

# ViewSonic 亞太區總裁暨 中國區總經理——林中庸

## “明天就不做了”的決心， 讓 ViewSonic 成爲中國第一

林志翰 採訪撰文

曾在台灣 EPSON 服務長達十六年的林中庸，被媒體譽為「台灣印表機之父」，2002 夏天年飄洋過海到大陸接任 ViewSonic（美商優派公司）中國區總經理，擔負起優派企圖拿下中國顯示器市場第一的舵手，在他之前的六位中國區總經理平均任期不超過八個月，在那時 ViewSonic 在中國的液晶顯示器（LCD Monitor）市場佔有率還排不上第十名。

林中庸上任後的第四個月，亦即 2002 年底，ViewSonic 的 LCD 螢幕銷量突破了一萬台，是剛接任時的五倍，營業額是八月份的三倍；時序再拉到 2003 年，ViewSonic 已蛻變為首季的 LCD 顯示器銷售額第一名，隨後獲頒「2002 中國經濟貢獻年度新聞人物」，更在年底被拔擢為優派亞太區總裁。

看著代表 ViewSonic 企業識別標誌的三隻胡錦鳥，林中庸說：「我相信這是有可能做到的，花了時間找出問題後，根據我自己的判斷，要做中國市場的 No.1 是有機會的，雖然其中歷經許多甘苦，但我始終相信自己能達成。」確立目標，傾力達成，是這位專業經理人堅持的處事態度，也是勉勵交大學弟妹的誠摯建議。

### 活力充沛的大學生活

**林** 中庸畢業於 71 級航運技術系，特別的是，航運技術系只有十二屆，在民國 69 年調整為運輸與工程管理學系；他笑著說當時就讀交大選擇這樣的科系，其實是對船上的生活懷有浪漫的憧憬，航運技術系顧名思義，所學的內容其實都跟航運相關。林中庸提到，「回想起來郭南宏校長很有遠見，規定我們一定要修輔系，



照片提供 / ViewSonic International Corporation

航海組要修電子工程系當輔系，輪機組修機械系當輔系，所以基本上都有念相關電子、電路等相關的基礎課程。也讓我們航運系的同學，日後有機會跨足到不同的領域，雖然學的不是那麼深入，但至少具備基本的概念。」

對於交大的校園回憶，林中庸開懷地介紹：「我們這個系其實好像是體育系，運動風氣很盛，入學後我們就拿到新生盃的棒球、籃球冠軍，我們甚至還是拔河冠軍，反正就是很多運動項目都得冠軍。剛好班上有一些以前打過亞青盃籃球賽的國手，這些以前打過校隊的各方好漢都在班上，也因為這樣，所以大一到大四的系際盃籃球賽我們都是冠軍，班上成員更分屬不同的校隊，代表學校參加大專盃、梅竹賽，我本身也參加棒球和籃球的系隊。在我的印象中，我覺得我們的體育很好，運動量很夠。」

憶及和同學們從前的「豐功偉業」，林中庸透露出神采奕奕的眼神和笑容。

另外一個很特別的“操艇課”，也是讓人回味無窮：「因為我們是航技系，每週都有一堂“操艇”的課，剛開始是在竹湖，但後來因為湖太小，於是轉移到青草湖去。青草湖有個水庫，每週都去一次，好像去郊遊一樣，這個課就是很輕鬆，在秀麗的風景區划划船，這是我們獨一無二的課程。」林中庸和同學之間深厚的感情就是在這些體育競賽和課程中逐漸累積。

語音電子書生動的講著故事，讓孩子們在歡樂中學習新知；數位相機捕捉影像，鐫刻下美好時光，無國界無距離的傳遍全球的每個角落；輕巧如筆的電子隨身聽，讓優美的音樂伴隨你左右。

# 全心投入·實現理想

“凌陽是一個可以讓你全心投入，實現理想的地方！”

