

香港·上海

滙豐故事

王泓世 著



崇基仔由見習生到銀行行長的香港傳奇
香港、上海兩地並肩的雙城誌
銀行業四十年的風雨故事
蘇格蘭精神的實例點評



香港 滙豐 上海 故事

王淦世 著

商務印書館

香港・上海・滙豐故事

作 者：王滌世

責任編輯：符俊傑

出 版：商務印書館（香港）有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：陽光印刷製本廠有限公司

香港柴灣安業街3號新藝工業大廈(6字)樓G及H座

版 次：2011年6月第1版第3次印刷

© 商務印書館（香港）有限公司

ISBN 978 962 07 6448 6

Printed in Hong Kong

版權所有，不准以任何方式，在世界任何地區，以中文或其他文字翻印、仿製或轉載本書圖版和文字之一部分或全部。

序

跟王湧世先生已經是多年的老同事。早在 70 年代我們就認識。當年我們在滙豐算是年輕一代，剛三十出頭。轉眼就過了三十多年，今王湧世先生要我為他的新書寫序，自是欣然答應。

記得不久前他送我的一本書叫做《北上管理的藝術》，細說香港人在國內工作應該關注哪些事情，王湧世先生娓娓道來，看起來不但有趣味，而且很有啟發性。聽說賣得不錯，替他高興。沒想到，不久他又寫完一本，而且這一本書覆蓋近四十年，真要佩服他的創作能力和寫作的速度。

王湧世先生初期在滙豐的工作，跟其他的同事稍有不同，不在前線做業務，反而經常搞項目，東奔西跑。看他毫無怨言，給他甚麼項目，都樂意接受。難怪他在銀行接觸面很廣泛，見識也多。而且，外派三次，所羅門島培訓、加拿大溫哥華做私人銀行，後來在美國洛杉磯推廣亞洲業務，外派之多，可能是一項紀錄。

滙豐在 90 年代中，已有意發展內地業務。王湧世先生廣泛的銀行經驗，擔負大旗自然不過。從此王湧世先生就成為在大陸的香港人，落戶上海。有事回香港，他地道的普通話，讓他變為在香港的大陸人。可以說有雙重身份，他口中說的雙城故事，肯定會很有意思。

王滌世先生跟我一樣，在滙豐工作了差不多一輩子。在他身上可以感染滙豐企業文化的氣息，忠誠、節儉、樸實、堅韌、嚴謹。就隨便說幾樣，便足夠讓讀者知道他是怎樣一個人。書中第一篇講到滙豐當年坐凳子的往事，勾起不少做“專員”時代各種有趣味的回憶。還有股市狂熱的時候，大家講究魚翅撈飯；在股市泡沫爆破之後，大家低調做人，休養生息重整山河。王滌世先生在書中既寫實，又勵志，把那一代的香港人在經濟低迷的時候，流露出樂觀、振奮的“香港精神”，很好地呈現給讀者。

王滌世先生這一代銀行家，有幸目睹，甚至促成香港銀行業的快速發展。從 80 年代開始，本地廠商實力猛增，王滌世先生與不少香港的商家共同走過一段輝煌的日子，也道出了滙豐“與客戶一起成長”的經營理念。他在書中也提到“香港好，滙豐好，大家都好”這種緊密關係。在經濟、政治開始變化的時刻，書中提到滙豐堅定不移，為香港的安定做貢獻，這是千真萬確的事。

除了香港，滙豐同時展開國際化的路程。王滌世先生有幸兩次外派，一方面是他的視野不局限在一個地方，另一方面是需要有條件的人“走出去”宣揚滙豐精神。在加拿大、美國的經歷，他在書中有細膩的描寫，值得一讀。

除了“走出去”之外，王滌世先生在中國業務也可以說是“走過來”。從 1994 年開始，他就在中國跑業務，跑關係，為滙豐日後發展奠定扎實的基礎。他經歷的故事很多，寫出來的不過是一小部分。這些故事經他一寫活現眼前，其中不少情節歷歷在目，看的時候讓人回味。王滌世先生的普通話一點不普通，尤其上台講話時，跟本地人一

