

一個大學校長的自白 (13)

劉道玉



二、“臥薪嚐膽，十年雪恥”

“臥薪嚐膽”這句成語，是人所皆知的一則歷史典故。

自從我任武漢大學校長的頭一天起，在我的思想上就產生了“臥薪嘗膽，十年雪恥”的強烈衝動。我為什麼會產生這種想法呢？這“恥”又是指什麼呢？

講到“恥”字，還牽扯出了一個使我終生難忘的刻骨銘心的故事。

那是 1966 年的 3 月，國家前高教部在北京農業大學舉辦了一個直屬院校科學研究成果展覽會，目的在於向國家領導人彙報高等學校的科研成果，進一步促進大學科學研究工作的發展。

為了學習兄弟院校科研工作的經驗，學校科研處分期分批組織各系的負責人和專職科研人員去京參觀，我被列為第一批去參觀。在展覽會上，像北京大學、清華大學、復旦大學、南京大學、南開大學等校，都擁有很大的展廳（或展台），他們的成果琳琅滿目，像合成胰島素、原子反應堆、迴旋加速器、半導體、電光源、農藥、離子交換樹脂等成果，都具有很高的學術水準，有不少成果在國防和生產實踐中得到了應用。

作為武漢大學的一名教師，一個科研組的小頭目，我當然很關心本校的展品。我們一行人，找了很久，像是大海撈針一樣，最後在一個展台的旮旯裡，找到一個像晶體管收音機大小的展品，它是化學系物化教研室研製的空氣電池。據統計，在這次科研成果展覽中，武漢大學排名第 22 名，是高教部直屬 23 所院校中的倒數第 2 名！這是多麼大的差距，又是多麼強烈的刺激呀！這一那間，我感到臉燙心慌，好似人們在注視我佩戴的武漢大學的紅校徽，從他們冷漠的眼神中透出了一種鄙夷的目光。這不是虛榮心，而是一種恥辱感，使我們去參觀的人感到無地容，我們不約而同偷偷地摘下了校徽，生怕人家認出我們是武漢大學的代表。

回到招待所以後，我們都很生氣，誰也沒有去食堂吃晚飯，我們關著房門議論開了：“太不像話了，太沒有臉見人了！作為一所歷史上的

名校，今天居然淪落到如此悲慘的地步，不知學校和湖北省委的領導們 作何感想？難道你們還在那裡津津樂道地抓階級鬥爭，搞黨內的派性鬥爭，把武漢大學僅僅當作政治運動的試點，光靠政治鬥爭吃飯嗎？”我的這種“恥辱感”特別強烈，反過來說，也是人所具有的一種榮譽感、自尊心。我的這種感情，在我擔任教育部高教司司長時，無形之中又一次受到了傷害。論我的水準、工作能力，無論在教育部的領導、司局長或在群眾中，都是交口稱讚的。但是，每當討

214 論的問題涉及到武漢大學時，他們似乎沒有給我這個來自于武漢大學的人留一點面子，儘管他們說的都是實話，但是我在感情上卻受不了。例如，在討論恢復和加強 5 所“重中之重”大學時，有人就當著我的面說：“武漢大學不行，不如南京大學，甚至也不比南開大學水準。”當討論重點學科、重點實驗室和重點科研專案分配時，也有人說：“武漢大學山清水秀，校園環境冠全國，但科研不行。”聽了這些議論，我羞愧難當，但又無力辯解，只能把這個苦果埋在心底，但盼來年“東風滿眼春”。

1979 年 5 月，我辭去了教司司長之職，一方面是確實不想當京官，另一方面也有不服氣的思想。回校後，我被任命為黨委副書記、副校長，實際上主持了黨政的常務工作。從那一刻起，我就立下了“臥薪嚐膽，十年雪恥”的誓願，“不信東風喚不回”。

十年生聚，十年教訓，武漢大學衰落的教訓又是什麼呢？從兩次屈辱的經歷，我痛切地認識到，武漢大學落後的根本原因是科學研究，沒有形成科學研究特色，理科拿不出與重點大學水準相符的成果，文科拿不出像樣子的學術專著。

