

践行三大策略

Acer连续3年纯利润增长80%

2

Acer创始人

施振荣 著

林文玲 采访整理



出版社

践行三大策略

Acer连续3年纯利润增长80%

2

Acer创始人

施振荣 著

林文玲 采访整理



图书在版编目 (C I P) 数据

践行三大策略Acer连续3年纯利润增长80% / 施振荣著; 林文玲采访整理. -- 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; 2)
ISBN 978-7-5168-1600-4

I. ①践… II. ①施… ②林… 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254462号

版权登记号: 01-2017-6472

原著作名: 利他, 最好的利己

作者: 施振荣 采访整理: 林文玲

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

践行三大策略Acer连续3年纯利润增长80%

著 者: 施振荣

采访整理: 林文玲

责任编辑: 刘峰 贾凤华

策划编辑: 李欣禧 姜一鸣

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





读客®图书

做个与众不同的人（2015年）

本书是我的第一本著作（原书名《再造宏碁》），记录了宏碁从1976年成立到1996年间的历程。当时，宏碁经过二十年的发展，也经过1992年的第一次企业再造，里面涵盖了许多企业经营的点点滴滴。之后又过了许多年，当初做的决策，慢慢看到更长期的变化，而我除了在企业界，近年来也接触文艺界，于是又有一些新的想法，希望对社会有更多帮助。

“Me too” 究竟好不好

本书强调的，就是吐故纳新、价畅其流，希望大家都能从利他出发，以分享取代占有、以共荣取代独赢，为社会创造最高的总价值。

大概有九成的人认为，“Me too” 比较容易创造价值，这个想法未必全错，但是有盲点，因为它创造价值的空间比较少，而且

还要跟大家分食。

刚开始，Me too的总价值高，因为成功的人供应不足，市场还有需求，新加入者还可以创造价值；等到市场成熟，投入的人越来越多，总价值却没有提高。

一窝蜂的结果就是“红海”，每个参与者能够分享的价值越来越少，甚至变成负的。除非有不同的创新或知识产权加入，那样就不算Me too，甚至有机会淘汰不王道的竞争者，让产业运作更有效率、更王道。

其实，不做Me too也是相对的；如果是为了满足市场需求而去做相同产业或相同产品，虽然是跟随者，但懂得同中求异，只要有一点点的差异性，例如做得更创新，或经营得更有效率，也算相对王道。

所以，Me too或不Me too还是要从有没有创造间接、无形、未来的价值来判断。

全新思维创造全新价值

有时，一个全新的思维模式就能改变竞争态势，创造出全新的价值。

就像书中提到的“快餐店模式”，当年我改变计算机在台湾地区生产的模式，转为台湾地区只生产零部件，卖给海外单位，组装交由当地市场。

这种做法，就像全球快餐店品牌一样，提供市场最“实时、新鲜”的产品，加快新品上市与库存周转速度。后来，三星首席

执行官尹钟龙提出的“生鱼片理论”——电子产品就像生鱼片，要趁着新鲜卖出去，一旦变成“干鱼片”，就难脱手了，也是受到我的启发。

之后，宏碁因为创造价值的空间被压缩，台式计算机市场也被自己的笔记本电脑取代，成长不如预期，继1992年后，我们在2000年时启动二造宏碁。

就像这本书的英文版书名：*Me Too Is Not My Style*，大家都在谈创新，我要创造更新的价值，只有一个方法，就是与众不同。所以，我要以组织现有的能量为基础，为组织寻找创新的契机。

但王道是相对的，创造的价值比投入的多，才是王道；如果耗费社会资源去创造价值，却变成负的价值，同样是不王道。把对的价值传递到对的顾客手上，才是真王道。

挑战的哲学

有一段时间常有人问起，我的座右铭是什么？在三十多年前，我思索这个问题，写下“挑战困难、突破瓶颈、创造价值”这几句话。

我想，无论是人生、社会，乃至企业的生产线，只要突破瓶颈，就可达到最高效益，因为许多资源往往都在瓶颈处浪费与耗损。但是，所有的瓶颈也都是困难所在，否则早就达到最高价值的境界。因此，要突破瓶颈，必先挑战困难，这是我的基本逻辑。

然而，在挑战困难、突破瓶颈时，不免遭遇失败，所以一个人愿不愿意面对现实、屡败屡战，便成为挑战困难时必须具备的重要条件。

人生的历程，是一个渐进的、每个阶段环环相扣的长期挑战过程，因此，除了从失败中学习、不断充实之外，也不得不讲求策略，在遭遇困难时，或者暂缓，或者绕道前行，因为最终目的是突破，所谓“留得青山在，不怕没柴烧”。如果暂时不能突破，就得耐心等待或先迂回试探，这又是挑战困难必须具备的另

一个条件。

宏碁的发展历程，就是不断印证这样的挑战哲学。虽然，这些想法都是事后归纳，并非创业之初就有如此严密的思考逻辑，但在此之前，有若干的“因”，造就日后宏碁与我的种种发展。

