

# 逐夢築夢

## 嚴凱泰

整理：王麗娟  
攝影：李慧臻

### 與交大師生分享人生經驗

100年6月16日於交大的圖書館國際會議廳，裕隆集團董事長嚴凱泰先生獲得交大頒授名譽管理學博士學位。由吳妍華校長親手頒授證書，並進行撥穗儀式。典禮過後嚴凱泰博士與管理學院朱博湧教授並進行對談活動，以「逐夢、築夢」為題與現場師生分享他人生各個重要階段不同的夢想與經驗。



↑授證典禮後，嚴學長神情顯得輕鬆不少。



朱博湧教授（以下簡稱朱教授）：今天對交大真是一個特殊的日子，我們頒榮譽博士給嚴先生。我大概講一下交大跟裕隆的一些淵源。

當年在大陸創校，產業的發展其實是重要的使命之一，也出了很多的傑出產業校友。民國50年在台灣復校，成立了電子工程，也是為了發展台灣的產業。所以交大本來的設校及發展都跟產業息息相關。

裕隆集團與交大其實一直有一些很不錯的互動。後來我在主持EMBA的時候，很榮幸的有很多的裕隆集團高階主管變成我的學生，我們更是親近了。今天在其他學校還沒有把他弄成榮譽博士的時候，我們交大捷足先登了（笑）。嚴先生真的是實至名歸。不過今天的座談，我想就比較輕鬆一點，因為今天有很多的青年學子，所以我在這裡幫大家提個問題。

嚴先生，你是在24歲接了裕隆這樣一個很大的責任。在你30歲以前，你的夢想是什麼？然後在挑起了這責任，你30歲後的夢想是什麼？現在40多歲，你的夢想又是什麼？

↑管理學院朱博湧教授與嚴凱泰學長對談。

嚴凱泰博士（以下簡稱嚴博士）：  
謝謝朱教授，再一次感謝交大給我頒  
這個榮譽博士。得到這個榮譽博士之  
後，我相信對於國家對社會、對自己  
的公司，將會有更大的責任感。

謝謝你對我的一些讚美。你問我說我  
20歲以前我想做什麼？20歲以前我想  
做007（笑）。詹姆士龐德對我們那  
個時候1965年代的人來說，那是世界  
級的偉人。那時候覺得如果能夠有個  
他的GPS，哇，那不得了。那個時候  
老實說，書也沒有唸得很好。

但20歲到30歲那個時候其實我是非常  
非常的用功。怎麼用功法呢？我幾乎  
每天準時到，公文是堆積如山。我記  
得1990年的7月1號我第一天接任當時  
裕隆的首席副總經理，我桌上有30個  
公文，其中15個是辭呈（笑）。那是  
我人生的一個大否定。今天當然截然  
不同，但那時候很多人會覺得，這年  
輕人二、三十歲，完全沒經驗，他能  
做什麼？他有的優勢只是源自他父母  
親或者是他從小就是在這個行業裡頭  
。

回想那時回國後幾乎天天處理這些公  
文，像無頭蒼蠅一樣亂撞。我接過一  
個公文，是技術部門送上來說油漆工



↑ 嚴凱泰「學長」，真切回答現場交大學弟妹提問。

廠要增加一個設備，要幾千萬，那時候幾千萬對我來說是不得了。我又不是學工程的，我怎麼會懂？我很努力的找了幾個工程部同仁來開會，搞了三個小時才敢簽那份公文。耗力又費時的這樣走了好多年。

1990到1995的7月，那個時候裕隆碰到很多的狀況，三菱虧損、裕隆被打入第二類股...，我們內部進行很多的改革方案。

當時有個構想，我們那麼低的產量，卻分為四個區域在作業：新店、桃園、台北總公司，另一個在三義。人力分散，怎麼可能做得好？那個時候我們召集一個會議，大概都是開三個小時，還有人要花三個小時的車程來開會。那時候已有廠辦整合的構想，但沒人敢做，因為怕人才會跑掉。後來我對自己說：你嚴凱泰一定要自己下去三義，不能自己留在台北享受，既然身為公司的領導者，要做好管理，一定要自己也下去。

所以我們就做了這個廠辦合一的計劃，我就自己下去了。這一下去，發現公司的凝聚力就起來了。以前開會要三個小時，現在只要三分鐘。而且那三分鐘效率非常高。以前是聽得到摸不到看不到，後來是看得到聽得到摸得到，這個時候就不一樣了。看得到摸得到，就很容易抓得到問題。那是我快30歲的時候，裕隆的發展情況。

