

《再造宏碁》

图书基本信息

书名：《再造宏碁》

13位ISBN编号：9787508603964

10位ISBN编号：7508603966

出版时间：2005-5

出版社：中信出版社

作者：施振荣

页数：282

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《再造宏碁》

内容概要

《再造宏碁:开创成长与挑战》回顾了施振荣28年的创业历程，展现了一个完整的产业发展面貌，让你了解身为台湾代表性企业的宏碁，如何在他的领导下应对外在的变化而不断克服瓶颈，创造价值。

他是台湾IT业的“教父”——没有他，就没有台湾的IT业，他用28年缔造了一个电脑王朝，代表了台湾年轻人逐梦的完整过程，他信奉“人性本善”，将西方化的公司结构与中国传统的文化相融合，在华人企业中独树一帜；他讲究布局和全盘考虑，懂得“分享”，愿意享受大权旁落。

他是第一届世界十大杰出青年，《亚洲周刊》年度企业风云人物，《商业周刊》25位最杰出的企业管理者之一……太多的荣誉给了这位华人企业世界级品牌的塑者、全球IT界任职最久的掌门人——施振荣。他领导的宏碁更被誉为华人企业全球化的最佳典范。在他2004年年底正式退休后，一个时代也从此结束。

不一样的思维，不一样的行为和不一样的处世哲学，使施振荣突破了人生与事业经营的盲点，并开创了一种有别于美国、欧洲和日本的第四种国际化模式，为他赢得了与别人不一样的成就。

《再造宏碁》

作者简介

施振荣，1944年生于台湾鹿港。台湾交通大学电子工程研究所毕业。1976年基于推广微处理器技术的理想，与夫人叶紫华女士和其他三位伙伴创立宏碁，服务于宏碁集团28年，是目前全球高科技产业任职最久的CEO。长期以来，在强烈使命感的驱策下，施振荣致力于发展创新的科技应用，塑造品牌形象，推动企业国际化，经验的传承交流，落实人文科技岛等理想，1992年获得台湾交大的名誉博士称号。宏碁成立以来，直接或间接替台湾开创了许多新的高科技事业，也塑造出全球知名的IT品牌。施振荣曾多次领导宏碁成功推行变革管理与企业再造，落实自己在经营管理方面的想法。施振荣于2004年年底退休，卸下宏碁集团董事长的职务。退休后将投入"中华智融集团"，持续对社会与产业界做出贡献。

《再造宏碁》

书籍目录

新版序 过去的状况，未来的常态自序 不留一手的智慧分享关于作者 我的伙伴施振荣 缘起 挑战的哲学第一部 打造根基 第一章 走上创业之路 第二章 营造组织气候 第三章 知识产权的教训 第四章 打破“台湾制造”的诅咒第二部 脱胎换骨 第五章 跳出财务管理的陷阱 第六章 改造工程浴火重生 第七章 国际化的挫败与再出发 第八章 长期投资，苦尽甘来第三部 迈入新纪元 第九章 信息产业的革命 第十章 宏碁的三大策略 第十一章 “围棋理论”与“微笑曲线” 第十二章 薪火相传 第十三章 做个懂得认输的赢家后记 对宏碁的另类观察附录 宏碁的里程碑

章节摘录

书摘常有人问起，我的座右铭是什么？大约五、六年前，我思索这个问题，写下「挑战困难、突破瓶颈、创造价值」这几句话。我想，无论是人生、社会，乃至企业的生产线，瓶颈有所突破，就可达到最高效益，因为许多资源往往都在瓶颈处被浪费与耗损。但是，所有的瓶颈也都是困难所在，否则，早就达到最高价值的境界。因此，要突破瓶颈，必先挑战困难，这是我的一个基本逻辑。然而，在挑战困难、突破瓶颈时，不免遭遇失败；所以一个人愿不愿意面对现实、屡败屡战，便成为挑战困难时必须具备的重要条件。人生的历程，是一个渐进的、每个阶段环环相衔的长期挑战过程，因此，除了从失败中学习、不断充实之外，也不得不讲求策略，在遭遇困难时，或者暂缓，或者绕道前行，因为最终目的是突破，所谓「留得青山在，不怕没柴烧」。如果暂时不能突破，就得耐心等待或先迂回试采。这又是挑战困难必须具备的另一个条件。宏碁的发展历程，就是不断印证这样的挑战哲学。虽然，这些想法都是事后归纳，并非创业之初就有如此严密的思考逻辑；但在此之前，有若干的「因」，造就日后宏碁与我的种种发展。

