

花旗

帝国

citigroup

袁方 著



花旗的第一次全面展示

中国城市出版社

花旗帝国

袁 方 著

中国城市出版社

花旗

帝国



citigroup

袁方 著

BBOS 4/06

中国城市出版社

谁不想拥有这样一把美丽的伞

图书在版编目(CIP)数据

花旗帝国/袁方著. - 北京:中国城市出版, 2003
ISBN 7-5074-1474-4

I. 花... II. 袁... III. 花旗银行—经济史
IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 104514 号

责任编辑	李青
封面设计	李青
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话	84275833 传真 84278264
电子信箱	citypress@sina.com
读者服务部	84277987
经销	新华书店
印刷	北京集惠印刷有限公司
字数	286 千字 印张 11.625
开本	880×1230(毫米) 1/32
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次印刷
印数	0001-6000 册 定价 23.50 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有,盗印必究。

举报电话:(010)84276257 84276253

序：公司时代的红伞帝国

□ 崔新生

如果拿资本主义在西方的起步阶段，与中国社会主义市场经济化相类比，认为在目前中国市场经济确立时期，所遭遇的障碍、矛盾、难点和疑点，是市场经济进程必由之路的话，那就可能犯了一个本质的错误：无论是各自独特的文化传统，还是制度的基础设施建设，两者都是截然不同的两回事。因此，我们在学习西方的市场经济经验时，更多的应是关注到制度基础设施的差异性，从这一差异入手，构建和缔造自身差异性的制度思维，而不是拦腰截断、一相情愿地安在自己头上，成为人面兽身、牛头马面的怪物。这就涉及到一个制度与制度兼容问题，从制度基因入手，而不是盲目图省事而走捷径。

1

花旗集团是名副其实的全球金融帝国。作为组织体制行为模式的研究者，我在选择组织差异比较时，一选择的是GE（通用电气）；二选择的则是花旗。尽管用“帝国”二字解析、评述过GE，但从一开始我就知道将“帝国”按在GE头上，肯定是张冠李戴了，当时也权作代用词而已；而如果把“帝国”这一皇冠用在花旗身上，从某种意义上则是名副其实。

做这一结论，有两个支持点：一是以开放无限、无边界延伸



为发展驱动力和组织“心脏”，并从中获取利益的，即GE；二是以相对封闭、内部等级森严、组织结构繁复的花旗。同是百年企业，但差异性如此之大。直接反映于企业公众化程度方面的，就是GE的努力是生怕别人对自己不了解，所以如果你要从GE获取资料，则相当容易，如果你急需，马上就会派人快递给你，GE中国网站上的新闻照片有很多可以直接下载制版印刷，让你明白所谓市场经济，其实就是中国一句老话：与人方便、自己方便；与此相对，花旗则多少有些相反，为了对花旗多一些了解，询问了不少跨国公司的研究人士，也包括花旗内部一些信息渠道，都不能提供或完全明白花旗的譬如组织结构、管理层级等详细情况及说明资料。因此，花旗的这一等级、封闭性，形成了某种“帝国”体制的特质，当然，这仅指组织体制本身，尚没有从其业务的全球化方面阐释。

花旗集团的企业标识基调是一把红伞，擎红伞和受红伞屏蔽的是一个、一群绅士，对于从事特殊行业即银行业务而言，其意味着谨慎、保守而守信。但同时也会让人感觉有另外一种寓意，即花旗企业本身，就是具有特权背景的人创办的，一个类似今天财政部长的人，在创办花旗的同时，也多少注定了花旗运营发展的宿命：过分依赖特权人物、特权方式，去获取企业的竞争优势，其董事会董事包括两届卸任总统、现任副董事长则为前财政部长鲁宾；在全球业务、亚洲地区的重要市场，花旗任用人选，仍然沿用这一路线，看重政府背景及其人脉影响，过分信赖特权人士。而对一个国家、地区的特有权政体制、组织特质缺乏规律性了解和把握，这使得花旗在一些市场的业务开展并没有预期的那么畅通如意。

全球化最终的目标就是组织全球化。而作为一种渐进方式的经济全球化，则是公司全球化。跨国公司进入中国市场，正在左右中国企业的游戏规则。花旗作为跨国公司的榜样之一，不但从

