

專訪宏碁集團創辦人施振榮先生

創造價值 提升自我

訪問：日新編輯組

溫暖的眼神，充滿了睿智長者的風範，令人敬重卻又充滿親和力，言談間都充滿表達了對這塊土地與社會的關懷與熱愛，在這數十年間，他也都努力地用身體力行著。

本刊特別專訪宏碁集團創辦人施振榮先生，從他的創業心得、經營理念、品牌建立以及危機處理的心路歷程。施振榮曾提出「一手都不留、享受大權旁落、不打輸不起的仗」等企業經營或組織管理上的至理格言，在在都成為業界經典。他曾以靈活的應變策略化險為夷，再造宏碁。

究竟施振榮先生是運用什麼樣的經營策略與危機管理的方法來讓公司順利渡過經營危機與品牌建立的重大工程？以下是「日新警察半年刊」編輯組的採訪報導。

台灣付出學費最多的企業負責人

您曾自嘲自己是「台灣付出學費最多的企業負責人」，在宏碁發展歷程上幾件重大的投資案中，亦面對兩次事業的重大危機。能歸納您歷次危機的基本原因嗎？失敗中的成功密碼為何？

我個人決策也會有錯誤，歸納歷次錯誤的基本原因之後，可以得到失敗中的成功密碼。基本上，惟有不斷因應環境改變策略、改變企業體質才是企業長存永續發展之道，企業經營績效會衰退一定有很多種不同的原因，主要是



很多人都不知道自己的盲點在哪，而造成決策錯誤：

(一) 不打輸不起的仗，量力而為，在投資行動之前應該要先全盤了解自己的狀況，並且要量力而為。無論是資金的管控或是個人名聲維護都很重要，如果所有的決策都先站在這個基本的立場做考量，做好了萬全的準備並且有信心了以後再行動，如此一來才能避免一敗塗地的局面發生。

(二) 認輸才會贏，面對現實，在企業經

營管理時有太多盲點是我們無法看清楚也無法掌握的。尤其是在我們更上一層樓，在職位上有所升遷時，惟有靠不斷學習並且培養自身的能力才能去面對挑戰，問題才能解決。過去的年代，成功的條件會因時空環境及其他客觀因素而改變，如果經營者本身自滿於現狀而未能學習新觀念跟上時代的腳步的話，很快就會被淘汰，經營者應該面對現實並且調整心態使自己有一個開闊的心胸去學習成長，全力以赴以求問心無愧。正因為許多經營能力非得親身經歷才能學會，因此另一種低成本學習模式，是在企業規模還小，或是發生小過錯的時候，記取教訓並舉一反三。這道理說來簡單，但往往是犯錯之後還以運氣不好或是錯在他人為藉口。如果創業者無法觸類旁通，知錯能改，總有一天要為自己的固執為藉口，付出更大的學費。因此，是要從錯誤中學習，決策者必須先學會認輸。當錯誤發生的時候，外人是很難得知的，但當事人卻相當清楚，如果不能從內心承認失敗，即時改善，逃避責任的結果，只會讓錯誤更加擴大。

名和利都必須是光明磊落

一個世界級成功的領導人要兼顧「宏觀」、「微觀」，頗為不易，您是如何兼顧？

首先我對成功的定義是：「名和利都必須是光明磊落」，並且不打輸不起的仗。而企業是透過很多人一起完成，企業領導者所設計的機制應發揮人性可以發揮其優點，進而減少缺點，以建立企業文化和價值觀。此外永續發展的經營亦是企業所應注重的最大目標。我們先宏觀地看企業經營的原則，我個人則是認為是應堅守而無彈性的，事有大是大非，對的就是對的，錯的就是錯的，這勿因惡小而為之，善

小而不為，這是一個經營者所應具備的基本心態。但在這樣的情況下，實際的經營手法就應微觀到各階層均可獲得充份授權，提供員工舞台使其磨練成長，經營者不留一手的追求永續經營。各領導階層經由溝通瞭解企業文化，彈性地依個性加以不同詮釋，採取各式領導管理風格均予以尊重和支持，但最重要的就是不可違反企業整個價值觀。

