

峽客大未來

時間和人生的主導權(下)

離開公司後，還會掛念公事嗎？

老實說，我沒有一時一刻不掛念公司，但掛念是掛念，還是可以做別的事。我在週末會花 5 ~ 10 小時來看週報，看同仁每星期寫得不是很好的週報（眾人大笑）。你以為它們是文學名著啊，絕對不是，但我還是要看 18 個人的週報

會不會報告看到一半，打電話給部屬交代事情？

不會，我連晚上都不打電話。你打了是施壓力於他，不打電話，對自己的壓力也少一點。我認為 99% 的事情都能在白天工作時間內解決，不用晚上打電話。

看週報有算進你的「50小時」裡面嗎？

沒有。當然啦，我做公司的事情絕對不只 50 小時，我的 50 小時是指在辦公室裡的時間，也是對所有同仁的要求，至於他們在家做多少事，我是不管啦。老實說，在家做事跟在公司做事不一樣，像我，在家就可以穿著短褲、T 恤，非常自在。

我的書房跟太太的書房相鄰，有時她會叫我，我就跑過去；有時候她不叫我，我還是可以跑過去（笑）。我看週報或公文看厭了，也可以停下來，看看寫得比較好的或比較有趣的東西。而且，無論看什麼，我都可以聽音樂。在家工作，壓力是比在公司少得多。所以，在家工作我是不管，這是每個人可以自己掌握的。

很多人覺得工作時間是被組織或主管決定的，個人沒什麼主導權，你怎麼看？

我認為，個人主導權還是很大的。台灣工時長，第一，我覺得是應酬太多。大部份的人會把應酬時間也算進工作時間，我認識很多企業界的朋友就是如此，若要這樣算，工時確實很長。台灣的應酬文化，大有改革的空間，我就已經開始改革了。我當主人的晚宴，不會超過一個半小時。

第二，工作不是很有效率。我要求同仁工作 50 小時，就表示要讓他們有足夠的主導權，讓他們知道，我不期待 50 小時以上。老實說，我也沒有要求最低 50 小時，他們假如 40 小時可以完成工作，那也很好。

常常我們自己生活得不好就怪別人，自己工作時間太長，就總以為是別人造成的，我覺得不是喔，你自己可以主導的。你就這樣做嘛，會被 fired 嗎？假使你覺得自己做得很對卻被 fired 了，那此處不留爺，自有留爺處（笑）。

很多企業還是希望員工做愈久愈好，為什麼會有這種崇尚長工時的文化？

我是看成果的人，員工辛苦得要命，反而對公司不好。至於為什麼長工時，我想大概是因為這些企業一直都不是在世界上競爭的企業，完全是靠 labor（勞力），不是靠 innovation（創新）。

在經濟學裡，成長的因素包括了 capital investment（資本投入）及人力，20 世紀初，多了一個 productivity（生產力），1970、1980 年代則又多了「創新」這一塊。

台灣的雇主好像總期望員工做得多一點，這反應他們還是只看 capital 跟 labor 這兩個因素。但老實說，台灣多數企業並不是 capital intensive（資本密集型），若要成長就得靠人力的投入了。

《Cheers》去年曾做過一個調查，很多人長時間工作的理由，是自己求好心切。台積電應該也有這樣的員工，你會如何和他們溝通？

我還沒遇過這個機會，但假如我有機會的話，我會告訴他，重要的是 output，不是 input。你做多久是 input，但在 output 與 input 之間，有個第三因素，就是 efficiency（效率），input（投入）× efficiency（效率）= output（成果）

所以，他工作 50 小時，而你求好心切，比他多做 20% 變成 60 個小時，但他的效率比你高 30%，成果還是比你高。效率高 30% 很容易喔，老實說，我覺得我開會的效率，就比絕大部份的人至少高出 50%。

所以我們常自以為時間不夠，其實是沒有好好思考如何使用？

不必這樣以為，時間總是不夠的，就不要擔心這個，擔心點 efficiency 吧。

半導體教父的一週工作生活分配

張忠謀自 25 歲開始，就力行每週上班時間不超過 50 小時的原則，他也以週為單位，安排了平衡的工作與生活模式：

- 終身學習 10 ~ 20hrs
- 家庭生活、社交、個人興趣 20 ~ 30hrs
- 運動 8hrs
- 工作 50hrs
- 睡眠、休息 70hrs
- 下班後的終生最愛：閱讀

