



我們都需要一個新典範

華孚科技
豐達科技 董事長 蔡豐賜

職場大人物

蔡豐賜小檔案

關於蔡豐賜

交通大學計算與控制工程系63級

經歷

1980年加入聯華神通集團，之後轉任神達電腦公司，神達電腦與宏碁公司並列台灣最早的兩家個人電腦公司。

1993年接任神達電腦總經理；1999年設立漢達精密公司。

1999年升任神達機構總裁，任神達電腦副董事長，以及神基科技、泰安電腦、漢達精密董事長。

2000年設立昆達電腦，並開始推廣「Mio」的品牌。

曾任

神通機構總裁、
神基科技股份有限公司董事長

現職

華孚科技董事長、豐達科技董事長

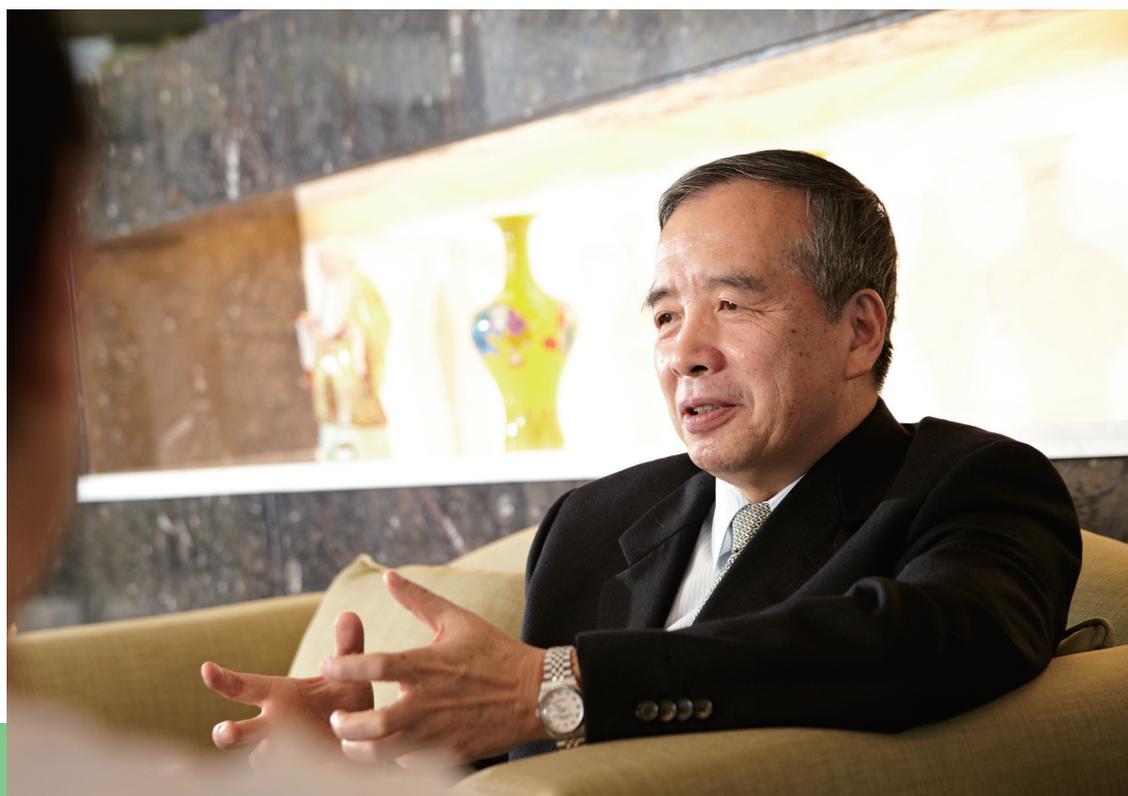
在過去，蔡豐賜並不算系上最活躍的角色，但因為當時的班級數少，又統一住宿，因此同學間或學長學弟間的情感自然相當緊密，除了用功於課業之外，就是與三五好友閒話家常，或是彼此間互串門子。回憶起當時的那段日子，蔡董事長說，由於當時留美、留歐風氣使然，許多回校教學的老師們其實與自己年紀相差並不大，師生間的溝通不像以前般隔著鴻溝，甚至連當時的

