

金融帝國 滙豐

劉詩平 著





在命運的大海上，滙豐這艘巨輪常常能夠破浪前行

無論是國際形勢的劇變，還是當地社會的變遷，滙豐總是能夠作出正確判斷，抓住機會，迅速將自己發展到一個新的階段

儘管命運並非總是垂青於它，每當形勢無法逆轉而遭受重創時，滙豐在歷任大班的帶領下又總能在不算長的時間裏東山再起、日益壯大

.....

這是一個金融帝國一百四十多年的發展史

HK\$ 128.00

ISBN 978-962-04-2694-0



9 789620 426940



聯合出版集團



三聯書店(香港)有限公司

www.jointpublishing.com

金融帝國

劉詩平 著

三聯書店（香港）有限公司

滙豐

責任編輯 姚沙沙
封面攝影 彭若東
裝幀設計 吳冠曼

書 名 金融帝國——滙豐
著 者 劉詩平
出 版 三聯書店（香港）有限公司
香港鰂魚涌英皇道 1065 號 1304 室
Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Rm. 1304, 1065 King's Road, Quarry Bay, Hong Kong
香港發行 香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路 36 號 3 字樓
台灣發行 聯合出版有限公司
台北縣新店市中正路 542-3 號 4 樓
印 刷 深圳市森廣源（印刷）有限公司
深圳市福田區天安數碼城 5 棟 2 樓
版 次 2007 年 6 月香港第一版第一次印刷
規 格 16 開（179 × 225 mm）392 面
國際書號 ISBN 978 · 962 · 04 · 2694 · 0
© 2007 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published in Hong Kong

本書原由中國方正出版社以書名《滙豐金融帝國：140 年的中國故事》出版，
經由原出版者授權本公司修訂後在除中國內地以外地區出版發行本書。

前言 探尋滙豐百年足跡

在國際金融界，滙豐的故事無疑是引人入勝的。

這家起源於香港、發展壯大於中國、繼而擴張至全球的英資金融機構，在過去一百多年的時間裏，在權力與金錢的疆域內，演繹了一個又一個跌宕起伏的不平凡故事。

從1865年滙豐銀行先後在香港和上海營業，到2006年滙豐集團業績發佈，滙豐書寫了金融行業的傳奇歷史：由當初500萬港元起家，到2006年底超過18600億美元巨額資產；從成立十年後一年純利不到50萬港元，到2006年純利超過157億美元；從一開始租借他人的樓宇經營，到目前在全球83個國家和地區建立起龐大的金融帝國……

滙豐曾經長期以香港為總部所在地。這家土生土長於香港的英資銀行，雖然甫一誕生，即迎來了1866年的環球金融危機，但它依然像鳳凰一般，從舊銀行和泡沫公司的廢墟中升起。在此後的歲月裏，滙豐逐漸扮演起香港“準中央銀行”的特殊角色，與港英政府形成行政、金融緊密結合的統治力量，把握着香港金融業的命脈。

滙豐也曾經長期雄踞於中國內地。它既是第一個大規模貸款給晚清政府的外資銀行，也是中國第一個現代銀行成立時的模仿對象；它既長期掌管着晚清和北洋軍閥時代的海關稅收，也一度左右着袁世凱政府的財政大權。即使到了南京國民政府時代，其大班也依然是蔣介石的座上賓。

然而，命運並非總是垂青於它。日本發動太平洋戰爭，使滙豐在東方建立起的基業毀於一旦。香港淪陷，滙豐總部被迫遷往倫敦，主要領導人身陷囹圄，並死於獄中；日本戰敗，當滙豐試圖重建它在中國的輝煌時，歷史的風雲再次變幻。當中華人民共和國成立，滙豐作為帝國主義國家的銀行，不僅此前享有的種種特權不復存在，連自身在中國存在的合理性也成為了問題。1955年，滙豐僅在上海的角落裏象徵性地保留一個營業機構，其他在大陸的分行全部關閉。

