

◎周承宇弟兄採訪、撰文／本刊編輯

我在規劃， 卻走進祂的計畫

專訪安托慈善基金會行政總裁潘國榮



① 訪談期間Jimmy雀躍介紹獲設計獎項的安托標誌意念

潘國榮先生 (Jimmy PUN, 下文稱Jimmy)，前香港匯豐銀行高級副總裁，亦曾出任香港醫管局的財務總經理；一位甚少曝光於公眾視野，卻在香港信託與投資管理業界享負盛名的翹楚。他在高峰期曾默默建立、監察管理上百萬人高達數百億美元規模的退休基金。今天，他應邀走入復臨教會之中，繼續默默地由零開始，為家人和自己，也為社會創建嶄新的慈善信託服務。

起初只為了我倆

步入古稀之年，當眾人都認為他條件豐裕，大可完全卸下公務，好好退休享福，每清晨自駕遊馳走於高爾夫球場優哉悠哉之際，他卻毅然應邀踏進全然陌生的教會文化之中，領着相較過去只有約五分之一的「薪水」，每清早七時抵達辦公室，領導團隊埋頭苦幹，只為建立

及推廣心中醞釀已久，能結合「養老照顧」與「慈善捐贈」效能的嶄新非盈利慈善信託服務 — 「安托慈善基金會」（下文稱安托）。

「安托的概念起初只為了太太和自己，因為我們沒有子女，當我的身體和精神都不能再為自己規劃打點時，誰來照顧我們呢？」Jimmy坦然苦笑，娓娓道來。

「我們不想困在養老院，公共資源下的老年支援很多也不包括中產群體，自己請看護或工人照顧嗎？誰替我們去面試聘請支薪，並指派管理日常運作？這時，信託的角色就更像管家。但市面上全面的退休信託服務，資產最低門檻動輒過億、至少半億，服務收費又昂貴、更不會考慮到你任何起居照顧的服務需要（除非你是自帶流量（意旨曝光率）的政商名人或大明星），所以當時我才渴望能有一個大眾化，非盈利主導，真正能從用家（戶）需要出發的退休信託服務。」一生為他人用心規畫的Jimmy深深明白自己總有一天，或許也需要別人為自己的生活規畫。

認清特質需要，建立信心，規劃目標

「規劃」，是Jimmy職涯一生的專業，當中都包含了分析需要，預期目標，設計方案，監督管理等嚴謹工序，然而這一切的專業培養，是源自Jimmy少年留學英國時的珍貴啟蒙。

「我兒時很懶散、貪玩、成績很差，經常多科不合格，每次派成績若沒有在全班最後一名，我可能比第一名的還要高興。但非常感恩家庭條件幸運，15歲時爸爸見我應該在香港也沒有甚麼作為（上不了大學），便打發我到英國讀書。



- 2 應時任聯合會司庫岑良(左一)邀請與全球總會計劃捐贈與信託服務部總監Dennis Carlson(右二)會面，商討成立安托
- 3 代表安托連結不同界別的慈善團體
- 4 與商界及各專業團體介紹安托服務

在英國我是班上唯一的華人，少了壓力與比較，也少了測驗考試，讀書氣氛也輕鬆很多。正因為如此，在香港平平無奇的我，漸漸發現自己的數學興趣和天分，便很快從香港的『滿江紅』，搖身一變為英國全班第一，算是華人之光，哈哈！更重要是重建了自信心，也因為學會獨立生活，開始懂得為自己規劃打算，便很快知道自己想追求的目標方向。



……記得當時對行業的選擇沒有很明確，但卻很清楚知道自己想成為管理層。那個年代沒有互聯網及手機等資訊設備，也沒有甚麼mentorship（編者按：學長／導師制），所以凡事要靠自己多觀察分析，當我知道自己對於數字感興趣也很擅長，就發現不論是哪一個行業，都需要有會計與財務的管理崗位，見其流動性最廣，升遷速度也快，便鎖定了要以會計與財務管理的方向發展。」

順逆中的學習與取捨，準備更好的未來

投身信託管理界之前，Jimmy是獵頭公司的常客，多次被力邀任職不同跨國企業的財務監督職位，從中也認識到不同業務的運作，包括建築工程、電子、電腦、航運；之後更從中學習到生產、設計、營銷、商業溝通、管理甚至法律等知識與技術。熱衷學習與嘗試的他，甚至被獵頭公司反客為主邀請成為合夥人，成為人力資源顧問總監。每一次的轉換跑道，除了是對新行業與崗位的好奇，更是認清舊崗位或業務的發展已達界限，不再切合自己的個性與方向需要。

