

## 第一章

# 了解華碩、施崇棠快易通

華碩、鴻海等公司的經營實力，近乎滿分，值得後進公司效法。

——楊正利 鈞寶電子公司（6155）董事長

## 內行看門道，外行看熱鬧

學歷史，由朝代興衰、帝王的起落，可以做為做人處事的借鏡。經營企業則宜從企業史直接吸取經驗，這是我寫《台灣企業24強+》的目的。

在第一章中，我會使出渾身解數，想說服你——為什麼必須看本書，這系列主要是寫給個案公司利害關係人（投資人、員工和供貨公司）、個案公司的對手和一般人士（站在勵志角度）三種人士看的。



ASUS  
Z35L

（華碩提供）

## 壹 哥哥爸爸真偉大的華碩

電視、網路、報刊是大部分人資訊來源，對於華碩的認知，主要來自華碩（2357）筆記型電腦（華碩稱為筆記本型電腦）在電視上的廣告——「華碩品質，堅若磐石」，這句廣告詞似乎已成為華碩代名詞。不過，要講得更深入一些，就必須花「6分鐘（看本文）知華碩」。

### 一、好漢當年勇

1997~2000年，華碩可說是電子股中最紅的股票，直到2001年，鴻海超越台積電成為台灣製造業最大民營公司為止。華碩曾經引領風騷5年，在本文中說明「華碩當年勇」。

#### （一）《華碩傳奇》，洛陽紙貴

1999年10月，《工商時報》跑華碩的記者周芳苑，寫了《華碩傳奇》一書，立刻爆紅，4個月內5刷，賣出3萬本，可見華碩當時如日中天的熱度。

#### （二）2001年，叫我第二名

2001年華碩一舉站上最高峰，盈餘163億元，是台灣最賺錢的企業第二名，僅次於菸酒公賣局（現在的台灣菸酒公司），勝過台積電、廣達、聯發科、鴻海。

#### （三）股王

華碩股價一度高達999元，只差一點就突破千元，曾經當過

股王。

## 二、2005 年營收破 100 億美元

2005 年華碩營收 3,578 億元，成為繼鴻海、廣達後，第三家年營收超過百億美元的科技公司，盈餘 183 億元。

吃下了全球三分之一的主機板市場，主機板與繪圖卡、無線網通已是世界第一，準系統第二大，筆記型電腦全球第十，其他業務如手機和數位家電等產品，都還剛起步。

### (一)《商業周刊》2004 年兩岸三地 1,000 大

2005 年 8 月 1 日，《商業周刊》公布兩岸三地 1,000 大台商，華碩佔居第 10，營收 1,800 億元。

### (二)2005 年，《商業周刊》上市櫃 1,000 大

2006 年 1 月 23 日，《商業周刊》2005 年〈一千大上市櫃營收排行榜〉，是針對 1,445 家上市、上櫃和興櫃公司進行統計排名。

由表 1-1 可見，宏碁和華碩首度擠進營收前十大。從代工轉向經營品牌的宏碁，終於「媳婦熬成婆」，年營收創下 2,000 億元新紀錄。華碩則在董事長施崇棠巨獅策略發威下，營收成長率高達 43%，在營收前十大公司中，成長率排行第一名。宏碁（Acer）與華碩（ASUS）「雙 A」公司發威，把南亞塑膠和光寶科技擠出榜外。

表 1-1 《天下雜誌》2005 年營收前十大公司 單位：億元

排名	2004 年		2005 年	
	公司名稱	營收 (億元)	公司名稱	營收 (億元)
1	中國石油	5,651.81	鴻海精密	9,117.93
2	鴻海精密	5,415.97	中國石油	6,678.24
3	台塑石化	8,474.2	廣達電腦	4,792.2
4	廣達電腦	3,300.27	台塑石化	4,451.52
5	台灣積體電路	2,572.13	華碩電腦	3,578.4
6	華碩電腦	2,500.42	中國鋼鐵	2,841.15
7	仁寶電腦	2,297.93	台灣積體電路	2,665.65
8	南亞塑膠	2,189.06	仁寶電腦	2,654.62
9	光寶科技	2,145.52	南亞塑膠	2,507.69
10	中國鋼鐵	1,918.69	奇美實業	2,460.81

