

# People

台湾宝来金融集团总裁白文正:

## 当别人都贪婪时,就是我要出去度假的时候

白文正从学校毕业的时候,恰好台湾股市前景大好,他把握住了机会,25岁就赚到人生第一个一百万。30岁不到,赚到人生第一个五千万。之后,白文正成立宝来证券,成立宝来金融集团,成为台湾唯一白手起家的金融家。

白文正说,“巴菲特讲过两句投资至理名言,‘当别人恐惧的时候,就是我贪婪的开始,当别人贪婪的时候,就是我恐惧的开始’,所以当市场低迷时,我就要注意这个市场,是我很忙碌的时候;当别人都贪婪时,就是我要出去度假的时候。”



◎本报记者 袁媛

未见其人,先闻笑声。台湾宝来金融集团的员工笑称他们老板的笑声很有激情,他的笑会吓到你的。”

果然,记者面前的白文正此刻笑得更开心,他刚刚获悉在大陆杂志评选出全世界80位金融家中,自己是上榜者之一。杂志对他的评语是“像雄鹰,不出击则已,一出击就轰动市场。”

白文正确实是“四处出击”,参加完第十届京台科技论坛资本分论坛,随即就奔赴台北研讨会。也许已经习惯了马不停蹄的空中飞人生活,记者面前的白文正脸上并没有显露出多少倦意,而是爽朗笑声依旧。

白文正的笑是发自内心的,他崇尚快乐工作。他身边带着个小本子,上面记着100多个笑话是公司公开的秘密。宝来员工向记者透露,他跟你在一起,他就会讲笑话,让你没有压力好好干活。”

让员工在没有压力状态下干活是白文正的一个想法,他更愿意让员工开心。而他自身也乐于充当快乐的源泉,让自己被快乐包围。我生活有那么多好的回忆,所以才这么快乐。”忙并快乐着是白文正追求的状态。

### 台湾唯一白手起家的金融家

然而,快乐背后,却是白文正艰辛的创业历程。白文正16岁丧父,白家7个孩子,全靠母亲当工友的薪水一手带大,身为长男的白文正当过送报生,做过川菜,当过国泰信托展售员。台北商专毕业后,股市前景大好,他把握住了机会,25岁就赚到人生第一个100万。30岁不到,赚到人生第一个5千万。白文正在证券市场闯出了天地,后创立了宝来证券,白文正成了台湾唯一白手起家的金融家。也正是这样的经历,让他保持不懈的斗志和开朗的心态。

白手起家,创立宝来集团18年,白文正向记者描述了他的30年金融历程。

从银行的一个职员到今日总资产过数千亿“金融帝国”的掌门人,白文正在近30年金融事业的沉浮中有着不少的故事可讲。

在上世纪80年代,还是一个银行从业人员的白文正,就有着超越平凡的梦想,拿他的话说,不想再耗费青春。勇于创新的他辞职出来干起了租赁一行。

在做租赁的过程中,机会再度向白文正叩门。恰逢台湾刚好对券商开放,可以申请执照,白文正一度犹豫,最后放手一搏,和几个朋友设立了宝来证券。企业发展的脉络也很清晰简明,当时钱不是很多,就由单纯做经纪业务开始,然后开始并购,购并后开始综合发展,到期货、资产管理、保险、银行。发展过程中最重要的是把银行、IT技术、财务管理技术如何结合,得到最好的投资报酬。”

### “别人贪婪的时候,就是我恐惧的开始”

任何创业的过程都是艰辛的,但白文正似乎更愿意谈到现在和将来。宝来集团旗下的宝来投信与世界知名的ETF管理公司SSgA Asia共同发行台湾首档ETF,创下全球发行最快、法令修改最多及种子基金规模最大的世界纪录。台湾5个挂牌的ETF产品,宝来就占4个,资产管理规模列居台湾

第三第四位。最早在台湾推出认购权证;过去两年都是最大的发行商。

作为宝来这样一个独立从业金融机构,在大银行林立的背景下能有一席之地,最重要的是IT优势和专业的组合。把银行、IT技术、财务管理的技术如何结合得到最好的投资报酬是宝来追求的中心目标。”他每天早上醒来就不停思考要如何结合更多人才、技术,创造更有远景的产品与服务,让宝来生存下去。