樣地道，完全不像香港人。看書中用字，便知他對普通話已經融會貫通，遠超一般香港的同事。也因為如此，他才能深入了解情況，把所見所聞放進書裏。

王湧世先生是上海人，在香港多年，文字中流露出他那種是香港人，也是上海人的心情。由他來講“雙城故事”，恰當不過。同時，我能理解王湧世先生藉他在滙豐的故事，講出香港及上海過去十多年的發展，是一本歷史書。對這段歷史，相信不少讀者會有共鳴。

王湧世先生短短幾個月，似乎成功從銀行家轉型為作家。好書值得推薦，以此為序。

滙豐控股有限公司董事
滙豐銀行（中國）有限公司董事長
滙豐台灣地區主席

鄭海泉

前言

這本書跟我先前的《北上管理的藝術》幾乎同時寫完。要先出版哪一本，煞費思量。最後還是先發行《北上》一書，因為它的內容有緊迫性，對於希望盡快北上發展的讀者能有啟發作用。而這一本書，講的是滙豐銀行過去四十年的發展歷史，緬懷過去，展望將來，沒有時間壓力。

雖然是講滙豐的歷史，有兩點值得注意：第一，是從我個人的角度來看滙豐的發展，從1973年我進滙豐銀行開始講起，一直到今天。其中有不少我個人的小故事，從故事中帶出我所了解的滙豐銀行的發展歷程，而不像一般歷史書，列舉每一年、每一件大事。第二，滙豐銀行的發展，脫離不了香港的發展，等於說香港好，滙豐好，我個人也好。就像是一齣舞台劇，香港是大背景，滙豐是主角，站在大背景前面演繹歷史。而我只是“寫劇本”，用我的小故事帶引讀者回顧當年的滙豐。

我在滙豐前後三十多年，換過二十幾個崗位。擔任中國業務總裁多年之後，外派美國西岸出任總裁，立意退下火線，隨後離開滙豐。不久，獲邀擔任中國民生銀行行長，為香港第一人出掌國內商業銀行，但我仍舊細意觀察滙豐動向。始終跟滙豐有三十多年的感情，一時無法磨滅。如今距當初進滙豐接近四十年，把記得的故事寫下來，

讓讀者從不同的故事中歸納它的發展軌跡，建立對滙豐較完整的感覺。

滙豐銀行是一個簡稱，全名叫做“香港上海滙豐銀行”。1865年3月3日在香港開業，雖然這是第一家滙豐銀行，但當時還是稱為分行。一個月以後在上海開業，也稱做分行，不過是獨立管理的；直到1868年，香港設立總經理，上海不再獨立管理。同年，滙豐在倫敦、三藩市開設辦事處。1866年，滙豐在日本橫濱開設分行，同時在中國內地福州、漢口等地開設辦事處，其後轉為分行。1869年，再度擴充，先後在日本、印度開設分行，1870年到越南、1875年到菲律賓開設分行。撫今追昔，滙豐銀行一連串的拓展，都是由香港、上海開始，原來滙豐這一齣“雙城記”遠在1865年已經上演，相信不少讀者都不知道。

有讀者可能會以為滙豐在1949年的時候已經撤離中國，其實沒有，滙豐是少數一直在內地經營的外資銀行，從未間斷。1954年搬離在外灘的大樓，在圓明園路繼續營業，詳細情況在書中有更多的交待。2000年我擔任中國業務總裁期間，滙豐中國業務的管理功能搬回上海，距離1868年把中國業務的管理功能自上海撤走，前後一百三十二年，這一變化深具歷史意義。

