

施振荣与 宏碁电脑

周正贤 著

ACER



宏碁電腦

38
/

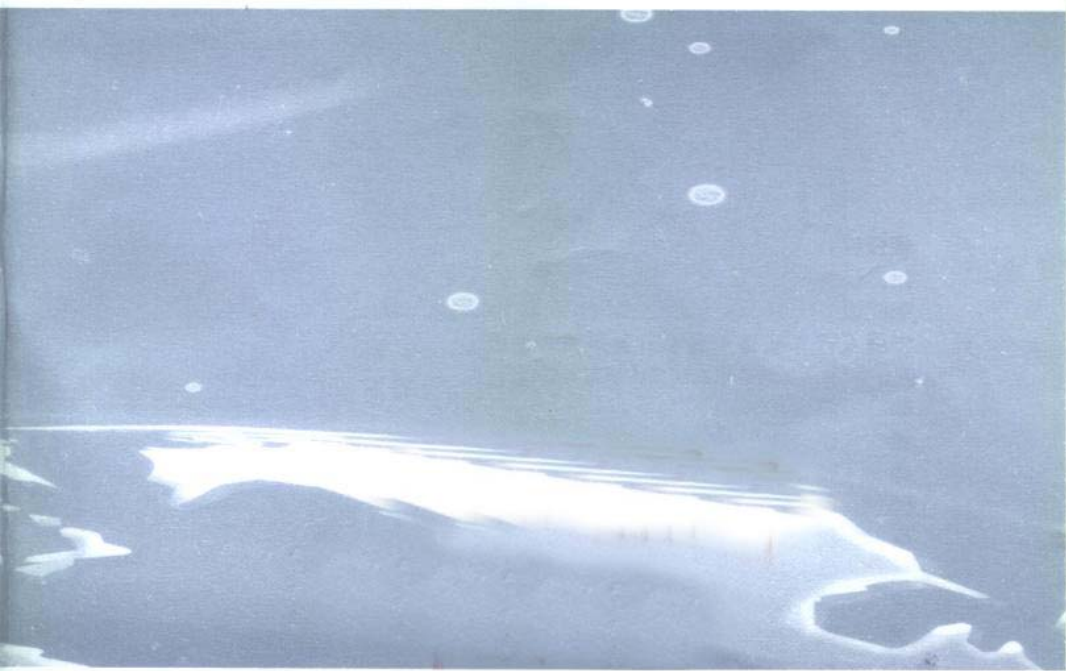
生活·讀書·新知三联书店

K825.38

22X/1

施振荣与 宏碁电脑

周正贤 著



生活·讀書·新知三联书店

图书在版编目(CIP)数据

施振荣与宏碁电脑/周正贤著. - 北京: 生活·读书·
新知三联书店, 1996.4 (1996.9 重印)
ISBN 7-108-00896-3

I. 施… II. 周… III. ①施振荣-传记-企业家-中国②
公司-企业管理-经验-中国 IV. ①F27②F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 04533 号

责任编辑 曾 蓓
封面设计 董学军
版式设计 赵学兰
出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010
经 销 新华书店
排 版 北京新知电脑印制事务所
印 刷 北京通县冕子店印刷厂
版 次 1996 年 4 月北京第 1 版
1996 年 9 月北京第 2 次印刷
开 本 850×1168 毫米 1/32 开 印张 8.875
字 数 197 千字
印 数 15,001—25,100 册
定 价 16.80 元

序 一

我与周正贤先生相识十年,从他开始采访产业新闻起,便有经常接触的机会,他是一位思绪敏锐,态度严谨,见识精闻的新闻从业人员,对宏碁的发展过程有深入的了解。前年(一九九四)中秋节前夕,正贤兄向我表示有意撰写一本宏碁创业与发展的专书,我欣然同意。

虽然国内外有关宏碁和我本人的报道并不乏见,但我相信透过正贤兄的笔触,能够将宏碁的奋斗过程、经营环境,特别是突破困难的方法,生动忠实地反映出来,提供读者一个可贵的参考。

正贤兄撰写这本书,投入了极深的心力,在动笔之前,除了广泛搜集资料,更饱读许多传记书籍,做为写作的借鉴。最近半年,正贤兄的写作进入紧锣密鼓的阶段,只要我人在台湾,他几乎每个周末都与我当面对谈,话题涵盖我的家世、童年、教育、母亲对我的教诲、内人与我的相处和宏碁创业的过程和变迁。

在访谈时,正贤兄提出许多尖锐的问题,尤其是询问宏碁遭遇困境的原因时,更是追根究底,毫不放松;我则对正贤兄提出的问题,有问必答,知无不言。不回避负面,是本书的特色之一,这也使得本书具有最高的可信度。

