
程守宗從難民之子到國宴上賓

作者：彭漣漪 出處：2009年7月號 / 文創航向新藍海



1949年，中國共產黨取得中國統治權，一位程先生為逃避共產黨，從上海逃難到香港，在異地成了一文不名的難民。

1949年，中國共產黨取得中國統治權，一位程先生為逃避共產黨，從上海逃難到香港，在異地成了一文不名的難民。

50多年後，他出生於香港的兒子程守宗事業有成，不僅貴為美國上市公司賽貝斯（Sybase）董事長、執行長暨總裁、以及美國百人會新任會長，還曾在美國國宴上坐在美國副總統旁邊，今年7月又面見馬英九總統。

從難民之子到國宴座上賓，今年53歲的程守宗，成功帶領兩家公司由敗轉勝，在美國被稱為「軟體界的艾科卡」。更藉由事業上的成績，在政界與商界、美中關係上扮演橋樑，在華人圈具有影響力。

賽貝斯，主要從事企業資料庫和行動電子商務，是一個一般人較少直接接觸的公司，但其實在一般人的生活中卻處處可見。例如在華爾街買股票，有六成機會是在賽貝斯的平台上進行交易。在台灣，台灣大哥大的資料庫、上一代樂透彩的資料分析、未來警察的贓車查緝系統，也使用賽貝斯的技術。

最令企業羨慕的是，當經濟衰退造成普遍性的營收、獲利重創，賽貝斯卻一枝獨秀。

不僅營收於2008年全年及第四季雙創新高，又剛被美國《BusinessWeek》評選為「全球科技100強」，股東報酬率更排在百大第8位。

在1998年，程守宗剛接下執行長一職時，賽貝斯營收約9億美元，虧損近1億，被專業機構評估倒閉機率達七成，創投公司如禿鷹般等著低價收購.....，慘狀被當時的《富比士》（Forbes）形容如同「狗」。

當時，夫人和小孩都住在美國的程守宗，是因家庭考量，放棄西門子旗下的伺服器軟體公司Siemens Pyramid總裁職位，從德國慕尼黑回到美國矽谷，搶救賽貝斯這隻「落水狗」。

無畏挑戰 在逆境中正面思考

「我想想，一個營業額有9億美元的軟體公司，竟然會虧錢！我認為要讓公司賺錢太容易，一定有什麼事情是可以很快改變的，」程守宗回憶當時的想法；更何況，新公司離他家只有45分鐘車程。

一直以來，程守宗似乎對逆境特別「有偏好」。他到美國念高中時，英文還很糟；接下未被西門子購併前的Pyramid時，公司只剩兩個星期的現金；到賽貝斯第一年，公司離職率高達四成.....。

有一件小事最能說明，他如何在逆境中正面思考。程守宗取得美國布朗大學電子工程系學士、加州理工學院電子工程碩士學位後，進入位於加州的科技公司優利（Unix），安份地做個工程師，原本對管理職興趣不大。

後來他發現，客戶有狀況，大部分是華人工程師去解決問題，但每次升遷，卻都是美國人。他跑去問組長為什麼？組長回答：「你們不夠presentable（搬得上檯面）。」

程守宗特地去查字典的定義：「presentable」，指出去見人的條件不夠。他心裡想：「OK！我可以學習。」接著找來一對在電視台工作的夫妻來教他如何表達，花了2000美元，剛好是當年他一個月的薪水。

第一堂課，他面對鏡頭講話，回家自己看錄影帶，心中想：「果真是不夠presentable！」接下來就不斷練習，練到presentable為止。

公司知道他的努力，開始給他機會去外面演講，程守宗原本也很害怕，但硬著頭皮上場。就這樣一次次挑戰自我，慢慢也就習慣了。

這事讓他戰勝「從工程師到主管」的關卡，在外國人創立的高科技公司中，以一個華人的身分取得信任，一路升至執行長、總裁。

管理風格務實 政商關係皆好

他務實、勤懇的管理風格，也讓下面的人感受到誠意。賽貝斯大中華區總經理鄒作基表示，美國多半的CEO，在巡視子公司時往往講個5分鐘漂亮的話就走人，程守宗則花很長時間和員工細談，這次到台北原本設定半個小時的行程，但最後花了兩個小時。

程守宗的業外觸角伸得相當廣，包括2004年擔任迪士尼董事，協助迪士尼科技導入事宜，組過樂隊的他，目前同時是加州理工學院及舊金山交響樂團的董事。

由於人脈廣、好交朋友、熱中公共事務，程守宗從商界到跨入政治事務，擔任過「美國總統出口委員會」諮詢委員、美國「安全國境與開放門戶諮詢委員會」副主席，多次直接向美國總統報告相關業務。

百人會也在美國及亞洲關係上多有著墨，在2006年中國國家主席胡錦濤首度訪美的白宮國宴上，程守宗就被安排在當時的美國副總統錢尼旁，顯示出他的重要性。

值得一提的是，他和台灣其實也頗有淵源，因為夫人就是台灣人，在美國念書時認識的。台灣企業界名人如張忠謀、苗豐強、王文洋、王文祥則因為在美國念書、工作關係而熟識，成為他的好朋友。

