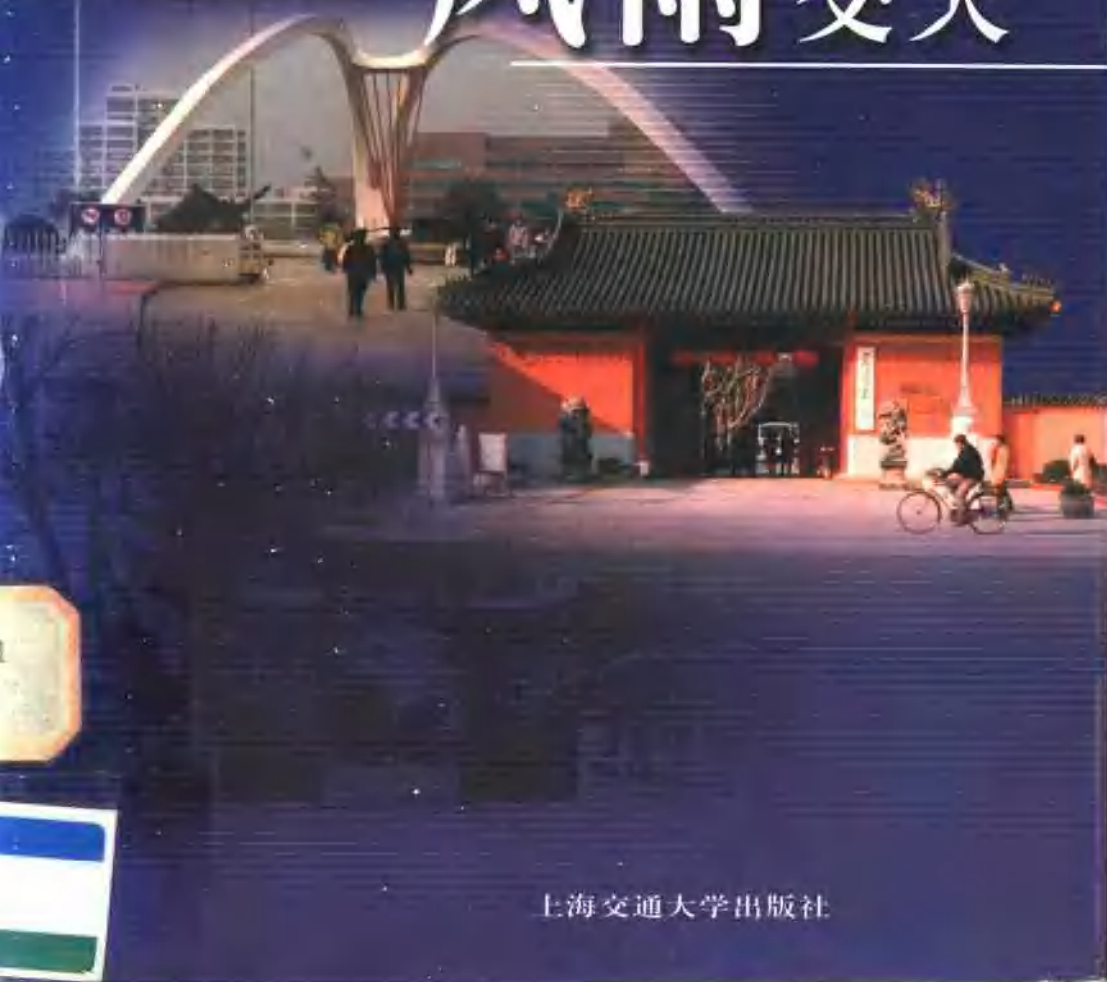


范祖德 著

fengyu jiaoda

风雨交大



上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书以广泛的题材,生动的事实,通俗的文笔,独特的视角,描绘了交通大学百年来的风风雨雨和蓬蓬勃勃,介绍了校园内众多名人名事。既反映了交通大学百年来的变迁和发展,又折射出 20 世纪中国社会前进的步伐;既为当代人学生提供思考,亦为学校管理者提供借鉴

图书在版编目(CIP)数据

风雨交大/范祖德著. 上海:上海交通大学出版社,2002
ISBN7-313-03011-8

I. 风... II. 范... III. 上海交通大学 校史 IV. G649.285.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 014200 号

风雨交大

范祖德 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华顺印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:890mm×1240mm 1/32 印张:6.5 字数:186千字

