

金融机构高层大换班

屠光绍、金立群、胡怀邦、易会满、田国立、牛锡明、田惠宇……这些新上任或即将上任的金融机构管理者，均具有丰富的金融工作经验，大多经历了金融机构、一行三会监管层、政府官员等职位的历练，经历了改革开放30

多年社会主义市场经济体制建立和完善的过程，以及金融机构职能定位、运行体制的变迁。

每一位新上任的管理者，都面临新的考验和挑战：国内，利率市场化改革将持续推进，传统信贷业务模式带来的高增长已

日渐式微；鼓励直接融资发展将带来新业务的扩容和挑战；多年粗放式经济发展模式积累了大量的不良金融资产，金融风险隐患日益严重；企业现代公司治理体制在股份制改造数年后已需要展现真正的实力而非华而不实的外衣。

国际，美国经济持续温和复苏，再次搅动全球资金流向的变化；资本项目可兑换提速，将为看好中国经济的海外投资者提供更为便利的资金流入的途径，为国内带来丰沛的“活水”，但也

可能加速资本外流，戳破国内资产价格泡沫，引发金融波动风险。庞大的外汇储备扬帆远航，在全球主要经济体增长变速间，捕捉投资机会的难度也在增加。

增长变速，高层换班，期待管理革故鼎新。

屠光绍 会带来一个新中投吗

点像那么回事了。
传闻嘛，总有点“事出有因，查无实据”的意味。在官方正式公布之前，我们也不好就此当真了。不过，从个人的履历来看，屠光绍出掌中投公司，倒也是蛮顺理成章的事情。与中投公司前任掌门人相比，屠光绍具有深厚的证券专业和金融监管实务的背景，也有超越具体行业的政府管理的经历。对于出任目前业绩不稳定的中投公司的掌门人，漫泽证券行业已达20年的屠光绍，虽不能说是“不二之选”，却也得上“恰当人选”的评语。

根据公开资料，屠光绍的绝大部分工作经历，不出金融证券领域，特别是上交所总经理，是

一份具有相当专业深度的职务，而在中国最具金融色彩和潜力的城市之一的上海市，担任分管金融业务的副市长，成为推动上海国际金融中心建设的幕后推手，无疑也使他有机会具备全局性的眼光和超越专业才能之上政治才能和政经人脉。这两方面潜力，正是让专业才能有机会超水平发挥，让专业职责超常规出彩的重要条件。有媒体称，一位香港的中资券商高层曾这样

说：“屠光绍是一位既专业又会做官的人。”

在屠光绍的经历中，有两件事特别值得一提。一是1997年出任上海证券交易所总经理，也是上交所正式归中国证监会管理

后的第一任总经理。如果说此前的上海证券交易所还带有许多地方色彩，那么屠光绍可以说是“中国版”的上海证券交易所的首任总经理。有舆论认为，1997年，还是国内资本市场发展的初期，“327国债事件”的震动尚未平息，证券市场乱象丛生，亚洲金融危机随之而来。在这样的背景下，屠光绍妥善处理了许多矛盾、事件，实现了一大批企业特别是国企在上海交所上市，上交所的蓝筹股市场建设开始起步。

第二件事就是出任上海市副市长。在副市长任上，他提出了不少发展资本市场的见解，如放松行政管制，加快金融市场创新、发展债券市场、加快推进国际板建设等。曾一度，上交所国际板的推出似乎已水到渠成，可惜此后事态急转直下，渐偃旗息鼓。在这件事情上，屠光绍或许会有一点壮志未酬的遗憾。

有人给屠光绍下了“低调、沉稳、谨慎”的考语，认为如果他出任中投董事长，不会改变中投公司现有的风格。此话或许不错，不过，就笔者在各种场合所见他的作为，他也很可以是一个高调、泼辣、雷厉风行的人，在需要的时候，他也不畏惧表现个性。一旦真的出任中投掌门人，屠光绍会不会展现出他性格中的另一面，从而为我们展现一个面目一新的中投公司呢？我们且拭目以待。

