

从业三十余载，朱小黄见证了中国银行业太多的重大转折点。他是推动银行发展的建设者，亦是风险管理的前瞻者。

作为一名“50后”老将，朱小黄亲历改革开放四十年。在这期间，中国金融市场发展迅猛，创造了世界级的奇迹。中国银行业，更是经历了从“技术上破产”到凤凰涅槃。2018年，全球银行业权威杂志英国《银行家》公布2018年全球银行1000强榜单，11家中资银行位列前30强。而随着银行业的发展壮大，风险管理不足、表外业务泛滥、影子银行膨胀等问题也日渐突出。

“银行的表外业务不能因噎废食，它们需要一套有效的监管。”在朱小黄眼中，表外业务并非“恶龙”，解决之道在“管”不在“禁”。如果没有清晰的风险标准，表外业务总是打擦边球，那就永远只能是小道，而不是正规的金融大道。

事实上，在2012年出任中信银行行长之前，朱小黄曾在建行深耕多年，担任建行副行长兼首席风险官，对风险管理颇有研究与心得。在此期间，他一手建立起建行审慎全面的风险管理体系，深受业内认可。

对于中国金融市场的风险观察，朱小黄冷静理性，又十分具有前瞻性。譬如，去年P2P“爆雷潮”此起彼伏，事实上早在2013年朱小黄就公开喊话，互联网金融不能只看一时火热，更要警惕潜在风险，否则就会演变为非法集资、诈骗等乱象。果不其然，互金行业的雷区屡经验证。

关于近几年如雨后春笋般涌现的金控集团，朱小黄也保持警惕观察。他认为，很多金控集团并没有发挥联动优势、做大做强集团，而是想通过金控旗下各个公司互相捣腾，实现风险内部转移。此外，朱小黄还强调，从中国目前的金融、经济和法律环境来看，混业经营还不太适合中国。

金融改革40年从封闭走向开放 新时代须警惕影子银行风险

主持人：您的从业经历非常丰富。这么多年的金融从业经历，您回顾一下，1978年是中国改革开放的第一年，这40年来，您认为中国经济，尤其是金融行业发生了哪些重要的变化？

朱小黄：40年改革开放，应该说深刻地影响了中国经济社会和整个社会前进的步伐。金融是整个经济社会的缩影，我们有幸经历了这么一个改革开放的全部的过程，40年的过程，也体会到金融本身的深刻变化。这个变化如果是归纳起来讲的话，我想在大的方向改变上，我们从一个传统的计划经济下的、政府的“钱袋子”，然后逐步逐步地走向市场化的路径。

除了方向调整之外，实际上我们在产品的创造上面，在治理结构的调整、资本结构的构成、风险防范的技术、员工队伍的成长、跟世界经济的规则接轨，在这些方面，都发生了非常巨大的变化，而且从一个几乎是封闭的体系，变成了一个完全开放的体系；从一个服务能力比较单一、也比较薄弱的这样一个金融体系，发展到今天，一个全方位的、让大众非常有获得感的、和国际金融体系能够广泛对话的这样一个金融体系，我觉得这个成绩是了不得的，非常令人侧目。

另外一个巨大的阶段，就是2004年左右，中国银行股份化的改造和上市。在这个过程中，改造了我们的资本结构。当然资本结构构成的变化，就会带来治理结构的变化。我那个时候在建设银行，当首席风险官，也是治理结构里面的一个成员。

当然也会有一些问题，比如很早的时候80年代，办公司、其它的一些投资活动出现了巨大的不良资产等等。

主持人：像您刚才提到的，比方说，那一波大银行在完成股份制改造之前，可能有很多不良率的问题。对比来看，现在我国的商业银行，或者说是整个金融系统，现在面临的一些新的风险点或者是挑战又是在哪儿呢？跟以前有什么不一样的地方？

朱小黄：商业银行在过去若干年，主要的商业模式是通过吸收存款、发放贷款，赚到息差，是这样一种基本的商业模式。所以在这个基本的商业模式下，我们风险的积累主要就是信贷风险。

随着社会融资渠道的放大、改革开放的进程、融资渠道的多样化，比如说资本市场，逐步逐步发育起来了，债券市场，逐步逐步发育起来了。另外，理财、投行业务，包括传统的商业银行业务，实际上就是现在的一些投行业务，或者是理财产品下边的类似于信托，对银行来讲是表外业务的这一块。

