

跟丁石孙校长办北大（下）

作者：王义道

要将北大办成一流大学

1986年暑期的那次党委扩大会虽然开得时间较长，但讨论问题都是按职能部门分工一个个来的，丁校长似乎觉得北大整体的办学方向还有点问题。于是，有一天他对我说：“你想想，北大到底有些什么问题，咱们找时间聊一聊”。这样，我就从参加工作以后对北大工作的总体印象过了一下“电影”。有一天下午，我就跟他随意聊了起来，他也将他的一些想法和盘托出。我们谈论了两三个小时。我记得我讲了五六个方面的印象，他也谈了四五点意见。我记得比较深的是：我对北大职能部门老气横秋、得过且过、不求进取，只是按章办事很有看法；学生也太过自由散漫，要求不严。我觉得应该“从严治校”，要提出一个目标，将学校办成“一流大学”。我当时对“毛选”印象还比较深，我说，毛泽东在苏区还表扬过兴国县创造了“一流工作”呢，我们办北大就是要以“一流”为目标^①，有个奔头。总要“取法乎上”，宁可“仅得其中”。我还说了学校不少系学术空气比较沉闷，青年人不敢大胆发表看法。我以自己的20世纪50年代在物理系工作的体验为例，当时大家以能够发现某人讲话不严格、物理概念不确切为荣，说明自己水平高，辨认力强。这样就弄得大家谨小慎微。“严谨治学”很重要，但也要包容错误，允许人家说错话，而且还要从中发现人家的新意，这样创新才会源源而来，学术就会兴旺起来。他很同意，当时不敢提蔡元培的“兼容并包”，就只能说要“百家争鸣”。我还直截了当地说了北大后来学术上发展不理想，与“反右派”以后学校不敢将业务上出色但政治上不很“听话”的毕业生留校任教的“左”的思想有关。还留下一些学生干部，对上唯唯诺诺，对下“好管人”出名。另外，还谈到了北大一些人总有“老大”思想，不肯向兄弟院校学习，从1985年广州会上，我看到南京大学等院校对教学改革还很有点系统思路，想到南方看看。我这个教务长缺乏经验，需要学习，他表示赞同。我们还谈了学科建设等问题，总之，我将心中长期积蓄的对北大工作的一些深层看法都说出来了。他则主要谈了北大资源有限，不能无限发展，要控制规模，综合平衡；对教师、干部要实行竞争原则，还要简政放权，分层负责等。我觉得他的看法也是“和盘托出”了，我们谈得非常投机。我只是觉得“放权”实际上已经没有多少好“放”了，

因为各院系（当时“学院”还是个别的）并没有多少资源可供支配，“放”了也没有多大作用，但从要让各院系的领导切实负起责任的角度，我还是十分赞成的。

我们谈话的几天之后，他形成了办好北大的系统看法，在一次扩大常委会上讲了六七点意见。他正式提出了“从严治校”，将北大办成“世界一流大学”的主张。这引起了争论，有人认为应该在“大学”前面加个“社会主义”的形容词，不少人反对，说这样就只能和朝鲜、越南和古巴的大学比（当时苏联、东欧国家还被认为是“修正主义”的），早就“第一”了，还有什么意思。后来多数人还是赞成加此“形容词”。当年（1986年）9月12日，《光明日报》以头版头条宣布“北大要成为世界第一流的高等学府”，并以“北京大学校长丁石孙谈办学目标和指导思想”为副标题报道了丁校长的六条方略：一是明确把北大办成世界一流大学的目标，并以此为要求来衡量自己的工作；二是从严治校，改变学校纪律松弛和涣散的局面；三是贯彻竞争原则，鼓励保护先进，抑制摒弃落后；四是活跃学术空气，坚持双百方针；五是树立综合平衡和全局观念，近期着眼于质量，不片面追求数量；六是简政放权，分层管理，放权放责，发扬民主，进一步完善和健全各项规章制度。可是，不久这“世界一流大学”就销声匿迹了。据说是当时国家教委某领导人听到后批评了北大没有“阶级观念”。直到1998年江泽民总书记在北大百周年庆典讲话中才翻过身来。不过，北大内部其实已悄悄将此定为目标，只是公开文件中有时会加上“社会主义”四个字。

