

瑞银集团亚太区主席谭信乐:

# 次贷过去,我们马上能找回昔日光芒

谭信乐

1983年,谭信乐从英国兰开斯特门法学院毕业后,进入了伦敦华宝德成工作。至1998年,他先后担任英国企业融资部及资本市场部主管、证券资本市场部环球主管等职。1999年,被委任为瑞银投资银行执行委员会成员,并担任瑞银投资银行企业融资部联席环球主管。2000年,被委任为瑞银集团管理委员会成员,2002年7月1日,担任瑞银投资银行联席环球主管。2004年5月1日,出任瑞银亚太区主席兼首席执行官。2006年1月1日,成为瑞银集团执行董事会成员。

◎本报记者 郑晓舟

曾经有一个小幽默,讲的是有一位富人提着大把美元走进瑞士银行,要求开立一个存款账户,银行柜台人员问他:先生,您要存多少钱?“那位先生环顾四周,神秘兮兮、小声地告诉柜台:500万美元。”银行柜台人员大声地对先生说:先生不要不好意思,尽管瑞士很富裕,但贫穷不是您的过错。”

虽然这只是一个小幽默,多少有些夸张成分,但绝对不是空穴来风。它反映出瑞士这个国家多么富庶,瑞士的银行多么“牛气”。如果瑞士乃至全世界真有这么一家牛气的银行,那么这家银行非瑞士银行集团莫属。

但是这一次次贷危机,瑞银却处在了暴风当中。瑞士银行集团(UBS)成为次贷危机中损失最大的金融机构之一。这家百年老店去年第四季度亏损额创下纪录的125亿美元(约合114亿美元),超过了花旗和美林的亏损金额。今年第一季度,瑞银再次爆出超过百亿美元的巨额净亏损。

甚至有消息传出来,有些大金融机构,已经虎视眈眈要吞并这家欧洲最大的金融控股集团。

不过,作为瑞银亚太区主席,谭信乐还是很乐观。他说,尽管亏损额高企,但是通过增发新股和出售部分资产,这个老牌金融机构的一级资本充足率仍然达到12%,远远高于国际平均水平。

他说,谷底已经出现,最坏的消息已经公布,一旦经济活动恢复正常,瑞银将会马上找回昔日的光芒。

## 次贷伤痛

如果我们是一家小银行而最终损失巨大,很不正常,但我们是最大的银行之一,就会在全球有很多的交易头寸,所以就会有较大的损失。”谭信乐如此解释这家历史悠久的银行集团,何以栽了这么一个“跟头”。他说,很大的原因在于,瑞银对美国按揭贷款领域的投入太大。

次贷危机越演越烈,压在谭信乐肩头的担子更重了。作为股东之一,瑞银的股价下跌,他的个人损失无疑也非常惨重。但是这并没有改变他对瑞银的看法,也没有改变他的工作态度。

他说,如果说因为次贷危机,瑞银的企业战略上有什么改变的话,那就是他的任务更重了。因为欧美地区业务的不利,亚太区的业务无疑仍然很重要。

他坦言,尽管在过去几年,他对亚太地区业务的想法和战略部署,都得到了总部的支持,今后,他预期这种支持的力度会更大。

他告诉记者,从瑞银亚太地区的投行业务来看,情况远远好过同行。尽管整个集团第一季度是巨亏,但是亚太地区今年第一季度的利润,超过了2007年同期水平。”这一点,让他很满意,因为与竞争对手相比,这是很好的兆头和不错的成绩。

