

大渡山學會！

～ 新北市校友會專題演講

主講：鄭清和

時間：2021 年 3 月 13 日 11：00 - 12：00

目錄

開場白.....	1
01. Why DDS? ～ 東海的現況.....	2
02. What is DDS? ～ Trying to fill the leadership vacuum.....	9
03. DDS 做了什麼事呢?	10
04. DDS 帶來什麼改變?	11
05. 東海面對的挑戰	14
06. 彎道超車	15
07. 數位翻轉，Digital Disruption	17
08. 警語	19
Q&A.....	19

開場白

首先要非常感謝姚（靜樺）會長今天這麼特殊的安排，讓關心東海的校友們有機會在這個地方探討東海的未來。當然，除了會長以外，最要感謝的是校長，校長今天特別從台中趕過來，為這場盛會，幫我們加持。另外有一位，Miss Rose，可能新的校友們不認識。Miss Rose 是我進東海時，她就在東海了。她跟我一樣老，不過她對東海的熱愛跟奉獻比我還多。所以我今天用感恩的心情特別讓大家注意，我們有這麼好的一位老師在這個地方關懷我們 ~ 她一直在關懷我們，到今天還是持續不斷。

剛才有一位先生在我們開始的時候先講話，後來很快地離開，那個人就是董事長。這場演講我希望很多人來聽，但兩個人我跟他講你不要來了，一個是董事長，一個是校長；他來了，我也沒有辦法阻止他不來。董事長很快走掉，我倒是非常高興。因為我們今天開會是要檢討我們東海，東海人關起門來檢討東海，我最大批評的對象是董事會，所以他走掉，我好像鬆了一口氣，所以我很高興他離開了。

我昨天晚上沒睡好。並不是說我緊張，我其實經歷過很多種演講，今天這個場合我沒有什麼可以緊張的，但是我很興奮。什麼叫做興奮呢？各位如果唸過小學，參加過遠足的話，就會知道什麼叫做興奮。遠足前一天晚上一定睡不著覺。對不對？而且半夜起來，看天氣好幾次，看是不是會下雨。我昨天晚上沒睡好是這樣一個心情。因為我很高興有這一個機會，跟各位在這個地方，把我對東海的想法拿出來跟大家交換意見。所以我希望大家不要講話，注意聆聽，因為這場演講可能是你們一生裡面關心東海所聽到最重要的一場演講。

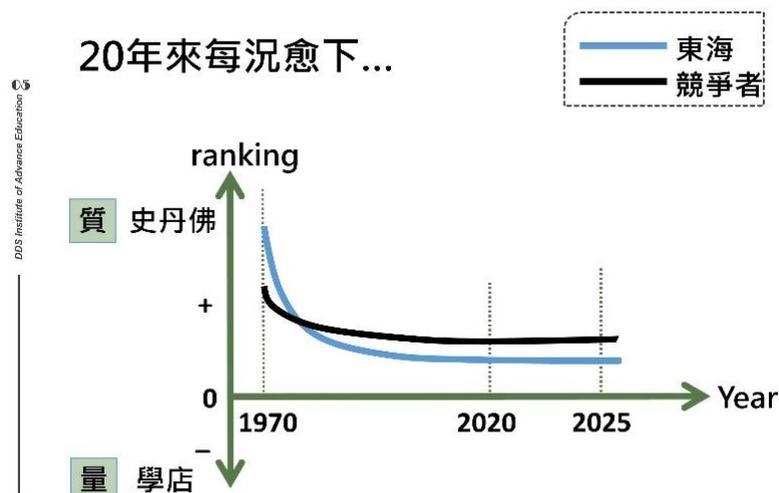
站在這個地方，我的心情，用中國大陸人講的話就叫「糾結」，糾結就是一種矛盾。我希望我站在這個地方講東海的時候，我能用一句話，「就是祖國革命情勢一片大好」，but sorry，東海革命情勢不是一片大好。這個我想大家心底也有數。

01. Why DDS? ~ 東海的現況

今天為什麼有一個 DDS 組織？有人告訴我說：「你那麼愚蠢幹什麼？花錢花在東海上面會有什麼成效嗎？」我說：「我也不知道，但我熱愛這個學校，所以 I have to do something。」因為這個學校須要一個 third party，第三單位的組織來督促她。

我跟 Rolex 楊明哲在 2015 年的某一個春天，對東海非常 frustrated，對東海那時候的情況感到非常地沮喪，所以我倆說，我們不妨 do something。因為我們兩個人都曾經為東海出過力。出過什麼力？出過 TEFA 的力氣。楊明哲是 TEFA 的秘書，我是 TEFA 的創會董事。我們出錢出力，但東海沒有絲毫的進步。所以我們想，What can we do? 這個就是背景。

為什麼須要 DDS？因為東海的現況不好。所以才須要 DDS。如果東海是 Harvard，須要 DDS 嗎？一個人如果不生病為什麼須要看醫生？就是因為一個人生病，所以他須要看醫生。



這有一張我畫的示意圖，過去 20 年來，東海是每況愈下。20 年，為什麼是 20 年？因為 20 年來我介入東海的事情，我比較清楚，20 年以前我不知道，所以

我不能講話，也許他們做得很好，也許做得很糟，I don't know, but 過去 20 年可以看到，從這個圖上面是 1970 年，我們東海是淺色、藍色那條線。

