

# urea

LEAN · 发现 /4

# 再造宏碁

施振荣 著

林文玲 整理

上海远东出版社

# ean

发现 存于生命的点滴之间

# 再造宏碁

---

施振荣 著 林文玲 整理

---

上海远策出版社

本书由台湾天下文化出版股份有限公司授权上海远东出版社  
独家出版中文简体字版本。

版权所有 翻印必究



**LEAN**  
发现 / 4

再造宏著

兆振荣 著 林文玲 整理

出版 上海远东出版社  
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)  
发行 上海远东出版社  
经销 全国新华书店  
排版 上海希望电脑排印中心  
印刷 上海长阳印刷厂  
开本 787 × 1092 1/32  
印张 10.5  
千字 222  
版次 1996 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 2 版  
印次 1998 年 8 月第 3 次  
印数 1-3000

ISBN7-80613-779-3 / F·203

图字: 09-1996-039

定价: 12.00 元

# 自序

施振荣

宏碁多年来全心投入研发与行销,从事这两项投资,最怕的并不是遭遇挫折,而是重复缴学费却不得要领。要避免这个状况,就必须真实地记录过程并传承经验;经验分享于己无损(我从不相信,“留一手”会让自己在竞争当中赢过别人),而分享的层面愈广,社会资源的损耗愈低。

就是这样的心情,当1995年4月天下文化社长高希均教授打电话给我,询问我愿不愿意将经营宏碁的心得撰写成书,供有志创业与自创品牌的朋友参考时,我毫不考虑就答应了。

放下电话之后,这本书所能提供的其他附加价值,开始一一出现在脑海里。

我向来认为,科技的价值所在,是让更多人享用,否则再尖端的技术,对人类的贡献终究有限。纯从科技来看,宏碁的创新,虽然比之先进国家仍有差距,但换个角度来看,能够不断挑战成本的极限,以享受低利润来扩大电脑的使用层面,这可能是比技术创新更加不容易的工作。我认为,这正是宏碁努力多年,并累积许多经验的领域。

## 第三次创业

如果说,宏碁的心得能够提供若干参考价值,使更多企业以降低成本、服务更多的客户来支持创新,而不是以高价位、高利润来供养研发,相信将是人类更大的福祉。

在这本书出版的同时,正逢宏碁创立 20 周年,也是我们第三次创业的起点。延续“再造宏碁”时期“结合地缘”与“成为世界公民”的理念,这个阶段的任务,是使宏碁成为家喻户晓的品牌,以期世界各个角落都能享受到物美价廉的新鲜科技,为了让全球的同仁脚步齐一地朝此目标迈进,宏碁精神必须更加深植,组织运作必须更有效率。而要促成这个目的,不论就广度或是深度而言,文字仍是最佳的传播媒介。

因此,这本书将会陆续以其他语言的版本,呈现给宏碁品牌所到之处的读者。因为,宏碁已经不只是全体同仁与投资人的企业,它同时也是所有宏碁的伙伴,包括银行、供应商、消费者与社会大众的企业。我们所努力的方向,和大众休戚相关,也期待能争取伙伴与外界更大的支持力量。

透过本书,我们期许着更多有理想的人,能够认同这样的精神,并一起来完成这个理想——不管达成的方式是否相同。宏碁的经营理念并不在于赚多少钱,虽然,实际上我们是在创造利润,但更重要的,是对人类未来作出更大贡献的承诺,希望这本书的问世,能让大家一起乐观其成。

但我无意把目标置于“世界大同”那般崇高而遥远的定位,我们当然盼望这一天早日到来,但希望能务实地一步一步去落实,由宏碁的全球“利益共同体”开始,借由我们锲而不舍的努力,滚动这个理想,从而结合更多有心人,一起来改造这个世界。

