

# 技術、市場與資金 --- 分享我的創業經驗

光林電子公司 吳振和

July, 2003

(節錄自華府台灣產業科技推動協會 2003 年年會演講稿)

## 1. 前言

亨利福特(Henry Ford)曾經說過：「技術、市場與資金是一個公司成功所需具備的最重要的三個條件」。而這三個條件就像一個三腳板凳的三隻腳，缺一不可。

回顧光林電子於 1998 年準備進軍 LED (註:LED 是 Light-Emitting Diode 的簡稱,中文譯為「發光二極體」)交通燈市場時,在毫無技術、市場與資金的情況下求生存,可謂千辛萬苦。但經過了數年的慘澹經營,如今已躍居成為全世界第三大 LED 交通燈製造商,目前在世界 LED 交通燈市場佔有率已達 20%。諸如舊金山、聖地牙哥、聖路易、威斯康辛州、北卡羅蘭那州、南卡羅蘭那州等等,您所看到的紅綠燈,都是光林電子的產品。

雖然如此,光林電子目前仍然是一個小公司。它不是 GE、IBM 或 HP。然而這一個小公司從零開始,在短短的數年內就能由 GE 的子公司手中搶到市場,也代表它所走過的路程,確實具有其挑戰性及戲劇性。我也就在此以此短文與各位分享我的創業經驗。

## 2. 產品選擇

從技術的角度來看,因我個人從 1973 年開始便已在加州的 HP 從事 LED 產品的技術研究工作,對 LED 的技術與產業動態瞭若指掌。所以光林電子一開始時就已決定往 LED 的產品發展。

LED 是一種會發光的半導體材料,不同的半導體材料在通電後會發出不同顏色的光。它最重要的特性是省電而且耐用。這兩項主要優點足以使它成為未來的明星產品。幾乎所有會發光的傳統產品都將會被 LED 所取代。這包括所有的家電產品所用的光源、霓虹燈、廣告招牌、日光燈等等。它的市場潛力是無庸置疑的。

## 3. 鎖定 LED 交通號誌燈產品

因為 LED 的應用範圍非常廣泛,而光林電子祇是一個小公司,無法什麼產品都做,所以鎖定產品(focus)便成是當時公司最重要的決定。

經過相當長時間的思考與研究,我在 1998 年就決定全力投入 LED 交通燈的市場。達到這項決定最主要的原因如下:

- LED 交通燈的市場正在起飛的階段,當時正以每年增加 100%的速度在成長,是進入市場的最佳時機;
- LED 交通燈的技術開發仍在初始的階段,光林較有機會因技術的突破而能佔有一席之地;
- LED 交通燈是節約能源的產品,市場接受度極佳,以後世界上所有的交通燈都將全部

被 LED 所取代。所以不論產品的短期或中、長期的市場前景都非常的被看好。基於以上市場及技術的因素及考量，我當時就決定集中公司的所有資源，全力投入 LED 交通燈產品，並願意接受投入此項產品所將帶來的困難與挑戰。

#### 4. 我一生最困難的抉擇 -- 永不放棄

在我決定全力投入 LED 交通燈時，我就知道這個市場已完全被好幾家強而有力的大公司所佔領。這些公司包括加拿大的 Ecolux (後來被 GE Lighting 所買下)、Dialight (英國 Foxboro 集團旗下公司)、Precision Solar (美國 Stabler 集團旗下公司)以及擁有多項專利的 Electro-Tech 公司。面對這些強大的競爭對手以及我將會面臨的各種挑戰，我一再猶疑在公司沒有技術、市場與資金的情況下，如何經營下去。也因此有好幾次我都想放棄。

直到有一天，我在飛機上看一本雜誌，偶然的看到一張在冰雪中盛開的花朵的照片，照片下面寫著：「Go over, go under, go around, or go through, but never give up」。我盯著這張照片好久好久，終於領悟到應該如何去面對未來的挑戰 --- 凡事遇到困難時，要尋找各種不同的途徑(從上面，從下面，從旁邊或是從中間)去克服它，永遠都不要放棄。

#### 5. 獅子與羚羊 --- 知道如何才能戰勝

做了永不放棄的決定，也算是讓公司進入一個新的里程碑。但是如何去打贏這場戰爭才是我以及公司所真正面臨的挑戰。

我有很多朋友都知道當時光林並沒有技術 市場與資金。而我卻想以台灣一個默默無聞的小公司，來美國從許多大公司手中把市場搶過來。當我把這個想法告訴他們時，他們之中有許多人認為這是不太可能的，甚至有些人認為我是在做白日夢，或是發瘋了，要不然就是 simply stupid。

可是我知道我不是他們所想的那個樣子，因為有一次我在飛機上看到另外一張圖片。這張圖片上劃著一隻獅子及一隻羚羊。圖片的下面寫著：「Every morning in Africa, a gazelle wakes up, it knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed」。它繼續寫著：「Every morning a lion wakes up, it knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death. It doesn't matter you are a lion or a gazelle when the sun comes up, you'd be running」。這張圖片確實給了我很多的啟示，我把它的涵意解釋成：「不是因為你是獅子(強者)你就一定會贏，也不會因為我是羚羊(弱者)我就一定會輸」。我唯一需要知道的就是我需要俱備什麼「武器」才有機會打贏這場戰爭。

