

表达与思考

Expression & Thinking

中国民办高等教育从1.0到4.0
翻转课堂：想象和挑战并存的教学变革
哈佛大学推荐20个快乐的习惯
普通管理者和高级经理的7大差距，不仅是学历和年龄
「中国状元」在美国读大学后对中国教育的感悟
在这里，洞见未来
没有无聊的人生，只有无聊的人生态度





表达与思考

欧亚学院 DNN 文化读本

Expression & Thinking

2016 年 4 月刊 总第 11 期

观点

- 教育创新的十大迷思 / 2
- 中国民办高等教育从 1.0 到 4.0 / 5
- 职业教育要与自由教育有机结合 / 10
- 中国式招生七宗罪 / 12
- 高分复读是学生的权利，却不是好的教育 / 14
- 区分“文科生”和“理科生”是过时的人力资源理念 / 16
- 互联网思维与技术开辟教育空间 / 18
- 翻转课堂：想象和挑战并存的教学变革 / 20
- 在线教育狂想曲 / 25
- 创建未来学校，从空间设计谈起 / 30

方法

- 领导力再造欧亚——中国民办高校转型变革标杆实践 / 36
- 哈佛大学推荐 20 个快乐的习惯 / 50
- 不妨学些“无用”的知识 / 54
- 把时间当作朋友 / 56
- 要对话不要吵架? / 60
- 午餐决定工作效率?! / 62
- 拜托，请不要再开无聊的会了 / 64
- 普通管理者和高级经理的 7 大差距，不仅是学历和年龄 / 66
- 对贡献有激情，对回报有信心 / 70

体验

- “中国状元”在美国读大学后对中国教育的感悟 / 74
- 你真的以为美国教育好吗? / 79
- 用平板电脑取代课本，是改革还是作秀? / 81
- 科技改变哈佛课程 / 82
- 比尔·盖茨，他拆了大学的围墙 / 85
- 在这里，洞见未来 / 87
- 互联网时代教育公益的思考 / 92
- 城市化发展的六大难题 / 94

感受

- 我的信仰 / 98
- 成不了大师，就做好一名匠人 / 100
- 你没有变强是因为你一直很舒服 / 102
- 不需要等到足够好才展现自我，而是在展现中变得更好 / 104
- 抗敏感，不惶恐 / 106
- 幸福感是个什么鬼 / 108
- 没有无聊的人生，只有无聊的人生态度 / 111
- 我始终相信努力奋斗的意义 / 114
- 重来一万遍，还是一样的选择 / 117

策划编辑：姚川予 陈娟 何月敏
电 话：029-88297727
E-mail: biaodayusikao@163.com

本刊署名文章版权所有
如若转载，请与本刊联系

作者独立观点
不代表本刊立场

平面设计：北京午夜阳光
电 话：010 - 85301701/ 02
封面图形：王焱
版式设计：唐雨川
印刷代理：陕西信亚印务有限公司
电 话：029-82621411

观点

Viewpoint



教育创新的十大迷思

文◎方柏林 _

阅

读教育创新类文章，或出席相关会议时，我们常能听到各种迷思，它们中所包含的假设往往流传已久，却未曾进一步验证。作为课程设计师和教育技术人员，我想在此列出十个这样的迷思，希望启发大家去思考类似迷思。

❶ “激发创新的是教育还是技术。”

在美国，人们讨论教育创新驱动力的时候，常发生“马拉车还是车拉马”的辩论：是教育在推动创新，还是信息技术在推动创新，并为此无视乃至牺牲了教育需求？这种二元对立的讨论引发了不必要纷争，让各方人员忽视革新中各要素复杂的相互作用。

对创新的需求可能来自于技术突破，也可能来自于某个特别的教学需要，也可能两者皆有之。教师和技术人员之间的分歧来自同理心的缺失，它导致两个群体对于各自意向沟通不力。要想解决该问题，要和其他部门建立和谐关系，克服双方在思考或方法上的各种差异。

❷ “传统讲座式教学已经过时。”

如果讲座式教学实在枯燥无聊、难度太大或离题万里，那么这种授课方式实属过时，但这并不代表所有讲座式教学都已经成为过去式。好的课程仍然大行其道，学生们依旧为“神坛上的智者”所倾泻的深刻思想而折服。听聪明人侃侃而谈也是极有益的体验，TED 演讲的风行正是此理。我们希望教师积极接纳创新的教学方法，例如翻转课堂，但我们也不希望任何一位教授为坚持传统的授课方式而感到羞愧。我所在的大学（阿比林基督教大学）甚至在教学中心开设了一系列午餐会，名为“我最喜爱的讲座”（My Best Lecture），事实证明这个活动很受欢迎。

❸ “避免大头录像。”

多年前，当我在课程设计领域刚开始从业的时候，业内一位高人曾警告一屋子的听众说，千万避免在在线课程录像中只有一个人在讲话的大头录像（talking heads，亦即缺乏其他辅助媒体而只有一个人在讲的讲座录像）。他告诉我们，这种形式只会让学生昏昏欲睡。事实上，如传统讲座式教学一样，大头录像也有优劣之分。我的孩子们看科普系列小视频 Scishow 能一连看几个小时，这从根本上改变了我的态度。现在，还有研究支持这

类录像的使用，尤其是配合截屏的时候效果更好。

❹ “思维比内容重要。”

创新者常常声称能够塑造学习者高端思维的能力。这个说法来源于布鲁姆分类学，但该分类学被误解和滥用，导致人们普遍地轻视“低端”学习领域，比如知识和理解。在这种思维之下，教育者似乎可以在内容真空的领域传授批判性和创新思维。这种说法容易取悦学生，学生也以为日后可以通过谷歌了解一切。不过，如果没有可靠的知识基础，一步登天造就分析和评估之类高端思维的学生，可以说寥寥无几。

❺ “科技越高越好。”

很少人会公开承认自己持有这个观点，但我们常听到这个观点的诸多变体。教育创新可以是教学材料、教学方法和媒介三者的有机结合，未必需要最新出炉的华丽技术。凭什么认为数字化表决系统就一定比举手回答或指示卡更好呢？技术可以为教学方法的实施提供条件，但它本身不一定会改变游戏规则。如果教育者使用低端技术，却采用有效的人际互动，创新项目一样能够实现。另外，后来者（我们有时甚至会把他们视为拖后腿的人）可能具备一些后发优势：他们能够得到修复了先前缺陷的升级版应用，它们更好用、更先进。

❻ “策略就是一切。”

这种说法似乎在暗示，如果我们把使命、愿景和策略一一规划完毕，就能得到满意的结果。

如果出了什么差错，我们就将其归咎于计划不周。很遗憾的是，由于学术自由、学习自主和学科差异等方面原因，商学院式战略规划在教育领域并不适用。时时对环境因素保持敏感，和顶层设计之类规划一样重要，甚至更为重要。

7 “都怪老师太菜鸟。”

说来也怪，懂技术未必有好结果。技术高手可能已经经历了多次创新技术的迭代，习惯了已有的应用，对新事物反而不易接受。在在线教育方面，我常常发现那些比较谦虚、但不那么熟悉技术的教授们能够制作出更好的课程。他们更乐于接受反馈，甚至会主动去寻求反馈，对学生也有更多的同理心。而且很具有讽刺的是，他们在技术应用方面反而更有优势，因为他们能够从他人的错误中学习。

8 “教科书、视频、播客都必须达到专业制作水准。”

在线大学会制作商业水平的视频，里面的学生都是假扮的，他们的发际线没有后退，脸上也没有困惑的神色。不是所有的多媒体教学材料都要达到商业级专业水平。如果教学视频需要被长期反复使用，被广泛传播或冲击应用商店热门排行榜，那么确实需要在视频质量上进行投资。但是，正如阿比林基督教大学教学工作室（Learning Studio）主任凯尔·迪克森（Kyle Dickson）博士常常在媒体课上说的，不同教学视频的“保质期”是不一样的。如果是为了欢迎加入本学期课程的学生们，那么用智能手机拍一个简单的短视频也同样有效。老师教学水平一流，视频制作能力二流，不妨碍

学生接受。学生甚至会觉得这样的视频比一些大制作更真实。

9 “不容许困惑。”

消灭混乱、建立秩序是人类的天性。但学习的过程存在杂乱状态很正常。在设计创新的教学方法时，教育者固然不必故意制造困惑，但应鼓励学生积极参与一些复杂、有机的教学活动，尤其是一些真实的任务类测评。它们本质上和现实一样复杂。在对教学材料进行创新性改进的时候，如果能把这种期望明白告诉学生，学生们就能做好充分准备，不至于到时候觉得一头雾水。

10 “学习应加强互动。”

还有一个流行的说法是互动学习（connected learning），即今天的学生们用 Facebook、Twitter 和 Instagram 联络互动，而教师应善用这种习惯。在线教育的指导准则常常试图体现这点，几乎无一避免地要求在线课程创造条件，促进学生互动。这样的互动确实有它的价值，但我们也应警惕，不要对擅长独自学习的人产生偏见。当我们寻求建立互动无妨，也不要忽视那些内敛的、孤军奋战的学习方式。内向的学习者在学习上也有内向者的好办法。

我发现人们对于教育中的变革发生得太慢感到不满。然而，在一味求进之前，我们也该停下来，思考我们的设想是不是出了问题，或者我们从其他大学听到的设想是不是出了问题。我们不是要培养学生的“批判性思维”吗？那就从我们自己开始吧。教育创新和其他任何形式的创新一样，它像一辆有油门的车。开车不能一味追求速度和激情，没有刹车怎么办？DNN



改革开放三十多年，中国经济高速增长，高等教育规模大幅扩张，教育制度和法规政策不断调整，中国的民办高校也从无到有，截至 2013 年，达到 700 余所，在校生规模 550 万左右。

中国民办高等教育在过去三十年，经历了三个大的发展阶段，我把它分别定义成 1.0、2.0 和 3.0，现在又面临新的时代环境和新的挑战。陕西的民办高校作为全国民办高等教育的先行者，每个阶段的发展都有一定代表意义。本文以陕西民办高校为例，分析各个阶段民办教育的发展状态和主要特征，并将探讨教育 4.0 时代对中国民办高校所带来的挑战。

民办高等教育 1.0 时代——以市场需求为导向，自考助学，建立校园，扩张规模

1980 年左右至 1999 年，这是民办高校艰苦创业和规模扩张的初始阶段。许多学校是以外语、会计、中文的短期培训为主，后来扩展到自学考试助学教育和学历文凭试点教育。1999 年以前，高等院校的设置权在中央政府，高等教育的投资主要由中央和地方财政解决，高等教育的毛入学率还不到 6%，所以当时上大学是挺难的事情。在这样的政策和市场环境下，陕西的民办高校率先用举办自学考试辅导的方式，为高考落榜考生提供了

接受高等教育的机会。只要很少的学费，就可以在古城西安的大学里接受教育熏陶，这给很多中小城市和农村的孩子提供了一个改变命运的机会。

创业初期，五六个人租一间教室，就开始办起了“学院”。因为市场需求巨大，生源不用愁，许多学校通过学费收入，不断加盖校舍，校舍多招生就多。国内同行对该时期有一段调侃式的总结和评价：“牌子是借来的，教室是租来的，教师是聘来的，广告是赊来的，学生是骗来的。”陕西民办高校就在这样的争议与质疑中迈出了发展的第一步。

1999 年前后，受亚洲金融危机影响，国家决定刺激经济，发展教育，进行扩招，之前严格控制民办教育发展的政策有了重大调整，高职院校的设置审批权从国家下放到省一级，当时陕西省一次就批准了西译、外事、欧亚和西京四所学校的招生资格。面对这个机会，陕西民办高校放眼全国市场，率先采取高校很少采用的广告营销模式，进行大规模的招生宣传，很快生源就遍及全国，都超过万人规模。在那之前，全国高校平均生源规模大概是 3000 人，而在扩招当年，西译的招生规模一下子就达到了 5000 人，欧亚也招到了 4000 人。除了主要依靠外聘教师以外，部分学校也开始建立自己的专职教师队伍。

1.0 时代民办高校的办学条件与教育质量，相较于今天已经很完善的本科学历教育还有很大差距，但在当时高等教育供给短缺的社会环境下，有机会上大学比没有机会上大学就是更好的质量。全国范围内成百上千万的高考落榜生，通过自学考试制度以及民办高校的助学机制完成了自己的大学生涯。从这个角度看，学生和家长用脚为民办高校投了赞成票。

民办高等教育 2.0 时代——进入统招体系，完成规模扩张，以评估为导向，规范教学

1999 年，中国高等教育开始快速向大众化阶

段迈进，全面扩招，在校生人数十五年间扩大了八倍，校均规模超过了一万多人。在“大扩招”的背景下，一批民办高校被纳入国家统招计划，起初举办高职教育，后来又升格为本科。自此“野生动物”进入了“动物园”。有些省份的民办高校未经历 1.0 的“自考”时代，直接进入国家统招计划的 2.0 时代。

在这个阶段，陕西民办高校继续扩大办学规模，完善了校园环境、硬件设施和教学条件，很多学校完成了校园二期建设，健全组织机构，这个时期民办高校的经济实力得到了显著增长，部分民办高校财务状况甚至还超过了省属公办高校。究其原因，除了国家政策推动以外，最根本还是在于民办高校的内在发展动力。身为“野生动物”，不被人看好，就拿贷款来说，银行觉得公办学校安全，不愿意贷款给民办高校，但银行其实不知道“野生动物”才更懂得精打细算，不乱花钱，投资都比较谨慎、合理和节俭。民办高校懂得去抢去拼，而不是像动物园里的动物等着别人来喂食。

进入“动物园”之后自然要服从规矩，各民办高校按照上级的评估要求，改善办学条件，规范教育教学，工作重心逐步向教学方面倾斜，建立起了自己的教师队伍和教学管理制度。

在 2.0 时代，民办高校的校系两级领导主要来自公立高校的退休人员，管理方式和教育教学模式主要是效仿公立学校，改善办学条件，建立专职教师队伍，提高教育教学质量，并为随后的战略转型奠定了基础。但这种统一的规范化要求也在一定程度上约束了民办学校的特色发展和创新活力，学校主要关注自身发展、上级评价及资源获取，出现了人们所说的“同质化、行政化、功利化”的办学倾向。

民办高等教育 3.0 时代——以学生为中心，强调产学合作培养人才

这是民办高校追求质量、内涵、特色的转型

发展时期，时间大致从 2008 年前后开始，这个阶段还将持续更长时间。

2005 年到 2008 年，高等教育适龄人口继续上升，国家招生计划仍在增加，一批民办院校既招收计划内，也招收计划外学生，办学规模进一步扩大。由于历史惯性，学校办学的关注重点依旧是校园建设、招生、学生管理以及教学的规范化。“服务地方经济、培养应用型人才”的口号都在喊，但实际的意愿和能力却并不具备。

2009 年以后，高考人数开始回落，招生计划增幅下降，录取率不断提高，计划外学生逐渐减少，有些学校的规模从三万余人回落到两万余人。许多学校的基础建设也已经基本结束，办学条件达到或超过了评估的要求，开始关注自己的特色建设和质量提升。

这个阶段，不同学校关注和满足学生需求的指导思想和具体做法因校而异，但整体上比前两个阶段更加强调“以学生为中心”。学校工作的重心逐步转变为改善学生的学习质量和校园生活质量，关注提高学生的就业能力和就业层次。有些学校开始推动变革，提高师生满意度。

2013 年，教育部推动地方新建本科院校向应用科技大学转型，要求转型高校基于经济及社会发展需求，融入区域和产业发展。按照教育部的设计思路，应用科技大学应该集职业技术教育、高等教育、继续教育于一体，是一种新的类型而非另一个层次。在办学定位、培养模式、课程体系、实践教学、师资队伍、学生就业、评估指标等方面，应用科技大学与传统地方高校有着本质区别。

当前大部分民办高校还处于 2.0 的初中级阶段，主要目标是继续向公办高校学习模仿，提升教师的学历和职称，开展科研活动，改善实习实验条件，争取政府的资源支持和荣誉。在向应用科技大学转型的过程中，有些学校的领导将应用科技大学转型理解为建设实训大楼、实验实训室，与企业签订合作办学协议。这些工作是应用科技

大学转型的必要条件，但更为核心的要素首先是各级领导的人才培养理念、市场客户意识、战略规划能力、合作与服务能力等；其次是学校的管理体制；还有学校教师的行业背景、实践能力和学习能力。不进行观念的更新和组织模式的变革，简单、机械地推进转型，就会像一个清朝打扮的人演唱流行歌曲，看着不对劲，听着不成调，整体不协调。

总结以上，民办高等教育由 2.0 向 3.0 转变的重要特征，就是从以上级评估和争取荣誉为导向，向以市场需求为导向转变；领导者从关注学校发展向关注学生发展转变；组织特征从传统大学的单一封闭系统，向全面融入产业和社会的多元开放系统转变。大学尤其是应用型大学将与产业和社会充分融合，高校对社会经济的影响也不再是被动的服务和跟随，而是成为区域经济的助推器、城市未来发展方向和模式的思想智库、高素质应用型人才的培养基地。

民办高等教育 4.0 时代——互联网模式下的全新教育生态

这是未来教育的新生态，是互联网时代下高等教育全新的发展时期，不会只是民办高等教育的特点，现在可以看到和听到“学校平台化”、“学习个性化”等概念和做法，其魅力和特征可能超越我们的想象。互联网的开放、即时、数据化等特性，会将学生的学习过程、学习行为有效记录并形成分析结果，学生不再是只能用毕业证、学位证来证明自己，他们的能力和表现都可以在互联网上获得。文凭证书作为信息不对称条件下的一个标签，其价值将大大下降，这对学校的冲击将是非常巨大的。

在互联网时代，教育受时间、空间、语言文化和年龄的限制大大减弱，终身学习将成为常态，部分基于互联网基因的教育组织已经开始进行革



命性的创新尝试，比如 COURSERA 等在线教育公司推出 MOOC 教育模式，中国顶尖的高校，比如清华、北大也开始推广自己的 MOOC 课程，这种态势继续发展和演变，现有的教育格局将有可能被颠覆。

目前，对未来教育形态最敏感的是活跃在互联网领域的盈利性教育公司，苹果、微软、Google 等大公司的投资基金，已经对这一领域投入巨额资金，其结果可能会改变教育产业格局。美国已经出现了由创新基金投资的 MINERVA 大学这样基于互联网的无校园、跨国界、跨学科的新型高校组织。

旧有的教育模式在新的时代应该还会以新的

形态继续存在一段时间，我理解中国未来 10 年的教育生态可能会表现为，非顶级的高校主要从 MOOC 中获得高质量的课程资源，教师则通过混合式学习和翻转课堂对学生进行辅导，并指导学生进行应用。但是中国高等教育体系会不会像传统传媒、传统商业一样被新媒体、电子商务所颠覆？这是一个我们必须思考的问题。

小结

前不久，西安发生了联合学院的集资事件，该学院通过民间集资解决学校发展的资金问题，结果导致 50 多亿的资金缺口，十几万人堵在省政

府。我认为出现这种情况的根本原因，是这个学校在民办教育 2.0 时代还使用 1.0 的思维方法和工作模式。

在 3.0 时代，适龄人口下降，高职院校已经感受到现实压力，部分学校出现了生存危机。我和一些民办高职院校的校长交流过，他们反映地理位置不佳，办学特色不足的学校生存压力很大。有些学校把希望寄托在升格本科上，而新建本科院校需要“500 亩土地，15 万平米建设规模”的设置门槛，对许多高职院校来讲，投资巨大，但本科计划增长的空间并不大。不升难以生存，升了负债累累，能否进入良性循环并没有把握。而有些高职院校很早就与行业融合，专注培养高质量应用型人才和服务行业企业的能力，不靠升本也能够生存发展。

针对以上两个方面，我们分别来看台湾和新加坡的情况。台湾按照市场原则进行教育布局，上世纪 80 年代末，大量的高等院校被政府批准设立，2000 年左右，人口结构发生变化，生源下降，教育供给过剩，许多本科层次的技术学院都难以生存，未来几年将出现“关闭潮”，而纯粹专科层次的技职院校几乎已经消亡。几年前的数据表明，台湾两年制专科在校生只占台湾高教规模的 2% 左右。新加坡则是由政府主导，按照国家战略和产业结构的人才需求强制分布高校类型和数量，大学、理工学院、工艺学院各就其位，错位发展，建立了全球领先的职业教育体系，没有“学校升格风”和教育规模的大起大落。

我和新加坡南洋理工学院的创始人林靖东校长在交流时，他表示，新加坡这样一个缺乏自然资源的城市型国家能实现国家竞争力全球前三的根本原因，是新加坡重视教育、投资教育，精心规划普通教育、职业教育并行的教育体系。

中国介于两者之间，虽然有生源下降的压力，但政府有意识控制新建院校的设置，地方公立本科院校和民办本科院校短期不会有太大的生存问题。

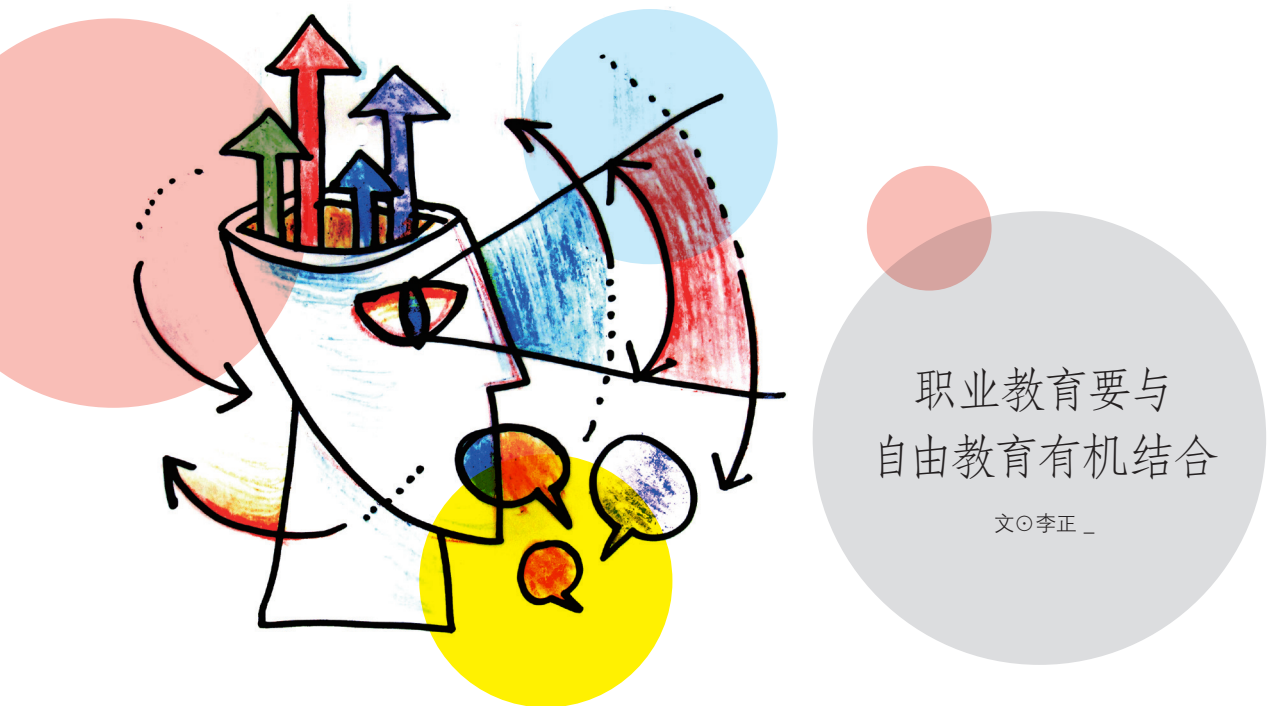
但考虑适龄人口下降趋势，结合国家产业升级战略，教育部全力推动地方本科院校转型，在分类评估体系中也设置了相应指标加以引导，但在实际推动过程中，许多民办高校对应用科技大学转型仍缺乏应有意识和能力。

转型是一个长期的过程，中国的应用科技大学需要经过 10 到 20 年的努力才能达到国际公认的水准。率先实行真正转型高校将赢得学生的信赖和产业界认可，获得下一个时代的生存发展空间。

教育发展的 4.0 时代与中国当下大多数学校似乎关联度不大，互联网时代教育教学模式将呈现小班化、多师同堂、在线和多媒体教学、社区化学习的复杂形态。学校需要培养学生“从本能到记忆、从记忆到知识、从知识到方法，从方法到想象力”的多元目标，因此高等院校实际上面临接口开放、平台开放、内容开放三大挑战。这些问题如何应对，对于中国民办高校来讲是全新的命题。

教育 4.0 是一个已经发生的未来，BAT 等互联网企业已经磨刀霍霍，准备在教育领域里降维打击。由于国家法令、基础设施和教育 Know-How 等几大壁垒的存在，互联网企业暂时还不能侵入学历教育领域，但这些壁垒，都有可能被突破，就像 UBER，滴滴专车对出租车行业的影响。从长远来看，政府一定会顺应生产力提升的发展趋势，放松管制，支持高效、环保、有利民生的新兴产业、新兴模式。我希望我对互联网企业跨界打劫高校的判断是危言耸听，但是“互联网+”将彻底改变高等教育的未来生态已经是一个毋庸置疑的事实。

处于 1.0 时代的民办高校要么过渡到 2.0 时代，要么消亡；多数民办高校或惶恐或悠哉地处于 2.0 时代；少数学校正在艰难地向 3.0 转型；几乎没有学校为 4.0 做有效准备。DNN



职业教育要与 自由教育有机结合

文◎李正 _

为什么要大力发展职业教育体系？我们当时拿到了一个全球竞争力的分析模型，中国在很多指标中都位居前列，其中在高等教育的培训和设备竞争力排名中居于落后，因此职业教育既推动着国家的教育转型、产业升级，同时也解决现实的矛盾。我们学校在国家政策打通普通教育和职业教育建立立交桥的基础上，才有了高职教育向上升格的可能性。

其实职业教育是整个受教育人群规模和数量最大的一个群体，职业教育在政府和学界获得积极响应，但遗憾的是，在民间和社会还没有引起足够重视。谈到职业教育，更多想到的是技术培训或岗位技能的人才培养，而且大部分都强调的是机械和工程类的。一说职业教育，大家第一个反映就是蓝翔技校，蓝翔技校的校长也提过“如果我们的学生不练动手能力，那跟北大、清华的学生还有什么区别吗？”这是职业体系和世界没有建立对等的关系。

在芬兰教育体系中，因为社会结构的形态发生变化，职业教育只占到 33.1%，其他占 66%。中国现在的经济形态发展到现在这样一个以经济、服

务、广泛的商业和全民创业为支撑的机制下，如果还是强调简单的动手能力和工业制造的话，显然无法满足面向未来职业教育做准备的趋势。另外，我们现在的教育对象 10 年、20 年以后才走上职场，不光是职业教育，所有教育都应该面向未来。这是欧盟第七次框架协议提出的观点，今天 65% 的在校学生未来将从事的工作，现在还没有被发明出来。

接下来问题出来了，我们应该站在什么角度和立场去看待现在的职业教育、高等教育、基础教育？哈佛大学和斯坦福大学学者说，很多国家认为教育的目的是为了促进当前或者短期的经济发展这是不对的，发展教育是为了促进 20 年后经济的发展，是为了让学生为 20 年后工作做好准备。联合国的某教授也提出实际上没有任何一个教育不为未来的职业做准备，都是广义的职业教育，不管任何一个人，将来都不可能活在世界之外。比如德国的职业教育教会学生学会学习，学会技能是重中之重。

因此总结上面所说，既然国家在积极倡导，学界在积极讨论，但是整个社会大众对职业教育

体系的重要性的认识不足，以及这个受众最庞大的群体没有被广泛关注。应该避免什么问题？应该避免在转型过程中不止针对动手型的技能人才培养，或传统意义上的研究型人才，不仅仅是关注 985、211 这样金字塔上的人才培养目标。应该怎么做？应该注重学生的持续学习能力和知识迁移能力，应该用未来的眼光设计并培养学生在职业发展过程中对不确定性的适应和选择能力，从而在内心获得自我认同。从昨天到今天我听了 many 场报告，对“教育究竟用什么”来衡量这一话题，不同的学者，不同的立场，提出了不同的观点，当然很遗憾的是确实没有听到孩子的呼声，就是他们自己对教育教学，或者他们想象中的学习目标是怎样的观点和看法。

带着这样的问题，我对欧亚学院的具体做法作一点简单的阐释，我们是怎么培养学生面向未来职业教育的，而不仅仅是培养技能型动手能力。首先从教育组织，或者教育观念上，我们倡导“以学生为中心”的教学范式的转型，不是具体的课堂教学，或者是进行了一些教学方式、教学手段上的变革，它是从上而下的体制性改革。最终的目标引导学生主动学习，学会学习，学以致用，这和德国的模式是高度一致的。

我们希望学生能够面向职场，不针对具体的岗位，因为未来哪些岗位适合他，没有人说得清楚。欧亚学院自己的人才培养目标是这样的：能思考，会表达，培养终身学习、解决问题的能力，并且面向未来专业和知识的技能。

