

一份工、一層樓

——柯清輝的簡約人生觀

「一份工、一層樓、一些朋友」，可以用來概括人稱「柯大俠」的恒生銀行前大班柯清輝的簡約人生觀，1972年大學畢業後加入滙豐集團直至退休，一做37年；八十年代買樓，一住三十多年。「吃東西都是那幾家，我個人就是這樣簡單！」2009年退休後，出任多達八間公司的董事，則是為了幫助商界的「一些朋友」。

張婷婷 本刊特約記者、鄧傳鏘 本刊總編輯

打工：與企業共同成長

柯清輝在福建出生，七歲時移民到香港，23歲時香港大學畢業後，隨即加入滙豐集團做見習管理人員（Management Trainee）。由低做起，60歲退休時已是恒生

銀行副董事長兼行政總裁，是年薪近2000萬元的打工皇帝。一做37年，以現時的標準可謂絕無僅有，何況在那個香港經濟起飛，筍工等人做的黃金年代。「很多獵頭公司接觸過我，但我比較念舊，不

想走來走去。」

他憶述，那時滙豐、恒生的文化確實與一些外資銀行有分別，外資銀行以交易為本，一單還一單。滙豐集團則注重與客戶建立長久關係，一同成長，「若跟客戶每單交易都計到盡，大家便難以建立關係，我的做法是睇長遠，有機會更會成為朋友。」

「我很率直，幫朋友不求回報，不會斤斤計較，相信朋友是會感受到的。我自己做銀行的理念是，希望個個客都發大達，他們發達，不單借貸可以還，將來還會為銀行帶來更多生意。」他當銀行客戶不單是客也是朋友，即使是銀行本業外的問題，也會盡力幫忙，多年銀行生涯廣結善緣，令柯大俠之名不脛而走。退休時連小股東都依依不捨，質疑管理層為何不作挽留。



▲2012年思捷管理層連環跳船，柯清輝臨危受命擔任主席，旁為副主席鄭明訓（左二）。2012年思捷旺角新店開張，兩人出席到賀。（黃潤根攝）



▲柯清輝與人為善的作風，令他在退休後依然得到朋友的信任，獲邀加入多間上市公司。（何澤攝）

與人為善之餘，柯亦會據理力爭，不惜為下屬與上司擦出火花。八十年代初柯任職分行經理，曾因下屬批出的一宗信貸遇上騙徒令銀行蒙受損失，滙豐前大班艾爾敦（David Eldon）當時是地區經理，寫信質疑柯的下屬把關不力，柯回覆指信貸業務不可能全無風險，下屬已在可行範圍內盡了力。其後，艾向其他分行的信貸同事了解過後，親到柯的辦公室表示同意其說法；兩人可謂不打不相識，互相敬重。其後艾於2000年提拔柯做滙豐總經理，笑說：「Raymond, you are not up to that position yet, but we want to stretch you.」雖然柯清輝不想寫這段陳年舊事，但筆者認為這段插曲正好反映柯率直的性格。

柯清輝打工的年代，銀行是朝陽行業，選對行業可與公司一起成

長。柯清輝回憶加入滙豐時，銀行規模不大，主打香港本土業務，仍未收購英國米特蘭銀行（1992年被滙豐全面收購），「一路睇住佢愈做愈大，有一份成就感。」

年長一輩相信「滾石不生苔」，年輕一代卻認為「魚不過塘不肥」。68歲的柯清輝的忠告是要留意企業發展前景。「比如最近這幾年加入騰訊，睇住佢個勢係咁上，無理由要轉工；反之如果你工作的企業面對很大競爭，而且競爭力一路減弱，轉往一間前景較佳的公司亦無可厚非。世界變化這麼快，不能一本通書睇到老。」

買樓：自住不要炒

柯先後擔任過港大校委會成員、城大校董會副主席和恒生商學書院（現為恒生管理學院）校董會主席，目睹大學生入職薪酬多年來

只有寸進，但樓價卻不斷飆升，「入職月薪才萬多元，點供樓？怎會沒有怨氣。」當年柯入職滙豐時月薪1500元，但同期樓價700呎單位才三、四萬元，加上滙豐員工有低息貸款，供樓很輕鬆。

收入水漲船高，但數十年來柯清輝都只是持有一層樓，唯一的分別是從北角和富中心千五呎的單位搬到同屋苑二千呎的複式。「我買樓全部用來自住，不是用來炒，我有四個仔，每人買咗層樓俾佢咁自住。」他認為，樓價根本脫節，現時的水平更不會買，況且他一向覺得買股好過買樓，若看好樓價，寧可買地產股，將來套現都容易些。

買股票：喜舊不喜新

對於有人唱好樓市，「我們拭目以待囉，唔可以隨波逐流，要計自己條數！」他警告，當供應增加、



▲柯清輝退休後不久即獲剛離開政府的馬時亨邀請，加入中策集團，可惜收購台灣南山人壽功虧一簣。

(何澤攝)