在这样的中心目标下,很多金融创新产品应运而生。网络交易全台湾最好,衍生性产品台湾最大,新种产品全台湾最多,正是充分发挥宝来集团结合金融商品及科技应用的优势才促成宝来今天的样子,创造一个比别人更强的成绩。

白文正吸引我的地方,一是跟雄鹰一起飞翔,宝来的事业板块总是找国际最先进的机构合作,二是白文正跟专家走的很近,他很理性和感性去看待这些研究成果,去尊敬他们,这是他对学者的态度,这对宝来的成长只有帮忙。”在宝来证券北京代表处首席代表谷虹眼里,白文正是一个很尊重人才的老板。

把创新视为生命股重要的白文正不断有新的解决方案贡献给台湾金融市场,不断把新产品带到这个市场。

金融市场的起起伏伏却在他话语里平淡带过,巴菲特讲过两句投资至理名言,当别人恐惧的时候,就是我贪婪的开始,当别人贪婪的时候,就是我恐惧的开始,所以当市场低迷时,我就要注意这个市场,是我很忙碌的时候,当别人都贪婪时,就是我要出去度假的时候,”白文正笑着说。正是这种收放自如和淡定的情绪,台湾市场低谷的阶段基本都让白文正躲过去了。

“宝来的名字好不好?”白文正笑问记者。宝来是北极星的英文名,白文正当时取名时觉得北极星寓意深刻,很明亮的北极星是迷途中的指明星,而中文宝来的谐音也很不错。正是迷途中善于把握方向才造就宝来今日的辉煌。

### 卖掉华侨银行是人生的割舍艺术

最近宝来以2000亿新台币的价格卖掉了台湾华侨银行。这桩历时三年的买卖最终画上了一个圆满的句号。重组台湾华侨银行三年卖给花旗,将台湾中央产物保险公司37%的股权转手AIG,白文正的金控集团之路走的有些让人迷惑。在常人看来,产险和银行都是很赚钱的。“人生最大的艺术是割舍什么,取得什么。”白文正笑着解答记者抛出的这个问题,对我人生来讲,我有很多机会,我必须了解什么东西我要去割舍,我的专注要在哪里。”

白文正是有他自己考虑的,“我本身是做投资银行的,我有机会拿到保险公司、拿到银行,对我来讲,如果能创造同样的效应,我可以一起整合,如果不能创造同样的效应,我可以一起整合,如果不能创造同样的效应,我可以一起整合。”

在白文正看来,以现阶段金融环境来说,产险与银行都是成长较慢的行业,需要扎实且长期的经营,因此,若外资有心经营,也“乐观其成”。

台湾市场显得有限,在赚到第一桶金后,白文正想向外走,走国际化的道路自是情理之中。把自家银行顺利卖给全球最大的金融集团,单是宝来证券就可以拿回十四亿元现金,而两者同时也缔结了业务上的策略联盟关系,白文正的算盘并没有打

错。同时,他也没有放弃走金控集团的道路,对资本市场,他随时保持出击的状态,他对记者坦言,对实业也很有兴趣,宝来也投了很多VC,参加不少企业的董事会,如果合适可以采取重组的方式。

### 大陆资本市场现在很不错

保险重组三年卖掉,银行也是三年卖掉,这些在白文正看来都是小事情。在资本帝国,白文正把理性思考和感性认识合二为一。他认为,经营要有一些经验,同时,经营也要有“第六感”。在金融海洋中,白文正显得收放自如。

白文正向记者透露了宝来的一件喜事。宝来期货公司最近要上市,台湾的证券管理部门已经批准,一切都在按法定程序顺利推进,目前,在OTC市场价格已经被喊到60、70元。台湾目前市场上最高价金融股是国泰人寿70多元,宝来期货很可能取而代之,成为台湾市场金融股的最高价。”

致力于国际化道路的白文正对大陆市场倍加关注。在他看来,大陆整个市场经营结构越来越好,生产力在提升,品质在改善,品牌在建立,未来的持续发展肯定没问题,这个机会应该让全世界华人都来参与。大陆资本市场是个成长期的市场。2000年前,是个学习的市场,2000年后,市场有很多改变,包括对券商的整治,股改对法人股的地位重新认定,这符合国际标准。”白文正说,大陆市场现在是个很不错的市场,开始进入一个成长期。而超过1000万人民币资产的人在大陆数目有300万之多,这样一个市场自然对很多金融产品有浓厚的兴趣。

