

第五章 個案介紹及訪問結果

第一節 友訊科技股份有限公司

一、公司簡介

友訊科技股份有限公司成立於 1986 年，由已故前董事長高次軒先生，與六位從事研發的工程師朋友以兩百萬創立，並於 1994 年在台灣證交所正式掛牌上市，是台灣第一家上市的網路設備生產公司。主要是電腦網路設備的設計開發，並自創「D-Link」品牌，行銷全球。目前已在全世界 63 個重要國家設立子公司，有超過 130 個銷售據點，全球超過 2100 名員工。因美國為科技發展及市場領導者，目前友訊行銷總部設在美國，台灣總公司負責策略營運及資源分配。2008 年的全球營收超過 330 億台幣，為全球前三大專業網路公司。

表 5-1 友訊科技主要地區銷售分佈圖

主要地區銷售分佈		
	2007	2008
北美	48%	52%
歐洲	29%	26%
新興市場+亞洲	23%	22%

資料來源：友訊網站，每季財務報告，本研究整理

友訊科技初期產品為網路卡、集線器，1996 年推出路由器和交換器。2001 年跨越無線產品領域，推出 Wi-Fi 無線產品及藍牙產品。2003 年推出寬頻網路視訊電話產品。2008 年 In-Stat 研究報告指出，D-Link 在全球中小企業及消費性網路市場，市占率為第一名。目前產品線可區分為：網路交換機產品，無線產品，區域都會網路，數位多媒體產品等。

表 5-2 友訊科技產品類別銷售比重

產品類別銷售比重		
	2007	2008
網路交換機產品	26%	28%
無線產品	39%	40%
區域都會網路	20%	17%
數位多媒體產品	11%	11%
網路卡+其它	4%	4%

資料來源：友訊網站，每季財務報告，本研究整理

友訊科技在國內不但是網路產業的龍頭企業，也投資上中游關係企業，如：明泰、友勁、友旺等上市公司，協助設計代工，每年的採購金額超過新台幣 200 億元。20 年來，在台灣培育了許多優秀的研發、製造與行銷人才，奠定了台灣網通產業的基礎及在全世界舉足輕重的地位。

友訊科技經營網路設備多年，經營自有品牌「D-Link」，每年穩定成長。而在產品方面，成立品牌發展中心，瞭解終端需求及未來產品發展方向，並以提昇產品的性能價格比為目標。而長期發展計劃，在行銷面將整合資源，已成為全球第一大網路用戶端產品供應商。

D-Link 友訊科技在經濟部國貿局主辦「2008 年十大台灣國際品牌」評選中，D-Link 友訊科技連續五年進榜，名列第七，整體品牌價值為美金 3.44 億美金，在台灣資訊通信產業（Information and communication technology, ICT）同業中僅次於 ACER、ASUS 及 HTC，為台灣 ICT 品牌前四強

二、發展沿革

友訊公司的發展可說是一路跟著網路發展一同成長。

80 年代，友訊創業時期正是台灣經濟快速起飛與股市狂熱榮景的時期，所以資金相對地十分活絡。在創業三個月之後，發展出第一張台灣自製的網路卡，DN-001 的網路卡：面積只有市面上常見的網路卡的一半，且其驅動程式的相容性高，正好合乎原來使用 Novell 或 IBM 網路作業系統的客戶，所以 DN-001 的成本不到美金 50 元，售予經銷商的價格卻超過美金 150 元，獲利頗豐。

為了能加強對客戶的服務，1986 年在美國設立友訊的子公司。1987 年也順著乙太網路晶片的潮流，開發出乙太網路卡 DE-100 及 DE-150。在 1988 年，推出自行研發的 LANsmart 網路作業系統，十分適合中小企業用戶應用。1991 年，在新竹科學園區建立新的廠房，以因應快速成長所需的研發基地與產能。1994 年

10 月，掛牌上市，此時根據統計為全球網路設備市場集線器出貨量為全球第一。1995 年開始大力深耕印度、中國等市場，並在印度與當地夥伴合資成立友訊印度，成為當時第一家進入印度市場布局的台灣電子廠商。當年營收突破新台幣 30 億元。

該公司在 1997 年確立投入 OEM 代工業務，成立專責的 OEM 代工事業部，且在大陸東莞投資設立工廠。至 1999 年營收突破百億。而在長年代工與品牌相衝突的情形下，2002 年著手規劃，2003 年宣布將友訊分割代工部門：友訊為專攻品牌行銷的公司，而明泰為專責代工製造的公司。(資料來源：友訊公司網站)

三、品牌創立緣起



友訊故 前董事長高次軒先生當初為公司命名時，第一個想到的就是『友』字因為友訊科技是一群志同道合的好朋友所共同創立的公司。此外，『友』字還包含有期待未來公司產品能讓消費者覺得友善好用的意涵。再者，公司的產品皆與通訊相關，故第二個字就採用『訊』。『友訊』含有『好朋友一起搞通訊』及『友善的通訊』的意思。

為了開發海外市場，一開始故 前董事長高次軒先生替友訊科技取了個英文名『Datex』，取其『Data exchange』(資料交換) 之意。但後來高董事長認為應以一個更響亮而簡單的字眼來表達友訊從事網通產業的精神，故選用『Link』(連結) 此字，用以表達網通產業無處不連結、無物不連結之意。今日響亮的『D-Link』品牌於焉誕生。(友訊公司網站，2009/04)

第二節 明泰科技股份有限公司

明泰科技成立於 2003 年，為由友訊科技切割代工部門出來所成立之專業代工廠商。由友訊創辦人之一李中旺先生（目前為友訊及明泰公司董事長）領軍，在 2004 年正式在台灣證交所上市。主要提供網路通訊產品的設計、製造服務(DMS: Design Manufacturing Service)。總部在台灣新竹，並在台北、新竹、大陸上海、成都、美國 Santa Ana 設有研發據點。研發人員超過 1000 人，2008 年營業額為 243 億台幣。

表 5-3 明泰科技主要地區銷售分佈

主要地區銷售分佈		
	2007	2008
北美	39%	63%
歐洲	25%	21%
亞太	33%	13%
其它	3%	3%

資料來源：明泰科技 97、98 年年報，本研究整理

明泰科技繼承過去友訊科技的網通技術，擁有台灣業界最齊全的產品線及技術，包括有都會網路交換器、區域網路交換器、寬頻網路產品、無線網路產品與數位家庭產品。產品類別銷售比重如下：

表 5-4 明泰科技產品類別銷售比重

產品類別銷售比重		
	2007	2008
網路交換器產品	44%	52%
無線網路產品	24%	24%
寬頻網路產品	24%	14%
數位多媒體產品	7%	8%
其它	1%	2%

資料來源：明泰科技 97、98 年年報，本研究整理

其他台灣廠商則分別著重在個別產品線，如智邦為交換器，合勤為寬頻產品，友勁、正文為無線網路。在產品逐漸收合（Convergent，即集眾多功能於一機）的時代，明泰的產品極具有整合性及未來性，此外明泰亦擁有軟／硬體的研發團隊，主要合作客戶如：友訊科技、華為、Extreme、NEC、Fujitsu 等，皆為世界級

一級大廠。近年來，電子大廠如鴻海、華碩開始進軍網路設備市場，造成價格競爭更趨激烈，然而明泰不斷研發更新一代的產品及全力開發新客戶，目前仍保持領導地位。

依據資策會 MIC 資料(產值產量)分析及參考工研院 IEK 統計資料，97 年明泰各產品線在台灣網路通訊設備產業的市場占有率，網路交換器產品約為 20%；寬頻網路產品約為 15%；無線網路產品約為 6%。

ALPHA

企業品牌： Alpha Networks Inc.



