

自序

XXV

冯达旋

这本书记录了我的高等教育的历程。

早在1995年，我是一名“与世隔绝”的物理学教授，过着安逸并且内心满足的生活。我成为物理学家之后，工作生活全部围绕着教导本科生和研究生的学习、指导研究生和博士后的研究、开展理论物理研究计划以及与世界同仁一起组织物理学会议。而且，由于我们发表文章的规则就是除了“生”就是“死”，因而几乎所有我的出版文章都是技术性的。另外，就像俗话说的那样，“没有资金支持的愿景就是幻觉”。为了执行宏大的研究计划，往往都要向资助机构申请资金支持，我同样也是如此，深深地陷入了为申请研究项目不断写计划书的泥潭之中。

虽然说作为一名专业学术人士，我的生活是非常令人兴奋的，但是同美国乃至世界上成千上万的同事的生活并没什么不同之处。假如这就是我生活的全部，那么这本书也会也不能够同大家见面。

常言道：“世事难料！”在1995年春季的一天，一件偶然事件发生并且改观了我的专业生活。偶然事件的结果就是我第一篇非专业文章的问世。

那篇文章描述的是我参加邻近高校宾夕法尼亚大学举办的演讲之后的深刻感想。演讲者是所在地区的国会议员——柯特·韦尔登（Curt Weldon）阁下。他的演讲的实质是探讨刚刚起步的互联网如何（互联网在1995年肯定是刚刚起步）可以成为一个地区的知识和经济发展的重要推动力。这场一名政治家和共和党人振聋发聩的演讲（我当时是一名民主党人），令我大开眼界。它使我第一次感受到政治行动中真正和有意义的是公共政策的制定。我突然间意识到它们确实对每个人的日常生活有着真正的意义。

话说回来，参加完那次演讲之后，我的思想发生了巨大的转变。事实上之后不久，我开始在更宽广角度思索我的职业生涯。我也开始慢慢欣赏和理解那些我完全一无所知领域里的人士，进而开始与之合作。确实，1995年的那次经历和之后的一次写作随笔成为了我随后二十年全新职业生涯的转折点，也培养成我每天用笔记录见闻与收获的习惯。也得益于写作的习惯，这本书才能够同大家见面。

在之后的二十年，我不再是那名“与世隔绝”的物理学教授。

在1995到1997年，我经过两年时间的考虑之后，终于在1997的九月份放弃了我安稳的物理学教授主持的职位，而进入到一个不同的事业领域。现在回想起来，那是我第一次意识到我无法抗拒“挑战”的诱惑，甚至是那些完全未知的事物。当时我告诉我的同事们，我要放弃目前的工作而追求新的生活，他们当时那有点甚至非常吃惊的表情，我至今记忆犹新。

我的职业生涯在1997年发生了很大的变化，开始是任一家高科技商业公司一名高级经理，后来的副总裁。任公司副总裁四年之后，我又在一所研究型大学（德克萨斯大学达拉斯分校）担任副校长，并且工作了七年。在此之后的又一个七年，我又做了更大的决定：离开了生活了四十年的美国，先后去了台湾两所顶级的研究型大学国立成功大学和国立清华大学任高级副校长。最后，在2014年九月份，我来到年轻的澳门大学，担任全球事务部总监和校长特别顾问的职位。

毫无疑问，过去二十年的专业经历赋予了我前所未有和多维的智力发展。在1997年之前，我的太太称呼我是“纯物理学家”，来调侃我基本上没有其他的兴趣爱好。在1997年之后，我就像是一个小孩子走进了“玩具反斗城”！在1997年之前，我仅仅着迷于下一篇即将阅读的科技文章；在1997年之后，我开始沉醉于我周围每一项事物。

1997年到2000年之间，我在商业企业工作之后，我每日的关心从“如何解决物理难题”变成了如何确保公司的盈利。我们在公司每个决定取决于合理开发的商业模式。

需要补充的是，为了确保大型技术项目的顺利实施，我必须将不同背景的人们团结起来，众志成城，为同一个目标去努力。更为重要的是，我开始学会更多地关注员工能够为项目做什么，而不是他们的学历。事实上，我开始意识到博士学历并不是“能力”的代名词，即便在学术机构中似乎绝对遵循这个文化。

也许我从企业工作中学到最重要的部分，就是意识到自二战以来政府与学术机构之间广泛而深入关系的重要性。虽然在八十年代早期，我在美国国家科学基金会担任了两年的理论物理的项目负责人。但是直到我在高新技术公司工作之后，才全面意识到政府与学术机构之间存在多方面的联系。在此期间，我不得不与美国联邦政府的众多机构保持专业的交流，不仅需要同美国联邦政府国防部和教育部等等项目资助机构共同工作，而且还要同议员及他们的下属保持亲密的联系，最重要的是，我还学会如何同所谓的“K街”人的游说人士一起合作。这些在“与世隔绝”的教授岗位上可能无法接触的工作经验，使得我受益匪浅，并且对我之后在美国和亚洲的学术职位都有着很大的助力。