人生因缘 第一个「因」，是我不喜欢跟附他人的个性。小时候，我是个内向、不喜欢出风头的人。但是，我的想法总是和别人不太一样，也不喜欢人云亦云，中学的时候，大家都想考医科，我很不以为然；大学的时候，大家都想出国，我也很不认同，为什么非得当医生或出国？尽管个性有些叛逆，但因为我一直是好学生，所以不能表现出来，不敢做坏事，于是就要找些正规的管道发泄，试着走出一些不同的路子。例如，我从学生时代就不认为「中国人是一盘散沙」，创业之后，就努力把宏碁建立一个同仁共同拥有的企业，用毋金实际行动打破这个刻板印象。而宏碁自创品牌、强调人性本善及摆脱家族企业经营模式，都是因对时下一般企业的作法不苟同，而另辟发展之道。我也相信，这些作法有助于企业突破成长的瓶颈。

第二个「因」，是求学过程中发觉了自己的潜能，使信心不断增强。念中学的时候，原本我的成绩并不算突出，在同学当中仅仅名列中上。但高二那年，有一回，学校公布数理化考试成绩，我竟然拿下全校第一名。其实我对理科并未特别用功，特别下工夫的文科反而读不好，但由于这个因缘，让我产生很大的信心，奠定日后往理工科系发展的基础。考上交通大学之后，因为人文课程并不是理工科系的重点，老师分数打得很松，大家都能拿高分。最后平均下来，我以第一名毕业，并考进交大的电子工程研究所。而学生生涯对我日后影响更为深远的，是大学时代社团活动的历练。我是交大在台复校的第一届学生，当时全校只有七十几个同学，因此就有机会担当「无中生有」的角色，催生许多新社团。我喜欢摄影和桌球，就成立摄影社与桌球队，后来还创办棋桥社和排球队。在那个阶段，无论是在际关系、领导统御，以及服务团队的技巧，都有初步的磨练，也使我具备尝试创新的胆识。例如，我举办学校首次的摄影展，以及全校研究生桌球循环赛，都是当年交大校园里的盛事。

创立宏碁之后，不论是进入微处理器市场或是挫出台湾第一部个人计算机，同样是从无中生有，为了推广新科技产品，不断翻新活动方式，扩大活动层面。由于学生时代办活动的历练，宏碁日后一再挑战创新的作法，也从未怯场。

挫折中寻找成长契机 第三个「因」，是就业时期掌握学习与发展的机会，逐渐累积实力。就业之后，我担任的职务是研发工程师，所从事的工作，成果都较为具体可见。从计算器、电子笔表，到4位的微处理器（也称微处理机）发展系统，都是全国首创，甚至于世界第一。而且，技术愈来愈深、规模愈来愈大、整合性愈来愈高。在就业初期，我的薪水从未增加，但也因为不计较薪水，所以很容易「被用」，职位从工程师一路升迁到担当决策的主管，比同侪有较多历练的机会，也累积较多的经验。更重要的是，因为从事新产品开发，难免遭遇失败，所以对挫折也就能够处之泰然。宏碁创立后，虽然面对的事情、人物、策略大不相同，但从质质来看，只是这些「因」在不断重复循环而已。

人生的历程，可能会在「挑战困难、突破瓶颈、创造价值」的良性循环里，往上发展；但也可能在遭遇挫败时，导入恶性循环当中——在挫折后失去信心，致使往后更常受挫。事实上，这两个循环是同时并存的，只是较强的循环呈现显性，较弱的循环则是隐性。正面的循环，是透过不断的行动与实践培养出来的，愈练愈灵光、愈有信心。负面的循环，则是源自犹豫观望，不敢出手，愈往悲观面看，就愈发觉得每条路都不可行，便老是在死胡同里打转。因为，在面临陷入负面循环的危机时，最重要的就是要找出问题的根源，让自己重新导入正面循环。

