

【領袖人才培育】交大講座
創新與創業
～Apple,三星及全友案例～



主講人：曾憲章 博士

美國百人會 · 成員
曉龍基金會 · 董事長

May 7, 2013

內 容

- | | |
|----------------|-----------|
| A. 領袖人才・DNA | P3 ~ P9 |
| B. 創新 | P10 ~ P21 |
| a. 案例(一):APPLE | P17 ~ P18 |
| b. 案例(二):三星 | P19 ~ P21 |
| C. 創業 | P22 ~ P33 |
| a. 案例(一):全友電腦 | P27 ~ P33 |
| D. 個人藍海策略 | |
| a. 掌握機遇 | P34 ~ P36 |
| b. 七個習慣 | P37 |
| c. 培養個人競爭優勢 | P38 ~ P40 |

曾憲章博士背景

全友電腦

- 兩項世界級產品 1980 ~ 1988
- 微電腦研發系統(MICE)
- 影像掃描儀 (Scanner)

曉龍基金會

- 科技,教育,環保 1992 ~ Now
- 高新區 · 科技推動
- 企業總裁班
- 上市企業班
- 大量種樹防沙塵暴

曾憲章博士背景

公益團體

- 贈與亞洲基金會 理事
- 玉山科技 共同創始人
- 美國百人會 理事

榮譽

- 美洲中國工程師協會 傑出成就獎 (2004)
- 加拿大國家納米研究中心 海外理事 (2005-2009)
- 中國政府 國家友誼獎 (2008)

夢想改變世界



Anything is possible!

e.g. MICROTEK,
Dream, NOT for Money

“擁有夢想，敢於創新”

正確人生觀

1.學習的人生

2.成長的人生

3.服務的人生

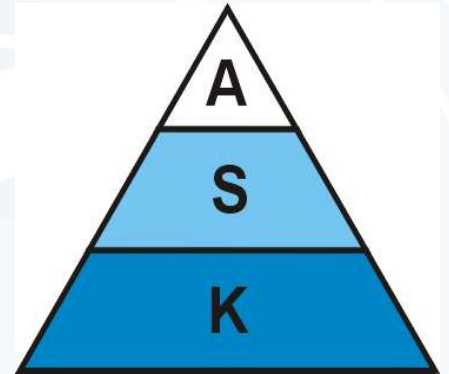
4.回饋的人生

成功三條件：ASK

～卡內基訓練～

1. Knowledge (知識 or 能力)

- (a) 豐富的專業知識
- (b) 才能, 經營的天賦
- (c) 成功的基石



2. Skill (技能)

良好的技能”：如溝通能力、領導力，
人際關係能力，及表達能力等

3. Attitude (態度 or 熱情 or 思維方式)

積極正向 vs 消極負面(Attitude)

熱情洋溢 vs 缺乏生機(Passion)

- (a) 自信、積極、熱忱的“工作態度”
- (b) 正分: 開朗, 助人, 善良, 誠實
負分: 不滿, 嫉妒, 憤怒, 仇恨

(正能量感染力)

成功五大動力

~ Dale Carnegie Training ~

培養自信

有效溝通能力

加強人際關係

發展領導力，提升影響力

克服憂慮，控制壓力

打造赢家团队

(4E+1P)

By: Jack Welch

~ G. E. 的人才观 ~

Energy

(活力, 正面能量)
活力充沛,
具有往前冲的能力
外向乐观, 亲和力强
乐在工作, 热爱人生

Energize others

(激励, 鼓舞他人)
能带动, 鼓舞和启发
他人者, 深入了解业务,
具说服力, 激励他人斗志

Passion

(热情)
对工作产生真正的热忱的人
热爱学习与成长
勇于接受挑战

Edge

(优势, 当机立断)
充满竞争优势及意志,
勇于做出“是或非”的
困难决定, 不优柔寡断

Execution

(执行力)
具达成任务, 实现愿景
懂得将决策化为行动,
克服阻力, 直到完成

4力的培養

1. 領導能力：(a)Leadership
(b)Team Building
(c)Motivation
2. 溝通能力：Effective Communication
3. 表達能力：(a)Effective Presentation
(b)Effective Writing
4. 英語能力：(a)One to one
(b)口語,聽力
(c)書寫, FAX, E-Mail

免費網站：www.In2English.com

21世紀領導人才

1. 包容異己
2. 給予人(Give)能力
(永為他人利益著想，你將獲得最多)
3. 善於溝通：
 - a. 用心聽
 - { b. 敢說自己的感受
4. 學習欣賞別人的優點
(發現潛能)
5. 善用他人的優點
(發揮潛能)
6. 堅持原則，貫徹承諾
7. 熱愛工作→挑戰工作→享受工作→享受人生
8. 心存感激，關心世界

