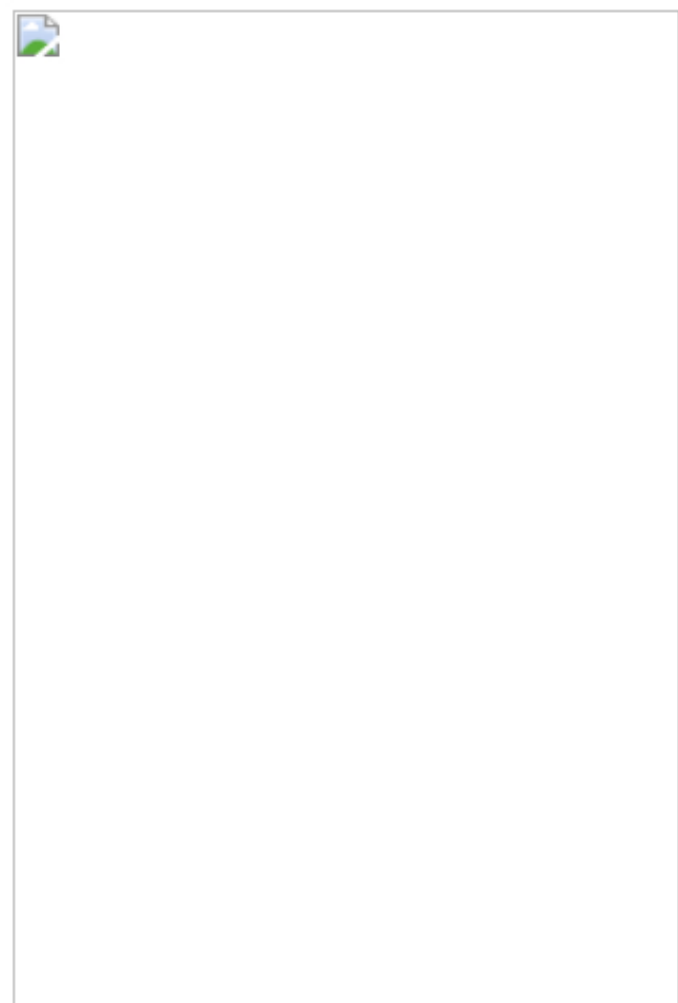


創業的核心精神：這個社會需要你，才會有價值和意義！ —居易科技總經理馬鴻方學長專訪

文·彭琬靜 圖·馬鴻方 / 友聲編輯部

居易科技總經理馬鴻方學長在2013年傑出校友頒獎典禮上講出這麼一段感言：「從科學的觀點，人的左腦是一個翻譯者，喜歡講故事；而人的自我認知是自傳式的，大家都希望，最終能講一個自己滿意的故事。」從創新創業、守成經營、開疆闢土、到知天命之年開著帆船到海上體驗生命的美好，馬學長讓居易科技講著精采的故事，因緣際會愛上帆船之後，更讓他的生命講著滿意的故事。



五年前開始當船長

馬學長為電信71級校友，那個年代交大有個帆船社，但學長並非在那個時候啟的蒙，他是五年前到奧地利薩爾斯堡鹽湖區時，看見帆船點點，大受感召，自覺美景當前，光陰有限，不能再蹉跎，於是回台灣之後開始積極了解台灣的帆船環境。問他美景何其多，為何獨鍾帆船，學長笑言：「大多數男生都會喜歡船吧！」的確，天上飛的、地上跑的、水上走的...交通工具總是莫名其妙吸引許多男孩的心。

「感謝前輩的努力，台灣駕船的環境在經過很多人的努力爭取，條件相當成熟。政府不但法令鬆綁，也花錢蓋了遊艇碼頭。」馬學長鼓勵年輕朋友參與、培養一個健身養生的嗜好：「只要很簡單的條件就可達成，可以參加船的駕訓班，考一個動力小船執照，就有資格當小型遊艇的船長。」喜歡帆船的學長，額外上了帆船課程之後，買了帆船自己當起船長。現在假日常常出海一天、兩天，「台灣土地不大，假日總是人擠人，所以可以到海上去享受海闊天空。」

