

八十三年六月號

熱傳學生到傳熱校長

美國名校第一位華裔校長田長霖

四年前，在東西方注目下，中國土生土長的田長霖

接下美國加州大學柏克萊分校校長一職，成為美國名校第一位出身少數族裔的校長。

田長霖不僅延伸華人的國際學術影響力，更衝破華裔在西方世界的先天藩籬，

改變西方人對華人只能做學術研究、不適合做學術行政主管的偏見。

從一介窮留學生，營盡白人種族優越感的苦澀，

田長霖靠本身不斷的努力與戰鬪，終於做到連白種人也給予

崇高尊重的柏克萊大學校長，管理數萬名白人高級知識分子。

他的出現，是華人百年辛酸移民夢的必然榮耀。

一百二十六年前的一个豔陽天，

頂著高禮帽、穿燕尾服的美國紳士，

徜徉在加州激盪陽光，姿態優雅

地聚在舊金山灣邊的柏克萊小鎮，

參加當時加州最高學府加州大學創

立儀式。典禮上，清一色盡是白種

人。剛剛遠渡重洋移民來新大陸的

華人，只有做粗工出勞力的分，這

樣隆重的場合，他們是連靠近看熱

鬧也不敢。

驚歎中接任校長

創校典禮後一百二十二年，一片

驚歎聲中，一個中國土生土長的工

程教授，在舉世矚目的交接典禮上

，接下柏克萊第七任校長的棒子。

百年陽光燦亮依舊。坐在校門口

Sproul廣場、懶懶躺曬春陽的柏

克萊大學生，有時看到這個戴運動

帽的東方人，藍西裝裡套上印有柏

克萊象徵物金熊的T恤，或東張西

望，或笑顏逐開地向過往學生問

候。

校園新鮮人也許猜想他是日本觀

光客，老鳥們卻見怪不怪地喃喃：

「看，田校長來了。」

自從在兩百五十八名角逐者中被

挑選為全美公立大學龍頭——加州

大學柏克萊分校校長，成為美國名

校有史以來第一位出身少數族裔的

校長之後，一千多個日子以來，田

長霖已經讓三萬多名柏克萊師生習

慣他「無所不在」的存在。

每天，他輕車簡從巡視校園、撿

撿垃圾、和學生暢談柏克萊的球

賽。新生搬進宿舍時，他也捲起袖

子，臉上堆著笑，對怯生生的新鮮

人說：「你好，我是校長。」話沒

說完，就幫忙學生把厚重的行李推

上樓。

「他已經成功地把自己推銷出去

，讓柏克萊少不了他。」曾是他機

械系同僚的副校長摩特，一句話烘

托出田長霖無可取代的地位。

化弱為強

一九九〇年，經過半年冗繁的篩

選程序，加州大學總校長迦得納在

一堆貼滿白色臉孔的履歷表中，慧

眼獨具地挑出一張黃面孔，並用堅

定的口吻對外宣示：田長霖是「帶

領柏克萊走進下一頁輝煌歷史的不

二人選」。

亞洲人、工程師、說話有時還夾

雜錯誤文法，有些人狐疑，田長霖

到底能不能勝任這個被媒體奉為「

加州最困難的差事」？

五十九歲的田長霖不諱言，在面

試的時候，審核委員會曾就這三項

「弱點」問過他。他們質疑，生在

中國的他，恐怕融不進美國校園狂

熱的運動文化；工程師很懂數字，

但處理行政事務、人際關係可能很

驚腳；中國腔英文也許會影響他的

溝通能力，不容易為學校募款。

雖然面對種種猜疑眼光，田長霖

卻覺得，能得到這個他一生最榮譽

的職位並非僥倖。他自評，以學校

教育的三大指標——授課、研究、

服務來衡酌，他都足堪大任。二十

七歲，當選柏克萊最佳教授；四十

一歲，以熱傳（heat transfer）研

究成為最年輕的美國國家工程院院

士；在學校服務上，系主任、研究

副校長、執行副校長都做過，論資

歷，他也能孚眾望。

柏克萊教職員八成以上為白人，

