

第一章 猎鹰展翅

百富勤，一个曾经在香港股坛举足轻重的名字。在其不足 10 年的历史中，两名创办人杜辉廉及梁伯韬多次把握时机，将别人眼中的危机，化为一个又一个的扩展机会，令这间注册资本“土生土长”的投资银行，迅速崛起，与若干具百多年历史的外资投资银行抗衡，即使势力雄厚的外资大投资银行也不敢小觑。而且，百富勤十年间纵横亚洲投资市场，建树丰厚。更值得一提的是其多年来为中国企业出谋献策，颇具匠心，是众多的投资银行中非常独特的一家。

本章主要讲述百富勤的起家 and 创业特点，尤其是记述百富勤出手不凡的成因以及在 1992 年首次达到的业绩高潮。通过这些记述，追忆起百富勤这只“金融猎鹰”早期展翅高飞的轨迹，进而，我们或许从中得到某些启迪。

第一节 志存高远

百富勤铸就的辉煌，是由多种因素促成的，其中既有其创办人的经历、个性及能力的作用，也有其他的天时、地利、人和的因素，尤其是一大批像李嘉诚这样的华人富豪的相助。总之，百富勤从一开始就不同凡响，奇招频出，志存高远。

一、梦幻组合

百富勤是于 1988 年由杜辉廉和梁伯韬共同创办的，之前两人在本港投资银行界早已享有盛名。

70 年代初期，香港证券及投资银行业基本上由英资垄断，当时

汇丰的获多利、怡富、华宝等鼎足而立。随着 1973 年的股市暴跌以后，经历了 1974、1975 年的石油危机，香港股市于 70 年代末开始复苏，港府致力推动香港成国际金融中心。80 年代初，一些美资银行，例如万国宝通（即花旗银行）和美林证券纷纷在港大展拳脚，美林在香港与新鸿基结成合作伙伴，而万国宝通则透过属下唯高达，广招贤俊。杜辉廉、梁伯韬、黄广志及袁天凡等香港证券界的年轻精英均先后效力唯高达，其中杜、梁、袁更有“三剑客”之称。

随着万国宝通银行主席 Reed 引退之后，这个美国巨型金融机构，改变策略，不再致力发展成为全球性金融超级市场，先后出售唯高达和亚洲多项业务，近年更对中国和香港保持距离，以至已升至大中华区最高主管的梁锦松也蝉过别枝（梁锦松现任特区行政会成员和多项公职，曾是万国宝通在本地招聘、培养首批华裔行政人员）。

杜辉廉和梁伯韬二人合作关系始于 1985 年，当时杜辉廉已将唯高达证券的股权，售予万国宝通银行，但仍担任董事之职，他亦从获多利商人银行挖走梁伯韬及部分职员。杜辉廉和梁伯韬二人在很多方面，性情相投，如二人都爱冒险，敢于开拓和创新，对货币运动具有高度的敏感性和直觉，都很有的人缘，都争胜好强等。但二人又各有特点，杜辉廉老成、率直，虽生于西方文化背景却能融入中国文化环境中，而梁伯韬则中国情结浓重，更熟悉中国文化，很重感情。为其如此，杜辉廉和梁伯韬从三剑客到二人拍档后，各自取长补短，配合默契，积极进取，成就斐然，两人曾被誉股坛“梦幻组合”，合作逾 10 年。

就杜辉廉而言，百富勤在东南亚业务触礁，不难想象与集团主席杜辉廉爱冒险而且不惧高风险有关，原来杜辉廉在年青时代一度想成为赛车手，在跑道上奔驰，不过一次意外，在父亲强迫之下只有放弃，但其冒险性格没有因此而改变。

现年 53 岁的杜辉廉，在英国出生，父亲为股票行合伙人，成为

杜辉廉投身“股场”的先导者。杜辉廉 1972 年到香港，不多久即与一群华资“大班”混熟，成为其客户，其中最为入乐道的便是“超人”李嘉诚。李后来便协助杜辉廉创业，使百富勤迅速成长。杜辉廉不否认自己是一个机会主义者，从百富勤早年多次策划红筹上市可见其眼光及胆识。不过以杜辉廉率直的性格，自然惹起不少“火头”。1993 年，他便毫不客气地要求英国保守党撤换港督彭定康，并表示愿意为此捐款予债台高筑的英国保守党，杜辉廉是不想彭督与中国的对抗，影响百富勤公司中国业务的发展。

