

台灣交大校友高科技創業經驗

台灣的經濟成就不是奇蹟

邱秋雲 整理

主持人： 邵中和學長 旭陽創投董事長（計控 1971）
與會者： 黃鈺銘學長 嘉誠創投董事長（電物 1977）
羅瑞祥學長 凱訊電子董事長（電信 1978）
谷春泉學長 上海新視野科技董事長（計工 1982）

邵中和學長：

創業，基本上等於是「無中生有」，把「知識」加上「錢」，加上「人才」湊合在一起之後，做出一些事情來，即是創業。以前有一句話：「英雄創造時勢，時勢創造英雄」。這在很多創業基礎上可以見到，例如二十幾年前的台灣還沒有創業的機制，也沒有創業的環境，施振榮先生白手起家，找了包括我在內的幾個同學一起創業。當時我們沒有技術、沒有資金來源，僅湊了大概一百多萬台幣，就靠這些起家，那時只有一股熱血，覺得我們要做一點事情。

今日，我想acer的創業在台灣是指標性的，它有條件在當時的環境培養那麼多的人才，在台灣資訊成長扮演一個舉足輕重的地位。依我個人歸納，acer是屬於英雄造時勢，它是在機會的前面先踩進去，然後再把這個機會帶出來。



邵中和學長

另外一個很成功的例子是台積電(TSMC)。張忠謀先生所創辦的台積電，已非當年宏碁創業時的Business model，不再是小資本型態。台積電是大資本的挹注，靠政府的力量，也靠世界級的大公司 飛利浦的力量來創業。他們對台灣的真正貢獻是在它做了一個創新的Business model，這個成功的Business model使TSMC變成世界非常有名的公司。

台灣在過去二、三十年來的發展上，先是資訊產業，然後帶動半導體產業，這兩個大齒輪互相滾動，再帶動更多的機會。跟著這個機會走呢，帶來非常多創業的機會，聰明的人能加以利用、乘勢而起，這就是我所謂的時勢造英雄。

PC產業產生以後，雖然CPU我們沒辦法做，但是裡面有一個很重要的元件 core logic (核心邏輯晶片組)，是CPU以外，一個IO的心臟部份。早期在美國做，但是因為主機板都在台灣設計...台灣佔有優勢，第一個是TSMC、UMC的優勢，第二個是客戶的優勢，比較容易在當地服務。經過這十幾年來的仗打下來，美國公司全部退出去了。目前除了Intel，其他生產大廠都在台灣，像威盛、揚智、矽統。這是一個replace model，它的基本需求原本就存在 本來是美國在做，台灣把它replace。

另外是台灣的特殊條件：反應非常快，同時跟客戶的關係，可以配合得比一般美國大公司來得好。譬如凌陽公司，利用台灣半導體的技術、消費性電子產品機動性的特質，使它可能成為全世界最大的一家消費性電子IC的公司，這有點介於我所謂的時勢造英雄，跟英雄造時勢之間。

TSMC成立以後，很自然地，半導體的上游產業已經產生了，很多中下游產業，包括封裝、測試這一連串的機會都出來了，有很多人逮到這種機會創業，台灣這種創業形式也非常多。

大陸上的創業環境可以說剛開始，等於是台灣二、三十年前創業的那個時候。我的感觸是，大陸最近的發展速度非常快，而且大陸有一個優勢，就是它的市場，所以我覺得大陸的創業環境也是一個相當好的機會。但很重要的一點是，怎樣利用跟海外的聯繫使大陸創業者能夠少走一些冤枉路。這點在台灣創業過程中做得不錯 因為與國外有非常多的接觸、與非常多的留學生，不管是直接的接觸或間接的接觸，甚至留學生在國外學成後，回台灣來帶動並參與，才使得台灣過去二三十年的創業過程很順利，值得大陸借鏡。

黃鈺銘學長：



我跟IC產業有接觸是在進入聯華電子後，剛開始我是走市場跟做業務。而台積電正要成立之時，張忠謀先生的好友-現今矽統的董事長杜俊元先生認為台積電成立後，成立Design house會是很好的創業機會，他便找了幾個電物系、電工系的同學，創始了矽統公司。

Design house可說是本小利多，成功率也比較高。但是Design house有一個非常嚴重的缺點，就是設計完成，如果你沒有地方下訂單、就沒有晶片，再好的設計也沒有產品可賣，所以一定要跟下游廠商有很好的關係。

