

惜才愛才，總是給人溫暖的 白文正總裁

AIG 友邦證券董事長魏寶生 口述／彭淑靜 整理

從我個人的角度來看，白文正總裁是個了不起的企業家，他是國內少數真正聰明，有智慧，有遠見，有魄力，真正有著企業家精神的大人物。

愛才惜才的遠見與熱情

說起白總和我的緣分，是早在 15 年前，我在證管會投顧及外資業務科擔任科長的時候。我和白總並不相識，但他透過身邊的人來找我。當時寶來剛買下公元投信改名寶來投信，缺一個總經理，白總希望我接下這個職位。我當下的心情非常高興，也心存感激，我們素昧平生，他卻願意給我這麼大的機會與肯定。

那時候還沒有旋轉門條款，所謂旋轉門條款就是公務人員離職三年內不得從事離職前五年內之職務，因此，我是可以接下這個工作的。後來雖沒去，卻讓我對白總印象非常深刻。

我後來觀察到白總非常重視人才的挖掘與培養，一個是上述白總對我的抬愛，另外，我在金融界多位好友，也都曾經受過白總主動邀請。我簡單舉幾個與交大息息相關的例子。

交大 EMBA 執行長陳安斌教授最近接受今週刊專訪，提到白總從香港挖角擔任寶來集團總顧問的香港大學商學院院長張介教授，張教授就是讓寶來成為國內首屈一指衍生性金融產品的專家。我廿幾年前在美國工作時就認識張教授，他是非常傑出的華裔學者，曾經擔任過喬治亞理工學院的講座教授，對美國衍生性金融產品、也就是期貨產品研究非常透徹。張教授同時也擔任過 CFTC（美國商品期貨交易委員會）的顧問。

我當時在證管會工作，便邀請張教授回台，協助證管會建置國外證券交易法的交易系統，張教授也同意了。一般人並沒有注意到這個消息，但是，沒多久，白總便邀請張介教授擔任寶來集團的總顧問。我印象很深刻，2003 年，寶來決定捐贈斥資千萬元合作的「交大寶來財務金融教學研究中心」的 Lab 給



交大永遠的名譽博士——白文正總裁

交大時，張介教授也應邀到交大演講，當時我也回到母校（編按：魏寶生學長為海運 69 級校友）參與這個盛會。

另外一個讓我印象深刻的是交大資管所校友陳凌鶴。陳凌鶴研發出兩個有關衍生性金融商品的專利，更因此奪得金彝獎，我剛好是那一屆的裁判，對他溫文儒雅的儀態，又是來自交大的學弟而印象深刻。而白總早在陳凌鶴就學期間就發現他的才華，也積極努力培養，因此，陳凌鶴在畢業不久，年紀輕輕就當上部門總經理，現在更是寶來集團最年輕的副總裁。

所以說，從我自己親身體驗，從白總到香港大學挖角張介教授，到積極培養陳凌鶴校友，讓我見識到白總愛才惜才的遠見與熱情，他對人才的尋覓培養，其用心與積極的程度，實在讓人感佩，這也是我最欣賞白總的地方。

努力讓寶來集團與國際舞台接軌

白總雖然英文不是那麼好，不過，他非常有遠見，非常有企圖心，努力將寶來集團和國際知名金融集團尋求合作關係，這是國內金融集團少見的魄力。我自己就親眼經歷過幾個例子。

我在三年前離開金管會時，白總邀我一起去澳洲最大的房地產資產管理公司AMP觀摩，研究AMP在REITs (Real Estate Investment Trust，不動產投資信託) 的投資情形。我一直跟在白總的身旁，發現白總非常投入，非常專注吸收新知，根本沒有想到趁出國機會遊山玩水，他的心思全都在工作上。

白總邀我去的原因是我當時還沒到新公司報到，而當時政府開始對勞工退休金修法。白總知道澳洲的 pension system (退休制度) 世界有名，他們對保險和基金的組合的投資，做的非常成功。寶來也有意做這樣的商品組合，於是他不但到澳洲去邀請AMP擔任寶來的顧問。後來白總更引進市場上第一家把資產配置納入退休金管理始祖的羅素投資集團 (Russell Investment Group)，協助寶來的客戶做退休基金管理。

那一年，也就是2005年，白總開啓和國外金融機構諸多的合作機會。除了上述和AMP、Russell，後來引進紐約人壽入主華僑銀行，又把華僑銀行賣給花旗，他不斷地與外商打交道，拓展視野。2006年，白總賣掉中央產險，也是找上AIG（編按：AIG為全球最大金融保險集團，魏寶生學長現擔任AIG友邦證券董事長）。

白總賣掉中央產險的原因，從我的角度來看，一來可以協助中央產險拓展業務，畢竟中央產險此後成為國際化的公司；二來，以員工的角度來看，是

給員工機會，一下子成爲 international 產業的一員，接觸到的資訊和訓練也是不同的。我記得當初談判時，有些僵局，我就在白總與總集團之間協調。後來白總做了些讓步，白總是很重感情的人，我用感情因素打動他，我說，這個併購案更重要的是讓員工有進一步到大機構見識的機會，其他的因素，不妨做些退讓。最後，白總也被我說服了。

在這裡我要強調的是，白總白手起家，建立寶來集團，但他不以此自滿，尋求更多國際合作機會，也訓練出他極爲出色的國際談判經驗，這是我親眼所見與經歷的。

白總對交大的貢獻

白總對交大貢獻多如沙數，他不單是對交大如此，對其他學校也是投入心力栽培人才。而我認爲白總找上交大，這就是他聰明又有遠見的地方。其實金融人才要更上一層樓，在金融領域要有所創新，「數量」的能力要非常強，但是一般商學院的學生卻很害怕數量。

我個人以爲，白總選擇交大，是交大的榮耀。交大的理工背景在全國數一數二，由於白總的投入，讓交大的財務工程與金融管理，在這些年領先其他學校，白總居功厥偉。因此，說他是爲了拿學位，實在是太低估了白總！燕雀焉知鴻鵠之志啊！

白總是個很 warm 的人

在此，我非常願意用我的立場來看白總，白總的褒貶皆有，但我從自己、從朋友的立場來看，我認爲白總的聰明、積極、努力、大而無私培養後進，網羅人才的精神，是非常了不起，是真正具有企業家精神的企業家。

在金融界，兩樣東西最重要：「人才」和「integrity」。尤其是 integrity，白總把它看得比生命還重要，所以，他必須這麼做，必須以此明志，只是犧牲太大了。

前幾天我和幾位好友相聚時，聊起白總，我們都非常懊惱，他遇到這麼多挫折，很孤單的在那裡，我們只想說有律師會出面幫他解決，而沒有進一步地去看他，去關心他。他是個很 warm 的人，經常給人溫暖，但在那個時刻，我們卻沒有給他溫暖。而這也是我們社會所缺乏的，好像越來越只看到利益，卻越來越缺乏人與人之間應有的溫暖。最後我要說的是，我非常懷念白總，非常懷念與不捨他這位好友！友聲



交大永遠的名譽博士——白文正總裁