

# 丁石孙——最值得记住的北大校长有话说

作者：斯涅

## 一、读人生

读别人的一生，人能看到适用于自己的世间道。和经过演绎的故事相比，亲历者的口述少了些添加剂，让人原汁原味地品尝到“道”的味道。读《有话可说——丁石孙访谈录》就是这种感觉。

1998年北京百年校庆时，季羨林说，北大历史上有两位校长值得记住，一位是蔡元培，另一位是丁石孙。这几乎是对一位北大校长的最高评价。以前，隐隐对丁石孙这个名字觉得耳熟。可他有何德何能，与蔡元培先生比肩？

读完《有话可说》，真实的感受是，并没有什么“光彩夺目”、“非同寻常”，只觉得这位长者在平易的讲述中流露着温润的智慧。

## 二、生命史

丁石孙是一位数学家。从1952年到1993年，一直在北京大学进行数学研究。他也是一位教育家，当过北京大学数学系主任和北大校长。他还是一位政治家，卸任北大校长后，多年担任民盟主席，也曾两次出任全国人大常委会副委员长。

相比于今天的人，丁石孙无疑生活在一个大时代。出生于国民革命年间的他，对抗战、解放战争、新中国成立、大跃进、反右运动、三年困难时期、四清运动、文化大革命都有过直接或间接的经历。他是一个怎样的人？有怎样的性格和价值观？他遭遇过什么？在每一个重大的抉择面前，他是如何做出选择的？

带着这些问题，我走进他的故事。

1927年9月5日，丁石孙出生于上海，祖父经商，家境殷实。父亲高中学历，嗜好吟诗写字，没有正式职业，祖父每月给父母三百大洋供他们生活。丁石孙的成长并不顺遂。十二三岁时，母亲和祖父相继去世，从那以后，家道中落。

他的求学之路并非一帆风顺。中学时，因为不喜欢迂腐的国文老师，自作主张从南洋中学退学；转学后，正逢母亲去世，也受战争影响，又休学一年；到了大学，参加学生罢课运动，被国民党政府扣押，后来干脆被学校开除。

对于数学的兴趣也不是浑然天成。中学期间，数学成绩平平，高一学平面几

何都觉得难，为了应付不会做的题，只好抄别人作业。抗战期间，日本人强制学日语，他拒绝学，考试全靠作弊。直到大学，才学出了些门道。

1948年，21岁的丁石孙从上海的大同大学转学考入清华数学系，正式走上数学之路。1950年，他毕业并留校任教。1952年，全国高校院系调整，清华数学系并入北京大学数学与力学系，年轻的丁石孙成了北大数力系的一名教员。此后，他在北大研究任教了41年。

### 三、风雨中

作为一名学者，首要任务本该是致力于学术研究。无奈的是，丁石孙生活在一个科学并不被充分尊重的年代。

《有话可说》中记录了这样一件事。1950年代，一位育种专家费了多年的心血，终于培养出了许多优良品种。可一个干部觉得这是浪费人民财产的勾当，趁这位专家出差，把这些品种全部搅在了一起。这个细小的举动不仅毁坏了科学家多年的研究成果，也给我国的农业增产带来了难以估量的打击。

盲信思想严重。1960年，在领导人的号召下，全国兴起一股超声波热。超声波能创造奇迹，有什么问题超一下就解决了。丁石孙被分配带着学生用超声波去超麻杆，好像超一下，质量提高，就能用了。

逃避不了的还有身体的磨砺。1957年反右运动开始以后，北大为改造教员思想，要求教师下放劳动锻炼。不久，全国进入困难时期，定量的粮食供应从原来每月31斤减少到每月27斤。到了月底，很多人吃不饱，大量人员浮肿，学校所有的晚自习、体育课，全部取消。

