

# 拓荒

## 採訪後記

• 李喬琚

**這**幾個月來，未特意感受加州天氣的變化，像是忽然間才發現這幾天總是暖陽，是的，十一月的暖陽，是見人就會笑的那種。在這個時候，竟寫不出東西來了。我把手提電腦帶了，上了車，決定去曬太陽。

當書中的故事，從電腦螢幕屏上一字字敲出來時，許多的感想其實是同時出現的，它是零亂而真實的，是無法刻意整理出來的。所以，請容我，在這裡，想到那裡，就寫到那裡，不再拘泥於文體，也不用再思考題旨與主軸。就這樣，聊一聊吧！

寫到這裡，其實是花了三年的功夫。一九九九年，前交大校長、前國科會主委、現任長庚大學校長郭南宏到矽谷來，當時，我還在世界日報當記者，一場採訪餐敘，北加州交大校友會會長談駿逸很認真的說，應該有人把交大校友長期以

來在台灣與矽谷科技界的耕耘與互動做個記錄，從他的眼神語氣中，看得出來這絕對是「大事業」。

然而，我與這本書的緣份在十四年前就已種下。我大三，每天在輔大外語學院前的小巴黎，想著該去那個社團串門子？在新竹交大，他則過著每天看來都一樣的日子，上課、打球、游泳，鍾情於教室、宿舍、餐廳間的「三角習題」，有的是規律，似乎少了無序的浪漫，這大概也是不少交大人共同的經驗吧。然而，在後來的採訪中，體會到他們這樣認真的日子卻是踏實而難忘的。對了，後來輔大的我，和交大的他就成了一家人了；所以也基於「姻親」關係，這個「大事業」落到由我來做記錄。

我對這個「大事業」的感情是起起落落的。起先，碰到交大人會很興奮，試圖找到可以寫的故事，到後來真希望不要再碰到交大人了，



也從談駿逸、吳廣義到了鮑益勤，一路支持。原本只把觸角放在矽谷，可是從矽谷，又看到它與台灣的互動，也看到中國大陸的興起對台灣和矽谷的影響，怕是更亂了。我曾把格局想得很大，兩岸的，三地的，跨時空的，甚至是交錯發生的，後來，一位新聞界的朋友一語驚醒夢中人，她說，如果連寫的人都覺得混亂，又何況是讀者？

我想，「混亂」的另一個原因是，我希望能納入更多的故事。

## 值得喝采的科技人

一九七一年是半導體風起雲湧的時代；八十年代，半導體逐漸成熟，進入個人電腦的時代；九十年代，網路通訊帶領人類走向新世紀；是多少英雄豪傑。早期，有王安在美國樹立的創業典範，還有結合力與美，科技與藝術的世界級橋樑大師、美國國家科學獎得主林同棧以及楊裕球胼手胝足在美國以及國際上樹立的風範。

有一陣子，「交大」兩個字，就像是我的緊箍咒！我真的怕寫上一輩子都寫不完。

在混亂中，我一直不知道該如何開始，也就這麼拖著。人家說，寫本書就像生一個孩子，我卻覺得比生孩子難得多了（這段時間，我多了一個小孩，小名「酷龍」，連同哥哥「酷比」一共兩個）；會長

另一波創業者，如八〇年代的林建昌，也是美國交大圈裡的大哥大，創辦 Trident Microsystems、孫燕生的 C-Cube，黃炎松、趙修平的 ECAD 等，對台灣早期半導體設計發展也都有影響。「演而優則導」的創投高手邵中和、程有威、林元闈以智慧、管理與經驗的「結晶」扶植創新產業，在創投天地裡，培養新世代接班人；創業之外，3COM 副總裁王崇智、前宏碁美國總經理吳廣義（現從事創投）等。

九八年、九九年、甚至二

年的矽谷不可一世。網路通訊時代來臨，在浪頭上，更衝出多位青壯好手，上市的公司就有張若玫的遠創 (Vitria)、成建中、葉漢章以及許文良的遠屆科技 (PCTel)、陳宏的 GRIC、胡智博的 AltiGen、周良華的 Cosine、張紹堯的冠遠科技 (Clarent) 等。此外，李廣益的 TransMedia、吳錦城的 ArrowPoint 被思科併購、施振強的 Allayer 被 Broadcom 併購、王宇光的 Panstera 被 PixelWorks 併購、李安渝的網象 (Internet Imagine) 被 Intraware 併購，此外，郝挺的傑發 (Broadmedia) 與聯傑國際 (Davicom) 也在網路通訊事業上開疆拓土，...，都是當時漂亮的

戰役。

但是，二〇〇一年，我仍停在原點。看著股市直直落，網路泡沫愈來愈大，電訊業一路撲倒下來；九一一的夢魘仍在平復中，會計醜聞像隱藏的炸彈般地爆發出來，產業能見度之低，沒有人敢做出景氣何時回升的預測。有人問：科技人的故事，還有賣點嗎？我心裡否認著，但是不知如何回答，或許我也曾有過懷疑，但是，我一直相信，有些東西是不會改變的。為搶一個高峰的東西，就怕過了高峰之後，就失去了原有的光彩。

