

HSBC
FINANCIAL
EMPIRE

刘诗平/著



汇丰帝国

全球顶级金融机构的百年传奇

常振明 项俊波 胡怀邦 李扬 陈志武 胡祖六



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

汇丰帝国

刘诗平/著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

汇丰帝国 / 刘诗平著. —北京: 中信出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5086-2035-0

I. 汇… II. 刘… III. 汇丰银行 - 经济管理 - 经验 IV. F832.765.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 069006 号

汇丰帝国

HUIFENG DIGUO

著 者: 刘诗平

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 25 插 页: 8 字 数: 381 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2035-0 / F · 1964

定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033



苏石兰 (1834~1922)。
苏格兰人，汇丰银行最主要的发起人。



19 世纪 70 年代的香港中环海畔景色。左起第一栋建筑是获多利大厦，1865~1882 年汇丰银行在此办公；右起第一栋为怡和洋行（渣甸洋行），第二栋为宝顺洋行（颠地洋行），不过宝顺洋行此时已经倒闭。



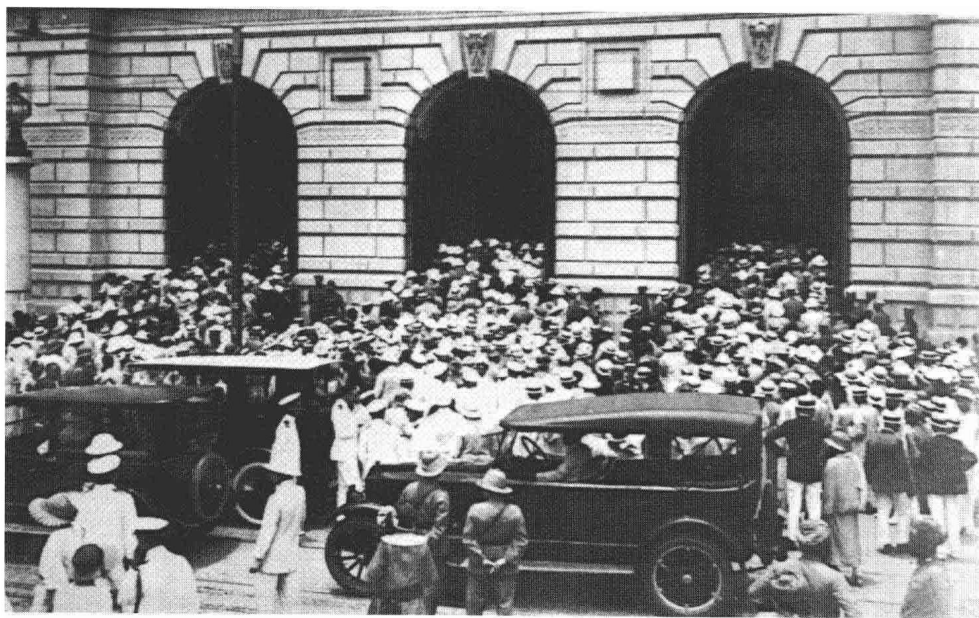
1870 年汇丰银行的高层人员，前排正中为汇丰银行首任总经理克雷梭。



汇丰银行总经理杰克逊，将汇丰带向了一个历史高峰。图为香港皇后像广场上的杰克逊塑像，背景为香港汇丰大厦。



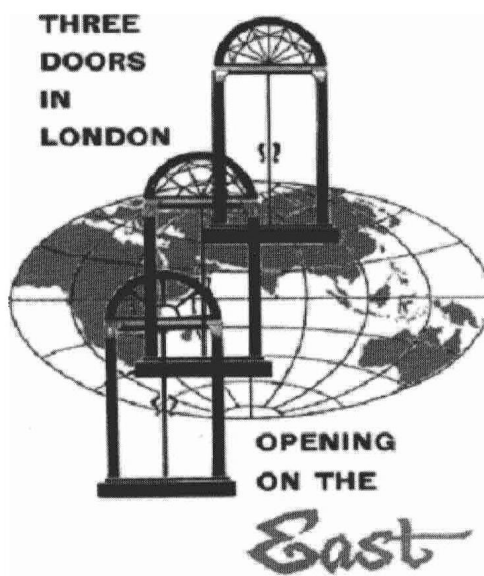
20 世纪 20 年代的上海外滩，
汇丰大厦被称为“从苏伊士运河
到远东白令海峡的一座最讲究的
建筑物”，也是上海外滩的地标性
建筑。



