

# 外 匯 長 才 張 寶 熙

● 王 易 君

去年七月至今近一年，東南亞金融風暴將各國吹得東倒西歪，股市、匯市跌得鼻青臉腫，人民苦不堪言。台灣只是被風暴尾巴掃到，這要歸功於台灣豐厚的外匯存底及外資開放循序漸進政策的正確。不禁格外令人懷念已去世一年半，前中央銀行外匯局局長張寶熙當年與前證管會主委戴立寧一場「外資開放大辯論」。主張外資開放應採階段性，以維持國內金融市場穩定的張寶熙，在今日證明了他當年堅持的正確性。「哲人日已遠，典型在夙昔」，今日國人不應忘記這位好官員。

## 彭淮南慧眼薦英才

個性內斂，做事認真的張寶熙，是在民國八十五年十月十二日凌晨因心肌梗塞而猝逝，享年六十二歲。他抱病從公，未立即注意自己身體已發出嚴重警訊，而遲未就醫，留給家人、同事、朋友永遠的遺憾。他的老長官，現任中央銀行總裁彭淮南對他英年早

逝，也感到相當自責，彭淮南曾對記者表示，當年他向已故的央行總裁梁國樹力薦張寶熙接任他的遺缺，擔任十分重要的外匯局局長。如今造成張寶熙鞠躬盡瘁，死而後已，他十分難過深感受不起張太太及張局長的家

人。  
張寶熙，南京市人，民國二十四年十月二十四日出生於浙江省永嘉縣。排行老大的張寶熙，年方十歲慈母見背，他下有一個弟弟及兩個妹妹，從小即肩負起照顧年幼弟妹的責任。再加上遭逢戰火，顛沛流離，養成他遇事堅忍，不輕易訴苦的個性。

張寶熙是在浙江省永嘉縣完成小學教育，民國三十六年夏天，回南京就讀初一，僅三個月，因張寶熙任職海關的父親調至台北關工作，舉家遷台，轉入基隆水產職業學校初中部，並以同等學歷，考取省立基隆中學高中部，頭角嶄露，出類拔萃，畢業後以第一志願考上台大經濟系，主修經濟，並廣泛的涉獵國貿、外匯、金融以及商業等課程，

奠定日後處理金融業務深厚的基礎。

民國四十八年六月，張寶熙台大畢業，先任職土地銀行農貸部，辦理美援貸款的帳務工作。十二月，交通銀行與中央信託局先後招考，他兩邊都獲錄取，並高中交通銀行榜首，次年一月即轉入交銀工作，一直到七十八年八月才離開交銀調往中央銀行工作，張寶熙在交銀整整服務了近三十年，也是他人生主要的歷練階段。

## 開辦交銀海外業務

除了短期在秘書處工作一段時間，張寶熙在交銀的時光大半在國外部與開發部服務，七十一年調升稽核處處長。張寶熙在交銀工作期間，積極吸收外匯金融專業知識，對上級交付的任務，無不全力以赴，他的優異表現，十分獲得當時交通銀行總經理賈新葆（曾任央行外匯局長）的器重。

企圖心強烈的賈新葆，有意拓展交銀在海外的據點，民國七十二年二月，派張寶熙

當開路先鋒，前往新加坡籌設交銀遷台復業後第一家海外分行。

以當時國內金融國際化腳步還在萌芽階段，國際金融業務尚未成立的情況下，這項任務對張寶熙算是一項挑戰。新加坡是國際金融中心，金融管理各項規定十分嚴格，張寶熙必須通過一關又一關的考驗，以取得開業執照。

當時外商銀行到新加坡開業，只能取得存、放款數額均有限制之「岸外銀行」執照。買新葆交給張寶熙的任務是取得新加坡金融管理局頒發只限存款，不限放款之「有限制」銀行執照，在申請時即要「過五關，斬六將」。由於是由無到有，格外辛苦，張寶熙二月底銜命赴星，首先到移民局申請工作證，張寶熙是自己去跑，不像其他銀行是委由律師辦理，一則省律師費，一則學學怎麼辦，由此看出張寶熙苦幹的作風。

### 新加坡分行的周折

台北方面要求交銀新加坡分行能在七月開業，但是新加坡管理局申請手續卻不如想像中的簡單，經常有新的問題發生，張寶熙爲了不辱台北交付的使命，心中充滿壓力，經過克服種種困難，如：行舍裝潢工人不能如期完工、必須要先找到交易員才能開業以及公司登記「交通銀行」應更正爲「交通銀行股份有限公司」的更名風波，張寶熙終於在六月十四日順利拿到新加坡金融管理局的

