



雙溪英華

東吳大學建校百年紀念文集(一一)

雙溪英華

東吳大學建校百年紀念文集(二)

F0041935

525.82
1070

國家圖書館出版品預行編目資料

雙溪英華：東吳大學建校百年紀念文集。二／
丁原基、連文萍主編。-- 一版。-- 臺北市：
東吳，2003〔民92〕
面： 公分

ISBN 957-8847-47-5 (精裝)

1. 東吳大學

525.8232

92003836

雙溪英華

——東吳大學建校百年紀念文集(二)

定價：250 元

發行人／劉源俊

總策劃／謝政諭

主編／丁原基 連文萍

執行編輯／李珊瑋 莊琬琳 林月美

採訪整理／高惠琳 邱麗文 湯芝萱 劉依潔

陶榮榕 林敏束 許滌方 張毓軒

高淑芬 李珊瑋

封面圖片／閻振瀛

出版者／東吳大學

台北市士林區臨溪路70號

電話：(02)28819471 轉5431

傳真：(02)28810422

印刷者／海宇文化事業有限公司

電話：(02)23814745 ~ 6

2003年3月一版

ISBN 957-8847-47-5

目錄

序

劉源俊 0 0 7

壹、錦繡心胸冰雪面

力爭上游——在歷史的包袱中，章孝嚴揚眉吐氣…… 陶榮榕 0 1 1

執法女戰士——黃文圖的雙溪歲月…… 許濛方 0 1 7

失之東隅收之桑榆，前景更燦爛——專訪劉三錡主計長…… 邱麗文 0 2 5

終身學習的人民公僕——專訪葉維銓副局長…… 邱麗文 0 3 3

攀登夢想的高峰——專訪蔡清祥檢察長…… 湯芝萱 0 4 1

一步一腳印走出未來的蘇啓誠…… 湯芝萱 0 4 9

在生命轉彎處找到出口——專訪徐中雄委員…… 高惠琳 0 5 7

貳、樓前芳草接天涯

取捨之間，純然無悔——專訪袁鶴翔教授…… 劉依潔 0 6 7

最難忘的東吳情緣——蔡天再見證東吳歷史	高淑芬	075
執著、愉快做學問的學者——專訪劉兆祐教授	林敏東	083
火般的熱情、璀璨了自己，也照耀了別人——專訪楊楨院長	邱麗文	091
向日葵的綻放——專訪黃郁宜校長	張毓軒	099
與傳播結下不解之緣——專訪楊志弘院長	劉依潔	105

參、衣帶漸寬終不悔

眼光獨到，掌握商機——專訪陳鴻智董事長	劉依潔	115
逐夢踏實的羅崑泉與何月欣學長	李珊璋	123
影響一輩子的話——專訪林秉彬董事長	劉依潔	133
活在當下，掌握今天——專訪王祿閻董事長	李珊璋	141
沿路珍藏的風景——社團健兒柯川德	許潔方	149

肆、露螢清夜照書卷

中道而行，開展生命——專訪閻振瀛教授	湯芝萱	161
在跌倒處識得恩典——專訪陳二紅監察人	高惠琳	169

伍、石壁虛雲積漸高

- 一個以筆刻劃彩繪人生的歷史文化工作者——林金田副館長……………林金田 177
- 平淡卻不失熱情的情義中人——專訪賴春田所長……………邱麗文 189
- 從鄉下前進到全世界——專訪劉文正總經理……………湯芝萱 197
- 跨越青春的跑道——專訪宋文琪總監……………張毓軒 207
- 陳調銓的橄欖球哲學……………高淑芬 219
- 不問收穫，但求努力——專訪劉如熹教授……………高惠琳 229
- 天公疼憨人——隨遇而安的蔡定平教授……………許潔方 237
- 滿心淡定且心滿意足——專訪楊志元副研究員……………邱麗文 245

雙溪英華——序

劉厚俊

東吳大學在台復校五十年以來，共培育了七萬多畢業生，遍布各行業。由於辦學嚴謹，校風樸實，本校的校友們多各自在崗位上兢兢業業，蔚為社會的中堅。

三年前為慶祝百年校慶，本校編了一本「坎珂與榮耀」紀念文集，其中收錄了一些校友及任教師長的回憶文字或訪問稿，呈現出學校教育與校友感懷的點點滴滴。但是，一本書的篇幅實在有限，有需要繼續出書以表現出學校豐富的面貌與校友們多采的成就。

本書就是繼「坎珂與榮耀」後的第二本文集。共二十八篇文字介紹了二十八位本校所培育出來的英華。外雙溪校區這一美麗的山城，位於人文薈萃的士林，地靈人傑，自然孕育出東吳人樸實與堅毅的獨特風格。

受訪的校友或從事教育，或研究學術，或擔任公職，或創辦企業，或為專業經理人；他們畢業自各學院學系，代表各個畢業年級。各篇文字分開來看，代表了某些個別東吳人

的奮鬥歷程及感受；合起來便勾勒出東吳人的共同形貌。

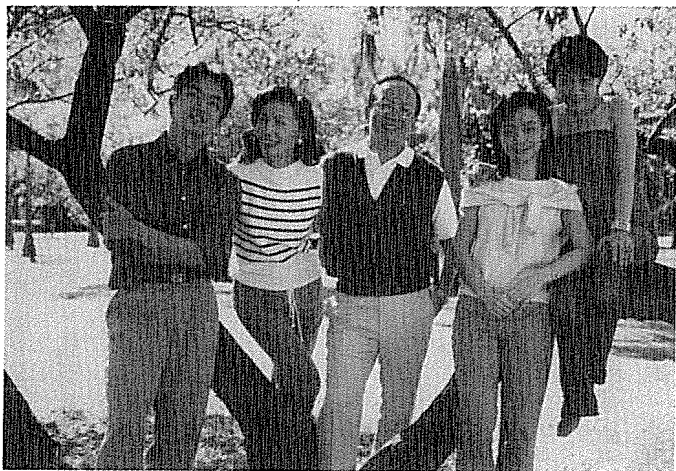
學校像一棵大樹，樹幹隨著歲月成長茁壯，而每位校友就像是大樹長出的花與葉。正因為花葉日益茂盛，推陳出新，所以未來這一文集的系列將陸續編輯出版，好讓世人看到東吳這棵大樹欣欣向榮的形象。

感謝為這本文集辛勤工作的所有同事及同學，也感謝校友文教基金的贊助。

壹

錦繡心胸冰雪面





◎章孝嚴學長（中）與夫人黃美倫學姐（左二）（本校英文系五十八級），不僅是人生的伴侶，更是事業的伙伴。

力爭上游——在歷史的包袱中，章孝嚴揚眉吐氣

陶榮榕

章孝嚴，東吳大學英文系五十三級畢業，美國喬治城大學（Georgetown University）碩士，美國聖約翰大學（St. John's University）榮譽法學博士。曾任總統府秘書長、中國國民黨秘書長、行政院副院長、外交部部長、僑務委員會委員長。現任立法委員。獲選美國傳統基金會（The Heritage Foundation）資深研究員。榮獲行政院服務獎章、行政院績優獎章、中華民國二等景星勳章、宏都拉斯共和國大十字銀騎士勳章、薩爾瓦多共和國大十字銀騎士勳章、甘比亞共和國金十字勳章。

◎

「Life 這個字在英文中有兩個意義，一是生活；一是生命，很多人在過生活，但沒有活出生命的意義；我認為展現出生命的價值是很重要的。」——章孝嚴

對章孝嚴來說，這句話不只是他的體會，也是他始終的信念。

緣起東吳 志氣非凡

雖然考大學時選填的第一志願是政大外交系，然而放榜後，他才知道東吳大學似乎與他有深厚之緣。章孝嚴考取了東吳外文系。巧的是，他的孿生弟弟章孝慈（已故東吳大學校長）也考上東吳中文系；畢業多年後，章孝嚴已經加入外交工作，一次聚會中，讓他認識了人生伴侶黃美倫女士，而她也正是畢業於東吳外文系的學妹。這麼多的巧合，使章孝嚴對東吳有特別多的情感。

章孝嚴學長說：「東吳的校園並不大，卻更讓不同系所的同學可以建立情誼，也對學校的感情更為真實。」

相信這句話讓許多曾經抱怨過「東吳太小」的東吳人來說感受尤深。正因如此，章孝嚴非常積極的參與社團活動。中學時期的他，最拿手的科目就是英文，所以，大學念英文系，讓他更有充分扮演「詩人」的條件。寫詩、寫散文，甚至勾勒短篇英文小說，都是他課餘閒暇莘莘不息創作的樂趣。當時，他經常在英文系的刊物「SCHOLAR」中發表作

品，如今回想，章孝嚴認真的說，「如果我沒有從事外交工作，應該會當一名作家吧。」然而，章孝嚴終究選擇了最直接可以報效國家的方式——外交工作——做爲他的人生職志。

「爲國家做點事」這個念頭萌芽於高中時期，當時他對歷史相當有興趣，然而，中國近代史中一頁頁揭露中國凋零、衰敗、忍辱負重的血淚史，喚起他爲國家做些事的想法。「青年人肩負的責任是什麼？」一直在他的腦海中激盪。而「大學生對自己的要求又是什麼？」他則是在大四那年看到一篇刊登於中央日報上的文章，才讓他找到了答案。這篇文章批判台灣的學生缺乏關懷國是與社會的情操，沒有公德心、不愛國，於是章孝嚴結合了其他系上的同學發起「自覺運動」，連夜趕寫海報、貼標語，雖然當時的年代是既「保守」又「封閉」，教官在第二天看見了也沒反對。現在回憶起來，章孝嚴說，東吳還真是「一個自由的校園！」

不過，對「舍監」的管理，章孝嚴倒是有微詞！他說，當時女生宿舍有一位舍監媽媽嚴格執行門禁、點名，也要求女同學不可以穿睡衣到處走動，章孝嚴說，在他們讀書的年代風氣保守純樸，「她還要管那麼嚴」，問起是否因此曾帶給他「不方便」？章孝嚴則是哈哈一笑。

往事不堪憶 手足惟相依

在一般人的眼光中，章孝嚴是位居要津的「知名人士」，一來是他的身分特殊，再者，他多年來在國民黨、政府部門高層任職，所以，他的傑出與成就似乎「理所當然」。但事實上，在他的人生歲月中，章孝嚴不同於平常人的家世背景，卻讓他與弟弟飽受磨練。

「回憶是一條綿延不絕的河」，尤其對在艱困環境中長大的人來說，這段經歷更是刻骨銘心，所以，章孝嚴說「在苦難中成長、在逆境中打拚」，這句話不是用來激勵勸勉的，而真的是他與章孝慈兩兄弟從小到大的命運寫照。在訪談的過程中，章孝嚴多次的談到章孝慈，畢竟在相互扶持的歲月中，只有他兄弟兩人才能彼此撫慰許多不為人知的心酸、傷痛！

章孝嚴特別提到兩件事，《恐怕也是難以抹滅的往事吧》，其一是在東吳唸書時，他



「苦難中成長、逆境中打拚」家人是章孝嚴委員最大的精神支柱

與章孝慈經常前往學校旁的自助餐店吃飯，沒錢付帳的時候就在店家貼在牆上的一張餘款單上做記號，一整個學期下來，就是他和章孝慈的「正字」標記最多。怎麼辦呢？兩人只能靠當家教或省其他的零用錢來慢慢還債。憶及此，章孝嚴還不忘幽默的說：「如果那時欠債的正字，當成是現在選舉的計票，我們兄弟一定高票當選！」

第二件往事就令人感傷了。那是章孝慈鬧腸胃炎。當時，校醫無法處理而被緊急送往馬偕醫院，不過，做哥哥的章孝嚴卻因付不出保證金，讓弟弟章孝慈抱病的被擋在醫院大門之外，後來，章孝嚴向同學借了錢，這才讓章孝慈得以接受治療。往事歷歷，憶及此，章孝嚴仍為弟弟當時所遭受的折磨而感不捨。

民國四十年代的清貧困苦，是許多家庭共有的寫照。不過，章孝嚴、章孝慈的生命中更少了父母的慈愛與關照。長大之後，兩兄弟也體認到自己的父親雖近在咫尺，卻又似遠在天涯般的無奈，但這沒有打擊到他們的志氣。「我從來不會對自己的遭遇有所怨恨，我和孝慈都知道一切要靠自己」、「外婆從小教我們不向困難低頭」。大概是這個原因，章孝嚴說，他們兄弟倆真的「從小就不怕碰到困難」。

這話說來簡單，但實踐起來卻未必人人如此。不過，章孝嚴、章孝慈用他們的努力，成就了自己的事業，也落實當年服務社會與國家的志願。

孤鴻凌雲 開創新局

「若非『幾番』寒徹骨，哪得梅花撲鼻香！」章孝嚴強調，他這輩子遭遇過太多的打擊了。包括那最令他痛心、從小相依為命的孿生弟弟章孝慈的猝然中風、逝世。但也正如他的性格樂觀、開朗，章孝嚴每次都能在逆境中站起來、走出來，再往更具挑戰性的工作邁進。所以，他要把這句話送給目前正在為前途打拚的學弟妹們。

「做什麼不是像什麼，而是做什麼就是什麼」，章孝嚴斬釘截鐵的說。的確，他從外交官、次長、部長，這一路的爬升，章孝嚴靠的是自己的實力；加入選戰、擁抱人群雖然不在他原本的人生規劃內，但是看過他向選民打躬作揖，呼喊選舉口號時的帶勁表現，也許你也會被他的適應力所震撼而感動。

在國會殿堂，他是具有民意基礎的立委；在台商協會，他積極穿梭兩岸為台灣經濟找生機；在東吳校友會，他是理事。章孝嚴有感於校友凝聚力的薄弱，他希望能發揮一些個人影響力，把「東吳人」的感情找回來，讓「東吳校友會」跟「東吳大學」一樣，在海內外同具盛名。



◎司法界的英豪·黃文嫻不讓鬚眉。

執法女戰士——黃文嫻的雙溪歲月

黃文嫻，東吳大學法律系五十八級畢業。曾任東吳大學法律系助教，歷任新竹、基隆、台中、高雄、南投、板橋、臺北等地方法院推事、庭長、院長，現任臺灣高等法院高雄分院院長。

許滌方

生命與際遇，充滿了摸不準算不出的偶然性。因為不可預測，人生不免有意外的仆跌，然而也因為不可預測，人生永遠有站起來的可能。對黃文圖學姐來說，小小的冤家路，是她的人生旅途上，一個大大的轉捩點。當她經過雙溪的淘洗，向前遠眺，生命已成另一番新天新地。

挫折，是成長的開始

一個挫折，往往也就是一個轉機。中學以前，黃文圖學姐自認讀書從來沒有真正的下過苦功。然而憑著天生的一些小聰明和好運氣，雖然不用功，稍稍用力也儘夠了。她的初中、高中六年，穿的還是令人欣羨的，北一女的綠制服。學姐說，一帆風順的求學過程讓她天真的以為，她可以理所當然的頂著資優生的光環，驕傲地走進台大的校門。然而那一年，大學聯考殘酷地讓她感受到了仆跌的錐心——當所有曾經並肩的同學，揚起又要自待又要謙遜的笑容成為椰林新鮮人時，落後的她終於和他們只能擦肩，狼狽地「被選擇」，進入一所私立大學。

知道自己考上東吳法律，放榜後學姐狠狠的哭了幾天，完全不能接受這個既定的事實，並且開始計劃要重考。迥異於她的失望，黃文圖學姐的父親倒是相當鼓勵她去念。「南東吳，北朝陽」，由於東吳大學在大陸時期就享有盛名，她的父親認為能夠在這裡求

學，未嘗不是一種福分。於是，在家人的鼓勵下，學姐終於還是踏上了外雙溪畔的這片土地。「後來想想，如果當初不是受到這樣一個聯考失利的刺激而是順順利利進了台大，在往後的日子裡，我可能還是渾渾噩噩而沒有紮下深厚的基礎，當然也不會有今天這一番成績。」就是因為這個刺激，激起了黃文圖學姐前所未有的決心，帶著對自己的不甘與對父母的愧疚，她在大學五年開始沉潛努力，每個學期都拿獎學金，就靠著獎學金讀完了大學。「我們家中有八個小孩，那時弟弟妹妹都還在求學，我一個私立大學抵得上所有人的學費。而獎學金的栽培，不但加深了我對東吳的感念，也減輕了我讀私立大學，經濟壓力帶來的心理壓力。」

英美法 東吳的金字招牌

那時的外雙溪，還不像現在處處是密集的房舍。嫵媚的青山、如玉的溪水與三兩點翩飛的白鷺，雖然沒有什麼巍峨的建築，卻自成另一番風情，構築成一個讀書的好環境。當黃文圖學姐一進學校，就喜歡上了這裡。「在這樣的世外桃源沒什麼娛樂，倒讓我們得以心無旁騖的專注書本！」學姐笑笑的說，當時考進私立大學的學生英文普遍不夠好，但是東吳法律修的是英美法，課堂上讀的是原文書啊！於是認真的同學，一天到晚都抱著教科書在查字典，極度虔誠的，整本書的空白處都塞滿了密密麻麻的筆記。「一次兩次，當一



◎卸下法袍，黃文圖是永遠的慈母。

個單字查了第三遍，萬分不耐煩之中，乾脆就背起來了！」然而也有些取巧的同學，直接借閱別人的心血，結果每個單字都是過眼雲煙。五年下來，用功與不用功，高下立判。「直到現在我都覺得，作為學生，再沒有什麼比課業更重要了。而且就社會上的標準而言，私立大學究竟還是比國立大學吃了一點虧，所以私校的學生應該要更實心眼的做學問，才有和別人競爭的條件。」

東吳法律和他校最大的不同，在於走的是英美法的路線，大陸法的部分都是考前才臨時抱佛腳，靠學生自己念。曾有學生抗爭要求分組，希望自由選擇英美法或大陸法，因為英美法除非出國深造才用得上，但是國內司法環境採用的其實還是大

陸法。有人就會抱怨：「既不出國，考國內又考不上！」那時黃文圖學姐在系上當助教，回憶往事，她說：「我記得當時的系主任呂光老師很生氣的說：『這個店在賣豆漿，那個店在賣咖啡，你爲什麼就硬是要進咖啡店買豆漿！』」老師認爲英美法正是東吳法律的招牌，進了東吳卻要求改上大陸法，未免強人所難。

不過黃文圖學姐以一個較客觀的立場表示，當時不比大陸時期的獨立招生，剛畢業的青嫩高中生，聯考填志願就是按照分數填下來了，誰會那麼認真的去考量各校學風。只是呂光老師的說法也不無道理，東吳是信譽良好的百年老店，他自然有他要堅持的傳統。學姐覺得，英美法在國內並不是一無用處，尤其現在台灣加入WTO，學弟妹儘可以選擇進入外商公司當律師。而她自己一路這樣走來的經驗裡，認爲英美法的助益不可說不大。「在東吳的大學五年間，不但補強了我原本很破的英文，英美法的思維方式，讓我後來審理案件更是得心應手。受英美法的訓練，反而比其他法官更能準確的抓住案件中的重點，在司法界中，東吳的學生其實擁有良好的風評。」

憶師恩：一樣專業 兩種風格

除了自然山水烘托出的讀書環境，系上也有許多名師，讓黃文圖學姐記憶猶新。譬如專長公司法的武憶舟老師，雖然年輕，治學卻無比的嚴謹紮實。「當年他還不夠大牌，但

真是把公司法整個從裡到外摸得熟透。」令學姐印象最深刻的是，後來她當了法官，當了院長，而武老師因為是律師，有時到法院開完庭以後會來看她。有些案子如果已經結束了，他也會和學姐交換對法官的意見，但是對他自己仍在處理中的案子，絕對是絕口不提。「從前在課堂上，武老師一再向我們強調『公正』是司法的精神，後來，我看到他身體力行的實踐了這兩個字，真的是法律工作者的一個標竿。」另外一位方文長老師，則是一口流利英文令學姐難忘。不同於武憶舟老師的一絲不苟，方老師對學生的愛護是流露於外的。「多年後我已進入司法界，他偶然在報章上看到我的消息，還特地寄了封卡片來關心，真的是教我受寵若驚，我想都不敢想他竟然認得我呢！」直到現在，他們都還偶有聯絡，學姐說，方老師那種自然形成的長者風範，就是讓人不由得滋生出孺慕之情。

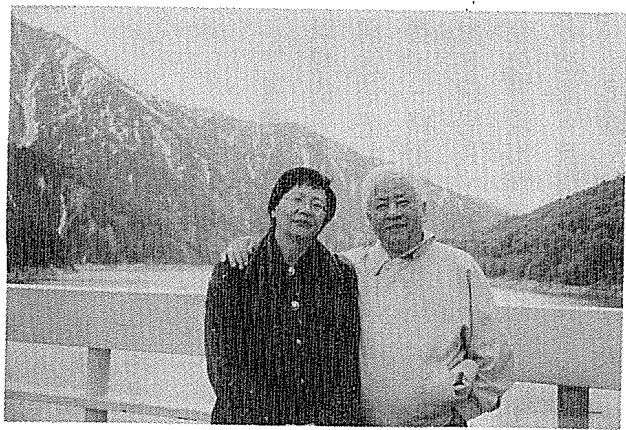
法律，是實現社會正義的途徑

走入司法這個領域，是黃文圖學姐始終如一的選擇。「我們全家都靠法律吃飯，耳濡目染之下，我會對司法產生興趣也是相當自然的事情。」追溯童年，她的姑姑考取了法官，帶著小朋友們去大龍峒的孔廟看榜單，「看著她的名字高高懸著，那是多了不起的一件事啊！第二天，中央日報還登了一篇報導，刊出姑姑的照片，說她是『第一位台籍女法官』，我小小的心靈真是充滿了敬佩。於是從小學開始，『我的志向』就是當一位司法官

了。」而且學姐的雙親雖然不會明白要求「妳一定要讀法律」，卻總是在日常生活中有意無意的暗示，那種期望，極明顯的。「我父親甚至希望我當法官勝於當醫師，他說，『醫師啊，一天到晚都要摸病人！』這種觀念當然不是很正確，不過我卻因此能深刻的體會到他老人家的想法。」後來考大學繳志願卡，她所填的志願全是各大學的法律系。「我總覺得，唯有執法者能夠實質上的實現正義，而看著正義在自己的手中實現，又將是一件多麼吸引人的事情。」後來因為見到家中法律工作者的辛苦，黃文圖學姐曾經一度想要改走學術研究路線，但是畢業後在學校當助教期間，發現其實學術界也有派系之爭、人情牽絆的問題存在。想想獨立作業的形式比較適合自己「不喜歡看人臉色」的性子，兜了一圈，結果又轉回司法這條路上，這也是她的父母鼓勵她走司法的原因之一。在司法界，不論背景，只看能力，所有的案子都是經由抽籤分配，相當公平。「那時還是二三十年前，男女平等的觀念還不如今天蓬勃，但是獨立審判的司法官，卻是社會上極少數完全不帶性別歧視的工作。」學姐表示，現在來考法官的人，女生甚至比男生還多。「結果從新竹、基隆的推事，台中、高雄、台北的庭長，高院的法官，南投、新竹、板橋、台北到如今台灣高等法院高雄分院院長，我就這麼一路當法官當到今天。」

延展專業 回饋社會

在東吳的日子裡，社團活動相當少，黃文圖學姐唯一參加過的課外活動，就是在每個星期天，和同學一起到北投育幼院去擔任義工。也許是這段時光在她的潛意識中烙下的痕跡，「二十幾年的法官生涯中，我最喜歡處理的就是少年案件。」不像刑案判完了就再無瓜葛，少年案件判決後還要繼續追蹤、繼續關懷，學姐覺得，能看到一棵長偏了的小樹在手中漸漸矯正，那種歡欣真是無可名狀。當然成功的比例或許不太高，畢竟會來到少年法庭的孩子，個性上的扭曲都不是單一力量造成的，可能是家庭、朋友、學校等多重環境織就的沉淪。可是總有一些案例，可以綻放出人性的光明面。因此她也一直在想，退休以後要去當義工，為自己的生活找一個重心，也用自己的專長幫助別人。「當義工不是憑熱忱就可以的，必須受過專業的訓練，具備專業的素養。所以我考慮擔任婦女救援，或是少年觀護的志工，與本行相去不遠，應該可以發揮更大的作用。」



◎劉三錡主計長與夫人張寶金學姐，兩位東吳人一起牽手開創人生。

失之東隅收之桑榆，前景更燦爛 ——專訪劉三錡主計長

劉三錡，東吳大學會計系六十四級畢業。歷任行政院主計處科員、專員、科長、專門委員、副局長；教育部會計長；東吳大學兼任副教授等職，現任行政院主計長。

劉三錡對於政府財務規畫多所關注，並提出多項具體可行建議，貢獻卓著，歷年來迭獲一等教育文化獎章、三等行政獎章、二等主計獎章等各項獎勵的肯定。

邱麗文

回顧人生來路，劉三錡並不覺得自己特別幸運，他強調，「我只是一路走來，都順著可行的路走著，並不特別走不通的路。」

透過一個意志發展出一個王國，使理想實現、獲致成功、坐擁權利。相信對任何投入職場的人來說，其最高的境界也不外如此。六十四級會計系的學長劉三錡，雖然曾走過對前途茫茫的留級時光，也會在聯考的廝殺中敗下陣來，卻仍然在找到最適合發揮的學科後，一路超越過去友伴、同學的成就，從行政院主計處科員、專員、視察、科長、專門委員、副局長，轉任教育部會計長到現今的行政院副主計長。在近三十年的公職生涯中，他充分展現出洞悉事務的犀利眼光，並促成許多影響社會、教育的重要政策推動，成爲備受各方認可且信賴的政務官。

回顧人生來路，劉三錡並不覺得自己特別幸運，他強調，「我只是一路走來，都順著可行的路走著，並不特別走不通的路。」所以，不管選擇人生方向的「猶豫期」有多久？只要確定方向後就貫徹始終，應該都會有所收穫的。

兩度留級加上聯考落榜

出生台中縣豐原的劉三錡，幼年就隨著父母北上。當時父母在台北開了間五金器材行，專門賣重機械。「由於從小在商業的環境中長大，所以我對待人接物、談判接洽都有很好的磨練。」雖然經常幫忙父母看店，讓他顯得不怕生且活潑好動，卻也因此讓他顯得特別難以約束，甚至還因為貪玩，在初中階段就因缺課太多而留級一年。「還記得初三那年被編到放牛班，感覺非常恥辱，從就開始發憤用功，並順利考上了師大附中。」

雖然透過「雪恥」的心態考上高中，讓劉三錡的生命有了第一個轉折，卻仍舊不改貪玩的本性，又被學校留級了一年。「在附中的三年期間，我最大的興趣是畫畫，並以報考美術



◎劉三錡主計長賢伉儷在人生的路上互相扶持。

系爲第一志願，所以多數時間都與寫生會的同學在一起。「當年與劉三錡一起畫畫的同學，像是後來創辦「雄獅美術」的李賢文，還有幾位知名畫家，都是出於當年的附中「寫生會」，可見這群對美術充滿熱情的同好們，並不只是殺殺無聊的青春歲月，而是真的對創作有熱情、有理想。

隨著大學聯考的落榜，加上曾經兩度的留級，讓劉三錡失去了可以立刻重考的機會，直接被徵召入伍服役。「就讀美術系的理想幻滅時，我整個人都亂了。隨後面對軍中的刻板生活，反而讓我體會到：我其實還不確定人生的方向。」退伍後的好一段時間，劉三錡沒有重考美術系的打算，對未來也沒有想法，只是在家幫忙做生意，整個人都像是失去了動力，過一天、算一天。

考取東吳夜間部會計系

就在那段迷失的混亂期，劉三錡巧遇已考上夜大的初中同學，並在老同學不斷強調「考夜大並不困難」的鼓吹與勸說下，決定再去試試考運。「那時本想直接在家學做生意，根本無心唸書了，而同學的一番話，卻促成了我人生的第二個轉折。」抱著姑且一試的心情，本已喪失信心的他卻意外考取了東吳夜間部會計系，也從此改變了人生方向。

由於東吳會計系向來享有盛名且教學嚴格，加上劉三錡又是會計系第一屆夜間部的學

生，所以剛開學的那段時期，實在有點吃不消。「或許是因為離開了幾年校園，重回遠比過去還更珍惜，所以我算是挺用功的。而且，雖然我是普通高中畢業的，卻一點都不感覺會計很難懂，成績也就一直不錯。」據說當年的夜間部只有會計、外文、企管、經濟等四個班，學校對夜間部的管理也很嚴格，所以到了大一升大二時，就會有許多人因為受不了嚴格的教學態度而放棄。

「記得第一年班上原來有七、八十個學生，第二年就只剩下四十多人。主要是因為有些學生受不了壓力會自己離開。」由於當年夜間部大一、大二學生都必須在外雙溪校區上課，所以許多在台北市區工作的學生，幾乎天天過著「趕點名」的日子，直到十點五分鐘下課，回到家都已經十一點多了。「那時我白天在家幫忙，時間遠比其他同學來得有彈性，所以從不覺得到外雙溪上課有多辛苦。到了大三，夜間部轉往城中校區上課，感覺就更加輕鬆了。」

考取公務人員普考，進入行政院主計處工作

由於會計學科的考試總是一考動輒三個半小時，對許多始終抓不到要領的同學來說，實在苦不堪言。可是劉三錡卻讀來駕輕就熟，並且能夠舉一反三，讓他產生了前所未有的成就感，也開始考慮要將會計視為將來發展的目標。除了課業上的順遂，他還與同班同學

展開了戀情，成爲出雙入對的「班對」，兩人並於畢業前就結了婚，整個人也安定了下來。「大學階段，可能是因爲建立了自信，讓我變得十分熱衷學校、社團的活動，也曾當過東吳會計學會的副會長。」

就在大學最後一年，同學間開始興起報考公職的熱潮，成績優異的劉三錡也隨著這股熱潮參加考試，並考取「會計審計類科」的公務人員普考，進入行政院主計處工作。半年後，他又考取了高考，讓他的公職生涯有了非常好的開始，並在幾年後透過內部升等考試而晉升主管級的職務。

由於在政府工作所運用的會計範圍與民間企業有相當程度的不同，所以進入公職的劉三錡仍然不斷進修相關的專業知識，以因應國家政策的財務規劃。在近三十年公職生涯中，最令他感到滿意的政策推動有：

滿意的政策推動

民國七十五年，在國家財政困難之際，劉三錡提案建議大幅發行公債，以支應「興建北部區域第二高速公路特別預算」，並以將來徵收通行費作爲償債財源。由於此議案的成勳，讓後來多項國家重要公共建設計畫均依此概念推動。民國八十年，他規劃推動委託會計師全面查核簽證私立大專院校財務報表，並納入私立學校法之修正內容，大幅改善私立

學校財務品質，也提高了私立學校的公信力。

民國八十三年，劉三錡受到「天下沒有白吃的午餐」觀念影響，規劃推動國立大專院校由公務預算改制為校務基金，強化國立大專院校財務自主，增加預算執行彈性，以促進學校注重成本效益，提升經費使用效率，並研擬相關法規及配套措施，推動完成立法。民國八十二年及八十五年間，他負責籌編補助地方國民教育預算，大幅提高補助經費額度，並協助制定「教育部補助地方國民教育經費作業要點」，以提升經費使用效率，避免教育經費遭到挪用，而迅速改進國民教育設施水準。民國八十七年，負責推動預算法修正工作，積極與立法院相關黨團及委員協調、溝通，並於八十七年十月完成修法，其主要修正內容已付諸實施。

民國八十六年至九十年間，劉三錡奉派擔任「行政院中程計畫制度推動小組」召集人，將中央政府各類重要建設計畫、施政計畫及預算作業制度暨中、長程計畫預算觀念予以系統化整合，並創訂「中長程計畫預算編製辦法」，由行政院發布實施，對國家資源之妥適分配及施政計畫之順利推動，有莫大助益。

力求當個公正且自律的事務官，不會見利而心喜

由於一路從行政院主計處的基層到高層，加上一度轉任教育部會計長的工作資歷，讓劉三錡不管執行任何公共建設政策或教育政策，都能具備周延的思考與前瞻性的遠見，也

因此讓他成爲備受肯定並信賴的政務官，並陸續獲得「最優公務人員」、「教育部一等教育文化獎」、「行政院三等行政楷模獎」、「行政院主計處二等主計獎」、「國防部干城甲種二等獎」等等的肯定。

回顧自己近三十年來的公職生涯，劉三錡臉上的神情是自信且滿足的。他強調，「面對目前的政治謾罵文化，有時自己也會因預算分配的問題被立委罵成『老官僚』，卻不會讓平穩的心情受到影響。因爲我一直以來，都力求當個公正且自律的事務官，也不會見利而心喜，所以對一些無謂的批評，根本不在意。」

看著劉三錡的辦公室內，擺著一張著傘兵裝的近照，不禁有些吃驚，連忙問，現在還跳傘嗎？他看著我驚訝的樣子，就笑開了，直說，「那是合成的相片，是以前當傘兵的同袍送的紀念品」。據說，劉三錡雖然長年忙碌於公職生涯，卻仍然與過往不同階段的朋友都有保持聯絡，甚至當年附中的「寫生會」還有計畫近期開聯展，正企圖逼他再提畫筆參展。

如今劉三錡的一兒一女，一個唸工業設計，一個唸都市計畫，已經不再需要操心。所以他一有休假就會偕同太太四處走走，生活顯得安定且滿足。對於目前的成就，他並沒有顯得沾沾自喜，只是強調，「人的一輩子，總會有幾個重要的轉捩點，只要能夠好好把握，自然可以有所成就。」身爲東吳大學的副教授，他也這樣對學生們說。



◎葉維銓副局長（前排右一）父親七十大壽，全家合影。

終身學習的人民公僕——專訪葉維銓副局長

邱麗文

葉維銓，東吳大學政治系六十五級畢業。歷任行政院研考會綜合計畫處處長、國家檔案局籌備處副主任等職，曾榮獲公務人員傑出貢獻獎、公務員二等服務獎章等，現任總統府第一局副局長。

對葉維銓來說，能夠終身學習，就能產生無窮的活力；所以不管工作再忙，他都讓自己保持滿腦子新點子，並盡量去發掘新的喜好來自娛。

在總統府第一局副局長的辦公室中，到處都可見藝術品的陳列，有銅器、瓷器、石雕、陶器、書畫……，還有六十五級政治系葉維銓學長親自到國外旅遊拍的豔紅鬱金香，讓整間以白色爲主的空間，增添了不少的活潑氣氛。眼前的一切，似乎等同是學長的生活縮影，在他多年的公務員生涯中，表面上看似平淡無色彩，實際上卻是內涵豐富且多姿多彩的。對他來說，能夠終身學習，就能產生無窮的活力；所以不管工作再忙，他都讓自己保持滿腦子新點子，並儘量去發掘新的喜好來自娛。

在許多人的印象中，成爲「公務員」似乎等於爲自己買了張「永久保障」的保單，但是對葉維銓來說，卻不止於如此，他強調，「身爲政府團隊的一員，應該要將格局拉大，所思所想，都應該顧及對大家都有利的事務，並透過政策、法令、制度來落實。而當政策推動導致國家因此而不斷地蓬勃發展，自然會感到與有榮焉，也會感到無限的成就感。」這是他投入政府團隊的不變信念。

最懷念的是：「點名」的時刻

出生於純樸的南投縣，直到唸大學才北上，讓葉維銓天生那股熱愛自然且心寬氣闊的氣息仍然保持到現在。所以當我通過總統府的重重關卡，進到學長的辦公室，心情馬上就被他持續保持笑容的溫暖所深深感染，一掃之前的緊張與不安。在愉快的氣氛下打開話匣

子，葉維銓也輕鬆地伸展了一下雙臂，讓回憶隨著回到學生時期……。

對葉維銓來說，就讀政治系的想法，並不是消極被志願分發的結果。由於成長的環境並不是政治力所能顧及的邊陲地區，讓他從小看到了許多政策的缺失與問題，也期望有天可以改善這些積弊陋習，於是就抱定了就讀政治的志向。考進東吳政治系當時，學校包括夜間部大約只有三千多人，所以在不大的校園中，他所結交的朋友也都跨越科系，讓自己似乎進入了一個和樂融融的大家庭。對於東吳的感受，葉維銓表示，「學校雖然不大，卻提供了非常好的學習環境，管理也相當嚴格，甚至連找人代課都會被『點名先生』特別揪出來，所以根本不敢掉以輕心，總是準時乖乖上課。」後來他自己也當起老師，每當看著同學們散漫的上課態度，就會格外懷念曾經在東吳的學習氣氛。

