

李吉仁

把熱情放在有價值的地方



小 檔 案

系 所 管理學院國際企業學系

專 長 企業成長策略、專業分工與競合策略、轉型與領導傳承

教授科目 策略管理、管理學、國際企業經營策略、策略創新與成長

學 歷 國立清華大學工業工程學系學士
國立臺灣大學商學研究所碩士
美國伊利諾大學香檳校區企業管理博士

經 歷 臺灣百齡佳股格翰公司行銷服務部經理
國立臺灣大學管理學院副院長兼EMBA執行長
國立臺灣大學管理學院教學與資源發展副院長

現 職 國立臺灣大學國際企業學系暨研究所教授
國立臺灣大學創意創業學程與臺大創意創業中心主任

榮譽紀事 美國麻省理工學院產業研究中心訪問學者
美國維吉尼亞大學達頓商學院傅爾布萊特
訪問學者
國立臺灣大學教學優良教師（九度獲獎）
國立臺灣大學教學傑出教師（兩度獲獎）





如果問國企系的學生對「熱情」的定義是什麼，他們幾乎同聲引用李吉仁的話：

「有沒有熱情，早上七點半起床時的感覺最準。」

「我得傑出獎大概跟我這幾年推行動學習（action learning）有關。」李吉仁說，一貫的語氣和緩，不帶絲毫驕傲。

推「行動學習」這件事的緣起，可以回溯到李吉仁大學畢業的時候。李吉仁不是一開始就在學界，清華大學工業工程系畢業後，他先在裕隆汽車公司擔任企畫，再到德國在臺藥商工作，成為升遷最快的經理。但他卻在某日早上起床萌生second thought，決定離開業界，三十二歲申請公費到美國伊利諾大學香檳校區專攻策略管理，取得企業管理博士學位。

＊行動學習 助學生和業界接軌

走上學術道路前的長期實務經驗，李吉仁深知管理學院屬於應用課程，需要有實踐的場域，但那個場域不會出現在學校，於是五年前他開始在管理學院推動實習媒合平臺，目前每年都有五、六十間民間公司加入，管理學院學生每年約有兩、三百個實習機會。李吉仁也協助推動臺大車庫

(NTU garage) 計畫，藉以培育新創團隊，同時在他們的創業過程中幫助媒合企業界的資源。

李吉仁採用個案教學，但是選用個案會因為教學目的而調整，他擔心學生因而臨場感不足，可能陷入空談，於是在課程中採取行動教學。他將學生分組，每組自擬一個專案計畫 (project)，自行和外面的公司或組織聯繫，從問題的擬訂、解決方案到執行，在三個月內以團隊的方式完成各自的專案計畫。

李吉仁回憶，曾有一組學生和公館的水源市場自治會洽談，幫自治會規劃一個建立公共關係 (public relation, PR) 的專案，讓所有攤販都能與自治會有良好互動。李吉仁從學生的反饋知道，他們學到最多的就是執行專案計畫的收穫。

李吉仁重視執行專案時的團隊合作，他深知有的學生擅長取悅老師，團隊工作卻做得很糟糕，如果老師未警覺，這種學生很可能獲得高分。因此李吉仁要求同學做「同儕評估 (peer evaluation)」，讓團隊成員互相打分數，並且納入成績計算。那些木訥、不擅長表現自己，但其



■李吉仁與EMBA論文指導學生。(楊文卿／攝影)

實在團隊中做苦活、有貢獻的學生，因而能獲得較為公平、符合事實的成績。

＊具備實戰經驗 履歷加分

「和業界接軌」是李吉仁的另一個教學特點。學生因執行專案而接觸業界，觸發至業界實習的興趣；也因而真實體會業界的要求是什麼，強化了學習動機，清楚課堂知識帶給他們的價值。

李吉仁指出，這是消弭產學落差最直接的方法，而且，「這專案是能寫在履歷上的」，李吉仁強調：「可以替學生的履歷加分。」譬如學生在履歷上自述幫水源市場自治會解決了PR問題，業主可能會有興趣追問他們在執行過程中的經驗和故事，有機會對他們留下好印象。如果學生在學校只學習教科書或靜態的個案教學，不大容易引起業主的注意。

行動學習讓學生直接與業界接觸，並非都能順利結束，甚至也有以吵架告終的。李吉仁記得，曾經有一組學生和業主合作，不料最後業主全部翻盤，在時間壓力下，學生不可能從頭開始，只能繼續與業主協調。李吉仁認為這是訓練學生情緒智商的機會。平時在課堂中想要訓練學生的情緒智商，通常成效不彰，但在專案執行中，因為學生接觸到的是真實的情境，為了解決問題，他們不得不增加自己各方面的技能，包括執行能力、情緒智商等。即使他們的專案成果不理想，他們也學習到「真實的業界就是這樣」的寶貴一課。

李吉仁還開了一門策略顧問課程。他找顧問公司合作，由真正的顧問帶著學生去跟業主或公司做顧問，最後再請業主替學生打分數。雖然學生賺不到顧問費，但他們賺到的是親身體會顧問所要面對的困難。

