

掌握中國機遇，開創藍海人生

曾憲章講於 4 月 1 日「田長霖講座」

文：李喬琚

每個人都可以擁有一片藍海人生，美西玉山在轟轟烈烈的廿週年年會舉行後的第一次活動就是四月一日的「田長霖講座」，講員是這次專程從北京趕來參加玉山年會的貴賓之一，也是玉山科技協會當年的共同創辦人之一曾憲章博士，他口若懸河，言之有物，旁徵博引，分享他一手的經驗與觀察，「掌握中國機遇，開創藍海人生」是他的主題，談的是當前最熱門市場，分析的是人生如何把握機運；當天吸引百餘位聽眾，共同聆聽探討「人生的新藍海」。

「藍海是隨著時間演進而不斷地被創造出來，……藍海策略指出商場的獨到特質，創造沒有競爭對手的新市場空間的能力……」，這是暢銷書「藍海策略(Blue Ocean Strategy)」在開宗明義中的簡單定義。企業藍海策略成爲重要課題，但是，在多變的全球環境中，個人又如何開創屬於自己的新藍海？曾憲章，做爲第一批留美學人返新竹科學園區創業的一員，他集三十年的科技經驗，前十五年美國、台灣深耕發展，後十五年見證與參與中國大陸最重要的科技發展階段，他以自己的藍海經驗，無私分享他的事業、社會、慈善的參與；兩個小時的演說，一氣呵成，讓聽眾大呼過癮。

曾憲章特別自北京趕來，參加玉山廿週年年會，「田長霖講座」把握這個機會，邀請他主講。矽谷、台灣和中國大陸，曾憲章參與三地科技黃金時期的發展階段，七0年代，他服務於矽谷 XEROX 的研究中心 PARC；1980 年回台灣，在新竹科學園區創立全友電腦 (MICROTEK)，並在 1988 年成爲新竹科學園區第一家高科技上市公司，該公司最紅的兩大產品一是 MICE(微電腦開發系統)，二是掃描器，市佔率爲全球第一，曾憲章的故事也成爲海外留美學人創業的經典。

【科技遊俠】

「富有玉山精神的主講人」是美西玉山新上任副理事長曲鎮宇對曾憲章的形容，他提到，曾憲章對玉山有很深的情感，思考玉山未來的廿年，不僅在於他是玉山的共同創辦人，更在於他在過去卅、四十年間，參與矽谷、台灣和中國大陸三波高科技成長，也長期從事企業社會責任，在助學、環保、人才培育都有很大貢獻，從矽谷出發的玉山，也在台灣和中國大陸凝聚人才力量，是他十分樂於助其成長的平台。

曾憲章現在是培訓中國大型企業經營管理人才機構「南開國際管理論壇」執行主席，服務的大型企業包括天津中環電子電腦公司、深圳 TCL 電腦、TCL 通訊以及北京京東方集團等上市公司，同時引進卡內基培訓課程及全球華人競爭力基金會，推動軟體 CMM 認證及 6 SIGMA 品質管理，大幅度提升中國各企業的競爭力。他目前擔任「曉龍基金會」董事長，推動 EMBA、人才培訓、文化遺產保護和環保，他同時是美國百人會(Committee of 100)理事，值得一提的是，他協助玉山科技協會在中國大陸成立區會，且有非常好的成

績。他也是美國益客(ECO)環保基金會創辦人，在北京、四川、雲南等地大量種樹造林。曾憲章畢業於臺灣大學電機系，為美國加州大學電腦博士學位；由於他的特殊貢獻，榮獲美洲中國工程師協會(Chinese Institute of Engineering, USA)頒發“2004年，傑出成就獎”。2005 獲聘加拿大國家納米研究中心，海外董事；2006 獲聘美國“贈與亞洲基金會”，海外理事；2008年榮獲中國政府頒發最高榮譽“國家友誼獎”。

