施振榮先生訪問紀錄書評

Shih, Stan (施振榮) (2018). *Acer's Experience and Taiwan's Electronics Industry: The Reminiscences of Stan Shih* (施振榮先生訪問紀錄：宏碁經驗與台灣電子業 (Taipei: Institute of Modern History, Academia Sinica 台北：中央研究院近代史研究所).

張國暉 (CHANG Kuo-Hui)*

當前談到台灣的高科技產業時，許多人都關注著約從 1980 年代起的半導體製造及設計，知名廠商如台灣積體電路公司 (TSMC)、聯華電子公司 (UMC)、聯發科技公司 (MediaTek) 等。不過，台灣的另一個高科技產業支柱，則是消費性電子產品製造業。如同半導體業的下游業務「封裝測試」從 1965 年開始有美國通用電子公司 (General Instruments, GI) 等陸續來台尋求代工，約在同一年起也另有美商艾德蒙 (Admiral)、美國無線電 (RCA) 等來台設置組裝電視機、收音機等電子產品工廠，很快地荷蘭 (如 Philips) 及日本 (如 Mitsushita) 等公司也來了 (Amsden and Chu, 2003)。前者的半導體業提供了後者電子產品業所需相關元件，後者則逐漸擴大代工產能而成為台灣迄今仍仰賴的製造業基礎。然而，兩者的發展並非一帆風順，很快地，到了 1970 年代初就都出現瓶頸。

一方面，台灣政府冒著急著極大風險，企圖從半導體的封裝測試業向上升級到 IC 設計及製造，而提出大膽的長期計畫，從 1976 年起派工程師赴美學習，然後回台生根，但這計畫充滿了不確定性。有關這方面需另外討論，不在本書主要範圍。另一方面，外商電子產品公司則逐步移出台灣，改到東南亞國家尋求更為廉價的勞工及寬鬆的環保管制，另建代工工廠。因此，台灣一些代工電子產品的生產高峰在 1980 年前就達到，如收音機及電視機，其他如電話、手錶及計算機等巔峰產量也在 1990 年前出現，然後都快速下滑。這意味著台灣在代工製造這些消費性電子產品的優勢快速下降。

所幸，這些外商公司在利用本土工程師及廉價勞動力的同時，也將一部分的他們訓練成具有開創性的白手起家創業者 (Amsden and Chu, 2003)。本書的主角施振榮先生，就是在這脈絡下展開了創建可說是台灣最重要的國際級電子公司宏碁 (Acer)，它涵蓋了自有品牌電腦、代工電腦等製造，還曾經跨足高科技業的創新投資及半導體記憶體製造，目前則還有電子、電信及智慧服務等不同業務。由它衍生的公司也為數眾多，且影響力龐大，有些在特定業務上更已超越 Acer，像是 ASUS、Wistron、Pegatron 等公司。目前包括 Acer 在內的這幾家公司，可說

* 國立台灣大學, changk@ntu.edu.tw

是少數從台灣開創的國際級企業。

由於施振榮的地位及影響力，以他為名的回憶錄或傳記著作迄今已有數本之多，但全都由商業公司出版。然而，本書由學術機構出版，除了講求事實確實性及交叉驗證性外，書內更談到許多施先生多年來沉澱後的反身性心得，還有他自承過往若干尚欠周全的經歷與決策，因此讀來更易取得共鳴及迴響，具有臨場感。另外，本書距離他上一本傳記也已過了約十年之久，因此有關施先生最新的觀察，特別是他對當前韓國、日本及台灣高科技產業的看法，相當值得關注。

整體來說，本書架構有三方面。一是施先生 1971 取得碩士學位後從事電子產品業的起源，還有當時台灣的國家脈絡。二是 Acer 自 1976 年成立後迄今，在 1992、2000、2013 年的三次公司再造，三則是他如何思考台灣產業的未來。