哈佛大学教育改革负责人托尼·瓦格纳写了一本书《教育大未来》，对 21 世纪哈佛大学培养人才的目标做了重要的修订，很多想法和欧亚是一样的，都是基于对未来的不确定性的能力准备，以及信息技术的嗅觉力，强调批判性思维和解决问题的能力，跨界合作与以身作则的能力，灵活性与适应力，主动进取与开创精神，有效的交流与书面沟通能力等等。

欧亚学院除了专业人才培养之外，还强调让“受教育的人拥有更好生活”的全人教育模式，从

公共的基础课，变成了基于能力模块的通识课程。对全人教育，按照品德、智能、身体、社群、技能、情绪、美育等进行全面培养，具体怎么体现？我们认为这是一个庞大的综合系统工程，要想完成全人教育，需要从校园环境、校园活动、图书馆的展示互动、社区文化课程、专业课程、以及信息化等方面，给学生一个全新的校园文化生活体验。

当然，说完了课程之外，还要回到课程本身，欧亚如何构建学生的批判性思维，如何构建基本的礼仪？职业教育不是职场的技能教育，而是职场的文化教育，创建一个能够面向未来职业的职场文化，这是我们课程改革里面所需要面对的问题。比如表达与思考、个人的管理、学习与视野。

具体到职业教育，普通高校在转型过程中，职业教育的模式大同小异，无非是轮岗制，更广泛的学生实践、学生实习、跟企业合作办学解决这些问题，包括我们学习德国，也是这样。

但是怎么样做好真正的职业教育，举个例子，同样派学生出去实习，陕西省另外一所学校，因为送学生去富士康实习，让学生体会职场文化，但是在网上因为学生的广泛投诉，就遭到了媒体大规模的轰炸，指出这种廉价的实习是在学校和企业之间勾兑之后，解决廉价劳动问题。一个好的初衷，因为具体的职业培养过程的细节没有把控好，就导致这样的结果。欧亚同样是学生实习，我们有旅游管理和酒店管理方面的学生，也要去洗盘子、刷碗、给别人端茶倒水，但是要求他们给学生讲解他们的工作内容，以及在整个岗位或者是晋升空间中所扮演的角色和位置。在职业教育这块，我不想提出新的模式和新的思想，我只想说对于学生，一颗真正做教育的心，关注每一个教育环节的细节，这是职业教育的真正意义所在。

最后，用杜威的一句话作为结束，职业教育不能与社会发展脱离，要把职业教育与自由教育有机地结合起来。DNN

李正，西安欧亚学院副校长。

中国招生的旧石器时代，完全没有招生宣传：没有手册、没有网站、没有咨询热线、没有校园开放日、没有广告投放，这就是上世纪八十年代考生的集体记忆。现在，中国招生进入了新石器时代：招生网站像摆信息地摊——文字密麻无从看起；招生手册如同学术手册——学生为主无从谈起；广告投放跟着感觉走——精准营销无从做起。高校是公益的，但是公益不等同于落后管理。国外高校管理的各个方面，特别是招生，都学习了来自企业的先进做法。

“不愁数量就无须重视招生”，这是中国式招生的一宗罪。因为招生不是保生源数量，而是提升生源质量。以美国为例，从社区大学到顶尖大学都在招生上大量投入，被生源热捧的高校比被冷落的高校花的钱更多，美国公立大学招一个学生平均花两千美元，但哈佛大学为了招一个学生平均要花 2 万美元。穷极优质生源。

“录取批次已定，所以质量不是我校能改变的”，这是中国式招生的二宗罪。第一，每个高校都是跟同层次“兄弟”院校竞争生源，你没资格跟北大去“掐尖”。其实北大清华竞争生源更残酷，2011 年四个北京文理状元弃北大而去港大。十年前，中国名校是优质生源的归宿；今天，欧美名校已经成为中国优质生源的理想学堂。第二，生源质量不单指高考分数，在每个高校所在的分数段中，符合学校愿景（mission）和定位的学生才是高质量的生源，每个高校应该有自己的招生口号（recruitment statement），让符合高校愿景的高中生能找到自己的匹配。生源质量就是匹配度。六成 SAT 满分申请者被哈佛拒绝，不符合愿景的满分也不要，这就是生源匹配度。

“招生宣传就是美化自己”，这是中国式招生的三宗罪。你把考生误导到本校来，你得到是学生的抱怨和校友的背叛。招生宣传是传递本校的特点与定位，提高生源匹配度，就要求高校在招生中不要误导考生：是培养应用人才型高校，招生中就不要过多夸张本校的学术追求；是农村生源居多，就不要拿城市家庭考生来说事；让属于自己的生源最热烈地追捧本校，才能有生源的“掐尖”。“掐尖”不专属北大清华，高校都在自己的层次和定位中“掐尖”。

中国式招生七宗罪

文◎王伯庆



“自说自话”是中国式招生的四宗罪。招生手册按高校语言体系能把考生和家长弄残废。不关心考生的信息需求，不调查广告投放是否被考生看到，不考虑考生和家长的查找方便，这些都是自娱自乐的招生宣传。招生资料应该以通俗化的语言、最少的文字、鲜明的字体变化、数字的突出、大画面冲击，让学生第一眼就注意到关键信息——专业介绍、就业信息、校园生活、费用资助。精准的广告投放，让自己的生源在关键时刻发现本校。从用户体验出发，提高考生和家长查找信息的乐趣和方便。从来不需要记住，看过就不会忘记。

“招生是招生办的事”，这是中国式招生的五宗罪。招生工作应该是“校长工程”。培养质量既取决于教师质量，也取决于学生质量，巧妇难为无米之炊。建立校长领导、招生办牵头、相关部门都参与的招生组织结构。把各个相关部门统筹安排到招生工作中来，同“筹”敌忾。

“招生工作是学校的事”，这是中国式招生的六宗罪。招生工作是“全民总动员”，在校生应该参加。请在在校生回到高中母校，向学弟和学妹们喊话；招生网站挂出学生微博，分享在校期间的体验；招生咨询热线和现场咨询会由学生回答问题。在校生的年龄接近，交流起来距离最短，消费者跟消费者沟通更具公信力。

“招生工作谁都会”，这是中国式招生的七宗罪。职能部门、专业老师和在校生未经培训直接上岗，甚至连招生办都业余。高招会、校园开放日、咨询热线的参与人员是否经过培训？是否了解本校的定位与愿景？是否了解考生心态？是否了解学生关注点？学校必须对参与招生的所有人员的知识、语述、衣着和举止进行培训，并对其工作进行跟踪以求改进。高校在招生的奥林匹克跑道上，要的是专业表现，不是业余爱好。

石器时代的中国式招生不止七宗罪，每个高校有自己的问题。社会在进步，信息革命已经改变了我们的招生世界，身处现代社会，招生工作不能停留在远古的呼唤。招生工作的科学分析与改进，推动的不只是招生，而是高校培养环节的全面进步。毕竟高校要靠自己的特色质量来求发展、求生源。在生源的竞技场上只有抢跑没有发令枪，无论是北大或是无名高校，招生是一场输不起的战争！DNN

高分复读是学生的权利， 却不是好的教育

文◎熊丙奇

高 出一本线 29 分，王旻的一只脚已经踏入大学校门，即将成为上海一所普通一本院校的准大一新生。可拆开的录取通知书最终又用胶带封上放进了抽屉里。2015 年 8 月 12 日，王旻踏进大学的那只脚最终退了回来，他选择了另外一个身份：高考复读生。调查显示，复读生已不再是“差生”的代名词，高分选择复读以进更好大学的学生越来越多，社会对于复读的“偏见”正逐渐消失。（中国青年报 8 月 17 日）

其实，高分复读现象，早在多年前就存在了。一些学生考上二本，没有上一本，或者上了一本线，却没有进入自己理想的大学、专业，会选择复读，以便来年考出更高的分数，以进更好的大学。对于高分复读现象，舆论颇为纠结，赞成者认为这是为实现自己的梦想，而做出的积极选择；反对者则认为，复读是对时间的浪费，学生完全可以先进高校，今后还有机会继续选择适合自己的学校，比如专升本或者考研等。

从个体角度看，在目前的高考制度下，选择复读，是每个学生的权利，也是一种人生规划，但是，高分复读现象，对于整个教育和社会来说，却不是一个好现象。毕竟，复读对学生来说，意味着一年甚至多年时间和精力投入，我国有学生曾复读七八年，就为进北大和清华。

导致高分复读的原因，最早主要是志愿填报方式不合理，高分学生因志愿填报失误没有进入自己理想的学校和专业。2008 年以前，我国大部

分省市都实行等第志愿填报方式，考生第一志愿定位不准，第二志愿就面目全非，高分落榜情况比较严重。因此，在这种志愿填报方式下，选择复读的高分学生不少，2008 年之后，我国推进平行志愿，平行志愿降低了高分落榜的风险，这之后，因志愿填报失误而选择复读的学生大为减少，但还是存在少部分因为志愿填报不合理而选择复读的高分学生。在实行平行志愿之后，填报志愿焦虑降低，但风险依旧存在，尤其是学生还是只能拿到一张大学录取通知书。

这表明，只要改革高考录取制度，给学生更大的选择空间，因录取制度所造成的复读问题，就会减少。在平行志愿基础上，我国还有必要进一步推进高考志愿填报、录取方式改革，比如实行一档多投，以及实行高校自主招生，创造条件让学生和学校双向选择，允许学生自由申请若干所大学，大学独立进行评价、录取，一名学生可以获得多张大学录取通知书才做选择，这会增加学生对学校和专业的满意度，从而减少复读。

我国学生选择复读的另外一个重要原因是，在目前的教育管理制度和人才评价体系中，学校被分为三六九等，整个社会存在浓郁的“名校情结”，有的用人单位在招聘时对人才提出三个“985”——985 博士、985 硕士、985 本科——或非 211 不用的要求，这导致社会越来越重视第一学历，较低的第一学历反而成为“学历污点”，而为了不在自己的生涯中，留下“学历污点”，有的学生就选择复读，



考进二本，要进一本；考进一本院校，要进 211；考进 211 院校，要进 985。复读被不少学生认为是改变自己学历身份的捷径。

这是需要引起社会和教育部门重视的。应取消对学校的歧视性政策，并建立以能力为导向的人才评价体系，引导社会重视能力而不是学历。另外，应改革现在的计划管理制度，在升学时实行自由申请入学制度，在进入大学后，建立自由转学制度，允许对学校不适应的学生申请转学。在美国，一名学生可以先进入社区学院，学习一、两年之后再申请转学到名校，这些学生不会被贴上社区

学院的标签，名校在公众的认识中也不比社区学院高一等——有的社区学院的教学质量，要高于名校。这就促进各类教育、学校学生的流通和学校间的平等竞争，既为学生提供多元选择，也促使学校在各个定位、层次办出高水平。而不像我国，学生的选择很单一，都被逼上名校独木桥，以至于为了进名校，把青春时光用在反复复读中。DNA

熊丙奇，西安欧亚学院客座教授。

区分“文科生”和“理科生” 是过时的人力资源理念

文◎熊丙奇_



“如果你找创业合伙人，是更喜欢找文科生搭档还是理科生搭档？”最近，一个微信公众号进行的一项大学生创业调查显示，虽然大多数人会优先选择一个“互补型”的创业合伙人，但从数据上来说，理科生搭档更受青睐。不仅 73.33% 文科大学生会优先选择“互补型”的理科生搭档创业。62.60% 的理科大学生也表示，他们更想选择一个理科生作为创业合伙人。

这一调查引起不少关注，有人据此分析文理科学生创业的优劣势。但笔者

想说的是，这一调查本身就存在问题。在今天的教育中，调查者能对什么是文科生、什么是理科生给出准确的界定吗？把学生按文科、理科分为两个群体进行调查，是以学科背景（专业背景）识人，是过时的人力资源管理理念。

今天的中学还分文科和理科，但是在大学招生时，很多专业已经是文理兼招。例如新闻学、法学，都既招文科，也招理科。那么一名新闻专业的学生究竟该说自己是文科生，还是理科生呢？从高等教育的学科门类分，新闻学属于文学类，学科属于文科，这一学科毕业的学生，似乎就可以说是文科生。可是，现在的新闻学领域中还有广播电视新闻，有的学生走的是技术派，将其简单归为文科，则并不妥当。

另外，大学现在有转专业、辅修、双学位等政策，一名学生在大学里学习两个专业是很正常的情况。就是在国内大学读书，也可通过慕课学习国外大学的课程，这样又要如何根据专业判断是文是理？还有的学生本科学习理工科，考研时跨学科选择人文科学，那么这个学生是文科生还是理科生呢？

我国的 985、211 高校，近年来都在推进通识教育，打破专业界限，拓宽专业覆盖面。很多高校已经实行按专业大类招生，有个别大学甚至已经不再分专业招生。在大学办学中，都在倡导理工结合、文理交融，避免人才培养知识结构的单一。去年颁布的高考改革方案，也明确提到取消文理分科。按此趋势，今后中学阶段将不再有文科、理科之分，大学中更多的也将是复合型的学生。

在大学生就业方面，一些专业学生跨专业就业的比例已超过 50%，越来越多的用人单位不按专业背景而按专业能力选择人才。通常而言，对于学术、技术性岗位，用人单位会关注应聘者接受的专业训练。而对于其他非学术、技术性工作，则很少再有明确的专业背景要求，主要考察的是应聘者能否胜任该岗位。在这种情况下，还把学生分文理科来对待，已经落后于社会 and 时代的发展。

耐人寻味的是，目前这种文科、理科的两分法依然受到很大的关注。原因在于，许多人不是在理性地分析问题，而是在制造两个群体的“交锋”与“口水战”。文科生贬理科生缺乏人文精神，理科生贬文科生爱空想、不实际。有的媒体在文理分科已经淡化的大趋势下，还不时拿文理科说事，为的是吸引眼球、制造话题，但并无多大现实意义。

如果舆论想为大学生创业创造更好的外部环境，并促进大学生树立正确的创业理念、团队意识，就不应该进行过度炒作。大学生在组建创业团队、招募人才时，不应该简单的用学科分类，而应该关注个体的知识结构、能力、素质等多方面因素。更确切地说，不要用人才的“身份”（包括毕业学校、学历、专业）作为选择标准，而应用人才的能力选择伙伴。DNA

熊丙奇，西安欧亚学院客座教授。



15年前，电脑才刚刚普及，我们用 Word 写文档，用电子邮件交作业，同时聊 QQ 和打游戏，那时候大家谈论的也许是：电脑开辟的教育新空间。10 年前，学校里流行的是用软件系统管理学生信息、财务，购买电脑和各种硬件设备，大家开始在淘宝和当当上买东西，那时分享的主题应该是：PC 互联网开辟的教育新空间。2010 年前后，智能手机开始流行，大家开始使用各种互联网教育产品来学习，用 CNKI 查论文和数据，用小木虫分享和讨论，用超级课程表管理每天课程，学生的学习场景发生了巨大变化，所以我们才分享互联网（更多指移动互联网）开辟的教育新空间。可见，改变教育的根本因素是科技，互联网教育只是科技驱动教育创新的代名词。

因为互联网，人类的生活正在从现实世界进入虚拟世界，资讯、娱乐领域已经体现得非常明显，教育的重要表现形式也是信息传播，所以教育在互联网创造出的虚拟世界中一定会找到属于自己的空间。

我们接触过近两年中国和美国相当数量的早期教育创业项目，接下来通过具体案例来梳理互联网教育在过去 10 年中的主要表现形式：

第一类是连接名师。

可汗学院创始人萨尔曼·可汗在 2007 年干了一件石破天惊的事情，在线教全世界小朋友 K12 基础课，简单的开始获得了出乎意料的成功，可以

说是规模化互联网教育的开端。事情源起于 2004 年，当时他 7 岁的表妹没有在美国，学习基础课困难，于是 MIT 毕业的可汗开始通过网络对她进行视频辅导，效果非常好；后来辅导视频放到网上之后，发现 youtube 上的人也愿意看，最终决定全职做在线的可汗学院。2010 年，比尔盖茨和 Google 对可汗学院进行了捐赠。

个体老师可汗能做的事，大学也能做。Udacity, Coursera 这类的 MOOC (Massive Open Online Courses) 源自 stanford，初期就是希望把斯坦福的计算机和其它课程放到网络上供学生学习，后来与斯坦福关系良好的全球几十所大学都加入进来，顶尖大学内容免费学，这类商业机构的组织效率远远超过可汗这样的个体老师。

中国人不甘落后，首先是引进，网易公开课首先将 MOOC 内容翻译成中文；其次解决学习中抱团取暖的问题，果壳开设了 MOOC 学院，方便 MOOC 学员相互交流；再后来中国人就开始另立门户，以清华和北大为班底的学堂在线、华文慕课各领风骚。

在商业领域中，K12 的课后辅导，韩国的 MegaStudy，中国的学而思网校，1 个老师可以教 6000-8000 人，效率非常高，效果非常好。在其它细分领域中，自考和职业教育的尚德、邢帅、奇迹曼特；做语言培训的 VIPABC、VIPKID、51talk；百花齐放。

以上这些互联网教育产品的核心都是连接名师，让学生更方便地连接到名师资源。

第二类是信息化学校。

著名的世界学校 (The World School—Avenues) 充分利用互联网和苹果产品的各种功能，孩子们在成长过程中学会熟练使用各种互联网教育应用，并通过互联网连接世界各地的教育资源。

好未来的摩比思维馆为每个孩子配备 ipad，上课时孩子的反馈可以即时传递给老师，老师可以针对性回应，极大提升了课堂效率；老师还可以利用定制的 App 留作业、与孩子和家长互动交流。

校宝这样的学校管理系统提供商，免费为上万家学校提供信息化系统。中国有超过 6 万家成规模培训学校，每个学校至少管理着上百名学生，但信息化程度很低，效率低下，免费的学校管理系统可以帮助学校提升效率，进而提升学生学习效果。

在这些教育创新中，互联网起到的作用是提升学校信息化程度，大幅提升学习效率。

第三类是重塑学习流程。

备课环节，幼师口袋这样的资讯和内容汇总平台为老师提供大量数字资源。它最初只是个微信公众号，每天推送对幼儿园老师有价值的内容，在不到半年的时间里就汇集了 5 万多名幼儿园老师，占到中国幼师总数的 2.5%。推出 App 之后，目标至少拓展到 50 万名幼师，做到平均每 4 名幼师中，就有 1 名在使用幼师口袋。

教学环节，爱学堂推出了大量的教学微视频，时长只有 5-10 分钟，很多学校老师会在课前播放微视频，自己在课堂上做讲解工作，类似翻转课堂。

作业环节，一起作业网试图把作业的过程整体搬到互联网上。老师可以在线留作业，在线批改；学生也可以在线做作业，作业中增加了很多学习游戏，避免作业的枯燥感。批改网尝试用互联网取代传统老师批改作文的方式，大幅降低老师批改作文的时间成本，目前已经有 200 万人使用过这项服务。

学生在练习和作业环节中还可以用猿题库、

学霸君这样的刷题和搜题应用，记录学习过程，直播答疑，最终实现个性化学习；学生还可以通过我要当学霸这样的应用结交学友。

这些案例表明互联网正在教学练测评的各个环节通过单点突破的方式塑造新的学习流程，极大地提升教与学的效率。

如果说以上三类案例主要在提升学习效率，第四类案例则是在改变教育本身——重塑学校。

Altschool 的理念是改变学习理念和内容，以 Design、Engineering、Entrepreneurship 为主线设计课程，旨在培养新时代能够创新性解决问题的人才。

Minerva 试图改造大学，通过在旧金山和世界上其它六个城市的授课，让学生通过 project 来学习，融入多元化社会，解决实际问题。

Draper University 希望通过短期课程选拔和培养具有企业家精神的年轻人，课程内容新颖有趣，包括未来学、谎言识别等；教育形式也异常多样，旨在把学生拉出 comfort zone，勇于探索未知领域。

这类案例从理念、内容、形式等多个角度提出了新的教育解决方案，它们的共性是互联网在其中扮演着重要角色，让之前很难规模化的优质教育变得可能。

最后分享三个观点。

第一，互联网是人类最大公益。

因为互联网所代表的科技，各种教育资源可以低价甚至免费获取，提升了全人类的教育福祉。

第二，互联网用顺人性方式改变教育场景。

互联网代表科技发展的大趋势，我们可以少一些价值观判断，充分利用互联网顺应人性，解决教育过程中的各种问题。

第三，教育是根本，商业和公益都是手段。

教育人在商业领域和公益领域都在努力，只是侧重点略有不同，平衡好效率和公平，双方可以互相借鉴。DNN

翻转课堂： 想象和挑战并存的教学变革

文◎严华银

翻转：“课堂”还是“教学”？

翻转课堂发端于美国。2000 年，美国教师 Maureen Lage, Glenn Platt 和 Michael Treglia 在论文《Inverting the Classroom : A Gateway to Creating an Inclusive Learning Environment》中介绍了他们在迈阿密大学教授“经济学入门”时采用的翻转课堂模式以及取得的成绩。2007 年，美国科罗拉多州 WoodlandPark High School 的化学教师 Jonathan Bergmann 和 Aaron Sams 在课堂中采用翻转课堂模式开展教学，并推动这个模式在美国中小学教育中使用。随着互联网的发展和普及，翻转课堂模式逐渐在美国流行起来并引起争论。

网络 and 多媒体技术给翻转课堂的实施带来更多的平台和空间的支持，而借助多媒体技术开始盛行的微课程建设，除了为校本研修提供素材和基础之外，更是为慕课的发展壮大提供了资源支持。

有了这些，教学和课堂的“翻转”才有了基础和条件。

在翻转课堂模式下，课堂内，学生更专注于主动的基于项目的学习，共同研究解决学习中遇到的困难和问题，从而获得更深层次的理解。在这样的课堂里，学生的问题、师生共同的研讨、教师的引领和指导以及问题的解决和思维的发展，真正成为重要的元素，真正落到了实处。

在这种教学模式下，学生课后的学习得到高度的重视。大量知识性信息需要依靠学生在课后获得。这个“课后”应该称之为“课外”或者“课下”，既包括课前，也包括课后。学生在课外完成自主学习，他们可以看视频讲座、听播客、阅读功能增强的电子书，还能在网上与别的同学讨论，能在任何时候去查阅需要的材料。教师也能有更多的时间与每个学生交流。

在课外，学生自主规划学习内容、学习节奏、学习风格和呈现知识的方式，教师则采用讲授法和协作法来满足学生的需要，促成他们的个性化学习，其目标是为了让学生通过“实践”获得更真实的学习。

如此，所谓“翻转”，是针对传统教学而言的颠倒或者“逆反”。首先是教学过程的翻转，变“教而后学”为“学而后教”。其次是教学“主体”的翻转。学生真正成为学习的“主体”，无论是课前还是课后的学习，几乎没有任何“人”的现场“指挥”和“教导”，几乎就是一个“无主”的自由状态；即使是课上，如果没有学生问题的“先入为主”，教学的“引领”和“指导”就无以实现。再次是教学内容的翻转。传统上需要教师在课堂中灌输、传授、供给的大量知识信息，已经由学生在课前的学习中通过网络、网络中的“慕课”、微课程而获得。教师原先掌握甚至“垄断”知识的格局被彻底打破。这就对教师教学的内容和策略都提出了全新的要

求。最后是教学方法的翻转。网络和视频成为学生课下学习的主要路径和方法，又由于网络的可保存性等特点，传统教学尤其是课堂教学的“不可逆性”得到彻底改变。

从这一角度而言，翻转课堂如果被称为“翻转教学”也许更加贴切。

翻转课堂：有多少新鲜和神奇？

“翻转课堂”确实是基于现代教育技术和网络而发展起来的有关学校教育教学的一场重要变革、一项新生事物。尤其是在当前重视“人生幸福”、关注“以人为本”的社会和教育环境中，它几乎是一场颠覆性的革命。

在西方许多国家，学生的学习是受到严格的法律保护的。一般比较规范的学校，学生放学回家是不需要进行正规的学习活动的。即使有作业，也多半是满足和适应孩子家庭及休闲特点的宽泛意义上的阅读、手工制作、社区公益活动等，也有的是较长时段的各自感兴趣的“微课题”的“研究”，这些研究是一种“活动”层面的、实践领域的，与规范的科学研究没有多少关系，关键在于过程和经历，而不是什么结果、结论。甚至在英美的许多学校，很多孩子的书包是不必带回家的。每个孩子教室里都有一个书包专柜，用于放置书籍、

簿本等学习用品，其中包括书包。当然，孩子回到家里也不会去做什么家庭作业。如此而言，“翻转课堂”就西方的中小学生而言，几乎就是对长期以来的传统学习方式的一次巨大的“颠覆”，是教育教学的“翻天覆地”的“革命”。如果说，由此产生教育教学的质量和效益的巨大提升，这绝对是预料之中的事情。

但对于我们中国孩子而言，则又是另外一回事。

中国孩子在中国教育的场境中，在过去 20 余年间，从来也没有这样的幸运。原本应该享受天伦之乐的家庭，早已“翻转”为学校的“第二课堂”，孩子们早已不知道什么叫“放学”，更无法理解古代少年“儿童散学归来早，忙趁东风放纸鸢”（清·高鼎《村居》）的紧张之后的极度放松和快乐，无法理解鲁迅儿时私塾中“从百草园到三味书屋”的天真、闲情和童趣。孩子回到家里，实际已经把比在学校还要重得多的“包袱”和“负担”背回了家。数门已授课的巩固性作业需要完成，数门明天将要新授课的预习性作业也要完成。这后者的预习性作业便是教师设定的改革后的“翻转”作业。

当然，此“翻转”与彼“翻转”还是有着相当大的区别。主要的差异，便在于此“翻转”借助的是比较原始的时间消耗、纸质文本材料的消耗，而彼“翻转”则是利用了多媒体技术、微课程开发和慕课平台的建构，是一种更加接近于学习本

质的“学习”。

就我国教育的现实而言，互联网、多媒体技术早已与世界同步，微课程开发方兴未艾，而慕课受限于网络成本、课程资源的不足，以及商业模式的设计、开发的不成熟，还处在初级阶段。但好许多年来的课程教学领域的改革发展也为之奠定了方法论的基础，“先学后教，以学定教”便是翻转课堂的理论基础和方法准备。如果说，要使我们的基础教育教学改革能够跟国际接轨，能够在新一轮的工业革命——第三次工业革命，也就是“共享经济”的背景下不落人后，提升现代学习的品质和效益，我们现在迫切要做的便是传统教学模式的升级换代。在保留和发扬具有原创特征的“先学”传统的基础上，积极对接互联网，积极运用慕课平台，让我们的传统教学模式在新技术的光照下，“翻转”起来，焕发新的生机。

翻转课堂的意义和价值

“翻转”作为一种事实上的教学变革，已经在我国基础教育改革的历史中留下了浓墨重彩的一笔，由泰兴市洋思中学“首发”，全国多所学校跟进的“先学后教”模式，如今已经成为初中教育乃至整个基础教育的一项重要改革成果。而翻转课堂从概念到教学模式的“引进”，特别是基于微课程、慕课支持的教学视频的“单刀直入”，自然为已然卓有基础的基础教育的教学改革平添羽翼，其产生的现实价值和深远的未来影响将是可以预期的。

第一，“课”前和“课”后学习，成为学生学习的“新常态”。这里的“课”主要指的是我们传统意义上的“课堂”，就是教师在场的，在教师引领和教导下的学生学习课堂。但按照“翻转”的概念，除此以外的学生的前后学习都应该是课堂学习，只不过此一时刻的“教师”都是精短教学视频中的教师。这样一种学习，学生可以根据自身的问题以及自己掌握知识状况的需要，随意地自己喜欢的方式、节奏来观看、思考、研读、解题，甚或穿插其他的一切可以利用的手段和方式。这是一种不受

任何外在干扰的学习，是一种真正意义上的自主学习。当这种学习在教师的指导下成为一种习惯，并且辅之以必要的“课”上学习的规范、基本固化的程式，比如说，没有自己的问题就无法与教师沟通，就难以参与到小组或者全班的交流对话中来，或者说几乎就不大可能进入课堂的学习，那么，我们完全可以想象，一个学生所谓的课下学习，最后剩下的就是“问题”，学习的最大成果就是对知识点认识理解上的疑惑、困难和不解。这对学生自主、独立的思维能力的发展，其意义是巨大的。

第二，微课程视频成为课下学习的主要载体，课下学习变得生动和“可爱”起来。由于视频的介入，让课下与课上学习几乎无缝对接：化静为动，化抽象为立体，课下的学习也有了“耳目之娱”。我国现实教育“传统”中无论课前的预习还是课后的巩固，几乎全部依靠训练做题的单一枯燥的形式，学生学习的无趣和无聊感可望得到较大的改善。在翻转课堂中，无限的反复和可逆对于学生的学习是极大的便利，而几乎零成本的网络系统支持，更是让学生享受到了几乎是绝对平等的学习机会和空间。

第三，几乎可以达至无限的选择，让因材施教真正能够落到实处。在传统的课下学习中，孩子几乎全都是按照指定的教材、教学辅助用书，用做题的方式完成的。在网络公共的学习平台上，无限量的跨国界的课程学习资源，可以让学生按照自己的需求任意选择，任意截取，任意走停，纵横南北——你选择了张老师的微课程视频，觉得讲得艰深了，你可以另选他人；你认可王老师，便可以“追随”到底；当然，你还可以选择王老师对这一知识点前半部分的讲解，同时再“享用”张老师关于这一知识点后半部分的讲解。选择课程、选择教师、选择任意部分内容，神奇的网络课程资源给了“因材施教”最完美的实现空间。

