

THE LION WAKES
A Modern History of
HSBC



狮子银行

百年汇丰传记

全球唯一一部汇丰官方认可的企业传记
全面记述汇丰银行150年的辉煌历程

[英] 理查德·罗伯茨 (Richard Roberts)
戴维·凯纳斯顿 (David Kynaston) 著
张建敏 译



中信出版社 CHINA CITIC PRESS



Richard Roberts
David Kynaston

THE LION WAKES

A Modern History of

HSBC

狮子银行

百年汇丰传记

[英] 理查德·罗伯茨 戴维·凯纳斯顿◎著

张建敏◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

狮子银行 / (英) 罗伯茨, (英) 凯纳斯顿著; 张建敏译. —北京: 中信出版社, 2015.2

书名原文: The Lion Wakes: A Modern History of HSBC

ISBN 978-7-5086-4020-4

I. 狮… II. ①罗… ②凯… ③张… III. 汇丰银行—经济史 IV. F832.765.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 011491 号

The Lion Wakes by RICHARD ROBERTS AND DAVID KYNASTON

Copyright © HSBC Holdings plc 2015

All photographs copyright © HSBC Holdings plc 2015, unless otherwise stated in the picture credits on page 547, which for purposes of copyright is an extension of this page.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行



狮子银行

著 者: [英]理查德·罗伯茨·戴维·凯纳斯顿

译 者: 张建敏

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 36.5

版 次: 2015 年 2 月第 1 版

京权图字: 01-2014-6943

书 号: ISBN 978-7-5086-4020-4 / F · 2993

定 价: 88.00 元

插 页: 24

字 数: 600 千字

印 次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给汇丰银行成立150周年



THE LION WAKES
A Modern History of HSBC

前 言

前 言

2006 年，庞约翰即将卸任汇丰控股有限公司董事会主席一职，他邀请我们独立撰写一本记录汇丰银行现代历史发展的书，准备在 2015 年以此来纪念汇丰银行成立 150 周年。对此，我们深感荣幸并确信这段曲折的历史肯定会引人入胜。在本书的序言中，我们回顾了银行自 1865 年成立后至 1980 年这段长达 115 年的历史；而在后记中，又介绍了从 2011 年 5 月至 2014 年 5 月银行的最新变化；在正文部分，我们花费大量笔墨，着重描写汇丰从 1980 年正式跳出亚洲核心地区并走向全球，直到 2011 年全新高管团队制定出未来发展新战略的这个关键阶段。经历了 31 年的风雨历程，汇丰已经发展成为足迹遍布全球的银行界巨人。这一时期涉及的历史材料庞杂，若不是我们两人合作，收集史料或许会是一项不可能完成的任务。虽然不是初次合作，但我们仍然非常享受我们之间那种心领神会的默契。与此同时我们也开展独立的研究，承担各自的职责。衷心希望我们的合作成果能给读者带来阅读的喜悦和启示。

理查德·罗伯茨 (Richard Roberts)

戴维·凯纳斯顿 (David Kynaston)

2014 年 6 月



THE LION WAKES
A Modern History of HSBC
名称说明

名称说明

英文缩写 **HSBC** 意味着什么？现在，这个享誉全球的英文缩写代表着汇丰银行。但是，在 20 世纪 90 年代之前，特别是在当年汇丰总部的所在地香港，它为人所熟知的英文名称是 **Hongkong Bank**。迄今为止，人们还没有为统一名称找到完美的解决方案。在本书中对名称的使用取决于上下文的语境，有时候我们用英文缩写 **HSBC**，有时候又用 **Hongkong Bank**，两者皆用来指称汇丰银行。

除序言部分中使用当年的地名之外，所有的地方名称皆依照现代英文拼写习惯出现。

除非特别标注，本书涉及的所有货币单位均为美元。



THE LION WAKES
A Modern History of HSBC

序 言

中国首屈一指的银行，1865~1980 年

1865 年 3 月 3 日那一天，美国总统亚伯拉罕·林肯签署了宪法修正案，使得在贫困之中的美国黑奴开始走向彻底自由；同一天，英国首相帕默斯顿子爵在议会中回答议员们对正在开凿修建的苏伊士运河提出的种种质询；在曼彻斯特，手头阔绰的弗里德里希·恩格斯正写信告诉住在伦敦的卡尔·马克思，给他捎了一些来自波尔多的葡萄美酒——而在香港，一家新成立的银行也在这一天开门迎客。

