

## COVER ARTICLES

40年，中国市场对外资金融机构逐步开放，准入门槛逐步降低，吸引外资金融加入到中国改革开放进程中并分享中国经济高速增长的红利。未来，金融开放还将继续，但这一切应建立在稳定的前提下。

# 在中国与国际银行同成长

口述 | 贲圣林 整理 | 本刊记者 张琴琴

1994年9月19日，我从美国普渡大学拿到经济学博士学位后，进入荷兰银行北京代表处，由此开启服务中国，在中国与国际银行共成长的职业生涯。

因为荷兰本土较小，所以荷兰银行对外扩张很快，全球化程度很高。上世纪90年代，荷兰银行在国际化方面应该说是走在了花旗、汇丰的前面，在上海滩的一众外资行中，也是风云般的存在，后来汇丰、花旗等银行中国区的许多高管，都是当时从荷兰银行出来的。

我先在荷兰银行北京代表处做助理代表（Assistant Representative），在上海分行培训，两年后到天津代表处担任首席代表，再之后调回上海分行做业务总监。那时外资银行代表处法律上是不能处理业务的，规模在3~10个人左右，主要提供咨询服务；分行规模上20多个人的有，上百人的也有，主要看业务量。

## 思想放开，多元化业务起步

那时候的业务很简单，只能做“离岸业务”：一方面，业务的币种是外汇，只有外币业务，没有本币业务；另一

方面，服务的对象都是在大陆的外资企业，像荷兰企业、美国企业等；此外，更多做的是批发业务，几乎没有零售业务。所以，当时外资行在内地的机构，就是外资行的一个分支，没有本土业务可以做。

这与当时的时代背景有关。在经历东欧剧变和上世纪80年代末的政治风波后，国内对于是继续推进改革还是回到计划经济有两种声音。

在大陆为姓“资”还是姓“社”讨论的时候，亚太区的“四小龙”“四小虎”已经借着西方发达国家向发展中国家转移劳动密集型产业的机会，引进大量的资金和技术，走上了发展道路。

较之于亚太“四小龙”“四小虎”的迅猛发展，外资行对中国改革的前景如何看法并不统一，对中国市场并没有立刻去重点布局。当时，荷兰银行亚太区总部有两个：新加坡和香港，这两地本身是地域金融中心，有很多跨境业务。相比于韩国、马来西亚、新加坡这些经济体，那时中国内地的经济国际化程度很低，我们在荷兰银行亚太区的业务总量中占比很低，所以当时我们做业务是要依附于



### 贲圣林

1994~2005 年担任荷兰银行高级副总裁兼流动资金业务中国区总经理；2005~2010 年担任汇丰董事总经理兼工商金融业务中国区总经理；2010~2014 年担任摩根大通银行（中国）行长，有 20 年外资银行管理经验。2014 年 5 月转型学者，任浙江大学教授、浙江大学互联网金融研究院创始人，最近正筹建浙江大学国际联合商学院。

他人的。比如我要贷款给在大陆的台资企业，需要台湾的同事批准我才能做，我是没有自主权的，算不上有真正的自己的客户。

### 政策放开，本土化转型布局

2001 年中国加入 WTO 之后，越来越多的外资企业到中国寻觅改革红利，带动外资行进入中国内地市场，导致外资行在中国的业务体量和结构发生质的变化。

2005 年，我从荷兰银行到了汇丰银行。汇丰银行全称“香港上海汇丰银行有限公司”，从名字里就可以看出它的中国底蕴。第一家入股中资银行（上海银行）的便是汇丰，第一家入股国有大行（交通银行）的也是汇丰，它在中国市场的布局是其他外资行无法比拟的。

汇丰当时最主要的业务是工商业务，这个业务很核心，除了投行业务以外基本都在这里。我很幸运，作为第一个大陆人在 2007 年 1 月份掌管汇丰银行中国区的这块业务。我在接管之初，发现广州分行当时 88% 的业务是做香港企业，基本没有本地业务，在把所有的分行转了一遍之后，

我就下决心一定要做业务本土化的转型，在为外资企业带来本土化的服务的同时为中资企业提供全球化的服务。

那一时期，中国金融市场对外开放也更进一步。2006 年，为促进对外开放和经济发展的需要，《外资银行管理条例》颁布并于当年实施，规定外资银行分支机构完成中国当地注册后，可以从事本地居民的零售业务，做本币业务，外资银行和国内银行一样享有国民待遇。