## 创新科技管理

我也希望这本书能给学术界一些研究的题材。事实上，宏碁的创新与管理理念仍未定型，还有许多的未来式，而管理原本就是活的、永远在改变的，这本书当然不可能将宏碁的发展完全交代清楚，但也留给有志研究科技管理者很大的发挥空间。

过去，宏碁有个“群龙计划”，目的在于培养更多人才，来执行企业的共同目标；未来，我也希望能将这个作法，扩散到企业之外。

但是，这本书并不是我的自传。虽然，过去也有其他关于我的传记问世，眼前也有不少企业界的朋友出版自传，但我生性不喜欢赶时髦，也从来不想写自传，更何况宏碁才刚开始，而我也期许自己在未来所作的贡献，可以超过过去 20 年。

因此，在这本书里并没有高潮迭起的故事情节与雕琢的文笔，但我希望以简单、清楚、深入浅出的方式，将我这些年来的经验与理念呈现出来。而执笔写成这本书的林文玲，称职地将我的想法转化成文字，相信读者也和我一样，能够感受到她为这本书所花费的精神与时间。

也正因为这本书并不是自传，所以书中并未提及我个人的成长背景，但我必须感谢在我一生中给予最大支持力量的母亲与内人，宏碁和我能有今天，当然得自许多人协助，但她们和我一起渡过每一个困境，给我一个全然无后顾之忧的环境，才能让我以付出和辛劳为乐，并有这般的了无遗憾的人生。没有她们，我也无法在此和大家分享再造宏碁的心得。

# 我的伙伴施振荣

叶紫华

有关施振荣的“内幕讯息”，我的管道并不会比其他伙伴多。除了大学谈恋爱的时候，他一天寄给我一封“生活报告”（实在称不上情书），以及他撰写硕士论文期间，详述制造半导体的照相原理；自此之后，他的耐心大半都贡献给了工作。

这几年，因为宏碁的据点分散在全球近四十几国，我们必须经常出国。施振荣喜欢看书，阅读速度也很快，当然舍不得虚度搭飞机的时间。回到台湾，才走出机场大门，司机照例递过一大公事包的公文，一坐上车，他又迫不及待地看起公文来。这时和他说话，完全是自讨没趣。看完公文，他便仰头呼呼大睡。

大概因为我多年担任总稽核，负责公司合理化工作的缘故，对于生活周遭或社会发生不合理的事非常敏感，在我发出不平之鸣“这是什么世界！”时，他不疾不徐地回答：“这世界本来就有很多问题，不然怎么叫做‘花花世界’？所以人生的价值就是去解决困难啊！”

我的另一半，真是无趣得有趣。

幸好，他质朴的个性始终一如当年我所认识的施振荣；而宏碁 20 年的共事关系，则让我亲身参与了他事业生涯的顺境与逆境。他虽不喜多言，但他的悲喜忧乐就在我的眼底。

## 从小事想大道理

当年，我完全没有想到他会创业（否则，以我择偶的“负面表列”——不嫁生意人，也不可能成为施太太），更别提经营一个跨国企业，因为左看右看，他都不具备生意人的特质。他害羞、木讷、不善交际，既不耀眼，也没有什么雄心壮志。若说能从什么蛛丝马迹看出他经营的潜力，应该说是他特殊的思考与学习能力。

施振荣非常喜欢动脑筋，往往一件看似稀松平常的事，都会让他想出一番道理，而且他不但能从正面的榜样中学习，也可以从负面的教训中学习。

举例来说，他经常参加政府或工商界召开的会议，看到部分大老板为自己公司利益说话时，疾言厉色、姿态极高，但另一方面，却又极尽能事主动攀附党政高官，他心里觉得不舒服，想必别人也不会喜欢这样的行为，便引以为诫，而且，“要让大家相信，不摆派头、不靠政商关系也可以做出所以然来”。