业务领域，而且从组织核心、运营模式方面，也成为中国企业的效颦对象。我们既不能全盘照搬，更不能拦腰截断，也不能牛头马面地自作聪明地嫁接，需要从制度及组织基因入手，从差异性中寻找解决路径。无论是如花旗之“帝国”体制，还是无边界组织之努力（如 GE），其优劣短长，只能在发展中呈现，而不能取此废彼。

本书作者袁方是花旗集团邀请到花旗集团美国本部进行采访的中国记者，并以独立撰稿人身份，撰写并发表过有关花旗的许多文章。在中国记者里边，可说是几近惟一的花旗内部“知情人”，并为此做了大量、细致的工作。该书作为其中工作成果的一部分公开出版，相信像我这样对花旗陋见寡闻者，都可从中了解一些花旗的“内幕”，而对于作为跨国公司的花旗集团和迫切需要熟悉全球化企业的中国读者而言，通过该书，为他们提供了一种解读和认知花旗的途径。

2002/12/15 北京·紫荆园



前言

1998年10月，花旗银行(Citibank，国民城市银行，中文习惯称为花旗银行，这种称法的原因是由于1902年花旗银行最初进入中国时，银行门前每天都高高飘扬着一面美国国旗，所以中国人都戏称之为“花旗银行”，并沿袭至今)与旅行者集团合并成功，组成了全世界最大的金融机构——花旗集团(Citigroup)，同时也开辟了把所有金融产品集于一身的金融界前所未有的多元化业务发展模式，市场资本总额达到1兆美元，工作人员达27万人之多。其业绩更是蒸蒸日上：2000年花旗集团的收入高达1120亿美元，在财富500强中排名第六；其利润更达到135亿美元，仅次于埃克森·美孚公司，其股东平均回报率达到40.80%而远在其他大公司之上。花旗集团是一个不折不扣的金融帝国。

花旗银行成立之初，谁都未曾料到它经过200年的发展，会成为银行业的巨人。在当时，倒是悲观的思想多一些。早期，由于银行内部缺少长远发展战略及坚定领导的机制，它曾一度走向崩溃的边缘。

尽管开始时不太稳定，花旗银行仍然凭借其有利的地理位置——纽约，呈现了蓬勃发展的态势。在美国第一以及第二银行的政治斗争之中，形成一种规章限定性的传统(即反对联邦银行及全国范围内的分支银行，而推崇无分支的本州管理银行)，因此一家银行的地理位置直接决定了它市场的竞争空间。由于坐落于



美国金融中心位置，花旗银行从一开始就具备了成为银行骄子的机遇。

本书详尽介绍了花旗银行从一个狭小的城市银行走向世界最大金融集团的发展过程。200年来，有多少金融巨擘用尽全身解数为花旗操劳一生，又有多少跌宕起伏的情节让花旗险象环生。花旗的发展史就是美国金融史。

谁不想拥有这样一把美丽的伞·谁不想拥有这样一把美丽的伞·谁不想拥有这样一把美丽的伞·谁不

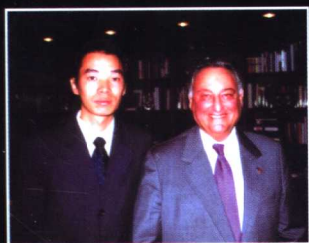
感谢花旗上海总部对本书的大力支持
感谢花旗史学家 Patricia Henry 女士、
花旗集团资料馆及花旗内刊对本书的大
力支持



