

清华园

未名湖

任彦申 著

从清华园到未名湖

凤凰出版传媒集团

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

从清华园到未名湖 / 任彦申著. —南京:江苏人民出版社,
2007. 6

ISBN 978-7-214-04666-6

I. 从… II. 任… III. 大学—管理—随感—中国
IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 083771 号

书 名 从清华园到未名湖
著 者 任彦申
责任编辑 府建明 王振羽
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京中央路 165 号 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京凯建图文制作有限公司
印 刷 者 江苏新华印刷厂
开 本 960×1304 毫米 1/32
印 张 5.625 插页 2
字 数 100 千字
印 数 45121—50120 册
版 次 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 11 月第 6 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-04666-6
定 价 18.00 元
(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

序

任彦申同志在北京大学任职十年，担任六年党委书记。北京大学是藏龙卧虎之地，当北大领导殊为不易，更何况这十年是北大最困难的时期之一呢！纵观历史，北京大学第一把手多在内部或外部压力下黯然离去，“好进不好出”成为一种社会评价了。然而，上世纪90年代，是北京大学取得自身和平发展的重要时期之一。当然不能都归功于他，但他也有一份不可忘记的贡献。他调离的时候，许多北大师生依依难舍，至今我还听到一些北大人怀念他，这真是不容易的事啊！

当年我就建议他写一本书《北大十年》，写下自己在北大的酸甜苦辣辛，那将是中国大学教育难得的“案例教育”。他坚决拒绝。这其中的难处是可以理解的。写成官样文章，鲜活的经验与教训都没有了；如实地写，左右上下都碰不起。这就是市面上出版的许多“回忆录”成了回忆官方文件、失去其鲜活历史价值之原因所在，这也是中国人老付学费而难有长进的

一个重要原因。但我不死心，见面时常常重提此事。可任彦申同志公务繁忙，也难以提笔。现在，他终于写出《从清华园到未名湖》，邀我作序，令我无上荣幸，也无上高兴。

我认真地从头到尾读了一遍。虽然许多话，我曾听过，有的还听过多遍，但读着读着仍不时拍案叫绝，兴奋不已。好书！好书！好书！

文如其人。他对党的事业的忠诚，不是表现为做党的文件的传声筒，不是唯上级的话是从，而是以自己创造性的工作，恪尽职守。他一生为官，但绝不是政客，更不是官僚。他思维睿智、谈吐幽默、为人宽厚，这是接触他的人有口皆碑的。他说的是自己的话，但闪烁着马克思主义的光辉；他做的事总有个性的烙印，但始终与党中央保持着政治上的高度一致。这样的干部是不多的。任彦申同志在本书中写道：“一个受人拥戴的领导者，应当有声有色地工作，有滋有味地生活，有情有义地交往。”我看他自己就是这样一位领导者。看他的这本书，写得有声有色、有滋有味、有情有义。再加上一句：有痛有痒。

有痛有痒地写作，说好说，写不易。难怪孔老夫子一生“述而不作”了。《从清华园到未名湖》也回避了

许多酸甜苦辣辛的人与事，但读起来，绝对有痛有痒。任彦申同志是以自己的人生感悟来写的，但读者可以感受到句句都有他经历的人事为依据。许多话可以作为传世的格言，读者们都可以联系自己的经历和身边的人事获得深刻的共鸣。

《从清华园到未名湖》，书名好像是回忆录，但别当一般回忆录看。

这是一本领导科学著作。不仅是大学的领导者，“知识分子成堆”的单位的领导者，乃至各行各业的领导者，都值得一读，对改进自己领导工作是绝对有帮助的。

这是一本政治学著作。政治家们应该如何认识大学教育的社会功能、如何领导和发展大学教育事业、如何应对社会思潮和学潮，以至如何认识和对待知识、知识分子以及知识经济……这里都有精辟的见解，可供举一反三。

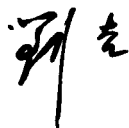
这是一本教育学著作。大学教育自不待言，其中许多观点对于各类教育也有普遍的意义。

这是一本人才社会学著作。不仅可以解青年学子成才之渴，就是对已经成才成名的专家学者也不无教益。

这是一本关于中国社会主义改革和改革者身心磨难历练的历史书。

这是一本有相当学术深度的书，又应是一本做人处事的畅销书。

这究竟是一本什么书？这是一本任彦申同志写的处女作——《从清华园到未名湖》！

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of two characters, '彦' and '申', written in a cursive, calligraphic style.

