

電腦眼光，盤古心腸

——「宏碁」的代名詞施振榮

國立交通大學電子工程學系57級畢業
國立交通大學電子工程研究所60級畢業
現任：宏碁關係企業總經理個人榮譽：
• 65年全國十大傑出青年
• 70年全國青年創業楷模
• 70年全國優秀青年工程師獎
• 70年全國優良商人獎
• 72年第一屆世界十大傑出青年

母親總以兩種面貌交替出現

施先生去世時，他的妻子陳秀蓮女士只是二十五歲的少婦，陳女士守着施先生留下來的一片香舖，和三歲的幼兒相依為命。在鹿港那樣的小鎮，孤兒寡母總會成爲人們關切的對象，有些人出於善意，有些人却冷言冷語：「等着瞧吧，不出幾年，她就守不住了。」「她聽說，爲了孩子，不願意改嫁，可是那個小鬼將來不見得會有出息呢！」話傳到陳女士耳裏，她並不分辨，但心中的決意更堅：她願以一生爲賭注，盡心盡力教養孩子，希望他能成器。

她的獨子施振榮非但沒有讓她失望，而今の成就更超乎她的想像之外。施振榮策畫經營的宏碁電腦公司，以自創的品牌、中國式的管理哲學，不僅已執國內電腦界的牛耳，擁有三千名員工，四家子公司，六十一家專屬經銷商，並且在海外市場

開疆闢土，目前已在六十七個國家之中簽定近百個代理商。而在施振榮的運籌帷幄之下，宏碁彷彿是潛力十足的蛟龍，正蓄勢待發，騰向世界之巔。

賣鴨蛋的本領堪稱一絕

在施振榮幼年的印象中，母親總是以兩種面貌交替出現：有時是虔誠的面容，拈着一柱香，在神佛前默默祝禱。更多的時候，她在兼營雜貨的香舖裏穿梭，忙着打點生意。而父親去世後，她更兼做女紅手藝，補貼家用。令施振榮最感印象深刻的是，日子雖然清苦，但母親從不學一般生意人偷斤減兩，佔點小便宜，而且她一向要價實在，絕不向客人多取一分，可是也不容對方討價還價，少付一文。

施振榮稍長，開始學着照顧店面，爲母親分勞。小小年紀，他已懂得算帳找錢，而逢年過節，竟還會運用零用錢買些應時的小玩意兒，擺在店裏一隅，做自己的私房生意。至於他賣鴨蛋的本領，更是一絕。賣鴨蛋時，得把公克換算成台兩，再算出應收的價錢，而錢數往往瑣碎到幾塊幾毛，施振榮必須完全靠心算，在很短的時間內把錢數計算出來。在這種情況下，施振榮訓練出傑出的記憶力和心算能力，也打下良好的數學基礎。

小學時候的施振榮，和多數同年齡的

孩子一樣好玩，更糟的是，他喜歡賭博。舉凡孩子羣之間玩的賭博遊戲，他都參加過，有時零用錢花光了，他會偷偷自店裏的抽屜裏抓把小錢，作爲賭本。後來母親發現了，把他的賭博用具一股腦兒燒毀，並以各種道理勸誡他，他才稍事收斂。過了不久，一天中午，同學們利用午休時間聚賭，施振榮因顯忌母親的話，只在旁圍觀，當時恰好一位老師經過，所有聚賭同學都被抓住，記過處分。這次的經驗令施振榮開始生心警惕，後來更有幾個賭博的同伴，因偷竊被捕，施振榮從此完全清醒，徹底戒了賭。

直到今天，施振榮對於當年自己沒有誤入歧途，仍感到僥倖，不過他強調：「這件事得完全歸功於母親。如果當初不是她一再勸戒，我一定參與賭博而被校方處分，那麼以後我會變成什麼樣子，誰也無法預料，但我肯定必不致奮發向上，走到今日的地步。」

三分鐘內，可以完全靜心處事

年紀愈長，施振榮愈能體會母親的苦心。母親雖只有小學程度，但觀念十分開放，對任何事不會只憑表面現象去作判斷，而必去深究其中原因。如果施振榮在校的成績不理想，她不會立刻責罰，而會設法查明緣故：究竟是因爲考試題目太難？或是偶爾疏忽？還是結交了壞朋友？她甚至會悄悄跟着施振榮上下學，以觀察他交友的情形。

