



## 華凌光電股份有限公司<sup>\*</sup>

創業是很多年輕人的夢想。廖育斌，現任的董事長兼總經理，回想起當年他和四位同事，離開舊東家，五位平均年齡才三十歲的年輕人，集資八百萬，靠著團隊合作的力量，創立華凌光電股份有限公司（以下簡稱華凌），一點一滴的實現他們的創業大夢。

華凌自 1998 年成立以來，創業團隊以其在光電產業的經驗與技術，投入液晶顯示器模組（LCD Module，以下簡稱液晶模組）的產品開發。由於液晶模組的應用層面很廣，華凌創業之初，即鎖定中、小尺寸液晶模組的應用，以便和大尺寸電腦螢幕、液晶電視的面板進行區隔。其產品線從安全監控系統、洗衣機、對講機到風力發電機、飛機上操作介面等，各種中小尺寸的液晶模組相當齊全，不論是家用的消費性電子，或是工業用的機台，都可以看到華凌的產品。

華凌的業績，在創業團隊努力下，業務量蒸蒸日上，廖董事長更是一肩扛起公司的管理與策略規劃，他常思考著未來的經營策略為何？現有經營團隊能否滿足需求？如何解決問題、滿足客戶？甚至進一步建立進入門檻，以增加華凌的競爭優勢。

在 2004 年的 6 月 21 日這天，一大早，廖董事長一如往常的，走進辦公室，他注意到公司的氣氛有點浮動。他打開電腦，一封明指公司帳目不清的信件，出現在他跟所有中高階主管的信箱中，署名是會計部兼股東會監察人的美芳。看完信，他對美芳在主管間散佈公司財務出問題的做法，十分憤怒，當下他認為應該立刻開除美芳，並召開會議安定人心。但是，美芳是一名創業團隊成員的妻子，將她革職勢必影響團隊成員間的和諧。

七年來他和這些一路打拼的創業團隊朝夕相處，在情義上他相當感激。但在公司長久經營上，他考慮是否要利用這個機會，將部份股權收回，以解決創業團隊間對經營看法的歧異？

### 光電產業概況

全球 LCD 生產以亞洲為重心，2000 年 LCD 生產地區分佈集中在日本（61%）、韓國（24%）及台灣（9%）三地，幾乎包辦全球產能，其次是大陸（3%）、歐洲（2%）及北

<sup>\*</sup> 本個案係由逢甲大學商學研究所博士研究生/吳鳳技術學院講師廖婉芬，在逢甲大學國際貿易學系鄭祥麟助理教授與邱世寬副教授指導下所撰寫。其目的在作為課堂討論之基礎，而非指陳個案公司事業經營之良窳。本個案係 2008-2009 國科會個案研究與發展計畫成果的一部份，有興趣使用本個案的機構或個人，請逕洽台灣管理個案中心（<http://www.tmcc.com.tw/>）。

美(1%)。台灣的政府在2002年推動兩兆雙星的計畫，預期將彩色影像顯示器的產值在2006年時，突破一兆元。而依據工研院ITIS報告，2004年度台灣平面顯示器總產值達7,113億元新台幣，其中面板產值即達新台幣5,390億元。

展望全球電子資訊、通訊及光電產品需求持續增加，以及近年來可攜式產品大幅成長，勢必將帶動中小型LCD產業的發展。加上日韓廠商轉向生產大尺寸TFT(Thin Film Transistor；薄膜式電晶體型)產品，已逐漸退出中小型TN(Twisted Nematic；扭轉式向列型)與STN(Super Twisted Nematic；超扭轉式向列型)LCD的生產行列，如此更增加台灣廠商未來競爭力的利基。

## 中小型液晶顯示器市場現況

中小型的液晶顯示器的濫觴可追溯到1980年代，TN型液晶顯示器開始大量被使用在如時鐘、手錶、計算機等商品上。但由於TN型顯示器的視角左右僅有各30°，且畫面對比度在20:1以下，故用途受到相當大的限制。隨著技術的突破，高旋光性的液晶被開發出來，STN型顯示器也因此而誕生。除顯著改善視角及對比度，顯示的畫質亦較TN型顯示器為佳，因而被廣泛應用於文字處理機、筆記型電腦、資料投影機等。

由於液晶顯示器具有重量輕、體積小與耗電量低等特性，也因此創造出許多傳統影像管無法替代的新興市場。近年，由於行動電話、電子辭典與個人數位助理器(PDA)的興起，更賦予10.4"以下中小尺寸TN/STN液晶顯示器新的生命。隨著技術提升與重要原料(如：彩色濾光片)價格的下跌，STN更由單色顯示界面進入彩色化(Color STN)時代，除應用在行動電話、PDA等小尺寸手持性產品外，更有中尺寸Color STN應用在工業用儀表或GPS(衛星定位系統)等市場<sup>1</sup>。

從供給面來看，根據PIDA(Photonics Industry & Technology Development Association；財團法人光電科技工業協進會)資料顯示，台灣TN/STN型LCD產值將從1999年的133.7億元成長到2002年的260億元，成長幅度為94.47%，遠高於全球TN/STN型LCD的成長幅度(參見Exhibit 1)。且我國在廠商積極投資及擴廠的效應下，未來中小型TN/STN型LCD產值全球佔有率可望超過20%，成為世界第二大生產國。

在需求方面，液晶顯示器依其顯示型態，可區分為文字顯示與圖形顯示(參見Exhibit 2)，依據SRI(Stanford Resources Inc)機構對於全球未來液晶顯示器發展趨勢所作的調查(參見Exhibit 3)，文字顯示型態的液晶顯示器，大致上而言呈現平穩的需求狀態，並且迄2004年時將呈現衰退現象，主要原因是被圖形顯示所取代。圖形顯示型態的液晶顯示器，以通訊應用領域的成長速度最快，迄2004年其市場價值的複合成長率高達30%，整體市場的複合成長率亦高達11%。整體而言，雖然文字顯示LCD將呈現衰退趨勢，但其需求係轉移至圖形LCD，全體LCD市值的複合成長率可達10%。

