

# 「心懷科技，放眼天下」

## ——談我在交大的蛻變——

■ 施振榮

（編者註：本文為宏碁集團董事長施振榮學長獲頒國立交通大學名譽博士學位，在本年六月十三日於母校畢業典禮上，對全體師生及來賓致詞之文稿，謝謝宏碁電腦企業關係組汪島雄先生提供。）

在母校交大求學期間，是改變我人生的重要階段。在交大期間，我經歷了許多的磨鍊，獲得了許多啟發，也做了許多自我的轉變與調適，這些累積的經驗對我日後創業有非常大的影響。今天我很樂於將這些體驗說出來，提供給各位參考。

自從民國53年進入母校電子工程系之後，我在課業方面的表現一直不錯。由於當時學生人數少，原來個性內向的我，也有表現的機會。在母親的鼓勵之下，我先後創立了棋橋社、攝影社，並且擔任排球與乒乓球隊隊長。從組織社團到舉辦活動，無形中讓我培養出與人溝通和相處的能力。

這種經歷與學習，對我日後的發展起了很大的作用，例如我最初在環宇電子公司工作，遇到人事升遷的時候，論資歷我最淺，但是卻爬升得最快，除了主管認為我做事認真負責外，我的人際關係好、肯熱心服務，也應該是重要的因素。

此外，我不擅長言詞，本性又有些怕生，但從進交大起，我開始注意加強自己

的語文能力，記得自母校電子研究所畢業後，我同時找到菲利浦與環宇電子公司兩個就業機會，由於仍擔心自己英文能力不足，因此放棄了菲利浦而選擇了環宇，但是後來還是得經常接觸英文，發現英文是無可避免後，我就勉強自己去面對現實，經過不斷檢討改進，我終於體會二個把自己缺點轉為優點的要領，一個就是不勉強自己使用艱深難懂的文字，我只挑簡單通俗的文字來用，這樣反而人人都懂我在說些什麼。第二個是掌握溝通的要領，就是要了解對方在想什麼，他的需求是什麼，他能聽進去什麼。當與對方溝通時，我會試著以對方容易接受的角度與方式來溝通，而不是一味自顧自的表達。

以上所說，我個性內向，不善言詞，我就積極參加社團活動與人溝通，並進而培養領導能力。英文不好，我就逼自己勤加練習不斷改進。這些交大時的作法逐漸培養自己向困難挑戰的習性。專挑難的事作，突破了它就創造了價值。

到了創立自己的事業以後，我更是一步步向困難挑戰，例如台灣的企業多半是家族式經營，我卻開放員工入股，讓大家

分享利益，吸收有才智與興趣的人來共同創業，徹底擺脫家族企業的色彩。當許多台灣廠商以委託代工或甚至仿冒為營利手段時，我卻儘要研究發展，自創品牌。大家常說中國人是一盤散沙，我卻要證明在好的制度，好的理念與完善的人事管理下，中國人一樣團結。許多人常有「寧為雞首，不為牛後」的心理，因此我就充分授權員工，讓他們儘量發揮所長，並且產生小老闆的成就感。

再更進一步講，台灣的产品目前在國際上最吃虧的就是形象差，被當作廉價品、次級品，因此不容易賣到合理的價格。為了突破這種由來已久的成見，我就不斷利用機會，努力提升台灣製产品的形象。並且結合業界的力量，不僅要扭轉台灣产品的形象，將來更要塑造「台灣製第一」的高品質形象。

再說，我國雖然是外銷導向的國家，但真正國際化的企業少之又少，大多數公司都是本土性的，既無國際化的經驗也不敢輕易嘗試，但是我卻認為台灣腹地狹小，更需要走向國際化，才能建立持久的國際競爭能力。因此多年來一直帶領企業往國際化發展，其中雖然遭遇困難，但是也學到了寶貴的經驗。現在我仍然認為要建立世界性的企業，一定要全面落實國際化才有可能。

當然，在向困難挑戰時，也要注意欲速則不達。這與發展個人理想的道理是相同的，最好是以漸進的方式，一步一步走上去。自己要不時問自己，是不是具有下

一步發展的能力，祇有經由不斷的自我反省，不斷提升自己的能力，才能面對更多更大的挑戰。

我雖然勇於向困難挑戰，但是也提醒自己不打輸不起的仗。也就是說，要了解本身的實力、經驗與本錢。也要注意風險，做最壞的打算。如果不計後果，孤注一擲，萬一失敗了，就無可挽回，並且還可能連累別人。如果具備承擔跌倒的實力，穩紮穩打，成功可以繼續奮戰，失敗了也學到經驗，並且還可以東三再起。

向困難挑戰、創造價值，是一項長期的，馬拉松式的過程，我從經驗中深深體會到需要具備幾種基本籌碼，才能一一擊破困難。

首先，要有健康的身體，身體不好，一切理想無從實現，恐怕都成為空談，有健康的身體，才能全力打拼，使人生對社會的貢獻更長久一些。

其次，要建立信心，信心是一切工作的基礎，當我們完成某項工作，具有成就感時，就會產生信心，我們可以設定一些人生的階段目標，當完成某個階段目標時，就能建立更大的信心。

第三是信用，信用可以爭取別人的認同，是一項很有用的籌碼。在社會上與人相處，不能單打獨鬥，除了靠自己努力與成長外，經常也需要別人的協助與配合。怎樣才能得到別人的幫助呢？最重要的就是要有信用。我認為，生意可以不順利，信用不能破產。講信用，遇到困難時可以獲得別人的協助，失敗了，可以捲土重來，

