

台灣需要更多的卡魯納

郭奕伶

十一年前，為了製作「金磚四國」專題，第一次踏上印度國土。當時行李中塞了多瓶乾洗手，每到用餐處，總不忘使用。採訪途中，被人放鴿子、司機遲到、浩蕩牛群過馬路、甚至途中小黃爆胎，狀況層出不窮。當時覺得，在印度生活真是辛苦。

便五年都變化不大，何況是十年？環境沒變，變的是我的心；先前對印度的成見，透過實地理解而卸除，連乾洗手都用不上了。

隔年再訪印度，這一次，我只帶了一瓶乾洗手，心情輕鬆許多，甚至還有餘裕到市集殺價買絲巾，回到台灣才發現，連一瓶乾洗手都沒用完。

經過十一年，現在台、印交流遠比當時頻繁，台灣的手機、輪胎等產品都賣進了當地；在香港機場，你甚至會遇到往返台印兩地的朋友們，現場開起了同學會。

籍人才的背後，都有你想像不到的人際連結，新商機也伴隨而來。透過卡魯納的例子，我們看到許多可能。

依照印度速度，基礎建設即

不止是印度，這幾年從東南亞來台求學、工作的人數急速上升，連台大、清大等學校也都積極招募這些人才。這背後蘊含

經過一番田野調查，記者李雅筑的回答是YES！本期，她以「卡魯納的台灣夢」為例證。這位來自印度的朋友，來台六年，進入竹科擔任半導體工程師，循著他的路徑，他的二十位親友們也陸續來台逐夢，在交大、清大、亞洲大學，在新竹、在嘉義，在半導體業、在機械業……

當兩岸關係出現僵局，台灣更需要往外走的此時，「卡魯納們」其實是可以協助我們航向經濟新大陸的另類「台灣哥倫布」，也是台灣最需要的南亞洲人脈存摺。關鍵在於，我們是否能夠擁有一顆開放的心，不預設任何立場的，拋開膚色、出身、階級等外在成見，去接納他們，而這也將是台灣能否以人才開

依印度速度，基礎建設即

不止是印度，這幾年從東南亞來台求學、工作的人數急速上升，連台大、清大等學校也都積極招募這些人才。這背後蘊含

經過一番田野調查，記者李雅筑的回答是YES！本期，她以「卡魯納的台灣夢」為例證。這位來自印度的朋友，來台六年，進入竹科擔任半導體工程師，循著他的路徑，他的二十位親友們也陸續來台逐夢，在交大、清大、亞洲大學，在新竹、在嘉義，在半導體業、在機械業……

當兩岸關係出現僵局，台灣更需要往外走的此時，「卡魯納們」其實是可以協助我們航向經濟新大陸的另類「台灣哥倫布」，也是台灣最需要的南亞洲人脈存摺。關鍵在於，我們是否能夠擁有一顆開放的心，不預設任何立場的，拋開膚色、出身、階級等外在成見，去接納他們，而這也將是台灣能否以人才開

商周集團

榮譽發行人/金惟純
執行長/王文靜

編輯處

總編輯/郭奕伶
執行副總編輯/張秀惠(兼商周學院院長)、張毅君
副總編輯/朱紀中、吳修良、劉佩修、歐文琪(兼採訪中心)
副總主筆/尤子彥、田晉如、楊少強、賴寧寧

採訪中心

主筆/曾如華、畢小毅、蔡觀音
科技組/吳中傑、李欣宜、康育萍、顏瑞玉、蘇宇庭
製造暨服務組/王柔雅、李雅筑、林淑慧、林有楨
金融組/馬自明、張舒婷
後製中心多元媒體組/李盈穎、林俊宏、楊以謙、賴意晴
後製中心平面組/王麗華、林靜宜、周盼儀、查慧瑛、黃懷儒、潘忠民
美編組/丁海權(創意總監)
主筆/林慎微、陳 皓、鄭順澤、鄭乃豪
攝影組/程思迪、許世穎、楊文財
經研中心/吳利惠(副主任)、邱碧玲、陳筱晶、趙維孝
顧問/楊偉宇
總編輯秘書/趙雪雁

alive

發行人/董慧芳
總編輯/張毅玲
李康文、阮俊傑、吳丹華、林育樺、林子軒、林勤森
柯曉翔、孫 傑、陳怡嬋、陳正明、陳星向、郭煜成
張嘉容、張尹寧、傅千華、楊捷發、趙毅廷、蔡依潔
蔡玟璇、劉慧雯

