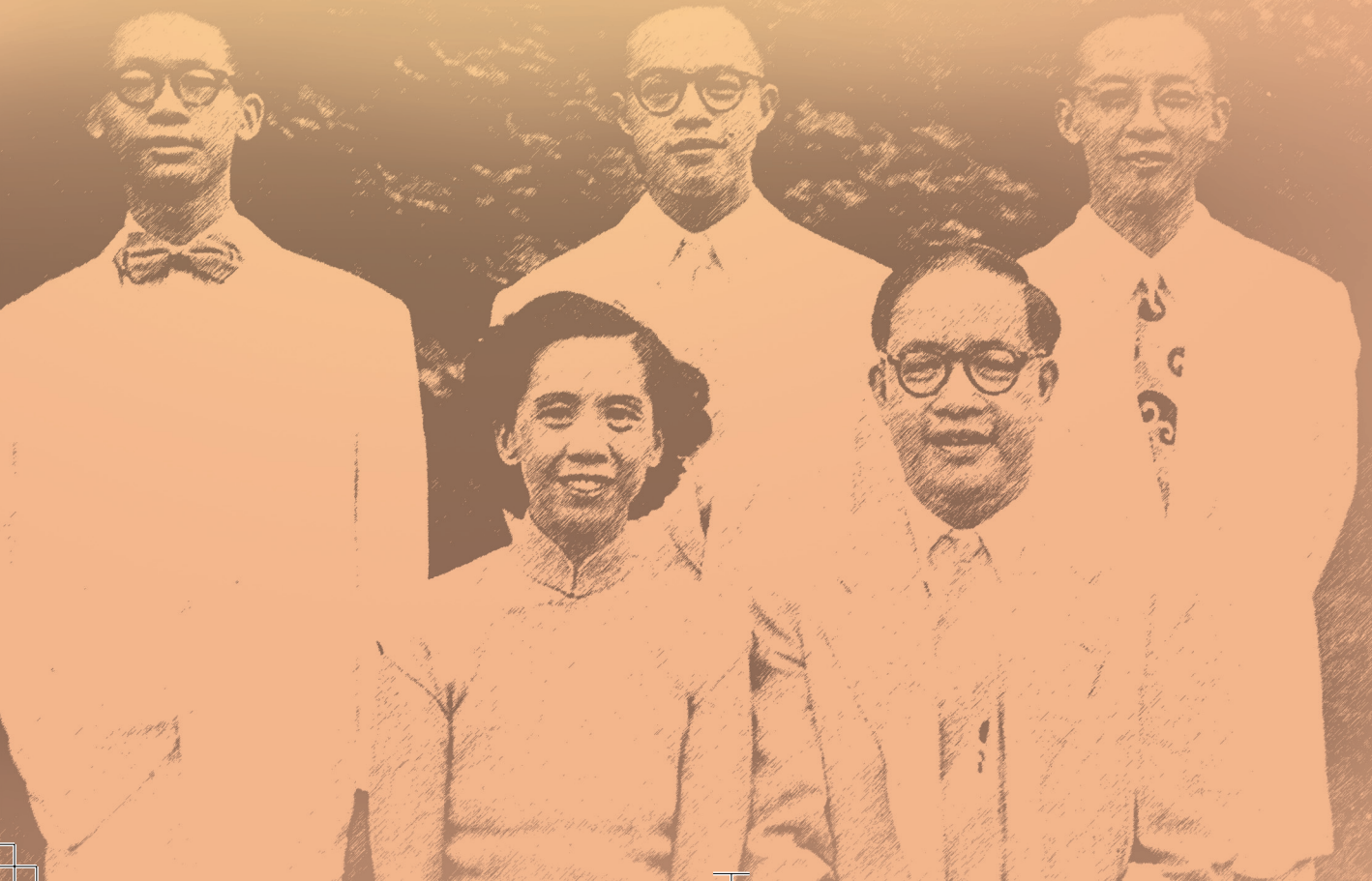


錢思亮 (1908 ~ 1983)

「平淡無奇」的教育實踐者

李東華 撰文／國立台灣大學歷史系教授

楊宗霖 撰文／國立台灣大學歷史系博士生



壹 前言

錢思亮，字惠疇，浙江杭縣人，生於民前四年（1908）。思亮先生一生大半投身教育界、學術圈，雖位居顯要，但經歷卻很單純。自 27 歲留美歸來後，歷任北大教授（抗戰時曾執教於西南聯大）、臺大教務長及校長、中央研究院院長，歿於中研院院長任內，始終在教育及學術界服務。思亮先生一生際遇比較特殊之處在於每個位置上都能久任其職，成為當代高等教育界中少見的異數。