既然找到了原因，那也就找到了振興武漢大學的突破口。

1980 年 10 月，經學校黨委研究決定：召開全校科學研究工作會議。黨委書記莊果同志儘管身體很不好，但還是自始至終主持了這次會議。會議的主要議題是：一是認清形勢，提高對加強科學研究的認識；二是分析武漢大學科學研究落後的原因，樹立緊迫感和危機感的意識；三是制訂振興科學研究的規劃和加強科學研究工作的措施。



為了最充分地做好發動與動員工作，造成較大的震撼作用，要求全校的教學、科研和黨政骨幹都參加會議。此外，全校正副教授也參加了會議，總共 300 餘人。

在會上，黨委書記莊果作了“總結經驗教訓，發展優勢，多出成果”的主體報告，我作了“加強領導，改善管理，促進科研發展”的會議總結。這兩篇報告都是我親自起草的，說得確切一些，它不是由文人寫就的四平八穩的報告，而是我的帶著激情的系統觀點，一腔呼喚武漢大學科學研究的喊。我的眉宇是緊鎖的，心情是沉重的，會議的緊張氣氛是空前的。

發言一開始，我就提出：

“武漢大學的科學研究，已經到了岌岌可危的地步。作為重點大學，也已到了生死存亡的關頭了！是危言聳聽嗎？不，是殘酷的事實。請看：全國科學技術發明成果是零；

重大基礎理論研究成果是零；

獲重大發明獎的研究成果也是零；

有影響的學術專著是鳳毛麟角；

夠了，這已是夠觸目驚心的了。

怎麼辦？我們武大人別無選擇，只能‘臥薪嚐膽，十年雪恥。’接著，我分析了我校科學研究落後的原因，主要有三個：

首先，是極左路線的干擾和破壞，這雖然是全國的共性，但每有武漢大學的特性，這就是它隸屬於全國最左的省市之一的湖北省委的領導，是其歷次政治運動的試點單位，是執行左傾路線的寵兒，這在全國是出了名的。武漢大學的左與它的科學研究水準低下形成了極其鮮明的對照，恰恰說明前者是導致後者的直接原因。

“左”的政治運動又是與大批判緊緊連在一起的，而搞科研的人，也就成了被批判的主要對象。搞基礎研究的，被批判為理論脫離實際、理論至上、搞唯心主義；凡是刻苦鑽研的人，被批判為走“白專道路”，為個人奮鬥；凡是發表論文著書立說的，被批判為有“成名成家”的資產階級思想的個人主義者。於是，很多教師認為教學保險、搞科研險，寧願當個教書匠。其惡果是，不少教師不寫論文，但卻寫了一大摞檢討書。其次，學術思想保守。大學以教學為中心，把它看成是單純的教學

機構，老師就是單純的教書，這仍然是武漢大學教師中流行的觀點。把重點大學辦成既是教學中心又是科學研究中心，這是被世界著名大學久已證明的經驗，但在那時的武漢大學，卻不為多數的教師所接受，還要花很大的力氣去糾偏。還有少數保守的教授，他們固守“述而不作，信而好古”的觀點。他們自己不作研究，而又反對別人作；小的課題他們看不起，大的課題又搞不了；自己沒有成果，對別人的成果又評頭足，這是學術上十足的保守思想的表現。

法國植物學家拉馬克，他的進化論中有一個“用進廢退說”，認為人的器官越使用則越發達，不使用的器官則逐漸退化。在科學研究上，武漢大學的一部分教師的表現，正驗證了這學說的正確性。他們越是不做研究工作，他們的研究能力就越退化，並且變得越是不敢做研究工作，越不會做研究工作，最後只會反對科學研究了。

