

外资法人银行高管一周年感悟:

“今年的很多变化,我刚来中国时做梦都不敢想”

◎本报记者 石贝贝

从花旗银行中国区首席执行官“到花旗银行(中国)有限公司董事长”,借用施瑞德自己的话,中国银行业全面开放之后的一年,对于花旗中国和我本人来说,都是变化非常大的一年。更为重要的是,这不仅仅是企业名字和头衔的变化,外资法人

银行的管理、运作模式,以及处理事情的程序步骤等也发生了极大转变。

我于1999年夏季来到中国,当时我绝对是在做梦也不会想到8年后,花旗银行在中国发展会如此迅速,那时我们只有150名员工,现在我们有逾4000人。”花旗银行(中国)有限公司董事长施瑞德(Richard Stanley)在中国银行业开

放一周年之际,接受《上海证券报》独家专访时说。

递交设立法人银行申请、获批筹备法人银行、法人银行开业、获批全面人民币业务牌照、发售人民币理财产品、开展人民币房贷业务、与中资银行一样应对宏观政策调控……这一年外资法人银行实在有太多值得纪念的“里程碑”式的事件。



银行业全面开放一周年系列文章

全面开放下的中国金融业抉择
推进保护性金融开放
这些人,这一年——外资法人银行高管一周年感悟
独家专访花旗银行(中国)有限公司董事长施瑞德
法人银行监管落点“沟通与执行”
专访交行副行长叶迪奇:交行和汇丰合作步入蜜月期
专访友利银行(中国)有限公司行长金大植:打造“本土化的综合性银行”
攻防转换:中资银行主动海外出击
保险全面开放三周年借鉴:市场竞争实质让位于企业实力

兴奋

“我们是本地银行、本地成员”

记者发现,花旗、渣打、汇丰等已经完成本地法人注册的外资银行的高管们更喜欢用“本地银行”或“外资法人银行”来介绍自己,而非“外资银行”这样的字眼。

4月2日,花旗、汇丰、渣打、东亚首批完成本地法人注册并正式开业。这一年我们确实有很多可以称为里程碑的事件,但我觉得最大的里程碑是今年4月2日花旗银行(中国)正式成立。那一天,我们成为一家本地银行,成为中国社会的本地成员。紧随其后,我们才有了进一步的本地化行动。”施瑞德告

诉记者。

在施瑞德看来,花旗中国的管理模式也需要发生改变。我,还有我的管理团队都在学习、探索如何作为一家本地银行来运营。”之所以要持续学习探索,是因为尽管银行业务和原来并未有太大差别,但是一年我们确实有很多可以称为里程碑的事件,但我觉得最大的里程碑是今年4月2日花旗银行(中国)正式成立。那一天,我们成为一家本地银行,成为中国社会的本地成员。紧随其后,我们才有了进一步的本地化行动。”施瑞德告

诉记者。

诉记者。

受益

“一切成为可能”

迄今为止,花旗、渣打、汇丰、东亚、恒生、星展等外资法人银行已经开展包括境内人士在内的全面人民币业务。这也是成为本地法人银行后,这些银行在业务上的最大变化。

霍瑞玲认为,今年以来汇丰个人金融理财业务的重要里程碑是4月2日汇丰银行(中国)的正式成立。一切并不止于此。施瑞德表示,本地法人注册完成后,花旗很多业务都从中受益,比如负责中小企业的商业银行业务,以及消费金融业务等。在财富管理领域,花旗也新发行了能以人民币申购的QDII共同基金理财产品、投连险等产品。成为本地法人银行后,这一切才成

为可能。”

与此同时,外资法人银行也逐步加强与内地的后台建设。曾瑞璇表示,最近两年内将实施近200个项目来进行后台建设,包括天津的营运中心、深圳的电话客户中心等。在15个开展营运的城市也花了很大心力,去进行网点建设、资源投入。

星展银行(中国)行长兼行政总裁刘淑英此前接受记者采访时也表示,2007年星展在内地主要是做“准备工”,要在银行主要系统、技术等方面进行更新,做到系统平台的统一。

然而,新生的一年也注定了喜

悦必然伴随着阵痛。这些外资法人银行准备在内地市场“撒起袖子、大干一场”之时,也在短期内遇到一些困惑和难题:究竟是把银行卡数据库中心搬至内地,还是采用跨国性的数据库中心?如何在五年缓冲期内逐步改善自家银行的贷存比等指标?

曾瑞璇认为,目前渣打只有在与监管部门做好充分沟通的前提下,做好多方面的准备。霍瑞玲也表示,目前汇丰正在研究过程中,一直在留意有关发行银行卡、数据库中心等方面的相关条例及细节。

如果条例有这些方面的安排,要求的话,我们也会照做。”

对话花旗(中国)掌门施瑞德

“任何细小业务的竞争都会很激烈”



◎本报记者 石贝贝

上海证券报:你1999年来到中国时,是否担心花旗在中国的前景?

