



以經營 “Start-up” 的熱情創辦交大 EMBA 專訪首任執行長朱博湧教授

採訪·柯心滢 文·賴玟蓁

交大EMBA在業界享有盛名，在各校的評比中不僅學員滿意度最高，其綿密的人際網絡，更是吸引高階經理人爭相就讀的主要因素。但是在創立初期，並沒有任何EMBA評比資料，也沒有畢業學員人際網路的優勢，到底交大EMBA是如何在眾多大學相繼成立EMBA的熱潮當中脫穎而出？

▲上圖為風城七口組 2004.12.5，於朱博湧老師的策略課程主辦的時尚秀（楊永妙學姐提供）

友聲雜誌特別請到創辦交大EMBA學程的朱博湧教授現身說法。過程中朱老師談笑風生，為我們娓娓道來創辦初期從無到有的艱辛。相較今天交大EMBA的盛況和在業界頗負盛名的成果，更能感受到因為有前人的努力，才能有現在甜美的果實。

問：交大一向都是以電子理工相關系所著稱，當初怎麼會想要成立EMBA這樣的課程呢？

朱博湧教授（以下簡稱朱）：當初成立的最大原動力是因為電資學院魏哲和教授的大力推動。其實交大還沒有EMBA之前，台大政大已經先行成立相關系所。剛好魏教授去參加一位學生的婚禮，發現有十多位交大電資學院畢業的優秀學生都跑去念台大或政大的管理碩士，捐錢都回饋到其他學校了，這怎麼行！（笑）。所以魏教授回來就積極推動管理學院成立EMBA，讓有心朝管理發展的理工畢業生能夠回到母校繼續進修。

那時我剛好從史丹佛大學回來，我認為交大的校友網路其實並不比史丹佛差，加上園區有三分之一的高階主管都是交大畢業生，交大的機會很好，但就是缺乏一個核心來整合這些資源。

當時陳英亮教授擔任管理學院院長，就找了我、楊千教授與巫木誠教授一起來商量。但苦於沒有員額，無法成立EMBA。不過，鄧啓福校長和魏哲和教授非常支持，一口應允名額的事由他們來想辦法。所以交大第一屆EMBA有四十名，其中二十名員額是借用電資學院和工學院的博士班名額而來；另外我們把所有管院系所的招生名額成長額度通通捐出，才湊足開辦EMBA所需的名額。

最困難的員額問題解決之後，大年初三，我的助理開始來學校上班寫計劃書，向教育部申請成立EMBA，還有人幫忙架設網站、有人幫忙寫新聞稿、有人協助招生宣傳等等，所以交大EMBA的成立，可說是集合了全校之力才能夠有今天的規模。

問：老師能不能談談當時籌劃EMBA時的心情？

朱：我想可以說我是用一種run start-up的心情在籌畫EMBA。就像草創一個企業一樣，要看清楚所掌握的資源有哪些？有哪些工作又是可以外包尋求

支援的？我們知道自己的優勢和定位，只要定位清楚，就能找出合適的發展方向。

在當時資源非常有限的情況下，學校也給我很大的空間，讓我放手去規劃。我們尋求很多外界的支援，像法律課程我們找到理律法律事務所支援，經濟有台大的老師幫忙，會計方面有政大的老師協助等等，可以說有容乃大，兼容並包。

我們本身資源不足，但是可以找到外界的資源來協助辦理這些課程，讓交大本身有更多的時間和資源聚焦在策略、組織、生產管理、運籌、行銷等核心課程。另外，身在新竹科學園區，有許多半導體產業的優秀人才，在課堂上彼此交換意見，提供更多想法。我們也運用交大本身的優勢和專長，為學生設計更好的課程。

