



從台灣工業銀行出發

駱錦明再創事業第二春

◎林秀美

父親駱水源是台北中小企銀的創始人暨第一任總經理，作為金融企業家的第二代，年少的他對自己未來的生涯似乎早有所悉，雖然建築才是當時的最愛，他還是選擇了經濟系就讀。由於當年沒有銀行系，經濟系遂成了培養金融人才的搖籃，放眼當今台灣的銀行界，不少董事長、總經理都是經濟系畢業。

少時交遊來時人脈

回想入學那年（1960），他向筆者透露一則秘聞！本來學號是依聯考成績編號，1號為榜首以此類推，惟獨那一年不按牌理，這位大學新鮮人因為註冊拔得頭籌而取得1號，不明究裏的人以為他名列前茅，這可讓他受用無窮；尤其夫人（本校外文系校友）一直以為他是第一名，追起來比較不費力，不過「百利終有一害」，考試時座位總是排在最前頭，全得靠自己的功夫了。

當年授業的老師於今個個望重一方，如梁國樹、郭婉容、王作榮及前校長孫震等，張漢裕教授則是系主任。他說由於上課模式偏重傳授而非討論，因此思考或許不夠寬廣，但對老師的敬重則無二致；孫校長從美國學成回國執教的第一班就是他這一班，師生情誼格外深厚，所以在籌備台灣工業銀行時，他即力邀孫校長擔任董事。

對於課業著墨不多，但談到課外活動，他可顯得興味盎然。舉凡棒球、排球、足球、田徑等運動項目都見長，此外他還是攝影社的創社元老，對藝術的喜愛也由此啟蒙。為了籌措社團經費，他在圖書館和法學院辦起攝影展，據此向學校申請補助，當時惟一的一間暗房就是這樣來的，而這裏也成了他大學四年經常駐足的地方。

一路走來，他覺得社團活動好處太多，也鼓勵同學在兼顧課業之餘盡量參與。「我從中學習如何與人相處，如何合群以及彼此容忍，這是很好的自我訓練，而舉辦世界攝影沙龍展，讓我有機會與世界各國學生交流，更拓寬了我的視野」，更重要的是，經由社團結識的朋友，到這等年紀已成為各行各業的佼佼者，無形中為他累積豐沛的人脈與消息網絡，對從事銀行業務的他助益頗多，這都是當年始料未及的。

中信三十年如一日

服完兵役後出國深造，取得美國阿拉巴馬州立大學商學碩士。年輕氣盛的他並不願就此承繼父親餘蔭，因此想先在美國謀職學些實務經驗後再返台，與父親是至交的辜振甫先生得知，覺得人才難得，於是網羅他到中信前身「中華證券投資公司」的外國股東「美國信孚銀行」工作，短短十個月的時間，他遊走授信、徵信、研究、債券交易等各部門，無所不學，他說這十個月所學勝讀十年書。

返國後進入中華證券服務，卅年來，職位從基層的辦事員晉升至總經理，職務則從研究、人事到業務無所不涉。在中華證券改組為中國信託投資公司之後，當時的副總經理辜濂松先生希望他多方磨練，改調他至業務單位，從幕後研發轉戰第一線，尤其還是負責吸收存款的工作，「可以想像的是剛開始四處碰壁，我學習被人拒絕，思考如何克服困難並突圍，最後成交；這段期間可說是我事業的轉捩點」。

紮實的財經背景與完整的實務歷練，讓他深受倚重，1988年被擢升為總經理，旋即投入中信改制商銀的工作，期間挑戰連連，包括兩次石油危機、許多企業資金調度困難，以及國泰、亞洲和華僑信託經營不善，間接影響信託同業的問題等；中信在他的領軍之下，非但無懼外在危機，還不斷卓壯成長，如股票上市、完成國際評等、在歐美亞澳各國設立據點延伸業務的觸角、參與世界銀行會議拓展國際空間等等，多年來，中國信託商銀是惟一參加國際性會議的台灣銀行。

「參與國際活動固然重要，可也不是盲目行動，而是有計畫地進行人才交流與產學合作，達到一個雙贏的局面。國內現有20家企業組成一個Epoch Foundation，與美國MIT合作，將其在生技、資訊等高科技方面的研究落實在產業技術；技術之外，人才的養成也很重要，以關係企業中租為例，每年都派員出國進修MBA，他們學成帶回來最新的觀念，對公司未來發展有絕大的貢獻」。