就在滙豐陸續關閉中國分行的大門之時，香港已開始由轉口貿易港轉型為製造業勃興之地。在香港工業化浪潮席捲下，滙豐積極參與其中並大獲其利。在香港打下深厚基礎的滙豐，於是積極將目光轉向海外，重新建立起龐大的金融網絡，並在1959年一口氣收購了兩家歷史悠久的跨國銀行——有利銀行和中東英格蘭銀行，從而不僅讓滙豐實力大增，也邁出了集團化道路的第一步。在香港本土，則因1965年收購當地最大華資銀行——恒生銀行半數以上股權，而建立起在香港佔有絕對優勢的金融王國。

滙豐作為港府的首席金融顧問、香港“準中央銀行”，其在香港的地位穩如磐石。而在香港即將進入歷史的轉折期、同時國際銀行界併購風起雲湧之時，滙豐敏銳地看清並把握住了時代的發展潮流，在香港及亞洲站穩腳跟的同時，進軍歐美，由一家地區性銀行，蛻變為一個國際性的金融巨人。繼而，通過一系列令人眼花繚亂的併購，完成了向全球數一數二金融帝國的轉變。

而就在滙豐主力撤離中國約半個世紀後，滙豐又一次以最大的外資銀行面貌出現在中國內地。在銀行、保險等逐步開放的金融領域內，滙豐均走在了其他外資銀行的前面。面對中國不斷推進的金融改革開放浪潮，滙豐再一次雄心勃勃，滿懷期待。

的確，在命運的大海上，滙豐這艘巨輪常常能夠破浪前行。無論是國際局勢的大變遷，還是中國發生的深刻巨變，滙豐要麼總是能作出正確判斷抓住機會，迅速將自己發展到一個新的階段；要麼因形勢無法逆轉而遭受重創時，總能在不算長的時間內東山再起、日益壯大。

滙豐在中國曾經顯赫一時，同時也是當下中國最大的外資銀行，但是人們對其瞭解並不多。因此，2005年我在香港工作期間，着手梳理滙豐故事。在這裏，我試着講述了一個成長的故事，一個每每與香港與中國內地重大事件相連的本地英資銀行的成長故事；同時講述了一個成功者的故事，一個幸運地在香港土壤裏發芽，在“日不落帝國”庇護下成長，在滙豐大班苦心經營並準確判斷下發展壯大的成功者故事。

本書此次在香港出版，作者在簡體字版基礎上做了大量增刪，同時增添了滙豐新主席葛霖(S. K. Green)上臺以後的變化和最新發展。

歷史是本教科書。或許，滙豐一百四十多年的成長故事，可以使我們從一個側面體悟到它的成功之道。

目 錄

第一章 “偉大企業的創業史”

- 01 領先一步：滙豐銀行誕生____3
- 02 成功根基：發起人實力超凡____7
- 03 與“洋行之王”怡和的衝突____11
- 04 1866：環球金融大恐慌____14
- 05 主要發起人寶順破產____17
- 06 與麗如等老牌銀行較量____19
- 07 業務蒸蒸日上：滙兌·存款·印鈔·放貸____21
- 08 制勝之道：“國際化”與“本地化”____26
- 09 慘淡年景：兩任總經理的下臺____28

第二章 扈臣王朝

- 01 初掌帥印____39
- 02 遠東金融市場巨變____40
- 03 清政府外債的主要提供者____43
- 04 與“洋行之王”關係的改善____46
- 05 白銀滙率的“獨裁者”____47
- 06 創新之道：“一元存款”與“一角儲蓄”____50
- 07 金融網擴張：成就遠東霸業____53
- 08 僑滙：獨特的滙款網絡____60
- 09 1883：中國金融大恐慌____62
- 10 滙豐總部大廈落成____66
- 11 外資銀行大舉入華第二波____67
- 12 中國第一家現代銀行誕生____70

