

象牙塔里的纠结

XIANGYATA LI DE JIUJIE

高志贞

著

中国文史出版社

象牙塔 里的纠结

高志贞

著

XIANGYATA LI DE JIUJIE

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

象牙塔里的纠结 / 高志贞著. —北京:中国文史出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5034 - 5666 - 4

I. ①象… II. ①高… III. ①长篇小说—中国—当代
IV. ①I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280497 号

象牙塔里的纠结

著 者:高志贞

责任编辑:窦忠如

封面设计:杨万宁

出版发行:中国文史出版社

网 址:www. wenshipress. com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010 - 66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010 - 66192703

印 装:北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张:27

字 数:456 千字

版 次:2015 年 1 月北京第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

文史版图书,版权所有,侵权必究。

文史版图书,印装错误可与发行部联系退换。

内容简介

我，高志贞，恢复高考后的首届大学生，留学回国后，在镐州工业大学从事教学科研工作，后从镐州工业学院副院长任上调任镐州工程科技学院院长。

在八年的任职期间，正是中国大学以扩招为契机的所谓“跨越式”发展阶段，大学面临新校区建设、更名、学位授权点申请、教学评估等硬性任务。

本书生动的记叙了完成这些工作的具体过程，“我”所坚持的理念和碰到的各种困难、阻力。借助于一个个的具体事例，深刻地反映了大学在这种“跨越式”发展中的不同的理念、意识、思路、模式、方法、态度的碰撞，对大学的行政化、产业化、功利化进行了揭露和批评，也对更深层次的管理体制进行了探索性思考。

“我”和学校渡过了扩招以后这段最艰难的阶段后，本应进入比较平稳的以内涵发展的时期，但是自己却陷入了深深的困惑、疑虑和郁闷之中，最后选择了辞职出国。

“我”以校长的身份主要从决策管理层介绍大学的活动，刻画众多的校级、处级领导干部的形象，向读者真实地描绘了大学生活的现状。书中大量的心理活动描述，生动感人，发人深思。读者可能会感受到，大学这座象牙塔里，并非都是美景和幸福，同样有纠结和烦恼。

Contents

目 录

1. 远走他乡/1
2. 又闻到了那熟悉的烤面包味/6
3. 一封来信/12
4. 意外谈话/19
5. 贾书记亲自送来一份干部花名册/26
6. 初识学校/34
7. 罢工风波/43
8. 暑期会议/52
9. 成教授虚报机票/61
10. 新校区选址/70
11. 宋主任谈申博/80
12. 书记哭了/87
13. 申博数据/95
14. “非典”来了/104
15. 暑期会上书记发飙/114
16. 职称评审中的造假/129
17. 日本留学生的“下流”表演惹恼了中国大学生/144
18. 作风教育运动/166
19. 新校区奠基那天，突然放晴，阳光灿烂/175

20. 乱了方寸/187
21. 意想不到/206
22. 在我出国学习期间，学校的干部被全部换了一遍/215
23. 违规提拔院长助理/224
24. 为实现新校区后勤的社会化，我煞费心机/236
25. 新校区迎来了第一位新生/242
26. 新来了一位院长助理/257
27. “申博”再受挫/268
28. “更名”艰难/283
29. 艰难“更名”/291
30. 赣州工大首届党代会召开/300
31. 痛心的实验室建设/312
32. 无记名投票的作用/322
33. 关于博物馆的争议/334
34. 预评估/342
35. 评估专家组长的“三个想不到”/351
36. 二级学院的经费“大承包”/360
37. 清理小金库清除了麻烦/368
38. “举报”风波/378
39. 山雨欲来/386
40. 省委派来巡视组/396
41. 失望的思考/407
42. 去意已决/414
43. 后记/421

