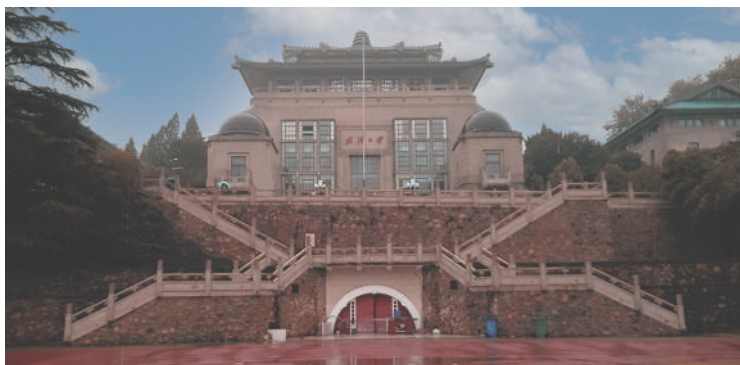


## 一個大學校長的自白 (15)

劉道玉



武漢大學科研工作一直薄弱，王小村科學研究能力強，有創新精神，從內心說，我是同意調他回來的。但是，在徵求生物系領導意見時，果然不出所料，他們一致拒絕接收，並說：

“畢業時有兩門主課不及格，他本來就是一個不合格的學生。把他調回來當教師，也肯定是一個不合格的教師，那只能是誤人子弟。”

頂牛很厲害，經過多次商量，我沒有說服生物系的領導，受愛才之心的驅使，最後我還是決心把王小村調回來，並約請生物系的領導作了一次交談，我說：

“我們在對待王小村的評價上，的確存在不同的看法，儘管你們不同意，但我還是要把他調回來，你們可以保留自己的意見。至於王小村是不是一個人才，我們暫不作結論，讓我們觀察他 5 年，如果他的確是一個人才，那是母校的幸事；假若他成不了才，那只當在我們 2200 個教師隊伍之中又增添了一個不合格的教師，你們可以惟我是問，我也願意就此向你們檢討。”

由於我的固執，王小村於 1984 年調回到武漢大學生物工程研究中心工作。頗為爭氣的是，次年他參加了在匈牙利召開的國際第 14 屆腫瘤學術大會，宣讀了他的學術論文，獲得較好的評價。會後，他被聘請為英國皇家化學會的會員和牛津大學出版社海外評審委員。1987 年，一個險些連學士學位也拿不到的他，居然被著名的哥倫比亞大學醫學院邀請去做博士研究生，於 1993 年獲博士學位，後被英國牛津大學腦科學研究所聘為客座教授，現為美國法摩康公司總裁。

我校轉學制度在報紙上披露以後，在全國的大學生中，引起了不小的反響。那時人才有如“孔雀東南飛”一樣，來自北京大學、清華大學、中國科技大學的一些學生紛紛投書，想通過轉校方式，飛向空氣清新的珞珈山來。

但是，由於學校隸屬關係、學籍和戶口制度的限制，辦理轉校手續要比校內轉學困難得多。據我知道，當年由校外轉學來的僅有為數不多的幾例，其中之一是中國科技大學生物系的李凡。他是一名高材生，但一心想學管理，於是轉入我校管理學院，本科畢業後，他又考取了中南財大的研究生，獲得了工商碩士學位。

在學習期間，李凡與另一位特殊學生黃晚霞都是來自安徽的青年，都是與我交往較多的學生。黃晚霞是安徽省巢湖養雞專業戶，事業有成，渴望到我校學習。經研究，我們作為特例，免試錄取她到管理學院學習，並對她採取了特殊幫教措施。

有一件事，充分體現了我們之間的情誼，也使為師的我感到了最大欣慰。1988 年 2 月 10 日，我突然被免去了校長職務，他倆很難過，想送給我一件有紀念意義的禮物。於是，他倆利用寒假到廣西深山裡尋找金礦，向當地農民學習土法冶金技術，用他們自己採集的礦砂，煉出了一顆像襯衫鈕扣那樣大的金塊，把它放在一個小首飾盒裡送給我。當我

拿到它時，心情格外激動，它雖然不像金條、金器那樣貴重，但是它體現的卻是金子般的心，情義無價呀！

實行轉學制度的確有一定難度，同時也有一定的風險。1985年5月，在北京召開的全國教育工作會議上，清華大學校長景德曾問我：“道玉同志，轉學制度好是好，就是怕亂了套。我們也想學習你們的經驗，但擔心學生都擁向了熱門專業，而那些冷僻的專業又有誰肯學呢？”我解釋說：“從理論上說，你擔心的那種情況是可能存在的。但從我校執行的情況看，並沒有亂套。凡事都有其規律，只要找到某種制衡的機制，制定一套審批轉學的辦法，區別具有真正專業愛好和特長與見異思遷學生的界限，就可能使轉學制有條不紊地進行。”

