

People



■人物简介

张利平于2004年9月加盟瑞信,担任瑞信董事总经理兼中国区主席,也是瑞信亚太主席委员会成员及亚太投资银行执行委员会成员。他曾先后在多家机构担任高级职务,曾任香港意马国际控股有限公司行政总裁、香港太平协和集团有限公司董事总经理、德国德累斯登银行集团董事总经理兼大中华区主管及美国美林集团投资银行董事兼中国首席代表。在上世纪80年代初,张利平曾就职于当时的对外经济贸易合作部。

■人物对话

中国证券市场要进一步法制化——对话瑞信董事总经理兼中国区主席张利平

◎本报记者 郑晓舟

内地投行正向国际接轨

上海证券报:新修订的《外资参股证券公司设立规则》放宽了外资机构参股国内券商的范围,目前,部分外资机构频频与国内券商接触,合资券商队伍有望不断扩大。瑞信和方正证券的合资证券公司的申请也已经获批,随着更多合资券商的出现,您认为内地证券业会出现怎样的变化?

张利平:首先,会给券商的理念带来很大的冲击和变革。其中最大的冲击应该是投行的薪酬分配体系的变革。在国际上而言,投资银行家是收入最高的一部分人,正因为收入高,因此吸引的都是最优秀的人才。我想今后投资银行业将汇聚更多的优秀人才。

此外,投行的管理、运作方式也会有所改变。因为毕竟国际投行的很多操作方法和本土投行的操作方法有所不同,我想随着更多合资券商的出现,国际投行会把一些专利技术和先进经验与内地同行分享,从而整体上使得内地投行的运作更加国际化。

上海证券报:您在做建行、工行的IPO项目中,与不少的国内投行进行合作,您对他们总体印象如何?

张利平:这几年,内地的投行发展很快,投资银行家的素质不断提高,而且运作也逐步向国际接轨。更可喜的是,内地很多投行,尤其是大投行,有一种开放和学习的心态,从来不固步自封,很容易接受和学习国际上最新的一些做法。对于新事物,不抵抗、不保守。我在做很多项目中,与内地投行的合作,可以说非常愉快,没有什么可以抱怨或者挑剔的。

A+H 模式出现有三大启示

上海证券报:在做那些大项目的时候,比如工行的A+H项目,您最大的感受是什么?

张利平:一开始谈A+H的时候,有一些外资银行对此很狐疑。一是狐疑内地市场的承受能力,当然狐疑的背后也是担忧若是一半发行A股,能够拿到的承销费用要减少。因此A+H的成功,说明内地证券市场作为一个融资平台,对内地大型企业的作用得以展现。以前,大家都认为大的IPO项目,必须要依赖海外市场来承担,而A+H则充分表明了内地证券市场的筹资能力,也在一定程度上提升了内地证券市场在国际市场上的重要性。

第二,A+H的出现,对国际投行也提出了新的要求。以前国际投行做内地企业的上市业务,只要懂香港、纽约或者伦敦的交易规则和法律法规就够了,现在他们还必须要真正深入了解内地市场的监管、审批要求。

第三,A+H模式的出现,对中国企业来讲,增加了新的融资模式。一次IPO项目,同时得到外币和人民币,两个市场同时进行交易,对企业有很多正面效应。因此可以说,A+H是内地证券市场发展的需要,是内地证券市场发展的必由之路。

“中国证券市场的人为政策影响应该逐步淡出”

上海证券报:您虽然一直在外资银行工作,但是您也见证并参与了中国证券市场的每一步发展,您认为中国证券市场目前急需解决的问题是什么?

