

燃起心中那把火

發揮“無限的你”

吳田玉博士對工研院菁英團演講文



本會理事吳田玉博士，是臺灣著名封裝公司日月光公司的美國及歐洲總裁，2005 年底剛被發表為日月光公司營運長。他於十二月九日受邀對來訪矽谷的工研院菁英團演講「無限的你」，言談輕鬆幽默，帶動全場陣陣笑聲，內容精彩，相當具啟發與鼓舞性，令每一位聆聽的人都印象深刻。本會特整理該演講成文，以分享讀者。——編者

「大家是臺灣科技研究界的菁英，」吳田玉的第一句話就帶起菁英團員們一陣快樂的笑聲，「你們不要笑，菁英的定義不就是你比其他人的多一些嗎？」從事研究多年出身的吳田玉博士在一個半小時的演講中，以自身為例子，語重心長的鼓勵在座的研究界青年菁英要好好發揮自己才華，點燃心中那把火，發揮無限量的自己。

吳田玉演講全文如下：

日月光集團今年的營業額是 27 億美金，有三個事業群，封裝、測試和材料。日月光從高雄起家，逐漸擴展至中壢、韓國、馬來西亞、新加坡、北美、日本，也在大陸積極佈局，目前有五千名員工在上海，如果政府可以在 2006 年核准在大陸做 substrate，則公司會有另一番新的佈局。目前，日月光集團在全球有三萬六千名員工。

我是台大畢業，在陸戰隊服役兩年後，留學美國在賓州大學念碩、博士，教了一年書，於 1989 年加入 IBM 研發中心，待了六年，寫了二十多篇報告，有十二個專利。忽然覺得做研究沒意思，人生乏味，我想這樣的日子下去，再二十年，再寫三十個專利，五十篇報告，對人生有何意義與貢獻？我就去找老闆談我的人生規劃。

老闆問我：「你知道你想做什麼？」我說我不知道。「為何你不想做現在的事？」他問。他要我回去想兩星期。兩週後，我再去看他，我告訴他我做研發、寫專利，雖然寫的很好，但並不快樂，也許這個世界上有更吸引我的東西，我必須走出目前的框框。去那裡？我不知道，但東西南北都好。

老闆派我去做生產，我就到製造部門做了二年，啟發很大，在英國一年，在義大利一年。以前做研發，覺得我是世界上最聰明的人，一台電腦、一支鉛筆、一張紙，可以做出許多東西，在我看來在工廠生產的人都是當年數學沒學好的人。但我真的到工廠做生產，才發現自己是手無縛雞之力。一個生產線機器壞了，我還要去看操作手冊，要調溫度、調距離的，我一個星期修不好，但一個技工來，二分鐘就調好了。在生產部門，廿四小時隨時有電話召喚，壓力很大，生產一個產品，萬一機器中途停機造成斷線怎麼辦？

在生產部門這兩年，我學了兩件事。第一就是人不分高低貴賤，你數學好、你物理好，不代表你過人一等，以前研發的東西，無法進行實際生產，在實驗室、在紙上做的很漂亮，但卻無法賣。我忽然發現自己數學、物理再好，從小父母師長再稱讚都沒用了。我學的第二件事就是實際的世界與自己的認知有所差距。以前以為英國人道貌岸然，但我實際接觸發現並非如此，人就是人，英國人不是中國人，但英國人也決不是我們在小說中、教科書、義和團事件所認知的英國人。義大利人不是英國人，也不是中國人，他們熱情洋溢，生活中所喜好的與英國人、與中國人並不一樣。例如同一句“請”字，三國的人聽到的確是不一樣的意思。

二年在歐洲的生活使我感到世界之大，必須走出去，否則自己的知識領域與生活經驗是脫節的，我們沒能把真正的生命活出來。二年之後，我再去找老闆說這兩年我很投入、很喜歡這工作，但這工作不適合我，壓力太大。既然東邊去過了，我就向西走，老闆就送我去亞洲當銷售。我飛到台灣，臺灣的老闆問我「你會不會喝酒？」我說不會，而且會昏倒。「你會不會打高爾夫球？」我說不會，沒打