創立十餘年來，凌陽科技將創意與科技結合，以微控制器、DSP、聲音處理、影像處理、圖形處理、通訊軟體、軟體設計...等核心技術，成功地設計開發出上億顆晶片以及完整解決方案，廣泛的產品應用，引領各類消費性電子產品不斷創新，實現“科技落實生活”的企業遠景，今天的凌陽科技不僅是台灣最大的消費性晶片設計公司，且是全世界前20大晶片設計公司。

穩健的經營策略，愉悅的工作氣氛，貼心的員工福利，我們提供一個樂於分享且豐富多元的最佳環境，讓您在人生舞台上盡情揮灑！



如您想更深入瞭解凌陽科技的相關徵才訊息請洽詢網站 [www.sunplus.com.tw](http://www.sunplus.com.tw)

凌陽科技股份有限公司  
Sunplus Technology Co., Ltd.

臺灣新竹科學工業園區創新一路19號

Tel: 886-3-5786005

Fax: 886-3-5786006

# Master

Master 矽晶體電子有限公司

專注於半導體通路的彥陽科技，乃是由交大計算機工程系67級學長吳銘雄創立於1995年。當時資本額五百萬，員工5人，產品線僅有Lattice。2004年初，彥陽科技資本額增加為一億六千二百萬，年營業額大幅成長至十二億五千萬，台灣員工54人。台北、新竹之外，大陸共有五個據點，包含包含數位、通訊、影音與光電等25條產品線。我們預計2004年彥陽的業務仍將持續大幅成長，因此我們亟需下列人才：

## IC 銷售業務 新竹及台北

● 大學以上畢業

● 英文聽寫流利特佳

● 具有 IC 銷售經驗 (如: 產品推廣、客戶服務、客戶關係維護、客戶培訓等)

● 請 e-mail 履歷至 [kevinlin@pmaster.com.tw](mailto:kevinlin@pmaster.com.tw)

● 台北職位負責 VME 相關產品推廣與支援

● 請 e-mail 履歷至 [kenchen@pmaster.com.tw](mailto:kenchen@pmaster.com.tw)

## IC 銷售業務 大陸據點

● 大學以上畢業具有相關專業證書

● 熟悉 Windows 或 Linux 操作系統

● 英文聽寫流利特佳

● 負責 Video 相關產品推廣與支援

● 請 e-mail 履歷至 [kenchen@pmaster.com.tw](mailto:kenchen@pmaster.com.tw)

## IC 銷售業務 新竹及台北

● 大專以上畢業

● 個性活潑外向

● 有興趣從事電子業銷售工作

● 應徵新竹職位請 e-mail 履歷至 [kevinlin@pmaster.com.tw](mailto:kevinlin@pmaster.com.tw)

● 台北職位 e-mail 履歷至 [deanwang@pmaster.com.tw](mailto:deanwang@pmaster.com.tw)

## 學生時代的跑船體驗

既然念的是航技系裡的航海組，就必須上船體驗何謂「跑船人」的生活，航技系的學生從大二的暑假開始都要上船實習，每年暑假的那兩、三個月都在船上度過，林中庸打趣的說：「當時交大對頭髮還是有要求，但實習時在船上沒辦法剪頭髮，所以實習回來都披頭散髮，甚至快要到肩膀，只要在校園看到頭髮很長像流浪漢的，就是我們系上的學生。」

實習的過程很有趣，在那個時代一般人也不見得有機會出國，反而航技系的學生利用實習的機會去了不少國家，例如澳洲、美洲、歐洲或是中東一些很陌生的國家也有人去過。回來之後彼此分享到這些地方的經驗，講起來的故事是一籬筐，如今回憶起那一段歲月，林中庸的眼裡滿是濃濃的回憶，「在船上沒事時，就看著一輪明月，或是繁星點點，看著日出日落，真是很特別的日子，」或許有人覺得單調，但林中庸卻覺得那段單純的生活非常愜意，非常享受！更重要的是，這讓他的學生生涯多了不一樣的經歷，看到不同的人，加強了外語能力。還有結交了一些特別的朋友，像是逃犯、或是以前做流氓的，甚至還有帶著一個小包就上船的偷渡客也屢見不鮮，增添他不少人生的閱歷。

