

汇丰故事

THE STORIES OF HSBC

- 一位游走于香港、内地金融界近40年的银行家
- 一家历经时代变迁和经济浮沉近150年的全球顶级金融机构
- 汇丰银行前中国业务总裁王澎世，零距离讲述汇丰帝国的传奇故事

王澎世 著

汇丰银行（中国）
有限公司前董事长

郑海泉

亲笔作序并推荐

从小故事中见证大金融时代的

崛起！

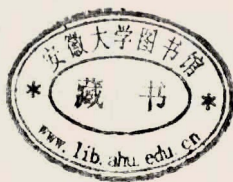


龍門書局

汇丰故事

THE STORIES OF HSBC

王滌世 著



 龍門書局

图书在版编目(CIP)数据

汇丰故事 / 王澎世 著. —北京: 龙门书局, 2012.5

ISBN 978-7-5088-3592-1

I. ①汇… II. ①王… III. 汇丰银行—银行史—通俗读物 IV. ①F832.765.8-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 068621 号

© 2010 商务印书馆(香港)有限公司

本书由商务印书馆(香港)有限公司授予中文简体版权

限在中国大陆地区出版发行

责任编辑: 周 辉 张晓雪 责任校对: 胡新芳

营销编辑: 王红梅 责任印制: 张 倩

龙 门 书 局 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

www.longmenbooks.com

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年5月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2012年5月第一次印刷 印张: 14 1/2

字数: 137 000

定价: 35.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

跟王滂世先生已经是多年的老同事。早在20世纪70年代我们就认识。当年我们在汇丰算是年青一代，刚30出头。转眼就过了30多年，今王滂世先生要我为他的新书写序，自是欣然答应。

记得不久前他送我的一本书叫做《北上管理的艺术》，细说香港人在内地工作应该关注哪些事情，王滂世先生娓娓道来，看起来不但有趣味，而且很有启发性。听说卖得不错，替他高兴。没想到，不久他又写完一本，而且这一本书覆盖近四十年，真要佩服他的创作能力和写作速度。

王滂世先生初期在汇丰的工作，跟其他的同事稍有不同，不在前线做业务，反而经常搞项目，东奔西跑。看他毫无怨言，给他什么项目，都乐意接受。难怪他在银行接触面很广泛，见识也多。而且，外派三次，所罗门岛培训、加拿大温哥华做私人银行，后来在美国洛杉矶推广亚洲业务，外派之多，可能是一项纪录。

汇丰在20世纪90年代中，已有意发展内地业务。王滂世先生广泛的银行经验，担负大旗自然不过。从此王滂世先生就成为在内地的香港人，落户上海。有事回香港，他地道的普通话，让他变为在香港的内地人。可以说有双重身份，他口中说的“双城记”，肯定会很有意思。

王滂世先生跟我一样，在汇丰工作了差不多一辈子。在他身上可以感染汇丰企业文化的气息，忠诚、节俭、朴实、坚韧、严谨。就随便说几样，便足够让读者知道他是怎样的一个人。书中第一篇讲到汇丰当年坐凳子的往事，勾起不少做“专员”时代各种有趣味的回忆。还有股市狂热的时候，大家讲究鱼翅捞饭；在股市泡沫爆破之后，大家低调做人，休养生息重整山河。王滂世先生在书中既写实，又励志，把那一代的香港人在经济低迷的时候，流露出乐观、振奋的“香港精神”，很好地呈现给读者。

王滂世先生这一代银行家，有幸目睹，甚至促成香港银行业的快速发展。从 80 年代开始，本地厂商实力猛增，王滂世先生与不少香港商家共同走过一段辉煌的日子，也道出了汇丰“与客户一起成长”的经营理念。他在书中也提到“香港好，汇丰好，大家都好”这种紧密关系。在经济、政治开始变化的时刻，书中提到汇丰坚定不移，为香港的安定作贡献，这是千真万确的事。

除了香港，汇丰同时展开国际化的路程。王滂世先生有幸两次外派，一方面是他的视野不局限在一个地方，另一方面是需要有条件的人“走出去”宣扬汇丰精神。在加拿大、美国的经历，他在书中有细腻的描写，值得一读。

除了“走出去”之外，王滂世先生在内地业务也可以说是“走过来”。从 1994 年开始，他就在内地跑业务、跑关系，为汇丰日后发展奠定扎实的基础。他经历的故事很多，写出来的不过是一小部分。这些故

事经他一写活现眼前，其中不少情节历历在目，看的时候让人回味。王滂世先生的普通话一点不普通，尤其上台讲话时，跟本地人一样地道，完全不像香港人。看书中用字，便知他对普通话已经融会贯通，远超一般香港的同事。也因为如此，他才能深入了解情况，把所见所闻放进书里。