## 華凌的創立

華凌成立於 1998 年（參見 Exhibit 4 公司大事記），由廖育斌和同樣於久正光電服務的四位研發工程師們一起創立，最先是廖育斌有創業的想法，他便把這個想法跟同部門的蔡耀文分享，馬上就得到蔡耀文的支持，兩個人便開始留意和他們志同道合的對象，研發部門的李自強是當然人選，他技術的能力居全部門之冠，而同事中談得來的對象還有林建智跟王天佑，這兩位的工作態度認真，也很快的就加入創業團隊。

這一群志趣相投的工程師們，在經過半年的密集討論後，大家同樣預期液晶模組的市場仍有很大發展的空間，於是所有人毅然而然的辭掉工作，合夥創業。

蔡耀文回憶當時的情況：

「其實一開始出來創業時是一種傻勁，完全沒有想到說會怎樣。在久正時，看到很多訂單，有些客戶要求設計變更，可是公司可能覺得數量小就不做，那我們就會思考，那我們出來做是不是會更好？」

年輕人創業第一個面臨的問題，就是資金，在資本額的籌措上，有的拿出這幾年的積蓄，有的拿出原本想買車買房的存款，有的向家人、親戚張羅，五個年輕人努力湊齊八百萬，成立華凌。而在股權分配上，依出資比例，廖育斌持股的比例最高達到 36%，再者是王天佑握有 25%，其他股權由另外三位夥伴林建智、李自強、蔡耀文均分。廖育斌的持股最多，自然而然的就成為公司的負責人，並擔任新公司的董事長。

一開始華凌跟廖董事長務農的父親租了一小塊地，就在三合院中，五個技術出身的年輕人，一點一滴的開始實現他們的夢想。他們沒從老東家久正帶走一位客人，所有的產品都從設計、開模、測試、修改，從無到有慢慢累積，大家窩在一個小小的辦公室，想著要怎麼樣讓華凌的產品比他人有特色，怎麼設計才能降低成本，第一個月過去了，沒人提到薪水的事，似乎彼此都存在著默契，這是自己的公司，公司正需要用錢，而且還沒進帳，哪需考慮到薪水的事。五個年輕人每天工作到半夜才離開，星期六日也都沒休息，創業的熱情讓這群年輕人全心投入，有志一同要開創屬於自己的事業。

中小尺寸液晶顯示模組是團隊最熟悉的產品，其應用的範圍相當廣（參見 Exhibit 5），大部分以手機為主，國內的勝華即為其中佼佼者。由於手機面板的投入廠商為數眾多，華凌決定不與其交鋒，而選擇非手機類，廣泛被用於各類型的儀器儀錶、家用電器、通訊器材、工業設備和掌上型遊戲機等中小尺寸模組。由於這塊市場具備客製化的需求特性，有別於標準化的大尺寸液晶顯示模組，適合做為中小企業的起點。

草創時期，廖董事長負責跑國內的客戶，洽談訂單，其他成員一心投入產品開發、設計新產品，大家工作時其實不分你我，不會去切割這是誰的工作、該由誰負責。

蔡耀文就說：

「我們應該說是集體創作，就是說大家都一起設計！就像是他會什麼東西、對比較熟，他可能就會去找供應商談，那我比較熟的東西，我就會去跟供應商談。主要是能趕快把產品做好，把各個東西去送樣。」

工作時，大家常會聊起客戶對產品的要求、自己設計上的心得，及彼此交換對市場趨勢的看法，雖然工作時間很長，大家不以為苦，而且，這幾位年輕人有志一同的認為，年輕人為自己的事業打拼，吃點苦也是應該的，靠著這種團隊的默契，彼此之間的相互鼓勵，一過就是幾個月。

然而，開發客戶、取得客戶的信任，進而拿到訂單，並非一蹴可及。公司成立半年後，開發模具的昂貴費用及營運開銷，把這五位年輕人聚集的資金，很快的就用掉了三分之二，廖董事長一面煩惱著訂單的來源，一面仍想繼續開發新的產品，他的苦惱所有的團隊成員也都明瞭，大家仍是咬緊著牙，相信只要努力，一定會有出頭的一天。就在這緊要的關頭，他們接到公司的第一張訂單。這張訂單雖然數量不大，對這五個年輕人卻是意義非凡。

創業團隊的林建智講到這一段，忍不住興奮的說：

「這張訂單是市場對我們的肯定，代表我們的方向是對的。」

五個人創業夥伴，放下工程師的身段，親自下生產線組裝華凌的第一張訂單，雖然因為經濟考量，只買個飲料喝來慶祝，大家心情上卻是無比的快活，這一段同心協力，不分你我，一起打拼的日子，是所有創業團隊成員中最快樂的記憶。

在第二年，華凌即在台北參展以增加能見度，並尋覓代理商開拓海外市場，也同時因應需要，雇用國貿人員與財會人員加入公司運作。生產方面，初期採用外包模式，當訂單量漸穩定，華凌在三合院蓋起鐵皮屋，建立簡易的組裝廠，進行模組後段加工，進一步控制出貨品質。

公司草創為艱，創業團隊了解公司剛創立、急需資金，當年所有的獲利都再投入，累積成為公司的資本，股東分紅以發放股票代替。隨著時間過去，團隊成員看到公司業務量成倍數長發展（參見 Exhibit 6），這種成就感與極欲創業成功的熱誠，支撐著所有團隊成員。

## 團隊成員的背景與人格特質

創業團隊的成員都是三十歲上下的年輕人，進入久正的時間比廖董事長約早個半年到一年，由於年紀相當、想法容易溝通，加上大家都是研發工程師，相處機會多，工作時間聊之餘，彼此投緣，便成為志同道合的伙伴。

廖董事長來自務農的家庭，打小時候開始，寒暑假就得跟父親去田裡耕種，養成吃苦、務實的個性。高中時他就成為訂天下雜誌的訂戶，對雜誌裡頭描述的公司及決策思維，都相當有興趣，也慢慢訓練他的思考能力，奠定對事物看法的深度與廣度。

他是成員中點子最多的，也是首先提出創業想法的人。早在逢甲大學資訊系就讀時，他就常動腦筋，當看到有二專生想考轉學考，到處借筆記跟考古題時，他便看到了機會，於是他向同學們借筆記跟期中、期末考題，並買合簡單的影印機，匯集影印成書，透過學校的通訊錄，寄發廣告信，結果真的收到很多訂購筆記與考題的訂單。講到這段故事，廖董事長還透露一個小技巧，他說：

