

〈人物專訪〉

# 建設心中理想國

## 無悔歲月的實踐者——白錫旻 一位執著於大學時代的理想而投注十年

你是如何規劃你的人生主軸？  
你的人生為了什麼而奮鬥？  
你曾經思索過「你是誰」嗎？



⇒ 畢卡索的「唐吉柯德」，象徵追求理想的

## 緣起

**初**見白錫旻先生，是在由學生會主辦的第二屆領導幹部研習營中。那時候白先生穿著一襲白色的中山裝，留著山羊鬍，用簡樸而堅定的語氣詢問在場學員這三個問題。在白先生堅毅的眼神，深刻的思想、恢宏的氣度下，不禁深深感動於他的執著與理想，於是興起想進一步了解其理念成型的過程。

白錫旻先生，民國六十一年畢業於東海建築系，現任台灣區域發展研究院社區再造中心主任，目前致力於推動由文建會所提出的「社區總體營造」工作。他在退伍後正值中美斷交，因為當時有感於東海建築系畢業生傳統出國的風氣以及其對鄉土的濃厚情懷，退伍後便決定留在台灣本土奮鬥，以實踐其在大學時代的理想——推動「社區再造」。其意義為將政治、經濟、教育、文化、宗教畢其功於一役，使社區活化更新，以重建衰老破敗之舊社區。他在當時說服了六個工作伙伴，以團隊工作（team work）的方式，經過十年無悔歲月的歷煉與沈澱，終於在大度山旁勾勒出其理念的雛形——「理想國社區」。

## 主旨

雖然說醫學系學生畢業後就有一份肯定的工作，可是你曾經思索過拿起手術刀要去醫那一類的人嗎？你是否只安逸於當一個朝九晚五的上班醫生？難道當初踏進醫學這條路上時，你心中沒有懷抱著一個屬於自己的小小理想或夢想嗎？

希望藉由本篇專訪介紹白錫旻先生當年思想養成的過程、成長的背景、奮鬥的歷程，可以更幫助讀者思索未來人生方向，追尋自我肯定。並由現在出發，自自我再造的生命思索中，思考自己定位，建立自己存在之價值，肯定出奮鬥的理念，自塑成兼具理想與現實的行動者。以及希望



能藉由團隊工作 (team work) 的方式，凝聚醫者的力量，將思想上持恆的激盪，沉澱為文化模式，形成風氣；自個體感染群體，自群體帶動風潮。讓我們現在跳脫醫學生的角色，來看看另一個別於我們領域的人，在同樣的年紀，是如何奮鬥的。

## 人生的規劃

理念成型、組織培養、堅持實踐

編：請白先生和我們談談大學生應該如何規劃人生主軸？

說到「規劃人生主軸」，我覺得，在大學時代養成思考的習慣，是非常重要的。時間和空間代表的是一種心境，學生生活較單純不受社會壓力，受到較密集的訓練，在這種場景下，一種「方向性」的東西才有可能形成。所以在這時候，不妨四處去請教一些智者，例如證嚴法師、或他身邊的師父、哲學家、思想家等，有關宗教領域、人生方向的問題。

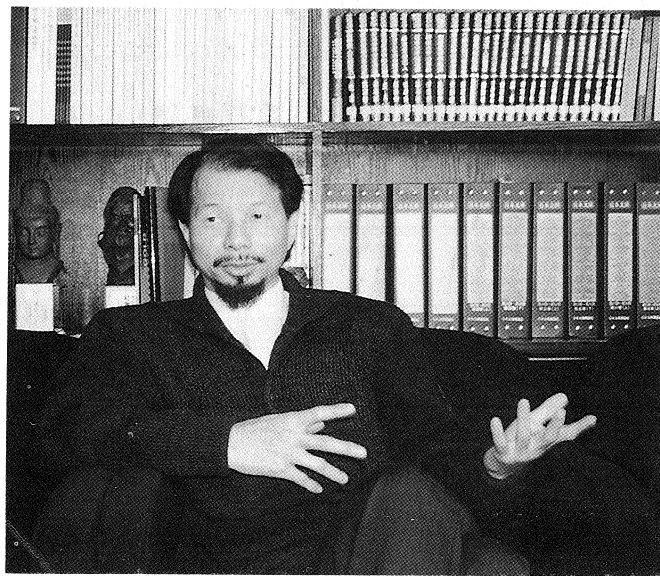
當然，你可能會認為眼前學業重要，這些事日後再說吧！我倒認為求生能力固然要學好，但學校裏所教授的只能說是常識，未來很可能根本用不上。例如我從建築系畢業，圖畫得很漂亮，卻根本不能用來蓋房子，實際社會運作的東西，只能入社會後再學起。但我所有思想的運作，都是在大學時代建立起來的。

這個階段，想涉獵的東西可能很多，什麼是最重要的，可以依先後緩急排列，把人生方向自我納入運算，由自己出發，養成思考的習慣。在這個空出的意識型態，抽離了許多複雜的因素，思考、歷練所得的，絕對和未來所想的相同。當然並不是說在大學裡