臺灣著名封裝公司日月光集團營運長吳田玉博士鼓勵大家發展「無限的我」

過。「你會不會卡拉 OK？」我說不會。他說：「那你為何來亞洲做銷售工作？」我說我有研發經驗、有生產經驗，有對人的敏感，我知美國人如何想，也部份知道歐洲人如何想？也許與一般銷售人員不一樣。這位臺灣老闆就試用我。

我在 IBM 亞太地區做了四年的銷售工作，我所屬之部門從 7 個人變成 49 個人。四年之中，營業額從 330Million 到 1Billion，有三倍的成長。四十歲那年，我在新加坡住著大房子，有司機、有佣人、有游泳池，薪水兩倍，又有生活給給，認為錢不是一回事，我又不快樂了，決定又要換工作。這樣一個表現傑出又忠誠，而且待遇優厚的人，IBM 問我為何要離開？

當時日月光亞太區的營業額是十億美金，IBM 有八百八十億美金，我自己的事業群有七十億。日月光要我做行銷

(Marketing)，只有我一個人。我認為在美國公司做事有「玻璃天花板」，不論如何努力，總覺不太對。結果，我在 2000 年毅然離開 IBM，到了日月光擔任銷售副總裁。

接著，吳田玉以「無限的你」(The unlimited you)為題發表演講。

無限的你 (The Unlimited You)

今日我們來討論三件事：Who are you?
The Unlimited You, Food for Thought

Who are you?

你是誰？當我們去任何一個會議時，人家會問你是誰？要你自我介紹。一般人往往交換名片，其實這個名片介紹你的只是一個 job，並不是你，但因只有兩秒鐘介紹也只好如此，沒關係，但三十分鐘後，人家記得你什麼呢？所以你腦中必須要有一個故事來介紹你自己，這是要點，要讓別人對你印象深刻。

你知道你是誰嗎？以我為例，我今年 48 歲，小學時，爸爸要我這樣介紹自己，我是吳田玉，將來要進大同中學、建中、臺大，要留學拿博士。30 歲時，我拿了博士，有一天我問自己拿博士幹什麼？有何意義？後來我在 IBM 工作，我有很多專利，我年年得獎，但我問自己我為何要做專利？到新加坡後，賺了一筆錢，我又在問我自己是誰？今天在日月光，我還在問自己這個問題。「這個工作真的是我喜歡的嗎？」要探討這個問題，解決了後，接下來的問題就不是那麼大。

The Unlimited You

臺灣教育是個極端矛盾的教育，我母親每天與人介紹她兒子多聰明、她女兒多漂亮，但當我拿個 99 分回去，我媽就打我；我說我考第一名，我媽說他不管我第一名、第二名，但就是打我 99 分。我媽在同事面前就說：「我兒子很笨」，可是我不在時，她就說她兒子多聰明。臺灣的父母如此、老師如此、長官也如此，在背後稱讚，但不在當面稱讚。很少有人在會議中誠心稱讚對方，說「你的確比我高明」，對同事、對屬下、對老闆都要當當面的稱讚。你說我太太只會生小孩，其他都不會，你的婚姻能存在多久？

我們從小所受的教育是很受限制的，我小學六年級騎腳踏車去遠足，我媽不讓我去，她說萬一我發生什麼事，她怎麼活？這話你一定聽的很多，父母說、妻子也說。臺灣的教育是：你這個不能做，那個不能做，因為你還沒長大、你還沒成熟、你會被騙。但在美國的教育就是將小孩放出去，像野狗一樣，可是能活著回來的就很厲害。所以在臺灣兩個極端式的教育就把我們局限在框框裡。今天我要跟你們說的是「你們不是研發的人，你一定要從研發為基礎走出你的路，因為你是無限的你，你不是只有研發的你。」