现年 42 岁的梁伯韬人脉深厚，颇得人缘。1980 年，年方 25 岁的梁伯韬，由加拿大回港，他当时刚完成了多伦多大学的 MBA 课程。他在港第一份工是任职获多利投资公司的企业财务部，其后转投万国宝通银行创立企业财务部。8 年的打工生涯，梁伯韬不单认识了一批日后共同创业的好拍档，也因此得本港一批华资大亨的赏识。梁伯韬为人很重情义。从这次百富勤清盘事件中，可以看出他的这一方面很让人感动。在百富勤宣布清盘后，他放在重要位置考虑的是，与他共同创业和打天下的百富勤员工，不仅要为他们争取 1997 年的“花红”，而且还要争取使他们有一份继续发挥才干的工作。同时梁伯韬在 1998 年 2 月 2 日新公司法国国家巴黎银行百富勤证券有限公司（简称“BNP 百富勤”）宣布成立的记者会上，满怀深情地说：“无论如何杜辉廉是其挚友，是其精神支柱。”他尤其是感激杜辉廉在过去唯高达及百富勤年代曾给予他的发展机会，并希望杜辉廉可以继续支持他及给他意见。也许，正是梁伯韬的这种人情味十足的本性，深得大批华资大亨的喜爱。说梁伯韬的中国情结很重，最典型的莫过于百富勤宣布清盘时，梁伯韬面对众多记者泣不成声，却仍然发誓一定要为红筹为国企做点事。这一自然产生的情感，经香港新闻界大肆渲染，确实感动了不少香港人。此外，梁伯韬十分勤奋刻苦，这在香港证券界几乎成了人所皆知的事实。

尽管后来传出两人不和，并被认为是走向灭亡的一个因素，但

看来是工作中日久生歧的一种正常状况，却被人加以放大宣传。

1988年，新公司成立后，杜辉廉任百富勤主席，梁伯韬任董事总经理，梁伯韬主攻包括中国大陆、台湾和香港的“大中华圈”市场；杜辉廉则主攻海外业务，主要负责欧美及东南亚地区。二人进行了长达十多年的“拍档”，直至百富勤清盘，二人在公开场合常常是双双出入，一中一洋、一中一少，在香港金融界划出了一道亮丽的风光。

也许为其如此，百富勤的兴起和衰落，特别令香港证券人士神伤，因为杜辉廉和梁伯韬都是在香港股市打出名堂的财技精英，他们脱离外资证券行另立门户，终于在短短10年间崛起，证明了金融市场的本地邦绝不逊于过江龙。此外，百富勤带头披荆斩棘，安排多家国企H股上市，为本来在国际金融市场上鲜有人知的大陆国有企业筹集了大笔外汇，点铁成金；1997年5月安排北京控股上市获1,200多倍超额认购，更成为百富勤辉煌的日子。

为何一间屡创佳绩、领导层目光远大的证券公司，竟然会步上倒闭的命运？

二、猎鹰出击

1988年梁伯韬萌创业之心，向上司杜辉廉请辞。杜辉廉向梁伯韬表示自己亦有去意，不如一起打天下。正是这一年，梁伯韬同杜辉廉筹集了3亿元股本，创办了“百富勤”。其中，他们两人和管理层共占三成半，而其余由和黄、越秀、中信和英国MIM基地等18个股东持有。股东名单可谓星光熠熠。杜辉廉和梁伯韬创业，以“百富勤”命名，也是取其具“百富为勤”之意，“勤力”正是百富勤集团的一种文化。百富勤员工表示，梁伯韬在推动属下工作方面十分严格，且他对自己的要求更高。例如，梁伯韬为建立内地的关系，经常奔波于内地与香港之间，平均每年只有1/3时间留在香港。

百富勤的英文名字“PEREGRINE”，则属猎鹰一类，名为游隼，鹰一类的猛禽，飞行很快，性锐敏，能捕鸟兔，具斗志高昂、劲

冲天、追求猎物永不休止的特性，且出击时快、狠、准。这个名字，充分代表了两名创办人的个性和追求。可以说，在过去的十年时间里，百富勤确曾雄鹰般傲视群雄，无愧于这一响亮的名字。同时，在百富勤的企业文化和杜、梁二人的工作中，也确实体现出了一种猎鹰的精神。正是这种猎鹰精神，使百富勤走向腾飞，走向了成功和辉煌。