儘管很能適應海上生活，畢業之後也去考了「三副」（船上的高級幹部，協助船長處理船務）執照，但最後林中庸並沒有選擇“上船的工作”，而選擇了擔任香港百佳超市（Parknshop）總經理特助。特助的工作除了一般的瑣碎業務外，也得負責公司相關貨船（Parknshop 本身亦經營貨船生意）的事務，甚至還要管超市內的麵包房如何賺錢，這些經歷，讓林中庸對於 P & L (profit and lost) 運營有了初步的概念。

## 在 EPSON 的所得與所聞

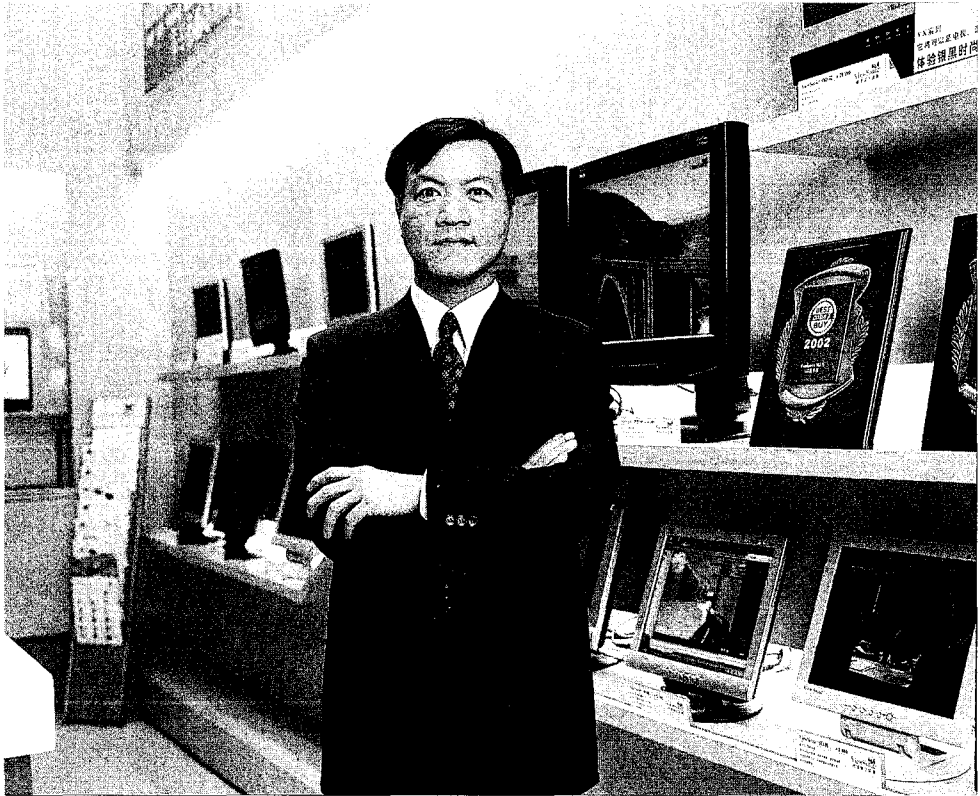
隨後林中庸到 EPSON 工作，這一待就是十六年，也是從 EPSON 開始他的營銷長才，「在 EPSON 期間，我經歷了一個外國企業來到台灣發展的過程，這個經驗就好像是現在帶著 ViewSonic 到中國發展的翻版」，林中庸補充說道：「台灣 EPSON 從當初十五個員工的規模，到兩、三百人的公司；如今在中國市場的發展，很多經驗都是借鏡台灣 EPSON，唯一不同的是，中國市場的規模要遠比台灣大上許多。」