「母親這種不重現象，只重原因的辦事態度，對我影響極大。而她本身吃素和

守節，數十年的恆心和毅力，更對我有莫大的啓示。」

小學畢業後，施振榮考進彰化中學，此後六年，都通車往返於彰化 and 鹿港之間。這時候他的心性已定，懂得自我督促，每天在等車和搭車時，他都儘量利用時間唸點書，雖然因此而罹患近視，但養成他善用片片段段時間的本領。因此，今日他在短短兩三分鐘之內，即能完全靜下心來，處理一些事務。

中學階段，學校生活的層面較廣，陳女士雖然對施振榮隻身出遠門，感到牽腸掛肚的擔憂，但她明白什麼樣的情況對孩子有益，於是主動鼓勵施振榮參加各項活動，體驗生活。於是，施振榮曾隨「國家建設參觀隊」四處遊歷，並遠赴小琉球，他還曾隻身到臺北，觀賞轟動一時的「四國五強籃球賽」。陳女士開明無私的教養方式，不僅令施振榮有機會增加見聞，更造成今日他經營企業時「不爲己」的無私心態。

獲頒「愛迪生」獎信心大增

高中時的體育老師蔡長啓先生（現任體育司副司長），上課時十分嚴格，有時他要求全班學生列隊跑步越過山坡，前後恰有一堂課五十分鐘的時間；有時他發給每位學生一個球，讓他們練習，容不得任何一個人偷懶。在這樣的磨練下，非但培養出施振榮對運動的興趣，而日後他許多企業經營理念和管理哲學，如團隊精神、接力式馬拉松、完美交棒等，均得自參加運動的體驗。

施振榮在校的平均成績是中等程度，但由於理科方面的表現優異，高二時曾因數學、物理、化學三科總成績居全校之冠，而獲校方頒發「愛迪生獎」，他自此信心大增。

大專聯考時，他雖考上成功大學，但自認不如理想，發奮努力一年之後，再度赴考，進入當時剛成立的交通大學電子工程系，此後課業表現一直十分優異，每學期都領獎學金，畢業成績更是全校第一。對此，施振榮笑道：「我的文科實在不行，或許我們是第一屆學生，教授們對我們都很寬待，所以我才能有好的成績。」

他還謙稱道，由於學生人數少，在「蜀中無大將」的情況下，像他這樣內向靦腆的人，也有機會表現，創立了棋橋社、攝影社，並擔任排球和乒乓球隊隊長。而他在組織社團和舉辦活動時，無形中培養出與人溝通和領導的能力。

逃避說英文，放棄絕佳就業機會

施振榮交大研究所畢業之後，南部一家極負盛譽的外商公司擬聘請他，但他放棄這絕佳的機會。今日提及當時自己拒絕的原因，施振榮不禁莞爾：「老實說，我怕說英文。大專聯考時，我的英文分數只有三十分。畢業以後，我正因逃避說英文而選擇了國人經營的公司，沒想到，後來還是得經常接觸英文，現在更是需要和外國客戶洽商，接受外國記者的訪問，甚而對一羣外國人演講。」

「當我發現英文已是無可避免時，我反而要求自己主動去面對。剛開始，我表

達的能力必定不理想，但經過一遍又一遍的執行練習，自然會愈來愈熟練。我想，不僅是英文如此，對於任何困難障礙，均可經由主動面對、再三演練而加以克服」

施振榮首先擔任環宇電子公司的研發工程師。職位並不高，但他認為，初就業時，正應在實際工作中琢磨專業能力，累積經驗。他認真工作，不久即設計成功電子數字鐘、頻率計數器，以及第一部國人自製的桌上型電算機，轟動了國內電子業，他也因而晉升到副理職，除研發工作之外，也開始接觸企業管理。

