

People

花旗银行(中国)董事长施瑞德:

中国市场对花旗的贡献不能用数字衡量

“尽管中国市场对花旗集团利润方面的贡献还不算大,中国市场的贡献已远远超过数字上的意义,还有更深的层次。”

在未来数年内,我丝毫不怀疑花旗在中国的发展对花旗集团整体的正面贡献。”

◎本报记者 石贝贝

“Never, Never, Never Quit.”
(从,从不,从不放弃。)

这句前英国首相丘吉尔的名言,被施瑞德刻在了一块金属铭牌上,放在办公桌显眼处。

在花旗银行(中国)董事长施瑞德(Richard Stanley)的办公室里,他特地拿起这块铭牌,告诉记者,这句话是他的座右铭。

“想要获得成功,坚持至关重要。”施瑞德说,“因为生活中没有任何事情能很容易做成。如果你遇到挫折,一定不要放弃,因为生命中任何美好的东西,都值得并需要你去努力赢得它。我坚信这点,并希望决不放弃、持续努力,这对任何人而言都是非常重要的。”

施耐德的坚持让他有了收获。施瑞德1999年来到中国,成为花旗中国的掌门人。“8年前我来中国时,绝对是连做梦都不会想到花旗在中国会有今天的发展。”在金融业开放一周年之际,施瑞德接受上海证券报独家专访时感慨。

2006年12月,中国金融业全面开放。在一片“狼来了”的呼喊声中,花旗等外资银行在2007年实现了从外资银行分行到外资法人银行的转变,并陆续开展了包括境内居民在内的全面人民币业务。

对于外资银行在内地市场的形象,施瑞德幽默地表示,“其实我们不是狼,我们来到中国市场是希望做一个和善的负责任的企业公民,与中国共发展。”

享受花旗的工作强度

在施瑞德的心里,2007年最值得纪念的日子无疑是4月2日花旗银行(中国)有限公司正式开业那天。“我们正式成为中国社会群体的一员,成为中国本地企业公民。紧随其后,我们才有其它的本地化行动。”施瑞德说。

回顾法人银行成立前后,施瑞德认为,今年最大挑战在于如何抓紧时间迅速拓展分支网络,真正成为一家本地法人企业。

从花旗银行中国分行转变为独立的花旗银行(中国),花旗在中国的管理、运营,很多程序步骤都发生了转变。而多数外资银行的高层在接受采访时也表示,今年以来,他们更频繁地穿梭于内地城市、工作日程更加紧张。

但施瑞德依然戏谑地表示,“我在花旗工作26年,花旗每天的工作强度都很大,但我非常享受这种强度。”

施瑞德认为,花旗在2007年能实现本地法人注册、开展多项人民币业务等,主要在于花旗管理团队紧密合作。“迄今为止,我最满意的是我的管理团队能够在这么短的时间内,如此高效、紧密地工作,完成从外资银行分行到本地法人银行、开展全面人民币业务等诸多转变。”施瑞德说。

在施瑞德的话语中,较少有“困难”这个字眼。他认为“the best is yet to come.(美好的日子指日可待)”,觉得个人和花旗在中国的未来都会越来越光明。“即便遇到困难,最需要的是正确对待困难的难度、深思熟虑如何去克服这些困难,这才是最有效的解决困难的办法。”施瑞德说,“我希望花旗能够成为一名正面的、声誉良好的中国社会群体成员,而不仅是一家外资银行。”

喜欢不停地与人沟通

作为花旗银行中国掌门人,施瑞德需要处理好跨部门的多项工作。在拥有个人消费金融、企业银



行、私人银行、投资银行等众多业务线的“金融帝国”里,他要努力做到平衡管理。

沟通是不二法门。施瑞德认为,关键秘诀在于与负责不同业务的高管保持充分的沟通和交流。“除却正式的业务程序之外,我们强调内部沟通。比如,确保每项业务、投资策略等都处于日常被检验的状态。”施瑞德表示,“尽管个人业务、企业业务等属于不同的业务线,但是我们都是花旗中国的一部分、是一家公司。这与任何一家生产多种产品的制造业企业或其它多业务的公司没有任何不同。”

在这个过程中,施瑞德似乎永远没有个人的空闲时间。每天,各个业务部门的负责人几乎都要来一次施瑞德的办公室,如果他待在办公室的话。“我在办公室的时候从来没有独自一个人待过。我和各个业务部门负责人每天至少沟通一次,往往他们会主动来找我商讨问题。”施瑞德说。而其它的时间,施瑞德往往处于与管理团队电话沟通的状态,不是在办公室打电话,就是在出差的路上打电话。

施瑞德比较享受这种“紧密沟通”的状态。“我喜欢与人打交道的工作,通过交流、分享工作中的乐趣等来实现工作上最终的成功。”

