

## 離開舒適圈 勇敢體驗人生

文／孟懷榮



**楊**校長，各位副校長，院長，主任，教授，家長，和今天的主角，各位畢業生，大家好。謝謝楊校長的邀請，我很榮幸能在臺大畢業典禮和大家見面。首先恭喜畢業生和家長，在今天達成了你們人生的一個重要的里程碑。各位同學，不管你在學校時是書卷獎的常客，還是瀟灑地混過4年，這都是一個值得你慶祝的日子。我們一生中有幾件事會終生難忘，我想從臺大畢業是其中之一。

30年前我也和你們現在一樣，抱著興奮又有些不捨的心情來參加畢業典禮，沒想到今天會回來和你們共度你在臺大最後的一天。你們即將步出校園，我想和你們分享三個我的經歷，供各位學弟妹們參考。

### 第一，我希望你去體驗人生，擴大你的胸懷。

我們都是臺灣考試制度訓練出來的。所以很容易以為「按部就班」就是達成目標的不變法

則，因此而畫地自限。尤其是臺大同學，因為你們都是考場常勝軍，很自然地會從你自己的經驗而得出這樣的結論。而事實上人生的路途並沒有公式可套，更沒有標準答案。從臺大畢業後，才是你一切挑戰學習的開始。

迎向未知需要勇氣。校長剛剛勉勵同學要創新，而創新的落實需要膽識。你如何培養你的勇氣和膽識呢？我建議你從體驗人生，擴大你的視野和胸懷開始，去做些你想做但是又認為你做不到的事情。

我在臺大時很乖，所以沒有經歷到「體驗人生」的好處。我很幸運地在出國以後有了機會。我記得我剛到伯克萊唸研究所時，我的教授問我除了作研究，還想做什麼？我說我想學騎馬和潛水，但是我必須先拿到學位才能玩這些。他說No，你現在就可以，而且應該馬上去做！我說真的嗎？我的研究助學金是有些剩餘，我就省下來去學馬術和潛水。本來不太會游泳的我，3個月後就拿到開放水域潛水執照，有機會就到各地去看海裡的世界。這對我是一個嶄新的經驗。就是想到就做，不必找理由拖延。

25歲時我又忽然對歐洲歷史感興趣，趁暑假到歐洲旅行了幾個星期。因為旅費有限，不捨得住旅館，常在火車站過夜。一條墊布，幾張報紙就可以打發一晚，因此而接觸了不少各地來的朋友和他們的想法。我想獨自旅行是最快認識你自己的方法。你能否享受寂寞，能吃多少苦，受多

少氣，不如意時能撐多久，在必須要據理力爭的時候又有多大的說服力？你會發現你的極限遠遠大於你的想像。

從那個暑假後，我不只對歐洲文明有些瞭解，我對我自己的能耐和膽識也有了新的領會。我開始感覺到那種「只要真正想要，就能做到」的勇氣。這都是因為我對我自己，和對這個世界的視野擴大了。

你如何擴大你的胸懷和視野呢？我建議從加強你的英文能力開始，至少要能夠很自如地閱讀英文網頁和觀看英文視頻。全世界的知識都以英文在網路上交流。如果你只會看中文網頁，你的知識將越來越貧乏。一向對自己語言文化最自豪的歐洲，因為網路的必要性，也全都改用英文在溝通了。再來是多看書。怎麼看書呢？一個簡單的方法就是，如果你找到一個你喜歡的作者，就看他所有的書，直到你覺得你可以幫他寫書為止。我當時最欣賞的作者是哲學家羅素，我就從他所有的書看起。再進一步，你可以在你讀研究所時或上班前，想辦法到一個吸引你的國度做一下背包族，獨自旅行或和朋友同行都可，就是請你不要參加旅行團。你會很興奮地發現，這個多樣又有趣的世界，隨時供你探索。唯一能限制你的，只有你自己。

## **第二，我希望你能離開你熟悉的環境，接受挑戰。**

我在臺大時對將來並沒有什麼想法或計畫。但是我父親堅持要我出國唸書，推我走上對當時的我來說是條很難走的路。我們家經濟小康，出國留學的錢都是父母辛苦一點一滴省下來的。到一個未知的國度，背負父母的期望，經濟上的困難再加上語言的障礙，我在飛機上從臺北一直哭到舊金山。現在想想，當時有這樣的勇氣，也只