交大計控33級的同窗情誼，在交大幫裡頭是廣為人知的，而其中成為好友間維持情感的連結點之一，就是現任華孚與通達科技董事長的蔡豐賜先生。每次發予計控33級同學的群組信中，被暱稱「小蔡」的豐賜董事長總會提出許多觀點與好友們分享，熱心的他甚至發起了好友圈中的募款計畫，以自己的系級為首，替最近交大的重點項目賢齊樓計畫募得了相當可觀的一筆款項。

盛慶球校長，也鼓勵學生們應當自由奔放，享受精彩的大學生活，他認為在交大的那段日子，不僅交雜著青春的新鮮與青澀，更紮紮實實的充實了學問與知識，而這一段無可取代的時光，奠定了自己日後的成就之路。

二〇一三年，已是傑出校友的蔡豐賜，更被交大校友會任命為新一任的理事長，所有人都希望在其任期內，能帶領交大幫一同創造出新的交大環境，而蔡豐賜在給眾好友們的信件中，以「交傲傳承，思源循環」八字點出上任後的中心思想，這與他的處世哲學環環相扣，對蔡豐賜來說，他並不在乎自己位在哪個位置，可能是一個領導的角色，引導企業向前進，也可能是個社會上默默耕耘的無名小眾，重要的地方在於，無論身處哪個位置，都希望能以自身之力成就一個更美好的社會。





學會放下， 在職場上才會有更多可能

每個人在生涯的發展中，從校園到職場的過程，是一個相當重要的轉折，而對於一個剛從學校畢業，即將邁向社會的新鮮人而言，蔡豐賜回想著說，他們當時其實並沒有太多機會，尤其又碰上世界石油危機，其實工作的選擇上並不是非常有利。但他又笑著說，當然因為交大出身的學生，基本上在公司行號都頗受好評，並且願意提供學習的空間，也因此在第一份工作的時候，進入外商公司擔任工程師，並在職約莫三年的時間。

蔡豐賜回想在第一段工作的期間，包含許多的訓練，不論是在國內外的進修等等都是需要簽約，在三年結束之後，他說：「我認為我不完全適合做一個工程師，尤其作為一個工程師是需要對於專業相當程度的深入，並且注意每一個細節，而我的興趣比較喜歡多方嘗試。」後來在同班同學杜書伍的引介下，第二份工作進入了神通集團。進入了神通後，白天開始跑業務，到了晚上下班的時候，因為當時杜書伍編了一本名為「微電腦時代」的雜誌，晚上還要寫稿，甚至有時候還在空閒時候當助教，在神通的這個職位上大概待了一年左右，就被調去美國，成為公司進口零件的駐地外派人員。

回到台灣一陣子之後，公司另外將零件部門獨立出來，成立了一間另一間公司「聯通」，也就是現在聯強的前身，蔡豐賜印象深刻的說：「公司成員大概六、七個人左右，我就被指派成為當時的副總，但其實什麼都沒有，更別說任何資源，連倉庫都是自己掌管，甚至還因為『電動玩具事件』親手寫了人生中的第一張狀紙。」民國七十年代初，日本的大型電玩幾台在台灣引起熱潮，每幾個月就推出一款新的遊戲電路板，有許多廠商就直接拷貝，而神通就是提供這些機台製造商元件的公司。突然有一天，政府大力掃蕩這些賭博性電玩，避免全國青少年沈迷於此，許多廠商因此應聲倒閉，他們就成為這些廠商的陪葬品，幾千萬的帳款一夕之間都拿不回來，並沒有學過法律的蔡豐賜還是自己去摸索找尋資料，甚至去遍了台灣大大小小的地方法院，最後不無小補的拿回約三分之一的帳款。幾年之間，一個社會新鮮人從踏入科技產業到外派美國，又回來成為另一間公司的副總，短短的十年之間，三十初頭的年紀經歷了不同層級的訓練，奠定下一個階段的開始。