北大十六字教改方针出台的始与末

1986年年底的一个晚上，丁校长给我电话，说朱德熙先生已经辞去了校长职务，他兼任的研究生院院长也不当了，要我来兼任研究生院院长。我考虑了一下，表示坚决不同意。我说，研究生院的一些具体事务，我作为教务长可以管（在成立研究生院之前，汪永铨就兼任过研究生处处长）。但我当时还不是博士生导师，院长可以由校长来兼任，如果你丁校长不兼，可以请陈佳洱副校长来兼，朱先生原来主管文科，现在由主管理科的陈佳洱先生来兼也合适。后来，就确定了由陈来兼任。不过，1987年9月、10月间在世界银行支持下由国家教委的学位与研究生司司长吴本厦带队对美国 and 加拿大的研究生教育和重点学科建设做了一个月的访问考察还是由我去的。除了教委工作人员外，就是我和清华大学的研究生院常务副院长过增元两人来自大学。我们两人轮流兼做翻译，因我是翻译出身，虽然英语蹩脚，多数时候却还是由我来承担。这次考察是后来“21

1 工程”的前奏。此前在 8 月份我到澳大利亚参加了一次“国际大学行政管理人員会议（IMUA）”。这两次活动使我对办大学有了更深认识。回来后，我向校长和常委作了详细汇报，我认为大学行政管理人員要区分“政务官”和“事务官”的意见也得到了丁校长和其他常委的赞同。就此我将组织关系从无线电电子学系转到了教务长办公室。不过后来我意识到这种设想并不符合中国国情，这样处理组织关系的全校大概就几个人，成为孤例。1988 年 9 月，我要到意大利开一个专业国际会议，我还是程序委员会的成员。我向丁校长请假时，他说你们会后正好是博洛尼亚大学 900 周年庆典，他们邀请北大去，你就替我去一趟。这样，我参与了为期一周的世界第一所大学成立 900 周年的庆祝活动。该活动有诺贝尔奖获得者的科学报告、大学校长论坛，还签订了一个《欧洲大学宪章》，我代表北大签了字。

1987 年，党的十三大明确了我国要走市场经济的路。这对我是一个很大刺激。我知道，在计划经济时代，我们的专业设置与招收学生人数都是由国家确定的，学生毕业后的工作分配也由国家统配统包。尽管实际上从 1960 年代起我们已经感觉到了这种计划的不合理，部分毕业生已难以找到“专业对口”的工作，但当时这些后果都由国家包了下来。实行市场经济后，毕业生国家不包分配了，就业实行“双向选择”，就要看你是否真有真本事，是否能满足“人才市场”需要，“适销对路”。那时，本科生毕业考研究生的还较少，直接就业的是多数，这样就看大学办得好不好了。因此，我比较着急，跟丁校长商量对策，我们决定先从对过去毕业生的工作情况做调查入手，然后再考虑教学改革的具体方案。这与当时国家教委高教司的思路也大致相同。于是，我们分文科、理科开展了三次大规模的毕业生调查，涉及京、津、沪、广、西安及附近地区。调查结果表明：毕业二三十年后能按照在读时狭窄专业完全对口工作的是少数，多数都“改行”了。不过总体上的反映是：北大学生“上手慢”“后劲足”，在各个岗位上能发挥比较重要的作用。丁校长认为，即使毕业时工作与在读专业比较对口，随着科技迅速发展、社会快速变动，真正能一辈子用上所学专业的学生是极少数，决不能再搞那种狭窄的专业培养了。丁校长要我在常委会上提出一种深化教学改革的方案。经过一段时间思考，我觉得“方案”主要就是两条：保持北大学生基础宽厚、后劲足的优点，消弭“上手慢”给人第一印象不太好的“输在起点”的弱势。

