



難忘九十年代銀行擠提 親身運鈔險象環生

香港作為三大國際金融中心之一，新一代實難想像曾發生過放在銀行的血汗錢可能會一夜清零。原來在上世紀，香港曾發生數次銀行倒閉、擠提事件。縱橫銀行界40多年的王冬勝，1991年任職的萬國寶通銀行（現花旗銀行）擠提時，他跟同事就曾提著3,000萬元現金揸車去分行，落車時裝錢的旅行袋突然破損，現金散落在車內，十分驚險。王冬勝今日坐在中環滙豐銀行的「大班房」，望着窗外林立的高廈，回想當年的驚險情況，他說，好在之後香港加強了金融基建，尤其是回歸後，金融業起飛，香港有足夠財力增加基建，銀行資本充足比率大幅提升，又推出包括存款保額等保衛盾，本港近十多年再沒發生過銀行擠提。

◆文：香港文匯報記者 周紹基、馬翠媚

香港在上世紀六十、八十及九十年代，都曾發生過多次銀行擠提或倒閉事件，很多老香港對此不會陌生。現任滙豐銀行非執行主席王冬勝親歷了1991年的國際商業信貸銀行倒閉事件，同年引發多間本港銀行擠提，當中就包括萬國寶通及渣打銀行。他當時正於萬國寶通（花旗銀行前身）任職，有份處理擠提危機，至今仍對當時的情況歷歷在目。他表示，香港經過多年的發展及強化，金融市場已經非常穩健，但他同時認為，金融市場多年來每一次危機都各式各樣，「特別是香港經濟高度外向，受到全球局勢所影響，所以切忌自滿，必須時刻居安思危。」

國際銀行倒閉事件發生在1991年，當時市民人心惶惶，對銀行的信心大損，且流言滿天飛，很快就波及到其他銀行。「1991年時，我正在萬國寶通工作，即現時的花旗銀行，負責中環環打街分行，記得最初是黃埔的分行突然有很多人排隊，然後就傳出萬國寶通有問題，在羊群心理影響下，結果我們所有分行都出現人龍。」

他回憶當時面對很大壓力，「那時我在分行內主管零售部門，記得人龍由星期三開始出現，我們立即做了很多應變措施，並且即時與美國總部通電話，美國那邊指示『你作為主管，可以放心辦事，最重要是如果客戶來提款，我們必須全數給現金。』」

展示金庫證流動性沒問題

當時有其他銀行在擠提時，並非全數付現金，有部分是付支票，結果反而令到人心惶惶，「我們不要讓市民有種『昇唔起錢』的錯覺，所以要保證客戶提款全數拿現金。」此外，萬國寶通又向傳媒展示其金庫，證明金庫內全是滿滿的現金，令人相信銀行的流動性完全沒問題。面對如此情景，

王冬勝稱首先要鎮定，「我們即使知道會有很多客戶來提款，甚至有可能出現混亂，但我們亦只是將當日界定為『特別忙的一天』，與其他日子分別不太大。」

「同時，我們的分行全部營業，一間都沒關閉，日常分行幾點開門閉門，我們照常，跟平時一樣。如果是在分行關門前已經進入分行的客戶，我們全部招呼，讓他們留到幾夜都可以；至於在關門前仍未進入分行的，我們便派籌，絕不能令對方有拿不到錢的錯覺。」

「記得當時分行櫃檯內，一網網大鈔疊到成人高度，100萬元一網，我們一網網的給來提款的客戶，那晚差不多做到十點多才收工。」為了減少分行門外排隊的人龍，他們也費煞思量，「當時有很多報章、電視台記者，拍攝我們中環分行門外的情況，正值8月暑天，我們便將排隊的客戶請上分行樓上的會德豐大廈的寫字樓，坐得舒舒服服地涼冷氣，我們就是要令傳媒拍不到有人在分行排長龍的影像。」

