

踐行中國特色金融文化系列 / 本源篇

林廣兆引金融活水
潤改革開放沃土

香港大紫荊勳章獲得者、中銀國際高級顧問、香港金融界「常青樹」林廣兆，上世紀60年代初被中國銀行總行外派香港，在港工作60餘年，是長期扎根香港、服務香港的金融專家，是在港中資從業人員的典範，是國家在港戰略的堅定踐行者。上期「穩健篇」，我們見證了林廣兆先生在亞洲金融風暴中「同舟共濟」、與中小企業共克時艱的沉穩擔當。如果說「穩健」是他在危機時刻的應變智慧，那麼「守正創新」則是他把握時代脈搏、推動金融服務實體的根本遵循。改革開放春風乍起之際，他赴海外考察，把「金融超級市場」的構想帶回香江，推動中銀從單一存貸邁向多元化經營；他以考核指標為抓手，推動姊妹行成建制投入內地業務，將上百億美元資金實打實投向內地修路、造橋、辦電廠、築碼頭。金融活水如何精準澆灌實體沃土？本期「踐行中國特色金融文化」系列報導走進林廣兆先生，聚焦「本源篇」，講述他「守正創新，不脫實向虛」的金融報國之路。

聶崢宇、袁逸揚、張紫芊/文

從「存貸匯」到「金融超市」：敢為人先的「從0到1」

1978年，改革開放的春風吹拂神州大地。當時負責信貸業務的林廣兆，敏銳意識到一個歷史性機遇的到來。彼時的香港中銀，業務仍以傳統的存貸匯為主，品種相對單一。而改革開放的要求擲地有聲：解放思想，放開手腳——「外國銀行做的業務，我們也要嘗試做；外國銀行不做的，只要是有利於國家發展的，我們要創造條件去做。」

「怎麼做」的答案，來自一次東渡取經。在總行支持下，林廣兆赴日本考察。走進當地銀行大樓的那一刻，他大開眼界：底層辦理銀行業務，樓上是外匯與證券交易，再往上是大宗商品。「這個銀行是一個金融超級市場，不光是一個銀行、存款這麼簡單。」

考察歸來，林廣兆他們集體研究，為中銀香港確立了此後數十年的方向——背靠祖國，立足港澳，面向世界；經營上，則朝着多元化、集團化、國際化邁進。定位既明，業務隨之破局：外匯買賣、黃金、保險、證券……中銀香港實現了一個又一個「從0到1」的突破。當時中銀客戶投保，合作的保險公司給出的費率反而不及其自家客戶優惠，客戶頗有微詞。林廣兆找上對方商談「一視同仁」，對方稱會虧本；再提議合資，對方仍不願意。「那你不幹，我就另起爐灶。」中銀在香港的保險業務，就此起步。

創新更要對得起市場的真實需求。改革開放後，跨境往來人員變多，而當時的自動櫃員機只能提取港幣。林廣兆推動技術部門攻關，讓櫃員機既可取港幣、也可取人民幣。

從單一存貸業務到多元化金融服務，正是這種既「守正」又「創新」的理念，使中銀香港在改革開放初期迅速成長為內地引進外資的「橋頭堡」。



▶ 林廣兆出席廈門國際電力中外合作合同簽字儀式。

百億美元的抉擇：資金投向實體的邏輯

「新事新辦」——這是林廣兆回憶改革開放初期時，反覆說起的四個字。支持國家改革開放，說起來容易，做起來卻要過幾道關。第一關在人心。當時動員各行北上開展業務，員工中不乏畏難情緒。

林廣兆的辦法，是把落實國家戰略設置為考核硬指標。「我們每年都有考核。我就要求每個行，內地業務量每年要占到10%至15%的比例。達不到，年度考核要扣很多分。」壓力之下，各行相繼成立內地業務部，配備專人負責——一項國家使命，就此變成了一套業務機制。

第二關在資訊。香港的隊伍「人不熟、地不熟」，項目從何而來？他們把沿海城市聯席會議開到東莞，把內地各地的中國銀行分行請到一起：當地分行推薦項目，中銀香港提供資金支援。內地分行為地方引資作出貢獻，香港這邊也找準了項目——內外聯動的路子，就這樣走通了。