外界经常嘲讽这种会议为“大拜拜”，因为言不及意的场面话就占去大半时间，很多人不是半途退席，就是心不在焉。但不管他人发言内容如何，施振荣一贯的态度都是认真听讲，也尽可能提出建设性意见。就是因为专心，他总是可以从听来无奇的意见当中得到收获。他曾说：“就算别人的意见都不可取，起码也知道如何避免犯相同的毛病，否则呆坐着也是浪费时间。”

事实上，参加会议是他非常重要的学习方式。这些年，他



常受邀到国外的研讨会上发表演讲，但他讲完之后必定留下来听其他专家的演说。对他来说，这不仅可以增加宏碁的曝光度，而且是宝贵的进修机会。在台湾，他对外演讲的机会也很多，但很少背讲稿；他喜欢以问答方式进行，一方面是为了针对发问者特殊的问题提供意见，更重要的是，这是他脑筋“练功”的时候。

这些当然不是他“上了年纪”以后才养成的习惯，追本溯源，幼年的成长环境，对他有非常深远的影响。

施振荣三岁丧父，孤儿寡母在大家族当中处境原就艰难，婆婆年轻时候相貌娟秀，街坊邻居更是闲话不断。他没有与环境对抗的条件，于是学会倾听与观察。他看到母亲长年吃素，辛苦独力经营小杂货铺，让他衣食无虞，便下决心和母亲一样有毅力；虽然他也看到长辈插队、贪小便宜，却没有有样学样，还从中思考到别人也一样难免会贪图方便，便懂得包容他人犯错。

爷爷非常疼爱施振荣，常常带着他到鹿港龙山寺去和老朋友聊天，小家伙总是兴致盎然地在一旁，听着老人家谈论谁吃了倒账，谁又有独到经营手法，脑海里联想到母亲坚持不二价与不賒账的原则，又发现母亲从不串门子、道人是非的习惯，让她在亲族与邻里间维持相当好的人际关系，客人也就乐意上门。在这样的环境里耳濡目染，对生意也开始有些概念。

上小学的时候，施振荣偷抽过烟，但第一口就呛着了；初中偷赌过钱，但在一次看同学赌钱的时候，被老师逮到了（还好当时只是旁观）。他觉得抽烟、赌博的滋味并不好，往后就连碰也没碰过了。

## 渐露管理长才

我想，幼年时期片片段段的琐事，对施振荣并不见得都立即产生影响，但却在成长过程中慢慢反刍，形成他的人格特质。

施振荣有些性格和婆婆非常相像，例如，婆婆不认同“年轻寡妇一定会改嫁”，而施振荣不相信“念医科才有前途”，母子俩对偏执的世俗观念都有相同的叛逆，对于自己认定的价值观都非常执著。但是他们的叛逆与执著，却不是时下流行“举白布条”式的抗争，而是想出方法、作出成果以兹证明。施振荣的“反向思考”哲学大约也是由此开始。

施振荣日后的生涯，可以说就是这些特质的综合产物。

在我的观察中，施振荣原本内向的个性，在大学时代已经有了明显的改善，在交大办社团活动的经验，让他交了很多朋友，也开始建立自信，这当然对于日后的创业很有帮助。但是，就他的经营能力而言，更大的成长，是来自于就业期间的学习。

他前后在环宇和荣泰两家公司服务过。在环宇的时间不过一年多，但却是他事业的第一个转折点——从研发工程师变成生产部门主任。当时与他共事、后来和我们一起创办宏碁的林家和形容施振荣：“他穿上西装、打起领带，整个人架式就不一样了。”

他的改变当然不止于衣着。因为我大学念的是企业管理，于是，他就向我借了一本有关企业管理的教科书，读完之后走马上任，配合着他待人谦和的个性，将几百人的工厂管理得有板有眼。因此，他才有机会被老板的儿子挖角，参加荣泰电子的创立。

