

citibank

[美] 哈罗德·文·B.克里夫兰德 托马斯·F.候尔塔斯 等著

郑先炳 译

花旗银行

1812-

1970



中国金融出版社

citibank

[美] 哈罗德·文·B.克里夫兰德 托马斯·F.候尔塔斯 等著
郑先炳 译

花旗银行

1812-1970

 中国金融出版社

责任编辑：王 凤

责任校对：李俊英

责任印制：张 莉

Citibank, 1812 - 1970 by Harold van B. Cleveland, Thomas F. Huertas with Rachel Strauber, Joan L. Silverman, Mary Mongibelli, Mary S. Turner, Clarence L. Wasson, Jr.

Copyright © 1985 by the President and Fellows of Harvard College.

Simplified Chinese Translation copyright © 2005 by China Financial Publishing House Published by arrangement with Harvard University Press.

北京版权合同登记图字：01 - 2005 - 1449 号

图书在版编目 (CIP) 数据

花旗银行 1812 - 1970 (Huaqi Yinhang) / [美] 哈罗德·文·B. 克里夫兰德, 托马斯·F. 候尔塔斯等著; 郑先炳译. —北京: 中国金融出版社, 2005

ISBN 7 - 5049 - 3847 - 5

I. 花… II. ①哈… ②托… ③郑… III. 花旗银行—经济史—1812 ~

IV. F837. 129

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 119791 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (040) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 31.5

字数 635 千

版次 2005 年 11 月第 1 版

印次 2005 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—4090

定价 60.00 元

如出现印装错误本社负责调换

译者前言

现在呈现在您面前的，是一本详细介绍花旗银行自 1812 年成立以来，一直到 1970 年这 158 年历史的书。对国内的读者而言，我相信大家都多少知道一点花旗银行，有些人知道得还很多。但包括我在内的不少人，对它的了解并不一定全面，对它早期的历史更是知之甚少，我们手中的这本书就正好弥补了这方面的不足。

我原本并没有翻译这本书的计划，只是在读完之后才产生了这种想法。现在市面上的书虽然很多，但真正适合我们读的却比较少，值得一读的就更少，值得读两遍的书就真的是凤毛麟角了，而这本《花旗银行 1812 ~ 1970》，我是在读了两遍之后才有了翻译的想法并着手这一工作的。

2002 年初，我在读吉姆·柯林斯的《基业长青》这本书时，知道了有这本原文叫《Citibank, 1812 ~ 1970》的书，并知道它是从花旗银行 1812 年创立时开始写起的。而此前，我虽然也很关注花旗银行，并两次访问花旗银行，手头也积累了不少关于花旗银行的资料，但对花旗银行早期的历史并不很熟悉，因此，对我而言，这是一本值得一读的书。于是我开始留意寻找这本书，花旗银行总行负责亚洲业务的张凯润女士（Karin Cheung）还非常热情地帮助我在纽约寻找这本书，想买一本送给我。但由于该书是 1985 年出版的，距今已久远，因而很难找。我们费了很大的劲，花了一年多时间，最后终于在香港大学图书馆找到这本书。

刚开始，我只是想自己读读，多了解一些花旗银行，但在读完后，感觉这本书的确写得非常好，这种“好”是同时表现在两个方面的：银行本身经营得好加上书写得好。于是，我再回过头来，又有选择地重读了一些章节。

作为银行从业人员，我知道花旗银行的不少做法，对我们现在进行的中国银行业的改革，对我们的业务发展，对我们的金融体制创新、金融产品创新、金融管理方法创新等都有较大的参考价值。同时，虽然我们都知道花旗银行是一家好银行，是一家值得我们学习的银行，但花旗银行究竟是如何发展起来的，究竟是如何攀登到目前的霸主地位的，在碰到障碍和困难时又是如何克服的，在重大历史关头是如何作出正确决策的，等等，我们并不很清楚，而这本书对此则有详细的介绍、生动的描述和深入的分析。于是我就很自然地产生了将它翻译出来，把它介绍给更多国内读者的想法。

