

高教前沿

2015年第3期

(总第8期)

南京邮电大学高教所主办

2015年6月18日

目 录

◎ 高校动态 ◎

未来五年影响高等教育的技术力量.....	1
挣脱了束缚，教育能否轻装上阵？.....	4

◎ 实践探索 ◎

学院治理现代化：以清华大学经济管理学院为例.....	8
彭笑刚：与竺可桢校长一起三问大学教育.....	11

◎ 他山之石 ◎

哈佛何以一流.....	17
-------------	----



◎ 高校动态 ◎

未来五年影响高等教育的技术力量

由新媒体联盟（NMC）与美国高校教育信息化协会（ELI）合作完成的《新媒体联盟地平线报告：2015 高等教育版》（以下简称《地平线报告》）在近期发布，该报告依据 17 个国家 56 位专家的投票结果，预测了 2015 年至 2019 年加速高等教育技术采用的关键趋势、阻碍高等教育技术采用的重要挑战以及高等教育中教育技术应用的重要进展。

变革、创新、合作：加速高等教育发展的关键因素

如果智能手机能够在教和学中起到重要作用，那么教育机构就应该改造基础设施来适应这种教学方式。创建能够促进学习和创新的环境，已经成为大学的责任。《地平线报告》指出，为了培育创新人才并适应经济发展的需要，高等教育机构必须不断调整自身组织结构，保持一定的灵活性，激励创新和创业。

当前，教育工作者们正借助这些模式开发新的方法和项目，驱动自上而下的变革。由于学生将日常使用的技术应用到学习上而产生了新的期望和行为，高等教育有必要为他们提供更为适宜的服务。密歇根大学的一位校长说：“大学需要制订政策来激励更多的创新，鼓励更多的冒险和合作，开展更多准确反映当下工作情境的活动。大学的组织模式要面向未来，要能够推动本地和全球的经济与文化。”

与此同时，大学之间的合作对于高等教育未来发展日益重要。如今，越来越多的高等教育机构组成了各类联盟，以整合资源或彼此进行战略合作来推动高等教育的创新。经济全球化发展背景下，大学能够跨越国界进行联合，就技术、研究或共同发展目标开展合作。大学课堂借助技术支持，强化了开放社区和大学联盟的趋势。《地平线报告》显示，教育机构在未来将成为更大生态系统的一部分，其中高等教育机构的长期生存及其作用依赖于互惠互利的伙伴关系。

如今，人们对利用新的数据来源促进个性化学习、开展形成性评价、开展绩效测量越来越感兴趣，由此催生了一个新领域——数据支持的学习和评价，也就是学习分析技术。学习分析是网站分析在教学领域的应用，借助数据来分析学习者的特征，收集和分析学习者在网络学习活动中进行交互的大量信息，以便提出更好的教学方法，让学生更加主动地学习，甄别有可能辍学的学生，评价影响学生完成课程和获得成功的因素。



2001年，麻省理工学院发起了开放课件运动（OCW），其2200多门课程的教学材料都能够在网上免费访问。卡内基·梅隆大学和哈佛大学等著名大学纷纷响应，也启动了自己的开放学习项目。

十几年后的今天，开放教科书是让更多学生能够负担得起教育费用、削减过高成本的可行方式。在美国莱斯大学免费教科书计划和大学开放教科书组织等机构的推动下，开放教科书也日渐流行起来。

同时，在线和面授相结合的混合式学习也在高等院校中日益流行。最近，美国国家教育统计中心的报告显示，美国有1/10的学生参加全在线的课程学习。《地平线报告》指出，随着在线学习形式的持续增长，高等教育机构正在开发更多的在线课程来代替或补充现行课程。

为了应对现代化的学习方式，学习空间也需要重新设计。很多学校纷纷升级无线网带宽来创建“智慧教室”，并支持网络会议和其他形式的远程协作交流。《地平线报告》指出，这种趋势要求大学考虑将校园的非正式环境改进为促进学习的场所。有些人流密集的休闲场所，例如大厅、中庭和走廊等被专门设计成利于学生聚集和开展更有效工作的场所。

个性化学习、数字素养、复杂思维：高等教育面临的重要挑战

互联网的到来使人们通过便携设备就能够获取大量信息，人们越来越关注自主的、基于兴趣的学习。这类学习在博物馆、科学中心以及个人学习网站中尤为常见，可以归类为非正式学习。学生按照自己的学习路径与兴趣进行学习，从而提高了学习的参与性。许多专家认为，非正式与正式学习相结合可以创设高等教育的新环境，有助于培养学生的实验能力、好奇心以及最重要的创造力。

但是，《地平线报告》指出，目前还没有找到特别好的方法来评估非正式学习的经历。这需要教育系统制定国家政策，进一步指导非正式学习的认证。许多高等院校也开始意识到，为加强学生的数字素养，必须优先培养师资队伍。

卡内基·梅隆大学开放学习项目的研究显示，自适应学习环境的智能辅导几乎与一对一辅导教学同样有效。在2012年，他们宣布拨付900万美元用于资助学习模式的重要突破，专门投资于几个开发自适应学习解决方案的组织和院校，并建立了“个性化学习网络”。

为了让个性化学习能够实现，教育研究者强调学习环境要具有适应性和灵活性。在设计或实施个性化学习方案和活动之前，必须精确了解学生的喜好以及需求，使学生的学习更具有灵活性，尽可能高效，同时仍然需要足够的指导。

当今世界，高阶思维是一种宝贵的技能，对于理解和解决复杂的、现实世界中面



临的问题非常必要。“复杂思维”指的是理解复杂性事物的能力，或认识系统如何运转并借此解决问题的能力。而鼓励复杂思维与交流也成为高等教育的一项挑战。

如今，教育的新模式正在为传统高等教育模式带来前所未有的压力。新的模式既能够提供省钱的学习机会，又能够让学习者更快地获得学位，这将越来越让人期待和向往。但是，不断上涨的私立和公立大学学费使得这一挑战更加严峻。

另外，对于教师工作的考核，很多大学将研究置于比教学更重要的位置。根据“泰晤士报高等教育世界大学排名”的方法，一所院校的科研影响力是13个标准中最具有影响的因素。学术界也普遍认为，研究的成果比教师的天赋和技能更为重要。但是，这种想法导致忽视有效的教学实践，导致单一从事教学的人员薪酬较低，也往往被人们轻视；而学生则不得不接受大学研究人员过时的教学风格。为解决这个复杂的问题，澳大利亚政府在2014年至2015年教育部拨付的补助资金以及在促进高等教育优质教学的项目预算中，安排了高等教育中注重学习体验质量的重要内容。

翻转课堂、创客空间、物联网：高等教育未来发展的技术方向

《地平线报告》将教育技术定义为“可用于提高教学、学习和创新研究的工具与资源”。

自带设备(BYOD)和翻转课堂被《地平线报告》列为将在1年内被采用的教育技术。

自带设备是指人们把自己的笔记本电脑、平板电脑、智能手机或其他移动设备带到学习或工作场所的做法。2013年，思科合作伙伴网络的一项研究发现，超过95%的受访教师在工作中自带设备。还有研究显示，大学生平均每天使用手机时间超过3.5个小时。对高等教育机构来说，自带设备的重点不仅仅是“设备”，而是用户装载到设备上的个性化应用程序，能够帮助他们更好地组织笔记、教学大纲和校内外日程表。

而翻转课堂的教学模式则是重新调整课堂内外的时间，将学习的自主权从教师转移给学生。在这种教学模式下，学生能够将课堂内的宝贵时间用来开展主动的基于项目的学习，共同研究如何应对本地化或经济全球化的挑战以及其他现实世界面临的问题，从而获得更深层次的理解。学生能够随时访问在线工具和资源，教师也有了更多的时间与每个人交流。

《地平线报告》显示，翻转课堂非常适用于高等教育，重新调整的课堂模式让学生在大型导论课上有更多参与课程以及与同学交互的机会。教师也能通过关注教学内容，尤其那些对学生有挑战的内容，从而更加有效地利用时间。

