

2009 傑出校友

不害怕挑戰 不懈怠努力

## 慧榮科技總經理苟嘉章學長

文·張苑倫 圖·慧榮/交大



2008年 SMI 美國上市巡迴法說會與荷蘭銀行團隊合影，攝於私人專機內。(苟嘉章學長位於最後排)

**出**生於矽谷、重生於台灣的慧榮科技，以專業 IC 設計提供高效能、低耗電的解決方案，力圖成為全球行動儲存、多媒體消費性電子品及行動通訊產品控制晶片的領導廠商。慧榮在全球快閃記憶體控制晶片及行動電視射頻 IC 市場居領導地位。1998 年推出公司第一顆快閃記憶卡控制晶片，成為 NAND 型晶片的市場先驅，掌握多項關鍵技術的慧榮，十多年來在業界始終居領導地位，市占率全球第一。更於 2005 年 6 月在美國 Nasdaq 上市（代號：SIMO），是亞洲第一家赴美掛牌的 IC 設計公司。

2007年慧榮獲《天下雜誌》評為1000大製造業「營運績效最佳50強」，在併購韓國FCI公司後，慧榮總部設於台灣，但大陸、美、日、韓等地皆有分公司，以東西方兼容並蓄的人本管理風格統合這些來自全球不同文化背景的優秀人才，背後功臣正是總經理苟嘉章學長。



畢業囉！（左四為苟嘉章學長）

控制工程系70級畢業的嘉章學長，獲選為本年度的傑出校友之一，近年來熱心與在校學弟妹互動的他，也和友聲一起分享他的經營哲學以及對於年輕學子的建議。



聯誼！（後排右二為苟嘉章學長）

## 「棺材板」孕育手腦並重的大學樂生活

當時的宿舍床組因為架高離地，床四邊又有護欄，往往上面的人一躺下去，在下面的人就看不見他了，總被大家暱稱是「棺材板」，說起大學生活，嘉章學長立刻想起這個趣稱。

除了唸書，全班也熱愛運動，不僅拿到新生盃籃球冠軍，更在大一時就打敗各系各級學長拿到全校第二名；當時禮拜五都不排課，大一大二時總南征北討到各大學去活動，「球賽、郊遊、舞會…很多采多姿，甚至來我台北家裡辦過舞會，我覺



2009年傑出校友

得我們很幸運，在交大求學的時光裡經歷了許多非常有趣的生活。」

嘉章學長還記得，當時有籃球與乒乓球的師生對抗賽，在某次冠亞軍賽裡，擔任啦啦隊的他在場邊大聲吶喊著惡補來的台語「乎伊係！」，「結果正在場上比賽的郭南宏校長突然嚇到，轉過來對我說，『同學，你可以溫柔一點嗎？』」這件糗事如今想起來都還令他有點不好意思呢。



交大 113 年校慶，苟嘉章學長(前排右三)與同學杜家濱學長(前排右五)榮獲 2009 年傑出校友獎

當時交大有個傳統，學期末會把全校每位學生的成績單公佈在校門口，總是名列前茅的他，認為自己能挺進全校前三名，可能是因為有著自動自發的習慣。他對許多課程與老師都印象深刻，像是系主任李祖添老師，以及當時許多從中山研究院過來的學者，像是韓光渭老師就教導學生許多關於飛彈與直昇機的知識；並且也將甫崛起的微處理機帶入交大，「我們那屆應該是最早接觸到 Intel 微處理機的實驗室，也設置了相當數量的 8086、8088 微處理機」，嘉章學長贊同道，「交大給予學生的一項重要教育就是實作與理論並行，這種親自動手作實驗的風氣是當時台灣其他學校所沒有的。」

## 矽谷創業 不巧錯失上市機會

嘉章學長表示，赴美待了十多年後會開始創業，並不是一開始的初衷。攻讀完加州大學電機與電腦工程碩士後，他於 1988 至 1995 年間服務於矽谷的威騰電子公司 (Western Digital Corp.)，擔任多媒體產品副總兼總設計師，領導可攜式及桌上型電腦影像繪圖控制 IC 部門所設計出的 Rocketchip，在 1990-1993 年間佔有筆記型電腦 90% 的超高佔有率。

表現優異，升遷快速，他不諱言當時的收入在同齡同學裡應該是數一數二高的。但後來適逢公司決定把整個部門賣給飛利浦，而他自己也漸漸對美式組織文化感到厭倦，「我已經做到副總裁，再來可能就上不去了，美國人的公司不太可能讓你成為 CEO，而且權力鬥爭現象也多。自己漸漸開始思考，我以後的目標是什麼？」