Food for Thought

我每天看書及節錄一些東西，看看前人講的話常給我一些啟迪。以前看孟子「吾日三省吾身」，我不明白，現在我天天做這件事。我每天待人接物，常反省自己是否講錯話？做錯事？這些錯有些很微小，不仔細想就不知道。舉例來說，你有沒有發現你對某些人喜歡，對某些人不喜歡，你喜歡某些餐廳(也許那餐廳又貴又遠)、你不喜歡某些餐廳(縱然那餐廳又便宜又好吃)。因為，當你與那人接觸時，已經在所做的事情之前預先加了正號或是負號。各位都有交女朋友的經驗，有些女孩子又漂亮，家中又有錢，又有修養，皮膚又白，但你就是不喜歡她，或她就是不喜歡你。有時那個男孩又矮又胖又醜，太太卻很漂亮，為什麼？因為這個女孩子或男孩子在那個關鍵時刻裏，做了一件對的事，於是在所有的事情前面被加了正號或是負號。所以，「我如何待人接物，讓我所有以後的事情都加上正號？」

一個最淺顯的例子，你看見一個女孩，「喂，妳好像胖了？」那妳以後都是負號了，這是很簡單的道理。有人無法見到別人的好，例如孔雀開屏時，你要因為美麗而多稱讚，不要跑到後面去說：「屁股上沒毛」。一個工程師花了三年做了一個研究報告，你跑去說那個數字不對、那個符號不對。人家在向你陳述一件事情時，你不要在雞蛋裡挑骨頭，不要見樹不見林，不要做一些事在所有的事情上面加一個負號。所以要常常反省自己。

Who are you?

- You only have two things: Talents and Time
- Most of us know what we are not good at; Only few of us know what we are good at
- Explore your talents
- Leverage All of your talents
- Be focus

你只有兩件事，時間與 Talents。時間是個不定數，也可以說是定數。人能活多久自己不知道，但 Talents，父母生下你，IQ 已定，但 IQ 可以改進，IQ 可以隨著教育而增加，而唸書又是用時間來換取的，金錢、愛情、家庭與事業都是用時間來換取的，所以，你的 Talents 無法改變，但卻可以增進；時間的長短你無法改變，但你能改變的是時間的利用。今天這一個半鐘頭的演講，我可以講風花雪月，我也可以講心中的話，我可以這麼用，也可以那麼用。

我們中間大部份的人知道自己的缺點，知道自己這個不能做、那個不能做，對於自己的優點卻知之甚少。你知道自己多少呢？要把你的優點顯示出來。有一本書上說，人有十三個 Talents，運動、語言、藝術細胞、購物、IQ、品味..等都是。我第一次看這本書很震驚，才知 Mobility 也是 Talent。我從臺灣來美，兩個箱子，這是一個 mobility，我能來美國，又去英國、義大利、新加坡，現在在加州，並非很多人能這樣，這需要身體要好、家庭要支持、環境要許可。今天有兩個人，智、賢程度都一樣，『現在要你去美國，誰可以立刻走？』這就是 mobility。Talents 並非與生俱來，乃是 leverage 了所有身邊的人、事、物的關係而來。

大家看看自己有那些 Talents？希望你能全力使用上，例如三人賽車，一個人的車有四個引擎，全開，一個人的車有八個引擎，只開了三個，一個人的車有十二個引擎，只有開兩個引擎，誰贏？你的十二個引擎，你開了幾個？

“要專心”(Be Focus)，基本上 Focus 與 Mobility、Talent 並不相違背。我媽從小就告訴我「唸書要專心」，臺灣的教育也是如此，要我們做事“專心”，但“專心”與人生的選擇有關係嗎？選擇做這個，我專心做這個，但難道我要一輩子做這件事嗎？我的才華就是一輩子在這裡做研究嗎？我的 Talents，我旁邊同事的 Talents，能合起來多開幾個引擎，或我一個人獨力完成？

管理階層就是有辦法使別人願意一同來幫你完成一件大事？人家為何來聽你的？管理幾個人與管理幾萬人的道理是一樣的，就在於你的領導風格。臺灣許多主管一直是「為何你這麼笨，我這麼聰明」，這樣就永遠無法用人，應該反過來，「為何我這麼笨，你這麼聰明？」你愈推崇別人，別人會從心裡尊崇你。對太太也是如此。這其中的道理自己去想。