學長繼續分享帆船的特點。帆船的時速只有十幾公里，只比走路快一點，都是靠風的力量行駛，所以帆船是以續航力致勝。「歐美很多退休的人或年輕人有興趣的話，就會買一條中古船，整理一下就可以環遊世界了。」學長對帆船的讚賞：「它雖然開得很慢，它可以開很遠。」

這或許就是時速十公里的樂趣。採訪許多創業二、三十年的校友們，他們的企業能夠如此的堅持與持續，靠的不是快速的抵達終點，而是交大校訓：崇實篤行，知新致遠。一步一腳印，速度雖然不快，但是可以走得長久遠闊。

馬鴻方學長獲頒2013年傑出校友獎

駕船需要團隊精神

那麼，喜歡玩船一定要買船嗎？「想玩船，不見得要擁有船。就我了解，大部份的船長都很缺船員。」學長大力推薦駕船的團隊精神：「駕船是一個講求team work的嗜好或者說是工作。在船上跟別人相處的比較好的，該幫忙時就勤快一點去幫忙，這個是很受歡迎的。」

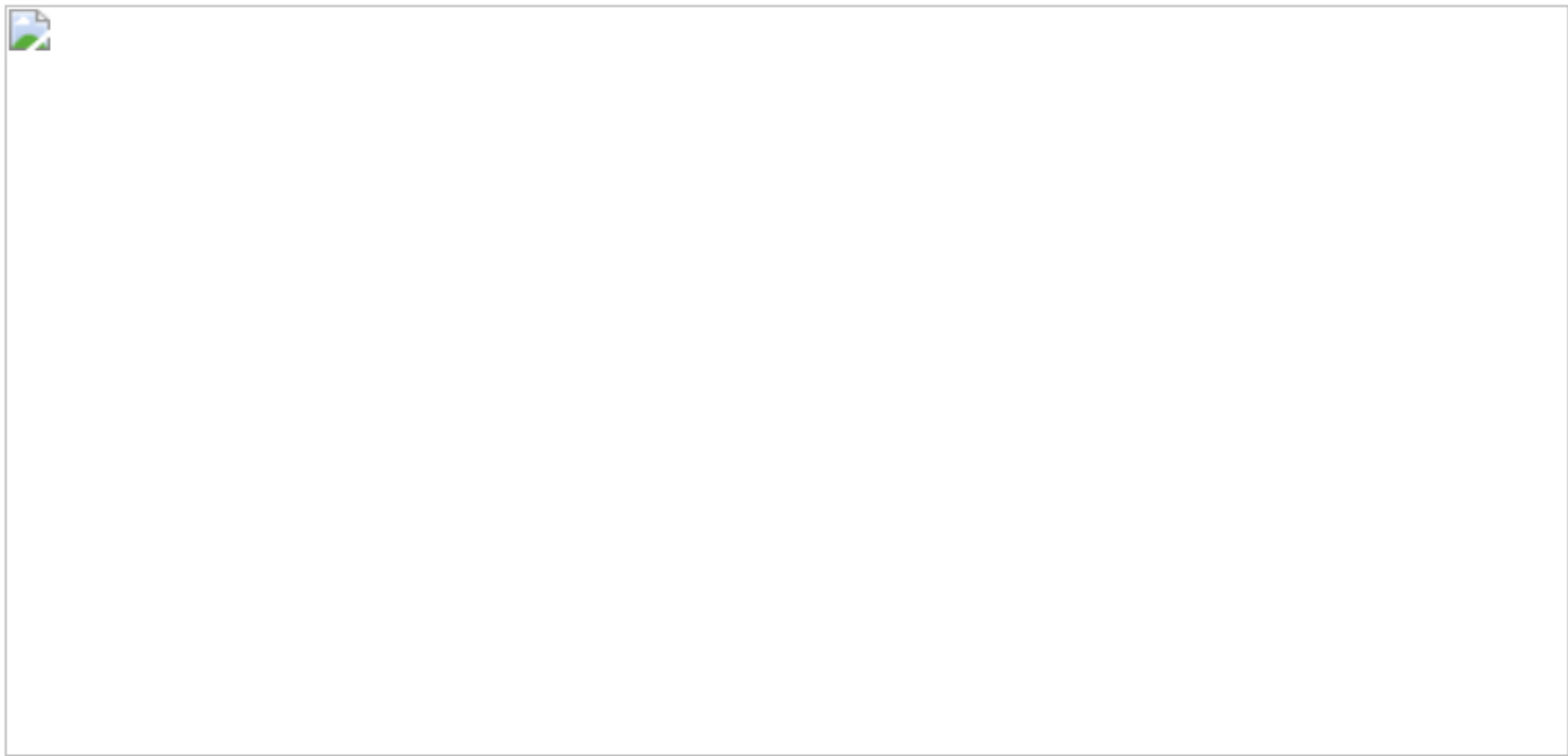
學長表示，美國某些大公司的team built up教育訓練就是用帆船，幾個人編成一組，在幾個點之間繞行，大家在船上操練，一方面有點休閒，也有團隊訓練實作的教育意義。因此，也有不少女性加入。雖說多數男生喜愛交通工具，例如歐美不乏女性賽車手。學長說他停船的隔壁船主，就是一位女性，只要有熱忱，興趣是不分男女老少的。