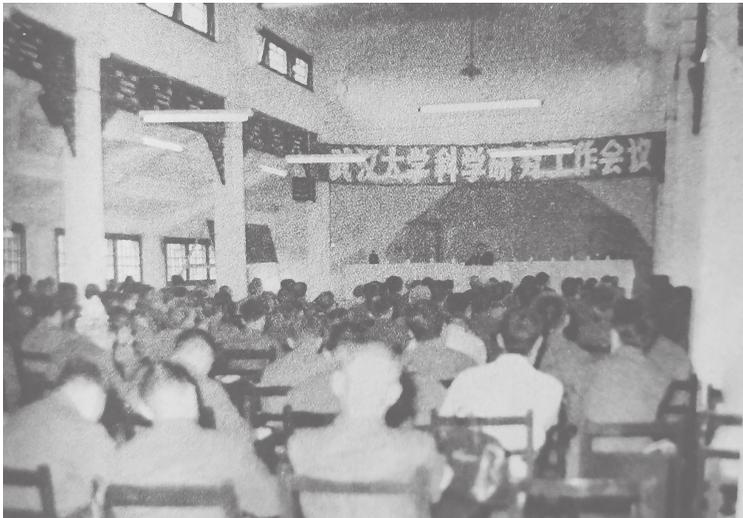
再次，學校領導不重視科學研究工作。在學校的主要領導人中，沒有人分管科學研究工作，沒有規劃，沒有強有力的支援系統。如果說那時有些科研工作，那是個體式的，是自生自滅式的。

怎樣才能加強學校的科學研究呢？我提出了很多措施，其中最主要的有：

要堅持“兩個中心”的辦學思想，教學與科研並重。 217
對此想不通者，可以保留自己的觀點，但不得干擾科學研究的進行。堅決停止一切政治運動，杜絕政治大批判，保護每個教師自由研究的權力。

要制訂科學研究規劃，突出重點，形成特色。據此，首批成立 10 個研究所和若干研究室，它們是：中國 3 至 9 世紀傳統文化研究所，美國與加拿大經濟研究所，國際法研究所，環境法研究所，法國問題研究所，數學研究所，電腦軟體研究所，空間物理研究所，仿生化學研究所，病毒學研究所等。同時，設立 100 人的科研編制，教師以教學為主，兼做研究工作，科研人員以科學研究為主，兼做教學工作，兩類人員重在結合，不得偏廢。

要制訂政策，要有利於促進科學研究工作的迅速發展，例如，職稱升、經費撥款、成果獎勵、出國進修、合作研究等等。那次會上，我對教師提出了一個硬性指標，凡在職的正教授、副教授，5 年之內必須培養出 3 至 5 個研究生，完成一項科研成果（理論或應



1980 年 10 月科研座談會

218 用)，出版一本著作。我甚至用激將法提出：如果5年寫不出一部專著，那就出版一本教材，再不行就寫一本科普書，實在還做不到，那就出版一本“小人書”。如果連這個最基本的要求也達不到，將通過學術職稱評定委員會免去教授或副教授職務，學校決不搞大鍋飯，也決不保護落後！

我在講話時，特別提出從我做起，希望大家共同監督。

應當說，會議達到了預期的目的，起到了向科學進軍的組織和動員用，會後，孫祥鐘教授對我說：“我在武漢大學工作50多年了，像這樣抓科研還是頭一次。應當動真格的了，否則真的會被取消重點大學的資格。”

這只是萬里長征的第一步，我的危機意識一點也沒有因為會議的成功而減少。相反的，在出任校長以後，我感到肩負的責任更大了，“臥薪嘗膽，十年雪恥”的衝動更強烈了。

我不斷地告誡自己：多難興邦，知恥而後勇，不振興武漢大學誓不休！否則，我將何以告慰在九泉之下的為創建武漢大學有功的先賢們？



校友武修權將軍關心與支持武大教改

三、“不拘一格降人才”

219

武漢大學科學研究落後，除了思想認識、政策等因素以外，最主要的還是師資問題，缺少學有專長、仍在科研第一線工作的學術帶頭人，特別是大師級的科學家。因此，要振興武漢大學，必須從加強教師隊伍的建設做起，特別是要千萬百計地物色和培養各學科的學術帶頭人和大師級的人物。

