

## 北京十年經驗談

# 北京信必優首席執行官—黎文會

文·吳孟霖 圖·黎文會

「萬丈高樓平地起！」這句話看似平常，但在黎學長的眼中，卻是格外深刻。十年前的北京，還是農村片片，公司附近黃土飛揚，一望無際的農田，如今已成過往雲煙。現在，高樓大廈、車水馬龍，完全看不出曾經是農村的痕跡，這就是北京。今年是黎學長第十個在北京的秋天，微風徐徐，氣候宜人，正是北京一年最好的時光，也是信必優最好的時光。

### 我的求學時光

**我**來自越南，民國六十三年進入交大計算機工程系，現在已改名為資訊工程系。回想起大學的生活，讀書幾乎就是生活的全部。我們常常要寫程式，但這語法卻不像現在的C語言如此方便，當年用的是punch card，打完洞後，再用reader讀進去，偵錯非常麻煩，如果寫錯了，就得重新打洞，而我的生活就在課本和程式中度過。

大學畢業後，我又繼續在交大研究所待了兩年，並進入吳憲民教授的實驗室。研一時曾幫杜敏文教授做了一個專案，名為「中文輸入法」，老師還特別購買了第一台宏碁產品——zillog機器，它是一種八位元處理器，採用NMOS電路技術及TTL邏輯電路。在當年這些都是較新的技術，我因此有機會前往宏碁公司受訓，並見到當時的施振榮和施崇棠學長，直到今天還覺得非常榮幸。

畢業後，我選擇了一條「與眾不同」的路，來到明新工專、大華工專教了三年的書。這兩所學校都屬於同個老闆，他用兩倍工研院的薪水聘請一些台清交畢業的學生。由於我是僑生，賺錢是畢業的第一要務，所以我來到這兩所學校，並指導明新的學生參加全國程式比賽榮獲第三名，學生的表現讓我感到十分欣慰。

### IBM與我

民國七十二年，IBM成立了一個X-company，由工研院和政府指導，中文叫做

前瞻科技(New Development Company)。當時成立這間公司的目的，是為了將 IBM 實驗室的專案外包出來，交由前瞻科技負責，也就是公司內部技術的轉移。我的第一個專案是打字機內的 spelling check system，用 6800CPU 的組合語言寫出整套系統，算是一種韌體。

這個專案共分成三組，電機工程背景的人負責控制器的板子，機械工程專長者負責機器設計，而最後一組人負責韌體，整個專案為期有一年之久。第二個專案是 ATM 內部的應用程式，也就是現在常用的自動提款機，當年 IBM 把整台機器搬到竹科來，需要有人使用 FORTRAN 7 來寫程式，於是我第一次接觸了真正的軟體。

在 IBM 裡，常常會有跨國合作計畫。有一年，公司派了十一位員工到美國北卡羅納州做最後系統的測試，我也因此有了機會到美國生活三個月。這是我第一次去美國，很多事情都感到非常新鮮，尤其 IBM 是美國一間大型企業，公司制度、管理方法都比台灣先進很多，讓我大開眼界，也從中體會到企業發展的重要契機及關鍵，這些啟發對於我後來的創業有很大的幫助。

後來前瞻科技成立了軟體開發部門，並指定我擔任此部門的經理。由於這是新的嘗試，做起事來較辛苦但也較有挑戰性，我為了各種專案還特別到美國不同的實驗室參觀，並且做相關報告，從這些報告中累積知識，學習別人做事的態度及方法。隨著業務的增長，團隊人數也從十幾人擴張到兩百多人。

## 信必優的成立

1990 到 1993 年間，IBM 面臨很大的挑戰，很多競爭者如雨後春筍般出現，最大的公司就是微軟。IBM 一直以來都以出產封閉系統為主，顧客很容易就被 IBM 的產品牽制住。然而，這段期間由於個人電腦興起，開放式結構相當盛行，它不僅方便修改，也可以阻止市場壟斷，於是很多客戶便選擇購買 PC。

沒有了消費者，就沒有資金，很多實驗室因為經營不善都關門大吉，IBM 的業務也不斷萎縮。考量到整個團隊的未來，我和團隊夥伴們決定離開，另外成立一間新的公司「信必優」，英文名稱為「Symbio」，這是從生命共同體「Symbiosis」演化而來，希望客戶、員工和公司是一個生命共同體，大家一起在這個產業生存下去。