我常想,施振荣虽然沉默寡言,但却总有一套让别人注意到他长处的方法。

施振荣在荣泰的成长,比环宇时期更大。当时,除了外销和财务之外,其他部门都由他负责,因此得到多方面的经营历练。而且,荣泰的老板林森刚从美国留学回来,作风开明,两人年纪相当,对管理有许多地方看法一致,施振荣从林森那里学到不少观念,公司也经营得很顺利。

当时,老板曾给他若干技术股(但我们始终不清楚数量多少),另外也邀请施振荣出钱入股,但是我们都不愿意,一方面是没有钱,一方面是公司并没有提供透明化的财务结构,实在没有信心投资。这原本是件小事,但却对日后宏碁的管理产生非常重大的影响。

## 在困境中成长

宏碁在创立的第三年推动员工入股制度。由于过去的亲身经验,我们体会到要让员工有信心入股,财务透明化是第一要务。我们设计了一套制度,包括每季公布财务报表,以净值作为买回离职员工股票的价格等等,因此,在宏碁电脑股票上市之前,内部就已经有公平的交易市场。

其实,宏碁从创立第一天开始,财务就是公开的。因为公司当时只有 11 个人,会计账本放在桌上,谁都看得见,但重要的是,我们一直认为员工理所当然有权了解公司财务状况。

财务公开的作法,刚开始的确为我们带来一些困扰。例如,有一位业务人员发现我们代理发展系统的毛利较高,就把业务推展困难的责任,归咎于价格太高。事实上,这产品毛利高是因为售后服务成本较高。然而,我们并没有从此把会计账本藏起来,而是去和员工沟通清楚。

除了财务透明化之外，我们也想到，同仁也会和我们当年一样没钱入股，怎么办？那就由我们私人来贴钱吧！

早期，因为有股东撤股，我们就买下这部分股权，推动员工入股的时候，打八折卖给公司，公司再打对折卖给员工，差价由我们吸收。就这样，宏碁的员工入股制跨出了第一步。后来，员工入股的范围愈来愈广，除了按月从薪水扣除之外，有些同仁缺钱，我们私下借给他们；同仁质押股票向银行贷款，当额度不足必须补足质押额度时，我们也借股票给同仁。

那时候，我们的出发点很单纯，要让同仁愿意一起打拼，当然要先满足他们的需求，何况我们又曾经历没钱的日子，可以体会也愿意帮忙解决同仁的难处。怎么也想不到，这套制度竟然就这么一路扩大，变成宏碁日后“当地股权过半”的国际化模式。

今天回想起来，施振荣对于事业，他也并不是一开始就有什么伟大的企图心，而是在碰到问题的时候想办法解决，从解决问题中成长，然后继续发展、继续突破，自然他的经营能力也愈来愈提升。

## 尊重人性，激发潜能

施振荣任职荣泰的时候，虽然没有出钱投资，但是始终非常尽心，即使在后来荣泰的财务被关系企业拖垮的阶段，他的态度都没有变。毕竟他参与这家公司从无到有的历程，对公司感情非常深厚。他在本书中提到，在荣泰发生财务危机时，他曾经去请陈茂榜帮忙，但很少人知道，在请求被拒绝之后，施振荣不禁伤心落泪。

就这样，施振荣不得不出来创业。之所以说“不得不”，是

我猜想(因为他从来没告诉我)他已经当到副总,大概觉得出去找工作面子挂不住,况且,那年头台湾也不兴“猎头公司”。另一方面,他非常看好微处理器的发展潜力,但是那时台湾几乎没有公司从事这个行业,于是,只好自己下海创业了。

宏碁创立之后,我也开始身兼家庭主妇与公司主管双重角色。

在施振荣的理念里,人性本善是最重要的核心价值,部分原因是个性使然,部分则源自于以前曾经被老板怀疑过,所以就将对心比心,从自己信任同仁做起;他相信,当同仁被尊重、被授权的时候,就会将潜力发挥出来。