國際著名大學的辦學經驗表明，物色和培養一個學術大師，不僅只是讓他辦好一個專業和培養人才，他的重要性還在於創立一個學派，帶動一片學科的發展或形成新技術的基地。例如，美國核子物理學家勞倫斯就是一位學術大師，他原在耶魯大學工作，他要建造原子分裂器，但是校方不支持他。加州大學伯克萊分校得知後，把他聘請去，支持他建立了勞倫斯實驗室，現在該校不僅是世界上最大的加速器的基地，而且有 10 人拿了諾貝爾獎，形成了頗負盛名的勞倫斯學派。

當然，在中國目前的情況下，要物色和培養國際水準的學術大師，那是不現實的，但是，從國內實際情況出發，從國內名牌大學或科研機構，聘請優秀的學術骨幹，則是完全有可能的。同時，在物色人才時，還應當解放思想，不拘一格，不應忽視那些受到壓抑或埋沒的人才，以及確有才華的名不見經傳的“小人物”。物色人才的關鍵是要尊重人才，要有求賢若渴、惜才如金的思想境界。同時，要真正地為他們的工作和生活創造優越的條件，特別是寬鬆、自由的思想環境。惟有如此，才能物色和引進人才，才能真正發揮他們的學術帶頭作用。

當我還在教育部任教司司長時，曾看到一封來自貴州山溝裡的人民群眾來信，他就是北京大學著名數學學術大師許寶騫教授的高足張堯庭。他畢業後本留在北京大學任教，

220 做許寶騷先生的助手，從事數理統計研究，頗有成就。可是，1957年被劃為右派分子，撤銷了黨支部書記的職務並開除黨籍，下放到貴州山溝裡改造。他在信中，要求編輯出版已去世的許寶騷先生的文集，以防止該學科的斷絕。對於他的建議，我是支持的，並轉告北京大學研究落實，同時從收到信的那一刻起，我就準備把他調入武漢大學，填補武漢大學統計數學研究的空白。

從教育部回到武漢大學後，我念念不忘在貴州山溝裡埋藏的那塊“璞玉”。於是，我立即派人到貴州張堯庭所在的工作單位，通過協商很快把他“挖”到了武漢大學。此前，許寶騷的另一位助手胡迪鶴教授，也從北京大學調入我，不僅使數學系增添了實力，而且也引入了北京大學優良的研究學風。

張堯庭調入武漢大學以後，很快晉升為數學教授，評定為博士導師，接著被派往美國進修和合作研究兩年。回校後，他擔任了新成立的統計學系系主任，後來又擔任了管理學院的院長，在科學研究中，堅持理論聯繫實際，與全國氣象局、石化部和交通部等部門合作，在統計學應用方面，獲得多項成果，成為著名的統計學學者，被國內許多著名大學聘為兼職教授。

根據武漢大學與法國教育交流協議，武漢大學要把法語專業升格為法語系，新建法國問題研究所，創辦《法國研究》雜誌。但是，本來法語專業的老師力量就十分薄弱，於是物色高水準的骨幹教師就成了當務之急。

通過有關管道，我瞭解到北京大學西語系的法語老師葉汝璉，由於特殊的原因有意想調離北京大學。於是，1980年5月初，我利用在北京出差的機會，乘公共汽車到北京大學校園，對葉汝璉老師進行家訪。按照地址，我好不容易在一棟“筒子樓式”集體宿舍，找到了他的“家”。說得準確

一些，這不是他的家而僅僅是個住處而已，因為雖然他已 55 歲，但仍孑然一身，住一間不足 10 平方米的房間，室內除了一張單人床、一個小書桌和一把椅子以外，再沒有任何的家什了。

當我說明來意後，他顯得特別高興，一再稱讚我禮賢下士的舉動。他自我介紹道：“我是安徽人，1946 年畢業於中法大學，專長於法國詩歌研究。然後，一直在北京大學工作。解放後，工作一直積極，要求進步，還擔任了系工會主席，但是 1957 年仍沒有逃脫被打成右派分子的厄運。後來，離了婚，被迫接受勞動改造。現在，雖然平反了，也恢復了工作，但是同前妻在一個系裡工作，彼此都覺不甚方便，所以我想離開北京大學。如果你們不棄，我願意去武漢大學，我知道那是一所很的、很美麗的學校。”