公職生涯中，體會了許多、學習到更多

從東吳畢業後，葉維銓到中興大學攻讀公共政策研究所的碩士學位，學成後就進入政府體系工作，並於工作中奉派赴美國密西根大學、威斯康辛大學進修。「由於學以致用進入政府工作一直是我的想法，所以一畢業就馬上進入政治體系工作。」從民國七十五年通過「公務人員甲等特考優等及格」開始，葉維銓經歷行政院研考會科長、研究委員、綜合計畫處處長，並獲得「八十五年模範公務人員獎」、「八十八年公務人員傑出貢獻獎」，

後來轉任國家檔案局籌備處副主任，現今則擔任總統府第一局副局長。

在這些年來的公職生涯中，葉維銓覺得自己在每個階段都學到很多，也做了些自認為該做當做的事。「在研考會的時間最久，長達二十二年；一路從基層走來，體會了許多，也學習到更多。這段期間的歷練，也更堅持我在政府單位服務的信念。」回顧過往工作上的重大事蹟，葉維銓舉出一些實例：

「規劃辦理行政院組織法研修」、「推動行政革新方案」、「設置行政院原住民委員會、體育委員會、客家事務委員會、災後重建委員會等新機關」、「規劃辦理全國行政機關研考工作會議」、「規劃辦理台灣省政府組織功能業務調整事宜」、「規劃推動中長程計畫及重要行政計畫先期作業」、「研擬中央政府機關組織基準法草案」、「協助辦理九二一震災災後重建工作」、「辦理公元二千年及二零零一十年社會發展趨勢分析」、「辦理國家檔案局籌備處籌備工作」、「推動政府改造工作」等等……。

難忘的工作事蹟

洋洋灑灑的重要工作事蹟，都有他所投入的無限心力，所以回顧起來也就格外感到充實且充滿成就感。其中最令他難忘的是：協助辦理九二一震災災後重建工作，「記得在九二一震災災後幾天，我突然接到『立即赴台中協助劉前副院長兆玄成立前進指揮中心」的命

令」，於是簡單與家人話別就直接前往台中。並在短短的二十四小時內，完成約五百坪辦公室的佈置，提供八十人的辦公空間，包括：電話、傳真、電腦、網路、視訊會議與辦公家具。隨後召開工作會議，就立即參與指揮中心的運作，投入災區協助救災……。」

對葉維銓來說，成立這個必須搶時間、搶效率、搶績效的指揮中心，其過程帶給他難以言喻的成就感。並不是因為他本身也是南投人的地緣情感緣故，而是透過這次的危機處理，讓他更加對自己的職業選擇感到驕傲。

在「辦理國家檔案局籌備處籌備工作」後不久，葉維銓就被派往籌備處擔任副主任，隨後不到一年，又被轉派總統府擔任第一局副局長，可見多年來的工作績效已經深受上級肯定，才會不時調升職位。對於眼前的成績，葉維銓並不覺得



◎葉維銓副局長（第二排右五）與工作伙伴合影

洋洋得意，反而覺得肩上的擔子更重了，他強調，「由於在政府工作，用的每一分錢，都是從納稅人身上取得。所以一定要把任何工作都當成自己的事業，所使用的每分錢，也要當成是自己的錢，並且不斷保持學習的心，對工作做更好的規劃且持續保有熱忱：：。至於職位的調升，雖然是對工作能力的莫大肯定，卻不是我追求的最主要的目標。」

重回母校的推廣部上日文課

一向深信：「只選擇簡單的工作，就不會有所突破」，所以葉維銓從來沒有「多一事不如少一事」的苟且度日心態，自然多年來累積了不少足以安慰的成就，仕途也沒有停滯。如今除了工作之外，葉維銓也在「世新大學」兼課，並且嚴格要求學生必須看原文的參考書，因為投入政治體系的工作，外語能力是相當重要的條件之一。每當在教學的過程中，他總會不時感慨：「以前是學校選學生、學生怕老師；現在則是學生選學校、老師不敢過度要求學生」。愈感慨、他就愈發懷念東吳的嚴格自律與教學態度。

在葉維銓的心中，東吳永遠都是私立大學中最好的、對教育最負責的。所以當他到總統府工作後，就決定「就近」再回母校的推廣部上日文課。「由於從小聽父母說著流利的日語，就覺得日文是很重要的第二語言，可是當年在學校卻始終因為衝堂而無法如願選修日文。現在總統府距離東吳大學城中校區推廣部這麼近，實在應該去上上課，否則就太偷

懶了。」對葉維銓來說，能夠找到想學、時間也許可的興趣，他是絕對不想錯過的，所以與他談話總覺得什麼都可以談，什麼他都有興趣。

對於東吳的學弟妹們，葉維銓最由衷的建議是，「最好能在大學時期，有機會就去修一些旁系的課，這樣很容易幫助自己將視野打得更開。」由於個性總是喜歡往正面的方向思考，讓他給部屬的印象總是「隨和、幾乎不會發脾氣」，所以不管他轉到哪個單位、擔任什麼職位，總會與同事們培養出融洽的感情，並將大家都視為大家庭的一份子。

著迷於終身學習，常保活力能源

如今看著辦公室內滿滿的收藏品，葉維銓都能如數家珍說出一段段背後的故事，臉上的神情更有說不出的得意與雀躍，就像是個童心未泯的大孩子。有人說，政治圈就是個污染人性的地方，或許也可以換個角度想，是個試煉人性的地方。畢竟只有在有誘惑力的地方，才能驗證是不是會被誘惑，不是嗎？所以置身權謀較勁的政治舞台，如能持續保持生活的平穩、情緒的愉快，還能交出一些不錯的成績，那麼其修心、修身的人生課業應該也能精進不少。難怪，葉維銓這麼著迷於終身學習，這可是他常保活力的重要能源。

◎



◎「執衡持平」為蔡清祥檢察長的工作信念。

攀登夢想的高峰——專訪蔡清祥檢察長

湯芝萱

蔡清祥，東吳大學法律系六十六級畢業。曾任台灣彰化、板橋、台北地方法院檢察署檢察官；花蓮、板橋地方法院檢察署主任檢察官；台灣高等法院檢察署檢察官；法務部檢察司副司長；金門、苗栗地方法院檢察署檢察長等職，現任基隆地方法院檢察署檢察長。

蔡清祥公餘從事學術研究，發表〈刑事經濟犯罪之研究——防制洗錢之探討〉、〈海峽兩岸檢舉機關互相合作之研究〉等多篇論文，並曾擔任中美智慧財產權諮商法務部代表；香港、秘魯國際反貪污會議我國代表；美國州檢察長夏季年會我國代表團成員等，貢獻卓著。

◎

在司法官訓練所見到西裝革履、容光煥發的蔡檢察長，原以為他的人生路必然是平坦順利、無憂無慮，然而令人十分訝異的是，原來蔡檢察長也曾歷經了不斷地學習與調適。

蔡清祥生長在臺北，自幼求學順利，初中高中升學考試都得心應手，博得高分。但進入建國中學後，可能因為校風較為開放自由，以致大學聯考時並未考上第一志願，而成爲東吳大學政治系的新生。這對原本心高氣傲的他來說，是人生的第一個挫折，總認爲自己應有更好的實力。「但回頭想想，如果未曾受挫，思考會太過堅持。」他說。

不過沒有經過多久，蔡清祥就喜愛上了東吳小而美的校園。而在政治系的一年中，因爲修了一門法律課，使他決定參加嚴格的轉系考試，如願進了法律系。他幽默的形容：「東吳法律系相當優秀，讀東吳不唸法律，就像吃四川菜不吃辣椒一樣。」

當時的師長也令他十分感念，像如今的大法官孫森焱教授，當時是最高法院的法官。蔡清祥在五年級時上了孫教授的課，印象特別深刻：「他上課時總提著一個白蘭洗衣粉的提袋，裡面裝書，很質樸，像個老學究。但是上課內容卻準備的很充分，人也很幽默，很有親和力。他在實務上的豐富見解，也讓我肅然起敬，希望有朝一日能向老師看齊。」

即使到現在，他們仍一直保持連繫。蔡清祥隨時有問題，就會去請教老師。甚至孫教授也鼓勵、推薦想再充實自我的蔡清祥，繼續去唸EMBA。

攀登玉山三十二次

東吳的課業相當嚴格，蔡清祥覺得在學習階段要求嚴格是必須的，不過仍應該在課餘開放自己的心去多方學習，「我在大學時可以說很用功讀書，但也不放棄玩的機會。」他參加了不少社團活動，當中他特別喜歡登山活動及球類運動，也曾經是足球、壘球系隊。

還記得在政治系時，他為系上拿過足球壘球冠軍，後來轉到法律系，又再次為系上得到足球壘球冠軍，這仍是他至今引以為傲的佳績。他說：「社團活動可以幫助我們學到很多人際的互動模式，尤其是成為社團的領導人，更可以學習到如何經營一個團體，同時又可以拓展生活的領域。」

當時蔡清祥每到寒暑假，就去擔任救國團的高山嚮導，那段時期光是玉山主峰，他就登頂過三十二次！甚至不單玉山，連玉山附近的群峰也都有過他的足跡。至今他仍維持爬山運動的好習慣，「我相信運動能保持體魄，讓生活規律，心情開朗。」

也因為大學時代經常在帶活動、帶氣氛，現在他也知道該如何帶領同仁的工作氣氛，以及如何引導群體。他也邀約同仁一起去爬郊山，因為他相信「參加正當的休閒活動，培養強健的體魄，才能承受沉重的工作壓力」。

人生挑戰的開始

東吳法律系因為唸的是英美法，不像其他學校那樣重視國家考試，所以很多人畢業後都選擇到國外深造，走學術路線，或是到外國當執業律師。然而因緣際會，蔡清祥剛好走上跟其他人相反的一條路。

大學畢業後，蔡清祥當了兩年軍法預官。原本打算退伍後就出國唸書，但又覺得，讀法律的人如果沒有取得國家考試的資格，無法站穩腳步。

因此他退伍後一邊讀文化大學的法律學研究所，一方面準備司法官考試。「回想起來，那正是我人生的轉捩點，也奠定了我後來往司法界發展的基礎。挑戰也從那時開始，總想著要再更進一步……」他說。

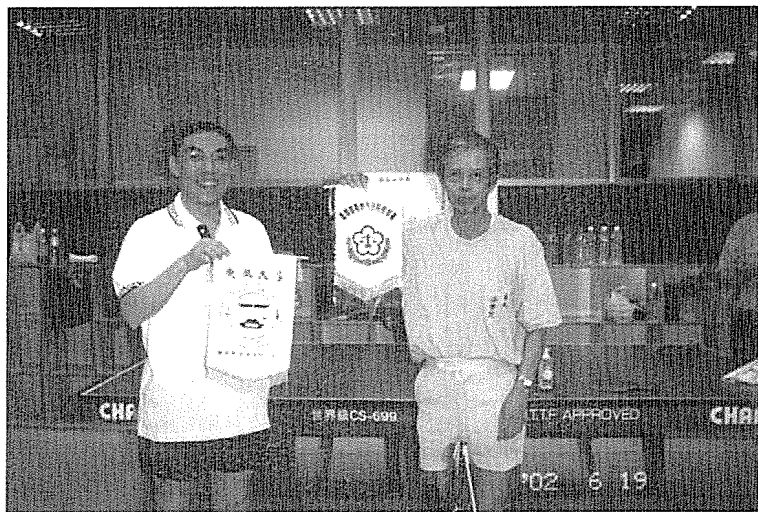
通過司法官考試，當上檢察官後的蔡清祥，並未放棄出國深造的夢想。工作三年後，他參加公費留考，並未花很多時間準備，只是想了解自己的實力。考後發現差距不大，更鼓舞了他的信心。於是他利用公餘補英文，星期六日還去參加模擬考。雖然檢察官工作很辛苦，常要熬夜加班，但他還是設法挪出時間來讀書。

準備了兩年，機會來臨了，法務部有現職檢察官的出國進修機會。他因為一直在做準備，又有五年的實務經驗，順利的申請到美國哈佛大學法學院做進修研究，不僅帶職帶薪

前往美國，法務部還提供了學費經費。

因此他在學校授課時，也常跟學弟妹說：「只要你有理想，並且隨時充實自己、培養足夠的實力，等機會一出現馬上就可以把握住！」對於一心想出國同學，他也不反對：「你可以一開始就往國外走，但是我這樣更有保障，而且有了工作經驗，更能掌握自己的方向，知道要去外國學什麼、看什麼，兼顧實務及學術研究，更可以提供政府及學術界參考。而學者的接觸面大都在學校裡，研究的內容可能較理想化，跟實務較難結合。」

從哈佛回來後，他進入法務部擔任調部辦事檢察官。之後升任主任檢察官、臺灣高等法院檢察署檢察官、法務部檢察司副司長；還曾擔任中美智慧財產權諮商法務部代



◎蔡清祥檢察長（左）率領基隆地檢署桌球隊與東吳法學院教職員隊友誼賽。

表、香港及祕魯國際反貪汙會議我國代表；民國八十八年，並獲選為法務部模範公務人員。之後更歷任金門、苗栗地檢署檢察長，再轉調任到基隆地檢署。

有目標有鬥志的人生目標

不放棄理想，隨時學習的蔡清祥，在忙碌的工作之餘，總會傳授自己的學習經驗給東吳的學弟妹：「人生路很長，大學只是一小部分而已。在大學時要學會如何有效的運用時間。大學是基礎，基礎打得好，就可以大步前進，超越別人。先盡了做學生的本分，再擴展學習領域，不斷創新。」

去年蔡清祥進入臺大念EMBA，重新當學生，純然是為了追求自我成長嗎？

他的解釋是：「因為公務員常被詬病腦筋較僵化、效率較低，總被批評說應該效法民間企業。正好臺大開闢了高階行政管理班，招考高職等的公務員，希望幫助我們吸收管理知識。我也想藉此跳脫平日的視野，畢竟現在是領導者，希望知道如何多層面的帶領部屬，讓機構、組織更有生命力！」

最初他也很惶恐，因為有很多商學方面的管理會計、行銷學等課程，跨領域似乎跨得太大了。可是因為相信在此多元化發展的社會中，唯有跨領域學習才能解決各種糾葛複雜的問題，還好過去法律系的課程中，還兼及會計、經濟的領域，所以現在讀起來不致於太

過陌生，也讓他了解到，學校開課有它的用意，也不知道哪天就用上了。因此希望正在唸大學的學弟妹們能將目光放遠，珍惜學校設計課程的用心。

法律系出身的人似乎都比較嚴謹，蔡清祥也特別強調：「我是很嚴謹的人，生活也很規律，但總是自己開放心胸去學習。其實不論是檢察官還是法官，都不該關在象牙塔裡，我們要處理的是社會現象、社會問題，因此要了解社會，不能光從學術理論上去探討。需要多培養觀察力，或是從前輩那兒獲取經驗。」

忍不住問學長，如何保持年輕外貌，並維持愉悅的心情，他笑著說：「我的外表會讓人覺得看起來很快樂，是因為我做的工作是我有興趣的。而且因為覺得很有意義，很有成就感，就會更努力去做的，也就更能獲得大家的肯定。」這正是一個「樂在工作」的人的模樣啊！

一步一腳印走出未來的蘇啟誠



◎蘇啟誠學長（後排右一）全家攝於雙胞胎兒女幼稚園畢業典禮。

蘇啟誠，東吳大學日文系六十八級畢業，文化大學日本研究所，大阪大學日本學研究所。曾任東吳大學、明治工專兼任講師，外交部亞太司薦任科員，駐日本代表處秘書。現任亞東關係協會秘書組長。



蘇啓誠說話的樣子，帶著微微的日文腔調，總是波瀾不興的一派平靜——自一九七五年進日文系，後來在日本生活過十二年，現在又是亞東關係協會組長的他，已經深受日本文化的薰陶。

蘇啓誠原來是嘉義竹崎鄉下的孩子，念小學時，從家裡到學校大約有兩公里，沒有公車，只能步行上學的蘇啓誠，印象最深的，是冬天打著赤腳，踩在遍佈小石子的柏油路上的記憶。

蘇啓誠是九年義務教育的第二屆學生，念小學時並沒有功課的壓力。然而，身為農家子弟，誠懇務實的他，成績總維持在前幾名。

上了國中，因為學校地處偏遠，學校老師非教育體系出身的為多，甚至很多老師只有二專畢業，對功課的要求並不嚴。幸而蘇啓誠在國中二、三年級時，遇見了自台灣師範大學畢業的認真教學的好導師，花費了許多心思來教導這些鄉下的孩子。因此蘇啓誠那一班，有不少人考上了當時雲嘉一帶堪稱最優異的高中——嘉義高中。這也是他們那所國中自有史以來考上嘉義高中最多位的一屆。

吊車尾考上嘉義高中的蘇啓誠，由於數學底子較薄弱，便選擇了念社會組。大學聯考時，他考進了東吳大學東方語文學系，也就是現在的日文系。

雖然蘇啓誠的父母受過幾年日本教育，但從來沒有在孩子面前說過日語，考上東方語

文學系的蘇啓誠，完全不了解這個科系，剛開始，還曾有轉系到英文系的念頭。然而經過了一段時間的學習，他的想法大大改觀了，他說：「印象最深刻的是蔡茂豐老師，他的使命感就是培育日文老師，所以功課逼得很緊。大一的同學有人便是因為被叫起來念，太緊張，後來轉到會計系去的。可是，我覺得這樣的上課方法對我幫助很大。」

啓發了學習興趣後，蘇啓誠更加用功了，「因為自己從鄉下北上，家裡又務農，並不富有，每次跟父母親伸手拿註冊費和生活費時，我都曾告誡自己，一定要好好唸書，才不會對不起父母！」也因此，他靠著獎學金減輕了父母不少的負擔。

一元硬幣講一小時電話

學習語文，經常會因為語法或文化的不同而遭受挫折，幸運的是，一些人、一些事，讓蘇啓誠從此跟日本結下不解之緣。

大二時，日本拓殖大學中文系的學生到東吳來學中文。蘇啓誠系上也選了一些學生來教日本學生說中文，蘇啓誠便是其中之一。跟日本學生共同生活了一個月，他有了很大的收穫：「我學的是活生生的日本話，可以說受益良多。語文學習常會遇見瓶頸，跟日本學生接觸以後，我很快的便突破了瓶頸。」

令蘇啓誠印象最深刻的是，他找到了一個只要投一枚一元硬幣，就可以講一小時電話

的公用電話。他用這支電話並不是爲了要跟女朋友情話綿綿，而是用來跟日本籍老師尾久對話：「我常打電話跟尾久老師聊天。有的老師接到學生的電話可能會覺得不耐煩。但她完全不會，還會主動找話題跟我談」。

令他記憶猶深的還有一位從拓殖大學來的交換老師——松野老師，當時是跟其他同學住在一起。蘇啓誠常跑去找松野老師，還有其他同學一起去吃飯聊天，「松野老師說他來台灣不是爲了賺錢，所以相當節省。省下來的錢則全部捐到我們系上。至今，我到日本，只要有機會都會去找他。」

深受蔡茂豐老師影響的蘇啓誠，也決定投入日文研究的行列，由於那時東吳日文系尙未設立研究所，在畢業那年，他報考了文化大學日本研究所，並且順利的考上。從事學術研究後面臨的是另一番挑戰，「那兩年壓力滿大，很用功讀書，有時候做夢都會夢到可能畢不了業。」爲了要獨立負擔開銷，蘇啓誠同時在補習班兼課。而由於時間繁忙，他必須一邊搭公車，一邊準備上課的內容。在跳動的公車上讀書的結果，讓他從此加入了「近視一族」。

大四時，蘇啓誠順利的考上政戰預官，服役時，又考上歷史教官，到陸光實驗劇校服役。退伍後最大的希望就是成爲日文老師，卻面臨無書可教的窘境，因爲當時國內日文學習風氣不如今天。他只好重作馮婦，到補習班去教日文，心裡只想著能有機會到日本去唸

書。爲了結婚，他暫時找到了學非所用的棲身之所，然後去報考日本交流協會的獎學金。第一年參加考試，落選了。不過他並不氣餒，再接再厲，第二年便順利的考到，並且申請到日本大阪大學唸書。不久，他的妻子也前往日本修碩士學位。

面對生命中的挑戰

生命中的挑戰總是一波接一波的拍打過來——畢業後，蘇啓誠順利的進入亞東關係協會大阪辦事處工作，成爲當地的聘雇人員。卻在經過一段時間後發現：自己的經驗和能力雖然不比正式的人員差，但是只要一天沒有公務員資格，待遇跟職位就永遠差人家一截。令他難以忘懷的是：「有一次，我跟駐外人員一起慶賀日本國務大臣就職，而到大飯店幫忙。結果，大家用餐時，我只能坐到一旁去，不能跟人家吃一樣的東西。所以只好隨便叫一碗麵來吃。但是，大飯店賣的麵，再簡單清淡也要兩三千日幣。等到我去報帳時就被批評：『你只是聘用人員，只能報帳一千元，其他的得自己付。』待遇實在是天壤之別。那時我就想，別人能考上，我也應該做得到。」

大學時代，從來沒想過要參加外交官考試的蘇啓誠，爲了準備考試，才發現考試科目中要考的憲法、經濟學等科目大都是沒學過的，全部都必須從頭念！儘管辛苦，但看到聘雇人員中有很多人跟他有同樣感受，也都決定去參加考試，也就硬著頭皮念下去。

考了兩次，他順利的進入了外交部，從日本回來受訓，半年後便分發到外交部亞太司工作。新的工作也必然面臨新的挑戰，「長官非常嚴格，學識又很淵博。當時電腦還不及，我又不善於寫公文，常常是寫了，長官大筆一揮：『重繕！』只好從頭寫，但也學到很多。」甚至於因為日本的業務人員沒有缺額，他只好去主管印尼的業務，重拾英文，來跟當地人溝通，當然也會發生一些始料未及的事：「印尼有人來台灣接受訓練，舉辦歡迎會時，需要找我們部裡的長官去演講，我就得為長官擬英文講稿。這對很久沒有碰英文的我來說，真是一大難題，還好可以參考『前卷』。也幸好台大外文系畢業的科長，很鼓勵我，也很體諒我。」

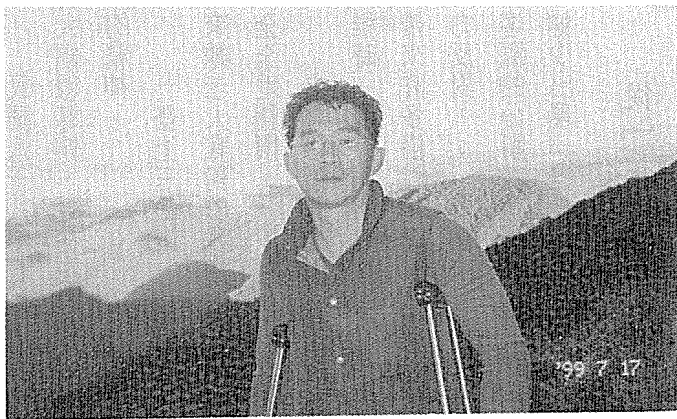
民國八十四年，蘇啓誠因為工作關係再



蘇啓誠學長（後排左一站者）陪同立法委員拜會日本眾議院副議長渡部恒三

度回到日本，在東京一待就是六年。九十年才又返臺，分發到亞東關係協會。對於日文已成爲國內語文教育的顯學的今天，面對學弟妹，他語重心長的說：「日文系的出路其實滿窄的，在學期間要將日文學好，英文也不要偏廢，尤其現在是電腦時代，也必須能熟悉使用電腦。這樣出路才會比較寬廣。」

想來，他會走上這條路，又何嘗不是冥冥之中早有安排？臺灣的外交工作步步爲艱，正需要像蘇啓誠這樣一步一腳印，誠懇務實的人來開創未來啊！



◎徐中雄委員是台灣第一個身心障礙國會議員，亦是第一個登玉山的肢體障礙者。

在生命轉彎處找到出口——專訪徐中雄委員

徐中雄，東吳大學政治系七十級畢業。曾任台灣省政府社會處專員、台中師範學院特教系副教授、台中縣肢體殘障福利協進會榮譽理事長等職，現任立法委員。他是台灣第一位身心障礙哲學博士，也是第一位身心障礙國會議員。



高惠琳

民國八十八年七月，徐中雄以無比的體力與耐力，攀登玉山頂，一時間，除了媒體的大幅報導外，更在在證明了他個人所堅持的「不良於行的人也可以做得比正常人還要好」的精神。

「登上玉山後，我打了通電話給媽媽，除了告訴她我已經成功上來了，更希望數十年來她老人家對於我的跛腳所懷抱的內疚，能夠在我登上台灣第一高峰的具體行動後，完完全全地釋懷。」徐中雄意味深長地說著。

自小疼惜關愛他的母親已於兩年前過世了，而老人家生前最牽掛的，便是徐中雄童稚時一場大病所導致的肢體殘障，無可否認的，這形體上的缺陷，確實在徐中雄的生命中帶來許多橫阻，不論是童年時玩伴的異樣眼光、就業時的四處碰壁、婚姻上對方親屬的極力反對……，但徐中雄總把種種事件當成各式「現象」，一個一個勇敢的去面對、理性而客觀的分析，並積極地想辦法解決。也因為這種積極樂觀的個性，在徐中雄的個人辭典中鮮少出現「挫折」兩個字。

從「想飛」到動筆「畫」

小時候，徐中雄對浩瀚的天空有無盡的憧憬，尤其夜裡仰望滿天的星斗，總讓他興起莫名的情愫，「當個太空人」便成了他渴望的目標。而後，隨著年紀與心智的增長，他了

解也坦然面對這個願望的不可及。只是還來不及重新塑造下一個志向，接踵而來的卻是許多因著他行動不便所引發的現實衝擊。

「雖然我從來不認為自己是個殘障者，但『拐杖』這個具體存在的東西卻的確帶來種種限制，不僅限制了我的行動自由，更深深影響許多社交活動。」

那時已是高中生的他，開始想要找出自我生命的能量，而大量的閱讀和參禪讓他的思考有了更多的體悟與指標，在閱讀的殿堂裡，他結識了卡繆、沙特、杜斯妥也夫斯基、芥川龍之介等等，透過諸多作品的洗禮，思考的角度有了更深遠的延展。此外，更重要的是，他讀到了《梵谷傳》，不僅從中讀出了感動，也讀出對美術的熱愛。

自此，徐中雄開始習畫，以堅定而虔誠的心，在一筆一畫中擷取其中的甘美。慢慢的，年少好動的心也就沉靜下來了，每每畫室一待就是一整天。這樣的執迷，後來雖然因為大學聯考而阻斷，未熄的執著卻已深植心中，「總有一天，我會再度拿起畫筆」徐中雄剴切地表示。

大學聯考時，一心希望朝美術發展的徐中雄，卻因當時先填志願再考試的考試制度，命定似地進入東吳大學政治系就讀。

此後四年，徐中雄本著生命中必經的歷程以極平常的心態走過，沒有太多精采、豐富的留影，對吉他的全神投注取代了昔日在繪畫上的熱忱。由於他涇渭分明的性格，多少影

響到同儕間的交往，不過，直率的個性總也能引來一些真心相待的朋友，當年結交的死黨如今已成了莫逆之交，而政治系所教導的「一個社會領導人物或社會特異份子應該要能創造社會新文化」更成爲他從政以來一個重要的理念。此外，系上的傅中梅老師對他更有深遠的影響。傅老師是個曾在白色恐怖時期遭遇政治迫害的人，但他卻一直以開朗、幽默、客觀的心來教導學生，所以傅教授的課總是在嘻笑中度過；可是，有一回，傅教授突然收起了慣有的笑容，以十分嚴肅的態度告誡大家，讀書是可以輕輕鬆鬆、開開心心的讀，但是，絕對絕對不能把這種態度用在做人上。

當年老師語重心長的一番叮嚀，徐中雄咀嚼再三，並且誠懇地將它烙印在心中，視爲此後自己爲人處世的當然守則。

尋找生命的出口

大學畢業後，徐中雄進入就業市場，開始找工作，當然也直接面臨到台灣社會對殘障人士的異樣眼光與態度。求職上的屢屢遭拒，他不禁要問：「是我能力不夠，還是社會大眾對殘障者有先入爲主的印象和排拒？」。等他明確釐清了問題的所在，深切感受到台灣社會福利制度的不健全，近四十萬身心障礙者缺乏公平競爭的立足點，於是，「爲殘障者謀福利、爭權益」成了他出國進修的最大動力。民國七十一年，徐中雄挺著行動不便的身

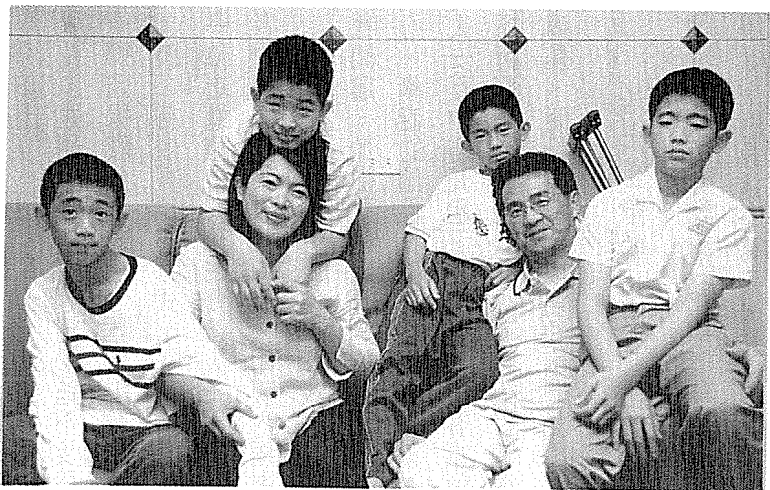
軀隻身赴美，並且以整整五年的時間先後取得特殊教育碩士、殘障福利哲學博士。而甫獲學位，他便立即負笈返國，迫不及待地想將自己心中早已構思、架構好的理念付諸行動。

因緣際會下，徐中雄走上政治這條路，不可否認的，這是條可以將他的理想與計畫更具體、有效實現的方式。民國八十一年底，他以第一高票當選立法委員，同時成爲國內第一位走進國會問政的殘障人士，不僅震撼了當時的台灣社會，逐漸扭轉一般人對身心障礙者的刻板印象，同時也激勵國內弱勢族群能以更積極的態度和行動來面對人生。

十年來，徐中雄拄著柺杖，走訪各地，企圖全面了解社會環境與社會生態所衍生的各種問題，並斟酌社會福利的各種缺失，進而規畫出符合社會實際需要的政策，他以誠懇的心、率直的個性、堅忍卓絕的毅力，主導並落實許多社會福利法案的制定及修正，舉凡老人安養中心問題、殘障人士小客車執照、弱勢團體公益彩券經營權，老人、兒童、青少年福利法等，都是他爭取、捍衛的權益，也因爲這份用心與努力，爾後在競選擂台上的連選連任，便是他問政成功的具體見證。

活出生命的力量

生命總有許多的起伏周折，而對於殘障者來說，所要面對的也就相對多了許多。徐中雄從不細數這一路走來的艱辛，自奉爲卡繆信徒的他，更堅信固定的人生目標是不存在



◎徐中雄委員與夫人邱秀月女士及四個寶貝兒子。

的，做好每一階段的任務才是真正的活出生命。也因此，縱使是肢體上的殘障，徐中雄從不懷疑自己的能力，小時候的活潑好動，到攀登玉山、富士山，參與越野拉力賽……所有的作爲，並不是別人戲謔的「臭屁」，而是爲了要真真正正面對自己、超越自我。

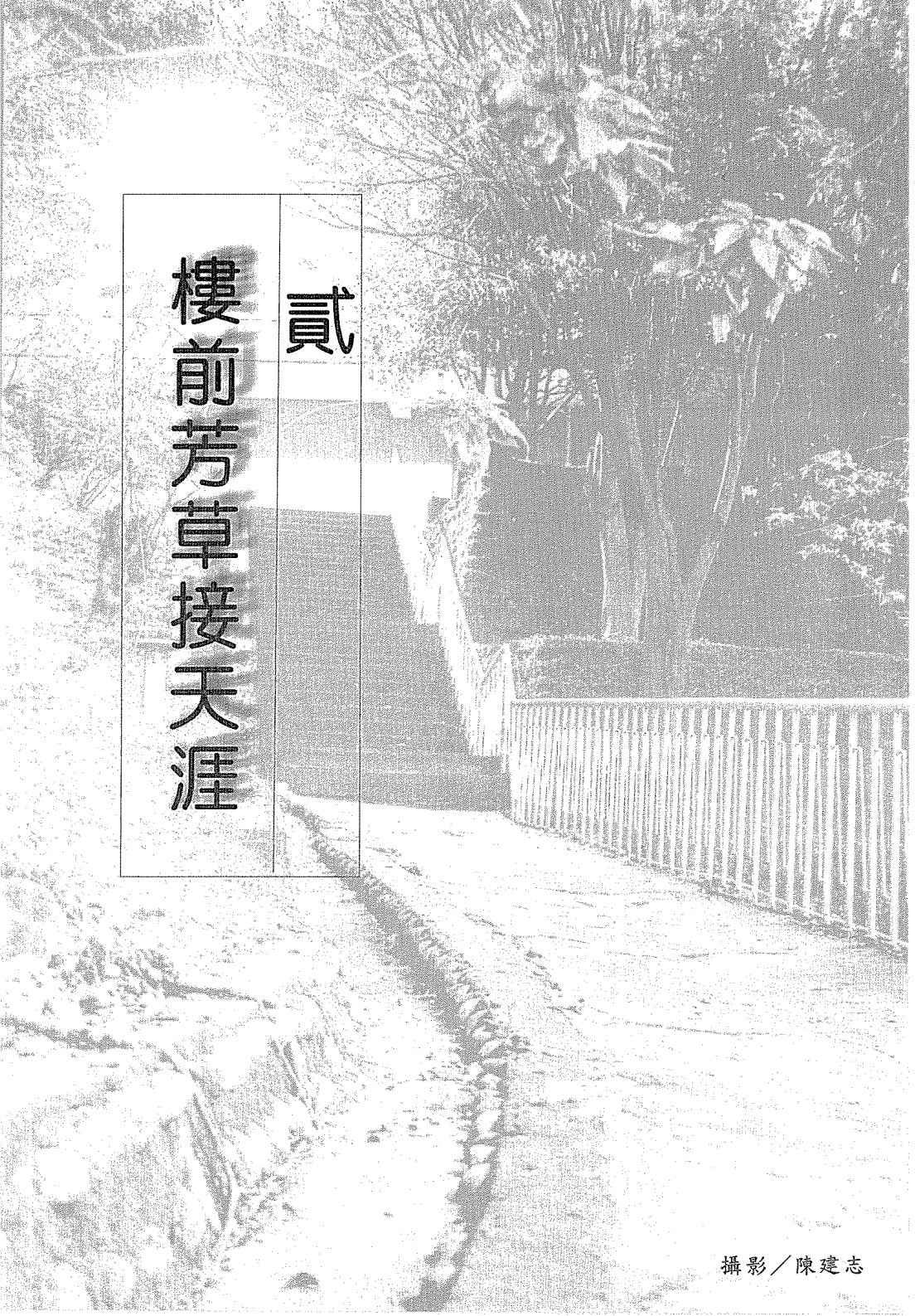
又好比爲了破解「身爲民意代表，一定要忙到老、做到死」的迷思，他堅持做個規律的公職人員，十年來不參加任何應酬，「了解民代的功能、掌握民意的動向」才是一位問政者真正該秉守的要項，他認爲，只要能完成選民的請託，真真切切做出一番成績，表象的應酬反倒一點都不重要；此外，因爲擁有四名活潑、頑皮的兒子，他儘量每天往返於台中家庭與台北辦公室之間，實際去參與他們的成長，「事業與家庭兼顧」是

他經營生活所奉守的原則。

徐中雄戲稱從政生涯是個「美麗的錯誤」，但他並不後悔走上這條路，而以兢兢業業的態度步履其中，更透過各種挑戰、難題來試煉、應證自己。「人生是沒有『完成』的一天，熱情卻有燒盡的一日，所以，我一直努力的在尋找讓自己更堅持下去的使命感。」徐中雄感慨地訴說。

因著這不斷新生的使命感，讓他可以有更多的理由、更強的動力去面對每個天亮的時刻。

從來不把行動上的不便當成理由，從來不對自我的肯定產生懷疑，長久以來，徐中雄將胡適的話：「熱情可以變成道德，魔鬼可以變成天使」當成自己人生的座右銘，以前如此，以後亦是。

