

一个商业神话

“假如没有巴克雷，您恐怕要迷路。”

FALLING EAGLE

最后的银行家

THE DECLINE OF BARCLAYS BANK

英国最有价值的商号
巴克雷银行的倒塌

[美] 马丁·韦尔 ◆ 著
MARTIN VANDER WEYER

海南出版社

最后的 银行家

巴克雷银行的衰落

[美] 马丁·韦尔 / 著
(Martin Vander Weyer)
李云飞 等 / 译

海南出版社

Falling Eagle

by Martin Vander Weyer

Copyright ©2000 by Martin Vander Weyer

Chinese translation published by Hainan Publishing House

Published by arrangement with Orion Publishing Group Ltd.

All rights reserved

中文简体字版权 ©2001 海南出版社

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2002-004 号

图书在版编目 (CIP) 数据

最后的银行家 / (美) 马丁·韦尔 (Martin Vander Weyer) 著;

李云飞等译; -海口: 海南出版社, 2003.6

书名原文: Falling Eagle

ISBN 7-5443-0775-1

I. 最... II. ①马... ②李... III. 长篇小说-美国-现代
IV. 1712.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018854 号

最后的银行家

作 者: [美] 马丁·韦尔 (Martin Vander Weyer)

译 者: 李云飞等

责任编辑: 刘德军

特约编辑: 颜亚珍

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李 鹏

责任印制: 李 兵

印刷装订: 北京宏伟印刷厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 12

字数: 250 千字

印数: 1-5000 册

书号: ISBN 7-5443-0775-1/F · 87

定价: 24.80 元

【版权所有, 请勿翻印、转载、违者必究】

如有缺页、破损、制装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号、杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

前 言

尽管经营管理的先师们说公司应当是赚钱的机器,但它现在不是,过去也从来不曾是赚钱的机器。不论是经营街角小公司的公司,还是管理高级大宾馆、运营庞大工厂的公司,都是人类技艺、希望以及弱点的累积物,是个人或者集体意志力的累积,是历史机遇和科学进步的累积。公司总是被其所运营的时空环境所塑造,它们有自己的术语,有自己的构筑模式,也有自己的独特文化。

从所有这些意义上来说,巴克雷银行绝不仅仅是一个商业机构,甚至不是“机构”一词所能涵盖的。作为一家银行,它留下了多种多样的、卓越不凡的遗产。对一个深邃的观察家来说,它同历史遗迹、宗教圣事、原始部落、小小邦国有很多共同点,就像与英国清算银行中的竞争者有很多共同点一样。

它以不同的方式,对活着的和死去的数百万人有着重要的意义。在 1999 年 6 月,也就是巴克雷近两年来最受欢迎的时候,一份调查发现,巴克雷是英国最有价值的商号。据专家的估计,它相当于马克斯—斯宾塞联合集团、特斯克公司或者伯格·金公司的商号价值的 3 倍还多。巴克雷银行的飞翔雄鹰标志和蓝绿色的色彩几乎被英国的每一个成年人所认可,至少在最近不得不制作一个新的标志之前是这样。有大约一亿人是巴克雷的忠实客户,尽管这些客户很长时间以来已不再同银行管理者进行交易,但他们出于忠诚、谨慎和惰性,并

没有将他们的业务转移到其他银行。从 1896 年银行创立以来,数 10 万人作为职员或者退休金享受者同巴克雷维持着密切的关系,将近 13 万的股东感到巴克雷今天仍然属于他们。

在英国境外,发达国家的多数人以及发展中国家的相当多的人,特别是非洲的许多人,对巴克雷有大致的了解和初步的评价。在他们的眼中,巴克雷就像王室贵族一样,虽有一点老式,但仍然日新月异,不减雄风。而且,对出国旅行的英国人来说,二三十年前的一句广告语——“假如没有巴克雷,您恐怕要迷路”——仍然回响在人们的耳际。

然而,巴克雷这几年来自己却迷了路。像英国的其他银行一样,巴克雷在过去 20 年里的确在不断改进,但收效甚微。它现在既不是昔日的巴克雷,也不是本应成就的巴克雷。本书就是想说明一下,巴克雷怎样在 20 世纪 60 年代和 70 年代一跃而成为世界上最大、利润最高、最受欢迎的银行;又怎样在 80 年代和 90 年代一蹶不振,以至于在 1999 年竟然无人领导、丧失了有凝聚力的战略,大大落后于竞争者,而在 10 年前,巴克雷对这些竞争者是寸步不让的。

