



笑看棋局，笑看人生—矽品精密工業董事長林文伯



文:黃夢堯 / 攝影採訪:黃夢堯、李佳恩、張惟喬

之前已經到過矽品精密工業位於台中的大型廠區，相形之下，位在新竹的樸實白色大樓顯得不很起眼。在不過於華麗雕琢的辦公室裡，即將接受採訪的是，打造世界第三IC封裝測試大廠，喜愛圍棋，被媒體封為「鐵嘴」的林文伯董事長。和「鐵嘴」給人的感覺不同，私底下的林文伯學長侃侃而談，是一位幽默風趣，不時開懷而笑的長者。

首次踏入交大

林文伯學長憶起當年第一次到還在博愛校區的交大：「剛到學校報到，走進大門，穿過學校一個活動中心，就到後門了。從前門走到後門才不到三分鐘。那時住在學府路上的宿舍，全校只有四個班。看班上名單有個像女生的名字，想說應該有女生，結果發現電物班上沒有半個女生，全部是男生。這是對學校的第一個印象。」

以圍棋和橋牌，為交大爭光

另外，林文伯學長十分熱衷於圍棋和橋牌，經常代表學校參加比賽。大一時，便和兩位同學組隊，代表學校參加大專盃圍棋賽，抱回第一屆大專盃圍棋賽冠軍。大三時，代表交大比梅竹賽的橋牌，他得意地笑說：「我們是贏牌的關鍵。」也代表交大比圍棋，厲害的他總是讓對手頭痛，「後來清大為了圍堵我，圍棋賽三人對抗變成五人對抗，又變成十人對抗。他們想抵銷我一個人的效果。」說到這裡，林文伯學長爽朗地大笑了幾聲，真不愧是圍棋好手。學長也想起當年熱鬧的梅竹賽，同學們最喜歡看籃球和演講比賽。

力挽狂瀾，再創佳績—修課故事

他又接著分享另一個故事：「有一個學期修了應用數學，第一次考試只考了筆墨分數，7分，結果老師加完分之後，我59分。第二次考試結束，老師調分：乘以2加140除以3，這樣要20分才會及格，但我只考19分。總是有人讓大家分數調不上去。」林文伯學長再度笑了笑，又接著說：「第三次考試時，我出國比賽圍棋，20幾天不在學校，回學校的時候，老師要我補考。我看事況不妙，所以趕緊借筆記和講義，好好讀書，結果我考得很好，所以沒有被當掉。」學長的有趣事蹟也讓我會心一笑。

從學校到社會—過來人經驗談

「學校最重要的是教你吸取知識的方法。」林文伯學長一面點頭一面說，便接著以自己為例子：「其實畢業後，又當了一年十個月的兵，再進社會，東西竟然完全不一樣！」當年學長到一家公司應徵維修工程師，公司拿了一塊TTL IC板，他竟然完全沒有學過，所以不能當維修工程師。不過公司看中林文伯學長的口才，所以聘他為業務工程師，和大學所學大不相同。「在學校訓練邏輯，但在社會上大部分是邊做邊學。」學長這麼告訴大家。在學校培養邏輯和態度，在職場上受用無窮。

另外，學長也強調在人與人的溝通上，語言扮演重要的角色。他以過來人的身份說：「我是出社會才開始念英文，在學校不知道社會需要什麼，只想把日子過完。我當時做業務工程師，不會寫英文信，也不太能和用人英文溝通，後來遇到貴人，帶著我慢慢練英文。」因此建議同學在學校就練好英文。

「在交大最重要的，是交了很多朋友。」林文伯學長說，也表示，朋友多，在社會上進進出出，都可以相互照應。而且交大校友總是不吝於彼此提供幫助，「在交大最大的收穫就是交大幫。」學長明亮開心地說。

給學弟妹的未來發展建議

「看自己的興趣和機緣，系不會決定你的未來。」林文伯學長如此認為。他表示，進入社會做事，不必拘泥於電物系，只要有所相關，而且自己願意學習，就可以試試看。不要畫地自限，只要是喜歡的工作，就是好工作。像學長的電物系班上同學就有人開補習班，有人做建築業。現今大環境變化非常大，沒人說得準什麼行業最好，學長告訴我們：「朝著自己的興趣，很努力地去做好。」

矽品的源起與未來

今年是矽品精密工業創辦30年，當時共籌了2400萬台幣，開始做IC封裝測試。現在的矽品是資本額300億，員工23000餘人，世界排名第三的IC封裝測試大廠。

公司之始，是由於林文伯學長的父親經營魚粉的家族企業遇到困難，想投資科技業，學長便向科技業的朋友打聽詢問。後來找到了想開創半導體IC封裝測試產業的一些工程師，就和父親決定投資他們，開始創業。

「那時台灣的電子產業正起飛，所以只要我們認真地做，就會佔有一席之地。台灣的封裝測試有世界級的地位，日月光和矽品是世界第一和第三的封裝測試公司。」林文伯學長分析道，並接著說：「台灣整個半導體產業形成一個聚落。像wafer生產之後，給我們封裝測試，就可以出貨到客戶指定的地點了，形成很好的logistic cost down。在台灣可以一次到位，所以滿有競爭力的。」

現在是全球第三封測大廠的矽品，在林文伯學長的帶領之下，正朝著第二名前進。學長也希望公司能持續創造利潤，並與客戶、供應商、員工、股東分享。中國大陸的半導體產業正在起步，矽品也掌握住大陸市場，因此在蘇州已有一個工廠，員工約3000人。「我們的技術和能力一直挺進，就是要把公司繼續慢慢發展，希望公司有下一個更好的30年，繼續向下一代發展。」林文伯學長的語氣中充滿期待。

