重道德、求創新、講方法；勤學習、節能源、信承諾
—專訪台達電董事長鄭崇華

文·轉載自《經理人月刊》 / 攝影·彭琡靜

1990年代台灣電子產業興旺，台股當時最流行的「電子三劍客」就是鴻海、台達電、華通，經過十多年的競賽，台達電以其穩健的步伐，繼續在電源供應器領域獨占鰲頭，自1994年以來，總營收成長超過七倍，複合成長率達18%，它是外資最愛投資的股票之一，外資持股比率超過60%。

台達集團經營的事業大都跟能源有關，鄭崇華比別人更早體會到節省能源的重要性，他不只個人力行節約能源，更不遺餘力地投資綠色環保產業，外界尊稱他為「節能教父」。 很難想像，台達電對全球能源的影響力，鄭崇華說：「台達電的電源供應器效能只要提升1%，至少能節省一座核能發電廠的電。」

無法播放影片
這是私人影片

鄭崇華最為人津津樂道的是其正派經營事業的風格，他要求同仁絕對不能到聲色場所談生意，同時嚴禁收受賄賂。

從一個飛機的維修技工，到管理生產線，管理好幾個生產工廠的品管，他始終堅持第一次就把事情做好，堅信品質才是一切的依歸。

他對品質堅持，早在台灣電子產業剛萌芽之時，1978年台達電就獲得RCA兩年內供應2000萬個零件無退貨的供應商獎項。走進台達集團內湖總部二樓的展覽室，到處陳列著世界級企業頒給台達電的獎杯。
台達電自1988年上市至今，鄭崇華從來沒有領過員工分紅配股，這種不慷股東之慨，不與員工爭利的行為，也樹立台灣科技企業的領袖典範。

鄭崇華凡事以身作則，做生意有「正直」的潔癖，凡事都有他的堅持，他的率性贏得很多人的肯定。前台灣飛利浦總裁、同時也是百年以來亞洲人首位進入飛利浦決策核心的羅益強，就因欣賞鄭崇華經營事業的風格，自願擔任台達電的獨立董事。《經理人月刊》特別專訪鄭崇華，分享他30多年來經營企業的心得。

重道德
寧可拿不到訂單，嚴禁拿回扣、涉足聲色場所

Q：創業30多年，你對員工的基本要求有哪些？

A：早期的時候，有些公司為爭取訂單，有拿回扣、去聲色場所等問題，這些我是絕對禁止的，台達電對員工的要求，不止重視同仁過去的經驗，更重視品德，我更以身作則，客戶來台達電，我請他們吃飯，都去很正當的場所。

創業初期，很多朋友問我太太，先生做生意，應酬一定很多，一定很晚回家，我太太說：「他是很晚回家，但都在工廠裡面。」也因為這樣子，員工就在外面傳「太太們都喜歡先生到台達電來上班，比較不會學壞。」（大笑）

Q：禁止員工去聲色場所，同仁會不會告訴你「老闆我接不到訂單？」那你如何幫助他們？

A：我很直接地告訴他們，那你就不要去搶，假如是那種會上聲色場所的客戶，寧可拿不到訂單，也不要去，那種廠商不是我們想要的，你就去找不用上聲色場所的客戶。 整個業界都知道台達電禁止員工上聲色場所這件事，顧客也知道；像我們去大陸投資也遭遇同樣的問題，同仁反應說：「拿不到訂單，老闆你幫我做。」我跟他說：「寧可拿不到訂單，也不可以做這件事情。」

實際上，台達電並不會沒有訂單，這個社會還是有一些很正派的經營者會支持你，他會感覺到你這個公司風氣很好，因為欣賞你這一點而把訂單給你。

求創新
不重複別人做過的，要做有技術的事情

Q：台達從電視零組件轉到講究創新的PC（個人電腦）產業，過程如何？

A：所謂創新，指的是你可以很快因應市場新的需求，做出產品來滿足市場的需求，在做的過程當中，市場競爭非常激烈，PC產業也是如此。

首先要選擇有市場需求的產品，假如市場對這種產品沒有期望，孤芳自賞也是沒有用。市場需求隨時會有變化，選擇大家都認同的總趨勢，具有市場、有前景的產品；其次是要考慮自己的能力，自己有沒有足夠的實力，或有信心培養出自己的實力，可以把產品做得比別人更好。