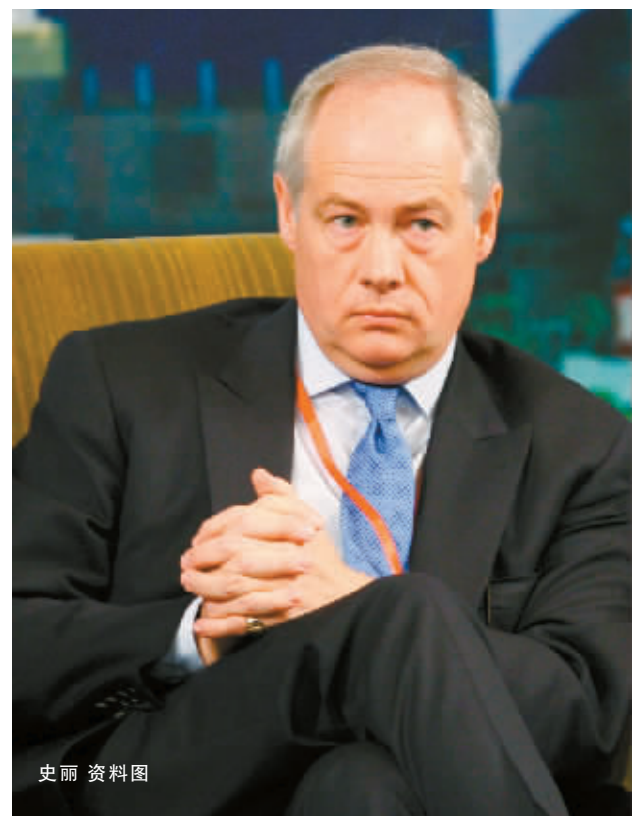
他说,市场总是听到瑞银好像不断地公布坏消息,实际上,是同一个消息而已。比如说,在正式公布第一季度财报之前,瑞银先发了一个盈利预警,然后又公布了正式的亏损数字。这样一来,往往会给外界一个印象,怎么三天两头都有坏消息出来。

谈及瑞银宣布的裁员数字。谭信乐也有一种解释。

裁员,并不是因为支撑不下去。”他解释除了去年关闭了一个与次贷相关的业务部门外,最近削减的职位基本上集中在欧美等地,因为欧美地区的经济活动会随着经济衰退而放缓。相比之下,由于亚太区经济仍然活跃,因此所需要削减的职位只有极个别。即使有个别人离职,也会招募新的人员来加盟。

关于瑞银向黑石集团打包出售账面价值高达150亿美元的次债以及相关资产,谭信乐对交易价格笑而不语。

他表示,对于瑞银来说,情况也并没有坏到要“变卖家产”,实际上是一次公司内部“失火”,把一些前景不好的资产清理掉。“一旦暴风雨过去,瑞银将马上重振旗鼓。”



史丽 资料图



## 雄心勃勃的参与者

对于中国市场,瑞银一直显得雄心勃勃。很多人还对瑞银抢得QFII第一单记忆犹新。瑞银是第一家获批的QFII,也是第一家下单于A股市场的外国投资者,目前瑞银已拥有了10亿美元的QFII额度。

那是2003年7月9日,记得当时很多记者,都被邀请去见证这一历史性的一笔交易,见证中国A股市场向国际投资者真正开放的第一步。

关于QFII,如果有更多额度的话,我们当然愿意申请更多,以便向我们的投资者提供更多样化的产品。”谭信乐说。

他指出,外界对QFII的理解有误,他们在A股市场并没有获得超额利润,我们获得的是合理的交易利润。”他说,尽管不排除一些机构把自有资金投入到A股市场,但是对于瑞银来说,QFII并不是把自有资金拿出来投资,而是向客户提供了一个投资A股的窗口,让客户可以利用QFII的额度,来投资A股,分享中国经济高速增长成果。

谭信乐介绍,目前瑞银集团在中国有三个平台,一是瑞银集团北京分行,同时在上海和广州有代表处;二是瑞银证券,拥有20%的股权和管理权;三是总部在深圳的国投瑞银基金管理公司。

无论是瑞银证券,还是国投瑞银基金管理公司,瑞银集团都创下了多个第一:

瑞银证券是国内首家外资入股、外资管理的全牌照证券公司,也是第一家真正由外方管理的外资券商;国投瑞银基金管理有限公司是中国第一家外方持股比例达到最高上限49%的合资基金管理公司。

