

台大校长钱思亮：清慎勤明

○张昌华

无为·包容

1948年12月15日傍晚时分，一架飞机缓缓降落在南京明故宫机场。这是一架国民党“抢救学人”计划专机。机舱门打开，接机的傅斯年一脸失望，胡适只带来英千里、牛满江、毛子水和钱思亮等几位学人。在名人辈出的民国时代，他们都尚属名不见经传者。

钱思亮（1908—1983），字惠畴，浙江杭县人，生于河南浙川，系书香门第。高祖是庚子进士，曾任台湾知府。其父钱鸿业系京师法律学堂毕业，法界耆宿，上海第一特区地方法庭庭长，抗战时为日寇所害。钱思亮幼年患腿疾，延师在家读书，9岁上学，14岁就读南开中学，与吴大猷同窗。1927年9月考入清华学校化学系，1931年毕业，9月获庚款奖学金赴美深造，27岁获伊利诺伊大学博士学位，学成回国，



“中研院”院长钱思亮

受聘于北京大学（北京大学抗战时迁往昆明，与清华大学、南开大学合为西南联大），是西南联大讲课“最受学生欢迎的七教授”之一。1946年北大复员，钱思亮任化学系主任。1949年2月抵台，应台大校长傅斯年之邀，任台大教授兼教务长，成为傅斯年的第一助手。

台湾大学前身为日据时代台北帝国大学。傅斯年初来乍到，学校如一盘散沙，情况复杂异常，台静农说：“傅先生既忙于校内外许多棘手问题，而教学大计则付之于钱先生。”傅斯年大刀阔斧整治，正当刚入门的当头，在1950年12月20日突然逝世，“归骨于田横之岛”。台湾当局原属意胡适接任，胡适推荐钱思亮。钱思亮临危受命接掌台大。他没有傅斯年的资历、霸气与魄力，更乏直通党政高层的关系门径，也不刻意不主动拉帮结派，无为而治。台湾学界评论说，“思亮先生主理下的台大，虽然没有傅斯年校长开风气之先的恢宏气象，但大体上，思亮先生仍依循着傅校长对台大的擘画‘傅规钱随’的路线前行”。由于傅、钱二位个性差异巨大，钱思亮少了份活力，但多了份和气，被人称为“以和为贵”的校长。他初掌台大时期，最主要的工作是积极争取“美援”，建设台大，因此某记者写打油诗调侃他：“张口美援，闭口美援。问是何故？此人姓钱。”他也不介意。他尊重既有成规，“稳

□ 名师轶事

定压倒一切”，从而扁舟轻渡，履险为夷。经他 19 年的经营，台大由学生 3400 名，增加到 11000 名，研究所由 6 个增到 38 个，有 125 个博士班。台大渐渐地变“大”，趋于成熟，成为台湾首屈一指的名校。

1951 年 3 月，钱思亮“接棒”之初，便确立了校训“敦品、励学、爱国、爱人”，制定校歌《十年树木 百年树人》（赵元任谱曲），以维系、传承台大的精神传统。那是国民党刚进台湾的年代，在政治戒严、社会动荡、民生困苦的幕墙下，钱思亮一面计谋学校的稳定、发展，一面要维护学校的独立自由，步履艰难。“钱思亮是凭借他的人格风范与行为作风完成校长使命的。”后来的台大校长陈维昭如是说。

1970 年钱思亮告别台大，出任“中央研究院”第五任“院长”，直至终老。

傅斯年与钱思亮传承着北大的薪火。据《台湾笔记》叙述，“面对傅斯年将北大的自由、反省、批判的风气带进台大校园后，1950 年政治肃杀的时刻，台大需要的不是改变，而是培养、呵护”，又说钱思亮“以他无为与包容，维持了这株尊贵的传统，使当年的台大成为台湾自由主义的保护区”。

