

纽交所今非昔比

——专访纽约泛欧交易所集团首席执行官邓肯·尼德奥尔



邓肯·尼德奥尔

编者按：

在就任首席执行官之前，邓肯·尼德奥尔曾任纽约泛欧交易所集团美国现金股票业务部门主管。他于2007年4月加入纽约泛欧交易所集团。此前他曾担任高盛集团董事总经理兼高盛证券部门执行服务部联席负责人。尼德奥尔先生曾获得埃默里大学(Emory University)的MBA学位，以及科尔盖特大学(Colgate University)文学学士学位，目前，他是该校理事会成员。

公司简介

纽约泛欧交易所集团 (www.nyse.com) 是全球领先的、最具流动性的证券交易所集团。旗下证券交易所遍及6个国家，包括全球规模最大的现金股票交易所纽约证券交易所、欧元区最大的现金股票交易所泛欧交易所、按交易价值计算欧洲领先的金融衍生品交易所Liffe、以及快速增长的美国期权交易平台NYSE Arca Options。纽约泛欧交易所集团为发行人、投资者和金融机构提供多样化的金融产品和服务，包括现金股票、期权及金融衍生品、交易所交易基金、债券、市场数据以及商业技术解决方案等。纽约泛欧交易所集团近4000家上市公司总市值高达27.3万亿美元/17.3万亿欧元（截至2008年3月31日），是其它任何一家交易所上市公司总市值的4倍以上。

您对纽约泛欧交易所集团这一品牌的发展情况感到满意吗？您对集团前景有何看法？

纽交所是有史以来最伟大的品牌之一，能与之匹敌的品牌不多。现在，纽约泛欧交易所集团这一品牌代表着新的机遇。顾名思义，我们已不是从前的纽交所了。我们不仅要确保纽交所的品牌价值不被摊薄，也要向世界表明我们是一家致力于提供多种产品的全球性公司。在亚洲地区，我们的品牌拓展还在起始阶段。考虑到我们在这一区域暂时无法像在欧洲一样通过并购进行品牌拓展，当前我们采取的策略是致力于成为一个商业合作伙伴和技术合作伙伴。

中国是你们在亚洲的主要市场吗，或是您认为整个亚洲都充满良好的机遇？

目前，我们认为整个亚洲都充满了机遇。中国是市场关注的焦点，但很多人也同样关注印度。同时，日本的市场也非常成熟。因此，我们认为亚洲的所有地区都有大小不一的机遇。例如，在印度，我们已经投资了当地最领先的股票交易所和商品交易所，同时，我们正就成为技术合作伙伴在当地进行商议。我们与日本已合作一年有余。我的前任与东京证券交易所（东交所）首席执行官签署了双方公司的合作协议。此外，我们刚刚于本周宣布，将与东交所合作，共同在日本新建一个单一的期权交易所。同时，我们也为该区域内规模较小的市场提供技术支持及发展商业关系，未来也可能在此基础上有新的发展。

我认同中国将是一个巨大的机遇，但同时也有较长的发展时期。近期你将不会看到纽交所或其他任何机构得以入股上海证券交易所。自从我就任首席执行官以来曾到访中国两次。我们是首个获许在华开设代表处的外国交易所，并已在北京开设了代表处。我曾与中国证券监督管理委员会谈到美国企业在上交所上市的问题。我们愿意成为首个完成此举的美国公司。证监会和纽约泛欧交易所集团曾就双方的愿景进行沟通。我们认为，既然证券市场越来越国际化，我们应率先走出这

一步，供其他公司借鉴。我们的目标是与中方建立一个联合工作组，在今后的几个月里探讨如何促成此事——不仅是要让纽交所上市，也要为其他外国公司到上交所上市描绘一个蓝图。这同样也有助于品牌合作。我们上交所上市，其意义远大于仅仅在纽交所上市或在泛欧交易所上市。因此，我们和中国证监会都认为这个计划值得探讨。我们对其前景感到十分兴奋。

