

從自助、人助，到助人的矽谷精神 —— 「亞洲·矽谷」

台灣經濟研究院研究二所 研究員 施冠宇、所長 花佳正

壹、前言

矽谷現今除了是美國科技重鎮，更是近半世紀以來全球公認新創資源最豐富且集中的區域，是許多世界新穎科技問世的重要舞台，為美國與全球帶來進步與財富。世界許多國家和地區都爭相學習仿效矽谷，各地多有投入可觀資源來打造屬於自己的矽谷，但最難複製的或許是矽谷精神，透過「亞洲·矽谷」計畫，我們走訪矽谷臺灣新創人，試著找尋創新的矽谷精神。我們透過兩位不同世代的矽谷臺灣新創人的經驗分享，來探究那可貴的矽谷精神如何歷久不衰。

貳、張南雄（Phillip Chang）：Ayla Networks共同創辦人

張南雄，現在是臺灣參加威廉波特棒球賽小球員口中的「張爸」，也是加州矽谷新創圈和史丹佛大學（Stanford University）商學院許多畢業生口中的「雄哥」。張南雄先生年少時善於游泳，曾締造臺灣長距離自由式全國紀錄，也曾是臺灣奧運國家代表隊培訓的游泳國手，儘管之後沒有走上體育之路，卻因為運動的天賦保送加州大學柏克萊分校（UC Berkeley），並在 1989 年取得史丹佛大學碩士學位之後，從資訊科學的領域展開未來事業的挑戰。

一、自助：跳脫舒適圈，開展新創事業

張南雄先生畢業後曾於資訊產業的知名公司任職，且因投入在加州矽谷的新創天堂中，自己也開展許多新創的里程。經過各種挑戰與挫折，在 2010 年與幾位合夥人創立 Ayla Networks，推開最早期的物聯網（IoT）大門，但在大眾還未能普遍了解物聯網的重要性時，Ayla Networks 跌跌撞撞地差點撐不下去。

二、人助：堅持理念，克服困境，等待時機

直到 2014 年 1 月 Google 收購智慧居家設備公司 Nest 後，市場意識到物聯網的時代真將到來，此時已準備許久的 Ayla Networks 終於陸續迎來眾多大廠的青睞，包括許多世界一線級家電業者客戶紛紛加入物聯網技術，擔任 Ayla Networks 中華區總裁的張南雄先生也親自開疆闢土，公司更快速擴展至全球市場。

Ayla Networks 快速成長直到 2018 年，首先遭遇美中貿易戰，以及中國對手塗鴉智能的低價搶市，再加上 2019 年底 COVID-19 的爆發，Ayla Networks 遇到重大挑戰。面對疫情結束的盡頭遙遙無期，加上美中衝突走向科技戰，諸多資訊業者必須配合美國政府政策區隔中國市場，張南雄先生與合夥人決定將 Ayla Networks 的中國部分轉售給合作對象，獨立成為 Ayla 中國，獲取資金挹注美國總部度過難關。此外由於美中衝突加深市場疑慮，過去因對手低價搶走的客戶也逐漸回頭再尋合作，使得在美國的 Ayla Networks 總部得以撐過疫情，逐步取回商機優勢，站穩市場。

三、助人：理念分享，資源挹注，實現夢想

張南雄先生除自身創業經營百戰商場，也樂於分享自身經驗，常受邀返回學校與學子對談，許多新創後進受惠於張南雄先生的指導，因此獲得「雄哥開講」的美稱。而張南雄先生由於家人重病的感觸，自己下決心去學習中醫，在百忙之餘努力取得中醫博士學位與證照，希望未來能將科技人工智慧（AI）與中醫做結合，找到助人的方法。

當時在史丹佛 MBA 畢業的崔祥瑞，聽從張南雄先生的建議與規劃，前往深圳設立「問止中醫」，張南雄先生再將自己在深圳的人脈和資源投入協助。於是全球首家人工智慧中醫診所——「問止中醫」在 2018 年誕生，並且快速擴張至五間診所，同時與中國廣州中醫藥大學及北京中醫藥大學等校，購入病歷做深入研究分析和人工智慧學習，逐步累積資訊，並申請且獲取當地網路看診的執照。