王滂世先生是上海人，在香港多年，文字中流露出他那种是香港人，也是上海人的心情。由他来讲“双城记”，再恰当不过。同时，我能理解王滂世先生借他在汇丰的故事，讲出香港及上海过去十多年的发展，是一本历史书。对这段历史，相信不少读者会产生共鸣。

王滂世先生短短几个月，似乎成功地从银行家转型为作家。好书值得推荐，以此为序。

汇丰银行（中国）有限公司前董事长

郑海泉

这本书跟我先前的《北上管理的艺术》几乎同时写完。要先出版哪一本，煞费思量。最后还是先发行《北上》一书，因为它的内容有紧迫性，对于希望尽快北上发展的读者能有启发作用。而这一本书，讲的是汇丰银行过去四十年的发展历史，缅怀过去，展望未来，没有时间压力。

虽然是讲汇丰的历史，有两点值得注意：第一，是从我个人的角度来看汇丰的发展，从1973年我进汇丰银行开始讲起，一直到今天。其中有不少我个人的小故事，从故事中带出我所了解的汇丰银行的发展历程，而不像一般历史书，列举每一年、每一件大事。第二，汇丰银行的发展，脱离不了香港的发展，等于说香港好，汇丰好，我个人也好。就像是一出舞台剧，香港是大背景，汇丰是主角，站在大背景下演绎历史。而我只是“写剧本”，用我的小故事带领读者回顾当年的汇丰。

我在汇丰前后30多年，换过二十几个岗位。担任中国业务总裁多年之后，外派美国西岸出任总裁，立意退下火线，随后离开汇丰。不久，获邀担任中国民生银行行长，为香港第一人出掌中国内地商业银行，但我仍旧留意观察汇丰动向。始终跟汇丰有30多年的感情，一时无法磨灭。如今距当初进汇丰接近40年，把记得的故事写下来，让读者从不同

的故事中归纳它的发展轨迹，建立对汇丰较完整的感觉。

汇丰银行是一个简称，全称叫做“香港上海汇丰银行”。1865年3月3日在香港开业，虽然这是第一家汇丰银行，但当时还是称为分行。一个月以后在上海开业，也称作分行，不过是独立管理的；直到1868年，香港设立总经理，上海不再独立管理。同年，汇丰在伦敦、旧金山开设办事处。1866年，汇丰在日本横滨开设分行，同时在中国福州、汉口等地开设办事处，其后转为分行。1869年，再度扩充，先后在日本、印度开设分行，1870年到越南、1875年到菲律宾开设分行。抚今追昔，汇丰银行一连串的拓展，都是由香港、上海开始，原来汇丰这一出“双城记”远在1865年已经上演，相信不少读者都不知道。

有读者可能会以为汇丰在1949年的时候已经撤离中国内地，其实没有，汇丰是少数一直在内地经营的外资银行，从未间断。1954年搬离在外滩的大楼，在圆明园路继续营业，详细情况在书中有更多的交代。2000年我担任中国内地业务总裁期间，汇丰中国业务的管理功能搬回上海，距离1868年把中国内地业务的管理功能自上海撤走，前后132年，这一变化具有重大的历史意义。

为了收购英国米特兰银行，需要满足监管单位的要求，汇丰控股1990年在英国成立。同时，因为汇丰多年来的收购与兼并，已经成为国际化银行，也就顺理成章地需要把附属公司收纳在控股公司的名下，而汇丰控股则在香港及伦敦同时上市。香港上海汇丰银行成为汇丰控股旗下的一家全资附属公司，不过，香港上海汇丰银行仍维持在香港注册。

自此之后，香港上海汇丰银行的股东转为持有汇丰控股的股票。香港上海汇丰银行有独立的董事会及董事长，汇丰控股在伦敦也有自己的董事会及董事长，由于在“汇丰”名下有两位董事长，经常让外人不得其解，其实这是两家不同的公司，各有独立的董事会及董事长。

有不少人认为汇丰银行这是变相迁册，其实不完全正确。汇丰成立控股公司之后，汇丰银行的总部依旧在香港，还是叫做香港上海汇丰银行，在亚太区有20个国家或地区设有分行。到了2010年，在伦敦的汇丰控股为了加强在亚洲市场的发展，集团总裁又班师回朝，移居香港。被媒体炒作成集团回归香港，其实这也反映出一般香港大众对汇丰的钟情，在不少人心目中，汇丰与香港一直是不可分割的，相互依靠，至今很多人还是不愿意接受汇丰早已变为一家国际金融机构，而香港上海汇丰银行只不过是集团的一分子。甚至有传言汇丰准备在上海上市，那是因为汇丰银行看好上海（这也是汇丰的根源之一），希望汇丰的投资者是把资金投在一家真正的跨国金融机构。