中小企業

施振榮進入台灣的交通大學（交大）電子工程系第一屆（1964 班），在取得學士學位及服完兵役後，他於 1971 年獲得同系研究所碩士學位。交大可說是台灣高科技產業的人才搖籃，最早成立電子相關系所，迄今培育最多的電子業企業家。知名的清華大學（清大）及交大曾是中國最早的大學之二，在 19 世紀末建校，培養眾多中國理工人才。1949 年後，由於在美國的中國校友大力發起在台灣復校，遂先後在 1956 及 1958 年同樣選擇在新竹設校。後來，也使台灣第一個科學園區決定定址於旁，自 1980 年起開發，園區所需科技人才多來自這兩校。其中，相較於清大以培育科學家為優先，交大因此更是園區電子業創業家的主要來源。

在施先生就讀交大期間，他的幾位研究所學長尚未畢業前，就應邀到美商 GI 或荷商 Philips 在高雄的工廠任職，每月薪資 200 美元，約大學教授的兩倍，待遇可說相當優渥。不過，其中一位學長邱再興因得到他交大教授施敏的鼓勵及所帶來的投資者挹注資金，獲得了難得的創業機會，而他自己也帶有為國爭光的企圖心，所以決定離職 GI 而在 1969 年另創 Unitron 公司專攻半導體業務（施敏，2013: 238-9；邱再興，2015-91-2）。這間公司只比大名鼎鼎 Intel 的成立晚了一年。

除了從事半導體裝配業務外，邱再興也在公司設立研發部門，吸引了好些交大畢業生加入。其中一位就是施振榮，他的第一位老闆也就是邱再興。施振榮為 Unitron 研發及改良了好幾個電子產品，其中一個就是台灣第一代本土製造電子計算機，在當時相當轟動，一台價格約是當時一個上班族的三個月薪（邱再興，2015: 97）。不過，Unitron 的研發部門被原投資者覬覦而奪走，另外成立 Qualitron，

剩下的業務則被另家美商公司收購。施振榮在書中說到「我常說邱再興是台灣電子業的零代，我是第一代」(p. 5)。

施振榮跟著到了 Qualitron 繼續研發產品，也為公司創造巨大外銷利潤。不過，原投資者卻又覬覦 Qualitron 的獲利而拿去填補自己原來本業紡織廠的虧損，造成經營危機，而這也使得施先生在 1976 年決意跟幾位 Qualitron 同事另外創立宏碁（當時英文名為 Multitech，到 1987 年才改名 Acer），期望不再受制於金主的任意財務決策。值得注意的是，約在同一時間的台灣，也出現了一個相似平行點。另一家發源於本土的電子產品公司 Santron，也成功製造了在地的第一代電子計算機。不過，它後來發展的也像施振榮故事的翻版，也就是快速的成功，卻帶來了失敗。畢竟，創業所需資金的擁有者，往往不耐久候，在還沒讓創業技術者完全發揮前，就急著想收割獲利。然而，值得可喜的是，施振榮及 Santron 幾位工程師如林百里、溫世仁等，後來都另行創業且持續發展至今。除了前述由 Acer 衍生出的 Wistron 及 Pegatron 外，這兩家跟 Santron 後來衍生的另三家公司 Quanta、Compal 及 Inventec，目前在台灣被稱為「電子五哥」，影響力龐大。

基本上，早期的許多台灣電子產品公司都如同 Acer 般，雖有著技術，但缺乏資金。它們從小規模做起，有好些一炮成名，一開始就獲利豐厚。然而，這些公司的技術擁有者多只是初出茅廬工程師，雖有著好功夫，但卻沒有資金，使得公司早期成功後就深為經營所苦。他們享有中小企業的彈性創新及製造，但也愁於中小企業的保守及目光短視，這幾乎是他們職業生涯中承繼自本土脈絡的 DNA。然而，即便如此，他們後來專業生涯中也不時對提醒自己，除了技術之外，資金及經營改革也是企業成功關鍵，缺一不可。