編輯部提問

蔡豐賜：「我的每一步要**戒慎恐懼**、
甚至是一板一眼，力求**避免錯誤**的發生。」

請問您當初是在怎樣的機緣下，接下整個神通事業部最大的管理者？

蔡豐賜（以下簡稱蔡）：我們公司那時候的business mode不像現在那麼成形，體系跟結構都還尚未成熟，也就是說有很多機會，只要你願意嘗試、勇於創新、領頭去衝，就有可能衝出自己的一片天。但同時，這也代表我凡事必須親力親為。譬如說那時要前進大陸，大陸的開發並不像現在的榮景，一到那裡，並不是有現成的工廠準備好等我去經營，等待我的甚至只是一片池塘，我得自己想辦法先買泥沙把它填起來，再來蓋廠房、蓋宿舍，還要打點地方官員、訓練人員、找門路等。

其實OEM是個非常辛苦的事業，我們跟客戶之間往往有時差，客戶的工作時間卻是台灣的半夜，睡到一半被叫起來進行Conference call是家常便飯。通常我們會遇到的情況是，客戶一察覺有問題需要我們幫忙，我當下得盡速想出發決的方案，即使掛了電話也不可能睡得著，後續有許多事情需要徹夜處理。加上當時兩岸尚未有直航，一個月要去大陸兩趟，我都是台灣這邊下班後搭七點的飛機去香港，到旅館後check in時通常已經12點左右，一早再搭6點多的船進去。

回想當時的工作壓力的確非常大，畢竟在創業過程中，我總是認為我的每一步要戒慎恐懼、甚至是一板一眼，力求避免錯誤



的發生。而我就在這樣的過程中，累積了相當多的實戰經驗，一直到有機會接掌整個事業部門。

身為一個成功企業的領導者，什麼樣的員工讓您最為欣賞？

蔡：我們的事業曾經非常蓬勃的發展，發展過程中，我漸漸看到一個年輕人的小問題，好像有些員工不太能夠「做自己，Be yourself」。我會比較希望員工能在工作過程中，慢慢去認識自己、深入了解自己的性格，並徹底的發揮每一個個人特質及專長。譬如有些人是工程師性格，能很專注於個人的任務上；具有細心個性、做事嚴謹的人，則適合管理整個工廠；愛與人相處、外向活潑的業務性格，就很適合擔任服務、拓展的角色等。只要員工能在適合自己個性的職務上，獲得自我滿足，會讓個人特色表現的更鮮明，如果再加上企圖心又比別人要來的強，就更有機會獲得管理者的賞識。

總歸來說，在學校學的专业，只是你進入職場的基本要求，出社會後在職場上所看、所學的更多，務必讓自己保持旺盛的學習力，願意虛心聆聽他人的批評指教，如此一來即能不斷精進自我。這樣的員工我想不只我們公司，外面任何一家公司都會愛惜這樣的人才。



談領導統御

蔡豐賜：「不管是物質上或心靈的層面，了解每個人的需求，重點是能『看見』他們的需求。」

您認為當一位領導者最難的是什麼？

蔡：我認為，領導其實是一門藝術。我期許自己盡量能夠保持開放的心胸，當我身在這個集團帶領著不同的人，我想讓他們在裡面都能到適合自己的領域，而且能有很好的發揮。我會提醒自己要記得照顧他們、盡量去滿足他們，不管是物質上或心靈的層面，了解每個人的需求，重點是能看見他們的需求。像我在跟公司的中高階主管們打高爾夫球時，他們年紀輕、體力相對佔優勢，贏我的機率也相對高，我就很喜歡這樣的互動，讓他們open，因為等回到公司後，處理公務上的事情，他們還是比較尊重我的意見。這些領導統御的展現，連運動也能讓他們得到一些額外的成就感及滿足，我希望用寬闊的心胸讓部屬心服口服。

