

BAD BANKS

GREED, INCOMPETENCE
AND THE NEXT GLOBAL CRISIS

坏银行

贪婪、无能和下一次世界金融危机



【英】埃里克斯·布鲁默 (Alex Brummer) ◎著
孙京雷 ◎译

 中国金融出版社

BAD BANKS

**GREED, INCOMPETENCE
AND THE NEXT GLOBAL CRISIS**

坏银行

贪婪、无能和下一次世界金融危机



【英】埃里克斯·布鲁默 (Alex Brummer) ◎著
孙京雷 ◎译

 中国金融出版社

责任编辑：董 飞
责任校对：李俊英
责任印制：丁淮宾

Copyright © Alex Brummer, 2014.

First published by Random House Business Books, an imprint of Cornerstone Publishing. Cornerstone Publishing is part of the Penguin Random House group of companies.

北京版权合同登记图字 01 - 2016 - 2610

《坏银行》一书中文简体字版专有出版权由中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

坏银行 (Huai Yinhang): 贪婪、无能和下一次世界金融危机/ [英] 埃里克·布鲁默著; 孙京雷译. —北京: 中国金融出版社, 2016. 11

BAD BANKS

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8750 - 1

I. ①坏… II. ①埃…②孙… III. ①银行—风险管理—案例—世界
IV. ①F831. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 247752 号

出版 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>
(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 170 毫米 × 230 毫米

印张 19.75

字数 260 千

版次 2016 年 11 月第 1 版

印次 2016 年 11 月第 1 次印刷

定价 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8750 - 1/F. 8310

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

坏银行

埃里克斯·布鲁默是英国著名金融记者和评论员。在英国《卫报》(*the Guardian*)工作了很长时间并取得很大成就后,他在2001年加入了《每日邮报》(*the Daily Mail*),成为了这家报纸负责英国金融市场的编辑。作为记者和反映经济事物的作家,埃里克斯·布鲁默曾经获得了很多奖项,包括“2006年年度商业记者奖”,“2002年年度新闻记者奖”和“2000年最佳金融记者奖”等。他出版的书籍包括《危机》(*Crunch*, 2008年由Random House出版),《抢劫退休金》(*The Great Pensions Bobbery*, 2010年由Random House出版),以及《出售英国》(*Britain for Sale*, 2012年由Random House出版)。

媒体书评

……《坏银行》通过紧凑、准确和容易理解的方式告诉读者银行哪里出了问题以及银行这些年干了哪些错事……布鲁默在书中对发生在金融领域内的事情做了冷静的讲解,而他对这些事情的判断不但细致入微同时也值得信赖。

《时代周刊》(*The Times*)

像手术台边的外科医生,布鲁默解剖、分析了过去10年发生在英国、美国和欧洲银行的丑闻。他没放过任何一家出现过丑闻的银行,同时,他简洁的语言让他揭露那些银行丑

闻的工作更加有效。这是最好的威慑方式。

《观察家报》(*Observer*)

布鲁默是老资格的英国金融记者。他的这本书显示了他成熟的判断力和丰富的知识……书中内容被这位有经验的作者巧妙地串联了起来。

《金融时报》(*Financial Times*)

包含大量信息、吸引人但却让人读后感到非常担心的一本书。

《商业生活》(*Business Life*)

深入和全面的一本书。

《今日管理》(*Management Today*)

作者前言

《危机》^①一书在美国雷曼兄弟公司（Lehman Brothers）倒闭几个月后的2008年夏季出版之后，人们看到了大量关于导致银行危机原因的论著和研究报告。同时，人们也开始争论如何才能建立一个风险较小、更加可靠的世界金融体系和更有活力的世界经济环境。很多环绕危机的事件和营救努力已经逐项被人们用文字记录下来，像安德鲁·罗斯·索尔金（Andrew Ross Sorkin）写的“太大了，不能让它们倒”（Too Big To Fail）^②以及迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）写的“大空头”（Big Short）。

虽然2007~2009年是危机最严重的时期，但如果认为危机始于2007年，止于2009年，那就错了。过去6年里，银行和金融体系的稳定一直是全球贸易和经济领域中的主要议题。但当英国、美国以及世界其他地区的政策制定者和监管机构正在坚持不懈地努力稳定和改革银行体系的