為了收購英國米特蘭銀行，需要滿足監管單位的要求，滙豐控股1990年在英國成立。同時，因為滙豐多年來的收購與兼併，已經成為國際化銀行，也就順理成章需要把附屬公司收納在控股公司的名下，而滙豐控股則在香港及倫敦同時上市。香港上海滙豐銀行成為滙豐控股旗下的一家全資附屬公司，不過，香港上海滙豐銀行仍維持在香港註冊。自此之後，香港上海滙豐銀行的股東轉為持有滙豐控股的股

票。香港上海滙豐銀行有獨立的董事會及董事長，滙豐控股在倫敦也有自己的董事會及董事長，由於在“滙豐”名下有兩位董事長，經常讓外人不得其解，其實這是兩家不同的公司，各自有其獨立的董事會及董事長。

有不少人認為滙豐銀行這是變相遷冊，其實不完全正確。滙豐成立控股公司之後，滙豐銀行的總部依舊在香港，還是叫做香港上海滙豐銀行，在亞太區有二十個國家或地區設有分行。到了2010年，在倫敦的滙豐控股為了加強在亞洲市場的發展，集團總裁又班師回朝，移居香港。被媒體炒作成為集團回歸香港，其實這也是反映出一般香港大眾對滙豐的鍾情，在不少人心目中，滙豐與香港一直是不可分割的，相互依靠，至今很多人還是不願意接受滙豐早已變為一家國際金融機構，而香港上海滙豐銀行只不過是集團的一份子。甚至有傳言滙豐準備在上海上市，那是因為滙豐銀行看好上海（這也是滙豐的根源之一），希望滙豐的投資者是把資金投在一家真正的跨國金融機構。

書中的資料和資訊，全是隨手可得，並無敏感度。全文絕無“爆料”之意，追求八卦消息，肯定失望。對於人物，有一定知名度的用真名。講到身邊的同事，名字稍有改變，不想造成不便。全書共分八篇，覆蓋時間長短不一，不過可以看得出香港以及滙豐幾乎是起落同步，印證香港好，滙豐好的說法，反之亦然。

滙豐的發展，歷屆董事長的影響深遠。其中沈弼、浦偉士、龐約翰尤其突顯。站穩香港，放眼四海的戰略，方向一致，不過手法各有千秋。他們與其他董事長在不同時段，共同維護滙豐傳統的文化，身體力行，不遺餘力。把滙豐內藏的那種蘇格蘭人的堅韌、堅定、堅忍

與堅持發揮得淋漓盡致。今天銀行業在金融風暴下搖擺不定的局面，更顯出滙豐文化難能可貴的一面。

我無法忘記滙豐的同事，他們那種忘我的拼搏精神，交給他們的事，就算廢寢忘餐，總會第一時間辦好，充分發揮讓我們香港人引以自豪的責任心。有時候他們加班加點，把自己的家庭放一旁，毫無怨言，使我感動而敬佩。就是因為有無數這樣的同事，滙豐才有條件邁向多元發展的路徑。我的同事，永遠讓我驕傲。

銀行近年來的發展，傾向交易多過關係，滙豐也有此趨勢。不少外聘的高管，多顧業績、少顧員工的感受，上下關係，逐漸疏遠，遑論團隊的打造。過分注重短期效應，總會犧牲長期利益，無法實現可持續發展，並非上策。以人為本，以客為尊，不是口號，而是我們做銀行的生存之道。

這本書並非只寫給滙豐的同事，希望通過這些還記得的故事，與香港人一起回顧這四十年來滙豐的過去、香港的經歷，讓下一代看得到我們過去的成功或成就，來之不易，希望他們能夠繼往開來，承先啟後，把香港的銀行業、把滙豐提升到新的高點。

借用滙豐精神，堅韌、堅忍、堅定與堅持，勉勵每一個讀者，這是我寫這本書的核心意義。

目 錄

序	鄭海泉	vii
前 言		xi
第一章	股市風暴待重頭	1
第 1 回	撤門禁招攬見習生	3
第 2 回	地區專員的第一課	7
第 3 回	先敬凳仔後敬人	12
第 4 回	穿針引線靠“後生”	17
第 5 回	全民炒股盡皆“贏家”	21
第 6 回	總行的培訓最關鍵	25
第 7 回	股市暢旺工作不離股票	29
第 8 回	與垃圾為伍的差事	33
第 9 回	外展訓練先簽生死狀	37
第二章	經濟轉型蓄勢待發	41
第 10 回	海外拓展遠至南太平洋	43