1842 年《南京条约》签订之后，中国和西方的贸易逐步发展起来，中国不仅得向英国开放五大口岸，而且还被迫割让了香港岛。这个当初依傍着深水避风良港的一个小渔村，经过了 20 多年的发展，已经初具繁荣景象，成为中国对外贸易的一个补给站。其实，香港远不仅是一个贸易补给站。对华贸易的增长不可避免地带来了贸易融资和货币兑换的需求——而中国传统的银行，也就是所谓的“钱庄”，却无法满足这种需求。这就使得外资银行兴盛起来，到了 1866 年年初，在香港出现了 11 家外资银行，而在上海也有 10 家外资银行开门营业。它们大部分都是外资银行的海外分行，其总部都在遥远的伦敦或孟买，有一家银行的总部则在巴黎。其中，唯一的例外是香港上海汇理银行，它是在香港本地注册成立的，其独特的资本结构和管理模式使它在所有外



资银行中独树一帜，从一开始就深深地烙上了亚洲的印记。



1890年前后香港海滩一景，图中左起第二栋大楼即是香港上海汇丰银行的总部办公室

香港上海汇丰银行是由铁行轮船公司监理修打兰（Thomas Sutherland）牵头成立的贸易洋行。在成立汇丰银行（即当年众所周知的名称）时，他在招股章程中指出：“现在在中国的外资银行分行，其总部皆在英格兰或印度，它们在与本地贸易行开展贸易往来时很难占据优势地位，因为本地贸易行的经营范围远比前些年更大，货品种类也更多样。”参与发起成立汇丰银行的都是当时在对华贸易中占据统治地位的英国洋行或英裔印度洋行，另外还有挪威、德国和美国的洋行，这很好地体现了银行股东国际化的背景，也暗合了其潜在的主要客户的身份。在银行发行的2万股原始股票中，1.8万股被分配给当年在香港、上海和中国其他地区开展贸易的洋行，而剩余的2000股则被分配给孟买和加尔各答的商行。甫一成立，银行即经历了早期激烈商战的洗礼：1866年，爆发了严重的国际商业危机，导致6家在香港的银行和5家在上海的银行破产倒闭。然而，汇丰银行不仅幸存下来，而且从中获利，从原先的竞争者手中获取了宝贵的客户和员工资源。到了1872年，它已经被称为“中国最重要的

上市公司”。

上海是中国最重要的港口和商业中心，它所辐射的范围不仅包括长江流域，还有广阔的华北地区。1865年，上海的人口大约是65万（与此相比，香港人口只有11.5万，到了1900年，上海人口突破了100万。当年，在紧靠上海的北部区域，英法美等国设立了公共租界，组建了独立的市政机构，拥有自己的法律体系。在上海的洋行和银行都在公共租界内开业经营，而汇丰银行就在黄浦江边的外滩占据着最好的位置。1865~1873年，汇丰银行的上海经理是麦克林（David McLean），像修打兰一样，他也是一个苏格兰人。汇丰银行在他的领导下，很快就成为上海举足轻重的银行，它甚至发行了上海银票，这足以彰显其在上海的重要地位。在上海的所有外国银行主要从事对外贸易融资业务——即使是到了20世纪30年代末期仍旧如此。据估计，中国90%的对外贸易都是由外资银行提供融资保障的。外资银行对贸易融资业务近乎垄断，使得它们同样在外汇交易市场上占据了主导地位。当时，中国实行的是银本位制的货币体系，而中国的主要西方贸易伙伴大都采用金本位制的货币体系，两种金属货币之间的兑换汇率由汇丰银行向市场公布。在1935年之前，银行每天公布的汇率成为中国的官方外汇汇率。

