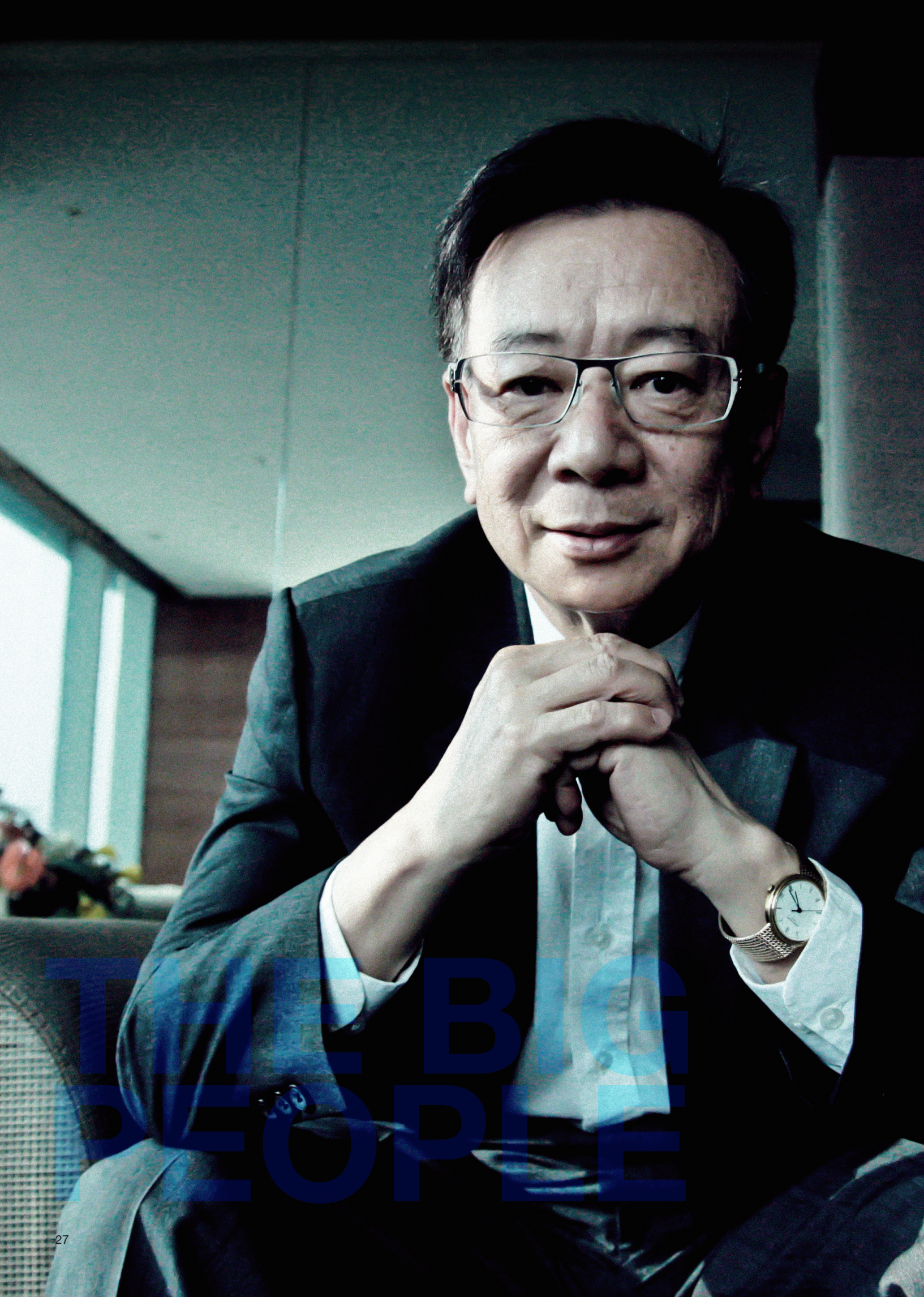


〈職場大人物〉

跨領域 與 管理之道
聯電榮譽副董事長 宣明智

採訪整理／MINGO



THE BIG PEOPLE

他們眼裡的 宣明智



關係：兒子

宣捷生技有限公司總經理 宣昶有

他是天才、外星人還有孩子王的集合體，跟他在一起很有趣，他總是以創新的角度看這個世界。從小他就不太管教我們，採自由政策，跟一般父親不同的是，他是個天才，看事情的高度與想法就是跟我們不一樣；他會把事情簡單化、合理化，在他的領域裡，就是其他人的燈塔，大家都喜歡他，總而言之，他什麼都懂，就是一個萬能的人。