一年多之後，施振榮應邀共創榮泰電子公司，繼續開發成功電算機、電子錶、微處理機等產品，賺取大量外匯，因而於民國六十五年，榮膺全國十大傑出青年。

然而，正在這時候，「榮泰」因受關係企業的牽累，開始發生嚴重的財務問題。施振榮唯恐招致誤解，在獲知當選十大傑出青年之後，曾坦然將公司的情況告知主辦單位，並表示願意放棄這份殊榮，但主辦人員表示：「榮泰」的危險出自它本身財務結構不健全，與施振榮無關，施振榮個人的努力和成就，仍應以肯定。

以一百萬資金，創立宏碁公司

其後，榮泰電子公司苟延殘喘了一陣子，終於宣告倒閉。當年公司成立時，以「年輕人的天地」為訴求，吸引了不少有抱負的研究發展青年，而今這些人却要各奔東西。這件事令施振榮的感觸特別深：

「榮泰」是家族企業，當年的信用頗佳，前途看好。許多聰明能幹的人加入公司，為共同的理想而努力。然而，只因為一個人或一個家族的決策錯誤，公司却宣告倒閉，因而打碎了所有員工的希望——這太不公平了。」

施振榮從無自己當老闆的欲望，但他認為，幾年基礎就這樣白白放棄，著實可惜。於是，他召集幾位志同道合、學有專長的工程師，湊集新臺幣一百萬元作資金，於民國六十五年九月，成立宏碁公司。

施振榮回憶初創業時的心情：「當時我的壓力很大，因為我在電子業界已有些知名度，朋友們對我的期望又高，讓我彷彿覺得是只許成功，不許失敗。一般人認為我們的勝算不大，因為根本沒有市場，可是在我們幾個共同創業的專業人士眼裏，這個事業非但有龐大的潛能，而且隨著時代的推進，更有絕對的存在必要，我們唯一的擔憂倒是自己的財力和能力有限，不知究竟能做到什麼地步。當時，我們幾個伙伴互相鼓勵，世界上沒有從天上掉下來的成果，因此我們無論如何得放手一試，即令我們不幸失敗，也算是為臺灣電子業打下點基礎。」

以牙齒代替尖嘴鉗子完成工作

一百萬元的資金原就不多，買了部電腦便用去七十五萬元，公司經濟窘迫的情況可想而知。所有開銷，都減省到最低程度。施振榮只領半薪，其他同仁也分別支

領七八成的薪水，大家咬緊牙關，每天工作十六個小時以上。一切設備因陋就簡：施振榮的辦公桌是自己家裏搬來的，而且還是當年太太的嫁妝，螺絲起子不夠用，壹元硬幣成為代用品；尖嘴鉗子壞了，大家便用牙齒完成工作。前往當時的最大客戶「中山科學研究院」洽公的人，必須搭乘臺北客運到萬華，轉車到石門水庫管理局，再步行三十分鐘才能抵達目的地。

即令如此，微薄的資金仍迅速流失，公司立刻便到了捉襟見肘的地步。施振榮唯恐外界不明就理，對「宏碁」喪失信心，因此不敢申請貸款。雖然內心沉重無比，他仍保持每隔一兩天打電話回老家，向母親問安的習慣，而他惟恐母親操心，絕口不提公司的困境。然而，細心的母親自他的語氣間聽出端倪，當時也不道破，只默默把自己多年來的積蓄，自郵局提領出來，滙上臺北。

施振榮特別強調，除母親之外，對他支持最力的，當屬他的妻子葉紫華：「當我還受僱於『環宇』和『榮泰』時，我對工作即十分投入，幾乎夜夜加班。那時候，我們三年之間連添三個孩子，我太太辛苦的程度，自是可想而知，不過她從無怨言，而且不讓我為家裏操一點心。我自行創業之後，更是為事業拼上了命，為了讓我在短暫的睡眠時間內，能獲得充分休息，好面對第二天繁重的工作，有一段時間，我和太太暫時分房，當我休息的時候，她便亦步亦趨照顧年幼的孩子，不讓他們打擾我。」

同時得到兩個女人的支持

施太太也是「宏碁」的創業伙伴之一，掌理公司一切財務事項。除了理家育子之外，她也得為公事操勞，而施振榮求好心切，有時不免對她施加額外的壓力，她也咬牙承受了下來。初創業期間，為讓首度來訪的外國客戶對「宏碁」有良好的印象，施太太親手一階又一階仔細刷洗樓梯。而在公司遭遇經濟困境時，即使她極不情願，她仍出面向娘家調借了一筆錢，助公司度過危險。

