

世界第一的採購經理人

—— 方國健 ——

王瑩珏 採訪整理

戴爾電腦，在個人電腦的產業裡名列世界第一，贏得此一傲人成績的主因，除了戴爾本身的條件外，台灣在資訊與積體電路產業的供應鏈公司也功不可沒。這些公司也因此擊敗國際的專業組裝廠，分別在 PC 零組件或組裝產業上名列世界第一，包括做筆記型電腦 (ODM) 的廣達，做連結器的鴻海，做主機板的華碩等。

由國際廠商的湧入的一張張訂單，這些年來促成了台灣科技產業的成長。而如何決定這些訂單流向？最主要是來自於國際採購人員專業的尋找、比較、推薦。

方國健就是戴爾在台灣的第一位採購人員，也是戴爾在台灣的第一位員工。1991年進入戴爾一直到2001年，這段期間台灣電子業展現飛躍性的成長，他領導的採購團隊將台灣廠商經由戴爾推銷給全世界，戴爾與台灣的每一筆訂單，每一個合作案，他都是搭橋者。

交大歲月

方國健是交通大學管理科學系第一屆的學生，當初還是最高分入學的狀元。他最初是念成大地科，因為不合興趣於是重考。雖然念的是理工組，但心裡對人文一直有極大興趣的方國健，重考那年甲組突然冒出個管理科學系，就依著興趣毅然將這個志願填在前面的位置。由於以高十八分的榜首考進，當時頗受系主任蔡麟筆寵



▲ 方國健學長(左)與麥可戴爾先生的合照，是他最珍貴的照片之一

愛。「你知道他的故事嗎？」方國健提到當年疼愛他的恩師，話語中突然充滿感情，他提到蔡老師當年因為喝了假酒，嚴重損傷視力，幾乎失明的事情。緊密的師生關係維持至今，一直保有聯絡，只要當年的學生到了矽谷，都會順道探望蔡老師。

方國健笑稱自己大學成績「開高走低」，一年級仍維持第一名的成績，到了大二，玩社團、組band...，於是無暇顧及課業。他說這是因為每個人個性不同，「有種說法，老師最愛兩種學生：成績很好的，跟成績很壞的，因為成績很好的學生將來會當教授，變成同事；成績壞的學生將來會賺很多錢，然後捐錢給學校。」他幽默地說。方國健認為事情是沒有決定性的，在社會上工作會遇到各種可能性，這跟學校所學、人格特質、機遇都有關係，競爭一直存在，所以持續性的努力是最重要的。他的工作哲學就是「順勢而為」，而且保持開闊的心胸，退一步海闊天空，切忌不要鑽牛角尖。

初生之犢

方國健剛出社會那一年，由於父親聲帶長癌，為了照顧父親，因此沒有出國唸書的打算。自稱年輕時「急功好利」的方國健，早年的幾個工作都是在外商做事，通常待不到一年就想跳槽，因為這是加薪最快的方法。急於想在同年的朋友之間出類拔萃的方國健，在工作了三年半之後，為了應徵早期最大遊樂器外商Atari的台灣採購經理，以初生之犢不畏虎之姿足足寫了八頁履歷表，表示雖然資歷淺，但全力一搏，結果二十九歲的他竟然打敗了資深的應徵者，年紀輕輕就當上了部門主管。

1986年，方國健三十四歲，當時電腦產業剛起步，他仗著前幾年跟電子業零件供應商熟稔的優勢，就跟兩個朋友合夥組織一家貿易公司，做台灣電子零件的出口生意。1989年，油價大漲、美元大幅貶值，貿易商生存空間變小，加上荷蘭的客戶倒閉，一筆新台幣八百多萬元的貨款求償無門，其他夥伴心灰意冷，紛紛移民出國，只剩38歲的方國健一個人在台灣看著公司，他說這是他有生以來最大的挫折。「還好我滿開朗的，覺得雖然不如意，總會有時來運轉的一天。」因此他著手考托福，打算出國深造，讓

自己歸零一下。

沒想到這時，一位方國健過去熟識的老友迪恩 錢德勒 (Dean Chandler)，當時剛加入戴爾負責採購業務，邀方國健敘敘舊，並詢問一些關於台灣廠商報價的問題。看在過往的交情，方國健憑著過去工作的經驗，替戴爾做了兩個月的義工，自己的住家權充作辦公室，調查了一些台灣廠商的產品報價。