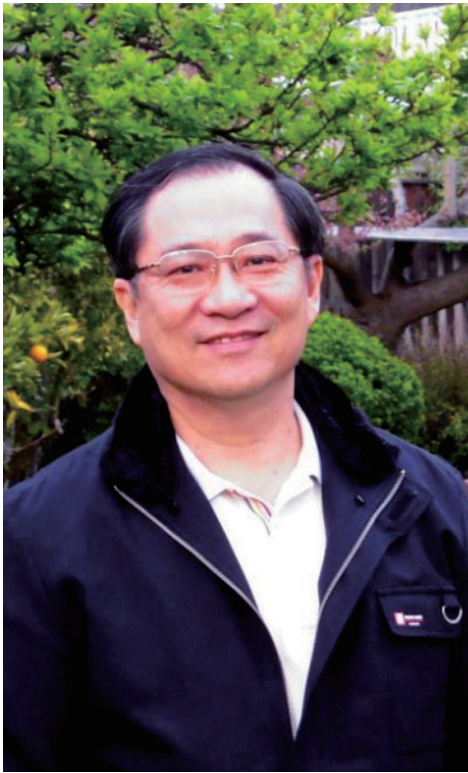
近兩年來，因為他投資公司的關係，我們聊的都是事業上的問題，在生技領域裡，他是出主意的人，而我們就負責去實現它；他的人到哪裡，哪裡就會發財。因為一天只有24小時，所以他只對對的事情，所以只要他一有意見，大家都會很辛苦，但是這樣會使公司走向更好的地方。因為父親總是給予正確的意見，再加上他的人脈關係，公司到現在可說順利發展。我希望父親活到120歲，這樣對人類都好。

交大前任校長 交大電子研究所教授 張俊彥

當初我們有個建立台灣半導體產業的理想，剛好宣明智也有共同的抱負，於是就找了他加入團隊，擔任業務部的副總，並且做出很好的成績，「我們就像兄弟一樣，日夜一起打拼」，對於台灣當初CMOS計畫發展，宣明智與團隊貢獻良多，加上交大早期技術的支持，有他們幫忙，CMOS才能做起來，才有聯電、台積電以及台灣目前傲視全球的半導體產業。



關係：老師



關係：學弟

工研院院長辦公室主任 羅達賢

宣明智學長是一位熱心公益、交友廣泛的專業經理人；不僅創意點子多，還經常透過社團推動社會公益活動，如新竹市企業經理協進會（他與本人創立此會，由我擔任理事長，他擔任常務監事並大力支持）、交大校友總會、及工研院院友會等。

他熱衷於「熱心公益、關懷社會」，包括在85年兒童節與本人在新竹市企業經理協進會舉辦愛心傳遞活動，除了引起社會感動、關注因而捐贈外，不足之數由宣學長全額捐款贊助。另外他還成立向陽公益基金會，協助新竹少年監獄成立電腦技藝訓練班，並協助就業，給予中輟生再學習的環境與機會。

宣明智學長還是一位優秀的管理主管，他善用「與自己專長或個性不同」的人合作；他認為在組織裡，尊重每人的觀點與理念，並以不同角度思考，才能使組織發揮最大的績效與功能，對我來說，宣明智學長不只熱心公益，管理又使人佩服！

