

## 身旁的教授

郭位 香港城市大學

兩岸談大學國際化，枝節長短，外行趕熱鬧，政教老糾結。

Singpurwalla 是香港城市大學資深的教授，教研相長學而不倦，幾年前，年輕時指導過的史丹佛大學博士生當上日本首相後特別向他致意。如此的例子不常見，我藉著這個故事起頭，舉些全心投入、成就傑出的教授的故事，闡述「心件」要義。

## 約翰

當年在德州農工大學當系主任，能幹的助理教師約翰加入大學後第四、五年吧，不知怎麼的，跟學務副校長發生些許不愉快。一年後，他差不多該升等了。副校長特地打招呼：「告訴 John，履歷表不要出差錯：記得 i 上頭要打一點，t 頸部要劃一橫，當他的終身職位審核資料送到我手中時，我將會用顯微鏡核查每一個細節。」

我不情願地把話傳給了 John：「履歷表中，有什麼寫什麼，哪怕一丁點的事，也不要添油加醋。」猜猜 John 怎麼回答？他說：「請告訴學務副校長，別費心了。即使批准終身職任命，我未必會接受。」

這故事陳述一個概念：在健康的社會裏，風險是雙向的。雖然大學或研究機構可以決定是否聘用或提升教師，而教師當然也可以決定是否接受聘用或提升。可惜這年頭有骨氣的人不多，有骨頭的大學也不多，當然懂得風格是什麼的想必因不受青睞而稀有。

## 教師招聘

系裏的女性及非白人教師比例在全美同性質的學系裏最高，被評為多元化的學系。有人問，用了什麼辦法聘請到這些教授？

其實，這事人人能做到。社會裏大多數人，大約 60% 吧，不會積極尋求離職他就的機會。另外有 20% 的人天天都在找工作，這些人你未必想聘用；剩下的 20%，一動不如一靜，不管人在哪兒，決不輕易離職。這中間 60% 的人轉工的機會大，是招聘的人才庫。要招聘這些人，不能靠登廣告，必須電郵、電話、登門拜訪，有時還不止一次。

身處華人社會 - 特別是台灣 - 有人/大學自我抬舉，認為給份工作就像施出恩惠。請記住，一碼歸一碼，少談恩惠。教授教書做研究，並沒有給大學恩惠；當然，大學也沒有施給教授什麼恩惠，只要具備足夠的吸引力就能聘請到優秀的教授，至於有才學的個人當然不愁沒有良木可供棲息。

如果不是我們主動求賢，大學中的許多人不會遞交求職信。我用了「我們」，因為不僅校長「求賢」，同時要求包括系主任、教師、學院院長一齊求賢。不管是什麼層級

的教授，吸引人才的秘密乃在於態度：見面、登門求教，提供合適的學術環境，使他們信服你的誠意。這就是成功招募優秀學者的原因，並不是什麼了不起的秘密。

## 汪教授

在德州農工大學工作的學系包括工業和生物醫學工程兩大專業，有 3,000 多個學生，80 多位教師，常年招聘教授。有一天，面試了生物醫學工程專業、曾經在安德森癌症中心工作過一年的汪博士。

面試後，有資深教授找我：「不要聘用這個年輕人。」「有什麼問題嗎？」他們說：「問他有什麼長期目標。他居然痴想獲得諾貝爾獎。」我高興提供看法：「聘用他。他說不定哪一天獲得諾貝爾獎！」

看了履歷，發現他在 Rice 大學獲得博士學位的兩位導師都是諾獎獲得者，名師出高徒，腦海裏有遠大的目標，不足為奇。這有多好！順便補充一句，我不但聘用了他，很快將他從助理教授提升到副教授、教授。他學術出眾，今天已是加州理工學院高薪的講座教授。對於立志高遠的人，不要心存負面的看法。

## 傑米

還有一個精彩的故事，也許正發生在你的身上。

生物醫學副教授傑米年輕有為，隨時準備升等。他精力旺盛，擔任許多校外諮詢工作，又負責一間公司，聘用了 20 幾個員工。他拿到大量研究資助，發表了許多論文，同時指導 20 幾個博士生。大學老師對他有看法，我跟 Jim 說：「你為什麼分心工作呢？」他答道：「我嗜工作如命，每週工作 7 天，每天平均為大學工作 10 小時之外，也為公司工作 10 小時。」是個超級名星。

順便說一句，我們中間確實還有人每天只睡三、四個小時。但是睡多少覺並不重要。重要的是，做了多少事，做得好不好。只要工作效果好，哪怕一天睡 21 個小時也沒問題。如果無所事事，即使一天只睡一個小時也沒什麼了不起！

回到傑米的故事。Jim 說：「我每年獲得 1、200 百萬美元研究資金，發表大量論文。在這個名聲相當不錯的學系裏，我屬於最佳 10% 的教授。我管理一間公司，賺好多錢，對社會有貢獻。」猜我怎麼說？「Jim，你的策略有問題，因此限制了專業生涯。你聰明，睡覺不多，工作努力。然而，這樣的工作組合，合適嗎？」