1923 年 6 月 23 日，上海汇丰银行新大楼落成典礼时人山人海的场面。



汇丰发行的钞票上的铜狮。汇丰铜狮“史蒂芬”和“斯蒂特”共有四个版本，除了上海外滩老汇丰大楼门前最早的铜狮外，汇丰还先后仿制其式样另铸了三对，分别于1935年安放在香港皇后大道中1号汇丰银行大厦门前，2001年安放在伦敦汇丰集团新总部大楼门前和2010年安放在上海陆家嘴上海国金中心汇丰中国新总部大楼门前。



1959年，汇丰银行收购有利银行和中东英格兰银行。图中英文意为：“伦敦开向东方的三扇大门。”



1990年12月，汇丰银行主席浦伟士（右）在新闻发布会上宣布汇丰重组，变相迁册伦敦。

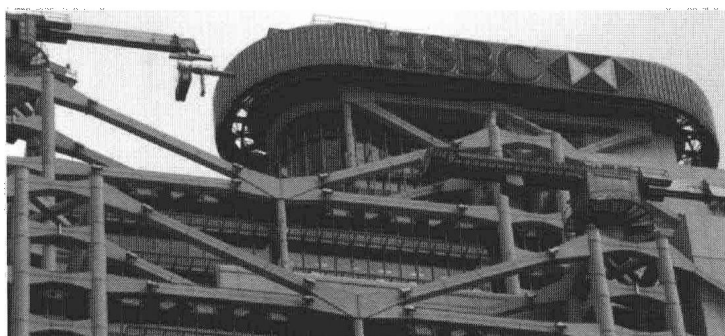


1994年5月，中国银行在香港首次发行港币钞票，对维持香港过渡期内金融体系的稳定与发展，加强香港国际金融中心的地位发挥了积极作用。



香港特区政府动用外汇基金，刹住国际炒家威风。1998年9月7日，香港股市大涨。

在全球不知疲倦地进行收购的汇丰集团主席庞约翰。



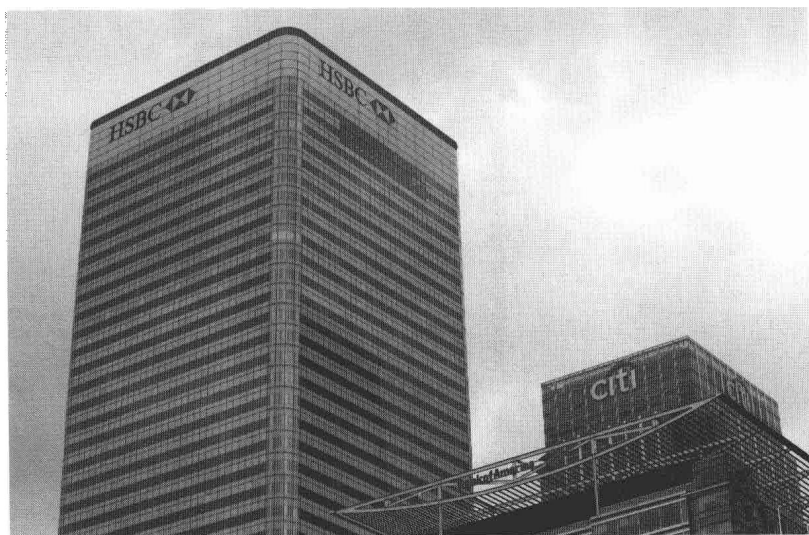
香港汇丰大厦楼顶的汇丰 logo。



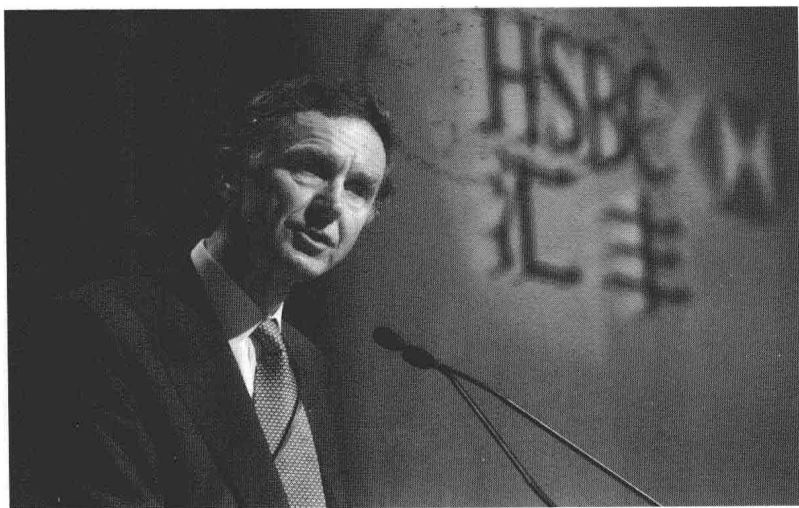
2007年4月2日，转制成为本地法人银行的汇丰银行（中国）有限公司正式开业。汇丰中国董事长郑海泉（左）和行长翁富泽在上海为其揭牌。