您在職場上，遇到最大的危機點是什麼？

蔡：我曾經生了一場重病，醫生開宗明義的告訴我必須做心臟手術。當時我躺在加護病房，因為醫護人員給我非常充裕的氧氣，讓我在手術時頭腦的意識仍然非常清楚，但身上卻插了十多根管子，痛苦得不得了。心臟手術後雖然可以進食，但術後護士必須幫我那些膿給排除，做法是讓我持續地咳嗽，如果我咳不出來，她會倒一點水到我的肺裡，刻意讓我嗆到，

那整個過程是相當的不舒服，而也在這段期間，我開始重新思考自己生活的方式及型態。

當時，公司正處在最興盛的時期，那陣子的工作方式，勢必讓我的生活作息、飲食習慣都變得不正常。然而，心臟病並不好解決，不是一個心臟手術後，問題就能完全解決，後續可能還會導致血管硬化、全身或腦血管的硬化，這些都是自己的飲食、作息、體質息息相關的。為了轉換生活型態，我向老闆要求我要負責一個比較小的公司，這就是我到神基的開始。再過幾年，我覺得神基的總經理已經準備好了，我就把神基的董事長也辭了。另外，買了市面上兩家財務上比較出問題的公司，華孚以及豐達科。以前我帶領的團隊，基本上每個人我都認識，從高階到中階主管；但我買了這兩家全部人都不認識的公司，還要進行管理跟整合，從管理面來看是滿大的一個挑戰。我想可能是我的性格使然，儘管生過一場大病，還是希望找一些能夠自我挑戰的事情，我都開玩笑的跟朋友說，說不定這就是我會得心臟病的原因。



與新鮮人的跨世代對談

人生是非常短暫的過程，
每分每秒都要去做有意義的事情，
用你的專業去幫助別人



從去年以來，媒體經常報導大企業家發表年輕人及SNS相關的談話，就您的經驗分享，您認為現在的年輕人如何？

蔡：我建議年輕人要有一個正確的體認：任何公司為了招募人，基本上都用 *keyword* 去找，一個經營者如果不考慮成本，不能讓公司賺錢，外面也沒有人會投資你。剛好最近在談 *OT*，五十年前我們投資電子研究所，而五十年後的現在科技業如此發達，光想未來的二、三十年就好，勞力性質的工作大概都會被取掉，所有替代性高的工作變成機械，透過自動化生產製造，人力可能只是負責機械的操作而已。所以以後大家全憑智力，這方面的工作要如何衡量待遇的多寡，可能比較沒有一定的評估標準，或許會成為一個問題，但是如果年輕人能想通，透過工作而產生的滿足感，未必是金錢能夠帶來的，甚至能做到知足，也是很重要的一門功課。

現在我們每天接收到的爆炸性的資訊，人們無從判斷哪一個為真，那一個是假？台灣這幾十年的發展，因為威權的解體而產生藍綠的對抗，影響了教育制度的崩解，導致滿街的大學畢業生。結果是，我們的社會已經演變成不問你有什么能力，好像只要掛上一個胸章寫「我大學畢業了」，就代表我要坐在辦公室裡，我應該要拿多少錢。我認為這樣並沒有了解到事情真正的本質：你能做什麼比較重要，而不是問你從哪裡畢業。ZKX

媒體開放後，炒作之下的一個產物，我記得我這輩子做事情，從來沒跟老闆談過薪水。我的觀念是讓薪水來追你，而不是你去追著它跑。認定了一個事情就放手去做它，每一件事情都可以學習的地方，就算是管倉庫，也可以成為將來用得到的知識。在社會、在職場中有太多太多的學問，處處都充滿了機會，去做就是了。遇到新的工作及挑戰都能很高興的接受，有不足趕緊去查資料做學習，督促自己每天成長，才是年輕人該有的工作態度跟觀念。

