

新经济·新机会·新领袖
——台湾的成功企业家

施振荣、张忠谋之后 ——

谁是下一代企业领袖？

不靠资产、厂房，靠创意、靠行销、靠软体，新经济创造了新机会，也创造了一批企业新秀。未来，谁将领导台湾产业继续前进？

马海怡、王长怡、陈正，甚至张明正，都是台湾很陌生的名字。

但他们可能是未来台湾经济的新主力，至少他们从事的行业是。

他们意气风发，他们雄心勃勃。接受访问时，他们畅谈自己理想、计划、抱负，顾盼神情中很容易寻到当年施振荣的朝气、王永庆的毅力……，但是他们有更多属于自己的特质。

他们有新的策略模式、新的管理观。他们开创台湾知识产业新局。

他们既要乘 21 世纪新经济浪潮，也要结合台湾优势，企图切下新世代产品，创造财富，也创造台湾新竞争力。

他们对自己从事的产业也有份使命感：“电脑、半导体，总有成熟的一天，台湾下一波经济动力何在？”联亚生技董事长王长怡刚从美国回来，踏进办公室，又急又快地说。

趋势科技董事长张明正，不愿意看到台湾优秀工程师，一窝蜂往半导体跑，妨碍很多年轻人的创造力。制程严谨的半导体讲究的是纪律 软体希望是活泼、自主、创新。“做半导体一个个变得呆呆的。”他说。

“制药业是实力的代表，哪个先进国家或地区没有强大制药业？”在新竹科学园区的健亚生技总经理陈正 扳起指头 细数着美国、德国、英国、瑞士驰名世界的大药厂。

零与一之争

他们分布在软体、生化、半导体设计、网际网路 很多都是高风险行业。例如生化制药产业，在美国，一种新药从研发、制造、实验、核准、上市 平均十五年 耗资七亿美元。“这是零与一之争，”王长怡说，“达到 99% 没有做成那 1% 还是零。”

这些行业进入障碍也高，公司中阶主管以上要有专业知识，要在外国有多年专业经验。

例如神隆制药网罗一批罗氏、孟山多、Syntex(美国最大原料业制造商)在美国华裔及美籍专家，包括总经理马海怡、副总经理詹维康，其中行销、工程都是美籍专家。

以防毒软体著名的趋势科技，在敦化南路大楼的办公室里 重重深锁后 有一间专门房间 是一台电脑系统 里面是几百万个被电脑病毒侵袭的档案。这是趋势最重要的资产，“新进入者 没有这些资料库 不可能竞争。”张明正说。

有的已拥有一方天地。例如张明正，连续两年被美国《商业周刊》选为亚洲之星。三年间，趋势软体每年成长 30% 已达营业额近三十亿，每年平均获利率 30%。“它代表一个亚洲公司，如何在以西方企业为主的资讯业里成功的典范，”美

国《商业周刊》说。

正在台南科学园区大兴土木的神隆制药，由统一企业投资，将要做学名药（某种药品在欧洲、美国已过专利保护期，可以开放给其他药厂制造，通常价格较便宜，产业前景看好）原料，耗费七十亿台币建厂，2000年正式生产后，预计营业额达五十亿，五年以后，达三百五十亿，成长七倍，相当于现在台塑企业营业额。

没有一个国家或地区有此优势

虽然是新行业，但他们的优势，竟和创造出台湾 30% 全省生产总值的电子资讯业大同小异。

工程师素质好。趋势科技在敦化南路办公室里，一百多位工程师，正忙着接听世界各国客户打来的电话，或者热烈讨论，如何杀死新发现的病毒。他们多半毕业于台大、交大、清华资讯管理研究所，“素质不会输给美国一流大学。”张明正说。

还在台湾刚刚起步的生技制药，多年来医学教育却也培养出马上就能上战场的尖兵。位在汐止的联亚生技副总经理刘世高惊讶于台湾医事人才之多：“台大、北医、阳明医学院应有尽有，量好，质也好，”他说：“以前台湾经济用不上他们，真是可惜。”

台湾更有成本优势。高素质人力，薪水却比欧美相对少很多，通常研究人员薪水只有欧美的三分之一。神隆制药总经理马海怡估计，在台湾兴建一座原料药（做学名药的原料）工厂，建厂费用只有欧美的四分之一，从上到下，人工都比欧美便宜。“还没有开业，已经给我们建立很多优势。”总经理马

