

有恩必報，有仇必還 潘健成的OMO職場哲學

別人的十八歲，由家人悉心照料，安穩地在熟悉的家鄉求學；他的十八歲，帶著盤纏自馬來西亞獨自來台。

別人的二十六歲，剛起步的社會新鮮人；他的二十六歲，結婚、創業，成功賺進第一桶金，接下來被告得差點窮途末路。

別人的四十歲，婚姻、事業已漸趨成熟；他的四十歲，坐擁群聯電子董座，與其他科技大老平起平坐，指揮著七百名員工。

他說：「永遠不要忘記誰幫助過你，幫你的人你要用心對待；但也永遠不要忘記誰欺負過你，欺負過你的你要加倍打垮他。」

他是群聯電子董事長潘健成，一個外表年輕，卻歷練成熟的人。

HISON



潘健成小檔案

民國 63 年 6 月 15 日生
交通大學控制工程學系 86 級畢業 / 電機與控制工程研究所碩士 88 級畢業。
現任 群聯電子(股)公司董事長

潘健成



“

潘健成學長所帶領的群聯電子，穩定成長，從創立開始的微型企業至今，已茁壯成為近千人企業，群聯於二〇〇二年十一月獲得第一屆經濟部國家新創事業獎公開賽之金質獎，二〇〇四年時申請上市，同年獲二〇〇四年德勤亞太區高科技快速成長五百強公司第十二名，隔年獲第十三屆經濟部產業科技發展獎之優等創新企業獎。潘健成學長有所成就後亦對母校交大有所貢獻，除了設立交通大學「群聯電子勵學獎學金」，更積極參與校友會事務，為校友會理監事會會員，更在於二〇〇八年以最年輕的年紀入選交大在台建校五十周年的五十位傑出校友之一。

”

第一次見到潘健成董事長的人，總會疑惑這間大公司的老板真的是眼前的這個年輕人嗎？確實，潘健成天生的娃娃臉經常讓客戶誤會，想說面前的這個人到底是老闆，還是董事長秘書。但可別被這樣一張臉給騙了，雖然看起來年輕，但潘健成可是不折不扣上過無數戰場的人。關於潘健成的故事，有許多有趣且精彩精彩的轉折，小時後家境並不富裕的他，在家裡的支持之下完成了學業，並且存了一筆錢帶著全家人的期待從馬來西亞隻身前往台灣求學，他回憶起以前那段兒時與父親一同務農的時光，總是特別有所感觸，也在那時後他了解到人必須努力，只有努力才能替自己帶來機會。在完成基礎學業之後的十九歲，潘健成帶著十二萬元漂洋過海，交大是他第一個落腳之處，也是日後孕育群聯生命的發源地。

相較於其他同學精彩的大學生活，潘健成說，自己除了唸書學習之外，就是要盡可能的打工賺錢，如果有閒暇時間就去運動，他說自己沒有特別參與聯誼活動，因為出門就是要花錢，在台灣的僑生都知道，生活費很難從家裡伸手，所以獨立養活自己就是一個最基本的責任，但他並不稱羨其他人的玩樂生活，因為這是他自己的選擇，而且是必須的選擇。交大的學生時期對於潘



健成來說意義非凡，因為交大給學生相當紮實的教育，言下之意就是比其他學校更多的考試、作業與學習壓力，而在大學時他也認識了一群具革命情感的好朋友，像是後來也進交大念書、同為群聯創辦者的歐陽志光學長，潘健成說真正的好朋友是在學生時期奠定的，在這段時間沒有什麼利益衝突，也不需追逐名利，大家在乎的是彼此間的情誼，不若出了社會，每一個人交朋友都得戰戰兢兢，深怕一個不注意就被生吞活剝。而提到自己的感情狀態，潘健成董事長開玩笑的說，自己在大學時根本沒有時間去認識別人，現在的老婆是在工作時認識的，也很謝謝她對於自己的體諒，在最困難時與他一起挺過來。現在潘健成學長有兩個女兒一個兒子，對於現在的生活他感到非常知足，但回憶起那段艱苦的創業時光，潘健成說這可是一段值得紀念的日子。

兩年前由天下雜誌特別出版了潘健成董事長的書籍《為自己爭氣》，書中記錄了群聯從無到有的點點滴滴，也包含了他個人自窮小子到創辦群聯之間的酸甜苦辣，熟知群聯的人都知道，過去

