專業無私，經營本質 才能撥雲見日——邱純枝

亞太電信，是台灣電信品牌的後起之秀。

成立前7年，它歷經掏空、虧損、股權紛爭，營運一蹶不振；2008年，東元電機總經理邱純枝臨危受命，接任董事長後，這間命運多舛的公司開始從谷底翻升。在電信三雄夾擊下，5年來營收逆勢成長1.8倍；從接手當年每股虧損新台幣0.28元，轉成每年盈餘都超過1元，市值成長3倍（參見【圖表1】）；今年更首度發放現金股利，預計下半年股票上市。

亞太電信並非第一個在邱純枝手中更上一層的企業。她原任東元電機財務長，2005年升任總經理，是公司50年來首位女性總經理。接任當年，公司每股稅後淨利不到1元；次年（2006年）起，稅後純益連續7年突破1元，今年第一季更繳出單季獲利0.45元的亮麗成績，年度EPS可望突破2元。

邱純枝接下亞太電信董事長時，自嘲是「走進滾燙的廚房」。她如何改造這岌岌可危的燙手山芋？

答案，可以從今年5月亞太電信申請上市審查會上的一段對話，找出線索。

審議委員問邱純枝：「為何您擔任亞太電信董事長5年間，從未支領酬勞？」邱純枝回答，接下任務時，她為亞太電信設下3個目標：第一，獲利；第二，回補過去累積虧損；第三，股票上市，「這樣亞太電信才算是健全的公司，我支薪才心安理得，對得起投資人。」

過去，亞太電信最為人詬病的就是公司治理，財務及股東利益糾葛不清。但邱純枝用最單純的制度，來改造最複雜的環境。

第一步，果斷決策。亞太電信曾因與德意志銀行的貸款爭議，遭銀行提告纏訟。邱純枝上任後當機立斷，次年即達成和解，成功進行債務整理，使亞太電信脫胎換骨。

第二步，組織改造，唯才是用。她不帶任何班底，隻身上任，再找專業經理人，打破派系壁壘。更難得的是，她個人沒有任何持股，不支領薪水，讓各方人馬心服口服。

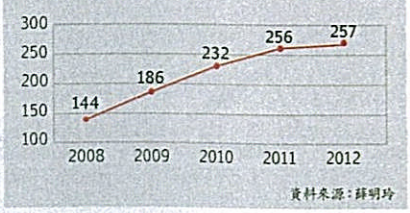
第三步，稽核內控，抓緊成本。財會背景出身的她著重法務和財務，杜絕黑函文化，嚴禁採購回扣，為成本把關。

第四步，行銷推廣，帶進現金。亞太最廣為人知的方案就是網內互打，接著又與中國大陸電信業者推出兩岸漫遊低率方案。僅僅4年，就將用戶人數從兩百萬推升至三百萬，創造豐沛的現金流。

要在股權複雜的組織推動改革，經理人先要贏得股東信任，自絕於利益糾葛之外。摒除了人治色彩，經營的本質才能撥雲見日。

（口述／薛明玲，撰文／陳芳毓）

圖表1：亞太電信營收（2008年~2012年） 單位：億元



資料來源：薛明玲

薛明玲
資誠教育基金會董事長、國立台灣科技大學EMBA兼任教授。