

跨越世纪 清华梦

王大中校长十年启示录

吴敏生 吴剑平 孙海涛 编著



清华大学出版社

跨越世纪 清华梦

王大中校长十年启示录

吴敏生 吴剑平 孙海涛 编著

清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

跨越世纪清华梦：王大中校长十年启示录 / 吴敏生, 吴剑平, 孙海涛编著. — 北京：

清华大学出版社, 2015

ISBN 978-7-302-39757-1

I. ①跨… II. ①吴… ②吴… ③孙… III. ①清华大学—学校管理—文集 IV. ①G649.281-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第071169号

责任编辑：胡苏薇 张占奎

装帧设计：王红卫 张毅珑 梁方正 皇甫依兰

责任校对：王淑云

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京市雅迪彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：18.25 字 数：236千字

版 次：2015年6月第1版 印 次：2015年6月第1次印刷

定 价：78.00元

产品编号：062678-01

序 | 世界一流大学探索者 水木清华十年掌舵人

捧读完《跨越世纪清华梦——王大中校长十年启示录》以后，仿佛一座中国最高学府、世界一流大学矗立在眼前。清华大学，这所中国学子梦寐以求的学校，建立在一百多年前风雨如磐的中国大地，一个多世纪以来学校历尽坎坷，但清华人始终秉持科学救国的理想，与民族共命运，与时代同步伐，孕育了大批创新人才，形成了独特的清华传统。她的发展是与历届校长先进的办学理念、科学的管理方法、自身的学术造诣和人格魅力分不开的。王大中院士长校的十年正是清华大学跨世纪发展的十年，是奔向世界一流大学的头十年。他对清华大学发展的贡献是清华人有口皆碑的。《跨越世纪清华梦——王大中校长十年启示录》集中反映了他的教育思想、办学思路、改革创新的精神、精细管理的经验，不仅记录了清华大学探索创办世界一流大学的历史轨迹，而且为我国大学的发展提供了先进的理论和经验。

在《跨越世纪清华梦——王大中校长十年启示录》一书中，王大中校长的教育思想赫然纸上。我粗浅的体会，有以下几点：

王大中校长始终把立德树人、培养人才放在大学核心的位置。大学的本质是什么？我曾经于2010年在清华大学举办的大学文化论坛上说：“大学的本质就是求真育人。”求真是开展科学研究，创造新的知识；育人是培养品德高尚、学术精湛的人才。大学不同于研究机构，育人是第一位的，开展科学研究，除了创新知识、服务社会外，也是为了用科学研究的成果来培养高质量的人才。王大中院士在担任清华大学校长以后，在全校师生中开展了“面向21世纪教育思想大讨论”，提出清华的教育改革，核心问题是要回答清华在21世纪培养什么样的人，如何培养的问题。他在“转变教育思想，更新教育观念，推进教育改革”报告中提出，清华大学人才培养目标为：面向21世纪的“高素质、高层次、多样化、创造性”的骨干人才。在培养人才上，王大中校长特别重视创造性的培养和个性的发展，并科学地、辩证地论述了学生全面发展与个性发展的关系。认为二者是不矛盾的，是辩证统一的，“学生的个性发

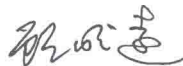
展是全面发展的核心，全面发展是其个性发展的基础”，而且学生的个性发展是培养创造性的重要因素。

王大中长校的十年正是清华大学奔向世界一流大学的头十年，他敏锐地提出建设“综合性、研究型、开放式”大学的总体思路，并不遗余力地付诸实践。王大中校长在追索世界一流大学时总是把学科建设放在大学发展的重点。他说：“建设一流大学，学科建设是核心。”清华大学在解放前是一所学科齐全的综合大学，文理各科都有一流的学科和大师级领军人物。新中国成立后，1952年全国高等学校院系调整，把清华大学的许多文科都调整到其他学校，清华大学变成一所工科大学。在经历了“文革”后学校主要是恢复元气，到90年代是清华大学学科重建，建设世界一流大学的关键时期。王大中校长从1994年初任职以后，首先在学科建设上作了顶层设计，确立了发展工科优势、加快理科和管理学科发展、加强人文社会学科发展方针，并与中央工艺美术学院合并、与协和医科大学等合作，使清华大学重新成为一所综合大学，并将新兴学科和交叉学科的建设和发展作为学校的特色，使学校向世界一流大学的目标迈出了重要的一步。