在教學制度改革上，我們還衝破了另一個禁區，就是取消了政治輔導員制度，而以導師制代替它。這項改革，的確有些冒險，弄不好就會被扣上忽視政治的帽子，甚至會被斥之為辦學方向錯誤。但是，我認為加強思想政治工作不應當圖形式，而應當重實效。政治輔導員制度，產生於20世紀60年代初，是在“千萬不要忘記階級鬥爭”的背景下實行的，規定每100個大學生配一名專職政治輔導員，目的是為了“反修防修”。很明顯，這個制度已經過時了，但是由於它是一個敏感的問題，誰都不願觸及，寧肯它流於形式。

我從調查中發現，政治輔導員既不為學生歡迎，他們自己也不安心工作，是一支極不穩定的隊伍。政治輔導員大部分是剛畢業的年輕人，業務好的不願幹，學習平庸的，在學生中沒有威信，他們時常為自己的前程擔憂。有些學校的政治輔導員不安心工作，迫不得已靠發政治輔導員津貼來穩定。他們本身是這樣的思想境界，那麼他們對學生還有什麼說服力呢？基於這種認識，政治輔導員制度必須改革，即使有風險，我也決不放棄，一定要創立一種有效的新制度。

就這樣，於 1984 年，我宣佈取消了政治輔導員制度，這在全國是惟一的，同時，開始試行導師制。導師制是英國牛津大學、劍橋大學于 15 世紀初實行的一種個別指導制度。實踐已證明它是一種很好的制度。我認為，可以借鑒這個制度，以它代替政治輔導員制度，建立一支穩定的、權威的、有效的管理學生制度。從總體上說，學生天生是崇拜教師的，特別是那些有真才實學、育人有方的教師，更是學子們的偶像。因此，教師對學生的影響，是潛移默化的，是任何法規、制度和政治說教不可能代替的。導師制最大的優點，是將教書育人制度化，實現政治與業務的有機結合，體現了“傳道、授業、解惑”的完美統一，因而它是一個符合教育規律的、有生命力的制度。

解放以後，我國大學實行免費教育，同時設立人民助學金，以解決部分家境貧寒學生的生活困難。這種制度雖然曾起過積極作用，但是國家負擔過重，它與我國高等教育要從精英化（指少數人受教育）向大眾化進而向普及過渡存在尖銳的矛盾。同時，人民助學金制度，只有“助”沒有“促”，只評“困”而不評“優”，不能從根本上調動學生的學習積極性，特別是不能激勵那些雖說經濟並不困難而成績優秀的學生的創造性。

為了克服這一制度上的弊端，我校于 1987 年向國家教委提出申請，要求在全國率先實行貸學金與獎學金相結合的制度。國家教育部批准了我校的申請，並委託我校代擬貸學金（試行條例，國家教委審定了代擬的條例，並轉發各大學參考和徵詢意見。







實行學分制後的第一批提前畢業生（前排左五為畢業生胡樹祥，左六為黨委書記莊果，左七為劉道玉）

在我校制定的《貸學金條例》（試行）中，把貸獎分開，經濟困難的學生申請貸學金，學習優秀的學生申請獎學金。同時，在貸學金中也體現了貸與獎相結合的原則，以便促使貸學金者作出貢獻。條例中規定：畢業後5年內，凡獲得國家科學發明者，獲得省以上勞動模範者，直接參加國防現代化建設者，自願到貧困邊遠山區建設者，自願到縣以下生產第一線工作而且成績突出者，只要符合以上條件之一，可免予償還貸學金，準確地說，是由學校代其向銀行償還貸學金。這項措施是值得的，學校並不在乎償還這一筆貸學金，倒希望越多越好，無論對國家或對學校都有好處。實際上，這是拿錢買名牌，是創建名校工程的需要。

各方面對這些改革措施的反映是好的，可惜正啟動這項制度時，我卻被免職了。也因此，武漢大學的改革走了回頭路，這也是我極不忍看到的。

教學制度改革最後一項是插班生制，這是一個更大膽的想法，它在社會上引起了強烈的反響，其影響遠遠超出了我的想像。關於插班生制的實施，還有一段曲折的故事，下一節將作專門記述。

總之，20 世紀 80 年代是武漢大學改革的黃金時代，而學分制、雙學位制、轉學制、導師制、貸學金制和插班生制等 6 項教學制度的創新，則是其最主要的部分。它們是全校師生奮力拚搏的結果，因此那時武漢大學獲得了“高教戰線上的深圳”的美譽。這些改革措施，曾影響了一代人，造就了一代人，也影響著全國高等學校的改革，至今仍然令人難以忘懷！