林中庸認為 EPSON 的日本上司做了一項不錯的示範，他們很樂意授權給台灣的幹部去執行業務，同時在訓練及引導新進員工時，能夠以身作則，「就像教小朋友疊積木一樣，我教你做，做一次給你看，再讓你自己做一次，做得好的話就

給予鼓勵。」事實上在培養人才時，這個過程很容易被忽略，「帶著你做」一方面是以身作則，一方面是比较能培養革命情感，他覺得人跟人在一起努力，這種情感的氛圍很重要。

二〇〇一年八月林中庸離開EPSON，轉換跑道加入ViewSonic，最

主要有兩個原因，一是因為在同樣的環境待了十六年，林中庸在EPSON負責的是自有品牌的產品，在這麼長時間的參與後，大部分的人事和業務都已經很穩定，他表示：「到後來我覺得我的工作蠻輕鬆的，要再求突破好像也遭遇到了瓶頸，我是個比較喜歡做一些突破和挑戰的人；另一方面，中國大陸的遼闊很吸引我，不去瞭解看看中國，我會覺得滿可惜的。」ViewSonic基本上是個行銷自己品牌的公司，和原先EPSON的背景相仿，但ViewSonic本身不負責製造產品，而完全只行銷這個品牌，也就是做一個水平整合者，不一樣的歷練和學習機會讓林中庸想到新的環境挑戰看看。



照片提供 / ViewSonic International Corporation

## ViewSonic 中國的台灣火車頭

二〇〇二年的八月一號，林中庸去報到時，ViewSonic 液晶顯示器在中國的市場佔有率的排名還排不到前十名，儘管在美國、台灣市場，ViewSonic 是口碑極佳的顯示器品牌，但進入中國市場後卻始終不太順利。

林中庸上任後的第一步是跑遍上海最重要的幾個重要的電腦賣場，找出了「價格太貴，卻又讓消費者認為貴得不合理」的病根。隨後調整售價並進行一連串

的促銷活動，接著比起他牌，提昇更讓人滿意的保固服務後，ViewSonic 在二〇〇三年的第三季時，LCD 顯示器的銷售數量和營業額一躍成爲中國冠軍。

林中庸認爲有幾個重點是：「我們把目標設定得很清楚，當時一去就表明，『我們要成爲二〇〇四年的 LCD 顯示器銷售冠軍！』這樣的一個口號，讓我們在開始執行後續業務時有個準則，而這個目標又對當時媒體有所宣示，也就是說具有公關的價值，即便許多媒體質疑：『你們憑什麼爭冠軍？』那也沒關係，至少我們不會像之前那樣擺盪，而有很明確想達成的目標，慢慢的一步一步去執行。當然，在追趕的過程中是下了不少苦工，但在從公關及凝聚士氣的角度上，這是個好的開始，讓公司裡外知道，今年我們要有所作爲。」

第二個，ViewSonic 在銷售通路上做了很大的調整，林中庸發覺當時他們的通路商存在結構不合理的問題，缺少競爭機制，缺少適合做大量產品分銷的通路商。但在調整通路商的過程中，他道出一個訣竅：「『重點是不是在業績不好的時候大刀闊斧地換通路商，而是在業績好的時候換。』因爲這樣才不會引起反彈，因此在剛開始的幾個月，我們跑了很多電腦賣場，做了一些促銷活動，讓現有的通路商業績翻了一翻，此時才是我開始行動的時機。選在這樣的時間點調整更換通路商，除了不想落人口實，好像“新官上任三把火”，剛到任就沒來由的換通路商，難以讓對方信服，要更換時對方要求的條件也多；另一層的考量是，當業績增加後，自動跑來表達配合意願的通路也多了，我們在通路上的選擇會隨之變多，有更多的籌碼能擇優篩選。」