① 《危机》（Crunch）是最早出版的关于银行危机过程中“大恐慌”（Great Panic）和随之而来的“大衰退”（Great Recession）的书籍之一。

② 2007~2008年金融危机过程中及其之后，遭到金融危机冲击的国家的政坛和商界普遍流行着两句话，第一句是“Too Big To Fail”（太大了，不能让它们倒），意思是说虽然一些庞大的金融机构在金融危机爆发前进行了大量直接或间接导致金融危机的违规操作，但因其巨大客户群体和对经济、社会的影响，如果政府允许这些规模巨大的金融机构倒闭关门，后果不堪设想。基于这个考虑，出现金融危机的国家，包括美国和英国，在危机发生后，迅速安排大笔营救资金对一些规模庞大的金融机构施以援手。与此相对应的第二句话是：“Too Big To Jail”（那些银行的规模太大了，不能把所有违规的银行经理全都关进监狱）——译者注。

时候，这个体系过去存在的问题也在不断地显露出来。

很多不了解银行情况的人，当听到能影响全球借贷成本的伦敦银行同业拆借利率（Libor – London Interbank Offered Rate）时会觉得茫然。但在操纵这个利率的丑闻在 2012 年夏季被媒体披露，以及随后巴克莱银行（Barclays Bank）同意向政府支付巨额罚款后，伦敦银行同业拆借利率就一直是政界和社会大众讨论的话题。如此重要的市场工具被银行操纵，而监管部门在 2008 年知道操纵行为后，几乎没有任何作为，这让社会公众非常吃惊。在此之后，虽然监管人员开始重建他们对银行监管的权威，但一部分人觉得他们的努力是在矫枉过正。而另外一部分人则觉得这些监管人员的做法有点儿像那些因为早些时候对一方的严重误判，现在补给另外一方一个无关疼痒的任意球的足球裁判。但虽然有监管，银行的违规操作还是非常普遍。这就导致了对银行不信任程度逐渐升级直到最后的信任崩盘。的确，银行经理现在是最不被人信任的社会群体，在不被人信任方面，他们跟政客有一争。

几乎所有社会领域都会或多或少地受到银行不规范经营的影响，从弱势银行客户被英国主要银行误导销售支付保证保险，到世界最有权势的银行之一——摩根大通银行（JPMorgan Chase），在期货市场上肆无忌惮地赌博以及操纵伦敦银行同业拆借利率和在外汇市场上的违规操作。即使原来好像对危机具有免疫力的英国的亚洲窗口银行机构——汇丰银行（HSBC），也出现了在墨西哥和中东地区的违规操作问题。

人们在 2009 年没有看出欧元区会成为银行危机第二阶段的中心。但当危机果真在欧元区内出现，从爱尔兰到西班牙的银行体系随即发生倒塌，失业率在欧元区内大幅上涨，因仇恨引发的暴力事件也在希腊爆发。极端组织在希腊、匈牙利和法国的出现也是糟糕的经济在欧洲蔓延的直接结果。伴随着恐慌和市场功能的丧失，被期待的大衰退后的复苏停止了，政治领袖们面对巨大的市场力量，显得既束手无策也力不从心。

作为《每日邮报》(*Daily Mail*) 伦敦金融市场的编辑, 我的生活完全被所发生的事件(不光是最近被媒体披露的互助银行的混乱局面)所左右。《每日邮报》从来就不相信银行说的它们已经纠正了过去的错误, 并且对激活一系列违规操作的银行奖金文化不断地提出质疑。《每日邮报》希望看到一个更加干净、负责和专注于客户并能更好地服务于社会大众和国家经济的银行体系。

这本书是在讨论一个很大的议题, 报社的编辑保罗·达科(Paul Dacre)以及其他高级编辑对此非常支持。银行会让跟它们唱反调的人不舒服, 但即使这样我们依然坚持不懈地要让银行为它们的违规操作负责。这本书跟踪记录了银行危机以来的一些战斗, 很多战斗现在还在继续, 并且不停地提醒读者银行系统的腐败程度是多么严重。我自己觉得很有意义, 因为在苏格兰哈利法克斯银行(HBOS - Halifax Bank of Scotland)倒闭6年后, 政府迟迟没有公布对这家银行倒闭原因的调查报告。

