不只交接位置，更傳承核心價值——鄭崇華

去年6月，卓越的標竿企業台達電董事長鄭崇華宣布退休，由執行長海英俊升任董事長，執行長由中國區總裁鄭平接手，資深副總裁李忠傑擔任總裁暨營運長。

許多企業在創辦人交棒後，多會遭遇震盪；但台達電在創辦人鄭崇華宣布接班前後，營收與毛利持續上揚（如下圖），2012年前三季的毛利率，從去年同期的19%提升至22%；前三季稅後盈餘則從自去年同期的新台幣96億元（EPS3.98元），提高至133億元（EPS5.52元）。

談到「接班」，許多企業只是把主事者的位置交出來，但台達電卻能把核心價值與企業文化也傳承下去。關鍵，在於鄭崇華無私的胸襟，以及長期縝密的人事布局。

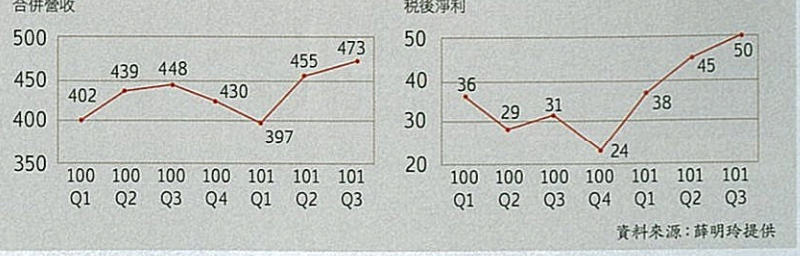
「傳賢不傳子」的正確說法，應該是「傳賢不一定傳子」。若下一代的能力及努力受到外界肯定，足以服眾，並不必刻意避嫌。執行長鄭平是鄭崇華的大兒子，他承襲了父親踏實、低調的性格。二十幾年前，鄭平從公司基層做起，跟著員工共同打拚一起睡宿舍；如今，台達電的中國布局、進入台灣20大國際品牌，他的努力功不可沒。

營運長李忠傑在台達電的資歷長達27年。他擅長提升營運效能與成本控管，有鄭崇華追根究柢的精神。過去一年，台灣的電子業歷經不景氣與匯率變動，但台達電的稅後淨利卻仍一路成長，充份展現卓越企業嚴謹而有效率的營運管理。

早年任職外資金融圈的海英俊，在1999年由鄭崇華邀請加入台達電，於2004年接任執行長。他的國際視野及領導能力、加上鄭平的崇本務實及策略布局，以及李忠傑的營運管理能力，構成了後鄭崇華時代的領導鐵三角。台達電近年轉型成DMS廠（Design、Manufacture、Solution），及推出自有品牌節能產品兩大策略，使台達電有別於其他代工廠的低毛利，進入新的經營境界。

無論創業者再怎麼英明，企業的經營績效總有一天會到達極限；唯有讓接班人傳承創業者所建立的企業文化與核心價值，加上接班人展現其專長及幹勁、導入新策略、勇於變革、有效創新，企業的營運才能永續，並更上一層樓。鄭崇華的交棒過程，是一個相當值得參考的典範。（口述／薛明玲，整理／陳芳毓）

台達電合併營業收入/稅後淨利（民國100年Q1~101年Q3）　單位：億元新台幣



資料來源：薛明玲提供

薛明玲
資誠聯合會計師事務所所長，美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士。資誠為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要簽證客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。