

堅持目標 紮穩腳步 勇往直前

## 台大工商管理系—陳文華教授

文·吳孟霖 圖·陳文華

在陳文華教授的身上，我們看到了一種努力不懈、堅持到底的精神，無論是工作上的態度，知識的淬鍊，樣樣都能看出身為學者的典型風範，今天藉著專訪陳教授的機會，希望給讀者帶來許多不同的視野。

### 大學生活的回憶大學生活的回憶

**回想**起三十多年前的我，正和時下的高中生一樣瘋，當時就讀師大附中，平日最喜歡的娛樂就是看武俠小說，跟著書裡的武林高手一起飛簷走壁，金庸、古龍等更是茶餘飯後不可或缺的聊天話題。尤其是高二的時候，我在自己的武俠世界裡認真的「練功」，根本無暇顧及段考分數這類世俗繁務。在一年級時還屬班上前五名的我，到了二年級反而變成了班上的「中間份子」，只能排在二、三十名的位置。

升上高三，我開始發憤圖強、認真讀書，最後在因緣際會下，考上了交大管科系。那時候學校全名是交通大學工學院，盛慶球校長無為而治的風格，留給我們很大的自由空間；大二那年改由郭南宏教授擔任校長，我們開始過著每週由各系輪流七點升旗、做早操的日子，想必現在已經沒人會有這樣的大學生活了吧！到了大三那年，成立了管理學院（共有運管、海運、管科等三個系），才正式改名為交通大學。

大一至大三，交大只有博愛校區，雖然校地不大，卻有條很有意思的路：從後門騎腳踏車出發，若非竹銘館發揮其「中流砥柱」的作用，大概連腳都不用踩就可以暢行無阻的直達前門。記得大學時代，由於規定全班住宿舍的關係，從作業公告、討論報告，到聊天、吃宵夜等等日常生活的大小事情，幾乎都是在宿舍裡解決，過著現在很流行的「宅男」生活。我們那一屆全校只有十三、四位女生，但已經破了歷屆紀錄，女同學也在此環境薰陶下，幾乎都變得有些「中性」。

大學時我主要參加的社團是負責校刊編輯的文苑社，記載交大生活的點點滴滴。不過社團生活並非我的重心，而是以課業不被二一為主。當時的課一般而言有30%左右的機率會被當掉，有些必修課甚至還有超過80%的死當率，非常驚人。我還記得海運系，大一物理全班大概有35位學生，期末卻被當掉近30人，直到後

來開學補考，才又有一些人「復活」，但是班上的大多數人，終究還是逃不過隔年重修的命運。

那時候交大校風並非相當活躍，沒有很多娛樂（不過話說回來，有些同學倒是一等一的麻將高手），平常除了讀書以外，大概就是舞會和跨校聯誼，由於交大男生太多，女生十分珍貴，我們只好往外發展。談到當年的那些舞伴，最常出現的就屬「紡織大學」（附近的紡織工廠女作業員）、「電子大學」（電子業的女作業員）和「光復大學」（光復中學的學生）的「女同學」了。

此外，閒來無事時，最常做的運動就是踏青了，我常常在大自然中鍛鍊體力，平日爬位於學校附近的十八尖山，寒暑假才去規劃長途旅行。整個台灣幾乎走透透，從谷關走到花蓮、從溪頭走到阿里山，從澳底走到鼻頭角，走路穿越中橫等等瘋狂的事情，那個時候相當風行這樣的運動，至今都還印象深刻。

課業方面，我大學共修了一百七十八個學分，無論是工科或是管理的課程都有涉獵，例如：圖學、物理實驗、工廠實習、管理學、經濟學等等，由於畢業是工學士，我們到了大四還必須補修如電子學概論、化工概論等工學院的課。由於大一至大三時的蔡麟筆主任仙風道骨的風範鼓勵同學修習人文方面的課程，我也因此修了數十學分的人文社會課程（如文化生態、人類學、社會學等），對日後在管理領域有相當助益。

除了讀書外，還要準備出國留學相關考試、預官考試，時間壓得很緊，幾乎都快吃不消。在那個年代，由於台灣的研究所開放得少，名額又有限，相當難考，出國進修是大多數人繼續深造的主要管道。當時我們全班只有四個人考上政大企研所，我就是其中之一，不過我在那裡讀了一天後覺得不是很有趣，就毅然決然出國了；另外一位宋定懿（現任中研院資訊所研究員）也是讀了一學期便出國去了。

## 留學準備過程

我在準備出國讀書的這段期間，認識了幾位一同努力的夥伴，包括當時交大



及台大、政大的同學，當時還說好一個條件：「我們這群人中，取個交集，大家就一起去那所學校。」後來我們一行十五人一起進了紐約州立大學。回想起準備出國這段生涯，我建議學弟妹們要趁著學生時代考起試來較有感覺，及早準備。當年我有去補 GMAT 的課程，不過因為我不是很喜歡補習，只去上了三、四堂課。