銀行執照，也在七月初交銀新加坡分行如期正式營業，這是六年來第一家獲得新加坡政府頒給「有限制」銀行執照的外資銀行。

籌設交銀新加坡分行時，有幾段小故事，可看出張寶熙的爲人。交銀全名應爲「交通銀行股份有限公司」，因律師一時不察，而以「交通銀行」簡名登記，當時登記證已製作好了，但經過新加坡金融管理局指定的律師覆核時被發覺出來，以致登記不成，又要重新申請，十分費時。張寶熙請律師去查六年前第一銀行新加坡分行申請的原件，發現他們的原件全名也應是「第一銀行股份有限公司」，但登記名稱卻是短名，律師說：「銀是運氣好沒被發現，也與法律規定不合，如果張寶熙去金融管理局爭取，可能害了第一銀行，將舊案翻出來，做人厚道的他並沒有如此做，寧願自己重新來過。」

在新加坡期間，各種銀行酒會很多，不喜交際應酬的張寶熙爲了參加各種酒會，得花很多時間，他曾表示，因爲自己銀行開業酒會，中外來賓雲集，場面盛大，爲交銀作足面子，因此別的同業舉辦酒會，他也將心比心去捧場，即使下班後要佔用自己休閒的時間也不計較。這充分表現他爲人著想的個性。

張寶熙在新加坡分行五年經理任內，全力配合我駐新加坡代表處，增進拓展與新加坡官方民間關係，服務當地僑胞，獲得中外許多友誼，甚得當時駐新加坡代表胡忻的稱

許。

張寶熙在新加坡獨當一面，身處國際金融中心，雖然面臨許多的挑戰，但也增進他後來更上一層樓的能力。

### 謝森中延攬入央行

民國七十八年，中央銀行總裁張繼正五年任期屆滿，總統李登輝核定由交通銀行董事長謝森中升任。謝森中六月入主央行，八月即延攬張寶熙去擔任中央銀行外匯局副局長。謝森中在經建會副主委、交銀董事長任內，均未培植自己的班底，卻打破他自己不攜人履任的慣例，破例帶張寶熙到央行擔任外匯局副局長，央行上下及金融界不免十分好奇張寶熙有何背景。

中央銀行是銀行中的銀行，主掌貨幣政策，外匯局主管新台幣匯率及外匯存底是中央銀行人數最多的第一大局。張寶熙獲謝森中的提拔，擔任外匯局副局長，以他在交銀長達二十九年的實務經驗，暨對國際金融業務的熟稔，充分發揮所長，在副局長任內的四年中，外匯局各項業務均督導過，參與各項外匯政策的擬訂與執行。

張寶熙初到央行，在許多央行員工的心目中，是謝森中的「愛將」，是一空降部隊，但經過長期的相處，張寶熙溫和的個性誠懇待人及厚底子的外匯實務經驗，與外匯局上下同仁建立了深厚的情誼。

民國八十二年九月，中央銀行國庫局長

薛維忠外放中華票券當董事長，張寶熙升任國庫局長。不到一年的時間，又於八十三年七月重返外匯局擔任局長要職。他的前任局長就是現在的中央銀行總裁彭淮南。

## 自由化國際化挑戰

當時政府正積極推動金融市場自由化、國際化，出現大步開放外資與循序漸進開放外資二種不同的意見。僅有一牆之隔的財政部與中央銀行，即分別代表兩種不同的主張。

張寶熙甫接任央行外匯局長，即面臨這個重大挑戰，為了國內金融市場的安定，中央銀行力主外資開放初期幅度不可以太大，要一步步來，身為外匯局長的張寶熙與財政部證管會主委戴立寧，於八十三年十二月十六日共同舉辦了一項公聽會，雙方唇槍舌戰，各自展示自己的中文造詣，張寶熙平日不多言，但在緊要關頭，也不甘示弱，據理力爭，言詞鋒利，令國內金融界刮目相看。

這場在中央銀行第二大樓十一樓舉行名為「是否進一步開放外資」公聽會，財政部證管會與中央銀行外匯局兩造均嚴陣以待。幕後主導央行外資開放政策的彭淮南，當時身分是央行副總裁，對這場公聽會十分重視，在台下全程督導。隔鄰的財政部長林振國也移樽就教，不尋常的跑來央行旁聽了三個多小時，透露這場公聽會央行、財政部重視程度。