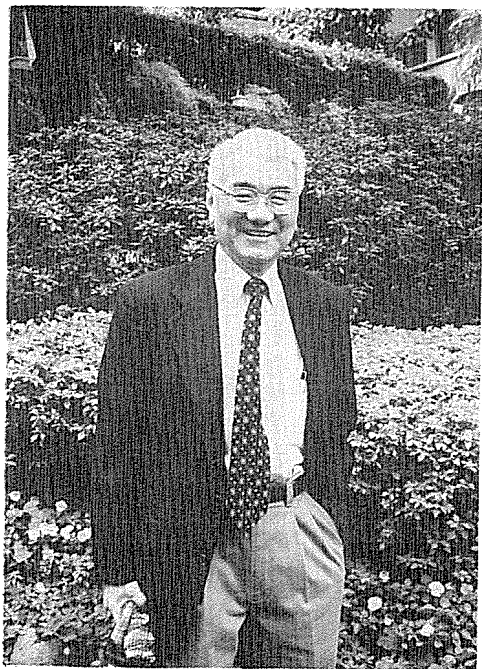


樓前芳草接天涯

貳

取捨之間，純然無悔——專訪袁鶴翔教授

劉依潔



◎袁鶴翔教授日前應聘東吳大學講座教授，他微笑的在光道廳前留影。

袁鶴翔，東吳大學英文系四十七級畢業，美國加州西方學院（Occidental College）碩士，美國校際研究院博士。曾任 Minnesota, Lea College 講師，University of Wisconsin-Paraside 英語助理教授，國立台灣大學客座副教授、教授，國立政治大學客座教授，香港中文大學英語系系主任、教授，私立南華大學文學研究所教授。現任東吳大學講座教授。

◎

由於研究室搬了家，和預想的有些出入，重新聯絡確認後，抵達採訪地點已遲了些，只見滿頭銀髮的袁鶴翔老師滿臉笑容，氣定神閒的，我們忐忑不安的心這才平穩了下來。

克簡克難的首屆學生

袁鶴翔是一九五〇年東吳在台復校的第一屆學生，當時的校舍坐落在台北市中心的漢口街，老舊的四層建築物，房間裡擺放桌子、椅子就成了教室，走出一樓，周圍是嘈雜的街市，沒有校園，也談不上校園活動，他憶起昔日，直說「非常簡陋，是克難中的克難」。

那時班上同學大都是輾轉來台的學生，其間耽擱了一兩年，才繼續學業，因此年紀稍微大些，也有經濟上的壓力，大家下了課若不是直接回家，就是到處兼差、打工，他記得同班的楊其銑（也就是後來的楊校長）到大直某校教英文，自己則是去做家教，肩負著生活重擔的學子，心情不像現在大學生般活潑。

在繁重忙碌的課程、生活之餘，袁鶴翔唯一的社團活動就是「團契」了，出身於基督教家庭，自然選擇為天主奉獻心力，大一、大二的時候介入不深，大三、大四時便在團契擔任翻譯，把當時受邀演講的外國人的講稿譯成中文，直到畢業。

良師啓發學識

談到大學時代就讀外文系期間影響他最深的老師，他提到了 Dr. Morrill、方東美和許天樂等老師。

Dr. Morrill 是外籍老師，課程中安排了許多問題讓學生們思考，袁鶴翔至今不忘的一個題目是「假設一個人行善得到表揚，是否表示可以不去計較他之後的行爲了？」這個論題著重在一個人的行爲與外在認知間的關係。現在這種討論、思考的教學方式算不了什麼，但在當時可是非常先進的。

方東美老師同樣也令人難忘，袁鶴翔雖然只上過一年課，卻清楚描述了老師上課時的情景：「老師上課不用講義，他總是抱著一大疊書到課堂上，講到哪兒便從中抽出一本來，翻到他要說的段落，天馬行空、旁徵博引，古今中外無所不談，我們對他佩服得不得了！」

而系主任許天樂在語言訓練上嚴格的要求，更讓袁鶴翔四年下來獲益良多。許老師用自編的講義上課，針對學生英文作文、中英翻譯方面可能會犯的錯誤，仔細講解，不容有錯。「初犯者可以原諒，再犯者予以警告，至於三犯者則是不及格」，在這被學生戲稱爲十大天條（雖然只有三條）、爲求精英的規定下，升大二的時候，班上只有一半同學及格過關，大量淘汰的結果，外文系兩班近八十名的學生，扣除退學、轉出者，四年下來，只有八個人應屆畢業。

而由於地緣關係，系上還有來自台、師、政大的夏濟安、張沅長等老師授課，對他的影響也不小，回想起當年，袁鶴翔語氣仍有濃濃的孺慕之情，正是這些師長的風範和學養，追求學問的念頭在袁鶴翔心中萌芽，只待日後長成。

不悔放棄師大英研

畢了業，袁鶴翔入伍服役，之後調往陸軍五十七師擔任排長，巧合的是，該師的駐紮地點便是現在外雙溪校本部外的營區。東吳在袁鶴翔大四那年，買得外雙溪的地，同時蓋了一棟校舍，因此，軍旅期間，他常常整隊去看新校舍，和漢口街殘破的建築相較，「臨溪校區真是宛如天堂」，他呵呵笑著說。

結訓後的袁鶴翔和楊永清回東吳外文系擔任助教，當時的助教和現在不同，除了例行的行政工作，還帶了一兩個班的大一英文，師生間的互動很愉快。有空的時間則幫忙兼任圖書館長的系主任 *Dylan* 編編西文書目，並擔任團契助理，日子忙碌而充實。

值得一提的，剛退伍那年，袁鶴翔考上了師大英語研究所，當時只有師大設有研究所，名額也僅只五名，在該所執教的梁實秋先生和公費優惠，對他有著莫大的吸引力，在去與留之間，東吳石超庸院長一句「希望你能留下來」，底定了全局，他決定在東吳做全職助教。在師大英語所與東吳外文系間的抉擇，袁鶴翔放棄許多人眼中的好機會，但經過

了這麼多年，他幾句輕輕帶過，一點兒也不後悔。

遠赴他鄉實現夢想

在東吳外文系，這一待就是兩年。一九六二年暑假是一連串越洋求學的過程，追求學問的夢想自此啓航。

和當時的留學生一樣，袁鶴翔必須打工才能支付學費、生活費，因此，工作到早上，急急忙忙趕去上課是常有的事；身處美國舊金山的前兩個月，在餐館打工，比較辛苦，之後在建築公司找到配貨的工作，收入較穩定，便將舊金山大學的課程改到晚上，生活規律也有點積蓄。這樣的日子過沒多久，袁鶴翔便遇見了東吳會計系的訪問教授 Dr. Radar，從教授口中得知加州南部有幾間小學校，共同成立校際研究所的研究機構，由各校選派學生參加，其中一項專門課程是比較文學。袁鶴翔很感興趣，便向其中的「西方書院」申請入學，先前的積蓄立即派上用場，七百多元美金正好是一學期的學費，雖然還有施院長、Dr. Dysn 幫忙申請的獎學金，但為數不多，只能餐餐吃鹽水煮麵，根本沒錢買書，還好可以去圖書館借。那段日子他天天騎腳踏車上下學，身體雖疲累，精神卻很充實。第二期則申請到了獎學金，滿豐厚的，日子寬裕起來，租間小公寓居住，也順利進入校際研究所就讀，那幾年同時修習西方書院和校際研究所的課程，辛苦又愉快。

讀著讀著，歲月很快進入一九六六年，袁鶴翔取得博士學位，順理成章留在美國教書。先後任教於明尼蘇達、威斯康辛等校，其間曾受國科會邀請，回台大客座一年半，一九七四年便回到香港中文大學，這一待就是二十四個寒暑。他坦承在中文大學接掌系主任是人生中的轉折時期，行政事務瑣碎複雜，不若教書單純，也因為如此，在學問上花費的時間較少、進展也較有限。

返回親愛的土地任教

一九九八年，袁鶴翔自香港中大退休，在此之前，台灣南華大學校長龔鵬程便曾透過友人表達邀請授課之意，加上兩人教育理念相同，他卸下中大之職後，決定返回台灣南華大學任教，待了幾年，接獲母校東吳的徵召，便回校服務。

談到台灣的學生，袁鶴翔笑了，他說「可愛、熱忱又天真，比國外學生多了分赤子之心。之前離開南華，學生紛紛慰留，讓人不捨，而前陣子心臟開刀，住院三四個星期，學生來探病，卡片和關懷不斷，實在教人感動。」

想起從前，唯一令袁鶴翔感到後悔的，是曾經囿限於個人因素無法到英國劍橋大學研究，也曾婉拒到美國哈佛大學研究的機會。拒絕當時沒有感覺，之後想想，感到懊悔不已，畢竟機會不再。

在採訪的過程中，袁鶴翔娓娓道來，時而神采飛揚，時而陷入回憶，數十年人生風景，剎時飛逝，在室內冷氣機震動帶起的百葉窗「啪啦、啪啦」聲響中，訪談也告一段落。走出研究室，這位溫厚長者談到懊悔之事時雲淡風輕的表情，正如甫入秋的天空，清朗而明淨。



◎蔡天再董事長為台南縣私立明達中學創辦人。

最難忘的東吳情緣——蔡天再見證東吳歷史

蔡天再，東吳大學法律系四十七級畢業，美國哈佛大學政治領袖研究班結業。曾任私立明達高中校長、台南縣議會議員、國民大會代表。當選國際獅子會中華民國總會副理事長。現任私立明達高級中學董事長。

高淑芬



民國四十四年，東吳在臺灣復校，蔡天再是第一屆學生，他是如何與東吳結下情緣？當時的「東吳補習學校」是怎樣的風情呢？蔡天再是最佳的見證人。

蔡天再年幼的時候，常見村人爲了田地或者是住宅的界址糾紛，引起許多的衝突，直到他開始接受教育，才明白那是因爲在鄉下普遍缺乏法律常識的緣故。因爲這樣的因素，引發他興起讀法律系的動機。又由於「南東吳北朝陽」是法律界的一句佳話，因此，他嚮往東吳大學法律系，希望有幸成爲東吳的學生。

東吳補習學校

光復以前，全台灣只有四所四年制的大學院校，當時失學的青年學子日益增多，有鑑於此，於是東吳校友們計劃復校，決定先恢復法學院。但是因爲種種原因，所以只好以「東吳補習學校」的名義申請立案。所以當年還沒有東吳大學這樣的名字，只有「東吳補習學校」的名稱。雖然名義上是補習學校，但是和一般以升學爲目的的補習班完全不同，實質上全部依照大學制度開課。

蔡天再回憶大一、大二的時候，在漢口街十五號的一棟房子，權充爲臨時的校舍，直到大三、大四，學校才另外在台北市的衡陽路上租屋開闢教室上課，其簡陋的程度是可想而知的。學生要上體育課，則向臨近的學校「師大附中」借操場，東吳人沒有自己的操

場，也沒有活動中心，更沒有圖書館可以使用，只有簡陋的閱覽室，聊備一格。東吳很多的硬體設備不如人，但是在這樣困苦的環境之下，東吳仍然培養出如：黃石城、盧仁發、陳金讓這些優秀的法界人才。

一些難忘的點點滴滴

由於剛復校，東吳不僅設備不齊全，就連專任的教授也不多，師資可以說是全部由四所四年制的大學院校的教授兼課。因此師生放學後少有互動的來往，僅只限於上課的研討。雖是如此，教授教學嚴謹認真，學生的聽課與研讀風氣相當良好。

當時東吳雖然不是正式的大學，但是對學生的管理一點也不鬆懈，反而用嚴格的規範來約束學生，所以學校一開始便有點名制度。也因為點名制度的存在，根本不會發生學生任意翹課的情形，校內讀書風氣極佳。

蔡天再認為現今的大學是一個極為開放的環境，有的學生離家念書，漸漸開始不懂得約束自己，以為上大學可以自由到不須上課，這是很不好的態度。當年東吳點名制度看起來很不自然，但是他肯定這種制度帶來的正面影響。

除了良好的讀書環境對學生有極大的影響力，遇到好的老師引領學生進入知識的殿堂，也是同樣重要。

念法律系時，蔡天再對大法官洪應灶教授的憲法最感興趣。洪應灶教授指導他的畢業論文「我國憲法和歐美憲法的比較談國會問題」，因此蔡天再對憲法特別有研究。這也讓蔡天再在畢業後，對政治活動產生興趣，並參與縣議員及國民大會代表的選舉，而且兩者先後均以高票當選。蔡天再在擔任國民大會代表時，曾參與修憲，能夠將所學派上用場，有所發揮，真是一件令人高興的事。

走入教育界

由於研習法律的關係，對於未來的理想職業，總以為不是做法官、律師，就是參加政治活動，為民服務。然而蔡天再畢業時，高普考錄取的法官和律師的人數極少，再加上憲法對省籍人數的限制，因此依照臺灣省籍人數比率來算，要通過國家考試相當不容易。因此，蔡天再決定轉換跑道，選擇從事教育工作。

蔡天再退伍的隔天，立即接獲公立學校教師聘書。在公立學校教書任教的六年中，蔡天再看到臺南縣鄉下普通中學極少，失學的青少年很多，他便回鄉與父親商量辦學校一事，希望有更多的青少年能夠受教育。很幸運地，蔡天再的父親願意幫助他圓夢。

在辦學校之前，蔡天再發生一段插曲。

蔡天再還在公立學校教書時，因為申請日本早稻田大學，所以需要大學教授的推薦

信。然而蔡天再和委請幫他寫推薦信的教授並不熟悉，不過他還是寄信給那位教授。信中他表示：「我從事教育工作，我要發揚東吳『養天地正氣，法古今完人』的精神」言語十分中肯，再加上教授看到他的刑事訴訟成績是九十六分，特別高，於是幫他寫推薦信。一個月後收到日本早稻田大學的入學許可，真是萬分欣喜，只可惜後來因為要擔任校長，不能前往留學，與早稻田大學擦身而過。

蔡天再在父親的資助下，在鹽水鎮籌辦一所初級中學，並於民國五十五年底就任校長，後來學校在五十七年改制為明達高級中學，蔡天再在工作崗位上努力不懈，到八十九年七月底屆齡退休，轉任董事長，他將明達中學看成是自己的事業，整整四十年從事教育工作。這一路創校的過程中，遭遇許多困難，不過蔡天再總是抱持著「用心一定會渡過難關」的信念，勇敢面對問題。



◎蔡天再董事長（左二）與兒子蔡忠昌校長（本校政治系七十級，左一）接待母校發展處謝政諭處長（右二）、校友聯誼組劉秀娟組長於明達中學前合影。

辦學二三事

蔡天再於民國五十五年底，就任臺南縣鹽水鎮明達中學的校長，到現在的董事長，他始終認為教育是一輩子的事，教育是終身事業。他堅持用腳踏實地，全力以赴的信念，任勞任怨的在這塊土地上默默耕耘，並且採用人性化、企業化的經營理念，帶動學校欣欣向榮的和諧朝氣，促進學校升學率的提升。蔡天再秉持「愛心、耐心、熱心」幫助學生，輔導學生的理念。「待教職員工為賓客，視學生如子弟」致力於主動敏捷的校務行政，實施適性發展的教學活動，並且力求校務行政落實，激勵教職員工熱忱。

為鼓勵品學兼優的學生上進，減輕清寒學生家長的負擔，他特別訂有諸多獎學金暨各種優待辦法。十三年來頒發的獎助學金總數高達近三千萬，嘉惠相當多的學子。他衷心盼望明達中學的學生都以就讀明達中學為榮。最令人感佩的是，蔡天再為了努力興革校務，毅然搬進學生宿舍，以校為家，做一個徹底的「明達人」，日日夜夜與全校師生為伍，一心只為明達中學盡心盡力。

開創更多元的辦學成績

蔡天再退休後，學校由兒子蔡忠昌接棒，但他仍舊關心校務發展，尤其是面對高中林

立的大臺南地區，辦學勢必更加努力。所以，他的學校引進最新的電腦設備及教學觀念，並連接成功大學的學術網路，每星期均上電腦課，讓學生跟上時代的潮流。老師親切認真，重視溝通輔導，學生用心，家長放心。目前學校有六位老師來自東吳，蔡天再表示，東吳的學生肯用心，只要能符合他的辦學理念，都會優先考慮錄用。

蔡天再認為，私立學校沒有學生就沒有學校，因此升學率一定要看得見，有好的升學率才有可能收到好的學生。經濟不景氣，導致許多私立中小學的招生減少，然而明達中學卻不受影響，人數反而增加，這是辦學受到肯定的最好證明。

明達中學的國中部大部分成績優秀的畢業生，往往選擇直升明達的高中部就讀。有的學生考上臺南一中、臺南女中、嘉義中學、嘉義女中的學生，仍然選擇回母校就讀高中部。一個學校能受到學生如此肯定，真是不容易。

「輔導重於懲罰」，是明達中學推動生活教育的中心原則，未來希望吸引更多外縣市的學生前來就讀，讓明達中學變成一所更有規模的學校。有愛心，生活管理更好，五育均衡發展的學校，是明達不斷努力的目標。此外，為了讓鄉下民衆有機會在職進修，開辦社區學院是明達中學現階段的心願，希望有朝一日，明達中學，可以照亮更多有心向學的民衆，開創更廣闊、更多元的辦學成績。

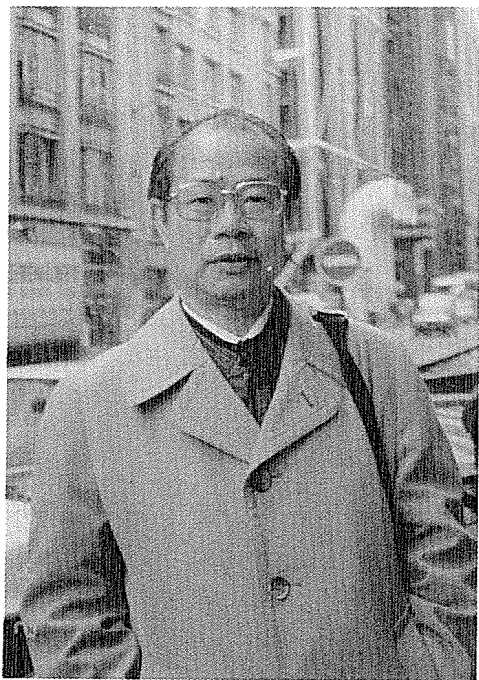
如果時光可以倒流

如果時光可以倒流，讓蔡天再重回學生時代，他微笑的說，自己會好好利用圖書館的資源，增加學識，也會善加利用體育館的設備，鍛鍊身體。他看到目前東吳已發展出相當的規模，特別是東吳的一磚一瓦，有許多來自校友一點一滴的貢獻回饋，這種精神與力量份外令人感動，蔡天再覺得非常感恩東吳所提供的一切，期盼現在的東吳學子能像許許多多的校友一樣，珍惜校園的所有。

對東吳未來的發展，蔡天再希望東吳能維持優良的傳統，學生的表現更優秀。他一再強調東吳純樸的風氣和「養天地正氣，法古今完人」的精神，因為東吳的校友在社會上工作，都是以勤奮、樸實、堅毅著稱，蔡天再表示，學校所學的是理論教育，和社會的實務經驗落差很多，必需從日常生活中，繼續吸收更多的實務經驗，來調整落差的腳步。蔡天再期許每一個東吳人能夠在這個多變的社會裡，找到適才適性的位子，為社會共盡心力，期待今日你以東吳為榮，明日東吳也將以你為榮的時刻。

執著、愉快做學問的學者——專訪劉兆祐教授

林敏東



◎劉兆祐教授參訪歐洲廣播電視，攝於歐洲街頭。

劉兆祐，東吳大學中國文學系五十一級畢業，國立臺灣師範大學國文研究所博士班畢業，國家文學博士。曾任小學教師、臺北一女中國文老師、國家圖書館簡任編纂及東吳大學、台北市立師院等校教授、主任、所長，現任東吳大學講座教授，為國內著名之目錄版本學者。著有：《中國目錄學》、《治學方法》、《宋史藝文志史部佚集考》、《四庫著錄元人別集提要》、《認識古籍版刻與藏書家》等十餘種及論文兩百篇。

◎

課堂上的身影

記得大一第一堂『國學導讀』，戴著眼鏡、西裝鼻挺的劉兆祐教授便在課堂上叮嚀：「你們肚子餓了可以吃東西，但是不能啃瓜子，一來打擾到別人，再者體貼清掃者的辛勞。」『哇塞』、『好棒』等詞很不雅，不要講。」我一學期只點一次名，因為讀書完全是自動的。」

第一次期中考，當我把考卷交到講台時，老師居然走到我的座位旁，讚美我的字寫得很好。劉教授不僅注重學生的言行，他同樣這麼要求自己：「我到現在，不曾對人說過粗俗的話。」這是我眼中一位自律甚嚴、威而不怒、不吝惜給學生鼓勵的師長。

新竹出生，念小學一年級的劉兆祐，正巧遇上盟軍轟炸香山的日本飛機場，一家人於是跑到苗栗山區避難。然而就在光復前一年，母親病逝，這時他才八歲。光復以後，他直升小學四年級。在新竹東門國小完成小學教育後，隨著公務員父親工作的調動，在宜蘭接受初中教育，民國四十一年，因為家境不佳，考取學費、住宿費全免的臺北師範完成高中教育。

影響一生的師範

臺北師範這三年的時間，啓發了他的文學潛能，造就日後文學研究的成就。「高一時，國文老師黃念容先生（黃季剛先生之女、潘重規先生的夫人），要求班上同學一律使用文言文，並背誦老師寫的詩詞、文章；背誦四十篇自選古文，更是每年寒暑假固定的功課。」劉兆祐就是在這個階段，奠定了深厚的古典文學基礎。

國語老師，同時也是童話專家那宗訓（林梢）先生，與教育哲學老師，也是短篇小說家的蔡震先生，帶領他進入童話和小說創作的世界。有了師長的啓蒙，劉兆祐蟄伏在體內的創作因子，剎時全解放了。於是，高三在「台灣教育輔導月刊」上發表第一部中篇小說「珍子的畫像」，第一篇散文「蒲公英」刊登於國語日報，其他如中央日報、新生報、徵信新聞報、公論報兒童週刊、藍星詩刊、野風月刊等刊物上都可以見到他的散文、童話與新詩等作品，「文藝少年」幾乎和劉兆祐三個字畫上等號。

民國四十四年，劉兆祐畢業於這所讓他紮紮實實「念三年，比別人念十年書還多」的師範。師範畢業以後，他原本分發到宜蘭教書，此時，父親又被調至苗栗服務，劉兆祐便轉調至苗栗明德、建功國小，開始教書生涯，這一教就是五年。當父親又調至基隆時，一心思想繼續進修的劉兆祐，終於可以基隆、臺北通勤，實現念大學的願望。劉兆祐求學的過程，幾乎是隨著父親的工作調動，跑遍北臺灣。這時候，劉兆祐積極準備參加大學聯招，儘管師範沒有英文、數學兩個科目，初中程度的英數讓他幾乎零分，他還是以高分的國文

成績，如願考取東吳中文系。

上天安排，良師指引

念中文系，對劉兆祐來說除了對文學的熱愛外，冥冥之中，上天似乎安排了良師指引他順利步向文學研究之路。「當時徐光（子明）先生，考試全用背誦方式，他從中抽背一句，學生就要接著背下去，接著他再問意思。」這種背誦方式，對劉兆祐來說早已習慣，所以當其他同學正埋首苦背古文時，他還可以閱讀課外書籍。

「那時候，許多老師就住在校門口左邊的山坡上，我們常到曹老師家中討論功課、談天，師生間的互動非常良好。」劉兆祐口中的這位曹老師，就是教授他們『詩經』、『歷代文選』，同時也是東吳校歌歌詞的作者曹升之先生。另外，教授史記『四書』、『左傳』的徐子明老師以及教授『孟子』，文章、書法皆擅長的閔孝吉老師，這三位老師在古典文學方面對他啓發很大。

熱中校內活動的劉兆祐，還與喜好新詩的同學共同自費創辦「大學詩刊」、以儒家思想研究爲主的「達德學刊」以及「中文季刊」等校內刊物，並擔任社長，另外還擔任中文學會及畢聯會副主席。和班上同學感情更是好，由於年紀稍長，同學都尊稱他一聲「老大哥」。儘管活動繁多，但是他並未因此忘記學生的本務，每學期仍然以優異的成績，爭取

到獎學金。也許是太過用功，大二那一年，一度感染肺結核，休學一年。但在家休養期間，他仍不忘閱讀。

讀書、寫作一直是劉兆祐大學時代最大的消遣。喜歡閱讀的他，經常到師大借書，且持續在報刊上發表文藝作品以及在「中文系刊」、「達德學刊」上發表「詩助字辨」、「周易乾卦釋義」、「中國文化的價值」等學術文章。大二時，更獲得「孔孟學會」論文比賽頭獎。然而，這已非他第一次得獎，早在他尚在擔任小學老師，即以一篇「小學作文教學研究」論文得到全國第一屆語文學術獎一等獎。大三以後，劉兆祐寫作的方向偏重古典文學方面的學術文章，也越來越清楚將來要走的領域。

自然走上文學研究路

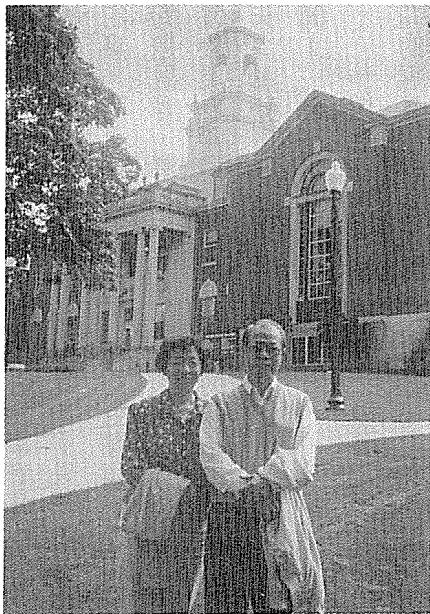
走上文學研究的道路，劉兆祐形容：「這一切都是很自然的。身旁接觸到老師們的行儀、學問，讓人仰慕，自然跟隨之。」師範期間的導師費海瑾，她的先生屈萬里院士正好是台大教授。因此，大學期間劉兆祐便利用兩年的時間，到台大旁聽屈教授甲骨文以及目錄學方面的課，當初因為對文學感興趣而念中文系，之後也是同樣的理由，他踏上文學研究這條路。

民國五十五年，劉兆祐以第二名的成績，同時考取師大國文研究所和中國文化學院研

研究所的「文學門」。當時文化研究所給予研究生的條件非常優渥，然而基於藏書量的考量，他選擇了師大研究所；又基於學術的證據就是「文獻」的原因，他選擇文獻學的研究。儘管碩士班時，劉兆祐一邊念書，晚上重拾教鞭，到北一女夜間部教書，他以兩年的時間完成碩士學位，又因為爲了閱讀書籍方便，畢業後在中央圖書館特藏組擔任編輯。

民國六十三年，仍以兩年半相當短的時間獲得「國家文學博士」的學位，同時回母校東吳任教，任中文系副主任。三年後升教授，接掌中文系主任，國科會的研究獎助也數十年從未間斷，這一切看似平順，「天賦大家都一樣，用功很重要。」劉教授說。兩百多篇的學術論文，十七種專書著作，替他說明了一切，「用功」使他成爲國內知名的文獻學者。

民國六十五年，劉兆祐一走馬上任，便成立全國第一個全校性比賽的「雙溪現代文學獎」，讓學生的作品得以跟許多人分享。當時擔任文學獎評審的有癩弦、琦君、亮軒、鍾肇政、鄭清文、李喬等，都是名重一時的作家，得獎作品也分別刊登在聯合副刊、中央副刊等著名刊物上，現在很多著名的作家，都是「雙溪現代文學獎」培育出來的。又首開比較文學、自然科學、社會科學概論、現代文學等課程之先；民國六十五、六十六年間，東吳中文研究所碩士班、博士班相繼成立，他也是幕後那雙推手。當時在研究所任教的，如屈萬里院士、臺靜農教授、鄭騫教授、戴君仁教授、王夢鷗教授、昌彼得教授、張敬教授等，都是著名的學者，有不少同學，甚至放棄公立學校的研究所，就讀本校中文所，主要



劉兆祐教授與夫人趙愛蕙女士（本校中文系55級）鶼鶼情深，攝於美國康乃迪克大學

原因就是師資陣容堅強。目前畢業生都已成爲國內中文學界的著名學者，這是劉兆祐最引以爲安慰高興的事。

劉兆祐現在擔任東吳專任講座教授，雖然課少了，卻絲毫未見停歇，他計畫在近年內完成『校讎學』、『文獻學』專書後，真正的退休，在家含貽弄孫，這是他的生活規劃。

回憶大學時代，「在故宮旁的租屋處，欣賞外雙溪的田野，望山景、看燈火，那是一種平靜的大學生活。」這個畫面一直浮現在劉兆祐的腦海。

退休後，「學術研究少做，文學便可以多做。」出版新詩、童話集一直是他的夢想，重拾文藝創作的筆不無可能，只是有別於青少年時的感情奔放，反而多些人生的歷練在其中。

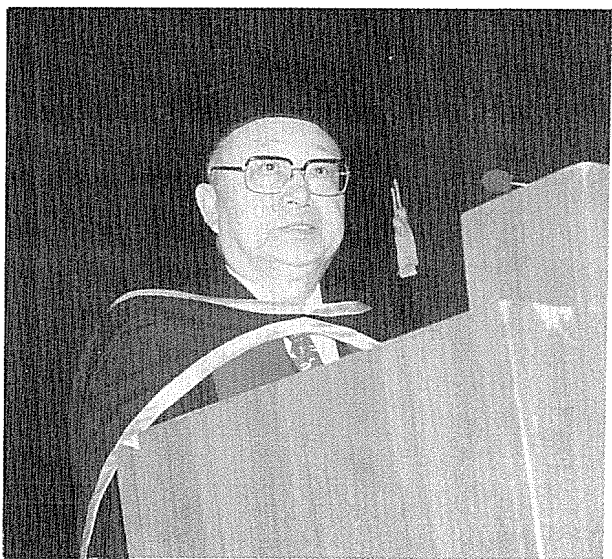
執著下去最重要

這一條研究路，一走就是三十六年；這項旁人看似枯燥的工作，

他竟樂在其中。誠如劉兆祐在一篇書序上寫的：「有人認為古籍離我們太遙遠，因此，閱讀古籍必然是痛苦困難的，其實，只要你翻開古籍，一定會發現閱讀古籍其實是一件愉快的事。除了古典作品裡高深的智慧與典雅的文句外，古籍古樸的文字、精緻的插圖、名家的題跋等，都是很引人入勝的。」劉兆祐幾乎沒有煩悶的時刻，一切似乎都很愉快。因為當發現新資料時，就是最大的快樂。文獻這一方面，須博覽群書，耐心、專心和思辨的功夫。於是，劉兆祐將他大半輩子的時間奉獻在研究上，卻只看過四場電影。「因為沒時間！」他笑著說。

「做自己喜歡做的事情，執著走下去最重要。」這是劉兆祐的人生哲學，亦如他做學問的態度。

◎



◎楊楨院長於本校畢業典禮上嘉勉畢業生騰程萬里。

火般的熱情、璀璨了自己，也照耀了別人

——專訪楊楨院長

邱麗文

楊楨，東吳大學法律系五十四級畢業，澳洲蒙納西大學法律碩士，澳洲龐德大學法學博士。曾任東吳大學法律系專任教授，法律學系主任兼所長，東吳大學發展處處長，北京大學兼任教授。現任東吳大學法學院院長。研究英美契約法近三十年，著有「英美契約法論」一書發行於台灣及大陸地區。



對我來說，回來專任就是要做事的。眼看現今的法學院學生，有些正處在迷失的學習狀態中，讓我非常擔心他們未來的前途與競爭力……

訪問法學院院長楊楨教授的過程，深深感受到，他是個相當剛直、負責且為教育勞心、勞神的人。談起三年來擔任法學院院長的感想，如同打開了又急又快話匣子，可見他所關心的事情，以及想做的事情，真是多的不得了。大學畢業三十多年後，楊楨教授才正式取得博士學位，因為這些年來他不但投入職場、創業，成為功成名就的商人，還花了許多時間在學校兼課、將實務的經驗分享給學弟妹們，導致取得學位的速度慢如牛步。然而，就算取得學位的腳步拖延再拖延，他卻一點都沒有遺憾，反而認為自己一路走來的選擇都是相當明智的，因為他想做的事情，都一一辦到了。

《英美契約法論》問世，影響了無數後進

三十多年前，楊楨與呂曉光老師合著《英美法契約概論》，成為當年法學界的一件盛事，不但為我國法學開拓了新的研究領域，也啟發了許多後進學子們。

美英法 (Common Law) 係與大陸法 (Civil Law) 併立的主要法系，其主要的精髓在於契約法與侵權行為法。像現今盛行的動產擔保交易法、公平交易法及消費者保護法（尤其是商品責任），還有關於金融、保險、證券交易等等的相關法律，都與英美法契約息息相關。

多年來在東吳大學任教「英美契約法」、「英美契約法專題研究」，讓楊楨教授慢慢體會到早年與呂老師的合著內容已漸缺漏，應該要再增補修正。他表示：「呂老師生前也曾多次提及，應該將前書再增補修正的看法，可是當年擔任兼任教授的我，因為忙碌於個人的事業，總是沒有餘力如期完成，只能盡量透過課堂上的補充來彌補遲遲不能推出修正版的遺憾。」直到一九九五年，在他轉任專職教授前，才真正將修訂的《英美契約法論》問世，雖然晚了許多年，內容卻因此而增加許多兼顧理論與實務的新理論、新案例，讓這本修訂的書擁有更完備的資料與更充實的內容，脫去了舊有的窠臼，是一本全新的著作，而成為暢銷書。

七歲就離開故鄉來台灣的楊楨學長，由於一直過著「寄人籬下」的生活，明顯比同齡的孩子早熟、獨立。「由於父親很早就去世了，家裡也因為地主後代的身分，而顯得處境淒涼。後來與哥哥隨著世交陳伯伯所屬的軍隊來台，所以我就寄住在陳家，就近就讀高雄的海軍子弟學校。雖然陳伯伯是家中長輩的朋友，對我也相當照顧，畢竟還是寄住在外人

的地方，讓我感到格外孤獨且不適應。」或許是爲了平衡失去親人的落寞感，讓楊楨在學校的表現特別出眾且活潑，也因此贏得師長們的照顧與同學們的喜愛，漸漸也就不再感到孤苦無依了。

在東吳求學期間，影響楊楨最深的是李俊老師

從高雄中學的初、高中部畢業後，楊楨考上東吳法律系，於是北上與哥哥同住，重回親人的懷抱。「由於高中階段一度忙著辦雜誌與談戀愛，於是沒有考上第一志願外文系，而考上意料之外的東吳法律系。後來想想，既然考上了，就試著念念看吧，沒想到漸漸產生了濃厚的興趣。」在楊楨就讀東吳法律系的期間，全校只有八百多人。雖然學校不大、學生不多，卻不影響他活潑好動的個性，不但擔任足球隊的隊長，還參與籃球、田徑等多方面體育活動。

在東吳求學期間，影響楊楨最深的是李俊老師，他表示，「李老師的教學非常嚴格，總會在學期初就表示：這學期要刷掉多少、多少人。讓好勝、好強的我，不由得特別用功，因爲我絕對不允許自己成爲被刷掉的那群人。」在高度自我期許的壓力下，學習的潛力也相對被激發，更讓楊楨深刻體會到學習的樂趣，從此更熱衷於課業的學習。一九六五年畢業後，他服完兵役就到李老師的事務所上班，希望繼續受到老師的影響。「老師的個

性非常積極主動，特別是在講電話的時候，總是非常熱情且不忘禮貌，讓人隨時感受到事務所的朝氣與活力，而這個習慣，持續到現在都影響著我。」

除了在事務所工作，楊楨也在交通部擔任法律顧問，後來他又將事業拓展到國際貿易、紡織業。在二十多年的經商生涯中，他仍然持續精進自己的法學知識，並在畢業十年後取得澳洲蒙納西大學法律碩士的學位，隨後再回到母校兼課，將所學的新知分享給學弟妹們。

對我來說，回來專任就是要做事的

一九九四年，楊楨到哈佛大學法學院當了近一年的訪問學者，也在這段期間完成了《英美契約法論》這本書。「當《英美契約法論》問世後，我重新思考了自己的生涯規劃，覺得長年來一直擔任兼任老師，無法全心投入教育的工作，於是決定暫時放下手邊的生計，回來學校擔任專任教授，並完成拖延許久的博士論文。」

