

企业未来的竞争，将取决于文化这种隐性的力量

耕心之旅

明基文化的苏州传奇

◎ 张哲诚 著

上海辞书出版社

耕心之旅

——明基文化的苏州传奇

□张哲诚 / 著

上海辞书出版社

图书在版编目(CIP)数据

耕心之旅: 明基文化的苏州传奇 / 张哲诚著. —上海:
上海辞书出版社, 2003.1

ISBN 7-5326-1124-8

I. 耕… II. 张… III. 电子计算机工业-企业文化-研究-台湾省
IV. F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第105340号



耕心之旅

——明基文化的苏州传奇

出版发行 上海辞书出版社(上海陕西北路457号 邮政编码 200040)

责任编辑 施嘉喆

策 划 财星资讯

经 销 全国新华书店

装帧设计 谢成华

蓝方装帧设计工作室

印 刷 广东省农垦总局印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 11

字 数 210千字

印 数 1-10000

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

书 号 ISBN 7-5326-1124-8/F·82

定 价 28.00元

隐性竞争力时代

当亨廷顿在其名著《文明的冲突》中描述人类社会未来的竞争时，他认为，冲突的起源将不再是意识形态、贫富差距、土地争执等传统可见的因素，而是一直被人们深埋在心田的东西，或者说文明。这种隐性的力量将会主宰未来的竞争。

亨廷顿的预言正在现实世界一步步展现。

在商业领域，新的竞争规则同样正在重新改写。不再是单纯地较量战术，甚至也不是比战略，现在的最高境界的竞争，将在看不见的天地里展开。那里，心的力量将是竞争力的源泉。

软件控制着硬件，心灵决定着头脑。从个人到公司、到国家，隐性的力量正日益支配着显性的力量。

在企业界，一些光荣的长寿公司已经证明，商业文化乃至它所延伸出来的工作心态和价值观，是决定成败的关键的、长久的元素。而这些技术、专利、制度、流程等之外的隐性知识如何在企业内持续创造、快速分享，并因此让员工全面成长，则是知识经济时代所有企业都要面临的挑战。

明基文化在古城苏州的传奇，正是隐性竞争力时代的一个生动缩影。

序

优秀人才，BenQ 竞争力的泉源

优秀人才是明基最重要的资产，BenQ 竞争力的泉源，从研发制造一路发展到 BenQ 自有品牌，明基最大的竞争优势来自于这一群与公司一起成长的同仁。明基最大的特质是平凡，没有显赫的家世背景，也没有让人眼睛为之一亮的光环。我们有的只是别人抢不走的才能以及一颗充满活力与冲劲、愿意不断学习、成长的心，勇于承担公司所赋予的任务与责任。

对于人才，明基一向坚持自己培养，透过各种教育及专业训练课程，从根本做起，养鱼而不钓鱼。经由授权灌能，主管让同仁从做中学 (On-Job Training)，提升专业知识与技能；透过资源分享，不论是同部门还是跨部门，同仁与同仁间在交流中相互切磋与学习。就这样，在双重驱力下，明基人有最佳的成长管道。

明基之所以能够让这些优秀人才有发挥的舞台，最主要是因为明基还在不断地创新与成长；公司持续创新管理模式，业务也不停地成长，同仁才有空间、有新的机会。在接踵而来的挑战与试炼中，不断精进。有发展机会，还要有好的工作环境与氛围，才能让同仁的潜能获得完全甚至水准之上的发挥。这涉及了企业文化的本质。明基的企业文化可以从同仁一致的诚信特质、合作与相处的模式、主管的领导与管理风格等组织气氛去发现，也可以从建筑、办公环境、休闲设施、以及像植栽这一类的环境布置等硬件设备去感知。不同世代有不同的思维模式，资深的同仁有经验累积出来的智慧，年轻新进的同仁有无限的新鲜创意，每个人的意见都是珍贵而且应该被尊重的。因此，从一开始，明基就坚持要有开放沟通的意见交流管道，让每个人都能充分表达自己的看法，在这样的组织文化下，每个人都有平等的机会去做最好的发挥。

