

施振荣 著
林文玲 采访整理

再造 宏碁

开创、成长与挑战

华人企业全球典范28年愿景历程

北京大学中国经济研究中心主任

《中国企业家》杂志社社长

当当网联合总裁

林毅夫

刘东华

俞渝

联合
推荐



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

羅振宇 著
2009 10/20/2009

再造 公共 基础

博雅 精英与大众

华人企业全球典范25年经营理念

THE CHINESE COMPANY 25 YEARS OF
GLOBAL SUCCESS
2009 10/20/2009

博雅 精英与大众

博雅 精英与大众

再造宏碁

开创、成长与挑战

施振荣 著

林文玲 采访整理

图书在版编目 (CIP) 数据

再造宏碁/施振荣著;林文玲采访整理. -北京: 中信出版社, 2005.5

ISBN 7-5086-0396-6

I. 再… II. ① 施… ② 林… III. 电子计算机工业-工业企业管理-经验-台湾省
IV. F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第032723号

再造宏碁——开创、成长与挑战 施振荣著, 林文玲采访

本书简体中文字版由中信出版社于2005年出版发行

本书中文繁体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

ALL RIGHTS RESERVED.

再造宏碁

ZAIZAO HONGQI

著 者: 施振荣

采访整理: 林文玲

责任编辑: 温 慧

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19.75

字 数: 240 千字 插 页: 8 页

版 次: 2005年5月第1版 印 次: 2005年5月第1次印刷

京权图字: 01-2005-2647

书 号: ISBN 7-5086-0396-6/F · 869

定 价: 33.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



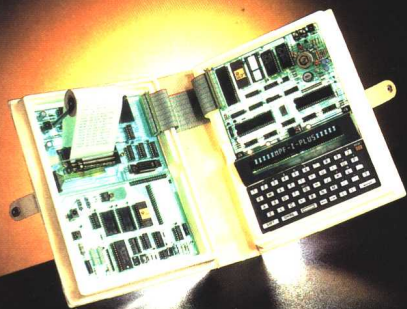
宏基“合伙创业”的五名成员，由左至右，后排：黄少华、邵中和；前排：叶紫华、施振荣、林家和。