三次再造

由於沒有國際或大型公司的歷練，使得施振榮對於 Acer 的擴張只能仰賴自己及公司團隊的有限經驗，還有不斷自學的見識。以 Acer 的時代及產業代表性來說，或許可讓我們連結到一個宏觀問題：有關台灣戰後經濟成長，特別是 1970 年代後，究竟甚麼是關鍵發展因素呢？目前來看，除了有所謂國民黨政府發展意志、搭上全球供應鏈、美援積極介入、日本殖民延續等說法外，亦有人指出來自中小企業所擔任的關鍵腳色。從 1950 到 1980 年間，台灣經濟成長的最大動能可說是來自於中小企業，它們雖不受政府阻礙，但其實也不受政府支持(Wu, 2005)。基本上，他們是自立自強，且超脫政府預期而創造了巨大成長。施振榮及 Acer 應是這個說法的有力證據之一，他自承「Acer 成長的真正關鍵是外銷。...Acer 早期不和政府打交道」(p. 183)。

在沒有政府支持下，施振榮開發的新產品必須以歐美為重心，畢竟台灣市場

太小了。他推出的個人電腦在 1980 年代初，確實在國外市場頗受好評，打開知名度。不過，施振榮仍面臨國際化瓶頸，特別是在歐美大廠環伺下，如何才能發展空間？他提出所謂「群龍計畫」，而核心概念就是「龍夢欲成真，群龍先無首」。施振榮認為 Acer 雖是期望全球品牌，但做法應是讓各地成立子公司或合資公司，讓當地的人合夥，甚至由當地人主導，他自稱這是不同於歐美日的第四種全球化模式（pp. 66-7）。不過，施先生自承「這種國際模式到最後逐漸失去了競爭力」（p. 68）。

施振榮在 1992 年的第一次再造，也引起了公司總部高管的不滿，畢竟他們少了擔任國際主管的機會。到了 2000 年，施振榮啟動了第二次再造，希望致力發展 Acer 這個品牌，除找來歐洲人擔任執行長，並將公司許多製造業務切分出去，讓切割後的不同公司們處於競爭關係。某種程度來說，即是將「龍夢欲成真，群龍先無首」的層級拉至公司層次，並期待原來的小龍能成長得比原來的母龍更大、更強。直到 2013 年，由於 Apple 個人電腦（包括 PC、Notebook、平板）產品席捲全球，又再次帶給 Acer 巨大危機。不過，施振榮早已在 2004 年退休，已有約十年離開經營核心了，且 2013 年時他已經 70 歲了。或許，施振榮先生唯一不變的事是永遠追求改變。他又決心回到 Acer 琢磨如何突破歐美大廠的環伺，而意識到他必須另闢蹊徑才能讓 Acer 生存、甚至成長。其中，他認為關鍵之道不在硬體上，而是服務上。如何將服務智慧化，將是現階段 Acer 的業務重心。此外，即便是硬體上競爭，也須著重在客製化項目上，例如電競 Notebook 或 PC 的生產上。以後見之明來看，第三次變革迄今應是取得了一些值得注意的成果。

國際觀點

本書最後一個重要的面向是施振榮如何思考台灣產業的未來。基本上，施先生仍珍視台灣中小企業脈絡所帶來的彈性優勢，還有它們長期培養出來的國際經驗，這些是難得的台灣型資產。不過，他更發人深省的見解，在於產業發展應由民間主導的堅持。即便政府仍有產業政策規畫及籌資的必要，但在政策落實層面上，還是得給民間主導。

由 Acer 發展出來的經驗，也讓施先生深刻觀察韓國及日本的產業發展。他認同三星的「生魚片理論」（fresh technology enjoyed by everyone everywhere），也就是強調分散投資，多角化經營。同時間，他也佩服日本對品質追求的決心，但對此在高科技產業的作用有些保留。他也指出，韓國也跟台灣相當不同，最主要之一就是對企業規模的承擔及欣賞。就政治上來說，因著現實及脈絡的理由，戰後台灣政府多少對規模龐大的企業有所保留。不過，就經濟來說，雖從過去到現在，台灣還是不時有著羨慕韓國企業規模的心態，但從 Acer 經驗來看，中小企

