

我們需要什麼樣的企管碩士教育 專訪宏碁關係企業施振榮董事長

施振榮先生畢業於國立交通大學電子工程研究所，現任宏碁關係企業董事長，並任總統府國策顧問、亞洲管理學院董事、行政院國科會太空科技五人指導小組委員、…等。其傑出的成就得到國際間的肯定，曾獲選為「全球15位最能創造時勢的企業家」(1995)、「1995年新興市場最佳企業總裁」、以及「全球25位最傑出的企業管理者」(1996)等。

我們需要什麼樣的企管碩士教育 專訪宏碁關係企業 (Acer Group) 施 振 榮 董 事 長

採訪時間：八十五年十二月六日（星期五）

採訪人員：中山大學企管系蔡憲唐教授、林峰立副教授、葉匡時副教授

紀錄整理：中山管理評論助理編輯林妍吟

問：謝謝董事長在百忙之中接受訪問，基本上我們想了解台灣的企業在面對廿一世紀的未來，需要什麼樣的人才？若可能的話，我們也想聽一聽您對國內MBA課程的意見，例如，企研所授課內容是否需要加強實務方面，讓學生在學校時就有機會跟業界作深入一點的接觸。

施：說實話，我了解的並不是很多，只是純由自己的經驗來想。首先，我們希望的是學生沒有錯誤的觀念，所謂錯誤的觀念是指把國外業界的經驗硬套到台灣業界。學多少算多少沒關係，但永遠是學不夠的，沒有任何一個原則可以放諸四海皆準；工程上的原則比較有共通性，較不會出問題，但管理是因時因地而異，有很多應用不是一成不變的。在學校應該給學生多元化的訓練，也叮嚀他們要有正確的觀念，不能只用所學的那一套，否則到社會上可能會有問題。

再者，因為學是學不完的，如何讓學生有「不懂是應該的」心理準備，讀再多都可能碰到問題，但要有解決問題、克服困難的信心，這是很重要的，否則學生畢業以後在企業界處處碰壁，挫折很多，一下子就崩潰了。

第三點是學習能力，在學校要培養學習的能力。台灣企業界有能力做研發是近十年的事，過去自己沒有能力研發，全部都是靠移轉，技術移轉、管理移轉、連行銷都是從日本家電行銷的模式移轉，再加上政府的保護政策，缺乏競爭的環境，根本無法有自己的管理能力。過去這十年來台灣慢慢有自己的能力，但台灣的大環境跟美國、日本不同，應該讓學生知道開發中國家或小市場要國際化，與美國、日本的國際化差別

我們需要什麼樣的企管碩士教育

在哪裡？應如何做才對？包括會計、財務、技術、行銷等各方面都有差異，這些差異若能在課程中說明，讓學生了解國外經驗未必適用，學理與實際應用是有些距離的，將對學生未來就業有很大幫助。

問：從這方面來說，如果我們撰寫一些本土化的個案或教科書應該有些幫助。

施：現在我們宏基基金會正在進行這方面的工作，交大思源基金會也在做，將來也有可能推廣到各個學校去，因為台灣這些案例有可能成為全亞洲的案例。台灣的人可以說要比別人多懂一些才行，因為我們不是在美國就業，是在台灣就業，而台灣太小，一定要國際化，或是要面對國外的競爭，不像美國企業就在當地發展。因此，台灣的企業要生存，面對的挑戰要比美國多。

問：根據您的說法，那台灣本身的企管教育對本土的企業經營者有沒有幫助？

例如同樣是台灣人，一個政大畢業的MBA和哈佛大學畢業的MBA，哪一個對台灣產業較有幫助？是否國內訓練出來的MBA因對國內企業經營環境較了解，可能較佔優勢？

施：我認為沒有差異，若我剛剛所提的那些方面能再加強的話，台灣的MBA不會比美國的差。美國的MBA當然有他的好處，但是在美國學的不能全盤用在台灣企業界，原理要懂，懂了以後要用得上，但須兼顧現實，策略不太一樣。對教授而言，把美國經驗全盤照搬是比較容易的，但這會讓學生產生信心上的問題，他到業界以後，發現老都不支持他從書本上學到的想法，所以若能在課程當中讓學生了解其中的差異，可讓學生心態平衡一點。