2010年6月9日，位于上海陆家嘴金融区的汇丰中国新总部大楼正式启用。同一天，汇丰中国第100家网点在上海开业。汇丰集团行政总裁纪勤欣称“双喜临门”。



相较于受危机重创的花旗集团而言，汇丰的状况看起来相对较好。2010年2月，汇丰将行政总裁办公室从伦敦重新迁到香港，以示在中国和亚洲地区进一步扩张的决心。



汇丰集团主席葛霖。

汇丰

——即便屡遭金融危机冲击，它也依然像狮子一般昂然挺立！本书为你展现了汇丰金融帝国 145 年跌宕起伏和波澜壮阔的历程。

汇丰是一面镜子

耶鲁大学金融学教授 陈志武

金融全球化的结果之一，是赢者通吃的现实从一国之内拓展到了全球。原来再有能力的金融财团也只能控制一个或几个地区的市场。可是，今天少数几家跨国金融品牌通吃全球，一夜之间即能跨越五大洲融到数百亿美元资本，将金融产品销售到世界各个角落。对处于后来者的中国金融机构而言，这种全球新格局显然是个挑战。

汇丰 1865 年出生在香港和上海，尽管主要由英国人拥有并经营，但土生土长于中国，头一个世纪的发展也主要立足于中国。到今天，已经是真正引领全球的标杆金融品牌。它靠的是什么商业模式？什么金融理念？又是如何应对风云莫测的各国政治与经济环境，摸准人类世界的长久趋势？——不管从出生地，从百年老店，从企业发展战略，还是从金融全球化规律的角度看，汇丰都非常值得细究，更何况汇丰的发展史也是中国近代史的另一面镜子。

今天，中国公司、金融机构也要跨国走出去了，我们渴望有更多关系到海外投资、海外经营方面的知识和经验。但是，看看以往的中文世界，能够得到的建设性跨国经营知识不多。之所以如此，是因为我们以前很少真正从建设性的角度去看西方跨国公司来到中国和其他





国家时，如何经营管理，如何发展壮大。今天，中国企业越来越多地走向海外，当他们在异国商业利益受到挑战时，该如何应对？在他乡经营时，如何更好地生存、发展和壮大？正因为以前的教科书和一般书籍很少建设性地学习了解海外贸易、海外投资逻辑，所以错失了很多向西方学习的机会，以至于今天中国企业走出去的时候，才发现原来中文世界里这类建设性的知识储备是那么稀缺。所以，今天补这节课非常迫切。

刘诗平的《汇丰帝国》一书给我们提供的就是这样一课。他为人们提供了一个认识汇丰、了解汇丰的很好文本。诚然，汇丰是一面镜子，应该从建设性角度，以更平和的心态、更宽阔的视野面对新的全球化时代，为中国金融业进步创造不竭的动力，为全球金融业发展提供创新的源泉。

2010年5月于纽黑文

后危机时代的金融反思

交通银行董事长 胡怀邦

百年一遇的国际金融危机，让全球金融机构经受一次严峻的洗礼，也引发人们对金融业发展方式进行深刻反思和重新审视。特别是在世界经济步入“后危机时代”，中国金融业发展面临更加复杂多变的国际国内环境下，这种反思和审视显得尤为必要。

以史为鉴，可以知兴替。刘诗平的《汇丰帝国》一书，将全球最大金融机构之一的汇丰集团近 150 年发展历程，放在中国大历史的背景下生动演绎，为我们提供了一个反思和审视“后危机时代”金融业发展方式的全新视角。

一部汇丰发展史，就是银行业国际化和综合化经营的发展史。汇丰在此次国际金融危机洗礼下仍保持世界银行第一品牌的地位也有力地证明，即便在“后危机时代”，其发展路径仍未过时，其成功经验仍可借鉴。

汇丰的发展路径主要有二。一是全球化。汇丰控股的前身，是 1865 年成立于香港和上海两地的汇丰银行，成立不久就在中国及东南亚地区展开业务和网络布局，并初步形成一家国际化银行的经营格局。100 多年来，汇丰先在亚太地区建立基地，继以战略收购进入美国、欧洲发达市场，以及巴西、阿根廷等新兴市场实现海外扩张，最