我有幸在我的日常工作中跟一些能使人着迷的人讨论这本书的内容, 这包括鲍勃·戴尔蒙德(Bob Diamond)和史蒂芬·哈斯特(Stephen Hester)。他们以及其他一些人为这本书的出版提出了很多建议。同样, 我的日常工作也使我能接触到一些监管机构的政策制定者和高级官员, 包括财政大臣阿利斯泰尔·达林(Alistaire Darling)和乔治·奥斯本(George Osborne), 以及前后两任的英国中央银行行长默文·金(Mervyn King)和马克·卡尼(Mark Carney)。

2013年10月, 在《金融时报》(*Financial Times*)创刊125年的纪念会上, 卡尼大胆地将伦敦金融街比作凤凰涅槃。他说: “伦敦是欧洲通向世界资本市场的窗口, 是世界新兴市场筹集资金的中心, 并可对中国金融市场的开放发挥作用。英国金融领域能够保持活力, 它就能成为英国和世界的财富。”这是在不断出现的银行丑闻让伦敦金融街是否能重返它过去的辉煌成为很大疑问的时候, 人们非常希望获得的对重建的信任票。

我感谢所有跟我讨论过这本书内容的人，不管是正式还是非正式的，包括一些这本书涉及的人物。

作为一个全职专业记者，如果没有得到很好的帮助，我不可能完成这本书的写作。我要感谢帮我查找官方报告，做了大量调查工作并帮我把握书中文字的同事罗杰·博德（Roger Baird）。人们在《每日邮报》的观点栏目中和金融街的其他一些报刊上也可以看到由丽芙·卡尔芬洋（Leaf Kalfayan）和露丝·桑德兰（Ruth Sunderland）对书内很多内容的讨论。露丝一直是给我灵感和支持的源泉。我的其他负责伦敦金融街报道的同事，包括露西·冯顿（Lucy Fardon）、西蒙·杜克（Simon Duke）、詹姆斯·萨蒙（James Salmon）和经济问题记者雨果·邓肯（Hugo Duncan），也为此书提出了宝贵意见。

在协调工作方面，我要感谢为我安排采访和编辑复杂日记的办公室助理乔治·高德萨（Georgie Godsall）和迪琳·狄更森（Dilin Dixon）。我要感谢苏·卡朋特（Sue Carpenter）允许我使用她漂亮的多赛特乡间别墅作为我的写作场所。我也要非常感谢我儿子，贾斯汀·布鲁默博士（Dr. Justin Brummer），他在技术和汇集回忆录上面帮了我大忙。

现在出版非小说类严肃作品不太容易。我要感谢为我安排出版商（Random House）的我的经纪人乔纳森·派格（Jonathan Pegg）以及他在我写作过程中对我的不断鼓励。特别要感谢这本书的编辑尼尔·威尔考克森（Nigel Wilcockson），他也是《危机》一书的编辑。尼尔对好的选题目光锐利，他用了大量的时间阅读本书书稿并帮助重新安排书内结构。尼尔正确地意识到《危机》涉及的问题，即2008年存在的银行和政府政策制定者要解决的贪婪和奖金问题的严重程度，在2014年没有得到任何缓解。有些问题会永远存在。但要是没有银行及其愚蠢的行为，这本书可能会非常乏味。

要感谢所有曾经在本书出版过程中帮助过我的人。他们不应该为这

本书内出现的任何不可避免的错误负责。那些错误都应算在我头上。

我要把这本书献给我的太太（Tricia）和我的家人。在过去的一年多里，这本书成了我生活的中心。当我在年假、周末和法定假期期间总是坐在电脑前，周围到处都是资料，没有时间陪她一起享受生活的时候，她没有一句怨言。而我的其他家人，女儿杰西卡（Jessica），女婿丹（Dan），外孙瑞菲（Rafi）、娜塔莎（Natasha）和本杰明（Benjamin），以及我的儿子盖博（Gabriel）和贾斯汀，一直不停地在旁边为我鼓劲儿。

