



Deutsche Bank



Die Deutsche Bank:
Riese auf tönernen Füßen

Deutsche Bank 

德意志银行

(德) 弗里德赫尔姆·施瓦茨 著 杨 轩 译

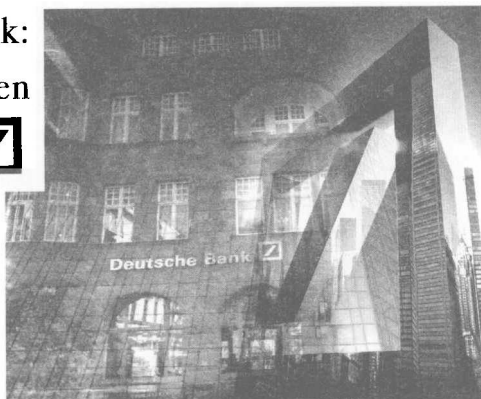


华夏出版社



Die Deutsche Bank:
Riese auf tönernen Füßen

Deutsche Bank



德意志银行

(德) 弗里德赫尔姆·施瓦茨 著 杨 轩 译

華夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

德意志银行/(德)施瓦茨(Schwarz, F.)著;杨轩译. - 北京:华夏出版社, 2008.8

ISBN 978-7-5080-4910-6

I. 德… II. ①施… ②杨… III. 德意志银行-概况
IV. F835.183

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 108733 号

Die Deutsche Bank: Riese auf tönernen Füßen by Friedhelm Schwarz.

Copyright © 2003 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Simplified Chinese translation Copyright © 2008 by HUAXIA PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书英文版由 Campus Verlag GmbH 于 2003 年出版。

本书中文简体版权由 Campus Verlag GmbH 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2008-3834

德意志银行

[德]弗里德赫尔姆·施瓦茨 著

杨 轩 译

策划编辑: 陈小兰

版权策划: 吕 娜

责任编辑: 罗 云

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京集惠印刷有限责任公司

装 订: 天津市武清区高村乡高村印装厂

开 本: 670×970 1/16 开

印 装: 15.25

字 数: 172 千字

插 页: 2

版 次: 2008 年 9 月北京第 1 版

2008 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前言

德意志银行有一个巨大的问题：它自身。因为它无法做到向雇员、向顾客解释清楚——归根结底，它无法向全社会解释清楚——它是谁，它又代表了什么。德意志银行的形象并不是浑然一体的，它由无数要素组成，而其中大部分差异巨大。这些要素既彼此融合又相互排斥；它们独立地发展，按照自身的原则运行，遵循自身的价值体系。所有这一切都是不相容的。因此，德意志银行也无法做到以令人信服的方式对自身下一个整体的定义，或是向公众展示这一点。

犹如屹立数百年而尚未完全竣工的大主教教堂，德意志银行也是一个远未完结的工程。如今的德意志银行究竟是什么，这既无法从对其历史的研究中得出，也无法通过抓拍的影像持久保存下来。唯一不变的，正是变化本身。

要想从与此相关的纷繁芜杂中理出头绪，就必须认清，被我们称做德意志银行的这个形象是由其超过 2 100 家下属公司以及其持有股份的关联公司组成的。这其中既包括其完全控股的子公司，也包括其在上市或非上市公司中的少数股份。德意志银行旗下的大量银行类子公司就其自身而言又是股权公司，它们或是相互之间交叉持股，或是与其他外部公司交叉持股，或是通过与其他外部公司的股权关系交叉持股。

也许这样一天永远不会出现：在这一天中，在整个德意志银行帝国里，没有任何一家公司整体或是部分被收购或出售；在这一天中，没有任何一家公司成立、合并抑或变更其名称或法律形式。如果想一探哪怕只是一年内公司拆分、部门分割以及架构变革的究竟，光是列举相关名字的清单就能把本书填满。一切都处于不停的运动之中，即使在德意志银行内部也没有任何一个人能够对每一个细节都有所了解。