戲棚下站久的人贏

回國後的第一份工作他一做就是卅年，卅年不算短，難道沒有轉換跑道的念頭嗎？他不諱言曾有同業以高薪挖角，加上職業倦怠感難免，曾經動心過，但經過仔細考慮，金錢並非衡量一個人成就的惟一標準，反而事業有成的回饋比金錢報酬來得大，「我得到辜先生的賞識，也獲得同仁的尊重與支持，而公司在本業及關係企業年有成長，到中租時，辜先生邀我入伙，一起在美國設立財務公司，我們從主從關係進展到事業伙伴，在當中更建立起友誼；事實上我已經是在為自己工作了，凡此種種讓我頗有成就感，自然就不會想跳槽」。

除了感念辜家的知遇之恩，他以一句台灣俗語表明他的理念，他說「『戲棚下站久的人會贏』。這句話的意思是戲演得越久，看戲的人越來越少，站得久的人有更好的位置可以挑，引申到工作上，只要有耐心，一步一腳印，目標最終會達成」。

經過多年苦心經營，中信員工從 13 位增加到 4000 多人，總資產達 5000 多億，各部門業務也都步入正軌，他覺得階段性任務已經達成，遂於去年四月退休，另覓人生新舞台。

從台灣工銀再出發

商業銀行業務繁瑣，他說一天到晚開會，已忙到沒有時間思考，也正因為如此，才觸發他籌組工業銀行的想法，「台灣的中小企業在科技領域相當專業，但往往忽略公司的經營管理，十分可惜，我想何不一開始就輔導他們？除放款外也參與投資，並為企業專設小組提供其人力結構、投資策略、股票承銷等全套服務，一旦企業獲利成長，工銀的報酬率隨之倍增，比一般商銀單純放款高很多；而且投資銀行的客戶都是法人，不過上千家，可謂小而美」。交遊廣闊的他一呼百諾，短短時間即集資 200 億，後來還擴充至 230 億。

他還以美國醫療比方工銀的角色，美國醫療是多科會診找病源，所以一位醫生一天頂多十來個病患，不比台灣醫生一日動輒上百名卻品質低落，而工銀扮演的就是前者的角色。

如此專業的銀行必然需要高素質人力及效率化管理。他說未來工銀有 1/2 以上為 MBA、生技及資訊的專業人才，他們將與業務人員配搭組成工作團隊，共享榮敗，打破各部獨立的藩籬。此外，管理人性化，員工上下班不打卡，每人配備一只 notebook，只要開



機公司即能掌握行蹤，他們則可在任何場所工作，一切以激發員工潛力，創造榮譽感為導向。

而電腦化則是效率化管理的必要手段。「我們使用的電腦系統是全台第一個中央管制的開放系統，以 Unix 主機支援 PC，機動性高，美國許多銀行已經在進行。客戶資料採用 SAP system，可以將同一個的客戶在存放款、徵信等不同資料拉到一個平台串聯起來，有助於高階主管擬定決策，同時系統連線，客戶不必到櫃台辦理，工銀將是不需要櫃台的銀行」。

對於工銀他有三個願景：一是輔導需要輔導的企業，尤其近年經濟不景氣，企業接二連三爆發嚴重的財務危機，他以為部分公司具有優異的科技產能，只要接受適當輔導，讓 marketing 之技巧提昇，自然能提昇國家工業的生產力；二是要為股東賺錢；三是成為國際知名的工銀。環顧當前世界金融界，他說台灣的銀行實在微不足道，只有台銀勉強擠進前 100 大，他期望未來五年，甚至五十年，台灣工業銀行成為具影響力的投資銀行，至少能引導台灣的企業界向世界各國籌募資金。

按時程則分為兩階段進行：第一階段預計在三年內完成評等，這是自我檢查的第一道手續，達到被認可投資的 grade 之後發行金融債券，籌措主要存款來源；第二階段為五年內達到一定程度之國際化，廿年內建立國際聲譽。「我對台灣工銀的寄望很高，希望能成為台灣第一個 whole sale bank 的典範」。

他將人生最菁華的卅年奉獻給了中國信託，未來的歲月他要留給自己的夢想，而台灣工業銀行正是他的實踐場域，他才正要出發，且讓我們拭目以待！⊕

一九九六年駱總經理（左）搭承蘇聯核子破冰船抵達北極點 N 90 時攝。（駱夫人提供）