這個座標很奇怪，是三度空間的座標，上面是「史丹佛」，下面是「學店」。一個是「質」往上增加，就是「史丹佛」，往下就是「學店」；另外一個橫軸是「Year」、「年度」。我從 1970 年畢業，所以我用 1970 年為主，然後到 2020 年，然後我們往前看 2025 年。

這個圖代表什麼？代表我們從上面接近「史丹佛」的時候一直掉下去，快要到「學店」！不是「鞋墊」、是「學店」。「學店」就是 minus，什麼東西 minus，你的 quality minus，「質」變成 minus。「量」呢？「量」會增加；「學店」很好啊，「量」增加會很快。But that's not where we are moving. 我們希望是能夠往「史丹佛」的方向。但是，unfortunately，沒有，我們是朝往「學店」的方向。

另外一條線是黑色的，是「Competitor」，我們的「競爭對手」。誰是我們「競爭對手」？很多。我講簡單一點，就是「私立大學」學校就是我們的「競爭對手」。我們沒有辦法跟中華民國政府競爭，所以我們沒有辦法跟國立大學競爭，我們只跟私立大學競爭。「私立大學」這個黑色的線原來是在我們下面，但是他跟著我們下來，然後也是往右邊移，然後現在在我們上面。這是我們東海目前的情況，不管你喜歡不喜歡，東海就是這個樣子。

QS 排名落後

我有幾個數據可以跟大家分享一下。我們在「QS 排名落後」，而且不斷落後。QS 是英國的一個教育排名跟審定的一個機構，他是非常世界性，而且客觀的一個評鑑機構。QS 排名裡面，因為他面向全世界，對臺灣來講的話，他有另外一批臺灣的排名，我們現在所節錄的就是

DDS Institute of Advanced Education

Rank	University	Rank	University
12	國立中興大學	20	中原大學
13	國立陽明交通大學	21	淡江大學
14	國立中正大學	22	東吳大學
15	長庚大學	23	國立東華大學
16	高雄醫學大學	24	亞洲大學
17	逢甲大學	25	國立台北大學
18	國立台灣海洋大學	26	東海大學
19	輔仁大學	27	元智大學
		28	國立彰化師範大學
		29	國立暨南國際大學

QS 在臺灣的排名，而且我這邊節錄下來的是，大概是私立學校和我們排名差不多的。在這個地方我們可以看到，第 12 名是國立中興大學，That's fine，因為他是國立的，第 17 名是逢甲大學，24 名是亞洲大學，然後 26 名是東海大學。

So in reality，現況就是我們 fall behind。逢甲是以前我們看不起的一個學校，還有亞洲大學是新興之秀，他們跟我們一樣是私立大學，經營的環境都是一樣，他們跑到我們前面，這是我們應該要檢討的地方。

企業最喜愛的大學排名

剛才是一個學術機構對我們的 ranking，現在是市場給我們的 ranking，「企業最喜愛的大學排名」。因為我們訓練出來的學生就是到市場裡面。但在這排名，我們自己看得很清楚，在私立一般大學裡面，東海第 7。

排名	公立一般大學	私立一般大學	公立科技校院	私立科技校院
1	國立成功大學 ↑1	輔仁大學	國立臺灣科技大學 ↑1	致理科技大學
2	國立臺灣大學 ↓1	淡江大學 ↑3	國立臺北科技大學 ↓1	德明財經科技大學 ↑1
3	國立交通大學 ↑2	中原大學 ↓1	國立高雄科技大學	明新科技大學 ↑1
4	國立政治大學 ↓1	東吳大學 ↓1	國立臺北商業大學	龍華科技大學 ↓1
5	國立清華大學 ↓1	逢甲大學 ↓1	國立雲林科技大學	明志科技大學 ↑1
6	國立中央大學 ↑2	世新大學 ↑2	國立虎尾科技大學	文藻外語大學 New
7	國立臺北大學	東海大學 ↓1	國立屏東科技大學 ↑2	朝陽科技大學 ↓2
8	國立中山大學 ↑2	銘傳大學 ↓1	國立高雄餐旅大學 ↑2	中國科技大學
9	國立中興大學	元智大學	國立臺中科技大學 ↓1	景文科技大學 ↑1
10	國立臺灣師範大學 ↓4	中國文化大學 New	國立臺北護理健康大學 New	醒吾科技大學 ↓1

2021 | 1111人力銀行

在前 10 名排名裡面，我們排第 7 名，沒有什麼特別須要高興的地方，你是一所 60 幾年的大學，但是你現在排名這麼落後。

畢業生的 quality

另外我舉一個例子來告訴你們，我們畢業的學生 quality 是什麼樣子？我們就是一個企業、工廠，製造出來的產品是什麼樣子？

10 年前，我在廈門經商時的一個 partner 是一個臺灣人。他說，我的姪女東海畢業，請你幫她安排一下，看看能不能到英業達或 whatever 等企業？我說，她唸什麼？他說唸法律，我說 OK、可以啊。我本人對法律不懂，但是我的了解，大的電子公司的法律部門都是跟國外打交道，國外的 pattern，國外的契約。所以我說很簡單，請她到公司來，給一個英文考題就好，我看看英文程度怎麼樣。我