今年7月，程守宗第四度來台灣，以百人會新任會長的身分，會見多位政府官員；還以賽貝斯總裁身分和20多位企業界的高階主管在晚宴上談生意。

他在忙碌的行程中，接受《遠見》雜誌的獨家專訪，分享賽貝斯營收、獲利創新高的原因，領導人如何在逆境中正面思考。以下是專訪精華：

《遠見》問（以下簡稱問）：金融海嘯下，為什麼賽貝斯反而表現如此亮麗？

程守宗答（以下簡稱答）：賽貝斯近來的業務成長來源，一個是風險評估分析，一個是行動商務，前者因金融風暴更受到重視，後者則是大趨勢所在。

金融業務占我們營收20%，是很大的一塊，那陣子，發現客戶愈來愈少，一下子雷曼兄弟不見了，一下子AIG不見了，一下子誰又被購併了。但從股市交易的營收是賽貝斯很穩定的收入來源，風暴前後，美國股市的交易量並沒有減少。

銀行家數雖然一直減少，但各家風險意識卻達到最高點。風暴前，每家銀行都有各自的風險管理系統；風暴後，各國政府開始要求風險管理要符合一定的標準，各公司要不就修改公司原有主機系統，要不就買新的，而後者較快。如中國銀行看到美國金融出問題，立刻花錢購買最新、最好的設備。

行動商務成長也很快。以花旗銀行為例，過去銀行信用卡被盜用，都透過客服中心服務員來處理通知聯絡，每一個案子的費用約為5美元，但現在透過電話簡訊通知，每個案子的費用只要5毛，降低90%的費用，反應速度又快。

問：能否聊聊你剛到賽貝斯，最先採取哪些措施扭轉局勢？

答：我召開了主管會議，告訴大家：「我的策略很簡單，就是讓公司賺錢。」並表示，如果同意我的作法，就留下來一起奮鬥，如果不同意，可以離開。當時正值網路熱，結果不少人就辭職去網路公司發展，第一年賽貝斯流動率高達四成，幾乎每個星期五都在吃離職飯，而且還必須集體吃。

上任後，我密集拜訪客戶，因為業務人員每天反應的問題都不一樣，我決定自己拜會客戶。頭半年，我拜訪了100到200位客戶，全世界跑了一圈。美國的CEO碰到危機，一般不夠實際，當公司在走下坡時，每個人都會期待奇蹟，這是很不切實際的，尤其是這麼大的一家公司，一定是長時間很多事情累積，才會變成這樣。應看長線，先把基礎弄好，就像蓋房子一樣。

而且我一開始也不提策略，因為我剛上台，對公司運作不熟悉，會有什麼願景呢？尤其不能亂說話，做的決定很可能一半對、一半不對，反而會讓員工信心動搖。

問：後來證明不到一年的時間，賽貝斯就轉虧為盈，怎麼做的？

答：我最重要的是穩定財務，第二重要的是投入研發。我是1998年8月上任的，當年第四季就開始獲利，從此再沒有一季虧過錢。

改善財務，業務上要有所取捨，我決定減行銷費用，直接砍掉一半，大規模的廣告刊登、會展費用都砍掉。大部分人會以為，每個部門都砍一點費用就好，但這麼做很糟糕，等於是每件事都只做一半。

在18個月內，我讓員工人數從6000人減到4000人，但裁員不能按比例要求三個人走一個。而是選定不適當的業務，全部門砍掉。

頭兩個月最大的投資在資訊科技設備，我建立24小時客服中心，在新加坡成立一個百人研發中心，以每人5、6萬美元年薪計算，是很大的投資。執行長的工作，就是決定公司業務的投資組合，每門業務都要賺錢，賺多賺少而已，不賺錢的都收掉。我收購公司的原則也是一樣，要求12個月內要賺錢。

公平管理 行銷重創意和膽識

問：你個人的管理風格如何？

答：公司裡最難處理的是不公平的問題，我的管理風格以公平為主，因此必須一切做到透明化；另外就是維持好的溝通管道。做什麼事都要有很健全的政策，例如年終獎金的發放，設定分紅比率最高就是50%，不賺錢，則大家都不能分紅，這連我也一體適用。

做了決策之後，就要不斷溝通，透明、公平，長期做下來，員工、客戶對你就有信心。

問：賽貝斯後來也進入行動電子商務，這個決策是如何出來的？

答：賽貝斯的資料庫有上萬個客戶，收入是很穩定的。但長時間下來只守不攻不是辦法，因此決定做加值型服務，例如商業智慧、風險控管。另外要找到成長引擎，未來5年、10年、20年，要找成長快速、客戶不瞭解、大公司不太會做的。

2000年前後，大家都在瘋e-commerce（電子商務），我們幾個主管腦力激盪後，決定轉進m-commerce（行動電子商務），研發跳一個世代的技術，到下一個終點站去等。這無法從別人學習，只能自己摸索。行動商務營收從第一年的1000萬美元，快速成長到今天的4億美元，獲利率有30%。

當時英特爾正在推迅馳（Centrino）平台，大力宣傳無線企業，投下幾億美元做宣傳，我們的概念是相同的。

英特爾推的是硬體，賽貝斯做的則是軟體，就搭上便車宣傳，效果不錯。所以行銷要花點心思，不一定要花錢。（彭漣漪整理）