對首位黃種人主管，心中不免有排

拒之意。是田長霖善化弱為強的個

性與強力自我行銷，說服了柏克萊

人，放心讓他挑此重擔。

「我把他們認為的弱點都變成我

的優勢。」田長霖一句自我分析，

輕輕鬆鬆帶過四年艱辛的折服過

程。

田長霖深知，他接掌的不僅是學

術界最熱中的位置，也是最教行政

系統頭痛的燙手山芋，由於現況不

景氣，為學校募款的重責大任，就

全落在他一人肩上了。

一名柏克萊資深行政主管透露，

田長霖領校這幾年，是柏克萊財政

「最捉襟見肘的時刻」。加州經濟

衰退，州政府大幅削減學校預算，

四年來柏克萊經費被削去一八%，

去年總預算甚至比四年前還少七千

田長霖年表

- | | |
|-------|------------------|
| 一九三五年 | 出生於中國湖北武漢 |
| 一九五五年 | 畢業於台大機械系 |
| 一九五七年 | 獲路易維斯維爾大學機械工程碩士 |
| 一九五九年 | 獲普林斯頓大學工程碩士、博士學位 |
| 一九七四年 | 赴柏克萊擔任助理副教授 |
| 一九七六年 | 獲選為美國國家工程院院士 |
| 一九八三年 | 擔任柏克萊大學研究副校長 |
| 一九八八年 | 擔任加州大學爾灣分校執行副校長 |
| 一九九〇年 | 獲選為加州大學柏克萊分校校長 |

萬美金。為此，田長霖被迫實施人員減肥、學費增胖計畫，四年內教師減少一百三十餘人，職員更裁掉九百多人，學費也調漲一倍。師生對這樣緊縮的財政狀況，難免有怨。

善用亞裔資源

對內對外，田長霖費盡唇舌解釋，校長的首要工作就是為學校找錢。即使貴為世界一流大學校長，田長霖也得放下身段，踏開名為「Berkeley, the best buy」(柏克萊是最佳選擇)的推銷旅程。

在參加加州佛斯特市扶輪社員活動，應邀演講介紹柏克萊的田長霖就直率地告訴記者：「我今天是來化緣的。」

認清全美大環境劇變的客觀事實，田長霖巧妙地將他先天上的「殘缺」——亞裔，轉化成他的正面能量。他一就任，就積極發展對亞洲關係，舊金山唐氏集團贊助柏克萊一百萬美金，台灣政府捐了兩百萬美金做賀禮，韓國、日本獻金也接踵而來。他同時也從子女在柏克萊讀書的亞洲財團(如台塑集團、富商陳由豪)得到奧援。

他把柏克萊以往向大西洋岸的方向向舵，順著他的亞裔背景，扭往太平洋盆地。一年至少赴亞洲六次，會見財團政要，參加當地柏克萊同學會，把柏克萊影響力伸進亞洲社會，也把亞洲勢力、財力引到柏克萊。

田長霖利用他亞裔資源，成功創下募款記錄，去年一年替柏克萊籌到一億兩千萬美金，不但超越過去六任校長，還在全美公立大學名列第二。



列第二。

如果金燦燦的募款洗亮了美國人看田長霖的眼睛，熱鬧鬧的球隊運動，就令原本認定亞裔對運動漠不關心的美國佬，再一次看走眼。

三十幾年前柏克萊曾經兩度蟬連美國大學籃球總冠軍，後來校風丕變，「棄武從文」，將重心放在學術研究，運動風氣遂偃旗息鼓。為恢復過去運動水準，年輕時夢想打職業籃球、一天練習七小時的田長霖，刻意整頓球隊，積極參與球賽，一厥不振的柏克萊球隊突然活絡起來。

「田校長來之前，我還不知道柏克萊有足球隊呢！」金熊球迷傑克聲音高亢地說。

柏克萊球隊各項比賽裡，不難找到穿著「CAL」(柏克萊)運動衫的田長霖擠在觀眾席中，跟著啦啦隊又喊又叫。球隊打贏了球，就將簽滿球員名字的球送給校長。狂熱的校友更愛上這個讓柏克萊運動起死回生的校長，每次球隊