業若經過不斷國際化的蛻變而不同於許多日本企業，且「不斷調整自己的路線，為了生存，任何正面的競爭手段都傾囊而出，甚至不顧面子做出變革」(p. 176)，將成長得更為強韌。我們必須更熟悉認識韓、日、中、台四國，並用心分辨異同，才能更認識自己，並找出比較利益。

參考書目

- Amsden, Alice H. and Wan-wen Chu. (2003). *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies*. MA: MIT Press.
- Wu, Yongping. (2005). *A Political Explanation of Economic Growth: State Survival, Bureaucratic Politics, and Private Enterprises in the Making of Taiwan's Economy, 1950-1985*. MA: Harvard University.
- 邱再興 (Chew, Andrew Tsai-hsin). (2015). *捨得: 電子業先驅邱再興的事業與志業 (Willing to: Career History of Electronic Industry's Pioneer Chiu Tsai-Hsing)*. 台北 (Taipei): 圓神 (Booklife).
- 施敏 (Sze, Simon Min). (2013). *施敏與數位時代的故事 (Simon Sze and the Story in Digital Age)*. 新竹 (Hsinchu): 宏津 (Wa-People).

서평

스전룽, 『스전룽 선생 회고록: 홍치(에이서)에서의 경험과 타이완 전자산업』 (타이베이: 중앙연구원 근대사연구소, 2018). [施振榮, 『施振榮先生訪問紀錄: 宏碁經驗與台灣電子業』 (台北: 中央研究院近代史研究所, 2018).]

장귀희†

현재 대만의 하이테크 산업에 대해 이야기할 때, 많은 사람들이 1980년대부터 시작된 반도체 제조 및 설계에 관심을 갖는다. 유명한 제조업체로는 TSMC, UMC, MediaTek 등이 있다. 하지만 대만의 또 다른 첨단 산업의 근간은 소비성 전자제품 제조업이다. 예를 들면 반도체 업종의 하위 사업인 ‘패키징 테스트’처럼 1965년부터 GI(General Instruments) 등이 잇달아 대만을 방문해 파운드리 사업을 맡아줄 회사를 찾았고, 같은 해부터는 미국의 Admiral, RCA 등도 TV와 라디오 등 전자제품을 조립하는 공장을 설립했고, 네덜란드(Philips), 일본(Mitsushita) 등도 대만을 찾았다.¹ 전자의 반도체 산업은 후자의 전자제품 산업에 필요한 관련 부품을 제공하고 후자는 점차 위탁생산 능력을 확장하여, 지금 대만이 의지하고 있는 제조업의 기반을 이루게 되었다. 그러나 이 둘의 발전은 순탄치 않았고, 곧이어 1970년대 초에 병목 현상이 나타났다.

그래서 대만 정부는 위험을 무릅쓰고 반도체 패키징 및 테스트 산업에서 IC 설계 및 제조 산업으로 업그레이드를 시도하고 대담한 장기 계획을 제안했으나, 그것은 바로 1976년부터 엔지니어를 미국으로 파견하여 공부하게 하고, 그런 다음 대만으로 돌아와 뿌리 내리게 하는 것이었다, 그러나 이는 불확실성이 많은 계획이었다. 이 문제는 이 책의 주요 논의의 범위를 벗어나

† 국립대만대학, changk@ntu.edu.tw

1 Amsden, Alice H. and Wan-wen Chu, *Beyond Late Development: Taiwan's Upgrading Policies* (MA: MIT Press, 2003).

기에 별도로 논의해야 할 것 같다. 한편, 외국 전자 제품 회사는 점차 대만을 떠나가기 시작했다. 이들은 동남아 국가로 옮겨 더 저렴한 노동자와 더욱 느슨한 환경보호 규제시스템을 찾아가 별도의 위탁생산 공장을 건설하였다. 따라서 라디오, 텔레비전 등 대만의 전자제품 위탁생산은 1980년 이전에 정점에 도달했다. 기타 전화, 시계 및 컴퓨터와 같은 제품의 생산량도 1990년 이전에 정점에 도달했다가 급격히 감소했다. 이는 이러한 소비성 전자제품의 위탁생산 제도에 유리했던 대만의 장점이 빠르게 감소했음을 의미한다.