宏基1976年创立时期位于民生东路的办公室。大楼外墙的图样为当时宏基的Logo。



1981年，宏碁在新竹科学工业园区设立的第一个厂房，正式跨足制造领域，“小教授一号学习机”即在此诞生。



1981年推出的“小教授一号学习机”是宏碁第一个以自有品牌外销的微电脑产品，奠定了其日后向个人电脑发展的基础。

1982年“小教授二号家用电脑”是台湾第一个8位的电脑产品，并掀起“电脑家庭化”的热潮，在岛内外获得许多掌声，并打开了宏碁的知名度。



1985年成立第一批电脑连锁店
“宏基信息广场”（即现在“宏基
专售店”的前身），其中一家门市
就是早期宏基民生东路的办公室。



1983年宏基七周年所举行的纪念酒
会。此图由左至右分别为施振荣的母
亲施陈秀莲女士、施振荣、叶紫华。
照片后方的图样为宏基当时的Logo。

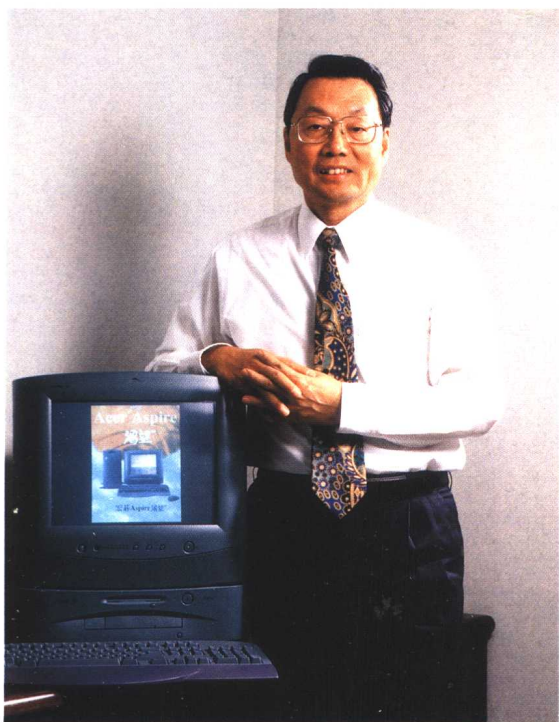




此图为“龙腾国际”时期，宏基决策团队的主要成员。后排为殷之浩先生，前排五人左起分别为：童虎、陈正堂、施振荣、史蒂芬、邵中和。



1986年领先IBM，成功开发出的32位个人电脑。



1991年发布独步全球的“矽奥技术”，于次年获得岛内专利，并授权英特尔，写下台湾厂商发展知识产权的新篇章。

1995年推出渴望（Aspire）多媒体电脑，开创世界家用电脑新造型，同时也是宏碁产品设计史中极为重要的里程碑。

为了引进资金、分散股权，1983年底邀请殷之浩先生投资宏碁，并借此机会强化宏碁的财务管理。此图为施振荣与殷之浩的合影。



为了加强国际化管理，1989年邀请原任职IBM的刘英武先生加盟宏碁，担任总经理，此图为施振荣与刘英武于召开记者会时的合影。照片后方的图样为宏碁当时的Logo。





为了给同仁提供安居的环境，宏基在1989年开始规划“安家计划”。此图为1997年宏基智能园区动土典礼，使“安家计划”有了更进一步的进展。这虽是一个工业区，但我们也期望能创造一个平价、多元化、有未来性、融合工作与生活地方。



1989年宏基决定投入动态存取内存事业，与德州仪器合作成立德基半导体，这是宏基发展史上很大的投资案之一。此图为1991年德基试产成功时的陈正堂（德基总经理）、施振荣、郭南宏（政务委员）、薛香川（科学园区管理局长）在德基厂内合影。

人称“宏基阿妈”的施振荣母亲，始终是施振荣幕后最重要的精神支柱。（唐岱兰摄/远见杂志提供）



拥有幸福美满的家庭让施振荣能无后顾之忧地投入创业之路。此为施振荣的全家福。

（照片除特殊说明外，均由宏基集团提供。）

.....
新版序
.....

过去的状况，未来的常态

施振荣

虽然坊间有关我的书很多，但是《再造宏碁》是我自己第一次出版的著作，对一个文学基础不佳的人而言，这是一个很大的成就。由于《再造宏碁》的内容颇具参考价值，当年出版时相当畅销，也得到很多的肯定，激起我不断写作的信心，后来我陆续出版了《鲜活思维》、《io联网组织》等书，以及最近为了纪念我从宏碁退休而出版的《宏碁的世纪变革》。

《鲜活思维》的出版，是因为当时宏碁要改变企业文化，由制造为主的公司转型为服务性的公司，必须加强内部员工的服务文化，我在书中针对相关议题，包括企业、职场、人生观等，提出我的观点，另外对于台湾未来的发展，我也提出一些想法。至于《io联网组织》，则是由我应邀在台湾交通大学讲授EMBA课程的教材改编而成的，内容主要是讨论企业国际化管理的一些议题。

然后就是最近出版的《宏碁的世纪变革》。《再造宏碁》描述的是从我创立宏碁到1996年这20年间的发展历程。《宏碁的世纪变革》则记录了1996年到2004年的8年间，宏碁经历的一些重大转折，尤其是2000年年底推动的第二次企业再造，以及这些转折的背景和决策过程，其变化更甚于1992年的第一次企业再造。宏碁经过2000年年底以来的再造，成功地突破成长的极限，再创高峰。我能够在事业另一个高峰时光荣退休，实在是很幸运，也很值得高兴。



《宏碁的世纪变革》就是我从宏碁退休的一个重要的纪念和献礼。

在出版《宏碁的世纪变革》的同时,《再造宏碁》也重新编辑,再度出版。为了《再造宏碁》的改版,我将全书重新读过,在各章之后补充了一些新的内容,包括我在事后回想当时做法的一些看法,以及后续的发展,其中有些后续的变化甚至影响到了2000年年底的第二次企业再造。有关第二次再造的详细内容,可以参考《宏碁的世纪变革》。

新版《再造宏碁》的主要对象是30岁以上,追求事业发展的新生代,这批新生代目前正是企业的中层干部,我希望给他们一个完整的产业发展面貌,让他们了解台湾高科技产业如何一路发展到今天这个局面,未来应该如何继续走下去,以及在这个过程中,身为台湾代表性企业集团的宏碁,如何应对外在环境的变化而不断克服瓶颈,创造价值。我重编《再造宏碁》并不是作为回忆之用,而是记录了许多值得其他企业探讨的点点滴滴,当其他的企业和经理人在面对目前的发展困境,以及抉择下一段应该走的路的时候,希望本书能够提供一些参考。

