

行難

文・圖／吳誠文

教書教了二十幾年，從來只有我送書給學生，卻不記得有學生送過書給我，直到去年有個寶貝學生突然拿了一本書跑來說要送給我。我一看封面上寫著三個大字「執行力」，想應該是書名，八成是數不清的所謂管理學大師當中的某一位寫的。

「你為什麼突然要送我這本書？」我問他。

「因為我最近讀了這本書，覺得它寫得很好。老師常常說我缺乏執行力，講一大堆，也不趕快去做。我也一直苦惱該怎麼做，竟然發現有一本書在講執行力，看了以後很有心得，論文也終於寫好了。」

我心想這小子居然得看別人的書才能把論文寫好，也實在太讓我丟臉了，可是又不好跟他計較，只好還是保持風度：「很好啊！希望你持續維持這樣的執行力，也謝謝你送我這本書，我想有空我會看看。」

「我覺得老師應該趕快讀一下這本書，它真的很好，對你改論文一定會有幫助的。」

「…」我無語10秒，接著嘆道：「唉，行難！」

「老師覺得我是型男嗎？」

當然這個聰明的學生也順利畢業了，如今已是臺灣街頭數不清的博士當中的一個。我直到今天雖然非因自尊心作祟，確實還未曾翻過那本書，因此也不得不承認自己的執行力還有進步空間，改學生論文的速度值得批評。

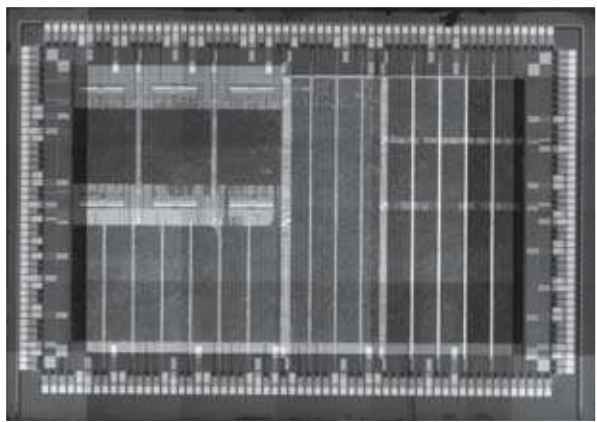
執行真的那麼困難嗎？幾年前我還在當清大主管的時候，有一次畢業典禮我同其他主管坐在台上，與台下的畢業生一起聆聽貴賓演講。我記得貴賓對畢業生苦口婆心，勉勵有加，提到機會只留給準備好的人之類的話。我看著台上言者諄諄，台下聽者渺渺。我仔細想想，這些話若換成是台下的畢業生上來，而我們坐到台下，他們應該也會講。因為這些話，這種講法，我們每個人一輩子當中都要聽無數次，所以都知道怎麼講了。只不過真要去做的話，什麼叫「準備好」，恐怕也會難倒台上的每一個人，包括正在告誡別人的這一位貴賓。

在電機電子領域的人大多知道1958年德州儀器公司（TI）的一個工程師基爾比（Jack Kilby）發明了積體電路（IC），他也因此於2000年獲諾貝爾物理獎（我們這行的人倒不習慣互稱大師）。但是很多人可能不知道，基爾比一生從未受過物理學方面的正規訓練，並非物理學家。只不過當電晶體發明者之一，物理學家巴定（John



吳誠文小檔案

吳誠文，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兼任系主任，2004-2007擔任電機資訊學院院長。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當選IEEE Fellow。2007年借調至工研院主持系統晶片科技中心，規劃推動3D-IC設計與測試技術之研發工作與產業推廣。2010年將系統晶片科技中心整合至資訊與通訊研究所，並接任該所所長，要協助臺灣建立自有品牌，與國際大廠競逐天下。



1958年基爾比發明IC，距我生日只有幾天；2003年我指導的幾個學生合力完成一個聚積數百萬個電晶體的IC，這是它打線封裝前的顯微照片。

Bardeen) 離開貝爾實驗室到伊利諾大學教書時，基爾比曾經受過他的啟發罷了。當大多數同事都在暑休時，喜歡動手做的基爾比成了異數，一個人在空蕩蕩的實驗室裡把全世界第一個IC做出來了。他滿心想嘗試這個實驗，老闆去渡假前點頭給了他一點資源，他就高高興興立即動手，不到兩個月就成功了。

每當有學生跟我抱怨暑假才3個月，做不了什麼事時，我就會想起基爾比，想起跟我同年齡的IC。

我的工作必須常常開會，因此有許多人是因為開會而認識的。當然這當中有些人說認識又不見得，因為除了開會碰在一起外，彼此的生命好像也難得有交集；這倒也不是因為君子之交淡如水，而實在是一個在八里，一個在淡水。有時候命運的渡輪硬要把大家湊在一起，可是開完會的感覺卻是相見不如懷念。為什麼會這樣呢？因為「說」比較容易，而說完（會開完了）要「做」的時候常常是望穿秋水，等不到過江來的渡輪。此外，我不知道是不是因為在自己的工作圈裡「談笑有鴻儒，往來無白丁」，開會時常常會驚訝於博學碩彥之士竟然如此之眾，有些人甚至不論議題如何，總是像早已掌握其中的關鍵知識，每案必有見解，每次發言均能口若懸河，論古道今，連真正的專家也搖頭自嘆弗如，而仔細聽時亦難免越聽越替他擔心，不知他勇氣何來，敢於

浪費這麼多人的生命。我也見過一些厲害的人會到處跟別人要投影片或演講稿，擅長利用別人的資料而每每講得像自己發明或發現的一樣，簡直是只用PowerPoint就能作研究，因此任何新的研究課題他都可以搖身一變立即成為專家。李家同教授提醒過我，這些人會經常大放厥詞大多是因為不會做而有自卑感，實則博學碩彥之士何如鳳毛麟角。如果長期觀察這些人，確實會發現他們大多數不具執行力，也就是說得多做得少，甚至只會說不會做；亦即，他們的專長是道聽塗說。這樣看起來，真知雖不易，假知卻不難。雖然判斷真知或假知對內行者而言其實不難，只是往往越位高權重者越不自知，而這可不是只有學術界才有的現象，各方的「領導」皆然，所謂官大學問大也。當然「知易」或「知難」也許因人而易，「行難」看起來則相當一致。

談到領導，雖然在臺灣這不是慣用的名詞，卻也不是陌生的文化。領導要決定方向，帶領眾人，又要忙於指導；深怕眾人無知，因此要常常講話，教導大家怎麼工作，怎麼生活，甚至怎麼思想。領導的官式演講充滿了哲理與方向，不管大家需不需要他們也經常會提出方針、手段、美好的未來（也就是開支票）等。當他們講得非常誠懇的時候，大多數人好像也不在意那八成又是空話，也知道他們只負責講，做是別人的事。

我倒也不是在重述千百年來困擾著代代學子，至今仍不知誰對誰錯的知行之爭。不管是知難行易，知易行難，知行合一，乃至即知即行，我想這一大堆大道理也許激勵過一些年輕人吧，只是我不知道這些理論在歷史的長河中有沒有造成過一個社會的覺悟與進步，或者它們終究也仍只是作為學者們自我啟發之用，而莘莘學子仍然在如何知與如何行的基本問題中掙扎著。然而我也只能談談自己在這個社會努力生活的經驗與觀察，也算是反省吧！反省的是行竟然如此之難，該做的事為什麼一直沒做？

就像我們經常對著電視機大喊，我們也該對著鏡子大喊：「麥擱講啊啦！卡緊去做啦！」

（8/15/2010）