

# 往事

——春花秋月何时了，往事知多少

第一百二十七期 二零一四年十月十七日

编者的话：记得鲁迅给心爱的北大设计过一枚校徽，圆形，二字竖排。仿佛为圆边所限，北大缩作一团，又像受到地心引力，笔道耷拉着，望之像个哭字。

鲁迅自无贬意，仅为美观，却也无意中露出悲观。这倒符合他的性格：在这个牢笼般的世上，北大蹒跚在校园墙内，不得伸张。

这一臆测有多少符合事实，编者不知，但北大跟权势者多有龃龉冲突却是实情，所争者无非政学分离，教育独立。北大无校训，却有蔡元培先生“兼容并包”的四字箴言，意谓兼容古今并包中西之各家学说，旨在养成德才兼备的整全人格，为国族社会培育改革与建设的栋梁之才。正因如此，自五四以后北大一直成为中国得自由思想、独立精神，得科学与民主风气之先的圣地，并形成北大的历史传统。时至今日，它的那些宽厚的校长学长，各具风采的教授，以天下为己任的学子，仍是人们景仰的对象。

世界上，但凡一所名校，无论历史多么悠久，发展多么曲折，哪怕历经战乱，其传统总是一以贯之。北大不同的是，自1949年以来，就像一条变色龙，总是随着时局而变，因而人们在说到北大传统时，指的是民国时期的北大，蔡元培胡适们的北大。由于传统是靠人来传承的，需要至少是相对宽容以保障学术思想自由的环境，所以反右前夕的北大，改革开放初期的北大，都是最接近北大传统的时期。然而在当代中国，现实却往往是不仅没有环境的保障，人作为传统的承载

者，是要流血的。

于是，与权力抗争的北大终于败下阵来。这使得人们得以在建校一百周年时痛苦地看到了另一个摈弃已久从而被人忽略的传统——京师大学堂。这个纪念会上弹冠相庆的场面，肯定离那个官僚养成所更近，甚至有过之而无不及。这到底是“返祖现象”还是“隔代遗传”，倒是个值得研究的问题。

不同时期的北大人对北大有不同的评价。谢宁先生进校时正值改开初期——如上所述，那也是北大最接近自己的传统的时期——他的世界观也许就是在那个时期形成的。这之后的三十年，他读书，留校，在学校的领导机关当秘书。难能可贵的是，在这个扭曲人性的官场中他仍保持了自己的思想和人格，使我们有幸能读到这篇《目睹三十年北大之变迁》。它记述的是一个沉沦的过程，犹如一个正人君子堕落到鄙俗小人的过程。世人尽管对这一切有所耳闻，但还是被谢先生的描述所震惊：某些风云北大的头面人物，其人格、精神、道德以及学养，对一所以人文精神著称的历史名校而言，不啻是个讽刺。其造成的误人子弟的结果实在令人心寒。

北大的传统，一直被认定为中国进步的希望，北大风雨苍黄的百年史，正是中国百年文明史的缩影。目睹当今世界之潮流，目睹三十年北大之变迁，岂不让国人为之震惊，为之深省！

## 目睹三十年北大之变迁 谢宁

### 前言

我对北大最早的印象可能是来自于“梁效”。我当时还是小学生，但也要不断受“评法批儒”、“反击右倾翻案风”这些教育，“梁效”的大名早就耳熟能详了。开始我以为“梁效”是一个人，后来才明白是北大、清华两所学校大批判组

的笔名，由此知道了北大、清华是中国最著名的两所大学。上中学以后高考恢复，北大更是成为无数学子无限向往的地方。记得高一时我去一位同学家里，看到墙上挂着他父亲年轻时佩戴北大校徽的大幅照片，顿时非常羡慕，似乎也憧憬过自己能否戴上北大的校徽。不过那个年代信息比较闭塞，我根本估计不出自己就读的中学和我本人的高考竞争力，北大对我来说只是一个非常遥远的存在。1981年我参加了高考，我们那时候是估分填报志愿的，我感觉考得还不错。幼年时我曾在关中农村的外祖母家生活过几年，对农村比较有感情，当时还很有些想改变农村面貌的理想，于是考虑将中国人民大学农业经济系作为第一选择。就在交报名表的当天，父亲的一位同事有事来家里，他顺便问了一下我的高考情况，建议我第一志愿应该报北大。因为这次偶然的到访，我临时改变了志愿，分数公布后我的成绩位于陕西省文科类考生前十名之列，这样我就被录取到了北京大学中文系。

考上北大的确给家人带来了荣耀，也让我异常兴奋，开学报到前几天我就没有睡好觉，带着激动和疲倦，我和几位一起考上北大的同学坐了一天一夜火车到了北京，在火车上我和另外两位男生也没有合过眼。我们是清晨不到5点下车的，出站后找到了北大的新生接待处，此后聚集在接待处的新生越来越多，但是一直等到早上7点多，才看到学校派来了两辆迎接新生的大轿车。由于车少人多，所有的新生都往上挤，混乱中我们帮同来的两位女生挤上车，把随身行李也塞进去了。我和两位男生没有挤上去，只好摇摇晃晃地乘了两个多小时公交车，才终于来到北大。进校后我忙着办理各种入学手续，等把托运行李都搬到老旧的宿舍后，却看到地面、桌椅、床铺上全是白灰，显然是粉刷后没有清理。我虽然疲惫得只想睡觉，也只能和室友们一起打扫，直到当天晚上才基本上收拾干净。

北大简陋的物质条件让我从对大学生活的极度憧憬中感到一些失望，大概是恢复高考后北大学子的数量增加很多，学校没有能力提供更好的生活环境。食堂的伙食也非常简单，记忆比较深的是大一时每天晚饭只有“肉末白菜粉”一道菜，就是把肉末、白菜和粉条炒在一起，一毛钱一份，主食只有馒头和玉米粥，我们需要排半小时队才能打到饭菜；浴室则更为简陋，全校只有一处破旧的公共浴室，洗澡时人挤得像沙丁鱼罐头一样；大讲堂那时候还没有座椅，报到时每个新生交几块钱押金领一个方凳，新生开学典礼我们就是拎着方凳去参加的。如果想看电影，也是拎着方凳到大讲堂，或者拎得更远去东操场看露天电影。

虽然生活条件比较差，但我很快还是感觉到了在北大上学的优越之处。入学后没几天，我们中文系新生就去人民大会堂参加了鲁迅诞辰100周年纪念大会，见到了除邓小平之外几乎所有的重要领导人，聆听了胡耀邦总书记激情澎湃的讲话。尽管后来我才明白我们实际上是去“填座位”的，但当时却让我有了一种“通

天”的感觉，似乎和最高层的距离很近。特别是对我这样的外地学生而言，如果不是上了北大，中央高层领导可能永远都是神秘和遥不可及的。至于各种名人我们见得就更多了，那时候北大整天有各种讲座，各界名流经常来北大讲演或参加活动，而且大都是学生们自己请来的。名人们一般也会给北大学生面子，很愿意来北大，很希望在北大得到认可。不过北大学生可能是见过的名人太多，名人们如果讲的不好，经常会得到鼓倒掌和嘘声的待遇，或是干脆大批地离场，让名人们很是下不来台。此外北大学生还经常能请到各类文艺团体来学校演出，国内一流的文艺团体几乎都来过北大，有的来过多次；有些热门电影的首映式也是在北大举行的，我才知道那些在银幕上光彩照人的演员，其实近距离看时往往并不起眼。

那个年代北大最大的特点是政治气氛很浓，学生们的政治热情很高，有一种以天下为己任的抱负。我们入学之后，就多次听到上几届学生谈起1980年海淀区人大代表选举的盛况。区县级人大代表是迄今为止最高级别的直接选举，当年的北大学生投入了极高的参与热情，部分学生参加了竞选，表达了许多政治主张。1981年春天中国男排逆转战胜韩国队后，北大学生喊出的“团结起来，振兴中华”的口号也令我们无限神往，很快我们就在中国女排首次夺得世界冠军，国家男足世界杯预选赛大胜科威特队时体会到了那种激情。1984年国庆35周年庆祝游行的队伍中，和我们同在一个方阵的1981级生物系学生打出了“小平您好”的横幅，被认为是代表了那个时代的定格画面，体现了北大学生对处于个人声望最高时期的邓小平和改革开放事业的坚定支持。除了这些大的场面之外，北大学生平时关心政治问题的热情也很高，涉及到国家政治生活的讲座、讨论往往会受到热烈欢迎；各种场合中的讨论和争辩更是随处可见，有一段时间32楼南面的院子里学生们还办过一个咖啡馆，经常可以在那里听到各种时事新闻的发布以及对国家前途的讨论。

1985年春天我即将大学毕业，面临就业的选择。大概是我平时表现出了一些对政治问题的兴趣，系里主管学生工作的老师问我是否愿意去校党委工作。前任党委书记哈伟就是中文系1978级的，他要离职深造，党委办公室希望再找一位中文系的毕业生接替。我一向对自己的人生没有明确规划，不清楚到底什么职业适合我，可供选择的其他要人单位也没有足够的吸引力，于是想着先留校工作也不错。这样1985年8月我就到校党委办公室报到上班，身份从大学生变成了一位党务工作者。

1985年可能是北大学生政治倾向的一个分水岭。在此之前，虽然北大师生中也有一些对政治问题的不同看法，不过从总体上看，北大师生和中央高层是比较一致的，对改革开放是全力支持的。但是在经历了改革开放初见成效带来的上

下一心的“蜜月”之后，一些深层次的问题开始显现。到了 1980 年代的中后期，北大的政治气氛仍然非常浓厚，只是不同的意见和声音逐渐多了起来，尤其在学生中表现得比较明显，学潮成为了这个时期的一条主线，先后出现了四次比较大的学潮，最后一次是 1989 年的政治风波。在这几年里，北大党委的工作主要是围绕着学潮进行的。我作为一位亲历者和旁观者，认为在这几次学潮中，北大师生虽然和上层有不少分歧，有一些不同的意见和声音，但是就总体和主流而言，北大师生一直是拥护中国共产党领导的，他们只是希望党能够改进自己的问题，做出一些顺应时代潮流的变化。

1989 年的政治风波对北大产生了极为深远的影响，也从根本上改变了北大的走向。政治风波之后的北大校园曾经异常安静，到了学生区恢复往日的喧闹之后，听到最多的声音已不再是读书声和讨论声，而是从一大片宿舍楼里传出的此起彼伏的麻将牌的声音，我也是那时候学会打麻将的。北大学生关心政治的气氛不再浓厚，一种苦闷和迷茫的感觉则弥漫在校园中。此后的北大逐渐开始发生变化，这种变化直到今天仍在持续，我虽然一直身处其中，但是也难以对它的发生发展有完整清晰的认识。

我并不认为上世纪八十年代的北大有多么完美，当时的北大同样存在着各种问题和弊端，有很多不能令人满意的地方。但是学校的总体氛围是积极向上的，师生们的思想是比较活跃的，理想主义色彩是比较浓厚的。1988 年北大 90 周年校庆时，北大出版社出版了《精神的魅力》一书，中文系谢冕教授在其中《永远的校园》一文充满诗意和激情地写道：“这真是一块圣地。数十年来这里成长着中国几代最优秀的学者。丰博的学识，闪光的才智，庄严无畏的独立思想，这一切又与先于天下的严峻思考，耿介不阿的人格操守以及勇锐的抗争精神相结合。这更是一种精神合成的魅力。科学与民主是未经确认却是事实上的北大校训。二者作为刚柔结合的象征，构成了北大的精神支柱。把这座校园作为一种文化和精神现象加以考察，便可发现科学民主作为北大精神支柱无所不在的影响。正是它，生发了北大恒久长存的对于人类自由境界和社会民主的渴望与追求。”谢冕教授对于北大精神的概括或许有些溢美之处，但至少是体现了北大的一种传统，一种长期追求的境界。

变化是逐渐开始的，上世纪九十年代以来我所能感到的北大最大的变化，就是从对精神、文化方面的追求转向了对物质、利益的追求，从思想上的活跃转向了实用主义的盛行。这种变化是逐步的、渐进的，甚至是身处其中的人难以明察的。

北大的变化固然有政治、社会、外部环境等方面的作用，但很大程度上也是主动选择的结果，是一种出于趋利避害本能的变化，只是这种变化来得过于彻底，

已经到了让几乎所有人都无法接受的程度。对于北大的变化，几位主要领导人发挥了很大作用，其中作用最大的则非任彦申莫属。任彦申的能力在于他善于审时度势，他不是简单地执行上面的指令，而是能够根据当时的形势和北大的实际，提出一系列颇有说服力的主张。在任彦申还没有成为北大的主要领导人之前，他的主张就在北大得到了比较广泛的认可，尤其是他提出的北大要面向国民经济主战场，要为经济社会发展提供服务和支持的观点，更被认为是北大当时唯一可做的选择。北大的大多数人恐怕都没有意识到，这种观点将北大的作用局限在经济、技术领域，放弃了北大历史上曾经发挥过的，而且应该继续发挥的对中国社会思想、文化方面的引领作用，从而使北大愈来愈趋向于工具化和实用化。

与此同时，任彦申将北大逐步改造得适应体制需要，并建立起北大自身行政化、官僚化体制的意图也没有引起足够的警惕。此后又经过许智宏、闵维方、周其凤、朱善璐等主要领导人的持续推进，其发展程度愈演愈烈，终于使北大形成了全面的官本位体制，各级官员成为了北大最有地位、最有身份、最有话语权的群体。

在行政化、官僚化倾向的主导下，北大的学院、系、研究所等学术机构也逐渐演变为官本位制，真正的学者、真正的学术实际上并没有多高地位。虽然北大的自然科学领域引进和涌现了一些出色的学者，个别学科在世界上的排名有了提高，但往往只是成为官员们炫耀政绩的“面子工程”，成为他们邀功请赏的筹码；在人文社会科学领域，独立自由的学术精神不断受到压制，有批判精神的学者被边缘化，比较懂得配合的则获得了较高的推崇。还有一批善于经营、长袖善舞的“风云教授”大行其道、名利双收，活跃在学校的各个领域。尽管北大的某些学科取得了一些进展，但总体上功利性比较强，在学术上、科研上取得重大突破的可能性很小。这么多年来人文社科领域没有出现新的大师级人物，自然科学、工程技术领域没有再产生王选级别的成果就足以说明问题，更遑论“世界一流”了。

北大的学生总体上则是实用化、工具化教育的必然产物。其实我从大学毕业之后，同北大学生就没有多少直接接触，不了解学生群体的状况，但是又能从很多方面感觉到他们的变化。当然学生群体的变化也是逐步的，当他们对国家政治生活的关心不被鼓励并受到限制之后，自然就会把兴趣转移到其他方面。经过长期的教育引导，北大学生多数已不再关心国家大事，不再有对社会发展方向的深入思考，他们可以只关心自己的利益，可以配合学校官僚们的表演，可以充当表达官方意愿的工具，但却不知道北大的传统，甚至也不知道什么是真正的学问。我曾看到过一篇署名老愚的《面试研究生》的文章，作者曾面试过一批北大、清华、人大、北师大的研究生，从求职简历看上去个个可谓人中翘楚，博学多识，但面试的结果却让作者“不由自主地崩溃了”，认为他们“无知识，无立场，无

求真之诚意……两耳不闻窗外事，一心不读圣贤书。”虽然作者遇到的学生可能有一定偶然性，但是对中国大学有所了解的人都不难判断：现在的大学包括北大在内，基本上都是大批量地培养着这种类型的学生。

其实一些重要领导人对北大、对北大的学生还是寄予很大期望的。1988年北大90周年校庆时，我曾去过位于台基厂的彭真同志住处，取回了彭真为北大的题词。我记得题词的大意是希望北大要继承优良传统，站在历史潮头，推动历史车轮前进；2010年五四青年节温家宝总理来北大，当温家宝和北大学生见面时，一再表示纪念“五四”首先应该继承“五四”科学、民主的精神，北大学生应该懂“科学民主”四个字，他要求同学们讲真话，不要怕讲错话。在场的北大学生却无一人理解温家宝的苦心，只是问了一些无关紧要的问题。有人曾做过统计，温家宝2010年讲过六次政治体制改革的问题，他也许会在北大就政治体制改革做进一步的阐述，但是北大学生却没有给他这个机会。温家宝失望之余，只好说一问周围的同学都是学生干部，不用说都是学校安排的。其实就是学校不做任何安排，其他北大学生也不会提出有分量的问题来。评论家何三畏先生就此写了一篇《让人绝望的北大学生的提问》，对北大学生的现状进行了准确评论。不知道是对北大的失望还是出于别的考虑，温家宝离任前在清华大学做了一次重要演讲，当温家宝阐述着民主与法治、公平与正义、自由与平等这些人类共同的价值理念时，又不知道会有多少北大、清华的学生认真思考这些问题。

北大自上世纪90年代以来，学校的教学、研究工作逐步走向实用化、功利化，管理体制则实现了彻底的行政化、官僚化。不论从哪方面看，这些做法都完全违背了基本的教育规律，同世界高水平大学的通行规则更是风马牛不相及。但是在学校行政官员的主导下，北大却提出了“创建世界一流大学”的计划，甚至还多次制定了具体的时间表。建设世界一流大学早在上世纪80年代丁石孙时期就提出了，当时提出这个目标是真诚的，也是全校上下都比较认可的。但是到了任彦申主导下的北大百年校庆，再次提出加快创建世界一流大学时，就已经带有很强的功利色彩，实际上是希望因此得到国家的重点投入。闵维方任职时期，又提出北大要“向着世界一流大学迅跑”，把建设高水平大学的过程等同于“跑步”，只能令人想起当年“跑步进入共产主义”的滑稽。朱善璐上台之后，“迅跑”都嫌太慢了，他要让北大“冲刺入列”，就是要以冲刺的速度进入到世界一流大学的行列。

在北大这几位主要领导人中，除了任彦申还比较实际一些，以谋求一定的利益为目的之外，闵维方的“迅跑”只能让人觉得可笑，朱善璐的“冲刺入列”则更是十分荒唐。北大的所谓“创建世界一流大学”计划，实际上已经和一些利益集团套取国家资金和社会资源，谋求自身利益最大化的做法如出一辙。虽然不能

和动辄获得巨额投入的大型利益集团相提并论，但目的则是相同的。再说例如铁道利益集团虽然浪费了大量资金，但毕竟还建成了若干条可以运行的高铁，而北大的“创建世界一流大学”却是一个根本不可能达到的目标。世界上没有任何一所一流大学是整天叫嚷着“创建”出来的，他们所做的无非都是按照教育自身的发展规律，创造出有利于提高办学水平的环境，至于能否发展为世界一流大学，则会受到多种因素的影响，完全是一个顺其自然的过程。而北大行政化、官僚化的管理体制，功利化的办学方向，同建设高水平大学的目标完全是背道而驰的，离真正的世界一流大学只会越来越远。正如当年完全违背经济规律的“大跃进”遭受惨重失败一样，以“大跃进”思维提出的、完全违背教育规律的北大“创建世界一流大学”计划，也必将成为世人的笑话。

大约在四五年前，我和几位以前在北大共事的朋友聚会，他们都非常关心北大的情况。于是我谈了北大的一些现状，这几位朋友也感到很惊诧，有人就建议我应该把这些事情写下来，作为一种历史的记录。我听后受到启发，但估计如实地写出来发表，肯定会引起极大震动，其后果可能是我无法承受的。于是我初步的设想是等我退休之后，等现在的这些人和事都过去了再写，即使我写一些客观的事实，讲一些不中听的话，应该不会对我有太大影响。此后当我和北大几位关系比较密切的朋友谈起这种设想时，又有人建议我现在就应该写，认为再过若干年，有的事情记得可能不会太准确了。我觉得这个建议也很有道理，于是也想过不妨先写出来，等到适当时候再拿出来。但是我本人一向得过且过，本性又比较疏懒，很长时间都没有产生动笔的念头。

这些年北大不断被所谓“负面新闻”所困扰。我平时见到一些校外的人，不管是北大的校友还是和北大没什么关系的人，都经常问我北大到底是怎么了？我一下子很难回答清楚，觉得是应该写一本书把北大的真相告诉世人。不过真正促使我下决心的，主要还是我对北大现状的愤怒和绝望，特别是北大官僚们的随心所欲和无所顾忌。我觉得是到了对他们说“不”的时候了，不仅应该让社会公众了解北大的真相，也有必要让更多的师生了解北大的内幕。前两年我和一位比较熟悉的教授闲谈，他不知道从什么渠道听说朱善璐要调走，竟然很担心，认为朱善璐是能为老百姓办事的。我不禁哑然失笑，只能感慨北大的有些老师实在是太善良、太天真了。实际上不仅一般的社会公众对北大了解不多，我在和许多北大的教师、干部交流后有一种明显的感觉，那就是他们对北大的实际状况也是很隔膜的，尤其是不了解北大的官场运作，往往是以一种善良的愿望去理解学校的领导人。

其实我本人对北大的官场也不是很了解了。前几年我有一次路过办公楼，看见一位副校级领导走出来，秘书跟在身后，台阶下停着一辆小车。我以为秘书是



跟领导一起外出的，却看见秘书抢上去打开车门，等领导坐进去后再关上车门，然后目送车子离开后再进去。我不禁大开眼界，感慨自己在北大这么多年了，在办公楼里也做过十多年秘书，却不知道秘书出来只是给领导拉车门的。我不由得回想起王学珍、丁石孙、陈佳洱等人骑着自行车上下班的情景，感到也有必要将我知道的北大过去的那些事告诉世人，通过北大近三十年来的变化，特别是发生在主要领导人身上的变化，或许可以从某些方面解释北大为什么变成了现在的样子。

由于内心产生了这种想法，我对北大的官场也进行了特别的观察，逐渐意识到这些年来北大的权力运作是非常不透明的，北大的领导人，特别是主要领导人是不受任何约束的，做事情是不讲规则的，甚至可以说北大最大的规则就是不讲规则。现任的校党委副书记于鸿君曾说过北大是事业单位，所以我们不算是官员。他们确实不是一般的官员，就是在外面的官场上，对于官员的职数、待遇、退休年龄等方面还有一些规定，而这些官场上的一般规则在北大几乎是不存在的。我虽然在北大党委机关近 30 年了，也不禁对北大官场的实际状况感到吃惊。当然我看到的还只是冰山的一角，至于那些我看不到的，隐藏在更深处的各种利益关系、权力依附，就不是我能够全面了解的。目前的北大不要说还能为国家的发展进步，为中国社会的民主法治建设发挥引领作用，而是其自身的官僚化，权力自肥的腐朽已经到了难以令人接受的程度。即使按照党纪国法，按照现行体制内一系列规章制度的要求，北大也已经走得太远了。

对于北大的现状，不仅校内存在普遍的不满情绪，校外也有不少人看得比较清楚。李敖先生虽然愈到晚年愈有娱乐化倾向，但他 2005 年在北大演讲时说“北大变孬了”还是很准确的；杜君立先生在《孔庆东时代的北大》一文中断言：“北大作为中国最精英的人文思想发源地早已不复存在……一个蔡元培和胡适时代的北大几乎恍如隔梦。”社会舆论更是不断对北大进行激烈的批评，这些批评绝大多数并不是有意与北大过不去，而是北大的一系列表现早已引起了公愤。但是我也不能不遗憾地认为：北大内部虽然不乏一批忧虑学校前途的人，但是真正有勇气、有能力指出北大问题的人并不很多；校外的人虽然可以用敏锐的判断力判断出北大的状况，但他们对北大的内幕毕竟难以全面深入地了解。甚至还有许多不明真相的人仍然对北大抱有一些幻想，期待北大能像历史上曾做过的那样，继续发挥引领社会进步的作用。

正是基于以上的考虑，让我越来越觉得有必要写这本书。本书的目的主要是通过我个人的视角，对北大近三十年来主要的领导人，一些重要的人物、重大的事件，做出我个人的分析和评价，或许有助于校内外读者了解一些北大的真相。我在北大是一个微不足道的小人物，由于位置和观察判断能力的局限，我对于这

些人物、事件的了解也是不全面的，肯定有一些偏颇之处，特别是对这些人物的分析评价只是从我观察到的角度做出的，不能代表他们的全貌。我唯一的优势是曾长期在校党委领导机关工作过，同北大近三十年来的主要领导人都有或多或少的接触，可能比一般人更了解北大领导层的运行状况。书中所写到的事情，大部分是我亲历的，有些事情虽然没有亲历，但都是有可靠信息来源的，凡是道听途说、没有确凿根据的事情一概不在我的写作范围之内。

我在开始写作之前列过一个名单，大部分是历任校级领导的干部，只是有的人因为我了解不够或出于其他考虑，没有列入最终的写作计划。我接触过的十多位党委书记、校长中，除了汪家鏐、王恩哥之外，都有专门的篇幅。汪家鏐我接触极少，基本上没有什么了解，她给我的印象主要是一位上层意志的坚定执行者；王恩哥任职时间不长，我没有和他打过交道，还需要观察。不过他只在北大读过博士学位，到北大工作的时间也不长，不大可能对北大有很深入的了解。他上台后的一些做法已经引起了不少非议，但愿他还是慎重一些为好。

当年的我是怀着一种崇拜、景仰的心情进入北大的，但令我没有想到的是经过了30余年，我心目中的北大却离我越来越远，而一个腐败、堕落、病入膏肓的北大则愈来愈占据了我几乎所有的空间，让我难以忍受、艰于呼吸。北大历史上最杰出的校长蔡元培先生曾提出“往昔昏浊之世，必有一部分之清流，与敝俗奋斗”。蔡元培时期的北大正是这样的“清流”，而现在的北大则早已自觉自愿地融入了浊流，而且在其中兴风作浪；鲁迅先生也曾说过“北大是常为新的、改进的运动的先锋，要使中国向着好的、往上的道路走”。鲁迅先生如果活到今天，一定会收回他的这番话。现在的北大不仅不能再使中国向着好的、往上的道路走，而是反其道而行之，不断向着坏的、往下的道路走，而且根本看不到底线的所在。

北大的另一位老校长胡适先生甘愿成为“宁鸣而死，不默而生”的灵鸟。我虽然只是个微不足道的小人物，而且已经过了知天命之年，大半生都浑浑噩噩，不知道自己该做些什么，但我对胡适先生的勇气和境界也十分景仰。我曾经以“劝谏者”的口气给学校当局提出过一些意见、建议，但都如泥牛入海般地毫无声息。在北大腐朽、僵化的官僚体制面前，任何客气的劝说都不会起到任何作用，必须采取一种直截了当、直斥其非的方式，或许才可以有所触动。如果我的这本书能够发挥一点作用，让更多的北大人有所警醒，让社会舆论形成一定的压力，多少迟滞一些北大不断向下沉沦的速度，我将感到极大欣慰，为之付出任何代价也在所不惜。

我的写作计划虽然是私底下进行的，但还是和校内外一些志同道合的朋友进行过沟通。令我感到鼓舞的是他们几乎都对我表示了支持，尽管不是所有人都能理解我的整体想法。特别是我的妻子马兴源给予了我最大的支持，她不仅为此承

担了更多的家庭责任，而且在明知道可能有很大风险的前提下仍然鼓励我做这件事，并愿意和我共同承担一切后果。正是有了这些支持和鼓励，尽管我清楚这本书的出版将给北大当局带来巨大冲击，也将立即置我于风口浪尖之上，我还是可以有足够的勇气迎接一切挑战。当然我也相信我的行为将会得到社会舆论的广泛支持，得到北大绝大多数师生的坚决支持。我还要感谢这个开放的互联网时代，有人说互联网是上帝送给中国人的最好礼物，它又何尝不是送给我的最好礼物？不仅让我方便地查阅了很多资料，提高了事实的准确度，更重要的是它使得信息的传播难以阻碍，即使我的书稿不能顺利出版，也可以通过互联网而广泛传播。

在正式书稿之后附录了我写的一些文章，时间跨度从 2000 年至 2010 年。这些文章基本上都公开发表过，大部分是针对北大提出的意见、建议，同书稿正文有内在的联系，可以供广大读者参考。为保持原貌，我对这些文章没有再做修改。