从2003年底，我开始动笔翻译它。可是，从最初开始，我就遇到了相当大的困难：去哪里找时间？我在银行的工作很繁重，大块时间是没有的，因此只能找些零零碎碎的时间，来干这项虽然很有意义，但并不属于我本职的“活”。因为工作需要，我有一段时间经常出差，于是在空中飞行的那段时间，就成为我翻译这本书的最好时间。这本书有一半是我在飞行旅途中翻译出来的，另一半则是利用周末和节假日来完成的。等到翻译完这本书，自己重新读它时，感觉这件事情做得还真的很“值”。翻译的过程本身就是一个学习的过程，通过翻译，使我更准确、更全面地了解了这家全世界最大、赚钱最多、管理最好的银行。

我知道，翻译不是单纯的文字转换，不仅要“形似”，而且要“神似”。我曾经读过一篇文章，说有位外国作家是这样描述翻译工作的：“翻译如同打开窗户，让阳光照射进来；翻译如同砸碎硬壳，让我们享用果仁；翻译如同拉开帷幕，让我们看见神圣的殿堂；翻译如同揭开井盖，让我们汲取甘泉。”这样的形容虽然很到位，但显然只是指好的翻译而言。翻译要达到原作者的中文写作，就必须对有关的背景材料有更多的了解。为此，我查阅了大量关于花旗银行的资料，重读了我手中已有的几本关于花旗银行的书籍，对花旗银行近200年的历史演变有了比较清晰的了解，这对我比较准确地翻译这本书是有很大帮助的。

做翻译同干银行一样，也是一件充满风险的事情。再有学问，再细心的人也难免出错，更何况才疏学浅的我。虽然我在翻译过程中小心翼翼，逐字逐句、逐页逐章地斟酌；虽然碰到难句四处求教，并数易其稿，但仍然难免有错。所以，如果读者在阅读中发现译稿中的错误，一方面由我负全责；另一方面还请各位多多赐教。

在结束这篇前言之前，我要特别感谢中国金融出版社对我多年

来的大力支持；特别感谢王璐副总编辑在百忙中对本书的关心；特别感谢毛春明主任的大力支持和多年来的厚爱，他为这本书的出版联系版权，上下协调和审稿，费了很多心思；特别感谢松奇兄的大力支持和多年来对我的提携；特别感谢本书的责任编辑王凤，她以高度的责任心去审稿和编辑，以渊博的学识纠正译稿中的笔误和不当之处，让这本书以更完美的形式出现；我还要特别感谢我的领导和同事对我的支持，让我能够在繁重的工作之余完成本书的翻译。因此，如果本翻译稿的出版对读者有所帮助，则请同我一起向这些给我提供过很多帮助的机构和个人，再一次表示由衷的谢意！

郑先炳

原版编者前言	1
序言	5
致谢	7
关于花旗银行名称的说明	12
导论	13
第一章 一群商人的银行 (1812 ~ 1837)	18
一、花旗银行：在合适的时间、合适的地点诞生	18
二、共和党的花旗银行	18
三、商人拥有的银行 = 为商人服务的银行	22
四、早期业务运作：为战争服务	23
五、银行董事关联贷款：规模大、违约多	24
六、纽约崛起：一个不断扩张的市场	26
七、美国第二银行：因为成功而招致失败	27
八、政府的败笔：适得其反的《纽约安全基金法》	28
九、绝处逢生：第一次遭遇倒闭风险	30
第二章 一个商人的银行 (1837 ~ 1891)	33
一、历史性的转变：从“一群商人的银行”到“一个商人的银行”	33
二、“商人·实业家·金融家”：三位一体的莫斯·泰勒	33
三、建立庞大的商业帝国体系	35
四、泰勒的金融王国：服务于自己的企业王国	40
五、泰勒入主花旗银行：州立银行摇身变为国民银行	42
六、现款政策：确定银行保守风格	44
七、“你危我机”：花旗银行愈挫愈勇	48

