

科技創業的敗中求勝

統籌：陳志輝(中大EMBA課程主任)

主持：陳民傑(圓通財經公關顧問有限公司董事)

嘉賓：趙子翹(創奇思行政總裁)

整理：謝冠東、陳啟紅

陳：趙先生，你身為科技界翹楚，對創新有甚麼定義？科技界又該如何創新呢？

趙：在高科技行業創新，得面對一件最易和一件最難的事。最易的是，開發新產品，只要顛覆傳統就可稱得上是創新。最難的則是確保這些新產品可以持續發展——創新之餘，要確保產品是可行的，製成以後還能賺錢，才可持續下去，那絕對不容易。阿里巴巴主席馬雲曾說：「今天很殘酷，明天更殘酷，後天很美好，但是絕大部分人死在明天晚上，看不到後天的太陽。」這絕對是高科技創業的寫照。我們一方面要創新，另一方面要顧及生計，要有能力堅持下去，不能堅持到底就會死在明天晚上，看不到後天的太陽。

創新時總會帶點浪漫主義，但其後就需要顧及實際，要取得平衡。有次我到美國交流，發覺現在的公司不再以單一產品、單一商業模式或單一程序去競爭，而是把三種強項結合，成為更強悍的競爭優勢。以蘋果公司為例，它的競爭本錢不止是新產品，而是

利用整個商業生態系統去提升競爭力。

香港的科技公司又應該怎樣創造富競爭力的生態系統呢？它需要新產品、商業模式、技術元素、避免被人抄襲，還要找到龐大的市場。為了創造富競爭力的生態系統，我們在去年六月就跟內地一家大型公司進行局部合併(partial merger)，此舉同時讓我們得到進入內地龐大市場的渠道。

向通用電氣學習創新

不同公司對創新都有不同定義，但任何一家公司(包括黑莓以至蘋果)的定義，對我來說都不及通用電氣的說法來得準確。其對創新的定義是「Innovation is to challenge and change the status quo to enhance customers' experience and to provide new values to them.」這定義包含三大要素：第一，創新能改變status quo(現狀)：若新產品不能改變現狀，很難說是創新。有人說有進步才叫創新。何謂有進步呢？能對客戶有正面影響，令他們的體驗更豐富，並為他們帶來新的價值，才算是進步，才稱得上創新。此三項元素不只適用於科技行業，在所有行業也適用。

陳：趙先生曾說過一句金句：「Fail fast. Fail big. Fail forward.」(輸得快，輸得慘，輸後向前走。)能否

解釋一下？

輸得快 輸得慘 輸後向前走

趙：我們每年投放到產品研發的資金，佔總收入一成五之多。投放了資源，不保證一定成功，就像我們的研發成功率大約只有六分之一。所以，成功的科技創業人往往會跟你說他失敗。他不是耍你，而是他在創新過程中的確經歷過無數失敗。

我一路走來，失敗次數遠比成功的多。有時候，我不止失敗得多，還失敗得很快，這就是「Fail fast」。記得一九九九年我毅然辭任德勤(Deloitte)董事，放棄當合夥人，創立創奇思(Cherrypicks)。但二千年科網股爆破，我未開始已經失敗了，試問有沒有人比我失敗得更快？

再說說我如何Fail big吧。二〇〇七年，我研發內地手機社交網絡「優點」，寫好計畫書便向天使投資者籌了二千五百萬美元，折合約兩億港元。然後，我游說到北京大學及其他二百所大學參與此計畫。它們向我提供學生的資料庫，我則運用這些數據，為學生提供SMS服務，幫他們互相聯絡之餘，同時提供校務通訊服務，最終用戶人數達五百萬。可是半年後發生雷曼事件，資金轉眼燒光。

那Fail forward又指甚麼？在以上事件中，我並沒有選擇破產，反而堅持信念，把生意延續下去。我把內地的生意賣了給第三方，其後公司只剩下二十多人，跟高峰期的七百人是天壤之別，故我們只能從事核心的流動創新業務。這時，我提出Management buyout(管理層收購)，通過收購公司達到絕對控股。我償還了千多萬元債項，再加上一點積蓄，掌握公司控股權。為了令投資者覺得公平，我同時讓他們選擇在五年內回購股份。整個做法似乎很穩當，但我對前景其實很不放心。

最後，幸運之神終於在二〇〇八年敲門——iPhone誕生。iPhone在市場大賣，我便和當時仍留守Cherrypicks的二十多名員工即時轉型，編寫手機應用程式，多年來專注於手機研發的經驗與技術終可大派用場，成功殺出新血路。

去年我們更獲專營網上遊戲的上市公司網龍以二點四億元收購Cherrypicks旗下的移動方案業務平台，當中二億元為現金，其餘則是網龍新股，網龍更額外提供約三千一百萬元予我們擴大技術研發的規模。創業十四年來，我歷遍「Fail fast. Fail big. Fail forward.」，由面臨破產到負資產，至今天終有所成。

EMBA論壇(EMBA Forum)是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/> (每月第一個周四刊登)