尽管我对北大的现状进行了激烈批评，但是也应该看到：北大还是有一批坚持独立思考，坚持思想自由，坚持为国家民族前途命运负责任的优秀学者。只是这批学者在北大受到了排挤、冷遇，被边缘化，没有成为北大整体形象的代表，但他们却正是北大得以恢复传统的骨干和脊梁；同时北大还有一大批致力于专业研究，致力于培养人才的杰出学者，正是由于他们对科研、教育事业的不懈追求，才使得北大在极为浮躁的环境下，仍然在部分学科领域取得了一些进展，保持了北大在国内高校中的相对领先地位。前述《精神的魅力》一书还收录了厉以宁先生的一篇文章，他认为上世纪 60 年代末到 70 年代中期出现了两个北大：一个是外面看得见、听得到的北大，是浮在水面上的北大；另一个是继承并发扬了探索精神的北大人才能察觉到的北大，是深藏在北大人心中，具有高度社会责任感的北大。张曼菱女士近期出版了《北大回忆》一书，在介绍严家炎先生的文章中，提到严家炎仍然有一句话“真北大不会亡”。

大概是我平时看到的北大的怪现状、阴暗面太多，可能对北大的情况估计得过于严重了。厉以宁“两个北大”的观点，严家炎“真北大不会亡”的看法，又让我意识到确实还存在着另一个北大：这个北大不仅存在于那些坚持理想信念的北大人身上，实际上也存在于许多虽然迎合世俗，但在内心深处还残存着一点理想火种的北大人身上。北大如果还想重新树立起在中国社会的形象，获得凤凰涅槃般的重生，唯一的出路就在于将这些火种重新点燃，继承和发扬北大的优良传统，继续高举科学民主的大旗，按照人类共有的价值观念，准确把握世界和中国的前进方向，顺应历史发展的潮流，为中国社会最终实现民主与法治、公平与正义、自由与平等付出全部努力，做出新的贡献。

北大在中国历史上至少发挥过两次影响全局的作用：一次是正面的，是五四新文化运动时期成为了新思想的策源地，正如陈平原教授所言“在一个东方古国

崛起的关键时刻，一所大学竟然曾发挥如此巨大的作用，这样的机遇，其实是千载难求的”；另一次却是负面的，北大前副校长郝斌在其《流水何曾洗是非》一书中认为“文革”初期的北大，是中国政治棋盘上的金角银边，是整体布局者的开局谋篇之处，是兵家必争之地。不管是正面的还是负面的，北大确实有能力对中国的历史进程产生重大影响。在中国的改革进入到攻坚阶段的关键时期，北大如果能以壮士断腕般的勇气，彻底抛弃过去的谬误，发掘出“另一个北大”的“正能量”，还是有机会重现五四新文化运动时期的辉煌，再次改写中国的历史，成为推动中国思想、政治、社会、文化进步的正面力量。

中国向何处去？北大向何处去？今天的北大人应该对此做出自己的回答。

## 项子明

我第一次见到项子明是在 1983 年夏季，那次我们是去大讲堂听解放军第四军医大学的报告，介绍当年五一节四医大学生在陕西华山抢险救人的事迹。时任北大党委代理书记的项子明亲自主持了报告会。当时的北大学生思想比较活跃，也不大讲情面，作报告的人即使职位再高、名气再大，如果讲不出有价值内容来，都能让人下不来台，而且越是所谓“正面教育”的报告往往越不受欢迎。那次的报告人只是四医大的几名年轻学生，不免都有些紧张。项子明首先讲话，他讲了什么我记不清了，印象比较深的是他的普通话很好，而且还带有一些京腔，而我通常见到的老干部们都是讲方言的。项子明讲了没几句，不知道为什么竟哈哈大笑起来，于是全场两千多人都跟着笑起来。项子明这一笑，让会场的气氛一下子变得轻松起来，报告人也没那么紧张了。他们讲的内容都是围绕着抢险救人过程的，确实比较具体、实在，其中一位北京籍的女生口才极好，令人印象深刻。报告会始终气氛热烈，掌声不断，是我多年来在北大听过的最受欢迎的一次“正面教育”的报告。

项子明任代理书记期间我曾在校学生会当过一段小干事，那时候的北大学生会其实也很有些官场特点，我们这些小干事都学着巴结学生会的部长们，或更高职位的学生干部，以期弄个副部长、部长当当。不过当时学生会的能量还是不小的，能组织许多大型活动，也能请到许多高官、名人。我在学生会呆了一段日子，觉得自己干不上去，就主动离开了。其间我不时在学生干部那里听到一些对项子明的议论，那时候北大上下之间关系比较密切、融洽，校领导也十分重视同青年学生打交道、交朋友。在项子明任职前后，有几位刚从北大毕业的学生会主要干部开始在政界崭露头角，于是在校的学生干部们也很受鼓舞。从他们的议论中，我知道项子明是支持、重视青年干部的，他的形象是比较开明的，得到了许多青

年学生的信任和尊敬。

1985年我大学毕业，被选留到校党委办公室工作。其实以我在学生会的简短经历，应该说明我是不善于在官场里混的，这次选择可能是一个错误。当然这是后话了，我当时对自己并没有清醒的认识。项子明已于1984年3月不再担任校党委代理书记，但还担任着北大顾问和全国政协委员的职务，经常参与学校的工作和各种社会活动。记得我刚上班没几天，恰逢项子明从陕西考察回京，办公室需要安排人去机场接一下，于是我自告奋勇地表示认识项子明，可以去接。在机场出站口，我果然从人流中一眼就认出了项子明，他虽然是满头银发，但看起来精神很好，步履轻捷。我迎上去作了自我介绍，项子明十分热情，因我是陕西人，很自然地我们就有了共同的话题，他在回来的路上不断同我谈起陕西的风土人情。记得那次他还很随便地说起去陕西之前已诊断出患了鼻咽癌，在我的印象里当时的人都是谈癌色变的，不过项子明好像并不在意，感觉上他只是说一种平常的疾病。

因为项子明患了鼻咽癌需要治疗，从陕西回来后他基本上就不参与北大的日常工作了，他在办公楼二楼的办公室也不再保留。1985年底项子明从朗润园的一套四居室公寓搬入燕南园63号的两间平房里。燕南园是燕园中的“园中之园”，环境幽雅，当时还健在的王力、朱光潜、冯友兰、陈岱孙等一些名望极高的老教授都住在这里。63号平房前面有一小块空地，刚搬进来时十分荒芜杂乱，项子明用心经营，遍植花木，还撒上了他女儿从美国带回的草籽——那时国内还极少有这个草种，一般的草坪秋天后就黄了，但这种草入冬之后还是绿的。项子明还在第二年春天买了一株白玉兰，我和党委研究室的金小鹏去帮他在屋前种下，记得他当时满有信心地说：明年春天就可以开花了。项子明对北大是非常有感情的，虽然他的夫人在真武庙还有一套老式的三居室，但他大部分时间都住在燕南园。

项子明原名汪志天，因参加北平地下党改名项子明，解放前在北京做地下党学生工作，任北京大学地下党负责人。解放后历任北京市委办公厅副主任、主任，市委常委、秘书长等职，“文革”期间受到冲击，被撤职、批判、监督劳动。“文革”后期复出后，又先后在北京市的一些部门任职，回北大前任北京市对外经济贸易进出口委员会常务副主任。项子明对北大很有感情，喜欢大学的氛围，有要办好一所大学的理想。于是他在年过花甲、临近离休之际回北大工作，先任校党委副书记，后任代理书记，他是很希望在北大有一番作为的。本来项子明是应该干一任北大党委书记的，据丁石孙《我在北大当校长》访谈中的回忆：项子明1983年访问哈佛大学时，告诉在这里当访问学者的丁石孙，让丁石孙回国当北大校长，他当党委书记，两个人合作。不过后来项子明并没有当上党委书记，据说主要是由于他在畅观楼事件中得罪过彭真，遭到了彭真的反对，所以他仅以代

理书记的职务主持北大工作一年多即匆匆离任。

项子明离任后是希望能在北大安度晚年的，但他生命中的最后几年却是多灾多难：他先是在 1985 年发现患了鼻咽癌，经过积极治疗，比较快地恢复了健康。不想一波刚平、一波又起，1987 年间他不慎摔倒，造成颅内出血，几乎危及生命，在天坛医院做了开颅手术才逐渐恢复过来。当时我们都说他是“大难不死必有后福”的，但 1989 年初的一次检查中发现他又患了结肠癌并已转移到肝部，项子明的生命受到了真正的威胁。经过接连两次的大手术和其它治疗，居然又奇迹般地将他从死亡线上拉了回来。当时我们还乐观地认为他可以再次大难不死，但这些治疗手段都只不过让他的生命多延续了一些时间。

在项子明生前的最后几年中，因为他多次住院，唯一的女儿又在国外，我作为单位工作人员经常要为他办理一些具体事务，如送他去医院，办理住院、出院、医药费报销等事宜。这几年里我多次去他家里，也多次听过他的谈话。项子明一生阅历丰富，同许多重要领导人都有交往，我曾不止一次听他谈起彭德怀同志，认为彭德怀是共产党历史上最正直、最敢讲真话的人，他对某些权倾一时的大人物则时有微词。作为一位经历了几十年风雨的老党员、老干部，项子明对国家的政治形势一直非常关心。我每次去他家里，一般都会和我谈这方面的话题，他对许多问题都有自己的看法，谈及当前时弊，常有一针见血之论。项子明实际上是通过彭德怀等人不同的兴衰浮沉，不同的遭遇、命运，并以自己几十年的实际经历，对共产党的历史、制度等方面进行过许多思考。

记得 1989 年寒假前我去燕南园项子明家里时，他还是同往常一样和我谈起当前的形势，但不像平时那样谈兴甚浓，而是话语不多，似乎有些忧心忡忡。最后他突然说了一句“邓最近有个讲话，杀气腾腾”，此后再不发一言。我不明白他的所指，只好告辞离开。春节后邓小平的讲话作为中央文件下发了，我作为秘书也负责将文件送党委领导们传阅。我看到邓小平的讲话对“自由化”的泛滥极为不满，表示不能再退让了，并说了一句“实在不行，我们还有 300 万军队”的话。当时的党委书记王学珍等领导看后觉得这句话讲得过于严重，商量后决定向中层干部传达时先不讲这句话，当然就是讲了一般人也不会意识到其严重程度。只是后来形势的发展证明了项子明的政治经验比较丰富，他的预感是比较准确的。

1989 年政治风波期间项子明虽然在进行治疗，但他对形势的变化一直非常关切，由于很多时候局势不明朗，项子明很关注从各种渠道得到的信息。我每次去他那里，都要同我交流信息、议论形势。项子明是希望事态能够得到和平解决的，他甚至还在北大学生送来的某份请愿书上签了名。政治风波之后王孝庭大骂有些老同志给我们党施加压力，我认为他主要指的应该就是项子明。

到了 1989 年下半年，项子明的身体状况已是每况愈下了。我每次去他那里，

虽仍有兴致谈论一些问题，而且分析判断能力不减，但精力却是大不如前了。谈及当前形势，项子明往往是低头叹息，继而默然无语。他对自己的病况实际上也很清楚，已经预感到将不久于人世了，他有时候会拿一张纸，工工整整写上许多人的名字，都是一些已经去世的人。但项子明还总是对去看望的人说：我身体很好，没有问题。实际上无论是对自己的身体，还是对当时的形势，他都已彻底失去了信心。

进入 1990 年以后，项子明的病情日趋恶化，住到了真武庙的家里，生活已基本不能自理。但他还是心系北大，曾经在一个下雪天乘车回到北大，长时间坐在车里不走，经我们劝说后才离开——他是要最后看一眼北大的校园。3 月初我送他去住院，项子明的定点医疗单位是友谊医院。不料当我们到达医院后，预定好的病房却被陈希同住进去了。于是我只能陪着垂危之身的项子明，于春寒料峭中在车内呆了一个多小时，等待医院方面另行安排病房。陈希同曾经是项子明在北京市委工作时的老部下，在项子明住院后也曾多次看望并给予关照，我和项子明夫人颜纯教授当天还在医院大厅里碰见过陈希同，陈希同对颜纯说他是“拉稀了”。陈希同可能并不知道他住进了项子明的病房，不过对医院方面来说，当然还是大领导的小毛病更需要重视。

项子明住院后我曾数次前去探望，还曾在他的病房中守护过一夜，当时他已经非常虚弱了，但仍坚持自己起身洗脸、刷牙。次日我离开时，项子明几次向我说：谢谢你，麻烦你了。此后有一天我忽然接到医院打来电话，项子明指名要我去。我以为他或许有所嘱托，当即出发赶往医院，但到病房时项子明正在昏睡。我在病床前侍立良久，看到他已经是形销骨立、一息奄奄，内心十分沉痛。项子明醒来后看见我，好像略有兴致，但仅问过数语后又无力地合上双目，并无要紧的嘱托。此后我又和学校负责人去医院看过他一次，再过了一两天就接到了医院告知他去世的电话，他是 3 月 29 日凌晨去世的。后来我听颜纯教授谈及项子明临终前一直没有留下什么遗言。

项子明的遗体告别仪式大约有上千人参加，我看到很多人泪流满面，是一种发自内心的悲痛，比起生平介绍上那些千篇一律的赞誉之词，或许更能体现出他在人们心目中的位置。我对项子明的一生所知不多，不过在我和他有限的交往中，感到与他同时代的许多老干部相比，项子明身上更多地具备了比较宽容、开明的思想和作风。从一件小事上也可以体现出他的开明：我曾偶然听到过一位学工干部对他表示不满，说项子明任代理书记时，学工干部发现某对男女生同居，要进行处分。项子明却轻描淡写地说年轻人有这个需要嘛，不赞成处分学生。须知当时有过“严打”的历史背景，大学里关于男女关系的校规也十分严厉，但项子明对青年学生的此类行为却是不想过度追究的。

项子明是从延安时期走过来的老党员、老干部，同那个年代的许多人一样，早年的他对共产党、对毛主席都有一种非常朴素的感情，从来没有过任何怀疑，即使在畅观楼事件上得罪了彭真也是出于对毛主席的忠诚。但是在经历过“文革”之后，他曾告诉我们说对有些事才看得明白了，感到以前的自己是没有什么主见的。项子明晚年对共产党的历史和制度进行过一些探索和反思，我以为他总体上的思路是倾向于共产党应该走顺应时代发展潮流的道路的。尽管项子明在北大主政的时间非常短，也已经去世许多年了，但我和他的这些交往，他的一些思路还是值得记录下来的。

## 王学珍

1981年9月我在大讲堂参加新生入学典礼，主持典礼的是时任副校长兼教务长的王学珍。到了1982年中共十二大召开时，在中央候补委员的名单中我见到了王学珍的名字，1984年3月他担任了北大党委书记。不过对我这样的普通学生来说，学校主要领导和我们的距离过于遥远，我没有印象还在其他场合中看见过王学珍。

1985年暑假后，我到校党委办公室报到上班，开始担任书记秘书的工作。位于办公楼二层南侧的201室是一个大套间，当时的格局是进第一道门后右手是一个会议室，党委常委会议一般都在这里召开，左手一间20平米左右的房间是党委研究室；进第二道门后又分外间和里间，我和办公室副主任李宝珍在外间，东西两侧共有3个各十多平方米的里间，分别是党委书记王学珍、副书记王孝庭、顾问项子明的办公室。另一位副书记郝斌的办公室则在办公楼礼堂门口边的一个房间里。那时候办公室的人员比较少，三位书记加一位顾问只有我一个秘书，不像现在的书记、校长们都有专门的秘书，有的领导还不止一位秘书。

在1980年代，北大校领导的作风是比较朴实的。我开始时不知道怎么称呼领导们，记得我最初和王学珍说话时称他为“王书记”，王学珍听过几次后特意让李宝珍告诉我不要称职务。那时候在办公楼里好像没有称领导们官衔的，于是我也跟着别人称王学珍为“学珍”，称王孝庭为“孝庭”，郝斌为“老郝”，称校长丁石孙为“老丁”，副校长张学书为“学书”。遇到比较正式的场合，则会在名字后加上“同志”二字，如称王学珍为“学珍同志”。这几位领导里除了郝斌年轻一些之外，其他人当时也都60岁左右了，只有20岁出头又身份最低的我直呼他们的姓名，似乎没有人觉得不合适。王学珍平时喜欢穿涤卡中山服，我也挺喜欢这种服装，但是北京没有卖的，只有上海才能买到。有一次王学珍去上海出差，说他要买中山服，我就请他帮我代买了一件，秘书托领导买衣服，同样也没有人



认为不合适。

我没有到王学珍身边工作之前，多次在学校的宣传栏里看到过他的照片，总是满面笑容，看起来很温和。到了办公楼之后，才知道王学珍经常也会发脾气。党常委会一般都在 201 的会议室召开，在担任党委秘书的十多年里，我只有极少几次顶替党办负责人做过会议记录，对会议的召开情况了解甚少。不过虽然和会议室隔着门，我偶尔还是能听到里面的声音，但听不清他们说的话。王学珍嗓音比较高，嗓门比较大，听起来似乎经常和人吵架。时间一长，知道他也不是吵架，而是在意见分歧时和别人争论。不过即使和别人争论得很厉害，他真生气的时候也不多，其他常委也没有因为王学珍声音大就不说话了。至少说明当时的常委们经常有意见不一致的时候，也经常会发生正常的争论。

虽然在王学珍身边工作的时间不短，我所做的无非是一些接听电话、通知开会、安排用车等事务性的工作。虽然有时也看到王学珍处理工作，但往往也是一些具体的事情，加之年代已久，记忆不是太深刻了。我在王学珍身边经历最多、印象最深的事情，还是他对学潮问题的处理。我上班后没多久就遇到了 1985 年的“918”学潮，此后又经历了 1986 年底至 1987 年初从南方蔓延到北京的学潮，1988 年夏天因柴庆丰事件引起的学潮，直到 1989 年的政治风波。从 1985 年的“918”学潮开始，处理学潮问题似乎一直是王学珍的一条工作主线。虽然学潮的具体过程往往只是一段时间，但事先事后的各种动态需要掌握，各级领导的指令需要贯彻落实，对学校的广大师生，特别是对学潮的参与者更要进行多方面的工作。我印象中处理这些问题占据了王学珍的大部分时间。

王学珍毕竟是北大的党委书记，在处理学潮的问题上，他的身份决定了他必须执行上级领导的指令。对于北大的许多教师、干部，甚至学校的某些领导人来说，对学潮的认识是逐渐有一些变化的。在这几年中王学珍的认识或许也有一些变化，但他在处理时基本上都是按照上级的要求进行的。在我的印象中，王学珍既没有对上级指令有明显的抵制，也没有像王孝庭那样表现出得强烈的个人色彩，对学潮痛心疾首、极为反感，必欲坚决制止而后快。他只是按部就班地做了他职责中应该做的事情，一直到 1989 年的政治风波开始，王学珍的态度都没有表现出明显的变化。

1980 年代学潮的发生发展和知识界的思想动态密切相关，而北大师生的思想动态一直是从中央高层到各个上级部门都非常重视的，报送北大师生的思想动态是校党委的一项日常工作。当时有稳定工作“全国看北京，北京看高校，高校看北大”的说法，北大的稳定关系全局，北大师生的思想动态可能会直接关系到全国的稳定。我参加工作后的那几年里，这些动态信息一般都是由党委研究室的赵存生、赵亨利两人撰写，我也曾经写过一些相关简报，经党委领导审阅后上报。

上面比较看重的动态信息主要有两个方面：一是对中央出台的重大决定、政策的反映，二是师生假期回乡后看到、听到的各地情况。虽然上面要求北大如实报送，但实际上领导们又很不愿意听到不好的反映，我曾听王学珍说过，意见反映上去了，领导们往往会训斥说：现在形势这么好，怎么就是你们北大的意见多。慢慢地就形成一种固定的写法：不管什么情况下，尤其是中央新出台的决策，首先表明北大师生都是普遍拥护的，然后再婉转地反映一些不同意见；如果假期后收集到的负面反映比较多，则先将其激烈程度降低一大半，以领导上能够接受的尺度和语气报送。比较典型的例子是 1989 年春节之后，可能是当时的社会情绪确实到了要出问题的地步，开学后师生们从各地带回的基本上都是负面反映，如实上报上面肯定不高兴。我们只好反复从中寻找正面的事例，找了半天，发现天津的师生反映说李瑞环坚持彩电不涨价，于是如获至宝，赶紧将其放在醒目的位置上报了上去。

1989 年的政治风波产生、发展的过程比较长，情况非常复杂。《人民日报》4·26 社论发表后，将学潮定性为“动乱”，北大师生普遍不能接受，情绪非常激烈。按照惯例要立即报送北大师生对社论的反映，那次的动态信息是赵亨利起草的，他还是按照往常的口径，首先说大部分师生对社论是拥护的。这样写当然与实际严重不符，如果是其他的表态也就罢了，而这次的反映实在是关系重大。王学珍没有马上签发，后来我看见他亲笔修改了稿子，将大部分师生拥护改成了大部分师生反对，如实地向上面反映了北大的情况。政治风波期间，不仅是广大师生，许多党员干部对上面的决策也想不通。当时北大女性任系党总支书记的只有 3 位，有一天这 3 位女总支书记一起来找王学珍，反映她们的思想问题。我不知道王学珍是怎么和她们谈话的，但从他事后谈及此事的态度看，王学珍没有简单地进行斥责和压制，而是做了耐心的思想工作。其实就是王学珍本人和学校整个领导班子，在当时中央出现了不同声音，情况非常复杂的情况下，很多时候也无所适从。我曾经接到过一位党员教师打来的电话，询问北大党委的态度，我请示当班的党委领导该怎么答复，他也没办法表态，我只好告诉这位教师请他自己去分析判断。

绝食事件后形势进一步复杂，其间王学珍曾经去天安门广场看过学生，并参加了在人民大会堂举行的记者会。我印象中他是看过学生后去的记者会现场，我们在办公室看了电视直播，王学珍在谈话中表达了希望进行对话协商，使绝食行动得到妥善解决的态度。不过随后讲话的李鹏态度仍然非常强硬。王学珍回到办公室后我感觉到他的情绪有些复杂，心情比较沉重，他首先嘱咐党办副主任李宝珍，让她安排人买一些卫生巾送到广场——有的女生来了例假，还坚持守在广场。王学珍的这个做法无疑是人性化的，对学生是爱护的。那天的记者会在场的校领

导都看了电视直播，但王学珍回来后没有一个人说话。我那时候对学生是比较同情的，就主动说他今天的谈话非常必要，使北大校方赢得了主动。王学珍似乎有点同意我的看法，但是不好明确表态，只说了其他人（对他的谈话）也有一些不同意见。从第二天开始的一段时间内，连续收到了许多从全国各地寄给王学珍的来信，头一天大概有几十封，后来的几天每天都有一二百封或者更多。我拆开看了不少，都是对王学珍的谈话表示支持的。此后的事态发生了急剧变化，形势极为严峻，王学珍当然也不可能再表现出什么个人的倾向来。

政治风波平息之后，王学珍仍旧担任校党委书记一职，他当然需要根据当时的形势，按照上面的指令进行工作。从1989年开始上面决定对北大、复旦的一年级新生进行为期一年的军训，在当时的情况下这个决定是不可能改变的。前几年我听他说过此事，他说他是不赞成这样搞军训的，但既然是上面的决策，作为北大的党委书记，他当然不能公开反对。在其他的事情上，他应该也只能是这样的态度。到了1991年1月，王学珍不再担任校党委书记的职务。

王学珍任北大党委书记一职将近7年，还当选过中共十二、十三届中央候补委员，他也是迄今为止唯一一位从上学到工作从来没有离开过北大的校党委书记。早在1951年王学珍就担任了校党委副书记一职（当时学校还不是党委领导体制），此后一直在北大做行政工作，担任过党委组织部长、教务处长、社科处长、教务长、副校长等多种职务，对北大的情况非常了解。虽然我在他身边工作期间，看到他处理的大都是学潮方面的问题，不过也曾经随他到一些系进行过调研工作，我记得去过中文、历史、哲学等系。他对北大这些基础学科在全国高校中的位置比较关心，详细了解过其他高校相关院系的情况。此项调研本来还要进行下去，只是由于学潮的影响而无法继续。

在王学珍任内，虽然他也和其他人有不同意见，经常发生争论，但没有见过哪位持不同意见的同志受到过不公正对待。1986年召开了北大第八次党代会，会上许多人对学校领导班子提出一些尖锐意见，如提出学校班子在如何办学上思路不够、办法不多，这些意见都能得到正常表达。党代会上发言比较尖锐的无线电系主任王楚，讲话比较直爽的后勤党总支书记赵桂莲等人，都以较高票数当选为校党委委员。在王学珍任党委书记期间，北大的政治生活是比较正常的，各种不同意见是能够得到表达的。政治风波期间，我还多次看到王学珍布置召开民主党派、党外人士等各方面人士的会议，随时向他们通报情况、听取意见。虽然王学珍有时会发一些脾气，后来我也明白往往是由于学潮的问题，他经常受到上级领导的批评、指责，事后会显得烦躁、易怒一些，而这些批评指责往往是以势压人、毫无道理的。到了政治风波平息之后，王学珍似乎也很少再有大嗓门、发脾气的时候了，他不过是按部就班地说一些该说的话，做一些该做的事。

我个人倒有个不见得准确的想法，我认为王学珍主政期间对干部的使用显得保守了一些，在他的任内，北大中层干部的年龄普遍偏大，在干部退休的问题上也不够严格。到了1994年北大召开第九次党代会，党政班子成员中年纪最轻的朱善璐以最高票数当选为校党委委员，倒不见得是朱善璐有多高威望，某种程度上也反映出对北大干部普遍老化的不满。虽然王学珍时期的干部队伍状况有当时的历史背景，也有历次学潮的冲击和影响，但他在干部的使用上思想不够解放，步子不够大。这样就没有能够选拔培养出一批思想作风比较正派，对北大的传统比较坚持的年轻干部群体，为以后任彦申等人改变北大的风格，安排使用符合自己意愿的干部留下了空间。

离职后的王学珍一直还在工作，我知道的是他在搜集整理北大的史料方面做了很多事情，例如由他主编并亲自撰写了很多内容的《北京大学记事（1898—1997）》，全书200多万字，为北大留下了大量珍贵的史料。我在写这本书的过程中就多次查阅过这部《记事》。在目前在世的北大的老人中，王学珍对于北大这半个多世纪的历史可以说是了解最全面的，堪称是北大的“活字典”。我在写陆平的生平，写北大统战史略的过程中，首先想到的就是找王学珍了解情况，主要的内容都是他提供的。在我离开党委办公室之后，他对我个人的工作、生活、家庭情况也多次询问，表示了真诚的关心。王学珍是1926年出生的，已经是耄耋之年了，不过他的身体状况不错，还经常到办公楼工作，搜集、整理北大大量的历史资料。王学珍卸任后做的这些工作，对北大、对北大的历史无疑都是很有价值的。

## 丁石孙

丁石孙是1984年3月和王学珍同时上任的，王学珍任党委书记，丁石孙任校长。此前我还不知道丁石孙的名字，只是在他任校长时听说他当过数学系主任。我第一次看到丁石孙是在电视上，当时我们1981级的学生到位于昌平的北大200号植树，时任日本首相中曾根康弘访华并在北大发表演讲。丁石孙在办公楼礼堂主持了演讲会。在我有印象的历任日本首相中，我认为中曾根是最有派头的。但是当我们在电视直播中看到身材高大的丁石孙穿着笔挺的西装，风度翩翩地致欢迎词，邀请中曾根上台演讲，姿态不卑不亢，举止极为得体，都不禁为之感慨：到底是北大的校长！在同学们的普遍印象中，丁石孙的风度丝毫不亚于中曾根，我们都由衷地为丁校长的气质所折服。

1985年我大学毕业后到党委办公室工作，我在办公楼二楼上班，丁石孙的办公室在一楼，他经常也会上来和书记们开会、商量工作，多半是在201的会议

室或是王学珍的办公室。我印象比较深的是上下班时经常会在办公楼前看见丁石孙，这时候的他穿的往往是一件洗得有些发白的蓝色或灰色制服，骑一辆旧自行车，在他停自行车要进办公楼或推车准备离开时，多半会有人上去和他说一些事情，下班时他经常是推着自行车边走边和人谈话。在办公楼上班的若干年里我有一种体会：我是书记办公室的秘书，经常会听书记们说话，处理事情，所以对历任的书记、副书记基本上都有一定了解；校长们则不同，虽然也能随时看到他们，但平时没有直接的接触，所以我对历任校长、副校长的特点、脾气秉性就不甚了了。包括丁石孙在内，只能从有限的了解中谈一些看法，而丁石孙在校长任内给我印象最深的，主要也是他在处理学潮问题上的一些态度。