海怡说。

连台湾的缺点，他们都可以利用。例如，台湾地小人稠，本是缺点，但位在新竹科学园区的健亚生技，总经理陈正，却利用台湾地理环境，花费四年推动美国制药厂来台湾，将台湾建立为亚洲临床实验中心，健亚可收取服务费，以补贴该公司研究发展；在三十分钟车程内，有五个教学医院（台大、荣总、长庚、新光等）没有一个园区有此优势。”

机会无穷 风险处处

21 世纪，典范转移，变化体积与速度相乘，摧毁现有社经结构。往日农业、工业、资讯时代都有实验、发明、应用期，有时间等待，有时间思考，现今，时间被极度压缩、已达终极速度，但世界经济景象浑沌一片，机会似无穷，但风险更处处，企业领导者既要重新定义自己，更要创新经营模式。

集资十亿元的台湾花卉，从美国归来的总经理朱耀源在开创当时，不急着生产，反而花了半年去日本找行销管道（因为日本花卉市场就占世界市场三分之一），最后，并购了两家日本花卉行销公司，并和日本最大花卉进口公司 **Classical International** 建立对等合资公司，才开始正式输出花卉。不但花卉有去处，而且有品牌 **TFB(Taiwan Flower Biotechnology)**。

“新时代模式没有对错，关键在是否能创造出一种模式，赢取市场占有率。”《预约五百年》作者华特威克说。

创造新模式

在美国加州经营花卉公司多年的博士朱耀源，五十八岁学成归来，在台大及屏东农业学院教书，六十岁在台湾重新创业，却矢志要把台湾花卉变成国际大企业。1999年营业额才六亿元，但是七年后，2006年，要达营业额一百亿元，成为亚洲五大花卉公司之一。

坐在台北办公大楼，朱耀源扳起手指，细数台湾花卉业的优势。以打日本市场来说，品质相同的花，比起日本“台湾属亚热带，能源省，人事、土地费用更能省一半。比荷兰，他用空运，我用海运，同时间到达，但费用是五比一。”

要以什么来达到营业额一百亿元？目前，台湾花卉只有出口文心兰，但这只是朱耀源的第一步棋，第二步是，朱耀源已建立台湾花卉品牌，将来可以赚品牌的利润，现在一打十元，将来可以卖十二元、十八元。第三步：台湾花卉现在以自然生产花卉，未来将以生物技术，培植高附加价值花卉，并且培植高价种苗，增加产品线。“有品牌，优势就操之在我，不怕竞争者。”朱耀源说。

穿起全球企业外衣

趋势科技更别树一格。诞生初期，趋势在襁褓期，就穿起全球企业外衣。张明正与妻子陈怡蓁在美国创业，但市场发展缓慢，已被竞争者（如麦卡非公司捷足先登）这两位不会讲日语、不暗日本文化的创业者，将美国业务交给另两位合伙人，决定移居日本，企图以地缘优势，攻占亚洲市场。目前在

日本，趋势科技的市场占有率已达 50%。台湾则已攻占 80%。

“某个范畴内，首先踏入市场者，很容易攻下 50% 市场，成为主流产品。”曾与英特尔创办人摩尔（创立摩尔定律）同事的戴为多创造出这条定理。

趋势员工七百人，总部设在美国硅谷，但是股票在日本上市，在美国和台湾都设有研究发展单位，各有一百多位研究人员，研究对抗最新电脑病毒，1997 年开始，趋势更到菲律宾设分公司，做客户支援，二十四小时轮班，不管在美国、欧洲、亚洲的客户，什么时候都能找到人。“那里人母语是英语，工资又低，是投资的好地方。”张明正说。

1989 年以五十万台币创业的趋势，1998 年在日本上市，股值已达三十亿美元，是当时创业基金的二十万倍。就如美国雅虎及亚马逊书店，营业额不高，获利不高，但投资人看好公司未来前景，愿意现在投资。“最足以说明 21 世纪新经济通则。”一位资深证券分析师说。

只要快，不要完美

短短两年，在台湾网站已举足轻重的精诚资讯（奇摩站），是另一个新时代经营模式的范例。奇摩站不但已超越第一家搜寻引擎蕃薯藤，而且以小搏大，超越宏碁投资的网站，成立两年，上网纪录就创下单日一四〇万人次。和一意要求完美主义的传统领导人不同，总经理卢大为要求奇摩站每三个月改版一次，只要六十分即可推出，但是却要抢时机。