因為年輕才做得到。所以你絕對不要浪費你現在最珍貴的資產，就是你年輕的光陰。雖然當時很辛苦，但是我的人生從此不同。

在唸博士班的最後一年，我的指導教授問我畢業後要做什麼工作，我說不想到工業界，因為他們一年只有兩個星期的假期。他說那你去做教授吧。我說我行嗎？你們講課時像天神般口若懸河，來去自如，我連英語都不很流利。他說沒關係，Let's work on it。我用將近一年的時間，去學如何教書。觀察教授們費心準備教材，還要想笑話逗學生高興，讓他們對學科產生興趣。我發現這些教授不是什麼天神，只是願意花時間而已。

既然要教書，我就想到伯克萊的對岸，Stanford，去教。要拿Stanford的聘書不是很容易，經過3次面試，我終於在27歲那年，開始我的教書生涯。我並不是那種生下來嘴巴就含著電晶體的理工天才。我知道我有很多地方要加強，而且最困難的是，英文不是我的母語。因此比美國教授多花些功夫是天經地義的事，所以我常常工作到深夜3、4點，準備上課的教材和帶學生的研究計畫。

我從做助理教授開始，34歲在Stanford拿到終生職，12年後在46歲被選為美國國家工程院院士，也很榮幸地在3年後成為臺灣中央研究院院士。這整個過程對我來說是個極大的挑戰，但是我也從中得到很大的成就感。所以奉勸將要進入業界的同學，我希望你們的第一份工作，也是負有艱鉅的挑戰性。因為只有在面對挑戰和困難時，我們的腦細胞才會增長，我們的智力技能才有可能進步。

我在Stanford最初10年所作的研究是無線通訊。我們當時有一個技術，可以用無線網路代替有線網路，提供寬頻和廉價的通訊服務，就是現在大家熟悉的Wifi的前身。但是在20年前，這項

技術有它的困難度。因為我覺得這個技術將會改變人們的通訊方式，進而創造出許多新的應用，就把我們的研究成果介紹給當時美國兩大科技公司，英代爾和思科。他們都同意這是個很有潛力的科技，但是因為要運用到新的設計理念，他們認為可能要10年這個技術才會成熟，才有市場價值。我想說10年？我們自己做大概2年就能做出來！所以開始有創業的念頭。同時Stanford的現任校長，John Hennessy，是當時的工學院院長，也鼓勵我去創業。我不曾在業界真正工作過，創業從不在我的計畫裡，所以這對我來說是個事業上的大轉彎。後來又有些事件發生，我下面會和你們分享，我才決定向Stanford申請留職停薪2年，全心投入創業。

離開學校自立門戶讓我有機會去學習如何經商。從籌款，組合團隊，市場分析，產品設計，市場競爭，顧客需求，到量產和品管，各個關卡都必須深思熟慮，才能掌握先機，減低意外的發生。雖然每天到公司都會面對新的問題和挑戰，但是我相信我們的產品，不但有市場，而且會改變人類未來生活的模式。只要我們有最精英的團隊，而且能一直保持技術領先，我們一定會達成目標，只是時間遲早的問題。雖然公司在第三年曾面臨2001-2002年的經濟不景氣，我從來不曾懷疑過我們的公司是否會成功。公司在創辦5年後上市，在2011年以30億美元被高通併購。

我想公司能夠經營成功，除了我們有一個合作互信的團隊外，也是因為我們一直能夠很客觀地評估我們自己的技術特點，把它運用成市場優勢。如果在任何時候我們發現方向錯誤，馬上做修正，絕不打如意算盤。要做到這點並不難，只要你有分析思考的能力，能就事論事而不自欺欺人。所以校長一直勉勵同學要鍛煉你的思辨能