当企业亟需增补人才时，挖角被视为是最便捷的方

式；然而，挖角虽然可以解决燃眉之急，但是却也造成难以解决的恶性循环，终究不是解决人才荒的根本之道。人才是企业的资产，企业自然负有培养人才的责任，也有为人才搭建舞台、创造平等机会的责任。养人容易，留人难，能够留住人才的公司必定要有良好的企业文化。每个人都有基本需求和成长需求，在生理和安全之外，我们还需要有归属感和被尊敬感，从自我实现中感受存在的价值。单靠物质上的丰厚条件，一时间或许可以招募到需要的人才，却不能保证它能为公司留住人才，毕竟它不能带给人永远的满足。惟有不断创造机会，让每个人都有公平的机会在工作上实现自我，并认同公司的愿景与理念，才能为企业留住一流的人才。

品牌要成功不能光靠经营，它还需要仰赖优质的产品与企业文化去增长。明基的成长来自于一群像书中一样平凡、有为的青年。这些真实发生在你我身边的例子，不只证明明基确实做到了自己养鱼，自己培育人才，也做到了为人才提供成长空间与平等机会的自我期许。企业在成长，我们的同仁也要成长。明基最引以为傲的文化是，明基人能与明基的事业同步成长。在明基发展的过程中，我们为所有明基人创造诸多的机会，搭建世界性的舞台，提供年轻人实现自我成就与挑战极限的机会。明基也不停地寻求所有认同明基文化与理念的人加入行列。

说历史太遥远，道伟人太沉重。看看这些和我们一样出身平凡，却能实现自我的年轻人，会发现光芒四射、锐不可挡不是成功唯一的形式。平实务本、诚信积极也是一种成功的典范。相信自己，只要和我们一样有着对自己不容妥协的坚持，和我们一样能够在机会来的时候好好把握，成功也会来到你的身边。无光环的有为青年，加油！



明基集团董事长李焜耀

目 录

第一篇 明基战略

——源起于李焜耀的冒险精神

第一章 开辟明基新路 2

创立期和摸索期的探索

重新定位——独立期的战略选择

立足长远，心无旁骛

“那阵子有一半的主管都离开了”

最难的是和宏碁电脑的分割

第二章 进军无线通讯业 12

看准无线通讯业的未来

战略设计从技术面启动

来自公司内外部的压力

在手机领域的角色与定位

第三章 瞄准未来的 TFT-LCD 产业 20

对平面显示器的投资思考

迂回争取日本技术转移

最大一次内部创业

最孤独和最苦闷的岁月

第四章 明基战略评价 29

确立台湾的霸主地位

把不可能化为无限的惊奇

目 录

第二篇 根植苏州

——在古城嗅到未来经济的气息

第五章 为什么西进大陆 35

早期的产业转移
马来西亚的局限
目光向大陆转移
台湾内部的争议
台湾人在大陆的优势
大陆显现出制造业基地的形态
要扩充，就到大陆

第六章 为什么会是苏州 43

华南被剔除
未来经济重心的评估
上海和苏州进入最后的选择
李焜耀第一次感受苏州
还在犹豫
决心一步到位
商业都市的缺陷
重要的加分因素
谈判花了将近一年的时间
施振荣大跌眼镜
家属考察团迷上苏州
不仅仅是工厂
几乎和开发区同时起步

耕心之旅

——明基文化的苏州传奇

第七章 低调布局，积极推进

54

小年夜里敲定狮山厂

极为低调的奠基仪式

“船过水无痕”——第一位长驻苏州的台干

“任务还是蛮艰巨的”

“革命（博物馆）”的岁月

消除撤资的传言

说服供货商跟进

与新区管委会共同“创业”

第八章 文化生根

66

推动 IT 产业圈成型

培养正向的价值引导力

入乡随俗

永续经营的文化与生态

看好苏州长期的发展性

第三篇 激情燃烧的岁月

——明基人传奇

第九章 快乐是一种“情操”

78

——轻描淡写曾文祺

普通的一天

褪不去的“平民”本色

“放弃与他人的竞争”

“一日不做一日不食”

《先知》与《史记》的启迪

目 录

生活本无碍

附 生命不竭的原动力

88

——探访“清教徒”企业家曾文祺

我的脑子里没有“工作”