2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

印数:1-3050

ISBN7-313-03011-8/K·016 定价:12.00 元

版权所有 侵权必究

序

上海交大,巍巍学府,屹立于东海之滨,百余年来,一直肩负着吸收、推广和发展先进科学技术以及传播革命理念、弘扬先进文化的重任。多少名仕、名师曾执掌或从教于此,操劳校务,培育英才,切磋学问,创新立说;更有莘莘学子中近十万佼佼者,来此负笈深造,经精心栽培,苦学勤练,成长成才,步入社会,驰骋于各条战线,挑起中华民族兴衰的重担,在不同的历史时期为我国的革命和建设事业做出了重要贡献。他们当年在校求学期间正值人生的启蒙阶段,意气风发,风华正茂,在世界观形成过程中,有过多少跌宕起伏的故事;同窗多年,日夜相伴,又有多少值得回忆的思念。更何况一个多世纪来,学校经历了多次历史巨变:由腐朽没落的封建王朝到追求民主科学的五四运动,由投靠帝国主义的国民党腐败统治到人民大众当家作主的社会主义新中国,由以阶级斗争为纲到改革开放、科教兴国战略方针的实施,其间有过多少次观念上、理论上、指导思想、是非标准上的碰撞和砥砺。所有这些构成了交大丰富多彩的历史,值得人们去钩沉索隐、思索发掘。历史是一面镜子,它能促使人们回顾和深思,从而获得激励与启示;以史为鉴,对开拓未来有着不可估量的作用,出现盛世总是与史学研究的活跃相伴。

很长时期以来,校史的撰写几成空白。百年校庆前后,这项工作受到重视,整理出版了一批材料,受到各界和广大校友欢迎,但出版的多半以写实性的材料为主,缺乏评论、探讨、分析、研究,且多有疏漏,留下许多遗缺。

本书作者有鉴于此,自20世纪80年代以来,就陆续撰写和发表了不少回忆与评述性文章,篇幅有长有短,内容斑斓多彩,七纵八横,信手拈来,有的记述历史事件、人物风貌,有的评论育人传统、办学经验,题材广泛,累计已近40篇,积微成著,足以集册付梓。粗略地加以概括,本书大致包含四类内容。第一类是对老交大传统的渊源、形成、特色进行多方位探讨,兼评早期对交大有影响的几位人物。第二类以学潮中大学生的激动为引子,讨论与分析青年学生思潮的特点、规律和如何引导。第三类就交大在改革、开放、转制过程中有决策影响的人和事及其过程做了史实补充,并介绍了部分海外捐献者的贡献。第四类则详尽地介绍了闵行校区建设的构思、实践、体会和经验。

作者服务于交大近半个世纪,工作面之宽少有望其项背者。举凡政教、宣传、教务、后勤、基建、校区管理、产业开发等等,无不熟稔。且长期在第一线运筹、决策、指挥,掌握了大量第一手资料,有些文章取材于作者个人所处理的事件,恰补校史之所缺,弥足珍贵。作者对学生思潮的分析有独到见解,在“一百年前的一次学潮”、“大学生的激动”、“大学生的失恋问题”、“大字报剖析”诸文中,以事实为依据,以人民根本利益为衡准,层层剖析,既充分肯定青年学生敢于斗争、不怕牺牲的爱国和革命精神,也指出他们缺乏经验、容易受骗上当、感情冲动、情绪偏激的弱点,说理充分,言辞恳切。有关闵行校区建设的各篇,不仅为学校补充了大量重要史实,而且为高校的择地扩建提供了有益经验和教训,有较高的参考价值。

本书的行文笔触轻松,娓娓而谈,时而潇洒飘逸,时而凝情庄重,夹论夹叙,情趣盎然;不落俗套,独具风格,文如其人。无史料的枯燥感,有较大的可读性。

蒙作者抬爱,先睹了书稿,启迪多多,浮想联翩。更感作者虽临耄耋之年,仍笔耕不辍,为弘扬正气、树立新风而耕耘,为爱国荣校、与时俱进而求索,其精神、毅力均值得称颂和发扬。特为之序。

