

不同於年輕時，中年以後才創業的黃河明，要做的是與年紀增長成正比的顧問事業。（攝影／彭玉婷）

創一個可以終老的志業

——悅智全球董事長黃河明專訪

採訪撰文／林秀美
照片提供／黃河明

1996年，黃河明考上臺大商學研究所，和50多位大學應屆畢業生一起讀書。那是招收在職生的第一屆，連他在內共有17名社會人士，當時他在惠普已工作了十多年，位居總經理要職。之所以報考，一是以身作則鼓勵員工進修，二是學習管理學理論。一年後，獲准直攻博士（學業成績在全班前三分之一）。為了完成論文，他辭職，而於2003年取得博士學位。

在他升任主管之初，即曾至臺大商學系企業進修班進修5個月，覺得相當受用。所以主動和臺大洽商開辦專案的可能，以便提升惠普主管能

力，後來這些專案成了臺大推廣教育例行課程。

重回校園讀書，黃河明說，有回到年輕時的快樂。這個MBA班是非常有趣的組合，年輕的同學想從他身上吸取實務經驗，而授課老師則感覺有壓力，擔心他們這群職場老鳥發問。老師有時也問問在職同學實務經驗，以致他上課不敢打瞌睡，因為老師會主動出擊，『實務的情形怎樣？請黃河明來講』。這讓他有機會將個人經驗分享出去。「和以前念大學不一樣，我拿自己的經驗來回想老師所教的理論。所以我的筆記本中間畫了一條直線，一邊是抄老師講的，一邊是寫自己的經驗作對照。」的確，這樣的學習相當具有啟

發性，他之前完全做中學，現在有理論印證，收獲更多。

從年輕同學的身上他也得到回饋，如瞭解年輕人的價值觀，年輕同學更幫他解決電腦打字的困擾。在惠普擔任總經理時都有專任秘書，不必自己輸入中文，對於一些電腦操作也不便問部屬，在學校反而可以自在地請教同學，終於能自己打字完成許多作業和報告。另外，數學統計是在職同學最頭疼的科目，幸好有位數學系背景的年輕同學熱心替大家補習，至今仍時時回憶起晚上補習的情形，非常感謝這位同學。

感謝恩師群栽培

當然，最要感謝的是臺大的老師們。第一位要感謝的是論文指導許士軍教授，許教授主修政治，後轉攻經濟，與孫震校長是同學。他私下教導黃河明甚多社會的洞察，擴展了黃河明視野的深度。另一位指導老師翁景民教授也讓他至為懷念。他說「翁老師教學熱忱，講課很生動，一邊講還一邊表演，活力四射。他曾分享是因為宗教信仰讓他如此認真，他去美國留學時想瞭解這個基督教國家怎麼會有如此強大國力，所以跑到教會去看，沒想到教會特地派一個教友陪他讀聖經。」翁教授後來受洗成為基督徒，學成回臺後認真教書。在與他第一次討論論文後，翁教授即因肺癌住院，此後黃河明曾多次到醫院探視，只是不忍再向老師提起論文。第一次與翁老師討論時，因他的論文主題為數位行銷，翁教授當時送了他一本“Reverse Marketing”（逆向行銷），本期望讀完那本書與老師討論，沒想到不久就得到老師辭世的惡耗，一直未能與老師討論讀書心得，深感遺憾。他以「意外的學習」形容與翁景民教授這段短暫卻深刻的師生情誼。

為了專心寫論文，他辭去惠普總經理一職，卻經由魏啟林老師傳達政府力邀擔任資策會董事長的訊息，本來十分猶豫，在好友和家人鼓勵下

接下重任，成為繼李國鼎和王昭明先生之後第三任董事長，他十分感謝老師的舉薦和指導。而他獲得第一屆李國鼎管理獎章，也是承蒙管科會多位老師推薦，「我擔任惠普總經理才一年多，怎麼可能得獎？我把獲獎當成一個老師賦予的責任。由於是第一屆，李國鼎先生親自到場頒獎，他高齡已接近90，還親自來頒獎，給我很大的感動。後來這個獎改成45歲以上才能被推薦，我是少數幸運兒能在45歲以前獲獎」。

在臺大的學習收獲超出他期待甚多。他說，臺大科系完備，基礎雄厚，老師跨科系移動較多，如教組織行為學的老師是心理系出身，根底紮實。而臺大管理學師資之所以如此堅實齊備，他推敲有其歷史淵源。

管理學於1920年代從美國發展，當時哈佛大學即設有管理學院。臺灣受惠於二次戰後美援機構的支持，1960年代開始在大學成立科系，幾乎與其他國家同步。二是臺大之前已有經濟系、會計系，在許士軍教授擔任院長時，進一步將相關師資作整合，故能大步前進。三是受惠於當時臺灣經濟起飛，非常需要管理的知識與人才。他說，現在臺大EMBA能吸引非常優秀的企業家，



