花旗集团董事长兼CEO范洁恩:

补齐在华证券业务版图,竞争对手要“打起精神”了

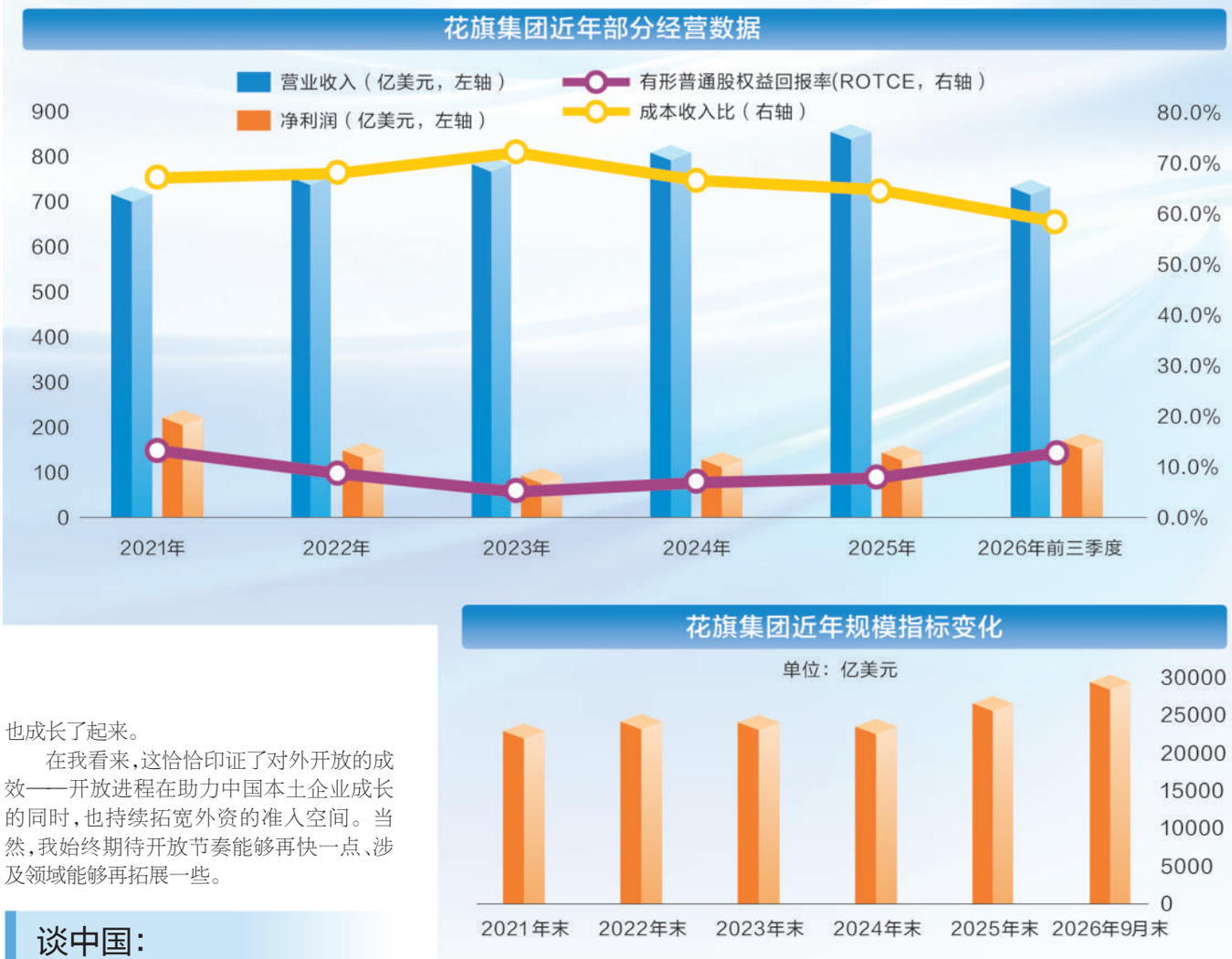




花旗集团董事长兼首席执行官范洁恩(Jane Fraser)接受证券时报记者专访。

从合资到独资,花旗集团的中国券商牌照之路

- 2012年6月:合资券商东方花旗成立,由东方证券与花旗共同投资组建,持股比例分别为66.67%、33.33%
- 2019年:花旗退出东方花旗,东方证券受让花旗所持东方花旗全部股权
- 2021年12月:花旗提交了独资设立花旗证券(中国)有限公司的申请材料
- 2023年12月:证监会受理花旗证券(中国)设立申请材料
- 2024年2月:花旗证券(中国)设立申请材料获证监会反馈
- 2026年10月:证监会核准花旗证券(中国)设立,注册资本12亿元
- 目前:花旗证券(中国)处于筹备期,预计在明年下半年开业



本版数据来源:花旗集团 本版图片来源:花旗集团、证券时报 马传茂/制表

证券时报记者 李颖超

“我们的竞争对手要‘打起精神’了。”说出这句话时,花旗集团董事长兼首席执行官(CEO)范洁恩(Jane Fraser)眼神中流露着自信而坚定的锐气。

作为华尔街大型银行史上首位女性掌门人,范洁恩终于等来了一张翘盼五年的关键牌照——今年10月下旬,花旗证券(中国)有限公司获中国证监会核准设立,注册资本12亿元,成为境内第七家外资独资券商。

花旗集团业务网络覆盖全球180余个国家和地区,是最具全球化特征的金融机构之一。自1902年踏足中国,这家银行迄今已在此扎根超过120年。2021年,范洁恩出任花旗集团CEO,写下了华尔街大行女性掌舵人的开篇;2025年10月,她又担任花旗集团董事长这一要职。随着这张证券牌照落地,花旗在华业务版图中的关键一块得以补齐。

牌照落定不久,第二十一届花旗中国峰会在上海启幕。范洁恩专程来沪,与各界交流。其间,她应约接受证券时报记者独家专访,这也是她首次接受中国内地媒体专访。

初次见面,最鲜明的印象是范洁恩舒展的笑容,坦诚松弛,没有距离感。她告诉记者,每次来华出席重要活动,都会特意挑选承载中国元素的着装。本次访谈,她一袭融入中国红的裙装,正是这份心意的体现。

