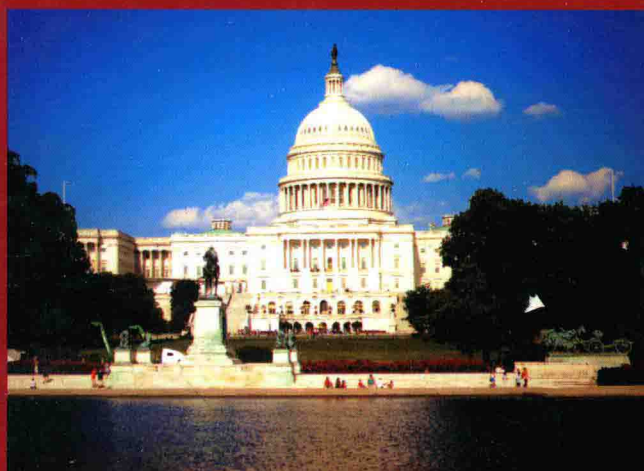


多视角 看美国

美国
乔治城大学
研修随笔

杭琛◎著



A MULTI-ANGLE VIEW OF
THE UNITED STATES

郑秉文
岳庆平

耿红
熊志勇

斯坦利·P. 萨凯
罗汉·威廉姆逊

联袂推荐

 中国金融出版社

多视角看美国

——美国乔治城大学研修随笔

杭琛 著

 中国金融出版社

责任编辑：肖 炜

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

多视角看美国 (Duoshijiao Kan Meiguo): 美国乔治城大学研修随笔/
杭琛著. —北京: 中国金融出版社, 2017. 4

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8951 - 2

I. ①多… II. ①杭… III. ①随笔—作品集—中国—当代
IV. ①I267. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 061283 号

出版

中国金融出版社

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 25.75

彩插 4

字数 370 千

版次 2017 年 4 月第 1 版

印次 2017 年 4 月第 1 次印刷

定价 60.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8951 - 2

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

自序

2014年夏天，我有幸参加了美国乔治城大学“商业银行经营管理高级专题研修班”（Executive Education Program on Commercial Bank Management & Strategy）的学习，这是建设银行自2005年在香港上市以来，在乔治城大学举办的第七届专题研修班，被称为“乔七班”。我们全班共有26人，其中，2/3的学员来自一级分行（1人来自海外的悉尼分行），8人来自总行不同条线的业务部门，另有人力资源部领队1人，国际业务部翻译1人。

乔治城大学的英文全称是“Georgetown University”，它位于美国首都华盛顿，是全世界最著名的高等学府之一。这所大学不仅培育了享誉全球的政治家和外交家，也培养了许多商界精英。乔治城大学坐落在华盛顿“波特马克河”河畔（Potomac River），是美国最古老的大学。换句话说，美国的历史有多久，乔治城大学的历史就有多长。

与往年的乔治城大学研修班比较，我们这个班学员的结构特点鲜明：一是来自全国业务量大的一级分行的行级领导人员较多，比如来自北京分行、上海分行和广东分行的行长。二是来自战略转型业务部门的总行部门级领导人员较多，比如来自个人存款与投资部、小企业业务部、投资银行部和养老金业务部的部门级领导人员。三是大家对这次能有机会脱产学习都非常珍惜，校方也高度重视，因为在这之前，建设银行赴美高级研修班已经停办了两年。

从国家层面讲，“乔七班”是国家提出实现“中国梦”的宏伟愿景的背景下，被派往美国学习的中国建设银行第一个高级专题研修班。从企业角度说，面对新金融形态的挑战，我们是在银行业务面对战略转型的特殊时期，被派往国外学习的。因此，出发前我用了两周时间，看了很多资

料，进行了认真的准备。

乔治城大学不仅在美国有名，在全世界也非常知名，它成立于1789年，是由美国首位天主教主教约翰·卡罗尔建立的。美国内战结束后，位于华盛顿的这所天主教学校在帕特里克·弗朗西斯·希利的领导下有了进一步的发展。百年来，该校被认为是美国最好的25所大学之一，也是全球天主教耶稣会大学中最好的高校。尤其是乔治城大学的外交学院（Edmund A. Walsh School of Foreign Studies）在全球享有盛名。它培养出了很多优秀人才，美国前总统比尔·克林顿于1968年毕业于乔治城大学的外交学院；曾担任欧盟前主席的巴罗索和菲律宾前总统阿罗约以及中国台湾的政治人物宋楚瑜等都是这所大学的毕业生。