數位內容編輯部

總編輯/王之杰
林勁豐、林昉如、林儀君、洪慧如、胡詠晴、張俊培
張家誠、張欽祥、陳桂華、楊乃盛、劉芝蘭、歐陽香

出版部

總編輯/余幸娟
林 雲、徐格英、高佩琳、陳瑞蓉、潘政均
錢滿姿、羅惠馨

整合傳播處

副總經理/汪幼萍
廣告組/彭明輝(經理)、胡靜文、范可安、賴煥宗
林欣華(協理)、林麗珍、周中慶、劉祥勝
彭楚助(經理)、林冠廷、陳怡潔、張維芳
郭 蓀、羅君玉
企畫組/徐嘉恩(經理)、江若文、沈冠廷、曾煥雲
陳良政(經理)、李幼真、段宗堂、葉碧琪
楊書芳、潘海雲
公共傳播組/邱思芸、高子浩、陳俐君、趙彥博
行政組/范麗雅、梁姿齊

行銷營業處

會員/行銷企劃組/胡曉恩(協理)、李華雁、吳思佳、邱雅芳
林怡君、楊宇浩、廖華嘉
出版/通路組/張勝宗(協理)、石筱瑛、張慧慧、魏正琪

商周學院

陳芳瑜(副院長)、朱瑞豐、邱牧友、陳豐沁
張宇恩、楊淑燕、楊惠慈

新媒體部

總監/鄭運鈞
朱廷騰、林于湘、林瑞淳、高佩芳、曹美鳳、黃慧玲
連例如、廖淑如、廖凱若、趙桂佳、鄭慧君、謝昭平
楊順凱(經理)、林怡瑾、唐子婷、張滄棠
楊淑婷、魏惠慈

顧客營運處、創意及視覺設計組

副總經理/劉麗琪
訂戶維護組/葉政君(協理)、王淑芬、李家嘉、吳愛玲、林淑錦
邱 蘭、侯如玉、高秋霞、莊金敏、黃 琪、張桂珠
楊淑珍、劉淑芳、蔡佳璇、賴冠穎、賴佳慧
黃貴業務發展組/彭玉鈺(經理)、艾可雯、賴佳芳、賴素香
客訴組/陳秋燕(經理)、李慧珊、林華君、陳亭宇、黃明受
許淑清、蔡嘉鈴、謝欣樵
行政組/吳曉真、黃佳雯
創意及視覺設計組/陳洪霖、張亮君、黃華慧

管理處

副總經理/周 琪
財會部/林怡君(副總監)、王玉如、洪惠敏、黃淑玲
翁敏敏、陳藝文、張乃煥、劉逸廷、謝宜呈
人資部/王雨婷(協理)、王文靜、黃立凱、游潔如、薛群軒
資訊部/黃群岳(協理)、余筱棠、林婉芳、洪曉慧、莊廷茂
陳政凱、陳昭仁、陳柏鈞、楊樹芬、葉俊廷、劉得丞
印刷組/王連中(資深經理)、喻浩然、魏子青
總務組/李盛祥(經理)、林采玲

執行長室

吳婷婷(執行長秘書)、林秋實、施宗良、羅惠萍

商周編輯顧問(股)公司

總經理/李國榮
提案中心/黃怡清

TOM集團有限公司台灣營運中心

總經理兼財務長/龔汝沁
協理兼總經理助理/許婷婷
美術總監/陳樹橋
行政暨收帳組/李盈穎(副理)
財會部/林雪貞(副理)
行政暨收帳組/陳玉芬(經理)
人力資源部/楊淑燕(人資長)
程式開發部/張培哲(經理)
法務部/邱大山(資深經理)
資訊系統維護部/黃培智(副理)

(除管理職外，皆依姓氏筆畫排列)

發行所/英屬蓋曼群島商業傳媒股份有限公司城邦分公司
地址/台北市104民生東路二段141號12樓
電話/(02)2505-6789 傳真/(02)2503-6399
雜誌訂閱與讀者服務專線/(02)2510-8888 傳真/(02)2503-6989
商周集團網站服務信箱mailto:box@bwnet.com.tw
國內外訂閱價格請見劇透單

