

第一部分 修練領導基本功

第1章 領袖成長課

我常參照古人智慧來總結ASM發展背後的緣由：「天時、地利、人和、神恩」。回顧ASM簡單發展史，明顯看到眾員工的努力帶來了成果，但「天時」及「地利」因素也是非常重要的。不過，「天時」、「地利」甚至「神恩」，每個企業所遇始終不盡相同，往往不在我們掌控之內，亦不像一般知識可以傳授。

「人和」卻是可以學習的課題，也是本書之重點。要達至「人和」，領袖便要先「修身」、「齊家」，後管理企業（「治國」），再建立受人尊敬的卓越企業（「平天下」）。

©2019公義樹有限公司

All rights reserved

好些初次了解我的工作背景、奮鬥經歷和ASM業務的人，聽到ASM的資本在1975年開業時只有五千元，皆好奇地提出類似的問題：如何融資？如何吸引和保留優秀人才？業務發展有何特別策略？高科技企業能在香港發展嗎？除了運氣外，還有甚麼致勝之道？基督徒有時更會提出另一類問題，像在尋索一些戲劇性的見證：你一定經歷好些試探與挑戰，上帝如何帶領及保守你呢？你又怎樣知道那些出路是上帝的旨意呢？

1975年，當我以五千元替一家荷蘭企業在香港成立貿易公司時，年僅廿七歲，大學畢業五年，先後在三家美資及港資工廠負責工程和生產管理工作，對商貿和客戶交往毫無認識及經驗。我在一家七百多人的中型規模電腦記憶系統工廠，當工程部門經理，理想的目標當然是有天能更上一層樓，成為廠長，統管整家工廠。

不過，1970年代中期，世界出現「石油危機」[†]，電子行業也因而不景氣，美國總公司決定要關閉在南韓或香港其中的工廠；結果，我在市道低迷下首次面臨失業。幸好，還沒離開原來受僱的工廠前，已找到一份推銷電子產品的工作。當時，究竟甚麼是半導體封裝設備和物料，我全不曉得，只知道我需要工作，養妻活兒。

上班的第一天，我便乘飛機前往荷蘭一個小鎮受訓。那企業原來只是小公司，以民居改裝成為辦公室，車房及房子的底層便是生產的車間。我被安排住在毗鄰公司的旅館，

[†] 「石油危機」，源於中東戰爭爆發，石油輸出國組織一度宣佈暫停石油出口，導致油價上漲，引發歐、美等國家經濟衰退。

浴室是共用的。有一次，我在星期天錯過了早餐時間，而旅館並不供應午餐，在步行範圍內找不到任何餐廳，結果要等到黃昏才可以吃東西。在這孤單的日子，我曾在家書中告訴妻子：「我不知道將來如何，但我相信這份工作不是偶然遇上，必有上帝的帶領。」

我就是這樣開始了ASM的工作。大學畢業後，事業上其實並沒遇上甚麼重要抉擇，甚至在ASM，我也從不為選擇工作的問題煩惱。工作的目標只有一個：「自力更生」，必須以業務經營來賺取金錢，然後投資，從實戰中不斷學習，替企業開拓未來。

如此，ASM首數年便依靠貿易的利潤去成長。在1979年第四季，香港有一家美資的半導體焊線機製造廠擬出售，可是它的產品並非名牌，業務方面，多年來也有相當波幅，甚至虧損。好處卻是，它與ASM的客戶基本上是共通的，同時叫價不高，以我們當時的資產是足夠支付。事實上，我在荷蘭的老闆和我都不認識焊線機的科技，也沒有好好想清楚收購後若不能成功扭轉業務，能否承擔所帶來的負累，只盲目地想像以它現有班底可持續發展。結果，ASM便半糊塗半策略地踏上需要科研（R&D）的高科技行業。

科研的道路絕非一帆風順，充滿了挑戰，ASM的經歷下文會再作交代。在那年代，處身亞洲之高科技企業，面對的挑戰確實不少：如何克服客戶對亞洲企業等同低成本、

低技術、低品質生產者之既有形象；如何以有限的財力資源來開拓營運，因為公開集資並不容易，而銀行也不會支持以非傳統資產作抵押的企業借貸；缺乏具相關技術和經驗的人才；與先進國家企業比較，本土市場相對細小及零碎。無怪乎香港工業界流行一句術語：「Low-tech撈嘢（收穫好），High-tech搵嘢（遇困難）」，正好說明了一些香港經驗。

