

邁定目標，專注投入，享受過程，這就是成功！

—聯詠科技董事長何泰舜學長專訪

文·彭玟靜 圖·秘書室 / 校友會

「聯詠今天能有一點小小的成績，主要是充分了解自己的長處和弱點，選擇了適合我們自己長期發展的領域，全力投入，專注不分心，不斷強化核心能力，提供價值給客戶，創造雙贏，感謝交大對我的栽培，也感謝聯詠全體同仁的努力與支持！」

這是聯詠科技董事長何泰舜學長在今年校慶，獲頒母校傑出校友時的得獎感言。何學長本人如同感言的樸實與謙恭，即使聯詠科技創下許多世界第一，他依舊低調、依舊專注，把成功歸功於全體同仁，一如他從事最愛從事的登山一樣：設立目標、專注投入、團隊合作、堅定向前，最終帶領大家成功登頂，將榮耀歸功於團隊合作！



仲夏之際，筆者和幾位積極探索人生的交大應化所學弟們前往聯詠科技的研發總部，我們極為好奇，一位熱愛登山的領導者和他的成功有著什麼樣的聯結？以及聯詠科技成立17年，如何維持創新與保持領先？以下以第一人稱記述何泰舜學長精采的分享。

今後IC產業的趨勢將是大者恆大

聯詠科技成立初期IC設計產業還是戰國時代，我們選擇主攻電腦週邊產品，當初純粹是符合市場需求而選擇這些產品，後來也做到全球市占率第一。

如今回想起來，草創時期公司規模不大，有新產品出來就很高興。但是十幾年後的今天，整個IC產業整合的差不多了，其他硬體製造業也是如此，**大者恆大的趨勢非常明顯**，也就是說，每個領域都有幾個領導廠家，小公司是很難在主流領域競爭的。

**現在的挑戰變成你如何在你這個行業保持領先！**單一產品領先的時代已經過去，如今是你得做到該產品應用領域的最領先。聯詠科技是做顯示技術、影像處理，我們希望是做到全世界第一名，也就是顯示技術、影像處理的第一名。我們朝著這個方向去努力耕耘、挑戰未來。

因此，現今創設IC產業公司的門檻比過去高很多，機會沒那麼好。問我學弟妹的創業機會在哪裡？加入大公司！**創業門檻雖然變高，不過新產品機會還是非常多**。創立一家新公司兩三億已經不夠，要十億、廿億，現在是奈米時代，光一個研發團隊、設備就要好幾億，沒有足夠資本根本無法進入，不過商機還是一樣存在。**現在很多商機其實是客戶跟你一起合作開發出來的。**

求學期間爬高山的感動：聖稜線的巍峨震撼人心

喜愛爬山的興趣是從學生時代開始養成的興趣，後來工作忙碌，中斷一段時間。我記得當年爬的第一座大山是大霸尖山，印象非常深刻，在攻頂時往四方望去，看到了聖稜線，那巍峨的風景，我無法形容那種美麗，實在太令人震撼，二十幾歲年輕的心靈整個被震攝，這個經驗讓我對於大自然的美，有很大的啟蒙。

只是喜歡歸喜歡，嗜好不敵現實的忙碌，畢業後當兵、找工作，結婚養小孩，太忙了，漸漸忘掉它，而且一忘就是十幾年，直到公司在2001年上市後，終於有了喘息的機會，讓我重拾這個美好的興趣。

的確，我也會帶著同仁一起享受這個美好的活動，每年我們都會選一座高山，國內國外都安排，我們在大陸也有分公司，也會安排大陸的名山。這樣下來，我每年大概會爬三座山岳，台灣的、國外的、大陸的，很過癮。我覺得沒有說什麼爬山是為了得到某種生命的意義，沒有那麼偉大啦（笑）！總之就是喜歡而已，能夠常常親近大自然，拓展視野，豐富生活，認識不同生活圈的人，這活動本身就是一種享受，更何況可以順便檢視一下自己的體能，一舉兩得。

我覺得最特別的一次經驗是去厄泊爾ABC健行，來回爬了十一天，第一次走這麼久的山路，真的需要耐力。十一天都要維持體能，保持良好身體狀況，不能受傷，不能有高山症，吃不好、睡不好，這樣要撐十一天，有些人在半山腰就不得不放棄，並不是每個人都能爬上去。

特別的是最後幾天都在下雪，天氣嚴寒，滿地白雪，一邊飄雪一邊登高，你會感覺自己的渺小，尤其當你回顧照片，在那樣的雪地裡，旁邊都是七八千公尺的高山，自己就像一隻螞蟥一樣，這種經驗無法在台灣體會，相當特別。

**企業轉型和企圖心有關係**

現在回頭看轉型，我的心得是產品在市場已經成熟，成長空間不大，熬著只是過日子，未來不會有甚麼太大的發展，這個時候就是轉型的時機點了。

那另外一種是，你意識到正在做的這個領域已經沒辦法成為領導廠家，一直都在五六名打轉，擠不進前段，自己的公司在市場上既不出色也沒有重要性，是否存在客戶也不太在乎，這個時候就要開始思考轉型，繼續做下去也不會再有太大的成就。

因此，我認為**轉型這件事跟個人和團隊的企圖心很有關**。你有沒有想要做到更好、更大?是否存在這種企圖心?有企圖心的話，你應該時時刻刻想著這些事情。

我們當時選定往面板產業轉型時，台灣還沒有這個產業，只有聯友光電，挑戰其實滿大的。我們認為LCD會取代CRT，未來如果成真，潛力其大無比。記得當時只有美國日本提供關鍵零組件，我們是台灣第一家進去的，大概比同業早兩三年搶到先機。後來台灣的面板廠一家家蓋，得到投入研發量產的機會，讓我們的產品一路領先。