除了我本人,正贤兄也走访了我的母亲、内人及其他相关人士,他花了许多求证的工夫,甚至发现宏碁内部刊物在若干事件

上出现日期误载的情形，这些错误，正贤兄都在本书中一一订正。

我在阅读本书初稿时，不仅重温宏碁当年创业维艰的历史，也意外获悉一些我原先不甚清楚的事情，这些资料都是正贤兄从我的同仁、朋友及业界人士探询出来的。他用不同的角度去观察、分析，展现了可贵的意义。

正贤兄最近半年利用公余之暇赶稿，有时一天内在电脑桌前工作超过十个小时；他对本书的写作要求极高，只要发现文稿未尽周延，便进一步查证增补，将原来的稿件删除重写，动辄数万字。这本书的主文约 16 万字，但原始初稿接近 50 万字，可见作者态度的严谨。

我常觉得，企业订出宏大的使命，理念与目标并不困难，可是要能切实执行，发挥功效却不简单。例如宏碁能有今天的规模，就是由创业伙伴，结合所有的员工，透过长期的努力、可行的策略，一步步达成阶段性的目标，逐渐累积而成。

如果说，过去二十年来宏碁演出了一出还算叫座的戏，那是拜全体同仁努力之赐，和消费者、合作伙伴及社会大众给我们的支持与期许。正贤兄则以可读性极强的写作结构与文字，将这出戏以平易近人，浅显易懂的方式呈现出来。

希望这本书能够对企业管理者、一般上班族提供借镜，也对即将就业或创业的年轻朋友有所启迪，甚至有助父母鼓励、教育子女成长。

我常提醒自己，所谓成功，只是达成某个阶段的目标，成功之后，还需要努力面对接二连三的挑战。此外，大家要了解，成功之路不只一条，宏碁采行的方法并不代表唯一的成功模式，只要肯努力，敢创新，行行都能出状元，每个人都能开拓不平凡的

人生。

为顾及可读性,作者写作本书以故事性为导向,对宏碁的经营理念、思考逻辑,与我个人在创业各阶段的心理调适未刻意着墨,有关这些领域的话题,我希望日后有另作揭露的机会。

这是一本可读性和可信度都极高的好书,值得大家分享,但我必须强调,如果说宏碁现在有了一些成就,那不是我个人的传奇,而是全体员工的努力,与社会各界的爱护。目前,宏碁仍在不断努力,唯有这样,才能创造更大的成果。

施 振 荣

序 二

一九九四年，永丰余公司总经理何寿川先生成立远哲科学教育基金会，要聘请热心而有创见的人士加入董事会，便极力推崇施振荣先生，促成我跟施先生结识。

后来，我出任教育改革审议委员会召集人，为寻找合适的委员人选而进行一项问卷调查，大多受访者都提到施振荣的名字，令我印象十分深刻。

施振荣先生担任远哲科学教育基金会董事和教改会委员后，我们有比较多的机会接触，让我对他有更深一层的认识。

在这段共事期间，我发现施振荣先生是一个很有创见的人。他早在一九八九年就提出发展台湾为“科技岛”的建议，现在的南部科学园区和各地的科技工业园区，基本上是朝着科技岛方向规划的。

除了建议发展科技岛，施振荣也提出“世界公民”的观念，这真是令人叫好的真知灼见。

我们仔细审视当今世界发展的趋势，正是朝着世界公民的道路前进。目前全世界每天大约有二十兆美元的资金在流动，经济国际化将使“地球村”早日实现，加上人口问题与环保问题不断恶化，使不同地区的人们所面对的问题趋于一致，我估计在下一世纪的中叶，整个世界就会变成一体，届时，任何人往来世界各地都不再需要签证和护照。因应这种地球村的来临，企业

及个人都应及早训练自己成为世界公民。

施振荣先生不但提出科技岛与世界公民的观念,他还身体力行,投入研究发展,使宏碁电脑成为台湾第一家有能力授权专利技术给 IBM 公司的厂商;施振荣从创业开始就追求国际化,现在他领导的宏碁电脑是全世界第七大个人电脑公司,在拉丁美洲、东南亚、中东地区的市场占有率都是第一。

施振荣先生在他创业之初就坚持财务公开,公司股票上市,却从不炒作股价,当他为节税而出售股票时,竟然发布新闻说明预定卖出股票的时间,并表示将立即原数买回卖出的股票,显示他坚守原则的性格。