尽管如此，为了使读者能够有一个整体的观感，本书分为十章，每一章都从某一特定的角度对德意志银行进行观察。本书对过渡的部分或是承接的内容进行了强调，以便读者能在每章结束时对本章有一个总体的把握。

本书对德意志银行从 1870 年创立至今的历史将只进行简短的回顾。这一方面是由于已有其他的出版物对德意志银行的历史进行了全面而深入的研究；另一方面，笔者认为，战后的许多发展与改变已经得到了修正或是被新的情况所取代。

恰恰自本书原稿完成之时——也就是 2001 年秋以来，德意志银行频繁地进行组织架构、人事布局以及股权结构方面的全新变革，这些大部分极其深刻的变革往往在几周之内便告完成。与过往的联系已然截断，曾经的传统也已逝去不再。即使

是最近才重新恢复使用的“德意志银行”字样以及正方形标识也只是在 20 世纪 70 年代初才由安东·斯坦科夫斯基（Anton Stankowski）设计完成，除此之外，它们并未含有任何历史内涵。

直至 20 世纪 90 年代，德意志银行旗下的产业，特别是在工业领域的参股行为，在公众关于银行权力的讨论中依然扮演着一个突出的角色。然而，这些都已时过境迁。一方面，德意志银行昔日饱满的荷包急剧萎缩，德意志银行自身也由于众多的参股行为而已经或正在变得分散；另一方面，它在经济停滞时期对工业领域的参股行为面临重估，而此类参股行为亦不再被视为权力要素。许多在 80 年代中期尚处于关注焦点的项目日益边缘化，而弗利克^①等名字也不再为公众所耳熟能详。

本书特别把注意力放在组织架构和德意志银行的领导层上，因为正是在这些方面，德意志银行尤其有别于其他服务型企业或制造型企业。正如曾长期担任跨国食品制造企业雀巢公司管理者的赫尔穆特·毛赫（Helmut Maucher）经常提到的，对他而言，能够想象的是由顶尖人物组成的团队，而不是高高在上的团队。这正是德意志银行 130 余年来的工作模式。对合议制原则运行成效的怀疑始终存在，这种原则在约瑟夫·阿克曼（Josef Ackerman）治下事实上遭到摒弃也就不是毫无缘由的了。

^① 弗利克（Flick）康采恩为德意志最大的家族工业康采恩，第一次世界大战期间开设夏劳顿冶金股份公司，后来把活动范围扩大到采煤、钢铁、电气、化学和机器制造等部门。1934 年建立康采恩核心机构弗利克有限公司，第二次世界大战期间曾积极参与对犹太人资本和被占领地区的掠夺，直接握有 132 家大型企业，加上子公司及其下属公司，共达 300 家，资产额超过 30 亿马克。——译者注（本书页下注均为译者注）

在了解组织架构在本书中被赋予的所有意义时，读者应该注意到，它毕竟只是一个由人组成的工具。德意志银行的大多数董事从未在公众的视线中出现过。而为公众所知的那些董事们，通常只是被分配担任一些无足轻重的、他们或多或少能够胜任的工作。

时至今日，德意志银行依然致力于使管理层隐藏于公众视野之外，这就保证了德意志银行频繁的人事变动不致引起外界的惊疑。

要理解德意志银行，最重要的方面便是从工业社会到后工业社会的过渡。与此相关的社会、经济变革在金融服务部门的影响如此迅速、深刻，在这一点上，没有其他哪一个经济领域能够与之相比。自 1990 年以来，每次关于德意志银行的讨论都离不开规模化与国际化。由此引发的波动与其他企业中所发生的截然不同，其剧烈程度绝无仅有。

在不同领域发展成为领军企业之后，接踵而至的往往是该项投资迅速变得毫无意义。没有哪一家大型企业如此大度，能公开地探讨这个问题：总部所在地应该是法兰克福还是伦敦？这可能会使一些人感到惊奇，例如成功实现国际化的雀巢公司就从未受此困扰，其公司总部位于日内瓦湖旁的小城沃韦，一个甚至连机场都没有的小城。

