

樂在工作、隨緣自得

專訪旺宏電子董事長 胡定華

彭琬靜 採訪整理

在台灣科技產業界，一提起胡定華，可以說是無人不知、無人不曉。從交大教授、工研院、到創投，從半導體到網路通訊，他獨到的眼光與宏觀的籌劃能力，讓IC產業深植於台灣；他喜愛冒險、樂於新奇事物的性格，更讓台灣的研發與創新能力，在國際舞台上交出耀眼的成績。



▲ 胡定華學長攝於合勤科技的辦公室

緣起 ~ 求學經過

大學唸的是台大電機工程學系，當完兵後，一九六四年進交大電子研究所，那一年恰巧也是交大大學部第一屆開始招生。當時因為校地小，記得上體育課還得向對面的新竹高商借場地；而因為大家都住校，再加上學校小，研究所又只有兩班的學生，因此，師生同

學之間，互動頻繁。

畢業之後，到美國密蘇里大學 (University of Missouri) 唸電機博士，這是他與半導體結緣的開始。學位取得之後，因美國越戰開打，情勢動盪的關係，胡定華認為返回台灣會有發展；而因為研究所那兩年期間，和交大建立深厚的情誼，因此他選擇回到交大任教。

轉折 ~ 從交大教授到工研院

是什麼樣的原因讓胡定華在交大教了四年書後，轉向電子產業發展？工研院於一九七二年成立，並隨即籌備電子所，而電子所引進 IC 這個方案則是由費驊、方賢齊、與潘文淵所開始。工研院首任院長為王兆振，他是一九二三年上海交大電機畢業，曾經在交大擔任過客座教授，也因為和王兆振有這麼一些淵源，胡定華後來離開交大到工研院電子所工作。

而第二個原因正是他踏入半導體事業的關鍵。剛開始胡定華是由電子研究中心——工研院電子所前身的規劃顧問做起，而這份工作，正是他向潘文淵毛遂自薦而得來。

胡定華回憶：「當時潘文淵學長正在圓山寫電子研究專案計劃，於是我就打了通電話向他毛遂自薦。」胡定華表示：「進取 (Aggressive) 對年輕人來講非常重要。」當時在台灣並沒有半導

體工業方面的專才，於是他極力向潘文淵推薦自己：「假如真找不到很有經驗的人來適任這個工作，那麼，就讓我來吧！我們大家可以邊做邊學。」因此，積極進取與充滿自信，讓胡定華開始叱吒於台灣科技產業。

成就 ~ 正確的體制成就了 今天的半導體產業

胡定華在工研院期間最大的成就即是「示範工廠體制的建立」，假如早年沒這個體制，台灣半導體產業很可能就不會蓬勃發展。談到此，得先提及潘文淵所召集的TAC (Technical Advisory Committee, 技術諮詢委員會)。胡定華表示，今天台灣半導體選擇了CMOS是壓對寶，但二十幾年前要做這個決定時，其實是很困難的，風險相當大。因此，這一路走來，能夠這麼順利，主要就是電子研究專案的TAC，扮演了如何「選擇正確技術」這個關鍵的角色。

當初是從電子錶的興起而看到這樣一個載具，但如何決定這個選擇以跨出正確的第一步，「這個重點不在於初始決策的正確性，而是在決策的過程中人與人之間，互信的機制是否存在？改正的機制是否存在？」胡定華說。當時，在這個互相信賴的機制之下，無論是技術團隊、電子所、顧問、或者是政府官方，當有一方提出意見時，很容易為大家所接受、檢討，進而達成更新正確的共識。因此，這個機制漸漸地發展出「示範工廠」的決策。胡定華強調，就是因為這個決策，讓一家家半導體公司不斷地從工研院走出來創新而成就事業。

再深入分析這個決策，主要是它並非單由一個人所決定，而是由多方面的團隊所合力完成。當時大家有個認知：「工業的技術必須要在一個實際運作的環境之下，才可以訓練及培養人才，也唯有如此，才能讓工業科技，徹底深植於市場中」。從每天day to day的實際生產運轉當中，學習一個產品的開發與形成；從最