不能介紹一個人到一家公司去，這個人怎麼樣我都不知道，對不對？所以他請這個人來了。

她是我們法律系畢業的一個女學生，我給她 10 題英文考題，這種考題是我們公司內部的平常~，任何一個人，當然來考會計不須要，但是做研究人員一定要考，如果沒有 6 題以上，我們是不會錄取的。

考題 10 題，很簡單，第 1 題最簡單，第 2 題稍微複雜一點，然後到第 10 題是很難的。我不想在這個地方考各位英文能力，所以我只秀 3 到 6 題。你們大家猜猜看我們這位學妹對了幾題？猜中有獎！我公布答案，「0 分」！



我非常驚訝！東海是英文比較好的學校，考出來是這樣？！我說，妳在學校英文很差嗎？她說，不是，我班上前三分之一呀！

我講的這些都是事實，that is our status. 我們目前的學生學習這樣子，而且是 10 年前的畢業生，10 年後是更好？更壞？大家去想一想。但如果 10 年前這種題目考 0 分的話，10 年後我也不會太大樂觀。所以，我們不會很驚訝企業對東海畢業生的評價是那麼低，因為我們自己的結果是這個樣子。Yes, this is us, this is 東海。

所以我們今天要關起門來研究一下，我們花這麼多錢，花那麼多時間，花那麼多精力，剪那麼多綵，東海最喜歡剪綵，一天到晚剪這個、剪那個，what do we get? 我歸納幾個原因就是要跟大家交待的地方。

退步的原因 – 沒有 leadership

我認為最大的原因是，as a school，我們「沒有 leadership」。我今天所說的事情就是過去 20 年，「沒有 leadership」是董事會沒有 leadership，過去 20 年的董事會，不是今天的董事會，今天的董事會也包括在內。但是我必須做一個釐清，我今天所講的董事會不是哪一屆的董事會，董事長也不是講哪一個董事長，那是沒有意義的，因為那是我們的文化，我們的結果就是「沒有 leadership」。

我舉一個實際例子。我去澳門見程海東校長，那時他到澳門大學當副校長。他說，他來東海當校長的時候，董事會並沒有交代他任何 mandate。用一個英文字就是 "mandate"，"mandate" 就是「使命」或「任務」。我選你當校長，但你做什麼，whatever you want to do，你去做吧！我們董事會沒有給他任何「使命」。這就是我們的董事會，「沒有 leadership」。

為什麼沒有 leadership？因為它僵化了！這個圖很難得，我到上海找回來的，這是我們董事會！董事會看牆壁什麼意思？Blank，空白。不知道他自己在想什麼，而且他是看「過去」，不是看「未來」，而且沒有互相討論，每個人都坐在那個地方。所以我寫了幾個字，「對學校的未來」，我們董事會是「不聞，不問，不關心，不在乎，也沒有 agenda！」我不知道今天有沒有董事在場？我知道有一個人會來，那就是李基正，剛剛上任代表我們的全國校友總會；其他以外，我不相信什麼董事會來。因為董事會就是這個叫做「四不一沒有」的董事會。

12
DDS Institute of Advanced Education

僵化的董事會



對學校的未來，
不聞，
不問，
不關心，
不在乎，
也沒有agenda!

所以，我們現在的情況是，21 世紀的今天存在一個 20 世紀的董事會！我們的董事會 never wake up，從來沒有醒來過。

我舉一個例子，我們大渡山學會有一個網站，這個網站上面有一個 column，「社論」，Editorial 是我自己親自寫的，Editorial 的對象就是董事會，告訴他說，

學校什麼地方須要改變，什麼地方可以進步。在過去 5 年來，我寫了 67 篇 Editorial，每一篇都請我的秘書寄給我們的董事，各位知道嗎？67 篇，沒有一個董事回過來，沒有一個董事回說，「Oh! Robert，我收到你一個 bullshit 的社論。Let's talk about it.」沒有！就像石頭丟到水裡面，董事沒有聲音，董事長沒有聲音，這就是我們的董事會。這董事會是 20 世紀的董事會。

20 世紀的董事會是什麼董事會？東海 20 世紀的董事會是自以為了不起的董事會，他們不 care 外面情況如何，保守、自滿，無視於競爭。這是 20 世紀的董事會。

21 世紀的董事會應該是什麼樣子？21 世紀的董事會應該像電子公司的董事會一樣，每天碰到競爭，每天碰到新產品，每天都能碰到市場上的拼搏，這就是 21 世紀的董事會。

我們董事會是 20 世紀的董事會，過去 20 年來沒有任何的創見，過去 20 來我們董事會沒有新的 initiative，別的學校做這個做那個，跟我們董事會無關。

一件事情。過去 20 年來東海做了一件事情就是「博雅書院」。博雅書院也不是董事會的 initiative，博雅書院是賈培源，經濟系 3 屆校友提出來的。姑且不論博雅書院好或是不好，at least，有一個人說，“Hey! We'll do something.” 這個人還自己拿錢出來！如果你叫我們董事會拿錢出來，“No! Thank you.” 董事會的標準答案。這就是我們的董事會啊！21 世紀的今天居然有一個 20 世紀的董事會，而且還很忙碌，每 3 個月開一次會，不知道在忙什麼。當然忙一些事情是學校有一些預算要通過，但對於學校的未來應該要做什麼事情？對於外面的競爭，誰是我們的競爭者？They don't care。