早期的文化冲击

海上生活与读书之旅

前进大陆

顺势而为

选人——特别看重空杯心态

用人——多情却总是无情

人生应有大格局

个人成长优先于公司业绩

用学习性组织打破官僚

不以业绩定奖励

竞争力来自生命力

大自然的规律与企业生态

清教徒精神与创业

简单就是力量

我们这群人的不同

第十章 张安佐的国际观与人文情怀

114

价值观的隐秘来源

以“居家的心情”来工作

早期价值观的启蒙

国际观与人文乡土情怀

品牌背后的使命

成长的喜悦

从企业资本到社会资本

耕心之旅

——明基文化的苏州传奇

第十一章 李凯：做人一定要平实务本 140

找到自己的路标
第一次的重要转折
宝贵的制造经历
第二次的重要转折
最根本的是快乐

第十二章 王昊：压力之下方显英雄本色 156

门口的国际竞争
早期的困惑
两次面试
15个月的漫长培训
打破“招人的恐惧感”
跑遍全国
学会排兵布阵
战斗在华南

附 不疼痛怎么能成长 176

——王昊谈成长与创业

给最好的人最好的机会
创业精神的养成和强化
个人价值感的体现
在“疼痛”中成长
最大的诱惑是事业

第十三章 叶剑东：努力必有痕迹 183

人生转折点
出征

目 录

4 个半月的离职体验

入川

七顾茅庐

第十四章 王谦：这里给了我受用一辈子的宝藏 204

棱角没有被磨光

师傅带徒弟

当初只是想找个过渡

前面的工作经历只能打负分

死活一定要出去

每到一个部门都是一次成长

经受“修理”

喜欢充满活力的空间

“嫁”给明基

附 警惕魔鬼10年 219

——与王谦对话

做到自己的瓶颈

活力不会被消磨掉

第十五章 陈吉：知识在内部快速累积和传递 225

卖出第一台扫描仪

如何做到前三名

把工作精神和价值观融入本性

向 Michael 学习带人

一次半跳槽的经历

第十六章 常映明：培养人是公司的乐趣 252

养成服务心态

耕心之旅

——明基文化的苏州传奇

推动刻录机市场
在压力和恐惧下成长
再次出征
转战东北
传递知识

第十七章 王斐：每一天，人都是最大的瓶颈 273

第三次才是明基
快速吸收知识
扣住所有的细节
打造专卖店
与经销商建立互信
言传身教
以人为本
文化挑战

第十八章 王黎明：发现了法律生涯的新天地 294

为什么来明基
发现了一个新天地
只能相信制度的约束
走出职业宿命
我真的是信仰法律
希望这里是我长久的寄托

附录 经销商眼中的明基：合作、启示与期望

311

后记

328

第一篇 明基战略

——源起于李焜耀的冒险精神

从台湾到马来西亚，到大陆，到全世界；从台北桃园一个偏僻的破旧厂房开始起步，到今天仅苏州就拥有上百万平方米的厂区；从6个创业者到数万名员工；从26亿新台币到2000亿新台币的资产。明基今天的奇迹，都与一个人紧密相关，他就是台湾最具远见的企业家李焜耀。从1991年正式接管明基之后，一次次前瞻性的战略选择，让人瞠目结舌，却仍然义无反顾开辟明基新事业。在漫长的耕耘期内，他饱受非议和孤独。但他锁定目标、心无旁骛，一路走来，从没有放慢自己的脚步，终于令明基苦尽甘来、脱胎换骨。

今天，台湾业界流传着这样一句话：“当你不知道下一步该怎么走时，就看李焜耀。”他显然已被台湾公认为最具远见的企业家。让公司的年轻同事感触很深的是，一个50岁的人，总是精神奕奕，走起路来虎虎生风，比30岁的年轻人还快。难怪明基人都坚信，跟着这样的老总一定不会在竞争中落伍。大家在共同愿景的鼓舞下，推动着每一个战略花开结果。

本章详细记录了明基在整个战略实施的行旅当中所面临的机遇、困难、挣扎以及每一步的思索和判断。

第一章 开辟明基新路

创立期和摸索期的探索

明基诞生之初，并没有人对它寄予厚望。它只不过是宏碁在不经意之间栽种的一棵小树苗而已，如今它却长成了参天大树，并且在向十方世界伸展着自己的枝叶。正所谓：“无心插柳柳成荫。”

1984年，当时在台湾正如日中天的宏碁集团接到美国ITT公司一个很大的电脑定单，但却发现自己在新竹科技园的工厂产能不够，做不下这个定单，所以必须到外面找现成的工厂。但当时的法律规定，如果要离开科技园区的话，不能设分公司，必须单独成立另外一个公司。为了承接这个定单，只好紧急成立了一家新的公司，叫做明基电脑（明基电通的旧称）。宏碁派出6个人出来成立这家公司，李焜耀是其中之一。所以明基一开始的定位只是宏碁的一间工厂，负责电脑代工。

