

目錄

序言	i
----------	---

香港電視界的新先鋒

與王維基先生對話	1
----------------	---

肩負醫學與管理重任

與林順潮醫生對話	35
----------------	----

任職聯儲局的香港人

與黃友嘉博士對話	71
----------------	----

千億上市集團總舵手

與鄭家純先生對話	103
----------------	-----

肩負大學的三大使命

與沈祖堯教授對話	127
----------------	-----

頂級機場的幕後功臣

與許漢忠先生對話	157
----------------	-----

傾盡所學為環保盡力

與李樂詩博士對話	181
----------------	-----

珠三角互動的戰略家

與馮國經博士對話	217
----------------	-----

名詞索引	239
------------	-----

肩負大學的三大使命

與沈祖堯教授對話

主持：陳志輝、韋佩文

整理：謝冠東、陳啟紅

日期：2012年4月10日

逸夫千人宴燃起做校長的心志
讀書有法，考入醫科
醫院實習的種種見聞
人誰無過，如何面對醫療失誤
驕兵必敗，別為成就飄飄然
為何不做醫生做校長
對抗沙士的最前線經歷
對大學生言傳身教
大學的排名未能反映學校的寶貴成就
沈校長的減壓心得
任職校長後的三大方向
應否施行安樂死？



左起：韋佩文、
陳志輝、沈祖堯

沈祖堯（Joseph Sung），現為香港中文大學校長。於1978年畢業於皇仁書院，1983年獲香港大學內外全科醫學士學位，之後於威爾斯親王醫院內科學系任職，1986年獲英國皇家內科醫學院院士銜，並開始研究腸病學與胃腸內視鏡。1989至1991年間獲獎學金赴加拿大修讀哲學博士，1992年在鍾尚志醫生引薦下再度回港，就任中文大學內科學系講師，1996年升任講座教授與腸胃及肝科主管，2007年成為中大醫學院副院長。2008年開始擔任逸夫書院院長，至2010年卸任。2003年非典型肺炎爆發期間，與全港醫護團隊積極抗疫，獲《時代周刊》譽為亞洲英雄。

逸夫千人宴燃起做校長的心志

韋：歡迎今天的嘉賓沈祖堯校長。沈校長有多個稱呼——外界人士及部分中大同學稱你為沈校長，相識較久的叫沈教授或沈醫生，小時候的同學會叫 Joseph。不過，部分中大同學卻直呼你的名字，叫你祖堯。這是為甚麼呢？

沈：祖堯是我的名字嘛。（眾笑）

韋：陳志輝教授平日也叫我佩文。但他是前輩，直呼我這個後輩的名字並無不妥。不過，你是校長，學生叫你祖堯不太妥當吧。

陳：我來說說那緣起吧。當年，沈校長仍是逸夫書院院長，而我則是逸夫一名老師。我回校參加書院活動，與學生同樂。他們一見當時的沈院長站到台上，便興奮地連聲高呼：「祖堯……祖堯……」當時，我暗感驚訝，不明箇中緣由。後來便發覺，他每次出現，學生都會高喊「祖堯」。

韋：我想問問台下 EMBA 校友：若你們的同事、下屬，甚至公司的接待員都直呼你們的名字，你會怎樣看？

曾振榮：大學校長地位崇高，其稱呼理當莊重。不過，如果我是沈校長，聽到學生興高采烈齊聲高呼我的名字，我會覺得很親切——學生這樣做，代表我已融入他們的圈子，彼此非常親近。大家不應流於表面，只着眼於稱呼的表面形式，忽略其背後的深層意義。

章：其他校友又有甚麼看法？

陳瑞隆：其實全公司上上下下，從清潔工人到工作伙伴都叫我 Martini。那可拉近距離，於是員工都敢於向我反映問題，令我更了解公司運作。所以，放下身段並非壞事。

章：即是說，放下身段也是一種管理方法。

陳：話說回來，「祖堯」這個稱呼到底從何而來？

沈：它源自一次書院活動。這次活動，是一個人生轉捩點，使我察覺學生直呼校長名字不一定等於大逆不道。話說我在醫學院任教近二十年，從未參加過書院活動。中大逸夫書院每年都有個活動叫「千人宴」，但我完全不知其為何物。心想：叫作「千人宴」，該是吃頓飯吧。於是便買了「千人宴」入場券，訂了一桌請十個學生一起吃飯。誰知，原來「千人宴」不只吃飯那麼簡單。它是一項讓學生同歡共慶的大型活動，在逸夫書院的一處空地舉行。活動當晚，該處擺上百張大圓桌，一桌十人。場地中央搭建一個大舞台，嘉賓依次上台表演，簡直像演唱會一樣。書院還特別把我那一桌安排在最近舞台的位置。我本打算扮作若無其事，照樣吃飯便算了。可是，那晚來了一位很懂得搞氣氛的嘉賓——朱咪咪。（眾笑）我一見她，便暗感不妙——她一邊唱歌，一邊目不轉睛地望着我。大概是因為我在沙士之後成名了吧。我怕她拉我上台，便想悄悄溜走。她也真眼尖。見我想走，就大聲高喊：「欸？你想走嗎？拉閘放狗！」（眾笑）我逃不掉，便硬着頭皮上台，跟她唱了一首歌。她極具幽默感，把我作弄得狼狽不堪。不過，令我感受最深的，是