说到其他市场，俄罗斯是否也是你们的一个关注重点？

我最近去了一次乌克兰和俄罗斯，与当地政府官员和交易所官员见了面。这次旅行的主要目的是会见在我们这里上市的公司以及潜在的上市公司。当地的业内人士认为，对寻求海外上市的俄罗斯或乌克兰公司来说，伦敦是理想的地点。我们希望改变这一现状。如果上市实际上即是品牌合作，纽约泛欧交易所集团是最好的合作伙伴。

您认为证券交易业在未来几年内是否会发生进一步整合？是否只会剩下少数全球性的交易市场？为求生存，交易所是否需要在全球拓展业务并掌握专业技术？

我们是这样认为的。可能有人不认同我们的观点，但是我们认为，在未来的 5 到 6 年内，世界上将出现 4 到 6 家全球性的交易所集团，拥有绝对地理意义上的全球网络并提供多元资产级别的产品。除此之外没有其它可预见的未来，而且唯一的生存之道是做好多元化发展的准备。能够让所有交易所连接起来的科技是这一进程的一个重要组成部分。

科技已经对你们现在的运营产生了重要的影响。这一影响将深化到什么程度？是否会完全取代人力？

运营一个完全电子化、全天候交易的市场当然更为容易，成本也更低。因此，在我们这里，我们并不会对人力的介入进行过度保护。我们的运营模式给客户提供了多种选择及人性化的高科技。同时，当市场上只剩下 4 到 6 家全球性交易集团的时候，这些集团就不再像金融服务机构了。5 至 7 年后，我们将更像一个技术解决方案供应商和技术服务公司。

如果只有 4 到 6 家交易所集团拥有以上能力，实现差异性会有多难？

市场结构的电子化程度越高，其同一性越强。因此，服务和品牌将会很重要。同时，当前的全球



邓肯·尼德奥尔在纽交所北京代表处开业庆典上

市场构成显示，美国市场竞争十分激烈。欧洲市场竞争水平较为普通，但很快会加剧。大多数世界其他地区只有一个交易所可供交易。因此，即使最后全球只剩 4 到 6 家交易所集团，我也无法确定他们都会在日本、中国、马来西亚或俄罗斯。我认为这些集团将分别覆盖不同的地区并提供不同的产品。因此，相互竞争可能不如普通的全球服务业强。

这些集团真的会全面提供多种产品吗？

这一点我们已经做到了。我们在欧洲有期权业务、期货业务和现金股票业务；在美国则有很大的交易所

基金业务、上市业务及市场数据业务。同时，我们也为全球各区域提供技术解决方案。因此，我们已经非常多元化，涉足多个资产级别。目前，我们的固定收入业务还在起步阶段。我相信这一业务将进一步扩大，尤其是考虑到近期信贷领域发生的变动。市场将要求交易所参与信贷衍生品业务，这一点是无可避免的。因此，这些全球性的交易所集团有责任在其能力范围内实现国际化并提供多种产品。这是成为市场领先者的条件之一。

您提到了品牌的力量。对于集团平台广泛覆盖范围的认知度高吗，你们是如何在这些地区取得发展的？

坦率地讲并不高。所有人都知道我们这个品牌，这一点很让人高兴。但是一旦你问起人们对我们的看法，他们通常会说这是一个信誉度极高的品牌，是资本主义和自由市场的代表，也是实力雄厚公司的上市所在地，而非新兴企业的选择。但他们还会说，这里没有多样化的产品，也不是那么全球化。然而所有这些都不再是事实。我们全球化程度很高，我们是新兴公司理想的上市地点；随着我们不断扩大，产品也不仅限于一两种。所以，将这些正确的信息传播出去将是我们不得不做的工作之一。

公众对于市场的信心产生了动摇。你们是否已经着手进行信心重建，是否已经作了足够的工作？

我们正在尽最大努力，美国财政部在描绘蓝图和未来前景方面做了非常出色的工作。我们认为：如果要重建信心，监管部门、政府官员、交易所和做市流动性提供商需要坐下来研究一套能够让投资界产生共鸣的解决方案。我们市场未受监管和接受监管的部分相比差距很大，实践证明受到监管的透明市场更容易让人们产生信心。