問題出在哪裡？

為什麼會有這樣的一個董事會？我不能不替董事們講一句話，我們的董事們都德高望重，IQ 至少是 100 以上，跟我一樣，但為什麼會是這個樣子呢？What

happened? 這一群有學問，而且一半以上是東海校友的人為什麼變成僵化、四不一沒有的結果？問題出在哪裡？問題出在結構性的問題。

我們學校，as a school，東海沒有 owner，「東海 has no owner」。任何私立學校都有 owner，我屬於台塑集團、我屬於亞東集團，我屬於高家，我屬於某一個 group，but we are so free, we are free from any ownership. 所以這個學校「不知道是誰的」！我常常問自己，這個學校是誰的？We have no answer. 只能講說是屬於大家的、校友的。

15
DDS Institute of Advanced Education

“No Ownership”

東海 has no owner --- 這個學校不知道是誰的；
董事們沒有 ownership (沒有所有權)。

當你是所有權人時...

「董事們沒有 ownership」，ownership 是「所有權」，如果今天是一家公司，我是這一家公司的股東，我 own 1%，這家公司叫做 ABC company，then I have ownership，我 own 1%。但是我們董事們沒有 ownership，they don't care，他們來開會是給你面子，如果你在台中開會，我不來；如果你在台北開會，我就來秀一下。我們董事會就是這樣子。為什麼他們這樣子？Because they have no ownership, they don't care. 今天東海多招一個學生、少收一個學生，都和他們無關。但如果我是一家私人公司的董事，我在乎我們公司多一個客戶、少一個客戶。然而，我們的董事並沒有。

當你是董事，你有所有權的時候，你就會在乎、會關切；你會監督、你會管理；你會思考未來。你會「聚焦於戰略，而非戰術」。That's why 我們學校並沒有～ 因為我們的最高的權力機構董事會 has no ownership, and they don't care.

17
DDS Institute of Advanced Education



No Ownership 的結果是什麼？“No Ownership”就 “No Leadership”，他不會告訴你要去哪裡；“No Leadership”就 “No Vision”，沒有人告訴你前瞻在哪？遠方在哪？“No Vision”就 “No Action”，沒有人知道去哪裡，怎麼會有 action？“No Action”就 “No Progress”，沒有進步。

02. What is DDS?

~ Trying to fill the leadership vacuum.

DDS 扮演一個角色，“Trying to fill the leadership vacuum.” 我們知道這個學校沒有 leadership，我們不自量力組成一個機構，我們 “Trying to fill”，就是填充、滿足這個 vacuum。這個學校沒有 leadership，怎麼辦？任何一個組織機構沒有 leadership，它要沉掉了。所以我們不自量力，我們組成 DDS，我們來填充這個真空。

我們是一個 “Think-Tank”。我們不是只有出錢，我們組 DDS 第一天就從來沒有想到錢的問題，因為東海也不缺錢，但她缺少 leadership，須要有人思考，Think-Tank。

東海須要有人去 watch 她，We are “Watchdog”.

We are “a Donor”. 我們也捐了很多錢，但我們不是另外一個 TEFA，我們也不對外募款，我們不干預校內的行政、人事。

我們也是一個 “an Enabler”，「促參者」，“Support & participate initiatives for change.” 我們是支持、協助、參與改革任何一個倡議。什麼倡議？改革的倡議。任何改革我們提出看法，協助並參與，「使之得以實踐」。We are an Enabler.

所以，大家不要誤會 DDS 是另外一個 TEFA，DDS 是另外一個捐款機構。NO！那是太委屈我們了。對 DDS 來講的話，我們扮演了 leadership 的角色。我們提供 Vision，我們提供計畫，Plan，和 Action。

以 AI 計畫為例，我們提出 AI 這個倡議。我們提出一個計畫，裡面要做什麼。然後我們在學校成立了大渡山-東海 AI 中心，我們參與執行，我們派員，DDS 研究部主任在學校，幾乎是每天跟 AI 中心主任羅文聰一起 work。所以我們是提供

Vision, Plan, and push for Action. 這是很奇怪的一件事情，這件事情應該是董事會做，但是我在做。Sorry，我不是董事長。

我在這邊跟大家分享一個我個人的 "Success Formula"。我們認為做任何一個事情，有 3 個 component 在裡面，一個是 "Vision"，一個是 "Plan"，一個是 "Action"，有願景、有計劃、有行動，才會成功。所以當時我提了這個 "Success Formula"，也就是 DDS 在遵循，在努力，在幫助學校做的事情。

Success Formula:

Vision+Plan+Action

成功的方程式 = 願景+計劃+行動

03. DDS 做了什麼事呢？

我們「[建立網站，提供建言](#)」，每個月 1 號 publish，就是我寫的「[社論](#)」每個月初就轉給我們董事會，但從來沒有人有回應。「[分享](#)」也是我自己寫的，每一個月 1 號有新的文章出來，叫「[To Share with You](#)」，我希望跟我的校友，學弟妹或學長分享我這一生過去的經驗、對時事的看法，或對某件事情自己的主張。每一個月都有一篇「[訪談](#)」或「[調研](#)」，對學校目前的事情做深入的研究，這是我們研究部主任張運宗寫的。

我們「[捐款](#)」。比如說博雅書院，我們捐了 717 萬，化材系 406 萬之類的。從 2015 年到現在 2021 年，我們總共，加上 AI 配合款，DDS 捐款總共是 1 億 2,690 萬(126,978,582)。這是 DDS 做的事情。但這個事情，我個人來講是個小事，對東海來講還是一個小事。東海內部大事才是比較嚴重，那個大事不是捐款可以解決，捐款可以 help, but it's not going to solve it.

