

收回匯豐央行地位 退休前透露驚險過程

「即將在10月卸任的金管局總裁陳德霖，昨在《匯思》撰文回顧由金管局1993成立至今、他任職期間所遇到的挑戰，首篇提及金管局1997年前全面啓用自建即時支付結算系統（RTGS）的細節，當時在原定通車日期前的測試階段，冒出來的「蟲」（bugs）遠超預期，導致臨通車前一晚系統仍有風險，陳德霖當時告誡其他同事，「如果事情有絲毫差池，我和你們的人頭都要落地」。

■香港文匯報記者 馬翠媚



- 1 陳德霖憶述，為避免 RTGS 項目橫跨 97 回歸，他們爭取在 1996 年底前將新系統全面啓用。
- 2 陳德霖在金管局 1993 年尚未「出世」時已開始參與籌建工作，一直被視為金管局「開國元老」之一。
- 3 匯豐在 90 年代是銀行同業支付結算系統的營運者，有「半央行」之稱。

陳德霖憶述，在 90 年代因應歷史因素，匯豐銀行幾十年來都是銀行同業支付結算系統的營運者，所有銀行間的支付都通過匯豐賬戶結算，因而有「半央行」之稱。不過，在 1992 年有英國央行支付系統專家為本港銀行同業支付結算系統進行體檢，發現有幾方面未能達標，包括依賴一家商業銀行而非央行的賬戶結算、結算以銀行間往來的淨額而非總額為基準、隔日而非即時結算、結算在法律上的「終局性」存疑。

分歧不解決當天不散會

陳德霖認為，有關體檢客觀地暴露了香港虛弱之處，又將銀行間大額支付結算系統比喻為金融系統中的血管，暢順與否直接影響身體健康，因此除卻施行根本性的大手術已別無他法，包括收回匯豐充當香港銀行體系結算機構這項功能，故政府在 1988 年引進「新會計安排」，為貨幣操作提供了一個過渡安排，同時糾正由商業銀行承擔香港央行功能的異常之況。

陳德霖指，當時 97 臨近，為避免項目橫跨回歸，他們於 1995 年初啟動項目，爭取在 1996 年年底前新系統全面啟用。在此後差不多整整兩年的每個周一，陳德霖作為負責人在金管局召開例會，與會者 20 多人，包括項目顧問、程式開發商、香港銀行公會及金管局項目小組成員。為了協調解決不同持份者紛紜的意見和分歧，他不得不採取一個辦法——分歧不解決當天就絕不散會。事實證明，這方法非常見效。各方的領隊意識到，與其「累鬥累，困獸鬥」，倒不如尋求折衷共識解決分歧。於是，大家很快就建立了互相理解、彼此配合的互動關係。

整個團隊都不眠不休、竭盡全力，克服無數的挑戰，特別是在使用者驗收測試和模擬測試階段。新系統是實時運作的，一旦開通後，新舊系統就一定不可以同時並行。當時銀行同業支付結算

系統每天成交量約 3,000 億港元，萬一新系統「跪低」，整個銀行系統就會癱瘓，資金流轉驟斷，就如血管突然堵塞，生命堪虞。

開通時仍有風險膽搏膽

最驚險的是開通倒數數個星期，氣氛更為緊張。測試階段冒出來的「蟲」（bugs）遠超預期，好不容易地把這個漏洞處理掉，新的漏洞又冒出來，疲於奔命。1996 年 12 月 8 日（周日），死線已到，他們必須決定新系統是否如期在第二天（周一）開通。當時，除蟲工作基本完成，只剩下一個很後期才發現的問題，就是銀行提取全部交易記錄的功能，這項功能極少使用，但如果問題不能及時解決，一旦新系統需要使用這項功能，將嚴重拖慢系統的運作速度。團隊告訴他，這個「提取全部交易記錄」的漏洞已經修復，但電腦的運算能力仍待增強，才能滿足特大的交易量，例如當所有銀行同時發出以外匯基金票據和債券進行貨銀兩訖實時交易的指令時。即使這情況出現的可能性微乎其微，但仍有風險。經過一番掙扎，他們決定「去馬」，按計劃於 12 月 9 日（周一）推出新系統。他當時以並不像開玩笑的方式告訴同事：「如果事情有絲毫差池，我和你們的人頭都要落地（heads will roll）。」

