

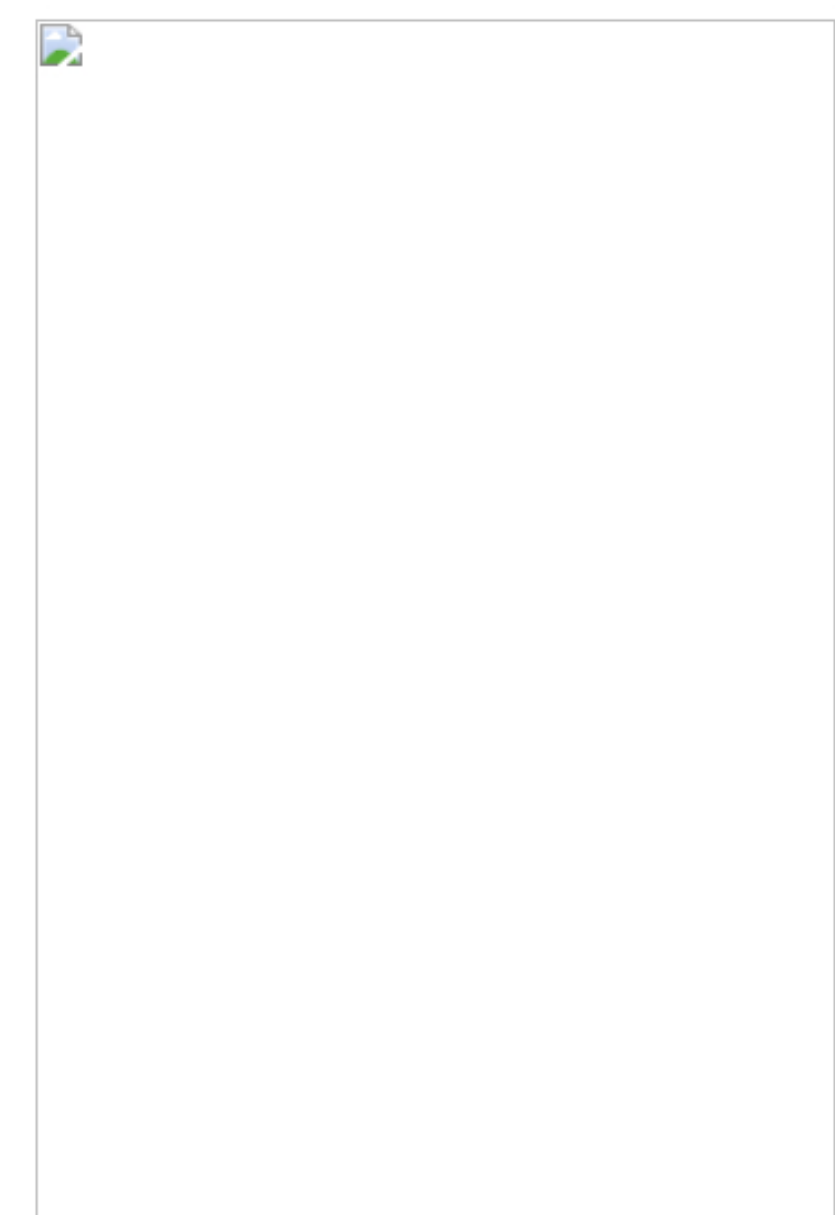
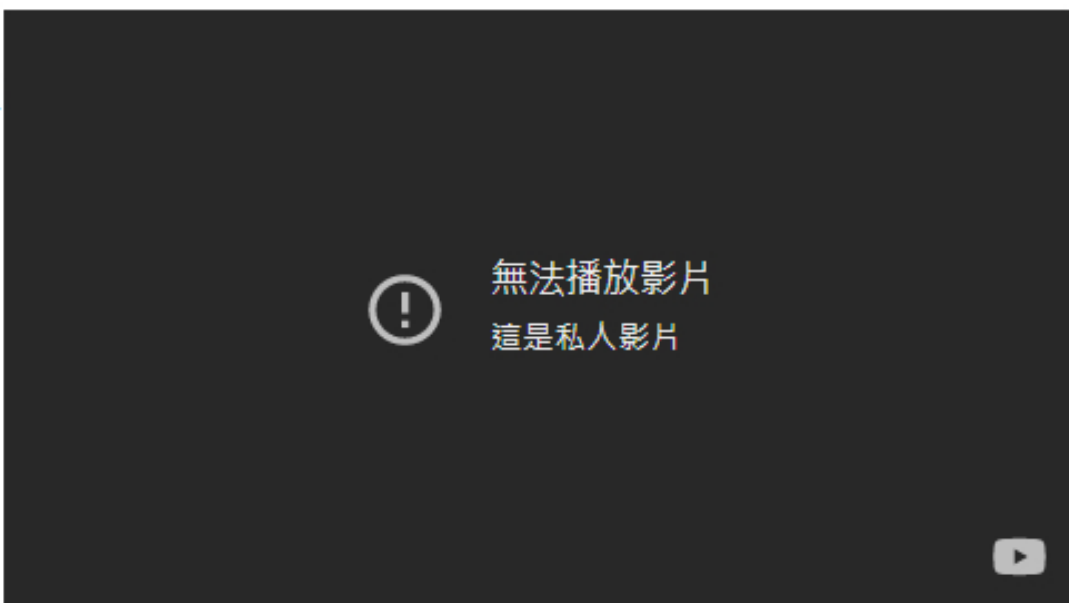