第四，通过真正的“先学”，每一个学生都能携带“问题”而“进入”课堂，使得学生在课上变成了学习的“主体”。包括课改之后的课堂，我们提供了无数的经典理论和案例，用了不知多少夸张的概念和语词，从研讨交流、互动对话，直至精

神的交汇融通，说得电闪雷鸣、天花宝雨，而在真实的课堂情境里，教师大讲、学生狠练的格局并没有多少实质性的改变。这既有教学者思维定势、自信和他信均不足的原因，也有应试大潮下管理和评价“绑架”的因素。而当优秀的微课视频成为课下学习的主流，孩子真正有机会接触到一流“名师”的准“实境”的教学时，绝大多数孩子学习的结果必然是“问题”，是或多或少甚至是成堆的问题。这些孩子一旦走进课堂，开始由教师“主导”下的课上学习，只要主导的不是一个“专制”型教师，我们都可以想象课堂会变成一个什么样的格局，学生的思维发展会是一个什么状态。围绕关键的研讨，瞄准问题的交流，直面疑惑的对话，可能再也不需要教师苦苦地“启发”，焦虑地“期待”，甚至“威逼利诱”地激励。由此，我想到的是中国古代私塾和书院的教学，想到的是迄今在藏传佛教中还有很好传承的“辩经”。

翻转课堂必须面对和需要解决的问题

翻转课堂的优势将会被越来越多教育人乃至普通百姓所认知，网络学习将会逐渐成为地球村民学习乃至生活的常态。但我以为，现阶段翻转课堂要成为基础教育阶段学生学习的主流形式和方式，还有许多工作要做，还有相当长的道路要走。

第一，基础的技术支持和基本的资源供给需要建设和完善。

基础的网络平台现在看来已经不是主要问题。教育公共网络基本建成，学校和家庭实现了互联互通，这些技术层面已没有任何障碍；随着经济条件的改善，发达地区家庭电脑和网络普及程度越来越高，即便是欠发达地区，在不远的将来，这一问题也都能逐渐被解决。最大的问题就在于，网络微课程的建设，相关课程资源的提供，慕课公共平台的搭建，这些工作由谁来做？是纯粹公益的无偿提供，还是实行商业化运作？如果是商业化运作，它又如何进入学校？其经费由学校或者学生家庭承担，还是教育行政部门和政府来买单？海量的课程建设，

需要巨大的资源支持，因为只有在优质资源的强有力支撑下，才会产生最优秀的“翻转学习”的成效——资源越丰富，选择性越强，才能最大限度地满足不同层次学生的学习需求。假如还是本区域少量“脸熟”的教师，只是更换了时间、地点、路径的“录像”上传，那样的“翻转”便是新瓶旧酒了。

第二，教材的呈现要更多地从便于学生“课下”学习的角度来立意。

教材是教学的根本，是学生学习的依据。如果说好的课程决定着培养好的学生，那好的教材自然决定着学生好的学习。现行教材虽然有大量先进、优秀的教育教学理念的指引，有课程标准的“制约”；虽然有这么多年来课程改革、教学改革的促进和推动，包括自主学习、学生主体性发挥等从理念到策略的倡行，但实际上的课堂变革并没有从真正意义上发生，以此立意的教材自然也无从以合法的身份出现。我以为，翻转课堂恰恰可以通过一步到位的策略和方式，推进从教材到教学的根本性的转变。就具体的教材呈现方式、体例而言，首先应该确立“便学”的立意，方便学生的学习而不是方便教师的“教学”。既如此，知识点的陈述就应该尽可能详细、通俗，更应该注重前后知识的勾连，注重相关知识的提示和回放，注重某些辅助性学习资源的提供或者“链接”。如果条件具备，已经达成了教材与网络课程资源的互通和共享，那还应该在教材中提醒、提示不同层次学生，课下学习可以选择最优、最适合的微课程类型。

在现阶段，比较实际的做法是，在现行教材不伤筋动骨的前提下，可以编写与翻转课堂相适应的补充材料，供学生课上、课下（主要是课下）学习时参考。

第三，迎接翻转课堂挑战最大的是教师。

颠覆传统教学的过程和方式，并不是了不得的事儿。至关重要的问题在于，当学生接受了一流名师（有可能是当地的，有可能是国内的，也有可能是世界的）的视频教学，并带着非同一般的问题（绝对不是教师可以轻易预设的问题），走进班级，开始课上学习，或者是称之为“课堂教学”，

这对于教师会有哪些挑战呢？首先是学科知识、能力的挑战。教师的积淀真的难以应对和满足现实中孩子解决问题的需求。长期以来愈演愈烈的应试，导致我国基础教育阶段教师知识陈旧、固化、老化，反应缓慢甚至迟钝，这已经是一个不争的事实。其次是教学素养的挑战。从教学的角度看，习惯或者满足于灌输，大量预设，少有生成，大量讲解，天量训练，课堂的程式化、格式化、机械化倾向愈益严重。教师设计、实施教学中的思考、研究以及“教学相长”的过程和价值，几乎没有实现的空间。最后是权威和地位的挑战。现实教学中，多数教师都比较普通，但由于时空的限制，在多数孩子的眼里，教师都是某一学科或者某一领域的绝对“权威”，而且在管控和评价方面又常常能一言九鼎，故而教师的神圣和崇高的地位据此得以确立。可如今“时代”不同了，微课程、慕课借助无边无际的网络空间，一下子将世界成就卓越的名师的教学推送到所有同学的面前，信手拈来，任意东西，这无法不带来“比较”，进而必然让原本在孩子心中科任教师“高大上”的认同解构于无形。

于是，几乎如同“灾难”一般的问题自然降临：课上教师的教学主要是围绕现场学生的真“问题”——常常表现为花样百出、层出不穷，这样的教学如何实施？教师的地位如何维持？一旦权威“崩塌”，学校教育有没有危机？谁能做到让自己学校的所有教师都能跟得上“全球视野”的学生的追求，跟得上那些极富个性、天才的学生的需求呢？要求所有的教师都有着国际顶级名师的水准或者赶上他们的步履，这有没有现实的可能性呢？

一言以蔽之，翻转课堂必将给中国教师的专业发展、素质提升带来强有力的刺激，从不经意的层面撕开我国应试教育的厚大藩篱。

第四，“翻转”后的学习时间和“重负”问题，无法回避的是学生。

一段时间里，由于“时间都到哪里去了”的一问，引发网上的许多跟进热炒。实际上，在当下之中国，最伤心于这一问题的是中小學生。许多年来，由初中发端的很多所谓的“课改教学模式”，总以

显豁的质量跃升炫示于人，很少有人去关注背后的教学和师生关系的“因果”逻辑。大量的孩子在家庭中牺牲休息、生活、享受天伦之乐的时间，进行的大量的“学习”“苦读”“夜练”，这些往往被宣传者有意无意地“忽略”了。课下的“先学”的预习性作业和“后练”的巩固性作业，几乎占据了孩子们的“课上”之外的包括学校和家庭在内的所有时空。说孩子的生活是“铁屋子”，是“暗无天日”，虽是夸张，但绝对是“准写真”。“翻转”之后的微课程视频，对孩子过去纯粹的做题是一个莫大的冲击，是一种学习方式方法的“利好”，但问题是，中国式的借鉴和效仿一定会走出一条“综合”“融通”的第三条路，也就是“翻转”的视频加上原本的“做题”，极有可能“合谋”“叠加”，如两重的泰山压顶，我们的孩子有无可能越加喘不过气来呢？

于是，从教育人的基本良知和道德底线出发，我如此设想，这设想也许是从“翻转”延伸开来的最大“翻转”：让所有学习活动（包括课上的研讨和课下的“先学”、一切包括观看视频在内的学习活动）一律发生在学校内，发生在法定的学习时间内。而不是发生在家庭中，发生在学生放学之后的生活时空内。而且我还进一步设想：我们的学校教育能否做出如下制度性安排——“半日”课上，“半日”课下。也就是，上午是教师引领孩子在课堂里（也就是翻转课堂的课上）围绕问题研讨和交流，下午则完全是学生自主的课下学习，或是课前的“先学”，或是课后的“巩固”。如此，其最大的意义就在于让学生的学习主要在学校进行，回家后能享受到真正的天伦之乐，开展真正意义上的家庭教育和自我教育。至于说可不可以改革到位，让学校成为“半日制学校”，孩子可以自主选择课下的学习在学校还是在家庭，这当然又是另外的更为夸张的想象了。

因为“翻转”本身就是一种彻底的“颠覆”，这引发了一个孜孜教育数十年的教育人的“妄想”。没有其他意图，只是衷心期盼，学校教育在社会和政府的支持、支撑下，还给我们的孩子一个有点味道、有点记忆的童年、少年和青年，哪怕是如鲁迅先生当年私塾时的“百草园”也好。DNN



在线教育狂想曲

文◎董飞

2005年，我在南开大学读大三，当时沉浸在“知识”的海洋里面。那时候南开新老图书馆的书很多，我在那度过了一段安静的读书时光，尽览了当时主要的计算机图书，正当踌躇满志、意气风发、大展宏图之时，却发现，读过的都已是过去的，有天上仅几日，地上数十年之感。网络世界风云变化，任何图书馆都无法赶上其变化。但依然怀念那样静美的岁月，还有那遥望的女同学……

10年后，我从天津到北京，从南开到DUKE，

从北卡到硅谷，从LinkedIn到Coursera。我看到了PC互联网的发展，也追随了互联网的潮流，进入一个个爆炸增长的领域，从搜索到互联网广告，从社交到云计算，从大数据到MOOC(大规模开放在线教育平台)。

大家越来越感受到科技带来的便捷，在线购物，在线视频、在线娱乐已经深入人心，人工智能的短短几年的发展也是让人乍舌，语音识别、机器视觉、自动定位、3D、IoT、WIFI、Bluetooth、iBeacon各种新型技术符号在涌现。每个行业都在

他们完成课程。最后基于学习者完成率完成评分，类似打游戏升级。

另外课程本身也来自于其他学习者产生的内容：几乎每一个评估问题都从学习者产生。每一个视频、题目注释都是学习者和社区不断改进。学习者对提交的补充讲座等内容投票。结构化的论坛可以随时搜索，可以当成科目的维基百科，成为更有价值的学习资源。所有学习者提交的作业是默认让其他学生查看和批改。社区可以讨论一切问题（如课程，求职，时下热点，情感，个人吐槽）。提供特定的功能（如论坛，知乎，百科，邮件列表，民意调查，博客，即时聊天）。社区本身也可以二次开发，对学习资源的相关课题集中整理和维护。

2025 年学习中心将遍布世界各地，作为同伴和社区的延伸，让学习者无障碍去访问其他学习者。可以想象伴随着学习者的成长，他们的圈子从小学，中学到大学，在不断演变。大多交流可以在网上进行，也可以定期参加小型组织的线下聚会，而小型组织又可以变成大型社区，让大家有归属感。

全球高技能职位市场

不管是发达国家，发展中国家伴随中产阶级增长在未来 10 年都将会面临严重人口老龄化问题。这意味着更多的学生想上大学面临越来越多的竞争，而上一代又很想求职市场上保持不被淘汰。怎么才能改变解决中间的矛盾？MOOC 是其中一个解决方法，提高全民素质，让更多人尽快补充新鲜知识，将知识转化为生产力。而政府目前在鼓励全民创业热潮，医疗保健、金融、管理、环境，MOOC 恰恰可以在这些热门主题引导和创新。

教育重点转向工作机会。根据埃森哲预测，对于全球，未来 5 年社会需要补充 1000 万以上技能型工作机会。可以思考什么工作会让商学院毕业的更有吸引力？未来 5 年需要新增专业是什么，需要哪些技能，有什么资格的人可以申请？在工作招聘领域跟公司保持合作关系。针对全球化竞争，公司需要合适人才，怎么去填补？第一，

提供毕业生全面综合信息跟招聘市场对接。第二，雇主增加内容建设投入，帮助完善课程体系。第三，创建可循环再生的自助服务市场，雇主从一些学习栏目中创造招聘职位，然后学习者也通过学习连接上雇主。

企业培训和个人学习简历

企业培训是一个很大的蛋糕，目前就已经有上千亿美金的市场，但填补高技能和管理型复合人才还是非常艰难。2025 年，针对雇主的高级岗位，MOOC 提供最佳人选池或从现有员工中提拔。一线知名公司和创业公司都可以利用专项课程更新和维护高技能员工的技能。

2025 年，每一个学习者已经在网上有公众账号。里面记录他们的证书，上过所有的项目名称，所有提交的作业，他们的课程和社区参与的徽章，目前活跃在哪些课程等，他们可以选择公开的列表。像 LinkedIn 列出你之前做过什么，MOOC 平台列出你未来能做什么。大学，课程，专业，和教授都有涉及。可以是直观的（我之前上过的课程和经历）也可以是隐含的（通过机器挖掘，推断出我可能胜任的工作）。每个人可以创建学习简历，分享他们的学习兴趣和成就。他们可以跟课程感兴趣的其他用户连接，也可以互相推荐课程。可以分享内容（如个性化学习路径）和生活性内容（照片，视频，博客）。

基于大数据的学习新模式

要变革教育首先要变革评估方式；变革评估方式就是要变革评估数据基础；人在未来学习的行为被记录成大数据，这个大数据就是评估的基础。

2015 年，很多人无法完成课程，学习路径也不完善。而 2025 年，可以结合大量的试验和平台积累的学习大数据，创建一个新范式。它可以来激励学生完成课程并领导未来的成功。它保证巩固学习成果，超越死记硬背，建立起内容知识，

核心认知和社会技能，如自我控制、合作、表现、分析等。新模式的激励机制建立在行为经济学和心理学之上；学习作为一个社会行为让学习者积极合作，互相帮助，解决问题，提供个性化的学习经验，最后实现学习者自身利益和目标。

同时，数据科学的研究可以应用到更多 MOOC 上。之前很多实验学科，如天文学（哈勃望远镜引入），生物学（DNA 测序），医药（电子健康记录），伴随实验和海量数据定量观测，开辟了人类学习的新的的大门，成为知识传授的有力帮手。

虚拟现实交互式学习

2015 年教学场景非常简单，仅仅通过图像、视频等多媒体的方式来表现教学知识点。2025 年可以通过机器人、辅助设备等工具让人们脱离传统学习方式去学习，通过听觉、视觉、触觉、感觉及思维方式来最大化学习效果。

虚拟现实展现立体型的综合教学模式不只是与老师交互，同时也可以与知识交互，每一个知识点都可以立体展现，让学生对知识点有身临其境的感觉。比如学天文物理，它的最佳场景是置身宇宙中；学政治，最好是你模拟当个总统来分析国际形势；学法律，你就是法官在复杂的情况下作出最公正判断。并且电脑知道你学习的进程和特点，通过一些刺激和激励，更聪明地提示你，这样既开发了你的大脑，知识也按需所得《超能陆战队》的学习场景也可以不是幻想。

人工智能和启发性搜索

人工智能正朝着实现人与物体、人与服务，人与知识之间的紧密关联的前景发展，实现“思考即学习”的可能。但无论人工智能发展到什么阶段，搜索是最起码的需求。搜索方式会脱离文字框，目前语音搜索与 OCR 识别，图像识别技术正在迅速提升准确度，只需要说一句话或者给个提示就

可以展现出全息影像。这意味着将来的学习中只要有一个机器语音引擎，更智能的搜索基于意识搜索，大脑只要一想到什么就通过传感器传输到云端再返回给适当终端，或者如《阿凡达》中把人的意识跟生物对接，直接获得超能力。这是当前机器学习 (Deep Learning) 与可穿戴设备领域都在探索的方向。百度 2015 年愚人节推出的“神灯搜索”对下一代信息整合和学习方式有启发意义。

大学的未来

技术是无法消除大学的，因为大学是诞生必不可少的新知识、新教学法的地方。到 2025 年，可以肯定的是大讲堂的教学方式是行不通的。大部分的内容和基本技能的实践将通过 MOOC。其内容质量将远胜于以往的课堂教学，因为最好的会浮在顶部，杜绝平庸教学。

课堂线下经验也为 MOOC 提高附加价值，可以将重点放在团队讨论、实验和应用性科学。大学投入更多的努力放在课堂以外的活动，也许是做研究，由教师或高年级学生组成的辅导、团队活动、志愿服务、实习、出国留学等。大学的意义不在于传授知识内容，而是支持和加强这些核心学习行为。其实反过来大学就变成“终身制”了，人们可以多次回到学校或者在线课堂，去选择更多的机会跟顶尖大师学习。

后记

公元前 47 年，恺撒大帝率军进入小亚细亚的吉拉城，只用了 5 天的时间就平定了庞培部下本都王子帕尔纳凯斯的叛乱。欣喜的恺撒给罗马友人报捷时只用了 3 个拉丁语单词：“Veni！Vidi！Vici！”即为：“I came, I saw, I conquered”。而现在的我们生活在一个伟大的时代，一想到所从事的工作将会给人类生活带来的巨大影响和变化就会无比兴奋和激动。十年后，能不能像恺撒大帝那样去震撼世界，我们拭目以待！DNN



欧亚教育空间

创建未来学校，从空间设计谈起

文◎ momoko _

2015年7月伊始，为期4天的年度ISTE大会于美国费城的宾夕法尼亚会展中心完美闭幕。会议期间，Michael B. Horn 对建筑师 Larry Kearns 进行采访，下文是茹葩编译的采访实录。

为了最大化混合式学习的好处，我们需要重新思考的不仅是学校教育的系统构架，还有校园设计的方方面面。找到更多的设计师和建筑师来脑洞学校该如何重新设计，这些设计应该遵循什么原则，如何改变现有的蛋箱式校园并设计出适合未来教育的空间，都成为教育者们关注的话题。

Larry Kearns, Wheeler Kearns Architects 的一名优秀建筑师，他探索学校设计的历史和未来，关

注学校内部结构，并在芝加哥成功建成一所适合混合式教学的前沿学校（Intrinsic Charter School）。

Horn：我猜您一定听说过20世纪70年代失败的开放教室运动，这或许对您的创新设计产生一些影响，您从这次失败的运动中得到什么启发？当今的学校设计该如何避免当时那些陷阱？现在我们谈论的混合式学习和20世纪70年代有何不同？

Kearns：是的，我们已经领教了教训。最大的不同就是20世纪70年代开放教室的学校运动有一个前提——任何活动可在任何地点进行。当时的想法是设计一个“万能”的开展众多活动的空间。

不幸的是，那些开放空间不是特别适用于任何一项活动，所以很快被废弃和修改。此外，那些对“蜂窝教室”的自由追捧，并没有和当时教学里出现的科技进步结合。

相反，混合式学习结合了数字化科技的优势，而这些优势已经在其他领域产生了深远的影响。在设计学校内部环境时，我们的目标是设计一个无限灵活的空间，不同的学习模式交织在一个大的特意设计的空间里。所以，从某种方式来说，它与20世纪70年代的学校设计正好相反。

Horn：讨论了很多，我们并不想成为最后的区域管理者，去建造一所20世纪学校建筑，然而这非常困难——因为几乎所有传统学校的建筑公司、建筑师和社区教育机构，都会被“蛋箱式”教室的设计自然吸引。为什么是这样？在建新学校时该如何避免这种陷阱？他们如何从事建筑师、建筑者和更广泛的社区教育？

Kearns：传统的教育生态系统让改变甚为艰难。正如其他生态系统，很多部分之间都有对彼此强烈的依赖关系。对于任何一部分来说，看到整个系统彻底改变的可能性，都是非常困难的。

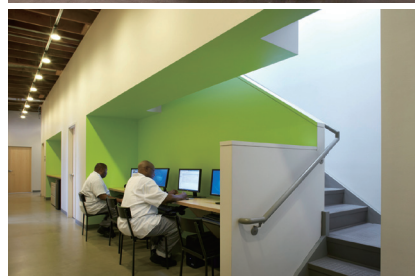
当混合式学校被提议时，我们找到社区成员谈论，我们需要一所新学校，他们只是觉得这里已经有足够多的学校。很多人认为学校是一个商品，一种型号适用于所有规模是它的属性。而且，大多数人认为这些创新根本没有意义。

我回忆起我的一位高中老师，有一次他告诉一位刚失恋的同学，伤心恢复的时间是他们交往时间的一半左右。虽然毫无科学依据，但是我总能发现它的真实性。美国自19世纪以来开始经营教育工业化的模式，所以新的想法绝不可能在一夜之间受到欢迎。

就如父母不愿把孩子的未来当作教育的实验品一样，冒险一点点，回报也是一点点。我认为，一旦几所创新学校在小范围内获得成功，人们开



欧亚教育空间



图片来自于 Wheeler Kearns Architects 网站

始跟风，谁也不想被落在最后。只是我还不知道，这个引爆点什么时候发生。

区域政策和建筑规范中运用的法律法规作为生态系统的一部分，直接改变了建筑师的想法。为了适应法规先天不足，我们不得不提供各种规章制度方案。因为法律法规是对于“蛋箱式”学校而言的，所以没人知道如何应用这些规则。所以最先要避免的陷阱就是依靠书本或现有案例来纸上谈兵。即使参考书籍，也应该是 21 世纪出版编辑的书籍。这就是学校校区需要重新思考的第一步——为适应更有效的学习，校内空间该如何设计。

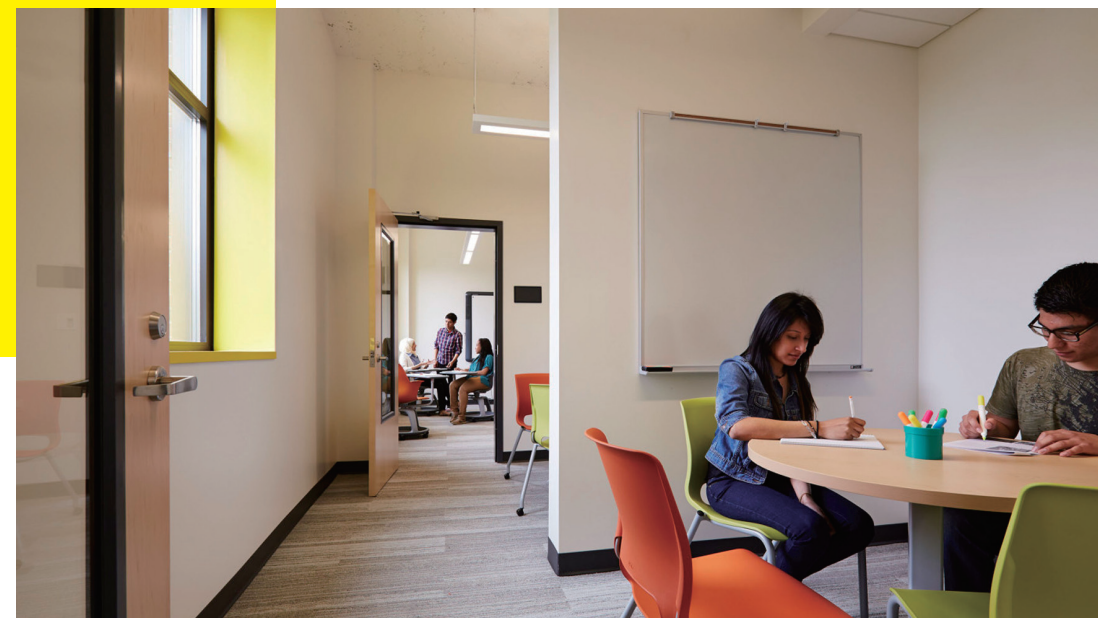
Horn：混合式学习的学校设计有什么机遇？哪些机遇是未被开发的？

Kearns：由于工业化教育刚刚开始受到数字化变革的影响，也就是说它的空间还很大很宽。尽管大多数学生会坐在电脑屏幕前上课，设计者应该了解真正能发挥设计空间的是数字时代的学习，如何让师生之间面对面互动。

与以往按照天赋和兴趣将学生分成一个大的范围不同，老师将把学生分成更小的小组，根据他们的线上作业进行数据采集，以便讲述那些存在的问题或者新获取的内容。与根据全班平均水平的讲授知识不同，老师将直接面对小组里的每位同学。经证明，这在天赋学生按钟型曲线分布的城区是最有效的。许多年来，选择性招生学校的成功之处，已经显示出传统集团直接指令的局限性。这些学校已经借助数据将学生分组，而且是在一个较大规模。

学校的未来更聚焦于如何在公共区域让小组学习更加有效。老师，特别是那些在传统教学环境下互相隔绝的人，将从同样的教学区域、不同同事之间交流反馈中获益。以往 30 名学生左右的行政班级，也将扩大为更大的社交群体，并拥有更多的指导员。

数字化之火同样燃烧到创客空间，未来，创客空间将在校园里无所不在，甚至成为教室的一部分。正如 2000 年计算机教室在学校普及，这些空间将成为学校里首批单个共享资源。最终，如 Intrinsic 一样的学校，数字化制造设备如 3D 打印机、激光



图片来自于 Wheeler Kearns Architects 网站

切割机将无处不在。学生们将利用这些工具去探索和测试自己在人文科学、数学和科学领域的想法。

对于工具价格的关注将持续降低，而对学习过程本身的关注将会持续增加。老师的工具腰带上的工具将超越以往任何时刻，越来越多。而随着课堂上使用的工具和设备增加，对电脑的使用也将减少。而至于那些未被开发的机遇，将和进一步个性化学习的课程、作业结合，任何包括科技在内的项目将愈加引人注目。

Horn：你觉得 2050 年的学校是什么样？我们如何达成这样的未来学校？

Kearns：从城市来看，学校将从孤立的居民区迁移离开，和发生在宗教机构的变化类似，学校将遍布居民区甚至商业发达街区，允许增大学生的流动性和教学专业化。学校将不再是一个放之四海而皆准的模式，实体空间将反映出各自的专业化和需求。而且，学校将不再是社会整体网络的

一部分，而是作为一个与更高级别的个性化教育合作的更小而更灵活的组成部分。行业将追踪个别学校在这个网络中的功效和性能。

学校不再是一个与其他建筑脱离的独立建筑，而是更加融入社区生活；学校将会成为多用途的建筑的一部分，甚至是借助政府大楼之荫，备受大众敬畏；学校将和激发社会创造力紧密结合。在这些学习空间中，按年龄分离学生将变得不那么流行。到 2050 年，“蛋箱式”学校将不再被建设。

未来，为了达到这种预期，创新者必须分享他们的故事，包括失败和成功的经验；校长必须营造相互尊重的校园文化，以帮助学生在更大的社区里学习；政治家需要运用政治资本来改变思维方式和法律法规；大学需要重新设置自己的课程来聚焦混合式学习以及小组互动型学习；建筑师需要在设计之前了解学习模型和学习环境，为学校提供支持；教师的专业地位将得到提升，高效率将成为老师执教他人的核心竞争力。DNN

方法

Method

领导力再造欧亚 中国民办高校转型变革标杆实践

文◎潘东燕



过去十年，胡建波对西安欧亚学院完成从愿景到战略、从组织结构到核心团队、从招生到教学、从产学研到学生管理的全体系重构，以此在中国高等教育转型期占据战略制高点。

1984 年，胡建波大学毕业后被分配到西安大学（现为“西安文理学院”）任教。西安大学是西安市政府于 1980 年开办的一所市立大学，租了当地一所小学的场地开始办学，面积仅有 13 亩，在

校生约 1000 多名，定位为“自费走读、不包分配”，办学条件较为艰苦，颇有后来西安民办高校创办初期的风格。这段教学经历对胡建波影响较大，至少在他的脑海中，大学可以有多种可能性。

1990 年，胡建波开始利用闲余时间参与西安创办较早的一些民办高校的办学事务。1992 年，他联合创办了西安外事服务培训学院，任院长、副董事长等职。虽然后来由于意见分歧而退出，但这

段经历让他对民办高校的办学事务更加娴熟，并且慢慢开始形成自己的办学想法，成为圈内知名人士。1997 年，胡建波出资控股并开始掌管陕西涉外人才培训学校，学校在当年年底正式更名为“西安欧亚培训学院”。

开始举办欧亚学院后，胡建波按西安民办高校的传统套路推进扩张，办贷款、租场地、招学生、聘老师。1999 年，欧亚学院在校生增长到近 7000 人；2000 年，升格为民办专科学院后，欧亚学院当年就招收了近 6000 名学生，在校生约 11000 人，跻身“中国十大万人民办高校”；2005 年，升格为民办本科院校后，欧亚学院在校生很快突破 20000 人。胡建波用 8 年时间将欧亚学院打造成国内规模最大的民办高校之一，高速扩张的背后是教学与管理的相对粗糙，这是国内民办高校创办早期的普遍状况。

胡建波并不满足于此，他雄心勃勃地希望打造出全国规模最大的民办高校。2005 年，他开始接触风险投资。在与一些投资基金的交流过程中，胡建波发现自己与专业投资人士几无共同语境，对企业经营的专业术语更无丝毫了解。在朋友的引荐下，他成为中欧国际工商学院 2005 级的一名 EMBA 学生。在中欧的两年学习彻底改变了胡建波：一是亲身体验了国际水准的办学模式，让他对“什么是好的教育”有了更深的思考；二是系统学习了管理学知识体系，收获了企业科学经营所需的管理思维；三是在与同学们的交流过程中，他的价值观发生巨大改变，对办学的终极目标有了重新思考，除了规模，提升办学质量的意识开始浮现。

