

創業惟艱 守成更難

群聯電子總經理——潘健成

張菀倫 採訪撰文

我們所知道的潘健成，是有著令人欣羨成績的群聯電子總經理。群聯電子目前佔國內 flash 控制晶片市佔率高達 95%、全球市佔率超越一成以上的興櫃尖兵，正是潘健成和伙伴們在 2000 年起自工研院育成中心胼手胝足發展出來的亮麗成果。

誤打誤撞踏上創業之途 困難重重

在 外人眼裡看來，可能以為一家能夠此般成長快速的公司，背後必然有著自學生時代便野心勃勃摩拳擦掌、亟思創業的經營團隊。但是被問及當初為什麼會有創業的念頭？偏著頭想了一下的潘健成略顯不好意思的答出令人意外的答案，「誤打誤撞吧！」他笑著說。

起初因就讀研究所時，跟隨著教授與產業界進行合作，因此畢業後潘健成也沒有多想便理所當然的就進入企業上班。一年多之後，卻逐漸察覺自己與公司經營階層的理念大有差異，但由於公司不同意離職，加上僑生身份受到工作證上的限制較多。無法順利另謀他職的潘健成在公司建議與資助下，與原先的團隊成員獨立出來作為服務母公司之用的子公司。未料成立未久母公司便決定撤資抽身，「所以我們面臨兩個選擇，看是要各自鳥獸散另謀發展，還是要重新集資走下去。」於是，選擇了後者的潘健成便意外的趕鴨子上架，在千禧年開始了艱辛的創業路程。

堅持絕不放棄 終至開花結果

彷彿心有餘悸般，潘健成嘆了一口氣，「剛開始的時候真的非常辛苦。」

首先便面臨資金籌措的困難，團隊成員一半以上都是僑生，所擁有的不過是工作兩三年存下來的錢，對於公司籌資的幫助並不大。但潘健成感謝的說，幸好獲得了一些長輩們的幫助與支持，讓今日的群聯電子能踏出第一步的雛形。

其次便則是人才的短缺，由於原先的團隊成員人數並不多，勢必要招募新的工作伙伴加入，「因為我們只有幾個人，做到死也是這幾個人！」潘健成笑著。雖然曾經試圖邀請一些學長，但卻因為公司不被看好而遭拒絕。「還好承蒙工研院看得起我們，」群聯進駐了工研院育成中心並接受院方輔導，踏出了第二步。

另一個要面臨的狀況隨後很快的出現，便是與銀行交涉的難題。潘健成回憶道，群聯實際做出產品以後要開始進行買料，問題就出現了。好比當初跟華邦電買，「可以是可以啊，但是你買一塊錢就要付一塊錢出來。因此一定要現金，要不你就抵押。」但是群聯原先籌措的三千萬股本在做出產品之後便花去三分之二，剩餘的根本就不足以支付買料成本，而潘健成等人當然也沒有房地產之類可供抵押的資產，潘健成打趣的說，「我們都是什麼也沒有，就人一個命一條。」後來藉由育成中心的引介之下，一家銀行一家銀行的開始奔走，終於逐漸地從當時的五百萬累積至今日的五億額度。

對於今日的成績，潘健成歸功於群聯電子引以自豪的先進技術與正確的產品發展走向，以及團隊成員的團結努力，年輕肯拼、心無雜念，「沒有什麼訣竅，反正從早做到晚，再從晚做到早，」一步一步的根基奠定就能就越做越好。

經營領導風格快狠準 強勢背後是承擔責任的決心

私底下並不多話的潘健成，明言自己在工作時是偏向強勢霸道的領導風格。他認為企業的主要目的在於創造利益，且營運上往往需要在短時間內依據少量資訊而做出決定，「太過民主的話意見反而太多。」人多口雜，後到來往往變成三個和尚沒水喝的窘境，對於公司營運上反倒形成障礙，是身為總經理的他最不樂見的情況。

潘健成說，這樣的領導方式難免有其受人爭議批評之處，所以他更鞭策自己在做決策時要膽大心細的進行更多點線面的考量，也適度的考量部屬的建議。他強調，強勢的話也就相對表示自己要有承擔責任的決心，不是一味的蠻橫強勢。而且一旦發現決策的執行上有所不對勁，「不行的就不行，該放棄的也要當機立斷，」這才是強勢領導的深義。

以冒險精神創業 用務實態度守成

面對外界對於潘健成不到而立之年便創業成功的欣羨眼光，他自己卻有著完全不同的看法。對於「創業成功」的定義，潘健成舉例說明，若資本額三千萬，第一年即便賠掉兩千萬，第二年賺回來打平的話就足以稱作創業成功了。