在银行总部所在地香港，汇丰的主要业务和在上海一样，也是贸易融资和外汇交易，其融资来源是本地的储户存款。留存至今的1866年的分类账簿显示，当年汇丰拥有4类主要储户：英国洋行，德国、法国、帕西和其他非英裔外国洋行，在华的外资银行，以及个人储户。无论以何种标准来衡量，汇丰银行都很快成为香港这块殖民地上最重要的银行。它与香港政府的紧密关系，最早可以追溯到1866年。当时，它向香港政府提供了10万港元的紧急贷款，从而缓解了香港政府当年的财政危机。作为回报，它得到香港政府的授权，可以处理香港政府的对外支付，并且开始发行港币的纸币。到了当年年底，汇丰银行所发行的纸币占了市场上流通港币的半壁江山。1869年苏伊士运河的开通以及1871年香港和上海被接入到国际电报网络，都极大地推动了中国对外贸易的增长，也带来了对本地产货币流动性的更大需求。次年，汇丰银行获准发行1港元面值纸币，不久之后，它所发行的纸币就在香港市场上所流通的港币中占到了3/4。1872年，一家总部在伦敦的金融报纸《金银通货主义》曾经写道：“银行业务取得了快速增长，令人不由地感叹，银行生逢其时。掌管银行业务的都是精明强干的银行家，他们对本地贸易十分熟悉，在其业务所维系的本地商界中赢得了很高的信誉。”



异乡异客

对于初入商界的汇丰银行来说，打造一个区域网络是头等大事。在经过了第一年忙忙碌碌的苦心经营后，它已经在中国和南亚地区初步建立起它的代理商网络。开始的时候，这些代理机构都挂靠在洋行内，替银行打理本地业务。久而久之，随着业务的扩大，它们中的许多机构开始脱离洋行，成立了独立的分行，并自行招聘银行职员开展业务。1866年，汇丰在日本横滨建立了第一家分行，之后又分别于1867年在加尔各答，1870年在西贡（即现在的胡志明市），1875年在马尼拉和1877年在新加坡设立了分行。到了1900年，汇丰在整个地区的分行网络已经扩展到曼谷、科伦坡、伊洛伊洛、雅加达、神户、长崎、槟榔屿、仰光和泗水。此外，汇丰在纽约、旧金山、汉堡、伦敦和里昂也开设了办事机构，它们通过不同的方式，尽可能为银行的亚洲业务提供各种便利服务。例如，里昂当时是世界上最大的生丝进口地，因此汇丰在里昂的分行主要立足在欧洲，为当地商户与广东、上海和横滨等生丝产地间的贸易提供服务。事实上，正是中国对外贸易的快速发展，推动了银行分行的继续扩张。1884年，在年度股东大会上，董事会主席介绍说：“由于感到急需银行来提供服务，世界许多重要地区纷纷要求我们去当地设立分行。董事会认定，无论某一地的前景多么灿烂，如果该地区与对华贸易不能产生直接联系，或无法立即产生重要影响，那么，银行去那些地区设立分行的做法并不可取。”

在中国，汇丰银行首先在开放口岸设立分行，分别于1867年和1873年在福州和厦门开设了分行；1868年，在内地重要商业中心和茶叶产地汉口设立了分行；1881年在北方港口城市天津以及1885年在首都北京均开设了分行——在北京设分行主要是为了与清朝的高层官员保持沟通接触。在中国内地和香港地区的外资银行也向中国客户提供贷款服务，但是往往都是间接提供类似服务。外资银行职员缺乏语言沟通技能，也无法了解中国复杂的货币制度和当地的商业惯例，而且在当地商界开展业务时，通常对潜在客户的商业信誉知之甚少。为了克服这些困难，银行请来了华人代理人——也就是所谓的“代理人”，来架起一座“跨越东西方沟通的桥梁”。银行不仅在中国聘请了代理人，而且在其他也需要与当地商界建立起某种沟通的国家聘请了当地的代理人。银行对代理人的要求十分严格，需要他们承担广泛的职责：招聘银行的本地职员，并为他们提供担保；处理与本地客户之间的所有业务往来；核查银行收进的所有白银、金条和硬币的真伪和分量；对当地市场状况提供咨询意见。作为回报，代

理人不仅能从银行拿到可观的薪水，而且可以从他经手的业务中抽取佣金。此外，银行代理人总是和某个家族紧密地联系在一起，往往是一家几代人一直继任代理人的职位。例如，自从 1873 年汇丰银行在厦门开设分行到 20 世纪 50 年代分行关闭，几十年来，叶家一直占据着代理人的职位。即使在 20 世纪 50 年代，叶家移民到文莱，却依然与银行保持着密切的联系，叶家第四代传人继续在那里担任业务经理。

