

王永利：穿越危机的金融家

在中国银行一线的实践经验和学院派扎实的理论功底让王永利看清了货币的奥秘和金融的魔力，于2008年期间妥善处置中行的次贷资产；而余额宝的迅速崛起，又刺激他转投互金领域，并有所研究。

文 | 本刊访谈主笔 马力

2007年9月15日的那个周末，纽约联邦银行把华尔街上大银行的头目们全请来，给他们一个周末的时间想办法凑钱拯救雷曼。保尔森努力地解释着华尔街术语，但布什总统很明显听得云里雾里；巴菲特匆匆接完高盛的电话就忙着带孙子去了甜品店……

这是《大而不倒》电影中的场景，节奏紧凑，情节跌宕起伏。这一次，我们也约访到了一位危机的亲历者——王永利。

他曾是中国人民银行最年轻的副行长，先后从事或分管过财务、资产负债管理、风险管理、全球金融市场、支付清算、IT等十多个部门；他是中国人民大学国际货币研究所的学术委员，将货币金融、资本金融、交易金融打通；他在互金领域践行新金融，对数字货币、区块链等有深入研究；他也是《穿越危机——世界剧变的中国选择》一书的作者。

2006至2008年间，王永利作为分管中国银行全球金融市场部的负责人，亲历了这场次贷危机。2007年2月8日，汇丰宣布由于美国房地产市场暴跌而出现大幅坏账，被视为次级债爆发的开始；2008年初，摩根大通同意以2.4亿美

元收购贝尔斯登，此时市场恐慌情绪开始缓和，很多人认为危机已经过去了。但王永利和同事经过认真研究，认为造成危机的根源并没有消除，这仅是救市过程里面的一个回光返照。他们决定抓住机会抛售大部分次贷资产，尽管有14%左右损失，但事实证明决策是正确的，同样的次贷债券在金融风暴时，已经跌掉了8到9成。

“近期全球资本市场又出现大震荡，在危机过后十年，社会上开始流传一种‘金融危机十年周期’的说法，不能不让人担忧，这又促使人们重新反思前期对金融危机根源的认识和对世界局势变化的认知。”新年初始，王永利在北京西单的一处茶室，向笔者回忆起那些穿越危机的日子，仍感慨不已。

穿越危机与中国选择

除去贪婪、金融创新过度、监管体制漏洞等因素，在王永利看来，全球性经济或金融危机的爆发，主要根源是全球化大发展造成的产能和流动性严重过剩。

二战让美国彻底摆脱了1929年的那次因聚集大量产能和流动性严重过剩而引发的大萧条，



王永利



1964年4月生于山东，经济学博士，中国银行原副行长、执行董事，曾任乐视互联网金融CEO，中国国际期货副董事长，兼任共享金融百人论坛理事长、文化金融50人论坛理事长、中国人民大学国际货币研究所等多家研究机构的学术委员。对商业银行经营管理以及非银行金融领域有广泛而深入的参与，对财务预算、风险控制、货币金融、外汇储备、跨境清算、金融科技、数字货币等有丰富的理论研究和实践经验，提出了很多深刻而独到的观点和见解，具有很强的全局意识、战略意识。著有《穿越危机——世界剧变的中國选择》《金融新思维 银行新发展》《金融危机全景透视》《新财会制度重点问题讲解》等书籍，发表了大量有影响力的文章。

插画 | 网中鱼



并凭借着雄厚的黄金储备，在1944年布雷顿森林会议上，美元一举取代英镑，称霸世界新的货币体系。

70年代末中国推行的改革开放，为世界提供了拥有巨大潜力的劳动力、资源和消费市场，推动经济全球化发展明显加快，世界格局深刻变化。苏联解体让美国一跃成为世界霸主，但由于“信息不对称”的客观存在，全球化发展过程中也不断引发一些国家和地区大大小小的金融危机，危机爆发后的救市则进一步扩大货币投放和流动性过剩。“雪崩的时候，没有一片雪是无辜的！”

1997年东南亚金融危机的爆发让资本回流美国，助推了世纪之交的那场科技泡沫，布什政府上台开始刺激房地产发展，9·11引起的恐慌也让国际资本开始寻求美国以外的市场。

正是在这样的大背景下，中国吸取教训，推动了一轮非常深刻的金融体制改革，并全面深化住房体制、教育体制、医疗体制三大改革，将资源转化为资本，推动经济在2000年之后呈现明显上升态势，成为世界经济难得的亮点。

2001年中国正式加入WTO，成为新的“世界工厂”，也带动新兴经济体快速发展，推动世界经济增长和大宗商品价格上升，产生了新一轮全球化高潮。

大量资本外流，加之大宗商品价格上升，迫使美国自2004年6月开始，不断地提高基准利率，从1%提高到2006年6月的5.25%，最终使美国住房价格在2006年底触顶回落，大量次级贷款形成的坏账难以收回，进而爆发了2007年次贷危机，最终引爆了2008年美国金融危机并向全球蔓延。