禮客時尚館董事長翁素蕙曾邀請好友張淑芬和張忠謀夫婦，一起參觀她位於台

北木柵「159 文創莊園」裡的《紅樓夢》壁畫屏風，當大夥看到劉姥姥進大觀園的畫作時，張忠謀是唯一一點出劉姥姥三進大觀園的人。此後，翁素蕙邀請友人看畫，一定會補上這個問題：「你知道劉姥姥幾進大觀園嗎？」至今仍未有人答出來過。

拿這件事問張忠謀，他淡淡地笑笑：「Well, yes, 我很喜歡《紅樓夢》。不過，假如把世界文學都放在一起，我會把莎士比亞放在更高的地方。」台積電董事長、《紅樓夢》、莎士比亞？沒有錯，文學向來是張忠謀的最愛，他細細數著：小學看《西遊記》、《水滸傳》，初中讀《三國演義》，高中看《紅樓夢》，「文學作品有很多人生的 lesson 在裡頭，即使到現在，我還是會把《三國演義》和《紅樓夢》拿出來看。」



當然，文學只是張忠謀喜愛的領域之一，他的閱讀範圍之廣，超乎外人想像。最近，他正在閱讀的則是兩個女人的回憶錄：希拉蕊·柯林頓（Hillary Clinton，擔任美國歐巴馬政府 2009 ~ 2013 年國務卿）以及康朵麗莎·萊斯（Condoleezza Rice，擔任美國小布希政府 2001 ~ 2005 年國家安全顧問、2005 ~ 2009 年國務卿）。「看完這兩本回憶錄，美國這 12 年來的外交、國防，大概都可以 cover 了，」張忠謀說。

峽客的探索

關於跑步，我想的是：我要在途中遇見自己

龔大中

二〇一三年的四月天，我去做了一件，我一直想做的事情。

我一個人，花了二十一天的時間，開車環島，每天在不同的城市，挑選一條適合的路線，進行平均大概十公里的跑步，然後寫下三千字左右類似跑步日誌的散文，有點像用跑步收集台灣各地，完成了一本書名暫定為《我在跑步》的書。

我放下工作，放下生活中的瑣事，跟《革命前夕的摩托車日記》、《阿拉斯加之死》和《一個人的旅行》那幾本被拍成電影的書一樣，一個人踏上這趟跑步的旅程。一個人跑步，一個人寫作，一個人開車，一個人拍照，一個人吃飯，一個人喝咖啡，一個人聽音樂，一個人睡覺……什麼都是一個人，甚至幾乎刻意斷絕了跟外界的所有聯繫。我在大概確定的行程中，保留了很大部分的不確定，把許多事情交給上天安排，好讓超乎期待的驚喜可以自然發生。整個過程，像在追逐，也像在流浪；像在放空，也像在充電；像在探索世界，更像在找尋自我。

我一直覺得，創作在本質上，就是一種抒發或實現自我的行為。透過不同的形式、平台、媒材或技術，我們把藏在身體裡的知識、經驗、理念、態度、情感、慾



望和想像，挖掘、釋放並且呈現出來，創造意義，並賦予觀點價值，一切都不是憑空，一切都植基於自身的既存。

於是，找到自己，和自己相處，跟自己對話，就變得很必要，因為所謂的自己，或許正是創意最豐富的礦脈。想一想，你有多久沒有遇見那個真正的自己了？又或者在人前，在日復一日的工作、生活中，你所看到的自己，是百分之多少的自己？朋友問我，寫跑步書的目的是什麼，這個題目真的很難明確回答，因為我的目的好像並不在這本書上，而是在這整件事情，整個旅程之中。我想，我要做的，其實就是找自己。（你會喜歡：關於跑步那三十分鐘：在日常生活裡，練習赴自己的約）

跑步，是用「吸吸吐～吸吸吐～」的固定呼吸節奏，搭配左腳右腳左手右手，重覆而一致的動作，不斷往前，讓人進入一種律動卻寧靜的獨處狀態，在那個狀態下，可以清楚聽見自己身體和心裡的声音。而旅行，是藉由觀看外在的世界，去反視內在的自我，讓個體和世界得以相互應證，產生化學作用，用所知所想去感受詮釋沿途的風景，也把所見所聞內化成自身的能量養分。至於寫作，則是一種極度沈澱的自我反思，先用筆尖探鑿到內心的最深處，細膩地耙梳整理之後，再以精確的文字把自己表述出來。