作者简介

袁方，1973年生。自由撰稿人。

近年来，致力于对花旗的研究，并将陆续推出花旗系列丛书：《解读花旗》、《花旗与中国金融革命》等。



作者与花旗集团董事长
桑福德·维尔（花旗纽
约总部维尔办公室）



作者与花旗银行董事长
维克多（花旗纽约总部）



作者与花旗集团旅行者
保险公司董事长麦福满

citigroup



作者与花旗集团原旅行者
保险公司董事长费希
曼



作者与花旗集团所罗
门·美邦投资银行副
董事长吉福

目 录

[1] 第一章 帝国诞生

- 1/ 第一节 难产的“王子”
- 9/ 第二节 富可敌国的穆斯·泰勒
- 22/ 第三节 詹姆斯的梦想
- 29/ 第四节 “巨无霸”初显身手

1

[41] 第二章 银行改革

- 41/ 第一节 银行界的“哥白尼”
- 63/ 第二节 金融业的“罗马帝国”
- 78/ 第三节 经济萧条“日”不落
- 90/ 第四节 在战争中寻找机会

[95] 第三章 业务转型

- 95/ 第一节 重返商业银行
- 109/ 第二节 资金——又一次的发展障碍
- 123/ 第三节 新时代的到来





Contents

143/ 第四节 全球化金融服务

[165] 第四章 金融创新

165/ 第一节 “野心家” 瑞斯顿

178/ 第二节 开拓新的外国市场

195/ 第三节 危机迭出

203/ 第四节 向消费银行过渡

217/ 第五节 崭新的金融机制的确立

227/ 第六节 全球最壮观的一次接班人
选拔

[239] 第五章 花旗革命

239/ 第一节 里德带来的革命

258/ 第二节 伟大的三年复兴计划

271/ 第三节 新业务——零售业务大发展

283/ 第四节 里德的宏伟理想

目 录

295/ 第五节 花旗涅槃

[305] 第六章 维尔时代

305/ 第一节 维尔“金融巨鳄”名声的
由来

312/ 第二节 世纪大合并

332/ 第三节 里德在矛盾中无奈退出

339/ 第四节 面临新的挑战

[358] 后记

[360] 参考书目

第一章 帝国诞生

第一节 难产的“王子”

1 811年，在纽约银行服务市场上，当服务于大型扩展市场的一家最大公司宣告解体时，一个发展新银行的机会油然而生。随之作为美国银行分支——纽约最大银行特许证的丧失，更加快了这种趋势，建立纽约城市银行（花旗银行的前身，纽约城市银行后改名为国民城市银行）的请愿书也正是在这时提交给纽约州议会的。

这些请愿者正是被纽约商业所吸引的商人。纽约早就凭借其有利于进行横跨大洋和内陆贸易的地理位置而一举成为美国最重要的港口之一。这一点也正是它的对手费城、波士顿、巴尔的摩所不能媲美的，优越的环境为纽约的商人提供了前所未有的机遇，然而纽约商业资金的短缺却成了它与其他城市竞争的绊脚石，建立纽约城市银行也就成了迫在眉睫的事情。

美国银行的日趋崩溃，使得新银行建立的前景更加明朗。为了加强政府对金融业的宏观控制和促进工商业的发展，美国国会于1791年在第一任财政部长亚历山大·哈密尔顿的要求下，成立了联邦银行。跟其他银行相比，美国银行有着种种优势。作为惟一一家联邦政府特许的银行，它可以收取政府的存款而且它所发行的纸币也可以在全国范围内流通。1805年，美国银行已在

纽约、巴尔的摩、波士顿、查理斯敦等地建立了分行。相反，州际银行在这些方面却受到种种限制，更重要的是，美国银行对它们的纸币流通进行限制（除非它们的纸币可以兑换成硬币，否则美国银行拒绝接收），得天独厚的美国银行分行自然会在各地成为起主导作用的商业银行。

由于美国银行的资金储备输往国外，而英美又处在战争的边缘，所以美国银行的力量曾一度衰竭。1810年，为了建立健康的货币机制，当美洲银行的特权又重新在国会上确立时，引发了长期以来有关银行管理的争论。1811年2月21日，参议会反对重组美洲银行，就宣告了这项计划的破产。从此，美国银行业进入了州际控制的新时代。

美国银行的解体对于纽约城市银行的组织来说是一个莫大的惊喜。因为这一方面减少了他们在扩展纽约银行贷款市场的强劲对手，另一方面又彻底消除了原有的对新兴银行发放纸币能力的限制，同时这也使得新银行获取许可更加容易。显然，他们希望在发放纸币上能够获得地方特权，通过发行纸币，州际银行可以以低利息从政府借款，然后再以高利息贷给商人，从中获取利润。毫无疑问，和银行没有亲密关系的商人是很难在这种情况下获得贷款以求发展的。

为了建立银行，组织者们必须从纽约州立法机关获得允许。1804年后只有经过特殊合并的银行才能具有发行纸币的特权。由此而引发的谁将获得此项特权的问题，也挑起了纽约政界的分歧。

克林顿与麦迪逊的对峙也威胁了建立纽约城市银行的提议。纽约城市银行的组织者是总统麦迪逊的拥护者，而他们的请愿书则交到了由克林顿控制的共和党立法机关，这也就注定了1811年3月2日的请愿以失败而告终的命运。类似僵持的状况一直延续到了1812年1月，一时间与克林顿结盟的商人和联邦制拥护

◇第一章 帝国诞生◇