問：我們也是很希望學校教的和業界需要的能夠match，是否我們請業界一些很有經驗的經理到學校開課會比較實際一點？

施：現在最大的問題是要在業界找出經驗與理論相符的人不是那麼容易，如果他沒有那種邏輯，所講的東西學生可能不太能吸收。所以這可能要長期計劃一下，也許不見得要找企業家，專業經理人也很好，但他一定要做分析，要講清楚國外那一套和台灣這一套不同在哪裡？台灣這樣做的理由在哪裡？這一定是有原因的，時空的不同、客觀環境的不同，才會產生一些需要修正的地方。另外則是台灣業界的企業管理隨時在更新，

所以國外那一套並不是沒有用，學了以後可以當參考，隨時用上就拿來修正一下應用，還是有用的，否則企業界發展到一定程度，就會有一個瓶頸。

問：從一些報章雜誌或研究報導上，我們發現台灣企業界似乎面臨到您剛剛所提的「瓶頸問題」，人才培育的速度趕不上企業的需要，宏碁在這方面算是成功的，但是其他企業就不一定了，依您看，是跟不上還是有其他原因？

施：觀念上跟不上，當然還有現實的問題，被現在的環境綁住了，再加上企業領導者不願未雨綢繆，把賺的錢或把賺錢的精力投資到未來，馬上就會產生瓶頸。瓶頸是幾年前種下的因，現在發生瓶頸是過去的問題，不是現在的問題，所以要解決瓶頸也是長期才能解決。

問：以管理學者的角度來看，教育應該是看三、五年後，我們沒有辦法解決現在的問題，可是業界會覺得學界好像跟他們配合不上，或訓練出來的人他不能用，在這方面要如何才能做得更好？

施：沒有辦法。所以我談的都是基本的東西，要讓學生先了解可能有差異化，給他信心、不要好高騖遠，剩下的就讓他出社會再學。這就像我們做產品預測，半年後的產品我也抓不準，有形的產品都抓不準了，何況是無形的知識，要如何去談三年後社會需要什麼呢？所以我一直認為台灣教育的水準還好，訓練出來的學生我都能用，企業界可用實務再把他塑造成企業界需要的樣子。企業界的訓練又可分為兩部份：一個是實際上每天所需要的，另一個是本質、素質的訓練，包括開闊的心胸、策略的考慮、溝通、協調的能力、以及剛才談的要有學習的能力等，這些都是屬於他一輩子用不完的東西。我們在公司也訓練這些，員工才不會隨客觀環境變化而被淘汰掉，所以我們的員工轉型比較容易，原因是我們平常就有準備。

問：宏碁過去的努力我們有目共睹，但會不會是因為宏碁今天的成就，才會讓一些比較優秀的人才到宏碁來，這些人自然比較容易train或轉型。其他企業可能面對的挑戰比宏碁困難，人才的upgrading或轉型較難，再加上他們領導人的能力或理念又與施董事長您稍有差異，所以各種MBA學生宏碁都可以用，但對其他企業則不然。

我們需要什麼樣的企管碩士教育

施：這並不盡然，高科技產業其實都差不多，比宏碁經營更好的還很多。宏碁早期所塑造出來的一種企業文化已經成為高科技產業的企業文化，當然高科技的人才素質都好一點，這是環境競爭的結果。如果傳統產業也能在我們的影響之下走向這條路，他同樣也能擁有優秀的人才。這就是環境競爭的結果，社會在競爭的環境下互相學習才能進步，環境是關鍵；但環境需要一直影響出去，而且是用成功的範例，新的模式若失敗了，大家只是看笑話，成功了大家就會檢討一下，是否可以跟著學習，這樣慢慢就可以擴大影響。

問：那麼您是否能從這樣的觀點，提出對管理教育的建議？台灣如台大、政大、中山的企研所，不須做多大的努力，學生就自己會來考，而且素質都不錯，這樣的環境是否不夠open，不夠competitive，在改革上，您認為整個管理教育該怎麼走比較好？

