

華人的光輝

田長霖領導美國高教革命

●汪清澄（中外雜誌特約撰述委員）

曾有籃球明星的夢

美國加州大學柏克萊分校華裔校長田長霖，學術成就斐然，是國際公認的「熱幅射」和「熱傳導」方面的權威；同時他任行政首長推行政務也很有一套，作出許多開創性的輝煌建樹，使學校聲譽不斷提高，因此成爲很有名的世界級大學校長。

田長霖原籍湖北黃陂，一九三五年七月二十四日在漢口出生，四歲時隨父親逃難到上海居住，歷經抗日，國共內戰，中小學時期都艱苦度日，受盡折磨。一九四九年隨國民政府播遷來台，家中人口衆多，再陷窘境。建國中學畢業後，考上了台灣大學機械系，兼任幾個家庭教師，得來的錢除了維持修學費用之外，多用來看電影，對於著名影星葛里葛萊畢克、蒙哥馬利等特別喜愛。台大畢業獲得機械工程學士後，一九五六年赴美深造，經過三十多年的努力，由碩士、博士、助理教授、教授、系主任、副校長，於一九九〇年七月一日登上了校長的寶座。

他在台灣大學唸書時，我在那裏教普通體育（包括球類、田徑、器械操等各種運動的項目），他正好選了我的課，我的印象中他特別喜歡籃球，常見他在籃球場上活動，生龍活虎，汗流浹背，模倣各種技巧，似有意成爲籃球明星。

平易圓熟敬重倫理

一晃四十多年過去了，我們沒有見面，也沒有通信，一九九五年六月十一日在台灣中壢市中央大學校慶典禮時突然會面，他一眼就認出我，並向在場的人介紹，我是他在台大唸書時的體育教師，教他籃球運動，印象十分的深刻。這說明他記憶力強，且處世圓熟重視中國傳統文化倫理道德。

台灣大學前校長虞兆中教授，也是田長霖的老師，年前到香港科技大學訪問，田長霖也在場，在與中央研究院院長諾貝爾獎得主李遠哲及文教界知名人士合影時，因人數多，場地小，需要分立兩排。田長霖是美國十大名校之一的校長，他不擺架子，不和前

輩並肩排列，率先蹲在前排地上，這個小的動作，受到大家的讚許，認爲他應對得體，敬重倫理。的確今天的社會，這種情形是極爲少見的。

田長霖在艱苦患難中成長，對人生有很深的體驗，知道惟有努力上進才有前途。他資賦優異，反應敏捷，唸起書來心無旁騖，初到美國留學每天唸書十七、八個小時，連吃飯也不休息。聰明加上努力，自然有好的成績，一年的時間，便在路易士維爾大學獲得碩士學位，二十個月後，以破紀錄的速度，在普林斯頓大學榮獲第二個碩士及博士學位，那時是一九五九年。他僅二十四歲。

熱物理學權威學者

獲得博士學位後，應聘進入加州大學柏克萊分校任助理教授。這所學校是美國十大名校之一，曾一度被列爲全美第一優秀大學，已有一百二十三年度歷史，目前在校學生三萬五千餘人，教職員工一萬一千餘人，份子複雜，無奇不有。

一九八九年七月加州大學柏克萊分校校董會十五位校董，全體無異議通過，聘請田長霖博士為第七任校長，這是該校有史以來第一位華裔校長。參加這次遴選的候選人共二百五十八位，他們都是美國著名的學者、資深的教授。選舉過程非常嚴謹。遴選小組經過半年時間，多次篩選，通過當面、口試、關卡後，才由校董會開會決定。田長霖能在二百多位高強對手中脫穎而出，獨占鰲頭，自有他特殊優越和超人一等的條件。