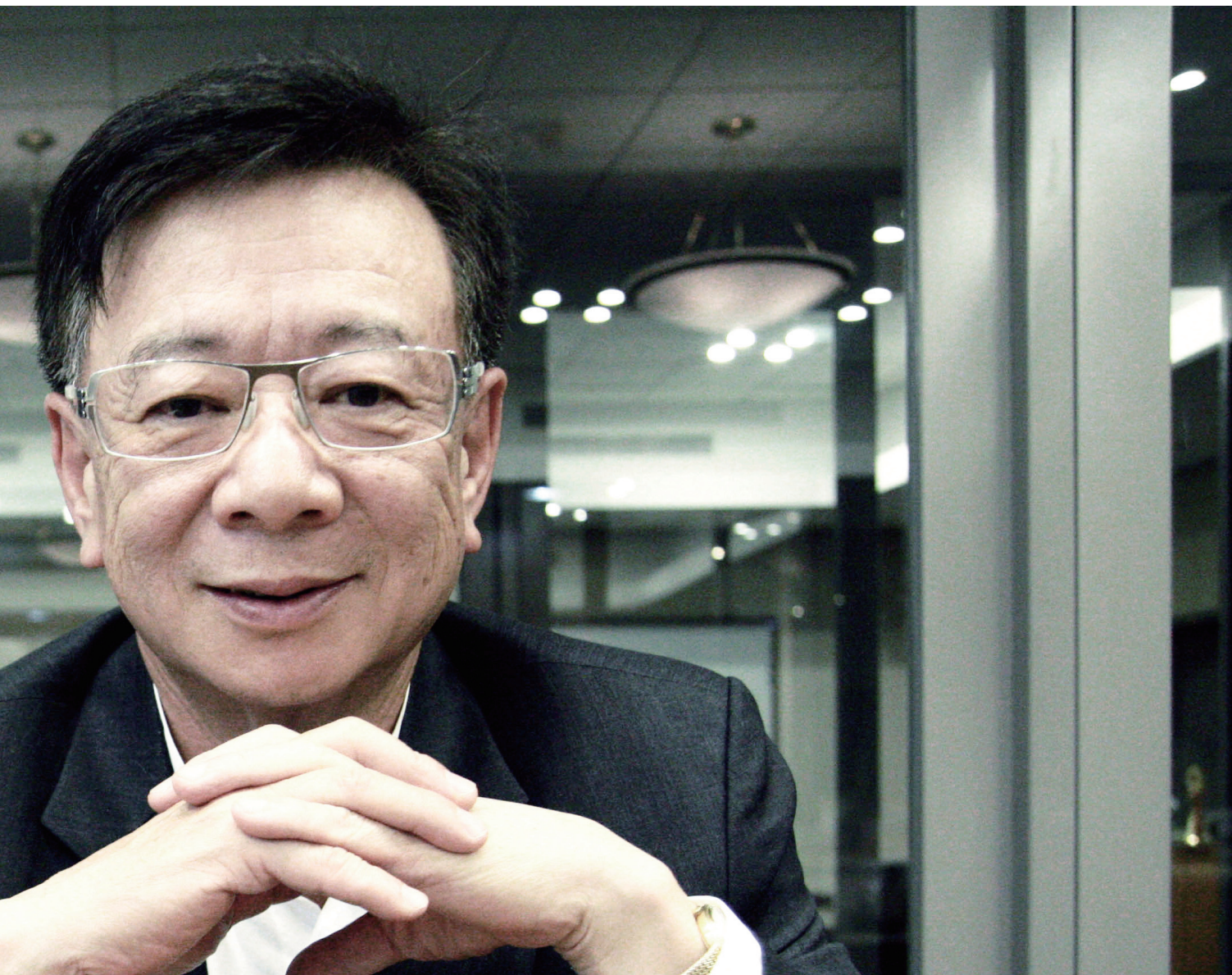
富鑫創業投資集團執行長 邱羅火



關係：好友

我從民國66年認識他至今已35年了，當初我們是在工研院認識，我擔任品管的職位。身為校友，他貢獻母校非常多，不僅是在金錢或是實質行動上，都是我們學習的榜樣。在成立聯電時，不僅自我成長，同時也扶植了很多小公司，在職場上他不僅助人助己，廣結善緣，讓大家互相成長。

平時我們會一起唱卡拉OK、打高爾夫球，一個禮拜大概會打個3至4場，他是高手；從他身上我學習到凡事要看遠處，對我來說，他是個有情有義的人。因為他熱衷於自己的事業，使命感非常強，身體也許會有疲累，我希望他能適時的放鬆自己，健康才是最重要的。



正義加熱情

造就個人風格

求學經歷

自從建中畢業後，宣明智學長當初報考第一志願並不是交大，而是台大數學系，他表示自己喜歡數學，加上博愛校區比建中還小，比別人早讀的他萌生考轉學考的念頭，但是父親認為他年紀尚小，興趣在哪都不知道，於是說服他繼續留在交大念書，也因此造就了現在的宣明智。當時在博愛校區就讀的他，沒有娛樂環境，大學生常在宿舍玩橋牌、樂團等，宣學長回憶當時流行開舞會，「那時候因為女生不夠多，男生當女生用，常常摟在一起跳舞呢！」除了舞會，宣學長自嘲唸的是交大體育系，常常在下課後與同學打籃球，甚至為了參加比賽每天一早練跑，做基本動作訓練及投籃準度，最後贏得冠軍。