此外，在前总统克林顿执政期间的美国联邦参议院100位参议员中，有5位毕业于乔治城大学。在联邦众议院中，有16位议员毕业于该校。在当代活跃于美国政界的人物中，担任过美国国防部长的罗伯特·盖茨、前联邦安全事务助理詹姆斯·琼斯、曾是联邦参议院多数党民主党领袖的迪克·杜宾、众议院多数党民主党领袖斯蒂尼·洪耶以及担任过共和党全国委员会主席的米切尔·斯蒂尼等都是乔治城大学毕业生。

在法律界，美国最高法院大法官安东尼·斯卡里以及前最高法院首席大法官爱德华·道格拉斯·怀特也是乔治城大学毕业生。

在企业和其他领域，乔治城大学的毕业生都很活跃。比如阿尔卡特—朗讯公司的首席执行官帕特里克·如梭、麻省理工学院（MIT）的校长苏珊·霍克菲德等人。目前，在乔治城大学校友中，有超过3%的校友被列入“侯爵”世界名人录，数量在美国所有大学中居第8位。

在教学实践中，乔治城大学不仅培养出了很多高级外交官，也聘请了一些退役外交官到学校任教。我们在那里学习期间，克林顿任美国总统时期的国务卿奥尔布赖特就在乔治城大学的埃德蒙·A. 沃尔什外交学院担任教授。尼克松任总统时的国务卿基辛格也在乔治城大学担任外交学院教授及国际战略研究中心顾问。

入学后，我发现乔治城大学对我们这期研修班十分重视，因此我们学

习收获颇丰，具体体现在三个方面：第一，理论学习有内容，很实用。第二，通过前往国际货币基金组织（IMF）、美国消费者协会（CFPB）等机构实地参观与现场交流，逐渐地弄明白了一些多年来困惑我的“金融理论”问题。第三，提高了我全方位、多角度分析金融、经济问题的能力。我通过与授课专家的对话和交流，开阔了视野，拓宽了分析问题的思路。在整个学习期间，我认真听讲，全程做了学习笔记。

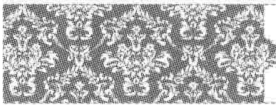
给我们授课的人员有美国前总统的高级幕僚、美国银行业协会的专家、美国社会保障领域政策的制定者、多所大学的教授、国际区域管理及国家战略管理的专家、银行及企业高管等。他们授课内容面广，涉及政治、金融、经济、外交等多个领域，很多主讲人给我留下了深刻的印象。当我与曾担任白宫管理和预算办公室前主任及联邦储备委员会前副主席（1996~1999年）的爱丽丝·瑞芙琳（Alice Rivlin）博士交谈后，我从她那里学到了很多知识和经验。正因为这样，我愿意把我在美国学习的体会进行整理，编成此书，让更多的人能够受益。

从华盛顿回国已经两年多了，在回国的飞机上，我就决定要把在乔治城大学学习的体会写出来，以便让更多的同仁受益。可是我回国后，就加入到我国第一家由商业银行发起的养老金管理公司的筹备工作中，紧张而忙碌的工作，使书稿一拖再拖。如今，建信养老金管理公司已经顺利地进入运营阶段，我的工作也告一段落。我又重新拿起笔，完成了这部书稿。

由于笔者理论水平有限，对一些问题的研究尚属粗浅，欢迎读者批评指正。

杭琛

2016年国庆节于北京“万明园”书屋



目 录

又到美利坚/001
乔治城大学与美国/011
美国政策制定背后的领导力及影响/023
浅析美国非西欧国家后裔政治明星/044
品英文用词读懂国会山/063
2008 年金融危机产生的原因及应对措施/076
从资本市场 PE、VC 中得到的启示/096
我看美国房地产金融/102
美国债券市场分析/111
“美国精神”与企业人力资源管理/123
从《巴塞尔协议 I》到《巴塞尔协议 III》/132
美国养老金制度带给我们的启示/144
学习美国法律的收获/159
从华盛顿乘车前往纽约途中的思考/176
参观两所军校后的印象与感想/186
关于金融衍生品与银行风险管理/203
实地了解美联储运作模式/216
约翰迪尔公司的资金管理/233
公司治理、核心领导力与企业文化/239