瑞银证券的全牌照意味着,这个公司可以开展所有瑞银的业务线——财富管理、投资银行、证券部、固定收益部和资产管理部。目前,瑞银证券在全国有6个营业部,北京两个、上海两个,以及深圳和广州。

因为我们是一家全牌照的企业,从某种意义上讲,我们更像是一个本地的参与者,而非一个国际的竞争者。”谭信乐说,当然,作为一家跨国金融机构能够做的事情我们还有很多。

谭信乐认为,全牌照对于瑞银集团的中国战略是不可或缺的。他说,目前瑞银非常重要的财富管理业务主要是放在瑞银证券下展开的。这虽然和瑞银在全球的框架有所不同,但是他相信,瑞银证券是开展财富管理业务的很好平台。比如说,瑞银证券的投行部做某个公司的IPO,只要法律允许,这个IPO项目常常会吸引财富管理的客户来投资。

据了解,瑞银集团截至2007年底的投资资产规模共有3.2万亿瑞士法郎,来自环球财富管理及商业银行2.3万亿瑞

士法郎,瑞士的商业银行1640亿瑞士法郎,及环球资产管理8910亿瑞士法郎。

他认为,随着中国经济的飞速发展,中国的财富管理市场大有可为。主要是因为GDP的强劲增长带来更多的财富;家庭金融资产在GDP中所占份额随之上涨,造成乘数效应;随着客户的金融需求日益复杂,第一代所创造财富向下一代转移,对专业金融服务的需求快速增长;财富向高净值家庭进一步集中。

他表示,瑞银的财富管理业务在全球拥有3.5%的市场份额,但在亚太区的市场份额为1%,他对瑞银的这一业务在亚太区,更对中国市场的发展充满信心。

## 外资券商不会挤压本土券商

记者问及瑞银为何能够得到监管部门的“青睐”,获得全牌照,并在中国市场创下若干个“第一”时,谭信乐说,这不是青睐,从管理者角度讲,瑞银证券是一个特区。但是从我们角度讲,这样正是我们所希望和所需要的。如果我们投资,仅仅是提供资金,那么我们何以要把最优秀的人才,最先进的技术带来中国市场?”

他认为作为外资券商,并不会蚕食、挤压本土券商的生存空间。第一,两者的定位有所不同,变身瑞银证券以后,原来北京证券的营业部只保留了6家,而且都集中在经济发达的大城市。这说明,瑞银证券的目标客户是相对高端的,并不会尝试“铺网”的做法。网点多,社区深入程度高,可能是内地券商的优势。

其次,他认为有了更多的参与者,有了更多的竞争,使得大家都会积极去培育这个市场。外资银行在内地开展服务,带来了一些新的服务和理念,使得内地居民和企业对金融服务的需求更多了,使得金融产业会加速度发展,占GDP的比重更高,从而把整个金融产业的蛋糕做大了,这对于内地券商、外资券商都有益。

谈及上海国际金融中心之路的建设,他说上海要推动金融产业发展,必须要在三个方面下功夫:其一,人才的培养和聚集。他认为,不仅仅要吸引优秀海外人才加入,同时也要重视如何留住优秀的国内人才。一个城市要发展金融产业,离不开大量优秀的金融人才。其二,要推动更多的金融产品,提高市场的流动性。他认为,对大多数外资银行来说,中国市场现有的金融产品仍然比较单一,可供的选择比较少。发展金融产业,必须要同时不断开发新的金融产品。其三,提供多渠道资产管理服务。差不多2/3的金融资产都集中在银行领域。这和亚洲其他一些国家的20%到40%的情况相比差别很大。这其中有一个风险就是缺少分散风险的机构,应该提供多渠道的资产管理服务,使得资金可以从银行里分流。