书中的数据和信息，全是随手可得，并无敏感度。全文绝无“爆料”之意，追求八卦消息，肯定失望。对于人物，有一定知名度的用真名。讲到身边的同事，名字稍有改变，不想造成不便。全书共分八篇，覆盖时间长短不一，不过可以看得出香港以及汇丰几乎是起落同步，印证香港好，汇丰好的说法，反之亦然。

汇丰的发展，历届董事长的影响深远。其中沈弼、浦伟士、庞约翰尤其突显。站稳香港，放眼四海的战略，方向一致，不过手法各有千

秋。他们与其他董事长在不同时段，共同维护汇丰传统的文化，身体力行，不遗余力。把汇丰内藏的那种苏格兰人的坚韧、坚定、坚忍与坚持发挥得淋漓尽致。今天银行业在金融风暴下摇摆不定的局面，更显出汇丰文化难能可贵的一面。

我无法忘记汇丰的同事，他们那种忘我的拼搏精神，交给他们的事，就算废寝忘食，总会在第一时间办好，充分发挥让我们香港人引以自豪的责任心。有时候他们加班加点，把自己的家庭放一旁，毫无怨言，使我感动而敬佩。就是因为有无数这样的同事，汇丰才有条件迈向多元发展的路径。我的同事，永远让我骄傲。

银行近年来的发展，倾向交易多过关系，汇丰也有此趋势。不少外聘的高管，多顾业绩、少顾员工的感受，上下关系，逐渐疏远，遑论团队的打造。过分注重短期效益，总会牺牲长期效益，无法实现可持续发展，并非上策。以人为本，以客为尊，不是口号，而是我们做银行的生存之道。

这本书并非只写给汇丰的同事，希望通过这些还记得的故事，与香港人一起回顾这40年来汇丰的过去、香港的经历，让下一代看得到我们过去的成功或成就，来之不易，希望他们能够继往开来，承先启后，把香港的银行业、把汇丰提升到新的高度。

借用汇丰精神，坚韧、坚忍、坚定与坚持，勉励每一位读者，这是我写这本书的核心意义。

序 言 / v

前 言 / ix

第一章

股市风暴 另寻发展 / 1

撤门禁招揽见习生 / 3

地区专员的第一课 / 7

先敬“凳仔”后敬人 / 11

穿针引线靠“后生” / 16

全民炒股皆“赢家” / 20

总行的培训最关键 / 24

股市活跃，工作不离股票 / 28

与垃圾为伍的差事 / 31

外展训练先签生死状 / 35

第二章

经济转型 蓄势待发 / 41

- 海外拓展远至南太平洋 / 43
- 华资企业顺势崛起 / 49
- 本地专员受到重视 / 53
- 汇丰文化的军人气息 / 59
- “银行多过米铺”的年代 / 63

第三章

动荡之中重建信心 / 69

- 率先推出 ATM / 71
- 新标志促进内部团结 / 76
- 重建总行展示信心 / 81
- 50亿港币的划时代杰作 / 85

第四章

时移势易催化跨国发展 / 91

- 新兴市场抢滩备战 / 93
- 第一批外派员进驻加拿大 / 97
- 异地发展的崭新体验 / 101
- 拓展与改革并进 / 104

第五章

积极部署准备北上 / 109

- 提升华人高管 部署中国策略 / 111
- 掌握贷款风险 应对内地企业 / 115
- 苏格兰银行原则 / 120
- 外滩老大楼与汇丰四老 / 124

圆明园路的上海分行 / 130

第六章

政经动荡 考验重重 / 135

回归后加速北上步伐 / 137
利润放一旁的非传统战略 / 140
外资银行业务空间有限 / 145
“广国投”破产影响深远 / 150
四大华人天王 / 154

第七章

重整旗鼓 扎根浦东 / 159

陆家嘴成立总代表处 / 161
最难管控的风险是不守规矩 / 166
最渴求的资源是人才 / 171
“苏格兰精神”落地有难度 / 177
两种文化的融合不容易 / 180
年度盛事谒见总理 / 186
启动并购进入零售市场 / 189

第八章

风雨无阻 中国独领风骚 / 197

整合私人银行业务 / 199
进军美国消费金融市场 / 205
“非典”后中国的发展机会 / 208
重新部署的关键时刻 / 214

后 记 / 217

第一章 股市风暴 另寻发展

这是恒生指数大起大落的年代。

几乎所有股民都上了宝贵的一课，体验了一段包含天真、无知、贪婪、沮丧、失望等各种元素的经历；没多久事过境迁，大家重新振作，另觅发展空间，充分体现了香港人斗志永不磨灭的精神。

