

<傑出電物人>

Motorola亞太市場的靈魂人物

孔毅

彭淑靜 採訪整理



孔毅學長

二十一世紀是行動通訊的世紀！您可能知道Nokia是全球手機市場的第一品牌，但您可知道全世界最大手機市場的中國大陸，卻是由Motorola 獨占鰲頭。而究竟是誰有這個能耐，讓Motorola在全球手機市場躑跄多年後，能從這塊剛崛起的處女市場扳回失棋的局面，他不是別人，他就是Motorola 亞太地區的總裁 孔毅。

胸懷鴻鵠之志 去美二十載成總裁

孔毅從交通大學電子物理系畢業之後，原想留在國內一展長才；但三十年前的台灣，除了高雄加工區有些許零星的電子加工產業，其餘各地，少有理工學科人落腳之處。因此，懷有鴻鵠之志的孔毅，在一九七二年隻身負笈美國，選擇紐澤西州的羅特格斯大學繼續他的碩士學位。

取得碩士學位之後，孔毅到RCA開始他的第一個工作，而在RCA，孔毅主要是學習 Bipolar 的技術。在這當中有個小插曲，當初孔毅在RCA時，碰巧也結識了不少來自台灣經濟部RCA計劃的成員，像與史欽泰 - 現任工研院院長，就是因為這個機緣，彼此熟稔起來。

因為有著過人的聰慧，加上旺盛的學習欲望，孔毅的工作生涯中，幾乎是每兩年就會換一個不同性質的工作。在RCA待了兩年之後，原本也考慮待在矽谷，然而強烈的企圖心，驅使他選擇了美國南部達拉斯州的Mostek公司，學習一樣當時最先進、名叫「MOS」的技術，為的就是想深植自己在半導體方面的技術能力。

一九七七年，孔毅第一次來到Motorola，開啟他在Motorola日增月盛的事業。在Motorola這段期間，他除了努力於半導體技術的研發，由於才思敏捷，又能

<傑出電物人>

融入西方社會，因此深得上司信任與同事愛戴。在這段期間的成就，依舊多不勝數，最著名的事蹟就是設計出世界上第一顆 64K 的 DRAM。

而似乎是與 Motorola 特別有緣，Motorola 竟是他自 RCA 以來待得最久的公司。一直到一九八一年，他三十二歲，正是英氣風發，準備創造大好前程的時機。這時候的孔毅，開始深思是否要跳離這個熟悉的環境，讓自己再度面對生命的另一樁挑戰？

三十二歲就退縮，豈不退縮一輩子！

於是那一年，強烈的企圖心，再度驅使孔毅離開 Motorola；而這個讓他毅然決然拋棄多年來耕耘的基礎，轉而投入的新挑戰就是 Intel。

孔毅初到 Intel 立即面臨三個大挑戰：首先是生平第一次當經理，缺乏管人的經驗；其次是舉家剛遷移到矽谷，需要適應環境；其三是他接手的這個部門底下的人，全部都是團隊能力差，其他單位不要的人。此時，原公司 Motorola 又頻頻向他招手，請他歸隊。新公司的巨大的壓力，加上舊公司的熟悉與人情，他幾番掙扎，幾乎要放棄 Intel 的工作。

孔毅笑著回憶：「我當時好想回 Motorola，但是喜愛 challenge 的性格，倒讓自己冷靜地反省：『我現在才三十二歲就退縮，豈不得退縮一輩子！』」想通之後，茅塞頓開，孔毅馬上抽出空檔，召集底下這些不愛合群的同仁，當知心朋友般地與他們一個一個面對面地溝通，了解他們的優缺點，截長補短。如此倒也在人才濟濟、臥虎藏龍的 Intel，創出一番局面。為此孔毅舉了個例子。

孔毅接手的這個職位為工程設計的部門經理 (Design Manager)。記得當時的工程人員校對程式設計圖時，都是利用肉眼來完成，如此一來，難免會有誤差。於是，為了解決這個問題，孔毅底下的工程師建議他用電腦來校對，這個建議聽說還被其他單位恥笑一番。然而，孔毅獨排眾議，全力支持工程師這個想法。等到產品出來時，證明他們的想法完全成功。「頓時我們成了 Intel 的 hero！」孔毅開懷地表示。於是，過了沒有多久，孔毅就臨危受命，接手 Intel 最重要的計劃案。