二十年来，宏碁遭遇不少挫折，也付出不少学费，我想，我大约是台湾付出学费最多的企业负责人。写这本书的想法，就是希望提供自己在面临负循环的刹那，如何反复检讨后找出解决之道，再次进入正循环的若干经验与心得。台湾大有可为除了分享个人的经验之外，我也希望提出对台湾发展前景的观察。一个国家的竞争力，不是天生

《再造宏碁》

具备的。过去，一个国家可以靠天然资源致富；但现在，一个国家必须长期累积高品质的科技、管理与制度，才能创造则富。而所谓「长期」，从历史的角度看，将会愈来愈短，过去一个盛衰周期以百年计算，现在则是一、二十年就会产生盛衰兴替。因此，未来脑力的开发程度将决定国家的兴衰。过去在人类的生活当中，动脑筋的只是少数几个官员，现在则是全民都在动脑筋，不但「量」超过以往千万倍，在技术的快速演进之下，更带动「质」的突飞猛进。很多人感慨「一代不如一代」，但我始终坚信「一代必定强过一代」，因为每一代接触到的教育与工具，都不断在翻新进步。处在这样的环境下，台湾未来要创造历史，提升竞争力，要靠许多有心人互相影响，共同朝一个方向促成技术、能力与与环境的升级。近年来，由于计算机与半导体事业的蓬勃发展，使得台湾大有可为。比起过去许多产业，科技业掌握了更强的发展主权，包括技术、市场、管理、资金等，而且都可以在国际间拼搏，而非仰赖国内市场维生。从经营者的背景来看，第一代企业家靠政府产业保护政策奠基，主要的舞台在国内市场；新一代企业家则受惠于教育与奖助投资政策，触角延伸到海外，相较之下，新一代经营者更具国际化与技术导向的开创性。幸运的是，台湾传统「宁为鸡头，不为牛后」的创业精神，恰恰和目前世界分工整合（disintegration）趋势结合。在细密的国际分工下，企业只要找到自己的核心能力（core competence），在单一产业中具备国际竞争力，就能生存。而台湾以中小企业结合而成的产业网络结构，正是台湾的竞争力。在这样的趋势下，组织的力量变得非常重要。而这当中的关键，是领导人如何把自己的想法，转化为群众力量的整合。寻找组织竞争力