我想，我現在可以回答這個問題。所謂的成功科技人，沒有一夜致富，也沒有神話。值得喝采的科技人，並不在於他們的職稱是什麼？財富有多少？而是能從他們身上找到不變的價值，那些價值就是在高峰之後，最能鼓舞人心的東西；他們如何能在低谷時，看到希望與目標。如果說，財富的累積有一定的含量的話，那麼，現在也是該沈澱的時候。其實，我很慶幸，這本書的誕生不在景氣高峰，而是在一個值得檢討，在一個要抓穩方向的時刻裡。

## 本書的主人翁

為本書採訪，我在一次大陸的採訪旅行之後，直接到台灣，當時台灣八卦正盛，與上海人人談經濟發展的氣氛完全不同，我也由好奇轉為不適應。後來接到台灣交大校友總會會長、前校長鄧啟福教授提供的採訪名單，並居中透過執行長王朝和的協助安排。說實在的，我單看到名單，就很緊張，雖然有多位曾在擔任北美世界日報記者時採訪過，但是，這畢竟不同，後來，在寫台灣的五位受訪者時，說真的，壓力也比較大，礙於篇幅，我也在此提提台灣這五位受訪者的採訪心得。

那一個多月的台灣之旅，就在近廿個採訪行程中，匯整資料、安排行程、採訪、南北轉戰中度過。好幾次採訪前，都在胃痛中度過；不過，往往在步出採訪地點之後，就會笑自己緊張什麼，他們不僅有問必答，且很盡興的談他們的人生哲學，而幾乎每一次的採訪都會不小心的被延長了不少時間。我真的是受益最多的人，很興奮。我最大的感想就是，正因為有這麼一批人，台灣是希望無窮的。

胡定華董事長的低調是有名的。他不說則已，一說就是很認真。曾聽過他的演講，印象很深，很會說故事。專訪前，有人提醒我

說，胡董事長很直率。其實，對記者來說，直率最好了，這樣才真實。我提出的許多問題，果然都在他的回答中被糾正。聽他談「RCA」的故事，就像「回到從前」，很好聽。我在與別人談這一段時，許多人都把他視為重要功臣，而他卻認為是前人的遠見，是這些早年參與者為自己爭氣。再聽他談創新產業的故事，似乎已打破許多台灣走不出去的迷思，也無怪乎媒體或同業稱許他的深謀遠慮。

記得我問張忠謀董事長的第一個問題是：如果您很緊張的時候怎麼辦？他很正經的回答我：很久沒有這樣的經驗了，後來他知道我很緊張，就笑著對我說，「請喝杯茶，休息一下。」後來近三個小時的採訪中，從德儀到台積電，從台灣產業到大陸產業，從個人到家庭，我竟什麼都敢問了。而張董事長除了什麼都答，說到高興的地方，也開懷著笑著；時而點上煙斗，亮出招牌的架式，閒談間又不失其威儀。有些感覺在九八年採訪他時很像，可是又覺得不太一樣。

曹興誠的風趣敏捷令人印象深刻。準備採訪他，要把問題列得很多而且多元，有些他會講很多，有些便是兩、三句簡潔有力的表達。最近一次的採訪是在今年六月，他

剛在台灣股東大會上發過脾氣，似乎餘氣未消。矽谷記者群也靜靜地聽他對台灣亂象的不滿，頗能感受到他從前帶辯論隊的功力。幾次採訪中，我曾試圖請他多談些在工研院、早期聯電獨立出來的日子，他說自己不太愛回顧往事，所談有限，雖是簡單幾句話，感懷頗深；而最能讓他發揮的，卻是腦海裡的歷史故事。猜猜，他最佩服的人是誰？答案是為史明証的司馬遷。

採訪施振榮董事長那天，到了宏碁，想起在九七年第一次在美國宏碁採訪施先生時的情景，當時他談渴望園區，談人文科技島；創業卅年，他一直堅守著理想與抱負。施董事長的另一特色就是說自己的缺點，談別人的優點。有人曾這麼形容，宏碁子弟兵，無論人在那裡，都還像個宏碁人。那時候，施先生遭逢喪母，又值宏碁大改組，他仍是一派樂觀，侃侃而談。到了中午，特助送來排骨麵，我們又聊了許多宏碁人的故事。臨行前，他送我一本施媽媽的自傳「鹿港阿媽」，「是我媽媽的書啦。」說得好自然，好驕傲。

採訪張俊彥校長多次，在台灣那一次則相當有趣，我們在新竹反而沒見到面，後來約了一天，我跟著校長的行程跑，從圓山、故宮、

到台北市中心，在午餐時談，在車上談。其實，我一直不知道適不適合談張校長成長的背景，回到矽谷後，仍是不想放棄，後來安排了電話採訪，我大膽的問，又發現校長的另外一面，他談了很多小時候的那一段，我是第一次聽，我很高興能把它列在書的內容中。