經由這樣一個壓力的成長，孔毅慢慢展露出他的管理天份。兩年之後，他又擢昇

<傑出電物人>

為資深經理 (Senior Manager)。一九八四年，他重回 Motorola，擔任總監 (Director) 一職；一九八八年，他進入了 Motorola 的核心行政中心 (CEO)，成為副總經理 (VIP. of Technical Staff)；一九九〇到九四年期間，孔毅將他的管理長才拓展到業務的領域。

這是孔毅首度親自領軍於市場，一開始這就是一場不好打的戰。當初，孔毅接手的這個事業部是負責「快速靜態隨機儲存器」(Fast Static RAM SBU) 的市場，而這個事業部在孔毅接手之前，早已虧損連連，全球市場佔有率排名第八。不過，雖說這是孔毅生平第一次做業務，他竟有妙手回春的功力，短短三年之內，不但讓這個事業部轉虧為盈，還讓她扶搖直上，直衝第一，令人嘖嘖稱奇。

於是，商場上這場勝利的戰役，讓 Motorola 更加賞識孔毅的管理長才。一九九四年，他回到了闊別二十載的東方社會——中國北京，開啟他風馳電掣的電信事業！

最小最不賺錢手機部 如今飛上枝頭做鳳凰

二〇〇一年，Motorola 是全中國手機市場最大的品牌，當然也是 Motorola 本身最大的事業部。不過，在一九九四年孔毅剛接下這個事業部時，卻是 Motorola 最小、最不賺錢的「亞洲手機部」。當時，孔毅回憶道：「根本沒有人願意接手這個 Motorola 最窮、最看不到前景的部門！」

然而，常勝將軍的孔毅，在他就任後的三年之內，很快地就讓這個事業部成為全 Motorola 最大、最賺錢、年營業額超過四十億美元的事業部。在訪談中，孔毅還透露出最新的一個成就：「今年八月份，Motorola 在台灣市場也打敗對手，成為佔有率第一名的品牌，我們的下一個目標就是香港！」

悠遊東西社會 牛頓三大定律

無疑地，孔毅乃是當今 Motorola 亞太地區的靈魂人物。他底下管理著中、美、日、韓、星、印... 等八十多位高級經理。Motorola 內部就流傳著這麼一句話：「前面有座懸崖，孔毅如果跳下去，他底下的人也會毫不遲疑地跟著跳下去！」這無疑地是孔毅的領袖魅力，折服了與他共事的同仁。

您或許會懷疑，孔毅莫非練就了什麼特異功能，否則，怎麼能文能武，又會做生

<傑出電物人>

意，又能受到同事、客戶、朋友的尊崇與愛戴？！事實上，孔毅雖有如此傲人的成就，而私底下他更是溫和謙恭、平易近人。我們的訪談是以電話進行，電話彼端的孔毅，誠摯與深刻地與我們分享他的工作哲學。

「balance（平衡）很重要！」孔毅開門見山表示，「balance 的能力來自人生的閱歷。」孔毅表示自己有幾個珍貴的「double majors（雙修學位）」，讓他在面對許多抉擇與挑戰時，能夠從客觀的角度，取得平衡。

首先是技術背景與行銷實戰經驗。到美國二十年，孔毅全心全意投入半導體研究，研發出多項世界第一的產品；近十年來，則在市場上直接面對客戶。其次，在半導體領域從事計算機的研究和無線電信領域從事電訊的研究，這兩個最熱門，但一個在上游、另一個在下游的專業技術。還有一項則是東西文化的洗鍊，他生長於台灣，立業於美國，再回到中國社會；這樣一個循環，讓孔毅學得兼容並蓄的涵養，讓八十多位來自不同國家的專業經理人，臣服於他的麾下。

當我們再深入這個問題時，這位傑出的專業經理人，竟引出「牛頓三大定律」表達他的想法：

「我們的社會表面上看起來很複雜，但不論再怎麼複雜，總是脫離不了『牛頓三大定律』！」

這三大定律分別為：「地心引力」，「靜者恆靜、動者恆動」，以及「作用力與反作用力」，電子物理系畢業的孔毅，果然學以致用。筆者依稀記得學術界有這麼一句話：「不管是物理、化學、數學、文學...，唸到最後都成了哲學。所以，難怪博士學位英文稱作Ph.D.。」孔毅雖然沒去唸博士學位，但能夠將先賢的定理，想得如此透徹，運用得如此淋漓盡致，其才學也不下於博士！

