

## 专访台湾 IT 教父施振荣：台湾竞争力削弱，十年前种下恶果

2016 年 12 月 9 日 | 澎湃新闻

他是《时代》周刊评选的“亚洲英雄”，开发台湾第一台桌上电脑，让便宜的电脑走进全球亿万家庭；他是台湾“IT 教父”，集团“家族”和几大弟子撑起台湾科技产业半壁江山。

他更是“品牌台湾”领军人，独创“微笑曲线理论”，率先开启台湾品牌国际化之路；退休后二次创业帮助台湾本土企业“走出去”，持续关注台湾未来竞争力议题。

他是施振荣，宏碁（Acer）集团创始人。三年前，69 岁的他临危受命，复出“三造”宏碁，将这个老牌硬件公司拉入“云时代”。如今，年届 40 的宏碁初见曙光，他又忙着为台湾经济转型探路，投书新当局，呼吁组建企业联盟，打造“亚洲硅岛”。

“台湾企业要创造独特的价值，否则被大陆企业取代是理所当然的。”参加桂林 2016 年度“十如论坛”期间，施振荣接受了澎湃新闻（[www.thepaper.cn](http://www.thepaper.cn)）记者专访。

他坦言，造成台湾竞争力削弱的主要原因是，当局没有提供长期的政策环境，支持台商进行高附加值的产业升级，“这是十年以前就种下的恶果。”

重返“王道”

“Me too is not my style.”这是施振荣的座右铭。于是大家看到了一个另类的华人企业：有别于“集权”和“家天下”传统，施振荣很早就立下了分散式授权管理和“传贤不传子”。这样的理念也指导了宏碁的两次“再造”。

2004 年，施振荣光荣退休，交棒给两名干将，跟随他多年的王振堂任董事长，曾负责国际业务的兰奇任总经理。这个“中西结合”的管理层一度将宏碁推上事业顶峰，成为全球第二大 PC 厂商。

然而，随着 iPad 上市，PC 市场逐渐告别黄金时代。2011 年，宏碁市场份额被联想超越，此后 3 年接连亏损，2013 年第三季度净亏损高达 131.2 亿新台币。

值此危难之际，2011 年 11 月 21 日，退休近 10 年的施振荣终于抵不住董事会力邀，紧急复出。

回顾宏碁的这段挫折，施振荣向澎湃新闻记者坦言，职业经理人的“短板”在于易受会计原则影响选择短期利益，而忽视间接、无形、未来的隐性价值投资，赚的是让企业未来没有竞争力的钱，“事实上，企业无形的精神传承是企业永续经营很重要的根基。”

此前，施振荣曾多次公开提及兰奇与宏碁企业文化的分歧。在 PC 市场下滑时，兰奇仍然沿用过去的模式，不断削减成本、塞货给经销商，打破了利益平衡。

“创造价值、利益平衡、永续经营”，这是近年来施振荣总结推广的企业经营“王道思维”的核心。他向澎湃新闻新闻记者透露，三年前宣布复出当天，他按计划要到北京录制中央电视台《对话》节目。临行前几小时，他特别在家录了中英文各一段视频，告诉同仁，“未来变革的方向就是‘王道’。”

做了7个月“救火队长”，宏碁次年二季度业绩首次转亏为盈，施振荣主动要求卸任董事长担当起“自建云首席建构师”的新角色。“硬件+软件+服务”的“自建云”（BYOC），正是他给宏碁指明的新路。

有别于其他云端服务企业的“公共云”，宏碁从一开始就“走了一条别人没有走的路”，为消费者开发“私人云”，以保证信息的隐私和安全。在施振荣看来，这也是从策略上考虑的“唯一的生路”。他认为，宏碁无论在定制服务的硬件制造，还是国际化品牌、人才、服务上，都仍有自己的优势。

#### “去台湾化”危机

其实，早在2000年，施振荣就提出过“微巨服务”（微服务、巨架构）的蓝图，将之视为信息服务下一世代的模式，也就是今天最热门的“云端”的雏形。

“我是看得太早了，但太早没有关系，你要慢慢磨砺出能力，等时机来的时候才能掌握住。”施振荣笑言，在他的计划里宏碁每隔十年都应该有一次“再造”，目前的“三造”看似晚了，但“只要下定决心，就为时不晚”。