觀察力、敏銳度能力之培養

您主張：不斷因應環境改變策略、改變體質乃長存之道，此道理許多人都知道，然如何才能有正確的策略、適當的自調？此種決策的觀察力、敏銳度等能力如何培養？

學習看別人的臉色，高度的同理心，領導者要培養觀察力與敏銳度之前，要先有以下的認知：首先要不斷的吸收新知，讓自己不斷成長。其次在心態的部份，領導者本身要將自己的定位成為員工、消費者及社會而活。當你的員工、工作伙伴或消費者本身擺臉色給你看時，你要懂得去理解為何他會有這樣的表現，這樣才能確實的改進缺失，經營者本身也是要具備高度的同理心。如果以自我為中心就會失去敏感度，經營者本身應該要順勢而為，體察下情以培養觀察力及敏銳度。

二枚腰能力之培養

您挫折後都能快速突破逆境反敗為勝，請問這種二枚腰的能力，應如何培養？

挑戰困難、突破瓶頸、創造價值，我想，無論是人生、社會，乃至於企業的生產線，瓶頸有所突破，就可達到最高效益，因為許多資源往往都在瓶頸處被浪費與耗損。但是所有的瓶頸也都是困難所在，否則早就達到最高價值的境界了。因此，要突破瓶頸，必先挑戰困





難。這是我的一個基本邏輯，然而在挑戰困難、突破瓶頸時，不免遭遇失敗；所以一個人願不願意面對現實、屢敗屢戰，便成為挑戰困難時必須具備的重要條件。

二枚腰，逆境脫困的能力，培養逆境突困的能力對於每個人都十分重要，我們應將正確目標的追求當成人生最重要的價值，其次則是把挫折視為成功的過程，自我不斷培養能力。要從挫折裡得到觀念的轉換，首先必須目標正確不變，而在心態上則面對現實，這就是前面所提到認輸的精神。

人生是一個漸進式成長的歷程。每個階段環環相銜的長期挑戰過程，因此，除了從失敗中學習、不斷充實之外，也不得不講求策略，在遭遇困難時，或者暫緩，或者繞道前行，因為最終目的就是突破。所謂：「留得青山在，不怕沒柴燒」。如果暫時不能突破，就得耐心等待或先迂迴試探，這又是挑戰困難必須具備的另一個條件。宏碁的發展歷程，就是不斷印證這樣的挑戰哲學。

人才培養需要實務經驗

人是公司最重要的資產，用人之短，是一項威脅；用人之長，則是一項資源，才能發揮生產力，請問您是如何選人、用人及培養人才？您最重視什麼？

培養人才應由小而大，使其視野廣大，同時強化經驗能力，在用人方面本著人性本善，重視每個人聰明才智差異，予以適當勝任之工作，每個人知識的培養在學校教育體系，人格培養在家庭教育，企業應是培養實務知識，借由企業這個實驗室當作舞台以印證各項知識，並使好的人才去管理更多人，掌握更多的資產，也因此每個人都不能自私，以開放的心胸去不斷的學習，讓組織的力量充分發揮。創造

價值和創新的人才比較難培養出來。創造價值的重點就是人才，人才培養需要許多時間，這些人才培養不能在課堂上取得，需要實務經驗。實務經驗就必須要交學費，因為一旦投入培養人才，企業的利潤就會降低。如果沒有很強的意願和決心去培養，台灣創造價值的能力是無法提升的。未來台灣要升級，應該不是借重新的人才，最重要的是把現有人才升級。台灣就是要把現有的人才，不管年輕的，還是現有、當權的人，把他的視野、格局、思維做重新改變。