Explore the Unlimited You

- Collecting marbles
 - In every job, there is a marble
 - Dedication makes marbles brighter
 - Count your marbles
 - Paint YOUR picture with ALL YOUR marbles
- Define your job
 - Job should utilize all your marbles
 - Job should give you more marbles
- Make friends, a lot of friends
 - Be wise sometimes, be foolish sometimes
 - Show your strength, your weakness too

小時候聽一個故事，有一個撿石頭的女孩，要挑大石頭，挑來挑去，挑到一個小石頭。我今天要講不一樣的角度，任何一個工作，就如一個彈珠，你花的功夫愈多，愈專心，撿到的彈珠就愈大。但這只是一個顏色，紅的就是紅的，黃的就是黃的。若能想法與別人合作，這又是一個顏色的彈珠，你若能出國或是跨部會，這又是一個不一樣顏色的彈珠。二十年以後，你的口袋有很多彈珠，有幾件事情你要做，第一件事就是你要常去算你口袋中有多少彈珠？一般是彈珠拿到了以後，放入櫃中不去看，再找尋新的彈珠。尤其我們學工程師出身的人有很多人常喜歡挑戰自己的短處，而不去加強自己的長處。譬如說你炒菜炒得很好，我已會了，卻去學高爾夫球，會了又學其他的，我說要常常溫故而知新，把炒菜炒的更好，把高爾夫打的更好，然後把這些加在一起，創造我今天的 Job。

一次在繪畫之訓練課，有一個人只有紅色，他畫了一匹馬，好像徐悲鴻的馬一樣漂亮，還有一個人不太會畫，但他有三種顏色，畫出來也是不錯，我的意思是說，你不需要是全世界最聰明的人，可是當你有很多彈珠，並且知道會利用這些彈珠，你就能成就不一樣的事情。三種顏

色、六種顏色、十種顏色畫出來的畫與兩種顏色畫出來的畫是不一樣的。

我在讀台大的時候，也在做家教，一個月三千元，很不錯，一個星期教兩場，一場四個鐘頭。有一天突發其想，想看看有沒有別的方式去賺錢，就跑去公館賣黑棗，當時大陸棗禁止進口，我們就拿到了賣韓國棗的許可，到迪化街賣，那時兩個晚上就賣三千元。而我隔壁攤位老闆，沒讀過書，生意好的一塌糊塗。但當時同學都在當家教，擺地攤的有幾人？我當時的情況是不可能去做生意的，但這幾個做生意的經驗印象很深，也許當時我就喜歡做生意了，我與來買東西的太太小姐打成一片，覺得很好玩。

我走了那麼一大段路，學士、碩士、博士、教授、研發，最後還是來做生意了。你們到了這個年紀了，初中、高中、大學、研究所下來，多多少少已經知道自己喜歡做什麼了。但你有沒有能夠把自己真正喜歡的發揮出來？因為你的父母、妻子、長官、同事、指導教授告訴你怎麼走。各位立志做研發，我恭喜你，但若心中有不一樣的火就要讓它燃燒起來。你們是臺灣工研院研究的骨幹，若只能墨守成規，臺灣沒希望，我希望你們要變成領導，格局要大，什麼事也能做，什麼事也敢想，臺灣教育出來的人太守本份，對自己本份，對事業本份，對公司本份，那這個國家就很本份，我們不是要守本份的人，我們要的是做大事的人。

廣結善緣，多去瞭解別人，最重要的是多去瞭解別人所做的事對你有何幫助？我們基本上就是不喜歡去謝謝別人，去稱讚別人，謝謝別人不一定是去請吃飯，有時簡單的拍拍肩膀，做主管的面對默默耕耘的部下，謝謝他們，平時不講，但心中都知道。你面對太太每天的做飯洗衣，為你燙出筆挺的襯衫，你有謝謝嗎？從夫妻的角色你可以學到很多來對待你的同事。