當一切都順利進行之際，在 2019 年底遭逢 COVID-19 疫情爆發，各地封鎖，需要望聞問切的中醫問診程序自然被禁止，嚴重衝擊中醫診所的業務推展和經營。然而危機也是轉機，中國各地的疫情的大爆發，一波接著一波，病患數量都以百萬計，中國政府在不得已的情況下，放寬中醫線上看診，此時已取的網路看診的「問止中醫」發揮了重要的功效。除了其累積中醫藥人工智慧的看診效率，也搭配上美團投資的物

流協助，在中國五個重要城市設立中醫藥配置煎煮據點，能極大量地快速提供病患中藥處方，頓時「問止中醫」在中國各地就火熱了，受到各地政府的積極邀請快速普及，也成為醫療人力分配不均的一種解方。當然「問止中醫」也迅速晉升為新創獨角獸了。

張南雄先生除了持續付出其所學、經驗和人脈協助新創企業克服障礙，有新創 CEO 的 Coach 美名，也熱心公益，協助臺灣少棒成功前進美國少棒最高殿堂——威廉波特錦標賽。幫助這些熱愛棒球的小球員克服到國外參賽遭遇的種種難題，也為球員提供減輕運動傷害的按摩治療，讓臺灣的小球員能盡情揮汗為臺灣爭光。張南雄先生的成功正是矽谷精神的最佳展現。

叁、余正平（Yu, Chen-Ping）：Phiar 共同創辦人

由於余正平跟許多人一樣，常在波士頓開車迷路，即使當時已有 Google Map 的導航系統，但仍不足以化解迷路人的困擾。如何透過科技讓人不再迷路？這樣的念頭可能多數人都有，但要真正利用所學付諸行動來投入研發的，余正平和他的同學於是共同創立 Phiar，投入開發解決方案，而如何實現夢想，則是科技與一連串的選擇所組合而成的。

一、自助：遠赴西岸接受挑戰，找尋最有利的環境與資源

余正平在 2016 年取得 Stony Brook 大學電腦博士學位後，在哈佛大學進行博士後研究的期間，和他的同學 James Briscoe 在 2017 年獲得天使資金，並在波士頓創立了結合 AI 和 AR 技術為基礎的 Phiar。然而為了尋求更好的機會，余正平在 2018 年帶著妻子和剛出生的嬰兒，一家人搭乘火車從東岸遷移到西岸的矽谷，當時其他新創事業的夥伴仍留在東岸或其他地方，余正平先通過申請審查進入矽谷知名孵化器 Y Combinator，從一張辦公桌開始透過孵化器提供的資源與協助，吸收矽谷新創沃土的養分，繼續追逐 AR 導航新創的夢想。

新創事業要能成功，不單是有出類拔萃的技術，還需要找到可以穩定且足夠變現收益的商業模式，才能贏得投資方的信任與資金投入。視覺化的 AR 擴增實境技術確實有為用路人（駕駛和行人）透過二維度地圖找路可能遭遇的困境提供解方，但如何能將這技術解方在合理的成本下運用出來且被買單始終是個難題。Phiar 的團隊除了持續技術開發精進優化系統，還必須為產品尋找出路。

二、人助：找到對的人，放到對的位子，選擇對的路線

新創團隊最初多由技術夥伴組成，團隊背景、產品理念及技術在一開始有助於通過考驗，獲得進入有創業者搖籃美譽的 Y Combinator 加速器。之後在這裡募得種子輪的資金，後續遭遇疫情衝擊，且尚未找到客戶買主，雖然 2020 年初仍有第二次種子輪的資金挹注，卻難以再募得其他的資金了。許多新創隨著技術逐漸落實成為商品，為商品尋找市場客戶所需要的行銷夥伴更為重要，因此，團隊內部領導可能從技術專長轉為行銷或財務專長的人才。