具体做法就是“强化基础，淡化专业”，允许学生根据自己情况转系、转专业；高年级按照预设的考研或工作去向，对口培训，多开选修课，增加选择自由，以便他们学到“接口技术”，使之在人才市场上展现优势。这就是“因材施教、分流培养”。考虑到有些学生急于“下海”创业，想当个“经理”什么的，我们允许他们“停学”一段年限，保留学籍，将来发现自己学历不足，工作遇到不顺利，可以继续来校上学，实行弹性学制。这个意见得到当时来校“蹲点”的高教司副司长王冀生的赞赏。1997年年底，我在常委会上汇报了上述基本想法，得到了校长的热情支持。他认为一个人工作中的知识和本事主要是在岗位上自己学来的，学校应该为他打好基础，使之具备自学和适应新情况、新工作的能力，他甚至主张取消“专业”这个词。但当时说“强化基础，淡化专业”却引起一些同志反感。有人认为，北大的优势就是专业课程强，绝不能将它“淡化”。由于总体上大体同意我的意见，就要我先写出一个书面材料，并在第二年开学后发动干部讨论。1988年3月，学校召开了一个为期4天的“深化教学改革和开展有偿服务工作会议”。我作了“关于深化教学改革的设想”的报告^②，丁校长在开始时讲了话，说明形势发展对教学改革的迫切性。在报告中，我曾口头上将上面的几句话表述为“加强基础，淡化专业，因材施教，分流培养”，但在文字上却将它们分散开来，并在淡化专业后加了“界限”两字。这样可以分散注意，并且尽可能避免当时不少人对政治运动口号式词汇的腻烦。此后，在下半年修订教学计划时，就直接使用了这十六个字。这样，就出来了北大教学改革的“十六字方针”，并广为宣扬。

学科建设与发展

丁校长更关心的还是新兴应用学科和边缘交叉学科中心以及重点实验室的建设。在成立有10个单位人员参与的信息科学中心的时候，因为核心是数学系的程民德先生，很多重要问题我总会征求他的意见。在这个中心基础上成立了北大第一个国家重点实验室—视觉与听觉信息实验室。此后，化学系成立了以唐有祺先生为首、与中科院化学所共建的“分子动态与稳态结构国家重点实验室”。因为是两个单位联合，牵涉很多复杂的关系问题，我和丁校长夫人桂琳琳（她实际掌管该实验室的筹建）多次跑到国家计委，商讨各种具体问题。“人工微结构与介观物理实验室”还是他亲自过问，找物理系领导商讨后成立的。之后1988年国家教委提出利用世界银行贷款增建国家实验室时，经过教务部门讨论，我

们提出在已建的5个国家实验室基础上再建10个的建议(其中4个国家教委所属的专业开放实验室)。我向他汇报时他问得很具体,对于为继承周培源老校长的湍流研究而设置的“湍流研究实验室”,他还多次亲自过问,并热情接待了校外评审专家。环境科学研究中心原来是个“虚体”,经过他和国家环保局局长曲格平多次商讨,后来获得了北大和环保局共建的资质,工作大为改观。

提出建设世界一流大学之后,他总在思考北大的科研工作如何能为国家发展解决重大问题作贡献。1989年初,我们商量,改革开放后国家的经济发展重点在沿海,东西部差距显著扩大,应该及时提出开发西部的战略。这个意见得到北大各学科许多学者的赞同。于是,他提出利用“两会”时期各省市领导人来北京开会期间,请他们到北大来,向他们提出北大学者愿与他们合作共同开发西部的意见。当时决定先从西北做起。他积极主动与民盟中央联系,并取得了中央统战部和国家民委的支持,同年4月1日在北大召开了一次有甘肃、青海、新疆和宁夏等省市自治区和上述机关领导参加的“北京大学西北发展研究汇报会”。党委书记王学珍和丁校长都到会了。北大多名学者发表了建言。我们认为能源问题对中国发展很关键,经与石油部科技司多次商讨之后,1989年5月,我们成立了在石油部支持下的“石油天然气研究中心”。当时正是学潮汹涌之际,丁校长排除干扰,亲自参加了成立大会。1985年,根据中央《关于科技体制改革的决定》设立自然科学基金会来支持基础研究时,北大派出了十几名教师兼职或专职担任基金委的副主任、学部主任以及普通工作人员,这与丁校长对学校队伍建设的想法完全一致,也大大有利于北大的科研工作能瞄准国家的需求。当时,唐敖庆先生从吉林调来北京任基金委主任,丁校长积极协助他解决来京干部家属的工作与生活的安排,使基金委能迅速正常地开展工作。

要将北大做强,关键在于师资队伍。根据当时学校实际情况,丁校长提出了“尊重老年,依靠中年,寄希望于青年”的方针。那时在国外得学位回国工作的人还十分稀少。1987年,在生物系党委书记潘乃燧、系主任顾孝诚和前副教授陈守良的力荐下,丁校长决定聘请陈章良来北大工作,破格授予他副教授职称。当时北大的物质条件非常简陋,但学校还是尽可能地为他创造条件,支持他建立了“蛋白质工程及植物基因工程国家重点实验室”,并成立了“生命科学中心”。1988年,在汪永铨先生力荐下,又聘请了在美国斯坦福大学获得博士