最初層峰之所以拔擢思亮先生，重用一位與當代中國學術界淵源不深的歸國學人，固然是由於胡適的力薦（錢思亮夫人是胡夫人江冬秀女士的乾女兒），但思亮先生是忠良之後（抗戰時期其父卒於上海，為日寇所害）；北京圍城時，有幸搭上搶救學人的專機，得舉家脫身來臺。加以其家世背景（思亮先生的妻舅張茲闔先生，曾任經濟部長）、個人學歷（伊利諾大學化學博士）、人格特質（忍辱負重）等，對執政當局而言，誠屬適當人選，因此思亮先生得以四十四歲之齡接掌台大，入主「自由中國」地區當時唯一的大學，相較於後傅斯年時代，喧囂塵上「擁胡」（胡適）繼任的聲浪，這項派令是頗出各界意料之外的。

思亮先生順利出線的另一考量，或許是對美窗口（美援）的因素。國府遷台初期，喘息方定而百廢待舉，韓戰爆發後，美援頓時成為各項建設的重要倚賴，思亮先生本身有留美背景，透過胡適的牽線，即可與美國政、學界網絡有所互動，思亮先生的臺大校長一當十九年（1951.3~1970.5），也正好見證了「中美關係」的蜜月期。由於美援是多多益善，因此外間流傳有關於思亮先生爭取美援的一則軼事：



1939 年錢思亮（後排右）與父親、妻子及三子於上海合影。

圖：錢復先生提供



「在一個有記者在座的會議場合，當錢先生一再提到美援，有一位記者寫了打油詩給同學們傳閱，詩句是：「張口美援，閉口美援；問是何故？此人姓錢」。

其後外界對思亮先生印象最為深刻處，往往是主持大考、巡視闈場等側影，這十九年中，教育部長歷經程天放、張其昀、梅貽琦、黃季陸、閻振興，到鍾皎光前後六任，而思亮先生始終擔任臺大校長，因此好一段時間，錢思亮之名幾與臺大校長畫上等號。

以下將思亮先生生平，概分為早歲經歷、出掌臺大及主持中央研究院等三時期，分別論次如下：

貳 早歲經歷

仁和（後改杭縣）錢氏，書香門第。思亮先生高高祖（即祖之曾祖），名霽，清乾隆 45 年（庚子）進士，歷官兵馬司正指揮、廣西桂林府同知，嘉慶 7 年（1802）6 月任台灣府海防同知，10 年（1805）因討蔡牽軍功，升候補府加道銜。11 年（1806）並署（代理）臺灣知府四月餘。14 年（1809）卒於任所。是時臺灣僅置一府，錢霽為三巨頭之一，曾有功於臺灣。

思亮先生本人於清光緒 33 年（1908，其生日為 12 月 6 日，於舊曆仍屬丁未年，但以陽曆計已為 1908 年 1 月 9 日）生於河南浙川，其父錢鴻業（字謹庵）時任官於該地。之後長於平、津，因此不會講家鄉話，致使思亮先生完全沒有省籍及地域觀念，待人處事頗得其益。思亮先生幼年罹患腿疾（骨髓炎），不能下床行走，只好延師在家學習，直至十歲時才插班就讀小學三年級，也因此造就了錢氏耐磨的性子，有著過人的毅力和韌性。十四歲起就讀於天津南開中學，前後六年，期間與知名物理學家吳大猷同窗，進而成為一輩子的知己。二十歲以父母之命與張婉度女士結褵，婚後張氏相夫教子，所育三子錢純、錢煦、錢復各有所成，一門俊彥，在家庭教育上，思亮先生是名符其實的大教育家。

影響思亮先生攸關重大的人生轉捩點是 1931 年清華畢業後，獲得庚子賠款獎學金，赴美深造。據其美國同學回憶，在美修業的錢思亮，一心想儘早完成學業，因此做實驗時不眠不休，拚勁過人。為加強美語，當思亮先生忙裡偷閒前往戲院觀賞電影時，往往趁著戲院不清場，同一部電影連看三次，回來後猶自模擬劇中人物的對白。

