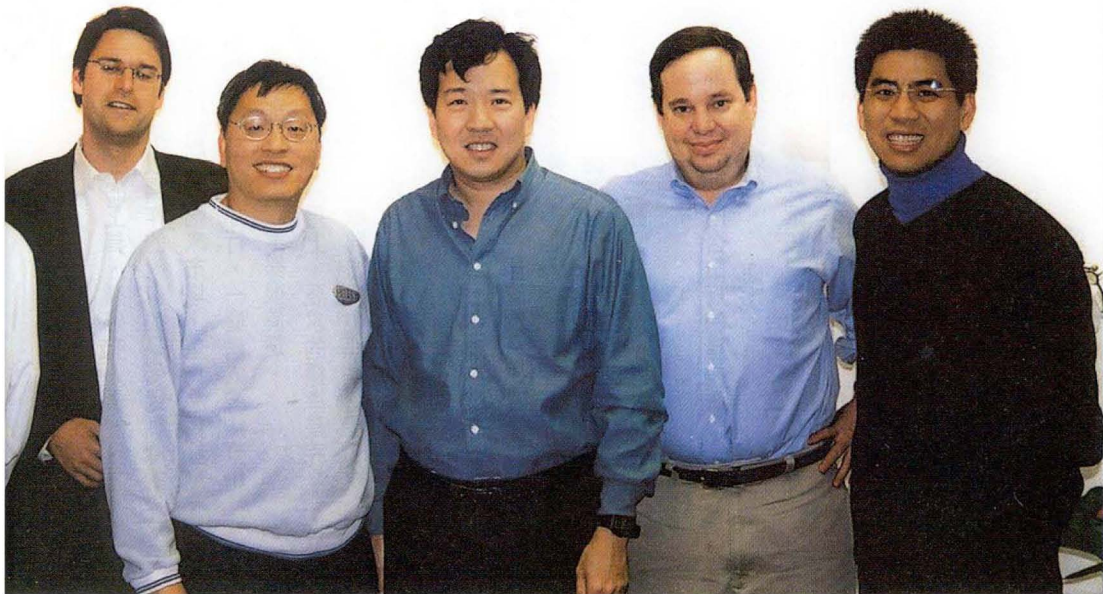


賀將波要藉昆仲創投完成父業

昆仲擺出新陣仗 將以大中華委外概念為下個投資目標

文 ■ 李喬琚（矽谷傳真）



昆仲創投的管理團隊，王財貴（左起）、Ian Morton、陳五福、賀將波、Drew Peck 及林和源。

矽谷發展的動力火車頭——創投業已褪去一層光彩，創投公司齊聚的沙丘（Sand Hill）路上不再綠意盎然，百花齊放；然而旁邊的史丹福大學大學路上（University Ave.）一幢花園小洋房內，幾位昆仲創投的靈魂人物卻在羊年開年後，有一場合夥人會議，他們個個精神抖擻，創投的光環依然有光有熱。

的確，在不景氣的當口，昆仲卻網羅了多位合夥人，為創投事業布局，很顯然地，這一次的聚會，對昆仲格外重要。

昆仲共同創辦人賀將波、教父級的創業家陳五福、著名的半導體分析專家派克（Drew Peck）、知名的軟體投資家莫爾頓（Ian Morton）、在兩岸科技與創投界闖出名號的王財貴，以及曾為美國創投公司在「大中華」出江山的林和源等人，是昆仲二〇〇三年擺出的新陣仗。

這場會議中，彷彿沒有不景氣的陰霾。其實「不景氣」三個字，對四十二歲的賀將波而言，真的不算什麼。在紐約出生長大的他笑著說，媽媽曾告訴過他，

人生中的「波動」是必然，而且要能應付得來，所以取名「將波」，要他能熬得過風浪。母親曾經是中國首位念工程的女學生，她這番話卻也著實反映著賀將波的人生。十三歲那年，賀將波就經歷了人生無常的冷酷。