創業成功不是最困難，更難的在於之後的「守成」與「進步」，「第一個月賺十萬，第二個月賺二十萬，」潘健成淡淡的嘆了口氣，「這個就很難了」。

他接著表示，不是在人前故意要表示謙遜，但是自己真的沒有什麼感覺到所謂成功有多麼美好的喜悅，因為創業成功之後的守成還有很多路要走。「除非哪天不做不玩了，像很多美國公司創業成功以後用高價賣出，高高興興的拍拍屁股走人，他們才會覺得創業讓人上癮。」對於照顧公司全體員工有著一份責任使命感的潘健成，心中還有著許多想達成的目標。他低著頭扳扳手指頭一一細數，「要讓公司更茁壯發展、技術更紮實、市場佔有率更高、獲利要維持並成長.....」，笑說這是一條壓力不停倍增的不歸路。

意外與交大結緣 卻慶幸獲此運氣

進入交大就讀並不是潘健成原先的第一志願。身為馬來西亞僑生的他坦白表示，「在馬來西亞選擇留台的話，最有名的就是成大。」但他在學長建議下也將交大填入了志願表中，放榜後進入交大控制工程系（現已更名爲電機與控制工程系），便這樣開始了他與交大的深厚緣分。

很幸運的，交大固然不是當初的首選目標，但潘健成後來卻感到十分慶幸能有這樣的意外。地處偏僻的交大無疑地阻絕了外務玩樂的打擾，學術研究紮實，而校友間的高度凝聚力也讓潘健成進入產業後獲得許多助益。他認爲自他畢業之後學校的變化非常的大，而且都是朝好的方向邁進，因此近年來他也常常參加如璞玉計畫等各項活動，希望能盡一己之力回饋母校。

人格培養比成績單重要

脫離學生生涯的五年來，潘健成從當別人的員工到現在自己面試員工，不同角色轉換的經驗讓他不禁想對年輕學子提出一些建議。他認爲在學校時要在課業方面打好基礎，「當然不是說你一定要是第一名，不過該會的東西總是要會。」台灣與美國的學術導向不一樣，我們以工程實務爲主，所以他建議學弟妹們在學校時多多少少要找機會磨練實做技巧。此外，語言永遠是打開視野、通向世界大門的良好工具，尤其最常用的英語更要能提升至具有一定程度的溝通能力才行。

但更重要的是，「在學校一定要培養出完善的人格！」潘健成慎重的說，「我應徵人其實不太看成績單」。他解釋，不論是成績多麼名列前茅的學生，一旦進入產業界工作勢必需要再學習，不囿於既有的知識，受限於現存的技巧，所以「再學習」的能力很重要。

而這其中，又包含了與他人相處溝通的能力，尤其許多工作都是以團隊合

作的方式進行的，「你自己很厲害沒有用，還要讓別人能夠知道你的想法，而且你自己也要有能接受別人想法的胸襟，」偏執或鑽牛角尖的個性在群體工作中往往會連帶影響他人，而對作業進度造成阻礙。

憂心科技游牧民族現象 呼籲年輕學子三思

潘健成憂心的提出，台灣市場有一個很大的缺點，學校裡面也瀰漫這股風氣，也就是科技游牧民族逐股票而居的趨勢。他舉例，十年前到六年前，就業市場上最熱門的公司是台積電與聯電，接下來是聯發科、威盛，有一陣子是華碩、廣達等等，「反正那一年誰股價最高誰就最熱門。」

潘健承認為這是非常不健康的心態，坦承自己也曾經有過這樣的想法，所以更語重心長的以過來人經驗為學弟妹們提出建議。他認為學生剛開始找工作的時候不應該著眼在股價上，更需要考慮的是這份工作是否能讓你學習到更多，「如果你有學到，你還怕以後沒有別家公司捧著股票來找你嗎？」

他聘募員工時潘健成也會特別檢視對方過往的工作履歷，對照後發現許多人的確都是逐水草而居般的循著股價來更換工作。他指出，由於科技業的變動劇烈，「公司今年給的股票是一百塊，問題是等到你可以賣出手的時候還有剩這麼多嗎？」。

與其過份計較股價，「不如好好把技術學好，就不怕公司倒掉。」潘健成以自己為例，只要認真做就能得到別人肯定，「我從來不會去想我是不是幾歲要退休，而是想要如何能把現在的工作做的更好。」一百個零件只要有一個出錯，整台機器便無法運轉，因此致力於自己的工作、不停的檢討改進，才是我們能為自己儲存的最好資產。

台灣已成第二故鄉 深切期許能更上層樓

從馬來西亞來台至今已邁入第十一年，對於台灣這個第二故鄉，潘健成認為是一個非常難能可貴的地方，仰賴了早期前輩們的諸多努力才能奠定產業能有今天的地位。遺憾的在於政治環境的不穩定往往造成人民的無所適從，他認為重點不在於兩岸問題，而是本土政府對於這塊土地上的許多政策欠缺有周慮的考量與深層的關懷。成為台灣半子的他也希望台灣能夠上下齊心，早日在國際舞台上更加發光發亮。

潘健成學長小檔案：

學歷：交通大學控制工程系 1997

電機與控制工程所 1999

現職：群聯電子總經理