

转型升级，就是专注 做好一件事再乘以十 **3**

Acer创始人

施振荣 著

张玉文 采访整理



转型升级，就是专注

做好一件事再乘以十 **3**

Acer创始人

施振荣 著

张玉文 采访整理



图书在版编目 (C I P) 数据

转型升级, 就是专注做好一件事再乘以十 / 施振荣著; 张玉文采访整理. — 北京: 台海出版社, 2017.11
(王道的经营: 儒家思想的40年企业实践及辉煌成果大全集 / 施振荣, 林静宜, 萧富元主编; 3)

ISBN 978-7-5168-1600-4

I. ①转… II. ①施… ②张… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—台湾 IV. ①F426.67
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第254461号

版权登记号: 01-2017-6472

原著作名: 典范转移, 顺势变革

作者: 施振荣 采访整理: 张玉文

本书中文简体版权由台湾远见天下文化出版股份有限公司授权
限在中国大陆地区出版发行

转型升级, 就是专注做好一件事再乘以十

著 者: 施振荣

采访整理: 张玉文

责任编辑: 刘峰 贾凤华

策划编辑: 袁海红 李欣禧

装帧设计: 陈艳丽

版式设计: 读客图书

责任印制: 蔡旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市龙大印装有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 1017千字 印 张: 52.75

版 次: 2017年11月第1版 印 次: 2017年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1600-4

定 价: 299.00元

版权所有 翻印必究



大破才能大立（2015年）

电子产业的典范转移，主要源自两大领域：计算机与半导体，而这些都是由台湾地区率先进行。

1983年，宏碁成立自有品牌，带动信息通信技术（ICT）产业发展，让计算机普及全球；1987年，台湾集成电路制造公司（台积电）成立，开启全球晶圆代工服务产业。那时我并不清楚，我们在做的就是全球产业的下一波典范，只是观察到这可能是产业的未来变化。

一直到1991年，美国《哈佛商业评论》杂志提出了“不制造计算机的计算机公司，无晶圆厂的半导体公司”的论点，迅速带动全球进行典范转移。后来，我根据分工、整合与附加价值的概念，在1992年提出“微笑曲线”。

在个人计算机产业，大约每十年就会出现一次典范转移；宏碁在2000年有一次变革，到2010年，早就应该要变革，却没有做到，结果赶上iPad诞生。如果我们可以早一点变革，至少不会损失那么多。这个损失不只是有形的财务表现，还包含品牌形象、员

工信心和资源。

十年变革是自然而然演进的结果，不是为变革而变革。变革的目的，是要为社会创造价值，因此企业必须先厘清自己的目标，再设法把恰到好处的价值，送到有需求的客户手中。这是“王道创值兵法”中的“以终为始、价畅其流”，也是这本书的核心观念。

自我变革才能跟上新时代

在个人计算机产业，过去的供应链体系是大型品牌商与代工厂合作，多半是微软与英特尔分别提供操作系统与处理器，代工厂只要处理计算机系统的部分，将产品设计、组装完整，品牌商则仅负责营销与渠道经营。由于这样的模式相对有效，宏碁才会将品牌与制造分家。

以往的胜利方程式，就是把这套价值链的效率提升到极致。例如当英特尔要推出新处理器时，宏碁就会尽可能缩短开发时间，以求领先对手约半个月推出新品。

但是，若不在典范转移的过程中顺势变革，相较于竞争者，相对有效的价值链反而变得无价值。宏碁因为没能适时在PC市场被手机、平板电脑的价值侵蚀前进行变革，因此在2011年到2013年面临连续亏损的困境。

当年在写这本书时，我用变革管理来贯穿想分享给大家的经验，现在再以王道检视那样的思维，便更能理解一路走来，我不断强调的企业成长是有极限的。想要永续，绝对不能墨守成规，必须