在教學成績上，他教了三年，一九五九年至二十七歲時，就獲得「最佳教授獎」，至今仍是加州大學柏克萊分校獲得這項殊榮最年輕紀錄的保持人。

談學術成就，他是國際知名的熱物理學的權威，曾在國際著名的學術期刊上，發表過兩百多篇論文，獲得許多的研究獎項，又被選為美國工程科學院及我國中央研究院的院士。

就行政資歷來說，自他擔任加州大學柏克萊分校機械系熱學部主任起，二十多年來，曾任教學部主任、教育發展評議會主席、研究副校長、加大爾灣分校執行副校長，並且每一階段都有良好的紀錄和成就。

募款的能力一級棒

加州大學柏克萊分校的機械系原本平平無奇，但是由他出任主任後，拿出幹勁，力爭上游，聘請優秀年輕教授，做出了好成績。

，使這個學系聲望大大提高。

過去一直是田長霖上司，曾任該校工學院院長的葛守仁教授，對他非常讚賞，並特別指出，在田長霖任研究副校長時，有兩件事辦得很成功。第一，向美國政府及各界募捐的研究經費，首次超過了一億美元。第二，平息了動物保護組織抗議加州大學柏克萊分校用動物做實驗的軒然大波。

田長霖是佛教徒，有一顆年輕樂觀的心，談話演講幽默風趣，也「調皮搗蛋」愛開玩笑，凡事只要他認為是對的，應該要作的，就下定決心，破除一切困難努力去作，當然他也會運用技巧，使事情做得成功又美好。難能可貴的是，他能在美國社會鬧出一片天，擺脫少數族裔慣有的受害意識，沒有種族歧視的包袱，能夠就事論事，問心無愧，因此能使種族複雜，政治思想各異的加州大學柏克萊分校校園，達到和諧安定。

我中央研究院院長李遠哲是加州大學柏克萊分校畢業生，曾於一九七四年回該校化學系任教，因此和田長霖同事，在他的印象中，認為田長霖很了不起，能和各種樣的人相處，為了籌募學校經費，能和各方面的人周旋。他的行政能力很強，凡事很快做對大多數人有利的決定，然後立刻著手進行。

李遠哲在田長霖被任命為校長時，曾發表談話說，這件事對華裔是很大的鼓舞，是美國社會給華裔的一個機會，讓我們來發揮。讓田長霖表現才華。但是他認為，未來把

事情真正做好，才對美國華裔有幫助，現在還祇是一個開始，不應視為最大成就。

改變華裔刻板形象

在加州大學柏克萊分校任教三十年的造橋大師林同棧教授表示，田長霖打破了中國人刻板形象，他證明了中國人不一定要做書呆，也可以做別的事。他認為能有今天的成就，能幹在其次，主要的是心理健康。

林同棧說中國移民心理上有個缺點，總覺得別人看不起自己，問題都集中在偏見上，結果小事反而變大事。但是田長霖沒有這個問題，所以不會引起美國人的反感，也不會引起華人反感。

事實上，田長霖最初到美國那幾年，乘車、租屋等都受到歧視，有一個白人教授甚至不願叫他的名字，而以「中國佬」(China Man)叫他。種種不平的遭遇，使他原本開朗的天性，自我封閉了很長一段時間，他就在這段時間裏，埋頭研究、教書、多看書，做出了些成績。

後來他發覺這樣不是辦法，於是開始與人交往，多去參加教授會的活動，慢慢又恢復原來本色，活躍起來。他認為有很多人就是因為沒有能衝破這一關，就祇好一輩子做個不快樂的移民了。

他最感興趣的事是教書，帶學生做研究，所以在接任校長之前，曾猶豫過一陣子，因為日後很可能要完全放棄教學工作了。但

是他想到，做行政不是他個人興趣的問題，而是代表華裔在美國社會的突破，他有責任去接受它。若是他拒絕擔任校長，那就會被認為華裔對行政工作沒興趣，不願為整體付出的刻板形象會更強化，這將對華裔未來發展，有不好的影響。