张利平:首先,中国证券市场要进一步法制化,逐步减少政策和人为的因素对市场的影响,依靠法规和机制来运行市场。当然,对于刚刚起步的证券市场,政策的影响和干预是免不了的。对目前的中国证券市场,人为政策影响应该逐步淡出。

其次,应该丰富中国资本市场产品,让机构和个人投资者有更多的投资选择。如果投资品种太少,巨额资金拥挤在一两个产品上,将会酝酿较大风险。股票的风险相对较大,债券和固定受益证券等风险相对较小。

第三,迅速加强人才的培养和培训,扩大金融从业人员的队伍。这种培训,不仅仅是技术上的培训,还包括政策和法规上的培训。比如在瑞信,对每一个员工,也包括我,必须每年都花一定的时间学习新的监管条例,参与内部的培训课程。此外,还有不间断地对新的金融产品的培训。

专访瑞信董事总经理兼中国区主席张利平

次贷危机让瑞信更重视中国市场

虽然瑞信在次贷危机上损失不大,但是这场风波也让这家老牌的金融机构看得更明白:更加看清了成熟市场的风险,更加意识到新兴市场的潜力。“今后,瑞信肯定会更注重新兴市场的发展,尤其是中国市场的发展。”张利平认为,瑞信在中国的更大机会还在后面。

◎本报记者 郑晓舟

在资本市场领域,张利平可以说是一个不折不扣的老手。

从第一宗中国全球发行的债券,到最早的B股承销,第一批H股的发行,以及创纪录的建设银行IPO项目,工商银行的A+H发行,张利平都曾参与其中。

而在张利平出任瑞信董事总经理兼中国区主席后,人们在罗列瑞信IPO成绩单时,总会报出建行、百度、尚德电力、上海电气、分众传媒等一大批显赫企业;在并购业务上,则会列出海尔、网通、中国化工、广深铁路等一长串重大并购交易案例。

从上世纪80年代进入华尔街,90年代被美林委以重任来开拓中国市场,到现在领军瑞信集团中国业务,全面负责投资银行、资产管理和私人银行业务,张利平的金融职业道路堪称完美。

如今,作为瑞信中国区的掌门人,张利平成了在北京、上海、香港等多个城市辗转的空中飞人。近日,记者在上海对他进行了独家专访。

为瑞信经受住次贷危机考验而骄傲

次贷风波愈演愈烈,对于处在风暴眼中的金融机构高层来讲,不知是何感受。

与张利平的采访,是以瑞信的“坏消息”开头的。2月底,瑞信刚刚公布了去年第四季度的业绩,对与结构性产品和杠杆贷款相关的产品进行减值拨备,全年金额为20亿(瑞士法郎,相当于19亿美元),使得集团第四季度纯利下跌72%,不过其全年纯利仍然超过集团的内部目标3%,达到85亿瑞士法郎(相当于74亿美元)。

“这不是一个坏消息,相反,我为瑞信而骄傲。”张利平说。

相对于大部分竞争对手动辄上百亿美元的拨备金额,瑞信拨备19亿美元只相当于很多金融机构的一个零头。

瑞信的拨备金额低,并不是因为瑞信采取了一种过于激进或者说不稳健的手法,相反,张利平认为瑞信的财务披露一直非常透明和“有勇气”。

就在去年第四季度业绩公布后几天,瑞信又对外宣布,在对公司进行内部审计时发现,公司结构信贷交易业务部门的少数交易员在记录和给证券估值时出现差错,因此需要对该公司资产支持证券进行重新定价,很有可能需要在今年第一季度的财报中冲减28.5亿美元。

张利平说,瑞信选择即时发现、即时公布的做法,而不是等到第一季度财报公布的时候才向外界来解释相关事宜,充分说明了其财务手段的透明。

对于这样一家老牌的金融机构来讲,稳健和透明的财务手段一直是其生存之道。

“从次贷风波,可以看出瑞信较好地把握了交易的时机,控制了风险,是国际金融机构的佼佼者之一”,张利平说在国际大型金融机构中,去年整体上保持盈利的屈指可数,而瑞信正是其中的一家,他为瑞信感到骄傲。

“聪明人,能够预见未来趋势,提前一步做好准备,就赚钱了。”他说,瑞信成为全球各大金融机构中抵抗次贷风波最好的机构之一,并不仅仅是幸运,而是与这个机构长期的风险意识和拥有比较优秀的人才有关。

