

國學文化與企業經營研討會 陳樹董事長主持 (第七集)
2017/4/2 台灣台北市張榮發基金會國際會議中心
檔名：60-007-0007

陳樹董事長：我們敬愛的執行長上悟下行法師，還有我們幾位與談貴賓，還有今天參與我們研討會，來自於海外跟海內各地的各位貴賓，各位好朋友，大家午安，大家好！

我們從小學、中學、高中、大學到研究所，到博士班，一定是一直淘汰、一直淘汰、一直淘汰，今天還能夠留下來的都是博士班的學生，恭喜大家。接著我們常常講說菩薩菩薩，堅持到底的才是大菩薩，而且今天又特別跟各位請來了幾尊，不管是在我們企業界、在學術界，都是大菩薩。所以我想今天下午應該是會有很精彩的，讓大家能夠滿載而歸。這兩天真的很難得，我們非常感謝我們王金平董事長，還有我們悟行法師，尤其要感謝我們淨空老和尚，他給我們有這樣的機會跟大家共同在這邊來結緣。我們今天有兩個半鐘頭的時間，考驗大家的耐力。因為各位曉得在修行的過程，愈往後面愈艱辛。不過大家保持自在，需要離開一點不要客氣，我們五個人綁在這裡就夠了。

另外就是說我們，當然這個主題我們有很深層的意義在哪裡？就一個希望能夠把大家這兩天談出來以後大家的感受；另外一個就是說，也希望能夠把這幾位他們目前不管在企業界、學術界裡面，他經營的卓越成就，以及他研究裡面的非常精闢的心得，藉這個機會來跟大家分享。所有說我們今天的安排，可能等一下我們會先從陽光照亮我們這邊，就是剛剛我們郭教授也特別有介紹的，她把陽光帶到台北來了，本來今天預期天氣不是那麼好的。又接著再請我們盧董事長，再請我們陳董事長，以及最後再，因為我們林教授他

是認為說他，剛剛會前討論說他要選擇壓軸，通常說在背後指導。好，我想我們今天可能這樣子安排。

為什麼要安排這一場的談話？它的名稱叫做「國學文化跟企業經營研討會」，不只有就是說今天整個研討都是，今天是綜合座談。最主要也是跟各位報告，因為他們剛剛期待我先做個與談。也就是常常講說，我們常講一個組織文化它的良窳跟企業的績效，大家都知道應該會有正面的影響。我們說能不能夠志同道合，能不能夠同心協力，能不能夠眾志成城，完全靠這個文化。所以文化它本身的良窳，它本身的緊密度，它的類型、它的方向，一般來講會影響這個企業。也就是說，老子講他的無為而治是靠文化。也就是每個人想法都一樣，目標方向都一樣，方法也都一樣，而且大家能夠在各種不管成功大家享樂，或者是說萬一受到打擊的時候，大家共同能夠來砥礪、來支持，都要靠一個良好的文化。所以說，我想企業的組織文化對一個企業是不是能夠經營有卓越的績效，應該它是相當顯著的正相關。

因為剛剛我們感謝主持人幫我介紹了。我在博士班我是念台大商學研究所，主攻也是領導跟文化，也深入了解，真的我們一個文化對企業的績效是相當重要。當然，領導者在裡面的影響力是非常大的，所以各位不管在台上、在台下，每一位都是領導者。所以各位在你的組織裡面，領導者不只領導你自己，領導你的家庭，領導你的企業，甚至到社會的每一個角落，你可能都會產生影響力，那就是領導者。好，能不能夠有一個很好的文化，這文化大家常常有時候不太那麼容易了解。其實文化如果就施振榮先生，就是一個組織成員裡面的一個臭規矩，也就相沿成習，大家的思惟跟言行的習慣。如果我要把它講一個比較文縐一點的，就是道。什麼叫道？道，一個「首」，一個「辶」字旁，各位，什麼意思？那個首就是思

惟，那個讠字旁就是言行，所以思惟跟言行加起來合一的話叫做道。所以知行合一是道。所以我們所有思惟言行它展現出來，他的穿著、他的表情、他的態度，甚至於他辦公室的擺設，它的顏色、它的標語、它的規章、它的制度、它的理念、它的價值，它所有的策略、行動方案，全部展現在他整個方向目標上面，這整體它就是個文化。所以思惟言行是個文化，有句話叫見微知著，所以就是道。道，也叫回歸我們本具的這一念心，我們這一念心能夠出得來，才有辦法起心動念、舉足動步、語默動靜、行住坐臥都能夠揣摩拿捏得很好。如果只是在思想上，在你行為上跟你糾正調整，那看不到，你自己只要不提醒自己，它就走歪了。所以「道也者，不可須臾離也，可離非道也」。所以我們如何能夠找到這個很好的思想跟行為，也就是我們整個組織的運作文化。如果這樣，我想我們大家能夠群策群力，大家能夠志同道合，這樣的一個企業那績效一定非常好。不過老實講，跟各位報告，我講再多，不如等一下他們講，因為他們是實際都做到的，都是非常卓越的。

其次就說我們今天這個國學文化，我感覺上，文化有很多很多很多，你舉不完。各地有各地的文化，各個組織有各個組織的文化，每個家庭有每個家庭的文化，每個心裡面都有一把尺，那個都是文化，但是總有一個相對比較好的。我也跟各位報告，我們的國學文化中華文化，如果你們念念歷史的話，所有中外的歷史，從現在往上數，往回推，就追溯一千年以上，從來沒有辦法看到一個國家的文化它是連續的，只有中華文化。昨天王院長也提到，從黃帝、堯舜禹湯、文武周公到孔子，到後來到孫文，當然蔣中正大家認為他還是，後面我們還是希望再把它傳承下去。

為什麼它會這麼的優雅？因為我們的文字是一致的。從你們現在看到二千年、三千年的文字，完全都不必經過翻譯。當然現在大

陸比我們還是比較辛苦一點，還有新加坡，他看簡體字，我們是看正體字，正體字當然它的含義是比簡體字來得容易理解，因為它簡單，所以一定會比較好，這種情況比較容易了解，不敢講比較好，好壞一比的話就不合乎中道了。那就是說因為這樣的文化它能夠這麼久，流傳這麼久，有一個很大的原因，就是因為它是無私無我的。所以說講國學文化儒釋道的共同文化都是無私無我、光明正大，都是不只獨善其身，同時兼善天下。同時，它是希望能夠仁民愛物、民胞物與、悲天憫人，進一步還能夠天人合一。如果這樣的文化儘管講到後來很文縐縐、很文縐縐，你只要把你的心量放大一點，對你周遭的人、對你的組織、對你的客戶、對你的上下游，那一念心能夠出得來，那一念心，我們從儒釋道裡面告訴大家，都是我們本來就具足的，不假外求。所以這個國學文化如果能夠融到我們組織裡面，它是一個非常非常棒，它可以遍一切時、遍一切處。

所以今天我想他們幾位都是在這一方面，企業文化都是非常優質的。當然，這整個文化它的一個精華，它是儒釋道，但是共同的結晶它是中道。中道它有個內聖外王，所以展現出來就是我們昨天王院長所講的王道。所以在這種情況它是個表裡一致，內外一如，事理圓融，能夠悲智雙運，到後來都能夠平衡和諧，同時能夠究竟圓滿的一個選擇。

好，我想我們今天不要講太多，我先再簡單介紹他們幾位。因為他是主攻太陽能，所以他的剛剛的整個併購，在我們櫃買中心是把他稱為併購天王，因為他併購中沒有失敗的。理由在哪裡？利他。他到哪裡寧可他自己捨，就是不能讓被他併購的對象有分別心，同時他很期待每一位到後來都被他照顧到。所以通常併購以後，一年就展現了績效，如果以前不管多少年虧本，第二年通常都會賺錢，我想這個就代表這個道理它是顛撲不破的。

另外我們陳志峰董事長，剛剛我們郭教授也特別提到，就是說一個企業本來要倒了，因為這公司也不是他的，他只是個董事。但是因為後來他發覺他是董事，既然被掏空，那他到底要走？他走是小事，員工那麼多人，有六、七百個人要怎麼辦？就請教一位師父。師父說：你不是在學佛嗎？你不是要有菩薩心腸嗎？你看到那麼多人，如果萬一沒有事業，還不止他，他的家庭，甚至於他的上下游，這些等等都會受到影響，無論如何想辦法救它。結果他就後來想一想，他在美國念書，亞利桑那念MBA。結果他有個同學在韓國，他要離開之前就跟他講說：「以後要有困難的話，你到韓國來找我。」他就想到這一位，後來他打聽，他是韓國第幾大水泥公司的小開。所以這個時候，他那時候就搭個飛機到韓國去，韓國這一位同學他如他的承諾，他問他多少？好像一億多，一億到多少，我不太清楚。他就說那我全部給你投資。結果投資，他那個時候就投進來。以後整個他用愛的文化，那種愛把企業當作一個家庭，每一位當作自己的子女，不只要照顧他們的父母、照顧他們的子女，所以他在偏遠的地方，他會有一些家訪的活動。而且希望到那邊，希望陪他父母親來誦一部《觀世音菩薩普門品》，同時幫他父母親洗腳，讓他們能夠感動，也跟他們說對不起，離開那麼遠等等。第二個，暑假的時候會把他們的小學生，能夠讓他們帶到公司這邊來，有四個禮拜的時間讓他們學孝心跟感恩。所以在整個公司就容易融為一體，所以企業也就不只從過去本來要倒，後來很快就變得很好。這位韓國人聽說，他當時每股七塊錢進來，後來他也退出了，每股三十七塊退出。所以老實講，你看賺了幾倍，才不過幾年而已。只要我們行善，一定有好報。

好，現在我們陽光董事長，我想她在國學書院裡面出力最多。而且她對我們淨空老和尚，老實講她是言聽計從。真的，所以我們

老和尚老是叫她什麼？老實，再來？聽話、真幹，就是老實、聽話、真幹，學佛就是要有這種傻勁。反正就是不要管它做得到做不到，就是老老實實的做；而且要聽話，不僅要聽淨空老和尚的話，佛法僧全部，也就是說這裡面就好好的修行。在公司裡面，她做直線滑軌，老實講這個東西她是直心就是道場。她是做直的。他是做亮的。他是做探針。幾個很好的結合都是，不是要給大家力量，就是給大家光明，就給大家有生產力。

當然，最後我們林教授他不只有在學術界裡面，同時好像在街頭運動他也很有力量的。另外一個最重點，最重點還是他在產學中心。所以今天企業會有這麼大的發展，學校的這產學中心常常帶來了，尤其交通大學真的是好多好多很成功的例子，都是因為學校跟他們，以及跟研究單位，大家合作起來非常成功。

所以今天你們真的很有福氣，老實講你要修福、要修慧，要從教育，要從福德，甚至於要從道理來看，我想今天都會是一個很好的機會。以下的安排，我們可能先，我們用她的名字也滿好的，你知道嗎？滿好的。就是我們如果既走健康而且有正道的話，老實講我們一切都會現光明，同時都會登上高峰，最後一定是美麗又芬芳，同時又陽光普照，那我這棵樹就很有福了，希望大家每個都跟我一樣，謝謝大家！

我們下面就開始從我們盧明光盧董事長開始來給我們分享，感謝。對，抱歉，你看看她馬上倫理就出來了，要Lady first，來，請。恭請陳麗芬陳董事長。

陳麗芬董事長:好，謝謝！謝謝，謝謝各位。因為要讓大家比較自在，所以我是建議說，我們大家就用坐著，好不好？好，謝謝。我想我們陳樹長官，其實我第一次認識他，今天，另外兩位我也第一次認識，雖然名聲早就，竹科，我一九九三進竹科就認識我們盧

董。這是我小學同學，歸仁國小的長我一屆的學長。但不管怎樣，今天的因緣際會，最早是因為陳樹董事長是到我們南科來招商，那時候他是櫃買中心的董事長，希望廠商要好好的經營，經營得好，要透明，要全世界把台灣走出去，讓台灣的廠商成為世界之光。科學園區，他想理所當然大家這麼努力把專業經營得這麼好，應該要怎麼樣讓它透明化、世界化、國際化。所以我因為是園區，科學園區大家叫我陽光阿姨，自己也是公司的負責人，所以我們都在場，我們那時候很多科學園區廠商在場。聽他講完以後，我覺得很有道理。公司本來我們也想自己好好經營，什麼時候該上去就上去，經過他那麼一解釋，我就覺得，我們就更加的努力，跟同仁大家努力，然後一起把它給決定說要上去，可是這個決定沒那麼容易。

