

經歷：

1. 國立交通大學教授、系主任、教務長、院長。
2. 教育部技職司司長（民 64～66）。
3. 高雄工專校長（民 67）。
4. 國立交通大學校長（民 68～76）。
5. 交通部部長（民 76～）。

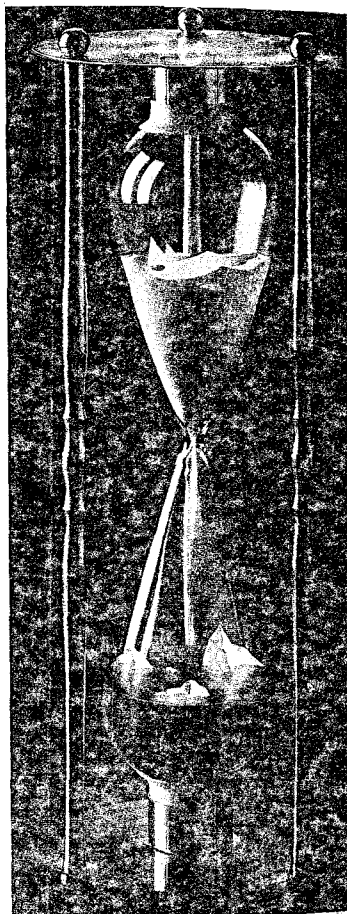
舉薦事蹟：

先生為本校在台復校電子研究所第一屆畢業生，歷任本校電子工程系教授、系主任、教務長、院長、校長等，其間雖有短期借調，而服務本校時間長達十七年之久，主持校務八年，對本校之規劃與發展，著有績效，其任內之重要措施：

1. 籌設理、工、管理三學院恢復完全大學，並為首任校長。
2. 徵購新校區土地，配合施教興建館舍，規劃光復校區美化校園。
3. 配合國家發展重點科技，籌設電子與資訊研究中心，並充實半導體中心，使晉升為國家級研究中心，培養高級科技人才。
4. 推展學校行政電腦化，提高行政效率。
5. 力促交通部與本校加強建教

合作。

先生平正踏實，擇善固執，奉長交通部，對我國當前交通諸問題必有重大興革。



## 電腦眼光，盤古心腸 ——「宏碁」的代名詞施振榮

（續上期）

曾永莉

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

### 「千里眼」是可以訓練出來的

他以為，「千里眼」是可以訓練出來的。他本身即常閱讀專業雜誌和書籍，並蒐集各先進國家的發展資料，詳加分析和研判，再參照國內及公司的情況，歸納出未來的方向。而在策略和方向擬定後，他必與同仁共商，修正或加強原議，以期達成更客觀而實際的決策。正因如此，他似乎總能準確預估市場的走向和容量，導引「宏碁」不斷朝正確、有利的方向發展。

施振榮最為人所津津樂道的作為，應是他為「宏碁」建立的企業文化，以及由此文化衍生的管理方式。他將傳統儒家主張的性善、民本、和諧的精神，巧妙地運

用在企業經營之中。當我們問及他是否對儒家思想曾作特別研究時，施振榮搖頭笑道：「我在學校的時候，文科成績一直不好，就業之後，又根本勻不出時間看非專業以外的書籍。其實，這些思想精神已成為中國人生活的一部份，只要觀察敏銳，我們隨時可在身旁發現。小時候，我常自收音機或母親口中，聽到許多民間傳說和歷史故事，開始隱約體會其中蘊含的精神，而我生長在人文薈萃的鹿港，對於我傳統觀念的形成，多少也有影響，因此即使我後來從事最尖端的科技、養成國際性的瞻望，在心態上我仍是十分地的中國人。正因如此，我對中國人的人性特別關注，而在管理公司員工時，便會思索如何找出適合中國人的管理方式。」