根据《地平线报告》，未来2年至3年被高等教育采用的技术是“创客空间”和“可穿戴技术”。

“创客空间”通常立足于社区，是一个技术爱好者经常聚会、分享和探讨电子硬件、



制造工具、编程技术和技巧的地方。“创客空间”中常见的工具包括激光切割机、电烙铁、乐高玩具、阿多尼斯开源平台（Arduinos）、树莓派（Raspberry Pi）电脑和电路小配件等。它的总体目标是为人们提供自由实验和亲自制作物品的地方，并促进创造性社区的形成。

如今，越来越多的大学建立了跨学科的“创客空间”中心。美国佛罗里达理工大学近期设立了首个实验班，装备了大量先进的技术设施，包括55台3D打印机和扫描仪。英国普利茅斯艺术学院也与欧洲一些主要的微观装配实验室合作，设计了以工作坊和实习形式开展的专业创意项目，学生和社区成员可自由使用3D打印机、扫描仪、数控铣床、数控机床、激光切割机和乙烯基切割机等。

谷歌眼镜能够以提醒形式显示信息，通过语音命令进行通信、广播与记录学生的培训活动。这种能够被用户以配饰形式的“可穿戴技术”，优势在于它能够方便地整合睡眠监测、运动记录、地理定位和社交媒体交互等工具，还能实现虚拟环境。《地平线报告》显示，可穿戴技术在未来几年内将显著增长。

再想象一下，如果机器能够“学习”人们的学习方式，适应每位学生的学习进度并实时调整内容，或者当学生需要时提供个性化辅导，就能实现大规模地为学生提供个性化的教学。这就是最新出现的自适应学习技术。

根据《地平线报告》，自适应学习技术和物联网将会在未来4年至5年被教育领域广泛采用。不久的将来，互联网将实现现实世界与信息世界物物相连的网络。那时，人们的生活尤其是学习将变得更加高效与合理。在教学方面，高等教育中物联网的应用将会整合个性化学习材料和提供即时反馈的形成性评价技术，开展更有效的混合式学习。

（作者：北京开放大学项目组 来源：《中国教育报》，2015-4-22日）

“管、办、评分离”，逐步取消行政级别，保障更多办学自主权—— 挣脱了束缚，教育能否轻装上阵？

尽管是周末，教育部官网5月8日公布的这份文件——《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》（以下简称《意见》），还是吸引了足够多的目光。

“管、办、评分离”，这意味着社会舆论呼唤良久、亟待改变的教育部门“既是运动员、又是裁判员”的现象将彻底成为历史。而“政府简政放权、学校取消行政级别、



教育评估将不随意进校检查，建行政权力清单，清单外的事项由学校自主试行”等一系列惹眼表述，不免引人沉思：它将给中国教育带来哪些改变？挣脱了束缚，教育能否轻装上阵？为此，记者独家采访了北京师范大学高等教育研究所教授李奇、教育部国家教育发展研究中心体制室主任王烽。

记者：虽然是教育部内部的文件，但《意见》态度鲜明地回应了舆论呼吁良久的许多问题。比如加大政府简政放权力度，保障学校办学自主权，政府多采取事中、事后的监管方式等。您认为这一系列政府退居幕后、还政于校的举措意义何在？

李奇：《意见》把管、办、评提升到改革和创新的高度，我认为这反映了政府教育主管部门的改革决心，也反映出高等教育改革的优先级，这是《意见》的一大亮点。同时，我认为，管办评分离不只是一个教育问题，也是我国公立高等教育系统顶层设计的再完善问题。因此，我认为再完善的问题应该在教育系统内部和更大的外部系统中寻求解决方案，通过法律和政策的形式，重构高校外部和内部的治理结构，再造管办评分离改革和创新的工作流程。

王烽：这个文件，有两个亮点。一是体现了全面深化改革，特别是行政体制改革的总体思路，从源头上考虑放权思路的改变，采取权力清单、责任清单的模式规范政府的权力运行，全面清理非行政许可性审批。二是体现了以法制思维推进改革，政府权力要明确法律依据，政府和学校都要依法、依规、照章行使权力。特别是在规范政府权力方面的许多措施，都具有较强的针对性和操作性。

记者：《意见》中非常引人注目的一点，是提出将积极创造条件逐步取消学校的行政级别。当年，创立之初的南方科技大学曾以先行先试的自主办学理念而闻名，但在实际运行中却屡屡受制。呼唤已久的“去行政化”，后续改革该有哪些配套政策让学校的路走得更平稳？

王烽：其实相对于其他高校，南科大还是获得了相对多的自主权，如教师聘任、招生等方面。教育部的文件在许多改革方面都提出了一些具体要求，但更多是一个指导意见，需要教育部自身和地方政府按照这一思路逐步深化改革。政府在全面深化改革要求下，推进法治政府建设和职能转变是一个大背景，这项改革并非专门针对高校自主权，却反而可能比先前专门扩大学校自主权的改革更奏效。

改革涉及方方面面，每一方面都是系统改革。如减少对学校的评估检查，就需要完善学校内部治理结构，鼓励学校与专业机构合作通过评估诊断学校教育教学、提高质量，政府就要建立购买社会评价服务的机制、建立利用科学的评价信息改进决策的机制。积极创造条件取消学校行政级别，说明现在要做的主要还是创造条件，这个条件其实就是认识、决心、抓手、配套政策的复合体。最为重要的，是要高层下决心推动、协调各部门解决。核心配套政策是建立有利于教育家办学的校长遴选机制、推进



校长职业化。

记者：去年，西安某高校教师曾对职务评聘制度产生困惑而发表自白书。《意见》也关注到这一点，提出高校自主评聘、政府宏观管理。那么，政府宏观管理的度在哪？学校自主办学的度又在哪儿？

王烽：对于高等学校来说，教师评聘自主权是最基本的自主权之一。改革开放以来，在这方面的改革取得了很大进展，放权采取了从中央向地方延伸、从重点高校向一般高校扩大、从初中级职称向高级职称扩大的步骤。到目前，还有一些地方高校，特别是一些新建本科学校和专科学校，没有教授、甚至副教授的评审权。教师能否担任一所高校的教授、副教授，学校自己说了不算、要政府或者其他高校说了算，这也是挺可笑的事情。

李奇：在高校的职称评定、干部的选拔以及学生的招生录取等行为中，高校的行政和学术权力都存在有可能被滥用的空间，要把权力的滥用压缩在最小空间，能否制约随意性就是其中的关键。例如，高校的职称评定、干部的选拔和学生的招生录取，高校的自由裁量权就不应该仅被限定在政府许可的范围内，而且还应该被限定在高校所公示标准的基础上。这就要求高校在行使自由裁量权的时候，依法办事，公示行使自由裁量权所依据的具体标准，在合理的时间区间事先公示具体的标准，允许利益相关方依据公示的标准事后进行检验。只有这样，随意性才有可能被压缩在最小空间。除此之外，正当性也是制约权力滥用的一个关键，一个仅代表少数人和少数群体利益的自由裁量权显然缺乏正当性的基础，因此，与管理不同的是，治理强调的是参与性，以此奠定正当性的一个制度保障。基于上述考量，要明晰政府与高校权力之间的边界，建立高校的治理制度、压缩随意性、提高正当性应该是其中的一些基本原则。

记者：评估也曾饱受诟病。《意见》明确，将严控针对各级各类学校的项目评审、教育评估和检查事项，不随意进校检查，同时提出将扩大行业协会、专业学会、基金会等各类社会组织参与教育评价。新的质量观及评价机制将怎样影响中国教育？

李奇：按照传统的教育质量观，只有教育教学专家才有资格评判教育教学的质量。但当代教育质量观认为，教师、学生和毕业生用人单位等多方都是利益相关方，他们都有资格评判高校的教育教学质量。上述质量观的变化反映出高校教育民主的变化，其背后的合理性是明显的。正如一张照片本身所含的内容一样，虽然照片反映的是客观事实，但由于取景的角度不同，具有客观性的照片同样可以扭曲事实，表达摄影者的个人偏见。基于上述原因，把行业协会、专业协会引入教育评价，显然可以使利益各方形成互补性的相互印证的关系，从而更全面、更客观地反映教育质量的多元内涵。也就是说，教育质量既可以用来反映卓越的内涵，也可以用来反映转变性或物有所值等内涵特征。