即使在银行内部，也有许多重要的变迁与重估。贷款发放不再是核心业务，取而代之的是能够获取更多利润的投资银行业务。由此，不仅组织架构发生变动，决定员工行为的价值体系也随之改变。所以，毫不奇怪的是，由此，德意志银行也频繁地陷入经济丑闻当中。一个小齿轮足以带动一台巨钟的运转，使时针指向新的时刻。毫无疑问，德意志银行的新时代即将破晓。

目 录

前 言	1
第1章 风中之旗	
——历史， 无关传统	1
🏦 开端——从外贸银行到全能银行（1870 ~ 1880 年）	2
🏦 银根深厚——铁路、工业与能源（1880 ~ 1933 年）	4
🏦 金融共犯与阶段性结局（1933 ~ 1948 年）	6
🏦 与其成为，不如拥有——投资与控股带来新力量（1948 年至今）	7
第2章 我们的一切皆与众不同	
——组织架构纵览	13
🏦 强势诸侯	16
🏦 免责管理	18
🏦 以客户关系维护为利器——关系银行业务	19
🏦 一次值得记住的采访	26

第3章 何人执掌德意志银行

——游走于软弱与强势之间的发言人	31
■ 赫尔豪森——德国最有权势的男人?	33
■ 我还需要波珀? 我可是科珀! ——回归本源	50
■ 布鲁尔——事必躬亲的男人	55
■ 天才阿克曼先生	61

第4章 麻烦不断

——后工业社会中的德意志银行	65
■ 德意志联邦共和国股份公司——基石不再	69
■ 有利无义——企业银行体系	75

第5章 闭上眼睛熬过去

——困难时期的增长	79
■ 制度化混乱——重组之重组	81
■ 价值数百万的技术——高科技银行业务	97

第6章 先下伦敦，再取纽约

——国际化与全球化	103
■ 借摩根建富银行进军国际投资银行业务	104
■ 收购信孚银行集团，走上成为全球最大银行之路	108
■ 将苏黎世斯卡德投资公司收入囊中，资产管理业务终获突破	109

第7章 文化冲突

——并购综合征	111
穿着深色西装的鲨鱼们——投资银行业务	113
印第安人失去了他们的酋长——埃德森·米切尔的故事	116

第8章 银 行

——金融赌场中永远的赢家	125
坐拥印钞机——证券业务	127
长城的童话	132
陋习取代成规——内部交易	136
点金之术——公司并购	142
一无所有者一无是处——谁是有效的顾客	143
权多之弊——失去纵观能力的银行	157

第9章 中国式木偶戏

——沃达丰/曼内斯曼事件	173
李嘉诚——关系学大师	175
马世民——德意志银行的“关系”	178
大生意，小圈子	182

第10章 扩张的压力

——寻找合作伙伴	189
在排名表中波动	191
黄粱梦醒——德意志银行与德累斯顿银行合并案	193

■ 伟大的榜样——花旗集团	195
■ 新伙伴在望?	197

第 11 章 泥足巨人

——现状	199
■ 阿克曼意欲何为?	200
■ 好光景，坏光景	208

后 记	211
-----------	-----

附 录

■ 德意志银行大事记	217
■ 名词解释	223
■ 引用文献	225
■ 参考书目	228
■ 译后记	231

风中之旗

——历史，无关传统

开端——从外贸银行到全能银行(1870~1880年)

银根深厚——铁路、工业与能源(1880~1933年)

金融共犯与阶段性结局(1933~1948年)

与其成为，不如拥有——投资与控股带来新力量(1948年至今)



1870 年成立之后不久，德意志银行便成了工业化的重要工具之一。大型工业需要大型银行，以便获取支持他们项目所需的足够资金。德国、欧洲乃至海外的铁路、炼油厂、发电厂以及炼钢厂都需要资金。这种情形即使在一战后也并未中断，只是在纳粹上台后发生了方向性的转变。