【改革開放，創新崛起】

1990年，曾憲章第一次到中國大陸，「中國醒過來了，開始突飛猛進。」他看在眼裡，也思索著自己如何能把一身的經驗在大陸傳授出去。中國大陸的繁華之都，非親眼目睹，難以令人置信它發展的快速，曾憲章巧妙地以幾張圖片，讓人對中國“目不暇給”：重慶已如香港的華麗；青島已像雪梨，有著國際都會的架式；上海已如倫敦，是融合傳統與現代的獨特頂尖都會。再看三峽大壩的宏偉；全長 1118 公里的青藏鐵路，在海拔五千公尺的冰原上，五年內即告完工，在地理和戰略位置上，不僅加強對西藏的控制，更打通了西南的戰略通道；實業計畫中的東方大港洋山港，已成為全世界最大的貨運大港。

即將開幕的上海世博會極可能是有史以來參觀者最多的一次世博，在曾憲章演講的四月一日，門票已賣出了 90%。那麼再回顧兩年前的北京奧運盛況，五彩繽紛的水立方，全球都為之讚嘆的奧運開閉幕式的鳥巢……。曾憲章正住在鳥巢東邊一百米處，高十八樓，「看著它七年來一點點的建造起來。」此外，眾人對於「和諧號」應該印象深刻，尤其當美國總統歐巴馬都對大陸高鐵稱讚時，中國的高速鐵路更成焦點；最高速度可達每小時 350 公里，北京到天津僅需 30 分鐘，廣州到武漢的武廣鐵路，更以時速 350 公里的速度，僅三個小時。今年十一月的廣州亞運，同樣地令人期待。

曾憲章以幾起事件、幾項建設清楚地點出中國大陸的進步，「轉變中的中國，從現在的人口大國轉變為人才強國，在高等學府學生達兩千多萬。」所謂的人才強國指標可為：全國研發投入 GDP 的 2.8%，百強企業研發投入至少 6%，百強企業人力培訓投入至少 1%，百強企業人均年生產力為 28 萬美金。中國也從世界工廠到世界市場和全球研發中心，現在五百大企業百分之九十都在大陸設立研發中心，以微軟為例，李開復在微軟中國時，已在中國成立亞洲研究院，奠下根基。若以數字來看，中國的快速崛起更是顯而易見的，世界第一的外匯存底，高達 2.5 萬億美元；石油消耗已達每日 700 萬桶，世界第二；貿易額為世界第二，僅次於美國，超過德國和日本。經濟總量為世界第二，僅次於美國，GDP 為人民幣 35 兆，可望在 2025 年超過美國，成為世界第一。

中國的確存在著貧富懸殊的問題，他提到，全國人均 GDP 約為 3,500 美金，但，中國一級、二級城市水平非常高，若僅考慮北京、上海、深圳、廣州等城市中心人口，年平均收入高達一萬五千美金。曾憲章再以數字證明中國的經濟實力，例如，汽車年銷量已達世界第一，為 1350 萬台，外資直接投資(FDI)達 920 億美元，「投資報酬率也遠高於其他地方。」

科技產品的普及率已不在話下，但更值得驕傲的是，中國對文化遺產的保護很晚開始，至今已 38 處為世界遺產。在高等教育方面，有兩項計畫，一是 1996 年啟動的「211 工程」，意指在 21 世紀，扶植一百所重點大學，另一項計畫是 985 工程，此為江澤民為打造一流大學，在 1998 年 5 月在北大百周年校慶時提到創建一流大學的重要性。曾憲章半開玩笑地說，原本是精選幾所大學，但多所大學都搶著要，才出現了卅五所一流大學。曾憲章有感而發地說，以兩岸的清華大學為例，從前台灣的清大經費是大陸的清大兩倍，現在反過來了。若以教授薪資來說，台灣的大學教授是齊頭式的年薪美金四萬至六萬之間，但中國大陸可以支付重點教授高達十萬美金的年薪，因此，世界許多知名教授都被北大聘請。