施振榮認為自己十分幸運，他說：「大家都說，成功的男人身後，一定有一個女人。而我却得到兩個女人的支持，才造就今日的我。」

「宏碁」初期先代理經銷國外的各種微電腦 I C 零件和套裝軟體，以銷售利潤打下了基礎，再由代理外國產品之中吸收

技術。接着，再有計畫地出版「園丁的話」和「0與1科技」等刊物，向國內傳播有關資訊業的知識和觀念。在各方面均完成部署工作之後，「宏碁」開始生產電腦產品，並將研究、設計、生產、銷售結合起來，走上多角經營之路。公司的規模漸由當年的十一人小公司，擴展而為擁有三千多名員工的關係企業，而營業額更是扶搖直上，直逼新臺幣百億大關。

「宏碁」的成功，幹部優秀的素質和苦幹的精神固是主因，而施振榮傑出的領導也具有決定性的影響。電腦界人士莫不對施振榮深具前瞻性的市場眼光感到佩服。施振榮在「宏碁」創業初期即強調：「過去電腦業界像盲劍客一樣，為了競爭，亂砍亂殺，毫無章法可言。今後應該具備千里眼，以謀略取勝，以計畫為先。」（上）

系所點滴

△電物系系學會將在下學期舉辦電物週、光電營等重要活動。

△本系為推動高溫超導體之研究風氣，提昇研究成果品質，將在下學期起，暫訂由郭義雄、褚德三、楊宗哲、溫增明及邀請清大材研所林正雄教授等人講授高溫超導體樣品製程、晶體結構、電子特性、超導機制、梅氏堡效應、約瑟芬生效應、超導體線材製造，歡迎各系所同仁及學生屆時踴躍參與。

△加州理工學院電機系教授 Psaltis 於七十六年十二月初來訪，除了為大家介紹光神經元電腦之最新發展外，並就有關光訊處理等問題做一系列學術演講，使電物系、光電所師生獲益匪淺。

△本系傾力建立半導體實驗室已近完工階段，其清潔室中清潔度平均約達一百，相信在未來開放使用時，必能為本系所師生提供一良好之實驗環境。

謝清俊當選 第五屆全國十大傑出青年

第五屆全國十大傑出青年
交大電子研究所55級碩士
班及61級博士班

特殊貢獻

一、碩士論文入選為國際電子年會會議宣讀論文，為國家榮得榮譽，足以躋列世界電子科學界，為國人在國際電子學術上奠立優越地位。

二、完成電子計算機內算術單元之設計，足以鼓勵青年在國內之研究風氣。

三、籌劃並完成交大電子計算機電路實驗室。

自傳

我是湖南省耒陽縣人，民國二十九年十月出生在甘肅省會州市。我有一個美滿的家，父親謝義鋒將軍黃埔軍校四期畢業，歷經北伐，抗日剿匪，轉戰千里凡四十

餘年，現退休家居，母親每日操勞家務，撫養五個子女，我是長子，另有三個妹妹及一個弟弟，家境小康，目前靠父親之退休俸祿及我的薪水過日。

小時候，家隨父親奔走各地，因此小學三年級以前的課程，多半在家中習得，自卅八年，家遷台灣以後，才稍安定，民國四十二年，我在楊梅國校畢業，旋即就讀楊梅中學初一，後因家遷台北，以初二插班生考入師大附中初中畢業後，保送入高中部，民國四十八年，在附中高中部畢業同年考入台大電機系，民國五十二年七月畢業，獲工學士學位。

大學的生活裏，曾代表台灣大學參加過第四屆大專橋牌比賽，獲得冠軍，大學畢業後，服預備軍官後一年後，考入交大電子研究所，二年級，獲電子學碩士。

在交大的二年之中，我主修的課程是電子計算機及控制工程。交大有幾位回國任教，極負盛名的學者，如朱蘭成先生等，他們幾位對我的影響很大，有些教我很多新的知識，有些改變了我一生的方向，