



汇添富基金·世界资本经典译丛

Asia's Banking CEOs: The Future of Finance in Asia



银行家

[加] 彼得·赫夫利希 (Peter Hoflich) 著



上海财经大学出版社



汇添富基金·世界资本经典译丛

银行家

[加] 彼得·赫夫利希 著
(Peter Hoflich)

罗 曼 译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

银行家/(加)赫夫利希(Hoflich, P.)著;罗曼译. —上海:上海财经大学出版社, 2010. 8

(世界资本经典译丛)

书名原文: Asia's Banking CEOs; The Future of Finance in Asia

ISBN 978-7-5642-0806-6/F · 0806

I. ①银… II. ①赫… ②罗… III. ①银行-研究-亚洲
IV. ①F833

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 120249 号

☐ 责任编辑 温 涌
☐ 封面设计 钱宇辰
☐ 版式设计 孙国义

YINHANGJIA

银 行 家

[加] 彼得·赫夫利希 著
(Peter Hoflich)

罗 曼 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 15.25 印张(插页:5) 218 千字

印数:0 001—4 000 定价:36.00 元

汇添富基金·世界资本经典译丛
编辑委员会

编委会主任

丛树海

编委会执行主任

张 晖 于东升

编 委

黄 磊	袁 敏
韩贤旺	钱 慧
曹翊君	刘劲文
郭 君	魏小君
益 智	林 皓
齐 鸣	李成军
金德环	田晓军
柳永明	骆玉鼎
周继忠	崔世春

策 划

黄 磊 曹翊君

总序

“世有非常之功，必待非常之人。”中国正在经历一个前所未有的投资大时代，无数投资人渴望着有机会感悟和学习顶尖投资大师的智慧。

有史以来最伟大的投资家，素有“股神”之称的巴菲特有句名言：成功的捷径是与成功者为伍！（It's simple to be a winner, work with winners!）

向成功者学习是成功的捷径，向投资大师学习则是投资成功的捷径。

巴菲特原来做了十年股票，当初的他也曾经到处打听消息，进行技术分析，买进卖出做短线，可结果却业绩平平。后来他学习了格雷厄姆的价值投资策略，投资业绩很快有了明显改善，他由衷地感叹道：“在大师门下学习几个小时的效果，远远胜过我自己过去十年里自以为是的天真思考。”

巴菲特不但学习了格雷厄姆的投资策略，还进一步吸收了费雪的投资策略，将二者完美地融合在一起。他称自己是“85%的格雷厄姆和15%的费雪”，他认为这正是自己成功的原因——“如果我只学习格雷厄姆一个人的思想，就不会像今天这么富有”。

可见，要想投资成功很简单，那就是：向成功的投资人学投资，而且要向尽可能多的杰出投资专家学投资。

源于这个想法，汇添富基金管理公司携手上海财经大学出版社，共同推

出这套“汇添富基金·世界资本经典译丛”。开卷有益,本套丛书上及 1873 年的伦巴第街,下至 20 世纪华尔街顶级基金经理人和当代“股神”巴菲特,时间跨度长达百余年,汇添富基金希望能够藉此套丛书,向您展示投资专家的大师风采,让您领略投资世界中的卓绝风景。

在本套丛书的第一、二、三、四、五辑里,我们为您奉献了《伦巴第街》、《攻守兼备》、《价值平均策略》、《浮华时代》、《忠告》、《尖峰时刻》、《战胜标准普尔》、《伟大的事业》、《投资存亡战》、《黄金简史》、《华尔街的扑克牌》、《标准普尔选股指南》、《华尔街 50 年》、《先知先觉》、《共同基金必胜法则》、《华尔街传奇》、《大熊市——危机市场生存与盈利法则》、《证券分析》、《股票估值实用指南》、《货币简史》、《货币与投资》等 34 本讲述国外金融市场历史风云与投资大师深邃睿智的经典之作。而在此次推出的第六辑中,我们将继续一如既往地为您推荐 6 本同样具有震撼阅读效应的经典投资著作。