1994 年信必優正式成立，並將歐美總部設在華盛頓特區，亞洲總部設在台北。公司核心技術為軟體外包，因為我在這個行業十幾年了，最終還是選擇這個產業

作為創業的根基。此外，我們提出了一個概念「Employee Own Company」，共同創業的員工都是這間公司的股東，有福同享，有難同當，這種革命情感，無形中加深了彼此共事的意願及效率。

## 十年生聚、十年教訓

越王句踐臥薪嘗膽，十年生聚教訓，終於功成名就，信必優也是如此。1997年，公司在台灣發展已有三年歷史，由於同仁有相關經驗，加上大家努力，很快就有不錯的成果。而當時的中國漸漸開放中，很多企業進駐中國，並在那裡設點，而軟體外包公司就必須隨著客戶遷徙，所以我選擇來到北京開設分公司。然而，這才是挑戰的開始。

「萬事起頭難！」這句話給我的感觸格外深刻。首先，公司的關鍵在人，而最大的困難也是人。因為軟體外包在北京還不夠成熟，員工也沒有經驗，所以我們花了很多時間訓練，例如：品質控管、簡報技巧及人際溝通。我採用的方法是一種金字塔型架構，從台北調來資深員工，再由這些人訓練新的員工，而我就負責管理最上層的幹部。如此一來，建立了良好且具有保密性的環境後，客戶才放心地將產品交給我們。

不過當時北京發展尚未很好，很多人不願意到北京工作，於是我選擇派「二軍」過來，若單身有冒險精神，並且具備愛心和耐心，公司就優先錄取。愛心就是要關愛大陸同仁，耐心就是要悉心指導，幫助他們很快步入軌道。不過現在情勢已改觀了，北京非常競爭，只有第一流的人才可以過來，大陸員工也成長很快。

接著，為了加速公司的成長，我決定轉型成國際化的團隊，建立公司文化就



▲信必優夥伴們

變成首要任務。由於信必優受 IBM 文化影響很深，我們也承襲了很多 IBM 的制度、流程控管等方法。然而，軟體外包是智慧管理的行業，不是管理機器，所以人的管理非常重要。我對於員工的工作紀律要求很嚴格，例如：員工一定要執行公司的政策，有問題一定要提出來檢討。還有公司獎賞分明，做好的人就可以得到獎勵，做不好就有辭職的可能。

要求員工誠實、看到問題馬上提出是我特別強調的兩點，不過大陸員工常常不講，把錯誤推給別人。因為在他們的環境背景下，國營企業常常會有偷雞摸狗的事，這跟文化有關。所以我定了兩個嚴厲規則，一、看到問題不提出來，等到問題浮現時，那個人負全責。二、做事情若不誠實，他就得辭職。不誠實的定義就是說到沒有做到，沒做到時又不提出問題，等到客戶要驗收時，才出了紕漏，會付出比先前更大的成本。這樣嚴厲的管理、淘汰，大約過了四年，才建立起真正的公司文化。

## 順風而上

信必優的業務百分之八十以上都是美國客戶，百分之二十左右是中國客戶，但大多還是外商企業。除了擁有 IBM 和微軟兩大客戶外，其他美國前五百大公司的外包案件也接，不過我們並沒有幫政府做事。現在中國市場開放，機會越來越大，業務也越來越多，隨著中國這條巨龍甦醒，也間接帶動了軟體外包產業興起，對公司而言，是個很好的時光。

現在信必優已經變成一間千人以上的大型公司，在北京有七百多位員工，台北有兩百多位員工，成都有七十位員工，上海、武漢、大連還有幾位員工，公司業務分布全中國。有如游牧民族一般，企業要隨客戶移動，提供他們最直接的服務。然而，每個企業都會有所發展，我們在中國遇到的競爭對手也越來越多，如何保有優勢並且留住人才就是當下遇到的最大問題。

