

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



台湾巨贾

原晓燕 著

施振荣传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

施振荣

台湾巨
贾，台湾宏
基集团创始
人，他发誓
要让中国人
和中国人的电脑在世界立腕扬名。



One Hundred Richmen of the World

ISBN 7-5387-1500-2



9 787538 715002 >

责任编辑：叶天洪

封面设计：褚黎丽

世界富豪百传

台湾巨贾

——施振荣传

原晓燕 著

时代文艺出版社

前 言

施振荣先生早年毕业于台湾交通大学电子工程系，是一位事业有成的高材生。后来他成了台湾杰出的企业家，是台湾电子业的佼佼者。他创办的宏碁集团享誉海内外，他的名字和他的企业一样，让世人瞩目。与施振荣先生接触过的人都会发现他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，施振荣还提出“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，人们预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，我们应当清楚，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，当我们看到施振荣的太太曾经为公司的困境在家里暗自饮泣，我们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。

由于宏碁的成功，施振荣赢得许多崇高荣誉，在他的董事长办公室里，奖牌奖座琳琅满目，一眼望去除了全国十大杰出青年、全国青年创业楷模、全国优秀青年工程师、全国优良商人奖、第一届世界十大杰出青年、中国工程师杰出成就奖、工程奖章、管理奖章、交大杰出校友、名誉博士外，并于1978年被财星杂志（FORTUNE）评选为“与亚洲做生意不可不认识的廿五位人物”之一，及亚洲金融杂志（ASIAN FINANCE）评选为年度企业领袖。

本书通过介绍施振荣先生的成长历程，展示他的创业史，从而让广大读者了解这位颇具影响的台湾商业巨人。

目 录

前言	(1)
第一章 鸭蛋少年	(1)
一、三岁失怙	(1)
二、母子鸭蛋营生	(10)
第二章 青年时代	(16)
一、交大的高材生	(16)
二、恋爱成家	(20)
三、一举成名	(25)
第三章 创业	(38)
一、创办宏碁	(38)
二、瞄准微处理器市场	(48)
三、开发中文终端机	(60)
四、进入电脑领域	(69)
第四章 苦心经营	(81)
一、分散股权	(81)
二、IC失窃危机	(89)
三、自创品牌	(104)
第五章 龙腾国际	(114)
一、立志国际化	(114)
二、引入“空降部队”	(122)
三、兼并跨国企业	(132)

第六章 困难时期·····	(142)
一、危机征兆·····	(142)
二、步履艰难·····	(153)
三、裁减人员·····	(173)
第七章 东山再起·····	(180)
一、“快餐式”经营见起色·····	(180)
二、结合地缘创双赢·····	(189)
三、主从架构显威力·····	(192)
四、重用第二代人才·····	(203)
第八章 步入辉煌·····	(208)
一、跃为世界第七大个人电脑企业·····	(208)
二、杰出的企业家·····	(221)
三、愿为义工·····	(227)
附录：施振荣与宏碁集团大事记·····	(232)

第一章 鸭蛋少年

一、三岁失怙

出生

一九四四年十二月十八日，施振荣在台湾中西部的子镇——鹿港出生。

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。

施振荣刚出生时，“胖胖的，不怎么哭，头发很黑。”由于是长孙，祖父施奕周特别高兴，直要施振荣的母亲施陈秀莲再接再厉，施起深更是喜上眉梢，“我嫁给他以来，第一次看到他那么高兴，那么满足。”施陈秀莲回忆当时的情景。

施振荣出生，全家人沉浸在兴奋的氛围里，施振荣的母亲——阿秀也更体会到施起深对她的爱护和感情，她把性情沉静下来，专心一志地照顾心爱的小生命，虽然为了照拂婴儿时期的施振荣，阿秀吃了不少苦头，但这段日子仍算是她年轻岁月中最甜美的记忆。