1985年发生了“918”学潮，此次学潮的发起主要是由于日本首相中曾根康弘等政要参拜了靖国神社，同学们出于爱国主义热情要表示抗议，但是上面又不愿意让学生上街游行。9月18日当天北大部分学生聚集在南校门内，准备出去游行，刚上班没几天的我也被派到南门，和一些学校的干部负责拦阻游行学生。我到现场的时候，看到南门已经关闭了。其实聚集的学生们硬要打开南门，推开我们几个手无寸铁的工作人员并不用太费力，他们也可以转到其他校门出去。但是这些情况都没有发生，学生们只是聚集在南门内，情绪并不激烈，和我们形成一种僵持但并无任何冲突的局面。这时候丁石孙发表了广播讲话，他在讲话中说：有一些同学是出于爱国热情要纪念“918”，校方已接受同学们的要求，在五四操场举行纪念大会，请同学们前往参加。现在有些同学去南校门集结，坚持要到校外进行活动，这是错误的。我郑重地请同学们考虑，不要一时冲动，做出错误的行为，要警惕少数人利用你们的爱国热情做出后果严重的事情来（丁石孙讲话内容摘自《北京大学记事》）。我曾估计丁石孙的广播讲话是根据上面的口径起草的，不过也基本符合这个时期他本人和学校多数干部、教师对学潮问题的认识。2013年底我在《炎黄春秋》上看到丁石孙《我在北大当校长》的访谈，丁石孙说讲话稿是陈昊苏给他准备好的，他自己也不清楚南校门是谁下令关的，我想应该也是上面的领导下的指令。

虽然恢复高考后曾有过北大学生因对住宿、伙食、熄灯等问题不满而闹过事，但1985年至1989年之间的学潮，却没有哪一次是由于北大校方的原因造成的，归根到底都是社会思潮和社会问题在青年学生中一种反映。但是上面却并不这么看，学潮一发生，北大校方往往会受到指责，认为是他们没有做好学生的工作。我记得“918”学潮之后，有一次上面几位领导来北大，就在办公楼201会议室开会。我在外面听到时任北京市委副书记的徐惟诚大发雷霆，虽然听不清他说的话，但声音实在是太大，只能说是在咆哮。后来党委研究室副主任赵存生出来说，他看见徐惟诚训话时唾沫直喷到对面人的脸上，不过我不记得那次丁石孙是否在

里面。前些年我和曾在党委研究室工作的金小鹏闲聊，他说有一次他参加了学校的干部研讨会，何东昌、徐惟诚等领导来北大听汇报时就由他介绍情况，丁石孙也在场。当金小鹏汇报到研讨会上北大的干部普遍对“自由化”、对学潮问题有不同意见时，何东昌就不高兴了，质问说难道都是这样的看法？副书记郝斌在一旁证实说的确都是这种看法。丁石孙随即拍案而起，大声说：就是嘛，学潮跟我有什么关系！然后拉开门拂袖而去。后来金小鹏从郝斌那里了解到，汇报开始之前，何东昌一再指责丁石孙对“自由化”、对学潮“立场不坚定，旗帜不鲜明”。

虽然我那时候还不了解丁石孙对学潮的看法，没有听过他这方面的言论，但我还是能感觉到他的一些变化。1985年学潮时丁石孙发表广播讲话劝阻学生；1987年元旦当天北大有数十名学生在天安门广场被带离现场，当晚有几千名学生包围了办公楼，丁石孙出面和学生对话。处理学潮属于思想政治工作领域，虽然主要由校党委负责，但丁石孙都会参与，只要一发生学潮，丁石孙都会到办公楼二楼和王学珍等领导一起商量，研究应对之策。不过据我的记忆，到了1988年柴庆丰事件发生后，丁石孙似乎不再直接参与处理学潮了。

其实北大的干部、教师那几年逐渐对处理学潮的方式方法产生了不同意见。季老虽有“真话不全说，假话全不说”的处世哲学，但他在怀念胡乔木的文章中，讲到1986年冬天胡乔木询问他应该如何看待学潮。季老明确表示“青年学生是爱国的。在上者和年长者唯一正确的态度是理解和爱护，诱导与教育。个别人过激的言行可以置之不理。”胡乔木当着季老的面表示完全赞成。季老的观点也代表了大多数北大教师、干部对学潮的看法。1988年暑期学校召开了工作研讨会，我参加了部分院系干部小组讨论会的记录工作，我现在无法查阅当初的记录稿，但我印象中与会的干部们普遍对处理学潮的做法不赞成。当时听说中央政治局针对柴庆丰事件开了四次会，有人就说政治局为北大的事情开了四次会，实在是让我们很荣幸，不过希望中央能就教育问题多开几次会；我记得中文系主任严家炎说，现在是改革开放的时代了，不能还像过去那样，总是要求思想统一、万众一心，要允许出现不同的声音。我虽然没有直接听到过丁石孙的言论，但估计他总体上也是这些看法。

1989年的学潮规模空前、过程复杂，影响极其深远。政治风波期间我经常昼夜在办公室值班，但几乎没有印象看见过丁石孙，更不了解他的态度。到了这年的5月初，丁石孙率北大代表团出席在美国举行的大学校长会议，离开了工作一线。大概是在宣布戒严之后，丁石孙此时尚未回国，他在夏威夷发表了一次谈话，对这次学潮有所肯定，在学生中引起极大反响。不过到了丁石孙回国时，形势已经发生了根本性变化，他的谈话明显不合时宜了。我不记得他再参加过学校的相关会议，也没有印象他以校长身份参加过公务活动，好像是住到医院去了。

我们都明白，在当时的形势下，丁石孙肯定不会再担任校长了。不过按照中国政治的特点，也没有明确说过他不宜再担任校长，或是干脆宣布免去他的职务，只是到了这年8月份，丁石孙以任期届满的理由离开了校长岗位。丁石孙在《炎黄春秋》的访谈中对1988年的柴庆丰事件和1989年的政治风波均没有涉及，多少也印证了我他没有参与处理这两次学潮的记忆。

丁石孙离任后到民盟中央担任了副主席，费孝通先生退下来前，据说在民盟内部进行过多次测评，丁石孙一直是接替费老呼声最高的人选。于是他接任了民盟中央主席，并担任了两届全国人大常委会副委员长，进入了国家领导人的行列。不过正如人们只知道蔡元培当过北大校长，而不大知道他还当过政府考试院院长等高官一样。在现有体制下，不管丁石孙是当民盟中央主席还是全国人大常委会副委员长，基本上都是荣誉性质的，不可能有太多发挥余地。我们只能在电视上看到丁石孙出席各种会议、活动，偶尔也会看到他回北大参加一些公务活动。

丁石孙任北大校长将近五年半，任期不算很长，我和他的直接接触更是极为有限，写不出更多内容。在丁石孙任内，我确实很难说出他有多少了不起的言行，我印象比较深的，是1986年他率先提出了把北大建成世界一流大学的目标，使北大师生深受鼓舞。他提出过北大应该像国外大学那样向社会开放，大学不是“管”的，而是要“经营”的；还说过他只是搞专业的，当校长并不合适，应该让会管理的人做大学校长。在北大的具体事务上，丁石孙也只是领导班子成员之一，何况他这个校长还要受到许多上级部门的干涉，不可能有太多的发挥余地。但我认为丁石孙仍然是北大历史上一位重要的、有特殊地位的校长，他应该是北大历史上最后一位有自己的独立思想，保持了自己独立人格的校长。在当时的背景下，丁石孙不可能对中国大的政治环境有多少影响，但是他有自己独立的思考、判断，在非常困难的情况下守住了作为北大校长的底线。

几年前我和曾任过北大社科处处长的苏志中闲谈，苏志中告诉我：丁石孙任职期间北大曾提出过对政治课进行改革，结果消息传到了上面，就变成了北大要取消政治课。教育部等部门开始追查，苏志中他们面临很大的压力。丁石孙知道后明确表态：不要理睬他们。我还听说过丁石孙曾以半开玩笑的口气说教育部应该取消。对于任何一位有独立思想、有自己办学主张的大学校长而言，来自行政部门的干预都是难以忍受的，蔡元培如此，刘道玉如此，丁石孙也是如此。但遗憾的是刘道玉、丁石孙这些有作为的大学校长却生不逢时，难以实现他们的理想和主张。

在丁石孙校长之后，北大的行政化、官僚化倾向越来越明显，权力的干预更是不断加强、无所不在，北大已经自觉自愿地彻底同化于体制。期待北大再出现蔡元培、胡适那样的校长已经如同天方夜谭，产生丁石孙那样保持着独立思想和

独立人格的校长也基本上不再有可能性。丁石孙之后的北大是一个不断自我矮化的北大，丁石孙之后的历任北大校长则呈现出持续矮化的形象。于是丁石孙校长留给我们的背影也就愈发显得高大起来，当我们在对蔡元培、胡适等老校长的风采感到无限神往的时候，还应该记得北大曾经有过一位丁石孙校长。

## 林炎志

林炎志是 1989 年政治风波之后到北大担任党委副书记的，此前我知道他是清华大学毕业的，是高干子弟，曾经当过北京团市委书记，也是当时政坛上引人瞩目的年轻干部。林炎志在团市委工作时应该来过北大，但我没有印象见过他。后来林炎志转岗到北京市体委任主任，不过我没有看到过他对体育问题发表的见解。政治风波发生之后，林炎志的表现开始活跃起来，经常可以在《北京日报》等媒体上看到他对形势发表的看法，立场很坚定、旗帜很鲜明，而且常常有一些标新立异的见解。例如风波前期出现了警察打人的情况，我们长期以来所受的是“人民警察爱人民”的教育，但是“爱人民”的警察突然变脸了，动手打了“人民”，许多“人民”一下子想不通。这时候林炎志出来说话了，他说警察本来就是专政的工具，就是要打人的，认为警察不应该打人，这是很可笑的。因为此前从来没有听过这么直白的言论，所以印象很深刻。

大概是由于林炎志政治风波期间的突出表现，于是被派到北大主管学生工作。林炎志虽然是高干子弟，但我最初的印象是此人生活很朴素，他经常穿一身洗得发白的蓝色制服，包括带北大学生去中南海见最高领导人，穿的也是这身服装，只是看起来比平时的要新一些。他当时一个人住在北大的集体宿舍，为了便于观察了解学生的动态，他要求把宿舍安排在三角地旁边的 16 楼里。林炎志入住时我陪他去过宿舍，看到狭小的房间里放着一台老式的黑白电视，就问他为什么不买一台彩电？他叹口气说没有那么多钱呀。林炎志平时去北京市委、国家教委或者更远的地方开会，一般都不让我安排车，而是自己骑自行车去。当时北大文科新生在石家庄陆军学院接受为期一年的军训，林炎志曾骑自行车去过石家庄，还让当时的校学生会主席陪着他去了，据说这位年轻人被累得不轻。

因为林炎志当过体委主任，我有时候看了精彩的体育比赛，想和他交流几句，但我很快发现他对体育话题根本不感兴趣。1990 年北京亚运会时，林炎志还送给我两张分别是足球比赛和田径决赛的票，他大概既没有时间也没有兴趣观看，于是我颇感荣幸地在工人体育场和亚运田径场的贵宾席上观看了比赛。

林炎志生活很简朴，我也没看到他有别的兴趣爱好，他的关注点完全在政治问题上。虽然林炎志到任时政治风波已经平息了，但是许多北大的学生、教师、



干部思想上并没有转变过来，特别是学生中时不时还有些风吹草动。一到敏感的日子，上面和林炎志这些学校的政工干部们都会非常紧张，那几年多次出现学生们在校园内聚集、起哄，挂横幅、贴大小字报等动静。每次发生这类情况，林炎志都会马上出现在现场。对于学生们持续不断的聚集活动，他提出了“围观即参与，枪打出头鸟，秋后要算账”的针对办法。意思是说对学生的骚动，即使没有直接参与，在旁边围观的也算是参与了；对那些领头闹事的要坚决打击；事态平息后，要对参与者秋后算账。话说得非常坚决，很能体现林炎志的语言风格，大概只有他能这么直接地说出来，不过这些年用林炎志式语言说话的官员似乎多了起来。林炎志话虽然说得很硬，但好像也没有很快见到成效，学生中还是不断出现各种动态，直到他离开之后的90年代中期才逐渐平息下来。

不知道是什么原因，中国人往往在思想、政治领域控制得比较严的时期，对男女关系方面的事也抓得很紧。1989年政治风波之后，曾有一位博士生的女友因为害怕住进了男友宿舍，被学工干部发现了。那时候北大的任何事情都会引起上面的重视，时任政治局委员、北京市委书记李锡铭亲笔做了批示，要北大严肃处理。我见过李锡铭的批示，口气非常严厉，好像是出了天大的事，不知道那段时间一脸不高兴的他是否因为没有进入常委而大发无名之火。那个倒霉的博士生曾一脸惶恐地来过办公楼，他最后还是被退学了。或许有李锡铭批示的作用，林炎志主管学生工作期间，对学生的生活作风问题非常重视，并对女生宿舍实行了封闭式管理，自此北大男生再不能踏进女生宿舍一步。同时学校还组织了一批人检查学生风纪，特别是对男女生之间的亲密行为进行干预。干这种事的多半是干部、教师中一些五六十岁的半大老头、老太太，他们平时就对学生的一些行为看不惯，用某位教授的话说就是“未名湖（周边）都成了高粱地了”。他们最大的乐趣就是在夜晚到处巡逻，看到黑暗处有身影就用大号的手电筒直接照过去。

林炎志在北大不分白天夜晚地投入工作，他住在学生区，听说经常有不少学生、学工干部们去他的宿舍，其中不乏一些他的支持者和崇拜者。不过林炎志也有一些遇到挫折的时候，有一次他带一批团干部去北京近郊，我也跟着去了。路上休息时林炎志和团干部们大谈忠诚的问题，强调党员、干部首先要做到忠诚，他在理论上还是有一套的，讲得很有些说服力。我记不清是哪个系的团委书记随后发言，就到底应该忠诚于谁提出了疑问。林炎志似乎也说不出更多道理，没有再进行反驳。还有一次不记得林炎志安排了什么事情，没有征求王学珍的意见。当时王学珍已经明确要卸任了，但还没有正式公布，我听到他很生气地说我还没有下嘛。林炎志知道后赶紧表示说我做检讨。那天下班时我和他骑自行车同行，林炎志一路上唉声叹气，满口“他妈的”不断，说了一些“我整天这么累，我他妈的图个什么呀”，“我他妈的现在就想睡个好觉”之类的话。

林炎志毫无疑问是传统体制的坚决维护者，但是他的语言、行为又往往直截了当、不拘形式、很有些个性。作为体制内的官员，其语言、行为一般是比较规范的，讲究说话、做事滴水不漏；或者像有的官员那样说的是一套，做的又是另外一套。体制内有许多事是做得说不得，或者是说得做不得的，而林炎志却是言行一致的，这样他的个人风格就和体制特点产生了一些矛盾。林炎志在每个位置上呆的时间都不太长，也没有晋升到很高的职位，尽管他在政坛上很有背景，起点不低。林炎志在北大干了3年左右，就被调到教育部任专职委员，后来又兼任了国家语言文字委员会主任。对林炎志这样一心想在政治上有所作为的人，不大可能对语言文字之类的事情感兴趣，果然时间不长，林炎志就到河南当了省委常委、宣传部长，几年后又当上了吉林省委副书记。

我没有太注意过林炎志在河南、吉林期间的言行，不过在江泽民提出“三个代表”之后，林炎志却引人瞩目地发表文章，主张共产党要领导和驾驭新资产阶级，不赞成企业家入党，与江泽民提出的允许资本家入党的精神不一致。林炎志所持的应该还是传统的观点，主张以公有制经济为主体，反对大力发展私营经济，认为共产党是工人阶级的先锋队组织，当然不能允许工人阶级的对立面资本家入党，要保持共产党的阶级性、先进性、纯洁性。只是在众多官商早已融为一体，形成各种利益集团的现实面前，林炎志的观点未免过于脱离实际，至于要“领导和驾驭”又未免过于一厢情愿了。

林炎志出身于高干家庭，高干子弟有的确实飞扬跋扈、不可一世，有的则家教甚严，比较低调，就是出身同一个家庭其子女往往也会差别很大。薄熙来的骄奢淫逸我们是知道了，但是他的妹妹薄小莹却非常低调、朴素，据说在北大历史系很得好评。林炎志在生活上确实是艰苦朴素、律己甚严的，他曾和我说过他从小到大从来没有抽过烟，连尝试一下都没有过，自制力确实很强。林炎志虽然说过不少厉害的话，但平时待人还是比较温和的，说话也比较客气。林炎志和薄熙来的年龄差不多，背景也比较相似，而且林炎志在1980年代中期的职位是高于薄熙来的。我无法设想林炎志如果有薄熙来那样的地位会怎么样，虽然他们的个人风格有很大不同，但在对权力的追求方面应该是一致的。据说在“文革”初起的时候，那些父辈们尚未受到冲击的高干子弟们，曾经发出过“天下是老子们的父母打下来的，还得由老子们来坐”的宣言。时间虽然已经过去了几十年，但是不管是从那个年代过来的，还是后来崛起的某些高干及其子弟，他们的这类想法应该是不会有太大改变的。

## 吴树青

对于要不要写吴树青我曾经有过一些犹豫，主要是我对他的了解不多，他又

是在非常特殊的时期出任北大校长的，有些事情不太好写。犹豫再三，觉得吴树青毕竟在北大做了整整7年的校长，完全回避有点说不过去，只好勉为其难地把我一鳞半爪的印象写出来，留待有识者指教。

吴树青是1989年的政治风波之后接替丁石孙出任北大校长的。由于北大当时的情况太敏感，卷入政治风波的程度太深，一般人都估计上面要对北大进行重点整肃。据说曾打算安排比较高级的官员接任北大校长，但又听说没有人愿意来，不知道出于什么考虑，最后是安排了中国人民大学的副校长吴树青出任北大校长。如果是在正常的情况下，身为人大副校长的吴树青是不大有可能到北大当校长的，他出任北大校长是一种特殊情况下的特殊安排。

吴树青上任是在1989年8月，当时学校里很安静，学生们早在暑假之前基本上都离校了。宣布吴树青上任的学校干部会我没有参加，《北京大学记事》中记载国家教委副主任何东昌在会上宣布：丁石孙因任期已满，不再担任北大校长，由吴树青任北大校长。何东昌、丁石孙、吴树青都在会上讲了话，但没有记载讲话的具体内容。吴树青到任不久我就制造了一起水淹校长办公室的事件：当时政治风波刚结束，党委办公室昼夜都要有人值班，我是年轻的单身汉，经常被安排值夜班。那段时间北大后勤说是要防止输水管道跑冒滴漏，每天夜里十二点以后关上全校的总水闸。有一天我睡得比较晚，洗漱时已经停水了，我把洗手池上的两个水龙头都拧开忘了关上。第二天清晨我被哗哗的流水声吵醒，起来一看水流到外面了，二楼的积水倒不多，但是一楼的校长办公室却被水淹了。吴树青当时家还在人大，为了他中午休息就在办公室里放了一张折叠床，结果床上、地下都被水淹了。因为是出于无意，我倒也没有受到什么批评，一个间接的后果是把书记、校长办公室几十年都没有清洗过的纯毛地毯拿出去清洗了。虽说关水闸是为了节水，但不知道全校范围内类似我这样忘了关水龙头的情况还有多少，也不知道水到底是节约了还是更浪费了，反正不久之后又不关水闸了。

吴树青上任后没有什么事给我留下特别深的印象，我参加学校的会议、直接听他讲话的机会不多，有时候偶尔听到他的一些讲话，也都是符合当时口径的一些话，没有什么特别之处。有一次我和同事分别整理吴树青的一个讲话录音，其中一段我记录整理下来大概有近千字，话是说了不少，但我听来听去，觉得他说的主要就是一个意思：就是强调既要坚持四项基本原则，又要坚持改革开放，坚持四项基本原则是改革开放环境下的坚持，而改革开放又是坚持四项基本原则前提下的改革开放。他的其他讲话也大体如此，我没有特别留意过。

政治风波之后北大的形势比较微妙，虽然风波已经平息了，但是大部分师生的思想并没有转变过来，消极、对抗的情绪比较强烈。另外北大许多师生都不同程度地卷入了政治风波，按照当时的要求是要进行清理和清查工作。当时北大的

一些老干部对清查工作热情很高，有的人虽然已经退休了，还是很积极地参加清理清查工作，让很多受到审查的师生、干部压力很大。我不太清楚吴树青的态度，不过据我的印象，吴树青在处理人的问题上并没有什么特别的言行，似乎比较低调，北大大部分卷入政治风波的人都得以顺利过关。当然这主要和社会的大环境有关，经过了以往多次政治运动的洗礼，整人的那一套做法不再有广泛的群众基础了，即使有人想搞也是搞不起来的。据我了解吴树青也没有刻意去搞这一套。

吴树青刚当校长时我感觉他还有些拘束，不够自信，不过毕竟是北大校长，国内国外出席各种活动的机会很多，周围关注的人更多，慢慢地就当出些感觉了，也有了一定的气度。吴树青后来还担任了全国人大常委，每年要参加多次人大常委会，那几年有关意识形态方面的会议也很多，我印象中吴树青经常出席此类会议，加上他时不时到外地参加各种会议、活动，每年还要出国访问几次。在他任职的那些年里，每年都有大量时间是不在学校的，学校内部对他的这种状况也有一些看法。不过比起后来的许智宏等人，吴树青的做法似乎还算不上太过分。

从 1989 年开始，北大新入学的本科生开始进行为期一年的军训，这一做法一直持续到 1992 级新生。军训是政治风波之后上面决定的，目的是为了加强对大学生的思想政治教育，免得他们入学以后受到“自由化”的影响。但是部队也容纳不了那么多大学生军训一年，所以只对风波中表现突出的北大，另外还有上海复旦大学的新生进行了一年军训。军训了几届之后，他们是否具备了坚定的政治立场，是否对“自由化”有了足够的抵御能力，没有人敢打保票，但对北大招生的影响却比较明显，许多考生因为军训而不愿意报考北大。于是学校想打报告从 1993 年起停止军训。不过在此期间，时任政治局委员、国务委员的李铁映曾到北大讲话，坚持要继续军训，并强调说对于军训的效果，要看这些学生以后在社会上的表现才能体现，口气很强硬，大有将军训长期进行下去的打算。李铁映是主管教育的，我不清楚吴树青及学校领导班子是怎么考虑的，不过在李铁映讲话之后，北大最终还是和复旦一起向中央打了报告，并获得批准，停止了北大、复旦新生为期一年的军训。我虽然不了解其过程，但吴树青作为校长应该是要对这个问题表态的，起码他和当时北大的班子还是实事求是地向中央反映了意见。据说复旦大学开始就没有敢打这个报告，具体是由北大操作的，复旦为此还向北大表示了感谢。

1994 年 7 月北大召开了第九次党代会，这年吴树青 62 岁了，按照 5 年的校长任期他也应该卸任了，但是没有听到关于他去留的任何说法。吴树青在北大虽然没有不好的形象，但是也谈不上有很高的威望，加上年龄、任期已到线，如果他在党委委员的选举中落选，将是极没有面子的事情。我是这次党代会的工作人员，选举前我曾听负责会务工作的党委副书记朱善璐一脸严肃地说要做最坏的打

算。计票工作是分几个组进行的，我参加的这一组里确实有不少吴树青的反对票，不过最后的结果有惊无险，吴树青顺利当选为党委委员。此后吴树青又当了两年校长，到 1996 年才正式卸任。除了丁石孙是以任期届满的理由卸任外，北大校长的任期似乎并没有明确的年限，陈佳洱当了三年多，许智宏当了九年，周其凤当了四年多，我到现在也搞不清北大校长的任期应该是几年，可以任职到多大岁数。

吴树青早已离开北大校长的位置了。如果有人问我吴树青在北大做过哪些不好的事情，我的确说不出来；但要是再问他有哪些好的主张，做过哪些好的事情，我也同样说不出来什么。我印象比较深的是吴树青卸任时，任彦申在宣布陈佳洱上任的干部大会上，多次对吴树青给予了高度评价。反映出他们之间的关系比较融洽，至少说明吴树青对任彦申的工作是比较支持、配合的，尤其是对任彦申主张的把科技开发和市场开拓紧密结合起来，大力兴办校办产业的做法是比较赞同的。对于吴树青我大体上就知道这些，他是在特殊的背景下担任的北大校长，还是能比较实事求是地尊重北大的实际情况，也没有做过什么明显影响北大校长形象的事情，北大没有因为他而变得更好，但他也没有对北大的堕落产生实质性的影响。吴树青应该是北大历史上一位过渡性的、没有什么明显特点的校长。

## 任彦申

我认识任彦申的时间比较早。1985 年“918”学潮之后，大概是上面要调查了解北大学生的思想状况，于是由刚从清华大学调任北京市委教育部副部长的任彦申带队，带了几个干部来北大调研。他们具体是怎么调研的我不清楚，我只是负责安排他们在勺园的食宿。这次调研的时间比较长，至少有一两个月吧，任彦申走的时候我到过他的房间，他把几个人应付的伙食费交给了我。勺园是当年北大接待客人条件最好的地方，虽然是公务活动，但按当时规定个人要付一部分伙食费，大概是每人每天一块钱。此后的几年里学潮不断，任彦申应该还会经常来北大，但那时候来北大的大人物实在太多，我没有对他有特别的印象。

不过在 1989 年政治风波前后，我记得任彦申多次来过北大。我印象比较深的是风波平息之后，他有一次在办公楼礼堂给北大学生作报告。任彦申确实很有口才，讲话很生动，他虽然是力图说明平息政治风波的必要性、合理性，但口气并不强硬，不是用官方的大道理教训人、吓唬人，而是试图以他的见解说服学生。我记得他讲了政治风波期间的一些情况，例如讲到虽然宣布戒严了，但其后的一段时间并不是解放军在戒严，实际上是学生戒了严。台下立即热烈鼓掌，这种掌声谁都能听出其特定的含义，任彦申当然不会不明白，但他似乎也受到了这种掌

声的鼓励，越讲越有精神，不断得到许多热烈的掌声。

到了 1991 年初，上面调整了北大的党委班子，原党委书记王学珍卸任，由北京市委副书记汪家鏐兼任北大党委书记，任彦申调任北大党委副书记，主管宣传工作。汪家鏐主要还是在北京市委工作，她一般只是每周来北大一两次，对北大的日常工作过问不多。但是任彦申迅速地进入了角色，我很快就感觉到他的能力确实比较强，做事很干练，讲话、写文章都很有一套。有一次任彦申和我说过，本来是要安排他去崇文区当区长的，由于北大当时的特殊情况，才被点名调到北大，以加强北大党委的班子。任彦申到北大后一直很活跃，经常讲话、作报告。我那几年身体不好，也很少参加学校的各种会议，直接听他讲话的时候不多，印象中他宣讲的主要还是防止和平演变的那一套观点。任彦申对于形势的判断力比较强，对上面的意图领会得比较深，当时意识形态方面的工作最受重视，任彦申兼任了北大党校的校长，还在公共政治课教研室的基础上筹建马克思主义学院，并自任第一任院长，加强对北大意识形态领域的掌控。

任彦申对于政治形势的变化一向非常敏感、善于把握，不过真正体现出他这方面能力的，还是在邓小平 1992 年初南巡讲话之后。因为邓小平的南巡讲话，国内舆论气氛大变，继续讲“姓社姓资”那一套肯定不合时宜了。1992 年年中我听过一次任彦申的报告，主要是讲解邓小平南巡讲话精神，但他不是单纯地解读南巡讲话，而是把邓小平政治风波之后接见戒严部队的讲话和南巡讲话做了对比，认为这两个讲话都非常重要。他说邓小平如果政治风波之后马上讲南巡讲话的内容就会不合适，而如果南巡讲话时还是讲接见戒严部队的那些内容也不行，就会不符合当前的形势。所以这两个讲话在当时背景下都是非常恰当的，都有十分重大的意义。这样任彦申就十分巧妙地化解了某些前后不一致之处，不露痕迹地将他的立场、观点迅速转变到邓小平南巡讲话的精神上来。