这种做法，与微软推出视窗类似，微软从 1989 年推出视窗，就从来都不标榜十全十美，只要能抢先对手即可，有时，还有

意留下瑕疵，诱使顾客下次更新。“速度是一切，个人、政府、企业都必须活在网际网路时间，”《零阻力经济》作者刘易士说：“网际网路的一年 等于人类的七年。”

台南科学园区里，新成立的神隆制药也与其他药厂区隔，另辟门径。台湾神隆不发明新药，因为新药研发成本高、风险大，从台湾打进国际市场更是困难重重。神隆利用台湾制造优势，为国际大药厂制造原料。

虽然是代工，但是技术层次高，例如神隆研究人员必须自己发展制程、做化学反应研究，更要避开已有的专利，制造设备必须精密，还要得到美国食品卫生署认可，才能正式生产。

“我们要做制药业的台湾积体电路。”总经理马海怡说。

神隆国际团队已来往于欧美各大药厂，寻找客户、签订合同，还没正式开厂，已经得到四家药厂的授权。南部骤雨甫毕，南科一片泥泞土地上，映着灿烂的夕阳，神隆占地二十万平方英尺工厂完工后，将是全世界最大的原料药厂。未来五年，原料药的世界市场，从每年十二亿美元，成长到四十亿美元。“这正是台湾切入这个市场的好时机。”马海怡说。

不甘只做代工

但在台湾北部的联亚生技和健亚生技，却不甘于只做代工。健亚希望发展适合中国人体质的药，例如他们发展出不伤胃的维他命 C 也正在积极发展一种治疗红斑狼疮（一种缺乏免疫的过敏病，严重时会导致死亡）的新药，已经到临床第三阶段（最后一个阶段）如果成功 将是第一个中国人发展出的世界新药。

1997 年才成立的联亚生技致力于制造检测试剂，可以检

测爱滋病毒、丙型肝炎病毒，而且正在研究一系列专门针对摄护腺癌、过敏性急病与爱滋病预防及治疗产品。目前营业额达三亿台币的联亚从事的是典型生技产业，高风险，也可能带来高利润。因为这些疫苗或药品，只要有一种成功，就可将模式用在其他产品上。

为了弥补庞大研发及投资风险，他们必须开创新商业模式。健亚为弥补长期做新药研发的费用，除了为美国大药厂负责亚洲临床试验中心，收取服务费，更采取多管道，创造收益。例如买下施贵宝 (Squibmyers) 大药厂撤出台湾时留下的工厂，为美国大厂做代工。

对于自己的新药，陈正更是逆向操作。最近，健亚买下台湾一家从事药品行销的公司，以确保通路畅通，尤其面对台湾医疗界风气仍不够健全，对医事人员必须大量应酬社交，“我们做不来，就让喝酒的去喝酒，做研究的去做研究吧！”陈正说。这三项业务各占健亚收益三分之一，成立五年，再过一年就可损益平衡。回忆起六年创业艰苦，“是自己的专业，再辛苦也没有什么可怨的。”陈正说。

从人矿里挑出钻石

走出这些公司回廊里，也可看出 21 世纪工作者群像：专业领导取代权威领导、办公室重创意、气氛轻松但仍然认真。在奇摩站办公室里，同事早上相见时，不打招呼，但是当你打开电脑，那位同事正在向你问候，隔壁同事有事商量，连偏过头讨论都不愿意，只送你个电子邮件。部属遇到有趣的网友，会介绍给单身总经理卢大为。

经过趋势科技九楼，偶尔会听到一阵如机关枪的响声，不

是警匪大战，而是趋势科技工程师成功地抓到病毒，从电脑模拟出的枪声，以资庆祝。张明正鼓励公司轻松但认真工作，创造快乐气氛。

朱耀源有感于与自己部属年龄相距太大，可能产生太大代沟，因此鼓励几位中阶主管成立斗争大队，每月聚会一次，针对公司不合理地方，提出意见，更可批评管理者领导风格。

X世代、Y世代、N世代，与现今中年工作者比较，各有长短，他们聪明、活泼，资讯多，有创意、不愿受拘束，但重要的还是领导者如何带领；从人矿里，总可以挑出钻石。联亚生技副总经理刘世高说。

在雕琢钻石的同时，从事新行业也给了他们心灵上的慰藉。

卢大为至三十二岁为止，从事的都是电脑硬体经营，只关心技术和企业盈亏，但是经营奇摩后，他深切体会到科技之外，还有人文。有次，他和员工到宜兰礁溪旅游，在当地一家茶馆喝茶，茶馆负责人每天上奇摩站，看新闻，与远方友人聊天，他才感受到自己责任重大，奇摩可以安慰多少孤单的人。

