

交通大學八十七學年度傑出校友獎

帶領投資者尋找財富的專業經理人 智碁創投董事長——盧宏鎰

王尹軒 採訪撰文

畢業後進入宏碁，一轉眼就待了廿年，一路上跟著宏碁成長，長期以來稱職地扮演著專業經理人的角色。親切、開朗的笑容，不拘小節的態度，怡然自得的神情，具有積極主動的個性，展現其專業的精神，以其廿年來累積的寶貴工作經驗，帶領投資大眾看準有大魚的池塘出手，準備在創投領域大展身手，這位專找大池釣大魚的專業經理人就是——盧宏鎰。

回憶交大二三事

「我念交大時全校人數不超過一千人，成天生活在一起，玩樂、讀書，甚至吵嘴也都是一起。」交大的地理環境相較於其他大學顯得較為孤立，但是這獨特的地理因素也間接造就交大學生團結的校風。不僅在校如此，放眼現今產業界，盧宏鎰說，交大的學長學弟們相互提攜支持的傳統更是眾所皆知的事實。七月中旬才剛參加過大學同學會，相見的感覺彷彿又回到二十多年前在校時的情景。

盧宏鎰回想起以前上課的情形，有些老師很愛考試，當初在念書時覺得很棘手，很不喜歡上這種課，可是畢業以後回想起來，倒也不失一種樂趣。另外，盧宏鎰對陳龍英教授的記憶特別深刻：「他是大一大二的導師，有一次他請同學們到他家去，陳老師講話的神情以及與家人的互動，當時讓我一度立志以他為學習的榜樣，想要當個教授。」話才說完，盧宏鎰就爽朗地哈哈一笑，隨即以一種感性不失穩重的語調說：「陳老師是我心目中學者的典型，在他身上我看到一位真正從事學術研究

工作者的風範。」歸結自己爲什麼會如此尊崇陳龍英老師的原因，「第一是學問好，向他請教問題時，他很樂意跟學生分享他的專業知識；第二是心情很平靜，一付心中自有定見，有目標卻又與世無爭。」後來，沒當成教授的盧宏鎰，形容自己「誤打誤撞」走入高科技這一行，展開與學術路子截然不同的生涯。

穩紮穩打的交大精神

前陣子回台灣後，在報上看見交大要與陽明大學併校的報導，盧宏鎰認爲，從未來教育發展趨勢著眼，學校合併是一個正確的方向。亞洲地區前十大優秀大學排行調查，台灣的大學無一上榜，這也顯示出台灣高等教育水準未能展現與其他亞洲國家大學的競爭力，遑論 WTO 開放之後，抵擋得住歐美各國名校來台招攬優秀學生的凌厲攻勢。「台灣的高等教育有點太浮濫了，學校太多，不論師資或設備都很難維持一定的品質，這樣會導致競爭力下降。」盧宏鎰認爲，從區域的角度來看，若能有效整合師資和設備二者軟硬體上的資源，必能吸引更多優秀的學生到校就讀，教學相長的良性循環之下，形成一個師生研究學問的最適環境。

「校名是其次，最重要的是校風。」一所學校的名字能佔有學術界的一席之地，代表歷屆傳承的優良校風以及校友在產業界的表現皆獲得他人的正面肯定。不可否認地，過去三十年來，交大校友對台灣的貢獻是有目共睹。「交大人的外表雖然總給人一種土里土氣的感覺，但是交大人的內心卻都是實實在在，不會眼高手低，穩紮穩打把專業表現出來，這就是交大精神！」盧宏鎰語畢，眼神閃耀出一道自信的光芒。他認爲，交大在人才的培育上，不論是基礎面的電子、資訊等工業工程亦或未來炙手可熱的生物科技趨勢，都應該秉持一貫實事求是的務實態度來耕耘，方能發揮道地的交大精神與他人一較高下。

盧宏鎰坦言未來一、二十年的大環境會給這一代年輕人更多的考驗，不僅台灣本土優秀人才相互競爭，更要思考如何與整個華人圈的中國人與將來開放 WTO 的外國名校學生並駕齊驅？盧宏鎰建議在學的學弟妹們以及甫出社會的新鮮人們，在校作學問要用「T」字訣，也就是在專業知識先求直線的深入，再求橫線的寬廣，並且結合社團經驗、爭取實習

機會，唯有付出更多心血與努力，學生時代累積的資源便會益加豐富，最後落實到工作上的應用，學問便能真正融入生活，因應新時代的種種挑戰。

家人是最溫暖的避風港

由於工作時間長，講究事事均衡的盧宏鎰，對於多年來沒能夠與家人好好相處而引以為憾。因此，現在的休閒生活的安排會以全家人能相聚為主，除了能夠熱絡情感，也藉此彌補對家人的那份虧欠感。

「之前，我先學網球，後來就帶著我太太一起打球；後來，我蠻喜歡游泳，也找我太太和孩子們來學，兩個小孩本來完全不會，我就從頭教，現在我兒子游得比我還快了。」全家人一起運動，享受滿身大汗的暢快就是盧宏鎰最滿足的時刻。從盧宏鎰的言談之中可以感覺得到他吝於對太太表現那一份疼惜與憐愛，「因為陪她的時間少，就必須更用心。」家人的支持讓他在工作無後顧之憂。

盧宏鎰認為工作要認真，但是重心不能完全放在工作上，若沒有照顧到家庭，就算事業有成，生活仍不算完整。「除了工作之外，我希望能照顧家人，當然還要善待自己。」所以盧宏鎰被