DDS Institute of Advanced Education

Year	捐助各系所	AI 配合款
2015	1,850,000	-
2016	11,338,000	-
2017	7,175,350	-
2018	6,152,587	-
2019	6,612,645	20,000,000
2020	2,500,000	21,250,000 (含1st TPR 5,250,000)
2021	100,000	50,000,000
	35,728,582	91,250,000

DDS 總捐款額

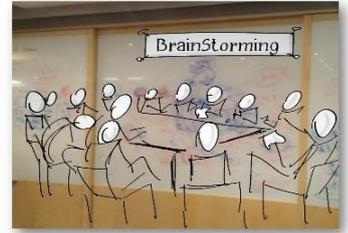
126,978,582

04. DDS 帶來什麼改變？

我的「[社論](#)」通常是提出來一些創見，就是對東海制度、文化上的創見。

提出 創見 initiative

指制度性的、
文化上的創
新



大學院制

我們 propose，提議了「[大學院制](#)」，就是跨院的一個嘗試，一個實驗。以前跨系可以修學分，現在我們是讓跨院可以，你是理學院可以修管理學院的課。我們 propose「大學院制」，因為我們認為這是對未來的社會跟未來的學生所必須的。

35
DDS Institute of Advanced Education

2017
03月

大學院制

「大學院」帶動了中長程校務發展計畫的全新改革，並納入高等教育深耕計畫中。



第二屆大學院成果展

學生惟念

我們遞出一個「[學生惟念](#)」的口號。為什麼？因為我個人覺得，文化是很重要的。” You can't change an organization without changing its culture.” 你對一個組織的文化沒有辦法改變，你就沒有辦法改變這個組織。什麼叫做「學生惟念」呢？所有事情都是以「學生」為第一的考量，這個學生進東海來，晚上有沒有睡得好？他感冒有沒有人關心他？他學業成績好不好？這就是「學生惟念」。這口號要取代什麼？要取代「學費唯念」。很多學校不 care「學生」，只 care「學費」，他

36
DDS Institute of Advanced Education

2017
10月

學生惟念

Student Obsession

「學生惟念」取代「學費為念」。

You can't change an organization without changing its culture.



們告訴教授這個學生這麼差，你還是不能把他當掉，因為當掉以後我們明年少 5 萬塊錢。那是「學費唯念」。你知道東海每年有多少學生輟學嗎？我手上的統計是大概有每年 4、5 百位中輟生，如果我們能夠以「學生惟念」，減少 200 人的話，以生意的眼光來講，1 個人 5 萬塊，那我們 1 年不是可以少賠 1 千萬嗎？這當然是從商業的眼光，但，不是！我要讓大家知道，我們最重要的還是「學生」。

一個大學是很奇怪的一個「生意」。我要講的是「生意」，因為他的工廠 supply，原料來源是「學生」，產品也是「學生」，客人也是「學生」，Students are our customers. 因為他繳費，吸收了我們的服務，他是我們的 customer，也是我們的 Supplier；他是你的 Product，也是你的 customer。你可以不 care 他嗎？你在學校討論什麼事情不想到「學生」嗎？對不對？這是我們提出來一個很嚴肅的一個理念。

當然我提出來以後，我們大學裡面的教授，有人講我們用的“Obsession” 這個字不是很好，這個字有 negative intonation。這是很奇怪的事情，你不 care 是不是真正關心學生，你關心這個字！“Obsession” 是「著迷」的意思，我整天都為某一個人著迷是 “Obsession”。我用這個字是讓大家知道，「學生」是我們的 Number 1，應該 obsessed with 的人，或是事物，做重要的是「學生」。

2018
08月

榮譽講座



為禮聘對社會有卓越貢獻之人士共同促進東海大學教學、研究之發展及學術聲望之提昇，特成立「大渡山學會榮譽講座」。目前設有7位~

AI 計畫

最重要的是，我 propose 一個「AI 計畫」，2018 年 12 月 1 號我就提出來了。我寫了一篇文章，「[你有醫院，我有 AI](#)」，提出一個建議，DDS 每年出 1 億，東海每年出 1 億，3 年 6 億，我們來 push 這個「AI 計畫」。

12 月 1 日發表以後，到第二年的 3 月 1 日，no response，as usual，我們的董事會 has no response。如果你是一家公司，你的客戶跟你 propose，說「楊總經理，我出 3 億，你出 3 億，我們來共同開發一個新的工廠，或實驗室，或市場，你覺得怎麼樣？」你總要回一個信吧？你回信說，“Are you kidding?” 你是說真的還假的？但我們董事會都沒有，Nobody has ever answered, including chairman of the board. 在那個時候我準備要放棄了，但是，很好，天助東海，我們的王校長有 response。(大家給校長一個鼓掌!) 校長不但有 response，而且很熱烈地支持。

39
DDS Institute of Advanced Education

2018
12月

AI 計畫



2018年12月1日發表「社論：你有醫院·我有AI」·提出1:1配合款一攬東海AI大業。
次年3月2日主動正式提出「AI合作框架協議(草案)」·且數度親赴東海協商·「框架協議」及「年度合約」各自歷經十數次修訂。
2019年8月14日「AI合作框架協議簽約儀式」·東海正式邁入AI元年。

董事會不給錢的！董事會說，No, thank you. 錢讓學校出。學校必須要在 budget 裡面 squeeze，硬擠出來 3,600 萬。所以我們第 1 年是很辛苦，學校 3,600 萬，我出 3,600 萬，就是 7,200 萬，我原來的第 1 年是 2 億啊！但，7,200 萬！為什麼？因為董事會說這事情跟我無關，我們董事會跟東海沒有任何關係，所以你提到東海的事情，請你找東海。That is our board.