1. 远走他乡

一阵闹铃将我从睡梦中叫醒，我习惯性地向床头的闹钟瞄了一眼，往常我都是6点45起床，7点30准时下楼，7点50左右到学校，从教学楼步行到办公楼。可今天还黑乎乎的看不清指针，显然，离天亮还有一段时间，我突然意识到，今天我不需要上班，我们要赶早班的航班到北京。我侧脸看身旁，我爱人丽英不知什么时候已经起床了，被子叠得整整齐齐的。我又回到了刚才的梦境：我正上大学期间，暑期快要结束了，我要返回学校去，父亲和母亲送我去镇上的长途汽车站，从我们家到汽车站有大约一公里的距离。父亲帮我拎着一个装满衣裳的帆布包，我背着书包，母亲怀里抱着装满锅盔饼的布包。母亲好像害怕我跑了似的，紧紧贴着我，不停地叮嘱什么，这段路程好像永远也走不完的样子，走啊，走啊，老是走不到！母亲不说话了，我回头一看，母亲已经是满脸泪水。我埋怨母亲：“又不是不回来了！你看你这样，让人笑话！”就在这时，我被闹铃闹醒了！我一边穿着衣服，一边想着梦中的景象。我想，是不是父母知道我要远行了，特意托梦给我！

“要不要给儿子打个电话，告诉我们的行程？”丽英正在餐桌旁摆放早餐，轻轻地问我。

“算了，美国这个时间正在上班，等我们到了德国后再和他联系，我昨天已经给他在QQ上留言了！”

丽英前几天就开始收拾家里，这次我们去德国要较长的时间，回来的时间并不确定。家里的所有事情都已经委托给了她爸妈照料，养了十几年的鹦鹉送给了同事的小孩，几十盆花也都处理掉了。我们要携带的三个箱子和两个背包都一字摆在客厅，平日所用的物品都收拾起来了，家里看起来空空荡荡的，我突然觉得心里也是空空荡荡的。母亲在世时，经常说，人是房子的“铰子”（就是支撑的意思）。再好的房子，长时间没有人住，毛病就出来了。年轻的时候，对这句“名言”没有什么体会，随着年龄增大，越来越体会到其中的“真理”。世界再大，真正属于我们自己的也就是这个家，平日里，

总抱怨家里的东西碍手碍脚，又碍眼。可是，如今真的收拾空荡了，却使我心中充满了惆怅！

当司机小余敲门进来的时候，我们已经收拾停当。

“高院长，不是8点的飞机吗？6点出发就足够了，现在还不到5点钟！”小余瞄了瞄客厅的挂钟，不解地看着我。

“从象山绕一圈吧！”

小余没有吭声，一手拎起一只箱子朝外走去。小余大名智峰，跟我已经八年了，虽然已经年过四十，但我还是习惯叫他小余。从我到赣州工程科技学院任职，就由他开车接送我。长期相处，彼此都很熟悉，甚至默契。他是很思想的一个人，他父亲是学校的教授，退休前是材料学院的院长，他自己虽然没有上过大学，但在学校工作已经二十多年，对大学的基本情况和运行程序非常了解。开车的技术是没的说的，非常敬业，也很自觉。眼里很有活，我不问话，他不说，问啥说啥。只有非常闲暇时，才多说两句，他说话办事的分寸把握得很好。

我们默默地在车上等了好一会，丽英才下来。

“干啥，这么慢？”我有点不耐烦地问了一句。

“本来已经下来了，突然想起好像厨房的窗户没有上锁，又上去检查了一遍！”她的声音有点哽咽。

最近一两年，我明显地感到她变得越来越谨慎，明明我已经看着煤气灶已经关了，她总怀疑是不是关严了。经常为找一件物品，一晚上都睡不好觉，直到找见为止，虽然这件物品现在根本用不上。她这个人，本来很恋家，这个家就是她的精神依托和支柱，也是她大部分的活动天地。儿子到美国上学后，一两年才回来一次，家里就剩我们两人，而学校这几年的事情搞得我筋疲力尽，心情很糟，也影响了她的情绪。如今，要长时间离家，她肯定是割舍不下，也放心不下！

天还没有大亮，街上车辆不多，路边不时看见装蔬菜的电动三轮车，单缸发动机发出震耳的砰砰声，屁股冒着黑烟，格外显眼。一天中，城市也就那么几个小时难得的宁静时光。很快，车水马龙的喧闹场景就会充满了这个城市的每个角落。