德意志银行对工业领域的投资大部分是在两次世界大战之间完成的。在 1957 年重组后，它又一次实际上完全回归旧途，而这原本在 1945 年由于同盟国的压力而一度被迫中断。直到 1959 年，也就是在其成立 89 年之后，德意志银行也开展了小额私人金融服务。当然，工业领域的投资以及对工业企业发放的贷款直至 20 世纪 90 年代依然是德意志银行收入的主要来源。

生产型企业历经百余年，时至今日依然受益于企业创立者的想法。这些创立者带来了改变世界的发明，推动了企业的进步，开创了品牌，熬过了战争，赢得了国际知名度。与这些生产型企业不同，德意志银行总是扮演着为他人的想法开拓道路的角色。作为同盟国政策强有力的执行者，德意志银行信奉的原则只有一条：金钱的力量。至少在其创立之初的百年间如此。

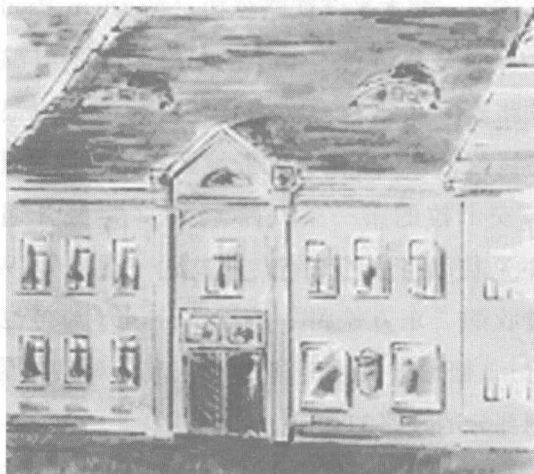
◆ 开端

——从外贸银行到全能银行(1870~1880 年)

德意志银行的成立既不光彩夺目也并不特别受当时德国经济界的关注与青睐。它的成立带有很明确的目的性：要成立一家囊括所有银行业务的企业，这家企业尤其应该为德国对欧洲

其他国家以及海外市场的贸易提供支持，减轻其负担。当时，对外贸易的金融大权牢牢地掌控在英国银行业的手中。

德意志银行的第一个办公地点完全称不上富丽堂皇，只不过是柏林法国大街的一幢还算过得去的出租楼中的几个房间。董事会（当时被称为管理委员会）成员包括格奥尔格·冯·西门子（Georg von Siemens）、威廉·普拉特尼乌斯（Wilhelm Platenius）以及赫尔曼·沃利克（Hermann Wallich）。他们并不十分了解银行业务，但是这并不重要，因为管理委员会并不独立运作。话语权掌握在一个 24 人委员会以及脱胎其中的一个 5 人顾问委员会手中。这种状况直到 1884 年颁布了《第二股份修正法》时才有所改变。



首个办公地点：柏林法国大街 21 号

来源：德意志银行网站

德意志银行主要负责国际资金往来业务。在 19 世纪 80 年代也增加了外来投资业务。国内业务成为次要的了。当时适用的规则是，只跟资本打交道，而这在国外业务中恰恰并不需

要。国内业务主要集中于存款信托业务（即储蓄）以及包括普鲁士国家债券和帝国债券在内的债券发行业务。

◆ 银根深厚

——铁路、工业与能源（1880~1933 年）

19 世纪末，若想获利丰厚，莫过于投资铁路了。它通过将大量的货物在指定的时间内运输到指定的地点，带动了整体经济的繁荣。它使经济重镇、港口以及内陆地区连为一体。公路运输即使在 70 年之后也尚未完全取代它。

德意志银行的第一宗大型国际业务便是 1883 年参与投资铁路运营实体——北太平洋铁路公司（Northern Pacific Railway Company），正是该公司兴建了连接苏必利尔湖与温哥华海湾的第一条铁路。1888 年秋，以德意志银行为首的银行集团获得了建造与运营土耳其阿那托利亚地区铁路的许可证。连接伊斯坦布尔与安卡拉的第一条铁路于 1892 年底开通，而总长 3200 公里的通往巴格达的铁路，其最后一段直至 1940 年方才完工。通过收购“东方铁路”的运营公司（与维也纳联合银行共同进行），德意志银行在 1890 年完成了对奥斯曼土耳其帝国位于欧洲部分的铁路的掌控。