力，你才能在各種情況下，知道進退取捨而立於不敗之地。

我在大學畢業後，三度被迫走出我熟悉的環境，面臨全新的體驗。但是如果沒有這些推力，我大概現在也不會在這裡和你們說話。

### 第三，我希望你能平等對待所有的人，尤其是和你不同的人。

讓我先從女性在職場上受到的不公平待遇談起。我在美國工作近30年，當然有過不少不公平待遇的經驗。有些不公平待遇很明顯，這反而比較好處理。真正難應付的是非常不彰顯的性別歧視。我有一個有趣的經歷。我最初的創業夥伴，是我在Stanford的一位男同事。我們合作幾個月後，他忽然跟我說他決定和另外一個人開公司，終止我們的合作關係。我當時有些不知所措。因為我們一起建立起來的創業計畫將不再可用，我們接觸過的投資人也不會再對一個失去創辦人的公司有興趣。這比重新開始還難。就在我最徬徨的時候，一位曾經創業成功且很有聲望的教授來找我，想給我些建議。我記得我們坐在我昏暗的辦公室，我也不想開燈。他聽說我的創業夥伴離開我去開別的公司，他希望我不要難過，因為如果我想回業界工作，他相信一定會有很好的公司願意僱用我。我聽了幾乎說不出話來。這是何等的侮辱！就因為我的夥伴棄我而去，他就認定我自己開不成公司嗎？就在那時，我下定主意，要證明女人也能開創世界一流的科技公司！本來還有些遲疑，聽他這麼說，我決定全心投入創業。

我講這個故事的用意有兩層。第一，我這位同事自認是非常前衛的平權擁護者，但是他的下意識並不認為女人的工作能力可以和男人並駕齊驅，所以就做了錯誤的假設而說出不該說的話。

這種對女性根深蒂固的偏見在我們的社會中處處可見，所以很多對女性不公平的行為和言論就被大眾視為理所當然而不以為意。所以各位同學，希望你將來在社會上工作時，要時時警惕，不要因為對方性別而有不同的判斷和對待。第二層，各位女同學，如果當時是妳，妳會覺得被侮辱呢，還是會同意這位很有聲望教授的說法，先找個好公司做做看再說？我們常常會被外界的聲音干擾，而懷疑自己。所有的建議和忠告都可做參考，但是妳必須以妳自己的論斷來做決定。

為什麼公平待遇這麼重要？它不只是現代社會的基本指標，而且在實質上有它的必要性。因為我們必須集思廣益，善用每個人的特質。譬如美國最成功的公司，像Google，Apple，Goldman Sachs的執行長都曾公開表示，他們絕不容許性別歧視，種族歧視，性傾向歧視，而且要求公司的組成分子多元化。原因是他們需要為公司僱用最有能力的人。如果他們排除某類人，他們公司僱用員工的選擇性就會減少，而很快會失去競爭力。

你們是臺灣將來的領導者，你的基本信念和行為將主導臺灣社會的趨勢，進而決定我們國家的興衰。臺灣會不會成為一個有社會正義，讓全

世界刮目相看的國家就看你們往後20年怎麼做了。

臺灣目前面臨很多困境，但這些困境正是給你大展身手的好機會。不要把自己侷限在臺灣和大陸之間，全世界都可以是你的舞台。你將會面對無數的競爭和挑戰，也正是因為有這麼多競爭的機會和對手，你的收穫也將更豐碩。

最後，我想用我們的校訓，敦品勵學愛國愛人，來做結束。敦品，就是誠意正心，尊重自己和別人。我記得張潮的名言：「傲骨不可無，傲心不可有；無傲骨則近於鄙夫，有傲心不得為君子」。你如果沒有骨氣，在社會做事做久了終將為小人；你如果有驕傲的心態，永遠成不了君子。我們剛剛談到的平等對待所有人，就是敦品的一種表現。勵學，是不斷的學習，我剛才舉出擴大你的人生經驗和樂於接受挑戰，就是希望你畢業後要持續學習，你的智能和胸懷才會與日俱增。做為臺大人，國家社會給與我們許多。我們拿的越多，對我們周遭事物的責任就越大。我希望你畢業後不僅能走出屬於你自己的英雄之路，還能用你的所學和經驗去愛國，愛人，做出對社會甚至全人類有貢獻的事情！

祝福你們！



### 孟懷縈小檔案

1983 臺大學電機系畢業，1988 年取得柏克萊加州大學電機博士學位，同年獲聘史丹佛大學電機系，2003 年獲終身職（Reid Weaver Dennis 講座教授）。專長無線通信、腦神經信號處理、生物晶片植入技術。1998 年於矽谷創辦 WLAN 晶片公司 Atheros Communications。領先業界研發出第一顆全由 CMOS 製造的 5GHz 射頻晶片。2002 年，麻省理工史隆管理學院評選她為「年度創新企業家」。美國國家工程學院於 2007 年授予院士，肯定她的貢獻，讓無線上網更有效率、收費更低廉而且更普及。所獲學術獎項無數，1998 年獲選電機電子工程學會 Fellow，2010 年當選我國中研院院士。（李佳霖 & 蘇銘棋攝影 / 學務處學生活動中心管理組提供）