“肃杀”年代，台大麻烦不断。警察局常到校抓人或要求协助调查，傅斯年当年置蒋经国的手令于案头不顾，朗声回应：“学校不兼办警察局”；钱思亮做不到，他只能或屈或伸，在妥协中坚持。面对彭明敏教授的被捕（《台湾人民自救宣言》，1964 年 9 月），他很无奈；而对殷海光案，他竭力保护。尽管“教育部”三番五次明示台大开除殷海光，钱思亮先以聘约未满为由与其周旋“拉锯”，后续发聘约，直

至 1969 年殷海光病故，他并未真正离开过台大。

钱思亮不加入政党，以维持台大学术自由的风气，不受政党外力的干预或牵制；而政治势力总想深入台大。一知情人在钱思亮逝世 24 年后透露：20 世纪 50 年代中期，蒋经国主持的青年救国团拟在台大公开征招团员。钱思亮以“要就全体加入，要就全体不加入，以免校园内形成对立”为由婉拒。历史系学生许倬云生性耿直，是个“惹事”分子。他对当时“党”、“国”不分的威权体制，颇多评议，给台大招了不少麻烦。钱思亮一秉学术自由的原则，包容保护了他。1959 年在台大校园内外布满“催请蒋介石连任”宣传海报。蒋的连任是“违宪”的，学生多持反对态度，但在戒严高压下无人敢站出来反对。生物系的廖一久请学弟萧信雄把风，于夜间用墨笔在拥蒋的海报上打了“××”，以表述民意。就在他在海报上打“×”的瞬间，被埋伏在侧的情治人员逮捕。当时他犯的是“反动罪”，即使不被枪毙，起码也得被关押绿岛十年。廖一久被捕后，钱思亮很关心，系主任王友燮拼命奔走，在运动了一些重要人际关系后获释。被释次日，钱思亮接见了廖一久和萧信雄。廖一久回忆说：“钱校长对我们没有稍加责难，只是说‘廖同学，假如是我的话，我会先把书念好’。”事后廖一久得知，钱校长为此事受多方责难，“因为有人质疑，为什么情治单位的人，可以在大学里任意抓走学生？”后为“院士”的廖一久在钱思亮冥诞一百周年撰文，无限感慨地说：“（当时）钱校长也是万般无奈。换成别人，一定记过并严加管束，否则如何对当权者交

代？当时的情景，记忆犹新，钱校长的包容、呵护，终生难忘！”

1961年大专联考命题工作由台大负责。钱思亮请数学系施拱星主任出题。施认为“考试领导教学”，试题必须富有教学意义，且具备甄别力。他花大气力设计了一份试卷。联考后，三万考生有一万考生数学考得极差，社会舆论大哗，一直闹到“立法院”。台大、招生机关人员压力很大。钱思亮仔细看了试题，觉得并无大错，公开表态支持并宽慰施主任。90岁的施拱星回忆此事时“依旧倍感温暖”。

谦和·宽厚

钱思亮天庭饱满，相貌儒雅，性情温文敦厚，以待人谦和名世。他尤尊师重道。钱思亮一直沿用的英文名字 Chien Shih-Liang 中“Shih”字的拼法是错的，应为“Ssu”，秘书主任陶英惠问为什么不改一下呢？钱说：“这是他的英文老师给他拼的，不便更改。”又说，这位老师是南方人，对于“思”和“师”两字的字音是不分的。尊师之情溢于言表。母校伊利诺伊大学授他名誉科学博士学位，秘书处在拟文中用“赴伊大……”钱思亮在核稿时深情地加上“母校”两个字。他走访母校老师的化学实验室，伫足注目，满含怀思，摄影留念后对助手说

“我的老师在实验室一直忙到九十多岁，还不想罢手。等他过世后，校方翻修实验室，竟发现地板下满满一层厚的水银！”说时神情一片敬慕。即使对教得不好的老师，钱思亮也学会了尊重。他曾说他中学时喜欢数学，对化学老师有意见，不太尊重。化学老师动气说，钱某大考满分我也叫他不及格。钱思亮知错，忙道歉，同时