打勝仗，樂昏頭的校友便慷慨解囊，捐錢給母校。

田長霖也盡力克服工程師給人呆板內向的印象，扭轉外界對他缺乏溝通能力的既定成見。他曾經參加過一次性向測驗，結果顯示他擅長處理行政、人際事務，主試者好奇地問他：「你真的是工程師？」他經常於火爆的會議中打圓場：「我的專長是熱傳，我善於傳熱，所以不必對我太客氣。」和學生代表的座談會上，田長霖鼓勵學生多問他一些尖銳問題：「不要覺得應該對我禮貌。」田長霖堅持。

田長霖擔任教授參加教授會時，當時做校長秘書的喬艾斯就在會議中注意到這個留小平頭的東方人。不過，他的幽默、機智，雖讓她印象深刻，但她不否認，當田長霖接任校長時，她一度憂心忡忡，怕他濃重的中國腔英文，會妨礙別人瞭解他的真正實力。

如今，她承認這種擔憂是多慮，很多人在和田校長說話時，折服於他清晰的思路，「完全忘記他是外國人。」經過四年相處，喬艾斯不再聽到美國人抱怨田長霖的英文腔調。

四年校長下來，田長霖親切體貼的作風，透出迥異於一般觀念中，大學校長的治校風格。

對於三萬多名柏克萊學生，田校長太平易近人，「像一個中學校長。」電機系大三學生雷蒙形容，以前只要看到校長，就覺得很倒楣，但是，笑臉常開的田長霖讓學生感覺，見到校長「沒什麼好怕的。」

在校園，他不放棄任何接近學生的機會。期末考時，田長霖會在深夜扛著點心到圖書館閱覽室，慰勞挑燈苦讀的學生，有時他還開車載學生回家。

有一天，史丹佛大學校長和田長霖一起走在柏克萊校園，他驚訝地發現，幾乎每個學生碰見田長霖，都會親密地對校長揮手說「嗨」，在他看來，這種無距離的師生關係在美國大學校園非常罕見。

學生也不自覺地要拿學工程出身的田長霖和學法律的前任校長相比。曾任學生會副會長的阿瑪努拉表示，以前要見校長，得經過好幾道手續，還要用正經八百的口氣說話，現在只要一通電話到田長霖辦公的加州大樓，就可以直接和他通話。

臨事而敬

負責招生入學事宜的日裔助理副校長林三郎從旁觀察，田長霖以校長為家，並且關心所有柏克萊人校內外生活，是東方以道德服人的領導

風範。出生在美國的林三郎體會，西方校長公私分明，和學生接觸僅止於校園，但田長霖表現出的體貼入微，關照到柏克萊人各個層面。

任職美國電力研究所的柏克萊終身校友孫國華歸結，田長霖親近學生的管理風格，「有傳統中國領袖的味道。」

有趣的是，與學生水乳交融的田長霖，在和教授打交道時，卻有著東方人的拘謹。一位資深教授比較，西方校長常和教授到酒吧喝啤酒談校務，但田長霖傾向坐在會議室，一板一眼地和教職員談公務。

然而，曾積極參與教授會的田長霖也知道，在以教授治校聞名的柏克萊，校長必須和教授會保持一定權力平衡。大體而言，田長霖多半不會否決教授會決議，只有在升任少數族裔或女性教授等爭議性議題時，田長霖才比較容易站在抗衡的立場。

「使用權力的時候要很小心，能不用最好不用。」處於動輒得咎地位，田長霖顯得謹慎翼翼。

一上任做校長，田長霖隨即揭示他的治校方針：持續柏克萊學術領先地位；提倡校園文化多元化；加強大學部教育；走出象牙塔，掌握社會脈動。

評估四年治績，田長霖自認在這四個治校方向上，他都「推進得很好。」

校務推動上，田長霖最大的挑戰是在經費拮据中，維持既有學術水平。由於財政緊縮，擁有九位諾貝爾獎得主、多位知名國際學者的柏克萊，瀕臨資深教授遭挖角的難題。一有教授將離職的消息，田長

