

親愛的成大夥伴：

祝您新年好！再過不到一個月的時間，我本人以及學校的一級主管團隊就要向您告別，離開工作四年的行政單位。這四年是我人生很珍貴的一段經驗，在這些時日和大家一起努力，讓成大有著脫胎換骨的轉變，我希望在臨別前夕和大家分享我在成大的經驗，也互相勉勵。

大學的功能主要有三：培育人才、研發新知及服務社會，而以培育人才為首要。但現在社會對一所像成功大學這樣的研究型大學，第一個期望是亮麗的研究水準及成果。成大在過去校長及師生的努力下一直有很傑出的研究成果，但因位於南部，一向居於劣勢而未能享有和實質成就相當的聲譽。在這四年當中，我們努力地改善硬體及軟體的研究環境，特別感謝教育部 5 年 500 億經費的挹注，讓學校的研究設備得以大幅改善。近幾年來因此在以研究成果為指標的世界大學排名榜上，成大的排名得以突飛猛進。我特別感到欣慰的是學校裏教授跨領域研究團隊的形成、國際合作的積極，大家信心滿滿，覺得我們可以發展出成大的特色而與國際競爭。現在不論是在國內或國外，成大 (NCKU) 的名氣已經受人矚目，這是近幾年來我們可以感受到的有形及無形的進步，我們的研究成果經常受到媒體的青睞，校友更以母校為榮。

在教學方面，我們做了基本教育目標的調整，為因應廿一世紀的人才需求，我到成大不久，就撰寫了學校的任務宣示 (mission statement)：「成功大學秉承全台首府的傳統，以國際性的全方位大學為目標，培育有人文與專業素養、創意與國際觀及關懷社會的領袖人才，並發展跨領域的研究特色，回饋社會及造福人類。」為了

達成這個目標，我們積極改變教學的哲學，例如減少課程以提高教學品質、改善教學設備、鼓勵跨學科教學、獎勵優良教師以提高教學的榮譽感，更重要的是，我們鼓勵跨領域學習、加強通識教育、培養創意與創新，讓每位學生不僅具備廿一世紀專業人的核心能力，還培養出「文藝復興人」的核心價值，以成為具有品德及生活品味的現代人為目標。我必須強調的是成大的歷史傳統，即優秀的專業教育並沒有被忽略，而是在這堅強的專業基礎上，更進一步加深成大人的人文氣質，所謂人文的氣質似乎是空洞而不易衡量的，但每一位旁觀者都可告訴你，成大人變得很不一樣了，這是氣質的改變，是我最感到驕傲的成就。

現代大學的第三功能是服務社會，大學的資源取之於社會，因此大學必須回饋社會。大學是推動社會經濟的引擎，狹義的解釋是產學合作，把大學研發的成果用來推動社會經濟，成大在這方面一直有很好的傳統，和產業界密切配合，但在廿一世紀知識經濟時代，大學的責任更為重大。服務社會還有更廣義的解釋，亦即學校不能與社會脫節。近年來成大很有象徵性意義的一個變化是校園四週高高的圍牆，幾乎已經完全不見了，因而和鄰近社區得以有更多的互動，也因此讓學生得到更多社會教育的機會。兩年前我在成大校刊寫了一篇短文「牆裏牆外」，就是要宣揚這個理念。

在這四年中最大的改變是成大的國際化及國內外聲譽的提升，國際化不只反映在國際學生數目的增加，或成大生到國外交換求學的機會增多，最重要的是國內外媒體對成大的注意。NCKU 已經是國際知名的一所學府，「台成清交」已是在教育界朗朗上口的名詞，但我們並不志在和國內大學競爭，而是要跳出台灣的藩籬，放眼國際，直接和國際競爭。我們還有更大的胸懷，立志要帶領台灣的大

學走向國際，這樣的自信也漸漸地感染了成大人，以前自以為不能和北部或國外的學校競爭，現在也信心滿滿，自覺可以和國內外頂尖的大學並駕齊驅了，可以和他們做平等的合作夥伴或競爭對象。在這方面，我要特別感謝馮達旋副校長，他的無以匹比的國際人脈及視野，以鄭成功為經，把成大與海外連結在一起，更以京都大學為標竿，這種大視野讓我們看得更高。

大家可以看到成大校園的蛻變，我一直認為一流的大學一定要有一流的校園，因為環境可以左右一個人的心態。在這四年當中，我們努力綠化校園、清潔環境並且改善學生活動的空間及設備，例如博物館的成立，國際會議廳、學生活動中心、成功廳的整修，都是以改善校園的人文藝術環境以及學生學習環境為目標。四年前我經常接到學生或社會人士的抱怨，大多是有關環境的清潔問題，現在已經很少有這樣的抱怨了。當然我們也不忘專業研究及教學大樓的興建與整修，例如成大醫院第二大樓，社科及工學大樓都在近期完成或動工，更令人興奮的是「綠色魔法學校」的完工，更是代表學校對社會、地球及人類的永續經營的貢獻，這將是成大使命的一個重要的轉捩點。如此整體的改變，讓成功大學逐漸展現出新的面貌，很多校友及外界的人都會說「成大變得很不一樣了。」成大人也會注意到我們自己的成長，成大學生變得更活潑，更積極參加社團活動，更有創意，我們也越和社會連結在一起，而且變得更有自信，積極地敢和國際競爭。

這一切要感謝我們行政團隊的領導，以及師生員工的努力，每一位主管都無私地奉獻給成大，共同為學校的理想而努力，我無法要求有更能幹的主管了。而老師們也能接受挑戰，勇敢地改變學校的文化，才有今天的成就。當然文化的改變需要更多的時間來紮根，

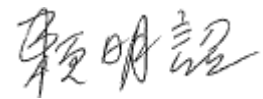
三、四年的時間是不夠的，還要仰賴下任及未來的校長繼續不斷的把持這方向。我堅信後浪推前浪，新的團隊會繼續往前推進。

當然我們距離理想的大學仍遠，我們不僅要在學校的文化繼續不斷地改進，例如提升團隊合作的精神，放棄本位主義的思維。還要在學校的體制做改革，讓學校行政可以更有效率，這些都是未完成的工作。

我期許成大同學們繼續擴充視野，接受多元文化、練好英語，我也希望同學及師長以「誠信」為圭臬，不管做人或做事，都要對自己負責，也就是盡力而為，不欺騙自己，繼續我們這幾年的成長。我卸任之後將回中央研究院繼續我的病毒研究工作，四年前我不預期地走進成大校長的位置，四年後我不帶一絲遺憾地離開成大，但成大已經在我身上烙了印，我永遠是成大的一員。祝大家

身體健康 萬事如意

校長



敬上

中華民國 100 年 1 月 12 日