

# 張忠謀：大學生要做的十一件事

作者：引用自《晨讀 10 分鐘：放眼天下勵志文選》 | 殷允芄選編 (親子天下)

在台灣，大學生追求的是什麼？親子天下《晨讀 10 分鐘：放眼天下勵志文選》中摘錄台積電董事長張忠謀文選，鼓勵大學生在就學期間培養 11 件有助於奠定自身未來基礎的事，其中包含了對於學問知識上的擴展、獨立思考的勇氣及智慧以及品格上，成為有德信、對社會有所貢獻的人。



黃明堂攝

很多人對張忠謀的認識是在他成功後，擔任德州儀器副總裁、工研院院長、創辦台積電。但對於他成功前的少年人生，卻知之甚少。

十八歲以前的張忠謀，跟著父母躲避戰火，大時代的動盪讓他刻苦自律；而十八歲即赴美國求學的他，則在哈佛接收了世界的能量。他在自傳裡寫道：「十八歲去美國前，父母是我的天地，之後我凡事只能倚賴自己。」

因為青年時特殊的生命經歷，他知道青年的學習對人生的重要性。2007年張忠謀曾在交大新生入學典禮向上千名學生演講，當時他把牛頓的一句話送給學生，「如果我看得更遠，是因為站在巨人的肩膀上。」

他知道成功不是偶然，而是每個當下的努力；他說這世代要先打破迷思，因為進了一個好的大學不等於鐵飯票，以後成功的機率也不一定比別人高。競爭邏輯在改變，但不變的是持續的努力。

大學四年，我認為大學生應該要多花心思在十一件事情上：

### **第一點：養成一個終生的、健康的生活習慣**

假如你已經養成了這個習慣，那很好，希望你繼續維持；假如你尚未養成這個習慣，那麼請好好把握十八歲這個年紀，因為這近乎是最後的機會。錯過了大學四年這段養成健康生活習慣的時期，以後要再擁有健康的生活習慣，恐怕將更不容易。而沒有健康，一切都不用談。況且，現在大家醫學的知識比起五十年前更豐富，醫學也有很大的進步，保健知識比起我十八歲時候好多了。

健康生活的習慣包含了運動，經常運動不一定要以成為一個運動家或者校運選手為目標，而是養成一個習慣，把運動當作健康生活的一部份。

### **第二點：「培養志願」，為自己許一個更細微的志願**

例如，你未來要走哪一個行業？要在政治上、法律上、科學上、學術上還是到企業界？這個就是志願。

假如目前尚未決定志願的話也不用太擔心，這往往是大學二、三年級甚至於是更後面才能做決定的事。但希望你在這大學四年裡儘早有自己的志願，這樣就可以決定你要在哪些事情上下功夫、花時間，也可以早一點知道自己事業的方向、人生的方向，進而知道自己要在什麼學問上多努力。

志願可以分成學術上的志願與非學術相關的志願。學術上的志願就至少是一門主修，無論物理、化學、電機、機械都好，甚至是寫作等藝文方面的志願，都屬於學術上的志願。

除了學術以外的其他志願則屬於非學術相關的志願，範圍更廣。例如：當立法委員、到公司裡頭作經理、工程師、總經理、當律師等都是非純學術的志願。無論是哪一類的志願，一旦有了志願以後，學習會比較有方向。

### **第三點：要用功學習**

假如你們的志願是學術志願，是未來想當教授、做研究，那麼你們盡可能花百分之一百學習的時間專注在專門的領域上。

若是政治、法律、企業、工商業、服務業等非學術相關的志願，則建議你們頂多在專業領域上花二分之一到三分之二的時間即可；另外的二分之一

到三分之一的時間則可以用來學習與你們的志願相關的東西，但不在你的專門領域裡頭

舉例來說，如果你的志願是在企業裡頭工作，而你的主修卻是電機系的話，電機是你吃飯的本錢，你得花二分之一到三分之二的時間在電機的領域裡頭用功學習；另外三分之一到一半的時間，因為你預備到企業界做事，所以你要了解包括電腦、資訊、半導體、通訊等資訊，閱讀國內外報章雜誌、相關行業的新聞報導；除此之外，你也得花點時間學學會計、財務、行銷，看看企業是如何競爭，甚至應該注意一下這個行業公司的股價，還有股價漲跌波動的理由為何？