回到母校擔任專任教授之後，楊楨學長再度發揮過人的活力，熱心地接下發展處處長的職務，甚至還受邀到北京大學講課。「總覺得，我在大陸似乎比在台灣還有名。當時因為《英美契約法論》在大陸以簡體字版發行，所以受邀到北大上了一個月的密集課程，沒想到竟造成很大的轟動，許多學生紛紛從各大學專程慕名來北大旁聽。」據說，由於楊楨

教授的教學方式非常活潑生動，讓許多學生非常崇拜，於是不斷要求他再去北大上課，可是礙於東吳這邊的教學時間也非常緊湊，總是難以成行。

擔任兩年的專任教授後，楊楨學長被選為系主任，隨後他也取得了澳洲龐德大學法學博士的學位（一九九八年）。「雖然取得博士學位的时间，距離大學畢業已經三十三年了，我卻一點都不覺得晚，因為我並沒有虛度任何時間。」現今，楊楨教授已經是法學院的院長，在回母校專任直到擔任院長的這七、八年來，他不斷要求師資，也要求提升教學環境與設備，於是促成了改善教學環境的「第六大樓」落成，也致力更嚴格的師資篩選。「對我來說，回來專任就是要做事的。眼看現今的



◎楊楨院長（右三）致力提升教學師資與設施，為培育法學精英，奉獻心力。

法學院學生，有些正處在迷失的學習狀態中，讓我非常擔心他們未來的前途與競爭力，於是我嚴格要求師資，努力改善教學環境，就是希望讓學生們更有機會在畢業前贏得先機。」

不在意給人「獨裁」的評價

一直以來，楊楨院長都非常懷念當年李老師的嚴格教學，所以現在他面對學生，也採取嚴格的教學態度。他強調，「目前法學院的學生有三分之一很優秀，三分之一表現平平，三分之一則已經迷失，我希望在自己擔任院長的期間，可以大大提高學生們的素質與學習興趣，讓東吳出來的法學院學生，繼續保有業界的高度肯定。」眼見三年的院長任期已屆期滿，楊楨自信自己的表現已經不會辜負家長們的付託，決定不再尋求連任，能有多些時間放在家庭中。

由於大學法的規定，各系所的院長必須透過系上的選舉產生，對於這樣的立法，楊楨教授總覺得不是很好的作法。他強調，「透過競選的方式，很容易形成派系，也比較難全面施展教育理念。像我這樣帶著企業經營的方式來辦學，一切重視效率與實際的成果，時日久了，竟也給人『獨裁』的感覺，不過我並不以為意，因為我的執著和堅持是爲了莘莘學子和辛勤的老師，再多的挫折，也不會折損我努力的信心。」對楊楨院長來說，教育工作的意義與責任都非常重大，所以只要是經過深思熟慮的決定，他就會不惜與大環境抗衡

來堅持到底，他強調，「如果坐視學生們迷迷糊糊求學，出了學校後，受害最大的就是這些學生，因為別人是不會同情的。」

人生的座右銘是：鏗而不捨

採訪中，不斷感受著楊楨教授直言且慷慨激昂的真性情，聽著他對教育環境的規劃與落實，聽著他對教學態度的堅持與不妥協，聽著他對自己的人生規劃的自律與不歇……他強調，「自己人生的座右銘是：鏗而不捨。所以只要是決定的事情，那怕必須花上十年、二十年的時間，都不會影響我必須完成的信念。」所以他可以花上三十多年，慢慢完成學業的拼圖；可以兼顧事業、教育與家庭，讓每個場域都有滿意的成就。如今楊楨院長的三個孩子，都各自朝著自己的理想發展，事業也已經完全上軌道不用煩心，教育更在他近年來一心一意的推動下，有了明顯的革新……。實在很佩服他這股永遠不熄的熱情之火，不但璀璨了自己，也照耀了別人。



◎黃郁宜校長辦學認真，學生表現出色，獲各界好評。

向日葵的綻放——專訪黃郁宜校長

黃郁宜，東吳大學中國文學系五十九級畢業，臺灣師範大學教育研究所碩士。歷任台北市立陽明國中、西松國中、格致國中、大理高中、格致教師、主任、校長。現任臺北市景美女中校長。著有《臺北市國中校外生活之研究》。

張毓軒

踏進景美女中的校園，穿著黃色襯衫的女孩，恍若一朵朵向日葵，綻放著屬於她們的亮眼青春，目眩的同時，我們步入了行政大樓，遇見了典雅、美麗的校長，她就是黃郁宜女士。

沒有華麗的外衣，素樸的校長辦公室裡掛著一幅字畫，案上擺置著綠色盆栽，午後陽光輕輕灑落，黃校長親切地微笑著，娓娓道出這一路走來的歷程。

深耕的土壤

自幼生長在宜蘭羅東鄉下，習慣了田園、山水，心性恬靜的黃郁宜，依憑著興趣，還有「立志當老師」，那樣一種對未來的篤定，讓她和中文系結下了緣分。

回憶起東吳求學的日子，黃郁宜說：「第一印象覺得東吳小而美，很漂亮，因為是教會學校，很有莊嚴的氣氛；然而在具有宗教氣息卻不會過度濃厚的環境裡，很適合唸書。」黃郁宜就這樣安安靜靜，在書本裡沉潛，伴著外雙溪的流水聲，踏踏實實地學習著，沒有熱烈去參與社團活動，以優異的成績領了三年的「獎助學金」（類似今日的工讀），在教務處做事，負責宿舍晚點名，整理教室環境……點點滴滴，匯聚著她的能量。「那時大家的外務很少，同學間的情誼都很好、很熟稔，所以畢業後在待人處事上，都很坦然、真

誠。我覺得真誠兩個字，不管從事什麼行業都很重要！」我們似乎可以想見黃郁宜今日的
成功，多半已在年少的刻苦自立中，奠定良好的根基。

回憶中黃郁宜不忘感謝當年石超庸校長的認真與嚴格，「小班制度的學習環境，嚴格的點名制度，自師大、政大延聘而來的師資，使得東吳的學風非常嚴謹、淳樸。」而除了接受老一輩先生的教誨，年輕一輩的黃永武老師，也教授了她許多課程，如國學、聲韻、詩經、訓詁等，至今黃永武先生的作品仍為黃郁宜所喜讀，其影響力自是不可言喻。

然而除了認真念書，我們不禁好奇美麗、優雅的黃郁宜，年輕時代是否有許多追求者？她笑著回答：「大學的時候，我其實很拘謹，很多男孩子追，我都不理會，如果大學生活重來的話，我應該會參加社團活動，讓自己活潑一些，更親近老師，把身體鍛鍊好，成績也不需要拿高分……」

向上茁壯

「我一直認為自己當老師是最合適的，而我也一直朝這方向去努力。」大學畢業後面對專科學校、雜誌社、救國團的工作機會，黃郁宜仍沒有改變當老師的初衷。畢業後，黃郁宜在陽明國中（即現在的陽明高中）初執教鞭，「當時新進的老師多達四五十位，大家都很年輕，彼此感情很好，許多到現在還有聯絡。」擔任了教職後，黃郁宜仍不忘充實自

己，「畢業第二年，一位教授推薦我去參加『師大教育研習會』，他說：『黃郁宜我看你暑假也沒事，去聽聽課，反正妳當老師嘛。』我一去才發現上課的同學許多是局長、校長、主任，都是年紀較長的長輩。」從民國六十年以來，黃郁宜每個暑假都固定向師大報到修習教育課程六至八週，整整七年，最後課程改制為教育學分班，黃郁宜遂以第一屆資格榮譽畢業。

民國六十四年，黃郁宜開始接觸行政工作，擔任陽明國中的「指導活動執行秘書」（即後來輔導室主任），歷時三年，正好學分班也告一段落，黃郁宜便調任為西松國中的教務主任，又歷經十年沉潛，期間考上了師大教育研究所，「我覺得擔任行政工作還是需要一份正式的文憑」於是黃郁宜一路過關斬將，通過主任資格考試，並在八十年取得校長資格。「這一路走來，我始終



◎黃郁宜校長關心學生，親自指導學生課業。

沒有鬆懈。」黃郁宜回顧一路走來的路境，爲自己下了這樣的註腳。於是乎，那不斷自我要求，向上茁壯的根莖，終於有了美麗綻放的時候。

美麗綻放

「我的自我要求很高，在自己的工作範圍內，把事情做好，一步步努力，就會一步步上來。」黃郁宜訴說自己踏著嚴謹而堅定的步伐前進，並且累積了以下的領導原則：「很多事情不是光靠一個人的力量就能完成，不與人爲伍的話，格局就很窄。此外透過不斷的溝通、懇談，並且講求效率，事情才能推動。學校的業務上軌道才能談其他發展。我是比較嚴謹的，但我不會去罵人，罵人沒有用，你罵說不定他背後罵得更兇。」那麼支持她一路走來的座右銘，又是什麼呢？她偏頭一想：「有五點。第一，眼界寬闊，終身學習；第二，目標確定，努力不懈；第三；做事得法，靈活變通；第四，溝通協調，講求效率；第五，勿求近功，勿求近利。」看著黃郁宜俐落的身段，我想起了校長室外，一朵朵盛開的向日葵，「我不是嚴肅的校長，我和學生們的感情都很好，學生們也很多才多藝，我的名片就是她們設計的呢！」黃郁宜亮出學生爲她設計的名片，一朵向日葵裡有她燦爛的笑容，綻放，在盛夏午後，以及更遠的將來……

與傳播結下不解之緣——專訪楊志弘院長

劉依潔



◎傳播是楊志弘院長的最愛，楊志弘院長成就列入美國「瑪奎斯世界名人錄」。

院客座教授。一九九〇學年度榮獲教育部「教學績優教師獎」，一九九八年榮獲私立教育事業協會「資深優良教師（大勇獎章）」，一九九七年獲選美國「瑪奎斯世界名人錄」，二〇〇〇年獲選中央社世界年鑑名人錄。

◎

楊志弘，東吳大學社會學系六十六級畢業，政治大學新聞研究所新聞學碩士，政治大學傳播學院傳播學博士。曾任中時報系記者、撰述委員、執行副總編輯和經營顧問等職，銘傳大學大眾傳播學系主任，華僑大學客座教授。現任銘傳大學傳播學院院長、傳播管理研究所所長，武漢大學媒體發展研究中心委員暨客座研究員，上海大學影視藝術學

甫結束接待蒙古記者團的工作，楊志弘如約準時的踏進辦公室，才坐定，便飄來一股淡淡的古龍水香氣，不待自我介紹，便問我喝茶還是咖啡？「咖啡」，我回答，他於是走至門邊，請助教泡咖啡：「兩杯咖啡，我的多加點奶精」，室內立即浮起一股咖啡的香甜，傳播人的特性：精準、敏感、急切與個人品味，立即展露無遺。

高中時決意從事廣告業

從高中開始，楊志弘就對「廣告」有著濃厚的興趣，當時沒有「廣告」、「行銷」這類科系，他直覺的認為廣告和商有關，因而選擇乙丁組（今日的第一類組），大學聯考選填志願時，填完台大十一個商學相關科系，第十二個填的就是東吳商用數學系。其中有一段小插曲，楊志弘其實不知道何謂「商用數學」，詢問同學得到的答案是「用數學經商」，他想想和廣告應有些關聯，便列為志願之一，而且還誤把東吳當東海，放榜後打算去台中讀書。

楊志弘誤打誤撞進了商用數學系，開學後翻開課表，才發現在他面前的一百多個學分大都和微積分有關，和預期修讀的課程實在出入太大，便打算重考，但重考也沒有和廣告相關的科系可選擇，思前想後，很是苦惱。無意間發現社會系教授的科目有「大眾傳播理論」和「心理學」，似乎與廣告比較接近，於是準備轉系。楊志弘直接向社會系主任楊

懋春表達轉系意願，楊主任問了問轉系原因，看了看他出色的國文、英文兩科成績後，楊志弘不經筆試，順利成爲社會系的一份子，從此與「傳播」結下不解之緣。

不敢翹課只好讀名著

想起在東吳求學的時光，楊志弘印象最深刻的是「點名制度」。當時，各系都配有點名先生專管這事兒，「點名先生非常嚴格，不僅堂堂點名，遲到十分鐘還會扣分，男生扣得多就不能考預官，所以大家都不敢遲到早退」，而最令楊志弘佩服的是點名先生的記憶力超強，只要看見學生背影，就會大喊：「某某某，你不是要上○○課嗎？怎麼在這兒打球？」這項本領讓楊志弘不敢造次，即使再無聊的課，也總是乖乖進教室。同學常常見面的結果，就是感情越來越深厚，不僅互相提醒準時到校上課，考試到了，還會交換筆記，一起熬夜準備，如果有人需要補考，同學就是最好的家教。提到同儕的情感，楊志弘說：「年輕人收起飛揚浮躁的心，專注於共同的目標，情感是很不一樣的。」臉上一派溫柔的神情。

值得一提的，楊志弘讀書的速度很快，很快就將教科書讀完，不耐聽老師慢慢講課的他，因此搬來文學、哲學、藝術方面的書籍打發時間，一學年下來，課外知識增長了不少，他笑稱彌補了升學教育下閱讀課外書籍的不足，而他讀《莎士比亞》讀出了興趣，後

來選到外文系選修。

吉他攝影統統行

在社團活動方面，楊志弘大都擔任總幹事，先後為吉他社、攝影社和人際關係社效力。在吉他社時，曾帶著小他一屆的政治系社長葉佳修，巡迴校園趕場跑唱；待在攝影社時，參加沙龍比賽入圍得獎，和當時資訊系的好友蔡榮豐（現為御用攝影師，拍攝陳幸妤婚紗照）還在自己的畢業典禮上為全校師生拍照，可謂學校風雲人物。

社調作業改變志趣

系上有好幾位老師的授課風範讓他記憶猶新，系主任楊懋春當時七十歲，在學界的輩分高，請到徐震、蔡明哲、楊孝滌等有名的學者來校任教，對學生幫助很大。楊懋春老師是典型文人，謙恭有禮，治學嚴謹，學生從不敢遲到早退，只是講課速度慢，楊志弘很快就把教科書《我們的社會》讀完，卻不敢翹課。蔡明哲老師當年為剛畢業的年輕老師，待人謙和，尤其關照轉系、轉學生，不論課內課外問題，都熱忱為學生解答。而徐震老師教授「社會工作」、「社會福利」兩門課程，徐老師分派學生進行社會調查工作的作業，楊志弘因此有機會接觸社會底層、較貧窮的生活環境，也才發現有許多人艱困的活著；他記

得那是在萬華一帶，窮苦人家在大樓後巷間以夾板搭起房舍，狹小的空間，分成上下兩層，上層睡覺，下層放置火爐、木炭，十分簡陋，勉強可以遮風避雨，夫婦兩人頂多打點兒零工維生，若其中一人生病，全家大小就苦了。這類的採訪調查工作讓楊志弘深受震撼，轉變了想從事廣告工作的志趣，決定投身於社會參與性較強的工作，政治大學新聞研究所於是成爲他的目標。經過一年多的準備，東吳畢業後果然順利考取。

畢業即至《中時》任職

楊志弘自小就是作文高手，比賽得獎宛如家常便飯，大四的時候，曾經發表過政論性的文章，頗受各界關注，因此畢業之際，楊志弘便接獲《中國時報》和《綜合月刊》的聘書，他選擇至《中時》做事。他說，剛進報社的時候，連最基本的新聞稿也不會寫，靠著自修、讀書和看報紙學習，一個月後便順利上手，而由於表現優異，短短三個月便升任海外版主編。在工作同時，政大也開學了，他想辭去報館的工作，做個全職的學生，新研所徐佳士老師知道後並不贊同，因當時媒體尚未開放，報紙只有三大張，電台、電視不多，傳播工作不好找，在老師的建議下，楊志弘過起一邊工作一邊讀書的生活。

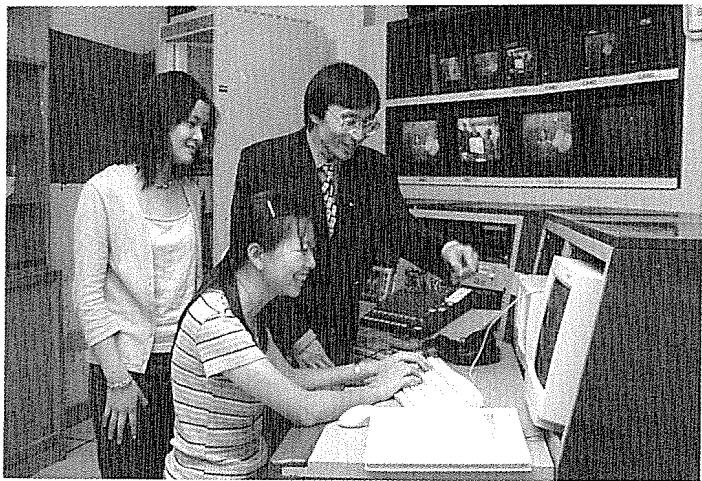
他回想起念研究所的日子，每天大約六點鐘起床，準備去學校上課，上完課便搭計程車到報館，大約都是下午兩三點的時候，忙亂一陣，到晚上十一二點回家，才開始準備功

課，半夜兩三點就寢，假日不是寫稿就是讀書，雖然長期睡眠不足，但從事自己喜歡的工
作、課業，毫不以為苦，反倒興致高昂，甘之如飴。

評論時事壓力大

由於在《中時》負責政治路線，必須評論時事，遭受的政治壓力很大，不像其他同事
有家族支持（當時傳播圈裡的多為外省人），他一個本省子弟沒有強硬的靠山，還好有新
研所的師長為後盾，情況不妙的時候，老師以監督媒體的角色為楊志弘發聲，大都能平緩
下來。

當時同期的有詹宏志、林聖芬、王健壯、林清玄等人，全是台、政大的研究生，年輕
熱情，彼此聲氣相通，常常聚會，對國家大事發表看法。報老闆余紀忠非常照顧後輩，支
持同仁不遺餘力；就在楊志弘上班的第一個月，因為發表一篇政論性文章引來麻煩，文章
甚至被提至國民黨中常會討論，情況非常嚴重，楊志弘深受影響，報社負責人自然也難逃
干係，但余紀忠先生每次只要見到他，就會安慰說：「不要擔心，我已經解釋過了。」如
此的和言溫語前後大約持續有一年之久，讓他深切感受到報社對於員工的支持與關愛，不
僅堅定了他的信心，也見識到報人對新聞理想的堅持，不因政治壓力而有所畏縮動搖的決
心。



◎楊志弘院長傳授學生專業技巧。

轉任教職兼顧產、學

七十一年，楊志弘還在新聞工作崗位服務的時
候，就已受邀至銘傳商專（當時正準備改制為四年
制院校）協助籌備校園廣電系統等事務，而這一幫
忙就離不開了，楊志弘辭去《中時》的職務，專注
於教學工作，並為學校引進許多能力强、操守佳的
實務界人士授課。他一方面從事著喜愛的教書工
作，一方面也因引薦業界人士進入校園而與新聞界
關係密切，兩者兼顧，讓他十分開心。而學校的寒
暑假期長，讓喜愛聽音樂、觀賞戲劇的他有充分的
自由與時間偕同妻子一塊兒出國欣賞。

偕妻旅遊享受人生

楊志弘與妻子均出身於記者，目前都從事教
職，一在銘傳授課，一在文化任職，同樣掌管新聞

相關科系。同業同行，有著共同的朋友，了解彼此的生活型態，楊志弘說，有時和新聞界的朋友去吃消夜，凌晨一兩點鐘才回家，太太都能諒解。而由於有共同的假期，夫妻每年都會到國外訪友，或到倫敦、紐約看看戲、嘗嘗美食。生活如此忙碌充實，楊志弘夫婦似乎挪不出時間生養小孩，問及這點，他強調自己是個自私的人，每天工作十多個小時後，只想要有自己的時間過自己的生活，如果生活中有了小孩，就必須妥協而犧牲自我，在和妻子充分溝通後，他們忠於自己，選擇無後主義的生活。

訪談即將告一段落，楊志弘身後牆上掛著《悲慘世界》、《歌劇魅影》、《西貢小姐》等海報，那一場場歌舞劇似乎是他們夫妻二人豐富多彩生活的最好見證，而透過擦得清亮的鏡片，我看見楊志弘純然自信、無怨無悔的眼神……

◎

參

衣帶漸寬終不悔



◎陳鴻智董事長事業有成與夫人合影。

眼光獨到，掌握商機——專訪陳鴻智董事長

陳鴻智，東吳大學經濟系五十級畢業，自民國八十二年起擔任東吳大學經濟學系校友基金會董事長。現任金合發鋼鐵股份有限公司董事長。民國六十三年榮獲中華民國工業界第二十八屆優良廠礦（中華民國全國工業總會），民國八十八年獲台北市稅捐稽徵處榮頒績優營業人。

劉依潔

陳鴻智志在從商，可能和他出身於生意人家庭有關。

陳鴻智大學聯考的志願清一色爲商學院，放榜後分發進入會計系（夜間部），他看到班上同學白天都有工作，心想：既然我白天沒上班，不如轉到白天念書，在這樣念頭的驅使下，陳鴻智以經濟系（屬於法學院）爲目標，向法學院院長表達轉系意願，院長很快就准了，此而後與經濟系結下不解之緣，直至今日仍擔任東吳大學經濟系校友基金會之董事長。

難忘艱辛的求學時光

想起在東吳的日子，陳鴻智直說那是段難以忘懷的時光，「師長嚴厲，學生辛苦」。回憶昔日師長，不可不提的是系主任吳幹老師。當時經濟系上課都用原文書，厚重的書頁，艱澀的字句，學生的壓力十分沉重，系主任吳幹常常強調：「你們這些考進東吳的學生，聯考分數低，程度差，爲了提升大家的程度，往後四年會讓你們有如在地獄般難過！」師長的警誡宛若暮鼓晨鐘，時時在耳邊迴響，大家絲毫不敢掉以輕心，總是戰戰兢兢準備每週的小考。陳鴻智常在結束社團活動後，和同學擠在租來的房子裡K書、猜題，小考偶爾也作作弊，好險都順利過關。

教授國文的華仲麟老師同樣也讓他印象深刻。他記得華老師總是一身高級羊毛料子的

西裝，筆挺的出現在課堂上，很喜歡講授《文心雕龍》，常把「運用之妙，存乎一心」掛在嘴邊，而這句話也在老師反覆吟詠間，深植於陳鴻智腦海，讓他在面對所有事務時，都能仔細思量，而後靈巧運用，作出最適切的決定。

回想師長動不動就當掉學生的求學時光，陳鴻智不好意思的坦承，讀書不求甚解，沒有花很多精神在課業上，尤其是不拿手的國文作文，想到就頭皮發麻，卻能低空飛過，不必補考也不必重修，仔細想想，他緩緩的說：「可能是運氣好的緣故」，還露出難得一見的調皮笑容。

擔任足球校隊風頭健

踢足球是陳鴻智的興趣，最出風頭是初中時期，他就讀成功中學初中部，成功的足球隊相當出名，只有高中生才有資格獲選為校隊，而陳鴻智在初中二年級時便因出色的表現成為其中一員，他常常把釘鞋掛在肩膀上，讓它隨著腳步一擺一晃，不然就穿在腳上，在水泥地上敲出「叩叩叩」的清脆聲響，每每吸引眾人目光，那股意氣風發，自是不言而喻。陳鴻智從小學一路踢至大學，東吳第一屆足球隊長便由他擔任，他記得當時每個星期六都以身作則，帶著隊員跑操場，鍛鍊體力，完全無視隊友想念書、想約會、想出去玩的抱怨。雖然隊伍的實力不強，出外征戰成績平平，但熱愛足球的他，憑著一股把足球風

潮帶入東吳的決心，努力募集一二年級的學生加入球隊，用心維持社團的運作，直至大四畢業才卸下職務。

嚮往海天遼闊的自由

另外，陳鴻智還參加了「中華民國航海協會」（救國團輔導的社團），擔任理事及第一組組長，負責會員管理的事務。當時參與協會的人，多以從政爲目的，但他志不在此，純粹只爲了航海樂趣。寒暑假期間乘風破浪，環島繞行，海天遼闊、無拘無束的自在，使他結下畢業後分發至海軍服役的緣份。

獨力摸索累積工作經驗

五十一年自海軍退伍後，陳鴻智先在家中的鋼鐵材料行幫忙，過了一陣子，便到鋼鐵進口公司工作，累積不少擔任「黑手」的經驗。因爲對自己有很高的期許，眼看著昔日同學紛紛出國深造，陳鴻智心有不甘，在這段期間內認真工作、也努力謀職，終於獲得延平南路一家德國貿易公司老闆的青睞，過起體面、高薪（起薪一六〇〇元，很快便調至二六〇〇元，當時銀行業最好的待遇也才八〇〇元）的日子。而這樣的日子不久就在父親要求回家幫忙的情況下結束了，那時父親和朋友合夥從事鋼鐵買賣，陳鴻智便在合資的工廠上

班，完全得靠自己摸索條鋼、平板等分類工作，白天頭戴斗笠，在漫天煙塵裡，曬得跟黑炭似的，晚上則回到工寮和工人一塊兒洗澡、打牌。

當時民間拆船技術逐漸成熟，受到政府的重視，相關單位擬自國外進口大型船艦進行拆卸作業，陳鴻智的父親一聽到風聲，便著手搜集資料，才發現同業早就準備妥當，連船艦都已從遠方港口出航，陳父心想不妙，立即透過日本商社，在香港購得一艘曾於二次大戰中載運油料的油輪（一萬六千噸），油輪很快抵達台灣，是為同業間的第一艘，講到這裡，陳鴻智掩飾不住滿臉的得意：「後發先至」，然後呵呵的笑了起來。由於自日據時期便有拆修小型船艦的技術人員，之後，台灣的拆船工業早就揚名海外，有世界第一之稱，日、韓、歐美等國家也都派員前來觀摩學習，常能見到加長型禮車接機的畫面，可說是相當風光。

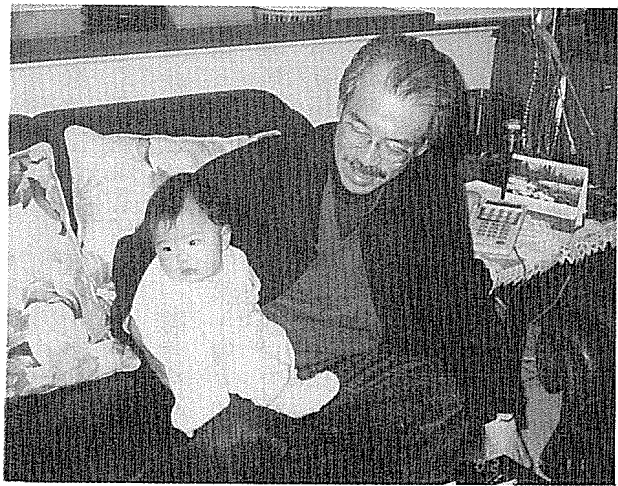
轉投資高科技產業

之後隨著時代進步，在投入較多軟硬體設備、提升產能後，陳鴻智自父親接手的公司面臨轉型，從拆船工業調整為鋼鐵貿易公司，而在八〇年代，他聽從專業人士的評析，轉投資高科技產業。提及轉投資計畫，他強調「機緣與判斷」的重要；大學畢業後，陳鴻智仍和昔日好友同窗保持聯繫，一夥人常在事業上相互支持，雖然大家都不懂高科技電子等

方面的產業，但經友人介紹，也實地參觀工廠，考量團隊精神、主持人的眼光、品格，進行評估後，便做出值得投資的判斷。因緣際會下，陳鴻智投資高科技產業，算來也有二十餘年了。他語重心長的說，一個產業當紅最多也不過二三十年光景，必須有轉型的計畫，而此時政府應扮演引導角色，輔導轉型，而不適合主導。就以經營之神王永慶為例，他從米店做起，一路轉型、轉業，現在旗下包括塑膠、醫院、電腦等企業，具備獨到的生意眼光，對商機極為敏銳。他不禁感慨，從前大學畢業，就有四五個工作機會等著任憑挑選，而現在剛踏入社會的新鮮人，不容易找到工作，失去他那時代的朝氣與活力。

享受天倫之樂

年輕時的陳鴻智以事業為先，家庭次之。結婚後，他只顧工作賺錢，疏於關心家人，白天工



◎陳鴻智董事長閒暇時含飴弄孫。

作、晚上應酬，回到家若接到來自倫敦、紐約的電話，必是沒日沒夜的談到四五點才罷休，天一亮又出門打拚，在家的時間又短又少，回想起那段時光，他直說「太太最重要！」現在，陳鴻智將重心移轉至家庭，有較多的時間陪妻子看看電影，或打打高爾夫，平日聽聽音樂，他說：「東吳音樂系的演奏會在水準以上，頗值得聆賞！」、散散步，愉快愜意，而兒子帶著孫子回來，則是他目前最期待也最開心的事了！

逐夢踏實的羅崑泉與何月欣學長

李珊瑋



◎羅崑泉、何月欣創立喬山集團，目前晉身亞洲第一、世界第六大健身器材公司。

何月欣，羅崑泉，東吳大學經濟系五十五級畢業，於一九七五年創立喬山集團，旗下擁有 John-son, Vision, Horizon 三大品牌，七大方銷公司，產品遍及世界六十餘國，含蓋商用、高階及中階家用市場。目前晉身亞洲第一、世界第六大健身器材公司，並訂立二〇〇六世界第一的衝刺目標。



晨曦的校園中，空氣中透著淡淡的幽香，攜手走在外雙溪畔的冤家路上，羅崑泉與何月欣相顧一笑，彷彿又看到三十六個寒暑前，何月欣那靦腆的臉龐，如今依舊泛著醉人的紅光。

一個甲子倏忽流逝，座落在大肚山前，巍峨的「喬山集團」總部，青翠的成功嶺，開闊的清泉崗，穿透過明亮的落地窗，恣意的在眼前揮灑迤邐，茶香氤氳中，往事歷歷，卻早已脫除了苦澀，盡存甘醇。

「羅氏兄弟牌」日光燈，大放異彩

幾分薄田，浩繁食指，羅崑泉從小看著父母親每天在籌措三餐間，浩盡了體力精神。五兄弟中，就羅崑泉一人有幸進了學校，國小畢業，擠進了管吃管住的台中師範學校，十八歲畢業後，回到中埔國小教了三年書，稍稍減輕了家計，眼看兵役召集令就要到了，羅崑泉心中不免又焦慮起來。這時，羅崑泉的母親走了，留下兄弟五個，最小的弟弟只有六歲，他的父親長年被沉重的生活重擔，壓的喘不過氣來！在暗夜中，羅崑泉望著漆黑的天花板，思索著去那裡尋覓那一線曙光？

雖然羅崑泉在就讀師範時沒有讀過英文、數學，但是以四科拚六科，還是讓羅崑泉在二十一歲那年擠進了大學的窄門。第一次上台北，揹著簡單的行囊，在暮色中輾轉來到雙

溪河畔的東吳校園，夕陽餘暉中，羅崑泉踏實的蹣跚前行，走上他自己選擇的道路。天色漸漸暗了，路也愈走愈歧嶇，在窄巷底找到一間小瓦房，上面加蓋了半間閣樓，星夜中他席地而臥，隨遇而安的個性，讓他總是時時滿足，枕著臂膀，羅崑泉心中踏實的進入了異鄉第一個夢。

一個月後，除了羅崑泉正在當兵的大弟，他把弟弟們帶來了台北，大家擠在萬華橋頭弄堂間一個六坪大的斗室中，靠著羅崑泉一個月三百塊錢的家教過日子，雖然捉襟見肘，但是手足相聚，甘苦與共，心中不再兩地牽掛。

當時羅崑泉十六歲的二弟找到間水電行做學徒，羅崑泉問他：「多久可以學會？」他說：「一個星期」，羅崑泉再問他：「除了學會自己裝配外，還要學會零件採購，計算成本。」他說：「兩個星期應該可以會了」。羅崑泉仔細思量：「靠我當家教要養活一家人恐怕很難，當前唯有自己創業，才能使一家大小得以溫飽，雖然有風險，但是只有賭賭運氣了。」他用僅有的餘錢，買了一台三輪板車，兩個星期後，他十二歲的三弟負責踩板車，二弟負責裝配，羅崑泉則負責沿街叫賣販售，於是「羅氏兄弟牌」日光燈，就在大街小巷間，挨家挨戶的推銷起來了。靠著這台三輪車，讓羅崑泉兄弟五人在繁華的台北都會中，渡過了他的大學生涯。

把經濟理論在生活中實踐

羅崑泉唸的是經濟系，對於從商大有幫助，他最喜歡把課本中的理論，在現實生活中實踐，看看是不是真具有經濟效應。

當時台灣經濟剛剛起飛，多數人的生活都不甚寬裕，一支一百三十塊錢的日光燈，對部份人來說，還是一項奢侈品，但是它明亮、省電的優越性，卻是提升生活品質不可或缺的必要品，羅崑泉看準了這一點，在分期付款還未興起之際，他運用所學的經濟學理論，對客戶採行先享受後付款的分期制，這個作法大受歡迎，很快的打開了市場。羅崑泉的眼眸中頓時閃耀著光彩，一如那一盞盞明亮的日光燈。靠著他們兄弟團結一心的勤奮與良好的信用、服務，「羅氏兄弟牌」漸漸贏得了口碑，產品逐一擴增，民國五十二、三年最高峰時，曾創下雇用二十來個業務員的紀錄。

在羅崑泉的記憶中，他們剛開始創業時，總是要忙到晚上八、九點時，才能拖著疲憊的身子，用當天賺的錢買好隔天要銷售的零件和材料，帶著米、豬皮、蔥回家，一邊煮飯，一邊裝配，累了一天，大家圍坐在一起，大口大口的扒著飯，說著今天遇到的鮮事，雖然沒有雞鴨魚肉，但是一家人的心中卻盡是滿足。

一支腕表，當出了明日的希望

做生意總是有起有落，雖然他們像遊牧民族般，隔些時日就要搬遷，尋覓新的客源，但是有些時候，仍會青黃不接。望著空空的米缸，羅崑泉褪下腕上考上大學時鄉公所送他的手錶，這也是他全身上下唯一值錢的東西，在台北車站前的公營當舖中，可以換回二十塊錢，有了這些錢，當晚可以填飽弟弟和員工們的肚子了！四年間，它進進出出當舖中無數次，成了他們的救命丹！

望著身旁溫婉堅毅的妻子——何月欣，羅崑泉心中有著無盡的感激，他深情款款的說道：「當年如果沒有她，我的命運真不知會是怎麼樣？」

何月欣出身台中殷實的地主人家，剛開始交往時，她並不知道羅崑泉的家境是那般的貧瘠。直到有一次羅崑泉病了，好多天都沒有去學校，她代表全班同學到羅崑泉住的地方探視，才了解他肩挑全家生計，半工半讀。陋室的雜亂沒有嚇跑她，反倒激起她豐沛的母性，全然不顧家人和親友的反對，對羅崑泉的手足付出無盡的愛心，也以堅定的信念，和他攜手走上人生的旅程。

羅崑泉畢業後當兵回來，已升格做了爸爸，肩上的擔子未曾稍歇。當時，他再度發揮拚命三郎的個性，一人身兼數職，早上在私人公司上班，下午到高工教書，晚上再到夜間

部兼課，周六、日到救國團教授簿記，每天忙得像陀螺般，但是總覺得付出與收入不成比例。一年半後，羅崑泉夜夜苦讀，考上了海關特考，成爲公務員，原以爲這樣總能安定下來了，但是兩年後，他還是選擇了離開。

一個鐵片，造就出喬山的傳奇王國

那是民國六十二年，羅崑泉和何月欣商量，如此下去，雖然不愁吃穿，但是只能庸庸碌碌度過一生，羅崑泉相信以他們兩人的智慧，一定可以開創出一片天地，何月欣對牽手是全然信賴與支持，立即毅然辭去教職，投入創業艱辛的歷程。

他們倆把客廳當公司，開始不眠不休的寄送開發信，半年的時間過去了，上萬封的信也如石沉大海。眼看著省吃儉用的積蓄一天天的減少，心頭的重擔一天天的增加，正當他倆覺得失望沮喪之際，從美國來了一封回信，這封信，改變了他們一生的命運，也注定了他們走上今天這條道路。

那是一個兩百美元的小訂單，要他們依照來信中的圖案，做四百片產品交貨。羅崑泉當時完全看不懂那是什麼？但是他還是拍著胸脯，保證按時交貨。他拿著圖稿四處詢問，才知道那是積鈴上的鐵片。買回粗坯，在客廳中自己鑽孔，由於沒有烤漆裝備，只好土法煉鋼，把一片片的成品，浸在油漆桶裡，再一片片掛在竹竿上晾曬。第一筆生意就這樣成