## 政策之辯戴張對壘

作風一向強悍的證管會主委戴立寧，首先引用宋朝詩人蘇軾的名句「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同，不見廬山真面目，只緣身在此山中」，強調財政部證管會與央行立場的差異，同是身陷在「此山中」，希望藉由學者專家將問題公開化，尋求一個有效的解決辦法。

當時戴立寧，在公聽會上一直想扮演主導者的角色，現場台上除了有十位財金學者外，台下更有百餘位旁聽的股市業者及央行官員，戴立寧執意要在公聽會上作出結論，以對台下殷切盼望的股市業者有所交代，脫離了公聽會聽取雙方代表意見的本意。不禁惱火了一向溫和的張寶熙，不甘示弱的引資治通鑑書中句子「小人有慾，輕慮淺謀，徒見其利，不顧其害」回敬戴立寧。行事內斂的張寶熙以豐厚的國學素養，出口成章，讓一直在言詞上佔上鋒的戴立寧頗感意外。

這場「戴張大戰」，雙方均各執一詞，你來我往，氣氛劍拔弩張，令在場人士均感到是一場難得一見精彩的公聽會，顯示財政部與中央銀行壁壘分明，沒有任何交集。其間戴立寧爲了想立即有所結論，竟要趕同爲主持人的張寶熙下台，張寶熙卻老神在在，堅持到底，最後長達三個半小時的公聽會沒有任何結論。而張寶熙在會中堅持立場，機智對話，沈穩應付，沒有落入戴立寧的「語

言圈套」，爲央行打了漂亮的一仗，令央行上下員工印象深刻，也博得國內金融圈的稱讚。

去年七月以來，東南亞各國飽受金融風暴侵襲之苦，國際金融投機客資金大進大出，使當地的貨幣與股市重挫，經濟體質一蹶不振，元氣大喪。

當年張寶熙擔任外匯局長，力戰開放外資的一派人士，毫不退縮的往事，才使台灣的經濟實力至今未受到太大的損傷，這是他公職生涯中一件重要的貢獻。

## 緊要關頭操控外匯

張寶熙在外匯局長任內，除了外資開放要把握，也正值國家多事之秋。民國八十四年七、八月，八十五年三月，中共相繼對我軍事威嚇，台灣的人心不免浮動，很多民眾擔心台灣的安全，爭先恐後搶買外匯，新台幣匯率受到重貶的壓力。

張寶熙每天密切注意台北外匯市場的變化，親自操盤，有效穩定了外匯市場，他曾引用老子道德經：「飄風不終朝，驟雨不終日」的句子對記者說，狂風颳不到一個早上，暴雨下不了一整天，天地的狂暴尚不能持久，非經濟因素引起的波動一定會很快過去。

事實也證明，新台幣匯率終於不再大貶。他的努力獲得長官的肯定，民國八十五年五月，榮獲行政院核定爲模範公務人員，行

政院長連戰頒獎表揚，並獲李總統登輝的召見嘉勉。

## 家書訓子誠勿僥倖

由外匯局副局長升任國庫局長時，曾在一封寫給在美讀書的兒子張詠傑信中提及：「他自己沒有任何背景，當年憑考試，從交銀基層做起，不拍馬，不拉關係，很少應酬，今天仍可以為國擔負重要責任」；以此勉勵在美攻讀電機工程博士的兒子，時刻不懈，樂觀進取以創造自己未來的前途。所謂「不經一番寒澈骨，那得臘梅撲鼻香」，從此信中，可看出基層出身的張寶熙，他的成功不是僥倖的、偶然的，完全是自己辛勤耕耘而收的成果。

張寶熙在外匯局長任內，適逢我國正積極推動亞太金融中心工作，當時中央銀行總裁許遠東又很重視國際金融外交，張寶熙雖長年有血壓高的毛病，但責任感重的他，並不以為意，常代表國家，風塵僕僕，不辭辛勞，赴歐、美、非、中東及亞太地區，增進國際金融機構與國外聯行關係，並與WTO（世界貿易組織）各會員國諮商談判。

民國八十五年九月二十九日，張寶熙奉派赴美國華盛頓參加亞太經濟合作（APEC）財政次長及央行副總裁會議，十月五日深夜返台。身體已感不適，翌日雖是星期日，但因為央行總裁許遠東指示他將一些資料立即整理出來，並送給許遠東。張寶熙又