許多人對中國大陸發展高新區的決心不陌生，尤其高新區來訪矚目取經的團體也非常多，目前，中國全國有 56 個高新區，「1992 年以前，還是一無所有哩！」高新區新加了寧波、泰州和湘潭，全國經濟開發區共有四十九個，其中，天津泰達（TEDA）的名氣十分響亮，豐田、三星、松下、康師傅都進駐。曾憲章強調，大陸打造新城的概念很成功，以經濟開發區的概念，打造新城，「新城就這樣產生。」每一個省市都有一個經開區和一個高新區。

「西氣東輸、南水北調」是瞭解大陸發展的人都十分熟悉的一句話。除此之外，中國大陸的高速公路四通八達，很難想像的是在九〇年代根本沒有高速公路，「是零。」而今高速公路總長已達六萬公里，僅次於美國八萬公里，「全國只要想得到的都市皆被高速公路連在一起。」時常拿來與中國發展做比較的印度，其基礎建設就差了一大截，而且印度社會存有種姓階級概念，是削減國力的一項弱點。

創新從教育著手，中國大陸的一項世紀工程就是「建立創新型國家」，曾憲章多年前就思考在中國成立創新大學。好友原紐約科技大學校長張鐘濬與南京大學合作，設立了一所「創新與創業學院」，學生可同時在南京大學和紐約科大註冊，該學院最大的特色在於禮聘了廿多位執行長級的人物，像是 IBM、AT&T、GOOGLE 等的中國首席代表，對學生演講，在去年七月業已開始。

不少人也在納悶，為何中國崛起得這麼快？僅是因為鄧小平說了要**改革開放**嗎？曾憲章認為，中國人的習性中，只求一個安定吃飽穿暖的環境，中國的進步除了開放機制，競爭機制佔了很大的原因，「每個城市的市長都在學習與競爭，看到北京做了什麼，大家就紛紛效法。」從高新區、育成中心(Incubators)，都是如此。此外，中國領導人的學習精神是十分令人佩服的，「很像蔣經國時代的官員，很認真。」他說，一些大城市的次級領導，調到內陸去做正級領導，把沿海經驗和人脈帶到內陸，「重慶的新市長就是浦東管委會的領導，」正因為他對產業的瞭解，能夠帶動重慶高速發展。

談到官員的認真學習精神，曾憲章也說了發生在中南海大講堂的實例——廿四位中央政治局委員的六十二堂課。這六十二堂的講師與內容是精選中的精選，且對每一個演講題目都相當慎重，他說，社科院的一個精選團隊，進行三個月研究，試講三次，讓幕僚先聽，再

做修正，企圖把最棒的內容，最有效的時間運用，呈現在中央領導身上，「是一番千錘百鍊的功夫。」

另一項讓曾憲章引以為傲的是北京中關村培養年青企業家的「搖籃計劃」，AAMA 在矽谷十分活躍，不少會員到了北京、上海創業，逐步在大陸成立 AAMA 分會，「但是，不能把老套移過去。」以創新的精神，在中關村成立了搖籃計劃，以「傳承精英、造就科技，培養商業領袖」為主旨，每年培養廿位，他們以卅五歲以下，任職一至三年的 CEO 為對象，邀請業界菁英，像是前谷歌中國區總裁李開復、前思科中國區總裁杜家濱做 CEO 的導師，輔導一到兩年，也提供他們很好的價值網絡，例如創投、會計師、律師，「希望搖籃計畫會更有系統的長期下去，培養更多的企業菁英。」

【中國模式】

在中國這許多年，曾憲章帶著矽谷和台灣經驗，近距離觀察大陸時，更有所感，「進入中國大陸時，必須瞭解它的思維模式。」他說，往往以為美國凡事都好，但是，金融危機暴發之後，也透露出許多問題，必須重新思考中國模式的潛在優勢。中國模式的四大支柱，包括：國家有土地控制權、金融和大型壟斷企業為國有、以中小企業和家庭為基礎的自由勞動力市場、以集體中小企業和家庭為基礎的自由商品和資本市場，「這形成了中國特色的經濟體系。」是重效率的市場經濟，重公平的政府職能，好比，「在宏觀調控下，房市過熱就可調一調，關鍵在於政府具有職能。」