“可见，危机就是一部金融史。除此之外，货币脱金和超发、记账清算和金融脱实向虚，以及频繁的经济刺激和救市，都会造成流动性过剩，也成为金融危机爆发的重要推动因素。”王永利

捧起一杯清茶，看茶叶在杯中竞相浮起，又纷纷沉落，陷入了沉思。

中国如何选择？王永利在《世界走过头了，危机远未过去》一文中提出：全球金融危机爆发后，20国集团联合采取力度空前的救市运动，中国更是迅速调整宏观政策，推出了举世瞩目的经济刺激计划，在主要经济体中率先止跌回升，并迅速跃升为世界第二大经济体。

如今，世界由20世纪美国的崛起变成了21世纪中国的崛起，中国改革开放近40年，总体高速发展，没有爆发危机，而是成功穿越了东南亚金融危机和2008年全球金融危机，不能不说是个奇迹，“三分天注定，七分靠打拼”，这是与中国坚持改革开放，坚持实事求是、审时度势、与时俱进、稳中求进分不开的。围绕十九大确定的到本世纪中叶，国家综合实力和国际影响力世界领先的宏伟目标，金融作为现代经济的血脉，作为国家重要的核心竞争力，必须尽快形成配套的“国家金融战略”并积极推动实施。“这就需要准确把握货币的奥秘和金融的魔力。”王永利脸上浮现一丝神秘的笑容。

货币奥秘和金融魔力

货币金融的发展已经深入到人类社会的方方面面，成为社会运行的血脉和资源配置的枢纽，对经济社会的发展产生了极大的推动作用。但货币金融也存在其可怕的负作用，控制不住，就会对经济社会发展产生毁灭性的影响。

“到1971年，随着欧洲国家对美元的担忧，开始用美元兑换和收回黄金。这使美国的黄金储备进一步受到挤压，迫使美国尼克松政府单方面宣布放弃金本位制，也使国际货币体系彻底废弃了金本位制。这就是‘货币脱金’，也为通货膨胀乃至金融危机提供了重要条件。”

王永利侃侃而谈，好似穿越回到曾经人民大学的讲台上。1987年王永利在中国人民大学财

政系研究生毕业后留校任教，老校长黄达先生曾是财政系主任、中国货币金融学的奠基人，主编了中国第一本《货币银行学》教材。大师名校，耳闻目染，货币金融的种子在王永利的心中扎实的生根发芽。

1989年5月，王永利加入中国银行总行，做的第一件事就是和老同志一起，对中国银行从人民银行分出十周年来，各项业务会计核算手续进行梳理筛选，编撰出《中国银行各项业务会计核算手续》。“我三个月学了别人好几年都学不到的东西。”

此后，王永利直接负责了各种新业务会计制度制定、会计报表和年报的编制与分析，还直接参与了1993年的财务会计制度改革；1994年的外汇体制改革；1995年的商业银行改革在中行实施方案的制定，积累了对现代银行发展和运营的全局视野和实操经验。

35岁不到，王永利便有了戎马倥偬之感，先后担任总行财会部、资产负债管理部主要负责人。天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨。1999年11月，因福建省分行与“厦门远华大案”有关，涉及到了分行领导班子，王永利临危受命紧急奔赴该行。自2000年初开始全面主持工作，在应对案件处理的同时，坚持“大乱之后要大治”，把发展作为第一要务，因地制宜确定“新股申购”和“外汇业务”新的增长点，积极做好发展规划，切实推动改革、强化管理，带动分行尽快走出了困境，加快了发展。

2002年5月，王永利调任中行河北省分行行长，他抓住了环渤海大开发的历史机遇，明确发展重点和战略举措，深化组织体系和激励机制改革，强化干部培养和思想解放，推动河北省分行走上份额提升、快速发展之路。

2003年11月，王永利被任命为总行党委委员、行长助理，晋升为中行最年轻的总行领导，他积极参与中国银行的股改上市；直接负责中行

货币金融的巨大变化都和“记账清算”密不可分，而这一点至今尚未引起全世界的足够认知和重视，甚至存在诸多误解和谬误。王永利希望捅破这张窗户纸。

左图 2月2日，王永利做客金融博物馆的下午茶，全场200多人和4万多名观看网络直播的观众，聆听了他的演讲《穿越危机——世界剧变的中国选择》。

王永利将目光转移到互联网金融方向，并切身感受到信息化的中心，正在从以IT为主导，转向以互联网为主导。

次贷危机和全球金融危机的应对；推进中行IT蓝图（核心系统的改造统一）的成功实施；强化资产负债和流动性管理，成功应对2013年的金融“钱荒”；他最多时同时分管16个部门。

正是这些来自一线的实践和学院派扎实的理论功底让王永利看清了货币的奥秘和金融的魔力。其中，王永利特别强调记账清算。“记账清算的发展，引发货币金融的蜕变，推动货币从有形货币转向无形货币，货币的投放方式、运行模式深刻变化。所谓货币的流动，已经由货币现金的实物流动，转变成货币所有权的流动，金融更加独立和活跃，从货币金融发展到资本金融再上升到交易金融，作用越来越大，但风险随之更加突出，也更加难以控制。”货币金融的巨大变化都和记账清算密不可分，而这一点至今尚未引起全世界的足够认知和重视，甚至存在诸多误解和谬误，王永利希望来捅破这张窗户纸。