到央行加班。

工作繁重的張寶熙一直拖到十月十一日上午，才抽空至公保第一聯合門診中心診治，醫生囑咐應立即到大醫院進一步住院檢查，張寶熙卻心繫行務，仍勉力從公，回到央行並未稍事休息，上下午均參加會議，並接見訪客，批示公文，一如往昔至傍晚七時才下班回家。

## 長期勞累病發突然

張太太吳興琪女士回憶當天的情形。她說，每天傍晚吃過晚餐，他們夫妻倆均習慣在住宅社區的廣場散步，但當天張寶熙卻表示他很累，於是提早休息，到了十月十二日凌晨，本來在臥房睡覺的張太太，發現張局長一個人坐在客廳，身體非常不舒服。先通知一一九，卻以附近無救護車應付，張太太只好向住在鄰近的弟弟求援，由弟弟開車緊急送至附近的省立台北醫院急救，但無奈為時太晚，急救無效，因心肌梗塞併心性休克，溘然長逝，並未留下一句遺言。當時張寶熙只有六十二歲。

提拔過張寶熙的前央行總裁謝森中，聞此惡訊後，親赴新莊張家致意，他一再表示遺憾與痛心，遺憾的是張太太沒有催張局長立即到醫院住院，遺憾的是張寶熙本人太過內斂，即使有病痛也不輕易向人訴苦，才延誤就醫的時程；痛心的是國家失去一位優秀的公務員，央行失去了一位傑出的人才。

值得一提的是，張寶熙除了在工作上表現傑出外，他更是一位「謙謙君子」，他的為人與處事，留給他的同事、部屬及家人無限的敬仰及懷念。

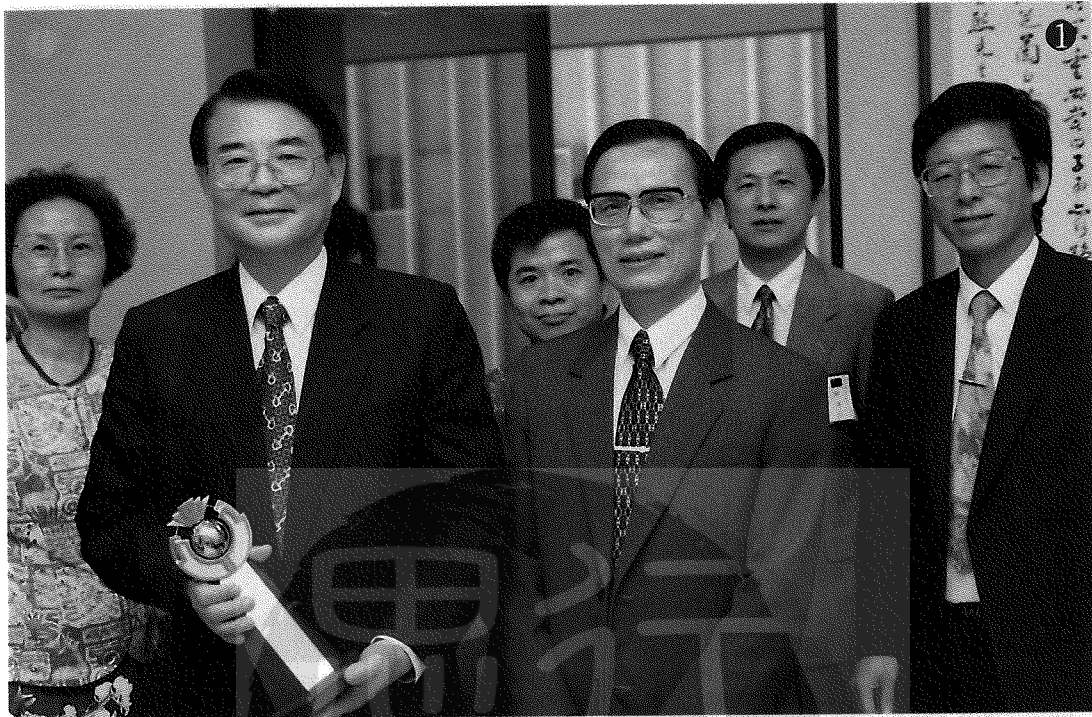
他的女兒張詠涵在張寶熙喪禮中的祭文中即深刻的詮釋了張寶熙的一生：「少年艱苦，勤奮上進；及長擔任公職，克盡本分，正直誠懇。在家中，是一等一的好丈夫，好父親，以身教做子女的楷模，對子女只有付出，從不問回報，而離開人世，也是瀟灑乾脆，一如一向為人處世的哲學，用心作完了這一生的功課，對工作，對家庭，對朋友，也對自己繳了滿分」。