清华大学的老校长梅贻琦先生曾经说过：“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”这已经成为大学办学的箴言。王大中校长秉持清华的传统，十分重视教师队伍的建设。他认为，建设一支高水平的师资队伍是建设一流大学最关键的问题。“九五”期间恰好是大学新老教师交替的关键时期，因此，要把教师队伍建设放在学校建设最重要的位置。要把好进人关和晋升关，要引入竞争机制。要加快青年骨干教师的培养，重视培养年轻的学术带头人，并对他们提出三条标准：一是要是某一行的专家，有较深的学术造诣；二是要能够站在本学科领域的前沿，把握好学科的发展方向；三要能团结人，能带队伍。当年他领导清华制定了骨干人才队伍建设的“十百千工程”，使一批科技帅才和业务尖子脱颖而出。

王大中校长十分重视学校的文化建设，多次在清华举办大学文化的研讨会和论坛。我就曾参加过这类论坛。他推动恢复了清华大学“自强不息，厚德载物”的校训，大力倡导“严谨为学，诚信为人”，强调“树立和培养优良的学风、校风”，提出“如果我们不能在精神文明建设上保持第一等的工作水平，则一流大学的建设就将沦为一句空话”。

王大中校长毕业于清华大学，长期任教于母校，为母校的重点学科——核能科学与核技术发展作出了重大贡献。他担任清华校长以后，更是怀着对母校的深切情怀，全身心地投入到建设世界一流大学的改革与实践中，秉持清华“古今贯通，中西融合”的传统，开创了许多新的办学思路并采取了有力举措。他的教育思想和教育实践非常丰富，我的体会只是举例于万一。读者一定会在《跨越世纪清华梦——王大中校长十年启示录》中获得如何办好大学的更多的启发。



中国教育学会名誉会长
2014年中秋于北京求是书屋

前言

西山苍苍，东海茫茫，
吾校庄严，巍然中央，
东西文化，荟萃一堂，
大同爰跻，祖国以光。
莘莘学子来远方，
莘莘学子来远方，
春风化雨乐未央，
行健不息须自强。

.....

汪鸾翔先生于1923年所作的清华校歌歌词，挥洒虎踞龙盘的山海磅礴气势，抒发爱国爱校的清华学子情怀，深得人心，遂取代此前由外籍教师创作的英文校歌而流传弥久。

清华校歌的这一变迁，似乎隐含着一种风起云涌的预兆，更象征着这所带有国耻“胎记”的学校从一开始就负有雪耻图强的使命。随后的史实证明，清华的世纪历程始终和中华民族历经苦难而崛起并走向复兴的命运息息相关。

这首校歌面世70年之后，从西山北麓长城脚下的清华大学核能技术设计研究院走出了清华历史上的第14位校长，我国著名的核能专家王大中教授。

王大中1935年出生于河北昌黎，1953年从天津南开中学考入清华大学。1955年从机械系转入工程物理系，1958年毕业后留校，在核能

技术研究所（清华校内习惯以“200号”相称）从事科研。1993年夏秋之际，作为清华校长人选被调回学校本部参与领导工作，次年正式上任。

纵观世界高等教育史，任何一所久负盛名的大学，其发展过程都犹如一场超长距离的接力赛。校长作为学校领导集体的核心，对于跑好接力赛的每一棒发挥着独特的作用。王大中上任之后，先后与方惠坚、贺美英和陈希三位党委书记联袂，引领清华完成了世纪跨越。从1994到2003年，“他长校的十年成为清华历史上发展最快最好的时期之一”^①，这一评价已经成为海内外广大清华人的共识。