赣州工程大学的象山校区在这个城市的东边，距市中心大约20公里，走高速公路也就二十多分钟。

小余专心开着车，丽英在后座上眯着眼睛，肯定又在想着自己的心事。

东方越来越亮，星星也在一个个地隐退。我在这条高速路上已经路过无数次，我老家就在这个方向，过去每年回家都要经过这条路。自从八年前调任赣州工程科技学院以后，新校区寻址、建设、运行，都要跑这条高速路，在自己任上，从划线到拆迁，从规划到建设，在石榴园、砖瓦厂、农舍的基础上，建成了能入住2万学生的大学校区。每次走在这条路上，都是怀着期待和希望的心情。可今天，我是来向校区告别的，我不再是这个学校的校长。按照惯例，我的继任者将不会再沿着原来的理念和思路来建设和管理这个学校。数年后，如果我再回来的话，看到的将是一个新的校区容貌。对此，我能够理解。在这个世界上，人人都是过客，每个过客都想在有限的时间和机遇里，留点自己的痕迹，就好像中国游客喜欢“到此一游”一样。我曾经幻想，能将西方现代大学的管理理念，运用到中国大学的现行管理中去，当然，没有数十年的时间，根本是不可能的事情，但至少应该有人做这方面的努力。我曾认为，新校区也许是一个契机，尽力去做。但最终却失败了，我不得不选择了远走他乡之路。我在这个学校工作了八年时间，说短也不短，说长也不长。当年国共合作将日本人赶出中国用了八年时间，现在描述起来，那是非常艰苦绝卓的八年！而对于大学的举办者来说，八年就太短了。德国几百年历史的大学比比皆是，几百年的传承才形成了这些大学的特色和传统。我们经常讲，实践是检验真理的唯一标准，但一旦涉及到具体的问题，不但标准发生变化，实践的过程、内容和时间也被曲解。铁打的营盘流水的兵，大学也是一样的。一届届的学生从四面八方蜂拥而入，一届届的学生又一哄而散。就像农村的庄稼，一茬一茬地种植，收割，再种植，再收割。自己仅仅是这一无限循环过程中的一个农民，只是级别稍高一些。自己在工程大学的八年见证、参与了几乎所有的活动，这些活动绝大部分都会很快被人遗忘，就像小孩在海边的沙滩写字、画画、堆房子，海潮过后，一切都不留痕迹。但我自信，在一段的时间内，自己所做过的两件事情还会存留，目前的校名“赣州工程大学”和赣州工程大学的象山校区。新的继任者要重新“更名”，不是短期内能做的事情，而重新选址建新校区的可能几乎为零。我要离开这个学校，永远地离开！即使再回来，也不会回到这个地方！就要出国了，我希望再看看自己亲手规划和建设的校园，给自己留点欣慰，留点念想，也留点希望！