創新的領域

1. 技術及產品：應用及市場創新
(要創造對客戶價值: 例: 3M便利貼)
2. 服務：客戶體驗創新
3. 流程精益：速度創新
例: TSMC: Faster, better & cheaper
4. 商業模式創新：
ZARA：賣衣服像賣水果(快轉)
5. 運營：市場, 管理及文化創新
6. 政策及社會創新

創新

- A. 敢於放棄眼前的“短期利益”的勇氣
- B. 勇於接受“冒險精神”
- C. 創新是找死
不創新是等死
- D. “不斷的創新”
是企業生存唯一的選擇

創新 4 要件

1. 人 才：引,用,育,留
2. 激 勵：分紅,獎金,股票
3. 企業文化：使命,價值,願景,
互動學習,
WIKI 分享機制
4. 支持實現機制及環境

創新

A. 延續性創新 (Sustaining Innovation)

a. 漸進式 (Incremental)

b. 激進式 (Radical)

=> 改善性能

B. 破壞性創新 (Disruptive Innovation)

1. 削弱性能：爭取新顧客

2. 技術取代：DSC v.s. Kodak

Google & Wiki v.s. 百科

iPad, iPhone

3. 商業模式取代：Amazon, 0定價

手機, 電子書

4. 社群網站：Facebook

破壞性創新

(Disruptive Innovation)

~By : 克利斯汀生~

例 : a. PC :

取代IBM大型電腦

b. Sony Walkman :

取代傳統音響

c. Canon 桌上型影印機

d. 全友(MicroTek) 桌上型掃描儀

取代大型 Scanner

e. 數位相機 (DSC)

取代傳統光學相機

服務業創新案例

1. 快捷酒店 (Home inn)
藍海策略
2. 西南航空 (SouthWest Airlines)
“去服務化”：低價航空
3. 分眾媒體 (Focus Media)
在平面及立體廣告外的
另一種選擇

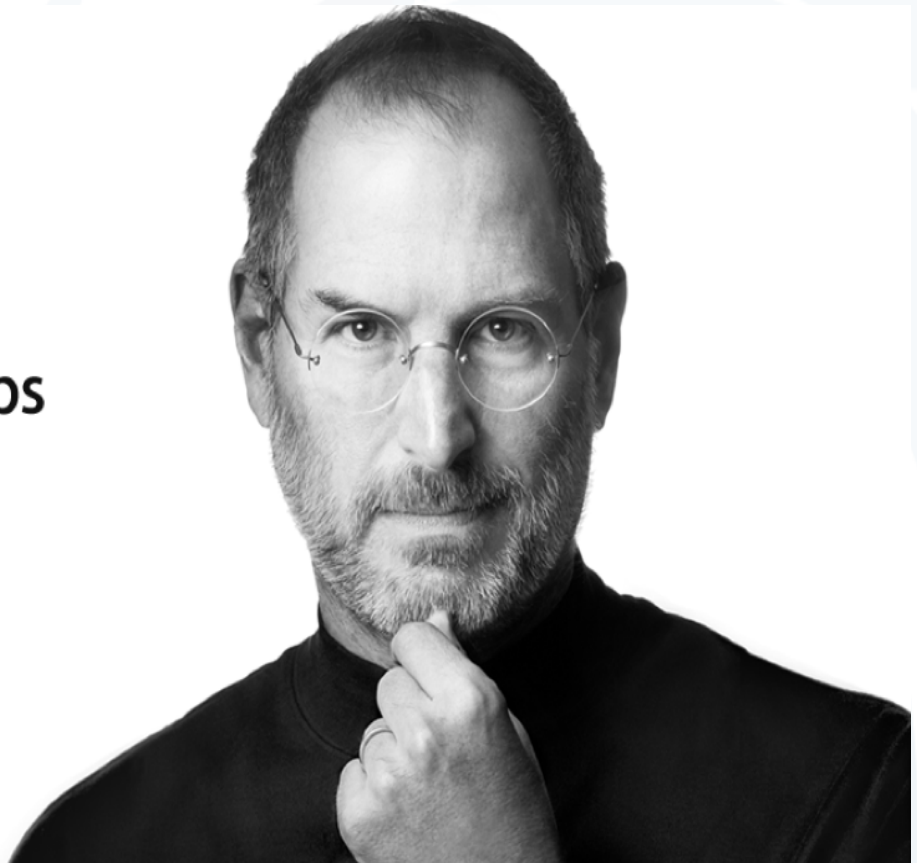
外國企業創新案例

1. 柯達 · 數碼相機
2. 波音 · 747客機
3. SONY · 隨身聽
4. 豐田 · 生產體系
5. 宜家 · 設計理念
6. APPLE · iPad