那時候是二〇〇九年，剛好海嘯，經濟海嘯，有這個決心，但是海嘯就擺在眼前。海嘯大家都知道，我們現在大家都有一起經歷過，而且是世界性的。我想有那麼好的明燈來告訴我們，櫃買中心的董事長跟我們說，一個公司好好經營，經營上去了，國際化了，以後你在做東西你會自己鞭策得更好，然後公司內部的內聚力也會很好。當然你有困難，或有什麼，世界也有很多資源你可以找得到。如果你只是閉門自己在做的話，很多的辛苦其實是會愈來愈窄的路。我想我很聽話，其實我不只是聽老和尚的話，只要是對的人的話我都很聽。像我坐在這裡看下面我們每一位今天有緣的人，我覺得我也很聽話，因為我一直在看大家這麼努力在這裡。我想真的是從第一天也好，或是不管怎樣，到現在大家還在這裡，我們就要好好的，很聽話的來把該說的好的經驗分享給各位，老實的分享，然後讓大家也有機會像我這種走過來的人，很聽話、很老實，然後你們也會有機會去真幹。我覺得這就是基本的文化，跟你真的企業在經營，人生在經營，你要永續的那個核心就抓到了，就是老實、聽

話、真幹。

什麼時候這個緣分會來？其實我們常常講，只要你準備好了，上天就算有時候幫你關了這一扇門，另外一個窗也會再打開的。何況大家都沒有關門，前門後門兩個門都開著，大家的心門都是開著，所以我們每個人的機會真的很多很多。我想講企業經營，我們這幾場聽下來是每個人都很感動，包括我自己也聽過很多。我記得這幾年我們已經辦，今天是第三屆。我們在南科，在南部辦了三次，第一次是在一個因緣裡面，我跑到澳洲去請老和尚來。因為那時候二〇〇九年，景氣不好，可是又聽到陳樹董事長說公司經營，對員工負責，把公司經營好，上市櫃，國際化、透明化，然後你更有資源的時候，你可以做更多的回饋社會的事。可是明明就是本來經營得不錯，但是二〇〇九，這個景氣不好就打亂了一池春水。結果整個園區不止我不好，那個幸福企業，大企業每一家都要裁員。我們只是那時候才發展到差不多一百五十個員工的公司，也很辛苦。你要說有富爸爸？也沒有。要說有多少的存下來的資源也沒有。只有面對到全世界大家都碰到的困難，我們一樣碰到了。所以我記得當時大家都在裁員，美商也在裁員，我們也有辛苦，一樣。

做企業的跟各位最大的差別就在，跟一般人最大的差別，就在你碰到困難的時候首先要面對錢，你要負責任，員工你不能讓他斷炊，這是一個基本的。所以很多人常常說，以為商人是以營利為目的，商人是以負責為目的，我們都是負責人，我們就是以負責為目的，為責任，不然做普通的股東也可以。就像剛剛最後陳董，我剛剛也才認識他，也才知道，他本來好好的一個股東在做，好好的只是一個董事，也不用太懂事就好，結果他就因為有了一個火坑跳下去，就變成負責人，負責到底。他的背景是venture capital，他不是專業的人，只因為一分心，必須負責到底，也要做

下去。

我，我的專業是Fine Art。我是去德國學西洋藝術史，不小心嫁雞隨雞，先生做機械的。所以回來說，碰到政府有這個機會，給我們到六年國建去創業，到這個科學園創業，才知道什麼叫做有這麼好的機會，其實就是你開始面臨，你要契機，也是你的轉機，你也要更加的努力。所以明明就不會做機械的，可是你要開始分工合作，我就負責行銷，有人會生產，我就要把它賣到全世界。當然光是兩個人還不夠，還要再找更多同心協力的，所以這樣子開始三個、四個。我們就到育成中心，從最小的三個人在育成中心開始。

每個人都有念過書，都有自己的來源地，都有你的因緣，就像剛剛也會碰到外國人(韓國人)也會幫助你。所以平常善待每個人，善待自己、善待每個人，因緣隨時都在製造，善因善緣隨時都會有。只要什麼時候有機會來了，果報成熟的時候，其實就是你豐收的季節了。但是如果一開始我們全部都算計得好好的，照本宣科，有人說為什麼你做得成，我做不成？因為心都跟著一直跑，跑到外面看這個成了，我看他的；看那個成得更好，我又看他的；甚至萬一不同的產業，我還跟著跑來跑去，跑得好累。這是不是跟早上老師講的不謀而合，心好累，心不定，然後永遠都在追，追到最後，你沒辦法負責任何一件事。

我就記得我們的危機，好不容易這樣子生產也順了，從竹科又到南科了，也已經很好。開始以為說這個應該大概，這個時候應該可以不錯的時候，就碰到二〇〇九，這個世界景氣不好，整個營業額也掉了好幾成。然後你開始嚇著等，你不知道哪一天到底這個不好會不好多久，三個月還是三年，沒人知道，還是十三個月？然後你每個月，說穿了，少了幾千萬的營業額，就是你要多付出，就算

沒有到幾千萬，你可能至少成本也要多出好多。到底妳憑什麼，陽光阿姨雖然現在看起來滿壯的，但是其實來時路也不見得一開始就這麼壯。妳要承擔一個月要幾千萬的這樣子，我從來沒有想過我完全可以承擔。所以一開始也是說，不然找各部門的主管來商量一下，是不是應該我們南科最大公司都在裁員了，我們是不是應該也要來跟著裁看看，減少成本開銷。結果每個部門的主管送一成的人員回來，送一送，一百五十個，送了十八個名額。大家都記得最壞的時候是二〇〇八年底，然後我們面對討論這件事是二〇〇九過年前，農曆年前，二月初。我一看十八個人，這十八個家庭，我馬上顯現在我自己的內心，這十八個家庭是要怎麼過年。我們剩下一百三十二個家庭，可以這樣安心的過年嗎？這十八個家庭怎麼樣讓他回去。今天如果我跟你各個都找過來，好好的講，就算說遣散費給你多幾個月，可是讓他怎麼回去，在這過年時節，全世界很壞的時候，他原來都已經在這裡工作這麼久，都可以不要他了，更何況是外面的世界也一樣不好，然後對他還不認識，這時候哪裡會一定有機會給他？我想一想，我必須講真話，我的眼淚會掉，我想這種事做不出來，這種事咱們怎麼可以講，怎麼敢講。這樣害這個人不是走出去，走出去這個公司以後，你叫他何去何從？回到家，他怎麼開口跟老父母親說，過年後我就失業了；然後怎麼跟小孩說，爸爸過年後，而且萬一想到小孩還小、還要上學，很多的問題。我是全部都替他想到，自己就難過了，我覺得不能做這麼殘忍的事。寧可再把所有的幹部再找過來，我說我們大家努力一點，我是覺得這樣讓這十八個家庭不好過日子，不如我們一百五十個家庭共同再擁抱一起，我們一百五十個人再努力、更努力加把勁，我們就一起度過。因為我們不知道它會未來是多久，我們一起努力，這樣的信念有沒有？這樣的心有沒有？全部的人大聲跟我說：有，可以。我的心臟

就強了，我就覺得好，大家承諾，陽光就一定要更強，我們大家就一起努力。

我就記得二〇〇九從二月過年後，景氣也沒有馬上好，這個世界大家都知道，一直到二〇一〇。但是我們盡量的全公司的員工，你又不工作，不能全部只是為了收留大家，然後沒事做也不行。一直趕快能做業務的、能到處去跑的、能做的還是要做。總是每個人也不是呆著頭，都是有想法的，一起討論，然後全世界在跑，在做展覽。有一天我就接到，我在德國做展覽，我就接到我們公司總經理打來說：大訂單來了，突然間大訂單來了。我說：那太好了，讚，我們趕快做。他說：人手不夠。我說：一百五十個，人手還不夠？他說：不夠，因為急單。急單，你看還要應付急單。所以這樣，我們趕快怎麼樣？找學校建教合作，然後就這樣度過難關。從此開始，真的很快的那一年，就讓我們這樣有機會上去，上去以後才有機會上市櫃。也因為這樣子共同度過難關以後，公司的文化其實就在最艱難的谷底共同建立。公司文化不是董事長一個人帶來的，是所有的人同心協力、同心同德一起把它創造的，這才叫做文化。謝謝。

陳樹董事長：非常感謝。我剛剛再補充一下，所以要站起來跟各位賠罪，也就是說我們今天每個人，我們讓他們，就他們先發表一下，之後我們introduction再來，請大家有問題，保留二十分鐘到半個鐘頭，給大家來提供意見。

剛剛陳麗芬董事長有提兩件事，我想補充一下。一個就是說在上櫃的過程，我兩個地方，我在櫃買中心兩個地方讓我最感動的，一個是到台南科學園區，一個是到新加坡。因為她是科學園區的副理事長，所以說她喊水會結凍，還好她有陽光，又把它融化了。結果大家就有很多的熱忱跟意願，願意來。新加坡也是有很多好朋友

，他們來幫忙，所以今天看到同樂集團就大家在一起共同都很快樂。我到現在為止，只要我到新加坡的話，還是有一大堆朋友，大家就一起來分享一下上櫃以後他們的感受。還好到現在為止，沒有一位說是被我騙來的，他們說來這邊還真的滿棒的。為什麼談到這個？就是資本市場能夠，包括同樂集團有沒有掛牌？已經有掛牌。所以就上市跟上櫃都一樣，非常好。也就是說，在資本市場裡面我們常常有智慧，我們也要慈悲，也要有智慧。也就是說我們有愛心，有利他，但藉由這個資本市場，能夠把機制、規章、制度、範本，沒辦法，要上這個地方念書，一定要準備考試。這樣的話，也因為這樣能夠禁得起國際考驗，你的募資也可以向國際來募資。所以在座只要經營企業，可以朝這個方向共同來努力。

第二個說公司在艱難之中能夠撐得住，所以能夠穩下來，慢慢思考我怎麼突破。而且團隊運用，大家集思廣益，是可以讓企業本身突破困境，可以迎向更美好的未來。所以昨天我們王院長說經營企業要跟修六度波羅蜜一樣。所以大家都在修，第一度就是布施度，能夠布恩施惠給員工，給我們的消費者，給我們上下游，給我們的社會；同時我們要持戒，很多東西防非止惡，念頭不能夠想壞了，一定要往好的方向，只要有壞念頭來，趕快提醒自己；一定要忍辱，忍一切的侮辱；而且要不斷的精進，精就是專一，進就是不退，永遠專注，永遠不退；最後，心還如如不動，要禪定；最後還要開啟無私無我的心，利益大眾的心，要般若，要有智慧。所以只要這六度把它做好，我相信為人處事、經營企業一定成功，她剛剛也給我們很好的例子，非常感謝。

我們接著又請我們盧明光盧董事長來給我們座談，坐著談。

盧明光董事長：大家午安，我們上悟下行法師午安。我就坐著講。因為我知道陳董事長在第一屆、第二屆國學講座的時候，就邀

我一道來，但是我連題目都看不懂，所以我就兩屆都沒有來。但是這一次又再請我來，然後我想也逃不掉，因為又沒有出國，所以我過來有機會來和各位見面。

剛剛提到併購，因為我想在過去不管在光寶集團，後來到了中美這邊，一路上是買了不少的公司，所以大家都會關心，就像現在中美矽晶跟底下的環球晶圓，跟我另外創立的朋程科技。這個過程中，像中美矽晶現在有九千名員工，在台灣有接近三千名員工，其他有六千名是在國外。中間又有在美國有接近一千人，就是在Sherman有一個廠，St.Peters有一個廠，合起來接近一千人；在日本有五個廠，所以在日本就是有接近二千人；在德國有二百五十人，然後在丹麥有三百零一人，在韓國有將近八百多人，在馬來西亞這個地方現在有四百多人。在這樣的時候，其實是各國文化都不一樣。最近的併購案子，也跟我們新加坡朋友有關，最近併購的案子是用六點八四億美金，也就是二百一十億台幣左右，買下全球第四大八吋、十二吋晶圓廠，叫Sami (SunEdison Sami conductor corporation)，以前它是叫MEMC，就是Monsanto Electronic Materials

Corporation，MEMC是全球最早做半導體晶片，然後最早做半導體晶片的公司，就像第一個全球最早做IC的公司叫德州儀器公司，所以他們同時同樣都在達拉斯的附近。那買下這個公司，所以，這個公司是美國NASDAQ上市，但是公司的總部是設到新加坡，所以我們這樣買下來的時候，未來總部到底要在荷蘭，還是在台灣，還是在新加坡，以稅務的規制還沒有最後決定。