金融危機之後，知名作家 Thomas Friedman 都說，他希望美國政府每年有一天做為「一日中國」；因為在太過民主之下，政策很難推展。他以兩大災難相比，一是 512 汶川大地震，二是美國 Katrina 颱風；中國大陸以最快的速度，把災區畫分數個單位，由中國最富庶的十個地區，負責對口援助，好比，上海救都江堰市，把上海市的總預算百分之一，捐出來做為援助金，再派調三百官員進入災區支援，「是一種 One on One 的支援。」他十分有感觸地說，反觀美國遇大災難時，就算歐巴馬有心調派加州資源進行援助，「但，加州州長不是他指派的，而是加州州民選出來的。」

管理大師奈斯比(John Naisbitt)也說，在發展中國家，垂直民主要比水平民主更有效率；西方就是水平民主，也就是說一人一票，選舉是常態，「選舉就代表什麼樣的改革方案都很難做，好比，一喊加稅，就喪失了選票。」所謂「垂直民主」就是政府仍有支配權，他說了一個故事，在改革開放期間，農村改革十分成功的安徽小崗村十八個農民的故事，他們「分田到戶」，向上級保證繳的糧不比去年少，打破了大鍋飯的心態，革委會主任萬里同意了，結果大大成功，糧食收成是前一年的兩三倍，這也成為大陸農改的濫觴。

在金融危機之後，中國大陸的經濟情勢似乎並未受到太大的影響，主因是並沒有金融延伸性產品，「在美國經濟下滑，中國上揚。」曾憲章例舉了中國在「後金融危機」的八大優勢，好比，中國三大銀行中銀、工銀和建銀，各有一千億美元現金，「現金為王」，可用來收購比市價更低的資產。另一優勢是「擴大內需」，中國有 13 億人口來支撐其消費市

場，單是「家電下鄉」，政府給予廠商很好的鼓勵措施，把外銷產品轉入內銷，賣到鄉村地區，由政府公開招標，一來招標可降低售價，二來國家吸收 20% 的成本，許多大型家電企業何樂而不為，TCL 就賺進十多億元。

另一刺激經濟的方案是「小汽車下鄉」，鄉下地方不需要速度快、性能強的汽車，若能有一輛遮風擋雨的小車子，對鄉民來說非常便利。同時，曾憲章也十分看好 LED 照明市場，從 2007 年，他開始推動 LED，「艾迪生之後，人類的照明在一百年中，沒有大進步。」GE 研發節能型燈泡之後，又是卅年的停滯，現在 LED 可節省能源 50%，是一大希望。他強調，三峽大壩供電量佔全國 3%，需移民三百萬，投資相當大的資源；LED 照明大概可節省全國用電 6%，是三峽大壩的兩倍。「十城萬盞計畫」逐步在中國大陸多個城市裝 LED 路燈，明年可望全國都改裝 LED 路燈。潔淨能源方面，中國在 2009 年的總投資是美國的兩倍，未來會大幅領先。

中國有所謂的五大經濟圈，是珠三角、長三角、環渤海、成渝以及中部，其中最熱門的是環渤海經濟圈中的「天津濱海新區」共 2300 平方公里，是上海浦東新區的三倍大，「這五個地區一畫，就是『黃金十字』，」含蓋了東西大走廊和南北大通道。以創新中國為主軸的十大建設重點在交通、能源、環保、醫療和農村建設。

中國的高鐵革命正在進行中，2012 年之前將投注 1.3 萬億人民幣，四縱四橫將達 1.2 萬公里。高鐵革命更在於它帶來「一日生活圈」的附加價值，高鐵與高速公路佔地比例為 1:3，解決了土地資源的問題，加上高鐵用電可以用煤、風和水力來發電，解決了部份石油資源不足的問題，而高鐵的載運量大，成本和環保問題最少，堪稱「綠色高鐵」。