## 六、感動了“上帝”

從內容上看，插班生制是上一節所說的 6 項教學制度之一，由於它的特殊性，我不能不多費一些筆墨加以介紹。

所謂插班生制，指的是凡達到了大專學歷的其他大學的學生或社會青年，經過我校的一次特殊考核，如果符合要求者，允許直接插入我校 相關專業三年級學習的制度。

在通常情況下，一個大學校長只要做好校內的事就行了，用不著管 其他學校的學生和社會青年的事，這似乎是“狗拿耗子，多管閒事”。但是，我並不這樣認為，一個大學校長應當關心國家大事，情系全社會。1982 年 10 月，英國的一位年長資深的上議院（也稱貴族院）議員訪問我校，在接待中，他向我提出了一個意想不到的問題，他問道：

“校長先生，你認為一個大學校長最大的貢獻是什麼？”

稍思片刻，我答道：

“議員先生，根據我個人的體會，一個大學校長不僅僅是屬於學校的，也應當是屬於社會的。他的最大貢獻除了向社會輸送大批的優秀人才以外，他還應當是一個思想家，始終站在歷史潮流的潮頭，以他的新思想來影響社會，推動社會向前發展。”這是一個很高的標準，是我永世無法企及的，但它卻是我真實的想法，並一直是鞭策自己的一種力量。其實，插班生制度的構想，就反映了我情系全社會的情結。

那麼，我又是如何萌發創立插班生制的想法呢？這主要是以下的因素促成的：一是我收到過不少社會青年的來信，他們有的是因為一次高考失去了上大學的機會；有的是自學成才的青年；有的是業餘科技發明者。在信中，他們訴說了他們心中的苦悶，表達了他們強烈求知的欲望，對我提出近乎是求救的請求，對此我深受感動。二是我還常常收到一些普通大學或專科大學的學生來信，他們反映，在普通大學與重點大學的學生之間，缺乏平等競爭的機制。他們建議，在這兩類大學之間進行交流，引進競爭的機制，重點大學應當淘汰那些學習成績不好的學生，同時從非重點大學把那些尖子生招收進來，以頂替被淘汰的名額。三是對統一高考升學制度的思考，雖然我是恢復高考制度的策劃者，但隨著形勢的發展，它的某些弊端也逐步地暴露出來了。如一次考試定終生有失公允，完全以分數高低取人，會埋沒創造性的人才。因此，高考制度必須改革，至少應當再創立一種招收學生的制度，以便可以部分彌補高考制度之不足。

以上的資訊，是我思考的元素。我反復思考：有什麼辦法能夠滿足社會上那些具有強烈求學欲望的青年們的要求呢？又有什麼辦法把一些非重點大學的在校的優秀學生吸收到武漢大學來呢？想呀，想呀，我終於從這些思考元素中合成出了一個新的產品——插班生制。

一個好想法的產生固然不容易，但是要把它變成現實更是難上加難。插班生制比起其他幾項教學制度的改革，顯然要複雜得多，影響面也很大，既涉及到招生、分配計畫，又需要教育部調撥教育經費。因此，不經過教育部批准，那是不可能實施的。我說難，就也難在這一點上。

為此，1984年3月，我們正式向教育部遞呈了關於請求試行插班生改革的試點報告。然而，兩個月過去，我們的報告石沉大海。於是，5月中旬，我專程去教育部，找到高教一司司長，向他詢問對我們報告審理的情況，並向他口頭上作補充彙報。聽後，他說：

“你們的報告早已收到，我們之所以沒有批復，是因為這是一個新問題，過去從沒有這種做法，所以，我們必須持慎重態度。”

“這的確是一個新事物，我們正是出於慎重考慮，所以才提出先進行試點。改革的本質是創新，而創新應當爭取成功，但也允許失敗。因此，我們還是希望批准我們試驗。”

“這個問題涉及到計畫、財務和招生等部門，我們將與有關司局會商，你現在先回去，等有了結果再答覆你們。”

這一次空手而歸，但我也不虛此行，畢竟與高教一司司長作了溝通。不久，我收到了高教司的電話，告知高教一司簽署意見，表示同意進行插班生試點，報告已轉到計畫司會簽，並提示要注意與計畫司疏通關係。

又是3個月過去了，但仍然沒有得到計畫司的答覆。我改革心切，於是利用暑假時間，於8月下旬，又一次踏進了教育部。計畫司司長熱情地接待了我，他不無擔心地對我說：





首屆插班生集體合影（中排左第十一為劉道玉）

“道玉同志，你大膽改革的精神，我們都是支持的。不過，試行插班生制可是牽一髮而動全身的事，弄不好將打亂國家招生與分配計畫，這可不是小事。因此，希望你再慎重考慮一下，到底要不要搞這項試驗，至少應當觀察一下形勢再說。”