如何把現在台灣人才，重新思考一個未來的發展空間，重點在於，從技術、產品，到系統、服務的創新。過去我們只限在技術跟產品的創新，系統、服務的創新就比較少。但是到了系統創新就比較複雜，附加價值也會比較高。如果系統又變成一個服務的創新，或是服務的平台，牽涉的人更多，影響也就更大，這些新的方向，我感覺都不是太多年輕朋友可著力。技術可以用大學畢業生，產品也可以用年輕人。但到系統、服務的創新時候，對大方向的掌握，社會歷練不足的話，就會無法著力。現在，如何讓在位的人，朝著這個方向努力，帶著年輕人去做這些事，是下一步升級的關鍵。到最後開花結果的是那些年輕的人，但年輕人可能要歷練五年、十年以後，才有辦法接下這個任務。年輕人前面也只是碰釘子。但你要成為有條件的人才，要有機會碰釘子，要有人支持，才可以從這方面去發展。

視野、學習的能力、團隊精神

面對當前的知識經濟時代，員工可利用什麼方法來增進自己的知識？主管該怎樣鼓勵、打造一個學習型組織？世上有如此多的觀念，而我們的時間卻有限。一般讀者若想要在短時間內擷取偉大觀念的精髓，您對他

們有什麼建議？

客觀環境的營造，是主管的責任，主管要去設計一個良好完善的文化與機制，所以一個企業的企業文化是非常重要的。企業文化的建立，也是主管的責任，尤其拍馬屁的文化應該由上而下改變，才能發揮效用。基層人員很難有機會去選擇上司或老闆，如果企業文化不好只能自求多福或自行創業。至於政府機關公務人員須經過國家考試，所以本來都非常優秀，但卻因公務機關的組織文化下已經越來越不積極，變得不符合未來企業需求，相對於企業不斷地在創新，公務人員卻不認為是機關文化，有礙對社會的貢獻，因此公務員應改變心態不斷追求從不同工作裡學習經驗，爭取更多的學習機會，工作之餘並可針對自己有興趣的事去體驗，並能陶冶豐富人生。

人生的價值是對社會有所貢獻，創造自己對於社會的附加價值。而在這個過程中，就是要在工作實務上不斷的充實自己。有些人在工作上已經沒有可以學習的空間時，但他會主動去要求主管賦予任務，讓自己接受更大的挑戰。此外，也要培養自己的生活興趣，在精神生活上也是十分重要的，無論是閱讀，運動或者是聽音樂，這都是十分重要的，讓自己有更多元的發展。

此外，視野、學習的能力、團隊精神，是我建議的三項要素。視野方面，年輕學子應該有國際觀，放眼全球市場；學習能力則要強調持續性，能夠把之前在校的學習動能，在進入就業市場時仍持續進行，是相當重要的。至於團隊精神，是學識之外必要的考量，一旦視野建立起來，才能體會整合別人、或被他人整合之於事業發展的重要性。然而，這個世界在變，價值觀也會改變，任何人都要有持續改變的準備，而且，掌握價值方法來改變自己的思

維，是必要的做法。

人性本善的企業文化

您有許多不同與社會企業鉅子不同的作法，例信仰虔誠；對妻忠誠；侍母至孝；傳賢不傳子、不隨波逐流、一手都不留；夥伴友誼多能長久；面對部屬挑戰自己的政策也能給予必要的掌聲；「創業上走和別人不同的路」，子曰「晏平仲善與人交，久而敬之」可謂也，您的胸襟是國人最欠缺的，可說著國人的優點而無國人的缺點，請問您做這些決定，是如何克服人性的弱點？您的遠見有無規則？您觀察人性有何特殊心得？

