微笑走出自己的路

施振榮的 *Smile* 學
20堂創業×創新×人生課

眼前有百倍挑戰，但也有千倍機會，
就看你把眼光放在哪個方向！

施振榮 著
林靜宜 採訪整理

天下文化
財經企管

微笑走出自己的路

施振榮的 *Smile* 學
20堂創業×創新×人生課

施振榮 著
林靜宜 採訪整理

財經企管 485

目錄

序文　我的「微笑」人生　施振榮　16

採訪序文　一位不老靈魂的探礦者　林靜宜　24

第一部——當百倍挑戰遇上千倍機會

第1章・微笑的原動力　34

第2章・你的缺點，可能是最佳特色　44

第3章・反向思考，走出自己的路　51

第4章・變動世界的生存之道　58

第二部——一條曲線解25個企業與人生課題

第5章・有價值不夠，要有附加價值　66

第6章・微笑嘴角的兩端　76

第7章・微笑競爭力的八字箴言　84

第8章・再強，強不過最弱的一環　94

第9章・別做浪費青春的事　106

第10章・品牌是下一個兆元產業　118

第11章・展現令人心動的皓齒笑容　129

第三部——就是現在，創業與創新正好

第12章・創業，為了滿足社會需要　152

當百倍挑戰遇上千倍機會

在《時代》雜誌六十週年選出的「亞洲英雄」中，施振榮是當年唯一入選的台灣人；Discovery頻道更曾特別為他製作傳記影片，記錄這位將台灣放入世界版圖的企業家。

他之所以與眾不同，因為一位真正的領導人，並非擁有最多的跟隨者，而是能培養出最多的領袖；一位真正的啟蒙者，並非只關注知識的增長，而是能讓更多人明白知識的力量；一位真正的策略家，並非手頭緊握資源不放，而是以分享達成動態均衡。

受施振榮影響而有所成就的創業家與企業家不計其數，他不斷突破華人的傳統思維，也被許多國際權威媒體推崇為最有遠見的領導人。他永遠與人分享知識，傳承實戰經驗與創新視野，不留一手。

施振榮的微笑曲線以及「全球品牌、結合地緣」的國際化模式，不但把台灣ICT產業推上世界舞台，影響力更擴及其他產業。他的經營管理模式甚至被哈佛商學院列入個案研究。

而他出身平凡，三歲時父親過世，母子相依為命。從小個性內向，唸課文還結結巴巴，大學前不曾上台演講。數理成績雖然優異，聯考卻失利，重考才進了交大。然而，小鎮之子卻開創了全球品牌Acer。

一九七六年施振榮與友人以台幣一百萬元創立宏碁公司，到二〇〇四年底他退休時，自宏碁開枝散葉的ABW家族（Acer、BenQ、Wistron）總營業額已達到兩百二十二億美元，到二〇一〇年更成長至約六百六十億美元。

「我能，大家都能，因為我跟大部分人一樣。」一生經歷過許多起伏與波折，施振榮如何保持樂觀，一路前進？他的「微笑精神」，正是這個百倍挑戰、千倍機會的新世界裡，每個人都需要的經典價值。

I

微笑的原動力

人生的意義是什麼？我的目標是為他人創造價值，為此，你得不斷突破瓶頸，挑戰困難，因為如果走的路太容易了，就輪不到你。

二〇〇四年底，我如願依自己的人生規劃，在台灣科技業衝鋒陷陣三十多年之後，六十歲時帶著感恩之心退休。回想一九七六年九月，我和其他合夥人用新台幣百萬元創業，成立宏碁，我必須坦白說，當時創業是「不得不」的選擇。

交大研究所畢業後，我先到環宇電子上班，開發出台灣第一台電算器，接著到榮泰電子工作，研發出全台第一部掌上型電算器、全球第一支電子筆錶等新產品，正當我們準備搶進新興的微處理器應用產品市場時，不料，公司受到大股東家族事業的拖累，財務陷入困境，後來宣告破產。

榮泰本業大好，前景更是看好，卻因出資者的偏差而倒閉，這也是往後我極為重視公司治理的原因。

那時，沒有公司治理這個名詞，創業第一天，我就告訴夥伴們：「公司是大家的，經營要顧到所有的利害關係人。」我的理念是，公司雖然是我所創立，但並不屬於某個家族，我定位自己為專業經理人，也是受僱者，而非擁有者，目的就是要打破華人傳統文化中「家天下」的觀念。