▷ 盧宏鎰學長與夫人（盧宏鎰學長提供）

派到國外工作時，也總是帶著全家大小一起，形影不離，並且也將「善待他人就是善待自己」的概念分享給部屬們，一支無後顧之憂的工作團隊，當然更能夠踏出堅定穩固的腳步，永續經營，人生金三角——事業、家庭以及自我三者兼顧，才算是成功的人生。

未雨綢繆的生活哲學

大多數人的心態都不喜歡改變，尤其景氣不佳時，必須在環境沒變之前，就要先做改變。對專業經理人的而言，就是要未雨綢繆。「要早點出招，不要被環境逼著還擊。」在遇到問題時，盧宏鎰總是採取主動出擊，以取得優勢與先機。「無論環境給你任何難題，只要自己心裡清楚想抓住什麼，一切就會變得容易。」即使產業如何變化、職務如何調動，盧宏鎰總是老神在在，從容以對，並且將專業經理人的精神發揮到淋漓盡致，鞠躬盡粹。

正因為長期在國外工作，盧宏鎰比其他人更能體會到世界情勢之瞬變，因此，他認為，大至國家、企業，小至家庭、個人，領導者應設定一個明確的目標，首重掌握眼前，提出具彈性的計畫，以因應未來眾多突發情況。「目標的達成，不是只有一條路。」這就是盧宏鎰所認為的不執著的彈性人生，這種無所求的態度會帶來幸福知足的生活。「這不是消極或可有可無的心態，而是用一種豁達的心胸去體會人世間萬事萬物的無常。」只要能積極地培養實力與保有健康的心態，就不必冒孤注一擲的風險，保持思想上的彈性，可以讓你處處吃得開，事事勝任愉快，如此，便能過著如同盧宏鎰一般快活愜意的人生。

做對得起自己的事

在工作上，盧宏鎰講求專業精神的完全發揮，而身為一個經理人的專業即為視公司、股東及員工的利益為最優先。也許有人會問：那誰來照顧經理人的利益呢？盧宏鎰笑著說，「只要照顧到這些人，自己的利益也會隨之而來。」盧宏鎰對自己的期許就是「做對得起自己的事」。即使再困難的決定，秉持著這個大原則堅持下去。

三年前，盧宏鎰遭遇了生命中的一件大事，就是其所領軍的宏碁國際

是宏碁集團第一家上市公司，卻也是第一家遭遇下市的命運。回想當初上市的原因，乃是施振榮先生希望各子公司不僅業務獨立，甚至在財務上也能自給自足，好讓宏碁集團未來之路能夠在穩紮穩打的基礎下，走得更加順暢。「選擇二〇〇〇年在新加坡下市，對於一個專業經理人而言，是一個痛苦的決定。」突如其來的改變，讓公司從上到下都瀰漫著一股不安的氣氛，「公司明明做得不錯，為什麼好端端突然要下市？」這幾乎是當時公司裡每一份子心中的疑問。但是一個決定的背後必有其蘊涵的深意，盧宏鎰從整個電子產業體系為考量的出發點，「宏碁國際和宏碁電腦都上市，等於把食物鏈分成兩半。」在景氣熱時，兩個公司都能賺錢，讓各自的兩組投資者能獲利，當然沒有問題；但是隨著景氣轉冷，且電腦產業逐年已臻成熟，利潤空間遭到壓縮，若是二邊都要維持一定比例的獲利，實屬不易。因此，為因應PC產業變化，公司最後決定只維持一家上市公司，以期能夠整合產品的生產、銷售和售後服務的一貫性，所以選擇讓子公司—宏碁國際下市。雖然下市，但此舉讓公司反而賺錢，以現在的經濟狀況而言，PC產業比起三年前更形惡化，因此宏碁國際下市的決定，可說是管理階級們洞燭機先的明智之舉。

登上更高的山巔

盧宏鎰在宏碁國際下市之後，從PC（個人電腦）轉進VC（創投），對他而言，是一個全然未知的嶄新領域—投資管理顧問。「人生有很多事是無法一一妥善規劃，因為沒人知道明天會發生什麼事。」盧宏鎰說剛開始接手時，對VC也不熟悉，但後來愈做愈有趣，一切也就漸漸上了軌道。

從高科技產業轉進投資管理，盧宏鎰笑說自己是誤打誤撞，但如今的他，也闖出了自己的一片天空。「我喜歡學習新知識，不害怕接觸新事物，因為這樣可以開闊我的眼界。」不再侷限高科技產業，現在的工作必須對不同產業都要涉獵，例如：金融、生化科技等等。盧宏鎰如同登上更高的山巔向下俯視，評估三、五年後哪個產業會展現潛力，「我在看哪個池塘比較大，大池子裡才會有大魚嘛！」。提供正確的投資訊息與評估判斷給投資者，正是盧宏鎰的專業所在。

VC這份工作，讓盧宏鎰如魚得水般地樂在其中，「除了金錢投資之

外，我還能貢獻過去廿年累積的工作經驗，讓我很有存在感和成就感。」不論在為人處世或是工作職場的表現，盧宏鎰秉持一貫彈性變通的信念，以四兩撥千斤的柔性姿態，將無情的環境給予的招招強硬難題，漂亮地應刃化解，迎向如同他自己的笑容般開朗、自信的明天。

※本文轉載自聯經出版社 2002.4 出版之《竹湖風雲錄》



▷ 盧學長全家福（盧宏鎰學長提供）

盧宏鎰學長小檔案：

學歷：交通大學電子工程學系 1975 年

經歷：宏碁國際董事長兼總經理

宏碁國際工程師、業務經理、執行長

現職：智碁創投董事長