

HSBC 滙豐

環球金融 地方智慧

精準的**風險評估系統**維持企業永續經營

赤道原則 (The Equator Principles) 強化整體業務與社會環境連結

優渥的**薪酬計算與激勵制度**確保人才穩固

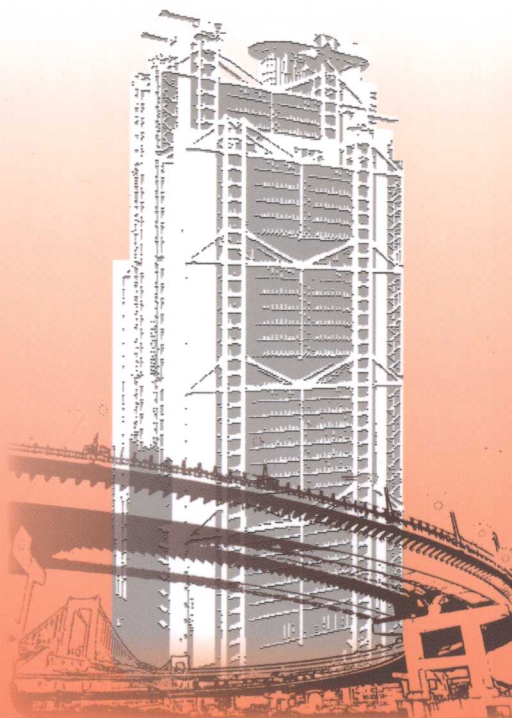
獨家揭露 HSBC 管理制度內容



彭劍鋒

朱寧寧 著

彭劍鋒 主編





中青院 13 000005093

HSBC 滙豐

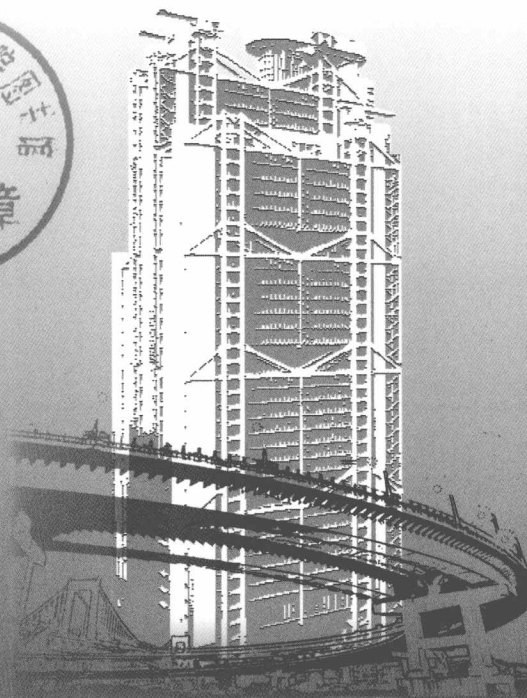
環球金融 地方智慧

精準的風險評估系統維持企業永續經營

赤道原則 (The Equator Principles) 強化整體業務與社會環境連結

優渥的薪酬計算與激勵制度確保人才穩固

獨家揭露 HSBC 管理制度內容



彭劍鋒

朱寧寧 著

彭劍鋒 主編

TB1115

HSBC 滙豐 環球金融與地方智慧

國家圖書館出版品預行編目資料

HSBC 滙豐 環球金融與地方智慧 / 彭劍鋒、朱寧寧 著

—— 初版. —— 臺北市：上奇資訊，2011.08 面；公分

ISBN 978-986-257-141-5 (平裝)

