

開創台灣電腦事業的傳奇人物 ——台大之友施振榮先生

邱兆玲

在研擬訪問大綱時，

筆者曾參閱「施振榮的電腦傳奇」一書。書中談到

施先生與夫人葉紫華交

往時，媒人胡台音曾對

施夫人說道：這個人比

我們班上最聾的人還要

聾（台語：很土的意

思）。聆聽施先生的訪

談錄音，最初真的會有

「他滿聾」的感覺，但繼續聽下去，你就會感受到他

話語中充滿了睿智與真誠。一口濃重的鹿港口音其

實說明了施先生的執著與念舊，他並不會刻意的去



照片由楊美如小姐提供

扭曲自己本來的面目。

「一個完全不會虛矯做作的真性情中人，這就是施振榮！」

施振榮經營電腦的

成功已成為一個現代的

傳奇。外界對施先生創

業的過程，可能並不會

感到陌生。個性純良、

勤懇任事，是他事業成

功的要素。他這種真誠負責的本性，感染到他周邊

的人，使他得到許多協助。從他創業初始，他的岳

父就毫無保留的提供財務上的支援。在事業遭遇危

機時，他仍能獲得創業伙伴的充分信心，獲得強力慰留，連素來無事業淵源的大陸工程董事長殷之浩，都願意及時伸出援手，挽救宏碁經營危機。

宏碁電腦調整企業體質，在施振榮先生引領下化危為安，企業利潤大幅增加，營業額躍升為全球第七大電腦公司。國際間談到台灣的資訊業，總會提到「施振榮」這三個字。同時，施振榮先生許多原創性的構想「開創年輕人集體創業、成功致富」，「建議發展科技島與世界公民」的理念，也對台灣資訊業的快速蓬勃發展，目前總產值為世界第三名，起了「不可磨滅的催化作用」。美國財星雜誌曾封他為「與亞洲做生意不可不認識的人物」；遠東經濟評論稱讚宏碁是「亞洲的王牌」，並評定已於一九九五年取代台塑企業，成為台灣最佳企業。

在施董事長的企業經營哲學裡，產業是必須對整個社會脈動有意義、有貢獻的。他提及，當初選擇



照片由楊美如小姐提供

踏入微處理機領域，主要是著眼在這個技術是台灣沒有、欠缺的。台灣如果沒有跟上潮流趨勢，就會落後人家很多。直至今日，他還在思索如何突破中國人根深蒂固「愛做老大」的想

法。他憂心的指出，中國人就像一盤散沙，大家雖然都反對有「寧為雞首」的觀念，但大家還都會想當雞首，有了這種心態，自然在很多事物上面，會想要保留一手。宏碁創立了「群龍無首」的經營管理模式，讓各企業體自行對營運負責，其基本意義，就是相信人性本善，與大家都不會保留一手。施董事長強調，他是以「共同利益」來控制企業。他的企業經營觀念，通常是先有了經營的基本作法後，再找大家進行溝通，形成一個共識。一切經營的基礎是建立在共同目標與利益下，而在菁英交流，人才成熟後，自然就慢慢地變得群龍無首了。就算大家各自為政，也不會亂到那裡去了。

常有年輕人說，「他們可能沒有機會成為王永

慶，但仍有機會成為施振榮。」台灣電腦業的蓬勃發展，讓許多年輕人燃燒希望，激發了上進之心。

「施振榮奇蹟是有可能發生在每一個人身上的。」施董事長對此一說法並未刻意謙讓。他正色地表示：這正是他所希望的。現在的年輕人要成為王永慶很難，時代在改變，所以王永慶那個模式已經是不可能了。而施振榮這個模式，因為講究「不留一手」，大家都可以去瞭解，自然也培育了不少人才。由宏碁出去創業的很多，像華碩就是經營最好，最賺錢的。宏碁賺錢並不是最多，但所訓練的人才卻是最多的。他期勉，現在的年輕人在追求成功的同時，也應帶動示範一些成功模式，促進社會的進步。他認為，台大學生從能力、學術條件上來說，都絕無問題，但在建立成功的價值體系方面，還是需要多加努力，期許台大學生能夠在各個領域中，繼續扮演領導的角色。

一個土生土長的鹿港人，施董事長有相當「根生」

的台灣情感。他強調，他的生活作息非常正常，從未考慮要找個保鏢隨行，也從未想過要移民。台灣退出聯合國、中美斷交、治安不好許多人攜家帶眷移民，都從未困擾過他。「人生是享受、或不虛此生都好，那要看你怎樣定位，有了錢，覺得花很多才算享受，那就會招惹很多麻煩。或是你有錢，你就覺得不安全。在這個社會你有錢就覺得不安全，這是你自己想的。都是人，為什麼有錢就不安全，所以我們日子要過的正常些。煩惱是自己找的，白曉燕案並未困擾到我。」他表示，目前唯一對不起辛苦撫養他長大的母親的，就是「事業作太大了，讓母親擔心！」

在整個訪談中，施董事長的人生哲學、企業經營理念都圍繞在對社會要付出貢獻、要有回饋上面。他的特點是真誠實在，絕不做表面功夫的。「宏碁是不做慈善事業的。我們偏向於提昇台灣的科技、智慧財產權等比較具未來性的事物上面。如果說，

大家期待企業賺了錢，就應該無條件回饋社會。從一個角度上說，如果一個人做了很多壞事，賺了很多錢，他再拿錢去捐給慈善機構，就可以減少罪惡感，捐錢給廟宇，就可以贖罪，這種作法是不對的。我經營企業本身就是在做社會公益，我把企業經營得好，訓練人才，對社會就是一種幫助。」

由於參加台大醫學院教授組成的「青松會」，施振榮謙說他以個人名義捐款給台大，不能說沒有淵源。他認為，要帶動企業界捐款給大學風氣，大學本身應該要有一套方法，與企業界合作。而這些合作方案必須是具有企業精神，非營利性的。「大學是非營

利事業，但大學動用了社會非常多的資源，應思索怎樣能夠對社會做出貢獻。如此一來，社會也才會相應源源不斷的回饋給大學。產生這種良性循環，互相回饋才會生生不息。」

「工作是種享受。」施董事長自認為相當放得開名利，曾說過，八年後準備退休。「到了一定年紀，



照片由楊美如小姐提供

智慧與經驗會累積，但是體力與精力都會明顯衰退。因此，要保持體力與精力安排退休生活，否則豈不把自己累死掉，這樣一來，不僅不能享受人生，也不能再對社會做出貢獻。」施董事長說他早已規畫了自己的退休生涯，但退休並不表示就要從社會退下來，他準備透過非營利的「宏碁基金會」，來

從事社會公益事業。

退休後事業的傳承要如何安排呢。觀念相當開明的施董事長說，有三個理由他不會讓兒子接棒，首先是為了兒子好，讓他擔上這個責任，他就無法享受。其次，這對員工也不公平，他們能力強、又等了這麼久才接班，不能剝奪他們的機會。最後，就是對投資人不好。除非是對錢負氣，他才會考慮把企業交給下一代，他認為兒子們應該出去想辦法開創自己的事業才對。「人生經營的理念：就是要有長期平衡的觀念，追求長期永續的享受」。