大陸地區雜誌訂閱請洽
上海精育文化傳媒有限公司 諮詢專線:86-21-6289-4182
雜誌總經理/高見文化行銷股份有限公司 電話/0800-055365
經銷商/日曜文化行銷股份有限公司 電話/(03)307-5581
印刷/中華彩色印刷股份有限公司
台灣郵政台北誌字第293號執照登記為雜誌交寄
北美地區總經理/美國世界日報圖書部
紐約:718-746-8889 舊金山:650-259-2063

The Business Weekly (USPS 008-695) is published weekly except Chinese New Year for \$380 per year by Business Weekly Inc., 4F, No.141, Sec.2, Minsheng E. Rd., Zhongshan Dist., Taipei City 104, Taiwan R.O.C. Periodical postage rate paid at Flushing, NY. Postmaster: send address change to US Distributor: WJ Bookstore, Inc. 141-07 20 Ave, Whitestone, NY 11357



30歲卡魯納：

我在竹科，幫台灣半導體業創新



台灣·新竹街頭

兩個印度碩士的台灣夢：

這裡，是讓我美夢成真的地方！

一群來自南部亞洲的人才，正在改寫台灣的面貌。

在竹科，印度人卡魯納是世界先進工程師，

他的弟、妹等二十名親友，也陸續到交大、清大等就讀，或進入工研院、半導體界工作。

在印度，馬諾基把台灣主機板賣進新德里、孟買各大城市，讓華擎科技從市占墊底變成第二大。

在校園，台大主動前進東南亞，招收的第一批外籍生已於九月報到；

卡魯納《六年前隻身來台，他再也離不開

文●李雅筑

他 讓20個高材生跟來築夢

在世界先進當工程師



卡魯納提供

■卡魯納的印度老家，是一棟4層樓別墅。

印度巴特那

台灣新竹

台積電、台中、亞洲大學、許健教授，
因為這四個關鍵字，
印度青年卡魯納有一個台灣夢……

一〇一〇年九月，經過六小時飛行，
二十四歲的卡魯納（Karuna Nidhi）抵

達桃園機場。他拖著行李箱，裡頭裝著香
辛料、四套傳統服飾、媽媽準備的鐵餐盤
等，坐上開往台中的巴士。「亞洲大學就
在T-Haven的旁邊。」一名學校專員說的話，
他記在心底，以為看見T-Haven就到達了。
但隨著車子從高速公路進入市區，滿街都
是便利商店，他不禁睜大眼睛：「這麼多
便利商店？原來這就是台灣！」

那一年的台灣，平均生育率首度跌破
一，成為全球最低的國家，少子化危機、
人才外流……，是媒體熱門標題。軟體工
程師，每年都列在企業人才需求的前三大
職缺上。

當時的印度，則是全球軟體人才大國，
但缺乏高科技硬體產業，沒有一家晶圓廠。



卡魯納，1986年生

- 現任世界先進元件工程處資深工程師
- 同時在交大電機資訊國際學位學程念博士班
- 亞洲大學半導體產研專班碩士，參與業界重要研發計畫「矽前製程」實驗室
- 新加坡半導體大廠挖角，他拒絕，他說「我的未來在台灣」

第十四大城。十幾人的大家族住在四層樓的透天別墅，家中兩名堂兄赴美念書，成為醫生和工程師，是印度經濟崛起中的中產家庭寫照。

從小就對半導體感興趣的卡魯納，大學就讀韋斯科科技大學（VTU）的工程學院，這是IBM印度公司前五大愛用的畢業生學校。成績優異的他，對台灣的台積電、世界先進等公司耳熟能詳，他深知印度半導體產業不發達，正在思考留學計畫，「你要不要去台灣試試看？」一名老師建議他。

他上網搜尋，發現亞洲大學半導體產研專班，不僅收印度、印尼學生，提供獎學金，畢業後也大多能留在台灣工作，該專班的

實驗室主持人就是許健。「許健老師跟業界關係很好，這樣我不僅可以去念書，也有機會工作了。」這是卡魯納一開始的台灣夢。

當同學都到歐美國家念書，他的計畫跌破眾人眼鏡，「台灣？是塔利班（Taliban）嗎？」儘管全家人反對，爸爸卻獨排眾議，原來十五年前，爸爸曾因經商到台灣出差，只待了三天，就看見台灣的美。「那是一