认真复习，大考果真全对。那化学老师主动取消了陈见，慷慨地给了一百分。这件小事激起了他对化学的兴趣，放弃了数学，立志专攻化学。他后来教育子女说：真要感谢那位教得不好的化学老师，促我走上了化学之路，更感谢他让我学会了宽容。

钱思亮似有其师梅贻琦的传统，“讷于言，敏于行”。作为校长，他的口才并不出色。在大操场上做开学典礼之类的报告，开首一句总爱说“今天天气很好”，老生们听惯了，再听时往往钱思亮还未开口，下面同学就齐声帮他说出来了，他听了自己也觉得好玩。某次开校运动会，他刚一说“今天天气”，下面已笑声一片，他不慌不忙笑着说：“今天天气实在太好了，不能不说。”会场的笑声更欢。钱思亮是一位儒雅的好好先生，老学生们的婚礼总爱请他当证婚人，期待老校长的祝福，只要有空，他从不拒绝。特别是毕业生们的谢师宴，他有请必到，成为笑谈的是往往一晚上出席三场宴会，回家还要吃晚饭。

只要不违反原则，钱思亮乐为学生的深造、就业提供方便。老秘书那廉君说，台大那时几乎形成一个不成文的惯例，凡成绩平均在七十五分以上者，钱校长都愿意写留学推荐信，有时还代为介绍相关专业的导师；但他绝不止写张八行书就了事，出国之前他总要亲自召见他们，勉励、告诫一番。对有潜力、有才干的学生更是精心提携、鼎力支持。李亦园，1948年入台大历史系。次年，傅斯年在台大设考古人类学系。李亦园对李济、董作宾先生的课十分有兴趣，想转系，可考古系无三年级可读，转系就要降级，一降级就失去奖学金，他无法生存。李亦园找时为教务长的钱思亮。

□ 名师轶事

钱很欣赏李亦园的专业精神，对他的困难表示同情，但无权批准保留奖学金，他建议找傅校长。李亦园犹豫，钱思亮鼓励他“能行”，并说：“这个系是傅校长到校成立的第一个系，他若知道有学生爱读，甚至不惜降级，一定很高兴，说不定就准了。”李亦园一试，果然马到成功。李亦园后来在专业上颇有建树，当选为“院士”。

许倬云是一个有严重残疾的人，终日与轮椅为伍，他是台大研究院毕业的第一个硕士生。毕业典礼上，钱思亮知他行动不便，特别关照他提前上台专候接受颁证。毕业第二年，李国钦基金会为台大提供两个留美名额，许倬云被选中。可基金会章程规定，获奖学金者必须身心健全，他最终被拒绝了。爱才的钱思亮为此感到惋惜，数次召见许倬云，安慰他；又亲自出面请求胡适代向许铭信先生游说，专拨了一笔奖学金，供许倬云赴美读博士。许倬云后来终成为一名成就卓然的历史学家，并荣膺为台北“中研院”院士。

钱思亮呵护许倬云，为他提供日后发展的平台，也不忘教诲他做人之道。许倬云在校时年轻气盛，生性又急，在参加学术讨论时，他往往率尔发言，而且滔滔不绝，以致时间不够用，显得有点“霸气”。一次会后，钱思亮特意留下许倬云，意味深长地说：“即使你的意见是大家最后得到的结论，你也必须等一半以上的别人发抒各人的想法后，你再说出自己的意见。这样，于人于己，都有讨论的机会。”许倬云晚年回忆时说“校长这一番教诲，我真是终生受益”。李远哲回忆说，他1956年之所以由化工系转到化学系，就是因为倾慕“台大的钱思亮校长是一位化学家”。晚年他