2007年4月22日

自序

我从上大学至今，四十多年来工作几经变动，但始终把家安在清华园里。在我三十七年的工作生涯中，有三分之二的时间是在清华、北大任职，其中在清华任职十五年，在北大任职近十年。虽然不敢说得了清华、北大的真谛，但清华、北大给我打下的思想烙印是深刻的、长久的、难以磨灭的，在自己身上总抹不掉清华、北大的某些习气。

我永远感谢大学精神对我的熏陶感染，是她给了我一种追求知识，追求真理，追求弄个清楚、活个明白的不懈动力。

我永远留恋大学中的那种氛围：充满着理想，充满着灵气，充满着青春的活力。扑面而来的新知识、新理念使你的头脑免于僵化，活力四射、才华横溢的青年学生使你的心态保持年轻。

我永远珍惜在大学中形成的师生关系和同学关系。在一切人际关系中，最纯真的关系莫过于师生关系。

老师总是把最美好的东西教给学生，从不嫉妒学生的成功，也从不企求学生的回报。世上最平等的关系莫过于同学关系，它很少沾染功名利禄的俗气。不管你官大官小、钱多钱少，同学永远是同学，在同学之间永恒的法则就是“序齿不序爵”。

北大和清华，是中国两所实力最强、声望最高、影响力最大的大学，也是两所特色鲜明、极具精神魅力的大学。美国人常说：“先有哈佛，后有美利坚。”这不仅是指哈佛大学的历史早于美国，更深刻的寓意是说哈佛大学的精神引领了美国的成长。北京大学倡导的民主科学精神，遵循的“思想自由，兼容并包”原则，不仅开启了中国文化的新潮流，而且深刻地影响了中国百年来的历史进程。清华大学“自强不息，厚德载物”的校训，不仅体现了中华文化的精髓，而且反映了清华勇攀高峰又脚踏实地的“顶天立地”精神。北大、清华的历史说明，一所著名学府对民族复兴、国家发展有着多么巨大的影响！

管理大学是一门复杂的学问，是一项困难的职业。

目前我国大学的管理者几乎都是从教师中选拔出来的。他们的优点是熟悉教学科研，同师生保持着天然的密切联系。他们的缺点是没有受过系统的大学管

理培训，缺乏必要的领导知识和管理经验，加之许多人都是“双肩挑”干部，担负着一定的教学科研任务，很难集中精力从事管理工作。如果你是一个学者，精力不集中只是影响个人的发展。如果你是一名大学的党委书记或校长，那么精力不集中就会贻误学校整体的事业。

一个好教授未必是一个好校长。即使是诺贝尔奖获得者也未必能领导好大学。曾任北大校长的严复认为：“治学之材与治事之材，恒不能相兼。尝有观理极深，虑事极审，宏通渊粹，通贯万物之人，授之以事，未必即胜任而愉快。”他本人也许就是一个“未必即胜任而愉快”的校长。

一所大学，有数十个学科专业，隔行如隔山，大学的党委书记和校长即使有很深的专业背景和学术造诣，也不可能通晓所有的专业。作为大学的管理者，不能只是一个专家、专才，而应当是一个通才，具有超越本专业局限、进行跨学科对话的能力；应当是一位教育管理专家和公共事务专家；应当懂政治、懂管理、懂教育、懂人才，熟悉办学规律、学术发展规律和人才成长规律。办好大学，不但需要有一批优秀的学术骨干，而且必须有一批优秀的管理骨干。如果没

有精明强干的管理队伍，就无法建立起规范高效的运行秩序，就无法把学校的各种有形资产和无形资产整合好、调配好，以求得最佳办学效益。

在一些人看来，大学似乎是一个“世外桃源”，学生比较单纯，教师比较清高，文化人知书达礼，管理大学想必是一件很轻松的事情。其实不然。大学管理属于一个非常特殊的管理领域，没有在大学工作过的人很难体会到这一点。

