

# “我們是幸福的平凡人”

## —「金融達人」張秀雄 & 陳淑美專訪

文／林秀美 照片提供／張秀雄

**張**秀雄與陳淑美，1975年商學系畢業，是一對班對。兩人都從金融業起家，張秀雄後來轉換跑道，成為企業重整人，陳淑美則先後立足銀行及壽險。兩人在工作上表現卓出，各擅勝場，在生活上則相互扶持，滿足於平凡人的幸福。

### 家庭背景殊異

出生在赤貧家庭，又是長子，要照顧弟妹生活，張秀雄回憶從小常面對空空如也的米缸，小小心靈不時掙扎著，要繼續念書？還是去做「黑手」算了？幸好母親接受了老師的建議，讓他假日幫忙賣菜，但多次得自己向親友借錢繳學費，讓他一度放棄，高中念四年，換了三間學校，才從師大附中畢業，畢業後立即到工廠做工。

而陳淑美則是在富裕家庭長大，生活平順，完全不識愁滋味。

1971年，兩人雙雙考進台大商學系，一在國貿組，一在金融組。「我和我太太相差六歲，我常開玩笑說我爲了等太太，所以比較晚去讀書。」

由於每年放榜狀元都在台大國貿，他也將國貿作為第一志願。而她則「生平無大志」，完全聽憑老爸安排，學一技之長。不過進來後發現，國貿組課程較鬆散，男同學紛紛轉組，最後男生竟只剩4人。對於商學系各組消長，陳淑美認為應該從台灣產業發展軌跡來看，她說「台灣的出口貿易帶動經濟起飛，這時需要的是國貿人才，後來進入工業化，就需要管理人才；我們讀書時正好處在台灣產業轉型區間。」

而且，真正「學以致用」的人可能不到二分之一。張秀雄以康柏台灣區董事長何薇玲（台大歷



史系畢業) 為例指出, 「只要學會方法, 懂得變通, 念什麼科系都一樣」。

## 在合唱團邂逅

回顧四年所學, 他們最懷念李兆萱教授, 教他們紮實的會計基礎, 對其他老師的印象則僅存講桌上一疊泛黃的講義。

也因此兩人在大一時都不太讀書。張秀雄還跳窗逃課過, 「教微積分的老師, 講話很小聲, 還面對黑板講課, 我聽了乏味就跳窗, 他也不在乎。那時家裡沒電話, 他臨時宣佈考試時間, 同學來不及通知我, 我就被死當。」有了這次教訓, 大二起他就乖乖上課, 大三拿到勸業銀行獎學金 1 萬元, 此後不用再打工。

至於聰慧過人的陳淑美, 大一時成績都在及格邊緣, 直到大三才收心, 還一舉拿下書卷獎。

他們最快樂的回憶都在社團。陳淑美愛唱歌, 從中學開始參加合唱團, 進入台大亦然, 連三年拿校際冠軍。第一年獲冠軍時在中山堂表演, 平時也喜歡哼兩句的張秀雄驚為天人, 從他看見她的那一刻起就被吸引, 「大家都閉著嘴, 只有一個人的嘴張得好大, 原來是 solo, 我就想這個人是誰?」直到大四他才表白追求之意, 畢業後進展火速, 率先成為第一對結婚的班對。

在拿到獎學金之前, 他必須兼家教打工, 認真的態度讓他在士林家教界闖出名氣, 還改租大房子開班, 月收是父親的數倍。也就是為了賺錢, 沒機會參加社團, 他唯一課餘活動是擔任系足球隊隊員, 這是他自初中起最愛的運動。

## 分進外商銀行

畢業後, 兩人分別進入日本勸業銀行及美商花旗銀行工作。勸業銀行每年提供 20 名大學生獎學金, 由教育部甄選, 且限男性, 他是第二屆獲獎

者。在頒獎晚宴上, 他與分行總經理同桌而獲邀進入銀行工作。勸業給他的待遇是月薪 5,000 元, 陳淑美剛進花旗銀行時為 3,500 元, 當時本地銀行最多只有 2,500 元。

畢業前, 即有業界來校園招考, 他也去 interview, 被要求簽約, 對方的理由是台大學生待不久就出國留學, 平白浪費公司資源。當時年輕的他還很不以為然, 後來自己當執行長 (C.E.O.) 也頗有同感。他說「台大人自視甚高, 如果公司不符他們期望, 就走人。現在高科技產業所得高, 有將來性, 所以留下來的人多了, 出國的人少了。而且台大人很獨立, 互相牽成的較少, 舉例來說, 稅捐機關以中興居多, 財政部則以政大為主, 不過, 頂尖的仍然是台大人。」