憑藉著這股奮發不懈的志氣，短短三年內，思亮先生接連取得碩、博士學位，以二十七之齡學成歸國，回國後即受聘為北大教授。抗戰軍興，思亮先生隨北大先遷長沙、再移昆明，直至 1941 年其父遇害，方返回上海奔喪。因受阻於交通，無法再返大後方，因而就聘於上海化學藥物研究所，擔任研究員。



錢思亮於臺大時期使用之舊書桌及文具。

1946 年北大復校，思亮先生重返北大任教，並兼化學系主任。1948 年 12 月 15 日是思亮先生另一人生的重大轉折，他與胡適、劉崇鈺、毛子水等教授搭上國府營救北平學人的專機，得以安抵南京，隨後接受傅斯年校長邀請來臺，應聘為臺灣大學教授兼教務長。關於傅與錢的互動，臺靜農先生如此回憶：

傅先生既忙於處理校內外許多棘手問題，而教學大計則付之於錢先生。
……錢先生……慎思明辨，從容擘劃，除舊與建新，使之漸入正軌。
……以傅先生的魄力與遠見，錢先生的縝密與寬厚，兩者契合為同一的目標而努力，這是非常難得的。

擔任教授時期的思亮先生並非口才便給的教授，但思亮先生在北大及西南聯大的授課，深獲學生好評，尤其在西南聯大時曾被學生視為是全校最好的七位教授之一。除了專業領域精闢的講解，思亮先生教學的敬業精神一直為學生所津津樂道。在臺大授課時期，許倬雲教授對其敬業精神有親身的回憶：



不久我注意到錢先生總是在上課前三分鐘就到了課室門邊。手裡抱著分子模型，他靜靜的站在課室門外，等到鈴聲一響才跨進課室。多年以後，我也在臺大工作了。有一回我提起舊事，問他怎麼算得如此準時，總是早到三分鐘，不多也不少。他說他算好了由教務長辦公室到課室的步數。有此準備就不難準時了。

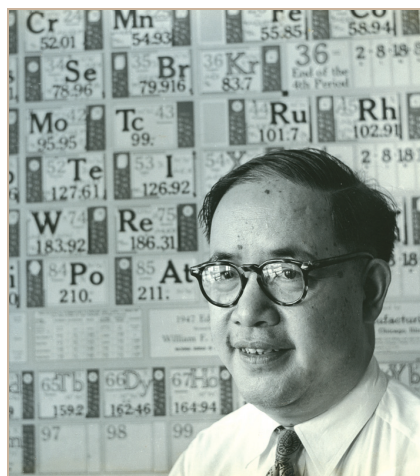
舉家遷臺的思亮先生，當時雖是臺大教授兼教務長，但微薄的薪水仍難以支應飛漲的物價，尤其家中有三個尚就在學的小孩，不得已只好每月透支薪水。其間的窘迫情狀，據與錢思亮曾在臺大共事二十二年的朱仲輝回憶：

當時臺大校長傅斯年就跟他說：「你這樣子借薪水，開了例，別人也要借，怎行呢！」錢思亮則據實答說：「不借，我就不能生活。」傅斯年去世後，由錢思亮當校長，校長的薪水只比教務長的多一點，還是不夠一家開銷，但當了校長卻「不好意思」再透支薪水，只好向外舉債。因此朋友都知道錢思亮「窮得出名」，雖然他身居臺灣最高學府之長。

參 出掌台大（1951～1970）

人生的造化難料，前任傅斯年校長竟如他的讖言：「歸骨於田橫之島」，猝逝於省參議會議場，哲人其萎，思亮先生接棒，壓力著實不小。按思亮先生個性幾與傅斯年校長互補，他沒有傅校長的霸氣和魄力，更沒有直通黨政高層的關係。但不刻意、不主動拉幫結派的思亮先生，反倒因為沒有包袱，得以從眾多繼任校長人選中脫穎而出，循序展開其建校的工作。

思亮先生主理下的臺大，雖然沒有傅斯年校長開風氣之先的恢弘氣象，但大體上，思亮先生仍依循著傅校長對臺大的擘畫，「傳規錢隨」。由於個性的不同，兩人治校風格亦截然不同，思亮先生雖然少了份活力，但多了份和氣。