孔毅表示，做為一個公司的CEO，所面臨的難度與挑戰肯定是百分之百，但卻不是最複雜的工作，除非是自己能力之外，否則多半能夠達成任務。因此，任憑世事變化再快、再複雜，也脫離不了以下三個原則。

- 一為：「How to learn faster？」
- 二為：「How to lead effectively？」
- 三為：「How to balance your life？」

<傑出電物人>

無私精神 共創榮景

孔毅表示，經常有人會問他：「What keeps you going to work？」思緒分明的他對我們分析了三個原因：

「I love to see my people prevail！」

「I love to see my business grow！」

「I love to learn new things！」

看到與自己共事的同仁得以成功，是人生一大樂事；一家公司業務得以蒸蒸日上，公司士氣自然提昇；喜好求取新知是本性如此，順性而為，豈不快哉？這三件事情，讓孔毅得以懷著振奮的心情去面對工作。

籃球場上打前鋒 退休助人快樂多

雖然已屆知天命的年紀，籃球卻一直是孔毅最喜愛的休閒活動。早在交大唸書時，他就是籃球校隊；在籃球員的身高當中，孔毅的個兒不算高，因此，他打的是前鋒的角色，負責控球的位置。

孔毅勉勵時下的青年學子，在年輕時應多多參與各類活動，這不但可以從中挖掘自己的興趣，最重要的是能夠學習到「團隊精神」，而這一點正是成就事業重要的基本元素之一。他對籃球情有獨鍾，分析原因除了運動強身之外，從打籃球當中也可啟發不少對人生的想法。

談及家人，孔毅露出愉快的聲音：「女兒從Walton管理學院畢業之後，目前於紐約一家投資銀行工作；兒子則剛從大學畢業，現在在德州IBM工作！」他目前有三分之一的時間待在中國，三分之一在亞洲其他地區，其餘三分之一則待在美國。

談起退休後的生活，孔毅表示主要有兩個規劃。

在事業上，他希望幫助華人創造出一個從無到有的產品。這個產品可以是電子產品、也可以是服務業、貿易、...等等，他希望幫助這個產品從創意、製造、包裝、行銷到華人市場、再拓展至全世界。舉個例子說明，一九四八年發明的半導體，如今每年創造二百億美元的價值，而他就是要幫助華人創造類似這樣、從無到有的產品。

<傑出電物人>

孔毅接著表示，美國有兩億人口，卻能創造出三百個以上、每家股票市值超過一百億美元的跨國企業。而未來，華人將成為全球主要的經濟區之一，因此現在雖然還沒有能力創造一個全新的產品，但他深信華人的能力，華人的市場一定能夠達成這個目標。

至於他個人方面，孔毅則想要在各地設立孤兒院。他說：「我自己很幸福，雙親都還健在。我相信世界上不論任何人遇到任何困難，只要有父母的依靠，就會對自己產生信心和鼓勵。因此，對於生下來就沒有父母的小孩，如果有完善的機構來照顧，是否也會讓他們對人生增添一些信心呢？」孔毅這番話，不禁讓人心頭一熱，原來叱吒商場的豪傑，胸中懷有一顆溫熱的赤子之心哪！

孔毅學長小檔案：

學歷：美國紐澤西州羅特格斯大學 (Rutgers University) 電機工程碩士 1974 年
交通大學電子物理學士 1971 年

經歷：美商摩托羅拉 (Motorola) 資深副總裁兼總經理 1997-1998

美商摩托羅拉公司副總裁兼總經理 1994-1997

美商摩托羅拉副總裁兼總經理 1990-1994

美商摩托羅拉研發副總裁 1984-1990

美商英代爾工程部資深經理 1980-1984

美商摩托羅拉資深記憶體設計工程師 1977-1980

美商 Mostek 資深記憶體設計工程師 1976-1977

美商 RCA 工程師 1974-1976

現職：美商摩托羅拉亞太地區總裁 1998-迄今

榮譽事項：1994 年獲摩托羅拉「世界最佳 FSRAM 供應商」獎

交通大學七十九學年度最佳傑出校友獎

1987 獲 IEEE/JSSC 頒發之「最佳論文獎」

1984 獲英代爾 (Intel) 頒發「IRAM 之父」獎

1983 獲 IEEE/ICCD 會議頒發「傑出貢獻」獎

1982 獲電子雜誌頒發「最佳產品設計」獎

曾獲美國九項專利