正如国会议员韦尔登曾经告诉我，成功的秘诀“不是你的滚筒式名片夹有多大，而是当你给他们打电话的时候，有多少人会回复你的电话！”如果想做到这样，一个人必须拥有广阔的知识面。因此，在企业工作的这些年，我学到最宝贵的知识就是意识到情商和沟通的重

要性，进而，我学会了与人相处融洽，并且使各行各业不同学科别人也对我友善。

作为一名学术人士，我不再需要用知识武装自己。我开始担任副校长职务，负责制定一所单独研究型大学在美国达拉斯－沃斯堡高新技术区的研究策略。这个职务给我带来了令人兴奋的新挑战。

不得不提的是，虽然达拉斯－沃斯堡地区是当时的一个主要的电信和国防工业的中心，但是它缺少能够为其提供智力资源和人才的高等教育机构。例如，在2000年，以理查德德森著称的达拉斯北郊被称为是“电信走廊”。全球电信公司企业（如德克萨斯仪器公司、北电、爱立信、阿尔卡特等等）在达拉斯－沃斯堡如今或者过去都设立他们的企业或者北美总部。航空航天和国防巨头企业也是如此。雷神公司，洛克希德－马丁公司，贝尔直升机公司等等企业在这个地区也都有大量并且显而易见的制造业务。我想没人会否认企业和学术机构必须并肩前进。如果少了其中任何一方的话，就真正成了“孤掌难鸣”！但是，波士顿128公路和硅谷地区与达拉斯－沃斯堡恰恰相反，先有一流高校进驻生根之后才有工业的蓬勃发展。因此，在达拉斯－沃斯堡地区，不仅需要并且必须培养纯研究大学的学术氛围。建立与当地工业有意义并且紧密的联系，对于任何研究导向型的大学都是关键性的一步。这也是我之所以来达拉斯－沃斯堡的原因。

作为一所研究型高校的副校长，我有去接触在德克萨斯州甚至美国之外的众多高校的同事的机会。在我的任期中，我有机会参访了位于美国、印度、亚太和欧洲等世界各地的许多高校。每次参访，由于我的职务所需，我总能更深入地探索不同大学的各个方面。也正就是在这个期间，我才开始意识到运行和建构大学本身的复杂性，还有一致和持续的领导方针、才能及胆识的根本重要性。有了这三个因素，大学朝气蓬勃；没有这三个因素，大学定会举步维艰。

也许我在达拉斯沃斯堡地区工作七年的最大收获，就是我认识到创立多所大学间合作关系是多么复杂和多么至关重要的。在我记忆

中，大学之间往往是相互隔离工作。这种现象主要由于是大学之间存在的竞争，部分因素是学术活动的内在文化。然而，21世纪初我来到达拉斯-沃斯堡之后，这个世界就像托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）所说的，“变得平坦！”这使得学术机构真正意识到高校在国内或者国际之间的互相合作，是不可或缺的。

在达拉斯-沃斯堡地区的七年中，我负责与德克萨斯州其他几所顶尖大学的同事，共同建立专门研究纳米科技的协会。为了能够成功落实这个协会，除了学校的智力资源之外，还需要在全球范围内招募其他的教学人员，并和大学现有的优势一起创造无缝连接。此外，协会的参与大学还需要制定一个合作关系来确保共同利益。最后，我们也需要与各联邦政府机构以及地方和联邦立法机构密切合作，来确保即将批准和之后连续的经费支持。

回想起来，在我来达拉斯沃斯堡之前，假如我没有获得在大学内无法学到的企业经验的话，那么我确信每日工作的开展及纳米研究协会的发展对我来说是天方夜谭。这次宝贵的经历，不知不觉得让我坚信人生中的每一个职位实际上是为下一个的职位做好准备。

在2007年，我的专业生涯发生了翻天覆地的转变。我收拾好行囊，来到亚洲。虽然我的太太极力抗议，但幸运的是，她始终对我不离不弃。

自从我回到亚洲之后遇到过的很多人都不约而同地问我同一个问题：“为什么回到亚洲？”我知道我的举动很令人费解，原因是我的背景完全不适合我搬迁的地方：台湾和澳门。毕竟，我是出生在印度，成长于新加坡，之后去了美国读大学和研究生并随后留在美国工作。但是直到我来到这里之后，才真正了解这两个地方历史文化和风土人情等等。

也许上面问题的最好答案是中国的一句俗语“落叶归根”。尽管事实上，如同我美国的朋友所说，“我跟美国人并没有区别”，我承认这是个事实。我基本上在美国完成了我所有的高等教育；在2007年，