13 巨頭聯姻：中英公司成立____73

14 滙豐與戰爭賠款____76

第三章 領銜國際銀行團

01 史密斯：鐵路貸款大贏家____89

02 國際銀行團鐵路貸款：清朝滅亡導火索____93

03 善後大借款與袁世凱的帝國夢____96

04 日本的劫奪與滙豐的抱怨____102

05 新國際銀行團成立：滙豐繼續扮演主角____107

06 上海新地標____109

07 熙禮爾之死____111

08 多變的軍閥、不變的滙豐____113

09 海參崴分行的短暫春秋____116

10 北洋時代三大著名“金融街”____119

第四章 沉浮：戰爭與和平

01 滙豐新總部大樓橫空出世____131

02 告別“白銀時代”____134

03 上海外灘收尾之作：中銀大廈崛起____137

04 太平洋戰爭前之滬港：滙豐的美好時光____142

05 香港淪陷與滙豐“遷都”倫敦____146

06 集中營與大班之死____149

07 重慶分行建立與復業前準備____151

08 香港光復與滙豐重建____153

09 難忘中國：從業務恢復到全線撤離____155

第五章 多元化：滙豐的時代轉向

01 工業化：香港的新面孔____167

02 摩爾斯：開闢金融新戰場____171

03 特納：集團化運作的開始____173

- 04 收購恒生：桑特斯的“巨獻” ____176
- 05 沙雅：商人銀行獲多利的成立____180
- 06 買辦：滙豐成功的重要元素____183
- 07 香港根基：與各大財團的關係網絡____188

第六章 蛻變：環球金融帝國初具規模

- 01 香港華商的崛起____202
- 02 李嘉誠入主和黃____204
- 03 包玉剛打開九龍倉____210
- 04 滙豐特權：香港“準中央銀行” ____215
- 05 向北美拓展____218
- 06 向歐洲進發____220
- 07 滙豐的時代象徵：新總部大廈揭幕____224

第七章 “遷都” 倫敦 帝國還鄉

- 01 後來居上：香港中銀大廈揭幕____233
- 02 結構重組，變相遷冊____236
- 03 帝國還鄉戰：收購米特蘭____239
- 04 收購與整合：“三腳橈” 戰略初步實現____244
- 05 1997·亞洲·金融長鏡頭____246
- 06 避過金融風暴侵襲____250

第八章 龐約翰的滙豐版圖：全球併購（上）

- 01 統一品牌：環球金融 地方智慧____259
- 02 闖蕩美國：百億美元購“利寶” ____262
- 03 進軍歐元區：吞併CCF____264
- 04 拉丁美洲：龐約翰的喜與憂____266
- 05 梅開二度：再購美國“巨無霸” ____270
- 06 印度的大好“錢” 景____273
- 07 遭遇恐怖襲擊：中東的愛與恨____275

- 08 韓、日併購：起個大早，趕個晚集____279
- 09 投資銀行業：收購摩根士丹利？____282
- 10 五年計劃：從“增值管理”到“增長管理”____288

第九章 龐約翰的滙豐版圖：中國大業（下）

- 01 滬上行：為滙豐大廈亮燈____299
- 02 牛刀小試：入股上海銀行____301
- 03 三進“平安”府____304
- 04 恆生發力：十七億入股“興業”____309
- 05 戰上海：打入交通銀行____311
- 06 涉足中國基金投行業____314
- 07 強本固元：滙豐在中國的分行建設____317
- 08 傳奇鄭大班：滙豐銀行首位華人主席____320
- 09 龐約翰眼裏的中國____323
- 10 滙豐中國大業與中國金融改革____324

第十章 葛霖新時代

- 01 聯袂演出：團隊無窮力____337
- 02 金融外交官：人才國際化的樣本____339
- 03 增長新引擎：新興市場崛起____342
- 04 行進中的目標：金融第一品牌____347

附錄

- 附錄一 歷屆滙豐大班名單____361
- 附錄二 滙豐集團主要成員一覽____362
- 附錄三 人名、機構名譯名對照表____364
- 附錄四 主要參考書目____373

後記 追憶與感謝

第一章

“偉大企業的創業史”

在孟買的金融崩潰和英國阿弗倫特·加奈公司的危機之後，滙豐像鳳凰一般，從舊銀行和泡沫公司的廢墟中升起。

——Frank H. H. King: The Hongkong Bank in Late Imperial China (《晚清帝國時期的滙豐銀行》)