访问美国银行业协会体会/248
联邦存款保险公司交流感受/254
访问美国金融业监管局/271
在国际货币基金组织总部/277
与标准普尔公司互动/285
参观纽交所、拜访摩根士丹利/299
拜访摩根大通银行/313
在消费者金融保护局学习心得/328
我看到的美国理念与社会文明/340
扭头回望再看美国/349
附录1 佛罗里达州公共养老金受托人协会股份有限公司章程/366
附录2 美国企业年金（EA）计划招标要求/380
附录3 对我国养老基金管理模式的思考/391
参考文献/394
后记/403

又到美利坚

2014年7月5日，北京的天气格外晴朗。中国建设银行赴美国乔治城大学“商业银行经营管理高级专题研修班”全体学员在首都机场集合，准备搭乘中午12:45的中国国际航空公司CA817航班飞往美国首都华盛顿。

这个赴美培训班是中国建设银行国外培训在中断了两年后的第一个班，也是建设银行2014年第一个被派往国外学习的团组，是建设银行在过去几年里派往华盛顿乔治城大学的“第七个银行高级专题研修班”，因此，大家自然而亲切地把这个班称为“乔七班”。在“乔七班”的26名学员中，有8人来自总行部门，其余人员是各地省一级分行的行级领导人员及哈尔滨培训中心的领导，班长是山东省分行的一把手薛峰行长。

作为“乔七班”中的一员，我非常珍惜这次出国学习的机会。与以往出国学习团组不同的是这个班有三分之二的学员来自省分行，而在以往的出国培训班里，多数学员来自总行各个部门。“乔七班”的学员分别来自山东省分行、安徽省分行、青海省分行、吉林省分行、广东省分行、内蒙古自治区分行、黑龙江省分行、辽宁省分行、江苏省分行、福建省分行、海南省分行、贵州省分行、北京市分行、上海市分行，1人来自澳大利亚悉尼分行，1人来自哈尔滨培训中心。总行学员分别来自授信审批部、个人存款与投资部、内控合规部、投资银行部、电子银行部、养老金业务部、国际业务部和小企业业务部。此外，总行人力资源部派了领队1人，国际业务部派了翻译1人。

我对于这次能被总行选中，赴美国脱产学习，感到庆幸。出发前，受总行党委委托，组织部专门召开了动员会。在动员会上，总行党委组织部

领导及人力资源部的负责人到会讲话，传达了总行党委对大家的期望。同时，宣布了出国纪律。

关于出国纪律，我比其他学员有更多的了解。20多年前，我曾担任过总行外事处处长，起草过中国建设银行第一套外事纪律和管理规定，先后两次被组织上长期派驻国外机构工作，担任首席代表及海外分行副总经理（副行长）职务，在外常驻18年。此外，我在从事涉外工作30年期间，短期到国外出差也有几十次，足迹遍及五大洲，还多次陪同领导出访，参加过国家级领导人与外国首脑的重要会谈，但我还是全程参加了这次出国前的集中学习，因为这是一个态度问题。

动员会上，我看到了一些熟悉的面孔。在来自省分行的行级领导人当中，很多人我都认识，比如山东分行的薛峰行长、广东分行的李民副行长、福建分行的黄汾行长助理、哈尔滨培训中心的纪委书记王建立等同事，这与我过去两年分管全行条线养老金业务营销工作有关。我在2011~2013年负责全行养老金业务条线管理，与各分行打交道的机会比较多，带领业务人员跑遍了各个分行。

过去几年里，为了迅速提高建设银行养老金业务在各地市场的占比，在营销策略上，总行制定了争抢国家国资委所属企业年金市场份额的战略；以地方国资委企业为突破口的市场深度拓展战略，在市场营销处的基础上，专门成立了养老金业务条线管理处，负责指导全国分行养老金业务的开展。由于养老金业务不是银行的传统业务，工作中，总行需要不断地派人到分行讲解国家政策和业务特点，向分行和当地政府部门介绍先进国家的经验，我带领的条线管理处触角直接深入到全国的二级分行，我和“乔七班”同学黄汾、陈中新初次相识，就是在他们分别任泉州分行行长、保定分行行长的时候。