問：交大EMBA課程設計上有什麼特別的地方嗎？

朱：我們一直都抱持著虛心的心情來辦學。當時第一屆招生時，報考人數就高達兩、三百人，錄取率可以說非常低。報考人最大的特色就是學歷普遍非常高，其中也有史丹佛，南加大，德國等等的博士。教師群也很希望給交大EMBA學生最充實的課程和收穫，所以我們當時也在前校長郭南宏的協助和思源基金會的補助下，前往哈佛、麻省理工、普渡、史丹佛等學校取經，請益如何設計EMBA課程內容。

我們最大的收穫是一位哈佛教授給的建議，他說這些EMBA學生主要的學習對象並不是課堂上的教授，而是同學彼此之間的相互學習。老師和課堂case study教材等的貢獻佔五成，但是同學的影響力卻佔了更重要的另外一半。

所以我們就想，只要能集合最好的學生，創造一個環境，讓他們彼此學習，激發出來的效果一定非常好。

新竹雖然很像矽谷，交大科技管理的課程也很有名，但是我們可以把交大EMBA經營成一個更獨特的環境，你可以說老師像是facilitator，並非僅是知識的提供者，我們主要的任務是創造一個讓學生能夠自由發展的環境。

當時第一屆的學生可以說是像白老鼠一樣，因為前無古人，所以很多課程我們也是和學生做很多的互動、實驗嘗試之後再修正，例如上課時間

也是不斷的調整，加上學生的意見，才選定在每個月第一和第三個週末。

此外學生建議我們找業界先進來分享他們的經驗，所以後來我們也邀請到張忠謀、施振榮、胡定華等業界大老來授課。這些都是學生教會我們的事情，我們也很感謝歷屆學生的建議和貢獻。

問：當時已有台大、政大等校設立 EMBA 相關學程，當時老師是用什麼策略讓交大 EMBA 從眾多學校中脫穎而出呢？或者，交大 EMBA 有何特色吸引大家來就讀呢？

朱：當時我提出一個口號，叫 GIFT；就是 Globalization、Innovation、Flexible Integration、Technology——當然我們的學生也是 gifted 的一群。我們希望將交大 EMBA 素造成一個既全球化、又創新、有彈性整合的老師和學生，以及高科技管理的學程。尤其是創新，這個特點是交大 EMBA 獨有的。像我們帶學生去歐洲一個月，去鹿特丹、普渡等學校暑期學習，學生一整個月都在一起，當然很容易建立感情。

還有像是我們把課程設計在週末，學生上完課也很自然的會一起聚餐。有的甚至還成立聚會基金，畢業之後還是能夠定期舉辦活動聚在一起，聯絡感情。交大環境很樸實，同學彼此相處兩年，感情是很踏實的建立起來的。從第二屆我們就開始了解，學生相互學習，產生火花的重要性，所以交大 EMBA 的特色就是我們從不分班，招生只有一班，交大圖書館準備了兩間教室，分別給一、二年級的 EMBA 學生使用。

加上我們運氣很好，剛好台積電董事長張忠謀向鄧校長表示他受 Andy Grove 的啟發，想到學校教課。正好我去史丹佛擔任客座一年，也參與 Burgelman 教授的課程，他本身就是 Andy Grove 在哈佛課程的主持人，所以我也從中吸取不少經驗。此外張俊彥校長也邀請到施振榮先生到交大教授 EMBA，還有像是許祿寶、胡定華教授等，後來這四位業界的先進也成為交大 EMBA 固定的授課教授，對交大 EMBA 的知名度也提昇不少。

問：交大就在園區旁邊，校友也多半在科技業工作，EMBA 招生時會偏好科技業的人才嗎？

朱：交大專長領域是在電子理工科系，畢業校友也多半在科學園區工作，我們的確有半導體產業的相關優勢。過去幾年我們EMBA學生的組成，一百人裡面大概60-70人是從事跟高科技產業相關的工作，其他三十多位是來自其他產業。

但這並不表示其他相關產業的人才就不適合來就讀交大EMBA。事實上我們招收了很多非科技產業的優秀人才，比如醫生，像第一屆的張景年就是署立新竹醫院的院長，還有像是律師、會計師、金融業、傳統產業高階主管，甚至也有自行創業的企業家。