俩过从甚密，“我在他身上看到一位中国读书人的风范”。

钱思亮先为校长，后为“院长”，对身边的人从不摆架子。其中文秘书那廉君跟随左右三十多年，被视同家人。英文女秘书沙依仁说，校长从不直呼他们的名字，叫他们“那先生”、“沙先生”，言谈总是和风细雨。钱思亮患糖尿病，不能喝啤酒。暮年岁月与朱君出差，此公嗜酒，他便陪一小杯。朱君问你不是有糖尿病吗？他说：你那么喜欢啤酒，我不陪你喝有什么意思呢？他出门给家人带礼物，总不忘给身边工作的人也带一份。因病赶送医院抬他时，秘书主任陶英惠主动加入，躺在担架上的钱思亮见了，出于对读书人的尊敬，抱怨司机：“你怎么能让陶先生抬？”僚属们都交口称颂：钱校长是一本书，一本教人做人的书，一本教人做学问的书。

清廉·方正

名利观是测试一个人人格魅力的试剂。

20世纪50年代初钱思亮家累重，家底薄，以穷出名。据与他共事22年的朱仲辉说，到台大之初钱思亮经济窘迫到寅吃卯粮的境地，每个月要透支薪水。“当时台大校长傅斯年就跟他说：‘你这样子借薪水，开了例，别人也要借，怎行呢？’钱思亮据实答说：‘不借，我就不能生活。’”傅斯年无奈。朱仲辉又说：“傅斯年去世后，由钱思亮当校长，校长的薪水只比教务长多一点，还是不够一家开销，但当了校长不好意思再透支薪水，只好向外举债。因此，朋友们都知道钱思亮‘穷得名’，虽然他是身居台湾最高学府之长。”

钱思亮出任校长后，按惯例，家中的

电话以及生活杂项都由公家开支。他在电话机旁列一账单，凡挂国际电话，必亲笔记录其时间、通话次数，告诫家人公话不准私用。对空调使用也有严格约束，私信都自贴邮票。所居职务宿舍，不添置新家具，若有特需，都是自购。夫人病了要去医院，他都不准用公车。尤令太太张婉度女士不解的是他当校长后，家里不准打麻将。年终报税，他连可免报的微薄的车马费也不遗漏。在“中研院”任内，钱思亮最后一次出访，因身份原因，住豪华饭店，但不时悄悄避人耳目，溜到外面小吃店吃两块钱的便当午餐。随同人员看不过去，他回应“能省就省”。“中研院”有笔特别费用，每月二万四千元。按规定，他可领回半数，自己处理；另一半检据报销。据侍从多年的秘书主任陶英惠说，这些特别费，钱院长“绝对分文不入私人账户，除了因公开支外，余额另存专户，每逢过年过节时，即由总办事处各主任具名领出，分给总办事处同仁，聊表慰劳之意！”其廉洁之风，令人由衷慨叹。他最后一次住院，



2016年5月3日上午，钱思亮先生纪念展揭幕仪式在北大图书馆举行。钱思亮先生的次子、著名华裔科学家钱煦院士出席揭幕仪式并发表演讲“我的父亲——他对我一生的影响”

单位请一特别护士，以時計费，每月费用颇多。院方将上年度特别费结余的四万元送去备用。钱思亮问清这笔款的来路后，即令送者原封带回，他说生病也不能坏“规矩”。他小儿子钱复说“他的确是一位规行矩步的君子”。

钱思亮为人低调、谦和有礼是有名的。照相不抢镜头，喜列于后排（除非座位排定）；会议不抢先发言，主持会议让大家充分发表意见；不喜欢对媒体谈话；面对八方来客，他总正襟危坐注意聆听，即令对方言语无味，他也耐心听完，再作探讨。对一些后来发达了的老部下，他也尊重，不倚老卖老。即使对新聘教授，他都亲手把聘书送到府上。