戴爾十年 - 編號20033010的訂單

方國健自承：「在戴爾的十年，是我最幸運的一段時間。」1990年，作了兩個月義工之後，方國健被聘為戴爾的顧問，而且第二天戴爾就給了他一份編號20033010的訂單，上面寫明顧問的權利與義務。這份文件至今仍被方國健珍藏，偶爾還會被拿出來開玩笑：「聘請顧問至少也該打一張合約或聘書之類的，居然搞一張訂單過來...。」事實上，對方國健而言，這可是一件最特殊、最有趣、最具傳奇性的紀念品呢。

方國健是戴爾第一位台灣員

工，而且擔任了整整一年的「一人樂隊」。一部三八六電腦、單色顯示器、MS-DOS作業系統、1.2K的Modem，這就是第一年方國健以書房為辦公室的基本配備，而且據他所說，設些設備在當時可是用得「嚇嚇叫」，第二年開始，員工才陸續加入，成長為如今全區共六十多人的規模的團隊。

方國健加入時正當戴爾電腦轉型期，產品完全交由供應商代工製造。此時方國健正好可以發揮採購的專長，幫助戴爾從原本一百多家供應商，整合成不到十家。

1992年，戴爾跨入筆記型電腦市場遭到挫敗，抽單的動作讓方國健在台灣四家大廠包括宏碁、英業達、仁寶以及倫飛電腦之間裡外不是人。而1993年，戴爾決定從高階的筆記型電腦重新出發，方國健仍不放棄推薦台灣廠商。但是當時戴爾總部只信任日立 Hitachi、東芝 Toshiba 等日本公司，於是方國健每天寫報告到半夜一、兩點，向戴爾總部證明台灣不但有能力設計高階筆記型電腦，還可以給戴爾更新的產品。1993年，麥可·戴爾在方國健的奔走之下，終於親自來台

參觀廣達電腦，當下對廣達在筆記型電腦的生產線刮目相看。那一年起，戴爾電腦開始下訂單給廣達，廣達電腦也因而發展成現今股王的局面。



▲方國健學長（中）熱衷潛水，連好友也一起拖下「海」。左為摩托羅拉的孫大明先生，右為台達電子的王以德先生

同時，方國健還帶領麥可·戴爾親自前往深圳、參觀鴻海在大陸的機殼廠，一年後，戴爾電腦就向郭台銘下單，鴻海也因此成為全球電腦機殼第一大廠。

方國健喜歡任用能獨立作業的員工，最早期在杭州南路辦公室的十二名員工，目前都還是原職，而十年來的默契和團隊經驗正是他可以周旋在這些企業之間的本錢，而方國健的充分授權也是讓員工成長與擁有成就感的來源。方國健當初嚴格挑選的供應商，現在都是台灣第一流大廠。戴爾在台灣採購的訂單，幾乎沒有更改過供應商，這也證明了方國健的專業眼光。

方國健當初加入戴爾時，戴

爾的全球市場佔有率排名全球第十三，幾乎沒人把它看成是舉足輕重的公司，到了2001年，戴爾已成為全球排名第一。年營業額成長了四十倍，全球布局也由六個國家二千一百

人，成長到三十五個國家三萬四千四百人。2001年底離開戴爾，他對公司以及台灣電子產業的貢獻，或許可用臨別餐會時，總裁麥可·戴爾發來的書面致詞表達：

「對於戴爾電腦，你的貢獻良多，特別是打下了那些重要的根基，對我們未來的持續成功有重大意義；往後世世代代的戴爾員工都將感謝你的貢獻，而你更可以充滿驕傲地回顧在戴爾的歲月，因為你親自參與了這份創造美好的過程。」

自在行者

「其實我的內心深處還是自由開放型的，喜歡嘗試新的東西。」

方國健如此自述。而綜觀他之前的歷史，的確也是做了許多跟一般人行進的常軌不太一樣的事。例如，三十八歲才打算考托福，別人總覺得時間太晚；四十四歲學滑雪，後來也成了滑雪高手；1999年去唸政大企管班，重新做個老學生。抽煙抽了二十幾年，一天兩包半的煙癮，結果在一次閒談中，跟朋友說了一句：「我決定今天開始戒菸。」於是，自稱「愛面子，話講出去就不願收回」的方國健，在當天發了封電子郵件告知親朋好友後，從此就再也不碰半根煙，「戒菸的前兩個月真不是人過的日子！」方國健回憶著，對當時的毅力也有幾許得意。

這幾年方國健最大的樂趣就是潛水，而且是四十六歲的時候才開始學的，這是因為那幾年接觸了不少天文地理及人文自然方面的資訊，「看了越多就越喜歡大自然，某天看了Discovery介紹海底的節目，就觸動了我想一窺究竟的想法。」方國健說。於是，有一天開車看到潛水招生廣告，打了電話，第二天就開始上課，熱愛海洋的方國健，現在已經是資深潛水員了，一年總會出去兩三次。而且獨樂樂不如眾樂樂，他還不斷鼓吹他的企業家朋