因此信用是一項可貴的無形資產。

最後是資產。理想需要條件的配合，發展事業也需要實力作後盾，適當財力的投入是達到許多目標的必需工具。賺錢存錢固然重要，但這既不是出發點，也不是最終目標，我認爲人生的目標是要對社會有所貢獻，在把事情做好之後，錢就自然而然會來。讓錢反過頭來追你，想擋也擋不住。例如一個企業，其價值甚至賺錢的多寡，取決於對社會的貢獻，貢獻愈多，利潤就愈多。如果凡事都從賺錢出發，以利益掛帥，不顧及社會的需求，不可能累積長期的財富。

記得宏碁成立的初期，有一次，我的創業夥伴，也是交大校友黃少華先生，到母校接洽有關微處理機系統的業務，剛巧吳慶源教授也在場，他對這種工程師從事推銷的工作很不以爲然。爲此，有一天半夜，我特地起來寫了一封「辨白書」給吳院長。當時我就把自己內心的體會向吳院長說明。當時寫的要點大致上是說，我認爲科技有沒有價值，取決於它能否對人類社會有實際的貢獻。而科技要產生實際的用途，就牽涉市場需求的了解及技術商品化的過程。學理工的人並不見得將來非在學術領域發展不可，我們也可以選擇市場導向，了解消費者的需求，從事技術商品化的工作，進而造福社會，這也是學以致用的良好途徑。

今天我仍然認爲企業成功的關鍵之一，不在於單是研發出一項產品，而在於能否將實驗室的產品變成一項成功的商品。而

一個有技術背景的企業家，應該更把握科技商品化的方向。

在各位即將踏入社會，一展抱負的前夕，我有三個觀念要送給大家。

### 第一，是培養社會觀。

不論你從事那一行，都應該培養這種社會洞察力與責任感。我常認爲社會上各種事務的運作，就是要滿足眾人生活上的需要。人生的目的也就在於滿足個人的需要，滿足社會的需要。不論你選擇的事業生涯是那一種，如果你能提供社會的需要，就能行行出狀元，過有意義與價值的人生。

一個真正的成功，一定要寄託在別人的利益上，這種成功才會穩定，因爲你的成功不會傷害任何人。如果你的成功傷害到別人，這就是社會不需要的，這種自顧自我的方式，大大降低的人生的價值。

### 第二，是培養世界觀。

由於通信，資訊與科技的發達，世界已經變得愈來愈小，國與國的關係愈來愈密切，國際間科技、經貿、文化、政治等各方面的互動性日益頻繁，各位應該多吸收世界性的知識，學習它人的長處，培養寬廣的視野，做一個放眼天下的世界公民，以後下決策做規劃自然會高人一等。

### 第三，是重視溝通。

在今天高度資訊化的社會中，溝通已經是推動事務與建立共識的一個必經過程，良好的溝通可以排除誤解減少阻力，爭取認同與信任，達到事半功倍的效果。

我認為不論是演講，對話或寫文章，能不能達到溝通的效果，語言能力的高低並不是關鍵，最重要的是表達的方式與溝通的技巧，也就是要了解對方的背景、立場與需求，講的話要讓他們聽得進，覺得有道理。

溝通的領域很廣，諸如行銷的推廣，技術的商品化，市場的了解，觀念的提倡，與企業的形象都需要溝通。尤其是，懂得溝通的科技人，才能夠使技術產生更大的實際用途。

最後，我還要與各位分享一個小故事，記得在大學時我就曾想讀博士學位，到後來創立宏碁後，我仍然想一邊工作一邊進管理研究所攻讀博士學位，但當時母校校長郭南宏先生並不贊成這種作法，他認為要讀博士就應該專心讀，不能分心做別的事。在他的勸阻下，我最後選擇了就業與創業的路途。但是，也許郭政務委員始終了解我未完成的心願，因此他現是最積極推薦學校授予我榮譽博士學位的人。如今，我終於如願以償的獲得了母校的「博士」，在此我要特別感謝郭先生的愛護。

此外，我要特別感謝阮校長、殷之浩學長與吳伯楨學長對我的提攜與鼓勵，我也謝謝長期以來指導、愛護我的所有師長與先進，使我獲得今天的榮譽，我將繼續加倍努力，來報答母校與各位前輩對我的厚愛。

最後我也敬祝各位應屆畢業同學前程萬里，一帆風順。

# 校園徵才

## 徵才啟事

### 校友會敬啟：

本人林盈璋係71屆運輸工程與管理學系畢業，目前正從事六年國建北一高五股汐止段拓建工程，由於工作需求，急需運管系或土木相關科系等人才，若有甫退伍之學弟有意從事土木或交通工程者，請協助推薦，感謝之至！

職 稱：交通管制工程師

工作性質：(1)協助主辦工程司擬訂交通計劃

(2)監督包商執行交通安全設施放置作業

(3)負責交通維持作業之督導

(4)協助其餘土木工程之監造

薪 津：(1)底薪從優（底薪參萬）

(2)加工地津貼、年終獎金、工作獎金

工作地點：五股交流道（提供住宿）

台北縣五股鄉成泰路一段8巷18號之3

電 話：909-9594、971-1598

傳 真：請先以電話聯繫後再傳真

FAX:909-9594