

樹立銀行家風範

——● 陳伯昌 ●——

王尹軒 採訪撰文

民國八十七年喧騰一時的東隆五金掏空案，在他的評估及重整後，成為第一樁企業重整的成功案例；民國九十二年，他是東隆五金減資及現金增資計畫的主導者與執行者。除了要讓重整後的東隆五金財務體質能夠健全地發展，他更要讓東隆五金的員工士氣提升以及有能力回饋社會。他已經不僅僅是一個投資代表人，他所展現的正是一位銀行家的風範——他就是陳伯昌。

航技辦舞會，大家有信心！

「要講真的還是講假的？」回想起航技系求學的大學時光，一？靦腆的笑容掛在陳伯昌臉上。「在交大四年很混，功課很差。」陳伯昌不太好意思地笑了笑，就讀理工學系卻相當喜歡讀人文方面書籍。曾經嚮往船員生活，所以選擇了航技系，但是大一的時候，班上有百分之八十的同學都在準備轉系，到大二時，班上人數已經不到二十個人，加上學校當時決定以後不招生，這個系頓時成了末代學生。「雖然人數很少，但是系上同學都很團結，尤其是在辦舞會活動的時候。」陳伯昌說道。

大三的時候，陳伯昌接了系學會會長一職。沒有大一大二的學弟妹，而大四學長們又忙著準備考試和出國，一個只掌管二十多人的會長，的確似乎是不怎麼威風，光是籌措會費就是一大挑戰。不願坐視學會的經濟拮据下去，腦筋動得快的陳伯昌，打起學校大禮堂的主意。「航技系舞會是各系中惟一能賺錢的舞會。而賺錢的秘訣就是——狠。」陳伯昌解釋，要狠到什麼地步呢？「連女生都收錢。」說完還哈哈大笑。

大學時期的陳伯昌充分運用行銷的概念來辦活動。一開始，先到實踐、銘傳等女校宣傳，並以“跟未來優質工程師在很棒的大禮堂共舞”作主打口號，還租了二、三部專車來回新竹台北。為了壓低成本，連專車都是跟

已經轉系的同學威逼利誘以低價半租半借來的。因為好幾車的女生來到交大，為舞會大大增色不少，當時交大校園流傳著一句「航技辦舞會，大家有信心！」就足見轟動的程度，當然，航技系的系費也就不再有囊中羞澀的窘境。

我只知道我一無所知

沒想過自己會從事商業經營管理的陳伯昌，大一大二時，腦子裡老想著“人活著是為什麼？”“在人生的過程裡要經歷什麼？到老以後回想起來會覺得這輩子沒有後悔？”等等形而上的問題。「深刻的內在意義可以讓我知道自己在做什麼。」思考過程和抽象性有助於陳伯昌的腦內訓練，以包容更複雜的世事。再進一步的剖析自己，陳伯昌認知到自己有很強的現實性，對世界的求知欲望，不只是形而上的超脫，「既便是俗氣事務和人生起落，我也必須承認那是自己的一部份。」陳伯昌侃侃說道。

「我對世界一無所知。」陳伯昌的驚覺，讓他在大四那年終於肯好好拿起書本念。但是，一向看報只挑副刊文學的陳伯昌，初次面對硬梆梆的政治經濟社論，顯得格格不入，讀一篇社論要花上二、三個小時。「突然發現新聞跟以前那些哲學同樣抽象。」將注意力和困惑度從哲學和文學轉移到政治和經濟領域，陳伯昌才從此與金融結下緣份。

航技系學生必須上船實習，陳伯昌也不例外。「在船上的生活很苦悶，根本不是我所想像的海闊天空。」曾經幻想著遨遊在碧海藍天之下，一直到上了船，才發現世界原來只有一艘船的大小。面對著四面八方的海水，一望無際的海天，讓陳伯昌有時候忍不住會想，如果風浪打翻了船，沒有一個人知道自己到底葬身在世界的哪一個角落？陳伯昌形容：「那種感覺很疏