施：要有個別的特色、要有企圖心！在策略上針對某一方面訓練出台灣所有人都肯定的學生，在這方面，這個學校訓練出來的學生都比其他學校的學生強，這樣也是一種競爭。自己製造一個良性競爭的環境，大家才會跟進，美國的Business Week會每年對有關各名校MBA之受歡迎名次作一調查，看企業界的反應如何，這也是一種競爭。但是學校還是要有他自己的特色，舉例來說，到底中山大學要不要跟南部的企業密切產生關係，如何幫助南部企業轉型或有其他關聯，都是可以考慮的。

問：國內的管理學術界，可以扮演什麼角色呢？

施：宏碁的案例，在美國、歐洲都有學校當成專案，最近又有美國、澳洲的教授想把這個經驗整理出來在Harvard Business Review上發表，當然能夠發表與否尚不知道，不過他們的敏感度顯然比較高，他們認為像宏碁這樣的組織形態是值得研究的。其實在幾天前我才到日本拿一個管理創新獎，我們的管理也受到日本的肯定，但是在台灣，反而沒有引起學術界的熱烈討論，可能跟我們學校的走向有很大關係。我個人也是亞洲管理學院的董事，他們在四、五年前就發動要研究本土案例，但實際上做起來沒有想像的容易，從國外引進case比從頭研究一個本土的case要快得多。但是反過來說，如果我們的管理教育要升級，去develop一個本土的案例，作research，這是一個很重要的能力，這一點國科會要支持，若不

支持，我們就永遠沒有自己的東西。初期不能以研究的水準高低來定論，如果國科會能以每年接受管理類研究計劃經費的百分之二十或三十，來鼓勵作本土案例研究，也許初期水準可能較差，但這是一個策略性的方向，可以讓國內管理學界有屬於自己的東西。

問：我們目前管理學院的教授如果要升等的話，寫個案是不算credit的，論文若發表在國內的期刊上，credit也不如發表在國際期刊上；若要到國際期刊發表，通常又是跟本土比較沒有關係的才比較可能被接受，所以這整個環境上是比較外國導向，在本土方面是做得比較差一點。

施：但是管理是屬於文化的東西，還是需要本土化，才能生根。實際上，我們的教育制度方面是有很多需要改進，但純粹從教育的本身來看，我認為是沒有大問題，可以接受。學術資源應該是要用來協助產業升級，但是我們浪費太多學術資源，沒有在research方面對國家現階段的升級作最直接的貢獻。其實在協助產業升級的同時，我們也希望作學術的升級，這兩者不應該是衝突的；如果說作本土的研究對台灣產業、經濟的發展及學術的升級是互相提攜的，為什麼不走這條路呢？如果我們這方面作得好的話，我們會更為國際上所認同，我們的文章有獨特性，在國際上會更有地位。

問：宏碁支持的「龍騰論文獎」，就非常有特色。除了類似這方面鼓勵學術研究之外，您有沒有其他的想法，可以來push一下學術界？

施：目前我們有宏碁基金會在做這方面的努力。不過現在宏碁基金會只研究兩個題目，即科技管理與企業國際化，只要是有關於這兩方面的題目，我們都願意配合。不過因為資源有限，如果可以跟國科會合作，大家一起配合，那資源就又多出來了，目前理工方面已有這樣的合作模式（企業與國科會配合），但管理界還沒有。

問：您提到國際化的問題，我想到瑞典的一些企業，如ABB、Ericson，他們每年有一些fellowship，贊助一些人到全球他們各個分公司去做研究、調查，幫助他們分公司的人，另一方面這些人回去以後要跟他們報告觀察到的結果，等於有一種external auditing的作用，對整個企業管理的水準也有提升，您覺得宏碁或其他公司有無可能做這樣類似的訓練？

我們需要什麼樣的企管碩士教育

施：這些當然都可以考慮，現在宏碁基金會剛開始，隨著企業的成長，這樣的事情都是可能的，以我們的角度，是希望我們投入的東西與我們發展的方向是相符合的。您提的這種方式我是第一次聽到，但我可以接受，只不過未來要如何規劃還要再研究一下。