#### 6. 競爭策略

從這一點開始，我便不再受到因為我將面臨的挑戰而感到困擾，而祇全心全力的去規劃我的競爭策略。我首先做了所謂 SWOT(即 Strength, Weakness, Opportunity and Threat)的分析，然後依據分析的結果規劃出以下的策略：

- 開發最據競爭力的專利產品：分析競爭者的產品弱點，加以改進，並以改進的技術去申請專利，確實做到光林的產品在品質上比競爭對手更為優良、成本更為低廉

- 而且更容易安裝,省時省力又省錢。這個階段大約花費了兩年的時間;
- 從競爭公司挖角市場主帥: 為快速進入市場,在產品開發完成之後,必須立即找到對市場極有經驗的人,並以光林的優於市場上所有競爭者的產品及stock option的優厚條件,從主要競爭者之中去挖角,這是開拓市場最迅速的方法。
  - 增加資金: 以俱有最據競爭力的專利產品以及市場的行銷能力,來說服董事會及股東對增資的認同。有充裕的資金,才有機會掌握市場的良機;
  - 把握市場良機: 2001年加州的能源危機,提供了市場對LED交通燈的迫切需求,也提供了光林快速進入市場的機會。

## 7. 先佔領市場才有競爭力

在這個競爭策略的規劃之下,光林電子由2000年的1~2%的世界LED交通燈市場佔有率,於2001年很快速的成長到20%的佔有率,成長速度可謂驚人。其關鍵在於以技術開發出最據競爭力的產品,再加上市場的能力與資金的配合而成。然而在這個過程中,鮮為人知的事情是如何決定在市場佔有率與利潤之間達到最有利的平衡點。因為要增加市場的佔有率,勢必犧牲利潤比例。市場佔有率與利潤之間何者為重,須視情況而定,但無論如何它都會是一種見人見智的看法。

光林在2001年時,我在策略上是把市場佔有率放在利潤之上,也因此能很快速的掌握到成功的機會。由目前情況回顧當時的決定,該項決定應該是正確的。以目前世界前三大LED交通燈製造商而言,Gelcore佔有35%的市場,Dialight也有35%,光林有20%。而所剩下的10%的市場則由其他10家左右去分攤。顯然已成為三強鼎立的狀態。如果當時光林的決定不是以市場佔有率為優先,那麼今天光林不可能佔有20%的市場,也就不會有今天的成果。所以我的結論是:有了大的市場佔有率,才會有強大的buying power而能使成本降低、利潤增加,也因此才能俱有更強大的競爭力(competitive-ness)。擁有最俱競爭力的產品是任何一個公司成功的關鍵。

## 8. 感想與結語

感想一: 成功是一個歷程,而不是一個終點

既然是三強鼎立的狀態,而光林又是排名第三,你一定可以想像我是一天到晚都在想如何由第三變成第一。我常常告誡我自己:「成功是一個歷程,而不是一個終點」(Success is a journey, not a destination)。任何一個公司如果不是繼續成長就會被淘汰。所以開公司的結果是要永遠追求並保持第一,也就是需要在成功歷程上不停的衝刺,也永遠都不會達到終點。換句話說:「頭洗了」你也就身不由己了。

感想二: 感到欣慰。

我曾經計算過,如果美國全部的交通燈都換成LED,因為能源的節省就可以關掉一座核能廠。如果全世界的交通燈都換成LED,就可以關掉好幾座核能廠。每當我看到紅綠燈時,都會想起我開創公司,這樣辛辛苦苦的一路走來,總算在節省能源方面,為這個地球做出少許的貢獻而感到欣慰。

感想三: 做想做的事

我在去年 12 月份的「慈濟世界」月刊裡看到以下的這篇文章,想與各位分享:

一位極地的探險家,先後征服了南極 北極. 他獲得了無數枚勳章,但失去了雙腿,因為被極地的嚴寒凍壞了. 在他晚年,記者問他:「您為得到勳章感到自豪呢,還是為失去雙腿感到後悔?」. 探險家閉上雙眼,沉思良久才喃喃地說:「那潔白的極地荒原,多麼令人神往!」. 我們可以想像,這位探險家他祇一心一意的去做他想做的事,他不是為了勳章或是榮耀,更不會因為他付出許多的代價而感到後悔. 我知道我也不會因為光林的成功而驕傲,也不會因為我須付出許多的代價而後悔.

感想四: 他每次看到紅綠燈時都一定會想起我

在加州幾乎有一半的紅綠燈是用光林的產品,全美國也約有 20%. 我有一位住在美國東部的朋友告訴我,自從他知道我在做 LED 交通燈之後,他每次看到紅綠燈時都一定會想到我,而且每天都會有好幾次. 我祇好開玩笑的對他說這樣對他的太太不太公平. 也真沒想到我會因為開公司而有這樣的媚力與榮幸.

感想五: “家”永遠都是我覺得最溫暖、最值得我留念的地方

不論我在事業上有多成功或多失敗,在外面風吹雨打,歷盡滄桑,使我深深地感受到“家”永遠都是我覺得最溫暖、最值得我留念的地方. 相信很多開過公司的朋友都會有同樣的感覺與想法.

備註: (1) 光林電子公司英文全名為: Leotek Electronics Corporation. 其中“Leotek”則是代表

“The **L**eader in **E**lectro-**O**ptics **T**echnology” (光電技術的領導者).

(2) Leotek Website: [www.leotek.com](http://www.leotek.com)