買下這個公司的時候，最大的經驗其實是去年八月十七號董事會通過，雙方董事會通過併購，然後接著在十一月七號的時候，經由對方股東會的通過，然後也經由美國外資投資委員會叫做CFIUS

的通過，然後我們十二月二號就把錢交完，趕快進行各種的管理。在這個案子的過程中，我想就是說，這樣讓中美晶，我在一九九八年的時候，它公司設立在一九八一年，我只是一個專業經理人，所以你看我是董事長，或者是朋程科技的董事長，但是要告訴各位，我和很多在座的企業家一樣，我是專業經理人，是大同工學院電機系畢業，然後在政大企家班，企研所企家班。然後接著下面就是在光寶集團，在美商德州儀器公司服務七年半，然後在光寶集團服務二十七年，最後是在光寶集團敦南科技的總經理，二〇〇七年退下來。中美晶是我在一九九八年投資進去，擔任董事，然後派一位同事（部屬）進去擔任總經理。二〇〇七年我在光寶集團退休的時候，然後才接中美晶的董事長。

朋程科技是我一九九八年的時候創立，那時是專門做汽車發電機裡面的整流器，所以這個產品現在已經做到全球新車所有發電機，新車50%的市場，50、51%的市場，也就是說歐美的新車，七成就有我們台灣朋程科技的整流組在裡面。日本汽車現在大概是10~15%左右，三年內根據這樣經營大概可以佔到日本市場35%左右。所以這樣的話，我們就可以佔全球市場差不多60%。所以一個小小的公司是不大，但是它能夠做這樣的，做全球非常重要的影響力，這是一個滿好的一件事。

那剛才提到中美晶底下的這個環球晶圓，買下了全球第四大半導體公司。我們本來就是全球第六大，買下來以後，現在就變成全球第三大，也就是次於日本的信越，還有日本的Sumco。我們第三，全球市佔率17%，第一名的有27%，第二名的有26%，德國Wacker集團的Siltronic，它是14%，然後接著下面是韓國LG Siltron，它是10%。所以前五大都佔了超過85%的市場。

在買下這個公司重要的意義，不是說我們台灣在半導體八吋、

十二吋矽晶圓佔全球 17%，重要性不只是這樣。最重要是當時我在做這個決策的時候，如果我沒有買下來，但是競爭的對手只有一個，就是中國的大基金，它有一千二百億人民幣的半導體投資基金，相當於一百八十五億台幣，所以它不會在乎用六億、八億、十億買下這一個，對中國來講，這兩年要建十二吋晶圓廠，同時在建的有超過十座。可是它一片十二吋的矽晶片都沒有。但是如果這一個美商企業，被中國買去的話，所有的全球的半導體產業，我們大家都會像太陽能跟LED一樣很辛苦，因為它的複製的能力非常的大，資金很充足。所以在這個案子上面我們買下來的時候，事實上是剛好又碰到這個，就是全球從十二月然後到現在第一季到未來的兩年，大概都碰到八吋、十二吋的缺貨。所以使得滿好的機緣，雖然花了這個，剛才講六點八四億買下這一個公司。但是在買以前，這股價去年八月、九月時候，股價大概是六十五元、七十元台幣一股環球晶圓。到上禮拜五，是二百二十二塊。所以二百二十二塊就接近八百五十億的市值。原來是二百五十億，所以等於市值增加了六百億，就不到六個月的時間。所以這個就是說併購對企業的成長幫忙很大。

好，那我就要回過頭來。在我在外商公司服務七年半的時候，怎麼一九八〇年的因緣，我是覺得在外商公司德州儀器公司，然後薪水待遇很好，那不管怎麼樣賺錢，德州儀器公司一直是在IC獲利很好的公司，但是所有專業經理人，或者是台灣的員工，也大概只有拿到兩個月的年終獎金。所以後來我在一九八〇年進到光寶集團服務，這是很好，我們發現雖然是第一家 2301 電子公司上市，比台積電、聯電都還早。上市以後，然後這裡面也很好，公司裡面就是賺的錢可以員工分紅，而且年輕的工程師都有股票，所以我家庭生活各方面都做很大的改變。那這個是在光寶集團，所以這個公

司讓我從光寶做到旭麗的副總，然後到敦南科技的總經理，服務二十七年退休。是非常感謝光寶集團，這裡面讓一個專業經理人，一路上面學了非常多的膽量、膽識。

再等到自己創業的時候，我才發現就是說，其實這時才能夠真正的，原來在外商所學，或者在光寶集團這樣的訓練中間。我現在自己不管是中美晶或者是朋程科技，在工作各方面的時候，其實是非常的自在的管理。在一九九一年皈依學佛，皈依惟覺老和尚，然後我們在這樣的帶著精舍，我也是精舍護法會的會長，五年，現在是創會的會長，所以現在是擔任精舍的總監。可是從初級禪修班到中級、到高級禪修班，沒有間斷，那到現在為止，還是研經班，然後繼續每個禮拜的進修。

這裡面，我說學佛前跟沒有學佛前最大的改變在一九九一，最大的改變是過去我做事情，不管在外商或者在光寶集團的十一年，一九八〇年到一九九一。這個中間，我是要求非常嚴格，可能和我學工程也有關係。在外商德州儀器公司本來是管理要求很嚴，在光寶集團也是非常嚴。但是，做事情的時候，總是認為工作本身就是講求績效，一定要是老闆要求的目標，一定使命必達。然後為了要得到全國前三名、全球前五名，所以我自己做不到的話，我就去買別人的公司，所以一路上做很多的併購。但是目標是達到了，最後我晉升得也很好，我想我獎金也不錯。但是問題是我一直覺得好像，最後我發現，好像一將功成萬骨枯，別人都為我很多的賣力，我也享受得不錯，雖然我也能夠替幹部、部屬爭取，但是我認為我獲利應該是最多。皈依惟覺老和尚的時候，然後我才發現，原來所有的事情，其實大家可以有更好的，有能夠更平等、更慈悲、更同理的心來做這個事業。這一個的改變使得我後面我發現，我要求嚴格跟我沒有特別要求，出來的結果是差不多，而且我培養了更多的

幹部。所以後來的事業中，在不停的併購或者是不同的參與設立新的公司的時候，我就不再勸各種的人，就是不單有幹部，而且我們結了很好的人緣，然後這個人緣最後變成很好的團隊。

再舉一個例子。現在中美晶跟朋程科技，因為環球是屬於中美晶，投資60.5%，是合併的營收。以中美晶來講，一九九八年，我的公司被外商買去以後，當時也是一樣，中美晶雖然是已經服務十八年了，可是薪水有時候有，有時候沒有，所以員工相當的辛苦。所以當時財務投資人問我說，中美晶前途如何？我想以前我的供應商，我告訴他說前途光明。我就說為什麼只要做三吋晶圓，而不可以做四吋、五吋、六吋？當時一九九八年最多只有六吋。我說為什麼只要做粗晶片，可以做研磨片、拋光片、磊晶片，但是就是因為這一句話，所以財務投資人邀我進去投資，所以就在那個時候開始投資。從一九九八年五億的資本額，做五點二億的營業額，到去年資本是五十八億，所以成長了十一倍。然後到去年的營業額做到三百一十六點五億，所以等於就是說，在營業的成長上將近六十倍。如果加上今年，到今年的營業，因為買上了外商Semi，然後多增加了二百四十億的營業額，所以今年的營業額，大概就要超過五百二十億。所以二十年的時間，可以讓資本額從十一億變五十八億，但是營業額從五點二二億，然後到五百二十億，一百倍。

在這裡中間我公司章程裡面訂定了，就是員工年終獎金就只有兩個月，但是有彈性。如果你每股獲利有四塊錢，我就加零點五個月；如果獲利有六塊錢，我再加零點五個月；如果獲利有八塊錢，我再加零點五個月，就變三點五個月；有獲利有十塊錢，再加零點五，就四個月。但是bonus就是分紅，最多就這四個月。但是到了年終的時候，第二年七月的時候，就是分紅的部分是另外算，所以分紅是賺的錢裡面百分之十五做員工的分紅。所以在員工的努力底

下，只要做得好的話，你的bonus沒有限定兩個月年終獎金，可是分紅的時候，你可能拿到比較多，這15%。

舉一個例子，就是像朋程科技。朋程科技，我們員工在工作中的時候，他可以拿到十二個月加三點五個月的年終獎金，但是分紅的部分，如果照員工的數目，平均起來他可以拿到超過六個月，所以這樣的話，我們可以把員工照顧得比較好。同樣的情形，公司在經營的時候，不管朋程科技或者中美晶，我們都在主管的督導之下，我們在國家，就是第一屆公司治理評鑑跟第二屆公司治理評鑑，我們都在前five

percent。也就是說，六百多家上櫃公司裡面，我們是兩家都在這三十一家入前公司裡面的兩家。在這裡面，所以在公司管理，除了照顧員工以外，我們不管是在整個的社會責任、公司治理、財務報表的透明，都要能做好這個。

我想因為時間是比較有限，待會後面有其他問題討論的時候，再和各位分享。好，謝謝各位，謝謝。

陳樹董事長：非常感謝盧董事長。我這邊也用幾句話，有說是三十年磨一劍，三十年寒窗無人問；其實沒有，他還是領滿多薪水跟獎金的，但就是長才沒有完全發揮出來。所以一舉成名天下知，你看那個併購的速度，成長的速度。但併購快，不值得我們羨慕，很多併購快，人心不足蛇吞象，弄到後來自己。你看他小併大，但都是成功。但是，因為是我大師兄，他一九九一年，我是一九九六年，所以比他晚好多年，所以他的功力是比我高，所以一切都是無常。繼續慎重，再往前走，再開大門走大路，我想一定會成功。台語有一句話就是說大雞慢啼，大船起步較晚。大的雞牠比較慢啼，大的船它起步比較晚。所以他說他皈依惟覺老和尚，惟覺老和尚說，你們不要以為你們年紀大，他六十五歲才準備要蓋中台，七十五

歲才準備要蓋普台中小學跟高中，八十五歲才準備要蓋中台世界博物館。他去年四月八號圓寂，但是他去年的八月十三號中台世界博物館落成。你看看我們淨空老和尚他怎麼說？他說佛陀講經四十九年，他現在講經已經六十幾年了，但是他任務還沒有完，還沒了，九十一歲的高齡，馬不停蹄，到處都跑。這些修行人都給我們很好的榜樣。我想大家學佛學那麼好，我不必多說，但只是中間有個關鍵，就是學佛之前，一切重績效，一定要重獲利，要賺多少錢。到後來，你雖然也有一些成功，但大家好像賠了好多的青春歲月，好多的歡喜、歡樂在裡面，但學佛以後要給大家愉快。他發覺太要求，你沒有那個太字，只要要求就好了，好像效果也差不多，但可以少很多人的煩惱。

所以我常講說跟各位報告，只要有個太字都要拿掉，有個太字就要修正一下，不要太怎麼樣。但是太太當然不能拿掉，因為她兩個太，負負得正。不好意思，順便開個玩笑。接著請我們陳志峰陳董事長。

陳志峰董事長：上悟下行法師，還有各位前輩，還有我們的陳董事長，兩位陳董事長，還有盧董事長，還有林老師，各位同仁，還有我們來了一個同事，謝謝他來支持我。

今天我來這邊我很緊張，因為這些都是非常非常的有經驗的這些大德，末學真的是什麼都不懂，所以我非常非常的緊張來講這堂課。因為陳樹陳董事長來我們公司，這麼多年每個禮拜二來跟我們公司上課打氣，然後他打了一通電話給我，說是不是可以四月二號來跟大家分享。我說：董事長，你這樣子交代我，我就一定要來了。所以來這邊跟大家學習。我今天來的心態都是來跟大家學習的心態，因為我真的是非常非常粗淺的一個小小的一位小人物，所以待會如果有講錯的地方，也請大家見諒。

我就講我自己的例子好了。我是在民國八十九年，就是二〇〇〇年的時候，我是皈依了也是老和尚。那時候我才知道說，佛法真的是非常非常的可貴。然後在今年的二〇一七年的一月十五號，我是有生以來第一次見到了上淨下空老和尚，在香港。那時候我就想到說，我一定不能錯過，所以我就在那個時候皈依了上淨下空老和尚。然後我也非常非常的就是想要做一件事情，我就跪在上淨下空老和尚的前面，然後我的頭就頂住老和尚的鞋子，我跟他頂禮三次。我真的覺得說這是我一生最光榮的一件事情，能夠頂到老和尚的腳，我覺得我非常的歡喜，非常的高興。