這一切是怎麼開始的？

第一個夢，升學

印半導體不發達，一搜之下發現：來台灣「不只可念書，還有機會工作」

卡魯納是家裡的大哥，家鄉在印度北方的巴特那（Patna），這是比哈爾邦首府，人口五百八十萬，約為台北市的兩倍，是印度

想要進入半導體領域的卡魯納，很早就認識到台灣在全球科技業的重要性。

如今，六年過去，包括卡魯納的表弟、么妹和朋友，竟已有二十位印度親友被他說動來台念書、工作。他們不僅補充了台灣軟體人才缺口，也成為近年台灣產業第二波南向浪潮下，幫台灣開拓市場的外籍新兵。

個擁有傳統文化和高科技元素的国家，台灣人不僅熱情，而且非常認真工作。」當時他跟卡魯納如此描述台灣。

於是，卡魯納來到亞洲大學，開啟了在台的未知冒險。他進入一個專門研發「矽前製程」的實驗室，該計畫接受台積電、世界先進等大廠委託研發，是業界重要的產學研發團隊之一。

人情味，使他介紹表弟來

教授慨借十萬辦簽證，「真的很感動」

「招收外籍生就是希望可以貢獻台灣產業，」許健觀察，近年台灣學生對工程領域的就讀意願下降，外籍生不僅彌補人才缺口，英文好、學習動機強的他們，也為業界注入新血。

「我把他們當自己小孩。」許健說。每當印度重要節慶來到，他二話不說讓卡魯納請假。「卡魯納也把我當爸爸，印度排燈節他做飯給我吃，還跟我行禮、拜拜。」

師生間的好交情，讓卡魯納忍不住推薦表弟艾倪來念書。「從他口中聽到的台灣，都是好事情。」艾倪回憶。不過一開始，艾倪因臨時要從一般簽證改辦學生簽證，須提出財力證明，但從印度匯款來台加上轉換美元等手續，得費時數日。他們找許健商量，許健一口答應借出新台幣十萬元。

「我真的很感動……」

艾倪忍不住紅了眼眶。這件事對卡魯納和艾倪是場震撼教育，「我們來台灣是要學半導體知識，結果學到了人情味，心中充滿感恩。」卡魯納說。

在世界各國搶挖海外技術人才的時代，卡魯納的故事證實：「台灣最美的風景是人」，真的可以成為爭取人才的一項軟實力。

擔任世界先進顧問的許健，看準卡魯納研究能力強，推薦他到竹科的世界先進實習。第一次踏進竹科，許多國際級的科技公司矗立眼前，卡魯納興奮不已：「這是一個能讓我美夢成真的地方！」

第二個夢，就業

領家鄉一·五倍薪

週末加班，比誰都拚

他努力工作，畢業後，順利獲得留任機會，負責元件設計和測試等，是世

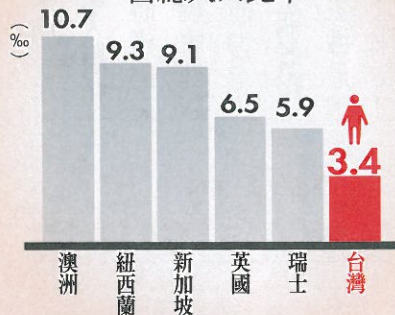
卡魯納（左1）發現台灣的好，20個親友也被他說動，
妹妹（圖中）、表弟、學弟陸續來念書及工作。



■交大電子工程系教授柯明道（右2）辦研究生聚會，卡魯納（左2）每次都參加，感謝老師指導。

搶外籍高階人才， 先進國手腳比台灣快

——各國高等教育外國學生
占總人口比率



註：最新數據為 2013 年資料
資料來源：教育部 整理：陳筱晶

界先進聘用的第一個印度工程師。對現年三十歲的卡魯納而言，他圓了「台灣夢」，薪水是印度同類職務的一·五倍。表弟艾倪跟著他的腳步，畢業後也進入世界先進，目前該公司有四名印度工程師，成為台灣半導體業的新血。