但是我们并没有把握好表外业务、影子银行业务，它们其实也是要建立在一定的风险准入标准之下的，也需要有效的监管和有效的风险管控。只不过是跟正常的信贷的投放、商业银行的标准是稍有差异的。这个差异合不合理呢？差异也是合理的。因为不同的市场，它的风险收益和风险成本要能够均衡，收益要能够覆盖成本，这个业务就是安全的。如果不能覆盖，那就会积累出很多的问题。

我觉得现在从业务上来讲，表外的这一块，风险标尺的设定和监管，没有随着业务的增长同步达到一样的水平，也没有清晰的风险标准、准入标准，这样就有点模糊。

实际上它某种程度上是寻找缺口、擦边球，是这么一些概念，而这些概念不是一个正规的金融管理和金融的大道，你把它正规化，用清晰的管理监管的这一套风险尺

度的话，那它就是大道，所以这个挑战会长期存在。

发展不能因噎废食 银行表外业务在“管”不在“禁”

主持人：您提到了，这些年像银行的表外业务，或者是影子银行，发展是很快的。我们注意到银行理财的规模，从十几年前，2004年还是2003年的时候，光大推出第一只理财产品到现在，十几年发展到接近30万亿的规模。所以，去年我们出了资管新规，今年资管新规正式下发。您觉得资管新规的出台对于整个银行业务是一个什么样的作用和意义？

朱小黄：资管新规说得通俗一点，实际上就是把你的那些不规范的产品要加以规范，我觉得整个方向都是对的，监管部门也是在弥补以前的缺陷。我认为对于商业银行的健康成长，正面地讲，它当然对商业银行的健康成长是有好处的，就是说，在商业银行的正常业务之外，你建立了一个比较清晰的防火墙，这是一个意思。第二，这些表外业务本身有了风险的尺度，你可以健康地发展。我们不能说因为它有问题，因噎废食。

主持人：就不发展了。

朱小黄：这不是很聪明的想法，不能有什么问题，我们去禁它。

主持人：不能一刀切。

朱小黄：不能用一刀切的手法，因为过去一刀切，是我们的管理能力、授信能力还不行。早期的时候，80年代、90年代，整个监控体系、管理体系的授信能力不行。现在在这么一个强大的授信能力和信息传递能力的工具基础上，按道理讲都应该把这些东西理清楚、理顺。所以，新的资管这一套管理方法，这一套管理要求，对于客户来讲也是有好处的。

主持人：但有个比较现实的问题是，从“资管新规”执行的角度来说，一方面对银行，它现在是一个从过渡期，之后要转型净值化的产品，银行那些IT系统，包括之前的理财客户经理，整个他们的一些理念能不能转变过来？银行自身的系统，包括理财收缩以后，这个业务利润也下降了，银行这部分它自己能承担吗？另外一个角度，从投资者来说，资管新规要打破刚兑，那投资者之前都是享受7%的基本刚兑，现在突然要打破了，我可能只能拿到4%，甚至是我会亏本金，投资者这方面也是很难接受的。您认为在实操过程中，这些困难应该怎么去面对、去解决？

朱小黄：首先银行自身，你对风险判断、对客户群体划分要细致，现在银行的基础是具备这个条件的，具备精细化管理的条件的。一方面是监管的细化，监管现在强调

行为监管，那实际上监管得很细了，穿透式的了。另外一方面，《巴塞尔协议》，国际上对整个风险和资本充足率的要求，甚至你的业务结构的要求，都有细致的一些标准。

以我个人的经验来讲，我们要推出一个产品的话，一定会进行从风险，到操作，到流程方面，一直到市场营销方面，全方位的培训。所以，内部怎么样适应这个新的市场结构的变化、新的市场产品的要求、新的监管的要求，银行应该有这个能力，我觉得跟以前的基础是不一样的。如果现在的一个银行说，我适应不了这个形势，那按我的说法就是，你可以不办了，你可以关门了，你缺乏基本的能力。

