

時也命也

——Cherrypicks 手機 apps 成王之路

「這門產業的確節奏甚快，因此最重要是行動要快，迅速應變……。逐漸建立了核心能力，那就是增進流動裝置的用戶體驗，而不是作為某一平台的專家……我們要選擇正確的戰場，只要建立了這套核心能力，不管時勢怎樣動盪，我們都是頂班馬。」

嘉賓介紹

趙子翹 (Jason) 是香港知名高科技創業家、創奇思 (Cherrypicks) 行政總裁，致力推動公司開發流動營銷及O2O(線上對線下商務模式)平台，研發創新及高質素的流動應用程式，提供創新方案如聲頻傳訊技術、擴增實境 (Augmented Reality) 技術及雲端運算應用等。

帶領創奇思與電通傳媒/電通株式會社合作，成功研發集合優惠及娛樂於一身的電子平台iButterfly(內地名為「蝶兒」)，目前蝴蝶已遍佈全球各大市場，並贏得世界各大獎項。除此之外，創奇思亦開發了手機應用程式TVB fun，藉着雲端運算技術讓觀眾一邊看電視、一邊與節目互動。

2000年成立創奇思，此前曾出任香港及多倫多德勤 (Deloitte Consulting) 環球高科技電訊總監，並成為該企業最年輕董事。現為政府資訊科技辦公室數碼21資訊科技策略諮詢委員會行業促進專責小組成員以及香港城市大學電腦科學系顧問委員會委員，亦是多家創業公司、科技培育公司及共用工作空間的投資者、顧問及導師。

統籌：陳志輝教授

(中大EMBA課程主任)

主持：陳力元 (EMBA 2014)

嘉賓：趙子翹 (創奇思行政總裁)

翻譯：謝冠東

趙 很高興跟大家分享我在數碼媒體營銷市場的一些創新心得。創奇思 (Cherrypicks) 早於2000年便成立。打從一開始我們便聚焦數碼媒體營銷，今天已成為行內翹楚。很榮幸我們的創業故事也成為哈佛個案，我們亦曾贏得多項流動科技和營銷大獎。

創奇思做些什麼？我們跟很多大型品牌合作研發科技平台，包括與香港和英國滙豐銀行合力製作的滙豐環球手機銀行網站和應用程式；我們亦與香港賽馬會合製流動投注服務；港鐵的手機應用程式MTR Mobile、無線電視的TVB fun及iButterfly都是我們的熱門產品。以下我以公司的例子，談談如何實現創新。

兩億隻虛擬蝴蝶

第一個印證創新之道的自家例子是電子優惠券。智能手機的購物程式十居其九都有優惠券，用家極速掃視這些優惠券後將之下載，整個過程只需20秒，他們只關心有多少折扣，過程頗為枯燥乏味。

我們如何把這項單調的服務，變為一個充滿新意的藍海，從而吸引各大品牌購買這項服務，這就是我們最初的想法。結果我們創造了iButterfly。怎樣應用這個app？用家只要啟動手機鏡頭，就會看到眼前的環境及一些隨機出現的3D蝴蝶，蝴蝶可以代表優惠券、資訊、

影片或其他驚喜。用家揮動一下手機，就能捕捉這些蝴蝶，一旦捕獲，便可獲得優惠券。這是一種全新的優惠券獲取方式，過往下載優惠券只消20秒，現在平均是3分鐘。每名用家平均每周開啟這個程式3次，在香港有450000個用家，全球更有200萬，而捕獲的蝴蝶則已達2億隻。這是全新的藍海，各大品牌亦願意購買這項服務。

為增進用家體驗，有些蝴蝶還內含趣味十足的內容。例如我們與Hello Kitty合作，推出Kittyfly，可說是Hello Kitty與iButterfly的混合體。有些蝴蝶則會介紹一些傳統文化，以及本地趣聞，這類內容都是為各個市場度身訂造，包括泰國、菲律賓、中國內地、台灣、馬來西亞、新加坡等。至今iButterfly總共登陸了6個國家，並即將進入另外4個國度。

手機與電視互相配合

讓我再舉另一創新例子：推出服務前，我們當然要了解消費者習慣。根據一項研究，超過70%的香港人在看電視時會使用手機，於是我們和無線電視推出了應用程式TVB fun，為電視台開拓新的收入。TVB fun讓觀眾在收看節目之餘，大玩各種互動遊戲，但它的網絡流量只港姐誕生前後十數分鐘才大幅攀升，平日卻沒有流量。企業會只為提供10分鐘的服務，而養幾百個伺服器嗎？若沒有雲端運算提供的按需頻寬，便根本不切實際，因此這項服務其實也是配合了科技發展的時機。