問：宏碁是否考慮過成立一個科技管理所，不一定是教學單位，但可以有一些研究員，專門來研究科技管理及國際化方面的問題？

施：宏碁基金會有一個宏碁經驗塾，便是要做這方面的傳承、教育，但宏碁經驗塾本身的教材便需要靠作研究得來，內部研究員制度當然會有，但非常有限，比不上學術界，最好是能夠和學術界互相合作。宏碁基金會剛成立不久（一九九六年七月成立），慢慢成長以後，會投入較長期的研究工作或教育推廣。另外龍騰論文獎的舉辦已經在學術界形成一個網路，往後龍騰論文獎改由宏碁基金會接手舉辦，應該可以結合更多的資源。

問：您在再造宏碁一書中提到公司會送內部一些優秀的幹部到法國INSEAD或是瑞士IMD去接受executive training program，也跟政大企管所合作訓練一些重要幹部，依您了解，國內外的training program有什麼不一樣？為什麼不多跟國內企管所合作？

施：到國外去接受訓練的員工都是自費、留職停薪去的，從經濟效益的角度來看，公司並不非常鼓勵；而政大是每年給我們一個名額，在國內的好處是不須留職停薪，不過員工個人的壓力會大一點。以part-time的方式我們支持，送到國外去，我們就不支持了；不過為顧及員工個人未來的發展，我們也不反對。

問：董事長您對將來台灣跟大陸建立一種「大中華經濟特區」的模式，有何看法，台灣企研所的教育又該怎樣去配合這個潮流？

施：如果台灣的經濟奇蹟沒有學術化，就會消失掉，學術化了以後，才有說服力，讓開發中國家（包含大陸）來學習；否則從行銷image來看，大陸方面要合作的話也是選擇歐美的經驗，即使我們自己強調是世界一流的，且比較適合大陸，還是沒有用，大陸看不上。所以其實今天我們在大陸上的定位，就是我們在國際上的定位，才能產生價值。

問：要把台灣經驗學術化，就要將之發表；但只是發表在國內的期刊上，並無法得到國際的認同，而國外的期刊是英文的，發表會比較困難，透過國外的雜誌又有他的限制，董事長您是否可以給大家一些建議？

施：這就跟廿年前我要搞自己的品牌一樣，要有策略，苦練的過程是必要的，不經過三年、五年是不可能達成的。但也不能就悶著頭等五年，應該要開始focus在這一方面，累積經驗，取得國際上的地位；台灣經驗是有價值的，取得國際認同之後，才能有其影響力。

問：您剛提到宏碁基金會正在整理一些個案，不知道包括哪些？

施：交大有一個「科技產業的創新策略」的研究報告，現在正在試教、修正；另外與政大也有一個「企業國際化」的研究，以台灣企業面對國際化所遭遇到的困難，作一些研究。這些都算是比較general的，並不深入，所以只要是提出來的題目沒有重覆性，跟我們的方向能夠配合，我們都樂意接受。思源基金會則比較簡單，我們請交大管研所的人去交大校友的公司找教案，作case study。

問：國際化應該是未來一個很重要的趨勢，除了您剛剛說的學術化之外，對學生的訓練這方面您覺得有沒有哪些需要加強？

施：以我個人的經驗，訓練學生都太慢了，因為他們還有五、六年時間才會真正進到業界，從產業界直接下手比較快，直接upgrade那些主管、經理比訓練學生快，吸收也比較好，影響力也更大。

問：所以董事長強調學生需要的是基礎訓練，要有信心、學習能力、開放的心胸，能夠一輩子學到老。

施：給學生這樣的訓練，將來這批人來帶動產業升級比較快。

問：現在我們在課程設計上，教授有不同的看法，有的認為英文能力很重要，需要加強，有些人則認為沒有這個必要，您的看法如何？

施：我認為一定要使英文能力加強的課程available，加強是有必要，但強制的話便不妥當，就像我有一些想法，自己認為很好，別人認不認同便很難講，唯有做出差異性以後，才能說服別人。

