

□ □ 責任編輯：黎彩玉  
裝幀設計：依蝶蝶

# 張總銀行風雲 40 年

---

□

著者

張建雄

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港北角英皇道 499 號北角工業大廈一樓 B  
電話：(852) 2137 2338 傳真：(852) 2713 8202  
電子郵件：info@chungwabook.com.hk  
網址：http://www.chungwabook.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  
電話：(852) 2150 2100 傳真：(852) 2407 3062  
電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

深圳中華商務安全印務股份有限公司

深圳市龍崗區平湖鎮萬福工業區

□

版次

2012 年 7 月初版

© 2012 中華書局（香港）有限公司

□

規格

特 16 開 (210 mm × 170 mm)

□

ISBN：978-988-8181-52-0

獻給愛妻靜儀

永遠的遊伴和精神支柱

張建雄

# 自序：一切都是緣份

## 無限感恩·另一半的造就

這不是一本自傳，因為自傳總是將自身經歷美化，全憑記憶，必定有記憶誤差。不是自傳，因為沒有寫到筆者求學時代的艱辛、愉快和拚命吸收知識的經歷。

一切都是緣份！沒有最後兩天的獎學金截止時間，來不及申請，就不會有到多倫多之行；也遇不上相濡以沫四十年的妻子；沒有她的適應力和包容力，外派生涯不會如此順利；沒有她希望「相夫教子」的願望，她一定是一位「女強人」，縱橫商場，那有今日的安和歡樂！

筆者成長時代，在跨國企業幹一番事業，是再正常不過的途徑。而有一位幹練通達的另一半，亦是必備的條件，如此方無後顧之憂。如果另一半不喜歡遊歷，不在乎新經歷，那麼跨國企業的生涯就是孤獨的、自行上路的、夫妻分離的，人生就不符合中庸之道了。

當然書中也提及有些外派人員為了子女教育，學孟母三遷，但是否達到理想，相信也不易。筆者幸運，兩個兒子有驚人的承受力，對失去同學同窗的鬱悶，熬過來了也不哼一聲。筆者還以為理所當然，當時並未感恩，待其長大後再談起，也真的不易過。還好在台北五年，有足夠時間來交朋友，漢語也達到一定基礎，如今能以中

文作溝通，總算沒有「黃皮白心」此後遺症。真要感謝上蒼，不必付出外派的代價。二十一世紀不通漢語，簡直沒有競爭力。

## 適逢其會 · 跟對了 Mentor

在任何一個組織中，要升遷就一定要有一位領航人，英文稱為 mentor，沒有其人就只能在原地踏步。沒有實力就是跟對了團隊，也沒有前途，因為在長期而言，閣下只會變成最弱的一環，所謂 weakest link，被人由此衝破，反而是團隊的累贅，被人放棄而已。當然若跟錯了團隊（不能稱之為黨），敗則出局，但亦可重新出發，且看是那個年紀而已。

根據筆者的「二十七、二十七、二十七」三段生涯說，人生事業時間二十七年已足，前二十七年是學習，後二十七年是志業的時間。很少人有事業即志業的幸運，志業很可能是在進行事業中尋找到的。

筆者的銀行事業是適逢其會的。香港的金融中心始於 1978 年的開放銀行牌照，大量需要銀行人才，所以唸公司理財的筆者，反而坐到對位去。進入大通銀行，有 mentor 引進門，很快做了外派人員，本來前途一片光明，但因被香港分行的前輩賞識，被調回香港，但外派福利盡失，薪酬和市價有了距離。而在調任階段，香港領導亦換人，氣場不對，所以五年一到，可以拿五個月的補償，立刻轉工，絕不回頭。因為可以加薪 50%，實在沒有做下去的理由，但辭職書要呈到紐約總部的董事會。可見這位分行經理多麼怕不知流失了哪一條線上的人，自保為先。但事前何以又毫不敏感？筆者學了一招。

## 扶搖直上·成功非僥倖

法國管理文化是精英制，每家大企業都有幾名來自行政大學（ENA）和科技大學（Ecole Polytechnique）的畢業生，就看哪一線上升，當然其中也有政治任命。哪一政黨上台，哪一條線的人上位。

在上世紀，法國大銀行仍是終身制，筆者以一個外籍人士，能有朝一日當上一個銀行重視的 China King，就已不錯了，至於入不入到總行的主流，那是命數。那麼巧，香港分行經理就是一位 ENA。香港的仕途一站，由香港扶搖直上，負責北美，到半個世界，到國際部主管，到 CFO，完成了他的 career。

筆者得其賞識，但沒有一任不是「成如容易卻艱辛」的豬頭骨，說句不好聽的，是沒有法國人敢幹，才落到筆者頭上。當然這過程亦增加了筆者對文化差異的深刻認識。作為一個外資銀行家，管理加拿大人和美國人都不難，反而管理純法國人的屬下，反而更難。因為此輩有「大法國情意結」，堂堂法國人的銀行，何以要居於中國人之下，是口中不說，暗裏心酸的。無論能力有怎樣大的分野，反應是一樣的，更何況是同級的競爭者。

有趣的是，筆者在大通銀行的訓練班畢業時，被評為“easy going, soft spoken”的人；到成熟後，應該變成「有所堅持，語意堅決」。但年幼如此，總不致惡言相向，讓彼此下不了台的事是不做的。

## 居安思危·「無級別」之後

筆者在華人世界，在香港起家，在台北當行長五年，但始終沒有直接管理中國全區，在台北兼管廈門分行時，亦是住在台北遙控，引以為憾。日後在巴黎管北亞區，已是升上神枱，沒有了直接在市場衝刺的快感。當然廈門和天津的行長都是自己任命的台灣人和福建人，對市場沒有隔膜，但總非管理之道。是繞過了當中國行長的法國同仁，所以是權宜之計。在法國文化中的例外原則，亦是如此。

