

# 全球化經濟下的競爭力— 台灣如何面對贏家通吃的時代

文／圖．施宏廣

**誰**說慶祝活動只能大吃大喝？這一次電信系要帶給大家一場知識饗宴！

今年適逢交大電信四十週年，經過系上老師和學生熱烈討論後，決定和知名的今周刊舉辦一場盛大的論壇，讓大家在汲取知識的同時，也能一同歡慶電信系的生日。四月六日傍晚雨過天青，工作人員忙著引領來賓入席，熱絡的場面一掃連日豪雨帶來的陰霾。

正如電機學院謝漢萍院長致詞時所云，今晚的與談人來自台灣幾個代表性的龍頭產業，分別是：面板產業的友達光電、電腦產業的研華科技、IC 設計產業的聯發科，以及資金來源的富鑫創投。當四位科技大師群聚一堂時會激發出怎麼樣的創意？而他們又會為莘莘學子學帶來什麼樣的啟發？以下為論壇內容的整理，不難在其中發掘出四位管理大師的人生智慧。

## 萬丈高樓平地起

邱羅火（以下簡稱邱）：在論壇開始前先大家分享一個小秘密：幾年前我和老朋友蔡明介閒談時，詢問是否有合適的公司可以認股，於是他提供了一家「小



時間：四月六日晚上七點整

地點：交通大學光復校區中正堂

主持人：邱羅火（富鑫創投集團執行長，交大電信 60 級系友，右二）

與談人：陳炫彬（友達光電總經理，交大電信 64 級系友，右一）

劉克振（研華科技董事長，交大電信 64 級系友，左二）

卓志哲（聯發科副董事長，交大電信 67 級系友，左一）

## 電信四十週年慶祝論壇



▲ 到場貴賓(左起：資訊學院林進燈院長、電機學院吳重雨前院長、電信系張仲儒教授、管理學院虞孝成代理院長)



▲ 主辦人：電信系李大嵩主任

公司」，讓我花了240萬元認購200張。後來這檔股票為我的公司賺了2億4000萬——它就是聯發科！從這裡大家可以感受到企業風光的一面，但背後的辛苦往往不為人知。

今天的三位學長極為傑出：劉克振學長的工業電腦在國內名列前茅，在國外也鮮少碰到對手。陳炫彬領導的友達光電在面板業排名世界第三，代表台灣在國際間競爭。而聯發科在IC設計業是世界第五大，其中前四大都在美國，所以說聯發科是美國以外的第一大。今晚的主題是談國際競爭，這三位學長來自不同產業，先請他們談談自己的行業和歷程，如何從零開始，最後贏得國際間的肯定。

劉克振（以下簡稱劉）：從交大畢業後我在HP擔任銷售工程師，後來和五個同仁創業。研華是標準的工程師創業，從小公司一步步走向國際化。幾年後在歐洲、美國、中國和南亞設立分公司，逐漸擴展成幾個大的region，然後在地化。直到今天因應產業變革，產生了多元的價值鏈。1983年IBM發明PC，台灣從替美日代工，發展成今天的PC島，形成「電子產業群聚」和「完整的供應鏈」是很重要的原因。

從前在創業時我們並沒有所謂「遠大的志向」：我們不以拉高公司股價為目標，而是秉持交大校訓「飲水思源」的精神，一步一腳印；我相信這點在聯發科和友達光電都一樣的。

陳炫彬（以下簡稱陳）：我是個安分守己的上班族。大學畢業後我到竹北的

飛利浦上班，幾年後微處理器技術起飛，我變換跑道至施振榮學長的宏碁電腦，隨後在宏碁轉投資的明基和達基科技任職；後來達基和聯電旗下的「聯友」合併成友達光電，我便擔任總經理至今。

一般而言創業分成兩種。第一是自己創業：當你掌握技術並且有好的點子，而產品又能占有一定市場，便可以和幾個朋友一起創業。第二是公司內部創業：如果你在公司有好的表現，當公司要向外發展時，便爭取機會證明你的能力。公司內部創業的好處是能擁有母公司的資金、人才和客戶，明基、友達便是這樣的例子。