谈牌照:竞争对手要“打起精神”了

证券时报记者:首先祝贺花旗证券(中国)于近期获批。整个申牌过程历时数载,当您听到这个消息时,第一反应是什么?

范洁恩:中国的监管部门一直非常支持我们的申请工作。当我收到我们中国区负责人——张文杰行长发来的确认邮件时,我真的非常高兴,拿到这一牌照完善了我们在中国的业务布局。

证券时报记者:这张牌照对花旗在中国的整体业务意味着什么?

范洁恩:我先简单介绍一下花旗的业务。明年将是我们进入中国的第125年,这是一段我们无比自豪的历史,我们为大量中国企业的在华业务和国际业务提供了服务。

助力中国企业拓展全球市场,对我们来说是一个巨大的增长机遇。而有了这张证券牌照,我们在中国的业务布局将更加完整。

我们能够更好地帮助中国企业融资,为国际投资者进入中国市场和中国投资者参与境内市场提供更完善的渠道,同时还能够在境内开展交易业务。

所以我很兴奋,从很多方面来说,花旗的独特优势就在于作为连接世界与中国、中国与世界的桥梁。获批设立证券公司让我们的业务布局更加完整,我们的竞争对手要“打起精神”了。

证券时报记者:花旗在中国所见证的这一轮金融开放,与以往几轮相比有何不同?您最期待哪些领域进一步放宽市场准入?

范洁恩:首先是我刚刚提到的花旗独资证券公司获批,让我们得以拓展更为完善的业务布局,无论是本土公司,还是扎根中国运营的跨国企业客户,都可以通过花旗平台满足其全方位需求。能够提供无缝连接、全面覆盖的综合金融服务,对我们而言始终至关重要。

关于这一轮开放,我认为核心在于中国资本市场成熟度的实质性跃升。

回想十五到二十年前,中国资本市场尚处在发展初期,彼时外资的参与多以合资机构的形式落地。而今,全球诸多顶尖成熟的金融机构都已在华展业,同时本土金融机构也成长了起来。

在我看来,这恰恰印证了对外开放的成效——开放进程在助力中国本土企业成长的同时,也持续拓宽外资的准入空间。当然,我始终期待开放节奏能够再快一点、涉及领域能够再拓展一些。

谈中国:“现在,我们都来取经了”

证券时报记者:今年5月您曾到访中国,回顾历次中国之行,中国市场让您印象最深刻的是什么?有没有某个具体时刻与我们分享?