相比于饥饿、劳作和淡薄的学术氛围，铺天盖地的政治运动更是对知识分子的严酷考验。在政治运动中，丁石孙屡遭批判。反右时期，因为开导被划为右派的老同学，他被认为同情右派，受到党内的严重警告处分。1960年，被视为阶级异己分子开除出党，直到1962年平反和恢复党籍。1966年起，在文\*革中被批斗、抄家、关进牛棚，1968年，全家下放江西干校劳动，在“批林批孔”运动中又因“污蔑大好形势”而遭批判。

丁石孙有一股强大的隐忍和处变不惊的能力。北京大学作为现当代中国历次思潮的发源地，在文\*革中也扮演了引领者的角色。今天为人艳羡敬仰的北大教授，在那个年代却是不幸地站在风口浪尖。1966年6月起，北大校园里搭起两

个高高的斗鬼台。丁石孙也被学生拉到台上，喊着没有实质内容的口号，脸上、白衬衫上被泼满墨水。后来，每个院系成立文\*革领导小组，丁石孙被打发去打食堂、打扫厕所。全国大串联开始以后，北大每天接待的全国各地学生不计其数，他又被派去给串联学生缝被子、洗被子。他说，“我倒是没什么。”如此轻描淡写。

遭殃的不只是自己，家也不可避免地沦陷。1966年全国刮起破“四旧”之风，丁石孙被学生押着从学校宿舍回到中关村的家，床底下、抽屉里被翻个遍，检查任何“四旧”的蛛丝马迹。抄家的学生惊讶地发现，他的书架上几乎都是马恩列斯毛的书，最后只抄到一套《红楼梦》。他被抄家不只一次。

在这般政治氛围中，即便一心想做学问，恐怕也无门。1969年上半年，北大的武斗终于停止，往日的工作稍稍恢复。可到了下半年，林彪发出一纸号令，北大两千多人都被下放到江西鲤鱼洲的干校。名为“干部学校”，实际是对机关干部、知识分子的变相劳动改造场所。丁石孙举家前往。他被分到种菜班，每天干农活，挑粪桶，给菜上粪。儿子丁诵青在干校读小学，干的活也是种菜。1971年北大干校撤销，丁石孙才最后一批离开。

#### 四、众生相

1966年起的十年浩劫，让全国经济几近崩溃，人民生活十分困难。正是在这样特殊的环境里，人性中自私险恶的以及最无私善良的侧面都淋漓地放大显现。

丁石孙回忆第一次被抄家那天。学生没有带口袋，没法带走从他家抄的书，就让他在家等着，他们晚上来取。下午，他一人在家，正赶上刘姥姥来看王老师。王老师在北大幼儿园工作，和丁石孙家共用一个厨房和卫生间，两家人相处不错。刘姥姥过去是王老师的佣人，解放后另谋生路，但每周还来看王老师。刘姥姥看见丁石孙一人在家，样子很可怜，告诉他，不要怕，好好休息，还给他做馅饼吃。她说自己解放前给人家当丫头，是无产阶级，红卫兵来了由她对付，要他一定吃了馅饼再走。等晚上学生快来了，她还说，你赶紧吃。这次吃馅饼，成了丁石孙一生中印象最深刻的事情之一。这是患难之中的温存。

更多时候，人面对的是生活的冷峻，甚至是死亡的扣问。文\*革期间，北京大学校长、党委书记、党委副书记这些高级知识分子，经常被学生当作动物一样

喊下楼来展示、推搡和批判。每天教职工开小组会学习，反动的、腐朽的人遭到严厉责罚。丁石孙昔日的同学、当时的同事因为承受不了压力而自杀了。

他的连襟（夫人的妹夫）也不堪屈辱自杀。连襟叫孟宪振，是清华大学物理系著名教授孟昭英的长子，中科院物理所的研究人员。反右运动中，孟昭英被划为右派，文\*革时，大儿子孟宪振自杀，小儿子被打成反革命，精神失常。后来，小儿子的媳妇跟他离了婚，他们那时已经有了一个孩子。在政治运动中，孟家家破人亡，而丁石孙是近距离的见证者。