今年是友達十週年，營業額從當初投資的30億成長至今天2000億，是一段漫長的路。正如劉克振學長所云，當初創立友達時我們不敢想像現在的規模；完全是憑著務實的精神和優秀的執行力，才能今日的成果。公司同仁間流傳著一句玩笑話：「在友達沒有最操，只有更操！」這是兩萬友達人努力工作的寫照。

邱：千萬別相信陳炫彬學長的話！能在十年的時間內從零做到世界第三大，絕對不是「老老實實在上班」的人可以辦到。他們絕對是最精明幹練的一群！

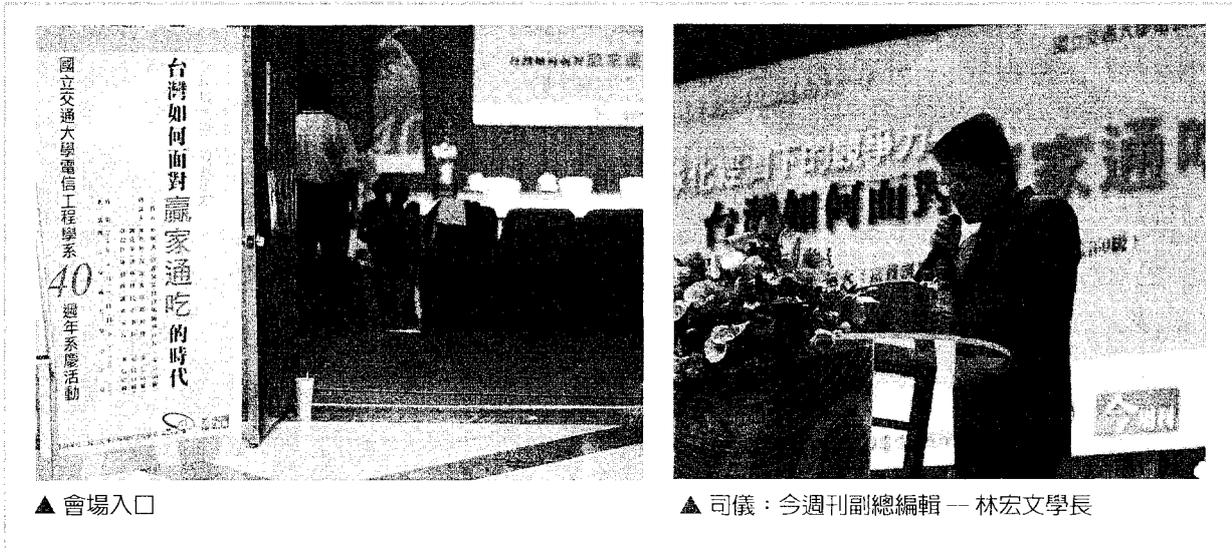
卓志哲（以下簡稱卓）：聯發科於1997年由聯電產品部門35位同仁創立，資本額2億。而今年聯發科滿九歲了，在國內外都有一千餘人的規模，其中80%以上是碩博士。和前面二位學長一樣，當時聯發科並不敢多想，唯一迫切的問題就是如何生存！於是步步地從光碟機開始，把它從「世界比較快」做到「世界第一快」，然後擴展規模，一直到今天的DVD、手機及數位電視等四條產品線。聯發科不斷把眼前事情做好，等到時機成熟，並且公司狀況滿足一定條件後，格局自然躍升。有句話說「機會是給準備好的人，」聯發科就是最佳代表。

當年聯發科成立時曾自我期許，希望提供台灣優秀人才一個良好的工作環境。在這裡員工能夠不斷地學習、發揮，並獲得期望的報酬。今晚的主題是「如何面對全球化下的挑戰」，但我想在聯發科我們是學習如何挑戰別人，把事情做到最好。

## 從工程師到經理人

邱：聯發科最令我的佩服的是他們對product的vision。從早期DVD的IC、手機到最近的digital home，不斷有新的產品。在矽谷有很多「一代拳王」，隨著某個特定產品興起，但不久就消聲匿跡了。聯發科每二到三年就有一道新的產品線，這也是他們歷久彌堅的原因。

