



神盾集團  
董事長  
羅森洲



創新無所不在

## 創業就要不斷與時俱進

攤開神盾集團董事長羅森洲的近30年的創業歷程，不斷帶領企業轉型，站上趨勢前端，精準眼光讓人佩服。他精煉過去的創業歷程和心法，從如何選題到每個轉型的思考點，從一家公司到開枝散葉的神盾集團，既渡人渡己，也互為貴人，彼此成就。董事長認為，創業最重要的是「賽道的選擇」；從「市場夠大、具未來性，以及產品／技術／規格的延續性」來著手，最有可能成功！

口述／神盾集團董事長羅森洲 整理／陳怡如

**我**在美國的第一家公司NexGen，是一家研發Intel 386相容性處理器的企業，由於個人電腦市場巨大，在1995年上市後，再賣給AMD。

在那邊我學到一點是，你的目標市場一定要大。之後我創立一家DVD硬體公司，因為每一家客戶都要客製化，所以做得很辛苦，後來我觀察到PC市場比較單純，又看到Intel的多媒體加速器

愈來愈快，最終軟體可以取代硬體，於是我把DVD硬體公司賣掉，創立了DVD軟體公司英特維數位（Intervideo）。

當時市場已經有幾家競爭者，我決定直接跳掉這一代的客戶，瞄準下一代，並且打造一個符合所有CPU和作業軟體的版本，所以公司成長得很快，當時前十大電腦廠商，有7家是我們的客戶。



羅森洲表示，站在巨人的肩膀上，讓大家更曉得未來趨勢，在成功路上可以走得更快速更遠，就像這次他們和ARM合作一樣。



## 起步艱辛 磨練市場眼光

2003年Intervideo在美國上市，但我發現這生意很難長久。首先當一個產業標準沒有下一代的時候，就會很辛苦。當時DVD在藍光之後就沒有升級，後來還被串流取代。其次，我們最大的失誤是，公司的DNA還是擺在大客戶，那時網路已有很多免費軟體，靠市占率賺錢，但我們沒有看到這點，所以創業一定要與時俱進。

2007年公司賣掉之後，我決定做指紋辨識，成立了神盾，很快就切入很多電腦品牌。但PC市場不如我們想像，PC廠商把指紋辨識當成一個額外成本，所以成本競爭的很厲害，當客戶不賺錢，你的競爭者也不賺錢時，我們很快把員工從140人縮到剩40人，開始準備過冬。等到1、2年以後，蘋果決定要推手機的指紋辨識，我們馬上跟進，客戶瞄準三星，4年內營收就從新臺幣16億元增加到73億元。

但指紋辨識後來也面臨一樣的技术革新問題。從電容式到光學式，接著就沒有下一代的技术進展，當技術很難推進，競爭者就愈來愈多，我們又陷入原先營業額斷層式下跌的狀況。後來我又轉型切入系統單晶片（SoC），投資了芯鼎、安國和其他幾個做產品的公司，但我發覺做產品不容易，每一代製程愈來愈難。

2022年生成式AI崛起，我觀察NVIDIA的架構，發覺未來很大的趨勢是小晶片（Chiplet），包含UCIe和CoWoS兩個重要技術。在思考如何切入Chiplet時，有兩個考量，第一，做產品成本太高，光是先進製程一個光罩就要1千多萬美元，更不要

講其他IP，那不是我們玩得起的；第二，因為中美關係，假如瞄準成熟製程，遲早很難和中國廠商競爭，於是我們就從設計服務做起。

為了發展UCIe和CoWoS，我們陸續又併入了星河和乾瞻，也是因為UCIe這個產品，讓我們有機會可以和ARM合作，藉由這個機會，搶進AI伺服器的市場。從這些

歷程不難看出，創業是一個不斷優化的過程，從神盾的角度來看，計畫趕不上變化，改變就是與時俱進，跟著市場走。

## 創業選題是關鍵 瞄準趨勢找對跑道

科技創業最重要的是「做什麼」？首先一定要選對跑道。有2個方式，第一最好是選高效能，在功能上沒有天花板限制，或是有標準規格世代交替的。比如Intel的CPU，每新的一代總是可以把價錢再往上拉；手機也是很好的跑道，從3G、4G到5G，一直有連續性。創業最怕那個行業做到最後沒有前景了，就像DVD市場後來不見了一樣。