这一点,他还真不是光说不练。施振荣对同仁一向客气,有时候我对同仁提出比较直率的问题时,他会非常不高兴地怪我:“没当过员工,不懂得员工的心情。”

很快地,我也发现授权真是有很大的成效。

开会时,施振荣通常不会先发言,而是先让同仁充分表达意见之后,才提出他的看法,有时,他和同仁的想法并不相同,但如果同仁坚持按照自己的方案,他会尊重同仁,让他们去试。同仁会非常珍惜这样的机会,分外努力去印证自己的看法,同仁独立自主的责任感也因此从中培养出来。特别是新进同仁,总会有些顾忌,放不开,但当主管愿意主动授权给他们之后,胆子一大,能力就施展出来了。

当然,也并不是每个人、每一回都喜欢施振荣的授权风格,有些人就是喜欢主管帮他出主意。有时候,同仁之间意见相左,而施振荣向来不愿在自己还未全盘了解之前遽下决定,便会让同仁先自行协调,因此有些人抱怨他不够决断。但他的想法是,事事帮同仁做决策,同仁会养成依赖的习惯,做错了就把责任往上推,做对了也不知所以,经验无法累积,成长

也相对有限。

## 人人平等,不享特权

就因为每个人的个性都不一样,宏碁也有少数主管不能完全做到尊重同仁的原则,施振荣也不能强迫他们,但是他非常积极地带头示范。

有一次,有一个财务人员跑来告诉我,施振荣签报的差旅费有部分不合乎制度规定,但是又不敢退回给他。我将这件事告诉施振荣,他理所当然地说:“应该退啊,为什么不敢?”

后来,有一位关系企业的副总也发生同样的情形,但是当财务人员退件给他的时候,他相当不悦:“难道副总经理连这点权力都没有?”当财务人员告诉他,施先生都二话不说接受退件时,这位主管也只好接受。

施振荣非常在意同仁的感受,也很悉心去照顾。举例来说,由于他兼任多家关系企业的董事长,于是就制定一个原则,兼职的董事长薪水与员工入股额度不能高于总经理,他一向认为总经理才是对公司贡献最大的人(专职董事长又另当别论)。扬智科技刚成立时,由我兼任董事长,当施振荣发现扬智给我的认股额度多过总经理时,便责怪我:“怎么可以这样!”

因为工作忙,我真的没有注意到这件事情,后来我把额度还给公司,总经理还一再向我道谢。

近两年,有家关系企业在计算分红奖金时,经营团队发生歧见,总经理马上主动把自己的部分拿出来分享给大家,平息这场争执,这位总经理私下告诉我:“我自己拿少一点没关系,大家满意就好。”听到这样的话,我们如何能不心存感激?

## 包容不同的声音

因为宏碁的授权管理，同仁对公司的决策介入很深，所以难免会出现不同的意见。施振荣很能包容同仁提出不同的意见，当少数有异议的同仁，被其他人“围剿”时，他还会劝大家：“公司能有不同的声音是件好事。”有人就戏称他是“刻意容忍异己”。

也因为这个风气的养成，施振荣在面对同仁的挑战时，就必须以沟通、说服来代替命令，他只好又开始“脑力运动”，想出好的表达方式来回应同仁。这产生了两个结果：第一，他的表达能力与日俱增，可以将自己的想法推广成同仁的共识；第二，想出让公司更进步的策略。

最典型的例子，就是1989年宏碁将组织改成分散式多利润中心。

在此之前，总部对转投资事业的股权比例都相当高，因此关系企业的收益也都是统筹分配，但是，因为关系企业的表现互有高低，于是，获利状况较好的明碁就坚持要分家，不吃大锅饭。这个主张出现之后，有些事业的负责人很不以为然，因为每一家公司都是有起有落，为什么钱赚得少的时候不提分家，赚多了就要分家？