第三節 友訊&明泰公司訪問結果

一、訪問對象

T 先生，目前擔任明泰公司執行長職位。在 1987 年進入友訊公司，（友訊於 1986 年成立），2003 年友訊切割代工成立明泰科技時分割到明泰科技。在網通產業資歷悠久，經歷友訊公司成長與代工分割、成立明泰公司等時期，為友訊集團創始元老之一。

二、訪問內容整理

1. 創業初期：產業環境十分有利

友訊成立在 1986 年，由高次軒先生帶領六位工程界朋友所創立。『那時期台灣並沒有一家網路通訊設備製造廠商，友訊是台灣第一家生產網路設備的公司。』T 先生回顧說：產業環境對友訊公司來講很有幫助，因為那時候可以提供網通產品的國外公司很少，在美國最有名的網路通訊公司叫 Novell 和 3-Com，Novell 後來退出市場，3-Com 到現在還在，那時 Cisco 主攻路由器產品，跟友訊的市場有所不同。Novell 後來退出網通市場，是因為 Novell 的產品是屬於操作系統的東西，後來微軟推出了含有網路功能版本的 Windows，是 peer-to-peer⁸ 的連線方式，逐漸將 Novell 產品的功能給包含進去，也比 Novell 的 server-to-client⁹ 的連線方式好用，所以 Novell 最後不敵微軟 Windows 就退出市場了。

2. 1980 年代產業背景

T 先生回憶起當時加入友訊時期的產業背景，他強調：『那個時候電腦和電腦之前並沒有通訊協定可以互相溝通，可說是沒有標準可言，連電腦的操作系統也沒有一個統一的軟體，不像現在都是用 Microsoft Windows。所以那時友訊公司有很大的發揮空間，因為所有的東西都沒有標準。』就在這種『沒有標準』的產業環境中，都是依廠商自訂的標準來研發產品。

⁸ Peer-to-peer 對等式網路：為一種網路架構，可允許電腦之間相互存取公開檔案，每一台電腦可扮演享受存取資源的用戶端，也可以扮演提供服務的伺服器端。

⁹ Sever-to-client 主從式網路：主從式網路在整體網路架構中，針對所要提供的服務或資源建立起專屬的伺服器，除了擔任伺服器的電腦之外，一般用戶端電腦只能接受服務，而無法任意提供相對服務。

在 1986 年，友訊自行開發了第一顆國人設計的網路通訊 chip 來製造網路卡。因為當時一片網路卡在市場上可以賣到\$200 美金，但 chip 都是國外生產的，在網路卡成本結構上，chip 佔了相當大的比例，T 先生笑著說：『那根本就是暴利。』

可是只有 chip，沒有配合的操作系統，會造成使用者在使用上的不方便且影響購買意願，所以後來友訊就開發了一套操作系統叫 LanSmart，可以在 windows 和 DOS 上面使用，就可以讓兩台 PC 互相分享檔案和印表機，或者是兩台電腦可以互相溝通(on-line chatting)。所以友訊從最上層的 chip 開發，到最下層的作業軟體都可以提供，使得友訊佔有相當大的優勢。

T 先生表示，友訊幾乎是第一年就開始賺錢，第二年就到新竹設廠，在友訊成立第二年 T 先生就進入了友訊，負責產品研發的工作。當時的網通產業環境並沒有像現在可以區分所謂高階、低階的產品，因為連標準都沒有，能生產出網路卡其實就已經相當高階了。現在看來友訊賣網卡和消費性交換器感覺是屬於低階的產品，其實在那個年代，能生產網卡和集線器就是相當高科技的廠商了。在 1987 年以後，乙太網路 (ethernet) 漸漸主宰網路溝通的標準，才逐漸有乙太交換器和其它乙太網通產品的生產。在乙太網路標準制訂之前，因為沒有標準，每個廠商作自己的東西，友訊那時等於是什麼就做什麼，客戶只要用 D-Link 的東西，連操作系統，甚至到使用的同軸電纜，全套都要用 D-Link 的東西，不能搭配其它廠商的東西，這使得剛開始在市場銷售，友訊便吃下相當的市場。

3. 企業品牌：初期並無自創品牌的想法，僅是給產品和公司一個名稱

T 先生 笑著說：『在二三十年前，並沒有所謂 OBM 或 ODM 這種經營模式』。在那個時代背景，那時候工程師大多是給外商請去做大型電腦，像友訊創始人高次軒先生一開始是在榮電當工程師，另外一條路就是自行創業了。當初只是要給產品和公司一個名字，作用在與其它競爭者的產品有所區隔，就是所謂的品牌了。T 先生 特別指出：『但是那時重視的是要把產品做得出來，可以銷售，因為市場上能提供產品的公司並不多，並不重視品牌。品牌行銷是這十幾年才開始強調，在二十幾年前並沒有針對品牌來做行銷活動或管理的想法。』台灣在 1990 年代末期從代工低利潤的打擊中醒悟，才開始重視品牌，施振榮先生(2004)更提出『微笑曲線』認為研發和行銷具有高附加價值，更讓大家開始考慮所謂專業 OBM 或 ODM 的問題。以 T 先生 的講法來看，那時的產業背景並沒有那麼複雜想到自有品牌這個問題。

4. 切割代工，聚焦品牌

在 1987 年左右開始，友訊便有接『貼牌』的訂單，就是將客戶的品牌貼在產品上，對於產品的規格並不做任何更動，屬於 OEM 型態的一種，後來有逐步走向 ODM 業務，那時僅為增加營收，擴大規模經濟而已。而且友訊從創始初期就是以 D-Link 品牌為主，並不會主動推廣 OEM 業務。在 1989 年，友訊接到世界大廠 IBM 的青睞，肯定友訊的技術而將 ODM 訂單交給友訊，這個案子持續了六、七年，IBM 協助友訊在全部流程中，包含內部流程、文件製作、工程審核、品質系統等重新改造，同時友訊也在新竹科學園區內建造第一條符合 IBM 要求的生產線，IBM 逐一調整友訊的作業習慣，也磨出更好的生產能力與經驗。但那時候，IBM 的 ODM 訂單只被友訊當成對技術能力的一種肯定，作為練兵的好機會。在市場上，仍是以 D-Link 品牌業務為主。

在 1997 年開始，受到大環境鼓勵代工產業發展，政府政策提倡產能擴張等環境壓力外，再加上受到國內另一網通大廠-- 智邦科技的競爭壓力，其發展代工業務使得營收大幅成長，友訊開始正式成立代工部門，接收代工訂單，發展出所謂『雙主軸策略』：品牌與代工同時經營。在 1997 年至 2003 年，因為同時經營品牌與代工，友訊分散了在品牌業務的力道，並延宕了 D-Link 品牌在市場稱霸的時程，產生效率耗損與資源衝突的問題。友訊將研發資源用於代工訂單上，使得友訊錯失網路先機，未能及時推出因應產品，曾經有兩年品牌沒有新產品問世，公司全都是靠賣既有產品祖產為生。使得當時規模仍小的競爭對手：Linksys，伺機快速成長變成美國市場第一競爭者。因此，在高先生與經營團對多番討論之下，2003 年友訊決定正式切割代工部分，成立明泰科技唯一專業 OEM/ODM 代工廠商，友訊則專注在品牌經營上。