但是，德意志银行也始终勇于冒风险，坚持对未来技术进行投资。它参与投资了 1895 年位于西班牙的多家发电厂以及有轨车电气化。1903 年德意志银行在收购并重组了罗马尼亚石油公司——斯提瓦罗马娜（Steaua Romana）之后，成立了德意志石油股份公司（DPAG），并通过这家控股公司对其石油业务进行了整合。

德意志银行在工业领域的“初创”业务开始于1887年。通过参与创立许多差异极大的企业，德意志银行确立了自己的地位，正如其1887年在爱迪生德国公司改组为德国电气总公司、1890年创立德奥曼内斯曼钢管股份公司以及1897年西门子-哈尔斯克公司改组为西门子股份公司时所做的。

赫尔曼·沃利克，1870~1894年间任德意志银行董事会成员，曾如此评价格奥尔格·冯·西门子：“我那位天才同事所开创的业务，几乎都是勉力维持的。它完全占用了我们的流动资金，经常使我们失去作出其他选择的自由。而公众，就像我曾说过的，对我们的脆弱一无所知。轻率的冒险幸运地获得了成功，而我的同事也成了天才。”这一评价也同样适用于德意志银行之后的许多行为。

1916年，德意志银行参与了数家航运企业的创立以及中欧卧铺-餐车股份有限公司的创立。在1917年宇宙影业股份有限公司以及菲利普·赫尔茨曼股份有限公司的创立过程中也有德意志银行的身影。

一战后，德意志银行的“初创”业务蓬勃发展。它先后参与了下列企业的创立：IG法本公司、德国汉莎航空公司、联合钢铁厂、上西里西亚联合冶炼厂、南德糖业股份有限公司、戴姆勒-奔驰股份有限公司、蔡斯依康股份有限公司、纳苏联合汽车股份有限公司、Kali化学、Buckau R. Wolf机器制造厂以及J. D. Riedel-E. de Haen股份有限公司。

在1923~1924年通货膨胀与1929~1932年的世界经济危机期间，他人的霉运却成就了德意志银行。德意志银行不仅吞并了大量其他金融机构的分支机构，还大举投资了许多生产-贸易型企业，其中包括1932年的卡尔斯塔特百货商店集团，

在其于 1933 年陷入困境时，包括德意志银行在内的数家银行借机实现了债转股。至 20 世纪 50 年代，德意志银行所占股份已由 10.2% 增加到了 25%。

早在 1923 年，德意志银行便介入了科隆斯托维尔克兄弟巧克力公司，其契机是该公司创始人的后代无法为固定期限内的增资进行融资。德意志银行在 60 年代加大对其的投资力度，之后于 70 年代初将公司出售。

以上述或是类似的方式，德意志银行参股了生产耐火制品的迪迪尔工厂股份有限公司、位于克雷菲尔特的格马斯特种织物厂以及克劳斯玛菲机车厂股份有限公司。此外，以债转股的方式，德意志银行还部分控制了海因里克·兰茨农业机械股份有限公司（Heinrich Lanz AG）。

◆ 金融共犯与阶段性结局（1933 ~ 1948 年）

德意志银行的历史与德国的历史密不可分，然而，没有哪一种传统是德意志银行能够引以为荣的。德意志银行交结权贵，乃至成为权贵的一分子。这种交结，在纳粹独裁时期，危害尤甚。

国有经济部门的融资以及德国为重新武装所发行的帝国债券，皆经由银行体系达成。纳粹理念中重要的一环即为：“一个不受管制的也就是放任自由的国民经济在目前不能够再存在下去了。”这种更偏向社会主义的观点无论过去还是现在都被有意地视而不见。国民经济，尤其是银行业，在当时只不过是一个辅助性的角色。

政治与经济遵循的目标不再有分歧，而是融为一体。对于