



田長霖院士：柏克萊加大首位亞裔校長

林秀美

編按：田長霖院士是母校機械工程學系四十三學年度

(1955)畢業校友，美國普林斯頓大學機械博士。

在美從事研究四十年，為國際「熱輻射」權威，更是位傑出的教育家，作育英才無數，桃李滿天下，其訓練子弟兵之嚴謹，博得“Tien's Army”

(田氏軍團)美譽。歷任柏克萊加大研究副校長(1983-85)、任爾灣加大執行副校長(1986-90)等職，一九九〇年被遴選為柏克萊加大校長，成為該校創立一百廿二年來首位亞裔校長，任內募款逾八億美金，解決因州政府削減補助的財務窘境；以「多元而卓越」的理念治校，即使生命受到威脅亦不改初衷，被喻為「現代大學史上學術領導者的典範」。去年六月底卸任校長一職，為表彰他任內貢獻，柏克萊加大特頒贈該校史上第一枚總校長獎章給他。

十年前獲選中研院第十七屆數理組院士，致詞時以廿一世紀三大趨勢「民主化、國際化、科技化」期勉中研院及國內學界。今年七月回國參加院士會議，於百忙中抽空受訪。田院士在學術行政工作經驗豐富，對募款與治校有其獨到見解，值得國內大學參考。

少年生命中有太多的 diversity

問：您出生於中國動亂的時代，前十年是在戰亂中成長，年紀雖小，記憶必然深刻，回想這十年，對您的影響是什麼？

田：那段時間的確有很深的影響。我於一九三五年出生在漢口，一九三八年日軍攻陷武漢，那時我才三、四歲，我清楚記得在幼稚園要唱日本歌。後來父親隻身到重慶，由於家裏人丁眾多無法跟著，轉而逃到上海法租界，那是一九三九至四〇年間的事，隨後父親從重慶來到上海與我們會合，並在銀行找到一份工作，暫時避居下來，剛開始日子過得很辛苦。

當時上海租界仍隸屬外國領土，而且出入不需要護照、簽證，所以很多人逃難的第一站就是上海，而在法租界裏可以看到法國人、越南人（越南為法屬地），以及來自歐洲其他國家的難民如猶太人等，對我而言又是另一種體會。

一九四五年戰爭結束，那年我十歲，稍稍懂些事，看到國民政府回來，和其他人一樣高興得不得了，有點像

台灣回歸國民政府時最初的感受，只是時日一久，發現政府貪污腐敗，也是問題層出。一九四九年內戰又起，由於父親是政府官員（時任上海財政局局長），只好倉促走避，就逃到台灣來。

初抵台灣，非常不習慣，從一個起居有佣人使喚、出入有汽車代步的寬裕家庭，變成一個無家可歸、全家十二、三人擠在一間十個榻榻米大房子的難民；物質環境瞬間由奢入儉的痛苦，至今令人記憶猶新。

我的人生當中有很多的 diversity，進建中也是。當年外省學生多半讀附中，但大家普遍認為建中最好，因此我還是考建中，由於沒有任何學歷證件，遂以同等學歷考插班，進入建中二年級就讀。同班同學80%以上是本省籍，所以我的好朋友都是本省籍，有一個要好同學的父親在「二二八」時失蹤，當時我們不知道他到底去那裏，現在當然明白他已經罹難了。

我一生經歷許多不同的生活體驗，其中最大的教訓是：學會如何面對成長過程中不斷的逃難與挫折，能夠不氣餒、不中輟，突破困境，適應新環境。

到了台灣生活逐漸安定下來，雖而父親卻因不堪多次逃難及家中沉重的負擔，於一九五二年辭世。

職籃明星夢畢生難圓最是遺憾

問：在您的傳記中提到，當年您為了父母期望您有一個安定的工作，而進工學院就讀，日後也在相關領域裏一展所長，除此之外，有無興趣在其中？

田：家裏對我日後志業的選擇具有決定性影響，尤其是父親。父親唸的是物理，後來轉到財經領域，對逃難尤其感觸良深，因此他認為我應該讀理工，

學一技之長以為生活的憑藉。考試那年是大學聯招開辦的前一年，我先後去考了台大、師範學院（台灣師範大學前身）、台中農學院（中興大學前身）和台南工學院（成功大學前身），結果全部榜上有名，我當然是選擇台大就讀。

不過那時我最有興趣的卻是打籃球，我夢想的生涯就是職業籃球員，不幸的是我的身高一直沒長高，十六、七歲進台大時五呎六吋，後來一直還是五呎六吋，現在年紀大了可能還縮小，大概只有五呎五吋囉！