人生因缘

第一个“因”，是我不喜欢跟附他人的个性。

小时候，我是个内向、不喜欢出风头的人，但是我的想法总和别人不太一样，也不喜欢人云亦云，中学时大家都想考医科，我很不以为然；大学时大家都想留学，我也很不认同，为什么非得当医生或留学？

尽管个性有些叛逆，但因为我一直是“好学生”，所以不能表现出来，不敢做坏事，于是就要找些正规渠道发泄，试着走出一些不同的路。

例如，我从学生时代就不认为“中国人是一盘散沙”，创业之后，就努力把宏碁建立一个同仁共同拥有的企业，用实际行动打破这个刻板印象。而宏碁自创品牌、强调人性本善及摆脱家族企业经营的模式，都是对时下一般企业的做法不苟同而另辟发展之道。我也相信，这些做法有助于企业突破成长的瓶颈。

第二个“因”，是求学过程中发觉了自己的潜能，使信心不断增强。

念中学时，原本我的成绩并不算突出，同学当中仅仅名列中上，但高二那年，有一回学校公布数理化考试成绩，我竟然拿下

全校第一名。其实我对理科并未特别用功，特别下工夫的文科反而读不好，但由于这个因缘，让我产生很大的信心，奠定日后往理工科系发展的基础。

考上台湾交通大学之后，因为人文课程并不是理工科系的重点，老师分数打得很松，大家都能拿高分，最后平均下来，我以第一名毕业，并考进“台湾交大”电子工程研究所。

而学生生涯对我日后影响更为深远的，是大学时代社团活动的历练。

我是“交大”在台复校后的第一届学生，当时全校只有七十几个同学，因此就有机会担当“无中生有”的角色，催生许多新社团。我喜欢摄影和桌球，就成立摄影社与桌球队，后来还创办棋牌社和排球队。在那个阶段，无论是人际关系、领导统御及服务团队的技巧，都有初步的磨炼，也使我具备尝试创新的胆识。

例如，我举办学校首次的摄影展，以及全校研究生桌球循环赛，都是当年“交大”校园里的盛事。

创立宏碁之后，不论是进入微处理器市场或推出台湾地区第一部个人计算机，同样是从“无中生有”。为了推广新科技产品，不断更新活动方式，扩大活动层面。由于学生时代办活动的历练，宏碁日后一再挑战创新的做法，也从未怯场。

挫折中寻找成长契机

第三个“因”，是就业时期掌握学习与发展的机会，逐渐累积实力。

工作之后，我的职务是研发工程师，所从事的工作成果都较为具体可见。从计算器、电子笔表，到4位的微处理器发展系统，都是台湾地区首创，甚至于世界第一。而且，技术越来越深，规模越来越大，整合性越来越高。

在工作初期，我的薪水从未增加，但也因为不计较薪水，所以很容易“被用”，职位从工程师一路升迁到担当决策的主管，比同仁有更多历练的机会，累积较多的经验。更重要的是，因为从事新产品开发难免遭遇失败，所以对挫折也就能够泰然处之。

宏碁创立后，虽然面对的事情、人物、策略大不相同，但从本质来看，只是这些“因”在不断重复循环而已。

良性、恶性循环并存

人生的历程，可能会在“挑战困难、突破瓶颈、创造价值”的良性循环里往上发展；但也可能在遭遇挫败时，堕入恶性循环当中——在遭遇挫折后失去信心，致使往后更常受挫。

事实上，这两个循环是同时并存的，只是较强的循环呈现显性，较弱的循环则是隐性。

正面的循环，是通过不断行动与实践培养出来的，越练越灵光、越有信心；负面的循环，则是源自犹豫观望，不敢出手，越往悲观面看就越觉得每条路都不可行，老是在死胡同里打转。

因此，在面临陷入负面循环的危机时，最重要的就是找出问题根源，让自己重新导入正面循环。

开始创业的二十年，宏碁遭遇不少挫折，也付出不少学费，我想，我大约是台湾经营者付出学费最多的企业负责人。写这本书的目的，就是希望提供自己在面临负面循环时，如何反复检讨后找出解决之道，再次进入正面循环的若干经验与心得。

寻找组织竞争力

我认为，身为领导者，要带动一个企业，必须要借重别人的力量，顺势而为。既然如此，就必定要先了解别人的想法，并认同别人的期待。

宏碁的核心理念之一，正是我长期观察社会、了解年轻人的期待之后，综合得出的愿景——“龙梦成真”，华人要在国际上扬眉吐气。

但光有理想仍不能使组织有效运作，还必须创造凝聚团队精神的环境。“团结力量大”的道理人人都懂，但具备坚强向心力的企业却并不多见。当中的关键，在于组织成员之间有没有共同的利益。

因此，我们的核心理念之二就是建立“利益共同体”，让大家对公司的成败有切身感，愿意全力以赴。

另一方面，虽然目标相同可以产生较大的力量，但多数人又都希望有自己的独特想法，拥有自己的风格（例如多数人都讨厌天天穿制服），因此，企业必须满足成员独立自主的成就感。

