

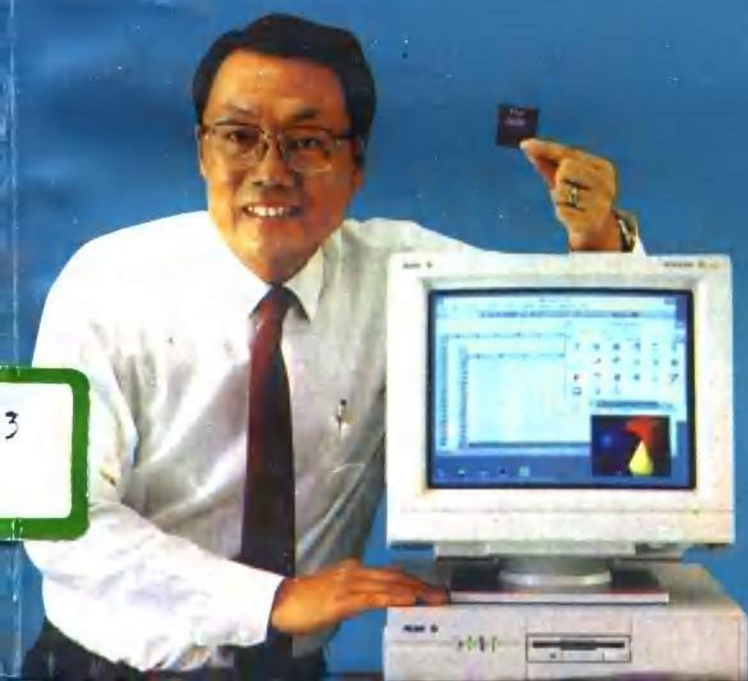
再造宏碁

施振荣·著

林文玲·整理

Reengineering Acer

上海远东出版社



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

责任编辑 张国伟 张安平
装帧设计 汤智勇
责任校对 俞德明
责任出版 孔宪林

再 造 宏 碁

施振荣著 林文玲整理

上海远东出版社出版发行

(上海冠生园路 393 号 邮政编码 200233)

全国新华书店经销 海峰印务公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.25 插页 3 字数 222000

1996 年 8 月新 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80613-363-1/F·203

著作权合同登记图字 09-1996-039

定价:14.80 元

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,正逢宏碁创立二十周年,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,能让大家一起来乐观其成。

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。

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；而宏碁二十年的共事关系，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。

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，可以超过过去二十年。

因此，在这本书里并没有高潮迭起的情节与雕琢的文笔，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。

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帐,谁又有独到经营手法,脑海里联想到母亲坚持不二价与不赊帐的原则,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。因为公司当时只有十一个人，会计帐本放在桌上，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帐本藏起来，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，除了按月从薪水中扣除之外，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，他会非常不高兴地质怪我：“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，就是一九八九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。’”

一九九〇年初期，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,早在一九八四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，我一直希望能当家庭主妇，只因为公司规模快速扩大，需要有人跟着成长的脚步把制度建立起来，我才不得不留在宏碁。

施振荣以“公司还在转型，需要我再帮忙三年”的理由，说服了伙伴。但是，这件事让我非常沮丧。刚开始几天，我在公司什么事也不做，开会时什么话也不说，就是一个劲儿打瞌睡。施振荣终于看不过去了，他对我说：“难道你还不知道自己需要什么？”

这句话将我整个人都唤醒了，我又开始到处“抓虫”（找出问题，予以改善），还跑到美国协助建立信用管理制度，公司有了明显的改善，伙伴前来向我道谢，我摆出“余恨未消”态势告诉他：“我只不过是帮我老公，不是帮你！”

耐心建立共识

照理说，宏碁的转型是不应该延宕这么久的。在公司发生亏损的那一年，施振荣就准备要推动“速食店模式”，宏碁电脑改为纯粹生产主机板，在市场当地组装电脑，但是多数的伙伴却都反对。有时候我会催他：“为什么不赶快做主机板？”他说：“说过好几次了，他们都不赞成。”看得出来，他为这件事非常忧虑。

大家不支持，也只好慢慢熬了。因为施振荣曾经允诺，如果公司成长迟缓便要辞职以示负责，一九九二年，他就真的向董事会提出辞呈，但是，董事立刻发表联名信来慰留他。

开股东大会的前一天，施振荣显得格外沉默与沉重，为了让他开心一点，我告诉他：“这样吧，如果明天有股东要你下台，我马上就去买机票，我们去环游世界。”看我兴致勃勃的样子，他不禁笑了出来。

后来，我们一起到美国去着手整顿，下飞机之后，他没有像往常一般直奔公司，而是先在饭店里和微软及英特尔的总裁通电话，告知他们，公司经营团队因为刘英武辞职而改组。然后，便决定开始推行速食店模式。接下来好几天，他不断说服美国的同仁接受这个方案，最后，他们才勉强同意试试看，这个模式至此正式展开。

我想，愿意花一年多的时间说服同仁接受自己方案的经营者，大概很少见。但是，之后我们又花了一年的时间来让这项工作上轨道。

在改成市场当地组装之后，我们的海外事业单位遭遇到很大的经营难题，因为他们原来只负责行销，对组装与采购方面都不在行，因此，我们派出一个小组协助各地事业单位。依我的观

察,这些同仁都很努力,但是缺乏建立全方位管理体系的经验,所以成本不免偏高,但施振荣还是很有耐心地让他们去试。

能说这么做不对吗?我想,既然要授权,该付的学费总是要付的。

视富贵名利如浮云

施振荣始终就是这样单纯、信任他人,不会称兄道弟、说动听话,只是执著地一直做下去。这样的个性,在宏碁前任董事长殷之浩先生身上也看得到。

殷先生和施振荣都具有工程背景,又同为创业者,大概是因为惺惺相惜,殷先生很疼爱这个小学弟。一九八四年殷先生投资宏碁之后,对我们也是完全授权与信任。当公司陷入困境时,殷先生身体状况并不是很好,有时开会开到一半就睡着了,并不是很清楚我们在讨论什么,但到要做决策的时候,他除了支持之外,完全没有别的意见。当时,他的一个幕僚对宏碁有诸多负面的批评,他听了很生气,不许幕僚说宏碁不好。

经过再造工程之后,宏碁已经重新步入轨道,施振荣也重新找回自信。有时候,他看我在进行改革工作,还会开玩笑地说:“这哪里是改造,我那个才能叫改造。”

多年来,施振荣一直把培养人才当作最重要的事,如今也有了成绩。

像卢宏缙刚毕业进公司的时候,还很年轻、生涩,现在已可以独立推动宏碁国际股票在新加坡上市,主持上千人的全球经销商会议。林宪铭和李焜耀负责宏碁电脑和明碁,也都领先同业。他们早期参与公司投资,如今也累积一些财力,但是他们都还是像以前一样朴实。