雖然我個兒不高，但我有衝勁、速度夠，所以籃球打得不錯，畢業後進陸軍官校服役也在校隊，自恃勤快，以為世上沒有什麼困難克服不了的。偏偏天不從人願，在官校打球時腳受了傷，再者我心裏著實明白到美國絕不可能打職籃，才開始專心鑽研學問；未能實現職籃夢是我此生最引以為憾的事！對我更是一大教訓：任憑你有再堅強的決心與毅力，還是不得不向現實低頭！

如今年紀漸長，不可能做球員了，可是我還一直希望當籃球教練哪！所以我擔任大學校長期間，對體育運動給予百分之百支持。

問：在書中，您曾提及籃球運動讓您學會自制、協調及團隊精神，對於您日後處事有極大助益，除此之外，對於大學四年的求學生活未多所著墨，能否談談在台大讀書的情形？

田：打球是種 team sports，從中可學習領導、毅力及自我節制的力量，對我日後待人處事的確裨益頗多。台大四年，我天天打籃球，經常一天耗四、五個小時在球場上，和我同年的沈君山先生以及多位國手都是當年球友。

打完球就是到西門町看電影，成都路一帶的大世界、

國際、萬國、美都麗等戲院，都是我經常駐足的地方，每週總要去看個三、四場電影。看電影的花費則從家教的薪水支用。父親過世之後，家裏經濟不是很寬裕，所以兼家教補貼零用，那時很多學生都如此。

雖然我的成績名列前茅，但讀書並不是我最大的興趣，加上課業不像現在這麼吃重，當時的想法是得過且過；平時書唸得少，考前臨時抱佛腳，也許是打球練就好體力，開夜車的工夫就是比別人行，畢業後，考全國高考的機械工程科，也獲得優等第一名。

加大自由風驅策他推動多元化

問：走上學術研究之途是否為預期中的生涯規劃？您給自己的標竿是？

田：一九五六年我到美國肯塔基州的路易斯威爾大學唸書。這所學校排名非常低，但是她給我全額獎學金，成了我惟一的選擇，而我其他同學都進很好的學校，不過後來回想起來，這對我卻是一個很了不起的經驗。當時美國南部還是一個黑白種族分明的社會，舉凡吃飯、喝水、上洗手間、搭公車都完全隔離，過去被灌輸的人權思想在我腦海中迴盪不已，直覺得人的尊嚴不該受此屈辱。後來我在柏克萊加州大學推動多元化，很多人不解地說為什麼你那麼勇敢，甚至於和州長等有力人士辯論；其實，那不是勇敢，而是我深有所感，而讓我打良

心出發去做。

四十年前的台大和美國大學有很大的差距，也因此給了我一個喘息的機會，有機會加強數學、物理和化學等基本課程，後來轉到普林斯頓大學，發現後者與之前的路大簡直有天壤之別，一時造成我莫名的壓力，加上我在出國前談了戀愛，雙方家長挑明了要拿博士才能結婚，所以那時什麼事都不做，就只拼命讀書，一天讀十八小時，心想早點拿到博士，就可以結婚了！一九五九年六月我畢業，以廿個月時間創下普林斯頓大學取得碩博士學位最快的紀錄。未婚妻隨即於美國國慶日來美相聚，七月廿五日倆人成婚，自助旅行渡蜜月，到了柏克萊就留下來，轉眼間卅九年過去，就任柏克萊加大教職那年我才廿四歲，連英文都講不好。

柏克萊加大對我影響很大。這所學校位於美國西部，濱臨太平洋，感覺上與亞洲比較接近，而且風氣自由，思想前進，只要努力，機會很多。我一路從助理教授、副教授、教授、系主任、副校長升任校長，我想若不是在柏克萊，這些機會都不會有，這是我頭一年到肯塔基州讀書時連作夢都想不到的事。

當然這是有原因的，主要是美國社會變化極其快速，從原本黑白極端分明，到後來居然讓一個黃種人做他們重要大學的校長；這樣的轉變表示美國社會非常開放，有很多機會。不過也不能說完全沒有歧視，許多地方因

文化、傳統和風俗習慣差異，共識難以凝聚，遑論形成認同，所以我致力於推動多元化，促進大家相互了解；而我之所以如此執著，想是和我生命中有太多的 diversity 經驗有關，只可惜後來產生反潮，把平權政策修改了。

募款高手的成功之道惟在溝通

問：在柏克萊加大校長任內，您為學校募集八億美金，創下記錄，您曾經指出「募款要有創意，要讓對方覺得被需要……」等等，是否能談談這方面的實際作法，供國內大學參考。

田：在擔任校長之前我是副校長，負責募款已有一點經驗。很多人說公立大學沒辦法募款，因為納稅人說「我們已經把稅交給你們了，你們為什麼還要募款？應該由政府支持你。」其實不然，我辦大學募款最重要的理念是：我的工作不是募款，而是要把大學的重要性，大學為社會服務盡力的地方讓社會知道。如果學校溝通做得好，許多人自然會支持大學，因為他們會覺得支持大學就等於支持自己、支持我們的社會。社會上有很多好心人，而且願意奉獻社會事業，惟一的困擾是到底他要支持什麼樣的機構，以及支持之後是不是有用？

