

談矽谷的創業精神及創業環境

—企業競爭嘉惠消費者的雙贏經營模式—

—陳國雄—

三年前外派矽谷分行（註1），當時買的中古車沒有配備GPS，因此，特別跑到Costco花美金250元買了一套Garmin的GPS，靠著衛星導航的精確導引，在人生地不熟的新大陸，展開新的探索、新的生活。

不久，Google推出Google Map，圖資會自動隨時更新，地圖資料比需手動上網更新的Garmin GPS更即時，更精確，而且只要從既有的iPhone下載App即可使用，無需任何費用。從此之後，Garmin GPS英雄無用武之地。Google購併Waze後，把Waze可以計算每一條公路車流量的軟體併入Google Map，現在Google Map可以很精確的顯示，走那一條路會花多少時間，何時可以抵達目的地。更棒的是，這一切都是免費！

另一個讓人驚喜的是iphone手機。三年前開始使用公務手機iphone 4，發現iphone不僅硬體美觀，功能強，更令人歡喜的是其軟體的整合程度，遠遠超過競爭對手，iphone在跑諸如google map, facebook及youtube等程式都非常順暢，完全不會有其它手機軟

體界面整合那樣，有不太順暢的感覺。

Apple進一步將Mac, iPad, iPhone及iTV等產品整合在一起，並可以與家裡的電視連結，實現所謂Home Media Center的概念。現在，我iphone, iPad所播放影音畫面，可以用無線的方式，投放到客廳的電視機螢幕及家庭劇院音響，產生大螢幕的畫面及立體聲音效。一支小小的iphone手機，可以讓人進入浩瀚的網路世界，擷取自己喜歡的影音內容，然後投放到家裡的電視、音響，享受前所未有的視覺與聽覺的娛樂效果，更棒的是，這些非常實用、便利的服務，都不需額外付費。

同樣優惠的事情也發生在facebook的使用上。facebook讓使用者可以遠在萬里之外，看到台灣家人、朋友的動態，也可以讓在台灣的家人、朋友了解我在美國矽谷的動態。透過facebook可以找到25年不見的大學同學，辦了一次讓大伙都很開心的同學會。也可以用facebook提供的messenger功能，與朋友可保持秘密的通訊。以前要花上大筆國際電話費用的跨國通訊，及花很大的力氣才能找到失

聯的朋友，現在利用 facebook 功能強大的社交網站，就可以輕鬆達成。更棒的是，這些非常實用、便利的服務，完全免費！

上述三家位於矽谷的科技公司，除了買 iPhone, iPad 及 iMac 等硬體，Apple 會收取費用外，Google 及 facebook 則從未向使用者收過費用，您一定會懷疑，這二家公司怎麼活下去？

據一項統計，2012 年 Google 的廣告收入超過全美國平面媒體，包括報紙，雜誌等廣告收入之總和，這一年 Google 的營收是美金 460 億元(以下美金)，稅前盈餘約 145 億元，稅前淨利率 31.5%。2013 年 Google 的營收，成長至 555 億元，稅前盈餘約 159 億元，稅前淨利率 28.6%，2014 年 Google 營收持續成長至 660 億元，稅前盈餘成長至 173 億元，稅前淨利率 26.2%。facebook 2012 年營收是 51 億元，稅前盈餘約 5 億元，2013 年營收約 79 億元，稅前盈餘大幅成長至 27.5 億元，2014 年 facebook 營收又大幅成長至約 125 億元，稅前盈餘幾乎倍增至 49 億元，稅前淨利率 39.2%。Google 及 facebook 二家公司的營運及獲利狀況非常好，2014 年 Google 及 facebook 的稅前淨利率分別為 26.2%及 39.2%，獲利能力與台灣廠商的毛三到四與一不做、二不休(註 2)相比，實在好太多了。

看似做功德，非營利事業的 Google 及 facebook，其營運模式 (business

model) 是從財力雄厚的廣告主那邊收取廣告收益，而不向一般消費者收取任何費用，就像無線電視台製播節目，不會向收視戶收費，而是靠廣告收入來獲利。

Google 及 facebook 是典型以軟體創造價值的新經濟型態之典範公司，其成功的 business model 帶給後續的追隨者，極大的創業勇氣並指引出一條明確的成功之道。現在，矽谷很多新創的軟體服務公司，在創業初期完全不在乎有無營收，能不能獲利，他們所重視的是能不能迅速的打開市場，爭取越多越好的用戶，及使用者利用該軟體服務的時間與頻率，即所謂的黏著度。同樣的，矽谷地區的創投天使，投資銀行也使用相同的標準，來評估一家新創軟體公司的價值。這樣的企業價值之評價方法，完全顛覆了傳統經濟學與會計學理論：企業價值係未來穩定而可預測之現金流量之折現的評價方法，在極短的時間內，就可能創造出一家市值相當可觀的新公司。

2014 年矽谷地區新創公司最著名的灰姑娘故事是，whatsApp 以美金 190 億元的天價賣給了 facebook。在被購併之前，whatsApp 只是一家只有 50 位員工，從來沒有賺過錢的新創公司。whatsApp 擁有超過 4 億的用戶，媒體報導 facebook 是以一個用戶約美金 43 元的對價，購併 whatsApp。這個購併案讓 whatsApp 的 50 位員工瞬間成為千萬富翁，讓投資 whatsApp 的創投天使及機

