

热点) 话题 冯清莲

## 怀念黄祖耀博士

随着黄祖耀博士的逝世，新加坡银行业历史上的一个篇章也写上了句号。

辍学生得以管理一家银行的时代早已一去不复返，更不用说收购国内的另外五家银行了。银行董事主席可以在机构中行使行政权力的日子也俱往矣（从1974年到2007年，黄博士担任大华银行集团主席兼总裁长达33年）。如今，金融机构的董事甚至高级管理人员的任命，都必须得到新加坡金融管理局的批准。

我是在1971年10月认识黄博士。身为新加坡中华总商会会长，黄博士率领历史性的贸易代表团访问中国。我是随新加坡首个贸易代表团访问中华人民共和国的三名本地记者之一。大华银行在那年早些时候已宣布收购崇侨银行，所以我第一次见到黄祖耀时，他已拥有两家银行。

1977年，我加入大华银行，担任黄祖耀的个人助理。在这之前五年，他收购了利华银行。因此，他当时是三家新加坡银行的主席兼总裁。

当我在37年后退休时，黄博士又收购了七家银行。2014年，大华银行集团在新加坡拥有五家银行，在亚细安国家拥有另外五家银行。

### 童年没被溺爱

黄祖耀1929年出生在中国金门。他的父亲、曾被誉为“砂拉越无冕国王”的拿督黄庆昌，曾计划让他的二房妻子照看金门的祖坟。但中日战争迫使二房一家撤离到古晋。当黄庆昌将其商业帝国扩展到英国殖民地时，他们搬到了新加坡。

尽管黄祖耀出生在众所周知的富贵之家，但他在童年时期并没有受到溺爱。身为二房的儿子，这个小男孩一直生活在父亲大房妻子所生的哥哥黄佛德的阴影下。多年来在家庭中处于弱势地位，很可能促使这个年轻人更加努力地工作，以向父亲证明自己的本事。

对于黄祖耀这一代华校学生来说，战后岁月动荡不安。尽管黄祖耀没有参加学生静坐示威和与当局的冲突，但有人向他的父亲建议让他离开当时是左派学生活动温床的中正中学。他开始在家族的贸易公司庆隆（Kheng Leong）工作。

幸好，在黄祖耀生活的那个时代，学历并不是通往成功事业的最重要条件。1958年，他加入父亲于1935年创办的大华银行的董事会。两年后，他接替父亲担任银行的董事经理。1974年，他完全接手已更换英文名字的大华银行，担任主席兼总裁。2007年，黄祖耀的长子黄一宗接替他担任总裁，而自己则于2013年卸任主席。但是，正如黄祖耀常说的“大华银行在我的血液中流淌”，他继续以荣誉主席的身份扮演顾问角色。

### 自称“天生幸运”

在长达半个世纪的银行家生涯中，这位辍学生在新加坡收购了五家银行，并在本区域收购了另外五家银行。

从1971年收购崇侨银行开始，黄祖耀于1972年收购利华银行，1984年收购远东银行，1987年收购工商银行，2001年则收购华联银行。

大华银行向东南亚的扩张始于黄祖耀收购崇侨银行和利华银行。这两家银行在马来西亚都有分行网络。这些银行随后合并，并在当地注册为大华银行（马来西亚）。

1980年代，当邻国遭受金融危机冲击时，黄祖耀抓住机会收购了泰国的两家银行（汇宝银行（Radanasin Bank）和亚洲银行（Bank of Asia））、印尼的两家银行（峇厘银行（Bank Bali）和宇宙银行（Bank Buana）），以及菲律宾的威士茂银行（Westmont Bank）。

他的父亲在1960年给他留下了一家只有一家分行的银行；到2013年黄祖耀卸任主席时，大华银行集团在全球已拥有500多个办事处。银行的资产从28亿元增至逾2530亿元，市值升至320亿元。

每当黄祖耀的成就获得赞誉时，他总会把自己的成功归结为“天生幸运”。他坚持认为，自己很幸运，在正确的时间出现在正确的地方。

### 取诸社会，用诸社会

当然，黄祖耀受益于这样一个事实：他开始自己的银行家生涯时，新加坡金融业的运作环境还很宽松。获得银

在担任黄祖耀特别助理的37年（1977年至2014年）间，我得以近距离观察他收购八家银行的过程，以及他为社会做出的诸多贡献。他最突出的个性特点是思维敏捷，对形势有很强的直觉，以及对增强大华银行实力怀有坚定不移的热情。他对华联银行的成功收购最能体现这些特点。