再來，我們提供一個很好的 initiative，幫學校重新定位。為了 21 世紀，我們必須重新定位學校，新的東海是怎樣的一個學校？我們是「[數位、跨域、博雅](#)」，以前東海是什麼？人文，還有什麼？教會。東海給人的印象是這樣子，當然我們東海還有所謂的多元教學(綜合大學)等等。所以我們希望改變東海的形象，今後所有人想到東海，想到什麼？科技、產業+。「產業+」就是跟產業有連結，而

39
DDS Institute of Advanced Education

2018
12月

轉變形象

人文、教會
↓
科技、產業+

幫學校重新定位:

數位 跨域 博雅



不是只有人文跟教會。I have nothing against 教會，我覺得東海有教會是非常好的。但是，沒有人因為你有教會 enroll 你的學校，那乾脆去唸神學院算了。

05. 東海面對的挑戰

第一個是「競爭」。我們跟 160 所大專院校競爭。

第二個是面臨「少子化」。去年只有 16 萬個新生兒出生，20 年後的今天，這 16 萬個人全到中華民國的大專院校，我們中華民國所有的大專院校的座位還排不滿。這是我們面對的殘酷的現象。

然後我們還面對一個，你們大家都沒有人想到，「Digital Disruption」，「數位翻轉」。

So our answer，我們面對這三個 challenge，我們的 answer 是什麼？「Our」是指 DDS。DDS 的 answer 很簡單，就是「擁抱 AI」，然後貫徹 AI 裡面的三大主軸，第一個是「教學翻轉」，第二個是「產業+」，第三個是「TPR」。然後「加速」，取得「彎道超車」。

Our answer:

擁抱~
AI；三大主軸 { 教育轉化
產業+
TPR

加速~
彎道超車

底下是個示意圖，我們這三個 initiative 能夠旋轉在一起，（相互推動互為因果，產生正向的循環。）這個圖就是要 promote 東海回到「學生惟念」。我們的目的是什麼？我們的目的是在激烈的競爭底下，少子化，160 多個學校裡面，我們找到好的學生，我們要「質」！這三個事情的推展會讓我們「以質 (的改變) 提升量 (的增加)」。

Our answer:

“教育轉化”^{連結}→“產業+”^{帶動}→“TPR(招生)”[↻]



以質 (的改變) 提升量 (的增加)

*註: TPR: Tunghai Promote 行銷與法

我們當時進去東海都是師大附中、北一女、建中、台南一中、台南女中，whatever。現在有幾個？我們的問題是出在哪裡？我們的問題是出在學生不夠好。我們的競爭是「少子化」。這競爭的結果是什麼？你被踢到後面去嘛！你招到什麼學生？比較好的學生他為什麼不去逢甲？他為什麼不去中原？他為什麼不去輔仁？他為什麼選東海？You have to have an answer. 他不是家裡有錢沒有地方去，或者有人 crazy 誇我們的校園非常漂亮，所以一定要唸東海。沒有！

你要夠好才能吸收到好的學生。你今天收到好的學生才會帶來「量」的增加，沒有「質」就不會有「量」。人家不會再找他弟弟妹妹進來，他自己就想轉學趕快走掉了。沒有「質」怎麼會有「量」呢？所以，這就是我們面對最大的挑戰。

06. 彎道超車

我找了一個圖講「[彎道超車](#)」。「彎道超車」是幹嘛？上次 Winston (DDS THU AI 中心羅文聰主任) 演講時，有人問他什麼叫做「彎道超車」？他馬上把它推開，說這是鄭清和講的。所以我今天背負了一個 legacy，就是上次沒講的事情我要來講。

「彎道超車」要幹嘛？就是說，我們去海上捕魚，我們要擠到前面去，我們要超過前面的車子（漁船）去捕前面的魚，就叫「彎道超車」。我們捕的都是沙丁魚有什麼意義？前面的 Tuna 被人家搶走了，你捕沙丁魚做什麼？「彎道超車」只做一件事情，就是擠到前面去。

