

雖然經過兩年來金融危機的影響，本港大部分銀行仍然非常穩健，但我們不可以因而自滿。競爭加劇、全球自由化、科技創新，以及客戶對服務要求越趨講究，在在都對銀行帶來挑戰，銀行必須重新檢討業務策略。由於銀行之間進行整固能帶來明顯的益處，因此會是迎接上述挑戰的善策。香港金融管理局的角色是盡量確保監管制度與時並進，能配合不斷演變的市場環境，並促進銀行同業間更密切的合作關係。

引言

很榮幸獲邀請在今天晚上於香港銀行學會的千禧晚宴上致辭。雖然這是學會首次舉辦同類宴會，但我相信大家無須再等一千年，才有機會聚首一堂。貴會歷史悠久，成就卓越。貴會的網頁一開始便有很醒目的顯示告訴我們，香港銀行學會「自1963年起一直為香港銀行界服務，提供高質素的專業培訓」。由1963年至今，香港銀行學會已建立了高度專業的形象，並透過舉辦訓練課程，出版刊物以及提供圖書館設施等，幫助了無數銀行從業員。

金管局與香港銀行學會一直緊密合作，而且也取得理想成果。局內許多同事都是貴會會員，也曾修讀貴會舉辦的課程，部分同事更曾在貴會的課堂和研討會上任講者。貴會在推動香港銀行業的專業水平和合作關係方面不遺餘力，又往往能提出嶄新的概念，以提高銀行服務的整體質素，實在值得讚賞。

貴會推行的的重要項目之一，就是積極支持麥克里大學的金融學碩士課程，讓本地銀行從業員也能參與海外大學發展的課程。這類項目以及貴會主辦的許多其他訓練課程對香港意義重大，因為人材是香港能夠成功躋身主要國際金融中心行列的重要因素之一，而香港銀行學會的工作正是為本港培育人材，提升其知識水平和技能，並鞏固其應付不斷轉變的全球環境的能力。

我得悉大會在今天晚上安排了一些遊戲節目，讓各位會員和賓客有機會顯露一下身手和才

智。我也跟其他人一樣，很想知道當銀行家變得無拘無束時，會有甚麼表現，所以我這次演講會盡量簡短。我打算跟大家談論的主題也是與競爭和團隊精神有關：就是從香港銀行業面對的挑戰來看由此而帶來的競爭，以及從銀行之間進行整固以應付這些挑戰的角度來看團隊精神。

風暴告終

我們大家都目睹過去兩年橫掃亞洲的金融風暴巨大的破壞力。在這股力量影響下，香港資產價格急瀉，本地生產總值下跌，失業率上升。經過大約18個月痛苦的衰退期，以及持續的結構性調整後，香港經濟似乎正穩步復甦。最近公布的數字顯示，香港經濟在第3季的按年計增長率達4.5%。政府因應這些比較樂觀的經濟數據，把全年的本地生產總值增長預測調高至1.8%。政府在年初時公布的初步估計數字是0.5%，不過當時部分評論員指政府估計過於樂觀，不切實際。然而，現在這些評論員的預測卻比政府修訂後的預測數字更高。

香港銀行面對金融風暴的表現，遠較其他地方的銀行優勝，主要是因為在風暴來臨前，它們已做好充分準備。1997年6月底，剛好在亞洲金融風暴爆發前，香港認可機構的平均資本充足比率超過17%，平均流動資金比率也接近50%。這正好為銀行提供足夠的緩衝，能夠在風暴來臨時抵禦嚴峻的衝擊。

然而，儘管銀行能成功抵禦香港金融體系所承受的震盪，亞洲金融危機和經濟衰退仍然對銀行

¹ 本文為香港金融管理局總裁任志剛於1999年12月9日在「香港銀行學會千禧晚宴」上的演詞。

的業務造成了嚴重影響。受到各種供求因素的影響，我們目睹本地銀行信貸額由1997年底的2.23萬億港元，下跌至1999年9月底的1.95萬億港元，跌幅約達13%。同期，客戶存款總額由2.7萬億港元上升至3.1萬億港元，增幅為15%。結果當然是出現流動資金過多，以及引致後來各銀行千方百計，要為這些過剩的資金尋求安全之所。