友們跟他一起「下海」，例如摩托羅拉的孫大明跟台達電子的王以德，也都以五十左右的「高齡」，跟著悠游海底。

重新開始

2002年2月，離開戴爾後的方國健，開始了新事業麥實創投。一般人總是會質疑，他為什麼要離開如此優渥的待遇以及倍受尊重的職務，自願將打下的江山拱手讓人，再赤手空拳另闢一片天下？「我在不同階段選擇的事情，都跟別人不太一樣，我似乎不屬於常態分配的中間區域。」他說。看看他之前的事蹟，果然也是如此。

「戴爾是一個好公司，但是對我個人來說，國際採購是一個淺碟式的組織，深度不夠。」他說，「當了十幾年的領導人，底下的部門主管已經很成熟，授權也很徹底，早年衝鋒陷陣、草創參與的感覺就沒這麼深，變成了以管理組織與人為主的平淡生活，久而久之在心態上已呈半退休狀態，就想去嘗試新的東西。」這段時間累積了社會關係、產業關係的方國健，興起了做創投的念

頭，因為可以接觸新興的團隊，可以投資培養扶持他們，對於喜歡接觸新東西的方國健而言，自然可以樂在其中。

「從這麼高的職務，重新開始一個小小的局面，在外人看來像是從絢麗歸於平淡，但對我來說，我在戴爾的高峰期已過，現在才是我人生的另一個攀升期。」方國健說。

人文與環保

方國健真的是一位人文氣息濃厚的企業家，這從他的著作《海闊天空》中流暢的文筆、鮮明生動的記憶就可看出端倪。

六、七年前的一趟出差，登機前方國健在書報攤上偶然買了一本書，叫做《達爾文與小獵犬號》，竟對他產生了啟蒙作用，開始思考與觀察生命本身的奇妙之處。逐漸地，他的書架上多出了許多「不務正業」的書：《古海荒漠》、《大霹靂》、《海洋之歌》、《貓熊的大拇指》...，使得他本質中的人文保育情懷開始滋長。

「在這顆已存在四十五億年的美麗星球上，我們只是渺小的過客，既然是客人，當然要遵守一些為客之道，不可以喧賓奪主、為所欲為。」

他在書中寫下了這麼一段話，在商場上叱吒多年的方國健，對愛護地球顯得極為急切與熱衷。他希望將來能夠召集他的企業家好友們，站出來呼籲、贊助環境保育的議題，「或許，找企業家來拍公益廣告，跟之前找明星拍，會影響到不同的族群吧。」他在心裡如此計算著。

給學弟妹的話

方國健回憶當時就讀交大的經驗，他說，人文素養不夠可能是交大學生最大的通病，他也憂心年輕一代對人文、保育越來越冷漠的問題。至於管科的小學弟學妹們，是他一直關心的，「管科的學生似乎一直覺得自己像二等公民，其實不必這麼想，因為事在人為，管科是一般專長，不是特殊專長，因此路線反而相當寬廣，會計、財務、人力資源、IT、業務、採購...都可以走。決定好自己的興趣以後，就在喜歡

的領域專注下去。現在的創業模式都是資金與技術的結合，不妨在年輕的時候就眼觀八方，找到有技術背景的潛在創業夥伴，未來創業的時候就有互補的效果。」

「人都是緣分，對朋友比較寬容一點，事後都會有不錯的福報。」例如，介紹荷蘭客戶給他，結果害他被倒了七八百萬帳的朋友，就是後來介紹他到戴爾的朋友。重感情，講緣份，對朋友的要求都是盡力幫忙的方國健，在辦公室中還掛著孫大明送他的一幅「緣」字。

方國健學長小檔案

學歷：

- 1999 年就讀政治大學企家班第十九屆
- 1975 年畢業於交通大學管理科學系
- 初高中均畢業於省立台中一中

經歷：

- 1990 年加入戴爾電腦公司，籌劃、主持並逐步擴展該公司亞太地區國際採購組織，直到 2001 年 12 月辭去總經理之職務
- 曾任職於台灣吉梯電信 (GTE)、美國無線電公司 (RCA)、亞泰瑞公司 (Atari)、慧智公司 (Wyse)，擔任採購、物管、運籌管理之工作

現職：

- 2002 年創立麥實管理顧問股份有限公司，擔任總裁，從事創投基金之管理工作