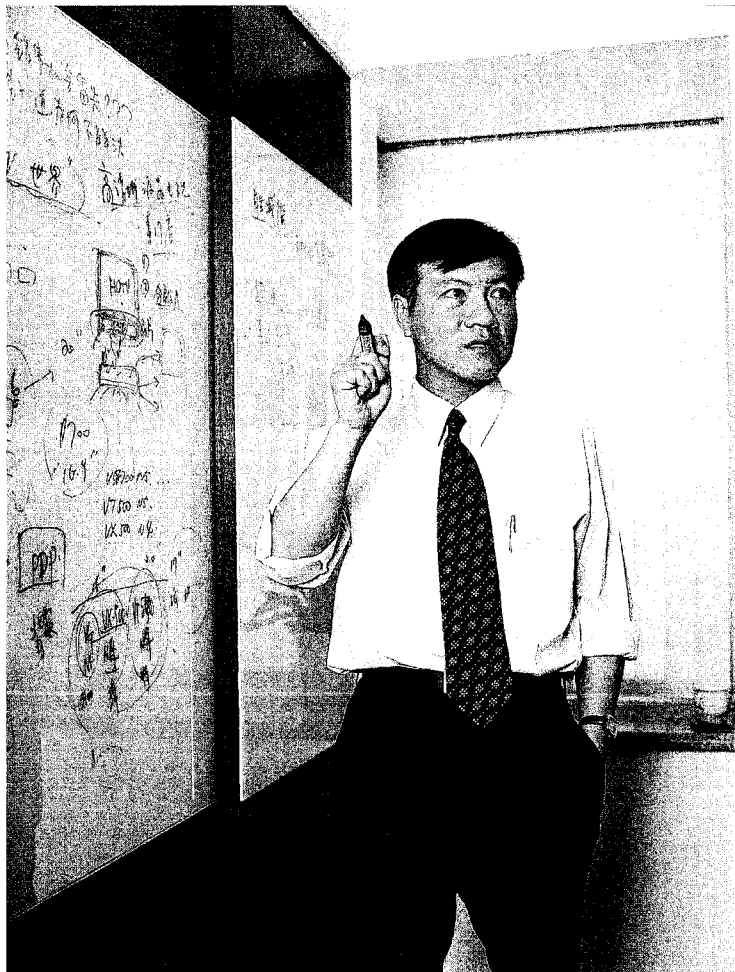
第三個重點是在內部組織上做了有效的調整，更換了一些原先被認爲是不可能離開的幹部，人事上的一些流動讓員工們有所啓發。

## “明天就不做了”的決心

在聆聽林中庸敘述 ViewSonic 如何在中國反敗爲勝的脈絡時，不禁讓人體會到做爲一位專業經理人所要承受的壓力且思路上必須力求清晰的特質，林中庸認爲在接大中國區總經理後，他沒有去在意壓力的大小，「我常跟我的同仁講說，我是抱著“明天就不做了的心情”，我只做到今天，但要把事情做到完美。以前 ViewSonic 的同仁很怕丟掉工作，但我不覺得我們是在做一份工作，我們其實是在克服一項困難，證明我們的計畫是可行的，我也希望和同仁們都有這種共識。」

透過每個月寫一封信給同仁的方式，告訴大家到目前爲止，整個團隊有哪些優點值得鼓勵，又完成了什麼進度，慢慢把理念傳送下去，「而我一定要以身作則，上半年我幾乎很少在八點以後上班，我肯定是公司每天前三個進辦公室的，





照片提供 / ViewSonic International Corporation

讓大家知道“Middle San”（公司同仁對林中庸的暱稱）真的是來和大家一起打拼的。」

「至於接任這工作要承受多少壓力？我並不覺得這是個壓力或逆境，反正我存著『明天就不做了』的想法全力以赴，不考慮做不好的後果，不要怕丟了工作來推展業務，結果反而是好的，」林中庸堅定的說。