“那时，我真正了解我做的事，不再是生意，而是对别人有意义，”他说，“觉得自己生命有一种升华之感。”

生命的升华

奇摩站捐出四分之一广告版面，给公益机构做广告。

朱耀源五十五岁时，在加州卖了自己的两家公司，以为可以安享余年，但是回国教书创业，却让他休息不得。面对大部分是他学生的公司主要干部，他爱之深、责之切，部属做不好，经常严词相向。“五年后，不管你们能不能撑大局，我都退休

了！”他大声叫道。

但是，朱耀源高兴的是，不但培植了下一代，而且台湾花卉帮助小花农，台湾花卉自己不种花，从小农收购花来加以处理，然后外销，为台湾花农在进入世界贸易组织后，开辟新生计。自然界生生不息，花卉出生、凋谢、再生，“花卉是永续产业 永远有生机。”朱耀源说。

未来，还是未定之天。 1955 年，石化王国台塑从日产四吨 PVC 做起；现在众所瞩目的台积电，开办时千辛万苦募得资金，被讥为投资无底黑洞，1990 及 1991 年还亏损。谁能预料现在的新星，未来不是另一个宏碁、台积、甚至台塑？

林百里 / 广达电脑

十年埋名，一鸣惊人

广达电脑，创业十年始终默默无闻，却是台湾最大的笔记型电脑厂商，1998年，它以五百九十九亿的营业额，跻身《天下杂志》一千大制造业前十名；1999年甫上市，更在一夕之间成为“新股王”。

1999年1月8日，甫上市的广达电脑挂牌价创下新高，取代华硕成为新“股王”。

2月初，林口华亚科学园区里冠盖云集。广达的林口新厂落成，神通电脑董事长苗丰强、普迅创投董事长柯文昌等人都到场祝贺。加上原厂，广达月产能可达到二十二万台，超前同业。

不及半月，全球最大的TFT——LCD（液晶薄膜显示器）生产厂商——日商夏普（Sharp），传出有意与广达技术合作。广达虽只承认“接触频繁”但若成功，广达将成为夏普选择的第一个台湾合作厂商。

一连串的动作令人目不暇给，上市后的广达，知名度大幅提高，企图心明显可见。但是撇开股王的耀眼光环，外界对广达如何崛起，其实一无所知。

在计划上市前，五十岁的广达电脑董事长林百里，几乎不接受媒体采访。除了不见记者，广达连公会事务以及商展都鲜少参与，态度极为保守低调。

过去，广达的知名度比以肉类罐头闻名的“广达香”还低。据说，广达在申请上市时，的确引起承办人员疑惑：“做肉松也能做到上市？真不简单。”

一位证券界人士忍不住比喻，广达上市的效应，“完全是不鸣则已，一鸣惊人。”

而在默默无闻的十年里，广达的确已经成为台湾第一流的电子厂商。

全球第三大

广达做的是笔记型电脑。笔记型电脑的技术门槛高，就连在主机板产业所向披靡的华硕，跨入笔记型电脑时也遭受挫折，不得不整军装甲，卷土重来。

1998年，广达已是台湾最大的笔记型电脑厂商，出货量占全台总数的两成。营业额五百九十九亿的规模，1999年在《天下杂志》一千大制造业中将挤入前十名。

若以制造量来看，广达1998年出货达到一百三十一万台，居全球第三大，仅次于日商东芝与IBM。

广达的高股价来自高获利。1998年，广达的税后每股盈余高达二十一点七元，在一片不景气声中显得格外抢眼。

尽管广达已经上市，除了必要的公开场合，林百里仍然不轻易接受媒体采访。面对外界好奇眼光，林百里并不觉得自己显得神秘。“我们只是个工厂，客户不喜欢我们暴露太多讯息。”林百里在接受《天下杂志》专访时表示。

老友眼中的林百里，他的成功正始于专心本业。“十年来什么都不做，就只专心在笔记型电脑上。”与林百里同为台大登山社同学的致福公司董事长江英村形容。

从产业龙头到股王，林百里在异地打出天下，他的秘诀是什么？

热中技术

跟华硕董事长施崇棠一样，林百里也是标准的技术痴。年轻时的林百里，就非常喜欢技术，喜欢发明。香港德明中学毕业后，林百里到台湾念台大电机系。虽然林百里形容自己是“考试刚好过关那种学生”但在朋友眼中林百里既聪明又用功。