后通过做深做实目标市场核心业务加以巩固，其国际化发展路径稳扎稳打、步步为营，终于形成遍布全球的国际化金融服务网络，确立其在全球主要金融市场的强劲竞争力和坚实地位。二是综合化。汇丰很早就认识到收入来源单一的风险，始终将综合化经营作为其坚定不移的发展方向，为自己的客户提供多元化的金融服务。在汇丰，既有个人金融业务和商业银行业务，为个人客户和中小企业客户提供金融服务，又有公司银行、投资银行与资本市场以及私人银行，向全球客户提供多元化服务。

高度的全球化和稳健的多元化，使得汇丰的发展路径始终契合全球经济金融市场大势，始终迎合全球金融客户不断变化的金融服务需求，当然也使得汇丰在竞争激烈的国际金融市场中始终保持旺盛的竞争能力和发展能力。

汇丰的发展史表明，金融业的国际化和综合化道路是有规律可循的。这也是汇丰经验之所在。我认为，汇丰经验的内核有四点，如草蛇灰线贯穿于汇丰遍布全球的庞大肌体中。

一是战略明确。卓越的战略管理以及由此形成的清晰明确、为市场高度认可的战略定位，已越来越被证明是基业长青的关键所在。

二是经营审慎。市场复杂多变，需要审时度势、灵活应变，以抓住稍纵即逝的市场机遇；但也惟其多变，就更要时刻保持清醒头脑，在依法合规的基础上，将资本、效益和风险综合平衡的经营理念落实到各项经营管理活动中。

三是整合协同。汇丰的国际化过程始终与大规模的并购同行，而与之相伴的，无不是并购后的整合。汇丰的多元化道路也十分注重不同产品线的整合，并通过强大的交叉销售，最终实现显著的协同效应。

四是风险管控。风险管控能力的高低，直接决定着金融机构的经营状况和风险水平。处在金融市场的风口浪尖上，只有时刻保持发展与风险管控平衡的金融机构，才能屹立在可持续发展的潮头。疾风知劲草。比较其他国际金融机构，汇丰之所以能在此次国际金融危机中有较为出色的表现，其有效的内部控制和风险控制系统功不可没。

对于处在“后危机时代”谋求转型发展的中国金融业，汇丰的发展历程可资镜鉴。当前，国际金融业的变革之门已悄然开启，在这场危机中整体表现出

色的中国银行业正伫立在变革的门前。如何学习和借鉴汇丰等国际大型金融机构的成功经验，积极参与这场全球金融变革，已成为中国金融业发展无可回避的课题。

经过 30 多年的改革开放，中国经济已经深深融入全球经济体系中。银行客户经营活动的国际化、金融资源配置的国际化、银行运作规则的国际化 and 金融监管的国际化，使得中国银行业融入全球化的浪潮不可逆转，中国银行业跨境经营成为重要趋势。加快推进国际化进程，按照国际标准对自身发展战略、营运体系、营销机制、产品服务、信息技术等进行全方位、深层次的改造和升级，努力实现机构网络、业务结构和经营管理的国际化，已紧迫地摆在中国银行业的面前。

与此同时，我国经济结构调整步伐也在不断加快，信贷增长将逐步回归常态；多层次资本市场快速发展，金融“脱媒”日益深化，尤其是股票市场、债券市场长足发展，企业尤其是优质企业对传统信贷的依存度趋于下降；利率市场化改革有序推进，银行业竞争日益激烈，低息差很可能在我国成为常态。在此背景下，商业银行以存贷利差收入为主的经营思路和盈利模式必然面临深刻变革。

此外，金融危机发生后，监管部门更加重视银行业跨经济周期经营能力的培育，对资本充足水平的要求也更趋严格。监管环境的变化，也倒逼银行业优化业务结构和盈利模式，提醒我们必须改变高资本占用型经营模式。

转型时不我待。我国银行业应充分借鉴汇丰等大型国际金融机构的发展经验，在构建新的经营模式方面，抓住一个核心，拓宽两条路径，夯实三项基础。

抓住一个核心，就是以客户和银行的价值增长为核心。这种价值增长，要体现“绿色”增长，做到低资本消耗，实现银行业的“低碳”运营。摒弃速度和规模两大“情结”，改变过度依赖批发性信贷业务的格局，实现从以批发型业务为主向批零并举、低资本占用业务为主的模式转变；体现全面增长，围绕客户需求强化综合服务能力，突破传统银行职能的限制和业务条线分割的格局，提供包括存贷、结算、投行、证券、保险、信托、基金和租赁在内的全面金融解决方案，实现“以产品为中心”经营理念向“以客户为中心”经营理念的转