漫漫投资路,法则诚可贵。不了解投资法则,就很难成为投资战场的真正胜者。本辑丛书中的《投资法则——全球 150 位顶级投资家亲述》一书将为您讲述源于诸多投资大家真知灼见的经典投资法则。本书由 150 位欧美投资界知名人士亲自撰写的投资心得汇编而成,作者阵容可谓空前强大,包括先锋投资集团(The Vanguard Group)的创始人鲍格尔(John C. Bogle),《罗斯查尔德家族》和《货币崛起》等书的作者、牛津大学教授弗格森(Niall Ferguson),太平洋投资管理公司(PIMCO)的创始人格罗斯(Bill Gross),金融工程学界权威多伦多大学教授霍尔(John Hull),技术分析大师墨菲(John Murphy),嘉信理财首席执行官施瓦布(Charles R. Schwab),《股市长线投资法》的作者、宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授西格尔(Jeremy Siegel),等等。每位作者都根据自己的投资生涯和专业洞识为读者提出投资忠告,文章短小精悍,中肯务实,深入浅出,通俗易懂。全书编纂得体,各章篇幅适中,心得条目清晰,既可按部就班、依序研读,又可随兴所至、信手翻阅,有助于读者在紧张繁忙的间隙充分利用时间并享受思想激荡的乐趣。

投资是一门充满神奇诱惑的艺术,天才投资家的传奇故事总是会引发我们的无限感慨和深思追怀。《伯纳德·巴鲁克——一位天才的华尔街投

《投资大师》一书为我们真实重现了投资大师巴鲁克天才睿智、风云激荡的一生。本书作者詹姆斯·格兰特(James Grant)是美国首屈一指的财经作家,他在这本书里以老练、大气的笔触使得天才大师巴鲁克的非凡一生跃然纸上,让这本书注定成为经典之作。提起伯纳德·巴鲁克,他的大名在投资界可谓无人不晓。他是一个白手起家的百万富翁和股票交易商;一个鬼才投资者和精明的冒险资本家;一位具有传奇色彩的风险投资家;一位曾经征服了华尔街,后又征服了华盛顿的声名卓著、受人敬慕的显赫人物。在《至高无上——来自最伟大证券交易者的经验》(上海财经大学出版社 2006 年版)一书中,巴鲁克被列为 5 位最伟大的证券交易者之一。

大科学家牛顿说过,“如果说我能看得更远一些,那是因为我站在巨人的肩膀上”。《睿智——亚当谬论及八位经济学巨人的思考》就是这样一本可以让你有幸“站在巨人肩上”,颇值得用心品读以开阔经济学视野的好书。本书不仅阐述了包括亚当·斯密、马尔萨斯、李嘉图、卡尔·马克思、约翰·梅纳德·凯恩斯、哈耶克、凡勃伦和熊彼特在内的 8 位经济学史上举足轻重的人物的伟大理论,更独辟蹊径以“亚当谬论”为线索贯穿始终,融合作者深厚的知识底蕴和非凡见解,系统分析了每位经济学巨擘的思想特色及局限。

历史总是让人景仰,悠久的历史更是让人肃然起敬。世界三大证券交易所(纽约证券交易所、东京证券交易所、伦敦证券交易所)中,伦敦证券交易所是目前世界上挂牌上市公司最多的证券市场,历史也最悠久。《伦敦证券市场史(1945~2008)》一书是一个独一无二的历史见证。全书以实事求是的新闻格式行文记录了自 1945 年以来影响伦敦证券市场发展的、人物、交易和事件。本书读起来颇像一本小说,带您纵览伦敦证券市场六十多年的历史浮沉。本书作者乔治·G. 布莱基(George G. Blakey)有多年从事股票经纪人的经历,作为金融分析师曾供职于很多银行和投资群体,并是股票经纪商林登公司(Lyddon & Co.)的研究伙伴。他以引人入胜的方式解读了证券市场的赢家与输家及其输赢的原因,洞悉了证券市场运作、关键参与者和市场的运动和影响,涵盖了所有影响证券市场的重大经济和政治进展,该书堪称为任何希望了解当前市场、预测未来市场趋势的人都提供了宝贵的参考。