2012~2014年，建设银行养老金条线管理成效显著，中标的地方项目包括开滦集团、河北钢铁集团、云南红塔集团、包头钢铁公司、太原自来水集团、上海银联、重庆机场、福特中国、江西财大、九江学院、河南武警总队等一大批客户，与地方社保局建立了密切的合作关系，为日后国家

启动机关事业单位职业年金计划、营销地方养老金客户开了个好局。我想，我们通过在本期研修班的交流，能更加有效地推进建设银行全条线养老金业务的发展。

早在2013年2月，总行就曾决定选派我去牛津大学学习三个月，但后来因故那个班被取消了，我为此一直感到遗憾。这次能够顺利成行，我非常高兴，算是一个弥补吧，因为这是我入行20多年以来参加的第一个境外培训班。在过去的20多年里，我虽多次出国，但全都是考察或参加国际会议，每次出国，来去匆匆。这次与之前的出国相比较，最大的不同是时间很充裕。我暗下决心，要尽可能地利用所有时间，学到更多的东西。

在从北京前往华盛顿的飞机上，我一直在想，作为一名建设银行员工，我很骄傲。中国建设银行自2005年10月在香港上市以来，拉开了我国大型商业银行向市场化、国际化、全功能方向发展的帷幕。截至2016年第三季度末，建设银行资产是上市前的5倍，规模达到了20.5万亿元。应该说，上市以来，建设银行业务发展迅速。除了银行主业外，还先后成立了各类非银行金融机构（子公司），比如建信基金公司、建信租赁公司、建信保险公司以及正在运筹中的建信养老金管理公司（笔者担任筹备组副组长），使建设银行成为一家全功能的金融控股集团，我必须要把握好这次难得的学习机会。

我从飞机行李架上取下手提箱并找出学校发给每位学员的材料，从材料中可以看到此次赴美国接受培训的内容包括：（1）政治、公共政策及研究方法；（2）美国政府政策制定背后的领导力分析；（3）全球金融市场重组与发展分析；（4）当前金融热点话题分析以及美国网络金融案例分析；（5）美国联邦存款保险公司制度及实践；（6）国际商务和国际市场营销；（7）美国住房金融与金融衍生品；（8）美国养老金制度演变与投资管理；（9）美国小企业贷款与风险管理；（10）美联储货币政策及其对美国经济的影响；（11）企业成本控制及评价；（12）美国金融业监管局及自律组织的作用；（13）人力资源管理、核心领导力与优秀企业文化；（14）2008年国际金融危机后美国银行业的新法规介绍；（15）信用管理与风险管理；

(16) 以价值为导向的财务分析；(17) 美联储的新货币政策将如何影响美国商业银行等。

从乔治城大学给我们安排的授课人的背景简介看，有政治家、企业高管、联储高管、银行行长、教授、作家、公共演说家、电视评论员、美国政府智囊库成员、前议员、民选地方官员和神职人员等。除了讲解美国不同时期的经济政策出台背景、具体的国际银行业务之外，双方也将就“美中关系和经济发展对全球的影响”、“美国银行家对中国经济改革及银行业务转型的看法”以及“《巴塞尔协议Ⅲ》实施后的银行监管”等热点话题交换意见。

课程表上显示，我们在美国期间，除了上课外，还将前往国际货币基金组织（IMF）、美国联邦储备委员会（FED）、美国银行业协会（American Bankers Association）、世界银行（The World Bank）、共和党领导人办公室（Office of the Republican Leader）、纽约证券交易所（NYSE）、美国金融业监管局（FINRA）、美国金融消费者保护局（CFPB）、标准普尔公司（S&P）、摩根士丹利公司（Morgan Stanley）、摩根大通银行（JP Morgan Chase & Co.）、花旗银行（Citi Group）、普林斯顿俱乐部（The Princeton Club）和高盛集团（Goldman Sachs）总部等机构进行交流。

第一次去美国的印象

“美利坚合众国”的英文全称是：The United States of American，简称美国。早在20多年前，当我还在国务院部委工作时，就去过美国。当年，我在国家部委外事司协助领导分管美国、加拿大事务，司长是唐闻生。唐司长出生在美国，少年时代在美国接受的教育，英文极好。在20世纪中美建交初期，她担任毛泽东主席、周恩来总理的翻译，她曾手把手传授给我许多外事经验。她派我第一次去美国是在1992年7月，任务是了解美国的铁路工业及运输管理。