果决地自我变革。与其等待典范转移，不如起身成为启动者。

回归王道精神，社会能不能进步，全看大大小小的领导者在面对新的需求、变化时，是否能更王道、为社会创造出更多的价值。这也是我常说的“不换脑袋，只好换人”，“换脑袋”就是跟上新时代的典范。

共存共荣的新商道

未来的竞争典范势必转移。

资本主义也因出现许多弊端，产生典范转移，从过去重视股东权益，进而重视公司治理、企业社会责任，因为希望人相对变得不那么霸道，但它还是属于由外到内的要求，而非从内往外的自主，加上太过重视利益的显性价值，忽略持续成长的隐性价值。

在这种状态下，就算得天下，往往也是一时的，无法长久居安，还是会面临永续经营的瓶颈。

何况，“赢者全拿”不符合国际社会所需，在国际上，就有不少国家反对美国的霸权主义。

在“占领华尔街运动”期间，唯一前往祖科提公园声援的诺贝尔经济学奖得主约瑟夫·斯蒂格利茨，曾在《名利场》写过一篇标题为“*Of the 1%, by the 1%, for the 1%*”的文章，把林肯在盖茨堡演讲的名言“*of the people, by the people, for the people*”中的 *people* 换成百分之一，来形容民有、民治、民享的“美国梦”，早已因为贫富差距，而变质成“百分之一有”“百分之一治”与“百分之一享”的“美国噩梦”。

如果华尔街文化依然不考虑赢者通吃的后遗症，问题只会更严重。

这个世界需要的，是一个让所有人能够共存共荣、共创价值的新商道典范，打破赢者通吃、贫富不均的霸道思维。我相信，若能以王道为基础，重新建立世界的生态，人类的永续将能创造出更高的价值。

近年来，中国大陆与中国台湾地区对于产业升级转型的需求越来越急迫，也开始关注竞争力、永续发展、生生不息等议题。特别是中国大陆目前正面临部分制造业产能过剩的瓶颈，附加价值低的项目追求“量”而非永续经营之道，唯有建立新核心能力，朝追求高附加价值的方向发展才能永续。

因此，我在2010年提出了“王道思维”，经过多年推广累积经验后，更想将老祖宗留下的宝贵思想整理成为系统化的知识，同时陆续投入王道经营会计学、王道巨观学、王道围观学的研究，并把自1996年来这二十多年的多本书，重新纳入王道思维后，推出《王道的经营》系列书籍。

植入王道DNA

王道是组织的领导之道，它的核心理念是创造价值、利益平衡、永续经营，通过六面向价值总账论评估事物的总价值，才能长期平衡发展，达到最大价值。

王道创值兵法的内涵，则包括：一以贯之、以终为始、吐故纳新、价畅其流。这些观念在系列书里都可以看见，只是有些书

会特别侧重其中几项。

所以，三造宏碁时，我就在组织里植入王道的DNA，让宏碁重新回到创业时的王道精神。变革永远不嫌晚，只是变革的力量来自沟通共识，这是优先要做到的。若是以后领导人更有危机意识，甚至愿意先换脑袋，改变思维，就可以顺势启动变革。

我的龙梦之旅（2004年）

1996年我出版了《王道的经营2》（原名《再造宏碁》），选在那个时机出书有三个原因。第一，那年正好是我创业二十周年；第二，宏碁从1992年开始推动第一次企业再造，刚好在1996年进入阶段性的高峰，累积了很多经验，值得记录下来；第三是远见天下出版公司社长高希均教授邀我写书。

相隔八年之后写于2004年的《王道的经营3》这本书，则跟我的退休有关。我从来都不想写自传，所以这两本书都不是自传，而是我自己创业和经营企业的经验之谈，也包含了我个人经过多年酝酿而发展出来的一些理念和想法。

我写这本书一方面是因为高教授的邀请，同时也是我自己本来就计划要进行的，因为我一直在思考要如何纪念自己六十岁退休，其中一个构想就是把我在宏碁值得参考的经验记录下来。