行执照并不太难，资本是经营银行的首要条件。

新加坡1965年突然脱离马来西亚，对这位银行家来说也是一件幸事。当新加坡政府决定推动工业化计划时，一直以转口贸易为主的本地商人响应了这一号召。黄祖耀投资了新加坡糖厂（Sugar Industry of Singapore）和大众钢铁（National Iron & Steel Mills）。时任财政部长吴庆

瑞博士推出亚洲货币市场（Asian Dollar Market），以巩固新加坡的金融中心地位时，大华银行是首批申请执照的银行之一。

但是，并非所有的建国一代都成为成功的银行家和企业家，所以在正确的时间出生在正确的地方，只能是让黄祖耀取得成功的众多因素之一。

2001年，黄祖耀获颁“新加坡杰出商人奖”，时任副总理李显龙说：“他有天生的商业头脑，对机会和危险有着敏锐的嗅觉。他对前景的清醒评估和果断的执行力，帮助他建立了大华银行集团……”

当黄祖耀于2008年获新加坡国立大学授予名誉文学博士时，由陈大荣教授宣读的颁奖词写道：“这需要精明的商业战略、对个人和专业的承诺、辛勤工作、服务精神和对生活的热情；而黄先生完全具备了上述所有条件。”

陈教授指的是黄祖耀在社区和教育界的积极领导作用。同许多建国一代的华商一样，黄祖耀恪守“取诸社会，用诸社会”的原则。这包括为国内的弱势群体提供经济援助，支持教育事业，以及维护华人传统和价值观。除了曾担任三届新加坡中华总商会会长，黄祖耀还担任过新加坡福建会馆会长和金门会馆主席。他分别于1986年和1992年推动成立新加坡宗乡会馆联合总会和华社自助理事会，并于1995年担任华裔馆国际董事局主席。

虽然没有完成中学学业，但黄祖耀曾于1970年至1980年担任南洋大学理事会主席，在1980年至2000年期间则是新加坡国立大学理事会成员。基于他的商业成就和对社会的贡献，国大和南洋理工大学先后将荣誉文学博士授予他。

### 思维敏捷

在担任黄祖耀特别助理的37年（1977年至2014年）间，我得以近距离观察他收购八家银行的过程，以及他为社会做出的诸多贡献。他最突出的个性特点是思维敏捷，对形势有很强的直觉，以及对增强大华银行实力怀有坚定不移的热情。他对华联银行的成功收购最能体现这些特点。

华联银行本不是黄祖耀的收购目标。当有关华联银行和华联银行正在进行合并谈判的传闻浮出水面时，黄祖耀认为，这两家老牌家族银行的联姻将是一个理想的组合。然而，当新加坡发展银行（现为星展银行）于2001年6月宣布对华联银行发起敌意收购时，黄祖耀立即意识到这是大华银行的机会，并迅速采取行动。时任华联银行主席李喜盛受委托安排黄祖耀与华联银行创始主席连瀛洲在那个星期六（编按：2001年6月23日）下午会面。

两家银行的两大股东达成了协议，黄祖耀以“白骑士”之姿加入了竞争；在发展银行发起敌意收购一周后，他和李喜盛共同主持了记者会。同年9月，大华银行收购了华联银行98.46%的股权。美林证券虽是大华银行在这场收购战的财务顾问，但毫无疑问，所有人都认为黄祖耀牢牢掌握着主导权。他每天早晚仔细阅读每份媒体和分析师的报告，在电脑屏幕上关注着发展银行和大华银行的股价走势，并主持了无数次有关竞购的会议。

每当有人提起他在银行业和商业领域的诸多成就，以及对社会的贡献时，黄祖耀往往一笑置之。2014年我退休后，我们偶尔见面共进午餐，他继续淡化自己在商业和社会方面的成就。

在他看来，“商业和社会的成功都是短暂的。人们很健忘，一个人的成就很快就会被遗忘”。

虽然黄祖耀对大华银行的惊人发展不无自豪，但他更满意的是将自己的商业王国成功地移交给儿子们。长子黄一宗负责管理银行，次子黄一超主管家族企业庆隆和大华继显（UOB Kay Hian），幼子黄一林掌管华业集团（UOL）和虎豹集团。

作者是大华银行前第一副总裁，黄祖耀前特别助理  
黄金顺译