享受氣象萬千，生態豐富的駕船樂趣

駕船畢竟和路上的休閒嗜好差異頗大，我們請學長分享這個視野大不同的樂趣。「其實就是relax而已。」學長笑說：「在工作裡總是有很多事情、壓力，上船之後可以從遠距離看這些事情，比較能跳脫原來的思考模式。而且平常坐辦公室，沒機會運動；在船上的話，要爬上爬下，全身就得用力，也可以當成一種運動，曬得黑黑的，心情會變好。」

海上的景觀更是迷人，他說：「海是一個三度空間，表層、中間、海底，各有生物棲息，是一個非常豐富的生態。有時候看到飛魚從海裏面跳出來飛，牠為什麼會飛呢？牠沒事不會飛，牠不是出來玩，牠是在逃命，後面有追兵鬼頭刀。鬼頭刀很漂亮，金綠顏色，非常鮮豔。鬼頭刀也是會躍出水面，看飛魚往那邊飛，接著沒入海面繼續追趕。」

群鳥爭食的場面也顯現弱肉強食的競爭食物鏈，海上航行時可以看到各種海鷗、燕鷗、軍艦鳥。有些鳥可以俯衝潛入海面下捉魚，有的則是搶別的鳥，也就是等別的鳥抓到魚，飛到上面再去搶的。談起這些鮮活生動的畫面，學長神采飛揚的敘述著，我們彷彿也親歷其中領略海洋的冷酷和生命力。



馬學長的綠豆號，左為停靠烏石港；右於日本石垣島

學長也會趁著出航時進行拖釣。帆船的速度差不多是五、六節（1節=1.852公里/hr），相當於小魚游的速度，因此，帆船海釣者會放魚形假餌跟著船身跑，一下子會有掠食性大魚來吃。獵捕與競爭基因存在人類的DNA裡，偶爾體會和過往漁人一樣的討海生活会讓人體驗原始的力量，「那是非常刺激的事情，你可以感受牠掙扎的力道。」學長說：「魚兒全身都是肌肉，力量很大，不能硬拉。」這也許是很多人依舊喜愛釣魚的樂趣之一。