车子进入新校区后，沿着西边的环道缓缓行进。小余跟我多年，很能理解我的想法，他知道我工作时喜欢沿东环上行，休闲时，喜欢从西环上行。

教学楼设施大多集中在东环的内侧，而体育设施和辅助设施大多集中在西环附近。

天还没有大亮，有点朦胧，远处的群山，只能看见一个青黛色的轮廓。车子停在一个小山包旁，小余扭头看了看我：“上去吗？”他问道。

“上！”说着，我拉开车门，朝山包走去。小余也跟了过来，丽英仍然待在车上，想着她的心事。

说是山，实际上也就是个小土包，有15米左右高，位于西环内侧的中部，图书馆的旁边，一条沙石小路盘旋到山顶，山包上全是石榴树，象山的石榴闻名全国，山顶上有一座小小的木亭子。当初，在华南理工大学建筑设计院的新校区规划图上，并没有这个小山。在建设过程中，产生大量的建筑垃圾，如果将这些垃圾搬运出去，要花费不少的费用和时间。我记得在德国学习时，曾见到德国很多城市的中心有一些小小的山包，长满了树木花草，形成了小小的公园。经过查询，才知道二战后期，很多德国城市被盟军轰炸，战后重建时，大量的建筑垃圾处置成为市政当局很头疼的难题，有人建议集中就地堆放，表面覆盖土层，栽花种树，装饰经典，做成城市小公园，既节省了费用，又改善了环境，中国园林建设中也有挖湖堆山的做法。这样，几十万方建筑垃圾做成了这座小山包，没想到，几年工夫，山包上已经郁郁葱葱，成为学生们最喜欢的休闲去处。后来，接替钟副校长负责基建的毋副校长还指责校区建设指挥部没有严格按照规划施工，擅自修建了这个山包。而实际情况是，他自己与一家渣土拉运公司的老板沆瀣一气，搬运垃圾和土方工程要吃回扣，接任新校区建设工作以后，彻底推翻了原先钟副校长建立的基建招标、管理程序，将校医院建设工程交给自己表弟承建。后来，诸多违法行为被举报以后，但仗着民主党派和省人大代表的身份，不了了之。当然，这些都是我到了德国以后发生的事情。

学校整体的地理位置是南高北低。站在小山顶上，朝东南望去，远处是著名的象山，因为背光，一片青黛色。淡淡的雾霭从山腰一直环绕到山顶，山上的老君殿、老母殿都隐藏在雾霭之中，只有山顶的烽火台依稀可见。我喜欢登这个小山包，从这里可以环视大部分的校区，教学区、运动区、学生宿舍区都尽收眼底，生机勃勃的校园使我心情格外轻松。不过，时间这么早的清晨，从山包上专心的欣赏象山、欣赏校园，我还是第一次。

“高校长，时间不早了，我们该走了！”旁边的小余轻轻地提醒我。我看到东边的天空已经发白了，最后的启明星已经看不见了，我顺便看了一下手

表，六点过十分了，从这里到机场需要一个小时。

“走吧！”

车子徐徐地沿西环到南环，从东环又绕回大门口。在建设指挥部的门前慢了下来，小余看了我一眼，用眼神询问我：“是否停留？”我贴着车窗望着指挥部的大门。

这是个占地三亩多的大院子。一座红砖二层单边小楼正对大门，走廊正对着大门，两侧是两溜面对面的平房。院子中间是一棵一搂多粗的洋槐树，两边的空地上堆放了一堆一堆的建筑材料。大门的右侧两米多高的砖墩上挂着一块白底黑字的牌子：“象山校区建设指挥部”。

这个地方原来是象山区温泉街道办事处秦陵村的村委会，从建筑风格来看，那二层小楼应该是上世纪70年代修建的。2002年，学校和象山区协商在这里征地建立新校区时，这个村委会是要拆迁的。后来，经过钟副院长和村上的协商，保留下来，作为新校区建设指挥部。一期大规模的建设结束后，我建议将这个院子永久保留了下来，因为校区还有后续的建设 and 完善工作。在我的思想深处，还有另外一层想法。为了我们的新校区，一百五十多户村民不得不离开祖祖辈辈居住的故土，当时的补偿标准比较低，一亩地农民得到的补偿金才四万多块钱，为拆迁、搬迁工作，我们没少和这些村民“斗争”。我也是农村出身，我能体会到失去土地的农民的心情，我要求建设指挥部尽量和村上协商解决赔偿问题，尽量为他们的生活提供方便。保留这个小院，也是为那些搬迁的农民保留最后的一点思念。历史就是这样，需要一点一滴的物质存在，只有这些物质的东西，才是最有活力的见证。可惜的是，我们中国人和西方人有一个理念上的差异，就是旧的不除，新的不来。所谓的历史，大多数是文字的历史，缺乏实物的历史。我希望在新校区的建设中，能保留一点物质的历史，包括这些为中国高等教育做出牺牲的默默无闻的农民的历史。村委会的小院就是一段活生生的历史。据村民讲，这个红砖小二楼，是1966年修建的，距今已有近四十年的历史，岁月的沧桑给这个小楼留下很深的印记。在我的坚持下，这个小院在大规模的建设完成后，被保留下来。可惜的是，我离开学校以后不久，那个民主党派的毋副院长就借故将其拆掉，那棵洋槐树也被砍掉，他的主要任务就是千方百计地多开工程。