假如你預備以政治來作為志願，那更有一套經典式的學習領域，包括：飽覽歷史、地理、語文方面的書籍，還有閱讀傳記，這是作為一個政治人非常經典式的訓練。

#### **第四點：學習的時候不要背書，要徹底了解**

無論是看書或是閱讀其他資訊，有時候不是一本書，而只是論文中的幾個段落或是幾頁內容，都要徹底了解。徹底了解比你看得多來得重要。而且千萬不要僅靠你的記憶力背書，背書只是通過考試的一個辦法而已。

你目前的人生已經通過了種種考試，之後的人生不是挑一個習題或者寫一篇短文的這種考試。未來你人生中那時年紀輕，大概二十四歲。白天我在生產線上做事，晚上則花好幾個鐘頭看半導體的書籍。白天的工作雖然讓我對半導體有基本的認識，但實際上對我的半導體學問幫助不大，我的半導體知識主要是靠晚上幾個鐘頭的閱讀而來。

我每天晚上頂多看這本書的十頁，有些地方看來看去還是看不懂，這時候就要找一個教師。我那個時候有一位非常喜歡喝酒的同事，跟我住在同一個旅館裡，他有豐富的半導體學問。他因為很喜歡喝酒，幾乎每天七點鐘到十點鐘都在旅館樓下的酒吧裡面喝酒，所以很容易找到他。雖然是在喝酒，可是他沒有真正喝醉。我念書這三個鐘頭中，有看不懂的地方，或者是想來想去還是不懂的地方，我就去找他，我不僅可以找到他，百分之九十的問題，他也都可以替我解答。

學校的環境對學習很好，可是要抱著徹底了解的心去請教，而且要適時尋找與運用資源。

### **第五點：學會「獨立思考」**

獨立思考在中國、台灣的文化裡比較欠缺。

所謂的獨立思考就是不要人云亦云，不要看了什麼文章，或者聽了一個演講就認為是這樣。看了文章或聽了名人的演講後，要去想他講的是不是事實？然後去找另外一個來源來求證。

## **第六點：學創新**

創新有很多是來自天分，但有一部份是可以靠後天培養。培養創新的途徑其實就是之前說的徹底了解、用功學習與獨立思考，這三件事與創新有強烈的正相關。

的每一天可能都在考試，但那些考試是需要徹底了解與融會貫通的。以我自己為例，我的學士跟碩士都是主修機械，可是我一進產業就是進入半導體業，剛開始我對半導體業是一竅不通。可是我的物理相當好，於是我買了一本當時半導體的經典著作，是夏克萊的一本書，有兩百多頁，我花了四、五個月的時間從頭到尾徹底地學習與了解。**第七點：學中文**

雖然大學生的中文已經學了十八年，可是絕大部份學生的中文還是不夠好。

台灣中學的中文教育跟我小時候在大陸所學的十分相似，均注重讀跟寫，當然還有背書與背古文。那為什麼很多人十八歲了還不夠好，甚至到了四十歲都還不夠好？主要是因為他們缺乏「聽」跟「講」的能力。

什麼是「聽的能力」？你跟人家講話，對方會有感覺，但可能沒有真正在聽，那就是對方聽的能力差。我是董事長，照理說在公司裡頭大家應該聽我講話，可是我發現常常我講了一句話後，其實我接下來有四、五句話要說，但我在講完一句後就被對方打斷了，因為他以為他知道我接下來會講什麼，但事實上百分之八十的時候他都猜錯了，這就是聽的能力不夠。