息率上升，樓價自然會調整。

至於揀股心得，柯清輝着眼穩健的高息股票，認為各人投資目的不同，「如果你年輕，梗係走去搏科

網股啦，我已經退休，年將七十，還走去搏甚麼！要守住老本，一定選擇所謂舊經濟股份，最緊要yield高、派息高」。放棄科網股可能錯

失如騰訊之類升值數百倍的股份？柯清輝認為沒有甚麼值得惋惜。他指出騰訊、阿里等科網股的市盈率(P/E)高達數十倍，需要每年雙位數盈利增長才能維持這P/E，如果失守便會出現大調整。他以自己擔任董事會主席的思捷環球為例，股價曾高至百多元，因為當時盈利能做到每年雙位數增長，但當盈利一旦下跌，股價便一直沉底，徘徊五元。「新經濟、科網股是否可以長期維持高盈利增長？要自行評估，我唔敢講！」

學制變、急轉型 拍板升格私立大學

恒生管理學院前身為恒生商學書院，由恒生銀行、銀行創辦股東和何善衡慈善基金會捐款成立的基金支持籌辦；與恒生銀行淵源深厚，身為恒生副主席的柯清輝2005至2009年間擔任校董會主席，並為學院作出一個重大決定——升格私立大學！

柯清輝憶述，2007年提出升格計劃，邀請公職王鄭慕智加入校董會坐陣，又從恒生銀行借調一些行政管理人員，包括人事部、財務部的資深同事到恒商協助處理轉型所衍生的行政工作。「好多恒生同事俾時間、心機，全部不支薪，退休後繼續幫手。」

升格的部署還包括在管理架構中加入校務委員會，鄭慕智其後成為校務委員會主席。今年5月柯清輝出席恒管第一屆榮譽院士頒授典禮時，曾對校長何順文笑說：「我對恒管的最大貢獻就係搵鄭慕智入來，舖排升格。」

升格是逼出來的。恒商在高級程度會考年代，有「A工廠」、「狀元搖籃」的稱號，隨着學制改變、預科消失，恒商必須轉型才能生存，當時有兩個

選擇：向下變中學或向上成大學。柯清輝認為恒商是一間非常成功的名校，恒生始創人花了不少心血、金錢打造，「作為後人希望將它辦好，所以一定係向上，我便拍板轉私立大學。」

柯退休後，恒商於2010年改組成為自資大專院校，易名恒管，開始

開辦榮譽學士學位課程。今年3月初已通知教育局，該校的學術、研究、管治水平等已符合升格私立大學，預料今年年底會交評審報告，明年4月進行國際評審，有望明年年底升格為私立大學。「我同校長及校董會成員傾過，他們都充滿信心，我好安慰。」



▲校務委員會主席鄭慕智(左)及校長何順文(右)頒授首屆榮譽院士證書予柯清輝。(恒管公關部提供)

柯大俠江湖救急 退休化身「救火隊」

以為退了休的柯大俠會較清閒，怎知道會議接會議，訪問時間一改再改，一向與人為善的柯大俠不斷向筆者講抱歉。

柯清輝 2009 年退休時，曾表示沒有任何工作計劃，會先休息半年，誰知才兩個月已被朋友力邀出山擔任獨立非執行董事，之後邀約不斷，高峰期要同時兼顧八間公司獨董、執董、主席、副主席和行政總裁等不同職務，公司業務遍及金礦、保險、服飾、珠寶、內衣、電視媒體，以及老本行銀行，成為搶手的明星級董事。

他笑稱，都是朋友找上門，盛情難卻下答應幫忙，但當然要有所選擇。「現在做上市公司獨董，負的責任很大，因為企業管治及合規審查愈來愈重要，不能濫做，正規的公司才加入，否則自找麻煩。」

工行做獨董 感受中國經濟

朋友多全因在滙豐工作 30 多年累積了人脈。中國最大的銀行工商銀行就找他做獨董。「咁界面搵到我，我當然幫手。工行的目標是國際化，可能因為當年我見證滙豐如何由本土小型銀行走向國際。」

許多人誤以為做獨董酬勞很高，柯清輝笑着形容其實收入與付出不成比例。「好似工行的袍金扣了稅僅得 20 多萬，我要花費的時間相當多，董事會一年起碼八個，還有委員會、溝通會……」

不過，他補充說，不能以金錢



▲柯清輝任國際資源副主席時，每隔數月就親自到印尼視察金礦。旁為公司主席趙渡（中）。（國際資源提供）

報酬來衡量，因為能成為首屈一指銀行的獨董，可以令自己輕易摸到中國經濟的脈搏。

柯清輝在滙豐工作期間，經常幫商界人士處理貸款融資問題，銀行客戶後來變成朋友，國際資源主席趙渡就是一個好例子。退休後柯到了加拿大，突然收到趙來電邀請他出任國際資源獨董兼副主席，等不及他回港便於 7 月底公布消息。