根據美國Saratoga Venture Finance研究顯示，一個成立高科技企業的意念，只有百萬分之六的機會最終能成功上市：因為平均一百個意念中，只有一個能變成為商業計劃；一千個計劃中，只有六個能覓得外界投資者；而只有十分之一獲投資的初創企業（Startups），最終能成功上市。此外，除了經營上會遇到困難和失敗外，也有機會在獨立上市前遭別人善意或敵意收購。歷史告訴我們，只有極少數的企業能夠成為行業中全球的翹楚。著名企管專家柯林斯（James Collins）和波勒斯（Jerry Porras）合著的《基業長青》（*Built To Last*）一書談論高瞻遠矚的企業領袖（Visionary Leaders），據研究發現，只有極少數具願景的人能兼備創業者和領袖的身分，能領導企業超過三十年。

ASM卻能夠在三十年間從創業起步，至發展業務全球化，藉收購開展多元產品，並每年耗資營業額百分之十去建立七百多人的工程團隊研發高科技；以上市集資方式，踏出香港，在中國內地建立世界級的精密產品製造廠，並在

新加坡建立科研及生產基地。自2002年起，ASM在世界市場營業額力壓同儕，成為行業翹楚，2006年營業額更比行業次名競爭對手多於百分之五十，在我退休的同年底，ASM的市值已超過21億美元，等同當時我們四名最大競爭對手市值總和之1.73倍。此外，ASM自1976年以來三十多年的營運從未虧損；年度營業額下跌的紀錄僅只五次，均是源於行業的大波幅及宏觀經濟調整期，其餘皆逐年增長，而1988年上市以來每年資本回報率更常在百分之二十至三十之間。我深信以上這些亮麗的成績不是單靠人的努力！或許有些人認為是運氣，但作為基督徒的我，卻知道種種非人力控制的事情實在是上帝的帶領、保守及恩典，願榮耀歸於上帝。

我常常參照古人的智慧來總結ASM發展背後的緣由：「天時、地利、人和、神恩」。回顧ASM的簡單發展史，明顯看到眾員工的努力帶來了成果，但「天時」及「地利」因素也是非常重要的。不過，「天時」、「地利」甚至「神恩」，每個企業所遇始終不盡相同，往往不在我們掌控之內，亦不像一般知識可以傳授。「人和」卻是可以學習的課題，也是本書之重點。要達至「人和」，領袖便要先「修身」、「齊家」，後管理企業（「治國」），再建立受人尊敬的卓越企業（「平天下」）。

天時與地利

不同產業也有類似的生命週期：當人們找出辦法來解決客戶（消費者或工業用戶）的一些問題時，市場的機會便開始出現。這階段的參與者通常並不多，先驅努力改善產品，既向客戶提供最佳的解難方案，同時亦尋覓擴大市場的機會。若干時間後，若能夠證明市場是實質存在，客戶也願意接受先驅提供的方案，產品價格或許會向下微調；但因市場快速增長，實質這是業界的黃金時段。不過，這時也會吸引新的競爭者加入，希望分一杯羹，競爭壓力便隨着年日加增。再過一段日子，如果市場增長幅度較供應慢，而能提供解決方案的企業卻較之前多，產業便踏進成熟期。試想想，大家每天在使用的手提電話，行業在過去二十年的市場變化是否如此？若需求被其他產品取代而減少，產業的總市場更會下跌，競爭肯定比成熟期更激烈，最後導致供應商整合，和退出市場。

科學家在1940年代末發明半導體，1960年代研發出集成電路（電子元件），從此帶來無限商機。因裝配工序需要大量人手操作，並在顯微鏡下作業，歐、美、日等先進國家的企業，為求降低勞工密集的裝配生產成本，紛紛在1960、70年代來遠東設廠，奠定半導體在亞洲生產的基礎及其後的高速增長期。ASM於1975年成立，開始時主要經營半導體封裝設備及物料貿易，兼提供技術服務及少量精密模具的製造，雖然不是行業的先驅，但肯定是早期

的參與者，特別在東南亞區域的運作，奠基比部分競爭對手還要早。

當半導體的裝配變成自動化後，限於產品能力，ASM並不能全面參與。幸好在香港及台灣有好些公司在製造電子錶、插件板晶片（Chip-on-board）、發光二極體（LED）等較簡單的電子產品，而大部分廠商認為，投資半自動化機器比較具經濟效益，形成了鋁焊線機和發光二極體晶片接合機的小眾市場（Niche Market）。ASM在全力出擊下，成功奪取了這些小眾市場，利潤亦成為發展的資金，公司得以站穩陣腳，同時訓練內部的科研人才。在技術不斷提升、產品一代接一代的改進下，ASM終於在1990年代中期，成功地提供集成電路（半導體主流元件）的自動化裝配機器，強化了業務基礎。

ASM在1988年上市後，便踏出香港往中國內地設廠，但其實這並非甚麼新穎的主意。當時，中國勞工供應充裕，技術人員學習能力強，對無數的外來投資設廠者提供低成本、擴產能的天機。不過這也寵壞了很多短視的香港工業家，沒有把握天機來強化自己的長遠競爭力，例如作市場推廣、產品開發、和自動化生產。他們甚至不務正業地分散投資，造成今天缺乏競爭力的惡果。