我們怎麼能夠「彎道超車」呢？「彎道超車」就是要靠「科技」，要靠掌握科技。因為在賽場上每個人都全力以赴，沒有人在正常的狀況下會把市場占有率丟給你，把大客戶丟給你。

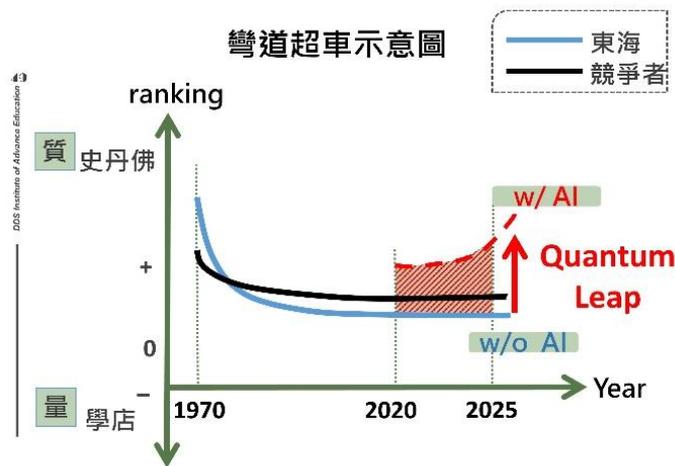
06 彎道超車

我們有了一個絕好超車的機會，就是全力投入AI領域



唯有在「彎道」的時候才能「超車」，你要「超車」要先找到「彎道」，什麼叫「彎道」？「彎道」，我的定義就是說，「新科技的到來而競爭者尚未察覺到時！」我的船跑到更前面去捕更大的魚就是「彎道超車」。

「彎道超車」，again，目的是什麼？我們要好的學生，而且要很多好的學生，那就是東海的未來。東海只能做這一件事情才能生存。如果東海自以為祖國革命情勢一片大好，那就再見了。所以底下，我又有一個「彎道超車示意圖」。剛剛那個圖就是東海一直掉到後面去，這個圖是剛剛那個圖上面再加兩樣東西，一個是 without AI，一個是 with AI。



without AI，就是東海這條藍色的線繼續往下走，我們東海現在走這個路子。什麼路子？想盡辦法增加新的科系。我們有觀光系以後，我們就想要不要增加美髮美甲系？美髮美甲系能夠做什麼？能夠增加學生啊！是不是往「學店」的方向走？前一陣子董事長還跟我說，我們要成立獸醫系。我跟他講說，I Don't know. 第一個，市場上，誰知道 5 年後臺灣獸醫的需求量多大？第二個，東海有什麼優勢可以做獸醫？他說我們有農學院，有農牧場。有農牧場就可以做獸醫？我們有很多人，我們可以開醫學院。我們對面就是臺中榮總，為什麼 20 年前不開醫學院？我們在睡覺！投資獸醫系要不要花錢？花人？花精神？為什麼不想把這個 resource 花在現有的科系？我們的電機系錄取分數是所有電機系幾乎是最後面，為什麼不想辦法把他提升？那才是我們的正路。你不是一直往「學店」的方向走啊！開雜貨店！

我們現在是「開雜貨店」的思想，雜貨店老闆一早起來，我今天訂的麵沒有了，昨天晚上我看到電視廣告有個新的廠牌的生力麵出來，趕快去買，那就是「雜貨店理念」。東海的經營是「雜貨店理念」，因為大家想說，觀光系以後要不要增加美髮美甲系？照這樣的走法的話，答案是「YES！」之後呢？I don't know. 大家都往「學店」方向想，那很容易想出很多嘛！美髮美甲系以後我們來開一個中醫推拿系也可以啊。對不對？是不是往「學店」走？

07. 數位翻轉，Digital Disruption

下面我花一點時間講一下，很重要，未來會發生的事情，叫做「數位翻轉」，Digital Disruption。我們看到的威脅除了左右兩旁的競爭對手，「私立大學」的大學；或者是人口方面的，人愈來愈少；還有一個，科技帶來很大的威脅，這「科技」就是「數位翻轉」，Digital Disruption。

科技部長陳良基說過一句話：「**機器人 (AI Bot) 與數位科技的迅速發展將大過於少子化對大學教育的威脅...**」這是他看到的。大家也必須要了解這個情形。我們不只是跟左鄰右舍競爭，還有科技浪潮，這個浪潮來臨把你們淹沒掉。這就是我剛剛所講的第三個威脅「數位翻轉」。

他還說：「**未來的教育會朝向適才、適性和適所發展。**」為什麼可以這樣講？因為有 AI，因為有 Digital Transformation，對每一個學生我們都可以很了解，我們可以一對一教育學生，我們可以幫忙他，協助他。所以，「**因材施教變得更重要，傳統的課堂教學已無法滿足時代的需求。**」這是我們面臨的 immediately 的下一個挑戰。

前面的挑戰是「競爭」，你只要努力，提升你的競爭優勢，你可能就可以起來。但是，如果是一種新科技的 Disruption，你必須要非常地警覺，並且預先做



準備。為什麼？因為大學教育，「四十年來一陳不變的大學教育（唯有學費不斷漲價～），是該被顛覆了！」（《經濟學人》）新的科技帶來很大的顛覆。最簡單的例子，柯達軟片因為柯達傳統相機沒有了。為什麼傳統相機沒有了？因為新的（數位）相機技術的發明進展取代了它。Internet 的出現造就了 Amazon 跟阿里巴巴這麼大的一個百貨公司，但沒有百貨公司的（實體）店面，這是新的科技，它完全是翻轉，你想像不到的。最簡單的例子，10 年前大家用的手機是 Nokia，Nokia 的手機還有人用嗎？為什麼沒有人用 Nokia 手機？因為 mobile communication，移動通訊技術從 2G 跳到 4G，還有人用 Nokia?! Nokia 當時全世界最大，自我感覺良好，祖國革命情勢一片大好，新世紀來臨了以後，再見！誰上來了？Apple，iPhone。這是我們面臨的挑戰。我講這個事情我很著急，但是可能大家覺得無所謂，可能裡面你們有的人會認為我們趕快去弄個獸醫系比較好。