回憶在學校時，宣明智學長自認不是位用功的乖學生，常常在考試前臨時抱佛腳找朋友補習；為此，他還特地選在去年校慶請「恩人們」上台，以表達感謝之意。另外，宣明智還透露如何請教課業而不被打槍的秘訣，第一：為了不占用他們自己的唸書時間，必須同時找三人指導，「這樣每人的指導時間就變成三分之一了。」第二：他嚴肅的說，「無論如何，不能考得比對方好，這是大忌！」

熱衷於公益活動的宣明智，從交大時期就開始接觸，他當過小童子軍，寒假時會去鄉下做社會服務，他回憶當時常常去新竹縣尖石、五峰等地找尋貧戶資料，從新竹市募到資源後，再一一去進行發配。「不知道是誰



發起的，大家借了校車去募資源；還記得學府路左邊的活動中心，其中的一間屋子甚至被我們的物資填滿。」

宣明智還提到在學校時的瘋狂事蹟；當時台灣與日本斷交，學校找班代開會要求發表共同譴責，宣明智覺得不夠，於是自行招集有志之士在宿舍開會，最後決定除了抵制日貨外，寫信給日本朋友表達譴責之意，更要舉行集會遊行，他們在校刊上寫文稿，找印刷廠發行，甚至還去借國旗，遊行隊伍從學校出發；對此學校覺得不妥，於是試圖在路上阻止隊伍，宣明智笑著說：「為此，我們兵分四路，讓學校摸不著頭緒，連清華都一起響應遊行。」

最後遊行成功引起媒體關注，達成目的。經過這次遊行後，校園一時喧騰不已，為了平息事件，他為了將功贖罪，在校內成立匪勤研究社，並在校刊上刊登找社長，「當時有很多人投信表示想當社長，可能是當社長很炫吧。」宣明智大笑的說。

宣明智認為「務實」是交大人的一大特色，相較之下，其他學校學生畢業後比較沒有做事觀念，也許是校友經常回校分享業界經驗，加上竹科就在學校旁邊的關係，交大學生對於趨勢較為敏感、網路科技資訊接觸也多，「總之就是在業界很好用啦！」

“

什麼都做了

才發現什麼都會做

求職創業

在學校時，宣明智學長就與朋友合夥包工程進行清潔、打蠟等工作，賺了錢，大家就一起看電影、吃飯；畢業後，很快就選定一家小公司上班，待了三個月，就被張俊彥前校長挖角到集成電晶體公司；後來跟朋友集資卅萬元從事聖誕燈飾的產品銷售，很快就上手，旺季時營業額每月可到三百萬元。但是後來遇到詐騙集團下了筆大訂單，對方只給訂金，出了兩批貨就找不到人，被倒帳了幾百萬元。最後在胡定華老師的建議下，收起事業到工研院電子所就職。他表示自己是一個隨性的人，在組織裡換了很多辦公室跟職位，沒有特別想去的地方與目標，「凡有新任務或出狀況的部門，長官都要我去」，最後我就到了聯電工作。

勇於嘗試的宣學長，近來投資生醫領域，與加捷科技合資成立上海宣捷公司，跨足毛氈幹細胞研究；除此之外，在2010年時，更跨足文創事業，成立台灣文創一號基金，除了電影、電視等影視產業，也不排除投資有潛力的設計等文創相關產業，為台灣的文創領域注入一股新契機。

為了增加自我競爭力，宣明智學長常常會在周末找一票同學去家裡交流資訊，互相學習。「這種人際關係在外面是很難找得到的資產，也是交大最好的利器，端看你如何運用」職場生涯至今，宣明智經歷了非常多人生經驗，被倒帳也是其中之一，被倒帳過後，聯電就很少收到壞帳，「因為我了解，所以從不倒帳，業界因此都敢跟我做生意」。