1. 勤奋是百富勤文化的核心部分。梁伯韬的勤奋众人皆知。曾与杜、梁二人共事的英高财务董事祈立德就认为，杜辉廉在证券业务方面拥有出色表现，梁伯韬则在企业融资方面极具创意，并且十分能干而勤力。这是他们的成功之处。香港东骥投资管理有限公司总经理庞宝林先生，在不同场合多次谈到百富勤及梁伯韬时，就说“创业者一般在创业阶段是低头拉车，只管冲锋陷阵而忘却抬头看路，了解全局，有时不是不知而是力有不逮，如百富勤的梁伯韬虽然已创立一间规模不小的公司，但仍然非常勤劳，每事亲力亲为，工作时间长，世界市场竞争剧烈，何况金融业，不进则退。”庞先生甚至说，梁伯韬是很多香港投资银行界人士的学习榜样。

2. 在业务中，梁伯韬反复强调生存之道在于走在人前，抢占先机，他说：“生存之道是走在别人之前，所以，在别人未发掘新产品之前，要先去发掘，例如红筹股。”被冠以“红筹之父”称誉的他，可谓道出了他成功的要诀之一。在 1989 年，许多西方投资者包括不少香港投资者都处于观望状态时，百富勤就大举进入大陆发展业务，率先发掘中国概念及注资概念，为百富勤日后壮大，成为本港最具影响力投资银行之一奠下基础。此举的确可见其善于抓住机会的过人之处。此外，随着香港华资财团业务日益国际化，百富勤亦在欧美和亚洲多个国家开设分行，从而使其业务迅速扩展，得到了一个又一个发展机会。

3. 猎鹰出击，往往志在必得。百富勤及其创业者们在她的十余年中，每一步都付出了锲而不舍的努力。从以 3 亿港元收购广生行

这种“蛇吞象”的壮举到开拓红筹股新概念，百富勤每看准一个目标，都会想方设法实现。其中，百富勤从美国超级大机构美林证券手中将南京熊猫电子的配股权抢过来，更是其一段佳话。

4. 百富勤像猎鹰一样，生于危机，敢于挑战，翱翔中港。

在 1997 年 11 月为宣布引入瑞士苏黎世集团为策略性股东而召开的一次记者会上，百富勤创始人梁伯韬说道，“百富勤过往的历史，也是在危机中找到机会，希望这次也在危机中有所演变。”百富勤从崛起到壮大，以至湮没，的确离不开“危机”二字。百富勤于 1988 年 9 月成立，正值 1987 年股灾之后，百废待兴，百富勤抓紧了这次机会，勇于挑战，结果迅速崛起。

此后，自百富勤成立后的 10 年间，由 3 亿港元发展成总资产值 240 亿港元（合 31 亿美元）的公司，是香港恒生中型股指数成分股之一，地位仅次于蓝筹股。而且，1997 年金融风暴飚起前，百富勤在亚洲 16 个国家及地区有近 30 个办事处，员工 1,750 人，除日本之外，是亚洲最大的投资银行，成为港资证券公司中的“龙头老大”，历年来在香港股票市场的交投量稳居最高的 A 组榜中，不少名人和大公司都是它的客户。可以说是绝非等闲之辈。

百富勤的这一成长过程，确实如猎鹰展翅，气势非凡。这一点，尤其从成立之初百富勤在收购广生行时梁伯韬表现出的“财技”可以获证。

百富勤是 1989 年 9 月从李嘉诚手上购入广生行的，当时百富勤成立只有一年，股本只有 3 亿港元，而广生行市值逾 14 亿港元，有 70 多年历史。梁伯韬在收购后，曾形容此宗买卖是“杠杆式收购”，即以小资本取得一家较大资本百富勤的控制权。百富勤当时的方法是首先安排广生行向银行借钱来派高息，以求减少广生行市值（即收购时所需资金），然后才从长实手上收购三成策略性股权，同正常全面购入比较，百富勤所用动用资金会少了逾 8 亿港元。再后，出售广生行的一项主要投资物业——铜罗湾万国宝通银行中心所占权

益，用作价还广生行较早时的银行贷款，这笔银行贷款是用作派高息的。

他们先以广生行名义，向银行融资，再透过派高息将广生行资产净值减至低于 10 亿港元，之后百富勤只收购广生行约 30% 股权，回避全面收购，成功“以蛇吞象”，取得这间拥有不少优质资产的公司控制权；之后，又透过将部分广生行资产售予长实，套取资金，广生行亦为百富勤拓展证券业务，提供了稳定收入来源。

