

【專題演講】 @合众思壯

成長之路
~ 溝通與學習 ~



主講人：曾憲章博士

美國百人會 · 理事
曉龍基金會 · 董事長

May 22, 2012

內 容

- A . 溝通的藝術 P 2 - P10
- B . 加強人際關係 P11 - P13
- C . 學習的人生 P14 - P21
- D . 掌握機遇 P22 - P24
- E . 經驗分享:全友電腦 P25- P31
- F . 開創藍海人生 P32 - P34
- G . 合眾思壯的机遇 P35 - P39

Background

ChinaLab : 2001 ~ Now

~ 加速孵化器 ~

- (a) 上海 : Acorn Asia 、北京、天津、深圳
- (b) 提供Incubator、資金及Mentors

曉龍基金會 : 1992 ~ Now

~ 科技,教育,環保,文化. ~

- (a) 清大總裁班;交通大學;香港城市大學;南開大學
- (b) 培養訓練上市企業:深圳TCL;北京京東方;天津中環等
- (c) 推展文化遺產: 古琴, 楊柳青年畫
- (d) 環保:美國ECO(益客)基金會;北京地球村; 在北京、四川、雲南各地大量種樹

東怡科技(E-TECH) : 1989 ~ 1997

~ Communication Company ~

- (a) CPE : Fax/Modem;ISDN/TA;Cable Modem
- (b) Transmission : U-Gain;HDSL;H-Pipe;ADSL

全友電腦(MICROTEK) : 1980 ~ 1988

~ Computer Company ~

- (a) MICE (微電腦開發系統)
- (b) Scanner (影像掃描器)

玉山科技協會 : 1990 ~ Now

~ 全美華人最大科技協會,共15個分會 ~

美國百人會 : 2002 ~ Now

成功的因素

~美國調查成名企業家數據~

(a). 溝通與人際關係：85%

(b). 專業知識或技能：15%

[現實社會]:

- a. 成功並非取決於我們多努力工作，也不在於我們有多少學問，而是在於我們溝通的能力好不好！
例：升遷快的人；擔任重要職務的人；收入高的人
- b. 老闆喜歡重用具備良好溝通能力的員工
- c. 一般人更樂於為願意溝通，知道怎樣溝通的主管工作

求職或晉升

錄取的關鍵：**印象**

“溝通能力”是印象的最大部分

企業經理人的溝通

(A) 內部：

1. 對上：說服，信任
2. 對下：激勵，執行
3. 平行單位：共識，團隊精神建立

(B) 外部：

1. 廠商
2. 客戶
3. 媒體
4. 企業界

=> 职场沟通零误解

企業內部的溝通

1. 說服員工

2. 內部行銷

3. 為團隊大聲說話

外部溝通・贏取談判

1. 準備談判
2. 熟悉技巧
3. 交易談判
4. 和供應商協商
5. 和員工協商

溝通的關鍵因素

1. 要對他人感興趣

(vs 只對自己感興趣)

- 例：a. 求職：自己需要一份工作
→ 能為公司做什麼
- b. 銷售：自己的業績 or 佣金
→ 別人的需要
- c. 交朋友：別人關心你
→ 關心別人
- d. 說服別人：自己的道理
→ 別人的角度

2. 積極的聆聽

- a. 眼神要接觸
- b. 表情有反應：
臉部表情; 聲音抑揚; 用字用詞
- c. 姿勢 (Body Language)

3. 發問題

- a. 求證
- b. 澄清

聆聽的層次

a. 同理心 (積極) 聆聽：

1. 贊同式
2. 分析式
3. 引導式：

例：“所以呢？” → 正題

b. 選擇性聆聽：

1. 先入為主；打斷；
2. 輕率判斷；情緒；
3. 走神；懂了；

c. 假裝在聽： 完全不理

聆聽的指導方針

a. 專注 & 耐心

b. 輕鬆，能掌控情緒

c. 真誠，關心
聽出話中之意

溝通的重要性

1. 溝通是一種能力；但不是本能
2. 溝通是一個可以學習的技巧
例:開車，騎腳踏車
3. 在溝通方面的投資
是“本益比”最高的投資
4. 如果你願意“下功夫”，
可以快速改善“生活品質”的每一部份
5. 懂得溝通，讓你更有影響力