邓小平南巡讲话之后，任彦申的兴趣似乎主要不再在意识形态领域了，而是适时地转向了经济领域。不过他对舆论宣传工作仍然很重视，我印象比较深的有两件事：一次是 1992 年十四大召开后第二天，北大经济系教师解万英跳楼自杀，后来有一家经济类的报纸（具体是哪家报纸我记不清了，可能是《首都经济信息报》）以《北大教授跳楼记》为题，对这一事件做了长篇报道。任彦申大发雷霆，将写这篇报道的两位记者找来训话，我刚把他们领进任彦申的办公室，就听见他劈头盖脸地训斥说这几年好不容易把北大稳定住了，但你们的这篇报道又把北大“搞乱了”；还有一次是在 1996 年初，《中国青年》杂志发表了中文系教师韩毓海的一篇文章——《北大，魂兮归来》。这篇文章我当时也看了，我认为韩毓海到北大的时间不长，对北大的一些事情看的比较表面化，不过内容上也没什么大不了的。任彦申这时候已经当了党委书记，他对韩毓海的文章非常恼怒，他是否

当面批过韩毓海我不知道，我只看到《中国青年》杂志的有关负责人被叫到北大，受到了任彦申的当面斥责。

1992年之后，任彦申的主要注意力转移到了经济领域，尤其对发展校办产业非常热心，应该是他首先提出推倒北大南墙搞商业开发的，并一手促成了以房地产开发为主的北大资源公司的成立。推倒南墙引起了舆论的不少非议，当然外界也存在一些误解，北大倒不是不要围墙，而是在围墙的位置上建商业用房。另外北大在当时办学经费非常紧张的情况下搞一些商业开发，确实也有一定的合理性，所以任彦申的主张还是得到了很多支持。任彦申对北大方正等校办产业也极为重视，热衷于方正公司的各种具体运作，例如促成方正公司在香港上市，力主由王选担任方正香港公司董事局主席等等。我在办公室经常能看到方正等校办产业的人，或者来送文件，或者向任彦申汇报。任彦申曾提出过一系列观点，例如说北大要实现“产学研”的结合，科研工作要“面向国民经济主战场”，进而提出要培养“有市场头脑的科学家”，以及“有科学头脑的企业家”。

我那时候对任彦申的这些见解也很佩服，有一次他要写一篇关于校办产业的文章，由他口授让我记录。我记下来以后觉得就是一篇比较完整的文章，有理有据，对他的能力更是大为叹服。那几年北大的校办产业在任彦申的主导下名声大噪，在全国高校中独领风骚。方正负责人甚至夸口说以后国家每年给北大投入多少钱，方正也就给北大上交多少，一时令人极为振奋，只是后来的实际距离这一承诺相距何其遥远。

客观地讲，任彦申确实是比较有能力、有魄力、有思想的官员，无论是他提出的一些主张，还是实际做的一些事情，在北大都得到了相当的认可。在邓小平南巡讲话之后经济建设热潮的大背景下，红极一时的北大校办产业也为他赢得了一定的声望。到了1994年北大召开第九次党代会，任彦申顺利接替汪家鏐当上了党委书记，正式成为北大的一把手。在任彦申当上党委书记之前，他在北大领导班子成员中已经比较突出了，我感觉没有人能对他接任书记一职形成挑战。担任书记后任彦申进一步提出校党委要管全局，抓大事，要着重对方向性、全局性、战略性的问题进行谋划和决策，要统揽改革、发展、稳定的全局。我认为从1992年之后到2000年初，在将近10年的时间里，北大的各项重要举措和办学思路，都比较深地受到了任彦申的主导。

1997任彦申顺利地推选为北大出席中共十五大的代表，以他的身份和以往的惯例，我们都估计他应该进入中央委员会，起码应该当上中央候补委员，前两任党委书记王学珍、汪家鏐在任时都是中央候补委员。十五大开幕前要准备证件照，任彦申对出席会议还是很重视的，他有一张标准像自己比较满意，但底片找不到了，就让党办副主任薛松岩拿这张照片进行翻拍。我看到翻拍后的照片色

彩有些变化，效果并不理想，就开玩笑对薛松岩说不要因此影响任书记的当选。不想十五大上任彦申真的没有进入中央委员会，反倒是一向比较低调，而且不是十五大正式代表的陈佳洱校长当选为中央候补委员。

不过任彦申毕竟是任彦申，没有进入中央委员会这个小小的挫折应该不会对他有多大影响，机遇很快就出现了。1998年北大将迎来建校100周年，北大的百年校庆无疑会引起社会各界的高度关注，对北大的主要领导人来说，更是一个可以充分表现的舞台。早在校庆前几年，北大就开始筹备相关活动，组建了若干个工作班子，校庆前一年还在南校门设立了倒计时钟。任彦申对北大百年校庆可能造成的影响十分清楚，对校庆活动可谓是竭尽所能、全力以赴，要将其做成一件举世瞩目的大事。我从1997年春天后被调整到党委研究室，不再担任书记秘书工作，我本来就是个小人物，对领导们如何进行决策没有机会参与，只是离领导们比较近，时不时能得到些信息。既然不在领导身边了，我对有关校庆的决策就更是知之甚少，不过还是能感觉到北大百年校庆的重大决策都深深地打上了任彦申的烙印，所有重要的举措尽在他的掌控之中。

首先是对北大创办的背景进行了特别阐释，强调北大的前身京师大学堂是由清政府创办的第一所国立综合性大学，京师大学堂不仅是全国的最高学府，还是全国最高的教育行政机关。中国近代高等教育的历史不长，到底哪所大学创办最早？并没有权威的定论，之前已经有大学庆祝过建校100周年了。北大特别强调其政府官方的背景，这样就把京师大学堂和一些更早的由外国人或民间创办的学校区分开来，似乎是要说明北大才是和政府关系最密切、最正规的大学。以此思想为主导，北大的百年校庆就不仅是北大自己的事情，而且应该是上升到国家层面的政府行为，应该由政府出面支持甚至直接参与主办。

百年校庆最重要的一项活动就是纪念大会了。既然要达到政府行为的目的，那么纪念大会在什么地方举行就非常讲究了，如果是放在北大，好像就不足以体现政府官方的背景。虽然领导班子里有不同的意见，但任彦申一直主张庆祝大会要在人民大会堂举行。校庆之后有人编了一本书，主要是讲述校庆前后的过程，当时已到北大出版社工作的刘乐坚让我帮忙看看是否有必要出版。我大致看了一下，全书洋洋30万字，通篇充斥着对任彦申、闵维方等人校庆事迹的歌功颂德，极尽肉麻吹捧之能事。例如其中有这样的内容：领导们就校庆大会究竟在校内还是在人民大会堂开争执不下，时间已经很紧迫了，在某次会议上，“任彦申像天神一样神威凛凛地站起来，斩钉截铁地说：就在人民大会堂了。”我不了解这本书的写作背景，认为内容过于谄媚夸张，不宜出版。不过我也和刘乐坚开玩笑说如果存心想调侃任彦申等人，倒是不妨出了。后来好像是没有出。

除了确定庆祝大会的举办地点，邀请最高领导人等政要出席大会更是校庆活



动的重中之重。另外还提出要给江泽民授名誉博士学位，江泽民没有接受。此外，通过国家邮政局发行了北大百年校庆纪念邮票，将一颗由北大校友发现的小行星通过国际小天体命名委员会命名为“北京大学星”，通过铁道部开通了北大校友返校专列，举办了百年校庆庆典晚会“光明行”并由中央电视台进行直播，等等。庆祝大会当天，由北京市有关方面进行交通管制，200辆满载着北大师生、校友的大巴车队一字排开，绵延数公里，一路绿灯驶往人民大会堂，引来无数路人或羡慕、或不解的目光。这一系列活动不见得都是任彦申直接策划的，但都体现了任彦申要将北大百年校庆做成政府行为的指导思想，是在多个政府部门支持下实现的。最高领导人也很给北大面子，先是亲自来北大“暖寿”，又携数位主要领导人出席纪念大会。任彦申自然要忙前忙后，一时风光无限，其间还接受了因被朱镕基点名而名声大噪的凤凰卫视吴小莉的专访。任彦申侃侃而谈、挥洒自如，据说让见过不少世面的吴小莉也为之折服。

不过除了这些台前的事情之外，任彦申还有更重要的事情要做。最高领导人出席庆祝大会肯定要发表一篇讲话，任彦申事先就带了几个起草讲话初稿，他后来和我们说过起草过程。对于讲话稿如何写任彦申是很费了一番心思的，要使之成为一篇指导性、纲领性的文件。江泽民的讲话我印象比较深的，一次是在哈佛大学的演说，另一次就是北大百年校庆大会的讲话。我不知道任彦申起草的讲话稿和江泽民最终的定稿有多大差别，不过从任彦申的讲述里，他的思路、提法基本上都得到了采纳。5月4日人民大会堂的庆祝大会是由任彦申主持的，他的口才、能力又获得了一次难得的表演舞台。

任彦申凭着北大百年校庆的机遇大出了一番风头，借着这股余热，又有最高领导人讲话中提出的中国要有若干所具有世界先进水平的一流大学，任彦申很快开始了新的策划。最高领导人是在北大百年校庆时发出的号召，北大自然应该率先响应。当时有一种普遍的看法，认为中国的大学和世界一流大学的差距首先在于办学经费过于悬殊，所以建设世界一流大学需要大量的经费投入。我在党委研究室的同事还写过一篇文章，被收录到《新华文摘》上，中心意思就是说国家应该给北大重点支持以建成世界一流大学。不过任彦申考虑得更周全一些，虽然北大有中国最高学府的声誉，但如果仅要求国家向北大增加投入似乎又过于特殊，毕竟中国的名牌大学不止北大一所，而其中唯一和北大地位相当的就只有清华了。于是任彦申提议联合清华，共同提出加快创建世界一流大学的计划，建议国家对北大、清华加大投入。这一计划得到了急于做出政绩的教育主管部门的支持，经过一番运作，北大、清华从1999年开始在三年内各得到18亿的资金投入，此外还有后续投入。后来又有一些其他大学被吸纳进来，成为一项波及范围更广的所谓“985计划”，因最高领导人1998年5月在北大百年校庆的讲话而得名。任彦

申的谋划使北大、清华获得了很大的实际利益，以前国内的一些著名大学和北大、清华大体还是在一个层次上，但“985计划”的实施却使得北大、清华一下子鹤立鸡群，对其他大学形成了压倒性的优势地位，特别是在每年的招生中垄断了国内最优秀的生源。至于这一计划是否影响了大学之间的平等竞争，是否真正提高了中国大学的办学水平，则恐怕是一个不太好说的问题。

百年校庆的高潮刚刚过去，又一次足以令世界瞩目的重大机遇再次降临到北大。1998年6月，美国总统克林顿访华并要在北大发表演讲。克林顿不仅是世界头号强国的总统，而且还很年轻，颇有些明星范儿，所引起的关注度可想而知。任彦申十分清楚克林顿到访北大的分量，虽然他对如何接待的具体环节不见得都亲力亲为，也不像百年校庆那样可以一直站在前台，但一定会有整体上的掌控。为了接待克林顿，北大方面可谓十分细心周到，我知道的就有为克林顿发表演讲的办公楼礼堂安装了空调，将办公楼东面通往未名湖的一条泥土小道铺设成水泥路，我曾戏称之为“克林顿小道”，后来因为克林顿演讲会上回答提问的时间比较长，没有走这条小道。北大方面也坚持了一定的原则，美方事先提出克林顿发表演讲时，为了安保要使用白宫的讲台。北大坚决拒绝了，认为在北大演讲就要用北大的讲台。后来双方达成妥协，用白宫的讲台，但是在讲台上悬挂北大的标志。

不过更周密的筹备是在台面下进行的。克林顿来访当天我去接待中山大学的党办主任李尚德，我安排他在勺园住下后，正好电视上开始直播克林顿的演讲。看到提问环节，我们感觉到每个学生的提问都咄咄逼人，很有些火药味，有抱怨美国人对中国的了解不如中国人对美国多的，有指责美国向台湾出售武器的，有质问克林顿微笑背后还隐藏着什么的，有提出美国在人权与民主方面是不是也存在着一些问题的。尤其是后来被称为“反美女生”的马楠提出她不认为国家的自由和个人的自由有什么冲突，认为自由是自己一种主动的选择，像中国现在的繁荣发展正是中国人民自由的选择，并告诫克林顿“只有真正懂得自由的人才会更加尊重别人的自由”。因为这些问题太一致，倾向性太强了，反而让我们觉得不对劲。李尚德就问我：这些提问都是安排的吧？我也有同样的感觉，但我不了解内情。

克林顿离开后我回到办公楼，很快我就在书记秘书的桌上发现了打印好的一页纸，刚才学生们的提问内容都在上面，和提问时的语言几乎一模一样。我顺便问了一下，秘书回答说都是任书记拟的。后来人们惊诧“反美女生”马楠为什么要嫁给美国人？其实马楠这些提问的学生们本来就未必真反美，只是出于讨好学校当局和为了自己出风头，充当了一次任彦申的传声筒而已。据说是学生们先准备了一些问题，任彦申看后不满意，于是亲自草拟了这些提问。当天参加演讲会

的学生也都是精心选择的，大多是比较可靠的学生干部。虽然提问者由美方随机选择，但如果选择另外的人还是会提出同样的问题，用中国话讲早就“设好了埋伏”。当然任彦申设计这些提问也不过是揣摩了某些官方机构和某些领导人的意图，将他们不便于向美方说的话通过北大学生之口讲出来，以此表达对美方的不满和对自己的辩护。

1999年1月北大召开了第十次党代会。北大党委作为共产党的基层组织按党章规定应该三到五年召开一次代表大会并进行换届，但是实际上北大的党代会很少按时召开。我经历过1986年的第八次党代会，和上届召开已经过去了8年，1994年召开了第九次党代会，和第八次党代会又隔了8年。1999年的第十次党代会总算是正常了，此后2003年召开了第十一次党代会，也算按时召开，但是再往后2012年才召开第十二次，和第十一次隔了9年。北大的党代会究竟什么时候召开，并不是按照党章规定，而是根据实际形势或者是一些领导人的意图而定。1999年之前我就听任彦申多次说过要按时召开党代会，要使北大的党内政治生活正常化，这个理由自然很站得住脚。不过根据我对当时学校领导班子情况的了解，一再强调要按时召开党代会，恐怕也有让一些老领导尽快腾出位置，让一批任彦申选拔任用的比较得心应手的年轻干部尽早上位的考虑。

党代会召开之前的党代表选举还差点出了意外。任彦申的代表名额是划拨到由党委各职能部门组成的一机关党委选举的，由各部门的全体党员，包括离退休党员一起投票选举，不占一机关党委的代表名额，但是也要经过投票。一机关党委书记王丽梅专门在会上做了说明，但是选举的结果却是任彦申的得票比较低，差点没有选上党代表。事后王丽梅立即跑过来向任彦申解释可能是她没有讲明白，我还听见任彦申说如果我选不上，看这次党代会怎么开的话。我也没搞清楚到底是王丽梅没有说明白，还是有不少人故意不投任彦申的票，总之任彦申当选党代表了，党代会也顺利召开了。无论是这次党代会确定的指导思想，还是在人事的安排上，基本上都实现了任彦申的意图。

此后在我的印象中，任彦申在北大做的最后一件大事就是推行人事分配制度改革。由于“985计划”使北大获得了较大的经费支持，1999年北大开始进行人事分配制度改革，对这件事情我还要另外陈述，这里就不再多说。对任彦申的各种做法学校里也有一些不同意见，任彦申就此讲过一些观点，他说北大已经改变了过去那种动荡不安、争论不休的局面，现在要做到“不讨论，不争论”，对看准了事情就大胆去干。我理解他的意思是希望大家不要对学校的决策指手画脚，最好是不要讨论，不要发表意见，以免争执不下、贻误时机。我最后听到他的话是由于新的人事分配制度拉大了收入差距，许多人心理不平衡，任彦申在一次会上讲了一些老同志心态平和的例子，要求大家对收入差距问题要“想得开”。

2000年初北京大学和北京医科大学合并，任彦申调离北大出任江苏省委常委、宣传部长，其后任江苏省委副书记。任彦申离开北大后十多年我没有见过他，对他在江苏的情况更是没有任何发言权，不过我曾遇到过和他有关联的事情。前几年北大房管部的人和我说，他们在清理住房时发现一套中关园一居室的房子是我签名办的入住手续，他们也估计这套房子不是我的，进一步了解到是任彦申的。据他们说找到任彦申时他表示“忘了”，后来任彦申把房子交回给了学校，但又听说他对北大的做法不太满意。任彦申来北大时还住在清华大学东南小区，我曾经去过他家，是一套三居室的老式住房，为了方便他休息，就在红四楼给了他一间集体宿舍。当时北大的住房条件非常紧张，隔壁的一位青年教师虽然结了婚，还只能和别人合住一间宿舍，看到任彦申不常来，就向他提出可否将宿舍借给自己用。任彦申表示是学校给我的，不能随便给别人，据说是搞得不愉快，任彦申也不太愿意再去宿舍了。以后又给他换了中关园的一居室，确实是我去办的手续，还找人帮他打扫了房间。我当时也是和别人合住一间10平米左右的集体宿舍，对这套有厨房、卫生间的一居室十分羡慕，心里想着如果能给我一套就好了。不过等到北大资源宾馆盖好之后，任彦申大概也不需要中关园的房子了。

2011年秋天我才又一次见到任彦申。我听说是他提出想和原来北大办公室的人聚一聚，于是在北京市委组织部和新闻出版总署任职的前党办主任刘宇辉、副主任薛松岩安排了聚会，也通知我参加了。任彦申此前出了两本书，一本是《从清华园到未名湖》，一本是《后知后觉》，前一本我看过，后一本还没有看，我估计聚会时肯定要谈这两本书，正好同事那里有《后知后觉》，就赶紧拿来翻了一遍。果然聚会时一落座，刘宇辉就问我看了任书记的书没有，我只好表示两本书都看了，而且觉得后一本比前一本更好，思想更解放了一些，胆子更大了一些。任彦申也马上面露微笑。

其实我对任彦申这两本书的看法也不全是违心之论。这两本书的风格首先是比较平实、朴素，基本上都是自己的语言，没有什么官话套话，这一点在当今的领导干部群体中是非常难得的。不过我最佩服的还是任彦申在书中能够左右逢源，可以将不同的观点融为一体，从而达到表明自己立场的能力。例如任彦申在《从清华园到未名湖》中对社会思潮和学潮的看法，他一方面认为“应当尊重思想自由的价值，承认多元共生的权利，容忍异己声音的存在”，认为“学潮是青年学生关心国家大事、参与社会政治生活的一种群体行为，是他们表达自身政治诉求，维护自身权益、发泄对某些社会现象不满的一种有力武器”，对思想自由和青年学生的政治热情多有肯定；另一方面他又提出中国“必须有一个统一的指导思想、共同的社会目标以及为绝大多数人所接受的公共价值观”，认为1980年代的学潮

“反映出的一个突出特点和政治倾向是‘全盘西化’的倾向，即资产阶级自由化的倾向……青年学生容易产生混乱和偏激”。任彦申这些从不同角度提出的看法，单独看起来都很有道理，但也令人有抽象肯定具体否定的感觉，最终的结论还是回到了“政治正确”的立场上。

任彦申这两本书更多的篇幅是在讲领导艺术、用人之道这些官场上的内容，是“官场人说官场事，局中人讲局中理”。比较而言，《后知后觉》确实写得更深入一些，对目前官场上的许多问题、弊端都把握得比较准，谈领导艺术、用人之道也有些见地，不过总体上都没有超过传统政治经验的范畴。另外我也无法得出任彦申言论和行为完全相符的结论，例如他多次讲到领导干部要胸怀宽广、豁达大度，要能够宽容、包容，要听不同的意见。但是联想到他对解万英之死报道的态度，对韩毓海文章的恼怒，让人感到他虽然道理讲得不错，但实际上自己也是做不到的。

任彦申的两本书确实都有一定的价值，听说卖得都不错。书中涉及到不少热点问题，尤其是涉及到官场上的很多现象，任彦申并不像一些官方喉舌那样强调其天然合理性，用大道理压人，用大帽子吓人，而是比较充分地揭示了不少问题，确实有令人信服的地方。但他总的基调还是立足于维护现有体制，他对许多现象的分析是比较准确的，虽然也提到了一些制度因素，但并未就此深入下去，对许多问题、弊端产生的深层原因则语焉不详，基本上没有触及政治制度这个根本性的问题。其实如果从政治制度的层面进行分析，任彦申所提出的这些问题都不难进行更合理的解释，也不难提出更有效的解决办法，但他显然是有意不去触及这个层面。2013年任彦申又出版了新书《如何是好》，我专门买了一本，为他的新书销量做了一点贡献。这本书我感觉和前两本书有一些重复的地方，主要还是为官心得、领导艺术这些内容，总的看没有什么大的突破。当然也能看出任彦申对自己的政治经验是比较自负的，他这些年还是读了不少书的，书中对中国传统典籍，以及西方理论著述的运用显得更熟练了。

那天聚会的主题基本上就是两个：一是高度评价任彦申的两本书，另一个就是回顾任彦申对北大百年校庆的贡献。任彦申看上去精神很好、情绪很高，不断讲述他对北大百年校庆的谋划、举措，在座者无不表示叹服，我们还听他说他也是2011年清华大学百年校庆的总顾问。任彦申当时已经从江苏省委副书记位置上退下来了，还担任江苏省政协副主席，席间有人问他现在都忙些什么？任彦申和我们这些老部下在一起显得很放松，毫不避讳地说：“我现在就是吃喝玩乐”。我理解任彦申虽然是共产党的高级干部，但他对于官场上“假大空”的那一套也是很反感的，毕竟退居二线了，没有必要非去捧场。果然他表示说政协开会的时候不想去就不去了，不愿意听那些官话套话，经常的日程是出去吃饭、唱歌、旅

游，说起到广西和陈章良吃了什么野味，平时唱歌时会有歌星作陪，并提到曲比阿乌的名字。饭后任彦申还有其他安排，但在大家的一致要求下还是唱了几首歌，果然字正腔圆、很有味道，比以前大有长进，我心里感慨有歌星陪着唱到底不一样。

任彦申在北大工作的时间不算很长，前后9年有余，担任党委书记5年半左右。不过在我看来，任彦申是上世纪90年代以后对北大影响最大、带来最多变化的领导人。我并不认为以前的北大是什么象牙之塔，不食人间烟火，但是任彦申主政前的北大，特别是在上世纪90年代以前，同体制或多或少还保持着一定的距离，多少还保留了一些传统。任彦申的看法则是“过去的北大总嫌过于自大、过于清高、过于图慕虚名了一些，在世人面前常常摆出一副与众不同的姿态、咄咄逼人的气势，为此吃了不少亏”。他并且有针对性地提出“今后的北大，必须摆正与社会的关系，不能总是以社会的指导者、旁观者、评论者的面目出现……而应当努力消除北大与社会的鸿沟，贴近社会……在与群众结合、为社会服务的过程中去展现自己的优势，在科教兴国中去实现自身的价值。”（以上引文均见于《从清华园到未名湖》一书）

这些话虽然是任彦申在书中总结的，但他在北大期间已经讲过不少此类观点，也确实是按照这种思路做的。我认为任彦申在北大的主要言行，都是力图要将北大改造得更符合体制需要，更迎合世俗，更具备工具性和可操作性，而保持着一定传统的北大在任彦申眼里则是“自大、清高、图虚名、会吃亏”的。但是任彦申在改造的过程中又加上了浓厚的个人色彩。他对上面的意图并不是简单地照本宣科、人云亦云，而是能以自己的理解，根据当时的形势和北大的实际状况，提出颇具说服力的言论和见解，从而使他的主张、做法在北大获得了相当大的支持。任彦申在北大一直是强调要“改革”的，认为“北大必须走改革之路，以改革求生存、促发展”，不过他“改革”的整体思路则是要使北大向体制化、官僚化、商业化方向不断靠拢。任彦申对北大的改造应该说是相当成功的，逐步将北大引导到符合体制需要、迎合世俗观念的道路上，后来的北大领导人不过是在任彦申的道路上越走越远，终于使北大彻底实现了向体制化、官僚化、商业化的转变。虽然北大的转变和上世纪90年代之后的社会形势密切相关，但是任彦申确实在这过程中发挥了最为显著的作用。

任彦申在当今的官员群体中，可以说是不可多得的兼具口才、笔力、行政能力的一员干才，尽管他只是副部级官员，其综合能力却大大超出许多比他地位高很多的官员。大概在北大百年校庆之后，时任党委研究室主任的岳庆平及我们几位同事和任彦申吃饭，当然主要的话题无非就是不断捧任彦申。我那时候对任彦

申还很佩服，就举了尼克松评价李光耀能力非常强，但是仅治理新加坡这个小国家是才未尽其用的例子，认为任彦申担任北大的党委书记未免可惜了，应该到更大的舞台上发挥作用。我当时倒不完全是有意捧任彦申，而是确实认为他有能力担任更重要的职务。其实在此前后，任彦申也多次向上面表达过希望换岗的想法，他的理由是干部在一个地方待久了并不好，往往待疲了，失去了创造的冲动。他可能会认为自己对北大的稳定、发展立下了汗马功劳，百年校庆更是将北大推到了一个高峰，恐怕也有些希望论功行赏，更上一层楼的想法。

其实从政治制度的角度看，以任彦申的综合能力，如果在一种主要凭本事、唯才是用的制度下，是完全可以如鱼得水，竞争到更高位置的。任彦申最高的职位不过是做到副部级，而能力远在他之下的闵维方、朱善璐都达到了这一级别，而且先后成为中央候补委员，朱善璐还担任过更有实权的南京市委书记一职。任彦申在他的新书《如何是好》中也感慨说“唯独从政做官，不能太有理想，很难给自己订一个具体的做官目标。因为做官最难把握个人命运，是一个前途最不确定的职业，你能不能做官，做多大的官，在哪儿做官，这一切都是个人难以预料的……做官除了靠本事，靠努力之外，还有一个运气问题。”任彦申的这些感慨实际上已经触及到了制度问题，他肯定也会在这种官员任用的体制下感受过不公，可以说他既是现有体制下的既得利益者，同时某种程度上也是这种体制内的失意者。但是任彦申肯定不会公开质疑中国的政治体制，更不会致力于改变这种体制，而是会根据现有体制的框架，做出最符合他自身利益的选择。

钱理群先生近来曾提出过一个观点，他认为：“我们的一些大学，包括北京大学，正在培养一些‘精致的利己主义者’，他们高智商，世俗，老到，善于表演，懂得配合，更善于利用体制达到自己的目的。这种人一旦掌握权力，比一般的贪官污吏危害更大。”我不知道钱理群先生是否有具体的所指，我也不是简单地认为任彦申就是这种人，但是他的一些做法却未免是开风气之先的。

## 陈佳洱

我到办公楼上班的时候，陈佳洱已经是北大的副校长了，虽然时常在办公楼遇到他，但我好像从来没有和他说过话。说起来有些好笑，我第一次对陈佳洱有比较清晰的印象是在浴室里，那时候大部分北大老师家里都没有洗浴设备，需要洗澡了就到位于燕南园西南角的公共浴室去洗。虽然分设了学生和教师的洗浴间，但全校几万人只有这么一处浴室，排队洗澡的人太多，师生们往往也就不分彼此了。浴室里面则多半挤得像沙丁鱼罐头一样，洗澡的人大大多于喷头，一般只能先冲一会，然后在一旁搓泥、打香皂，再去等喷头，经常有人长时间占着喷头。

有一次我洗澡时就碰见了陈佳洱，我几次看见他稍事冲洗，就主动离开喷头示意旁边的人先用，大家在一片水蒸汽中裸裎相见，估计也没有人注意这位身材瘦小的副校长。在办公楼有时也听人议论起陈佳洱，大都是说陈佳洱是个好人，比较随和，但是原则性差一些，例如说某件事情他本来是不同意的，但报告传到他这里，他看到其他领导签字同意了，他也马上就签了。