다행스럽게도 이러한 외국 회사는 대만 본토의 엔지니어 및 값싼 노동력을 활용하면서 이들 중 일부를 훈련시켜 창의적인 자수성가 기업가로 양성하기도 했다.² 이 책의 주인공 슨전룽(施振榮, Shih, Stan)은 이 점에서 대만의 가장 중요한 국제적 전자 회사인 Acer를 설립했으며, 자체 브랜드 컴퓨터, OEM 컴퓨터 등의 생산을 시작하였다. 현재는 전자, 통신, 스마트 서비스 등 다양한 사업도 운영하고 있다. 여기에서 파생된 회사도 많고 그 영향력도 엄청나며, 그중 일부는 ASUS, Wistron, Pegatron 등의 회사로 특정 비즈니스 영역에서는 이미 Acer를 능가하기도 했다. 현재 Acer를 비롯한 이들 몇몇 기업은 대만에서 창업한 소수의 다국적 기업이다.

스전룽의 지위와 영향력으로 인해, 그의 이름으로 여러 회고록이나 전기 작품이 있었지만 모두 상업적 회사에서 출판되었다. 그러나 이 책은 학술기관에서 발간한 책으로, 사실 여부에 대한 교차 검증 외에도 수년 동안 응집된 슨전룽의 성찰과 깨달음에 대해서도 언급하고 있다. 그리고 자신의 과거 주도면밀하지 못했던 경험과 결정에 대해서도 스스로 인정하고 있음을 찾아볼 수 있다. 그래서 읽다 보면 더 쉽게 공감하고 반응하는 현장감을 느끼게 된다. 또한 이 책은 그의 마지막 전기 이후 약 10년이 지난 그의 최근 관찰, 특히 한국, 일본, 그리고 대만의 현재 하이테크 산업에 대한 그의 견해가 담겨 있다.

전체적으로 이 책은 세 가지 측면에서 이야기를 진행한다. 첫 번째는 스씨가 1971년에 석사 학위를 취득한 후 전자산업에 종사하게 된 기원과 당시 대만의 국가적 맥락에 대해 이야기하고 있다. 두 번째는 1976년 Acer 설립 이후 지금까지, 1992년, 2000년, 2013년 세 차례에 걸친 Acer의 기업 개편

2 Ibid.

이야기를 다루고 있고, 세 번째는 그가 대만 산업의 미래에 대해 어떻게 생각하는가를 담고 있다.

중소기업

스전룽은 대만 교통대학 전자공학과 1기(1964년)에 입학하여 학사 학위를 취득하고 군 복무를 마친 후 1971년 같은 학과 대학원에서 석사 학위를 받았다. 교통대학은 대만 하이테크 산업의 인재 요람이라고 할 수 있으며, 전자 관련 학과를 최초로 설립했으며, 지금까지 전자 업계에서 가장 많은 기업가를 양성했다. 잘 알려진 칭화대학교와 교통대학교는 중국에서 가장 오래된 두 대학으로, 19세기 말에 중국 본토에 설립되어 많은 중국 과학기술 인재를 양성했다. 1949년 이후 미국에 있는 중국 동문들이 대만 학교의 재개를 강력히 주장했기 때문에 1956년과 1958년에 신주(新竹)에 학교를 설립했다. 이후 대만 최초의 사이언스파크(Hsinchu Science Park, 新竹科學園區)가 그 옆에 위치하기로 결정되었고 1980년부터 개발되었다. 사이언스파크에 필요한 대부분의 과학기술 인재를 이 두 학교에서 왔다. 그 중 칭화대학은 비교적 과학자 양성을 우선순위에 두고, 교통대학은 사이언스파크 내 전자산업 관련 기업가의 주요 원천이 되었다.