◎劉校長（左七）率領學校師長同仁參訪喬山健康科技事業（股）公司，並與羅崑泉董事長夫婦（右六）合影。

交了。

三年後，這個客戶的品牌打開了市場，羅崑泉的訂單也應接不暇，廠房不斷的擴充，月產量達一千公噸，成爲那個品牌世界第一大供應商。多年後羅崑泉才知道，原來給他們下訂單時，那位老美也和他們一樣，只是一個滿懷理想的窮光蛋，但是一股毅力支撐著他的抱負，竟然在體育用品界闖出了響亮的名號。

做OEM代工，仿若「爲人作嫁」，別人在台前光鮮亮麗，生產者永遠躲在台後默默無聞。尤其是大陸開放後，土地暨人工成本比台灣優越太多，代工業者的競爭力日益下降，羅崑泉知道，再一次轉型的契機到了！

機會從天而降，用智慧掌握

羅崑泉立下另一條跑道的目標是「創造品

牌，掌握通路」，他深切體認到，唯有擁有自我的品牌，才能攀上另一座高峰。這時上天再一次對他眷顧，給了他一個良機。一九九五年，美國有一家運動器材品牌，因連續三年虧損而標價出售，他審慎評估後，抓住機會，大膽的接手。

管理大師麥克波特說：「最大的競爭力就在於掌握最專業的地方。」這句話如電光火石，激發了羅崑泉創造優勢的靈感。運用經濟學「專業分工才有比較利益」的理論，利用台灣精良的技術作為後盾支援，運用美國當地優秀的人才去經營，負責行銷，建立品牌形象，各展其長。

由於策略成功，這個原本連年虧損的品牌，由「喬山」接手營運的第一年即轉虧為盈，其後五年間，營業額呈倍數成長，已成爲喬山的金雞母。

目前企業觸角已經由台灣延伸到美國、英國、大陸，身爲集團的掌門人，如何管理真是一門大學問！多年來，羅崑泉力行權力下放，分工分層負責，採用「目標管理」「獨立經營」「利潤中心」「績效獎金」的管理制度，只要盯住報表，就可以全盤掌控企業運作。凡事從正面思考，以獎勵代替責備。監督企業文化是否建立，制度是否執行，經營理念是否貫徹。

這個行業的淘汰率是非常迅速的，不進則退。這些年，「喬山」投入了極大的人力與金錢在研發部門，成立國際研發團隊，結合最新科技與醫療技術，不斷創新，掌握市場趨

勢暨需要，使「喬山」的產品，由單純機械原理，到結合電腦精算分析；由單一的運動健身器材，而跨足到醫療復健領域。立足台灣，放眼國際，以健康、價值、共享，創造「喬山」王國。

兩隻手牽成十個家庭

這個王國是羅崑泉和何月欣夢想的實踐，外柔內剛的何月欣，不但是羅崑泉事業上的伙伴，更是羅崑泉家族中的支柱。讓他在外勇猛衝刺時，沒有後顧之憂。

羅崑泉心疼的望著妻子說：「記得剛創業時，我們曾經爲了接訂單出貨，沒日沒夜的趕工，三天三夜沒有睡，那時月欣還在做月子，常常趁我出門工作時，偷偷起床幫忙。孩子陸續出世後，月欣除了盡心盡力的照顧家庭，在企業規模日漸擴充後，更成爲工廠的財務總管，每天任勞任怨的和我共同打拚，對員工的管理，更以細心和耐心，寬容和溫婉，贏得員工的愛戴，在總管理處中，多年來員工的流動率是零。」

這些年來，何月欣除了教養一子二女學業有成，謙恭上進外，更嫂代母職，在羅崑泉忙於在外打拚時，無怨無悔的代他照顧四個年幼的弟弟和弟妹，雖然他們年幼時因爲家貧，都沒有進過學校，但是在何月欣愛的鼓勵和教導下，如今也都在各個行業中闖出一片天地。五個家族和樂融融，定期聚會，羅崑泉笑呵呵的說：「這都是月欣無私的付出所得

到的回報。」

一路走來，辛酸的汗水，澆灌出甜蜜的果實，面對種種的磨難，他們的心中沒有絲毫怨懟，只有無盡的感恩。羅崑泉緊握著何月欣的手，再走一回昔日常走的芝山岩到雙溪河畔，儘管因為都市的開發，芝山岩已不似昔日風貌，日漸現代化的東吳校園，好多舊建築早已消逝，但是亙久不變的是他倆對母校的思念與感懷，以及愈陳愈濃的愛！

◎



◎林秉彬董事長（右一）全家赴加拿大旅遊，頑皮的孫子抱起阿嬤，全家多麼開心。

影響一輩子的話——專訪林秉彬董事長

劉依潔

林秉彬，東吳大學經濟系六十級畢業，政治大學企管所企業家班第一屆，美國甘迺迪大學企管碩士。歷任東吳大學經濟系系友會會長，台北市中小企業協會理事長。現任逸祥關係企業董事長，美吾華生技集團董事。

對於林秉彬而言，進入東吳的第一天，學校師長對他的影響已然開始。

「有沒有哪位同學考上台大不去念，而以東吳做爲第一志願？（台下同學四面張望，一片靜寂）考進東吳的學生只能算是三流，我不希望你們四年畢業後也只有三流，至少也要有二流以上的水準！」這是石超庸校長在民國五十六年新生訓練時所做的開場白，坐在台下的林秉彬深深記取著，成爲他大學四年來不斷惕勵自己的話語，進而成爲他日後事業的座右銘。

林秉彬大三的時候，端木愷先生接任校長，中午常安排與各年級各班學生幹部用餐，除了了解學生在校學習的狀況，勉勵大家認真讀書，還希望學生在畢業後能多「管管」學校。他引述端木校長提出的三種關心母校的方法：「繼續深造，之後回校任教，提升學術風氣；到政府機關做事，從政府立場幫助學校發展；從商賺錢，回饋母校。」林秉彬娓娓道來，語氣毫無停滯，彷彿時時回想似的。端木愷校長在餐敘時透露，衛理公會在台本來資助東吳、東海兩所大學，但由於政策改變，只願繼續支持東海，要求東吳成爲東海的法商學院，校長拒絕合併，於是學校經費銳減，因而決定發展城中校區，不再進行小班制教學，藉此期望收支平衡，讓學校生存下去，即使被罵成「學店」，只要對得起良心便無妨。林秉彬說，端木校長那時的語氣雖然輕鬆中帶有一絲戲謔，但可以感覺到一股沉沉的擔子壓在校長肩上，他深受感動，想爲母校貢獻點兒心力的念頭悄悄埋藏在他心田。畢業

後因此熱心參與校友會活動，出錢出力不落人後。

師長要求嚴格

在本科經濟系，有好幾位老師對林秉彬的影響也不小。

鄧東賓老師甫從國外進修回來，教授「經濟思想史」課程，他捨棄舊有的教材，採用國外最新的書籍、資料，鄧老師曾說，使用最新的資料，一方面是逼自己讀書，一方面也能培養學生的世界觀；而商學院院長吳幹也帶領學生與世界潮流接軌，吳幹年輕、充滿熱忱，口才好，講理深入，觀念新，教材也新，很受學生愛戴。

侯家駒老師則是位非常嚴格的老師，曾有當掉七十多個學生的記錄。「計量經濟學」本來是系上的必選課，改成選修課後，約有十個學生修習，小班上課，師生之間的互動良好。侯老師當年隨著軍隊撤退來台，雖然沒有大學學歷，卻靠著自己刻苦學習，拿到研究所文憑，林秉彬從侯老師身上學到許多做學問的方法。前幾年，侯老師退休，校友會感念老師，舉辦了榮退餐會，也為老師設立基金會，前台大校長孫震與會，直說自己退休時沒有如此熱鬧，也沒有如此感人的師生情誼，很是羨慕。說到這兒，林秉彬不禁露出得意的笑容。

「學業、愛情、社團」三大學分獨鍾學業

在校時期，林秉彬並不熱衷參加社團活動，偶爾到橋牌社切磋牌技、到合唱團練唱，大部分的時間都拿來修課、讀書，畢業的時候，比其他同學足足多了三四十個學分。問起為何修習這麼多門課程，他坦承受到石校長新生訓練時一席話的影響，爲了讓自己成爲「二流以上的人才」，林秉彬努力加強英文，讀原文書時，儘量不依賴翻譯本，也不用中文參考書，同時到外系選修管理、會計方面的課程，「因爲不知道出社會後究竟會從事什麼職務，多學點總是有幫助」，他說。而事情正如他所預料的，至企管、會計系選修的課程，在往後事業經營果真派上用場。

兵役期間勤讀報

民國六十年畢業後，林秉彬考取了預官，在兵工廠服役，固定的上下班制，使他有時間充實自己，不間斷訂閱的《經濟日報》使他不致於與社會、世界脫離。即將退伍之際，他獲得面試機會，他記得主考官不設主題的和他閒談，談到當前的石油危機時，他憑藉平日自報上讀來的訊息舉一反三，侃侃而談，加上英文程度不錯，順利得到第一份工作——貿易公司的業務員。

這家貿易公司的規模不大，只有六個人，但同仁們衝勁十足，工作到晚上八九點是很平常的事。林秉彬當時有做不完的工作，接不完的訂單，薪水雖然微薄，但很有成就感。在大夥兒以公司為家的拚勁下，兩年後，員工擴展為四五十人，看著急速發展的公司，林秉彬以為這兒便是一輩子的歸處了。沒想到，小公司擴展為大公司，企業文化也隨著改變，他終究選擇離開。

一步一腳印成就事業

幸運的是昔日同窗恰好於此刻和他聯絡，商討籌設紡織工廠的事宜；這個領域與林秉彬先前從事的工作無關，既不用擔心做得好，有搶走以前老闊客戶之嫌，也不用煩惱做得差，似有能力不足的顧慮，他因而爽快答允，負責貿易部分。由林秉彬、好友及好友剛退伍的弟弟組成的三人公司、資本額三十萬元，於是正式營運。

民國六十五、六十六年的時候，只能用電報與國外貿易，速度很慢，林秉彬想改以出國拜訪客戶的方式開發市場，他花了三個月，從中東開始，向歐洲、美洲前進，繞行地球一週，「這一趟有標竿性的作用，是公司跨出去的第一步」，他表示。之後從南美洲著手，先攻占小的市場，打穩基礎後，再逐漸擴大，七八年後順利分得美加市場這塊大餅，直到現在，即使經濟不景氣，由於公司體質好，影響也有限。

談到經濟不景氣，林秉彬以下雨天來比喻。景氣不好就像下雨天，想出門的時候，只要有防護措施，像是雨衣、雨傘，即使會濺到雨水，有些不便，但不致於出不了門。他進一步說明，景氣好的時候，大家都做生意，區分不出高下，而景氣差的時候，買方則會挑供應商，此時三流廠商首先受到衝擊，二流也有被淘汰的危險，而一流廠商則因設備、準備較為充分周全，雖受波及，仍能生存。

回顧出社會工作以來，林秉彬牢記在心的有兩段話：「做生意發達，要靠好時機，這種好時機，一輩子只有兩三次」以及「成功是必有勝的準備才去打，失敗是先去打，再找出勝利的方法」。他視這幾句話為座右銘，並下了註解：機會來時，我們常常沒有感覺，等到機會溜走了，才感嘆扼腕，所以，隨時將自己



逸祥公司年終尾牙，林秉彬董事長（中間著西裝者）與員工合影

準備好，凡事儘量去試，就能掌握成功的機會！

培養兒子接班事業

林秉彬有計畫的培養孩子成爲接班人，大兒子今年結束日本的學業，到美國攻讀碩士，小兒子則剛剛從輔仁大學國貿系畢業，目前在當兵。對於一雙寶貝兒子，他給予相當大的成長空間，尤其重視參與社團和學習運動技能。林秉彬認爲大學四年是人生黃金時期，沒有壓力，沒有負累，應趁此機會多加強語言、人際關係等出社會必須花錢、花時間學習的東西。參加社團可以認識朋友、學習如何與人相處，擁有游泳、球類運動等技能，既能健身，又能拓展人際關係，有助於日後商機的取得。但他也強調，書是一定要讀的，所以一學期最多只能參加兩個社團，「可不能玩得太過份了！」他呵呵笑著說。此外，拜訪外國客戶時帶著兒子一同前往，豪華的屋宇，席間的英語交談，都會讓孩子心生嚮往，發奮充實自己。

時間在熱烈的交談中不知不覺的流逝，已近晚餐時刻，訪談便在林秉彬談論愛子滿足愉悅的氣氛中結束了。

活在當下 掌握今天——專訪王祿閻董事長

李珊瑋



◎王祿閻董事長帶領企業不斷的超越與創新，2002年獲選富比士雜誌 (Forbes) 全球最優秀 200 家中小企業。

王祿閻，東吳大學企管系六十六級畢業。一九七九年創立上威企業股份有限公司，一九八五年獲經濟部頒「全國優良商人獎」，為有史以來最年輕之得獎人。一九八八年起將企業觸角延展至東南亞及中國大陸，目前在全球擁有三個集團，四十四家分公司，分佈於二十個國家；六百多家連鎖店，分佈在二百五十個城市。總資產額達美金七億，為全臺灣第一大貿易公司。

代理的品牌包括 Disney · Snoopy · Sesame Street · Mattle · Barbie Doll Benetton · Elle 等。二〇〇二年獲選富比士雜誌 (Forbes) 全球最優秀二百中小企業。



生長在一個平凡的公務員家庭，王祿閻從來不覺得自己有什麼特殊傲人的稟賦。但是秉持著一股不服輸的個性，加上前膽獨到的眼光，在短短二十五年間，硬是白手起家，在國際間闖出了響亮的名號。

進入東吳企管，在同儕們尚沉耽在繽紛的社團嬉鬧間，恣意揮灑青春的歲月時，王祿閻已在大二時就明確的訂定了未來事業的方向，並且一步一腳印的去實踐它。二十多年前，商業報紙尚不普及，王祿閻用有限的零用錢，訂閱了經濟日報。「讀報」成爲他每天必修的功課，除了從各項新聞間，了解社會經濟的走向，金融變遷的脈動外，更從其間汲取了無盡的課本以外的知識。數年間，他不但仔細的做筆記，更整理了數大冊厚實的剪報。在外人看來，這些不過是微不足道的蕞爾小事，但是就憑藉著這份契而不捨的毅力和傻勁，一點一滴的累積了他豐厚的知識財富。

做自己的老闆 帶頭向前衝

大四時，王祿閻已打下了紮實的會計基礎，英文會話更是「嚇嚇叫」，這時他將腳步踏出了校園，在工讀的經驗間，仔細觀察經營的奧妙。畢業後還未退伍，王祿閻就在台中市設立了公司，做自己的老闆，帶頭向前衝，搭上了經濟起飛的列車，開始進軍國際市場。

創業的艱辛，早在他的自我預料間，但是秉持著「苟日新、日日新、又日新」的經營理念，從不以眼前的成功而自滿，總是不斷的超越與創新，持續不斷的開發新產品，誓言要站在時代的尖端。雖然商業競爭有若洶湧的波濤，但是憑藉著永不消逝的熱忱，和從未停頓的衝勁，總是躍過了一個又一個的浪頭，航向設訂的目標。自創業的三人公司，成長至今日的「上威」「全威」「麥林」橫跨東亞的國際企業集團。

母愛循循導航 迷途終知返

「家中有七個兄弟姊妹，但是爸媽對我們的教育總是一視同仁，給予我們適度的尊重，以及合理的自由空間」。雖然時光已匆匆過了三十多年，但是在王祿闇的腦海中，有一段扭轉他一生的記憶還宛如昨日般鮮活。

他是一個活潑好動的小孩，高二時，因為參加社團而忽略了課業，學期末，面對著滿江紅的成績，才驚覺玩過了頭，當時王祿闇果斷的向校方要求自動留級。「原以為在員林家商任會計主任的母親會反對，或是會責備我的獨斷，但是出乎意料的，母親只是神色默然的點了點頭。過了幾天，母親在物資不充裕的六〇年代，花了高昂的代價，買了一支派克金筆送給我。我握著那精緻的筆身，心中百感交集，這一份奢侈的禮物，無言的融入了母親對我的期望與關愛，在每一個字裡行間，源源不絕的汨汨而來。我收斂起年少貪玩的

心，專注的準備聯考，雖然起步晚了，但是努力終沒有白費，大學聯招中，我幸運的進入了東吳大學企管系。今日回想，當年如果不是母親的睿智與寬容，說不定我早就自暴自棄，走入偏鋒，一路沉淪下去，又那有今日的光鮮成果呢？」

沉緬在回憶中的王祿閻微笑的說：如果時光可以倒流，讓我再回到青春歲月，我仍然會不改素志，人不輕狂枉少年，我一定要拚命的玩，但是也要拚命的讀書。在社團活動中，可以學習到團隊合作的精神，接納別人，汲取長處，自我成長。大學教育中，最重要的是要培養邏輯思考以及獨立判斷的能力，讀書要廣中求精，將理論與實務結合，與時俱進。我們要認清自己先天上的不足，嚴格規範自我，以後天的努力來補強。務實的設定可達成的目標，千萬不要好高騖遠，但是在角度上，不必自我設限，可以多方向思考。在大學中就投注心力作好生涯規劃，立訂願景，描繪藍圖，充實自我，築夢踏實。

王祿閻從不後悔所做過的事，只在不斷的錯誤中記取教訓，修正改進。永遠保持好奇心，以十足的勇氣向前衝刺，掌握機會，挑戰成功。

同窗最是真情 作伙共打拚

東吳企管四年的栽培，不僅培植了王祿閻的專業能力，更可貴的，是讓王祿閻找到了足可信賴的好伙伴。直到今天，王祿閻遇到了難題，第一個想到的，還是向昔日的恩師益

友請益求援。那一份真情，絕不會因為時空的移轉而消逝變味。

管理一個跨國企業，真像是要有三頭六臂。但是王祿閻以他的真誠，找到了最好的掌櫃，更奇妙的是，他們三位都是「東吳人」。在集團中分別負責管理台灣、大陸、香港的三位副總，有若三足鼎立，秉持著相同的理念，打拚出鞏固的事業堡壘。其中進入上威公司服務十年的副總經理王約成是低他一個級別的學弟，也是跟隨王祿閻的三位副總中最資淺的一位「東吳人」。

在王約成的眼中，他的老闆對感情十分專注執著，他的妻子是他大學時在社團活動中結識的，相知相惜，攜手走過二十多個年頭。對同窗暨學弟妹們，更是有情有義，鼎力提攜。對事業上的伙伴，也是肝膽相照，全然信賴。

他除了佩服王祿閻前瞻的經營理念，更對他把員工放在第一位的人性化管理感到難能可貴。在王約成的記憶中，從未看過王祿閻出口侮辱或是責罵伙伴，對員工的福利更是重視。除了將公司營造出家的溫暖氣氛，在每年的盈餘中，總要提撥相當比例的利潤，與全體伙伴分享。優渥的待遇更是好到讓人捨不得離開，也心甘情願的為公司賣命。

王祿閻認為，他能夠謙恭為懷，都來自於母親的潛移默化。她常說：有自信的人是不會開口罵人的，唯有心虛的人，才會借由發脾氣，來掩飾自我內在的貧瘠。年紀愈大，王祿閻更能體味母親「吃虧就是佔便宜」的真理，他現在最大的樂趣就是消遣自己，而不是

傷害別人。

得之失之所倚 知足方常樂

在大學中有兩本書啓迪了王祿闇的人生智慧，一本是「人生的光明面」，一本是「如何在四十歲前成功」。讓血氣方剛的王祿闇驚覺到，原來成功的人生是要用心規劃的，於是立即奉爲圭臬，認真的去思考與實踐。經由夜以繼日的不斷衝刺，追求世俗所訂位的「成功」，雖然創業有起有落，但終於幸運的攀上了事業的巔峰。如今時光流逝，二十多年的歲月，已悄然在指尖滑落，今日王祿闇再回首檢視，什麼是「成功」，卻好難明確的下一個定義。

王祿闇點上一支菸，望著裊裊的輕煙緩緩盤旋而上，在視線下消散的無影無蹤。讀大學時，王祿闇就熱愛攝影，但是當時每每抱憾沒有能力運用優良的工具，拍攝稍縱即逝的畫面。今天，「我擁有全世界最精良先進的器材，但是日日奔波操煩，不但排不出時間去把玩它們，也早已失卻了捕捉美景的閒情逸致」。王祿闇與多年前的好友再聚首，朋友們每每笑道：「看你每天忙著做空中飛人，難得有時間放鬆自己，這樣的生活，我一點也不羨慕。」，真是一語驚醒夢中人。打拚、奮鬥，目的是什麼？無非是希望追求成功，得到幸福。但是要得到別人眼中的成功，相對的要放棄多少別人習以爲常的幸福。人們總是注

意別人璀璨的成果，而鮮少探究其間艱辛的付出。

唯有走過「看山是山，看水是水」的歷練，才能體味出「得之失所倚，知足方常樂」。

王祿閻說：「今天我最在意的是在繁忙的行程中，保留一段時間，陪著母親吃一餐飯，聽母親說著生活中的瑣事」，放鬆心情，享受一種平凡的快樂與幸福。一路走來，王祿閻深深體會到「過程比結果開心」。徒然幻想成功的榮耀，而忽略了沿途俯拾皆是珍寶，多少習以為常的良辰美景，都將在人生的路途中失之交臂。

自有人類以來，生活中的事物能夠一再的推陳出新，都源於人性中的不滿足，這是社會進步的動力。但是時代的巨輪，總是不斷的向前輾壓，今日嬌艷的花蕊，明日也終將凋零。在光陰的洪流中，前一分鐘已經不存在，後一分鐘也不知道會發生什麼變化，唯有此刻才是最真實。每一分鐘都認真的去呼吸，想清楚現在在做什麼，才不枉走過人生一回。「活在當下，掌握今天」，這就是王祿閻的人生哲學。



◎王祿閻董事長秉持著一股不服輸的個性，加上前膽獨到的眼光，白手起家，在國際間闖出了響亮的名號。



◎柯川德學長致力推行芳香療法，
為民衆講授精油的功用及療法。

沿路珍藏的風景——社團健兒柯川德

柯川德，東吳大學法律系六十九級畢業，曾任南投市南崗社教站講師。現任中永實業股份有限公司董事長，著有「芳香療法與植物精油」，翻譯英國雪俐布萊原著「精油工作站」。

許濛方

乍看之下不相干的因子，結合而成的，就是人生。人生路口上的一個小小抉擇，有時會讓生命找到另一個出口，有時卻在一番迂迴之後，再度走回原先設定的道路。然而重要的不是起點與終點之間的位移，而是沿途上，值得一輩子珍藏的風景。

啦啦隊，終結會計系連霸

「如果我們當年繼續訓練啦啦隊，後來哪裡容得會計系威風！」偶然提起當年勇，柯川德學長顯得意氣風發，「法律系的學生，不只是會唸書而已！」

民國六十四年，剛進東吳的柯川德學長十分熱中於社團活動。活躍於社團的人，就是活躍於人群中的人，他當時在法律系「走紅」的程度，在前後三屆都維持一定的知名度。法律系一向給人好讀書卻死氣沉沉的刻板印象，學長和幾位志同道合的夥伴，一直很努力的想給予法律人一些活潑的色彩。其中他們最引以為傲的豐功偉業，是大大二那兩年校慶的啦啦隊比賽。法律系本來是沒有啦啦隊的，而校慶比賽的冠軍，則向來由會計系包辦。「系學會說法律系從來不參加，所以沒有人願意辦。」在學會不支持的情況下，柯學長決定靠自己。他和鄒永升、張益聲兩位夥伴帶頭，首先徵詢班上同學的意見。「我們班的向心力很強，當然支持這個活動。」有了班底，他們又去說服隔壁班同學，隔壁班也願意，於是一百二十人的法律系啦啦隊正式成軍。

在缺乏資源的情況下，柯川德學長與同學們絞盡了腦汁自製道具。他們首先收集了一大堆鐵鋁罐，在裡面放進砂石密封，搖晃起來嘩啦啦嘩啦啦，成了現成的砂鈴，於是不花錢就得到了極佳的音響效果。然後他們又找了許多塑膠繩，把繩子刷散綁在鐵罐上，同學一抬手一迎風，翩翩飛舞的彩帶好看極了。爲了增加視覺效果，大家還在頭上綁起彩帶作爲裝飾。當隊伍一行進，精神抖擻、氣勢逼人。

雖然法律系沒有舉辦啦啦隊的經驗，但是一堆臭皮匠集思廣益，編出來的隊形、動作、音樂與口號，倒也有模有樣。「我們的口號是『溫柔、體貼、熱情、豪放、美觀、大方、堅固、耐用！』」事隔多年，柯川德學長對一長串的口號卻是一個字都沒忘。兩個班級利用共同課的時間加緊練習，靠著無限的創意和團結的精神，法律系最後以初生之犢之姿，從會計系手上搶下啦啦隊冠軍的寶座。「到現在想起來都還覺得大快人心！」學長得意洋洋的說。

直到現在，那一段肩並肩的閃著汗水的日子，從未自柯川德學長的記憶中離席。「重視學業固然重要，但是更不能忽略生命的熱情。」學長認爲，同學之間那種互助合作的情誼，是可以細水長流，走一輩子的。他在大學時代那些「臭味相投」的朋友，直到現在都互有往返。人生幾回得知己？尤其在踏入社會之後，複雜的人際關係，求一真心朋友而不可得。終究是學生生涯中那種無心機的坦蕩，才看得出相知的可能性。

法律系 教授大不同

回想當初自己考上東吳時，柯川德學長其實有過重考的想法。「當時年輕氣盛嘛，總有一股『非台大不可』的傲氣。」他笑著說。然而親友認為不見得要浪費時間重考，勸他先讀一陣子，真覺得不喜歡這個學校再重做決定。而他在東吳唸了一年以後，知道大學是怎麼一回事了，也就不再執著於名校，安安心心的在溪城留了下來。

除了豐富的社團經驗，在東吳求學時，另一件讓學長印象深刻的的事情，就是學校優秀的老師群。當時的校長是端木愷先生，端木校長自東吳在台復校開始，為學校貢獻無數。「我很佩服他擇善固執的精神，即使我非常反對校方行使的點名制度——因為點名不到不但扣操行分數還要扣考，和外校相形之下就會影響同學的成績，並且不能考預官！」雖然他自己擁有考預官的資格，卻仍為其他同學抱不平——只是這樣的制度畢竟是立意良好，所以即使在現實層面不能認同，學長對端木校長的治學態度仍然佩服。「校長以『教育家』稱之一點也不為過！」學長說。「端木校長一天到晚為了學校東奔西走。為了籌措興建圖書館的費用，他甚至把自己的房子抵押出去！」說起校長的鞠躬盡瘁，學長肅然起敬。

而法律系上同樣可以用「擇善固執」形容的，就是呂光老師和武憶舟老師。

這兩位老師的課既叫座又叫好，然而「有票房」不等於學分「營養」，他們在考試的時候可是絕不放水，自有一套堅守的教學原則。「呂光老師明明可以只在研究所兼課，卻堅持要上大學部的課。他的名言是：『十個人和五十個人比起來，我當然要講給五十個人聽！』」柯川德學長談起老師的幽默，帶著笑意。「老師還跟班上的女同學說：『怎麼可以不會打麻將！以後若是碰到麻將詐欺官司要怎麼辦？要增加社會經驗，才能增加辦案能力！』」然而幽默之外，學長對當年的課業壓力仍然記憶猶新。呂光老師要求學生在上課前要先準備，把許多的 case 用英文寫成簡短的判決。此外爲了訓練學生的表達能力，還會在課堂上用英文問答。爲了上呂老師的一科〈英美契約法〉，幾乎所有的學生都得熬夜。「不過老師有老師的方法，我們也有我們的方法。」時間實在不夠用，爲了「求生存」，同學自動組成讀書會，每個人分配一部份，整理出來報告給其他人聽。「這其實是很好的方法。除了省時，一起讀書的感覺實在很不錯。」學長這麼說。

至於教授〈民法總則〉的武憶舟老師，用的書是所有課本中最厚的一本，因爲資料實在太多。「他上課的內容非常多，一開始常有同學抱怨聽他的課很累。」那麼學生是怎麼樣開始欽佩他的呢？「圖書館剛落成的時候，我們有一次去看捐款名單，赫然發現武老師竟然捐了四百萬！」幾十年前的「四百萬」，學長提起這個數字仍然咋舌。「他真的也是一個只問奉獻的老師。」學長逐漸了解，其實武憶舟老師不是不知變通。「他也只是擇善

固執。」

和端木校長以及呂老師、武老師的嚴格相較，學長當時的導師李模老師，與學生相處時就顯得寬厚得多，對學生比較包容，學長認為對他往後的處事態度有一定的影響。「老師既風趣又會教，他會綜合連貫起許多實例，教我們多層面思考，學生一下子就懂了。」他回憶起當時課堂爆滿，還有人站著旁聽的盛況，「點名先生跟老師抱怨這樣無法點名，請老師限制旁聽，老師說：『客滿？我在別的學校上課還不是都客滿！爲什麼要限制？』」學長說，李模老師一點教授架子都沒有，他還曾在假日邀請全班同學去他家玩，在同學升四年級時，也特別對學生做了個別約談，就每個人的家庭狀況、性向才情以及志向，提供不同的建議，指點未來的方向，是一位不可多得的好老師。

生命轉彎的地方 走進法律殿堂

家中經營化妝品企業的柯川德學長，爲了將來接手公司，大學聯考時填的志願大多是國貿、企管、或經濟等科系。但是在那個白色恐怖的年代，他的父親目睹了一切不公不義，認爲法律工作者是最具有社會正義感的職業，如果讀法律也不錯。「於是因爲父親的建議，我的志願裡多填了台大與東吳兩個法律系。」學長回憶說。而後果真進了東吳法律的殿堂，這是學長從來沒有料想到的事情。因爲考前的一個急轉彎，他展開了另一種大學

生涯。

上了三年級以後，爲了將來做準備，學長開始接觸商業相關知識，每天晚上去旁聽企管系的課程，並且買了一些書籍來自行研讀。後來因爲公司裡比較缺乏行銷專業人才，他就從這一點投入，將之前累積的理論基礎，一點一滴的在商場上印證。幸而因爲之前的準備，柯學長在畢業以後面臨實務時完全不顯驚慌失措。而化妝品公司就這麼一路穩穩經營下來，直到現在。

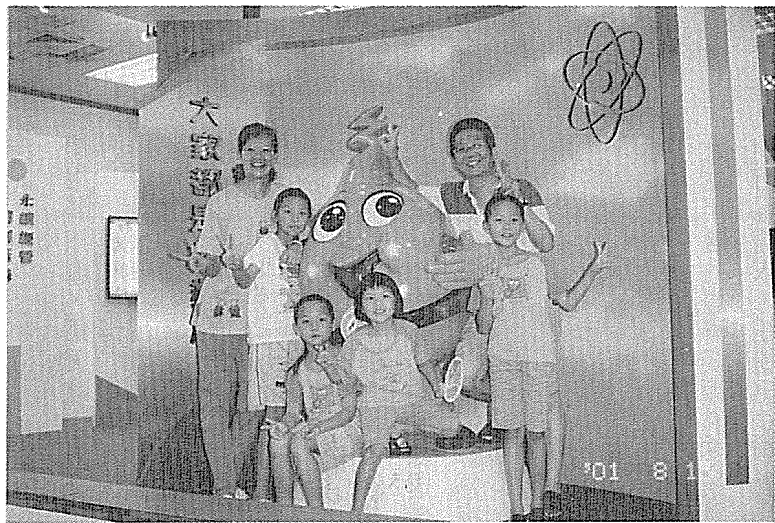
如果是現在的「自主的大學生」，早早知道以後可能要從商，大概就不會讀法律。但是耐人尋味的是，柯川德學長「白兜了一圈」、「浪費了五年」的法學生涯，與日後的企業管理，當真一點關係都沒有嗎？學長認爲，「除了法學知識以外，法律人的訓練還成就了我相當不錯的組織能力與思辨能力。」這些能力雖然較少個別完整的呈現，卻每每在重要時刻幫助他做適當的選擇，下正確的判斷。這看似兩個極端的經歷，卻在生命最幽微處，展現因果關係。

以熱忱和熱情觀照人生

自東吳畢業後，經營化妝品公司一眨眼也十餘年了。近兩年國內經濟明顯的不景氣，大家同樣面臨環境的考驗，許多中小型企業看好大陸廣大的市場需求，紛紛出走到對岸設

廠。柯川德學長說，他們公司其實也考慮過這個問題，並且早在民國七十七年間就開始赴大陸勘查過實際狀況。然而由於大陸的法令還不完備，計劃便暫時擱置，他認為應該等到大陸加入WTO，「人爲」色彩淡化之後再重新評估是否設廠。至於面對台灣目前大環境的改變，當務之急應該是經營策略的調整與改善。

學長認爲以目前而言，由於公司由歐洲引進比較好的機器設備，生產的是高附加價值的產品，以專業沙龍作爲導向，所以還不急著進入大陸市場。這幾年他由行銷走回產品設計，和廠務部門、研究部門共同研發市場能接收的新產品。行銷最重要的一環是創造行銷磁場，從這個角度出發，學長向來要求加盟的美容師必須與顧客結合。除了產品



◎柯川德學長（右）一家和樂融融。

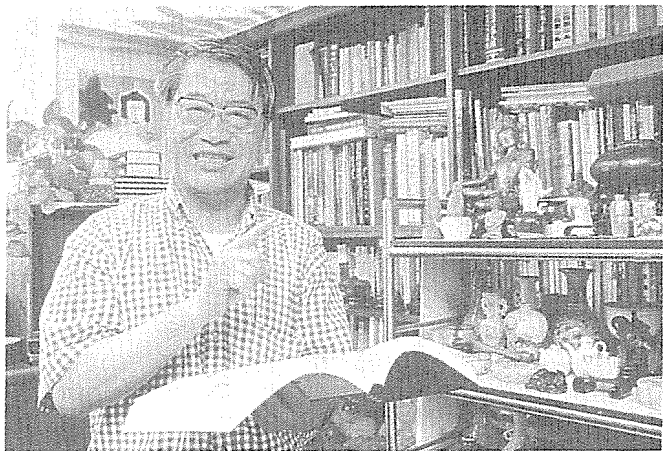
與技術，「人際關係更是不可或缺的一環！」美容師必須貼近消費者的心理，包括的細節譬如親和力、幽默感、寬厚明理，當然最重要的是替顧客設想，不能只顧自己想賺錢，而是要保持著服務的熱忱，如此才能提供符合市場需求的服務。「無論在怎樣的行業，若是缺少了服務的熱忱，人生似乎也就沒有遠景、沒有光彩可言了。」學長說，「熱忱是我從大學以來一貫的處事態度，這也是行銷最基本的工作。」另外公司方面也經常舉辦經營管理的講座，協助美容師突破工作瓶頸，將美容師從技術層面提升到管理層面，輔導他們成為獨當一面的經營者。

畢業這麼多年，同屆同學裡當法官的、當檢察官的、當警官的、當律師的、當副縣長的……，各行各業都有出類拔萃的人才，然而不變的是一路的相知相惜。雖然人生的每個階段都各有必須努力的方向，「至少在當學生的時候，要好好的經營友情。」柯川德學長堅持，人生要多一點熱情，不要一派事不關己的自私。所以至今每次同學相聚，即使兩鬢風霜，大家仍可以從彼此的眼神中看到那股年少輕狂的活力。「即使有時因疏於聯絡而顯得有點陌生，多講幾句話以後，感覺又很快接上了。」沒有矯飾也不需矯飾，學長覺得當一同成長的夥伴相聚一堂，所呈現的是一種沒有雜質的坦然。大家在彼此眼中重溫一幕幕走過的風景，永恆，就是這麼保留了下來。

露螢清夜照書卷

肆





◎閻振瀛教授才華洋溢，風度翩翩。

中道而行，開展生命——專訪閻振瀛教授

湯芝萱

閻振瀛，東吳大學外文系五十二級畢業。曾任教於東吳大學、台灣大學、政治大學、成功大學等校，擔任系主任、研究所所長、文學院院長等職，現任成功大學外文系教授。

閻振瀛著作等身，多才多藝，是著名的學人兼畫家，曾出版文集八種、翻譯著作三種、畫冊三種，主編藝文叢書一百零四冊，也參與《中華百科全書》、《中國百科大辭典》等編纂工作。成就列入《中華民國名人錄》、美國《瑪奎斯世界名人錄》、英國《世界二〇〇〇傑出學人錄》等十餘種名人錄。