虽然陈佳洱一直担任着副校长，但他后来又兼任了国家自然科学基金委的副主任，主要工作在基金委，在办公楼看见他的时候就比较少了。到了1996年，因吴树青校长提出他应该卸任了，上面明确新校长从北大内部产生，于是中央组织部、教育部、北京市委等部门组成了一个联合考察组，到北大对新校长的人选进行调查摸底。因为考察组要在北大住一段时间，我被校方派作考察组联络人员，陪他们住在勺园，负责安排他们的食宿及部分联络工作。这次考察活动参与范围很广，进行个别谈话的有100多人，另外还在400人左右的范围内进行了投票推举，当然参加谈话、投票的主要都是学校的各级干部。对于谁将成为北大的新校长，并没有一位众望所归的人选，我和党办、校办、组织部其他一些为考察组服务的同事，也都判断不出谁的呼声最高。不记得是哪个人提议的，我们每人一张纸条上写上自己预测的校长人选，一起放到一个信封里密封起来，约定等新校长宣布后，再打开看有谁猜对了，由猜错的人请猜对的人吃饭。后来我们约在勺园打开了信封，结果居然没有一个人写的是陈佳洱，于是只好按AA制的方式聚了一次餐。

这次校长人选考察是我知道的迄今为止时间最长、程序最多、参与范围最广的，我们这些联络人员虽然无法知道考察结果，但多少能判断出几个呼声较高的人选，结果却无一中的。考察组所有的谈话、调查结果都是秘而不宣的。根据我的观察，虽然新校长人选会比较分散，但陈佳洱那几年的工作主要在基金委，在北大的时候不多，他不大会是得票最多的，据我所知他也不是任彦申属意的校长人选。可能的情况是上面已经确定了校长人选，所谓的谈话、投票只是在走程序，尽管为了这些程序需要付出不小的人力、物力、财力。另外那段时间我一直跟着考察组，为他们联络服务，自认为没有什么明显不当，后来却有人跟我说考察组的人对我很不满意。我开始不太理解，不过又深入地想了想才释然了：这些考察组的人所到之处如同钦差大臣，服务人员无不跑前跑后、点头哈腰地伺候着。我没有意识到这一点，只是客客气气地招呼，做得肯定没有别的地方那样到位，当然让考察组的人很不满意。

宣布校长任免的干部大会上还发生了一个小插曲，当几位上级领导及吴树青、陈佳洱等人在主席台就坐后，主持会议的党委书记任彦申宣布会议议程，说明由前任校长吴树青讲话后，再由新任校长陈佳洱讲话。虽然大家都知道了陈佳洱是



新任校长，但任命决定还需要由在场的上级领导正式宣布，任彦申提前就把新校长的名字说出来了，引起台下一片嘈杂。陈佳洱的讲话我没有印象了，只记得他说要时刻牢记“北京大学校长”这六个大字的分量和责任，用“六个大字”的提法形容北京大学校长，似乎只有陈佳洱做过如此表述。

陈佳洱上任后我曾为《今日名流》（后来被停刊）杂志写过一篇他的专访。《今日名流》对北大的新校长也很关注，早在新校长上任前就和我约了稿。陈佳洱同意了采访，但又说他时间有限，让我趁他有空时再谈，后来他分两次对我谈了他的主要经历、想法。稿子后来发了，主要是介绍了北大新校长的产生过程，陈佳洱的个人经历，以及他任北大校长后所面临的形势。此类文章基本上都是正面宣传的，所写的大都类似于一些先进事迹介绍，没有多少实际价值。

我除了写专访找过陈佳洱之外，直接见到他的机会也很少，不过曾为他写过一些讲话稿，例如开学、毕业典礼上的校长讲话之类，这类讲话不需要校长具体指导，我只需起草好交给校办就行。但有一次我要为陈佳洱起草一篇关于科研问题的讲话稿，这类讲话不宜只说些一般性的套话，我只好去他的办公室听听他的想法。陈佳洱似乎并没有什么明确的思路，我记得他说了“基础研究很重要”的话，此外没说其他问题。基础研究确实很重要，不过我觉得陈佳洱作为北大校长，作为一位核物理学家，他对于基础研究的重要性应该有一些独到的认识，我需要知道他的想法才好去起草这篇讲话稿。作为一位没有从事过科学研究的行政工作人员，我对于基础研究的重要性不会有什么体会。陈佳洱也许是觉得“基础研究很重要”是一个基本命题，不需要具体解释，或者是他虽然认识到了，但不能从理论上很好地阐述。总之我一无所获，只好根据报刊上一些一般性的提法起草了讲话稿，我自己完全不记得写了些什么，也不知道陈佳洱后来用了没有。

陈佳洱虽然在理论上和行政能力上都没有突出之处，但他身为北大校长却没有架子，平时总是骑着一辆自行车上下班。1998年我住进了畅春园由筒子楼改建的一套一居室住房，陈佳洱就住在旁边的楼里，也不过是一套70平米的老式三居室。北大西门对面的蔚秀园是我们上下班的必经之处，蔚秀园门口有自行车修理摊，有时我会看到陈佳洱拿着打气筒撅着屁股给自行车打气，他本来就身材瘦小，年纪又大了，打起气来比较吃力。有时候也在办公楼门口看见他打气，不过好在会有人过来帮忙。比起现在办公楼前北大的领导们出行时前呼后拥，一律从奥迪车上进出的场景，陈佳洱撅着屁股打气的形象实在令人有恍如隔世之感。

在北大很多人的印象中，陈佳洱确实是个老好人，他任校长期间的党委书记是任彦申。陈佳洱在政治上、行政能力上完全不是任彦申的对手，于是北大的大政方针明显都是由任彦申主导的。陈佳洱任职期间赶上了北大的百年校庆，但有关百年校庆的一系列策划、活动主要都是由任彦申决定的，我曾听同事说在安排

校庆活动最繁忙的时候，还看到陈佳洱有空看专业方面的资料。当然对于北大百年校庆的规格陈佳洱也是乐见其成的，于是我们就在庆祝大会上看到了紧跟在最高领导人身边，只是笑得合不拢嘴的陈佳洱。在如此重大、百年一遇的场合里，陈佳洱作为校长的讲话也毫无出彩之处，只是流水账似的罗列了一些北大的历史和所谓的成就。

我对陈佳洱在科学研究上的成就和影响没有任何发言权，他应该是一位不错的学者，不过作为北大校长的陈佳洱显然有些力不从心，他在思想政治、教育理念、行政管理等方面的思路或做法都乏善可陈。我曾听人说过以前陈佳洱在系里当教研室主任时，教研室里有了矛盾、问题，陈佳洱还要回家问妻子该怎么处理。如果这个说法属实，实在难以设想他是怎么应对如此庞大、复杂的北大的。有一次我偶然参加了学校的办公会议，会上正在讨论北大和北医的合并，讨论到合并后领导班子的安排问题时，我看见陈佳洱满面笑容地说：（合并之后）校长也可以让他们当嘛。虽然他说话的语气并不正式，不过也能感觉到他这个校长当得并不如意，让给别人未尝不是一种解脱的心态。1999年北大搞所谓机构改革，取消了秘书长、教务长、总务长，据说时任秘书长找陈佳洱抱怨，陈佳洱竟然不知道秘书长的职位已经取消了，他这个校长的权威由此可见一斑。陈佳洱做北大校长可能是上面安排的，未必完全是他本人的愿望，他不失为一个好人，但把他放到北大校长的位置上，以他的性格和能力，显然不足以胜任。陈佳洱仅任职三年多，还没有任期届满，就调任为国家自然科学基金委主任，他似乎也是比较愉快地离开了北大校长的岗位。

作为构成北大主体的师生员工，我们从来都没有选择校长或其他任何一位校级领导人的权力，虽然上面有时候也搞一点民意调查，但往往只是走形式，我们只能被动地迎接一位又一位校长、副校长，书记、副书记。以前官场上风气还比较正，权力部门做事相对比较规范，还能选拔出了石孙这样形象、能力都很优秀的校长。陈佳洱虽然不见得有多少民意基础，他在校长的位置上也不能令人满意，但起码还是一位比较正派、朴实的校长，还有一些值得称道的地方。如果不能在学校领导人的选拔任用机制方面有大的改变，那么北大人或许就会不断有一种“一蟹不如一蟹”的感觉，从而使北大校长这个本应该受到高度尊重的身份越来越令人失望。

## 许智宏

许智宏是1999年底接替陈佳洱出任北大校长的。同陈佳洱上任前进行过大范围的考察不同，许智宏的任命没有那么麻烦，我们只是有所风闻，然后就看到

他直接上任了。按说陈佳洱当校长只有3年多，不应该这么快离任，不过这些事情不是我们能过问的。对许智宏的背景我没有什么了解，只听说他是北大生物系毕业的，曾长期在中科院上海植物生理研究所工作，来北大前是中科院副院长、院士。

许智宏到任的时候，北大正在任彦申、陈文申主持下搞所谓机构改革，我所在的党委研究室扩编为发展规划部，人员、职能都有所增加，据说要负责全校的发展规划。我估计自己在这种强力部门没什么竞争力，恰好因党委统战部的一位老同志要退休，时任统战部长卢咸池找到我，问我是否愿意到统战部工作。我考虑统战部可能没有多少权力、利益方面的纠葛，大概比较适合我这样喜欢散淡的人，于是就此离开了工作过十多年的办公楼，当然以后也就不会有多少机会见到许智宏了。

许智宏上任初期我只是在个别会议上听过他讲话，讲话内容没有留下任何印象，他那一口浓重的苏南、上海一带的口音我也听不大懂。我虽然很难见到许智宏，但是他从中科院带了一位秘书过来，我在勺园餐厅吃饭时和这位秘书聊过几次。1999年北大搞了人事分配制度改革，方案是怎么制定的我不清楚，到1999年底公布出来并开始执行。我认为方案有很大的弊端，就写了一篇6000字的意见转交给任彦申等领导。任彦申没有理会，他很快也调到江苏去了。我想许智宏是新来的，或许可以听一些意见，就和他的秘书谈了对人事分配制度的看法，并将我的意见请他转交给许智宏。过了些日子，秘书告诉我说许智宏看了，但是之后再没有下文，我也就不抱什么幻想了。

不过这位秘书后来却出了点事。大概在许智宏到任一两年后，秘书报考北大的在职博士生，和其他几个干部通过研究生院的相关人员拿到了英语试题，他们也不知道策略些，考的分数都很高，于是被人告发了。调查的结果是他们作弊了，于是许智宏的秘书被调离岗位，安排到北大的校办企业工作，其他牵涉到的干部也分别进行了处理。虽说是秘书出的事，许智宏多少总该有一点表示吧。北大校方经常口口声声说要和国际接轨，尤其是将哈佛大学视为圭臬，可是哈佛的前任校长萨默斯仅仅因为说了几句女性学理科天生不如男性的言论，就遭到了激烈的抗议和抨击，不得不引咎辞职了。我们虽不敢指望哪位领导会引咎辞职，不过许智宏对他带来的秘书多少总有些失察之责吧，但我没有听说他在任何场合里表示过歉意。在这些事情上北大校方是从不强调与国际接轨的。

许智宏是北大众星捧月的中心人物，我则是边缘部门的边缘人物，虽然他当了9年校长，但我见他的次数实在是屈指可数，对他的了解更是少之又少。不过就是在我极为有限的视野里，还是有一些值得记录下来事情。

有一年学生资助中心搞活动，因统战部长外出，我顺便被中心主任邀请参加

了。我在北大虽然工作多年，由于身份低微，参加学校各单位组织的会议、活动很少，另外我也越来越不愿意去这类场合，主要是见不惯活动组织者的铺张以及对领导们的谄媚。但是如果我什么活动都不参加，也确实不知道人家都搞到了什么程度。那天学生资助中心的活动是在勺园二号楼餐厅举行的，我进去后就被餐厅正中挂着的大横幅震惊了，横幅至少有 20 米长，上面写着衷心感谢许校长及学校对我们的关爱等字样。我以前确实没有在北大见过这么长的横幅，顿时觉得自己太孤陋寡闻了。活动的主题是帮助家庭有困难的学生，但主角自然是许智宏，其中的一项议程是向许智宏献感恩贺卡。学生主持人以十分激动的口气念了贺词，我只记得说有一位慈祥的老人，他像我们的父亲一样如何如何，其他的话我记不清了，总的印象是贺词写得极为煽情、肉麻，我确实有一种被“雷”到的感觉。当然许智宏一直是笑眯眯的站在台上听着并接受了贺卡。

大约在 2005 年前后，我参加过学校教育基金会举办的一次筹资工作会议，会议是在京郊召开的。第一天上午许智宏到会并讲了话，我记得他说自己有一天没什么事，就到大觉寺去喝茶，知道了茶馆的老板是中文系的学生。许智宏的意思是说北大向校友筹资不要光盯着经济类、管理类专业的，人文类的毕业生也可能是有钱人。他的这个话倒是很有先见之明，后来给北大捐赠手笔最大的校友，恐怕就要数中文系毕业的黄怒波了。大觉寺茶馆我此前和一位当老板的朋友去过一次，对我来说消费确实很贵，很羡慕许校长是既有钱又有闲的。那天讲完话后许智宏就离会了，我也没有再看见他，不过我从会议组织者那里听说许智宏当天晚上又回来唱歌了，而且还有人找来了学生艺术团的女生陪着唱，还说了有的中年女士开始也兴致勃勃地唱，后来感觉气氛不适合她们在场，就主动退了出去。

其实许智宏和年轻女性的交往校内早有不少议论。在办公楼上班的人都知道，经常会看到一些时尚、漂亮的年轻女子来找许校长。我在办公楼做过多年秘书，一般人来找领导都要先问一问，但只要是这些年轻女子来找，秘书却是问都不问的，她们可以直接进入许智宏的办公室。我还听说这些女子主要由两部分人组成，有些是学生艺术团体的女生，有些是校办企业的人员，特别是有的校办企业老总经常让一些漂亮时尚的女子找许校长，她们出入于办公楼的身影引起了很多人的艳羡。还有一次我偶然听许智宏闲谈，他说自己喜欢做饭，有时候亲自买菜下厨，说这是他的一种放松方式。我知道许智宏家在上海，他自己在北京生活，偶尔做点喜欢吃的饭菜也是正常的。不过后来我却又听人说许智宏并不是自己做饭，而是会有一些女生到他的住所和他一起做饭、聚餐。我难辨其真假，假如这种说法是真的，那么许智宏的放松方式又只能令人羡慕了。

有一次学校召开党外人士座谈会，我先到英杰交流中心安排会场。许智宏可能是刚在附近参加完其他活动，提前来了。提前到场还有几个负责摄影摄像的人，

看见许智宏进来，其中的一位女士迎了上去。许智宏对其他人只是略表示意，但对这位长相比较普通，看上去也不很年轻的女士却非常热情，说了一句：哎呀，你来了！随即双手紧紧握住这位女士的两只手摇晃着，持续时间远远超过正常的握手礼节，同时嘴张到最大程度地笑着。让我感到他的热情程度实在是失身份，可能他已经习惯成自然了。另外有一次我参加了某个会议，倒没看见许智宏的表情，却看到一位女生遇见许智宏后非常激动，回来后连声说：我终于见到校长了，我终于见到校长了。又令我不禁想起刘震云小说《新兵连》里新兵看到军长的情景，我这个“老兵”只能在心里暗暗地觉得好笑。

我除了偶尔能当面见到许智宏之外，还经常会在北大的电视新闻中看见他。镜头前的许智宏似乎更让我有轻浮的感觉，他讲话时总是身子前倾，哈着腰，而且不断地左右来回晃。电视上看见他参加奥运火炬传递时也是晃悠悠、轻飘飘的感觉。姿态虽然只是一个人的习惯，不过以许智宏的身份，又是在公共场合，应该给人一种庄重的感觉。以前我每次见到丁石孙校长，他的身影总是挺拔的；陈岱孙先生 90 多岁时在校园里散步，我看到老人的腰板总是挺得笔直。但许智宏却从来没有让我有一种庄重、挺拔，令人肃然起敬的印象。

许智宏是搞植物学研究的，是中科院院士，不过他是先当了中科院副院长，然后被评为院士的。虽然院士在中国是一种最高的学术头衔，不过熟悉中国大学、科研院所情况的人都知道，有行政职务的人往往更容易评上学术头衔。对许智宏的专业研究我一无所知，完全不了解他在业界的地位，我只是就一般情况而言。许智宏平时的日程是非常繁忙的，北大校长任内他担任过全国人大常委，当校长后的头几年还兼任中科院副院长，外出参加各种会议，去全国各地参加各类活动占用了他大量时间，出国访问对他来说更是家常便饭，常常一走就是十天半个月。北大新闻网上对许智宏的行踪一般都有报道，我大体估算过，他每年不在学校的时间至少在半年以上，在学校的时间又有多少是用于工作就不得而知了。

许智宏在北大当了整整 9 年校长，北大历史上只有蔡元培、蒋梦麟名义上担任校长的时间比他长，但他们实际主持校务的时间并不很长，他可以说是北大历史上实际任职时间最长的校长。在长达 9 年的校长任期内，我虽然多次听过他的讲话，但仔细地想一想，竟想不起一句让我觉得很受启发或者是很振奋人心的话，也没有见他办过一件比较得人心，能让人回味的事情。

许智宏在北大学生中确实有比较高的威望。他每次在学生中出现，都能获得热烈的掌声，甚至卸任后出席学生的活动，也总是能获得比现任校领导们更热烈的掌声。许智宏还以在新年晚会上演唱《老鼠爱大米》、《隐形的翅膀》等流行歌曲而受到学生们的热捧。我没有参加过此类场合，也不了解现在学生们的心态。我看过许智宏唱《隐形的翅膀》的视频，六七十岁的老头子唱小女生的歌曲，何

况又五音不全、严重跑调，实在让人感到不伦不类，不过这并不妨碍他得到学生们的高度认可。对此类现象我确实不大理解，我只能认为同过去相比，北大的学生已经发生了很大变化，经过了多年的应试教育，总体上他们大概已经被驯服了，他们可能不会去想太复杂的事情，不知道北大校长曾经有过其他的形象，或许他们心目中的校长应该就是许智宏这样的。对学生们的幼稚我无话可说，不过许智宏作为中国最高学府的校长，不是高屋建瓴地指导学生应该怎么做，告诉他们应该承担什么样的社会责任，而是以唱流行歌曲这些方式迎合、讨好学生，赢得一种廉价庸俗的赞扬和崇拜。于是被有些不明真相的社会公众还寄予期望的北大校长、学生，却是在一片的歌舞升平中互相欣赏、其乐融融，“不知有汉，无论魏晋”，大概已经完全不知道北大传统为何物了。

许智宏 9 年的北大校长当得可谓有滋有味，听说他卸任时曾到学校的一些部门告别。我所在的统战部远离办公楼，又不是权力部门，他始终未曾踏进过一步。许智宏去了办公楼旁边的红一楼，到了组织部、宣传部、发展规划部等部门，但惟独没有去也在红一楼里的纪委，过其门而不入。听说时任党委副书记兼纪委书记王丽梅为此颇为生气，原因据说是王丽梅曾受上级部门委托找许智宏了解过和他有牵连的事情，许智宏对此不满。其实北大纪委根本就没有能力调查校级领导，更不会有针对许智宏，不过是奉命行事罢了。既然是来告别的，却连这一点顺水的人情都不愿做，此人的器量之小由此可见一斑。

许智宏卸任后我基本上没有再见过他，只是偶尔看到他出席活动或发表言论的报道。他卸任后倒是讲过几句真话，例如他说过中国没有世界一流大学。不过他说的只是些对中国高等教育稍有了解的人都能说出来的话，没有什么特别的见解。许智宏任校长的 9 年也是北大不断被各种“负面新闻”困扰，学校声誉急剧下跌的时期。虽然这种局面不是他个人能承担的，但他除了进行过一些无力的辩解之外，从来没有去寻找过问题的所在，更没有因此影响到他在北大的愉悦心情和多彩生活。他用足了北大校长这个身份带来的名气、地位、快乐、荣耀，即使他卸任之后，北大前任校长的光环仍然可以让他过得十分惬意，或许他还能继续惬意下去。

## 闵维方

闵维方是 1980 年代后期回国到北大工作的，之前他从北师大教育系本科毕业后赴美国留学，在斯坦福大学获得了教育经济学博士学位，是作为归国留学人才被引进到北大的。那个年代学成归国的留学生极少，北大也只有陈章良、闵维方、申丹等少数几个人。我第一次见到闵维方大概是在 1990 年代初期，他来北

大后还被借调到世界银行工作过一段时间。结束世行的工作后，闵维方曾到党委办公室和我们谈起过这段经历，我只记得他说在世行期间去了很多国家。

闵维方到北大三两年后就当上了教授、博导，并接替汪永铨任北大高等教育研究所所长，1994年成为北大市委常委、校长助理，一年之后又当上了副校长。在他回国后的那几年里，基本上每一两年就会跨上一个新的台阶。大概是物以稀为贵吧，闵维方只是有归国留学人员的身份，就受到了校方的特别重视，得以步步高升。其实不光是社会上当时普遍迷信归国留学人员，我本人和周围很多人都有一种想当然的心态，我虽然对闵维方没有任何了解，仅仅知道他在斯坦福大学学习了教育学，就想当然地认为他进入北大的领导班子，可以为北大带来先进的教育理念、管理方法，从而使北大的办学水平得到提升。我那些年还比较关心北大的发展，也知道北大和世界名校的差距，又认为闵维方是国外一流大学出来的，所以到1996年北大校长换届，虽然最后接替吴树青的是陈佳洱，不过在可能的接任人选中，我曾认为如果让闵维方出任校长或许更合适。估计当时和我有类似想法的人还不少。

闵维方虽然没有当上校长，但他在陈佳洱上任之前已经升任为常务副校长，主管人事、财务等工作，他的热情和干劲都是很足的。其间最为人称道的是他为北大筹到了一笔数额达几千万元的捐款，是当时北大有史以来得到的最大一笔捐款。校办的秘书们对闵维方十分崇拜，将他这次筹资的过程说得很神奇，他不是向捐赠者讲北大怎么穷、怎么缺钱，而是强调了北大要如何发展，要承担怎样的社会责任等等，以此打动了香港富豪何英杰先生的孙子及其女友。后来北大举办各种会议和国际活动的英杰交流中心大概就是用这笔资金建成的。我听了以后对闵维方也极为佩服，愈发坚定了之前对他的期待。那几年闵维方的名气、地位都上升得很快，一时风头甚健，其间我只是偶尔听校办的秘书说过他似乎有点狂傲。

不过到了北大百年校庆前后，我开始听到了一些对闵维方的其他看法：有人说调闵维方到学校工作时，前任高教所长汪永铨就不赞成，认为他能力不足。汪永铨曾当过北大的教务长，是个大胖子，讲话风趣幽默，是一位被公认为能力很强的干部；还有人说任彦申用了闵维方之后也感到后悔了，也是觉得他能力不行。我没有在闵维方身边工作过，对他没有实际的了解，无从判断这些评价是否准确。

1999年底我开始到党委统战部工作，闵维方的夫人周爽女士时任统战部副部长。周爽是一位很正直，对自己要求十分严格的干部，她也比较通达，看人看事比较清楚。周爽不愿意因为闵维方的位置而被人关注，更不愿意别人通过她和闵维方产生瓜葛，处事非常低调。所以我和周爽之间虽然经常谈话，但是极少涉及到闵维方。我只记得闵维方任党委书记之后，周爽曾说过我还能不了解他吗？

他也就是能干一些具体的事。因为北大名义上是由党委书记主管统战工作的，闵维方上台后不久，出于回避的考虑，周爽就调到校史馆当副馆长去了。在她调动工作的时候，周爽主动向组织部门提出不要对她有特殊的安排，也不要到那些待遇比较好、可能让人议论的地方，她还是一如既往地低调，不希望引人注目。

2002 年春天，闵维方被任命为校党委书记，他在北大和北医合并后就担任了常务副书记，接替过渡性质的王德炳并不出人意料。闵维方刚上任时我对他比较关注，想看看他能给北大带来些什么？对于一位新的领导人来说，第一次正式讲话往往是很重要的，其水平、能力、风格一般都会从中有所体现。我没有直接听闵维方讲话，但是他上任后第一次比较重要的讲话印发下来后，我很认真地阅读了，内容令我极为失望。作为主政后的首次正式讲话，应该多少有一些个人的风格和思路，但闵维方的讲话却完全是官样文章，主要内容就是“三个代表”。当时还任党委副书记的赵存生历来比较认真，听人说他对闵维方的讲话稿进行了仔细核对，结果是和报纸上的社论语言一句不差。我实在难以理解，闵维方面对全校的讲话，即使讲不出多少高屋建瓴的内容来，也不妨讲一些实话，哪怕从“三个代表”上引申出一些结合北大实际的内容也行，结果他竟然是全盘照抄了一大堆官话套话。此后闵维方的讲话我还看过一些，基本上都是这类官方语言，我也就没有兴趣继续关注了。

到了 2003 年春季，闵维方忽然在《人民日报》上发表了一篇文章——《向着世界一流大学迅跑》。文章认为北大创建世界一流大学需要跨越式发展，建设世界一流大学是北大的光荣使命，具体措施上则强调要把学科建设视为“安身立命之本”，置于突出的地位，学科建设要“适应国家经济建设、社会发展和科技进步需要”。此外还罗列了北大科研经费的增长数字，提出要建设高水平的师资队伍，强调北大有一流的生源等等。最后展望说“到 2005 年，为创建世界一流大学打下全面的坚实基础。从 2005 年到 2015 年，再经过 10 年的艰苦奋斗，实现创建世界一流大学的宏伟目标。”全文除了官方式的语言、口号、决心之外，没有任何令人信服的内容。“迅跑”一词也实在过于俗陋，意思是说北大要向着世界一流大学的目标迅速地跑过去，哪怕是用被用滥了的“前进”一词也稍好一些。按照闵维方的说法，2015 年北大就要实现创建世界一流大学的目标，现在时间马上就到了，不知届时他是否敢说北大已经是世界一流大学了，好在他的继任者朱善璐又把这一时间点往后推了几年。

大概是为了“迅跑”，北大随即就推出了人事制度改革方案，全称是《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案(征求意见稿)》。闵维方虽然公开讲话时照本宣科，不越雷池一步，但做事情倒很有些我行我素的强硬风格。这一方案的具体制定者是时任校长助理、光华管理学院副院长张维迎，但背后有闵维方的强



力支持。方案的核心内容是北大的教师以后要“非升即走”，就是说讲师如果升不上副教授，副教授升不上教授，就要主动离开北大，或者要被解聘。此外还对教师的提职申请进行了限制，如果两次申请晋升不到高一级职称，就不能再申请提职了；还提出北大以后一般不选留本校毕业生留校任教，教师都要具备用一门外语讲课的能力等等。为了强调改革的合理性，又提出北大是所谓“一流的学生，二流的教师”，所以要对那些“二流”的教师进行“改革”。

《方案》一经公布立刻引起轩然大波，凡是对中国大学稍有了解的人都不难判断其不具备可行性。首先北大就不能保证教师职务晋升的公平公正，另外教师就是升不上去了，你能让他们往哪里走？恐怕这些被北大抛弃的人将会无路可走；用外语讲课的要求更是被中文系的李零教授形容为“脱了裤子放屁，多此一举”；北大学生到底是不是“一流”的还很难说，再说主要由那些“一流学生”转化过来的教师怎么就变成“二流”了？方案争议期间我乘车外出时听一位学校车队的司机说：一流学生、二流教师，这不是挑动群众斗群众吗？顿时让我有一针见血的感觉。北大的教师尽管在学校管理层的强势下逆来顺受惯了，但这项改革如果真的实行，将直接威胁到许多人的饭碗，一时群情激奋，提出了很多尖锐的反对意见，这也是北大教师群体迄今为止最后一次向校方表示了强烈抗议。我作为机关工作人员虽然和“改革”没有直接关系，也接连写了《“改革”杂谈》、《“人才”浅议》、《讨论与争论》3篇评论，从侧面探讨“改革”之不可行。