王烽：评价教育的工作向专业机构转移，是大势所趋。当前，各地方、高校、学术团体纷纷建立教育评价机构。但总的来讲，我国专业教育评价人才奇缺，我国教育评价机构专业水平的提高是当前一个非常迫切的问题。但是对评价机构的管理首先要开放准入、允许竞争，完善政府购买服务机制，实现评价服务市场的公平竞争、优胜劣汰。政府对于教育评价的干预要懂得尊重评价发展规律和市场规律，倡导和支持行业自律，实现宏观管理。

（作者：姚晓丹 来源：《光明日报》，2015-5-12）



◎ 实践探索 ◎

学院治理现代化：以清华大学经济管理学院为例

清华大学经济管理学院在 2012 年春季学期完成教师人事制度改革试点之后，开始在思考和探索中逐步实践学院治理现代化。2013 年 8 月，学院每年一次的，由院务会成员和系主任参加的暑期院务工作会的主题就是学院治理和制度建设。在广泛和深入的讨论的基础之上，学院院务会在 2013 年 9 月 16 日通过了“关于建设现代大学制度基础上的学院治理的决定”。以此决定为依据，又经过一年多时间逐步落实到位，比较完整地建立了学院治理体系，并且落实到人。

“关于建设现代大学制度基础上的学院治理的决定”一共有七条，其中核心内容是第二条和第三条。第二条规定了内部治理与外部治理的框架：“现代大学制度基础上的学院治理的核心是明确并优化学院内部治理中学术、行政、监督保障之间的关系，并通过制度化建设使之有效发挥作用、长期稳定。学院治理也包括明确和发挥外部治理中的学院利益相关者在学院建设中的作用。”第三条则规定了内部治理中的核心内容：“由于教师和学术自由在学院中具有特殊作用，学院中有关学术的问题必须主要由教师决定，实行教师治学。另一方面，学院要想有效率地运行，学院各项行政工作必须由行政管理者（部分教师和职员组成）负责完成。此外，教职工代表大会、工会还要起监督保障作用。”

在学院内部治理的实行上，首先也是最重要的，是落实教师治学，就是教师要全面把握学术方向。学院的具体做法是：在加强已有的学院层面的学术委员会、学位评定委员会、教授提名委员会、教师薪酬委员会外，建立了教师行为准则委员会、科研机构评估委员会以及除博士项目外的各教学项目委员会，包括本科教学委员会、硕士项目教学委员会、MBA 教学委员会和 EMBA 教学委员会。之所以建立按照项目的教学委员会是因为这些教学项目都是在学院层面跨系举办的，每一个项目也都比较大而且之间差异也大，所以需要分别设置委员会。教学委员会负责培养方案的制定和修改，招生录取工作（本科招生除外，由学校招生办公室负责）等。这些由教师组成的委员会把握学术方向，制定学术标准，保障教学水平。

清华经管学院规模比较大，全学院共有 160 多名全职教师，分布在 7 个学系中，平均每一个系有 20 多位教师。所以，学院的有些教师委员会是建在系层面的。由于博士项目是由系来举办的（这已经改变了过去由博士生导师招生和培养的模式），每个系建立了博士项目教学委员会。除此而外，各系还建立了系资深教师委员会、系教师招



聘委员会、系学术活动委员会。各系资深教师委员会包括所有获得长聘的教师，即所有正教授和获得长聘的副教授。在讨论教师职称等问题时，通常都是先在系资深教师委员会上讨论并给出推荐意见，再上学院教授提名委员会讨论和投票。各系根据情况不同，还可建立另一些委员会，比如有的系建立了学术发展委员会。所有这些委员会，通常是由一位资深教师担任主席。

各系还设有一个执行委员会，是系一级的行政班子，由系主任、副系主任和系党支部书记组成。由于系并不是太大，系资深教师委员会和全系教师会开会也比较方便，所以系执行委员会的权力并不大。这与学院层面不一样。全院教师开会做决定不容易，除非是极为重要的事项，比如教师人事制度改革方案。所以在学院层面，院务会的行政权力比较大。

经过几年的努力，学院行政管理基本实现了职业化：所有学院的行政部门，包括所有的教学项目的主任或执行主任，全部都由全职职员担任，学院已经没有一个行政部门主任或执行主任由教师担任了。学院共有 200 多名职员，其中“事业编”职员不到 20 人，其余均为“合同制”职员。2010 年，学院专门建立了独立于教师人事办公室的职员人事办公室，专门管理所有职员的人事，包括“合同制”和“事业编”职员。

目前学院的院长和所有副院长都是由教师担任。分管教师的副院长必须由教师担任，除此而外的分管教学、科研、行政管理、对外关系等工作的副院长既可以是教师，也可以是职员。从发展趋势来看，越来越多地由职员担任。但我们目前还做不到。

学术与行政的合理划分是学院内部治理中的重点，但是并不是显而易见的。下面以教学项目为例说明学术与行政，教师与职员的分工。比如，对应 MBA 项目，学院建立由教师组成的 MBA 教学委员会，专司 MBA 培养方案制定和修改，并提交学位委员会做最后决定。而 MBA 项目的管理，则由 MBA 教育中心负责，从执行主任到工作人员都由职员担任。分管 MBA 教学工作的副院长（教师）担任 MBA 教学委员会主席，同时分管 MBA 教育中心的工作。这种结构保障了教师在制定学术标准时的决定性作用（职员不参与），也保障了教师（除分管副院长外）不参与行政管理，行政管理完全由职员负责。

再以教师职称评定说明学术与行政的关系。学术标准和对教师学术水平的评判是由学院学术委员会（制定学术期刊目录）、系资深教师委员会（最初推荐意见）、学院教授提名委员会（投票并形成最终推荐意见）决定。在这方面，院长只是作为教师的一员参加这些委员会的讨论和投票。在教师讨论和推荐意见的基础之上，院务会或其他行政小组（比如教师聘任工作小组）根据学院发展战略和资源情况决定是否向学校推荐，这是一个行政决定。在国外，这样的决策通常是由院长一人决定，但在中国，由院务会或小组决定更符合中国国情。



在外部治理的具体落实方面，分三类情况操作。第一类，学院直接接受大学的领导，通常由分管的院务会成员与大学领导和部门对接。但是，学院通常不直接对接政府主管和指导部门，由大学出面对接。

第二类，为了发挥学生在学院治理中的作用，学院分别成立了本科生教学咨询委员会，硕士生教学咨询委员会、MBA 教学咨询委员会。这些委员会每学期召开两次会议，听取学生对培养方案、教师授课情况以及其他教学、就业等方面问题的意见，并及时改进。EMBA 学生都是高层管理者和创业者，根据这个项目的具体情况，学院成立了“EMBA 荣评委员”制度，在任何一位新授课教师开课之前，都由荣评委员先听试讲，然后投票决定是否为 EMBA 开课。

在外部治理的第三类，即利益相关者方面，学院在四个方面花大力气建设。一是学院顾问委员会。2000 年 10 月，清华经管学院顾问委员会在时任院长朱镕基的积极推进下成立，并由朱镕基担任顾问委员会名誉主席。顾问委员包括具有重大影响力的跨国公司董事长、总裁或首席执行官，世界知名商学院院长，国内标志性企业家，以及中国政府财经官员。顾问委员会每年召开会议一次，自 2000 年起到 2014 年间共召开年会 15 次。从 2007 年起，在每年顾问委员会会议召开之际学院举办“清华管理全球论坛”。从 2013 年起，学院又举办“顾问委员走进清华经管课堂”，顾问委员与学院学生小范围、近距离交流沟通，分享他们对全球经济、企业管理、创新创业的心路历程，了解清华学生的所思所想。作为学院连接全球财经界的重要桥梁，顾问委员会为清华经管学院建设出谋划策。经过 15 年的发展，这个顾问委员会已经成为全球著名的顾问委员会。