頭，請教了智者就可以定出人生方向，入社會後還是可以不停地去諮詢。可是現階段沒有去歷練，把人生方向的問題納入學習，養成思考的習慣，以後就很難了。將來進入社會，要對抗的是更大的系統，很難再接觸此種環境。你不難想像，以後大夥下了班，吆喝一聲去唱卡拉OK，誰和你討論人生哲理、天地靈氣？

當然，在大學時代的思考，難免會遇到一些無法突破的瓶頸。我在大度山上，有很長的時間，都在思考一些問題。想不通，找不到方向、通路，整天就軟弱無力，覺得活著很沒有意義，絕望地只差沒有自殺。想通了，整個人就生龍活虎，可以三天三夜談人生哲理不睡覺。那個年代，很多東海學生下課後都在跳舞、喝酒，這些我都不會。我看了很多書，但絕不是書呆子，而是從書中得到許多新點子，帶動我的思考，再去與同學討論、組織社團、辦活動。可以說，我的思想運作，就是由此而起的。

但是活動辦久了，終究會發現大學的這一套遊戲規則，在社會上根本行不通。如此說吧！眼下我看了幾本書，似乎若有所得，但又怎樣？若不能對其他群體、社會產生任何實質意義，我頂多只是同儕口中有思想，有見地的人罷了！這個歲月會結束，周圍的同學都不在了，入了社會，



⇒ 白錫收先生談大學生如何規劃人生主軸

用的又是另一套。如果這時候我所學習、熱衷的東西，只是年輕歲月自己玩玩而已，那我會覺得這一切都沒有意義。好比以後你們當了醫生，大家關心的是高爾夫球打了幾桿、幾個博蒂？誰理你社會、人生應該如何？可是難道要就此丟開手邊的一切，開始學高爾夫，你們認為是如此嗎？應該不是這樣的。

### 在痛苦中執著理想

於是我開始在想，到底怎麼一回事，我要把它想通。也就是現在所做的每一件事，大學畢業以後還能持之以恆，不斷地累積沈澱，否則大學時代的任何豐功偉業，是沒有意義的。假若無法想通，思想上走不出一條通路，我覺得根本無法活下去。對我來說，方向性的東西，就是這麼重要。

記得大一的我，抱著崇高理想，立志要替中低收入戶設計建構一個人性化的居家環境，讓他們也能享有良好的生活品質，卻發現他們根本沒有經濟能力負擔這筆開銷，「麵包」都成問題的他們，談什麼改善生活品質，這只是痴人說夢罷了！那怎麼辦呢？學了滿腹才華，真正需要受到社會照顧的人，卻沒有錢請我蓋房子，那我學這些做什麼？

當我把這個無法兼顧理想與現實的困惑告訴我的老師，沒想到老師告訴我的卻是：「現在你才大一，隨著年歲增加，這些事會慢慢遺忘。等到畢業後，大家都走那條路，你就跟著走，大學的事都會忘了，這個困擾自然就會不見。」十一年後，在另一個時空，又遇到那位老師，他根本不記得曾經跟我說過這些話，但我從來沒有忘記過：在十一年前東海校門口傍晚的黃昏，我覺得活不下去的時候，得到那樣的答案。我走到山頭上去，那時候還是很荒涼的地方，兩邊種著木麻黃，上面剛好掛了一個大太陽在那裏。我深深覺得：「啊！就要絕望了，太陽將要掉下去，沒路可走了。」可是十幾年來，我沒有忘掉過那個黃昏和所有奮鬥的過程。

這個從大一就困擾我的問題，是在一次很偶

然的機會想通的。記得大五有一次騎機車，我感覺周圍很悶，但車一動就有風，頓時空氣流通舒服多了。我當時靈光一閃：「對啊！它不動我動，就好像相對論，不用擔心沒資源，其實一切都在那裡轉換，端看你如何去運用。低收入戶沒錢蓋舒適的房子，如果有人肯出錢出地，在周圍蓋高品質的房子，讓土地自然增值，不也是可以達到相同的效果！」而我扮演的，就是兩者的橋樑，居中協助彼此交換各取所需，說服有錢出錢、有地出地。最重要的是取得雙方充分的信任，建立一個準則，讓他們知道我是為誰，為了什麼目標、理想，絕不是想要賺回扣，背地裡搞些偷雞摸狗的勾當。信任感一建立起來，只要有心，一切都好解決了。

漸漸地你會發現，不同階段會有不同的開悟，倒也不一定是受刺激或打擊才能突破思想上的障礙，有時只是瞬間的感受就“悟”了。就像劍術到了高段後，可以突破一切的招術和法門，一切都在你轉動原始點之“念”而已。