施振荣先生的成功是社会的福气,也是有意创业者的榜样,希望有更多的人能效法他的创业精神和经营理念,为社会创造更多的财富和就业机会,不过,我要提醒羡慕、敬佩施振荣的人,任何成功都是长期艰苦奋斗的成果,世界上没有不劳而获的事情。在荣耀背后,常有煎熬和泪水,当我从本书中读到施振荣的太太曾经为公司的困境在家里暗自饮泣,我深深感受到成功得之不易,对施振荣夫妻的奋斗精神更为佩服。

施振荣先生是交大电子工程系和研究所的高材生,以往我们教育理工科的学生,总想将他训练成科学家或工程师,施振荣的成功给我一个启示,如果我们也能教育更多的理工科学生成为企业家,他们对社会的贡献将会更大,就这点而言,我觉得施振荣的成功为理工科的师生开了另一扇窗。

施振荣先生在最近的一次座谈会中谈到,他正在公司内部推动主从架构组织,初期目标是使各联属企业和各部门的主管都能当家做主,独立运作,增加营运的灵活和效率,最终目标则是“群龙无首”,也就是全公司可以不必有施振荣也可以运作如

常,甚至运作得更好。

一般的领导者或经营者总想紧紧抓住权力,施振荣却想大权旁落,我想,这又是他的一大创见。

我认为,施振荣先生的目标不是不能达到,但若能达到,必然是他首领得当,群龙才能各自独当一面。

周正贤先生是《经济日报》的资深记者,他以流畅的文笔详细描述施振荣与宏碁电脑公司成长过程的辛酸与荣耀,读来令人动容、鼓舞。

我衷心觉得,施振荣先生值得推崇,《施振荣与宏碁电脑》值得推荐。

李远哲

目 录

序一.....	施振荣
序二.....	李远哲

第 一 部 鸭蛋少年

第 一 章	三岁失怙	2
第 二 章	母子卖鸭蛋营生	11
第 三 章	一生的转折点——考入交大	20

第 二 部 成家创业

第 四 章	恋爱成婚	28
第 五 章	发明电子计算器一举成名	38
第 六 章	创办宏碁	51
第 七 章	看准微处理器潜力	62
第 八 章	开发中文终端机	75

第 九 章	跨入电脑领域	85
第 十 章	分散股权	95
第十一章	IC 失窃造成危机	104
第 三 部	龙腾国际	
第十二章	立志国际化	122
第十三章	引进“空降部队”	130
第十四章	自创品牌	140
第十五章	并购跨国企业	149
第 四 部	困顿时期	
第十六章	营运出现警讯	162
第十七章	产业环境发生剧变	174
第十八章	裁员	182

第十九章	海外持续亏损	190
第二十章	向董事会辞职	199

第 五 部 企业改造

第二十一章	结合地缘贩卖新鲜电脑	208
第二十二章	结合地缘创造双赢	218
第二十三章	主从架构发挥战力	224
第二十四章	重用第二代人才	236
第二十五章	跃为全球第七大个人电脑厂商	241
第二十六章	全球最佳企业总裁	248
第二十七章	愿为亚洲企业义工	258

附 录	施振荣及宏碁集团大事记	265
--------	-------------------	-----



幼年时的施振荣与母亲施陈秀莲

第一章 三岁失怙

父亲鹿港制香

施振荣一九四四年十二月十八日出生在台湾中西部的知名小镇——鹿港。

鹿港开发甚早，与南部的台南、北部的万华合称“一府二鹿三艋舺”，是台湾早期最繁华的港市之一。鹿港早期移民大多来自大陆福建沿海，施、黄、许是鹿港的三大姓，合占人口总数的80%以上，其中又以施姓占最多，超过1/3，地方上的许多重要职务都是由施姓宗亲担任。

施振荣出生在一个很普通的家庭。父亲和祖父共同经营一个制香的工厂和店铺，店号叫做施美玉香铺。

施美玉香铺源自中国大陆福建省晋江县，与闻名福建的施锦玉香铺、施金玉香铺同祖。施锦玉香铺早在一八一五年前后，就渡海来台，由福建晋江人士施光醮创设于鹿港。

施光醮自大陆输入高贵药材，以家传秘方制造奇楠线香，不但闻名全台，享有“鹿港一宝”的令誉，在日据时期，也是日皇宫

中的御用品。

施锦玉香铺在鹿港制售奇楠线香近一百五十年，一九四九年以后，制香所需的高贵药材难觅，施锦玉香铺决定歇业，直系后人大都北上，台北知名的施振坤医师和台湾知名的民俗学家施翠峰便是施锦玉香铺的后代。鹿港的施锦玉香铺虽然歇业，大陆的施锦玉香铺却仍在营业，据说生意十分鼎盛。