“我十分感謝你的鼓勵與關心。至於說到計畫一事，我認為每年招收百幾十個插班生，無礙於國家大局。我在基層工作，知道每年編制招生計畫的情況，那完全是拍腦袋決定的，學校只不過作了一次加法運算，而全國的計畫是各省市、各校的相加之和。因此，全國的招生與分配計畫是有很大水分的，並不是神聖不可調整的。我們要求進行插班生試點，是經過充分論證的，我們的要求是真誠的，希望批准我們試點。”

“的確，你們的態度是誠懇的，所作的分析也是有道理的，至少你是說服了我。不過，這事得經過劉忠德副部長批示，他現在出差在外，等他回來後即送他批示，有了結果通知你們。”

我們終於等到了這一天，計畫司通知說，教育部已同意你們試行插班生制，但最後還需要國家計委批准，請你們派人持教育部的批文到國家計委教育司辦理，事已至此，決不能行百里半九十，於是我第 3 次進京了。

10 月初，秋高氣爽，我的心情也格外高興。我到教育部辦公廳找到了李健主任，拿到了教育部給國家計委的函件，我腳不停步地到了國家計委。接待我的是教育司司長李昌龍，我向他詳細彙報了試行插班生制的方案，講述了為此我三上北京的情況，希望國家計委批准我校試點。聽後，李昌龍司長操著地道四川口音說道：

“聽了你的介紹，我認為你是真心搞改革的，愚公移山的故事是說，年近九十歲的愚公挖山不止，他的精神感動了上帝，幫他移走了阻其出入的兩座大山。我不是上帝，但是你的改革精神卻深深地感動了我，我們沒有理由不支持你的改革。你們的報告，我們立即批發，不能讓你再跑冤枉路了。你們的插班生制從 1985 年試行。撥給你們 90 個指標，學生納入國家分配，所需經費由教育部撥給。有了你這種執著精神，我相信你們的改革一定會成功！”我向李司長表示了真誠的感謝，邀請他到武漢大學訪問和指導工作。他說：“武漢大學是一所名校，我年輕時就嚮往去學習，可惜沒有緣分，爭取以後去參觀學習。”我說：“隨時歡迎你的光臨！”

真是好事多磨，經過 8 個月的努力，一個新的插班生制終於誕生了。

1985 年，首屆插班生進入了武漢大學，給這所古老的學校，又增添了青春的活力。當年，各系共招收插班生 92 人，中文系還招收了 22 名作家，單獨舉辦了學歷教育的作家班，目標是培養學者化的大作家。

插班生制度實施後，《人民日報》、《光明日報》、《中國青年報》都作了報導，全國幾十家報刊也轉載了這一消息，在社會上引起了強烈的反響。雖然招收插班生的數量不多，但是卻點燃了廣大社會青年求知的心靈之火，使他們看到在統一高考升學的制度以外，又開闢了一條成才的通道，又有了一次升學的機會。所以我說，插班生制是一石激起千重浪，它對促進廣大社會青年學習所起的作用，要比單純培養插班生的意義還要大。

實踐已經證明，插班生制的主要優越性在於：一是克服了“一次高考定終生”的弊端，為高考中偶然失誤或不善於應考但卻有真才實學的青年，提供了求學成才的機會。二是打破了按部就班的升級制度，開創了以插班人校的跳躍式的學習制度，縮短了學習週期，提高了辦學的經濟效益，加快了人才培養的速度。三是創立了評價和錄取學生的新方法，堅持筆試與面試相結合，既看分數更重視能力與成果。在錄取插班生中，書面考試分數只占 40%，而成果（包括文學創作、學術論文、科技發明 和技術創新成果等）分占 60%。這樣做的目的是，改變評價人才的傳統觀念，克服高分低能應試教育的弊端，著力培養創造性的人才。

經過兩年緊張的學習，首屆插班生順利地畢業了，獲得了武漢大學本科合格文憑。1987 年 7 月 1 日，舉行了特別的畢業典禮，我參加了。會後，我參加了他們的聚餐，與他們一起分享著成功的喜悅。

自 1985 年至 1987 年，武漢大學已招收了三屆插班生和兩屆作家班。與普通大學生不同的是，他們有著十分明確的目標，有高度的學習自覺性，按照自己設計的方向學習，並且能夠把學習與研究（或創作）結合起來，既學到了最有用的知識又出了成果。因此，他們畢業後對工作適應性強，出成果快，很多人在學術、政治、軍隊和企業界嶄露頭角。

224 實踐證明，插班生制是一個先進的教學制度，本應得到普遍的推廣，但是，遺憾的是，除了北京大學、西北大學等少數幾所學校以外，幾乎所有的學校均沒有作出積極的反應。這是什麼原因呢？一方面，說明傳統的教育觀念和教學制度的影響是根深蒂固的，要改變它決非易事；另一方面，在中國大一統的教育制度下，推行任何新的制度或宣導某種新東必須自上而下通過行政指令。如果最高教育行政部門的領導人沒有轉變教育觀念，沒有強烈的改革意識，不去發現和支持教育改革中的新事物，那麼再好的新創舉也只能是自生自滅了。就連首創插班生制度的武漢大學，由於人事的變更，在招收了三屆插班生以後，學生反映說，插班生制的做法越來越變味了。這就說明，改革的關鍵在於有創新精神的人，如果人的教育觀念不轉變，那勢必是穿新鞋走老路了。