### 以性惡出發必全盤皆輸

他相信「人性本善」，因此在擁有數千名員工的宏碁公司，完全不設打卡制度，員工出國也無需立保證書。他希望在公司給予最少的干涉下，員工能自動自發完成任務。談到這點，施振榮扶了扶方正的眼鏡框，犀利的目光穿透厚厚的鏡片，一字一句清晰地說道：「我相信性善，其實

是經過科學精算之後的選擇。我認爲，如果以人性本惡爲出發點去對待員工，結果必是死路一條。如果選擇性善，或許偶爾會因此吃點虧，甚或遭到百分之七十的失敗率，可是仍有百分之三十的發展餘地。」

「自從小時候戒了賭我把這方面的興趣轉押注在人生上。以性惡出發，我必全盤輸盡。反之，只要我能有足夠的賭本——亦即我的知識、財富、信用，並且在我基於人性本善，去相信一個人的時候，我並不把賭本完全下注，冒一敗塗地的危險，而只投注部份賭本，即使最後不幸輸了，我還是得到一次經驗，相較之下我的賭本仍是有增無減。正因如此，我並不怕相信人、不怕輸，所以才能一直往前看。」

他的性善哲學，曾在民國七十三年三月遭受最大的一次考驗。當時「宏碁」失竊了一批十分重要的零件，外界根據作案跡象，認爲很可能是「內賊」所爲，而施振榮在記者招待會上，第一句話便斬釘截鐵表示：「『宏碁』員工絕不會如此不義！」月餘之後，宣告破案，證明他的話完全正確。而多年來，「宏碁」的員工流動率之低，爲臺灣企業界中所僅見，施振榮投在性善的押注，顯然已爲他贏得豐厚的資產——一群忠心耿耿、傑出優秀的幹部。

### 馬拉松精神使企業永生

施振榮體會出，中國人一向有「寧爲雞口，毋爲牛後」的心理，而這種喜歡當老大的心理，一直是管理上的障礙。於是

，他爲「宏碁」訂立「小老闆成就」的制度，充份授權員工，讓每一個人在適當的支援下，充份發揮，覺得自己即是小單位的主宰。此外，一般職員工作滿三年，主管滿一年，即可購買公司股票，成爲公司的小老闆。而員工認購的股票則全是施振榮一點一滴讓出來的，因此他已由原來佔百分之六十的大股東，縮減至目前百分之二十左右小股，而且尚在繼續減少之中。

施振榮深諳「創業唯艱，守成不易」的道理，因此他特別強調「平民文化」責成員工本著苦幹實幹、認真負責的精神，以最經濟而有效的方法，達成工作目標。他認爲，公司內所有員工——包括他本人在內——全是平民，客戶才是老闆，因此他和每位同仁都站在同等地位。平日，員工們都喚他「施先生」，而不冠以職銜，而「宏碁」十五層高的辦公大樓之中，除了展示中心寬敞氣派之外，其餘的空間都充份利用，而且裝潢簡單，毫無一般高科技行業的新潮感。

施振榮賦予「宏碁」企業文化的另一項重要特質，便是「馬拉松精神」。他表示，電腦科技是長期科技，若欲「企業永生」，便必須具備承受打擊的韌性。他說：「不論個人或企業，在成長發展過程當中，都可能遭受打擊或挫敗，如果承受得起，而且懂得檢討、改進，便有反敗爲勝的機會。」

在這樣的共識下，「宏碁」員工一致發揮團隊精神，不斷爲公司推出新產品，從電子橋牌機、手上型玩具、各型個人電腦、以至天龍中文電腦系統，而前年十一

月，「宏碁」更領先國際電腦巨人 IBM，在拉斯維加的全球電腦大展中，推出三十二位元個人電腦。而施振榮本人更因在研究發展和經營管理方面的優異表現，於民國七十年獲得全國青年創業楷模、全國優秀青年工程師、以及全國優良商人等榮譽，民國七十二年更獲選爲世界十大傑出青年。