2007 年的逸夫千人宴，把「祖堯」與學生們連成一線。

當時的熱烈氣氛——全場情緒高漲，學生都笑聲不絕，紛紛為我吶喊，齊聲連連高呼「祖堯」。我在醫學院任教多年，從來沒有學生直呼我的名字，畢竟醫學院的教授都頗具威嚴。印象中，只有我母親才會這樣稱呼我。不過，我沒有絲毫不敬的感覺，反而覺得很親切，非常受落。我深深感受到自己與學生打成一片。他們沒有想過竟然會有醫學院的教授與眾同樂呢。自此，他們每次想親近我時，便直呼「祖堯」。他們感覺到，我願意放下身段，不是高高在上的校長，反而像他們的大哥哥一樣。

章：你說這是你的人生轉捩點。經過這件事，你在大學的角色有沒有轉變呢？

沈：當然有了。我擔任醫學院教授近二十年，專心診症、研究、教學。授課時一臉嚴肅，課後甚少和學生接觸。但那一

次，我頓覺學生跟教授也可以打成一片。雖然以我的年紀，可以當他們的父親，但他們原來亦能接受我當他的朋友。透過這種亦師亦友的良好關係，我可以把自己的價值觀和人生經歷傳授給他們。這是大學教育的重要一環。

陳：那時你當了院長沒有？

沈：還沒有。可能正是因為學生們叫我「祖堯」，叫着叫着我就成了院長。（笑）

陳：你以前一直是嚴肅的醫學院教授，如今竟成為親民的大學校長，相信跟你在「千人宴」當晚被拉上台大有關係。你體會到跟學生相處的樂趣，自此便愛上跟他們交流和接觸。所以，同學們應該多嘗試，多參加不同活動。因為一次小小的接觸，也可以帶來重大的啟發。

讀書有法，考入醫科

章：不如分享一下你小時候的往事吧。沈教授以前大概是品學兼優的好學生吧。

沈：不是我自謙，但我的成績委實不算優秀。中一那年，幾乎考全班最後一名呢。我中學時就讀皇仁書院，校內人才濟濟，同學個個出類拔萃。加上我剛進中學時希望享受校園生活，常常顧着打球，又熱衷參加童軍，結果差點敬陪末席。不過，經過一番努力，我的成績漸見進步，到預科時已名列三甲了。我考入醫學院後，成績亦同樣由低谷慢慢上升，到最後一年才算

滿意呢。所以，我絕非天才學生。拿到好成績，是靠後天努力。

章：據我所知，你畢業不久，醫學會頒發了一個獎給你啊。

沈：那是頒發給最優秀實習醫生的獎項。每名醫科生畢業後都要實習。我實習期間，醫學會舉辦了一個醫學論文寫作比賽，邀請醫科實習生參加。那時，人人都忙得暈頭轉向，誰會有心思參加呢？但我見醫學會熱心鼓勵，便寫了點東西交上去，就這樣無緣無故得獎了。

陳：即是說，你中學和大學的成績都是由谷底緩緩回升吧。

沈：是啊。剛進大學時，情況就更嚴重。很多同學一開始便大發神威，女同學就更可怕。經常裝作無知，結果被她們殺個措手不及。（眾笑）記得我那班只有十位女同學。其中有一位，每次考完試都哭哭啼啼，說自己不懂回答，我們便紛紛把筆記借她參考。結果成績出來，她考第一，我們有些卻不及格。（眾笑）從此以後，我便不再相信女同學了。

陳：那你後來用甚麼方法由谷底攀上山頂？

沈：首先，成功沒有捷徑，必須靠自己努力。第二，讀書不能只顧閉門造車，應該多與別人分享。**我最後兩年的成績之所以特別好，就是因為經常向別人講解學習所得。我講完以後，對方不一定會明白，但我自己則會印象更深，真可謂「施比受，更有福」。**

陳：你是如何發現這個學習妙法的？

沈：唸醫學院的壓力很大。同學每頓飯都互相切磋，互相提問，討論課堂所學，像華山論劍一般，吃頓飯都無法輕鬆。漸漸我便發覺，教授別人，原來可以令自己對知識了解得更通透。那時，我們有本外科課本叫「Short Textbook」，但其實厚得像枕頭一般。有些同學對着這本書，緊張得翻來翻去也摸不着頭腦。這本書我讀了七次，每次讀完我都給同學講解一遍。講完了，同學明白一點，我卻理解透徹。有些人會把學習秘訣視為高度機密，收藏起來自己獨享，其實是不智的。