「當時已在英資公司中當高層一段時間，但發現英資文化中最高管理級別都留給英國人，所以才應邀到比較崇尚能者多勞的美資公司發展，後來如願升到總經理位置，卻又發現原來要兼顧很多銷售應酬的工作。以往專注於幕後監督財務的我，習慣了到不同國家出差，是別人應酬我，現在我升到最高位置，卻要主動應酬別人，哈！應酬交際不太是我的強項，頓時倍感吃力，但跳出舒適圈學習談生意也是很好的經驗，所以也堅持了一年，掌握到常用的原則與技術後，便又接受新邀請，直接加入了獵頭公司轉做人力資源總監。」

在獵頭公司任職的日子，讓我積累了更多的人脈，當時的職責主要為不同企業物色及配對行政總裁與財務總監，這也讓我更瞭解不同行業在管理工作上的要求分別。基於行業性質不同，我很快便認清自己真正嚮往與享受的，還是做財務管理，相比協助企業間的溝通轉介，我更享受直接參與企業在財政上的創造、生產、改革和管理，這是最大的滿足感。所以當1991年香港成立醫管



- 5 於安托成立初期，定期與不同界別合作者舉行簡介分享與培訓
- 6 安托標誌獲第29屆年度傳訊大獎(29TH Annual Communicator Awards)非營利組別卓越獎
- 7 全體安托團隊感恩節聚餐

局時，我便順理成章地應邀加入，正式踏入信託與投資管理界，一做便是三十多年。」

每一次的學習與體驗，有順有逆，卻都讓他的眼界更廣闊，觀察更敏銳，知識經驗與人脈更深厚，更珍貴的是更認識自己，所學的一切沒有白費，彷彿都為了迎接安托的誕生而準備。不斷的學習爬升，才能迎見更美更清晰的風景。

時勢造專業

自九十年代起，在退休信託還未普及（強積金制度還未推行）的年代，Jimmy先後投身香港醫管局和匯豐銀行，由零開始，建立並監管所有員工和客戶的退休信託基金，經過不斷的實踐積累，逐漸於業界為人熟悉。

「那時醫管局剛成立，未有強積金制度，要負責建立和監管約50間醫院，5萬位員工的退休基金，規模約20億美元；這在那個年代是很龐大，一方面大量的基金公司都相繼主動聯絡我，另一方

面很多企業也都邀請我分享如何建立並管理退休信託的心得，因此我的個人profiling（資歷形象）在這段日子不斷提昇，這也促使之後加入了政府的強積金專家小組，並在強積金制度實施後應邀加入了匯豐銀行。」

「信託，不應該是這樣的」

出任匯豐信託部高級副總裁期間，退休信託市場急速增長，高峰期曾要監督着數百企業，數百億美元規模的退休基金，日理萬金的同時，也不斷鍊淨了他對信託服務的理念堅持。「那時公司產品的市占率超過80%，基本上數得出的大企業像地鐵公司、太古集團、渣甸、大酒店（半島酒店集團）等等都是我要負責管理的信託客戶，規模很大，責任就更大。但是，當時公司的文化只強調盈利主導與業績達標，我也受到壓力要多做存款或外幣兌換等Cross-sell（交叉銷售），這並不是我以往管理信託的原則理念，因為信託的核心，是單單照顧委托人的利益，而不是受托人的業績；信託，不應該是這樣的。」



- 8 安托標誌由簡寫ACF組成，象徵雙手帶着基督的關愛呵顧承托
- 9 安托標誌獲第29屆年度傳訊大獎 (29TH Annual Communicator Awards) 非營利組別卓越獎
- 10 邀得前香港匯豐法規部總監暨董事局成員Mr. Kenneth Ng加入成為安托董事會顧問

三十多年間，見證着社會各行各業歷盡陰晴，並兩次金融風暴的衝擊，Jimmy也不例外，在2008全球金融海嘯期間，因應公司提出的提早退休計畫，剛好55歲的他便帶着對信託的理念堅持坦然卸任，卻換來更多的邀約，協助打理不同家族的資產與慈善信託基金，「當獵頭公司再致電我，我說我都想退休了啊，還要找我嗎？他們說沒辦法啊，因為每一份推薦名單上，都有您的名字啊！」當得知家族客戶不是只求賺大錢，而是想好好保障及傳承資產給下一代，並將部分利潤回饋社會時，Jimmy回心轉意欣然答應。「這是我一直渴望做的事，也有點像安托的雛型。」回首過去，Jimmy淡然從容，卻是帶着責任感而來的重量，像慈父般觸摸凝視着眼前的安托標誌，「這個設計挺不錯吧，還得了獎呢！」他也像父親般自豪着。

