

我的王道人生

施振榮 宏碁集團創辦人暨榮譽董事長

文／楊金燕

世界快速變遷，AI 人工智慧正在改變我們的生活、行為，甚至文化，從組織到個人該如何自處、創新、活出價值？宏碁集團創辦人暨榮譽董事長施振榮 (Stan Shih)，以「王道」為題，分享他的王道人生。

施振榮先生一上臺便開朗招呼：「Stan 哥跟大家問好，今天要跟大家分享我的王道人生，也是愛的人生！」

被譽為臺灣科技創業教父的施先生，三歲喪父，儘管孤兒寡母，母親卻給他很深很深的愛，「小時候，媽媽就跟我說，要做一個有用的人。」這句話影響他的一生。



施振榮先生認為，利他是最好的利己，王道文化就是利他文化。攝影／楊凱誠

組織經營的核心信念：創造價值、利益平衡、永續經營

二〇一二年，為了訓練全球華人的領導能力，施振榮先生首度提出王道思維。然而，他早在創業時期、甚至大學時代便力行「王道」。「王道」不是指帝王之道，而是大大小小組織的領導之道，最基本的核心信念是「創造價值、利益平衡、永續經營」。

施振榮認為「有用」就是要創造價值。他闡釋，價值有六個面向，包括有形、無形、直接、間接、現在、未來。一般來說，我們對「有形、直接、現在」等顯性價值較有感；但面對「無形、間接、未來」的隱性價值，則不易感受且容易忽略。

但是，往往對「未來」很重要的價值，譬如人才訓練、研究發展、品牌形象的塑造等，在眼前的帳面是負數的，但這些投資卻很重要，所以六個價值必須要用「總帳論」來看待。就好像現在談的「碳稅」，過去企業常把成本外部化，不願投資，但隱性價值在未來會是很大的負債，所以要掌握隱性與顯性間互相影響的因素，建立有效的轉換機制，來達到「總價值」的發展與平衡。

他也強調，價值是共創的，有誘因大家才會一起合作，所以也要考慮所有共創價值的利害相關人的利益平衡，才能達到永續經營的目的。這其中的利害相關人，如果以企業來說，有投資人、員工、經營者、供應商、經銷商，還有兩個更重要的利害相關者——他們不講話、也不參加股東大會，就是「環境」與「社會」，但是一旦它們有反應，大家就會很辛苦了。

這就是今天大家常談的 ESG ——環境保護 Environmental、社會責任 Social、公司治理 Governance。如果有王道思維，ESG 便會在心裡生根。西方的資本主義強調投資人利益最大化、利害關係人最佳化，到如今談 ESG，就是為了永續，然而西方是由外而內去形成的，王道思維卻是讓我們由內而外，去追求永續的目標，也是真正文明的模式，所以「霸道可以贏一時，王道卻能爭千秋」。

利他是最好的利己

中學時期數學很好的施振榮，第一志願原是臺大物理系，但聯考那年落馬，念了成大數學系。隔年重考，他依然沒上第一志願，反而考上了交大電子工程系。他在交大便展現了領導風範，他創立攝影社，同時也是桌球隊、排球隊的隊長。

「當時在大學要做社長、隊長，是要能夠服務同學的，讓大家有快樂的學習環境。領導不是用『管』的，是大家有共同的目標，為達成使命一起來努力。」施振榮笑談，從中學到大學，同學們紛紛選擇讀醫科、出國留學，「但跟隨不是我的風格，也因為如此，我能有機會改變臺灣高科技產業。」

施振榮第一份工作是在竹北的寰宇電子，那是臺灣第一家有研究發展的公司，開發了臺灣第一部電算機。這分創研精神也讓施振榮後來創辦宏碁，開發出臺灣的電腦。當時海外發現臺灣有電腦設計能力，且品質好、價格公道，便開始找宏碁代工，「我們先做品牌，才開始接海外代工，因為一開始根本沒有代工的機會。」

一九八四年，施振榮前往美國矽谷考察，返臺後成立臺灣第一家創投公司宏大創投。當時宏碁在矽谷投資，派了六位工程師前往，設置三十二位元的工作站，比 IBM 更早推出三十二位元電腦。雖然投資的成效不如預期，甚至泡湯了，但也更清楚科技產業的整體局勢，爾後提出中央廚房概念，台積電專業經營代工的模式也應運而生，因而創造出隱性、間接、未來的價值。