金立群 “金融外交家”的国际投行之旅

金立群上个世纪八十年代从北京外国语学院毕业，相熟的人称其“英语和法语都非常流利”，随后，在1987年至1988年他还在美国波士顿大学经济系研究生院进修。毕业后，他进入财政部，从财政部外事财务司、到世界银行等部门干起，之后成为部长助理、副部长。

翻看金立群资料不难发现，在过去的近二十多年中，特别是1997年亚洲金融危机以来，他一直活跃于国际经济舞台，参加了许多双边和多边经济和金融论坛，例如中美联合经济委员会、中英财经对话机制、亚太经合组织财政部长会议以及东盟“10+3会议”和G-20财长会议。

作为一位“金融外交”专

家，在中投公司，金立群代表中投广泛参与投资目标国政府，以及国际主权基金之间双边和多边交流。2011年，他获选担任“主权财富基金国际论坛”新任主席。

拥有这样的履历背景，有媒体期待金立群入主中金公司后，或许将为中金公司强化国际业务，以及跨境资本市场业务提供助力。

虽然没有掌舵证券公司的经验，但金立群曾翻译过一本著名的投行巨著——《摩根财团》，这本实体传记问世于1989年，并于次年获得美国国家图书奖，作者是美国著名传记作家罗恩·彻诺。

1988年—1993年，金立群在

世界银行任职副执行董事和时任世界银行行长、前任J.P.摩根董事长普雷斯顿有过一段共事经历。彼时，中国对外开放步伐不断加快，国内市场也亟须参考国外有影响的大金融机构的经营理念、经营方针，包括西方国家的现代金融发展进程。1996年，在财政部从事对外融资管理工作的金立群开始组织翻译此书。用他自己的话总结整个翻译过程，就是“利用余暇，历时二载，凡三校”，摩根财团中译本第一版于1996年问世，至今已有三个版本。

《当代金融家》杂志披露了一个细节，译作完成后，金立群特意与作者进行了深谈，他罗列出一二十处不明白的地方，请彻

一一解答，“那些应答都是一般参考书、辞典里找不到的，有很具体的鲜为人知的背景，直接跟作者交流了以后，疑问统统扫除”。在这本书中，摩根财团的变迁被作者置于美国现代金融发展的过程中进行记述和分析，它在美国金融业里一直扮演着重要的角色，而不仅仅是“做生意”的。为了适应20世纪的多次冲击，这家公司多次顺应潮流主动调整，不断改革再前行，最终基业长青。

对于熟知这些历史、更深知中国金融业的金立群来说，他又将如何带领中金公司这家中国最国际化的投行在中国金融业快速变迁的时代改革前行呢？对此，我们充满期待。

易会满 引领“大象起舞”

在其带领下，工行以打造“国际一流IT银行”为核心，在全面完成第四代核心应用系统建设的基础上，不断丰富电话银行、网上银行、手机银行功能，其中电子银行业务交易规模、客户数量和业务收入均居同业之首。

从1985年加入工行，易会满先后在支行、分行和总行等多个层级的岗位上工作，经历了工行从国家专业银行、国有独资商业银行，到股份制商业银行的不同历史阶段。

从其家乡浙江到江苏、北京，供职工行工作长达28年。长期从事基层金融工作给他打下了业务能力强、注重实效的“烙印”。

或许是长期从事基层业务的

缘故，易会满十分重视客户体验。近两年由其主抓的全行业务流程优化管理成效显著。他花很多时间去解决“排队难”的问题，在业务流程优化时，详细广泛征集全行员工的意见，包括网点柜员打开网页办理完一项业务需要多长时间。”

此前记者在工行北京分行采访时发现，他们运用信息科技手段实现了对全部网点客流量的实时监测，这个“可视化排队管理系统”的监测系统已成为工行北京分行各级管理人员每天工作中十分重要的一项内容。这个系统与各网点的叫号机直接链接，以数

字化模式自动统计各营业网点的客户平均等候时间，以红、黄、蓝、绿四个层级展示网点排队程度，实现了各网点对客流量、业务办理效率等指标的量化管理和实时监测。管理人员可以通过这套系统直观掌握所辖网点的排队情况，一旦网点出现突发性排长队现象时，立即采取增开弹性窗口、设立单笔业务快速通道、紧急安排二线人员支援网点等针对性措施，第一时间化解客户排队问题。