“没有时间了，走吧！”我将视线从建设指挥部转向其他环路的前方。

车子缓慢驶出大门时，两个校卫队员很友善地挥了挥手，校卫队员基本上都认识小余的车号。

一个多小时后，车子到达机场。我找了一辆手推车，小余帮着将行李放在手推车上，丽英和小余道过别后，推起手推车走向候机大厅。我伸过手和小余握手，我们俩相处了八年时间，很少握手。今天这个场合，我们破例握手。

“谢谢，以后多联系。”我说。

“高校长，多保重！回来时，我来接你！”

飞机准时起飞，早班飞机人还不少！赣州是全国著名的旅游城市，历史上有十多个王朝在此建都，一年四季，游客不断，九月又是旅游的黄金季节，来赣州的外宾特别多，这趟航班有四分之一的外宾。平常我喜欢靠过道的座位，进出方便，今天我专门挑了一个靠窗的座位。飞机爬高的过程，透过窗户，格子般的农田，绿色、褐色和黄色交错相间，公路上的车辆像长龙一样流动，飞机越爬越高，地面的物品越来越小。机上的乘客，有的在闭目打盹，有的在翻看杂志，有的看着窗外。丽英也在翻着机上的杂志。我将椅背稍微向后移放了一点，闭上眼睛。明天这个时候，我们就将到达德国的斯图加特大学。我第一次到德国还是二十三年前，当时刚获得博士学位，获得洪堡奖学金，赴德国的不伦瑞克工业大学从事研究工作。此后，又多次赴德国或从事研究，或公事访问。不过，这次我去德国，一方面是无奈，一方面是逃避！德国方面提供给我三年的资助，从事研究工作。三年后，会怎样呢？我还要回来吗？不知道！

2. 又闻到了那熟悉的烤面包味

我们到达德国斯图加特已经一个月了，租住在郊区的一个叫普利宁根小镇，两室一厅的房子。这个房子是来德国前彼特教授的秘书帮着订的。房主是土耳其人，一楼和二楼都出租，我们住两室一厅的二楼，一楼是一家德国人，房主一家住三楼。房子后边是一个很大的院子，院子靠墙处有一棵很粗的核桃树，我估计树龄应该在一百年以上。还有一片小菜园，其余就是花圃和草坪，草坪中间是一个小小的沙坑，里边有一个儿童滑滑梯，房子的前边是停车位。一楼的德国一家是个三十多岁的年轻夫妇，有两个小女孩。房主

经常不在，就我们两家房客。一楼的小女孩经常在院子的沙坑边玩耍，周六时，德国爸爸就在小菜园子翻翻地，除除草。这个小镇离机场很近，经常在院子里看见飞得很低的飞机。从住的小镇到大学上班的地方也有几十公里远，需要倒两次车，先坐巴士，然后换乘轻轨，再换乘火车。路途需要 50 分钟左右。德国的公交非常发达，各种公交站都有时刻表，一般情况下，车辆都很空。只要遵照时刻表，时间可以卡的很严格。我每天都是 8 点 57 准时出门，乘 9 点 03 分巴士，9 点 45 准时到办公室。晚上 6 点下班，7 点前就回到家。

因为我要尽快开展课题的研究工作，到达德国的第三天就开始研究工作。丽英在家没有什么事情，每天就做做饭，然后就到镇子外边的农场溜达，她很快就发现了一种野菜，试着凉调和下面条吃，味道鲜美，以后，她就将找野菜作为一项例行的营生。我们住的镇子里，还有一所很大的农业大学，镇子边上有一个很大的植物园。据丽英讲，这个植物园是农业大学的实习基地，我问她咋知道的，她说看见很多学生在老师带领下观察植物，还记录什么。二十多年前，她随我来德国曾经在哥廷根歌德学院学习过半年的德语，借助字典，可以看懂简单的德文。因为我中午在大学的食堂吃饭，中午饭就她自己凑合着吃点面包牛奶之类的方便食品，主要是做晚饭，抽空就翻出二十多年前的歌德学院的德语教材看看。不长时间，又给家里弄出不少的花花草草。总之，德国的生活是平静、悠闲和安逸的。

