

# 人才流动酿双赢

金融市场化一定程度上推动了人才要素的流动，并且实际上促进了行业发展效率的提升。一些银行高管从传统银行转向新金融机构，对两类机构而言将是双赢。

文 | 曾刚



近两年来，银行高管离职较为集中。尽管同银行业四五百万从业者的规模比较起来，离职者人数算不上众多，然而作为一种现象，仍然值得关注。

### 竞争加剧

过去十几年，传统金融机构经历了快速发展阶段，资产规模扩张十几倍，单是银行业就从二十余万亿元增长到了两百万亿元。相应地，传统银行业对人力资源的吸纳程度和吸入力度都很强，人力资源没有富余，甚至是紧缺的。从业者与社会大众也大多认为，在银行工作就等于捧上了金饭碗。

然而，传统银行扩张的前景出现拐点，增长速度随之下降。究其原因，一方面是经济增长速度趋缓，企业对银行的信贷需求明显不足，导致银行业务量增长缓慢；另一方面，存贷款利差的缩窄，以及不良资产急速暴露，都使得银行的扩张空间丧失。在这种情况下，银行业对人力资源的需求也进入瓶颈——增量受困，存量内部开始寻求调整。

在银行业高速扩张的大环境下，身处不同机构、具备不同水平的银行高管，都能带领机构实现盈利，因而能力的差异并不明显，其稀缺性和价值难以体现。宏观经济环境的变化，使银行间竞争更为激烈，不同银行的盈利能力就参差不齐了，有的亏损，有的继续增长，这时银行家的价值得以凸现，也就产生了良好的市场化估值基础。

与此同时，金融市场化进一步加剧了这一趋势。由于准入的不断放开，新的保险、新的基金等一批新的金融机构出现，加之互联网金融蓬勃兴起，新机构凭借灵活的管理和激励机制，开始竞争吸纳金融人才。银行高管作为极其稀缺的人才资源，自然受到市场追捧，定价显著高于原岗位薪资，一些优秀人才通过流动体现了其市场价值。

事实上，随着市场化程度的提高，高管的轮换是一种正常现象，市场通过这种方式筛选出更合适的人。以美国银行业为例，高管更迭迅速，业绩优秀的能够留下来并且获得高额激励，否则就被及时替换掉。市场机制使人才的定价和配置更加合理。因此，金融市场化本身就会推动人才要素的流动，并且实际上促进了行业发展效率的提升。

### 白纸一张

以互联网金融为例。互联网金融毕竟属于金融领域，在金融领域核心竞争力不能靠概念，或者单纯依靠短期内激起民众的兴趣，而是长远上取决于金融能力。

具体来讲，第一是投资管理能力。规模扩大的同时，要使投资能够给客户提供稳定的回报。第二是风险管理能力。互联网金融所拥有的大数据并不足以解决信用风险问题，否则美国次贷危机就不会发生。此外，在遇到金融市场波动时，很严重的损失或者流动性的风险都需要认真应对。互联网金融的这两种能力明显存在短板。

单纯站在互联网新型模式的角度进行的创新，后来发现难以持久，而在走上金融正轨的前提下，进行颠覆性创新的可能性并不大。金融的基本原则，包括管控风险、保护消费者、提高金融效率、降低金融成本等，必须遵循。因此互联网金融企业逐渐回归主流，希望通过引入传统银行业高管，补足金融这一短板，树立起做长远金融的想法，形成良性互动。

观察银行高管流入的互联网金融等新机构，的确具备一些优势。首先是具备灵活的激励机制，能够充分认可人才的市场价值。其次是提供创业平台，发展空间较大。高管在传统银行中能够对自己晋升的路径和未来的前景，作出清晰的估算，空间往往有限。

**金融市场化本身就会推动人才要素的流动，并且实际上促进了行业发展效率的提升。**

## 以高管为代表的人才流出，对于传统银行而言，将会带动人才激励和管理机制方面的变革。

而转到新的平台上，面对的如同白纸一张，凭借自身对金融的理解、以往的经验，以及深厚的业内人脉，开展的新事业架构可能更大。

正如一枚硬币有两面，新机构的劣势也正根植于此。白纸一张，也意味着基础薄弱，新加入的高管等于在这一领域从头创业。机构拥有的牌照数量会影响创业的难易程度。如果牌照较多，工作开展起来会容易一些；如果牌照不足，就需要自己纯粹开创，这将导致不得不面对复杂的监管风险，甚至大力开展的业务可能被半路喊停。这种情况下，高管在传统银行积累的经验也难以奏效，因为传统银行是在严格的合规监管下运行，同时受到一定程度保护，因此对于新机构的发展路径很可能并无示范意义。

对于肩负重任的高管们来说，人届中年，已经功成名就，转向新岗位进行一次高起点创业，难度不小。一来要面对新机构的管理模式和企业文化，即以业绩为导向，是与过去岗位不尽相同的要求，加之高额薪酬要求的更高业绩，带给他们的压力可想而知。二来传统金融思维和互联网思维之间，存在很大差异，如何突破早已形成的思维模式，适应新的模式并且主动融合，很可能成为高管自身面临的一大障碍。一些高管进入新机构之后不久再次离开，想必与这些问题有关。

然而，实现了人力资源的多元化，加快人才流动性，增强整个金融行业的竞争性，不失为一种好的现象。

### 行业变局

以高管为代表的人才流出，对于传统银行而言，将会带动人才激励和管理机制方面的变革。以人才流出的来源看，国有大型银行居多，除了既有人才规模大、素质高之外，其管理机制市场化程度不够高、灵活性相对较差应是重

要原因之一。

在这方面，混合所有制改革或是解决方法。通过实施混合所有制，引入市场化的激励机制，能够让国有大型银行薪酬更具竞争力，特别是借助中长期激励机制，促使包括高管在内的员工的中长期行为与银行自身发展更相符合。这将加快银行业的改革步伐，改变管理体制当中此前与市场脱节的部分。

从具体业务来看，市场比较青睐的领域包括资产管理、投资银行等新兴业务部门，这些业务的市场化程度较高，外部机构也在发展类似业务，人才流动的可能性较大。

这对银行提出了更高的要求，因为这正是银行转型、自我优化的重要方向，对人才的需求也相当强烈。所以有必要在整体的薪酬制度改革之下，对特定的新兴业务采取新的管理方式，包括人员管理方式和机构管理方式。局限于同一机构、同一部门内进行这样的创新，可能会受到限制，因此可以把相关新兴业务拆分出来，设置为专业化子公司。

在监管部门的推动下，银行正在进行相关探索。这样做一方面有助于管理的专业化，实现传统业务与新兴业务之间的风险隔离，另一方面便于银行进行架构调整，降低关联度，对子公司开展区分的、细致的管理，以适应市场竞争需求。

此外，由于新兴业态的兴起，例如P2P、第三方支付等全新模式和场景，传统银行业也受到了不少挑战。这种压力带动了传统银行业的创新和模仿，积极开发基于互联网技术的新产品和服务，有助于实现传统金融业务与服务转型升级。

从这个意义上说，人才流动对于传统银行和新兴机构而言是双赢的。□

（作者系中国社会科学院金融研究所银行研究室主任、研究员）