中国工程院院士 何友声
上海交大原党委书记

2002年1月7日

目 录

交大的创建与盛宣怀的爱国	1
早期交大的改革与“中学为体,西学为用”	8
百年前的美国专家福开森	16
盛宣怀派遣留学生的执著	22
“老交大传统”的故事	25
再谈交大教学传统	28
苦练与苦学	30
“基础”是什么?	32
也谈“铁文凭”	34
关于高校图书馆的现代化问题	37
“包图”的效应	41
一百年前的一次学潮	44
二次重大革命斗争中的交大师生	48
大学生的激动	54
大字报剖析	61
大学生的失恋问题	70
“牛棚”及其他	75
成熟的标志	83
也谈回忆	86
也要看到另外一面	88
上海交大希望所在	91
柴树藩部长的开明	104
钱正英部长的远见	110
朱开轩同志的谨慎	113
探索航道的朱传渠教授	118

盛毓度与“留园”.....	124
两个“铁生馆”.....	129
彭康校长的民主作风与交大西迁问题.....	133
大学新校区的决策、规划与基建管理	141
回顾新校区建设中的热点问题.....	151
大学的校门.....	165
大学的教室.....	170
美丽的“国旗广场”.....	175
大学校园的绿化.....	181
掌上明珠——“南苏园”.....	187
棚户文化与交大.....	191
自行车棚有什么好研究.....	193
徐汇校园的暴雨积水问题.....	195
谁来保障学校的后勤.....	197
后记.....	200

交大的创建与盛宣怀的爱国



清光绪年间，慈禧太后特准盛宣怀在紫禁城骑马像

交通大学每年要纪念校庆，交大人都为学校有悠久的历史而感到光荣，其实中国人同样为中国有一所百年历史的交通大学而自豪。但是交大的爱国传统渊源能不能从建校时开始，从建校时算起？这个问题我们好象一直是“模糊处理”的，没有一个明确说法。究其原因涉及如何评价清政府创办交通大学这一历史事实和如何评价创办交通大学的晚清高官盛宣怀的问题。

交大建立于1896年。两年即1894年发生了中日甲午战争，清军惨败，成为中国的国耻。1895年盛宣怀怀着“兴学强国”的目的，报请清政府批准在天津创办中西学堂（现天津大学），在上海创办南洋公学（现交通大

学）。盛氏奏折题为《条陈自强大计折》，陈述“育才之要，西国人才之盛，皆出于学堂”。这位晚清洋务派要员又说：“本大臣不谙文语，每逢办理交涉备尝艰辛”，“自强自在储才，储才必先兴学。”盛宣怀在1896年的《请设学堂片》总结了日本强国之道，指出：“日本明治初元，鹿岛马关战屡失利，诸藩皆择遣藩士翹楚，厚其资装，就学外国。今当路诸人

率出于此。”“日本维新未久，观其来者亦往往接武西土。”接着盛氏对比中国指出：“中国遣使交邻，时逾廿载，然尤不免有乏才之叹者。何欤？毋亦孔孟义理之学未植其本，中外政治之故未通其大，虽娴熟其语言文字，仅同于小道可观而不足以致远也。”^①“既病求艾，相需已殷，急起直追，惟虞弗及。”1896年清中央政府批准设立交通大学。当时名为“南洋公学”。从1896年建校到1928年定名“国立交通大学”，前后32年，改变八个校名，几乎每四年要改个校名，这反映了那个时代中国社会的不稳定，时局的动荡和交大自身的探索和改革。为使本文叙述方便，凡涉及校名时一般沿用交通大学。

盛宣怀亲自制定了学校结构，办学模式，招生办法，落实了经费来源、校舍选址和建设，确立“中学为体，西学为用”的办学方针，采取派出去，请进来的开放性政策，千方百计派出公费留学生。同时重金聘请外籍教员到学校任教，与外籍教员的合同规定：“专任课程，凡学堂内外一切它事不得干预”，如有违反“得即行辞退”。还聘请了美国人约翰·福开森担任监院（英译名 president）。盛宣怀是学校的第一把手，福氏是学校的第三把手，当时第二把手叫公学总办（Manager，有的也叫公学总理），监院的权、责很大，校舍的规划建筑，设备课程的确定，教员的聘任（除中义），学生管理均由监院主持。公学总理奉盛氏之命与福氏签订了一个“议定约款”（聘用合同），进行约束，内容为聘期“四年为限”，“监院应听总理节制”，对学生“有必须斥退者，应请总理察核施行；学生犯规经总理汰除，监院不得请留”^②。这与外国教会在中国办学截然不同。江泽民同志最近讲了一段历史：“清朝从1664年到1911年共延续了268年。从1661年到1796年是史称为‘康乾盛世’。在这个时期，中国的经济水平在世界上是领先的。乾隆末年，中国经济总量占世界第一位，人口占世界三分之一，对外贸易长期出超。也正在这一时期西方发生了工业革命，科学技术和生产力快速发展。但是，当时的清朝统