白文正认为,两岸互相帮忙,互相支持,彼此共荣显得特别重要,宝来未来的发展还是华人的市场,中文的市场。



白文正

投身于台湾证券业已将近三十年,历任第一证券副总经理、宝来证券总经理及宝来证券董事长,现任宝来金融集团总裁一职。

旗下拥有宝来证券股份有限公司、宝来曼氏期货股份有限公司、宝来证券投资信托股份有限公司、宝来财务科技股份有限公司等公司。

他还担任白陈惜慈善基金会创办人兼董事长、宝来文教基金会创办人兼董事长。

他的座右铭是“健康、快乐、财富”。

□本版图片均为本报记者史丽摄

宝来金融大中华地区总经理黄齐元:

## 21世纪是华人资本市场时代

黄齐元的20年职业生涯大部分在摩根大通、里昂证券等外资金融机构度过,但他一直有一个梦想,就是希望做真正贯穿海峡两岸和香港的大中华概念的投资银行,他认为“二十一世纪是一个华人资本市场的时代。”

◎本报记者 袁媛

全球最大金融集团花旗集团并购台湾华侨银行的“婚事”于刚刚完成合并作业。作为把桥卖给花旗整个过程的“操刀”者,说起过程,宝来资本(亚洲)有限公司、宝来证券大中华资本市场处总经理黄齐元仍感叹“非常困难”。整个过程前后谈了八个月时间,“而从入主台湾华侨银行进行重组到最终卖给花旗,前后历时三年整。

在商谈过程中,价格、文化上的差异都成为摆在黄齐元面前绕不过去的阻碍。作为全球最大的金融集团,花旗一方面是个非常优秀的企业,另一方面本身做事则极端严谨,从花旗的亚太地区部门到纽约总部都对台湾华侨银行展开了详尽的净值调查和整体评估,价格是双方反复计量的一个关键点。而文化上的沟通也是重要因素,怎样异中求同,要做大量的工作。此外还牵涉到很多技术上的细节。如何设计出一个圆满的价格,努力把它价值发挥出来。”当最终敲定以3.8元新台币的股价跟净值比的三倍、接近12元的价格卖掉时,黄齐元长长地舒了一口气。这是当时难得的价格。”

让他自豪的是,整个过程没有外部投资银行作财务顾问,出于保密的关系,整个案子没有借助外部的中介机构。这不仅看出黄齐元二十年投资银行生涯的扎实功底,也折射出总裁白文正对他能力的充分信任。

### 20年投资银行生涯

这只是黄齐元二十年投资银行生涯的沧海一粟,也是亮丽的一笔。从美国史丹佛大学取得企管硕士以后,黄齐元曾在华尔街摩根大通(JP Morgan)从事国际债券交易工作,1987年股灾让黄齐元决定提前回到亚洲,加入当时刚进入台湾的怡富证券,改为从事投资银行业务。从此黄齐元就和投资银行结下不解之缘。

黄齐元对未来一直抱着远大的期待,这股“幻想”是他成长的原动力。“我的成功源于我一直有一个远景、目标,或者说是一个梦,这个梦超出自己的能力很多,最终会让我超出自己的能力。就如同要实现100分,我则为自己树立了一个120分的目标为之奋进。”

黄齐元的经历勾勒着大多数金融人士的路线图,他的身上汇聚着跨文化、跨区域锻造出来的特质。1994年黄齐元决定到大陆发展,加入当时证券二级市场业务最著名的法国里昂证券,担任中国投资银行部总经理。1996年转调香港,成为大中华地区投资银行的主管。二十年的职场生涯,黄齐元一直不断深入投资银行的领域,而其中的关键又在于适时的跨地域、跨领域”,培养了黄齐元真正海阔天空“国际人”和“跨界人”的格局。

20年前求学美国斯坦福大学时,班上所有同学都非常优秀,当你和一群非常优秀的拥有不同文化背景的人聚在一起,你的潜能会被激发出来,而我本身也是一个很有世界观的人。同时,不同的环境也可以把一个人的潜能激发出来,锻炼东西融合的能力,这种跨区域、跨文化的经历也许有人不喜欢,而对我却是很宝贵的经历。”作为对后代寄予厚望的父亲,他为自己小孩学习成长描绘的路线图也是大学到祖国大陆,研究生到美国,将知识和经历作一个东西融合,做一个跨界的人。