▲ 胡定華學長(左一)與王朝和學長

開始實驗室構想，改為建立一個禮拜四吋四千片的產能，如此的規模運作，成造就了今日的半導體產業。

由此，延伸到一個法人一個社會也是如此，胡定華認為：「信任是一個基本基礎，而改革是進步的原動力，二者相輔相成。」他提及現今社會的亂象，就是因為「信任」與「改革」這兩項促成社會進步的主要元素，在我們的社會迷失了。政府、百姓、民意代表互不信任，所以很多事情都是爛了、已發臭了才說要改。假使，大家相互信任，在問題還小時就能著手改善，這些小改革所產生的副作用很小，可以很快地

被適應；但如果彼此之間沒有互信，當問題發現須要做改革時，也因為害怕去處理副作用而漠視問題的存在。因此，非得等大家都公認應當要改了才改，這時後，付出的社會成本就相當大了。

事業 ~ 不惑之年開啟創投事業

一九八八年，胡定華離開工研院，加入漢鼎創投公司（H&Q VENTURE CAPITAL）開始他的創投事業。

創投公司可以說是科技發展另一雙看不見的手。它與一般金融機構不同之處在於她可以為科技公司注入資金，讓科技公司得以在創業初期沒有財務之憂，專心研發產品。因此，自一九八三年開始，政府極力邀請國外知名創投加入台灣的科技產業，而漢鼎就是在那時候引進台灣。漢鼎創投可以說是現代創業投資的先驅，她與台灣今天的創投有極密切的關係。有趣的一點是台灣的

半導體公司，幾乎是從工研院電子所衍生出來；而今天台灣比較活躍的創投業者也很多是從漢鼎出來的。

胡定華就是從這裏出發，而且在一九九一年自創建邦創投，募集資金轉投資約數十家公司。目前並擔任旺宏電子、合勤科技、合邦電子、冠華科技、智威科技及美國 Aetas 等公司之董事長。

貴人 ~ 醍醐灌頂

胡定華表示自己很幸運，能夠在年輕的時候接觸到幾位大師級的前輩，這些前輩們的風範或處世方法給了他不少啟蒙。

首先是朱蘭成，朱蘭成在交大擔任客座教授時，對人對事熱心務實，腳踏實地，他鼓勵年輕人應多實做，他令胡定華印象深刻的一句話是：「不要老讀人家的文章嘛！要動手去做自己的東西。」

接著是潘文淵，潘文淵除了是讓胡定華「棄筆從工」的關鍵人物；最讓人折服的地方是他「對年輕人的信賴與互動」，他對年輕人非常地信賴，而且非常地照顧。

前行政院院長孫運璿的一席話，對胡定華影響也很大。胡定華回憶，RCA計劃剛開始時，有一次遇到要做一個相當重要的簡報，孫運璿要求先聽聽看簡報的內容。聽完胡定華的簡報之後，孫運璿說：「你這個簡報是做給你自己看的，不算是簡報！簡報是做給別人看的，是讓別人搞懂的！」

孫院長這番話雖有些嚴厲，但即使經過多年，對胡定華卻受用無窮。胡定華說：「其實不僅做簡報如此，做人做事也是如此！」在與別人互動時，總是要站在對方的立場想一想。譬如，做簡報時，要讓對方聽得懂的話，我們至少要了解對方的背景是什麼，主題重點是什麼。如果是合作關係，用適當的言語表達，可以讓對方很容易了解你的想法；如果是對立與競爭，則可