스선생이 교통대학에 다니는 기간에 그의 몇몇 대학원 선배들은 아직 졸업하기도 전에 미국기업 GI 또는 네덜란드기업 Philips에서 모셔가 가오슝(高雄)의 공장에서 일하였는데, 매달 급여는 200달러로 당시 대학교수의 2배에 달했고, 이 대우는 상당히 후하다고 말할 수 있다. 그 선배 중 한 사람 추짜이싱(邱再興, Chew, Andrew Tsai-hsin)은 그의 교통대학 교수 스민(施敏, Sze, Simon Min)의 격려와 투자자들의 자금 투자로 창업의 기회가 생겼고, 스스로도 나라를 위해 빛내고자 하는 마음도 갖고 있었기에 GI를 이직하고, 1969년 Unitron이란 회사를 설립하여 반도체산업에 전념했다.³ 이 회사는 명성이 자자한 Intel보다 불과 설립이 1년 늦었을 뿐이다.

3 施敏 스민, 『施敏與數位時代的故事 스민과 디지털시대에 관한 이야기』(新竹: 宏津, 2013), 238-239; 邱再興 추짜이싱, 『捨得: 電子業先驅邱再興的事業與志業 바램: 전자산업의 선구자 추짜이싱의 사업과 포부』(台北: 圓神, 2015), 91-92.

추짜이싱은 반도체 조립 사업 외에도, 회사에 연구개발 부서를 설립하여 많은 교통대 졸업생들을 유치했다. 그들 중 하나가 스전룽이었고, 스전룽의 첫 번째 보스가 추짜이싱이었다. 스전룽은 Unitron을 위해 여러 전자제품을 개선하고 개발했는데, 그중 하나가 당시 상당한 센세이션을 불러일으킨 대만의 1세대 국산 컴퓨터였다. 이 컴퓨터 한 대의 가격은 회사원의 약 3개월 급여 정도였다.⁴ 하지만 그때 Unitron의 개발 부서는 원래 원 투자자가 이익을 노려 빼앗아 가고, 다시 Qualitron이 설립되었고 나머지 사업은 다른 미국 회사에 인수되었다. 스전룽은 저서에서 “나는 종종 추짜이싱이 대만 전자산업의 0세대이고 내가 1세대라고 말한다”(5)라고 언급하고 있다.

스전룽은 Qualitron을 따라가 제품을 계속 개발하여 회사에 막대한 해외 판매 이윤을 창출했다. 그러나 원 투자자는 Qualitron의 이익을 가져가 자신의 원래 본업인 방직공장의 손실을 메워 경영 위기를 초래했다. 이로 인해 스전룽은 1976년에 Qualitron 동료 몇 명과 별도로 홍치(宏基, 당시 영어명은 Multitech였으나 1987년에 Acer로 개명)를 설립하기로 결심한다. 이는 더 이상 투자자의 임의적인 재무 결정에 제약받지 않기 위함이었다. 특이한 점은 당시 같은 시간대 대만에서 비슷한 일들이 많이 있었다는 것이다. 본토에서 시작한 또 다른 전자제품 회사 Santron도 1세대 컴퓨터 제조에 성공했다. 그리고 이 회사도 후에 흡사 스전룽 이야기의 복사판처럼, 빨리 성공했지만 실패했다. 결국, 이들 창업에 필요했던 자금의 투자자는 종종 오래 기다리지 못하고, 창업 기술이 완전히 발휘되기 전에 서둘러 이익을 거두어들여 한 것이다. 그래도 다행스러운 것은 스전룽과 Santron의 몇몇 엔지니어, 예를 들면 린바이리(林百里), 온스런(溫世仁) 등이 후에 별도로 창업한 회사들이 지금까지도 발전하고 있다는 것이다. 앞에서 서술한 Acer에서 파생한 Wistron과 Pegatron 외에 Santron과 후에 파생된 두 회사 Quanta, Compal 및 Inventec은 현재 타이완에서 “전자계 다섯 형”으로 불리며, 그 영향력도 매우 크다.

기본적으로 Acer와 같은 초기의 많은 대만 전자제품 회사는 기술은 있지만 자금이 부족했다. 이들은 소규모로 시작하여, 단번에 유명세를 탔고, 처음부터 많은 이익을 얻었다. 그러나 이들 회사에 기술을 보유한 자는 많았

4 邱再興, 앞의 책, 97.