务实的企业经营之道

《再造宏碁》代表了一个很重要的意义,尤其值得年轻人借鉴,那就是企业的眼光应该放远,不应急功近利。宏碁在上市前,花了很长的时间打造核心竞争力,所以建立了永续经营的基础。反观现在有些企业往往追求现成的机会和短期的利益,例如网络泡沫盛行的时候,像是美国的一些高科技公司,有机会就把公司上市或出脱持股,不求长期经营,这些都是短线的思考模式。但是现在客观环境逐渐改变,过去高科技产业高速增长,提供了很多短期的机会;现在高科技产业成长趋缓,这种短期的机会已经不如已往,务实地建立令公司基业长青的基础才是根本之道。《再造宏碁》刚好能够提供一些很务实的企业经营之道。

对年轻人而言，在产业环境变化之下，个人也应该将眼光放远，靠员工分红而迅速致富的想法应该有所调整。过去很多公司股票上市之后，产生了很多电子新贵，但是现在高科技产业逐渐成熟，竞争者太多，利润不断压低，再加上投资者纷纷质疑股票分红政策，因此员工分红的际遇不再像过去那么好。在我为本书改版作序之时，刚好看到媒体报道台湾有相当高比例的电子股的市价低于净值，这一点很值得专业经理人深思。员工和经理人应该为企业创造价值，在交出业绩之后，员工才能够分红、提高报酬，但是现在很多年轻人反其道而行，先追求高的报酬和股票分红，以此为标准来选择工作，事实上这是缘木求鱼。

读者从《再造宏碁》可以了解，宏碁在1988年股票上市之前，我们根本没有想到溢价发行股票的利益，我们很早就采取的人股分红措施，一直是采用净值来认股，就是在这种很务实的环境之下，我们奠定了稳固的基础，企业可以永续发展，也培养了很多可以长期共事的人才。反观现在的股市，虽然造就了高科技产业的蓬勃发展，但是也产生见股票思迁的文化，使得员工的稳定度不如以往，这些都是产业未来更上一层楼的障碍。

值得参考的历程

我在规划为退休举行的“龙梦之旅”晚会时，回顾创业以来的点点滴滴，发现从管理的角度来看，第二次再造时面临的挑战比过去更大，这是属于《宏碁的世纪变革》记录的范围。但是对我来讲，真正让我感到很有突破、很有成就的事情，多半发生在前半段，也就是《再造宏碁》记录的那个阶段。虽然《再造宏碁》描述的是比较早期的情况，但是我感觉当时的很多事情，给我的印象反而比后来的许多事情更鲜明，甚至感觉更值得骄傲，这是因为早年的客观环境不佳，资源比较欠缺，在当时的大环境下，大家的信心比较不足，也没有成功的案例，不像现在大家对高科



技产业都很有信心，而且有各种不同的成功案例作为鼓舞和参考，正因如此，当年宏碁的成绩才更值得自豪。

在我为《宏碁的世纪变革》和《再造宏碁》改版作序的同时，我正好看到媒体报道大陆有很多企业发展了差不多二三十年之后，领导人在60岁之际，却因为面临经营的瓶颈而黯然下台，这些大多是信息电子产业的企业。看到这样的报道，我觉得自己非常幸运，虽然宏碁的发展也是起起伏伏，但我们总能够找到突破困境之道，让我能够如愿在60岁时退休，顺利交棒，而且是在企业发展达到高峰之际光荣退休，这在信息电子产业是很不容易的一件事，值得庆幸。

虽然在《宏碁的世纪变革》和《再造宏碁》这两本书中，宏碁所面对的内外在环境相当不同，解决之道也不同，但是这两本书包含了企业从无到有，由小而大，由单一到多元，因多元而失焦等各个不同的发展周期；叙述在各个周期和阶段当中，宏碁如何掌握机会的转折点和再造的转折点，其中各种决策和行动的背景和思考角度，都很值得企业界参考。

本书描述的虽然是过去的状况，但我认为这些很可能也是未来的常态，此时此刻，本书更值得参考和深思。

自序

不留一手的智慧分享

施振荣

宏碁多年来全心投入研发与营销这两项投资，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），而分享的层面越广，社会资源的损耗越低。

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，虽然比之先进地区仍有差距，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