若論職能級別，筆者的生涯到了巴黎亦算到頂了，亦遠遠超越出道之初的目標。當年想當香港的老二，以法國人的自大心態，也就差不多了。那裏知道還有些「無級別」(hors classe) 的職位。總之，無級別之後，高層也就眾生平等了。回香港還可以當外派，住到半山區，倒是兒時的美夢，而活動範圍由北亞變成全亞，而家庭狀態也到了「幼子離家時」了，所以一年在外 155 天成為常態，可以為筆者的「志業：旅遊」作為先導，而不必再教子的妻子亦可作遊伴了。這五年更能對亞洲各地的銀行業作有系統的認知，不必只作 China King，「信可樂也」。

人生就是《易經》中的〈乾卦〉，如何達到「飛龍在天」的頂點是學問，而如何走下企業階梯而不致「亢龍有悔」，更是大學問。居安思危，重視過程，把握自己，就不必有悔。希望各位讀者開卷有益，是為序。

# 目錄

iv 自序：一切都是緣份

xiv 緣起 1971–1973

夢想成真 · 入讀約克 Schulich MBA

機緣巧合 · 初任 AIA 總裁助理

## 上篇

### 適逢其會 · 步上銀行路

2 初入大通 1974

巧遇良師 · 美國大通招分析員

文化碰撞 · 看透美日鬥法

「心震」首行 · 拉隊上廣州

再上層樓 · 007 深造班

10 台北三年 1975–1977

人生轉捩 · 調職日即成家日

老蔣去後 · 台灣政緊經寬

追求名銜 · 美國銀行界怪現象

三十而立 · 親迎富而有禮的洛克菲勒

簡樸守信 · 成功的台灣企業家

入境問禁·無往而不利  
徵信之外·「看相」「看人」  
「投奔自由」·靈活的炎黃子孫

## 24 奉調回港 1978

鄧小平復出·大通加強中國業務  
福兮禍兮·從天上返回人間

# 中篇

## 情歸里昂·成如容易卻艱辛

## 38 初展身手 1979-1983

巧遇伯樂·一腳踢的銀團貸款經理  
北京趣遇·派出所蓋印的日子  
全靠信字·中法第一份處女作合約  
可以吃了·不懂法語的翻譯  
白天鵝貸款·首會霍英東父子  
佳寧巨騙·沉痛的教訓  
當止則止·高位長存之道  
主權貸款·巧避菲律賓一劫  
豪門夜宴·與馬可斯夫人共舞



巴黎受訓·臨老學法語

## 58 轉戰加拿大 1983–1987

能源貸款·初遇中海油高層  
入鄉隨俗·穿牛仔裝上班的卡技利  
反求諸己·得饒人處且饒人  
了解風險·昆德煤礦的教訓  
四十而不惑·凡事急不得的溫哥華  
奇逢「三林」·與林行止忘年交

## 72 調職美國 1987–1990

再逢轉捩·掌美西十四州市場  
親身體驗·不是「大熔爐」只是「大拼盤」  
履險如夷·洛杉磯大地震  
終身難忘·黑色星期一  
收拾殘局·聞存貸銀行色變  
難忘加州人·Irvine Company 董事長  
首訪猶太人·西方石油哈默博士  
目空一切·迪士尼樂園之敗  
機關算盡·石油大亨戴維斯  
雙子星大樓·Arco Towers  
強弩之末·近頂的美國經濟

不敢退休·美國中產但求幸運  
賴債當福利·次按危機之兆因  
高處不勝寒·軟硬實力由頂回落  
鱷魚潭鬥法·與 CEO 共嗜情人餐  
避之則吉·荷李活的困擾  
銀行家噩夢·美高梅大案  
禍福無門·橫行一步又如何  
心繫亞洲·忙中有序半點閒

### 113 急召回台 1990-1995

臨危受命·台北股市大暴跌  
里昂之痛·見不得光的 Executive Life 大案  
委與重任·外派亞洲津貼多  
「三心」管理·誠招天下客  
決策明快·成如容易卻艱辛  
百年大計·謙虛、憂患、謹慎  
進軍上海·初會朱鎔基  
南腔北調·發「中國夢」要通普通話  
「多得」李登輝·台大企業痛失先機  
直通最高層·「大拜拜」與「小拜拜」  
人生如戲·堅守「兩正」無往不利

故客情濃 · 承四川省省長邀訪  
難忘三事 · 恩師邀任當教授  
越南情意結 · 快語一言調巴黎  
依依惜別 · 「馬上封侯」全賴誠信

### 143 調升巴黎 1995–1997

惡補法語 · 深入虎穴到處熄火  
法國試食 · 接待南韓大亨  
花天酒地 · 金融風暴前的日韓  
送往迎來 · 法式飲宴盛意拳拳  
避險有法 · 「大信封」式管理  
總行大火 · 悟透「人生三大階段」  
哀良友枉死 · 出差外派宜謹慎  
堅守中庸 · 創辦台北《里昂行訊》

## 下篇

### 功成身退 · 揮袖別里昂

### 168 回歸香港 1997–2002

時行則行 · “cha cha cha” 踏上回港路  
九七之後 · 百富勤出大事

IMF 年會 · 全球銀行家聚首一堂  
大開眼界 · 遊訪印度考驗耐性  
一廂情願 · 印度四十年後超中美？

**180 笑看風雲 2002-**

人口急降 · 日本面臨最大隱憂  
人才取勝 · 新加坡雙城記突圍  
美好回憶 · 友善的澳洲銀行家  
曲終人散 · 漂亮的下台階

**附錄**

**187 里昂行訊摘錄**

**194 後記：時之義大矣哉**