「按照你的努力，如果每天為大學工作 20 個小時，每年獲得的研究資金就可能不止 2、300 萬，而至少應該 5、600 萬美元。每年寫的論文也不會只是 1、20 篇，而是 3、

50 篇的好文章，而且很快就會獲得 IEEE 的會士資格。我敢肯定，你不會介意成為美國國家院士，或者獲什麼獎項吧？」

我接著說：「你把時間一分為二，教研與與企業通吃，得意地以為工作表現是時間的線性函數。實際上，如果分配得好，應該是個有加成效果的凸函數。把時間花在公司方面，就不能全心全意為大學工作。你現在是 20 人公司的 CEO，如果把花在公司上的時間增加一倍，就不單成為 40 人、也許會成為 500 人公司的 CEO。現在，每年的營業收入是 2,500 萬美元；如果把所有時間都花在公司上面，每年的營收就可能是 2 億 5,000 萬美元了。」

我講的道理人人適用，對 Jim 分析：「你分配時間的方法錯了，因為努力函數不是線性。把它一分為二，雖然能者多勞，結果卻是，你受損，學系受損，公司受損，社會也受損。此外，很多人批評你在大學工作不專心；同理，我猜想公司的人也可能批評你在公司工作不專心。即使你的智商很高，明顯地，從全局看來，得不償失。」

我花了一年時間，極力說服 Jim 改變時間的分配組合。最終，他承諾：「該怎麼辦？」我回答：「你有兩個選擇。要麼待在學系裏，為公司當顧問。要麼調換一下，選擇全心投入公司，說不定有一天可以成為另一個比爾蓋茨；我會為你留一個客座教師的身份。」

他選擇離開大學，現在管理一個 500 人的公司，是德州同類公司中最大之一，至少州長給他頒了個大獎。他偶然會寫信給我：「你解析了以前從未想過的現象。」

順便講一個最佳方案的故事。年輕夫妻有個孩子。丈夫在港島工作，妻子在深圳工作，兩地相距通車至少 90 分鐘的距離，請問他們的住家該選在哪裏？肯定不應該在兩地的中間。因為，如果家在中間，當孩子生病時，夫妻兩人都會抓瞎。家應該離丈夫或者妻子的工作地點近一點。

許多問題的最佳解答往往不在中間。採取平均值的妥協方案，可能造成最差的結果。然而不幸的是，很多人因為不專注於自己的工作，從而做出錯誤的決定。

## 安迪

崇尚學術價值，要多想怎麼為社會做出貢獻，不要過分擔心獲得多少資金，發表多少論文。說到這裏，我想起一個故事，提供大家思考。

曾經聘用 MIT 畢業的安迪。他是個應用數學家，發表過 9 篇文章，全是獨自撰寫，沒有共同作者；獲得了 100 多萬美元的研究資金。到了升職的時間，評選委員有顧慮，提出各樣的問題。有人問，為什麼論文都是獨自撰寫？難道不懂得與他人合作嗎？又有人表示，怎麼只發表 9 篇論文？為什麼研究資金這麼有限？這些言語是大學評審教

授為求方便而常犯的問法。我們應該評核論文的品質，而不是數量！雖然他只寫了 9 篇論文，但是品質高，比許多胡謔出 3、40 篇亂七八糟的文章更加難能可貴。雖然只得 100 多萬美元的研究資金，但都是來自美國國家科學基金會，沒有儀器設備費用。

Andy 有博士生，卻從不將自己的名字掛在博士生論文出版的文章上（這是特例，未必適用於其他專業。然而，當今之世，如此堅持特立獨行，依然令人讚嘆。）對於批評他獨自撰寫論文一事，我則說：「如果一個人與許多人合寫論文，也必遭批評：「此人難道不懂得獨立研究嗎？」」於是評選委員又可能認為，他的文章應該一半獨立撰寫，一半與人合寫。我知道，即使這麼做了，又會遭到另類批評：「這麼年輕，為什麼這麼政治化？到底想討好誰啊？」所以，不管你做什麼，都難免有人認為「不夠好」。

文以載道，論文著述應該本著研究成果，而不是為寫而寫、為升遷而寫。沒有人僅以寫出大量的論文傳諸於世，而只有以發表高品質的論述稱道不朽。Andy 的論文言之有物，發表在 SIAM 等高端的雜誌，是個有份量的學者。

## 心件

盡責的教授鍾愛教研，鍾愛學習，鍾愛學生。研究有助教學，教的是經驗證後的發現；教學有助研究，教而後知不足，才得以存疑於心，從而啟動有意義的研究。只要有產出，從事自己的專長、教研，沒有人指使你幹什麼，甚至還有不錯的收入，世界上很難找到比教授更好的工作。

招聘新血教授加盟，加強團隊精神，共同創新以促進社會進步；就此而言，奢談國際化的兩岸，橫柴入灶的時候多，「心件」不彰，眼前仍然有漫長的路該走！

註：作者為香港城市大學校長。本文根據其應邀於 2015 年 8 月 20 日在台大學術卓越領導研習營及 2016 年 12 月 6 日在上海交大「雙一流建設的理想與現實」會上的主題演講而寫。