范洁恩:我记得初次到访中国,是在上世纪90年代,之后我也来过很多次。真正让我印象深刻的,是近几十年来,中国所展现出的增长规模与发展速度,令人惊叹。

从能源自给、数字化,到绿色发展和人工智能,中国在这些领域的发展都令人振奋。

多年前,中国可能还在借鉴一些西方的先进成果,而现在,我们都来中国取经了。中国的创新规模之大、速度之快,令人赞叹。

证券时报记者:从一家在华经营近125年的美国银行视角来看,您认为当前中美双方资本市场互联互通最有望取得突破的领域在哪里?

范洁恩:中国资本市场正变得愈加深广。以这样的经济体量而言,它自然需要一个规模宏大的资本市场。我们看到了大量改革与发展举措正在为这一市场提供支撑,并确保其建立在坚实稳固的基础之上。

我今年已是第三次来华。今年夏天,我也有机会见证了人民币国际化的进程,以及在国际市场上的一些相关支持举措。其实,这不仅仅是中美两国资本市场的互联互通,也是中国与全球金融体系的连接。

看到中国在这一体系中扮演越来越重要的角色,是一件好事,因为这也推动了全球的经济增长。

证券时报记者:在中国开展业务,最独特的挑战与机遇分别是什么?

范洁恩:我认为最吸引人的,是这里的体量与速度。依托庞大的市场规模,各类创新能够落地应用的程度十分可观,市场愿景也很宏大。

在中国,很少有人局限于小体量的构想,大家都着眼长远、谋大局。这正是这个国家独有的特质,令人振奋。

当然,挑战是——我并不通晓中文,也向各位读者致歉,我们今天的对话需要借助翻译。但我每一次到访,都能感受到这里热忱的欢迎,对此我始终心怀感谢。

谈战略:“立足全球化规模优势”

证券时报记者:近年来,花旗在多个市场进行了重大的业务调整。这背后是出于怎样的战略考量?后续还有哪些布局?

范洁恩:全球金融服务行业,尤其是自国际金融危机以来,已发生了深刻变化:有些业务高度依赖本土市场规模,而另一些业务则具备鲜明的全球化属性。

对我们而言,立足全球化规模优势,才是我们的竞争优势。

因此,我们出售了本地化属性强的业务,包括零售银行、信用卡以及面向中小企业的在岸财富管理业务等,从而把资源聚焦于机构投资者,以及具有跨境需求的企业和个人。

这一战略行之有效。我们得以集中投入资源,把服务能力做到世界一流水平并保持领先。战略已经取得回报,集团业务实现了增长。

以中国市场为例,我们将在华业务模式与战略重心聚焦于企业和机构业务,过去两三年,相关业务实现了高速增长。我为我的团队深感自豪。

每次来到上海或北京,我都会到公司各楼层走一走,看一看我们的团队,那种活力令人振奋。我能看到,同事们充满干劲地服务我们的客户——不同行业百花齐放,创新与增长蓬勃而起。

当下,出口板块的韧性正在中国经济转型中发挥积极作用。我明显感受到一种不同于过去的活力,看到这一切令人欣喜。

证券时报记者:花旗在人工智能(AI)领域是如何布局的?目前在哪些方向的进展最为突出?