初任台大校長時留影，背後為化學元素符號。

圖：錢復先生提供

以和為貴的錢校長，尊重既有的成規，「穩定壓倒一切」，因而扁舟輕渡，履險為夷，平順的做完十九年的任期。

臺大前身為日治時期的臺北帝大，是以研究為取向的大學（講座制）。原本傅斯年校長有意重振台大的研究風氣，但錢校長比較著眼於教學品質的改進。由於當時臺大招生日多（原因之一為僑教政策的考量，使臺大僑生數目逐年攀高），但既有的師資、設備卻無法同步提昇。在研究經費上，亦宥於時局的緊迫而無法寬列。其他諸如圖書、儀器的添置，乃至於新大樓、實驗室的增建等，幾乎全須仰賴美援，因此思亮先生初長臺大時期最主要的工作，便是「外援」（美援）的積極爭取，以便建設臺大。

初掌臺大的思亮先生，依學界的輩份及倫理而言，理應難以大動作的進行人事整頓，但 1953 年 6 月底，思亮先生卻未續聘法學院盛成、鄭學稼兩位教授，法學院院長薩孟武以事前未獲知會，憤而辭職（後接受慰留續任）。翌年（1954）暑期，思亮先生擬聘任甫卸任之教育部長程天放（與錢氏為兒女親家）及省府秘書長浦薛鳳為教授，遭到校「聘任資格審查委員會」以程、浦兩先生「五年內無專門著作」為由拒聘。思亮先生尊重該項決議（其時「聘任資格審查委員會」以教務長為主席，各院院長為當然委員，各院教授各推派二名為委員。二名委員中一名由該院出席校務會議之教授互選產生，另一名則由校長推薦。但思亮先生每將各院教授互選之次高票者為其推薦人選。之後亦未因此事而有任何改變）。此為師生對錢



與同仁赴臺大林地勘查，坐立者為錢思亮。

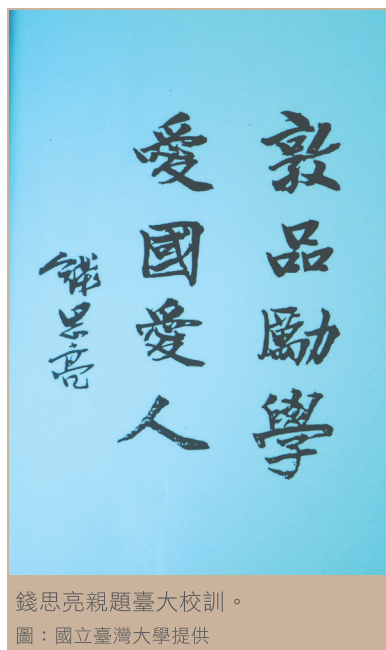
圖：國立臺灣大學圖書館提供



校長任內印象最為深刻之兩件事。其後擔任校長的虞兆中教授（1981~84 治校）認為後者顯示思亮先生自願放棄其聘任教授之權力，是臺大「教授治校」的濫觴。

思亮先生無疑是最常出國的校長，時常必須接受高層的委派，出席國際會議（如1964和1965年舉辦的兩屆中美科學合作會議，1955年的國際大學會議等），一方面推動國民外交，在國際場合爭取中華民國的能見度，另一方面則在任何可以發聲的國際舞台，嚴詞斥責「匪幫竊國」。又由於思亮先生身為自由中國台灣地區最高學府的龍頭，即使不出國洽公，也片刻不得閒，除了長期參與中國化學會、自然科學促進會等社團事務外，思亮先生還必須陪同訪華的外賓、學者晉見中央要員，他頻繁的出席各項集會活動，儼然是學界的當然代表。甚至亞盟（後來的世盟）、聯合國中國同志會、孔孟學會、公費留考遴選、電台廣播、報社家庭生活專欄等都不時邀約他參與致辭、撰稿等活動。習化學出身的他，還曾應邀參加中樞紀念孔子誕辰，在蔣總統面前，主講「孔子和我們現代的教育」（1963年）。但其實思亮先生是拙於言辭的（思亮先生的校慶賀辭和畢業訓辭每年底稿幾近雷同，尤其運動會之開場白總是「各位同學，今天天氣很好」，更為臺大同學們所熟悉。當思亮先生晚年赴美國紐約與臺大校友歡宴時，開場白仍是「我以前常說今天天氣很好」，大家哄堂大笑。思亮先生接著說「可是今天天氣實在太好了，不能不說。」大家更是大笑），只是他不擅拒絕的個性，不忍拂逆對方的好意，即使再忙都儘量滿足邀訪單位的需求。因而逼使他只得不辭辛勞，風塵僕僕的趕場。