隨著台達電核心技術慢慢擴充，當中有一個很好的機會，就是全世界PC產業起來，電源不再使用傳統重量重、效率低的線性式電源供應器，而是轉而採用輕薄短小的產品，我覺得這個行業跟我們本業比較接近，所以大膽從電視零組件跨入，我們是最早從事開關電源供應器的台灣廠商。

從電視機到PC是原有技術的一個擴充，每次選擇新產品的時候，原來技術要能加分，才能做得起來，再慢慢擴充到其他產品上，這樣比較好。

當然，台達電通常會走跟大家不同的路，維持產品的特色，盡量不要去做一窩蜂的事情，這只不過在增加一個殺價競爭者，其實全世界可以做的東西很多。不重複別人做過的，要做有技術的事情，也因為堅持這個原則，讓台達電可以不斷持續研究，開發出領先別人的產品，這也是今天台達電在電源供應器領先別人的原因。

講方法
懂得問「為什麼」，一次就把事情做好

Q：你對品質的要求相當嚴格，強調「第一次就把事情做好」，你如何訓練員工達到這個要求呢？

A：工作態度很重要，一個產品不是馬馬虎虎就可以，必須嚴格遵守客戶的需求，任何信賴性實驗都必須做得很完整。

工業工程剛開始都要花比較多時間，你不能等產品拿去生產，發生問題再去補救，這種公司一定無法生存的。早期我們被大家評為品質很好的廠商，是因為品質比別人好，今天能夠生存的廠商，品質好是必須的，當年你的特別好，人家會很欣賞你，覺得你很突出，可是今天那是必要條件。

過去我經歷技術工程師，管理過生產線，可是對品管知識一竅不通，但我在美商TRW公司服務時，老闆卻希望藉助我對產品的了解去管理產品的品質。我跟老闆說不行，品管我從來沒有學過，這裡面有很多專業，可是老闆堅持要我去擔任這個職位，我只好趕快去買一些書回來，像戴明的全面品質管制（Total Quality Control），看這套理論是怎麼去做的，我認為其中最有道理的就是「第一次就把事情做好」（Do It Right the First Time）。

工程師在設計一個產品，都會記得產品的很多優點，但卻忘記了很多可能出現的問題，譬如說，什麼溫度會產生什麼問題，其他相類似的產品曾發生什麼問題，這個產品是否也會遭遇到。我常常訓練我們的工程師，遵守規定去設計產品是沒錯，但不只是遵守規定，更重要的是你要懂得問「為什麼」，深入了解這個規定的用意在哪裡。為什麼要這麼做？這一定有它的道理，不會說沒有這個必要，卻要求你去滿足這個需求，所以你只要在上面多動一點腦筋，就會徹底的了解規定的理由何在，而不是說「他這樣規定，你就照這樣去做。」

充分了解顧客的需求，加上員工經驗的累積，在設計每樣東西前都要考慮周到，根據每一次經驗，不讓問題重覆發生，一次就把事情做好，這樣才能贏得客戶的尊重。

好的品質會得到顧客正面的回應，像去年我們得到微軟（Microsoft）年度最佳供應商獎、思科（Cisco）年度供應商成就獎，我們是通過包含品質、服務，甚至工程支援等評估制度後，在美國、日本等全世界幾萬家供應商中脫穎而出，這對我們是很大的鼓勵與肯定。

Q：你在訓練員工時，有什麼特別的訓練流程？

A：要做得徹底，要把品質做好，但底下的人根本不知道那個要求是什麼？為什麼要這麼做？如果他什麼都不懂，你叫他走一步，他就走一步，這樣很容易出錯的。

很多東西並不是那麼的呆板，我經常跟工程師工作在一起，大家多聊天，你就曉得每一人的強項在哪裡，弱點在哪裡，當我在台達電創業初期兼管工程部的時候，發現有「文人相輕」的現象，工程師都對自己很有信心，認為自己懂的別人不懂，事實上，只是兩個人懂的東西不一樣而已。