林百里喜欢自己动手做。1972年，二十三岁、还在念书的林百里就与同班同学温世仁，在实验室里做出电子计算机。这台叫做“NTUECI”的作品，在时间上只比开发出全台湾第一部电子计算机原型的厂商“环宇”稍晚。

而宏碁董事长施振荣，当时就在环宇担任工程师。

回想起少时记忆，他（林百里）是最优秀的技术人员，直到现在我都还这么认为，”英业达集团副董事长温世仁肯定地说，“他非常执着于把理想化做现实。”

这个产品打开林百里的事业之路。在三德饭店高家的资助下，林百里与温世仁成立三爱电子，由林百里担任总工程师，温世仁担任副总经理。三爱成为台湾早期投入电子产业的先驱厂商。三爱的成员，后来都成为台湾电脑界的重要人物，英业达董事长叶国一、致福公司董事长江英村、广达总经理梁次震都包括在内。

林百里对工作十分投入。三爱的第一个产品由林百里设计电路，叶国一画零件的机构组成。有一次，叶国一与林百里一起加班到深夜两点，终于忍不住问林百里打算何时下班？这才发现，林百里的手表已经停了。这件事让叶国一印象深刻。十五年后，林百里成立广达，这时已担任英业达正副董事长的叶国一与温世仁，共同资助老友四分之一创业资金。对这个投资“竞争者”的举动除了多年情谊，叶国一其实也看好广达：“一个公司只要有一个认真执着的人就不会倒，有两个就会获利，更何况这个人就是领导者。”

林百里在三爱待了一年。后来，因为三爱决定转向发展数位音响而离开。1984年，林百里、温世仁与许胜雄合作成立金宝电子。

眼光独到 抓对时机

电子产业变化快，除了技术，还要有眼光。林百里有工程师的专注执着，还能比同业更快看到大势所趋。比如，金宝原来做的是计算机，但林百里认为必须往电脑业迈进。他担任总经理时，带金宝跨入终端机生产，后来，金宝一度是台湾第二大终端机出口厂商。

1987年，金宝转投资的仁宝龟山厂发生大火，复工后的仁宝决定转型生产监视器。但林百里此时已嗅到笔记型电脑即将崛起的气味。“一把大火烧出他创业的决心，”老友温世仁回忆。林百里在1988年成立广达，这个切入笔记型电脑的时点不早不晚，恰到好处。

广达至少比同业提早五年进入市场，但“更早期做笔记型电脑的死掉很多。早起的虫儿被鸟吃，早起的鸟儿有虫吃，当

鸟或当虫，要看环境成熟度而定。”江英村指出。深谙技术的林百里注意到笔记型电脑液晶荧幕的变化由于技术推进，色彩趋向柔和。“之前的液晶并不好看，这个迹象让我们觉得产业跟市场都会快速进步。”梁次震表示。

与由桌上型电脑跨入的竞争对手相较，广达有很强的技术优势。当时，广达创业团队的成员都有十年以上浸淫电子计算机的资历，是少见的深厚技术背景。而电子计算机的技术，与笔记型电脑两大关键技术——LCD 与电池有衔接性。林百里在金宝时期的管理经验可以直接移植，与 LCD 供应商建立的往来关系，更是重要资源。这些条件让广达能脱颖而出。梁次震回忆，广达的第一个模具只花了一个半月就开发成功。这个时机也赶上国际大厂来台下单的风潮。第二年，广达就接单生产，开始获利。

林百里自己分析，技术是广达最大的资产。喜欢比喻广达是“黑手当家”，这些年来，他对技术的兴趣丝毫不减。

比技术、比管理、比速度

广达在 1997 年成为美商戴尔电脑的代工伙伴，1998 年，戴尔的业务就占六成以上。戴尔的成长潜力让广达水涨船高。戴尔公司第一次来台时，评选了近十家公司，后来创办人戴尔还亲自来台确认。选中广达“因为他们技术最扎实”，戴尔电脑亚太区国际采购管理总部总经理方国健说。

为了延续技术优势，林百里以董事长之尊亲自带领设计部门。广达对技术需求未雨绸缪，特地在研发部门中分出“前瞻研发”，专注于两年后的技术发展。以戴尔 1997 年委托广达生产的机种为例，这个机种在日本已累积数年开发经验，但