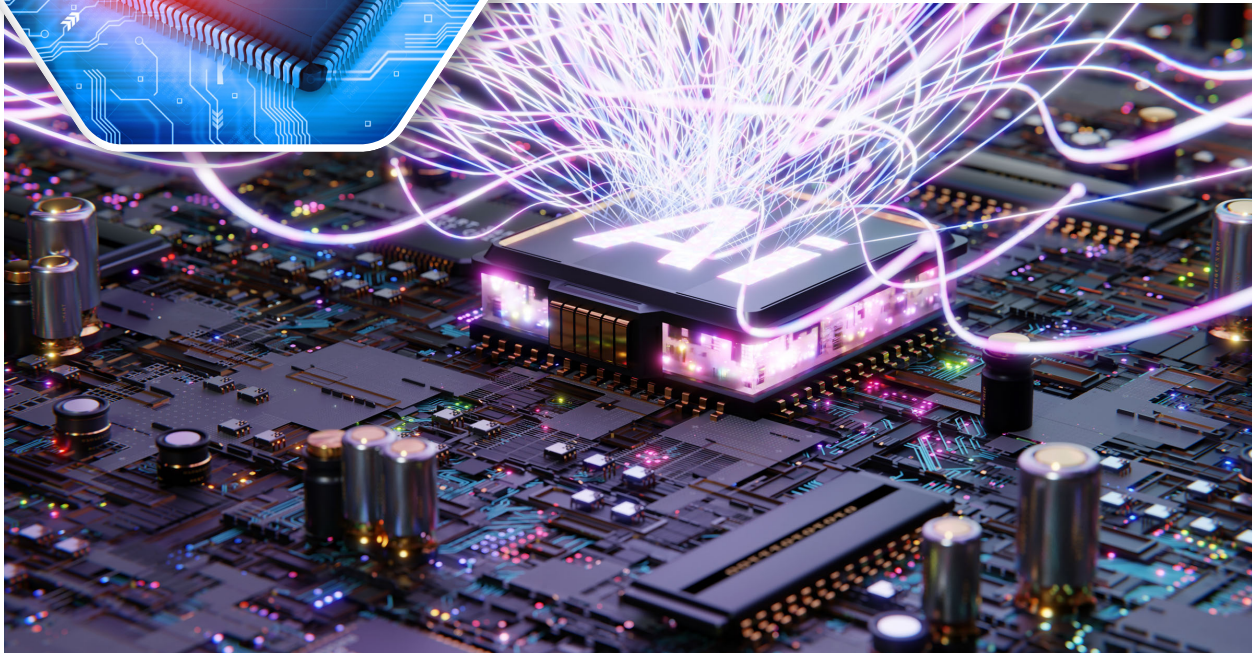
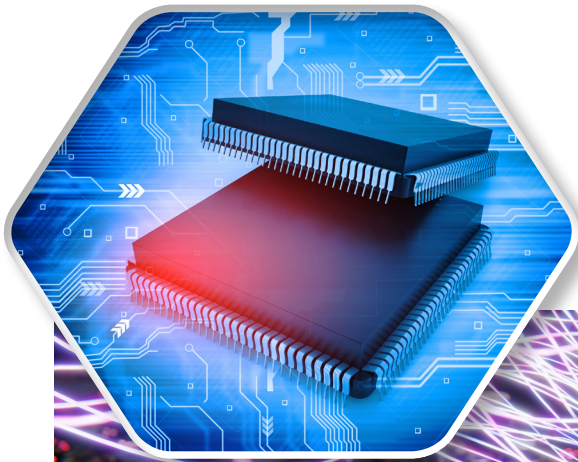
第二就是看產業趨勢。因為生成式AI爆紅的關係，今年台積電第二季財報，高效能運算（HPC）



先進封裝，都是未來趨勢。

年輕人創業選題目，不要因為自己現在做什麼，創業就一定要做同樣的東西。假設你是寫軟體的，其實你什麼都可以寫，不見得要侷限在你的產業知識（Domain knowledge）中，最重要還是要看市場、趨勢。只要大方向是對的，就算不是第一名，第二名、第三名還是有機會，市場不對的話，做得再好也沒用。

「把事情做好」和「做對的事」哪一個優先？答案是「做對的事」，方向要對，然後再把事情做好。假如你選的是一個不對的市場，你做得更好，可能死得更慘，人家研發要1年才有產品，你半年就有產品，馬上去生產，才發覺這是個紅海，那就太慢了。因此「選對跑道」是最重要的事。