八、市场坐标：五十五年间后退两位	51
第三章 史蒂尔曼倾心打造花旗银行（1891 ~ 1908）	53
一、史蒂尔曼接手：花旗银行有了灵魂和精神支柱	53
二、进军投资银行领域：奋起直追	55
三、收购花旗银行股份：史蒂尔曼从管理者到“管理者 + 所有者”	60
四、赶超同业：花旗成为美国规模最大的银行	65
五、设立专业部门：为对外贸易提供融资服务	68
六、发展国内同业代理行业务：一项长远战略措施	70
七、金融同业：发展联合承销业务	73
八、明智之举：同政府建立一种特别的关系	74
九、建立强大的资本基础：花旗成为美国资本实力最雄厚的银行	76
十、美国财政部：比中央银行还中央银行	78
第四章 范德尼普与银行改革（1909 ~ 1913）	82
一、历史上最关键的一天：范德尼普走上“舞台”	82
二、银行发展新方向：把个人资源转化为机构资源	83
三、范德尼普：只要想得到，就能做得到	87
四、两个困扰：银行发展中的隐患与不平等待遇的约束	89
五、“粗俗、野蛮的美国法律”促使银行改革	90
六、“阿巨奇计划”流产	92
七、花旗公司成立	95
八、“三人小组”控制美国前五大银行	99
九、货币托拉斯调查：阻止金融垄断	101
十、由对银行业一窍不通的参议员起草银行法	104
十一、折中的《联邦储备法》	106
第五章 一个新战略（1914 ~ 1916）	110
一、新环境与新机遇：失之东隅，收之桑榆	110
二、避实就虚：在全国范围内向中小企业开战	113
三、大客户：推动花旗银行建立国际性的分行网络	115
四、迈出美国国民银行的第一步：第一个海外分行及拉丁美洲分行网络	117
五、特别的“学院培训计划”：培养接班人	119
六、收购国际银行公司：“拿来主义”的捷径	120
七、外贸融资业务：开始起步	121

八、国际代理行业务：能快则快	122
九、花旗新变化：“两类银行”的“两强两弱”	123
十、顺势而为：发展壮大投资银行业务	124
十一、“双喜临门”：吞并哈尔西，招入米契尔	126
十二、范德尼普：远见卓识与雄才伟略	128
第六章 所有者和管理者（1917 ~ 1921）	130
一、两个天大的问题：从天而降	130
二、范德尼普“狮子大开口”	132
三、范德尼普的“自留地”：美国国际公司	134
四、重新构造最高管理层：成立执行管理委员会	138
五、银行组织架构改革：面向市场需求	141
六、范德尼普“移情别恋”	143
七、兵败俄罗斯	143
八、史蒂尔曼和范德尼普双双“谢幕”	148
九、极度的繁荣与萧条：接踵而至	152
十、米契尔：开始发号施令	156
十一、成功的长期激励计划：三方共赢	160
十二、万事俱备，不欠东风	163
第七章 金融百货公司（一）（1921 ~ 1929）	164
一、“历史新纪元”	164
二、地方银行业务：潜力巨大的市场	166
三、突破“华尔街防线”	167
四、货币监理官：为自己的监管对象摇旗呐喊	169
五、《麦克伐登法》：为银行打开一扇门	171
六、先见之明：率先进入个人银行业务领域	174
七、业务与机构调整：保留国际银行业务和海外分行网络	179
八、加强对海外分行系统的硬约束	181
九、金融“脱媒”：批发银行业务相对萎缩	186
十、“现款政策”：反映市场状况和维持市场运行	190
十一、米契尔孤身救市：“毁”比“誉”多	194
十二、劫后余生：回复到良性发展轨道	197
第八章 金融百货公司（二）（1921 ~ 1929）	199
一、对个人投资者进行证券知识“扫盲”：成功人士需要三个顾问	199