願意比別人多走一哩路！你可以走向世界的遠處，生命的深處！

—台達電副董事長柯子興學長專訪
文:彭瑛靜 圖:秘書室

今天友聲專訪的人物是位有著深度智慧、高度視野、積極專注自信的傑出校友—控制61級的柯子興學長。今年四月，柯學長獲頒母校傑出校友，當天他在交大電機五十高峰論壇對台灣科技產業的一席話，更是發人深省，深刻點出台灣科技產業的困境與可能的解決之道。

過去二、三十年台灣素以電子王國著稱，但如今放眼望去，沒有一個電子產品保證可以存活三年、五年，「電子王國」似乎成了緊箍咒，我們隨時得要上緊發條，無時無刻都活在研發新產品的壓力當中。但全世界的電子產業皆是如此，世界頂尖企業Sony，去年大虧1300億日幣，目前也是積極轉型中。



所以，台灣的年輕人如何面對這一日千里的未來？台灣的產業未來該如何平衡？我們特別請柯子興學長分享他對台灣產業四十年深刻觀察與體驗的珍貴心得。（以下以第一人稱記錄柯學長的觀點。）

年輕人面對的挑戰比過去大很多

每一代年輕人都有每一代年輕人的特色，每一代老年人都說一代不如一代，這是偏頗的觀點，而且我認為現在的年輕人面對的挑戰絕對比以前大。

四十幾年前，台灣的政治處境是困難的，經濟處境卻是單純的。過去的大學畢業生，他所面對的挑戰是找一份工作。民國63年畢業當兵，我們剛好碰到第一次能源危機，政府趨勢推動十大建設，我第一份工作就是去中鋼，全班42位同學就有七個同班同學去中鋼。當時台灣的產業掙扎要起來，所以有台灣商人拿著007走天下努力奮鬥的故事，整個社會氛圍是奮發向上，大家專注的把產業、個人事業做起來。

台灣產業就是靠著那股奮發向上的力量起來的。當時有很多加工出口區，我們的產業就是加工產業、代工產業，政府又花比較多力氣在電子科技產業，因此所謂的科技產業就是消費電子加上IT（Information Technology）產業，一九七、八○年代主要出口電視機這類消費性電子；一九九○年代開始，IT產業開始蓬勃發展。

這就是台灣電子科技產業的模式，但是21世紀以後產業變化大，台灣的產業走到現在也在找出路，電子科技產業走到轉折點，台灣產業方向到底是什麼？雖然目前有很多選擇跑出來，但還不夠明確。

