

衝突便是機會！沒有最佳解 只有最適解

鄭志凱：從創新到創業的陰與陽

自1988年到美國逐夢開始，工研院創投顧問鄭志凱從生產個人電腦跨足創投，

看遍台灣、大陸的科技產業，從IT到生物科技等領域都有廣泛的涉獵。

當台灣力求產業轉型、創新、創業的同時，勢必面臨許多兩難的抉擇，其中的衝突與激盪，

在考驗當事人的智慧，鄭志凱從傳統中華文化的「陰」與「陽」切入，

期勉青年鴻鵠兼顧兩面、追求平衡，從淬煉中走出自己的路。

口述 鄭志凱，整理 蔡坤霖，圖片 工研院產業學院提供

在創意發想的階段，企業家常常面臨的問題是：「我們將推出的產品或服務，到底是要迎合現有市場？還是創造未知的需求？」

很多人認為迎合市場是標準答案。然而，很多產品問世以前，市場上看不到這項需求。例如手機誕生前，根本無從預測手機的市場，現今很多科技產品的需求是被創造出來的。但迎合是不一樣的，人們可以在市場上看到需求，所以很容易設計出產品來迎合，這意味著「迎合」是面對確定性，「創造」是面對不確定性，但兩者的影響力可能截然不同。

工研院創投顧問暨聯訊創投公司 (Harbinger Venture) 總經理鄭志凱，在1988年到美國逐夢時擔任神達電腦的專案經理，從最早PC的生產，轉換為創投工作，接下來十幾年助人興業的歷程，讓他發現：有資源的人，或是藝高人膽大的人，傾向於創造需求。

「在產品的研發上，也須面臨兩個面向，到底產品是市場導向，或是技術導向呢？」鄭志凱點出，若充分發揮技術特點，產品可能會跟市場的需求有段距離；設計產品時，面對既有的競爭者，要選擇抄襲、改善或顛覆？

直接抄襲現有的產品，想辦法提高效能、降低成本，或是採取更大膽的設計，三個面向彼此衝突。抄襲當然最方便，但是也有侷限，鄭志凱表示，現在大陸所謂的創業或創新看似蓬勃發展，但是以美國的觀點切入，大部分的產品都是抄襲，頂多是做到改善。「在創意階段，你所面臨的每一個抉擇都非常困難，例如要做顛覆性的產品，就有很高的難度。」鄭志凱表示，在兩難中的抉擇，企業主的選擇將決定一間公司的風格。

兼顧兩面，追求平衡

以樂高集團 (LEGO Group) 為例，2004年樂高稅後淨利為負的18億丹麥克朗（約為新台幣94億元），在克努斯托普 (Jorgen Vig Knudstorp) 接任執



行長後，樂高集團彷彿起死回生一般，獲利連年提升，2012年的稅後淨利，創下歷年來高峰，達到56.13億丹麥克朗（約為新台幣293.18億元），同年度所售出的樂高積木數量，足以繞行地球赤道18圈，相當於每人平均擁有86塊樂高積木。因此大眾都十分好奇，克努斯托普的成功管理哲學是什麼？

