



投手

文·圖／吳誠文

「吳教授，請問你，如果以一個棒球隊在比賽中的守備位置來比擬的話，你覺得一個組織的領導人比較像哪個防守的球員？」有一位臺大的學長這樣問我。

「投手。」我毫不猶豫。

「那你覺得捕手呢？」

「捕手是投手的搭檔，他雖然能縱觀全場，提供訊息給投手，但是做決策的是投手。只有投手是要直接面對攻擊方的每一個對手，無法逃避的。」

棒球比賽規則非常複雜，因此演變出複雜的戰術，戰況瞬息萬變，比賽中所有場上的球員都必須全神貫注，一閃神就可能出現防守或跑壘失誤。外行人看不懂，



威廉波特棒球園區的設計具有少年野外夏令營的風格。照片中我穿著大會球衣站在主球場外野後方的草坡兼觀眾席上，周圍還有幾個標準的副球場。

往往會覺得棒球沉悶無聊，特別是看到精彩的投手戰時（雙方攻擊都一籌莫展）。其實即使壘上沒有人，場上10個人，包含防守的9個球員跟打擊者都是神經緊繃的，特別是投手跟打擊者，這點這位學長非常清楚，因為他也曾經是投手出身的棒球選手。雖然有些教練會嘗試培養捕手成為領導人（特別是職棒，捕手多半每一場比賽都會上場，而投手是輪流的），但是場上的投手既然無法逃避每一個對方的打擊者，他應該要擁有場上球員間的決策權利與能力，可以在教練授權下指揮防守球員移位，設定防守戰術，並決定自己投什麼球。因為投手的表現經常是球賽勝敗的關鍵，他



我到日本四國香川縣訪問，降落高松市機場前可以清晰看到高松市以及郊區鄉下各個社區都有（簡易）棒球場，除了正式比賽球場外處處都有大小練習球場，景象類似美國各地。日本學了美國全民運動的精神跟執行方式，全國有一萬多座棒球場，難怪它的棒球水準我們難以望其項背。

自然得扛起球賽的勝負責任，所以只有投手會被記錄『勝投』、『敗投』，其他球員不須負直接的責任，即使是配球非常有經驗，有時也會協助投手指揮調度的捕手。一個投手要成為傑出的投手除了要球技精湛、經驗豐富外，更要有準確分析情勢、果斷決策執行、積極融合團隊的能力，以及堅毅、冷靜、無懼的性格。一個龐大組織的領導人，大概也需要同樣的能力與性格。職棒之父，兄弟大飯店的洪騰勝董事長（商學46；2016年臺大傑出校友）也是軟式棒球投手。洪學長在球場上擔任投手已經將近50年了（本

刊112期我的專欄文章裡有他最近的投球英姿），毫無疑問的，他的投手基因充分展現在他作為一個傑出的企業領導人身上。

棒球據稱在1830年代發源於美國，如今早已是美國人生活的一部分。運動是美國文化非常重要的一環，而『人人運動；終身運動！』（Sport for all; play for life!）也一直是美國政府與民間長久的共識，它不只是口號，而是所有人認為理所當然，身體力行的。因此，美國家庭把培養小孩子終身運動的習慣當成自己的責任，所以雖然美國小學普遍沒有運動校隊，但取而代之

吳誠文 專欄。



洪騰勝董事長為了協助政府提升從事棒球運動人口，繼職棒之後決心推動軟式棒球運動。我們一起拜訪臺灣體育大學林華章校長（右），得到他非常正面的回應。軟式棒球除了可以成為國民一項終身可以從事的運動以健全體魄外，對於提升棒球水準以及培養領導人才也具有正面意義。