1.香港上海滙豐銀行 2.銀行管理

562.51

100000339

作 者：彭劍鋒、朱寧寧著 彭劍鋒主編

發行人：潘秀椿

責任編輯：范品莢

發行所：上奇時代

地 址：台北市松山區復興北路147號6樓

電 話：(02)2718-0068

傳 真：(02)2718-1708

出版日期：2011年8月

著作權聲明 | 上奇資訊股份有限公司版權所有。

本書所有內容未經本公司書面同意，不得以任何方式（包括儲存於資料庫或任何存取系統）翻譯、抄襲或節錄。

商標聲明 |  HSBC 是滙豐集團所擁有的註冊商標及服務標誌。

《滙豐：全球金融常青樹》

作者：彭劍鋒、朱寧寧著 彭劍鋒主編

中文繁體字版2011年本書經北京華章圖文信息有限公司正式授權，同意經由上奇資訊股份有限公司出版中文繁體字版本。非經書面同意，不得以任何形式任意重製、轉載。

〔版權所有 翻印必究〕

1993 年，我主持編寫了近千萬字的《現代管理制度·程序·方法範例全集》，那時中國的企業正處於嬰幼兒期，企業所需要的是成長的「ABC」，那套書所提供的世界優秀企業的基本管理制度與規則，為中國企業構建成長的治理框架與基本管理體系提供了原汁原味的參照範本。同時，以書為媒，我也結識了許多立志高遠，極具企業家精神與個性的企業家，如華為的任正非、美的的何享健、六和的張唐之。因為書，使這些渴望成長的中國企業家將我們這些作者當成了管理專家，於是乎我們這支編寫隊伍從此也步入了諮詢行業，不經意中成了所謂的管理諮詢專家。彈指間，16 年過去了，今天我們已不再年少，都已步入知天命之年，而中國的企業也度過了成年禮。當年的小企業，如華為、聯想、美的，已達到了千億級企業的量級。迄今為止，中國已經有近 50 餘家企業進入世界 500 強。但不得不承認，除華為等少數幾家企業外，對絕大多數進入世界 500 強的中國企業而言，500 強實則是「500 大」，我們的許多企業依靠硬擴張模式（粗放式的資源投入、低勞動力成本優勢、對環境的漠視與破壞、對產業價值鏈的壓榨、靠壟斷或國家行政力量的整合）完成了量的累積，但全球競爭能力卻明顯不足，人才、技術、品牌與管理的缺點及軟實力的缺陷，使我們的企業陷入了「肥胖而不強壯」的尷尬境地。

中國的「500 大」如何走向 500 強，中國的中小企業如何湧現更多的世界級企業，這既是中國企業家在全球化競爭過程中所面臨的問題，也是我們這些從事管理學研究及諮詢的學者所需要思考的問題。世界級企業的軟實力來自哪裡？世界級企業是如何煉成的？這正是本套叢書所要致力探索

的，那麼，應當如何從企業發展史的角度來窺探世界級企業成長之路，揭示世界級企業成功之道，勾勒世界級企業成功地圖呢？為此，我們將研究的方向設定在世界級企業最優實踐標桿的研究上。

管理就是實踐，實踐是我們最偉大的老師。這些作者沒有親身在世界級企業實踐過，而又如何去探索世界級企業的內在成長規律呢？這是在打算編寫本套叢書時最讓我們困惑的。一次，在與一位從事軍事情報工作的老將軍喝茶聊天時，老將軍談到，其實 80% 的情報都來自於對公開資料的分析和研究，老將軍的一句話使我們茅塞頓開。如果能用一套科學的研究方法體系對世界級企業的公開資料進行深入的分析、求實的考證，我們同樣可以從世界 500 強的公開資料中發掘出世界級企業成功的奧秘。本套叢書正是採用標桿研究與基於個案的深度質性研究相結合的方式，在大規模量化數據與翔實資料分析的基礎上，對國際卓越大型企業發展歷程及管理成功要點進行深入而系統的剖析，重現企業成長軌跡，探尋企業成長機理，從公司治理與組織結構、領導力、技術與研發、業務流程、產品與市場管理、供應鏈與價值鏈管理、人力資源管理與文化、財務運作與資本管理、知識與資訊管理等諸多方面全面而立體地透視世界級企業的內在治理與管理體系。從中探尋企業做大做強的真諦，解讀企業成長規律，為中國企業的成長提供現實的最優實踐標桿。相對於其他介紹世界級企業的書籍，本套叢書具有以下幾個方面的特點：

其一，在內容構架上，將縱向的企業發展歷程與橫向的若干經營管理維度進行了結合，力求為讀者呈現一幅幅立體的國際級企業的卓越實踐之路。

這樣，既從時間線條上體現企業發展的歷史縱深感，同時又在企業的各個經營功能上突出實踐解析的深度。

其二，與大多數由企業家自己或者媒體專業記者寫作的傳記性、故事性的書籍不同，從策劃這套叢書開始，就定位於從第三方研究者的中立

視角，盡可能「原汁原味」地向讀者呈現企業的管理實踐，透過大量的客觀數據、制度文本和管理事實，更加具體且直接地描述和回答企業到底是「如何做」的問題。因為我們相信，在當前階段，企業在進行標桿學習和借鏡的時候，不能僅僅停留於知道別人「做了什麼」，而更應深入地瞭解「how」的過程與內涵。