苟嘉章學長獲頒傑出校友獎，學嫂上台獻花

剛好有群志同道合的朋友，一起想為矽谷帶進點不同文化風格的企業，因此，時年三十六歲的他，婉拒菲利浦的邀請，花了一年準備，決定投入創業之路，於1995年底在矽谷創立SMI (Silicon Motion Inc.) 公司。

如今回想98年.com 熱潮時，他苦笑著說，原本自己超級後悔當時沒把公司取名.com，「當時甚至有一堆stamp.com、animal.com 之類跟科技業毫不相關的公司，只要有.com 之名，很輕易就可以上市。」到了2000年終於有上市機會的他們，卻因為還想做些微調，反而錯過IPO 窗口，這一錯過，又立即遇上網路泡沫化來襲，隔年又有911 事件崩毀美國市場。接二連三來的不巧，使得資金來源開始短絀。

「於是投資人問我，有沒有興趣考慮回台灣？」

在矽谷威騰公司時，由於公務需求，他幾乎每季都會到亞洲的台日韓等地出差。雖然是台灣人，也常常回台，但事實上他對台灣市場並不瞭解。但也由於SMI 除了有華爾街與矽谷的創投投資，也有著近二十多家台灣創投與大型IT 公司投資，如漢友、Acer、聯強、仁寶、華宇、大眾等，於是他進而開始蒐集來自香港摩根史坦利跟高盛公司對於台灣的半導體產業分析報告。

「我發現台灣的半導體產業鏈跟股票市場都可以 sustainable，於是就選擇了一家未上市公司進行合併，讓台灣這邊成為 surviving company，而準備將來在台灣上市。」但由於在此之前沒有美國未上市公司與台灣未上市公司合併的前例，因此許多法律規章都不完備，經過許多複雜的法律程序之後，合併而重生的慧榮科技（英文名稱仍沿用 Silicon Motion Inc.）終於在2002年誕生。

「但是，很快就發現自己太天真了。」他苦笑。

## 台灣生根 發展利基成 IC 龍頭

當時SMI 本身體質就不夠健康，而願意屈就被合併的另一方公司，幕後更隱藏



2009 年傑出校友

著台前看不見問題。合併後第一天，原先的財務長、行銷長、研發長，立刻辭職求去，一腳踏進混水的他沒有退路，扛下價值高達三億台幣的存貨，立即負債。2002年過完，慧榮賠了四億；2003年，全公司只剩在台灣的五十個人，苦撐經營。

所幸在一年內很快開始損益平衡，漸入佳境，歷經風風雨雨，2004年跳過在台上市機會，2005年6月終於在美國 Nasdaq 上市，不僅是台灣、同時也是亞洲第一家赴美掛牌的 IC 設計公司。

「當時很辛苦，但現在回頭看反而覺得這個經驗蠻好的。從谷底爬起來以後，再也不希望公司又陷入那種沒錢的困境，會更懂得珍惜現在的機會。」嘉章學長語帶笑意欣慰地說著。



2009年 SDA conference (雅典)

原先決定將總部移回台灣，是希望能有亞洲的低營運成本，同時又兼具美國公司的毛利，一下一上間好拉高獲利率。但目前他認為半導體 IC 設計界正在歷經一個巨大的改變，以低價為主的亞洲 IC 設計公司，過去能營運得較順利是因為價格低廉而有生意可做；但亞洲公司有創新能力的較少，對於多久就必須產生獲利的容忍期限也較國外短，「國外大型公司會有較長遠的計畫，提供機會與環境讓你去研發創新，不會只看短期獲利。」

因此一旦大環境萎縮，亞洲公司由於彼此產品差異不大，競爭力不突出時自然容易受創，他強調，小型公司一定要有自己勝出的地方，找出獨特利基才能生存。

## 中西融貫 人本與制度共融雙贏

慧榮的員工來自世界各地，有將近一半的人員更是不在台灣，以人本為主軸的管理方式，並重視溝通與資訊的傳遞，使得慧榮不受地域時空限制，為員工打造出一個能夠相互成長、相互激勵的工作文化。嘉章學長認為，一個好的 CEO，要能隨著公司型態與發展階段的不同而調整行事風格才行：公司草創

