

潘安君：以有所为，求无我之境

▶ 慕海昕

潘安君 |

1985年进入清华大学水利系水资源工程专业学习。工学博士，教授级高级工程师。历任北京市水利科学研究所副所长，市水务局科技教育处处长，北京市昌平区区长助理（挂职）等职务，现任北京市水务局党组书记、局长。



在北京市的水务系统中，潘安君已经工作了整整三十个年头。从负责具体项目的科研人员，到整个研究所的当家人，再到北京水务管理的一把手，在每个岗位上，他都力求把事情做得踏踏实实、稳稳当当。潘安君说，干水利这一行，自己所追求的最高境界，就是“通过扎实到位的工作，让老百姓忘掉我们的存在”。

恰同学少年

“说实话，一开始我真没想学水利”，潘安君笑着回忆。1985年秋天，这个录取时被调剂专业的安徽考生开学不利，先是在从北京站去学校的路上弄伤了手，又因为不适应北方的气候生了场病，还被系里的学长传授了“大门进对了，二门进错了”的人生感言。“那时候我就开始闹专业情绪，希望学校主动把我退回去。”直到春暖花开的季节再回到北京，面对已经渐渐熟悉的校园、同学和专业，他才下定决心留了下来。

在清华，潘安君度过了极为丰富的大学生活。“清华最大的好处

就是实践环节，入学的时候我们也不知道什么是水库大坝，学校就直接把我们拉到密云水库去了。”他去过大渡河上的铜街子水库做生产实习，和工人一起扎钢筋、做混凝土浇筑；到过京郊的温泉镇、苏家坨镇做中学老师，教孩子们物理和英语。潘安君还有许多奇思妙想，他加入了同学们组成的科创公司，帮助同学们勤工俭学。学校周末在食堂举办舞会，他们动手做霓虹灯出租给主办方，也能挣一笔钱。“我当时就是比较活跃，各种感兴趣的点都想参与一下。”

毕业后，潘安君选择了保留研究生入学资格到北京市水利科学研

究所工作。四年后，他重返校园攻读硕士研究生。“名义上是全职回去的，但单位不同意我走。”好在研究所距离学校不远，他有课的时候在学校，剩下的时间回单位做课题，晚上还要写作业。“只能自己一个人做作业，这也促进了我独立思考”，潘安君笑言。现在回头看，他觉得工作几年后再回去读书是一个很好的选择：一方面，工作为专业知识积累了实践经验，再上升到理性认知就很容易了；另一方面，手上有工作获得的素材和资料，不必为毕业论文担心。“辛苦是辛苦一点，但对我还是蛮适合的”，潘安君说。



峥嵘岁月稠

初到水利科学研究所，潘安君的岗位是科研管理。在工作中，他发现水污染的治理正成为一个突出问题，但还没有行之有效的技术路径。潘安君觉得自己应该到下面具体的研究室去，到科学研究的一线去，于是主动提出了调到水环境研究室的请求。

研究从河道的水环境规划做起。上世纪90年代京郊地区发展迅速，一大批小规模乡镇企业异军突起，它们几乎没有污染处理的设施，造成严重的水污染问题。“当时养殖场附近三五公里都有恶臭的气味，河道里也布满了粪污，有些地方的地下水都被污染了。”1995年，华北乡村水环境办公室在中英两国政府支持下共同组建，潘安君带领研究所参与到这一综合治理示范工程的建设当中。他带着同事们到现场去，走访乡镇企业，了解不

同产业的生产工艺，确定污染产生的具体环节；他们采集各类污水样本带回研究所，做实验、调参数，寻找适合实际情况的处理办法。示范工程落成后，以通州区小堡村为代表的几个示范村环境得到明显改善，村民的生活水平也获得了提高。1998年1月，英国外交大臣罗宾·库克访华，期间便专门参观了这一示范项目。

也是在1995年，年轻的潘安君被任命为水科所副所长。由于所长是兼职的，领导整个研究所一百四十人的担子都压在潘安君的肩上。“同事们普遍比我大很多，刚接手的时候真是战战兢兢，压力很大。但好在知识分子聚集的地方只要做事虚心、秉持公心，就会慢慢地被大家认可。”潘安君广泛听取老先生们的意见，结合新兴的计算机技术，加强与其他学科的合作，确定研究所的相关课题和发展方

向。上任当年，水科所的账面上只有五万元钱，连全所一个月的工资都不够，他卖掉了外方赠送研究所的一辆福特汽车，把工资发了下来。随后，水科所进行了工资制度改革，由按级别发放调整为与科研成果取得的社会经济效益相挂钩，次年便实现了收支基本平衡；到1998年之后，水科所已经是整个水利局里收入较高的单位了。