有小孩的人尤其能瞭解，一般人對孩子稱讚的多，小孩會叫個爸爸媽媽，你就高興的稱讚：「真聰明」，你為何不把對孩子的慷慨稱讚分給妻子、同仁與部屬呢？

另外一件事是交朋友時，不能一直是太聰明。一個人若太聰明就會交不到朋友，若太笨，也會交不到朋友，有時要聰明，有時要笨，而何時該聰明？何時該笨？這就是智慧。有人就是人緣好，人緣好的人絕不是笨人，他知道何時表現聰明、何時表現笨拙一些，他有這個智慧。

當主管的人，你若不對部屬說謝謝，不對部屬說我需要你，你們就不會有共生的關係。若你對太太說她除了會生孩子外，什麼都不會，你們就不會有共生的關係。對客戶、對合作夥伴，都要形成共生的關係，自己的缺點要能顯示出來。你為何喜歡狗？狗很忠實，你一回家，狗就搖著尾巴熱情撲上來迎接你，有一件事我要告訴你，狗對你好，第一件事是搖尾巴，第二件事他會翻過身來把全身最脆弱的部份給你，就是牠的肚子。你打牠也可以，但會打死牠喲！一般人就會去摸摸牠。

我們有多少人能夠瞭解當狗的藝術呢？第一是搖尾巴，第二是公開自己的缺點。一般是這樣想：「喂！我是博士，你是碩士，你是那裡的碩士？是臺灣的碩士嗎？還是美國的？德國的？是那個學校的？」「我在這個行業裡是權威...等」，知道人為何喜歡嬰兒、小孩嗎？要知道人緣好，要當領導就要讓人知道我的缺點在那裡？我需要別人幫助我。

Explore the Un-limited You

- Expand your knowledge space
 - Read books
 - Conversation
 - GQ (Newspaper, Movie, Comics, ANYTHING)
- Positive thinking
 - Motivational speech
 - Think big and think tall
- Focus
 - Time is the only asset you cannot afford wasting

一定要唸書，要多唸書，什麼書都要唸。要多與人講話(conversation)。人都知道 IQ、知道 EQ，但你知道 GQ 嗎？GQ 就是天上的事他知道一半，地上的事他全知道，這種朋友就是「友直、友諒、友多聞」的第三種「友多聞」。我希望大家盡量培養你的 GQ。電影要多看，我很喜歡看電影，看電影讓我瞭解那種文化中的有趣的事；我也喜歡看小說，在飛機上我若不想睡的話，不是看小說就是看電影。我與

吳田玉(前排中)與工研院菁英團合影



客戶交談的時候，大家最喜歡談的第一就是新聞，昨天發生什麼事，今天發生什麼事，第二談的就是醫療，大家都怕死，這個年紀了，大家身上多少都有一點小毛病，如果你能提供養生之道，為朋友的痛風提供一些醫療的資訊，吃什麼？喝什麼？你就贏得一份友誼。我請問大家，這種知識你在台大學過嗎？在工研院學過嗎？

你若沒有 IQ、EQ、GQ，今天很難在這個社會中做大事。我今天在這裡向你們演講，搏命演出，主要希望把層次拉高，希望你們不單是只做研究，也要把眼光放遠，要做大事。有人說我講這些話是打高砲，我無所謂，今日大家全部陣亡，我認了，但今日你們中間有一位起來做大事了，我就賺了，而且是大賺了，一個國家、一個公司真正的領袖有一個、兩個就行了。我講這話，是希望你們的生活態度要改變，你們沒變成 leader，你們手下的人變成 leader，我就賺了。

「也許你會說，這事我做不到，」我不是要你今日就做到，我跌跌撞撞，真正想事情是 28、29 歲，我想了 20 年，今日才在講，並且還在想，諸位也至少要 20 年的功夫，但有些事情是 20 年後想的事，有些卻是今天就可以想的事。譬如今日回去在車上，你就可以想：「我是誰？與我共生食物鏈的人是誰？我如何與他們相處？」

我向各位講的保證各位是第一次聽到，因為是我自己想的。但是坊間有很多 motivation 的書或是演講，我鼓勵大家多看、多聽，因為有潛移默化的功效，每天都在想我多偉大，有 talents，自然心想事成。我第一次接觸 motivation 的書，是一位同仁對我很好，他給一套 tape，要我在車上聽，我心想：「你簡直是吃我豆腐嘛！還不是傳教那一套。」可是我一聽就上癮了，我給別人聽，我自己後來聽了十幾套，我的生命從那時開始改變。我開始想很多的事，你們要多聽，講的人一定是從他生命中體會出來的道理，你多聽了，