作为一名银行家,他并不认为次贷风波是一个多么可怕的事情。“金融行业,从来是高风险,高回报。”张利平表示,“现在爆发的问题是次贷,而下一次仍然可能爆发新的问题。金融行业就是永远在风波,甚至风暴中旋转发展的。能够生存下来的金融企业,比拼的就是谁的风险控制能力更好,谁的团队更出色,更聪明。”

次贷危机让瑞信更重视中国市场

次贷风波是从发达国家开始的,各大金融机构受创的主要是北美地区业务。虽然瑞信整体在次贷的交易上损失不大,但是这场风波也让这家老牌的金融机构更看清了成熟市场的风险,意识到新兴市场的潜力。

“今后,瑞信肯定会更注重新兴市场的发展,尤其是中国的发展。”张利平说。事实上,当2004年瑞信向张利平伸出橄榄枝,正是出于其中国战略的整体考虑。当时的瑞信正酝酿从“瑞士信贷第一波士顿”改名为瑞信集团,整合其投资银行、资产管理和私人银行业务。

对于这么一个老牌的金融机构来讲,新兴市场,尤其是中国市场更是其发展的重心。他们需要找到一个深谙中国背景,同时又有国际金融背景的人来引领这一块业务的发展。

张利平,就成为当仁不让的二人选。他曾经在华尔街的美林工作接近十年,也曾经在香港的一家实体企业担任过管理职位。

2004年9月,张利平到瑞信上任了,履新的职位是董事总经理兼中国区主席,全面统领内地和香港地区的业务发展。同时,张利平还出任瑞信亚太主席委员会成员及投资银行执行委员会成员。上任之际,瑞信亚太区主席兼首席执行官柯嘉洛(Paul Calello)代表瑞信高调对外宣称,张利平的加盟大大加强了公司的中国业务实力,寄望张利平进一步加强瑞信在中国市场的全面发展。

对张利平来说,瑞信提供的这个平台也非常具有吸引力。

“我非常认可瑞信这个品牌,而且作为全球最优秀的金融机构,瑞信给我的平台也是我喜欢的。”张利平自己也很满意这个可以大大施展自己才华的平台。

瑞信给他的平台,是在“瑞信”一个品牌下,全面负责中国地区的业务,包括投资银行业务、资产管理业务和私人银行业务。除了瑞信,很少有一家国际金融巨头能把这相关业务整合起来,集中管理,这一平台不可谓不吸引。

看好瑞信三项业务合并合作模式

对瑞信在中国的其他业务,尤其是三个业务合并合作的模式,张利平十分看好。他用一个简单的例子说明这种模式的优势。“比方说一个民营的企业家,上市前他可能要融资,我们可以贷款给他,我们在上海有商业银行分行;上市过程中,是投行部门的事,这个我们有,而且很有优势;上市后,他个人以及他的团队可能会很有钱,这些钱需要管理,那我就叫私人银行进来和他谈。如果是私人银行走在前呢,当他的企业家客户做大要上市了,也可以把客户介绍给投行。如此形成很好的互补循环。”张利平说,这种模式的好处不单在于一站式服务,更在于可以很好地照顾客户利益。

“整个过程中,他都是在和一个公司,一个负责人谈。”张利平认为这很重要,这使得客户只要通过一个联系人,而不是分散在各个部门,相互之间信息不共享的联系人来完成其金融需求。

“在我们的下一步战略中,无论是投资银行、资产管理还是私人银行业务,都非常重要,我们会进一步加大对中国市场的开拓力度,招募更多的优秀人才加盟瑞信。”张利平介绍,投资银行方面,一个专门针对中小型客户的部门已于去年底成立并正式运作。去年民营企业百丽鞋业成功在香港上市,幕后推手正是张利平及其新组建的中小型市场部门。

百丽鞋业在香港上市,筹资额度高达11亿美元,一举成为香港最大的零售业IPO和香港历史上公开发行人部分最高的需求量。百丽鞋业的上市,改变了国际投行只盯着大项目的做法,也注重了对内地民营企业、中小型企业上市、并购等方面投资银行业务的开拓。