本书也会发行英文版，英文书名为*Millennium Transformation-Change Management for New Acer*，希望2005年年初能够问世。出版英文版的主要目的是希望来自宏碁的独特经验，不仅对华人企

业有帮助，也能够为一些发展中国家的企业提供参考，尤其对它们的国际化有所帮助。《王道的经营2》的英文版可能也会重新出版，书名是*Me-Too Is Not My Style*。

《王道的经营2》描述的是从我创立宏碁到1996年这二十年间的发展历程，本书则记录了1996年到2004年的八年间，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1992年的企业再造之后脱胎换骨，缔造了高成长的好成绩。但是到了1998年，宏碁再度面临瓶颈。一方面，宏碁投资生产DRAM（动态随机存取存储器）的德基半导体大亏，后来转售给台积电经营，而宏碁本身则面临美国市场的自有品牌业务大亏，经过多次换将，到最后几乎全面退出美国市场。另一方面宏碁受到2000年网络泡沫破灭的波及，到了2000年下半年，媒体不断报道宏碁陷入困境。

在这样的内外压力下，逐渐酝酿了宏碁第二次企业再造（二造）的契机，宏碁亟待突破成长的极限，再创高峰。

2000年年底，二造启动，展开一连串企业分分合合的行动。首先我将自有品牌和研发制造两项业务分割独立，然后明基另立BenQ品牌，达基和联友合并成为友达，国碁由鸿海并购，让出扬智的股权给联发科技。

这一连串的行动不但对宏碁的长期发展有所帮助，而且其中有很多并购的动作在台湾地区都算是首例，为台湾地区产业的发展提供了一些值得参考的模式。

我在推动这些变革时所做的决策，都是基于以下几个原则：

- 企业面临问题的时候，应该积极面对。
- 明确提出处理问题的方法，寻求不同的解决方案。
- 决策要以股东利益为最优先，并且兼顾员工权益。
- 将个人喜好放在其次，寻求一劳永逸的解决方案。

这些原则讲起来简单，但是一般人在做决策的关键时刻，往往很容易疏忽。

三十三年产业经历的回顾

在退休之际，回顾我从就业、创业至今三十三年的产业经历，实在留下很多美好的回忆。三十三年前我从研究所毕业，决定在台湾就业。我很幸运地进入岛内第一家拥有研发部门的环宇电子公司，在环宇开发出台湾地区第一台电子计算机。

1971年，环宇大股东林荣春的三子林森邀我合作创立荣泰电子，我们既自创品牌，也代工生产。我在荣泰时，不断开发出许多掌上电脑及电子表的新产品，并且在1976年推出全世界第一支电子表笔，留下了很好的回忆。

原先荣泰电子的运营很顺利，但是后来受到大股东家族经营的事业拖累而陷入困境，因此我不得不离开荣泰。我在很仓促的情形下，于1976年9月创立了宏碁，主要目的是延续在荣泰电子的远程目标，也就是要进入新兴的微处理器应用产品的市场，不希望丧失微处理器带动二次工业革命的机会。

在我创业的时候，台湾地区的电子工业在制造方面已经具备相当的竞争力，我觉得当时台湾企业最需要加强的就是研发和国

际营销的能力，所以我创业以来一直朝这两方面努力。这个概念逐渐具体化，后来我将其发展成为“微笑曲线”理论，至今仍常被外界引用。

宏碁在1992年进行第一次企业再造时，我正式提出“微笑曲线”理论，用这条曲线来说明计算机业附加价值最高的部分，已经由中间的系统组装转移至曲线的两端，包括左端的研发和右端的营销。

宏碁经过近三十年的努力，一直朝微笑曲线附加价值最高的部分发展，而台湾产业如果希望更上一层楼，也必须同时朝微笑曲线的左右两端不断向上提升。这可以说是台湾产业唯一的发展方向。

