

台灣Google簡立峰、信義房屋周俊吉、作家九把刀的「人生第一次」



邵智源談挨罵的藝術

**Cheers**

快樂工作人雜誌

2007.4.1 出版

www.cheers.com.tw

# 後1976世代, 300萬人的 超齡卡位戰

5年級主管：尋找得力助手，重新認識後'76世代

6年級世代：力抗3大挑戰，才能超齡晉升

7年級員工：了解老闆焦慮，也有機會超齡卡位

論數量，1976年出生42萬人，創下台灣人口結構最後的高峰。  
論年齡，後'76近300萬職場菁英，比5年級生提早5年當主管，  
正引爆超齡卡位大戰。

月刊 79 號



4 717211 001240 04

定價198元  
特價149元

【理財】汽車業務員絕不會告訴你的8句話

【管理】呆頭鵝變成說故事高手



訊連科技總經理張華禎

# 創業七字箴言：「往前看，不要回頭。」

軟體、自有品牌、揚名國際，對台灣企業最困難的這3件事，訊連科技總經理張華禎都做到了。她如何走過初期艱路藍縷？張華禎暢談創業心法。

文 | 吳凱琳 攝影 | 王竹君



# 張華禎 × 徐寧謙

## 學員小檔案：

徐寧謙，1973年生，中原大學電子工程學系畢業。  
曾在惠普(HP)等外商公司工作，然而隨著台灣科技產業外移至中國大陸，外商在台分公司的規模與發展空間迅速萎縮。  
另一方面，台灣本土科技公司開始開拓全球市場，吸引愈來愈多科技菁英加入，尋求更大的發展舞台。  
徐寧謙便在3年前加入本土網路設備製造商艾易科技，負責亞太及歐非地區的產品行銷，1年有200天的時間在各地出差。  
六年級前段班的他，未來的規劃希望可以自行創業，這次的「一日良師」活動對他來說是一次難得的實習機會。

## 良師小檔案：

張華禎，台大商學系畢業、加州大學洛杉磯分校(UCLA)企管碩士。  
畢業後曾在花旗銀行擔任投資顧問，隨後進入趨勢科技，曾任全球財務長兼執行副總，當時從沒想過有一天自己會成為科技公司的領導人。  
1995年，張華禎的先生、台大資訊工程研究教授黃肇雄博士，帶著5位工程師成立訊連科技(CyberLink)，投入影音播放軟體的開發。  
創業2年後，張華禎才辭去趨勢科技的工作，擔任訊連總經理，負責公司的整體營運，黃肇雄博士則退居幕後，全力投入技術開發。



訊連科技的測試部門工程師正在向徐寧謙解說如何進行軟體測試，抓出程式錯誤。負責測試Power Cinema軟體的工程師，平常得大量看不同電影作品，測試軟體的各項功能是否運作順暢，這項工作必須有很大的耐心與百分之百的專注力，才能看到別人看不出的錯誤。

**徐寧謙（以下簡稱徐）：**訊連現在做得很成功，但是創業過程你是否曾遇過難以突破的瓶頸？

**張華禎（以下簡稱張）：**我感覺每天都是瓶頸。像過去2年，我們最頭痛的就是微軟的Vista，因為它的media center有部份功能和我們的“Power Cinema”（數位家庭娛樂平台）產品重疊。

我們能怎麼辦？只能坐以待斃嗎？你必須find a way out（找到出路），只要你去找，一定有一條路可以走。

雖然是同一款影音軟體，但是我們會針對不同客戶的需求，特別設計獨有的增值服務。現在硬體廠商彼此競爭激烈，不斷強調差異化策略，我們提供的客製化服務必須更符合他們的需求。所以筆記型電腦大廠，像是戴爾、惠普、宏碁還是選擇搭售我們的產品。

這樣的競爭未來只會更多，我們不可能永遠被動地等事情發生後再隨機應變，必須做好準備，主動去找新機會。

所以3年前，我們就開始開發數位家庭娛樂軟體，今年年初終於有客戶要買。可是之前我們整整苦了3年，1個客戶也沒有。

#### 產品上市時機，唯有靠資訊判斷

**徐：**許多創業者都會面臨這樣的難題，新產品

或新技術雖然很好，但是又看不到市場，不知道要不要繼續堅持下去？

**張：**這真的很難，很多產品到最後也是我親手把它殺了。什麼時候要堅持，什麼時候要放棄，老實說我也沒有確切的答案。只能靠大量閱讀，當你得到的資訊愈多，決策錯誤的機率就愈低。

我們也有很多產品做得太早。1998年，我們就已經開發出類似Skype的網路電話平台，但是當時環境根本還不成熟，1999年我就決定喊停。很多人都說，如果堅持到現在，不就賺了？可是那時候我們看不到2005年它會紅。