現在社會一些觀念，譬如：獨立董事、勞工代表，都只談監督。其實，公司治理應該是一種文化：誠信、透明、公平、負責。持股多的人，只要把小股東顧好，大股東當然就能有更多的利益。我強調，「領導人不是名位權力而已，而是必須對社會做更多利他行為，影響整個社會的價值觀。」，一般人追求成功，往往是從「利己」的角度出發，結果往往事與願違。其實若能逆向思考，從「利他」為出發點，則好處多多，尤其是營利事業，若能站在客戶的立場，以利益相關者的利益為考量，利益相關者都將成為一股助力，反而更容易各蒙其利獲致成功。因此，要成功的唯一手段就是以「利他」為出發點，利他就是最好的利己，這個原則在各行業均可適用，雖然「利他」是需要長時間的投入才能所有成就，也有一定的困難，但它卻是一條可以永續累積的成功之道。反觀到公司治理經營管理的實務上也是如此，企業的經營者一定要先有這樣的想法，如此一來在雙方之間才能求得兩全其美的共識。人性本善的企業文化可說是利弊互見，但是我認為很多其他的企業文化也都是利弊互見，重點在於落實，讓企業文化發揮正面的效果。在





宏碁的發展過程中，人性本善的企業文化在早期絕對扮演關鍵性的角色。原因很多：首先，我們的產業比較需要授權管理，人性本善的作法讓每一名員工都受到尊重，對企業的發展比較有利；第二，在尊重員工的企業環境下工作，員工比較有榮譽感。第三，很少企業採用人性本善的企業文化，宏碁這麼做具有獨特性，能夠提高公司的知名度。

不留一手的經營策略

請問您對管理有何特殊原則？此外，您堅信人性本善、民主合議制、有人認為此不合國人的民族性，您卻都能打破迷思，在組織管理的過程中，您是如何克服人性的弱點？在人性的觀察上有何特殊心得？

不留一手的經營策略，享受大權旁落的快樂，經營者在心態上也應重新定位調適，體會到人的生命是有限的，而企業的經營卻是永續的，經營者本身必須「不留一手」，透過觀念的傳承及交棒負責，並落實分權力下放，享受大權旁落的快樂。要有享受大權旁落的胸懷，要學會不去介入一些事情，讓其他同事能夠放開手腳去做，然後用事情的結果來考核他們。談到國人傳統的缺點及社會價值觀等這些問題，例如一盤散沙、凡事留一手，企業傳子不傳賢等問題，我都是努力想辦法突破去解決，雖然未來是否會成功或能否影響他人尚是未知數。有關人性的弱點，我認為人性的弱點是自私的，如何克服人性自私而得到永續的發展，我認為可由利他而得到回饋的方式解決，尊重人性的弱點。想辦法說服自己和他人之前，我們應該要先改變自己的想法，讓自己想辦法去解決諸如人性的劣根性等問題，雖然未來是否會成功或能否去影響他人的想法，至今都還是未知數。但對我來講就是：『盡力而為』。至於在人性的弱點方面，我認為人性的

弱點就是自私，如何克服人性自私的本性而使企業或個人的精神可以永續的發展，這是一個十分重要的問題。以我個人的觀點來看，我認為可由「利他而得到回饋」的方式去解決，但在此之前很重要的一個觀念是：我們一定要尊重人性的弱點，想辦法說服他人之前；必須先說服自己承認人性弱點。

管理的核心價值

董事長您對管理觀念的定義是什麼？從組織的觀點來看，您認為管理觀念在組織內與組織外應如何傳達並推廣？

我將「創業」分為：對事的創業和對人的創業。自己的創業叫作「對人性的創業」，我一直認為人的潛能是無限的，信奉人性本善，把權力放下去，給下屬一個挑戰的目標，下屬的潛力就會發揮出來。我的創業始終是在設法尋找到能夠把人性組織起來、把人的潛能發揮出來的方法。我認為，這是中國企業比較欠缺的東西。因此，我正在進行人性組織的實驗，也實驗出了一些方法。可以說，如果不是宏碁的集體創業、全員入股等等這些機制作為高科技企業發展的一種參考，臺灣高科技如果還是沿用傳統的、我們以前的家族企業的方式，那麼根本不可能出現今天這樣蓬勃發展的局面。