霖便搶先登門，親自慰留：有一位大牌教授就受田長霖感動，放棄多出十萬年薪的誘惑，還在洛杉磯時報撰文感謝田長霖全心為柏克萊奉獻的精神。

活潑多樣自見卓越

柏克萊校門口電報街熙來攘往的人羣從沒斷過，這條六〇年代嬉皮遊蕩的大街，如今擺滿販賣項鍊、耳環的攤販，咖啡館、服飾店櫥窗裡流過的是染著各色頭髮的遊民、龐克族、同性戀者。

柏克萊就是這樣，包容各種最新或最舊的流行文化。

曾經有人說，最能代表美國為民族大熔爐的地方，就是柏克萊校園。在柏克萊，已經沒有一個族裔是多數（亞裔學生占四〇%），活潑多樣的校園氣氛遂成柏克萊的招牌特色。田長霖一再重申，對校園各族羣文化要兼容並蓄，完成「經多元化達到卓越」(excellence through diversity)的訴求。在他大力督促下，過去為亞裔詬病的柏克萊入學限制，已經獲得改善。

美國重點大學多將重心放在研究所，田長霖卻不願忽略大學部教育。他改變慣例，要求各系在一大一就開研討課，並請一百二十名資深教授到大一開課，他還親自披袍上阵，執教新生課程。

為達成他的教育理念，田長霖也有意識地發展一套治校哲學。在他的定義中，校長是一個觸媒，激發

多種不同意見，並為學校永續推展建立共識。他同時主張，校長不應自外於社會，要有動態的世界觀，以因應不同時代的需求。他提醒教職員，柏克萊必須走出象牙塔，和當地社區交流。他說服學校教授到當地中學示範教學，帶動學術風氣，他同時也義務去教公立高中。

不能忍受落後

田長霖心知肚明，要領導一千六百多位在各學術領域出類拔萃的教授，他必須樹立國際知名的學術地位。因此，雖然諸事繁雜，他仍不放手學術研究。他在機械系的實驗室仍十分活躍，鑽研全球熱傳最先進的微量研究，並繼續指導六個博士研究生。此外，他主編三個工程刊物，曾經發表兩百六十多篇論文，去年他還得到工程界最佳論文獎。

「在學術研究上，他絕對不能忍受落後。」二十五年前的研究生孫國華對田長霖不服輸的個性，體認深刻。

在田長霖長達三十五年的教學生涯中，也隨處可見他化負數為正數的好強性格。剛到柏克萊教書時，他英文表達能力欠佳，美國學生聽不懂上課內容，於是他特別加強講義、課後指導；三年後他獲選為最佳教授。研究生畢業，他還主動為他們找工作，這些散布在科技工程界的桃李，變成今日支持他的中堅力量。

人性化治校，修士般生活

雖非法政教育專才，在行政體系上，田長霖卻建立了一套「人性化」的運作機制。

掌管全校註冊工作的副校長林三郎表示，田長霖緊盯行政人員，要求他們「主動找事做」。開學之初，田長霖總會到校園查詢，如果發現註冊的隊伍過長，就跑進行政大樓，要職員立刻想辦法解決。為避免校長突如其來的光臨，行政人員想盡各種簡便手續方法：把辦學生證的照相器材搬到宿舍、在各大樓辦理學生貸款說明，一切都為應付校長人性化的要求。

「我們經常有壓力要改變做事方法。」林三郎攤開雙手無奈地說。

田長霖並且要求行政主管訂定人事考核制度，將他自己也列入評估。經多次意見調查，田長霖都是最受師生歡迎的行政者。

在習慣西方管理模式的美國部屬看來，田長霖作風有板有眼，要求極為嚴格，十足表現工程師慣有的精確與紀律。助理幫他擬定的演講稿，他一定反覆查對數據，如果內容稍為消極，他會要求助理重寫，務必側重積極樂觀面。