再來就是，我再講我自己的歷史，就是說我自己本身是金融業出身的，完全都沒有任何的經驗在製造業。在二〇〇四年的時候，就是剛才主持人有介紹，我去接了這家公司的董事。後來這家公司發生了一些問題，然後我們的董事會開會開到晚上十二點。那是一個上櫃公司，沒有辦法沒有董事長。所以後來我就打個電話給一個法師，那個法師就告訴我說：「你拜觀音菩薩拜了這麼多年，觀音菩薩的精神是什麼？」所以我才說好，我就來接了這家公司。接了這家公司完了以後，我爸爸我媽媽都說：「你吃了牛膽，你實在是太大膽了！你根本就完全沒有這樣子的經驗。然後你自己又是金融背景出身，你完全不知道製造業到底在玩什麼。」所以我就從那個時候開始非常非常的勇敢，每天早上起來的時候就告訴自己，今天一定是一個很好的一天，告訴自己今天一定要過完這一天，然後告訴自己一定要堅持，不要錯過，然後每一天我們都要快快樂樂的。到今天為止，我每天早上起來的時候都告訴自己，記得今天有微笑嗎？記得今天有快樂嗎？記得今天有幸福嗎？所以都要自我告訴自己。所以今天也跟大家講，今天你們有沒有快樂？有。那請大家微笑一下，給我看一下。謝謝！謝謝，謝謝董事長的支持。

後來我來了以後，來了這家公司以後。佛法真的是非常棒的一件事情。因為我是在中台禪寺皈依，然後三皈五戒，後來我就把我們公司全部進來的時候，我們就把中台禪寺四句話叫「對上以敬，對下以慈，對人以和，對事以真」，這四句話就放在每一間的會議室裡面。我二〇〇五年接了這家公司的董事長，然後在二〇〇八年的時候，我們也很有機會接到了蘋果的訂單，那就是筆記型的磁吸式的這個東西。蘋果採購的副總，到我們工廠完了以後，然後他看看，看完了以後，他就說：「我要看你的企業文化是什麼？」我就跟他講，我說我們的企業文化就四句話，我就跟他解釋了這四句話的含義。然後他就說：「好，我要你那個東西，你可不可以給我帶回去美國的總部？」結果，我們就去包，包完了以後就送他走了。一個禮拜後他就下了訂單，下了大的訂單給我們公司。事實上，佛法跟中台禪寺的這個四句話是非常有息息相關的，才讓我們公司一路平步青雲的往上走。這是第一件跟大家分享的一件事。

第二件事情，也要跟大家分享的就是，我自己也是親身經驗過的。就是在二〇〇八年的時候，我們公司有一位車床的師傅騎摩托車，車禍受傷了。後來我去看工廠的時候就沒有看到這個員工，我就問這個員工的同仁說：「他怎麼樣了？」結果他就說：「他受傷，他請假。」我就說好，我要去看一看他，因為那個車床的師傅對我們來講還滿重要的。

所以我就去看了以後我才發現到他們家真的，那時候我還記得就是七月份，他是住在頂樓上面再加蓋一個鐵皮屋。然後我爬上去的時候，就已經滿身大汗了，因為也沒有電梯，又非常熱。結果進去到他家的時候，我才發現到一個車床的師傅家裡面沒有冷氣，然後都是在吹電風扇，聞到的全部都是那個藥水的味道。爸爸媽媽住一間，然後我的員工跟他太太、跟小孩住在一間。所以我才發現到

台灣有這麼辛苦的一個家庭。所以才促使我那時候就發願，我要去看每一個我們員工的家庭。就從二〇〇八年這樣一路走來，到今天，台灣的家庭我已經看了兩百多個家庭。中國大陸因為散布到非常多的省分，所以我看了才二百五十個家庭。我們中國大陸大概有七百多個員工，所以我算一算大概需要還有十七年的時間，才可以走完所有我的員工的家庭。因為我就發了這個願，所以我每一年暑假跟寒假，我就跟我們台灣的一些義工老師，一些大學的教授，還有大學的研究生，還有我們的團隊，然後寒假跟暑假我們就一起去看我們大陸的員工的家。今年我們打算去看的是河南省跟陝西省我們員工的家。

事實上我們企業文化在弘揚的就是孝道跟佛法在裡面。我希望我的員工，每一次為什麼去了我們的員工的家庭，不管是多遠的家，我都會希望他要孝順爸爸、要孝順媽媽，他一定要在我的面前要去說一些事情。最重要的有兩件事，第一件事情就是我要他說父母親的養育之恩，要在我們所有人的面前要跟爸爸媽媽講，說謝謝他三十五年來的養育之恩，四十年來的養育之恩，二十五年來的養育之恩。為什麼？因為我們的員工如果不孝順的話，我覺得是一個不合格的員工，在我們公司的企業文化裡面。所以這是第一個我要他們做的，要去做一個感謝感恩的這個東西。第二個我要他們做的就是，他一定要以他的爸爸媽媽為榮。我今天有這樣子的一個成就，全部都是我的爸爸、我的媽媽所教育我，讓我有今天這樣子的成就。這兩件事情我要他們在我去在做家訪的時候，然後我要他們做的這兩件事。這是第一個跟大家分享的。

第二個事情，就是因為我去做了家訪的時候，我發現到我的員工，尤其是一線作業員的員工小孩，大部分都是住在大山裡面，因為我們去了黑龍江、去了甘肅、去了四川，還有雲南貴州。這些小

朋友，這些大山的小朋友，他們的教育都非常非常的貧乏。我舉例說明之，第一個，他們衣服也沒有很好，然後鞋子也破破爛爛的，整個書都是，就是看了我都非常的難過。所以我那時候才發願，我們要來辦一個員工子女夏令營。讓我的一線的作業員到我們廣東的工廠，為期四個禮拜，我們辦了一個員工子女夏令營。今年我們是從七月九號到八月四號，我剛才才拜託吳祕書長，請他能不能派一個人協助我們，我們今年大概會有一百個小朋友。我們大部分小孩子的年齡是六歲到十三歲左右，我們把它分三班，希望就是我們要上《弟子規》。因為今年一月十五號去香港見了老和尚完了以後，然後我才發現到《弟子規》對我們來講是非常重要的一件事情，所以我們就拜託吳祕書長來幫我們上。這是第二個。

第三個，最後我們的公司因為做了這兩件事情，我又再發了一個願就是，我們的董事會也通過了，我們是按照營業額，我們提撥百分之零點一到零點三做為員工子女教育補助金。這個東西就是我為什麼要營業額而不是用獲利？因為我看到了我們小朋友他的教育是非常重要的。如果說我用獲利的話，如果萬一有一年沒有賺錢的話，那他的註冊費就會有問題，所以我才用營業額來提撥。我希望用我們的教育補助金，能夠去改變我們員工的生活水平。因為時間到了，我就報告完畢了，謝謝大家。

陳樹董事長：謝謝陳董事長。今天場合我們姓陳的實在是太過分了一點，五個裡面搞三個。OK。只要我要站起來，他會提醒就是是不是坐下來談，但我想因為陳董事長一向是非常謙虛、客氣，他也是太謙虛、太客氣，所以以後把那太字稍微修正一下。OK。剛剛他特別有幾個就是說，我要說明一下，因為剛剛我們郭教授也是指示我要講的就是，我們去他公司上課沒有拿錢的，也就是去吃幾個麵包這樣。其實郭董真的也沒帶罐頭來，不過他這麼講我也接受，

因為他總是一個最主要的觀念而已。因為我家裡本來不談公事，結果他又有困擾，結果到後來因為我是老師的原因，要到我家裡來。我說：到我家不能帶東西。他說：不會，我已經打聽過，不會帶任何東西，我只要來跟你好好的談一談。我說：好，那你就過來。結果來了以後，他的雄才大略我聽完以後，其實老實講，因為第一個看他的樣子，那樣的一個就是這麼的直率，我真的老實講，一則又愛又怕。所以當時我就跟他講說：你上市以後要記得回報我。他說：怎麼回報你？就是你上市以後不管成功或失敗，你都要堅守四個字「誠信經營」，那我支持你的雄才大略。他就跟我講說：陳組長，你如果能夠讓我上市，這句話我一定做到。

所以老實講我們真的也很感動，他現在一直把這四個字放在他心裡面。不管怎麼樣我們都是為大家好，這四個字我不是只有針對他，我送給好多人，有的聽，有的不聽。所以有的既不老實，也不聽話，也沒真幹，所以在這時候就沒辦法發揮效果。只要你能夠真老實、聽話、真幹，那就是老和尚講一定是很棒的，因為佛法如同像《四十二章經》裡面講，如同食蜜一樣，「中邊皆甜」，哪裡都甜，就怕你不用，怕你不吃，怕你不好好用它而已。

剛剛我們志峰董事長也特別提到了，因為惟覺老和尚他本身有一個中台寺箴行，這四個字「敬慈和真」。他敬是什麼意思？「對上以敬」，對你的長官、對你的長輩、對你的父母、對天神、對佛菩薩等等都應該要尊敬；第二個，「對下以慈」，對上以敬，對下以慈，對你的部屬、對你的子女、對比你晚輩，包括三途惡道，你都必須要慈愛；「對人以和」，一般平輩、一般人等等都要和和氣氣，要和氣生財，要能夠祥和，要能夠盡量和而不剛，這樣能夠讓社會比較柔和；「對事以真」就要認真，用最真誠，這種認真的態度要求真理、求真相以後來做決定。所以前面敬慈和是對人，後面

那個真是對事。老實講人很不容易處理，所以慈悲，事的話就是要智慧。所以聖嚴法師也特別提到，慈悲沒有敵人，智慧沒有煩惱，它能夠破很多的東西。

另外就說他剛剛有特別提到說，員工他受傷了以後，他親自去看他，甚至於他到一些家訪。所以這家訪我也跟他講說，好像也太過怎麼樣了，因為第一個十七年，你還有多少十七年可以用。不過他不是每天去，他也是偶爾，就是把時間排出空檔他才去。我想我們在管理上有一個叫走動管理。一個領導要能夠轉變組織文化的形態的話，第一個是你本身要有魅力、要有願景，同時你要曉得鼓舞，同時你要曉得激勵，同時你必須要有個別化的體恤，就是你能夠個別的去了解一下，這個時候你讓大家感動了以後就很容易轉變。所以帶兵要帶心，要帶心就要佛法這種慈悲心，要慈悲喜捨無量，就會產生很大的效果。所以他，我想這些都是很好的典範，為子女設教育基金，對員工大家，因為教育是百年大計，也是中心之本。所以在這種情況，也希望大企業家不管對外也好，對你自己員工的子女也好，能夠善加對待，我想這個國家都會愈來愈有福。

我想剛剛特別說為什麼會在淨空老和尚他的前面，他頂禮頂到他的腳他很高興，為什麼？因為佛教都有頂禮佛足，三寶都是我們必須要恭敬，我們的頭都不如他兩足尊。所以我想我們就是要懺悔、檢討、反省自己，而且能夠感恩，能夠知恩感恩，發更大的慈悲心，是因為這樣而歡喜！所以我想大家如法修行，依教奉行。

好，講了多了一點，最後我們請壓軸的，我們盧明光董事長他是交通大學的榮譽工學博士，老實講就是交通大學頒的。我們請林健正林教授來。

林健正教授：謝謝，謝謝大家。我一直在跟陽光阿姨講，產業的發展，企業主是先發投手，我們是救援。現在好像我們台灣的社

會有一點不太對勁，要轉過來。所以先前張忠謀董事長也很不高興，以前參加產官學的研討會的時候，企業界來了很多，怎麼現在企業界來的愈來愈少？大部分都是學界的人士。這個裡面凸顯了一些問題，我平常跟陽光阿姨比較多時間在一起，也經常有表達過我的一些意見。不過今天的安排非常好，就是企業界先發，我這邊墊底，不是好酒沉甕底，那是本來就應該這樣。

我講起來，我這個人從小就熱心公益，這個大概陽光阿姨都很清楚，我的底細她非常了解。我們另外有個朋友也在財經界劉德明，他看到我了說：健正，每次看到你都是在忙別人的事情。的確，我人生的一個觀念，就是第一個要無私；第二個，我們思考任何事情，總是要從公共利益切入，更重要的我們要關懷弱勢。所以像今天我早上聽的我們的江董事長演講，我是感覺到受益無窮。他用企業的力量在實踐社會的責任，用企業來帶動員工從事公益事業，然後員工又帶著家庭一起來幫助社會的弱勢。我想台灣的社會如果有更多的人願意投入到公益事業，我們社會會更進步。

