

揚帆待發 乘風破浪 祝福滿滿

文 / 盧志遠

各位畢業同學，各位家長，郭代校長，各位師長，各位貴賓，大家好！謝謝郭代校長的邀請，我非常榮幸地能在臺大畢業典禮的場合與大家見面，恭賀大家完成了這一個重要且令人興奮的里程碑。無論是回顧過去或展望未來，站在這麼一個重要的時點，應該都是令人欣慰而充滿期望的吧！

在46年前我也與各位同學一樣，抱著興

奮又期待的心情來參加臺大的畢業典禮，我記得當天也是豔陽高照，當年的體育館內還沒有冷氣空調，雖然滿身大汗，卻也談笑風生好生興奮。雖有些不捨，但更多的是如將離巢的小鳥，滿懷憧憬急著想要衝上青天，闖一闖外面未知的世界。現在各位可能也與我當年類似，正揚帆待發，要探一探險！

今天有此榮幸參與各位的畢業大典，我



盧志遠校友以「淡泊以明志，寧靜以致遠」勉今年畢業生，貢獻世界。（學務處學生活動中心管理組提供）

想和各位分享我過去數十年的學思歷程與人生歷練的幾個個人經驗，但願對你們將面對前程選擇的機會與挑戰，有些參考價值。

首先，無論是選擇繼續深造或進入職場，甚至創業，你都可以去！但你都應該去考慮在合理範圍下最頂尖，最心動的挑戰去嘗試，去探險。年輕氣盛，體力充沛就是你們當下最大的本錢！「小牛不識虎」的勇氣更是「少年出英雄」的氣概！我自己當年選擇了比較平順但也幾乎沒有退路的出國深造。在面對完全陌生的國度，雖然儘量做好了充分的語言，心理的準備，但在幾無可能有家中經濟後援的情況下，遭遇還是處處驚異，非常刺激，走一步算一步。

記得當年我也獲得了好幾個一流大學研究所的全額獎學金，很興奮。Why？因為我的助教研究獎學金比我們在臺全家的收入還多幾倍！但以當年臺美生活水準相比，只是夠一個清貧的學生在美國能活下去。正在斟酌各種生活條件優劣以作決定時，一位長輩對我說，各種環境生活條件都不是頂重要的，哪一個系所有最好的師資與學習挑戰的機會就應該是最優先考慮的。好吧！因此我就選擇了當時有五位諾貝爾獎得主的哥倫比亞大學物理系。後來果然正確。我不但見識了許多大師的風範以及學業的挑戰；連當時最擔心的紐約市治安問題與超級大都會的複雜與龍蛇雜處都發現是那麼有吸引力。在人文薈萃，藝術風華，政商雲集，治安風險之

中，獨立求生在世界級環境中真是能多長見識。雖然生活傢俱多是在垃圾堆中撿拾而來，生活費用也全靠助教獎學金金額支撐，但自立生存在無涯的競爭學研環境中，閱盡看清世界局勢的千變萬化，令我眼界大開，對人生前途也反覆深思，對生命信仰也苦思面對，這些都讓我終生收益良多。

在大師的課堂上，我也見識到了師生如行雲流水般的交相詰問。諾貝爾獎級的師長也從不吝的承認：“Good question, I do not know the answer, but I'll work on it and tell you my study next time.”其謙虛認真但自信而努力的風範令人印象深刻，眼界大開，真正領會什麼叫做作學問——學與問！

另外我們班上同學也有服完兵役就投入職場的，他挑了當年最尖端的電子計算器的研製，後來更與幾位同儕創業專攻筆記型電腦，在當時這是站在創新風險刀尖上的冒險，投入了身家財產，歷經艱辛，後來竟成為世界級的資訊工業ODM廠家，對國家社會的經濟建設有極大的貢獻！