年轻才俊是否仍然愿意进入这个行业？他们是否认识到交易所能够提供的职业发展机会？

很多公司在现阶段，至少在公司领导层面，会和我们争夺人才。而目前这些公司的糟糕状况对我们来说将带来意料之外的好处。我们正逐渐成为一家技术解决方案和服务型公司，并且我们拥有非常知名的品牌。但是如果你到大学里，询问那些希望到一家高科技充满活力的公司里就职的学生，我想我们并不在这些学生的目标公司名单里。因此，我们的部分工作，就是让自己成为年轻人所希望选择的雇主。这些年轻人几乎是怀着敬畏的心情看待我们，这种敬畏，来源于我们 200 年的历史，以及那种我们已经是史前老古董的印象。对于很多人来说，很难想象这是一家富于创新的公司。

如今的年轻人更愿意加入融入社会的公司。纽交所一直在所在社群发挥重要的作用。企业社会公益活动是否对交易所文化具有重要意义？

这一点毋庸置疑。纽约泛欧交易所集团所有员工都以个人身份参与公益活动，或者业余参加非盈利性的工作。与此同时，我想我们都低估了自身在建设国家金融文化方面的重要作用。我们是很好的教育者，我们需要关注与公司业务同样重要，甚至更加重要的事务。此外，我们还是全球企业联合会（GBC）的成员。这是一个有 200 到 250 家跨国公司构成的组织，这些公司拥有一个共识，那就是，无论我们总部在何处，我们始终是全球化的企业，而我们的社会服务和责任不仅仅是在美国做好非盈利和慈善组织，而应该将此延伸。我的下次中国之行，将到达很多我们上市公司所在的省份，而不是仅仅到大城市。纽约泛欧交易所集团和纽交所基金会共同向中国红十字会和美国红十字会国际援助基金捐献总额为 50 万美元的善款，用于支援中国四川省发生的强烈地震灾害的赈灾。我正在规划纽交所基金会的部分资金，从今年开始，向亚洲、西欧和东欧地区提供实际需要的援助。

您在高盛拥有成功的职业生涯。当目前这个职业机会出现的时候，是什么因素让您觉得这是个

正确抉择？回顾您到任这段时间，您认为是否达到预期？

离开高盛是一个异常艰难的抉择。我在高盛度过了我的成年时光，可以公平地说，这是唯一可以让我离开高盛而来此就职的工作。当时，公司在未来几年的发展中似乎更加需要象我这样的人选。作为拥有众多市场的集团 CEO，我在到任后这几个月中进步很快。我们做的不错，并且，我还成功邀请到几位非常优秀的领导者来共同管理公司。实际上我曾低估了这个机会有多么难得。

看上去您总是很从容，这是您性格使然，还是您能掩饰所承受的压力？

这来自多年来的积淀。15 年前，我还做不到这样。我希望人们不仅知道我们是来工作的，更能理解我们应该在工作中感受到快乐。对于公司目前的运营状态，我感到很自豪。我相信，假以时日，这里的人们会希望在这里，他们会希望留在这里，而更多的人会希望来到这里。

下属可以随时与您联系。脱开工作有多困难，您真的能完全脱开工作吗？

我不能。员工们认识到，如果我们要成为一家全球性的公司，CEO 必须要经常上路旅行。我不能指派副手去亚洲，要想表达我们交易所对于亚洲市场的必要性和重要性，我必须亲自前往。我最重要的工作就是正确安排和表达事务的重要性，并使这些事务与公司有机连接，从而令员工充分认可公司的理念。每个月，我都会写一封电子邮件给所有员工，内容就像是一篇博客文章。通常会包括过去一个月的亮点、近期的展望、对过去一个月中的重大事项进行简单的点评，还有一两件私人的轶事。员工对这封电子邮件反馈的热烈程度令我难以置信，他们似乎很欣赏我能花时间做这件事，而这让他们感到有机会洞悉目前所做工作的意义。

LEADERS 杂志 2008 版权所有，授权纽约泛欧交易所集团刊登。