

轉型先正心、政教該分離

郭位

香港城市大學校長郭位應亞洲週刊之邀，於 7 月 22 日出席香港書展「名作家講座系列」演講，闡述他的主張，指出政治不得干擾大學、教研務必合一。

各位朋友：

進入會場，見到知名主持人——台灣經常播報、分析、評論國際大事的——陳文茜小妹大在座，有些吃驚，也有點緊張。

致力高教教、研、管理工作 30 多年，累積了一些看法，了解人性本複雜，學習過程中又牽扯了許多主客觀的因素，很難說一定得怎麼辦教育。只顧強調因材施教並不足夠，而不計成效，個人盲目追求各式學位或者大學廉價頒發各種學位，更屬謬誤。

法國存在主義哲學家沙特（Jean-Paul Sartre）於 1964 年獲頒諾貝爾文學獎，他拒絕領獎。沙特表示，作家在文學方面的地位，靠作品的語言，透過創作本身，得到滿足，沒有任何獎賞可以取代。拒絕接受諾貝爾同等級大獎的故事，還有好幾個，沙特等人特立獨行，極其罕見，對於普通人來說，不必苛求他們追隨其後。

至於微小獎勵被拒絕的故事則較為常見。二十多年前，我的朋友 Jack 在愛荷華州立大學教書，院長評估他的表現，要求端正態度，不得隨意批評大學。Jack 不以為然，表示除非學術環境合適，即使給他終身職（美國的 tenure），未必接受。Jack 表明：主權在我，不假外求，請客觀看待學術表現。今天有年輕人覺得社會對不起他們，期望別人善待。我倒認為，年輕人應該以 Jack 為楷模，只要自強有賣點，鄉村四月閒人少，天生我才必有用，機會總會找上門來。社會最缺甚麼？人才！

當然，如果不懂得珍惜，楚才晉用，人才外流他鄉，春去多時，抱殘守缺的社會終究快速被歷史淘汰。

只要遵從專業規範，大學應該接受異議。然而，無論像沙特一般的大事或者 Jack 一般的小事，絕不容許包括政府官僚、各級議員在內的外人插手，因為他們並沒有認可或者不認可個人學術表現或者大學學術自主的資格。

以對社會的貢獻來說，我們應該注重學識，而不是學位。說個故事，手上一面白紙，剪成 50 幾塊碎片，然後交給教授和博士，要求他們把碎片像打亂的魔術方塊一樣歸零。可惜，無論他們的智商有多高，很難短期拼回原樣。然而，把這些碎片交給小朋友，一會兒就拼出來了，因為他看出紙的背面是個熟識的圖片。小朋友單純，反過來拼，拼好後，再翻轉回去。

不少人追求學位，卻不能像小朋友一樣輕鬆地把問題看透。甚至有人取得很多學位，卻無法直接了當解決社會問題，有時候反而無中生有地製造了更大的問題！這種「學識和學位的差距」，舉世皆然，兩岸通病尤其明顯。縮短學識和學位的距離，才是大學努力的目標。

科技發達，某些失明的情況，腦神經專家能治好，甚至有些經過手術得以恢復視力。但是科技有限度，以上的例子，表明雖然眼睛看得見，但是不管哪個政黨提了甚麼取寵的政策，或者話說得再好聽，就是看不見問題。只見白紙就是心盲，下面的「心盲」總結了這樣的看法：

心 盲

眼盲政迷茫
科技教自強
碎紙分合難
翻轉離心盲

只有遵守以上詩句中間排列的「政教分離」，才能避免「心盲」。歷史證明政治與宗教不分固然不好，政治與教育不分同樣大有問題。「政教分離」正是西方高等教育進步的一個原因。中國幾千年政教糾纏的文化，橫跨各種政經體制，如今在台灣與大陸好像雙胞兄弟，被發揮得淋漓盡致。舉例來說，當初台灣因為政治考量，盲目討好握有選票的民眾，執行荒唐的教改，造成大學數量的泛濫，春花秋月何時了，事後留下爛攤子，他們卻早已拍手走人。政治掛帥的大陸，1950 年代惡整大學、1966 年文革，教研喪失自由，高教因而停頓多年。政客們插手教研人與事，積非成是，慘不忍睹，無日不有。

「學而優則仕」是舊時讀書人的出路，有其歷史因素，如今仍然陰魂不散似地纏繞着大家。教研費心力，橋歸橋、路歸路，學術教職與官場應景彼此並不搭配。若是機緣巧合，某位教授踏入官場，未必不可，但是不值得鼓吹，絕不應該被視為常態，當然更不能是新常態。

