

服務主導的
銀行業

陳少棠編譯

香港銀行學會出版



**The Chartered
Institute
of Bankers**
Hong Kong Centre

服務主導的
銀行業

香港銀行學會出版

服務主導的銀行業

SERVICE BANKING, THE ALL-PURPOSE BANK

作 者：D G Hanson

原著出版者：The Chartered Institute of Bankers

譯 者：陳少棠

出 版 者：香港銀行學會

版 次：1991年7月第1版第1次印刷

©1991 中文版 香港銀行學會

©1987 英文版 The Chartered Institute of Bankers

國際書號：ISBN 962-7322-06-7

版權所有 * 不准翻印

利 爵 士 序

近數十年來，銀行業在香港之發展異常蓬勃，不但成爲本港之一重要經濟環節，更促使香港晉身爲世界三大金融中心之一，與倫敦及紐約鼎足而立。

銀行業乃知識密集之行業，亦是科技密集之行業。欲推動此業發展，必須從培訓人才，傳播知識做起。目前香港各業勞工短缺，人才外流，銀行業自亦不能例外。際此情況，人才培訓益形重要及迫切，自不待言。

香港銀行學會一貫對銀行專業人員之培訓，不遺餘力。根據憲章，學會之成立宗旨包括：(一)就銀行從業員及銀行界專業人士之興趣及需要，組織活動，促進發展及交流；(二)安排完善之培訓課程，使銀行從業員通過業餘進修而成爲銀行界之專業人士，並取得認可資格。近年，學會更致力出版工作，以期推廣銀行業務知識，先後出版中、英文銀行學書刊多種，獲得讀者普遍歡迎。

此冊由陳少棠君翻譯之〈服務主導的銀行業〉，乃學會之又一新獻。是書之英文原著，曾獲英國特許銀行學會頒予獎項。其內容豐富平實，敘述條理清晰，洵屬不可多得之銀行學參考書籍。陳君從事翻譯有年，兼具銀行工作經驗，料必能傳原作之神髓，使中文讀者亦可從而受益。余忝居香港銀行學會名譽會長，欣見此書刊行，爰綴數言，以題其端，並資推介云爾。

一九九一年春利國偉序

HW 75/07

前言

去年春間，我為香港銀行學會編撰了〈銀行應用文〉一書。出版後，學會覺得中文的出版似有可為，而讀者的反應也不俗，鼓勵我繼續寫點東西。我自己日間做的主要是翻譯工作，雖然譯筆平庸，但自惟曾經在銀行界任職多年，而且也讀過點銀行學的書，於是不揣寡陋，答應為學會譯一本書，也好給自己一個磨練的機會。

我選擇翻譯此書，是有取於其敘述全面，深入淺出。原著的作者是英國一位極資深的銀行家，而且他有很好的學術背景。此書初版於一九七九年，由英國特許銀行學會刊印。甫一推出，即大受業內人士歡迎和推薦，列居暢銷書榜之上。其後作者有鑑於銀行業發展迅速，不斷有新產品和新經營方式出現，所以兩度對原書進行修改增訂。我用作翻譯的底本，已是一九八七年印行的第三版，也是現時最新的版本。

此書以英國當地的銀行業發展情況為重心，所涉範圍甚廣，由個人客戶服務以至公司客戶服務，種種俱備。其中有些服務是比較傳統的，有些則是比較新興的，但在原作者眼中有一共通之處，即全都以服務為本，這正是本書命題所要表達的意念。

此書既以英國的銀行業為背景，難免述及一些地區性事物，非其他地方的讀者所感興趣者，例如某金融機構提供某名目的服務。這些敘述通常夾帶許多專有名稱，要用統一的標準轉譯為中文殊為費事，而且亦沒有甚麼意義，所以在不影響文理連貫性的情況下，譯本大多將之從略。儘管這樣，書中載列的專有名稱還是不少的，其中有較為香港人所熟悉，而且有通用譯名者，這裡都照予採用。至於比較生疏的專有名稱，唯有逕行代擬「香港式」的中文譯名。這純然是權宜之計，並無代表性，讀者其鑑諸。