公布後很多加拿大朋友關心地問，「你會唔會入咗間老千公司呀？」原來加拿大多年前曾發生印尼金礦騙局，令小股東血本無歸，剛巧國際資源旗下的金礦又位於印尼。

股民追捧 柯：「責任好大」

香港股民因柯清輝入局的「明星效應」而追捧，令股價急升；柯

認為「呢個絕對係唔應該！」因為獨董對公司業務和股價沒有什麼影響力，他們主責公司管治，執董才是負責業務的管理層，至於真正左右股價的則是市場力量！

柯清輝被寄予厚望，自覺責任重大，為確保金礦順利投產，每三個月親自去印尼一次，監察煉金廠建造進度。期間因為選址位置遭逢數月大雨，土層不穩，工程延誤 18 個月，產金期一再推後，引致股民擔心「中伏」，2012 年 7 月產出首批黃金，他才鬆了一口氣。

大股東去年出售金礦，柯今年 6 月功成身退，退任國際資源所有職務。至於為何選擇於金礦投產後放售？「我相信其中一個原因是在印尼經營金礦，有一定的（政治）複雜性，不如將資金調回做一些更能令股東提升價值的業務。」



▲2000年擔任銀行公會主席的柯清輝參觀香港貨幣及投資匯展。左起為：前香港交易及結算所主席李業廣，前香港貿易發展局總裁施祖祥。（何澤禱）

至於被邀加入中策集團，柯表示純粹是因為朋友需要幫手，當時香港一些相熟朋友集資想收購台灣南山人壽，已和賣方AIG達成協議，最後一關是台灣保險監管機構的批准。當時中策未建立保險團隊，需要具備保險資歷人士去見台灣保監，便想起柯，因為他曾擔任滙豐人壽和恒生人壽的主席。柯憶述，當時正身處廈門打高球，接到朋友來電求助，貫徹大俠幫得就幫的作風便一口答應，還因未滿一年冷河期，需要向滙豐申請豁免。

其後台灣傳媒和當地競爭對手

抹黑柯身為北京市政協，是共產黨官員。雖然他解釋政協只是「諮詢協商」性質，並非官員，但對方堅稱「你係官，所以你嚟到台灣係違規的」，因官員身份到台需要申請簽證，而他只是以入台證入境，放風稱柯下次踏足台灣時便會被拘捕。柯憶述當時，身為中策主席的馬時亨，曾刻意要和自己一起闖關入台，看是否會被拘捕！

其後柯希望平息疑慮而辭去政協一職，可惜最終馬英九政府還是因為選舉在即的政治考量而不批准有關收購，中策繳羽而歸。憶述當

柯清輝曾為眾多不同業務的上市公司出謀獻策

日期	公司	職務	業務
2005年5月	恒生銀行(00011)	副董事長兼行政總裁 *2009年5月退休	銀行
2009年7月	國際資源(01051)	獨立非執行董事兼副主席 *2017年6月退任	金銀礦
2009年11月	中策集團(00235)	副主席兼執行董事 *現為中策集團主席、行政總裁及執行董事	投資/金融
2011年11月	周大福珠寶集團(01929)	獨立非執行董事	珠寶
2012年5月	中國工商銀行(01398)	獨立非執行董事	銀行
2012年6月	思捷環球(00330)	董事會主席兼獨立非執行董事 *於滙豐集團任職期間已代表滙豐擔任獨董	服飾
2012年12月	電視廣播有限公司(00511)	獨立非執行董事	電視媒體
2015年8月	Aquis Entertainment Ltd (ASX: AQS)	副董事長及非執行董事 *澳洲上市公司	博彩娛樂
2015年10月	維珍妮國際(02199)	獨立非執行董事	內衣及功能性運動產品

年驚心動魄的商戰，柯自覺已盡了力，非戰之罪。

市場一直盛傳中策曾得到多名「鋤D會」（一班喜歡鋤大Dee的城市富豪）的支持。柯只說「你們新聞界所謂『鋤D會』，那些人我個個都識」。被追問有沒有一齊鋤D呢？柯清輝謙稱：「佢哋鋤D咁大！我點敢坐落去，我絕對無資格同佢哋同枱。」

管理層跳船 臨急做主席

另一次江湖救急，發生在思捷環球。千禧年柯清輝已經代表滙豐在思捷做獨董，見證思捷最輝煌時期，躋身恒指成分股，股價高至逾120元，當年縱然創辦人邢李焯一再減持，仍然是基金愛股，爭相搶貨。邢於2008年辭去思捷所有職務，股價隨着金融海嘯一落千丈。

2012年行政總裁和董事會主席於24小時內先後辭職，管理層真空，包括柯在內的三名獨董急謀對策，「包括鄭明訓在內三個獨董中，我年紀最輕，所以佢哋叫我做，無辦法，便要坐落去，唔通跳船咩！」首要工作包括聘請新行政總裁和做融資，經歷5年努力，公司終於穩定下來。

柯被傳媒形容為救火隊，但他堅稱「我唔係救火隊，我係臨危受命！」如今專注重建公司品牌，似乎深信思捷仍有得救，「如果無得救，我仲坐喺度做乜！」大俠霸氣盡露！