范洁恩:我们主要从几个不同方向推进AI相关布局。首先,我们为客户的AI融资业务提供支持。AI基础设施建设投入巨大、资本需求高,这类大额交易对交易架构设计的要求很高。全球多数大型AI基建项目,都有我们提供的顾问服务。

不久前,我去了土耳其,当地正在规划建设首个AI数据中心项目,这是一种全球性趋势。一方面,我们为客户的基础设施建设提供配套服务;另一方面,我们也协助客户将AI技术落地,融入自身商业模式。

其次,我们在内部业务中应用AI。依托AI,产品开发周期大幅缩短,生产效率明显提升,各项业务推进提速、代码开发效率改善,多条业务流程的自动化水平持续提高。

最后,我们投入资源,依托AI做好风险防控。一旦大模型落入不法分子手中,极易引发欺诈、网络攻击等风险。为此,我们持续加码AI能力建设,履行自身职能、服务客户,发挥金融韧性支撑作用。

不得不说,AI是一项大且复杂的重要议题,多个维度都在快速发展,迭代速度极快。距离我上次到访已有三个月,我也看到中国在该领域取得了不少新进展。我认为,所有头部企业都在加快这方面的布局。

一张牌照,一场百年长跑的新起点

证券时报记者 李颖超

本届花旗中国峰会开幕当日,上海会场的入场通道一早便排起了长队,参会人员络绎不绝。一枚枚胸牌背后,是来自全球资管机构、跨国企业、本土产业界的从业者。等待入场的间隙,交谈声此起彼伏,有人在交换市场观点,有人在对接项目资源。

二十年前,首届花旗中国峰会举办时,外资行在华的角色更多是“桥梁”——把全球资本引进来,把中国企业带出去。二十年后,当花旗集团董事长兼首席执行官范洁恩站上同一舞台时,她手持的牌面已不同以往。

5月来北京,6月再到访,11月借峰会之机现身上海——一年之内三次访华,范洁恩正用实际行动传递着一个清晰的信号:花旗在中国要做的事,远不止“维持存在”。

新落地的证券牌照,意义也在于此。客户不用再局限于借用花旗的海外通道,境内融资、交易执行、投资者对接等,花旗可以在自有平台上完成业务闭环。桥的这一端,终于接上了自己的码头。也因此,范洁恩才会说出那句“我们的竞争对手要‘打起精神’了”。她想要的,从来不止一张新增业务许可,而是把这套覆盖全球的服务网络,在中国落地为完整的业务平台。

在采访过程中,范洁恩应答坦诚。遇到感兴趣的问题,她会直言“这个问题很有意思”,随后顺势展开,从花旗的全球布局谈到对中国市场的长远期待。

更值得琢磨的是,她看待中国市场的视角已经发生变化。她回忆初次到访中国,是在上世纪90年代。彼时,中国还在借鉴吸收海外成熟经验,而三十多年后的今天,她说,“现在,我们都来中国取经了”。今年夏天,她见证了人民币国际化的新进展。在深秋的这场峰会上,她又和近1500位全球投资者一同探讨中国资产的重估逻辑。在花旗2026年三季度净利润同比增长40%的成绩单背后,北亚区域尤其是中国相关业务贡献突出。

当然,挑战同样真实可感。境内外资独资券商队伍已经扩容至七家,摩根大通、高盛、瑞银、渣打等机构早已先行落子,花旗拿到这张牌照的时间并不算早。与此同时,本土券商的跨境服务能力持续增强,竞争格局日趋多元。对此,范洁恩选择差异化路线——锚定机构客户与跨境需求,依托全球网络打造自身业务。

这套战略的底色,是主动取舍。过去数年,花旗陆续剥离零售银行、信用卡、在岸中小企业财富管理等本地化属性较强的业务,集中资源投向机构与跨境主线。

访谈尾声,范洁恩坦言自己尚不熟悉中文,交流仍需要翻译协助。她反复提及,每一次踏上中国,都能感受到扑面而来的热忱,“对此心怀感谢”。这份不加修饰的直率,远比宏大的战略宣言更有力量——花旗想要扎根于此,向更深的维度生长。

曾经,外资行在中国的角色,只是一条跨境通道;如今,通道延展为网络,网络又向下扎根。牌照只是一纸批文,真正的分量在批文之后:一家深耕中国百年的金融机构,持续加码中国市场的决心。对花旗而言,中国早已不是全球版图上一个简单的标记点,而是它在全球布局中必须长期投入、持续经营的关键一极。

对话银行家