群聯在五個人的帶領之下，從克難的地下室辦公室到擁有第一筆訂單，這一路走來跨過二〇〇〇年的網路泡沫化與二〇〇八年的金融海嘯依舊亦立不搖，曾經各產業大老與創投公司都不看好這五個年輕人能闖出什麼名堂，但交大人的堅持與專業讓潘健成與群聯咬牙渡過，即便曾經挨告使得公司瀕臨結束的那段時光，潘健成就算晚上偷偷掉眼淚也要帶著群聯繼續挺進。而那時的他便清楚的知道一個道理，在這個險惡的環境裡，沒有什麼作人哲學，但他卻永遠記得一件事情，當受惠於人時要感恩回報，而被別人欺負時覺不忍氣吞聲，你賞我一個耳光我就要重重還你一拳。在這段創業的過程中，潘健成最感嘆的是有許許多多人在成功之後已經忘了是怎麼苦過來的，也忘記在這個產業裡面不可能永遠當老大，所以在群聯還小時受過許多悶虧，但他也不諱言的講，每件事情他都默默放在心上，等到抓到機會一定要加倍奉還，讓別人知道自己不是好欺負的。如此愛恨分明、敢衝敢拼的個性讓許多同業對他恨得牙癢癢，卻也不得不佩服他的企業哲學。在本期的專訪中我們不僅要帶大家認識這個小子CEO，更要請潘健成董事長與年輕朋友們經驗分享，無論是創業、教育或是待人處事，相信透過潘健成董事長的話語，都能帶給你一些啟發。

潘健成：

「**堅持韌性與專業，
就是成功的一半。**」

編輯部提問

很多前輩談品牌，但您不提倡做品牌，您的想法是什麼？

基本上，品牌是一個很廣的概念，而我們是大家認為技術不錯的品牌，也是這個產業中的品牌，要看你自己如何去定位。因為市場性的關係，我們很願意花錢去投資機器和軟體，而不是花錢去投資展覽和活動，因為台灣一直有一個很大的問題，就是在過去的時候沒有善用大陸的資源。產品需要一個出海口，誰掌握通路，誰就是贏家。創業不是每個人都合適，而台灣也不是每個產業都要做品牌，世界上沒有一件事情都會有一定的事，而是要在對的時間做正確的選擇。

當愛恨分明的性格遇到商業行為的時候，要如何抉擇？

在做生意的時候，我不會委屈自己去接受一筆我不想接的訂單。人看得開，並不是代表每筆生意你都可以達到，你要知道取捨，不必要勉強自己不想做的事情，換言之，如果我們習慣逆來順受，那在工作上欺負你的人豈不是越來越多。當然假使我們有能力配合的話，在這個前提之下的合作，絕對會是雙贏的結果，我們不能太過退讓而犧牲自己，這對公司的發展是沒有幫助。在這個社會上做每件事情總是有利有弊，也許看起來順順利利，但其實中間多少都有不同的問題，要懂得判斷我們要的和我們不要的，如果可以，誰不會想要選擇合適的客戶？



很多報章雜誌提到現在的環境對年輕人不利，尤其如果沒有背景的話，創業更是困難，但近年來許多年輕人轉向發展微型企業，就你所見，您的看法是什麼？

如果你每天看報紙，也許今天大好，但也可能明天大壞。我認為現在產業資金流通不健康，該花錢的地方沒有錢可以花，不需要花錢的地方卻有很多預算。但至少可以肯定的是現在的環境對年輕人很不好，不只是台灣，全世界都是一樣。舉個例來說，現在全世界的房價都很貴，價錢不斷的被炒作，在一九八〇年代，年輕人只要肯做，怎麼做怎麼賺，但現在的年輕人就算再怎麼認真做，還不一定有機會可以出頭，可以看得出來現在的市場其實相對的已經飽和。

在過去的年代，很多人都是在戰後利用土地炒作，現在都成為了富豪，在這樣的環境之下，社會運作當然會出現問題，對於有理想、有憧憬的年輕人來說，不免成為他們前進的絆腳石。因此我認為做生意不一定要做到很大，小企業沒有靠山，所以遇到問題都要自己想辦法，相對的存活率高、韌性夠，不一定要有後台才會有辦法創業，重要的是要對自己的專業負責。

你曾說過台灣要創新才會再站起來，現在的您看見未來有什麼可能性嗎？

如果每天都有那麼多創新產品，你會用嗎？創新只是一個結果，它只是一個名詞，它看不到具體的東西。創新，就是要解決



一個事情，在解決的過程當中找出一個新的方法，以至於有不同的結果，這就是創新的過程。創新如果沒有市場，就不會有好的發展。當你不懂的時候，你會覺得「創新」好偉大，但當你懂的時候就會發現這只是解決問題。我們不一定要一刀去區分兩面，而是要找到正確的路徑去對待每一個過程。

在人生的道路上，四十歲是一個重要的階段，對您來說潘建成的下一步會是什麼？而在您的眼中，台灣的產業中有哪位可以成為大眾的榜樣？

很多公司都會設立業績目標，不過我從來不做這種事，但是不表示不做。要做，但是要如何做，這是一個很重要的關鍵。把今天的該做的事情做好，時間到了，結果就會產生，就像我每次演講的時候，都會問誰想創業，為什麼要創業？九〇%都說想要變成有錢人，但創業不一定會變得很有錢，創業也有可能會賠很多錢，就好像買威力彩也不一定會中大獎，只要把事情做好就可以了。