※學生遲到、滑手機 他有絕招

身為企管專家，李吉仁在課堂上對學生遲到、上課滑手機、用電腦都自有一套管理方法。他表示，他會在課程一開始就說清楚相關規定，說清楚後，「除非天塌下來，不然我不會更動。」

李吉仁從不點名，他認為點名浪費教課時間，很沒意義；但他對「遲到」非常嚴厲，他有兩個處理方法——第一是把門鎖起



■李吉仁有一套管理課堂的方法。（楊文卿／攝影）

來，中途下課再讓學生進教室，讓學生知道自己的行為需要改善，他也趁這個時候明確告訴學生：「來或不來都是你自己決定，你來一定是你覺得來上課比做其他事的價值高，既然這樣，你就要準時來。」後來考慮到學生的受教權，他改用另一種方式：多找晚到的學生互動和討論，因為「你晚到，表示你希望老師特別關注你。」

對於學生上課時用電腦或滑手機的現象越來越嚴重，李吉仁指出，現在的學生沒辦法專心在學習和工作上，要求學生不看電腦和滑手機，學生會產生焦慮感。不過為了尊重上課場域，他還是在第一堂課說明：課堂上不需要查東西，如果真的要查東西，他會給學生時間。

即使有言在先，還是有學生不遵守，這時李吉仁還有絕招。他宣布，因為這位使用電腦的學生比其他同學更方便蒐集資訊，所以老師上課時會一直找他討論，「打開電腦就是邀請我跟你討論，久了，學生就把電腦關掉了。」

＊「不是老狗 就要玩新把戲」

李吉仁有「不待在舒適圈」的自覺。譬如，他五十二歲開始學跑馬拉松，第二年挑戰半馬、全馬。今年又找到更具挑戰性的三鐵：跑馬拉松、游泳、騎腳踏車。其實他還不太會游泳，但是已經報名了十月舉行的三鐵競賽，他說：「要想自己不是一隻老狗，就永遠都要玩點新把戲。」



■李吉仁2013年於芝加哥馬拉松終點。
(李吉仁／提供)

跑步的時間一長，就會了解自己身體的限制，譬如是不是肌耐力不夠、心肺能力不夠等等，這些就是身體的限制。知道限制之後，下一個問題就是要問自己能不能突破這些限制。然而不論能不能突破，永遠都有新的問題緊跟上來，這是不待在舒適圈的代價。李吉仁當然知道離開舒適圈一定不舒服，「但只有這

李吉仁指出，跑馬拉松就像體檢，



■李吉仁2014年參加萬金石國際馬拉松。(李吉仁／提供)

樣，自己才會不斷進步。」

這樣的理念李吉仁也運用在學生身上。研究所的導生活動，通常是老師帶學生出去聚餐，李吉仁最近一次安排的導生活動卻是要學生參加校園接力。導生畢業那年，他會再安排一個小旅行，真正的目的是去爬山。他帶學生爬過玉山，也爬過宜蘭的太平山。他笑著說：「本來規定學生畢業前都要爬過玉山，但現在入玉山要抽籤，不一定有機會上山，就改成爬太平山。」

李吉仁曾帶第一屆導生去爬北峰的大屯山。大屯山有一段路需要拉繩子，有個女生上山時沒問題，但她有懼高症，下山時整個人掛在繩子上動彈不得，最後是她的男朋友背她下山。李吉仁說，從這個例子看出來，人在離開舒適圈以後，往往出現一些意外或面臨困難，但人也因此更了解自己的限制和不足。

※教書是人生目標 熱情源源不絕

李吉仁離開業界後，是以教學為人生目標而轉到教職，「我是為教學而來，我覺得教學和研究一樣重要。」從一九九四年到臺大任教，李吉仁二十多年來沒有請過假，去年九月父親過



■李吉仁任教二十多年，獲得資深優良教師獎。（楊文卿／攝影）



■對教學永懷熱情，讓李吉仁獲獎無數。（楊文卿／攝影）

世，隔天李吉仁照常到學校上課。他說：「教書這件事對我而言就是一個 commitment（承諾），我 commit 的事一定要做到。」

如果問國企系的學生對「熱情」的定義是什麼，他們異口同聲引用李吉仁的話：「有沒有熱情，早上七點半起床時候的感覺最準。」這句普遍感染學生圈的「名言」，李吉仁是這樣解釋的：

「second thought 能評斷一個人對從事的事情有沒有熱情。當一個人早上七點半起床的時候，覺得不想去上班，他對工作的熱情一定有某種程度的打折。」李吉仁說，教學是他覺得最有價值的事，所以到學校教書以來，他從沒有出現過 second thought，甚至從教書到現在，他每年都會在課程結束後，對自己做評估，也要求自己每年都要更新四分之一的個案內容。「把你的熱情放在有價值的地方。」李吉仁說，這是他最重視的人生境界。

李吉仁教書時，每天投入的工作時間比在業界時還長，「人一輩子的時間有限，怎麼去找到你最愛做的事情，我覺得是人最高的價值。我真的很重視熱情，有熱情，很多事情就好辦。」教書是李吉仁的最愛，李吉仁說，正是這份教學工作，讓他的熱情源源不絕。