十三歲是賀將波的轉折年 從球場變為商場

十三歲以前的賀將波喜歡各式球類，美式足球、籃球，他的夢想是成為美國乒乓球代表隊，學校成績只要B就滿足；對他而言，「中國文化」不外是水餃、彩帶舞和幸運餅，是個標準的ABC（American Born



Chinese)：十二歲那年，父親賀邦庸遽逝，賀將波承受了人生巨變。

那一年，他接掌家裡的投資事業，頓時時間長大，生活從球場

變成商場，從安逸到危難，身為獨子的他天天上圖書館，研究什麼是投資、什麼是房地產，「我連稅表都不會填，有一陣子，家裡的財產都是法院在管的。」說

也奇怪，頓時成為「一家之主」的他，學業成績卻直衝向A+。「父親老說我是被寵壞的美國小孩。」賀將波記得小時候，每每他要求第二個冰淇淋的時候，父親就會這麼說他。父親常提醒他中國人的種種苦難，要他長大成才，幫助中國人。

他不再奔馳球場，也放棄曾有的作家夢，進入哈佛醫學院，曾有五年的時間不曾看西方電影，甚至不讀西方文學，取而代之的是中國的孔子思想。他總以為愈了解中國，就和父親愈親近，他形容自己當時是充滿「反西方」思想。

賀將波與辜仲諒不打不相識

文 李喬琚

要

擺好「龍頭」架式，就要有所布局，昆仲不僅有美國、台灣和香港精英，目前所管理的五億多美元資金，來源也很多元，包括奇異、IBM、加州政府退休基金、台積電、日月光、三星、三菱等，也有中東地區的投資。但是，昆仲的起家，則和辜家有密不可分的關係。

這就得回溯到辜仲諒和賀將波兩個年輕人在日本的巧遇了。在一次社交場合中，辜仲諒拔刀相助，為不勝酒力的賀將波擋酒，「我根本不會喝酒，現在還是一樣。」當時微醺的賀將波只覺得這個人很好心。另一方面，也覺得奇怪為什麼他一直是全場焦點，甚至是刻意被討好的

對象。

兩人聊著，竟開始辯論起來：究竟是誰成就了台灣，是企業界還是國民黨？激辯之後，沒想到第二天辜仲諒約了賀將波吃飯，兩人算是不打不相識，「大概很少有人會像我這樣和他說話，有點反富情結吧！」賀將波回憶說。

兩人成為摯友，但是卻從來不談彼此的工作和事業。直到有一天，二十八歲的辜仲諒和二十二歲的賀將波談起投資大夢，「我不想一直待在投資銀行裡，我的夢想是如何把美國和中華區連起來。」一九九一、九二年時，投資大陸根本不成熟，他們想向銀行借貸，賀將波也清楚辜仲諒冒了很大的險說服辜濂松。

辜濂松希望辜仲諒專心管理中國信託，昆仲則由辜家其他兄弟來做，當時賀將波的反應是，如果辜仲諒不能與他並肩作戰，他寧願回高盛去。

賀將波回憶說，後來辜濂松從反對到支持，有一部分就是被他倆的友情感動，「這種情誼比事業來得珍貴。」賀將波很敬佩辜濂松，也覺得辜仲諒有乃父之風，聰明、有領導能力、重情義，不是一般人想像的家族式管理。九七年亞洲金融風暴，昆仲成立亞洲基金，「很辛苦，也要很努力。」他記得，辜濂松對他說：「我了解你心中的害怕，但是要撐下去，這就是我的經驗。」賀將波果真也撐過一波又一波。

昆仲成立時，賀將波就有心把焦點放在華人市場，而且是全球華人的領域中。耕耘多年，賀將波的梦想又往前實現了一步。他也不禁回想起父親當年的博士論文研究的是〈如何整治黃河水患〉，現在還收藏於美國國會圖書館內，在父親不算長的大半人生裡，以專業技術貢獻中國，影響深遠；而他自己的畢業論文寫的是〈亞洲在全球製造產業鏈的優勢〉，當時，他立下的志願是：改變中國。