「廣告信一定要在寒暑假寄，因為那時候大家都回家，彼此之間較少聯絡，這樣買的人會變多，也不會很多人一起合買一本。」

農家出身的他，也有其細膩的地方，一點細節的巧妙安排，往往是重要的關鍵。

到久正工作是廖董事長的一個轉捩點，那時他 28 歲，從品保工程師做起，由於工作態度認真得到上司的信賴，將他調往不同的部門，也累積了 ISO 專案與 FAE( Field Application Engineer ; 應用工程師 ) 方面的經歷，最後轉任業務部門。在與客戶接觸時，他看到液晶模組的市場實在是太大了，即使是像久正這樣大的公司，也占不到整個市場的 2% ( 參見 Exhibit 7 與 Exhibit 8 )，創業的想法便油然而生。他開始構思著手上的資源及創業應有的技術，所以他找上了李自強與蔡耀文。

李自強創業時 32 歲，在團隊成員中，年紀最長。同樣出身農家的他，個性保守且勤儉，不論在穿著打扮或使用東西的習慣上，都是能省則省，絕不浪費。亞東工專畢業後，他曾待過製作小型電動車的公司，又換過幾個工作，累積豐富的工作經驗後，才到久正。在久正時，他是內定研發部門的主管人選，在產品開發跟設計能力上，受到大家的肯定，由於他為人親切，因此深受部門同事的愛戴。

李自強在模組開發上的專業度與經驗，在團隊成員中最高、也最資深。因他性子較急，常求好心切地想快一點把事情做好，所以常加班工作到很晚，他在工作上認真的態度，說他是工作狂一點也不為過。也因為受專業影響，他具有典型的工程師性格，是非分明，遇到問題一定要找出答案解決，非黑即白，不容許有灰色地帶存在，也因此個性較為固執，不和人妥協。反應在人際上，他說話較直，不太修飾。在團隊討論決策時，他常扮演著一個煞車的角色，他的意見會引起團員們想一想，是否真的要這樣做，還是有別的做法。

蔡耀文的求學背景來自技職體系，光華高職畢業後，考上勤益工專，念資訊、電子相關科系，偏向微電腦的軟、硬體操作。唸書時，只要放寒暑假，他都會到父親朋友的廚具廠打工，當完兵後，也就自然而然的到廚具廠上班，從事製作流理台的自動化設備機台設定與維修。半年後，他覺得應該要學以致用才對，就轉任久正，一直待在研發部門，達三年之久。

廖董事長在輪調的過程中，曾和蔡耀文同部門，在一次去合歡山的露營活動中，兩個人逐漸變得熟識，建立起私交。蔡耀文的個性溫和、敦厚、不太多話。他思緒縝密，能從多方面思考，但有時會猶豫不決，反而失去好的機會。遇到工作上的狀況時，他以解決問題為主，不會去計較應該是誰的責任，也因此常常攬了很多的工作在身上。因為他這樣務實且不太與人爭論的個性，讓他眼光往前看，專注工作，不會捲入無端的是非。但這並不代表他沒有聲音，工作上他有話直言，但一旦達成協議後，即使結論是和他所持論點相反，也會全力以赴。在職場上，他尊重工作倫理，努力的扮演好自己的角色，這樣的態度得到廖董事長的欣賞。

透過李自強的推薦，團隊引進了和林正誠同部門的林建智與王天佑。林建智出身於做生意的家庭，父親從事室內裝潢的工作。原本想專科畢業後就回家幫忙，但他想到自己唸電子科的，正逢電子業一片欣欣向榮，所以應徵進入潭子加工區的菱生精密，從事半導體製程設備的維修與修改。由於生產線的工作常需要 24 小時輪值看顧機器，也訓練出他解決問題的臨場反應。不久後，他轉任勝華，正式進入面板產業，主要負責製造管理的部份，也會涉獵

前端的製程部份，這段兩年多的經驗，讓他學習到生產線上重效率的一面。

林建智的性情是屬於外柔內剛的人，他個性敦厚，不會跟人大小聲的說話，但由於好面子的關係，也造成他內心不服輸、忍耐力強的個性，他做事按部就班，不衝動行事。因為他曾待過生產技術部門，帶過 24 小時輪班的生產線，了解研發工程師的設計在大量生產時會遭遇的困難，也知道如何進行修正，以提昇生產良率，因此任職久正後，他由生產技術部門橫跨研發設計，將他帶領生產線的技術跟經驗，應用到產品前端的設計開發上，也因此和李自強有密切接觸，成為好友。

王天佑來自富裕的家庭，祖父在台中擁有大片的土地，他自小生活環境優沃，就不需與人爭，也養成他個性溫和，做事慢條斯理的習慣。但他作風低調，沒有大少爺的架子或脾氣，在和團隊成員討論事情時，幾乎不太有自己的意見，大家說什麼他都好。高高壯壯的他，被團隊成員取個綽號，稱他「美國老大」，原因是中原大學畢業後，王天佑就赴美唸碩士班，主修 IC 設計。後來雖然因故沒有完成學業，就回台灣結婚，但他外語能力強，可以直接和外國客戶溝通無礙。再加上他的頭腦聰明，打小時候就比較會讀書，他的邏輯與分析能力，受到李自強的注意。在進久正之前，王天佑也待過菱生精密，不過和林建智因時間點不同而錯開，一提起之前的同事，兩人倍感親切。當同部門的李自強，邀他加入創業團隊時，他不假思索的就答應，是團隊當中，最好商量、最爽快的一位。

## 華凌的成長

創業的前兩年，團隊成員對自己一手打造的事業認真與投入，使得整個公司的運作相當順利，然而，隨著業務量的倍增，人員編制的增加，原本單純的同事、好朋友關係，隨著組織擴編，變成上對下的階層關係，團隊成員在價值觀上及對市場的趨勢上看法不一致，廖董事長開始感受到創業團隊成員之間的差異，他需要花比以往更多的時間與團隊成員溝通。