投资的经验总是触类旁通,不同行业的成长经历同样值得借鉴,例如,娱乐业的资本积累与投资运作。巴里·迪勒(Barry Diller)纵横娱乐业三十余载,一直走在行业的前沿,他提出的“本周电影”和电视连续短剧等开创性的概念都推动了影视革命。《巴里·迪勒——美国娱乐业巨亨沉浮录》一书以冷静而深刻的旁观者眼光描述了好莱坞影视巨头巴里·迪勒波澜起伏的创业生涯。本书生动展现了这位不知疲倦的传媒大亨从小职员到派拉蒙、福克斯等影视公司 CEO 的传奇经历,深度透析了他给美国影视传媒带来的创造性与颠覆性的影响与改变,同时展现了风起云涌的好莱坞权力争夺战。此外,该书在对巴里·迪勒的生平记录中,还特别提到了他“制造冲突式”管理理念及在娱乐业扩张经营的宝贵经验。从某种程度上说,这也是投资者最值得投资和期许的地方。“他是一位真正的梦想家,他的精明无人能及……是他造就了整整一代大亨。”——保罗·罗森菲尔德(Paul Rosenfeld)在《好莱坞俱乐部规则》(The Club Rules)一书中如是评说巴里·迪勒。

金融是现代国家经济的命脉,而银行在其中扮演的重要角色不言而喻。《银行家》一书为我们阐述了亚太地区银行掌门人的领导能力与卓越才干。本书对亚太地区大多数重要银行 CEO 的金融才智和经营理念进行了剖析,指出这些 CEO 引领其银行飞速发展的深刻缘由。本书还重点关注中国和印度及其他一些快速发展国家的银行业,不仅阐述了亚洲银行业已成为世界金融蓬勃发展的主要角色,更深入分析了他们在加速发展的道路上面临着的一系列来自内部和外部的挑战。

投资者也许会问:我们向投资大师、投资历史学习投资真知后,如何在中国股市实践应用大师们的价值投资理念?

事实永远胜于雄辩。中国基金行业从创立至今始终坚持和实践价值投资与有效风险控制策略,相信我们十年来的追求探索已经在一定程度上回答了这个问题:

首先,中国基金行业成立十余年来的投资业绩充分表明,在中国股市运用长期价值投资策略同样是非常有效的,同样能够显著地战胜市场。几年来我们旗下基金的优秀业绩,就是最好的证明之一。价值投资最基本的安

全边际原则是永恒不变的,坚守基于深入基本面分析的长期价值投资,必定会有良好的长期回报。

其次,我们的经历还表明,在中国股市运用价值投资策略,必须结合中国股市以及中国上市公司的实际情况,做到理论与实践相结合,勇于创新。事实上,作为价值型基金经理人典范,彼得·林奇也是在总结和反思传统价值投资分析方法的基础上,推陈出新,取得了前无古人的共同基金业绩。

最后,需要强调的是,我们比巴菲特、彼得·林奇等人更加幸运,中国有持续快速稳定发展的经济环境,有一个经过改革后基本面发生巨大变化的证券市场,有一批快速成长的优秀上市公司,这一切将使我们拥有更多、更好的投资机会。

我们有理由坚信,只要坚持深入基本面分析的价值投资理念,不断积累经验和总结教训,不断完善和提高自己,中国基金行业必将能为投资者创造长期稳定的较好投资回报。

“他山之石,可以攻玉。”十余年前,当我在上海财经大学读书的时候,也曾经阅读过大量海外经典投资书籍,获益匪浅。今天,我们和上海财经大学出版社一起,精挑细选了上述这些书籍,力求使投资人能够对一个多世纪的西方资本市场发展窥斑见豹,有所感悟;而其中的正反两方面的经验与教训,亦可为我们所鉴,或成为成功投资的指南,或成为风险教育的反面教材。