如果可能,希望能增持工银瑞信股份

资产管理方面,“我们持股25%的工银瑞信基金管理公司可以说是合资基金管理公司的典范。”张利平说,瑞信与工商银行的合作非常愉快。尽管是小股东,但是瑞信在技术转让、人员培训和产品设计方面作了相当大的贡献。“我很高兴听到工商银行方面和相关监管部门对瑞信在合作过程中的肯定。如果可能,瑞信希望能够进一步增持工银瑞信的股份。”张利平透露说。

此外,瑞信已经与方正证券签订了全面战略合作的协议,预计相关合资的申请也会在最近得以批复。在筹建中的合资券商中,瑞信的持股比例为33%。张利平坦言,和方正的谈判,前后仅仅用了3个月的时间,因为双方都有合作的诚意。

当然,随着内地经济的发展,张利平对私人银行业务的发展前景也非常看好。他表示,如果政策许可,瑞信希望能够在内地申请私人银行业务的牌照。

“总之,中国市场在逐步开放,瑞信在中国市场,尤其是内地市场的发展,会一步一个脚印,按照相关的政策许可来操作。我们坚信更大的机会还在前面。”

让华尔街意识到“中国机会”

上世纪90年代初,张利平就代表美林集团与内地证券界接触,寻找投资机会。当时,内地的证券市场刚刚起步,多家证券公司来跟张利平谈,问美林是否有兴趣做B股业务的承销。“第一只B股电真空,申银证券来找我,但是金额太小,美林没做,我很遗憾。不过这个遗憾很快得到弥补,第二只B



股二纺机发行的时候,万国证券找上门,一看规模接近1亿美金,美林于是就接下这笔单子。”

这是美林的第一笔中国业务。这个交易虽然不大,但是在华尔街引起了轰动,因为这是一个强烈的信号:华尔街的中国机会来了。

1994年,张利平再一次唤醒了华尔街的中国意识。

1994年初,中国财政部代表中国政府,正式向美国证券交易委员会注册登记发行10亿美元全球债券,该债券由包括全球各主要证券公司和银行在内的承销团承销,美林是承销团的牵头机构,张利平则是联络双方的直接责任人。

当时的难题是,几大评级机构,包括标普、穆迪和惠誉给中国的投资评级并不高。这对中国第一次全球发行国债非常不利。因为评级低,意味着债券的价格就低。

于是,张利平配合财政部,利用其在华尔街多年的经验和专业背景,跟这几大评级机构去谈中国的未来,谈中国经济发展的趋势。他的努力,终于使得这几大评级机构对中国的评级提高到了“投资级”,为中国第一次全球债券的发行争取了比较好的价格。

加盟瑞信以后,张利平果然没有辜负瑞信的期望。

以投资银行而言,在张利平到任的第二年即2005年,瑞信就不但取得了中国建设银行、百度、尚德电力、上海电气等著名企业的海外IPO承销,还帮助海尔、网通、中国化工、广深铁路等企业开展了系列重大并购交易,同时帮助两家中国公司完成了5.25亿美元的高收益国际债券的发行。其中,中国建设银行是当年全球最大IPO。整个2005-2006年度,瑞信在所有中国股本发行中排行第一,融资额超过300亿美元,同时,瑞信在2005-2006年的中国IPO承销方面,也是排列第一,融资额超过258亿美元。当年,瑞信也是唯一一家在中国海外IPO业务各项排名中均进入前两名的国际投行。协助工行上市后,瑞信成为了唯一一家同时参与两家大型国有银行上市承销的国际大银行。

或许是在投资银行业沉浸得太久,张利平更愿意看未来,而不是过去。甚至,他也不大愿意太多谈及过去职业生涯,尽管在外人看来已经颇富传奇色彩。

“我一直以一颗平常心来对待市场变化、竞争。”张利平淡定自若。的确,和他交谈的过程中,丝毫没有感受到投资银行家惯有的咄咄逼人,或者说是雄心勃勃的态势。更多的,他像一位教授,在跟你传授国际金融机构的商道,讲解他个人的感悟。

他说,对中国证券市场来讲,更多的机会等待着去发掘,他愿意推动更多的年轻人来做更多事情。