二是校友组织。清华经管学院有学位校友 2 万余人，非学位校友超过 6 万人。学院按照教学项目，分别成立了本科校友会、博士校友会、硕士校友会、MBA 校友会和 EMBA 同学会。除了按照教学项目以外，还按照地区成立跨教学项目的地区校友会，目前已经在海内外成立多家地区校友会。在 2014 年建院 30 周年之际，学院成立了学院校友会，统一领导和协调按照教学项目、按照地区以及按照行业和兴趣的各校友会的工作。学院校友会在学院和清华大学校友总会的双重领导下，成为连接校友与学院和大学的纽带。通过校友组织，校友们更加方便地为学院建设和发展贡献智慧和资金，并在帮助学生就业和实习，为学生做导师方面贡献力量。

三是同行专业组织。在国内，学院积极参加经济学和管理学教育指导委员会、经济学部和管理学部委员会、学科评议组等组织的活动并在这些组织中担任主要职务。在国际上，学院最早参加了基于美国、欧洲、亚太的商学院组织以及其他与学院使命相关的组织，并成为这些组织的理事会等机构的成员。通过这些同行专业组织，一方面学院获取对教学、研究、合作等方面的信息，另一方面学院也向国内外同行传播学



院的办学理念和实践。

四是媒体。经济和管理学科在社会上受到很大关注，培养出来的学生社会上很有影响力，媒体在传播学院的研究和育人成果方面起重要作用。清华经管学院高度重视与媒体的关系，发挥媒体在学院外部治理中的正向作用。从2006年至2014年，学院举办公益性质的EMBA媒体班共十期，旨在提高媒体界人士的经济和管理水平，同时使他们亲身感受学院的教学和研究的动态。自2009年起，学院在每年年末举办“媒体茶话会”，向媒体沟通过去一年学院改革和发展的详细情况，至今已经连续举办6次。这些活动密切了学院与媒体的关系，使媒体参与学院治理制度化。

学院将上述有关内部治理和外部治理的各项制度以文字形式记录下来，汇编为六套制度手册，分别是《学院内部治理组织制度汇编》、《学院外部治理组织制度汇编》、《教师手册》、《教师行为准则》、《职员手册》和《职员行为准则》。这些文件汇编中把所有规定都纳入，或者附有查阅方式或网页链接，并每学年更新一次。这些文件汇编便于学院教师和职员查阅、遵守、监督、执行。

仅有制度还不够，落实到人更为关键。为了让学院教师和职员清楚地了解学院内部治理中对应的每一个岗位上的人员分工，学院公布并及时更新由教师组成的各委员会名单和职员的各岗位人员名单。这样就可以把组织结构与人对应起来。

国家治理、公司治理、大学治理、学院治理，都是治理制度的建设。学院治理是大学治理的一部分。学院治理现代化也是大学治理现代化的组成部分。学院治理现代化，既要靠清晰的理念，又要靠切实的实施。本文通过清华大学经济管理学院案例，说明了理念和实践的可行性。清华经管学院推进学院治理现代化的改革经历，对于中国大学中的院系具有参考价值，也为大学治理现代化提供借鉴。没有学院治理现代化和大学治理现代化，就不可能建立现代大学制度。没有现代大学制度，也不可能建成真正的世界一流大学。（作者系清华大学经济管理学院院长、教授）

（作者：钱颖一 来源：《清华大学教育研究》，2015年第2期）

彭笑刚：与竺可桢校长一起三问大学教育

大学教育的任务是什么

我在浙江大学任教已经5年了。在这里，最重要的事情之一，是认识了一位朋友，我与他的关系是越来越好。他就是竺可桢校长。我的办公室在玉泉校区，他每次都站在图书馆前面，看着我进进出出，总是问我两个问题：



第一，你到浙大来干什么，第二，你将来要做什么样的人。

大家都知道，在竺可桢校长的领导下，浙江大学被传为“东方的剑桥”，我想干什么呢？我想某一天有人说剑桥是西方的浙大。

竺校长听了我的回答很忧郁，心想浙大怎么找了一个狂人来当教授。他问我，你知不知道浙大现在什么情况？你要怎么干这件事？我说最重要的是要有一支好的教授队伍。他说：现在一些教授“虚荣入骨，实利迷心，只问得失鲜明是非，声名与利益皆不误，高雅与低俗两面风光”。

听了老校长的话，我认真想了想。我说这些教授是“天良犹存、功力亏虚、心智未开、希望犹在”。

竺校长听了后说：“希望与绝望仅差一线。勇气、智慧、汗水缺一不可。整天喊口号是没有用的。”因此，他希望和我探讨一些细节，也许是要考校我对大学教学是否有基本的理解。

他说：“大学的目的不在使学生得到面包，而在使所得到的面包味道更好。”他问我懂不懂这句话的意思。我说，这个我明白一二。把你这个话翻译成老百姓能听得懂的语言，其实很简单。现代教育的目的首先是“树人”，然后才是“育才”。首先，我们要教育出身心健康、灵魂独立、思想自由的人。

人和才是相统一的。但现在大学教育经常是割裂的，更关心才，这是舍本求末。我们的教育目的不是重在培养人才，不是重在教会学生怎么样挣面包，而是学会怎么样吃面包，学会享受人生。这才是最重要的。

竺校长说，我认为中国大学应该分为研究型大学和教育型大学两类，我们浙江大学的定位是研究型大学。但教育是不是就不要了？我们永远不能忘记大学的根本任务是什么。

我深以为是。中国大学的任务还有很重要的一条，就是引领中国的发展，为人类探索新的生活方式。

中国过去几千年的历史是很有趣的，最开始我们是世界老大，绝对的老大，我们的农耕文明是无法逾越的。但是从鸦片战争开始到甲午战争，我们中国人明白国家已严重落后。现在，我们在试图复制发达国家的的生活模式。可能吗？大家想想，美国人占全世界5%的人口，利用了人类地球资源的40%。我们中国占全世界人口大约20%，如果我们真正像美国人一样生活，我们就需要两个地球，所以我觉得这事儿是不靠谱的。

大学的任务一定要探索新的生活方式。

浙大在中国高校中的地位是很令人玩味的。北大、清华，资源多，学校办得红火。他们平时对外交流也方便。但是，关心他们的人太多了。我们浙大，藏在“山野”里，



更像是自由生长状态，适合潜心办学。

竺校长说，听说现在中国很浮躁，这事你怎么看？浮躁的环境，对于办好大学应该是很不利的吧？我说，其实没那么恐怖。我们可以这样来描述这个时代：

这是一个最美好的时代，这是一个最糟糕的时代；这是一个最幸福的时代，这是一个最痛苦的时代；这是一个最伟大的时代，这是一个最荒唐的时代。

历史的进程以及后面的结果，取决于谁来做事情，怎么样去做事情。中国现在的状况是几亿农民进了城，要把大学办好，一定要“智慧清零”。脑瓜里决定性思维是农民的底子，办不好大学。

面对不断的“智慧清零”，老百姓怎么能够镇定自如？

当然，“智慧清零”不是说农民的东西、传统文化都不好。“清零”，既不要割断自己的文化根基，同时又把不适合的东西扔掉。

怎样才能教出身心和谐的人

竺校长问我，怎么教出身心健全、灵魂独立、思想自由的人？我的观点，首先要明白一个事实：人活在世上就是要追求个体生活幸福。一个美好社会，就是让尽量多的个体获得幸福。

中国人现在做的事情，最终是要让每一个中国人都有机会生活幸福。每个个体都生活幸福了，那就真正实现了美好社会。

幸福，是欲望与能力的和谐平衡。

没有欲望的人是没有幸福可言的。因此，欲望不但不可怕，而且是个体幸福的根基所在。真正要做的事情，是理解欲望，经历欲望。

欲望和实现欲望的能力，给教育带来两条路。一个是感性教育，一个是理性教育。本质上，两条路子是相通的，绝对只走其中一条很难达到教育目的。

中世纪欧洲的文艺复兴，是人性的觉醒。人类第一次以百姓能够听懂的语言说，凭什么我要听上帝的？凭什么我要听教会的？凭什么我要听帝王贵族的？我就是我，我为自己做主，我对自己的生命负责。这是个体感性的觉醒。