### 體會生命的強韌度超越一切

編：請問您當時人生方向的轉變過程？

當我畢業以後，本想走建築教育的路，可是我在金門外島當兵的時候，一切都改變了！

在金門外島，我們與當地的店家都很熟，有一次我問一個小女孩：「金門是戰地，你為什麼不搬去台灣？」那小女孩很本能地抬頭望著我說：「為什麼要搬？這裡是我家耶！」這一句話，把我所有奮鬥的東西都打爛了。戰地的房子，若有砲彈屑打過的痕跡，都有一個圓圓的洞。今天用混凝土補一補，明天照樣開店賣紅豆湯，照樣笑嘻嘻，沒有人愁眉苦臉。有多少親戚朋友陣亡、收屍、埋葬完了，明天照樣過活。這給我的震撼很大，和生命的強韌度相比，建築只能算老幾，華麗的博物館建築物算得上什麼？！和生命相比，所有的東西都一文不值。我在金門退伍搭船回台灣的時候想：「那糟了，建築已經沒有意義，我到底為了什麼而奮鬥？我以為要為





台灣本土的建築奮鬥出一個方向，該怎麼辦？」我那時候有很大的轉變。

在外島的冬天非常冷，風很大。我看到高崗上的大頭兵站在那裏，穿著雨衣，揹著槍桿子，下雨颯風是那樣地凜冽，他們站在那裏，一動也不動。我覺得那才是“英雄”，看了以後我就不敢冷了。我那時候對什麼是英雄，就重新認定，很多默默無名，站在第一線、在基層工作的人，他們才叫“英雄”。

在金門外島半年，我真的以保衛國家的心理在當兵！飄洋過海三天兩夜回台灣時，老遠老遠看到高雄港、看到霓虹燈，那時刻對家鄉、對祖國實在興奮得很！可是船靠岸了，我揹不動行李，叫計程車，結果它拒載短程。哇！崩潰了！對家鄉、祖國，我為妳這樣奮鬥，結果……這一切都揹不動啊！

那時候所有的價值，整個崩潰了。那時正是美麗島事件發生之前、中美斷交之後，克里斯多福來台灣說明，年輕人早上去機場丟雞蛋，下午就去美國領事館排隊拿簽證。我在外島覺得建築沒有意義，可是回台灣時正值中美斷交，我就和所有朋友、七人小組說：「不要出國了，在這裡只要當個小市民，積極去奮鬥，我認為對社會就有一份穩定的力量。」就這樣說服所有的人留下來，積極投入在工作上。



⇒ 理想國內「藝術街坊」實景

## 團隊的形成理念

### 立志體會真實的臺灣

編：請問當時七人小組的形成過程以及理念？

當我還在東海唸書時，已經想過更長遠的事情。因為東海建築系的同學畢業後都是出國深造，無論是拿到博士或碩士，再下一步，都要找一個據點發揮；不管是切入官方、學術界、民間，一定要再找一個根據地發揮，以便再繼續研究深造。而我感覺到留在本土與出國留學，它們的形式不同。當時我跟幾個伙伴講：「我們如果先在這邊搶灘（留在本土），先有一個根據地，然後再有人分批出國。我們會很清楚地知道，這跟大學畢業直接出國深造是不同的。」

因為我在當時體會到，我們對本土的意識形態其實不了解，在校園裏海外回來的先生，他講專業技術可以，但是無法深入本土文化內容。而我們很想知道，到底我們生在什麼樣的社會，這個社會一定不是我們眼睛看到的這樣子而已，一定要實際去工作，去體會，去了解。等我們了解這一切，再出國深造，便可以充分了解國外有什麼樣的觀念可以交換。這其中的本質內涵與畢業後直接出國深造不同的是：我會先知道台灣本土

缺什麼，台灣本土出了什麼問題。從這個問題出發，不論是去牛津或劍橋，都只為了想看看他們有沒有面對過同樣類似的事情。最終目的是想找到對台灣社會問題解決的方法，如此在本質上就不同了。

在民國六十六年那時候，大部份大學畢業出國者，其實對本土了解有限。我感覺到他們連為什麼要進劍橋，都不太清楚，只因為是最高學府。我們一直在讓自己的生命“偶發”，在偶然的狀況裏頭，申請了五十個學校等

它回信，挑一個知名度最高的學校或學費最少的學校。我們在決定自己命運的時候，用這一種“偶然機會”，在大學後期，我已經很難接受。

但是另外一種模式（畢業後留在國內了解本土）不同，當時的team就是我依此模式說服而建立起來的。當我們七、八個同學聚合在一個team裏，奮鬥一、二年，世界各國海外留學生不管在那裏聚會，聊起國內的問題，都會提到我們。這些人回國，一定來台中聽我們的簡報，他想知道你們做什麼、為了什麼。我們雖然根據地定在台中，但我們跟世界各國很多觀念是可以交流的。我們在建築這個領域裏面，在當時就和各地同步，而且甚至跨越各校。在資訊上我們並不會落後，但會很忙碌，因為要與各地同步。

