

執著專業 永續經營

訪亞旭電腦杜興隆學長及林成貴學長

林美玲

1989年創立，員工7人，股東11人，資本額2300萬元。七年後的今天，名列天下雜誌（1996.6.5）一千大製造業中的第264位，並被評定為成長最快的第50家公司，同時員工已成長為500多人，股東600多人，營業額即將衝破50億。這家公司是「亞旭電腦(ASKEY COMPUTER CORP)」，專業的MODEM（數據機）製造商。隨著INTERNET（網際網路）風行全球，公司的業績水漲船高。

「完全是誤打誤撞，當初是因為MODEM是電腦裡面重要的部分，也沒想到INTERNET會像現在這麼盛行。」電物66級，亞旭董事長杜興隆學長謙虛地說。他的大學同班同學兼室友，現在的事業夥伴，現任總經理林成貴學長也說：「我們真的是LUCKY。」毫不矯飾的說法，頗有交大人「坦率真誠，樸實無華」的風格。

高科技產業的獲利率高，風險也驚人。位於新店遠東工業區的亞旭也經歷過一段「風雨飄搖」的時期。「一開始的策略錯誤，」杜學長分析原因。初期以生產NOTEBOOK(筆記型電腦)為主，MODEM為輔。「新公司資本不多，每台NOTEBOOK 4、5萬元，存貨一多錢就卡死在那裡，我們負擔不起這種成本。」一年後結束NOTEBOOK的生產線，轉型為MODEM專業製造商，朝向一家專業產銷結合電腦通訊產品的國際性公司發展。改絃易轍之後，業績漸有起色，卻依舊無法避免虧損。翻開公司各項業績成長圖，都從1992年開始記錄，前三年一片空白。杜學長以「慘澹經營」來形容當時的情況，「連續虧了三年，前任董事長都請辭不做了。」股東也跑了3位，沒人願意增加投資，「這是亞旭最慘的時期。」儘管如此，員工卻始終信心滿滿，「我們認為通訊是未來的發展趨勢。」林學長說，有著念理工的人特有的堅持與執



攜手締造亞旭電腦營業佳績的
杜興隆學長(左)及林成貴學長

著。為了不讓公司就此倒掉，學長到處尋求支援，到處碰壁，最後找著同班同學杜興隆學長。杜學長原是創業股東之一，在其他人急著抽腿時反而伸出援手，「因為我信賴林學長。」杜學長鄭重地說：「現在也是一樣。」

杜學長參與經營後的亞旭漸上軌道，營業額成長快速，從3億、9億、17億、31億增加到今年預計的50億。

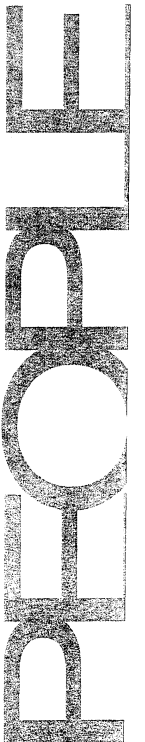
亞旭的英文名字是ASKEY，林學長解釋：「Ask key point, ask key person.我們希望每件事都能找到負責的人。」在公司的組織架構上，杜學長是董事長，經營財務及對外的股東聯繫；林學長是總經理，負責業務及對內的管理體系。身為公司的兩大龍頭，他們從未有過爭執，「沒吵過，可能是因為理念相同。」林學長略帶驚訝地回答，似乎從未想過這個問題。杜學長認為：「stable，核心成員的穩定很重要。」目前許多公司經營權與所有權無法分立，導致爭執不斷，業績成長停滯，產生管理學上著名的principal-agent問題，類似情形卻從未發生在這家「股東人數比員工多」的公司，「可能是我們溝通的工作做得不錯吧，」杜學長進一步解釋：「出錢與出力的要build the relationship。出力的人就算有很好的計畫，也要讓出錢的人覺得安全。至於出錢的人則要給對方一點空間，信任專業經理人的能力。」他以亞旭為例：「愛惜羽毛，累積信用，急需資源時才會有人伸出援手。」

宏碁的施振榮學長有「圍棋理論」，亞旭則自創「蜂巢理論」。杜學長解釋：「就是一個疊一個。」創業資本不多，最初只擁有一層廠房，後來「每賺一些錢，就拿來投資廠房及設備」，經過7年多的建構，如今遠東工業區內的三棟大樓都有屬於亞旭的樓層。