① 盛宣怀：《请设学堂片》。《交通大学校史资料选编》第一卷，第1页。

② 《聘福开森为南洋公学监院（合同）》。《交通大学校史资料选编》第一卷，第3页。

治者却不看这世界的大变化,夜郎自大,闭关自守,拒绝学习先进的科学技术。最后在短短一百年的时间里,就大大落后于西方国家,直至在西方的坚船利炮面前不堪一击。这个历史的教训刻骨铭心啊!”^①

交通大学就是在这样的历史背景下,由盛宣怀在发展中国最早最大并且带有全局性的现代资本主义性质企业,如铁路,航运,电报,钢铁,开矿等鼎盛时期,报请清政府批准创立的。创办者的目的是培养人才,把西方的科学技术和商务法律学过来“强国之用”,以“维护”清政府的统治。因此当我们深入研究交通大学的传统时不可避免要涉及对清政府的这一举措和对盛宣怀其人的评价。

盛宣怀这种办西学、育人才,把西方技术学过来,即使就是为了维护清政府的统治能不能称之为爱国行为,对清末洋务派办西学(现代学校)应如何评价?

以推翻腐败的清政府揭竿而起的农民运动和秘密结社发展势力,达到倾覆清朝统治的革命党人,他们的行为一直为人们称颂。作为清政府的文官武将在对待外国列强的侵略上,武将们奋勇抵抗,如鸦片战争、甲午战争中的英雄们、将士们;一些文官(数量不多)则办教育育才,引进西学,输入科学技术和国际商务法律,一百多年的历史实践,应该说他们都是爱国行为。但对将士们如高举清政府的大旗,抵御外敌,维护清政府的统治,作为爱国行为的评价,历来没有分歧。可是像盛宣怀这样的洋务派文官,他们也高举清政府的大旗,把外国先进技术学过来,也为了强国,评价就不一样了。持否定之说者认为洋务派的改良主义为了维护清朝统治,是行不通的,行不通的就不可称之为爱国;清政府是要推翻的,办教育、引进西学,为了维护清政府就不是爱国行为;更有极端的把洋务派人物一律称之为“洋奴”,“买办”,甚至扣上“卖国主义”。

清明政府是中国的一代政府,他的文武官员在处理与外国关系上,为了维护中国主权,武的练兵习武,购买外国制造的舰船枪炮,抵御侵略;文的引进西学,派出留学生,聘请外籍教师,育才强国,从思想上讲

①. 2000年7月17日《人民日报》头版。

都是爱国思想,从行动上讲都是爱国行动。但是为什么一百多年来对洋务派总的评价不高,否定多于肯定。这要由史学家作深入全面的评论。我的粗浅看法主要与“夜郎自大,闭关自守,拒绝学习先进的科学技术”的意识长期占据主导地位有关。近百年历史,常常一谈到与洋人往来接触,向洋人学习,总是放不下架子,而扣起帽子来动辄就是“崇洋媚外”,“里通外国”。这种思维方式一直到新中国成立后还是如此,至“文化大革命”更到了荒唐地步。党的十一届三中全会以后,恢复了实事求是的思想路线,停止了阶级斗争为纲口号,提出了改革开放。即使这样,在对外开放上还是阻力不断,兴办特区的姓“资”姓“社”之争,海南岛洋浦的开发更是引起一场轩然大波。我们可以想象一百年前盛宣怀引进西学,发展现代产业受到的压力有多大。清末的武将与外国的交往是“对阵”,输了由文官去收拾,有的文官签订丧权辱国的条约,割地赔款,成为历史的罪人。但也有文官如盛宣怀等主张把西方的科学技术学过来,以求自强,也往往把他们与清政府的昏庸高官以及签订丧权辱国条约的文官混在一起,难以承认这些人的先进思想与爱国行为。