至今中央銀行員工提及張寶熙的猝逝仍感到惋惜。一位外匯局女職員就表示「現在社會上很難再找到這麼好的人」。

張寶熙稟性溫厚，待人誠懇，善體下恤，部屬偶有疏失，從不疾言厲色，均婉言教正，部屬如有所表現，他一定會積極表揚部屬，決不攬功自居。他寬厚的胸懷，令許多央行及交銀同仁感念不已。

現任交銀大安分行經理曾良玉當年在新加坡交銀分行擔任過張寶熙的副手，他回憶當年交銀成立新加坡分行籌備小組，張寶熙與曾良玉過去並未有深交，但張寶熙秉持「用人不疑」的原則，曾良玉受到張寶熙百分之百的信任並賦予重任，令他一直十分感動與感激。張寶熙的才華、修養及對屬下的關懷與照顧，受到許多與他共事過人的敬重。

王易君：「外匯長才張寶熙」插圖（文見一四六頁）



①張寶熙（前左）獲得模範公務人員獎與現任外匯局長周阿定（前右）及其他外匯局同仁合影。

②張寶熙（左）早年與家人在新加坡合影。

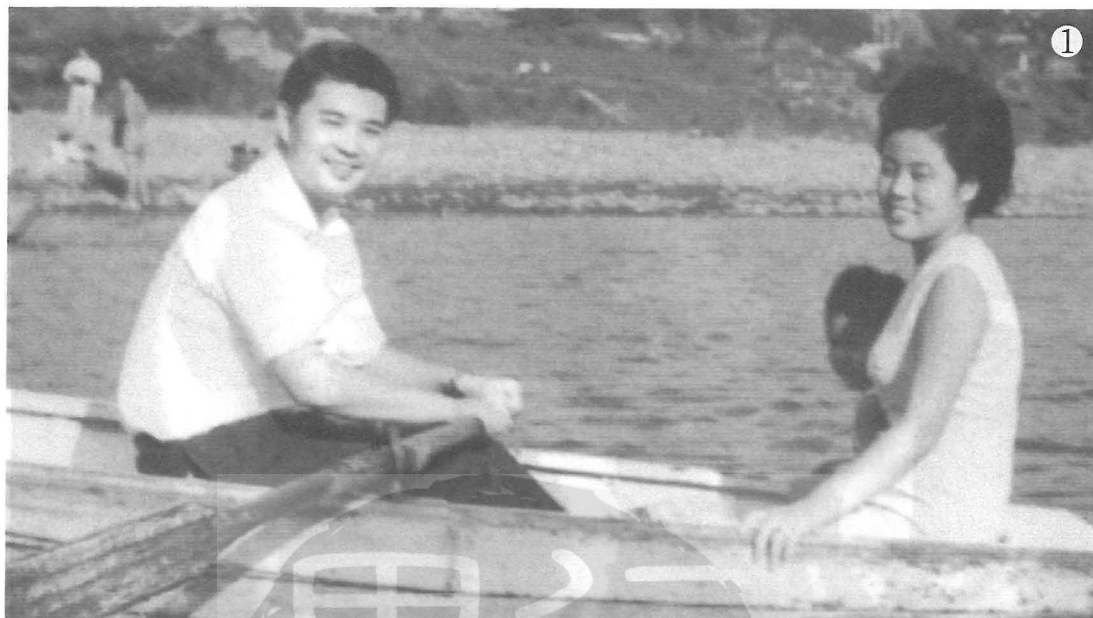


王易君「外匯長才張寶熙」插圖（文見一四六頁）  
①張寶熙在中央銀行外匯局長辦公室留影。  
②張寶熙（左）偕夫人吳興琪（右）與岳父吳大道（中）合影。



① 張寶熙（右二）與中央銀行同仁合影。  
② 張寶熙大學畢業時留影。





①張寶熙（左）早年與夫人吳興琪（右一）及女兒張詠涵（右二）在碧潭泛舟留影。

②張寶熙（左二）1991年偕夫人（右一）及兒子（左一）參加女兒（中）女婿（右二）在美國舊金山舉行婚禮時合影。