## 七、科研實現零的突破

在建設名牌大學的戰略中，必須堅持教學和科研兩條腿並行。然而，在武漢大學較長的歷史時期內，科研卻是一條小腿甚至是病腿，因此，在 1966 年那次全國高校科研成果展覽中才遭致慘敗，使“武大人”蒙受了奇恥大辱。

在這種悲憤的心情的驅使下，我在出任校長伊始，發出了“臥薪嘗膽，十年雪恥”的誓言！

為了推動科學技術的發展，建設現代化的國家，國家科委於 1980 年頒佈了三大科學獎勵：國家自然科學獎、國家發明獎、國家科技進步獎。但是，在當年的評獎中，我校被剃了光頭，又一次遭到失敗。

面對失敗，我們沒有別的選擇，只能承認失敗，知恥而後勇，知不足而後上。激烈競爭的現實，教育了學校的每一個教師，大家不約而同地發出同一個聲音：“一定要拼搏，與學校共榮辱，沒有學校的地位，也就沒有我們教師的

地位。”於是，在全校的教師中出現了人人想科研、人人搞科研的大好局面，有的夫婦把午飯帶到實驗室去吃，有的是星期日也在加班，絕大多數的實驗室夜晚都是燈火輝煌，有的甚至是通宵達旦。對此，我感到欣慰，一個良好的科學研究風氣終於形成了。同時，我也感到責任重大，應當建立一個支援科研的後勤保障系統，把科研人員從瑣碎的庶務工作中解脫出來，以便多出成果。為此，我組織科研處、總務處和設備處的負責人，經常到研究室、實驗室去瞭解情況，實行現場辦公，使科學研究中的問題能迅速得到解決。

功夫不負有心人，辛勞的汗水，終於澆灌出了幼小的禾苗。在1981年全國科學發明獎的評選中，我校獲得國家發明三等獎一項。獲獎者為化學系的教授徐漢生和他的研究生錢生球等人。獲獎項目是敵敵畏的催化合成，它代替了國內當時採用的“雙溶劑法”，其效率可提高10%，生產過程中的廢水量可減少50%，廢水中的敵敵畏含量也從0.47%降低到0.03%。這項研究成果明顯地降低了生產成本，減少了環境的污染，具有明顯的實用意義和經濟效益。

這雖然僅僅是一項國家發明三等獎，但對於久已乾渴的武大人來說，它如同甘露。它畢竟是武漢大學的科學研究在國家級的獎牌上零的突破！



1986年9月6日參觀光導核不育大田試驗



接著，在 1983 年的全國評獎中，我校又獲得國家發明獎 4 項，其中：三等獎 3 項，四等獎 1 項。截止到 1983 年底，我校獲國家發明獎僅就數量而言，為教育部直屬綜合大學第二名。

在以後的時間裡，科學研究雖說步子不大，但總是在往前走，成績不大，但是年年有：

1985 年，獲兩項國家發明獎：三等獎 1 項，四等獎 1 項；

1986 年，獲國家發明獎四等獎 1 項；

1987 年，獲國家自然科學獎 3 項，其中三等獎 2 項，四等獎 1 項；1988 年，獲國家發明獎四等獎 1 項；

1989 年，獲國家發明獎三等獎 1 項；

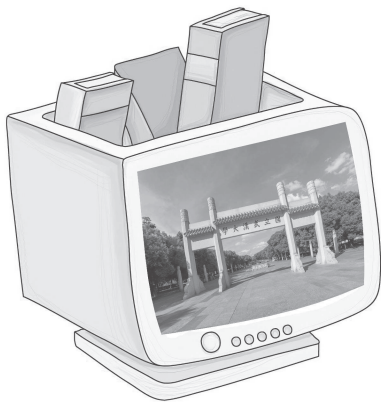
與此同時，學校文科的科學研究也取得了不少的成果。過去，文科教師著書立說者寥寥無幾，然而到 1983 底，已出版著作 279 部，僅 1983 年一年就出版了 49 部，這超過了建校 70 年的總和。其中，歷史系唐長孺教授的專著《敦煌吐魯番文書初探》，被國內學者稱為“具有開創性的研究成果”。韓德培教授受國家委託，主持起草的《環境法》和《國際法》，填補了國內的空白。中文系和電腦系協作完成了“語言自動處理系統”，也被專家鑒定為“突破性的成果”。