这个故事不乏诙谐和讽刺。比如,直到 80 年代中期,巴克雷一直执行着违背人人平等原则的管理制度,创立银行的几个大家族的后裔以及他们的朋友们能越过出身卑微但才能卓著的经理人员,爬上银行管理的高层。然而,在安敦尼·吐克爵士担任总裁的 1973 年到 1981 年,这种管理制度并没有受到挑战,并且巴克雷银行的财运达到了顶峰。在 20 世纪 80 年代,新旧势力之间展开了一场争斗。在内部,有业绩卓著的精英分子与子承父业的家族后裔之间的争夺;有重利薄情、朝秦暮楚的投资银行家与忠心耿耿、注重传统道义、一身

清白的银行家之间的争夺。在外部,由于英国金融界的激烈竞争和国际资本市场上的剧烈动荡,巴克雷江河日下。

同样具有讽刺意味的是,巴克雷各种业务的利润之源日渐枯竭。在这个时候,巴克雷的最后三任董事长,迪蒙斯·贝温爵士、约翰·奎顿爵士和安德鲁·布克斯顿,总共执掌集团达18年,却很少受到金融评论家的一句褒扬之辞。也正是这家银行在1998年冬季失去了两位首席执行官,一位是马丁·泰勒,他在最近的英国公司史上绝无先例的戏剧性时刻,毅然辞职;另一位是迈克尔·奥尼尔,这个美国人从来就没有真正履行过他的职务。同样是这家银行,由于不良贷款和投资银行业务以及证券买卖方面的冒险,一年之内就毁掉了10亿英镑。但是巴克雷在从1998年2月到1999年6月这动荡不定的18个月中,还是努力奋争,获得了35亿英镑的营业利润。不论内部多么混乱,巴克雷仍然可以继续从金融运作中获得令人满意的利润。从这个意义上说,与我开门见山的论点相反,巴克雷的确是一架赚钱的机器。当然像其他所有的机器一样,它最终也将面临着变成过时之物的危险。

本书绝不是对银行如何运作这个问题的学究气的分析,也绝不是官方的公司史册,它是非官方的、个人的。我的父亲德里克·万德·维耶尔从1941年2月到1988年9月一直是巴克雷的职员,他从初级职员晋升到了副董事长。尽管我把他作为本书第一部分的中心人物,但他只不过是六七十年代银行重大业绩的主要创造者之一,只不过是许多人效仿的一个榜样,是巴克雷不同凡响的社会声望的一个缩影而已。他对同巴克雷有关的事情有非常热心的评论,他也很喜欢把自己的观点公之于众。他是“同辈人中无可争议的杰出商业银

行家”(尼杰尔·劳森的评价)。然而同样无可争议的是,在他职业生涯的最后阶段,他被巴克雷银行所束缚,没有发挥他的所有潜力。尽管如此,他对巴杰克莱仍然忠心耿耿,对自己在巴克雷的工作感到无上光荣。他在1990年去世了,那时我还远远没有写作本书的念头,我真不知如果他活着会不会同意我写这样一本书。

我从1981年到1992年也是巴克雷的职员。在本书第7章和第11章有关巴克雷投资银行业务的内容中对我自己并不出色的业绩的叙述初看起来有点漫无目的、自我放纵。也许读者会奇怪,我竟用一种漫无目的、自我放纵的手法来揭示20世纪80年代投资银行的本质。我不敢说自己对巴克雷的命运产生了什么影响,但我敢说自己是银行80年代不懈奋斗的见证人,了解即将主宰后来二三十年的主要人物的个性和才干。

我同巴克雷的关系可以追溯得更远更深。我接受巴克雷一个分行经理的面试是在1959年,那时我作为一个不守规矩的4岁小孩在位于我家公寓楼下的巴雷特分支机构工作间的壁橱里玩耍时被抓住。我第一次在伦巴德街的总行办公室接受面试是在1968年,那是为了申请一份巴克雷家族设立的奖学金。1973年为了申请一份一家巴克雷分行暑期工作我再次在银行总部接受面试。1976年我第一次申请一份巴克雷的永久职务,但遭到了失败。5年之后,我在巴克雷商业银行中谋得了一份永久职务,而该银行后来又并入巴克雷—佐特—维德联合投资公司。它是巴克雷建立全球投资银行尝试的牺牲品。我在1987年成为巴克雷—佐特—维德联合投资公司的分行董事,在亚洲建立了几个分支机构,帮助对公司的