又為便於查檢中文譯名的英文原名，本書附錄專有名稱中英對照，按中文筆劃排序，庶可為讀者提供一助。

本書之譯稿，多蒙中銀集團港澳培訓中心顧問童勤德先生審閱一過，提供不少寶貴意見。利國偉爵士於百忙中為本書題序，寵勉之意，尤為可感，謹此致以深切謝意。

一九九一年三月陳少棠於香港城市理工學院

原作者序

社會工商百業中，像英國銀行業般於短時間內作出急劇演變的，實在十分罕見。而湊巧得很，我的銀行業生涯中，頗大部份時間是在所謂服務部門任職的，因此得以率先見證本書所述的許多發展，而且更某程度上躬與其事。正如其他許多人的看法，我素來相信銀行是應該邁向全面性財務管理發展的。目前我們所見到的，主要也就是這個趨勢。雖然，其間有不少問題存在，有些至今未得到解決，但在這樣短的時間裏，銀行同業所取得的成就仍是很矚目的。在今天，作為銀行從業員，必須對廣泛的金融服務有實際認識，這是昔日所無法想像的。在進修業務知識及在履行銀行職務時，我們都需要學習許多上一輩未曾見過的事物。社會大眾方面，對於不斷推陳出新的銀行服務，亦難免目眩於色。這本書希望能做到對銀行從業員以及一般社會大眾都有所幫助。我不敢在專家面前班門弄斧，只是想向業外人士（在此意義而言我們都屬業外人士）講述當今銀行業發展的一些情況。基此，本書只提綱挈領交代銀行的各種業務運作，而且主要是從「服務」的角度去觀察。

本書的篇章，大體劃分為「個人服務」及「工商服務」兩大環節。目前愈來愈多銀行採用這個分類，以規劃其分行系統結構和各種服務的市場營銷。然而，在這兩枝幹範圍以外，仍有某些專題要討論的，在本書裏將分別以獨立篇章處理。

在本書的舊版中，我向許多協助我完成此寫作的朋友申致了謝意。這裏請容我再次向他們，以及協助我進行這次修改增訂工作的友人和慷慨提供資料給我的銀行道謝。我特別要感謝我的秘書和內子，她們分別為我擔任了打字和校稿的工作。

韓燦 (D.G. Hanson)

一九八七年十一月

目 錄

第一章	服務主導的銀行業	1
第二章	銀行的存款業務	15
第三章	銀行的放款業務	44

個人客戶服務

第四章	遺產管理	59
第五章	私人信託	73
第六章	投資服務	81
第七章	單位信託	96
第八章	人壽保險	116
第九章	保險經紀業務	135
第十章	信用咭業務	149
第十一章	租購及消費者信貸	169
第十二章	個人顧問及代理服務	179
第十三章	金錢與旅遊	188

工商客戶服務

第十四章	商人銀行業務	196
第十五章	股份登記及電腦服務	211
第十六章	租賃及工商業租購	220

第十七章	客帳代理業務	234
第十八章	公司信託業務	251
第十九章	養老金服務	264
第二十章	工商顧問服務	279
第廿一章	離岸服務	288
第廿二章	外貿融資	297
第廿三章	資金轉調	308
第廿四章	推銷服務	323

附錄

一 英國銀行業三十年大事記	341
大事記續編	350
二 漢英對照專有名稱	354

第一章

服務主導的銀行業

何謂銀行

在英國銀行業的歷史上，一九八六年是「大衝擊」之年。嚴格來說，這個詞是指當年十月股票市場取消「單一身份」經紀及最低佣金制度而說的。此事件的源起及影響，將於本章較後部份以及第六章投資服務標題下論述。

事實上，所謂「大衝擊」，亦兼涉到一九八六年倫敦城金融圈所發生的其他轉變，例如大銀行收購股票經紀行和股票莊家公司，政府通過一九八六年金融服務法及依據該法而設立監管機構，另又通過一九八六年房建社團法，撤銷了百多年來銀行與房建社團之間的許多分界，使競爭趨於激烈。可見在未來一段很長的時間，一九八六年將會被回顧為金融服務革命的一個高潮。

本書較早的發行版一開首便引述了 United Dominions Trust Limited v. Kirkwood 這案例。在此案例中，當時的上訴庭紀錄主事官鄧寧勛爵說：「與其他許多事物一樣，銀行業者是較易於鑑定而難於界定的」。他與聯審的法官申述了合資格稱為「銀行業者」的若干基本要求，但卻不願對此詞下任何精確定義。至於明文法例（一八七九年銀行帳冊證據法及一九四八年公司法）所作的定義，只說「銀行業者」是「任何從事銀行業務的個人或公司」。一九七九年銀行法授權英格蘭銀行可以鑑認符合某些條件的機構為「銀行」（見第二章）。此法例亦限制在商業活動上使用「銀行」及「銀行業者」這兩個名稱，當事者必須符合法例所列的少數例外條件，才可以此自稱。一九八七年銀行法同樣禁制上述兩名稱的使用，除非有關的機構已依法而獲得核准。