=>由0到1的體現

創新大師 - Steve Jobs

Steve Jobs
1955-2011



名言： Stay Hungry, Stay Foolish

(求知若饑, 虛心若愚)

Apple的八大產品

1. Apple II (1997)
2. Mac電腦 (1984)
3. Pixar (1986)
4. iMac (1998)
5. iPod (2001)
6. iTunes (2003)
7. iPhone (2007)
8. iPad (2010)

三星帝國

(A)市佔率:

1. DRAM: 42% (vs.台灣:6%)
2. LCD: 22% (vs.新奇美:17%)
3. 智慧型手機: 40% (vs.宏達電:6%)
4. 液晶電視: 26% (vs.LG:15%)

(B)績效:

1. 研發:108億美元 ; 6% of Rev.
(工研院的16倍 ; Apple 的3倍)
2. 營收:1800億美元 (vs. Apple 1600億\$)
3. 獲利:150億美元 (> 全台電子業)

三星帝國

1. 全球：20萬員工；70個國家；300家公司
2. 領域：
 - a. 電子, 金融, 機械, 化學
 - b. LCD , CDMA , DRAM : 世界第一
3. 演變：
 - a. 1994年：“創新設計實驗室”
17個核心幹部, 跑遍美國15個設計院
 - b. 學習之旅, 文化交流之旅
每年二次, 每次18天
 - c. 2004年：“創新之王”
{
18個 IDEA獎 (USA)
26個 IF 獎 (德國)
27個 G-Mark獎 (日本)
 - d. “中國村”及“美國村”：6個月, 密集培訓
 - e. 董事長“特別顧問組”：15人, 來自世界各國
→ 拓寬思路, 企業戰略

TRIZ(萃思)系統性創新

1. 俄文:發明式的問題解決理論.

Russian, Genrich Altshuller, 1946

TIPS: Theory of Inventive Problem Solving

2.發明專利: 250萬件

a. 39個通用”工程參數”

b. 40個”發明原則”

c. 76個”標準解法”

3.萃思 Expert: 清華,許棟樑教授

創業元素

1. 矽谷：“土壤”

Average Age: 30 ± 3

e.g. Apple, INTEL, Google

2. Passion, Desire

3. Core Competence:

Q1: Are you ready?

Q2: Reasons to be?

4. 執行力: Execution

What you should learn (1)

(Build up professional assets)

1. Skills: Specially Street Smart
(vs. School Smart)
2. Professional Network
3. Knowledge: Learning Ability
半衰期 & NEW Knowledge
4. Heart and mind to contribute to
society and to change the world

What you should learn (2)

1. 培養“創作”能力

跨校，跨社團

e.g. YES: Young Entrepreneur Summit

青年領導力發展峰会

2. 職業生涯模劃：企業做事原則，方法，方式

a. 責任感

b. 自信心

c. 磨心，磨業，Facing Customer

d. 培養各種素養

e. Critical thinking: Why? Why? Why?

(三思而後行)

3. 行萬里路，讀萬卷書

a. 歷鍊：Intern

b. 眼界：Aim High

c. 心願

4. 創造資產：留下來，Unique

Creating Value, to differentiate!

Starting up a Successful Business (8 Key steps)

1. Motivation, Vision & Mission
2. Business Model & Plan
3. Building your Team
4. Market, Technology & Products
5. Customers & Value Proposition
6. Fund Raising & Financials
7. Incentives
8. Legal Matters

10 Key Success Factors

(十大成功因素)

- 1.Mission Statement
- 2.Core Competency
- 3.Balanced Management Team
(Match “Right” person with the function)
- 4.Business Model
- 5.Defendable Weapons
- 6.CEO Quality
(“General”; NOT “Technical” Manager)
- 7.R&D and Products
- 8.Execution Capability
- 9.Management Capability of Finance,
(Ability to Raise Capital)
- 10.Plan for Future and Growth

全友電腦的傑出貢獻

一、*兩項*世界級的“創新產品”

1. MICE @ 1980
(Micro -In-Circuit-Emulator)
2. Desk-Top Scanner @ 1983

二、 全球市場占有率： 80%+ *世界第一*

三、 創造台灣的“光电產業”

~ Image Related Industry ~

1. Image Scanner
2. Digital Still Camera
3. Laser Projector

四、培育了超過 100 位“總裁級人才”

1. 新竹科學園區，高科技企業家
2. 台灣企業家
3. 珠江三角洲 台商企業家
4. 長江三角洲 台商企業家
5. 美國矽谷企業家

五、影響矽谷“人才回流”台灣/科學園區 (Brain Drain)

1. IT 人才回流 @1990
2. IC 人才回流 @1995
超過 17,000 名留美碩士、博士
由矽谷回流台灣

全友的故事

1. 1980年，3個由美返台的年輕人在新竹科學園區成立公司
2. 籌集創業資金：18個月
\$1M
3. 由純技術人員 轉化為經營管理人員
轉化為市場行銷
4. 8年內，投資報酬率400倍
1988年，成功上市
新竹科學園區，第一家高科技上市公司