但是在此期间闵维方的态度很坚决。我曾在中央电视台《对话》节目上看到他谈论北大的“改革”，口气很强硬，大有不达目的誓不罢休之势。节目中还不知道从哪里找了一个人猛唱高调，支持闵维方的“改革”，最后表态说如果他的学识和能力影响到北大建设高水平大学，他可以不拖北大后腿，会自动离开北大——只是这个人好像不是北大的。虽然闵维方态度强硬，但是在反对意见非常激烈的情况下，“改革”方案虎头蛇尾，最终做了很大退让，所谓“非升即走”，用外语讲课这些要求都不提了，只是保留了职称晋升只有两次机会等次要内容。此次“改革”之不得人心还在当年年底举行的北大第十一次党代会上体现出来：“改革”的主要策划者张维迎在校党委委员差额选举中以倒数第一的票数落选，且其得票数大大低于倒数第二的落选者，还连累了另一位搞经济学的校长助理海闻没有当选。

由于地位的悬殊，我没有多少机会直接见到闵维方，只是偶尔能在党外人士的座谈会上看到他。闵维方上任之初的风格和他推动“改革”一样，都是比较强硬的。记得有一次他对党外人士讲北大要办好，就需要扩大空间，外地一些大学有大面积的新校区，但北大没有。他甚至说只要能把某块地给北大，如果磕头管用，他可以给有关领导把头磕在地上。北大校园空间确实非常紧张，造成这种局

面最主要的原因是学校的盲目扩张，不过北大办学水平的高低和校园大小似乎并没有直接关系。再说就是想要某块地方，也不必用磕头的方式胁迫吧。在此类会议上，我也没有见过闵维方以诚恳的态度征求党外人士意见，让大家畅所欲言，一般都是自说自话，通报一些学校的情况和已经决定的事情。

闵维方搞教师聘任制度改革，看起来是对北大的教师队伍不满意，要提高师资质量，但是在对待真正的人才时，他的态度却又令人费解。大概在 2004 年前后，中文系教授裘锡圭离开北大去了复旦大学。裘锡圭是古文字学领域首屈一指的专家，不过古文字学在中文系不被认为是主流学科，裘锡圭受到了一些冷遇，要求他到年龄就退休，其间裘锡圭和中文系负责人之间可能有些不愉快。复旦大学则求贤若渴，提出聘请裘锡圭做终身教授。裘锡圭和闵维方两家是蓝旗营小区的对门邻居，之前我听周爽说他们上中学的女儿向裘先生请教过古文，裘先生曾专门打电话叫她到家里进行过辅导。以闵维方的身份，如果能亲自登门拜访裘锡圭，同他深入交谈、诚恳沟通，应该是不难打消他离开北大的想法的；裘锡圭还是全国政协委员，无党派代表人士，闵维方也完全可以从主管统战的角度出面做工作；在裘锡圭出走前后北大聘任了一批文科资深教授，实际上是北大的终身教授，以裘锡圭的学术水平和影响力，成为文科资深教授应该不会有有什么异议。我听说许智宏曾找裘锡圭谈话表示过挽留之意，不过许智宏明显是在走过场，连裘锡圭从事什么研究都没有搞清楚，自然话不投机。尽管闵维方就住在裘锡圭对门，但我始终没听说他迈出过这一步，裘锡圭最终是带着他的弟子们出走复旦，北大的这一优势学科就此不复存在。

闵维方当了 9 年多党委书记，是北大历任党委书记中时间最长的。闵维方任职初期大概还是想做些事情的，似乎也比较自信，以为自己很行，无论是搞“改革”还是做其他事情，态度都比较坚决、强硬。但他并没有认识到北大真正的问题、弊病之所在，只是针对一些次要的环节用力过猛，必然会遭到挫折。闵维方虽然是搞教育学出身的，又有在斯坦福大学留学的背景，不过他并没有按照教育的规律和国外一流大学的做法管理北大，而是继续沿着任彦申倡导的不断向体制“效忠”的道路上“迅跑”。但是同任彦申有自己的理论、策略不同，闵维方的做法则显得简单、生硬，其强硬的个人风格也没有因为遇到挫折而有所改变，尤其是到了他任职的中后期，更是无所顾忌地维护他个人及其亲信们的权力、利益，终于使北大彻底地变成了一个名利场，在体制化、行政化、官僚化的道路上越走越远。闵维方任职 9 年给北大留下了大量的负面资产，我认为其中最严重的，就是他对于规则的无视和破坏。虽然北大的规则意识过去就不太强，但是在闵维方主政期间，北大领导层的规则意识几乎荡然无存，不讲规则成为主要的规则。这一点在北大机构的设置，干部的任免、退休等方面体现得尤为突出。

在我的记忆里，以前北大任免干部，如果是党务工作干部，任命决定里会写上：经校党委常委会议研究决定，任命某某为某职，或免去某某的某职；如果是行政机构干部，则要经校长办公会议研究决定。但是前些年我发现北大的干部任免决定一律改为：学校研究决定，任命某某为某职，或免去某某的某职。不管是党委常委会还是校长办公会，其组成人员总有一定的范围，而“学校”在这里是个什么概念我就不清楚了，总之肯定不包括普通教职工。所谓的“学校”我只能理解为学校的领导人，除了校级干部需要由上级任免之外，北大的教务长、总务长、秘书长、校长助理以及职能部门、各个院系，甚至是工会、团委的干部，都可以由无所不包的“学校”直接任免。至于“学校”这个概念的法定含义，其决定是否符合法定程序从来没有人解释过。我不知道由“学校”任免干部是什么时候开始的，但确是我在闵维方任职期间发现的。

前几年北大政府管理学院党委换届，由于在院党委委员的选举中常务副院长落选（政府管理学院院长由罗豪才挂名，常务副院长实际主持院务），其本人认为是有人操纵了选举。据说这位常务副院长在筹集某笔资金的过程中发挥了作用，是闵维方信任的干部。于是闵维方对学院党委的选举结果不予认可，要求学校纪委进行调查。纪委经过调查后得不出有人操纵的结论，闵维方大为不满，又让医学部纪委再次调查，还是得不出让他满意的结论。其间闵维方还指令将有关情况报给教育部、北京市委等上级部门。我不知道他是怎么考虑的，本来就是自己地盘上的事，自己搞不定，莫非还要上级部门来做主？我曾有一次饭局上遇到北京市委的一位负责干部，他说闵维方把这件事情报上来，搞得他们也很为难。

大概在政府管理学院党委换届选举一年半之后，到了2010年10月份，我忽然有一天在学校的公告栏上看到了校党委文件：党委常委会同意政府管理学院党委选举结果，由王浦劬等7人组成新一届委员会，周志忍为书记，李海燕为副书记；但是仅仅过了一两个小时，公告栏上又发布了另一份党委文件：学校研究决定，任命李国平等4人为政府管理学院党委委员、副书记，免去李海燕的副书记、委员职务。书面文件我手头都有保存，前一份落款时间为2010年9月14日，后一份则为10月26日，前后相差一个多月，但确实是同一天在学校公告栏里发布的。而“学校研究决定”任命的4位副书记，没有1位是选举出来的7名委员会成员。我不需要对此进行更多解释，院党委选举的结果可以长时间置之不理，副书记的职数可以从1位一下子增加到4位。我之所以不厌其烦地叙述政府管理学院党委换届的案例，实在是这个案例很典型地体现了闵维方时期干部任免的特点：没有任何规则可言，一切凭主要领导人的意愿，不管是制度的规定还是选举的结果，在当权者面前一概无效。

不仅中层干部的任用如此随意，闵维方时期北大校级干部的安排也经常令人

不解。大约 2005 年左右，林钧敬因年龄过线不担任副校长了，被派到北大深圳研究生院任主要负责人，并由现任的副校长海闻做他的副手。以在任的副校长辅佐卸任的副校长，这样的安排本身就有些奇怪。过了大概三两年，我偶然在办公楼门口碰见林钧敬，问他是否还在深圳干？他说不干了。我想当然地说那你是退休了，林钧敬笑而不语。后来我才听说他不仅没有退，而是以校务委员会副主任的身份回来参加领导班子工作的。我不禁对自己的孤陋寡闻感到好笑，笑自己只有惯性思维，没想到人家根本不按常理出牌。

闵维方曾长期主管北大的财务，对财务工作尤其重视。前任财务部长到退休年龄卸任了，我甚至已经在退休人员名单上看到过她的名字。但是此后不久，主管财务的副校长陈文申到中央党校学习，前财务部长不仅恢复为在职人员，而且被任命为代理副校长主管财务。陈文申回校一段时间后又到驻加拿大使馆任职，前财务部长再次被任命为代理副校长。我没有在北大历史上见过代理副校长这个职位，也没有注意是教育部任命的还是“学校研究决定”的。我相信她有财务方面的专长，也是闵维方非常信任的人，如果以退休人员身份聘为学校的财务顾问，相信她也一定能充分发挥作用。我不明白闵维方为什么要如此打破常规。

对于自己信任的干部，闵维方可以随心所欲地安排使用，但是对于不是嫡系的干部，免去职务时也可以突然袭击、不走程序，即使校级干部也不能幸免。前校党委副书记兼纪委书记王丽梅曾亲口告诉过我，她卸任时没有任何人和她谈话、打招呼，直接就宣布免去了她的职务。校级干部尚且如此，其他干部就可想而知了。不过王丽梅虽然不明不白地离职，但是北大退下来的校级干部乃至一些中层干部却享受到了几乎是终身制的待遇，至少从 2000 年之后卸任的校级领导，没有哪一位是办了退休手续的。到我写这些文字的时候，这些卸任的老领导们，多半快 70 岁了，有的已经超过 70 岁了，仍然都是学校的在职人员，拿着我不知道具体数额的津贴，享受着远远超过离退休人员的待遇；一批早已过了退休年龄的中层干部也因“工作需要”保留为在职人员，只是到了闵维方卸任之后的 2012 年才退下来几个，而一般的教授、博导最多到 63 岁就退休了。我曾和一位前高层领导的秘书谈及北大干部的退休状况，他也不禁大为惊奇，说你们的处级干部“比正部级还厉害”。官场上还有基本的规则，就是正部级官员到了 65 岁也是要卸任的，而闵维方时期的北大却形成了“超衙门化”状态，干部的任免、退休完全无章可循。

以我作为旁观者的角度，我认为闵维方做北大的一把手实在是很不称职的，他不具备把握时代脉搏和北大全局的能力，只是在财务方面还有些专长。2008 年底我参加过一次学校的筹资工作会议，闵维方做了一个财务工作报告，虽然讲得有些长，但还算比较实在，是我听他的报告中最有内容的一次。据说香港的一

些大老板也比较认可闵维方。如果他一直做负责财务的副校长，专心于北大的筹资、财务管理，或许会得到不错的评价，哪怕去教育部做主管财务的副部长也行。但不幸的是，闵维方却成为北大的主要负责人，把一个不合适的人放在不恰当的位置上，那就不仅是北大的不幸，恐怕也是闵维方个人的不幸。

在闵维方当政时期，北大的机构设置、干部职数急剧膨胀，1999年精简机构所撤销的秘书长、教务长、总务长及职能部门几乎全部恢复，校长助理更是增加到10人左右，又增设了校友工作办公室、国内合作办公室、督查室等一批正处级行政部门。很多部门设置了常务副职，待遇相当于正职，一般副职更是想设几个就设几个，前面所说的政府管理学院党委副书记由1个增加到4个就是比较典型的例子。总之只要是闵维方或其他有实权的校领导想安排的人，都可以因“工作需要”，没有位置的可以设立位置，没有机构的可以增设机构，一切皆有可能。虽然任用这些干部需要通过“学校”，但是考虑到北大有的校级领导对其主管部门的干部调整常常都不知情，我只能认为北大的干部任免完全在闵维方等极少数人的掌控之中。他卸任前几年最令我印象深刻的事情，就是大批地安排任用干部，多次让我产生“加官进爵真忙”的感慨。

到了闵维方任职后期，除了大批安排干部之外，他对于北大的工作似乎也没有什么打算和信心了，只是在那个位置上待一天是一天。北大的党代会从2003年开过后就没有再开了，好几次说要开但又没有了下文。我听到和观察到的都是学校内很多人已经对闵维方难以忍受，听说在一批院系、职能部门负责人聚会的场合里，有人问党代会到底什么时候开？北大召开新一届党代会，必然关系到闵维方的去留。但是没人能回答党代会什么时候开，有人甚至掩饰不住地大为失望。我甚至还听到从更高层的人物那里传出来的说法，对如何撤换闵维方也是大感头疼。

这种状况一直持续到2011年8月，终于由朱善璐接替了闵维方的职务，闵维方被安排为全国政协委员、文史和学习委员会副主任。闵维方卸任后不久我在勺园餐厅见过他，我和同事看到闵维方走进来，先是坐在餐厅的另一角，后来又被服务员领到临近我们的餐桌坐下。他没有表露要和我们说话的意思，我们只好和他简单地打了一下招呼，然后他独自用餐，我也没有看到任何人上前和他说话。我知道闵维方的听力不好，和人谈话有困难，但是作为在北大主政近十年的主要负责人，刚刚下台出现在公开场合，就让人产生一种茕茕孑立、形影相吊的感觉。如果不了解北大的内情，估计没有人相信此前不久他还是这个地方的头号人物。

闵维方是从一名矿工走到北大党委书记位置的，我无意否认他在这个过程中付出的努力和艰辛。我相信他是爱国的，在他出国留学的那个年代，主动回国的留学生极少，但是他回来了，虽然这一选择也是他后来得到提拔重用的关键因素。

我还听周爽说他们的女儿是闵维方留学期间出生的，其间周爽曾赴美探亲，他们可以像许多留学人员一样把孩子生在国外，但周爽说他们根本没有过这种考虑，她在孩子出生前就结束探亲回国了。我也相信闵维方是希望把北大办好的，他对待工作是非常投入的。但是作为北大的主政者，需要有把握社会大趋势和北大发展方向的能力。我听到对许智宏的个人评价中总有一句“他按照社会主义政治家、教育家的标准要求自己”，许智宏、闵维方距离这些标准都过于遥远，但是作为北大的党委书记、校长，确实应该具备政治家、教育家的素质和能力。

闵维方虽然是学教育学的，但是除了强硬推行不切实际的教师聘任制度改革外，他没有在教育问题上提出过任何有针对性的主张和举措。如果闵维方懂一些政治，他可以充分利用北大的地位和影响，争取到更多的个人话语权和北大的办学自主权。但是闵维方却只会对体制内那些僵化的语言照本宣科，殊不知这些东西早已令人厌恶，徒然增加了人们对北大和他本人的反感。如果闵维方能认识到北大的问题所在，对各类官僚机构有所抵制，对北大自身的行政化、官僚化倾向有所纠正，是不难获得较高威望的。但他却是反其道而行之，对于行政化、官僚化那一套严重背离教育规律，严重阻碍大学进步的东西趋之若鹜、发扬光大，终于使北大彻底地变成了一所官场风气无处不在的衙门。尽管北大走到这一步有多种因素的作用，但在闵维方时期却是使这一趋势走到了极致，他对此应该负重要的责任。

闵维方虽然卸任了，但是他为北大留下了不少负面资产。在他任职期间，北大的官僚机构大幅度膨胀，规则意识荡然无存，利益阶层几乎把持了学校的所有领域。即使北大今后的领导人想要有所作为，也将会遇到规章制度破坏殆尽、利益阶层难以触动的困难局面。如果闵维方能够对自己的行为有所反思，并在他熟悉的专业领域提出一些好的建议，或者对中国的高等教育、教育体制乃至更深层次的问题提出一些意见和主张，或许还可以发挥一些积极作用，取得一些人们的谅解。但是他在北大留下的强硬、专断的个人风格及其造成的严重后果，将会成为北大历史上沉重的负担。

## 周其凤

我第一次知道周其凤的名字是在 1994 年召开的北大第九次党代会上，他当选为那一届的校党委委员，但我不清楚他当时的职务。到了 1995 年，原已确定出任研究生院常务副院长的历史系教授成汉昌突然去世，于是学校决定由周其凤担任这一职务。此后我时不时会在书记办公室看到周其凤来汇报工作，如果赶上领导们正忙，他也会和我们聊几句。我印象比较深的是周其凤虽然个子不高，但

看起来很精干，精神头总是很足。我那时候对上级部门过多干预学校的事情有看法，经常遇到有的官员职务不高，也要对北大指手画脚。有一次趁周其凤等领导时，向他请教过这个问题，我以为周其凤要和这些部门打不少交道，或许会有同感。周其凤却表示说既然人家在那个位置上，当然要和人家搞好关系，要尊重人家。原话我记不清了，但大体是这个意思。还有一年学校举行研究生毕业典礼，任彦申突然吐血住院了。我听参加典礼的人回来说，周其凤特别强调了任书记本来是要出席的，但因为住院来不了了，可能还说了其他一些话，被传话的人认为是在向任彦申表示“效忠”。

此后我知道周其凤当选为中国科学院院士，后来又调到教育部工作，先后担任了学位办主任等职，几年后空降到吉林大学任校长。其间我只隐约听说周其凤在吉林大学遭到过抗议，据说以前吉大的教职工子弟如果报考本校，只要成绩达到本科分数线，就可以被吉大录取。这明显是一项违反高考招生政策，违反公平公正原则的做法。周其凤取消了这条土政策，因此遭到吉大部分利益受到损害的教职工的抗议。不管我此后对周其凤有什么样的看法，他取消这项招生特权应该是无可厚非的。

到了 2008 年暑假前，我接到一位以前在办公楼工作的同事的电话，告诉我他听说周其凤要回北大当校长了。他认为许智宏干得不怎么样，问我周其凤会不会好一些？我首先对消息的准确性表示相信，根据多年的经验，所谓的传闻、小道消息往往都是真的；其次也是根据多年的经验，我认为不要指望换一个领导就能有多大变化，只要不比前一任差就谢天谢地了。到了这年年底，果然周其凤接替许智宏出任北大校长。

虽说北大换不换校长和我没有任何关系，我也早就对他们不抱什么期望了，不过周其凤毕竟是新任校长，他的动向我多少还是会有所关注。很快我就听到了一些消息，先是听说周其凤从吉林大学带了一位秘书过来，我顿时就有些不以为然。我是做过多年秘书的，知道这个职业不需要特殊的专业技能，没有谁是不可替代的。周其凤需要秘书完全可以从两办现有人员中挑选，如果他觉得吉大的秘书跟着自己劳苦功高，也不妨在调离之前予以安排，许多离任的领导都是这样做的，不过是一种人之常情。周其凤从吉大带人过来，起码要解决秘书夫妻两个人的北大编制，解决包括孩子在内至少三个人的北京市户口，可能还要解决其住房问题，而北大的编制、住房，北京市户口都是非常紧缺的资源。秘书熟悉北大的情况又需要一个过程，觉得周其凤实在没有必要舍近求远，“窃为其不取也”。至于听说秘书的妻子被安排在经济效益最好的学院工作，又在党办校办设立了专门的督查室，由周其凤的秘书兼任主任，解决了其正处级待遇。这些已经是后话了。

周其凤任校长后我听过他几次讲话，那段时间我写过几篇文章，主张大学，

特别是北大这样的大学要引领时代潮流，推动社会进步。周其凤在讲话中也表达了这样的意思，我不免对他又产生了一点幻想。其实周其凤还是比较实在的，我记得他说过“他们给我起草了这个稿子，我照着念一下”的话。只是我太渴望周其凤能有这样的想法了，以为他讲的是自己的话，是准备这样做的，但是很快我就明白是我会错了意。

周其凤上任之初我除了听过他几次讲话之外，还在大讲堂多功能厅看到他参加学校教育基金会一位工作人员的个人演唱会，演唱者并不是专业歌手，但是周其凤自始至终没有离开。我觉得他这样重视一位普通职员的非专业演出，还是很能放下身架的；另外我有一次在大讲堂看北大师生演出，演出结束后周其凤上台同演职人员握手，握过第一排后又绕到第二排继续握。虽然觉得他没必要去第二排，但看上去确实是很随和、很亲民的。或许是那段时间周其凤对文艺产生了兴趣，愿意出席文艺活动。到了2010年下半年，忽然在学校新闻网上看到他写了一首《唱给妈妈的歌》，歌词是：

妈妈，亲爱的妈妈

今天是你的生日，孩儿不能回家，不是孩儿不牵挂，不是孩儿不想妈

世上让儿陶醉的是你温馨的气息

给儿力量的是你轻柔的双手

催儿奋进的是你期待的目光

还有你绵长的唠叨就像孩儿总也没有长大

世上孩儿惦记的是你安康和吉祥

总担忧的是老房屋四季的暖凉，总揪心的是家乡暴雨和骄阳

还有你行走的路上，那些满眼飞驰的车辆

妈妈，妈妈，妈妈，妈妈

不是孩儿不牵挂，不是孩儿不想妈

只因不敢辜负你养育和期望

我不了解周其凤写这首歌的背景，觉得他有许多比写歌词更重要的事情要做。歌词给我的感觉如同白开水，没有什么味道，也没有什么内涵，是任何一对母子之间都可以有的一种普通情感，但看上去也还文从字顺。有作曲家为歌词谱了曲，由军队歌手刘一祯演唱，还在北大搞了一场刘一祯个人演唱会，主打歌曲就是这首《唱给妈妈的歌》。周其凤也在演唱会上清唱了这首歌，据说现场效果不错，但是没有在更大范围内引起反响。

真正让周其凤爆得大名的是他2011年写的《化学之歌》。大概是受了上一年《唱给妈妈的歌》的鼓舞，周其凤作词的兴致越来越高。2011年是国际化学年，周其凤作为化学家、北大校长自然要参与其事。可能是有人提议周校长既然写过



歌词，应该也为国际化学年写一首歌。周其凤欣然允诺，于是就有了那首火爆一时的《化学之歌》，其词曰：

化学究竟是什么 化学就是你 化学究竟是什么 化学就是我  
化学究竟为什么 化学为了你 化学究竟为什么化学为了我  
化学究竟为什么 化学为了你 化学究竟为什么化学为了我  
父母生下 生下的你我 lalala 是化学过程的结果  
你我你我 的消化系统 lalala 是化学过程的场所  
记忆和思维活动 要借化学过程来描摹  
要借化学过程来描摹 描摹描摹  
即便你我的喜怒哀乐 也是化学神出鬼没  
也是化学物质的 神出鬼没  
化学 你原来如此神奇  
哦 化学 难怪你不能不火  
哦 四海兄弟 我们携手努力  
哦 为人类的航船 奋力扬波

你我你我 要温暖漂亮 lalala 化学提供衣装婀娜  
你我你我 要吃足喝好 lalala 化学提供营养多多  
你我要飞天探地 化学提供动力几何  
化学提供动力几何 动力几何  
即便你我的身心健康 也是化学密码解锁  
也是化学为生命 密码解锁  
化学 你原来如此给力  
哦 化学 难怪你不能不火  
哦 四海兄弟 我们携手努力  
哦 为人类的航船 奋力扬波 奋力扬波

既然周校长亲自做了词，当然不会没有捧场者。很快就有人为歌词谱了曲，并组织北大的学生艺术社团——中乐学社排练为合唱节目，还在国家大剧院进行了演出。过了一些日子，不知是哪个好事者将演出视频放到网络上，顿时引起轰动，周其凤立刻成为网络上最热门的人物。有关《化学之歌》的评论更是铺天盖地，有称其为北大校长“神曲”的，有说其歌词“雷人”、“天雷滚滚”、“斯文扫地”的，有攻击谩骂的。我看了以后也觉得歌词过于粗鄙，不伦不类，出自北大校长之手实在令人难以接受。尽管近年来北大的声誉早已江河日下，但在—

般社会公众的心目中，北大、北大的校长还是被作为一种文化符号看待的，但结果却是他们看到了这首《化学之歌》。

周其凤不是不能写歌词，如果他能将《化学之歌》写得既有哲理，又有文采，未尝不可以让人赞叹“到底是北大校长的水平”。当年毛泽东的《沁园春·雪》在重庆发表后，顿时轰动山城，尽管对其评价可以见仁见智，但客观上确实为共产党树立了文化方面的形象；假如毛泽东拿出的是像有的领导人那种附庸风雅的诗词，恐怕同样会引起轰动，只是轰动的效果会不一样。当年的共产党虽然不乏一些受欢迎的政治主张，但一般人并不了解来自延安山沟里的他们有多高的文化；而一向被视为是文化重镇的北京大学，其校长拿出的却是极没有文化含量的《化学之歌》。

然而周其凤并不认为《化学之歌》有什么不妥，我多次听人说周其凤在很多场合都主动提起他的《化学之歌》，对人们为什么会讽刺批评他毫不理解。2012年初学校召开全国人大代表、政协委员座谈会，我又亲耳听到周其凤向与会者抱怨此事，认为他的《化学之歌》为宣传国际化学年做出了贡献，很委屈地说不仅不应该骂我，而且“应该表扬我”。如果周其凤没有北大校长的身份，只是一位普通的化学教授、不知名的中科院院士，以他《化学之歌》的文字水平，肯定是不会有人请他写歌词的，更不会有人张罗着为他谱曲、排练、开演唱会。热衷此道者看中的无非是周其凤的身份，但遗憾的是他似乎并不明白这一点，更不明白他作为北大校长是不可以这样没有文化的。

虽然《化学之歌》让周其凤饱受抨击和挖苦，但他倒颇有些愈挫愈奋的心气，创作热情并未因此而稍减。于是2012年周其凤又写了一首《妈妈的油茶果》，歌词是：

在山溪旁的油坊里  
水车吱扭吱扭地旋转着  
妈妈背回的茶果哟  
榨出了滴滴香油，留下了饼饼茶枯  
洁白的油茶花开了又落  
化作妈妈年年的果  
油茶果的背篓里  
装满着妈妈的希望，妈妈的我

在我远行的日子里  
妈妈一天一天地变老着  
妈妈捎来的茶油

炒香了我的饭团，陶醉了妈的爱抚啊，  
在高山深处的悬崖陡坡  
长着妈妈的油茶果  
油茶果的油汁里  
饱和了妈妈的眼泪  
妈妈的苦

不知道是不是有高人指点，这首歌词的水平比前两首有了明显提高，词意雅致了不少，表达也比较含蓄了。如果周其凤的前两首歌词能有这样的水平，或许不会受到太多批评。《妈妈的油茶果》照例有人谱了曲，由更大牌的湖南籍歌唱家宋祖英演唱并灌制了唱片，不过没有引起多大关注。我还听说周其凤在许多场合都会主动谈起他的这三首歌，以此博得人们的夸奖和赞誉。

2011年注定是周其凤火爆网络、名声大噪的一年，其实他在化学歌中就预言了“难怪你不能不火”，只是“火”的并不是化学而是他本人。《化学之歌》余音未绝，2011年年底周其凤又在长沙市第一中学作了一次两个多小时的演讲。据报道周其凤此行是去为北大招生做宣传的，他在演讲中说“美国的教育一塌糊涂”，此言一出立即又引起舆论大哗。大概这个观点太惊爆眼球了，很多人不相信是出自北大校长之口，怀疑是不是媒体断章取义了。我专门核对了一下，周其凤的原话是这样说的：“现在大家都觉得美国的教育好，我们也在向美国学习，什么哈佛、MIT等等，其实美国的教育也不是那么好。它有它好的地方。怎么讲？美国的教育对于培养合格的或者说优秀的美国公民，这是很成功的，因为为美国培养了那么多人才，把美国建成为这么一个很霸气的强国。但是如果是从我们现在是个地球村，在培养世界公民这个角度来说，我认为美国的教育是一塌糊涂。它培养的人，也就是说他们感到骄傲的是他们的总统，哪个总统懂得尊重人家？就想欺负人家，就想把它的价值观强加于人，就想按照美国说怎么样就怎么样办。所以，从这个角度来说美国的教育是一塌糊涂，这是我的看法。”