近三十年過去了，這位昆仲創投的負責人帶著真切的笑容說，「我不再以為我會改變中國，甚至留名青史，但是我絕對可以參與這一波的大中國經濟發展。」他的夢想不會改變。

昆仲創投管理團隊小檔案

姓名	職銜	經歷	學歷
賀將波 John-Paul Ho	昆仲創辦人	CS First Boston科技投資亞洲區負責人、高盛購併部門	哈佛大學管理碩士、Summa Cum Laude榮譽畢業生
陳五福 Wu-Fu Chen	合夥人	富比世全美一百大投資專家、Red Herring十大創業家、Optix 2001光纖產業終身成就獎、共創辦十家公司、思科科技部門副總裁	佛羅里達大學電機碩士、台灣大學電機系
杜為派克 Drew Peck	合夥人	SG Cowen 證券公司半導體首席分析師、評為全美最佳投資研究分析師團隊	麻省理工學院管理、電機雙碩士、Brandeis University物理系
愛安莫爾頓 Ian Morton	合夥人	JP Morgan、H&Q資深分析師、CNBC All-Star 分析師	Middlebury College
費得奧拉 Fred Ayala	合夥人	SPI Technologies董事長、普天壽亞洲區資深執行官	哈佛管理學院碩士、布朗大學榮譽畢業生
陳進福 Cliff Chen	合夥人	光寶科技副總裁、仁寶創始團隊、承智科技共同創辦人	政治大學企業管理碩士、台灣大學電機系
王財貴 T.G. Wang	執行副總經理	普訊創投投資策略協理、致福副總裁兼中國區負責人	Rensselaer Polytechnic Institute碩士、政治大學畢業
林和源 Herb Lin	資深副總經理	英特爾創投大中華區投資策略經理、英特爾亞洲區市場行銷經理	史丹福大學／聖他拉拉大學博士候選人、密蘇里大學電機碩士、台灣大學電機系
劉戎戎 Rong Rong Liu	資深副總經理	麥肯錫大中華區市場分析員	Wharton企管碩士、台灣大學畢業

就連念醫學院的想法也和中國有關。他曾在德拉瓦見過王慶和他的女兒，當時王永慶到美國找好醫師回台灣加入長庚醫

院，不過「我當時立下的心願是到北京當醫生。」進入哈佛醫學院之後，賀將波曾到台灣來過，他驚訝地發現，台灣社會過度地

哈佛的管理學院畢業。

早在八〇年代初期，他

曾到台灣與當時的工研

院院長張忠謀、宏碁電

腦董事長施振榮、日月

光董事長張虔生，以及

神達電腦董事長苗豐強

等業界領袖見面。

從反西化到接受西化 看清自己的優勢

依賴美國，在精神上及物質上都一樣，「台灣朋友託我帶的美國名牌T恤，我自己根本不穿，我反西化嘛。」

談到年輕時的「反西化」，賀將波回憶說

他也清楚地明白，西方的經濟運作在亞洲是行不通的，「治中國人的身體，不如治中國企業的發展。」賀將波想通了，就從醫學院轉到企業管理，最後還以第一名的成績從

楚地明白，西方的經濟運作在亞洲是行不通的，「治中國人的身體，不如治中國企業的發展。」賀將波想通了，就從醫學院轉到企業管理，最後還以第一名的成績從

「反西化其實是一種缺乏信心的表現，若對自己有信心，應該是尊重西方文化，接受西方文化，這才表示你看清楚自己的優勢。」成熟的賀將波顯然已看清自己的優勢是什麼。出了哈佛校門，賀將波成為高盛證券首位聘用的華裔主管。從高盛到昆仲，跨入創投這一行，賀將波一直以自己的山西祖籍自豪，「山西是做生意最鼎盛的地方。」他覺得自己身上流著的血液就是優勢。如果把這樣的優勢用在創投事業上，那麼昆仲團隊傳遞出的就是落實大中華區概念。尤其從



從反西化到擁抱亞洲，賀將波的創投夢與人生經驗很有關。

新團隊的成員，更可見概念的落實。新加入的王財貴是前致福中國市場負責人，普訊創投投資策略協理，林和源則是前英特爾創投大中華區投資策略經理；兩人都是台灣背景，又有豐富的大陸投資經驗。