擠提人龍蔓延至其他銀行

他指，當市民發現對銀行沒有影響，到第二天排隊提款的人就會大為減少，流言自然而然便消散。不過，銀行的擠提對一個社會來說，絕對是危險事件，因為擠提會帶來骨牌效應，影響會向其他銀行擴散。「萬國寶通擠提完後，排隊的人龍在周五便到了渣打，當時渣打中環分行都『打蛇餅』，但當日的一場大雨救了渣打，由於周六銀行不營業，結果到了下周一，擠提事件不了了之。」

運鈔車停運 快艇送錢去長洲

在整件擠提事件中，原來還有一段小插曲。「當時本港有兩家運鈔公司，其中一家因故暫停營運幾天，正正是我們最需要運鈔的那幾天，結果怎樣呢？我們一些員工便要用自己的車幫忙運鈔，甚至有同事捧住一袋袋現鈔坐快艇去送長洲分行。」王冬勝說，「我記得，當時我跟同事提著3,000萬元現金揸車去分行，落車時候裝錢的旅行袋破爛了，現金散落整架車內，連街上的人也看到，現在回想起來還覺得有些冒險。」

王冬勝坦言，自己是電腦系出身，在新科技上有較強的適應，那些區塊鏈相關想法及概念並不難明。「我今時今日還會留意及學習很多關於tokenization（資料記號化）、stable-coin（穩定幣）、bitcoin（比特幣）、cryptocurrency（加密貨幣）、digital currency（數碼貨幣）、blockchain（區塊鏈）的知識，令自己可以跟上時代的步伐。」

◆王冬勝讀IT出身，機緣巧合下加入金融業。

王冬勝：港金融基建遠勝回歸前



◆縱橫銀行界40多年的王冬勝，親歷上世紀九十年代銀行連環擠提事件，也見證了回歸後香港的金融基建更鞏固。香港文匯報記者 攝



◆1991年國際商業信貸銀行倒閉事件，引發同年多間本港銀行出現擠提。資料圖片

居安思危 永不會錯

從一宗銀行擠提事件，可以看出人生百態。王冬勝說，「當時坐在櫃檯的萬國寶通銀行職員，雖然很年輕，只有廿多歲，但非常淡定，完全沒慌亂；有些客戶也很有禮貌，甚至買飯盒、汽水給分行的員工；也有客戶很怕拿不回存款，一直以大叫來表達『強烈不滿』，可謂人生百態盡收眼底。」

從一宗擠提事件，也可看到虛假消息會帶來實際的損害。「當時因為萬國寶通的黃埔分行排隊的人比平日多，便傳出了銀行出事的消息，很多傳真機都收到有關謠言，可謂唯恐天下不亂，結果便差點釀成金融危機。」

港亦曾經歷資產爆炸

從一宗擠提事件，亦能發現金融市場可以很脆弱。王冬勝指，現時美國進入大幅加息周期，令人擔心利息負擔加重，但其實上世紀90年代初，當時樓按息率高達10厘，之後就是樓市泡沫爆破。他提醒，「在1998年金融風暴時政府入場救市，股市每一秒的交投都超過1億元；後來又出現大量負債資產及信用卡壞賬，破產人數屢創新高，所以千萬不要掉以輕心，以為香港一直很穩陣，金融市場千變萬化，沒有任何一樣事能百分百預知，到真有事情發生的時候，將不會有時間等你慢慢開會。」

王冬勝認為，「居安思危」永遠不會有錯，因為危機永遠會在你意想不到的時間與環節裏發生。

王冬勝簡歷

- 1951年 香港出生；
- 1980年 加入萬國寶通銀行（現時稱花旗銀行）；
- 1997年 加入渣打銀行，出任個人銀行業務主管；
- 2000年 擔任渣打香港區行政總裁及總經理；
- 2002年 任渣打銀行董事；
- 2005年 加入滙豐；
- 2005年4月至2010年1月 擔任滙豐集團總經理及香港上海滙豐銀行執董；
- 2010年2月 擔任香港上海滙豐銀行行政總裁，為該行首名華人CEO；
- 2020年5月 擔任總商會主席；
- 2021年6月至今 退休後獲委任為香港上海滙豐銀行非執行主席、香港上海滙豐銀行有限公司兼滙豐銀行慈善基金主席。