其三，為了盡可能實現以上的定位目的，我們在研究方式方法上，下了不少功夫，也進行一些新的探索。在素材收集方面，除了對公開發佈的各種數據、資訊進行詳盡的核實與梳理之外，在保證不涉及任何智慧財產權問題的前提下，我們還就一些可以獲得的規範性制度文本進行收集和整理，其中很多原文資料也是首次被轉譯為中文介紹給我國讀者，以供企業能夠更為方便地瞭解和借鏡。

其四，在對企業的管理實踐進行細緻解析、充分介紹的同時，還從一個整體性視角提綱挈領，對各家標桿企業的「成功地圖」進行提煉性的構建，在紛繁的管理行為中抽離出那些對企業成功產生重大影響的基礎性和關鍵性的管理實踐，並理清這些成功實踐之間的相互影響和匹配關係，從而描繪出企業獲得核心競爭優勢的管理圖譜。我們把這部分提煉性的內容作為緒論放在每本書的前面，以供讀者能夠先建立起對標桿企業的全面瞭解，進而可根據需要和興趣在其後的相關章節展開更具體的閱讀。

最後，在對企業的各種管理實踐進行原原本本呈現的基礎上，我們這回一反作為學者喜歡「發表議論和觀點」的職業常態，刻意地在書中省略所謂「評論性」的內容。之所以如此，是因為我們更願意把思考和判斷的空間留給讀者，相信任何企業構建的戰略要求和面臨的管理問題，往往都是獨特且具體的，所以我們特別鼓勵企業的管理實踐者們帶著你們自己的視角、思考和問題，來審視和學習國際級企業的經營實踐，我想這也正符合了我們這套叢書來自實踐、尊重實踐並歸於實踐的原則和邏輯。

也正是在這種尊重實踐的原則和意義上，需要再一次強調的是，標桿學習不是生搬硬套地簡單「複製（Clone）」，不是採取拿來主義。在學習國外經驗的時候，我十分推崇華為任正非的觀點，即「先僵化、再優化、後固化」。對於一些國外先進理念和實踐，我們只有先僵化地老老實實學習，將其精髓掌握後，再去優化，最後才固化為自己的東西，而不能不求甚解，以中國特色或企業特色為藉口，將好的東西先改得七零八亂，最後學了個空架子，花拳繡腿。

管理是實踐，管理要解決問題，不得有半點虛假，形式主義害死人；同時管理創新是一個持續改善和累積的過程，管理創新是 70% 的累積加 30% 的創新，沒有最優實踐的累積和學習就談不上管理創新。

當然，我們現在所選擇的都是國外世界級企業的優秀實踐，希望在不遠的將來，能對中國的世界級企業進行探索。讓中國的世界級企業成為全球的最優標桿，讓世界不僅從中國經濟發展過程中受益，而且能從中國企業的最優管理實踐中受益，這才是中國企業對世界的貢獻，也是中國企業家的光榮與夢想，也是我們這一代管理學人的使命與責任。

彭劍鋒

緒論 『環球金融/ 地方智慧』： 穩健滙豐成就基業長青	1
--------------------------------------	---

1 偉大企業的成長史	17
1.1 滙豐初創，立身滬港（1865 ～ 1949 年）.....	17
1.1.1 1865 年：起源	17
1.1.2 早期業務及發展	21
1.1.3 為亞洲各國政府提供銀行服務	23
1.1.4 20 世紀初的業務	23
1.2 戰後重整，新的航向（1950 ～ 1977 年）.....	24
1.2.1 摩爾斯時期：適應戰後新需要	25
1.2.2 特納時期：集團化運作的開始	25
1.2.3 桑特斯時期：收購恆生	30
1.2.4 沙雅時期：構建財團關係網	32
1.3 三線作戰，齊頭並進（1977 ～ 1986 年）.....	34
1.3.1 亞洲	34
1.3.2 美洲	36
1.3.3 歐洲	40
1.4 結構重組，帝國還鄉（1986 ～ 1998 年）.....	40