Alex Brummer 2014 年 5 月于列治文

目 录

1. 冰毒牧师：互助银行危机	1
2. “9·11”的长期阴影：世界银行业务滑向灾难	31
3. 国际救援：盎格鲁-萨克森的方式	55
4. 国际救援：欧盟的方式	74
5. 没有改变的文化：危机后的银行	104
6. 整顿市场：操纵伦敦银行同业拆借利率	140
7. 国际银行业务的风险：洗钱	173
8. 金融街上的误导销售：支付保证保险和其他丑闻	204
9. 执法者：努力建立一个新的金融世界	233
10. 银行界的难题：5个关键问题	259
后记	283
词汇表	297

— 1 —

冰毒牧师：互助银行危机

2013 年 11 月 17 日，星期天，这天《星期日邮报》（*Mail on Sunday*）头版的报道非常引人注目：报道中刊登了一幅录像截图，截图是手里挥舞着一沓 300 英镑、正想在利兹市的街上买可卡因的卫理公会的保罗·富劳尔斯（Paul Flowers）牧师。这个上嘴唇留着白色小胡子、脸色红润、一向被认为是稳重的富劳尔斯牧师毫不隐讳地说，他是在为等会儿跟上男妓行乐准备毒品，并且他还公开吹嘘他曾使用过的非法毒品，包括冰毒。

一个卫理公会的现任牧师在利兹市的街上购买非法毒品就已经足够让人们吃惊了，更别说他还公开承认他计划在非法性交易中使用那些毒品。但这种肯定会成为新闻热点的报道，在 2011 年《世界新闻报》^① 停刊后，人们就很少看到了。

^① 《世界新闻报》（*News of the World*）在 1843 ~ 2011 年曾经是世界上发行量最大的报纸。报纸几次易主，1968 年默多克从亨利·卡尔（Henry Carr）手上买下这份报纸。《世界新闻报》因刊登名人食用毒品、名人八卦、犯罪新闻、记者化妆偷拍在英国新闻市场独树一帜。2011 年，多名主管因黑客别人电话及电子邮件被捕。默多克随于 2011 年 7 月 7 日将报纸停刊，代之以《星期日太阳报》（*The Sun on Sunday*），并将许多原《世界新闻报》的记者调到新成立的《星期日太阳报》——译者注。

这个报道特别吸引读者的地方是，富劳尔斯牧师不仅是一个有特殊喜好的卫理公会的牧师，他还是2003年至今的互助集团（Co-operative Group）董事会副主席以及互助集团所有的互助银行（Co-operative Bank）^① 董事会主席，而这家互助银行目前正面临着严重危机。

起码在表面上，富劳尔斯好像不应该成为这家银行的董事会主席。的确，20世纪60年代他年轻的时候，曾作为银行职员在国民西敏寺银行（NatWest Bank）工作过4年，但之后不久他就去布里斯托大学（University of Bristol）神学院学习了，并且在拿到神学院学位后的1976年，开始在布莱德福德市（Bradford）当牧师。12年之后，富劳尔斯开始进入地方政坛，他先是从1988年到1992年在罗奇代尔（Rochdale）市被选为工党议员，然后又于2002年在布莱德福德地区被选为工党议员。

长期不懈地参加互助运动^②，使富劳尔斯得以逐步进入互助银行上层。人们开始知道他是因为他是互助运动活动的积极分子。这些活动包括支持巴勒斯坦禁运运动，互助集团是第一家拒绝从约旦河西岸和加沙地带进口新鲜水果蔬菜的英国大型企业。几年的时间里，他被选为互助集团地区董事会成员，并从这个职位爬到非常有权的互助集团西北大区董事会，成为互助集团西北大区董事会成员。西北大区董事会成员在挑选全英互助集团董事会成员的过程中握有30%的投票权，所以这是个举足轻重的职位。

富劳尔斯于2009年成为互助集团旗下互助银行非执行董事。这看起

① 原文为 Ethical Co-operative Bank，即注重信贷发放或项目投资是否符合道德标准的银行，是英国的一种银行类型，这种银行只对能对社会及环境产生正面影响的企业及项目进行投资和贷款——译者注。

② 互助运动（Co-operative Movement）：即合作互助运动，起源于1844年的英国，开始是英格兰北部罗奇代尔地区的一个棉花厂的28个工人在当时低工资、恶劣工作条件以及高物价的环境下，将各自的资源集中起来，结成互助团体，以相互支持、相互帮助的方式，共同解决互助团体参与者对日常生活必需品（包括食物及住所等）的需要。经过100多年的发展，互助运动已经成为在全球拥有10亿会员，雇佣几十万员工的庞大互助商业组织——译者注。