朱教授：  
那麼，你30歲的夢想是？

嚴博士：  
30歲之後呢，我就發現說，公司這樣很好，很開心。可是，what is next? 我常常和我的副手陳國榮聊這些事情。我們這樣子不錯，賺了幾十億，很開心，可是台灣市場會繼續擴展嗎？

我們當時說產量目標是75萬輛，這個目標沒到，2008年金融風暴時甚至還掉到20幾萬輛。所以我那時候就告訴自己一定要找到機會。當時有個機會跟東風合作，那時候是拿了日產或三菱的東西到大陸去，日產或三菱的東西或許比較好，但那不是自己的，我那個時候就常常說一定要有自己的子彈。

所以在2002、2003的時候裕隆中華就一起到國外去收購了一個技術。收購這個技術之後就持續往自有品牌的目標前進，一直走到今天的納智捷。為什麼納智捷這麼重要？因為你要進入中國大陸這個市場。今天這幾位教授提到以前機械系的同學都跑到IC產業去了，為什麼？因為1980年代，台灣的IC產業是大躍進的狀況。可是在汽車工業來說，我們整個都被侷限在這個台灣這個市場，就是30萬、40幾萬輛。現在的機會不一樣了，在對岸每年有近2000萬台的汽車需求。這就會是一個完全不一樣的market。

再加上現在IC與汽車的結合。以前



↑授證儀式後，嚴凱泰博士與交大校長吳妍華、管理學院院長張新立博士(右一)與交大教務長林進燈博士(左一)合照。

IC歸IC，汽車歸汽車。現在大家可以看到smart phone、平板電腦這些創新產品的問世，改變產業現有的遊戲規則。

所以現在汽車業也非常瞭解到，未來汽車要競爭也必須要創新。對我們納智捷來說，就是必須和IC綁在一起。因為IC產業在台灣是非常大的強項。如何將汽車與台灣的IC產業結合在一起，進而推出創新的產品，一直是我們努力的方向。我想這就是我40歲以前的過程。謝謝。

**朱教授：**

為第一部華人汽車裝上輪子，這可能是嚴先生您父親一開始的dream，那現在您把這個品牌變成

實現。未來交大跟裕隆應該有很多合作的機會，因為以後的汽車可能有50%是電子。

如果用原來汽車的競爭方式，後進者不太可能有機會贏。但如果是汽車加上太陽能，或者汽車加上電池。這對台灣的企業是很有機會的。

提到要實現這個dream的困難度，我想給大家一個picture。台灣一年的汽車市場最多是50萬輛，而大陸是2000萬輛。裕隆在做這個dream的時候，現實環境讓他不容易實現。可是現在他建立一個很好的實力，也有很好的機會讓他展翅高飛。我們非常的期待。

我另外一個問題是說，年輕人常常會有一些理想，但現在有些年輕人是太知道他要做什麼。您能不能給年輕人一些建議，當他碰到困難或是沒有方向的時候，他該做什麼或是可以做什麼？

**嚴博士：**

人生一定會碰到一些困難，但一定要設定目標，再怎麼樣的困難，人生一定有dream。你為你的夢去努力，也要去享受那個過程，永不放棄。不知道怎麼辦？找朋友聊。找師長聊。找不到方法？去找客人聊。真的再找不到方法？到Internet上聊，我們那個時候還沒有Internet。

人生就是永遠要有目標，不能放棄。但是，請各位在設目標的時

候，不要設那種不可能的目標。比方說我今天設定我要學會飛翔，不用航空器的飛翔，那是找死，沒有必要。目標必須是可達成的。

找到對的方向，就不要怕做錯，不要怕跌倒。有時候跌倒是一個學習的機會。我也跌過很多跤，人家以前稱我「敗家嚴」，沒有人會想到我今天會在交大拿到榮譽博士的學位。人生就是要有目標，人生就是要進取，人生就是要不停的try。

**朱教授：**

要有夢想，要有理想。當然這個過程不見得是每個人都很順利，每個人都會碰到困難，能夠克服困難是最重要的。現在開放提問，同學有什麼想要問嚴先生的可以提出來。



↑裕隆集團一級幹部，一起見證董事長獲頒管理學博士學位的榮譽時刻。



↑交大校友總會會長宣明智贈送嚴凱泰博士楊英風全集。

**問：**  
在這麼大的壓力下，您怎麼做好自己的情緒管理跟壓力管理？謝謝。

**嚴博士：**  
怎麼辦呢？就是要去面對呀。2008年的時候，我的情緒真是緊繃到了極點。母親生病，LUXGEN研發到一半，然後整個金融風暴排山倒海而來，問題一波又一波的來，怎麼辦？

就是要去面對，就是要去解決啊，每天早上九點來臨的時候，就是要進辦公室面對。今天我不是一個人，我除了有我的老婆有我的女兒，還有一大串的員工。如果我倒下去了，那我這些同仁怎麼辦？我都那麼痛苦，那他們在金融風暴的時候