代理人为当地华人商界提供的服务之一是向中国传统的钱庄提供短期“拆款”，这项业务由汇丰在上海的代理人王槐山率先在 19 世纪 60 年代尝试开展起来。中国传统钱庄把拆款转借给在内地采办出口商品的商家，如用于采购茶叶和生丝，然后，他们再把收购上来的出口商品转售给在上海的洋行。但是，1910 年，在上海股票交易所爆发的橡胶股票风潮中，这些拆款被用于股票投机。当橡胶泡沫破裂之后，上海一半的钱庄都破产倒闭，外资银行也因此遭受重大损失。次年，清朝的覆灭又对传统钱庄体系造成新一轮的重创，又有许多钱庄陷入倒闭困境，造成巨额损失，结果使得拆款方式走向灭亡。中国商家转而开始依靠逐渐壮大起来的中国“现代银行”，因此，汇丰和其他在上海的外资银行面临着与正在快速成长起来的本地商业银行进行激烈竞争的状况。



1887 年，福州分行员工的合影



杰克逊时代

为汇丰早期发展打下坚实基础的是 1876~1902 年担任银行大班的杰克逊 (Thomas Jackson)。在此期间，他曾经两次短暂离开汇丰。他是汇丰历史名人堂中以出色才华和极高权威被众人膜拜的领导者。到杰克逊退休的时候，香港已经成长为拥有 30 万人口的繁华商都，虽然与上海相比仍有点儿相形见绌，而汇丰银行无疑已经成为亚洲最重要的银行。不过，在杰克逊领导汇丰期间，他同样经历了无数的挑战，其中最困难的是白银价格的持续下跌，与黄金的对价下跌了约 60%。作为一家香港公司，银行账户中都是以白银为计价的港元；然而，到了 1890 年年初，银行约 55% 的股份由英国人所持有（从 1892 年起开始在伦敦交易所挂牌上市），35% 留在了香港，还有 10% 在上海——而那些英国投资者要求银行用以黄金为计价基础的英镑来支付股息。为了满足这部分英镑支付的需求，银行积极吸收英国殖民地政府和来自其他渠道的英镑储蓄，或其他以黄金为计价基础的货币存款，同时也对伦敦市场上的英镑债券进行投资。利用英镑融资来源来满足银行偿还英镑债务的成功做法，同样也用在了白银业务的操作中，这被杰克逊简要地称为“四平八稳”的策略。