我發現員工因工作安排不好，造成一些內部競爭，彼此間不太講話，我那時的工作重點是「如何讓他們變成好朋友」。當時，公司有兩個研發高手，技術都很棒，懂的技術都不一樣，但是卻怎麼也合不來，我就想盡辦法，出差時故意把兩個人安排住在一個房間，有時候讀書會，就故意讓一個人讀前面一段，另一個人讀後面一段，強迫他們一起合作；當兩個人快要吵架了，我就去扮演溝通、協調的角色，最後他們兩人真的變成好朋友，而且開始互相分享。

當我管理開發案時，會先評估哪一個工程師可以把開發案做好，就把這個計畫交給他，但每一個人都會有自己的專長與弱項，我會另外找一位工程師去幫助他解決弱項，過程中不只是幫忙而已，而是讓他們彼此互相學習如何傳承經驗給別人，透過這種課程訓練來訓練員工。

Q：台灣企業很會複製，最後大家的服務都會一致化，同業競爭壓力會不會很大呢？

A：這是難以避免的，如果有一個廠商在某一方面做得很好，而你在這方面表現沒有他好，你也會去複製它。我們跟戴爾（Dell）、惠普（HP）等國際級客戶來往，發現他們的管理很棒，也會跟他們學習，學人家的優點，丟掉人家的缺點，一定是這樣子的，學習後，競爭才會進來，沒有競爭是不會進步的。

勤學習
學得越多，會發覺該學的東西越多

Q：別人都是一次做好，但你是30年都做好，尤其是台達電現在組織那麼大，你如何把技術、服務、工程支援等做好？這裡面有什麼竅門？

A：我覺得虛心學習最重要，有人說你做得好，你就驕傲，那你就完蛋了。要知道即使比你差的公司，也有比你好的地方，值得你去學習。我認為對員工的訓練，要跟世界級的企業接軌，多了解顧客的需求，多去外面看看，多去學習，學得越多，你會發覺該學的東西越多。

Q：你經常出國拜訪客戶、參觀工廠，當看到很棒的東西時，如何傳承給員工？

A：我會主動跟員工分享，不過我很少把它用文件記錄下來，因為我認為我寫的東西，人家也未必能完全體會，如果覺得這個東西很值得學習的話，我就會要求員工親自去看，有實際東西可以看最實在，跟對方的人面對面談，這樣經驗就很容易傳承。

Q：一般企業都很重視營業保密問題，所以，看到東西可能都是很表面的，很難看到內部的東西，你如何把它深化？

A：有的客戶非常重視保密，尤其是過不了多久就要上市的東西，他更需要保密，一旦產品賣出去就沒有保密的問題。當然，製造也有某種程度保密的問題。譬如說它有什麼特別的方法，他不一定會講出來，怕競爭者也學到，可是台達電是他們的合作夥伴，是供應它零組件的主要廠商，我們要幫忙他，他就一定要幫忙我，讓我了解他需要的是什麼東西，對一般大眾保密的事情，在某種限度內會讓我們知道，這樣我們才能給它更好的服務，可是我們在跟他來往時，要幫他保密，不能看完了去跟別人說。

Q：跟合作夥伴一起學習、一起成長，這是台達電成長很大的動力嗎？

A：對。整個工業是一種合作，台灣廠商在這方面做得很好，廠商各自在專長領域發展，做得算是不錯的，台灣產業群聚（Supply Chain）很不錯，全球知名企業大都是台達電的合作夥伴，給我們很多學習的機會。

Q：創業之前，你都在外商公司服務，你從這些工作機會中學到了什麼東西？

A：當年工廠在台南的亞航，指名要找成大電機系應屆畢業生，我就被找去當維修技工，那時候亞航維修的飛機都是全新噴射機，我有機會去拆解、維修零件，航空業在技術上是最頂尖的，有很多導航的電腦、通訊設備、電子設備等，可以學習的東西非常多。

