

摩根士丹利华鑫证券 CEO 鲍毅：如何成为投资银行家

--中欧商学院“职业探索日”演讲及 MBA 问答(本文为英文译文)

Q1: 在很多人看来，投行是个极好的行业，但它也是个服务行业，面对客户总是低人一等。您怎么看？

A: 从很多方面来看，这个行业并不是极好的行业。做投行很累，也要做出很多牺牲，比如需要经常牺牲和家里人相处的时间。但是作为一个服务行业，做投行服务客户并不需要低声下气。说到服务行业，哪个行业又不是服务行业呢？无论买方或卖方都有各自要服务的对象。买方需要筹集资金，要和其他投资者竞争好的项目，辛苦程度不比我们少。律师们为银行家们服务，而又有其他人为律师们服务--这是一个价值链，无论你在哪个环节从事哪个专业，都是在为别人服务。除了国王，其他所有人都有他的服务对象。老板永远有他的老板（every boss has a boss）。

回到我们的话题，想要得到尊重，首先要尊重自己。这是个观念问题，你是在创造价值，关系到客户企业的存亡发展。你是个广受尊敬的谋士国师，是与客户并肩作战、实现共赢的合作伙伴，这样才对。投行本该是个充满骑士精神的行业，因为竞争和逐利而放下了身段，只有你挺起腰杆，才是对客户更有价值的事业伙伴。

Q2: 似乎很多外资投行在从中国撤离，这是什么原因？此外，不以中文为母语的外国留学生在中国的投行有什么机会？

A: 我的观察并非如此。摩根士丹利从来就没有撤离过中国，甚至还加大了投资。从全球市场来看，中国的重要地位毋庸置疑。任何重要的跨国公司都不会忽略中国，关键的是要制定怎样的策略，拥有怎样的团队和合作伙伴。如果我现在只身去一个陌生的国家开公司，当地人肯定会充满了怀疑--我不是当地人，不懂当地市场，怎么做生意？而如果你是当地人，那么我选择与你合作，大家对我就会多一些信任。如果我选择和当地有一定规模的企业合作，效果又会更好。重要的是要让本地人理解你，信任你，所以合作伙伴这个因素非常关键。国际投行在中国都选择了国内的证券公司作为合作伙伴。摩根士丹利的合作伙伴是华鑫证券，在这方面我们有非常好的合作。伙伴奠定生意成败(your partner is your business)。

作为一名不懂中文的留学生，你觉得在中国找工作很难。的确，目前越来越多的中国人留过洋且英文流利，中国已经不再是一个封闭的市场，而是一个国际化的市场。然而你要看到自己的长处和独特之处，找到自己的价值和不可取代的优势。要知道在中国，有着和你一样与生俱来本土的文化背景和语言能力的学生并不在多数，从这个角度来讲，你面临的竞争反而会少。所以，你要选择一份可以发挥自己的优势且不会被轻易取代的工作，即使这份工作的薪水只是其他工作的一半，但是它将为你的发展提供更大的平台和价值。要找到自己的差异化，而非与本地人同质化的工作。

Q3: 我是来自香港的学生。您说到您当年是从美国回到中国的。然而你是否考虑过去香港发展？此外，在您读 MBA 的时候，是如何实现技术能力和人际关系方面的提升的？

A: 我回到大陆之前在香港生活了几年。那时国际投行的中国团队都设在香港，所以我们这一代人在回大陆之前基本都要在香港工作。然而现在不一样了，许多国际投行已经在中国通过合资的形式来开展业务，所以你在考虑去香港发展的同时，也可以选择直接在大陆发展事业。

谈到技术能力，我不得不说案例分析和建模都让我受益匪浅。在考虑一个案例时，你要把自己想象成一个企业的 CEO，如果你在看的数字从 CEO 的角度来看是合理的，就没有问题，否则就是大问题。攻读 MBA 和真实情况的差异是，如果你真的是一名 CEO，你要学会给别人提问题，通过解决一次问题改进未来体制；但如果你是一名 MBA 学生，你可能更常自己寻找方案来解决问题的本身。

数字不是最重要的东西，知识才是。你要了解各行各业以及不同市场的动态，上至天文地理，下至时事政治，将所有的知识都融会贯通—用知识来充实自己，像侯任美国国务卿一样来打造自己。人的性格各有不同，有的人很害羞，这不要紧，每种性格都有它的魅力。性格难以改变，但是知识可以在你与人打交道的过程中起到重要的作用。很多中国员工说没法和西方老板交流，那是因为你的知识不够广，与对方没有太多重合的话题。但是换个角度，如果你感觉很难融入别人的话题，为什么不去创造话题或成为话题呢？不要抱怨自己和其他人文化背景不同，如果你的自信心足够，你完全可以抛出一个吸引众人的话题--音乐也好，艺术也好；西方也好，东方也好--吸引他人的兴趣，让他们参与你的话题，变被动为主动。在人际

交往中这方面，渊博的知识和强大的自信可以助你一臂之力。记住，你就是话题(you are the topic)!