全友 Slogan

1. 創新 (Innovation)
2. 品質 (Quality)
3. 服務 (Service)

☆ 核心競爭力 (Core Competence)

- a. 創新
- b. 性價比：10倍
- c. **全球唯一** (Unique Position)

全友 成功之道

1. 創業團隊

- a. 創業分工: 油門+剎車+方向盤
- b. 相知相惜, 全力投入
- c. 有核心競爭力的執行團隊

2. 時機把握

- a. 美國高科技經驗 @1970
- b. 台灣高科技經驗 @1980

3. 藍海策略

- a. 產品
- b. 人才
- c. 市場

全友 藍海策略

一、產品策略

差異化 → 唯一
(Differentiation → Unique)

1. 創新 (Innovation):
10%/yr R&D Budget
2. 性價比 (Performance/Price Ratio)
10倍

二、人才策略

1. 利潤分享: Profit-Sharing
Stock-Incentive
2. 大量人才引進: 80+ 海歸人才, 3 yrs 經驗
3. 重點人才培訓: 1%/yr 人才培育經費
4. 提供學習, 成長, 貢獻的機會
(Personal Satisfaction)

全友 藍海策略

三、國際市場策略

1. “定位”（Positioning）策略

例：Siemens

Open Door; Negotiation;全方位合作伙伴

2. 歐、美、日、中：循序漸近策略

3. 門當戶對，共同成長策略

例：英、法

4. 戰略伙伴策略

例：Itochu

中南美，電信市場，資金周轉時間長
三方合作，三贏戰略伙伴

掌握機遇 開創人生

第一級人：開創機會

Question: Reason to be?

第二級人：掌握機會

Question: Are you ready?

第三級人：等待機會

第四級人：錯失機會

“掌握機遇” 實例

- 例1. [尋找機會]：李開復@Apple Computer
- a. 語音技術人才：表現自己
 - b. 企業戰略規畫分析：推銷自己
 - c. 高層賞識，加速提拔
- 例2. [把握機遇]：林毅夫@北大，研究生
- a. 化挫折為動力：努力學習，精研經濟學，英語
 - b. 遇諾貝爾經濟獎得主，主動協助
 - c. 赴美讀博士
 - d. 朱鎔基總理經濟顧問
- 例3. [逆向思維，創造機遇]：全友@科學園區
- a. 1980年，返台創業@新竹科學園區
 - b. 以小博大，與Siemens結盟
 - c. 創新兩項“世界級產品”
 - d. 培養百餘位“總裁級企業家”
 - e. 打造台灣的“光電產業”

生命中，
隨處是機遇，
隨處貴人！

贵人相助

找伯樂，創機會

Find Mentors,
Create Opportunities



七個習慣

~ Stephen Covey~

1. Be Proactive (積極主動)
2. Begin with The End in Mind (以終為始)
(願景, 目標, 使命)
3. Put First thing First (要事第一)
4. Think Win - Win (雙贏思維)
5. Seek First to understand,
Then to be understood. (知彼解己)
6. Synergize (統合綜效)
(博采眾議)
(創造式的合作: $1+1>2$)
7. Sharpen the Saw (不斷更新)

註: a. 個人領域的成功: 1, 2, 3 (Private Victory)
b. 公眾領域的成功: 4, 5, 6 (Public Victory)

培養個人競爭優勢

- 1.誠信，正直（Integrity）
- 2.主動積極(Pro-Active)
- 3.充滿熱情(Passion)
- 4.靈活自信（Self-Trust）

個人藍海策略

1. 培養個人競爭優勢
2. 創造差異化(Differentiation)
3. 勇於掌握機遇
4. “**創新**，**進步**” 每一天
5. 創造價值，脫穎而出”
Creating value, to differentiate!

重要資訊

1. 全球華人競爭力基金會/總裁學苑

石滋宜博士 E-Mail : 0001@gccf.org

北京聯絡： E-Mail : homey@csg.com.cn

Home Page : [http:// www. ceolearning. org.cn](http://www.ceolearning.org.cn) (簡體版)

2. 卡內基訓練

台灣:黑幼龍先生

E-Mail : john_wei@carnegie.com.tw

Home Page : <http://www.carnegie.com.tw>

3. 美國百人會

www.committee100.org

4. 美國玉山科技協會

www.montejade.org

www.mjglobal.org

5. 南開國際管理論壇

執行主席：曾憲章博士 @北京, 亞運村

E-Mail : tsengabc@public.bta.net.cn

天津聯絡：郝晨博士 (022)2350-0466

Home Page : www.nankaiforum.org