資料來源：《天下雜誌》，2006 年 5 月 15 日，第 224 頁表 2，合併營收基礎。

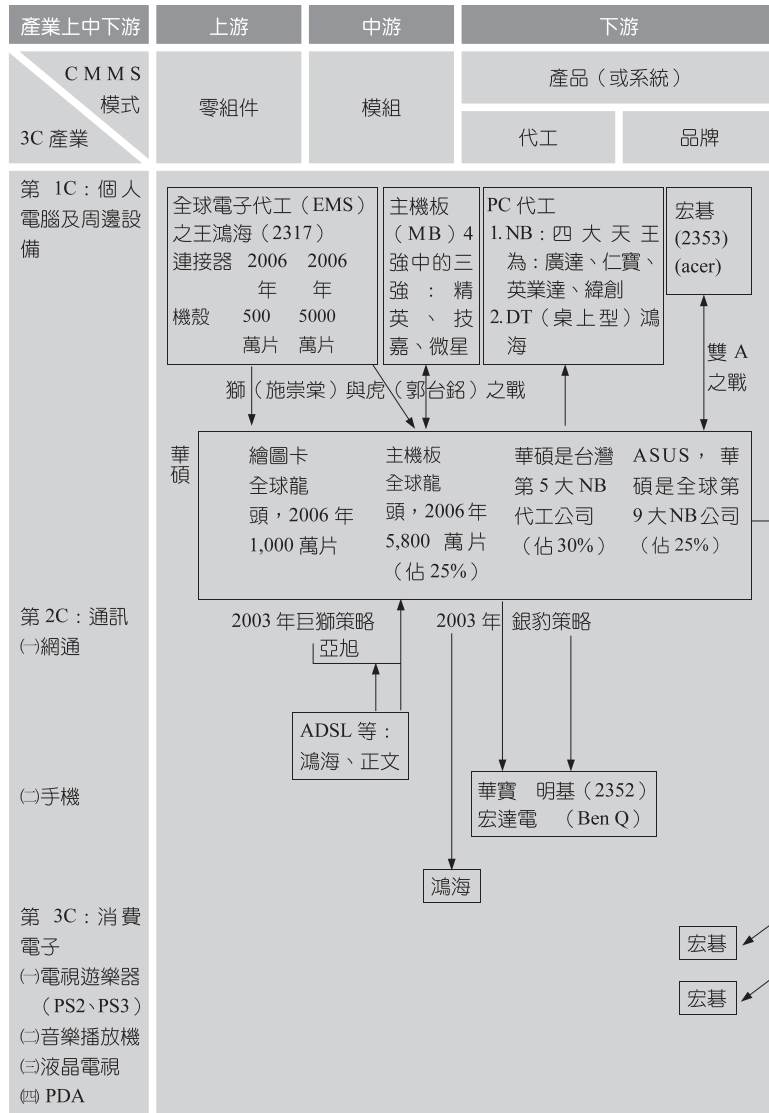
### 三、誰是好人，誰是壞人？

三國演義、梁山泊等大堆頭的戲，人物眾多、時空複雜，常讓人搞得一團亂，很難記住誰是哪一國的。為了避免這現象出現，在表 1-2 中，我們先把戰場劃出來。

台灣企業24強

華碩馬步心法

表 1-2 華碩的對手們



→代表後起之秀 (late entrant) 攻擊先來者 (first entrant) ↔代表互攻  
 華碩公司格內 ( ) 代表該產品佔華碩營收比重 2006.3

### (一)戰場

企業的戰場不在地盤，而在於產品（俗稱業務），雖然華碩宣稱橫跨十一個行業，不過依據「80:20 原則」，由表 1-2 中華碩此一大方格中，二大業務個人電腦（品牌 NB 佔 25%、代工佔 30%）、主機板（25%）已佔華碩營收 75%。由此看來，華碩本質上只是個人電腦（俗稱資訊業）業，還不足以稱為 3C 產業。

2005 年 1 月 29 日，華碩尾牙中，董事長施崇棠把個人電腦和主機板業務形容為雙「箭頭」（註：足球賽中的前鋒，是得分之鑰）。由此可見此二大業務是華碩的命脈。（《工商時報》，2005 年 1 月 30 日，第 3 版，曠文琪）

### (二)對手 vs.競爭者

縱使你沒有擁有華碩的股票，但是只要你是鴻海（2317）、宏碁（2353），甚至主機板 4 強中精英電腦（2331）、技嘉（2376）、微星（2377）的股東、員工或供貨公司（三者合稱利害關係人），你必須了解這些公司的死敵（rival）華碩，因為他們每年都進行著殊死戰。

### (三)尊重人性 留得住人才

研發工程師喜歡在被尊重的企業工作，並接受挑戰，如果能夠待在一个重視研發的地方，除了可以參與重要的計畫以外，也可以互相學習成長，以此標準來看，華碩顯然是比鴻海要有吸引力得多了。