1896年,清政府批准创办交大,作为历史这是一个正面的爱国决策,是打破闭关自守,引进科学技术的创举。如果把交通大学的成立和起始的十年定位在“封建主义文化和帝国主义文化结成同盟的洋务运动产物,为洋务运动的兴衰作了陪葬”^①。这是失诸公允的,也是不符合事实的,交大既没有衰落,也没有陪葬,而是发展了,成为中国举足轻重的大学之一。晚清政府可能办错了一百件事,一万件事,但是批准办交大乃是一件做对了的好事。创办人和当时教职员及投考的学生,从现在能够看到的史料,他们中绝大多数为了振兴中华而办学,而教学,而求学,那时从交大出来的学生大多数也都在各自岗位上为振兴中华脚踏实地工作、奋斗。因此要讲交通大学爱国传统的渊源,应该从建校算起,这是交大的骄傲,交大的光荣!

盛宣怀是中国近代史上一位历史人物。他留下了大量书稿和史料,是研究中国近代史回避不了的人物。盛宣怀作为清政府一位主要

^① 《交通大学校史》 上海教育出版社 1986 年版,第 48 页。

从事对外经贸交往办实业有权有势的高官，他看到了中国的落后，看到了西方科学技术和商务法律的进步。盛宣怀自称是一个孔孟之徒，但是他认为：“致力中学者，率迷于章句，哗之迂途”，“孔孟义理之说未植其本”。他看到了中国当时教育科举制度，背诵四书五经，孔孟之道已不能强国，但是他不能也不可能直截了当说“孔孟之道已不能强国”，否则岂不是成了打倒孔家店的革命党。从盛宣怀的办实业，办西学的实践看“本”就是“强盛中国”。但是“本”也为清王室及军机处留下理解成清朝的统治的空间。盛宣怀急于把西方工业革命的成果搬到中国来，他抓住各种机遇办了如航运、铁路、钢铁、邮电、煤炭、纺织、银行等实业，许多在中国是开创性的。盛宣怀在中国快速发展资本主义，用各种手段集资扩股，他亦官亦商；他办的项目，一会儿官办，一会儿商办，一会儿官督商办；他周旋于李鸿章、张之洞、袁世凯和清王室高层人上之间，在发展资本主义这点上长袖善舞，呼风唤雨。张之洞办不下去的中国第一家汉阳铁厂请他接办，袁世凯当了北洋大臣，趁盛宣怀父死“守制”，抢走了他经营多年赚钱的轮船和电报两局。可见他办现代实业的本领。到1895年，事业发展了，他急于要培养一批懂洋务，又掌握西方科学技术的人才，他要用自己培养出来的人取代中国企业里掌握科学技术的洋人。他多次说要培养出一批在要职上与外国人打交道不吃亏的官吏专家。他先在天津，第二年又在上海办起了两所按西方教学模式的新式学堂，在中国教育史上无论从什么角度看，都是一个爱国创举。

历史人物，特别是在历史转折关头办了很多事的人物，是很复杂的，除了极少数人物要彻底否定，对多数历史人物不要肯定一点就肯定一切，否定一点就否定一切。盛宣怀就是这样一个人物。在盛宣怀的事业高峰，发生了辛亥革命。而辛亥革命的导火线还是盛宣怀的所谓“铁路干线国有”，引起了川、粤、两湖的反对，爆发了武昌起义。保皇派资政院以盛宣怀铁路国有触发了武昌起义，把盛宣怀作为替罪羊，列举盛氏四条罪状，结论“非诛盛宣怀不足以谢天下”。1911年10月26日，作为邮传部大臣的盛宣怀被清王朝下令革职“永不叙用”。10月28日盛氏离开北京，到了日本。盛氏在南方的一部分财产亦被革命党人