阿里巴巴創辦人馬雲也深明時機的重要，他說：「領先百步死，領先半步生。」我深有體會。當我在2000年成立數位媒體營銷公



▲趙子翹認為，手機是未來數位媒體營銷的主力，而網頁只是從屬。

(香港中文大學提供)

司，我深信我們的方向正確，然而我的起步時間過早，那時流行的仍是2.5G的黑白手機，甚至連觸屏手機也未推出，手機的發揮空間十分有限，未能創造今天的用家體驗。後來iPhone及各式智能手機面世，才能提供我們心目中的手機用家體驗，釋放了無窮無盡的可能性。

程式設計的梅迪奇效應

如何促進公司不斷創新？創新不是CEO的主要工作，CEO的角色應是推動同事，打一場更漂亮的仗。如果只靠CEO來創新，那實在是獨力難支。在科技世界，單打獨鬥實在太困難了，成就亦將極為有限。科技公司別無資產，有的只是人才，所以我們得確保同事全力以赴。具體做法可借鑑毛澤東思想：「使士兵感覺不是為他人打仗，而是為自己為人民打

仗」。

在執行層面，我們有幾條守則。雖然創奇思是流動科技研發公司，但我們聘用了電影副編導、特效技術人員、遊戲開發人員、3D藝術家、用家體驗設計師及文科和音樂系畢業的人，因為你很難要求技術人員去想像技術範圍以外的事。這稱為Medici Effect (梅迪奇效應)——集合各不相干的人才，才能造就世界級的創新。因此如果你想加強創意，就不要只跟同業聯繫。我亦鼓勵公司每一個人人都去分享，交叉傳播花粉。

Google與蘋果各有千秋

如果真的要援引科技個案，當然要研究Google和蘋果，這兩家公司是一時瑜亮，它們雖然都非常創新，但卻分別處於光譜兩極。Google的門戶、標準、思維都是開放的，去

一趟Google總部Googleplex參觀，你幾乎可直達CEO的房間，近乎沒有人攔阻。它的福利亦沒有幾家公司能夠企及，Google提供免費膳食、大型戶外體育設施等，員工可以選擇站着工作，癌症協會的研究顯示如果你每天站立6小時，癌症風險可減少7成，因此Google的人體工學實驗室設計了適合站立使用的書桌；公司又提供本地海鮮，員工不用擔心吃了不符合可持續發展的海鮮；他們的產假也非常慷慨：女性有18星期，男性也有12星期，每名榮升家長的員工，還可獲得500美元賀禮。這間公司真的視你為家人，如果你喜歡這一套，你會對Google忠心不二。

另一個極端是蘋果。Steve Jobs基本上對員工的福利毫不重視，你是來效力、來崇拜蘋果的，蘋果的文化不會肯定或讚揚個別員工的成就。如果你是蘋果的忠實粉絲，單是它的光環已足以吸引你賣命。工作環境是嚴苛的，Steve Jobs曾說：「若洩露了會議內容，我們不單會解僱你，還會出動所有律師去控告你，哪管你逃到天涯海角。」你手上的是秘密任務，就算是妻兒也不能透露半分。開一個圓桌會議，有半數的人都對他的工作守口如瓶。一名前蘋果高層說：「蘋果像一個個牢房，又像

▼ iButterfly中的蝴蝶代表優惠券，用家需要揮動手機捉蝴蝶才能得到優惠。
(香港中文大學提供)



一個恐怖主義組織，除了你必須知道的事，其他的你一無所知。」聽來很可怕，但有人喜歡。

首創iMac的設計師Jonathan Ive說：「設計產品時，首先要實用。只要實用，就有人買。第二，若產品能改變人與人之間的關係，則銷路更好。第三，若產品能改變世界，則會一炮而紅。蘋果製造的產品，更會使人愛不釋手，人人渴求。」這就是蘋果。

王可惠 有些人或會覺得通過撲蝶來下載優惠券太花時間，為何你會對iButterfly充滿信心？

趙 在iButterfly裏，用家要花點力氣才獲得優惠券。背後的想法是：你愈得來不易，就會愈珍惜，因此營銷效果更佳。這些商戶押注iButterfly，當然也有可能失望而回。然而，即使iButterfly失敗了，那也不過是小注，一試何妨？我們觀察過，iButterfly的用家主要有兩類，第一類是玩過一次就徹底討厭，第二類則是不斷繼續玩，後者成為了企業的忠實顧客。

facebook忽視手機用戶？

陳利 facebook用家數目已突破10億，很多人都說它的前途與手機密不可分，然而手機屏幕較小，缺乏賣廣告的空間。身為數碼媒體營銷專家，你對facebook有何看法？