◎

略現斑白的髮絲下一臉和藹寬容的笑容，是閻教授給人的第一印象。也許是他能「隨遇而安，不遇也安」，總稟持「中道」而行的生活態度所致；也許是世間一流人物都是如此的自信從容。

閻教授曾執教於美國多所名校，返臺後任教於臺大、東吳、文化、政大等校，目前是成功大學外文系教授，前任的文學院院長及藝術研究所所長。他同時是位傑出的戲劇家，一九八〇年發表的「非戲劇」的劇場表演形式，在英國、法國、韓國、中國大陸等地獲得迴響。還曾獲得第二屆中正文化最優著作獎、美國第三屆摩門藝術節戲劇創作獎，及中國文協文藝獎章及中興文藝獎章等。自一九七七年以來，他的成就便列入了中華民國現代名人錄（臺灣）、世界華裔文化名人傳略（香港）、中華人物辭海（北京），並在西元二〇〇〇年榮登「瑪奎斯世界名人錄」(Marquis Who's Who in the World)（美國）與「世界二千傑出學人錄」(IBC, 英國)。

被「抓」去讀書

一九四〇年出生於山東萊陽的閻振瀛，當初隨父母親由大陸逃難來臺時，已經九歲，但因為父母認為很快可以再回大陸，並未送他入學。後來因為警察查戶口，才將他「抓」去讀書。這是他人生中展現的第一個「機會」，他說：「現在想想，如果當年沒有被抓，

現在可能又是另一番光景了。可能是因為我較早看到了『生命的荒謬性』(the absurdity of life)，使我對事務不太強求，因此生活也就比較寬鬆自在。」

由於在求學過程中，學習與成長還算順利，所以求學過程對他來說也算是生命中的「美事」一樁。儘管他認為從小學到大學，到碩士博士等階段，念的並非世俗所謂的「名校」，但他不管是讀書還是教書，也從來未曾嚮往過名校。這可能與他的個性和生活態度有關，他笑說：「我認為在哪裡讀都可以讀，在哪裡教無非也都是建立在師生的倫理關係上，重點看個人是否已經盡心盡力；我不大在乎什麼名不名。」

閻教授自美深造返國後，第一個工作是擔任臺大外文系的副教授，但正因為抱持這樣的心情，後來就應當時的端木校長之聘，由臺大轉至東吳任教。他引以為豪的是——無論在哪裡教書，都能受到學生的歡迎。民國七十六年，民生報曾經舉辦過一項評選全國最熱門教授的活動，他也列名其中；至今在教學上，他仍然「熱力四射」。閻教授認為他之所以能受學生歡迎的原因，乃是因為他是個傳播快樂與進取思想的人。

「托福」大贏家

閻教授回憶大學時代，當時的教育資源與教學設施普遍仍然相當簡陋。民國四十八年，他進入東吳時，正是東吳由臺北漢口街搬到外雙溪的第二年，全校僅只一棟房子，學

生總共約四五百人，好處是全校一家，同學間很容易認識，可是他當時心中最深切的期許，還是希望學校能「快快長大」。

念外文系，卻喜歡數理性思維活動的閻振瀛，同時不能忘情於藝文性的生活情調；東吳的期間，他主編過校刊和大學詩刊，也經常發表作品。大四上學期，還獲得第一屆全國大專青年學競賽的詩歌創作獎，獲得陳誠副總統頒發一枚至今絕無僅有的純金質獎章。而在大四上學期，他更曾倡導成立「學生學術論壇」，他認為學生應該提升自己，做為獨立做學問的訓練。他這樣做，多少也有點挑戰老師的味道。他首先演講「超現實主義」，當時外文系的余光中老師和袁鶴翔老師都曾與會。可惜的是這



◎閻振瀛教授與夫人琴瑟和鳴，對藝術均具有敏銳的觀察力。

項活動後繼無人，未能形成風氣。

因為時代背景的關係，那時的外文系教學，將重點擺在語言，也就是英文的教授上，西洋文學方面的專業知識接觸極少。不過他也強調，由於學校管理得很嚴，老師也很認真，還是給他打了一個語文的好底子。民國五十七年，他參加臺灣第一屆托福考試，成績非常優異。當時並沒有現在的托福補習，因此他謙抑的表示當然要歸功於母校的教育所賜。他也因此被美國楊百翰大學接受，直攻實用語言與戲劇藝術的博士學位。

全裸的背影

大三那年，東吳第一座男生宿舍落成，閻振瀛住進了一〇三室，一個三、四坪大的小房間便住了六個人，當時甬說是冷氣了，連電風扇也沒有。到了夏天，個個學生揮汗如雨，只能少穿兩件來應付。

那時的校長石超庸博士深以此建築為傲，每逢貴客蒞校，便會帶來參觀男生宿舍。一個下午，睡在上鋪的閻振瀛因為熱得難受，全裸而眠，僅僅用條白床單掛在床側架上，以免春光外洩。他笑說：「說時遲那時快，就在我即將昏昏入睡之際，聽到石校長帶著貴賓駕到。我措手不及，便轉身面壁。後來石校長和貴賓看到我赤裸的背影，便尷尬的離開了。過了一段時間，教官才來告訴我，以後要『警覺』一點。這樁糗事，至今我記憶猶

新。」

三十五歲的教務長

應端木校長之請，擔任東吳大學教務長時，他不過才三十五歲，但他還是接下任務：「我常說我們缺乏的不是能力，而是機會。例如世上鑽石很多，但不是每顆都有機會被發現；事實上挖掘出來的跟沒挖掘出來的都是鑽石，能夠被發現是個幸運。」於是他就以一顆感恩的心接納了這個「機會」。

他又補充說：「當時，我確實很努力，很付出。就在這期間，我還把三部我國的話劇譯為英文，並且領導英文系的同學在「世界劇展」中演出，轟動一時。」

因緣成熟踏入繪畫世界

年近五十歲時，閻振瀛投身繪畫行列。他的畫被譽為「中國水墨新主流」。他畫畫完全是「胸無成竹」，並未經過刻意的經營和表現，只純然是他個人審美生活的實踐。然而至今他的畫作已經在歷史博物館的「國家畫廊」，及巴黎、北京、紐約、比利時、日本、韓國等地個展有二十幾次，在國際上頗具名聲。讓人意外的是，他會開始繪畫，並不是有心有意的選擇，而純然是因緣到了，自然就開始了，好像一種「內驅力」使然。

閻振瀛言談之中，每愛強調他的「中道」生活態度。什麼是他的「中道」呢？就是一

種與人不太近也不太遠的人生態度，在他二十年的行政工作中，與同仁接觸都保持「等距離」，而這個「等距離」，基本上都是「中距離」。他認為這種處人與處事態度，比較容易兼顧到情理法：「中道可以令人通達有容，我歌頌中道精神，私下我比較熱愛一種創作性而獨居的生活。」

平時不交際不應酬，除了在校園就是在畫室的閻振瀛，喜歡單純的生活：「我的創作經常來自孤獨，特別是繪畫作品，多是在『坐忘』中產生。『坐忘』，就是隨時保持是心靈上的嬰兒。就藝術創作而言，『真理是個謊言 Truth is a lie』，不要受成理、成法、成規所限。人生並不是一個理論，年輕人往往因為把人生太主題化，太理論化，而失去應有的發展和應有的快樂。想要平實的生活，首先需要學會時間管理、金錢管理和情緒管理。」他特別強調，生命真正的實踐一定要通過「理心」(Management of mind)，他認為儒家「天人合一」的理想，是生命的終極歸宿。

知識是享受

「現代人把 popularity 當成 reputation，把知名度當成榮譽，其實有志者應該做個 history maker，而非 news maker。」因此他或許並非檯面上的風頭人物，但學術及藝術地位卻受到國際的肯定。目前德國慕尼黑黑大學和美國賓州州立大學，便各有一篇博士論文

以他為研究對象，不僅數度來台採訪，還有幾位論文指導教授來臺深入瞭解。

求知若渴的閻教授說他「向來不被考試支配讀書的範圍」，雖然他念外文系，但編劇、寫詩、畫畫、做學術研究之外，去年還讀了一本《量子物理》。他很喜歡作數理性科學的思考，他說，「英哲培根會說『知識即力量』，然而對我來說，知識更是一種享受。這樣，我就肯定會『活到老學到老』了。雖說我也是做什麼就要像什麼，卻不是屬於『一板一眼』那種人。隨著年歲的漸增，由博返約，已經活出一個自己的思想和生活的秩序，如今就更加從容自在了！當離開人世時，希望我能很欣慰的說『我已經活過了』(I have lived)」。◎

在跌倒處識得恩典——專訪陳二紅監察人

高惠琳



◎陳二紅學姐與夫婿許鐘榮先生攝於自家門前。

陳二紅，東吳大學外文系六十二級畢業。曾任交通部觀光局機要秘書、錦繡出版公司副總經理、大地地理公司負責人、錦繡文化企業監察人，現任香柏樹文化事業（股）公司監察人。

下午兩點，尋常在這時候，辦公室裡已是人聲鼎沸，工作人員也早就進入下半天的工作崗位了。而在佈置典雅、書香味濃厚的錦繡文化公司裡，因為早在七月中旬已經對外宣佈結束營業，員工已多散去，偌大的辦公室裡，少了昔日的熱鬧與繁忙，但是，隱約間卻仍看見幾位員工穿梭於不同樓面，周旋在許多尚未處理完的事務。

陳二紅坐在長形會議室裡，淡淡地歎口氣：「要將二十多年的努力做個結束，捨不得是一定的，但是，從另一個角度來看，我卻認為整個事件是個恩典。」

隨遇而安的個性

回溯高中時期的她，功課並不特別優秀，加上保守的父母總認為女孩子不一定要上大學，所以，當別人在為聯考日夜苦讀時，她卻有充裕的時間去閱讀自己喜歡的英美文學作品。考上東吳大學英文系後，原本以為自己不甚厚實的高中基礎要如何跟得上大學的課業時，慶幸的是，當時擔任英文系主任的楊其銑教授，在課程規畫上是從基礎著眼。在基本而紮實的課程安排下，陳二紅感謝地表示，不但讀來不吃力，還打下日後實用的英文底子。

在大學階段，陳二紅並沒有刻意規畫自己的未來，除了正常的功課，還參加團契、打太極拳、打網球、演舞台劇、參與各種系際比賽……，充分且盡情地享受了四年快樂的大

學生活。畢業後，因為當時系上許多助教先後離職，她在系辦缺人手的情況下選擇留下來當助教，也因此又延續了兩年自在的校園生活。之後，正當她有意離開學校，轉換工作場域時，當時的東吳大學訓導長朱國勳先生正巧受命赴觀光局任局長職務，透過端木校長的推薦，在垂詢了陳二紅的意見後，便帶著她到新單位報到。

「那時，朱老師問我要不要跟他去觀光局工作，我驚訝地表示，不知道自己能為「觀光」做些什麼？他卻笑著安慰我，說他也是什麼都不懂，那麼就兩個人一起去觀光局學習吧！」談到當年的機緣，陳二紅十分感謝能有這麼一位謙沖、和善的尊長包容、教導她。至於擔任觀光局局長機要秘書一職，不僅開啓陳二紅另一個視野，同時透過工作上的職務需求，更吸納了許多行政上的專業知識。這一待便是七年，歷任兩屆局長，直到先生的公司處於擴編階段，亟需助手，她才辭去工作，來到先生的公司，並且開始了兩人間多重的身分與關係。

多重角色，樂在學習

錦繡文化成立於一九七九年，而陳二紅是一九八三年三月才到任的。對於這一份迥異於校園系務工作、官方單位的行政工作，並且充滿繁雜、瑣碎的新職務，因為陳二紅有一份喜歡學習的心，不但很快進入狀況，同時也漸漸地樂在其中。

「或許因為我是個比較隨性的人，走到哪就學到哪，當然也就少了適應和學習上的問題。」陳二紅笑著說。

因為她的加入，讓正忙於擴充公司的老闆許鐘榮有了得力的助手，自此，他將自己最感到棘手的版權與財務等方面，交由太座陳二紅負責。在近二十年的共事生涯裡，陳二紅也就一直交替扮演著各式的角色，家中有三個女兒要照顧，公司裡上上下下、大大小小的事務要面對，不定時的邀宴、活動要參加，國外的參訪、書展要參與……但她總是甘之如飴，欣然接受。



◎大地地理雜誌 2002 年榮獲金鼎獎，
陳二紅學姐（右）代表領獎並與友人合影。

「以前，先生總是忙著工作，我們總少有共處的機會，到了錦繡上班，我們依然各自行動，各自開著車上下班，有時連公司開會都碰不到面，但是，至少我們彼此感覺到對方的存在，明確知道彼此是在為同一個目標奮鬥、努力，就算回到家還有許多共同的話題。」雖然陳二紅對於夫妻在同公司上班不是很贊同，有一些負面的看法，然而她對先生所交付的這份職務卻充份的展現投入與專注。

二十多年來，錦繡從一家規模不大的出版社，到擴編許多部門，成為如今旗下擁有幾家子公司的出版集團，在在見證了夫妻兩人的齊心和努力。

面對失敗的勇氣

早在一年多前，錦繡就開始感受到財務上的壓力，到了今年七月，眼看所有的努力仍然無法力挽狂瀾，陳二紅和先生秉著負責的態度，快速地做了心痛的決定：召開股東會、釋出個人持股、辭去現有職務。一切的動作都是希望向讀者負責、對社會交代。

從出現財務危機到停止營運，幾番波折後，陳二紅對於整個事件也做了全盤的反思：「有了這次的教訓，讓我深深體悟到，經營一個公司，除了自身的專業才能外，企業經營理念與管理等知識的學習與訓練更是必要的。」

眼見樓起，再看樓塌，陳二紅的心情的確百感交集，但面對現金的周轉、股份的轉渡、銀行的接洽、客戶的溝通……許多迫切的問題一一扣門，她已經沒有多餘的心情去感受

慨、去惆悵、去跺足哭泣，反倒是在一項項事情的處理過程中，她突然感到心靈上逐漸清明、也愈發的感恩。

「這段期間，我們領受到許多來自親友、廠商，甚至讀者的溫情，大家總以體諒的心來寬慰我們，以有形或無形的方式來幫助、鼓勵我們。」陳二紅謙和地表示。

她一一細述社區的讀書會如何幫她典賣家中的藝術品、親友如何在資金和精神上襄助他們、客戶打電話來表示所訂購的書不急著要、銀行想盡辦法為他們周轉借貸、部分員工自願留下來協助處理許多待辦的事情……連遠在美國的三個女兒也都自負起讀書、生活上的開銷，還不時來電幫他們打氣。

漸漸地，她和先生都體認到公司的結束並不是一個句點，而是一次大掃除，讓一直埋首工作的自己終於可以停下腳步來，為二十多年來沉積已久的諸多問題、不肯面對或無法處理的難題，冷靜理智地做一次完完整整、徹頭徹尾的清理。其中，最重要的是，讓他們清楚明白了理想與現實之間的分際與取舍。

「還有，我和先生共處的時間變多了，爲了共用僅剩的一部車，兩個人得配合一起上下班；少了應接不暇的會議和活動，還經常可以在一起吃午餐。許先生也開始主動問起女兒們的現況……」陳二紅開心地笑了起來。

她還不諱言，在公司最吃緊的一個月前，許先生就因爲長期積累的身心壓力，幾次支撐不住，還好公司同事緊急將他送醫，總算保住了一條命。也因爲經歷了這場與生命的搏

門，當要做出最後的決定時，夫妻倆不但沒有太大的心疼與難堪，反倒開始慶幸起自己還有體力和能力處理這一切。

喜看未來

眼前，陳二紅仍有許多事情要應付、處理，但談到未來時，她卻不會因為這次的挫折而意志消沉，決意隱退，還偷偷地表示：「我和許先生談過了，雖然這次跌倒了，總要再站起，他說自己是個出版人，當然將來還是要繼續做出版；不過，下一次，不會再經營得那麼大了！」

雖然許多同學看到陳二紅這一路上，不停地為家庭、為先生、為公司奔忙，鮮少有個人的時間，不禁要為當年那個喜歡綁蝴蝶結、喜愛音樂、悠悠閒閒地翻看文學書的小女孩叫屈。但是對於陳二紅個人來說，和先生相識八年、結縈二十多年，夫妻早已是生命共同體了，生活更是無法分割，至於將來，她還是尊重先生的選擇，並願盡自己最大的努力與他繼續相守、扶持下去。

「從七月到現在，回首這最艱辛的二個月，真的十分感謝，因為我們所遭遇、面對的，不是社會的冷默、現實，而是源源不絕的溫情、支持和鼓勵。而這也正是催促著我們要趕緊站起來，重新振作、出發的原動力。」陳二紅誠懇而堅定地訴說著。

一個以筆刻劃彩繪人生的歷史文化工作者

——林金田副館長

林金田



◎林金田副館長（左）獲水沙連文教學會理事長贈予「領航藝文」。

林金田，東吳大學經濟系

六十八級畢業，曾於東海大學公共行政研究班、澳洲雪梨大學、美國杜克大學公共政策專題研究，獲美國公共行政碩士。曾服務於省政府財政廳、南投縣政府、臺灣省文獻會，現任國史館臺灣文獻館副館長。著有『臺灣的吊橋』、『施乾傳』、『南投縣志·勝蹟篇』、『林金田水彩畫集』及論文數十篇。

◎

「芬芳的土地，生長了竹子。它，筆直挺立微風中；虛心能容不易折。我，懷抱竹夢，追求素直踏實的人生。」

讀經濟系的文化工作者

我自小生長於淳樸的農村，秉性質樸，喜歡自然。公餘之暇寄情山水，沉浸書畫，是一個讀經濟而從事文史的工作者。早年生活困苦，常隨父親林枝木過著「逐吊橋而居」的生活，在困厄環境中孕育了刻苦、奮進、堅毅的個性。

當初之所以選擇經濟系，要追溯到就讀台中一中時，我本來是念自然組，因為父親一直希望我讀工程，繼承他的衣鉢，但我對理化沒興趣，所以高三就毅然轉到社會組。考完大學聯考之後，當時臺灣經濟正在起飛，我認為讀經濟系將來較有發展前景，在這樣的因素之下，選填的志願大部分都選經濟、企管、國貿。

以前我在一中的成績還算不錯，但是在民國六十四年的大專聯考前夕——六月二十九日，我得了B型流行性感冒，住進醫院打點滴，然後抱病赴考場，在這樣的情形下與東吳大學結下這個因緣，因為這個緣故，當初自己一直覺得可以考得更好，大一時就在男三舍的樓下閱覽室讀書，往往讀到三更半夜，希望能夠插班考上台大，但未能如願。雖然沒有辦法插班上一流的學府，但東吳是校風非常淳樸的一個學校，當初我就想：這麼競爭的社

會如果光靠書本的理論是不夠的，如果將來想出人頭地，有番建樹，可能要在理論與實務上兼具，所以大二時我開始投入社團；然回想大一那一年是書讀得最多的一年，經濟學讀得相當有心得，個人日後能在大學院校兼教經濟學，就是那時奠定的基礎。大二時觀念轉變，接了中一中、中女中校友會的總幹事，還參加筆友社、攝影社……等社團，希望藉由社團的經驗來磨練自己，學習領導統御的能力。所以在這樣觀念的轉變下，大二、大三在兼顧學業成績下也忙於社團與社會服務工作，我因此曾當選過學校的優秀青年，榮獲端木校長親自頒獎。

住校四年，通車擠車，樂此不疲

對東吳的第一印象：她是在山坡上迷你型的學校，風景秀麗，校風淳樸，而校區雖小，但凝聚力很強，外界口碑不錯，是一所辦學嚴謹的教會學校。我當時一定要住校的原因是希望能跟不同系的人互相切磋，學習自己所學領域以外的知識，因此，從男三舍換到男一舍，我住一一寢室，寢室裡有一位政治系的室友——陳處長俊明，兩個法律系的室友，一位洪塗生律師，一位是羅建勳（現在在嘉義市擔任主任檢察官）。在住宿生涯裡，我們學到了很多：彼此經驗的分享、互相砥礪，到現在仍維持難兄難弟的友誼，每年定期聚會。以前住在校本部，但上課的地點在城區部，每天通車都要一個多小時，四年的通

車、趕車、擠車的歲月裡，可說是樂此不疲。

「玩四年」、「讀四年」將來成就差距很大

剛進東吳時，當時系主任吳幹先生，他老人家是經濟學界大老，理論非常多，但沒多久就由留美的成嘉玲博士擔任系主任。系主任還兼任商學院院長，她是夏威夷大學的博士，美式的教學方式，給了我們一個良好、自由的發展空間：上課是互動的，不是單方面的灌輸。東吳雖不是一流的學府，但她淳樸的校風使得學生都比較務實，而且當時點名制度嚴格！學校當學生的比例很重，尤其中會、導論還有計量經濟，被當的學生很多，可喜的是：我的成績雖不是名列前茅，但四年功課沒有一科被當過。我抱持的態度是：「我得天讀書，準備妥當，機會隨時會來！」學校只是提供學習的環境，「玩四年」與「讀四年」的學生，將來成就差距很大；學問是一點一滴累積而成的；身為一個大學生，就該把自己所學功課學好，行有餘力，就可以學習社團及社會經驗，我大三時承接南投縣大專聯誼總會的會長，那時除了課業，外面的活動很多，因此開拓了自己的視野，大學四年是人生黃金歲月，懂得把握的人即使是片片斷斷的時間也能善加利用，不懂利用的人，只會在這四年徒留一片空白，所以大學四年要讀也讀到，玩也玩到。對未來要做一個宏觀的規劃：到底要繼續升學，還是就業？如果選擇就業就必須將語言學好，英、日語都是重要的溝通語

言，加入WTO後更需有宏觀的國際視野；還有電腦更是必備的工具。如果選擇繼續升學，在大三、大四就必須停下很多社團活動，大四時一定要靜下心來，好好準備研究所。而現在的趨勢，大學變成了基礎教育，一定要再往上深造。東吳大學有如此好的校風，我覺得學弟、學妹們可以朝這方向努力。如果將來要就業，一定要把未來工作需具備的能力鍛鍊好；而要升學者，也要好好地規劃，尤其打算考托福、留美的話，更要及早準備！語言不是一蹴可成的！一定要下工夫。

由最基層幹起，亦可跬步千里

「環境的困頓、橫逆的阻擋是弱者的藉口，卻是勇者成功的試金石」。有關處世態度，我一直樂觀、積極的。在參加社團活動，台中一中、台中女中校友會，以及校際間校友會的互動，都讓我學到很好的經驗。校外的社團，當時被選為南投縣大專聯誼總會的會長，更使我的人生跨向比較寬廣的領域，因為接觸的不僅是學生，還包括南投縣的鄉親，各行各業都有，在這些活動裡我學到一些大學生在課本裡學不到的東西。我在民國七十年退伍，剛好吳敦義先生被提名競選南投縣縣長，我回去助選三、四個月，當時為響應他號召南投青年子弟返鄉服務，我決定放棄台北兩萬多元的高薪待遇，回到家鄉擔任縣農會的臨編督導員，當時的待遇只有五千多元，但是我仍甘之如飴。我想年輕人能夠返鄉服

務，爲了造福鄉梓是不用計較待遇的多寡。那三、四個月，與基層的農民相處，讓我對勤奮的農民有更多的體認，那時我還沒結婚，所以他們幾乎每天都叫我這個「少年」值夜，我就利用值夜的時間準備功課、參加考試，事實上當時我並沒有計畫當公務員。我認爲一個人的生命不應該浪費在這平凡的日子裡，應該好好打拚一番。但人生的機緣是很難料的，民國七十年底我回到家鄉在農會服務三、四個月後，就到縣黨部負責文宣工作，沒多久就調到縣長室從事機要，這個機要工作讓我領會到：既然回到家鄉擔任公職，要走這一條路就要考試，否則只是短期的工作，不會長久。參加基層考試之後，我被分發到省財政廳，接著被調回南投縣政府服務，接觸了很多單位，如選務單位、新聞單位、計畫單位、社政單位、觀光單位等。在不同職務的歷練下，我學習到即使面對挑戰、承擔繁重的的工作，也能從容應付。我爲了不放棄自己所學的經濟，在當時的台中商專兼課，爾後一直在大學院所教到現在，已二十多年了，在終身學習的時代一定要溫故知新、隨時吸取新知，才不會被淘汰——這是非常重要的！

爲學猶如金字塔，既高且廣

要在這個社會工作，所學需博而後精，我的歷練雖廣但是不精，所以在三十七、三十八歲的時候，就規劃四十歲以後，未來人生要走自己選擇的路。一是社會福利工作，二是

文化工作。我在社會單位當主管的時候，從事社會行政、福利工作，能夠照顧到弱勢團體及協助需要救助的人，相當有意義。民國七十九年，因緣際會下，我到台灣省文獻會服務，省文獻會從事歷史文獻的工作，尤其重視本土文化與歷史。我到任之後發現許多檔案、史料都放在黎明勤政樓地下室，於是建議當時的主任委員為這些寶貴的史料找一個適當的典藏空間，在當時的主席、主委及各方的努力之下，終於在中興新村省訓團斜對面選定一塊佔地三公頃，規劃成台灣歷史文化園區。目前有：台灣文獻史料館、史蹟源流館、民俗文物館。這園區裡的土地，一草一木、一磚一瓦都有自己努力過的痕跡，所以特別有感情。這個園區可說是未來研究台灣歷史文化的重心；在精省之後，這個單位已改隸總統府國史館的直屬機構。

出版「台灣的吊橋」，寓涵孝思不匱

「凡努力走過，必留下痕跡！」過去每階段點點滴滴的學習，都留下美好的回憶。一九九三年七月我調升省文獻會委員，有較充裕的時間，從事研究及撰述工作，此期間也多次赴美進修，並考取澳洲雪梨大學、美國杜克大學作專案研究，使得個人的國際視野，能逐步地拓展。而在我的拙作『施乾傳』、『公文書處理津梁』、『南投縣志·勝蹟篇』等專書，暨〈台灣經濟發展的概述〉等幾篇論文中，值得一提的是『台灣的吊橋』這本

書，當時撰寫的動機，是有鑒於吊橋逐漸被水泥橋取代，吊橋已是夕陽的行業，終有一天會消失，爲了保存建造的技術及史料，我在有限資料中，透過口述採訪、田野調查，經整理爬梳而出版的拙作，其目的，除獻給生我、養我、育我的父親外，更希望百年後，當吊橋已消失，後人能由書中的建造步驟、設計圖說明按圖索驥，重新建構吊橋，沒想到無心插柳柳成蔭，目前已是第三版的暢銷書。

圓滿的人生，每一階段扮演成功

愛情故事是大學另一個值得珍藏擁有的記憶：我的太太，白梅櫻，是我啓蒙國小一年級級任導師李素珍老師的女兒，我們是青梅竹馬。大學聯考時她考上淡江，我常常跑去



◎林金田副館長（右三）舉辦水彩畫個展，普獲各界迴響。

淡水找她，一起到海邊看夕陽，留下很雋永、很美好的回憶。所謂圓滿的人生是要在每個階段扮演成功的角色，而在大學青春的時代，是該轟轟烈烈地去談戀愛，不用畏懼。可是對於感情要提得起、放得下，「得之，我幸；不得之，我命。」凡事不要強求！人生爲什麼會痛苦？就是因爲「求」，求不到就會痛苦。如果可以抱持一個比較豁達的愛情觀，所得到的就是一種激勵而不是挫折。所以大學生另一個重要的課題就是感情，處理得好可以加分，處理得不好就一敗塗地。

個人覺得現在的大學只是一個基礎性的教育，未來的發展要靠個人的努力，在學校，專業的課程固然重要，但健全人格的養成更是不可或缺。在終身學習的社會裡，學習如何尊重別人與他人合作共處的能力，是非常重要的。

行者常至，爲者常成

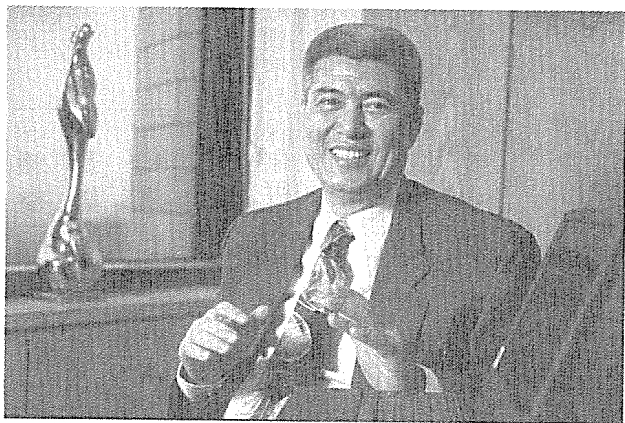
我對東吳有很濃厚的感情，我以身爲東吳人爲榮，每當有人問起我是哪裡畢業的，我都很大聲地說：「我是東吳大學經濟系畢業的！」畢業之後，我常常回母校。以前有一位汪教官埔英，對我非常照顧，在我從事社團方面，給我很多的輔導與幫助。當時的企業界、公務界大多喜歡錄用東吳的學生，因爲東吳的學生是比較務實，且服從性高，會兢兢業業地完成工作，我想這是東吳的特色也是企業界喜歡東吳學生的原因。我在學校學得的

就是「一步一腳印、腳踏實地、實事求是」。每個人都有他的人格特質，但肯定自己的路是很重要的；尤其現階段的 E 世代大學生，應該勇於挑戰、多吃點苦，才有本錢與同儕競爭，如果過慣了安逸的生活，將來遇到了苦日子怎麼辦？能夠穩紮穩打培養自己的實力，就不怕未來的大風大浪。所以繼續保持東吳的淳樸校風是很必要的，而在校友的凝聚、聯絡方面，我很佩服歷任校長與校內各處室的努力。我印象最深刻的是有一次章孝慈先生到中部去探訪畢業校友，我和他聚會過三次，那是先從法律系的校友開始召集，再擴展到其他系別。所以在校友的凝聚方面，真的需要投入很多心力。與國外的學校進行學術交流，也是時代趨勢下要加強的空間。累積大家共同的努力，東吳就能更美好！所謂：「行者常至，為者常成。」只要有心努力去做，一定可終底於成。

石壁虛雲積漸高

伍





◎「憑良心做事，以誠意待人」是賴春田所長的管理哲學。

平淡卻不失熱情的情義中人

——專訪賴春田所長

賴春田，東吳大學會計系六十級畢業。歷任國防工業發展基金會監事、中華民國管理科學學會評鑑委員、經濟發展諮詢委員等職，並被遴選加入 Pricewaterhouse 全球董事局擔任董事，參加二〇〇〇年亞太經濟高峰會議等。現任資誠會計師事務所所長、資誠企業管理顧問股份有限公司董事長、普華資安股份有限公司董事長。

邱麗文

賴春田不是個多話的人，卻是個肯做事的人，而且對曾經影響他的師長，總願意盡己所能來付出，所以當年只爲了老師們的一句邀約，就在資誠工作了三十年。

員工數已有一千五百人規模的「資誠會計師事務所」，是國內首家通過ISO9002國際標準品保制度認證之會計師事務所，服務的範圍遍及全國。六十級會計系賴春田學長，從退伍後就進入員工還不到十人的草創期事務所，一路從基層到十六年前升任所長，奉獻了三十年的會計師專業。「資誠培養各種專業知識的人才，並將之建構在所有客戶的信賴上，發展成爲一個企業界可以共同成長的夥伴，協助他們解決各式各樣複雜的問題。」這是賴春田經營資誠的理念，並期望自己所帶領的團隊就是「人才、知識、信賴」的集合體。

來到賴春田所長的辦公室，他正專心於電腦螢幕前，一時片刻還停不下來。

看著他專心的態度，直覺他是個對工作相當堅持的人，也想必是個相當敬業的人。好不容易等他告一段落，正準備開始探訪，卻聽到他說，「我一向不接受探訪，也不信任媒體，今天是特別爲東吳校友會破例接受訪問。」這樣的開場白，讓我增添了不少壓力，似乎要想讓賴春田暢所欲言的可能性並不高了。果然，探訪過程就在學長的謹慎言行與避而

不答交替中直到尾聲，這或許是他的職業習慣吧！「客戶的事不能說，自己的事沒什麼好說」，就是他面對採訪的一貫回應。

一句邀約，就是一生的工作

不過就算任何問題賴春田都選擇冷淡回應，採訪還是繼續了下去。

一畢業就考上會計師的賴春田學長，放棄了許多大規模的會計師事務所，直接進入草創期的「朱國璋、陳振銑會計師事務所」，只因爲自己是兩位創辦人的學生。在兩位教授的指導下，他一路從基層開始磨練，與事務所一起成長、茁壯。

幾年後，事務所擴大了規模並改名爲「資誠」，賴春田也爲了觀摩其他事務所，到紐約進修、實習一年，回來就成爲 Partner，隨後成立投資服務部及稅務部，服務範圍擴及全台灣及中國大陸。

一九八七年，「資誠」成立企業管理顧問公司，設置管理制度設計部及資訊系統服務部，隔年成爲 Pricewaterhouse 的正式成員，獲得授權使用 PW 之英文名稱。隨後碰上台灣經濟蓬勃發展，資誠又成立人力資源服務部，並成爲國內首家通過 ISO9002 國際標準品保制度認證之會計師事務所。如今不管是電腦審計的應用、企業 ERP 作業的導入，還是近年來的電子商務熱潮，資誠都全力投入，並與台灣的廣大客戶共同迎接任何新的挑

戰。

在「資誠教育基金會」所出版的《企業價值報告》上寫著：網際網路改變了許多事情，尤其在資訊的取得來源及時效上，都帶給人們完全不同的影響。過去我們強調企業財務資訊的「絕對正確性」已經不再符合時代潮流，未來將是一個追求「相對的正確、絕對的快速」的時代。短短的一段話，足以感受到「資誠」面對網路時代已經有了相當的調適與行事標準。談到管理，賴春田只說，「憑良心做事，以誠意帶人。」他不喜歡管人，只願意帶人，並強調，「放任，就是我的管理風格。只要讓這些各有專業的員工們各自發揮就夠了，沒有管理的必要。」

會計師的先決條件，一定要一點口風都不透漏

三年前，資誠整合管理諮詢、稅務法律、投資理財、人力資源、委外服務、審計及諮詢等六大服務網，提供客戶優質的服務品質，並依特殊產業專業分工，朝向更專業化經營的服務目標邁進。如今，資誠早已全盤電腦化，許多專業的支援系統也都進駐電腦，提供給不同層級的專業人員取用。「這個行業，是靠人的知識、經驗賺錢。所以我們花在教育與訓練的經費總是非常多。」

本想請賴春田談談一些事務所規劃的實例，卻被他一口回絕了。其理由是：

「身為會計師的先決條件，一定要一點口風都不透漏，對客戶的事情更不能私下討論。」我只好改問：如果不能談實例，那麼談感覺好了？他又斷然拒絕，並說，「不談客戶，就不能談感覺。只要談感覺，就會洩漏出客戶的事情。」所以，這三十年來的投入，他只用了平淡的態度來回應我的好奇。

總覺得，賴春田實在是個「深藏不露」的人，不管問他什麼問題，答案總是不置可否，讓人難以察覺他真正的想法。出生於二二八事件那年，身為新聞記者的父親也在事件不久後失蹤了，所以賴春田從小就沒看過父親，心中卻一直期待有天父親突然回來，直到現在都不曾如願。「到現在，我連父親算不算政治受害者都無法確定。」在台中市當年占有四分之一人口的「賴家莊」成長，賴春田幾乎所接觸的人都是遠近不一的親戚。由於他是家中唯一的兒子，加上母親與四個姐姐都相當照顧他，所以缺少父親的他並沒有感覺到親情上的孤寂。

籌辦東吳第一次運動會

雖然是家中的獨子，母親又是祖母的童養媳，賴春田卻沒有因此而被溺愛，從三歲起就開始幫種田的家人牽牛，與家人一起從事辛勞的農務工作。或許是鄉間純樸且隨遇而安的生活態度，讓他淡去了對父親行蹤不明的質疑，成長的過程並沒有太多對政治的偏差想法，甚至還刻意去避免與政治相關的志向。