## 模具開發

創業之初，由李自強主導產品設計。由於開模的成本高，李自強告訴大家他的想法：

「如果我們將一個模具，設計成幾個產品可以一起共用，大家覺得如何？」

團隊成員表示贊同。他繼續延伸這個想法，說道：

「我們可以設計一塊板子，同時支援 3V 和 5V 的電壓。」

廖董事長馬上同意說：

「這是個很好的主意，我們能提供給客戶更多的選擇，這是同業競爭者做不到的。」

之後，開發新產品時，大家便討論要怎麼做，才能讓新模具發揮最大的效益，讓產品具備更多彈性。過了幾年，訂單數量穩定後，華凌產品設計還是依照共模的方式，在設計時多所考量。蔡耀文事後講起這一段，他說：

「現在看起來，怎麼說...最後的結果也許不是這樣子。這都是累積的啦！...省一些模具費，可是後來在做的時候，就會遇到一些問題...累積以後，我們後來就不這樣做。我們可能就會先拿模具費去開，開完之後，再用產量把模具費降下來。」

團隊成員間在設計上，也是不斷的嘗試，再從錯誤中修正與學習，每一個時期，有每一個時期的不同作法。

## 產品規格之抉擇

當小尺寸的產品規格開發齊全後，廖董事長開始想要進行較大尺寸的液晶顯示模組，他提出這個要求。李自強馬上提出他的想法：

「大尺寸的模組開模成本太高，我們的資金有限，不要去淌這個渾水，風險太高。」

廖董事長反駁：

「我們要保住客戶，就應該提供大大小小各式各樣的尺寸，讓客人享有一次購足的好處，若我們能提供所有的規格，對別人來講，要搶走我們的客戶就沒那麼容易。」

蔡耀文也提出他的疑慮：

「產品線的開發有優先順序，我們走小尺寸走得好好的...」

廖董事長耐心的解釋：

「我想開發比較大的尺寸，這樣可以增加營收，速度也比較快，不需要那麼多人力，就是說多大尺寸的一片，可以抵那個小小片的一二十片的產值，節省人力又增加營收，為何不做呢？當然了，一開始的財務成本會更重，現在公司的營收正在成長階段，我想財務的部份應該沒問題。」

由於李自強的堅持，這件事後來廖董事長只好將大尺寸模組的開發案，交由王天佑去執行，所幸仍順利推出。

從此華凌確立自己的定位：一個提供各式各樣、不同尺寸的中小型液晶模組廠商，且沒有最低訂購量的限制，不論客戶的訂單量多寡，他們都可以滿足客戶的需要。在廖董事長的期許中，華凌要成為液晶顯示模組界的「家樂福」。

## 大陸設廠之抉擇

華凌的策略除了產品線充足外，持續降低成本也是努力的目標。華凌一貫的原則是每年降低 10%~20% 的成本。創業初期是採取外包生產，外包雖然有其彈性，但在工資無法下降及交貨期常受外包工廠左右的侷限下，華凌企圖建立自己的廠房。但若在台灣設廠，需要更多的資本以取得土地，加上臺灣工資仍高，看來要降低生產成本，必須在國外設廠。

2000 年時，團隊成員討論後，大家都覺得可以到大陸設廠解決問題。於是，李自強透過長期在大陸的朋友牽線，在華中、華南與東莞等地談投資案，最後在江蘇的常熟找到一個優惠的設廠方案。廖董事長原本認為創業團隊皆有到大陸設廠的共識，應該很好溝通，在決定和常熟簽約前，他詢問成員的想法，卻意外發現彼此的差異越來越大。到大陸去建廠是華凌一個重要的里程碑，卻也因建廠的關係，將團隊成員間的意見紛歧搬上台面。

李自強跟蔡耀文表示：

「真的要去大陸設廠？我們沒有資金、也沒有管理人才，拿什麼去？」

「地點不能選華中，要選華南才對，所有的上下游廠商都分佈在華南，就供應鏈的距離、就運輸成本考量，華中根本就不該考慮...」

「幹嘛花大錢蓋玻璃帷幕廠房，我們才剛創業三年，資金這麼緊，不該把錢花在外面的裝潢上。還有，留那麼大的空間當大廳，很浪費，不如把大廳劃小一點，多些空間給內部生產線用...」

創業團隊對到大陸設廠一事，紛紛提出他們的想法，廖董事長則一一分析情勢回應說：

「常熟當地政府提出優厚的條件招商，我們只要提供設計圖，當地政府會把廠房蓋好，等於一開始蓋廠，我們不用出資金，只需要買機器設備、雇用人員就夠了。等到七年後，公司再依約把當初建廠的款項付清即可，所以資金短期內是不會有問題。至於管理人員，雖然目前我們欠缺，但我的想法是先求有、再求好...。」

「我選華中一方面是因為常熟提出的設廠條件最優惠，另一方面，未來中國的中心在上海，上海的人文條件、風土民情較好，尤其是上海的海關比較清廉...」

「玻璃帷幕跟大廳是格局，來大陸看廠的都是大老闆，他們不會去看你有沒有 ISO，當他還走沒進華凌，看到漂亮的玻璃帷幕廠房，對公司的形象就馬上提升。格局的是不能重來，廠房一旦蓋好了，十年後都不會變...。」

廖董事長知道團隊成員的考量也沒有錯，他們以降低開支為出發點。但身為董事長，他想的較遠、較長期的規劃，創業團隊們卻不一定能支持。他只好一再地用數據及市場預測來引導及影響團隊成員的看法。

於是華凌在成立後的第四年（2001 年）到大陸設廠，也奠定了華凌日後產能的產能與規模。有了產能後，為達到持續降低成本的目標，華凌進行垂直整合（Exhibit 9），將模組生產中成本居第二高位，提供液晶顯示器的光源的背光部分，收回自製，讓其他廠商不易與華凌競爭，建立起其他廠商的進入障礙。