他为人友善，和下属关系不错，时常有分行共事过的同事去他办公室和他聊天，工行人士如是说。

田国立 金融领域“全才”

前中信集团副董事长兼总经理田国立近日正式出任中国银行党委书记。根据公开信息，田国立有着丰富的金融工作经验，可谓金融“全才”。54岁的他曾任职于建行、四大资产管理公司之一的信达资产管理以及中信集团。胆识过人，颇得高层赏识”是业界对其评价。

1997年7月至1999年4月，在任中国建设银行行长助理期间，受国务院和央行委托，田国立作为主要负责

人主持了当时中国被关闭的最大金融机构中国农村信托投资公司的托管清算工作。在这次危机事件处理中，田国立展现其优秀的才能，为之后的职业征途奠定了基础。勤奋好学，年轻有为，胆识过人，颇得领导赏识。”曾接触过田国立的建行某退休人士如是评价。

1999年，中国国有银行改革开启，信达、华融、东方和长城四家资产管理公司相继成立，并对口接收四大国有银行的不良资产。田国立离开建行，来到信达资产管理公司。在田国

立任期内，信达发展迅速，成为四家资产管理公司中业绩最好的一家。

中国银行多年来颇为自豪的，就是其明显领先于其他几大国有商业银行的国际化程度及海外业务等。而与此相对应的是，该行在国内网点的分布也相对少于其他大行。

在2008年海外市场水深火热之际，中行抓住机会“向内转型”，但大规模扩张带来的结果是资本急剧消耗、存贷比屡屡超标，2012年的利润增速在四大行中的排名滑落至第四位。

低调干练田惠宇

虽然田惠宇到招行履新才不过几周，但已经有接近他的招行人士评论其作风“低调”，与即卸任的招行行长马蔚华有很大不同，并且已经在工作中充分体现出了“一名职业银行家”的素质。

今年47岁的田惠宇是银行高管中难得的“海归”，他拥有哥伦比亚大学MPA学位，在银行业辗转历练二十余年。大学毕业后就进入建行，一度担任中国信达资产管理公司信托投资公司副总裁、上海银行副行长等职位。他于

有建行员工表示，做田惠宇的兵压力非常大。为了尽量降低对银行业务的影响，他总是会把很多重要的会议放在节假日或者周末。一线员工平时经常加班，周末还要抽出时间参加各种培训及活动，甚至有建行员工戏言，他们对招行员工的未来“表示同情”。不过，在工作压力大的同时薪酬激励制度也有了大幅改善，优秀的员工收入大幅度提高，一些业务骨干甚至比管理层的薪酬水平还要高。

在田惠宇担任建行北京分行行长期间，更是强力推行改革。最近建行员工都深有体会。

有建行员工表示，做田惠宇的兵压力非常大。为了尽量降低对银行业务的影响，他总是会把很多重要的会议放在节假日或者周末。一线员工平时经常加班，周末还要抽出时间参加各种培训及活动，甚至有建行员工戏言，他们对招行员工的未来“表示同情”。不过，在工作压力大的同时薪酬激励制度也有了大幅改善，优秀的员工收入大幅度提高，一些业务骨干甚至比管理层的薪酬水平还要高。

在田惠宇担任建行北京分行

被业内津津乐道的是他顶住压力，将此前100多家支行缩减为二十多个，显示其极其强硬的做派。对他的这种特质，招商银行董事会显然非常欣赏，对其评价为“年富力强”、“富有开拓精神”，称其“在不同工作岗位上都锐意进取，成绩卓著，展现了克服困难、扭转局面的出色能力”。

一些业内人士认为，目前招行已启动的“二次转型”推动力度偏弱，且招行的优势在于零售业务，而主管建行零售业务、又颇具改革创新意识的田惠宇的到来，或给招行带来焕然一新的面貌。