和田長霖同在一層樓辦公、有多年行政經驗的助理副校長康明思對田長霖規律化的習慣動作也嘖嘖稱奇。無論怎麼忙，田長霖一定把桌子收得乾乾淨淨，不染一塵。即使

深夜從國外回來，他也會先進辦公室，一一回覆秘書擺在桌上的信件資料，康明思用「過修士般生活」比擬田長霖嚴謹的做事習慣。

天生的從政者

雖受工程訓練，日常與機器為伍，田長霖行政手腕卻顯得異常練達，相識近三十年的好友摩特便讚賞田長霖是個「天生的從政者」。

他上任沒幾天，學校兄弟會發生火警，燒死三名學生；不久，槍手闖進學校附近酒吧，劫持人質，並殺死一名學生。兩起悲劇第一個到達現場擁抱受困學生、從頭到尾陪侍安撫家長的，都是田長霖。

去年，柏克萊助教為要求合理待遇，舉行長達一學期的罷工，導致大學部學生考試沒考卷，考完也沒人打成績。在洶湧罷工浪潮中，田長霖斷然採取拖延政策，不理會助教要求，並下令該學期成績以及格或不及格計算，消弭學生的恐慌。一位公立大學校長稱讚田長霖的政治技巧，不只解決柏克萊內政問題，也化解其他學校可能起而效尤的罷工風潮。

平息延宕多年的人民公園糾紛，更展現出田長霖八面玲瓏的交涉幹才。七〇年代校方打算將人民公園闢建為學生宿舍，遭到學生示威反對，釀成軍隊戍守當地十七天，鎮壓學生運動。此後二十二年，柏克

萊市議會和校董會互踢皮球，吵吵嚷嚷不願面對衝突。歷任校長也多束手無策，聽任人民公園變成街頭遊民、吸毒者的暗夜天堂。

為清理人民公園日益嚴重的治安問題，田長霖多方和州議會、校董會協調，終於敲定將公園改建成師生休閒場地。羣情激怒的遊民為洩憤，還在公園內造了田長霖的墓碑。

去年，一位女刺客因不滿他處理公園的做法，深夜攜帶武器潛入田長霖家，打算暗殺他。田長霖趁機按下警鈴，刺客後來被及時趕來的警員槍殺。隔天清早，田長霖安然走到校門口，鎮定自若地平撫惶恐議論的學生：「我沒事，大家放心」。

然而，手腳俐落的田長霖，也曾因過度躁進被反對者抨擊過。四年前，柏克萊足球隊受邀到亞利桑那州比賽，由於該州投票否決將黑人民權領袖馬丁路德·金恩的生日定為國定假日，未事先徵詢學校黑人顧問，田長霖逕自同意球隊開拔亞利桑那，遭到種族團體強烈反彈。

溝通幹才

「要做強有力的校長，一定要得罪人。」田長霖答辯，雖然校園中仍不乏攻訐者，但他已讓柏克萊上上下下接受他強有力的領導模式。蓄著落腮鬍的副校長康明思便肯定



■ 親近學生是田長霖特殊的治校風格。

，唯有田長霖的強勢管理，才能帶領柏克萊度過創校以來最嚴重的財政危機。

在頭痛繁雜校務之外，田長霖更要圓滑處理無處不在的人事鬥爭。他曾經感慨，美國校長職位的壽命，通常只有三年，不是被鬥走，就是累得病倒，要倖存，就必須「戰鬥」。

加州大學九個校區校長每月集會三次，總為搶奪州政府補助吵個不休，這位個頭矮小的東方人也不客氣，用洪鐘般的嗓門和其他校長拍桌子吵架，為的是「Fight for Berkeley」（為柏克萊而戰），田長霖握起右拳重重地說。

去年，加大系統決定執行第三波教授提前退休計畫，田長霖深恐計畫實施後會拖垮財政，影響柏克萊學術排名，不惜以辭職威脅，最後加大總統定奪，柏克萊可以不比照其他分校實施早退計畫。

為此，田長霖露出罕見的驕傲神采，他讓其他白人知道，他並不是「Yessman」（好好先生）。

正因為處事技巧幹練圓融，使他獲得柏克萊各團體不遺餘力的支持。校友會會長指出，從沒有一個校長像田長霖一樣，得到三十七萬校友一致肯定。當田長霖帶著球隊到外地出征，校友給最大掌聲的對象，不是明星球員，而是校長。