持续薪火相传

很多人说我是台湾信息电子业发展的写照，不只是因为我是从事这个产业最资深的人士之一，更因为我遇到的挫折最多、付的学费最高、经历的事业范围最广最深入。

从这个角度来看，我想我可以算是产业的一宝，应该能够对这个产业有更多贡献，除了写书分享我的经验和心得，尤其是失败的教训之外，我也希望在我退休之后，能够继续薪火相传地工作。

我在退休后，把重心放在新创立的中华智融集团（iD Soft Capital），中英文的标语分别为“智能融通，共创价值”及 *Intellectual Development For The New Economy*，希望通过中华智融进行投资和薪传的工作，与大家共创价值。

标杆学院是我退休后的另一个关注重点，也跟薪传有关，我希望标杆学院能够针对华人企业经营人才开发出符合其需求、具有世界级水平的培训教材，并且通过师资训练，把这些教材普及推广到整个华人世界。

另外，我也设立了“薪传网站”（www.stanshares.com.tw），其中的内容都是我对企业目前面临的困境及未来发展所提出的想法和意见，希望提供给企业界及相关人士参考，内容会随时更新，欢迎有兴趣的人随时上网参考、交流。

我非常幸运，能够在事业达到高峰的时刻光荣退休。在我三十余年的事业生涯当中，要感谢的人非常多，其中最重要的就是永远作为我最大精神支柱的母亲，还有与我一起创业、一起打拼、共同经历事业起伏的内人施太太。在工作上，施太太叶紫华女士常常扮黑脸，做一些吃力不讨好的事情，或者是其他人不喜欢做的事，就由她来做。

此外，我要感谢所有的同仁，他们不只是努力工作而已，还具备了使命感。

我也感谢与我们良性竞争的同业，以及政商界的朋友。总感觉大家都是在帮助我，也就认为大家都是朋友。

为了感谢这一路上曾经帮助过我的人，我将在2004年的最后一天，也就是我正式退休的这一天，举办一场名为“龙梦之旅——施振荣的感恩之夜”的晚会，英文名称是*Setting a Milestone, Thank You from Stan*，邀请那些曾经帮助过我的人来参加。

找出实现“龙梦”的道路

“龙梦”代表的是多数华人的理想，希望华人在国际舞台上能够扬眉吐气。这几十年来，我把多数人心里想走而不敢走的路、想走而不知该如何走的路，勇敢地走了一回。

我一直想带着大家一起找出一条可行的路。在这么多年的摸索过程中，有坦途顺境，也有崎岖歧路，现在总算可以说是直接、间接都有所收获。直接的收获就是宏碁逐渐找到发展方向，间接的收获则是让别人从我们的经验和教训中得到一些启示。

1976年来，我以新台币一百万元创立的宏碁，发展到后来的ABW家族（Acer宏碁、BenQ明基、Wistron纬创），达到总营业额七千五百亿元新台币的规模，在我退休时还能维持约40%的增长，这实在是值得高兴的事情。

虽然我的事业规模已经发展到以千亿元新台币为单位来计算，但是，我从创业之初秉持的基本精神——“挑战困难，突破瓶颈，创造价值”，到现在始终没有改变。正是基于这种精神，我才能够在整个事业生涯里，不断面对新挑战。虽然发展的过程充满起起伏伏，但是到最后都能够突破瓶颈，创造价值。

创立宏碁丰富了我的生命，实现了我的梦想，从宏碁退休之后，我将继续创造我生命的价值。感谢许多与我志同道合的伙伴，愿意和我一起继续努力，协助更多人创造价值，共同成就大家的理想。

回首来时路

宏碁自1976年创立以来，进行过大大小小的变革，其中只有两次真正称得上是“企业再造”：第一次“再造”（一造）是在1992年，第二次“再造”（二造）是在2000年年底。这两次的变革，都是因为内外在环境产生很大的变动，使得宏碁的运营面临困难。幸亏经过大刀阔斧的改革之后，宏碁都能脱胎换骨，走出低潮，开创另一阶段的高峰。