與第一次鴉片戰爭一樣，中國在第二次鴉片戰爭中再次戰敗，割地賠款之外，是更多沿海、沿江城市被迫對外商開放，西方對華貿易在中國不設防的情況下進入新的擴張期。外商所需融資金額巨大，融資結構日趨複雜。香港的洋行大班們迫切感到需要創辦一家本地銀行，以便提供及時而充足的信貸，應付急劇膨脹的對華貿易。在此背景下，1865年，滙豐銀行應運而生，並在成功與失敗的交織中，度過了最初的十年。

01 領先一步：滙豐銀行誕生

多年以後，當蘇石蘭（Thomas Sutherland，1834-1922）回憶起當年在香港創辦滙豐銀行的場景時，內心依然充滿了自豪與驕傲。那是在1909年冬天的滙豐年宴上，蘇石蘭頭一回公開披露了這家銀行45年前創辦時的一些細節。

“1864年初，我碰巧搭乘大英輪船公司的‘馬尼拉’號小輪，從香港駛往汕頭、廈門和福州，它的速度無論如何是比不上現代輪船的，我估計它每小時只能航行八海里。船上陳列有好多本《布萊克伍德雜誌》（Blackwood's Magazine），其中有一些關於銀行業務的文章。我專心閱讀它們，簡直入了迷。我平生從沒開過銀行賬戶，只在買辦那裏有一個賬戶，而且是經常透支的。但是我認為，如果機會合適，世界上最簡單的事情之一，就是根據蘇格蘭原則在中國開設一家銀行。

“這個主意在我心裏醞釀了幾個月，也許時間還更長一些，但決定的時刻終於來到。某天，由在中國較知名的伊斯特利船長駕駛的‘渥太華’號郵船到達香港。我照例上船和船長洽談業務，他在談完後邀我到船長室去聽取一項極為重要的密訊。他告訴我，孟買的熱心人最近開設了一家‘中國皇家銀行’，

他們自己佔有2/3或3/4的股本，馬上要派遣一位特使到中國來分配餘下的1/4或1/3的股本。

“我考慮後認為，既然我們在中國有許多建立在自願合作的基本原則上的繁榮興旺的保險公司，我們也應當用同樣原則努力創設一家我們自己的銀行。於是，當天晚上，我寫出了現在還存放在滙豐銀行檔案內的那份計劃書。資本只有500萬港元，以今天滙豐銀行的地位來看，這是一筆很不像樣的數目。次日，我把這個計劃書拿到我的朋友波拉德先生那裏，他那時是香港最卓越的律師。我對他說：‘這筆生意你可以做。’他看了一下，馬上看到有一萬港元的手續費可得，就拿了這份計劃書走遍了香港所有大商行。除了怡和洋行以外，那時在中國的每個有名的商行都把它們的名字寫了下來，成為這家500萬港元資本的銀行的臨時委員會成員。計劃書就用臨時委員會名義發出去。不到一星期，我們想要在香港分配的全部資本都募足了，而且大大地超額。兩三星期後，‘中國皇家銀行’所派的特使來到了，我回憶他的名字是諾爾·波特先生，他要籌集的股本連一股都沒有人要，也找不到一個可能擔任董事的人。不用說，在極短時間內，孟買的‘中國皇家銀行’就關門大吉了，只落得一個即使不是可恥、至少也是個不幸的下場。這就是我們這個偉大企業的創業史。”^①

在孟買的銀行家到來之前，蘇格蘭已經先行一步，一份按照蘇格蘭銀行標準行事的計劃書出臺，隨之第一家以香港及中國大陸為中心的香港本土銀行誕生。

實際上，滙豐銀行的誕生，乃中國政治及世界經濟發生深刻變化而催生的結果。

第二次鴉片戰爭，中國戰敗，割地賠款，喪權辱國，與第一次非但沒有

^① Maurice Collis: Wayfoong: The Hongkong and Shanghai Banking Corporation, a Study of East Asia's Transformation, Political, Financial, and Economic, During The Last Hundred Years, Faber and Faber Ltd., London, 1965, p.22-24.