不僅華碩的企業文化比較尊重人性，要是比較業界的人氣指數，華碩也會比鴻海好很多。由於鴻海經常低價搶單，再要求供

貨公司降價，一旦供貨公司做不到，很可能單子就沒了；這種事情華碩比較少做。（《今周刊》，2005年3月28日，第132頁）

## 貳 華碩的經營傳奇

### ——集體創業

「傳奇」往往令人好奇甚至心嚮往之，公司戲劇張力大、董事長性格鮮明，更是作者夢寐以求的對象，華碩就符合這二大條件，因此本書讀來，可能令人覺得有「台灣龍捲風」的感覺。

#### 一、創業

1989年，四位隸屬施崇棠旗下的宏碁工程師想自己出來闖蕩，在一家昏暗冰果室中，力拱施崇棠出來領導他們，那時在這五位不知天高地厚的技術狂心中只夢想要創立一家小而美的公司，但是當時宏碁正逢低潮，施崇棠是主管不好離開，因四位弟子尚無足夠積蓄，乃資助他們60%的資金。

1990年4月正式成立弘碩電腦公司，7月更名為華碩。直到二年後，1992年宏碁轉虧為盈時，施崇棠才以胃出血為由，徵得施振榮同意離職，先去美國休養半年，於1992年11月正式加入華碩，擔任董事長兼總經理。（《再創高峰》，蕭裔芬）

#### 二、公司董事長得名

華碩的經營理念和企業文化深獲社會大眾的認同，1999~2002年都被《天下雜誌》票選為最佳聲望標竿企業之一。施崇棠也多次榮膺企業家最佩服的企業家之一，反映出華碩的公



司形象受到社會重視。施崇棠一再強調，建構一個永續經營、看長不看短的管理階層。若被迫選邊站的話，選華碩這邊的人絕對比選鴻海的多得多。

施崇棠的父親施議藩曾是彰化稅捐稽徵處總務課的公務員，為了工作，舉家從彰化鹿港搬到員林的公務員宿舍。宿舍就座落在員林鎮的靜修國小旁，幾棟格式相仿的建築物比鄰而立，樓中樓，磚頭砌成的外表，屋內簡單格局戶戶相同。

#### ✉ 施崇棠小檔案



英文名字：Jonney

- 現職：華碩電腦董事長兼總經理
- 出生：1952年8月12日
- 星夜：獅子座
- 血型：A型
- 學歷：台灣大學電機學士、交通大學企管碩士
- 經歷：宏碁（1979～1993年）、華碩（1994年起）
- 嗜好：打乒乓球、下棋、讀書和思考

最受尊崇的能力：

- 前瞻性的策略思考與創新能力
- 良好的管理能力與經營績效
- 塑造明確的企業經營理念

### 三、道不同，不相為謀

施崇棠的管理方式一直都還是成功的，唯一比較被質疑的一點，就是謝偉琦批評施崇棠最多的「任用親屬」。在電子業幾乎

以專業為主要考量的趨勢下，施崇棠的大舅子曾鏘聲受到重用，更成為李聰榮、謝偉琦等人離開華碩的引爆點。

由表 1-3 可見，華碩經營階層主要是施崇棠等三人。四大創辦人之一的廖敏雄功成身退，謝偉琦「道不同，不相為謀」的離職了。

表 1-3 華碩經營層的職務

	華碩職位	關係企業職務	業務範圍
施崇棠	董事長、總經理		全集團經營
童子賢	副董事長 直轄研發處	1. 景碩（3189）董事長 2. 大陸上海南匯廠董事長	IC 基板、印刷電路板，是華碩主機板的上游
徐世昌	董事、管理華碩蘇州廠	1. 華擎董事長 2. 祥碩，2004 年 3 月成立，資本額 2.4 億元	低價主機板的行銷 自有品牌液晶電視

\* 1997 年，廖敏雄宣布退休。

2003 年 12 月底，華碩創辦人暨董事，同時也是華碩最大股東的謝偉琦辭職，並發出措詞嚴厲的辭職信，公開批評華碩高層的管理理念，引起市場軒然大波。

外資法人認為，華碩已建立管理團隊，謝偉琦離職對於業務應沒有實質影響，但是對於員工心理面不能說沒有影響，且由於謝偉琦離職後，將可自由出脫華碩持股，因此短期內對華碩股價較為不利。

12 月 30 日，在謝偉琦是否大量出脫股票的疑慮下，華碩股