虐人的还有黑帮大院，俗称“牛棚”。在学校里把两栋作为两堵墙，再用泥巴把另外两边垒起来，分出十几间房，200多个知识分子关在里面，每个房间住二十几个人。文\*革初期被打倒的人，还有两派斗争中被抓住的弱势派，每天就在里面劳动，吃饭也在里面。季羨林的《牛棚杂记》写的就是这里。丁石孙在牛棚时期干的最多的活是到仓库摆钢管一类的器材。

那时候，牛棚的管理者是生物系低年级的学生。小小年纪，被赋予了巨大的权力。晚上收完工，他们把被关押的师长们集合起来训话，经常挑出一两个人来骂一顿。那是近似于法西斯的管理方式，跟你说话时满面笑容，趁你不备突然打你几个耳光，或是突然罚你跑几圈。被关押的人，如果被看不顺眼，挨打是稀松平常的。被学生叫出去挨一顿揍，还不敢说。

在这样的环境里，想不产生悲剧都难。丁石孙讲述了一个叫周铎的人。这人对世上很多事了解得比较清楚，曾经公开控诉监狱里的黑暗。后来他因为嘴巴硬，不肯认错，被打成极右分子。文\*革期间，他精神出现了问题，在牛棚里总被管教他的学生开玩笑。晚上，大家经常听见他被打得大喊大叫。后来，他死掉了。

文\*革中，北京大学数力系教员中自杀的有四人。北大三千名教员，受审查的有一千人，自杀的也很多。这是那个时代。那些在运动中牺牲的高级知识分子，不少人从小家境优厚、天资聪颖、学业傲人，未曾设想会经历那般冤屈；知识分子的尊严告诉他们，生活没法继续。如果他们坚持活下来，迎接他们的会是怎样的结局？

在暴风骤雨式的政治运动中，也总有一些人迅速夺势，权倾一时。1966年5月25日，在康生妻子曹轶欧授意下，北京大学哲学系党总支书记聂元梓在学校贴了一张以《宋硕、陆平、彭珮云在文化\*大\*革命中究竟干什么？》为题的大

字报，抨击时任北京市委大学工作部副部长宋硕、北大党委书记兼校长陆平以及党委副书记彭珮云，正式将批判运动铺天盖地地带进北大校园。6月1日，中央人民广播电台发表她的大字报全文，让她在全国声名大噪。7月，北大选举产生“文\*革”领导小组，以聂元梓为首。8月，毛主席接见百万红卫兵，她应邀登上天安门城楼，受到主席接见。她还曾召集手下干将写大字报炮轰朱德和邓小平，造成了很大的社会影响。后来北大校园里关押过几百人的黑帮大院也是以她为首的新北大公社派搞的。

可是，聂元梓不过是历史舞台上的昙花一现。在她1969年当选中共第九届中央委员会候补委员不久，被发配到江西鲤鱼洲干校农场劳动。1971年被隔离审查，限制行动自由，1978年被捕入狱，1983年被以反革命宣传煽动罪、诬告陷害罪判处17年徒刑。1986年获得假释，但重返社会后没有生活费，没有医药费，也没有住房，只能独居在亲戚接济的一个老房里，晚年患有多种疾病。

看到一段历史中的众生相，让人不胜唏嘘。

## 五、人间世

1976年，国家领导人接连逝世，紧接着“四人帮”被粉碎，此后，精疲力竭的中国社会终于迎来了生机。

有些事，丁石孙在《有话可说》中直言不讳。1976年1月，周总理逝世，学生哭成一片，教师们也心情悲痛，大家都觉得，总理一去，国家就没有希望了。后来几天，经历了十里长街送总理的浩大场面。同一年，朱德去世，社会反映比总理去世小得多。再后来，毛主席去世，北京搞了很大规模的悼念活动，从东单到西单，天安门广场上都是人。那么多人开追悼会，有的人看不出悲痛的感觉，嘻嘻哈哈，吃了很多东西，瓜子皮、糖纸扔了满地。