说到美国铁路，在 20 世纪初，这个产业可是支撑美国经济的主要支柱。那个时候，美国铁路局的总指挥是货币监理署署长威廉·麦卡杜，可见铁路产业的作用和影响，铁路曾一度长期支撑美国经济和金融服务业。

那一次在美国期间，有两家著名的铁路公司与我们洽谈生意，一家叫“美国国家铁路客运公司”（National Railroad Passenger Corporation of the USA），另一家叫“美国联合太平洋铁路公司”（Union Pacific Company），前者我们习惯地称之为“Amtrak”，后者则被简称为“Union Pacific”。那次在美国工作期间，我们也曾前往世界银行汇报、交流，因为我们国家当时建设新乡—菏泽—兖州铁路专线使用的是世界银行贷款，我们需要向世界银行亚洲事务部做贷款资金使用说明。

美国铁路工业的管理架构与我国有很大区别，铁路客运主要由“Amtrak”承担，货物运输则由“Union Pacific”负责。美国人给我的印象是工作十分认真、招待非常简朴。汇报的当天，我们在华盛顿吃的是麦当劳。而他们每次来中国，我们都招待得非常热情。

第一次到美国出差，我们从美国西海岸的旧金山进入美国领土，横穿了美国全境，足迹遍及西部科罗拉多州的丹佛市、中西部伊利诺伊州的芝加哥市、中部堪萨斯州的堪萨斯城、中东部的俄亥俄州五大湖地区、东部的纽约市和华盛顿特区、南部的佛罗里达州等地。

那时候，我们中国人对外面的世界较陌生，看到什么都觉着新鲜，至今回忆起来还觉得“津津有味”。幽静的丹佛小镇，让我体会到了什么是悠闲、平静的生活。在佛罗里达的白色海滩上，使我第一次看到了这个世界上除了黄色沙滩外，还有吸引人眼球的白色沙滩。

丹佛市是美国的一个交通枢纽，七条铁路线都从这里经过。丹佛大学的国际关系专业在美国很有名气，美国第 66 任国务卿——赖斯就毕业于丹佛大学。

在丹佛小镇，我每天的工作就是在铁路两侧与美国同行交流铁路传感器的安装与应用，这种传感器被安装在铁路沿线轨枕的下面，每公里安装一个，列车经过时，铁路各站场管理人员可以得知车上装载的货物信息。



1992 年作者在丹佛机场留影

丹佛的居民对我们这批远道而来的中国工程技术人员十分热情，铁路员工邀请我们去他们家里做客。除了居民的热情外，小镇的房屋给我印象也很深刻，最高的房屋为二层小楼，分散在铁路两旁。这里仅有一家本地银行为当地居民提供金融服务。

丹佛小镇当地人告诉我，这里的人们外出时不锁门，很像韩国济州岛 100 年前的居民生活。丹佛小镇风景独特，该镇位于南佩雷特河（South Platte River）东岸，依托于韩府山、翠屏山、将军山三座原生态森林山体而建，小镇周围曲水环绕，鸟语花香。那里幽静、和谐的生活环境至今仍令我难以忘记。由于需要考察美国铁路在各个州的沿线管理，我们又从丹佛前往中部的几个地方，之后还去了最南端的佛罗里达州，东部城市纽约和首都华盛顿特区。

工作闲暇时，我去了佛罗里达州的海滩。当我看到白色海滩上要蛇艺人惊心动魄的高超技艺表演后，使我感受到了美国人勇于挑战的精神。据史书记载，美国于 1819 年从西班牙买下佛罗里达，从此它成为美国的一个州。在美国人的心目中，佛罗里达是一个具有梦幻色彩的地方，1958 年美国第一颗卫星“探险者一号”从太空发来地球的影像，黑夜中的佛罗里达

半岛犹如绣着金色蕾丝边的黑色绒布，在大西洋沿岸和墨西哥沿岸灯火璀璨，但中部却死寂般黑暗。然而在几十年后的今天，这块黑色绒布的金色蕾丝边却变成了金色的大写英文字母“H”，意味着这块土地的惊人崛起，这是一个堪比在沙漠中营造拉斯维加斯城的故事。