没收接管。

对盛宣怀其人的评价,中国资产阶级民主革命的先行者孙中山先生显然高出一筹。1912年元旦,南京临时政府成立,孙中山就任临时大总统。孙中山那时认为推翻了清朝专制政府,中国已经“共和告成”了,可以转向振兴实业了,他当时到处讲几年内中国要建20万公里铁路,要修深水港,要开矿办厂等等。就在他离开上海赴南京就任民国临时大总统前夕还专门到交通大学作了两小时的演讲,叙述他的建设蓝图。孙中山先生知道和看重盛宣怀办的交大是一所培养学习西方科学技术、建设新中国的急需人才的现代学堂。他根本不把盛宣怀当做反革命或遗老。上任后不久就表示:“民国与盛并无恶感,若肯筹款,自是有功,外间舆论过激,可代为解释,盛私产已用去者,恐难追回,不动产可承认发还。若回华可承认保护。”^①盛居日本期间,孙与盛多次信函往来。孙中山要把临时大总统让给袁世凯,对此1912年3月8日盛宣怀复函孙中山:“公以一手变天下如反掌,即以一手让天下如敝屣,皆以为民也。惟中华之民穷困极矣,非洞开门户,大兴实业,恐仍不能副公挽回时局之苦心。”^②3月15日孙中山即复函盛宣怀,“兴实业以振时局,为今日不可少之着。执事伟论适获我心。弟不日解组,即将从事于此。执事经验至富,必有以教我”^③。盛宣怀1912年10月从日本回上海后,还和孙中山面谈了两次。还按照孙中山的愿望抵制了日本企图吞并中国的汉冶萍公司。孙中山对盛宣怀的评价是实事求是的,他看到了盛氏在中国发展资本主义强国富民的思想 and 经验,包括办新式学堂,是中国急需的。

对于历代官吏和办学人物的评论,新中国成立后随着“阶级斗争为纲”的极左化,“阶级分析”的教条化,艰苦办学的武训被批判成了地主阶级代表,清正廉洁的海瑞被“四人帮”打成坏官,在这种情况下对创办交大的既不是出身“贫下中农”又当了清政府大官的盛宣怀视而不见。

① 《盛宣怀别传》。上海人民出版社1997年版,第534页

② 上海图书馆藏盛宣怀档案资料:《壬子亲笔两稿》。

③ 上海图书馆藏盛宣怀档案资料:《愚斋亲笔存稿》。

已是上上大吉。党的十一届三中全会恢复了实事求是思想路线后,上海交大于1986年建校90周年时在新上院为盛宣怀先生树立了一尊铜像,虽然当时没有对盛宣怀做出全面评价,但是在校园里树立铜像本身表达了后人永远纪念这位为了振兴中华而创办交通大学的爱国历史人物。这是对盛宣怀先生极为恰当的历史肯定。

早期交大的改革与“中学为体，西学为用”



力行“中体西用”的唐文治校长

清朝末年，中国经历了太平天国、鸦片战争等一系列农民战争和帝国主义侵略；慈禧专权，清王室和高官中思想僵化，看不到时代变化，腐败无能。面对帝国主义列强进攻，或割地或赔款，国家极度衰弱，社会矛盾日益激化，国库空虚，人民处于水深火热之中。中国要变革，中国要富强，中国要不受列强侵略，出路在哪里？以孙中山为代表的革命派，组织革命斗争号召推翻专制的清政府，要按西方资产阶级国家的模式建立民主共和国，也有一批清政府的当权人物和知识分子则主张像日本明治维新那样在清朝体制内维新立宪。

交通大学的建立是属于当权派中一些有远见的人物的爱国救国的改良主义行为。从1896年建校，经历1911年辛亥革命，到1925年五卅反帝运动和中国共产党在交大建立党组织，1928年定名“国立交通大学”，约计32年，对于已有一百多年历史的交大，这是早期。

早期交大的创办者和广大师生高举爱国旗帜，对旧的教育制度进行了一系列的改革，形成了交大的教学特色和传统。同时一部分师生则投身于社会革命的洪流，开始形成交大的爱国与革命传统。

交大早期的改革能否列入交大的爱国与革命传统？这就涉及对“改革”和“改良”这两个关键词的认识。长期以来这两个词一般是看不入眼的，认为不能解决根本矛盾，是为了维护旧制度的，因此不管从事