諸多名校起而師法

田長霖自出任校長五年來，不但越幹越起勁，也愈幹愈有信心，他把加州大學柏克萊分校治理得很好，更引起美國若干有名大學的矚目。

最近，在一次談話中，他透露做校長成功的祕訣是行政人性化。據他觀察分析，今後世界的趨勢，是政治民主化；社會多元化，國際化；資訊革命興起，因此行政系統必須大力改革。

他指出今後高度工業化的結果，各種事情都變成機械化、官僚化，社會上人際關係趨向疏離，缺乏人性。為求提高效率，保持和諧，必須改革，並向人性化的方向著手。中華文化的精華為注重倫理道德，尊敬長者，家庭和陸，重視人性的特質，這是西方文化所欠缺的。他能吸取西方文化的精華，再和中華文化的精華相融合，就能達到平衡、和諧、美好。

要吸取中華文化的精華，西方人很難做到，所以現在美國的大學，一窩蜂地要聘請華裔人士做系主任、院長和校長，去年就任

的有加州聖塔巴巴拉大學校長楊祖佑，紐約理工大學校長張鍾濬。

田長霖說，他的學校有教授會、學生會、校友會、職員工會等組織，平時各不相往來，等到要舉行示威，他們才碰在一起，這種不應該存在的分離現象，學校行政當局應負責消除。

他就任校長以後，每天工作都很忙，單從辦公桌上經過的文件，就多達兩千四百多頁，可是無論怎樣忙碌，每天他至少抽出一小時，要到教室、校園、學生宿舍、各院系辦公室等地方，去找學生、教授、職員聊天。在大考期間，半夜一兩點鐘，他帶著餅乾、糖果到圖書館去慰問學生，使學生們、教職員們非常感動。有位職員向他說，在學校已工作了三十多年，從來沒有見到過校長；學生們也從未想到，校長會突然來看他們，和他們談話。

怕他走進精神病院

田長霖這種人性化表示關懷的行動，消息很快就傳出去，現在美國各重點大學都知道他開始了高等教育的革命，要盡量做到校園人性化，行政人性化。據聞有名的哈佛大學、普林斯頓大學等，都有意跟進了。

這麼一來，師生彼此距離自然拉近，意見也容易溝通。他說學生們變得乖多了，過去示威活動很多，現在不敢有示威；教授們也對他客氣不得了，也不敢示威，因為深怕

他說聲不幹了，離開了他們。尤其是聽說去年哈佛大學校長曾兩度進入精神病院之後，學生教授們都害怕刺激到他，也進了精神病院。

田長霖強調，任何機構行政人員一定要走出行政衙門，一定要面向大家，多方接觸，建立感情，才能紓解隔閡。

他認為高等教育是社會活動最重要的一環，應該和社會結合在一起，是不能分開的；高等教育是長程的投資，必須要有高瞻遠矚的人，予以重視。近年來他學校的經費被州政府削減了三分之一，他發現亞洲、歐洲的各著名大學，也都有類似的情形，這是很不明智的措施。這一情況，是政治民主化以後，出現各種聲音而產生的後遺症。

大難不死必有後福

而田長霖也曾因他大刀闊斧的作風差點惹來殺身之禍。加州大學柏克萊分校有一個「人民公園」，這個公園，有吸毒、販毒等各種罪惡，種族複雜，極左極右各式政治人物，他們認為這就是民主潮流才能趕上時代的新趨勢。田長霖斷然予以取締，卻被一個極端份子視為人民公敵，兩年前潛入他的臥室刺殺他們夫婦，結果刺客被召來的警察回槍打死，他們夫婦毫髮無損。田長霖開玩笑的說：「這種情形在美國是很普通的事，大難不死，必有後福！」