思亮先生個性溫婉，待人謙和，不愛搶鏡頭，不願坐前排。擔任主席必讓參加者充分表示意見。這樣的個性，傅孟真校長以「粹然儒者」稱之。思亮先生嘗引傅校長「平淡無奇的教育」訓勉同學，他在臺大的作為證明了他正是「平淡無奇」教育的實踐者。



錢思亮親題臺大校訓。

圖：國立臺灣大學提供



錢校長於台大第四屆運動會留影。

圖：錢復先生提供

以當時的臺大而言，一切建設剛要起步，校務繁劇可以想見，傅斯年校長的猝逝，即與臺大校務工作的千頭萬緒有關。而「壯歲躊躇」正是思亮先生最大的優勢，錢校長的秘書、司機們回憶錢校長任內事蹟時，校內案牘繁重是他們共同的記憶。

思亮先生任內曾有兩件事涉敏感的政治事件，一為彭明敏、謝聰敏兩位的「臺灣自救宣言」事（1964.9），一為殷海光教授被迫停止授課事件（1966.8），

此二事均屬政治勢力介入校園事件。當事件曝光後，思亮先生無力抵拒，難以有所作為。其實這也難求備於他，畢竟思亮先生本人一直以「潔身自好」自期，本無意捲入政治的權鬥，在他而言，只是聽命行事的執行者，戮力從公謹守本份，這也是思亮先生一貫的作風。



肆 主持中央研究院（1970～1983）

1964年思亮先生當選中央研究院第五屆院士。1970年6月，繼王世杰院長之後，出任中央研究院院長，直到1983年9月去世為止，先後任職十三年。

思亮先生由複雜的臺灣第一高等學府，轉而主持較為單純的研究機構，似乎更符合他的性格。在其任內，思亮先生對中研院硬體的建設，成效卓著。例如增設十個研究單位；擴建院址十三甲（原廿三甲）；預算由初到任之一千八百萬元，擴增至八億元；人員由一百六十人增至近千人；尤其在任期尾聲（1980年）時更執行五年發展計畫。這些都是中研院關鍵的轉變發展。對外方面，思亮先生首開赴美召開分區院士會議的創舉（1971年，於舊金山、華盛頓分別舉辦。1973年，更於檀香山、洛杉磯、華府、費城、紐約、波士頓及芝加哥等八地召開），思亮先生不惜風塵僕僕移樽就教，聆聽教言，爭取旅美院士返國任職或協助促進國內的學術發展。

思亮先生任內另一貢獻，是放寬院士選舉辦法（1973年），將之修改為：「候選人得三組（即數理、生物、人文）綜合票數達投票人數三分之二（原四分之三）者當選」，此舉得以網羅更多的旅外菁英，並肯定較易被忽略的國內學者。

至於與政府的關係，思亮先生仍延續臺大時期的態度。譬如前任王世杰院長全力抵制的三民主義研究所，在思亮先生任內終於定案設所。論者多謂思亮先生不像前任王院長之力拒，轉而屈從於政治壓力之下，接受妥協。但其實思亮先生另有應變之道。思亮先生延聘了時任中研院經濟所研究員的陳昭南先生擔任三研所籌備主任，陳先生是專業經濟學者，而非「三民主義專家」。思亮先生不任命外界所推薦之諸多三民主義專家，而由陳昭南先生出線擔任籌備主任，因此三研所設所之後，該所專研之各類主題，舉凡政治、社會、經濟、歷史等問題都有，就是獨缺研究三民主義之學者。這或許是思亮先生刻意之擘畫，既不忤逆政府當局，又能堅持學術理念，這應是思亮先生個性之具體表現。

思亮先生主政下的中研院，受益於臺灣經濟產業轉型成功，經費條件比遷臺初期富裕許多，因而院內若干建設亦能按步就班逐漸啟動。儘管院務推動大抵順利，但在 1977 年，思亮先生卻因故兩度請辭中研院院長職務。一為中研院人員「兼職」案（時監察院接獲檢舉，謂中研院人員「兼職」嚴重。經中研院向監院提出詳細說明後，監院方決定不進行調查。其實所謂中研院「兼職」人員，多為中央方面徵調，祇是「借調」，且「留職停薪」，並非「兼職」。另中研院為國家最高學術機構，經常需派研究人員出國進修或交換訪問講學，故其研究人員多予留職；又中研院為促進各大學學術交流，有與各大學合聘研究人員之制度。外界均將之視為「兼職」）；一為親共院士爭議案（報載若干旅美院士，在美國報章刊登廣告，主張美國政府應承認中共，此一舉動顯已違反國策，行同「叛國」，應予除名。數位院士此舉確屬不當，但中研院組織法明文規定院士為終身名譽職，思亮先生為此曾召集四次評議會欲處理而未果），兩者均為思亮先生帶來相當困擾，最後決定請辭負責。但均經嚴家淦總統強力慰留。