作為高科技生產設備供應商，ASM自然明白長遠競爭力的投資是成功關鍵，故此要好好把握這千載難逢的機遇。ASM營運的理念是建基於下列五點：

- 保留收益作投資，追求有機成長（Organic Growth）
- 提供多元化產品，攻取不同的應用市場，以穩定業務
- 不斷精益求精，令客戶滿意（Customer Satisfaction），以贏取市場份額
- 在設計與製造環節上縱向整合，以降低成本
- 以世界級的產品及工藝，替客戶提供解決問題的全面方案（Total Solution）

中國市場近年崛起，正好為ASM的經營理念提供土壤，讓其茁壯成長，盡情發揮。自廿一世紀開始，ASM的產品付運往中國境內明顯劇增，近年中國已成為它最大的市場。

回溯從前，中國自1980年改革開放後，國營企業開始採購進口半導體生產機器，以提高品質及生產力；由於資金有限及經營規模仍小，中國市場直到1990年代後期仍是微不足道的。但自中國被外界公認作為世界工廠區後，勞動力便宜，較諸東南亞地區更勝一籌，外來的工業投資不單源自香港及台灣，連歐、美、日、甚至韓國、新加坡、馬來西亞等地的企業，均紛紛前來設廠。這些新工廠，除了希望購買性能及可靠性高與價格便宜的設備外，由於自身維護機器的能力有待加強，往往喜歡距離接近、又能全力支援他們的供應商，而ASM售後服務的口碑，乃是行業最佳，同時我們亦提供一些生產工藝、產品開發的免費支援，因此ASM在中國的市場佔有率，便隨着外界環境的改變而成功攀升。


企業啟導系列
塑造領袖 邁向卓越

作者：林師龐
策劃及審訂：龔邱華珍
執行編輯：bluepot lai
文稿編輯：梁璧君
文稿修訂：林彥民
文稿校對：陳孝忠
協調聯繫：唐妹麗
封面及內頁設計：Barry Wong/Blueberry Studio
內文排版：samwong
承印：志德印刷有限公司

出版：公義樹有限公司
地址：香港德輔道中156-164號通用商業大廈1樓101-102室
電話：+852 2851 0101
傳真：+852 2851 0080
電郵：info@theoaksnet.org
網址：www.theoaksnet.org
 www.facebook.com/theoaks2000/

版權所有©2019公義樹有限公司
2019年1月初版
國際標準書號：978-988-98957-8-5
請尊重知識產權，切勿翻印本書圖文

本書之聖經經文主要引自《聖經新標點和合本（上帝版）》，
少部分引自《聖經和合本修訂版》，版權皆為香港聖經公會所有，承蒙允許使用。

 本書內文採用認證環保紙張，並以大豆油墨印製。
保育環境，企業責任，上帝管家。

©2019公義樹有限公司

All rights reserved

領導達德 堅毅專注 奠立企業文化 執行果斷 勇於創新 邁向卓越企業

我們樂見更多作領導的讀者得道於本書，仿如良師善誘，發現管理組織和管理人生的亮點，在領導的旅程上，找到同道。

龔邱華珍女士 公義樹發起人暨執行總監

當我細讀這本新書時，驚訝師龐博覽有關領導與管理的重要著作，更親自分析一些創新企業成功的要素，讓我眼界大開，獲益良多。...我真誠向所有肩負領導管理或創新職責的各界人士推介這本值得細讀、深思的好書。

蔡元雲醫生 「突破」創辦者之一，「突破匯動青年」會長

多年來得到團隊的支持，集團市值升至2017年底的約五十七億美元。外界認為我做得不錯，其實我深深明白，除了我和團隊的努力外，林師龐博士經營ASM三十多年，打下扎實的基礎，是我們成功的一個重要因素。

李偉光先生 ASM行政總裁 (2007-現在)

林師龐博士是香港上市公司ASM太平洋科技的共同創辦人、首位僱員和首任行政總裁，領導ASM三十多年，開發多元化高科技產品，業務遍及全球半導體裝配行業；並在亞洲多國設立生產基地。ASM自2002年起，便成為全球半導體裝配及封裝設備行業排名首位(營業額及市值計算)的跨國企業。2006年底林博士退休離任行政總裁時，ASM的市值更高達二十一億美元。

林博士綜合四十多年實踐和教導的經驗，將其領導與管理心得結集成書，深信此書不但對企業領袖會有啟發，也適用於不同組織之領袖，及冀望成為有果效領袖的人。



©2019公義樹有限公司

上架建議：企業管理 / 商業領導 / 中小企業經營 /
職場生涯 / 心靈勵志 / 信徒生活