很不幸，我這個人投入社區工作大概是二十年了，那經常就是在衝撞體制。我們傳統的這樣一個官僚體制，事實上有它牢不可破的地方。經常就是呈現了一個現象，觀念非常保守，制度非常僵化，然後有威權的心態，所以它的監管制度，不管是你要申請這個投資許可，或者是我們這個產業界要去申請土地開發，甚至地方政府要擬定新的都市計畫，現在規定愈來愈多，多如牛毛。所以我們台灣為什麼投資不振，一碰到土地的問題，大家都頭痛。所以我做社區工作也是一樣，到處去衝撞。所以你們google一下我林健正三個字，上面都是在跟人家抗爭，要不然就在寫什麼文章，在罵這個、在講那個。那很抱歉，我必須這樣做，這樣做也都是為了讓我們的社會能夠更進步。

在學校的這個部分，我事實上一一直在推動產學合作。但是我不做產學研究計畫，我不願意我在推動這件事情，然後變成我又同時是資源的分配者。我們有一個很不好的現象，就是政策的擬定者到最後他變成在分配資源，然後自己又拿到一部分資源，這個不符合Rawls所講的公平與正義。真正的公平與正義是在這邊，大家公私要分得很清楚。我二十年來做學校的行政，中間有短暫的兩年我就離開行政。主要是在過去這個二十年來，我很清楚交大的一個核心價值就是產學合作，交大對台灣社會的最大的貢獻，就是它有很多的校友在科學園區（在竹科）。交大就在那個竹科旁邊，很多校友畢業之後，有些人到工研院出國受訓，待個五年、十年之後到竹科創業。有些校友跟我講說他們為什麼會創業？因為以前在學校的時候都在玩。住宿舍，一群死黨每天吃喝玩樂，都沒有用心在讀書，所以成績單很難看，不好意思去找工作。所以就自己騎著摩托車在送貨什麼，這樣慢慢的、慢慢的把事業發展出來。《天下雜誌》曾經調查過竹科的高階主管以及企業主，百分之六十幾是交大的校友。所以我在前不久跟陽光阿姨去拜訪成大的那個蘇校長，我說我最佩服兩個學校，一個叫成大，一個叫交大。他們就是這整個校園文化是跟產業界做很好的結合，所以能夠創造出產學合作的這個效應出來。所以我因為看到這一點，我認為應該把交大的這個精神把它強化，所以我就投入到產學合作的這件事情上面。

我中午也跟盧董講，交大在新竹設校，並不在政府的規畫裡面，也沒有得到政府的祝福。所有的國立大學，不管是叫做復校或者是設校，剛開始的時候政府都提供一塊很大的地，以現在的規模，至少五十公頃、一百公頃投入開辦。但交大的在博愛校區復校是完全靠的校友的積極奔走。教育部那時候就看到校友這麼熱心，好吧，那就同意你，你有能力就去做，沒有能力也不能怪政府，大概就

是這樣個意思。所以交大從博愛校區兩公頃開始。它當初校地的取得比較沒有一個系統性的思惟，所以經歷了十幾次，才有今天的一個規模。我在交大這二十年來，參與或是取得四個校區的校地，然後也參與籌設了四個學院。

為什麼要推動產學？非常重要，這個產學就要從矽谷史丹佛這邊來談起，現在全世界上最成功的高科技產業的一個創新的基地。矽谷也不是憑空想像，但是有一個非常關鍵的人叫做Professor Terman，他爸爸就是IQ test的那個發明人，在史丹佛教書，所以他大學念史丹佛，然後大學畢業之後就到MIT電機系，拿到一個博士的學位。他的指導教授叫Bush，他從他的指導教授的身上了解那個產學合作的一個真諦。但是他喜歡加州的天氣，所以他又回到史丹佛教書。教書他發現，他說他學生一畢業就離開加州，就到東海岸來找工作，所以他第一個想說，應該把這些人才留下來，留下來就是要讓產業有好的發展。所以他鼓勵他的同事帶著研究生去當企業的顧問，去做企業的研究計畫。然後光是這樣還不夠，他甚至就鼓勵他的學生去創業，William Redington Hewlett跟David Packard兩個人就是Professor Terman的學生。他的一個想法很簡單，這個跟我們講的儒家思想，護國利民的那個思惟是完全一致。產業有好的發展，學生就容易找到工作；學生容易找到工作，就容易招到好的學生；然後產業有好的發展，它會有更多的資源回饋到學校，全世界上所有的政府都是這樣。產業有好的發展，就是錦上添花。全世界上所有的政府都是習慣做錦上添花的事情，你發展得好的話它就拼命的投入資源。他到了一九五〇年代，他甚至就建議校董，我們史丹佛校地有八千畝，大概三千四百、五百公頃，他說我們就來辦一個工業區，就Stanford Industry Park，就讓企業界能夠進駐這個校園。我講快一點。

他的史丹佛工業區外移的結果就是矽谷，所以他是矽谷之父，人家是稱他為矽谷之父。後來台灣跟韓國要發展高科技產業的時候，都分別聘請Professor Terman來當顧問。我們韓國還因為他當了韓國政府的科技顧問，寫了一份Report叫「Terman's Report」，還建議韓國設立一所很特別的大學，叫做Kyste。這個不隸屬於教育部，是隸屬於他們科技部。非常好的一個學校。這個怎樣？就是說高科技產業的發展，有一個非常重要，就是產學研的一個合作，必須要有產學研的聚落，聚落關係，結市，在地緣上在一起，所以就互動、回饋都會比較密切。

講起來就是說我們現代科技進展得非常快，從一九八〇年代，我們竹科設立之後，那時候主要就是以PC以及PC的周邊的產業為主，到一九九〇年代以後就半導體，到了二〇〇〇年之後，我們那個T LCT就蓬勃的發展。事實上我們台灣也一直在尋找新的方向，交大也是。大家都很擔心，一個產業過去之後，下一個產業是什麼。我們二〇〇〇年有一個兩兆雙星，我們那個基本上也是在西方對我們的科技產業有一個整體的規畫。但是偏偏沒有想到，到了二〇〇七年，我們Apple

的iPac誕生二〇〇七年，這個叫行動裝置，它帶來的破壞性的一個革命。你看從現在已經進入到知識經濟、創新經濟的時代，iPac誕生之後，因為它行動裝置，所以衍生的就我們雲端科技，網路互聯網，大家資訊在網路上有線無線這樣互通那麼密切，所以就又跑出一個叫大數據物聯網。

再來，連現在駕駛汽車也因為無線通訊、寬頻網路時代的來臨，物聯網的來臨，所以變成有可能。我們五年、十年以後大家開車不需要那麼辛苦，沒有人力，坐在上面，那個車子就自動幫你開。

商業模式也跟著轉變，過去我們台灣比較熟悉的的就是價值鏈型的商業模式，就變成整個供應鏈裡的一部分，然後我們要提升競爭力的話，就內部組織的優化管理能夠降低成本，能夠讓產品在市場上有競爭力。成本還包括什麼？包括勞力的成本、土地的成本，所以產業外移，這是全球化的算是一個很明顯的現象。但是Apple的這樣一個商業模式，這個又變成一個什麼？這個叫平台型的商業模式，它增進生產者、消費者，或者在這個平台上面的參與者的反饋與互動來共創價值。這個就提到，我們交大施振榮學長他提到王道的精神。王道的精神，在這個平台上大家怎麼分工合作，共創價值，最重要什麼？大家相互提攜，利益要能夠平衡，不要獨霸。獨霸是很危險的。大家每天都想到說，你可以取得代言。

今天我就另外再提到儒家思想。坦白講，以前我學生時代，我高中以前，大學以前，我真的把四書全部讀完。到十年前，我再重新把我過去念的四書重新再讀過一遍。我讀完之後，就在最後一頁我簽個名字，這我真的讀了。另外，講起來就是說我的思惟裡面有一點社會主義的思想，所以雷戴爾社會主義思想我也讀了四遍，現在還放在我的床頭，我有空沒空就讀。所以對這個儒家思想我認為這樣，我這提到了說，傳統文化的魅影跟時代的適應，這邊我做一個很粗淺的comment，我不是專家，但是這是我的心得。

儒家思想裡面君君臣臣、父父子子，這種很嚴謹的上下的臣屬關係，還有整個儒家思想也建立在很嚴謹的人際的倫理關係，就是溫良恭儉讓，克己復禮，再來就是說盡己之心，推己及人等等，這些的價值觀念，我是認為有利於價值鏈型的商業模式。像我今天聽到江董，他那個東西我就有很深刻的這樣一個感受。但是有些東西必須要適應時代的變遷。傳統的觀念，「萬般皆下品，惟有讀書高」。再來，這個還不要緊。再來，「學而優則仕」。所以我們的學

者一大堆都去當官了，以為讀了書什麼東西都知道，人家叫就去當官。人家也叫過我二、三次，我全部都拒絕，因為那個不是我熟悉的領域，我比較熟悉的是校園的行政，所以我一步一腳印，我在這邊默默耕耘，希望對學校有幫助，對地方有幫助，對產業有幫助，對師生有幫助。

所以這種「萬般皆下品，惟有讀書高」、「學而優則仕」，所形成的有一個叫做封建官僚的士大夫的觀念，這個現象正在維護台灣的社會。我去年四月份，我寫了一篇文章發表在自由時報，我這個都公開講，我不怕得罪人，我是個讀書人，我不為名不為利，也沒有私心。我為什麼會寫那篇文章？因為小英在選總統的時候，她幾次到新竹縣。因為我跟林光華縣長，我們講起來是有一些情誼在，所以小英在，他就邀請我去陪客，我這個讀書人就陪客。吃飯的時候，他安排我坐在小英旁邊，我跟她講了一些些，我們官場怎麼學者那麼多，學者知道課本的知識，不了解實務就變成教條主義。對法令也不熟，對實務也不熟，怎麼去指揮那麼龐大的文官體系？很困難。你要逼著文官照你的意思走，他就弄一個陷阱給你跳。

再來，學者通常，因為我的周邊都是這些學者，學者經常吃米不知道米價，不了解社會的脈動，不了解民意所在，碰到抗爭又怕得不得了。我是專門在抗爭，我們這抗爭都要很勇敢。

這個再創新，現在是知識經濟的時代，轉換到創新經濟的時代，傳統的儒家思想事實上並不利於產業的升級與轉型，在某些方面，尤其是面對破壞性的創新。我們要循規蹈矩，儒家思想教我們要循規蹈矩，要君君臣臣、父父子子，嚴守倫理關係，怎麼去搞破壞？像我這就是異類。所以很熱門的一個話題，Uber在台灣一時難以被接受就是這個道理。

陳樹董事長：好，非常感謝我們林健正教授。這個很抱歉，因

為時間不夠。因為通常老師上課一堂課最少也要五十分鐘，所以我們只有給他十五分鐘而已，實在是意猶未盡。我想在他幾個觀念裡面，就是滿值得我們思考的就是說，第一個就是無畏的布施。像江松樺先生也好，像陳志峰董事長也好，也就是說怎麼樣企業能夠帶頭，讓我們員工到那些比較弱勢、比較可憐、比較骯髒，甚至於大家不太願意去的地方，讓他們去體會那種情境。我想這點，因為我老實講，剛剛教授跟我們講說吃米不知道米價，就是現在年輕人，你沒讓他看到，他就是不信。每次我在講說我們過去有多苦，小孩就跟我講說，那都是過去了吧？我們現在是什麼日子，你怎麼可以這麼要求我們？但是真的現在有很多也是跟我們過去一樣過苦的日子。如同王院長所講的，剛剛林教授講的，還有幾個人有特別提到，如果真的我們政府的政策不能回歸中道，展現王道的話，搞不好我們苦日子慢慢會來，這時候我們危機就是轉機。

所以說在苦中我們怎麼樣能夠去突破？真的在這個時候，我們這個國學文化就非常重要。剛剛他也特別提到衝撞體制，其實他是衝撞我的，因為我是公務員。但是我是很喜歡這種人，你知道嗎？我當初就去跟人家講說，你不要送我什麼禮物，他有種禮物，禮物我是不收，但有一種禮物我是一定收，第一個提出批評，這種小禮物我一定收。第二個，如果能夠批評再有完整的建議，這個大禮不只有我收，同時我要感謝你。所以我那時候有很多的資助商這樣展開來的，這是一個觀念的改變而已。所以說，真的我們這個社會，我常常講政府跟民間，它不是一個威權跟被監督、被管制的關係，它是一個夥伴關係。因為他剛才講一句話很好，「當我企業如果不好的話，你這個政府你權力再大有什麼用？大家日子都過不好了。」所以這一點倒是值得大家，真的滿值得大家思考。所以我們不希望，後來他想想衝撞不一定有用，就乾脆來搞合作。當然有用。但