剛開始我們賺很多錢，後來因為對業務與市場經營過

於疏忽，公司陷入困境，幸好杜先生請了劉曉明先生來接手，才把公司救起來，這個深刻的失敗經驗，使我事後在財務方面比較注重一點。矽統的經營方式是用投資者的關係找經營團隊，投資者純粹出錢，這種投資者與技術者分開的型式 矽統是第一家，而其他Design house公司，原則上老闆就是技術者。但矽統是出錢的人跟技術者是分開的，這需要良好的股權分配機制，如果分配制度不好，會造成「成功的那一天就是失敗的那一天」。因為成功之後經營團隊並未獲利的話，會想我就隔壁開一家嘛！這樣一來公司就失敗了，所以分配制度很重要。

八年前，憑著我們有一些IC的知識、有一些經營的經驗而改做創投。剛剛邵中和學長談到的時勢造英雄，我認為百分之九十幾都是時勢造英雄，只有少數人是英雄造時勢。我想運氣很重要，我曾經有過一個機會，是投資交大的學弟，那時候我們一星期碰兩次頭，我們跟他談過兩次以後就投資他，只投資五十萬美金而已，但是那個案子我賣了很多錢，這就是運氣好。當然，認識很多人，使我有機會可以投資，這也是條件之一。

基本上，我想很多創業家願意創公司，技術上應該都沒問題、市場也應該都還好，所以當我去看一個案子時，不花很多時間在技術與市場資料上，但我會花時間去了解它是「一個人」或是「經營團隊」？一個人的話要小心一點，因為一個人比較容易成功，但是成功的規模是比較有限的；團隊成功的範圍比較大。若是一個團隊，要看是為了利益而結合，還是平常感情就不錯，我的經驗是團隊本來情感就不錯的較容易成功，因為合夥氣氛很重要。此外，我會注意到他的董事群與股東群，這有些在計劃書裡是看不出來的。我往往是看計畫書裡沒有寫的，因為計劃書裡沒有寫的你才要注意。

其實公司經營遇到困境在所難免，像矽統、台積電、聯電、華邦等，我很少看到有一家公司從創始到五年後、十年後是一帆風順的。遇到困難要把它視為理所當然，問題是第一你有沒有具備解決困難的能力；第二是解決問題以後，有無吸取失敗與解決的經驗，我認為這些全部是「人」的因素，所以人很重要。我想人生的經驗有很多，有經驗的學長、學弟也很多，大家經常私下聊天會很有幫助。

羅瑞祥學長：

我畢業後在工研院電子所作了兩年產品規劃，後來聯華電子招募業務人才，我趁這機會進入聯電，在聯電裡面看著台灣半導體、IC從草創一直到成長，前後待了十二年。然後覺得IC設計不錯、有前途，就跟幾個朋友一起創業。等一下我會就市場面、資金、技術、人才這幾個面向來說明。



羅瑞祥學長

在市場方面，我們當時是選擇通訊。因為一九九七年八月成立公司的當時，台灣已經有三大家：威盛、矽統、揚智在做電腦chipset，都是營業規模大的公司，我們新公司無法與他們競爭，所以電腦chipset我們不考慮；而消費IC市場中也是群雄割據，凌陽、華邦等五大家，我們小公司也拼不過。其他像做memory又不是我們的專長，因為Logic出身要做memory是完全不一樣的，還有DRAM、SRAM也都不是我們能碰的。那時台灣最大的通訊IC公司就是瑞昱，其他都是小公司，我們認為這個市場沒有群雄割據，可以進去試試，因此考慮走通訊。

市場定位後，資金怎麼來？還好IC設計不需要太大的資本額，不像IC製造商，要幾千億台幣的資金來源，設計公司兩、三億台幣即可，幾個合作的朋友把一些股票賣一賣、湊一湊就可以成立了，剛開始大約五千萬人民幣，目前我們資本額成長到一億人民幣。所以我們認為IC Design House非常適合年輕人創業，因為它所需資本額低。

公司成立以後，才發現通訊IC不好做，有太多技術要整合。我們目前是做56K的modem，還有ADSL等等，當時是初生之犢不怕虎，進入之後才知道通訊IC非常難做，通訊中包含類比、數位訊號的轉換，處理起來相當複雜。