「蜂巢理論」不僅應用在置產，也是亞旭的經營方式：這一步踏穩，再邁開下一步。就像初生的嬰兒學走路剛開始雖然會跌倒，但不久後就會走，就會跑，不斷成長的亞旭也要開始衝刺了。

過去亞旭以OEM為主，「隱姓埋名」，沒有自己的品牌。「早期台灣市場規模太小，以OEM切入是必須的。」而今亞旭的產品遍及歐洲、美洲及日本，在德國、美國均有客戶服務中心。

到去年為止，共銷售出四百六十六萬二千台數據機，今年預計三百萬台。學長們認為「是時候了」：「明年開始，我們要打出自我品牌(BRAND NAME)。」亞旭向來以專業製造商自許，對市場的行銷不太著重，「許多人用過我們的產品，卻從沒聽過ASKEY。」根據公司計畫，今年OEM將佔整體營運45%，自我品牌(OWN BRAND)30%，其他25%則為根據客戶需要特別設計的CUSTOMER DESIGN。「自我品牌雖然風險較高，但沒有風險就沒有利潤。」杜學長說。雖然亟欲展翅高飛，亞旭還是秉持「蜂巢理論」，一步一步來。「能避免的風險仍應盡量避免。」也許這就是亞旭能在瞬息萬變的科技市場上立穩腳跟的原因。



除了蜂巢理論之外，彈性亦是亞旭始終採行的原則。從早期的改變生產主力，到現在的員工管理，「我們不希望失去彈性，失去彈性就失去競爭力。」林學長說。

高科技產業的員工學歷高、能力強，相對的也較有自主性，過去傳統的管理方式早已無法適用。率領500多名員工的林學長說：「不要把他們視為員工，大家都是為公司工作，以禮相待，不要給壓力。」杜學長也強調：「就是尊重，全員參與，我們的幹部沒有階級觀念。」他特別引用司馬遷在史記裡所說：「禮，敬於未然之前；法，施於已然之後；法之所為，用者易見；禮者所為，禁者難知。」只有禮，才能讓人心悅誠服。

亞旭的員工上下班時間沒有限制，公司採用「目標管理」，只注意事情是否做好，「讓他覺得自己是老大，才會盡全力去做。」「尊重員工」是亞旭主管們的共識，「我們要求一定要做到。」曾經有位主管吩咐職員做事時，說：「這丟給你做。」林學長認為這樣太不禮貌，在會議上當眾指責該名主管：「要說『請』，不要說『丟』。」杜學長深表認同地說：「林總每次請員工做事，都會說：『請你去做...』，這一點我很佩服。」杜學長認為人的潛力是無窮的，願意做和不願意做的效果差五倍，「公司之所以成長驚人，在於員工願意做，而不是能力問題。」學長下結論。

除了給與員工充分的尊重與自由之外，亞旭也像園區知名的廠商，如宏碁、聯電，採用員工入股及分紅制度，「將近200個員工是股東。」林學長說。

公司內部沒有「皇親國戚」也是亞旭自傲的特點，高層主管的親戚或家屬不准參與公司運作，「做事才不會有問題。」杜學長顯然非常滿意目前的狀況。

除了創業初期化危機為轉機，亞旭內部未曾再發生過嚴重問題。杜學長認為這與公司一貫的堅持「透明化」有絕對的關係。「誠信是很重要的。」他說。公司的財務全面透明化，對內、對外均「公開、公平」，不隱瞞資訊，「不要以為公司是出資者所有。」杜學長重重地強調。

亞旭的經營理念是「永續經營」，要走長遠的路，不圖一時之利。曾經有知名的廠商希望亞旭接下組裝電腦的業務，利潤很高，「但我們自認是MODEM專業廠商，」因此拒絕，「不能為了路邊的一點小好處，就跳進去。」學長們說。

為了配合市場需求，公司每年投資數千萬元資金在研發上，致力於高附加價值產品的開發。「我們非常重視R&D(研究和發展)。」林學長說。在人事的配置上，研發部門佔14%，僅次於製造部門(62%)，比管理部門(7%)及市場行銷人員(6%)高。亞旭早在去年就取得國際品質標準ISO-9001認證，表示其研發及設計能力獲得肯定，「為了長久經營，我們認為這是必需的。」杜學長扶了扶眼鏡說。

從早期因為策略錯誤差點成為市場的犧牲者，到現在屹立於通訊產業界，亞旭走的是一條不平坦的路，但是「一步一腳印」，執著專業，強調永續經營，亞旭用毅力說明了「事在人為」。