施瑞德:不,一点都不。我来到中国的时候已经是1999年,亚洲金融危机已经过去了。我来到这么一个庞大的、并正逐步开放

的国家,我觉得这是我生命中一个很大的职业发展机会。那时,中国也正逐步加快加入WTO的进程。我记得那时ROBIN(时任美国财政部长)在美国国会做演讲,支持中国加入WTO。我能从中感受到中国市场未来的潜力。

上海证券报:中国银行全面开放一周年之后,你觉得外资银行最大的挑战或困难是什么?

施瑞德:以我个人为例,我认为the best is yet to come(美好的将来指日可待),我对未来充满希望。对比现在和我八年前刚来中国时,现在我们有那么多客户、为那么多企业和个人客户提供金融解决方案。随着中国金融市场的开放,我觉得外资银行在中国市场的未来会越来越光明的。

如果说有困难,我认为与人才相关的方面会对我们提出挑战。银行业是people-business(与人相关的行业),人才的选择非常关键。我们为客户提供金融服务和解决方案,这些都需要人来,当然也需要技术支持。如果说我们将会遇到挑战的话,培训、拥有这些有才能的、有经验的人才将会是我们

最大的挑战。

上海证券报:你怎么看这一年外资银行对中国金融业发展的影响?比如引入财富管理概念?

施瑞德:我认为,尽管外资银行市场占有率比例非常小,但是可以看作是中国金融市场的一个催化剂,它可以促进市场的变化。同时,我并不认为外资银行是中资银行或者中国银行业的威胁,我希望随着中国金融业改革开放的发展,我们能够发挥催化剂的作用,为中国的银行企业提供更多的创新灵感、促进行业的发展。我希望在未来几年也保持这种趋势。

上海证券报:但外资银行与中资银行存在的竞争关系呢?

施瑞德:竞争本身是好的,它对整个金融市场的影响会是正面的。通过竞争,银行可以提供更多服务和产品,为更多机构和个人客户提供服务,改变人们的思想,以及使得金融市场更加有效完善。

银行是以“服务”为基础的,这是无形的。因此任何细小的业务的竞争都会很激烈。

叶迪奇:交行和汇丰合作步入蜜月期



◎本报记者 唐真龙

400多万张信用卡、120家沃德财富网点、一个交银理财品牌”,这是叶迪奇任交行副行长以来交出的主要成绩单。2005年5月,原香港上海汇丰银行有限公司中国业务总裁叶迪奇出任交行副行长,此项任命也是双方合作的一项重要内容。当时,叶迪奇称自己到交行的主要使命是“引智”和“引制”。值中国金融业全面开放一周年之际,叶迪奇接受了本报记者专访。

果进行一个总结时,叶迪奇毫不犹豫地给出了这样一个答复。

在交行向零售业务转型的过程中,叶迪奇充当了一个幕后推手的角色。根据交行公布的数据,截至2007年9月份,交行信用卡累计发卡量已达388万张。

两年前,我们的信用卡业务量小到几乎可以忽略不计,跟汇丰合作以后,信用卡才算刚刚开始起步。”交行个金部副总杨旭东向记者强调。

叶迪奇到交行之后最重要的举动就是帮助交行与汇丰一起成立了太平洋信用卡中心,在信用卡业务方面,汇丰不仅向交行提供了宝贵的经验还提供了人力支持,目前太平洋信用卡中心的CEO蒋伟森就是由汇丰银行派过来的,同时汇丰还派出另外二十多位管理层人士到太平洋信用卡公司担任管理工作。

下一步,叶迪奇希望从两个方面发展零售业务:一个是在个人信贷方面重点发展住房按揭贷款,另一方面则是进一步发展信用卡业务。我们希望信用卡的发展在我们全国零售业务中发挥重要作用。”借助汇丰的经验和其他方面的帮助,交行希望在这项业务上走在其他银行的前面。

叶迪奇表示,按照目前零售业务的发展情况,2008年零售业务收入占比将达到20%。

交行零售业务推手

交行与汇丰合作两年收获最大的就是信用卡业务。”当记者要求其双方合作成

深度合作谋共赢

除信用卡业务之外,交行与汇丰合作更

多地限于管理层面,主要是通过TSA(技术合作与交流协议),汇丰从人才培养、观摩学习等方面帮助交通银行为客户提供服务。下一步双方将更多地开展业务合作:叶迪奇透露,目前交行与汇丰正在筹备成立合资的信用卡公司。目前正在就一些重要的问题进行讨论,还没有提出正式的上报申请。”交行董事会办公室主任朱克鹏表示。

此外,交行还希望在更多层面上与汇丰开展业务合作。在综合经营的打造上,目前交行已经拥有了包括银行、信托公司、金融租赁公司在内的一系列平台。叶迪奇表示,下一步交行希望和汇丰一起设立保险公司以及养老金公司。只要监管层允许,我们很愿意与汇丰一起做这些事情。”

我们会充分利用汇丰在这方面的经验,特别是银行业务以外的经验,比如保险、投资来帮助发展综合经营业务。”叶迪奇希望在综合经营方面,交行也能够依靠汇丰的支持和帮助走在同业前列。