鄭志凱觀察，樂高集團的11項公司文化，便是學自於中華文化的陰陽觀念，也就是兼顧兩面，追求平衡。

文化1 樂高集團的管理階層與員工十分親近，但是要能夠保持適當的距離。

文化2 要優秀的員工，但員工應融入團隊，不要鶴立雞群。

文化3 公司文化要能夠包容員工，但又必須堅守原則與紀律。

文化4 領導者要對自己負責，要問心無愧於自己的決策，並兼顧企業願景，達到預設的目標。

文化5 領導者必須有精細的工作態度，但要求落實細節的同時，又能夠順應環境改變。

文化6 領導者要勇於表達自己，忠於自己的想法，但也不要忘記通盤策略的考量，依然能夠堅守並且執行。

文化7 領導者要將目光放遠，同時得腳踏實地。

文化8 要注意輿論，包括內部跟外部的各種意見回饋。

文化9 要有執行力，又要三思而後行。

文化10 要有自信，同時要謙虛，因為一個計畫的完成，必須仰仗許多人的投入。

文化11 領導者要有能力接受不同的意見，這樣才是真正自信的表現。



調和決策的作用力與反作用力

鄭志凱認為，企業的「陰」與「陽」並不是易經玄學的概念，而是「作用力與反作用力」。

公司採取的任何決策，一定會有一個對應的反彈力量，可能源於決策的本身，或是環境帶來的阻力。例如公司決定採取開放政策，隨即要面臨商業機密的保護問題。

「樂高的方針，告訴大家如何既能維持民主，又讓每名員工覺得受到尊重，同時維持公司方針不變——每個目標都是互相矛盾、衝突的兩組力量。」鄭志凱比喻，公司的研發部門和生產部門彼此互補，雙方的考量會互相衝突，而公司內部每股力量都是如此，領導者必須整合這些衝突又互補的資源，才能達到平衡。

同時，在事情變化過程中，常常下一件事情的「因」，就埋在上件事情的「果」當中。很多產品市場反應太熱烈，便讓失敗的因素潛藏在這項產品當中，但是企業主看不到，因為缺點被表面的成功掩蓋，而成敗會隨著時間消長，也會因時、因地、因事變遷。「因此業界有一個說法，當一間公司開始建造營運總部的時候，就是它走下坡的時候。」鄭志凱打趣地說。

目前台灣產業面臨的問題，與二十年前是今非昔比。過往的成功策略、面對的環境

鄭志凱認為，公司所做的任何政策，一定會有一個對應的反彈力量，領導者要想辦法兩面兼顧，追求平衡。

是藍海還是紅海，各種外在、內部的條件，其實都會因為時間、國家、企業本身的狀況與所處環境而不同。

從創意、創新到創業

一個產業的誕生，都歷經創意、創新、創業這三個階段。整個產業最早是一個創意、一個點子，接著透過規劃、執行成為產品，成為市場中的創新，最後才會變成創業，「陰與陽，就在不同的階段，用不同的方式體現。」鄭志凱說。

許多企業先研發一項迎合市場需求的產品，等到累積更多資源，再來創造需求、顛覆性的產品。但這卻是知易行難，鄭志凱點出其中陷阱：「當第一項產品成功時，往往企業形象、市場定位就被定型了，在在都會讓一間公司更難改變。」

接著要思考的是，公司的創意或是創新，是屬於哪方面的突破？廠商應該提高生產效率、壓低成本、縮短產品週期、提升產品功效，或是增加更多的功能？

如果「效率」為橫軸、「效用」為縱軸，創意可以座落在三個不同的區塊（見表一）。第一類創意的效率和效用都普通，但目標市場上沒有這項產品，鄭志凱舉例，「從美國引進台灣沒有的藥品，廠商的效率和效用都不需要有很大的突破，這項產品依舊有市場價值。」

第二類，是效用差不多、效率提高的創意，很多IT產品都是屬於這塊，「過去台灣三十年電子業的發展，基本上都是在效率上不斷追求突破，但很少有效用上的突破。」鄭志凱提醒，追求效率像是考試，有考古題可以參考，只要做的比別人好就能勝出，但是要在效用上的突破時，卻沒有參考

題，目前台灣新創產業欠缺的，是從追求效率跨越到為產品增加效用。

第三類，則是效率提高或維持不變，但效用大幅提升，能夠創造市場需求的新產品，也就是所謂的破壞式創新。「台灣的研究單位如工研院，就投入很多的心力和資源來追求這樣的創新。」鄭志凱說，從第二類跨足到第三類創新，需要台灣產官學研共同努力。