黄齐元一直有一个梦,就是希望做真正贯穿海峡两岸和香港的大中华概念的投资银行。2000年黄齐元结合了一群外商伙伴成立“汉宇资本”,第二年被宝来收购。他感谢白文正总裁给予的一个更大的舞台,让他能够将过去外商所学发挥的淋漓尽致,带领宝来提早在香港大中华资本市场布局,并且将承销部门全方位转型。

黄齐元20年工作履历三分之二时间在外商,三分之一时间在像宝来这样的本土公司。去年,黄齐元获得了被誉为“台湾金融界奥斯卡”的金奖奖中的企业领导人奖,黄齐元说,以前在外商是协



黄齐元

1987年,美国斯坦福大学取得企管硕士以后,在华尔街摩根大通(JP Morgan)从事国际债券交易工作。1987年股灾让黄齐元决定提前回到亚洲,1988年,黄齐元加入当时刚进入台湾的怡富证券(Jardine Fleming),改为从事投资银行业务。

1994年,黄齐元前往大陆发展,加入“法国里昂证券”(CLSA),一开始担任中国区总经理。1996年转调香港,成为大中华地区投资银行的主管。1998年,亚洲金融风暴,黄齐元决定转换跑道到投资方,加入“美商中经创投”(WI Harper)担任亚洲区总裁。2000年,黄齐元结合一群外商伙伴成立“汉宇资本”,2001年被宝来收购,担任宝来资本(亚洲)有限公司、宝来证券大中华资本市场处总经理至今。

助国际企业本土化,现在则是协助宝来这样的本土企业国际化。以前协助外商可能是从90分做到92分,而现在协助宝来这样的本土公司则是从70分做到90分,从中获得的满足和成就感就更大。”

### 投身华人资本市场时代

二十一世纪是一个华人资本市场的时代。”黄齐元这样说,也这样做。他一直盯着大陆市场,宝来在帮助大陆企业上市前作一些股权投资,引进战略投资者方面已是比较成功。

黄齐元今年的代表作是上市首日股价上涨100%的中国高速传动,这是香港今年最成功的一个IPO案例,宝来证券化了两年的时间以财务顾问身份对其进行重组,总融资规模为20亿港元,创下香港市场今年上市首日涨幅最大的纪录。而今年登陆港交所的中国最大的羽绒服生产企业波司登,宝来证券则协助其在去年引进战略投资者,最终挑选了摩根士丹利和高盛两家名声显赫的外资投行,融资额达9亿美金。

包括很优秀的民营企业我们都有涉猎,这符合我们作为一个真正的大中华地区的投资银行的主旨。我们对海峡两岸和香港的优秀企业都给予关注,对大陆市场更是寄予高度关注。”一系列的热身让宝来渴望在将来越来越开放的大陆资本市场大展拳脚,分得一杯羹。

随着整个内地市场业务的蓬勃起飞,内地投资人对香港的兴趣越来越浓,黄齐元希望宝来能长期作为内地投资人与香港市场的桥梁。我们对参与大陆基金管理业务保持高度兴趣。大陆股指期货推出在即,宝来是台湾最大的期货公司,我们对于将来的市场开放很感兴趣,希望以可行的形式来参与。期货、基金、金融创新产品都是我们的强项,随着法律许可,希望把更多金融产品介绍给大陆投资人。”

黄齐元说,中国应该有更多的企业受到国际资本的青睐。中国企业运用资本市场还是个起点,将来有很长的路要走。我的远景是希望所有好的企业都能尽快和资本市场接轨结合,希望宝来成为有效的大中华企业和全球资金接轨的桥梁,推向世界的舞台,中小企业走入快速增长轨道。如何利用资本参与全球的投资机会,这本身也是一个巨大的挑战 and 商机。”

黄齐元说,在未来发展的机遇中,重点是大陆与香港、台湾资源的整合,而不是某一地的发展。将来会有越来越多的内地私营、民营企业到香港上市,台湾和香港的投资者也会参与到大陆资本市场中来,真正体现“大中华”的视角。