

歐美台五位創業家談創新

結合產官學力量 建立「創異平台」

【孫秀惠/整理】

企業發展創新的關鍵，在於是否有一個「創異的平台」。尤其在台灣，必須跳脫出只以科技為重的思維，並且「think local, act global」才能挖掘到更多屬於台灣創新產業的金礦。

台灣從 copy cat (模仿者)到 OEM (代工製造)到 ODM (設計製造)，每個產業階段的發展，都預告了台灣必須往產業創新的領域更加接近，才能夠不落後全球的競爭遊戲。然而，從創新到創業，甚至成為重要產業，究竟背後需要有哪些推動力與條件？

九月初，時代基金會舉行了「亞太創新·創業領袖論壇」，其中一場難得的由來自歐洲、美國與台灣的創業家對談創新與創業的議題；並由《商業周刊》獨家報導。以下市對談的重要摘錄：

主持人徐小波（以下簡稱問）：

我們今天要談的是企業創新與經濟發展的關係。一個小鎮可能因為創新而刺激了整個經濟的發展，在未來，如何從教育、政府政策及產業層面來談創新管理。先從歐洲經驗來看，企業創新的發動有 重要關鍵？

（以下簡稱 答）：

創新是經濟發展的關鍵。我們是 多個國家的 國企業，看到 國不模 來 企業創新。在 ，創新企業的發展， 是因為政府有 的 國人才，尤其是 階 人才來刺激國 的創新技 。 有 多 、 科技與設計人才， 不是 ，因為不管是教育 是 會，更重要的 的 ，政府都 了 是國 人才 的 會。 歐洲國家 對於 國 政策 有 多 論， 是 對於 國 人才 是 ， 論 的人才 者 階技 人才，歐洲國家 在都有 ， 為 是可以 我們產業發展 的 。而 國 人才 國 工是 全不 的， 國 因 多的 歐國家 價 工而 發 多問題，包括 經濟負成長 者是因管理不良產 的社會問題，就我 為，企業自然知道他們需要的人才在哪裡，政府所扮演的腳色則是 良好的 架構，例如 制度、

自由的發展 會、公平的遊戲規則，來鼓勵企業創新。

張鎮中（以下簡稱張）：

台灣其 並不缺乏人才。 裡有 的教育水平、有 好的創業傳統，創業家 多， 是台灣的創業與創新 ， 缺少了讓人才願 長遠發展的穩定性。不要忘了，台灣有其特殊性， 論是歐洲、美國、日本， 些國家 論經濟 的狀況如何，他們的政治都是屬於穩定狀態的。台灣政府若不能 到 一點，不能在政治 努力創造穩定的 ，而是製造不安的 ， 再多的鼓勵的政策，都 長期留任人才， 論是國 人才 是本地人才。

問：談到 ，哪一個 節是最急迫需要被改變的？

創新 可以由企業和 校創造

柯林 安格（以下簡稱安格）：

我倒是 為創新 的創造，並不一定要靠政府；以美國的經驗來看更多是企業與 的結 。企業 源經費，幫助校園成為一個舞臺， 創新人才表演的 會，年輕人透 單位 展 創新、創業的原型，發揮的空間比較不受成本效益的限制。像美國最古老的 等 府之一匹茲堡大 就培養了 多創新者。匹茲堡大 在美國的工業革命時代，影響力 多，如今製造業的產業 在美國已經改變， 因為 多企業的 ，匹茲堡大 如今在應用數 、科 的領域有 新的發展，裡頭有 多與企業 作成立的 驗室。以我所在的領域來看，匹茲堡大 的 器人技 研究，就屬於全美國頂尖的 校之一。政府的領導者 是可改變 況的 節之一， 透 教育的力量來 升人 的能力， 可以扮演更好的領導者腳色。

：我 一點。在歐洲，我們稱 單位為「創異的平台」(platform of change)， 多產業革命性的發展都來自於大 。

張：不 一點 重要的關鍵是，企業 源如何 大 結 ？台灣在 面的 多規定，尤其是對於 研究能力最好的公立大 與企業的 作有諸多限制，讓大 源導 與輸出綁手綁腳，以致於 發揮帶頭的腳色。

：此 ，創新人才， 需要對他所處的 有 感。創新 文化與 息息相關，沒有 一點，人才 併發力量； 論是企業 者政府，都需要注 到 一點， 是 創造 需要 考慮的；你不 迫人才 對你 ，而是創造一個他們所喜愛的 ，讓他們自動來 你。我 為新加坡 歐洲最好的管理 院---INSEAD 到 裡設分部，是 聰 的一招，不僅自然而然的把最好的人才帶 來， 創造了人才 的長期魅力。

陳立恆（以下簡稱陳）：

創新 創業的關鍵，我 為在未來更重要的是「整 」；就創業而言，新的經營模 並不缺，缺的不知如何 界整 不 領域的 源與概念。在我 為，一家企業只有在失 創 時，才會尋求政府的協助。

另，我為創業者不要一開始就急著尋找創金的，因為創並不是你個專業領域的專家，他們知道，他們不一定瞭解產品，只有創業者才真正知道自己創新的項在哪裡，發展創新模必須要先靠自己想清楚，而在的支援。

安格：創的確只是金，他們並不負責幫創業者經營模。當今年輕創業者面臨的問題在於，他們遇見的創業門檻比多。所以我要調的是，創者出一個創，是需要有人領門。社會要鼓勵更多的創新企業誕，是需要有人帶頭，不管是政府、企業是單位來扮演個腳色，我為都需要育成的領域(areas of incubation)，讓人才的好創在他沒來得及變成(證是不是)比爾蓋茲之前，不會因為缺乏金零被抹煞了，是一種社會責任。