1973年3月9日，恒生指数冲上1,774点，从1969年的110点的起点计，短短4年内上升十多倍。1972年港股全年成交430亿元港币，是1971年的三倍，1973年再升上480亿元港币。创下历史高位之后，掉头下滑，到1974年的150点才停定，不足两年，指数下调超过90%。

用今天的术语，当年银行创造了一种几乎是无限量的流动性，发放贷款给股民入市。跌市的产生，其中一个原因是因为银行收紧信贷，资金流动大减，终于引发骨牌效应，股民争相抛货，把恒生指数推倒。除内在原因之外，1974年爆发石油危机，世界经济全面陷入困境。油价飞涨严重影响各行各业，市面陷入萧条，企业盈利倒退，甚至亏损。

长达两年的股灾，金融市场元气大伤，对香港是惨痛的教训，却也促使了政府完善市场既有的监管制度，为其后

香港发展成为国际金融中心打下稳健的基础。

香港电台1973年开播的《狮子山下》最能反映香港人这种奋斗的精神，主题曲中的“人生中有欢喜，难免亦常有泪；我们大家在狮子山下相遇上，总算是欢笑多于歉疚”。短短几句，道尽香港人那种随遇而安、相信“能活下去就有机会”的态度。电视节目里，许冠文、许冠杰两兄弟“双星报喜”的形象，更叫人看得笑中有泪：刻薄老板许冠文，锱铢必较；乐观积极打工仔许冠杰，永不言败。碰到不爽的事，哼几句《半斤八两》的歌词：“出了半斤力，想讨回八两的钱，现在难挣钱，哪有半斤八两这么理想。”实时怨气尽消，又再埋头苦干。也就是这一辈香港人这种反复的自我开解、不断的自我激励的精神，为香港的发展打下了扎实的根基。

撤门禁招揽见习生

1972年香港中文大学毕业，拿了文凭，读的是工商管理，心想一定要找一家商业大机构，发展自己满腔的抱负。在香港，不用多想，首先想到的是汇丰银行。

除了汇丰银行在香港财雄势大之外，家人的期望对我多少有影响。家父来自上海浦东，算是乡下人。他经常告诉我，当年从川沙到城里来很不容易，在摆渡船上看到矗立外滩的汇丰大楼，既宏伟又有气派。跑近看，门口那对石狮子虎虎生威。朝上看，哇，这么高！头仰得太高了，戴着草帽都掉了下来。老人家在我毕业的时候，经常给我“暗示”，如果能进汇丰工作，那可真是光宗耀祖的大事。

他的话我一直没有忘记，能否进汇丰银行将会是我人生中的一件大事。的确是想进汇丰，可是心有余而力不足，一听说进汇丰的各种要求，心里就凉了下來。其中一个条件是“铺保”，就是要有一家有名望的店铺为想进入汇丰的人提供担保，如果行为有差错，所有损失将会由这家店铺负责，当时不少大机构雇用员工时都会有这种要求。家父多年在家弄个小工场，为别人做些手工，根本没有什么店铺。

要请别人代劳，出张担保，当然也不容易办到，于是进汇丰一事只得搁下。

家计不好，不容闲置在家，急着要找工作，挑容易考进的机构，进去再说。算我运气好，没多久便考进一家由印度尼西亚华侨所经营的本地银行。这家银行有特色：工资低，每月800元港币；工时长，每周6天，每天14小时。总行在上环的一条小马路上，一点都不起眼，怎么看都不像一家大银行。大堂柜台里面挤满从印度尼西亚招聘过来的员工，站着干活的也有，叽里咕噜说的是印度尼西亚话，英语看不懂，广东话也不行，说是从印度尼西亚请过来“帮忙”的，其实是在香港制造就业机会给印度尼西亚家乡的华侨而已。

我做见习主任，跟主任“轮流”负责分行之间的提存。我坐在主任桌的时候，他就站在柜台；反之，他坐桌子时，我就站在柜台。必须“轮流”负责，是因为桌上有三个不用拨打的直线电话，从其他分行打来的电话，整天响个不停，一定要有一个人专责接听电话才行。

当时因为没有计算机，分行之间客户的提存，只能靠电话来查账。也没有计算器，只给了我一个算盘，幸亏我对算盘还算有基础，噼噼啪啪用起来有模有样。就是因为没计算机，也没计算器，每天下班前要用算盘把利息算好，才能回家。下班一般是晚上9点以后的事，所以6点钟提供晚饭，算是福利。有时候，账平不了，弄到十一二点是经常的事，只不过消夜就没有了。