文\*革结束后，丁石孙重新开始施展才能。在政治运动中的亲身经历以及对于领导者的辩证认识，让丁石孙在新的形势下主动发声，并被赋予重任。1977年，50岁的丁石孙出任数学系“揭批四人帮领导小组”副组长，并任数学系副主任。作为系领导，他为被错误批判和被打成右派的人平反，尽力恢复教学和科研秩序。

为了探寻解决方案，丁石孙不拘泥于陈规。长期遭到破坏的教学和科研秩序需要很长时间恢复建立。丁石孙采取了一套接地气、得人心的做法。第一，为重

塑教学系统，他恢复了文革中被取消了的教研室，并大力说服教员每周给学生上课。第二，建立学术休假制度，考虑到教员已经荒废专业很长时间，需要重新学习，规定每工作4年就可以有1年的学术休假。第三，为加强研究，成立了专门的研究所，每年系里推荐研究人员，被推荐的人有两年时间集中搞研究，不用在系里开基础课。数力系的这套制度在北大首屈一指，得到教师的广泛支持，并一直延续到丁石孙当北大校长。

作为系领导，丁石孙没什么架子。1978年数力系恢复招生，他提出系主任必须上课。他给学生讲高等代数，数学系、力学系、计算机系3个系的学生350人来听课。

在平衡教学与研究上，丁石孙从长计议。在他看来，中国数学起点相对落后，数学家的重心不是要放在自己搞研究和出论文上，而是要学习世界上最先进的方法和理论，并把学生教好，培养下一代人才，让后来人赶上世界先进水平。他编著《高等代数讲义》、《高等代数简明教程》等教材，常年被高校数学专业使用。

对待曾经的“敌人”，他并不针锋相对。对那些在运动中有过偏激行为的学生，他没有伤和气，请人给基础薄弱的工农兵学员补课。有些学生发现跟不上，就主动提出要走。而和丁石孙同一届从清华毕业、在文革中同样被关牛棚挨整的生物系党总支书记胡寿文，文革后重新掌权，对曾经反对自己的学生非常反感，就把其中留校的学生赶走。

1979年，全国恢复职称评定，52岁的丁石孙被破格提升为教授。1981年，他出任数学系主任，并当选全国第一批博士生导师。1982年，他成为最早国家公派出国的高校教师之一，赴哈佛大学进修。进修期间，这位屡遭政治运动冲击的学者在北大第一次民主选举校长中被选为校长。在此之前，北大校长都是被任命的。

1984年至1989年，丁石孙执政北大。他将竞争机制引入食堂管理，大力改善学生的伙食质量。他改组学术委员会，规定教师到65岁退休，院士也一样，鼓励新鲜血液融入科研工作。他领导成立经济管理系和管理科学中心，成为北大光华管理学院的前身。他在任期内成立北大方正公司，不久就成为我国计算机行业中的知名品牌。

丁石孙行事不是大刀阔斧的。在宣布由他当选北大校长的会上，他说：“不

要希望我有三把火，中国的事情不是靠三把火解决得了的。”他承诺上任三个月内不进行任何改革，先把现状了解清楚。

北大校长的头衔不仅是一分荣誉，更是十分重任。丁石孙任校长期间，北大并不太平，学生闹事时有发生，对宿舍几点熄灯都要闹一闹。最严重的一次是六4。他回忆道：“我骑车去了办公楼。他们看到我，情绪很激动，说怎么可以对学生开枪呢！学校对这个事情应该表态，明确表示反对。当时我非常为难，跟他们说：你们要求我表态，反对政府这种做法，表个态是容易的。但我如果说了这话，就是站在政府的对立面，就当不成校长，管不了学校的事。当前最重要的是保护学生，要了解北大有多少学生受伤，赶紧送去治疗。现在救人最重要，不要过分激动，希望他们先回去。我还说学校一定派人进城去弄清情况，等到早晨8点有什么情况，我再告诉你们。我这话一说，他们觉得还是合理的，就陆续走了。”在面对激化的矛盾时，看清首要任务，安抚与自己近乎对立的学生，说服他们按解决问题而非激化矛盾的方式行动，这不仅需要随机应变的能力，更需要感同身受的同理心和处变不惊的定力。