我认为，身为一个领导人，要带动一个企业，必须要借重别人的力量，顺势而为。既然如此，就必定要先了解别人的想法，并认同别人的期待。宏碁的核心理念之一，正是我长期观察社会，了解年轻人的期待之后，综合得出我们的愿景（vision，愿望及远景）——「龙梦成真」，中国人要在国际上扬眉吐气。因为有样的期待心情，我们都共同经历了一段「少棒热」：家家户户半夜守在电视机旁，观看少棒的实况转播在中华队获胜之后欢欣流泪，举国欢腾。我相信，正因为多数中国人都有在世界崭露头角的共同理想，宏碁才能吸引更多的人才，一起打拼。但光有理想仍不能使组织有效运作，还必须创造凝聚团队精神的环境。「团结力量大」的道理，人人都懂，但具备坚强向心力的企业，却并不多见。当中的关键，在于组织成员之间有没有共同的利益。因此，我们的核心理念之二，就是建立「利益共同体」，让大家对公司的成败有切身感，愿意全力以赴。另一方面，虽然目标相同可以产生较大的力量，但多数人又都希望有自己的独特想法，拥有自己的风格（例如，大多数的人都讨厌天天穿制服），因此，企业必须满足成员独立自主的成就感。在这个原则之下，宏碁一方面不断将一贯的企业文化本质灌输给同仁；一方面，对企业文化的阐释与执行，则是鼓励各单位主管按照自己的想法去创造其特质与差异化，这形成宏碁第三个核心理念。但是，组织规模愈大、成就感愈大，随之而来的风险也愈大，如何在扩大规模的同时，还能分散风？宏碁的第四个核心理念，是采用高度分布式的授权管理与员工入股制度，来达到兼顾高度成长与风险分摊的目的。发挥团体力量来成就并同目标，我所希望掌匡的要领是：既能大——就是大到足以追求共同的方向与理想，又能小——就是小到只在执行上鼓励大家各自发挥，来得到成就感。这是在非常难以取得平衡，甚至是互相冲突的情形中，找出一个可行的模式。在往后的章节当中，我将详述宏碁二十年来为了实现共同愿景，发展出全球特有「宏碁模式」的历程，包括化解从属之间对立关系、强调「人性本善」的企业文化；改写一贯作业历史的「快餐店模式」；打破集权式阶级组织、采行分布式「主从架构」；以及摆脱跨国企业威权管理模式、实施全球性合伙的「全球品牌、结合地缘」。这些经营哲学，都与传统的控制/管理模式背道而驰，但却是宏碁得以走出计算机产业革命时期的困境，并创造另一个成长高峰的主要原因。于是，有些国际学术机构开始对宏碁管理感到兴趣：为什么宏碁可以这么分散、授权，却不怕失控？反向思考，突破窠臼 循着正向的思考逻辑，分散的容易导致失控；但反过来想，我们所要追求的理想，必须结合很多人的力量才能办到，因此，我们就不得不分享、不得不授权，况且，大数多人也都认同分享与授权是正确的，既然如此，关键应该是努力改进授权的管理能力，而不是光想到失控就停摆了。再换个角度看，为了怕失控，就强把大家控制在一起，公司运作缺乏效率，在市场无法与对手竞争，到头来公司还不是难以为继？在我的经验当中，许多事情往往在正向思考中陷入困局时，运用「反向思考」反而可以出现很多活路，而且它也相当有助于突破人生与事业经营的盲点。举例而言，目前社会中充斥着汲汲营私的风气，因为按照正向思考，个人的利益必然置于众利益之前，但如果运用反向思考，个人利益大可以放在众人利益之后。众所周知，「人不为己，天诛地灭」，这是真实人性的写照。一个人再怎么无私，都还是先替自己设想，因此，如果一个人没有积极地，甚至是强迫自己先为他人着想的话，他人的利益将被摆

《再造宏碁》

在哪里？仔细想想，即使先为别人打算，别人的重要性真会高过自己吗？死怕还是自己的利益会重要些，但如果不优先考虑别人，他人的利益却会被完全抹煞。如果企业主按照正向思考，企业资源配置自然优先照顾自己的利益，然后是股东，最后才考虑顾客与员工的权益。但是，宏碁运用反向思考，发展出「宏碁一二三」理论，我们照顾利益的优先级，第一是顾客，第二是员工，第三是股东。

企业价值的高低，取决于它对社会贡献的多寡，而企业社会最大的贡献，是提供高品质产品与服务来满足消费者的需求；为了提供高品质产品与服务，必然要有高素质的员工，因此企业必须训练人才、照顾员工。如此，公司经营成功，利润自然回馈给股东。而我的利益，就摆在顾客、员工和股东后面。

这并不是我故作清高、唱高调，我和所有人一样也先为自己设想。诚然，这么一来我的利益可能会被分割，但是反过来想，如果我不照顾其它人的利益，当大家的利益遭到剥夺，自然不会再相信我，就不再产生贡献公司的动力，或者对公司采取恶意报复手段，我未来便不会再有利益。因此，我将个人利益放在众人之后，反而是更有保障、更细水长流的。

在下面的章节里，我愿以自己运用「反向思考」突破经营瓶颈的实例，与读者共同研究。当然在宏碁可行的模式，并不表示其它企业也能完全适用。我常说：「"Me too" is not my style」（意即不人云亦云），我一直相信，企业应该根据自己的资源与专长，在时空环境的转换中，不断发展出最适合的策略。宏碁二十年，就是这么走过来的。

《再造宏碁》

媒体关注与评论

书评《再造宏碁》记录了宏碁从1976年创立到第一次再造（一造），以及一造完成之后的高成长阶段，当中包含许多施振荣经营企业的理念与想法。1996年出版至今，广受读者肯定，同时也陆续在中国大陆、美国、日本、泰国、巴基斯坦、印尼等地出版，影响力遍及各地。八年后，重新翻阅此书，仍具很多参考价值，书中提及的经营理念与策略思维至今仍值得读者细细领略。作者施振荣在新版中，特别与分享了这八年来的变化与体会，读者将可再一次深入接触施振荣历久弥新的鲜活思维。