對於當初創業，宣明智學長自己也不確定能否成功，他表示人在江湖身不由己，創業是要講機緣的，適合的人遇到後，就加入一起做了，他表示要找有未來性的、自己有興趣與有能力可以做到的行業，就會比別人傑出，得到水準之上的成績，如果刻意硬要去走一個不適合的行業，沒有太大的意義。從歷史方面來看，交大幫創業歷程很幸運，當初國民黨來台，台灣承接了很多生意，加上有日本工業協助的基礎，很多廠商都會來台灣設廠，電子人才也就十分缺乏，交大幫剛好填補這空缺，就順著潮流走到今天了。

身為經營者，宣明智對管理有一套方法，他不喜歡「管理」兩個字，當主管應該是先分析清楚，了解狀況後，再進行後續處理，





「所以應該是理管才對！」他認為每個人都是人才，端看主管要把他放在什麼樣的位子上；也許剛開始會有個性不合等問題，但只要雙方處於互相尊重的基礎上，就很容易把事情做好，經驗也不是問題，只要人用心去學一件事情，再慢三個月都能上手。「理」清楚了就很好「管」。在員工剛進來時，宣明智總會告訴他們一件事：如果主管底下有100人，員工做不好的話，主管是89分，他自己就是0分，如果對主管不滿意，可以學完之後離開；如果滿意的話，員工的1分可能變成主管的1.5分。回到人性面，如果員工不適應，就需要調整，不問這個人好不好或強不強，只問這工作是否適合他，不適合就看看能做調適。

宣明智認為好的公司會尊重員工，用組織的力量培養他的能力，並幫助員工排除在工作過程中施展能力的障礙；不好的公司會實施硬性規定，也許業務方面會有點成績，但是也可能因此實主不歡，「個人覺得工作最大的價值是創造光明、活潑的工作場所」，績效固然重要，但如果把快樂犧牲掉，那工作就沒有意義了。「人性化、尊重個人以及他的意願與才能，員工的能力才能發揮，這才是我心目中的公司」。

“

您跨足至文創產業與生技業的最
大理由是？

以文創方面來看，首先這一代的年輕人都懂得搞藝術才藝以及音樂表演，但是很多人在台灣沒有舞台可以發揮，真正要成為表演者其實只是鳳毛麟角；看看國外，在電影或是演唱會表演，他們懂得大量吸收這些人才，台灣有這樣的人才與能量，但是沒有機會。機會是隨趨勢的，就像以前學理工科的人在國外求學，回來時找不到工作，等到科技業起來了，才有就業發展的機會。

對年輕人固然是機會，那麼針對
台灣社會文化方面來說呢？

台灣的文化非常有特色，經過社會變遷，無論是人權、自由平等、民主等普世價值非常珍貴，這樣的經歷是大陸所沒有的；舉例說，大陸一胎化，兄弟姊妹之情不見了，父母對小孩溺愛，所以傳統文化消失了，加上大陸是極權統治的國家，異議的聲音很少；相較之下，台灣是多元化社會，全世界很多東西都集中在這裡，小小的地方變化多端，本土加上外來文化，這是台灣很大的資產，為什麼不做嘗試？

台灣有些文創公司漸漸冒頭
來，您的他們未來發展的看法
是？

台灣有很多公司經營得不是很好，中間是否缺少了一些經營管理要素在裡面呢？文創人是感性的，如果以我們商業模式的概念導入，管理與文化創意，中間是可以做結合的



透析趨勢邁向未來

自科技跨足文創與生醫

您眼中台灣的十年之後是？

老實說我對台灣未來十年感到不樂觀，因為整個台灣就是一個啃老族，現在正在慢慢吃掉以前打下的基礎，多年來都沒有進步，這是很糟的現象。台灣政治就像是幫派鬥爭，天天膩在一起，也天天在吵架，這樣怎麼會進步。國家長期的戰略在哪，制度要如何修訂，幾乎沒有人管。我認為政府應該是要經營社會的遠景，是要以國家利益為優先，如果沒有回歸良性循環是無法進步了。但是悲觀不包含企業家與那些有能力的人，因為他們在全世界可表現的地方太多了，可憐的是那些聽別人話的人，如果走不出該怎麼辦。