「中國仍有許多潛在問題，也希望未來五到十年解決這些問題。」曾憲章指出，諸如，貧富差距大，10% 的人擁有全國 90% 的財富，部份官員貪腐，教育、住房和醫療等民生問題，水資源不足等。說到人民幣升值的壓力，他引用林義夫的話說，「這不是經濟問題，是政治經濟學。」對於不少人以為，一旦人民幣升值，美國可增加 120 萬就業機會，曾憲章以為，此說不足採信。他說，日本在廿年前是首屈一指的經濟強國，甚至把美國洛克菲勒中心都買下來，在日幣被迫升值的壓力，和美國實施進口稅升高的情況下，日本又無法擴大內需市場（日本人民該有的都有了），「日本也只有投降。」曾憲章也提出警訊，全球經濟比希臘嚴重的國家仍有不少。

而中國在這一波經濟危機中，又能掌握什麼樣的機會？曾憲章分析，國際金融危機，金融業、高科技業紛紛裁員，相對於來說，正是中國吸引國際人才的機會，北大能夠聘請到高盛的主管來授課，也是拜金融危機之賜，就好比台灣也曾得利於美國在 90 年代的不景氣，1995 年，通訊產業受挫，一批通訊人才返台；更早的台灣半導體與 RCA 合作計畫，讓台灣 IC 產業從無到有，也是有一批留美菁英回流。

中國的實力在 2009 年底已達世界一流：GDP 超過 35.5 萬億人民幣，財政收入上達 6.85 萬億人民幣、外匯存底為 2.5 萬億美元，研發投入超過 5700 億人民幣——正是打造「科技鳥巢」的千載良機。

【打造科技鳥巢，匯集天下英才】

當北京在爭取 2008 年奧運時，很多國際友人都在懷疑北京究竟有沒有能力舉辦。七年之內投入四千億人民幣，「鳥巢」已經成爲北京奧運成功的代名詞，無論是場館建設、獎牌數目、綠化、環保、一直到軟服務，動員上百萬的志願者及接待來自全世界的四十多位元首，北京已然向全世界做出了明證。

「打造科技鳥巢」一有計畫地引進全球領軍人才，建立好的金融配套體系，支持海歸回國創業(Reverse Brain Drain)，中國政府選定十個產業，每一項產業禮聘一百位海外核心尖端人才，就是有名的「千人計畫」，在創新的環境，完整的配套措施之下，傾全力做科技發展；進而培養國內自主創新人才。

在培育人才上，曾憲章提到，扶植人才的軟件規範，像是 CMMI、Java 及卡內基、DSP、IC 設計課程，甚至是出國接受外商培訓的機會等。曾憲章也提到，印度的軟件產業很強，大陸也在人才培育上花很多功夫，他說，目前成都軟件園是培育軟件人才做得最爲出色，它由政府先投入「循環培訓資金」，企業再慢慢償還。他提到當年黑幼龍如何從宏碁的資深總裁職務離開，決定引進卡內基經營管理課程，當時，在園區創辦全友的曾憲章覺得這是一套好東西，他去找園區管理局，要求管理局補助一半的學費，一年讓三百名園區的高級主管去上課，以團體價再請黑幼龍打折，員工本身就僅需付一點點學費，「萬事起頭難，現在卡內基在北京、上海、廣州都有了。」

談了這許多，中國大陸滿是機會，從綠能科技(室外照明、核能、電動汽車充電站等)，到多項科技發展政策(如前述的千人計畫、科技鳥巢計畫、核高基計畫等)，「開創機運，掌握機運，您準備好了嗎？」曾憲章發人深省的一問，「我們百分之八十的人都在等待，準備好了嗎？機會在那裡，自己的技能足不足？」