他被誉为台湾高科技业的“活化石”——没有他，就没有台湾的IT工业；他代表着台湾年轻人逐梦的完整过程，也代表台湾公司治理的新文化；他领导的宏碁更被誉为华人企业全球化的最佳典范——在全球化的同时仍保持传统华人商业文化的关键要素；他是残酷商界里“人性本善”的代名词，其身上的宽容、慈爱和温厚让很多企业家望尘莫及。

《再造宏碁》

编辑推荐

《再造宏碁:开创成长与挑战》记录了宏碁从1976年创立到第一次再造（一造），以及一造完成之后的高成长阶段，当中包含许多施振荣经营企业的理念与想法。1996年出版至今，广受读者肯定，同时也陆续在中国大陆、美国、日本、泰国、巴基斯坦、印尼等地出版，影响力遍及各地。八年后，重新翻阅此书，仍具很多参考价值，书中提及的经营理念与策略思维至今仍值得读者细细领略。作者施振荣在新版中，特别与分享了这八年来的变化与体会，读者将可再一次深入接触施振荣历久弥新的鲜活思维。

《再造宏碁》

精彩短评

- 1、为什么每个企业的历史写的都不尽人意啊。吴晓波。你来
- 2、这本书买来以后放在书柜里很久。

今天翻出来读了一会，很好。

包括其中施先生的夫人写的序，非常的真实，非常的亲切。因为在这种夫妻两人同在一个公司的企业呆过，所以读这篇序，基本上脑海里能够非常生动地浮现出作者描述的情景。

当然，更感动我的是施先生毫不保留的分享精神。在书中，作为一个长者，施先生从创业前开始，将自己的成败得失娓娓道来。

这是一本值得反复读的好书。

3、台湾IT教父的感言

4、对我而言，这本书对个人成长的启示比对企业管理的启示更大。宏碁的“主从架构”式分权管理或许不能适用其他行业和其他公司，然而施先生走出来的路却绝对值得借鉴。

他是以做人的方式来做他的企业，真是坚持自己的人生哲学，并一直不懈的学习探索，才使得宏碁能够不断发展壮大下去。宏碁的文化正是施先生给个性和价值的体现。

这本书让我感到，什么是真正的企业，什么是真正的企业家。一个企业绝对不仅仅是股东的摇钱树，更是他生命的延伸，是他为了改变世界而创造的一个更大的生命。从这个意义上说，真正的企业家是值得敬佩的。这也是“有50个企业家就能改造美国”这一说法的由来。

可惜目前似乎仍是投机者多于实业家，目前多数人崇尚的仍是急功近利的文化。希望，未来中国大陆也能多一些这样的性情中人，多一些这样有个性和有理想的企业

5、室友送我的生日礼物！他们也算能投我所好，想创业的年轻人不妨一读！！

6、此书为复印版，较之63元的高价算算还是划不来的。此书主要讲解的是宏碁1976到二十一世纪初的历程，若是要写研究论文的话，可以去图书馆翻阅。

7、很不错的成长史，从书中我们能获得很多经验。

8、宏碁读作 hong qi

9、

创业者用心写出来的书，尤其是施振荣妻子写的前言。她看着丈夫一步步成长，一步步白手起家

世界上并没有绝对的适合创业或者不适合创业，用她太太的话：“左看右看，他都不具备生意人的特质。因为他害羞、木讷、不善交际，既不耀眼，也没有什么雄心壮志。”

成功只是结果，前面需要持续积累和付出，所谓的适不适合只是成功的条件之一，是可以随着坚持和积累，逐渐改变的。

每个人都有自己的路，每个人都可以通向成功。

里面有些关键点：

1. 员工入股，让每个人都有激励机制
2. Me too is not my style：任何事情都要追本求源，这是道，不能仅仅看器。形而上者谓之道，形而下者谓之器
3. 摊着牌打牌，事先了解游戏规则：切忌破坏组织的信任感
4. 长期耕耘：多吃一些投入少，长期见效的东西，比如研讨会、园丁集等，不要过分追求短期效