“辉煌源于价值,艰巨在于漫长。”对于投资者来说,注重投资内在价值,精心挑选稳健的投资品种,进行长期投资,将会比你花心思去预测市场走向、揣测指数高低更为务实和有意义得多。当今中国正处在一个高速发展的黄金时期,站在东方大国崛起的高度,不妨看淡指数,让你的心态从容超越股市指数的短期涨跌,让我们一起从容分享中国资本市场的美好未来。在此,汇添富基金期待着与广大投资者一起,伴随着中国证券市场和中国基金业的不断发展,迎来更加辉煌灿烂的明天!

张 晖

汇添富基金管理有限公司投资总监

2010年5月8日

致 谢

本书能够顺利出版,我应当感谢许多人,其中,最值得感激的是《亚洲银行家》(*The Asian Banker*)的总裁兼总编辑伊曼努尔·丹尼尔(Emmanuel Daniel),感谢他对我的信任,让我执笔编写一部介绍资深银行家的书籍。他创建《亚洲银行家》杂志社,提供人们亟须的有关亚洲金融服务业的信息,表现出令人叹服的远见。同时,他对亚洲金融领域的了解,与他的创意一样令我深受鼓舞。本书依据的大量采访也是由他引领进行的。

本书的成功也应当归功于那些愿意同我分享他们故事的资深管理者,有些写在书里,有些没有,我在此对他们以及他们身边帮助过我的员工表示感谢。这些员工不厌其烦地接听我的电话、回复我的邮件、给我发送地图,还在出租车司机找不到路的时候耐心地帮助我。此外,约翰·威利父子出版公司(John Wiley & Sons)的尼克(Nick)及其团队也为促成本书出版做出了巨大的贡献。谢谢大家。

在写作期间,我常常在电脑前一坐就是一整天,我感谢家人对我的理解和支持,也感谢他们耐心地听我诉说银行界的逸闻(其实他们并不真的能够听懂)。最后,感谢《亚洲银行家》团队表现出来的精神和友情。

序

这是近年来我阅读过的商业书籍中最优秀的一本。它准确描述了银行业的近代史,尤其着重讲述了变化日新月异的消费者银行界。本书也讲述了策略、管理和创新,但最值得一提的是,本书近距离地描绘了创造今日亚洲金融业版图的银行家们,他们的故事教会了我们许多知识,他们透彻分析的能力、采取行动的效率以及他们对行业和社会的贡献将持续影响全人类,并帮助我们构建起本地区银行业的未来。

最初拿到原稿时,我将它当成一部历史书来阅读,它的风格、结构和形式轻松,信息量充足,彼得·赫夫利希从多个角度描绘了他选择的多家银行及其领导者,阅读这本书是一种真正的享受。我本人对这些银行略有研究,并与其中的部分银行家是朋友,因此十分赞赏本书中准确的描述和针对性的分析。我从中学到了很多知识,加深了对银行业的理解,更了不起的是,本书描写的采访中,各位银行家均表现出自己的个性、风格和管理方式,以至于我可以想象我的朋友们在讲述其故事时的模样。

重读了几遍后,我开始在重要的地方划线做标志、做笔记,再找到我自己的一些参考资料,进行对比和研究……结果是,我愈发欣赏本书了。

有几个朋友在我执笔本评论时提供了无私的帮助。首先是一位“学

者”，也是一个杰出的年轻人，他曾在美国学习，并曾在一家咨询公司负责策略制定，随后他先后在法国的欧洲工商管理学院和新加坡学习，目前在亚洲一家主要银行担任高层。他说，本书中有一些不错的“案例分析”，与哈佛大学针对花旗银行的案例分析不相上下，本书提供了绝佳的材料供人们学习、讨论和反思。我们也很的确这么做了，花了整整一下午时间，逐一查阅每个案例，对比其中的战略方法、对机会的把握和具体实施的质量。

