

「想清楚自己要的是什麼？」

專訪新絲路科技創始人之一

——白晉源

電信 96 級 / 施宏廣 採訪撰文

工程師背景的經理人不在少數，許多大公司的領導人，都是出身理工的管理達人。他們深諳技術、熟練基本功，才能在科技一日千里的今天穩坐領導品牌的寶座。

白晉源學長畢業於計算機工程學系(今資工系)80級，資工所82級，現任併力科技總經理。在一個接近夏日尾聲的午後，我們來到龍江路上一家知名的咖啡廳，請白學長為我們分享一路走來的甘苦。

保守環境下不一樣的作法

從學生時代就喜歡思考的白學長，並沒有受到早期台灣填鴨式教育太大的影響，保持對知識、真理的好奇心，不斷地從生活周遭的事物去反思、學習。所以在知識經濟時代的今天，白學長仍能善用多年累積而來的智慧，輔以理性思考的方式去面對每天碰到的問題。

相較於國、高中等基礎教育，大學生活顯得自由開放許多，許多人在這個時期才慢慢發掘自我，並在人格上更為成熟。然而對白學長來說，因為從小就比較獨立、早熟的關係，進大學前後在個性上並沒有太大的改變。「進了大學我有更多的資源可以去運用，」白學長回想起大學生活，覺得大學教育制度帶給他的，主要是交大的實驗室、計算機中心等資源可以讓學生充分發揮。

白學長坦誠當時班上有些教授教學不夠認真，課前準備工作不足，只要有在課業上下功夫的同學一看就知道。後來在念研究所時有件事情讓白學長印象深刻：當時他擔任計算機中心的助教，有位教授開 system programming 的課，每年的實作考題都要求學生寫出同一個系統。當時白學長覺得這樣下去對

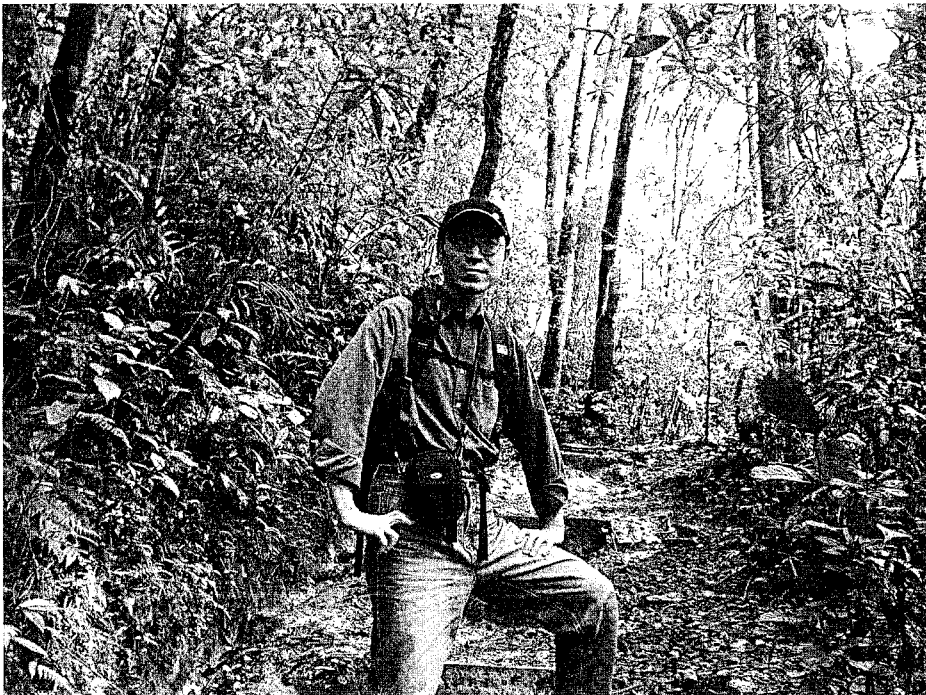
學生的能力沒有多大的幫助，便突發奇想：如果能換個方式把歷屆的考古題和詳解都搜集起來放在FTP上供學生下載，再請同學根據這些基礎程式碼去自由發揮，也許能在大家的創意下激盪出更有趣的成品來。

