



李利明：巴克莱银行在 libor 丑闻后的声誉重建



文/新浪财经意见领袖专栏作家 李利明（北京道誉企业管理服务公司
执行董事）



从 2008 年开始受到关注，在 2012 年调查和处罚达到高潮的 Libor 操纵丑闻，是过去几十年来全球银行业的最大丑闻，十几家全球大型银行都卷入其中，最终都被处以巨额罚款，Libor 定价机制也进行了改革。卷入这种世纪丑闻的大型银行如何面对声誉危机，如何进行声誉重建？巴克莱银行的做法堪称“化危为机”的成功案例。

一、Libor 与 Libor 操纵丑闻

伦敦银行间同业拆借利率 (Libor) 是国际金融市场最重要的基准指标，直接影响到全球大约 350 万亿美元的利率期货、工商业贷款和住房抵押贷

款等金融产品的定价。其形成机制主要是 16 家银行向英国银行家协会提交各自的借贷利率估值，后者去除最高和最低估值后，取中间八个估值计算出平均值，从而得出每天的 libor 值。

有关 Libor 受到操纵的说法在 2005 年就开始出现，2008 年全球金融危机时，有些银行的 libor 报价有很强的操纵痕迹；2010 年，英国金融管理局（FSA）就涉嫌操纵利率对巴克莱进行调查；2011 年 8 月，嘉信理财起诉 11 家主要银行共谋操纵 Libor；2012 年 6 月，巴克莱因操纵和虚假汇报 Libor 和欧洲银行间同业拆借利率（Euribor）被两家美国政府机构和英国金融管理局罚款，其中，美国期货交易委员会（CFTC）和美国司法部分别罚款 2 亿美元和 1.6 亿美元，英国金融管理局罚款 5950 万英镑；此后，相继有一些大型银行，包括瑞士银行、苏格兰皇家银行、荷兰合作银行、劳埃德银行、德意志银行等，被英国金融管理局、美国政府机构以及瑞士金融监管机构深入调查和予以处罚，英国金融管理局对单一机构的最高罚款达到 2.27 亿英镑，瑞士银行共计支付了 15 亿美元的罚款。

二、不当行为

在 Libor 丑闻中，虽然巴克莱被罚款金额不是最大，但是作为英国金融管理局抓的典型，受到的关注度最高。除了在金融危机中威逼利诱报价员，强压 Libor 的问题外，巴克莱操纵 Libor 的行为包括交易员层面上的三种手段：（1）巴克莱交易员向资金部的 Libor 报价人员发邮件，按自己仓位的需求预订高报价或者低报价；（2）巴克莱交易员与其他银行的交易

员沟通，希望其他银行的交易员通过内部渠道告知他们的报价人员，与巴克莱报价人员保持步调一致；(3) 巴克莱交易员向 Libor 报价人员转发其他银行交易员预订报价的请求。这些安排往往涉及数额庞大的事后利润分配。

在调查中，英国金融服务局确认的巴克莱不当行为包括：(1) 不适当的顺从于衍生品交易员的请求；(2) 不适当的屈从于避免媒体负面评论；(3) 系统与内控失败；(4) 合规失败。

三、声誉危机

在 2008 年 1 月到 2015 年 5 月间，在报纸和它们的网站上刊发的涉及 Libor 操纵的报道 4705 篇，报道最集中刊发于 2012 年，传统媒体和新媒体渠道刊发了 2052 篇报道，这对应着媒体对于金融监管当局进行的调查和作出的处罚给予了广泛反应，进行了深入报道。在媒体报道最常提及的银行中，排名第一的就是巴克莱，达到 1100 多次，第二名是瑞士银行，第三名是苏格兰皇家银行，都“只有” 400 多次。媒体报道提及最多的巴克莱三位高级管理人员分别是首席执行官 Robert Diamond、董事会主席 Marcus Agius 和首席运营官 Jerry del Missier，他们在英国金融管理局对 Libor 被操纵进行调查时引咎辞职。

Libor 丑闻对巴克莱的声誉造成了巨大冲击。根据“声誉追踪 (Rep Track 2013)”，2012 年巴克莱的声誉显著下降，2011 年到 2012 年间，巴克莱的声誉评分从 61.38 下降到 50.62，下降了 10.76 个百分点。巴克

莱的声誉损失在其 2014 年年报中被得以确认，“在前一个时期，集团在一些领域遭受了财务和声誉损失；这些不利后果在 2014 年继续，并有可能在 2015 年甚至更长时间内继续”。

四、声誉修复

虽然遭遇了声誉危机，但是巴克莱在被调查时与英国金融管理局积极主动合作，以及在遭受处罚后采取了多样实质性措施进行声誉危机的修复工作，可以被看做声誉修复的一个成功案例。

之所以巴克莱被罚款金额低于其他大银行，英国金融管理局主要考虑到巴克莱在接受调查期间的主动合作。

2012 年 6 月受到处罚之后，巴克莱开始了系统性的声誉重建，这一声誉重建过程有八个重要基石：

一是意识。巴克莱意识到需要做出文化改变，这一意识被反映在所采取的无数行动中，例如，进行独立和外部的 Salz 评价报告。这个评价报告被董事会正式委托外部机构完成，意图为公司文化变革提供一个综合性的路线图。

二是及时。在 Salz 评价报告发布之前，巴克莱董事会实施了新的集团层面的价值观，并开展一个策略性回顾。及时行动与需要立即重建银行的声誉相关。

三是人。在 Libor 混乱之后，公司的第一反应是辞退在调查中直接涉

及到的人员。

四是公民义务。2013 年，巴克莱向外部告知，它开发了一个公民义务报告过程，并与它的财务报告过程一致。巴克莱以更详细的技术信息承认利益相关者的利益。巴克莱于 2012 年 6 月发起并在 2013 年 7 月更新了“公民义务计划”，这是该银行计划在未来几年践行的全球承诺目标集合，并进行不断更新提升。

五是可持续性。只有当重构的价值能被适当验证时，这个重构或者重组项目才是可行的。巴克莱新的报告方式提供了在将来能被监测到的一系列关键绩效指标。

六是结构性改变。此前，由于过分期望业务活动持续扩张，在巴克莱的公司组织中，资源集中于非核心业务活动，尤其是冒险的投机活动。2014 年，集团的业务被重组为核心和非核心业务单元。

七是风险方式。集团已经定义了新的风险层级。新的风险偏好被董事会批准。董事会通过实施指令和规模限制来密切监测和管理风险。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32677