### 化解阻力為助力

用這樣的想法來說服他們留在本土，在當時的目的並不是只想了解本土而已。我覺得專業技術的學校，以建築為例，今天是同學，明天都可能為敵競爭。今天進入不同的事務所，為不同的老闆奮鬥，明天有可能拔刀相向。我想不通，人為什麼要這樣的競賽和鬥爭？這些同學七、八個散在各地，明天都有可能互相競爭，但組合在一起，就是力量了。其實這樣的過程，它有幾條軸線，這條軸線是「化解阻力為助力」，大家會變成一個強勢的點。其實整個社會的競爭光靠一個人是很難的，況且我們沒有任何的背景。

當年我們思索到另外一個前瞻性的角度是：如果先去國外深造拿了一套理論回來，再參考此地的風土民情，修正了以後才拿來用，在當時大多數人覺得這樣的過程很嚴謹，可是我們並不滿足於此。我們覺得一套方法的產生，是因為當地的社會問題，其與外地的社會問題形式不同，如果把外地的方法拿過來用，這樣從基本結構上就會發生問題。應該是在此地找到自己的問題以後，想出一套方法，產生一套方法論，這樣才是對的。自從五四運動以後，由於中西價值觀的衝突矛盾，使過去的台灣社會都沒有一套完整的方法。

只是我們的組織在摸索，盼望將來能有企業的形式。企業形式在我們的觀念想法，就是躬耕而食，為自己的專業奮鬥。自己要有研究發展，包括理論發展的單位。簡單的說：如果有一天，你是美國人，你了解台灣海島型經濟、建築如何運作，那對不起，請你這個老外將書包收拾，到我們研究室來學習。但並不是我們自大，不要請教哈佛教授，而是應該和他討論我們這樣的問題，大家一起研究。這是我們當時的想法，那時是民國六十四、五年左右。

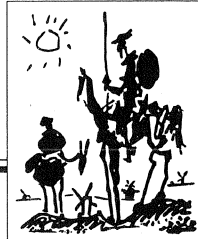
## 團隊形成時所遇到的困難

### 沒有前人的經驗傳承

編：請問當年七人小組形成時所遇到的最大困難為何？

我們當年七人小組形成時所遇到的最大困難——沒有前人的經驗傳承。在當時大家覺得這樣的理想很好，但是困難在於不知道要如何去做。在學生時代可以天天聊得很興奮，但明天畢業以後各自賦歸，要吃飯、要當兵、不能從家裡拿錢等等，我們沒有前人的傳承。他們的女朋友說：「不能等我們出國拿完碩士以後再來組織？」我說：「那不可能，三年後各自的人生際遇變遷，已經不可能組合了。」一個在美國一年十幾萬美金，一個在台灣是高階官員，而另一個人什麼都沒有。三年前是同學，三年後的差異，要組合在一起都很難，因為心理的對抗，人性的對抗，所以我覺得應該從單純就出發。

另外就是，在沒有人有薪水的情況下，到底要怎麼做。我們常開玩笑說：「一個月一萬二的薪水，連一堵牆都蓋不起來，不要說蓋一幢房子。」困難的地方在於不知道要如何去做，可是



我們還是突破了。我的說服就是：「本來你都是零，但是組合七個人後，就再也不是零了，可能跨上零點三。等到所有人的默契很高，很多被發掘磨練過，再與資金組合，就跨上零點七。目的只要跨上一，就會慢慢轉動。」當時就是用這種團隊工作的方法才突破的。

### 在絕望中找尋希望

編：請問十年計畫的實踐過程中，遇到最大的困難是什麼？

最現實點是財務，後來是以毅力克服。我們有很長的時候，沒有飯吃。有一個階段五個人領薪水，七個人吃飯；有一個階段，二個人領薪水，七個人吃飯；有一個階段，沒有人領薪水。甚至到了沒有錢付房租，電話線被剪斷的地步，還在拼命找尋能夠發揮所學的機會。可是拼命的結果是真正絕望，像電影「飄」中的一幕，費雯利從全部都是紅土的地上，把草根抓起來，因為饑餓啊！「我發誓下輩子絕對不能夠再饑餓！」什麼叫「絕望」？我們那時候體會很清楚，並非你前面是懸崖，後面是峭壁，因為那意味著你還有立錐之地。但是假若連你的立錐之地都在崩潰，伸手出去抓不到任何東西可以依附，這才叫「絕望」。我們那時候窮得連隨手亂放的銅板都花光了，就這樣，七個自認學得不錯的東海大學建築系畢業生，差點餓死在台中市。

可是在那樣的過程，我們天天還在想何種辦法可以去突破。走過絕望的邊緣，絕望的時候還在找尋希望，你會了解其中全部都是精神面、意識形態的奮鬥。當然不只一次，有很多次這樣輪迴著。

