

加州柏克萊大學工學院院長紐頓 你做的是維他命，還是止痛藥？

記者/方素惠

*如果你的產品或是技術像維他命，那麼人們可以選擇吃，也可以不吃。
如果你做的是止痛藥，
有人疼痛時，他會急著付很多錢來買你的止痛藥。
這是推出新事業時，創業者應該先問自己的五個關鍵問題之一。*

五月中，美國加州柏克萊大學工學院院長紐頓（A. Richard Newton），應富邦金控與時代基金會之邀來台發表演講，分享如何在「平坦世界」中創造勝利。

紐頓原籍澳洲，是「晶片設計自動化」領域舉世聞名的學者。他也是矽谷知名的創業家，益華電腦（Cadence Design）、新思科技（Synopsys）等公司及知名研發機構的共同創辦人。

紐頓於會後接受本刊專訪時指出，根據他的觀察，傑出創業家共同具備的最大特質是熱情。他同時分析，一個創業家在採取行動前，應該先回答五個問題。以下是專訪摘要：

■你認為在平坦世界中，要能贏得勝利，關鍵是什麼？

就像最近很受矚目的「世界是平的」一書裡提到的，今天的世界，你可以在任何時候，在任何地方做生意，障礙非常低。為了因應這個趨勢，重點在於我們如何反應，以吸引公司來到我們這個區域。

台灣企業家的論調常是，現在應該趕快去大陸、去印度。我認為這是負面的想法。我們應想的是，那是大陸、印度的做法，那我們應該做什麼，讓這個地區變成一個關鍵的投資單位。這是台灣可以和其他地區差異化的方法。

在過去，我們談的是美國、中國、台灣，但是在平坦世界裡，說老實話，美國已經不再那麼重要。現在比較重要的是，用區域的觀點來看，也就是灣區、聖地牙哥該怎麼做，新竹該怎麼做。

這些地區必須有規劃、有開放的格局、進行教育基礎教育，他們必須設法爭取到全球最聰明的人才。只要做到這點，剩下的自然就會發生。

人，市場，技術

■根據你的觀察，成功的創業家具備什麼共同的特質？

他們通常勇於冒險。不只是一開始，決定是否要朝某個方向走，更重要的，是敢冒堅持的風險。意思說，他們會不斷努力，只要他們心中認為是對的，他們永不放棄。

不要讓別人澆熄了你的熱情。不論事情有多糟，別人怎麼說，永遠回答：「謝謝，我了解。」然後繼續前進。

■但你怎麼判斷這是來自天使，還是魔鬼的聲音呢？

這的確很難。這個判斷，最終會將偉大創業家和失敗者區分開來。我們往往比較容易看出，有人因為嘗試一件事情太久，而失敗；卻很難知道，他們是因為試得不夠久，而失敗。因為你很難知道，如果他繼續堅持下去會不會成功。批評一個人留在那裡太久，比批評一個人太早離開，更容易。但留下去往往才會有突破性的發展。

■你可以嗅出一個創業者會不會成功嗎？

這是創投者很重要的判斷。創投者必須判斷三點，來決定要不要投資：人、市場、技術。我會說，好的創投者所看到的優先順序，正是人最重要，市場其次，技術第三。

我們相信這個人嗎？我相信市場嗎？他的技術夠好到足以成功嗎？很多人投資公司，常用相反的秩序，他們以為技術最重要，市場其次，最後才是人。事實不應該是這樣。

大約七年前，一個柏克萊二年級的學生來找我，問我該不該接受某個工作。我觀察，他問的問題，和看事情的方法很成熟，是我在其他學生身上沒有看到的。我於是給他一個研究計畫，這個計畫是研究所學生沒興趣的，他們認為太愚蠢。

一週後，這個學生回來說，他認為這是很好的計畫，他給我五頁的提案，說需要五千美元資金，我當場開給他一張我個人的支票。暑假過後，他發展出科技，申請專利，現在是一位成功的 CEO，一年營收兩千萬美元。