而且，原本我們同時投資網路電話以及數位影音，但是新創業的公司資源畢竟很有限，不可能兩邊同時下注，最後，我決定專心開發影音軟體的領域。

**徐：**可是3年的投資時間不算短，壓力應該很大。

**張：**我必須當大家的啦啦隊，幫每個人加油。有些團隊做的是未來的產品，在當下看不到成果，也沒有任何營收，時間久了也會沒了信心，所以要不斷鼓勵他們。但是也有其他團隊做的產品大賣，客戶趕著要，他們的出貨壓力很大，你也不能忘了安撫他們。



## 工作就是快樂的來源

徐：妳自己又如何排解壓力？

張：這是我喜歡的工作，所以很多事情不覺得有什麼大不了。想想看，如果你是比爾·蓋茲（Bill Gates），壓力會有多大？比較起來，我們的壓力根本不算什麼。

之前我去聽了台積電董事長張忠謀和奇異前執

行長傑克·威爾許（Jack Welch）的對談講座，說到快樂的來源，兩人都回答工作佔絕大多數，一個是90%，一個是70%。如果你真的很愛你的工作，碰到問題就會想辦法去解決，不會把它當作是壓力。

我反而因此覺得很有趣，因為每天都在create新的東西。每天碰到新的問題、做新的決策，一直有新的事情在發生。

徐：對創業的人來說，另一個難題是如何兼顧速度與品質。特別是在科技業，如果速度要夠快，往往就得犧牲品質。

張：這當然不容易。客戶已經在你門口等了，怎麼辦？

我們最常碰到的問題就是bug抓不完，但是客戶急著要出貨。所以後來我們就依照嚴重性（severity），將bug分成6種等級。第1與第2級的bug一定要完全清除才能出貨，否則就得延後交貨。第3與第4是可容忍範圍，可以等到下一次再修改。現在則是都要求要清除完第1到第3級的bug才能出貨。

我們每天都碰到這樣的問題，在時間壓力與品質要求之間拉鋸，但是你終究還是要取捨。雖然不能做到100分，至少要有90分。

# 喜新求變，10年業績成長75倍

文 | 吳凱琳 攝影 | 王竹君

人稱Alice的張華禎，似乎天生就註定要走創業這條路。

在她身上，水瓶座的性格展露無遺，冷靜又好奇心，邏輯能力強兼具創造力，永遠在追求新的改變——這些正是科技創業人的必要特質。談到任何話題，都脫離不了“change”這個字，她自我解嘲說：「因為我姓『張』（Chang）」。

訊連早在10年前就開發出網路電話技術，但因為市場不成熟，當機立斷喊卡，全心投入數位影音軟體，造就了讓訊連踏上國際舞台的旗艦產品「PowerDVD」。3年前，在其他人不看好的情況下，張華禎更毅然前進數位家庭娛樂平台。

她的喜新求變，打響了訊連CyberLink在全球市場的名號。從創業當初資金僅僅100萬，到現今資本額已高達10億元。營業額更從1997年的4千萬，成長到去年的30億元，是10年前的75倍。

儘管面臨微軟Vista作業軟體的挑戰（強調是家庭的數位影音平台），訊連2006年仍繳出漂亮的成績單，每股稅後盈餘8.81元，獲利率成長24.2%，在所有軟體股中表現最好。

## 財務出身，凡事要求精確

學財務出身的張華禎，管理上凡事要明確再明確，不能有絲毫的模糊不清。

「為什麼要設計這功能？這有什麼意義？」

「我不是問你這個，直接回答我的問題。」

「不要說這麼多，只要一句話。」

和張華禎開會，怕的不是她會罵人，而是她永遠是裡面頭腦最清楚、思考最敏捷的一個。當你還在回答她剛剛的問題，她的腦袋已經想到下面好幾步。

報告時，一定要簡短，在幾分鐘內把目的說清楚，還有你個人的建議。常常花了1星期嘔心瀝血準備的報告，5分鐘就說完了，「真的讓人覺得有點失落，」行銷企劃部資深專員曾麗菁說。

而且張華禎的記憶力驚人，之前開會的結論她可以一字不差地再說一遍，不需要筆記，也不需要秘書的提醒。「好像年紀愈大，記憶力愈好，」張華禎開玩笑說。

所以現在員工開會都已經很習慣，先說明上次開會的結論，再開始討論這星期要做什麼。

## 最愛看電影，豐富想像力

但她不是一個沒有生活的工作狂。儘管每天工作將近12小時，午餐常請秘書帶回來在辦公室解決，回到家，她一定會親自幫小孩看功課。小孩睡了之後是她自己的時間，常常是電視一開，就開始看預錄好的影集。

因此，她可以和你討論最新一集的《決戰時裝



企鵝與我為伴

## 張華禎

伸展台》(Project Runway) 中參賽設計師的設計品味如何、《CSI犯罪現場》的辦案過程又是如何緊張懸疑。

不過，張華禎最愛的是電影，理由是「可以豐富自己的想像力」。每個人的人生只能有一次，但是看電影就像是隨著劇中的人物，體驗一段永遠無法想像，而且這輩子不可能會有的人生。這能幫助她學會不以自己有限的經驗與想像去看待世界。

而且，不論是看電影、雜誌、書、文章，張華禎永遠都會想到作品背後的用心。這和她從小喜愛寫作，嘗過創作時細細琢磨的掙扎與痛苦有關。

每次看完電影，張華禎都會忍不住想，別人是花了幾千萬美金，集合全球最頂尖的導演、編劇、明星演員，花了好幾年的時間編寫劇本、拍攝、剪接，但一般人只要花不到2小時，就可以看到這些頂尖高手的心血結晶，「你不覺得很過癮嗎？」張華禎興奮地說。

談公司，她可以有條不紊地冷靜分析；但是一談起電影，她倒像是一個熱愛電影的朋友和你在聊天一般，沒有壓力、沒有距離。