

曹英偉校友的成功故事演講摘要

專題報導

有人問我如何學習才合適？我還是認為，與其每一科都拿A，不如自己挑科目做些專長，想想未來自己要作哪一行，吃哪一行飯。

記者彭慧珊整理報導\陳震霆攝影

校長、來賓、各位老師、各位同學，這是我這三十年來第二次用中文作演講，昨天是我第一次，而這次我會用中英文摻雜著跟大家解說，由於我準備的都是英文，英文也比較流利，在美國待的比在台灣還久。用Internet來說好了，在台灣叫做網際網路，中國大陸叫際網，所以有些字可能用英文會比較好。

我的學習之路

我是民國64年淡江電算系第三屆畢業，當時叫電子計算機科學系。畢業後馬上去當兵，大概是七月中旬第一梯次，當完兵後兩個禮拜就到美國，由於台灣電腦業當時未開始，要找工作真的很難，而且三十年前不像現在可以翻開報紙、網站有這麼好的管道找到工作，當時心想既然工作難找，那麼就繼續唸書好了。六月初我在美國加州，我找到第一個工作是waiter，其實應該說第一個工作是bus boy，bus不是公車，而是這職務專門在收碗盤、推著小車子到廚房洗碗，由於我工作努力，一個禮拜後升職為waiter。做到八月多下旬，賺了一點學費隨即就到芝加哥去唸書報到。學到一件事情——不能在餐飲業服務，要好好唸書，不能再回餐館了！

在芝加哥繼續唸電腦，並沒有想到要改行，沒有多想什麼，然而當時美國社會電腦逐漸普及，半年後我得到一份工作，因此白天打工晚上唸書，終於在八〇年獲取電腦碩士學位。之後搬到南加州去，也繼續工作，但卻發現自己有所不足，光是program、database等在一般公司經營所需的知識皆不足，更甚至在財務或會計方面的東西，都有點搞不清楚，因此就決定繼續回去唸書，攻讀MBA企管碩士學位。學位固然重要，不過我覺得學問更是重要。對我來說，以往常覺得公司的官僚及制度讓人感到綁手綁腳的不自在，覺得自己也可以嘗試管理工作，支配安排自己的工作，學了企管之後，讓我獲益良多，知道有些管理是必要的，也在一九八六年得到了MBA碩士學位。

從無到有的Linksys

Linksys在1988年自家車庫創業至今已十五年，不過當時業務單純，加上經過一些努力，慢慢就做起來了。我在1990年底辭去工作六年的TACO BELL公司，跟太太吳健在自家裡開始把Linksys產品帶到更多地方，大約過了半年的時間，隨即就在外面租了一個小辦公室開始擴大營運。在今年五月底，我認為公司營運得相當可以融入外資及其他企業，因此公司就轉型與思科合併，也就會繼續將Linksys產品發揚光大，目前公司面積約15萬平方英尺，員工大致有3~400人。

Linksys本身的市場重點在消費者和中小企業（small business），而產品的focus一再演變，剛開始在1990年只有做些小零件的東西，就像是電腦雜貨店一樣，在四、五年前時，整個寬頻市場開始蓬勃發展，不管在何處，整個寬頻市場都不需要兩條線，所以此時分享sharing就很重要，因此當Linksys進入這個市場時，產品的focus就著重於Wireless和Broadband的產品線上。Linksys本身是屬於獨資，去年創造超過四·五億美金的營業額，每年成長幅度大概50%到100%，在美國財經雜誌上，被譽為全美唯一一家連續七年營運都上升的公司。

明確的市場定位

Linksys成長的本身其實是滿幸運的，由於這市場非常的好，與其在大企業市場上發展，不如到零售市場上開發經營，而且零售市場在九〇年代時並沒有很強烈的競爭壓力，而在2000、2001年，發現公司在經營一個階段後，不應該繼續獨資下去，一定要想辦法讓公司繼續成長。Linksys是以worldwide presence來讓公司本身不侷限於一處，我認為「Linksys是全世界的工廠，全世界都是我的市場」，台灣工廠生產讓Linksys產品銷售至全世界，除美洲外還包括歐洲、亞洲、非洲等等。「賣產品很重要，但最重要的是在售後服務。」除了銷售產品的廣告宣傳，但真正最好的活廣告是在用戶群身上，因此售後服務更顯得重要，「二十四小時、七天」都持續著，沒有一天放假。

在三、四年前，大家提到路由器（Router）就會聯想至思科Cisco，通常是給專業人士來使用，而且需要上千元美金來採購，最少的也要四鈦五百元美金，不過Linksys就不同了，Linksys是第一家將路由器帶到小公司及一般老百姓家中，銷售價

格約二百元美金，藉由台灣生產，易安裝且效用機能又佳的優勢，銷售約五、六個月後即沒人可超越Linksys。Linksys的成績單在美國的零售市場上，大約有40%上下，在Wireless和Broadband的產品上面都是銷售NO.1，都是靠著一步步達成目標。