因此，現在的年輕人面臨的挑戰比過去困難複雜，首先要面對的是產業變化，其次是全球化，第三又加上大陸崛起，這真的是大挑戰。過去的年輕人因為四小龍的崛起，搭上經濟起飛的順風車，那是因為大陸當時在鐵幕時代，如果當時的大陸是現在的大

陸，也許就沒有四小龍。

電子產業的困境，就是台灣產業的困境？

我在電機50的論壇提到，台灣在過去四十年沒有電機產業，只有電子產業。因為，我們會聽到很多公司在尋找下一個商機，但是你很少聽到一個產業在尋找下一個商機，但台灣就是如此，為什麼？因為政府把多數資源都投入電子產業，所以當電子產業碰到瓶頸，就變成所有台灣公司都在尋找下一個商機，這樣它就不是一家公司的事情，它就是一整個台灣產業的事情。

我記得念台中一中時，物理老師跟我們講一句話：「我鼓勵你們將來去念電機，它不是最熱門的，但是也永遠不會是冷門的。」所以我聽了他的話到交大來，交大沒有電機系，只有控制系，控制嚴格說來是電機的一部分，只是畢業後大家都跑到電子產業來。

但全世界有名的公司，如今在電子產業都遇到瓶頸，像IBM、HP已經不經營原來的產業，而且微利時代都是電子產業，雖然常常有一炮而紅的明星公司，可是摔下來消失的也很多。全世界有名的電機公司都是百年產業，德國西門子、ABB、日本的三菱、日立、Fanuc、美國的Honeywell、Rockwell，不管蘋果、Sony曾經有多火紅，這些電機公司還是一樣掙扎掙打；如今Sony從雲端摔下，日本三菱、日立、Fanuc百年企業依舊穩健。

所以說，這些百年電機公司，是屬於慢工出細活，年年都在堆疊的基礎上發展進步，不是可以大量製造的標準品，它是慢慢的成長，一個產品開發出來可以存活五年十年，所以我認為台灣產業也應該轉向百年產業方向。

台灣電子產業做得非常成功，所以，台灣電機產業用電子精神去做，一定會做得很好。當然，台灣當初選擇電子產業也是沒辦法的事，我們從無到有，沒辦法拖太久，我們一定是賺到利潤以後再投下去，慢慢把餅做大，因此過去著重在電子產業，也是理所當然，只是現在該是好好思索什麼產業才是可長可久的時候了。

尋找台灣的百年產業

台灣電子產業已經投資過度，不是說台灣已經投資很多，而是資源就這麼多，但是把大部分資源放在電子，台灣應該把一些資源放在其他領域，才不會突然有一個產業受影響，整個社會都受到波及。台灣電子產業就是當今走到一個飽和的問題，整個產業都出問題。這比較遺憾，如果我們能夠平衡一點，就不會受到這麼大的衝擊。

所以我內心有個期望，台灣產業轉型能夠轉到一個比較長久的形態去發展，不要再選擇快起快落、兩三年就要看到成果的產業。我認為電機產業是個不錯的選擇，而且台灣早就有電機系，只是都跑去做電子。台灣電機產業很小，你看台灣電子產業龍頭老大，很多都是台大電機系畢業；交大控制本來也是電機，最後都轉到電子，所以人才不會是大問題，問題是台灣產業的需求是什麼？人才都是往產業的需求去走。所以我認為電機產業蓬勃發展起來，人自動往這方面聚集。

交大可以扮演很好的角色，現在電控和電信合起來變成電機系，我認為是非常好的組合。劉克振學長創辦的研華就是走電機產業，研華一直是相當穩健成長的公司。台灣過去也都在電子，現在慢慢轉到電機，我們的電機還是在一個起步的階段，電機範圍太廣，市場規模是以千億美元來計算的產業，我們差不多才十億美元左右，我們也是進來之後，才發現這個池塘好大，電機產業的確值得去耕耘發展。