發想、發散到收斂創意

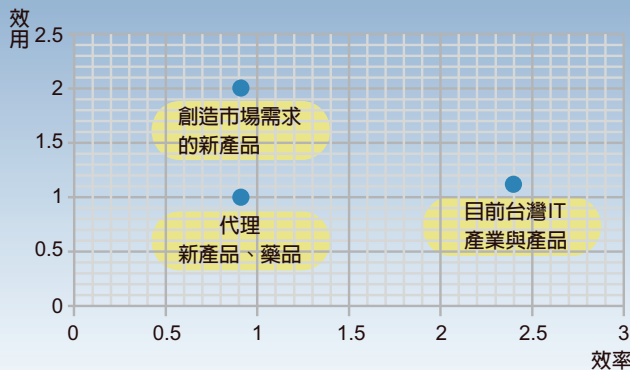
創意是一個想法，創新則是一項產品或是服務。如果沒有做足準備，從創意變成產品只是一個線性的過程，「這樣很可惜，理想的創新應該分為兩個階段，第一是『發想』。」鄭志凱指出，新技術無論是IC設計、演算法、通訊、應用程式或是App，要發想如何用在不同的產品上，「到底創意可以用在哪裡？我們要列出所有的可能性，想像創意能夠如何商品化，這就是第二步——『發散』。」

長期培育矽谷工程師、創投家而享有盛名的史丹佛大學(Stanford University)，藉由課程作業，讓學生親身實踐發想、發散到收斂創意的過程。當教授在課堂上拋出「為第三世界國家設計嬰兒保溫箱」這道題目時，學生們考量傳統保溫箱十分昂貴，因此都朝著「降低成本」的目標進行設計。

但是在創意發散的過程中，發生了很重要的轉折，這群學生來到他們的目標市場進行考察，赫然發現許多地方不僅沒有醫院，甚至連穩定的電力供應都沒有，就算把保溫箱的成本壓得再低，也沒有市場。

因此，學生們腦力激盪，想出了一種成本只有原始設計1%，不用電力也可行的替代

表一 創意三區塊



表二 史丹佛學生的挑戰



方案！他們的靈感，來自冬天使用的熱水袋，將把熱水袋做成睡袋的形狀，把嬰兒放在裡面保溫。幾個小時後熱水冷卻，只要再加熱水便能繼續使用。這項挑戰一開始，就算是優秀的史丹佛學生，也跳不出既有窠臼，但有了完整的發想過程，便得出始料未及又更貼近市場的成果。（見表二）

因此創意發散之後，要考量市場的規模、特性等很多的面向，「收斂」成一個產品。決策時必須面臨時間壓力，但若沒有經過適當的發散，產品推出後可能會衍生很多問題，譬如付費方式不清楚、客戶不了解產品、沒注意到產品缺陷，產品可能上市速度很快，最後卻得不到消費者好評；反之發散過久，則會使產品錯失推出的良機，鄭志凱提醒：「發散過久的狀況常發生在研究單位，所以在創新階段，就要掌握發散與收斂的平衡。」

培養團隊的合作能力

創新的過程並不是規律的，而是兩股力量不斷衝突、互補，也就是陰與陽的交互作用。

邁開創業的第一步，要權衡是由一人創業或是團隊創業，一人創業的策略方針較能維持一致，但鄭志凱身為創投，比較偏好

團隊創業，「一個公司遲早都要建立團隊，而建立團隊是風險很大的過程，如果是團隊創業，一開始投資人就至少能確認他們有團隊合作的能力。」

創業第二步，是選擇股權集中度，越多的資金會削弱創始人的持股，進而影響公司策略。而值得投資的創業標的，究竟是有經驗的創業家，或是有勇氣的創業家？經驗看似可以避免碰壁，但現在環境變化劇烈，經驗豐富說不定還不如初生之犢的勇氣。

創業的陰與陽，其實就是很多兩難或悖論。正是衝突激發了力量，才會誕生新的想法，正如火山周遭的土壤特別肥沃。而每件事情的成功，都誕生於兩股力量的拔河，企業必須同時考量到員工、股東、客戶與公司的利益，領導者不能永遠鼓吹正向和積極，而是必須考量到平衡與取捨。

鄭志凱表示，市面上有無數種成功哲學的版本，但未必要照單全收，因為每個人都有自己的個性，企業也是一樣，經營企業這麼複雜的過程中，會面臨無數的挑戰，不可能有單純的答案，「在創業的過程中試著保有自己的風格，這也就是一名創業者陰陽調和的方式，從兩難中做出抉擇，走出屬於自己的創業之路。」