祂所撮合的拼圖計畫

隨着更多投身參與慈善，Jimmy於同期也應邀加入成為了港澳區會雲地利道護老服務項目的顧問成員，積極動用自己的網絡去協助設計融資方案，物色投資者，處理法律文件申請等的前期工作，「當時完全不知道Adventist (復臨教會) 是甚麼，只希望多做點慈善回饋社會便加入這項目了，但對每次開會前後大家都認真祈禱的畫面記憶猶新，這在商界場合較少見，印象挺深。」

當護老項目順利展開中期工程，Jimmy功成身退重拾餘暇，思索着與太太的退休規劃，安托的理念再次浮現心中，「當時的想法是：原來信託、醫療、安老、護理、慈善等網絡資源，我都接觸認識了，我現在仍能靠個人信譽為太太和自己建立起這個信託系統，但當我離開後，如何確保這個受托人 (Trustee) 服務繼續讓人安心可靠呢？這成了我心中的一塊Missing Piece (失落的拼圖)。」

2019年6月，時任港澳區會司庫的李子傑 (George) 長老帶來了第一塊拼圖。「某天George突然向我說：『教會其實在計畫做Trust (信託) 啊，要不你考慮一下幫幫我們？』當下我才想到，教會做信託？是哦，以慈善為宗旨降低收費，卻做到體貼且人性化

的服務，這比財務機構只強調利潤的昂貴費用，更讓人安心可靠！便隨即應邀與Andy（時任華安聯合會司庫岑良長老）、Bob（時任聯合會會長傅博仁牧師）見面，商討後續。原本以為只是擔任前期顧問，怎料原來希望我直接出任CEO，當時心想若能真的把安托理念發展成熟，長遠來說對太太和自己，身邊同樣需要的朋友也能受惠，也能為社會做多點慈善，便答應了。」

安心托付祂的計畫

建立安托的旅程無比順暢，驚喜處處，Jimmy回顧深知一切都是恩典，上帝的手在不斷開路，把所有拼圖逐一賜下，實踐祂自己的計畫。

「感恩的事很多，首先是邀請到兩位業界非常知名的專業朋友加入董事局，一位是前匯豐銀行法規部的總監及董事局成員，另一位是香港金融發展局的行政總監，他們更深鞏固了安托的信譽與專業形象。

其次是我們很快便獲得政府審批的信託許可牌照，一般信託的審批期至少一年，而我們竟然只等了三個月。還記得當天是4月1日，當我收到英文版批核通知書時，還在猶豫是否開玩笑，然後中文版也來了，才肯定這不是愚人節禮物，哈！又要感恩。

在選址租用辦公室時，一直苦思如何平衡有限預算與專業要求，突然經紀通知我們，有一個剛空置的辦公室，地點配套、樓層間隔都不錯，裝潢保養都非常新穎，業主更是我曾協助管理信託的其中一個家族，當他們得知安托是非盈利的慈善工作後，更願意為我們調低租金，如何不感恩？」

因着慈善的定位和低收費，安托目前的營運預算有限，卻不斷連結促進了投資者與慈善組織的互助精神，Jimmy強調：「我們經常提醒自己，每幫用家節省一元，便能多一元回到用家和社會有需要的人身上。在這個前提下，很多專業界別的朋友願意以兼職甚至義工的條件去協助我們，也當是為自己的退休提早準備。當我們竭力降低收費去為用家建立利潤，便同樣盼望他們能將這份心意循環下去，將利潤分贈社會上有需要的人。」

為此很多教會及慈善團體都對復臨教會很好奇，及後驚訝發現原來Jimmy不是復臨教友，卻如此力推着教會的慈善工作。「沒所謂啦，我一直說最初只是為了太太和自己，但如果最後能連結這麼多人一起受惠，我也很開心樂意，我很感恩。……雖然安托面對的挑戰還有很多，但我相信上帝永遠都有方法，我這個人不會Give up（放棄），我的性格就是這樣。」

「人心籌算自己的道路；惟耶和華指引他的腳步。」（箴16:9，新譯本）

Jimmy的一個善意規劃，最終走進了上帝的計畫。他未必聽過上帝的應許，卻已默默活在其中。🙏

編者按

【安托慈善基金會有限公司Adventist Charitable Foundation, ACF】現為香港持牌非營利信託公司。作為基督復臨安息日會的核心成員和全資機構，安托由經驗資深的專業人士管理，以可負擔的收費提供便捷的一站式信託服務，並推廣醫療保健、身心健康和財產傳承規劃的概念。安托還鼓勵計畫捐贈和培養互愛互助的精神。有關安托的介紹，請參閱《末世牧聲》2023年3~4月號第38~39頁。

查詢聯繫

電話: (852) 3956 4202 / WhatsApp: (852) 5338 0550
地址: 香港灣仔港灣道6~8號瑞安中心2007~08室
網址: acf.com.hk
電郵: www@acf.com.hk
TCSP License No. TC007569