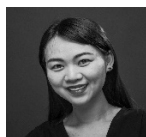


最混乱的时候，机会反而最大

YiMagazine 2019-05-23 13:50:53



陆佳裔

外资银行在中国很容易陷入水土不服的境地，而华美银行因为和中国的纽带，也找到了自己独特的定位和机会。

华美银行起步于1973年的洛杉矶，最初主要为唐人街不会讲英文的华裔提供服务，因为他们大多得不到好的银行服务。而如今，它已从仅服务于洛杉矶华埠的储贷银行，发展成为一家提供全方位服务的商业银行。在《福布斯》杂志评选的“2019全美百强银行榜”上，华美银行位列第八位。

作为华美银行董事长兼CEO，吴建民经历了1990年代美国银行业的危机，以及2008年的全球金融危机，但在两次的系统性风险后，华美银行反而通过收购实现资产翻番。经历过两轮“危机”的吴建民也从中看到，机会最大的时候往往是经济最糟糕的时候，而当所有人都健壮时，赢的机会就很小。

如今也是一样。2018年，华美银行中美贸易融资业务逆势增长了7%。这和华美银行有着深厚的华裔背景有关，因为和中国的纽带，它也找到了自己的细分赛道：做中美之间金融服务的桥梁。在吴建民看来，未来中国的增长潜力将超过美国，华美银行也会加强在中国市场的投入。



Yi: YiMagazine

W: 吴建民

Yi: 从银行服务会计师到银行业从业者，角色变化给你带来最大的启示和挑战是什么？

W: 大学毕业后我在德勤工作了10年，对于数字和查账十分敏感。我的客户大部分是银行，我查它们的账，发现其管理上存在的问题并给出建议。作为第三方，我看到了很多银行成功和失败的原因，这让我积累了充分的经验，比仅仅在单一银行系统所能掌握的要多得多。因为有时候仅在一家银行里工作，视野会有局限，比如只看到你的上司跟你的同僚做得如何，而我有20多家银行客户，我会分析每家成功的原因、失败又是如何导致的。

另外，我认为会计的从业经历也让我对银行的风险管理和系统搭建很重视。只有基础打好，银行稳健，机会才会多。我认为，机会最大的时候往往也是经济最坏的时候：经济坏，大家受伤，我的机会就大了，而当大家都是最强、最健康的时候，赢的机会就很小。但这个前提还是基础要打好，基础没有打好的话，根本没有机会。

Yi: 有讨论认为，2019年是投资中国最好的时机，你怎么看？

W: 不一定，未来可能更好。当然，中国和美国的贸易摩擦确实是一个机会。比如总部在美国的一些大银行，管理层对中国并不熟悉，当媒体上因为贸易摩擦出现越来越多负面消息的时候，风险管理人员认为中国的发展会衰退，于是他们通常倾向于收回对于中国公司的贷款。这种情形恰好给了华美机会。因为我认为，即使会倒下一批企业，更多的企业可能会吃一点苦，但还是能熬过这个周期的。我们不会因为贸易冲突而“逃跑”，反而要帮助中国的企业来应对出口，帮助美国企业应对关税。

Yi: 华美银行目前的业务重点在哪里？未来在中国的业务策略是怎样的？

W: 我们关注新经济，事实上中国增长迅速的部分也都是新经济。比如高科技、生物科技和环保科技，以及文化产业，这些领域发展迅速，但通常离银行业比较远。中资银行体量大但也容易守旧，核心的业务还是房地产和普通消费，我们的业务更为灵活，关注私募基金发展和创投行业。比如我们的总部在洛杉矶，与好莱坞关系密切，这就给了我们为影视行业提供贷款的机会，包括中美联合拍摄的《巨齿鲨》等。

但我们并不和中资银行抢生意。2009年，金融危机后华美收购了联合银行，获得了中国的银行牌照。我们和银监会承诺，首先不会有联合银行这么高的坏账，其次不仅不会和中国的银行竞争，甚至还可以合作，优势互补。文化、技术