在泰国亲历亚洲金融危机全过程

施瑞德曾在美国、英国、新加坡、泰国等多个国家工作,见证了多个经济周期。然而,提起1997年亚洲金融危机,他仍是感慨良多。

“从1996年至1999年,那是我迄今为止面对的最大挑战的时刻。”施瑞德说。1996年中期,施瑞德接受新任命,从伦敦工作小组调任至泰国曼谷花旗分行担任企业银行部负责人。

1997年5月14日,以乔治·索罗斯的量子基金为首的机构投资者开始发动对泰铢的猛烈冲击。7月2日,泰铢兑美元汇率下跌20%,创下有史

以来最低纪录。继而,引发了泰国全面经济危机,随后马来西亚、韩国、新加坡、菲律宾等相继引发金融危机。

“我在危机爆发前来到泰国,随后我看到危机来临前的一个又一个征兆和讯号。后来,泰国危机爆发,那时整个国家的经济都崩溃了。不久,金融危机又扩散至东南亚周边国家。”施瑞德记忆犹新,“危机来临时,我必须学会应对它们。这是非常有价值的学习机会,也是非常困难的时期。”

“泰国经济在短期内迅速崩溃,我们许多的客户都在经济萧条中遭难。”施瑞德回忆说。

两年多的泰国经历带给施瑞德很多,“最重要的教训是,必须正视金融危机,并为之做好准备和应对。必须知道经济发展不会永远向上,它也会出现转折向下的情况。”

“任何经济体都会存在发展周期,不会一直保持直线式增长,它必然会出现经济增长下降等情况。此时我们就必须面对多种挑战。”施瑞德总结道,“中国市场也是如此,虽然目前形势大好,我们也必须时刻准备着去应对可能会出现的市场下跌的情况。我不知道中国经济何时会出现经济下滑,也不知道这种情况会是怎样,但历史告诉我们,应该永远做好最坏的打算。”

危机管理能力很重要

1999年,亚洲金融危机的阴影消散不久,施瑞德受命来到中国,对花旗在中国的发展充满期待。“来到这么大,并逐步开放的国家,我觉得这是我生命中一次重大的机会。”施瑞德回忆道,“那时鲁宾(时任美国财长)在美国国会做演讲,支持中国加入WTO,我从中感受到中国未来发展的巨大潜力。”

10年前的亚洲金融危机中,东南亚地区国家普遍遭受重创,而中国仅受到较小的影响。“我认为这是对中国在亚洲地区经济领导力的一次实战检验。中国受到危机的影响非常小,我当时觉得这非常令人惊

讶。”施瑞德说。

他认为,主要是中国政府的一些政策对此帮助很大,比如对资本流动的管制等。同时,那时中国对周围国家也做出了贡献。

“中国坚持人民币不贬值。人们不应该忘记,在那时,中国可以去贬值人民币,但这会导致整个东南亚地区的危机更加恶化,但中国政府并没有这么做。事实上,中国在亚洲经济恢复的过程中做出了极大贡献。”施瑞德向记者强调。

“不论是国家还是个人,都必须有正确管理危机的能力。首先,你必须配置好你的组合、业务等内容,在经济发展好的时候你要能够使自身利益最大化,而在经济下滑的时候你也可以为自己谋得利益、不受太大影响。第二,你需要意识到经济包含下行风险,不要指望经济会一直上行发展。你需要管理、准备所有可能出现的情况。”施瑞德说。

无比热爱银行业

尽管在同一个行业、同一家银行已经工作了26年,施瑞德依然对银行业保持高度热情。

“我想我还会继续在银行业工作很多年,并持续努力工作。”施瑞德说,“我对花旗有着长远的承诺,也认为自己在做正确的事情。我想还有很多美好的日子在前面等着我。”

而为了实现自己的目标,施瑞德认为只有持续不断地去学习、努力。“我坚持大量阅读,不仅仅和商业相关,还有生活其它方面的很多东西,必须保持与时俱进。”

施瑞德认为,银行业是一个非常非常重要的行业,这个行业在中国未来有着无限的发展机会。“在这个行业,你能够有机会与国家经济中各个行业实体进行接触,从较为宏观的视角来看待国家经济的发展。”施瑞德说,“我建议年轻人来加入这个行业。当然,如果我再年轻一次,可以重新选择的行业,我想我依然会选择银行业。”

人物简历

施瑞德

现为花旗银行(中国)有限公司董事长,直接负责花旗在中国的业务和基础架构的管理,他也是花旗管理委员会成员。

在此之前,施瑞德担任 ASEAN(新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国、越南和文莱)企业与投资银行的负责人以及花旗新加坡的负责人,负责花旗在该地区的企业金融、公司融资、投资银行业务、全球交易服务、股票、固定收入以及资金部业务。