在美国大学接受过教育并获得了博士学位，又身为北大校长的周其凤，这番言论的确令人无语。我没有去过美国，更不懂美国的教育，美国的教育也不可能是尽善尽美的，不是不能批评，但美国毕竟是世界公认的教育强国，而中国的教育则一直饱受非议。作为代表中国教育最高水平的北大，其校长即使要批评美国也应该有一定的层次和水准。我们姑且看看周其凤的批评，他认为美国的教育之所以一塌糊涂是因为培养了不懂得尊重人，就想欺负人家的总统，这就有些莫名其妙了。美国的大学每年总得招收上百万名学生吧，美国立国以来的总统不过四十多位，莫非美国大学有未卜先知的能力，事先就知道谁会当总统，大学期间就开设了将来怎么当总统的课程？再说凭什么认为美国人“感到骄傲的是他们的总

统”，反倒是批评总统的言论随处可见。至于美国的总统是否尊重人、欺负人，将他们的价值观强加于人，主要考虑的恐怕是美国的国家利益及全球战略，同大学的培养似乎没有多少关系。

我不知道周其凤对美国的历任总统知道多少。太远的姑且不说，罗斯福支持中国的抗战算不算欺负人？尼克松以朝圣般的心态拜见毛泽东，亲手为周恩来脱大衣算不算不尊重人？周其凤的这番言论无论从事实上还是逻辑上完全讲不通，自己说的话倒是“一塌糊涂”。当然周其凤这样讲也不过是站在某些官方机构的立场上，根据某些官方人士的口径鹦鹉学舌般地表达对美方的不满，实际上也是在显示一种对体制的“效忠”姿态。他的言论同任彦申设计的对克林顿的提问如出一辙，但其技术含量又远在任彦申的问题之下，而且是亲自披挂上阵，不免显得更加荒唐可笑。

周其凤虽然屡遭抨击，但还是不肯低调。我甚至有一种感觉，如果隔些日子没有出现关于他的热点新闻，似乎都有些不正常。果然到了 2012 年暑期，周其凤回湖南老家为母亲祝贺 90 岁大寿，祝寿过程中他突然跪倒抱住老母亲痛哭的图片再次成为网络热点。周其凤是农家子弟，从湖南农村考上北大，并一步步走到大学教授、中科院院士、北大校长的位置，的确离不开母亲早年含辛茹苦的抚养之劳。周其凤对母亲的感情非同一般，他的三首歌里就有两首是写给母亲的。但祝寿毕竟是私人的事情，周其凤作为北大校长、公众人物，如此高调地为母亲祝寿是否合适？楚人项羽曾有“富贵而不还故乡，如衣锦夜行”的感慨，同为楚人的周其凤在大庭广众之下为母亲祝寿，是否也很能找到些衣锦还乡的感觉？周其凤祝寿似乎也不完全是私人行为，有眼尖的人很快在图片上发现了北大某校办公司老总的身影，莫非也是专门去为周母祝寿的？

按理说周其凤衣锦还乡为高龄母亲祝寿，应该是一件非常高兴、极有面子的事情，但是周其凤却突然跪倒抱住老母亲痛哭，实在有些令人费解。有人将其解读为周其凤事母至孝，是孝心到深处的自然流露，也有人认为他是在有意炒作。以周其凤公众人物的身份，如此表达孝心的举动还是在私底下更合适一些，另外他在公开场合为老母亲祝寿，炫耀之心可能有一些，但没必要以这种方式进行炒作。我以为可能的情况是，周母虽然年纪很大了，但并不糊涂，可能也或多或少听到了一些对周其凤的指责，老人毕竟心疼儿子，祝寿过程中说了一句“有困难就回家来，妈妈还在”。这句话一下子触及到周其凤的内心深处，他本来就对舆论的指责很不理解，感到非常委屈，虽然向许多人诉说过委屈，甚至向某些高级领导人诉说过，但是没有任何人能代替自己的母亲。于是周其凤一下子仿佛回到了童年时代，在外面受了委屈，回到家里扑到妈妈的怀里寻求安慰。所以才出现了抱头痛哭的一幕。

周其凤的一系列言行不断受到激烈的批评和质疑，甚至出现了丑化他的漫画。还有人将一张他陪同李克强、刘延东视察时，从人丛中探出头来一脸灿笑的照片发到网上，并配发了一张胡适翘着二郎腿和蒋介石并排坐着的照片，作为新旧两位北大校长的鲜明对比。其实这两张照片体现的不过是胡适、周其凤内心境界的自然流露。我不知道周其凤对他的这位前任了解多少，胡适不仅在中国思想文化界影响巨大，而且是敢于对国民党政府、对蒋介石本人提出批评的。虽然如此，胡适在蒋介石那里却得到了充分的尊重，抗战时被任命为驻美大使，抗战后任北大校长不久，蒋介石请他出任考试院院长，胡适拒绝了。1948年国民党召开行宪国大，蒋介石更是提出请胡适出任总统，自己做行政院长，只是因为国民党内部遭到反对才没有实现。当年的北大校长没听说有行政级别，但胡适就是做总统好像也不存在身份障碍，在蒋介石面前他是有完整人格的，所以可以和蒋介石平起平坐；周其凤却只知道自己只是副部级的北大校长，他流露表现出来的是一种下级对上级的“效忠”姿态，于是在高官身后探头灿笑就再自然不过了，只是他的神态在当今的官场上也显得过于夸张了。

这几年出现过取消高校行政级别的说法，周其凤也曾表示他支持取消高校的行政级别，但又说在整个社会等级观念非常强的情况下单独取消高校行政级别，教育家将得不到社会的应有尊重。他还无委屈地表示待遇是与行政级别联系的，取消级别后，开会要习惯坐最后一排，坐飞机不能再走VIP通道。周其凤的这些看法其实不值一驳。他首先混淆了大学校长和教育家的概念，中国多得是大学校长，却几乎没有真正的教育家，所谓的教育家不受尊重完全是一个伪命题。再说北大、清华这些名校的校长，本来就应该有很高的社会地位。1987年我去过河北正定北大学生军训的38集团军某部，部队的人问是丁石孙官大还是秦基伟（时任北京军区司令员）官大，当时的北大校长只是地师级，不过相当于部队的师长。问这样的问题至少说明他们认为北大校长应该地位很高，好在后来秦基伟、丁石孙先后当了全国人大常委会副委员长，算是平级了。

北大、清华这些名牌大学的校长只是地师级确实太低了，于是1999年将一些重点大学的党委书记、校长升格为副部级。其实这是一项完全违背大学特点，背离大学的改革方向，将大学进一步纳入行政化体系的举措。开始只有十几所，后来扩大到三十多所，实际上越来越成为教育主管部门解决其司局级官员出路的主要渠道。只要看一看近年来有多少教育部的司局级官员空降到这些大学任党委书记、校长，就不难明白这一举措的真正含义，周其凤本人就是由教育部司局级的学位办主任空降到吉林大学任副部长级校长的。周其凤可以很在意他的副部长级别，却不知道北大校长可以有远比副部长级官员更高的声望和地位，更广泛的社会影响力，更无法理解蔡元培、胡适这些前任们的思想境界和精神追求。

2013年3月，周其凤在一片非议声中卸任北大校长。他卸任后我听一位化学学院的退休教授说：当初周其凤回北大时，他在化学学院的同学、同事们普遍不看好，认为他不具备当校长的能力。但是周其凤能否做北大的校长，不管是了解他的同学、同事，还是其他的北大师生，都是没有任何发言权的。

周其凤卸任后我只见过他一两次，2014年初他作为全国人大代表参加了学校召开的“两会”代表、委员座谈会。周其凤讲话直率的特点还是没有改变，我感觉他对北大现任的两位主要领导明显不满，所谈的问题也不无道理。他对所谓的《高教法》提出了质疑，认为其中的一些条目完全经不起推敲，他也不赞成在各种关系都没有理顺的前提下匆忙制定《大学章程》。虽然周其凤的见解未必有多高明，但起码是合理的，足见他是有正常分析判断能力的。但是过了没多久，到了2014年5月，周其凤在面对湖南北大校友的谈话中，又一次旧事重提，对他批评美国的教育等问题进行了辩解，还指责说“我们现在有一部分国民很可悲，可以骂自己的娘，但却不可以骂美国”。对自己受到的批评仍然耿耿于怀并且没有任何反思。

其实我倒觉得周其凤是一位很有个性、很有活力的人，也不乏几分率性和天真。但是他对于北大校长身份的敏感性，对于当今社会的多元化显然缺少认识，以为自己想做什么就可以做什么，想说什么就可以说什么，只要懂得“效忠”就行了。周其凤既是被“捧杀”的，如同《皇帝的新衣》中那个不知道自己什么也没有穿的皇帝，同时又是被“骂杀”的，北大的历任校长加起来恐怕都没有他那么多的骂名。但是不管是对“捧”还是“骂”，周其凤都始终不明所以，完全迷失了自我。如果周其凤只从事化学专业研究，未尝不可以是一位很有个性的学者，或许还会在北大留下一些传奇。但是他却很不恰当地被推上了北大校长的位置，只能让他在北大的历史上留下很大的笑柄。

如果不能从根本上改变大学校长的任用方式，不能彻底改变大学官僚化的管理体制，周其凤这样的校长肯定还会不断产生。在这些校长们的带领下，正在“创建世界一流大学”的北大，或许还包括其他一些国内的大学，都将越来越成为世人的笑柄。

## 朱善璐

朱善璐是哲学系1979级的学生，大约在1982到1983年之间，他是北大的校学生会主席。学生会主席当时在我眼里就是很大的官了，我这样的小干事一般是见不到的。我记得有一次开会时朱善璐走了进来，他戴着一顶军帽，年纪看起来比我们大许多，但不记得他讲没讲话。后来我知道他是1953年生人，当时已

经快 30 岁了。朱善璐 1983 年大学毕业后留校工作，任校团委副书记。

1985 年秋天新生报到入校的时候，有一天晚上我在学生宿舍区遇到朱善璐，他当时已升任为校团委书记。朱善璐知道我是刚到党委办公室工作的，跟我说他要去新生宿舍看一看，让我和他一起去。我们去了中文系的女生宿舍，当年中文系破格招收了几个少女作家，我们见到了其中的一两位，只是她们虽然当时很引人关注，但后来都无声无息、泯然众人了。不过我对朱善璐喜欢到处跑、闲不住的特点留下了最初的印象。

从 1985 年 9.18 学潮开始，北大进入了学潮比较频繁的时期。其间朱善璐先是任校团委书记，后来又接替郭景海当了学工部长，是学工口的重要干部，应对学潮应该是他的主要工作。我经常会在党委办公室看到朱善璐，不过除了那次他受到王孝庭的严厉训斥之外，我对他别的事情倒没有太多印象。1988 年暑假前发生了柴庆丰事件，朱善璐处理这次学潮时累病了，听说是得了心肌炎，只好离职休息，还曾经离开北京去外地休养过一段。本来他的病不太严重，但是我听学工部的人说朱善璐病情刚有好转，就进行了跑步锻炼，想尽快恢复体质，结果跑了没几天引起心肌损伤，不得不彻底病休。这一下就休养了好几年，直到 1992 年前后才开始恢复工作。

朱善璐病休期间我见他的次数不多，只记得 1989 年政治风波期间我去他家里送过材料，他当时住在未名湖北边全斋的平房里。朱善璐笑着和我说他是“家徒四壁”，我一看确实如此，不大的房间显得空空荡荡，不多的几件家具更是十分简陋。朱善璐虽然养病，还是很关心时局，我记得也和他说了现在情况不明朗，请他安心养病的话。当时北大教职工普遍待遇低下，朱善璐又上有老、下有小，加之需要养病，家庭经济状况自然更紧张。朱善璐身体恢复后当了组织部长，家里没有电话不行，但当时安装一部电话需要五六千块，朱善璐实在掏不起这笔钱，最后听说是由单位出钱给他装了电话。

朱善璐毕竟是学生会主席出身，虽然没有像别人那样平步青云，但从政的起点还算比较高，又当过团委书记、学工部长，所以他恢复工作后就被任命为组织部长，不到一年就升任为校党委副书记。朱善璐当了副书记之后，我作为党委秘书对他才有了比较多的接触和了解。

朱善璐任副书记后主管学生和组织工作，这两项工作事情都比较多，以往是由两位副书记分别主管的，朱善璐却是一身二任。学生工作关系到“稳定压倒一切”的既定方针，朱善璐上任时学潮的余波犹在，凡是涉及到学生的事情上面都高度重视，朱善璐自然要竭力表现；组织工作则要面对全校上百个院系、部门，班子换届、干部调整几乎随时进行，更是一项头绪繁多的工作。朱善璐如果有比较强的能力，能够处理好主次关系、轻重缓急，而且善于用人，一身兼二任也未

尝不可。但是这位老兄对待工作却是从来不讲章法，眉毛胡子一把抓，往往越抓越忙、越抓越乱。

我在朱善璐身边时发现他的一大特点是几乎没有时间观念，他每天都从早到晚把日程排得满满的，或是开会，或是找人谈话，或是外出，但一般都是前面的事情还没完，后面的时间就到了，于是不断往后拖延。那时候校领导们没有专车，朱善璐外出时让我向车队要车，例如他要求司机下午 5 点来接他，但是到了 6 点，他前面的日程还在进行中。如果偶然几次这样倒也罢了，但朱善璐却从无例外，推迟一小时出发对他来说算是基本正常，往往还要继续拖延。等候的时间长了，司机们也会烦躁，我经常要向上来询问的司机解释，他们也只好叹息着下去接着等。有人约好了或临时来找朱善璐，但他又往往不在，等不及了只好托我传话。此后的一段时间里，我明明随时看到他进进出出，但就是找不到一刻可以插话的时机，或者和人谈话，或者打电话，好容易看他谈完了、打完了，我正想上去说话，他又急着赶往下一场活动了。就这么过了三五天或者更长时间，我硬是和他说不上话，如果事情没那么要紧，也就只好拖过去了。

时间一长，我发现朱善璐的工作方式有有意为之的一面。虽然他负责的头绪比较多，但也到不了需要没日没夜的程度，他这样做更多是在显示一种姿态，显得他比谁都忙，比谁都投入，以此获得领导上的好感和赞赏。当然思维上的混乱、能力上的不足也是造成朱善璐忙乱不堪的重要原因，例如他和人讲一件事情，能力强的领导三言两语就说清楚了，他可能要反复强调半个小时，他打一个普通的电话往往就需要很长时间。我曾听见他和时任团委书记王登峰通电话，听见他交代召开学代会、研代会的事情，说要把这两个会开成团结的会、向上的会、鼓劲的会等等，一下子说了有五六个词。我记不住那么多，总之都是些社论上的语言。

朱善璐的另一大特点是非常热衷于拉关系，尤其是喜欢和领导人拉关系。有时候他的办公室堆的东西太多，我作为秘书只好帮他清理一下，时常会在他的办公桌上看到一些领导人的名片，其中我看到过某些省委书记、省长的名片。朱善璐去外地时往往主动去找当地省级领导，他毕竟是北大的副书记，这些领导一般也会给面子。1995 年暑期朱善璐带学工口干部去辽宁葫芦岛市考察，我也跟着去了，参加考察的人分乘一辆大巴和一辆中巴从学校出发。我们一到葫芦岛市界，就有地方上的官员来接，还享受了警车开道的待遇。那次出行我沿途在一些市县交界处，经常看到有小车停在界碑前，有时还有警车，小车上的人分别下车握手，或是欢迎，或是告别。我才知道官场上的很多迎送，已经不在政府所在地了，而是延伸到了其管辖的边界上。我们在葫芦岛市也得到了当地高规格的接待，每到一处食宿条件都很好，朱善璐善于拉关系的特点确实发挥了作用。回京时路过某驻军部队所在地，大概也是朱善璐事先联系好了，我们在部队营房住了一夜。为



了给我们腾出住宿的地方，士兵们出去拉练了，第二天上午还安排我们打了靶。总之我们在朱善璐的带领下，兴致勃勃地完成了这次考察，至于都考察了什么内容我倒是没有任何印象了。

大约在 1995 年下半年朱善璐到中央党校学习了几个月，他所在的班上都是和他职位差不多的各地官员。学习期间朱善璐回来说要带班上的同学到北大参观，让我联系安排了参观路线。参观当天他向任彦申汇报了，说带党校的同学来北大看看，这些人以后可能对北大有帮助。任彦申说了一句那有什么用就忙自己的事去了。那天朱善璐不知又有什么事，让我先带他们到各处参观，晚上在勺园餐厅用餐时他再过来。晚饭开始时朱善璐还没有到，但他让学工口安排了一些女生晚饭后陪着唱歌。结果我们在包间吃饭时就到了一拨女生，我只好出来让餐厅拿一些饮料让她们在外面等，不想等我们吃完饭后又来了一拨女生。大概是学工口之间没有协调好，分别安排了两批女生前来助兴，最后只好让两拨女生都进来了。不过这批官员们还比较收敛，倒是没有看到他们对北大女生有过分的举动。

那天朱善璐席间反复强调了一个意思，说你们都是很有实力的，北大没什么资源，不过各位如果需要拿个什么学位，我们可以提供帮助。那时候许多官员已经热衷于读学位了，我多次听到朱善璐接待各类官员时，都要向他们表示说北大可以帮助拿学位。其间他本人也读了政治学系的博士研究生，他没有硕士学历，是直接读博的。朱善璐回北大任党委书记后，我在一次会上听他说他的博士学位没时间读，后来看到社会上对官员读学位有很多批评，他觉得自己再读下去不合适，就主动放弃了。

1996 年暑假前后朱善璐调任为海淀区委副书记，他临走前北大学生中有一点动态，具体是什么事我记不清了，无非是涉及到了稳定。当时兼任北京市委书记的尉健行发话说让朱善璐先不要上任，处理好北大的事情再走。有了高层领导的指示，朱善璐立刻兴奋起来，加班加点，大会小会上进行布置。但是他又没有什么新鲜内容，无法就是反复强调北大要稳定之类的话，有的会上一讲就是三四个小时。其间我和党办副主任李宝珍在办公楼前遇到一位系总支书记，他大概是连着听了几次朱善璐讲话听烦了，和我们说能不能劝劝老朱，讲话不要那么啰嗦了。我们也只能表示无奈。

朱善璐对于上面的任何指令都是极其重视的，“唯上”是他非常显著的一个特点。北京市委教育工委是一个主管思想政治工作的部门，以前叫市委教育部，在上世纪八十年代取消市委工业部、农业部等部门时曾考虑过要一并取消。有人认为大学的思想政治工作很重要，关系到“稳定压倒一切”，于是改名为市委高校工委得以保留，后来又更名为教育工委。我和这个部门断断续续打过近 30 年交道，虽然他们的名称、人员已经多次更替了，但其工作思路和方法却从来没有

改变过，只要有一点小事被他们知道了，一定要寻根问底，上纲上线，把芝麻看成西瓜，把蚂蚁当作大象。然后不断发出指令要求北大做工作，这些指令往往十分刁钻，要么无法执行，要么让人难以接受。假如一件事情可以有多种方式进行处理，他们一定会选择其中最简单、最生硬、最愚蠢、最能激化矛盾的方式，至于“做工作”的实际效果则不在他们的考虑之列。我就亲历过有人不过是略有一点想法和动向，被他们要求不断“做工作”，做着做着就做到彻底的对立面去了。其实不光是教育工委，许多党政部门在处理思想动态、安全稳定问题上几乎都是这种思路，结果都是不断激化矛盾、制造对立面。

有一次教育工委还不知道北大的某件事（具体事情我想不起来了），但是朱善璐却要主动汇报。我平时写这类材料早就写烦了，向朱善璐抱怨说这点小事还用得着汇报吗？朱善璐则语重心长地对我说，（这件事）汇报了，出了问题就没有我们的责任，要是不汇报，出了问题就是我们的责任了。后来朱善璐当了教育工委的书记，我认为倒是一种比较合适的安排，他们之间可谓相得益彰，朱善璐肯定会对教育工委的风格完全接受并发扬光大的。

朱善璐离开北大后，先是当海淀区委副书记，后来当了书记，然后做了北京市委常委、教育工委书记。那些年我基本上没见过他，只有一次我去家园食堂吃饭，意外地看见朱善璐一个人坐在食堂的一角，看样子是在这里刚吃完饭。我想和他也没什么可说的，就不必过去打招呼了。北京奥运会前我在学校新闻网上看到朱善璐来北大体育馆视察，这个馆将举办奥运会乒乓球比赛，当时刚刚建成。我看到报道上说朱善璐指出乒乓球馆的建设要体现绿色奥运、科技奥运、人文奥运的理念，感到虽然这么多年过去了，朱善璐还是没有什么长进，还是只会讲一些官话套话。再说乒乓球馆已经建成了，这些话也不适合事后才讲吧。

此后不久看到朱善璐调任为南京市委书记。我觉得像他这样既没有能力又很喜欢揽事的官员，在教育工委这类政工部门干能量还有限，到了南京这样经济发达，又有近千万人口的大城市，朱善璐折腾起来的代价可就大了。他在南京的情况我不了解，不过 2011 年我见到任彦申时听他说过：朱善璐喜欢往下面跑，看到老百姓生活有困难倒是很热心，提什么要求他都满口答应，但是回去后他就把说过的话忘掉了。市委书记说话不算数，造成了很不好的影响。极端的例子是他答应为某人解决住房，但是按政策又无法落实，市里只好买了一套房子替他圆场。另外 2013 年落马的季建业，就是在朱善璐任市委书记时当上南京市代市长、市长的。以朱善璐的观察判断能力，对季建业违法乱纪、包养情妇之类的事情或许难以明察，但是他总不会不知道季建业在南京砍梧桐树，大拆大建，大搞政绩工程的行为吧。不过朱善璐也一直是喜欢做表面文章的，在热衷于政绩工程方面他不会和季建业有多大区别。

北大党委书记在闵维方任职后期就一直传说要换人，但是等到很多人都不耐烦了，新的书记人选还是没有浮出水面，据说是一直找不到合适的接替者。当然在现有的干部体制下，北大的书记、校长只可能在极有限的范围内进行选择，想选出众望所归的人选并不比中彩票的概率更高。虽然我早就对任何一位新任书记、校长不抱期望了，但是当我听说朱善璐要回北大任党委书记时，还是感到了深深的失望。我对朱善璐有一定了解，知道他思维层次非常肤浅，做事情没有任何章法，由他当北大的一把手，只会让北大乱上加乱。我当时就说恐怕过不了多久，北大的人就会念闵维方的好，起码闵不至于整天折腾。我还和同事们说最好不要让朱善璐关注我们，任何事情汇报到他那里，没有他不重视的，但也没有他真重视的，如果他经常过问我们的工作，就会让我们非常忙乱，而这种繁忙通常都是毫无意义的。很快我的这些看法就变成了现实，只是其严重程度远远超出我的预计。

朱善璐当副书记时毕竟资历还浅，北大的官场风气也远没有现在浓厚，再说他不是北大的最高领导，虽然能力差一些，讲话啰嗦一些，毕竟还能有些分寸。到了朱善璐当过海淀区委书记、北京市委教育工委书记、南京市委书记再回到北大的时候，他已在地方官场上历练多年，虽然还是没学到什么领导艺术，但毕竟体会了一把手的权力滋味；同时北大的风气也发生了巨大变化，形成了完全唯领导意图是从的官僚化体制，学校的整体氛围已经能够充分满足他的欲望，他可以不受任何制约地天马行空、为所欲为了。

同以前一样，朱善璐在工作安排上还是没有任何章法，而且更加任性，预定的日程说变就变、随时在变，不到最后时刻谁都无法预计。以前朱善璐当副书记时让我通知开会，如果交代得比较早，我多半拖几天再通知，他经常会改变原来的计划。但是现在的朱善璐早已今非昔比，不是光推迟开几次会的那点能量了。

2012年春天朱善璐计划去香港，日程、机票都定好了，统战部长也要随他出行。本来他们预定在某个周三出发，到了这周周一上班时，我听部长说他们不去了。朱善璐这次去要会见曾荫权、李兆基等政商界要人。李兆基此前为北大捐款2亿元建起了人文学苑，曾荫权本来没必要见他，但朱善璐提出他一定要见到特首。于是北大外事部门动用了大量关系，终于安排了他和曾荫权会面，但谁也没想到朱善璐突然决定不去了。据说外事部门的人一闻此讯，连“跳楼的心都有”。北大对外交往中还从来没有出现过如此失礼的情况，外事部门只好给港方人士一个个发函致歉，并多方设法补救。朱善璐取消香港之行并非遇到什么天大的事，我注意了一下此后几天他的活动安排，他是去北大深圳研究生院参加了一次普通的活动，其间见到了政治局委员、广东省委书记汪洋，也只是一次礼节性会面。

2012年暑期统战部组织了一批党外人士去江西考察，行程已经安排好了，

朱善璐得知后表示他要和党外人士在井冈山开一次座谈会。为了满足他的时间计划，我们只好改变原定行程，退掉已经订好的车票，把原打算第一站到的井冈山改为最后一站，另外让几位不参加考察活动的民主党派负责人专程飞赴井冈山，参加为期半天的座谈会。这类座谈会朱善璐上台后我参加过几次，基本上都是他一个人讲一些大话套话，其他人只需要附和着表几句态就行了。就是这样一次毫无意义的座谈会，我们不得不为此改变既定行程，付出更大的工作量和资金投入，只是为了满足他又一次的个人表演。而且朱善璐当时还要求第二年的考察必须去延安，别的地方都不行，于是党外人士 2013 年只好去了延安，所幸的是这一次他本人没有去。

2013 年上半年朱善璐让我们筹备召开全校统战工作会议，说是要重视统战工作。其实重视不重视根本不在于开会，做一件实际重视的事情可能比开十次会都有用，但是朱善璐的重视却只有开会。朱善璐当面和主管副书记、统战部长确定了会议日期。我一看时间已经很紧了，对他的善变也有些麻痹了，就马上预定了会场并交了押金，与此同时我们向中央统战部、北京市委统战部等部门发出了邀请。但是会议临近时朱善璐又决定推迟召开，于是预定的会场只好更改，押金也打了水漂，只能等着他重新确定时间，将会议的组织工作再做一遍，而且一直提心吊胆地怕他又变。总算会议时间没有再改，我们一直提着的心才终于放下来。

我所在的统战部不过是北大很小的一个部门，朱善璐过问的时候并不多，都要被他折腾得手忙脚乱。全校有上百个院系、部门，他又喜欢到处插手，不知有多少次活动因为他而被搞得人仰马翻。当然最辛苦的还是他身边的秘书和两办的工作人员，朱善璐的活动安排经常一改再改，他除了睡觉之外从不休息，但也从不考虑别人的休息时间，这些人只得没日没夜地伺候他。有的工作人员住得远，不得不在学校附近租房子住；更有的年轻人该恋爱的不敢谈恋爱，该结婚的不敢结婚，该要孩子的不敢要孩子；他的专任秘书更是累病了好几次，不得不再找一位更年轻的同时做他的秘书。其他校领导、有的部门负责人据说夜里十二点前都不敢上床睡觉，听说杨河十二点以后就接过他好几次电话，但没有一次是急迫到非要半夜三更不让人安宁的。以朱善璐的工作风格，北大许多部门都需要增加编制，增加大量的工作量和资金投入，因为他而产生的各种效应肯定会对 GDP 的增加有所贡献。

朱善璐身边的人虽然为他拼死拼活地干，但如果认为这些人能得到安排提拔大概又是一种错觉。前些年朱善璐还在南京的时候，我接待过北京市委教育工委的几个干部，中午吃饭时我看司机比较面熟，一问果然就是朱善璐任教工委书记时的专车司机。我看他长得和以前常见的汪家鏐的司机有几分相像，就顺便问汪的司机怎么样了？朱的司机回答说很不错，当了副教授，党校那里又给了一套房

子。汪家鏐是从北京市委副书记兼北大党委书记调任为中央党校常务副校长的，她的司机跟着去是当了副教授还是相当于副教授待遇，朱的司机未必很清楚，但汪家鏐没有亏待他应该是可信的。我又问朱善璐给了你什么待遇？司机摇摇头说什么都没有，还说海淀区委、教育工委跟在朱善璐身边干的人也没有安排，都是原地不动。朱善璐不用身边人，在外面任职不用北大的人早有传闻，我从他的司机这里又得到了证实。问题是这些人拼命为他干，他是可以在职权范围内做适当安排的，无论从人情世故还是官场规则上讲都是正常可行的。但这时候朱善璐却要坚持原则，不讲关系和情面，对这些拼死拼活为他服务的干部视而不见。