有一段時間，公司要我去接訓練部門，訓練維修技工，那時候我自己也是技工，我就去搜集資料，看完資料就去實驗，航空上面的東西，它的信賴性非常重要，對產品的品質管理觀念就從那裡來的。航空的觀念是絕對不能有閃失，假如維修做不好，飛機會掉下來，所以，那個控管是非常嚴格的，當時亞航裡面有一部分是民航機，後來美國戰鬥機也在那裡維修，公司裡面很多規定，就是讓我們把東西做得更可靠，這種習慣是那時候學到的，我那邊待了5年，這是我技術扎根最多的地方。

後來，TRW要到台灣設廠，我去應徵，應徵的人覺得我的技術、經驗很多，觀念很正確，請我去做產品經理，後來調到工程部，後來又到品管，好幾個廠的品管都是我在負責，到自己創業以後，這些都很管用，把實際經驗應用在自己創立的小小公司上，管理駕輕就熟。

Q：亞航的時候，以你的好學精神，你每天應該都很興奮，每天都忙碌到很晚才回家？

A：有的時候周末飛機要維修，降落在台北，傍晚飛到台南，當天晚上或第二天就必須把所有問題處理完，第二天飛機就要載客，維修絕對不能延遲，所以都是早出晚歸，半夜才回家。後來，老闆要我負責整個維修管理，那不是開玩笑的，要是維修延遲的話，那是會被開除的，責任很重，壓力很大，可是在學習過程中，日子好過的話，常常學不到什麼東西，日子很難過的話，要去克服，可以學習到很多東西，這是增強自己的管理能力的一大步。

節能源
效能提高1%，可以節省一個核能電廠的電

Q：2000年台達電領先其他廠商獲得新力（Sony）全球第一座綠色環保夥伴認證，你是如何做到的？

A：台達電老早就注意到電子產品含汞、鎘、鉛等重金屬的環保問題，我們很早就研究用無鉛焊錫，一開始無鉛焊錫價格是含鉛的五到六倍，後來降為二到三倍，那時我覺得兩倍價格對成本影響不大，公司還受得了，就開始試用，並在新廠中蓋一個實驗室，專門負責檢查台達電產品是否含重金屬。當時我認為這是一件很有價值、很重要的事，該做的就去做，這也使得台達電成為最早使用無鉛銲錫的廠商。

有一次Sony來跟我們買轉換器（adapter），要用在game產品上，數量很大，告知台達電要採用無鉛銲錫，問台達電願不願意配合。我當場告訴他們，我們送的樣品就是用無鉛銲錫，Sony人員馬上跑去生產線看，發現台達電用的無鉛銲錫跟他們用的一模一樣，台達電所做的事情，跟他們想要要求的事情，我們已經通通做好了，後來Sony就頒「綠色環保夥伴」認證給我們，同時還多給了我們一些生意。

Q：你如何把綠色環保具體應用在企業經營上？

A：台達電的交換式電源供應器占全球一半以上，只要效能提高1%，至少可以節省一個核能電廠的電，我們每年都致力於效能提升，為節能盡一分力量。台達集團也投入最乾淨的太陽能研發生產，目前我們生產的太陽能產品的直通率約97%，效率則從開始的16%，後來進步到16.5%，之前又提高到16.7%，已經達到一般工業的水準。

新蓋的工廠要採用節省能源的綠建築（Green Building），包括玻璃、隔熱、屋頂、牆壁等都是採用可以隔絕外部的熱進入屋內的設計，目前世界上最好的紀錄是用電量只有一般建築的十五分之一，我給同仁的目標是，開始要省一半電，然後再一半、再一半、再一半。 像我們做LCD（液晶顯示器）背光板的零組件，也是用不含汞的背光板，已經進入大量生產。除了產品要無鉛、無汞，生產效率差的設備也要改善或淘汰。

