

征服金融危机：传统的胜利

作者：吴晓波



吴建民领导一家美国小银行历经互联网泡沫、亚洲金融危机和最近的一次金融海啸，不断壮大。

在刚刚过去的 2010 年，华尔街众多投行们仍在为次贷危机中的糟糕表现买单时，一家以服务华裔社区及美国中小企业为主的传统型银行华美银行（East West Bank），却实现了全年盈利同比上升 115%，核心存款同比上升 25% 的业绩。

传统型银行在经营理念上与华尔街就像彼此的地理位置一样背道而驰——一个在东海岸，一个在西海岸，前者却在金融海啸中显示了更强的抗洪能力：1997 年至 2007 年间，华美银行平均每股获利年成长率达 27%。美国的分析师预计，华美 2011 年盈利可增长 51%，远高于同行平均 11% 的预计增幅。

平均 11% 的预计增幅。

执掌华美银行 20 年的 CEO 吴建民表示，华美银行的特色一是风格稳健，二是致力于担任中美金融的桥梁。前者令华美银行在金融海啸爆发前已经致力于降低债务影响，从而避免了金融海啸的正面冲击。后者令其在美国经济衰退时，借助中美贸易金融活跃及中国投资者海外投资力度增加而令业绩稳步上扬。

尽管他感慨工作 30 年来唯一的低潮是 2008 年，“首度出现公司盈利亏损，结束了此前年年赚钱的纪录”，但是金融海啸对于准备充足的华美银行来说，却成为扩张良机。

2009 年中，曾被中国民生银行入股投资的旧金山的联合银行倒闭，由联邦存款保险公司（简称 FDIC）拍卖，最后由华美银行中标获得收购资格。联合银行原有的坏账由华美银行与 FDIC“二八分账”。2010 年，已有 20 年历史的华盛顿第一国际银行倒闭，华美银行与 FDIC 再次以上述形式处理了该行坏账然后进行收购。经过两次收购，华美银行的资产增加一倍，获得了约 70 亿美元的存款，增加了内地的分行网络，分行网点由 70 多家变为 137 家，成为美国服务华裔为主的规模最大的商业银行，也是位于加州的第二大商业银行。

相比美国华尔街种种令人眼花缭乱的投资技巧，华美银行一直呈现出中规中矩地稳健气质。尤其是在次贷危机蔓延之前，美国众多银行以 10% 乃至 5% 首付便可为置业者提供房屋贷款，华美银行始终坚持 40% 以上的首付比例，令其不良贷款率维持在 3% 左右的水平，低于同行平均值 5.1%。2007 年初吴建民感觉美国的贷款

结构开始有不良倾向，于是力排众议折价出售不良贷款，并且在市场低迷时低价增资扩股。2008年和2009年华美银行两次增发融资，共计获得8.08亿美元的流动资金，强化了原本已较为稳健的资本结构，同时减少了22亿美元的土地和建筑贷款以降低风险。“到2009年中的时候，我们差不多所有的问题都解决了。而很多银行直到2009年初才发觉问题的严重性，但为时已晚。”

吴建民对于风险的极度厌恶，也许和他的经历有关：香港成长、曾经对资产泡沫有深刻认识、并在职业生涯的前十年就职于德勤会计师事务所。他一直相信成功在于奋斗，虽然32岁便成为华美银行总裁，40岁出头便成为旧金山联储会分会理事，但他经常每周工作超过70小时。吴建民坚持认为并不是每个人都能够无条件地拥有一个美好家园。美国次贷危机的爆发，就是由于政府过分鼓吹无条件的平等以及银行的诱惑，导致众多年轻人及中产阶级陷入了一生最大的噩梦。正是这种谨慎的态度帮助华美银行在历次危机中逃生。

印尼华侨林德祥夫妇改变了吴建民的命运。在德勤会计师事务所工作的最后两年，他主要负责银行和企业并购方面的业务，1991年，他协助印尼富商林德祥以4,000万美元买下了总资产6亿美元的华美银行。

同年，又帮林氏夫妇从FDIC买下了另一家问题银行。两家银行合并后华美银行总资产上升为10亿美元。林德祥夫妇开始力邀吴建民执掌华美，在游说了8个月后，吴建民一来是为林氏夫妇愿意让时年仅32岁的他担任华美银行总裁这种信任所感动，二来也是因为自己提出让华美银行担任“中美金融之间的桥梁”这一定位获得支持，于是跳槽到华美银行，一做就是二十年。吴建民于1998年被银行董事会任命为董事长，并在2009年成为洛杉矶市长贸易顾问委员会的共同主席。

现在的吴建民，给人的感觉是一名稳健的银行家，甚至当被问及他的个人爱好时，他都会以略带遗憾的语气说，由于工作太忙，他所收藏的27把吉他已经被冷落很久。少有人能想象到，在中学、大学时代他曾经是组织摇滚乐队的长发不羁青年，到美国读书、工作后还与老鹰乐队的主音吉他手成为好友。吴建民对于自己的评价是：“我是一个有理想但没有太多野心的人，也是一个很简单的人，事业和家庭需要我去喜欢什么，我就会让自己去适应这种喜欢。”儿子和女儿对于他喜爱的音乐以及成功的银行家事业并没有太多兴趣，他就会让自己去跟女儿学习骑马，高高兴兴地过着年轻人主导的“family day”。

执掌华美银行20年来，他始终坚持“中美金融的桥梁”这一定位。华美银行拥有针对华人客户及美国中小企业客户的银行服务，例如为中小企业提供信用证托收贷款，为新移民公司提供贷款，为在中国境内有存款业务的客户提供子女在海外留学的消费贷款等等。目前华美银行是全美仅有的三间拥有人民币存款贷款牌照的银行之一。并且还在最近与美国的移民机构合作推出了EB-5移民计划，即中国客户可以联合投资资产约50万-100万美元的商业机构，并创造10个全职的美国工人就业机会，就可以获得绿卡。不过吴建民坚持只在中国大陆境内开展对公业务，不会开始人民币零售业务，因为竞争太多，不如专注做好自己的优势领域。