5. 友訊切割代工成立明泰科技

友訊切割代工成立明泰科技，成為國內少數成功分割品牌與代工的案例，當時頗受國內產業的注意，T 先生也全程參與切割的過程。根據 T 先生表示，品牌跟代工分割是有兩種方法，一種是分割的非常乾淨，像是 acer 和緯創的切割，一開始就切割得非常乾淨，切割完後 acer 就把手上緯創的股份通通賣掉馬上就去找其它的供應商，這對緯創來講初期當然是相當痛苦的。另外一種就是分段切割，例如第一年切割 25%，第二年切割 50% 等。友訊和明泰的切割方式還算是非常清楚的，當時切割的標準是：與 RD 和工廠、技術有關的一律切割到明泰科技，留下市場和品牌在友訊。現在看起來是切割的不錯，但是當初在切割的時候有遇到一些問題。

6. 切割時所遇到的問題

根據 T 先生表示，那時候在討論要如何切割的時候，公司內部進行了無數次的會議。當時有想到，D-Link 雖然是個品牌公司，是不是也要掌握一些核心的技術呢？如果把技術部分都切割到明泰去，D-Link 會不會感覺僅是個行銷公司，好像跟產品無關係，所以那時考慮再三是不是要把所有 RD 都切到明泰去，還是要留一些 RD 在 D-Link。後來證明是把 RD 全部切割到明泰科技是妥當的。但是令人質疑的是：友訊要怎麼保持在市場端即時新產品，且知道未來技術發展以保持競爭優勢？

對於這個問題，T 先生回答說：『把 RD 都切割到明泰，並不能說友訊完全跟產品研發沒有關係。友訊這邊反倒是因為更接近市場，對於 "What to do" 比 "How to do" 更瞭解。明泰只要知道怎麼把產品做出來，而友訊藉由全球眾多的 OBU 可以回饋訊息告訴總公司市場需求，收集市場資訊來計畫未來產品發展。』T 先生舉台灣 ACER 的例子說明，ACER 也是不負責生產，但是一定知道未來 PC 要怎麼設計，客戶要的是什麼產品。能夠抓到市場趨勢，並隨時注意科技走向，密切配合台灣完善的上、下游電腦產業，這才是品牌公司所要重視的。在友訊公司內部，有設立一個部門專門在注意產品研發走向和市場趨勢，並且將資訊提供給下游供應商做未來產品規劃參考。

倒是在企業文化和員工心態上的變遷可能需要有些調整，切割到明泰科技的員工必須從原本是品牌商的心態轉變成專業代工廠商，在這五年的時間，明泰已經逐漸調整、站穩腳步，營收也逐年成長。

7. 友訊與明泰的目前關係：兄弟登山，各自努力

根據最新明泰科技財報可看出，目前友訊仍佔明泰 30% 以上的股份，而且友訊還是明泰的客戶。在這種既是股東又是客戶的雙重關係，在自認為世界級專業的網通代工廠商的同時，明泰科技也面對外界的質疑，如何在資源分配上不偏好友訊而將所有客戶一視同仁呢？

對於這個問題，T 先生 回答：『明泰在處理訂單上，要不要優先處理友訊的訂單就是我們之前曾經遇到的問題。友訊當時也會用他們佔有我們的股份反過來希望明泰來支援友訊的訂單，所以這在內部剛開始的時候的確是產生爭議。但是反過來說，友訊也會去找其它的供應商，那明泰是不是也會影響到呢？但是高先生說：『兄弟爬山，各自努力。』友訊和明泰都能瞭解這一點，明泰就得用 ODM 廠商的觀點來看，友訊就得用品牌廠商的觀點來處理事情，所以在這幾年的調整下來，明泰和友訊都當作是獨立的公司運作，兩邊都已經有共識，並不會有因

股權而有特別支援訂單的爭議。把規則訂出來後，就比較不會有爭議了。』

8. 品牌與代工員工心態與感覺差異

T 先生表示，在友訊是做品牌的，研發和銷售等於是在 D-Link 品牌同一艘船上，成敗都與共，研發與行銷相互合作，等於是內部同事互相幫忙，所以當工程師出差到國外子公司協助處理產品問題時，都受到子公司同仁相當的禮遇。但是做代工就完全不同了，T 先生想到當時作 IBM 代工研發時，IBM 因為對產品的標準極高，又與 IBM 為客戶關係，難免會受到 IBM 的嚴厲批評與要求，工程師從原來同事間相互幫忙的情況變為被代工客戶責罵要低聲賠不是的狀況，一開始很難適應，多少會心理不平衡。但是換個角度看，也因為這些代工客戶的高標準要求，也磨練出現在明泰科技的研發技術與生產實力。

9. 友訊：全球子公司管理

友訊在全世界各地有 50 個國家設立子公司，幾乎都掌握了 90%~100% 的股權，最少也至少有 50% 以上，主要是掌握子公司經營權，各子公司品牌定位及階段目標一致，有利於實行公司政策。

友訊子公司前身大多是與當地代理商，友訊直接併購代理商或合資，讓原本的代理商成為『友訊人』，將子公司當成自己的公司經營。高次軒先生相信只有當地人最瞭解當地的市場，所以從一開始就任用外國人，並放權給子公司管理。但完全放權給當地人管理的隱憂就是怕形成『諸侯割據』的場面，中央要如何控制地方反而成為一項管理的問題。對於這個問題，T 先生回答說：『友訊這幾年在這方面有做一些改變，諸侯割據的場面有它的優點和缺點，優點是非常有彈性，子公司可以有相當彈性來擴展市場。缺點就在於好像不是 D-Link HQ 在管理市場，舉例來講：每個子公司偏好不同的 solution，這樣會使得總部在與供應商的 bargaining power 降低，最近 D-Link 已經想辦法把主導權拉回總部，尤其是在產品開發主導權上，由總部來統一、協調，將產品整合可以滿足各子公司的需求，提供 solution 給各地子公司。從全世界的觀點來看 D-Link 這個品牌會覺得更清楚、更簡單，這對品牌形象也有相當幫助。以前可能子公司有權力來決定開發某些特殊規格的產品來爭取當地的標案，現在總部已經將權力逐漸收回了。』

D-Link 的全球市場區分成四大區，每一區的負責人有相當的權力來設計激勵方案給相關人員以留住人才。T 先生強調：『友訊很特別的地方，老闆真的是完全放權，在一開始就開始聘用外國人，像最近的北美、南美市場合併成為泛美市場，負責經理就是一個巴西人。這是高老闆很特別的地方，有遠見的地方，他是真的很相信當地人並且充分放權。』高先生相信當地人瞭解當地的文化、政策、關