【創造自己的新藍海】

有這樣一個發生在他周圍朋友的實例：高盛要找一位經理人，派駐香港，應徵者中有五位條件相當，主試者就出了一個問題，「那一位會說中文？」當中有四位都能說流利的中文。主試者只能再問另一個問題，「那一位能書寫中文？」就僅有一位勝出。他拿到了這份工作，最大的原因是他的中文比別人好，「與你有相同資歷的人很多，但是你如何培養出自己的長處，創造個人的新藍海？」

要做一個開創機運、掌握機運的人？還是等待機會，抑或是讓機會錯失的人？「生命中隨處是機遇，也隨處有貴人。」曾憲章舉了三個例子，一個是尋找機會，曾在蘋果任職的李開復，他懂得換位思考，表現自己，並受到高層賞識，後來又在微軟、谷歌嶄露頭角，目前尋得自己的新藍海，做創新創投工作。第二位是林毅夫在北大學習時，受諾貝爾獎得主賞識，是把握機會之人；第三個例子，則是發生在曾憲章自己身上。

一九八〇年代，台灣處於風雨飄搖的時刻，不少人把房子賣了，移民海外；但，有一群人也在那個時候，逆向思維，創造機遇，王渤渤、胡忠信、曾憲章是海歸的第一期，「在四十歲以前，最好做一些特別的事情。」曾憲章開玩笑地說。當時，他還在矽谷的PARC(Xerox 研究中心)服務，但也成為典型的月光族(Moonlighting)，利用周末思考回台創業的可能，甚至利用假期就飛回台灣。在評估一段時日之後，他們三人決定回台灣創辦公司，「當時，大部份的太太們都不太願意離開美國。」主要是因為當時台灣的醫療、生活環境都很難與矽谷相比，但，曾憲章在太太談蜀華女士的強力支持下，一齊回台灣打拚天下，「有了安定的家，是創業成功的主因。」曾憲章充滿感激地說。曾憲章也提到，當時很被徐賢修、李國鼎這樣的人物所感動，而願意回到台灣創業。

曾憲章等人回台創辦全友電腦，以掃描器起家，他以「千辛萬苦」形容這段海歸的創業歷程。他拜訪了台灣當時有名的企業家，但是，都沒能施以援手，「創業十分辛苦，我現在很願意多多幫助年輕人。」他以過來人的經驗說。

「以小搏大」，曾憲章分享了他們如何與西門子合作的案例，即使是廿、卅年前的個案，放在今日的市場行銷學上，仍相當值得學習。他當時正為著產品出來，但苦無市場而苦惱不已，全友很想與西門子合作，但又找不到門路，「不入虎穴，焉得虎子」，他以最直接但也最困難的方式，去敲西門子的門。原來，曾憲章跑到慕尼黑住了三天，希望能夠就近得到些機會。「我真是把所有唸過的EMBA、卡內基，全都用上了。」他心裡也明白，全友僅是一個五十人的小公司，西門子是30萬員工的全球性企業，誰會為他開啓這扇門呢？既來之，則安之，他想了想，若要透過祕書找主管，很難說服祕書的，那麼就直接打電話給主其事者，他等了等，等到祕書下班，老板有機會親自接電話的時候，「老板都很晚才下班。」這就是他的機會了，果不其然，一通電話打到老板桌上，對方接起了電話，曾憲章取得了機會，就這樣，曾憲章施出十八般武藝，經過八小時的冗長談判，全友順利與西門子結盟。

「敲門磚是最難的。」曾憲章語帶感觸地說，年輕人創業，若有很好的產品，又得人引見，是最為理想的，但是，之後也就是個人的本事了。他也建議創業人什麼都要懂一些，比方說，合約、產品品管、報表都能掌握，多幾分能力，就算跌倒了，也能靠自己再爬起來。「夢想改變世界，凡事皆有可能的。」這是曾憲章十分切身的感受，當時，他完全不瞭解什麼是股票致富，更沒想過發財這樣的事情，只希望自己發明的產品，能廣為世人所用，直至今日，曾憲章常和創業者分享，「如果創業時，一直想到的是賺大錢，那麼失敗的機會就很大了。」