倘若鄧寧勛爵生於今天，他大概再不會認為銀行是那麼易於

「鑑定」的。事實上，正如許多其他機構，大部份銀行都已變成金融集團企業。往日的銀行家今若有知，恐怕很難相信銀行竟然會涉足幾乎所有的金融活動。隨便舉例，某銀行擁有全國最大的旅遊代理業務，另一銀行擁有最大的保險經紀業務，又另一銀行擁有規模宏大的地產代理業務。現時各大銀行帳冊上的住宅放款，均較一般房建社團為多。某銀行擁有全國最大的租賃業務，亦有銀行擁有最大的客帳代理業務。在股票市場方面，繼「大衝擊」之後，大銀行變成了最活躍的證券交易商，自資或代客買賣債券及股票。上述擴張吞併趨勢並不是單向一面倒的，例如某些保險公司亦持有銀行或接受存款機構大量的股份，房建社團可以合法進軍銀行業務，而近年更有不下三百間非銀行機構獲發牌收受存款。

究竟銀行「業務」是屬於一門行業、專業還是產業？這點頗不易論定。過去一位首席大法官高達勛爵曾表示，「一般而言，銀行業為一門行業」，而「銀行業者正常稱呼其服務對象為客戶，蓋其所從事者為銀行業者之行業；舊日銀行業者不會稱其服務的對象為主顧——只有理髮匠及裁縫匠等，才會使用這樣的稱呼」。時至今日，銀行對其所服務的對象，不單有稱為客戶者，更有稱為主顧、持咭人、受益人、保單持有人、基金單位持有人等。銀行業者與客戶之間的關係，可以是種種式式的。由此看來，只要銀行有興趣經營的，我們都可以稱之為銀行業務。最佳的定義或者是：銀行業務即金融業務。

當然，銀行的傳統業務是收受存款、貸放款項以及提供資金轉調服務。本書第一版的著眼點只限於當前銀行業務的「其他」方面，企圖將偏離傳統銀行功能的各種服務歸納起來綜而述之。有一個時期，人們習慣稱這些非銀行業務為「附帶服務」，但這稱法在現今是難以令人接受的，因為附帶云者，寓有「附從或附屬」之意，而這並不能說明客觀的事實。

若干年前，國民西敏寺銀行創造了「相關性銀行服務」一詞。此統稱是夠明白的，雖然並不精確，因為它會被理解為「與銀行業務有關的服務」。記憶中，曾經有資深銀行家使用過「服務主導的銀行業務」來作說明，這個稱謂倒是恰當的，雖然也有可議之處，因為銀行業務本身就是服務性的。

上述服務並不全是新事物，例如銀行的遺囑承辦和信託服務，至今已有近七十年歷史。一九零九年米特蘭銀行遺囑執行人及受託人有限公司（即今之米特蘭銀行信託有限公司）便已成立。該公司銀禧紀慶時，米特蘭銀行的董事長蒙治敦曾經語帶感情地稱之為「本行最早的附屬公司」。事實上，它確是英國的銀行集團中所見最早的附屬公司。

英國的票據交換銀行陸續推出新服務，主要還是近三十年的事。目前，英國的銀行在櫃面所提供的各種服務，總計約有三百項之多。這實在是很驕人的現象，在世界各地似乎還未有足與匹敵者。

業務周全的銀行

一位前任英格蘭銀行行長曾說：「倫敦作為國際銀行業中心的超卓地位，是建立在自由的基礎上的。在這裏，銀行法例監管之寬，實非其他國家所能企及。」

在同一場合，他更指出，業務周全的銀行正在英國冒現。可以肯定的說，英國的銀行由於能夠自由從事其意願的幾乎任何一種業務，所以它們肯積極拓墾新服務。

本書的第二版擴充了內容，將第一版故意略掉的較傳統的銀行服務如存款、放款和資金轉調，以及其他一些專門服務補寫進去。至於「服務主導的銀行業」這書名則仍合用，因為內容重點是銀行業內各式各樣的服務。本書要做到的，是說明銀行業者所做的工作，