迈步从头越

2000年，潘安君调任北京市水利局科教处处长。重新回到职级工资制，他的收入锐减为之前的五分之一，同事开玩笑说他“一年损失一辆桑塔纳”。潘安君一度不太情愿，但经过激烈的思想斗争，最终还是接受了组织的决定。2009年政府机构改革后，他的工作单位变更为水务局，并于2018年被任命为水务局党组书记、局长。

保障市民喝上清洁卫生的饮用水，是水务工作的重要内容。由于南水北调中线调来的是长江支流汉江的地表水，和北京的地表水、地下水的化学成分不同，切换水源时水质的变化可能导致“水黄”，影响市民用水感受。为了避免这个问题，2005年潘安君组织把实验室搬到了丹江口水库，研究新水源的化学组分以及对供水管道水质稳定性的影响；为了保证真实性，他们在北京截取了现有各种材质的供水管道，在丹江口现场安

装实验。2014年，北京市民喝上了长江水，“水黄”问题基本没有发生，平稳地度过了换水期。

相比之下，北京的污水治理则显得波折重重。为了奥运会顺利举行，2008年之前北京就全部建成了城市规划中的污水处理厂，而这一版规划的原定完成时间是2020年。没有预想到的是，奥运之后北京迎来超常规的快速发展，人口涌入、城市扩张，很多地区刚刚建成甚至刚刚扩建的污水处理厂已经无法满足实际的污水产生量，等到2020年是不可能的。经过水务部门的协调努力，2012年北京市政府下发文件，决定在五年内再建成一批污水处理厂。然而，次年2月，中央电视台《经济半小时》栏目播出了一期《北京污水直排调查》，点名了三条北京污染“明星河”。潘安君记得很清楚，那时市委市政府刚刚完成换届，当时的市长找他谈话，希望原定五年的计划能够三年完成。潘安君“硬着头皮答应了”。

于是，污水治理和再生水利用的第一个三年行动方案开始实施。水务部门双管齐下，一边建设污水处理厂、铺设收集管线，一边采取短期见效的过渡性措施。方案完成时，北京的污水处理能力提升了一百七十多万方，污水管线建成了两千多公里，而这三年的建设量相当于前十几年建设的总和，终于基本解决了城镇地区的污水处理问题。2016年、2019年，第二、第三

个三年行动方案陆续实施，主战场调整至城乡结合部、重要水源地和民俗旅游村。令潘安君感到欣慰的是，2015年，北京市还在国家的城市水环境排名中位列倒数，之后的两年大幅度提升，现在已经名列前茅了。

雨后复斜阳

水务工作还关系到城市的安全。北京的降水主要集中在汛期，尤其是“七下八上”（七月下旬八月上旬）的二十几天里，常有大暴雨发生。2012年“7·21”特大暴雨山洪泥石流发生后，水务部门找教训、补短板，对一系列基础设施进行了改造工作。

潘安君说，过去搞水利和城市给排水的人用的是两套理论，前者关注洪水，只看河道是否满溢，不管城市的内涝问题；而后者则只考虑如何让城市内部的水快速排到河道中，河道的满溢风险不是自己的责任。在实际工作中，二者的脱节会造成大问题。他们把河道建水库的思路拿到城市中，针对北京市内最易积水的下凹式立交桥，在雨水泵站中修建小规模的蓄水设施，以此对雨水进行短时间的调蓄，在河道洪水期过后再行排水，或者在干旱条件下储备作为灌溉用水。三年内，水务部门改造了北京环路和主要的放射性快速路上的77座立交桥泵站，并完善雨水的收集系统，提升泵站的抽升能力。今天，北京

主城区和城市副中心的积水问题都已经基本解决，郊区新城和重点镇成为了新的关照对象。

另一个问题则是社会动员。一旦预测到有暴雨，手机短信会发送至北京市民进行提醒，对于接收不到短信提醒的外地游客，则采取提前关闭危险地段的方法。2019年政府机构改革后，社会动员的任务转移到应急管理局承担，水务部门继续负责洪水预报分析和洪水调度工作。潘安君说，自己的压力有所减轻，但夏天一下雨就值班的老规矩是改不了的。“在调度室里值班就像指挥打仗一样，雨声就是命令，降水云带就是我们的敌人，盯着它的位置，看我们有哪几道防御工事可以控制。一旦有风险，需要加派人手抢险救援，也要及时向社会公布。”

在潘安君心里，水务工作是个很实在的行当，它很难做到锦上添花，但却为每个人提供着根本保障。“让市民忘记我们，水务的工作就做好了。一打开水龙头就是干净卫生的水，每一滴污水都得到了清洁处理，所有的水环境看起来赏心悦目、仿佛大自然的馈赠一样，城市也没有洪涝灾害发生，大家就感觉不到我们的存在了。现在市民还经常性地想到我们，就说明我们还有很多没做到位的地方。”潘安君说，自己追求的是别人心目中的“不在”，“但实现这个目标的前提是，我们要把工作做到无处不在”。