으나, 대부분이 초보 엔지니어였을 뿐이다. 좋은 능력은 있지만 자금이 없어, 초기 성공 이후 경영에 큰 어려움을 겪게 되었다. 또 기업의 유연한 혁신과 제조 능력은 있었지만, 동시에 중소기업의 보수성과 근시안적 시야도 있었다. 이는 아마도 대부분 그들의 직장생활 속 대만 본토의 DNA를 이어받은 것 같다. 그러나 그럼에도 불구하고 그들은 후에 전문인으로 살면서 늘상 기술 외에 자금 및 경영개혁도 기업의 성공의 관건임을 상기하게 된다.

세 번의 개혁

국제 또는 대기업에서의 경험이 부족하기 때문에 슨전룽은 Acer의 확장에서 자신과 회사 팀의 제한된 경험에 의존할 수 밖에 없었지만, 지속적인 자체 학습을 통한 통찰을 멈추지 않았다. Acer의 시대와 당시 산업 대표성을 예로 들면 거시적인 문제와 연결될 수 있다. 대만의 전후 경제 성장, 특히 1970년대 이후의 주요 발전 요인은 무엇이였을까?

현재로서는 국민당 정부의 발전 의지, 글로벌 공급망 구축, 미국의 적극적인 지원, 일본 식민주의 연속설 외에도 일부 사람들은 중소기업이 맡아왔던 역할이 관건이라고 말한다. 1950년부터 1980년까지 대만 경제 성장의 가장 큰 동력은 중소기업에서 나왔고, 이들 중소기업은 정부의 방해로 받지 않았지만, 사실상 정부의 지원도 받지 못했다.⁵ 기본적으로 그들은 자립적이었고, 정부의 기대 이상으로 큰 성장을 했다. 슨전룽과 Acer는 이 진술에 대한 유력한 증거 중 하나이다. 그는 “Acer 성장의 진정한 핵심은 수출 판매이다. ... Acer는 초기에 정부와 거래하지 않았다”(183)라고 인정했다.

정부의 지원이 없는 상황 속에서, 슨전룽이 개발한 신제품은 반드시 유럽과 미국에 초점을 맞춰야 했다. 대만 시장은 너무 작기 때문이다. 1980년대 초반 그가 출시한 개인용 컴퓨터는 해외 시장에서 실로 큰 호응을 얻으며 유명세를 타기 시작했다. 그러나 슨전룽은 여전히 국제화의 병목 현상에 직면하게 되었다. 특히 유럽과 미국의 주요 제조업체가 있는 상황에서 어떻

5 Wu, Yongping, *A Political Explanation of Economic Growth: State Survival, Bureaucratic Politics, and Private Enterprises in the Making of Taiwan's Economy, 1950-1985* (MA: Harvard University Press, 2005).

게 Acer의 발전 공간을 확보할 수 있을까? 그는 소위 “드래곤 프로젝트”를 제시했다. 이 핵심 개념은 “드래곤의 꿈이 이루어지려면, 무리의 드래곤에는 리더가 없어야 한다”였다. 스전룡은 Acer가 글로벌 브랜드가 되기를 기대한다면, 그 접근 방법은 현지 사람들이 자회사나 합작 회사를 설립하는 형식이 되어야 한다는 것이다. 현지 사람들이 파트너가 되거나, 심지어 현지 사람들이 주도하는 유럽, 미국 및 일본과는 다른 네 번째 세계화 모델이라고 주장하였다(66-67). 그러나 스전룡은 “이 국제 모델은 나중에 이르러서는 결국 점차 경쟁력을 잃었다”(68)고 인정하였다.