金融进行划分。在 1992 年夏天,我被解职。这虽然很突然,但却使我感到了轻松,而且解职的条件也相当优厚。

同时,30 多年来我也是巴克雷的一位顾客。在同巴克雷的这种终生关系中,我对巴克雷所做的最不忠诚的事情也许是,我转移走了自己的账户。但是做出这样的选择,我并不太在意。倘若我把巴克雷仅仅作为一个商业组织,撰写一本有关巴克雷银行的书并非不忠之举;倘若它不仅仅是一种商业组织,我的良心倒真有点不安。不过,仅仅是有点不安。假如这本书使曾经亲历其事的人读起来有点不适的话,我希望这至少在某种程度上是我内心情感的直接表达。我带着无意表露的成见,已经返回到了巴克雷的历史长廊中,有些事情得到了进一步的确认,有的则令人高兴地被证明缺乏说服力,或者彻底被推翻。

我和我的父亲任职期间巴克雷的发展积累起来的矛盾导致了 20 世纪 90 年代的困境。内部的裂痕与外部的市场风暴结合在一起,把巴克雷银行推到了浅滩。在我们将这些裂痕追溯到 19 世纪之前,让我们先看看故事是如何落下帷幕的。

目 录

前 言

第一章 陨落之星 1

1998:马丁·泰勒为何闷闷不乐——与俄罗斯的关系——与长期资本管理基金(LTCM)的关系——与安德鲁·拉杰尔的关系——纽约董事会会议——泰勒的辞职——彼得·米德尔顿爵士临危受命

第二章 起 源 31

1896~1966:合股银行的崛起——大并购——地方分理体系——弗里德里克·古德诺夫的成功——库特波特·菲特尔波特的聪明睿智——德里克·万德·维耶尔的高升

第三章 顶 峰 57

1966~1979:巴克雷卡的诞生——德里克·维尔德和约翰·汤姆森的合伙关系——发现市场营销术——兼并马丁银行——购买 DCO——安敦尼·图克的全球蓝图——边缘银行的危机——与工党政府的关系——巴克雷商业银行的创立——登上顶峰的巴克雷

第四章 餐饮礼仪 89

对巴克雷餐饮习惯、建筑风格和称谓规矩的插叙

第五章 80 年代的处境 103

1980~1986:撒切尔主义的冲击——对笛姆·贝温的评价——高处不胜寒——纽约、香港和米兰的问题——德里克·万德·维耶尔的离去——风气的败坏——维斯特国民银行荣登榜首——约翰·奎顿浮出水面

第六章 南非 129

1925~1999:DCO 在南非的根基——反对巴克雷的抗议运动的兴起——反种族隔离的巴克雷银行——撤退的决定——收复失地的困难

第七章 从比阿利茨到东京 143

1973~1986:在法国的一段插曲——一系列的面试——加入巴克雷商业银行——美洲的苦果——在马来西亚的周旋——东京的游击战

第八章 BZW 的诞生 171

1983~1991:康莫斯的创见——购买佐特公司和维德公司——文化的冲突——马丁·杰克姆爵士的到来——自主经营的含义——布克斯顿的介入——彼得·米德尔顿的接管

第九章 繁荣和破产 199

1987~1992:奎顿的成名——房地产贷款大膨胀——新股发行的争议——潮流逆转——伊姆里贷款——奎顿内心的烦

恼——重建——布赖恩·皮尔斯去往米德兰银行——关系破裂——安德鲁·布克斯顿戴上王冠

第十章 肥猪仪式 229

1986~1992:同日本金融部长的游戏——在东京与巴克雷角逐——黑钱的冲击——亚洲的压力——追悼会——短暂职业历程的结束

第十一章 年度业绩 257

1993~1998:红利的削减——布克斯顿拆分自己的职务——马丁·泰勒受命——喜忧参半的处境——重新买回股票——泰勒的转折点——客户难以满意——巴克雷在农业方面的业绩

第十二章 邦德的鸡尾酒会 285

1988~1996:一位来自摩根银行的人以及他的欲望——BZW业绩的高峰——第二次“捷足先登”——十周年庆典

第十三章 BZW:最后 10 个月 313

1996~1997:爱博大厦的旋转门——向康纳力·沃尔夫商业大厦进军——来自马丁·泰勒的安慰——同史密斯·巴内无法成交——拆分 BZW——出售失去控制——同波士顿第一信托银行的交易

第十四章 出嫁的未来? 341

1998~1999:内部无人接班——一位加利福尼亚人的流感——加拿大最理想的新郎——分行中的职员将有不同的意见——如何决断

第一章 陨落之星

1998: 马丁·泰勒为何闷闷不乐——
与俄罗斯的关系——与长期资本管理基金(LTCM)的关系——与安德鲁·拉杰尔的关系——纽约董事会会议——泰勒的辞职——彼得·米德尔顿爵士临危受命