### 共體時艱、珍惜過程

編：請問在那樣的情況下，有沒有過爭執，或有人想要離開這個組織？

在那樣的艱困環境下，我對他們說：「結束吧！各自出國唸書吧！」其它人覺得：「不對啊！兩三年下來，只是一個零。」他們不走，我就糟了，我的壓力最大。因為我把他們組合起來，沒有辦法對他們的父母親交代，對他們的女朋友交代，對他們的所有人交代。他們卻對我說那是他們自己要來的，和我沒有關係，好減輕我的負擔，天天就這樣吵。

那時候大家覺得不能就這樣解散，不能如此輕易放棄對未來的憧憬。其它同學已經在攻博士了，我們三年下來，歷練也不比他們差，卻要從頭放棄自己主軸的方向，再去依附其它人要奮鬥的方向。這三年下來，我們天天生活在一起，在大學時是在一起租房子，當兵回來，依然租房子在一起，沒有週末假日、白天和夜晚的分別，那全部都是 team，就是晚上看電影回來還在討論，默契已經高到在言語之間，能夠用抽象的語言來溝通具體現實的狀況。所以我們的效率會非常快，只要抽象的言語溝通，其畫面在各自的腦海裏是同樣的圖案。

這整個 team，比任何人再去歷練成的任何博士都強。可是解體以後，她就不存在，所以大家會珍惜這個東西不想放棄。當然在其間理念的溝通會有不停的爭執，可是不會傷及大原則。換句話說，這個群體的內聚不是因為都講好聽的，對於理論和方向的追尋時也相當衝激。但一個大前題是大家都不想解體，很珍惜這樣的過程。



⇒一石一瓦的堆砌，是築夢踏實的歷程（理想國第五期）

## 組織奮鬥的終極目標

### 生活方式的重建

編：當初為什麼會想要經營這樣一個風格的社區？

我們公司名稱在做理想國社區的時候用的是「台鼎」，理想國的前期是「大村莊」，更早以前是「村莊開發」，team在一起的時候是從「村莊設計」開始的。取名「村莊」的原因是，所有奮鬥到後來在做理想國以及所有一切，和我現在做的社區工作，全部的範疇離不開「村莊」兩個字。其實，國外引進的名詞叫做「社區」，基本上是從「housing」這個字翻譯過來的。而中國的名詞叫做「村莊」。在〈說文解字〉中，「村」是別墅，就是空間；「莊」是藏書之所，就是人文重鎮，所以才將村莊兩個字拼在一起。

想到「村莊」的原因是，大三、大四時我看了梁漱溟的理論「鄉村重建原理」。簡單的說，村子是中國最小的細胞核，任何一個村長要扮演

大學校長、教育家、企業家等等的角色，真正地方自治的精神落實於此。村長要把農產品賣出去，賺錢回來養自己的村子，農暇時辦教育訓練，歌仔戲等娛樂，村子只要安和樂利，國家自然富強康樂。

村莊設計公司最終的目的，是設計出整個村子；到後期做理想國，其目的不是在蓋房子，而是在生活方式（living style）的重建。如何使這整個村子變成真正不錯的鄉村，生活愉快，並且有產業。簡單的說，政治、經濟、教育、文化，都兼容並蓄於此。這就是我們一直在奮鬥的目標。

那別人會問，我們為何不去當村長？我認為看問題必須直指核心，這裡有政治之實，我們不要政治之名，任何名氣都有其不良的地方，是從這樣的角度出發。

### 「理想國」社區簡介

「理想國」社區位於臺中東海大學西北方的大肚山頂。

民國七十六年以前，這個舊名為「國際城」、「遠東城」的社區，原是一片蔗葉青青的田園，其間錯落著二層或四層的頹敗透天樓房，僅有約三成的住屋率，這裡的別墅三棟一百萬也沒人要！

民國七十七年，「理想國」開發案掀起前所未有的衝擊與震撼！它是第一個由民間力量推動的社區更新案例，它的地點及規劃經營，皆顯露出別於其他建築開發個案之處，不只是民眾、業界、媒體，甚至學術界，相關的政府機構都對它有濃厚的興趣，因為它不僅改變了

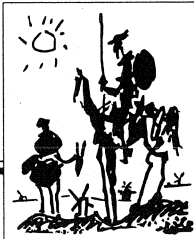
當地原有的產業、人口結構，更超越了建築實體本身所代表的意義，開拓永續經營的遞嬗，及重視生活品質與人倫關係的實踐追求。

民國六十八年，白錫旼先生一一說服了他的六、七個同學，畢業退伍後，留在臺灣一同奮鬥，他們擬定了一個十年計畫，分為短程、中程、長程，每個階段約三至四年。首先每個人都需要到各部門去歷練，建立方向感；之後太府建設提供了一個機會，讓這些夥伴們集中在一家公司內，使理想與實務操作，都得到磨練；接著由於資金支持者有一些變化，重新整合後，成立了「村莊開發公司」。而這些經

