

監交人、高校長、遴選委員會梁召集人、蔡理事長、以及線上的貴賓、Ambassador Martin Torres、兩位陳校長、各位大學校長好朋友、各位校友、清華師長同學們大家好！

謝謝大家特地參加清華大學校長交接典禮。今天我的肩頭卸下千百負重，而我心中湧起千萬感恩之情。謝謝清華師生給予我機會，為這所百年名校服務，乃是至高的榮幸。過去三千個日子裡，朝於斯夕於斯，不敢或忘這所一流大學的天職。

幾年前，清華圖書館邀請師長們各自推薦二本好書，我推薦的其中之一是歷史學家湯恩比的「歷史研究-挑戰與回應」。每個文明的興衰起落，一定有著外部的各種挑戰，更重要是由回應挑戰的方式所決定。清華需要回應世界的脈動與挑戰，「周雖舊邦，其命唯新」，這是我從接任的開始就揭櫫的目標。

清華校史經過中西人文薈萃的 1.0、科技興國的 2.0，現正站在歷史的分水嶺上，要創新連結人文與科技，開創清華 3.0。我們回應挑戰的策略，是以學校雄厚的科技+X，做跨領域連結以創新。辦學創新從招生開始，全校已經做到 1/4 的入學生具備多元背景；大學四年的育才之後，1/4 畢業生具備紮實的跨領域專長；學校 1/4 的教授則進行跨領域的研究。我們同時擴展充滿新機會的領域來促進跨領域的教學與研究，包括醫學、半導體、政治經濟、教育以及藝術。非常感謝梅校長到陳文村和陳力俊校長歷任校長，為清華打下從核物數化開啟的深厚基礎，學校如今才能夠燦然大備。

創新辦學需要籌集新資源。運用各種可能的方式，包括竹教大合校計劃政府補助，以及校友與企業家如同文藝復興時代梅迪奇的慷慨與具有遠見的捐款，五百年的民間的梅迪奇們所創造的效應之一，就是跨領域所萌發的人文與科技的創新。更具創意的資源，包括以專屬捐贈基金發展新的學院、以及由產業界與政府互相允諾共同支持具法

人身分的學院、更有政府零出資、全仗民間出力超過百億所創設的醫院及醫學系。

在這個清華的文藝復興中，我們發現民間的機會與活力無窮，政府應該減少對大學的束縛，才是新的大學之道。大學是一支社會派出的探險隊，走在社會的前面，若即若離，為社會探索前方的危險與機會，大學校長是這支探險隊的隊長。管理社會的政府與政治人物，應當有意識的避免伸長手臂干預大學，探險隊的任務才能成功。從前文藝復興是以科學理性破除宗教的愚昧，今天的文藝復興則應該破除政治的愚昧和盲動。

關於校長這個工作，回想力俊校長八年前在交接典禮說，這是最好的工作，我猜想可能是要先安慰哄騙我。高校長，我不哄騙您，校長的工作其實並不好幹，工作內容多元，可能包括要跑步5000公尺、藝術表演、演說致詞、與抗爭的學生徹夜長談等。不過的確可以安慰您，如果被師生批評的時候，記得猶太人說他們選出的教長 Rabbi，如果沒有人批評就不算是真正的 Rabbi。謝謝遴選委員會為清華選出高校長，他將能勝任愉快。校長的工作 is a work following the rainbow，高校長具備新的視野與活力，他是傑出的隊長，將帶領探險隊做更大更遠的發現。

在卸任畢業之際，我的耳中一直縈繞著那首動人的歌，歌詞是：

You raise me up, so I can stand on mountains

You raise me up, to walk on stormy seas

I am strong, when I am on your shoulders

You raise me up to more than I can be

由於清華悠久光輝的歷史，使清華校長站在巨人的肩上，能夠越過風浪，to more than we can be!

感恩清華的歷史、清華的校訓、清華人。謝謝清華大學！我的心永遠跟著清華在動！請大家在祝我畢業快樂的同時，與我一起祝我們所愛的國立清華大學鵬程萬里！校務昌隆！

謝謝各位貴賓參加典禮，敬祝大家如意吉祥安康！