广生行原本由本港老牌华资冯氏家族所拥有，所以出产的“双妹唛”花露水，至今仍深受中下层欢迎。杜辉廉在收购广生行后，百富勤致力发展其相关业务，其后一度出动其爱妻黄韦娘做“双妹唛”的活招牌。广生行的地产业务市场相当活跃，曾从长实手上购入多个商场，在公开拍卖时，广生行亦经常承价。正是由于这一收购的成功实施，使百富勤的发展起点相当高。

1989 年港股大幅波动，百富勤借机扩展。除收购广生行之外，1990 年 2 月从香植球手上收购泰盛国际，改名为百富勤投资，达到借壳上市的目的。

当邓小平 1992 年南巡之后，上海发展神速，急需资金，梁伯韬协助安排上海在港窗——上海实业上市，实行透过集资——发股注资大规模引入资金往上海，并带动了香港的红筹热，梁伯韬个人因此得到“红筹之父”的美誉，而上海实业在最近新一次恒生指数成分股更换时，获晋升为 33 只蓝筹股之一。

两年多之内有如斯成绩，正好体现出猎鹰出击的快、狠、准。

三、贵人相助

梁伯韬和杜辉廉的创业，自一开始便深得贵人相助，因此，百富勤的成长和成功之路上，始终没有离开一群华资大富豪的扶持和提携。

对此，百富勤原创始人之一的梁伯韬坦诚地认为，百富勤的成功可算是尽得“天时、地利、人和”，其中最重要的是“人和”的因

素——即与本地华资富豪的密切关系。大股东杜辉廉及梁伯韬能在 10 年间，将公司业务不断壮大，他从不讳言在创办之初得力于一班华资富豪，其中与李嘉诚的关系更是密切。杜辉廉更曾坦言，结识到长江实业（0001，香港股市证券代码，为便于读者查阅，本书凡涉及香港上市公司，均注明其代码——笔者注）主席李嘉诚，是他在事业发展中的最大幸运。

1988 年，梁伯韬和杜辉廉初萌创业之心时，梁伯韬当时向认识了 10 多年的富商李嘉诚征询意见，便得到了李嘉诚的鼓励。李嘉诚对二人的才干亦十分赏识，所以，当他们提出自行创业的构想，李极表支持。

“要搞就搞大一点，要有多些股本，才可以坐住、守住”，这是李超人当时给予梁伯韬的意见。所以，考虑到李超人的高见，杜辉廉及梁伯韬最终将成立百富勤的资本额，从原来计划的最多 1.5 亿元，调升至 3 亿元，杜辉廉、梁伯韬平均合共占三成半股权。

百富勤成立之时，乃 1987 年 10 月股灾之后不足一年，证券业仍面对不少困难，但大市已从谷底上升，正好处于一个小的经济循环的上升期。正是在这个时候，杜辉廉、梁伯韬两人就在李嘉诚、中信泰富（0267）主席荣智健、合和实业（0054）胡应湘、华人置业（0127）主席刘銮雄（人称“股市杀手”、“超级狙击手”）、越秀企业等 18 名香港富豪的联手支持下，成功创业。反之，如果不是在这个时候开始，而与中国经济的周期错位，则百富勤很难说有后来的成就。

正是得到诸家富豪的鼎力相助，百富勤自创业伊始，便生意滔滔，财源滚滚，招招见利。尤其是 1989 年后，百富勤遇上的两个扩展良机，更体现出华资富豪对百富勤的悉心呵护。

前面所说的“广生行收购案”，如果没有李嘉诚的支持，显然是不可能成功的。1989 年 9 月，长江实业对广生行（0189）的私有化目标失败，于是便做个顺水人情，将广生行售予百富勤。当时广生行资产净值逾 10 亿港元，百富勤的 3 亿港元资本，根本没有足够能

力进行收购。而以较低价格出售，则显然长实吃了不小的亏。然而，在李嘉诚的相助下，加上梁伯韬的高超融资手段，百富勤终以 3 亿港元“友好价”，收购了市值达 14 亿港元、经营花露水和房地产投资的广生行有限公司。

1990 年初，第二个机会来临，令百富勤进一步壮大。当年 2 月，梁伯韬前往有“股坛怪杰”之称的香植球家拜年，适逢香植球已萌退意，便提出将旗下上市公司泰盛发展有限公司（国内又称“东盛国际”）的股权相让，泰盛当时市值 15 亿港元，百富勤以 5 亿港元购入泰盛三成股权，成功借壳上市，在创业不足两年内，杜辉廉和梁伯韬同时控制两间上市公司。