■你從他身上看到了什麼特質？

判斷力、聰明、平衡。

■哪一方面的平衡？

理論和實際的平衡。有生意的 sense，也有學術的洞察力。這一代好的創業家，是結合工程師和科學家的特質，還有一些生意上的判斷。

創業家該回答的五個問題

■當創業者告訴你，我有個點子，不知道可不可行，你會問他什麼問題？

我會問他 Mayfield fund 創投公司所問的五個問題：

1. 你的產品或服務是維他命（vitamin tablet），還是止痛藥（pain-killer）？

如果你的產品或技術像維他命，那麼人們可以選擇吃，也可以不吃；相反地，如果你做的是止痛藥，有人疼痛時，他會願意付很多錢來買你的止痛藥。

例如，我所處的領域「電子設計自動化」系統，就是一種止痛藥。因為台積電沒有好的設計系統，就不能做晶片，所以他會願意付很多錢來買設計系統。電動遊戲就是維他命，在這個領域的業者可能很幸運，也可能不幸運。

2. 你的顧客如何過他的一天？他們如何使用你的產品？他們拿來做什麼？你真的了解顧客嗎？

3. 你的競爭者是誰？他們是大企業嗎？他們在做什麼？很多人犯最大的錯誤就是，將自己未來想做的事情，拿來和競爭者現在在做的比較。他們沒有預測到，競爭者兩年後可能做的事情。好的創業家不但會預測，而且會很樂觀地採取行動。他們了解競爭者的資訊，知道競爭者不可能做得更好。

4. 這筆錢能讓你走多遠？你總共需要多少資金？你做得越成功，後面所需要集資的部分就越容易。當你開始集資創業時，公司的價值開始提高。一直到你開始生產，公司從研發公司變成產品公司時，價值就會降低，因為產品可能無法順利做出來。如果成功度過這關，公司的價值就會大幅成長；如果做不出來，而必須第二次集資，那麼公司價值就大幅降低。因此，不只你的事業發展必須有計

劃，你的財務也必須規劃。

5. 你有 CEO 嗎？你想當 CEO 嗎？為什麼？為什麼你該做這個位置？你還需要誰才能讓這個計畫成功？很多創業家的一個問題就是，他們不適合當 CEO，他們其實適合當技術長（CTO）。如果他們過度認定自己就是那個 CEO，那可能是公司的一大問題。

■關於第一點，你只要投資止痛藥，而不是維他命。以雜誌業為例，你如何判斷什麼雜誌是維他命，什麼是止痛藥？

我個人不會投資雜誌業，風險太大。但我可能會投資雜誌業的某個人。如果有個人，他想創辦一本雜誌，我看他過去的記錄，看他的能力。然後我說，我不是投資雜誌業，我是投資這個人，這樣還有點可能。

若你說，我知道有一種新的投資分析方法，過去十年來這個分析法證明很有效，我打算創辦一本雜誌或通訊刊物，只訂閱不零售，來鼓吹這個投資方法。那麼這可能是一種止痛藥，我會考慮。否則我通常不會投資雜誌。

■這麼說來，你也不會投資 iPod？因為它不是止痛藥？

你可以爭辯說，iPod 的時尚要素是個維他命，但你也可以說 MP3 player 對於音樂產業帶來的衝擊，是止痛藥。

不要太快下判斷

你要不要投資蘋果電腦版本的 MP3，那是個基本的判斷。iPod 走時尚路線，而且很幸運地成功了。但其中根本的決定是，它決定進入這個產業，根據消費者的需求，讓顧客以更方便的方式來接觸音樂。這是止痛藥的決策。

以雜誌業來說，如果你提供的是一個過濾器（filter），協助讀者處理他們面對的大量複雜資料，那也是止痛藥。

■你接觸很多新一代的工學院學生。作為一個主管，該怎麼領導年輕的工程師？

傾聽、開放。不要太快下判斷。為什麼我比較喜歡大學生而不是研究生，因為他們還沒有被定型，他們心胸比較開放。我從一位年輕創業家身上獲得的

一個最好讚美是：他向其他創業家介紹我時，他說：「這位是紐頓，他懂。他了解我們點子背後的點子。」在座的創業家都立刻鬆了一口氣。

一個領導人要心胸非常開放，不要過早下判斷。盡量和年輕工程師對話、問問題。好的創投者不會先批評，他會說：「你確定這是個好點子嗎？」他會問問題，不立刻下判斷。