在列舉了上面的部分成果以後，我們是否認為自己已經取得了驚人的成就呢？是否可以飄飄然了呢？不可以，絕對不可以，我的心情並沒有因此而輕鬆下來。我們與自己過去比，雖然有了進步，甚至是打了一個翻身仗，但這只是萬里長征邁出了第一步，在科學攀登的道路上，還有著無數的險阻，我們甚至連一個大的險阻也還沒有突破。就拿獲得的獎牌來說，在國家自然科學獎和國家發明獎中，我們最高只得過三等獎，一、二等獎還是空白。在國家三大獎的另一項國家科技進步獎中，我們也還是空白，說明我們還沒作出具有特大經濟效益的成果。這僅僅是就國內而言，如果與國際

名牌大學相比，我們的差距更大，趕超的路程更為遙遠。面對這種形勢，我們如何能夠驕傲自滿呢？我們惟一的就是要牢記孫中山先生的遺言：“革命尚未成功，同志仍須努力！”

我清楚地知道，雖然這兩年在科研上取得了一點成績，但是往後將越來越困難。這就猶如跳高運動，運動員在跳低杆時，成績上升得很快，往往幾公分幾公分地增加；可是隨著跳杆的提高，特別是接近極限高度時，跨越則越來越困難，競爭也越來越激烈。就科學研究的水準而言，我校雖說在低標高下跳躍，但是我們必須有大目標，要立足於趕超，要敢於創新。

對於本來不處於優勢地位的人來說，如何實現趕超呢？這使我想起了魯迅先生《迎頭經》一文，他寫道：“這樣所謂迎頭趕上和勿向後跟，都是不但見於經典而且證諸實驗的真理了。”“迎頭趕上”和“向後跟”，這是兩種思維方法，兩種不同的趕超戰略，其結果也是迥然不同的。



我校實行“迎頭趕上”的第一個專案，是電腦軟體工程的研究，20世紀60年代末，在西方發達國家興起了新的技術革命，它是以微電子、電腦為主要特徵的。也就是說，電腦的大普及，將引發經濟領域裡的徹底革命；同時，還將改變人們的思維方式、工作方式和生活方式。電腦的推廣與普及是以電腦軟體發展為前提的，而實現編制軟體的自動化，又是發展軟體產業的關鍵。中國是世界上五個數學大國之一，具有發展軟體產業的優越條件，應當成為軟體產業的大國。

1981年，我校留日青年教師何克清學成回國，他在向我彙報時，第一個提出要開展軟體工程研究，並希望申請國家級重點實驗室。當時，在國內不僅還沒有研究軟體工程的單位，甚至也無人能講清楚什麼是軟體工程。由於這個項目既體現了新的技術革命的大方向，又符合我提出的以“高、新、獨、巧”為特點的“迎頭趕上”戰略，因此理所當然地得到我的無保留的支持。但是，在學校的領導班子中，有個別領導出於學術偏見和個人成見，從一開始就反對，給這個重點實驗室的建設製造了很多困難，並且最終成了一個“秋後算帳派”。

軟體工程重點實驗室提出後，立即得到教育部和國家計委的支援，並很快地納入了申請、調研和論證的程式。國家重點實驗室是由國家計委直接抓的重大專案，由國家計委投資，是面向國內外開放性的實驗室。國家計委預計設置50個這樣的實驗室，此前在某些重點大學和中國科學院的一些研究所，已經啟動了一批重點實驗室。因此，申請國家軟體工程重點實驗室，是我校在科研上面臨的一次巨大的競爭，也是又一次爭取實現零的突破！

1983年11月中旬，我率武漢大學代表團赴法國進行第三次訪問，與法國簽訂第三個教育交流與合作協定。我們於12月5日回到北京，住在教育部招待所，何克清打聽到我回北京的時間，他臨時買了一張火車票，沒有座位，就自帶一個小板凳坐在車廂的連接處，一直到北京。他到北京的目的，是利用我在北京的機會，和他一起去教育部和國家計委彙報軟體工程重點實驗室的事宜。由於對申請國家重點實驗室心切，儘管我剛回到北京，而且時差還沒有調整過來，當天晚上我與何克清冒雪乘公汽，來到國家計委嚴谷良處長位於三裡河的家，向他彙報關於軟體工程重點實驗室的事宜。當嚴處長得知我是當日從法國回到北京，不顧旅途疲勞，不顧嚴寒冒雪來與他商討工作，他頗為感動地說：

“據我們調高的資料表明，何克清是全國搞軟體工程的第一人，即便是對把軟體工程重點實驗室放在武漢大學不服氣的人，他們也不得不承認這一點。因此，軟體工程國家重點實驗室在國家計委已經立項，已初步決定設在武漢大學，爭取今年完成評估、論證工作。同時，你們也可以開始著手配套工程的建設。劉校長今晚的行動本身表明，學校領導對重點實驗室的建設是十分重視的，這在全國高校還是不多見的。因此，我們相信：憑藉你們在軟體工程研究上的優勢，加上領導的高度重視，這個重點實驗室一定會建設好，為開發我國軟體產業作出貢獻。”