二、证券承销业务：渐成“气候”	204
三、为国内企业融资：沿着 J. P. 摩根之路前进	206
四、为国内城市融资：“你投桃，我报李”	209
五、为国外公司和国外政府融资：花旗的长项	211
六、国务院的批示：上不接天，下不着地	215
七、投资银行业务：覆盖四大市场	218
八、业务成倍增长，利润滚滚流进	225
九、独辟蹊径：开创信托业务新局面	226
十、吞并农民贷款与信托公司：优势互补	229
十一、实现全球化、全能化目标：花旗银行“美梦成真”	231
第九章 跌进深渊（1930 ~ 1933）	234
一、经济大萧条：银行遭遇双重毁灭性的打击	234
二、四次危机接踵而至	238
三、第一次危机：花旗成为世界第一大银行	240
四、第二次危机：戴着“皇冠”的美国银行关门	245
五、第三次危机：多米诺骨牌倒下	250
六、第四次危机：国会往伤口上撒盐	262
七、审判华尔街：银行家成了被告和“出气筒”	264
八、国会进行外国债券调查：“莫须有”的罪名出笼	267
九、承销秘鲁政府债券：究竟错在哪里	270
十、市场有效理论：存在即为合理	276
十一、股票交易业务评估：联储是罪魁祸首	278
十二、美国新口语：银行家 = 流氓	279
十三、寻找“替死鬼”	280
十四、米契尔含冤下台	284
第十章 复位与复苏（1933 ~ 1939）	287
一、华尔街上的国家银行家：帕金斯开始掌舵	287
二、急中生智：“银行假日”使银行体系免于崩溃	288
三、撇账：为大萧条画上句号	292
四、股东起诉董事：花旗银行接二连三当被告	293
五、监管规则革命：商业银行与投资银行被迫“离婚”	297
六、花旗公司“悬梁自尽”，纽约花旗“借尸还魂”	302
七、重拾综合化战略	305

八、回归“现款政策”：保守作风再现	306
九、帕金斯赌市场利率上升：花旗银行少赚 30 倍	309
十、相对萎缩的批发业务：银行总是找不到美满的“婚姻”	311
十一、期限贷款：山穷水复之后的柳暗花明	317
十二、国际银行业务：让花旗银行赚得“盆满钵满”	319
十三、本土银行业务：继续繁荣	323
十四、利润与业绩：再次回升	325
十五、帕金斯的伟大贡献与巨额遗产	326
第十一章 战争与和平（1940 ~ 1949）	329
一、经济预测：战争带来灰暗	329
二、战时银行业：为美国财政部服务	329
三、效忠财政部：花旗银行的新任务	331
四、战争时期的银行业务：本能不可“废”	332
五、员工培训与人才引进：错误的时代要做正确的事情	333
六、重返市场：务必小心翼翼	335
七、和平时期：为生产和消费提供融资服务	336
八、重建海外分行网络系统：“家家”都有一本难念的“经”	337
九、“铁腕君王”登基	342
十、权力自然更迭：花旗银行走向成熟	344
十一、规模与盈利：两个目标不得偏废	345
十二、乔治·摩尔得到“尚方宝剑”外加一张空白支票	347
十三、发展三类业务，巩固银行基础	349
第十二章 回到银行主业的轨道上（1950 ~ 1956）	353
一、美国重新卷入战争：有利的经济形势再次出现	353
二、从债券到贷款：“太平盛世”时期的业务变化	355
三、期限贷款：适合所有借款人的融资工具	356
四、对信贷政策的监督：全行统一审贷标准	357
五、新领导“粉墨登场”：最高管理层再次重组	360
六、“块块”还是“条条”：业务组织的逻辑	361
七、石油行业贷款组：成功的典范	365
八、与第一国民银行合并：“两好合一好”	367
九、多元化的发展趋势：全国范围的银行“结婚”高潮	370