第 11 回	華資企業順勢崛起	50
第 12 回	本地專員益受重視	55
第 13 回	滙豐文化的軍人氣息	61
第 14 回	“銀行多過米舖”的年代	65
第三章	動盪之中重建信心	71
第 15 回	率先推出 ATM	73
第 16 回	新標誌促進內部團結	79
第 17 回	重建總行展示信心	84
第 18 回	五十億港元的劃時代傑作	89
第四章	時移勢易催化跨國發展	95
第 19 回	新興市場搶灘備戰	97
第 20 回	第一批外派員進駐加拿大	102
第 21 回	異地發展的嶄新體驗	106
第 22 回	拓展與改革同時並進	109
第五章	積極部署準備北上	115
第 23 回	提升華人高管部署中國策略	117
第 24 回	掌握貸款風險應對國內企業	121
第 25 回	蘇格蘭銀行原則	127
第 26 回	外灘老大樓與滙豐四老	132
第 27 回	圓明園路的上海分行	138

第六章	政經動盪考驗重重	143
第 28 回	九七定局加速北上步伐	145
第 29 回	利潤放一旁的非傳統戰略	148
第 30 回	外資銀行業務空間有限	154
第 31 回	“廣國投”破產影響深遠	159
第 32 回	四大華人天王	163
第七章	重整旗鼓扎根浦東	169
第 33 回	陸家嘴成立總代表處	171
第 34 回	最難管控的風險是不守規矩	177
第 35 回	最渴求的資源是人才	182
第 36 回	“蘇格蘭精神”落地有難度	188
第 37 回	兩種文化的融合不容易	191
第 38 回	年度盛事謁見總理	197
第 39 回	啟動併購進入零售市場	202
第八章	風雨無阻中國獨領風騷	209
第 40 回	登陸羅省整合私人銀行業務	211
第 41 回	進軍美國消費金融市場	218
第 42 回	非典後中國的發展機會	222
第 43 回	重新部署的關鍵時刻	228
後 記		231

第一章

股市風暴待重頭

這是恒生指數大起大落的年代。

幾乎所有股民都上了寶貴的一課，

體驗了一段包含天真、無知、貪婪、沮喪、

失望等各種元素的經歷；沒多久事過境遷，

大家重新振作，另覓發展空間，

充分體現了香港人鬥志永不磨滅的精神。

1973年3月9日，恒生指數衝上1,774點，從1969年的110點的起點計，短短四年內上升十多倍。1972年港股全年成交四百三十億元，是1971年的三倍，1973年再升上四百八十億元。創下歷史高位之後，掉頭下滑，到1974年的150點才停定，不足兩年，指數下調超過百分之九十。

用今天的術語，當年銀行創造了一種幾乎是無限量的流動性，發放貸款給股民入市。跌市的產生，其中一個原因是因為銀行收緊信貸，資金流動大減，終於引發骨牌效應，股民爭相拋貨，把恒生指數推倒。內在原因之外，1974年爆發石油危機，世界經濟全面陷入困境。油價飛漲嚴重影響各行各業，市面陷入蕭條，企業盈利倒退，甚至虧損。