可能对投资者而言，我们面临最大的一个问题是风险教育。长期以来，这个不完全怪我们投资者的风险意识强不强，其实市场的规则会教育投资者。所谓的“教育”，不是说我们从语言上、从观念上去告诉他什么什么，不是，就是市场的规则，让他得到收益，或者承担损失，这就是风险教育的本质。

中国暂不适合混业经营 金控集团要警惕风险内部转移

主持人：其实这些年我们注意到，还有一个问题比较值得市场去关注，或者是警惕，就是金控集团的发展。这些年，金控集团发展得特别活跃，一下子一个一个就蹭出来了。因为您之前也是在中信集团担任过要职，结合您之前的经历，您谈谈金控为什么这些年发展得这么快？它潜在的风险点在哪儿？未来应该以什么样的路径去发展才是良性的？

朱小黄：全世界经济金融发展的过程当中，实际上都面临过这样一个阶段性的问题，就是不同的阶段可能会产生，到底是以金控集团的这种方式来建立一套体系呢，还是说分业经营、专业专注的路线？实际上对于金融来讲就是混业经营和分业经营的关系。

在中国目前的经济环境下，到今天为止，我还是认为，混业经营不太适合中国的金融环境和经济环境，包括法律环境。我也管过银行的子公司，从我个人的感受上讲，所有的子公司在这样一个市场有区位差异、或背景资源的差异很大的情况下，大银行的子公司实际上都是把目标盯向了母公司。因为在母公司里面，你要知道市场就是这样的，市场化很大程度上是人性化。当然来的更快的、它的利益更好实现的、更好完成它的指标的，是找母公司要资源、要市场。我个人原来管子公司的時候，我就断然拒绝，你要在市场上去赚钱，实际上这只队伍，能不能够真的下决心，跟市场上其它的同类公司一样，去艰苦奋斗呢？

主持人：而不是依托母集团。

朱小黄：而不是依托母公司。倾向上当然从母公司来得快。我希望我跟你子公司就是一个资本关系，当然从配套上来讲，另外一个它的问题就是，我们走混业的道路，实际上跟大的经济形势、环境是有关系的。走混业的道路，它能带来效率，就是快，（发挥）联动优势。一个企业融资，这个不行，租赁，通过证券，通过其它一些途径，这样对银行自身，一方面企业融资可能更简单一些。另外一个方面，银行有一些肥水不流外人田的很实际的、很实用的一些想法。但是这中间，他们恰恰忘了一个最重要的问题。除了我刚才说的，它走向市场的冲动没有这种动力之外，更主要的是内部风险的转移.....

它会用这种内部转移，或者隐藏的方式，来避免风险的暴露，而这个是很麻烦的一件事情。

所以，一个大银行去搞一系列的牌照，这种东西你仅仅是为了收益的话，那你有的是办法，没必要非得搞成这样一个框架。但是你如果是为了把风险掩饰掉，那显然是错误的，对不对，它最主要的功能还是在掩饰风险。

主持人：但我们看到，除了国有的大型银行，它们的牌照比较齐全以外，现在一些股份行，对于金融牌照，也是非常渴望的状态，好像大家都在拿牌照。

朱小黄：这个就是金融观念，我刚才讲的问题，你到底是想拿到收益，还是想把这个风险有一个内部的.....再一个，有一些民企是可以理解的。我做房地产的，我自己有一个施工队伍，我还有弄材料的，肥水不流外人田。肥水不流外人田，中间也有另外的原理，就是成本对冲，我把这个成本用足，成本用足了干什么呢？规避税收嘛，对不对？这种东西它不是一个社会健康倡导的路径，不能说没有它的聪明之处，它是有，是一个精明的计算。但是大型金融机构不能这么想，不能这么搞，要这么搞的话，谁来对大众负责？中间真出问题了，所有的存款都是大众的存款。

朱小黄：再一个系统性的的重要性，我们现在把大银行叫作系统性的的重要银行机构，那你当然是要谨慎，要把风险问题作为一个主要的衡量标准来看。所以，我从来不同意混业经营，混业经营我觉得不好，还是要专业专注。