民主化的台灣，表面上收些成效，無奈走火入魔，不尊重專業的封建想法在許多人的潛意識裏仍然揮之不去。舉個例子，2013 年 4 月應馬前總統之邀，首次見面交談，訂下 5 月 7 日到總統府月會中，以七彩能源的安全為主題發表演講。事後居然有把我當成「馬友友」，這種中華文化誤視「讀書人」唯官威是瞻的劣質性，把亂戴帽子的人的心中盲點表露無疑。馬總統邀請我報告，親率文武百官，聆聽筆記；我是老師，馬英九乃為「郭友友」，哪裡有可能反其道而行的道理？社會上引喻失義、心中有鬼的人不少，完全是社會自我矮化、寧尊高官，不重視讀書人的高教「心盲」的明證，也是遠離現代化的現象。

此外，偶然聽到有大學生表示期望師法前人，把學位、學術當作進階為官之路。原來社會上除了鼓勵巧言令色、說話漂亮之外，古老的官僚想法，依然不分長幼，植根於大眾的骨子裏頭。

不少人認為，如果能在產業界、政府和學界同時擔任領導職務，遊走三界，必為人上之人，故引領以望。殊不知，產、官、學涇渭分明，各有所專，把他們混在一起，分心分神又不好把真理講清楚，如果黃粱美夢，把三棲當成追求的目標，實不恰當。教授專心教研，除了與本份相關的研發社教，但求在清晰的程序下，帶動產、官、學三方面的合作，推動科研創新。講究圓融、世故的產、官，彼此利益與共，與學術創新求真的精神頗有衝突。以下舉一個相關的例子說明。

核電安全引人關注，除了用戶的監督、學界的諮詢外，各國政府設有獨立的監管單位，以確保安全可靠。以日本來說，除了核安全委員會（NSC），還透過核能安全組織（JNES，2014 年併入新成立的核能管制委員會（NRA）），主導核電廠的評審、檢驗。理想情況下，電廠、JNES 與學界的合作與平衡應可確保安全。然而，日本「近親結合」（inbreeding）盛行，原本分屬三個不同機構的人士，關係錯綜交織、利益糾結難分。2011 年的福島核電廠事故，主因在於管理不善；而系出同門的少數學界群體，主控電廠與 NSC/JNES，長期以來成為安全保證的最大瓶頸，終釀大災，非為無故。這件事情算是佐證產官學、政教糾結危害社會的一個案例。

教研合一

以持均勢理論出名的季辛吉（Henry Kissinger）於 1954 年獲得哈佛大學博士學位後，留在政府學系和國際事務中心，1959 年得終身教職。1969 年他離開哈佛，出任尼克森總統的國家安全顧問，1973 年受委任為國務卿，並於同年在爭議中獲頒諾貝爾和平獎。尼克森因水門事件下台，季辛吉繼續留在福特總統任內擔任國務卿。

1977 年卡特上任，季辛吉離開政府，有願望回哈佛。按照哈佛規定，離職的教授可短期保留職位。雖然早已過了這個限期，政府學系同意他回校任教，但要求他履行教學職責。季辛吉卻只願做研究，不肯上課，因此遭到拒絕，理由是哈佛不能接受不擔負任課職責的教授。

大學以當下的表現為主，不必提個人當年勇。當然，一流的大學必定是「教研合一」的大學，哈佛並不例外。

這就讓我想起有酒醉者開車被警察攔阻，酒氣衝天地回答責問：「因為酒醉不能走路，所以只好開車。」走路好比是研究，開車權充教學；沒有研究的精髓，怎麼可能保證好品質的教學？

我喜歡燒菜，不妨用燒菜說明教研合一。我的酸辣湯食譜當年曾被美國的《世界日報》刊出。有個朋友從紐約來電：「為什麼按照你的食譜，做出來的湯並不好看？」到底怎麼回事？她說雞蛋糊在一起了。我回說：「你一定是先加醋再加蛋。」她好奇地問：「你怎麼知道？」我說：「因為做過研究。」作料添加的先後次序不得有誤，湯要燒好後，才加醋，而且要加白胡椒，千萬不要加辣椒。有了研究結果，與人共享，收到意見再調整，正是教學的樂趣。

酸辣湯裏加豆腐，我差不多可以把豆腐切得像頭髮一樣細。如何才能把豆腐切得很細？有研究，就知道切豆腐不難，我教教你，練習幾次，就會了。

做事想成功，一定要研究。好的烹調師傅具有研究精神。菜燒得好的餐廳，老闆一定用心探討過菜式、菜單、價錢、衛生。我於是把「教研合一」嵌入下面的「心件」中間：

心件

心空教亦空
上心研乃心
硬體合軟體
總欠一心件

如果心不在教學，只想賺些錢過日子，不可能是好老師；「心空教亦空」，空心的老師，教學索然無味。認真教學，就有解開疑惑的企圖心，即我說的「上心研乃心」。研究上我心，就像燒菜合我意。我對烹飪有興趣，才會知道如何把豆腐切得細、把酸辣湯燒得入味又經得起看。「硬體合軟體」，說明大學徒有先進的硬體和軟體、大量的經費，甚至只會寫文章、出論文的大師，還是遠遠不夠，因為很多大學「總欠一心件」。具有高級烹飪學位、執照的個人，即使配備了豪華的廚房、珍貴的餐具、高級的食材、道地的作料，如果無心，必定燒不出好東西！很多餐廳的菜不入口，不是沒有道理。