是他可能發覺年紀大了，要改為合作，所以就變成產學研合作，也造就了很多很多那些產品的創新，企業的創新，也造就了這些科技企業很大的力量。

但有一個目標，這個也是我們要追求，怎麼樣能夠自利利他，能夠福國利民，能夠互利共贏。我們想我們一向經營企業都在講利益，因為我們對股東要有交代，對員工都要有獎金，對我們的這些債權人、投資人等等。也要生存，你又必須要獲利。但是我們在獲利的過程裡面，能不能夠也都想到公益？所以早上，江松樺先生他有提到，「以服務大眾為導向，以公眾利益為宗旨」。大家多思考一下，把自己跟大家是生命共同體，只要這樣就好了。但跟各位報告，大家要想佛法有一句話，或者一般觀念，「捨得捨得，能捨才能得」。所有的宗教，包括基督教也是，共同的一個元素就是愛，愛就愛大家，不是只有愛自己。所以我想這個部分，大家展現更多的共愛，能夠互利共贏，我想這點是非常好。

另外，他提到現在整個世界就變成國際化了，從雲端大數據，現在互聯網等等，這些是一個變化。當然他後來有談到一個說，以後可能你們開車就不必那麼辛苦了，因為車你坐上去，它就幫你開得好好的。我覺得那種命最好不要，你這樣人生還有什麼意思？對不對？好像也沒什麼變化。你看在你腦筋裡，真的到後來會頭很大，但是四肢都會變得很萎縮。對不起。所以我說科學的發展，我們非常讚歎，非常敬佩。你看看，我們這拿是拿紙，他拿就拿iPad在那邊，他資料就很豐富。

所以老實講，有一點跟我們林教授報告的，其實孔子不要君君臣臣、父父子子，不是要教大家文縷縷的，不是，但是在我們應該有的人事時地物的倫理我們必要尊重。你看看「大學之道，在明明德，在親民，在止於至善」，在親和我們人民之後還要新，就是「

苟日新，日日新，又日新」。也就是說我們要不斷的創新，這個才是我們國學文化裡面，它第一個不要因為這個，所有相都不執著，但是所有的變化你都可以來，叫做「真空妙有」。也就是真空代表什麼執著都不要，但你有的創新，你要讓它，但是創新之後，真的你不要違背了誠信。現在很多為了創新，破壞性的創新，到後來創新沒有創新成功，反而把大家都破壞了。這當然也是不行，所以回歸中道，回歸中道，我想這很有道理。

對不起，因為這時間的因素，不過我們還有一點時間，我想給他們一個人各五分鐘的時間。陽光阿姨，我接著點一下題目。因為她今天一直跟我提說，我們國學文化或者佛法裡面有一個「一切唯心造」，「道也者，不可須臾離也，可離非道也」；「放之則彌六合，卷之則退藏於密」。這一念心，就當妳面對這樣困境的時候，因為大家都掌握當下、當下、當下，我想現在很多人就看妳那個關鍵怎麼轉的，就是說，那個當下在面臨困境的時候，那時候妳要決定怎麼樣要大家集思廣益，要團隊合作，或者我到底應該要懈怠或者要退縮，甚至於我把公司給關掉，反正這樣我也輕鬆。妳當時有這麼多選擇，妳是用哪一念心？我想就說只有五分鐘在這裡。

我們盧董，我想跟您請教一下，併購的時候，你想想看這小要吃大，多少的財物，多少的策略，多少的市場的布局，多少文化的融合，你當時要下那個決斷，為什麼能夠那麼快？也就是通常我們說，不要說我們花一百塊怎麼想半天，到底我要不要多花這一百塊錢？你這上百億的美金都在拿來花，然後在那邊玩。我想藝高人膽大，我們今天要學那個藝高。

接著就是我們志峰董事長，您到底再思考一下，你會選擇慈悲到這樣的程度，到底是什麼力量支持你？尤其有很多活動，對不起，這邊不是大陸，在大陸不太適宜辦的，他都可以辦，就是露天不

能辦法會，他有時候他還辦。我們財施、法施，還有無畏施，你知道嗎？總施就等一下看看我們林教授再給我們講評。好不好？那就看你們的心境了。到底你的堅持是什麼？能夠無畏來做這些事情。好不好？我們先恭請我們陳麗芬陳董事長。

陳麗芬陳董事長：謝謝，謝謝，這麼客氣。好，大家好！我想應該今天真的很有意思，很不可思議。連我自己今天與談人之一，真的都不知道每個人要講的方向。包括林教授，我跟他從小同一個小學，歸仁國小，他只高我一屆，我一直只知道他很會讀書。我從來不知道他當老師的時候是這樣的講法，非常的特色，也很好，終究會讓我們印象深刻，老師要教我們什麼。我想我自己，真的我也一直跟陳董講，他當主持人邀請我們每個人來講，每家企業，每個人都有他的故事。我們今天不管在上面的、在座位上的，每個人都有自己的故事。故事可大可小，但是一切都是因為那一顆心，我們要怎麼做，它可以成就多少事。女人成就什麼事，男性成就什麼事，大人成就什麼事，小孩成就什麼事，台灣人成就什麼事，世界上的其他國家的人成就什麼事，全部其實不是因為皮膚的顏色，而是因為我們那一顆心。我想很多人大家都有歲月自己走過來，我在講你心裡會知道，你也會點頭，萬法從心想生。

我想心那麼多，我記得那時候，真的是無意中二〇〇九年，我是看電視認識淨空老和尚，而且是轉錯台。因為我從來不知道，我不認識淨宗學會，我沒有特別的知道什麼叫做，從小雖然家裡都拜拜，每個人家庭，大部分人家庭是這樣，就是拜拜，就是佛道吧。反而我現在比較知道這個叫做佛道合一，我們從小的家庭，大部分的家庭是這樣長成的。然後反而是因為投入這個事業以後，到二〇〇九年，全世界景氣這麼不好，無意中太多的假期，元旦就有四天連假。像我們現在四天，我現在的四天都很忙，以前的四天，那四

天突然很空虛，因為訂單突然沒有，南科突然靜悄悄，本來每天早上七點一定是塞車的，假日也是會很忙，還有人晚班，還有人不同班，什麼都很多班。突然間都沒事做，沒有訂單，全世界沒有訂單給你，大公司、小公司都沒事做。結果在家的時候才無意中發現，媽媽每天在看電視，從早，我們都已經住在科學園區的主管宿舍，已經覺得最安全最好的環境，然後也有housemate陪著媽媽，也給她住很好、吃很好，也有人陪，以為說應該給媽媽很幸福的地方了，很幸福的孝順了。結果無意中這四天，我第一天就發現，媽媽妳早上看過這個韓劇了，中午還在看，晚上又看一樣，媽媽一天看三次。媽媽說：我知道，就沒什麼節目，就無聊！我說：妳每天這樣過？她說：對！我才第一次知道，哦，我以為我給媽媽，很多人也覺得陽光阿姨對媽媽很孝順的，對不對？這裡有一些南科的朋友，覺得我把媽媽照顧得很好，一直在身邊，一直照顧得很好。可是我自己第一次發現，在世界景氣最壞的時候，我因為終於有空，因為沒有訂單，因為沒有約會，因為沒有應酬，在家全天專心陪媽媽的時候，發現原來媽媽是整天這麼樣的無奈的、孤單的，好像家裡也是很舒服，可是看同樣的一齣韓劇。我電視遙控器馬上拿過來，我說來來來，我轉一台較好看的給妳看。結果沒想到這麼一轉，一直轉錯，怎麼會有一百多台，我的手不知道為什麼，我現在把它解釋為菩薩的手幫了我，佛陀的手幫我，結果怎麼會跑到一百零一，怎會有這麼多台。我以為總共只有頂多五十幾台，我看到五十八台，經濟台，非凡台而已。結果沒想一百零一台，人還跑出來，我以為沒有的台，居然還跑出淨空老和尚，他就在講《易經》裡面的「謙受益，滿招損」。

因為這是事實，所以我還是要講一下我的來時路。我沒有像有人因為從小就讀經典，我沒有這樣的來時路，所以我只是一個無意

中。所以各位每個人也都有可能有像陽光的無意中，你可能隨時，你的心在那一剎那，你看到這樣的時候，雖然是轉錯，可是我說，講這個很好，很好聽，這個我們高中也都有聽過，這個學校也有教過，大家都上過學。然後開始「謙受益，滿招損」，然後他解釋的，老和尚講的，當然這個已經不是我們一般人的層次，因為他們已經修為得很多，可是更重要的是他還是讓你知道，就是謙虛。謙虛來自哪裡？每個人都可以做得好，每個人從你自身，你願意做到，它不需要看食譜，食譜還要看鹽少許、糖少許。這個謙虛就是你的真誠心，他講得這麼簡單，我就開始自問，我有沒有真誠心？我怎麼問我都覺得有。然後「相由心生」，我也跑到鏡子前面去看，我覺得這個相還不錯，挺開心的。就像我現在坐在這邊看各位，這個相都很美，每個人都光彩的相，相由心生，好開心。開心已經帶給，你們帶給我，如果你們全部都在打瞌睡，我們五個人也會倒下去。可是我們在這邊為什麼願意講，尤其這教授講不停，因為他看到大家一直在聽，這就是大家互相的共鳴來了。我們今天就算都沒有用儒釋道任何一本經典，或者我們換成《玫瑰經》，天主教的也沒關係，因為我們的心都是那麼善的，因為我們都是那麼尊重彼此。

這個主題，我就從那一天聽到老和尚講「謙受益，滿招損」，然後講真誠心開始。有了真誠心進去以後，你開始會自然的就有機會聽到、看到各種。你會知道什麼樣叫愛，什麼樣叫慈悲，什麼樣叫，甚至清淨心，一樣一樣，本來都沒有讀過的經典，怎麼開始都懂了。所以，我也因為這樣開始，愈聽愈歡喜，很快的我就去上《弟子規》。我從電視上看到有《弟子規》這樣的課，我請我的同仁幫我看哪裡有開最近的課，他說在美國。我想我大概不能自己去上，特別跑到美國上《弟子規》，有一點學費太貴，機票太貴。我就說那來報名，請我們美國的同事去上好了。結果老天大概知道我真

的很誠意要上，很快的他又告訴我，等一下，董事長，就在南化也有要開，而且還是企業的，企業經營的《弟子規》。我就趕快帶著幾位同事就上山去，到南化紫竹寺去。因為上課上了兩天的時候，開始第一個，好奇，什麼叫淨宗學會？我也是畢竟還是對事情喜歡把它搞清楚。上課覺得很好，然後開始要去問主辦單位，什麼叫淨宗學會？他們在做什麼？然後完了，回來又開始打電話，就去看，就去拜訪。去淨宗學會，第一天就認識了我們悟行法師。他們跟我說，陳董，妳剛好來，妳有上過課，我們認識妳，剛好師父回來，妳要不要跟師父一起認識一下？我說很開心。我一去看到這個怎麼跟我電視看的不一樣？我第一次看的是淨空老和尚，怎麼出現一個這麼年輕的師父？悟行法師借大家看一下。

所以就在二〇〇九景氣不好，二〇一〇我就等到了，就真的上到《弟子規》，不過也等了一年，你看我多有耐心，我等了一年。一聽到有《弟子規》在台灣，在台南，我就趕快一定要上的，我自己就一定要上。然後上完以後回來，開始覺得太好了，不能自己一個人享，我就把他帶回來，邀請過來，把淨宗學會的老師請來南科，從我公司的員工開始上完以後，我又覺得不能這麼自私。的確，人的心一旦你開始有被啟發了以後，我就想，那應該也工會開，給南科的工會開，所有的廠商都可以來上，都可以來報名，大人上，他要帶他孩子來上也可以。所以我們就認識周永杉老師，從二〇一〇開始。然後師父大家就這樣，真的就開啟了這個門。這個門我一直跟他們強調，他們跟我說，可是，我們尤其竹科很多大佬跟我說，那都是已經大佬級的，非常有名大佬級，他跟我說：「陽光，我們都是哈利路亞的，我們本來不聽這種的，妳只要看到這個我們根本不會去，可是妳找我們去，我們居然去了，而且現在也喜歡聽老和尚講經。」因為什麼？因為講得很正的法，他不一定要當作它是