从清华园到“200号”，再从“200号”到清华园，一路风尘，留下王大中从优秀学生到核能专家、再从核能专家到清华校长的三重经历。岁月流金，青山未老。如今，年已八旬的王大中进入清华已逾60个春秋，仍然在为我国核能事业的发展奔波，仍然满怀深情地牵挂着清华园的一草一木，为学校事业发展的点滴进步而感到由衷的高兴。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。在肩负国家使命的清华舞台上，王大中和他的同事们体现的爱国奉献、追求卓越的清华精神和家国情怀，透射出强烈的时代气息，又呼应着华夏文明千古不绝的回声。因此，本书所试图记录的，不仅是王大中在任期间清华大学战略谋划与改革发展的主要脉络，更是以他为代表的学校党政领导班子和全体清华人在世纪之交的理想追求、责任担当和坚强意志。

人们总是从历史中找寻未来。王大中任校长的十年，虽然早已成为清华的历史，但是这段历史多少可以带给今天以及明天的清华人，乃至中国高等教育界的同仁们一些有益的启示。

^① 胡显章，自强不息 厚德载物——清华精神巡礼[M].北京：清华大学出版社，2010，374-375.

目录

第一章	逐梦清华求索路	001
<hr/>		
	一、蒋南翔教育思想的熏陶	002
	二、初出茅庐的磨炼	006
	三、迈向世界前沿的开端	010
	四、核能科技的领军人	015
	五、新的使命,新的挑战	021
<hr/>		
第二章	谋篇布局绘蓝图	025
<hr/>		
	一、前任们的愿景筹谋	026
	二、建设“综合性、研究型、开放式”大学	028
	三、抓住重大机遇,推动跨越式发展	032
	四、在实践中探索一流大学之路	035
	五、“三个九年,分三步走”	041

第三章 学科建设大手笔 045

- 一、以内涵发展为主的学科布局 046
- 二、工科“学科群”的理念和实践 049
- 三、加速理科发展 053
- 四、文科的谋局、布局与成局 059
- 五、科学与艺术的珠联璧合 072

第四章 百年树人新篇章 079

- 一、改革人才培养模式的一场硬仗 080
- 二、面向21世纪的教育思想大讨论 089
- 三、构建研究型大学的人才培养体系 094
- 四、大力提高博士研究生创新能力 097
- 五、开拓研究生专业学位教育 101
- 六、激发继续教育活力,发展现代远程教育 104

第五章 队伍建设是强校之本	111
一、唯一的出路是改革	112
二、改善教师待遇的关键步骤	119
三、多管齐下,激励青年教师脱颖而出	123
四、实施“百人计划”,壮大院士队伍	127
五、“清华版”的讲席教授制度	130
六、心里始终装着师生员工的利益	134

第六章 顶天立地促转化	141
一、推进内部管理体制变革	142
二、面向国家战略需求抓好重大项目	144
三、培育基础研究的后发优势	151
四、探索新型产学研合作模式	155
五、国家智库功能的快速提升	160

第七章 开放办学新格局 163

- 一、学校科技产业的发展和变革 164
- 二、清华科技园的成功之路 169
- 三、促进区域合作,服务地方建设 174
- 四、创建教育基金会,拓展捐资兴学渠道 181
- 五、在世界一流大学“俱乐部”中崭露头角 187

第八章 最美丽校园的耕耘者 195

- 一、新一轮校园规划、拓展和建设 196
- 二、后勤社会化改革的清华模式 203
- 三、从“泰山工程”到数字校园 209
- 四、创建中国“绿色大学”的先行者 215

第九章 清华精神的传承弘扬	221
<hr/>	
一、文化源流的历史接续	222
二、清华精神大讨论	228
三、九秩华诞彰显清华魂	231
四、严谨为学, 诚信为人	241
<hr/>	
第十章 办学治校的高超艺术	247
<hr/>	
一、战略企划的谋势之道	248
二、实事求是的思想作风	251
三、堪当重任的领导气质	253
四、教授治学的理念与实践	255
五、善于定位的“首席”风格	258
六、谦谦君子的人格魅力	262
<hr/>	
后记	269

第 一 章

The First Chapter

逐梦清华求索路

逐梦清华求索路

“如果说我们这一代清华人能够有所作为的话，是因为我们站在前人的肩膀上，是因为我们身处伟大的时代。”