DrayTek走隱形冠軍的路

居易科技從龍山社區租用一家小雜貨店開始，到攻占歐美市場一度成為網通股王的故事讓人津津樂道，馬學長自創品牌DrayTek在網通市場走高品質路線，採量少多樣的策略，針對歐美客戶不同規格研發產品，蘋果要向歐洲推出iMac時，發現只有DrayTek能夠做出符合歐洲市場的ISDN規格，因而與之合作，讓DrayTek一鳴驚人，成為台灣中小企業「隱形冠軍」的代表之一。

學長表示，他會推出自有品牌，是受了合勤科技朱順一學長的啟發。合勤一開始就是主打高品質的品牌之路，而且非常成功。另一方面是居易剛成立時，也沒有能力去接大案子做代工，代工的致勝關鍵即是成本。台灣的未來是要往技術與服務的方向走去，「我們目標是在中小企業使用的網路設備，就會去思考：『他們要的是什麼？』」學長解釋：「現在電子產品很便宜，價差一、兩千塊不是問題，但是網路斷了，這就麻煩了。因此價錢不是那麼的敏感，他們要的是不要讓產品出問題，可靠度和品質是非常地重要。」

學長認為一般人認為的品牌，是要像SONY這種全球消費性品牌，但是以台灣中小企業而言，所謂的品牌應該是要往政府推行的「隱形冠軍」走去。隱形冠軍是在一個特定的市場區隔裡面，一般人可能不會知道有這樣一個品牌。例如自行車行家買的公路車輪胎一個要價十幾萬台幣，但是它的品質好到需求者不得不掏錢出來購買，這就是「隱形冠軍」了，DrayTek則一直走在這條道路上。

「騎自行車要騎得卓越，最佳選擇就是這一家輪胎；做MIS的人一談到說要買一台路由器來架設公司或分公司，要架設一個VPN (Virtual Private Network)，就會想到DrayTek。用DrayTek這個品牌會比較穩定，不會有麻煩、不會被老闆罵，那我們就成功了。」學長莞爾：「其實也沒那麼偉大，什麼信念堅持什麼的，就是把東西做好、有信用，就會有特定的消費者進來買。」

經濟最終是由文化決勝負

我們在吳孟霖學長的網誌看到馬學長提到的一句話：「經濟是最終是由文化決勝負」，現在兩岸的經濟局勢不變，因此特地請學長解釋。學長笑說：「這好像講得太大了。」學長用了美國社會學家法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama）寫的一本書《誠信——社會德行與繁榮的創造》和我們分享這個觀點。

廣義的文化是從宗教、國家談起。福山教授分析全世界各國的企業，發現經濟體比較發達的國家，企業規模比較大。他延伸分析何以這些國家的文化可以支撐這麼大的企業？他以日本舉例，日本有特殊文化，之前日本設有終身僱用制，而日本的文化就是「各司其份」，事情要做得盡善盡美，因此可以撐起諸多大规模的跨國企業。日本文化類似韋伯講的**新教倫理**，也就是每一個人為了要彰顯神恩而把事情做得很好，即使那些事沒有別人看到，但是上帝在看，所以他們會把事情做得完美。日本則是禪的信仰，禪是觀我，傾向自我要求；日本也受到中國儒家的影響，像倫理、忠誠，因此日本人容易服從組織群體，這種文化其實也是很重 要，可以讓大家很團結地在一起。