就管理的权威性、有效性而言，社会各单位可分为两个端点：一端是军队，另一端是大学。军队的管理是一个垂直系统，有令必行，有禁必止，军令如山倒，理解要执行，不理解也要执行。而大学的管理则是一个纵横交错的网络，在教师的头脑中，权力观念、等级意识非常淡薄，他们往往既不令，也不从。在军队中首长一句话就能办成的事，在大学中费很多口舌也未必能办成。在大学中经常过剩的产品就是“主意”。主意太多，各执己见，很难达成共识。许多问题都需要经过反反复复的磋商才能形成决议，议而不决、决而不行、行而不果的现象是屡见不鲜的。这方面倒有点像联合国的安理会，经常进行“马拉松”式的一般性辩论，人人都有发言权，人人似乎也有否

决权，好不容易达成的决议常常如同一纸空文，束之高阁。大学的领导既要尊重思想自由，勇于发扬民主，又要善于集中意志。没有民主自由办不好事情，没有集中意志也办不成事情。

在大学管理中往往存在着这样几种误区：

一是学术自由和政治民主的混淆。二者彼此越位，把各自的适用范围和运行规则搞乱了。

二是行政权力和学术权力的交叉。二者划分不合理，运行不规范，相互脱节，形不成合力，带来管理的混乱。

三是由于“专家的高明和局限”带来了诸多的麻烦。如果不尊重专家，不借助专家的智慧，那是愚蠢的；而专家们意见的综合又往往是不伦不类，令人无所适从。

四是教师和校长的矛盾。二者在思维方式和行为方式上存在着很大的落差。

在各类人群中，最难带领的队伍可能就是专家学者了。他们从事的是以个体为主的脑力劳动，有着充分的自由自主空间。对于脑力劳动的管理，既不能采取计时制，也不能采取计件制，更无法进行过程监控，主要是看成果、看效果。对于教授的工作，与其说是

“管”，不如说是“理”，以礼相待，以理服人，以情感人，以文化人。在很多情况下，大学的管理不是凭借权力来推行的，而是依靠领导者的说服力、影响力、人格魅力以及在教育界的声望来实现的。

如何应对此起彼伏的思潮和突如其来的学潮，这是大学管理中最大的困难和风险，也是对大学党委书记和校长政治水平和领导能力的最严峻考验。不少大学的领导者栽跟头就栽在这两个问题上。

学潮是各国共有的一种社会现象，可以说只要有大学，只要有学生，就免不了会有学潮。学潮不是孤立的学生行为，也不只是因为大学治校无方所致。大学是政治的晴雨表，大学生是社会的“扁桃体”。学潮是社会矛盾积累到一定程度的爆发，是社会思潮和群众情绪的外化表现。如果因为社会政治问题引发学潮，学校当局的处境将非常尴尬，常常左右为难，手足无措。如果态度不鲜明，处理不果断，可能引发乱子，造成难以预料的后果，学校领导难辞其咎。如果处之太急，下手太重，又会招致师生的强烈不满，以后的日子非常难过。学校当局在处理学潮中要让上面和下面都满意是很难做到的。如果上面基本认可又不大满意，下面不大满意又大体能够接受，那可能就是比较

理想的结果了。

大学是思想最活跃的地方，是社会的“思潮码头”。这种多元思想文化相互碰撞的局面和宽松自由的学术环境，是知识创新的必要条件，但也会带来活跃与混乱并存、真理和谬误交织的复杂状况。作为大学的领导者，如何正确贯彻“百花齐放，百家争鸣”的方针，处理好“提倡多样化”和“弘扬主旋律”、“研究无禁区”和“课堂有纪律”的关系，如何对待超前的理论探索和形形色色的错误思潮，是一件颇费脑筋的事情，常常会处于上面批评、下面抱怨的境地。