上世紀九十年代以來 銀行擠提事件回顧

- 1991年7月 國際商業信貸銀行被發現嚴重虧損後，被英倫銀行接管，而香港國商銀行因母公司問題，被政府指令停業，並證實財務出現問題，最終清盤收場，連累其他外資銀行一度出現擠提；
- 7月17日 當時具中東背景的道亨銀行和港基銀行擠提，外匯基金向市場注資，局面得到控制；
- 8月7日及9日 萬國寶通銀行和渣打銀行受謠言影響，也分別發生擠提。在政府和同業幫助下擠提事件很快平息；
- 1997年11月 港基國際銀行因亞洲金融風暴出現擠提，在政府、金管局、滙豐、渣打及中銀表態支持下，事件一日後平息；
- 1999年 香港國商銀行正式發放所有清盤後利息，香港存戶最終全數取回100%存款；
- 2006年 政府推出存款保障計劃，旨在為存款人提供保障，如存款計劃的成員銀行倒閉，無論個人或公司存戶，均可獲高達10萬港元的補償；
- 2008年9月 東亞銀行被人刻意造謠，傳出財政困難及將被政府接管，導致總行及多間分行一度出現擠提，最後由時任主席李國寶出面澄清及闢謠，事件隨後逐漸平息；
- 2011年 政府優化存款保障計劃。如存款計劃的成員銀行倒閉，無論個人或公司存戶，均可獲高達50萬港元的補償。

「若現時畢業不會做銀行，會做IT」

「我如果再嚟過啊？如果我唔啱讀書，仲有AI（知識）、仲有碩士（學位）在technology（科技），會去做IT，不會再去做銀行喇！」曾任滙豐亞太區「一哥」長達11年的王冬勝，在大學時主修電腦，偏偏回流返港投身金融業，從此與金融界結下不解之緣，不過被問到他如果今時今日才畢業，會如何選擇前路時，他笑言會加入科技行業，因現時全世界都朝此方向發展，「我係咁諗嘅，其他年輕人都一定係咁諗！」

大學讀IT 畢業正值金融業黃金期

王冬勝年輕時於美國修畢計算機科學學士及碩士，原本打算回流香港工作，後來與父母商量後，再「加碼」修讀市場及財務學工商管理碩士，造就他同時精通電腦和商業。上世紀八十年代初回港後，其時萬國寶通銀行（現花旗銀行）正尋找既懂電腦又有商業背景的人才，王冬勝就加入了萬國寶通，至1997年加入渣打銀行，2005年加入滙豐，事業一帆風順。由於王冬勝在兩大發鈔行都曾身居要職，故市民不難在滙豐和渣打發行的鈔票上見到他的簽名。

王冬勝坦言，自己是電腦系出身，在新科技上有較強的適應，那些區塊鏈相關想法及概念並不難明。「我今時今日還會留意及學習很多關於tokenization（資料記號化）、stable-coin（穩定幣）、bitcoin（比特幣）、cryptocurrency（加密貨幣）、digital currency（數碼貨幣）、blockchain（區塊鏈）的知識，令自己可以跟上時代的步伐。」

全世界都在發展數碼貨幣

對於近期虛擬貨幣價格大瀉，就算是最有名的比特幣及以太幣都不例外，王冬勝相信市場經過一輪洗滌後，留下來的將是由State或Country-backed（國家支持）的虛擬貨幣，又或是可與美元、歐元或人民幣掛鈎的穩定幣。