“今天你会发现，全世界真正流通的现钞越来越少，货币总量中越来越多的是银行存款，货币正朝着数字化方向迈进，并且货币现金的流动变成了货币所有权的流动。记账清算，即发生经济往来的双方通过开户银行等清算机构，以债权、债务的记账调整方式进行资金的清算，已成为货币发展史上的三大重要裂变之一。”王永利加重了语气。

“中国3万多亿美元的外汇储备，并不会外币现金真正流入中国。外国拥有的美元外汇储备越多，其对美国债权或资产就越大，相应的，美国外债就会越多，其金融机构的资金实力就越强。在记账清算体系下，外汇储备只能用出去，不能拿回来。”

“根据这一原理，人民币走出去，应该是鼓励以记账清算方式走出去，而不是鼓励现钞走出去；外国拥有的人民币越多，其在中国金融机构的存款就会越多，中国的人民币外债就会越大；而又需要加快人民币在岸的全球清算和交易中心

建设，并以此推动国际金融中心的建设；更要配套推动人民币汇率及可兑换和外汇管理体系改革；人民币海外资产和海外负债将会扩大，需要在相关统计中加以反映并加强管理。”他计划写一本相关的专业书籍，来补充货币金融学关于记账清算方面的知识和影响。

如果说记账清算已成为对货币发展史上的重要裂变，那么移动支付则是新技术跨界颠覆的支点，王永利接下来的故事就与支付有关。

从银行家到互金践行者

金融机构跳跃的金币与科技公司流动的数字，原本分属两个世界，拥有不同的生产方式和存世逻辑。在互联网早期，它们就像相隔美国东西海岸的华尔街和硅谷一样，各统一方，相安无事。如今，随着两者尤其是互联网“圈地运动”的扩大，边界模糊了。而这也正是王永利从银行家转变为互联网金融践行者的根由。

“应对2008年金融危机高峰期后，我从2009年开始，接手中行发展大战略IT蓝图的实施。它是投资上百亿、用于中行IT系统以及流程再造的重大工程，被寄予厚望。用了三年时间成功将中国银行全国的核心系统进行统一和升级。那时所谓的信息化，智能化仍是以IT为主的系统应用，打造智慧银行的概念也仅限于此。”

真正刺激到王永利神经的是2013年余额宝的推出，短短几个月，融资规模逼近六千亿元，直接带走了商业银行大量的活期存款。他遂将目光转移到互联网金融方向，并切身感受到信息化的中心，正在从以IT为主导，转成以互联网为主导。互联网正在深刻改变人类社会的组织模式和运行方式，也在深刻改变金融的格局，让其越来越融到了实体经济中，一体化、系统化、自助式运行。

2015年8月，王永利转身到一家大型互联网公司去践行互联网金融，形成了“支付是基础，



平台是核心，资管是方向”的互联网金融整体规划。

“可以说没有互联网支付就没有互联网金融今天的发展。支付是最容易被新技术改造的一个产业与金融资源转换点、连接器，是首当其冲的交叠地带。它既是传统金融的基石，也是新技术跨界颠覆的支点。只要冲破这一隘口，用户消费行为就可以被沉淀，就可能踏进大数据风控、征信、理财等丰腴之地。”

“有了支付的基础，再建一个金融交易平台，就像金融的淘宝、天猫，让各类金融机构，都在这里开店，我们提供底层的基础服务。”

作为CEO，王永利并没有像其他机构那样，一上来就土豪般收购金融牌照，而是尊重互联网跨界融合的特质和金融发展的规律，将整个金融的功能开始重新组合，以互联网支付为基础，以互联网金融交易平台为核心，着力推动新型资管发展，形成金融科技新模式，以最小的投入赢得最大的功效。

“金融的本质是风险，风险不仅仅是控制，更需要平衡。随着互联网产品服务与消费者之间交互的方式、形式、模式的变化，对用户信息的采集、处理和新技术多样化应用，金融产品的管理模式发生了较大的变化，因此风险管理的实现方式也随之而变，更多地依靠大数据、人工智能等。”

王永利在所在互联网公司资金从紧的情况下，仍顶住压力，放过了P2P、众筹等风口，始终守住不爆发金融风险的底线。事实也证明，当某些互联网金融平台一地鸡毛的时候，所在互联网公司陷入困境的时候，王永利掌管的互金平台仍然安全稳健。

采访即将结束时，话题又回到了王永利的那本《穿越危机——世界剧变的中国选择》的新书，他谦逊而认真地和笔者讨论起互联网新媒体的趋势，以及书中的观点如何更有效的传播。在此刻，笔者深受触动，一位穿越危机，拥抱新时代金融家的灵魂在文字中跳跃…… □