田長霖自剖，他之所以廣被各方接受，因他不時自我評估，且懂得利用他人批評來衡量客觀環境。他舉證，當公布他做校長時，人文學

院的教授因擔心他不懂人文，反對最力。他就任後，便刻意加強與文科教授溝通，鼎力贊助藝文活動，「現在最支持我的就是他們。」說起這段過程，田長霖綻開笑顏。

他也深深懂得與當地媒體維持良好關係，可以增加師生對他的滿意度，他得意地表示，比起其他校長，他「最少被輿論罵」。

當然，做學風自由的柏克萊校長並非易事，前任校長海曼便比喻坐這個位置好比「隨時踩在雞蛋上」。每天除了面對學生示威、教授抗議之外，還有打不完的官司。學校每蓋一棟建築物就被鄰近居民告身，目前田長霖還有上百件官司纏身。

彈性、敏捷

除具備游刃有餘的做事能力外，田長霖更是個精力旺盛的工作狂。

他自知在一個以白人為主的學術單位做主管，必須付出更多努力，才能凸顯他的治校成績。身處行政人員縮編的窘境，他一方面要為學校籌募更多的經費，一方面要特意經營他和學生、教授、校友、董事會間的關係，此外，他還要兼顧學術研究。這些事他處理起來都是舉重若輕，每天仍是笑著一張臉，邁著快步，絲毫不露倦怠之情。

每天睡眠不超過五小時，滿滿一天行程，上一分鐘要會見教授、學生，談校務推展，下一分鐘又要開車上首府，跟州議員做做公關；深夜還得進實驗室，和學生研討功課。談起日常行程，他從上衣口袋

裡掏出掌上型電腦，螢幕顯出老長一列行程，一直排到一年之後。

「做這工作，身體一定要很好。」田長霖用他一慣堅定的口吻說。

在美國同僚的眼中，田長霖還具備快速、精力充沛、博聞強記的成功特質。他能立即喊出僅有一面之緣的學生家長名字，副校長摩特從工作中察覺，田長霖辦事「比任何人都年輕、敏捷」。

做過兩屆校長秘書的喬艾思打趣，在行政人員眼中，田長霖是超人，他們經常私下打聽：「他（田長霖）到底什麼時候吃飯、睡覺？」二十年前拔擢田長霖做機械系主任，將他帶進行政領域的工學院院長葛宇仁分析，田長霖比一般行政主管更樂觀更有活力，「就跟柯林頓一樣。」頭髮花白的葛宇仁比方。

順逆之間堅持尊嚴

開全球大學自由學風之先的柏克萊，政治性向一向偏往民主開明，浸淫自由春風三十年，田長霖也表現出較具彈性的政治觀。

過去他抨擊國民黨壓制民主運動，被台灣方面列入黑名單；八九年天安門民運，在美國上百萬華人中，他率先批評中共，並疾呼總理李鵬下台，他堅持在中共改善人權前，拒絕到大陸訪問。目前，他則穿梭兩岸，會見彼此領導人，暢叙他對兩岸教育、政治的理念。

其實，田長霖的敏銳堅強的性格，都可以在他過去的生命裡，找到軌跡。

困厄中的磨練

出身優渥的田長霖，家道曾經歷過兩次大起大落的命運。父親是上海成功的銀行家，三十年代，當中國社會仍貧病交困時，他家就雇有僮僕，出門轎車接送。穿戴整齊的田長霖，每天出門總要看到滿街乞丐、餓殍。三十八年，田家接獲國民政府通知，兩小時後到機場搭機赴台，家當來不及帶，便倉皇撤離上海。

到台灣後，田家陡然變窮，十幾口擠在七個榻榻米大的房子，田長霖至今依然記得，父親為籌錢讓子女受高等教育，終夜煩惱難眠。之後，田家又因父親過世，二度遭遇衰落的厄運。田長霖從榮枯交替的生活中感受到，唯有抓緊機會用功讀書，才能真正安身立命。