“最重要的是，在中欧的学习让我了解到，欧亚学院的高速扩张是因为短缺的市场供应造成的，并非我自己有多大本事，这一点非常重要。”胡建波说。当时，在中欧布置的一项市场分析作业中，他建构了一个市场模型，对中国高等教育市场做了一次较为深入的推算与分析。他发现中国高考人数将在 2008 年达到最高峰，此后将一路下滑，2018 年将跌至最低点。于是，他开始重新思考欧亚学院的未来。

正当他还未完全下定变革决心时，2006 年，

央视一档关注度较高的新闻栏目在报道高校就业率造假问题时，拿欧亚学院做了典型。无论这场报道是否片面，在结果上都让欧亚学院险些陷入无法继续办学的境地。这件事让胡建波惊出一身冷汗，他第一次感受到欧亚学院是如此脆弱，一场媒体报道都可以让它陷于死地。

“十年后的今天再去看这件事，那是老天爷在帮我。那阵子欧亚学院正一路高歌，忽然闷头挨了一棒子，把我敲醒了。”胡建波说。他决定着手重建欧亚学院的发展战略，并下定决心启动系统变革，再造欧亚学院。

► 西安民办高校为何繁盛？

1977 年，正式恢复工作不久的邓小平决定恢复因文革而中断了近十年的高考制度。当年冬季，570 万考生涌向考场参加高考，约有 27 万考生被正式录取，录取率约为 4.74%。1978 年，中国高等教育毛入学率仅为 1.55%，高等教育仍处于极为稀缺的精英教育阶段。因此，在上世纪 80 年代初，诞生了自学考试制度，满足“年轻人渴望上学、干部渴望文凭、政府渴望人才”的现实需求。西安大部分民办高等院校正是诞生于自考制度的特殊土壤，以培训自考学生通过自学考试为主要办学业务。

基于 1997 年亚洲金融危机致使国内经济增长乏力的宏观经济环境，国企改革引发的下岗员工再就业压力，以及国内高校学生数量远低于同等发展水平国家的大背景，1998 年，经济学家汤敏建言国家扩大高校招生规模，并获得中央政府采纳。1999 年，国家正式启动大规模扩招，当年高考录取学生数达 160 万人，比 1998 年增长 48%，并在此后多年持续保持扩招态势。与此同时，国家对民办高等教育也从原来

的“严格控制”改为“积极鼓励、大力支持、正确引导、依法管理”的十六字方针，并在当年就批准设立了10所民办专科院校，而此前国内民办专科院校一共只有22所。2000年，国家将批准设立民办专科院校的权力陆续下放到各个省份，民办高等院校由此开始如雨后春笋般高速发展。截止2015年，全国共有722所民办高等院校（含200多所独立学院），约占全国高等院校数量的28%，在校学生数占到近20%，成为中国高等教育的重要组成部分。

陕西，一个有着深厚的耕读传家传统的省份，经济相对落后，上大学的机会成本较低，学生上大学的热情非常高。只有3700万人口的陕西省，高考人数在高峰期时达到41万，近几年也保持在35万左右，而国内与陕西拥有相近人口数量的省份报考人数大多在20万左右，陕西每千万人口中上过大学的人数比例在很长一段时间内都位居全国第一。这为陕西民办高校的发展提供了厚实的生源基础。西安作为中国高等教育的重镇之一，公办高校林立，数量位居全国前列，为政策放开后陕西民办高校的发展提供了丰富的离退休及兼职教师资源。加上大学教师出身的西安翻译学院创办人丁祖诒敢为人先，上世纪80年代在西安开启了创办民办高校的先河，并获得较大成功，起到非常好的示范作用。2000年，陕西省成为第一批拿到设立民办专科院校审批权的省份之一，政策非常宽松，当年就批准设立了四所民办专科院校，西安欧亚学院位列其中。西安的民办高校由此迈入高速发展阶段，此后短短几年成为国内民办高等院校集聚度最高的城市之一。

与南方绝大多数民办高校由企业家投资创办不同，西安民办高校的创办者大多

是公办院校教师出身。除了丁祖诒和胡建波，其他几所规模较大的民办高校的创办人也都出自高校。对此，胡建波的说法是，当时二本院校教师的工作量不大，科研任务不多，闲余时间特别多，因此就想找点其他事情做。丁祖诒成功后，有想法的公办院校教师纷纷开始步其后尘，创办民办高校。教师办学与企业家办学不同的是，前者多是从零开始滚动发展，身段柔软，策略灵活，与后者在创办之初就高举高打形成鲜明对比。

在民间办学财力匮乏的背景下，中国的民办高校能够发展到今天的规模，源于这是一个供应短缺的市场，只要有本专科学历授予资格，都可以招收到学生。2008年以来，随着高考生源规模的逐年下滑，民办高校面临挑战，并开始出现分化现象。西安欧亚学院正是在这样的背景下启动了系统而深刻的全面变革并获得成功，脱颖而出，成为国内民办高校的领航者。

战略！战略！

胡建波与管理团队频繁地进行办学思路的讨论交锋、说服教育，在团队内部引发了一场思想激荡。

虽然胡建波在中欧系统学习了管理学知识体系，并不意味着他就能带领团队重塑学校发展战略。最初的十年，欧亚学院与其他民办高校的发展模式完全相同，教师团队和管理团队的来源也高度一致。在创办初期，民办高校的教师主要来自公办院校的离退休教师及兼职教师，欧亚学院各个二级学院的院长、学科带头人、系主任都是从公办院校返聘的学者。在学生管理方面，团队成员主要来自部队及部队院校的转业干部。胡建波从内心深处并不认同公办院校的教学和管理模式，

但当时的他也没有别的思路，只能先依靠公办院校的教师及部队转业干部将一切先规范起来。

由于缺乏独立制定全新发展战略的思维与能力，同时为了让学校中高层管理者能够拥有一定的战略素养，2007年，欧亚学院引进知名管理咨询公司为学校提供系统的战略规划咨询。2008年7月，欧亚学院成立战略管理办公室全面对接战略咨询项目，当时年仅26岁的赵军镜成为战略办副主任。“整个战略咨询及落地实施方案的推进持续了近6个月，虽然咨询公司给出的解决方案很难消化和落地，但在这个过程中，很多员工开始有朦胧的战略管理思维方式。”赵军镜说，“我们最后将咨询公司给出的方案与胡校长这几年的思考结合起来，重新梳理出了欧亚学院未来10年的战略规划，即‘四四二’发展战略。”当时的“四四二”战略还比较粗糙，2009年前后，欧亚学院才真正将战略规划的整体框架、衡量指标和实施细则制定出来。

►欧亚学院“四四二”发展战略

办学定位:以“国际化、应用型、新体验”教育理念为特征的应用型民办本科大学。

国际化:学院倡导各项工作面向未来，努力提高管理团队和教师的国际视野，在人才培养模式、管理体系、教学设施等方面，采取“标杆管理”的办法，加强与国际同类型知名大学的合作，参照国际标准开展工作。

应用型:人才培养目标紧密围绕社会需要和学生未来职业发展；培养过程始终贯穿产学研合作；不断提升教师学术素养及行业实践能力，使具有专业（行业）职业资格或任职经历的教师成为师资队伍的主流。

新体验:教学以学生为中心，遵循学习认知规律，让学生在教学环境、信息化

服务、学习与考核中有全新的体验，全面提升学生的学习投入程度。

发展目标定位:通过10年努力，成为中国一流的应用型民办本科高校。

“四四二”发展战略：

第一阶段（2009~2012年），部分重点专业达到本省民办本科高校先进教学水平；

第二阶段（2013~2016年），整体达到本省民办本科高校先进办学水平；

第三阶段（2017~2018年），成为中国一流的应用型本科高校。

事实上，在2006年到2008年，欧亚学院一直在摸索。除了引进咨询公司，胡建波还马不停蹄地带领团队到欧美、新加坡、台湾、马来西亚、香港等各个国家及地区考察与学习。与此同时，他还不断邀请中欧校友、海外学者、政府官员等各种背景的专家、学者和企业界人士到欧亚学院开办讲座或提供咨询支持。当时，欧亚学院的管理团队主要有四拨人：公办院校离退休的老专家，负责学生管理的军转干部，早期联合创业者，以及少部分从企业引进的人才。在这个过程中，多元思维相互碰撞，胡建波与管理团队频繁地进行办学思路的讨论交锋、说服教育，在团队内部引发了一场思想激荡。

2008年12月初，欧亚学院召开院长办公会。在这次会议上，胡建波不再纠结，正式决定欧亚学院将全面推进实施“四四二”发展战略。当时，管理层中的很多人不仅不支持全新战略，甚至觉得很滑稽。当时，根据战略办测算出来的生源走势，如果在2018年前欧亚学院无法提供一流的本科教育，就无法与二本院校竞争，那么将面临失去生源的风险，因为那时三本院校在计划外和高职层次已经没有生源。然而，对于什么是一流的本科教育，胡建波当时也说不清楚，这也是很多

人不认同的重要原因之一。但他坚持破除一切阻力，持续探索明确的战略定位、规划、标准和落地实施方案。

虽然对于什么是一流的本科教育并不明确，但要从粗放增长走向质量提升，从规模扩张走向内涵丰富，这一点胡建波非常坚定。在同类院校还在大举扩张规模时，他决定“急踩刹车”，不再扩招，三年内不搞基础设施建设，将资金投入教学质量的提升与学生管理的优化。在其他同类院校将在校生规模扩充至三四万人时，欧亚学院一直保持约两万人的规模。此后几年，随着生源锐减，其他同类院校在校生规模也萎缩至两万人左右。

胡建波指出，现在欧亚学院之所以能够发展得比较好，就是因为十年前开始走了一条与其他民办高校完全不同的道路。在“四四二”战略规划的基础上，摸索制定出质量、经营、声望三大战略内容，各个模块都有系统而细致的落地指标体系，并确定组织变革和信息化建设两大战略支撑，确立“国际化、应用型、新体验”的全新教育理念，开始着手创建一所高质量的民办高校。

在欧亚学院副校长张军宏看来，质量、经营、声望三大核心战略内容为高校建设与发展搭建了全新思维框架，打破了传统的“就质量而质量”的单一维度的高校发展思路，重新界定了高校的目标与任务。“按现在流行的话来说，就是推进了供给侧改革。”胡建波说，“但仅有战略还远远不够，我们紧接着从组织结构、团队构成、管理提升、招生策略、教学体系、信息化、产学研、学生管理等各方面对欧亚学院进行了翻天覆地的系统变革，以支持全新战略的顺利推进。”

在欧亚学院摸索与重塑战略的四五年中，让胡建波最欣慰的是整个团队养成了“用长远眼光办当下事情”的思维习惯，任何事情在开始做之前都会先问一句：这件事对于未来意味着什么？“目前，欧亚学院未来五年在投资建设方面要做的所有事情都安排好了，每件事都有系统的指标体系推动各个团队高效执行。”胡建波说。

变革! 重组!

全新发展战略的确立，欧亚学院掀起的是全校全体系的重塑与变革。

完成战略重塑后，2009 年，胡建波开始在全校推进组织结构变革与重组。职能部门首当其冲，原有的 24 个职能部门被合并重组为 14 个职能部门，人员或转岗、或退休、或裁员削减近 200 人，减员比例达 50%，培训精干团队，推进职能部门从监督控制转向服务支持的角色转变。与此同时，在人事处、财务处、教务处、学生发展处等核心职能部门推进角色转变与内部结构优化。

全新战略定位的确立，欧亚学院掀起的是全校全体系的重塑与变革。人事处必须从原有的事务性人力资源管理转向战略性人力资源管理。例如，应用型大学中具有行业背景的教师应占多大比例？包括在全新的产学研背景下，教师角色与功能多元化后该如何进行绩效考核与评估？……欧亚学院以美国波多里奇质量保障体系为标准建立绩效管理指标体系，并在学校绩效管理中全面推进卓越绩效模式（Performance Excellence Model）。

随着以年度绩效合同为抓手的二级学院独立运营机制的开启，欧亚学院要求财务处首先要给各个二级学院建立全新的财务模型，从事务性管控转向战略性管控。为此，除了财务核算系统，欧亚学院还建立了财务预算系统、成本管理系统、网络报销平台等，推进“刀刃管理会计计划”的全面实施，为二级学院提供细致的财务管理支持平台。这种精细化的财务管理体系在高等院校中十分鲜见。

在内部结构优化方面，教务处和学生工作处最具代表性。在教务处，原来通过设立各种职能科室各管一块，如教材科、师资科、教务科、考试科、学籍科、计划科、实训科……2012 年，这些科室整合优化成教研发展中心、教与学中心、教学运行中心、注册考试中心、信息资源中心等五个管理服务中心。2014 年，随着业务调整，教与学中心从教务处分离，成立了教师发展中心。

在全新的应用型大学战略定位的指引下，2010 年，欧亚学院决定从传统的以学科作为二级学院的划分标准，全面转向以行业作为二级学院的划分标准，推进二级学院整合重组，全面贴近行业。在这样的重组思想指导下，工商管理学院和金融与贸易学院被分解为金融学院、会计学院、物流贸易学院和休闲管理学院；新闻传播学院改组为文化传媒学院；外国语学院改组为人文教育学院；艺术设计系改组为艾德艺术设计学院；建筑工程学院更名为人居环境学院……信息工程学院、通识教育学院和高职学院保持不变。

胡建波意识到，在院校两级组织结构中，最终的办学主体是各个二级学院。大学的最终目的是为社会培养出优秀的人才，无论是职能部门重组与角色转变，还是贴近行业的二级学院重组，最终都是要服务于二级学院提升办学品质。2010 年，恰逢承接国家教育体制改革试点项目——《以授权为特征的内部体制改革》，欧亚学院借着这个契机全面推进以授权为核心的二级学院管理机制变革。

二级学院的授权机制变革以学校人事权、财务权和业务权的全面下放为核心特征。欧亚学院每年与各二级学院签订绩效合同，以绩效合同确立财务预算，在财务预算通过学校预算委员会审核后，二级学院便可全权处理学院的各项事务。“过去，二级学院招个秘书、买块白板都需要学校的人事处和财务处批准，现在招人、薪资确定及调整、绩效考核、裁员、业务开展等二级学院都可以自己做决定，学校只在年终考察各个二级学院绩效合同的达成情况。”物流贸易学院院长赵军镜说。

为进一步约束行政权力对二级学院办学的干涉与影响，打破职能专线间的信息壁垒，欧亚学院在 2013 年 10 月开始创建委员会咨议制，共建立七个委员会共同商议学校重大事项。各委员会主任负责召集会议，秘书处设在业务主管部门，委员会参与人员包括与商议事项相关的各部门人员、专家顾问等，以咨议方式为董事会、校长办公室决策提供智力支持。同时，它也成为欧亚学院跨部门协同工作的重要保障机制。

用年轻人!

在 70 余名中高层管理者中，35 岁及以下的占近 50%，管理团队更新换代后，欧亚学院呈现出全新风貌和气象。

全新战略需要全新组织结构的支撑，全新组织结构需要全新管理团队才能匹配。欧亚学院全新战略规划完成后，胡建波明白必须全面“换血”方能将战略落到实处。“老同志们对欧亚学院的发展做出了巨大的贡献，但他们的想法不容易改变。我要做的是一件长期的事，因此必须要提拔新人。”胡建波说。对于老同志们的再退休，欧亚学院采取了很稳妥的方法，先让他们转为高级顾问，从他们实职的岗位逐步退出，并为他们组织温馨的欢送晚会，颁发教育成就奖。“欧亚学院对老同志们非常尊重，现在学院有重大活动还会经常请他们回来。因此，虽然整个过程有些波折，但还算平稳。”欧亚学院常务副校长刘瑾说。

老同志们退休后，必须要有新人顶上去。胡建波采取“两条腿走路”的方式：一是提拔一批中基层员工中积极肯干、有潜质的年轻人；二是引进一批具有丰富行业工作经验的青年骨干。提拔的这批人大多在欧亚学院已经稳定工作多年，态度积极，很有冲劲。对于高层核心岗位的管理者，还有一个典型特征是几位骨干都曾担任过胡建波的秘书或助理，受胡建波影响较大，对他的教育思想及管理理念更为理解。为了让这批年轻人与自己有相同的对话语境，除了经常在一起讨论、沟通与学习外，胡建波决定由学校出资分批将他们送到中欧、北大、交大等商学院学习，并与西北工业大学合作开办了 MBA 班，让他们在足够了解高等教育行业基本面对运营逻辑的前提下，全面树立企业化思维。

“印象很深的是，在 2007~2008 年，我带着招生办的员工一起学习菲利普·科特勒（Philip Kotler）的《教育机构的战略营销》。我们分成几个小组，每个小组各负责几个章节，吃透内容后做成 PPT 与大家分享，就这样将这本书学习完了。

此后几年欧亚学院就是按这本书中的理念与方法在搭建营销体系。”胡建波说，“这些年我自己比较得意的，一个是欧亚学院的校园环境，另一个就是欧亚学院的管理团队。在 70 余名中高层管理者中，35 岁及以下的占近 50%，或多或少受到我的影响，能够透彻地理解欧亚学院真正要做的是一件什么事儿，并创造性高效执行。”

欧亚学院副校长李正对这个过程印象深刻。“其实当时不是‘选’，就是‘拔’！我们都不够胜任，自己压力也非常大。尤其是在被提拔为校长助理的那段时间，诚惶诚恐。虽然有胡校长的支持，但全校上下充满质疑，当时连我们自己都不是特别相信自己。两个 30 岁出头的毛头小伙子成为校级领导，真的很难想象。”硬着头皮磨练了两年后，李正和张军宏都进一步晋升为副校长，如今各自在工作上都已游刃有余。“即使现在将学校交给他们管理，相信也能比我干得更好。”胡建波说。

在组织结构重组和管理团队更新换代后，欧亚学院呈现出全新风貌和气象，组织充满活力，各项变革的推进更加顺畅，创新性的变革举措开始层出不穷。

招生变革，录取分数跃居同类院校第一

欧亚学院之所以能够形成如此轻盈的招生模式，得益于独有的基于 CRM 的 400 多媒体呼叫中心及新媒体营销平台。

随着欧亚学院质量提升战略的确立，从规模扩张走向内涵式发展，首先必须在招生工作上开启全新方略。2010 年开始，欧亚学院对招生办的考核指标从注册人数转至生源质量。考核注册人数意味着招生办应尽可能地招收学生，而考核生源质量则意味着高考录取分数成为招生办重点关注的核心指标之一。

国内民办高校的招生模式主要有两种：一是由招生办负责招生工作，但在招生季来临时，会从各个二级学院调取大量的教师和学生参与招生；

二是招生办只负责制定招生策略和营销战术，由各个二级学院独立负责各自的招生工作。无论是哪种模式，每年招生季（6 月 1 日~8 月 15 日）到来时，各个院校都会尽可能多地派出老师和学生，在全国各个城市布点营销、咨询、招生。“尤其是很多民办高校还招收计划外的学生，更需要全面铺开人力才能招收到没有考上统招院校的学生。”欧亚学院招生办主任王丽霞说，“除了庞大的差旅开销外，大量教师、辅导员和学生外出招生，势必会影响学校正常的教学及学生工作。”2010 年，欧亚学院率先终止招收计划外学生，集中精力招收国家统招学生。其次，对招生工作从顶层设计到具体策略都做出颠覆式变革，逐步建立起一个拥有独立团队、营销模式、制度设计、落地方案和过程管控的战斗力的招生队伍。

2012 年，张军宏分管招生办后，逐步确立起全新的考核指标和团队文化，在原有招生模式成长起来的员工开始不适应，并陆续出走。经过两三年的更迭，招生办形成了以年轻人为主体的全新队伍。在很多公办高校，招生部门通常有 5~10 名员工。欧亚学院招生办不仅设置为独立部门，而且员工多达 22 人。之所以人数较多，原因在于欧亚学院的招生工作由招生办全权负责，不允许再从各个二级学院抽调教师与学生参与招生。这首先节约了庞大的差旅费用，同时不会影响学校正常的教学与学生工作。欧亚学院之所以能够形成如此轻盈的招生模式，得益于独有的基于 CRM 的 400 多媒体呼叫中心及新媒体营销平台。

欧亚学院的新媒体营销平台全年无休，全面推广欧亚学院的品牌形象。全新搭建的 400 多媒体呼叫中心是一个独立的营销平台，每年招生季到来时，经过系统培训的招生办员工会被派驻到各地推进欧亚学院全面品牌推广的巡回宣讲，这个过程通常为 10~15 天。经过宣讲，团队会搜集回大量的学生信息，经过筛选后锁定相对优质的目标生源，将其信息推送给 400 多媒体呼叫中心精准地推进电话营销，促成报考。同时，招生办每年都会定期举办校园开放日、教师论坛、教师联谊日

等活动，邀请中学教师、学生、家长到校园参与活动，近距离感受欧亚学院，改变大家对于民办高校的传统印象。此外，招生办还改变过去只看结果、不看过程的考核与奖惩模式，调整为既看结果也看过程，建立日、周、月工作计划和日报体系，构建纠偏机制，对整个招生过程全程管控，防止招生中的不规范行为，全面提升家长、学生和中学教师对欧亚学院的招生体验。

经过对招生工作全面系统的变革与再造，欧亚学院的生源质量逐年大幅提升。2015 年，欧亚学院文科及理科的录取分数在同类院校中双双位列第一。



图 1 / 欧亚学院学生全生命周期管理系统架构

脱离繁琐的办学手续，直接入住宿舍。

通过学生全生命周期信息管理系统，欧亚学院还可以实现招生工作的前置，精准地知道哪些学生会来报到，哪些学生可能正在犹豫，对于这些犹豫的学生可以再推进一次精准营销，通过信息化方式提升高分考生的报到率。

2015年,欧亚学院学生全生命周期信息管理系统正式投入使用,共有2000多名学生通过信息系统办理完入学手续,占有报到学生数的约35%,未来将逐渐覆盖所有学生。

重新定义教与学

技术变革让优秀的教师和好的课程内容不再稀缺，应用型高等院校的核心能力转变为课程设计与教学组织。

最初的十年，欧亚学院与其他民办高校一样，完全按照公办院校模式建立教学体系。随着欧亚学院应用型高校战略定位的确定，重塑教学体系成为最具紧迫性、但又最需要持续探索的一件大事。2006~2010年，欧亚学院积极试错，不断引进各类背景的海外专家学者和具有丰富实践经验的企业界人士参与讨论与实践。在这个过程中，欧亚学院试着让不是教学背景出身的管理层开始负责教学工作，逐步探索出“以学生为中心”、“以知识的有效应用为最终目的”的独立价值主张，对此老专家们完全不认同。当时，胡建波的教改工作压力很大，但始终没有停止步伐，而是不断按照自己的教育理念向前推进。

2010 年开始,欧亚学院将过去几年实践探索出的成功经验和失败教训做了一次系统总结,结合全新思考进行体系化梳理,在此基础上逐步形成欧亚学院自有的一套与应用型高校的战略定位

相匹配的教育教学体系,包括专业布局、培养模式、课程设计、课程内容传达,以及对教学的有效评价。在这个过程中,欧亚学院吸收了大量西方的教育思想和理念,其本质上是一个国际化教育教学模式在中国的本土化过程。欧亚学院教学改革底气来自全新技术变革时代的来临。“技术变革给了民办高校一次弯道超车的机会,原来谈教育与教学,核心要素是教师、课程、内容,技术变革让教师资源不再成为问题,好的课程内容也处处皆是,高校的核心能力转变为课程设计与教学组织。”李正说。过去,高校课程质量的优劣全部取决于教师,欧亚学院的教学模式是将好课程的“配方”研究出来,然后在其他课程进行复制,以此解决优秀教师稀缺的问题。青年教师的核心能力转向课程设计及其标准化,由教师发展中心负责对教师进行课程设计和课程实施的系统培训。

欧亚学院正在运行的教学体系最大的创新在于改变过去传授为主的培养模式，不以学科知识体系为主要传授内容，强调以学生为中心、以学生对知识的有效应用作为教学评价效果。同时，从过去单一的终结性考核方式转变为行程性和终结性考核相结合；从过去单一的教师评价转变成学生自评、学生互评和教师评价相结合；教学组织形式上从单向的教学传输变成教师、学生就具体问题充分讨论、分享，并实地参与项目实践。

欧亚学院的这些教学理念，除了依靠青年教师和教学管理团队从思想上认同和推进实施外，还需要广泛引进和应用新技术平台与工具以支持全新的教学方式。早在 2006 年，欧亚学院就全面铺开应用国际流行的 BlackBoard 在线学习系统。2012 年，欧亚学院又从台湾引进、专为欧亚学院实施翻转课堂教学模式定制的 TronClass 系统，与欧亚学院的教学管理平台完全互通、数据共享。在 TronClass 平台上，教师将课程培养方案、教学大纲课件、视频制作完成后，学生可以在 PC 端、移动端随时在线预习。进入课堂环节后，通过雷达扫描几秒钟就能完成点名，考勤分数记录在案。随后进入翻转课堂，课堂以分组讨论、教师点评为主。

要学习模式。与此同时,考试环节也不再以期末考试作为唯一评价指标,而是包括考勤、线上作业、课堂讨论、期末考试等按权重综合测算,对学生实施全过程评价,最终成绩由系统自动生成,学生可在线查看成绩。目前,翻转课堂覆盖欧亚学院近10%的课程,未来三年预计将覆盖50%的课程。

在信息化方面，欧亚学院始终在努力探索与实践。从最初的 BlackBoard 系统，到麦格劳希的在线写作系统、ICAN 网络教学辅助平台，再到如今的 TronClass，教师在教学上有了更多平台和工具的支持，在教学方法上变得更加多样化，课堂不再枯燥，学生也更加喜欢和投入。“在翻转课堂的实施上，欧亚学院与美国杜肯大学（Duquesne University）合作成立卓越教学中心，杜肯大学的教授给老师们做了为期 5 年的系统培训，受益匪浅。不过更多是认知层面的内容，偏向于理念和方法论。最初我们对于它是否真的能够在课堂上有效应用有很多担心。”人文教育学院教师李曼说，“但引进 TronClass 平台，有了平台和工具的支持后，我们发现并不难做到，学生查看课件、讨论、互动都可以在 TronClass 上完成。在我的教学中，翻转课堂的应用已经非常普遍了，让学生自主地去想、去做、去展示自己，非常有利于培养审辨式思维。

老师与学生的距离也更近了。”

TronClass 及翻转课堂是欧亚学院“以学生为中心”全新教学理念的集中应用体现,但它只是欧亚学院系统教学变革中的一个环节,事实上还包括了从课前设计、课程实施过程、课上组织、课下跟踪,以及最终课程有效的有效验证,此外还有“轮转式”研习、游学营等多种教学形式。

为配合全新的教学理念，欧亚学院在师资端构建了彩虹师资发展规划（图2），由专任教师、兼职教师、学科带头人和海外名师四个层次构成。以物流贸易学院为例，具有丰富行业经验的兼职教师占到全院教师的60%。引进的具有丰富实践经验的行业人士包括三类：一是兼职教师，要求每学期必须兼职代课；二是企业导师，不需要代课，但要负责带领学生实操课外实践项目；三是行业顾问，加入学院专家委员会，参与学院重大事项的讨论。欧亚学院以非常灵活的态度引进各个层次的教师人才，一方面招收优秀硕士生利用欧亚学院的产学研互动平台，投入到产业中去学习，再到课堂回馈给学生；另一方面引进大量具有行业经验的兼职教师，将产业中最新的内容引入课堂，摆放到学生面前。让学生真正能够贴着各个行业的前沿学习和应用知识。

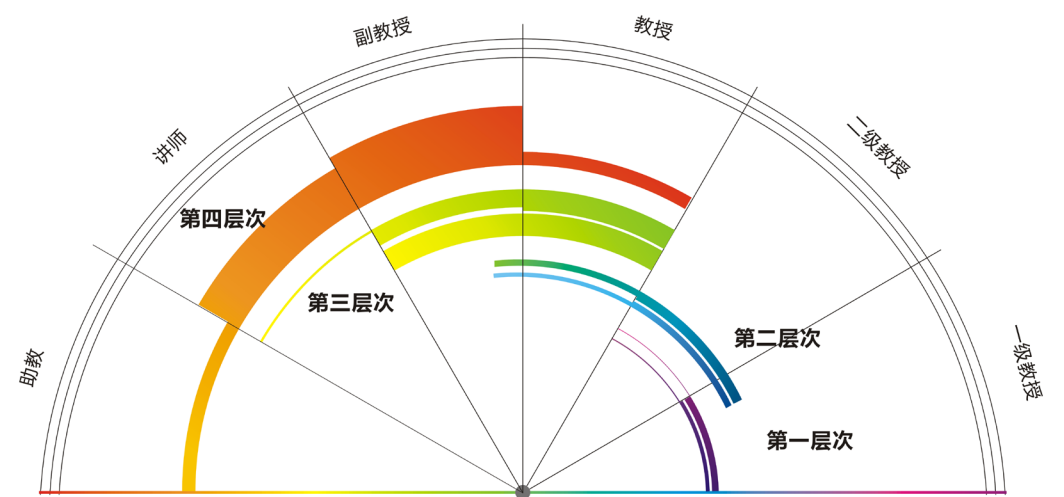


图 2 / 欧亚学院彩虹师资发展规划图

产学研无缝交互

研究发展处搭建平台、整合资源、对接市场，为产学研无缝交互打通筋脉，让老师走得进高校，让具有丰富实践经验的专业人士走得进高校。

基于应用型高校的战略定位，欧亚学院决定全面对接行业，建立产学研深度交互模式。2014 年，欧亚学院将科研处改组为研究发展处，创建产学研交互平台。研究发展处主要负责两个方面的工作：一是纵向科研，二是横向服务。前者是课题研究，后者是企业、政府、高校的咨询、培训项目等。“国内公办院校大多以纵向科研为主导，欧亚学院在推进对纵向科研支持的同时，结合自身定位主打横向科研服务。”欧亚学院研究发展处处长杨慧说。经过 2014 年一整年的探索，欧亚学院研究发展处梳理出三大业务领域。