学位的闵维方来北大任教。他们当时都是年轻有为，本来可以在国外拿到优厚待遇，得到充分发展的。但他们心怀祖国，为北大的学科建设与发展作出了重要贡献。

从校长回归到普通教员

1988年3月“两会”之后，北大就有些传言，说他的任期将满了，可能当不成校长了。当年北大民间舆论曾广泛流传过丁石孙是“民选”校长（其实是误传，但他上任前确实比较广泛地发动过提名和征求意见），他在任职期间大家对他的印象极佳。所以，很怕他下来。我打听了一下，才知道原来他在政协会上针对当时有领导人批评年轻学生埋怨毕业找工作要走门路，嫌知识分子待遇低，不愿读书，以及不关心国家大事等说法，谈了自己的意见：前几年学生是很关心国家大事的，当下某些情况是社会大气候造成的，只谴责学生，怕学生闹事，领导人应该“扪心自问”。这确实是“大实话”，当然也可能使某些领导人颇受刺激。这样，北大有部分干部和教师就觉得有点惶惶不安。

记得1989年春节过后，他将我找到办公室，说：何东昌（时任国家教委副主任）找他谈了话，说教委已经研究了，要他安心再做一个任期，也就是说至少要干到1992年。我想这是澄清了谣传，也符合他的心意，因为他的很多办学想法还没有实现，甚至还只是开了个头。他要我帮他考虑一下学校的行政班子问题。我当然也很高兴，因为心中的“一块石头”落地，他终于不致被免职了。我们简单议论了一下后面的事就分手了。从此，确实看到，他更加深入地参与了各种实际活动。例如：为了筹备“西北发展研究汇报会”，他亲自跟我们一起确定演讲人名单，听取了几位教授准备的讲稿，并提出了意见；参加了“五四”校庆那天“石油天然气研究中心”的成立大会等。可见他信心满满，准备将北大办得朝向一流方向迈进。

作为教育家，他坚定地相信学生，肯定他们是积极有为、进取向上的，期望他们能后来居上。在1989年学生风波中，也许是受了罗豪才和我向他汇报了与封从德等人谈话的影响，在美国，他在不知情的情况下对小报记者为学生说了好话。为此，可能引起了某些人士不满，认为他的立场不坚定。这消息传到北大，大家更为他捏一把汗。1989年8月23日，北大召开干部大会，时任国家教委副主任的何东昌宣布：丁石孙因任期已满，不再担任北大校长，由吴树青任北大校长。他从行政工作退下来后，作为一名普通教员继续教书。

丁石孙是数学家，数学学得很好，造诣很高。他编写的教材获得过国家特等奖。他不仅搞教学、做理论，而且还做密码问题等应用工作。他出国访学回来后经常说：中国数学除了个别人做出了一些成绩外，总体上在前沿方向还很落后，要培养年轻人急起直追。他本来是可以在“代数数论”等方向作出杰出的科研成就的，但他暂时放弃了研究，却做起教学和学校行政工作，目的是培养人，使他们超过自己，繁荣未来的中国科学。他认为这是时代给他们这一辈人的使命，也要他们做点牺牲。

我是学物理的，但非常崇拜数学，我觉得数学是现代科学技术的先导，是人们能进行科学理性思维的有效工具。现代科学文明并不是人类进步的必然结果，其生成的概率微乎其微，靠了数学，人类才能得到现有的高度文明。我还认为一所能推动国家文明的大学，没有数学和哲学这两个学科取得前所未有的创新，就难以堪称“世界一流”。丁先生是属于为了民族的明天而让别人踏在自己的肩膀上前进的人，他远比一般的数学家更为伟大！（作者王义遒，系北京大学原常务副校长）

注释：

①这是我记错了，《毛泽东选集》一卷中有一篇“关心群众生活，注意工作方法”的文章，内中说：“兴国的同志们创造了第一等的工作”。我将“一等”记成为“一流”了，我对此印象还是解放初从读他的《农村调查》单行本中得来的。

②该报告在3月14日写就后经常委会讨论通过，会议讨论后的修改文本及毕业生调查情况均刊载王义遒、孙桂玉与王文清主编的《文理基础学科的人才培养》一书中，北京大学出版社，2005。

文章来源于：《北京教育》杂志