1.4.1	結構重組、遷冊海外.....	41
1.4.2	收購米特蘭－帝國還鄉戰.....	42
1.4.3	把握機遇、堅持國際化.....	50
1.5	併購整合，成就霸業（1998～2006年）.....	53
1.5.1	增值管理.....	53
1.5.2	統一品牌：環球金融、地方智慧.....	55
1.5.3	逐鹿美國：收購利寶、吞併 HI.....	56
1.5.4	進軍歐洲：吞併法國商業銀行.....	60
1.5.5	開拓拉美：喜憂參半.....	62
1.5.6	中東：機遇與危險之間.....	64
1.5.7	日韓：東線少戰事.....	65
1.5.8	印度：投資「金磚」.....	66
1.5.9	中國大業.....	68
1.5.10	從「增值」到「增長」.....	73
1.6	明日帝國，路在何方（2006年以後）.....	75
1.6.1	新的發展.....	76
1.6.2	金融風暴.....	78

2 公司治理.....83

2.1	股東大會.....	83
2.1.1	交易市場的性質.....	83
2.1.2	股東資料.....	85
2.1.3	組織章程大綱及細則.....	86
2.2	董事會.....	97
2.2.1	董事會.....	97

2.2.2	公司治理守則.....	103
2.2.3	董事委員會	106
2.2.4	內部監控.....	111
2.3	高級管理層.....	115

3 全球領導力..... 117

3.1	傑出領袖	117
3.1.1	「蘇格蘭的傑出銀行家」—浦偉士	117
3.1.2	「節儉的財神爺」—龐約翰	120
3.1.3	「學院派的紳士」—葛霖.....	123
3.1.4	「華人的傳奇」—鄭海泉.....	125
3.2	精英團隊	129
3.2.1	董事會成員	129
3.2.2	集團管理層成員	138
3.3	薪酬與激勵.....	143
3.3.1	薪酬委員會	143
3.3.2	一般安排.....	145

4 風險管理..... 153

4.1	規則制度與監管	154
4.1.1	英國的規制和監管	155
4.1.2	中國香港的規制和監管	156
4.1.3	美國的規制和監管	158
4.2	風險管理概述	163

4.3	信貸風險管理	164
4.3.1	信貸風險管理概述	164
4.3.2	信貸風險項目	174
4.3.3	滙豐控股應對信貸風險的舉措	175
4.4	流動資金與資金管理	176
4.4.1	政策與程序	176
4.4.2	主要資金來源	177
4.4.3	滙豐控股資金來源及管理	185
4.5	市場風險管理	186
4.5.1	估計虧損風險	187
4.5.2	交易用途組合	189
4.5.3	非交易用途組合	191
4.5.4	淨利息收益的敏感度	194
4.5.5	結構滙兌風險	198
4.5.6	滙豐控股的市場風險管理	199
4.6	剩餘價值風險管理	201
4.7	營運風險管理	202
4.7.1	法律風險	203
4.7.2	全球安保與詐騙風險	204
4.8	退休金風險管理	205
4.9	聲譽風險管理	206
4.10	可持續發展風險管理	207
4.11	保險業務風險管理	208
4.11.1	壽險業務	209
4.11.2	非壽險業務	209

4.11.3 保險風險.....	210
4.11.4 金融風險.....	215
4.11.5 有效長期保險業務的現值.....	221
4.12 資本管理與分配	224
4.12.1 資本管理.....	224
4.12.2 資本計量與分配.....	226
4.12.3 《資本協議 II》.....	228
4.12.4 主要附屬公司的風險加權資產.....	232
4.12.5 《資本協議 II》的影響.....	233

5 可持續發展.....235

5.1 文化理念行為化	236
5.2 可持續發展業務	239
5.2.1 發展可持續性業務	241
5.2.2 部門指導方針與政策.....	247
5.2.3 赤道原則.....	252
5.2.4 打擊金融犯罪.....	255
5.3 以人為本	257
5.3.1 擁抱多樣性	258
5.3.2 學習和發展	262
5.4 保護環境	267
5.4.1 環保目標及表現.....	268
5.4.2 應對措施與策略.....	271
5.4.3 供應商管理	274
5.4.4 合作與贊助	277

