



MG009

開創

台灣電子圈人物風雲

秦梅◎著

流 汗 播 種 · 歡 呼 收 割

經營者叢書

M G 0 9

開創

台灣電子圈人物風雲

秦 梅／著



序

電機電子公會理事長

吳思鍾

回顧台灣過去四十多年的經濟發展，在不同階段都出現有擔負發展主力的產業；自早期的農業和農產加工業，到努力密集輕工業，再到紡織和石化業等等，正是各領風騷，支撐大局。到了近十年來，毫無疑問地，電子資訊業的異軍突起，不僅成為國內第一大產業，且在羣雄並起，競爭劇烈的國際市場上，爭取到世界第三大資訊業王國的地位，而且在某些週邊設備和零組件方面更執世界牛耳，這一輝煌的成績，絕非自天而降，靠機運所倖得，其背後蘊藏了無數產業先進的艱辛奮鬥和前仆後繼的精神，值得國人的欽佩和效法。

儘管今天我國的電子資訊業已有了驕人的成效，但是這並不表示，我們就可以因此自滿和懈怠，因為隨著資訊技術的日新月異，市場需求已千變萬化，還有競爭對手的取代壓力等因素，我們今後的路途，不是更平坦，而是更崎嶇，更富挑戰性，使得我們必須不斷以此自我警惕，倍加努力。

也許我們需要的，是更多的研發、更充沛的科技人才、更有效的行銷，但是最為根

本和重要的，乃是繼續保持和發揚我們產業先進們當初由無到有那股韋路藍縷的開創精神和無畏的勇氣。在此，十分值得我們慶幸的，由於前任電機電子公會理事長劉國昭先生的卓見，在他任內時，爲了能記取和學習當年產業先進們開疆闢土的經驗，曾推動一項計畫，敦聘國內名專欄作家秦梅小姐不辭辛勞地一一訪問了電子資訊界的許多先進們，並將訪問結果整理爲專文陸續在「電工資訊」月刊中發表，迄至目前爲止，共計有廿一篇。由於這些訪問報導不但內容翔實而生動，尤其具有珍貴的歷史價值，引起了國內稻田出版公司的興趣，樂意予以彙編爲專書出版。當然，在電子資訊業具有重大貢獻的前輩絕不限於本書所收錄的廿一位，值得報導的大事也不會只限於這一本書內所記載的，但是，至少這是一個開始——應該是極有意義的一個開始，對於電子資訊業或台灣的經濟發展而言，都同樣具有意義。

思鍾蒙業內先進之厚愛，委以理事長之重任。甫行上任，即接獲稻田出版公司李赫兄之邀約，爲本書寫一序言，以說明本書產生之背景及意義。思鍾深感，透過這一本專著，不但個人可從中體會當年創業之維艱與目前成就之彌足珍貴外，更可從中學習，以爲今後努力之方針。

值此本書付梓前夕，對秦梅小姐之訪問辛勞，以及稻田出版公司之熱心出版，本人

致上衷心之感謝，同時也期望長期以來對台灣經濟默默努力的業內先進或有志於創業的朋友們，能在這本書中得到一些啓示。（編者按：本書依文章發表先後次序排列）

目錄

序

黃茂雄／以人和創造一流的東元·····	009
劉國昭／擇善固執，吉梯遠東有聲有色·····	021
洪敏昌／「誠勤智」經營，國際建昌日新又新·····	033
吳思鍾／二度創業，西陵終成世界名牌·····	047
施振榮／接力式馬拉松創造全球宏碁·····	061
陳盛沅／惜福感恩，聲寶要爬更高的山·····	081
翁樸山／精愛書蘭，三光充滿人文氣息·····	097
許勝雄／鳳凰火浴，金寶仁寶展翅飛更高·····	111
彭君平／努力耕耘，憶聲邁向國際化·····	125
陳榮村／自創品牌，國興揚名世界·····	139

葉國一／本固枝榮，英業達蔭蓋國際·····	153
施毓龍／誠實勤奮，裕譽譽響全球·····	169
顏甘霖／妙手回春，中國電器大放光明·····	183
蔡坤明／誠實不欺，環電在穩健中成長·····	197
曹興誠／以現代農夫精神，帶領聯華超越巔峯·····	207
焦佑鈞／走過開創，華新麗華麗日當空·····	225
鄭富雄／來自基層，在士林電機大展長才·····	237
李學容／穩健踏實，帶領歌林走出傳統·····	253
史欽泰／堅守崗位，為工研院創新形象·····	269
鄭 却／圓融若水，溝通協調好手·····	283
林錦章／存在至上，固緯縱橫電子儀器市場·····	299