上述两宗收购，成了百富勤日后壮大的关键，也体现了百富勤尽得“天时、地利及人和”。尤其充分体现出梁伯韬和杜辉廉二人跟一班富豪关系密切所带来的裨益。

总之，在 80 年代后期，华资公司逐渐在香港抬头，并活跃于收购、合并、重组、集资以及证券投资等活动。百富勤凭藉本身实力及与一班华资富豪的密切关系，乘着 90 年代初期，香港的外资投资银行纷纷收缩，迅速在香港市场崛起，成为市场人士刮目相看的后起之秀。

当时，凡长实、合和、华置、中信、鹰君（0041）等公司有任何企业融资活动，百富勤均取得生意，俨然这帮华资富豪的“御用经纪行”，参见表 1-1。

1991 年间，多宗由百富勤担任财务顾问的交易，更令该行声名鹊起，包括侨福集团黄周旋敌意收购爱美高；中信集团收购两成香港电讯（0008）股权（据报载，这部分股权已于 1998 年 2 月转让给中国电信），并收购泰富及配股上市以及李嘉诚与中信等携手收购恒昌企业等多宗市场瞩目的交易。无论是防卫收购或是狙击目标，百富勤均恰如其分地发挥其财务顾问的角色。在本地站稳阵脚之际，百富勤已谋定日后更大的出路。

表 1-1 百富勤为关系密切华资公司安排之交易

公司	时间	交易内容	角色
长江实业	9/89	长实出售 55% 广生行股权，其中约 20% 向百富勤以外投资者配售	负责安排
	2/91	长实发行 1.2 亿份和黄备兑证，集资 3 亿元	包销商之一
	4/91	李嘉诚发行 1.1 亿份长实备兑证集资 5.5 亿元	包销商
	5/91	长实共斥资 6.4 亿港元，购入爱美高共 23.3% 股权	负责安排
	5/91	长实再发行 1.53 亿份和黄备兑证，及李嘉诚再发行 1.1 亿份长实备兑证，共集资 11.64 亿港元	包销商
	4/93	李嘉诚向公众购回长实、和黄备兑证	负责安排
	2/96	长实配股集资 53 亿元	包销商
	华人置业	3/89	华置、刘銮雄配售华置新、旧股共集资 11.78 亿港元
5/89		华置、中华娱乐迁册百慕大	负责安排
12/89		爱美高私有化华置	任华置顾问
7/90		侨福黄周旋敌意收购爱美高及华置，涉资 61 亿元	任爱美高顾问
1/91		爱美高 2 配 1 股集资逾 3 亿港元	包销商
9/91		爱美高提私有化华置	任爱美高顾问
7/92		华置提私有化中华娱乐	任华置顾问
1/96		刘銮雄配售 6,800 万华置股份，集资 4.23 亿港元	负责包销
4/96		华置配股集资 11.56 亿港元	负责包销
7/96		分拆爱美高中国 (0631) 上市	保荐人之一
合和实业	4/89	1 配 1 股，集资 37.96 亿港元	包销商之一
	5/91	1 配 1 股，集资 56.47 亿港元	包销商之一
	5/92	配售 4 亿新股，集资 20 亿港元	包销商之一
	6/92	胡应湘发行 4 亿份合和备兑证，集资 6 亿港元	负责安排
	11/93	分拆亚洲电力，集资 61 亿港元	保荐人之一
	12/96	出售亚洲电力予美国南方电力	合和顾问

而且，值得一提的是，百富勤与这些华资大户在一起，都有一

个共同的特点，就是善于在证券市场上搏杀，尤其是在收购与反收购方面。这次，在百富勤收盘之际，广生行又为华置收购，其实只不过回到原来的一些华人大户手中而已，因为刘銮雄控制的华置与广生行一直关系密切，一向以进行收购和反收购著称，现在收购广生行，只不过是我不想落外人手。同时，进行收购，又体现刘銮雄善于把握时机的特点，可以说，这次危机又给他的收购史上添了一笔。

第二节 鸿图大展

百富勤成立伊始的一系列举动，就充分显示出创办人的决心。梁伯韬和杜辉廉以上述富豪为后盾，树立高起点，志在谋一番宏图大业。

百富勤提供全面性的投资银行服务，客户既可在亚洲各个经贸中心获得精辟独到的企业融资顾问、证券买卖及包销服务，同时亦可透过集团旗下的全球网络，在本土及国际资本市场筹集资金。百富勤不但精于协调本土或跨国性的合交与收购计划，而且在证券、直接投资、资金管理、物业管理、项目融资、创建股份制上市企业及分销股票等业务中也表现不凡。百富勤的整体策略，是运用集团本身的资金，去支持有可为的计划，同时担当财务顾问及始创人。