“葉先生，我是真心實意來求賢的，武漢大學雖然沒有北京大學的名望高，但是它有中法兩國政府建立的學術交流中心，相信你去以後，一定會有用武之地。同時，我們是開明的，你可以轉戶口，也可不轉戶口；你可以一人去，也可以帶助手；你可以長期在那裡工作，也可以是短期的；如果生活不習慣，可以隨時回北京，一切尊重先生意願。”

我們談得十分投機，他十分爽快地接受了我的聘請。當我辭行時，他送我到門口，向我拱手說道：“一言為定，義無反顧，後會有期，振興武大！”

回校後，我請學校人事處以最快的速度將葉先生調來我校。按照特事特辦的原則，很快他被晉升為教授，擔任了法國問題研究所所長和《法國研究》雜誌主編。後來，他培養了 10 多名研究生，翻譯和撰寫了多本學術著作，多次主辦了全國和中法兩國的學術研究研討會。鑒於他在法國文學研究上的成就和對促進中法教育交流的貢獻，曾榮獲法國政府授予的棕櫚獎章（教育貢獻獎章）。

繼葉汝璉之後，我又從中國社會科學院外國文學研究所挖來了鄭克魯。他出生於書香門第，是清朝實業家、維新改良主義者鄭觀應之孫。他是北京大學法語研究生畢業，在法國進修多年，譯著頗豐。由於他和葉汝璉的調人，大大地加強了我校法語系力量，獲得了法國方面的稱讚，使武漢大學成了當時國內法國綜合研究的學術中心。

當時武漢大學學術地位的現狀是，人文社會科學略有優勢，而理科的力量比較薄弱。在新的技術革命時代，理科的重要性是顯而易見的，因為新的科學理論、新技術和新產品的發明都與理科的各學科有著密切的聯繫。特別是物理學的地位尤其重要，除了其本身的學術研究內容以外，它又為自然科學的其它學科的發展提供理論指導和實驗技術方法。

然而，武漢大學的物理系是理科各系中科研工作最弱的，這也是武漢大學科研上不去的原因之一。因此，加強物理系師資隊伍的建設，尤其是物色和培養學科帶頭人，就成了一項帶有戰略性的措施。

自 1979 年以後，我校物理系從全國各地引進了多名畢業於清華大學、北京大學、南開大學的高材生。例如，田德誠教授是從中國科學院瀋陽金屬研究所調人的，他 1952 年畢業於清華大學物理系，曾在前蘇聯留學，獲副博士學位，他在學術上具有較高的地位，調來後曾擔任物理系系主任，是固體物理學研究的學科帶頭人，也是該系第一個獲取博士生導師資格的教授。又如，黃念甯教授是我花費了很大力氣，從廣州暨南大學挖來的，他出生於書香門第，是國學大師黃侃（季剛）的第七個兒子，1952 年以優異的成績畢業於清華大學。畢業後，曾赴前蘇聯留學，

獲副博士學位以後，受中國政府的派遣到前蘇聯杜布拉聯合核子研究所工作。他才思敏捷，精通多門外語，論著頗豐，是理論物理的學科帶頭人。

為了適應市場經濟發展的需要，1984年我校成立了經濟管理學院，以培養大批的經濟管理類人才。但是，管理學科是一門新興的學科，在20世紀80年代初，國內大學尚不能輸送這方面的人才。於是，從實際工作部門和留學生中招聘人才就成了一項重要措施。

人才青黃不接，後繼無人，這問題不僅大學存在，在科學研究單位表現得也很突出。為了克服這個困難，中國社會科學院經濟研究所於1980年試行面向社會公開招聘研究人員。我瞭解到，在他們錄取的人員中，有一名叫楊小凱的人，是湖南省新華印刷廠的工人，非常有才華。由於他和妻女的進京戶口解決不了，所以他沒有被錄用。得知這一情況後，我立即派人到湖南，在征得楊小凱本人和所在單位同意後，很快把他和妻子吳小娟及女兒調到了武漢大學。