## 分紅與薪資之抉擇

就薪資與分紅，團隊成員在第三年出現不同的聲音。有一天蔡耀文跑去跟廖董事長說：

「自強（有家庭）好像在說什麼有經濟壓力...」



廖董事長聽了後，想了想，先試探性地告訴蔡耀文他即將採取的做法，看看蔡耀文的反應。然後決定開會時，大家討論。

團隊成員的理由是：公司的營業額上億了，可以開始支薪了。

廖董事長說：

「公司確實有賺錢，不過，畢竟還在起步，先不要期待能夠領到像在前公司一樣的薪資。我們就領足夠支付基本生活開銷的額度，大家覺得如何？」

會議後達成決議，團隊成員就比照一般上班族領二萬的薪水，能夠支付基本生活開銷。一直到第五年，團隊成員的薪資才慢慢調整成比照同業間的水準。

可是分紅的部分還是領股票，不領現金。

廖董事長說：

「公司創立至今未曾再向團隊成員增資，後期資金的籌措是向銀行借貸...當公司還有負債的情況下，要現金分紅，這就像是拿銀行的借款來分給大家一樣。」

但他也同時耳聞，成員對於成立六年後，還沒拿到現金分紅不滿。

這中間還發生過一個小插曲，李自強擔任股東會監察人時，對公司財報呈現的做法，曾私下向廖董事長提出疑問，經廖董事長解釋後，沒聽到其他股東有任何疑慮，有關分紅的爭議就暫時落幕了。

## 公司內部的職責分配

從到大陸設廠後，公司的組織大幅擴編。原本以技術見長的創業團隊，也慢慢退出產品開發的工作，分別擔任公司不同部門的管理職（參見 Exhibit 10）。和廖董事長熟稔的蔡耀文，因踏實肯拼的個性，被派駐到大陸擔任副總經理，掌管常熟廠。原本李自強在大陸的友人，也應聘到常熟廠上班擔任經理，幫助蔡耀文管理大陸廠。立場較為中立的林建智由於有帶領生產線的經驗，就成為資材部的經理。李自強和王天佑負責的研發部門，廖董事長雖然尊重李自強的技術專業，交由他們處理產品規格，但總覺得他們還不到氣候，較難拔擢任何一位擔任部門主管。

同時，華凌一方面聘用企管顧問公司，對公司組織進行輔導，另一方面，也漸漸培養出不錯的中堅幹部，對創業團隊的倚賴也漸漸變少。只有一些技術上的細節問題，還是掌握在李自強和王天佑的手裡。

## 團隊成員家人的任職

最初創立時，團隊成員曾達成共識，不要讓家屬進入華凌工作，省去人情的包袱。然而，在成立的第二年，李自強娶公司的女職員，其妻婚後仍在華凌工作。第五年時，因為公司規

模擴大，要多聘請一位會計人員，王天佑的老婆美芳剛好具備財會背景，就順理成章的到華凌上班。廖董事長的妹妹，學校畢業後，也進入華凌服務。原本不要讓家人進入公司的默契，就被打破了。

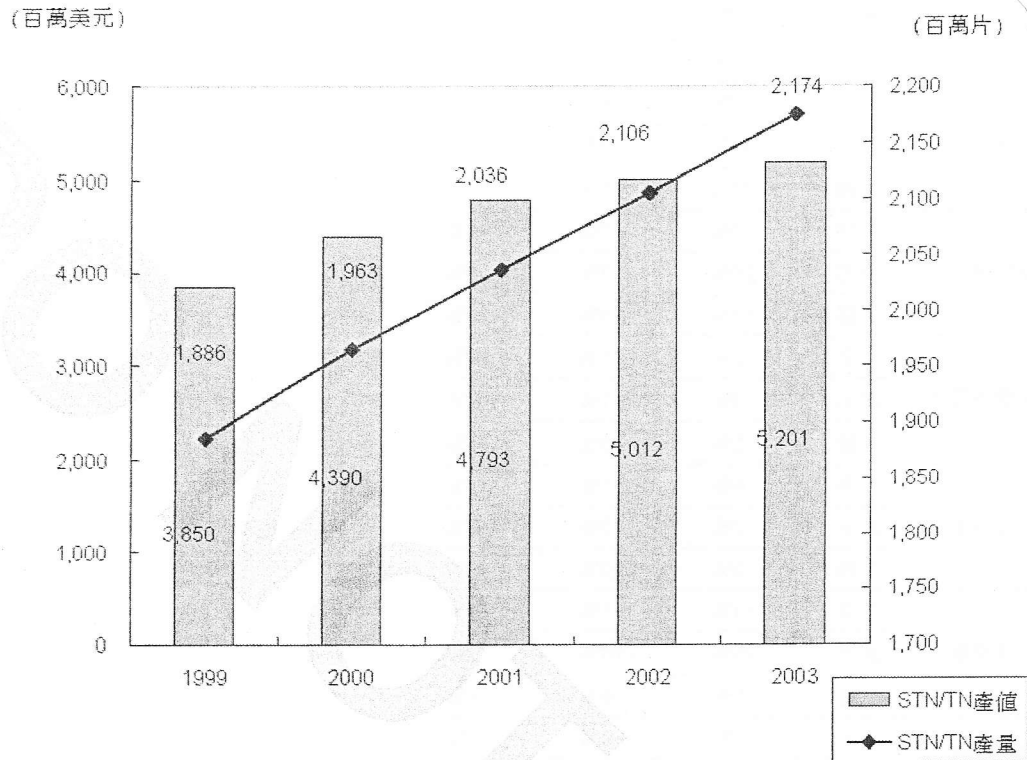
廖董事長其實有發現，當美芳進入公司後，原本沒聲音的王天佑，在開會時，意見變多了起來。他推測大概是下班後，美芳把她的想法反應給王天佑造成的，不過，只要對公司營運沒有太大影響，他還是很信任王天佑。

## 未來的展望

當面對光電產業的市場前景，廖董事長一方面要注意外在環境的變化，一方面要花心思與創業團隊成員達成共識。由於部分團隊成員，在資本開銷上的價格觀，及看事情角度的不同，增加團隊間溝通的困難度，當成員的腳步越來越不一致，廖董事長開始思索著，在長久經營的考量上，大股東之間的意見紛歧，對公司經營與內部凝聚力，具有負面影響。