阿秀娘家开菜堂，全家人吃素，她更是打娘胎开始就没吃过一滴荤，这对体质有一些影响，阿秀生产后，没有足够的奶

水喂哺施振荣，身体也很虚弱，坐月子期间常常生病，令她情绪相当低落，有一次当着丈夫的面，阿秀怨叹地说：“这款的身体怎么生五个，生一个就可以了。”施起深当场勃然大怒：“你咒诅给别人死！”丢下这句话，就摔门离去。

丈夫突然发脾气，阿秀本来有些不以为然，后来施起深病重，阿秀才知，“他担心我随口说的‘生一个就好’，会触犯神明指示‘不可随意发愿’的禁忌，会使我以后不能再生。”施陈秀莲多年后向施振荣提到这件往事时说：“其实你的父亲那时已经感觉到自己身体愈来愈差，他对我讲的话生气，是深怕活不长久，不能多照顾我们母子。”

父亲——施起深

施振荣的家庭很普通。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。

现代人制香业，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，义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。

施起深的身体状况虽然愈来愈差，但为了父母与弟妹一大家子的生计和为阿秀母子留下日后生活的凭藉，他拖着身体勉力制香、卖香，卖力更甚以往。

施起深的奋力工作，在施美玉香铺的发达上看到成果。他和他的父亲在鹿港当时最热闹的市场街上（现今的中山路），买下隔街相对的两间店铺，既做工厂，也兼门市，生意鼎盛，仅次于当时最负盛名的施锦玉香铺。

施起深并且将经营施美玉香铺赚得的利润，在鹿港乡下购买不少田产，在施起深与他父亲的努力下，中落的家族开始逐渐成为殷实的商家，仍值青年的施起深却无福享受他自己创建的成果。

一九四六年，施起深的健康情况明显恶化，经常发烧、咳嗽，时常进出台中省立医院，在生病的这段时间，施起深将精神寄托在施振荣的身上，用来忘却病体的苦痛，他最喜欢问他的妻子：“你希望振荣长大以后做什么？”“做律师、做官啊！”阿秀从小有被欺负的感觉，希望儿子以后“当官”，为她出一口气。“我要他做生意，做大生意，做到名声从台湾头响到台湾尾。”

“他每次问我，我都回答一样的话，他对儿子的期望也从没有改变，”施陈秀莲回忆说，“现在，他的儿子果然达成他的希望，名声不但从台湾头响到台湾尾，还响到全世界，可惜他不能亲眼看到。”

一九四八年二月施起深高烧不退，二月十三日，农历正月初四，冷冷暗暗的日子，施起深在鹿港家里阖上眼睛，得年不过三十岁，结束他与阿秀七年零七天短暂的姻缘，那时，施振荣刚满三岁。

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言，而且全凭家中最长辈做主，陈木松夫妇对施起深的印象原本不错，对这桩婚事当然表示支持，至于阿秀，她根本连发表意见的机会都没有，就让人定了亲。

回想起五十五年前的这档婚事，现年七十三岁的施陈秀莲不觉莞尔，她说：“我连他的脸都没正面瞧过，就嫁给他了。”一九四一年，施起深和陈秀莲结了婚，婚前，陈秀莲只曾在自家菜堂外，远远地看过她未来丈夫的背影。

一直到了婚后第二年，施起深才告诉阿秀他如何争取到这门婚事。“那天，吃过晚饭，你阿嬷（祖母）突然对我说：‘你这个少年真乖，我若还有女儿，就收你做女婿。’我听她这么说，赶紧接嘴：‘你有查某孙，何不收我做孙女婿？’讲完这些话，我赶紧回家，请阿爸央人去跟你阿嬷提亲。”

听了丈夫的叙述，阿秀当时才忆起曾经被祖父、祖母叫到厅堂去给好几位穿着体面的陌生人“看”，“那种感觉很奇怪，我知道阿公、阿嬷要把我嫁给一个男人，这个男人我不认识，我不想嫁，可是由不得我。”