施振榮並不因紛至沓來的掌聲，而停止前進的腳步，他仍領導員工繼續開發新產品和市場，並創設「第三波」雜誌、第三波出版公司、微處理機俱樂部、以及宏碁資訊廣場，廣爲宣揚專業新知。他更策劃宏碁科技應用大展、國際電腦圍棋賽、全國電腦鼠大賽、兒童電腦夏令營、媽媽教室等活動，希望將電腦推展到社會各個角落，讓科技生根，間接爲國家提升人力品質。

### 雞蛋不能碰石頭，卻可以碰豆腐

儘管在國內做得有聲有色，施振榮憑他敏銳的洞察力，看出國內市場實在只佔全球的百分之一罷了，若要「宏碁」更上層樓，唯有朝海外發展。他常想：『大家都說，中國人是世界上最優秀的民族，但現代的中國人又有什麼表現？至今爲止，我們甚至沒有一個以臺灣的中國人爲主的大企業。』他決定，宏碁必須朝海外進發！

以宏碁藉藉無名的品牌 Multitech 要在群雄爭霸的國際市場爭一席之地，無異

是以卵擊石。不過，施振榮認爲：「雞蛋固然不能碰石頭，但是可以碰豆腐。」他主張採取「從外圍包夾核心，從鄉村包圍城市」、「以游擊戰對付正規戰」的策略，先從東南亞和北歐著手。四年前，開拓國外市場的尖兵得了他的指示，拎了一只皮箱遠赴異域，以地毯式的拜訪活動，爲「宏碁」一寸寸打下江山。而今，「宏碁」在歐洲、南美洲、以及東南亞，均已建立深厚的信譽基礎；西德的專業雜誌評定 Multitech 爲優良產品；近年引起全球矚目的菲律賓總統大選，計票用的電腦即「宏碁」產品；而最近新加坡採購教育電腦時，指定 IBM、蘋果及「宏碁」三個品牌，結果「宏碁」的產品佔總採購量的百分之九十。而「宏碁」的「小教授一號」工程電腦目前已是全世界第三大品牌了。

民國七十五年間，施振榮的發展策略再次震撼了國內電腦業界。五月中旬，一連數天，各大報同時以極大的篇幅刊登類似廣告的「龍騰專案」藉此，「宏碁」一方面向社會宣布它的五年計畫，亦即在民國八十年逐次達到營業額四百億元的目標，另一方面徵求共襄盛舉的研究發展人才。

同業之間，有人認爲施振榮口氣太大——四百億元幾乎是當年「宏碁」營業額的七倍之多，「宏碁」能夠在短短五年之內膨脹到如此地步，而不致自亂陣腳嗎？施振榮認爲這個目標絕不是空中樓閣，他說：「我一向相信，一個人最重要的是把眼前的事做好，然後一步步往前走，而當你一路把事確實做好之後，錢自然而然會

來的。以往的十年，不過是事業草創的暖身運動，真正決定『宏碁』未來的發展規模，則有賴下一個十年的努力。過去，我們一路打下穩固的基礎，我相信將來必可建立起一座大規模的華廈。」

### 為大局著想不必在意誰當家

然而，國際經濟局勢波譎雲詭，美元貶值、世界經濟萎縮……等等因素，均可能妨礙「宏碁」精確訂立的目標，而一向充滿信心、勇往直前的施振榮，又會如何面對意外挫折呢？頗出乎我意料之外，對於可能的失敗，施振榮非但會納入考慮，更以積極的態度視之。他說：「我曾經設想一切可能遭遇的情況——包括全盤失敗。我想，只要我的確盡力而為，到頭來老天爺不幫忙，我也無話可說。不過，即使宏碁本身不能成功，我們多年來播下的種子，必有助於引導中華民國邁入資訊電腦時代，在這方面，宏碁的理想——貢獻智慧、創造未來——仍算是達成了。」