## 電信四十週年慶祝論壇



▲ 會場入口

▲ 司儀：今週刊副總編輯 — 林宏文學長

下一個主題想請問三位學長，如何從一個工程師轉變為經理人、再成為一位成功的企業領導者？再者，當公司進行國際化時，如何挖掘及培育人才迎接更高的挑戰？

陳：有句話說：「台上一分鐘，台下十年功。」如何在平時 pick up 實力相當重要。學生不管學什麼都要扎實，僅管未來工作的內容和現在所學往往不同。

一般有制度的企業培育人才有四個步驟：選、育、用、留。「選」是找到適合公司的人才，要能夠適應公司的文化和風格；在友達の徵才平均錄取率約 5%，就是一個嚴格的淘選過程。「育」是讓員工快速適應公司 operation、技術和管理平台。「用」是提供員工發展舞台，提升公司整體的競爭力，達到和員工 win-win 的局面。「留」是讓公司有足夠的條件把員工留下來，同時員工也要表現夠好、在職業生涯中不斷接受訓練。

剛進入企業的工程師應該發揮自身優勢，把握機會觀察每位主管，注意他們的 behavior，並且樹立自己的 benchmark 和培養工作觀。日後有 job rotation 的機會時要勇於爭取（儘管不是自己擅長工作領域），在經過各種磨鍊後會感覺自己不再是個 pure engineer，同時也是管理者，擁有自己的 style。

管理者和領導者 (leadership) 不一樣：管理是讓人和事情依照既定目標順利進行，但是當職位愈來愈高時，就必須為群體設立一個 common goal，替大家擘畫願景。此外在職場中應該要 open-minded，不吝將自己的想法、思考和看法與上司及同事分享，如此就能慢慢培養自己的 leadership。

卓：基本上只要工程師表現不錯就有機會升等，隨著職位攀升工作範圍愈來愈大，最後會 cover 到超出自己能力的領域；此時只有靠自己再去學習。我相信一個人的學習能力決定未來的成就，所以一個人是否能成為管理者與領導者，端看他能不能克服困難，隨著每次任務向上提升。

Mediatech 時常感到人才的不足，因此積極地開發。聯發科教育基金會獎勵國內優秀博士班學生，提供留學獎學金，後來也獲得政府也響應。我相信台灣有很多優秀的人才，只是欠缺歷練，因此我們積極地開發並培育他們。

劉：就企業角度而言，真正優秀人才非常少見，所以常常花很多功夫在尋找、培育。我相信交大學生的資質都在水平以上，但還應該為自己設定目標，成為 A+ 級人才。人才最重要的是「人格」：課業成績並不是最重要，人才的優劣在於「熱情」、「專注」和「團隊合作」，學生應該策略性地根據這三點來學習：這裡指的熱情是對外而非對內，通常有「利他」的傾向；專注往往是成敗的關鍵，我相信許多積優公司的共同點是：一次只做一件事、並且做到全世界最好。團隊合作的重要不言而喻，單打獨鬥是成不了大事的。

在這裡提供大家研華科技的人事評等制度做為參考：

(一) top 10% ，即所謂的 A+ 人才：極為難得，他們決定了公司能否成功，因此高度注重並給予激勵。

(二) last 5% ：這是 critical 的一群，我們明確地告訴他們應該注意的地方，不努力就會被淘汰。

(三) 中間 85% ：屬於中等人才，公司不明確指出他們的評等，我們給予適當的訓練及輪調，有好的環境自然會有好的表現。

## 國際化所面臨的挑戰

邱：我想補充一點：這幾年交大學生出國留學的人數一年不及一年，是相當大的警訊。我曾參加兒子在美國的畢業典禮，在會場上看到很多華人時我很驕傲，但兒子卻說他們都是中國大陸來的。年輕人應該要跨出去和國際競爭，而不是待在溫暖的習慣領域。同樣地，我在台灣看到許多碩士用中文撰寫論文，這讓我對青年學子的語文能力感到憂心。

接下來想請問三位學長：你們來自不同的背景，卻都在國際間取得成功，在過程中曾經碰到什麼困難？

## 電信四十週年慶祝論壇

卓：國際競爭最大的特點就是贏家通吃！在企業間流行著一段話：「No.1, No.2, and out！」通常市占率在三名以外的公司都很難賺錢，面臨生存威脅。另外當公司邁向國際後，是否有足夠的能力去運作？除了基本的語言問題外，異國的文化、民情都和台灣不同，如何在最短時間適應國外的環境是很重要的挑戰。正如前面提及，專業之外的「學習」辦演了很重要的角色，所有國內外不同的事物都是學習的目標。