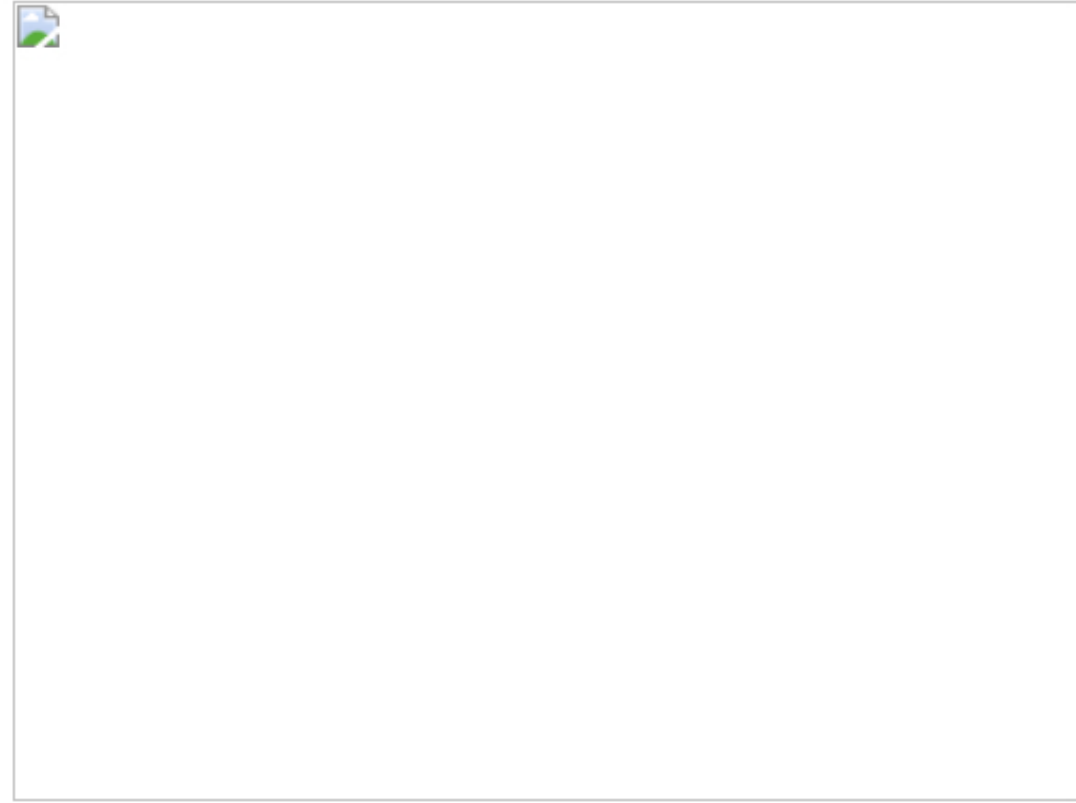
反過來舊教的一些方式，像拉丁美洲、義大利等一些歐洲國家，大家比較不容易結成一個社會團體，這些文化比較重視家族，家族的凝聚力比較強，比較強調自然的團體。福山教授認為，這些國家的文化較不容易凝聚不同階層的人形成一個團隊，大多是家族企業，因此規模做不大。福山教授特別提到印度有些公司的老闆，身上掛了一串掛滿鑰匙的鍊子，因為他沒有兒子繼承他的公司。掛着鑰匙的原因是他認為員工會偷東西，若是要拿什麼原料要做東西的時候，員工就要找他把倉庫打開，這些老闆們和員工之間沒辦法形成一種上下有階層的組織和互信的團體，這樣的企業想當然就是做不大的，就只能一個人去管公司。

這就是福山教授談「文化跟企業的關係：企業越大，競爭力越大。」那麼台灣的文化 and 經濟又是如何？「台灣受過日本統治（或日據都可以），有一部份受到日本文化的影響，我認為這是好的面向，特別是形成一個公司企業的時候，雖然不像日本人那麼認份，至少企業倫理這方面還是比較好的。」馬學長說道。

另外一種是狹義的文化，就是企業文化。「我們一群人在一起，當我們碰到什麼事的時候，會做什麼決定，這件事情其實是一群人聚在一起久了之後自然會形成的。有的比較好的文化，這個團體的運作就會比較順暢。」學長分享他心目中理想的企業文化。大家都知道事情發生了到底該怎麼做，使整個溝通協調成本都會降低許多，這個團體的凝聚力和生產力就會提高很多。