那些日子白學長和幾個同學窩在計算機中心討論這個點子，成為他日後重要的回憶。十多年前的台灣仍然相當保守，「創新」和「靠自己力量去改變」等觀念尚未普及，但白學長卻能不為環境所囿，這也是他日後能不斷求新進步的重要原因。

工程師走向創業之路

很多人都好奇工程師如何走向創業之路？白晉源學長是個很好的範本，但他卻謙虛地把自己的成功歸因為時勢造英雄。九〇年代網路初步發展，市場上一片欣欣向榮，白學長說那時只要是有點子、有能力、有心想做事的人，都不難闖出一番局面。

白學長是「新絲路科技」的創始人之一，曾寫下許多優異的紀錄。例如當時新絲路科技為台灣第一家民營ISP公司，也陸續拿下好幾個internet相關的「第一」，在同業間極具份量。但自從上一波網路泡沫化以後新絲路科技已逐漸轉型。在新絲路科技轉投資的幾家子公司中，「併力科技」承襲了新絲路的網際網路專長，並且由資深的白學長擔任總經理。



到國外也不忘上山走走 — 攝於馬來西亞神山(Kota Kinabalu)

目前併力科技的核心業務為「網路結構工程」與「On-Demand Infrastructure」。「大家都聽過土木結構工程，如果去問一個土木系的朋友蓋一條馬路簡不簡單時，答案一

定是否定的，」白學長細心地解釋著。白學長說，道路人人會鋪，但要鋪得平坦、下面還要架設自來水管時，就不再是件容易的事。同樣地，雖然今日網際網路如此發達，但若要加上某些「限制」時，就需要技術。當台灣的公司想建構全球連結網路時，如何讓網站架設橫跨五大洲、又要確保各地的使用者都能順暢，就需要網路結構工程的技術支援。

很多人對這門技術感到陌生，白學長做了一個比喻：「台北這個城市一直都在，但隨著經濟發展以及因應新潮流，必須不斷地建設、更新。」而網路科技亦是，三、五年前的頻寬標準根本不符合需求，雖然同樣是網路，但使用的技術早已截然不同，效能當然也不可同日而語。

另外既然名為「網路結構工程」，即代表有一定的規模在。白學長舉了另外一個例子：「如果今天要蓋一層樓的小木屋，並不會太難；若是要蓋兩層樓的，也許可以採用同樣的方法，但假如是台北 101 怎麼辦？還可以用同樣的方法蓋嗎？」隨著顧客在服務品質的需求增加，新技術不斷地被研發出來，而併力科技多年來也未間斷地砥礪自己，滿足客戶各種層面的需求。

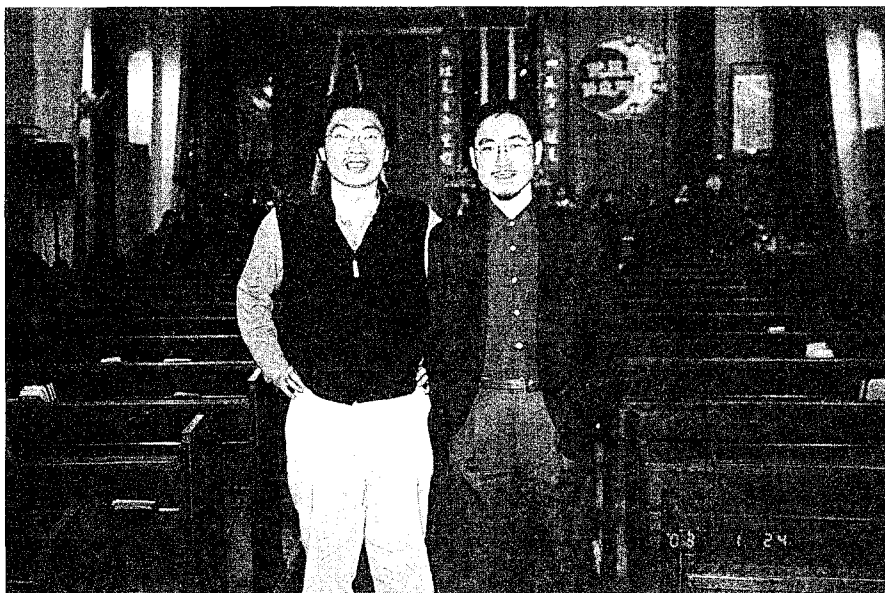
網路建設如果停滯會發生什麼問題？日前常聽過許多「網路塞爆」的情形，許多公司在籌備一個活動時花了許多精神，但活動開張後卻發現網站連線速度過慢等問題，多半是這個緣故。「從前台灣公司的規模小，網路頻寬的需求也小，比較少人注意到這個問題。但未來網路規模提昇後將日漸複雜，『網路結構工程』勢必會愈來愈重要，」白學長說。