1984年底，通過專家論證，國家計委正式批准在武漢大學建立國家軟體工程重點實驗室，首批撥款500萬元人民幣。這是全國同類學科中惟一的重點實驗室，是我校歷史上科研專案獲得撥款最多的一個項目。更重要的意義還在於，它意味著在電腦軟體研究方面，我校軟體工程研究所已成為國家隊，擔負著趕超世界先進水準的任務。

抓科學研究必須要重視科研成果的鑒定工作，使研究成果儘快地得到推廣應用，把它真正地變為生產力。我校電波傳播研究室，是自1946年就開始的一個觀察研究機構，經過幾代人的努力，已經積累了一批重要的研究成果。近年來，在理論的指導下，該研究室與解放軍通訊兵部合作，經過共同努力，成功地研製了一套FX時適選頻通訊系統，是為戰備服務的。同類的一套設備，在美國售價是100萬美元，而我們研製的產品只要10萬元人民幣。很明顯，這項成果具有很重要的國防意義和經濟效益。

經我校與通訊兵部商定，於1980年8月在河北省與山西省交界處的龍關的一個通訊基地，對該項成果進行現場測試和專家鑒定，我受通訊兵部邀請，決定去參加這次鑒定會，這既是一次學習的機會，也是以實際行動表示對軍民合作研究的關心與支持。

我與電波傳播研究室的幾位教師乘火車到北京，當日在通訊兵部大院集合，于中午 1 時乘軍用大交通車前往通訊基地。北京到龍關的距離約 400 多公里，大約晚上 8 時到達目的地。時值夏末，由於嚴重乾旱，道路兩旁的作物已乾枯。汽車沒有空調，翻山越嶺顛簸得很厲害，對於我們這些出生在江南水鄉的人來說，實在是難以想像的。

大約晚 7 時，汽車在一座海拔約八百米的山頂上出了故障，司機雖想盡了一切辦法，但終未能使汽車重新啟動起來，夜幕已經漸漸降臨了，四周漆黑一團，在那前無村後無店的曠野裡，那時尚無行動電話，路邊也沒有公用電話，我們失去了同外界的聯繫，陷入了孤立無援的困境中。山谷的晚風頗有一些涼意，再加上沒有吃晚飯，不免有些饑寒交迫之感。這時，通訊兵部一位元負責人建議道：“現在已無法與外界聯繫，看來只能在車上過夜了，等明天派人與龍關基地聯繫。至於晚飯問題，準備派兩個同志下山，看能否找到村莊買些東西回來充饑。從現在起，大家要加點衣服，把車窗門關上，注意安全。”

已是夜晚十點多鐘了，兩位下山尋找食物的解放軍同志終於回來了。他們說，找到了一個村子，但是老百姓實在拿不出任何可以吃的東西，我們只好買了七八斤雞蛋，請老鄉幫我們煮熟。於是，他們把裝滿兩個軍用掛包的雞蛋遞給大家，我們每人吃了幾個雞蛋，總算度過了那個難忘的夜晚。

第二天早晨 7 點多鐘，我們改乘基地派來的車子，經過一個小時的行駛，約 8 點半到達基地。雖說此行旅途中遇到了一點麻煩，但是鑒定會和儀器測試進行得很順利。專家組對該成果給予了很高的評價，認為達到了國際先進水準，填補了國家的空白，同意投入小批量生產和推廣應用。這是我期望看到的結果，是我家在為國防建設服務上的一次零的突破，心想此次並未虛行。



為了把學校的科學研究真正地搞上去，最重要的是要營造創新的氛圍，支持發明創造，鼓勵多出成果。為此，我曾採取了如下措施：

首先，成立出版社，為教學、科研和學術交流服務，尤其是對於人文社會科學來說，其研究成果不像理工科那樣以有形的的方式表現出來，惟一的就是用出版學術專著來體現。

在我任教育部高教司司長時，就極力主張恢復和擴大高等學校的出版社，並決定於 1979 年批准建立首批十個大學出版社。我把這一消息告訴了武漢大學管文科的那個副校長，請她以學校的名義給教育部打一報告，提出建立出版社的申請，這樣武漢大學就會成為全國首批十個大學出版社之一。然而，令我十分失望，武漢大學主管這項工作的人沒有向教育部呈遞報告，以至於首批只批復成立了北京大學等 9 家出版社，白白浪費了一個名額。

