



比天價交易還值錢的失敗啟示錄

本篇文章摘自：商業周刊第 910 期

作者：胡鈞維

曾經創下一萬倍投資報酬率的矽谷「光纖創業教父」龔行憲認為，唯有親身體驗，才能真正瞭解，「就像有些流行病即使打過再多預防針，都不如大病過後獲得抗體來得有效。」



他的創業處女作光通訊元件公司 S D L，曾以四百一十一億美元（約合新台幣一・二七兆元）售出，這個曾創下全球最高購併交易金額的紀錄，至今少人匹敵。他，是日本日立（Hitachi）轉投資光通訊公司

Opnext資深副總裁龔行憲。但對於他而言，手中的財富，卻遠不及第二家創業公司——松光通訊（Pine Photonics）所犯下三個錯誤帶給他的教訓來得值錢。

這三個教訓其實說來並不複雜，分別是：一、公司應以追求獲利為優先。二、一家公司不能妄想要做太多事情。三、針對市場實際需要而做，而非創造市場需要而做。龔行憲學得的教訓說來簡單，但他認為，唯有親身體驗，才能真正瞭解，「就像有些流行病即使打過再多預防針，都不如大病過後獲得抗體來得有效。」

坦承過去五年 被光通訊投資熱潮沖昏頭

四月十八日，龔行憲風塵僕僕飛抵台灣，不到四十八個小時的訪台行程，除拜訪 Opnext的國內供應商外，龔行憲還應台灣玉山科技協會來台演講「起落之間的矽谷創業經驗談」。他直言不諱，「過去五年被全球光通訊投資熱潮沖昏了頭。」今年剛邁入耳順之年的他更坦承，「這五年跌跤所學到的教訓，比過去任何的經驗都還要寶貴。」

龔行憲，在矽谷華人圈被稱作「光纖創業教父」，但事實上，他只創立過 S D L 與松光通訊兩家公司，不過，由於 S D L 創下的天價購併紀錄太過輝煌，就連橡子園（Acorn Campus）創辦人、現任中華智融集團智融創新董事長的陳五福，都曾經讚揚他，「表現不凡，不只因為天時地利，主要還是人和。」

一九八三年，龔行憲接受全錄（Xerox）邀請，與幾個朋友合組 S D L，專攻光通訊領域最難突破的高功率雷射，當時，全錄投資了四百萬美元，十六年間，S D L 從最初只有幾個人的小公司，慢慢擴展成爲幾百人的企業，過程中龔行憲除成功帶領 S D L 在那斯達克（Nasdaq）掛牌，並且在二〇〇〇年以逾四百億美元價格售予當時全球最大光通訊元件公司 J D S U。「光纖創業教父」再度造夢 松光通訊卻是南柯一夢

一萬倍的投資報酬率，不僅讓龔行憲個人身價暴漲，名聲更是如日中天，也因此讓龔行

憲決心放膽再賭一把。S D L 售予 J D S U 的隔年，他成立松光通訊，這一次龔行憲選擇的仍是光通訊雷射老本行，但卻更積極的向產業供應鏈的下游光收發器模組投入。

這是他的第二個創業之作，卻恰好遇上全球光通訊產業最低迷時刻，即使擁有過去創辦 S D L 的成功經驗，仍然未能讓龔行憲有別於同業，「光纖創業教父」同樣陷入全球瘋狂投資所造成的供需失調泥淖，松光通訊著實讓龔行憲跌了一大跤。

龔行憲犯下的第一個錯誤是，松光通訊為搶上市，只是一味造夢，卻沒能腳踏實地的築夢。當時，整個矽谷充斥著本夢比的想法，因此龔行憲幾乎將所有時間花在尋找具市場話題性的策略夥伴，他憑著 S D L 的成功創業口碑，接連促成松光與美國朗訊科技〈Lucent〉旗下 Agere 與日立轉投資 Opnext 兩家國際大廠簽署合作協議，但是即便有喊得震天價響的供貨保證訂單，其實松光根本沒有工廠。

比較當初 S D L 的第一項商品化高功率雷射產品花了整整五年的時間開發，S D L 也直到公司出現營收，才有進一步的募資動作；但是松光通訊成立不過三年，幾乎每一年都在增資，呈現的結果卻是，松光成立三年不僅從未獲利，就連營收也只有數十萬美元而已。

諷刺的是，S D L 專注於單項產品的成功經驗，龔行憲卻沒有複製到松光。龔行憲犯下的第二個錯誤是，以為擁有 Agere 與 Opnext 兩大客戶，就妄想通包兩家客戶所需要的悉數產品訂單，松光不斷將產品線多元化，也由於產品線更多，松光對客戶的簡報資料也一路增加到數十張，龔行憲口中喊出超過五項產品的開發計畫，在當時，無疑都是最先進，卻都離商品化有一大段距離。最終，松光通訊實際銷售的產品，全都是當時市場的主流商品。**年年增資擴充產品線 賺到的不是錢而是教訓**

龔行憲自述，「當時所有矽谷人的想法都一樣，產品線越多，越難搞懂，就意味著公司的價值高。」也因為此想法，讓龔行憲犯下了第三個錯誤。

龔行憲一味追求的是不可測的市場需求，當全球寬頻網路市場才漸興起，所有消費者才剛以 A D S L 取代傳統的電話撥接，龔行憲已「高瞻遠矚」看見光纖到家的市場；當市場需求還仍滿足於在二·五 Gbps 的寬頻容量時，他已著手開發十 Gbps 的產品，卻絕然不去考慮增加三倍的寬頻容量，對消費者而言究竟是必要，或只不過是增加經濟上的負擔。

三個錯誤，讓龔行憲重重摔了一跤，卻也讓他學到了三個教訓，雖然，松光通訊成立的第四年，在龔行憲的口中「何等榮幸」獲得 Opnext 青睞出價買去，但松光售予 Opnext 後出任公司資深副總裁的他最常說，「一家公司不能妄想要做太多事情，尤其矽谷人別再認為自己什麼事都能辦得到。」

相較於這五年來，美國矽谷超過八成的光通訊新興公司倒閉，龔行憲的這一跤，在別人眼中看來，頂多只是個碰破膝蓋的輕傷；但對他來說，S D L 逾四百億美元的天價購併案，其實遠不如松光通訊的跌跤經驗來得實在。

在過去，獲利能力從來不被矽谷資本家所重視，財務報表呈現的數字，也遠不及為增資所提出的營運計畫書來得重要；如今，美夢已碎，跌跤後造成的傷口也尚未痊癒，誠如龔行憲所言，學得的三個教訓，希望所有創業者都能有所借鏡才好。