

企業經營求完美 人生經營求圓滿—林仲謨文教基金會董事長、交大名譽博士林行憲學長專訪

整理:宋瑞寧

〈交大幫幫忙〉—主持人林宏文學長



國立交通大學日前頒贈名譽博士學位予光寶科技集團前總裁林行憲，表彰其對台灣電子產業的重要貢獻。林行憲畢業於交大電子物理系，1982年榮任美商德州儀器台灣分公司第一任本國籍總經理，並促成德州儀器首度與台商合作，成立合資廠德碁半導體公司，對我國半導體科技產業提升有重要貢獻。

林行憲學長於1990年加入光寶集團後升任執行長及總裁，在宋恭源董事長信任與授權下，規劃集團整體營運策略，將公司發展成為橫跨半導體、電腦周邊、通訊網路、汽車電子、智能照明各領域的全球頂尖集團。林行憲退休後協助舊屬、學弟創業，目前擔任Aeolus Robotics及DR AI NOSE等公司董事長。

飲水思源精神扎根 交大盡是貴人們

主持人：請學長分享一下得到交大名譽博士的心情。

林行憲：聽到要提名我名譽博士，我覺得我才疏學淺真的不敢當，後來我發現頒名譽博士有兩個特色，大部分都是頒給公司的創辦人或在職位上的專業經理人，但我是專業經理人又是已經退休的人，這部分感覺比較特別。

很感激母校頒給我名譽博士，想過來一路都是貴人相助，於是我找了生命中許多重要的師長、同學同事朋友來當貴賓以表達感謝之情。那天比較可惜的是有兩位不能來，一位是已過世的張俊彥校長，九十年獲頒交大傑出校友就是他頒獎給我的。一位是管理學院院長唐明月，跟他有個淵源是當初畢業的時候我想考交大管理學院，但後來口試沒過，我寫封信給唐明月院長說，我想來考母校的管理學院，沒有考上是我的不幸，也是交大的不幸，唐明月院長很客氣的寫封信給我說明年再來考。沒想到五十年前沒有考上交大的碩士，後來換一個博士也不錯！

主持人：當年求學的狀況跟現在應該有些不太一樣的地方，請跟我們分享一下求學過程中一些重要的回憶或是老師帶來的影響。

林行憲：最主要是當時博愛校區很小，校門口的噴水池寫了一個飲水思源，對我的影響很大。因為當初舊校區是很多大陸來的老交大校友，他們出錢出力把學校整理出來的，所以我覺得飲水思源的思想對我意義非凡。那時候校慶有專車從台北到新竹，路上每站都有學弟在向車上這些老學長們敬禮，而學長們非常謙虛為懷，他們叫比他們小的學弟也是叫學長，這謙虛的態度使我印象深刻。

外商到本土產業的觀察

主持人：林學長在產業這麼多年，應該有很多的管理經驗，能不能跟我們分享一些比較重要的管理經驗，尤其像從外商公司TI到本土企業光寶，應該有一些不一樣的作風跟文化，跟我們分享一下。

林行憲：我的工作大概就兩個，一個是TI外商，一個是光寶本土廠商。所謂外商代表國際的視野，讓你看到一個國際的公司怎麼來運作，當然不是說外商就比較好，只是西方的企業經營比我們早一點企業化，才有今天這樣的管理規模。

在管理模式上有幾個重點不一樣，舉例來講那時候TI有個管理模式叫OST(目標、戰略、戰術)，經營管理怎麼樣來設他的目標。第二個是談數字，TI出身的管理者對數字都非常清楚，在那裏養成一個只談數字不談人情，按照事實來管理的做法。對成本分析非常清楚，並且所有都電腦化，各種模擬都可以做出來。公司治理最重要就是要廉潔，就像張忠謀講公司治理第一條就是誠信，外商給了我們一個好的開始。

再回到本土來看，一方面你要貢獻，一方面看到台灣企業在碰到PC大環境的時候，怎麼成長，怎麼跟上世界的腳步，這都是很難得的機會。第一個是經營顧客心，簡單化就是以客為尊的意思。以前坐計程車，司機說世上最遠的兩點是哪兩點？南極到北極，你的心到我的心都不對，我說快下車了你可不可以告訴我？他說，從你的口袋到我的口袋。為什麼你給他錢？因為他滿足了我的需求，所以滿足客戶的需求，我想是最重要的一點。