曾憲章分享了卡內基成功的三要件：**ASK**：Knowledge（知識和能力）、Skill（技能）以及Attitude（態度、熱情和思維方式）；他同時提到，日本京瓷(Kyocera)創辦人稻盛和夫在對全球「盛和塾」學員演講中提到創業成功七要素——熱忱追求成功（A PASSION for Success），其中的熱情一字”PASSION”可解讀為：

Profit：利益

Ambition：企圖心
Sincerity：熱忱
Strength：強勢
Innovation：創新
Optimism：樂觀
Never Give up：永不放棄

在職場中，曾憲章再次強調，當機會來時，是否已準備好了？自己又有什麼與別人不同之處？他提到幾個重要的態度：主動積極、充滿熱情、靈活自信以及誠信、正直；「做人以誠，做事以勤」，每天多學一點，多做一點，多想一點，成功機會也就多一點。常常在工作上，常會聽到“爲什麼是我？”這樣的抱怨聲，在曾憲章的心裡，“不計較”，往往是讓自己比別人突出的原因，最重要的是，要有「創新進步每一天」的境界。

【人生經驗分享 — 人生三階段】

在台灣平安求學，來美拿了獎學金讀書，還能寄錢回家，畢業後又在職場中學習高科技，「美國給我們很好的學習環境。」返鄉台灣，創辦全友電腦，曾憲章一路走來，覺得自己是幸運的，這幾年，以「感恩、回饋」之心，他常常分享自己的經驗，協助年青人創業，並投入大量的時間及金錢做公益，回饋社會，有人稱他爲「科技遊俠」，也有稱他爲「公益大使」，他則是覺得自己滿懷感恩，積極培養領袖人才，現已培育了超過一百位總裁級人才，分佈在新竹科學園區、台灣、珠江、長江三角洲以及矽谷。

當曾憲章帶著全友於一九八八年上市，他得到榮耀，是理想的實現，而非財富，「有爲者亦若是。」有了這段經歷，他特別重視人才的培養，提拔後進，幫他們一把；因爲他永遠記得當初是如何困難地敲開西門子的大門，走順了第一步，接下來，事業也就順了一大半了，「最重要的是如何在競爭中定位自己。」

曾憲章把人生分爲三步曲，人生的上半場是廿五歲到四十五歲，一般都在爲生計而奔波，爲賺錢而工作；人生的中場是在接下來的十年，是爲提昇生活品質，也可能爲興趣而工作；人生的下半場從五十五歲開始，是追求生命的意義，也是爲理想而工作。

總想著自己已打完漂亮的人生上半場，「下半場，要如何追求生命的意義？」他開玩笑說自己是五十歲以前盡量賺錢，五十歲之後，要有效地把錢花出去，學習好友溫世仁的精神，「這也是決定墓誌銘的人生下半場，你可以做一個“大”企業家，賺大錢的企業家，得到重視；也可以做一個“偉大”的企業家，捐大錢的企業家，贏得世人的尊敬。」企業利潤和社會責任是可以並存的，創辦浙江新華愛心高中的王建煊就說，「帶著愛心來，不帶半根稻草走！」廿世紀最偉大的管理大師彼得杜拉克曾說：「我不知道做一個“有財富的死人”，有什麼意義。」在追求生命意義的下半場，曾憲章大步前進，在展開理想、開創新局的同時，他勉勵年輕人，「創造機運、掌握機運，尋找自己的新藍海。」

【曾憲章好書分享】

1. *China's Megatrends* by John Naisbitt (中國大趨勢)
2. *Rivals* by Bill Emmott (較勁)
3. *The World is Hot, Flat and Crowded* by Thomas Friedman (世界又熱、又平、又擠)
4. *Half Time* by Bob Buford (人生下半場)

曾憲章的演講PPTs收錄在www.nankaiforum.org 中，歡迎點選，共達 120 篇。