1992년 스전룡의 첫 번째 조직개편은 회사 본사 임원의 불만을 샀는데, 이는 결국 그들이 국제 책임자가 될 기회가 적었기 때문이었다. 2000년, 스전룡은 Acer의 발전을 위해 2차 개편을 시작하였는데, 유럽인을 CEO로 데려오는 것 외에도 회사의 많은 제조 업무를 분할하여, 이 분할된 다른 회사들이 서로 경쟁 관계에 놓이게 하기를 희망했다. 어느 정도 “드래곤의 꿈이 이루어지려면, 무리의 드래곤에는 리더가 없어야 한다”는 수준을 회사 차원으로 끌어올리고, 원래의 작은 드래곤이 원래의 어미 드래곤보다 더 크고 강하게 성장할 것으로 기대하였다. 하지만 2013년에는 애플의 개인 PC(PC, 노트북, 태블릿 포함) 제품이 전 세계를 휩쓸면서 Acer에게 다시 큰 위기가 찾아왔다. 하지만 당시 스전룡은 2004년부터 은퇴해 약 10여 동안 경영의 핵심을 떠나있었다. 2013년의 그는 70세가 되어 있었다. 아마도 스전룡 선생의 변하지 않는 유일한 점은 영원히 변화를 추구하는 것이었다. 그는 다시 Acer로 돌아가 유럽과 미국의 대규모 공장을 뚫을 방법을 모색하기로 결심하고, Acer가 생존하고 더 성장하려 한다면 다른 방법을 찾아야 한다는 것을 인식하였다. 그중에서도 그는 이 관건은 하드보드에 있는 것이 아니라 서비스에 있다고 판단하였다. 어떻게 서비스를 스마트화 하느냐가 현 단계에서 Acer의 업무 중심이 되어야 한다고 했다. 또 하드보드 경쟁도, 게임용 노트북이나 PC 생산 등 고객 맞춤형 프로젝트에 중점을 두어야 한다고 했다. 나중에 볼 때 이 세 차례의 변화는 지금까지 몇 가지 매우 주목할 만한 성과를 거두었다.

국제적 관점

이 책의 마지막 중요한 측면은 스티븐슨이 대만 산업의 미래를 어떻게 사고하느냐이다. 기본적으로 스티븐슨은 대만 중소기업들이 보여주었던 유연성이라는 장점과 그들의 장기간에 걸친 국제적 경험은 보기 드문 대만형 자산으로 보고 있다. 여기에 산업 발전은 민간 주도하에 이뤄져야 한다는 그의 견해는 읽는 이들에게 깊은 통찰을 주고 있다. 그는 정책 계획과 자원 마련을 위해 정부의 존재가 필요하지만, 정책실행 측면에서는 여전히 민간이 주도해야 한다고 생각했다.

Acer에서 발전한 경험을 통해, 스티븐슨은 한국과 일본의 산업 발전을 깊이 관찰할 수 있게 되었다. 삼성의 ‘사시미(생선회)론(fresh technology enjoyed by everyone everywhere)’, 즉 분산투자, 다각화 경영 강조에 동의했다. 동시에 품질 추구에 대한 일본의 의지를 존경하지만, 하이테크 산업에 대한 일본의 역할에 약간의 의구심을 가지고 있었다. 그는 또 한국은 대만과 상당히 다르며, 무엇보다 기업 규모에 대한 부담과 자부심을 꼽았다. 정치적으로도 전후 대만 정부는 현실과의 맥락을 이유로 대 기업에 대한 의구심을 가지고 있었다. 그러나 경제에 관한 한, 대만은 여전히 수시로 한국의 기업 규모를 부러워한다고 하였다. 그래도 Acer 경험으로 볼 때, 중소기업은 국제화에 따른 끊임없는 변혁을 거쳤기에 많은 일본 기업과 다르다고 하였다. “끊임없이 자신의 루트를 조정하고, 생존을 위해서는, 어떠한 긍정적인 경쟁 수단도 모두 쏟아내고, 심지어 체면도 고려하지 않고 변혁을 한다면”(176) 더 강인하게 성장할 것이라 하였다. 한국, 일본, 중국, 대만 4개국에 대해 더 친숙해지고 많이 알아야 하며, 이들 사이의 유사점과 차이점을 세심하게 구별하여야만 자기 자신을 더 잘 인식하게 되어, 비교 이익을 찾을 수 있다.

번역: 신의연(한일장신대 교수)