笑談人生偶然抉擇 成就今天金融管理局總裁

香港經濟能夠持續蓬勃發展及游刃應對各種挑戰，實有賴安全及穩健的銀行體系。余偉文（86 崇基企業管理）作為第三任香港金融管理局（金管局）總裁，肩負起維繫香港金融穩定的重任。他透露在學期間積極參與社會服務，因此畢業後一直希望從事與「人」相關的工作，又形容人生如浮木（driftwood），充滿偶然性，一個簡單決定足以改變一生路向，而最終在偶然之下加入政府，並與金管局一同成長，從金融層面服務廣大市民。

▲ 余偉文在 2019 年 10 月 1 日履新，他強調金管局首要工作是保持香港金融穩定。

余偉文小檔案

- **1986 年**
  香港中文大學工商管理學士
  香港政府政務主任
- **1993 年**
  倫敦大學法律學士
  香港金融管理局高級經理，一年後擢升為金管局處長
- **1995 年**
  倫敦大學金融經濟學碩士
- **1998 年**
  哈佛大學工商管理碩士
- **2001 年**
  香港金融管理局助理總裁
- **2007 年**
  香港金融管理局副總裁
- **2019 年**
  香港金融管理局總裁

余偉文（Eddie）出身基層家庭，小時候家住大坑東，與七兄弟姊妹擠在百多呎單位中成長。後來搬往沙田瀝源邨，選擇學校得從實際出發，「當時沙田還是新市鎮，沒有太多學校可以選擇，於是從火車沿線尋找，見到拔萃男書院近火車站，校譽好，就選擇報讀。」那年代拔萃學生都以港大為目標，余校友選擇了中大是有點機緣巧合，「拔萃向來給學生很多自由，既可選讀 A-Level，也讓學生自修 Higher-Level，我就抱着試一下的心態去考 Higher-Level，竟然成績不俗，得到中大生物化學系取錄。當時聽師兄說由生化系轉讀醫科很容易，自己向來志願從醫，加上家住沙田常有機會到中大閒逛，早被那裡的山明水秀所吸引，而且感覺中大人文氣息比較濃厚，學生看上去也較為純樸，因利乘便之下便入讀了中大。」

中大助擴闊知識廣度

世事總是充滿偶然性，入學不久中大改變政策，關上了生化系轉讀醫科這扇門，令他頓感徬徨，「如果選擇繼續留在生化系，當年生物科技未如今天那麼普及，畢業後的出路會很窄。面前只有兩個選擇，一是重新報考 A-Level，但當時已屆 12 月，只剩下幾個月時間準備，成績一定未如理想；二是直接轉系，結果我選擇了後者。」

立下轉系決定後，余校友曾經考慮過社工系，原因是參加了中大社工隊，「社工隊根據隊員意願分成兩組，一組參與研究社會政策，另一組負責實踐，我選擇了後者，到聖基道兒童院做義工。這是中大對我影響深遠的一件事，大家經常說『施比受更為有福』，義工經驗的確令我有很深的體會，即使是不同崗位都能為受助者帶來希望、影響生命。」

雖然余校友對社工系興趣盎然，但自問性格內向，深感未必適合做前線工作，同時又有現實的考慮。「正如剛才所說，我來自基層家庭，只因家中排行最小，有兄姊挑起家計負擔，我才有機會入讀大學，所以畢業後的出路成為轉系關鍵考慮。」顧慮當時沉重的家庭負擔，又聽說社工系那年頭不易找工作，而企業管理系的工種選擇則相對較廣，他便毅然決定到企管系敲門面試。

輾轉下終於在企管系安頓下來，余校友直言在中大四年，是個人成長最重要的印記之一，「最大得着是培養了對知識的好奇心（intellectual curiosity），大大擴闊了我的眼界；加上中大提供獨有的通識課程，讓我能用盡學分修讀最感興趣的科目，有機會涉獵多方面的知識。還記得當時范克廉樓學生會門外放置很多

▲ 余偉文（右二）跟中大同學的畢業照。

▲ 余偉文（右）獲得崇基學院的夏鵬紀念獎學金。

文化雜誌，例如《號外》、《電影雙周刊》等等，更成了『U 拉』刨書以外最好的精神食糧，以上種種在中大的經歷，對我日後影響很大。」

不論輕重全力做好

余校友畢業後首份工作是在一間英資銀行當見習經理，在受訓兩、三個月後，被調派到石硤尾白田分行擔任銀行出納員，最初覺得自己必定可以勝任，但到真正上班才深切感受到前線同事的難處。由於分行鄰近街市，每日要處理不同「形態」、包括沾濕了的銀紙，「受訓時我以為自己數銀紙的功力不錯，但真的在前線工作後才知道仍有待磨練。記得上班第一個星期，有一日銀行埋數時發現數目不對，結果全部人要留下來重新點算一次，最後發現是我計少了一百元！正因這次自己疏忽而累及同事全體『留堂』，讓我緊記日後工作不論大小輕重，絕不能掉以輕心，要盡力做好每項工作。」