這次美芳在內部發 e-mail 說公司財務出狀況的事，廖董事長如果將美芳草職，勢必引起王天佑的不滿。王天佑和李自強交情好，會去尋求他的支持，進而造成團隊不合，處理不當反而讓外界對公司產生疑慮。究竟廖董事長該如何處理美芳散發批評信函的事件？原本的創業團隊是否真的到了要調整的地步？

Exhibit 1 : 1999~2003 年全球 TN/STN 顯示器市場預估值



資料來源：工研院光電所 ITIS 計劃 ( 2000/02 )

Exhibit 2 : 中小尺寸不同液晶顯示模組的應用

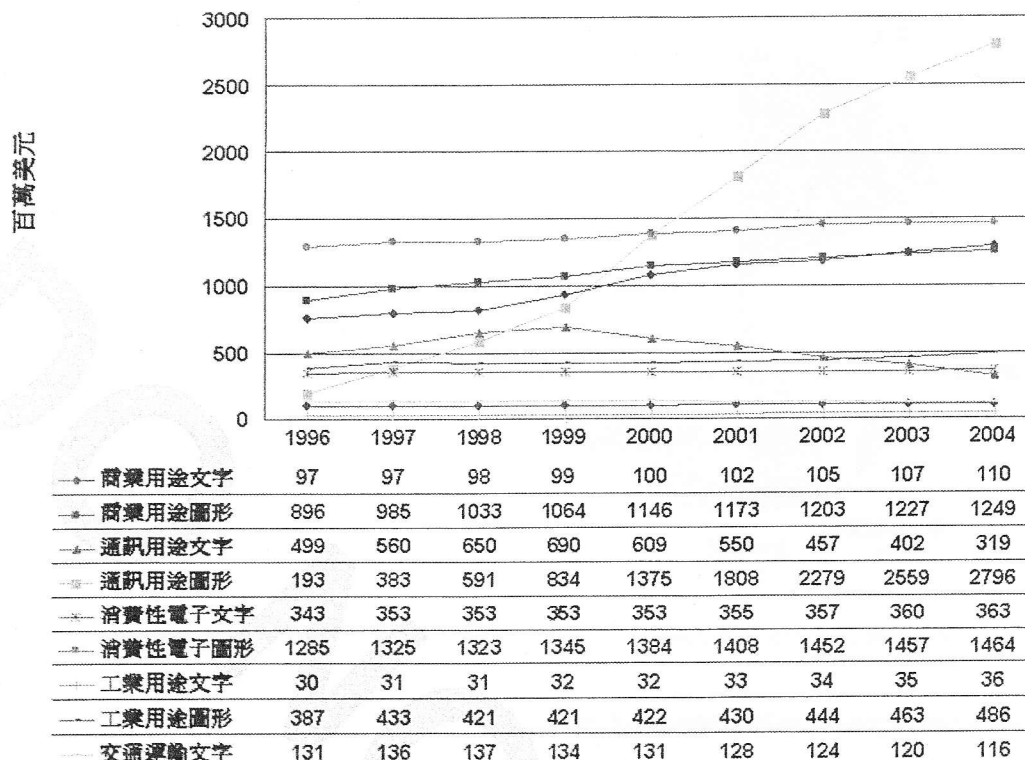
主要產品	主要功能與用途
字元型液晶顯示器模組	主要應用於計算機、鐘錶、事務機器及個人電腦週邊設備等產品
繪圖型液晶顯示器模組	主要應用於遊樂器、文字處理機、行動電話、PDS 系統、刷卡機、液晶電視、個人數位助理器(PDA)、醫療儀器、工業用量測儀器等产品。
多功能液晶顯示器模組	主要係客戶產品應用，如交通控制器，吃藥提醒器、血糖計、高級音響控制器及讀卡機。

資料來源：本研究整理

Exhibit 3-1 : 液晶螢幕各應用領域，自 1998 至 2004 期間需求的複合成長率

		出貨量	單位價格	整體市值
商業用途	文字	4%	-2%	2%
	圖形	9%	-5%	3%
	全體	5%	-2%	3%
通訊用途	文字	-6%	-6%	-11%
	圖形	42%	-9%	30%
	全體	11%	5%	17%
電腦應用	文字	2%	-1%	1%
	圖形	20%	-7%	12%
	全體	13%	-1%	12%
消費性電子	文字	2%	-1%	0%
	圖形	3%	-1%	2%
	全體	2%	0%	1%
工業用途	文字	4%	-1%	2%
	圖形	7%	-5%	2%
	全體	5%	-3%	2%
交通運輸	文字	-1%	-1%	-3%
	圖形	20%	-10%	8%
	全體	1%	6%	7%
所有應用	文字	1%	-5%	-5%
	圖形	11%	0%	11%
總計		4%	6%	10%

Exhibit 3-2 : 液晶螢幕各應用領域，自 1998 至 2004 期間需求的複合成長金額 (不含電腦應用)



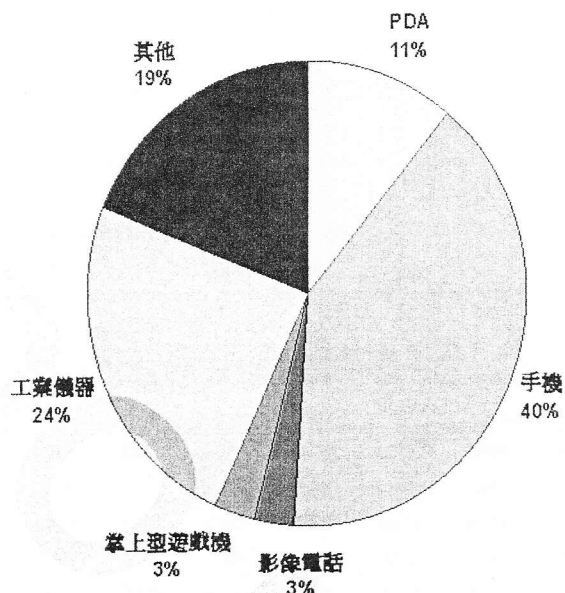
資料來源：Stanford Resources Inc 2005; 本研究整理

Exhibit 4：華凌大事記

- 2004.02月 通過 SGS ISO9001:2000 國際標準認證。
- 2001.10月 通過 SGS ISO9001 國際標準認證。
- 2001.05月 投資成立華凌光電(常熟)有限公司。
- 1998.06月 華凌光電股份有限公司於台中市西屯區成立