对突发性事件的处理最能体现人的能力和性格。1980年代初，他在美国陪同华罗庚访问交流，遇到一名台湾学生骂共产党。他考虑到华罗庚的身份不适合跟学生争论，就自己站起来反驳他。如果正面对峙，又会降低自己。他就讲，“国民党的时代，我是经历过的。国民党在国内的统治，你是不知道的，我是知道的。”他把当年国民党在大陆如何腐败说了一些，接着讲共产党虽然有些事情不懂，但可以学习。面对攻击，审时度势、诚恳回应，不失知识分子的风度和尊严，也为国家维护谦虚友好的形象——这些点滴为他履行重任铺了路。

六四以后，丁石孙卸任北大校长，重回数力系教书。1993年，他调入民盟，1998和2003年两次出任人大副委员长。

每一个人都在自己的“取经”路上历尽磨难。真正的大成者，趟过的苦难和面对苦难时的宽和隐忍非常人所能企及。

## 六、大与小

读《有话可说——丁石孙访谈录》之前，刚读了《世界因你不同——李开复自传》。两本书都是讲述个人经历，风格却是两个极端。

读李开复自传，一位聪慧卓越的学者和商业领袖跃然纸上。“个人”很大，

大到可以引领时代、创造历史。你分明感到，主人公不遗余力地向读者阐释自己的性格和价值观，几乎立体饱满到从书里走出来，扶着你的肩膀给你指点。

读丁石孙的访谈录，“个人”是历史洪流中谦卑的一分子，能做的是不贪求、不奢望，做好当下。丁石孙说：“我这一辈子不曾有过一个长远的奋斗目标，因而对自己的评价是胸无大志，但追求一定要把今天的事情做得最好。”而相比于这样直接的自我评价，大多数时候，他的性格和命运的成因并没有在书中直接说明，需要读者从事件的讲述中自己体会。也许，这正是历经八十载风雨后，人终于磨砺出的温润。

最后，附上书中附录部分的《丁石孙遗嘱》。这份遗嘱是丁石孙在 1992 年 9 月 5 日 65 岁生日当天写下的。他说，之所以写遗嘱，是觉得 65 岁已经是年纪很大了，自己随时都有可能死。遗嘱的出发点是死后一切从简。

朋友们：

今天是我的 65 岁生日，似乎是应该想以下自己的身后事。没有人能准确地预见自己死的日子，因之话早说为好。

1. 我死后一切从简，不要任何仪式，尽快送火葬场，一切请他们按常规处理，不要骨灰。我来自自然，我愿意再回到自然。

在我死前或死后，凡是不在北京的亲属，绝对不要因为我的缘故来北京。对世界来说，我的死是一件极小的事情，过去就过去了。

2. 如果我有一段重病的时间，千万不要为了延长生命给我和大家造成不必要的痛苦。如何处理，请我的爱人做决定，她是了解我的。

3. 也许我死后还有一点现款，请把我的一份（依据法律）捐给北京大学数学系，如何使用由数学系决定。我对数学是有感情的。至于实物，由我的亲属处理。

4. 我死了以后，当然要发个通知，请按以下格式：

丁石孙，出生于 1927 年 9 月 5 日，已于 x 年 x 月 x 日去世，特此通知。下面由家属签名。至于发给哪些人，由你们决定。

5. 请不要为我的死悲痛。我重心希望你们生活愉快。

丁石孙 1992 年 9 月 5 日

文字信息来源于：[https://mp.weixin.qq.com/s/RAkFjddWqqlgVQBPIOkI\\_Q](https://mp.weixin.qq.com/s/RAkFjddWqqlgVQBPIOkI_Q)