信承諾
踏踏實實做事，凡事以身作則

Q：你做事業很堅持正直，可以跟我們分享嗎？

A：我要離開TRW時，老闆跟我說要幫我升官，但是我拒絕了。我跟老闆說明自己要去創業，老闆很感激說，假如我不回絕，還可以做一段時間，但後來會給他帶來麻煩。我也很誠實的告訴他，我要做的生意有一些跟TRW是一樣的，但我跟他保證，3年之內絕對不會去碰TRW客戶或跟TRW競爭，這個是紳士對紳士的承諾，後來剛好滿3年，我才去跟TRW競爭。

我做生意特別要求正直，我的公司很用心地開發一個產品，客戶若是把它組裝到一些仿冒產品上，這是沒有辦法得到信任的，即使客戶的生意很大，我還是不要做。像經營事業非常正直的大同公司，就是我們最大的往來廠商，雙方合作才一年，大同董事長林挺生就頒給台達電「最佳電子廠商獎」，另外聲寶、新力的台灣廠、將軍牌都是台達電的客戶。

但當時有一家聯美的廠商，我就不跟它做生意，因為它積欠貸款很嚴重，這跟我認為做生意本來就是要付錢的基本理念不合，而且它還仿冒日本電視，經營者風評也不好，我常常把老闆個人風評、公司形象跟做生意連結在一起，我就是不跟這種公司做生意，這是我堅持的。

Q：聽說你對基層員工非常的好，對主管卻非常嚴厲，為什麼？

A：清潔工人每天幫你把環境打掃得乾乾淨淨，我們當然要心存感激；在辦公室遇到基層員工，他們跟我笑笑打招呼，我也是笑笑回應，這都是很平常。公司管理是分層負責，充分授權的，所以我不能看到底下的人做不好就去管，因為我不知道內情，不能片面去看一件事情，所有人都替台達電做事，每個人都是平等的。可是對高階主管就不同，因為在組織設計上，我有責任去管理這些主管，要求他們是我的責任，至於管理基層員工，則是其他層級的主管應該去做的。

Q：當你遭遇到挫折時，如何去化解它？

A：這跟我們做產品是一樣，在問題還沒有發生前，就要去了解可能面臨的問題，然後去防止它；碰到問題的時候不能拖，要趕快去處理它，越拖問題越嚴重。當碰到一個很艱難的問題，剎那間會覺得這下子完蛋了，但是我們要很沉著地把它處理好，事後會覺得這是一件很enjoy（樂在其中）的事。如果天天過太平日子會很無聊，最值得回憶的日子就是最苦的日子。」因為雖然很苦，但是還沒有死掉。（大笑）

我經常告訴員工，假如景氣很好，訂單都接不完，你會去拒絕訂單，這個不合你做，那個也不合你做，你不會很enjoy。可是你在大家生意都不好，景氣很差的時候，有辦法拿到訂單，讓公司業績很好，就會很高興。遇到問題要冷靜地去面對它、不逃避、不放棄，不要一開始就認為自己沒有能力，實際上，當你去接觸問題時，會發現事實並不是你想的那麼嚴重，總是有機會的。

Q：可以跟我們分享你的管理哲學嗎？

A：我是一個行動派，說了就做，有時候不說，但大家知道就去做，凡事我都是以身作則。我的管理哲學跟公司的企業文化一樣，就是「品質、敏捷、創新、服務、合作」，踏踏實實的做事，一次就把事情做對，追求高品質，敏銳掌握及因應瞬息萬變的市場及環境變動，有效溝通，充分授權，合作無間，充分了解並滿足顧客需求。

※欲欣賞更高解析度影片，請參考http://www.youtube.com/watch?v=yeMbfsiZjZ4

延伸閱讀

鄭崇華名譽博士頒贈典禮

※鄭崇華先生簡歷 http://secretariat.nctu.edu.tw/honorary_doctor/20140225chcheng/

※吳妍華校長的話 http://secretariat.nctu.edu.tw/honorary_doctor/20140225chcheng/

※鄭崇華名譽博士得獎感言 http://secretariat.nctu.edu.tw/honorary_doctor/20140225chcheng/

※交通大學頒授鄭崇華先生名譽博士學位(交大秘書室)

© 2013 The Voice of NCTU Alumni All Rights Reserved.