对于身边的人或关系比较近的人，朱善璐往往弃而不用，反倒是有的他不熟悉的干部可能一下子被他看中，很快就提拔起来了。朱善璐用人不喜欢“日久生情”，而是喜欢“一见钟情”，所以要想在朱善璐手下得到提拔，最好是离他远一些。身边的人虽然干的多，但他的要求往往不合常理、不近人情，没法让他满意。就像有的老人身边有子女，但一起生活往往会产生一些矛盾，总有不满意的地方，这时候一个远方的子女回来照顾了几天，老人就认为这个子女最好，全然忘了常年伺候他的其实是身边的子女。朱善璐用人还有一个特点，就是喜欢赶时髦、图虚名，例如学历开始吃香了，朱善璐用干部就非常看重学历。以前博士还比较稀少，王登峰二十来岁拿到博士学位，30岁就当上了教授。朱善璐对王登峰似乎有一种发自内心的喜欢和欣赏，选拔他担任了校团委书记。记得有一次王登峰到朱善璐的办公室，大概是头几天忙什么事情累着了，朱善璐就让他斜躺在沙发上，说话时口气十分柔和，可谓关切备至。

朱善璐虽然当上了北大的最高负责人，但是他对于如何管理北大没有任何思路和主张，只会照搬官场上形式主义、政绩工程那一套。他上任后提出北大要“冲刺入列”，意思是北大要以冲刺的姿态进入世界一流大学的行列，比闵维方的“迅跑”又加快了速度。北大第十二次党代会报告的标题是“勇担使命、团结奋斗，更加执著地加快推进创建世界一流大学步伐”，非常符合朱善璐“假大空”的语言风格。为此他提出北大要实现“跨越式发展”，提出了所谓“2048”远景规划和“三步走”战略设想，把北大的历史分为三个50年，从1898年至1949年前是第一个50年，从1949年至1998年是第二个50年，从1998年至2048年是第三个50年。北大要在2018年建校120周年前后，率先跻身世界一流大学行列，到2048年建校150周年前后，全面实现创建世界一流大学的目标。朱善璐的这些提法被写入了2012年召开的北大第十二次党代会报告，他进而将这些目标简化为实现创建世界一流大学的“北大梦”，甚至还对“梦”进行了分解，要求全校各单位都要有“梦”，例如他要求我们有“统战梦”。有的老同志私下和我说，朱善璐的一系列提法都是完全违背教育规律的。其实这样说还算比较客气，实际

上朱善璐本人完全是生活在“梦”中的，他是真心以为他在带领着北大向世界一流大学“冲刺”，他不仅自己做梦，还要求北大的人都跟着他做梦，只是不知道他还有没有梦醒的时分。

北大第十二次党代会报告是朱善璐主持起草的。他先是要求全校各单位都要提出建议，为了替统战部应景，我也以邓小平主持起草四届人大政府工作报告不超过五千字为例，建议党代会报告不要写得太长、面面俱到，当然我也知道这些建议对他毫无作用。此外他还要求一批批、一遍遍地开座谈会，光党外人士座谈会就开了好幾次。报告稿完成后，他又多次要求征求修改意见。报告稿洋洋3万多字，比十八大报告，比历届政府工作报告都要长，办公室只能一次又一次地反复印刷。到了党代会召开的前两天，朱善璐再次要求征求意见，而且必须征求党外人士的意见。那天是休息日，又遇上下雨，我只好赶到办公室一个个打电话，或者请党外人士自己来拿，或者找人送去。对于这样一篇冗长、空洞，事无巨细、面面俱到的报告，还非要在党代会召开前夕再走一遍形式。我不知道朱善璐是诚心征求意见还是有意折腾人，不过这样倒符合他只会做表面文章的一贯风格。

以我对朱善璐的长期观察，我认为他基本上是不读书、不看报，也不思考问题的。首先他根本没有时间看书看报，我估计他至少大学时代就不大看书了，他一直热衷于社会工作，又当了学生会主席，以他的工作方式，根本不会有时间看书学习。我只是在朱善璐当副书记时见他看过书，那时他要读政治学系的博士学位，曾经把办公室的门关上，嘱咐我不要让人打扰他，说他要准备一下英语考试。还说虽然他肯定能上，但英语也不能考得太差，大概有两三次把自己关在屋里看了一阵英语，此后我再未见过或听说他看了什么书。我知道的北大历任党委书记中，王学珍写过不少文章，任彦申出了好几本书，闵维方也写过“迅跑”。但是我认识朱善璐有30年了，却从来没有看到过他的署名文章，哪怕是一篇几百字的短文。

从上世纪90年代以来，北大几位主要领导人的最大特点就是不断向体制靠拢、表现出一种“效忠”的姿态，不过他们的表现还是有区别的：任彦申有自己的思路和策略，是一种有意识的引导；闵维方既要迎合但又不熟悉套路，未免有些生硬、蛮干；许智宏是在体制的庇护下逍遥自在；周其凤显得有些天真烂漫，乃至不自觉地成为了某种喜剧式人物；朱善璐则是从骨子里和体制融为一体，除了体制内那些僵化的思维和语言，他没有任何属于自己的东西。如果偶然接触一下朱善璐，可能会觉得他对人很热情，讲话也有点激情，他能够将官面上的话变成自己的口语，听上去好像是那么回事。但只要多听他几次讲话，就不难发现不管在什么场合，对待什么问题，他说的基本上都是同样的话，表面上慷慨激昂、义正词严，实际上空无一物。

朱善璐喜欢开会，喜欢讲话，喜欢做批示。他的批示我以前就见过很多，往往从头批到尾，洋洋洒洒，几乎占满了所有的空白处。现在凡是他的批示下来，办公室还要专门打印一张“领导批示誊清件”，以便他那些冗长、杂乱的字迹能让人看清。朱善璐更喜欢会见领导人、各界名流，喜欢到处察看。从好的方面讲，朱善璐确实有深入基层的一面，闵维方当了9年半党委书记，但从来没有专门来过统战部，朱善璐上任后来过不止一次。朱善璐对工作似乎是非常投入的，他有时一天要安排二十多件事，每天不到深夜是不会回家的，周围工作人员忙得团团转。

加班加点对朱善璐来说是一种正常状态，任彦申多年前就说过什么时候朱善璐不加班了，他的水平就提高了，前两年我听任彦申又说过这个话。任彦申在新书《如何是好》中有一段话我认为主要是针对朱善璐说的，“他们终日劳碌，加班加点，马不停蹄地工作着。不论大事小事，交给别人都不放心；不论分内分外，都要亲自过问；不分轻重缓急，只要心血来潮就去抓。他们最大的爱好就是开会，把大部分精力都消磨在文山会海中。他们没有既定的目标和固定的行动计划，谁找他他就为谁办事，谁官大他就听谁的，工作日程不断变来变去，不仅自己手忙脚乱，搞得部下也穷于应付，疲于奔命。这种忙而无序、劳而无功的瞎忙，弄得大家怨声载道。”听说也有其他前任校领导当面劝朱善璐不要太折腾了，但是这些劝告对他都毫无作用。胡锦涛同志曾提出“不折腾”，但朱善璐却是无时无刻不在“折腾”。我所能庆幸的是我在朱善璐身边时，他“折腾”的程度还没有这么厉害，对我的个人生活还没有明显影响。

不知道是任彦申他们没有看透还是没有把话说透，从表面上看朱善璐确实是在忙于工作，他整天都忙着会见、开会、讲话、批示、考察，没有片刻的空闲，确实会让人觉得他对工作非常投入，非常有激情。实际上我认为他的这种“工作”状态更多是一种个人的需要，正如有人喜欢运动，有人喜欢打牌，有人喜欢喝酒，有人喜欢夜夜笙歌一样。朱善璐的“工作”对他而言实际上是一种娱乐，他既不读书，又不思考，也没有其他爱好，我估计他如果有5分钟空闲就会立刻坐立不安、不知所措。但是一旦“工作”起来，朱善璐就非常充实，他喜欢那种忙忙碌碌，一声令下手下人都围着他转的感觉。“工作”对朱善璐而言已经是一种须臾不可离开的状态，实际上已经是一种病态。至于他“工作”的效果，不知是北京还是南京的人早就给他总结了三句话，“心中一团火，脑中一团麻，办事一团糟”。

朱善璐的一系列表现固然有他个人的因素，但主要还是制度环境造成的。首先，如果在一种优胜劣汰的用人机制下，像朱善璐这样早就引起过很多非议，而且思维层次和工作能力都很低下的人，是不适合安排到南京市委书记、北大党委书记这样重要位置上的，尽管他对自己可能还有更高的期望；其次，也是更重要

的原因，是在目前的体制下，一个地方或一个单位的主要官员，特别是一把手，往往都处在毫无监督、毫无制约的环境中。他们说任何话，做任何决策，一般都不会听到反对的声音。北大虽然是一所大学，实际上早就彻底官场化了，朱善璐在北大也没有受到任何制约。如果北大的领导层比较正常，朱善璐许多荒唐的讲话、决定是会受到质疑和反对的，例如他要取消和曾荫权的会面，应该有人劝阻他不能这么做，但遗憾的是北大领导层早就没有这样的人了。朱善璐这类官员就像是宠坏了的孩子，非常任性，无论做什么事都没有人阻止，他也根本不考虑别人的感受。

只是到了群众路线教育实践活动开展以后，北大的一些同志对朱善璐的做法实在有些忍无可忍，才不同程度地提出了一些意见。朱善璐似乎也有所收敛，连我都能感觉到学校里似乎清静了一些。但是他的本性是不会改变的，就在我们举办的统战系统 2014 年新年联欢会上，虽然总共只有一个多小时的活动安排，但是朱善璐又做了长达半个多小时的讲话，全然不考虑他的讲话完全不合时宜，不顾及（其实他根本觉察不到）会场上普遍的厌烦情绪。今年五四习近平同志到北大考察，座谈会上让朱善璐发言控制在 10 分钟，但他还是足足讲了 20 分钟；今年 5 月底朱善璐率北大代表团访问台湾，在宋楚瑜安排的招待宴会上，宋楚瑜作为主人讲了半小时，朱善璐则喧宾夺主地讲了 45 分钟。

除了“工作”之外，朱善璐确实没有其他嗜好，特别是没有听说他有什么桃色新闻，他似乎也没有明显为自己和家人谋取过更多的利益。从我和他的接触中，我觉得他还是比较朴素、比较随和的，按一般标准他可能是一个传统意义上的好官、清官。虽然人们都痛恨贪官，那些贪官们一经暴露几乎无不是财色兼收，但在朱善璐身上我却感到了一些迷茫。他确实既不贪、又不色，我甚至假设朱善璐如果多少好一点色，有限度地谋取一点个人利益，只要不像动辄富可敌国、情妇成群的大贪官们那么过分，或许能耗费掉他的一些多余精力，可能还比他这样整天折腾的破坏性更小一些，浪费的资源更少一些。其实早在朱善璐当副书记的时候，有一位车队的司机可能是被他折腾得烦了，这位司机平常就爱说点怪话，有一次我乘他的车时跟我说：你回去告诉朱善璐啊，让他晚上多陪陪老婆。原话的口味还要更重一些，但是我现在越琢磨越觉得这位司机的话其实是很有道理的。

## 季老

在北大只要一提起季老，所有人都会知道是指季羨林先生。季老不仅在北大人人皆知，就是在国内的知识界、文化界、舆论界，只要说起季老的大名，几乎



也是无人不知、无人不晓。和季老同时代的北大老前辈学者中，虽然不乏一批大师级人物，但能够有季老这样的知名度，得到季老这种政治礼遇的，几乎找不出第二个人。

季老有这么大的名气，首先应该和他的资历、背景有关。1952 年院系调整之后，北大集中了全国人文社科界最多的著名学者，而在上世纪五十年代评定的北大一级教授中，季老是最年轻的一位。其他人大都于上世纪九十年代之前先后去世，1997 年陈岱孙先生去世后，北大的老一级教授就只有季老一人了，全国范围内有这种资历的学者也属凤毛麟角；其次，许多大学者一辈子从事的都是高深的学问，普通人自然不懂，无从了解。季老的专业研究如梵文、巴利文虽然没多少人懂，吐火罗文更是全世界也没几个人能懂的文字，但季老又善于写散文，很多人读过他的散文作品。他还写过《牛棚杂忆》、《留德十年》这样颇有些影响的书，一般人都可以通过这些文字了解季老；再有，季老受到的政治礼遇极高，他去世前几年住在 301 医院，温家宝总理几乎每年都去探望，前后去了五次；还有季老的家事，如他和儿子的关系，关于他遗产的纠纷等等，多次成为舆论的热点，无形中也使得季老名气大增。

我是 1981 年考入北大的，那时候北大的前辈学者还有不少，季老只是其中之一。印象中我也听到过季老的一些逸闻趣事，例如说有新生看到一位衣着朴素的老人，以为是学校的老工友，就委托他照看一下行李，开学典礼上才知道他是时任副校长的季老。1985 年我大学毕业后到校党委当秘书，季老那时已不担任副校长了，我也极少能看见他，但我经常会在办公楼看到李玉洁女士，听人说她是季老的秘书。我心里还有些不解，当时王力、冯友兰这些老学者还在，但没听说他们有专职的秘书，另外我以为秘书应该是像我这样年轻的，而李玉洁看起来差不多是退休年龄了，因此对季老的特别之处留下了一些印象。不过在我参加工作的头些年里，一直没有和季老有直接的接触，也不知道多少关于他的事情。

大约在 1990 年代初期，有一段时间我早晨上班时经常会在图书馆北边的路口遇到季老，后来看到有报道说季老为了写书，每天都要去图书馆查资料。我不记得季老的夫人是哪一年去世的，就在我时常遇到季老的那段时间里，有一天早上似乎天气不好，好像还点下了点雪，但我仍然在路上遇到了季老。我记得那天到办公室后，听同事说季老的夫人去世了。我当时很有些纳闷，为什么季老在夫人刚刚去世时还照常外出呢？后来也看到有报道以敬佩的口气说季老一心扑在研究上，夫人去世时仍然坚持工作。我是在过了很长时间以后，才了解了一些季老的家庭背景，特别是季老去世后看到他儿子季承的说法，才算解开了当年的疑惑。

我直接和季老的接触大约只有两三次。1998 年是北大建校 100 周年，不知

出于什么考虑，最高领导人忽然对北大的百年校庆异常热心起来，先是于4月29日来北大“暖寿”，又于5月4日出席纪念大会并发表讲话。我私下里曾有一种看法，当时朱镕基刚刚出任总理，又是要闯“地雷阵”、“万丈深渊”，又是要“准备一百口棺材”，一时风头正盛。最高领导人有意为北大造势，是否还有更深层的考虑？毕竟朱镕基和最高领导层的几位清华校友都颇为引人注目。当然我只是妄加猜测，不过有人以朱镕基出席校庆大会看起来似乎不愉快，对我的看法表示了一定认可。

“暖寿”当天在勺园举行了一次座谈会，由北大老中青三代教师和学生代表参加。以季老的资历和名望，自然要躬逢其盛。有关这次座谈会的报道说最高领导人一见季老，即说了“久闻大名，如雷贯耳，今日一见，三生有幸”的客气话，足见季老的分量之重、名望之高。季老当然要在会上重点发言，不过我听一位参加座谈会的人说，季老那天的发言比较一般。我后来专门查了一下有关报道，季老大概说了两个意思：一是人才培养要注意文理并重，二是要采取措施避免人才流失。季老是座谈会上辈分最高的“一老”，其发言确实未见出彩之处；反倒是参加座谈会的“一小”——法律系女生李岭的发言令我印象深刻。她将北大学生状态概括为三句话：学习上勤奋努力，生活上丰富多彩，政治上积极上进。并表示爱祖国、爱北大，是我们的口号。我们要把自己的命运同祖国的命运、北大的命运联在一起，要努力努力再努力，学习学习再学习，以实际行动表达对祖国的热爱。实在是佩服这位小女生对北大当局和最高领导人意图的把握能力，果然她发言结束后，“江泽民同志带头鼓掌”。

最高领导人亲临北大是一件大事，按照惯例要马上报送北大师生的反映，上面也迫不及待地开始催问了。我当时在党委研究室工作，和几位同事分头收集各方面的反映，季老的想法自然是首先需要了解的。当天晚上我打电话到季老家，记得是李玉洁接的电话，她听明白意思后说季老已经睡下了，不便再让他起来。当时在场的领导们也只好作罢。但过了不长时间，季老的电话就打回来了，季老还没有睡着，询问了来电情况后亲自回了电话。我做记录时感觉季老很激动，他说这是历史上最高领导人第一次到北大，意义十分重大，其他的话我记不起来了，基本上都是这类意思。通话过程中季老激动、兴奋之情始终溢于言表。

我还有一次和季老直接接触是在1999年底。当时我的大学同学曾楚风在湖北主编《今日名流》杂志，因为马上要进入21世纪了，他们想请一些名人发表对新世纪的看法、展望。季老是北大辈分、名望最高的学者，于是找到我希望能请季老谈一谈。我和李玉洁联系后征得季老同意，于是陪杂志社的几个人到朗润园季老家中拜访。我是第一次进季老家，看到季老家里的摆设十分简朴，家具都比较老旧。季老应该是刚吃过午饭，桌子上还摆着一些没吃完的白菜豆腐之类的

家常饭菜。我们还未坐定，就在一个比较显眼的位置上看到电影明星许晴的照片，季老爱猫是很有名的，照片一看就是许晴抱着季老的猫拍的。我们都有些好奇，我感觉季老似乎也在等着我们询问，果然曾楚风刚一开口，季老马上就用十分愉悦的口气说：噢，那是许晴。进一步解释说是他的学生刘波正在和许晴恋爱，是刘波和许晴来家里时拍的。

刘波其人此前我见过，但不知道他正在和许晴恋爱，只知道他是诚成文化公司的董事长，在北大读研究生期间可能也受过季老的指教，所以对外说他是季老的学生。刘波曾策划出版过一套影响不小、售价很高的《传世藏书》，并请季老任主编，不过季老自己说他那个主编是“挂名的”。刘波还出资 200 万美元设立了以季羡林为名的研究基金，我参加了在友谊宾馆举行的基金成立仪式。经季老解释后我们才明白了，一位是才子、富商，一位是当红女明星，更有一位名满天下的前辈学者，他们之间的交往对任何一方而言都是锦上添花的事情，季老当然也可以为女明星的崇拜而感到几分自得。至于听说刘波和许晴分手，破了产并跑到国外，这些已经是后话了。

但是当问及季老对 21 世纪的看法和展望时，我却不禁有些失望。作为一位享有盛誉的大学者，又是一位饱经风霜、年近九旬的世纪老人，我以为季老理应对新世纪谈出一些深邃、独到的见解。但季老似乎没有多少想说的话，经曾楚风他们一再恳请，也只是简单地谈了一点看法。或许是一些看法太平常了，我已经想不起来季老都说了些什么，总之感觉是像我这样学识、阅历都非常浅的人也能认识到的。后来我从季老的文章里看到他对 21 世纪做过一些展望，例如季老在《梦游 21 世纪》一文中就写到：“我梦到，我们的国家继续安定团结，繁荣昌盛下去……56 个民族团结得像一个人。南方不再洪水泛滥，北方没有森林火灾……”；“我梦到，在每一个家庭里，父慈子孝，兄友弟恭，夫妻相敬相爱，相忍相让……对待爱情坚贞真实，谁也不做露水夫妻，把离婚当作家常便饭……”。诸如此类的一些梦想和期待，作为一种愿望也许是好的，但是在中国社会还充满着各种问题和冲突，人性在可预期的未来不可能有太大改变的前提下，季老的想法只能是一种“梦游”。

如果和一些真正的大家相比，季老的思想深度的确比较有限。例如爱因斯坦虽然是一位大科学家，但他对人类社会的问题也有深刻的洞见；陈独秀、鲁迅、胡适等北大前辈学者，无不以思想的深度和力度而贡献卓著、影响至今。相比之下，季老的见解恐怕就太简单、太理想化了一些。我不是苛求季老，不要求他一定达到大思想家的境界。但季老毕竟是这个时代年龄最长、辈分最高、名气最大的学者之一，以他的阅历、身份、影响力，完全可以对这个时代及国家民族的未来发表更深入一些的见解，他也应该有这个责任和义务。但是季老显然离这样的

期待相距较远。

对季老的专业研究我是一窍不通的，他的散文我看过一些，不是太多。我认为季老的散文是写得不错的，例如写胡适的，写胡乔木的，虽然不见得全面，但写出了很多真情实感，文笔也比较质朴。我曾听王学珍说季老在“文革”中所受的迫害远不是最重的，《牛棚杂忆》真实地记录了这段历史，但是这本书最大的不足，还是对“文革”这样一场空前浩劫发生发展的深层原因缺乏分析；《留德十年》我感到也有类似缺憾，对于德意志这样一个科学和文化素养很高的民族为什么会走上法西斯道路，季老似乎也没有多少涉及。

前些年季老发表了一些观点，例如他讲过“21 世纪必将是东方的世纪，将迎来东方文化的全面繁荣与复兴”；还有“三十年河东，三十年河西”，他是指西方文化虽然长期占据主流，但将会逐渐让位于东方文化；他尤其推崇中国古代“天人合一”的观念。这些观点自然是仁者见仁、智者见智。我对于博大精深的东西方文化都所知甚少，不过总觉得在中国这样一个还没有经过深入的思想启蒙，民主、自由、法治等人类公认的普遍原则还远没有深入人心的国度里，是否急于期待东方文化的复兴？我曾听汤一介先生明确讲过不同意季老“三十年河东，三十年河西”的看法，认为我们现在主要还是要学习西方文化。我对季老的见解比较认可、印象深刻的是他积多年阅历的一些经验之谈，例如他讲坏人不知道自己是坏人，坏人是不会改好的，倒是很让人信服的名言。

2005 年前后我因为要编写北大统战史略，偶然在统战部的档案里看见一份 1950 年代有关季老的材料。当时季老 40 多岁，任东语系主任。材料里有两点评价我还有印象：一是说季老比较好名誉，什么荣誉都要争，如果西语系受了表扬，他就会比较介意；二是说季老一个人在北京生活，长期把妻子留在山东老家不接过来，想和妻子离婚，又不好意思提出来，毕竟是妻子多年承担了家庭责任。季老和夫人的关系从季承的说法里得到了证实。虽然材料带有那个年代的特点，但这两点评价应该是大体不差的。季老去世前几年，忽然提出要辞去加在自己头上的“国学大师”、“学界泰斗”、“国宝”三项桂冠，博得了舆论的不少好评。但北大有学者认为这也是季老获取名誉的一种方式。我不知道季老的想法，也不敢完全苟同这种看法，不过季老好名誉的特点看来北大有一些人还是了解的。

季老去世前后还出现了一些戏剧性事件，不断形成热点新闻，直到现在也没有完全平息下来。先是钱文忠以季老的“关门弟子”自居，给季老行跪拜大礼，着实炒作了一番；然后又传出季老收藏的书画“失窃”，时任秘书杨锐被停职，此事甚至惊动了温家宝总理；再有季老 13 年未见面的儿子季承回到他身边，由此引发了一系列后续情节。2009 年季老逝世后，围绕季老的遗产季承和北大发生了持续纠纷；季承出版了《我和父亲季羨林》一书，全面披露了季老特殊的家

庭生活。中间还穿插了季老故居被盗等事件，整个过程颇似一部跌宕起伏的电视连续剧。

对这些事情我了解得有限，谈不了多少看法，不过在季老的遗产问题上倒是有些话想说。据说季老早就表态将他收藏的字画等文物捐给北大，季老毕竟是耄耋之年，生前最后几年一直住在 301 医院。北大校方早就可以根据季老的愿望，请季老立下有效遗嘱，将文物移交给学校妥善保管起来，其实北大图书馆就有季老的工作室。但是北大校方却一直不作为，似乎季老可以长生不老下去。在季承回家之后，虽然季老和儿子之间有过很深的隔阂，但面对的毕竟是血浓于水的亲生儿子，季老不再明确表态将文物捐赠给北大，也是可以理解的人之常情。只是季老去世后其遗产纠纷愈演愈烈，对北大和季老的名誉都有不小损害，这种情况恐怕也不是季老愿意看到的。另外季承的书我没有看，不过主要内容也有所了解。虽然季承的做法让很多人难以接受，认为他损害了季老的形象，但也有不少人赞许季承不为亲者讳的勇气，是讲了真话的。

季老愈到晚年名气愈大、影响愈大，所谓树大招风，可利用的价值自然也大。刘波、钱文忠等人可能都听过季老的课，但是“亲授弟子”、“关门弟子”之类恐怕是谈不上的。季老的秘书中我只认识李玉洁女士，有一年我和李玉洁一起去机场接从韩国访问归来的季老和郝斌副校长，一路上李女士十分健谈，感觉是一位干练、直爽、风风火火的老太太。李玉洁长年照顾季老，早就被很多人视为是季老的家庭成员，那一次我带《今日名流》杂志社的人去季老家，他们都以为李玉洁是季老的夫人。2003 年底我所在的党委统战部搬到燕南园 53 号办公，紧邻 54 号李玉洁家，但我只见她回来过一次。为了翻建 53 号小楼，施工部门在 54 号东侧搭了几间临时建筑，没有及时拆除。李玉洁看到后大为不满，不仅骂施工单位，也高喊着让统战部长出来，后来干脆找来一帮人把临时建筑拆了。我不禁感慨老太太跟着季老见了很多世面，口气、脾气都大了许多。我不了解李玉洁等人对季老的作用，但是季老受到身边一批人的包围、影响恐怕是难以避免的。

季老生前和身后，各种宣传、介绍、回忆、评价他的文章都非常多。我和季老的接触十分有限，本来是没有必要再写这些文字的。不过季老毕竟名气极大、影响极大，是一位非常有代表性的北大前辈学者，我也不能不对季老有所关注。尽管我没有能力对季老做全面评价，也不妨把我知道的一点季老的事情，把我对季老的一些看法告诉世人，或许能对人们了解季老起到一点拾遗补缺的作用。

我想季老作为一位大学问家应该是没有什么异议的，他在梵文等领域的造诣、贡献、成就是得到公认的，他对待学问的认真、刻苦、勤奋早就被奉为学界的典范；季老还是一位不错的散文家，他的散文很有影响，不乏对真、善、美的追求。但季老又是有局限的，首先他不是一位深刻的思想家，以他的身份、阅历、影响，

他没有对时代、社会发出多少令人警醒、发人深思的声音，而是比较顺从、配合，充当了某种适应体制需要的角色；其次季老应该是一个公认的好人，虽然他在家庭中未必是一个好丈夫、好父亲，但他远不能称得上是伟人，尽管很多人希望他成为伟人，甚至有人认为他已经是伟人了。在季老去世前的若干年里，他一直是北大资格最老、名望最高的教授，是最能代表北大形象的一位前辈学者。但是季老的局限也是比较明显的，有些“盛名之下其实难副”。同样是盛名之下，被许多社会公众还寄予厚望的北大，其实早就彻底依附于体制，整体上失去了为社会贡献有价值的思想和行动的能力。何况在今天的北大，能够达到季老做人、做学问境界的学者，恐怕也已经不多了。

**作者简介：**谢宁，1963年出生，1985年毕业于北京大学中文系文学专业。同年，留校任党委办公室秘书；1997年调校党委研究室；1999年调校党委统战部，现任该部办公室主任。

**作品简介：**本期内容摘自作者未定稿《北大三十年》（暂定名），原稿计二十万字。除“前言”外，分为以下三个部分：一、北大人物：项子明、王学珍、丁石孙、王孝庭、郭景海、林炎志、吴树青、任彦申、叶丽宁、赵存生、赵亨利、陈佳洱、何芳川、许智宏、王德炳、闵维方、吴志攀、张彦、杨河、周其凤、朱善璐、季（羨林）老、厉以宁、林毅夫、张维迎；二、制度变迁：分配制度、住房政策；三、作者旧文：《对学校机关人事分配制度改革的几点意见》、《大楼、大师与“一流”》、《小人物”与“大事业”》、《也谈“淡化数字”》、《也说“精品”》、《规模与水平》、《从“剽窃”和“伤熊”事件谈起》、《读“内部简报”有感》、《世界杯与世界一流大学》等计32篇。