黃河明創業，賣你「贏家策略」。



悅智的Logo，表徵著智慧無限大。

與學術界形成良好的互動社群，不久還將和復旦大學合開課程，這都讓黃河明看好臺大管理學領域將持續超前。

不過，就他用人經驗來看，臺大的學生具獨立思考，像獨行俠，若需團隊工作就有明顯缺憾。套用劉兆玄校長形容的，「臺大學生像椰子樹一樣，每棵都長得高，各自向上崢嶸」，他認為心態上仍需調整。

創業是畢生夢想

電子工程系畢業、初入社會就想創業，不過那時想的是發明新產品行銷全世界，進入惠普後，因內部創業風氣盛，他也受激勵創立了兩家子公司。然而，職位再高，總有退休的一天，他開始為自己的老年尋找新的生涯。他不諱言，來臺大唸書也是為創業做準備。2003年7月取得博士學位後，旋即創立悅智全球顧問公司。他說顧問這行業，需要思考、有挑戰性，可以讓自己發揮

長才，而且想做多老就多老；既能做自己愛做的事、又符合社會需要，這就是他要的終生志業。

悅、代表近悅遠來，智、代表智慧；悅智結合了一群知識愛好者，運用智慧與經驗，幫助顧客成長。成立之初多為科技大廠來找，包括宏碁、合勤、華碩，杜邦等公司。或為新產品通路、顧客經營制定策略，或為建立品牌、培訓高階主管梯隊；之後對象擴大至金融服務、傳統產業乃至到大陸投資的臺商，服務項目更廣泛，包括國際化策略、家族企業接班的規劃等。

他說，家族企業是臺灣的企業特色之一，平常要是沒有栽培足夠專業人才，等第二代接班時企業就日漸沒落。特別是到大陸投資的臺灣製造廠，斷層嚴重。第一代在這波不景氣衝擊下感覺心有餘力不足，想交出棒子，但第二代多留學美國，覺得工廠沒有未來性，不願接手，因此企業轉型難以成功。他也曾接受政府委託協助企業改造，他認為「臺灣的經濟要恢復活力，社會要有希望，需要一個再造工程，很多領域包括政府和非營利組織都要改變了」。

40年前的臺灣，只有少數企業重視管理，40年後管理已發揮作用。他說，過去我們老羨慕日本的管理，現在則常聽見外國人稱讚臺灣。當然，現在面對的挑戰更嚴峻，如工業化造成的污染。臺灣的經濟以製造業起飛，惟沒有足夠勞工和土地的支持，過度倚賴製造而走到瓶頸。他主張，要盡快調整體質，否則年輕人就業會落入時下歐洲的窘境。至於作法，他建議可發展製造以外的產業，或減少製造增加設計比重；服務也有



悅智團隊，黃河明董事長（右）與共同創辦人、資深顧問陳麗蘭（中），輔導臺灣多家企業行銷國際，將豐富輔導經驗集結，與師大管理研究所沈永正教授（左）共同出書。

很多改善空間，如國內導向的金融必須國際化，而國際化程度已深的海空運、旅遊業則以創新拓展多元觸角。如此多重管道齊下，相信臺灣會再強壯。

他強調，國際化是提升產業必走的路，沒有捷徑。根據他輔導的經驗指出，組織轉型需時兩三年，因為網羅具國際經驗人士進入公司，對內部文化必然產生衝擊，若公司無法堅持終究會失敗。「就像奧運選手，為了掌握國際規則與世界賽事，必須聘請國際教練。企業也是一樣。臺灣的企業並不善用顧問，再打一個比方：人生病了，小病可以看信賴的醫生、照他開的藥方吃，可是碰到大手術，通常會去徵詢另外一位醫生，現在醫界也能接受 *second opinion*。因為醫生背景不同，對同樣病症看法不盡相同，而這就是顧問最大的功能。即使是專業主管，眼光總有盲點，當採取重大決策時，應該找顧問提供意見，再決定要走哪條路」。從這個角度來看，顧問絕對是符應企業及社會需求的一門行業。

思想家來自顧問

歷史上偉大的思想家也多是顧問，如孔子和亞當史密斯關心經世濟民議題，各在周遊列國之後誕生了思想巨著《論語》（孔子門生及再傳弟子集錄）和《國富論》；先後被稱為「管理學之父」的泰勒（Frederick Taylor）和「管理學大師」杜拉克（Peter Drucker）也擔任過企業顧問，將實務經驗系統化為管理學理論；他們的作品影響深遠，跨越時空。