1



2

我是汇丰工商业务中国区总部的负责人，我们有大区，如华北区、华东区、华南区等，大区经理都是外籍人士，为了尽快推动业务本土化转型，我记得当时给所有同事开战略闭门会议，跟他们喝的第一瓶酒是二锅头，唱的第一首曲是《智取威虎山》，让他们看四川的变脸表演，多方位了解中国文化。业务本土化，需要的是本土化的人才，在这次转型中，我们提拔任用了一批本土人才做分行、支行的管理人员。

还有一个突出变化就是对组织架构的调整。之前实行大区制，华北区、华中区等彼此就是一个独立王国，一个

美国企业到中国来寻求服务，它在北方区的子公司跟南方区的子公司所受的服务、价格等没有一致性，而且需要跟很多部门、很多分行打交道。发现问题之后我们就说“不行”，这个客户只要跟汇丰打交道，就要得到一条龙的服务，从现金管理，简单的授信，到贸易融资，跨境的并购服务，以及银行贷款。

我们需要怎么解决？地域区分还需要，但也需要以客户为中心的组织架构。于是，我们就在中国区总部层面成立了美国业务部、台资业务部、香港业务部，欧洲业务部，这些人在中国区层面协调所有事务。这样欧洲的同事说有



- > 1 1982年，南洋商业银行在深圳开设分行，是改革开放较早进入中国的外资行。
- 2 2001年，中国加入WTO，2006年《外资银行管理条例》颁布，允许外资行开办本土业务，外资金融机构对中国市场的重视度显著提高。
- 3 2018年，中国央行行长易纲在博鳌亚洲论坛上宣布了超十项金融开放重磅措施，包括取消银行和金融资产管理公司的外资持股比例限制，大幅扩大外资银行的业务范围等。

客户到中国来，他不需要跟中国的三十几个分支行的人直接打交道，只需要跟一个人打交道，就能搞定在中国各个大区的业务。

与此同时，我们还在海外推出了中国业务部，服务中资企业走出去。一开始汇丰(中国)服务的国企较多，慢慢地，南方地区像福建、广东、浙江地区的民营企业比较多了。按照我们这个组织架构，例如美的公司在汇丰的客户经理是在广州，美的走向全球，走到其它国家，统一由这个人来协调，这就是以客户为中心，我们完全打破了之前的地域隔离局面。

这在当时还是比较新的，特别在汇丰内部。可以说，汇丰在中国区的布局，远远走在了其他外资行的前面。我们在汇丰做的一些改革尝试，也是中国经济和企业的崛起倒逼外资行布局中国市场所作出的转型和调整。

### 继续放开，以安全为前提

我很幸运，在荷兰银行工作差不多十年，那是一个欧洲银行，历史悠久也曾叱咤风云。汇丰银行既有英国元素，又有亚洲元素。但是做金融的人，如果没有在华尔街机构做过，总觉得好像缺点什么。碰巧，那时猎头找到我，就去了JP Morgan Chase 中国公司担任CEO。

JP Morgan 侧重大宗批发和投行业务、它的平均研究能力、产品能力、员工的学历等高于欧洲跟亚洲的机构。中国崛起后，它在一定范围之内做了很多调整，但是中国区的业务至今没有充分发展起来。可能和它的业务定位有关，也因为它的美国本土基因太强，总体对中国并不够了解。

我们这样一个大的国家，不可能让外资去控制我们的金融体制，这是共识。

为14亿人做金融服务，中国市场的开放对国际金融机构的吸引力是不言而喻的，但开放也是分梯度的：一梯度是上世纪70年代底80年代初，以深圳蛇口一些项目为契机，一些港资银行如南洋商业银行在深圳起步；二梯度是90年代初浦东开放，欧美企业进驻带动欧美银行进入中国；第三梯度是中国加入WTO，中国市场的高速增长加上政策放开吸引外资行进入。在政策上也经过几轮比较大的放开，关键点是2004年外资行可以在中资行入股，虽然有一些条件限制；2006年允许外资行从事本地化业务等等。

金融业的开放比一般行业更复杂，它牵涉到整个金融体系的稳定问题。没有比较稳定的金融秩序，谈开放，谈创新，只会带来更大的风险。目前，我们自己的金融业，国际化、市场化程度是滞后于其他行业的，中国的金融对外开放任重道远。这就要求我们在微观层面，金融机构要勤练内功，提高理性决策能力；中观层面，重新审视我们本身对金融行业的理解，特别是在金融科技时代；宏观层面要进一步处理好金融业和实体经济、社会的关系，为服务美好社会贡献力量。E