来非常奇怪：一个只有从政经验的人在企业中占据了一个非常重要的商业管理职位。但互助集团并不是通常意义上的企业。用在富劳尔斯事件后被任命为互助集团非执行董事的迈纳斯勋爵（Lord Myners）的话说：“互助集团奇怪的三级管理体系不断地出现让没有资格和经验的人来担任董事会成员，这使董事会对集团业务根本无法起到有效的领导作用。”在互助集团内部，那些被任命的政客高管高高在上，而那些有经验的职业经理们则处于唯命是从的地位。正因为这种奇怪的管理方式，让迈纳斯得出“互助集团运作不民主”的结论。

在富劳尔斯成为互助银行非执行董事一年后，出现了另外一个机会。2010年互助银行同不列颠尼亚^①合并。在合并的过程中，富劳尔斯通过巧妙地运作，使自己成为合并后银行的董事会主席。作为互助银行董事会主席及互助集团董事会副主席，富劳尔斯每年的薪金收入达到可观的132 000英镑。对英国金融服务管理局（Financial Service Authority）没能阻止富劳尔斯成为互助银行董事会主席，富劳尔斯在互助运动中的政治对手很是不爽。

前议会专员克里斯托弗·凯里爵士（Sir Christopher Kelly），在其于2013年4月30日公布的调查报告中说：“富劳尔斯拒绝参加对他主席资格的询问程序，他不适合担任互助银行董事会主席。”报告还说：“结论是显而易见的：虽然互助银行主席选举委员会可以考虑其他的主席人选，但他们更愿意让一个互助运动的倡导者和积极参与者来担任主席职务。”

发生在2013年前几年的金融市场动荡，对占据任何一个银行高级管理职位的人来说都是挑战，这对担任互助银行高级管理职务的人来说也是一样。虽然互助银行的形象没有受到2007～2008年银行危机的影响，

^① 不列颠尼亚（Britannia Building Society），英国金融机构，主要提供房屋抵押贷款。同互助银行合并前（按照资产规模）是英国第二大向住宅建筑商及房屋购买者提供信贷服务的金融机构——译者注。

但它也像它的市场竞争对手一样，在其财务报表上积累了很多美国次贷产品。同时，互助银行也在本国市场上面临着很多的问题。

富劳尔斯晋升之路让人觉得，互助集团内部的管理、控制及所有权非常不透明，同时互助银行同互助金融集团（Co - operative Financial Group）旗下的其他企业的关系，包括同互助保险（Co - op Insurance）的关系，同样模糊不清。虽然所有互助金融集团的金融服务都归属在互助金融集团旗下，但提供这些金融服务的机构却是各自独立并拥有被互助集团控制的各自的董事会。现实中，互助保险同互助银行的关系仅限于前者通过后者分行销售保险产品。

互助集团跟工党的长期关系也使情况变得更加复杂。实际上，互助集团就是工党的钱袋子。互助集团支持过 50 多个工党议员，包括在戈登·布朗（Gordon Brown）政府内很有影响力的艾德·鲍斯（Ed Balls）。互助银行每年向鲍斯的选区办公室提供 5 万英镑的财力支持，工党领导层也定期款待保罗·富劳尔斯。互助集团和工党的紧密联系即使在 2013 年互助银行出现严重危机时也没有受到影响：在危机的过程中，互助银行仍然向工党提供了 160 万英镑为期三年的贷款。这笔贷款是互助银行向工党提供的 3 400 万英镑为期 20 年低息（其中部分贷款年息只有 2.5%）贷款的一部分。以上互助银行和政党的紧密关系预示着，当互助银行的管理及运营加入政党因素，它的决策过程必将会受到政党政治的影响。

富劳尔斯加入互助集团时，互助集团的业务正处在快速发展阶段。2008 年，互助集团以 15.7 亿英镑现金收购了萨摩菲尔德（Somerfield）连锁超市。之后的 2009 年，在经过 1 年的谈判后，互助银行和不列颠尼亚合并，形成了英国“巨无霸”互助性质的银行。也正是这次合并，使富劳尔斯的职业生涯又向前迈进了一步。