5.5	關懷社區	279
5.5.1	教育	279
5.5.2	捐款	281
5.5.3	社區服務	284

A	滙豐集團大事記	285
----------	---------------	-----

B	滙豐集團歷任主席一覽	289
----------	------------------	-----

C	滙豐集團旗下主要成員一覽	291
----------	--------------------	-----

D	1996 年以來滙豐集團的財務狀況	293
----------	-------------------------	-----

E	1992 年以來滙豐集團的平均股東權益回報率	297
----------	---------------------------------	-----

F	1996 年以來滙豐控股普通股的股息	299
----------	--------------------------	-----

	參考文獻	301
--	------------	-----

『環球金融 / 地方智慧』：穩健滙豐成就基業長青

滙豐控股（HSBC Holdings plc）的名稱源自集團的創始成員—香港上海滙豐銀行有限公司。如果自 1865 年香港上海滙豐銀行在香港和上海兩地先後開業開始計算，滙豐控股至今已有 140 多年的歷史。這家誕生於中國香港、成長於亞太、如今版圖橫跨亞歐美的公司是人們眼中的金融巨人，是國際頂級的金融機構，也是中國目前最大的外資銀行。其股票在倫敦、香港、紐約、巴黎及百慕大證券交易所掛牌買賣，股東超過 21 萬，來自全球 120 個國家和地區。

對於滙豐過往的歷史與未來的航向，滙豐控股前任主席龐約翰（John Bond）曾經總結道：「滙豐集團對本身的歷史引以為豪，但我們不會只陶醉於過去。所謂鑒古知今，過去的經驗，正好協助我們塑造出現在的企業特質和業務方針。滙豐集團一貫秉承的堅毅不屈、靈活應變、勇於創新的精神，使我們面對時代的劇變，仍能締造佳績。」

根據 2009 年年初路透社最新公佈的 2008 全球銀行市值排行榜，滙豐控股位列第四，為所有外資銀行中排名最高者。而在 2009 年 4 月 8 日《富比士》雜誌發佈的全球上市公司 2000 強¹（「Global 2000」）榜單中，滙豐控股位列第六，仍為所有金融機構中排名最高者，見表 0-1。

1 該排名採用總營業收入、淨利潤、總資產和市值等多方面指標，綜合考慮了上市公司在上一財年的業績表現。

表 0-1 2009 年《富比士》「Global 2000」前十強（單位：10 億美元）

排名	公司	國家	行業	總營業收入	淨利潤	總資產	市值
1	通用電氣	美國	綜合性企業	182.52	17.41	797.77	89.87
2	荷蘭皇家殼牌	荷蘭	石油和天然氣	458.36	26.28	278.44	135.10
3	豐田汽車	日本	耐用消費品	263.42	17.21	324.98	102.35
4	埃克森美孚	美國	石油和天然氣	425.70	45.22	228.05	335.54
5	英國石油	英國	石油和天然氣	361.14	21.16	228.24	119.70
6	滙豐控股	英國	銀行業	142.05	5.73	2 520.45	85.04
7	AT&T	美國	電信服務	124.03	12.87	265.25	140.08
8	沃爾瑪	美國	零售業	405.61	13.40	163.43	193.15
9	西班牙國家銀行	西班牙	銀行業	96.23	13.25	1 318.86	49.75
10	雪佛龍	美國	石油和天然氣	255.11	23.93	161.17	121.70

在全球頂級金融機構中，滙豐是非常特殊的一家。這家業務運作相對穩健、集中精力於新興市場的公司，可能會成為自 1929 年以來最嚴重的金融危機中恢復最為迅速的世界級金融集團。在 1998 年席捲亞洲各國的那場金融風暴中，滙豐不但頑強地挺了過來，還敏銳地抓住了危機過後的發展機遇，迅速躋身國際金融集團前段班。當前的全球金融危機已讓世界大銀行的市值排行榜徹底重新洗牌。而曾經佔據全球銀行業頭把交椅的金融巨無霸——美國花旗銀行，截至 2009 年 1 月 15 日美國股市收盤，市值不到 210 億美元，同兩年前相比縮水了 92%，已經跌出了全球前十大銀行的行列。2 月 26 日，深陷經營危機的蘇格蘭皇家銀行宣佈，2008 年共虧損 241 億英鎊，創下英國企業史上年虧損之最。相比之下，滙豐在 2008 年的表現還是相對不錯的。由於貸款減值激增和北美業務倒退，滙豐 2008 年稅前利潤為 93.07 億美元，同比下降 62%；淨利潤為 57.28 億美元，同比下降 70.06%。雖然下降幅度超過了市場預期，但是在虧損之聲不絕於耳的全球金融市場中，滙豐的盈利還是讓人們看到了一線希望。滙豐財務狀態演變見圖 0-1。