其他规模比较小的变革也不少。例如，宏碁成立之初，受限于财力，于是从贸易和技术顾问业务切入微处理器（也就是今天的信息、电子产品的核心技术）市场。1981年成立宏碁计算机公司，在新竹科学园区设厂，从此由服务业跨入制造业，这也是一种改变，但当时是为了掌握商机，并不算是太大规模的变革。

1998年宏碁调整集团的组织架构，将整个集团划分为五个子集团。当时虽然称之为“再造”，但是现在回想起来，那时是我为了准备六十岁退休，要慢慢交棒，所以先理清未来的发展。只是按照既有的发展方向顺势调整，其实并没有推行重大的变革，

所以应该不能称为“再造”，只能算是“准再造”。

再从另外一个角度来看，一般“再造”都是有重大危机才会有重大改革。比如，英特尔决定专注在中央处理器（CPU），放弃DRAM，而DRAM是它的本行，所以这是很大的改革。事后看来，宏碁在1998年并没有面临重大危机，“准再造”的一些做法，为2000年年底的“二造”奠定了部分基础，是“二造”的暖身，所以我称之为“准二造”。

三大主轴与创新思维

在《王道的经营2》里，我提出很多新思维，尤其是“微笑曲线”理论，还有三大主轴，也就是“全球品牌、结合地缘”“主从架构”“快餐店产销模式”。

虽然现在宏碁已经改变策略，三大主轴的做法都经过修正，但是我可以保证，这些突破性的思考方式和做法，仍然可以应用到别的产业、别的时机、别的地区。如果能够掌握这些新思维的精髓，就可能在别的产业、别的时机、别的地区创造这些新思维的价值。

在三大主轴当中，“全球品牌、结合地缘”是国际化的基本心态，跟我在1989年演讲时谈的科技岛与世界公民，以及我现在谈的国际化、本地化，都是一致的。结合地缘是对的，但当时执行得过于彻底，彻底到失去控制。

最主要的问题在于当初我谈结合地缘时，曾提到当地股权过半，也就是要变成当地的公司。可是变成当地公司，并且在当地

上市之后，例如在新加坡、墨西哥上市，虽然做到了结合地缘，但是各地区各自为政，无法达到经济规模，也没有集中采购的力量，成本无法降低。而现在的企业竞争是全球性的，要靠规模竞争，所以我们不得不改弦更张。

主从架构的很多做法实际上现在都还有用。1998年“准二造”时，我们曾想把主从架构改为iO联网组织架构，但是到了2000年“二造”时，我们发现，理论上联网组织的理念尚不成熟，主从架构还是较易实施。

iO联网组织不能贯彻执行的原因，在于最关键的组织协议。因特网之所以威力强大，就是因为标准化的TCP/IP通信协议，但组织是人，人不像计算机那么听话，所以我虽然订了一些协议，但是最终都没办法根据那些协议来执行，所以iO联网组织后来还是没有太成功。

现在的次集团是主从架构，泛宏碁集团^①是非常松散的主从架构，但其中还有iO联网组织的味道在里面，只不过可能各自为政的层面更大、互相配合的层面较少而已。

至于快餐店产销模式，其实跟我们现在实行的“新经销运营模式”目标是一致的，两者的主要目的都是尽量快速推出新产品，并降低库存。

快餐店产销模式在实施初期只有少数几个装配厂，我们有足够的人才管理，质量没有问题，库存管理也没有问题，所以很有成效。但是后来发展到三十几个装配厂，一方面没有足够的人才管理，另一方面库存也变多了，所以快餐店产销模式的策略

^① “泛宏碁集团”这个名词在我退休后 will 走入历史，有媒体因宏碁、明基、纬创（Acer、BenQ、Wistron）三个集团皆源自同系，而以“ABW家族”称之。