誠如前面而言，人是公司最重要的組成份子。保留人才就是我們第一要務，為此我訂立了三個方式，第一、員工福利和薪資位於相關產業的中等階級以上。第二、提供良好培訓課程，幫助員工終身學習、永續發展。第三、提供不同的工作機會，讓員工選擇自己想去的地方，吸收不同的經驗。不過北京薪水成長很快，成本自然水漲船高，因此我們的業務漸漸轉往附加價值高的產品，而價值較低的部份就往內陸或是工資便宜的地方轉移，希望藉此分擔成本，目前執行的成效很不錯。

公司加速往國際化的方向走，我們就希望獲得更多的國際認證，加強公司的

國際知名度，預計明年拿到 CMMI-level5 和 ISO27000 的認證，讓客戶更放心地將產品交到我們手上，並且保證機密資料不會外洩。這就是我們積極要達到的目標，隨著全球化的影響，競爭對手已經不只在中國，更遍佈整個世界，唯有不斷的設定目標，加以突破，才能夠面對這瞬息萬變的產業環境。

## 十年前和現在的北京

分享完工作經驗，我想跟大家談談對於北京的看法。剛來北京時，路上常常看到很多馬車、牛車，加上塵土飛揚，感覺非常髒亂。胡同是北京的特色之一，當初可是隨處可見，我還記得公司附近都是農村，很難想像現在已經是高科技園區。這十年改變很多，每隔幾個月就有一項新工程，街道變新了，綠化程度越來越好，加上地鐵的興建，整體上已比十年前好很多。

此外，談到北京的年輕人，第一件事就是賺錢。大多數的人都是從外省過來，肩負著家鄉親人的生計及期許，若沒有闖出一片天地，鮮少人會回家鄉，所以奮鬥精神十分旺盛。相對台灣年輕人在優越環境下受保護太久了，生於憂患，死於安樂，這是不樂見的情況，也希望年輕人可以引之為誡。

雖然大陸的未來感覺一片光明，但我覺得還是有很多隱憂。最明顯的一點就是貧富差距擴大，未來會變成百分之八十的人服務百分之二十的人，試想一種情況，餐館中的服務員，薪水只有五、六百元，但有錢人常常吃一餐就幾百元，看在服務員的眼中，又是何種滋味？

第二點是沿海城市發展太快，內陸相對落後，造成人民素質差異太大，國家發展不平均。內陸青年為了工作離開家鄉，也造成內陸人才流失，對於想尋找低成本的企業來說，是一大問題。最後就是人的素質，城市發展很



▲黎學長(右一)與公司同仁一起出遊



▲黎文會學長伉儷

快，但是人的教育還需要一點時間，素質參差不齊，就像龍蛇雜處一樣，難免就會造成許多問題。

## 台灣的未來

談到台灣的未來，我有點悲觀的說：「台灣已經沒有未來了，因為客戶都不去台灣。」這是軟體外包產業當下的情況，對於來自台灣的信必優而言，更是感觸良多。目前發展不錯的還有數位產品這一塊，但過幾年後就會被大陸追上，這是一個很嚴重的問題。

我想跟台灣的年輕人說，「企業要生存，首先要走出台灣！」所以未來台灣人的競爭對手，不再只是大陸人，更有來自世界各地的競爭對手，壓力絕對會越來越大。因此，具備國際觀變成台灣人的基本條件，中國企業要國際化，更需要

懂中文並具備世界觀的人才，台資企業也不惶多讓，所以年輕人必須提早準備。

未來到大陸的人將有兩種，第一種是創業家。隨著經濟成長越來越快，創業機會也將轉往技術密集發展，只要找到一個不會被取代的核心技術，就有成功的機會，換句話說，進入門檻將越來越高。第二種是工作者，這邊的工作機會增加，自然吸引了很多外來人口，因此台灣人必須了解大陸的風土民情，必須拋棄歷史的包袱，才能夠找到自己的未來。

## 未來期許

至於公司的未來發展，我有一個願景，希望帶領信必優成為中國內部領先的軟體外包公司，正如當初創業的動機，客戶、員工和公司是一個生命共同體，大家一起在這個產業中生存下去。基於這個目標，公司將會提供更好的平台，讓人才有更好的發揮空間，接著走出中國，放眼全世界。友聲

黎文會學長小檔案  
交大計算機工程系67級／交大計算機工程研究所69級