以事先了解對方的想法，那麼才容易打勝仗，所謂知己知彼百戰百勝呀！

方賢齊則教他怎樣把對公務的事情，做的讓長官或同儕都容易接受，這點看似容易，其實相當困難，這樣的功力需要相當圓融的修養才能夠達成。

溫鼎勳則是胡定華在交大求學時的指導教授，溫教授對他的影響是「對於一件事，如何從各個方向各個角度去構想與規劃」，溫教授這方面的教導，也讓胡定華開了眼界。

行動 ~ 積極樂觀

當胡定華被問及「如何克服人生逆境這個問題時」，他總會笑笑：「自己的人生沒有什麼逆境。」他解釋道：「人應從積極樂觀的角度來看待人生的一些轉折，而非悲觀地將它想成是逆境。」除了積極與樂觀，他也和我們分享他如何避免逆境的發

生。他說：「每隔一段時間，我就會去思考如何準備自己來迎接下一個階段。縱然面臨一個轉折，但我不認為它是一個逆境；因為，事前已做好了準備。而如果是突發的狀況，也會因為忙著去解決而沒時間困擾，等問題解決了，自然就沒有逆境了。」所以，他認為一個人應該保持積極主動的精神去面對生活或是工作中的問題，而不要等到逆境已經完全地呈現在眼前，才被動地急想著去解決，逆境是可以避免的。

思想 ~ 樂在工作與隨緣自得

胡定華的工作哲學是「樂在工作、隨緣自得」，他說：「很多事你不曉得那一天它會報答你。」一個人做了很多事不一定是當下會得到報酬，也許是將來的某一天，或者，這個報酬是非金錢的。他認為：「人生在世要活得愉快，要在物質與金錢之間取得平衡。」

他進一步的指出，人不論經營自己的事業或自己的人生，都應該用經營自己的未來來看待，並且在經營多長久的未來中取得平衡。如果經營太長久的未來，那麼很容易就犧牲掉最近的未來；但是太著重最近的未來，很可能就犧牲長久的未來。譬如，有些年輕人為了幾千塊錢而跳槽，可是要想人家為什麼要用高薪來聘用你？是為了要你來學習？還是鞭策你去工作、把所學的東西榨出來？事實上，學本事也要一定的時間，短期來看也許經常跳槽可以升級升得快，薪水跳得高；但是很快地，東西被榨光時就爬不上去了，除非自己很有辦法出來創業，否則很快地就被淘汰。

所以，他給年輕人的忠告是：「樂在工作、隨緣自得」，經營事業就是經營自己的未來，要enjoy the process。他所認識成功的人在初期創業時，絕對不是一直想著要得到多少金錢上的報酬。每個人都會為自己的人生設立目標，然後努力地去達成目標。但是，他奉勸年輕人，不能

過度要求報酬，因為這樣一來，在最後總是得不到該有的報酬；通常，慢慢地去努力實現目標，報酬就會跟隨而來。

其二，他說：「不要因應別人的選擇而選擇，而是選擇自己的路。」人貴在有選擇的權力，要想闖出自己的事業，不可隨波逐流；並且是樂在其中，千萬不要來這世界白走一遭。

胡定華學長小檔案

畢業系級：

- 交通大學電子所碩士 55 級

學歷：

- 美國史丹佛大學管理科學碩士 1984
- 美國密蘇里大學電機工程博士 1970
- 交通大學電子工程碩士 1966
- 台灣大學電機工程學士 1963

經歷：

- 建邦創業投資事業董事長兼總經理
- 創業投資商業同業公會理事長
- 美商漢鼎股份有限公司總經理
- 交通銀行常務董事
- 工研院副院長
- 工研院電子所所長
- 交通大學系主任
- 交通大學半導體研究室主任、實驗室主任
- 交通大學副教授、教授

現職：

- 旺宏科技、合勤科技、合邦電子、冠華科技、智威科技、及美國 Aetas 公司董事長、科技管理學會理事長

榮譽事蹟：

- 交通大學名譽工學博士
- 科技管理學會獎章
- 商業總會優良商人金商獎
- 交通大學傑出校友
- 美洲中國工程師學會傑出貢獻獎
- 中國工程師學會工程獎章
- 中國電機工程獎章