王冬勝認為，虛擬貨幣這概念是很好的，以比特幣為例，背後其實是應用了區塊鏈技術，很難去造假，但目前比特幣的價格很容易受干擾，做不到定價功能，故目前市場上這些虛擬貨幣的存廢，是取決於它們能否做到定價功能。由國家發行的數碼貨幣則不同，因背後有國家的支持。而香港的國際金融中心要繼續發展下去，也一定要發展數碼貨幣，因全世界60多個國家及地區都在發展數碼貨幣，現時中國數字人民幣的發展領先全球。

他又預言，當未來有央行的數碼貨幣及愈來愈多電子支付工具，實體貨幣的流轉將會減少。

拓數字化經濟要有深度配套

特區政府剛剛宣布成立數字化經濟發展委員會，委員會將就數字化經濟的發展向政府提供意見。王冬勝指，他經常強調要發展新經濟，因發展新經濟非常重要，但不是圍地搞個科學園就算，更重要的是要有深度，例如建設大學、科研配套、栽培學生、給予獎學金，以及與內地或外國多舉辦交流計劃等等。

港做個人人民幣業務 喜見構思成真

香港目前是全球最大離岸人民幣業務樞紐，香港2004年開展個人人民幣業務，至今時隔只10多年，但今時今日在香港使用人民幣和投資人民幣資產可謂「家常便飯」，更已成為香港金融業的重要業務，實情背後凝聚了很多人多年的心血和努力。曾為滙豐亞太區一哥多年的王冬勝，親證在2002年他仍是銀行公會主席時，曾與時任金管局總裁任志剛一起北上與時任人行行長周小川會面，討論有關在香港開展個人人民幣業務的構思。

2002年首商討 翌年達共識

這段往事背景或要先從金管局前總裁陳德霖說起，陳德霖曾在《匯訊》中提到，金管局早在2001年11月，已向人行提出在香港開展個人人民幣業務的構思，實質的商討則始於2002年2月。由於當時人民幣從來沒有在內地以外的銀行體系使用和流通，一切安排並無先例，所以金管局與人行和國家外匯管理局進行了多次交流和討論，結果在2003年6月那次會議上雙方在主要問題達成共識，到2003年11月，國務院批准香港試辦個人人民幣業務。最終香港的銀行在2004年2月25日正式開始為個人客戶提供人民幣存款、兌換、匯款以及扣賬卡和信用卡服務。

王冬勝作為當時參與商討的港方主要人員，他回想時承認內地原本對並無先例的安排有所疑慮，不過幸好當時他們是抱持開放態度，而最重要的是香港方面能告知他們可以如何控制好風

險，以及有何機制可監察市場動向，讓內地做好風險管理。他提到根據以往經驗，如金融風暴、互聯網泡沫爆破、1987年大股災等，資金可以來去很快，並有機會影響到一個市場內的匯率、股市等，內地金融當時只剛剛開放了一段時間，他完全理解內地的顧慮。

「金色旅程」開展 產品百花齊放

最終人行在2004年「放行」，香港亦從此開展離岸人民幣業務樞紐的「金色旅程」。王冬勝補充，「2007年內地金融機構首次在香港發行人民幣債券，2009年人民幣貿易結算在港推出，其時在港人民幣存款僅約500億元人民幣水平，3年之後變成超過1萬億元人民幣，他認為在港人民幣存款增加，背後的意義重大，反映市場對人民幣愈來愈有信心，同時亦可推出更多不同人民幣產品，如保險、投資產品、存款、借貸、貿易來往等。」

王冬勝又透露，他曾向中央建議內地盡量與其他國家用人民幣作貿易結算，而此舉可增加其他國家的人民幣儲備量，而當人民幣的貿易結算額增加時，亦意味當地人民幣存款增加，又可以帶動到其他人民幣產品的銷售，加快人民幣的國際化。他亦提到未來人民幣是否可以自由兌換是一件很長遠的事，「但我覺得人民幣似乎多數是一個有管理可浮動的貨幣，類似新加坡元等，始終中央會調控貨幣走向，相信離自由兌換仍有一段時間。」