一九四一年二月二十四日，春节前四天，阿秀坐着“黑头车”（黑色轿车，当年只有嫁娶才会舍得花钱租车，所以民间一般称新娘车为黑头车，有赞叹的意思）嫁到施家。

那年，阿秀十八岁，施起深二十三岁，以现在的眼光来看，还是少不更事的年纪。阿秀结婚第三天就是农历除夕，是民间家庭团圆的大节日，阿秀跟着婆婆准备一家十几口的饮食，新嫁娘的心情紧张，“一整天提心吊胆，听到婆婆咳嗽一

声，自己就吓得要死，生怕做错了什么事。”阿秀那时不但得帮着负责做饭、洗衣，还得帮忙清洗香脚（香枝的竹柄），“常常洗得手都裂开，再痛也得洗。”

施起深结婚后，自己将心头的责任感加得更重，为了做得更多的生意，出门的次数更多，时间也更长，与阿秀聚少离多。阿秀从小是祖父母呵护大的，不免有些任性，结了婚，陈秀莲变成施陈秀莲，刚硬的脾气并没有一时改过来。制作香枝的工作虽然辛苦，也难不倒阿秀，庞杂的家事却令她心烦，遇到丈夫讲话不如她意，整个情绪便提将上来。

“刚结婚时，我逃了好几次家，都是他去把我找回来。”施陈秀莲回忆过去，觉得年轻时的任性真是不可思议，“结婚那天，他怕我晕车，给我吃一包‘脑新’，我后来竟然怪他不安好心：‘娶我第一天就叫我吃苦药，害我到你们施家吃苦。’”

施起深对阿秀的埋怨，并没有不高兴的反应，反而总是对她百般忍让，“他实在是对我很好，但是当时我就是不会想。”年轻的阿秀还是经常地逃回娘家，施起深也总是好声好气地去请她回来，这种时而紧张的夫妻关系到了婚后第三年，阿秀怀了施振荣才化解。

施起深结婚后，父亲施奕周急着要抱孙子，阿秀的肚皮却总没有消息，施起深表面上没说什么，私下却是哀声叹气。阿秀在公公与丈夫的压力下，四处求神问卜，并且听了亲友的劝，到鹿港龙山寺求观音佛祖赐她麟儿。

阿秀按照民俗膜拜后，庙祝根据所抽的灵签透露神明指示：“阿秀将有五个子女，但不可随便发愿（许诺）。”

说来神奇，阿秀到龙山寺祈求神明后不久，发现自己怀了孕，这已是她嫁到施家的第三年，一九四四年十二月十八日，施陈秀莲生下施振荣。

施起深去世时，阿秀才二十五岁，娘家的人担心她一人待

在施家会受苦，劝她改嫁；夫家的人想到她多次离家出走，不敢期望她守寡。性情刚毅的阿秀在众人的冷眼中，早已做了与施振荣两人母子相依的决定。

“连我先生都叫我改嫁，”施陈秀莲说，“有一天，他在病床上告诉我，他以前去算过命，说他最多只能活到三十岁，所以要我在他死后改嫁，只要把振荣留下来。”坐在施振荣台北民生东路宽敞的厅堂里，施陈秀莲望着墙上施起深年青的画像，若有所思地说：“振荣是我的命，我哪放得下，我想，我先生是故意那样说的，他太了解我的个性，别人愈是看低我，我就愈不让人看低。”

为了不让人看低，阿秀收敛起任性的脾气，为给儿子最好的教育与保护，阿秀既任慈母，又兼严父，并且自营生意。

她在施振荣幼小的心灵产生了深远的影响。

施振荣自认为人处世和工作，受母亲的影响至深。三岁丧父，没有兄弟姐妹的他，自小和茹素信佛的母亲相依为命，艰苦的生活中，母亲的坚强、自律、勤奋、勇敢，一直是他折服和学习的榜样。

“是她的爱使我时时想要有一番作为，希望出人头地，让她以我为荣。”谈到母亲，施振荣满怀敬意，他说：“母亲严格的自律精神非常了不起，无形中感化了我，该做和不该做的，能严守分际。”