問：我們中山位處南部，跟一般國際企業接觸的機會本來就比較少，更別說合作了，那您覺得以我們的地理環境，應該以什麼走向為佳？

施：南部地區有他的產業特色，製造業、石化業、或其他產業，可以考慮如何把地區性的東西變成國際化的東西，這樣的優點是可以在學術上達到國際水準，而產業的內涵是全世界獨有，沒有人比你在這個地區、這方面有更深入的研究，但你又能提供很多可供參考的地方，這樣就有很高的價值。或許這是可以考慮研究的一個方向。

問：董事長會不會覺得國內管理學界和產業界的關係還不夠緊密，舉例來說，國外幾乎每一個管理學院都有他自己一個名字，這名字往往是由產業界支持的。以宏碁來說，是不是也有意願跟國內一家管理學院合作，支持它的研究？

施：目前因為客觀環境不同，還沒有這樣的想法。我們現在的想法是把宏碁經驗塾的研究成果國際化，如果成功的話，相信也可以刺激國內的學術界。台灣經驗是有國際價值的，可用學術界的包裝將台灣經驗行銷到國際上。

問：董事長您對學術界有沒有什麼建議？除了剛剛所談的以外，是不是還有什麼我們可以做的？

施：其實就是學術界要有新的觀念，要去追求對社會國家的貢獻，不是政府、學校有經費下來，我就把它分掉，或是墨守成規，而應去突破。學校如果沒有企業精神、沒有競爭力的話，學校資源的應用是會受到限制的；比較年輕的學校、系所更應該創新、突破，才能對整個國家、社會有貢獻，甚至給台灣一個新的發展模式。

問：您所贊助的「秀蓮文教基金會」做了很多企業倫理的推動工作，不曉得您對企業倫理方面有沒有什麼特別的看法？

施：我們推動了幾年的企業倫理，但是因為整個社會普遍不重視，沒有太大成果。我們的社會、國家沒有思考這個問題，大家認為這是小事情，普遍不重視。舉例來說，交通號誌的權威性到底有多大？這種最基本法治精神在這個國家值多少錢？我可以說值一千億，誰都不相信有這個價值，但是如果我有機會，說不定我願意投資一千億來倡導；因為如果一

千億可以讓大家有守法的精神，那其他方面可以省回來的不知道有多少，超過一千億也說不定，但大家都只是談談而已，出的力量並不夠。企業倫理也是同樣的情形，這應該由政府的力量來呼籲，有一套方法來推動，造成一種社會共同的價值觀，才能有效推行。像在美國，沒有人敢插隊，新加坡、馬來西亞那麼熱，人民騎機車一定帶安全帽，開車一定繫安全帶，這些是小事嗎？我認為是大事，這些事做好了，很多大事都好做。

問：在您的再造宏基一書裡提到，您平常很少特別參加社會公益活動，您覺得企業最重要的工作便是把企業經營得很好，推廣正確的理念。字裡行間似乎有些暗示，您認為國內有些企業表面上好像在做許多公益活動，但事實上他的企業經營方法可能是很不道德、很不合法的，不知道這樣的解讀對不對？

施：沒有錯。現在的宗教似乎就是在解決這個問題，我今天做了壞事，去宗教團體捐獻一下，就可以一筆勾消了，這樣不是等於鼓勵做壞事嗎？這是一個錯誤的循環，賺錢如果取之有道的話，本來就是社會公益。

問：所以您認為台灣的一些意見領袖的觀念都不見得正確？

施：對。意見領袖或政治人物的一言一行都是社會大眾的範例，他們的觀念不正確的話，社會的問題就大了。

問：這一代的年青人是未來國家的主人翁，對於他們在為人處事、工作倫理這方面，您有沒有一些話來勉勵他們？

施：不愁吃穿的一群人（我強調不愁吃穿），如果對國家的前途有另外一種看法，那麼他們可以投資十年、二十年來追求自己的理想，不輕言放棄，就會有一番新的局面。有自己的一種想法就去做，只要做出一個成功案例，把它develop出來，對整個社會就會有影響。