我们住所的旁边是一个 ALDI 超市，走路就两分钟。这是一个廉价的连锁超市，主要是食品和日常生活用品，超市的门口是一个烤面包店。我对德国的烤面包味有一种特别的感情，只有闻到这种味道时，我才意识到我这是在德国。1989 年的春天，我第一次来到德国的不莱梅的歌德学院学习德语，那个时候，对国外生活是完全空白。从北京乘飞机到达法兰克福，再换机飞不莱梅，连续 20 多个小时的颠簸，行李还没来得及打开，到厕所洗把脸就参加入学分级考试，当场阅卷判分，根据分数就走进德语的课堂学习。回到宿舍后，发现已经是 30 多个小时没有好好吃饭了。进到了一家超市，就闻到了德国烤面包的特殊味道，当时花了几个马克，买了烤面包和点心，填饱了肚子。从那一刻起，我就永远记住了德国烤面包的香味。时至今日，每当闻到这种味道，就想起了我第一次到德国的第一顿饭。大学毕业是我人生学习阶段的结束，以洪堡学者身份赴德国从事研究工作是我人生另一种生活的开端，而这种开端竟然和德国的烤面包味紧紧地结合在一起。以后，我多次来德国访问、研究，都会闻到这亲切而熟悉的味道。而这次，我是以失败者的身份

逃奔德国的，我在 ALDI 再闻到这种味道，深感时光飞逝，世事多变！

所里的德国教授彼特（Peter）只有 40 多岁，比我要年轻十多岁，但在国内外已经很有名声，我十多年前，曾和他合作过一个课题。他具有德国人严谨认真、一丝不苟的固有特性，但很重视朋友情感，乐于帮助别人，特别对中国人很友好。这个所里，常年都有来自中国的学者：访问学者、DAAD 学者、洪堡学者、攻读学位的学生等。我的奖学金就是在他的竭力推荐下获得的，申请材料所需的各种文件都是经他亲手把关的。十多年前，我曾在这个所里从事过一年多的研究工作，合作发表了好几篇学术论文。我调任镐州工程大学以后，联系少了。当我辞去校长，希望换个环境时，就给他写信，说明了我的情况，他毫不犹豫地接受了我的请求，帮我申请到德国科技部的 DAAD 奖学金，并安排好在所里的工作。我第一次获得洪堡奖学金，得到世界著名教授波姆的引荐，也是一个十分偶然的機會。1987 年 9 月，我还正在做博士论文，我的导师要组织一个中德国际会议，邀请了著名的波姆（Boehm）教授，因为我做的课题和波姆教授是一个大方向的，我的导师就让我负责接待波姆教授夫妇。我当时只是一个还未毕业的博士生，而他已经是世界著名的大教授，当时我是怀着诚惶诚恐、忐忑不安的心情，硬着头皮来接受这个任务的。在整个接待过程中，尽心尽意，丝毫不敢马虎，唯恐出错，还算不错，波姆教授比较满意。会议期间，正逢中秋佳节，就邀请他们到我家做客。我刚结婚不久，因为和工业学院签订了毕业后来此工作的协议，学校给我分了一室一厅的单元房，当时拥有单元房已经是非常幸福的事情。那个时候，我们也没有去过国外，也不知道国外教授家里是什么样子，就斗胆地请人家来家做客吃饭，也没觉得有什么不妥。只是考虑到他们在中国人生地不熟的，来家坐坐，体现我们中国人的热情和诚意。后来，到德国后，到他们家做客，才知道当时我们的条件在德国也就是“贫民窟”的水准。我借机将我发表的几篇论文的英文稿呈给教授，请他指正。教授回国不久，就给我寄来洪堡奖学金的申请材料。在上世纪 80 年代，洪堡奖基金会给予中国的名额很少，知道的人还不是很多。当很多人考托福、考 GRE，想方设法联系出国的时候，而我却稀里糊涂、轻轻松松地获得了洪堡奖学金。我认识到，诚恳待人，认真做事，不会吃亏的。后来，作为中国国家资助的高级访问学者，我联系到现在的彼特教授，看过我的简历后，彼特教授很爽快地接受了我的申请，提供了很好的工作条件，合作完成了有关的研究课题。后来，洪堡基金会又提供了我一年的奖学金，我偕夫人儿子又来到斯图加特，在他的研究