我是鼓勵電機系學弟妹，對電機有興趣就留在電機，台灣的產業為了嘗試解決電子產業問題，已經有愈來愈多的公司投入電機產業，電子產業是百米賽，電機產業是馬拉松；電機產業這條路雖然是辛苦的，但是這條路是永遠的。

政府要有一種下定決心的責任感

至於政府能幫什麼忙？扮演什麼角色？我認為政府應該有一種「產業遇到什麼問題，我想辦法來協助解決」的精神，要有一種決心想要把事情做好的使命感，而不是只是理想化的口號。比如說前兩年一直在喊鮭魚返鄉，結果台商返鄉之後，又被一堆法規政令給限制住。

台灣人的努力和積極的個性，是讓人非常有信心的，台灣人只要給它舞台和機會，他就會去把握，這是幾十年來我看到的。但是我們政府效能大不如前，戒嚴時代，政府很用心要把經濟做起來；沒有經濟，什麼問題都跑出來。台灣現在很多問題，都是經濟出了問題。老百姓很單純，誰給我好日子過，我就相信誰。台灣在七八○年代很有幸福感，因為大家相信明天會更好，雖然那個物質比較辛苦，精神上是滿足的，一個人只要相信明天會更好，什麼事情都可以解決。

現在的問題是，明天要走到哪裡去不知道。所以即使物質是富足的，但精神是無所適從的。一個人如果在精神上方向、有依託的話，物質都不是問題，所以我覺得整個台灣的社會必須重新立定方向，我們到底未來要走向何方？

我再講一個能源產業，除了電機產業，能源產業其實也是台灣可以走的方向。那麼政府可以做什麼？比如說，台灣是資源非常缺乏的國家，台灣必須往再生能源走，但是我們政府花的力氣不夠，人民對能源使用觀念也不好，一說要漲價就吵翻天。

台灣資源缺乏，能源一定要很貴，大家才會珍惜。挪威是產油國家，可是在挪威買油比台灣貴很多，他們政府有意識有目的，把能源價值往上漲，利潤則用來做社會福利以及做更多的能源發展。。

台灣能源如果能夠漲價，把漲價的費用去推展再生能源，政府可以下定決心把台灣建設成再生能源模範島，將台灣做一個模範樣品，再把累積的技術、產品外銷其他國家，再生能源產業也比較是台灣該走的路。但現在的狀況是，我們既缺乏能源，能源價格又便宜，導致能源產業做不起來，最後我們的產業還是只能跟別人拼產品價格。台灣這麼小，要做很多事情比大國家容易，一直被一些法令法規、政治困境綁住，實在很可惜。

從基本工作能力到領導才能的培養

對於交大電機系可以再加強哪些學程？（笑）這倒不是我的專長，說實在的，也不是學校教給學生什麼，外面就會有該產業出現，甚至常常學校教的，踏入社會也不一定馬上用得上。

這四十年來的職場觀察，我是覺得一個大學畢業生，應該具備最基本的三種能力：邏輯思考、面對問題的解決能力，還有高度的學習能力，一個學生最需要的就是這些能力，我發現一個人面對一個新的東西的學習能力和最後他的成就都有很大的關係，學習能力強的人很快就能抓到重點，很快就能把新的東西學會。

另外，很多學長建議交大學生畢業後不應當只當個工程師，那麼該如何培養領導力？我認為台灣在過去三四十年來累積不少管理人才，這些公司每年經營好幾千億的營業額，員工從幾千、幾萬到鴻海的幾十萬都有。台灣在管理產業培養不少人才，台灣人到大陸發展的強項就是管理能力。

台灣很特別，很多管理人才都是工程背景，我認為從工程轉向管理並不困難。交大以理工為基礎，邏輯思考較強，工程技術背景的加持使得判斷力比別人快又精確，經驗是一步步累積的，如果再加上對人的了解，學習如何跟人溝通的能力，學習管理知識與技巧不是那麼困難，學弟妹成為傑出的領導者應是指日可待。