調入時，他已發表30多篇論文，翻譯出版了一本書，據此，我們給他評定為講師。他是自學成才的，而且經歷是很坎坷的。他的父親是楊弟甫，曾任省委常委、組織部部長，1959年被打成“彭黃張周反黨集團”的第五號人物。“文化革命”中，他又被批鬥，其母自殺身亡。他以“莫須有”的罪名被捕入獄，判刑10年。從17歲到27歲，在獄中，他自學了等數學、《資本論》和英語，他的許多成果都是在獄中完成的。

他調入我校之前，由中央組織部門出面，通過湖南省委為他父親和他徹底平反。他十分感謝武漢大學對他的信任，也很珍惜在武漢大學工作的條件，願意為武漢大學的建設貢獻自己的力量。



他的才華和成果，引起了美國普林斯頓大學數量經濟學權威鄒致莊教授的注意，發來邀請信和錄取通知，接受他做博士研究生。但是，在研究和批准他出國時，卻遇到了阻力，學校領導內有人說他是反革命份子，不能讓其出國。我認為，既然徹底平反了，就說明沒有問題，應當享受公民的權利。於是，我頂著壓力，批准他於 1983 年赴美，次年又批准他妻女團聚。

實踐證明，楊小凱是一位傑出的人才。他在普林斯頓大學獲得博士學位後，又到哈佛大學作博士後研究，後又被澳大利亞瑪納什大學評為終身教授。1996 年，他當選為澳大利亞科學院院士，成為改革開放後我國出國的 20 多萬留學生中的佼佼者。

他後來在給我的信中表示，只要我當武漢大學校長，他一定回國支持我的工作。由於我已早已免去了校長職務，他對武漢大學也感到心灰意冷，當然也不會再回來了。十分可惜的是他患了不治之症，於 2004 年 7 月 7 日在澳大利亞病逝。我發去唁電，寫了三首詩悼念他。

毛蘊詩，是我校管理學院通過競爭從國外留學生中聘任的一位優秀人才。他早年畢業于四川大學數學系，分配在貴州一個工廠工作，後考取中國人民大學研究生，並由該校公費派往比利時魯汶大學攻讀工商碩士（MBA）學位。學成回國後，中國人民大學、清華大學和他的母校四川大學都力爭聘請他去工作，並許諾了工作條件。但是，他從媒體瞭解到武漢大學教育改革搞得好，領導開明，學風自由民主，有意來校任教。他從北京給我寫了一封信，表明了他的意向。我立即給他親筆寫了回信，明確表示熱烈歡迎他來校任教。為了有助於他作出最後的決定，我以學校的名義邀請他來校講學和參觀訪問，一切費用由我校負擔。他愉快地接受了我的邀請。來後我請他向管理學院的師生作了一次學術報告，



同時藉以向他表示歡迎。我與他作了十分友好的交談，介紹了學校改革情況和發展遠景。我向他保證說：“如果你同意到武大來，將破格提升你為副教授，提供萬元的科研經費，分配三室一廳住房，一個月內把你的妻子和孩子調到學校來。”聽後他說：“真是百聞不如一見，從你的身上，我看到了改革精神，改革的速度。因此，我決定接受貴校的聘請，放棄包括位於首都的中國人民大學、清華大學在內的另外三校的聘請，保證 10 天內到校履職。”

我們都兌現了自己的承諾。他來後，很快承擔了國家計量經濟重點科研任務，擔任了工商管理系主任，成為博士生導師，後來擔任了經濟管理學院的院長。由於師生力量不斷加強，教學、科研水準迅速提高，社會諮詢服務工作也十分活躍，當時的武漢大學經濟管理學院被公認為全國 5 所最好的經濟管理學院之一。

自 1980 年到 1988 年，在我任期內，除了每年選留和國家分配來的研究生以外，我們還從國內外引進各類專業人才近 300 名，以上僅是其中的幾個例子。他們絕大多數人，在教學與科學研究中，都發揮了骨幹作用，與武漢大學原有的大批骨幹教師一起，為武漢大學的建設作出了重要的貢獻！

（未完待續……）