## 人物印象

# 谭信乐的“信”和“乐”

◎本报记者 郑晓舟

金发,一口标准伦敦音的老外,却有一个非常中国化的名字。

“信”和“乐”则代表他的工作态度和人生观。

据说,之前还有一个“失师”给他起过一个颇有玄机的名字。但“信”和“乐”则是他香港同事给他起的,相比之下,他更喜欢同事给他起的名字,于是就用了。

他觉得,“信”是代表他职业态度,取信于员工、取信于顾客和社会。他说,瑞银之所以能够在中国市场取得多个第一,就是因为瑞银秉承的理念取得了管理层和业内的信任。

“乐”字则代表他的人生态度,亲切随和。他正努力每半年一次、通过自己的电脑给亚太区每位瑞银员工发出电子邮件。而以前,这些工作全由企业传讯经理完成。

这位银行家工作之余最大的爱好是收集古董钟。他对200多年前的玩意竟然还能走得如此精准感到好奇。由于自己没有办法将古钟复原,他还专门请教了专家,慢慢了解了时钟的科学。谭信乐的古董钟队伍现在已经颇为庞大,其中还有一台中国的日晷。现在,所有的古董钟仍然都悬挂在谭家的墙壁上。每当12点整点时,所有的钟都在敲响,声音非常大,蔚为壮观,实在是一桩乐事。

## 人物观点

# 中国金融市场的挑战

在过去10年当中,我觉得中国金融市场的发展转变是前所未有的,银行机构的坏账得到了清理,资产负债表通过再注资恢复到正常的状况,同时公司治理的标准也得到进一步的提高。到2008年末的时候估计中国的坏账比例能够降低到国际普遍能够接受的良好水平。

另外,在中国市场上,中国的证券交易所去年的交易额比伦敦证交所要高2万亿美元,这反映出过去几年在监管方面的一些措施已经发挥作用。另外,短期的债券市场已经成型。在发展过程中采取的这些措施以及所面临的巨大的挑战,监管者都非常清楚,在实施过程中也都意识到了这一点。

但是,中国的金融体系相对来说是比较窄的,差不多金融资产主要集中在银行领域。

中国下一个挑战就是要扩大金融市场的深度和广度,这个主要措施是能够创造更多的融资渠道,让机构能够对风险进行更加准确的定价,这样就可以提高流动性。这样做可以保证资本的配置更加有效;可以帮助中国实现以消费拉动为基础的持续增长模式;另外,也可以在银行体系当中引入更多的竞争,能够让这些公司有更多的融资选择。

另外,增加了流动性,就能够更好地促进经济发展。当然,这种流动性必须要有很好的基础,我觉得这是一个很重要的地方。如果说市场从现在的直接借贷转向有竞争的商业贷款体系,这会有助于提高整个市场的透明度和流动性,也会让市场的整合程度更高。

中国在发展金融市场的时候,要确定哪一条路是最好的,是不是需要外国经验的参与。另外,对外的资本市场是不是要进一步的开放,这并不是一个必选项,应该把它放在一个更加广阔的环境下考虑。但是对于价值发现来说并不是一个当务之急。在我看来最主要的重点发展,主要是债券市场,要有更深层次的国库券、债券市场,这样能够帮助中国创造一种更加长期的、更加有代表性的收益曲线。

总的来说,中国的金融市场在过去五年当中越来越成熟,所以现在的挑战是要发展更深层次、更加具有流动性和透明度的市场,让机构投资者更多地参与其中。而机构投资者更广泛地参与,能够有助于提高整个公司治理的环境。我觉得这样的挑战不仅仅只是中国所面对的,对于整个全球经济来说也是如此,因为中国现在在全球化的进程当中发挥着越来越重要的作用。

## 人物语录

◎我觉得每个人都应该对中国的股市充满兴趣,中国市场现在确实波动比较剧烈,但当中国引入很多风险管理的产品,推出期货等,市场就不会如此波动。目前的状况是传统意义上市场早期的表现,它会随着时间推移而好转。

◎财富管理业务注定是昂贵的,要让亚洲的客户信任你并非一朝一夕之功,最开始的成本非常高,一旦功成名就,收入将非常稳定,几乎不受经济波动的影响。

◎信用卡可能会成为信贷市场下一个危机出现的领域。

◎慈善和大脑无关,和心有关。