而非教導銀行業者怎樣去做。換言之，本書只企圖對英國的業務周全的銀行作一全面介紹。

名稱

在英國，「銀行」一詞，通常是指在英格蘭及蘇格蘭的合股銀行（屬前者的有柏克萊銀行、寇斯銀行、萊斯銀行、米特蘭銀行、國民西敏寺銀行和威廉氏健利銀行；屬後者的有蘇格蘭銀行、蓋特斯道銀行和蘇格蘭皇家銀行），以及信託儲蓄銀行、合作社銀行、約克郡銀行和國民匯劃銀行等。至於「票據交換銀行」一詞，涵義並不明確。「老字號」的票據交換銀行全屬往日的合股銀行，但在今天，信託儲蓄銀行、合作社銀行和國民匯劃銀行均已成爲票據交換所的會員。本書論述的業務周全的銀行，只有老字號的票據交換銀行差足以當之。

一九八五年九月，倫敦票據交換銀行委員會與蘇格蘭票據交換銀行委員會合併，成立了倫敦及蘇格蘭票據交換銀行委員會，其會員包括：

蘇格蘭銀行	國民西敏寺銀行
柏克萊銀行	皇家銀行
萊斯銀行	標準渣打銀行
米特蘭銀行	信託儲蓄銀行

這八家銀行在一九八六年底總共有分行約一萬三千七百間之多。

此外，亦有一些其他銀行已發展或正在發展廣泛的服務，後文在適當的地方將會述及。

本書介紹的銀行服務，乃以在英國所見而專爲英國居民提供的爲主。至於國際銀行業務，則非本書範圍所及。儘管如

是，離岸銀行服務仍然列入本書內容，因為這種服務是源於英國本土的，而且其運作所在地，距離英國並不太遙遠。

創新及多元化服務

信奉遠期策略的人，大抵會認為上述所發生的一切，都是依據某個大計陸續展現的。無可否認，企業策劃在今天英國的票據交換銀行的決策過程中，佔有重要的地位，而這在七十年代之前是未有所聞的。以往銀行多依從經驗甚或老規矩去發展業務，它們並不以創新者自居。而事實上，它們罕有機會多元化從事其他活動，亦看不到有甚麼特別理由要捨離傳統的業務方式。不但英國如此，大西洋彼岸的美國亦然。黎特勒教授數年前在一篇講述美國銀行業的文章中曾經說：「歷久以來，銀行業的座右銘是『切勿帶頭做任何事』。」

讀者或許會問，為甚麼六十年代末期銀行業會漸漸地或在某些情況下勉強進行多元化，涉足其他金融業務呢？有些人認為這是正常的有機進化過程，是經過多年平凡發展後的昇華。這種理想的，甚或詩意的觀點，恐怕離事實很遠。因為直至六十年代中期，絕少銀行意識到銀行可扮演金融超級市場的角色。試翻看三、四十年前的銀行刊物，很難找到片言隻語講述後來出現的各種服務。銀行就是銀行，形象清楚分明。廿多年前一位專題評論員曾經這樣說：「銀行與廠家不同，它們不會持續的發展新產品或改進現有產品，亦不會為自己的產品做廣告。」在某些方面，美國的銀行比英國的同業先進。雖然有很多法律限制多元化發展，但它們仍能推出一些在英國傳統銀行業眼光來看是出格的創新產品。

銀行業轉變的先兆，可溯始於六十年代的金融環境。上文提到的三項基本銀行業務，即收受存款、貸放款項和資金轉

調，都由於不同的原因而受到威脅。存款方面，如眾所知，自從戰後以來，票據交換銀行對於新的個人儲蓄存款佔份顯著下降。此點在五、六十年代已很明顯，但趨勢卻持續不改。一九七二年時，銀行的個人客戶存款增加十七億鎊，但同年房建社團、人壽保險及養老金基金的存款則增加五十億鎊。至一九七六年，銀行的個人客戶存款增長僅為十三億鎊，而房建社團、人壽保險及養老金基金的存款則增加九十億鎊。更強烈的對比是票據交換銀行向威爾遜委員會所提呈的數據，顯示票據交換銀行的存款佔份由一九六二年的百分之四十八點八下降至一九七六年的百分之三十五點四。同一期間，房建社團的存款佔份由百分之廿一點二升至三十七點七；而在英國經營的其他銀行，包括外資銀行在內，存款則由百之三點八增至十二點五。票據交換銀行又指出，自從一九五九年華契夫委員會發表報告書以還，近二十年間，在英國經營的本地及外資銀行由一百二十五家增至三百多家，票據交換銀行則經過六十年代末期的合併潮後，由十一家降為僅僅六家。至一九八六年底，房建社團儲蓄存款佔全國個人流動資產逾百分之五十二，而銀行存款(包括所有銀行)的佔份卻降至約百分之三十三。