據他觀察，校園泛政治化，出現各種不

同的主張，學生常有示威發生，是學校必有
的現象，不必緊張，一定要讓他們有發洩的
機會。最近一兩年他發現學校裏示威較少，
以為是學生失去了活動力、生活力，還設法
到處去點一點「小火」，讓學生們去示威發
洩，他認為如果平常無小火，大火燒起來就
一發不可收拾了。但主要的是要設法減少示威
的因素。

因為迎接資訊革命的來臨，他去年主張
成立「資訊管理系統學院」，這是全美大學
的創舉，開始時受到教授會、管理學院和工
學院很大的阻力，但是他提出各種理由說服
了反對的人士，今年五月更得到學校董事會
的批准，正式成立。

世界最新資訊大樓

新的「資訊管理系統學院」成立了，需
要建造一座「資訊大樓」辦公，要四千萬美
元的經費，加州政府說沒有錢，但是大樓一
定要蓋，為了適應未來發展的需要，他向籌
建委員會提出兩個條件：第一，整個大樓內
部完全無線通訊。第二，運用電腦科學，把
一百台個人電腦結合在一起，使其發揮超過
目前世界超級電腦一百倍的功能。如果這兩
個條件能做得好，他可以負責籌措全部經費
，最初得到的回答是不可能，田長霖說，不
可能就沒有錢。籌建委員會們聽說不合條件
就沒有錢，馬上回答說，可以！可以！
資訊大樓建造之前，田長霖又要求，對

於每一間屋子的大小、顏色、家具如何放置
，門開在那裏，如何採光等都必须事先設計
好，否則工程停止進行。籌委會找來的設計
專家們絞盡腦汁，達到了他的要求。

他說，現在大樓還沒有動工就賺了很多
錢，因為許多建築工程師都要參考他們的軟
體設計。這座大樓一旦完成，無疑地將是全
世界唯一的、最新穎的「資訊大樓」。

田長霖做事不但有前瞻性、建設性，他
也有魄力、有辦法，有步驟而達到成功，令
人翹起大拇指說，硬是要得。

博士之家華裔之光

他的兄弟姐妹衆多，共計八人，依次為
田蔭蘭（大姐）、田紹曾（大哥，已故）、
田長焯（二哥）、田次南（二姐）、田長輝
（三哥，任職台北中央銀行）、田長霖，還
有兩個弟弟叫田長焯、和田長忻。除了一位
在台灣，一位去世以外，其餘兩個姐姐，一
個哥哥，兩個弟弟和他共六人，都在美國。
田長霖能夠當一位成功出色的大學校長
，他的夫人劉棟華對他幫助很大，結婚三十
多年同甘共苦，相夫教子，是他心目中的「
最佳搭檔」。

他們育有一男二女，都是加州大學柏克
萊分校的畢業生，長子田之楠三十三歲，是
電機工程博士。長女田之平三十歲，醫學博
士。次女田之怡二十七歲，法學博士。是一
個幸福美滿的博士之家。

加州大學柏克萊分校校長一向無任期規
定，田長霖七月剛滿六十歲，正值盛年，這
位曾是武俠小說迷的華裔校長，憑著多年來
練下的功力，正掀起了美國高等教育的革命
，不斷有開創性驚人之舉，我在此祝福他繼
續努力「揚威異域，為中華民族爭光！」
（參考中外雜誌二九三期田長霖的故事
三三九期虞兆中二三事）

編輯報告 編者

△本誌三四三期「陳樹曦回憶錄之九」
內第四十五頁中欄：「調解台航世航
誤會」一段內……「俞養和」（俞大
維的長子），應改為「俞揚和」，特
此更正，並向俞揚和先生致歉。
△本誌三四三期第六十五頁：「陳樹曦
二三事」第一個小標題：七十猶稱青
年才俊，應改為六十猶稱青年才俊，
特此更正。敬請讀者注意。
△本期因稿擠，那廉君先生「戰時生活
雜憶」，定中明先生「非洲雜憶」、
梅汝璈將軍「追憶李昌來兄」等佳作
，均延至下期刊登，敬請讀者期待。