当时大家在桃园枫树村一个很偏僻的地方租了一个老旧的厂房，那个地方据说很不容易找。附近的邻居都觉得很奇怪，怎么还有人敢来租这个厂房，因为这里已经倒过两次了。大家进去以后才发现，原先的工厂主做了很多“风水”，“墙壁故意用镜子，说为了要反射前面的什么气。门口又搞一个小假山，让水流下来，好复杂，我实在搞不懂。”在李焜耀看来，这些都不重要，人的自信才重要，没有自信的人才会去注意这个事情。于是大

家把这些东西全部拆掉，力求简单、顺畅。“我觉得事在人为，是‘龙穴’还是‘蛇窟’，要看住的人是谁。”李焜耀霸气十足地说道。

之后的3~4年间，明基都在做这个定单。李焜耀也待了将近3年，然后又转回宏碁。等这个定单做完之后，明基的定位仍然是宏碁的一个工厂，和宏碁合在一起管，当有定单做不及的时候就交给明基做，如果明基这边定单不够，又把明基的定单拿回去。所以工作有一单没一单，很不稳定，根本没有办法生存。后来，集团这边也觉得这样不太对路，认为明基应该有一个自己独立的方向。于是从1989年开始，总部准备帮明基引入一些新的电脑外设的技术，希望它能够往这个方向走。

可是等到李焜耀在1991年正式接管明基的时候，仍然还是和宏碁混在一起。引入外设生产还只是在探讨阶段，两边都有考虑要分开，但是不够坚决，很多东西都是藕断丝连，很不清楚。李焜耀说这样不行，他开始跟宏碁董事长施振荣先生谈，两家公司应该分得更清楚，搭建不同的领域，找到明基独自生存之路。

重新定位——独立期的战略选择

为了使明基能够永续经营，首先要进行长远的战略布局。如果再继续跳进去做PC业务，就会长期跟宏碁扯不清。于是，公司决定把PC全部放弃掉，放回去让宏碁做，自己去做不一样的东西。而这个时候，宏碁也有了自己足够的产能，就把PC业务全部拿了回去。

李焜耀开始将明基全面引入到外设的生产领域。他曾经写过几次报告给施振荣，说明明基发展外设产品的有利条件：第一，因为长期做PC，所以比较懂得外设的需求，这是很大的帮助；第二，明基有内需的量的支持，

可以捆绑自己的系统来销售；第三，最重要的是公司累积的人才比较多，技术的累积性较好，并且宏碁在培养人才的国际观、人才的技术素质方面比其他公司要更具优势，所以很快超越对手是有机会的；第四，整个团队基础的经营比较好，能够做这个战略的移转，把整个重心往外设这边移。

当然，不利因素也很明显。明基在进入外设领域的时候，产品技术上的资源优势还不完全具备，也只有一年多的基础，还比较脆弱。同时，相对PC来讲，外设产品在当时的竞争更加激烈。不过李焜耀还是有信心，“从来没有觉得什么事做不到”。基于公司长期的人才累积，他相信能够超越竞争对手。

明基首先准备做的电脑外设是键盘和彩色显示器，还有一部分激光打印机。在这些领域，当时台湾已经有几家具备了一定的规模，但是还不算很强势。比如诚洲，这个公司的技术最早是李焜耀在宏碁做研发工作时帮他们开发的，当时宏碁经常帮别人去开发新产品。诚洲做起来以后，逐渐发展成为当时台湾最大的电脑外设公司（现在却几乎要关门了）。除此以外，还有仁宝、大同、东元，都有了一定规模。比如东元、大同都在接IBM和康柏、惠普的定单。当初最红的就是接IBM定单的人。而美格那时候才刚刚开始。

尽管对手已经领先一步，但是李焜耀很快发现了他们的问题所在：大家都是在做彩显，他们觉得键盘等其他外设产品的生意很小，单价比较低，所以不去做。但是明基认为，外设的领域不能只是做彩显，还有很多其他领域。虽然是一些比较小的产业项目，可是拼起来，就能够成为很大的事业体。但难就难在这里，因为电脑周边领域所要动用的技术是比较广的，而彩显基本上是一个模拟电路，再加上相关的处理技术，反而比较简单。