2022年生成式AI崛起後，發現未來很大的趨勢是小晶片，包含UCle和CoWoS兩個重要技術。

## 破壞性創新 讓技術成長超愈市場需求

做產品要能創新，尤其是「破壞性創新」，你有沒有辦法提供客戶更便宜、更好用的產品。一開始我乍聽之下不大了解，其實它的意思是說，技術成長的速度，遠超過市場的需求，最經典的例子就是硬碟機。

以前大型主機（Mainframe）使用14吋硬碟，後來有廠商發展出8吋硬碟，給迷你電腦（Minicomputer）用，但這個市場主流廠商看不上，因為太小眾。隨著技術突飛猛進，硬碟容量不斷成長，某一天出現交叉線，大型主機也可以使用8吋硬碟，14吋開始乏人問津，大型硬碟機廠商幾乎是改朝換代，小尺寸不斷取代大尺寸。你會發現，同樣的錯誤一直在犯，所以我們一定要了解未來的科技趨勢，否則企業很難長久發展。

創新有很多層面，技術、產品、商業模式等都包含在內。比如像Google剛創立時，最大客戶是Yahoo，當使用者搜尋，Yahoo就為客戶刊登關鍵字廣告，後來Google也開始踏入廣告市場，自己提供廣告服務給客戶，後續成長得很快，所以創新不



只有技術，也不只有產品，還有商業模式。

## 設定終止條件 懂得適時踩煞車

創業除了要有經營策略，還有一點是要懂得在關鍵時刻止損踩煞車。著名的育成中心Google X Lab，目標是要創造對未來能帶來10倍以上影響力的企業，所以要用最快的速度，捨棄不會開花結果的計畫。

為了讓員工更擅長放棄，Google X Lab負責人Astro Teller建構一個心理模型「猴子與基座」，想像你要訓練一隻猴子站在基座上，用火把表演雜耍，這件事最困難的地方在於，能不能把這隻猴子訓練出來，而不是基座做得好壞與否。這意思是，你應該把最難做的東西先突破，假如做不到的話，這個創業項目就不值得嘗試。

比如在Google X Lab的霧角計畫（Project Foghorn）中有2個目標，第一是想把海中的微生物轉化成燃料，第二則是成本一定要低於石油，當時石油1加侖是8美元，團隊發現第一點可以成功，但到第二點就放棄了，因為要在海底建管道，把燃

料送上來，成本超出預期。所以，在創業之初，最好預先設定好終止條件，比如在哪些關鍵部分，成效沒有達到要求的話，就要趕快踩煞車。

如何設定終止條件？以登聖母峰來說，登山最重要的不是登頂，而是要活著回來。在登山前你可以設定，假如到下午1點還沒有登頂，不管如何都必須折返，因為天氣愈來愈冷，體力也愈來愈差，發生意外的機會就愈大。所以在創業前要先冷靜思考，盤點出最重要的成效指標，當作踩煞車的條件。

但對很多CEO來說，放棄不是件容易的事，有些人認為生意不好的時候，反而要加碼投資；有些人認為，我已經投入那麼多資源下去，放棄有沉沒成本；或是有些人認為這是我的專案、點子，就算可能失敗，也要咬牙做下去。

## 站在巨人肩膀 走得更快更遠

但及時的放棄，其實是讓你儲備更多的資源來轉換，這就是我們講的「轉型」。比如企業內部溝通軟體Slack，最早是遊戲公司，表現也還不錯，但後來他們思考，要維持公司營運，必須要有幾萬個付費會員，但在遊戲轉換率只有幾個百分比的情況下，代表要有幾千萬個人來玩才有可能，他們覺得這個目標很難達到，於是決定轉型。

但轉型也不是從零開始，他們把遊戲開發過程中使用的內部溝通軟體，發展成一個B2B的產品，賣給其他企業，最後在2019年上市，市值達195億美元，成為新的獨角獸，隔年又被大廠Salesforce以277億美元高價收購，所以企業的轉型是隨時需要的。

牛頓曾說，「如果我看得比別人遠，那是因為我站在巨人的肩膀上。」我附加了一句，站在巨人的肩膀上，讓我們更曉得未來趨勢，在成功路上可以走得更快更遠，就像這次我們和ARM合作一樣。我常說「互為貴人」，強者要搭橋，渡人渡己。生活雖然辛苦，鼓勵大家仍要有夢，畢竟人生難得幾回搏，為自己拼一個無憾的春天。■



著名育成中心Google X Lab，目標是創造對未來能帶來10倍以上影響力的企業，要用最快的速度，捨棄不會開花結果的計畫。