在不长的时间里，百富勤凭借其精辟独到的企业融资顾问服务，日益受到亚洲、欧洲及北美投资者的倚重。

一、融资高手

百富勤在跨国融资方面所创的成绩，在创业不久就享有盛名，成为可与欧美投资银行抗衡的融资顾问及配售代理人。其中一项佳绩是协助世界最大的浴厨喉管设备生产商美国标准有限公司 (American Standard Inc.) 在 1994 年配售私人股份。这次集资筹得逾 8,000 万美元，用以支持美国标准有限公司在中国开展雄心勃勃的合资生产计划——A-S China Plumbing Products Limited。这是有史以来第

一家美国机构采用此种形式向亚洲、欧洲以及美国投资者筹募中国发展资金。此举充分显示百富勤在世界资本市场中具有高度的集资能力及创意。其后，在 1995 年百富勤更为 A-S Air Conditioning Products Limited 之中国合资计划担任融资顾问及配售代理人，筹得资金 4,530 万美元。

百富勤针对不同环境及客户个别的需要，设计精确独到的企业架构及融资方案。历来，百富勤先后为多间跨国大企业觅得亚洲区的业务伙伴，并为亚洲区内的机构提供有关其业务景况及资金来源的宝贵意见，确保客户能建立最合适的创业及融资策略。百富勤在这一方面的成就，可由多项中国发展项目引证，包括为美国著名企业美国标准有限公司（American Standard Inc.）大举扩展中国的合资基础上筹集资金以及为德国梅赛德斯——奔驰股份公司（Mercedes-Benz AG）、Danone Group, Caterpillar Inc.，韩国电力公司（Korea Electric Power Corporation）及 Klockner-Humboldt-Deutz 等企业在中国的重点业务活动提供投资顾问服务。

百富勤一向被视为中国市场上的长线合作伙伴。集团现已与中国多家最具声望的工商机构结成伙伴，并且以实际成绩来证明它在中国现代化发展中所扮演的重要角色。为充分实现其参与中国财经事务的雄图，集团在北京、上海及南京等地均设有代表办事处及合资企业，在上海及深圳交易所占有席位。现时，百富勤在中国的投资银行业务在世界享有领导地位，为中国企业融资提供集团的全球性网络及综合性投资银行服务。

1990 年，中国最大的控股公司兼最具影响力的机构——中国国际信托投资（香港集团）有限公司（简称“中信”）有意在香港收购一间上市公司，由百富勤主理集资事项，该间购入的公司，即为中信泰富有限公司。百富勤随后出任其企业融资顾问，协助策划一连串的扩展大计，期间中信泰富的市值大幅攀升，由 72,500 万港元（9,290 万美元）升至 1996 年 6 月时的 670 亿港元（86 亿美元），至

今，百富勤曾先后多次为中信泰富安排股份配售，筹得款项总额达 120 亿港元（15 亿美元）

百富勤与中国的紧密联系，为跨国机构就寻求妥善及财务安排周全的业务项目提供独一无二的顾问服务。

二、收购专家

百富勤成立不久，经过成功收购广生行和泰盛，作为香港本土的收购专家的地位就基本奠定下来了。

经过多年运作，百富勤已发展为香港主要开展合并、收购、反收购的公司，涉及多间在香港联合交易所有限公司上市的中国或中国有关企业。期间，参与超过 50 项公开交易事项，包括组织中信泰富有限公司以 8.9 亿美元收购恒昌（香港当时历史上最大规模收购事项）中信泰富电讯以 13 亿美元收购香港电讯有限公司少数股东权益，以及航天科技国际集团有限公司以 5,850 万美元收购康力投资有限公司等。

百富勤在香港最先一项本公司之外的收购活动，即中信以 9,300 万美元收购泰富公司（其后成为中信泰富有限公司），集团集中为中国有关企业透过收购类似方式满足其长期融资需要。透过百富勤的中国顾问队伍，向多类型跨国公司提供有关中国的顾问服务，涉及业务及融资策略的施行、成立合营企业投资、合并与收购、分析、公司重组、以及集资等。曾为来自美国、欧洲及亚洲等地跨国公司地中国的活动提供顾问服务或担任其代表，涉及工业项目包括汽车、能源及运输、电讯、建筑材料、消费品及服务以及制造业等。