兼顾差异与融合

在这个原则之下，宏碁一方面不断将一贯的企业文化本质灌输给同仁，一方面对企业文化的阐释与执行，则是鼓励各单位主管，按照自己的想法去创造其特质与差异化，这形成宏碁第三个核心理念。

但是，组织规模越大、成就感越大，随之而来的风险也越大，如何在扩大规模的同时还能分散风险？宏碁的第四个核心理念，是采用高度分布式的授权管理与员工入股制度，来达到兼顾高度成长与风险分摊的目的。

发挥团体力量来成就共同目标，我希望掌握的要领是：既能大——就是大到足以追求共同的方向与理想；又能小——就是小到只在执行上鼓励大家各自发挥，来得到成就感。这是在非常难以取得平衡，甚至是互相冲突的情形中，找出一个可行的模式。

在后面的章节当中，我将详述宏碁创立的前二十年为了实现共同愿景，发展出全球特有的“宏碁模式的历程”，包括化解从属之间的对立关系、强调“人性本善”的企业文化，改写一贯作业历史的“快餐店模式”，打破集权式阶级组织、实行分布式“主从架构”，以及摆脱跨国企业权威管理模式、实施全球性合伙的“全球品牌、结合地缘”。

这些经营哲学，都与传统的控制、管理模式背道而驰，但却是宏碁得以走出计算机产业革命时期的困境，并创造另一个成长高峰的主要原因。于是，有些国际学术机构开始对宏碁管理感兴趣：为什么宏碁可以这么分散、授权，却不怕失控？

反向思考，突破窠臼

循着正向的思考逻辑，分散的确容易导致失控；但反过来想，我们所要追求的理想，必须结合很多人的力量才能办到。因此，我们就不得不分享、不得不授权。况且，多数人也都认同分享与授权是正确的。既然如此，关键应该是努力改进授权的管理能力，而不是光想到失控就停摆了。

再换个角度看，为了怕失控，就强把大家控制在一起，公司运作缺乏效率，在市场无法与对手竞争，到头来公司还不是难以为继。

在我的经验当中，许多事情往往在正向思考中陷入困局时，运用“反向思考”反而可以出现很多活路，而且也相当有助于突破人生与事业经营的盲点。

举例而言，目前社会中充斥着汲汲营私的风气，因为按照正向思考，个人利益必然置于众人利益之前。但如果运用反向思考，个人利益大可以放在众人利益之后。

众所周知，“人不为己，天诛地灭”，这是真实人性的写照。一个人再怎么无私，还是会先替自己设想，因此，如果一个人没有积极的，甚至是强迫自己先为他人着想的话，他人的利益

将被摆在哪里？仔细想想，即使先为别人打算，别人的重要性真会高过自己吗？恐怕还是自己的利益重要些，但如果不优先考虑别人，他人的利益就会被完全抹杀。

贡献社会，创造价值

如果企业经营者按照正向思考，企业资源配置自然优先照顾自己的利益，然后是股东，最后才考虑顾客与员工的权益。但是，宏碁运用反向思考，发展出“宏碁一二三”理论，我们照顾利益的优先级，第一是顾客，第二是员工，第三是股东。

企业价值的高低，取决于它对社会贡献的多寡，而企业对社会最大的贡献，是提供高质量产品与服务来满足消费者的需求；为了提供高质量产品与服务，必然要有高素质的员工，因此企业必须训练人才、照顾员工。如此，公司经营成功，利润自然回馈给股东；而我的利益，就摆在顾客、员工和股东后面。

这并不是我故作清高、唱高调，我和所有人一样也先为自己设想。

诚然，这么一来我的利益可能会被分割，但是反过来想，如果我不照顾其他人的利益，当大家的利益遭到剥夺，自然不会再相信我，就不再产生贡献公司的动力，或者对公司采取恶意报复手段，未来我便不会再有利益。因此，我将个人利益放在众人之后，反而是更有保障、更细水长流的。

在下面的章节里，我愿以自己运用“反向思考”突破经营瓶颈的实例，与读者共同研究。

当然，在宏碁可行的模式，并不表示其他企业也能完全适用。我常说：“Me too is not my style”（跟随并非我的风格）。我一直相信，企业应该根据自己的资源与专长，在时空环境的转换中，不断发展出最适合的策略。

宏碁就是这么走过来的。

目 录

自 序 做个与众不同的人（2015年） / 01

前 言 挑战的哲学 / 04

PART 01 打造根基

第一章 走上创业之路 / 003

就业时期的“他山之石” / 006

时移势转，改变志向 / 007

不搞派系，升迁更快 / 008

荣泰成与败 / 009

值得借鉴的事 / 010

稳健的财务管理 / 011

善待员工，共存共荣 / 012

员工好，公司会更好 / 013

萌生去意的转折点 / 014

志同道合的集体创业 / 015

共同创业的“约法三章” / 016

从创业就撒下种子 / 017

自创品牌几经波折 / 018

微处理器的园丁 / 019