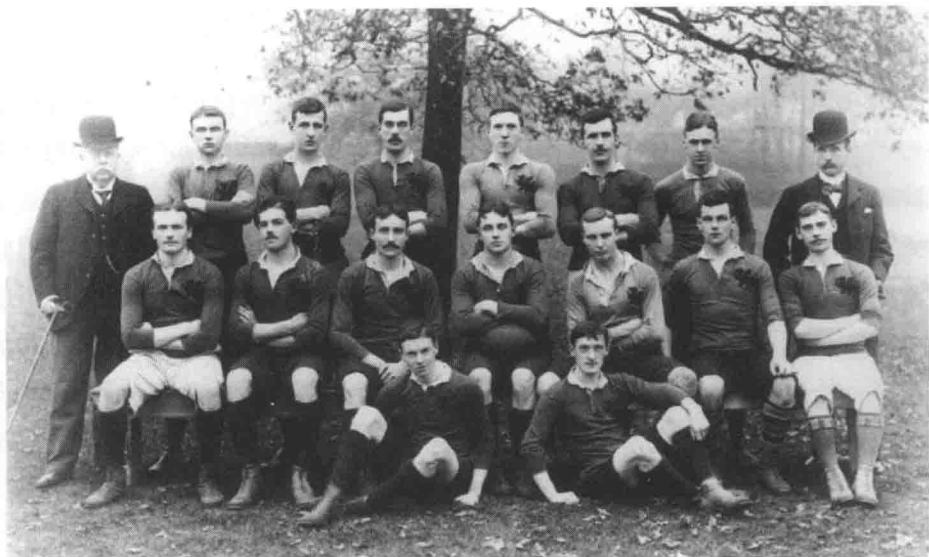
中国贷款和投资银行

在 1928 年中国建立自己的央行之前，汇丰银行承担了中国政府金融代理人、受托人、顾问和担保人的角色。从 1884 年起，汇丰担负起清朝皇家海关的托管职责，也负责为清朝政府征收另一项主要财政税赋——盐税。1874~1895 年，汇丰是清政府获得外国贷款的主要担保人，曾前后 15 次为清政府发行公债，成功募得 1 200 万英镑的资金，并为此提供了相应的债务偿还服务。1895 年，中国在中日甲午战争中落败，进入了一个历史转折期，但这也给银行贷款发放业务带来了蓬勃发展的新局面。1896~1913 年，汇丰开展了向中国政府发放贷款的业务，贷款累计金额高达 6 000 万英镑——是之前 20 年同类贷款总金额的 5 倍。在此之前，汇丰在贷款发放上都是担当独家经办人的角色，自此之后，它开始与许多外资银行进行合作，或者以国际财团成员的身份，向中国政府提供贷款。从 1895 年起，对中国贷款进行管理成为一项极具挑战性的业务，但是，汇丰以其无可匹敌的经验，与中国政府的紧密关系，以及强大的实际操作实力，确保了汇丰继续在为中国政府提供贷款融资业务方面起着主导作用。

汇丰在伦敦的窗口

从 1865 年起，汇丰就在伦敦设立了办事机构，以此作为银行在这个世界顶尖金融中心的窗口。1875 年，一个伦敦顾问委员会创立，汇丰得以继续扩大在伦敦的影响力。此顾问委员会由一批伦敦金融界的头面人物组成，他们时刻通过银行在伦敦的窗口留意汇丰的发展，并为远在香港的汇丰董事会提供在伦敦市场上拓展的各项建议。除了在英国处理与东方的贸易融资业务之外，在伦敦的办事机构在吸收存款方面投入了大量精力，并通过亚洲分行把这些存款进行外借，同时，为汇丰在伦敦货币市场管理短期货币基金的调度。自 19 世纪 90 年代中期之后，随着银行在伦敦资本市场上债券发行业务的规模逐渐扩大，银行在伦敦的窗口逐渐突显出其重要地位——特别是在 1905~1925 年查尔斯·艾迪斯（Charles Addis）领导期间。到了 20 世纪 20 年代初，汇丰已经成为伦敦金融界的一支重要力量，成功做到与英国顶尖商业银行在它们的本土市场上分庭抗礼：这在当时实在是一个奇迹。1913 年，汇丰在伦敦天恩寺街上的新办公地开张营业，这座富丽堂皇的大楼使用了波特兰石、大理石和古巴桃花心木等高档建材，以此彰显其显赫地位。

汇丰在伦敦的办事机构在银行人员的招聘和培训上，同样起到了重要作用。直到进入现代，在汇丰银行管理层中起到举足轻重作用的一小部分欧洲人主要就是英国人，而且其中有许多热爱英式橄榄球的苏格兰人。汇丰在亚洲各地的银行中，欧洲员工的比例持续上升：1876 年只有 44 人，到了 1902 年增至 156 人，而到了 1914 年上升至 214 人。他们中的许多人都是中学毕业后就直接进入银行。通常他们一开始在一家英格兰或苏格兰银行中工作，随后，便受到优厚待遇和美好前景的吸引而加入海外银行。在伦敦办事机构中接受了入职培训之后（曾经是银行职员的佩勒姆·格伦维尔·伍德豪斯在他的幽默小说《珀史密斯进城记》中记录了他的那段难忘的经历），这些初级职员被派往东方，一边工作一边学习，同时在整个亚洲地区通过轮岗积累经验。他们都把工作视为终身职业，职位的晋升主要依据资历，偶尔也会有某些人因出众的才华而被破格提拔。他们深受维多利亚时代公立学校传统的影响，推崇奉献、忠诚和正直的价值观，同时也被灌输了汇丰自身的理念，即自力更生、谨慎节俭的品质。因此，这批国际行政人员（后来就以这种称谓特指这一群体）拥有强大的团队意识，并且作为一个整体，能够开展高效运作，而且往往得到他们开明的妻子们莫大的支持。