加強人際關係

～戴爾 卡內基～

1. 不批評、不責備、不抱怨。
2. 給予**真誠**的讚賞與感謝。
3. 引發他人心中的渴望。
4. **真誠**的關心他人。
5. 經常微笑
6. **姓名**對任何人而言都是最悅耳的語音
7. 聆聽。鼓勵別人多談他自己的事
8. 談論他人感興趣的話題
9. 衷心讓他人覺得他很重要
10. **真誠地以他人的角度了解一切。**

四種人際關係

我 他人

+

-

操縱/獨占
(Dominate)

-

+

委曲求全

-

-

雙輸

+

+

雙贏

說話三要素

1.該說時會說 水準

2.不該說時不說 聰明

3.知道何時該說
何時不該說 高明

～戲言不能傷敵
但能傷友～

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

學習現代化技能

忙於鋸樹！
無暇磨劍？

1. 卡內基專業訓練

www.carnegie.com.tw

www.dalecarnegie-beijing.com

2. 總裁學苑 / 經營管理訓練

www.ceo21.org

3. 專業英語培養訓練 (60天)

www.englishfree.com

www.in2english.com.cn

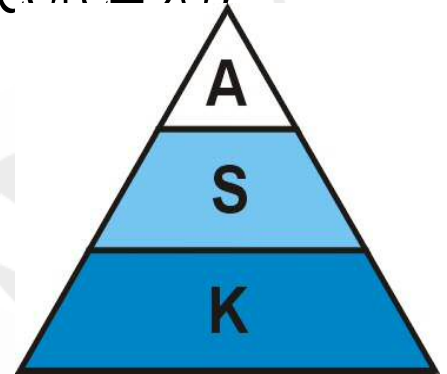
www.listening.cyberhood.net (听力)

成功三條件：ASK

～卡內基訓練～

1. Knowledge (知識 or 能力) (Score=96)

- (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)(S=100)

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

卡內基訓練

~ Dale Carnegie Training ~

主要課程：

- Leadership (領導藝術)
- Team Building (團隊精神)
- Motivation (有效激勵)
- Communication (有效溝通)
- Effective Writing (有效簡報)
- Effective Presentation (有效表達)

- www.carnegie.com.tw
- www.dalecarnegie.com
- www.carnegiebj.com

卡內基訓練

a. 將複雜的概念，有效傳達

1. “一句話”來表現:

例：節省能源
瘦身經營

2. “一秒鐘”歸納（理解）

b. 集中火力(Focus)

愈簡單→愈易傳達

c. 對一萬個員工？

對全球客戶？

卡內基訓練

~ Dale Carnegie Training ~

已出版的叢書：

■ 人際溝通類：

《卡內基溝通與人際關係》
（又譯《人性的弱點》）
《成功有效的團契溝通》

■ 享受生活類：

《享受工作享受生活》
《成熟亮麗的人生》
《如何停止憂慮開創人生》

■ 工作職場類：

《銷售的五大金科玉律》
《新世紀領導人》
《優質的領導》

■ 勵志短劇類：

《想和你談》
《卡內基每日一智》
《飛向成功》

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)
(博採眾議)
(創造式的合作: $1+1>2$)
7. Sharpen the Saw (與時俱進)

注 : 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)

掌握機遇 開創人生

第一級人：開創機運

Question 1: Reason to be?

第二級人：掌握機運

Question 2 : Are you ready?

第三級人：等待機遇

致命的三个词：1. 等到……时；

2. 有一天……；

3. 我没有时间……；

第四級人：錯失機運

例1：“搭公車”理論；

例2：林书豪；

“機會”是留給有“實力”的人

=>培養實力，等待機會

“掌握机遇”实例

- 例1. [寻找机会]：李开复@Apple Computer
- 语音技术人才：表现自己
 - 企业战略规划分析：推销自己
 - 高层赏识，加速提拔
- 例2. [把握机遇]：林毅夫@北大，研究生
- 化挫折为动力：努力学习，精研经济学，英语
 - 遇诺贝尔经济奖得主，主动协助
 - 赴美读博士
 - 朱镕基总理经济顾问
- 例3. [逆向思维，创造机遇]：全友@科学园区
- 1980年，返台创业@新竹科学园区
 - 以小博大，与Siemens结盟
 - 创新两项“世界级产品”
 - 培养百余位“总裁级企业家”
 - 打造台湾的“光电产业”