施美玉源自福建

施美玉香铺虽然和施锦玉香铺在大陆同源，并先后渡海来台，但施美玉家族在台湾家道中落，制香家业也中断，一直到施振荣的祖父施奕周才重拾家业，和他的第二个儿子施起深（即施振荣的父亲）一起在鹿港买铺兴业，再建施美玉香铺。

施振荣的祖父生了八个儿子、七个女儿，儿子中，老大和老六早夭，施振荣的父亲施起深排行老二，实际上却必须负起长子的责任。

施奕周并不是年青时就开始制香的事业，早年他的生活十分潦倒，根据施振荣母亲回忆家人的传述，她的公公在创业之前，没有固定的职业，生活十分困苦，在经营施美玉香铺之前，几乎是三餐不继，“穷到有时得向乞丐买他们剩下的饭来吃”。

在这样的家境下，施起深从小就必须帮着父亲营生，吃了不少苦头，一直到三十年代，生活才有了转机。

当时，日本入侵中国大陆，并且在东南亚许多地区挑起战争，日据下的台湾青年大批被日本征往南洋作战，这些青年的家人在束手无策之下，只有烧香拜佛，祈求神明保佑子弟平安，市

市场对香枝的需求因而大增。当时只有十几岁的施起深和他的父亲，抓住这个机会，拿出家传的本领，开始建立制香的事业。

制香的过程繁琐，而且极费体力。首先须将药材和香料磨成粉，然后将竹片削成细枝，浸水后再裹上香粉、曝晒，然后，再浸水、裹香粉、曝晒，经过至少三次相同的程序，才能分级、包装出售。

现代的人制香，有机器协助，尚且因为劳力负担重而找不到工人，以前的人制香全赖手工，辛苦十倍于今日。施振荣的父亲和祖父刚创业时，因为请不起工人帮忙，所有制香过程都得自己动手，施振荣的父亲当时等于是家中长子，又不容辞地担起主要的制香工作。

制香除了体力负担，在磨香粉和裹香粉时，还有严重的空气污染问题，施起深常年在烟雾弥漫的环境中工作，健康逐渐受损，尤其是施美玉创业初期，自产自销，施起深在制香之余，必须全省各地四处推销香枝，有时出门一趟就是三天、五天，体力耗损更为严重，种下日后积劳成疾的恶果。

施起深制造的香枝除了供应鹿港当地的市场外，为了扩大销量，他经常匹马单枪走访台湾全岛的佛堂、寺庙，推销他制造的各类香枝，凭着苦干笃实，他拓展了施美玉香铺的业务，也成就生命中短暂却影响深远的姻缘。

母亲阿秀

阿秀是施振荣的母亲施陈秀莲的闺名，阿秀出生前，她的祖父廖炎在埔里开了一家菜堂，称为天德堂，专门容纳无祠孤魂的

牌位。

阿秀的祖母陈份是独生女，按照当时台湾的习俗，必须招赘丈夫，使所生的子女有人能够从母姓，传宗接代。廖炎虽然是入赘，却是一家之长，待人处事极获街坊邻居的敬重，许多父母远路而来，将早夭闺女的牌位委托他“照顾”，天德堂对香枝的需求量很大，是施起深的主顾客。

因为送货，施起深经常到天德堂走动，有时到达时，天色已黑，或是隔日要到附近寺庙推销香枝，施起深便向廖炎求宿一夜。廖炎对这位年青人的勤奋原本就有好印象，不但让他住在天德堂的厢房，还邀他同桌吃饭，一起喝茶聊天。

廖炎和施起深相处久了，愈发觉得这个年青人可靠，就想将他最疼爱的孙女阿秀许配给施起深。廖炎把这个想法告诉妻子陈份，陈份没有立即同意。

其实，陈份早就注意到施起深是阿秀的好对象，祖母的心思毕竟比较细，为了确保阿秀未来的幸福，陈份私下请人去打听施家的情况，得知施家没什么土地、家产，施起深又等于是长子，底下有十几个弟妹，在那个时代，长媳不但得打理一切家务，未来还得负责小姑、小叔的嫁娶，担子十分沉重。陈份担心阿秀嫁到施家会吃苦，对是否将阿秀许配给施起深感到非常迟疑。

为了说服陈份，廖炎不断对她洗脑，强调“儿孙自有儿孙福”、“取对头，不要取门楼”的道理，又帮施起深制造对陈份献殷勤的机会，终于打动了陈份的心，最后竟是陈份主动向施起深提起这份婚事。

廖炎夫妻决定将阿秀许配给施起深时，曾经告诉阿秀的父亲陈木松、母亲陈玉绸，当时台湾社会的婚姻几乎都是媒妁之