首先，服务于高等教育领域。相对于社会上的咨询公司而言，欧亚学院与国内高校有着相通的语境，对其痛点也比较了解，最重要的是欧亚学院在校园规划与旧楼改造、卓越绩效及财务管理体系、以“学生为中心”的全新教学模式的实施、以及教育信息化等方面自身就是最佳实践，将这些成熟经验沉淀梳理并产品化后可输出至各大高校。

其次，服务于区域经济，包括政府与企业。欧亚学院希望能够成为区域经济发展的协同者，这方面对接最多的是二级学院。例如教育信息化研究所与陕西省教育厅合作的智慧校园和数据融合项目、休闲管理学院及通识教育学院与陕西省公安厅交警总队合作的高速路段限速调研项目，以及信息工程学院与华为、中兴在招聘、培训等领域的深度合作等。

第三，将人文教育学院的幼教专业和通识教育学院倡导的全人教育相结合，推出关注儿童教育与成长的相关学习产品，如读书会、游学营、夏令营等。

在探索过程中，研究发展处的职责是梳理产品、搭建平台、整合资源、对接市场。例如搭建

高校交流平台、论坛，提升学校品牌知名度和营销推广活动，以及发布高等院校研究蓝皮书等。与此同时，制定出各个二级学院及教师都愿意积极参与的制度设计。

在高等教育领域，欧亚学院不仅能够输出最佳实践产品与解决方案，还能持续提升欧亚学院的品牌，在与各个院校的深度交互中持续优化已有的最佳实践解决方案。目前，欧亚学院每个月都要培训若干高校访学团队，并承接相关落地咨询项目。

在区域经济服务领域，各个二级学院强化与行业、市场的对接，服务于区域政府与企业，由教师带领学生深度参与实践项目，获得真正来自一线市场的实战经验，并将其反哺回课堂教学，让学生在真实的应用场景中学习知识，产学研实现无缝对接。

过去，欧亚学院二级学院的基本建制是：每个专业有教研室，负责组织老师实施教学；另设有教辅部门，负责支持和监督教学过程。欧亚学院推进产学研互动后，各个二级学院打交道的对象增多了，企业进入后可以嵌入教学环节，从学校单一主体实施教学转变为学校与企业等多主体联合实施教学。行政教辅部门也从对内转为对外。以物流贸易学院为例，院办公室就转身成为合作发展部，负责外部合作资源的整合与维护。教学科与学生科过去是两个独立科室，由于多教学主体、多教学地点联合协同授课的转变，两个科室合并为教学发展中心，从而更好地协同资源实施教学。此外，教研室过去只负责组织实施教学工作，如今角色与定位也发生变化，重新定义为课程中心。物流贸易学院还新设了很多机构，如实践教学中心，负责整合资源建设实践教学体系；包括引入外部具有丰富实践经验的专业人士在学院内部设立工作室，将外部项目迁移到校内实施，组织教师与学生参与其中，增强学生的动手能力。

再以教育信息化研究所为例。欧亚学院在 2012 年成为国家教育信息化改革试点院校中唯一的民办高校，经过两年多的实践，形成了独具特色

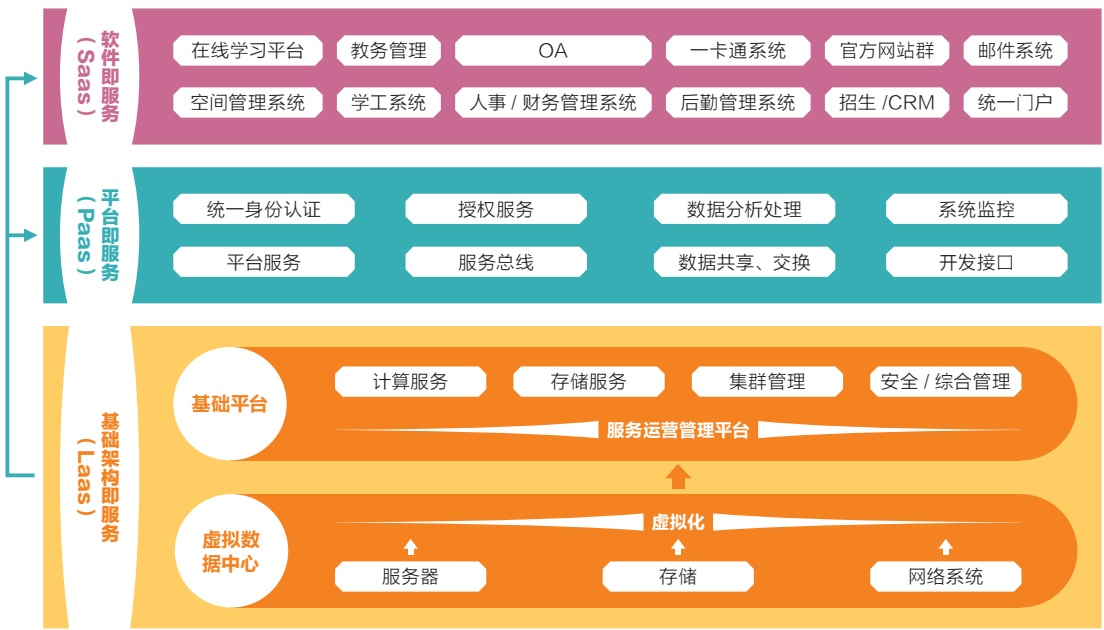


图 3 / 欧亚学院智慧校园解决方案

的智慧校园解决方案（图 3）。在 2016 年教育部验收评估中被评为优秀单位，并位列陕西省第一名。欧亚学院成立教育信息化研究所，将过去两年多的实践沉淀为智慧校园最佳实践解决方案，向有需要的高校、中小学等教育机构输出信息化咨询服务。“在政策上，欧亚学院大力支持参与产学研工作的团队，除了学校的必备开支外，其余收入

全部归团队自由支配。”教育信息化研究所副所长罗征说。对于欧亚学院而言，最重要的是通过实践逐步建立起与应用型高校的战略定位相匹配的产学研一体化的人才培养模式。

欧亚学院产学研深度交互模式打破了过去高校产学研互动大多局限于联合培养学生的模式（图 4），而是建立既将老师引出校门，也将企业项目、企业

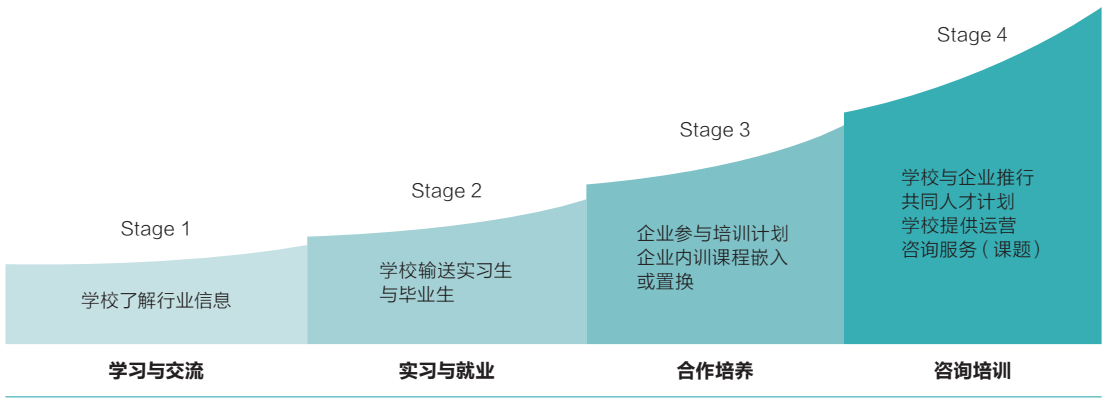


图 4 / 欧亚学院产学合作模式演进

界人士引入校门，同时设立研究发展处这个专门机构搭建平台、整合资源，为产学研交互打通筋脉，让老师走得进高校，让具有丰富实践经验的专业人士走得进高校，最终将成果反哺于欧亚学院的人才培养。以非常灵活、柔性的管理模式支持“模块+项目”的应用型人才培养新模式。2015年，全面推进仅一年的欧亚学院产学研项目就实现创收1850万，2016年预计将突破3000万。

“社区+社团”学生管理新模式

通过“社区+社团”学生管理新模式的实施，欧亚学院的学生活动变得更加丰富和有目的性，目标感和价值感更强。

欧亚学院的学生管理可以分为三个阶段：1.0阶段为“保姆式管理”，2.0阶段为以学生为消费者的“服务型管理”，3.0阶段为“以学生为中心”的社区化管理。

欧亚学院全新定位引发的人才培养模式的转变，让学生开始忙碌起来，课下需要看书预习，课上需要研讨交流，包括各种校外实践项目日渐增多，参与产学研项目的学生也越来越多。“欧亚学院经过调研发现，学生约70%的日常行为都是在公寓生活中养成的。学校将公寓管理交给楼管负责的方式有诸多弊病，我们希望学生在每个环节都能获得专业人士的指导，于是推进实施‘社区+社团’的学生管理新模式。”欧亚学院常务副校长刘瑾说。

2015年，欧亚学院开始在新生中实施无差别住宿，2015级6000多名学生不再按学院、学科入住宿舍，而是要求每个宿舍至少有来自三个专业的学生“混住”。其好处在于：一是有利于不同专业思维的碰撞，二是有利于学生拓宽社交面，三是有利于各个学院相关活动资讯的跨专业传播。与此相配套的是，各个二级学院60%的辅导员统一划归学校学生发展处，由学生发展处指派辅导员分片区直接对学生进行服务与管理。辅导员以宿舍楼

为管理单位，平均每个辅导员及若干学生助理分管两个宿舍楼约200多名学生，负责学生日常生活事务的管理，包括学生档案、评优、日常活动通知、社团活动等，建立值班制度确保每个社区每个晚上都有辅导员值班。与此同时，欧亚学院推进实施“客厅计划”，邀请知名建筑设计师在各个宿舍楼之间建造充满设计感的连接建筑，给学生提供大量的公共活动空间。不同宿舍、不同专业的学生可在其中举办各类公共活动。欧亚学院对学生事务工作进行全面梳理，将梳理出的125项工作中的60%统一划归至学生发展处，让二级学院不再卷入繁琐的学生事务，专心提升教学质量。

与社区化改革同步推进的是社团化改革。欧亚学院共有81个学生社团，学校要求每个学生必须参加一个社团，因为学校的大型活动不再以学院和专业为单位，而逐渐转为以社区和社团为单位。例如，2015年欧亚学院的校运动会就是以社团为参与单位，2016年还加入了社区为参与单位。每个学生都处于某个社区，但也必须加入至少一个社团，否则将无法参加校级活动。欧亚学院除了建设以兴趣为导向的社团外，最大特色是组建了很多服务于学校及二级学院具体事务需求的社团。例如，有专业为举办各类论坛提供支持工作的社团，有专业从事助教工作的社团……甚至很多学院教学楼的环境卫生都是由专业社团在负责。学校以类似外包方式将这些工作交给专业社团，提供大量勤工助学岗位，锻炼学生的工作能力。随着欧亚学院产学研人才培养模式的推进，各类专业社团参与企业项目的机会也越来越多。

通过“社区+社团”学生管理新模式的实施，欧亚学院的学生活动变得更加丰富和有目的性，目标感和价值感更强。2015年清华大学教育研究院“中国大学生学习与发展追踪研究（CCSS）”显示，欧亚学院学生的社会实践、社团活动时间远高于国内同类高校的平均水平。

胡建波将中国民办高等院校的发展划分为四个阶段：1.0阶段（1980~1999）：以市场需求为导



向，自考助学，建立校园，扩张规模；2.0阶段（2000~2007）：进入统招体系，完成规模扩张，以评估为导向，规范教学；3.0阶段（2008~2015）：以学生为中心，强调产学研合作培养人才；4.0阶段（2016~）：互联网模式下的全新教育生态。每个阶段都会有一批民办高校掉队。在前两个阶段，欧亚学院跟着其他规模领先的民办高校的脚步发展。3.0阶段到来时，欧亚学院经过系统变革完成弯道超车，并已先行一步开始迈入4.0阶段。据第三方调查公司麦可思“2011届~2014届中国大学校友推荐度调查”结果显示，这四届欧亚学院校友对母校的推荐度平均数高于同类本科院校约14.3%，往届学生对欧亚学院的高满意度可见一斑。

从规模扩张到内涵丰富的战略重塑；从走公办院校的老路到确立质量、经营、声誉三大战略内容协同共进的高等院校发展新思路；从公办及

部队院校老同志为主导的核心教职工团队到以年轻人为核心的全经营管理团队……过去十年，胡建波对西安欧亚学院完成从愿景到战略、从组织结构到核心团队、从招生到教学、从产学研到学生管理的全体系重构，以此在中国高等教育转型期占据战略制高点。西安欧亚学院从此彻底转身成为一所拥有自身价值主张、国际化的办学理念、创新教学体系、特色化学生培养及管理模式的独树一帜的民办高等院校。



哈佛大学推荐 20 个快乐的习惯

1 Be grateful. 要学会感恩。

Slow down, look around you, and pay attention to the little details in your life – the delicate purple flower on the sidewalk, the beautiful sunset, the hot shower that washes away your long day, and the smile in your partner's eyes ...

让自己变慢脚步，看看你的四周，关注生活中的细微之处：人行道上淡紫色的花，美丽的日落，洗去你一天疲惫的淋浴，伴侣眼中的笑容。

When you have a grateful heart that is appreciative of life's beautify, wonder and blessings, you're automatically filled with happiness.

当你的感恩之心能够欣赏生活的美，思考和祝福，你自然就充满了幸福感。

2 Choose your friends wisely. 明智地选择自己的朋友。

According to Harvard, the most important external factors affecting individual happiness are human relationships. So if you want to be happy, choose to be around people who are optimistic, who appreciate you as you are, and who can make your life richer, bigger, more fun, and more meaningful.

根据哈佛大学的研究，影响个人幸福最重要

的外部因素是人际关系。所以如果你想变得开心的话，要选择和乐观的朋友在一起，他们能欣赏你真实的自己，让你的生活变得更丰富，快乐，有意义。

3 Cultivate compassion. 培养同情心。

When we try to step into other people's shoes and understand a situation from another's perspective, we're more likely to handle the situation with compassion, objectivity and effectiveness. There will be less conflicts and more happiness.

当我们代替别人，站在另一个角度看问题，我们更能用同情心，客观和有效地处理问题。生活中就会少一些冲突，多一点快乐。

4 Keep learning. 不断学习。

Learning keeps us young and dreams keep us alive. When we engage our brains and put them toward productive uses, we're less likely to dwell on unhappy thoughts and much more likely to feel happy and fulfilled.

学习让我们保持年轻，梦想让我们充满活力。我们运用大脑，进行运作的时候，我们就不大会想不开心的事情，我们会变得更开心和满足。

5 Become a problem solver. 学会解决问题。

Happy people are problem solvers. When they encounter a challenge in life, they don't beat themselves up and fall into a depressive state. Instead, they face up to the challenge and channel their energies toward finding creative a solution. By becoming a problem solver, you'll build up your self-confidence and your ability to accomplish whatever it is you set your mind to – and whatever challenges life throws your way.

开心的人是会解决问题的人。在生活中遇到挑战的时候，他们不会自虐，然后变得很消沉。他们会直面挑战，调动全身力量寻找解决办法。通过变成一个解决问题的人，你会建立自己的自信心和下决心要做的事情和直面挑战的能力。

6 Do what you love. 做你想做的事情。

Since we spend over one-third of our adult life working, loving what we do has a huge impact on our overall happiness. If this is not possible at the moment, then try to find enjoyment and meaning in your current work, or cultivate a hobby that involves doing something you love.

既然我们成人生活的三分之一时间都在工作，那么做我们想做的事对我们的整体幸福感就有很大的影响。如果现在不能做你想做的事情，那就试着在你现在的工作中寻找快乐和意义，或者培养一个你喜爱的兴趣。

7 Live in the present. 活在当下。

When you feel depressed, you're living in the past. When you feel worried or anxious, you're living in the future. But when you feel content, happy and

peaceful, you're living in the present.

你感到沮丧，是因为你活在过去。你会感到担忧和焦虑，是因为你活在未来。但是当你感到满足、开心和平和时，你才是活在当下。

8 Laugh often. 要经常笑。

Laughter is the most powerful anecdote to anger or depression. Research has shown that the simple act of curving the corners of your mouth can increase your feeling of happiness. So don't take life too seriously. Try to find humor and laughter in life's everyday struggles.

笑是对抗生气或沮丧最有力的的东西。研究表明简单的嘴巴上扬也可以增加你的幸福感。不要把生活看得太严肃。要学会在每日的奋斗中寻找幽默感和笑声。

9 Practice forgiveness. 学会原谅。

Resentment and anger are forms of self-punishment. When you forgive, you're actually practicing kindness to yourself. And most importantly, learn to forgive yourself. Everyone makes mistakes. It's through our mistakes that we learn and grow to become a bigger and better person.

憎恨和生气是对自我的惩罚。当你释怀的时候，事实上你是在对自己施以善意。最重要的是，学会原谅自己。每个人都犯错。只有通过我们的错误，我们才慢慢学会如何成为一个更强大、更好的人。

10 Say thanks often. 要经常说谢谢。

Always be appreciative of the blessings in your

life. And it’s equally important to express your appreciation to those who’ve made your life better in some way, big or small.

对生活中的祝福要学会欣赏。向那些让你生活变好的人，无论或大或小，表达出你的欣赏之情也同样重要。

11 Create deeper connections. 学会深交。

Our happiness multiplies when we connect and bond with another human being on a deeper level. And being fully present and listening are two of the most important skills to strengthening that bond and bringing happiness to ourselves, and to others.

我们的幸福感会在和另一个人的深交中不断猛增。专注聆听是加强这种关系纽带和把幸福感带给自己和别人的两个最重要的方面。

12 Keep your agreement. 守承诺。

Our self-esteem is built on the agreements we’ve made with ourselves. And high self-esteem has a direct correlation to happiness. So keep your agreements with others and with yourself.

我们的自尊是建立在我们对自己守承诺的情况下。高度的自尊和幸福感有直接关联。所以要对自己和别人遵守承诺。

13 Meditate. 冥想。

According to Harvard, people who take 8 sessions of mindfulness meditation training are, on average, 20% happier than a control group. Such training can lead to structural brain changes including increased grey-matter density in the hippocampus, known to be

important for learning and memory, and in structures associated with self-awareness, compassion and introspection.

根据哈佛的研究，平均上过 8 次冥想训练课的人要比控制狂多开心 20%。这样的训练可以导致大脑结构变化，包括海马体黑色物质的密度，其学习和记忆很重要，在结构上和自我意识，同情心和反省。

14 Focus on what you’re doing. 关注你在做的事情。

When you put your mind, heart and soul into what you’re doing, you’re creating a happiness state – called the “flow.” When you’re living in the flow, you’re less likely to care about what others may think of you, and less bothered by things that are not that important. The result? More happiness, of course!

当你全身心投入一件事的时候，你就会处于一个开心的状态。当我们处于这种状态，你就不大会关心别人对你怎么看，不大会被不大重要的事情干扰。结果呢？更幸福，当然啦！

15 Be optimistic. 要乐观。

For happy people, the glass is always half-full. If your tendency is to imagine the very worst-case scenario every time you face a challenge, then train yourself to reverse that tendency. Ask yourself what good can come out of the situation or what you can learn from it. Optimism surely fuels success and happiness.

对于开心的人来说，玻璃杯一直是半满的。每当你面对一个挑战时，如果你倾向于想象最坏的想法，那就自我转换这种情况。告诉你自己一个状况中的好处或者你从中学到的东西，乐观肯定能驱动成功和幸福感。

16 Love unconditionally. 无条件地爱。

No one is perfect. Accept yourself for all of your imperfections. And do so for others. Loving someone unconditionally does not mean that you need to spend all your time with them or help them figure out their problems. Unconditional love means accepting people as they are, and allowing them to find their own ways, at their own pace.

没人是完美的。接受你自己所有的不完美。也要这样对待别人。无条件地爱一个人并不意味着你要花所有的时间和他们在一起，或者帮助他们解决问题。无条件地爱意味着接受真实的他们，以他们自己的步伐，让他们自己摸索。

17 Don’t give up. 不要放弃。

Unfinished projects and repeated defeats inevitably dampen one’s self-esteem. If you’ve made up your mind to do something, see it through. Don’t give up until you succeed. Remember, failure is temporary but defeat is permanent. And defeat only occurs when you give up.

没有完成的方案和不断的失败不可避免地会削弱你的自尊。如果你决定做某事，做完它。在成功之前都不要放弃。要记住，失败是暂时的，打败是永存的。只有当你放弃的时候，你才会被打败。

18 Do your best and then let go. 做最好的自己，然后放手。

Everyone has limitations, and things don’t always turn out to be what we’d like them to be – despite our efforts. So always give your best, and then let go. Let events run their course. When you’ve done your best, you’ll have no regrets.

每个人都有局限性。而且有时候尽管我们很努力做一件事情，但是总会事与愿违。所以做最好的自己，然后放手。当你尽了全力，你就没有遗憾了。

19 Take care of yourself. 好好照顾自己。

A healthy body is the key to happiness. If you have poor health, it’s very difficult to be happy no matter how hard you try. So make sure you eat well, exercise and find time to rest. Take good care of your body, your mind and your spirit.

一个健康的身体是幸福的关键。如果你身体不好，你无论如何努力，都很难快乐。确信自己吃得好，做锻炼，找点时间休息。好好照顾你的身体，大脑和精神。

20 Give back. 学会给予。

Doing good is one of the surest ways to feel good. According to Harvard, when people do good, their brains becomes active in the very same reward center that is stimulated when they experience other rewards. So it’s not a surprise that people who care more about others are happier than those who care less about others.

做好事是最能确保你心情好的方法之一。根据哈佛的研究，人们做好事，他们的大脑变得活跃，就好像当你经历别的奖励时，大脑所受的刺激。所以，那些关心别人的人要比不大关心别人的人更开心。DNA



不妨学些“无用”的知识

文◎钱颖一

我们必须面对这样一个现实，即我们身处一个功利主义、更确切地说是短期功利主义的大环境中。无论做研究还是学习，人们总喜欢先问“有用”、“无用”。佛来克斯纳是一位对美国教育有重大影响的人物。1885 年他从约翰·霍普金斯大学毕业后，回到自己的家乡创建了一所实验中学，实施他的教育理念，非常成功。1910 年以他的名字命名的报告《佛来克斯纳报告》彻底改变了美国的医学院教育。他在 1930 年创建了普林斯顿高等研究院。在他的领导下，高等研究院从一开始就聘请了世界顶级学者，包括爱因斯坦、冯·诺依曼、哥德尔等。

研究院规模很小，到今天也只有 28 位常驻教授，分属 4 所学院：历史研究学院、数学学院、自然科学学院以及社会科学学院。这些教授的共同特点，就是从事看上去“无用”的研究，就是那些在近期甚至在可预见的未来都没有用的研究。但这正是佛来克斯纳的远见，也是高等研究院的魅力。

上大学，什么是“无用”？什么是“有用”？让我来举三个例子。

第一个例子是物理学的例子。当年佛来克斯纳问柯达先生谁是最有用的发明家时，柯达立即回答是无线电收音机的发明人马可尼。佛来克斯纳反驳说，麦克斯威尔和赫兹

的理论贡献更加有用。虽然麦克斯威尔在 1873 年发表的电磁理论完全是抽象的数学，虽然赫兹在 1887 年对他做的电磁波实验的实用价值毫不关心，但是这些看上去“无用”的研究却为后来“有用”的发明打下了基础，没有他们的工作就没有后来马可尼的发明。

第二个例子是经济学的例子。这是马斯金教授的“机制设计”理论。这个理论的起源是研究市场经济与计划经济在利用信息上的效率问题，不仅是抽象的理论问题，而且本身也是非常抽象的数学模型，看上去没有什么有用性，特别是在市场经济中的有用性。但是后来，机制设计理论有着非常广泛的现实应用，比如它成为研究市场中的拍卖问题的理论基础。拍卖不仅适用于传统的艺术品，也适用于诸如无线频谱等产权的交易，而这是当前移动通讯行业面临的实际问题。

第三个例子是计算机工程的例子。这是乔布斯的故事。2005 年在斯坦福大学毕业典礼上，他讲述自己在大学第一学期后辍学的经历。他没有离开学校，而是听了一些自己感兴趣的课，其中一门是美术字课。这在当时看来完全“无用”。10 年后当他设计第一台麦金塔个人电脑时，为发明电脑上的可变字体发挥了作用。乔布斯这样回忆说：“如果我当年没有去上这门美术字课，苹果电脑就不会发明这么漂亮的字体；又由于微软视窗是照抄苹果的，所以很可能所有个人电脑上就都没有这样的字体了。”

这三个例子对我们很有启发。尽管并不是所有“无用”知识最终都是“有用”的。但这些例子说明，我们过去对知识的有用性的认识过于狭隘和短视。

我们必须面对这样一个现实，就是我们身处一个功利主义、更确切地说是短期功利主义的大环境中。无论做研究还是学习，总喜欢先问“有用”、“无用”。“有用”指的是立竿见影式的有用。比如在校学生选课前喜欢问这课有什么用？对面试和找工作有用吗？我在听取在校生对课程设置意见时，就常常会听到对找工作没有用的课的抱怨，或对找工作有用的课为什么不多开一些、开早一些的疑问。

但有趣的是，当我同已经毕业 10 年、20 年、30 年的校友交谈时，他们对大学时期所上的课的评价却与在校生很不一样：他们感到遗憾的是，当时学的所谓“有用”的课后来变得如此无用，后悔当时没有更多地去看那些看上去“无用”、但实际上很“有用”的课，比如人文、艺术、社会科学类的课。

乔布斯这样反思：在我念大学时，是不可能把未来的很多点连接起来的。只是在 10 年之后，当我回头看时，是如此的清楚和显然。人是不可能向前预测如何把这些点连接起来，只能回首往事时才能把这些点连接起来。所以你必须相信在你的未来，这些点将得以连接。

这是一个值得记住的人生哲学。佛来克斯纳在《无用知识的有用性》一文结尾中说：“我们不能对我们自己作出许诺，但是我们珍惜那通畅无阻地探索无用知识终会在未来产生结果的希望，就像过去被证实过的一样。”虽然有用未必就是唯一的价值判断，因为知识的价值可以是内在的，毋须体现在它的工具价值上。但是，理解短期“无用”的知识可能是长期“有用”的知识，对我们正确认识知识的有用性有极大意义。DINK

有一次在北大讲座，遇到一位学生问我，“老师，你说学习重要，还是经营人脉重要？”看着他一脸大杂烩的表情，我先拿出本子记下了这个问题，然后告诉他说，这是个比较大的话题，我会仔细写篇文章放在网上的，然后给了他我的博客地址。而后又补了一句，“相信我，所谓的人脉就算重要，也根本没他们说的那么重要”。你愿意与什么样的人成为朋友？让我们细说从头。先动脑思考一下，你愿意与什么样的人成为朋友？

从幼儿园开始，每个人就都已经有一些选择朋友的原则——尽管并不自知。事实上，资源分布的不均匀，必然造成人与人之间的某种依附关系。

观察一下，就可以看到事实：幼儿园里玩具多的孩子更容易被其他孩子当作朋友。那么，玩具最多的孩子朋友最多么？答案并非肯定。如果你像我一样有机会、也恰好愿意多花一点心思与那个玩具最多的孩子交谈的话，你也很快就会发现，在他心目中，与所有成年人一样，朋友被划分为“真正的朋友”和“一般的朋友”。以下我们姑且把那个玩具最多的孩子叫做“小强”。