第十三章 资金短缺之窘境 (1957 ~ 1961)	372
一、银行的资金形势急转直下, 存款约束愈来愈硬	372
二、通过分行网络来筹集资金: 《史蒂芬斯法》成了绊脚石	376
三、银行持股公司法: 监管者和被监管者都欢迎的法律	378
四、成立“第一纽约公司”: 刚伸出去脚又被迫收回	381
五、另一次合并尝试: 花旗银行再次“功亏一篑”	385
六、市场融资: 最原始的方法最有效	388
七、“欧洲美元”横空问世	391
八、可转让存款单: 划时代的发明	392
九、UBS: 被花旗银行“骗”了一把	394
十、银行家经营理念的根本性转变	395
第十四章 走向新时代 (1961 ~ 1967)	397
一、新麻烦: 贷款需求严重萎缩	397
二、激情飞扬的新总裁: 花旗银行何去何从	399
三、重振国际银行业务之雄风	401
四、左右出击: 海外分行再次遍地开花	404
五、拦路打劫: 乔治·摩尔“抢”大通银行的生意	407
六、埃及和古巴: 花旗银行被迫说“再见”	408
七、海外扩张过程: 银行本土化	410
八、为跨国公司服务: 花旗再拔头筹	412
九、欧洲美元贷款成就花旗银行	416
十、公司银行业务: 以“首选银行”为目标	418
十一、消费者银行业务: 让花旗成为美国家庭惟一需要的银行	422
十二、信用卡: 迟到但不落后的业务	424
十三、增长与转移: 从小口径的“银行”到大口径的“金融”	427
第十五章 全球性的金融服务公司 (1968 ~ 1970)	430
一、沃尔特·瑞斯顿接班与花旗银行章程的修改	430
二、“两规”障碍: 规模与规则	431
三、借外人之手对花旗银行动“大手术”	433
四、构建全新的组织架构: “新花旗银行”诞生	436
五、人事问题: 压倒一切	439
六、管理信息系统建设: 有了技术保障	442
七、吃一堑, 长一智: 建立更严格的风险管理体制	444

八、彻底解决后台处理系统：花旗银行犯了三个严重错误	448
九、监管规则对花旗银行的严重限制：两次失败的尝试	453
十、“儿子生出老子”：银行持股公司问世	456
第十六章 成功的动力	460
一、能够持续成功的花旗银行：稀有案例	460
二、增长的路径与障碍：只有两种选择	461
三、最初 70 年：走专业化道路的花旗银行	462
四、多元化：花旗银行求得业务发展	463
五、“三条腿”：花旗银行保证目标实现的重要举措	467
六、非凡的经营业绩：谁与比肩	469
七、增长动力：对合并的依赖性很小	471
八、实现全球化金融服务公司的梦想	472
附录 1 花旗银行历届主席、总裁及其他董事名录（1812 ~ 1970）	474
附录 2 花旗银行 1834 ~ 1970 年的主要资产、负债与利润	484
附录 3 花旗银行 1914 ~ 1970 年的海外分行数量统计	489

这本花旗银行史在经济史书的写作领域是一件划时代的事情。花旗银行的历史和故事超过一个半世纪，从 1812 年建立的一家商人银行开始，到第一次世界大战爆发时，它已经是美国最有影响的商业银行和投资银行之一。到了 20 世纪 20 年代，它将其业务多元化发展，进入了其他相关的金融服务领域。在 1929 ~ 1933 年世界经济危机中受到重创并幸存下来之后，它又遇到了第二次世界大战带来的挑战。在银行战略选择与制定和银行业务流程改革方面，花旗银行再次成为革新者和引领潮流的“排头兵”。本书的研究是第一次对第二次世界大战后美国银行业的最显著的变化与发展进行系统深入的研究和高度的概括。