“自小到大，母亲一直是最强有力的支柱。我记得：母亲为了肩负家庭生活的重担，白天卖蛋、卖香烛、卖奖券，甚至还替人家打毛衣，相当辛苦，但是，我的生活起居在她的照顾下，丝毫不觉有所缺憾。”

“母亲管教的方法相当独到，不管多严，我都心服口服。有一次，我正沉迷于下象棋，不管母亲如何大声喝斥我去做功课，我都充耳不闻，她又急又气，跑上前来，一把将所有的棋

子丢入旁边冒着炭火的小炭炉里，但是，当她看到我一脸委屈的模样，又觉不忍，竟然不怕炭火，伸手去抓已烧焦的棋子。我当时深深地感受到母亲爱我之深和期望之殷切。所以，我告诉自己，绝对不能让母亲失望。”

“受母亲的影响，我的个性不喜欢求人，目前没有能力做到的，宁可先培养实力，然后一步一步达成目标。”

“母亲个性很强，却凡事看得开。由于个性强，所以不服输，自我要求高。由于看得开，所以宽容别人，不斤斤计较。我认为她是一个道德实践家，她相信许多道理，躬行实践后，她享受其中的牺牲，而后，甘之如饴，视为当然。”

在施家客厅里，施老太太在谈到施振荣，欣慰满足之情溢于言表。

“振荣刚生下三、四天就会笑，看到他笑，再多的痛苦都忘了。他自小丧父，又是独子，所以我管得很严，我常告诉他，为国争光就是为母争光，孝顺我，并不是要侍候我，供我衣食，而是要成为一个对国家、社会有贡献的人。”

施老太太除了拥有中国传统女性吃苦耐劳的特质外，还能够具备这么现代的“养儿观念”，更为了使施振荣全力冲刺，她宁愿留在台湾鹿港老家过着恬淡自适的日子。

由于施老太太生性俭朴，不喜欢刻意铺陈形式化的事物，所以，“母亲节”到来时，她也不期待任何花巧的礼物。施振荣的成就以及丝毫不减的孝思已经是施老太太最欣慰的礼物了！

正是这位慈祥的母亲为施振荣日后事业的成功奠定了基础。

二、母子鸭蛋营生

鸭蛋营生

自施振荣的父亲施起深去世之后，他的母亲阿秀便帮着公、婆制香、卖香，并且操持家务，尽管非常辛苦，但看着心爱的儿子渐渐长大，她在精神上一直很满足。一九五三年，施陈秀莲的公公施奕周过世，在婆婆的主持下，施家各房分产，施振荣以长孙的身份分得现金1万元、鹿港乡下一甲多农田和一间店面的1/4。

分家后，施陈秀莲决定带着施振荣自己谋生。

四十多年前的鹿港是当时台湾少数繁华、富裕的城镇，接受新事物的能力和速度超过一般城镇，当大多数人还过着农业社会的生活时，鹿港的经济活动已经有了工商业社会的雏型。施陈秀莲从邻居那儿学会了用机器织毛衣，她引进一台织毛衣的机器，依照现在的产销术语说，就是承接OEM订单。

为了充分利用店面的空间和织毛衣剩余的时间，施陈秀莲在店面卖起鸭蛋、文具、奖券，甚至一度摆起槟榔摊。为了赚钱，她一大早织毛衣，等市场开市了，卖鸭蛋、奖券，下午小学生放学时，忙着卖文具，到了傍晚，得赶着给订货的餐厅送鸭蛋，顺便沿街兜售奖券和香枝。

施振荣曾经帮着妈妈在店里同时卖鸭蛋和文具，鸭蛋的利润微薄，当时一斤3元，大概只能赚3角，差不多是10%的利润，而且鸭蛋容易变质，没有及时卖出，就会坏掉，造成经营上的损失；文具的利润高，做10元的生意，至少可以赚4元，利润超过40%，而且文具摆着一年两年都不会坏，看起来，卖文具比卖鸭蛋好，其实，施振荣讲述他的卖鸭蛋经验时说：“卖鸭蛋赚的钱远比文具多。”