



傑出校友專訪（二）

宣明志

採訪、編輯◎蘇 芸、江樂文

獲頒傑出校友事蹟

負責電子工業研究所作業部及系統產品部，績效卓著；領導聯華電子從筆路籃樓至1994年營業額台灣TOP 500大第28名（預估）；領導聯電發展電腦相關積體電路，提供資訊電子業高附加價值產品，增加產品的競爭力；推行事業部體制，使新產品開發成功率超過75%，源源不斷提供優良產品給資訊電子業界；參加政府、國科會等重大會議，制定產業發展政策，並積極參與國內策略聯盟；妥善處理智慧財產權，建立自有之專利、著作權；兼任台北市電子零件商業同業工會理事長，關心資訊電子界成長及會務推廣；創設聯瞻科技、訊康科技和天剛資訊等公司，以關鍵零組件銷售活絡市場，支援國內資訊業界，同時以區域網路、高階電腦連接器的軟硬體服務來提升業界的生產力。

簡歷

出生日期：民國41年2月26日
 籍 貫：重慶市
 學 歷：國立交通大學電子工程系畢
 現 職：聯華電子股份有限公司總經理
 經 歷：集成電子股份有限公司業務經理
 國際企業股份有限公司副總經理
 電子工業研究所作業部經理
 其他經歷：第三屆企業傑出行銷經理人（企業經理協進會）
 七十九年呂鳳章紀念獎得人（中華民國管理科學學會）
 八十三年傑出資訊人才（資訊工業策進會）
 現 任：訊康科技（股）公司董事長
 聯友光電（股）公司董事
 欣興電子（股）公司董事
 聯瞻科技（股）公司董事
 台北市電子零件商業同業公會理事長
 中國工程師學會新竹會理事長
 新竹市橋藝協會理事長
 台灣科學工業園區科學工業同業公會常務理事
 新竹市企業經理協進會常務監會
 私立中華學院董事
 私立光啓高級中學董事

走進宣學長的辦公室，並非只有冷硬的辦公桌，牆上、矮櫃置滿了兒子、女兒的照片與作品。不僅僅是重視家庭的表徵，也代表了兒女在學長心目中的地位及來自心中的那份驕傲。採光良好的辦公室，加上學長謙和有禮的神態，益發使我們如沐春風，感受到的不只是學長對學弟妹的關心，似乎還有一份像對待子女般的疼愛。

您在交大電工系畢業後，為什麼沒有選擇唸國內研究所或出國唸書？

這個問題蠻有意思的，其實那時候有想過要考研究所，而且家裡也有人在美國幫我申請到學校，但那時覺得讀書讀那麼久了，一直讀下去怪怪的！我自己又是比較喜歡做事的人，所以選擇先做事再看看，反正最終的目的是要做事，回過頭來，做事時看的書，某種程度是比在學校時多得多，而且有相當多的知識不是大學時有教的。

是在怎樣的情況下會離開電子工業研究所，而進入聯華電子？

其實我自己比較喜歡在企業中施展抱負是一個原因，另外，聯電的董事長曹興誠是我在電子所時的主管，在業務方面他便找我進來聯電做事。

您進入聯電後就一直擔任主管，您對管理有什麼樣的看法？

其實管理是一種行為科學，一般有人比較合群，願意體諒別人或讓別人知道自己在想什麼，這是一種個性。管理者第一個就是要有心，要有群性，比較望透過許多人做些事情，除此之外，還要願意吸取別人的經驗。

在公司中管理就是大家能結合在一起，爲了讓大家力量凝聚起來，就須要有一種文化，這種文化能讓大家有一個遠景。這個遠景不能太高，大家能有一個有計劃的行動，來把它實現，我想這就是管理上要做的事情。

聯華電子在國內電子業扮演的角色？企業文化是什麼？

從兩方面來看，第一台灣的資訊工業有了聯電之後，競爭的相對優勢相對增加不少，在聯電未出來之前，我看台灣只有電子加工業沒有電子工業。電子加工的意思是只賺它的製造附加價值，而沒有設計和行銷的附加價值。

而台灣有電子工業是開始有IC工業之後，台灣有IC工業之後，設計與產品結合，讓它的東西有所差異化，如此便產生了設計的附加價值，因爲有了設計的附加價值，產品和別人的東西不一樣，便可以到國外去做行銷。而聯電對台灣的電子工業而言，它有一個趨動的力量，帶動起了設計和行銷的附加價值。