的是社區的運動組織（聯盟）蓬勃發展，政府也在法令誘因上面鼓勵社區運動的發展及商業模式的推動，形成互利的運動產業生態系。我1971年到美國賓州威廉波特（Williamsport）打世界少棒賽時發現，少棒聯盟其實是成立於1939年的民間組織，從人口才3萬多的小鎮威廉波特擴散到全美國，再到全世界（主要是美洲、亞洲及歐洲）。它標榜『勇氣、品格和忠誠』（Courage, Character, and Loyalty），從小灌輸球員正向的運動員精神。威廉波特棒球園區的設計也具有少年野外夏令營的風格，毫無官方色彩，但有自給自足的經營模式，也帶來小鎮的繁榮。不像現在的臺灣只有少數重點棒球學校的棒球隊員，在美國大多數男孩子及許多女孩子從小會接觸社區聯盟的棒球運動，因此棒球自然成為所有人一輩子熟悉的運動項目。過去20幾年來美國雖然足球人口在增加，持續從事棒球運動的人口還是接近1千5百萬，占總人口數大約4.5%。日本持續從事棒球運動的人口比例更高，占總人口數接近6%，主因是安全而適合全年齡層的軟式棒球非常風行。至於臺灣，雖然潛在棒球人口不少，但實際上持續從事棒球運動的人口比例

恐怕不到1%，相較於歷任總統宣示其為『國球』，情何以堪？

我們國家現在是所有運動都交給教育部體育署管，但運動歸運動，體育歸體育，其實是兩回事，大家卻分不清。棒球是一項運動（Sport），而體育（Physical Education）是學校教育的一環，不應該混為一談。體育是教育的一環沒有問題，只是教育部實際上也只能做到學校教育有體育項目，從來沒有辦法執行『全民體育』的不可能任務，最後演變成雖然體育署把全民運動納入管轄，但管轄的只是各單項運動協會，因此各單項『運動協會』都被誤稱為『體育協會』。其實教育部（體育署）除了管學校體育以外，它並沒有能力把發展全民運動、培養國民健全體魄當成施政要項。把各單項運動協會納入管轄，卻忽略民間的發展需求與潛力，反而民眾要申請成立運動聯盟毫無門路，難如登天，理由是於法無據（政府規定只能成立協會）。培養國民健全體魄是要激勵大家養成一輩子運動的習慣，不是在學校裡面把體育課當作負擔，踏出校門以後就拋諸腦後。在美日歐等已開發國家，運動是龐大的產業，民間力量遠遠超越政府，因此政府應該要思考放手，引導獎勵運動產業發展成健康的經濟體系，除了更容易達成全民運動的目標外，運動員的素質及競技水準也可以提升。

「你覺得打棒球對你後來的工作生涯有影響嗎？」這是另一個我常被問的問題。

「當然，影響很大。」這是簡單的回答，不過其實說來話長。

我有一個美國朋友Rob，是世界知名的IC公司ARM的Fellow兼技術總監。十幾年前有一次我們閒聊，發現兩個人對棒球有共同的興趣，甚至都打過少棒（Little League Baseball），從此格外惺惺相惜。其實在歐美國家，許多各行各業的頂尖人物在學生時代都曾經是傑出的運動員，例如我的指導教授，UCSB的Prof. Peter Cappello在高中的時候就是紐約州的跳水代表隊員，差一點就入選美國奧運代表隊。這不是特例或巧合，而是相當普遍的，因為運動的確是歐美文化非常重要的一環。Rob跟我一樣都是棒球投手，我們都認為要鍛練一個在棒球場上能指揮若定，沉穩抗壓的傑出投手，過程是漫長艱辛的，但是能經得起考驗的投手通常會深刻的體會到團隊精神與默契的重要，能與隊友榮辱與共，並且建立起利他式的領導風格，能從容應對失敗與挫折的壓力及勝利與榮耀的分享。也許有人認為培養許多優秀的投手不是什麼了不起的事，那終歸只是球賽。但是你深入去探究的話，缺少運動鍛煉其實反應了臺灣人才培育的盲點之一，就是不了解歐美的運動文化不僅可以提升運動競技水準及增強國民體魄，也有助於培養領導人才。少了本該有的一群優秀投手，少了運動鍛煉下的領導人才，於是我們許多有天分的人仍然是工程師或業務員。