為了走更長遠的路，施振榮決定放棄多年來辛辛苦苦打出名號的品牌 Multitech，代之以更簡短、響亮的 ACER。他深信，全世界資訊工業的市場潛力十分雄厚，他希望「宏碁」以及所有國內業者均能共同努力，讓 MIT（臺灣製造）成為高品質、高創意的代號——這是他個人的人生目標，也是「宏碁」和所有中國人的理想。

雖然施振榮以十年心血灌溉「宏碁」，助它往下紮根、往上茁長，他卻從未視

公司為「禁鱗」。當年「榮泰」的經驗深深刺激了他，因此他不時以公司和員工的利益為念，而他不斷讓出股份，促成「小老闆政策」便是這個理念的實踐。有時，他不免懷疑自己是否有足夠能力領導擁有三千名員工的大企業，除不斷鞭策自己吸收新知、新觀念之外，他也準備隨時讓位給更恰當的領導人：「公司是大家的，只要對公司有利，誰當家都無所謂。」

他承認，母親的犧牲精神對他這方面觀念的養成，也有極大影響：「母親犧牲了大半生的幸福，培養我成人，但是她從來不把我綁在身邊，反而自動退開，把我讓給我的家庭、事業、以及整個社會。正因如此，我常提醒自己，需為大局著想。」

陳秀蓮女士一直單獨居住在鹿港，過著吃齋念佛的單純日子。當年的香舖自然早已結束營業，而鄉親們提起她茹苦辛撫養獨生子的日子，均表欽佩不已，並對施振榮今日的成功讚譽有加。然而，或許在陳女士的心目中，施振榮最讓她感到安慰的，並非叱咤海內外的成就，而是他平實的生活態度和大公無私的胸襟。

## 張俊彥教授獲殊榮

編輯部

我國第一位榮獲美國電子電機工程師學會院士 IEEE Fellow，也是我國第一位國家工學博士張俊彥教授，離開母校十年後，本學年再度回到母校執教，同時將為本校推展光電快速元件研究，開發研製新元件，發展新技術。

張教授為本校電子研究所五一級碩士班及五九級第一屆博士班畢業校友，卒業後即獻身於電子科技及工業之發展，成就卓著，可謂本校在台復校新一代中之傑出校友。曾創辦國內第一家高科技電子公司——萬邦電子；並與回國學人張瑞夫博士及同事郭雙發教授共同建立國內第一座現代化半導體研究中心——本校半導體中心，研究半導體元件及金屬、半導體介面物理，為今日大型積體電路「接觸(Contact)問題」之設計準繩。

張教授在攻讀博士二年期間，曾先後受教於張瑞夫、凌宏璋、王兆振、施敏、張宏奇、朱蘭成等名師，由於成績優異，獲中山學術獎，六十年獲教育部科技獎。並任本校電子物理系主任。

其後於六十六年應邀轉至成功大學執教，出任電機工程研究中心，主持並領導

研究大型積體電路隔離及絕緣技術與物理；又在國科會、工研院材料研究所、經濟部能源研究所等合力支持下，為成大建立金屬汽相磊晶、電漿汽相沈積等實驗室，以分子束磊晶及金屬有機汽相成長技術研究非晶矽感光電晶體等，創新發明多項新元件，且在成大任教期間，培養碩、博士人才百餘位。

近年來，張教授常應美、日、歐大學及研究機構邀請前往講學與研究，曾位美國貝爾研究所專任高級研究員，佛羅里達大學專任客座教授、日本精機株式會社電子技術部顧問；最近西德 Stuttgart 大學物理研究所並邀前往講學，甚受國際學界重視。

張教授多年來在半導體元件物理及技術所作傑出貢獻及優異表現，於一九八七年榮獲美國電子電機工程師學會院士，為國內首位獲得此項國際殊榮學者，確為實至名歸。國科會為其成果連續給予七十一年至七十八年之傑出研究獎助，教育部亦頒發七十六年度工科學術獎。張教授目前為美國物理學會永久會員及日本固態原子及材料國際會議 (ISSOM) 之國際委員 (