

谆谆教诲 受益终身

——王应睐老所长指导我如何从事研究所管理

李伯良*

(中国科学院上海生命科学研究院生物化学与细胞生物学研究所, 上海 200031)

今年是王应睐先生诞辰110周年, 回想二十年前的1995年, 我作为一个从未有过任何学术行政管理经历, 而且学术研究积累和学养并不深厚, 在国内学术圈中名不见经传的小字辈, 竟被推上当时国际知名的中科院上海生化所学术行政领导岗位, 内心的惶恐不安、紧张和焦虑, 仿佛就在昨日。但非常幸运的是, 每当遇到事关研究所发展的关键时刻, 如调整凝练研究所学术方向、应对研究所财政危机时, 总能得到先生充满睿智的教诲和提点, 从而在他的指导下化解一个又一个管理难题和困局。幸不辱使命, 团结全所广大科研人员, 将研究所顺利带入发展的新纪元。研究所有今日之国际学术地位和影响力, 饮水思源, 作为学生晚辈当永远感怀先生的指引和贡献!

运筹帷幄 调整研究方向

记得上任伊始, 在自上而下的国家、中科院全面改革中, 首当其冲的问题就是研究所的学术研究方向怎么定? 我在确定所班子成员人选和所学术委员会正副主任人选过程多次听取了先生的意见, 也向他不止一次地提到, 自己因无法凝练研究所学术研究方向而苦恼。先生耐心和蔼、循循善诱, 反复宽慰我不必过度焦虑, 并建议我不妨先就研究所近期的学术研究方向广泛听取全所高研人员意见。

这样, 在先生的指导下, 我起步了平生第一次的学术调研。怀着诚惶诚恐的心情逐一走访了全所学术前辈——几代高研人员, 虚心听取他(她)们对研究所学术研究方向的意见和建议。尽管大部分老师着重谈的都是各自实验室的研究工作重点或成果, 或多或少都有一定的局限性, 但经历这一番调研, 自己对全所高研人员实验室的科研

进展远比调研前了解和熟悉多了, 只是仍对研究所的学术研究方向难有清晰准确的把握。于是, 我带着忐忑不安的心情再次向先生求教, 而先生听后微笑地鼓励我说: “不管怎样, 你现在依据大家相对集中提到的多个研究领域, 把它归总成几个方面, 有了这样的基础很好, 可以开会让全所高研人员和学术委员会委员有针对性地深入讨论, 研究所近期的学术研究方向就会清晰和明确起来的。”

为此, 所班子根据我的归总, 提出几方面研究作为讨论基础, 进而决定在青浦召开三天全所高研人员会议, 要求到会高研人员重点讨论研究所近期学术研究方向。结果, 全所的前辈几代高研人员均出席了在青浦召开的三天会议, 开诚布公、畅所欲言、统一思想, 在所班子提出几方面研究的基础上形成了共识, 后经所的学术委员会充分讨论, 明确了调整后的研究所近期学术研究方向。在之后的研究项目申请、各种学术会议等活动中我们均明确地展示和体现了研究所的近期学术研究方向。

毫无疑问, 这样的科研管理实践于我而言, 是永生难忘的学习。先生长期学术研究和学术管理生涯积累了丰厚的经验。早在上个世纪50年代起, 他担任生理生化所副所长, 其后建立生化所并任所长, 一直非常重视研究所的学术研究方向及其相应的前沿性部署; 他根据国际前沿的发展, 及时调整和亲自推动研究所进入生化与分子生物学时代; 他以宽广的国际学术视野和独到的远见卓识, 赢得中科院领导的充分的信任和尊重, 不负众望地担当了领导人人工合成胰岛素蛋白质、转移核糖核酸的重任; 难能可贵的是, 之后, 他又不顾高龄体弱新建了“蛋白质与核酸相互作用”实验

