



邁向觸控龍頭之路

從敦泰經驗 看高科技創業與創新致勝法門

在商業市場上實現自我理想，創業是最佳途徑，但失敗之例卻屢見不鮮，尤其是競爭激烈的高科技產業，更是難上加難。年過半百的胡正大不畏創業艱辛，一手打造敦泰電子，在高科技市場站穩一席之地，依靠的不只是毅力，更是活用獨家技術與致勝心法，打響業界名聲。

口述／敦泰電子董事長胡正大 整理／李幸宜

根據統計，新創公司可以存活超過5年的只有10~20%，在這些公司裡能成功上市或被收購的比例也只有10~20%，足以顯見創業成功是件多麼困難的事。

創業要成功不能靠「Me, Too」，一定是因為做了跟別人不同的事，也就是所謂的創新，透過創新帶來改變，進而創造差異化，但削價競爭絕對不

是差異化，不能做為核心價值，即使要打成本優勢，也必須以獨特技術為前提。

2005年敦泰電子於美國創立，2006年陸續在台灣及深圳設立研發中心，歷經3次的研發失敗，在度過資金耗盡的危機後進行增資，找了40家創投卻只有4家願意投資。所幸到了第四項產品終於開花結果，2009年終於成功開發出手機用電容式多指觸控IC。



將孫子兵法的「道、天、地、將、法」延伸到創業過程，「道」就是潮流及產品；「天」是時機；「地」是市場及客戶；「將」是人才及技術；「法」即是管理及資金。這正是創業者必須擁有及兼顧的重要秘訣。

敦泰電子董事長 胡正大

目前，敦泰的觸控IC用在中國大陸手機的市占率超過5成，小米手機更有7成以上是使用敦泰的產品。截至2017年底，敦泰在觸控IC的累積出貨量已達19億顆，全球有高達四分之一的智慧型手機都搭載了敦泰的產品，在全球市場獨霸一方。

成功創業的四大要素

首先，對IC設計公司而言，人才是最大的資產，尤其是具備創新能力的人才。所謂的創新並不等於發明，而是運用不同的方式去解決現在的問題，害怕改變就是創新的最大阻礙。

第二個要素就是正確的策略，包括市場、產品、客戶、通路、成本等。所謂策略，其實都是「一念之差」，關鍵在於如何選擇。以敦泰為例，我們從一開始就鎖定手機市場，但當時台灣太習慣PC產業的運作模式，根本沒人想做手機，敦泰因此決定前往中國大陸尋找新的合作對象，初期以山寨手機的小型客戶為主，但考量公司成長不可能只靠山寨，後來決定捨棄小型客戶，把重兵壓在知名大廠身上，2010年聯想集團的智慧型手機採用敦泰的觸控IC，即一舉打開敦泰在中國大陸市場的知名度。

第三個要素是執行力，策略雖然重要，但耗費的心力畢竟是有限的；執行力則截然不同，必須面對做不完的事，而且一步也不能做錯，事前詳細規劃是邁向成功的最佳方式。

第四個要素是團隊合作，建立共同的目標，彼此承諾與互信，但最困難的挑戰則在管理。對敦泰而言，另一個成功的關鍵正是善用兩岸的人才，因

為以中國大陸為主要市場，設在當地的研發團隊最能掌握市場脈動，台灣則做為生產基地，發揮在高科技製造業長期累積的優勢。

以整體視野取代技術思維

我在53歲那年創立敦泰，一路走來的最大心得是，「不要把創業當成第一或是唯一的選擇」，畢竟創業的成功率極低，但在既有平台發展會比在新平台另起爐灶更有機會，像是敦泰終於成功的第四項研發產品，就是以先前失敗的3項研發產品為基礎。

創業不難，但是要創業成功很難，尤其是高科技創業，要成功就必須兼顧人才匯集、正確策略、執行力、團隊合作四大要素。如果創業是必然的選擇，那就得抓住時機及具備過河卒子的決心，無需害怕冒險或改變，但也不能盲目向前衝，對成功當然要有所期望，卻也要有承擔失敗的勇氣。

我在擔任工研院電子與光電系統研究所所長時，主攻半導體和平面顯示領域；後來在台積電任職時則主動請纓，從研發部調任到行銷副總經理一職，這些歷練都成為後來創業的重要資源。工研院每年都有新創公司誕生，經營者一開始或許很難跳脫技術思維，但光靠技術，成功機會反而會變小，真正不可或缺的因素還是整體的視野。

孫子兵法以「道、天、地、將、法」做為戰略思維，將其延伸到創業過程，「道」就是潮流及產品；「天」是時機；「地」是市場及客戶；「將」是人才及技術；「法」即是管理及資金。這五個面向，正是創業者必須擁有及兼顧的重要秘訣，因有更縝密、通盤的考量，創業之路才能更寬順平坦。■