為什麼是滙豐？為何滙豐能夠持續穩健地在金融行業雄踞翹首之位？

它何以在數次經濟金融危機面前總以較小的損失屹立於世界大銀行的前列？

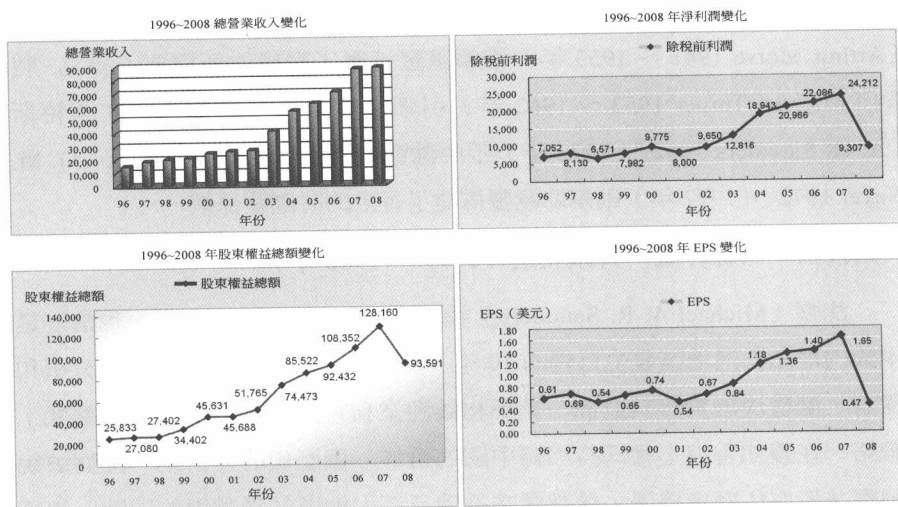


圖 0-1 滙豐財務狀況演變

註：除 EPS 變化外，其餘三圖的單位均為 100 萬美元。

企業發展歷程概覽

階段一：滙豐初創，立身滬港（1865～1949 年）

1865 年，滙豐銀行先後在香港和上海正式開業。隨後，滙豐銀行即在世界各地建立代理行與分行網絡，通過開設分行而在世界各地擴展業務，發展的重點在於中國和東南亞，並涉足印度和日本，甚至遠至歐洲和北美洲。第一次世界大戰過後，滙豐銀行致力於擴展亞洲市場。第二次世界大戰期間，受日本大舉入侵亞洲各國的影響，滙豐的業務陷入困頓。

階段二：戰後重整，新的航向（1950～1977年）

第二次世界大戰結束以後，滙豐集團確立了新的航向，邁入了一個全新的發展階段。從1950年至1977年，滙豐經歷了四任主席：摩爾斯（Arthur Morse 1941～1953年）帶領滙豐適應了戰後的新需要；麥克·特納（Michael Turner 1953～1962年）引領滙豐走向了集團化；在桑特斯（A. H. Saunders 1962～1972年）手中滙豐收購了恆生銀行；沙雅（G. M. Sayer 1972～1977年）則幫助滙豐搭建了香港的財團關係網。

階段三：三線作戰，齊頭並進（1977～1986年）

沈弼（Michael A. R. Sandberg）擔任滙豐銀行主席的10年，也恰好是中國內地和香港地區發生巨變的10年。沈弼上台之後，經過縝密的分析和探討，滙豐決議實行其亞洲、美洲和歐洲業務齊頭並進的所謂「三腳凳」戰略。在獲知香港主權即將回歸中國的這樣一個歷史的轉折期，沈弼敏銳洞察並把握住歷史機遇，讓滙豐在香港及亞太地區站穩腳跟的同時，積極進軍歐美，使滙豐由一家地區性銀行逐步成為世界性的金融巨頭。

階段四：結構重組，帝國還鄉（1986～1998年）

沈弼之後，浦偉士（W. Purves）接任滙豐集團主席。在香港回歸中國的過渡期內，面對即將到來的歷史性轉變，浦偉士努力思考和規劃著特權消失後滙豐的前途和命運。浦偉士在前任沈弼的「三腳凳」戰略的基礎上，加快滙豐的國際化進程。通過結構重組，滙豐實現了遷冊海外；收購米特蘭銀行（Midland Bank）更是滙豐併購史上的經典案例。

階段五：併購整合，成就霸業（1998～2006年）

龐約翰接替浦偉士擔任滙豐控股主席一職後，制定了「增值管理」和「增長管理」兩個五年計劃，通過一系列令人眼花繚亂的兼併與收購，在極短的時間內極大地增強了滙豐的財務「硬實力」和企業形象的「軟實力」，把滙豐送上了全球第二大金融帝國的寶座。