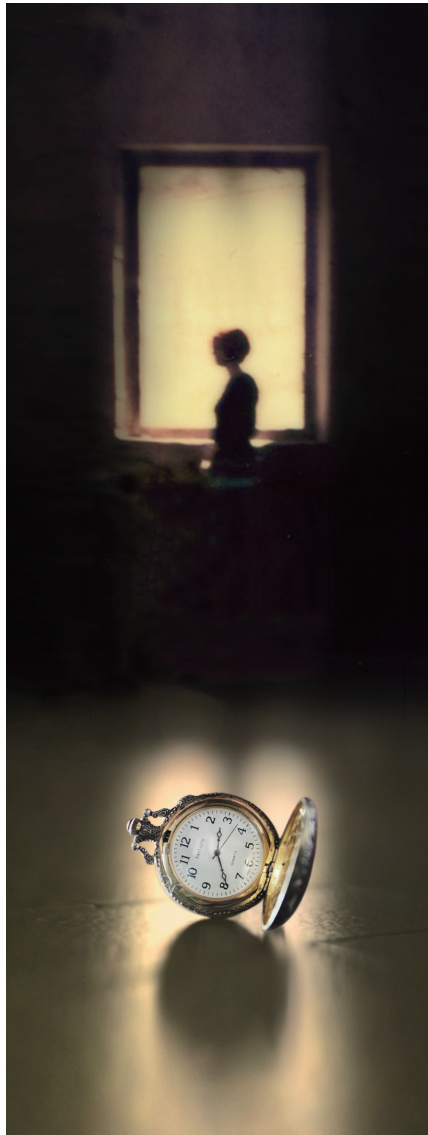
当时我很好奇，耐心等待小强告诉我谁是他“真正的朋友”。最终，他告诉我，真正的朋友只有两个。其中一个男孩，另外一个女孩。那我就问他，“为什么你认为那男孩是你真正的朋友？”小强一秒钟都没犹豫，告诉我说，“他从来都不抢我的玩具，他跟我换。”我又问他，“那，为什么你认为那女孩是你真正的朋友？”

这次小强犹豫了好一阵子，在确定我会给他保密之后，磕磕巴巴地说，“她好看。我把新玩具全都先给她……”我笑。过一会儿又问他，“你觉得你好看么？”小强愣了一下，满眼的无辜，“不知道……”我又问，“那她现在手里的玩具是谁的？”小强突然显得很紧张，“不是我的。”我决定不去问那小女孩什么问题了。

基于种种原因，生活中总是只有少数人是大多数人想要结交的朋友。但是同样基于种种原因，大多数人并不知道那些少数的人是如何理解他们

把时间当作朋友

文◎李笑来 _



大多数人的行为的。刚才小强说他那个“真正的朋友”从来都不“抢”他的玩具，而是“换”。注意这两个词。

在这里我们不讨论所谓的“心计”。确实有些人有很深的城府，至少比另外一些人更深，他们可以用常人想不出的，就算想得出来也做不到的手段达到自己的目的。在这里，我们只讨论最普遍的情况。

① 所有的人都喜欢并重视甚至偏爱一种交换，“公平交换”。

小强也许并没有意识到，他所拥有的玩具数量，使得他从概率角度出发很难遇到“公平交换”，因为绝大多数孩子没有多少玩具，甚至干脆没有玩具，所以，那些孩子实际上没有机会、也没有能力与他进行“公平交换”。

对他来讲，不公平的交换，等同于“抢”，没有人喜欢“被抢”。而与他“换”的那个男孩，让小强感受到公平。小强也有自己想要的但是却并不拥有的，所以，他也去“换”而不会去“抢”，因为他自己就不喜欢“被抢”——把最新的玩具都给那女孩先玩……

某种意义上，尽管绝大多数人不愿意承认，他们的所谓“友谊”实际上只不过是“交换关系”。可是，如果自己拥有的资源不够多不够好，那么就很可能变成“索取方”，做不到“公平交换”，最终成为对方的负担。

这样的时候，所谓的“友谊”就会慢慢无疾而终。也有持续下去的时候，但更可能是另外一方在耐心等待下一次交换，以便实现“公平”。电影《教父》里，棺材铺老板亚美利哥·勃纳瑟拉决心找教父考利昂替他出气并为自己的女儿讨回公道的时候，亚美利哥就是“索取方”。许多年后，教父考利昂终于在一个深夜敲开了亚美利哥的门……

所以可以想象，资源多的人更喜欢、也更可能与另外一个资源数量同样多或者资源质量对等的人进行交换。因为，在这种情况下，“公平交易”更容易产生。

事实上，生活里随处可见这样的例子。哪怕在校园里，“交换”本质没有体现的那么明显，但是，同样性质的行为并不鲜见。比如，某系公认的才子，会与另外一个系里公认的另外一个才子“机缘巧合”地邂逅而后成为“死党”。

俗话常说，“英雄所见略同”，可能就是他们一见如故的原因，所以，他们之间的谈话以及任何其他活动往往都会让他们觉得相互非常“投机”。这样的例子太多太多。

当 15 岁的沈南鹏和同岁的梁建章第一次相识时，这两个懵懂少年不会意识到 17 年后他俩会联手创造一个中国互联网产业的奇迹。在 1982 年第一届全国中学生计算机竞赛上，这两个数学“神童”同时获奖。

不是因为他们两个要好，才各自变得优秀。而是因为他们各自都很优秀，才可能非常要好，而后命运的碰撞产生绚丽的火花。

而反过来，这些被公认为优秀的人，事实上往往并不“低调”，也并不“平易近人”。这并不是他们故意的。他们无意去惹恼身边那些在他们看来“平庸”的人，只不过无形中他们有这样的体会——“与这些人交流，沟通成本太高……”除非有一天，这些人终于意识到自己应该保护自己，因为有些误解根本没机会解释。于是，他们开始“谦虚”，他们学会“低调”，他们显得“平易近人”。

好多年前，我注意到一个现象，当别人求助于我的时候，我内心往往非常抵触，却又怕别人说我是所谓的“不够意思的人”，于是硬着头皮去做自己不喜欢做的事情。有一次特别受伤的时候，突然一闪念，想明白，原来这种尴尬本质上并不是来自于我没有“乐于助人”的品性，而是来自于我自己的精力并不足够旺盛，没有旺盛到处理自己的事情绰绰有余的同时，还有大把的时间精力用来帮别人做事。

事实上，我自己根本已经是正在过河的泥菩萨。后来，我开始怀疑，雷锋的领导是否太白痴，因为他没有给自己的下属分配足够的工作——这是那天晚上于我来讲非常惊喜的一件事儿，因为

我发现我正在独立思考。

承认自己能力有限，是心理健康的前提。从我重新思考雷锋的领导那天开始，我挣扎着去学习如何做事量力而行。说起来好笑，自己的智商有限到过去竟然没想到“量力而行”是如此高难度的行为模式——

- 1) 承认自己能力有限；
- 2) 不怕在别人面前露怯；
- 3) 敢于不去证明自己是“好人”……

② 只有优秀的人才拥有有效的人脉

所以说，往往只有优秀的人才拥有有效的人脉。并且正因为这些人随时随地都可能要回避“不公平交换”的企图，他们才更加注重自身的质量，知道不给他人制造麻烦，独善其身是美德。常言说，“事多故人离”，是非常准确的观察。

而那些不优秀的人往往并不知道这样貌似简单的道理，他们甚至没有意识到自己的状况只能使得自己扮演“索取者”的角色；进而把自己的每一次“交换”都变成“不公平交换”，最终更可能使交换落空——因为谁都不喜欢“不公平交换”；每次交换的落空，都进一步造成自己的损失，使得自己拥有的资源不是数量减少，就是质量下降，进一步使自己更可能沦为“索取者”——恶性循环，甚至可能永世不得翻身。

还有些人，过分急于建立所谓的人脉，并全然不顾自己的情况究竟如何。对于这样的人，人们常用一些专门的词来描述他们，“谄媚”、“巴结”、“欺下媚上”、甚至“结党营私”等等。这样的人，往往也不是他们故意非要如此的。他们只是朦胧地意识到自己一个人的力量过于渺小，所以，才希望能够借助其他的力量。而一个人越是渺小，越是衬得他的欲望无比强烈。

这样的人特征非常明显。其中一个就是，在日常生活中他们经常有意无意地用亲密的方式提及大家仰望的人物，无论他们与“大人物”是否真的存在私交密往。在中文语境里，他们就会只说名

字不说姓氏：李开复不叫“李开复”，在他们嘴里是“开复”；李彦宏不叫“李彦宏”在他们嘴里是“彦宏”，沈南鹏不叫“沈南鹏”，在他们嘴里就是“南鹏”；最近我听到更恐怖、更令人毛发悚立的是，“小俞”（俞敏洪），“小邓”（邓峰），“大想”（理想）……

整体上来看，人脉当然很重要。不过，针对某个个体来说的话，更重要的是他所拥有的资源。有些资源很难瞬间获得，比如金钱、地位、名誉，尤其在这些资源的获得更多地依赖出身和运气的现实世界里。然而有些资源却可以很容易从零开始，比如一个人的才华与学识。才华也好学识也罢，是可以通过努力必然获得的东西。

一个人心智能力一旦正常开启，就会发现自己在这个信息唾手可得的世界上，只要正常地努力，并且有耐心和时间做朋友，很容易成为至少一个领域的专家。努力并不像传说中的那么艰苦，只不过是“每天至少专心学习工作六个小时”；耐心却远比大多数人想象得巨大，“要与时间相伴短则至少五年，长则二十年”。

许多年后的今天，我又发现另外一个多年前智商平平的我不可可能想明白或预想到的事情（当然我现在也依然智商平平，只是多了些智慧）：当一个人身边都是优秀的人的时候，没有人求他帮忙，因为身边这些优秀的人几乎无一例外都以耽误别人的时间为耻，同时，这些人恰好是因为遇到问题能够解决问题才被认为是优秀的。

如果，终于有一天，你已经成为某个领域的专家，你会惊喜于真正意义上的有价值的所谓高效的人脉居然会破门而入。你所遇到的人将来自完全不同的层面，来自各种各样意想不到的不同的方向。而你自己也不再是过去一无是处的你，你不再是“索取者”，你扮演的是“乐于助人”的角色——很少有人讨厌善意的帮助，更何况你是被找来提供帮助的呢。

甚至，你会获得意外的帮助。如果你是一个优秀的人、有价值的人，那么就会有很多另外优秀的人、有价值的人为你提供帮助。这样的时候，这样的帮助往往确实是“无私”的。正如没有哪个医生

做到救死扶伤之后仅仅因为酬劳太少而恼羞成怒的一样，那些品质优秀到一定地步，境界豁达到一定层次的人，往往真的可以做到“施恩不图报”。

因为对他们来讲，能够有机会“验证自己的想法”本身就已经比什么都重要，并且可以令他们身心愉悦。然而真正有趣的现象是，被帮助的你也正因为并非寻常之辈，所以一定懂得“滴水之恩，当以涌泉相报”的道理。最终皆大欢喜，只因为“沟通成本几近于零”，同时的效果自然是“交流收益相对无穷放大”的良性循环。

③ 打造自己，就等于打造人脉

生活的智慧就在于，集中精力改变那些能够改变的，而把那些不能改变的暂时忽略掉。专心打造自己，把自己打造成一个优秀的人，一个有用的人，一个独立的人，比什么都重要。打造自己，就等于打造人脉——如果人脉真的像他们说的那么重要的话。事实上，我总觉得于人脉导致成功的传说其实非常虚幻，只不过是不明真相的人臆造出来的幻想罢了。

我并不是说，从此就不用关心自己身边的任何人了，或者说从此就无需与任何人打交道了。善于与人交往也是一种需要学习，并且也需要耗费大量时间实践的技能。我只是提醒你，别高估自己，误以为自己有那么多足够的时间可以妥善地处理好你与你身边所有人的关系。

浏览一下你的手机通讯簿里的名字吧，有多少已经很久没有联系过了？这么多年，我只见过两三个人回答我说，“最长时间没联系的，也不超过两个星期。”其中一个还是特别固执而特殊的人，他的手机通讯簿里，总计才有 22 个名字。

毕淑敏一次曾提到她自己的一件事：……我学心理学课程一事，纯属偶然。朋友 XX 摔断了腰椎骨，打了石膏，瘫躺床上三月。我在自家墙上的挂历上写了一行字：”每周给 XX 打个电话。”我当医生出身，知道卧床不起的病人非常寂寞，希望能躺着聊聊天。后来我就按照挂历上的提示，

每周都给这个人打电话，有一句没一句地闲聊。尽管我很忙，还是会多磨蹭一点时间，让她开心。后来有一次，她随口说香港中文大学心理学教授林孟平到北师大带学生……我问，我能跟她学习么？朋友说，那可不知道。后来感谢那位朋友说，我能学心理学，多亏你摔断了腰。

事实上，真正的关心最终只有一个表现：为之心甘情愿地花费时间，哪怕“浪费”时间。这也很容易理解。因为，当你把时间花费到一个人身上的时候，相当于在他身上倾注了你生命的一段——哪管最终的结果如何，反正，那个人那件事都成了你生命的一部分，不管最后你喜欢还是不喜欢。每个人的时间都是有限的。所以最终，“真正的好朋友”谁都只有几个而已。

这实在是一个大到写两本书都可以的话题。以下是我的几个简单的，但实践起来并不是那么容易的建议：

- 1、专心做可以提升自己的事情；
- 2、学习并拥有更多更好的技能；
- 3、成为一个值得交往的人；
- 4、学会独善其身，以不给他人制造麻烦为美德；用你的独立赢得尊重；
- 5、除非有特殊原因，应该尽量回避那些连在物质生活上都不能独善其身的人；
- 6、那些精神生活上都不能独善其身的，就更应该回避了——尽管甄别起来比较困难；
- 7、真正关心一个朋友的意思是说，你情愿在他身上花费甚至浪费更多的时间；

记住，一个人的幸福程度，往往取决于他多大程度上可以脱离对外部世界的依附。记住，一个营销人的成就，往往在于他个人能力的高低与人脉的宽窄；想提高个人能力，就一定要学习，与精英人群在一起。DNA



在 职场中，很多人都有过被误会、被不公平对待的经历，有时甚至会觉得，别人的做法会让自己抓狂。专家提醒我们，要有勇气展开真诚对话，来消除不满情绪。如果对方连什么问题都不知道，还怎么帮你解决问题？但说来容易做起来难，对吗？

当你与同事交流产生困难时，一些指导性准则还是很管用的。但是你所讨论的内容也很重要。告诉对方你的立场？通知他坏消息？你有时间准备还是措手不及？这里有一些指导最常见情况的小窍门，包括解决问题的榜样和反例。

❶ 如果一个决定影响到你，你为此而抓狂……

凡是听到与工作相关的新闻，我们都会有巨大反应。西北大学管理争议解决中心的主任布雷特认为：从自己座位上跳起来只会在你的老板和同事面前展露你真实的自私想法，使你在开口之前就已经失去了争辩权。而如果等到冷静之后，仔

细思考这个决定对于你及公司的影响，会让你处事更高效。

× 错误的说法是：“我发现彼得工资增幅是我的两倍，这是在开玩笑吗？我比他刻苦工作三倍。”

√更好的做法是：用更宽容的态度来看待这个问题。如果你对这个决定不开心，或许别人也和你一样？其原因何在？你的团队和组织还面临哪些更大的问题？布雷特建议这样展开话题：“我已经发现一些对公司不利的问题并且想解决它。”而不是：“这个针对我的决定让我很生气。”

一家法律公司的年轻合伙人在发现同事涨薪幅度比自己高之后，成功地采用布雷特的方法，将其归为组织范畴的问题而非个人问题。虽然年轻合伙人感到心烦，但她承认向公司抱怨同事的涨薪或反复思考这个不公平现象无济于事。公司并没有故意激怒她，只是因为那个合伙人接到更有说服力的案子促使了他的加薪。所以这个受委屈的年轻合伙人并没有在高级合伙人面前流露对涨薪同事的羡慕，而是将这个问题归结为公司的不透明制度：“我们的公司没有清晰的涨薪政策。”她主

动调研其他公司如何更好解决这个问题，然后应用到自己公司。最终调研结果使公司采用了新的、公平的、透明化系统，结果让年轻合伙人乐于接受。虽然她没有马上加薪，但改善了未来的情况 – 并且为每名员工创造了好的流程。

❷ 如果你必须在公众论坛中发表批判性意见……

大声直言无疑是个挑战，但在公司每个人面前发言？更是恶梦。

这些挑战都可以化解。充分准备，将问题重心落在公司层面并将自己定位为解决问题的一方，可以将例如董事会、全员会议上提出的艰巨任务变得愉悦而富有成效。

× 错误的说法是，在所有人面前表示某一论述不明智：“对公司而言，我认为这是个愚蠢的想法，如果继续走这条路，就进了死胡同。”

√更好的做法是：布雷特认为在发表论点前应做好得罪人的准备。在公众面前发表批判性的言论，意味着惹怒不赞同你的人。表明你认为这样做对公司最好，同时指出，你并不是唯一这么认为的人。所以在会议开始之前，试图寻找想法相近的同事，作为你的后援。

开头可以这样说：“我知道大家都觉得我们可以处理客户间发生的潜在利益争端，但我认为如果我们继续顺延这个方法走下去，只会导致更多争端，从而损坏和客户的关系。”但不能说完就完了，要提出解决问题的办法：“我知道这样可能会耽误我们的客户，但我很乐意和其他同事在接下来的几天时间里一起讨论可行的其他方法。”希望这个时候，两三个同事会跳出来强调方法的重要性并且愿意和你一起来研究解决方案。

❸ 如果你的同事向你发火……

不要回应一个让愤怒冲昏头脑的人，先让你同事把话说完，然后看看事态是否好转。布雷特

认为：大多数的人都会以牙还牙，但是控制住自己的情绪和思想有助于解决问题，通过自律来控制怒气也很有效。

× 错误的说法是：“你在说什么？你对这个项目一点概念也没有！我下次绝对不会再来征询你的意见！”

√更好的做法是：你不需要进入另一个极端或者为你没做过的事情道歉，而只要选择不参战。如果你的同事十分情绪化，以至于你根本插不上话，那么分析情况有时可以缓解紧张气氛：“我们可以互相诋毁，但对解决问题起不了任何作用。”比起争论，远离争吵更容易。建议你过一会再找那个同事讨论问题，然后做一些任何可以平稳定情绪的事情，并且避免带着情绪对话。

但有时候我们不能算准时间——这样做也可能使有些人更加愤怒。《交流失误》一书的作者霍利·威克斯认为还是以中立态度回应比较好。中立的方式听起来有点像：“我不知道要说什么？这出乎意料之外。”我们接下来要做什么？你不需要安慰这个人也不需要承认什么，相反，你要意识到同事生气的事实，这之后展开的对话不会令人高兴，但证明在事情变得更糟之前，你在积极想办法。

另一方面威克斯认为，如果你做错了并且知道是自己做错，马上道歉：“对不起。”这样就没事了，不要解释，只要承认错误。

让一场困难的对话变得轻松有趣不是易事。这也是它具有挑战的原因。但是如果你准备充分，就能使对话变得更有成效。威克斯认为，让困难的对话变得更有效的唯一方法就是直面问题。“如果只是冷眼旁观，无法更好解决问题。更糟糕的是，你置之不理的问题并没得到解决，反而让你和你的同事不欢而散。你可以通过充分的准备、中立的说话方式和将重点放在公司层面上更好地解决问题。DNN



文◎ Ron Friedman _

午餐决定 工作效率？！



回顾一下你上周工作效率最高的一天，问问自己：那天午饭吃的是什麼？我们在总结提高工作效率的因素时，很少将食物考虑在内。对于置身文山会海，工作缠身的我们来说，食物仅仅是燃料。

其实这种类比误导了我们。我们所吃食物对工作的影响远超出我们的认识。只要油箱加了油，不论油是何种品牌，车的动力都一样。食物则不然。试想如果加美孚的油可以甩开所有车辆，而加英国石油的油，汽车时速却少于 20 迈。你还会对加哪种油毫不介意吗？

食物直接影响认知能力。所以一顿糟糕的午饭可以毁掉整个下午的工作。

此情况发生原因可作以下简单解释。我们吃的食物都会由身体转化为葡萄糖，为大脑提供能量，使大脑保持清醒。当葡萄糖含量低时，我们会精力涣散。人之所以饥饿时很难集中注意力，原因就在于此。

这是一个不争的事实。现在讨论一下我们很少提及的部分：不同食物在体内的吸收效率不同。意大利面、面包、燕麦和苏打类食物会迅速转化

为葡萄糖，这使我们在葡萄糖含量下降的情况下，体能迅速得到恢复。其它食物，像芝士汉堡和培根生菜番茄三明治等高脂肪含量的食物可以为我们提供更持久的能量，但消化系统消化起来更费力。同时，大脑含氧量也会降低，会使人感到眩晕。

大多数人直觉上也明白这一原理，但是在选择食物时，他们不一定做出明智的选择。部分原因是通常我们选择食物时，体能和自控能力最弱。在你精力耗尽时，炸薯条和马苏里拉奶酪棒会更美味。

同健康午餐相比，不健康午餐往往更快更便宜。在忙碌的中午，它们更具诱惑力。大家感觉吃不健康午餐会提高效率。所以我们会做出错误的午餐选择。于是我们节省了 10 分钟的午饭时间，但整个下午都在以低效率工作。

怎样解决这种情况？有一点可以肯定的是，不要认为见多识广会促使我们做出改变。大多数人都知道吃炸鸡块不健康。大家清楚这种加工食品是由剩肉和鸡骨头组成的，但这并不影响它的美味。

我们需要的不是认知，而是一份怎样才能实现健康饮食的行动计划。

以下是几条研究所得建议，值得一试。

第一条是在饥肠辘辘之前就选定吃什么。如果你要出去吃饭，那早饭时就选好饭馆，而不是中午 12 点半时决定。如果正在点外卖，吃完早上的加餐再点。研究表明未来我们对盐、卡路里和脂肪的抵抗力会远胜现在。

另一条建议是与其在午饭期间将葡萄糖消耗殆尽，不如一天中不断补充能量，这样你整天的工作效率都会有所提升。血糖的突升和突降对工作效率和大脑都有害。与只吃午饭相比，少食多餐会使你的葡萄糖保持在更平稳的水平。

最后，将健康零食放于更易拿到的地方。将含有杏仁及其它蛋白质棒的盒子放于电脑旁，保持在视线范围内。在诸如亚马逊之类的电子网站来订购零食。周一将一袋水果带到办公室，这样一周内你都可以吃到水果。

自带食物会有助于晋升吗？对大多数人来说，答案是肯定的。而且这种说法有理有据。

研究表明全天吃水果蔬菜不仅对健康有益，而且对大脑有益。七月的《英国健康心理杂志》上刊登了一篇有趣的论文。文中重点阐述了食物

对我们日常生活的影响。

在该项研究中，参与者记录下为期 13 天的食物消耗，情绪变化及行为变化。之后研究人员研究食物选择对日常生活的影响。结论如下：人们摄入的水果和蔬菜越多（最多达 7 份），他们就会变得更快乐，对工作更投入，更具创造力。

原因何在？作者提出了多种理论。其中一种理论就是我们在决定午饭吃什么时总忽略的一点：水果和蔬菜中包含促进分泌多巴胺的必要营养。多巴胺是一种神经传递素，对我们提高好奇心，上进心和注意力方面起到重要作用。水果和蔬菜同样包含抗氧化剂，可以消除炎症，改善记忆力和情绪。

这种理论也强调了一点：如果你想谋求更高职位，你需要谨慎选择食物。好消息就是与我们想法不同的是，要健康饮食不是让我们学会抗拒诱惑，而是要让健康饮食变得最简单可行。DNA

Ron Friedman 博士是 Ignite80 公司的创始人，该公司致力于协助企业领导者提高公司业绩。

拜托，请不要再开无聊的会了

文◎ Ross McCammon_ 译◎ Tino_

众所周知开会很重要，但有时开会也很无聊。开会的时候，我们会经常听到些什么呢？“开始干活吧！”但结果啥也没干。“搞定这件事！”但绝大多数工作毫无进展。“都坐过来讨论一下吧！”但最终无论讨论了多少，还是领导说了算。

“那么……就让我们来开会……讨论一下什么时候再开会吧……”

不过，有一种会议不会那么无聊，至少对你来说不会无聊，因为即便你无法主导整场会议，也可以成为会议上的“明星”。你所扮演的“角色”肯定会引起大家的关注，你也因此会下工夫、花时间准备会议。或许你在会议上能直击命题，又或者你将消除与会者的各种疑虑，甚至，你还可以在会议上给其他人做指示。总之，当你成为会议的焦点时，这个会议就不会无聊。

当然，无聊或多或少仍会存在，但你将有能力控制与会者的无聊感，更可以搞定各种让会议显得呆板的问题。如果你想接管一场会议，那么首先就要学会驾驭会议，与会者其实并不在意会议是否呆板，也不在乎会议是否存在形式主义，他们之所以去参加会议，就是希望自己能会议上有所收获。

议程很重要

针对开会这件事，心理学家做了大量研究，他们发现了两个重要法则。

1. 人们希望会议能够达到自己的预期，因此，议程就显得尤为重要。我们知道人们都不喜欢开会，那么最重要的事情就是要尽早确定会议每项工作的截止时间，并且在议程上明确某个时间点上需要具体讨论、解决哪些问题。

2. 每个参加会议的人都希望自己能成为整场会议的重要角色。“没人愿意开会，除非你能帮助他们完成各自的工作任务。要让会议变成工作的一部分，而不能使其成为额外的工作。” Alexandra Luong 说。他是明尼苏达大学德卢斯分校行业组织心理学专业副教授。“研究表明，开会并不会骚扰员工，可是一旦每天都要在会议上与同事激烈争辩，则会导致员工产生负面的工作态度。”

所以，即便你无权决定让谁出席会议，也要保证无论谁出现在会议上，你都要给予充分的尊重，确保自己的会议内容和每位与会者相关。另外，适当的眼神交流也会非常有帮助。

把会议看成演讲

如何让自己在会议上光彩夺目？这里有一个好方法，那就是——你需要把会议看作是一次演讲。当然，会议其实算是一场不太正式的演讲，因为期间经常会有人提问而打断你，另外你也可能被手机铃声骚扰，但无论怎样，你都需要像准备一场小型演讲那样去准备会议。

针对公众演讲，笔者在此将给予两个重要提示。第一，内容尽量简单。如果你给会议设定了一个主题，尽量用一句话表述清楚，然后再围绕这个主题反复讨论。第二，时间尽量简短。你可以把自己要传达的信息组织好，然后把会议看作是一次 TED 演讲。要知道每个 TED 演讲的时间都不会超过 18 分钟，为什么呢？因为根据 TED 策展人 Chris Anderson 透露，18 分钟足以讨论一个严肃的话题，同时也能保持听者集中注意力在这个议题上面。

接下来，你需要把信息传递出去。此时你要做的就是说话。但是如果你希望人们全神贯注聆听你所说的话，而不是眼睛看着你，心思在门外，不妨尝试下面介绍的这些方式。

你可以使用经典演讲方法：说你准备要说的话，直说，然后重复之前你说过的话。

或者，尝试古罗马雄辩家、政治家西塞罗 (Cicero，公元前 106 年—公元前 43 年) 曾使用过的传统演讲方法：介绍会议主旨，提供背景资料，概述关键点，再逐点论证，最后反驳不同观点。

又或尝试邱吉尔式强悍、犀利的演讲风格：一开始就“语不惊人死不休”，然后专注在一个关键主题上，采用简单、对话式的语言展开论证，最后用戏剧性的结尾结束整个发言。

再或尝试 TED 式的演讲：开场就吸引住与会者，把自己的观点理顺，最后采用行为召唤，并以一个精彩的小故事收尾。

无论你使用上述哪一种方法，在会议过程中你都需要有意无意地用情感去表现自己。情感的力量是非常强大的，它可以让人们清楚地知道哪些会议内容是重要的，哪些内容是用套话堆砌出来的。

小心“会议手雷”

除了清晰地传达会议的讯息、表达自己的情感，要让每个人都做到在会议上全神贯注地去听并且认真地记笔记，其实并不容易。举个例子，A 可能会在会议上打起呼噜；B 可能会偷偷带进来一个苹果，在你讲到最关键的时候“嘎巴”咬上一口；C 甚至会扔上一颗“会议手雷”！

什么是“会议手雷”？其实就是一个评论或一个问题，但是不要小看这个评论和问题，因为它可以毁掉整个会议。举个例子吧，假设你正在一个救援会议中——

你：……当然，最重要的点是你必须要止血。

Jennifer：我们能不能发 Instagram 直播，吸引人气，再靠这个赚钱呢？

这就是“会议手雷”，虽然 Jennifer 问的问题和主题有关联，但是却极其不合适，甚至会抑制会议继续的势头，也破坏了主讲人的权威。那么，如何处理这种导致会议主题分散的问题呢？答案就是，假装没发生过这事儿，完全忽略它的存在。

你（扫一眼 Jennifer 和其他与会人员，然后用略带玩笑的口吻说）：我们准备发 Tumblr，然后再靠这个赚钱。

如果直接忽略 Jennifer 是不是会让人感觉很失礼？的确是这样，所以，用上述略带玩笑的口吻回答就很合适。当你在会议上传递一个重要讯息时，这个会议就是你的会议。你需要清晰表达自己的观点，而当有人暗中破坏，你需要做出回应。你需要保持专注，不要让这种“会议手雷”炸伤自己的情绪；或者你也可以找个机会巧妙回击。

总之，你要把自己的观点阐述清楚。之后如果有时间，你可以问问 Jennifer 她的微博营销计划是什么样的，也可以问问 A 昨晚是不是没睡好，还有 B 的苹果是不是红富士——开会时，不要表现得过于严肃。另外，会议上可能出现很多导致分心的事情，你需要把会议主题时刻摆在首位，而且在自己发言的时候要牢记：说自己想要说的话。DNN

