

## 院长通讯

以下拷贝自与庄开宇的微信私聊记录，发生于2024年8月29日至9月2日。

庄院：

前两个周六都是崔行领我去奥体中心游泳。阳光豪升豪华有余，池长不足，你不想换一个大舞台吗？赌一把吧，一口气2000米，谁后上岸谁请客？

庄院答：

好的，没问题

有预约好周六游泳后长谈，因此夜里我给他发了如下长信。

庄院：

感谢接受预约面谈。在面谈前，我先书面汇报一下。

### 一、帮助解决具体问题

#### 1.创新实验室亟需有足够容量和需求的大课题

我提出的结构安全风险预测项目成了候选课题，经过多轮讨论和组织调研，正在准备呈报院里。

#### 2.信息部的问题和解决方案

我来之前，袁总焦虑不知道如何协助两个孵化公司和聚焦发展方向，现在他应该感觉心宽许多，因为我和袁有一致的应对孵化公司任务的策略。孵化公司相关任务边界清晰了，人员安排也基本明确。但当前两家孵化公司与信息部很难形成甲方乙方的商务关系，更像是同一导演部下分别扮演红方和蓝方的两支部队，可能需要您介入协调。部门发展方向确定为仿真技术+视觉数字化，内部会议已经通过。

#### 3.传感器部的需求与合作

段总两次邀请我去了宁海水务集团，应甲方要求解决管网动力平衡问题。感谢段总的信赖，接受了我的方案。

#### 4.农业部的需求与合作

两次给您转发过我何总的信函，不再赘述。

#### 5.机器人部的需求与合作

胡总请求我支持有关大型设备喷涂机器人的工作臂接触设备的路径规划问题。我提供了计算几何的解决方案，他们打算使用。

#### 6.交大院王林处的困难

他们使用商用软件感觉太慢。我了解后判定为使用不当，提出了修改建议。

### 二、仿真技术对接到的社会需求

1.宁海水务集团有解决供水管网压力平稳问题的仿真需求，段飞和我见了甲方，供需明确。

2.新昱科技有铸造仿真需求，王成光和我见了甲方，供需明确。

3.镇海炼油有消防火场仿真需求，袁奎军和我见了甲方，供需明确。

### 三、遇到的困难

困难之一，既要承担创新实验室的大项目，又要在信息部承担商业项目，还要横向帮助解决其它部门涉及仿真的问题，助理没有配备到位，我自己不知道如何权衡这些事情的轻重缓急，不知道如何排序。

困难之二，工研院在积极探索孵化创新企业的道路，形成了一些过渡性体制，本人有适应当前体制的困难。

困难之三，我所接触到的工研院的绝大多数年轻人都很优秀，很容易交流，但我与部门领导有不同程度的交流困难，深知自己语言乏力。

困难之四，我有点迷茫，目前没有归属感，我的理念很难融入当前现实。

### 四、愿景和希望

希望工研院体制变革，服膺“让创新更容易”的宗旨，孵化出更多真正能够完全依赖市场效益来养活自己的高科技公司。希望我和工研院都调整变化，面对面走近，最终融为一体，开发一项有竞争力有影响的产品。

研究院有限公司是个新生事物，有中国特色，探索适应国情的创新体制值得赞许。但是，人们通常看到的研究院、商业公司、高科技创业公司三类机构的体制不同，因为它们的功能定位和内在逻辑不同。研究院有限公司叫什么名字都可以，如何定位自己的目标都行，但是体制要有逻辑地支撑目标。眼前的景象很像人民公社时期的生产队，大家都听队长您招呼，说法高大上，行动打折扣，或者不太在乎实际效果。无论是扮演高科技创新团队的什么角色，即便是扮演商务的甲方乙方，真正的个人绩效都是生产队长或者导演您眼里“有活儿”。

也许庄院您和少数人的高新科技梦想是纯真的，但我看到的工研院多数人未必如此。比如周末，我看不到有人在自觉加班。强制要求或者变相胁迫员工周末加班是可恶的，但研究所周末看不一个人自觉加班也是不正常的。我询问过很多人在做什么，没有听到谁能把眼前的行动和部门的远景联系解说得清楚的，也没有发现谁对本部门产品竞争力有信心的。

坦率地说，工研院当前给我的印象是——满怀高新技术梦想的社会主义2.0的试验田。搞成这样子庄院您本人责无旁贷。我很担心您不能理解和接受这样的苛评。当然，有两种可能性，一是我看法偏颇，不符合实际；二是，庄院您本人对研究所和高科技创新公司的运作规律理解不透彻，选人、用人和制定部门功能不恰当，形式有了但实际功能不符。