困境是主觀的感受

我認為每個人都會有困境，只是面對什麼樣的困境？而每個人對困境的看法也不一樣，困境很難用絕對的標準去看。

公事上的困難有公事上解決困境的方法，每家公司有自己解決問題的團隊、有自家公司的methodology、價值取向去解決，反而不需要去擔心。難的是個人，當你碰到困難產生壓力、當你面對前面烏雲密布時，怎麼去突破？

常常，困境是一樣的，但是人的心如果不一樣，你對環境的看法就不一樣。所以說，困境在很多時候是個人的一種體驗，面對困境要如何解決，這是每個人都要培養的能力，有些人需要從朋友那裡去尋求靈感；有人需要安靜的地方仔細思考。所以，個人困境很多時候是主觀的，必須要靠個人去解決。因此，如何解決困境、面對挫折，那也是很個人的。

所以說，每個人都必須預先知道人生本來就會遇到很多困難，把困境當成是人生的一環，當你碰到時如何去面對，這個才是重點。

願意比別人多走一哩路！！走向世界的遠處，生命的深處！

最後是對生活態度，工作的態度的建議，這非常重要，一個人未來會怎麼樣，都是由他的態度做決定。學識聰明才智當然重要，但是態度永遠都是最重要的。

我有個座右銘：「願意比別人多走一哩路。」對一些年輕人而言，他們無法完全體會。很多人到一家公司被安排到某個職位、某個工作，他就一直做著該職位的事情。

其實一個公司的職位的設計，有時候會和其他單位交集，有時候會有gap，gap常常是沒有人做的區塊。你如果常常思考，「我如何做得更多、更好。」這會讓你在組織裡成為比較受歡迎的人；而且同事長官，也很容易發現到你是一個敬業的人，願意負擔責任的人。

所以有時候看到年輕人會抱怨「這又不是我的事情。」我就會覺得好可惜，每個人都覺得不是他的事情，結果你做了，那就變成你的事情，於是你做的事情越來越多，你擔的責任愈來愈多，你的職位就會愈來愈高，你就會成長更多，看得更遠。

所以一個團體裡面，有些人他是只想做自己的事，有些人會站出來做全體有益的事。一個有經驗的主管一眼就看出來：誰是未來的領導人才，這些人常常比較容易成為領導人才，同時一個領導人才，也要先學會如何被領導。怎麼被領導？願意為了組織的進步發展，跟他的主管、同儕配合，讓組織往前進，這種人才會被identified為未來的領導人才。因此有人強調一個年輕人要成功，需要增加智能、學識、體魄，我是比較強調態度。態度對，什麼事情都好好做！

後記：ATTITUDE—百分

在柯子興學長趕著去開下一場會議前，他在會議室的白板分享一個有趣的遊戲：有人將英文二十六個字母分別依照順序編號為1到26，這分別代表每個字母的分數。

所以，努力工作「hard work」代表幾分呢？將每一個字母所代表的分數加起來，得到98分！那知識「knowledge」呢？96分；愛「Love」，54分；金錢「Money」，72分；領導力「Leadership」，89分。猜猜看，什麼字代表100分呢？

態度「Attitude」！這真的是很奇妙！！記錄於此，與大家分享。

柯子興學長小檔案：

交大計算與控制工程學系61級。1994年起擔任台達電源系統事業群總經理，將台灣最重要的電源事業，由接任時的3億美元年營業額，推升至2000年時，超過10億美元的年營業額；2002年，使台達成為全球最大的電源供應器大廠。2003年併購瑞士Ascom公司的電源事業，使台達的電源事業橫跨亞洲、美洲及歐洲所有主要國家；2004年起擔任台達集團總裁及營運長，開始集團轉型至綠能產業；2012年起擔任台達電子副董事長，協助台達走入全方位的節能整合方案。

延伸閱讀

柯子興學長接受Cheers雜誌專訪：<https://www.youtube.com/watch?v=KCKbzdLTum0>