，搞不好比我更痛苦。我就抱著這個信念往前走。

要找方法，不是一直去撞牆。人不對找人，事不對做事，方法不對就開會找方法。去面對事情，去解決，我想這是我控制情緒的方法。

**朱教授：**  
我想呼應嚴先生所講的。我跟施振榮先生有過合作的經驗，那時候也是宏碁最辛苦的時候，好像所有的企業家都是這樣，碰到難題就是要設法解決。而除了他自己有很好的領導力之外，我覺得他要有很好的團隊。

我記得Cefiro剛起來的時候，嚴先生是從頭盯到尾，從椅子的高度、材質，一直到測試階段。一個品牌要成功



↑左起，支持嚴凱泰學長的重要支柱，學嫂、嚴凱泰學長、吳妍華校長。

，其實真的是有很多的細節要注意。所以各位同學如果想要變成領袖，第一件事情，就是要能夠面對事情，解決問題。還有沒有什麼問題？

問：

我有個問題，您20歲出頭從國外學成回來接班。當初你的選擇可能不是很多，因為你希望帶領裕隆做大做強。而我們現在這些年輕人，從學校走出校門踏出社會的時候，可能會面臨很多的選擇，也會有很多的誘惑。那我們怎麼樣在人生剛踏入事業之初，來決定自己以後奮鬥的方向，要到達什麼樣的高度。您做為一個過來人，能不能給我們一點經驗，幫助我們的學弟妹們能夠

有選擇的智慧。謝謝您。

嚴博士：

我的經驗可能跟很多人不太一樣，因為我生在這個家庭，五歲就知道我要做這樣的事。雖然我小時候曾經希望做詹姆士龐德，但我知道我不太可能做到。我五歲的時候就立志要接手我父親母親的事業，來完成他們的心願，現在來說是遺願。我仍舊一步一步的在往前走。

人生第一步踏入社會該怎麼樣？我覺得一開始會像我23歲一樣，你會很茫然。你一定會有許多選擇，會有許多誘惑，或者有許多機會。你可以去嚐試一些，但是不要一直在試，當你試了兩三件事情以後，你就必須選擇出



該專注的方向。

我有一些同學從小就非常優秀，是一流的人才。但他不斷地變換工作，改變人生的方向，後來弄到現在很辛苦。進入社會之後，你可以嚐試幾次，但不要老是覺得說這個工作配不上我，要換工作。現在年輕人常常這樣。時光稍縱即逝，所以你可以去嚐試，你可以去追求，你可以有你的夢想，但是不要每天都在做選擇。

**朱教授：**

所謂滾石不生苔，所以一直換工作是不容易累積能力的。我覺得其實到35歲前應該要定型。不然人家看你這樣一直換工作，觀感上會覺得可能這個人沒有辦法接受挑戰或解決困難。

我保留最後一個問題，有沒有同學要問的？

**問：**

嚴學長你好，首先要恭喜你得到榮譽博士學位，這是實至名歸。我的問題是：您現在是一個校友了，您對交大有沒有什麼樣的期望？有沒有什麼樣的建議？

**嚴博士：**

我想我對貴校...敝校，我對敝校的瞭解程度還不夠。我只能說今天上午跟幾位教授有一些的討論，例如剛才有位教授說他機械系的學生好像只有一位參加了裕隆，其他人都去了電子產業。我有跟這個教授

報告，其實汽車業在2000年之後，發生了很大的變化。

我做一個解釋，你們看這個手機，我記得20年前我第一次拿到大哥大，這個大哥大是很有用的，一方面可以打電話，一方面可以當成打架的工具。可是你看20年之後，變得那麼細，那麼薄。IC的演變是非常快，在我們汽車上面也會愈來愈多用到IC。所以未來在汽車的電子可能從20%、30%，提高到50%。可以說是發生了革命性的變化。

我希望在未來，敝校與敝公司，能夠合作在IC和機械工程之間做一些整合的研發。這是小範圍的合作方向，至於大的方向我現在不敢多說，因為對敝校還不夠瞭解。

**朱教授：**

交大有非常好的文化，就是大家互相幫忙，互相提攜，互為貴人。由於受限於時間，很感謝嚴先生把他的人生經驗帶到學校做一個這麼大型的演講，交大也非常榮幸有這個機會。我們頒予嚴先生榮譽博士之後，我們可以叫他學長了。友聲