主持人：剛講到以客為尊，因為台灣比較多是屬於代工型態，或是零組件的提供者，請林學長跟我們分享一下，怎麼樣跟客戶創造雙贏的案例？

林行憲：以客為尊，所以我都在員工的薪水袋上面印「給你薪水的不是你的主管，而是我們的客人」，所以幫客人創造價值是我們的天職。舉個例子，當初要上網的時候很麻煩，要買光碟機要講要退很多操作很麻煩，所以我們就設計了一個產品，只要一按就可以上網，就提供給我們的客戶，我賣給他多了五塊錢，他賣出去多了五十塊錢，達成雙贏的局面。了解客人的需求，幫他創造價值，從裡面賺我們該賺的錢。

主持人：林學長這麼多重要的管理經驗，請跟我們談一談你的管理的觀念或是一些重要的工具，跟我們分享幾個你的一些心得。

林行憲：總結起來其實就是理易未察，道理很簡單，只是我們沒有察覺而已。這句話是明朝呂祖謙講的「善未易明，理未易察為本」，也就是俗話說的江湖一點訣，講破不值分文。很重要的是培養獨立思考的方式，有幾個方法可以做到這件事情：像在公司裡小問題他們就直接解決了，會到董事這邊來都是大問題大手術。

另外是源頭管理，很多問題看到的表象都是果，因沒找到的話，針對「果」來解決這問題沒有用，河流汙染了要去看上端是什麼東西汙染了，什麼地方出了問題，這樣才能解決掉。寫程式也是一樣，我們叫向左管理，從左邊寫起，回到左邊去檢查。問題有大大小小，就是20/80原則，你把20%管好，相對你在80%的重點就抓到了。因此20/80原則就是抓大放小，小的就不要太管，抓住大的來思考問題就好一點。

再來看公司的目標在哪裡，除了目標，每一段都要看到key result，每一段都要看到結果，強調執行力方面。另外一點我覺得很重要的就是常講的苟日新日日新又日新，我常跟同仁講，早上上班的你，跟下午下班的你，有進步沒有？如果沒有趕快寫下來讓自己改進，明天進來求進步。我剛開始工作的時候有個筆記本，碰到問題寫下來，半夜想通了趕快起來寫上去，要是這筆記很久沒更新，就代表自己很久沒進步了，因為不可能都沒有碰到問題或困難，都沒有想通那就不對了，藉由這筆記本來反省自己的進步。勉勵同事沒有最好只有更好，每天都有進步，像我現在也是保持每天看六份報紙一份雜誌，保持自己的進步。

80分的生活 剛剛就好

主持人：林行憲學長也提到過80分的生活最快樂，要不要來跟我們分享一下你的退休心得以及後來從事公益及支持年輕人創業的部分。

林行憲：退休後沒有名片，事實上沒有名片的你才是最真的你，這是我退休後第一個最大的感覺。回想過什麼叫做成功？賈伯斯要走的時候曾說：「無止境的追求財富，人就偏離正軌了。」就像我一樣，神賜予我們在心中感受到愛，而不是財富所帶來的幻想，我所贏得的財富在我死時並不能一起帶走，我能帶走的只有充滿回憶的愛，這才是真正的富足。

哈佛大學的Steven Howard教授說成功有四大要素，第一個是成就，第二個是快樂，第三是意義，第四個是對後世的影響。這當中就是80分原則的快樂原理，經營人生跟經營事業不一樣，經營事業要求什麼都要A、要100分，經營人生要幸福，80分就好，但是不能有0分。總結就是事業要求完美100分，人生求圓滿就夠了，這就是所謂80分人生最快樂。

主持人：林學長在退休後很關心台灣創業的發展，也身體力行幫助很多人，這部分請跟我們分享一下。

林行憲：退休後我一直在想台灣經過30年PC賺錢之後，台灣的將來在什麼地方？什麼東西可以made in Taiwan，有比較高的附加價值才能made in Taiwan，這也是我在幫助創業時的一個原則，還有就是要足夠創新。其實也是無心插柳成蔭，都是手心向下，幫助學弟希望他們能夠盡快成功，協助他們而已。

主持人：剛提到made in Taiwan還有要足夠的創新，我想這才是台灣要走的路對不對？

林行憲：台灣是一個小國，尤其PC之後已經沒有什麼產品是量很大讓你去生產的，但是硬體半導體還是台灣的優勢，怎麼利用我們的優勢去做一個高附加價值的東西，就值得把台灣當作一個場域去實行了。

節目分享：[http://www.uni967.com/newweb/index.php?menu=2&page=2\\_1&ID=17164](http://www.uni967.com/newweb/index.php?menu=2&page=2_1&ID=17164)

前一篇《交大幫幫忙》專訪：[青年精準就業計畫 為失業提供解方](#)—前聯電榮譽副董事長宣明智學長專訪