在備審資料的準備上，我也很早就開始準備申請所需的各種文件，包括求學動機、讀書計畫等等。那個時候大部份的大學並沒有口試要求，直到近幾年來，代寫的風氣太盛，越來越多學校才會採取口試這關，以確保找到對的人才。那時候我們還有另外一個約定，誰在台北市內當兵的人，他就要負責幫大家跑腿，幫忙準備推薦函這些瑣瑣碎碎的事情，而當年那個幸運「中獎」幫我們服務的人，就是跟我同年同月同日生，且從國中同學到出國時代的現任交大副校長——許和鈞教授。

在美國留學期間，我主攻 MBA（企業管理）碩士，剛到學校時，第一項發現是：許多門課的課本和在交大所採用的課本是同一本，很多課都已經修過了。舉例來說，美國 MBA 要求學生必須修統計 3 學分，但是交大的課程光延伸部分、機率（3 學分）、數理統計（8 學分）、多變量分析（3 學分）、計量經濟（3 學分），加起來就快要二十學分，雖然在交大課程很重，但對出國留學幫助的確很大，有些課程甚至比國外教的還難。我去年回美國家裡整理舊東西時，發現了許多當年讀交大時的筆記本，其內容既豐富又深入，連我自己都不禁懷疑當年在大學所上的課程怎麼會這麼難。

## 我的美國生活

在台灣讀研究所只要交 18 元平安保險費，每月還有六千元助學金；出國後一切靠自己，除了學費外還要花很多錢，於是我就計畫一年內畢業。在這樣的情況下，大學所修習的課程就有很大的幫助，大概抵掉了二十幾個學分，剩下的四十二個學分則在一年內修完。因此我的碩一生活幾乎都是在讀書、寫報告，沒有太多時間做別的事情，感覺非常吃緊，不過也順利畢業，並申請上紐約州立大學管科博士班。

讀了一學期後，自己一直搞不清楚讀博士的目的是什麼，加上前面幾年時間壓得很緊，畢業後擔任預官、服役完後又緊接著出國讀碩士，生活幾乎都處於忙碌狀態，總覺得自己該休息一下，於是就回到台灣。回國後的第一份工作是在電腦公司當總經理特助，海歸派薪水通常都不錯，當時大學生平均月薪一萬元，而我就有三萬元。這一年的生活中，我過著半學生半工作的生活，有機會接受包括技術學習、撰寫報告與簡報技巧等訓練。那時候的廠商非常願意培育人才，公司出錢讓員工受訓，今非昔比，多少有些感嘆。

由於這一年來，我幾乎不算正式上班，加上早期賣電腦大多是靠人脈，技術倒是其次，沒辦法真正發揮實力，於是又離開公司，1984年回到美國繼續修習博士班的學程。我的博士班讀了好多年，只因爲當年發生了一件烏龍事件，1987年我已經完成論文口試，還發表在國外不錯的學術期刊上，當時我已經準備畢業，並且找好工作。但我的指導教授要到歐洲休假兩年，而我以爲他還沒有在我的論文首頁上簽名，於是又在紐約州立大學待了兩年，直到他從歐洲回來以後，才跟我說已經簽了字。

這兩年的生活，可謂憂喜參半，覺得打亂了原本計畫，但也因此有多餘的時間去旁聽其他課程，例如資訊科學系的相關課程，這也是爲何後來我的研究比較廣泛的原因。我不敢說這兩年完全浪費掉了，或許冥冥之中自有註定，先前跳得太快，現在博士班只好多花兩年時間。不過也因爲這兩年奠定的基礎，讓我後來到其他學校任教，可以一下子就指導三位博士班學生，其中一位還是非常聰明的印度人，這就是所謂「塞翁失馬，焉知非福」的道理吧！

畢業後，抱著對美國西岸生活的好奇，我選擇到華盛頓州立大學任教，主要教授作業管理相關課程，是非常規律的一段生活，簡單而且輕鬆。除了上課教學外，其他時間都是和研究生討論論文，這些都是自己較爲擅長的領域，準備起來也相當輕鬆。平日沒事，就在校園內打打球、做運動，保持好的身材，「那個時候的體格可是非常標準的！」另外、美國一般系所並不常開會，一學期大概只開一兩次系務會議，以教學研究爲主。寒暑假常常和家人一同開車出遊，一出門就是渡假一個半月才回家，非常悠閒。

## 回台灣的另一個開始

五年過後，現任長庚管理學院院長吳壽山教授（原交大經管所所長）告訴我台灣的狀況，除了有很多可以發揮的地方，也可以有更多的實務經驗。舉例來說，在美國我曾做彈性製造系統研究，但學校離工廠很遠，沒有機會實地參觀，只好自己以模擬所產生的資料來做驗證，雖然理論相當嚴謹，但總覺得好像還少了點實務經驗。