在柏克萊加大校長任內，我一年募一億八千萬美元，平均一天要募五十萬，箇中辛苦的確不足為外人道，但是常常很多人是自掏腰包，其中有半數非校友，他覺得支持我們就是支持他自己。

台大是一所歷史悠久、極具潛力的大學，數十年來培養出無數傑出校友，包括總統、副總統在內，於國內外政治、經濟、科技、教育各領域人才濟濟，頭角崢嶸，若能不斷讓社會大眾了解台大的重要性，自然會有人主動捐款贊助。我和很多捐款人第一次會面的談話，都先

聲明我不是來募款，而是來和你溝通，讓你知道為什麼柏克萊加大很重要，很需要你的支持。如果一開始就說要募款，勢必令很多人退避三舍，下回就不理你了，反而得不到效果；我從不先向人家要錢，我希望人家自掏腰包，而且很樂意自掏腰包，我經常從這個方法著手。

募款是一門很大的學問，這裏面有許多具體的作法，其一是應該經常跟校友保持聯繫，千萬不要一聯絡就要錢，而是，你就是不捐錢，我也跟你聯絡，不時將母校重要的動態讓校友知悉。然而，不論是要和校友保持聯繫或是掌握其動向，首先要建立完整的資料庫。比方說，我在約見某人之前，對這個人的運動、飲食、閱讀等各方面嗜好都要儘可能先行了解，甚至得知他最近看了某本書，我也趕快去翻翻這本書，然後在談話間無意提及，他便會覺得我們倆人很知心。總之，就是要讓他感覺你跟他特別好，這有很多技巧，一言難盡。

不過，我要強調的是資料庫要很詳細，就像調查局的調查一樣，再者經常保持聯絡，不能要募款時才聯絡，待對方捐了錢就一年音訊全無，第二年又去要錢，這是行不通的。

募款絕非說做就做，一蹴可及，必須要有規劃。目前我們有兩百位全職員工在做募款工作，都是非常專業的人才，由一位副校長專責主管。這個部門也不以募款為名，而是稱之為「university relations」，以建立學校與外界互動關係為旨。

自許衝破玻璃天花板再創高峰

問：您在柏克萊加大校長任內，致力於推動大學課程多元化與國際化，而台灣目前的高等教育也正在進行教育改革，根據您對台灣的觀

察，是否請您對台灣的大學提供建言？對於母校，您的建議是？

田：台大的進步是很了不起，而且台大的學生素質特別高，在美國，包括我自己的實驗室，如有從台大來的留學生，我們都另眼相看。當然台大也有許多缺點，因為她是一個已經發展得很成熟的學校，有許多積習難改，甚至外頭說台大有一流的學生，其他都比不上學生的素質；台大若要維繫台灣高等教育龍頭地位，有些地方確實需要重整旗鼓。

其中一個最重要的問題是如何跟上時代。學術研究固然有其長遠性，但不能完全與社會脫節，台大應該規畫、拓展許多新的學術領域，很可惜的是，有些新領域可能已為其他大學如成大、清大、交大等校所超越。近年台灣正在進行全面性的教育改革，值得稱許，只是有些觀念或正確或運用失當，如教授治校、校務會議擴權等，很難大刀闊斧力行改革，這些都是需要改善的地方。

問：您自校長一職驟然引退之後，近來常往來於美國、台灣、香港與大陸四地，目前擔任香港「創新科技委員會」主席，您的生涯有些許轉變，請問您的規劃是？您自許扮演什麼樣的角色？

田：出任加大校長七年來，各方評價很好，一方面我想

這是功成身退的時候，另一方面，我既然成為美國一流大學的校長，可說是已經進入美國核心社會，與上層決策核心也有實際交往，該為提高華裔、亞裔族群社會地位盡點心力，遂決定辭職。目前我擔任香港「創新科技委員會」主席，每月至少來亞洲一次，以一個具有華人血統的身份，能為海峽兩岸三地與美國的互動擔任中介協調的工作，感覺很踏實。

自幼接受東方文化的薰陶，又受國家栽培多年，我深深以為該是我回饋的時候了，所以我經常回來台灣，如今年回國參加院士會議，我就在會議期間為推動台灣科技教育喉舌。

過去這一年傳聞我會入閣，未嘗不是我期望衝破的另一個重要的天花板。截至目前為止，美國尚未出現華裔或亞裔的內閣部長，由於我在美國教學研究多年，學界推崇我是第一位擔任知名大學校長的華裔人士；離開學術行政，立刻被企業界延攬為董事，也被稱許為第一個入主大企業的亞裔股東；而我個人則以能為中國人盡點力而感到驕傲，這是我的義務，也是我的責任！