## 挑戰不可能任務：擔任企業重整人

張秀雄在銀行界服務七年後, 為愛迪達總代理華岡公司延攬, 進入總管理室擔任副總經理, 負責財務及行政管理。「華岡在當時台灣運動用品界執牛耳, 在美國有家子公司經營不善, 老板派我去做 turn around (轉虧為盈) 的工作, 五年後我圓滿達成任務, 這是我第一次擔任重整人。第二個重整案是寶成在美國的子公司。但與前者不同的是, 那是錯誤投資, 是二手品牌授權 (Sub-License) 的公司。我建議業主少輸為贏, 結束公司之業務。並花了兩年時間收尾。」產品特色和品牌 (Brand) 是他判斷一個公司能否重生的標準, 後者即因商標非第一手, 受制於人, 所以放棄。

他說, 重整人的角色很複雜, 必須兼顧三方利益, 一要讓公司繼續經營, 二要照顧員工就業機會, 三要還銀行貸款。而此三方利益又互有衝突, 如何取得平衡就是學問了。

其實, 第一次接下重整工作時, 他已有多數與





■2001年，張秀雄（第三排左4）與陳淑美（前排左2）主辦30週年系友大會，地點在台大校友會館。

美國人工作的經驗，對美國人的經營文化並不陌生，而且華岡是國際公司，他有很多機會與外國人打交道，「這些經驗建立起我的信心，所以華岡公司董事長劉先生要我接手時，我才敢去。」

他剛就任時，公司管理階層打心裡不服，甚至排斥，深諳領導要訣的他，就地擇才，沒多久就被接納。「領導美國公司最重要的是不能違反當地法令和文化」，他舉例說明，「台灣的徵人啓事，如果徵的是警衛，通常限男性，年齡40歲以下，徵會計則限年輕女性，在美國絕不可以這麼做，這可是犯了性別歧視和年齡歧視兩項大忌。可見台灣的公司多守舊，根本沒有國際化。」除了鑽研就業法令，他晚上還到community college去修美國近代史，認識美國的文化背景、社會變遷，以便儘早融入當地社會。

至於中強電子，本來是寶成將觸角伸入電子業的標的，寶成未入主成功，他卻受銀行團委託擔任重整人。他接手之初，公司巨額負債70億、債權銀行多達50幾家又分屬六個不同的國別，他花了一年時間完成重整計畫，並獲銀行團認可。「現在電子業已進入微利時代，受資金之限制，自有工廠生產，不具規模，無競爭力。所以我決

定關閉生產線，自行設計產品，委託他廠生產，走專業品牌路線，開發具有niche的產品。」對於員工，則優厚資遣生產部門、全部結清舊制退休金，藉此取得同仁信任。重整四年以來，「目前一切都朝著我規劃的方向前進，已是一個非常適合投資者投資的標的。」

### 深耕台灣金融界：第一位女副總裁

陳淑美在花旗銀行工作了二十五年，練就一身專業，所以一退休就被獵人頭公司盯上，三年內換了五個工作，先後到過野村證券、安泰人壽、台新及渣打銀行服務，現任全球人壽財務長。「壽險與銀行都是金融業，但小同大異」。她說「銀行最大資產是放款，壽險業則是保單的設計及銷售以及保費轉投資，所以壽險業百年來的經營重心在管理一項重大負債－保險責任。銀行如貸款客人六個月不還本息，就做呆帳，兩年內要被迫打消呆帳；而壽險公司也許保單賠錢，但只要能持續發出新保單，現金流量不斷，就不會倒。現在台灣有些壽險公司股東權益是負值，急需增資，等到哪一天沒新保單，客戶又要解約，就是大危機。也由於壽險公司的管理比較複雜，



■ 張秀雄與陳淑美對子女的教養煞費心思，而他們的表現也令兩人感到驕傲。

所以設有精算師。」

和許多婦女一樣，她也「嫁雞隨雞」過，不同的是，她可沒浪費時間。他被派去美國整頓公司時，她跟去了，在工作了十七年後，她進入波士頓大學進修 MBA，還取得 CPA（會計師）執照。

張秀雄認為台灣和日本對女性有差別待遇，不利職場女性升遷，要不是在外商公司，她就不一定有今天的成就，「她是台灣銀行界第一位女性副總裁」，他表露出與有榮焉。

可是陳淑美並不認同。「我有很多同學都是職業婦女，而且表現很出色，台灣現任 HP、IBM 及 YAHOO 主管不都是女性？只要肯努力、有專業，都能出頭天。我在花旗有一半時間做幕僚，一半時間做 marketing，兩者型態及性質完全不同，但我勤勞、認真。至於帶部屬，完全就事論事，理性辯證，從來沒有感受到什麼差別待遇。」話說回來，「在傳統中國人家庭女性蠻有聲音，我媽媽是家庭主婦，主管家中經濟大權，地位也很高。」

### 夫妻互敬互愛

陳淑美是佛教徒，吃長齋十四年，力行「信願行」，張秀雄則自稱是太太的信徒。「她讀經有

心得會說給我聽，我間接受益，我們也討論公事，尤其是交換管理方面的新知。」意見相左時聽誰的？張秀雄笑說「家裡一切由太太決定，只有重大事情才由我決定，但我們家好像都沒有重大事情。」陳淑美則說自己是他的出納。

