

# 策略管理的實行家

## —專訪裕隆集團董事長涂善可學長

劉家驊

### 前言

一般而言，交大畢業的學生，給人的印象總以學有專精，做事執著認真，做人誠懇實在居多，然而在目前各行各業競爭激烈，瞬息萬變的時代，也有人批評交大人似乎太過於執著，較缺乏宏觀視野與應變的策略思維；這種論調在許多創業有成的業界領導人高峰座談時，也常聽到。當然，也有許多人不同意這種兩分的方式；此刻，當我完成了徐善可學長的專訪時，我也否定了這種說法。

徐善可學長是交大管理科學系65級校友，目前是裕隆集團總管理處副執行長兼裕隆旗下數個關係企業之董事長及總經理，雖然位居要職，但卻腳踏實地，誠懇熱忱，不但將其求學時代的頓挫與體會給學弟妹們參考，同時更進一步的提供其職場奮鬥，經營有成的策略思維，很值得交大人深思。

### 策略管理，掌握優勢

徐學長的企業經營觀，源自於其大學及研究所的專業訓練，他認為企業的經營策略對企業的影響十分重大，好的經營策略能夠勾勒出企業發展的藍圖，主導企業未來努力的方向，尤其在資源有限，注重時效，競爭激烈的此刻，企業的領導者，如果不能盱衡全局，因時因地制宜，而採行適當的策略作為，則很難讓企業在社會中立足。

在進入裕隆公司服務前，徐學長曾經在銀行界的徵信部門服務，也曾經在證券公司擔任過主管，這些歷練雖然與現在的職位不大相同，但卻因當時正值台灣繼能源危機後的經濟起飛階段，很多中小型企業的財務管理與貸款融資問題相當重要，徐學長親身經歷了這些產業界在財務方面的經驗，增加了很多徵信、授信的分析素養，同時了解了銀行業的經營策略，這些觀念對於日後在裕隆企業十餘年的運籌管理，產生了關鍵性的作用。

# 海角天涯交大人

1990年，裕隆公司的執行長嚴凱泰先生禮聘徐善可學長至該公司，由於當時的董事長吳舜文女士認為裕隆公司在財務管理經營上，較為保守，必須將整個裕隆集團下的所有企業加以整合，才能提昇競爭力。因此徐學長上任之後，主要的任務即是籌劃如何成立一個集團的總管理處，來改善企業經營中較困難的團隊合作問題，並促使各項企業的財務運作，彼此獨立，這項艱鉅的策略規劃工作，徐學長達成了，並使集團中的裕隆、中華、嘉裕、裕融均完成股票上櫃運作，這些成就使得近年來裕隆企業的形象也大為提昇，許多人從行銷廣告中得知裕隆與日產合作的Cefiro汽車創下銷售佳績的同時，可能並不了解其真正成功的關鍵乃在於整個裕隆汽車企業體質的徹底改造：除了整合上游零件廠商，透過聯合採購，以降低成本外，改善其組織文化，學習新競爭環境中的優勢，加快速度，發展出新環境中的組織風貌是其基礎，例如「汽車水平事業」觀念的提出，使消費者感覺不同的服務品質與滿意程度，正是從市場面的角度來創造產品價值，提昇業者競爭力與生產力的實例，這些經營團隊的成長與躍進，徐學長大都親身參與，並將之歸納於策略管理的實踐。

近年國內外競爭環境變化迅速，自由化與國際化的浪潮，使得廣大的企業界帶來很嚴酷的衝擊，當然，如果競爭能夠掌握趨勢，正可以利用此機會而大展鴻圖，裕隆集團的經營策略正是如此，在政府積極規劃進入WTO的此刻，其集團內的關係企業（中華汽車）對外將嘗試開拓大陸市場，對內則不斷改善體質，以取得國際品質ISO9000等的認證，及ISO-14001的國際環保認證，冀以提昇成本競爭力，擴大經濟規模效益，換言之，靈活激動的組織體系與永不停歇的爆發動力，即是策略經營者適應新環境挑戰，迎向未來的契機。

## 謙和有禮，注重EQ

這次訪談安排的有些匆忙，但是在不到兩個小時的接觸中，雖然徐學長中間常為重要電話打斷了話題，我還是深刻的感受到其謙和有禮，執著而堅毅的處事風格。一進入辦公室，一幅「明心」的中堂書法即掛在牆的中央，非常顯眼，辦公室的右側則掛了幅「十大日勉」的佳句，似乎顯示徐學長除了很注重修身養性之外，應該也十分重視與他人相處的藝術。

我提出的許多問題，徐學長除了耐心的一一解說其想法外，還不時謙虛地說有些問題他還不夠深入發表感想；而在創業有成的經驗談方面，徐學長也自謙地說比他有成就的人還很多，這種兼容並蓄，謙恭有禮的個性與圓融，可能正是徐學長處於裕隆這種人事複雜的大集團中仍能進退有節，孚衆人望的原因之一，更是策略經營風格下，建功而不居功的無名英雄本色。

# 海角天涯交大人

以徐學長自我剖析的說法，則是認為個人EQ的管理與培養是最主要的條件，所以他給學弟妹們的建議就是在求學階段就要多參與學校的各種服務活動。以他自己為例，學生時代，曾經擔任活動中心的總幹事、副總幹事。雖然舉辦各類活動或服務工作，會對課業有些影響，但卻累積了很多與人相處，規劃、協調事務的經驗，這種收穫，對未來的職場生涯將產生很大的影響。而不怕挫折，積極正面的思想（positive thinking）則對新事業的開創具有關鍵性的影響；徐學長說：「看事情，格局儘量放大一些，放遠一些，堅持到底，就一定會有很美好的收穫。」對於當進入職場的交大人，我想這種體認應可作為他們座右銘的參考。

## 經驗薪傳，管理秘方

徐學長在業界多年，他認為這十年的環境變遷特別快速，每個人都必須多學、多觀察各種趨勢，深入了解其在本職行業中的影響，才能掌握趨勢，進而成為領先群眾的一員，使自己也能再進一步的創造趨勢，領導風潮。當然這種努力，有時候一個人的力量是有限的，而必須組成適當的團隊或加入適當的團隊，上下一起努力，形成一股更大的動力，往前邁進，這種teamwork的組成，在現在企業界也是一種競爭力。近年來，很多年輕人講求個人主義，喜歡單打獨鬥，可能必須在就業前先調整其觀念才行，否則不但不能與人合作，群策群力，反而成為團隊力量的破壞者，對自己和團隊組織都是一種損失。

其次由於徐學長在大學時，曾經轉系（在聯招放榜後，先進入交大的應數系，因興趣不合又轉入管科系），而在進入職場後，也先後換了許多不同的服務單位，因此他認為這些歷練使他深刻體會，學校中所學的某些專業學科，或是不同的系所，並不一定完全決定個人在社會的發展，只要在自己的本科系專業中紮好基礎，在自己本職工作中好好累積經驗，將來一定可以在社會上或工作上結合發揮，成為成功的重要動力。

### 徐善可學長小檔案：

交通大學管理科學系65級校友，現任裕隆集團總管理處副執行長兼裕隆旗下數個關係企業之董事長及總經理。

### 作者小檔案

劉家驊學長，交大資訊工程研究所博士班83級校友，現任國防管理學院資訊管理系所教授兼電腦教學中心主任。



徐善可學長全家福照