1979 年 5 月，我要求調回武漢大學工作，深為失去了那次申請成立出版社的機會而懊悔。為了彌補這一損失，我立即親自抓出版社的申報工作。可惜的是，到了 1980 年初，由於政治形勢的變化，國家已暫停批准成立大學出版社。但是，在對待事業的追求上，我是一個“不到黃河心不死”，“不達目的不甘休”的人。於是，自 1980 年到 1981 年，我帶著校出版社籌備組的陸永良同志，先後三上北京，向教育部部長、國家出版局局長直至中宣部張平化部長彙報。真情同樣感動了他們，於是他們從第二批 36 個申請單位中，破例批准了武漢大學出版社一家。

我對出版社的重視，是源於我受到美國哈佛大學的一句治校名言的影響：“不出版即死亡”（publish or perish），這是哈佛人的口頭禪，是它催生出了哈佛的一流的研究成果，提升了哈佛的知名度。我信奉這句格言，決心以它為動力辦好出版社，激勵我校教師出更多的成果。

出版社成立以後，我決定從文理科各系一次調出 7 名副教授充實編輯隊伍，並新建了 5000 多平方米的出版社大樓。同時，武漢市人民政府決定，將擁有 480 多萬固定資產和近 300 名技術工人的市屬企業江漢印刷廠，無償地轉為武漢大學所有，以感謝我領導的市諮詢委員會為武漢經濟建設所作的貢獻。所有這些條件，那時為各個大學出版社羨慕不已。同時，也因此使我校出版社一躍而成為當時教育部的重點出版社，為學校爭得了不少的榮譽。

其次，實行學術假制，為教師從事科學研究工作創造條件。學術假 (sabbatical year) 是西方國家大學教師的休假年，我們根據中國的實際情況，把它改造為適應於長期擔任基礎課教師從事科研工作的一種激勵性的制度。

我校規定：凡連續 5 年從事基礎課教學且教學效果優良者，均可享受一年的學術假。在學術假期間，教師可以到國內外學術單位進修或合作研究，也可專心著述；如果做課題研究，可向學校申請科研費。在學術假期間，教師除了保留工資和福利以外，還可以享受一定的購書費用補貼，以利開展工作。

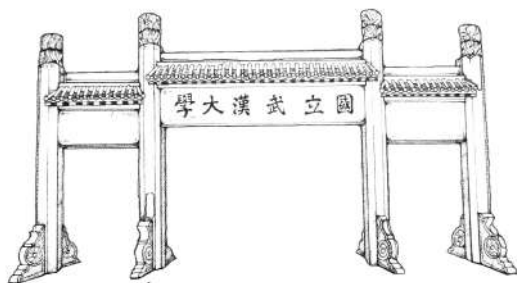
實行學術假制，不僅在一定程度上克服了教學與科學研究之間的矛盾，而且還活躍了學術交流，使教師的業務提高得到了保證。實踐表明，學術假制受到了廣大教師的歡迎，它是把重點大學辦成“兩個中心”的有力措施之一。

再次，成立全校青年教師科學與技術協會（簡稱青年科協），舉辦學術沙龍。這是活躍學術思想，開展學術討論與爭鳴，培養年輕學術帶頭人的一項戰略措施。古人說：“石本無火，相碰方生靈光。水尚無華，相蕩方現漣漪。”與此同理，人的大腦也需要碰撞，或曰腦激勵，以產生創意。從根本上說，我們成立青年科協，就是要創造這種腦激勵的環境，充分發揮青年教師的創造性。

為了這一目的，我們規定：每月第四週週六下午，作為青年科協例行活動時間，舉辦“科學論壇”。在成立大會上，我強調說：“辦好‘科學論壇’關鍵在一個‘論’字，這個‘論’字包括立論、討論、爭論，不惟古、不惟書、不惟上，要解放思想，異想天開，敢於標新立異，敢於向權威挑戰，在爭論中，與會者人人都是平等的，不允許任何人謀求權威，不准戴帽子、不准打棍子，真正做到百家爭鳴、百花齊放，讓與會者的思維靈感的火花自由噴發出來。”

科學論壇的內容主要包括三個方面：一是當代國際上最前沿的研究方向；二是國內外學術界最有爭議的學術問題；三是科學研究中最難解決的疑難問題。論壇形式可以是專題報告，也可以是圍繞某一問題自由討論，報告人可以特邀，也可以毛遂自薦。

學校專門撥出活動經費，編印“學術動態”簡報，出版“珞珈青年叢書”。



為了形成自由、舒適的環境，每次活動時，還供應時令茶點：冬季是咖啡、糕點，夏天是冷飲、水果。有時候，在科學論壇之後，還放映一些

科幻片或舉辦娛樂活動。總之，這一活動很適合青年教師的口味，有利於他們身心發展。廣大的青年教師十分熱愛它，稱之為自己的“成長之家”。當年的一大批青年科協的活躍分子，今天大多成了各系科富有成就的專家學者、博士生導師，是武漢大學在科學研究上趕超世界先進水平的中堅力量。

(未完待續).....