与环保会是未来我们主要的增长点，模式也会更多元，与风投公司合作或者直接贷款给它们投资的公司。虽然最近一两年中国的GDP增长不及以前，我们依然看好中国未来的前景。一个例子是根据刘慈欣的作品改编的电影《流浪地球》，获得了6亿多美元的票房收入。

Yi: 目前，中美贸易环境愈发复杂多变，你怎么看待其未来的走向？

W: 中国和美国是全球GDP最高的两国，绝不可能脱钩，双方还是需要继续做生意，需要维持商贸往来。中国在二三十年间都生产着美国消费者需要的产品，这意味着，如果仅靠美国自己生产，基本难以满足需要。你会发现，如果真的在本国新开工厂，他们会面临成本太高找不到员工、无法管理的局面。

Yi: 据你观察，如今硅谷VC的活跃度和国内VC的活跃度怎么样？中美关系对此是否产生了影响？

W: 中国的VC投硅谷还是蛮活跃的，但我觉得未来的一两年内可能会减少很多，因为现在美国政府有新的法律，会影响到未来的投资，通常那些法律出来以后可能等一年才能看出减少。所以2018年、2019年、2020年可能会掉下来，在硅谷新发展的企业，以及投资者本身，可能都会觉得敏感，担心下一轮找不到钱，或者有中国的钱进去的话，有的时候不可以做IPO。所以现在在还没搞清楚美国的法律走向的时候，投资量会下降。不过法律迟早会变得清晰，然后中国就知道什么可以投、什么不可以投了。

另外反过来硅谷的VC对于中国的投资，我看到的情况还是很活跃的。硅谷的那些人很聪明，他们看到了中国的发展，包括很多优秀的人才都在中国，中国市场太大了，发展机会仍然很大。

Yi: 华美银行和其他外资银行在服务上有什么差异？

W: 华美银行的目标和方向就是做中美两国之间的金融桥梁，因此华美每一个员工都要了解中国的经济发展，中国开放和改革方面的进度。整个美国有6000多家银行，但没有一家专门把所有的资源集中在中国与美国的业务上，这是我们认为自己和其他银行最大的区别。虽然我们是家美国银行，但美国银行中有中国人DNA的屈指可数，这是很鲜明的特色。

Yi: 你亲自参与了金融危机时对联合银行的收购，这场收购案或者这场金融危机，对你最大的启示是什么？

W: 华美银行成长最快的时间，都是美国经济最坏的时间。我1991年接管华美，正好遇到当时的经济大萧条，许多银行倒闭了。当时我从美国政府手里拿到一家濒临倒闭的银行，把它并入了华美，于是原先6亿美元的总资产在一个月之后增加到了10亿美元。这可以理解为政府赠予，但是需要签署合约，去覆盖被收购银行的坏账。当时许多银行自身坏账特别高，即使有心收购也自身难保。

对于应对经济危机，我通常的做法是提前布局，比如另一个高速发展的阶段是2009年。在2008年年初，我隐约感觉经济发展不太对劲，于是马上处理了一大批不良贷款，但后来的经济糟糕程度还是远大于我的预期。华美银行在20多年间每年都盈利，但是在2008年的时候我们是负增长，我情愿亏损也要把坏账抛售清理，这也是后来美联储找到我们，希望华美收购联合银行的原因。

收购对于华美是非常好的机会，在2009年，华美约有100亿美元的总资产，与联合银行相当。这一年，所有银行开始亏损得更厉害，而华美逐渐趋于稳定。接手联合银行后，我们不但增加了一倍总资产，而且拿到了联合银行在中国的人民币牌照，并把它们在中国的分支纳入到了华美体系中，这也为我们在中国的业务布局开了一个好头。

吴建民，华美银行董事长兼首席执行官，早年曾在德勤会计师事务所工作。

责编：王艺