1994年回到台灣大學教書後，整個工作型態幾乎完全改變，以實務研究爲主，近十年來主要工作都是幫政府和企業做研究案，一開始到證券期貨發展基金會當顧問，協助建立財經資料庫，後來政府又想要建立期交所，我就負責寫規劃白皮書中交易系統建置的部份，還協助成立中華信評公司，專門做公司債評等的服務。後來在因緣際會下來到經濟部，評審企業申請科技專案的補助。最近幾年從事數位典藏計畫，負責數位典藏成果的推廣。

除了產業界的實作外，學校內部的研究也有持續進行。我主要教授「作業管



理」這堂課，基於對創新議題之興趣，再加上經驗的持續累積，我將理論與實務結合來從事研究，例如：我們蒐集了王永慶先生歷屆發表的演講稿，用文字探勘的方法，歸納出他的管理哲學，並發現「止於至善」「追根究柢」等 he 最常說的關鍵字，這些研究都相當有趣。

後來還有做一些銀行和零售業的消費行為

與忠誠度關連度之研究，拿公司顧客實際交易資料，結合問卷方法與委託給公關公司執行之電話訪談，進而交叉比對，看看顧客心理想的是否和實際交易行為一致。由於成果良好，爾後還有多家公司委託我們去執行行銷研究專案，可以學以致用，算是一大樂事。

前年起我受邀參與數位典藏國家型科技計畫，建構「數位典藏網路園區」，主要是媒合產業界和典藏單位，發掘並發揮本土文化創意潛能，創造出各種具有文化藝術特色的產品，進而將我們的文化之美與創意巧思推廣出去。舉例來說，故宮、歷史博物館這些單位典藏了許多重要文物，只要萃取出其中的文化精華並加以創意轉化，就可以加值應用成為令人眼睛一亮的獨特商品。我辦公室裡就有一幅以故宮典藏之清明上河圖加以轉化而成的拼圖，市面上要價 1500 元，現在還很熱賣呢！我們也舉辦了數位典藏商業應用大賽來發掘國內優秀的設計人才，幫助他們找到更多的發展機會。目前網路園區上已經有一百多家廠商進駐，結合文化和創意，設計出許多具有美學的產品。這個網站上還有其他特殊功能，例如：實際透視故宮國寶，透過高科技的技術，剖析這些珍貴國寶。我想只要能夠做更深入的推廣，文化將慢慢深植於每個人的心中。

## 我的生活

談到我現在的生活，只能用忙碌來形容，回台灣後一直很忙，忙到沒有自己的時間，常常不曉得自己在忙些什麼，我拿手指頭數數，經濟部科專的審查會議、台電公司投資案審查會、台灣郵政董事會的會議、數位典藏計畫的工作會議……

總是把我行程塞得滿滿，再加上其他產業界的諮商及研究案執行，以及學校的工作，壓力很大可想而知。三年前我接掌了系主任一職，每天忙到沒有時間做其他事情，就這樣日子一天天過去了，我常常對自己開玩笑：「究竟是在學術界工作還是在業界？」還好在任期屆滿後，我向學校提了休假計畫，終於讓自己有點喘息充電的時間。

此外，當初回來台灣後，由於生活習慣改變，加上吃太多外食，一年內胖了十多公斤，現在我希望可以花多一點時間運動，恢復健康的身心。跟以前比起來，現在幾乎不接受任何邀約，空出許多自己的時間，希望可以慢慢找到調適身心的方式，而目前最常做的運動就屬爬山和騎腳踏車了。同時，我也希望未來可以花多一點時間將過去十多年的經驗進行有系統的整理，並且期待看到像是數位典藏計畫這些之前所投注之努力開花結果的那一天，就像父母望子成龍、望女成鳳一樣，我也希望數位典藏網路園區這個「兒子」將來可以自立更生，變成一家真正的公司，繼續為中華文化的精髓奮鬥及努力。

## 給交大學弟妹的一些話

由於我在台大和交大都有待過一段時間，對於這兩所學校的學生有更多深入的觀察。台大學生差異性大且獨立自主，很有自己的想法，只做喜歡做的事，對於老師其他的期許可能不太理會，不過卻能夠有創新性的突破；交大學生彼此間的特質較為相似，加上校風關係，行事風格比較腳踏實地，在技術發展上往往可以擔任領導位置，深具競爭力。我認為這兩者最後都會成功，只是過程有所不同。此外，在台大教書的優點，是可以發掘很多好的人才，他們會去挑戰非常難的議題，並照自己想法去嘗試；而交大同學則在同個目標上前進，互相支持，兩邊究竟誰比較好，真的很難說。

因此，我希望交大學生可以繼續保持勤勞、樸實的傳統，絕對不能忘本，很多人肯定交大人的實力，就在於這些肯學習合作的精神。另外交大十分強調技術和基礎研究上的基本功夫，希望學弟妹都可以繼續保持，努力學習。友聲

### 陳文華學長小檔案

學歷：美國紐約州立大學管理科學博士、國立交通大學管理科學學士69級

經歷：國立台灣大學商學研究所／工商管理學系教授、所長兼系主任、華盛頓州立大學管理與系統學系助理教授

現職：國立台灣大學商學研究所／工商管理學系教授