改革或改良者的主观动机和客观效果如何,轻则给予否定,重则扣上反动帽子。这种传统思维,到文化大革命发展到了疯狂的地步,谁在业务工作中主张改革或用了改良这个词,就成了“反革命修正主义”……那时什么都叫“革命”,如学校停课,批斗老师叫“教育革命”等等。结束文化大革命动乱以后,邓小平同志为改革正了名,他说:“改革的性质同过去的革命一样,也是为了扫除发展社会生产力的障碍,使中国摆脱贫穷落后的状态。从这个意义上说,改革也可以叫革命性的变革。”1985年3月他又明确指出:“改革是中国的第二次革命。”到1992年小平同志南方谈话提出了“三个有利于”的著名思想,解决了改革开放中衡量是非的标准,回答了姓“社”姓“资”的争论。今天的邓小平理论使我们回顾和总结一百年前交大那段历史,对我们前辈先贤在交大进行了对中国封建教育制度的改革做出实事求是的评论是极有帮助的。事实上长期以来在论述交大爱国与革命传统时并不把交大早期创办者、师生们对中国教育的改革包容在内。究其原因还是在于并不把有利于发展生产力的改革看成另一种革命。有时候又要求每一个爱国者都是革命党人,这当然是不现实的,最终也是不利于革命的。在民族解放斗争的年代里,各种思潮涌现登台,当时对粉饰反动统治,反对革命,鼓吹修修补补的改良主义进行批判,以唤醒人民觉悟是完全必要的。但是这种粉饰鼓吹者与脚踏实地在自己的职业领域里发展先进生产力,引进海外的科学与技术,兴办现代教育的爱国者是有明显的不同。早期交大的教师和办学者是脚踏实地的爱国者,尽管他们还有这样那样的思想局限,他们既没有豪言壮语,也不反对革命,他们做的是有利于发展中国生产力,有利于提升中国国力,有利于提高人民教育水平的改革创举,应该得到后人的尊敬和怀念。

盛宣怀这位交大的创办人,他不是挂空名的“公学督办”(相当校董会主席。1905年交大划归商部管理,他辞去督办)。在他担任督办期间,对交大倾注了心血,从确定办学模式和学制、专业;明确教育指导思想;选定校长;重金聘请外籍教员;制定招生办法,选派出国留学,安排毕业生的就业;规定交大的教学方法和对学生的管理;筹措学校的基建经费和经常开支等等,他全都管,特别当学校遇到严重困难时,如袁

世凯要停办交大或经费短缺时，他总是想方设法应对化解。长时期来人们把盛宣怀看成是清末洋务派代表人物、实业家，否定多于肯定，近年来则毁誉参半，随着实事求是思想路线的确立，史料开放，逐渐在向肯定方面转化。其实盛宣怀还是一位开创中国近代教育的教育家。盛宣怀与人们概念中教育家、教师都是清贫、清高的形象不一样，他是一位有才有权有势有财的教育家，正是他充分利用了自己“才权势财”的优势才能办起了北洋大学和交通大学，而且能顶住压力克服困难，成长发展。

盛宣怀办交通大学，首先确定要按外国大学的模式办。他说：“环球学校如林……惟法兰西之国政学堂，专教出使、政治、理财、理藩四门，而四门之中还可兼学商务。经世大端，博通兼综。”^①“造就人才，大处着笔，方能开天下风气之先，挽中国积弱之政。”^②盛宣怀在创办交大之前曾两次出使欧美列国，他看到了这些强国工业革命带来的生产力大发展，看到了与之相适应的教育制度。因此，交大的办学模式，不是他头脑中凭空产生的，是比较了中、外的实际情况提出的。他说要学法国，但具体操作上却是兼容并蓄，什么国家教育好就学什么国家，不断在变。我们看到他主要是在学习美国的教育模式。他请来的外籍教师以美国人为多，他把正在南京担任汇文书院院长的美国人福开森挖过来担任交大的监院。这个监院权很大，统管学校的基建规划，校舍建造，学制和专业设置提出聘请外籍教师的名单，确定除了中文以外的课程设置以及教学方法和对学生的日常管理等。交大开始几年办学模式的不断变化最主要的原因是需要的变化发展和实际可能。盛宣怀规划的学校结构：设下院（小学）中院（中学）上院（大学），先办下院和中院，主要原因是能够进上院的生源不足。但实践下来又发觉从小学开始培养起来时间实在是太长，远水救不了近火，于是又办起了师范班，这个师范班成了中国最早的大学生师范教育。他又办起了“特班”，盛宣怀对特班的期望值更高，出来以后要进入中央政府，要当外交家，驻外

① 《筹集商捐开办南洋公学折》。《愚稿》卷2，第20页。

② 上海图书馆藏盛宣怀档案资料：《致五亩园学堂谢家福函》。