

開創溝通新視界

—圓剛科技董事長郭重松專訪

文／林秀美

照片提供／郭重松

從小在臺北萬華東園街的菜市場長大，郭重松看到人們辛勤又認真的一面。取得成大電機碩士後，進入電子公司擔任工程師，有一次代表公司到德國參展，看到買主對臺灣廠商一再討價還價，反之歐美日大廠就是不二價，讓他很不服氣，興起創業念頭，要開一家公司，價格由自己訂，讓老外看得起。

1990年，他和其他7位夥伴合資創立「圓剛科技」，明白宣告以「為增進人類的溝通性與娛樂性」為使命，並要做一個對社會有貢獻的企業。

圓剛Video

臺灣產品之所以與歐美日價差大，在於歐美日做的是國際行銷，臺灣還停留在國際貿易階段，所以打一開始他就篤定走自有品牌路線，主打的產品「Video」賣價不俗，甚至比日本貨還貴。而之所以選擇Video，理由一是產品夠新，理由二竟是為了職業倫理：不與同類產品與原先任職公司競爭，自行開發技術，不向同業挖角；此即他所謂的第六倫。

公司成立9個月後即收支平衡，即使因不景氣稍有遲緩，依然正成長，「賺錢是不可妥協的」。他說他沒有靠山、不能倒，的確，因為他有1,200多名員工。此次全球金融海嘯，各行各業都在放無薪假，他的員工放假照領全薪，當作預支加班費，今年景氣略見回溫，需要加班，公司即可減少一筆支出；這是他為生產線員工生計考量所採取的權宜之計。而在業者紛紛出走至對岸之際，他依然根留臺灣，理由是從產能和稅法來衡酌，臺灣仍居優勢，但不否認感情因素也占了極大比例。

郭重松創立圓剛，成功以AVerMedia建立品牌，行銷全世界。
（攝影／彭玉婷）

創業維艱，當年的9人組現在剩下5個人，其中4人後來都取得臺大EMBA學位，包括郭重松本人。想念書係因當時圓剛股票已上櫃，公司規模初具，為尋求突破，他渴望知識的力量。1998年考上臺大EMBA，在學兩年間，他自比像個乾海綿，吸足養分，然後慢慢釋放能量，將所學充分應用在公司。「在處理事務上，以前我們都是知其然而不知其所以然，念了EMBA以後，不但知其然也知其所以然。」他說「臺灣在國際上本就弱勢，若有學理基礎，能說之以理，在國外子公司之員工會更佩服你，因為你不只是個企業主，還是個mentor（導師）」。



郭重松攻讀臺大EMBA，感謝有李吉仁教授（圖）指導策略研究，在公司治理上獲益匪淺。

管理DNA

這對領導者來說很重要，尤其圓剛的員工都是知識型工作者，不能用權威或命令，如何讓他們心向公司？他的作法是溝通與分享—談使命、談策略。策略就是他的論文主題，經過臺大洗禮，郭重松自詡是一名儒將，會打仗也會讀書，而這要歸功於指導老師李吉仁教授。李吉仁教授現為圓剛外部董事，亦師亦友，三不五時會丟本新書或雜誌給他，督促他不斷汲取新知。

同班同學都誇他最認真，也是，因為他有舞台，而最大的收穫則是思想得到啟迪，特別是「系統觀」讓他釐清並掌握圓剛的核心專長，明確勾勒出未來發展。何謂核心專長？他舉例說明，「光學是Canon的核心專長，他們由此發展出各種顯微鏡、照相機、影印機，而我們的核心專長是video，所以可以video+PC、video+通訊、video+光學…，將觸角伸向四面八方。」他期待video能使圓剛成為同業可敬的對手。

本著前述理念，2008年圓展科技（AVerMedia INFORMATION, Inc.）自圓剛分割獨立，全力研發數位影像技術，展開邁向集團化的第一步。已發表產品有實物攝影機、電腦-電視轉換器和安全監

控系統等，深受矚目，幾年後可望與圓剛比肩同行。鼓勵內部創業、由母公司扶植，此即他拓展事業版圖的模式，而且也符合民情，因為「臺灣人愛冒險犯難，每個人都想出頭天」。

臺大EMBA也為圓剛造就了一批專業的經營團隊，公司現有近80位臺大人，單是臺大國企系畢業的就有10多人。「我們當中也有烏鴉，但能中性化的解決問題，即“同意不同意的事（agree with disagree）”」。他形容公司像是有機體DNA，已能自行運作、自我成長。



臺大EMBA同學來自各行各業優秀人才，共同切磋，讓經驗與理論橋接。

非等腰三角形

所謂「英雄出少年」，現在真正當家的可比他小十來歲。他有個「非等腰三角形」理論，一是每年延攬一至兩名高階主管，充實團隊陣容，二是舉辦教育訓練，引進新知也共享價值。他強調，符合公司文化價值觀的人才才是資產，即誠信正直、自我反省及自我超越三要件。