偉大投手出身的德州遊騎兵隊領導人

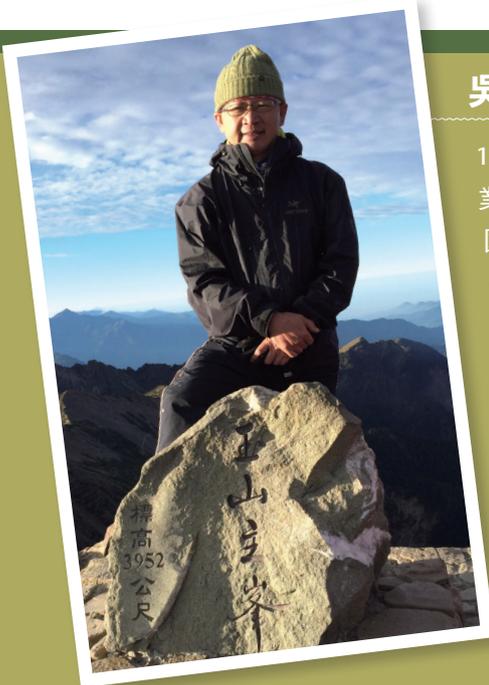
吳誠文 專欄

Nolan Ryan曾說：「到職棒聯盟投球是一個夢想；到職棒聯盟投球的準備過程是一場夢魘。」

他退下投手丘後經營球團仍然像以前當投手的時候，總是維持著兢兢業業，毫不安逸懈怠的精神，因此一輩子備受尊敬讚揚。身為一個優秀的投手被鍛煉出來的心理韌性讓他更有決策力、執行力與自制力，且能從容應付負面情勢的挑戰。棒球是一項容許失誤的比賽，因為幾個小失誤可以被幾支安打或一支全壘打掩蓋而逆轉，所以不到比賽結束任何人都不應該鬆懈放棄。但是棒球也是一項計較失誤的比賽，因為自己失誤就等於對方安打，傷害一樣大。人生跟球賽一樣，失誤難免，但經過球場鍛煉的人踏出球場之後，除了潛在的領導人氣質與能力外，對失誤的掌控應該更有心得。（2017.12.18）

後記：

回首9年2個月匆匆過去，好像是與本刊讀者結下的另類的緣份，畢竟人生沒有幾個9年2個月。您讀這篇文章的時候臺大也選出了新的校長了，不管結果如何，相信新校長一定準備好了要帶領臺大突破重重難關，持續往前邁進，幫臺灣乃至整個人類社會帶來更多幸福。9年2個月好像也是與秀美主編另類的92共識，可惜人生沒有不散的筵席。生命列車一站一站停靠，時間到了又得啟程航向下一站，有時有相同的目的地便有幸同行，有時得各奔前程就互道珍重。不管如何，本刊絕大多數從未謀面的讀者在我的生命中已留下了非常美好的回憶，美好的9年2個月，謝謝你們。天佑臺大！



吳誠文小檔案

1971年巨人隊少棒國手，為國家捧回世界少棒冠軍盃。臺南一中畢業後，考進臺大電機系，1981年從臺大電機系畢業，1984年負笈美國深造，1987年取得美國加州大學聖塔芭芭拉校區電機與電腦工程學博士。學成返國任教於清華大學電機系，2000-2003年兼任系主任，2004-2007年擔任電機資訊學院院長，2014-2016年擔任學術副校長。鑽研超大型積體電路設計與測試和半導體記憶體測試，卓然有成，2004年當選IEEE Fellow。2007-2014年借調至工研院主持系統晶片科技中心（STC）及資訊與通訊研究所（ICL），2013年獲經濟部國家產業創新獎最高榮譽「卓越創新研究機構獎」，同年獲教育部國家講座主持人榮譽，2014年2月歸建清華大學。2015年獲電機工程學會最高榮譽「電機工程獎章」。目前為清華特聘講座教授。