雖然經營環境困難，但大部分銀行仍然有利可圖。即或有一、兩家銀行出現虧損情況，也沒有引致任何系統性問題，這主要有賴之前提過充裕的資本和流動資金所發揮的緩衝作用。面對來得如此突然，而且又這樣嚴峻的金融危機，香港的銀行體系實在表現出色。不過，我們絕不能自滿。金融市場改革的浪潮不斷前進，我們在思量對策，應付這挑戰時，不單止要顧及金融風暴過後的情況，更要從不斷轉變的全球金融環境來作出考慮。

挑戰

競爭

風暴過後，往往都需要做一輪修補工作。就銀行來說，首要工作是重整資產負債表，調低貸存比率，以及採取更審慎的貸款政策，以避免信貸業務繼續出現虧損。這個過程已經完成，銀行正熱切期望能再次積極推動貸款業務，密切留意一些有利可圖的項目。不過，問題是目前好的貸款機會相當有限，特別是私營企業方面，這樣的機會更寥寥可數。儘管私人投資在第3季有復甦跡象，但表現仍然疲弱。此外，私營企業也透過股票市場以及發行公司債券來滿足其部分資金需求，所以它們尋求銀行提供貸款的情況也有所減少。結果，銀行便自然轉到住宅按揭市場來拓展貸款業務。銀行這樣做也是很合理的。因為唯有住宅按揭市場才有明確的借款需求，儘管按以往的標準來衡量，需求不算殷切。此外，雖然出現經濟衰退，但是按揭貸款組合

的質素仍然保持良好，按揭貸款的拖欠比率最高也不過上升至1.16%。

激烈的競爭，影響了按揭貸款的經濟效益。過去按揭利率大大高於最優惠利率的日子已不復見，目前的情況是按揭貸款低於最優惠利率的幅度越來越大，還有即時現金回贈的措施招徠客戶。從消費者角度來看，這是好事。然而，銀行所面對的問題是這些措施並未能為整體銀行界帶來許多新的業務。相反，我們只見到越來越多轉按情況出現，結果就如「旋轉木馬」一樣，按揭由一家銀行轉至另一家銀行，銀行邊際利潤則每況愈下。

激烈競爭並非只見於這個環節。稅務貸款是另一個戰場，銀團貸款的息差也幾乎回落到金融風暴前的水平。不過，由於銀行流動資金過剩，所以競逐資金的情況並不激烈。存款的息差一直在改善，有助抵銷貸款息差收窄的影響。然而，我們需要再往前看。未來兩年全面撤銷利率管制後，我們可以預期銀行為了競逐資金，利率方面會承受很大壓力。

當然，我們也無須對目前的處境過於憂慮。經過了過去兩年的艱難期後，人們自然希望盡量避免借款。當經濟復甦步伐加快，市場人士重拾信心時，對貸款的需求便會再度增加。然而，銀行不可能期望貸款業務會像危機爆發前一樣的興旺。同時，我也認為對銀行以至香港整體來說，這也並非健康的發展。最可能出現的情況是，業務會復甦，但速度不會如銀行在過去所經驗的一樣快。競爭仍然會相當激烈，銀行必須加倍努力，才能保留或擴大市場佔有率。因此，最重要的是銀行必須謹慎地制定競爭策略。要達到這個目的，銀行必須回到最基本的層面去：即研究和了解其產品的性質、客戶的需要、其競爭優勢以及競爭對手的行為和反應。

不斷轉變的全球形勢

除了香港內部的競爭情況外，銀行也要考慮到全球發展趨勢。其中，資訊科技急速發展，要趕上殊非易事。不過，資訊科技的發展卻直接影響銀行，因為資訊科技帶來各式各樣的傳送渠道。不同形式的網上銀行將會成為處理銀行業務的主要渠道。在電腦世界裏，傳統銀行分行的重要性會減弱，分行提供的服務性質也可能會改變。客戶到銀行分行時，會要求效率更高以及更為個人化的服務，那些比較簡單的程序則經由網上渠道處理。如果有人認為發展這些渠道需時較久的話，就讓我引用一段報章報導來加以說明。該篇報導引述一家本地銀行表示，該行最近推出的電腦銀行服務已處理了其10%的正常交易量。這正好顯示科技如何迅速地被接受和融合到銀行業裏，也反映本港一位資深銀行家最近直截了當地說的一番話是如何的真確，他說：「任何機構如不打算在兩年內發展出互聯網計劃，都將要後悔。」科技必定會繼續發展，繼續產生影響，銀行家面對的挑戰，就是要掌握和利用科技，使銀行以及其客戶都能受惠。