世界先進元件工程處副處長林耿立觀察，卡魯納比台灣人還拚，不僅週末加班，為了測試機台，常常一早七點就到公司報到。

卡魯納工作一陣子之後，還想學更多，於是報考交大博士班，請電子工程學系教授柯明道當指導教授，將論文研究和工作相連結，主攻「高壓積體電路的靜電防護設計」。林耿立解釋，在晶片設計領域，隨著系統複雜度升高，規格要求增多，靜電防護的設計將充滿挑戰。「這個題目很熱，期待他的研究對公司未來有貢獻。」

現在，每天下班回家，卡魯納繼續窩在

電腦前打報告。「教授非常嚴格，我半夜交報告，他還沒天亮就退回說：這裡有錯、那裡有錯，Focus! Open your eyes! (專注！打開你的眼睛)」卡魯納坦言，工作和念書兩頭燒，常常忙不過來。「但很充實，想跟著老師學。」

保證就業，讓他推薦妹妹來 「印度沒這機會，對未來很有幫助」

兩年前，家鄉的公妹古妮琪看見兩個哥哥都在台灣，也蠢蠢欲動。但最疼愛妹妹的爸爸卻反對：「高中畢業就讓她去國外？」卡魯納在臉書社群「印度人在台灣」發現許多人討論「吳鳳科技大學」，他才知道，這是一所很有印度味、位於台灣中南部的學校。

原來二〇一二年起，遠東機械為了培養印度廠人力，與嘉義的吳鳳科技大學合作，每年招收三十名印度高中生來台念書、實習，簽約七年期間，不僅學雜費、住宿費全免，提供每月生活津貼，畢業後也以外籍白領的身分進用，月薪新台幣三萬七千元，相當於印度大學畢業生的四倍薪水。

這被外界視為「場豪賭」的培訓計畫，其實是因為十年前就赴印度設廠的遠東，卻找不到台灣員工外派，當地聘雇的磨合成本又太高，於是就有了找印度高中生來台，

量身訂做海外種子部隊的構想。

卡魯納連下三次嘉義一探究竟。「那是個遙遠的地方，旁邊都是農田，」他仔細研究課程、住宿環境和畢業規畫等，於是放心推薦給妹妹。

「在印度沒有這樣的機會。」古妮琪說，印度人口多、競爭大，找工作不容易，「這個保證就業，對未來很有幫助。」

到台灣求學、工作，是卡魯納三兄妹的台灣夢，而這同樣也是台灣往外走的機會。一九九〇年代，台灣企業都往西邊的中國去，畢竟同文同種、成長飛速；如今，中國成長停滯，也對台商多有限制，此時快速成長的南亞、東南亞等新興國家，成為台灣經濟的新大陸，而像卡魯納三兄妹這樣的留學生，就是突破台灣與新大陸語言文化溝通障礙的橋樑。

分隔新竹、嘉義兩地的三兄妹，平時天天靠著電話聯絡，分享在台灣的生活點滴。



相較於在美國的堂兄，他們跟印度家人聯絡，也僅有兩小時半的時差，對於重視家庭關係的印度人而言，這是台灣的另一個優點。

談起台灣生活最困難之處，三兄妹異口同聲說：語言。「很多時候覺得要好好學中文，不過那好難，也沒時間學。台灣年輕

人願意說一點英文，但是長輩好像不願意說？」卡魯納分享，自己曾上租屋網找房子，經由同事幫忙翻譯後，他打電話去詢問，卻一連被十幾個房東拒絕，理由是：租給外國人溝通不便。每次看房，他都得拉著台灣朋友幫忙。

認同感，讓他拒絕星廠挖角

「我們台積電最大，你們才十五分之一」

假日，他和表弟到大潤發購物，要買一台大同果汁機，但仔細瞧，按鈕上只有中文；想買洗水槽中的濾網，也跟店員講不通。「買東西對我們來說還是有點難度！」

再者，是許多台灣人對印度的偏見。曾有台灣朋友問他們：「路上會有猴子跑

雖然家鄉不認識台灣，但我想在這裡扎根



■信印度教的卡魯納，租屋一角是他的宗教歸屬，每早出門前都會祈禱。



■假日，他邀公司主管、朋友來家裡，做道地印度料理招待他們。



■原本家門上僅貼著台灣國旗，他加上印度國旗說：「兩個都是我的家！」

來跑去嗎？」「印度人會吹著笛子，蛇從旁邊的籃子裡跑出來嗎？」「印度婦女是不是很不安全？」「恆河是不是都飄著屍體？」他們對這些問題早已見怪不怪，只是內心充滿疑惑。

即便如此，他們還是有說不完的台灣優點：安全、人情、風景、文化等，但最關鍵的，是一份日積月累、難以訴說的情感。

兩年前，新加坡的半導體公司格羅方德挖角卡魯納，他第一個反應是：「我們台積電是最大的，你們雖然是第二，但只有十五分之一！」他沒考慮就回絕：「我在這邊念書、工作，我的家人也在這邊，我找不到理由要離開台灣。」