▲ 陳伯昌與東隆五金（陳伯昌學長提供）

離。」這也讓陳伯昌決定積極一點，開始準備企管研究所的考試，等實習生活結束以後，好好念書。帶了幾本經濟學、管理學和微積分再度上船。

就算吵架也要站得住腳

「咦？很簡單嘛！那爲什麼以前覺得很難？」陳伯昌拿著跟哥哥借的那本五專用微積分的書，邊看邊忍不住問了自己這個問題。「我想是交大的教科書寫得不好。」陳伯昌笑著說。從較簡單的五專微積分入門，將基本的理論弄懂，再看較深的大學微積分就顯得容易多了。

唸到管理學的時候，陳伯昌形容“每個字分開都看得懂，可是合在一起就不知道是什麼意思”。總體經濟學和個體經濟學共花了五個月的時間念了兩遍，而第一遍就花了四個月，「爲了瞭解它的邏輯跟分析工具。」陳伯昌還把念到的理論和以前看過的社論相互印證，加以解釋。

考上了中山大學企管研究所的陳伯昌，主修了一直都很有興趣的行銷，尤其是產業分析和競爭策略，會計和財務方面的課程都沒有接觸。「快畢業的時候才認知到自己對會計和財務一竅不通，這樣以後在公司跟人家吵架會吵不贏。」陳伯昌說，因爲一個決策是全面性，不是只有行銷，還包括實際的財務資源、報表呈現，企業的營運是以財務來表達。

爲了讓自己從財務觀點出發也能站得住腳，陳伯昌強迫自己找一個必須學會財務的工作，雖然也害怕有挫折，但陳伯昌始終認爲，越是害怕的東西就越要去碰，不然一輩子都學不好。「因爲我的個性比較被動，所以需要環境來推動自己向前走。」讓環境強迫自己學東西，陳伯昌沒有辦法假裝自己的缺點不存在，因爲那樣會讓自己心裡不踏實。

陳伯昌歸納了屬意的工作性質，首先是要與財務相關，其次要能與世界接觸，第三是要求語文和國際觀的視野，第四則是怕入錯行，要先找一個可以觀察各個行業的工作。於是，陳伯昌根據這幾項特點決定朝外商金融機構或顧問公司的方向去努力。

觀察、請教、自我思考

在十年前，一個土 MBA 想要在外商金融機關一片天不是件容易的事。在加拿大皇家銀行工作的那三年，陳伯昌作爲一位分析評估一個公司授信風

險的信用分析師，只要一遇到不懂的問題，就厚著臉皮請教資深同學，再回來自己好好思考一遍。陳伯昌在財務方面進步相當快速，在升任副理後，直接面對客戶，跟財務經理打交道，讓他更督促自己必須對貨幣、外匯市場、客戶公司的財務結構及需求，下足更深的工夫。

一九九二年，台灣與中國大陸的貿易往來逐漸熱絡，台灣許多中大型企業也開始注重朝中國大陸投資的評估工作。「在商業需求持續發生的時候，必然有人直接轉變為投資行為。」陳伯昌觀察到當時金融供需在兩岸之間嚴重不對等，當時，台灣的金融人員被禁止到中國大陸去，因此，台灣金融人員對兩岸金融及大陸經濟可說是完全不能掌握，瞭解箇中脈絡者屈指可數。「惟一的缺口就是外商金融機構裡的台灣人。」陳伯昌因此決定職涯轉變的方向。大勢所趨加上機會來臨，一九九三年匯豐銀行擴大業務廣徵人才，陳伯昌就進了匯豐銀行。

提到匯豐，就讓人聯想到「環球金融、地方智慧」的廣告口號，身為全球規模最大的銀行金融機構之一的匯豐銀行，對於台商在中國大陸的經濟影響力日益壯大一事相當重視，一向由香港人主導的中國業務，也不得不研討培養台灣人來從事中國大陸業務的環節。

