

吳錦城

工研院
前瞻技術指導委員會
召集人

資策會創新前瞻指導委
員會顧問

台杉投資管理顧問
股份有限公司科技
基金合夥人



創業老將傳承心法 培育下一代人才

曾榮獲美國「年度電信產業推手」、
年度「25名網際網路頂級幕後英雄」的新科院士吳錦城，
是不斷寫下華爾街傳奇的創業老將。
他連續4次創業都成功售出，締造超過60億美元的市場價值。
過去，創業是他挑戰自我的方式；
現在，更多了一份使命感，
傾注心力培養臺灣下一代的創業人才。

撰文／陳怡如

1% 是臺灣新創公司5年的存活率。如果說一個人創業成功的機率是1%，那麼連續4次創業都成功的機率，幾乎微乎其微，以科技重鎮美國為創業戰場的台杉投資科技基金合夥人吳錦城，正是寫下這微乎其微創業紀錄的傳奇人物。

令人意外的是，吳錦城並非一開始就懷抱創業夢，而是直到45歲才踏上創業路，「我比較幸運，45歲創業還創業20年！」今年71歲的他笑著說。1972年，他從交大電信工程系畢業後，赴美讀書、工作，取得美國印第安那大學電腦碩士，接著展開18年的就業生涯。原先他只想在一間大公司裡按部就班升遷，最後告老還鄉，沒想到在精華電腦（Prime Computer）待了10年、一路升至副總裁後，卻發現自己仍受束縛，無法掌管一

間公司，「人到一個極限後，就開始想要不要到外面發展。」

即使當時他的頭銜、薪資無不讓人稱羨，但他仍願意一賭，跨出舒適圈，「就算失敗，你的能力還在，失敗的代價就沒有這麼可怕。但如果因為不敢去試，反而是心理負擔，因為一輩子都不知道到底能不能做。有時候人並不知道自己真正能做什麼、不能做什麼，對我來講，我寧可知道，」吳錦城說得篤定。

4度創業的傳奇人生

1995年，45歲的他，遇上創業家陳五福，展開第一次創業，成立愛力思通訊（Arris Networks），製造大型網路交換機。當時吳錦城並不知道自己正迎向劃時代的網路革命，甚至

還比別人整整早了1年起步，贏得先機。公司才成立6個月，便以1.5億美元賣給瀑布通訊（Cascade Communication），速度之快，他歸功於天時地利人和，為了挑戰自我，吳錦城再度興起創業念頭。

1997年，吳錦城創立箭點通訊（ArrowPoint Communications），主打智慧型內容網路，可加速網路內容的讀取和發送，在2000年網路爆發、流量迅速膨脹之際，正好發揮作用，成立3年半，公司便在美國那斯達克上市，第一天市值即高達41億美元。

沒想到上市短短2個月，箭點再次寫下紀錄，網通巨擘思科（Cisco）看上他們的關鍵技術，以57億美元的天價收購，轟動華爾街，不僅創下麻州史上第二高收購案，也是吳錦城的創業生涯代表作，至今仍為人們津津樂道。

兩次成功經驗，吳錦城也讓超過200位的員工，在一夕之間成為百萬美元富翁。後來他進入思科擔任副總裁，是當時思科最高華裔主管，專責一個年營收15億美元、2,000名工程師的研發團隊。但形容自己創業上癮的他，不到2年，又3度創業。

2002年，吳錦城成立Acopia Networks，儘管當時全球才剛網路泡沫不久，但他覺得網路仍在進展，花了2年半時間研發網路儲存的技術與產品，這是資訊爆炸時代，各大型公司最需要的解決方案，5年後，F5 Networks以2.1億美元收購。那一年，吳錦城57歲。

「我覺得自己退休還太早。」於是2007年，他又創立第四家公司Azuki Systems，投入智慧型手機的影音串流服務，在2014年初以1億美元成功賣給愛立信（Ericsson）。