「我覺得一個組織的領導者，要時時刻刻都要關注到這樣的事情。現在發生的每一件事情，對於將來都是形成一個範例、典範。當將來再發生類似事情的時候，這個公司的文化形成之後，就會處理的比較順暢、有效率。如此一來，公司擴張的時候會比較有信心。公司越大，力量就會越大。而且這並不是成比例的，而是有1+1大於2的效果。」這是馬學長經營居易近20年的管理哲學，也是所有傑出經營者專注在營造企業文化的成功之道。

創業與創新



與馬鴻方學長合影，左一彭琬靜主編、右一謝采善學妹

創新創業的議題對年輕世代是很夯的議題，交大內部也有學生自組社團，討論創新創業，前陣子Skype共同創辦人Geoffrey Prentice特地來台分享創業，來自小國愛沙尼亞的Prentice認為台灣應該走出自己的創業模式，他不贊同媒體總愛關注Google、Facebook...社會新鮮人或中輟去創業成功的故事。在中科院工作六年、合勤六年半之後才創立居易科技的馬學長也深有同感。

「整體來說交大的畢業生、交大的學長在台灣創業算是比較成功的、也比較多的，這是好的現象。但是不知道為什麼現在有一個氛圍，非常鼓勵大家在學校就要創業，這似乎變成一種社會氛圍。」他認為也許是看到比爾蓋茲、賈伯斯、祖克伯的成功，不過這是鳳毛麟角，「創業其實不用那麼急，真的想創業，做一些自己的研發作品，多一些工作經驗，包括做人做事的經驗，成功的機率更大。」

而對於創新、創業，馬學長有不同的看法。他認為「創新」跟「創業」不是同一件事情。「你有一個好的idea，做了一個product，然後賣給大公司，不是想要長久經營的這個是創新。至於創業，是要成立一家公司，公司要做大的，有commitment地長久去經營起來的。而且就算第一個產品很成功，第二個產品要做什麼？也是一大挑戰！」成立一家公司銷售產品是長長久久之事，要思考做的東西到底有什麼價值，為什麼消費者、客戶需要這項產品，產品的競爭力在哪裡？他點出**創業的核心精神：「這個社會需要你，才會有價值和意義！」**

《零與無限大》——隨時歸零的心情

中國大陸崛起，台灣電子產業在近十年遇到極大的挑戰，訪問學長姐們時，大家都感受到莫大的壓力。馬學長說，大陸市場、人才比台灣規模大太多，又勇於做「破壞式創新」，感覺台灣很危險。

學長分享了許文龍先生的回憶錄《零與無限大》，可以紓解經營壓力也更有膽識去創新。許文龍認為沒有公司不會倒，他在回憶錄副標題就寫說他隨時可以歸零，大不了他就去海上釣魚、到市場賣魚去，因為他很會釣魚。他出身平凡，小時候常常得去看米桶的米還剩多少，手伸下去如果米蓋不住手掌的話，就要擔心媽媽又得去借米了。他說：「我出身貧寒，雖然我的公司很大，但是我隨時準備它得關掉，做不起來就關掉。」

「我覺得這樣很好啊！他這樣也比較有膽識去做一些創造，像他那時候接手奇美醫院，他自己個人貸款好幾億的樣子去重整奇美醫院，大不了就破產嘛。」學長一派輕鬆說：「其實大家對事業雖然有感情，但是它已經沒有競爭力、不被需要了，那就收一收，收掉後把資源挪到別的產業，做更有效益的事情，也沒什麼關係啊！」

我們就在分享台灣產業傳奇人物許文龍先生的經營智慧，愉快的結束這次精彩的訪談。的確如此，人生要保有可以隨時可以歸零的心，不要怕失去，就會擁有繼續往前的力量！

[馬鴻方學長小檔案](#)

[居易科技首頁](#) / [居易科技徵才](#)