從台灣、矽谷以及中國大陸的受訪者中，我希望能夠凸顯出三地在科技發展的精神、創新與市場特色，又能呈現出各具不同的時代性、產業性以及地區性；而大陸的競合關係，也是每篇的特色。因此，由於諸多考量，我先在二、三十位中選出十二位主人翁作為本書代表，但相信仍難以百分之百地表現全貌。

每個校園裡絕對都有不少傑出的人才，我並未刻意要求受訪者談交大對他們的影響，我相信，他們也並未特意要「討好」母校，只是有些時候，很容易談起誰和誰的關係，誰和誰在學校時就認得，後來又如何共同創業。聊到高興的時候，有些窘事就這麼談出來，但是一陣清醒之後，就被警告說這段不要寫。好吧，基於有「揭人隱私」之嫌，又與主旨不合，我也就不太堅持。若真好奇，我就透露一點好了，諸如某人很會做財務，把結餘

拿去吃冰；期末考前分工合作，考場分享心得；陪室友見筆友，結果被相中之類的。

而我在採訪中也因為這樣的圈子，而方便不少。我請李廣益幫我聯絡在大陸的杜家濱；杜家濱又可以幫我追蹤楊元慶；吳廣義代邀張若玫、楊元慶也靠同班同學茅道臨以及陳宏等人的幫忙……。而細讀內容中，也不難發現許多故事都是可以串在一起的。嗯，我想借用一下施振榮的智慧財產「聯網組織」的概念，原來就是這樣，很有力量的。

包括我在內，相信很多讀者都試圖找出成功的條件是什麼？我的答案是沒有定論，因人而異。不過，從他們身上看到正面、專注與注重團隊；而在認真做事之間，他們的眼光不在一時的獲利，總在深耕之後，享受到回報，而回報也未必是獲利，更多的是他們得到的尊重與市場的認同。

寫稿、校稿、聯絡、追訪的過程中，每一篇投注的時間都超過我的計畫，常常是手上一篇未完稿，另外有許多篇在做內容或數據確認的工作，有矽谷的，有台灣的，有大陸的，常常在夜晚要和台灣、大陸聯絡，我也想，這些跨國企業者

是如何撐得住、配合不同的時差工作。幸好有個催稿斯文又極具效率的譚茹(此書資深編輯)相陪，好多個深夜就在與她對稿中度過，這方寫採訪後記，再過幾天就可以拿到溫熱的成書了！不可思議！

常常，寫不下去，就在白紙上寫上十二個人的名字，然後盯著看，想從中喘息、沈澱、計畫、也是找靈感。下筆，帶給我最大的難題就是如何利用適當的「文體」來表達，有什麼樣的內容是透過傳記主角的「自述」是更能與讀者互動與共鳴的，我不斷地揣摩，希望能有最貼近讀者，也最能表達傳記主角精神的呈現。

## 感謝一群好人

交大前校長郭南宏、鄧啟福教授，以及資策會黃河明董事長都說了許多故事給我聽，對我的採訪工作影響很大，就認定這是件有趣的事，也降低壓力，黃河明也主動提供許多在出版方面的支持...長話短說，就以「柳暗花明，盡在不言中」來形容。我真的覺得，能夠成就一件事情，靠的就是一群好人，而我，就碰到了一群好人。

這群好人包括我先生，常常，

他被我半夜叫起來看稿，做我的第一個讀者，我也賦予他言論免責權，直批無罪；另一個「好人」是好騙的小兒子酷龍，我躲在房裡寫稿，他以為媽咪又去採訪，這段時間難為了奶奶、阿公、阿媽紛紛自台北來美國，還進行交班。除了家裡，朋友家、好友車行的辦公室、咖啡店都是我寫稿，躲兒子、換環境，激發靈感的地方。這真讓我想到矽谷的車庫精神。

這期間許多的「好人」都沒有忘記我，至今每一封鼓勵的信我都好好地留存著，還有一些是不認識的，像是受訪者的特別助理。而每一位受訪者都在非常忙碌的行程中接受採訪，並為我三番兩次的打擾而發揮了最高的「同學愛」。

書快截稿的有一天，其實又是

交大的事，是北加州交大校友年會，有幸做司儀，在行前會時，我行駛在高速公路的大彎道上，突然間，車子出了問題，天色已暗，我把車子停在路肩，但是我毫無把握是否快速的來車會就這麼撞了上來，我感覺身體在顫抖，我只能形容，我可以了解在九一一事件中，世貿大樓裡的人心情是什麼樣的？我真的開始回顧自己卅多年的日子，除了家人種種，我想到書中的人物，畢竟這是這段時間以來與我最「親近」的人，我想著，原來每天認認真真的過日子，是不必有遺憾的。後來我見到車陣中，老公的車子和身影，眼眶裡剎時湧出淚水，視線開始模糊...；但是心裡卻是異常的清楚。認真的過日子，真好。

## 更正啟事

◆ 交大友聲 396 期第 27 頁之圖說，經電工 57 級校友陳哲雄學長之熱心指正，應為：洗求政更正為何仁立、楊英光更正為張鎮芝、魏啟祥更正為宋利偉；何仁立與張鎮芝均為電物 57 級之學長、而宋利偉則為電工 57 級學長。