



資工跨界顧問領域 華威國際營運長蔡士傑分享心路歷程

文／高儼玲

蔡士傑學長目前擔任華威國際集團合夥人兼營運長，具備豐富的產業投資、企業併購和經營管理經驗的他，提供企業有關經營策略、營運、組織、人才管理相關的諮詢和解決方案，服務範圍涵蓋美國、台灣、中國、日本、韓國、香港和新加坡。蔡士傑學長從當初的資工本行跨足顧問領域，透過他的分享更了解職涯發展與心路歷程。

赴美求學 跨足 IT 顧問領域

出生於新竹，蔡士傑學長從新竹中學順利進入交大計算機科學系就讀，為了籌措出國攻讀研究所學費，服完兵役後，他先到林口長庚醫院電腦中心兼職，隨後前往美國喬治華盛頓大學攻讀計算機科學碩士學位。研究所畢業後，他進入一間美國銀行電腦中心擔任系統工程師，原本以為踏入職場之後需要一段適應期，然而先前在學校和兼職所學的技能，在此時派上用場，紮實的底

讓蔡學長能無虞的應付工作。回顧過往的經歷，蔡學長謙虛地說：「在職涯每一個里程碑都不是事先規劃好的，但是每次需要做重大決定的時候，機會總是會出現，幫我決定下一步該怎麼走。」

直達成功方程式 緊扣三大理念

「美商 Accenture 台灣區總裁、美商 Heidrick & Struggles 台灣區總經理、美國 AGS 首席顧問」

三十年來在顧問諮詢領域的淬鍊，蔡士傑學長繳出一張漂亮的成績單，究竟如何完成這些令人羨慕的成就？他只簡短地道出三個核心理念：「把事做對、做對的事、找對的人」這是每個人生階段教會他的成長課題，這無疑是條直抵成功的方程式，但卻需要多年的實踐，才能頓悟出其中的道理。

一、把事做對

AGS 是蔡士傑學長在美國第一份工作，公司主要是提供美國政府和民間企業有關資訊系統和商業應用的解決方案。對於毫無諮詢經驗的蔡學長，他只能選 人不想做的工作來磨練自己，幾年下來，顧問的多元化工作讓蔡士傑學長快速累積實務經驗。由於技術能力強，他被公司指派和美國國防部合作並成功的設計出 ARPAnet (Internet 前身) 網路上的 IP Router 而在 1990 年獲得公司頒發的「年度顛峰表現」項，是公司唯一榮獲此項殊榮的華人。這個工作讓他充份應用學校所學的理論、快速累積相關經驗，學習如何用最有效的方法把事情做對。「以資工系的學生來講，我們被訓練是以強化邏輯和技術能力為主，而我們的職涯是否只能朝這方向發展？我自己的答案是 No，因為我非常希望能把視野跳脫技術層面。」

二、做對的事

學會「把事做對」只是基本功，如何「做對

的事」才能擴大影響力。秉持著跨域的理念，蔡士傑學長一直積極在找尋能協助他從 IT consultant 轉型為 Business consultant 的機會。Accenture 是全世界最大的專業管理顧問公司，全球員工共有 47 萬人，2018 年度營收達 400 億美金，在全球 120 個國家協助客戶轉型。蔡士傑學長在 1993 年返國選擇加入 Accenture 台灣分公司，由於展現卓越的領導力和業務能力，他一路晉升到台灣區總裁。

蔡學長分享 Accenture 和大客戶台積電多年來合作的過程，非常精彩。他說：「我們找到一個機會讓台積電真正聽到重要客戶對他們提供服務的 feedback。為了提升客戶服務的品質和滿意度，六年來，我們和台積電攜手進行超過二十項的改善專案，包括資訊系統、組織、流程的優化和調整，得到很好的成果。」在張忠謀董事長的大力支持下，台積電的客戶服務能力在全球半導體業界表現優異，大幅領先所有的競爭對手。有機會幫客戶做對的事，協助他們創造競爭優勢是蔡學長在職涯多年最引以 傲的地方。

三、找對的人

最後一項課題，也是之中最艱困的一項任務，就是幫企業找到對的人。IBM、Google 和 HP 有什麼共同點？答案：三家公司 在最困難的時候能找到對的 CEO 帶領公司成功的轉型。Lou Gerstner、Eric Schmidt 和 Mark Hurd 都是由蔡學長任職的 Heidrick & Struggles 協助網羅到的 CEOs。Heidrick & Struggles 的經營理念就是協助客戶做出改變，幫企業評量管理階層或是建立新的領導團隊。談到挑選合適的領導團隊人選的條件時，蔡學長表示：「候選人的核心能力、經驗、人格特質和過去的實戰記錄都是重要的檢驗項目。」蔡學長擔任 Heidrick & Struggles 台灣總經理期間，成功的協助外商和國內企業網羅超過三十位最高階主管，成績亮麗。

秉持「助人興業」 終生職志

「現在以助人興業為目標，在幫助創業家成功的路上自己也獲益良多，不僅僅是財務上，更多的是成就感。」華威國際創立於 1998 年，是台灣

領先的創投與產業投資公司，前後協助台灣培育出 11 家獨角獸企業，總市值超過新台幣 5,000 億。華威早期經營側重在創業投資 (Venture Capital)，而目前的業務還包括私募股權 (Private Equity)。當企業發展碰到瓶頸或者面臨轉型時，華威會協助企業以併購方式讓企業重拾成長的動能，並且大幅提升企業的價值。「助人興業」除了代表公司的經營理念，在蔡學長身上更多了一分實踐。

邁入第 21 年的華威國際，在台北、上海、北京和矽谷都有營業據點。投資的公司也接近 200 家，其中有 120 家已經在台灣、美國、中國、韓國和香港實現投資退出，21 年來每年幫股東創造高達 30% 的 IRR。因為能持續創造高報酬率，所以與主要股東們都能維持超過十年以上的合作關係。

終身學習 造就如今成就

擁有深厚資工基礎的蔡學長，結合資工背景並發展不同領域，為自己開創不同的道路，「現在系所的教材是用來訓練資工系學生的邏輯和結構化能力，有了這些能力之後，可以應用到不同的領域。」蔡士傑營運長認為有專業能力固然很重要，但若想在該領域中脫穎而出，如何解決重大問題才是決勝關鍵，其中學習能力扮演非常重要的角色。

最後，蔡士傑學長將自己的經驗分享給在場想要創業的學弟妹：「第一個條件：要能『看到機會』，能看到別人沒看到的機會，一個好的點子或想法不一定就是個好機會，需要被驗證過；第二個條件：『要有能力』，在學校是累積能力的最佳場所，在學期間要多多善用學校、系所的 facility；第三個條件：『累積資源』，人才和資金是最重要的資源，資源的累積要花時間，進入學校的第一天就要開始準備。」做事情很有自己一套辦法的蔡士傑營運長，在面對自己專業領域時，從初期的規劃乃至最後的執行階段都親力親為，不斷地投入。喜歡學習新事物，並且樂於從失敗中吸取經驗，因而 40 年的積累成就他現在的模樣。