钱思亮讲究民主，维护学术，尊重“教授治校”的原则。1954年，作为校长的他，遵蒋介石的旨意，拟聘甫卸任的“教育部”部长程天放（钱儿女亲家）及省政府秘书长浦薛凤为教授，而以教务长为主席的学校“聘任资格审查委员会”，以程、浦两位有违“五年内无专门著作”一款规定，拒聘。钱思亮遵从了。当时蒋介石大为不满，“教育部”派一大员到台大与钱思亮沟通，并转呈蒋介石的意思予以补救。钱思亮请来者向蒋转陈：“校务会议的否决，是根据台大的聘任规则，候聘人虽已具有教授资格，但在五年之内没有够水准的著作发表者，就不会聘任。此一规则已行之有年，如果非通过不可，我只有两个选择。第一，我立即辞职，将来新校长到任，一切就可以由他衡量，与我无关了。第二，我与校务会议成员商量，是否

□ 名师轶事

可以修改或取消这一条款，以便以后再通过。不过如果大家不同意，我也只好仍然辞职了。”后不了了之。1972年作为“中研院院长”的钱思亮，听说次子钱煦被列为第十届“院士”候选人，且通过为正式的“院士”候选人。据当时负责记录的陶英惠回忆说：“钱先生首先退出主席身份发言，说明他无权撤销钱煦为生物组‘院士’候选人的资格，但请求各位‘院士’不要投他的票。态度诚恳，结果钱煦先生落选。”两年后，钱煦再度被提名，他又通过“拉反票”的方式阻止了。人称他是“大义灭亲”。直至1976年，多名“院士”三度提名钱煦，要求钱思亮回避。结果，钱煦以高票当选。就钱思亮自己当选“院士”而言，也有周折。1961年胡适主持“中研院”第四届评议会，钱思亮是评议员并被提名。按院组织法凡符合第五条第一项“对于所专习之学术，有特殊著作发明或贡献者”，或第二项“对于所专习学术之机关，领导或主持在五年以上，成绩卓著者”，两者凡居其一，都可以提名为候选人。这两项钱思亮是符合的。可钱思亮自己坚决请求撤销提名，摆出“理由”，谦称两项都不合格。经评议员讨论表决，认定钱思亮合格，但“惟为尊重被提名人的意旨，同意钱先生的自请撤销提名”。直到1965年，他方当选为第五届“院士”。事隔20年后，钱思亮才吐出自己当年请求撤销提名的真正原因：清华大学校长梅贻琦先生当年也被提名，两人都以大学校长身份在数理组评议。钱思亮认为“无论如何，都不能和母校的老校长同时竞选”，他只能绝对“礼让”。圈内同仁们都了解他的心意，才同意撤销。钱思亮坚辞提名，

并非故作姿态，而是出自于天性的谦和。人云：钱思亮，不思金钱、不思名位，只思亮节。

台大历史系教授李东华在《“平淡无奇”的教育实践者——钱思亮》一文中，在称颂钱对台大贡献的同时，指出“思亮先生的缺点或在于治校作风保守、缺乏积极开创的企图与宏远的抱负，以至于台大未能因着既有的雄厚基础，跻身世界级学府之林”，又客观地补了一句，“但不同时代环境有不同需求的考量，很难求全于一人”。

“中研院”岁月

钱思亮是位科学家，他富有科学家的勤奋、谨严和执著的个性。钱思亮儿时很活泼，喜欢给全班同学每人取一个外号，而且每周都换一个，还爱足球运动。他善猜谜，有人出题：“上头去下头，下头去上头，两头去中间，中间去两头。”举座默然，他脱口而出：“至。”早年在伊利诺伊大学攻读时，他周末常到一家不清场的电影院去看电影，同一部影片他连看三场。目的不是欣赏，而是学习英语会话。在台大上课时，他总提前三分钟到教室门口，经好事的同学验证“分秒不差”。原来他把从办公室到教室这段距离应走多少步、需多长时间记在心中。许倬云戏称他是“按步就班”的方正人士。钱思亮幼时患骨髓炎，伤口久不愈，一把筷子可从左腿内侧穿到外侧。医生建议锯去，因祖母反对而保留，但落下左腿要短寸余之疾，走路不便。偏偏他晚年患糖尿病，医嘱多活动，每天要走六千步。