银行危机后的新法律第一次允许互相持股的不同类型的银行进行合

并。这个新法律让永远想着扩张互助集团业务的互助集团首席执行官彼得·马克斯（Peter Marks）很兴奋。而对不列颠尼亚来说，加入资本实力更强而且业务范围涵盖连锁超市、药房、甚至是墓地服务的互助集团，对因跟两家在前一年倒闭的银行有紧密信贷关系而出现资金短缺的不列颠尼亚来说，也是非常划算的。

不列颠尼亚的首席执行官纳维尔·理查森（Neville Richardson）在公布合并消息时大言不惭地说：“合并协议预示着互助银行业的复兴。”互助银行也说：“合并协议意味着新的、绝无仅有的、注重道德的、由股东及政府所有的‘巨无霸’互助银行的诞生。”

人们对互助银行与不列颠尼亚的合并表现出来的兴趣并不奇怪。那时候的人们不大喜欢银行。但合并两家相互持股银行的想法受到同这两家银行有关系的人的欢迎，尤其是对那些希望看到合并成功的工党政客以及政府监管部门。另外，合并后的银行会在金融市场上发挥更大的作用。同不列颠尼亚合并后，互助银行的分行数量从原来的 90 家，猛增到 300 家，客户账户数量达到 400 万个，这对互助银行来说简直就是一个飞跃。

英国政府银行监管部门中的一些人也在暗中力促这两家银行的合并。因为在 2008 至 2009 年期间，“因其糟糕的财务状况，不列颠尼亚被认为是可能急需外部资金支持的几家金融机构之一”。英国银行监管部门相信，如果不列颠尼亚不能成功同其他金融机构合并，它马上将会面临需要以“极端”方式解决其生存问题的局面。

着急的政客、英国银行监管部门以及两家银行高层都希望看到合并尽快完成。在这种环境下，对这两家银行的尽职调查只是走一个过场。虽然互助银行聘请的审计公司，毕马威（KPMG），在 2013 年 12 月告诉英国财政部特别调查委员会，它们的审计很“全面”，但毕马威也承认，它们的审计人员没有审计不列颠尼亚亏损严重的公司信贷情况。而不列

颠尼亚极度亏损的企业信贷业务正是导致稍后在互助银行出现 15 亿英镑资金缺口的重要原因。毕马威在上述尽职调查中的审计漏洞，使其后来成为监管伦敦金融机构及其财务责任的英国财务报告理事会（Financial Reporting Council）的调查对象。

2014 年的凯里报告对毕马威在不列颠尼亚尽职调查中的不负责任，有惊人的描述：

“毕马威对不列颠尼亚的公司信贷业务审计的草率程度让人吃惊……不列颠尼亚在逐渐恶化的经济形势下，在商用写字楼价格急剧下跌的时候，增加对建设商用写字楼建筑商的贷款规模让人非常吃惊。”

人们一直没有充分意识到不列颠尼亚早已偏离了其传统的银行零售服务，它已经积累了大量商用写字楼的信贷业务，而正是这部分信贷业务使它在 2009 年的金融危机中付出了巨大的代价。同时，不列颠尼亚也没有及时更新保证其银行业务顺利运行的银行业务管理系统。像互助银行和其他很多银行一样，不列颠尼亚内部也存在可以让其蒙受巨大损失的违规操作问题，比如在销售支付保证保险（PPI，Payment Protection Insurance）过程中的违规操作以及在提供房屋抵押贷款中缺少必要的审核程序等。事实上，这些业务经营过程中的违规操作，使互助集团和不列颠尼亚在 2014 年 3 月不得不准备 4 亿英镑，以保证他们能按照政府要求支付违规罚金和向其客户支付巨额赔偿。

基本硬件也在合并过程中被忽视了，比如，没人认真考虑过两家银行的 IT 部门如何无缝衔接以管理合并后银行的 400 万客户账户。也没人理会互助集团已经有的，不向任何一家在经济衰退时可能倒闭的银行提供财务支持的内部规定。

另外，凯里报告还显示，摩根克兹诺夫（JPMorgan Cazenove）也曾在 2009 年告诉互助银行，它们认为互助银行同不列颠尼亚的合并是“公平”的，从商业及战略角度看，合并的理由让人信服。互助集团董事会