構投資人，像中彩券般的獲利幾百倍後順利退場。

類似 Apple, Google, facebook 乃至 whatsapp 以創新的科技服務，席捲市場，引領風騷的典範移轉，已在矽谷地區，乃至全美大學校園青年學子之間，興起一股有為者亦若是的風潮。以矽谷地區最高學府史丹福大學為例，史丹福大學以學以致用為宗旨，鼓勵學生創業，為其他人提供就業機會，而非為自己謀得一個好的工作機會的校風，使史丹福大學成為推動矽谷地區新創事業與新創公司的最大推手。史丹福大學不僅有全美首屈一指的創新創業學程，也有很豐富的引導新創公司走向成功的實戰經驗。由史丹福校園所衍生的創業育成中心 Y Combinator（註 3），目前是全美國的最頂尖的創業育成中心，每年 1-3 月及 6-8 月二次的創業提案審查，都會吸引全美各地的創新提案報名參加，Y Combinator 每年從數以千計提案中挑選出約 85 件，再邀請提案人到矽谷參加為期 3 個月的密集訓練，引導擬新創事業的學員將其創意清楚的具體化，同時也邀請外部的創投家，投資銀行及企業的高階主管來為學員上課。3 個月後，如果案子概念成熟，值得繼續投資，Y Combinator 會幫忙學員找 VC 投資，並持續輔導該公司至出售或到 IPO 為止。Y Combinator 自 2005 年迄今，已經投資超過 800 家新創公司，目前公司的價值超過美金 300 億元。

矽谷地區原本就是美國的高科技

重鎮，科技創新的氣氛本就濃厚。2000 年的網路泡沫之後，以史丹福大學為首的學術界，嘗試著為科技創新及新創事業的風險管理，建立一套機制，創新學程及 Y Combinator 標誌著此一努力的成果。Y Combinator 集合超過 1600 位的創業家，經由這些創業經驗豐富，創業嗅覺敏銳的業師篩選，過濾，然後輔導的新創公司，某種程度上已大大降低新創事業的風險，提高 VC 參與的意願，及新創事業成功的機率。

除前端的 seed funding 及 VC angel funding 活絡之外，美國的資本市場機制健全，新創事業在產品穩定推出之後，就會有投資銀行介入，評估新創事業的企業價值，並媒合後續的被購併出售，或輔導其走向 IPO，讓新創公司可以在最短的時間內，取得進入資本市場的門票，讓創業團隊及早期的投資人實現獲利。此外，美國證券市場的規模宏大，流動性佳，新股 IPO 的溢價倍數遠高於其他證券市場，因此，新創事業不管是選擇高價出售，或走向 IPO，初期投資人的報酬率可能高達數十倍，甚至百倍，獲利能力驚人。投資案的獲利能力良好，回過頭來又增加 VC 等風險性投資人的風險承受能力，更積極的投資於新創事業，一個完整而具正向回饋機制的新創產業生態系於焉完成。

創業團隊 + VC + Incubator + Investment Bank + IPO market = 友善的企業創新環境 + 成功的創業家 + 獲利豐厚的投資人 = 生生不息的產業創新 + 引領世界改變的領導性科技實力 + 區域經濟蓬勃發

展 + 人民所得顯著提高。

根據2015年矽谷指標(註4)，矽谷與舊金山於2014年前三季總創投投資額高達美金145億元，創下整個地區2000年以來同期最高創投金額紀錄，佔加州整體創投(Venture Capital)金額的74%，新申請專利佔加州總數54%，購併活動佔加州總數之41.4%，IPO佔加州總數之48.3%。

矽谷與舊金山從2013年第二季到2014年第二季，矽谷增加了5萬7951個工作機會，舊金山增加1萬8499個工作機會，整個地區共增加7萬6450個工作機會，比一年前成長了4.1%，達到150萬個就業機會。矽谷2014年第二季的平均個人薪資所得為美金116,033元，舊金山為美金100,481元。舊金山灣區九縣(註4)的平均個人薪資為美金96,663元，整個加州平均個人薪資所得為美金70,847元，而全美國平均個人薪資為美金61,489元，矽谷平均個人薪資所得為全美國平均的1.89倍。

就矽谷的現況，投注於新創事業的團體，不再僅僅是創投天使及專業的育成中心而已，現在矽谷的一些大型企業，如Google的創投公司Google Venture，韓國Samsung(註5)也試圖從培養新創事業的過程中，早日發現未來的科技與新的市場，厚植未來10年，甚至20年的競爭力。

台灣在上一波半導體產業興起時，與矽谷的產業創新緊密的結合，帶動了台灣產業轉型成功與資訊電子半導體等產業興起，成為台灣過去30年經濟成長的主力。惟這一波，矽谷網路社群等軟體產業

的創新，台灣似乎脫節了，造成新的產業出不來，舊的產業又日漸成熟、萎縮的青黃不接局面。台灣政府及企業，應正視發生在舊金山、矽谷地區，與過往不同之產業創新型態，並應積極擬訂對策與採取應對措施，俾在快速變動的變局裡，找到台灣產業可以安身立命及永續發展的利基。

註1:筆者現任兆豐國際商業銀行矽谷分行授信主管。

註2:毛三到四係指毛利僅有3%-4%；一不做、二不休係指接單毛利2%就做，毛利1%則不做。

註3:有關Y Combinator，請上網查詢<https://www.ycombinator.com/>。

註4:2015年矽谷指標:由Joint Venture Silicon Valley Institute所編製，請上網查詢<http://www.jointventure.org/images/stories/pdf/index2015.pdf>。

註5:韓國三星電子投資美金10億元，位於San Jose的創新育成中心2015年落成啟用。

<本文作者兆豐國際商業銀行矽谷分行授信主管。>