佛法，它就是正法，弘揚正法。何況這裡面真的儒家的東西，我們所有的華人，誰不懂儒家？儒家的東西，每個人都要念的，每個人都要學，每個人的血液裡面、基因裡面都有了。

所以我想那時候有機會，真的，從這樣不懂，看電視轉錯台；到後來，師父大概看我真的滿老實、聽話、真幹。他跟我說：妳要不要到澳洲去請師父回來講？我說：我要。不只我要，我也帶著小孩，下課（他那時候，我最小的小孩，那時候還在南科國小下課），我們就這樣下課以後，跟爸爸這樣三個人就趕快跑到澳洲去找師父。然後從此還寫信給師父，說科技人這時候碰到海嘯，我們多麼的孤單，我們的內心多麼的空虛，請他來給我們科技人一點人文吧，啟發一下。所以我真誠的心寫了信給師父，跑到澳洲請師父來。師父來南科幫我們開示，所有竹科、中科、南科的一些大老闆全部都到，全部就為了想聽聽看，陽光能找到什麼佛光來普照。然後從此大家謝謝我，更加的叫我陽光阿姨，妳真是太好了，妳讓我們真的見識到什麼叫做，其實它不是宗教，它真的是啟發我們的真誠心。我想我真的是無私的把它分享給各位，謝謝！

陳樹董事長：感謝，感謝，這個不只無私，而且有大慈悲。因為時間的因素，我們在差不多五分鐘以內，我們後面保留一點給大家來問問題。我們來恭請盧董事長。

盧董事長：因為只有五分鐘，所以我們就要講快一點。提到併購，然後有管理不同的文化，怎麼樣能夠讓事情能夠更順利，或者人家認為，就我很多的併購案都還算順利。當然是感謝佛菩薩。另外，第二，這個儒釋道給我們的教育，然後縱使現在中國衣食足而後知榮辱，所以它現在對孔子、對儒學這個文化的重視，我想勝於台灣，以當今的政府來看。但是對我們老一輩的這些，我，這老一輩的人，這些儒家的文化深植我們的心裡面。所以這個在所有的行

為或各方面上，現在你對於部屬，你對於長官，你對於客戶，你對於處理事情，這些在我們心中都已經是深入在裡面。所以我同樣的情形要告訴你，不同的國家的員工有共同的習性，他都是要受到尊重、要受到愛。所以你如果願意尊重、願意愛，你也願意分享，其實管理各國的員工都一樣。

我要告訴各位，在台灣以我們這樣來帶員工和帶這個精神，我在美國的話是非常的順利。這個順利的情形是這樣告訴各位，美國成功的企業，董事長、CEO、President所能夠領到的獎金，他自己大概拿掉了六成、七成，剩下只有三成左右，可能給下面的幹部或者員工，真正底下員工要拿到獎金，錢是很少的。但是以我買下美國公司，或者像我們一九八九年買下第一家老公司，這個叫Diodes，Diod，現在是盧克修博士在帶領的這個公司。我是要告訴各位，像我現在買下這美國公司，買的Globitech，這個二〇〇八。二〇一二年的時候，買下Toshiba Ceramics，就日本最大、最早的八吋、十二吋廠。這一次再買下美國最大、最早的八吋、十二吋廠，MEMC。在這裡面就像我買下美國廠的時候，我是用上面的總經理和董事長講的，我們就是不做任何的獎金分紅，所賺的錢都給美國的員工，讓所有美國員工10%，稅後10%，他嚇一跳。而且是這次讓他們嚇一跳，就是真正賺到錢，員工可以分得到。

以達拉斯那個地方，很少會下雪的地方，但是有時候會下雪的時候，所以大部分車子都沒有雪胎，可是有人愛玩的人有雪胎，碰到那種天氣的時候，有雪胎的人非去載沒有雪胎的人趕過來上班。也沒有什麼聖誕節、感恩節他不會來工作，只要有訂單要出貨，他是使命必達。這個情形比起台灣現在竟然講一例一休，我想在國外的競爭力不輸於在台灣，所以你會看到我國外的員工那麼多。相對

的在中國，我只有三百八十位員工，在九千名員工裡面，所以我並不會是因為工資低而到那裡，而是在哪裡投資可以創造價值、可以創造技術，接近市場，然後用這樣去讓公司未來能夠更好的永續經營。

另外就是說，我就舉一個例子就像朋程，因為員工有時候可能只拿了兩個月的獎金，有時候一年拿到四個月的年終，完全靠績效。所以他也不用綁著布條來和我爭取，是要三個月，還是二點五個月，不用。但是相對說，我很想員工生一個小孩就給他五千塊，五千塊是薪水，就是薪水加五千，這樣可以照顧小孩。但是這是一輩子的，甚至再生一個，再加五千。結果後來我們總經理說：「董事長，你又要求我們每股要賺多少錢、多少錢，但是這個成本我很難計算。」所以聽了他這個話以後，我想好了，那怎麼辦？我就改為每生一個小孩我就給他兩萬塊一次，這樣。結果真的這樣做了以後，結果後來有的員工說，那我以前生的呢？所以我就從一九九八年公司設立開始，然後所生的小孩全部用自己的獎金再給員工。本來我兒子就不生小孩的，他告訴我，他是學佛，然後他和太太只是親子關係。我就告訴他你沒有生小孩沒關係，只要你們兩位覺得很好就好了，可是全部員工所生的小孩都像我的小孩一樣。就因為這樣，結果我不曉得我兒子不生小孩的，結果生了三個。這事還告訴各位，其實一切都有緣分。要把所有的員工到你的公司來，你就要把他當作你的家人，只要他進入你公司那一天開始，你就要負全部的责任。

一樣在這裡的時候，各位可以看到，我就告訴你我薪水多少錢，我薪水是二十萬。但是，我的總經理和副董事長這個薪水是會繼續跟著員工一樣加，但是加到最高三十萬不加了，因為這個相貌太難看了，所以就不加，以後獎金是另外算，所以也都沒有事。可是

他是可以加，這董事長薪水是不加的。領到獎金的時候我會告訴你，15%是給員工全體分紅，但是上面的老闆如果拿掉六成、七成，我也很誠實的告訴你，因為現在有公司治理。所以我們20%是給董事長、副董事長跟總經理，80%是給副總經理以下的員工，由總經理決定，所以他要負底下的成敗。那麼請問這20%要怎麼分？有八、七、五，一個8%，就是可分15%裡面，你這20%給三個大的頭，這三個大頭要分八、七、五，這樣合起來是二十對不對。誰是八？八是總經理，七是副董事長，董事長是五。這個董事長薪水最低，分的獎金的時候他是分最少，所以我就沒有事情做了。所以我的副董事長是從十年的總經理晉升上來。但是最辛苦的是前線的總經理，因為他做不好就會被fire掉，董事會fire，所以他拿八。所以在這個時候，在任何情況下，不管我做中美晶或環球，在世界各地跑的都是我的副總或總經理這些，然後會工作到晚上，這不行，又違反勞基法。總經理他會工作到晚上十一點、十二點還在處理事情，然後到早上四點半、五點就起來，這種精神，根本就你不用請他，所以他自動自發的這麼樣愛護公司。所以每個人都要給最大的關懷跟愛，然後每個人都需要被尊重的。那麼在企業獲利的时候，除了能夠替國家繳稅，能夠這樣子。

我還是要告訴各位，我不管是個人薪資所得，跟股利所得、分紅所得，所有包括利息所得，所有裡面，我百分之二十一定是在做，在做就回饋到公益上面這樣子，而且把它養成習慣。從皈依老和尚開始，從一九九一，這麼二十多年我是這樣進行。我每個月可以用的薪水是一萬塊，也就是說二十年來沒有加薪，是和太太領的，但是我領的薪水全部是太太處理。在這樣的情況之下，所以衣服不需要有名牌，然後也不會有名錶。可是生活非常的自在，因為至少你身上沒有貴重的東西，然後也沒有什麼牽掛。所以我也不用有什

麼，各位出去的時候，還擔心要這個保護、那個保鏢，我沒有關係，因為這個身命來就來，走就走。如果能多做，就我們替社會多做一點事。所以我是專業經理人。好，以上，謝謝。

陳樹董事長：非常棒，就是愛，他本身是能量非常強的，也沒有邊界的。但是他的寶還是沒有給大家。為什麼那麼大的併購案，你當時是怎麼下這個決定？恐怕我們這場次太小。不過沒關係，我們另外還有時間再請您，把你們思考過程，跟那念心在哪裡？讓大家了解。接著我們請陳志峰董事長。沒關係，你掌握一下。沒關係，還是三分鐘，好不好？你一向都很謙虛，讓你謙虛一下好了。

陳志峰董事長：謝謝，其實今天真的學習到很多，我真的沒有辦法做到像他們這樣子，今天真的讓我感受到非常非常的多，我真的學到了也非常的多。我只有一個事情，董事長出的題目是說，我為什麼會有無畏施。就剛才盧董事長講的，我們真的就是把他當作是一家人的感覺，我覺得公司所有的員工就是我的家人。在我在應徵的時候，我們的員工，學校應徵，問我的問題的時候，他說你把員工當作是怎麼樣的一個關係？我就是回答了，就是家人的關係。什麼叫做是家人的關係？就是兄弟姊妹，我們就是一個大家長，我們把它當作就是家。這一個家我們需要很多的兄弟姊妹，把這個家把它撐大，把它地基打得更多、更深。一個家最重要的是什麼？就是柱子，所以每一個員工就要把這一根柱子扎得愈深、愈高、愈粗，這個家才能夠擋得外面的風雨。這就是我的心得，謝謝大家。

陳樹董事長：非常感謝，都是一家人，四海一家，大家是公司一家。剛剛幾位也都分享得非常好，一位是以孝順，孝順媽媽，除了照顧好她的身心之外，讓她有機會心靈能夠安定，能夠靜得下來，能夠學佛，這是最大的孝順。我們盧董事長剛剛講他自己能夠捨，所以他設陷阱不太好，他講八、七、五，他為什麼不講五、八、

七呢？這樣我就曉得那個五是董事長。好，對不起，不過我們錯誤了，煩惱就是菩提，錯誤才能夠大家印象更深刻。是不是林教授您也三分鐘，好不好？

林教授：講一些好話。連續參加了三屆的研討會，這次辦得最好。五二〇之後，我們政府也經常在辦什麼論壇什麼論壇，我參加了好多場，我感覺到說我們辦的研討會比那些論壇更有意義。非常特別的，也是這次研討會的特色，我們企業經驗的分享，包括昨天的同樂集團，這是海外的經驗，我很高興聽到他們新加坡是這樣做了。我以為你們都講英語，或者講廣東話，但是我看你們還是在看中文。另外今天早上那個叫做什麼？機場，昇恆昌，這個也是很棒的一個經驗。我們這個研討會這樣辦非常好，一定可以吸引不但是我們自己人，也可以吸引外面的來聽。我們謝金河社長，他的節目我本來就很喜歡，昨天第一次聽他演講，我認為這個也是一個賣點。

我早上跟我們吳執行祕書長有談到，就是說像以前我們戒嚴時期，國民黨掌控媒體，它辦電視也沒有一天到晚在講政治。它就利用晚上半小時的新聞報導，它就可以達到它的目的。所以，我說我們大家在一起，大家事實上既然來了，基本上有這樣一個理念，也不需要說每次碰面都在講國學國學。國學之外還有其他的東西，包括企業的股份。今天江董事長講了一句話非常好：理念需要落實，不可淪為口號。所以怎麼落實在我們的企業經營，這才是一個挑戰。同樣，我今天聽到江董事長那些他經驗的分享，我就覺得，我們的校園文化應該要改造。公務人員沒有服務的熱忱，要辦一件事情，也找不到窗口，人家也不會告訴你窗口，只告訴你說，這個不是我的業務。他們員工願意幫，講起來也不見得是客戶，只是需要人家幫忙，就幫他買五張機票，這個才是利他的一個精神的實踐。

同樣，我的經驗，我這個是很匪類的，因為悟行你的叔叔我們都很熟，大家都知道我以前學生時代都在做壞事情，我現在還是在做壞事情。我念材料，結果我十幾年前去籌設交大的客家文化學院，我這個是完全不同的領域。不過我人講起來客氣，我就去拜訪那些客家大佬，我也特地來台北市政府，拜訪黃正忠主委，他是政大民族所的教授。他告訴我說，你要辦客家文化學院，你先去了解一下我們政大的民族所。教育部給了十個招生的名額，六個來報到，最後真正進來只有兩位。他勸我不要再想太多。但是他這句話我就知道，我們不能辦一個內向型的，非常客家的凝聚力很強的，到最後規模愈來愈萎縮的一個客家學院，我們應該辦一個外向型擴張型的一個客家學院。所以我們那個是跨領域了。現在辦得非常好，這個沒有時間在這邊講。總之，我們的客家文化學院，今天發展的一個成果，比我們當初給教育部的承諾，給客家大佬的承諾，都要來得好得很多，所以問心無愧。我們這個儒家思想是不是教我們做事情要問心無愧？就是這樣。所以我們那個國學書院，可能也看看後續怎麼去轉型，開了很多課程，來客率很重要，先騙來再講！謝謝。