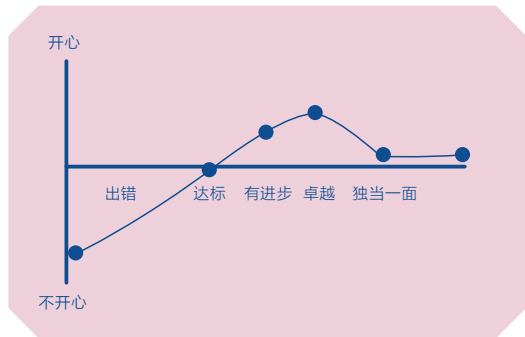
普通管理者和高级经理的 7 大差距， 不仅是学历和年龄

文◎佚名

德鲁克讲过，管理者必须卓有成效，然而管理者是否卓有成效的根本原因不在于学历、不在于年龄、也不在于参加了多少大牌的领导力课程。以下七条差别，告诉你高级经理和普通经理的距离到底在哪儿。

① 对待下属态度的差别

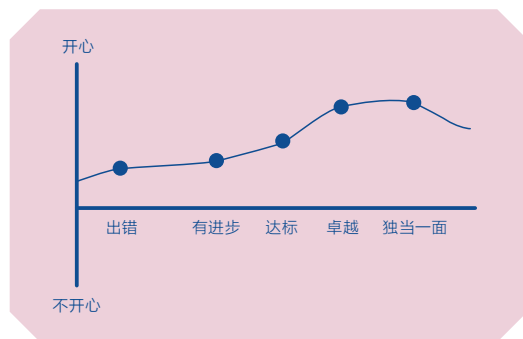
► 普通管理者对下属的态度



情商是管理者重要的特质，高情商的主要表现为情绪稳定。对于初级管理者而言，他们的情绪很容易被员工的行为左右，并不能及时调整，员工一旦出错或者是工作表现不理想，初级管理者就会陷入到负面情绪中。很多技术型管理者表示，其实他们真心不愿意带团队，重要原因在于带领团队的那种挫败感带来的负面情绪，实在无法忍受，还是做技术简单！除此之外，给初级管理者带来兴奋点的往往是个

人的成就，而非团队的成就，所以当团队成员取得卓越工作成果时，他们也不能表现出兴奋的心理状态！

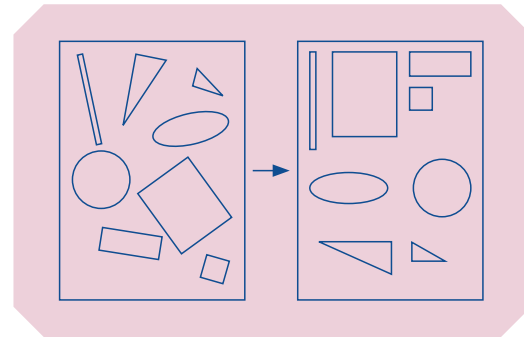
► 高级经理对下属的态度



多数高级经理人都有一个共同的特点：他们有很高的能量状态。当你与他们交谈或共事的时候，感觉非常舒服，令人敬佩。他们本身就是一枚暖男或是女神，温尔文雅，给到你的印象是阳光、自信；如果你一定要反对这个观点，那么可能你遇到的那个 Ta 虽然已经走到了高级经理的职位，却依然是初级主管的心态。

② 思维方式与工作追求的差别

► 普通管理者的思维方式与工作追求



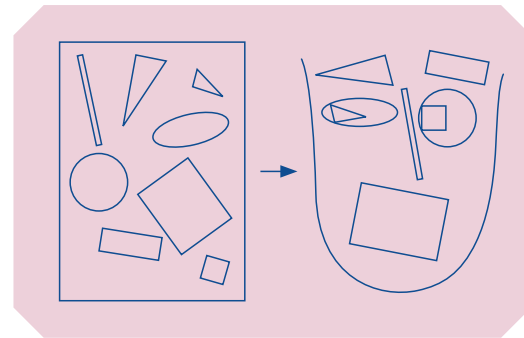
普通管理者与高级管理者在思维方式以及对工作追求的差异主要体现在以下三个方面：

1. **思维方式**：普通管理者能够意识到梳理业务流程的重要性及意义，但是由于缺乏基础的逻辑，不能够理解业务模块之间的内在逻辑，还是处于简单拼凑工作的状态，人、事、物的综合利用率较低。

2. **表达方式**：这张图的另外一层含义也在于管理者向团队成员传递企业文化、顾客要求及任务目标中出现的情况，一句话：茶壶里煮饺子，有口说不出！这是技术型管理者普遍出现的问题。

3. **工作追求**：普通管理者交付成果往往是以“差不多”就行了，比以前好点就行了！这是导致绝大多数团队无法创造卓越产品或服务的重要原因。

► 高级经理的思维方式与工作追求



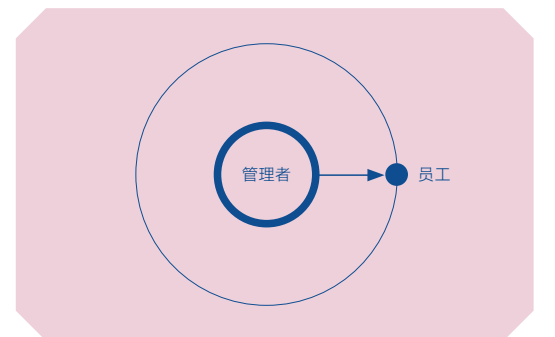
1. **思维方式**：高级经理能够理解业务模块之间的内在逻辑，将团队内部的人、事、物进行综合利用，尽可能做到“人尽其才，物尽其用”，能够将每个要素安排到一个合适的位置，在他的思维里没有废料及边角料的概念。

2. **表达方式**：高级经理非常注重表达的简练性与易懂性，他们能够灵活地使用结构性思维思考问题，用形象化的方式表达，既通俗易懂又恰到好处地将话说到点子上。

3. **工作追求**：大多数高级经理具有追求卓越的心智，“马马虎虎、差不多”的思想很少见，他们能够通过快速迭代的方式，给到用户最佳的体验，甚至超越顾客需求的服务。有一个关于海底捞的段子：一顾客想将没有吃完的西瓜打包回去，结果服务员不同意！顾客有点不爽，一会儿，服务人员抱着一个西瓜回来，说：“切开的卫生，您还是打包这个！”这服务谁能拒绝？这就是超越顾客期望的一个很好的例子。

③ 面对工作失误反应的差别

► 普通管理者面对工作失误的反应

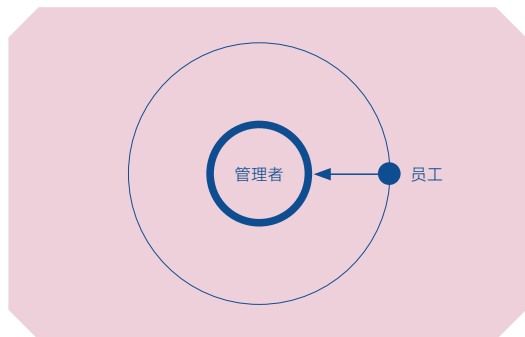


初级管理者面对工作失误的时候，往往会先看到员工的问题，认为导致错误结果的原因都是员工执行不利，并粗暴地责怪员工，而忽略了自己以下八个方面应该承担的管理职责：

1. 是否选对人了？
2. 任务是否都讲清楚了？

3. 有对员工进行辅导吗？
4. 有激励员工吗？
5. 有做事前、事中、事后的控制吗？
6. 资源配置够吗？
7. 其他部门合作吗？
8. 外部条件有变化吗？

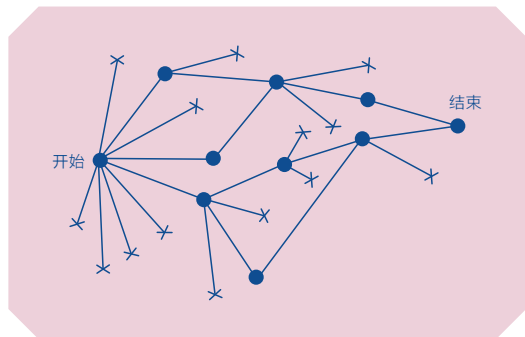
► 高级经理面对工作失误的反应



高级经理面对问题的时候，首先反思自己的管理职责，然后与员工共同承担责任，并推动员工解决问题！

④ 工作流程的差别

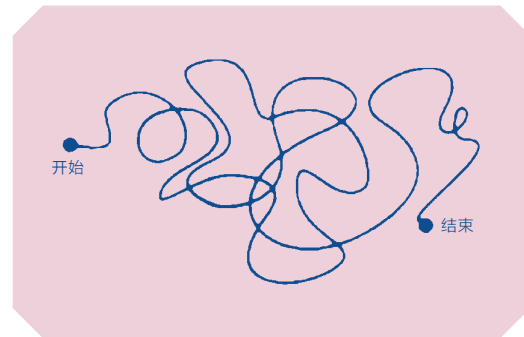
► 普通管理者的工作流程



普通管理者的一个典型的问题就是：对团队工作缺乏规划，很多工作按照自己的逻辑去展开，而忽略了团队式的工作方法。在实际工作中最典

型的例子就是临时工作任务多、突发任务多，整个团队都会被带入到这种恶性循环中，管理者及团队成员都会身心疲惫。

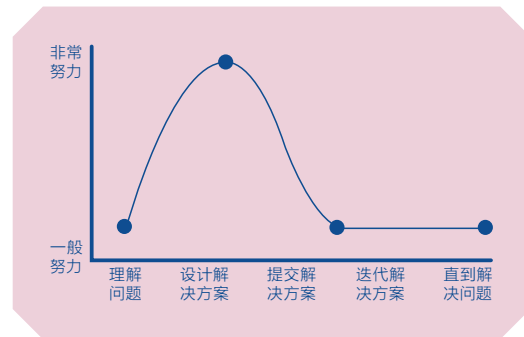
► 高级经理工作流程



高级经理典型的工作方法就是对部门工作进行项目化及模块化管理，并能够基于部门或公司的绩效要求清晰地规划部门工作路径，能够知道在什么时候、团队中的每个人应该做什么事情，并且能够不断地优化这条路径，让部门运作有条不紊！

⑤ 工作状态的差别

► 普通管理者的工作状态



很多初级主管存在一种状态，我们将这种状态称为“三分钟热血”：

1. 在理解任务阶段，缺乏耐心与细心，不愿

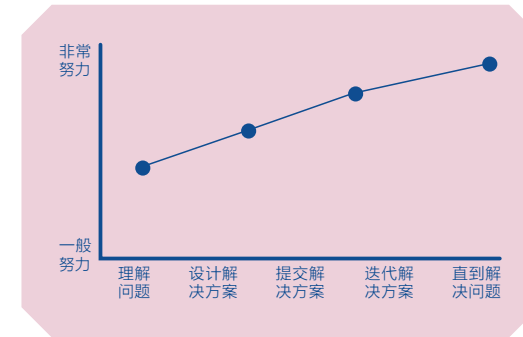
意聆听顾客与上司的意图，而急于动手去做；

2. 在设计解决方案阶段则是天马行空，想象力很丰富，目标很宏大；

3. 在执行阶段却一下子蔫下去了。

这是我们讲的眼高手低，也是不能够踏实做事的表现……

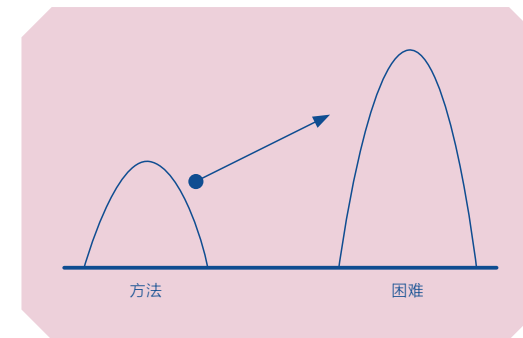
► 高级经理工作状态



高级经理的工作状态就是一保持着较高的激情：在他们的思维世界中，已经形成了一种自我激励的机制，这种机制就是在解决问题的过程中获得乐趣，能够坚持到最后，见证自己的想法得以实现。达到了马斯洛所讲的“自我实现”的阶段，从这方面看，高级经理人从来都不是为了钱而工作，却在工作中赚到了足够的钱。

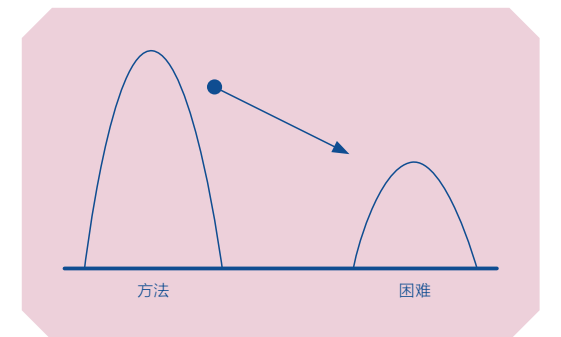
⑥ 面对困难的心态的差别

► 普通管理者面对困难的心态



初级管理者面对问题的角度总是站在山脚下，看到的往往是困难、挫败或风险，对于团队传递的往往是抱怨或不满。

► 高级经理面对困难的心态



高级经理对待问题的角度却是站在山头看山脚，能够看到解决问题的无限可能，将隐藏在问题背后的方法、收益能够挖掘出来，并带领团队去享受挖掘的过程与丰厚收益，成为商战中最大的赢家！

⑦ 管理者要搞定的东西

——成为一名优秀的管理者真心不易！他们要管人、理事，还要保证利润！如果你遇到了，请珍惜这样的领导吧！一家公司就好比是大海，给你的是施展才能的平台；而好的管理者则是一名船长、一座灯塔，为你前进方向，带来的是光芒与能量！

真心地感谢那些曾经辅导过你、带领过你、批评过你的好领导吧……DNA

来源：管理智慧

对贡献有激情，对回报有信心

文◎王建硕 _



一般的生意人，都在反复评估，自己的贡献和回报的关系。如果贡献大于回报，就说是吃亏了。贡献小于回报，就说占了便宜。而我看到的伟大的公司，或者成功的生意人，发现他们有一种惊人的相似之处，总结出来，就是：对贡献有激情，对回报有信心。

贡献和回报

打个比方，一个作家，可以关注自己写的稿子的质量（就是自己的贡献），也可以关注自己的

稿酬。只对自己稿酬感兴趣的，却不关心如何提高自己写的文章的质量，他会是一个越来越失败的作家。相反的，如果把所有激情投入提高自己的文章质量，而不关心稿酬的话，他才可能成为伟大的作家。

有“理想”的公司，都是贡献真诚的感兴趣的公司。微软的任何产品，都在看怎样提高生产率；Google 的两个创始人关心的是如何更好地组织世界的信息；皮埃尔关心让世界的任何人都有可能在互联网上实现交易，而爱迪生关心的是给人类光明……

回报和坚持

如果一件事情是为了回报，这件事情很难持久。这和一个人的毅力无关。当一个人还没有真正意识到自己做这件事情的意义的时候，常常会为了显而易见的回报来坚持做一些事情。但很少有事情可以让你立刻看到回报，于是会选择放弃。放弃，多半不是因为无法坚持而放弃，而是因为感觉到自己做这件事失去了意义，所以放弃。

写 BLOG 就是这样。如果只是很希望别人来看，来评论，就会一天访问十次自己的 BLOG，看一看有没有人回复。不久就会精疲力尽，而且会发现，自己的努力并不会直接换来多少人回复（像我每天一篇写了第四个年头了，也不会有多少回复的）。这时，就会怀疑自己做这件事情的意义，于是不写了。不用埋怨自己的毅力，这件事本来和毅力毫无关系。

而凡是能坚持的 blogger，要么是把 BLOG 写给自己的，意识到每天的记录是帮助自己来整理思路，为了自己生活得更好，要么是为了兴趣，写 BLOG 仅仅是为了帮助别人，只关心分享，而不关心评论或者浏览量的。无论什么样的动机，只要能看到自己的努力是为了贡献，而不是回报，就会坚持。

只有对贡献有激情，不在乎回报的时候，你才能坚持做一件事情，就像伟大的公司因为有一个贡献的理念，才可以持久地保持激情，在取得巨大的成功以后，接着日复一日地寻找更大的贡献。

需要说明回报，绝不仅仅是钱，它可以是各种你追求的东西，甚至仅仅是一个指标。比如，锻炼身体，身体健康就是回报。如果不享受锻炼的过程，而是苦巴巴地咬着牙，说只要我坚持，就一定会身体好……八成，这种坚持不会超过一个月。这就是为了回报而坚持的例子。减肥不成功，不用怀疑自己的毅力。当你对一种新的生活方式本身没有兴趣而只是为了这种方式带来的回报来勒紧裤腰带不吃东西，又怎能让你长期地坚持？

对贡献有激情的时候，还要对回报有信心

和对贡献的激情同等重要的是，对回报的信心，而不是置之不理。历史上成功的企业和个人，不但做出了巨大的贡献，也取得了与之相应的巨额的报酬，以及电影明星般的盛名。并不是每一个对贡献有激情的人都做得到这一点。

比如历史上有一个伟大的发明家（或许是最伟大的发明家之一），却鲜为人知。他就是 Nikola Tesla。他发现或者开发了一系列伟大创新的基础技术，从无线电信号传输到交流电，从特斯拉变压器到 X 光，荧光灯直到现代电网。他和爱迪生一起工作，相比之下，却回报寥寥。不但老年穷困潦倒，也很少有人听说过他。1943 年，这位为人类迎来电力时代的天才去世的时候，身边只有几只他捡来的病鸽子。

这是一个对贡献有激情却没回报的例子。John Battelle 在最近一本新书《The Search》里面就提到，Google 的创始人 Page 就是一个深受这个故事感染的年轻人。Page 说“Nikola 是个伟大的发明家，但他没有取得他应该取得的成就。我喜欢发明，但同时也希望改变世界。我希望能把我的发明带到人们的手里，这样他们就可以使用我的发明，因为只有这才是真正重要的”。在发明了 PageRank 算法以后，到底是按照学术传统分享自己的成果，还是像商业公司一样保护自己的知识产权，是两个创办者在 1997 年夏天遇到的最大的问题。

当然，结果证明了，他们可以在像 Tesla 一样贡献的同时，用一种方式，来保证自己的回报。这种把贡献转换为回报方法给了他们信心，可以更专注地在贡献部分。

回报是贡献的影子

回报是贡献的影子。我是说，如果安排得当的话。当一个人奔向太阳的时候，影子会跟着你。当他追随影子的时候，他将远离太阳，远离光明，最终失去影子。DNN

体
验

Experience

“中国状元”在美国读大学后 对中国教育的感悟

文◎郑人元

今天接到一个妹妹的电话，她刚查到了高考成绩，问我明天填志愿该填什么专业，她爸爸说金融工程好，以后去银行就业，收入稳定，要不要报金融工程？

我要怎么告诉她呢？我自己为了选择我的专业花了一两年的时间思考，到现在还没有给我自己的职业生涯下一个定论，我怎么样告诉她在一个晚上的时间里快速地判断学什么专业好呢？

中国的教育就是这样，中学时代的孩子什么都不懂，不知道各个专业到底是什么意思、社会上各种职业到底意味着怎样的工作状态、他们到底擅长什么、对什么感兴趣、终生的追求是什么，统统不知道……于是就在高考分数出来之后的某一晚在饭桌上和家长合计了一下，就胡乱报个金融、报个计算机、报个会计……可是这么重要的事情，怎么可以在饭桌上花一两个小时决定呢？

我决定整理一下电话里的内容，这些是我在美国四年对大学教育的很多思考，这一阵子一个接一个的社团听到我的讲座邀请我去讲梦想、讲经历、讲选择受之有愧，因为我毕竟没有那么多超出同龄人的见解可讲，但我又十分迫切地希望更多处在迷茫中的学弟学妹们得到一些正能量，面对压力和挑战更加坚定信心，去做最好的选择。

那么，我干脆写成一篇文章吧。也许在填报志愿这些日子不经意间转发到某位大学新生的手里了还可以给人一些启迪。当然啦，我不是教育学专家，一家之言，有些偏颇的观点还望指正。

① 成功的人都在做自己想做的事情

我首先问她：你想做一个成功的人吗？她迫不及待地说：想！我说：那我告诉你，所有成功的人，无一例外，都在做他们感兴趣的事情。如果你不喜欢金融，但是觉得金融好就业就填报金融，那大学四年会非常的难过，工作之后会觉得压力特别的大，生活质量也不高……

但如果你认为你真心的热爱画画、你可以不知疲倦地研究地图、谈到各种美食的烹饪方法就会眉飞色舞，那很有可能你就应该去学美术、地理或者烹饪，并且很可能会取得了不起的成就。哈佛大学的校长 Faust 曾在毕业典礼上说：“你可以选择你的退路，但人生很长，先去做你最热爱的事情，不要一开始就选择退路。”

对！人生还很长，即使你现在已经中年了，只要目标坚定，都是可以重头开始的！美国人一般会转行很多次，这也是他们反复探索自己兴趣



的一个过程，但是一般对于东亚人来说，重头开始总被认为是特别困难而且丢人的。大家知道折纸原理吗？

50 年可以奋斗的人生如果是 50 张纸叠在一起，就只有几厘米厚，但是目标坚定的人，50 年都围绕着一个目标在生活，那么 50 年之后的成就就像一张无限大的纸折叠了 50 次一样厚！一张纸折叠 50 次之后一定会很厚吧？但你绝对无法想象，它的厚度竟然可以从地球伸到太阳！那我们现在来想象，为什么有人一辈子对人类的贡献微不足道，有的人却可以改写人类的历史呢？这就是梦想的力量！

当然了，这个不适用于没有成功野心的人，很多人就是喜欢安逸的小日子，那随波逐流地选专业、进体制，也未尝不可。但是我想说，社会

永远都只有绝对的上游和绝对的下游，和一个正在缩小的中游，中国的经济脉搏一刻不停，而社会阶层在固化，不进则退的河流里，是容不下一条小船舒适地游弋的。

说到选专业这个事情，我认为就先不要考虑好不好找工作了，反正不好找！今年大学生只有不到 30% 能找到工作，再说，找工作跟专业不相关也是再正常不过的事情。肯定会有人说，那找不到好工作怎么办呢？挣不够钱买不起房丈母娘看不上娶不到老婆怎么办呢。其实这些不是本文想要讨论的范围，但如果允许我发表一些自己的观点的话，我觉得找不到工作的意思是说找不到好工作，但是即使是工地里的工作都可以至少让自己有饭吃啊，如果梦想够坚定，就能体会到一

边流浪一边作画的乐趣，就不会把当下吃的苦看得那么重了，我相信好姑娘会欣赏有梦想有志气的男生的，喜欢这篇文章的人很多都是有能力有野心的人，我相信你们不会连自己都养不活的。

我高中是理科，我一直有种从政报国的念头，于是看着很多领导人的简历，感觉应该去学理科，于是大学也继续学习电子工程（真是一个很奇怪的逻辑，好在现在的领导人都开始变成文科出身了）。我修了很多的数理化，结果发现那些课学起来过于简单（可能是国内高中基础打得好），慢慢地越来越迷茫－我花了这么多的时间，付这么多的学费，到底要来美国学什么？我不想就这么稀里糊涂地念完大学的四年，最后像大多数华盛顿大学工程系的学生一样去微软、英特尔找个舒适的工作－我接触过这些公司里的一部分工科男，社交圈子非常的窄，每天和程序打交道，以至于英文都说不流利了（当然啦，真心喜欢这个行业的肯定也不少的）……我跟学校提出要休学，于是我去了中国的西部各省，开始穷游欧洲，后来决定要学社会科学－经济学和国际研究学。

可是在国内可等不得！读了一年多发现不喜欢了再转肯定是很困难的！我们还是先问问自己，本科学习到底意义是什么？英文里，之所以有 undergraduate 和 graduate 的区别，是因为西方人觉得研究生才算是真正的大功告成，本科只是打个基础而已。美国上层家庭的子女爱去文理学院，就是因为那里的基础打得好，什么基础呢？人文基础！

美国富人总觉得金融、计算机、工程、医学这种技术性很强的学科是中低阶层的孩子还有很多亚洲人爱学的，他们的孩子以后要做高管，要去政府，就必须学英文文学、历史、哲学、经济、政治、法律这一类的富人才敢学的专业，因为本科毕业不用急着养家糊口，还可以体验几年社会，再继续深造，接着进入商界和政坛。（这里是我与很多美国人交流之后的一个不具权威性的总结，并不代表对任何专业的否定，还是那句话，不管是数学、医学、工程……都是有价值的专业，你必须去学你热爱的东西）中国的富人们也开始慢慢转变思维

了，开始避免让孩子选择会计、工程等类似技校也可以学到的专业，而让孩子接受更好的人文教育。

2 千万不要继承父母不成功的思维模式

前些天看到一篇文章，是一个银行的人力资源经理写的面试大学实习生的感悟，说进银行的三类大学生特征明显：机关子弟、商人子弟、知识分子子弟和农民子弟。父母是公务员或者国企职工的，一般会搞关系，做事儿的时候爱耍小聪明；生意人的孩子显得自信而且做事认真；父母是知识分子的总显得有点傲气，不合群；农民的孩子不太爱说话，情商不高，但是做事勤快。

接着作者说，最受欢迎的商人子弟一般都能留下，机关子弟有关系，也可以，知识分子子弟和农民子弟一般都很难留在银行……

每个人的父母都会不知不觉地把他们认为最正确的一套是非观和为人处事的办法教给孩子－如果他们认为不正确他们也不会那么干－结果就是孩子们完完整整地接受了父母的思维方式，造成了很多人一辈子辛勤工作却仍然无法成功的最主要原因。

我认识的大多数同龄人，都处在父母粗暴的人生规划之下，从小学这学那是父母决定的，选什么专业上什么大学是父母决定的，大学毕业马上读研究生或者考公务员是父母决定的，跟哪个女生在一起也是父母决定的……那人生到底还有多少是自己的？大多数的美国学生都不会在本科毕业之后立即读研究生（少数数学、物理等理论科学除外），而是进入社会体验个几年或者十几年，甚至有人在没进入本科或者刚读了一两年之后中断好多年去做任何自己感兴趣的事情，他们总是认为带着经验阅历进入研究生院才能学到更多，在职业生涯里遇到一个学位造成的瓶颈了再去取得那个学位更有目的性。这样一来，他们可以尝试很多领域，真正知道自己喜欢什么之后，再带着自己工作中的实战经验去听课，真是把读研究生的时间和钱花在了刀刃上，再看看我们中国一窝

蜂地读研大军，非常的盲目，大多数人都不知道自己想要什么！学到这样的学位如果以后再找一份跟专业不对口的工作，将会是怎样一番感受呢？不知道自己想做什么？可以去做做职业性格测试，或者多接触各个领域的成功人士（比如参加各种论坛和聚会），听听他们的成长轨迹，也可以禅修、去休学、去打工、去旅游，让自己的内心走出喧嚣的环境，听清楚自己内心的呼声到底是什么。知道自己想要什么了，再去读书，再去花时间培养自己那一方面所需要的所有素养，而不是相反。

好在，还是有人敢于去冒险，敢于挑战常规，去来一次“说走就走的旅行”，去为了教育的理想建学堂，还有人耶鲁毕业去当村官……这些都是了不起的尝试，虽然在美国人看来可能都是身边随处可见的例子，但至少中国的 90 后们开始了对常规的挑战，这就是一个好的开始！对于父母的建议，很多当然都是宝贵的人生经验，但不要在自己独立思考判断之前就全盘照收，除非你不想发展得更好，只想复制你父辈的人生轨迹。父母永远都是为你好，没错！但是父母永远都不知道什么选择对你最好！做为司机的你，做为棋手的你，必须经过自己的思考，自己手握方向盘、自己谋划大的棋局，而不是和父母一起握着方向盘、在争吵声中落棋……

3 大学，不仅仅只是学好专业那么简单

在美国的大学毕业要求里，每个学生通常都必须修满定量的自然科学、社会科学和艺术课程，这三个领域也是构成一个人知识系统的基本分类，如果任何一个人，没有在这些领域都有过较好的教育，都很难称为一个成功的领导者。所以，不管你学的专业是什么，都去关心政治、历史、经济、法律、哲学、地理、天文、生物、数学、美术、音乐这些学科吧，为什么犹太商人是世界上最成功的商人？因为它们对待各种学科的知识贪得无厌！据说犹太商人聚会的时候不怎么爱谈生意，话题通常会非常的广阔。一个人的视野决定了他的身高，决定了他可以成为一个多好的领导，其实你永远

都不知道哪一天某一门知识就会在一个重要的时刻派上大的用场！乔布斯不就是从他感兴趣的大学书法课中获得苹果独创字体的灵感的吗？

很多人都在花很大的气力提高自己的 GPA，这样固然是好的，但是大学还有很多事情可以做啊。从一个懵懂的高中生，到进入职场，我们需要在大学里学到的东西还有好多－自然科学、社会科学、艺术、领导能力（包括演讲能力、写作能力和沟通能力）、批判性思考能力（你是否敢于挑战权威，永远保持冷静客观？尤其是在国内上学的学生们，更应该特别小心地呵护自己的批判性思考能力遭到扼杀，否则将造成非常大的遗憾）、写作能力、社会责任意识、职业素养……其中的每一项都非常的重要，而且是很多大学生在毕业的时候还严重欠缺的。