所工作过一年的时间。早年在德国的学习生活和工作经历，使我的观念、理念、境界都产生了根本性的变化，在一定程度上，对我人生观也产生巨大的影响。我在系主任、副校长、校长任上，都试图将德国大学的一些做法移植过来，但碰到的有形困难和无形阻力曾使我很沮丧。但我仍然坚持认为，中国高等教育必须向西方发达国家学习，必须开放，德国大学是我们应该学习的样板之一。

在德国的研究工作非常单纯，没有那么多的会议，没有那么多的活动，也没有各种复杂的人事关系。每周二下午半个小时的碰头会，无非是教授安排一周的教学、科研活动，不过，学术活动倒是经常举行。我大部分时间都守在实验室，我在国内时，带领研究生开发了一套便携式非接触测量系统，该系统主要的特点是体积小，使用方便，对测量环境要求不是很高，主要采用了兵器测量方法中的一些专利技术。在国内时，精度的标定问题一直没有解决。我在研究基金申请计划中，要利用德国先进的光学设备进行精度标定，并完善机械结构的优化设计。

德国的实验条件非常完备，一把钥匙可以打开所有实验室的门，实验室的所有仪器、材料、设备和工具都可以任意使用，不需要特别申请、登记、审批等程序。教授给我安排的专门的办公桌和实验桌，所里的所有资源可以随意使用，可能考虑我是中国的教授、博士生导师，而且担任过校长，所以，其他工作人员对我都非常客气。我和其他年轻的教师一样，参与所里的工作会议、学术活动，我终于可以全心全意地从事研究工作。

每天上班的大部分时间，我在实验室做实验，中午半个小时在食堂和所里同事一块吃午餐，网上看看新闻之类的东西，顺便看看 NBA 的比赛消息。回家后，丽英已经将饭做好，饭后到镇外的农场散散步。周六一般出去采购，逛逛跳蚤市场。过几天，就和儿子通通话，询问他的学习和生活情况，周日有时就到附近的山上或公园溜一溜，平静、安逸、规律的生活就这样过着。

我现在很少浏览国内有关大学的网页。过去，我几乎每天都要浏览赣州工程大学的网页，现在再也不去看它。从本能上，我有点排斥这个学校。倒不是我对学校有什么仇视和成见，我不想看到某些人道貌岸然的嘴脸，不想看到他们那言不由衷的讲话。我已经脱离了这个是非、矛盾和有点龌龊的环境，我希望忘掉过去，虽然我曾经为这个学校付出了心血。

有一次，彼特教授来实验室，看了我的实验，和我聊起了工作上的事情。德国教授一般很少和同事聊私事的，这次，彼特教授很婉转地问起来我在国

内的状态，我就简单地说了我和党委书记的矛盾，谈了一些我这些年的做法和困难。他表示理解，表示愿意支持和帮助我从事目前的课题研究工作。不要说一个外国人，就是我的中国朋友，亲属都很难理解我为什么不当校长，而甘愿做一个普通的教授。在别人看来，大学校长管理数万名学生，几千名员工，有地位，很风光。但是，在中国的大学，体制是一个刚性的约束条件。校长可以有自己的办学理念和管理思路，但必须服从体制，必须适应环境，甚至必须遵从潜规则。彼特教授对中国的国情有一定的了解，但谈到具体体制问题，他仍然一脸茫然，不明就里。我告诉他在赣州工程大学发生的一些事情，他表示难以理解，说到潜规则，他更是一头雾水。他告诉我，我说的这些事情，在德国永远不可能发生。我还能说什么呢，我只能说，中国有中国的国情，不是三言两语能够解释清楚的。