站在公司领导人的角色，施振荣是可以采取强势拒绝的作法，但是他觉得伙伴会这样想，其实也是人之常情，而且，让表现好的公司和表现不好的公司齐头分享利润，也不公平，所以就发展出各事业单位独立核算利润的架构。这个作法，最初是为了解决利润分配的争执，后来却因此促进各事业的经营绩效，并且奠定了宏碁主从架构的基础。

根据宏碁人事部门的调查，宏碁同仁的民主意识非常高，

不喜欢干涉别人，也不喜欢被管。开会时，就有主管嚷着：“我们要跳脱施振荣的框框。”我对他说：“好极了，提出来大家讨论！”其实施振荣自己也不希望公司有框框存在，因为同仁的自主性这么高，强迫大家变成一个样子，真的一点也不好玩。

在公司，施振荣常常故意和我唱反调，他说：“如果不这样，就没有同仁敢向你直言。”虽然如此，他对我负责的工作，同样也很授权。

例如，我们几位创办人合资成立一家控股公司，由我担任负责人，有一回，伙伴们开会却单找施振荣而不找我，事后，我问参加会议的同仁：“施振荣有没有把我卖了？”同仁说：“没有。他说：‘你们找我没用啊，公司负责人又不是我。’”

1990年初期，我在公司内部大力推动合理化、降低成本，难免盯上他直属部门的同仁，让他产生许多困扰，他曾抱怨：“被你盯上的人，不死也只剩半条命。”虽然如此，他还是很支持我。原因有两个：第一，在整顿其他部门之前，我已经先整顿我自己的部门，并有具体的成绩；第二，当时公司状况陷入困境，非整顿不可。

这段时间，大概也是施振荣最苦恼的岁月。

## 坚信人性本善的代价

从我的角度来看，施振荣并不是没有缺点，例如，他有时候太相信人性本善。对于多年共事、有共同企业文化的同仁来说，相信人性本善是对的；但购并而来的公司并未经如此企业文化的熏陶，授权太快的结果，就产生失控。

其实，早在1984年宏大创业投资成立时，就已经有这个问题。

当时，施振荣的想法很单纯，他觉得很多有才华却不善表



达的年轻人任职大公司，每天看老板的脸色，一不小心还会被冷冻起来，实在很可惜。我们很幸运地把事业做起来，应该帮助这些年轻人创业。结果宏大的两个投资案都失败了，因为彼此没有经过长期共事，对方不见得可以体会和接受我们帮忙的方式。

后来，宏碁电脑股票上市之后，公司资金比较充裕，便在欧美又购并了几家公司，还是授权给当地的负责人经营。但是有些公司内部管理出现问题，负责人不但不接受台湾派驻当地干部的改善意见，还将多位资深同仁排挤出去；财务结构不健全，负责人还一再为不称职的财务主管辩护，这些都和宏碁文化完全背道而驰。

由于我一直负责财务、稽核等跨部门的工作，和各单位同仁都很熟，因此很多讯息很快就传到我这里。最初，当我转告施振荣时，他还说我太神经质。后来状况一再出现，公司也不得不派人去整顿。

但是，在公司出状况的时候，大家对于整顿的方式，意见特别分歧。有很多方案，负责的同仁和施振荣意见并不相同，但他还是放手让同仁去试。经过一段时间还是没起色，施振荣也没有责怪同仁，只是默默地收拾残局。

那时，我负责降低成本、改善体质的工作，原本就吃力不讨好，加上我的个性也比较急，有些伙伴就开始有意见，认为应该让时任总经理的刘英武有充分授权的环境。加上有一回施振荣因为劳累过度，昏倒在电梯里，于是伙伴们就要我退出经营团队，“回家照顾老公”。

结婚这么多年，我非常了解施振荣不是重享受的人，并不需要人家照顾，更何况他大多数的时间是在公司，并不是家里。当他觉得工作不顺的时候，才会不对劲；一旦工作顺利推展，就什么问题也没有了。对我自己而言，我一直希望能当家