我的另外一个帮手是一位人力资源专家。这位女士的专业是帮助金融机构建立“高绩效团队”。我们讨论了本书中的案例、领导技巧，以及书中的银行家们寻找人才、采取行动和激活组织的能力。我们也着重注意到他们表现出来的热情、谦逊以及最重要的品质——坚持。

最后，我还找了两位银行家朋友帮忙，他们了解书中描写的一些银行及其团队。我希望能找到更多信息，从他们的视角出发，来理解书中描写的情况。他们立即表示了对本书中描述情况的赞同，均将话题导向了自己所在的银行。他们已经借鉴了本书所提供的信息，用来反思自己遇到的机遇、问题和行动方案。

各位银行家朋友，在你们读过这本书后，也将产生相同的反思！

本书是一部不可错过的佳作。

读过它之后，你将开始了解亚洲银行业。

研究它之后，你将加深对亚洲银行业发展的理解。

反思它之后，你将会更了解你自身，更明确你面临的机遇，以及如何用自己的独特方式展现卓越的领导能力。

彼得，谢谢你！

菲利普·派拉特^[1]
(Philippe Paillart)

[1] 菲利普·派拉特现居于新加坡，是欧洲、中东和亚洲等地区多家金融机构的董事会成员或顾问。他也是大来信用卡公司(法国)、花旗银行(德国)、渣打信托公司(英国)、福特金融公司(美国)、渣打银行(香港)、复兴信贷银行(俄罗斯)、领汇金融银行(英国)、广安银行(香港)、菲岛银行(菲律宾)、渣打银行(马来西亚)和星展银行(新加坡)的董事会成员。