據林廣兆回憶，到上世紀80年代，中銀香港在內地已做了兩千多個項目，投入資金一百五十多億美元，佔當時國家實際利用外資的很大比例，成為國家對外籌資的主管道。

有一次，佛山市的領導找上門來，要借兩千萬美元辦一座電廠。林廣兆作了一個超出對方預期的決定：「新事新辦，我給你一籃子貸款——五千萬美元。」



▲ 林廣兆出席香港機場管理局82億港元貸款簽署儀式。



▲ 林廣兆出席江蘇省人民政府會談活動。

對方一開始的貸款需求是兩千萬，他最終卻給了對方五千萬貸款。因為他看到的不僅僅是一座電廠，而是電廠背後一條完整的產業配套鏈。如此一來，不僅擴展了雙方的合作，更讓大家雙贏，政府得到了資金支持，銀行的資金也有了優質的投資標的。此後，佛山市先後引入中銀集團資金達十幾億美元，當地經濟發展由此駛入快車道。

同樣的思路，也促成了廈門的一個項目。當時內地化纖原料緊缺，全靠外匯進口；廈門有意引進一家台資化纖廠，但該市引進單一項目的權限只有一億美元，而項目需要一億五千多萬美元。按規定的權限辦，這筆生意就談不成。「這個項目是好的。」林廣兆與有關方面反覆商量，在合規的前提下靈活巧妙地突破了限制，最終想方設法促成項目合作——這就是後來的廈門翔鷺化纖股份有限公司。

上百億美元的融資規模，為何中銀沒有流向當時回報率更高的虛擬投機領域，而是堅定不移地投向修路、造橋、辦電廠、築碼頭等實體基建？林廣兆的回答樸素而深刻，「支持國家改革開放，中銀要敢為人先。」

金融回歸本源：服務實體經濟是金融的天職



▲ 林廣兆為中國銀行服務五十周年紀念勳章。

回看當年支援的兩千多個賦能內地實體發展項目，林廣兆對金融與實體的關係有着清醒的認識，「我們不僅要『輸血』，更要幫助內地『造血』。」

他不僅推動中銀香港直接投資內地基建，還主動為香港與內地穿針引線，引薦港商、外商到內地投資興業，協助內地企業赴港上市，借力香港國際舞台接軌世界。這種「輸血」與「造血」並重的理念，正是金融回歸本源的生動實踐。

在他看來，金融泡沫化的根源在於脫離實體、自我循環。而金融資本要真正發揮「服務實體本源」的作用，就必須做到三點：一是要有大局觀念，將資金投向國家戰略需要的領域；二是要有長遠眼光，不因短期利益放棄長期價值；三是要有責任擔當，不僅要做「資金的提供者」，更要做「發展的參與者」。

林廣兆用半個多世紀的金融實踐證明，當金融扎根實體、服務國家，它便不再是冰冷的數字，而是推動社會進步的溫暖力量。佛山電廠的機組、廈門翔鷺的廠房、招商局中銀漳州經濟開發區（今漳州招商局經濟技術開發區）的藍圖……這些鐫刻在改革開放史冊上的地標，正是金融回歸本源最好的見證。

「我們在第一線，市場發展有需求的、客戶有需要的，我們就積極慎重給予配合和支持。」這句樸素的話，道出了金融服務實體最本真的邏輯，也為當代金融從業者留下了一份關於「守正創新、服務實體」的深刻啟示。

中銀國際簡介

中銀國際控股有限公司（簡稱「中銀國際」）是中國銀行旗下境外全資投資銀行平台，成立於1979年3月，為最早成立的海外中資投行。公司在香港、倫敦、新加坡等全球主要金融中心設有機構，提供股票發行、兼併收購、債券發行、資產管理、直接投資、環球商品等投行服務。據公開資料，近五年公司淨收入與稅後利潤居中資銀行系同業首位，港股經紀市場份額、香港強積金市場份額、境外債券承銷能力均位列中資同業領先地位。2025年，公司惠譽評級為A級，穆迪授予A2（穩定展望）長期發行人評級，亦為中資同業前列。公司已協助逾500家內地企業在香港上市，累計境外融資規模超過3,000億美元。