### 與在地員工拉近距離

除了訂定明確可行的目標外，鼓勵員工也是一個很重要的訣竅。林中庸喜歡不定期給員工小小的獎勵，可能是實質的或口語上的，嘗試和員工拉近距離。

去年九月份 ViewSonic 中國單月銷售額破了一千萬美金，一開始時一個月只有兩百萬，花了十一個月終於突破這個目標，林中庸做了一張獎狀給員工，獎狀上面寫「紅軍不怕遠征難，千萬美金值等閒」，他解釋道：「我引用紅軍是因為 ViewSonic 本身的代表色是紅色，我們在大陸市場衝刺就像解放軍的紅軍一樣開疆拓土，這句話的典故是來自於毛澤東在兩萬五千里長征時說的。給大家這張獎狀時，大家都覺得很有趣，『台灣人怎麼會引用毛主席的東西？』很融入當地的文化，當然這只是一個拉近距離的方式，能夠和中國當地的員工逐漸熟悉後，大家也會比較支持我。」

### 勞逸結合的新希望

閒暇之餘，林中庸喜歡打高爾夫球來抒放身心，高爾夫對他來說不只是運動，還有調節心情的效果，「因為心情要很平靜，球才打得好。」碰到狀況時要保持冷靜去排除，也是很不錯的練習，因為平常工作的狀況太多了，保持冷靜很



重要。

目前身兼亞太區總裁和大中國區的總經理，林中庸坦言：「目前我覺得我沒有“勞逸結合”，沒有辦法兼顧工作和休閒。」因此，接下來日子，林中庸希望在一年之內把目前 ViewSonic 中國的組織弄得很穩固，希望可以找到適當的人選接任大中國區總經理的位置；同時也期望可以找到“贏”的團隊，「公司目前的產品在 IT 產業是比較傳統的商品，未來開發新產品會需要新的團隊，」他補充說道：「我希望能再在組織調整好後，我可以多一些時間在我的休閒活動上，因為人畢竟是血肉之軀，沒辦法永遠上緊發條；況且在勞逸能結合的狀況下，人的創意和抗壓性也會比較提升，這是我接下一兩年的期待。」

## 必須釐清對於一份工作的目標與期許

對於交大學弟妹，林中庸有很中肯的背景剖析和建議，「現在回過頭來看，不像當初六十幾級的學長現在都是大老闆，我們七十幾級的同學現在多半都是專業經理人，可能也因為時機的因素比較少人創業，未來年輕人出來要自行創業恐怕機會更少。」

他認為雖然現在交大學生到園區工作的機會很多，但倒是建議後輩多換幾個工作，兩三年換一個工作，多接觸幾個不同的產業，在三十歲之後定下來，「重點是知道自己要什麼，不應該只是高薪而是求取產業的經驗、人際的關係，要的是建立自己的信譽。」

林中庸再三強調訂立目標的重要性，他認為社會新鮮人畢業後最好能先規劃這幾年想過什麼日子，訂立目標是長程或短期的都沒關係，「我的作法是訂立目標以後，就一定要執行，而且最好是把目標寫下來，放在顯眼的地方，說起來很簡單，但要真的徹底執行很難，但若真的就做一次，當達成目標後，感受到維持毅力的喜悅，後續要再持續努力就不難了。」

訂下目標但沒辦法確實執行，是許多人的通病，林中庸在這方面的堅定更讓人見識到身為頂尖經理人的毅力，相信在由他擔任火車頭角色的 ViewSonic 中國，往後會有更亮眼的表現。

### 林中庸學長小檔案

學歷：台灣科技大學 EMBA

交通大學航運技術系 航海組

經歷：美商 ViewSonic 公司 中國區總經理

台灣愛普生公司 影像事業群總經理

香港百佳超市 總經理特別助理

現職：美商 ViewSonic 公司 亞太區總裁暨中國區總經理