*李伯良, 研究员。1995年—2000年任上海生物化学研究所所长, 2000年—2002年任生物化学与细胞生物学研究所所长。

室，这在国际学术界中也是不多见的。

沉稳应变 化解财政困局

在我任期中，国家正处在改革的关键时期，当时我们这样的基础性研究所获得中科院来源的国家财政资助与研究所的日常支出相差较大，银行账上资金一度下降到只够给全所职工发一个多月的工资。银行正式发出最后通牒要求尽快采取得力措施、改变现状，不然就冻结研究所的银行账户。这对于一个当时毫无财务管理经验，上岗不久的管理者来说，是何等的“压力山大”可想而知。记得在那段日子里，整日盘旋在我脑海中无法消停片刻的思虑和不解是，我们这样的基础性研究所怎么可能像企业那样去赚钱，为了国家民族的未来和人类健康事业，研究所全力稳定科研队伍去从事科学研究还得花钱呀？！

严峻的现实摆在面前，所财政紧急状态使我能本能地意识到，研究所发不出职工工资必然会带来极为严重的后果。一旦发生就无法挽回，也必然极大地影响研究所的学术研究。

作为“当家人”，每日直面研究所的财政困境，我身心疲惫夜不能寐，精神状态曾一度差到极点。然而，在向先生汇报了研究所的财政危机后，先生语气和缓、沉稳有力地说：“现在国家也很困难，但困难只是暂时的，我们要坚持，待经济好转后，相信国家一定会考虑支持基础研究。”先生的点拨和鼓劲使我顿时有了主心骨。其后，在我谈到当时不少著名大学、科研机构都被逼无奈“下海”挣钱时，他立刻严肃地说：“我们研究所是属于国家和民族的，任何时候都不能只为了挣钱，而做对不起社会和人民的事。”

在研究所面临前所未有的财政危机时，先生如此的沉稳坚定，依然胸怀国家、民族和社会，给予了我无穷的精神力量。警醒我要时刻把握住研究所的发展方向，牢记社会责任，我的畏难情绪霎时一扫而光。先生一席话，改变了我过去参军服役6年形成的只有军人和人民的军队才是国家的坚强后盾和支柱的观念，而切切实实地认识到科学家和国立科研单位同样也是国家的支柱和坚

强后盾。

之后，经所班子决定从严控制经费使用，压缩行政开支，尽一切可能最大限度地降低经费紧张对学术研究造成的负面影响，优先确保根据国家紧急需求而开展的学术研究等。尽管遭遇到部分高研人员对实验室用钱严控的诸多不解，但通过耐心细致的思想工作，以及举措得当，全所上下齐心协力不但度过了财政难关，也迎来了学术研究的快速发展。

总之，回首往昔，每次我与先生谈话都受益良多。我担任所长的时候，先生已经是88岁高龄了，听力欠佳，但他每次都会审慎而又仔细地倾听和询问。记得有一次，为使先生清楚了解他所关注的一件大事，我尝试着用笔谈来沟通对话，先生不顾身体劳累竟与我促膝交谈了3个多小时。那一年，先生93岁！当时的情景时隔二十余年，在一个晚辈心中留下了深深的敬意和歉意，久久不能忘怀！先生高瞻远瞩、慧眼识人，他多次提到，研究所行政管理工作必须要在服务学术研究中体现，研究所亦是全体职工之家，但关键是要发挥科学家的核心作用，对科学家既要包容其个性特点，也要理解和宽容其研究低谷，因为基础研究课题必然有难易之分，有前后、高低等进展过程，这是规律使然。当然对损害研究所或学术研究的则另当别论。尤其是，他常提起研究所核心团队的专家人才，每人都各有其优缺点，要多看优点和长处，研究所的主要责任就是要切切实实发挥出他们的各自专长，不断推进和部署前沿性研究并取得突破。

以上仅仅提及了我在刚刚走上研究所学术行政领导岗位，遇到事关研究所发展的两件大事。从中让我深深地体悟到，先生一直倾其心力地关注和推进研究所的发展，身体力行地发扬学术民主，重视创建和传承研究所的优良科学文化传统，并无私地教导和提携年轻后人，无微不至地关怀青年科学家的成长。这些都无不体现先生的睿智、敏锐、坚毅、无私、团结、奋进等崇高的精神品质和深厚的科学人文素养。先生不仅是我精神上的导师，还是永生学习的楷模。