十九歲就從台大畢業，田長霖申請了五十幾所學校，最後選擇唯一給他獎學金的路易斯維爾大學，一年半拿到機械碩士，後來更創下以短短二十個月，得到普林斯頓大學碩士與博士學位的記錄。

美國留學生生活給他的第一個文化震撼，就是無所逃避的種族歧視。

當他從西雅圖下機，搭了三天的灰狗巴士到達南方肯塔基州，進廁所時，門口標示著「white」（白人）、「colored」（有色人種），田長霖當下愣住不知道自己該進哪邊，後來一個白人對他指指，他是屬於白人的那一邊。

學校的飲水機、公車、餐廳，也

都是「黑白」分明。田長霖對這種差別待遇忿忿不平，每天寧可步行三十分鐘到黑人區去吃飯，也不進專給白人使用的學校餐廳。

田長霖記憶暗角仍不能抹去初到美國所受到的傷痛。指導老師在課堂上，對同學指著做助教的他，不屑地批評：「笨蛋，外國人，你什麼都不懂。」田長霖因窘地嚥下屈辱。

教授還當眾喊他「Chinaman」，田長霖剛開始並不知道這種稱謂是鄙夷，直到同學點醒他。當夜他輾轉反側，不知道該不該向教授抗議，他怕惹火教授，取消他的獎學金。最後他「選擇做人的尊嚴」，義正詞嚴地要求教授不再叫他「Chinaman」。

「經過這些事，就變成一個強者。」對二十幾位學生談起求學過程的辛酸，田長霖以自己的親身體會觸動在座者的心。

緊抓機會

過去的求學歷程，使他較一般白人更能揣摩少數族裔「次等公民」的感受。田長霖回憶，當從大陸逃難到台北建國中學讀書，班上四十几名同學只有七個外省人，從那時起，他對族羣融合相處的希望就特別強烈。

即使在人權觀念先進的柏克萊，田長霖也不能免除類似不快的經驗。他的辦公室偶爾會接到種族歧視者的騷擾電話；有人恨他，只因他是黃種人。有一次柏克萊球隊贏球，在田長霖致辭前，打輸一方的球迷齊聲噓他：「Buy Amer-ican, buy American」（支持美國人）。



化解當降中火氣的手勢。

田長霖一再強調，他「連夢都不敢夢」有一天會當上柏克萊校長。能從一介窮學生做到年薪十六萬五千美元、有國際性影響力的校長，他歸功於時運。三十五年前，田長

去的念頭，「如果走了，就不會有今天。」田長霖為自己慶幸。

但，田長霖也不否認，他緊抓機會的積極性格，直接促成他今日的成就。目前在柏克萊做博士後研究的長子田之楠，對父親積極進取的特質印象最深，從小他所受的庭訓就是「盡己所能把握機會」。

田長霖出任柏克萊校長，曾經在當地華人、少數族裔社區掀起巨大波瀾，華人莫不以他為傲，只要他開口，一定熱心傾囊相助。一名華人就告誡他即將進柏克萊的兒子，好好效法田長霖，「他為我們中國人帶來從沒有過的驕傲。」

就讀電機系的華裔學生謝銘鴻表示，有田長霖做校長，心中有一種踏實的安全感。田長霖為少數族裔帶來尊嚴，振奮了年輕一代的華人，只要努力，「中國人也可以在美國出人頭地。」謝銘鴻道出數千名柏克萊華學生的心聲。

一八五〇年代，第一代華工移民加州，開始異鄉斑斑的血淚史，當時華人倍受「白種人負擔」理論之累，社會地位低落，甚至不能上法院為自己做證答辯。他們再也想不到，一百四十年後，隻身從台灣來到美國闖天下的田長霖，能在美國最頂尖的大學，領導白人高級知識分子，掙脫華裔往金字塔頂端發展的先天限制。

田長霖的出現，對柏克萊大學或是驚鴻一瞥；對百萬華人，卻是百年孤寂移民夢的必然榮耀。⊕（本專題將收錄於財團法人中國技術服務社、中華航空股份有限公司贊助的「全球傑出華人」一書）