高中選擇就讀台中商職，隨後在台中工作了兩年才又報考大學，並順利北上就讀東吳會計系。「選擇就讀會計系，並不是曾經立過什麼志向，而是分數剛好分發到這個科系，讓本來就讀商學的我，可以繼續學習。」進了東吳後，由於賴春田原本的商學背景，加上已經有過短暫工作的實戰經驗，讓他與同學比起來顯得非常出眾，於是就成爲系上相當活躍的風雲人物，不但出面舉辦系上的運動會，還組織了會計系合唱團，甚至還投入辯論比賽、會計學報、會計系刊等等的籌畫。「還記得東吳第一次辦的運動會，就是由我們會計系籌辦的，後來才有學校的正式運動會。」

在當年只有六個系的東吳校園內，賴春田可算是活力四射，只要動起舉辦活動的念頭，他就會到處張羅，只希望能在平靜的校園中留下一些美好的回憶。就連畢業多年後，他還擔任系友基金會的會長，只爲了能幫東吳會計系友多做些事。透過賴春田在校的種種表現，再加上他持續對系友的貢獻，不禁感受到他隱藏在冷淡外表下的澎湃熱情。他不是個多話的人，卻是個肯做事的人，而且對曾經影響他的師長、學校，他都願意盡己所能來回饋與付出，難怪當年他會捨棄其他的工作機會，只爲了老師們的一句邀約，就在資誠工作了三十年。

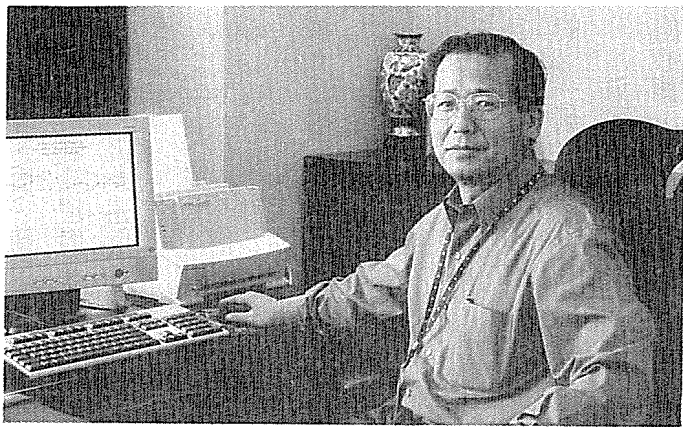
一年過一年，肯定交由公論

談起三十年來的工作心得，一貫惜言的賴春田只說，「就是一年過一年。」對他來

說，會計師的工作就是將專業服務做到最好，所以一定要非常用心且投入，並且不斷在專業領域上繼續充實，這樣才能夠對得起一切委託的業主。所以現今資誠的領域不斷拓展、客戶的類別與規模都不斷擴大，就是他最直接的肯定。

由於當年北上求學後就定居台北，接著在母親的安排下與從小認識的表妹結婚，育有兩男、一女。所以多年來賴春田都是每一、兩個星期回台中老家探望母親，從不會因為工作繁忙而耽誤回家省親的時間。「母親現年已經九十多歲了，身體還很健康，這讓我感到相當欣慰。」至於對孩子們的教育，他總是將孩子視為自己的朋友，從小就培養他們獨立自主的個性。「記得兒子念小學六年級時，我就讓他自己去美國上暑期學校，對女兒也是如此。」不管處理任何事，他都選擇默默在一旁觀察，只在必要的時候才出面扶持，並不用自己的預設立場來管教或命令，所以不管是家人還是工作的夥伴，都可以保有自己的空間與決定。

平淡卻不失熱情的態度，是賴春田持續給人的感受。他將生活中的輕重緩急都列入了時程表，並從容不迫地一一應對，所以心境上始終都保持自由且自在，從不會因為胡思亂想而產生焦慮與不確定感。所以讓他在百忙中抽出兩個小時接受訪問，他能給的也已經夠多了。



劉文正總經理領導公司業務蒸蒸日上，獲美國必治妥施貴寶公司國際部選為年度國際部最傑出之財務經理，並獲中華民國企業經理協進會選為第二屆全國十大傑出經理之一

從鄉下前進到全世界——專訪劉文正總經理

湯芝萱

劉文正，東吳大學會計系六十一級畢業。曾任勤業會計師事務所審計員、高級審計員；必治妥施貴寶股份有限公司會計經理、會計長、財務處長；外人投資事業財務會計主管聯誼會會長；中華民國財務主持人協會理事；台北市會計學會理事等職，現任必治妥施貴寶股份有限公司總經理。

劉文正擅長商業經營管理，曾被美國必治妥施貴寶股份有限公司國際部選為年度國際部最傑出的財務經理，並獲中華民國企業經理協進會選為第二屆全國十大傑出經理，東吳會計系所聯誼會也將他選為傑出校友，可謂深獲各界肯定。

空總對面一棟現代玻璃建築大樓中，居高臨下，有著廣闊視野的，正是美商必治安施貴寶公司總經理劉文正的辦公室。站立於落地窗前的自然光線中，帶著親切、自信微笑的劉文正，讓人完全看不出來他是雲林鄉下長大的孩子。

「大學生」是他的名字

十九歲以前，劉文正這個鄉下農家的孩子，無論課後或放假時，都必須下田幫忙農事；過得是「亦耕亦讀」的生活。由於農事忙碌，學業僅僅維持中上成績，並非特別突出。反倒是因為體能好，還練體操、練拳，並且參加全國中上運動會。也因此，最親近的一些朋友，許多後來都進了體專或體育系就讀。

父母也不會逼著他念書，「父母很節省，只希望多存點錢，讓孩子受教育。因為他們自己沒有受過太高的教育，所以只要孩子能唸，就盡全力支持，孩子是像游牧族一樣長大的。」劉文正說。

原本他也想過去念軍校或警校，好減輕家裡的負擔，連考大學時也抱持著可考可不考的心態，甚至第二天要大學聯考了，還是下田去採蕃薯。沒想到考運不錯，考上了東吳大學。他謙虛的說：「當時想說念會計系可能可以幫助家裡吧。東吳是很好的學校，也許進去的原料不是最好的，但加工過程卻很嚴謹，所以成品不錯。」

考上大學後回鄉，大家都叫他「大學生」「大學生」，活像是他的名字似的，因為那時在鄉下的大學生確實很少呀！

化危機為轉機

考上大學的快樂維持不了多久，劉文正就碰上人生的一大挫折——因為讀的都是原文書，第一次期中考好幾個科目都只考了三四十分！雖然這是全班同學普遍的現象，但他還是無法接受，「會不會因為我是鄉下的孩子，程度較差？還是，當初可能是僥倖考上東吳的？」看看周圍的同學，很多都是北一女、建中等名校畢業的，他的信心更是大為動搖。念了兩個月後，劉文正決定休學一年好好念英文，爲了不給家裡造成負擔，還到戲院酒店上班。因爲當時的酒店是看表演的地方，是非常高級的休閒場所，在公務員不過才有八九百元薪資的時期，他一個月卻能有六百元收入。

經過一年的磨鍊，他在復學後很快上了軌道，就算後來參加許多體育及團體活動，會計也沒被當掉過。他永遠記得一位教授在開學時說的：「看清楚呵！四年後你旁邊的人是，否還是現在這些人？」

教授說的不是沒有道理的，會計系不僅小考多，又得讀原文，學生常有很深的挫折感。像原文書上一堆單字，課前預習時他已經努力查了二十幾頁，但上第一堂課時，老師

很快的就講到了第四十頁，讓他充滿了無力感。「但是看完一本文書，基礎打好就輕鬆了。」他也將自己的經驗與學商的女兒分享，「讀原文會比翻譯本來得快，功力是需要慢慢磨出來的。」

打拳賣膏藥

對一個在自然的陽光微風中成長的孩子來說，運動是必須的，劉文正在大學三年級時是系裡的康樂組長，常常和同學在大太陽下練球、跑步，帶著同學旅遊、活動，還練啦啦隊，自己除了勇獲會計系第一屆小型運動會全能冠軍外，也帶領會計系同學在一年內奪得全校體育競賽九項冠軍。

由於熱愛運動，他中午常常只顧著練球參加比賽，到了下午上課時就不免打起瞌睡來。因為活動很多，一次考期中考成本會計只拿了三十幾分，還好期末考了九十幾分，平均下來剛好及格。

印象最深刻的，是一回在學生活動中心辦康樂競賽，劉文正也與另一位王子煌同學代表會計系參加。那一天，由於擔任評審的教官只聽得懂國語，大家都選擇以國語表演節目。他那一天的表演，卻是臺灣民俗打拳賣膏藥。爲了演出效果，他事先還到士林夜市去看人家是怎麼賣膏藥的，也準備了鑼以及簡單工夫裝。

當天，穿著功夫裝，打著赤腳，後空翻出來的劉文正，立即震驚全場，臺下報以如雷掌聲。等他開始以流利的臺語賣起「東吳大力丸」及「東吳大力膏」時，更穿插俚俗語時，臺下觀眾更是大樂，拚命鼓掌。卻只見教官和一些不懂臺語的學生不停東張西望，問著：「什麼，他說什麼？」最後這場比賽，他們更得到了第二名。當天晚上更在女生宿舍造成轟動，大家都想到會計系來一睹那個很會賣膏藥的人的原來面目！

即使事隔二十餘年，到了被採訪的現在，劉文正對於當日的表演還是琅琅上口，因為多年來，他曾經在合歡山、美國等許多場合「賣過膏藥」：「我到全世界都可以賣膏藥，只要當場找個徒弟配合一下就行了。」這對於在必治安這樣專業的醫藥公司工作二十五年的他來說，又何嘗不是一種人生的「預視」呢？

外交家的目光

念會計系時，令劉文正感到印象最深刻的是陳振銑教授——他一表人才，博學多聞，教學方法很嚴謹先進，對學生課業及活動要求很嚴格，說話時總是中英夾雜。剛開始上課時，他就跟同學說：「well，你們考幾分呀？那臺大會計系幾分啊？差幾分啊？well，我沒有辦法選擇原料，但我有權力選擇我的成品。」

因此當時會計相關科目當得很厲害，全班有三分之一或半數不及格是很正常的情形。

尤其會計課程是無法臨時抱佛腳的，必須一步一腳印腳踏實地的來，學生讀得很辛苦。不過陳教授很關心學生，也很懂得激勵學生，只要是學生邀請的活動也一定會參加，替學生打氣加油。

進入必治安公司後沒多久，劉文正被派去美國工作訓練，回臺灣後，突然接到陳教授的電話，說要請他吃飯，並請賴春田同學作陪。劉文正立即表示應該由他請老師吃飯，陳教授卻斷然以英文回答：「No, I Insist（不，我堅持）」教人意外的，陳教授跟劉文正見面，為的只是說這麼一段話：「well，你從美國回來，在會計實務上應該有一定的基礎了。不過，希望你能學學外交官的圓融及溝通技巧。」

劉文正覺得相當訝異，因為他在校時，與陳教授並非特別熟稔，而且在班上也並非頂尖。不過學會計出身的人，在嚴謹訓練之下，有時會固守崗位拚命做，對複雜的人際關係有時不夠敏感。跟老師吃飯的他那時還很生澀，只是有了點小成就。聽了這番話，也自我反省，是否有需要再注意加強之處。

不斷的學習成長

劉文正一直認為：人必須要不斷的學習成長，不要因為太執著於自己的專業，或因年齡或職位而忽略。當初他在很短的時間內被派到美國在職工作訓練一年，是破了記錄的，

因為美國總公司屬意他擔任臺灣公司的最高財務主管。然而要在一家國際性的公司擔任主管，需要學習的範圍相當廣。

在美國受訓的一年，他必須跟紐約總公司的人一起上班，與家人住在紐約白人區中，放假時要跟同事一起烤肉，一起坐遊艇，一起採蘋果；冬天時要鏟雪，可以說完全溶入了當地人的生活，也建立起一個專業經理人的國際觀及語言能力。回臺灣幾年後，他又跟公司提出要求到美國繼續唸碩士學位，公司也全力支持他。

多年來，劉文正每日均以英文與部屬及長官溝通，很難想像他以前上英文課時，是屬於不敢站起來回答的那一群人。因為他從大學畢業到現在，天天都在用英文，包括發 e-mail 及交談，因為他強調「現在是要與世界同步的時代。學習絕不能中斷，不管是技能或溝通及領導能力，都需要不斷提升。不管你職位有多高，年齡有多大，也要多給人正面的能量，給人心。」



◎劉文正總經理全家福。

國際化不光是指能說英文，還要能聽得懂各國不同腔調的英文。舉例來說，他在美國上發音課時，班上的八九個同學因為來自不同國家，都聽不懂對方在第一堂課自我介紹時所說的英文，可是老師卻聽得懂，因為他已經國際化了。也曾有個美國人打電話給他，前一分鐘，兩個人都不懂對方在說什麼，因為對方說的是匈牙利英文，他說的是台灣英文。過了一分鐘後，才終於找到頻率，而能順利交談溝通。

人生觀：農夫法則

因為大學時期的紮實訓練，讓劉文正一畢業就考上了國內最大的勤業會計師事務所。他特別說明，當年錄取共二十三名，東吳佔三分之一、臺大佔三分之一、其他大學佔三分之一，證明東吳學生確實十分優秀。之後他順利進入必治妥公司，擔任會計經理，領導近二十位部門同仁。四年前又以財務主管的身分打破成規，站上科學公司總經理的位置。這些年來並曾獲得國家第二屆傑出財務經理人獎，及獲選為美國必治妥施貴寶的全球傑出經理。

多年來的努力，劉文正一直稟持著「農夫法則」：播種、插秧、除草、施肥、收成，尊重自然法則，不相信速成。他認為東吳大學沒有老板，老板就是學生、老師跟校友。而身為校友，最大的希望就是學校能越辦越好，讓畢業證書「增值」。也希望學生腳踏實地

盡本分，為學校增光。

劉文正深信，人需要被養成、被訓練，想成為怎樣的人，光講是沒有用的，首先要將自己的理想寫下來，因為寫下來的承諾會比較容易實現，讓自己監督自己去學習，心胸就會更加開闊。

話說到這兒，落地窗外，一架飛機以仰角四十五度起飛了。不禁令人有感而發：劉文正的人生及生活態度，也是這般朝全世界仰角前進的啊！

跨越青春的跑道——專訪宋文琪總監

張毓軒



◎宋文琪董事長獲第三屆「金彝獎」傑出企業領導人才及第七屆傑出工商婦女，另一半徐善可先生亦是知名傑出企業經理人。

宋文琪，東吳大學外文系六十五級畢業，倫敦大學管理學院高級管理班進修，國立政治大學C M B A。歷任怡富證券投資顧問公司、怡富證券投資信託公司、怡富關懷成長基金會總經理、董事長等職。現任怡富資產管理臺灣區負責人暨摩根大通集團共同資深執行長、怡富大中華區共同基金行銷總監、財團法人關懷成長基金會董事長。一九九八年獲第三屆「金彝獎」傑出企業領導人才及第七屆傑出工商婦女。二〇〇二年獲萬寶隆成功企業女性大賞。



青春，有無限的可能。好奇是怎樣的因緣讓外文系出身的宋文琪成爲怡富投資顧問的領導人？秋天，黃葉尚未搖落，走進敦化南路明亮的辦公大樓，我們遇見了親切的笑容，解答了心中的疑惑——關於宋文琪，和她勇於突破的人生。一襲素雅的套裝，和煦的笑容，美麗且自信——那是對宋文琪的第一印象。

落座後，她親切地招呼我們喝茶，一點都沒有董事長頭銜嚇人的嚴肅，於是在輕鬆緩和的氣氛下，我們聊起了宋文琪的大學生活，那最青春瘋狂的歲月。

堅持走自己的路

大學聯考第一志願給了台大考古系，單純因爲喜歡。宋文琪笑說明知道考不上，還是填了。而大眾傳播、新聞、英文系都是她喜歡的，而命運的轉輪決定了她離鄉背井投入外雙溪的懷抱。基隆長大的鄉下孩子，又是校隊的短跑選手，我們彷彿能看見當年她活潑又矯捷的身姿。一個人隻身來到台北求學是怎樣的景況呢？宋文琪認真地回憶：「我一個人火車站下車之後，不知道要去哪裡搭公車——好緊張！還好遇見高中的體育老師，他問：『耶，宋文琪，妳要去哪裡？』我說：『我要去東吳大學註冊。』結果老師帶我去小南門搭大南二路的公車，走了好遠。坐了很久很久的車，到了外雙溪下車一看，有點疑惑：『這是學校嗎？』結果看見刻著東吳大學的柱子，孤零零地立在溪邊，才知道就是這

裡了。那時外雙溪一帶很荒涼，沒有現在的別墅、餐廳。但興奮大於一切！覺得終於上大學了，即使校園有些小、路途有些遠。喜悅還是難以言喻！」

喜悅難以言喻的宋文琪，如何展開她的大學生活？首先面對的，是嚴格的住宿生活，「那時端木愷校長規定男、女生在校園裡不可牽手、勾肩搭背！早上起床要將被子折得像方方正正的豆腐，要檢查內務，晚上十點鐘就關門、點名，每個月要升旗一次。儘管規定好像很多，我還是過得很快樂。因為當初國中畢業，我父親一直希望我去念護專，他覺得女孩子不用這麼麻煩去念大學，當護士還可以照顧家人、公婆。但是我一心一意想念大學，所以堅持要讀高中；因為不讀高中就會離大學的路越來越遠。高中讀的是基隆女中，那時的大學錄取率不高，我父親說：『如果沒考上，就一無是處了。看妳怎麼辦？』」所以面對大學聯考，我的壓力非常龐大！幸好我考上了……」幸好宋文琪堅持走自己的路，因為堅持所以獲得更大的空間，發展所有的可能。

盡情揮灑的青春

初初踏入大學校園，新鮮人莫不睜著好奇的雙眼，搜羅各種見聞，而三月份的校慶運動會，宋文琪在跑道上的模樣已讓大家留下深刻的印象。大一即將結束的時候，因為學姊的一聲邀約，宋文琪豪爽答應參選校內女青年聯誼會的主席，「我那時還搞不清楚女青年

「聯誼會是什麼，原來是為女生辦一些活動……學姊帶著我到女一、女二舍一間一間寢室敲門拜票，後來竟然選上了。」這樣隨和的個性也讓她在校園活動有著良好的人際關係，還被選為四個聯誼會組成的學生會會長，而暑假時奉命參加在淡江所舉辦的「學校社團負責人研習會」，也為她的生命帶來了轉變——宋文琪遇見了當初擔任交通大學副總幹事的先生，沒想到大學畢業後一年兩人就結婚，令不少人稱羨。「研習結束後回到學校，快樂地舉辦一連串的活動。擔任會長那年，我副修日文被當，因為活動太多，公假都請在日文課，老師非常生氣！那時有點名制度，老師覺得怎麼我沒來上課都沒有缺席紀錄。所以他給了我五十八分，有史以來最丟臉的一次！回家時跟母親哭訴，母親說：『沒唸書就活該啊！還不趕快準備補考？』我說：『不是！是老師故意修理我。』」

不過大二辦了蠻多活動：校際間的熱門音樂演唱會、北海一週（十幾部車）、返鄉專車（有晚上十二點發車）等等。除此之外，還代表學校參加大專運動會，還有代表外文系參加校慶運動會。運動加上校內社團，還有校外的聯誼讓我的大學生活過得非常精采！談起那段盡情揮灑的青春，宋文琪的表情有了不一樣的神采。並且深有所感：「擔任社團負責人可以培養做事方法和執行決心，也需要很多的熱情（Passion），而 Passion 也是進入社會工作應該要具備的，譬如上司交付的任務可以熱情地去完成，而非應付。在學校內，沒有人會強迫你去做事情，端看自己有沒有熱誠。」

運動員精神與莎士比亞人性論

「身爲一個運動員，要經過不斷重複的練習，然後上場比賽十幾秒就結束了，但是如果沒有經過長遠的練習，那十幾秒就跑不好。如果跑得好，一切的努力、辛苦就是有代價的！而且在運動場上，即使發覺自己是最後一名，也要堅持到底，不能半途而廢！這種堅持到底的運動員精神給了我很大的勉勵——我常跟同事說：『一旦方向決定了，一路上大家就不要拉拉扯扯，確定目標和終點站在哪裡，就一直跑下去，途中不要管自己是第一還是最後一名，反正只要跑到終點就知道誰勝誰負了』。如果連跑到終點的勇氣與決心都沒有，還談什麼呢？」這些在生活過程、社團活動中不知不覺養成的基本觀念，給予宋文琪很大的幫助。

回顧就讀外文系的四年，當年教莎士比亞的老師深深影響了她，除了上課唱作俱佳，不用看劇本就能將台詞抑揚頓挫地表演出來，在劇本之外，「老師還會提醒我們思考現在這個人說了這句話對整件事情後來的發展會有什麼影響，所以要注意到這個人的個性如何，因爲每一個人一生的成功、失敗，是悲劇或喜劇，跟他的個性是密切相關的，所以在劇本開始就要注意每個角色的行爲、語言、個性。這樣「Insight」的觀念對我後來的工

作都是很重要的。現在我看電影，別人覺得沒什麼的一句話，我很快就會有警覺——這一

定有問題！對後來劇情發展有一定的影響；而這樣的觀念讓我在人生過程中了解自己個性上的缺點或優點，注意到這些缺點可能會導致那些後果，並且注意週遭同事的狀況。在人性上的了解上，莎士比亞的課對我影響和幫助都很大，不論是人性或人生方面。」宋文琪很認真地解說莎士比亞對自己的重要性，還笑說前一陣子跟同事談起想找一個教莎士比亞的老師來上課，爲了想讓非外文系出身的同事們，有機會接觸，有好老師來引導——「莎士比亞的劇本刻畫人性非常深刻，像他說每個人都有一個「Tragic Flaw」（個性上的缺陷）主導了自己將來的命運，例如哈姆雷特、奧塞羅，就是他們報復、忌妒的種子導引他們走向滅亡。對我們是很大的警惕——人不是完美的，如果說不知道自己的缺陷而聽任它將自己帶往不智的未來，其實是很危險的……。」宋文琪的補充說明，讓我們更明瞭「見葉知秋、防微杜漸」真的是人生重要的課題。

勇於跨越跑道

大學畢業後，宋文琪在貿易公司當了兩年秘書，後來在一些同事自立門戶的公司，待了七年半，接觸的多是文書性質的工作，以及內部管理。從秘書爬到行政經理。轉戰怡富的初期也是擔任行政經理，那時台灣證券市場才剛剛起步，怡富是第一家外商公司，所以宋文琪在新公司的設立階段，正好發揮所長。

回顧所來徑，宋文琪說道：「前面九年的磨練，等於是一個敲門磚，讓我可以進入一個國際性的大公司。進入之後，我漸漸接觸怡富特有的專業領域——投資、證券、基金等。慢慢地我發現投資並不只是數字，它是很人性的——投資是爲了幫助每一個人使他的生活更好。就基金來說，我們服務的大都是散戶，以個人或家庭爲單位，男女老少，形形色色的人。其實投資與人生是息息相關的，而這樣的工作也與喜愛人文不相背離，甚至可說是我熱愛的！俗話說：『貧賤夫妻百事哀』即使相愛的兩個人，也會爲了生計而焦頭爛額。所以有效地投資理財，讓整個家庭能更圓滿，是很有意義的。」

因爲熱愛這份工作，所以面對新挑戰也能勇往直前，當有新的業務，老闆鼓勵宋文琪試試看，於是她展開了另一階段的旅程，「我是一個很認真的人，給我機會，我就會好好把握，全力以赴！」半年的時間，宋文琪加緊腳步學習，白天工作，晚上回家就把不懂的東西弄清楚。半年之



◎宋文琪董事長（左二）獲二〇〇二萬寶龍成功企業女性大賞。

後，怡富開始大力向外推廣，宋文琪也開始大江南北地跑業務，台中、台南、高雄、澎湖，到處去。「邊做邊學，成效是很大的！補強工作上的專業素養，其實不難。只要下工夫去學，但若更深入地了解，就需要長遠的時間。」我們彷彿能看見她從一開始的「門外漢」，經過不斷地進修、學習、成長，乃至今日的成績斐然。

「雖然怡富是投資證券公司，但它包含了許多角色，是分工合作的一個團隊，有人負責研究，有人負責投資，有人負責管理，有人負責行銷企劃，還有客戶服務……等等，我的專長是在投資以外的領域，例如行銷企劃、客戶服務、綜合管理等；所以選股投資從不是我的工作，這正也反映了我對數字的不內行。真正要非常深入講到數字、看財務報表，去精算——那不是我的興趣；我也許可以做，但我比較喜愛的是屬於人文、歷史這一範疇的，而工作經驗的累積與訓練使得我對其他方面，有非常好的直覺。一個公司的董事長不可能是全才，但一定具備著某些專門素養，再通盤了解整個公司裡外的運作。」自謙並非全才的宋文琪，也憑靠這一路走來的經驗與心得，逐漸累積自我的附加價值，領導怡富走向未來。

「證券業也反映了人的集體行爲，是人性的一種表現；譬如九一一美國遭受恐怖攻擊，第二天股票可能漲也可能跌，depend on 大家的反應如何，於是一個好的經紀人就能夠準確地預測到大家的反應是漲或跌，他看到一個狀況可能就知道會導致怎樣的發展，然

後做出調整。很多有名的經紀人，其實是歷史系畢業的，不一定是財管還是經濟系畢業的；像美國HP的Florina（HP董事長兼執行長），她是讀中古歷史畢業的，怎麼會跑去搞高科技？表面上相差千里，其實很多東西也許是幫助她在做人處世上，培養了第二專長，有超過旁人的表現。在學校學的任何一樣東西我覺得都不是浪費，因為進入社會之後，*Always* 還是要學習。」*always* 還是要學習的心態，正是宋文琪成功的關鍵。

樂觀前進

一路走來，宋文琪始終樂觀，即使遇到旁人所謂的「挫折」，也覺得沒什麼大不了——「不是活到現在了嗎？我不覺得過去的挫折是一種挫折，相反地，我認為那是一種磨練！每當別人問我這個問題，我都要很認真去想出一個「悲慘」到讓別人認同的「悲慘」，可是其實沒有什麼是將我擊倒，讓我爬不起來的事件。」「若真要追究的話……」宋文琪沉吟了片刻，回憶自己從後勤管理轉到行銷企劃，並且從中級經理開始爬升的轉型過程中，「我的領導作風並沒有受到同事很大的支持，在許多的衝突中，我懷疑自己這樣勞累到底值不值得？但是抱怨無濟於事，問題終究要解決。」於是宋文琪開始去上卡內基「溝通與人際關係」的課程，然後又去研習「高階經理人班」，她得到了很大的啓示——保持「學習」的態度！

「人不可能一生下來就會很多事情，在學校所學未必能滿足將來就業所需，而且隨著角色轉變，責任增多，沒有辦法用過去的認知去面對現在或未來的挑戰時，就要趕快掌握問題，加緊學習！這些年來，每當工作得力不從心或壓力太大時，灌注新知識真的很重要！在大危機出現前，先發現危機可能的存在，及早預防與準備。對我來說，我最大的危機就是：怕跟不上時代！怕自己的專業沒辦法應付公司的成長，還有管理上的需要。所以我不斷地在上課、吸收資訊……」宋文琪樂觀前進又不斷補充新能量，例如：政大企管所的企業家管理班，倫敦大學管理學院高級管理班。而最近才剛結束政大CMB A的課程，宋文琪說：「經由這些課程，儘管外界如何變動，我都有一定的信心去面對挑戰；假如我一直停留在原地，即使不眠不休，也不足以應付市場的變動與競爭。學習當然不可能讓所知從零變成一百，但至少可以讓旁人了解——我是可以託付的。」

很多人羨慕宋文琪這樣年輕就當董事長，而且公司規模也很大等等。宋文琪倒是做了以下告白：「其實民國六十五年我從東吳畢業後，就開始工作。時至今日，都二十五年了，這中間的歷程我也只能說自己很幸運，一步一步，穩紮穩打地累積自己的實力……。」

繼續堅持

那麼目前還有什麼是宋文琪想積極學習的？「現在電腦是最重要的 Focus，只要抱

持著不斷學習的態度，一切都可迎刃而解。」由此可見宋文琪非常篤信「學習」所帶來的知識與力量。從前年就打算報考東吳法碩班的計畫，因為工作還有其他課程的關係，只好暫時擱置；宋文琪的公子聽到她的計畫時還說：「妳還要唸什麼書？妳現在應該去擬定旅遊計畫，好好地四處走一走。」

「可我還是想多花一些時間在讀書上面，雖然當初在學校裡的態度是我有興趣的就多讀一些，沒興趣的就不讀，我也不會再去多讀什麼。社團和課業的忙碌使得我沒時間去旁聽別系的課，想想蠻可惜的。」然而如果能再重溫大學生活，宋文琪最想完成什麼心願呢？「我會試著平衡社團和課業所佔據的時間，並且多涉獵一些領域，做生涯規劃。：：：當年畢業後擔任秘書的工作，是因為覺得秘書的工作不錯，不然還要怎樣？——根本胸無大志。如果當初知道自己會朝哪一方面前進，就應該先接觸那方面的知識。這是畢業後自己一步一步摸索出來的，無論如何，都還是要學習。學習要靠機會也要靠毅力，所以能把握在學的時光就該好好把握。」笑言年輕時胸無大志的宋文琪，卻堅持走出自己的一條道路，勇於跨越青春的跑道；我們彷彿也看見了運動場上，那個不停超越自我，向前奔跑的背影，依舊年輕、充滿活力，穿越了跑道和時空，在雙溪畔，最初的堅持：：：。

陳調鈺的橄欖球哲學



◎陳調鈺副總經理（第一排右四）擔任數學系系友會第三任的會長，帶領數學系系友會全力協辦「全國高中高職數學專題競賽」。

陳調鈺，東吳大學數學系六十五級畢業，交通大學應用數學研究所碩士。曾於工研院電子工業研究所、行政院國科會國家系統晶片設計中心、美商益華電腦科技等處主持研發，現任思源科技工程部副總經理及思源科技教育基金會執行長。

高淑芬

因為阿姆斯壯的一小步，讓陳調鋌願意跨出追求物理和數學知識的一大步。因為工讀認識半導體的一個微妙機緣，讓陳調鋌日後投入大量心血，從事相關產業。因為一項打橄欖球的愛好，讓陳調鋌有了自我一套的橄欖球哲學。今天陳調鋌要告訴你許多……。

努力堅持的陳調鋌

初中時期，陳調鋌以男生榜首考進斗六中學，數學成績曾經是一萬一千多位全國會考中的第九名。民國五十八年當時是高一暑假，陳調鋌看到電視上的轉播，美國太空人登陸月球的影響，這個畫面使得他思索起未來的走向。在阿姆斯壯踏上月球的那一剎那，陳調鋌看到歷史上新的一頁，一項偉大的創舉，他的心中感受到極大的衝擊，「有為者亦若是」，他如此想。自此之後，陳調鋌將數學與物理視為追求的理想與目標。可是大學聯考的成績並未如預期理想。

雖如此，陳調鋌仍舊基於高中時期的理念，大學聯招的志願卡只填數學和物理系，最後在「選系不選校」的原則下，進入東吳數學系。他的高中同學有些人考上清華大學和交通大學等以理工學院著名的學校，這一切都看在眼裡。「只考上東吳，我並不氣餒，雖不滿意，但是可以接受。東吳雖然並非自己的第一志願，然而卻是適合自己個性的選擇！」

東吳校風純樸給予陳調鋌許多的影響。他認為自己是一個「比東吳還東吳」的學生，

因為質樸且踏實的學風和他存誠務實的個性十分相近。他笑著回憶說：「當年的種種，不論是超庸館的點名先生，或者是買兩本高等微積分在安素堂的圖書館苦讀，還有那風雨無阻的衝刺、練球，至今都留下難以磨滅的回憶。」

進到東吳的陳調鋌，便積極的想超越同學。大一時，就已確立自己要念研究所的志向，並且告訴自己就算日後在東吳遇挫折，也要努力向前，堅定的意志從未有所變更。就這樣，一直到大四，陳調鋌以他堅定的意志，穩健地邁開每一個步伐。退伍後，陳調鋌考量到家中的經濟狀況，決定留在台灣念研究所。一直努力不懈為理想而奮鬥的他，最終達成他的目標，順利地考取清華大學數學研究所與交通大學應用數學研究所。

橄欖球哲學：No Super Star, But Chance Maker.