Fintech还是Techfin？互联网金融不能以科技之名掩盖风险

主持人：这些年我们也注意到，互联网技术发展越来越快，而且金融科技也崛起得非常快，对一些传统的金融机构发出了一些挑战。尤其是互联网一些巨头公司，它们自己也在做一些跟金融业务相关的，比如说我们看到的一些扫码支付，这些年都流行起来，您怎么看金融科技方面的创新？

朱小黄：金融科技还是科技金融，这个实际上一直在讨论当中。这个讨论听起来是

一个道理上的讨论、理论上的讨论，但实际上不是，实际上它有很大的实务性。金融的本质还是提供服务，为什么第三方支付和网络金融、互联网金融能够崛起？能够兴起？是因为我们正规的、框架内的服务，没有达到社会很边缘、很角落的一些地带。

主持人：有些长尾客户没有覆盖到。

朱小黄：留下了很多的空间，这些服务不到位的地方，应该说。而互联网金融因为有了金融体系的一些科技的进步、新技术的运用，所以互联网金融、P2P这样的东西，它能够满足这个东西。包括支付，第三方支付，第三方支付按道理讲，我们做银行的当然知道，我一张信用卡哪儿不能用呢？都能用。因为你的商业模式，服务性的中间业务的收入占你的比重很低，所以很多的银行，不愿意花很多的成本和精力去做这样的事情，至少到目前为止这个商业模式很难突破。

主持人：投入产出没有那么（高）。

朱小黄：对，投入产出它相对于信贷投放来讲，本质上后面是有经济原理的。所以第三方支付就能够兴起，它就有一些市场。但是我们从道理上也应该知道，这样的所谓创新，我也不认为金融在科技领域里面具有创新能力，我觉得更多的是运用，是科技新技术、新原理的运用，而不是创新。我们常常用金融科技创新这种话语，这个话语我觉得是不准确的。

主持人：不严谨。

朱小黄：不严谨。所有你的所谓的科技技术、互联网等等，现在扫脸这些东西，都来源于科技技术部门，比如二维码技术，二维码的技术不是银行发明的，二维码的支付是银行运用下产生的一个新的支付技术。如果你这么定义金融创新，这个也可以，这是一个问题。

第二个问题，互联网金融也好，科技金融下面的这些业务，怎么定义？

首先，你要定义它是个金融活动，所以我一直强调，我个人一直认为，互联网金融的本质是金融，既然是金融，你就要兼顾风险，你就要兼顾客户他的感受。过去P2P和众筹之所以出现问题，既然是金融，我们就要讲风险的处置或承担。比如P2P或众筹，我最早研究众筹的时候我吓一跳，我一看，就是我在网络上发布一个项目，你看看有兴趣你投个十万、八万、一万、两万都行，大家跟集资一样。这种方式谁来对投资人的风险承担负责呢？谁来解决信息对称呢？出现了问题弥补措施是什么？你做这些东西有没有拨备？有没有对未来不确定性的技术性的测量呢？这个在大型正规商业银行是一套完整的技术，一个网络公司有这个能力吗？

主持人：跑路了，大家都不知道。

朱小黄：跑路了你都不知道，还到原地址去查呢。所以，信息对称的问题解决不了。不是说不能办，可以办，很好地去办，但是要有一定的准入条件。P2P是这样的，P2P最后搞成了就是像大众融资的这么一个东西，用非法集资、高收益来吸引投资，吸引各种资金进来。银行有一套长期积累的队伍体系，来做资产金融和管理，一个P2P公司陡然之间办下来、把钱拿进来了，说实在的，它都不知道这个钱到底用在什么地才能赚回给人的回报承诺。

所以，从原理上讲，刚开始大概2014年还是2013年，我在一个互联网金融论坛上，我就讲互联网金融的风险、承担等等这些问题，跟当时的气氛对不上，所以大家都觉得你所说的鸦雀无声的，这个气氛就不好了，但事后证明确实出问题了。首先要定义它是一个金融，定义是个金融就需要监管，监管不能滞后，这就是第三个大的问题。既然是金融，不能够放手，因为大家都打着科技的牌子，好像科技就没有风险似的，不是这么回事。整个世界的本质，是一个不确定性的本质，所有的事物都带有极大的不确定性。我们风险管理，就是要计算不确定性当中的可能带来的损耗，在你当期的财务成本里，都应该要有所准备，才能够对付未来可能出现的问题。

2-12