▲ 余偉文（中）於 1994 年首次陪同時任金管局總裁任志剛（左）到外地公幹。

在銀行工作了一段時間，余校友開始察覺在其他機構工作的同學晚晚加班，而他卻能每天準時下班，「起初感覺良好，但時間長了，就覺得應該趁年輕多拼搏。」正好當時收到政務主任（AO）的取錄通知，他考慮過後決定加入政府，迎接新挑戰。入職政務主任最初的一年半，余校友被委派到觀塘政務處，這段經歷讓他獲益良多。「當年政府進行茶果嶺的寮屋清拆工作，俗稱『寮仔部』的寮屋管制組慣常做法是先拆走屋頂，但其中一戶實在沒有經濟能力可以遷走，下雨全屋水浸也只可以留守在家中。見到如此慘況我跟房屋署多番交涉，最後幫他們一家遷到臨時房屋。這件事令我感到非常滿足，因為可以在工作中幫助別人。人生就是這樣奇妙，想不到當年沒有入讀社工系，卻在政務處當個『小社工』。」

踏入金融管理的大門

政務主任要輪調到不同崗位工作，91 年來到外匯基金管理局，余校友說當時對金融可謂零認識，很多金融術語也不懂，連做筆記也一頭霧水，唯有一邊工作一邊學習，並兼讀經濟學碩士課程來裝備自己。93 年金管局成立，他是其中一名創局成員，一直於局內工作至今。

對於是否一生一世做金管局，他坦言當時也曾猶豫過，由讀書到工作，一直也沒有認真規劃過，像浮木般隨水漂流，從未想過到底職場生涯要如何走下去。於是 95 年決定停一

停，想一想，申請到美國哈佛大學讀 MBA，一圓留學海外的夢想。「讀書期間認識到來自世界各地的朋友，眼界拓闊了很多，也清楚了解到職場的無限可能性。」最終余校友在哈佛畢業後仍是決定返回金管局，身邊的朋友都覺得奇怪，為何兜了個大圈又回到原點，「其實停工兩年為我打開了所有大門，我在看過見識過後決定留在金管局，就是深思熟慮的決定，清楚知道這可以作為一份終身職業。」

居安思危、處事果斷

重返金管局後，余校友出任當時金管局總裁任志剛的行政助理，正值發生 98 年亞洲金融風暴，港元受投機者大舉狙擊。基於市場失效，政府決定入市，余校友憶述當時從任志剛身上學到很多，「任生常說『急事慢行』，愈緊張反而愈易失了分寸，即使去到入市最後一日，要動用大量外匯基金來反擊，他全日也氣定神閒；到後來 08 年金融危機，我也緊記居安思危的原則，早與同事就各種可能發生的情況擬定好全套應變計劃。」有幸在任志剛和陳德霖兩任金管局總裁身邊工作，看到他們運籌帷幄，讓余校友明白到維持香港金融體系穩定是金管局工作的重中之重，亦令他對居安思危、常備不懈的處事態度有着深刻體會。

▲ 余偉文於線上進行的「香港金融科技周 2020」發表開幕主題演講，談及香港未來金融科技策略（上），並主持線上專題討論，與中央銀行家探討中央銀行在發揮數碼經濟效益和管理相關風險方面的角色（下）。（圖下左一為國際結算銀行總經理 Agustín Carstens、左二為中國人民銀行行長易綱，右二為荷蘭中央銀行行長暨金融穩定理事會副主席 Klaas Knot。）

安然度過兩次金融危機，余校友於 19 年 10 月 1 日接任金管局總裁，甫上任一星期便面對嚴峻挑戰：香港在 10 月 4 日實施《緊急法》，社交平台上頓時湧現大量流言，謠傳聯繫匯率制度將崩潰，呼籲市民提款。「考慮到社交媒體傳播力度強，容易造成人心虛怯，我們需要快而準地澄清謠言，以防它們進一步發酵和影響公眾對金融體系的信心，因此我們成立了一個即時通訊群組，當中包括金管局高層和傳訊處同事，大家在群組內積極討論應對謠言的策略，最終成功在兩至三小時內平息謠言。我們更找來年青的同事就內容提供意見，希望帖文能更貼地，整個行動充分展示了金管局處事果斷及同心協作的團隊精神。」

裝備自己掌握軟技能

對於有志加入金融行業的師弟師妹，余校友認為軟技能相較硬知識更重要，並有三點寄語：「一是必須對有關工作感興趣，不能單靠薪金多少決定。由於我對金融事務有濃厚興趣，雖然在金管局工作已經二十多年，但每天上班都還保持着一種新鮮、期待的感覺；二是現時金融行業已非停留在會計、金融分析等專業領域，而是擴闊至金融科技、大數據、綠色金融等新興範疇，求職者知識面廣會有優勢，所以師弟師妹入行前要先好好裝備自己；最後，金融是一門以人為本的行業，從業員要以同理心與人溝通互動，非單單從自己角度出發。以上的技能雖然不能從書本上學習，但可以慢慢摸索及磨練。」

《中大校友》人物專訪短片