劉：或許因為國家形象等問題，台灣公司在美國、歐洲等先進國家往往無法找到一流外籍人才。因此研華的策略是先從母公司外派一流台籍人才，並在當地找到二流外籍人才，經過幾年建立一定的 credit 後便能慢慢招募到當地的一流人才。這是先天上的劣勢。

台灣土地狹小又四面環海，人民深深為島國觀念所囿。中國大陸、美國和歐洲都屬「平原形」的國家，腹地廣大；一個中國人可能出生於四川、在北京念書、最後來到上海工作，因此在文化上非常 dynamic。台灣學生的活動範圍小、眼界和想法都被侷限，較不容易有新的創意產生。在此鼓勵大家就算不能出國留學，至少在工作地域不要畫地自限，有外派的機會就盡量爭取，早日擺脫「島國心態」。

陳：高科技產業的市場變化非常快速，產品價格不斷跌落，成本下降是每家公司努力的目標。最常見的做法是利用規模經濟來降低成本，但前提是人才庫要充足，才能應付龐大的需求；因此公司在投資的同時也要培育大量人才。

「人」是公司最重要的資產，隨著企業規模擴大與國際化，人的管理愈趨複雜。友達很注重讓員工跟上公司的變化，時常發送 e-mail 傳達最新訊息，這是最直接、快速的方法。我們也強調同仁隨時隨地 access 資訊的能力，以確保即時完成任務。

此外友達在早期常碰到 IP（智財權）的問題，每個月都有公司控告侵權，到現在從未停過。但隨著規模擴大，友達也建立起自己的技術，並且有能力對外授權。

### 台灣還有哪些機會？

邱：因為工作我每年出國數十次，對於國際化有一點心得：即使同樣是華人，各國員工的 mindset 都不一樣，在新加坡、大陸的華人就截然不同。大英國協所訓練出來的人才，例如香港，會很注重操守；而文化水平較差國家的員工會盡

量占公司便宜。

接下來想請問三位學長：除了工業電腦、光電和半導體外，台灣還有哪些機會？這對台下學子會是很重要的參考。

劉：就我觀察，現在的機會比起我們創業那個年代還多，但是內容已從產品導向轉為服務導向。80~90年代的產品是以技術為主，能做的別人多半都做了；二十一世紀盛行的是服務業（不是指餐廳等傳統服務業），通常是鎖定某顧客或特定的顧客群，幫助提供「價值」，包括產品、服務、內容……等，最著名的是蘋果的 iPod。它原先只是一個電子產品，但背後的網站和交流平台賦予了它更高的價值。

卓：這個問題如果回歸到基本，想想「人們需要什麼？」，便能發現很多機會。近幾十年 PC 產業把許多資料從類比轉成數位，後來因為「連結」的需要促成了 internet 的蓬勃發展；而後因為人類不喜歡束縛，wireless 技術開始展露頭腳；最近 WiMax 風行則象徵人類對行動自由的追尋。

人類另一個天性是「好逸惡勞」，因此能取代勞務的機器人也被看好。有人預言 PC 產業將會風行到 2050 年，我想到那個時候世界盃足球賽的主角不是人類，而是機器人！

陳：年輕人應該培養自己的敏感度，多觀察機會是如何產生的，然後從專業和市場的角度去判斷是否有利基。一個產業的價值不在於股價高低，傳統產業也未必不賺錢。特別要注意的是，當大家都一窩蜂投入的產業千萬不要跟著做，否則只是和別人掙微薄的毛利；最好能相信自己的眼光走不同的路。最近「世界是平的」和「藍海策略」兩本書很暢銷，相信能幫助大家認識這個持續改變中的世界。

## 後記

兩個多小時的論壇在一片掌聲中結束了，也造成極大的迴響。在最後的 Q & A 時間，有人問到學長們對近年「中文化浪潮」的看法，也有同學關心企業如何在短短的面試時間發現所謂的 A+ 人才。

國家的希望在學生，學長們在畢業數十年後返校和學弟妹分享自己的奮鬥經驗，正是「傳承」的最佳表現。當我們為交大和電信系慶生的同時，也應該牢記校訓「飲水思源」，攜手為交大打造美好的明天。∞