1998 年夏天对马丁·泰勒来说有两件事情极其糟糕。遍及全球的股票和通货市场骤然动荡起来,看来短时间内就会威胁到全球的金融体系;另外,安德鲁·拉杰尔爵士加入了巴克雷。

从 1994 年 2 月 1 日到 1998 年 10 月 26 日期间担任巴克雷首席执行官的马丁·泰勒在本书中占据着重要的位置。从 1998 年 5 月到 1999 年 2 月 1 日担任代理执行董事的安德鲁·拉杰尔爵士占据着小得多的位置。我们稍后将对他在进行描述。要想了解巴克雷在 1998 年夏天所面临的紧张局势,就必须首先了解泰勒这颗巨星的沉浮升降。

我们将在第十一章中详细叙述泰勒的性格和职业背景,这里只是简略介绍一下。他从康特劳棉业集团转入巴克雷担任首席执行官时只有 42 岁,当时就被誉为英国最精明的商人,同辈人中最有智慧的领导。他是缺乏领导的商业机构中人事调整时的上佳选择。他曾经是一位出色的金融记者,受到报界的尊敬和青睐。他在巴克雷银行的最初 3 年里,虽然偶尔有一些毫无根据的评论,但在实际行动中很少出错。他对以下问题给予明确的回答:巴克雷的股东是否应当得到日益减少的报酬;如果不应当,那么简单地将其中一些资金归还他们是否更好。在银行内部,贷款业务评估程序和银行管理

结构同样被明晰地确定下来。当英国经济走出萧条的时候，巴克雷银行的贷款业务以及同客户的关系都大为改善。

但是自始至终泰勒在巴克雷都面临着一个重大问题，那就是巴克雷—佐特—维德联合金融公司。泰勒认为该公司的投资银行业务有点想入非非，因为与清算银行不同，它需要聘用更聪明的人来进行更聪明的交易。但是由于它没有带来令人满意的回报，而且有很大的风险性，所以泰勒认为，相对于它在集团中的实际意义来说，它使银行在管理上严重分心，需要额外的大笔资金来同华尔街的巨人们展开高水平的竞争。另外泰勒自己对大多数老资格的执行官并不同情。

在银行内部的激烈反对和自己的愤怒中，泰勒在1997年7月做出决定，将巴克雷—佐特—维德联合金融公司肢解，出售了其中他最不喜欢的部分——无固定利息的股票和公司的金融红利。两个月后完成的向波士顿第一信托投资公司的出售对许多同时转移的原巴克雷—佐特—维德联合金融公司的职员来说是一个可以接受的解决方案，但是对巴克雷银行而言却是一场惨败。连一向对泰勒褒扬有加的报界这次也激烈地反对他。在巴克雷内部，他的支持者一哄而散，而反对者却拉起了手。

本来仍有一些挽回泰勒颜面的交易。1997年12月中旬，当人们对泰勒同波士顿第一信托投资公司的交易的批评达到了顶峰的时候，在6月出现的传言又再次流行起来，说巴克雷正在同清算银行中它的竞争者维斯特国民银行就合并事宜进行谈判。这种传言越传越像真的，甚至有人报道说巴克雷银行已经任命J·P·摩根为这次谈判的顾问，并成立管理顾问团将这次交易提交有关当局；也有人说维斯特国民银行同

样任命了雷纳德负责此事。然而维斯特国民银行对此毫无兴趣,它在经历了长期的困境之后,已经获得了自信,正在摸索自我复兴的道路。维斯特国民银行的董事不热衷于同泰勒谈判,他们指责泰勒在夏季有意散布合并的谣言,想搞乱维斯特国民银行。

3个月后,同样的事再次发生。不过,这次配角换成了每年都被炒作为巴克雷的新娘的标准宪章银行。2月中旬,泰勒在兰奈公园宴请了标准宪章银行的首席执行官迈考姆·威廉姆森,后者曾经是巴克雷银行的职员。报纸上很快就充满了胡乱编造的谣言。报界很想知道,是泰勒还是威廉姆森首先提出了这个问题?不管怎样,威廉姆森的董事长帕特里克·吉兰姆反对这项交易,谈判因而无果而终。同样,许多传言说马丁·泰勒同哈里法克斯银行(Halifax)、普鲁丹银行(Prudential)、诺里季联合银行(Norwich Union)、里格尔—杰纳拉尔银行(Legal & General)进行谈判,但都不过是捕风捉影。