整固

整固的重要性

競爭加劇、全球自由化、創新科技，以及客戶對服務要求越趨講究，在在顯示銀行的發展策略應逐漸以擴大規模為焦點。銀行業務的規模不應為擴大而擴大，而是要按需要適當進行。能夠適當地壯大規模，銀行將可藉着規模效益降低成本，並且透過取消重疊分行等減少不必要地耗用經營能力的情況。銀行因而可進行更有效的風險管理，為開發科技投入更多資源，致力使銀行服務和產品多元化，以及使處理工序的安排更符理想。擴大規模將有助銀行業務推向國際化，而不再局限於本土範圍。遠的不說，單是從內地規定設立分行的先決條

件是具備200億美元的資產來看，大部分本港銀行已經被淘汰出局了。

銀行之間進行整固，顯然是全球大勢所趨。隨着整體的全球銀行業務額增加，銀行的數目卻下跌。美國的商業銀行數目由1993年的13,220家，下跌至1997年的10,922家，淨跌幅約17%。在此期間，英國、德國、澳洲和日本的銀行數目減少約7%。1997年至今，全球較矚目的併購交易步伐加快了，其中Lloyds和TSB、法國國家巴黎銀行和巴利達銀行、德意志銀行和美國信孚銀行、美國大通銀行和Chemical Bank、萬國寶通銀行和Travellers，都是大家即時想起的例子。此外，目前正有兩家蘇格蘭銀行在展開爭奪，希望取得國民西敏銀行的控制權。上星期我才在《金融時報》上讀到意大利銀行業正朝向進一步整固的消息，該段報導更被加上「大者生存」的大字標題。即使素以保守見稱的日本銀行業，亦因大勢所趨進行整固；大家都會記得，日本興業、第一勸業和富士公布合併的消息時，所有人都感到很意外。

大家可能以為這些涉及特大型銀行合併的國際趨勢，與香港扯不上多少關係。但我覺得這看法並不正確。首先，今日許多大銀行起步時都只是細行，其間經過合併收購才逐漸壯大，達到現時的規模。美國銀行便是這樣在美國發展出來的。第二，規模效益對任何銀行不論大小同樣適用，甚至可以說，細銀行合併後出現收益遞減的機會較少，因此更能體現規模效益的好處。

再者，若根據上述挑戰的本質來分析，便會明白整固之風其實與香港關係十分密切。由於銀行爭逐傳統的存貸業務已逐漸改以息率作為焦點，銀行自然會詳細檢討提供這些服務——不論透過傳統分行或電話和互聯網——的成本。此外，銀行亦更積極開拓產品服務的範圍，尤其着重更大的增值效果和收費服務。基於這些新發展，銀行必須投資更多、更有效地利用科技和專才，以及達到相當的

規模效益。沒有這些優勢，小型銀行很容易便會被淘汰，銀行壯大規模的壓力亦無可避免地增加。最近國際貨幣基金組織對香港進行第四條款磋商後，在總結聲明中指出，「本港的銀行體系有必要進行整固」，可見這種觀點亦得到基金組織的認同。

金管局的立場

由此我要談談金管局在這過程中的角色。我深信不應由監管機構來直接指導以上所述的整固，尤其像香港這類奉行自由市場原則的經濟體系，更非明智之舉。某些國家曾有一些「奉旨成婚」式的整固交易，但都無法成功。亞洲近期一個例子中，政府下令迫使某些銀行進行整固，結果引起它們強烈不滿，最終政府不得不撤回原來的計劃。

我們既不願重蹈覆轍，亦不想就手旁觀。如果沒有明顯的刺激因素，個別銀行面對挑戰很可能不會迅速求變，到了最後被市場壓力迫得不能不變時，便會對有關各方（尤其股東）帶來相當嚴重的衝擊。債權人——尤其是我們有責任保障的存戶——的利益，可能會受到不利影響。此外，這種情況更可能牽連整個銀行體系，以致監管機構不得不作出干預，在這過程中，當局的重點是存戶利益而不是銀行擁有人的利益。由此來看，自我演變總比遭遇突變好得多。