個人生命有限，企業卻可以永續經營，滿足社會需求，所以要像接力的馬拉松賽，一棒接一棒，這也是我為什麼很早就培養接班人，而且交棒計畫安排近二十年。

——微笑的原動力，就是創造價值。

自行創業並不是我預定的人生計畫。我們一群年輕人突然失去了工作，身為研發者，我知道全球將因微處理機帶動二次工業革命，我不希望錯過這個前所未有的大好機會，於是我集合一群窮小子，一起創業、圓夢。

想創造新的價值，就不能走和別人一樣的路。當初創業時，我對台灣產業的想法是，我們的電子業在製造上已具備國際競爭力，最需要提升的反而是研發技術與國際行銷的能力，宏碁就是往這兩個方向發展，而這個概念後來也演變成為「微笑曲線」。

在我創業之初，台灣還沒有微處理機技術。為了讓此技術普及，我們自許為微處理機的園丁，引進美國技術，積極推廣市場，並訓練三千位工程師，提升研發及行銷能力。到我退休時，整個集團規模已達數千億元，中間經過兩次的組織再造工程，整個ＡＢＷ家族穩定運作，宏碁（Acer）由王振堂領軍，專注經營品牌、明基（BenQ）由李焜耀負責，獨立發展，緯創（Wistron）由林憲銘擔任董事長，專注研發製造服務，三個集團都在自己的微笑曲線上，創造各自的附加價值。

事業有好的領導者接棒，我開始最有興趣的志業——做一位分享家，分享一生的創業經驗與國際觀點，繼續貢獻社會。

分享若要有力量，就需要團隊，我成立智融集團，集合一些宏碁集團的退休夥伴，包括前宏碁歐洲區總經理呂理達、前新加坡宏碁國際董事長盧宏鎰、前宏碁美洲執行長莊人川、前宏碁公司財務長彭錦彬等人，一同開創新事業。近幾年，也加入了業界朋友，像矽谷華人創業之神陳五福以及由惠普公司副總裁職位退休的楊耀武，他們都是創新與管理的佼佼者，一起「智慧融通、共創價值」，這也是智融集團取名的初衷。

這是一個可以將經驗傳承的平台，讓每個人都能貢獻智慧，智融集團底下有創投、諮詢顧問與資產管理等業務，至於公益事業則由智榮基金會負責，兼負培育人才的目標，從標竿學院、微笑品牌發展中心到王道薪傳班，希望能為華人培養出更多未來的領導者、管理人才。

智融集團幾乎是我退休生涯的重心。退休後，我重拾生活樂趣，早上和太太一起散步運動，有時陪著上菜市場買菜。此外，對優質的藝術展演，我們也很少

錯過，精神生活的充實，我也加速補足。但是大部分的時間，我會到位於敦化北路的智融辦公室貢獻所長，與各界人士開會討論，以及外出演講分享我的理念。很多人好奇，我退休後應該去遊山玩水，享清福，為何還要二次創業，成立智融集團？

微笑的原動力就是創造價值，我的人生觀也是如此，一切作為也都是環繞著這個核心概念。因此，我對退休的定義和別人不太一樣，從工作崗位上退休不代表從社會上退休，人是為了社會創造價值而存在的，只要還有能力，就應該繼續做出貢獻，創造快樂、更有意義的人生價值。

價值，不能只取決於投資報酬率，對我來說，無形更勝有形。嚴格說來，我創辦的宏碁集團在獲利排名上並沒有特別傑出，但我們對社會的貢獻度才是讓我最有成就感的事。

一個窮小子從無到有的創業故事，像我這麼平凡的人都能做到，其他比我條件更好的人，應該可以從我身上看到信心。我在宏碁立下傳賢不傳子的企業文化典範，多年來，也為社會培養了無數的管理與領導人才，二十年前，宏碁營業額

與專利權數目算是領先產業界，現在產業界已有更多後起之秀，我們開創出那麼多條路，讓有能力的人各自去發揮，這就是最大的成就。

最令我欣慰的是，Acer的自創品牌之路創造了投石問路的示範作用，台灣也發展出不少的世界知名品牌，也因為堅持自創品牌，造就許多上下游的零組件廠商跟著我們成長，成為世界大廠，有些企業的獲利比宏碁還高。

——經營人生就是讓自己更有用。

有人問過我，我最珍惜的財產是什麼？我的答案是可以幫別人創造價值的「形象」。對我而言，形象是名大於利，不過，我要的是名符其實的形象，絕不接受勉強得來的，更不要表面的虛名。

每個人的價值也是無形大於有形。我們可以把微笑曲線中間的製造看成工作，好比一個人剛出社會累積實力的打底過程，左邊的研究發展，可以視作創新、知識精進的能力，右邊的行銷，就是創造個人品牌價值。（見圖1）