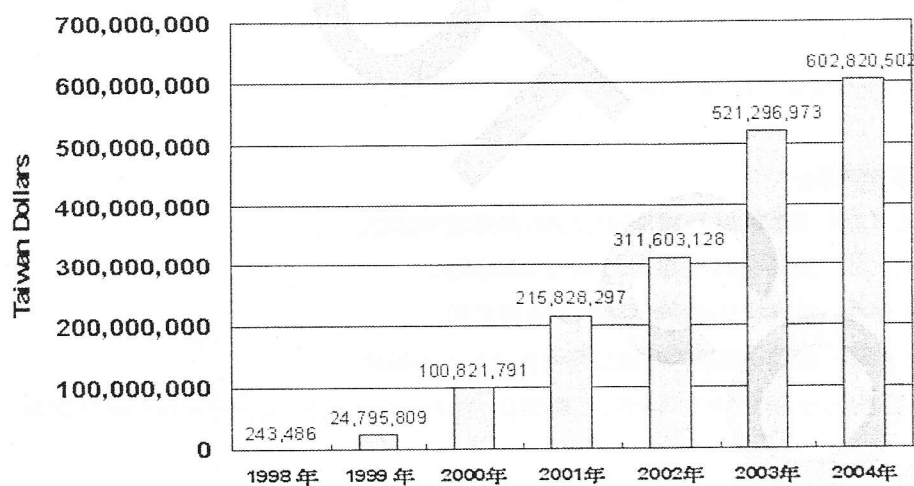
資料來源：華凌光電股份有限公司公司網站。華凌簡介，歷史沿革 <http://www.winstar.com.tw> (2009年6月30日)

Exhibit 5：台灣 TN/STN 產品應用分布



資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫(2003/04)

Exhibit 6 : 1998~2004 年華凌光電營收統計表



資料來源：華凌光電提供，本研究整理

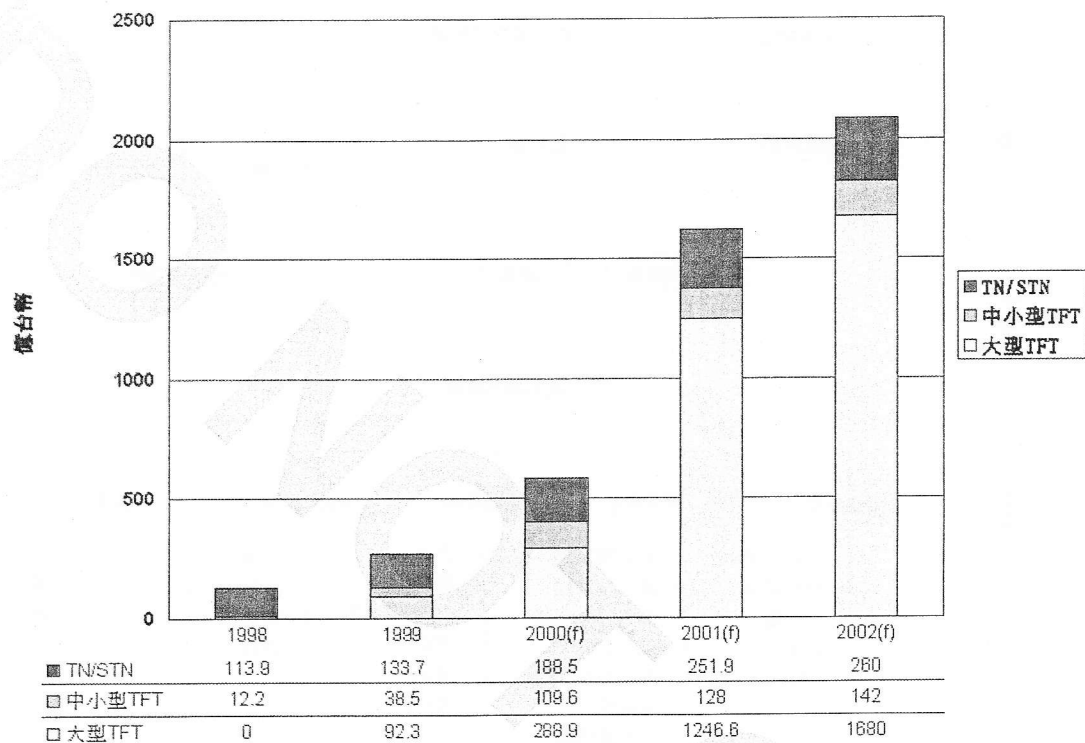
Exhibit 7 : 台灣 TN/STN-LCD 產值全球市占率

	1999	2000	2001	2002(f)	2003(f)
台灣產值	419.0	910.0	702.8	701.8	715.6
全球產值	4,465.0	5,327.8	4,377.5	4,231.5	4,481.5
市占率	9.4 %	17.1 %	16.1 %	16.6 %	16.0 %

