

# 讀者來函

## 一位形塑優質學術環境的典範— —記於李遠哲院長行將卸任之際

朱敬一（院士、經濟所特聘研究員）

中央研究院院長李遠哲先生，即將於 10 月 19 日卸職，由翁啓惠院士接任。李院長於 1994 年元月接任院長，迄今恰滿 12 年 9 個月。在這 12 年期間，李院長對中研院做出了明顯而重要的貢獻，值得我們整理、呈現、感謝。

首先，我們可以拿中研院的預算規模做比較。在 1994 年，中研院的預算規模扣除工程經費後是每年 23 億，至今已提升至每年 89 億，成長近 4 倍。這樣的預算成長規模，當然也反映全院研究人才的增加與後勤支援的成長；不論以全世界任何一個國家的情境來看，都是難能可貴的。在預算經費之外，過去 12 年間，中研院也積極建設了數幢重要的硬體建築，包括基因體大樓、人文社會研究大樓、綜合體育館、國際研究生宿舍等，以及難以量化的院區環境美化。這些硬體建設除了為學術研究提供實質支援之外，也使得中研院成爲一個學術院區的完善整體，成爲工作同仁願意待、喜歡待的園地。一般人對學術園區美化的重要性習而不察，但這環境氛圍對於研究者的心境與投入動機，其實是有莫大的潛在助力。

當然，學術研究機構最重要的資產就是人才，而吸引優秀人才加入才是提升研究的最關鍵因素。在這一方面，李院長對中研院的貢獻真的是難以筆墨形容。不論在自然科學、生命科學、人文社會各個領域，李院長在 12 年來都成功地禮聘了許多重量級學者加入。這些加入的優秀人才不但本身的研究能量堪爲表率，在某些領域甚至也能捲起千堆雪，由量變而質變，把相關的研究水準帶向一個更高的格局。12 年間，中研院某些研究所的改變，幾乎是國外 20、30 年所做不到的。這樣的成績，真的是令人刮目相看。

李院長吸引研究人才加入成績卓著，除了兼備精深宏觀的學術眼光和個人學術成就的號召力，他個人的懇切與誠意才是更重要的因素。在我所接觸過的若干案例中，李院長對於被延攬對象，都展現最誠懇的禮遇。對方有關學術的種種要求，他總不遺餘力地設法；不論是家庭安排、住居環境、休假期間、薪給待遇，李院長都是從對方的角度著想，做最滿意的安排。許多研究人才一開始或許並沒有返國投入的意願，卻因李院長鏗而不捨的誠懇邀請而甘願投入。由這許多人事案例，李院長身行了一個「尊重學術人才而使學術茁壯」的典範。

除了預算支援、硬體建設、人才延攬之外，李院長十二年來最令同仁印象深刻的，就是他溫厚平和的處事態度。他沈穩內斂的修養永遠讓他保持一定的處事高度，不會以情緒左右牽扯於繁瑣院務。每一個單位多少都有歧見、都有磨擦，但李院長的平和修養，卻能就事論事，學術及院務之爭論也就不會變質爲人際衝突。

12 年的時間一眨眼就過去了，當局者或許不容易察覺中研院的改變。但間歇訪問的國外學者都對中研院在此期間的進步讚不絕口。我自己擔任副院長三年多，當然更能體會每一小段進步背後李院長所做的努力。

除了在研究院之外，李院長在過去 12 年間也參與了許多社會的事務。一個多元的社會，意見自然眾多分歧，謗譽雜沓乃在所難免。但是在相對單純的中央研究院之內，同仁們大抵絕對肯定李院長多年來的學術影響。歸結硬體建設、院區經營、人才禮聘與院務處理，實則可以一言以蔽之，即李院長「形塑了一個優質且具競爭力的學術環境」。他的努力既是奠基，也是開展。