小百科：電視盒／電視卡／電視棒的原理與差異

介面	電視盒	電視卡	電視棒
圖片			
介紹	主要功能為用電腦螢幕看電視，不需透過主機，將螢幕訊號線、電視訊號線、音源線接在電視盒上，即可將電腦螢幕轉換為電視。	安裝在PC上的電視卡，可分為PCI及PCI-E介面，連接電視訊號線後即可用電腦看電視。	USB電視棒在PC及NB上都可使用，直接插入電腦USB插槽即可。



郭重松變裝秀，與圖剛同仁同樂。

他每個月為員工上三堂課，兩次講marketing，一次與優秀同仁談心，每週一主管會議時分享新知，並透過e-mail將內容傳給所有員工，藉此將公司價值觀散播開來，外籍員工也要參與。「如何將在外軍令有所不受，還能做事？」這就有賴價值觀共享。另外，基於顧客導向及美學經濟，近年已延攬多位美學和心理學背景的人才，並請他們開課，為工程師當道的冰冷科技，注入更多人性與美感。

對於業界常抱怨，大學教育未能符合需求，他認為問題在於分流過早及缺乏實務教學。學的是電機，但後來發現對管理最感興趣，所以他主張，大學生應多涉獵各領域，藉此發掘潛能也廣泛培養興趣。至於實務教學，他以美、日的大學為例，建議多向業界延攬，如東大邀請在Toyota有30年經驗的高階主管為業師、美國華頓管理學院更有多位非博士名師，尤其社會科學需要的是博學，不一定是博士。

2008年臺大開辦創意創業學程，為的就是彌補產學間的落差，創辦人陳良基教授是他在成大的同班同學，曾邀請他演講。目前他也在海大兼課，對出缺勤、交作業的規定超嚴格，而學生也都能配合。他認為準時、守信、自我管理是基本

要求，而大學可以落實從做中學。

企業公民

2000年，他從臺大EMBA畢業，此後，公司跳躍式成長，營業額從每年10來億成長至50多億，市值也從30億提高到150億（最高時曾達200億）。規模與國際大廠相較毫不遜色，當然也實現他當年的願望，即獲得國際同業的敬重。

而這可是挹注大筆經費的成果。「命運要掌握在自己手中！我們的研發經費占10%，是全臺灣同業最高，已擁有250個臺灣專利，而行銷費更高，達15%。」他說，臺灣市場小、資源匱乏，必須放眼天下。國外公司90%聘僱當地人，拓點已從第一世界走向第二及第三世界國家，目前獲利90%來自海外市場。

在總部一樓大廳，有幅海報，主角是2008奧運100公尺金牌得主，這位來自牙買加的冠軍將對手遠遠拋在腦後，差距有兩公尺之遙。他以此為標竿，「要做就要做第一，而且要絕對領先。」2009年他反向操作，提高投資，期在景氣復甦時掌握機先，到2012年時要比現在成長3倍。目前傾力於資訊系統開發，在實物投影機、電視盒、電視卡已居於領先，而安全監控系統還有待超越。



圖剛熱心公益，屢次入選Top50企業公民。圖為郭重松與同仁進行淨山活動。



郭重松鍾情於教書，希望成為教育家。（攝影／彭玉婷）

除了追求利潤，圓剛也不忘回饋社會，屢次獲選臺灣Top50企業公民。除公司全體動員進行社區環境清潔、長期資助弱勢兒童陪讀計畫外，也鼓勵員工個人投入公益，如規定至少一年要挪出半天做義工，海外公司也一樣。年底打考績時，他會適時加發獎金以示鼓勵。有一回在做淨山的公益活動時遇到投資者詢問，對方雖不知他的身分，但對圓剛的社會形象加分，直說一定要投資。他說，圓剛已從make & sale進入sense & response，做的是holistic marketing（全面式行銷），這包括關係、整合、內部與企業公民等四大面向。企業回饋社會，無形中提升企業形象，也是一種行銷。

教育家

每個創業家都力圖百年事業，郭重松亦然，而宗教家是他的學習對象，因為宗教家“賣”理念與價值，兩千年來歷久不衰；至於現代管理者，他最敬佩施振榮先生，因為施先生大公無私、樂意與人分享，對國家經濟有重大貢獻，足為企業家典範。

公司即將展翼，朝集團化發展，他卻說已開始「有系統不做事」，準備傳承。「我的角色是教育家，重點在培養下一代。」教書成了他人生最大的興趣，他有豐富的實務經驗，而且能將其系統化傳授給學生。然在退居幕後之前，他仍須兢兢業業，因為創業難，守成更難。

產業更替，不免起落，他卻難得自豪地表示未經歷過所謂的挫折，因為他勇於大膽投資，更審慎控制風險。他認為專業工作者必備兩種能力：一是predict，預測未來的能力，二是prevent，防止危機的能力。而創業家積極冒險的天性，往往對財務過於樂觀，因此他完全信賴專業。其次是少犯錯為贏，「昨天我學到一句英文“To try and fail.”，雖然失敗，但至少學了東西，如果Fail to Try，就喪失可以學會的機會。」最後切記，驕必敗，「不要太高估自己，要謙虛以待、聆聽不同的聲音。做事業像爬樓梯，要成功得步步為營，如果不慎踩空，摔下來可是直線距離。」他再次強調自己很幸運，在最需要的時候有臺大EMBA。 