單位:百萬美金

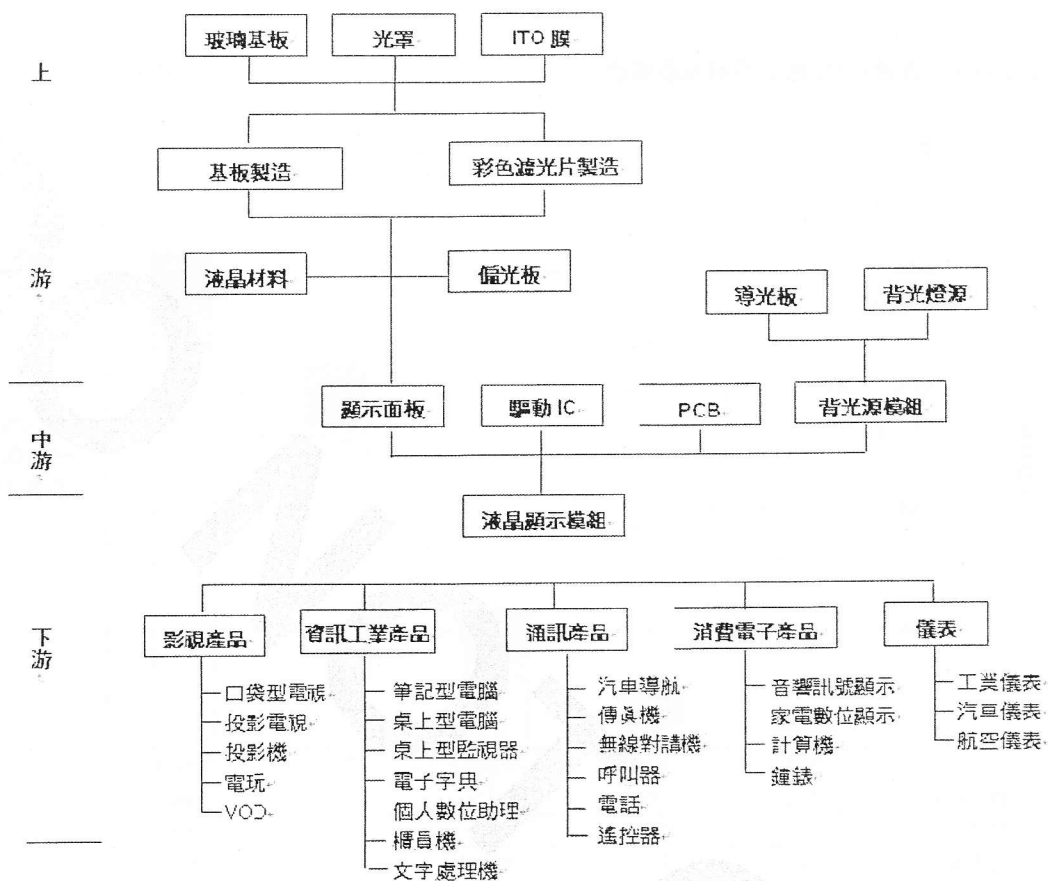
資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫(2002/03)

Exhibit 8 : 台灣 LCD 產品產值規模推估



資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫(2000/03)

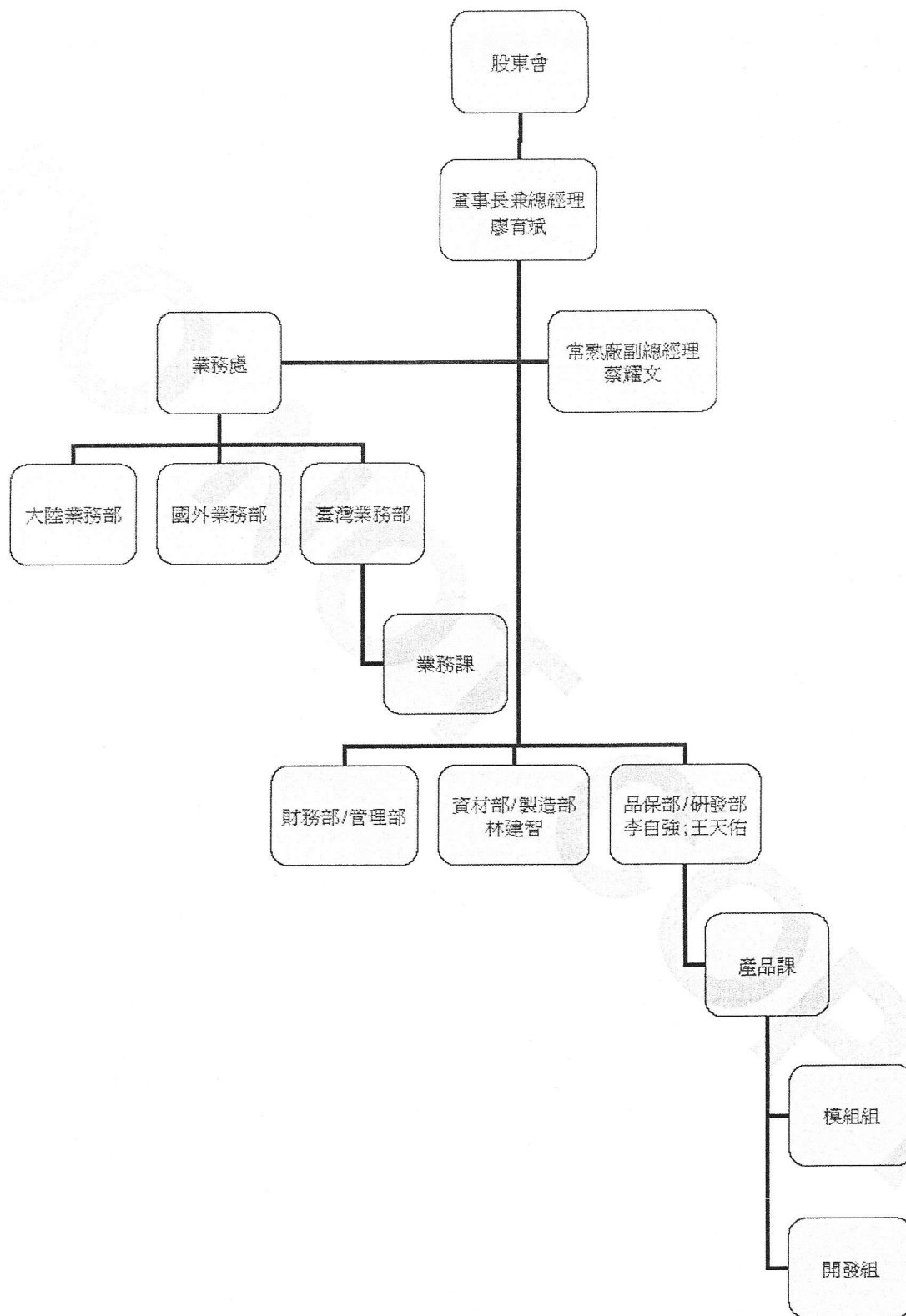
Exhibit 9 : 產業價值鍊



資料來源：凌巨科技股份有限公司公開說明書，九十二年度 pp15.



Exhibit 10 : 華凌光電組織圖



資料來源：本研究整理

## 附註

---

<sup>1</sup> 節錄自久正光電股份有限公司，公開說明書，2004 年 p 20-21