其實，「夫妻相處之道就是尊重而已，要理智而有愛心。」張秀雄則說「要互相傾聽，碰到快發生爭執了，就停止交談，冷靜過後就會有不同想法」。當然最重要還是兩人理念相近，才能共同生活。

顯然陳淑美很滿意另一半，說自己「是個幸福的平凡人」，張秀雄也很感動她不顧父親反對，執意嫁給窮小子。為人父後，他深深體會老丈人捨不得女兒吃苦的心境，「她爸爸信賴我，把她交給我，我們都很努力，可惜他太早過世……。」

### 教育是 well-rounded

對子女的教育可能是唯一讓兩人意見不一致的地方。「她用心發掘兒子的音樂天份，但老師太嚴厲，反而讓小孩失去興趣，我就帶他去運動，讓他獲得解放，結果他如魚得水。在美國麻州就讀高中時，他成為該校足球校隊唯一東方人，個頭最矮，得分最多的球員，還擔任隊長，這在那所學校是史無前例。」

兩名子女都從 NYU（紐約大學）大學部及研究所畢業，不僅在專業領域各有所長，也培養了對人文藝術及運動的喜好，頗令兩人驕傲。「人活著本來就很辛苦，所以每個人都要培養終生嗜好及運動，一來調劑生活，二來圓融人生，學校應該教學生如何安頓身心，不是只重視學業成績。」陳淑美強調五育均衡，女兒在台灣讀國中時，體育課、美術課和音樂課被挪去補習英文和數學課。她曾出席家長會為女兒爭取恢復上課權利，結果惹來其他家長不滿。「在學成績優秀，

出社會不一定最如意，所以通識教育更重要，這是學生品格的基本。」張秀雄補充說道。

與美國大學生對照，曾在淡大教授「投資銀行」的陳淑美覺得「台灣學生太乖了，缺乏創造性，應該更活潑些，多參加國際活動，視野不能侷限在台灣，要自許做個國際人。」

## 期勉母校及台大人

有感於在台大讀書時獲獎學金而順利完成學業，又想起母親告誡他要「心懷感激，回饋社會」，張秀雄遂在母校及其他大學廣設獎學金。「希望同學能飲水思源，要知道是台灣栽培你們，未來不管人在哪裡，稍有成就，就要回饋鄉

土，勿以善小而不為。」

對於台大人及母校台大，兩人都愛深責切，張說「今天台灣政經大權幾乎是台大人在主導，貢獻沒話說，不過看起來造成亂源的也是台大人。」陳則以為正本清源之道在教育，大學要加強學生人文素養，強調關懷社會、堅持正義；他們亦衷心祝福台大早日達到卓越目標，前進世界前百大。

對於本刊，陳淑美直言份量單薄了些，尤其研究專欄內容有些艱澀，仍有改進空間，希能增加校友會消息報導，以服務校友。對於兩位校友的建言，本刊虛心受教，力求改進。 [美] 淑美

## 好書介紹

### 《家門－陳玲玉律師的生命樂章》

本校法律系畢業、知名律師陳玲玉，去年出版了第一本自傳《家門－陳玲玉律師的生命樂章》，獻給父親陳土根先生作為 80 歲生日賀禮。

為感念父母對她愛的教育，讓她有今天的成就，她將書名定為「家門」。本書共分三部分，〈第一樂章－門裡門外總是愛〉，透過她簡潔而富有感情的文字，舐犢之情躍然紙上，讓人讀來滿是暖意。如〈書桌〉從父親購買最好的書桌，談他如何引導並養成子女讀書的習慣；〈級長之家〉談母親對她的倚重與信賴，培養她的自信與自立；〈講台〉強調學校應該為每位學生提供講台，發掘個人長處；〈補習〉則是要了解自己，並儘早充實能力不足之處。誠如她在扉頁所寫，唯有「家門內充滿愛，家門外才能充滿希望」，對她的成長正是最佳註腳。

〈第二樂章－杜鵑花城烽火情〉，則是在家門外接受台大十年的自由學風薰陶，並覓得人生伴侶，是改變她一生最重要的時期。〈學生自治、民主辦校〉、〈「言論自由在台大」座談會〉、〈「民主生活在台大」座談會〉等文記他們如何掀起校園革命，向台大爭取學生權益、言論自由；〈保釣運動〉之後，她被激發「利他的胸襟」，開始關懷社會國家；而〈革命情感〉及〈緣定三生〉則細膩地描繪她與洪三雄神雕俠侶的愛戀；〈八德客棧〉則記父母如何為她累積此生最大財富「朋友」。

第三單元〈後記－海闊天空三人行〉則是陳玲玉所謂「洪門三口組」的另兩口子的現身說法，洪三雄寫〈從「家門」外到「家門」內〉，女兒紹凡談她心中的律師媽媽，文真情切，相互輝映。

陳玲玉現任國際通商法律事務所合夥人，是本刊台大人口述歷史叢書《臺大群芳》12 位傑出台大女校友之一。

出版：典藏藝術家庭  
初版：2005 年 11 月  
ISBN：986-7519-63-9