1902 年伦敦办事机构的橄榄球队，中间一排右起第二位就是佩勒姆·格伦维尔·伍德豪斯

“非凡的成就”

从银行盈亏结算来看，1890~1895 年，汇丰的盈利额在英国国内或海外银行中首屈一指，1896~1920 年位列第二。汇丰何以能取得如此骄人的成绩？从宏观背景来看，从 19 世纪 40 年代开始，亚洲的国际贸易呈现快速增长的态势，这显然是一个非常重要的促进因素。作为香港和上海地区最重要的银行，汇丰在整个亚洲地区拥有不断拓展的分行网络，这使银行在为亚洲商业提供融资保障，甚至在寻求在其他地区发展机会方面处于十分有利的地位。香港总部的架构，意味着基于白银的资产负债表，在使用时可以通过其他货币债务和资产进行精妙配置，使汇丰在与其他银行的竞争中处在优势地位，因为汇丰的竞争对手的资产负债表都是基于黄金的，而白银贬值对欧洲和其他实行金本位制国家的经济造成了严重困扰。同时，汇丰总部远离伦敦金融界，这给它带来了独立思考的益处，使之更加具有积极进取的创业精神，例如一开始他们就提出在亚洲、欧洲和北美地区建立三线共进的态势。更令人眼前一亮的是，汇丰在 19 世纪 90 年代和 20 世纪的开头 10 年就成功地在伦敦开展了投资银行的业务。最后要讲的是，汇丰银行实收资本与存款之间的比例一直很低，这意味着银行长期稳定地吸收

储户存款，反过来也体现了银行具有：高效的组织运转状况和强大的市场口碑。1910年8月，董事会主席告诉股东们：“在过去半年里，银行工作又继续取得了出色的成绩，你们作为股东应该为此感到十分欣慰。”他也完全有理由为此感到自豪。

“不惜一切代价，只求称霸外滩”

1911年的辛亥革命推翻了风雨飘摇的清王朝，新政权取而代之，但是，羽翼未丰的新政府一开始就在国家管理方面举步维艰。在1927年之前，中国又陷入了军阀混战的局面，从而阻碍了中国经济的发展。但是，在沿海开放口岸，由于受到主要外国势力的保护，外国商业得以在“国中之国”的租界内幸存下来，因此，这些沿海地区在很大程度上避免了内地战乱的影响。在辛亥革命后的25年里，上海在成功地躲避了腐败官僚体制的同时，也免受了军阀的蹂躏和掠夺，因此，其经济出现了蓬勃的发展。第一次世界大战也给上海经济带来了意想不到的刺激：由于来自欧洲的进口产品几乎枯竭，本地制造商们乘机填补市场缺口，从而让本地工业开始腾飞。结果，到了1920年，上海经济已经完成转型——从一个依赖商品进口的经济体，转变为向国内其他地区甚至国际市场出口工业产品的经济体。在整个20世纪20年代，这种经济活力继续刺激着经济的发展，体现在这座口岸城市的对外贸易出现了令人惊诧的快速增长。上海经济的繁荣自然产生了对金融服务的极度需求，中国本地银行业便乘机快速发展，在很大程度上满足了工商业的金融服务需求，与此同时，来自美国和日本的银行也纷纷在上海建立了分行。

另一方面，欧洲银行却因为战火纷飞而遭遇困境。对于汇丰银行来说，在第一次世界大战期间，伦敦办公室的许多年轻职员纷纷离开银行，加入到前线作战的行列：当时共有169名国际行政人员离开了银行，其中40人战死或被列入失踪名单之中。更为普遍的是，战争导致技能娴熟的银行职员十分短缺，同时银行的商业前景也十分黯淡，这些都导致银行发展和扩张严重受挫。外汇交易市场同样也出现许多不确定的因素。1910~1930年白银与黄金之间的相对价格出现了较长周期的摇摆，面对市场风险需要进行套期保值操作，并合理配置货币债务和资产。在第一次世界大战之前，白银与黄金的价格一直下跌，但是，到了1914~1918年，却出现逆转，白银价格上涨。然而，到了20世纪20年代，白银价格又一次出现了逆转。在整个20年代，白银价格的下跌幅度达到了85%。由于准确预测了白银与黄金价格的变化趋势，汇丰在这场货币



