



# 李利明：北岩银行倒闭的声誉风险分析



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）

2007年9月17日，北岩银行被完全国有化，这是英国自从1866年以来首家大型银行倒闭，也是次贷危机中倒闭的首家大型金融机构。十几年来，有关北岩银行为何倒闭的研究和分析文章很多，多是从流动性风险角度进行分析。今天我换个视角，从声誉风险管理来分析北岩银行的倒闭。



## 北岩银行倒闭过程

我们先简单看一下北岩银行倒闭的过程：

1、北岩银行基本情况。北岩银行的前身是北岩建屋互助会，1997年

之后转型为抵押贷款银行，到 2006 年底资产已经超过 1000 亿英镑，成为英国五大抵押贷款银行之一。北岩银行的大部分存款来自网络，英国各地的客户通过网上渠道把钱存在这里以获取高息。2007 年上半年，北岩银行约有 150 万储户，240 亿英镑存款。与大多数银行依靠储户存款为购房者提供抵押贷款的做法不同，北岩银行主要依靠向其他银行借款和在金融市场上出售抵押贷款证券来筹款。据测算，2006 年底，北岩银行负债端同业资金总额将近 600 亿英镑，占负债比例的 60%，是储户存款的 2.5 倍。

2、北岩银行遭遇流动性困难。直到 2007 年上半年，北岩银行的经营都很正常，盈利 1.882 亿英镑。2007 年 8 月 9 日，法国巴黎银行关闭了旗下三只基金，标志着次贷危机正式从美国蔓延到欧洲。之后，抵押贷款证券就成为全球投资者的毒药，市场资金开始枯竭，北岩银行的资金出现严重紧张。两天后北岩银行快速向英国的金融监管机构——英国金融服务管理局报告了危机即将来临的消息。英国金融服务管理局希望英国的中央银行——英格兰银行提供救助。但是英格兰银行无意救助，认为银行应该为其不負責任的行为承担后果。到了 8 月底，北岩银行的流动性困难已经危及到了其生存。

3、北岩银行遭遇挤兑和国有化。9 月 9 日，英国财政大臣达林和英国金融服务管理局主席卡勒姆·麦卡锡与英格兰银行行长默文·金进行了电话会议，希望英格兰银行采取积极措施来支持包括北岩银行在内的银行系统。但是默文·金并不积极，认为英格兰银行要行动的话，必须是以最后贷款人

的身份进入北岩银行。直到 9 月 13 日周四，英格兰银行才为北岩银行提供了一笔融资，这个融资协议计划在 9 月 17 日周一对外公布。但是在 9 月 13 日当天晚上 8 点半，英国广播公司（BBC）的商业编辑罗伯特·佩斯顿在直播中宣布了这一消息，并称援助已经迫在眉睫。该消息一出，储户开始挤兑，既在北岩银行的网点提款，更多的是通过网上银行提款，导致北岩银行的网络系统难以处理。当储户无法通过网络取款的消息传开时，恐慌进一步加剧。几天储户累计提款 30 多亿英镑。9 月 17 日星期一，达林宣布政府将为北岩银行的所有存款提供保障，这标志着北岩银行被完全国有化（事实上倒闭了），之后挤兑停止了。

### 北岩银行倒闭的声誉风险因素

分析北岩银行遭遇流动性危机乃至最终倒闭的原因，多数研究是从次贷危机从美国爆发并蔓延至全球的宏观金融背景、北岩银行主要依靠抵押贷款证券获取资金的“短借长贷”业务模式等方面进行分析，确认流动性危机是导致北岩银行倒闭的根本原因。在这些分析中，声誉风险并未被纳入考虑。事实上，声誉风险在北岩银行爆发流动性危机中扮演着“压垮骆驼的最后一根稻草”的关键角色。

1、声誉危机是北岩银行倒闭的直接原因。回顾北岩银行从出现流动性困难到严重的流动性风险再到流动性危机爆发的全过程，我们看到，如果 9 月 13 日 BBC 没有报道北岩银行将被英格兰银行救助的消息，如果按照既定计划 9 月 17 日英格兰银行对外公布融资协议，很可能储户和投资者就不