20 世纪八九十年代，是一个思潮迭出的时期。围绕着体制改革的模式和国家的发展道路，围绕着大学自身的改革发展，围绕着对历史问题的评价和对外来思想的评介，人们争论不休。今天情况大不相同了。我国改革开放的伟大实践回答了过去众多的争论，广大人民群众在自己观察体验的基础上重建了民族的自信和自尊，邓小平理论和“三个代表”重要思想日益深入人心，人们终于可以放下历史的包袱，超越已往的是非，走出争论的误区了。邓小平说：“不搞争论，是我的一个发明。”真理并不总是越辩越明，越争越清，弄得不好可能越辩越糊涂，把事情复杂化了。归

根到底，实践才是检验真理的唯一标准。对于某些理论争鸣和思想困惑，除非是干扰大局、具有现实危险性的，一般不必匆匆忙忙判断，匆匆忙忙发落，急于决出个是非输赢，更不要轻易地采用政治批判、组织处理的手段简单粗暴地加以对待。不妨宽以时日，时间和实践最终会验明真理，还以公正。

大学是人才荟萃之地，是依托现有人才造就未来人才的地方。在大学中，最基本、最重大的政策就是知识分子政策，“尊重知识，尊重人才”是大学永恒的主旋律。大学的领导不仅要有爱才如命、求贤若渴的精神，而且要有正确的人才观念，有一套识才、育才、用才、护才的本领。人们常讲“人才难得”，其实一般的人才并不难得，真正难得的是那种卓尔不群、出类拔萃的将才帅才、创新人才、天才奇才。这种人才之所以难得，一是因为稀少，二是因为凡眼不识、世俗难容。

“尊重知识，尊重人才”，这是我国的基本国策，是当今社会最流行的口号之一。然而对于什么是“尊重知识，尊重人才”，怎样才能做到“尊重知识，尊重人才”，很多人并没有认真地思考过。我们经常发现，有些人只尊重和自己意见相同的知识，而对那些和自

己意见相左的知识则不予尊重；只尊重那些听话的人才，而对那些有棱有角、不大听话的人才则予以嫌弃，本事再大也不予重用。要真正做到“尊重知识，尊重人才”，关键是尊重学术自由的原则，承认文化的多元性和人才的多样性，敢于不拘一格用人才。如果我们的社会都能像大学那样给优秀人才以崇高的地位和尊严，所有的领导干部都能像大学那样尊师重道、礼贤下士，那必将大大加快科教兴国、人才强国的步伐。

当今世界，大学的功能正在经历着一场革命性的变化，新世纪的大学面临着何去何从的新的选择。知识经济的兴起把大学推向了社会舞台的中心位置，使大学成为经济、社会发展的发动机。我国科教兴国战略的实行对大学来讲，既是难得的发展机遇，也提出了更多更高的要求。在今天，无论是脱离社会的大学，还是脱离大学的社会，都是注定没有前途的。我们的大学必须充分认识自己担负的多重社会使命，更新办学理念，不断深化教育体制改革和教学改革，全面发挥和开拓人才培养、科学研究和社会服务这三大基本功能，使大学真正成为培养高素质创造性人才的摇篮、传播先进文化的阵地、知识创新的前沿、推动科技成果转化的基地、中外文化交流的桥梁、社会的思想库

和智囊团。

这本书的内容，主要是基于自己在大学工作的感受以及离开大学后的再度思考，难免是一孔之见、一家之言。书中的观点，有些来自成功的经验，有些来自失误的教训，有些是自己的亲身体验，有些是作为旁观者的感悟。回顾几十年的人生经历，有成有败，有顺有逆，有慰藉也有遗憾。回想见识过的人和事，五光十色，从多方位折射出做人做事的道理。过去事务缠身，无暇整理这些零零碎碎的想法。身在其位，有些话也不便直言。今日得宽余，终于可以把过去的所见所闻、切身经验、零碎感受加以整理，从中挑选出一些自以为最有价值的东西加以提炼。这并非是为了自我欣赏，而是从中回味人生的意义，对后来人或许也有某种借鉴价值。“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”过去置身其中思虑不清的问题，今天超脱出来，也便豁然明朗了。

我不想做一篇冠冕堂皇的官样文章，或是写一些不疼不痒、除了自己之外谁都不感兴趣的东西。我不敢说书中的看法都是对的，但力求做到直言不讳、实话实说。我不求体系的完整，只求有点用处。我希望在大学和政府之间，在大学和社会之间能搭起一座对