他開始想：為什麼同樣是島國，台灣和

新加坡的國際知名度卻天差地遠？「現在台灣的外國人還是很少，我想是因為你們沒有行銷，大家都不知道這邊有很多機會，這真的太可惜！」

第三個夢，生根

媽媽擔心：台灣適合成家嗎？

他堅持，結婚對象一定要願意來台者

現在，卡魯納的台灣夢更大了：他想繼續在台灣打拚，讓更多印度人知道台灣、來到台灣，跟著落地、深耕。他認為，印度年輕人不用大老遠跑去歐美國家找機會，台灣這個小國，就是好選擇。

「最近很多印度人都在討論鴻海在印度設廠的事，每個人都想去工作。我跟他們



說：先來台灣念書就對了。」具號召力的卡魯納，這些年陸續介紹二十名親朋好友來台念書，大部分人正在亞洲大學、交大、清大等校就讀研究所，有人畢業後在研究院、台北的半導體公司上班，大家都愛上

卡魯納帶表弟艾倪(右)進世界先進共事， 台灣圓了他們熱愛半導體的夢。

台灣。不過，一名朋友日前卻決定回印度，一問之下，才知道是為了結婚。

「我媽媽也很擔心，她常問我，台灣社會適合成家嗎？」卡魯納說，如果要在台灣長久居住，這會是一大問題（因宗教與傳統，不易找台灣對象，但又不想因此離開台灣）。「所以現在我告訴許多在台印度人，如果他的印度女友沒有打算在台灣念書或工作，還是快點找下一個，因為我們的未來是在台灣。」

卡魯納的台灣經驗，也在家鄉起了化學作用。日前，他回印度時去賣場買印度語系統的手機，因殺價遭拒，於是提到他在台灣科技業工作，想拉近同行距離，沒想到賣家眼睛一亮的說：「喔！我們跟台灣有些生意，我們或許可以來合作！」他們互換了名片，卡魯納也順利拿到折扣。

六年前卡魯納來台求學，那時大多數印度人對台灣很陌生。現在他卻在印度，看見了台灣。他的故事還沒完，當越來越多印度人來台，並選擇在台念書、就業，背後意義是：兩地人才交流大門已經開啟。

下個林百里、周永明在這！

外籍生將成台灣「人才開國」戰將

當人開始流動，新機會，也將隨之而來。在美國，高達四七%的科學家和工程師、

二四%的創業家都是移民，包括Google創辦人布林、英特爾創辦人葛洛夫等。這，正是成就美國創新偉大的關鍵動力。

而在台灣，廣達電腦創辦人林百里和梁次震、群聯電子創辦人潘健成和歐陽志光、宏達電前執行長周永明等，都是自東南亞等地來台留學的外籍生，他們在台灣創業，為台灣創造產值。但相較於美國不斷有新移民創業，台灣，也需要新面孔。

過去，勞力、資本、土地、機器設備等，是構成一個經濟體的生產要素，但在此刻，人力資本已成為生產要素中最關鍵者，因為它是驅動創新最重要的力量。吸引國際人才，也成為近年各國經濟政策的重點。但台灣吸引外籍留學生的比率，僅約新加坡的三分之一（見第一百一十三頁圖），對人才開放程度更與日本同樣落後其他已開發國家，我們如何避免因為少子化危機、保守排外，而走上跟日本一樣，生產力衰落的困境？

卡魯納的台灣夢，讓我們看見，以人才開國，或許是最有效的道路。從過去的大航海時代起，台灣就靠著貿易開放而立基；如今，在保護主義蠢蠢欲動的時代，台灣這艘小船，唯有更積極廣納從各國而來的「哥倫布」，加速人才自由流動，方能在驚濤駭浪中找到經濟新大陸。