1981年施瑞德加入花旗,在现金管理、证券服务、关系管理和战略规划等部门任职。

1990年施瑞德调至新加坡,出任金融机构和证券服务部负责人。

1996年施瑞德作为伦敦工作小组成员,负责制定和实施花旗的新兴市场战略。

1996年底,他调任至泰国担任企业银行部负责人。

1999年,他被任命为中国区负责人。短暂离开后,他担任 ASEAN 企业与投资银行负责人,后又回到中国担任中国区负责人。

2007年花旗银行(中国)成立,他成为花旗银行(中国)董事长。



人物访谈

花旗高层变动不会影响中国战略

◎本报记者 石贝贝

确信中国市场会得到总部更多支持

《上海证券报》:花旗集团最近多个季度的财报显示,约有50%以上的盈利来自美国本土之外,尤其来自新兴市场国家。你如何看待中国市场对花旗集团的盈利贡献?

施瑞德:确实,中国市场对花旗集团非常重要。尽管中国市场对全球集团在利润方面的贡献还不算大,中国市场对花旗集团的贡献已远远超过数字上的意义,还有更深的层次。

第一,中国经济体在全球经济环境中具有举足轻重的地位。我们在中国市场的运营、协助中国企业海内外发展等,这些都支持了花旗集团在亚洲、乃至全世界的运营战略。通过在中国市场的运作,我们直接或间接地为花旗集团做出了贡献。第二,从战略角度看,中国拥有众多人口、高速增长GDP,因此我们在这个市场的快速成长,对于花旗集团的长远发展也是有益的。在未来数年内,我丝毫不怀疑花旗在中国的发展对花旗集团整体的正面贡献。

《上海证券报》:花旗集团高层变动之际,你是否担心集团总部会改变目前花旗在中国市场的运营策略?

施瑞德:我期待新任高层对花旗的新领导,也期待他们将带领花旗去应对目前我们在美国面临的挑战,期待他们做出种种新举措。但是,我丝毫不担心新的领导会改变我们的中国战略。中国是一个非常重要的市场,我们在这里成立了法人银行,这是一个极好的开始。我非常确信花旗的中国策略会得到新CEO的支持,甚至这个支持会比以往更多。

对目前的中国市场战略表示满意

《上海证券报》:在中国选择参股、收购银行对象时,花旗的主要考虑是什么?

施瑞德:我们选择的是适合花旗中国发展的策略。我们在中国的策略是寻找银行业的战略合作伙伴,帮助他们进行改革、走向成功。同时,花旗要通过自身发展来构建在中国的各项业务体系。

因此,我们认为我们做了适合我们的正确事情。任何银行都有适合自身的

不同的战略,我们会坚持我们的战略,同时我们认为目前在中国选取的战略是最正确的。

《上海证券报》:你如何评价花旗在中国的投资并购活动?

施瑞德:投资任何中国企业都会成为“好的投资”,这是非常显而易见的。但是我们在中国的战略并不仅仅是财务投资,我们的战略是侧重于选择在中国运营的战略合作伙伴。这与普通的财务投资是不一样的,这是问题的不同方面。

我们在中国的战略是参与中国市场、在中国市场拥有知名品牌、服务中国的客户,拥有良好资质的战略合作伙伴以确保长期成功。我们的战略并不仅仅是短期财务盈利导向。当然,长期而言,我们也注重在中国市场上的盈利。

我们也可以在中国市场做许许多多的短期财务投资,但是这与我们长期战略不符合,对于目前在中国市场的战略我们感到非常满意。

中资银行走出国门是必然趋势

《上海证券报》:在完成改革重组、上市之后,部分中资银行开始了海外开设分行、收购海外银行股权的扩张步伐。你如何看待这个现象?

施瑞德:我认为这是一个非常重要的趋势。对世界上任何一个人来说,全球化都是一件好事情。中国正在成为地球上一个引人注目的经济体,这就在客观上要求中国的银行走出国门,更多的参与到其它地区和国家的银行业和经济中。我认为这是无法避免的,中国的银行必然会逐步增加它们在中国以外地区的运营活动,我认为这是一件非常好的事情。

当然,在这个过程中,我们也会通过具体行动来支持和帮助中资银行的海外扩张。我们在海外有众多的网络机构,我们帮助中资银行海外扩张,也为中资银行在海外提供各种金融服务。

《上海证券报》:在这个过程中,你对中资银行的海外扩张有何建议?

施瑞德:我的建议就是谋划好你的战略,充分了解自己需要做的事情,通过这些来支持和服务于自身的战略,相应地还要较好地执行你的投资计划。



本版图片均为本报记者 徐汇 摄