東海的問題絕對不是平行的，想辦法東補西補，也不是想辦法農牧場多養幾頭牛就可以解決的。有沒有人認為東海多養 100 頭牛對東海會有很大的幫助？（有的，請舉手！） I don't see any hands. 所以我們面臨到被 disrupt 的時代來臨，as a school，我們要被 disrupt，我們要被顛覆，因為時代已經到了。什麼時代？科技時代。什麼科技？5G+AIoT 要 disrupt 大學教育。



所以，我們要「藉由 AI 帶來的契機」。為什麼我今天這麼 crazy about AI？就是因為 AI 會帶給我們一個 entry point，進入點，這個進入點我認為它是一個契機，我們就可以「全面數位轉型，期以開展一個嶄新的實驗和探索教學新典範」。That's why AI so important.

08. 警語

“Private universities are an endangered species!” 在臺灣，私立大學是瀕臨危險的物種，馬上要被淘汰。不是自我淘汰掉，就是被少子化淘汰掉，不然就是被科技淘汰掉。所以我們今天應該是很沈重看待東海的未來。

達爾文先生，Charles Darwin，講過一句很有名的話，「並非最強大的物種或最有智慧的生物得以留存；而是最能適應變化者得以生存。」 “It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.”

作為一個學校，我們雖然不是一個物種，一樣，我們是一個有機體，我們面臨競爭，面臨淘汰。我們必須要改變，This is the challenge we face. 我們剛剛講過面對的挑戰在什麼地方，我們必須要做什麼事！

謝謝！

Q&A

Q：請問學長是否有意願，或是有機會進入董事會？

A：這個事情我想過，而且我也努力（再）進董事會，有兩次，在 2015 年（之前，我已經進入過董事會），但是董事會又 reject 我，兩次都沒有選上。兩次！這是我現在一直對我們董事會敬謝不敏之處。我不知道我為什麼沒有資格當董事？但是選上的人的資格是不是真的比我好？I don't know. 所以我對這個董事會的未來是非常憂心的。

我在這個地方提出來，我對未來董事會的看法，因為這個對學校是很重要。我認為，將來董事會一定要改革：

1. 董事會的改革是必須的，而且改革要邁向民主化。
 - 任期制 (term limit) ，3 年 1 任，連選得連任一次；
 - 人選應改由各地校友分會提名。(每個分會限提 1 人，不一定要校友，因為社會上有很多賢達之士。)

2. 董事應該要「年輕化」、要有「科技背景」，最好是有「創業家精神」，Enterprising。因為我們面臨新的挑戰，是個科技掛帥的時代，所以我們必須要有科技背景，最好是 STEM (Science、Technology、Engineering、mathematics) 背景的人來當我們的董事。

回答剛剛那個問題。“YES！”我想進董事會，and “NO！”我不想進去，因為現在董事會不是我現在想進去的董事會。現在的董事會是僵化的，我不知道我進去對他們會有什麼幫助。但我期許未來董事會，應該要展現出他的活力跟他的熱情。

Q：現在一個敏感問題，王校長僅到這一任為止，如果新來的校長沒有照東海現在的方向前行的話，那學校怎麼辦呢？請問，DDS 會不會繼續支持學校？

A：這個問題我們大家心裡明白，校長不被續任，我們現在推動的 initiative 會不會繼續？這是最擔心的一個問題。其實我們往前走，最大的變數就是新校長，在舊校長還沒有決定要不要續任的時候，我就向董事會，經過董事長，反映說，最好這個時候不要換校長，因為沒有人會在「彎道超車」的時候去換一個車手。我們須要全力以赴，我們須要往前去，而我們校長做這麼好，過去幾年來最好的一位校長是我們王校長。但是，董事會沒有聽我的建議啊！他們認為展現他們 power 最好的地方就是換一個校長～才能展現「我的 power」，這是我對董事會的一個 complain。

將來 DDS 會不會繼續 support AI program? 答案是 “Yes and No”。“Yes”，如果新的校長是認同這個方向，新的校長是會掌握時代潮流，要推動 AI all the program 的話，我當然是全力 support 新的校長。如果新的校長有其它的想法；每個人都有其它的想法，如果新的校長以為改革農牧場的經營是很重要的事情，那我就沒有辦法，我沒有辦法繼續跟他往前一起走。這是最擔心的一點。

我現在在這邊也要呼籲一下，我們 DDS 對新的校長有什麼樣的期許？在這個科技掛帥的時代，我們有一些偏見，一些堅持，對新校長，我們希望，

第一個，**希望由校內幹部提拔**。因為很重要的關鍵是，這個人「熟知校內事務，沒有接軌問題」。我們現在最怕是「接軌」；「接軌」須要時間，須要討論，須要爭辯。

第二個，**我們希望「要有科技背景」**。道理非常簡單，這是一個科技掛帥的時代。現在中華民國每一個部會的首長都要了解科技，認同科技，臺灣是一個科技島，我們的前途是在科技。

謝謝！

DDS Institute of Advanced Education

過去五年來，DDS努力填補leadership空缺，
但我們深知...

董事會的改革才是根本而深遠的!