這些年來，施振榮寫下四十篇文章談王道。他認為王道在東方文化下，是「共榮共存」，而不是「贏則通吃」。他更提出，「利他是最好的利己，王道文化就是利他文化。」

以行動善盡個人社會責任

施振榮說，他四十餘歲時便決定，退休後宏碁傳賢不傳子。六十歲那年，他真的從宏碁退休了，但並沒有從社會退休。

他繼續做 PSR（以行動善盡個人社會責任），還成立「智榮基金會」，盼以智慧融通，作為培育華人的基金會，也讓社會能共榮。他笑說：「我已經養成習慣了，早上起床時，如果沒有發現『有困難可以挑戰』，我就有點不太想醒來，起床就是要挑戰困難。」十足的創業家精神依然在他的 DNA 裡。

如今全球面對極端氣候的挑戰，他認為「淨零碳排，人人有責」，他也針對大趨勢推動了幾項計畫，每項都是十年以上的計畫。譬如，庫得電動物流車，在辦公室就可以充電；推動「智帆風能」，發展兩百到八百米之間的高空風能發電，從德國引進，盼日後緯創公司能商品化且量產。Porrima（寶利馬）零碳排船，從二〇一一年就開始做實驗，這艘船第一次環遊世界是用太陽能，第二次結合電池，再加上氫能、風能，繼續航行。

最近，施振榮還推動「科文雙融」計畫，在臺北 101 大樓五樓，設置了一間沉浸室，透過臺灣的科技、視覺藝術、表演藝術結合，開發藝術感官新體驗。他的新願景是「TaiwanCATs（Culture Art Technology）」。

一位科技人，為什麼會跟 CATs(文化科技藝術)有關？因為施振榮是臺灣有史以來，第一位非藝文界的國家文化藝術基金會董事長，「所以對藝文界，我也有責任，希望能結合科技，找出一條可以永續發展的模式。」

科技島的健康醫療

一九八九年，施振榮便開始談「科技島、世界公民」，便是從王道的理念出發；二〇一六年，他倡議創新矽島及「東方矽文明」的發祥地在臺灣。他認為東方矽文明的重中之重，是健康醫療，也就是國際慈濟人醫會在世界各地的慈悲醫療行動。

「如今矽谷已經沒有矽了，現在的矽都在臺灣。如何利用這個科技的基礎，創造更多的文明，是很重要的。」施振榮希望讓醫師睡覺時，也能夠對人類有所貢獻。透過電子醫材、AI、授權，便有機會達成這個夢想，來服務更多人，而這也是新的商業模式，「臺灣未來的發展不是靠製造，是靠很多 IP、Know How 來服務全世界，也就能從小眾走向大眾。」

施振榮說，他喜歡無中生有，創業就是無中生有。他創辦宏碁時，自許是微處理器的園丁，盼以微處理機帶動再一次的工業革命。後來，施振榮與團隊引進國外技術，訓練了三千多個主管級的工程師，讓他們了解微處理器的技術。「整個臺灣科技產業因為有這些資深人才學習新的技術，歷經將近五十年，臺灣成為全球注目的 IC、晶片、資通訊、電腦等相對領先的供應商。」

走向精神文明

施振榮認為，科技對人類的物質文明已經做出具體貢獻，接下來就是精神文明，包括健康醫療，臺灣擁有很強的能量；再者就是 CATs——文化、藝術、科技整合創新文明。「過去我們羨慕西方文明，未來我們應該要讓西方也能羨慕我們，這是我們的使命。」

「我喜歡作夢，看未來二、三十年以後，而要無中生有，願景很重要，但也要有方法，就像下圍棋，第一，氣要長；第二，要有『做活』的技巧，要活下去，才能找到機會，創造價值。」施振榮從創辦宏碁至今，集團已有三十餘家上市公司。

施先生說自己有「讀心術」，這個社會想要什麼？年輕人想要什麼？他總是設法理解，努力去做。「今天，我身體心理還很健康、還很年輕，離前臺大校長楊泮池提的『八十五歲才算老人』，我還差五歲，所以還可以打拚啦！」

「人生活著的意義，就是要對社會有用。我雖然已經有用了，但我希望能夠『更有用』！我還是要不斷地學習，不斷地多了解這個世界。」

(二〇二四國際慈濟人醫會年會九月十五日課程)

施振榮：「人生活著的意義，就是要對社會有用，我雖然已經有用了，但我希望能夠更有用！我還是要不斷地學習，不斷地多了解這個世界。」
攝影／簡明安