第二台灣資訊工業的發展使得聯電有更多國內的市場來服務。而今天客戶爲什麼要買聯電的東西，他是要買聯電的IC嗎？他是要買你的品牌嗎？他買的是你給他的競爭力，那你的競爭力就表現在一個綜合指標上，你的價格、品質、交貨能力、問題處理能力、服務都要具有競爭力。如果你能提供你的客人這些競爭力，那麼他在競爭時他就比別人優秀，當他的市場在成長時，就會給你更多生意的機會，他在做你的業務人員。

所以我們把台灣加工業變成工業化，我們在提供工業競爭力，當循環回來時，這個工業繼續蓬勃發展，它帶給我們更多做生意的機會，一種良性的互動便不斷的產生。

聯電另一個很大的貢獻是打破財團及家族，台灣所有的事業不是國營事業，就是財團或家族的事業，聯電是第一個經營團隊，是全體員工大家一起參與進來的，我們沒有誰是老闆，我們替自己做事情。來這裡上班，我們不會碰到一些不公平的事情，所謂不公平的事情如家族事業常會遇到的空降部隊。我們公司有四等親屬不得晉用的規定，沒有一個高階主管的親人在公司內上班，如此每一個員工的升遷及績效都在一個公平的起點上，我想這是台灣大部份的公司沒辦法做到的。

我們塑造了一個文化的「力和安樂」，「力」是指生存力、競爭力、創新力及生產力；「和」是希望員工像兄弟姐妹一樣；「安」是指適才適所，任何一個崗位只要找到適合的人才，就是一流的人才，「樂」是希望能有一個光明愉快的工作場所。

在交大求學的過程中，對您在業務工作方面有什麼樣的影響？

交大這樣的環境，培養出來的學生有其基本上的特色，使您本身的訓練比別人好一些。譬如交大校訓講：飲水思源、實事求是，「飲水思源」會讓你心存感激，心存感激之後，相對的也會有所貢獻，而「實事求是」，就是會讓你的行為和思想不會脫離現實的本質，也就是很實際。

此外，在交大校風，上，校友和學校的連繫及交大對校友的定義，延伸到畢業生及畢業生的眷屬，甚至是在學校中任教的老師，也就是校友被擴大解釋。這中間的觀念就是交大有一種家族性，有較大的包容力，這種包容性從進學校到畢業後一直存在。

您是否可以給在校的學弟妹一些建議？

大概有三個方向大家可以參考一下，第一是做任何事情時，現在的事情一定要做好，如果你說今天書讀不好，明天做事做得好，我就深表懷疑，要把一件事情做不好是很困難的事情，這代表一種負責任的態度。第二是培養溝通能力，把自己變得合群、能參與團隊、可跟大家一起進出的人。第三是了解社會現況，如自己將來想進入的行業，可先了解其市場、競爭狀況等，嘗試多收集一些資料。

您不論畢業或結婚速度都很快，這是您做事的態度嗎？

我常跟同事講：「等待是最大的浪費」。很多人的習性是確定不浪費後，才決定出發，但我覺得隨時都可以找到許多事情可以做，我一直都在做事情，而且速度一直都很快，我比較容易做決定。

可否請學長講一下您的家居生活？

我目前和太太住在科學園區裡，女兒在台中讀書，兒子在美國讀大二，他們都蠻有自己的想法的。像我兒子在國中時候就告訴我想出國去唸書，他比較喜歡一些有變化的東西，我說等你考上學校再說，後來他考上新竹中學，讀了半個月，他告訴我，我可以走了吧！這證明自己不是逃避聯考，也是我剛才說的現在的事情要先做好，否則你到那裡都不會成功。

您對自己的人生有沒有什麼規劃？

其實我沒有什麼規劃，就是順順的走。現在市面流行生涯企劃及規劃，把一事情當成很有目標、很具體化，那我個人是不太贊成這些東西。很多成功的人是靠許多機緣，今天不是說靠運氣，運氣可能每個人都有，但不是每一個人都能把握機會。你不能期望未來會如何，但回過頭來，在機會出來時你能做一些判斷，能夠掌握一些資源。這些東西如果在先前你就把它模式化，那你可能會活得很痛苦。企業的事情，你可以很清楚的看到跟誰在競爭、未來十年二十年的狀況，但個人來說，真是不知道未來會是如何。

您對交大未來的發展上有何看法？

我是覺得交大比較不懂得促銷自己，這可能跟它實事求是形象比較有關，但真正交大在國際上的學術地位及對國內工業的貢獻是須要包裝，讓進大學的學生知道，這樣我們可以找到真正想進交大學生來讀，並把這些學生加以培養，我覺得這樣比較有意義。此外，台灣的科技工業越來越發達，交大又與科學園區有這麼近的關係，怎樣讓學術地位和工業研究有所銜接，產生一種互動的現象，我想我們也可以扮演如同矽谷及史丹佛大學一樣的角色。