總經理的管理哲學

談到併力科技的治理時，白學長相信，一家公司的領導人要能夠激發員工的潛力才會成功。相對地，如果員工的每件事情都要領導人去管，鐵定會過勞死！

白學長說在經營公司時領導者有某些理念和價值觀，此時公司新進幾個智商很高的員工，卻不一定了解公司的 know-how。在這個情況下如何去訓練這群員工、去激發他們的能力而願意為公司付出非常地重要。「這其中的好與不好，帶給公司的效率和貢獻差距極大，」白學長說。

提到公司內部對員工的培訓，白學長說了一個故事：從前有位樵夫很努力地砍樹，砍到斧頭鈍了還是不停下來。有天路人看到覺得好奇，便問樵夫為何不磨磨斧頭？樵夫說：「現在生意正好，我要多砍些木頭賺錢。」隔了幾個月路人看樵夫還是用鈍了的斧頭在砍樹，又問了同樣的問題。但樵夫卻說：「最近景氣不好，我要多砍些木頭來養家。」請問，樵夫什麼時候磨斧頭？



兄弟檔：資工 76 級的白晉榮和資工 80 級的白晉源

如同上面故事中的樵夫，很多老闆在景氣好時希望員工加班多賺些錢，在景氣不好時也不知道讓他們休息與學習，一味地壓榨員工以取得獲利。假設老闆能真正為員工著想，讓員工在工作的同時也得到成就感、滿足感及能力的提升，

則員工也會傾力回報公司的。每個老闆都希望自己的員工既有創意又負責，但如果他們不去訓練自己的員工，員工又怎麼會突然變得有創意又負責？這是個有趣且基本的問題，值得去思考。

白學長還提到一點很重要，就是領導人的「格局」。所謂格局就是一個人看什麼、聽什麼、關心什麼和想些什麼。比如說學生可能會注重成績、在意有沒有女朋友；或者很多人為了芝麻小事斤斤計較。但現在回想起來，發現在時間軸拉長以後，一切卻顯得微不足道。如果領導人每天關心的都是一些俗淺的事情，整個公司就很難提升。

此外白學長認為領導人還要有容人的雅量，如果員工提出了和自己不同的看法，絕對不能固執己見。「沒有人永遠都對，」白學長說，碰到意見衝突時一定要理性分析，畢竟人人都可能犯錯。有句話叫「換了位置就換了腦袋。」很多人都抱怨老闆不聽員工意見，但在自己成為上司後，卻往往犯同樣的錯誤而不自覺。

白學長是從基層員工做起，對工程師的辛苦與需求認識很深。即使今天成為一家公司最高階的管理者，也不忘關懷員工。

謀事在人，成事在天

每個人在工作上總難免碰到問題和挫折，白學長又是如何去面對這些龐大的壓力呢？「我覺得信仰很重要，並不是一定要有哪一種信仰，而是這個信仰

能不能幫助你提升、正面向上。」白學長表示，從前做錯事情只要一個人擔責任，但隨著職位愈來愈高，做一個錯誤決策會牽涉到愈來愈多的人，在做決定的當下壓力也會愈來愈大。「比如說經理簽下一個