韋：所以，女同學說自己不懂，其實也對你有好處——你借筆記之餘可趁機講解嘛。

陳：可能還有其他好處呢。

沈：我太太正是借筆記認識的。（眾笑）

韋：聽你一路說來，讀醫的壓力真的很大，過程亦很艱辛。那麼，你有沒有後悔選了這一科？

沈：沒有。行醫很適合我。一來醫學是應用科學，可以實踐所學。看着病人一天天康復，使我很有滿足感。二來當醫生不單單要懂得科學，還要與人溝通。比方說，你要告訴病人他患了絕症，命不久矣。可以冷漠無情、直截了當告之，又或婉言相告，鼓勵他堅強面對。所以，醫學並非純為科學，它是人文科學，講科學之餘，還要講人情。

醫院實習的種種見聞

陳：你當實習醫生時，壓力是否很大？

沈：的確很大。當年，醫生的數量不多，所以實習醫生的工作量非常繁重，比現在的實習醫生還要繁重得多。那時我在瑪麗醫院實習，每六天為一循環工作週，很多時連續四天都留守醫院，二十四小時候命。若星期一開始上班，常常要到星期四下午才下班。幸運的話，中間可小睡片刻，不然就得不眠不休一直幹。即使有時間睡，也壓力大得睡不安穩。

陳：熬夜一晚已非常難受，你還要熬四晚。壓力之大，工作之多，可想而知。你那時有沒有覺得自己入錯行呢？

沈：那倒沒有。一來我很喜歡行醫，二來我對工作有承擔，不會埋怨。記得有次，有個跟我搭擋的男同學失戀了，傷心得暈了過去。我還主動提出替他頂更，讓他自行療傷。他勉強工作下去，對病人也沒有保障。

陳：並非人人都會為病人設想。三天前，我就聽到一個令人吃驚的實例。我有位當中醫的朋友說，有些醫師替病人針灸時，會故意刺偏一點，令病人覺得痛。那樣部分病人便會轉看其他醫師，少一點人來看診，他們就可空閒一點了。聽罷，我真是大吃一驚。對比之下，你那顆為病人設想的真心實在可貴。這種熱心從何而來？

沈：我第一天實習，教授便跟我們說：「在我們這家醫院，

別問何時下班。只有到病人沒有需要，你們才可下班。」他幹了幾十年也是如此，有他作榜樣，我們也就無話可說了。事實上，醫生是不可能準時下班的。難道做手術途中，一見已是下班時間便丟下病人不顧嗎？可是，這種韌力和專業精神，今天已比較少見了。

章：你剛畢業時，正值八十年代。那時候，醫生遠比現在少，醫院常有人滿之患。會不會不夠床位，病人都要睡走廊呢？

沈：這是見慣不怪。帆布床在病房外隨處可見。有一次，病人甚至多得要睡在廁所呢。那天刮颱風，吹得窗戶劈啪作響，很多人給窗戶一夾，手指便給夾個稀巴爛，紛紛護着爛指來求醫。短短一天，便收了七十個這類病人，當中約四十人的手指要剪掉。

陳：你來剪嗎？

沈：對啊。那時我在骨科實習，便替他們把爛手指剪掉。要剪其實不難——手指已被夾得幾乎骨肉分離、不似指形，只消剪掉相連的僅餘皮肉，再止止血便行了。需要縫針的便替他縫，否則只要包紮好傷口，自然便會止血。病房本身已有幾十個病人，再加上這七十人，擠得水泄不通。由於床位嚴重不足，地上躺滿病人，有些甚至要躺進廁所。誰料，港督翌日便來醫院視察。十號風球高懸，他竟然無懼風雨，無緣無故視察醫院，還偏偏選中我的實習醫院，正正要我負責的病房巡視。我們便在他來臨之前，急急忙忙把帆布床全部清掉，一次過把四十個病人放回家去，或藏到廁所裏去。（眾笑）不過，這種情況今

天當然不會重現。

人誰無過，如何面對醫療失誤

韋：提到醫生，人人都會覺得他們智慧過人。但「智者千慮，必有一失」。行醫多年，你有沒有失誤呢？

陳：有句說話不知你聽過沒有：「沒有醫死過人，不可能成為名醫」。病人無數，就算沒有一個因醫療失誤而死，總有一些會自然死亡。任憑醫生如何努力搶救，也總有人回天乏術。所以，如果有個醫生負責的病人從來沒有一個出事，則代表他經驗不足。你行醫多年，有沒有類似經歷？

沈：有的。印象最深那一次，在我實習期間發生。當時，其他所有正式醫生都去了做手術，整個病房只有我一人照顧病人。我收到指示，要替一個病人打造影劑，好讓 X 光組替他照脊椎神經。那時，我每次打針都是在血管落針。心想：應該也是打血管吧。不打血管，還可打進甚麼地方？於是把造影劑打進病人血管裏。但原來，正確做法是在脊椎骨之間落針，把造影劑打進脊椎神經裏。由於打錯了位置，造影劑入了病人肺部，使他氣促了兩天。這項工作，原本不應由實習醫生負責，但當時人手不足，加上 X 光組不停催促，我便只好照做。出事後，我非常自責，反問自己：為甚麼不問清楚？為甚麼不多等一下，等正式醫生出了手術室，再向他們請教？

陳：這件事對你有何啟發？