當初我成立 iRobot 公司時，在 MIT(美國麻省理工 院)的創新中心的保護之下誕的(編按: iRobot 是美國將 器人技成功商業化的先驅，經參與一九九七年旅行者太空船探索火星計畫)在 MIT，你盡可以出種瘋狂的想，裡會有專人來輔導你從創新創業的階段，幫你設定目標和流程，幫你評估創業金的來源……。如果台灣希望未來創新型的產業能大規模出在個產業，你們就需要更多在種創新育成的領域，讓你們人口當中有好點子的人，至少有 30%的人都有會與源嘗試將其創出來，而不是只有 3%的人有會。

創新 向 科技以 的產業越趨重要

陳：而且台灣若是希望有全面的創新在下一個產業階段發，個社會必須能從只注重科技產業的創新，調整到對文化等創新與鼓勵樣重視。

張：，台灣在有多在科技產業之的領域，其創新技與創業源的發展幾乎等於零。剛剛我們在談大作為創新與創業的火車頭，我為大必須把眼光得更，注一些傳統的角度，裡有多企業有金，他們需要創新技，是一塊發展潛力大的寶地。台灣從政府到構，二年都太看中科技，源分佈全不均衡，對於產業未來發展將會是大的危。

問：關於為創新的火車頭，歐洲是否更為全面性？

：的確，歐洲商 院的管理眼光早就處及包括藝等主流的產業，甚至連律人才的教育都注到部分。而從未來產業發展的趨來看，文化、藝領域的創新，將會反來帶動製造、科技的下一波升級，你們絕對不能缺少了有制度、有政策的在一面行創新人才創的培養。

朱耀源：(以下簡稱朱)

在的年輕人不會看面潛在的會，反倒是一天到晚跑來問我該，我當老師多年，我是從來都不「報牌」我為台灣在度關注於科技產業，台灣的農業源自於日據時代的農業改良。以致於美援時代的農復會、在的農發會，可以說我們有全世界最棒的農業技新基礎。然而，我在大教了年書，我發在我教的裡面不到 5%會留在農業個領域，其餘

的 95% 都會轉到科技 是其他產業。為 ？因為他們沒看到 會。其 台灣在加 WTO 之後，農產品已經不是單單的農產品，而是轉變為一種商品，充滿 會的。

張：從創新技 來創業，台灣的農業基礎太 了，的確是一片金礦，而且是 採 少的金礦。

安格： 多創新者面臨的問題是如何 越從創 到商品化之間的 程。若是純粹 只依賴 間企業 創 的金，往往 好的新技 不到成熟的時候就夭折了。在美國，政府 有創新技 採購的制度，尤其是美國的軍 、太空單位，與 多 間單位，甚至是個人創業者簽訂了 多技 研發的企業，他們可以專心 發最 尖端的技 ，而不需擔心能否商業化的問題。 部分的 制，是美國在 領域的 尖端科技發展的啟動 擎。

我的觀察是，一個國家的創新力，應該從其中小企業的創新活力來評判。美國的 是車庫裡 能出 賺大錢的公司，甚至是具全球影響力的企業，雖然陣亡的比例 是 ， 來自政府的研發契約能夠下 到小小公司， 是 關鍵的。

創新策略 必須從市場面來思考研發

：我 為 在的競爭 的變化太 ，從 Georg Jensen 的角度來看，策略 的創新需要有產品的創新來帶動。策略創新背後最重要的精神是要能夠有彈性，組織 固然需要有系統的從 種客觀的分析 行策略的調整計畫， 更重要的是大家隨時都準備好面對變化，因為消費端而來的需求會帶動 多產品的創新策略， 部分需要 警覺，而一旦有新的產品構想產 ，策略 要隨時能夠調整。

安格：就 iRobot 樣一家公司，策略創新的發動，一則是來自於大 的改變，例如美國企業 只要鎖定美國市場就足以成就一番大 業， 在全球化的議題已經讓我們在策略 不得不 思考與調整，我們 要 approach (接近) 不 市場 對於 器產業的需求。另 ，策略的創新從一家科技公司的角度來說，產品研發的工程師 重要。我 在身為管理者，其 花了 多時間在與研發人員溝通，教育他們必須要能夠從市場來策略性的思考產品研發。 時以一家科技公司來說，我們的創新策略就是要有焦點，每一次的技 產品創新，都是要為了 下一個創新鋪路，我們可以看得到未來 年的產業需求， 是如何達到 一端？不是依靠一次的大創新，而是需要技 的累積，而我身為管理者，所需要思考的是把握研發人員每一次努力都能把我們往 個目標更接近。

張：99% 的大企業當初都是來自於一家小小的創業公司。 是一個社會不斷的能夠出 好的創業公司， 是來自於文化.....，例如美國就是一個從政府到企業到個人，都把研發視為重要價值的國家。所以 個國家有 盡 窮的新技 可以挑選、競爭、發展成為可商業化的公司 產品。而美國的商 院 ，不只研究行銷登後端的策略，更重要的是對於前端 類產業的分析能力。創新策略的根源，在於落 的研發行動與基礎分析研究。

今天台灣 喜歡在談全球化的策略， 是台灣的策略 有一項 的問題：台灣

論政府 企業，是「think global, act local」，，台灣的優 必須要
從台灣本土發掘出來，而 一點需要 界深根於基礎的研發，並且給予台灣本來
就已經有的人才足夠的 源與 會，好好的從 有的優 發展創新策略，然
後全球化的行動策略才是台灣要 的，所以我改了 句話成為「think local, act
global」， 是台灣 階段企業創新最需要思考的。