趙 我曾公開說過，如果我有一條直線駁通朱克伯格(Mark Zuckerberg, facebook的創辦人)，我會指出，facebook最大的問題在於忽視手機。如果你本身是做網頁的，覺得手機不過是網頁的延伸，那可大事不妙。手機版的facebook並不好用，他們應該大幅修改，設計手機的專屬版本。事實上，網頁反而比手機次要。在香港，60%的facebook瀏覽量來自手機，但他們仍集中從網頁開拓廣告收入，實在是令人難以理解。這是心態問題，手機不是網頁的延伸，反過來其實是網頁從屬於手機。

早了七年起步 曾陷倒閉邊緣

周禮信 你善於捕捉藍海的新機會，有很多人看到機會，但卻沒有相關的核心能力來掌握這些機會。你最初是怎樣創業的？有什麼夥伴？你們有哪些專長？

趙 創業時，我也交了很多學費。我在德勤任職了七年半，然後在2000年創業。那時我才29歲，我甚至是德勤最年輕的董事之一，並即將晉升為合夥人。其實我是聽從了客戶的意見才創業的，他們都認為流動科技將改變互聯網的面貌，並給我注資了200萬美元，讓我成立新公司。

那時我們相信，將會有一個新的流動數據生態體系，包含一條全新的價值鏈，很多新公司將會誕生。那無疑是正確的，只是當時的網絡和終端機尚未成熟，那我如何能展開數碼媒體營銷？

基本上，我們是為通訊公司創造一個增值的體系，我們找到了一種科技，並創造了一些特別的服務，也就是手機接駁鈴聲。到2004年，我們的年收益已是上百萬美元，最大的客戶來自新加坡、菲律賓、印尼和南韓。那時我可以選擇把公司套現離場，但看到社交媒體將是下一個浪潮。

我遇到一家內地公司，它與大學簽約，為師生提供免費短訊服務，回報是大學生的資料庫。這在香港會鬧出軒然大波，但在大陸則無人過問。我們收購了這家公司，並從著名的中、日、韓創投基金集資了2500萬美元。高峰期我們聘用了500至600人，擁有200所大學的資料庫，人人都願意投資。這個時候的我可謂如日方中。

然而到2006至2007年左右，我發現尚需要2000萬美元，便四出籌募資金，但並不順利，後來雷曼事件爆發。2007年我們把手機社交媒體業務售賣給一個服務供應商，其後再被轉售給人人網，當中損失不少。到後來我再啟動了管理層收購(management buyout，

MBO)，從投資者身上把公司的股份全數買回來。剛好這時iPhone面世，我看到了無限的機遇。

很有趣，我一開始就想進入流動市場，幾經轉折，手機用家體驗終於可行，我便繼續走下去，也得說一句時也命也。

其實我也可以選擇放棄，不一定要做MBO。但我認為對商人來說，信用是最重要的，我不希望投資者血本無歸，我還給予這些投資者5年內回購股份的機會，有人問我何時上市或售賣公司，我說我也得待他們回購股份後才考慮，因此，最近幾年這些投資者跟我見面時，都表現得非常友善(笑)。

專注核心能力 而非單一科技

梁啟光 你身處一門瞬息萬變且競爭激烈的產業，覺得享受嗎？

趙 這大概是我遇過的最好的結尾提問。這門產業的確節奏甚快，因此最重要是行動要快，迅速應變。

我從來不會說我們是iPhone apps的開發商，我們有很多朋友一度以Nokia的程式開發商自居，但今天都風光不再。我們也是最早期的Nokia程式開發商，自此我們逐漸建立了核心能力，那就是增進流動裝置的用戶體驗，而不是作為某一平台的專家——那是有分別的。我們要選擇正確的戰場，只要建立了這套核心能力，不管時勢怎樣動盪，我們都是頂班馬。我很滿意我的事業，正是對此充滿熱誠，我才持續幹下去。☑



EMBA論壇(EMBA Forum)是中大EMBA課程定期舉辦的學術活動，邀請本地成功領袖與學員和校友分享管理哲學和成功秘訣。
中大EMBA網址：
<http://www.cuhk.edu.hk/emba/>