回到台湾之前，我甚至不能够用中文流利地演讲或者书写，但是，我在十四岁那年成长岁月中获得的文化教育记忆，已经不知不觉地成为我DNA的一部分。因此，当2007年国立成功大学新上任的校长赖明诏，三年后国立清华大学校长陈力俊分别聘请我担任他们的高级执行副校长和高级副校长的时候，我单纯地随着本心，无法抗拒这些挑战，毫不犹豫地接受了这两个职位。

对于亚洲的研究型大学而言，到了二十一世纪才如梦初醒。在二十世纪，亚洲除了日本之外的研究型大学，实际上处于休眠状态。虽然自称为“研究”，这些大学本质上以“教学”为主，并且大多数的教学在本科阶段。还不夸张地说，很多这些大学培养的人才在西方，往往会或者说肯定会继续更高等级的教育并且最终创立自己的专业生涯。

很了不起的是，随着刚刚进入二十一世纪，亚洲的高等教育仿佛发生了根本的转变。我想其中部分原因是很多亚太地区国家的经济发展到一定程度，为了声望将财政投入高等教育里面，而不是国家建设。中国大陆的“985”和“211”及台湾的5Y50B（五年五百亿新台币）等高等教育财政计划在亚洲如同雨后春笋般被先后提出。同样，我也相信2003年上海交通大学刘念才教授创立的第一个全球大学排名（如今被称为世界大学学术排名，简称ARWU）也起到了部分作用。刘教授的工作成果打开了世界上各式各样的大学排名的“闸门”。于此同时，这些排名不仅仅使得亚洲高校们认识到自身进入全球舞台的重要性，也使得在根本上改变了各级高校的心态以及国家和社会大众如何看待它们。

虽然这只是偶然发生的事，但却切切实实地为我回到亚洲地区提供了原动力。

在台湾工作的七年中，我广泛并且深入地参访了台湾内外的高等教育机构。我一到达台湾，除了朝鲜之外的所有亚洲高校，我都触手可及。我能够很容易地去北亚（日本和韩国），中国大陆，东南亚

（越南、泰国、马来西亚、新加坡和印度尼西亚）和南亚（印度）而不需要任何或者太多时间的滞后。

在2007年我来亚洲之前，我已经访问过这个地区二百多次了。但是只有我来到之后，我才开始意识到我对亚洲高等教育运作的认知理解，充其量是略知皮毛。在台湾的七年中，我爬上了我经历过最陡峭和令我真正满足的学习曲线之一。我也组织和参加了很多亚洲高等教育政策会议，从而了解到亚洲地区高等教育领导层的思想。在亚洲的七年中，我必须至少花几千个小时在这个能够单独与教育领导者会面的地方。毫无疑问，这些活动使我对亚洲的联系，以及我对亚洲高等教育的欣赏和了解成倍增长。以此为背景，我的著作量也毫不出奇的成倍增长！

这些亚洲高等教育在二十一世纪发生的变化使其令人既兴奋又恐惧。例如，自从台湾在十年之内将一千亿新台币（几乎三十二亿美元）的公共资金投入十几所大学之后，社会大众就算没有质疑，也开始怀疑大学会如何改变。同样，随着大学排名成为大学管理不可或缺的一部分，人们必须不断确认排名的方式不会成为运行大学的“沙盒”。有了这些作为基础，使得领导方针、才能及胆识比之前更为重要。希望我这些来到亚洲之后才写的作品，能够反映出我所看到这里面的挑战和困难。

我想利用这次机会感谢几个人，没有他们的帮助和指导，我不可能取得现在的成就。第一位就是杨福家院士，一位超过三十年的良师益友。他对中国的爱和对教育根本意义的看法，令我深受鼓舞。潘国驹教授（世界上以名前缀字母缩写 K.K. 教授著称）提出了将此书出版的想法。在过去的四十年中，我见证了潘教授在文章发表及学术领域的快速发展。他在科学、文化以及教育的浓厚兴趣也同样令人深受鼓舞。如果没有他的话，这本书绝不可能呈现在大家的面前。

我为此中文版也要向世界科学出版社旗下八方文化创作室的编辑何华先生深深表示感激。他不遗余力的努力才会今天有这本书。

我同样想感谢这本书的英文版编辑何奕恺博士。他使我明白了，直到编辑完这本书之后，它能够问世。不仅仅是语言的运用，而且看似无关的想法的整合，他对编辑技巧的掌握令人赞不绝口。

就我个人而言，如果没有来自女儿心怡、儿子亦恆及太太蒋懿雯不遗余力的支持与厚爱，也同样没有这本书的出版。在过去的四十年，懿雯完全支持我，却经常牺牲自己在生活里的愿景。我知道，来到亚洲并不是她的第一选择，甚至都不是第二选择，但她知道这是我想要做的，从而无条件地支持我。对于这一点，言语无法表达我对她的爱和感激。

2015年10月