說到資金流向養老金基金及保險公司，必須明白這大部份是屬於長期儲蓄款項，而銀行傳統上主力吸收的卻是短期儲蓄款項。但這也不能一概而論，因為銀行存款中，有頗大部份是存放相當長時期的。無論如何，在任何一時間，全國的可支配收入是一個定額，資金放進了長期儲蓄，便不會留在個人銀行帳戶內。

多年下來，人民所持資金有很大程度的增加，但銀行對此的佔份卻見下降。有很長時間銀行的經營態度是比較被動的，它們毫不著意爭取個人儲蓄，而所謂「市場營銷」，六十年代中

期以前在英國銀行業內是不曾聽過的。反觀今天，競爭形勢緊張，銀行眼見一些競爭對手可以享受稅務優惠，並且可免受許多規例的束縛，自然有受到不公平對待之感，於是它們向威爾遜委員會提出強烈申訴：

「目前，國民儲蓄機構、房建社團和人壽保險公司在吸收存款和儲蓄款項方面，享有其他機構所無的財政上及規例上的方便。這種區別對待，在昔日不同機構界別分明的時期，自有其存在的道理。但現今各類機構日漸趨向在同一市場競爭，上述區別對待便變成帶有歧視性，並肯定會削弱整個金融體系的效率。」

銀行在吸收存款方面已不敵其競爭對手，放款方面亦同時受到公開的打擊。戰後以來的大部份時間，更確切的說是由一九五一年起，政府執行貨幣政策時，持續採取緊縮信貸措施，銀行放款須受用途的限制。一九五七年以後，又再加上數額的限制，只有一九五八至六零年這短暫時期，銀行的放款限制才獲撤銷，期間銀行放款大幅躍升，個人客戶貸款開始發展，供購置耐用消費品的定期貸款應運而生，同時銀行亦漸積極從事租購財務活動。至一九六零年貸款限制再度施行，許多人都相信在英國這混合經濟模式的國度裏，信貸規限將會就此一直維持下去。

傳統銀行業務的第三個環節，即資金轉調服務，本身一向都是無利可圖的，將來大概亦如是。當然，這項活動卻是提供往來帳戶服務所不可或缺的。在這方面，銀行亦受到國民匯劃系統（現為國民匯劃銀行）的競爭威脅。

由上所述，可見銀行的傳統業務確實面對相當大困難，他們的盈利受到中央銀行利率所支配。據一些銀行估計，倘若「廉價資金」時期再臨，他們便沒法繼續營利。因此不難想像，所有

銀行，不論其觀點看法如何，都會致力將資源作更有利的運用。在六十年代中期，英國全國有銀行行所約一萬二千五百間，而票據交換銀行的僱員總數則略多於十五萬人。倘若銀行的傳統業務受到約制，它們必須將部份資源投放於更有利的新用途。當時頗有些人認為隨著自動化器材的普遍使用，銀行將可騰出職員從事較高層次的工作，但實情是否如此尚難確定。無論如何，銀行的經營成本顯見迅速增加。一九七一年湯遜爵士向柏克萊銀行的股東致詞中說：「我們必須發展勞力密集程度較低的活動，以輔補原有的零售業務。這些新活動，將透過本集團的五千間分行而爭取業務。」

在找尋新發展路向上，各銀行的步伐並不齊一。但到了一九五八年，明顯可見各大票據交換銀行透過收購活動而進軍租購業務，當年票據交換銀行投資於租購公司的金額總計約達二千三百萬鎊。

另一項發源於美國的業務——信用咭，於六十年代中開始在英國推展。一九六五年初，西敏寺銀行宣佈購入大來信用咭公司百分之四十股權（其後增至百分之四十八點七）。同年十月，國民省會銀行推出第一張支票保兌咭，保兌客戶所發不超過三十英鎊的支票。年底前，柏克萊銀行參照美國的信用咭形式推出柏克萊咭，並宣言這是「日常銀行服務的一項自然發展」。一九六六年三月，米特蘭銀行推出該行的支票保兌咭。四月，萊斯銀行與馬丁銀行聯同另外九家英格蘭及愛爾蘭銀行宣佈推出名為銀行咭的支票保兌咭。

在單位信託業務方面，類似的一窩蜂現象亦見發生。萊斯銀行於一九六六年十月率先發行基金單位。翌年七月，西敏寺銀行與亨寶銀行聯手進軍單位信託管理業務。不數月，馬丁銀行宣佈收購伊烈康證券百分之七十五股權。另一方面，米特蘭