一九九四年，陳伯昌傑出的表現受到總行的肯定，決定調他到香港中國業務總部受訓半年，這讓陳伯昌徹底地從語言、政治和經濟結構的面向，改變他看大中華經濟的看法。半年後，陳伯昌調任上海分行，開始拜訪台商，實際的瞭解台商營運模式，以及經營成功或失敗的原因分析，進行對中國大陸的企業放款。

東隆五金重整成功的關鍵人物

隨著兩岸三地的整合度愈來愈高，匯豐集團亞洲投資公司轉調陳伯昌任董事一職，負責在台灣和海外的台商投資工作，包括了：櫻花企業在中國大陸的投資、智冠科技、金寶仁寶集團，以及名噪一時的東隆五金……。「對我來說，投資不只是給錢而已。」陳伯昌認為，營運好的公司，人拿著大把鈔票要投入的投資人大有人在，而對於營運或財務暫時有狀況的公司，最重要的就是投注大量的時間與企業主談公司營運發展計畫，對企業有足夠瞭解，把錢用在對的公司上。

以東隆五金為例，陳伯昌花了一年的時間，從各個角度去仔細地瞭解這個公司後發現，擁有一百二十種專利的東隆五金其實是一家很好的公司，進

而決定大手筆投入五千五百萬美元，買進東隆五金百分之七十二的股權。而這個外商銀行搶救傳統產業的個案，也成爲了首件企業重整成功的典範，陳伯昌無疑是重整成功的關鍵推手。

接管東隆五金之後，陳伯昌把同一層樓的另一邊辦公室空出來租給另一家創投公司，其他的空間也都出租。「盡可能爲公司開源節流。」陳伯昌說，在東隆的這兩年，讓他得到很大的成長。以前，陳伯昌是從金融人員的角度看待企業，在投資之後，擁有絕大部份股權，開始參與經營的第一年，其辛苦和壓力不是外界所能想像。但在公司漸上軌道之後，陳伯昌力薦王鍾渝擔任董事長，自己退任副董事長，雖然往來世界各地，忙碌依舊，仍然悉心打理公司的大小事務。

「訂下明確的目標，清楚的邏輯思考，掌握貫徹執行，這是我做事的方法。」陳伯昌連貫了目標、方法和執行，在過程中分派工作及快速應變的能力，不只是大學時候陳伯昌如此，一直到東隆五金、智冠科技等公司投資決策亦然。「無私的態度可以感染他人。」陳伯昌認爲，把事做好最重要的是溝通與協調，在溝通中傾聽他人的想法與感受，爲整體做事的客觀角度出發，當年也是以同理心的態度取得東隆五金全體同仁的信任，共同度過企業財務危機的難關。

未來，他所看好的智冠科技，在營運團隊和模式、發展計畫、基礎和資源都俱備條件下，陳伯昌代表匯豐集團投資了一千萬美金在智冠科技，也代表這個高成長的線上遊戲產業，將來大有可爲。

※

※

※

一出手投資就會成爲兩岸三地金融界的焦點，陳伯昌被稱爲香港匯豐集團的投資金童，對於這樣的稱號，他的臉上又浮現了靦腆笑容，直說不敢當。「我對我自己人生的看法，在這段經歷世俗的過程裡，名譽、地位、得失、取捨，這種種對待，讓我對人生有更深刻的體驗，也希望能稍微增加智慧。」儘管手中掌管數十億的投資金額，陳伯昌仍然謙遜地期許和反省自己，不要迷失在世俗的漩渦裡，能夠在經歷多樣化生活的歷練後，得到豁達開朗的智慧。

陳伯昌學長小檔案

學歷：

- 中山大學企管研究所
- 交通大學航運技術學系 76 級

現職：

- 東隆五金工業股份有限公司 副董事長兼總經理
- 智冠科技 董事
- 匯豐直接投資（亞洲）有限公司 董事