分別，結果更為嚴重。中國政府依舊腐敗無能，西方列強則是肆無忌憚。就直接的商貿而言，第一次鴉片戰爭除了割讓香港島之外，廣州、福州、廈門、上海、寧波五口開放通商；第二次鴉片戰爭則除了割讓九龍之外，繼五口通商之後，中國進一步開放牛莊、天津等7個沿海城市，以及鎮江、南京等4個長江沿岸城市。沿海與沿長江流域大片腹地被迫開放，更多扇的中國大門打開，為這些洋商們展現了更為廣闊的貿易前景。

此時的香港和上海，並不是沒有銀行。像麗如銀行、有利銀行、麥加利銀行（渣打銀行）等均已先後在香港和上海等地營業。然而，這些銀行總行均設在倫敦或印度孟買，經營重心並不在香港和中國大陸（見表1-1）。

香港作為西方國家、尤其是英國對華貿易的基地，當時洋行所辦理的銀行業務，以及幾家總行設在倫敦或印度的銀行，已無法滿足客觀形勢的發展需要。在這裏經營的洋行大班們迫切感到創辦一家本地銀行的需要，以便提供及時而充足的信貸，應付急劇膨脹的對華貿易。

1861年，充當商界團體喉舌的香港總商會宣告成立，香港的商業更加興旺。兩年後，為適應海運和轉口貿易發展需要，灣仔建成了香港第一座可供汽船停泊的現代化碼頭。同年7月1日，一批航商又組建了香港黃埔船塢公司，大英輪船公司監事蘇石蘭擔任公司主席。與此同時，被後人稱為“香港通貨之父”（the father of Hongkong's Currency）的香港總督羅便臣（1859-1865年在總督任上）正把促進金融業發展，作為其任內的施政重心。雖然香港已經有多家總行設在倫敦和孟買的銀行進駐，但如果有一家總行設在本地的銀行，則不僅可適應急劇擴大的貿易發展需要，且可以照顧到香港殖民政府關於港口碼頭、公用事業建設的要求，為政府有效管制出力。

而此時的上海，已經取代廣州，成為中國最發達城市。以長江三角洲的上

表1-1：滙豐成立前在華外資銀行一覽*

銀行名稱	總行所在地及成立時間	香港分行設立時間	上海分行設立時間	備 注
麗如銀行	1842年，孟買（1845年移倫敦）	1845年	1849年（1847年設代理處）	又稱東方銀行、東藩滙理銀行。1851年，英國政府頒“皇家特許狀”，鼓勵其“在好望角以東任何地區建立機構，經營兌換、存款和滙劃事業”。
有利銀行	1853年，孟買（後移倫敦）	1857年	1860年（1854年設代理處）	也稱印度倫敦中國三處滙理銀行，1853年，英國政府頒“皇家特許狀”。
呵加刺銀行	1833年，孟加拉（後移倫敦）	1858年	1854年	1858年根據英國“皇家特許狀”進行登記。
渣打銀行	1853年，倫敦	1859年（1858年設代理處）	1858年8月	也稱麥加利銀行、印度新金山中國滙理銀行，1853年，英國政府頒“皇家特許狀”。
法蘭西銀行	1848年，巴黎	1860年	1860年	
滙隆銀行	1851年，孟買（後移倫敦）	1861年	1855年設代理處	1866年金融大恐慌中倒閉。
滙川銀行	1861年，孟買	1861年	1861年	1866年金融大恐慌中倒閉。
利華銀行	1863年，孟買（後移倫敦）	1864年	1864年	在投機高潮時成立，1866年金融大恐慌中倒閉。
利生銀行	1862年，倫敦	1864年	1864年	在投機高潮時成立，1866年金融大恐慌中倒閉。
利升銀行	1864年，孟買	1864年	1864年	在投機高潮時成立，1866年金融大恐慌中倒閉。

*本表主要根據汪敬虞：外國資本在近代中國的金融活動，人民出版社，北京，1999；洪葭管：在金融史園地裏漫步，中國金融出版社，北京，1990，等書內容整理。