港元系統日均交易 1 萬億

香港是全球第四個推出 RTGS 系統的地區，僅次於美國、瑞士和英國。時至今日，陳德霖透露，透過這個安全高效的平台處理香港銀行體系內的大量資金交易，現時單是港元交易平均每天就有 1 萬億元，RTGS 系統在 2007 年亦開通人民幣支付結算功能，現時每天人民幣 RTGS 系統處理的總額亦已突破 1 萬億元，而根據環球銀行金融電信協會統計，全球人民幣跨境支付約七成經香港支付系統處理。

97 前爭啟用 RTGS 陳德霖險人頭落地

10 月交棒 難忘金管之路

香港文匯報訊（記者 馬翠媚）即將在 10 月交棒的金管局總裁陳德霖，在金管局 1993 年尚未「出世」時已開始參與籌建工作，一直被視為金管局「開國元老」之一。陳德霖昨分享臨別感言指，離任在即本無意再為《匯思》執筆，不過難忘職業生涯中，曾有幾件親歷其境的題目，希望以第一身經歷去重述，意味除了 RTGS 系統回顧外，在未來 1 個多月尚有更多陳德霖難忘史出。

「長文慎入」成撰文標記

其實金管局高層不時會透過《匯思》專欄對外發放訊息，陳德霖就透露，他在金管局的《匯思》專欄發表了約 70 篇文章，涉及金管局工作的各個範疇，大部分文章都是在公幹的長途機上起草，然後請同事幫忙核實個別數字及細節，粗略計算這些文章合共接近 15 萬字，平均每篇逾 2,000 字，每次同事皺着眉頭讀畢全文，總會「善意」地提醒，很少讀者有興趣和時間看這麼長的文章。



■陳德霖在金管局的《匯思》專欄發表了約 70 篇文章。

陳德霖強調，他並非墨守成規的人，但在《匯思》撰文卻有

所堅持，主要因為金融是比較專和深的範疇，要將前因後果和理據鋪陳好，才能把事情說清楚，認為這才是求真、求實的應有態度，而久而久之，「長文慎入」成了他的標記，而因應離任在即萬事紛繁，加上許多題目已寫過，本無意再執筆，但想想有幾件他曾親歷其境，對來龍去脈有所掌握的事，雖有文字和檔案記錄，卻總不如以第一身經歷去重述那麼有現場感。

而昨伴隨陳德霖臨別感言，尚有另一篇 RTGS 系統回顧。陳德霖文中提及，他選取的幾個題目時間橫跨 20 多年，記憶所及，雖然很多細節歷歷在目，成文後他仍委託同事翻查資料印證核實，儘管力求精確，但畢竟事隔多年，或有疏漏之處，又指有一些人物、事情，礙於保密或私隱考慮而有所省略，但無關宏旨，意味在接下來數星期這位金管局「開國元老」或再有難忘史分享。

Alipay 擬年底增繳交水費差餉

香港文匯報訊（記者 莊程敏）電子支付工具支付寶香港（AlipayHK）昨宣佈，繼早前開通了全港電力及煤氣繳費服務後，第一太平戴維斯及佳定集團旗下 92 個新屋苑亦正式加入 AlipayHK，至今已逾百個物業透過 AlipayHK 繳交物業管理費。APSHK 行政總裁陳婉真指出，為方便用戶能夠利用 app 做到一站式的繳費服務，希望於年底前可將服務拓至水費繳費服務，及包括差餉在內的其他政府費用繳納。

陳婉真介紹，現時 AlipayHK 有逾 200 萬用戶，商戶達 5 萬，每周的增長情況不錯。當被問到近期平台的用戶量及交易量有否受香港社會事件影響時，她回應稱暫時見不到有明顯的差別，因大部分涉及的

都是日常的消費，不是奢侈品的消費。

陳婉真：與虛銀有合作空間

對於香港即將推出虛擬銀行，陳婉真認為與其並非競爭關係，因支付寶香港主要是做支付服務，兩者有分別，反而希望有合作的空間。她又透露，AlipayHK 亦致力拓展本港交通工具的支付服務，除了推出小巴易乘碼外，在地鐵方面亦準備得如火如荼。

AlipayHK 早前已獲人民銀行許可，在全國開展移動支付服務。陳婉真表示，現時正在不同地區進行測試，目標是在今年年底推出，希望服務開通時即可覆蓋全國，不希望逐個逐個城市推行，現時用戶已可以在大灣區進行跨境支付。



■陳婉真（左四）稱 AlipayHK 現有逾 200 萬用戶。莊程敏 攝

另外，該平台早前亦加入慈善捐款功能，公司昨宣佈啟動「生活繳費傳關愛百萬大轉贈」捐贈活動，用戶於平台繳費時可獲取「愛心源點」並自由選擇轉贈予慈善機構，活動完結後，AlipayHK 會按照「愛心源點」比例向各機構捐贈最多 100 萬元。