時要鉅細靡遺，才能呵護初生之苗安穩茁壯；等到規模漸增，就必須懂得分層授權，培養下屬得以獨當一面，大家都有成長與發揮的空間。

慧榮的企業風格中西兼具，不是美國公司，卻也不是台灣公司，而是有著自己的風格，一方面重視西方的P&L觀念（Profit and Loss），但同時也講求東方的人情味。但他堅持公司必須要有健全的制度與政策，才不會因人而異而出現標準不一的情況，「尤其對於慧榮這樣的國際化公司，七百個員工都要用同一套公平公正的制度，標準一致，別人才會信服你。」

他表示，慧榮的文化其實很簡單，允許彈性，也希望員工不要加班，「但員工一定要有discipline，要自重、有責任心。」比起super star，慧榮更想要的是team player，不同文化與背景的人相互融合，彼此吸收優點，反而更能激發出不同的爆發力與創意火花。

## 年輕學子持續努力 必有收穫

在校園演講活動裡，嘉章學長向學弟妹們表示，社會型態的轉變固然使得年輕人和以前大為不同，不過，在金字塔頂端的優秀學生其實還在，但卻不像以前的學生那麼投入鑽研。

「我覺得道理是幾十年來都沒有變的，就是你們在畢業的那一剎那，成績可能有好有壞，但你所受的教育給你的爆發能力其實是差不多的。但過了五年、十年以後，你會發現每個人達到的成就差距越來越大，這是由於你所選擇的公司、你個人的努力、還有你的老闆是什麼樣的人等因素所帶來的影響。」

他認為第一份工作要慎選公司與老闆，如果他不傳授真正的專業給你，你沒有成長的機會，到頭來只是一直在原地踏步做差不多的東西；也因此，慧榮也自我落實對於新人的「Mentor One by One」活動，讓資深員工提供生活協助與專業知識傳授，提攜新人快速成長。

他進一步強調「目標」的重要，剛開始工作的前五年是為自己打基礎功夫的最佳時機，不管做什麼，都應該把事情學得紮實，將來一定受用無窮，學到東西能展現出來的人，將來會脫穎而出；懶惰沒有目標、過一天算一天的人，就只能作一個小工程師或業務員。

不管創不創業，他鼓勵大家一定要在年輕有衝勁時把握時間，「將來你會得到回報的，sooner or later。剛開始就業的時候大家都愛比來比去，你薪水比較高，他股票比較多，也許你會覺得很不公平，自己明明能力沒有比較差。但不要因此灰心，把時間軸拉長到十年十五年，有付出心力的你一定會得到回報，你總會找到一家比較好的公司、有比較好的工作在等你，不要喪氣，繼續努力！」他鼓勵道。



2009年傑出校友

## 台灣 DRAM 產業的新挑戰 --- 尋找新創意 發展新模式

嘉章學長也在演講中表示，他擔心全球景氣衰退會摧毀金融系統，「不要相信電視名嘴說什麼再一陣子就沒事了」的論調，金融系統可能會在今年探底，但經濟問題要攀升回到 2007 年的榮景，恐怕還需要三至五年以上。」

演講前不久才剛從日本出差回來，他發現目前東京不僅街上人潮明顯減少，原本是名店精品街的地方，都改賣只有日幣一兩千元的低價產品，顯見消費力降低對於消費型態的明顯影響。在紐約與波士頓，他也同樣發現許多餐廳都關門大吉了，「你們可能沒辦法想



慧榮科技家庭日

像，有多少以前都是高薪階層的人現在流浪街頭。美國目前許多大學生開始更換 major，想要尋找更好的出路。」他問，那什麼行業會是下一波的熱門行業？「是會計師，」他幽默地自問自答，「因為不管公司賺錢還是要倒閉清算，都需要會計師來算，所以不會沒有工作。」

目前台灣 DRAM 產業面臨碰到該不該救的兩難局面，他認為台灣最大的問題，在於欠缺有遠見的長期計畫；另一方面，他指出，台灣太多 RD 人才只做 D (Development)、沒做 R (Research)，亦即沒有創新研究，終將導致產品失去特色競爭力。

他殷殷提醒在座學弟妹們，可能會面臨求職困難的情況、甚至必須跟許多有經驗的前輩競爭同一份工作，「我不是說你就該憂慮，而是心態上必須要調整，ready for the change！」因此，他鼓勵學生試著運用不同的邏輯和不同的觀察角度，找尋獨到切入點，以新思維跳脫窠臼。

他認為台灣在 IC 設計上的確有其優勢，但光靠低成本高品質的作法並不能帶來永續競爭力，過去二十年來在 IC 產業培養出來的人才，政府與學校應思考該如何重新將這些資源配置，結合軟硬體進行系統整合，以創造出新的商業模式與產業價值。友聲