我的研究工作进展还比较顺利，给所里做了几次关于光学测量方面的报告，反响还不错。彼特教授的一个女博士生，来自中东国家，正在做一个机器人运动平衡系统的研究，我看她的实验老是做不好，就观察她所用的实验方法，后来发现她的运动方式不合理，就利用我的系统帮她测得准确的运动参数，实验很快就进入下一个阶段。我完全投入到研究工作中，并从中获得欢乐。实验室的研究项目还挺多的，我了解到，大部分项目经费来自德国的科技部，就像中国的科技部支持的863、973、支撑课题、自然科学基金等这样的纵向课题，也有企业委托的研究项目，也有博士生自拟的研究项目。几乎每个工作台都摆放着各种实验系统。一些做理论研究的同事，则整日趴在电脑旁，专心致志地在忙碌着。我很快就被这种忙碌的环境感染，完全投入到了研究工作中去，享受着工作和自由的乐趣。

我努力控制自己不要回想过去的事情，忘掉自己曾经作为一校之长对学校的牵挂。忙碌的研究工作确实占据了 my 思维，节假日期间，就出去旅游，市内基本跑完了，就和丽英对着地图查找，看看周边的城市都有什么可以游玩的地方。丽英经常问我，德国人节假日都干些什么事情，在她看来，德国人的生活太轻松了，除了体育运动、整理花园、遛狗、散步、喝啤酒，德国人好像没有那么多的家务、应酬，不必为生病、上学、买房发愁。节假日期间，在街上想找个人问路都困难，德国人都猫到哪去了！我告诉她，德国人上班期间非常投入，思想很集中，所以非常辛苦，节假日期间，也有自己的家务和交际圈子，只是我们很难融入其中。

在德国的生活很紧张，但生活很轻松。在大学工作，整天看到的就是教

师、学生、教学计划、考试、答辩、讲座、教室、实验室、资料室、食堂、体育场等，由于长期养成的思维定式，总喜欢将这些看到的现象和国内的大学做对比。丽英也是大学老师，只不过一直在实验室工作，对于管理工作接触很少，也不关心，工作之外，她的主要兴趣就在家务、养花和儿子身上，在国内时，我和她很少说起学校的事情。现在，回到家，就是两人世界，我只能和她说话。

“国内的大学应该好好向德国的大学学习，我们很多大学真是误人子弟啊！”我感叹地说。

“中国混吃混喝的人太多，干实事的人太少，你看我们实验室那么多好的设备，没活干，都在闲置着，只供参观用，还不如给工厂，还能有点用！”丽英以前在一家军工企业当技术员，后来我任职副院长的赣州工业学院（现已更名为赣州工业大学）的机械学院成立数控实验室，需要熟悉工艺和编程的专业人员，她就调到赣州工业大学的数控实验室。调到大大学以后，她很习惯大学实验室对设备的浪费，今天也借机发起了牢骚。

是啊，最近这些年，为了各种评估达标，中国的大学投入大量资金添置高档仪器设备，但利用率太低！一方面学生没有实习实践的机会，一方面是实验室成摆设。一方面哭穷，一方面浪费！一方面呼喊重视人才，一方面在排挤人才！此类矛盾在中国的大学，已经见怪不怪了！

“应该组织大学的头头们到德国来学习学习！”我说。

“你看学校哪个头头没有出过国？又有什么用，谁还将公家的事情当一回事！”我还很少听丽英发这样议论。

“德国大学的很多东西在国内做起来并不难啊！又不是政治方向上的问题，也不是意识形态上的问题，不就是管理方法和教学方法的问题吗！”

“学校管理上的事情我不懂，我们实验室就八个人，讨论个事情都统一不了！你当校长的时候，整天忙乎，不也学不成吗！”

“还是做了一些事情，你看新校区的山包不就是学德国的吗！”我有点自我解嘲。

“算了！别操那份闲心了。你看老百姓都是怎样评价大学的，毕业就是失业，教授就是野兽，科研就是骗钱！好好在这待着吧，过几年到儿子那里去，就凭你的经历和能力，总能轻轻松松混下去，何必没事找事，自找烦恼！”

这个话题没法再继续说下去了！

过去的十多年时间，我将主要的精力用在了学校的管理中，但一直指导