生命中，隨處是機遇，隨處是貴人！

貴人相助

找伯樂，創機會

Find Mentors,
Create Opportunities



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. 籌集創業基金：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、創造臺灣的“光電產業”

~ 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 (Reverse 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. 專業分工：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. 時機掌握

- 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：循序漸進策略

3. 門當戶對，共同成長策略

例：英、法

4. 戰略伙伴策略: BOT

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

藍海策略

(Blue Ocean Strategy)

~開創無人競爭的全新市場~

By: Mr. Chan Kim (金偉燦)

Ms. Mauborgne (莫伯尼)

1. 價值創新・創造新市場
2. 開拓新空間・創造新要求
獲得高利潤
3. 開創“永續成功”
4. 現代企業家也面臨到：
如何告別紅海
→ 尋找營收與獲利同步成長的藍色海洋

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)

熱情洋溢 vs 缺乏生機

4.靈活自信(Confidence;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!

合众思壮的机遇

	<u>2011年</u>	<u>2012年</u>
1.Rev	440M	1012M
2.Profit	44M (10%)	107M (10%)
3.R&D	22M (5%-)	47M (5%-)
4.Marketing	27M (6%+)	15M (1.5%-)
5.HR Training	1.2M(0.27%)	1.2M(0.12%)
6. 年均人数	652	1056
7.人均生产力	67万(10万\$)	96万 (15万\$)
8.人均获益力	6.8万(1万\$)	10万 (1.5万\$)

Comments:

a . R&D: Extra 10M →6%

b . Marketing : Extra 30M →6%

c . Training : Extra 2 M →0.3%

合众思壮的期许

(超越竞争的企业战略)

A.具“高素质人才”的汇聚企业

- 1.HR培育经费：1% of Rev
- 2.高“人均获益力”
- 3.具学习、成长、发展潜力

B.具“创新源泉”的引领企业

- 1.商业模式创新
- 2.管理体制创新
- 3.技术突破创新

C.具“企业社会责任”的伟大企业

- 1.有“信誉”的企业 (Reputation)
- 2.负“责任”的企业 (Responsibility)
- 3.具“公益”理念的企业 (CSR)

Donation: (1% of Profit; 4% of Salary.)

企业家：期望

1. “大” 企业家：
“赚” 大钱的企业家 得到重视
2. “伟大” 企业家：
“捐” 大钱的企业家 赢得尊敬
3. 企业利润 vs 社会责任
 - a. “带着爱心来，不带半根稻草走！”
~ 王建煊, 浙江新华爱心高中
 - b. “我不知道做一个 ‘有财富的死人’
，有什么意义”
~ Peter Drucker,
20世纪最伟大的管理大师 ~

人生三步曲

1. 人生上半場：25歲~45歲

(a) 為生計而奔波

(b) 為賺錢而工作

2. 人生中场：45歲~55歲

(a) 提昇生活的品質

(Quality of life)

(b) 為興趣而工作

3. 人生下半場：55歲→

(a) 追求生命的意義

(b) 為理想而工作

夢想改變世界



Anything is possible!

e.g. MICROTEK,
Dream, NOT for Money

“擁有夢想，敢於創新”

好書分享

1. 卡內基溝通術的祕密 ~ 優渥誌, No.85 ~
2. 黑幼龍的加減乘除 ~ 黑幼龍 ~
3. Half Time ~ Bob Buford ~
 人生下半場 ~ 班福德 ~
4. The 7 habits of highly effective people
 ~ Stephen Covey ~
 高效能人士的7個習慣 ~ 柯維 ~
5. The World is Hot, Flat, and Crowded.
 ~ Thomas Friedman ~
 世界又热, 又平, 又挤 ~ 佛里曼 ~
6. 职场沟通零误解. ~ 赵卜成 ~

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_hei@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

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

Home Page : www.nankaiforum.org