由于花旗银行长期以来一直都处于美国银行体系的中心位置或者是很接近这种中心位置，因此，讲述它的故事就远远不只是在讲一家企业的历史。它对美国的银行业以及对整个美国经济的评估和判断有着不可限量的价值。本书的作者运用其娴熟的技巧，向我们展示了花旗银行的最高管理层对银行的战略政策和银行运作中的重大决定，并把它们放在更宽泛的经济环境和机构背景中去考察。广大读者现在有如此好的机会去观察和分析美国投资银行业和商业银行功能的变化与银行行为的变化，去理解由于职能分工而使两类银行为了争夺业务而展开竞争的原动力，去了解花旗银行与州政府和联邦政府紧密而不断变化的关系，这些政府部门从一开始就在制定和强化监管规则，为美国银行业的业务活动和运作程序设定各种限制与约束条件。

另外，本书还以非常细腻的笔锋和戏剧性的手法，生动地描述和分析了花旗银行从一家由个人控制的银行转变成一家由职业经理

人管理的企业的过程。很少有其他的商业史书或经济史书能够如此成功地解释这种转变过程——这些史书一般都是集中笔墨于现代管理资本主义的逐步演化过程中。这种调整需要在所有层面上对这种根本性的转变进行非常小心翼翼的描述和刻画。例如，本书非常详细地披露了花旗银行的第一个现代化的、拿薪水的高级管理人员弗兰克·A. 范德尼普对获得与他的前任和导师詹姆斯·史蒂尔曼相同的回报的渴望，以及未得到满足后的失落和沮丧。而对这样的过程的刻画是过去任何著作未曾有过的。

本书的作者还非常成功地解释了美国的金融机构和商业机构的那些根本性的改变。他们在完成描述经济史的任务时表现得如此出色：他们描述和评估了在各种形势下影响企业命运的各种决定——重大议题、问题和各种选择性——这是银行的最高领导人在采取行动前所面对的要作出的重大决定。广大读者可以看到花旗银行一代又一代的高层管理者的个人特征、偏见和才华是如何影响花旗银行、如何让花旗银行应对持续变化的外部环境。世上从来就没有什么事是命中注定的，有不同的演员在台上表演，就会有不同的故事发生。

本书还因为另外一个原因而成为一本划时代的著作。这是由经济学界的大学者们潜心研究、写作并与花旗银行本身共同通力合作的成果。本书作者和为花旗银行工作的职员融为一体，共同为银行工作着。两位领衔主著的作者本身都曾在花旗银行工作过，并且都是银行的高级管理人员，而托马斯·候尔塔斯更是一位训练有素的经济史学家。他们同银行的职员一起，共同分享银行业知识、商业知识和经济学知识。作为“内部人”，他们对银行业务的了解，是外部人无法比拟的。作者工作中的每一个步骤和他们手稿的每一页，都由一个外部专家组成的委员会进行审阅和修改——这个外部专家审稿委员会由这些人组成：纽约大学的文森特·卡罗索（Vincent Carosso）教授、北卡罗莱纳州州立大学专攻银行历史的理查德·色拉（Richard Sylla）教授、美国经济研究局专攻货币历史的安娜·施瓦兹（Anna Schwartz）教授、罗切斯特大学专攻经济历史的斯坦利·恩格曼（Stanley Engerman）教授，还有我本人，我的专长是商业历史。

本书作者与这个外部专家审稿委员会之间的亲密关系，为双方在本书所涉及的所有方面都提供了一个相互学习、相互交换看法的机会。经过共同努力，最终完成了这部宏伟巨著。写出一部公司的

历史并完成这项工作，使得公司的高层管理人员能够更好地理解他们现在的形势。由此，花旗银行本身也能够从它现在光明的、显著的位置追溯到自己过去的过程中，获益良多、受益匪浅。同时，这部史学著作所提供的信息和那种远见，不仅使学界学者或普通社会公众能够很好地了解美国的商业史和金融史的主要发展过程，而且使社会各界人士都能够更好地了解这一点。

《花旗银行 1812 ~ 1970》以多元化的视角和娴熟的技术向读者展现了一家大型银行的选择与变化背后的本质的东西，从而为未来对金融业的研究工作树立了一个良好的榜样。

小阿尔法德·D. 钱德勒