如果心不在焉，做什麼事都會出問題。

上星期台北公幹，入住五星級的飯店，服務員彬彬有禮，飯店的設備也舒適。午餐時，同事要了一杯水，要求服務員加片檸檬。服務小姐熱忱、客氣，爽快答應：「好，馬上加。」可是直到吃完飯，這片檸檬都沒有送來。為甚麼？因為服務員的回答只是應酬話，「好」大概是經理教她的口頭語，凡事皆曰可，有聽沒上心。這種餐廳也許不只台北才有，如此情景常見，只因為「沒心」。誇張點說，台灣服務業友善（friendly）、較欠專業（not as professional），香港服務業專業、較不友善，大陸硬體、軟體急迫猛進，「心件」皆有待加強。

上心還要執著有耐心。老人釣魚，收穫豐富，願意把整簍的魚送給旁觀的無業遊民；遊民搖頭，想要釣竿，貪釣具、多釣魚。可是，就算擁有釣竿，又學會了技巧，如果毫無耐心，仍然沒用。世界上擁有工具，缺了心件，一事無成的人實在不少。

兩岸三地視教職清高。其實只要忠於職責，該賺多少就收多少，沒有清高與否的問題。如果心不在大學，怎麼可能當稱職的教授？舉個例子，台灣一般教授年薪約 150 萬台幣，我卻認識一位年收入近 4、500 萬台幣的大學教授。他是怎麼賺的？「每週教兩門課，其他時間在幾間公司當顧問，每個公司的顧問費一年約百萬。」如此分心，就有問題。如

果欠心件，做不到「教研合一」，不從事研究的教授，教學了無新義、跟不上時代；不教學的教授，只顧研究，無法嘉惠學生、也不能從教學中得到印證或反饋。

社會視教職清高，低價聘僱教授，教授不肯全心投入，結果吃虧的還是社會！

趕上先進，除了資金薪水之外，首要有心廣招人才。兩岸三地有個共同的毛病，就是收到履歷表的僱主，總認為人家有求於我，高高在上詰問：「為甚麼對我們感興趣？」古人有「三顧草廬」的前例，我們羅致人才至少該說：「我這裏很好，麻煩你來看一看。」即使之後不聘請，應該客氣送客。這樣找人才，招收學生也理當如此，重點是要有心。

再舉個十九世紀少有人比較的特大例子。在 1860-1890 年代，中日兩國不約而同地進行了近代史上重要的革新運動：日本的明治維新與滿清的洋務運動。

在德川幕府專權體制下，日本長期閉關鎖國，生產力低下。1860 年代日本力行明治維新，吸取西方工業革命的精髓，經過 20 餘年的發展，廢除了幕藩體制，建立統一的中央集權，在「富國強兵、殖產興業、文明開化」的宗旨下，國力強盛，最終成為亞洲第一個走上工業化道路的國家，躋身世界列強。

同一時期，自 1861 年始，張之洞等人推動洋務運動，秉承魏源和林則徐「師夷長技以制夷」的主張，提倡「中學為體，西學為用」，以自強求富為旗號，引進西方科技，促進經濟發展。當年的滿清本是一個中央集權的國家，自我改造成功的機會很大。無奈「心件」不彰，統治階層夜郎自大、排斥異己。至 1894 年中日甲午戰爭，北洋水師全軍覆沒，運動宣告破產。「沒心」的運動，以失敗終場，不足為奇。

善良正直少心計

兩岸三地看重學位遠甚於學識。就高等教育而言，台灣與大陸的政府，樂於求大求多，只顧得疏散民粹（ad hoc managing）、不懂得引導前瞻（vision），外行出手，空喊口號，「無心」之故，阻礙創新。

巴菲特（Warren E. Buffett）說：「評價一個人，應重點考察四項特徵：善良、正直、聰明、能幹。如果不具備前兩項，那後面兩項會害了你。」大道多行，小道莫走！轉型先正心，謝謝大家出席演講，希望政府把民生擺在前面，善良少心計、正直不濫情，務必以「政教分離、教研合一」當作高教的老師。

註：2016 年 2 月 台北遠見出版郭位《高等教育怎麼辦？》（香港版《高等教育的心件》，大陸版《心件：大學校長說教育》）一書，表達他對兩岸三地高等教育的理解與分析。此書引起日本人的注意，即將發行日文版。以上是他的演講全文，由城大同事記錄。此文經由郭位校正整理。