講話人人都會講，因為中文是大家的母語，可是「講」的能力還是有層次之別。講話的第一層能力是「詞能達意」；其次是能夠「有邏輯的解釋一件事情」，就是口頭上能有邏輯性的解釋好一件事情，這個恐怕只有百分之六、七十的人能夠做到。再高一層則是「有說服力地表達一件事情」，這部份可能只有百分之二、三十都還不到的人達得到。那最高的層次是「雄辯」，這部份一百個人中恐怕一個人都沒有。

事實上，幾乎每個人都可以提高聽的能力，在說話方面也能達到具說服力的層次，這是可以花時間、花功夫學習的。

## **第八點：學英文**

英文非常重要，因為未來的五十年，甚至於更長的時間，英文會是世界上最非常重要的語言。雖然要一個十八歲的人學英文已經有點晚了，但是還是可以補救。

補救的話可以從「讀、聽、寫、講」這四方面來進行。學中文要注意的是「聽跟講」，學英文則是要多注意「讀跟聽」。到了十八歲時如果你的英文講得不好，要你流利地講英文會比要你流利地寫英文還來得困難，但重要的是你能夠流利地「讀」，這對十八歲的人來說還不晚，要期許自己能夠做到讀英文跟讀中文一樣地流利，這點相當重要。

你可以給自己一個測驗。現在台灣翻譯的書很多，很多英文書被翻譯成中文。兩、三年以後，假如你是願意看原文書而不是中文譯本，而且能夠流利地閱讀的話，那麼你就做到了。

英文聽力也一樣，到了十八歲時，如果英文底子沒有很好的話，已經很難再要求英文講得流利或者寫得好，但是英文聽的能力可以再加強，把英文的讀與聽的能力訓練好是非常重要的事情。

### **第九點：學習世界**

要學習全世界，不只學習台灣、大陸、亞洲。

學習世界的前提是要有一定的英文能力，假如你無法流利地閱讀英文，要學習世界就比較困難。以新聞而言，台灣報紙報導國外的新聞的量很缺乏，台灣的新聞台雖然有時候會報導國外新聞，但簡直是少到幾乎沒有。所以我曾經說過要學習世界，起步點就是每天看《國際先鋒論壇報》，你會在



裡頭看到不同的世界。除了《國際先鋒論壇報》之外，可以再看看《經濟學人雜誌》，還有美國的《商業週刊》。

### **第十點：學演講、學辯論**

這個跟我剛剛講中英文的訓練有關，演講是講，辯論又是聽又是講。電視上有很多時論者，他們的演講技巧很好，簡直是口若懸河，但是內容不見得那麼豐富，演講跟辯論需要技巧，更需要內涵。

### **第十一點：也是最重要的一點，做一個「誠與信」的人**

「誠」就是不講謊話，不是只對你熟的人不講謊話，而是任何時候都不講謊話；「信」就是你說要做什麼，你就會不計代價來完成。我期許大家做一個誠與信的人。

我認為社會有沒有提升與社會上的領導人有關。我希望你們現在十八歲以後都能成為各個領域的領導人，也是一個在誠信上不容置疑的人，誠信之外還能與別人既競爭又合作。

在大學的時候學會了如何既競爭又合作，希望出了校門還是能夠繼續如此，那我們的社會才會提升。（摘錄自《天下雜誌》第三八四期）

-----  
人物速寫 | 張忠謀

一九三四年出生於浙江鄞縣。

美國麻省理工學院機械工程碩士、史丹福大學電機工程博士。曾就讀哈佛大學一年。

一九八六年創辦台灣積體電路製造公司。

一九八八年受聘為工業技術研究院董事長。

一九九四年創立世界先進積體電路公司，為台灣企業邁入 DRAM 時代樹立新的里程碑。

\* 本文摘自親子天下出版 [《晨讀 10 分鐘：放眼天下勵志文選》](#)