任職院長期間，思亮先生亦有若干兼職，如出任原子能委員會主委的兼職（1971~81），一方面證明台灣對此一領域的重視（核電的開發），另一方面藉由思亮先生的學術地位及本身對原子能的專業認識，向美國人背書，保證臺灣的原子科技是用在發電等和平用途，而非武器方面。



60 年代與家人合照。前排左為妻張婉度女士，後排右起錢純、錢煦、錢復等三子各有所成。

圖：錢復先生提供



伍 結論

評價思亮先生，必須回歸到 1950 至 1980 年代的時空環境，才能客觀符實。以其身任的臺大校長而言，面對有限的校務預算，思亮先生必須不斷的爭取美援，以建設臺大，他在硬體建設上的成效，至為明顯。至於臺大校務，思亮先生大體上是無為而治、分層負責，對人事的派任力求穩定，只要找到了他認為適當的院系負責人，就不輕言更替。

思亮先生清廉高潔、不伎不求的個性，就其自身而言，使他能行穩致遠。就臺大而言，在其主政臺大的 19 年間，臺大學風平靜醇厚、在風雨中逐步立穩腳跟。

在思亮先生身上還有一點與他人不同之處，便是長期擔任校長，卻絲毫不見「官味」。思亮先生主掌臺大期間，凡新聘教授的聘書思亮先生都堅持親自遞送，在尊嚴師道上，他不但以身作則，且始終如一。他的尊師重道亦可由幾件小事中看出端倪。思亮先生為第五屆中央研究院院士，事實上 1962 年第四屆院士選舉時，思亮先生便以主持學術機構成績卓著被推薦為院士候選人。不料選舉期間，思亮先生突然藉故推辭推薦，退出候選人行列。多年後思亮先生始道出真相，原來當年清華母校老校長梅貽琦先生亦名列候選人當中，故思亮先生退出。又據曾擔任中研院秘書主任、與思亮先生共事兩年的陶英惠先生曾提到：

記得他告訴我，他的英文名字 Chien Shih-Liang 中『Shih』字的拼法是錯的，正確的拼法應該是『Ssu』。我問為什麼不改一下呢？他說，這是他的英文老師給他拼的，不便更改，這位老師是南方人，對於『思』和『師』二字的字音是不分的。我聽後肅然起敬，其尊師重道之精神，由此可見一斑。

思亮先生的缺點或在於治校作風保守、缺乏積極開創的企圖與宏遠的抱負，以致於臺大未能因著既有的雄厚基礎，躋身世界級學府之林。但不同的時代環境有不同的需求考量，很難求全於一人。

思亮先生終其一生不乏社會參與，身後也得享令名（臺大和中研院各有思亮館為之紀念）。思亮先生生前每遇有機會，或不吝獎掖後進，如劉慶瑞教授等；或提拔優秀學生，如許倬雲院士等。思亮先生將其個人的黃金歲月奉獻給臺大，之後更將餘生貢獻給中央研究院。在政府遷臺後的三十年間，思亮先生一直是政府倚重的學術科技人才，對科學教育的推動、普及，有其一定的貢獻。或許在越混亂的年代，人們將越懷念他，一個少有聲音，少有主張，卻孜孜矻矻，埋首於案牘、奔波於校內外事務的校長。思亮先生廉潔的操守，為自己贏得「錢思亮，不思金錢思亮節」的佳評。🌐

參考文獻

- 錢思亮（1970）。我在美國的時候。台北：雲天。
- 錢思亮先生治喪委員會編（1985）。錢思亮先生紀念集。台北：錢思亮先生治喪委員會。
- 項潔主編（2005）。國立台灣大學校史稿。台北：臺大。
- 錢復（2005）。錢復回憶錄（卷一、卷二）。台北：天下遠見。
- 聯合報（1951.10.6~2007~2.16），1655 則相關新聞檢索。
- 傳記文學（1962.9~1998.5），124 篇相關文章。