早年美援臺灣，助益臺灣經濟及社會發展極鉅，其經費的使用就是由一家懷特工程顧問公司監督。當時負責臺灣計畫主持人James Gilbert White甚至舉家遷居臺灣。該公司以幫助臺灣自力更生為前提，從農業技術改良著手，再進行土地改革，並興建第一個肥料廠，自力生產肥料。

期間發生一段有趣插曲，意外催生了台塑。黃河明說，生產肥料時會排放有毒的氯氣，按常理，為了處理氯氣要再建一座廢氣處理工廠，美籍顧問建議將氯氣導入作為塑料，即所謂聚氯乙稀。這是副產品，應可找民間投資，當時政府找來臺灣幾位大企業家遊說，只有王永慶願意。「後來王永慶受訪時老實講，其實他完全不懂塑料，只是政府和顧問說這項產品有前途，反正蓋廠房、經營管理，都有經驗豐富的顧問協助，照著做就是」。

台塑除了蓋廠順利，也學習美式管理，因而出奇成功並賺錢，這事讓大家看見管理的好處，後來政府同意在美援協助下，設立了企業管理研究所，可惜臺大最初並未積極爭取，反而由政大捷足先登，臺大幾年後才設了商學研究所。

提及此，黃河明對大學的管理有建議。他說，當前臺灣的大學正是辯論最多的時刻，我們有全世界最高的錄取率，政府要傾全力讓臺大成為世界級、還是平衡發展？大學是否法人化？是必須做重大決定的時候。他認為繁瑣的報帳流程捆綁了研究者，進步的學校能自我管理，只要有能力自治即應促其成立董事會作為決策單位，取代現有校務會議人數過多、事涉自身權益難形成共識的困局。雖說美國私校優於公立大學有其歷史背景（因英國殖民時不准設大學，教會遂自行設立大學，故建立良好的自治管理傳統），臺灣並沒有這樣的背景，可藉由延聘國外專家參與，並參考排名在臺大之前國外公立大學之運作，必能找到適合我們發展的模式，有機會打造新風貌的國立大學。

創業有3力

對於創業，他主張3力即想像力、創造力和領導力。創業要有夢想，年輕時因所學電子背景想發明新東西，所以在學時勤於動手做實驗，到惠普

參與內部創業，學習財務、業務等管理各層面，瞭解到創業不只有產品。「將構想落實到創造的過程，像是從雲端到地面，是一種實作過程、一個不斷嘗試失敗的過程」。他認為除了少數天才外，其實創業家多是苦練出身，包括他自己。

由此可見創造力是可以訓練的。輔導臺灣家族企業時，他們要做的不只有訓練高階經理人，有時為建立兩代溝通、異中求同，必須涉入許多未預期的狀況當中，這時往往得從人生經驗中汲取或更努力研究來尋求解決；無形中就在訓練創造力。

相對於想像力和創造力，他認為領導力是最難的部分。只靠己力不可能成功，要能帶動人，這需要很多磨練。黃河明在交大開的領導力課程強調實務操作，要求學生課前必須做一個暑假的志工，有實際體驗再來。而他在悅智所推行的「三明治實習方案」也成功地培訓出公司所需人才。

悅智現有12名全職員工，其中有兩位是參加該方案後留任公司。所謂「三明治實習」係仿效美國管理學院作法，研究生第二年至公司實習一整年，參與企業專案同時，從中尋找論文題目，第三年即能順利地完成論文。實務與理論並行，言之有物；創業3力並重，定能達陣。

從悅智看天下

悅智已在中國上海和廈門設立兩據點，服務對象也從臺商擴大至外資和中國的公司，誠如公司名稱「悅智全球」，黃河明的夢想是將悅智發展成為全球性公司。目前經常合作的顧問有25位，希望能增加至100位，組成世界級顧問夢幻團隊。喜歡交朋友的他表示，「趁洽公時還能順道拜訪他們，兼顧工作與休閒，我很嚮往這樣的生活；結合事業和樂趣，所做又能幫助人，這是人生最大樂事」。

黃河明小檔案

悅智全球顧問公司董事長暨創辦人、首席顧問
學歷：

- 臺大商學研究所博士
- 交通大學電子工程學士

經歷：

- 資訊工業策進會董事長
- 臺灣惠普科技董事長暨總經理
- 交通大學思源基金會董事長

著作：

- 《黃河明的惠普經驗》
- 《贏家智慧》
- 《行銷長的挑戰》

專業領域：

- 跨國企業之經營與管理
- 數位行銷通路策略與管理
- 組織佈局與策略規劃



改造社會，提高幸福感，是黃河明創業的核心價值。（攝影／彭玉婷）