



底牌是绝密的，只有恒生银行董事局主席何善衡知道：如果汇丰不出手接盘，这家银行的结局有两个，或清盘结算，或整体出售给美国大通银行。连续多月的挤兑已经让这家让华商最引以为傲的银行现金流枯竭，而恐慌依然没有消逝的迹象。

谈判一直持续到第二天凌晨，利国伟坚守立场，绝不让步。最后，在港英政府的干预下，汇丰才决定依照恒生银行提出的方案成交。

只是，苦心经营逾30年的恒生银行控制权就此断送。

汇丰银行成为最大的赢家，它不仅以低廉的价格购入了恒生最宝贵的资产和业务，且一举消除了在香港银行业中当时最具威胁的竞争对手，一举奠定了其在中国香港零售业务中的垄断地位。

很多年后，何善衡回忆此事：

这是我毕生的憾事，整整痛哭了两个晚上。

贰

恒生银行是1933年3月3日，由华商林炳炎、何善衡等11人挤在香港永乐街一幢旧式建筑的小房间里创办的，启动资金只有10万港元。

与汇丰在香港成立时身世显赫不同，在创办之初，恒生只不过是汇集于港岛众多旧式银号中并不显眼的一家，其走过的道路也与汇丰迥然有别——一条旧式中国银号服务社会底层之路。

对于普通民众和小企业，汇丰高不可攀，而恒生在企业很小的时候就展开合作，陪伴他们崛起成为大公司、大财团，郑裕彤、李嘉诚在事业之初都曾受其支持。1962年，恒生已成长为香港本地规模最大的华资银行，足以挑战汇丰在香港本地零售银行业务，成为其强劲的竞争对手。

但是，摧毁恒生银行的时间却只花了3个月。

1965年春天，因深度卷入房地产交易导致流动性短缺，一家小银行明德银号被迫申请破产保护。一时间，谣言四起，惊恐万状的香港存户开始大量提取存款。



在怡和大扩张的背后，最大的推手就是汇丰，在怡和世纪大扩张之前的1974年，怡和汇丰换股，汇丰持有怡和5%的股权，怡和持有汇丰3%的股权。

当时，在香港最繁盛的维多利亚港两岸，港岛中环和九龙尖沙咀是最引人瞩目的地盘，全部分属怡和麾下的两家联营公司——香港置地和九龙仓；此外，怡和1974年还通过九龙仓收购天星小轮公司、香港电车公司；1975年接连收购香港实力雄厚的建筑及土木工程公司金门港有限公司。

在上世纪70年代，怡和集团旗下的附属和联运公司多达近400家，业务横跨进出口贸易、金融保险、零售业、房地产、码头、航空、航运、酒店等等，基本控制了整个香港的衣食住行。

“规模宏大，无远弗届。”



李嘉诚的事业起步于塑胶厂，在他30岁的时候，虽已经是“塑胶花之王”，但真正让他拥有如今地位的是对香港地产的抄底。

1967年，一些外国财团因不看好香港经济的前景，大举贱卖手中的物业和地皮，地价、楼价、股市急转直下。

而李嘉诚在此时开始大量收购价格低廉的地皮物业。1971年夏天，他组建长江地产有限公司，在争夺地铁中环及金钟地铁站上盖物业发展权一役，一举击败了30多家竞争对手，声名大噪。

当时，主掌汇丰的董事局主席是英国人 Michael Sandberg（沈弼），和李嘉诚已建立起紧密的私人关系。1979年9月25日，他主持了汇丰董事会会议，提出将汇丰持有的英资四大行之一和记黄埔25%的股权出售给李嘉诚，而将怡和、太古以及英美多个财团拒之门外。

这场仅持续了两个小时的董事会，成为当年轰动全球金融界的事件。不仅是因李嘉诚成为华商入主英资大行的第一人，还有这笔交易中7.1港元美股的低价，更是收购中八成款项可以延期支付的约定。

此等优惠条件当时是个谜，也就是在此一役中，李嘉诚获得了“超人”称号。

很多年后，这场交易才有了解释：

汇丰当时已做出了历史性的判断，沈弼认为李嘉诚将是全香港未来最重要的人物，“有大气象”，在此并购案中选择李嘉诚，就是选择香港和未来更广阔的中国内地。

要建立和内地经济的联系，最容易感受其中脉搏的就是香港的华商。

1978年的国庆典礼上，全世界都看到了，在北京的城楼上，一个叫李嘉诚的潮汕商人穿着紧身中山装，局促地站在一大堆也同样穿着中山装的中央干部身边；第二年，还是这个潮汕商人，成为了中信集团第一任董事会董事。

伍

1977年至1986年是十年间，是一百多年来英资财团在香港拥有至高无上的权势，被华资财团取而代之的十年。

这十年，四大洋行和记黄埔和会德丰被华商收编，怡和旗下九龙仓和置地控制权被华商夺走；而很长一段时间，作风保守的太古也日渐式微。而会德丰，选择发展航运，希望“把资产漂浮在公海上”，太古全力发展航空，把资产变成“会飞的资产”。

在包玉刚从怡和麾下抢夺九龙仓控股权的最后关头，汇丰也做出了历史性的选择：

支持华商包玉刚，而非洋行怡和。

1980年12月19日，《金融时报》在一篇文章中分析了这种转变：

金钱、信心和民族主义在过去两年所起的作用，已根本改变了香港向来的势力均衡。

但是，时代的角力并不止步于此。

1985年，香港汇丰银行总部大厦举行落成典礼，设计这座大厦的著名建筑师福斯特（Norman foster）广受世界赞誉。此时，在几公里之外，由另一位现代主义建筑大师贝津铭设计的中国银行大厦也破土动工。

这栋三面被高架桥围拢的建筑以每4天盖一层的速度拔地而起，16个月就封顶完工，成为当时亚洲最高的摩天大楼。

此时，香港舆论出现了一种解读：这栋大楼是一把带有三角形利刃、寒光四射的尖刀，那些朝向汇丰银行大厦的尖角，甚至被认为是当年汇丰业绩低迷的原因。