係、市場，所以 1989 年設立英國子公司的時候，就是聘請當地代理商 Fateen 先生為英國子公司負責人。與宏碁國際化的不同的地方，宏碁不是在一開始就任用外國人為管理階層，是在後來瞭解要國際化需要有不同文化背景的管理階層後才陸續引入各國的當地管理人才。

10. 創辦人高次軒先生的人格特質

友訊的創辦人高次軒先生，不幸在 2008 年八月過世，友訊不僅失去重要的領導人，對網路通訊產業來看，也失去了一位重要的領導人才。

T 先生稱高先生為高老闆，在言談中明顯顯露出對高先生的尊重與懷念。他表示，高老闆是一個很特別的人，從哪裡看得出來呢？在他過世之後，公司老員工去參加一些相關的紀念活動，像是最近高先生兒子的婚禮，還是可以看到各國來的朋友，人數之多令人驚訝，可見高老闆是很受人景仰，並且有很多各國的朋友。T 先生回憶道：『高老闆其實是位很內向的人，他話不多，不像有些上市公司老闆很 show off，但是高老闆是很內斂的人，但是當他把你視成朋友的時候，就是很真誠的對待你，而且你是感覺得到，即便是他的員工，他也是以誠對待。這個是高老闆很特別的地方，也是他事業成功的一個重要因素。』T 先生舉例說：『高老闆在創立友訊的時候，是完全自己出資，但是股份和獲利卻平分給一同創業的伙伴，他是位對朋友『有福共享』的老闆，所以友訊的『友』字，就代表他對朋友的重視，也因此，也讓他的朋友和員工會願意為他效力，一同工作，也為企業帶來很多的助力。』

在高先生過世後，商業週刊（第 1078 期）雜誌報導將友訊寫成是強人領導的公司，感覺特別凸顯出，在高老闆過世之後，友訊喪失強人領導而陷入危機，T 先生完全不同意這樣的論點。T 先生強調：『高老闆在這個產業相當久，當然具有一定的地位，但是在公司決策上，絕對不是強人領導。』T 先生強調：『高先生有一項很重要的人格特質，他是位會傾聽別人的話的老闆，在雙向溝通上，有些老闆會因企業成功後變得自以為是，而在友訊的決策過程中，都是經過大家討論過決定，最後由高先生拍版定案，大多決策都不是高老闆自己獨斷決定的。這個講起來是蠻容易的，但是對於老闆來講，做起來卻不是很容易的。高先生不常上媒體，他是個非常內斂的人，但每次上媒體大家都很驚訝，因為他很能表達自己和公司，很能吸引注意力，很有說服力的人。很能說服別人，讓員工認為跟隨高先生是很有前途的。舉個例子，我是工研院電子所出來後進入友訊，很多年前，有一次電子所的主管來拜訪友訊，這位主管常常跑各大電子公司，也看過不少老闆，他特別跟我講說你這位老闆相當的特別，跟著他一定很有希望。』

11. 關於 D-Link 2.0

高先生在 2006 年提出 D-Link 2.0 新營運模式的概念，並生前致力在此計畫中。關於 D-Link 2.0 的新營運概念，除了在媒體報導中所知道 D-Link2.0 是一種加強服務、應用的概念，在產品部分，以服務市場及顧客為出發點，發展出 D-Link 2.0 的產品平台及 mydlink 網站，要從接取端走向應用端，並且強調『以後友訊 D-Link 不再是網路設備公司，而是提供整體解決方案的公司』(電子時報，2006/11/16)』。T 先生表示：『D-Link 給客戶的印象比較像是在賣產品，跟消費者唯一的聯繫就是產品而已，比較沒有其它聯繫的感覺。消費者只是知道這個品牌，就沒有其它關係了。D-Link2.0 強調的地方是要與消費者的生活結合在一起，D-Link 創造一個網路平台，可以把所有 D-Link 網路相關產品利用這個平台連結在一起，讓消費者覺得產品更方便使用，例如：網路電話，之後可以做到隨插即用，不需要做設定，除了賣產品技術之外，慢慢地 D-Link 也在創造與消費者生活更緊密的結合，這就是 D-Link 2.0 的主要目的。』

D-Link 正要從產品提供商轉換成服務提供者，這需要很多時間來調整，不僅是產品要做整合，連公司的組織文化也要轉變，要從單純的網通品牌公司轉變成產品+服務型的公司，這是需要花時間下去做的。

12. 關鍵成功要素

T 先生將多年服務於友訊及明泰的經驗，歸納出以下幾點關鍵成功要素：

1、掌握網路核心技術，並能持續研發新技術

友訊和明泰能夠在網通產業成功，重要的是自身掌握有關鍵核心技術。以前的友訊是靠技術起家的，一直到現在的明泰，都掌握有專業及核心的技術才能發展所謂專業代工。舉例來說，chipset vendor 提供 reference design (共用設計)，例如：Broadcom，硬體廠商只要利用這個共用設計放到硬體上其實就可以生產了，不用有自己的軟體人才。T 先生說到：『但明泰不一樣的地方是一定要自己下去寫自己的軟體，明泰有這個能力創造屬於自身的軟體和產品特色。公司花了很多金錢和時間去研發高階產品，這些產品很多廠商不願意投資下去研發，因為投資大，回收的不見得相對的大，但是在技術上算是很大的突破，明泰仍然願意投資金和人力下去研發，跟工研院買技術，主要目的是在保持研發實力，掌握核心技術。』

2、公司創立的時機正確

友訊創立時期正好是網通產業初始階段，一直隨著網通產業成長。隨著資訊科技的進步，也帶動網路設備的普及化，更提高網通產品的市場需求，目前網通產業正值成長階段，預計友訊及明泰未來發展仍相當有看頭。

- 3、全球化佈局成功：友訊在這幾年來，全球佈局上做的相當的好，重用當地人管理，讓市場可以在短時間內大幅成長。能夠快速獲得市場訊息並快速回應，全球各地的 OBU 扮演很重要的角色。
- 4、正派經營：友訊和明泰都是相當正派經營的公司，不做其它與本業無相關的投資，專心在網路通訊產業經營。並沒有因為其它產業的蓬勃發展而轉移焦點，也不做風險性的投資。



第四節 訊連科技股份有限公司

一、公司概況

訊連科技成立於 1996 年，由台大多媒體實驗室教授黃肇雄博士創立，為專業視訊與音訊技術之影音軟體公司，專精於數位影音軟體及多媒體串流應用解決方案產品研發。於 2000 年在台灣證券市場正式掛牌上市，是台灣少數幾家掛牌上市的軟體公司。在應用上橫跨了數位家庭娛樂、影音播放、編輯、製作、燒錄、備份等多媒體全功能應用。目前在北美、歐洲、日本設有分公司，台灣總公司負責研發和決策。2008 年總營收為四十六億八千萬台幣。

在銷售地區的比重上，訊連在配合各國國際大廠搭售下，2007 及 2008 年內銷及全球各地銷售比重如下表。

表 5-5 訊連科技主要地區銷售分佈

		主要地區銷售分佈	
		2007	2008
內銷		32.11%	34.56%
外銷	美洲	15.62%	22.22%
	亞洲	17.27%	16.02%
	歐洲	25.6%	18.84%
	其它地區	9.4%	8.36%