旅行也是一大興趣 — 攝於日本大阪，白晉源學長提供

錯誤的合約，可能公司整年都賠錢，影響到員工的年終獎金，」白學長說著。這時候如果領導人沒辦法找到紓解壓力的管道，就會產生更多的問題。

白學長是基督徒，聖經上的教義告訴他，如果做一個決定成功了，是上帝的安排；如果這個決定導致失敗，也是上帝要你失敗，「一切都是上帝的安排！」白學長笑著說。這時領導人的工作就是盡力去把該做的事情做好，成敗就交由上帝吧！這就是白學長長久以來順利克服大小難題的秘訣。

宏碁新任的總經理是一位義大利人蘭奇，曾將宏碁筆記型電腦變成西歐銷售第一的品牌。被問及成功的秘訣時，蘭奇說：「No magic, only basic!」白學長在接受訪談時提起了這段故事，也說明強調基本功是他在領導併力科技時最重要的管理哲學。白學長說：「現在很多公司很聰明懂得取巧，善用借來的錢來賺錢，但我想更重要的是背後的基本功。如果一家公司只懂得一味地鑽來鑽去，我想十年、最多二十年一定倒閉。看現在社會上哪一家大公司不是經過一番苦幹實幹打拼出來的？」若要基業長青，唯有注重根本。

熱心耕耘校友會

白學長現在是交大校友會台北登山社的社長，每季安排登山活動，除了運動休閒外也聯絡感情。「說穿了登山社就是一群 basic、而且笨笨的人辦起來的，」白學長調侃自己。身為總經理要處理公司大小事務，已經相當忙碌的白學長卻還能撥出心力熱心於社團，相當不容易。但白學長卻不以爲然：「其實

這不難，只是看你的 priority 是如何設定的。以兩個人來辦一次登山活動為例，加上場勘、聯絡以及活動本身，平均時間不會超過八小時，只是看你願不願意罷了。」

白學長說登山活動是平民社團中比較持久而活躍的（另一個是較貴族的高爾夫球），雖然參加這些活動不能讓人賺更多錢，但偶爾能見見老朋友、和社團中的學長請教問題，以及到郊外散散心，也就足夠了。「看你要的是什麼，」白學長表示。

提到目前對社團的展望，白學長笑了：「希望能夠找到人來接手社長，為登山社繼續辦活動。」白學長說，登山社不用像公司一樣愈辦愈大，但卻需要有熱心的人來組織活動，也歡迎有興趣的學長學弟共襄盛舉。

給學弟妹的勉勵：想清楚自己要的是什麼

談到給學弟妹勉勵，白學長不期望每個人都立志做大事，只希望大家都能想清楚自己要的是什麼。「如果你想要賺錢，那可能就不會來辦活動；如果你想要身體健康，那可能就不會找需要熬夜的工作，」白學長說。

然而在十個命題中，可能有好幾個是相互衝突的。我們身邊有很多人不知道自己要做什麼，生活態度慢慢變得懶散無所謂，生活不快樂而找不出原因，自然也無法有毅力地完成眼前工作。「很不巧地，這一點學校沒有教，」白學長說，「這個問題很大、很廣，但還是要靠每個人自己去探索、追尋，在每次碰到事情時想一想，慢慢找到自己真正要的東西，然後才會快樂。」

訪談的最後，白學長也歡迎認同前述公司理念、並對網路結構工程有興趣的學長姊和學弟妹一起來切磋、指教。∞

白晉源學長小檔案：

學歷：交通大學資訊工程（研）82 級

交通大學計算機工程學系80 級

經歷：新絲路科技副總經理，益銳科技副總經理

現職：併力科技總經理

併力科技網址：<http://www.jforce.com.tw>