所以說轉型的前提是要轉到一個夠大的空間去，要提早投入、長期耕耘，一直專心在這個領域。當然也常常需要熬很久的時間，技術跨不跨得過去，總是有辛苦的過程，但是如果確定目標，就會堅持下去；就像你認為這座山值得爬，就要專注地爬上去。總之重點就是看你有沒有這個企圖心，是不是想要一直往上爬，做的更大、更好，最終成為業界的領導廠家，背後的原動力很重要，**而不是為轉型而轉型，而是你想要做得更好更大**。

如何面對失敗挫折並維持高能量戰鬥力？

失敗大家都會怕，大家都喜歡成功，挫折與失敗一定有，很多很多，但是要把它忘掉。分享一個我欣賞的人物鈴木一朗，他最近剛打一支三分砲幫助洋基逆轉，他不但有打擊天賦，又很認真，各方面形象都很好。

鈴木一朗的打擊率三成多，這麼優質的打擊者，上場打三次也要失敗兩次，失敗可以說是家常便飯。他有打擊的天份，而且他非常努力準備，他總是做好萬全準備才上場，而且這麼努力了，上去還是要一直面對失敗。鈴木一朗告訴我們的故事是：你不但要發揮優勢，而且要有萬全準備，更重要的是面對失敗時，要記取的教訓經驗，然後再往前，這是比較重要的，**畢竟你下一場還是要上去打！**

至於說如何維持高能量，我還是強調團隊合作，要上戰場，不要一個人衝，要帶著大家一起衝。因此如何建立共識，設定目標，讓大家往同一個目標往前邁進變得很重要。目標設定太小，太容易達成，比較難凝聚動力能量；要盡量去設定一個遠大的目標，我常常告訴同仁，我們開發新產品目標就是要參加奧運，不是台灣區運，而且最少要拿前三名，接著把達成目標的組織方法建構出來，大家的動力就會起來，大家有目標、有共識、有動力，要達成目標就不難。

台灣科技的活路：不斷往前跑

我們的媒體太發達，總是聽到較多負面的消息，自己嚇自己。台灣產業其實很有競爭力，台積電、鴻海、大立光...都是世界第一。很多事情要自己檢討，不是說誰起來了我就不行了，我講的這三家公司都投入很多費用精神在研發。

站在產業的角度，我是贊成開放，把政治的憂慮降到最低，開放對我們是有利的。開放之後，才能在國際生存，最根本靠的就是技術力，就是靠投資研發，**關鍵是你提供的服務價值有多高、客戶有多需要你**。為什麼會怕大陸起來？如果做的都是技術門檻低的製造，沒有研發做為後盾，大陸現在有錢，政府砸錢下去，我們根本玩不過他們。**要有自己的技術力，才會有競爭力**。大陸國家強，政府補助很多，對我們會有衝擊，我們能做的事就是跑快一點，研發投資加碼，讓他們追不上。所以活路就是只能一直往前跑，我們不能怪他追上來。

人生哲學：多花時間了解自己

我其實很平凡，大學剛畢業也跟各位一樣。如果要分享什麼經驗，就是每個人的個性專長都不一樣，要去了解自己擅長做什麼事，要去了解自己的優點，可能和別人產生差異化的地方在哪裡？

缺點每個人都有，問我太太她是最知道我最大缺點在哪裡的（笑）。缺點的確是要改進，但我認為改到六七十分就很厲害，把缺點改到一百分，這是不可能的事情而且非常困難；但如果知道自己的優點在哪裡，就比較容易達到一百分，這樣你的競爭力就會出來。

所以說，缺點只要不輸太多就好，但是要努力去尋找自己的優點和機會可能在哪裡？有時候機會很多，誘惑也很多，因此要有取捨，當機會找出來之後，要投入、要堅持、要專注，鎖定目標，努力向前。

學弟二三問：學長是否有偶像？何謂事業成功？

問我是否有偶像，太多了，這很有意思，我自己也想過這樣的問題：台灣有誰是讓你尊敬學習的人物？去想這種問題很好、很正面，這會幫助你的人生更加積極向上。

偶像是有階段性的，三四十歲的時候可能是成功的科技前輩，年紀大時候我現在會比較偏向公益人士。舉個例子，我很敬佩孫越。他過去從軍、演戲、五十幾歲開始做他想做的事，幫助很多人。他在當紅的時刻，捨掉他的事業，全心投入去做另外一個階段的事，投身公益、造福人群，我覺得很難得、很特別。

以孫越的例子而言，要是他沒有經歷人生上半場那一段，就不容易有後來的威望和影響力。所以說，**每個階段都有成功的意義，但錢絕對不是**。錢到了某個階段，它能夠產生的滿足感會愈來愈低，多到一個程度還會是個煩惱。**物質的東西，到一個程度不要列入考慮為成功的定義；物質當然也很重要，我們不必把自己過得很辛苦，先過了這一關才能做自己比較想做的事**。

成功每人定義的事都不一樣，就是**做自己想做**的事，中間有很精采的過程，結果是好的當然更好，但是去投入、享受過程，**就是一種成功**。做自己有興趣的事情，就像爬山，目標理想要對，選定後努力去投入，享受中間的過程，這就是成功，別等到爬到山頂才發現：爬錯山、不是你想要的目標或工作，這就絕對不是成功。

何泰舜學長與來訪學弟妹合影。左起：卓俊豪、黃子維、何泰舜學長、彭玟靜、鄭名翔

何泰舜學長小檔案：  
交大電子系67級、清大電機所碩士、曾任聯華電子開發設計部經理、聯詠科技總經理、現任聯詠科技董事長