佛罗里达海滩上耍蛇的美国人（左一为作者）（1992年8月）

20世纪60年代初，美国航天中心在佛罗里达落成，这个航天中心被命名为肯尼迪航天中心，它见证了美国登月的历史，发射过举世闻名的“阿波罗号”，让阿姆斯特朗在月球上迈出了人类的一大步。

在纽约的华尔街，美国发达的金融业给我留下了深刻的印象。在这座城市里，全世界发达国家的商业银行几乎都在那里建立了分行或代表处，我看到了渣打银行、汇丰银行、德累斯顿银行、瑞士信贷银行、法国兴业银行、新加坡星展银行、日本劝业银行以及韩国产业银行的 Logo。考察回



1992年作者于美国纽约华尔街留影

国后，我下决心加入了当时的中国人民建设银行，从此与金融结下了不解之缘。

【日记】 2014年7月5日 星期六 晴

这次来美国，中美两国刚刚开通了北京直达华盛顿的航班，不像20多年前去美国，我们需要在上海、香港停留后，才能飞往美国。

我们搭乘的中国国际航空公司CA817航班于美国东部时间5日中午13点50分降落在华盛顿的机场，华盛顿时间与北京时间相差12个小时，所以，当我们到达华盛顿后，北京的家人此时已经入睡。

我们一行人中有几个球迷，在前往酒店的大巴上就提醒大家当地时间下午3点有一场巴西世界杯的比赛。入住酒店后，我打开电视机，看到比赛的双方分别是荷兰队和哥斯达黎加队。我虽然感觉有些困，但在周六下午能实时看到这场球赛，比在国内半夜起来看世界杯比赛，感觉不是那么辛苦。

看完足球比赛后，我还是没有睡意，回忆把我带回到最近的一次访美活动中。旧地重游，浮想联翩。

记得最近一次去美国是在2006年，那次访美有两个任务：一是拜访美国银行（Bank of America）的现金管理业务单证处理中心，学习美国银行开展现金管理业务的经验。二是陪同行领导宣布中国建设银行纽约代表处首席代表人选的换届，被宣布上任的人就是这次前往机场接我们的张广迎先生， he 现在是纽约分行的副总经理。

2006年的美国之行，使我真正感觉到我们的商业银行与美国的商业银行之间的差距和区别，这种区别主要体现在三个方面：一是经营模式的不同，二是对经营的产品理解上的差异，三是中国人与美国人在思维管理模式方面的区别。

究其原因，这些差异源自中美两国包括商业银行在内的产业都是在不同文化根基上发展起来的，不能简单地说谁走过的路是正确的或谁的发展模式是不对的，只能说其具有各自鲜明的特色。

今天，中国已经取代日本成为世界第二大经济体，而美国是世界第一强国。双方相互学习、相互沟通最为重要。中美两国虽有着不同的政治制度和经济体制，但都对世界的和平与发展，有着其他国家无法替代的作用。就某一行业来说，没有太多的可比性，铁路管理如此，商业银行管理也不例外。

当然，对于管理中的共性东西，一方还是要学习另一方先进的东西，比如成功者的管理哲学与先进文化理念，这或许就是这次总行派我们赴美国学习的目的吧。

我们到达华盛顿的第二天是个星期日，乔治城大学的教授们还在享受周末，学校没有任何课程安排，纽约分行去杜勒斯国际机场接我们的同事张广迎先生已返回纽约，因为周一他还要上班。经集体商量，大家认为闲着也是闲着，因此，早餐后我们相约前往华盛顿景点参观。

我们的导游是一位40岁左右的北京人，名字叫吕国强。

交谈中，我得知他中学毕业于北京市西城区甘家口的110中学，一口京腔让我顿时感觉十分亲切。之所以说亲切，一是我居住在北京西城区阜成门，距甘家口步行约一刻钟的时间。二是当年我在北京外交学院上学时，出了校门后，穿过东西走向的自由市场就是甘家口，那个年代我和同学们常去甘家口书店买书。我一边与小吕聊天，一边透过车窗浏览华盛顿的街景，不知不觉就到了华盛顿的第一个参观景点，这次活动算是开课前的一次集体“研修”吧。

华盛顿特区（Washington, D. C.）是美国的首都，面积不足200平方公里，是美国的政治中心，美国的最高立法、司法和行政机关都设在这里。华盛顿也是世界银行、国际货币基金组织、美洲国家组织等国际知名机构的总部所在地。这座城市作为国际性的文化都市，每年都要接待数以