Phiar 團隊在開發 AR 導航的過程中，為克服技術限制，從手持裝置的系統改走汽車導航的配置，在搭配汽車導航的商業模式中，於 2021 年成功獲得有汽車保險業務的 State Farm 保險公司等的 1,200 萬美金的 A 輪資金投入，但團隊如何切入汽車配件採購，人是關鍵。余正平透過關係找到 Google 內部負責汽車應用業務的經理人，藉由他與主要汽車大廠連結，最後甚至聘請他擔任 Phiar 的 CEO（執行長），余正平改任 CTO（技術長），一起分進合擊。

而原本有機會配合汽車大廠車款選配裝置軟體的搭配銷售獲得收益，但評估未來收益相當有限，不足以讓投資人獲益變現退場，也影響公司可能的發展速度；後來公司內部決定透過從 Google 聘請回來協助的 CEO 關係牽線，2022 年 9 月決定將公司賣給 Google，成為其系統的一部份，Phiar 團隊加入 Google 大家庭，未來提供 Google 作業系統所有系統裝置使用者在導航時來應用，面對過去想挑戰的對手，卻讓夢想透過 Google 軟體來實現造福最多的人。

三、助人：樂於分享，協助新創後進，開始成為天使投資人

Phiar 加入 Google 後，余政平先生樂於向其他新創後進分享其經驗，包括回臺灣跟新進的新創分享討論，同時也開始扮演投資人的角色，未來仍希望在做不同的新創事業，也希望能在美國成立一個類似 Y Combinator 的孵化器，來協助更多的新創後進。

肆、連結矽谷也要學習矽谷精神-自助、人助，與助人

臺灣過去從留學生等旅外人才連結美國矽谷，引進最新科技加以研發突破，奠定了現今資通訊產業和半導體產業的基礎。如今面對科技發展的日新月異，有必要再強化與矽谷等新創科技基地的鏈結，並且學習矽谷孕育新創的生態機制。

近年臺灣推動「亞洲·矽谷」相關政策，已展開重新與矽谷等新創資源加強連結，有了產官學研資金等相關的政策配套，還必須掌握矽谷特有的精神，為臺灣灌溉孕育新創優良生長環境的沃土。

一、自助

首先，臺灣的新創團隊在其創新和技術領域具備足夠領先地位。臺灣提供產學研機構豐富的資源，獎勵在不同的環境下研發出新的技術、產品或服務，鼓勵將研發所得投入新創，並願意接受與國內外其他新創團隊競爭，必須先證明自身有強過他人之處，才有機會證明和爭取其他資源的協助和資金的投入。

二、人助

臺灣逐步完善新創生態，提供一些平台讓新創團隊被投資方看見，爭取更多的資源來加速新創團隊邁向成功，臺灣除了政府單位和國發基金等參與協助新創在初期的發展階段，也提供前進矽谷等新創基地接受培訓或尋求資源，甚至爭取國際投資基金的參與，和跨國企業合作。

在臺灣的大企業或投資基金，可以有機會透過適當的平台或管道，接觸新創團隊的發表，評估投資與合作的可能，鼓勵參與支持新創團隊的不同發展階段，或能贏得先機獲取早期參與的倍數紅利。

三、助人

矽谷人並不自滿於自身的成功，即使失敗也不輕言放棄，許多人都有多次創業的經驗，更不吝於分享自己的成功或失敗經驗，非常願意投入協助後進的新創，無論是在輔導諮詢協助等，甚或於成為天使投資人，秉持著一棒接一棒傳承矽谷精神。臺灣在營造新創的孕育環境中，應集結邀請這些有經驗的新創前輩，提供平台和傳承機制，能媒合或引薦匹配的師徒關係，營造矽谷精神的實踐環境，讓願意付出的新創前輩能有機會投入協助後進，完整新創孕育的機制。🔄