資料來源：98 年度訊連科技公開說明書

公司主要產品係多媒體影音軟體，是台灣少數世界級影音軟體的領導品牌。應用面含跨數位家庭娛樂應用：提供使用者利用 UPnP 認證之家用數位網路，播放、分享，並串流各種數位媒體格式及電視內容。在影音播放軟體上，提供影音播放、編輯、製作、燒錄、備份的多媒體全功能應用，及支援各高解析度的影片及音訊格式。

產品可分為數位影音系列（包含 Digital Entertainment 系列、Media Creation 系列）及 eHRD 數位學習全方位解決方案兩大類：

表 5-6 訊連科技產品分類

數位影音系列		eHRD 數位學習 全方位解決方案
播放 Digital Entertainment 系列	製作、編輯 Media Creation 系列	
PowerDVD PowerCinema Media Server SoftDMA Cyberlink Live TV Enhance	PowerDirector PowerProducer Power2Go MediaShow PowerBackup InstantBurn LabelPrint MagicDirector MagicSports YouCam	CTMS 人才培訓管理系統 CPAS 績效培訓管理系統 CMCS 職能評鑑管理系統 CSAS 能力評鑑管理系統 StreamAuthor 串流大師

資料來源：訊連科技 98 年公開報告書，本研究整理

產品營收比重如下表所示：

表 5-7 訊連科技產品類別銷售比重

產品類別銷售比重		
	2007	2008
數位影音系列軟體	95.36%	95.14%
eHRD 全方位解決方案	2.43%	2.21%
其它	2.21%	2.65%

*其它係專案研發所收取的勞務收入

資料來源：98 年度訊連科技公開說明書

訊連經營型態是屬於 B2B 為主，B2C 為輔。在銷售方式上主要分為三種：以代工搭配硬體如 PC、NB、燒錄機、顯示卡、電視卡、數位相機及錄影機等進行搭售(Bundle)，同時亦以自有品牌套裝軟體於全球實體零售(Retail)及網路銷售(Internet sales)。目前產品主要以透過硬體搭售為主，約佔營收八成左右。由於訊連公司產品為消費性產品，又有無國界及文化障礙的特性，利用與國內相關硬體資訊廠商搭售方式，一方面硬體廠商可藉由軟體提昇硬體競爭力及創造附加價值，達到彼此雙贏。

二、產業上、中、下游關連性

軟體產品產生過程屬於創意構思與專業技術的結合，透過完整之商品化規劃，以推出能滿足甚至創造消費者需求，具有市場性的軟體產品。套裝軟體產業並無明確的上、中、下游關連性。在軟體產品研發完成後，透過一般的製造儲存媒體廠商大量複製，在由包裝廠包裝完成後，經由與硬體搭售、零售市場通路或者網路銷售等方式出售。

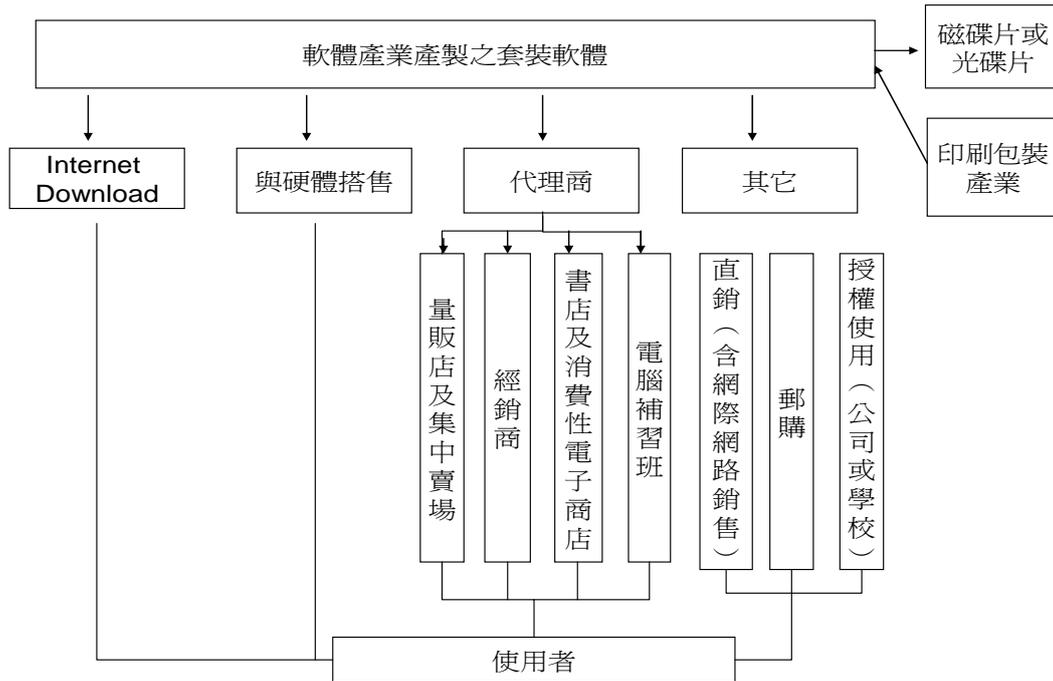


圖 5-1 軟體產業（套裝軟體）上、中、下游關連圖

資料來源：訊連科技 98 年度公開說明書

三、發展沿革

1995 年，4 位台大多媒體實驗室的教授創立了訊連，開業的前兩年，訊連的業務主要是承接個案。直到 1996 年底的第一個產品—可在電腦中播放光碟的影音軟體（VCD PowerPlayer）誕生，訊連才正式跨入套裝軟體的市場。

訊連創辦人黃肇雄博士本身為技術出身，對於銷售及市場不專精，於是將他太太張華禎女士挖角過來，那時張華禎正在趨勢科技擔任執行副總，放棄高薪過來協助先生創業。在 1997 年創業之初曾慘澹經營，還曾遭遇發不出員工薪水的窘境。

1997 年十月，PowerDVD 數位影音光碟軟體正式推出，此系列成為訊連成名的主打產品。當時張華禎女士利用搭售（Bundle）的新商業銷售模式，成功的與當時

最大的圖形加速器顯示卡廠商聯訊科技合作，終於把產品推入市場。至今，與電子大廠搭售的銷售模式仍是公司的主要營收來源。

1998 年為因應業務需要在日本設立分公司，並且陸續推出其它影音產品，例如：Medi@Show、VideoLive mail、CDWizard 等皆獲得 Intel 遴選為 Pentium II 最優異之應用軟體之一。1999 年股票公開發行，並於美國矽谷設立分公司。

1999 年曾投資成立百羅網，到 2001 年因網路泡沫的打擊，結束百羅網的經營。2001 年成立德國分公司，並進入企業教育訓練軟體市場，推出『TCMS 企業教育訓練管理系統』。2002 年獲選為微軟合作伙伴：Windows XP Media Center Edition DVD 及 MPEG 影音核心技術部分。2004 年訊連公司正式上市掛牌。2008 年，訊連科技成為微軟在台灣首家微軟全球獨立軟體開發商合作夥伴。