所以，趁著年輕的本錢與天真的衝勁，航向最有挑戰的大洋，探索社會，展望世界，迎接挑戰，就算一試未成，也可算是進步——失敗為成功之母，就算屢敗屢戰也是累積教訓，儲備能量，等待著那總是給有準備之人的幸運之神來敲門吧！

第二點我要與各位分享的是：無論以上是什麼選擇，都可以多嘗試投身志工，不

但可以因此多方探索，貢獻社會，也可以培養自己前所未知的潛能與興趣。例如，我大二時就從事義工去為當時新出刊的《科學月刊》做校對。留學回國後任教交通大學電子研究所時更是去拜訪當時《科學月刊》社的社長劉源俊教授，他是高我六屆的臺大物理系學長，也是我在哥大物理系的同門師兄，但我到哥大時他已畢業返臺，因此素未謀面，只是多聞其熱心通俗科學普及教育，就向其請教。他立即介紹我參加《科學月刊》的志工，因此認識了好多滿腔熱情，無私奉獻的前輩，他們的專業遍及各界，思想看法多元新奇。

若你終日只在自己專長的小圈子中，如何能有機會認識這些各界的學術或社會菁英份子？投入社會志工，志願工作社群的組織內本就多元，意見分歧，通常要求極理想化而且嚴苛。但實際上社團又得推動事務才能實踐理想，是吧？我當時以最年輕的一個社員竟被推選做社長，這真是一個最好而有效的教練場。為了經營，我有機會也有必要得自學會計，帶領志工在街頭發傳單作行銷，更難的是如何能為《科學月刊》，籌出基金，能夠不再寅吃卯糧，隨時有斷炊之慮。當年曾有位極為熱心的清大李教授，他竟然把存摺和圖章都交給「科學月刊社」，說是有需要就自行取用吧！這種熱情令人感動得淚下，但絕對解決不了問題，反而壓力爆表，極易弄得大家沮喪萬分，以致

相互指責，弄的牢騷滿天，灰心喪志，難以同行致遠。

今天時間有限，我不在此詳述我們怎麼渡過難關，如何奠下基礎，還創辦了《科技報導》此一免費贈閱的報刊雜誌。至今《科學月刊》與《科技報導》已活了近50年，還歷久彌新，雖不算是一本暢銷雜誌，但也一直默默地持續了近半個世紀的宗旨，未變初衷！關鍵就在於能審視自身的本質與初心，在競爭中能同心前進，求長久而不貪近功。有言曰「路遙知馬力，日久見人心」。成功社團的領袖在某些方面來講比營利公司的CEO更難得多，完全得依靠你的領導力，說服力。這就是我在這一段經歷中所學到的最好功課。不但自學了初等會計、小本經營、領導及協調，還能在此小社會大人物中盡閱人心，真是在求學問，作研究之外更多了不少閱歷，這對我後來在職場上與創業上，都有很大的幫助。

其後我的人生與職場生涯又經歷了不少轉折與新階段：進入了李國鼎資政主持的行政院科技顧問組作兼任研究員，再出國到AT&T-Bell Labs 貝爾實驗室，那是當年世界最先進的研發機構，作技術研究發展，更參與其技術移轉及商業化的過程。後得承李資政推介而為當時工研院董事長張忠謀先生延攬回臺灣到工研院帶領可能至今仍是最大規模且最有具體目標的次微米科技專案計畫。



2018年畢業大典，坐滿如將離巢的小鳥，蓄勢待發向青天，勇闖天涯去。（學務處學生活動中心管理組提供）

歷時5年，研發預算達70億臺幣，以DRAM/SRAM為載具要追平世界尖端的IC技術，要領先示範並驅動全國第一座8吋晶圓量產工廠的實現。

當時我只39歲，屬下研究團隊，工程人員幾乎全是本土的年輕新生菜鳥。但我們士氣如虹，信心十足，日以繼夜，吃苦當進補，「小牛不識虎，偏向虎山行。」真是一段最美好的為國家經建奮鬥而以犧牲作享受的日子。我的弟弟盧超群也辭去IBM經理的工作，組了一個精英IC設計團隊返臺助陣，成為我們一個分項計畫中的領導。天道酬勤，我們竟在4年半就完成了計畫目標，還退還了政府5億元的經費。政府公開招標，成立