之战中得到了丰厚的回报：20年代初，作为市场上最具竞争力的银行之一，它成功地把大部分以白银计价的资产置换成了英镑资产，从而在白银价格上涨至峰值时依然获利的同时，又尽享了两次世界大战期间黄金资产升值所带来的巨额收益。汇丰在此期间储备了大量英镑资产，这也是银行在后来困难时期能幸存下来的救命稻草。

从第一次世界大战结束到1929年华尔街金融危机导致国际经济出现大萧条这段时间，亚洲地区的国际贸易增长势头强劲。汇丰的商业银行业务也因此快速成长，体现在银行在亚洲地区的分行网络得到了快速拓展，从1918年的183家，增加到1930年的275家；与此同时，银行在上海的业务蒸蒸日上，也急需建造更大的办公大楼。银行大班发出指令：“不惜一切代价，只求称霸外滩！”因此，1923年，带穹顶的教堂式大楼开门营业——门口别具一格地摆放着象征汇丰银行的两只狮子的雕像，威严地守卫着银行大楼，这使得他的愿望成真。多年之后，华尔街证券分析师马吕斯·雅莱在评估汇丰过去业绩并预测其发展前景时表示：“其雄伟壮观的现代化大楼”是“一个体面的窗口”，与纽约或华盛顿类似的银行大楼相比，还更胜一筹。他同时指出，汇丰除了拥有这栋雄伟建筑作为资产之外，其主要业务还包括为新建工厂、办公大楼和商业地产提供融资保障。它是当时中国抵押贷款的主要发放机构，这项业务是1920年以来银行收益持续增长的重要因素之一。

雅莱告诉潜在的美国投资者，汇丰银行“称霸”中国上海、香港地区和新加坡的金融市场，同时在中国和东南亚地区的每一个主要港口和城市都开展了规模庞大的业务经营活动。多年来，它一直通过汇票、信贷、承兑、汇款和其他业务，为亚洲贸易提供金融服务，成为这一地区最重要的银行。至于外汇交易，汇丰的记录极其出色。雅莱指出：“长期以来，对每一位商人或银行家来说，中国乃至亚洲的外汇交易问题令人深感头痛。在过去77年里，汇丰银行一直是中国外汇市场上的中流砥柱，据我们所知，它经手的交易从来没有出现过严重违约的情况。如果把它放在1865年以来中国政治、金融、外交领域出现巨变的背景下进行考虑，与银行业遍地危机和困境不断的境况相比，这个结果弥足珍贵。人们必须承认，汇丰在外汇交易上独树一帜，无出其右。”

雅莱还介绍了汇丰的其他业务，指出汇丰还承担了在西方国家通常都由政府管控的央行职责或国库所发挥的作用。从一开始，它就发行纸币，特别是港币，“这是远东地区多年来最稳定和坚挺的货币单位，对香港作为贸易中心的繁荣发展起到了重要作用”。汇丰也是中国最大的白银持有机构，并受托为中国政府保管财政收入。中国的官僚们和商人们害怕在政治动荡时期遭遇不测，无法保存财产，因此都青睐汇丰和其

他外资银行，将其作为储蓄存款的不二之选。雅莱在报告中总结：“汇丰拥有出色的经营记录，总体而言取得了非凡的成就。环顾整个美国银行界，根本没有类似的银行可以与它相提并论。尽管它是私人拥有并经营的银行，但是汇丰在亚洲所享受的金融机构信用评级，相当于英格兰银行或美联储。几十年来，它的经营兼具赢利性和责任性，满足了中国乃至亚洲的发展需要。”事实上，现代研究也已经表明，在 20 世纪 20 年代，汇丰是赢利水平最高的英国跨国或国内主要银行，到了 30 年代，更是有过之而无不及。



1930 年上海外滩一景，画面中部就是汇丰银行大楼

撤离和危机

1927 年，以蒋介石为总司令的国民革命军挫败了各地军阀势力，取得了北伐战争的胜利，中国的政治局势得以稳定下来。新成立的国民政府的首要任务之一就是平息民