但是，文艺复兴之后欧洲并没有快速发展。欧洲真正的大发展，是在18—20世纪。在17-18世纪，欧洲发生了第二个大事件：启蒙运动。启蒙运动的本质是理性启蒙，而且是科学理性的启蒙。这是非常了不起的事情。

中国最早开始办大学，走了两条稍微不同的路子。一条路，就是蔡元培先生倡导的美术教育，意在直通个体的感性世界。另一条路是竺可桢先生倡导的科学理性教育。蔡先生当时聘请了一大批文学家、历史学家、哲学家和思想家；而当时的浙江大学，竺校长的班底中最骨干的核心，大致是理工科方向的。



我个人认为，这也就是浙江大学的个性所在。由科学理性教育为着力点，而追求人性的发展完善。

通过理性教育达成感性教育，我认为这是可以做到的。一个人形成了理性和追求真理的人生观，自然也就有了反对权威，不人云亦云的个性，培养出专业人士的独特科学视角，以此作为独立人格、独特个性的基础。

从另外一个层面，我认为感性教育是培育良心，而理性教育是发展良知。

教授的职责是什么

竺校长问我，大约 100 年前，罗素先生对中国学生有个评价：学生热情而又渴望获得知识，但是他们所知不多，缺乏训练，梦想有别人能把知识灌进他们的大脑而自己可以毫不费力。怎么办？

我的回答是：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。关键在教授。

很多高校的教授，大多数都想引导学生好好学习。但是，喊口号没有用。课堂目的之一是让学生开眼界。让他们看看世界上、人类历史上有多少人经过好好学习，最后活得多么了不起，过得多么精彩。课堂目的之二，是为学生展示各种精彩灿烂的人生之路，让学生真正认识到，追求精神世界的美妙有路可循。要让学生懂得“书山有路勤为径，学海无涯乐作舟”。只有让学生感受到乐趣，教育这个事情才有希望，也才不违背人生追求幸福的根本。

教授治校到底要干什么？真正的教授治校其实有两个完全不同、但又相关的层面。首先，全体教授一起建设大学，在这个基础上参与学校的决策、行政监督；另外一个层面，是每一个教授个体，主持一个课堂，并参与一个系的治理。

我初来浙大时，曾向校长提出我的计划，至少让我讲 5 年本科的物理与化学。我想以此为基础，探索一下中国大学的基础教育，但我不会去理会教学大纲，我就按照自己的思路去设定教学路线。

我的课堂我做主。这就是教授治校的最根本所在。只要有良心、有良知，同时有足够的力量，每个教授都主持得好一个课堂。大学的基础教育自然也就上去了。另一方面，一个出类拔萃的教授，也应该会有治校的机会。

教授是实践人生的一种方式。我特别喜欢罗大佑，觉得周杰伦也不错。我们教授跟他们有一样是相同的，那就是都要靠表达来吃饭。

但是，教授和歌手有一个很大的不一样。如果罗大佑在舞台上把歌词唱错了，台下观众可能会不太愿意。我们在大学讲课，没有人希望每次讲得完全一样，我们不需要像歌手那样，连声调都一成不变。

因此，我们的职业比歌手强多了，我们的职业是一个非常有趣的职业。我们每天



都有机会表演，但我们的表演大概有一个谱子就行。当然，完全不靠谱是不行的。

每天上讲台不是照着备课笔记念，不是讲PPT(课件)。今天上午下课之前我问学生，中午我要去和浙江大学的青年教授交流，你们希望我带去什么信息？学生的回答五花八门，但有一条是公认的，就是：老师尽量不要念PPT，他们恨死了。

教授如何正确？有一次我去别的高校做报告。讲完之后，有一位名教授站起来提问：“你的报告上连化学的鼻祖（吉布斯）都质疑，你让我这个课以后怎么给学生讲？”这个提问，让我有些吃惊。后来一想，这个问题不在我，在他。总想让自己正确，怎么可能？我们对这个世界了解还太少太少，把人类对世界的认识全部加起来，还不及世界的九牛一毛。绝大多数是未知。我们现在知道的，都只是这个世界的一个片面的、暂时的、静止的东西。错是很正常，非常正常的。

那怎么做教育？学生进我的课堂，我的一个任务是颠覆他以往的想法。一个好的课堂，总是能够或多或少颠覆学生原来的想法。

我说出我的想法，你觉得对也好，不对也好，自己判断。科学教育是让受教育者站到“巨人的肩膀上”往前看。科学教育的课堂应该是有个性的，富有生命的。

与此相关，我们现在的学生一堆的“脑血栓”。哪里来的？我们教授要负责任。授课的似是而非，道听途说；听课的信以为真，不加甄别，自然形成了“思维脑血栓”。我们的任务，就像脑科医生，帮他们疏通“脑血栓”。

如果某件事情教授自己没有把握，最好跟学生讲明白具体情况。孟子说：“尽信书不如无书。”

我们来看看浙江大学的教授应该是什么样子？我觉得应该有两个特征，学者和教师。首先是一流、二流、三流的学者，再是一流、二流的教师。

什么叫一流的学者？凭一己之力改变人类历史进程，改变了人类对自然看法的人叫一流的学者。现在浙大有没有一流的学者？我认为现在这个时候没有。恐怕，全世界此时此刻也没有。像我这样，勉强能算得上二流。

二流学者就是所谓的学术领袖。我们把一个领域看成一张桌子，二流学者就像桌子的腿，把他的工作从这个领域拿掉，这个领域就坍塌了，这就是学术领袖。三流的学者，就像桌子上一块板子，如果拿掉，桌子功能有损失但大致还在，这是重要贡献者；四流学者是桌上的花，他的存在可能让“桌子”更好看，但没那么重要，没花一样是书桌；四流以下，是不入流的学者，他们是桌子上的灰，去掉这部分人的工作，人类的知识会有大变化吗？没有。

说完学者，我们再来说教授的另一个侧面：教师。一流教师教享福，教享受人生。二流教师教学习方法、思考方法。三流教师教知识。当然了，还有不入流的教师，他们念PPT，背课本。



一些教授问我，彭老师你的课上知识点有没有覆盖好？这不是疯了吗？我要是教知识，还不如朝计算机里打字。计算机能够记录的知识又准确又多。

有一个比较简便的方法，来考察一个教师的工作。那就是，你的课堂有没有给学生留下不可磨灭的精神成长痕迹。一个学生上过你的课、进过你的课堂，他应该与其他人不一样。

我们来总结一下教授的基本特征：他们应该是公民社会的独立个体；现代职业社会的专业人士，热爱教育；见解深刻、自成系统的行业专家；颠覆者和被颠覆者，敢于从零开始。

“浙大能够建成个性丰满的现代大学吗？”针对竺校长的这个问题，我的观点是“能够”。但是，罗马不是一天建成的。

我们现在的国民基础，比竺校长那个时代（20世纪初）要好很多。

中国大学已经经历了三次创业，第一次是晚清到民国之初，由蔡元培先生及如他般的有识之士引入了大学教育的概念。第二次是中华人民共和国建国之初，明确人才培养的重要性，大力发展了理工科基础。第三次是改革开放，确立了科学技术是第一生产力，在培养建设人才的基础上，把现代科学研究做起来了。

我们现在正在做第四次创业。这一次创业，就是回归大学的正道。现代大学的正道，首先是培养身心健康、灵魂独立、思想自由的人，然后是培养各业专才和行业领袖的才。

人间正道是沧桑，但人间只有正道可以致远。

（作者：彭笑刚 来源：《中国教育报》，2015-5-25）



◎ 他山之石 ◎

哈佛何以一流

自由、包容的空气

走进哈佛校园，最让人羡慕的是，这里有一种让人精神释放的空气，学子和学者沐浴在不被禁止和排斥的气氛中。在这里思考一件事、求解一个问题，是不预设前提的，不会被按阵营划分。

自由的空气，是一种让思想活跃、不被障碍阻断的氛围，一种不受禁锢的、未被人为过滤的吸收知识的环境。只有在这样的空气下，思想才会自由放飞，创新才会奔涌迸发。只有自由的空气，才使一个机构、一所大学、一个国家成为一流。