“全球品牌，结合地缘”是过去宏碁引以为傲的模式，诸多海外分公司高度分权自治。施振荣复出后，有观察认为宏碁转回了台湾总部集权管理。对此，施振荣并未完全否认。

他告诉澎湃新闻记者，经过40年分分合合，宏碁摸索出的经验是进一步分工，找到什么项目需要“中央集权”、什么项目需要“地方分权”。比如，品牌形象、人事、价值观信念等适合集中控制的项目，要统一管理；而合作伙伴等利益平衡系统构建，则必须要实现当地化。

“其实之前已经有台湾员工警觉到，公司有‘去台湾化’的危机了。”施振荣说，兰奇认为台湾方面工作不力，没有支持他，慢慢的公司所有重要决策都转移到了欧洲。

对此，施振荣有特别强烈的痛感。“宏碁唯一不同于其他国际化电脑公司和全球品牌的，是它台湾出身的背景。你放弃这个本质，想要把它移到欧洲，你就没有善用它的传承。把整个台湾共创价值的力量和很强的使命感剥削掉了，你怎么可能变成一个受人尊敬和向往的专业的国际化企业呢？”

“宏碁如果把台湾的根一拔起，它一定会死。即使变成世界第一，也不会持续多久。”施振荣动情地说，宏碁在台湾有30多万股东，与普通老百姓的感情也有着深深归属，它的所有营养都来自台湾，“你能找到哪个地方重新扎一个根呢？企业是有生命的，这个生命的每一个成就，都是一点一滴呵护起来的。”

究根结底，是施振荣心底始终怀抱的那个华人全球品牌的“龙梦”，“台湾那么小，如何崛起，谁不怕死出来带他们？我们一群人，几个创业者，我刚好是年纪最大，被敬老尊贤的结果，只好抛头露面，不断地想一些前瞻性的东西。”

#### “亚洲硅岛”

施振荣说的“前瞻性的东西”就是退休后创办的智荣基金会（Stans Foundation），致力于推动打造“品牌台湾”，培育台湾企业人才。他特别向澎湃新闻记者解释，Stan 是他的英文名，后面的“s”代表复数，就是希望大家能和他一样拥有共同的使命感，作为华人对人类社会做出贡献。

看到一段时间以来，台湾经济下行、士气低落，施振荣常常自称“Stan 哥”，拉近与年轻人的距离，为他们加油鼓气，“台湾不缺人才，只缺舞台。”

施振荣认为，大陆制造取代台湾是理所当然的，就像过去台湾在半导体、面板等制造业上取代日本一样，因此台湾必须创造其独特的价值。

他指出，过去台商习惯于降低成本、扩大产量规模，而台湾当局也没有提供长期的政策环境，帮助其进行高附加值的产业升级，这是导致今天台湾竞争力削弱的主要原因，“这个果至少是十年以前就种下的。”

今年以来，施振荣或投书或当面建言台湾地区新任领导人：应将台湾定位为未来亚洲“创新硅岛”（SilInnovation Island，对标美国硅谷），借重“北北桃竹”的高科技产业聚落，成为全球创新源头，在“硅文明”（Sivilization）时代创造出新的价值。

施振荣还建议，产业政策方面，优先选择已有资源优势、市场规模大、附加值高的领域，组成虚拟的企业联盟，长期投入累积台湾竞争力。近期他发起的“智网联盟”就是借助资通讯产业优势，整合应用于农业及医疗服务。

施振荣认为，台湾应该不断以用户为中心研发新的服务模式，与全球各地合作，塑造国际化的服务品牌。“全球未来市场在华人，面对这个全球最大市场，有多少公司真正了解华人未来需求？这就是我们的机会。”

4 年前，智荣基金会成立“龙吟华人市场研发论坛中心”项目，专门研究两岸各大城市人群的消费习惯和价值趋势，大陆方面除北京、上海、广州外，即将在重庆也设点研究。

面对新的两岸政治环境，施振荣坦言，要鼓励民间交流，不能停滞，“台湾和大陆企业要共创价值，有很多互利互补的合作机会，为全球做贡献，这是我们希望追求的。”

原文：

[http://m.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_1577072](http://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_1577072)