了授權民間的世界先進積體電路公司，以自主獨立的技術，投身DRAM產業。我們技術及工程團隊333人悉數為工研院資遣，移轉至世界先進。這真是一個大創業的當年獨角獸！造成成功的因素太多，自己的努力只是其中一個絕對的必要條件！還不夠形成充分的條件！

世界先進因此具有自主量產的技術水準，成軍兩年便大賺了數十億元。但不幸1997遭逢世界記憶體IC大崩盤，數年下來日本DRAM廠家十倒七八，世界先進也難免困境，於是董事會決定放棄自主DRAM，轉型晶圓代工產業。這對我們是空前挫折，記得董事長說：董事長與同仁只好抱頭痛哭！像

是天崩地裂。但這也是一個創業契機。「上帝對你關閉了一個門，可能就是要為你開上另一扇窗。」這就給了你一個適時該走的新方向，該探索的新視野。20年來，次微米計畫的同仁枝開葉散，遍地開花，世界先進也轉型而獲重生。

這下就開始了我創業設立晶圓測試模式的「欣銓科技」公司，又因此得以參與了「旺宏電子」公司最近20年來的非揮發性記憶體IC的技術深耕與經營成長。

現在我們就來談一下創業吧！大學畢業就可以創業嗎？當然可以，臉書、雅虎、微軟等等不就都是大學生創業的嗎？可是我的經驗及很多創業前輩都要告訴你一個重要的事實，創業是非常艱苦而壓力極鉅的。千萬不要因為不喜歡職場上有老闆監管你，有壓力而想逃避就去創業。不喜歡某老闆，不喜歡某公司，大可以換一個工作調適一下職場環境，但決不要因此而創業。這種理由決不是個好理由，因為如此創業已經失敗了一大半！

創業是一個每天24小時的工作，投資人給你的壓力與負擔要比上班族的老闆更沉重百倍。你一定要有極高的熱忱，而且要有臥薪嚐膽的決心與毅力，再跳下去創業。創業的回報可能是相當可觀的，成功的欣慰是非常滿足的，可是創業的過程也大有可能會弄得傷痕累累，而且創業成功的機率是非常低的。

最後，我們可以說，每個人的興趣，期望，才能，本質都大有不同，沒有任何一個公式可以適合每一位。「量才適性」可能是最合宜的作法，作好自我度量，要有自知之明，發掘自己真正的興趣與喜好，知曉自己的個性，明白自己最重視的價值觀，真願為什麼樣的目標與生活，以生命來付出無悔的代價。而平平淡淡，安安份份的默默地作個別人眼中的平凡人物，但卻是你摯愛親人心中的不平凡夥伴，也是一個很好而且正直與有愛的人生。當你離世時再作回顧，可能這才是最值得的！

各位同學，如果你今天雄心勃勃，大有日本維新三傑之一，西鄉隆盛的少年立志的七言絕句漢詩，云：男兒立志出鄉關，學不成功死不還，埋骨何須桑梓地，人生無處不青山。那我鼓勵你，向前衝！人不狂狷枉少年。雖百年之後，可能也只落得一聲長嘆。但國家也還是永遠需要熱血青年。「敬天愛人」就是西鄉晚年的座右銘了。我認為可能還是諸葛武侯孔明先生的座右銘較為平衡。

我父親給我取名為「志遠」，對我的期望就是孔明先生的：「淡泊以明志，寧靜以致遠」。在今天我也以此與諸君共勉。遙望遠洋，心懷家鄉，敦品勵學，愛國愛人！臺大人，恭賀你們今日畢業啟程，他日成為國家社會的棟樑，貢獻世界文明的一分子，無愧無悔！恭喜恭喜、祝福大家！God Bless You !! 