自由的空气，实实在在表现为对权威、权力的警惕。在哈佛，不会因为你被树为权威，就受到特别的对待。我在进肯尼迪学院的第一天就领教了这里对特权的排斥。在发给我们的指南中，明确标明了一条条规矩，约束那些特殊化行为和特权意识。

在哈佛，挑战权威的场面比比皆是。我到哈佛第三天，就去听当今制度研究的领军人物、《国家为什么失败》作者阿西莫格鲁举办的哈佛-麻省理工学院发展经济学讲座。大名鼎鼎的阿氏在一个小时的讲座中，被学生打断四次，一位学者还与他展开了针锋相对的辩论。他一堂课下来全身是汗，不知是因为天热，还是因为这种气氛的烘烤。

这种场面在另一位经济学权威的课堂上上演得更烈。去过哈佛的人可能在桑德斯剧场前面留过影，在这座类似城堡的建筑里，最让人神往的是一些“大牛”的讲座，如著名中国问题专家麦克法夸尔在这里讲过中国专题，当今最火的伦理学家桑德斯的《公正》公开课、大红大紫的经济学教授曼昆的《经济学》课也在这里开课。即便曼昆的课，也曾遭遇 70 名学生有组织离开的尴尬，原因是学生们抗议他只重视增长，不重视收入分配，不正视贫困。

自由的空气里充满辩论和质疑。在哈佛燕京中国研究专题讲座上，来自彼得森研究所的著名中国问题专家尼克斯拉迪推销他新近出版的《民进国退》，用 40 分钟，依靠中国官方统计数据，论证中国没有国进民退，没有民营企业得不到贷款，不存在过高的公务员（课程）比重等等。他讲完后，哈佛的中国问题专家和学生们用事实和观察对他的观点足足质疑了近 40 分钟。同样遭到质疑的还有 NBC 记者布罗考，当这位曾报道过柏林墙倒下的风云人物侃侃而谈地回忆东欧巨变的历史场景后，两位原东德籍听众就非常执着地严辞质疑了他的讲述。

自由的空气来自平等的氛围。在我听的各种哈佛讲座中，主讲人讲得不多，更多



的是提问和交流的时间。一些“牛人”如美国副总统拜登、《政治秩序与政治衰败》作者福山的演讲都只有 30 多分钟，讨论时间最起码占一半以上。当主讲人人气太旺时，他们就采取注册登记和随机抽签方式，中签者才能参加。这样的情况我在哈佛遇到过两次：一次是拜登的演讲，还有一次是莫言在哈佛一所教堂的演讲。

充分的公共空间为交流提供方便，为自由空气的流动提供通道。我发觉，在哈佛这样的名校，被个人占据的空间很小，公共空间非常大。这不仅体现在图书馆、教室等，只要有空隙的地方就会摆上桌椅，供学生之间及学生与老师之间交流。

一些哈佛学生跟我说，学生的成长和进步，除了得益于教授之间的交流，更多是来自学生之间的交流。

自由的空气还意味着包容。当哈佛教育学院邀请科罗拉多州参议员迈克尔约翰斯顿发表演讲时，有些学生就要求校方撤回对约翰斯顿的邀请，因为他们反对他的一些教育政策。所幸的是，福斯特校长和院长没有妥协。莱恩院长写给这些学生的信中这样说道：“我遇到过很多真诚的人，他们和我都有相同的目标，不过在如何改善教育的问题上，我们的观点存在分歧。在我看来，这些分歧应当经过探究、辩论、挑战和质疑。同时这些分歧也应获得尊重，确实应该被称颂。”

哈佛大学 2014 年毕业生典礼邀请了从哈佛商学院毕业的纽约前市长布隆伯格，他的演讲重点阐述了大学精神的本质。他认为，“顶尖大学是让各种背景、各种信仰、探寻各种问题的人，能到此自由开放地学习和探讨想法的地方。”“包容他人观点，以及表达自身言论的自由，是顶尖大学不可分割的价值。”“一所大学的职责并不是教学生思考什么，而是教学生如何思考，这就需要倾听不同声音，不带偏见地衡量各种观点，冷静思考不同意见中是否也有公正的论点。在每个问题上，我们都应该遵循有理有据的原则，倾听他人的不同意见，只要我们这样做，就没有不能解决的问题，没有打不破的僵局，没有达不成的妥协。”

人文精神的浸染

真正让我感到哈佛之为哈佛的，是她的人文环境。

办理完注册，领到 ID 卡以后，我第一件事就是去位于哈佛庭院北面的怀德勒主图书馆借书。哈佛大学图书馆由 80 个图书馆组成，有 1800 万册以上图书。它是美国最大的学术图书馆，世界上最大的图书馆之一。我在哈佛期间去过的图书馆有怀德勒、拉蒙特、肯尼迪学院图书馆、法学院图书馆，当然还有最大的东亚图书馆——哈佛—燕京图书馆。进到图书馆，你一下子就能忘掉一切，恢复人的单纯和天真，这里的氛围会让你觉得可以用知识傲视一切。

图书馆的服务会让你就想搞研究，否则觉得对不住这套系统和这里的图书服务人



员。听上个世纪 90 年代曾在这里读书的朋友讲，那时的信息化技术还不是很发达，为了方便哈佛的教授做研究，图书馆是给哈佛最牛的教授留座位的。比如费正清就在主图书馆藏书室有一张桌子，供他平常做研究用。他可以调用任何一本书，堆在那里，没有他的允许，图书馆员是不会清理的。我在哈佛期间占的最大便宜就是可以不受限制地借阅图书。这里的任何一个图书馆我都可以进，哈佛所有图书馆的书我都可以随时调用，甚至可以调用波士顿乃至美国所有图书馆的书。我在哈佛期间曾经对规划问题下过一段功夫。其中有两本书我在肯尼迪学院借阅时没有，再查总馆也没有，最后到设计学院去借也没有，他们就直接到麻省理工学院规划学院图书馆调。有这么好的服务，你怎么好意思将借来的书束之高阁！

图书借阅的方式很简单：你先在图书馆系统里查好书，将信息传到图书服务中心，他们找到以后就通知你，你可以到离你最近的任何一个图书馆去提取。看后还书也是到离你最近的图书馆。除了借阅整本纸质书，许多书已经有电子版，图书馆就直接将电子版发给你了。还有些书，你如果要复印，可以将要复印的部分告知图书馆，有专门人员为你复印。当然为了保护知识产权，你只能复印其中的某个章节。离开哈佛时，我还叫来同在肯尼迪学院访问的博士生汪广龙，我们俩把几大包几十本书摆在学院图书馆员面前，看着他一本本认真清理，心生敬意也存歉意。比比皆是的人文环境和为知识寻求者优良服务，在这里不好好学习你简直会产生一种犯罪之感。

哈佛大学之所以一流，还在于她为学生开设课程独具匠心。四年本科的入学申请人数其实只占全体学生的很少一部分，本科课程主要为艺术及理学范畴（美国不少专业课程只供本科毕业生修读）。在 1978-2008 年间，所有本科生需完成七门主修以外的课程，作为核心课程的一部分；之后课程有变动，在 2008 年之后，所有本科生除了主修课程，还需完成八类的大学通识教育课程，它们分别是：美学与解释性理解，文化与信仰，经验与数理，伦理，生命科学体系，物理宇宙科学，世界与社会以及美国与世界。其宗旨是使每个哈佛的毕业生接受广博的教育，接受特定的学术专业和集中的训练。

这种知识架构，很多中国家长难以理解。在他们看来，送孩子来美国的名校，就是为了学工作中用得上的知识，出去后能找一份好工作，能挣体面的薪水。后来和一些本科生聊了以后，我发觉了这套知识体系的重要：它让你接受了基本伦理和价值的教育，使你有更坚定的信念，不会被人生的挫折压倒；让你接受了常识性和真理性知识熏陶，使你不会那么短视，可以走得更远；让你浸染了人类最普遍的人文知识，使你变得有教养；让你接受了哲学、生命、数学、物理、伦理、世界等的全面教育，你就不会那么单薄和有缺陷。这些基本的教育，建立了学生对人类的基本认识，而不是一种技术的、功利的认知。