驗，造就了爾後開發「理想國」計劃，進而成立了以投資興建為主的「台鼎建設公司」。

民國七十六年，政府單位尚未提出所謂的「社區總體營造」的觀念，而以白錫旼先生為首的工作梯隊，卻早已具有「社區再造」理念，深受民初大師梁漱溟、晏陽初推展的「社會建設」、「鄉村重建」等運動所影響！此一理念掙脫了當時建築同業將焦點擺在開發新市鎮的窠臼，投注大量人力金錢於原有舊社區的再造，把文化、藝術的種子散播在新舊交雜的社區裡，建構一個生氣蓬勃、富有生命力、能自我成長繁茂的居住環境。





## 共同的默契形成組織的文化內容

編：如何讓公司的成員跟得上組織的精神，使內部運作配合順暢？

從「村莊設計」成長到台鼎建設，在這一脈相傳之間，只有形式上公司在改變擴大，內部的人是慢慢成長的。在「村莊設計」之前，根本連公司都沒有，是組織成員天天在一起很多年的默契，默契才成為我們的文化內容。七個人要膨脹成八、九個人，我們開始的模式是一一邀請你常來參加我們的聚會。因為這不只是以後工作如何發揮，而是你將來要與我們生活在一起，你是否能夠接受我們用的語彙、生活模式、談話聊天的角度？而且會邀請你的先生(太太)一起來，如此才不會有後顧之憂。我們沒有上下班觀念，因為這是為生活奮鬥，而不是在為職業工作，如此讓你覺得真的有興趣，才考慮要加入。所以我們以前常開玩笑說，這叫「廬山幹訓班」。

所以我們每到一個地方，都會有一個根據地，二十四小時開放，讓朋友聚會聊天。任何一個成員在外面出了事，打電話回來，這個組織就會有人去支援，像一艘航空母艦一樣。你在這裡招呼的一群人，不是你的同事，而是你的伙伴。我們以前常開玩笑說：「如果你交了一個這樣的男朋友，等於你有七個情人。」你的男朋友在忙，其他人會陪你去逛街、聊天。

在民國六十九年底我們下台中，那時候組織成員並非一起進入同一家公司。假設當時高工待遇為一個月一萬八，我們的應徵函就會寫，希望待遇一萬二，再附註加班不用錢，即使我們的經歷是如此完整；我們是反其道而行。主管會問：「為什麼？」我們回答：「我有理想，想來台中奮鬥。」就是用這種苦肉計辦法，我們七個人才能進入同一家公司。

我們歷練那麼豐富，大都待過三個部門以上，從基層做到最高層。當我應徵進入一家新公司時，絕口不提我現在是某某公司的經理，因為應徵進入不同部門，我有興趣的就是這項和以往不同的工作。

但這絕對不是在整老板，相反地，我們一直在尋求老板。只要理念和我們一樣，要為社會做事，理想與現實兼顧，我們整批人就為你奮鬥，雖然只有很低的薪資。這就是中國知識份子的喜悅，也是悲哀。中國知識份子的悲哀是這一輩子命定最高的位置是首相，不應該取天子而代之。「士為知己者死」，只要老板肯用你的理念，你已經樂此不疲了。

我們每個人在各種部門磨練的意義是：在工作時，不會有本位，各單位不會抱怨其困難。如果沒有歷練三、五個部門，講出的語言，大家都懂，可是卻體會不到箇中滋味。一定要換了三、五個部門，語言才算達到溝通，我們叫做「補位理論」。如果你覺得那單位比較容易，馬上換看看，你才知道那邊有多困難。我們前期的運作和準備花費很長久的時間，就是用來培養這種默契。

### 「社區總體營造」簡介

「社區總體營造」這個名詞，是由一九九四年十月文建會主委申學庸在立法院做施政報告時，首度提出這項概念與計劃，主要想藉由透過文化藝術的形式，激起居民自主意願，更新社區面貌。

近一、二年來，在許多文史工作者、社區工作者的熱愛、執著下，「社區總體營造」工作在臺灣的每一塊土地上傳散著，自「新故鄉運動」到「生學學習」體制的建立，無怨無悔地為這個足以建構未來的社會遠景而默默付出！期使在大家齊心協力的經營之下，能恢復美麗之島的美名，開創出邁進已開發國家的進程中最有利的條件！

「社區總體營造」是一種開心的運動。由當地居民經由溝通，捐棄成見，學習民主程序，協力營造出真正想要的生活空間。

「社區總體營造」是要營造出一個新社區、新社會和新人種，在這個「造人」的工程中，是依賴著社區公民和知識份子的互相學習、自我學習和自我改造。換句話說，在過程中是要建立一個體系化的社區學習社會和學習共同體。

「社區總體營造」是一種對土地重新命名的運動。透過地方自主性的行動，重新記錄，保存地方特色，強化對當地歷史、環境的認識，深化對土地的情感與自信！

在理想國後期，我們又把這個 team 擴大，號召全球各地的東海畢業生一起回來，組了一個「八威投資公司」進上海。我們有錢的出錢，有技術的付出技術，出錢已經不太在乎回收，其目的只希望這個 team 有所成長，並對社會有所助益與貢獻。