克服挑戰 創業家的頑固堅持

細數吳錦城過往創業，全都具備關鍵技術、契合市場和搶先時機三大要素。眼光精準的他，總能嗅出未來科技趨勢，他認為最重要的是觀察力，「想事情要想得深，而不是想表面。」他口中的深，是看出它的影響力，當有突破性技術發生時，



4度創業成功的吳錦城（左2），現在定期往返臺美，貢獻自身的產業經驗，為臺灣下一代關鍵科技的發展方向出謀劃策。圖為吳錦城與台杉投資，應中華電信之邀參與5G策略會議。（吳錦城提供）

對於現有的產品，是否會產生破壞性的建設。

這個突破不只來自技術，很多時候是商業模式的改變，像是Airbnb和Uber顛覆旅宿和計程車市場，「先找出破壞性的技術，再找出破壞性的商業模型，接著找出這2個組合，能夠解決新問題的市場有多大，大概就是這麼一套模式，反反覆覆地去想它。」

形容自己創業晚成，創業讓他「發現」自己，因而樂此不疲，「我的目標是挑戰自己！不斷接受新技術跟新突破帶來的解決方案，每次都有一種成就感和滿足感。」創業不是沒有遇到困難，但他認為，「困難是延緩成功的到來，而不是有困難就表示可能失敗。」

就像第四次創業，以行動服務為核心，但切入的太早，當時連iPhone 1都還沒上市，中間有2年過得非常辛苦，投資者也意願不高，他只好自掏腰包投了最後1年多的資金，但他從沒想過放棄，「在你覺得撐不下去的時候，與其花時間擔心，不如花時間把它變成不是問題。」



吳錦城（左2）去年9月成為台杉基金合夥人，串連臺美兩地資源、傳承創業經驗，透過輔導團隊，培養臺灣下一代創業人才。（吳錦城提供）

「大多的成功創業家都很堅持，他可能講話很軟，但個性絕對很強。創業的人是很頑固的，很多時候你們看到的是成功，但看不到中間的挫折，但如果你堅持的話，成功的程度是『大與小』，而不是『是與否』。」

連結美國資源 傳承創業經驗

在挑戰自我的過程中，他的能力與思維也飛速成長。這麼多年來，他接觸過很多領域，從系統、儲存、雲端到電信，從2005年開始，他也擔任工研院前瞻技術顧問，每年回臺2次，即使評估電光、材化、機械等不同領域的專案，也都有一套看法，正是因為他沒有停止學習。

身為創業老手，吳錦城深知有時創業者需要「貴人」點醒，而他現在也扮演這樣的角色。去年9月他成為台杉科技基金合夥人，串連臺美兩地資源、傳承創業經驗，透過輔導團隊，培養臺灣下一代創業人才，「不見得保證會成功，但至少把失敗可能性減到最低。」

他觀察，臺灣團隊技術能力優秀，但商業化能力還有進步空間，「要把技術跟市場做綜合評估，不要走純技術掛帥的觀念，以臺灣開始，而以國際為終點，不要因為從臺灣開始，不知不覺把產品格局做的太小。」

放眼未來的科技趨勢，吳錦城也提出幾個臺灣能切入的方向。以強項半導體來說，不要局限於晶圓製程，要往封裝跟材料的設備發展，未來臺灣的經濟成長幾乎就有30%的保障。而新興的電動車，不再是大車廠獨占技術，更是臺灣傳統ICT往車用市場轉型的嶄新機會。至於軟體方面，臺灣適合發展硬軟結合，以軟體搭配強大的硬體供應鏈和生態系統，像是邊緣運算、5G、IoT、AI等，都是臺灣可以切入的關鍵技術。

「你不敢想的事情，永遠做不到；你敢想的事情，就有機會做得到，我對臺灣這方面的期許是很高的。」他用自己的創業歷程，完美示範了只要肯大膽作夢、勇敢實踐，就有機會創造下一個傳奇故事。■