回憶在東吳上課的時日，陳調鋌的耳邊彷彿聽到操場上吆喝的聲音，不停歇的此起彼落。大學的課業繁重，有人在這裡放鬆心情，也有人在這裡結交朋友，陳調鋌正是這兩者的結合體。數學系的課業繁忙，壓力極大，忙碌中陳調鋌不忘藉由打球來放鬆心情，於是他加入橄欖球隊。橄欖球隊可以說是陳調鋌一處心靈休息與重新找回源動力的絕佳之處，他認真參與每一次的球隊活動，所以結交許多志同道合朋友。

從小在鄉下長大的陳調鋌，體力和耐力與鬥志和其他隊友相較之下，佔有絕對優勢，他所處的前鋒的位子，在球場上往往是得分的勇猛份子。陳調鋌時常和隊友思考打球的戰略，以獲得最佳的表現。直到大四，陳調鋌對橄欖球隊的熱愛依然不減，此時更身為球隊的隊長，依舊活躍於球場上。

橄欖球隊是陳調鋌大學生活的主要課外活動，至今他回想起當年和隊友一同在球場上的廝殺較勁，一同為清忠杯與大專杯校際比賽作努力，回憶中總是充滿喜悅和欣喜。

橄欖球這項沒有明星球員的運動，需要充分的團體合作才能製造隊友得分的機會(No Super Star, But Chance Maker.)，陳調鋌在這之間慢慢培養起自己的韌性與耐力。這段橄欖球隊的日子，使陳調鋌體驗出團體合作和革命情感的重要性，透過每一次的比賽，整個團體因為彼此的互動，人與人之間的密切性更為提高。大家一起討論、思考戰略，更讓陳調鋌學習用廣遠的態度，看待事情的全面性。這對陳調鋌日後從事的半導體行業，強調分工合作有著極大的幫助。

時常的思考，為工作不斷地檢測，可以加強自我的競爭力。他用韌性與耐力迎接半導體工作中的挑戰，橄欖球隊的整體讓他深切體會，一個團隊經過分工合作，將會展現更大的力量以及不可預測的成果。這一切都可以說是陳調鋌的「橄欖球哲學」。

逆向思考會有轉機

有時候逆向思考會有它的轉機。當時大多數的數學系畢業生以教書或學術研究作為出路，如果相對的走逆向路線的行業，將更有伸展的空間，因為這無非是減少了一部分的競爭對手。

民國六十五年，政府從美國 R C A 公司引進半導體設計與製造技術，當時年輕人對如龐然大物的電腦的應用與半導體技術，都仍在摸索的階段。民國六十九年，陳調鋌在新竹交通大學唸研究所，因為在工研院電子所 (TRIPERSON) 工讀之故，得以慢慢學習電腦的應用，也接觸高科技產業中半導體的設計與製造過程，並了解到半導體產品的未來會對人類帶來革命性的影響。這些學習讓他受益良多，有如打開了一扇窗，而窗外是一片引人注意的遼闊景象。

挑戰自己的工作

陳調鋌說，半導體產品每三年到四年是一個循環，因此他常常需要重新思考他的工作，就像當日他在橄欖球隊，時常思考戰略那般，為了追求更好的表現，絕對少不了這一

重要的過程。他並表示在美國待在同一個高科技產業的公司超過四年，沒有太大的作爲，人家便會懷疑起你的工作能力。因爲那很可能是停留在原地，不求進步，所呈現的怠惰情況。

從事半導體是一項自我的挑戰性很高的行業，陳調鋌強調半導體的市場只有第一名和第二名，再來就無法生存了。「所以做，一定要有危機意識，做，就要做最好的。」淘汰率高，競爭激烈的市場，一定得不斷提升自己的產品效能或是品質才能抓住你的顧客群。在新竹科學園區這樣競爭激烈的地方，超時工作的情形比比皆是。然而陳調鋌總是抱持著昔日在橄欖球隊裡，那種堅持到底、不畏艱難的精神，不斷勇往直前的邁進。此外，在工作中如何吸收別人的經驗也是不容忽視的，陳調鋌用開放性的態度面對事情，別人也會用分享的態度與他交流。「樂在工作，敬業工作」正是陳調鋌的最佳寫照。

此外，工作上陳調鋌會接觸到的人百分之六十是美國人，他相當清楚的知道自己的競爭對手並不在臺灣而是國際，正因爲如此，有著國際的視野是必然性的。陳調鋌深知要贏別人，必定要有贏外國的野心和能力，對手是眼前，所囊括的是國際。沒有國際觀即沒有競爭能力，缺乏國際觀，是很難在高科技產業中佔有一席之地。陳調鋌的好勝心和企圖心一直支持著他的想法與理念，大學時代在橄欖球隊中所磨練出的精神和態度，一如往昔延

續至今。

全國高中數學作文比賽在東吳

雖然半導體的工作，是如此忙得不可開交，但是陳調鋌的心中，不時掛心著培養他堅定意志力的球隊，和提升他抗壓性的數學系，陳調鋌時時想為母校貢獻心力。

陳調鋌憶起大學時代與端木愷校長聚餐時，校長曾感慨說道：「校產的一磚一瓦都是教會捐贈的」，這句話明顯地顯示出私校辦學的艱難。

畢業之後，陳調鋌曾擔任數學系系友會第三任的會長，他深深感念故數學系主任鄧靜華老師的教誨，與基礎科學薪火相傳的重要，積極回饋母校母系，



◎陳調鋌會長（中）關心母校發展，返校參加系友會會務發展座談會，並分享數學系系友會會務經驗。

全力支持東吳大學數學系主辦，鄧靜華教授講座基金會、數學系系友會協辦的「全國高中高職數學專題競賽」，此項競賽猶如數學的作文題，沒有標準答案，但以激勵高中生思考、創意與團隊合作為主，評審老師來自全國各地大學數學系、所教授；今年即將進入第三年，深受高中老師與學生重視，並獲得中央研究院院長李遠哲來函肯定。

你要什麼樣的未來？

關心母校，陳調鋌也不忘關懷學弟妹。他提及大學教育對現在整個大環境而言都是基礎教育，是現今基本的必備條件。目前經濟不景氣，很多年輕學子擔心自己無法學以致用，陳調鋌以自己念數學系為例子，表達一些看法。

他堅持「選系不選校」，就如當年考上東吳數學系一樣。陳調鋌強調，你的發展潛力以及日後的表现，和自己的興趣有很大的關係。陳調鋌認為十幾門的專業科目，不可能每一科都念得很好，就專攻專業領域而言，除了衡量自己的興趣之外，更要衡量自己能力，什麼是自己最好的東西，把它表示出來，才有機會掌握優勢。

以進入工研院電子所為例，「自己在初步進入社會時，我考慮的不是我目前的薪水是多少，我考量的是我所從事的這個行業有沒有前途。」陳調鋌指出，要看的是未來長遠的光景，而非短暫的璀璨。

凡事由小地方開始

凡事由小地方開始，有些人在公司的口試時，會不斷重覆自己做過什麼很大型的工作，然而在日後被指定從事一些相較於大工程的小工作時，這種人很容易會表現出不滿，認為自己是大才小用，被企業低估實力，甚至懷才不遇的情緒都很可能產生。陳調鋌以為社會新鮮人當以此為戒。

做一件事，一定是經過一連串的學習，然後你才能夠掌握住一些你要的東西。別人的意見和自己看法的結合，才有機會創造新產品。陳調鋌覺得自己給予別人的人生建言，講得再多是無用的，重要的是自我的體會。別人的例子可以提供你一些參考，但是人生的路是你在走的，所以他說：「你要什麼樣的人生？想想自己有多大的可行性，接著就去走你想要的路吧！」儘管如此，陳調鋌對人生的堅持，和不斷地思考與實踐，特別是他的「橄欖球哲學」，都帶給我們極大的啟示。



◎劉如熹教授青年才俊，研究成績卓著，
獲獎無數，成就並列入美國瑪奎斯世界名人錄。

不問收穫，但求努力——專訪劉如熹教授

高惠琳

劉如熹，東吳大學化學系七十級畢業。曾任工業技術研究院工業材料研究所副研究員、研究員、主任；台灣大學化學系副教授，現任台灣大學化學系教授。

劉如熹的研究成績斐然，寫有論文約二百五十篇，並獲得國內外專利約四十件，曾榮獲國家青年獎章、工業研究院科技成果個人獎、國家發明獎、青年化學獎章等肯定，成就並列美國《瑪奎斯世界名人錄》。

繼

喜愛自由的天性

劉如熹指著位在台灣大學化學系大樓旁的同位素館三樓邊間的研究室，笑著說：「你看我選的辦公室位置就可以知道，我是一個喜歡自由，不愛和人爭的人。」

在師長眼中一直是個優秀學生的劉如熹，卻認為自己並不特別聰明，大學時，將大部分的心力投注在國樂社上，當社長、教學弟妹樂器，還辦了幾場蠻成功的音樂會。至於讀化學系，全歸因於當時聯考制度的分發結果，不過，父親在這階段也扮演了十分影響性的角色。

「我的父親是名軍醫，在我大學聯考放榜時，除了東吳化學系外，同時也考上了國防醫學院，剛好父親這時生病住院，我盤算著，如果去念國防醫學院，一來可以減輕家裡的經濟負擔，而且對父親來說，也算是克紹箕裘吧。不過，父親卻不這樣想，他把我叫到醫院去，要我仔細回答兩件事：第一，怕不怕吃苦；第二，怕不怕不自由。他還說，只要有一件事我怕了，就不能當軍醫。」劉如熹敘述著其間的原委。

當時的他想了許久，自認自己應該不怕吃苦，可是年輕的心還真怕不自由。因此，劉如熹老實地回答了父親，同時也就決定了讀化學系這條路。

充分掌握下課的十分鐘

因為有來自家庭的壓力、父母的期待，上了大學後的劉如熹雖然忙於社務，可是在學業上倒也一直保持班上前幾名的排行。

當時班上許多同學看到他將大部分的時間和心力都放在社團上，卻還可以有不錯的成績，不禁懷疑他是躲在國樂社的辦公室裡偷偷讀書。

對於這樣的揣測，劉如熹有很好的解釋：「就因為我讀書的時間比別人少，也就比較知道要充分利用時間，尤其掌握每一堂課下課後的十分鐘休息時間，除了上廁所外，我會快速複習一下前一堂課老師所教的東西，有聽不懂的也儘快找老師或同學討論。」

談到這裡，劉如熹十分強調同儕學習的重要性。那時他住在學校的宿舍裡，寢室中也有幾位同班同學住在一起，其中就有人在微積分的學習上特別強，劉如熹便趁著地利，常向他請益、討論。

「結果，他經常在這科目上拿滿分，而我也只有九十五分。」劉如熹開心地笑著。

此外，對於東吳大學出了名的「點名制度」，雖然多年來飽受學生的質疑與怨言，可是劉如熹卻抱持肯定與支持的態度，並且表示，課堂上的每位老師都是有備而來的，就當是捧場，在台下聽個五十分鐘，或多或少都能吸收到一些知識，而且既然都來上課了，就

將自己不會或聽不懂的地方順便問一下，那麼收穫也就更大了。

「學問的『問』是十分重要的。回想當年，好像班上有百分之八十都是我提問題的，可是因為『問』，我問出了答案，也慢慢地問出了『學問』。」劉如熹有感而發地表示。

走上學術研究之路

大二下學期，看見學校佈告欄上張貼著學長們高中研究所的紅單，欽羨之餘，劉如熹也做出考研究所的重大決定。而到了大三，他開始對讀書這檔事有了深刻的體認與投入。

「大學前兩年，我總覺得把書讀好是爲了向父母交代，可是到了大三，尤其是自己決定要考研究所以後，我突然體悟到，讀書其實是爲了自己。觀念想通了，念起書來竟然也就順暢許多，書也念活了，而且後來還變得很喜歡考試，常常希望透過考試來驗證自己的讀法、看法到底對不對。」對於自己的「開竅」，劉如熹頗爲得意。此外他亦非常感謝母校化學系的師長的教誨，如：林遵遠老師除教授普通化學，奠定其對化學之基礎外，並擔任導師，使其對人生未來志向之擬定，啓發良多；許順吉老師（現任教於師大化學系）循序漸進地教授有機化學，使其於研究所的入學考試多所助益；黃建和老師非常詳細地教授無機化學與廖秋峰老師（現任職於民營企業）教授群論，使其對此項學門產生興趣，現乃

從事無機材料化學之研究。劉如熹亦提到劉校長於其唸東吳時乃任職於物理系，雖未直接修其所開之課，但藉由參加其演講，對其能以簡單之例子，解釋複雜的物理現象，及時常鼓勵同學，留下深刻之印象。

畢業後，劉如熹果真以優異的成績考上清華大學研究所。拿到碩士學位不久，他便和大學時同校同屆的物理系女友結婚。此時，也正準備入伍服役，在家庭經濟的考量下，劉如熹選擇有較好待遇的國防役，並且被分派到工研院服務。四年後，他以在職進修的方式攻讀博士學位。

當時，白天要上班、上課，晚上還得趕做實驗，面對這些壓力與負荷，劉如熹卻在學業上一直有不錯的表現。

他這麼形容著：「我發覺，只要把讀書的方法想通了，要把書讀好也就變得很容易。好比當時要應付資格考時，許多研究生都是花一個月以上的時間去準備，而我則是請了一天假在家裡讀書就過關了。」

也因為這些優良的記錄，當工研院計畫派人到國外修習當時正熱門的「高溫超導體」時，劉如熹自然也名列其中。因緣際會加上本身的努力，劉如熹在短短的幾年間便獲得兩個博士學位，在別人的眼中誠屬罕見，而這當然也不是劉如熹當初選擇服國防役時，所能預料得到的。

從當兵時進入工研院材料所，劉如熹在這裡整整待了約十一年半之久，並且一路從副研究員、研究員到正研究員，還擔任材料研究所主任。在別人眼中，工研院不單是個收入好、工作穩定的研究單位，更是個可以終老之處。但是劉如熹卻沒有把這些好處看進去，反而選擇離開，並且轉任教職。

他說：「工研院的設備、資源很充裕，是個很好的學習環境，對於剛離校的社會新鮮人來說，更是個很好的『練兵』地方。」

喜歡做研究、崇尚自由，劉如熹更愛和年輕人一起互動、討論，然後看著他們在自己的引領下進步，甚至凌駕自己。所以，他毅然轉至台大化學系的一個新場域，開始另一段教學生涯。

No pain, No gain

如今，劉如熹在台大教書已經七個年頭了，教導、提拔過許多優秀的學生，並且透過他的轉介，不少人目前服務於國內知名的科技公司或研究機構。當然，多年來，身為國內具實際應用材料化學專業的他，更是許多國內外科技業者爭相延攬的對象。不過，過慣了自在的生活，喜歡無拘束的研究環境和空間，劉如熹對於這些大家趨之若鶩的工作反倒不甚在意，兀自執著在單純的學術研究領域中。

細數劉如熹的經歷：三十歲時就獲頒國家青年獎章及工研院科技成果個人貢獻獎，三十六歲時獲得國家發明銀牌個人獎，擁有雙博士學位：…如此耀眼的成就與光環，總教人羨慕他的一帆風順，而劉如熹卻不以爲然地說：「No pain, no gain」。

他表示：「我們常說，要有痛苦的付出才會有歡喜的收穫。不過，痛苦的付出也不一定會有歡喜的收穫。在這種體認下，這一路走來，我自認做每一件事都很認真、很努力，但是對於能不能收穫就不覺得有那麼必要了。更何況人生苦短，能在有限的生命裡頭，多去學些東西或研究出一些對人類有幫助的東西，也是蠻好的。」

對於別人眼中的經歷和成就，劉如熹並不認爲自己走得特別平順，沒遇到過任何困難或挫折，只不過，他習慣將這一切轉化爲動力——希望的動力，所以，「自己永遠活在希望當中」。家在新竹的他，經常是在學校辦公室裡一張窄窄的沙發床上度過，而每天的睡眠時間不超過五個小時，尤其上床時往往過了午夜十二點，因此他戲稱自己是「今天睡今天覺」。

放眼未來，劉如熹最希望的就是能夠找到「特殊的研究方向」。回溯這二十多年來來的研究，他表示自己都還只是處在「練兵」階段，所以，尋找出一個新的、特別的研究路線，不僅讓這些年來所有的鍛鍊和準備不要留白，更爲他的研究生涯留下註記。於此他更感謝一路走來對其指導與協助的師長們，工研院材料所的長官與同事們，台大化學系的老

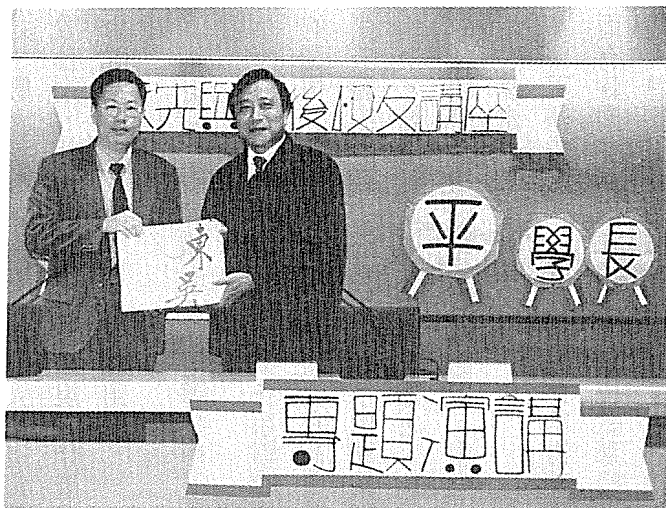
師們等。

最愛音樂

嚴肅的話題過後，劉如熹突然指著桌面玻璃墊下的音樂會票券，若有所感地笑了起來：「其實，我真得很喜歡音樂。雖然大學後就很少拿起樂器，可是聆聽音樂會卻是生活上的必需。」

從高中時就參加國樂社，數十年的音樂薰陶，他深深以為，每個人不一定要學樂器，但一定要有基本的音樂素養，他還斬釘截鐵地指出：「我之所以長時間工作還不會累，就是音樂的力量。」此外，他和太太就是在大學國樂社結緣，近年來，在國家奈米研究室上班的她開始利用空暇重拾古箏，而當年戲謔對方得找個男朋友來扛笨重古箏的他卻成了最佳的扛工和聽眾。

「人生不就是這樣，很多事是無法預料得到，所以只要去『努力』就好了！」劉如熹意味深長地做了結語。



◎蔡定平教授（左）受邀返回母校發表專題演講，由劉源俊校長贈予母校紀念品。

天公疼憨人——隨遇而安的蔡定平教授

許潔方

蔡定平，東吳大學物理系七十二年級畢業，一九九〇年獲美國辛辛那提大學物理學博士。曾於美國加州矽谷 Micro Lithography Inc.、加拿大安大略雷射及光波研究中心研究。一九九四年返國至中正大學任教，現為臺灣大學物理系及物理研究所教授。在研究奈米光學 (nano-photonics) 及光電物理表現傑出。最近結合奈米科學與技術，利用侷域表面電漿量子在奈米尺度的特殊作用，成功地研發出最新式之超高度近場光碟片，使光碟片記錄容量可大幅成長二十至四十倍以上，是光學記錄技術的重大突破。◎

數十春秋，「天公疼憨人」這句話，一直是蔡定平學長的信仰。從學生時代到現在任教台大，「我從未認真地去規劃什麼，就是一逕傻傻地努力著。」學長說。努力，然後機會就出現了，而未來，自然開展。

風聲雨聲讀書聲 戀戀雙溪

對蔡定平學長來說，很多事情的發生不是單一因素造成的，而是環境的推移之下產生的選擇，譬如進入東吳物理。在高中時代，他的身邊沒有所謂的「成功人物」可以提供一張典範的藍圖，加上他自認不夠聰明到去思考將來的出路，因此從來沒有打算過該唸什麼科系。說是隨波逐流也好，總之大家怎麼走，就跟著吧。「那個時候大部分的人都是這樣的，讀書，按往年分數填志願，聯考，然後放榜。進了大學，就把自己完全放空，然後一步一步走下去。」

蔡學長說，他就讀時的東吳物理已經是相當不錯了，尤其是系上的老師們，各個年輕而有幹勁。「現在的劉源俊校長那時正在物理系任教，感覺上就是青年才俊的類型，有種讓人想要引以為模範的魅力。」當時物理系的作業相當多，他回憶過往，說系上課程好像永遠修不完一樣，每天都在上課上課上課，繁重的課業壓力像是在向學子宣告著「對，物理就是很難學！」「努力！一定要努力！」從高雄北上住宿的他，平時反正閒來無事，放

在書本上的心思自然也就多了起來。

住在男二舍的那一段時間是學長最美好的回憶。「那種住宿生之間的團結與合群，讓我成長了許多，並且日後回想仍然被深深的感動著。」大家相互的鞭策和勉勵，是彼此向上的動力。他印象中最深刻的是，那時東吳的學生很用功，早上一起床，就看見法律系的學生坐在那裡讀六法全書，日文系的學生大聲背日文。若干年之後，蔡定平學長在中正機場碰到一個似曾相識的人，努力回想之下，終於想起他是住在對面寢室，每天早上背日文的學長，經過歲月的淘洗，已經成爲沉穩的外交部高階官員。同樣的，那些認真背誦六法全書、理著小平頭的法律系學生，在蔡學長大四那年也全部通過高考、特考，如今在司法界各個佔有一席之地。「因此選擇東吳物理，我從來沒有後悔過。」從大學畢業後，學長往後的求學生涯也遇上過台清交等所謂「名校」的學生，卻也能不落人後。他認爲，求學表現還是在乎於人的。東吳的教學方式，要說刻板是真的相當刻板，點名先生從不鬆懈，而課表更是排得密密麻麻。不過學習也是因此而顯得紮實嚴謹，課程雖然多，卻排得很好，每堂課都是不可或缺。「回頭想想，我真的覺得這樣的要求是對的，雖然大家當學生時總要抱怨喘不過氣，但是要展現怎樣的成績，就必然付出怎樣的代價。」

蔡定平學長對班上的每一位同學，至今仍印象深刻。當年五十幾個來自各地的大學新鮮人，什麼樣奇奇怪怪的個性都有。畢業至今近二十年，蔡定平學長因爲一天到晚飛國外

參加研討會，向來沒有刻意跟同學保持聯絡。但是四年前曾經出席一次同學會，發現大家現在在各個領域都卓然有成——「各個領域」的意思是，不單指物理。「我們從來沒有料到身邊的慘綠少年，近二十年後會在今天的座標上，就像他們從來也沒想過我現在的『下場』。」昔日同窗悄悄在光陰的腳步裡選擇了不同的航線，然後在每一次的相遇，驚嘆著彼此的成長。拿個性與環境做原料，加上時間當作催化劑，產生的，是一種神奇的化學反應吧。

船到橋頭 水到渠成

學長從二十歲考進東吳，大學四年助教兩年，整體來講，他覺得這六年的黃金歲月對他的處世哲學影響相當的大。「我向來不懂得什麼『高瞻遠矚』，單單考慮掌握在手中的一切。」無論身在何處、目標為何，都不要多想，很實心地，一直做下去就是了。甚至他後來出了國，在人生地不熟的異鄉，唯一的信念也就是做好份內的事，等著船到橋頭，一切也就水到渠成。學長說，選擇出國也是東吳物理給他的影響。當時系上留學海外的學長不少，物理系在每個星期四都會請學長回來演講。「他們給我的印象就是『出國很好』！」他說，畢業後繼續留在國內，如果不到科學園區工作，則似乎只剩下到補教界任教這條路。大四畢業將屆，當時蔡定平學長對未來仍沒有任何想法，於是助教建議他出國深造。

想想沒有其他的選擇，看看「前輩」出國的經驗又不錯，就出國吧。「所以說，我真的不是一個深謀遠慮的人！」學長笑笑的說，留學，完全是東吳物理造成的契機。

秉持著「自然無爲」的精神，後來學長在申請國外學校的時候也是隨機選擇。考了托福，人家教他拿著單子「隨便勾幾個學校申請」，他竟然也就真的照做。申請十所學校上了七所，幾經考慮，因為俄亥俄州的辛辛那堤大學設有外國學生的獎學金，所以就去了。而在踏上那塊土地之前，學長對俄亥俄州是一點概念都沒有的，但是去了以後卻發現那是一個四季分明的農業州，天氣宜人，而學校硬體方面也很完善，校地廣大，光學生有四萬多人，是一個安定的、不錯的學習環境。「我從不覺得選擇辛辛那堤有什麼不好，反正從來也不知道其他學校是怎樣的，在這裡很順利，就好。」蔡定平學長從無「遠慮」，好在也從未發生「近憂」，「靠著傻瓜傻福，我唸了一年半就拿到碩士，接下來也很順利的在三十一歲取得了博士學位。」

是夠聰明吧，才能夠堅持付出；然而也是夠糊塗吧，不然怎麼能什麼都不想，只顧走自己的路。想來成功的條件也就是這樣，夠聰明，然後夠糊塗。沒有什麼事情是很困難的，認定目標，勇往直前就對了。「當所有人放棄，只要你能堅持，那就成功了。」學長以學物理為例，如果一開始就認定它很難，然後開始焦慮物理之於前途的關係，所以喪失興趣，所以畫地自限，最後終將繳出一張空白的成績單。但如果迷糊如他，只是一直做下

去，那麼結果就是今天。至於未來仍舊不可測，所以，他仍舊會繼續往前走。「人生，無論在哪裡都要活下去、都有辦法活下去。至於不能掌握的變數，也就不必杞人憂天了。」

執掌教鞭，物理生活化

在國外唸了五年書，工作四年多，將近十年之後，因為家庭的某些因素，蔡定平學長回到台灣，在中正大學任教，民國八十八年以後調到台大。至於他選擇台大的理由其實很簡單，因為台大當時新蓋了一幢研究大樓，有足夠的空間供學長使用，而且台大收的研究生比較多，便於協助他的研究進行。學長延續著在國外時做的研究，做的是當下最前沿的、或是超越前沿的工作。「我認為唯有站在時代先端或是超越時代，才是有趣的挑戰。如果只是重複著前人的腳步，不過就像是一齣一再播映的連續劇罷了，相同的情節，能受到多大的青睞呢？這樣一來，趣味性也就降低了。」

平日的研究之外，蔡定平學長最重要的一門課，就是台大電機系一年級的普通物理。也許有人會認為普通物理不夠專門，何來重要之說？但是對他而言，這群十八歲的男生女生，是全中華民國最頂尖的學生，他們入學時一如尚未沾染色彩的白紙，所以學長認為一定得把他們教好。未來台灣能不能振興，看的也就是這群學子的表現。得天下英才而育之，一樂也，「如果連最菁英的人才我都無法盡力，那就愧對身為教師的本分了。」在課

◎蔡定平教授（右九）在研究奈米光學及光電物理表現傑出，與其研究團隊及指導學生合影。



堂上，學長盡量把教材生活化，讓物理成爲有趣的常識而不是生硬的學科。「因爲是常識，所以才稱之爲『普通』物理學嘛！」走在物理這條路上，與大眾認定的無趣不同，蔡定平學長一向覺得這是一門充滿了憧憬與浪漫的科目。「其實物理是很生活化的，很多原理都可以跟人類情感相印證。」他以「波」的概念爲例，當我們想念一個朋友時，可以透過寫信，傳達一種名爲「感動」的能量。首先將「思考」轉化爲「文字」，經由「寄出」，達到「感動」人心的目的。於是我們將我們想透露的訊息變成「能量」，這種傳達訊息的過程，跟電磁波的傳遞路徑是相類似的，感動也就是波動。訊息是具有能量的，所以「波」也是具有能量的，有能量的交互，然後才有訊息的傳遞。

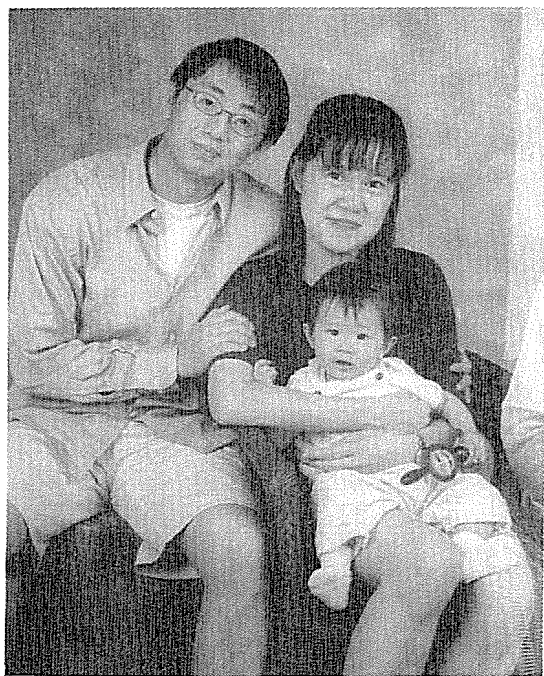
學長又舉了天文的例，像是澳洲國旗上的星星，那並不是隨便設計的，那種排列的方
式，是只有在南半球才看到的星空。其他諸如天空爲什麼是藍的、湖水爲什麼是綠的、
外太空爲什麼是黑的……，舉目所見，皆是生活中的物理。所以說，看似機械的物理學，
其實蘊藏著滿滿的對生活、文學、天文學的人類熱情。

人生的羅盤，努力而已！

說是懵懂也好，回首前塵，學長認爲自己不算是絕頂聰明，幸而一切都稱心如意。
即使再走一遍來時路，他仍舊會做相同的選擇。只要願意下工夫，命運自然會領導著我
們，一步一腳印，時到花開。

滿心淡定且心滿意足——專訪楊志元副研究員

邱麗文



◎ 幸福的家庭生活讓楊志元副研究員能全心投入研究工作。

楊志元，東吳大學微生物系七十四級畢業。曾任衛生署預防醫學研究所副研究員、美國疾病管制局訪問學者，現任衛生署疾病管制局副研究員。著有〈如何迎接新千禧年感染症〉、〈建立腸病毒即時定量PCR之分析系統〉等多篇論文。

對投入微生物學的研究，楊志元始終滿心淡定且心滿意足

在楊志元博士的辦公桌前，有張看似「三胞胎」的合照。據說，這是他老婆與其姊妹的合影。基於好奇，我忍不住仔細端詳相片中三姊妹的相似度如何？卻發現，原來楊志元只是透過電腦技術，將三姊妹的長相都變成自己老婆的樣子。而辦公桌旁的電腦桌面，則選用今年十五個月大的女兒玉照，讓這間小小的研究室，增添了不少家的溫馨感受。對目前的生活步調，楊志元感到滿意且滿足，唯一讓他有點遺憾的是，「回國才結婚實在太晚了，孩子出生也太晚了。如果早知道家庭生活是這樣的幸福，應該老早就結婚的。」今年四十二歲的楊志元，看著還不滿兩歲的女兒相片，臉上滿是疼惜，感覺到他對家的眷戀，是相當深的。

細看七十四級微生物系學長楊志元，感覺他長得相當秀氣，加上說話總是輕聲細語，更給人溫和沒有脾氣的感受。當我說明前來採訪的用意，是希望將他的生活歷程透過校友會讓更多的學弟妹們有個效法的目標，卻只見他滿臉訝異，直說，「我的生活實在平淡無奇，根本不值得大書特書。」或許，對長年投入疾病防治與病毒研究的楊志元來說，生活只是不斷研究與反覆地實驗，並沒有太多的故事性與曲折起伏；可是對同樣是唸「微生物系」的眾多校友來說，他卻是令人羨慕且擁有足以被校友肯定的成就。畢竟，有多少人可

以像他？大學畢業近二十年了，仍然與「微生物」朝夕相處。

對於「不科學」的理論或言論，一概不相信

據瞭解，微生物學可分為細菌、病毒與真菌三類。其應用的範圍，已從過去的疾病防治研究擴大到生物科技、環工、食品等等領域，與現今的生活有更多的關聯，也變得比過去來得熱門。像是許多養生食品的研發、美白系列保養品或是透過菌種培養的食品，都與「微生物學」脫不了關係。楊志元強調，「如今的微生物學，遠比早年多了許多學以致用的空間，不像我們過去，如果不升學，多半不可能學以致用。」

受到父親的影響，讓楊志元的個性一向都是「實事求是」，對於「不科學」的理論或言論，一概不相信。所以，在成長的過程中，他總是顯得比同學們都來得「理性」，沒有特別記得住的叛逆，也很少對存在感到懷疑。「我在典型的公務員家庭成長，父親是建中的生物老師，母親則是家庭主婦。」由於從小透過父親得到許多生物學的知識與啟發，讓楊志元漸漸對生物學也產生了相當的興趣。於是在師大附中期間，就理所當然地選擇了「第三類組」為報考大學的志願，「父親希望我能考上醫學院，而我卻誤打誤撞考上了東吳微生物學系，雖不符合父親的期待，卻還是決定唸這門科系。畢竟，這科系與我的興趣相去並不遠。」

當年（一九八一年）的東吳微生物系是才招生兩年的新科系，所以許多校內的研究設備與藏書都顯得不足，讓該系學生總要經常往校外去查詢更深入的資料，否則很難應付課堂上的需要。「那時雖然系內的設備與藏書都不足，老師卻都是一時之選，讓我在東吳的四年期間，更加熱衷於這門學科。」

大學時光，豐藏不少甜美的記憶

自認為當年在東吳是毫不起眼、成績也不頂好的楊志元，回憶起當年在校的時光，還是不免流露出一些悠然神往的表情。畢竟，對長年投入研究且生活步調固定的他來說，大學時光應該會豐藏不少甜美的記憶吧！由於楊志元在大學階段並沒有參加社團，所以多半沒課的時候，他是不會停留在校園的。當時系上爲了應付龐大的原文書量，便各自組了「讀書會」來討論課前課後的重點，而給人隨和、用功印象的楊志元，理所當然就成爲讀書會中「造福人群」的角色，總不時要將辛苦查來的資料，貢獻出來給同學。「造福同學考試順利，應該就是我对系上最大的貢獻吧！」

除了單調的「讀書會」記憶，楊志元也曾參加學校的羽球及橄欖球校隊，在理學院充滿陽剛的氣氛中，這些充滿爆發力且宣洩體力的運動項目，往往特別容易凝聚同學間的情誼，讓大夥畢業多年後仍然記憶猶新。大學畢業後，全班三十多位同學，有一半上都選

擇繼續升學，而沒有選擇升學的同學，則因難以找到學以致用的工作而無奈轉行，只因當時民間企業對微生物學系畢業生的需求實在非常有限。大學畢業後的楊志元，也在審慎的考量後選擇繼續升學，並在服完兵役後就直接前往美國天普大學微免所就讀，直到取得博士學位。「當年我原本申請理學院的生物系，後來發現學校有醫學院的微生物系，基於對疾病防治的醫學領域較有興趣，於是主動申請轉系，並放棄第一年的獎學金。」

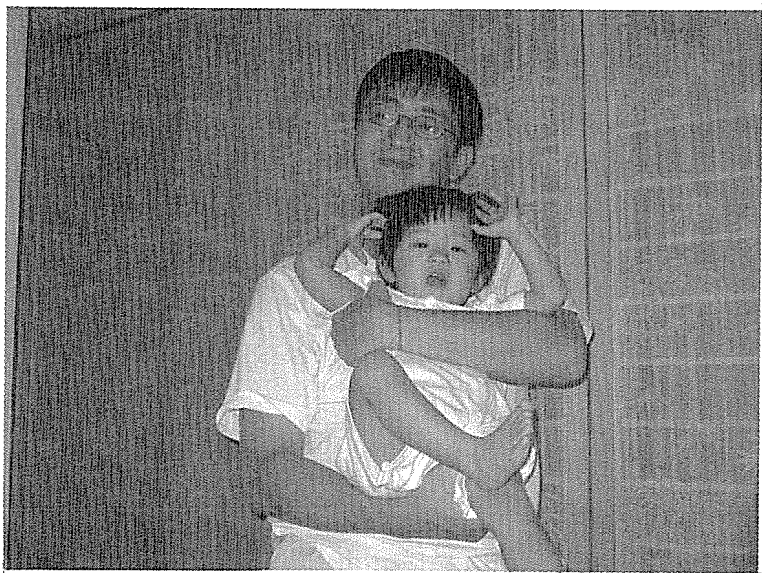
取得學以致用的工作機會

在美國求學期間，楊志元發現自己對這門學科的興趣愈來愈濃厚，於是在取得博士學位後就直接到美國疾病管制局投入愛滋病的防治工作。隨後看到台灣的衛生署預防醫學研究所刊登的海外求才廣告，加上父親罹患肝癌的消息傳來，更讓他抱定回國的決心，並在多人角逐的激烈競爭中脫穎而出，取得病毒組副研究員的職位整裝回國。「當時回國的時候似乎非常好，因為比我晚出國的學弟妹們幾乎都沒有管道找到回國的公職，只能選擇留在國外或是轉行。而我，卻這麼順利地一路走來，並且取得這個學以致用的工作機會。」

在衛生署工作的期間，楊志元也曾一度回美國疾病管制局進行博士後研究。

比較國內、外的研究環境，他不得不承認，「國內的軟、硬體都落後於國外許多，加上人才、經費都嫌不足，所以很難有突破性的發展，這在全球化的競爭環境中，是比較弱

勢的，只能等待國外研發的技術。」由於楊志元在國外投入的是愛滋病的病理研究，所以當初回國，相關單位也希望他能將過去的研究所得更上層樓，可是基於國內的許多資源都不足，讓他難以在這個原有的領域繼續發揮。對此，他似乎不太放在心上，「如今愛滋病的防治在國外也還沒有突破性的成果，加上我本來也還投入不深，所以根本談不上困擾。反觀台灣，雖然在人才、經費上都不夠充裕，卻已經具有B型肝炎防治的世界級水準，加上近年國科會致力投入微生物學科的研究，相信對我們這些專業人員來說，都是充滿展望的事。」



◎手抱乖巧的女兒是楊志元副研究員最開心的事。

憂心環境中到處充滿著抗生素

目前是衛生署疾病管制局病毒組副研究員的楊志元，其工作的重點主要在「防疫」，像是近期廣泛在媒體上披露的漢他病毒、登革熱、腸病毒、流行性感胃等等，都屬於他的工作內容。「我們主要是進行病毒方面的研究，並透過病原體找出致病的原因，這與醫學頗有關係。」所以他除了進行傳染病的研究，並不涉入其他犯罪性的疾病，像日前引發令人擔慮的炭疽熱效應，就有許多人寄來奶粉、粉筆等等的粉末前來要求化驗，而這卻不屬於他的工作範圍。

說起目前國內環境與微生物的關係，他不免感到憂心，並強調，「國內養殖業大量投藥的習慣，已讓環境中到處充滿著抗生素，這樣對整體生態的影響，將會是全面性的。」如今醫學界已經提出警告，國人濫用抗生素的習慣已居於全球之冠，如果再加上環境中總是隨時散佈著抗生素的成分，將來真正碰到重大疫情將可能會出現無藥可用的隱憂，不過這些問題，還必須仰賴全民的用藥觀念提昇，否則再多的推廣也將無濟於事。

培養外語溝通能力，並發掘相關的第二技能，才更容易脫穎而出

目前楊志元在東吳微生物系開了一門「病毒學」的課，他對這門三學分的課有著莫大

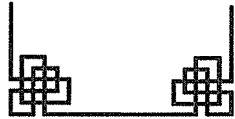
的期許。他強調，「如今微生物系的出路已經與過去不相同了，隨著生物科技的日漸發達，許多研究有成的人都有機會被民間企業網羅挖角。所以最好能在學校階段，就培養良好的外語溝通能力，並發掘相關的第二技能，如此才能更容易在這門學科中脫穎而出。」

如今的楊志元，雖然沒有轉向民間企業發展的打算，卻深信「只有找到比人強的優勢，才容易有發展、有成就。」所以面對所有微生物學科的後進們，他都樂見更多的研究成果展現於世，並不吝給予高度的肯定與祝福。雖然楊志元不斷強調，「能夠在這上班，就是最大的成就感。」卻發現他對學術的研究仍然相當有熱情，只不過透過他充滿秩序感與安定的形象，實在不容易察覺出來。可是，投入研究的工作，有條有理、擅長看穿事情真相且安定，不正是最適合的特質嗎？所以楊志元可以一路走來，始終都淡定且心滿意足。



本文集編印經費荷承
東吳大學校友文教基金孳息
加西東吳大學校友會
經濟系六十級林秉彬學長

贊助







封面：閻振瀛〈話說當年〉34X62cm 1996

雙溪英華

雙溪秀麗的山與水，孕育著無數的英傑，也見證著東吳的百年風華。本書由東吳大學中文系丁原基、連文萍兩位教授主編，全書共分「錦繡心胸冰雪面」、「樓前芳草接天涯」、「衣帶漸寬終不悔」、「露螢清夜照書卷」、「石壁虛雲積漸高」，是繼《坎坷與榮耀——東吳大學百年紀念文集》之後，再一次記錄東吳的精彩人物，分享他們的璀璨與豪情。

ISBN 957-8847-47-5



9 789578 847477