希望明天咱们交流愉快，真正成为甬水桥畔的知己！很幸运，我和袁奎军已经成为知己。我鼓动他把眼前的问题和看法当面告诉您，他说他水平不高总结不到位。也许是他谦逊，也许是我无拘无束惯了，总之，我先说了。您要能接受，咱们一块儿打拼；您如果接受不了，我只能滚回丹麦去。

庄院答：见面再聊

致庄院：早上好[咖啡]。几点游泳？

庄院答：下午2点

从下午两点谈夜里将近10点，我们谈崩了。

庄开宇：

昨天我约见你是出于高度的责任心和对你的巨大信任，也因为受到袁奎军的鼓励。他对我说，庄院的境界很高，是无我的，什么意见和建议都可以提。

我原本想分享四方面的看法：

- 1.创新体制应该弱化人治，建立分享技术成果的激励机制，比如对开发中的技术产品分阶段进行估价，让预估产权股委会取代人治。
- 2.创新人才的根本在于创新思维，激活创新思维可以快速带动大批创新人才。
- 3.我有些仿真软件的原理验证版在国内仍有竞争力，急需启动团队开展工作来完善产品。
- 4.希望我的团队有超越现有体制的自由。

很遗憾，这次交流在第一条上就卡住了。我勉强接受你的说法，没做出业绩之前不要提涉及管理的意见。我们理念差别很大，你讲的很多道理在我看来都不是道理，但为了给你体面和尊严，我尽力隐忍倾听。

离开酒店时你说我不适合在国内工作，建议我在国外工作。前两分钟我以为你是要撵我走，那就没有再谈的必要。后来你还一边走一边谈，我觉得你是拿撵我走的姿态胁迫我接受你的道理，或者胁迫我接受规矩。

我情商不高，不能判断人家是真把我当哥们还是客气而已。交流过程我有回应过快的特点，互动频率不同的人之间容易误判为情绪激动。这些个性特点可能是导致昨天交流不愉快的部分原因。

总之，要让我走只要一句话。希望我留下请给我一点点尊严，我五十多岁离开妻儿，最早进最晚出，每个周六都去至少一两个小时，写那么多交流的邮件，主动和本研究室乃至全院那么多同事交流，具体指导年轻人接手我的代码。我从来没提过要给自己多少年薪或者月薪。如果我在你们面前没有平起平坐的尊严，没有依据事实和逻辑讲道理的尊严，我在这里图什么呢？我的同胞被上级蹂躏（李佩霞事件）我能在你们面前发泄愤慨吗？我的祖国不能给我的东西他国都有，你说得对，国外更适合我。

万振文

庄开宇：您确实不适合我们这里，还请另谋高就吧，别耽误了您发展，谢谢。

致庄开宇：

你不断讲国情、讲做人，就是要人放弃讲事实，讲逻辑，服从领导，然后人家才会共享。我凭技术服务不需要额外的分享。要不是我同学帮我分析，我的确不理解。他说，核算和科创是两个巨大的不受监管的窟窿，有名无实的公司都是走账的工具。

我单纯幼稚地想着科创，困惑不解为什么满屋的人闲着，现在都理解了。记得你讲过褚老师受到不公待遇的故事，立即我满怀同情，呵呵。难得你推心置腹伸出橄榄枝，我不配也不想这种方式分享。

顺便说一下，2021年的安世亚太、海基、中望一大堆CAE软件公司都差不多，搞得神神秘秘，没有哪个能逃脱厄运。希望你们尽快打时间差，全身而退。

致庄开宇：

同学高人告诉我，和我工作相关的国情可以概括为一句话：想认认真真组织团队开发一个有实际价值的工业软件，人家一分钱都不会投入；能以最低成本搞一个行内专家都无法否定的可以宣称最有用但实际上没有用的工业软件，人家抢着投入。

这个国情诠释让我理解，为什么段飞辛苦地瘸着痛风的腿带我去见甲方，貌似超级认真慎重的样子，但却说方案完全由我来拿捏。甚至甲方提出的180米落差发电，但现场调研发现是180米供水上山，他还要我拿方案。我隐约能够理解，为什么农业部都要转方向了，西北农林还那么热情招待我们，为什么工研院那么多人熟悉西北农林的黄铝文。

如果这样能够创造价值，我可以做技术分内的事情，对技术分外的事不闻不问。

我可以做这几件事情：

- 1.结构安全风险预测技术用最低成本开发到行内专家都无法否定的可以宣称最有用状态；
- 2.把工业软件界的头部企业安世亚太牵线发展为宁海水务一样的友商；
- 3.把当前宁海水务和新昱科技之类的需求都领下来；
- 4.搞定工业界和海洋学界的专家，做他们认可的最需要的东西。

如果没有回复，我会去一趟工研院把个人物品悄悄拿回来。澄波华庭我可能会再住几天。拜托帮我把工资开到9月底！

致庄开宇：

个人物品已经清空。西安差旅费没报销。