胡怀邦 说河南话的银行家

胡怀邦



在胡怀邦执掌交行不到五年时间里，交行进一步推行走国际化、综合化道路，建设以财富管理为特色的一流公众持股银行集团的“两化一行”战略，实现了诸多突破：首家开展跨境贸易人民币结算；首家获准赴台设立办事处……

尽管成绩喜人，胡怀邦仍保持谨慎的心态。他在2012年8月“2012上海银行家峰会”上表示，中国银行业的发展仍面临四大制约因素。宏观经济增速可能进入较长时期的趋势性下行通道，作为亲周期的银行业将面临发展增速下降、盈利下降、资产质量恶化等问题；利率市场化改革进入实质性阶段，在终结银行业利

本报记者 高改芳

2009年7月，跨境贸易人民币结算试点在上海正式启动，这在人民币国际化进程中具有里程碑意义。交行作为跨境贸易人民币结算试点行之一引起了多方关注。7月6日，在跨境贸易人民币结算启动仪式上，在结算资金顺利到位后，交行董事长胡怀邦发言，这是胡怀邦在2008年9月就任交行董事长之后，为数不多的几次在庆祝仪式上讲话。

当年听胡怀邦的现场讲话，不少记者都忍俊不禁——胡怀邦浓郁的河南口音，让人一听难忘。这是继董文标后人们接触到的又一位河南口音的银行家。

早年，在金融界高管层流传着关于董文标的段子。

原荷兰银行的专家组到民生银行商谈衍生品合作事宜，一位颇具才华的青年为董文标行长做翻译。会谈结束后，翻译汗流浃背、用光了半沓餐巾纸后从会议室走了出来。大家上前关切地问，“怎么，是不是金融衍生品的专业名词太生僻了听不懂？”翻译捶胸顿足道，“不是啊。是董行长的河南话听不懂啊。”

自从胡怀邦亮相后，故事的主人公就从董文标变成了

牛锡明 让交行实现“五个领跑”

榕基的表扬。

作为曾在工商银行有23年管理经验的银行家，长期对信贷监管、实践的经验，牛锡明对信贷管理有自己的完整想法，且对媒体的态度非常开放。

2012年4月，牛锡明当选上海金融联合会第二届理事长。履新之际，牛锡明就大方地对媒体畅谈了他对信贷资产证券化的看法。他认为应当推进信贷资产证券化，这有利于我国金融市场的健康发展，有利于保持信贷资产的流动性以及银行经营活动的流动性。信贷资产证券化主要有三个问题需要解决。首先是风险的问题。不能让风险随信贷资产证券化扩散出去，因此在信贷资产证券化的过程中，商业银行应当留有一定比例的信贷资产，而不应把它全部卖掉；其次是交易平台。信贷资产证券化如果按照合同去交易，手续太复杂，所以应该有一个比较好的交易平台，在这个平台上能够让大家用比较简洁的办法去交易。第三是监管整合。信贷资产证券化的推广涉及若干个监管部门，监管部门在其监管的政策上、制度上可能要有一个整合，要有一个新规定。

在提出资产证券化的同时，牛锡明也为交行规划了“五个领跑”的蓝图，五项业务分别是跨境人民币业务、离岸业务、投资银行业务、财富管理业务和金融市场业务。现在，牛锡明有了更大的空间来实现上述设想。



本报记者 高改芳 上海报道

4月20日晚间，交行公告宣布该行第六届董事会将选举牛锡明为董事长，任职资格尚需报请中国银监会核准。自2009年12月起担任交通银行副董事长、执行董事、行长后，牛锡明将正式执掌交行，进一步落实他对交行要实现“五个领跑”的规划。

1988年，牛锡明由央行青海分行工商信贷处副处长转任工行西宁市分行副行长，完成了从裁判员到运动员的角色转换。从1991年起，围绕加强宏观调控、支持国民经济发展主题，牛锡明亲自组织或参与了73项重大专项贷款的组织协调，起草研究报告和调查报告130多份，有7份引起时任总理朱镕基的重视和批示。1999年的《关于国有工业小企业改制经营影响银行债权问题的报告》受到朱

镕基的表扬。