“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。”不同的大学往往有着不同的办学传统和校风学风，潜移默化地影响着一代代师生，使他们具有鲜明的群体性特质。只有深刻理解和真正融入这种独特的大学文化，大学的领导者才能被师生所接受和认同，也才有可能在办学治校上有所建树。

梅贻琦、蒋南翔这两位清华历史上贡献卓著的校长，分别是清华的留美预备生和 30 年代的学生。高景德、张孝文这两位 80 年代上任的校长，一位是年轻时就到清华任教，一位是清华毕业并留校。与这些前任校长相仿，王大中也是在清华的教育培养下成长起来的科学家和教育家，他对自己的学校满怀真挚热爱，对清华文化和办学传统有着透彻理解。从他的成长经历，我们可以了解为什么历史选择了王大中。

一、蒋南翔教育思想的熏陶

青年时代的王大中在求学过程中有过三次选择，一是上南开中学，二是考清华，三是选择反应堆工程专业。这三次选择对他的人生轨迹产生了重要影响。

从南开到清华

天津南开中学是王大中从小向往的学校。1947 年夏他从天津培植小学毕业，家里托人去南开中学为他报名，因为天下大雨耽误了报名时间，于是他进了木斋中学。

1949年3月天津解放，南开中学招收插班生，王大中得知这一消息后马上赶去报名，通过考试、录取，从初二下半学期转入南开中学，圆了心愿。求学路上的第一次选择在王大中的心灵中留下一道深深的印记，凡是自己决心要做的事，一定要用心尽力，身体力行。在他以后的成长中，这种韧劲成为他的鲜明个性特点之一。

南开中学由我国著名爱国教育家严范孙、张伯苓创办。“允公允能，日新月异”的校训，严谨求真的学风，教师的言传身教，对少年王大中的志向选择和人格培育产生了重要影响。天资聪慧加上后天勤奋，中学



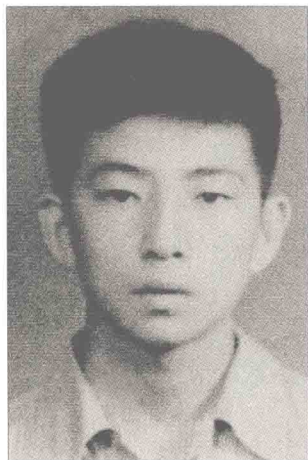
1950年，王大中（前排右一）与南开中学垒球队队友合影。

时代他就是优等生。物理老师的启蒙教育和范孙楼的物理实验，激发了他对物理的浓厚兴趣，为日后与工程物理和核工程结下不解之缘留下伏笔。南开中学非常重视体育和文艺，课余生活丰富多彩，他喜爱踢足球、打垒球，为日后大学时代的全面发展打下基础。

1953年，我国开始实施第一个五年计划。这一年，王大中也面临人生的第二次重要选择。对祖国工业化建设的强烈憧憬，使他把报考志向瞄向清华大学。通过高考，如愿以偿，这年10月，他进入清华大学机械系学习。

与核工程结缘

当时，刚刚经历“院系调整”的清华只保留下7个工科系，学制由4年改为5年。蒋南翔同志于1952年出任清华校长，开始谋划清华大学新时期的发展蓝图。作为南翔校长执掌清华后的第一届五年制学生，王大中在大学期间又经历了求学路上的第三次选择。



1953年，刚刚进入大学时的王大中。

1954—1955年，党中央作出建立和发展我国原子能事业的战略决策，国家急需培养原子能专业人才。1955年9月初，蒋南翔校长率领由北大、清华领导和专家组成的代表团访问苏联，考察有关核专业及其他尖端专业的办学经验。回国后，代表团向中央领导建议在清华和北大集中设立一批原子能及其他新兴的尖端专业，很快得到批准。1956年10月，清华大学工程物理系（简称“工物系”）正式成立。国家有计划地从清华等一些重点高校和科研机构选调一批高水平的教师和科学家参加建系工作，同时，从清华校内选拔一批优秀学生转到工物系。王大中在机械系第二学年的各门功课全是