黃茂雄

以人和創造了
一流的**東元**



黃茂雄秉持穩健踏實的經營理念，帶領東元邁向多元化與國際化的領域。

企業界發行刊物，大都以公司本身的名稱命名，但是東元電機於民國五十九年創刊的雜誌，取名「一流」，希望培養關懷、尊重的企業倫理，建立和諧、進步的東元家庭，凡事追求一流的水準。因為東元的經營信條是：一流的人才，一流的產品。

商場如戰場，東元董事長黃茂雄認為要在激烈競爭中致勝，唯有不斷提升品質。他說：「宇宙萬物生生不息，隨時都在替代更新，企業經營也一樣，保持現狀就是落伍，不進步終會遭到被淘汰的命運。」

進與退只在一念之間。創新向前，企業無限生機，落後停滯，就要面臨衰敗。對充滿幹勁的黃茂雄而言，不斷的成長茁壯，是他對個人和企業的期許。東元在他的領導下，以踏實穩健的步伐，本著「天行健，君子以自強不息」的精神，向前邁進。

「追求至善是永無止境的，東元隨時注意品質的提升。」黃茂雄說：「人是一切事情成敗的關鍵，所以我們重視人的素質，有的人才，才有好的產品，東元對人和產品的品質，要求都是一流的。」

在「品質至上」的經營理念下，東元由草創時期的數十名員工，資本額新台幣三百萬元，發展成今日名列台灣二十大民營企業之林，擁有海內外四十二家關係企業，更期向國際化的目標邁進。羅馬不是一天造成，這一切成就是長期點點滴滴努力而成的。

長期、漸進、務實、穩健的成長策略

「東元一開始就不是家族企業，是五、六個好友合資而成。其中有行銷人才、工程師、財務專家……，彼此以專業負責的做法創辦公司，建立制度。」黃茂雄回顧東元的開創，股東之間權責分明、地位平等、股權均分，企業的基础建立在制度穩固、分工合作，及股東互相尊重之上。他說：「在東元沒有絕對的老大呼風喚雨，一切按部就班，分層負責，早期在管理方面就要奠定良好基礎。」

好的開始，是成功的一半。民國四十五年成立的東元公司，當時有如一株幼苗，外表看似成長緩慢，但根基穩固，植樹者耕耘有方，灌溉得宜，它在默默中不斷成長，如今終於枝繁葉茂，這全要歸功於凡事制度化、合理化，在明確的遊戲規則下，大家共同遵守，為公司的永續經營、有利目標全力以赴。

「不管個人、企業、社會或國家，要維持長久生機活力、進步不輟，一定要根部健全。」篤信基督教的黃茂雄舉聖經上的話說：「只有好樹才結好果，沒有好的根，長不出好樹。」

樹根雖然埋在地下看不見，但世事常是「看不見的影響看得見的」。注重根源，不

求急進速成的黃茂雄，從民國六十年進入東元，由站長、副理、經理、廠長、總經理、副董事長到今日的董事長，不是乘直升機空降，而是一步步循序漸進登上如今的位子，東元在他的領導下，以長期、漸進、務實、穩健的成長策略，踏實地開拓企業的一片天空。

結合優秀人才，發揮和為貴精神

回溯東元以馬達開始，進入家電、資訊產業，黃茂雄表示那是隨著社會經濟成長、國民所得增加、生活水準提高必然的趨勢。東元在生產馬達、發電機時代，服務的對象都是具有技術背景的顧客，跟行家做生意必須信實可靠，才能佔有市場。注重信譽的東元在早期就打下金字招牌。「選擇從馬達進入家電，是評估那樣做較有把握，除了外在的市場需求，東元本身的技術、管理、人才都可因應當時蓬勃發展的家電業。」黃茂雄娓娓而談東元的成長過程。他指出，從馬達起家到今日的海外轉投資事業，能夠穩定地在澳洲、美國、馬來西亞、新加坡等地茁壯成長，實得力於天時、地利、人和之助。

「世上沒有十全十美的事，企業的經營過程難免遭遇問題，不可能完全是最理想情境，遇有不全之處，我們想辦法用人和來克服。」黃茂雄表示，結合優秀的人才，發揮

「和爲貴」的精神，企業體自然產生堅實的力量。

「人和」乃是他心目中企業成功的要素。

關係企業充分獨立自主

「天時」、「地利」加上有效地追求「人和」，黃茂雄成功地帶領保守穩健的本土企業，邁向多角化、跨國際化的經營之路。目前東元集團擁有三大事業、四大工廠，並且轉投資十七個關係企業，堂堂跨入國際市場。領導此一龐大集團，黃茂雄如何扮演董事長的角色？