在對人的管理上，應該要用「嚴於律己，寬以待人」來體現人性本善的主張。我每次出行都使用帶輪子的塑膠旅行箱，自己拖來拖去。當臺灣許多老闆身居豪宅、戒備森嚴時，我日常都把散步當作運動，並不忘以使用過的紙張的背面來書寫。但作為老闆，對下屬的錯誤應要寬容。曾經有一個業務員不慎給公司造成十幾萬元損失時，我把這筆錢當作應繳的「學費」就此一筆勾銷。我對員工充分尊重，我甚至嘗試了「以下試上」的做法，即在招聘和提拔幹部時，允許下屬面試上司。我認為

為人才流失的真正源頭是因為沒有用人性本善來思考，導致給予人才的空間舞臺太小，展露頭角的機會太少，所以人才難留。如果高層願意享受大權旁落，落實分散式管理，人才自然會有機會歷練成大器。

正反辯證，各有其據

人世無常，正反辯正，各有其據，有如您待人設身處地，然也有人說要有霸氣、軍令如山；有人重視報表、數據、重視每一個細節，然也有人以釣魚為樂，充份授權；其他如擴張信用 VS. 穩健財務；分權自治 VS. 中央集權，也都有成功的實例。正反策略之間令人有時覺得成功無千古不變之理，您書中不斷有正反辯證，是否經實務驗證後之所得？

人世無常，正反辯證，各有其據，我們待人設身處地，然而也會有人說有霸氣；有人重視報表、數據、重視每一個細節，當然也有人以釣魚為樂，充份授權，這導源於每一個人內心中最基本的價值觀，導源於這些價值觀，而使每個人在面對同樣的事情時，就會有不同的處理模式。我的作法和許多企業領導人較有許多不同的地方，例如：我對於信仰是非常虔誠的，在這一點上是受我母親的影響；也因為信仰與家庭教育的關係，所以對妻子也必須十分忠誠；在企業經營上，就如我常說的：傳賢不傳子、不隨波逐流、一手都不留…等都是我所信奉的信念。當部屬挑戰自己的決策時也都要給予掌聲，是十分值得鼓勵的事。在我的經驗當中，許多事情往往在正向思考中陷入困局時，運用反向思考反而可以出現很多活路，而其它也相當有助於突破人生與事業經營的盲點。

我國司法訴訟制度之改進建議

您對我國司法訴訟制度有何改進建議？

對於台灣的司法制度，我想最重要的是司法機關建立良好的司法形象，民眾對於司法機構如何建置並不在意，重要的是建立良好的司法形象才能贏得民眾的信任，而形象是事實的累積，如果媒體有誤導要予以糾正，如果是特例則要靠溝通，司法機關內部應先作好形象，尤其各級幹部更應注重形象。此外，刑法應符合社會公義。目前社會上經濟犯罪氾濫，普遍對專業知識智慧財產不重視，刑法面對諸類問題處置，應更符合社會公義。司法的體系或是政府的體系，應該重視這樣一個「無形的技術見證」，否則我們未來技術發展將有問題，今天反過來說，為什麼現在高科技的比傳統科技進步，因為高科技的組織相對的都比較民主，整個知識經濟裡面沒有民主就沒有多元化，就沒有辦法有效掌握所有知識的機會。如果沒有法治更會是亂成一團，尤其智慧財產權的東西是無形的，會更亂成一團，所以塑造台灣整個法治精神，是件大事情，值得花三十年、五十年去做。這雖然非常籠統，但是至少要認同，然後想辦法往前走一點，走一步算一步。目前眼前最大的問題，第一個是民主素養的問題，第二個是法治的精神問題，今天我們有最大的問題是我們的客觀環境，尤其檯面上的人所做出的示範，倘若檯面上的人沒有法律素養、沒有民主精神，這將會是台灣社會最大的挑戰。要解決這個問題的方法有兩個：一個是有這類素養與精神的檯面上人物，都能夠受到社會大眾更多的重視；另外一個是屬於不具備這類素養與精神的人，用輿論的壓力來做必要的約束。✱

（本文由邢泰釗、葉建華、王子建整理）