百富勤亦为多家公司就其于中国展开的业务活动提供财务顾问服务，包括德国的梅赛德斯——奔驰股份有限公司（Mercedes-Benz AG）、法国的 Danone Group、美国的 Caterpillar Inc.、韩国的韩国电力公司及德国的 Kolckner Humboldt-Dertz。

三、市场先锋

在开拓新兴市场方面，百富勤同其他老牌投资银行不相上下。

百富勤的成功，与其洞悉先机息息相关。集团善于第一时间投入新兴市场，采用灵活策略参与初期的投资发展，待当地资本市场形成时，便可率先抓紧业务机会。以越南为例，集团在该国同时经营投资顾问及车辆和消费产品分销业务。在缅甸，百富勤除为外国投资者提供财经顾问服务外，更经营海产贸易及贸易融资等业务。

百富勤亦为韩国政府进军国际资本市场提供融资顾问，其中较瞩目的项目包括为国营能源专利供应商——韩国电力公司——首项中国能源发展计划提供财务意见。另外，百富勤亦代表 **Kyungnam Energy** 成功地击退当地首次出现的敌意收购个案。

四、资料研究

百富勤的成功关键，在于能全盘掌握亚洲财经市场的第一手资料，对与资本市场有关的市场动态均了如指掌。集团属下的研究部在全球 12 个网点 聘用 100 名分析员，并同时拥有一个包含了集团所有营运市场的微观及宏观的经济资料分析的数据库以及一个网罗了 1,200 百间亚洲公司最新财经资料的泛亚数据库。

百富勤深明若要发挥其最大潜能，就必须有能力及迅速地处理分析资料数据，以高质素的资料作支持，达到知己知彼，百战百胜的目标。为提高水准及建立足以反映区际实力的良好声誉，集团于 1995 年年尾设立了百富勤资料研究社，宗旨在促进研究服务的专业性、效率及产品质素。

企业融资顾问业务（投资银行业务）是百富勤业务策略上最重要的一环，为证券经纪、证券买卖、定息债券等业务以至集团的各个直接投资小组提供发展机会。投资银行业务的成功关键，乃由于充分运用百富勤在亚洲各个本土市场上所积聚的经验、技术及资源优势，使之与部门的国际融资实力合而为一，发挥最佳效用。

百富勤之投资银行业务范围包括企业改组、合资经营、合并 / 收购、为机构提供本土 / 国外顾问、包销及私募服务及在国际市场上分销各类亚洲证券，与此同时，亦为有志进军亚洲的跨国机构提供财

务咨询及融资顾问服务。1994—1996年6月期间，百富勤先后参与多家亚洲、美国及欧洲机构的集资活动，筹得款项共逾200亿美元。

第三节 业绩非凡

经过1990年前后的经济萧条后，1991年中国经济开始复苏，其后1992、1993年进入高潮。百富勤正好踩准了这个节奏，在1992年迎来了创业以来的第一轮高潮。

一、成就骄人

经过4年多的迅猛扩张和发展，百富勤终于迎来了创业以来的第一波发展高潮，即1992—1993年的经济热潮。其中，1992年最为显著。在这一年中，一方面由于中国经济开始走出低谷和复苏阶段，而进入高涨时期；另一方面，百富勤抓住了这一时机，通过为中国企业融资以及推荐上市而带来了大量业务，掀起了香港证券市场的第一轮红筹壳（买股上市）股热潮。百富勤可谓与中国经济高涨、红筹热以及自身业绩同起同落。所以，这一年，是百富勤有史以来最辉煌的一年。

据1992年百富勤年度业绩报告显示，在一年里，百富勤及各附属公司截至1992年12月31日年度的经审核除税后（但未计非经常性项目前）综合溢利为港币6.07亿元，较1991年的纯利港币3.29亿元增加约101%，而其营业额也增长了一倍多。据集团主席杜辉廉介绍，公司盈利之所以大增，主要来自投资银行（主要是融资业务）、证券经纪及证券买卖的业务与直接投资所得的溢利。再加上集团占广生行37%权益所带来的非经常性溢利港币6,830万元（1991年为港币1,540万元），可以说业绩相当诱人。详情见表1—2。

正是由于百富勤在1992年取得了理想业绩，因此，集团主席杜辉廉在公布业绩时，高兴地宣布，董事局已议决建议就截至1992年12月31日年度派发末期股息每股6仙，连同中期股息每股4.5仙