羅兵咸科技園推計劃扶植科企



■黃克強（左二）稱，該計劃可為科技企業提供資金募籌及高質量的交易渠道。右二為趙柏基。

香港文匯報訊（記者 周曉菁）羅兵咸永道香港與香港科技園昨聯合宣佈推出「創新科技投資躍動計劃」（Tech Raiser），項目為期兩年，將支援至少

30 家「星級科技企業」，擴大投資者社群和吸引優質科技企業落戶香港，從而促進創新科技生態圈蓬勃發展，助香港在新經濟中保持競爭力。

提供資金募籌培訓

香港科技園行政總裁黃克強表示，羅兵咸可為處於不同發展階段的科技企業，提供資金募籌及高質量的交易渠道，更名為創科生態圈帶來深厚而廣闊的國際人脈網絡、商務專業知識及財務管理技巧，相信對初創公司大有裨益。

羅兵咸永道亞太及大中華區主席趙柏基指出，應共同將香港發展成為投資及

孕育創新的中心，支援創新科技企業的孵化器、加速器計劃及基金日益俱增，各行業正主導推動相關項目發展。

據悉，「創新科技投資躍動計劃」於今年 8 月至 2021 年 7 月期間分三期進行，每期分別為特定行業的企業提供全面的資金募籌培訓，總共將支援最少 30 家企業。計劃涵蓋金融服務、娛樂、休閒生活及教育，房地產及基礎建設，先進製造與環境保護，汽車、運輸及物流，醫療保健共六個行業。參與計劃的企業除有機會得到投資以擴展業務外，傳統經濟企業亦可藉此機會注資最新科技或應用創新方案以支援業務。

屈臣氏：Z 世代成消費主力



■屈臣氏集團數據分析顯示，去年 Z 世代在旗下品牌的消費力增長了 23%。

香港文匯報訊（記者 梁悅琴）別以為年輕人只愛網上購物，在全球 25 個市場經營 12 個零售品牌及超過 15,200 家店舖的屈臣氏集團數據分析顯示，雖然 Z 世代（泛指於 1995 年至 2009 年出生的第一代）是第一代數碼新生代，但他們喜歡到實體店舖購物，享受與朋友在店舖內購物的社交互動體驗。

彩妝護膚產品受捧

該數據分析顯示，2018 年 Z 世代在集團旗下品牌的消費力增長了 23%。該分析亦反映平均有 86% 的 Z 世代是美容愛好者。Z 世代的支出超過 70% 是用於購買彩妝護膚產品，較其他年齡層相對是最高的。由此可見，Z 世代將成為屈臣氏集團業務增長的動力，是集團當前和未來計劃的關鍵。Z 世代會基於潮流趨勢、產品價格及質素來選購彩妝護膚產品，更會一邊在店舖選購，一邊用手提電話在網上瀏覽其他顧客對產品的評價。屈臣氏集團的顧客數據分析顯示 99% 的 Z 世代會於線下購物，並喜歡光顧大型商場及市中心的店舖。數碼新生代大部分時間都花費在電子屏幕上，他們喜歡具科技元素的實體店舖，因此店內的數碼設備是推動銷售的

關鍵因素，例如在店舖中引入擴增實境技術（AR）和人工智能（AI）設備，以及透過應用程式和社交媒體連接線上和線下（O+O）體驗。

親身體驗數碼設備

在一個英國市場調查中，19 歲的 Chloe Skinner 表示：「當我計劃購物時，我會先在網上瀏覽及搜尋資料，但我更喜歡和朋友一起到店舖選購產品及體驗一些有趣的玩意，例如嘗試虛擬化妝鏡，創造自己的造型照片，並在社交媒體上分享。」

中國屈臣氏為當地學生在大學校園裡籌辦了一系列快閃活動及彩妝課程。此外，品牌在 4 月更為北京、天津、石家莊及瀋陽的大學生舉辦校園宣傳活動。

2019 年 Z 世代成為最大的消費群，現佔全球 77 億人口的 32%。屈臣氏集團首席營運總監倪文玲表示，Z 世代是零售業的未來，他們的消費力越趨強大，集團十分重視與 Z 世代維持緊密連繫及互動，除了為他們提供合適的產品，品牌為他們所帶來的購物體驗亦至為重要。要滿足 Z 世代，數據分析擔當了相當重要的角色，有助集團了解顧客的需要、喜好及購物習慣，並調整業務策略。