「如果事必躬親，那是三頭六臂也忙不過來的。」黃茂雄表示。東元並無一般大企業特有的總管理處，他說：「不管國內或國外的轉投資及關係企業，都採取獨立自主的經營方式。關係企業的總經理不需要對東元負責，而是由董事會督導，若經營不善，即撤換經理，再不行就撤銷經營。」

在此制度下，每個關係企業各有其獨立經營的權力和義務，須有效謹慎運用其有限資源，不能仰賴東元。「這樣可促使企業的成長紮實，在充分獨立自主的情況下，培育出堅強的經營能力。」黃茂雄說。

每個關係企業的董事會要確實肩負導航及監督的任務，所以其組織必須健全，除了聘請其企業中的優秀人員出任董事，當地公正的第三者或學者專家都可參與，東元並指派幹部加入董事會的運作。黃茂雄強調，堅強的董事會要達成三點任務：掌握經營方向、制定重大決策、有力的監督，它完全站在公司本身的立場，以其成長和利益為考量，靈活的安排運作，除非和總公司的利益衝突時，才作必要的請示。

這是東元經營的特色，用人唯才，完全依照制度行事，較之一般設置總管理處的大企業，實有其獨特意涵。黃茂雄指出，每個子公司的條件和環境都不一樣，總管理處派幕僚人員前去進行評核，若非站在第一線上，是無法設身其境掌握關鍵要素的。另一方面，評核人員的位階在各事業部經理人之下，難有經營者的眼光與水準，令其當「評論家」，反而造成子公司的困擾，這是總管理處制度的缺點。

紮實漸進從事海外投資

今天大家都在談國際化，東元透過海外關係企業的設立，逐步建立起全球性的銷售網。目前海外市場的拓展已遍及北美、澳洲、東南亞及歐洲等地。黃茂雄認為，站在公司的經營立場，國際化應針對公司的時空背景，考慮自身的條件，做合理的投資活動，

才能發揮效益。

不少人認為國際化最速成的做法，就是到國外去「購併」，黃茂雄不以為然。他說：「在台灣自己培養一個公司，管的是中國人，都非常辛苦，何況隔著十萬八千里去管不同種族文化的外國人，更不是那麼容易。而且購併要投資大量資金，自己又不善管理的話，會造成很大負擔。」

這番話是經驗之談，東元曾投資數百萬美金，建立組織架構，推動海外投資事業，結果金錢雖然投入、工廠設備齊全、組織架構完整，但效果不彰。因為大部分的時間、金錢、人力花費在業務調適上，以鉅資從事「摸索」的工作，並非經營之道。

所以東元後來改變策略，以小本經營的方式，限五十至一百萬美金額度，先派三、五人前去。如果投資的事業有展望，繼續提供協助，否則就及時撤銷。這樣不但損失有限，而員工從失敗中獲取寶貴的經驗和教訓，下次再出發，站起來的希望就大了。

「我們海外的做法採取穩打穩紮的方式。」黃茂雄解釋：「這樣所花的時間雖然長些，但風險小，成功機率大。經過三、五年，海外的據點能夠站得住，其間已累積相當經驗，這時再視其需要增資，是一項好策略。」

一向以穩健著稱的黃茂雄，認為「穩」是一切事業的致勝之道。求穩才能立定腳

跟，不倒就是成功。他認為，小成功也是成功，累積小成功就是大成功，凡事不要期盼一步登天。

隨著國際化潮流，台灣的企業想要立足在競爭激烈的國際市場上。黃茂雄強調，最重要的是紮實去做，企業必須掌握國際架構，為自己做最精確的定位，才能立於不敗之地。

老前輩的三要訣

東元非常重視與國際上著名公司進行跨國企業締結策略聯盟，所以積極與美國GE、日本東芝及歐洲西門子合作。而以這種方式引進技術，是捷徑，還是業務需要？對本身技術的發展是否造成妨礙？

「締結策略聯盟，主要看如何運作而定。」黃茂雄說：「這與公司本身技術發展並無抵觸，它是業務拓展必要的途徑。」

他指出，如果抱著「靠行」心態，找一家國際著名大公司合作，這種想法是錯誤的。締結策略聯盟，對方選擇對象，也會以自身利益為出發點，考慮合作之後有何益處，所以雙方必須「門當戶對」，合作才能圓滿。