## 須以「醫人」的觀點來規劃醫院

編：請問以建築觀點如何規劃醫院，使醫院朝向人性方面發展？

我個人很贊同證嚴法師所說：「醫院是醫人，而不是醫病的地方！」醫院如果以這種哲學層次來規劃，那就完全不同了！當我們規劃設計一件事，假使有了哲學層次定義上的思考，整件事必會有另一番面貌！

簡單地說，如果我的定義是醫病，我就不會想去突破到「醫人」那樣廣的領域，而只是定位在外科、內科、小兒科...等。例如一個小兒科的病歷進來，會有什麼樣的症狀，分成哪些種類，與小兒科醫生討論研究一番，知道什麼病例、種類的病患進來門診，需要什麼樣的空

間...等，現在的醫院已經落入這樣的層次。

如果我把定義提升到「醫人」這種層次，會先考慮到任何一個病人的心理狀態，再來規劃設計醫院所需的空間、感覺等。譬如要先考慮到病人及其親屬都是在徬徨的情形下，才會來醫院求助，所以必須有社會工作人員和心理輔導人員與他們銜接，讓他們感覺溫馨，這樣才可以切及醫人的領域。

人是一個整體，有形無形如同太極與無極，實體是一種存在，虛體、精神也是一種虛的存在，一種無法量化的感覺。所以人要完整，一定要他的心穩定下來，才能慢慢治療痊癒起來，最重要的是病患的自我抗體成長起來，才能去抵抗任何疾病。除了使用醫療設備降低疼痛，增強全身的能量能夠去對抗疾病，尚須病人的精神穩固、心理的抗體飽滿起來，致使內裏的所有抵抗系統去克服疾病。以此觀點出發，你可以想像一進來急診室，不會立即面對急診室的冰冷器械，而是應該有什麼樣的感覺，那是很重要的一環，整個醫院空間的設計都要改變！

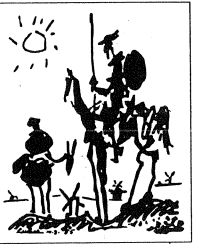
假若現在是醫院的第三代建築，我沒有興趣做更豪華的第三代建築，我有興趣做新的第四代建築。不只是想要突破改變，更要切入那個終

極，究竟我們是要醫人？還是醫病？

若醫人再深入一環，精密度更高的一個層次，我個人認為是「醫心」，醫病人的心，也就是病人出院後，必須是心靈復原健康的。因此最後更要積極地使病人下次不會心理調養不平衡，產生另外的病狀。「人者心之器也」，如果能使病人的心都完滿，簡單地說，下次較不容易再發病。



→ 醫院究竟是要醫人，還是要醫病？



## 「服務」為推動生命希望與毅力之再造工程

編：何謂「服務」？您個人對「服務」的詮釋為何？

過去對“服務”的定義：不以實務形式而提供活（勞）動的形式，滿足他人的某種需要，謂之服務。可是我覺得那樣的效益已經不夠彰顯服務，因為我們沒有能力一直幫他人服務。雖然有一句話說：「給他一條魚不如給他釣竿」，意思是要教他一技之長，而不是給他麵包。可是我依然覺得不夠，如果他為自己生命奮鬥的意志消失，就算給了他釣竿，他還是不釣。所以就回到改變人生觀的問題，鼓勵起他為人生奮鬥的意志，就算不給他釣竿，即使只拿個破網，他都要去網魚。

但是要加上一個準則，在為自己奮鬥的過程中，不能只對自己好，傷到別人都不在乎。所以第一個前提是如何鼓勵起為自己奮鬥的意志，第二個就是從利他的過程走出自己。他要為自己的存在意義奮鬥，可是設定的目標是利他，也就是在為自己奮鬥的過程中，所想的目的是服務。以送報紙為例，我們體會到不僅是送報紙本身而已，而是每天早上的第一句話，讓別人很愉快，這樣必定家家戶戶都會訂你的報。而且從家家戶戶愉快的眼神中，你可以感覺到自己存在價值，這就是「從利他的過程走出自己」。

未來對“服務”，我個人的詮釋是：思想的啓迪，“心火”的點燃，以“生命再造”的工程，燃起他人生命的希望，並為他自己的生存及利他的生命觀，長遠奮鬥，乃是服務的終極意義。

而其始點在“自我再造”。其精神意義為：非任勞任怨，非無怨無悔，而是以歡喜心，溫和推動生命希望與毅力之再造工程，成為一位心火點燃者，謂之“種苗”。

其實在做這樣的服務工作，必須非常小心，因這已經切入宗教的內涵，牽涉到人生改變的問題。如基督教所講的：「到底你是要尋回走失的

一條羊，還是要把這九十九頭羊拉過去與撒旦交易？」意思是，你是在指引他人較正確的人生觀呢？還是會害他更嚴重。人生觀的問題比毒品更重要，因為人生觀如果是錯的，能力愈高，危害社會的程度愈大。推動這種服務性的工作，我的感覺是在傳道，也就是知識分子的宗教觀，誠如証嚴法師所說：「宗教者，人生宗旨之教義也。」