對我來說，跑步、旅行和寫作，都是很個人，很自我，必須全然，或者至少盡可能誠實面對自己的事情。它們之所以迷人，是可以很超現實的方式，去接近體會那個真實的我自己。一本《我在跑步》的出書計劃，把三件我喜愛的事情結合在一起，真是奢侈又過癮的幸福。

一路上，我收到一份又一份美好的禮物。冒著雨跑在巴里的左岸，下雨天，整條路都是我的。出生地桃園天主教聖保祿醫院

附近的跑步，帶我回到生命最初的起點。在後龍的灣瓦，巨大的白色風車緩慢旋轉，我跑進有如童話或電影般的神祕場景。

在清泉崗空軍基地的大雨中奔跑，當兵時的青春記憶被喚醒，我告訴自己要永遠保有年輕的心靈。夜跑田尾的燈海，彷彿航行在美麗而迷幻的銀河星系。

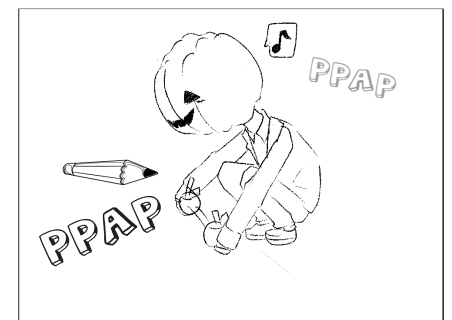
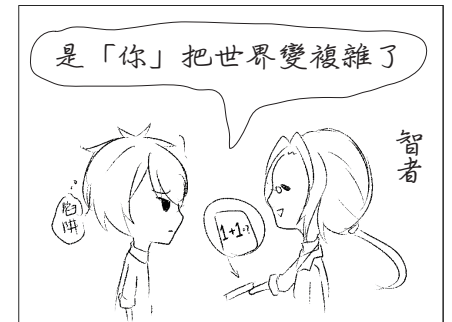
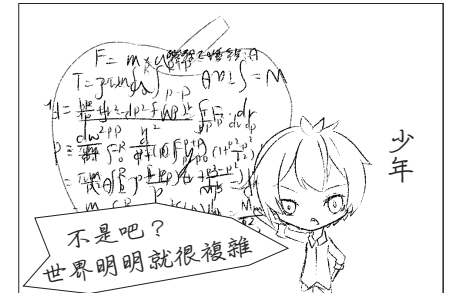
跑在關廟的鳳梨田間，鳳梨一直來，我相信好運也會一直來。深夜墾丁龍磐草原的無人公路，沒有一點光，我跑過自己內心最恐懼的黑暗。

太麻里的跑步，日出遲到了，我卻看見心中太陽升起的地方。池上一望無際的稻田，跑起來就像一片綠色的汪洋，充滿生命力。綠島的環島跑步，我在孤獨裡頭，發現自己其實一點也不孤獨。呼吸著和平的空氣，在花蓮秀林鄉的和平村，我是一個和平的跑者。赤足跑在烏石港的沙地上，腳踏實地感受著每一步踩下去，地球給我的回應……

經歷了一個人、二十一天的跑步旅程之後，我有點依依不捨地回到現實世界。真要說起來，就像三十歲那年我一個人隻身前往澳洲一個多月回來時那樣，此刻的我，其實還不大知道，在這趟旅程中，我找到的自己是什麼，我改變了什麼，獲得了什麼；但我很清楚，也很確信，我一定找到了某部分的自己，一定改變了什麼，獲得了什麼，而那些，都會在我之後的人生，和接下來的創作中，帶來令人意想不到的影響，是真的，我很興奮地期待著。

創意的世界很大，但千萬不要因此而小看自己。在汲汲營營向外尋找靈感、蒐集素材的同時，別忘了也要靜下心，好好探索自己內在擁有的寶藏。找一段時間，找一種方式，一個人，勇敢地出走，暫時地逃離，去找那個好久不見的自己吧！

智者與少年



Q&A

- 1.領取峽客快報的期限是星期幾？
- 2.請問你每週課外閱讀的時間有多少小時？
- 3.你喜歡的終身學習方式是？
- 4.你喜不喜歡跑步，為什麼？
- 5.你尋找創意的祕訣是？