但銀行應怎樣演變？金管局可以怎樣提供協助？我認為金管局可以做的，包括在今日這類場合上公開鼓勵銀行考慮整固的概念，並由銀行向有關方面提出，然後共同探討其中的利弊。此外，金管局可與個別銀行私下磋商繼續跟進。在進行這些工作時，金管局將會緊記不能亦不應將合併的構思強加於財政穩健的銀行身上，同時必須遵守銀行擁有人的產權為神聖不可侵犯的原則。

金管局有一項更具體的職權，就是不斷檢討監管架構，確保它能配合當前和預計日後的市場形勢，不但不會影響銀行提高經營能力的意欲，亦不

會拖慢銀行跟隨本地和全球金融變化的步伐。這正是我們在1998年委託顧問，就本港銀行業的策略前景進行研究所持的理念。有關的顧問研究報告於去年底公布，金管局亦已於今年7月就顧問研究報告作出政策回應。

金管局的政策回應包括就香港的監管架構提出一系列改革，目的是透過撤除若干仍然存在而對市場競爭造成妨礙的屏障，以提高銀行業的效率和推動產品創新。另一個主要目的，是鼓勵銀行更積極考慮合併和組成策略性聯盟的可行性。為達到這些目的，我們已經放寬進入銀行業的要求，具體上是准許外資銀行開設3家分行，不再只限於1家。我們更打算在2001年考慮是否進一步放寬這項政策。此外，我們亦正積極研究准許有限制持牌銀行使用支付系統，希望不久將可公布有關的安排。我上面已提過，有關撤銷餘下的《利率規則》的建議，將會對銀行經營引入更多價格競爭，但我預期這亦可讓銀行靈活地開拓更廣泛的存款產品（如計息的往來戶口）系列。如果實際的財政和經濟條件許可，撤銷利率管制將分作兩個階段，由明年7月開始，2001年7月結束。

分階段撤銷利率管制和推行其他改革措施，原因有二。第一，我們要在增加競爭與確保銀行體系的安全和穩健之間作出平衡。由於推行改革需時3年完成，銀行應可趁此機會提高本身風險管理的能力，金管局亦會更進一步，致力改善銀行監管的質素。第二，我們要制定明確的時間表，以使銀行能像國際貨幣基金組織所指的一樣，「有良好的機會評估可以選擇的方案，然後採取適當的行動」。換言之，我們已給予各銀行足夠機會及早準備，推行本身的策略和制度改革，以能適應競爭加劇的市場環境。

至今為止，本港銀行業整固的步伐相對緩慢，這已是普遍承認的事實。過去幾年本地銀行曾有過一兩宗擁有權易手的交易，但至今仍沒有銀行

之間的合併。其實整固進展緩慢的原因是不難了解的。首先，部分本地銀行仍由家族或最少是大股東控制，前者當然不願輕易放棄祖傳的事業。此外，本地銀行的處境並非到了非合併不可的地步。正如我上面說過，本地銀行資本雄厚，頭寸十足，大部分經歷了數十年未見的嚴重衰退，仍能在逆境中錄得盈利。然而，本地銀行將會無可避免面對更多擴大經營的經濟壓力，較具遠見的銀行已深明此點。金管局推行的種種改革措施，應已對它們產生足夠的推動作用，朝這方向進行研究，但問題是如何能達到目標？

其中一個方法是，實際上不合併，卻能吸納合併的優點。銀聯信託的誕生便是近期最明顯的例子。這家公司成立的目的，是為參與銀行設立推廣強制性公積金計劃的基建設施，使銀行透過分行網絡推銷公積金產品。目前已有10家銀行以不同形式參與這個計劃。這種合作方式可使銀行分攤開發和資訊科技的費用，達到了通常只有大行才可得到的規模效益，實在是面對競爭所提出的巧妙構思，亦得到金管局大力支持。我希望這種合作可推而廣之，擴展至其他業務，並隨着銀行的合作逐漸緊密，最終會有機會達到合併的結果。

我很希望藉今次演講傳達的重要訊息，就是本港銀行應朝着整固的方向發展。至於如何達致這個目標，銀行應各自找尋本身適當的方案。金管局的功能是確保監管架構既不會對這過程造成障礙，亦會充分鼓勵它們深思檢討應如何壯大經營規模，互相合作，作出適當的策略部署，以面對挑戰日漸增加的環境。我相信在市場導向的力量下，本港銀行將會在這方面取得美滿的成果。🍀