过于技术的教育只能培养工匠型人才，过于功利的教育难以建立学生的道德感和对人类的责任。了解了他们的知识体系以后，你才能理解所看到的哈佛学生为何那么充满天真，对一切具有好奇心、怀疑心；为何那么执着和坚定，为何胸怀远大，充满正义和责任。

全球视野与人类责任

随着中国经济总量跃居世界第二，以及智库热的兴起，我们每天都能听到“国际化”“全球视野”之类的大词汇。在我看来，所谓国际化，是用国际比较的眼光看中国、看他国，而不是以中国为参照看世界；所谓“全球视野”，是分析中国问题和讲中国故事时，脑子里必须有全球背景。先有一个关于全球的框架，有一张全球地图，有一套立足全球的知识体系，一种以全球为立足点看问题的角度。

我曾利用哈佛访学的间隙到世界银行访问。在世行的中国朋友给我讲的一件事，对我理解全球视野很有帮助。世界银行为了增进员工解决全球问题的能力，往往不让本国籍的员工做该国的项目。比如，现在很多中国人就在做非洲项目、柬埔寨项目、拉美项目，而很多美国人等则在做中国项目、印尼项目、越南项目等等。这样做的好处，一是避免在做项目时先入为主，不去花功夫发现受援国所要解决的真正问题；二是有利于国别之间的经验教训借鉴。比如，中国人去做拉美或非洲项目，自然会想同样的项目在中国是如何实施的，如何将一些行之有效的政策和措施引入自己所承担的项目。

哈佛学生和研究者的全球视野是天然的，当然这里也具有得天独厚的条件。由于她的地位，国际上哪怕是最牛的学者、教授和政治家也在这里露一脸为荣。以我在哈佛期间常去听的两个系列讲座为例。一个是哈佛燕京中国问题讲座，在短短半年时间就有如下课程：美国著名中国法专家科恩的“美国的美国观受自由主义思想所蛊惑？”、哈佛大学东亚语言文明系主任裴宜理的“中国的高等教育：一次新的大跃进？”、哈佛大学费正清中心前主任麦克法夸尔教授的“中国的转型：习近平的影响”、研究中国经济的著名学者拉迪的“毛以后的市场经济：中国私营经济的兴起”、著名历史学家米尔斯海默的“为什么说中国不能和平崛起：对日本的意义”、著名中国政治学专家尼安友的“中国的崛起与国际秩序”。

再看看肯尼迪学院的品牌系列讲座“J.F. 肯尼迪论坛”，这一讲座每周三晚六点在肯尼迪学院的 Littauer 楼举行，短短一学期共举办了 25 期。罗列一下主要的演讲题目：政治与幽默；见证柏林墙的倒塌；中东的不稳定；一战会重演吗；香港问题的起源；美俄关系危机；政治发展中的亨廷顿遗产；共和党的未来；美国外交政策；中国的其后变化与金融危机；伊朗政策；政府政策与互联网企业发展。邀请演讲和访谈的



嘉宾都是国际组织官员，如联合国国际防务高级官员，美国著名政治家如拜登及白宫要员，前财长保尔森，学者福山，各国政治家或学者等等。看看涉猎的主题和授课人，你就可以管窥哈佛学生是在一种怎样的环境下培养国际视野，是在一种怎样的气场养成自己的定力的。

至于对人类的责任，还是以我呆过的肯尼迪学院为例。肯尼迪学院创办于大萧条之后的1936年，学院的院训为“问问你能做什么”。这来自于美国前总统肯尼迪的名言：“不要问你的国家能为你做什么，而应该问你能为你的国家做什么”，旨在培养学生的公共服务意识和能力。这很符合对照当下的反腐：政府人员是为人民服务的，给你权力是要你提供公共服务的，不是用来敛财的。

校训下面对应的几个词构成了肯尼迪学院学生的责任：一是“知识”，即用你的知识做什么；二是“地方和全球”，即你能为地方和全球做什么；三是“城市”，即你能为城市做什么；四是“展望”，即你能为未来做什么。为了培养学生履行责任的能力，肯尼迪学院的课程分为：政策与制度分析；管理、领导力与决策科学；民主、政治与制度；国际与全球事务；国际贸易与金融；非利润部门；卫生政策；犯罪与刑事法；人力资源、劳动与教育；住房、城市发展与交通；政治经济与发展；新闻、政治与公共政策。还设立了15个中心：阿什民主治理与创新中心；贝佛科学与国际事务中心；卡尔人权政策中心；国际发展中心；公共领导力中心；政治所；萨拉法基金会伦理中心；索伦斯坦媒体、政治与公共政策中心；拉曼尼商业与政府中心；拉帕伯特大波士顿研究所；塔博曼国家与地方政府中心；威那社会政策中心；住房研究联合中信；妇女与公共政策项目；哈佛一麻省理工学院经济复杂性观察实验室。

一流教授研究一流真问题

哈佛教授的名头是各院系学生最引以为傲的。走进每一个院系，墙上都挂着建院系以来最“大牛”的教授。经济系的走廊两边摆满了一长串的大牌教授，如熊彼特、森、曼昆、巴罗、费尔德斯坦……在肯尼迪学院，就有阿利森、博克、伯加斯、克劳福德、格莱瑟、哥德史密斯、乔根森、奈、普特兰、萨默斯、扎克豪斯等。学生每天沿楼梯走上去，就相当于每天跟这些“大牛”道早安，也激发起他们向前辈挑战的雄心。

通过与哈佛一些教授的交流与观察，我对这些教授何以一流得出几点感悟：

一是选定真问题。大量的研究看上去是问题，但不一定是真问题，也不是重大问题，是过几年就不是问题的问题。这里的教授在选定研究问题时，是非常谨慎的，经过反复权衡，绝不会为了钱去做。在这方面，傅高义堪称典范。上个世纪80年代日本经济高速增长，日本大量产品输出美国市场时，大多数美国人根本不屑一顾。傅高义经过多年研究的《日本第一》在美国出版，引起美国人对日本的重新审视，加大对日



本为何成功的研究和政策应对。同样，在美国人对中国近 30 年的奇迹傲慢地以老套范式看待时，傅高义十年磨一剑，出版了在美国引起轰动的畅销书《邓小平》。这样的例子在哈佛比比皆是。他们靠自己的远见、对真理的追寻、对事实的分析，改变了社会的偏见，矫正了政策的调整，推动了人类的进步。

二是不受干扰地、“神经质”地专注于一项研究。这些大牌教授一旦确认了自己所研究的大问题，就心无旁骛地追踪下去。这一点差不多成了我所见的一流教授的共同学术品格。比如，帕金斯在完成《中国农业发展：1368-1968》时，中美还没有建交，只能到香港去收集资料。当他在资料的故纸堆里迷惑不解时，就会跑到香港最高的大楼上遥望大陆。再以傅高义为例，为了写作《邓小平》，他以 70 多岁高龄，每年到大陆多次，访问与邓小平多有交集的差不多所有人士，到过邓小平所有工作、学习、生活过的地方。我去拜访他时，他仍操着一口四川音，感觉他仍然还没有从研究邓小平的情景和情感中解脱出来。

三是不轻易相信已经给出的结论。我在与这些教授交流时，这个感觉非常明显。有许多问题，我们以为是有定论的，是基本事实的东西，但这些教授不会轻易相信。他们会穷尽所有的文献，重新审视每一种说法，掌握充分的事实，经过客观严谨的分析，给出自己的结论。跟他们交流的过程，就是一个提升自己思维的过程。你不敢轻易说这个就是事实，那个就是定论。在和你聊他们关心的问题时，他们会跟你从头往下刨，会关注你讲的事实，但绝对不会相信你说的结论。如果他觉得你的研究已经给出正确的结论，他们就觉得这个问题没有必要研究了。

四是对所研究的问题刨根问底。与我们很多“大牌”学者善于给出大判断不同，这些“大牌”教授更注重细节，善于从细节中形成独特看法。这里的一流教授在交谈中会对细节痴迷，不轻易放过每一个旁枝末节、每一个细小现象。他们会不断地问，不断地跟你讨论，有时候还会再回过来求证。