每個人都不是完美的，我不認為一定要把一個人當作是一個榜樣，我們應該要去看看每個人的不同優點，學習他的長處並且運用在自己的身上。當然也沒有一個人是一輩子成功的，就算有也不是多數，有些人的成功是曇花一現，起起落落。所以我們除了要看那些成功的人的特點，也要看只短暫成功的人是如何失敗的。雖然聽起來有點諷刺，但作為自己的借鏡才可以激勵自己成長。

與年輕人的跨世代對談



現在有很多學生為了打工賺錢而荒廢了自己的學業，在您的看法中，您贊成工讀嗎？

其實如果家庭環境能力許可的話，我認為不一定要工讀，但是做志工回饋社會是一件非常好的事情。當然大學生的生活不一定要留在學校裡，校內的社團就是一個不錯的地方，所有的事情都要試著去接觸，這樣才會有相關的經驗可以學習，對於未來也才知道該如何應對進退。當你覺得工讀賺錢辛苦，那你在花錢的時候就會知道何種控制。有些同學因為工讀而荒廢學業，但也許他們需要這筆錢回家，這其實也是逼不得已，也不能去怪他，只是時間分配變得相當的重要。僑生基本上都會在假期時候去工讀，尤其我們在大學四年中做了許多產業相關的事情，畢業之後就可以快速跟企業接軌，這也是工讀的優點。

您在學生時期的時候，除了打工賺取生活費之外，私底下都做些什麼？

因為當時手上的資金不大充裕，所以聯誼這種活動幾乎不大可能成行，我多半都是打打球，除了運動之外，花在打工的時間上比較多。那時候也比較用功讀書，我是大四之後才開始交女朋友，在之前我還領了四、五次書卷獎。



就我們所知，您很早就創業，以當時的環境來說可以算是個小老闆，那時候有什麼好玩的事情嗎？

當時公司很小，名片拿出來叫總經理，別人會看不起你，所以我都準備兩種名片，一張是有稱呼，另一張是沒有的，但我通常都是拿沒有的，但拿沒有稱呼的，別人又不想和你談，因此鬧出很多笑話。像我和我同事去開會，別人都會和我的同事換名片，因為它看起來比較老，感覺我只是部門裡面的其中一人。

當初您找了五個人來共同創業，而大家都知道合夥多數都會有爭吵，或是意見不合，在你們的團隊中，這樣的問題多嗎？而您在團隊中又是一個什麼樣的角色呢？

這部分其實不常發生，大家一起共事難免意見不同，但多聽多看對於一個團隊也是好事，但主要還是要看大家的想法是什麼，如果大家的出發點都是為了公司好，那就要進行整合和調整，如果是為了個人利益的話，就可能會到爭吵的地步。在我們的團隊裡，大家都是工程師，而非工程類的事情大多都是我在處理。

潘健成：

「將心比心， 才能成就更大的未來。」

許多人認為在大企業裡比較難以維繫員工之間的感情，您是怎麼看待這個狀況？

我們公司只有七百人，其實不大，但我認為如果一個企業沒有感情，很快就會關門，別人有難，我們就要去幫忙，公司的上層必須要有遠見，知道什麼是對我們現在最有幫助的，如果不去修正，很快就會出問題。

作為一名管理者，該如何平衡自己與員工的關係？

同理心。我管你，究竟我是用「我」的想法去管你，還是用「你」的想法去管你，這完全取決於你的立場，以及你是用什麼身份去看待。強迫別人，他也不一定會尊重你。在管理的角度上，最重要的就是將心比心，我們不把員工當成生財工具，而是把他們當成一份子，遇到問題的時候，要一起解決才是長久之計。

那作為一名父親，您是如何教育您的孩子？

我對小孩子的教育是保持自由的態度，不會介意他們考第一名，但是一定要及格，考第一名只是比

較認真，對那個科目比較有興趣，但要學的東西那麼多，難不成什麼都要第一名嗎？我覺得小孩子的個性比較重要，而且一定要有正確的價值觀。有些東西你比別人早試試看，你就會比別人早熟，像我以前什麼東西都要自己處理，提早遇到問題，就會提早學習到解決的辦法，這樣他們才比較清楚未來該如何面對。

這一代的年輕人與上一代的長輩除了環境不同，思考邏輯也不一樣，請您給年輕的學子一些建議。

當一個人在年輕的時候接觸很多不同的面向，相較於同年齡的人來說就會比較成熟，雖然說以前很多大老闆都沒念過什麼書，年紀很輕就出來打拼工作，看盡人生百態，但現在年輕人都只會讀書，卻沒有什麼機會接觸社會。人是公平的，你一半苦就會一半好，但回頭想想，現在年輕人都那麼差嗎？其實並沒有，有些人還是很上進，也很有執行力。當然也有很多人說一代不如一代，可是我仔細觀察，社會還是持續的有在進步，那就表示這一代的能力還是倍受肯定，只是上一代的人習慣給他們保護，又說他們不能吃苦，矛盾的說法讓年輕人不清楚自己做的是對還是錯。所以我要告訴年輕人，兩代之間並沒有對錯，只是你們需要花時間去證明，證明你們的能力和耐力，對這個社會來說才是有幫助的。