也许是巴克雷根本就没有同他们谈判,也许是因为巴克雷严重下跌的股票使得这种谈判缺乏吸引力,不管怎样,巴克雷已经进入了一个漂流不定的时期。由于拆散巴克雷—佐特—维德联合金融公司(BZW)造成了高达6.8亿英镑的成本,1997年年终利润比上年下降了25%。巴克雷声誉下跌,泰勒对此负有不可推卸的责任。泰勒对自己在媒体中的形象和舆论对他的评价极为敏感。从他加入巴克雷的那一天起到他出售巴克雷—佐特—维德联合金融公司,他的董事长安德鲁·布克斯顿一直同意他做自己想做的事。

泰勒的信心动摇了,他并非那种喜欢接受挑战的人。因为布克斯顿在才干、清醒的头脑、雷厉风行的作风方面远逊于

泰勒,所以泰勒很少受扰于集团非执行董事们的观点,尽管他们同他们的观点很少一致。这时布克斯顿和他的董事会对泰勒的决定和计划更加谨慎和疑虑。显然,泰勒同布克斯顿之间的私人关系已经恶化。董事会会议变得越来越紧张和势均力敌。正如巴克雷一位董事所说:“会议总是潜藏着一些不快。”泰勒开始感觉到,不仅董事会反对他,许多董事通过不断地向报界透露小道消息来削弱他。他甚至成立了专门的安全督察部来追查消息泄漏的来源。

他的目的在于通过证明真实的或想像的反对者的错误来战胜他们。他确信,仍然留在巴克雷手中的、经过整顿的BZW的残余巴克雷基金——正在经营借款和发行公债的业务——将被证明比原来的整个BZW做得更好。他急切地想在零星金融服务中寻找一个合作伙伴,但是又必须秘密地进行。同时,他还坚信,巴克雷在清算银行业务中的庞大机器,在日益好转的经济环境的影响下,在他自己驾轻就熟的操纵下,必将渐渐恢复正常的运作,并能实现最高的效益和最大的利润。

然而,事实并非如此。1998年7月,另一股力量对泰勒大为不利。金融市场在经历了春季和初夏的坚挺之后,美国股票价格在8月的第一周出现了最严重的下跌,其原因是人们担心美国许多公司会因需求不足、来自东南亚的有力竞争以及国内工资的上涨而收益下降。另外,人们对日本也深感恐惧,因为日本政府在经济萧条、失业高涨、银行系统崩溃和日元贬值面前陷入了瘫痪。到8月份的第二周,伦敦股市紧随华尔街之后下降,比7月份的峰值下降了12%。评论家们在议论,是否是早就有人预言的熊市终于到来了。

也正是在这一周,巴克雷银行公布了自己的临时性报告:税前利润正如许多分析家所期望的那样,没有多大的改变,仍然是13亿英镑,但是股票价格却下跌到每股16.4英镑,跌幅为50%,而且跌落的趋势在下周会更加严重。这马上产生了影响,葬送了泰勒走出困境进行新冒险的惟一希望。在这种情况下,泰勒和他的同伴在海明斯的建议下,不得不忍痛向标准宪章银行发出请求它接管巴克雷的方案。然而,标准宪章银行的迈考姆·威廉姆森即将辞职,因为他在是否可以同巴克雷友好地合并的问题上同董事长决裂。另外,标准宪章银行由于对亚洲的贷款无法收回,也陷入了困境之中,股票价格从3月份的每股9英镑跌到了每股6英镑。标准宪章银行比巴克雷银行更早地公布了自己的临时性报告,引发了评论家们不同的反应。但是经过初期的下降之后,积极肯定的评论占了主导,股票价格开始上升。但是巴克雷的两种股票的价格都在下跌,接管方案背后的核算不起作用,因为这将减弱巴克雷股东的实力。良机已经错失。

随后,市场的狂风已经转向了莫斯科。亿万富翁、投机者和慈善家乔治·索洛斯在8月13日给《金融时报》写了一封信,说“俄罗斯金融市场的跌落已经达到了尽头”。他建议让卢布迅速贬值。他的声明具有巨大的影响力,俄罗斯通货的价值马上下跌34%。人们开始争论,是否索洛斯一不小心,用他自己的观点所具有的意想不到的影响力损害了他自己以及其他许多外国投资者的利益。国际货币基金组织积极干涉,通过抵押贷款支持卢布,但是看起来无所成效,毫无希望。到月底,整个俄罗斯股票市场的资本比英国零售连锁店简·圣伯雷的资本还少。