四、未來目標：追上 Adobe

目前訊連的市值規模與其它競爭者如 Corel、Sonic Solution 相比起來，因為去年金融風暴的影響，Corel 與 Sonic 的市值皆大幅滑落，使得訊連的領先地位更為穩固。訊連皆下來的目標是要追趕此產業界的大龍頭 Adobe，Adobe 目前的市值為七千八百七十四億台幣，訊連相較起來小的非常很多。雖然 Adobe 的多媒體編輯軟體定位在電影級專業使用，與訊連的直接競爭並不大，但在產業界大者恆大的情況下，將可預期未來直接競爭的情況。目前訊連未來的目標在於追上 Adobe 的專業技術及品牌威望，晉升世界級的軟體品牌公司。

第五節 訊連公司訪談結果

一、訪談對象

曾維新研發副，1995 年就跟著訊連創始人黃肇雄博士工作，1996~1997 年當兵後又回到訊連，為訊連創業元老之一。

二、訪談內容

1. 緣起

訊連科技為黃肇雄博士於 1996 年所創立，是台大多媒體實驗室的教授帶領著一些學生出來創業。黃博士一直以創業為目標，所以公司早期曾做過顧問公司，做製程排程、網路顧問，也做過補習班辦技術性專題討論會。因為本身具有技術背景，在 1996 年做多媒體軟體，便開始召集台大的學生開發產品。

曾副總表示：『當時覺得創業是很有趣的。所以也沒有想要轉到大公司工作』，他表示訊連是有人才和技術，公司有空間給員工發揮所才，讓員工覺得有被受到重視，所以對員工來說是，雖然公司是初創階段，也願意留下來效力。

當時第一個產品是 PowerVCD，做出來的產品不比對手差，有技術但是沒有行銷的人才，在國內推廣的很辛苦。剛開始的半年一直推廣的不好，工程師畢竟不是業務，不知道如何去賣產品，一直到張華禎總經理辭去趨勢公司執行副總的高薪職位，毅然決然過來幫忙先生黃博士。從那時候開始資本額是五百萬，第一年就虧損八百萬，把資本額都賠掉還負債三百萬，後來又找資金進來，第二年就轉虧為盈。曾副總表示說：『張總經理對公司的貢獻非常大』。張總經理一進公司就對產品開始作行銷，像是透過媒體宣傳，讓公司及產品曝光率提高。

公司從第三年就持續賺錢，1997 年推 OBM 零售市場，代工與廠商搭售，當時台灣電腦產業正蓬勃發展，因為那時多媒體播放軟體都是國外廠商，因電腦市場競爭激烈，有內建軟體的需求，所以訊連開始與 VGA 卡及電腦廠商合作，正好也搭上了順風車，並且台灣廠商就近服務能夠快速瞭解客戶端的需求，在價格及服務上比較佔優勢。

那個時候訊連還是一家小公司，還沒有辦法打國外市場，因為沒有國際人才，所以國內市場的穩定，對訊連來講是很重要的。那時用了很多行銷手法，讓消費者

和廠商體會到軟體的價值。曾副總笑著舉例說：『當時在通路上，訊連的 PowerVCD 一個盒裝產品定價台幣 1980 元，那時候這個定價根本不賺錢，賺是賺這個品牌形象值 1980 元，旁邊就擺著代工客戶的 VGA 卡內建一模一樣的 PowerVCD 只賣台幣 1450 元，你覺得消費者會選擇哪一個產品？』雖然零售市場是不賺錢，但是已經達到行銷的效果，因為那個時候賣 VGA 卡的廠商很多，競爭很激烈，廠商利用內建 PowerVCD 的方式來為產品做增值，這也使得硬體大廠可感覺到軟體的價值，而都跑來跟訊連合作，而造就訊連營收穩定的來源，也慢慢打下代工的市場。

2. 如何逐漸走到領導地位

多媒體播放軟體在 1997 年那個時間算是新的軟體，訊連在那時候有看到切入點，也有這個技術能力，也看到有產業的需求。那時候 VCD 時代有很多競爭者，例如：Xing，MGI，Mediamatics 等，這些國外公司現在都已經不在了，被併購或者消失。還好訊連有台灣電腦及版卡代工廠訂單支撐，讓訊連有生存的空間，畢竟跟台灣公司做生意還是比國外廠商來得簡單。

這些年以來，軟體產業競爭已逐漸白熱化，訊連一直在推出新產品，在這個產業產品生命週期的確不長，訊連的產品開發時間從半年到一年不等，但是不是推新產品，而是一直在 revision，改新版本加強功能，所以之前有 PowerVCD 1.0, 2.0, 3.0，PowerDVD 1.0 是在 1998 年出來的，一直到現在 2009 年了，已經有十年的歷史，PowerDVD 還是一直存在，只是從 1.0 版本到現在的 9.0 版本，目前公司正在研發的是 PowerDVD 10.0 的版本。軟體產業與大家所熟知的電子產業有蠻大的差異，舉 IC 產業為例，有的 IC 推出可能賣得到錢，有的卻賣不到錢，這跟推出時機點有關，而軟體是一直在更新版本，有產品延續的特性。

公司產品從一開始只有 PowerVCD，到現在有二十幾樣產品，主要可區分成兩大一小產品類別，分別是：Digital Entertainment（視聽娛樂、播放產品），Media Creation（媒體操作：編輯、剪輯產品），和 eLearning & eTraining（數位學習）。

3. 產業板塊變化也造就訊連目前的領導地位

外在環境和技術的變化有如板塊沈浮，舊板塊會沉下去，新板塊將浮起來。當典範轉移（Paradigm Shift）的跡象出現時，舊板塊雖然還是企業的金牛（Cash Cow，產品已臻成熟期，是企業主要獲利來源，但是獲利成長趨緩或停滯），但是企業必定要開始轉移到新的板塊上，不然終究會跟著舊板塊沉下去。即便跳到新的板塊上了，企業面臨的是和以往截然不同的競爭對手和競爭規則，經過一番廝殺之後，還要能成為新板塊的贏家。

多媒體軟體產業因為技術變遷的速度快，又產業內購併頻繁，故板塊移動變動很快。早期訊連在做 PowerVCD 的時代，做影音視訊軟體的最大競爭對手是 Ravisent、MGI、IVI，而且那時訊連在規模上都輸這些廠商很多。但是在 VCD 轉換到 DVD 的轉換時期，他們只比訊連晚推出新產品半年，這些廠商就逐漸消失，取而代之的是 Intervideo，Ravisent 有留下來，成為兩大競爭對手。後來 Ravisent 也消失了，剩下 Intervideo 是最大的競爭者。後來訊連開始做 Media editing 的軟體時，就有了新的競爭對手：友立，2007 年訊連開始做燒錄軟體，於是就有原來做燒錄軟體的公司像 Nero、Roxio 的競爭對手。

在產品版圖越來越大的同時，競爭對手也越來越多。好玩的地方是，這些產品都有相關性，像是編輯產品需要有燒錄產品一起配合，各個公司都有在某個部分專精的地方，像 Nero 在燒錄技術上就很有名。但是漸漸的，敵消我長的狀況下，很多公司被併購或消失，訊連一直屹立不搖。像 MGI 賣給 Avid，Roxio 賣給 Sonic，友立被 IVI 併購，後來 IVI 再賣給 Corel。Arcsoft 本來做影像軟體，最近這幾年開始做多媒體軟體，也變成訊連的新競爭者。所以現在存活的競爭者有 Sonic、Corel、Nero、Arcsoft 這幾家。但是以市值來講，訊連市值是最大的，另外兩家競爭對手 Sonic 和 Corel 最近因為金融風暴的影響，市值大幅滑落，只有訊連的十分之一，使得訊連的領導地位更加穩固。