五是小题大作。尽管是“大牌”教授，他们研究的很多问题都是从小处着手。在哈佛包括在其他美国大学的学者，没有多少学者会在年纪轻轻时就问那些终极的大问题。这些“大牌”的出名作都是非常小的题目，比如裴宜理就以研究华北的叛乱者和革命者而立于学术界。再比如我所在的肯尼迪学院 Ash 中心主任安东尼赛奇教授，他上个世纪 70 年代作为第一批中英交流学者到中国学习，并因“开门办学”到扬州的一个人民公社锻炼。到现在，他还每年至少七八次到中国的乡村调查，并于去年出版新书《中国村庄、全球市场》，以东莞一个村子的变迁研究中国的全球化。他们善于通过对非常细小问题的研究得出一些基本结论。我在与他们的交流中，就经常被这样善意地提醒：“这个问题很重要，但似乎面太宽了，能否聚焦一下。”好的研究一定是可实施的，可观测、度量和检验的。



我们平常往往会提出很多大题，但是小做，而哈佛这些大牌往往是小题大做。我们经常是十分武断地说“我判断，我觉得”，但那些“判断”和“觉得”的东西是怎么出来的，研究过吗？证伪过吗？

六是好作品是写出来的，不是说出来的。在哈佛，好教授都是勤于笔耕的。我到哈佛不久，80多岁高龄的帕金斯教授请我吃饭。我见他时第一句就是问他在忙什么。他告诉我，刚刚完成《东亚经济发展》专著，已由哈佛大学出版社出版，接下来还要将三本旧著进行修订再版。之后见赛奇教授时，我也问他在忙什么，他也告诉我在写书，只是被太多的行政事务打断，并叮嘱我在哈佛期间要利用难得的清净写作。去见裴宜理时，她也纳闷中国学者为什么一出名就只说不写了。她非常严肃地说：“一定要写！”我现在也越来越觉得写和说是不一样的！写是要落到纸上的，是有逻辑的，是需要严谨思考的。不写是不会严谨的，不写你的思维会越来越僵化，不写会越来越变成主观主义者。

七是与年轻人的代际交流。在哈佛，我也跟一些教授讨论过为何招博士。他们说，更重要的是学术交流。对教授来说，博士生的作用是开拓他的领域。每个人都有自己的局限性，博士生会就一个新的领域开拓，可以帮助老师更新知识。哈佛教授非常注重和学生之间的交流。肯尼迪学院的老师不大愿意莫名其妙的人去拜访，但是非常愿意和学生交流，原因就是学生能给老师充电。一流的教授，一流的学者，必定善于跟他比她小的年轻人交流。

聚集全球最聪明的年轻脑袋？

哈佛最可爱的地方，是她能招收到全球最优秀的年轻脑袋。以2013年为例，哈佛学院接收到27500份入校申请，有2175名得到许可（占8%），其中，1658名可以注册（占7.6%）。一年级新生95%毕业于高中阶段前10%的学生。人们称哈佛学生时，一般指6000多名在哈佛学院的学生。

像我们这种在哈佛访问的，是不算哈佛人的。中国每年能进到哈佛的本科生差不多就8-10名。这些本科生中60%的学生是有奖学金的。

这些学生好比哈佛的皇族，受到特殊的“关照”。为了保证对他们的教学质量，一个教授无论学术水平多高，都必须给本科生上课。一些专门给本科生开的课程其他人是注册不进去的。他们的学习、生活都在哈佛庭院里面，住在12处学生宿舍；桑德斯剧场里的学生食堂只向这些本科生提供，我们这些人想混进去吃一顿都会被请出来。

有这么好的条件，对他们的要求也非常严苛。每一门课老师都布置学生阅读至少十本以上的图书。学生们需老老实实把书借来，认真阅读，否则就跟不上课程，在讨论课上，插不上嘴，也难以完成课程论文的撰写。读书对所有哈佛学生来说，都是很



“辛苦”的一件事。在图书馆里读书到通宵，是不少学生都曾有的经历。

与哈佛学生的交流过程中，更感觉出学生的思维逻辑非常缜密而富有条理。

这一方面与他们的智商有关，更主要是因为他们接受了系统而严谨的知识训练。这里的学生提问，不会问那种让你无法回答的“大问题”，也很少有那种偏激或偏执的问题；他们非常善于倾听，在和你交流时，能注意从交流中吸取他想要的东西。

我也能由此感觉到中美学生的一些差异。他们有一种发现的天性，相信任何一个问题没有唯一解。与美国学生相比，在哈佛的中国学生无疑也是最优秀的，但总觉得我们的学生在质疑和另辟蹊径上缺那么一点。同样是讨论中国问题，西方的学生天性里是不相信的，不会觉得这个东西有既成的答案。美国学生总能在他的知识框架下提出不一样的看问题的角度，中国学生问的问题和思考的逻辑，总让你有似曾相识之感。多陈述少疑问，多套路少分岔，说几分钟后你就明白他想说什么，知识背景是从哪里引出来的。

这种“发现”天性的差异是怎么导致的？我没有深入研究。但我觉得可能跟中美两国小学到中学的教育方式有关。美国的学生从幼儿园、小学、初中、高中，一直玩着学，到大学开始灌输系统的知识。

在美国大学里，本科生、硕士生和博士生是非常辛苦的，一级一级往上，越往上越辛苦，训练非常严格。一个人很小的时候遵照天性发展，没有任何顾忌，进到大学以后，在灵感和天性的基础上开始进行严格的训练；再往上，比如说要读博士就要受更严格的训练。

反观我们的教育，孩子从小学、到初中、到高中，就是做题、考试，基础训练是严格了，但“发现”和灵感被磨灭了。我们的教育，非常大的问题是发现的能力基本被泯灭。如果不在这上面下大功夫改进，还谈什么创新？

丰富的捐助和充沛的资金池

哈佛大学受捐资金居于世界科研机构之首，在2013年已经累计达到320亿美元，是仅次于比尔与美琳达盖茨基金会的捐赠基金。哈佛年平均科研经费超过7.5亿美元，为14个学院、上百个研究机构提供支持。2014年9月，香港恒隆集团及恒隆地产陈曾熙家族旗下的晨兴基金会，宣布向哈佛公共卫生学院捐赠3.5亿美元，这是哈佛大学创校以来获得金额最大的单笔捐赠。从2007年开始，收入在6万美元以下的家庭不需要为进入哈佛的孩子支付任何费用，收入在6万到8万美元的家庭一年只需支付几千美元，收入在12万到18万美元的家庭只需支付他们年收入的10%。

在校长和各学院院长、中心主任看来，他们最为荣耀的事情是弄到了多少钱，搞钱是他们在任期间最重要的一件事。所以，在哈佛校园和各院系，大到大楼、图书馆，



小到教室，都以捐助者的名字命名。比如哈佛法学院的 101 教室是美国最大的律师事务所捐款，就标上了这个律师事务所的名字。

有钱就是任性，但比金钱更任性的是声誉。我在哈佛的时候亲历了麻省理工学院规划学院接受一位香港企业家 1.18 亿捐赠的过程。这位捐助者最初从香港到 MIT 规划系读书时，太穷了，为了支付房租，原来的床是一层的，后来就做成两层，自己睡上面一层，把下面的一层租出去，用租的钱养上面的租金。

他把钱捐助给麻省理工学院规划系，用于资助他们在中国的研究和培训。捐钱也是很有讲究的。捐款人不能以此干预学校如何使用资金，不像国内的一些捐款人，拿了点钱就每天盯着学校的业务，甚至亲自下指示。美国的学校不接受这样设置附加条件的捐助。你捐款是看重学校的声誉，相信他能用好，也有用钱的能力，学校对这种附加条件会非常警惕，怕金钱影响学校的独立性。所以，这笔钱的捐赠双方来来回回就在这件事上谈。最后，麻省理工学院为这笔钱专门成立一个董事会，主席是现在香港大学的校长，委员会监督这笔钱的使用，校方自己也不管这笔钱。不同的人，会从不同的角度谈哈佛。我观察哈佛的目的是期望这些能对中国建一流大学、一流智库有所启发和借鉴。在和国外一流大学比较的基础上，提高我们的软实力。

（作者：刘守英 来源：《中国改革》，2015 年第 3 期）