我在讀企管碩士作論文時，在一個題目下會先做好大綱綱要，等到自己開始撰寫論文時，才發現一個一個綱要都在變動著，由於不斷的改變讓我驚訝到不知道自己在做什麼，因此我學習了這個原則創立了Linksys，我們不知道未來Linksys的發展怎樣，但我們可以了解在今年裡市場的變動起伏。

公司的成長需要錢，但錢卻不是最重要的，我當初也只有美金一萬元不到的資金，慢慢做起來。因此，我覺得最重要的是在「客戶」，有了客戶以後很容易做生意。資金雖然重要，但卻不是最重要的，如果有一百萬、一千萬的資金來做生意，其實很危險，我認為需要一個過程，讓自己的技術知識（technical knowledge）更為豐富，而且是一定要有專業經驗。有人問我如何學習才合適？我主要還是認為，與其每一科都拿A，不如自己挑科目做些專長，想想未來自己要作哪一行，吃哪一行飯。即使大學四年學習很多，但主要還是在學習我們的自治能力。

談到我的成功歷程，我認為自己是幸運的，而且在經驗知識的累積上是非常重要的。因為年輕時創業並沒有多大的耐心，耐力不足時就會導致公司倒閉，因此我直到39歲才離開我工作了六年之久的公司，也比較不容易得罪他人，People skills和Management skills這都很重要，而且要學習「看別人怎麼做事情」，並且要經常敏感的去觀察事務，去模仿別人做事的精神、原則、長處等。對於Vision一點，特別要去在意自己如何去定義一間公司，每個行業都不同，如何將自己公司獨特性發揮的淋漓盡致等，都是要下一番工夫研究的。

Linksys的公司文化

對於Linksys的公司文化，我大致分為七大類來解說：

（一）混合東西方文化（Blend the best of East and West）：我是一個在台灣生長在美國工作的人，認為東西方文化的結合可以促使公司進步，因此，Linksys具有東方人的忍耐性和西方人的積極性。

(二) 有實務經驗的領導階級 (Hands-on Leadership) 招攬人才時，對於學位的高低並不是很重要，我著重過去是否有從事相關經驗或是實務，當然，在兩個都沒有經驗的人才下，我才會去考量他們的專業知識，因此公司員工三、四百人，沒有一個人有秘書，因為每個人的專業技術知識都有一定的水準，並且都會管理自己。

(三) 傳統保守對進步積極 (Conservative vs. Aggressive)：在公司的財務上，從來沒有外資的介入，是屬於比較保守的做法，不過，如果真的有必要向銀行借款，也一定在回本後立刻還清。在對外顧客市場銷售方面，是處於每天都很積極的應對，戰戰兢兢的去處理任何一件買賣。

(四) 團隊努力 (Team Efforts)：靠著大家的努力讓Linksys成長到現在，當然，Linksys是一個沒有生產線的公司，靠著台灣的工廠生產，讓Linksys產品得以分布到世界各地，因此如果沒有優秀的團隊，Linksys也就不會成長普及至美國中小零售商店各地，也不能一直創新，所以「沒有台灣的團隊，也就不會有現在的Linksys。」

(五) 一致不變與鍥而不捨 (Consistency and Persistency)：抓住一個目標後，應該要持續不變的去做，不要一直改變而遵循不到規則。另一個就要鍥而不捨，每家企業的問題都是一直不斷的產生，正所謂「家家有本難唸的經」，坦白說，沒有問題的部門，我就不會多花時間在上面，我專門針對那些有問題的部門，不斷監督指導叮嚀。

(六) 針對市場、顧客和科技變動 (Fast to Respond: Market, Customer and Technology)：要改進自己的方法、動作太慢等等缺失，藉由自家的專業知識，做出方便顧客及市場需求的產品，而且注重售後服務。

(七) 執行！執行！執行！ (Execution! Execution! Execution!)：Linksys是一個不斷在執行中改變，在改變中執行的公司，一直遵循著這個模式，公司上下都了解如何看自己工作來學習成長，也因此Linksys才有今天如此的成就。

無線家用網路潛力無窮

無線家用網路，在不久的將來，潛力無窮，我可說是入對了行。舉例來說，在我還是個芝加哥大學的窮學生時，在寒冷的冬天裡，為了省錢，在每天出門前，總要把自己的空調系統溫度調到最低，等晚上回到了家，再調回來。那時總有二十分鐘的時間，房間冷得像冰窖一樣，一身的大衣沒有辦法脫下來。如果，這時候我們可以在學校圖書館連上家中的空調系統，我們回到家時，就可以享受到舒適的暖氣了。

對於售後服務，在美國這消費者天堂是可以在三十天內退貨的，我們在這方面的確很有壓力。在日本，即使一再強調「顧客至上」，但是他們在這一點上還是不能做到。我曾經在日本買了一項產品，不到一小時的時間拿回去退貨，卻遭到拒絕。

Linksys在退貨的比例上並不會很高，也都在成本之中，讓我更有信心。以往日貨在美國市場佔有非常大的比例，現在，我們有信心和他們來競爭。