Q4: 是什么吸引你进入投行这个行业？又是什么吸引你坚持走到现在的高度？

A: 毕业后我在咨询公司工作，后来才转做投行。我的 MBA 同学都认为我是最不可能从事投行的人，结果现在来看，他们中大多数人都选择了其他行业，而我却成为了一名银行家。最初之所以对投行感兴趣，无非是因为这个行业看起来更加高大上，银行家看起来都活得很精彩。然而这个行业最吸引我的一点，并不是表面上的风光，而是可以让我与许多优秀的人共事的机会。尤其在摩根士丹利，无论是我的同事还是我的客户，都是各个行业的精英。从他们身上我能学到很多。

做投行很辛苦，能够一路走到现在，是因为我享受我在做的工作。年少时，我曾梦想成为演员，因为人生很短，表演可以让你体验不同的角色和故事。在投行这个行业，你可以在不同的地方，接触不同且特色各异的行业和许多了不起的人。生活的意义在于体验，作为一名银行家，你将有足够的机会去体验不同的、具有挑战和乐趣的人生。这是投行工作的魅力所在。

Q5: 你如何看待目前的中国市场？接下来会如何发展？

A: 这是每个人都关心的问题。经济数据显示我们的经济增速确实在放缓。然而，比起过热的市场，发展放缓的市场并没有减少我的信心。我很赞赏政府当前的决策和做法。我们现在正经历着成长之痛，这是前几年高速发展的代价。市场要承受一定的挑战，也要经历一定的调整。我相信，经过了这些痛之后，中国才会变得更好。

Q6: 摩根士丹利华鑫证券作为合资券商，优势在哪里？

A: 我想分享三点：第一，是摩根士丹利和华鑫的紧密合作。相信对合资公司有所了解的同学们都知道，合资公司最大的挑战就是合资双方是否能够很好地配合。摩根士丹利和华鑫有着非常融洽的合作，这在整个行业中都是非常难得的。第二，我们合资公司和摩根士丹利有着非常有效的对接，可以直接受益于摩根士丹利的国际经验和专业能力。第三，就是本土化。比如决策制定的本土化，我们管理层可以直接决定合资公司的所有日常业务，当然也遵循摩根士丹利全球的质量标准和行事原则。

这其中最重要的还是摩根士丹利与华鑫有着一致的价值观，相互信任，相互支持。因而我们比起其他合资券商，有着很大的优势。

Q7: 您如何看待内资券商的发展?

A: 内资券商一定会越来越强，就好比美国投行在纽约的绝对优势一样，这是发展的自然趋势。

然而作为一家合资券商，我们有着不可替代的价值，那就是来自摩根士丹利的国际经验和专业能力。一家企业国际地位的树立和资源的积累，通常需要几十年甚至上百年的努力，这是国内券商短期内很难做到的。我们要做的就是借力于我们的全球优势，不断为我们的中国客户提供独特价值的服务。

谢谢大家!

关于鲍毅

鲍毅先生自 2013 年起担任摩根士丹利华鑫证券首席执行官。摩根士丹利华鑫证券是摩根士丹利在国内的投资银行业务平台。担任此职务前，鲍毅先生曾担任公司首席运营官、投资银行委员会主席和投资银行部联席总经理。同时，鲍毅先生担任摩根士丹利亚洲董事总经理并为摩根士丹利中国管理委员会委员。

鲍毅先生在摩根士丹利的过去十年致力于为中国大型企业的境内外融资和全球战略运作提供服务。在加入摩根士丹利之前，鲍毅先生服务于多家全球知名企业，从事管理咨询、跨境并购等相关业务。

鲍毅先生持有宾夕法尼亚大学沃顿商学院工商管理硕士学位，是浦东新区百人计划专家。