陳樹董事長：好，非常感謝。我們國學文化也好，中華文化最大的特色就是不像工程一樣，也不像直線滑軌，不能跑出滑軌外，因為它是空的，無所不包。所以老實講也不必轉型，轉個觀念轉個心就很好，而且它已經提醒我們怎麼變化能夠更利益更多的人，讓人家感動，要能夠攝受，我想這個部分真的很重要。我想因為後面時間很寶貴，我們還有十三分鐘左右的時間，我們是不是來回歸給各位，來跟我們台上幾位來請益好不好？就是說盡量以提問題，一次提一個問題，盡量時間不要太長，好不好？就是說如果能夠兩分鐘之內完成，這樣我們答覆的話可能會比較方便。好，請。

提問者一：台上的諸位長輩，台下這些先進大德，大家午安。

這場會對我非常的重要，因為我前天接到了云師兄晚上九點半的通知，臨時打了十幾通電話，把所有的學員以及講師的行程全部取消掉來參加這個會。幾年前我到美國去流浪，也是上天叫我去流浪，結果我從邁阿密流浪到波士頓，後來從波士頓到華盛頓之後到紐約。在一個完全陌生的一個環境中，我遇到了一個貴人，從那個貴人開始幫助我們，到最後完成到美國的使命，而那個貴人就是淨空法師的弟子。從他那個體系之中，連結到整個美國的一個體系。

今天我在這個地方，昨天跟王金平院長，我做了四次的交流，今天本來要做第五次，但我想說可能太急迫了，因為有太多的事情，因為國內經過這麼長的一個時間，到現在要做一個圓滿的時候。這麼大的一個混亂，台灣從經濟實力，八倍於韓國的競爭力，到今天成為韓國的三分之一，而台灣今天所有的憑據，只在我們電視上常看到的一個廣告叫做福氣啦！怎麼說福氣？因為人類自古以來，從來沒有產生過這種像手機、科技這種產業。當台灣的所有的這種傳統產業解體的時候，台灣因為有工研院，也有台積電，還有在座在場的這幾位這樣的精英人士，又把台灣的經濟撐了下來。可是我們試問台灣未來的經濟動能在哪裡？事實上在民國滿一百年的時候，老天爺叫我回來的時候，我是帶著醫學使命回來的。前幾天我跟吳敦義交流的時候，我說都是你害我的。就像台上林教授所說的，我到政府單位去陳情，要把技術送給政府，政府竟然這個不關我的事。然後他說我就依法行事，你到哪一個窗口、哪一個窗口，到最後說台灣沒有這種對接的窗口。我們知道說道為本體，那道的用在哪裡？當然大家都已經把它道的用都用了，可是事實上，我們道的用其實不但可以用在宗教上，也可以用在政治上，也可以用在經濟上。所以這幾年以來，你注意台上這麼富有的身分，我在台下我是負債一千五百萬的人。我借貸一千五百萬，就是為了要把這三十萬

份的文宣給發出去，就是為了要參加這兩千場次的大大小小的會議，把正確道為用的這個體制講清楚、說明白。現在，所以說我是很緊張，因為從民族主義開始解說到民權主義，完成了階段性的任務，今年才正式的進入所謂的民生主義，沒想到就碰到這場會議，沒想到也是以淨空法師的信徒在這個地方。

我跟王金平院長解釋的很簡單，我說國家的體制必須回歸自然，道是五行，五行化成了五權，沒有哪一權柄可以互相合併的，所以希望說它能夠來幫助在混亂的過程中它是主角，那麼未來整頓的過程中，也希望它是主角。這個完整的理念上天都已經降下來了，如何來使用，我會跟他解釋清楚。法制這本身，所有的法律其實都可以用佛法的角度，色受想行識的角度來立法的，只不過說這些專業的人員，他們不是很清楚。我最主要我是要請教，就像我昨天請教王院長一樣，是不是請你們能夠為國家的未來。其實我們東方人是屬於人為本體的。淨空法師非常的了不起，他把這麼複雜的佛法，簡單落實在《弟子規》上面。我希望說能夠了解到我們東方人的本質跟西方人是不一樣的。西方人講的是平衡，講的是船堅炮利，講的是法令規章。我們當時要出去弘法給他們，有以我們所謂的東方甲乙木，根本就是沒有辦法弘法進去的。

陳樹董事長：對不起，有沒有問題要提問？

提問者一：好，三十秒就好。我想我的問題就是說，是不是能夠跟你們進一步的交流，請你們來幫助台灣的整體企業的發展，往東方甲乙木也就是人性的科學、人性的醫學、人性的農業、人愛地球的角度上，其實彌勒祖師下生人間，他的布袋裡面的所有寶貝都要下來，只要有人願意承擔。謝謝！

陳樹董事長：OK，謝謝。因為我們國學書院是很開放的，所有到後來如果說有哪一些東西可以大家一起合作來做的話，是不是跟

我們國學書院，我們這邊都有祕書長，有同仁在這個地方，大家以後保持密切聯繫。但當然也啟發大家每個人對這社會都有責任，就如同剛剛林教授提到，到哪裡服務能不能服務得更好？就如同我們剛剛陳志峰董事長講每個都是負責人。如果讓每一個都能夠負起責任的話，這個社會一定會更好。

好，接著我們再來看看各位有沒有，我們再請第二個問題好嗎？最後面，好，不好意思。

提問者二：謝謝各位尊長。這兩天能夠陪喜可以堪稱殊勝。我請問一下，到目前因為我還想要知道，現今的人們，可能麻煩陳董您引導一下，安排引導一下。現今人們如何能夠做到心清，然後另外一個是目明，就是眼睛。

陳樹董事長：心清目明。

提問者二：心清目明，因為我是藉清明節馬上要到了。

陳樹董事長：好，謝謝。

提問者二：另外盧董如果可以的話，可能有一些心法您還沒有傳，還沒有教導。您在併購的時候您是去看，應該不是ROE，Return of expenditure，只是短期、中期的，大概您會看return of investment，ROI，這是中長期的。我想這個，但是您怎麼樣去看ROA？assets那個A是assets，當然這肯定人事時地物，甚至七元都是所謂的ROA的部分，麻煩您引導，謝謝。

陳樹董事長：好，因為心清目明也好，心靜目明也好，因為它的名字叫做你如果來，它就明光，所以是既明且光，我相信你就一併答覆好了，就是如果要我補充，因為明心見性，所以這種情況，因為那個問題，因為有時候太技術性的問題，我們會後再討論，觀念性、原則性的問題，再勞駕我們盧董事長來給我們慈悲。

盧董事長：心清目明，這是要我們陳主持人他才會講的。然後

提到剛才講併購的時候，事實上因為我的工作上面，我很多日常的工作上面，副董事長跟總經理都能處理日常的事情，所以我是非常的輕鬆和清淨。但是在我這樣的過程中，我要對董事會，還有對產業未來的發展，公司未來發展，這是很重要要注意。在我看各個產業的時候，不是看台灣，是這個產業裡面我全球的產業的地位跟競爭者，然後這些全球的大的企業，第一名、第二名、第三，各個企業它的季季的營收、變化，重要的市場、重要的產品是在哪裡？然後它們分別有哪些長處和哪些短處？所以這個時候不管你買不買，都是密切的注意。但是在這個注意的過程中，什麼是最好的時機的點？那個點，切入的點很重要。所以一般來講，現在你看到我二〇〇八年完成一個併購，花了二十一點五億。然後二〇一二年發生一個併購，然後花了三百五十億日幣。這一次併購花了六點八四億美金，二百一十億台幣。但是這個四年中，都是每一次併購完畢以後，經過整理，把錢都賺回來，公司的銀行借債幾乎是零了，然後再去進行下一個動作。但是並不是時間到了，然後我去做併購，而是隨時我都注意在自己的產業。自己產業經營的時候，你的策略藍圖上你欠什麼？別人比你好的地方是在哪裡？你自己本身能不能從內部的成長和研發做得到？如果做不到的話，外面的併購去補強你的策略藍圖上面的弱點，那這樣的結合就更快。整個購併以後的整理，通常我在做實地審核，就靜止調查，在買的那個過程中做dead joint的時候，已經就會做未來三年的營運計畫是怎樣。所以在這裡面做完以後，我就會告訴董事會，大概是多久能夠反虧為盈，能夠開始賺錢。

好，在這個併購了以後，沒有錯，不是只有看本身的什麼growth profit margin，GPM，或者看每股的獲利率。我們還要非常注意，就是你

講的return on assets，ROA，最重要的是ROE，return on equity，也就是股東權益報酬率，它的獲利是多大。所以在這個併購的過程中，其實因為屢次的購併，比你一個老公司慢慢的成長，這個購併不會讓我的總資產跟總股東權益增加太大，因為每次併購的時候，都把別人多餘的這個東西都先殺掉，消掉，然後再併來。

好，我很快的告訴你，例如我資本額三十六點九億，本來做一百八十四億的營業額，在半導體來講已經算不錯。好，併購完畢以後，我的資本額可能會因為再募集資金，有可能會到達四十四億台幣，但是我的營業額會超過四百億，所以原來這個轉的次數變成會轉到八倍以上，這在半導體業來講是非常好的。我也要很肯定的告訴你，縱使事情還沒有發生，就像我的公司環球晶圓絕對會比我第一名、第二名的日本新野跟日本Sumco，然後在未來，在return on assets跟return on equity

，都會贏過這第一、第二名的四、五十年的老公司，因為包袱比較大。所以我先這樣回答你的問題。

所以沒有錯，在整個的購併就是要對員工、對未來的，對所有股東創造最大的利益。如果很快的問你，剛才提到就是說只有一點錢，怎麼能夠併購那麼大的公司？對不起，我花六點八四億去併購，要花二百一十億台幣的時候，不是我手邊有二百一十億的台幣，是因為公司的市值有二百五十億，但是公司的資本額只有三十六點九億，公司手邊有的現金可能只有二十億、三十億而已。但是你不要等到你存夠了這個二百一十億，然後去買公司。如果我們在座的各位，或以後你的子女，你如果存夠錢然後去買房子，買得到嗎？買不到。所以先買了以後，然後70%在銀行借款，然後30%是自有資金，這樣也沒關係。

我也告訴你，例如我們很多的投資的這種建築業投資人，他去

買高雄那個品質型的大廈，二百八十四億，但是去買的人，這還不是台灣人，是香港人在台灣，就姑且不講他的名字。可是他身邊上會有二百八十四億，才去買那一個侯西峰侯董事長的那棟大樓嗎？八五大樓。對不起，不是。因為這棟大樓去估價的時候，可以估到三百五十億，然後鑑定公司說三百五十億，然後它可以借到七成或八成，他就借足夠八成，他就借夠他的二百八十億。剛好借了這錢給銀行。但是接著你會以為這個人很富有，他擁有二百八十四億，不對，是因為他借得到，有能力借二百八十四億。然後借過以後，租金的收入大於他付銀行的利息，所以他就擁有這棟大樓。一樣，經營企業的時候，為了要塑造你的position，只要你有經營的能力，還有你知道問題點在哪裡。那麼，你知道的人比不知道的人，或比不知道產業狀況的人，你時機的掌握點跟回來以後對產業裡面哪裡截長補短，會比別人更快。所以這個是企業成長最快的方法。好，謝謝！

陳樹董事長：好，非常棒！這個是很好的一個Ending，就是把我們想要知道的寶貝全部告訴大家了。這是佛法裡面的悲智雙運，一心專注，萬緣放下，人在哪裡心在哪裡，好好用功，一定會有那種功力。也沒有辦法馬上跟他一樣，因為人家已經用功這麼久了。但是那個方向一定是對，而且只要你用功，你走一步就有一步的收穫。我想就是那句話，老實、聽話、真幹。

好，我想今天可能大體上已經時間到了，所以我就沒有辦法再開放給大家，我們尊重大會的時間。假設私下還有要相互請益的，等一下可能還有一點點時間大家來善用。今天非常圓滿，也非常感謝我們幾位與談人，看各位精神這麼好，給我們很大的鼓勵跟力量。我們希望大家今天聽完以後，我們聞思修，聽了以後要想它的道理，實際把它做出來，「勤修戒定慧，息滅貪瞋痴」。我相信時時

用功、處處用功，老實講你用功一分得一分，沒有僥倖的，一定會有很大的收穫。

好，祝福大家，一切都能夠順利如意，功德圓滿。謝謝大家。