《再造宏碁》

果。有的东西不能带来暴发式的厚利，却能带来细水长流的效益。

5. 善待员工，共存共荣：一家企业的成败不仅仅关系到老板的资金投入，还关系到员工的心血和未来前途。

6. 财务管理是关键：花钱心态很重要，借钱必倒。区分哪些钱是你的，是你能用到的。

7. 共拥愿景：吸引有一定抱负的人才来宏碁自讨苦吃

10、中小企业正面临着倒闭或亏损的状态，也许看过再造宏碁，能在茫然中寻找目标，更好的面对经济危机所带来的后果，并寻求解决方案。

11、不知道这辈子会不会拥有一家公司

12、推荐

13、只有站在老板高度才能理解的思想。

适用于初成体系的企业或者是高度脑力开发型企业；对目前国内的大多科技类企业还有点超前。

“无为而治”要建立在一套成熟管理体系，并且拥有同样价值观以及企业文化基础之上的。

14、用她太太的话：“左看右看，他都不具备生意人的特质。因为他害羞、木讷、不善交际，既不耀眼，也没有什么雄心壮志。”

这句话很有意思。。

15、结合地缘，当地股权过半。注意财务。

16、也许施振荣就像【从优秀到卓越】里提到的第五级经理人吧

- 1、创业者用心写出来的书，尤其是施振荣妻子写的前言。她看着丈夫一步步成长，一步步白手起家。世界上并没有绝对的适合创业或者不适合创业，用她太太的话：“左看右看，他都不具备生意人的特质。因为他害羞、木讷、不善交际，既不耀眼，也没有什么雄心壮志。”成功只是结果，前面需要持续积累和付出，所谓的适不适合只是成功的条件之一，是可以随着坚持和积累，逐渐改变的。每个人都有自己的路，每个人都可以通向成功。里面有些关键点：1. 员工入股，让每个人都有激励机制2. Me too is not my style：任何事情都要追本溯源，这是道，不能仅仅看器。形而上者谓之道，形而下者谓之器3. 摊着牌打牌，事先了解游戏规则：切忌破坏组织的信任感4. 长期耕耘：多吃一些投入少，长期见效的东西，比如研讨会、园丁集等，不要过分追求短期效果。有的东西不能带来暴发式的厚利，却能带来细水长流的效益。5. 善待员工，共存共荣：一家企业的成败不仅仅关系到老板的资金投入，还关系到员工的心血和未来前途。6. 财务管理是关键：花钱心态很重要，借钱必倒。区分哪些钱是你的，是你能用到的。7. 共拥愿景：吸引有一定抱负的人才来宏碁自讨苦吃
- 2、对我而言，这本书对个人成长的启示比对企业管理的启示更大。宏碁的“主从架构”式分权管理或许不能适用其他行业和其他公司，然而施先生走出来的路却绝对值得借鉴。他是以做人的方式来做他的企业，真是坚持自己的人生哲学，并一直不懈的学习探索，才使得宏碁能够不断发展壮大下去。宏碁的文化正是施先生给个性和价值的体现。这本书让我感到，什么是真正的企业，什么是真正的企业家。一个企业绝对不仅仅是股东的摇钱树，更是他生命的延伸，是他为了改变世界而创造的一个更大的生命。从这个意义上说，真正的企业家是值得敬佩的。这也是“有50个企业家就能改造美国”这一说法的由来。可惜目前似乎仍是投机者多于实业家，目前多数人崇尚的仍是急功近利的文化。希望，未来中国大陆也能多一些这样的性情中人，多一些这样有个性和有理想的企业
- 3、这本书买来以后放在书柜里很久。今天翻出来读了一会，很好。包括其中施先生的夫人写的序，非常的真实，非常的亲切。因为在这种夫妻两人同在一个公司的企业呆过，所以读这篇序，基本上脑海里能够非常生动地浮现出作者描述的情景。当然，更感动我的是施先生毫不保留的分享精神。在书中，作为一个长者，施先生从创业前开始，将自己的成败得失娓娓道来。这是一本值得反复读的好书。

章节试读

1、《再造宏碁》的笔记-挑战的哲学

挑战困难 突破瓶颈 创造价值。人生的历程是渐近的 不是一马平川

《再造宏碁》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com