落實大中華區概念 成為IBM的策略聯盟夥伴

在二〇〇二年底，昆仲已成為IBM大中華區策略聯盟夥伴（Greater China Coalition），也是極少數的創投業加盟者，在這項合作中，昆仲投資的公司可以

與IBM全球一千家客戶、行銷、財務等進行密切的合作以及技術資源分享，共同推展在大中華區的市場。

「大中華市場」對賀將波而言是一個很清楚的輪廓，就是把彼此的長處結合起來，沒有什麼孰強孰弱、孰輕孰重的議題。

「大陸是全新市場，台灣的鴻海、宏碁、明基、晶圓大廠等要往這樣的新領域去。」昆仲也早已朝這個方向來走。賀將波特別強調「委外」制度的建立，將產生莫大商機。

委外趨勢愈來愈明顯 大中華及印度兩地最重要

二月的二期美國《商業周刊》中，談到美國企業正逐步以委外方式，以期降低成本開銷，包括

晶片設計業（委外主要地區印度、中國）、航空工程製造（蘇俄），甚至是財務分析（印度），他們服務的公司已是像德儀、英特爾及波音這樣五百大企業；而委外產業的技術層次也愈來愈高，不再僅是製造或單純的程式碼撰寫，而是更精密的網路設計、軟體程式設計等。質優、成本低是委外背後的動力，「大中華和印度將改變全世界的產業模式。」賀將波說。

在昆仲投資的幾家公司中，已切中委外建立的上下游整合市場，例如，Timogen Systems（Timogen意即鐵木真，目標要做到類似鐵木真的影響力）核心技术是企業價值鏈應用管理軟體，主要市場是亞洲為主的企業供應商，而這些供應商的客戶則是像戴爾這樣的歐美進軍亞洲的大

廠。

Timogen的三位創辦人是在來自台灣的陳洋新、陳進福、沈鈺珩，昆仲是Timogen最主要的投資人，二月底正式對外宣布網羅軟體大廠SAP負責全球價值鏈前資深副總裁貝茲（Bob Betts）出任承智的總裁。貝茲最近出了一本書《Adaptor Die》，該書的中心思想便是企業要如何接受今日全球化的市場趨勢。賀將波對這個主題也特別有感觸，「就好像歐美企業也要接受今日大中華區的實力，把美國的創新帶進去一樣。」

抓穩美國龍頭 亞洲的龍身及龍尾才起得來

他預測，中國未來十年內，會有五十到一百家世界級企業，可能是高科技產品公司、汽車業、電子消費產品、玩具……等等，「昆仲只要現在能看中幾個就夠了。」賀將波認為，沒有所謂的夕陽產業，就看如何創造出新的營運模式，戴爾就是一個很好例子，當人們認為個人電腦走下坡的時候，它則逐步建立出全球性供應鏈，改變全世界的電腦

市場。而玩具、百貨業利用高科技來控管物流，也可以是所謂的高科技產業。

賀將波強調，昆仲不做傳統的VC，「不是專注在未上市公司的投資，而是更大膽地創造出產業趨勢，新團隊王財貴、林和源、派克等就是一個證明。」挾二十多年的產業經驗，王財貴也看到台灣資金亟欲在美國找家子投資，其實冒了更大的風險，「台灣投資市場太競爭，美國案子又無法深入了解，這是最大的問題；有成功的，但燒掉的錢更多。」

王財貴看中昆仲在美國本地投資產業市場的分析能力，陳五福在光通訊基礎架構、派克在半導體、Fred Ayala在委外架構、陳進福在製造……等等，「龍頭（美國）抓穩了，龍身和龍尾（亞洲）才起得來。」

而台灣已掌握了委外製造的優勢，以筆記型電腦來說，全球有一半的產品都是台灣製造，台灣是很重要的關鍵零組件設計製造的地方，台灣有很好的產業架構，相對來說，台灣和大陸的研發成本低，吸引很多在美國有相當經驗的人開始在兩岸播種。



辜仲諒因為幫賀將波擋酒而結緣。