通訊裡包含許多元件，不是一個簡單的東西可以做出來的。現在想想，當初為什麼只有瑞昱在做，是的確是有它困難的地方。公司成立四年，我們交了一些學費，也看到一些成果，後面進來的會越來越困難，以前你做一個小IC就可以賣，將來SoC全部都包進來了，將來轉換器要跟ADSL，或與家電品結合在一起，你光有某一種技術是不夠的，要有各種不同的技術才行。

目前公司大概有九十幾個人，有一半是技術人員。我們在用人時發現，交大的畢業生技術能力不錯，而且穩定度高，不會一兩年就離職。IC設計靠的是人才，一個人做一個小方塊，人走了那這個小方塊怎麼辦？雖然他會留一些技術性的資料，但是那些資料只有他看得懂，別人看不懂，所以要如何把這些人才留住，的確需要一些策略。而且現在的新世代年輕人跟我們的想法差距大了點，他們不但考慮物質，在精神、成長方面他都會考慮到。

谷春泉學長：

我的經歷在交大人來講是比較特別的，在學生時代我是交大辯論社的社長，在梅竹賽時當了三年的領隊，當時我們的指導老師就是曹興誠先生。同學都說我主修社團活動、副修電腦。

畢業之後，曾在省教育廳當辦公廳主任，當時去看曹興誠老師，被他罵說沒有出息、跑去當公務員；再轉到企業界，在大眾電腦當董事長助理，負責看投資案……。一路走來，我經常換工作，每換一次就是跨了一行，直到三年前想想應該回到自己的本行--科技產業

界，就到一家公司做會議電視、遠程教學等技術，在那裡對科技產業重新溫習。

去年又跳槽到另一家公司，主要是將廣播的副載波運用在財經、交通方面的技術。我發覺很多高科技產業的技術門檻比較高，事實上有許多成熟的技術可以落實在應用面，可以在短期內立刻進入市場。先累積資本後再往上走，這是在資本比較匱乏的情況下可以做的，所以我們在台灣將FM副載波應用在財經股票的領域，現在準備結合在台灣已有的技術到大陸去發展。



谷春泉學長

一般在創業投資的時候，有幾件事情很重要：第一是團隊，學科技的人經常會忽略人的因素--大家搞技術都是一流，卻經常會造成當企業成功的一天，就是失敗、分手的一天，這是科技人比較容易忽略掉的「Human factor」，從管理的角度來看，若忽略人性的因素的話，要進入市場時就會遭遇挫折；當公司賺錢時就會遭遇更大的挫折，因此人性因素是非常重要的。

第二是提高員工的向心力。前兩天一個香港電子廠商來找我，他非常希望有機會能到交大網攬人才，我說你應該要跟交大或清大合作，而不是把人才挖過來。我舉一個例子，假設武漢人民的待遇是3000元人民幣，今天你給他5000元請他到上海或深圳去，對他而言是一個非常困難的決定，因為他的家人都在武漢；但是如果你把他挖過來了，第二天隔壁公司出5500挖他過去，這就是一個很簡單的決定。如果不能凝聚員工人心的話，高科技產業就容易大量流失技術人才，這個問題可以運用剛剛學長提到的發股票或認股權的機制來避免。

科技人常會忽略財務。一開始要找錢，錢一定要找得夠。台灣有名的連鎖企業7-11，它連賠了七年，這在一般公司大概倒了好幾次，結果現在非常成功。從這經驗也告訴我們21世紀最賺錢的是提供行銷通路的人，而非擁有技術者，如何來打通這些行銷通路就需要有充分的資金來做支援。在一些失敗的經驗中可以看見，你只有八十元卻要做一百塊的事情，總認為這八十元花完了，那二十元就會來了，船到橋頭自然直，事實上有很多情況是到了橋頭就會撞到那個橋了。

還有一個就是現金流量，在大陸大部份人都預期市場到時自會成熟而忽略現金流量。如果訂單往後延或貨物付款延遲了幾個月，經常這公司要面臨在藍字的狀況下倒閉。還有有幾個科技人容易忽略的因素，一個是過高的管銷，因為經常賺了錢就開始搞排場，增加人員；其他還有像管理的成本等等，都是在創業過程中，尤其是第一次創業者比較容易忽略的。