長達兩年的股災，金融市場元氣大傷，對香港是慘痛的教訓，卻

也促使了政府完善市場既有的監管制度，為其後香港發展成為國際金融中心打下穩健的基礎。

香港電台1973年開播的《獅子山下》最能反映香港人這一種奮鬥的精神，主題曲中的“人生中有歡喜，難免亦常有淚；我哋大家在獅子山下相遇上，總算是歡笑多於唏噓。”短短幾句，道盡香港人那種隨遇而安，相信“能活下去就有機會”的態度。電視節目裏，許冠文、許冠傑兩兄弟“雙星報喜”的形象，更叫人看得笑中有淚：刻薄老闆許冠文，錙銖必較；樂觀積極打工仔許冠傑，永不言敗。碰到不爽的事，哼幾句《半斤八兩》的歌詞：“出咗半斤力，想話撻嚟足八兩，家陣惡搵食，邊有半斤八兩咁理想。”即時怨氣盡消，又再埋頭苦幹。也就是這一輩香港人這種反覆的自我開解、不斷的自我激勵的精神，為香港的發展打下了扎實的根基。

第1回 撤門禁招攬見習生

1972年香港中文大學畢業，拿了文憑，讀的是工商管理，心想一定要找一間商業大機構，發展自己滿腔的抱負。在香港，不用多想，首先想到的是滙豐銀行。

除了滙豐銀行在香港財雄勢大之外，家人的期望對我多少有影響。家父來自上海浦東，算是鄉下人。他經常告訴我，當年從鄉下川沙到城裏來不容易，在擺渡船上看到矗立外灘的滙豐大樓，既宏偉又有氣派。跑近看，門口那對石獅子虎虎生威。朝上看，嘩，這麼高。頭仰得太高了，戴着的草帽都掉了下來。老人家在我畢業的時候，經常給我“暗示”，如果能進滙豐工作，那可真是光宗耀祖的大事。

他的話我一直沒能忘記，能否進滙豐銀行將會是我人生中的一件大事。的確是想進滙豐，可是心有餘而力不足，一聽說進滙豐的各種要求，心裏就涼了下來。其中一樣條件是“舖保”，就是要有一家有名望的店舖為想進入滙豐的人提供擔保，如果行為有甚麼差錯，所有損失將會由這家店舖負責，當時不少大機構僱用員工時都會有這種要求。家父多年在家弄個小工場，為別人做些手工，根本沒有甚麼店舖。要請別人代勞，出張擔保，當然也不容易辦到，於是進滙豐一事只得擱下。

家計不好，不容閒置在家，急着要找工作，挑容易考進的機構，進去再說。算我運氣好，沒多久便考進一家由印尼華僑所經營的本地銀行。這家銀行有特色：工資低，每月八百元；工時長，每週六天，每天十四小時。總行在上環一條小馬路上，一點都不起眼，怎麼看都

不像一家大銀行。大堂櫃台裏面擠滿從印尼招聘過來的員工，站着幹活的也有，嘰哩咕嚕說的是印尼話，英語看不懂，廣東話也不行，說是從印尼請過來“幫忙”的，其實是在香港製造就業機會給印尼家鄉的華僑而已。

我做見習主任，跟主任“輪流”負責分行之間的提存。我坐在主任桌的時候，他就站在櫃台；反之，他坐桌子時，我就站在櫃台。必須“輪流”負責，是因為桌上有三個不用撥打的直線電話，從其他分行打來的電話，整天響個不停，一定要有一個人專責接聽電話才行。當時因為沒有電腦，分行之間客戶的提存，只能靠電話來查賬。也沒有計數機，只給了我一個算盤，幸虧對算盤還算有基礎，滴滴答答用起來蠻像樣的。就是因為沒電腦，也沒計數機，每天下班前要用算盤把利息算好，才能回家。下班一般是晚上九點以後的事，所以六點鐘配給晚飯，算是福利。有時候，賬平不了，弄到十一、十二點是經常的事，不過宵夜欠奉。

進滙豐不再需要舖保

折騰了半年，印尼話剛學會幾句，突然聽說滙豐門禁大開，不再需要舖保，而且推出一個見習生培訓計劃，專收香港大學及中文大學的畢業生。培訓三年，培訓期間的月薪是一千六百五十港元，畢業後接近三千元。可真是大好消息，起碼中大、港大同等待遇。當年，中文大學的江湖地位遠不如香港大學，不少機構明說只收香港大學畢業