会担心其资金的安全性，就不会引发储户的挤兑，北岩银行就有可能度过流动性风险的冲击而生存下来。相比较而言，2008年英格兰银行和英国财政部决定救助苏格兰皇家银行时，其亏损规模和危机严重程度要比北岩银行大得多，但是救助并未出现恐慌和挤兑，苏格兰皇家银行依靠部分国有化而艰难的存活下来。可以说，流动性困难甚至严重的流动性风险并不必然导致北岩银行倒闭，是声誉风险导致流动性风险全面暴露，进一步引发声誉危机并导致流动性危机，最终在流动性危机和声誉危机的共同作用下倒闭。因此，声誉风险管理不力或者说声誉危机是引发北岩银行挤兑并最终倒闭的直接原因。

2、流动性风险与声誉风险的交互作用。银行各类风险与声誉风险之间，既有因果关系，又有交互关系。在因果关系中，声誉风险处于被动角色，不会对各类风险本身的变化产生什么影响。但是在交互关系中，声誉风险将会与相关风险，特别是流动性风险发生交互作用，出现“流动性风险被媒体报道引发声誉风险——声誉风险引发存款人恐慌而竞相提款，加剧流动性风险——加剧的流动性风险进一步被媒体报道，导致声誉风险升级——升级的声誉风险引发存款人进一步恐慌而出现大规模挤兑，导致流动性危机——流动性危机被媒体报道后引发声誉危机——声誉危机和流动性危机共同推动银行陷入全面危机”的流动性风险与声誉风险交互作用并不断升级的恶性循环。2007年9月13日到17日，北岩银行正是经历了这个恶性循环。

3、监管机构声誉风险管理的失败。一旦银行出现严重的流动性风险，只能由监管机构出手救助才能防止其倒闭或者避免出现金融恐慌。这时，监管机构既应该充分考虑到救助刻不容缓，必须在最短时间内出手以消除存款人的恐慌，避免引发金融市场动荡，也要充分认识到救助行动要对外高度保密，任何消息泄露引发的声誉风险都会让原定救助方案难以实施，还可能直接导致流动性风险通过声誉风险的传播而升级为流动性危机。

在北岩银行遭遇流动性困难到最终被国有化的过程中，英格兰银行和英国金融服务管理局在声誉风险管理方面失误多多：首先是英格兰银行与英国金融服务管理局意见不一致，拒绝快速救助，增加了最终救助的成本；然后是在确定救助方案后没有第一时间宣布救助，未能做好信息保密，没有考虑到方案一旦泄露将会导致流动性风险转化为声誉风险，没有考虑到声誉风险对储户行为和救助行动的影响；在方案泄露后声誉风险引发储户恐慌和挤兑后，没有第一时间采取行动救助，也没有及时通过主动的声誉风险管理举措（英国财政大臣和/或英格兰银行行长第一时间公开表态支持银行）来消除储户恐慌，任由声誉风险与流动性风险交互作用，导致了储户大规模挤兑，导致了北岩银行的流动性危机。直到流动性危机发生四天后英国财政大臣才表态发声，宣布对北岩银行国有化来消除流动性危机。北岩银行的危机对英国金融市场造成了严重冲击，加剧了次贷危机对英国金融业的影响程度。

接管包商银行与国有化北岩银行的对比

2019年5月24日，人民银行、银保监会联合发布公告，鉴于包商银行出现严重信用风险，为保护存款人和其他客户合法权益，依照《中国人民银行法》《银行业监督管理法》和《商业银行法》有关规定，银保监会决定自2019年5月24日起对包商银行实行接管，接管期限一年。对比人民银行和银保监会对包商银行的接管，以及英国财政部和英格兰银行对北岩银行的国有化，两方在应对处置银行重大风险的行动有明显不同，也包括声誉风险管理方面有显著差异，这也是导致这两起银行重大风险处置化解成效大相径庭的重要原因之一。

1、监管机构对流动性危机的敏感和反应不同。面对包商银行出现的严重信用风险，人民银行和银保监会从防范和化解金融风险的高度第一时间行动，对其实施接管。相比而言，英格兰银行和英国金融服务管理局动作要迟缓得多，一开始是因认识不一而无法形成一致行动，然后是没有考虑到声誉风险与流动性风险的交互作用，再接下来是未能快速采取措施应对因声誉风险而引发的流动性风险升级为流动性危机，直至流动性危机爆发四天之后才宣布救助。

**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\\_32989](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32989)