對台灣半導體產業的分析

林文伯學長表示，半導體產業中，生產產品的公司，像是LCD產業，目前比較辛苦。而IC設計業雖然公司眾多，但是呈現贏者通吃的局面，真正營業額高的公司不多，學長說：「Mask（光罩）越來越貴，大家都在為下一個產品傷腦筋。現在做28奈米，一個mask是200萬美金，那到了16奈米、20奈米，一個mask就要500萬美金。IC設計公司的空間越來越小。」描述了IC設計業所面臨的困難。林文伯學長接著說：「但是若能開放海外人才進來，還是有改變局面的機會。」

IC設計完成後，接著就交給晶圓代工廠商，像是台積電、聯電，還有IC封裝測試廠商，也就是矽品。「這部分是台灣最有競爭力的產業，希望政府多加重視，並給予支持。」林文伯學長如此表示，希望政府幫助土地與人力的取得。

台灣科技業界人力資源的隱憂

學長說：「現在高階人才培育不足，基礎勞力又不夠。」透露對人力資源不足的擔憂。教育制度改革之後，台灣的技職教育已然不存在，學長笑著告訴我：「學生畢業時，焊槍也不會用。」也認為以前二專畢業的學生是最好的，因為他們先進入社會，了解自己缺乏什麼，再回到學校學習需要的專長，畢業後在職場上很有用處。

林文伯學長認為大學或研究所畢業的高階技術人才也不夠。雖然新聞經常報導「畢業即失業」，工作機會看似很少，但是學長認為很多公司仍需要招聘高階人才，因此工作機會還是很多，希望同學能積極把握。他也鼓勵同學，交大的電子相關科系，如電物、電工、光電……等科系，就培育了許多優秀的科技人才，在科技產業中評價相當優異。

圍棋是永遠的興趣

「我自己也差點變成職業棋士。」林文伯學長說完又一貫地笑了笑。學長秉著興趣，想在台灣推廣圍棋，因此出資創立了「海峰棋院」。海峰棋院定期舉辦棋賽，業餘棋賽分為大專盃、女子盃、長青盃三項，大專盃賽程兩天，並提供免費住宿。也舉辦兩項職業棋賽：一為「棋王賽」，第一名獎金100萬元，第二名獎金35萬元；另一為「海峰盃」，第一名獎金60萬元，第二名獎金24萬元。最近更贊助職業棋手參加國際性職業比賽。

談到舉辦許多圍棋活動的原因，林文伯學長首先想起的是，在民國63年，他拿到第一屆全國圍棋名人賽冠軍，得到獎金10萬元。也說：「我剛進社會時，一個月薪水4500元，但是下一盤圍棋就有對局費2000元。」可見從圍棋獲益良多。後來學長第一次與人合夥開小公司，創業基金就是來自圍棋比賽，「所以後來想回饋給圍棋。」闡明了出資舉辦圍棋活動的初衷。現在是中華職業圍棋協會理事長的林文伯學長，會在網路上與人對弈，也會到台北的海峰棋院下棋。



在圍棋與人生中學習

三句不離圍棋的林文伯學長，一直用圍棋的理念經營企業。「輸了再站起來，下一盤還可以贏嘛！」學長說，這是不被一時的失敗打倒，愈挫愈勇的態度。他接著說：「圍棋黑子白子放上去，不能騙人的，要誠信。」做事誠實，才能贏得信任。又補充道：「四個子吃一個子不容易，要有耐心。」就像學長以前擔任業務工程師時，要耐心地說服客戶購買產品。最後他說：「空圍得很大，一定比較薄弱；但圍得太堅實，空不夠多就不會贏，所以要適當地配置。」圍棋理念帶給林文伯學長許多想法。

除了從圍棋的學習，林文伯學長在社會上許多年，也學習得很多：做生意的態度，與人相處的態度，以及工作的態度。學長說，以前經常工作得昏天黑地，結果被老闆責罵，說：「只會work hard，不會work smart。」現在學長已經熟稔如何在工作與生活之間取得平衡。他也強調要專注，不能三心二意，什麼都想做。

「其實人生道理就那麼幾個字，堅持下去就可以生活得很好。」整場訪談中不時開朗大笑的林文伯學長如此說，又補充：「我就只是努力地做到最好。」我深刻地感受到，學長的成功，是他堅忍不拔、積極努力的個性，所造就的必然結果。

(本文轉載自電子物理系五十週年系刊)

林文伯學長小檔案：

2000～迄今 矽品精密工業股份有限公司 董事長
1984～2000年 矽品精密工業股份有限公司 副董事長
2000～2009年 全懋精密科技股份有限公司 董事長
1993～2000年 矽豐股份有限公司 董事長
1993～1995年 華旭電子股份有限公司 董事長
1990～1996年 訊康科技股份有限公司 董事長
1984～1997年 愛發股份有限公司 董事長
1979～1984年 共濟企業股份有限公司 副總經理
1977～1979年 愛發股份有限公司 總經理
1975～1976年 德英貿易股份有限公司 銷售工程師

成功推動下列公司上市：
1993年 矽品精密工業股份有限公司
1995年 訊康科技股份有限公司
1997年 矽豐股份有限公司
2001年 全懋精密科技股份有限公司
2003年 矽格股份有限公司

現職：
矽品精密工業股份有限公司 董事長
財團法人培生文教基金會 董事長
社團法人中華職業圍棋協會 董事長