事實上交大EMBA招收的是各行各業的優秀人才。因為我們希望創造一個環境，風氣的塑造非常重要。「交大EMBA有各行各業的精英，他們彼此就可以互相師法學習。」

傳統產業可以學習高科技產業的跨國競爭，高科技產業也不會永遠都是高科技產業，需要學習傳統產業管理，即使身處高科技產業，也是需要財務金融的人才，和法律智慧財產權的管理，也需要面臨人才競爭的考驗。

交大EMBA學生的感情非常融洽，學習動機很強，自主學習的意願非常高，我想可以說是我看過最認真學習的學生。在交大我們做了很多很實事求是的個案討論，每個學員從各種不同角度切入，他們所提供的精闢見解，常令人驚嘆。比如我記得當時曾討論過矽統應不應該自建晶圓廠，學生分成兩派討論，分別從人才、資金、技術等不同面向切入，最後做出不應自建晶圓廠的結論，也非常符合後來的發展。

問：聽說交大EMBA很難考上？有傳聞說就連鴻海總裁郭台銘先生都沒被錄取？

朱：（笑著點頭）有人會覺得交大EMBA這麼有guts，連郭台銘都沒錄取，不過這是真的。當時因為郭台銘先生人在捷克接受總理召見，沒有辦法前來口試，所以沒有錄取，但這也表示交大EMBA的招生篩選機制是非常嚴謹的。

我們希望能建立一套透明的篩選機制，只要機制做好的話，就可以run很久。所以交大EMBA除了資格審查和筆試以外，考生還必須要經過六位口試委員的口試。有些來考交大EMBA的學生一看到這麼大陣仗，還

會驚呼原來交大EMBA是玩真的！我們的考試是非常扎實，非常有principle又tough的。

交大EMBA的口試很透明，曾經找過很多業界先進像是蔡力行、苗豐強、吳敏求、史欽泰、李鍾熙，還有很多校長都來當過交大的口試委員。我們也不希望全部口試委員都是科技產業出身，所以也找過很多傳統產業的董事長或總經理來當交大EMBA的口試委員。

我想就是因為交大嚴謹的招生制度，才能招到最好的學生，因為學生好，所以相對激盪出的動能會更大，才能讓交大EMBA越來越好。事實上我們已經很多年招生備取的第一名都進不來了。

問：交大EMBA學生滿意度這麼高，是如何做到的呢？

朱：我想交大EMBA滿意高主要原因有兩個，第一當然是課程設計吸引學生，交大EMBA創造的學習環境讓他們彼此從中學習到很多。第二就是學生彼此的情誼。

因為交大EMBA是每個月第一和第三個週末六日連續兩天上課，學生比較可以預先安排時間，比如工作或出差等，不像有的學校是晚上或是每個星期六，所以交大同學在一起的時間相對比較久，品質也比較好。還有每年固定一次的off-site到外面上課，大家自然而然培養出革命情感。

交大EMBA還有一個特別的後援會，本來是要叫婦聯會的。不過，也有女學員的先生想參加，所以叫婦聯會不太合宜（笑）。這些學員的另一半也為交大EMBA做出很多貢獻和支援，他們都非常支持另一半來上交大EMBA的課程。

我們特有的上課時間設計和彈性的課程安排，也讓學生比較容易安排課程和工作，再加上家人的支持，讓學生就讀交大EMBA的時候比較沒有後顧之憂，沒有蠟燭兩頭燒的煩惱。我想這些都是讓交大EMBA滿意度始終維持在高點的原因。友聲

註：朱博湧教授原為交大管理學院管科系教授，2003、2004、2005連續三年當選Cheers雜誌調查台灣十大EMBA名師榮譽。主要研究領域包括創新管理、策略管理及高科技管理。目前擔任標竿學院院長，積極參與研究並扮演企業顧問與策略智庫角色。