因此，他随身带有一只“万步表”，下班途中坚持走六千步，让司机跟在身后，

走满六千步才上车，从不违规。他的执著有时近乎“迂”。一次他小生日，蒋经国送他两瓶金门高粱酒，瓶身是百寿图，印满寿字。他数来数去只有九十九个，疑为厂家漏刻，让司机为他计数、求证。晚年他的业余爱好是练柳帖，喜为儿孙们写字。他尤爱猫，下班第一件事即逗猫取乐。

钱思亮有一个温暖的家。高中时便遵父母之命与张婉度女士结婚，相敬如宾。夫人治家有方，使钱思亮致力于教育学术无后顾之忧。他们育三子，都毕业于台大，儿子说他在家“言少情长”。他总以身教影响儿子们。三个儿子都是才俊，长子钱纯曾任台湾“财政部长”、“总统府国策顾问”。次子钱煦，精研医理，加州大学工程院院长、“中研院”院士。三子钱复，先后出任台湾“外交部长”、“监察院院长”。人称“一门三杰”。许倬云说，这是钱思亮先生“厚德载福，垂裕后昆”。自1976年妻子去世后，钱思亮健康日衰，生活全乱。跟随他三十多年的老秘书那廉君，提请原代总干事李亦园劝他续弦。钱思亮抱怨：“廉君跟了我这么久，不是不知道我的脾气，怎么说这个！”傅斯年曾称他是“粹然儒者”。

1970年，62岁的钱思亮出任“中研院”院长。

“中研院”是学术殿堂，也是人间小社会。政治力量的影响、派系的争斗、人际关系的矛盾，盘根错节。独立、自由，“中研院”的传统要传承，学术的尊严要维护，但面对各种形成利害关系的方方面面又不能不考虑。钱思亮常在行政与学术之间尴尬、犯难，顾此往往失彼，很难两全，只有“忍辱负重”。但任内他曾两度请辞，一为“中研院”人员“兼职案”，一为亲

共“院士”争议案，后经严家淦强力慰留而持续。

钱思亮在“中研院”任内，每日记日记，对公文处理尤其慎重，每批一件一定要弄清来龙去脉才落笔。他从不积压公文，当天公文当天毕，白天批不完的文件，晚上带回家批阅，熬夜是常事。每天上下班要带五六只公文包，由司机搬上搬下。代总干事李亦园曾多次劝说，要他回家应多休息。他答得很朴实：“我带公文回家不一定处理，但如果忽然想到什么事情，就可以拿出来看看。否则心里思前想后，反而睡不着。”

1983年，时已75岁的钱思亮访问欧美，召开五个区域的“院士”座谈会，车马劳顿持续了46天。6月16日返台身体已觉不适，第二天一早抱病去上班，说话已无气力。21日上午他指着案头摞起小山般的待批案卷，对秘书主任陶英惠说：“我如何批？”22日中午，大小便失禁，入院；9月15日告别人世。

台湾报纸说，“他是被公文累死的”。

吴大猷在悼文中说：“我和思亮自南开中学同学，北大、西南联大同事，及近16年在台，已62年了。我们的脾气有时适相反；他的谨慎、心细、忍耐、认真，而我则人对事，喜怒形于色；有时粗枝大叶，不耐细节。我们相同之处，是对学问有相似的认识与尊敬、对事有相同的见解、没有‘政治欲’、没有个人私心。”

钱思亮的追悼会上，一位台大老同事送了一副挽联，描摹他一生的行道：

盛德君子表其为人；

清慎勤明状其治事。

（摘自《中外书摘》2012年第10期）