(Sonic 和 Corel 在美國 Nasdaq 上市，Nero 和 Arcsoft 並未上市，故市值比較僅比較 Sonic 和 Corel 兩家)

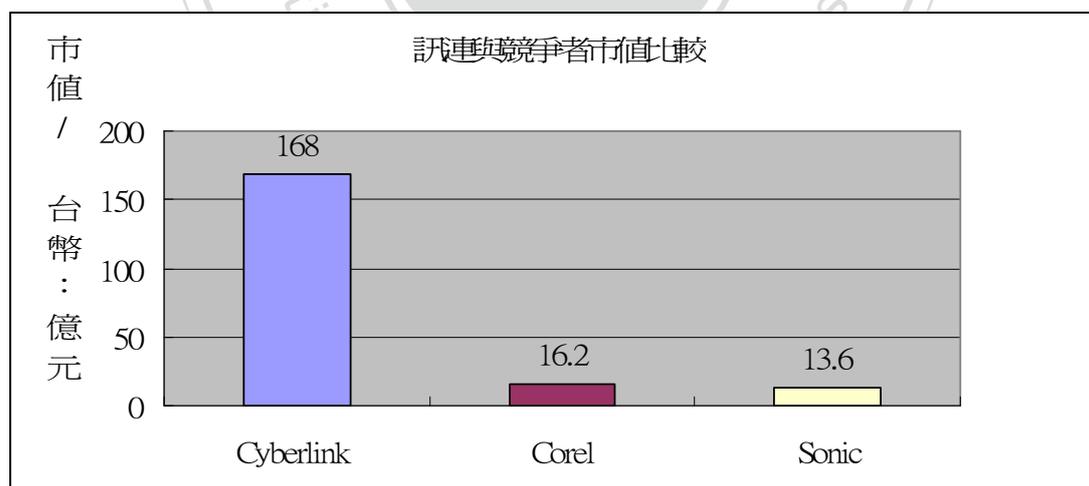


圖 5-2 訊連與競爭者市值比較圖

資料來源：市值 = 股價 x 資本額，Nasdaq 網站，公開資源觀測站，本研究整理

Sonic 和 Corel 靠併購獲取技術和市場，併購的方式獲取技術，缺點就在於需要時間來整合，不僅是技術整合，連公司文化都要整合。這部分訊連就沒有這個問題，

所有的產品都是訊連自身發展的，曾副總表示：『即使是用結盟方式獲得部分技術，也是我們自己的工程師來整合到自己產品中，擁有自身的 Know-how。所以在軟體整合和升級上，我們能比競爭對手快。』目前訊連目標要追上的對手是 Adobe，以目前的市值來看，Adobe 是訊連的百倍大，主要在多媒體的產品是 Adobe Premiere。

4. 產品整合優勢：產品種類多成爲重要競爭優勢

訊連在這幾年內除了一開始的影像編輯軟體，也包含及跨足了播放(Player)、電視應用(TV)、編寫(Author)、編輯(Edit)、燒錄(Burn)、影像處理(Photo)、藍光播放(Blu-ray)、數位家庭 (Digital home)、線上學習(e-learning)等，擁有相當的產品種類對於擊退競爭者是相當重要的。

曾副總提到：『目前有一家德國的競爭者 Nero，他那時最出名的就是燒錄的技術。那時訊連剛發展出燒錄軟體的時候，就利用買播放軟體送燒錄軟體的行銷策略，將 Nero 打的很慘，因為他們只靠燒錄產品來賺營收。我們有很多不同的技術和產品可以組合行銷給客戶，如果產品太少，很容易被競爭者打敗。』

5. 軟體代工與硬體的不同

軟體代工業屬於軟體服務業，重點包括設計與製造軟體、銷售 solution 與提供諮詢，可幫助客戶提供傳統不易委外的軟體開發活動。與硬體代工不同的地方在於，軟體是屬於有延伸性的產品，需要長時間的維護服務，並且可賦予的附加價值較大，故軟體代工廠商通常具有不易被取代的特性。

硬體代工 ODM 廠商雖可提供研發和生產代工，但若硬體規格的差異性不大，則硬體廠商的替代性就相對來得高。再者，『硬體』若無『軟體』的配合，設備本身根本無法發揮效用，軟體可說是賦予硬體更高的附加價值。如果說硬體設備是電腦的「軀體」，軟體就是它的「靈魂」，經由軟體賦予智慧，才能創造出產品真正的功能和價值

6. 自有品牌和代工是否有衝突？

『現在訊連公司的營收有八成是代工搭售硬體來的，但在品牌部分，代工和自身品牌並沒有衝突，反而是有相輔相成的功效。比如說：ASUS 的 NB 內的 DVD 播放軟體叫 ASUSDVD，但是對消費者的認知影響卻不大。訊連所收到的市場反應是，內容一樣、價格一樣的 ASUSDVD 和 PowerDVD，消費者會購買 PowerDVD。換句話說，PowerDVD 給消費者的品牌認同，已經勝過電腦廠商自己品牌了。在

國外市場，PowerDVD 的品牌名聲是大於 Cyberlink 公司名，因為消費者只會知道產品品牌，公司品牌反而不太知道。」

『所以在與代工客戶搭售 PowerDVD 軟體下，在行銷上推廣出 PowerDVD 的名聲，會幫忙零售市場的銷售，零售市場也對代工廠商的銷售有幫助，所以零售市場和代工搭售可以同時進行。張副總進來訊連開始做的就是 PowerVCD 零售市場行銷，當時的主要目的是要讓台灣本地的廠商知道這個軟體的名聲和價值，藉由零售市場的行銷效果，來推代工市場，讓代工廠商也很樂意搭售，消費者也順勢對 PowerVCD 有所認知，這樣環環相扣下，反而使得 PowerVCD 的名聲大噪。』

『但是在公司內部在分配資源上還是有衝突的地方，因為代工市場的營收佔的比例大，所以資源很多都必須花在代工訂單上。但是跟硬體廠不一樣地方，不管零售或代工搭售，都是同樣一套軟體，所以訊連未來不可能有所謂品牌和代工分家的情況。』

曾副總表示：『目前訊連在自有品牌的部分比例應該會有提高，原因在於像是 Dell、HP、Acer 這些主要在行銷自有品牌的公司，他們會去衡量比較 PowerDVD 的品牌價值跟他們自有品牌價值哪個高，如果是 PowerDVD 的品牌價值較高，直接內建 PowerDVD 反倒是對廠商有所幫助的。』

『但是對於一些由訊連幫他們做的新產品，因為內部已經有客製化的部分，通常這些大廠還是會用自己的品牌來推廣。目前品牌價值已被大廠認為高過他們自有品牌而可以直接用訊連的品牌產品有：PowerDVD、Power2Go、PowerDirector、YouCam 等，這些產品大廠都不會改名稱直接建置在他們產品內。』