不过在随着外资银行的进入,中资银行面临着与外资银行展开竞争的压力,对此叶迪奇表示,“交通银行和汇丰银行之间的竞争是一定有的,但目前只是在一小部分的业务上有竞争,对于我们两家银行来说,合作大于竞争。”在香港市场,汇丰银行和恒生银行的竞争虽无处不在但双方依然保持很好的合作关系。叶迪奇表示,交行会派专家去香港研究汇丰和恒生在业务上是如何进行合作,如何一起管理客户、共同开发市场。

改“猫捉老鼠”陋习

外资法人银行监管落点为“沟通与执行”

◎本报记者 邹靓

12月5日,在上海浦东新区合欢路35号上海银监局大楼内,上海市80家外资银行营业性机构代表齐聚一堂召开2007年外资银行合规管理专题会议。上海银监局人士笑称,外资银行聚到一起堪称“百人大会”,因为在上海的外资银行营业性机构数量为全国最多。

随着今年4月首批外资法人银行在上海宣布成立,对外资银行监管也走进了崭新的时期。遵循中国银监会对外资法人银行实施属地监管的原则,截至2007年11月末,共有12家批准转制的外商独资银行和原有的5家外资法人机构列入上海银监局的法人银行监管范围。

上海局在外资法人银行成立之前就已经积累了部分监管经验,依照风险为本的法人银行监管思路,年初开始我局就在银监会的统一部署下,从机制、流程到落实制定了一整套风险监控

方案。”上海银监局相关负责人如是说。

首创外资银行自我评估机制

上海银监局人士介绍,4月初首批外资法人银行一成立,该局就下发了《上海外资法人银行监管意见》,其主要内容是要求外资法人银行确保其业务发展水平与风险管理能力和合规控制能力相适应,监管当局将以公司治理、全面风险管理和合规管理为监管重点内容”。

上述人士所说的公司治理、全面风险管理和合规管理,是对所有中外资法人银行监管的共通之处。比如,地方监管局定期会与银行董事会、高级管理层交流对话,必要时也会列席董事会会议,要求公司董事会通报董事会会议信息,公司治理关系到银行的基础架构健康与否,这是控制风险的第一道防线。”上述人士称。

上海银监局将在国内率先推行外资银行自我评估机制,即要求新设立的外资法人银行在正式

运营的第一年起,对其公司治理、全面风险管理和合规管理机制三方面进行年度自评估。以自评估作为全面风险监控的有机组成部分,在此基础上由银监局结合非现场日常监管与现场检查总体情况,对自评结果进行再评估,两项结合后作为监管评级和日常监督检查的重要依据。

推行外资银行自评评估机制的目的在于通过强化银行内部风险监控机制的建设来降低银行运行风险。”上述人士分析称。

变“猫捉老鼠”为沟通互动

机制的建设还只是第一步。上海银监局办公室负责人称,今年上海局前后与5家外资法人银行单独约见进行审慎监管会议。监管部门主要是向外资法人银行管理层提出了日常监管的关注点和监管意见,并以监管会谈备忘录的形式下发了审慎监管会谈纪要。从外

资法人银行方面的反馈意见来看,这种双向沟通形式的效果相当不错。”上述人士称,沟通的方式是多样化的。

据悉,今年上海银监局还尝试性地派监管人员有选择地列席了外资法人银行的董事会会议。在董事会会议上,监管人员直接与外资法人银行董事交换监管关注点和监管要求,有些外资法人银行还将监管人员的意见列入到了董事会会议纪要。

上海银监局人士称,方式创新可以随着环境和情况的改变而改变,但有一条始终如一,就是监管与被监管的双方要摆脱“猫捉老鼠、老鼠躲猫”的陋习。双方的良性沟通都是为了同一个目标,就是降低单个机构发生风险的几率,以完善整个银行业体系。”他说。

监管人员与银行机构之间的关系转变已经在一日一行中微妙转变。上海银监局的监管人员介绍说,外资法人银行成立后,非现场和现场监管人员都增加了与外资银行沟通的频率,非现

场监管人员主管风险评估和预警,需有针对性地提出监管措施;现场检查主查人需通过现场测试来验证各行各项机制的执行情况,并采取调查、核查等多种检查方式,提高检查效率和效果,可以说各有侧重”。

监管人员在日常监管收集的信息进行风险评估,提出早期风险预警和风险提示后,一方面加强了风险防范工作,同时也前置了风险监控防线,更有利于潜在风险的发现。如果发现某家外资银行出现个别问题,监管委员会通过走访、会谈等方式深入分析问题和成因,提出下一步监管措施。如果发现的共性和趋势性问题,那么就会对全部外资银行下发风险提示或监管要求。

上海银监局人士对此表示,监管的要义并不在于管了多少,而在于监管措施是否能有效执行,如果法人银行在公司治理、风险管理和合规管理以及其他内控的关键环节上都没有问题,那么监管才是有效的”。