既然如此，
台灣不就沒有機會了？

也不盡然，台灣應該要把核心競爭力拿出來，每個族群與行業都必須要照顧到，思維的觀念要朝世界的潮流變動，應該不是要保留那個樹，而是要看把樹種在哪裡。執政黨提的意見，反對黨就會有意見，那國家真正重要的事情，就會被耽擱下來了，如此一來，競爭力無法提升，產業就無法依附。再大的企業也照顧不了多少人，只有國家可以！我心中期望的是，台灣能否變成精緻化，產業之間必須要連結，要借力使力，全方位的發展。

。另外這些產業也可與台灣本土元素做結合，像是置入性行銷、數位內容等，變成競爭要素而產生周邊效益，都是有可能性的；這些是我們的優勢，雖然結果還不確定，至少目前所作的嘗試是還蠻有趣的。

那生醫領域呢？

如果以生醫角度來看，以我的觀察，目前生醫公司幾乎是被國際大廠所掌握，就算是少數經過千辛萬苦而成功的新創公司，大部份也都被併吞掉了。台灣有幾個元素占有優勢。第一，台灣醫生醫術很足夠，人際關係與跨領域的臨床經驗也多；第二，大陸市場每人平均一年花費在健康照顧與醫療服務上的金額是220美元，大陸說若干年後GDP要與美國相等，意思是國民所得必須要在2000美金左右，在醫療上，以同比例的錢來算的話，要花多10倍的錢，再加上高達1.3億的人口，這部分的市場就很大了。

既然如此，生醫未來發展您非常看好囉？

那當然！未來生醫發展，對症下藥必須做得好，術前術後、用藥前跟用藥後的引導，必須有雲端運算與分析檢測的幫助，這就跟交大的專長有連結了。交大在半導體與資訊的強項可以跟台灣所有醫療的產業相輔相成。將來大型的醫療器件小型化，以前在大醫院才看得到的醫療器具在小診所就可以做了；想想看，只要一滴血就能檢測身體有沒有問題，這樣不是很好嗎？所以我期許博愛校區將來的生醫領域發展，我們應該在那裏發揮原有的特色，再跟外面資源連結。



每個人都有缺點與弱點，您的呢？

我當然曉得了，第一，我的興趣過多，我天天叫人要專精，自己卻喜歡做東做西。第二，我喜歡開發自己，瑣碎的事情不管。第三，我沒有理財的觀念，只注重發展跟興趣。

如何做正確的決定？

我認為決與斷是連在一起的，決定了之後，就要果斷，不要去想別的。而決定只能做大方向的決定，可以想著往哪裡去攻，但又不能訂得太細，要掌握趨勢。做決定時，要想想這決定對我的影響跟企圖心是什麼，如果是對往後有幫助的，就優先處理，華而不實的沒有幫助，要有務實的想法。

聽說您對車子很有興趣？

我喜歡開車，而且不耐於慢速，自認為開車的行為比較積極，會注重性能，因為性能好對我比較安全，自己不會跟車隊或是跟人尬車，但是比較不尊重交通規則。

“

FUTURE
TRENDS



與新鮮人的 跨世代對談

你做錯過什麼決定？

要把錯當學習，像那時被倒帳，我們做了很多動作確保，那時候還調查過對方過往的行為，但是卻沒有注意到，事實上銀行裡的經理是騙我們人的兄長，這是疏忽。得到的教訓是，對於有風險的事情要持懷疑的態度，就算再嚴密的防守，當有人存心騙你的時候，你就是擋不住。

那如果真的遇到了，
應該要怎麼做呢？

所以要懷疑他的動機，保持這種敏感度，不能急躁之外，還要有危機意識，心裡一急，弱點就會出現。

那如果犯錯了，該怎麼做？

當然錯了之後要變成自己的加分，除了不犯同樣的錯，還要再謹慎。我對年輕人的建議是如果有想法，就用筆或電腦寫下來，因為想法一過就不見了，記下來就不會忘記，Catch Your Mind。

沒有背景與資金，
我該怎麼創業？

應該說為什麼想創業？像Steve Jobs他們不是為創業而創業，而是在學習時有創業的機會去把握，所以創業不是人生的目標，而是當機會來敲你門的時候，要大膽的去嘗試。當你技術、產品、商業模式跟構思，如果這些變成價值時，那就是你的機會了，另外要掌握機會時，就可以放掉手邊的事情，例如讀書或是做其他事情。工作到處找都有，創業則是可遇不可求。