有些人說大環境不好、失業率攀高造成我們的年輕人怨天尤人，您認為這樣的前因後果是如何造成的？

蔡：現在年輕人處在一個富裕的時代，好處就是你們的選擇比較多。很多人都說，現在的年輕人將來最大的競爭對象是大陸畢業生，大家常常在比較，但我覺得不需要去刻意比較。重點是在於人生的選擇題裡面，金錢可能不是最重要的，金錢的多少只是純粹看個人的滿足與否。以前我們那個年代，跟現在相比是窮太多了，我們其實也未必真的覺得很苦。當人一直要去比較，比不上、比下又沒有餘的時候，就會覺得人生很不開心。然而，以現在跟過去來說，我們的物質生活已經好太多了，至於精神的層面呢？不比較、不計較，而去看重這工作能否帶給你心裡的滿足，成就感才是那個首要因素，能想通這點，我認為是比較成熟的人生態度。



專業的技師是很重要的，我前陣子花了時間去看我們的職教系統後非常驚訝：那邊正職的老師只剩一個人其他都是約聘的，這表示政府把很多工作都外包出去。我問了學生中沒有年輕人，很多學生是三十幾歲找不到工作再回來學習，其中不少人心裡是滿肚子嘔氣，盡是對這個社會的不滿。這個社會是有點問題，抱怨攻擊是一個常態，沒有對錯是非。然而這也是全世界問題，我們大概進入大學以後，已經沒有人教育我們公民道德，也沒有指導我們什麼叫心理的成熟。很多人都自我感覺良好，覺得我長大了、*good enough*、我知道所有事，加上社會這幾十年來沒有新的典範人物，我們的政治人物當了總統還因收賄被抓去坐牢，最近發現連教授也有做假帳等等的問題，像李國鼎、趙耀東等人我們這世代已經沒有了，我們需要有人來重建社會的價值觀和倫理道德，也需要更多的典範人物給大眾效仿學習。總歸能力是一回事，這些人喪失了基本的倫理道德，原因是正確的價值觀突然不再受到重視，我們重視的是媒體塑造給我們的價值觀：男的要有錢、穿名牌、開超跑，女的要漂亮、嫁豪門當貴婦、住豪宅要受到目光，其實都是虛幻的東西。

如果今天有一群大學生來聽您的演講，最想跟他們分享什麼？

蔡：這幾年來，大家談很多的國際化，它同時也造成幾個負面的影響。國際化的過程就是建立一個超級有效率的工廠，當全世界

的貧富差距越來越厲害，導致要強迫大家把關稅降低，結果是窮人跟有錢人相比，相對剝奪感加倍地擴大。我舉個人例子來說：十幾年前的西裝我還在穿，我並沒有去追求物質生活，這讓生活變得很簡單，物質不需要多就很充足。追求心靈的富足，能讓你降低對物質的需求。其實最能讓人心靈富足的是奉獻，但社會卻把它扭曲成「我要賺更多的錢、爭取更多的權力、吸引最多目光」，如果只是追逐這表面的光鮮，那苦還是存在的，因為人永遠不會滿足。國際化，牽扯到更多的分裂，像是美國一直在推動民主、高唱人權，但仍然招致更多的問題，講求人權但一方面又是武器大國，這中間的矛盾沒有人可以解決。

我認為年輕人必須先問自己：你想清楚你的人生價值是在哪裡了嗎？人生是非常短暫的過程，一分一秒都要去做有意義的事情，用你的專業去做幫助別人的事。你可以開創一家公司去照顧一兩百個人和家庭，或是旅遊的時候也可以關懷當地的人幫助別人，每一個正面都想法、每一次幫助的動作，都有可能帶領你走向成功。而成功的祕訣，是知足感恩，是當你的目標有一部分是無私的，會有多人願意幫你的忙，你成功的機會會比別人更高。