也可以理出自己的一套，不要吝嗇與人分享，分享愈多，自己心理建設也愈好。

要想像自己很高大。我在研究所念書的時候，有一位來自新加坡的優秀同學，又瘦又小，卻去追來自臺灣一位聰明、漂亮、兇悍、英文好、個兒高的女同學，雖然沒追成功，但他們也成了好朋友，一起吃飯、看電影。當時來自臺灣的男生，有的是電機系、有的打籃球，個兒高大，但沒一位敢追她。有一天我問這位來自新加坡的男生：「你比他矮一個頭，你怎敢追她？」他說：「我雖然長的瘦小，但我認為我很高大。」

為這件事，我體會很大，人不是外在的你，乃是裡面的你，為何很多人可以做到平常外面人以為他做不到的事。在大學時，我看見漂亮女孩便發抖，緊張，不敢去追，回頭想想，如果那時我理直氣壯追她，我認為我英俊、我認為我高大，我就是去追你嘛！你怎麼看我是你的事，「我們為何不能看自己是很高很大呢？」

再講講日月光的事，我剛到日月光時，大家看我是新人，別人都在日月光二十多年了，都是皇宮侍衛、御前侍衛，告誡我「最好乖乖做你的事」。但從一開始，我就認為有一天我會做他們的老闆，我與他們相處的很好。我把自己想的高、很大。今天在職場上，你為何不能把自己想的很高、很大呢？你為何不能當工研院的院長？你為何不能創業？你為何不能做一個大的研究計劃？如果一開始就說：「我不行，我不行，」那你就是一開始就把自己打敗了。

我並不比別人聰明，並不比別人運氣好，我只是日以繼夜的加倍努力。今日公司全球營運歸我管，一年做 30 萬哩的飛機，常送聯航的免費票給人，人家很高興以為是免費，其實是我用屁股坐來的。為何如此飛？如此忙碌當中，仍要撥出兩小時與你們談，因為你們的背景，我需要與你們談。你們心中所想的，有時講不出來，這是臺灣教育體系出來的人講不出來的。我今日不講，我會後悔，我講了，也

許十年後，你們中間有些人會請我吃飯。

Kindergarten Basics

這是一本書，是一位傳教士寫的，他說我們人生所有需要學的事在幼稚園時就學到了。

- 所有東西要分享 (Share everything)
- 玩遊戲要公平 (Play fair)
- 不要打人 (Don't hit people)
- 物歸原位 (Put things back where you found them)
- 自己弄髒的，自己收拾乾淨 (Clean up your own mess)
- 不要拿別人的東西 (Don't take things that aren't yours)
- 傷到別人要道歉 (Say sorry when you hurt somebody)
- 走在外面時要注意交通，要手牽手，走在一起 (When you go out into the world, watch out for traffic, hold hands, and stick together)

Food for Thought

“We know what we are, but know not what we may be.”—William Shakespeare

“Always bear in mind that your own resolution to success is more important than any other one thing.”—Abraham Lincoln

“The time is always right to do what is right.”—Martin Luther King

“Whether you think you can do or think you can't, you're right.”—Henry Ford

你是你，把完整的你、無限的你活出來，一個人最悲慘的事就是上帝、祖宗、父母給你的東西，你只活了三分之一，你對不起上帝、祖宗、父母。我認為我自己將會成為日月光的營運長，日月光將會是一個好公司，這是我對自己的期許，為何不敢去想、不敢去做呢？■

聽說有一夥人在四處打聽你，還說逮住你不會輕饒你，他們一個叫財神，一個叫順利，領頭的叫幸福！我問過煩惱了，它根本不愛你，還說永遠不理你，讓我轉告你不要自做多情！還有健康讓我帶封情書給你；它暗戀你好久了並且一生不變！

祝你 新年快樂

Happy New Year!