目 录

总序/1

致谢/1

序/1

导言/1

第一章 金融巨擘——日益壮大/5

巨人中的巨人:姜建清(中国工商银行行长)/5

眼观八方:斋藤宏(日本瑞穗实业银行总裁兼 CEO)/13

慢慢将油门踩到底:姜正元(韩国国民银行 CEO)/24

第二章 远见卓识——改变规则/36

等待中的巨人:阿迪塔·普里(印度 HDFC 银行总经理)/36

向北方进军:马蔚华(中国招商银行行长)/48

风雨飘摇的 10 年:伍万通(泰国泰华农民银行 CEO)/56

第三章 金融新贵——打破常规/68

闻歌起舞:施科宗(菲律宾金融银行主席);内斯特·陈(菲律宾金融银行总裁)/68

唤醒不夜城:苏尼尔·考尔(日本花旗银行总裁)/78

力争上游:吉米·库尔尼亚宛·赖哈德(印度尼西亚大华宇宙银行行长)/86

第四章 重建辉煌——从头开始,但不从零开始/92

唤醒摇钱树:郭仲宜(泰国汇商银行执行董事长)/92

专业领域的巨人:塞德·萨利姆·拉贾(巴基斯坦国民银行行长兼总裁兼 CEO)/104

北京旧事:郭树清(中国建设银行董事长)/120

太空牛仔:陈珙君(泰国大城银行 CEO)/130

第五章 管理俊才——统一之势/140

两个总比一个强:柯清辉(香港恒生银行副主席兼 CEO)/140

代达罗斯与伊卡洛斯:坦瑞·波特(日本新生银行总裁兼 CEO)/149

夺金之战:金胜猷(韩国韩亚金融集团总裁)/157

长路漫漫:严晓燕(中国北京银行行长)/165

第六章 专精业务——捧住铁饭碗/171

开启王国的钥匙:松尾泰一(eBank 总裁);石井茂(索尼银行总裁)/171

精细、调整和不满足:西蒙·库柏(韩国汇丰银行总裁兼 CEO)/184

万里挑一:阿尔贝托·维拉罗萨(菲律宾安全银行总裁兼 CEO)/190

当局者说:马克·达森(日本标准渣打银行 CEO)/196

第七章 谈判专家——打响新战斗/205

国内还是国际化……:河永求(韩国花旗银行 CEO)/205

勇于开拓的新银行家:塞巴斯蒂安·巴雷德斯(印度尼西亚金融
银行执行总裁)/211

不积跬步,无以至千里:拉杰德拉·提伽拉贾(斯里兰卡哈通国民
银行执行董事兼 CEO)/218

导 言

亚洲金融风暴后 10 年

它们为亚洲经济腾飞提供了动力；它们为中国、印度和越南等新兴经济体的发展提供了养料；它们为中国香港和新加坡等发达经济枢纽带来了能量；它们构建了世界第二大经济体日本的稳健经济体系。

亚洲各大银行将它们的触角伸向世界每一个角落，世界每个大洲的每个地区中每条繁忙的商业街上都有它们的营业网点，它们无处不在。在台北、在曼谷、在马尼拉、在上海、在首尔，熙攘的大街上，不难看到几家大银行比邻而居。造访任何一个大城市，都不免对它们的商标和颜色更加熟悉，不免观察到它们给所在国家和城市留下的深刻印记。亚洲是近 40 亿人的家园，亚洲的金融业是一部强大的机器，熙攘繁忙，每一双关注亚洲的眼睛，或多或少地都在观察它们的银行。

1997 年亚洲金融风暴后到 2007 年这 10 年，是亚洲重建的 10 年，其间很多事情都发生了变化，银行界亦不例外。千禧年开始前的最后 10 年里，

肆虐的风暴席卷了亚洲各国,留下了无数深深的伤疤。但总体上来看,还没有其他哪个行业像银行业这样进行了大规模的整合。毕竟银行业在每个经济体中都扮演着至关重要的角色,银行出现了问题,不会随随便便就消失了——它们转变为新的银行。

1997年的金融风暴带来了严重的后遗症。泰国和印度尼西亚是受影响最深的国家,直到现在,他们的银行家们一想到当年的惨况还会发抖。韩国银行家对他们所谓的“IMF危机”^[1]也同样记忆犹新。对他们而言,这次危机迫使他们打开国门,并从此无法扭转。虽然有人认为这是被迫的,也有人认为这对自己国家有好处,但金融服务业从此私有化了,世界各大机构纷纷涌进韩国收购韩国各大银行。银行所有权现在是亚洲银行业最容易引起争议的话题,韩国尤其如此。危机后,亚洲各银行还陆续经历了一些起起落落:非典(SARS)的侵袭、这样或那样的信用卡危机,甚至奇奇怪怪的IT系统崩溃。

具有讽刺意味的是,亚洲最大、最有意思的两个市场,中国和印度,却并未受到过多的影响。1997年金融危机到来时,上述两国的银行业还未充分发展,因此并未陷入由贪心引起的泡沫经济带来的困境。中国目前只有一家银行——广东发展银行——由于过度扩张业务范围导致资金短缺而一度陷入困难的局面,不得不依靠以花旗银行(也简称花旗)为首的几家财团联手帮忙,才得以摆脱困境。

然而从目前来看,尽管中国和印度的发展速度令人瞠目结舌,但人们仍不免有如下疑问:这样的发展势头还能保持多久?不可能永远这样。2007年并未重演1997年的悲剧,但2008年、2009年呢?

对于那些对中国充满信心并投资了大把钞票的国际机构而言,中国经济增长过快的问题显得尤为严峻。华尔街的领头羊高盛集团做出的最大一笔投资就是针对中国的一家银行,在未来3年的关键时期只要不出现什么

[1] “IMF危机”是韩国国内对1997年亚洲金融危机的称呼。IMF全称为International Monetary Fund,指国际货币基金组织。——译者注