7. 品牌經營

經營品牌最重要的三部分：『資金、人才、資源』，排在第一的就是資金。軟體業雖不若製造業需大量資本供廠房及存貨之用，但不論是技術開發、產品行銷、擴展國際市場皆需要有足夠資金及延攬高素質人才之能力，技術轉換則需要有軟體技術商品化的能力。這也是訊連這幾年都保持相當的營運資金比例，資金不虞匱乏。

8. 產業狀況

『在軟體產業規模經濟的效用很大，主要是兩點：第一是市場的規模經濟，第二是有技術，也就是智財權(IP)的規模經濟。競爭者逐漸式微的原因有很多，在這個產業，第一名賺錢，第二名持平，第三名賠錢，這跟電子產業是很大的不同。』

重點在於如果已經是第一名了，要怎麼維護自己的市場，還要攻佔對手的市場。像以前訊連做多媒體播放，後來又做 *media editing*、*burning* 的產品，慢慢的去吃對手的市場。像光碟機 (ODD) 的市場，訊連在燒錄軟體市佔率已經高達九成以上，Nero 公司雖然以燒錄技術聞名，但目前也僅侷限在零售市場。』

軟體產業有先行者優勢，但是要如何保持優勢卻是一大難題，『訊連在很多產品上並不是先行者。訊連的特色不是先行者，當時作燒錄產品，Nero 已經賣很久了，做 DVD 播放軟體的時後，有個有 IVI 很強，做 *Media editing* 產品時，友立的 *PhotoImpact* 也已經很強了。這些產品訊連都不是先行者，但是競爭力算是強，所以在攻城掠地上能夠成功。』

『最主要是代工市場有『易守難攻』的特性，廠商對於軟體供應商一旦選定後就不太會換，但是在硬體上因代工規格差異不大，價格一降不下來，更換的機率很大。像 NB 代工，差異不大，代工客戶在意的是價格。但是軟體供應就不一樣了。客戶一旦選定軟體配合廠商就不會輕易轉換。在 VCD 時代時，當時訊連主要代工客戶為 VGA 卡業者時，當時 *Intervideo* 已經打入 HP、Gateway、NEC、Dell，訊連一直很努力在攻打這些客戶，不過後來 *Intervideo* 賣給 Corel，訊連也慢慢攻佔下來這些客戶。』

說到訊連的競爭力，競爭力包含內部研發能力，以及在總經理的嚴格監督下，公司內部的執行力相當強，在這些過程中一步一步的把對手擠下去。

9. 專利優勢：擁有相當多的專利權，有助於競爭

軟體公司最重要的資產除了人才之外，另一向更重要的就是智財權，簡稱 IP (Intellectual Property)。『訊連從創立到現在，已經累積到一定數量的 IP，這可以保障訊連自身的產品和市場，像是面對微軟將許多播放功能整合入 Windows 的威脅，訊連在 *PowerDVD* 的多種專利，使得微軟無法取得專利只得將訊連的產品也整合在其作業系統中，目前訊連和微軟是競爭者又是合作伙伴的微妙關係。』而 IP 的擁有也對新進入者拉高了進入門檻。『這幾年內，訊連累積了相當多的智財權，使得訊連有相當的競爭優勢，可用智財權將對手壓下去。在幾年前，Sonic 和 Corel 市值都比訊連大很多，現在訊連已經將他們都比了下去。』

10. 關於公司管理

軟體公司內的管理跟硬體公司比較不同的部分在於；創意的管理和推展是比較強調的。例如創意環境的創造，『這看起來亂七八糟的環境就是每個人創意啓發之一的結果』曾副總幽默地形容。『每個人的工作空間可以亂搞，公司會給個主題

讓員工發揮，有點像設計公司的感覺，公司有獎金或獎品提供。像專利提案都有獎勵，或像每個星期五撥出兩小時大家吃吃喝喝分享想法，主要是跟工作沒有關係的想法，功能是讓員工有時間想些新的東西。』

11. 企業領導人的人格特質

『黃肇雄董事長和張華禎總經理兩人是夫妻檔，個性不同，各扮演不同的角色，相互配合。黃董事長是位有願景、理想的領導者，他在公司扮演著計畫者的角色，他會分享他的願景和理想，相當有領導魅力，讓員工認為跟著他是會有前（錢）途的。所以從 1996 年起，離職率都相當低，尤其是工程師離職率都低於 5%。這個跟領導魅力是有很大的關係。』在軟體公司，公司環境和福利只是吸引員工留下的一項因素，但福利好或不好不見得是決定員工是否留在公司效力最重要的因素，曾副總認為：『工程師是靠奇夢子過日子的。』對工程師來講，有環境可以發揮所長，做這個產品是有趣的，有願景可以追夢，是相當重要的。所以訊連會成功的一項重要因素，在於領導者有願景及領導魅力，讓員工會肯為公司效力。

張總經理在公司內扮演『執行者』的角色，對於『執行力』是相當要求的，對於公司內部案子的進度掌握度非常高，曾副總這樣說：『就是非常、非常的緊張』，所有事情都追的很緊。因為這些年來看過許多競爭對手的興起和消失，知道這個產業變化迅速，所以會有相當的危機感，很怕一停下來會被競爭對手趕上，或者那個環節沒做好就變成未來的致命傷。所以對於公司內部案子的進行，公司要求有十分相當的執行力。

12. 人員培訓

『公司一直在成長一直有人員的需求，公司內部已經有一套完善的系統，有 eLearning 系統，員工自己可以上去學習。工程師的管理必須要給他們一定的空間，管理的手腕必須柔軟，但是公司是目標導向的公司，也會要求目標達成，員工必須要有自我管理的能力，訊連員工的素質都很不錯，但是公司比較喜歡活潑、有衝勁的員工，有心做事是比較重要。』

13. 未來是否有到大陸設立或其它國家設立軟體分公司的計畫？

曾副總表示訊連在未來的兩年內沒有計畫到大陸或其它國家設立軟體分公司或找尋軟體人才，但是未來會如何延伸發展，訊連會選取最有利的作法，目前並沒有這樣的計畫。『台灣的軟體人才很不錯，只是之前人才都被硬體廠商吸走了，也沒有個夠大的軟體公司讓這些人才發揮，所以才會讓外界覺得台灣沒有軟體人才。訊連將研發人員放在台灣，管理成本和溝通成本都相對降低。如同微軟的研

發方式，也是把工程人員放在同一地方，方便於專案溝通。』

14. 與微軟的關係

『Microsoft 表面上與訊連是合作關係，訊連目前規模太小還無法與它相競爭。Microsoft 就像一隻大象，訊連只是一隻小螞蟻，隨時要避開大象避免被踩死。』目前訊連是微軟在台灣唯一的 Golden partner，微軟在技術和管理上會協助訊連，同時利用這個政策來牽制訊連，訊連就像古代的番屬國，目前是對微軟稱臣。

15. 對於目前創立新軟體公司的環境的看法

『台灣現在的環境對於新成立的軟體公司來講是相當困難的。訊連成立的時間點是有那個環境、有人才、有技術是很難得的情況。在現在，大公司已經擁有相當多的智財權和足夠的資金，小公司好不容易才發展出一個 IP，很容易就被大公司打死，沒辦法跟大公司競爭。』現在的環境要創業是很辛苦的，要找到新技術切入需要資金和技術，這個需要有很多因素的配合才能成功。曾副總分析地說：『以目前的環境看來，要創業已經是很困難的了。』