我常覺得，年輕一代愈來愈著重在技術層面，以及生涯規畫著重在如何問鼎功名利祿，而少了哲學性思考——「你到底為了什麼奮鬥？」同樣的，建築也可以是最市儈的領域，如果蓋房子只是為了有錢人，那我不幹。理想國蓋了一千個單位，救活二千個單位，增值六十億以上，加惠不在我身上，而在他人，更毋庸提起替政府解決了多少問題。我曾經對我的工作同仁說：「用一百五十個知識份子十年的歲月，在這裏埋名隱姓，如果沒有辦法使這裏良性循環的話，你我都配批評政務系統！」

## 大學社團為培養哲學思考之搖籃

編：請問您認為社團在大學生活中的定位與價值為何？

現今的大學課程，只偏重在專業能力的養成，卻沒有提供人生哲學的思考方向。在人生方向上，應該怎麼樣去走，大學社團可以彌補正規課程的不足。

當畢業以後，人生方向要怎麼定位，是要到偏遠地區服務呢？還是要到台北市當名醫？在課堂裏面沒有人和你討論，你也不知道為什麼奮鬥？你拿起刀子不知道要去醫那一類的人？譬如孫先生，他想到要去醫這個國家。新港文教基金會的陳錦煌醫師，他回到家鄉創設一個基金會，醫師身份反而好像是業餘的。當地每個禮拜大家樂開獎，病人找他拿藥，都是因為心律不整。他知道如果趕不走大家樂，就治不好那種病，於是他推廣了很多文化活動。譬如這件事情，必須從人生哲學的角度思考起，而在現今的大學教育

中，卻沒有教你如何思索未來方向。

這一次在電視台的大學評鑑會，我很想call in進去，問問評鑑師資的準則是什麼？這是哲學性的，假若沒有從哲學的根部思考起評鑑的準則，依然會使用博士評鑑得幾分、碩士得幾分的量化評分方法。那各大專院校找老師就會都以學位為基準。大家都同意博士在專業領域裏專精，但是他在人生領域裏到底懂多少？但如果找証嚴法師，她卻不夠格當大學講師，這就是目前評鑑制度的問題所在！

只有在社團裏面，可以彌補哲學性思考的不足。她有很靈活的系統外功能，在我看來這個功能，還比較重要。我常說：「如果當一個有名氣的建築師和做一個正當的人衝突時，我認為建築師是一文不值的。」如果不是做一個正當的人，那即使是建築師、醫師又如何？最根本的地方是當一個堂堂正正的人，其它的再其次。這個基礎若是消失，其它都是騙人的。可是大部分的人在大學畢業以後就進入社會，你可以找出在大學的教育系統中，那一堂課是談“為人”？

編：請問您個人的座右銘為何？

每個階段有每個階段必須突破之處，沒有絕對的座右銘。

至此我覺得：總是希望自己在結緣與成長的過程所接觸到的地方，因為我們的介入，能夠將之導入良性循環。良性循環就兼具了所有的角度，盼望政治、經濟、宗教、文化、教育這五大部門都必須兼具，所以沒有一個絕對固定的角色。我感覺到若要達成生活方式(living style)重建的目標，不論從那個角度切進去，這五大部門缺一不可。我們常開玩笑說：「就像一個棋盤，它裏面有很多小磁鐵散漫在那裏，你走過的時候，至少希望在你的影響範圍之內，整個矩陣可以重新排列，排得比較秩序。」我的盼望是如此。

## 後記

赫塞在《徬徨少年時》一書中說：「我只不過想活得像來自自我中心的一點啓示相一致而已，為什麼那麼艱難呢？」

的確來自內裡良知、良能的企圖常和現實脫節，不過也惟有在執著過程中的「痛苦」，才是人類高貴情操的表現。

在醫學課業繁重，焦頭爛額之際，我們不是該靜下心來，對於現在與未來徹底自省一番？我們為了自己，為了他人，為了社會大眾究竟做了什麼？那個曾經萌發過的理想，我們是勤於灌溉耕耘，使之茁壯，或是任之凋零枯萎，埋沒於這個現實的城市？

人生有夢，築夢踏實，我相信只要在大學時代有夢，有理想，並且能夠堅持下去，一定會有能夠實踐的一天。



⇒ 即將白袍加身的你，是否想過要如何服務？

（本文部分圖片由社區再造中心提供）  
 策劃 張世坤  
 訪問 張世坤  
 撰稿 張世坤  
 攝影 張世坤  
 美編 滕傑林  
 何季麟  
 翁梅瑞  
 陳佳莉  
 洪嘉穗