表 1-2 百富勤五年业绩及资产负债情况表

	1988年 港币千元	1989年 港币千元	1990年 港币千元	1991年 港币千元	1992年 港币千元
营业额	1,347,058	1,798,143	882,262	1,855,062	4,237,968
除税前溢利	320,476	50,373	138,604	344,702	710,207
股东应占溢利	276,852	44,371	384,489	318,254	676,058
资产总值	1,622,872	1,365,184	1,357,596	4,181,450	6,258,626
负债总额	413,911	151,507	280,329	1,116,815	2,799,047
股东资金总额	1,208,961	1,213,677	1,077,267	3,064,635	3,459,579
每股盈利(仙)	21.2	3.3	9.4	19.5	23.6
每股股息(仙)	2.7	3.3	4.2	8.3	10.5
每股现金红利(仙)	7.5	0.8	4.2	—	—

注：币值单位“仙”相当于人民币中的“分”。

计算截至 1992 年 12 月 31 日年度的派息总额为每股 10.5 仙，较 1991 年派息总额增加 26.5%。1992 年的现金分派总额为港币 271,300 千元，而 1991 年则为港币 176,000 千元。

同时，由于集团业绩理想，百富勤董事局现欲建议向于 1993 年 5 月 24 日名列股东名册的本公司股东以派送红股，基准为当时每持有五股股份者可获送一股红股。派送红股将公司实缴盈余项下约港币 51,700 千元的进帐款项拨作资本而进行。

二、神奇扩张

通过近 5 年的扩张，至 1992 年，百富勤发展成一个具有相当规模（总资产 62 亿港元）的国际化的投资银行集团。其业务范围几乎遍及欧美及整个亚太地区。并在这些地区先后开设了 10 家直接附属公司、22 家间接附属公司，8 家联营公司，参见附录 1-2-1。

尽管从表 1-5 中可以看出，百富勤取得收益的主要业务仍然在香港地区，然而，正是这一阶段大规模的区域规模扩张，从而为百富勤走向国际金融市场打了坚实的基础。当然，也许由于扩张过快，也为其后来走向消亡而埋下了祸根。

在亚太区，百富勤集团的公司财务业务遍及澳洲、韩国、印尼、

表 1-3 百富勤 1992 年度资产负债表

项 目	百富勤集团		百富勤投资	
	1992 年 港币千元	1991 年 港币千元	1992 年 港币千元	1991 年 港币千元
固定资产	41,404	26,934	—	—
附属公司权益	—	—	2,713,402	2,158,599
联营公司权益	1,068,220	471,770	230,563	—
其他投资	900,637	286,290	—	—
其他资产	13,370	10,424	—	—
应收长期贷款	100,000	—	—	—
流动资产	4,134,995	3,386,032	398,250	970,705
资产总值	6,258,626	4,181,871	3,342,215	3,129,304
减：				
流动负债	2,674,573	1,100,871	264,165	136,711
长期负债	100,000	—	—	—
少数股东权益	14,762	14,463	—	—
延税项	9,712	1,481	—	—
资产净值总额	3,459,579	3,064,635	3,078,050	2,992,533
代表				
股本	258,352	213,199	258,352	213,199
储备	3,201,227	2,851,436	2,819,698	2,779,334
股东资金总额	3,459,579	3,064,635	3,078,050	2,992,533

注：百富勤在编制年度业绩报告，在各主要财务指标中，都分出“百富勤投资”和

“百富勤集团”，在财务报表上，前者称为“本公司”，后者称“本集团”。本公司即“Peregrine Investments Holdings Limited”，而本集团则指本公司及其附属公司。

在通常情况下，本书一般使用的数字都是指“百富勤集团”公司的数字，除非注明有“百富勤投资”。同时，本书所指的“百富勤”，也均指百富勤集团。下同。

菲律宾、马来西亚、缅甸及越南等地，期间除扩展已有的合营公司外，更继续成立新合营公司，业务蒸蒸日上。

1992 年内，百富勤集团曾于 3 宗独立交易中为亚太区内多间欲收购区内公司的大公司担任财务顾问。包括为菲律宾饮食业大集团生力啤有限公司就其公开出价收购印尼一间主要酿酒商 P. T. Delta Djakarta 49% 股权一事提供意见；同时，百富勤在亚太区的合并与收购业务并非仅限于国际间交易，还包括参与各所在国的交易，例