既然如此，那就好好地利用大学四年的时间吧！给自己一个阅读和锻炼的计划；去勇敢地开口和陌生人交谈，去接触各种各样的人，了解他们的故事；去积极地参与几个有意义的社团，或者组建一个自己的社团；去旁听各类入门的课程，打开自己的知识面；去逼自己跳出舒适圈，不要交那么多的酒肉朋友，独立地应对挑战，并且和优秀的、志同道合的人交朋友吧；去打工、实习、省下零花钱，去旅游和探险吧！

前些天我参加了一个活动的面试，被问到在美国的大学四年，最大的收获是什么？我想了一会儿，觉得是包容二字。我尽量避免过多和中国学生“扎堆”，花了很多的时间，去理解华大里的国际学生们背后的文化，去感受基督教、天主、摩门教徒们的信仰，利用交流访问、会议、采访、背包旅行各种机会，去到 20 多个国家，认识当地的人，感受他们的生活方式和价值观念……我认为避免“文明的冲突”需要包容的公民和包容的国家，增加对整个社会和世界格局的认识是一件非常美妙的事情！顺便说一句，去很多国家不需要很有钱才可以做到的，很多人可以一分钱不帶，靠 coachsurfing 和打工环游世界。你可以有一百个理由不去做，但如果要去做，那只需要一个理由，就是你真的想！

去年在东京 UNIQLO 实习的时候，亲自面试每一位实习生的总裁柳井正曾一度是日本首富，他年轻的时候在早稻田大学学习政治经济学，也是因为这样的专业背景，他具有非常独特的视角和眼界。他不喜欢看人的简历，常常会问：你是哪里人？父母是做什么的？你曾经在哪里生活过？你童年的时候做过什么有意思的事情？他试图去从文化和价值观的角度去理解一个人，因而会比别人看到的更深刻。也许，这就是为什么我认为大家需要多接触人、多关心时事、多认识世界 – 有容乃大，包容让人成为更出色的领导者。

④ 做个精致的利己主义者对自己没好处

现在大学毕业的时候流行说“感谢室友四年的不杀之恩”了，其原因就是我们从小到大的教育机制让我们一直参与非常盲目狭隘而且没有意义的分数攀比，导致学生的心理和生理出现了严重的扭曲。生理上的教训就是现在学生的体质的严重下滑和近视的大规模发生。心理上，学生开始为了自己的一点点利益不择手段，甚至杀害自己的同窗好友，还有更多的人为了一些情感上的问题选择自杀！什么样的问题值得我们牺牲生命的代价呢！

北京大学钱理群教授说：我们的大学，包括北京大学，正在培养一大批“精致的利己主义者”，他们高智商，世俗，老道，善于表演，懂得配合，更善于利用体制达到自己的目的。这种人一旦掌握权力，比一般的贪官污吏危害更大。我们的教育体制，正在培养大批这样的“有毒的罂粟花”。

已经进入到大学的各位，肯定深有体会身边很多人是这样吧！他们真的很聪明，有手腕，为了自己的保研、留学、奖学金、竞选真的可以不择手段。我在美国的体会是怎样的呢？我的国际研究课上有不少同学，他们在朝鲜进行过食品援助，他们积极地为无家可归者筹集物资善款，他们去非洲帮助难民解决用水问题……这些伟大的国际主义精神真的让我倍受感动，尽管很多人是出于自己的信仰去实现他们的善举，但不管信仰

如何，这样的力量指引着人们做真、善、美的事情，我们的社会就还有希望。我在云南看到干海子村的小孩儿们一年只能洗一次澡，几乎完全过着原始人的生活的时候，深深地不明白为什么同一个国家的教育可以差得那么远……我们这边有很多人为了自己没考上一本苦恼，那边的孩子上不上得了高中都是个大问题。

我总是在想，我去做公益，你们真的就觉得我不懂为自己捞利益那么傻吗？人活着的意义就是为了快乐，我们的任何一个举动，归根结底都是为了让自己快乐，要么直接取悦自己（比如游戏、吃喝），要么避免让自己陷于不快（比如赔偿、减肥）……但是你们想过人的终极幸福来自于哪里吗？人的终极幸福感来自于感觉到被爱和感觉到自己的重要性。如果不去亲自参与公益，不去亲自帮助那么一两个人，我想这样的给予所带来的幸福感，是没有办法体会的。正是因为这种对于最伟大的幸福的追求，才会有屈原、鲁迅、南丁格尔、甘地这样的人像灯塔一样照亮人类文明的前进方向。这样的幸福，可不是豪华的汽车别墅和万贯财富可以比拟的。

我一直很厌恶各种在网络上炫富的行为，一方面，这样的人没有思想，只有继承的一些财富和挥霍的暴发户习气，另一方面，我们的国家这么的积贫积弱，人均收入在非洲都只能算中等啊！你们知不知道，我们今天所拥有的生活，没有饥饿、战争，拥有住所、洁净的饮用水、充足的粮食，是多少人做梦都在渴望的生活啊！如果你知道这个世界上，某个角落，也许就在印度或者非洲，每四秒钟就有一个不到五岁的孩子因为贫困而死，你还会忍心浪费粮食吗？你还好意思去炫耀自己的包包和汽车吗？收入分配还这么的不公平，这样的人有什么资格炫耀自己的很可能是不法所得的财富？施比受更有福，去关心一些更大的事情，去帮助别人吧！DNN

郑人元，湖北高考状元、“太空少年”、曾收到美国九所大学邀请后到华盛顿大学就读而后毕业。



美国的教育系统最为标志性的一点特征就是“去中心化”，联邦政府不对学校强制干预，而是由各个教区自主决定使用的教材、教育手法。这个方法虽然体现了把教育主权交给公民的理想，但在执行环节也有诸多问题：

① 教育资源两极分化

美国的中小学教材由于有充分的市场竞争，整体质量上确实优于中国的教材。尤其体现在人文、社会科学方面，对于国际形势的介绍更加全面、历史事件的叙述也更加客观公正。但是对教育学稍有常识的人都应该了解，决定最终教学质量的并不是教材，而更多依赖于教师对教材的演绎。优秀的教师人才，即使面对糟糕的教材，仍然可以补充背景信息、并且为学生提供独到的视角，让学生进行深层次的思辨，以及跳出框框的创新思考。再好的教材，在没有优秀教师的情况下，都无法教会学生思辨与创新。

优秀的教师资源，永远是稀缺资源，也许未

来互联网技术的发展可以使人人都能享有，但在目前条件下，世界上没有一个国家能解决这个问题。因此任何教育体制都无法凭空变出充足的资源，而只能对这一种稀缺资源进行再分配，至于分配的情形如何，并没有对和错，而是体现了人们的价值取向。

在美国，教育资源的分配也是一种倾斜方式。美国公立中小学的财政，大多来自于所在教区居民住宅的财产税，因此财产税较高的富人区，中小学质量也较好。与中国好学校集中在城市相反，美国的这些富人区大多分布在离市区有一定距离的“次城市区”（suburban）。这些区大多环境优雅、人口不大稠密、犯罪率低，富人为了子女的教育考虑，也不惜花重金、负重税购置富人区住宅，以使子女能够上到这些好学校。这样的学校是穷人负担不起的，不是因为负担不起学费，而是因为负担不起优秀教区的门槛（住宅、财产税），其子女就这样被挡在了好学校的门外。因此美国的优秀教育资源也是向富人倾斜的。传言美国城市中心地带的许多公立学校都破败不堪，学生无心念

你真的以为美国教育好吗？

文◎刘震

书，校园暴力时有发生；这一点笔者没有亲自考证，无法下论断，但仅从美国许多城市黑人区低廉的财产税角度我们可以推测，这些教区的学校财政会是相当捉襟见肘。

❷ 富娃成精英，穷娃难翻身

为了让子女享受更好的教育，美国最顶尖的富人除了购置富人区住宅，还有一个选择就是把孩子送到私立学校、教会学校。这样的私立学校享有比公立学校大得多的自主权，在学费定价、教材选择、人事录用、设施建设等等方面，政府都无权插手。笔者大学的历史课上曾有一犹太同学，上知天文下知地理，擅长分析历史事件背后的成因和规律，见解独到又有深度，令笔者好生羡慕。后来也了解到此君祖上就是犹太富商，家里富可敌国，从小学就开始上私立学校，一直到高中毕业。这样的私立学校，一年学费动辄几万美元，比许多大学都贵，一般家庭根本望尘莫及。学校里的教师往往是硕士、博士背景，掌握着最先进的教育理念；学校中设施也十分先进豪华，比起许多公立大学甚至都更胜一筹。

就像顶尖的私立大学的预备班，在这样的私立中小学里，学生和优秀的老师、优秀的同仁之间进行着智力的激荡，最终被培养为具有相当思辨能力、创新能力的，能够统治社会的下一代精英，而把穷人排除在外。与中国传统的，寒门子弟通过教育出人头地的模式相反，美国的精英教育不仅不帮助社会流动性，反而是精英阶层培养下一代精英、进而统治其他老百姓的模式化工具。这一点在著名社会学家皮埃尔·布迪厄 (Pierre Bourdieu) 的《教育、社会和文化的再生产》，怀特米尔斯 (C. Wright Mills) 的《权力精英》中都有相当精彩的阐述，这里笔者就不赘述了。

❸ 学校领导政客化

美国大学的教授终身制使得教授拥有巨大的

自主权，而学校领导 (trustee) 则无权干预学术；在中小学教育中，由于每一个教区的居民住宅的财产税 (property tax) 直接上缴到这个教区的学校，因此学校领导需要通过民主选举产生。这使得在选举竞争中胜利的往往不是教育方面的专家，而是擅长玩权术、拉选票的政客。

在财政层面上他们有权支配这个教区的财产税，在行政层面他们也有很大的决定权，而学校中真正的教育专家往往只有建议权而少有决定权，外行领导内行的情况十分普遍。许多政客为了追求更大名利，把教学质量放在了第二位。虽然美国健全的司法体系基本杜绝了政客在这个层面贪污腐败的可能性，但政客们仍然可以在法律允许的范围内，把学校资源运用在更有利于自己仕途的方面。

❹ 教材不统一，无法设计有意义的标准化考试

由于美国中学在各个城市、各个教区都有自己的教材，大学也不可能设计出全国统一的试卷。美国高中生现行的标准化考试 SAT，主要考察学生的阅读、数学和语法写作三个方面的能力，对单门科目知识的掌握考察甚少，简单地说是考察学生脑袋“够不够灵光”。富人的孩子在这一点上又一次占据了优势，有许多的社会学者对学生的 SAT 成绩进行了研究，最后结果大多指出，家庭收入是学生 SAT 成绩的决定性因素。富人可以把孩子送到更优秀的学校，孩子听不懂还可以花钱雇家教开小灶，因此成绩往往比穷人孩子更胜一筹。

任何一个国家都应有适合自己形势的教育体系，二战后美国在占领日本期间，曾经把日本教育系统全部改为美式，但在美军撤离后不久，日本人就恢复了自己的教育系统。同样地，我们也不应该把美国的教育体系奉为神话，而是应该在理解本国社会民情的基础上，进行属于自己的创新探索。本文并不是对美国教育的全面分析，也可能会有很多谬误，但笔者希望能够借此文为大家提供一些不一样的视角，和一些有益的思考。DNN

用平板电脑取代课本，是改革还是作秀？

文◎胡欣红 _

没有书本，学生人手一台平板电脑；老师上课也不再直接讲授书本知识，而是给出相关任务，让学生自己想办法完成……在“互联网+”时代，将互联网技术有机地运用于教育之中，应当是大势所趋。但需要指出的是，潮流也好，趋势也罢，只是一种方向性的引领，并不意味着无条件服从。简而言之，互联网技术的运用必须定位于辅佐服务教学的角色。也就是说，真正有助于教学的，那就应该尽可能紧跟潮流，否则便应当斟酌执行。

举例而言，当年令人目不暇接的多媒体教学，便曾经历了从“喧宾夺主”到回归辅助教学本位的变化过程。因此，在当前的实际教学中，多媒体手段并不是非用不可的，完全可以根据教学实际需求进行选择。同样道理，小学生是否需要人手一台平板电脑，不再使用传统课本，也应当根据教学的实际需要定夺。

在笔者的印象中，小学生所学习的知识应该都是比较基础性的，在深度和广度上理应没有什么太高的要求，关键就在于如何通过孩子所喜闻乐见的形式生动活泼地展现出来。如果是这样，那么中山市实验小学的人手一台平板电脑的赶潮行径便很值得商榷。根据中山市实验小学相关负责老师介绍，PAD 平板电脑网络教室大体有以下几种作用：上课都不用再使用传统的课本，只要多媒体智能交互触控一体机和平板电脑上操作就行；学生可以利用该平台进行预习和复习，还可充分利用系统中的教学资源，进行自主学习；教师在触控一体机上讲课时，相应内容也能在平板电脑上呈现；老师备课时可以利用平台中的教学资源，特别是制作微课时，可以充分利用平板电脑记录手写过程的功能，直接实现过程的演示。

平心而论，在上述功能中，除了最后一项制作微课的确比较方便之外，其他并没有什么特别的价值，平板电脑很大程度上只是起了取代课本和板书的功能。如果需要呈现相关图片和视频，原来的多媒体辅助教学也已经就足够了，何必人手一台平板电脑？仅仅没有了课本和粉笔，其他基本上还是照旧，谈何颠覆传统的教学模式？

毫不客气地说，这种做法基本上就是作秀，会带来很多问题：其一，不利于保护学生视力；其二，弱化学生的汉字书写能力，加剧“提笔忘字”现象；其三，容易助长学生对网络的依赖；其四，作秀思维极易传染扩散，使得学校热衷于表面化、形式化的竞争……

相对而言，前两项尚属看得见的负面影响，或许可以通过相关补救措施适当控制，而后两项的危害可能更严重，也更令人担忧。DNN

科技改变哈佛课程

文◎王伯庆

现今，当你审视美国的小学和中学时就会发现，在课堂上使用 iPad 作为数字化教学方式并不是什么新鲜事了。上交手写的论文作业简直难以想象，因为学生在小时候就已经学会使用电脑，可能家里有好几台笔记本电脑或者台式机。在线学习平台，比如可汗学院（Khan Academy），正在通过向个人提供免费的、可定制的在线学习课程，为很多人展现一幅学习景象。这些快速而显著的变化让我惊奇，却没有一点失落。毕竟我这代人处在数字化教学的一个独特的位置：我们同时体会到了科技变革前和变革后给学术体验带来的变化。

读小学时，我的作业全部需要手写，那时候我并不介意，因为我喜欢洁净且印着横格的纸张的质感。我喜欢把笔握在手里，优雅地写着单词，仿佛画着一个个圆圈，我喜欢看着擦不掉的墨迹将我的想法变得永恒。当我把好几页读书报告放在老师的书桌上时，手中报告发出的沙沙声比去踢足球更让我开心。

中学时，我开始使用电脑，这个有着模糊屏幕的厚实、方正的机器，能奇迹般地让我写出可以修改的作品。我自然而然地喜欢上了键盘，在打字准度和速度比赛中赢过了我的同学。打字时感受着来自按键的些许阻力，看着我的手指在键盘上屈伸，我有一种独特的满足感。我继续交着手写版的作业，为我干净而绵密的书写而骄傲，我的

书写能让我在一页纸上挤下同班同学两倍的字数呢。有一次，我竟然被一个坏脾气的老师训斥为“爱卖弄的人”，只因为他让我们概述一本书，但我的小手超出了他提供的纸面空间。我猜他不喜欢这样是因为我比其他人有更多内容可以写。

高中时，我开始使用家里的一台康柏（Compaq）电脑录入我所有的论文。尽管我更喜欢用学校计算机实验室里的颜色鲜艳、时髦的苹果台式机。书写、删改，再写、再删的功能提升了我的创造性思考的速度。我可以写下最初混乱的想法，然后回头进行剪切、编辑和精改。我的学习也很类似，从沉甸甸的教科书中学习，上交从电脑中打出来的作业，用纸质的试卷进行考试。

后来我上了大学，有了属于自己的笔记本电脑——另一台康柏——这让我特别兴奋。虽然它肯定得有 7 磅（约合 3.2 千克）重，但是它完全属于我，我可以把它带到任何地方。它连在一台佳能便携式打印机上，这台打印机很小巧，不超过一部心理学导论课本的大小和重量。尽管这台打印机完全不适合进行大量打印的任务，我想了想，我无需打印太多东西——只有我的期末论文而已。我以为我会记大量笔记，因此买了很多五颜六色的、带有我喜欢的深蓝色横格的笔记本。我骄傲地把新课本和论文活页夹整齐地排在书架上：法语、经济学、心理学、政府学、中国史。夜里，我迫不及待地翻动着 CUE 指南——哈佛本科生课程评价



与选课指南。我应该选法语 25 还是法语 35？谁会是那门 900 人的经济学导论课程的最佳教师人选？有人说比较政府学的阅读量是其他社会科学课程的两倍，我应该选这门课吗？就这样，CUE 指南中的几页被我折了角，也被我的午夜小零食碎屑弄脏了。

当我拿着崭新的带着哈佛 Logo 的笔记本和各色用来记笔记的笔踏进课堂的时候，我吃惊地看到不少同学忙碌地准备着用电脑来记笔记。真是亵渎！如果你忙着敲击键盘，怎么能理解教授的讲述呢？亲笔写下每个词就会好很多，因为写的过程会迫使你将注意力集中在它的含义上。一开始，我用蓝色和红色的笔记了一页又一页笔记，潦草地记录下不停抛到我面前的大量信息。几周后，我的胳膊酸了，于是决定试试用电脑记笔记。我就这样上了瘾，我的手指在键盘上翻飞的速度甚至比教授说话还快，我还能快速对文字进行高亮、

加粗、加斜体。最好的是，文字处理软件留下的标记比我匆忙时手写的笔记清晰多了。到大四末期时，我的同学中几乎没有人手写笔记了，每堂课开始，学生快速拿出自己的笔记本电脑——越来越多的人开始用时尚的苹果机了。尽管大课更适于用电脑记笔记，但在一个小型的十人讨论课上大多数学生用电脑打字也不少见。我唯一不带笔记本电脑上课的课程就是我的语言课程。

教师们也越来越精通技术了。在我大一时，确实已经有不少教授使用 PPT 授课。但在我毕业前，几乎所有教授都用 PPT 授课，无论 PPT 做得简陋还是精良。与我高中老师们依靠打印的透明塑料片，然后通过笨重、庞大的幻灯机投射的方式相比，这是巨大的提升。大学教师们也会在大课堂上用一种特别有趣的技术——当教授想要做一个课堂意见的投票时，我们会拿到小遥控器，上面有很多按钮，可以匿名表明我们的观点：A 代

表“是”，B 代表“否”，C 代表“不确定”。这些反馈会被立即收集，短暂的延迟后，教授的笔记本电脑中的在线软件就会对反馈进行分析、绘图，在课堂上展示出来。观点展示为本来没有人情味的课堂带来了一丝亲密感，也为教授提供了如何解释主题的特定方向。

最重要的是，哈佛开发了内网系统（Intranet System）来辅助课堂资料共享。在内网上，每门课都有自己的迷你社区。教授们登录系统，每节课后上传他们的 PPT 讲义并布置作业。在课后，学生几乎可以立即登录系统，下载 PPT 讲义和作业。课堂通知（比如发布特殊演讲嘉宾的到来和取消通知的信息），补充阅读材料和推荐研究链接都会在课程网站上贴示出来——对于那些常常贴出本周引人深思的问题，要求所有学生登录并写下回答的教师来说，这个系统特别受欢迎。在很多课程中，除了考试和期末论文外，我们的反馈从参与度和内容两方面被评分。在我的道德推理课上，这些回答的内容经常有好几页长，因为学生在回复其他学生的想法时变得异常兴奋，面对反对意见时或存在尴尬时变得不再拘束。教授仍可以给我们发邮件，但是内网将留作业和交作业的过程变得简单，让学生和教授从纸质作业中解脱了出来，节省了时间。我们不再需要走到教授的办公室去查看作业任务或者去交作业，我们完全可以全数字化地完成这些事情。期末论文选题通过网络或者电子邮件分配下来，我们基本上都会通过邮件提交自己的学期论文，尽管有古板的教师更偏爱打印版。

我在哈佛读书的四年里体会到的教育科技变化显著，但是这种变革的速度在可以控制的范围。每次有新的改变时，学生和教师都会得到通知，并学习如何使用这些新功能。教授对这些变化的态度很开明，接受得很快，这让我非常惊讶——在我已经成型的教育课程中，我至少是逐步被暴露在科技中，但是教授们直接从纸笔教育转换到数字化教学，而他们年纪更大，更沉溺于旧有习惯里。哈佛全面而积极地接受科技并将之应用于课堂教学，使科技成为了我们日常学习文化的一部分。学

校的领导层深知，选择性地将学习的不同领域进行数字化并不足以让哈佛保持在数字化的前端——它必须全面数字化，或者放弃数字化。到了我毕业的时候，我已经无法想象在大一时亲手翻动那本 CUE 指南的情景了，CUE 指南也早就变成了单一的在线版。我无法想象把论文存储在一个有形的地点；在课堂上不用笔记本电脑做笔记；课后不立刻去下载教授的 PPT。教师在網上提交学生的分数，学生在线查询。课堂学习的所有事情都可以找到数字版或者网络版。

我认为我自己比较守旧，适应新科技很慢。我仍然喜欢做类似的事情——尤其是手写。但是我真心认可在线学习，这让学生和教师在时间方面变得更高效，让我们能够涉猎更多话题，探讨得更深入，能让所有学生更平等地获得材料和资源。我们可以从课程网站上下载扫描过的书页，而不是为了图书馆的一本模糊不清的书而争执。教师可以简单地翻动 PPT，专注于和学生互动，而不是为不同的班级一遍遍写板书。我们可以在笔记本电脑或者 iPad 上阅读补充的文章和论文。当然，这种学习模式不是完美无瑕的。有时候学生更急于用电脑查看邮件或者处理其他课程或者课程以外的事情，而不是专注于本堂课。但是这种学习行为的影响更取决于学生的自律。如果他们不专心听讲，就不得不找其他方法跟上进度或者承担后果。当我们说到数字化学习时，其好处远远超过了坏处。

回看我从小学一年级到研究生的漫长学业之旅，我惊讶地发现科技在我的学习过程中的地位越来越重要，尤其是在我大学期间。今天，哈佛和其他学校继续完善他们的高科技教室，因为科技是一项革命——它减少了高等教育的障碍，没有学校能从这种摧枯拉朽的巨大影响中免疫，即便哈佛也不行。或许哈佛无所畏惧——毕竟它有着 300 多年的历史盛名，能够让哈佛的名声持续下去。但是它无法忍受在一场赛跑中落于人后，因为它清楚，作为世界一流名校，它的地位是会根据它适应当代变化的情况而改变的。希望这能成为世界上所有大学都要学的重要一课。 **DNK**

比尔·盖茨，他拆了大学的围墙

译◎ makeadifference_



在线教育理解起来似乎很容易，在国内，这个概念炒作得非常厉害，一夜之间，似乎每个做教育培训的都想涉足，每个互联网公司都想沾边，否则就落伍了。当然，落伍与否是次要的，商机和圈钱是第一位的。很少有人真正关心和思考在线教育要解决什么时代性的重大问题，以及如何解决。盖茨在该文道出了其中一个重大问题——如何使高等教育更加普及，更有质量，同时价格合理。这看似是一个死结，至少在全球历史的发展中，还没有任何成熟的先例。而互联网和其他技术的创新让这个问题变得柳暗花明。但技术本身不会解决问题，专注于市场份额和盈利的短期行为更不会带来本质的改善。我们从盖茨此文中不仅看到他对高等教育在线化的前瞻判断，更重要的是理解文中案例的解决方案背后的思维和价值观。

这个月早些时候，我去了趟亚利桑那州，为的是一睹未来的大学会是什么样子。我看到了一个振奋人心的高等教育新时代正逐步成型，届时，

更多的学生将获得良好的、个性化的教育，代价也是他们可接受的。

在这个未来的教育世界中，或许不一定有讲课礼堂、学生宿舍、足球队以及传统大学生活中的一些其他特色。在我访问的大学里，恰恰是学校想方设法让学生通过在线学习来获得学位，让他们能够随时随地地上课。

这些大学——有些人称之为“没有围墙的大学”，是普及高等教育工作的前沿阵地，尤其对于那些要依靠全职工作来养家糊口的低收入学生来说，更是这样。在我访问期间，我听到了一些激动人心的故事，学生们利用这些弹性的学习模式来读取学位，这样他们便能踏上新的职业征途。

有一位名叫 Shawn Lee 的同学，他在滕比市的 Rio Salado 学院读书，他的故事非常动人。十几年前，他从大学辍学，之后做了好几份低收入、重体力的工作。前不久，他决定要读一个大学学位，这时候的他已有了第一个子女，而且希望缔造一份更好的生活——我发现这是一个在社区大学很

常见的畏惧心态。

Rio Salado 学院深藏在滕比市的工业园区中，她与传统的高校看起来不太一样。这里看不到学生匆忙赶课，没有长满常青藤的围墙，只有几栋玻璃外饰的办公楼。

当我们步入校园游览后,还有更多想不到的事。学院只有 22 位全职教师，却有 6 万名学生就读，一半以上的人通过网上上课。（全职教师队伍由 1400 位兼职教师组成，他们管理各自的课程组成，自主打分评定作业，并指导学生。）学生可以从学校开设的 1000 门课中选课，几乎全年中的任何一个周一都可以选。每学时只收取 84 美元，远比其他大学便宜。

我也访问了菲尼克斯大学，这是一所拥有 30 多万学生的私立学校。这所大学的教职员工正努力使得在线学习更具弹性。其中一项最受欢迎的创新是一个基于移动端的 app，这个程序让学生真正获得了移动学习的自由。通过这个程序，学生们可以及时知晓他们的成绩和作业，参与课堂讨论，还可以收到老师的课程提醒。

如果你对大学的认识还停留在一个教授面对满堂学生讲课的层面上，那么有些创新对你来说或许是很意外的，甚至让你感到不安。但我们应对高等教育的挑战时急需这种不落窠臼的思维。在美国，大学的学费比任何其他费用都长得快，高学费让学生对学位望洋兴叹。大学的辍学率高达 40% 多，这剥夺了他们挣更多钱的机会，也让美国丧失了本可以促进经济增长的高素质工人。实际上，我们有一个很现实的难题——我们需要在不增加花费的基础上，以一种更好的方式使人接受教育。

很多个早晨，我在跑步机上听在线课程。以我的经验来说，好的课和一般的课之间的最大差别是教授的质量。好教授的激情和专业度会让他们的讲课题目充满活力，即使在线的效果也如同在对面一样。这就是为何我们在这个转型的时期高度关注授课老师。他们才是启发和引导学生的人。最棒的在线学习技术便是帮助这些最能启发学生的教授拓宽受众的范围，让更多学生能够进入他们的课程。

当然，这种大众教育方式有一个风险，在这样一种非针对个体的环境中，学生可能会迷失方向。因此，Rio Salado 学院和其他机构开始研究有关指导学生的新方法。利用不断积累的学生在线学习数据——例如，他们是否有规律地完成作业，登陆自己的课程？——学校可以在学生有可能落伍或辍学时介入帮助他们。“学生不会迷失方向，因为没人可以坐在角落听课。每个人都在前排。” Rio Salado 学院对我这样说。

在我访问期间，几位学生告诉我，比起坐在教室里，他们更喜欢在线学习。“我在大学的大礼堂和一大帮人上过课，课上没有个人的联系。”一位菲尼克斯大学的学生说道，“现在，我只需点击一下鼠标便可以联系到我的老师。”

其他学生坦言，他们喜欢以自己的进度来学习，喜欢把学校学习排入自己繁忙的日程中。而还需要改善的地方是学生之间的联系。学生们说他们一起完成在线的团队作业很困难，因为相互协调日程非常难。实验室的任务和其他一些实操性的学习也会有不少问题，尽管针对这个问题，Rio Salado 已经向学化学的同学提供实验室工具套件，使得他们能在家里进行实验。海洋生物学的学生可以得到一个冰冻的鱿鱼来做论文。

摆在所有高等教育机构面前的一个最大挑战是如何保证让更多的学生留在学校里，并读完他们的学位。他们四处寻找答案。例如，亚利桑那州立大学发现，大学课程目录中的课程让人目不暇接，但却没有多少指导意见,这让学生无所适从。所以，这所大学重新设计了学习体验。新的个性化的在线课程目录有这些特点：“学科地图”列举了一门学科的主要要求，推荐的课程攻读顺序，以及职业选择，帮助学生一路顺利地走到毕业。

我离开亚利桑那时，心中充满了对高等教育未来的乐观。同时，我也提醒自己还有很多工作要做。最让人激动的是我访问的那些学校并没有安于现状。他们继续尝试着风险，用创意而智慧的力量为自己的未来投资。而这种做法将使得这些学校能为更多学生争取到投资自身的机会。**DNA**

在这里，洞见未来

文◎李晓飞 _



最近，西安欧亚学院有一个地方受到校内校外极大的关注，不断有人慕名前来参观，赢得了不少点赞和好评。11 月 6 日，参加第四届全国民办高校学生工作创新研讨会的嘉宾们，也饶有兴致地参观了这个地方。

它，就是在欧亚 20 年校庆当天正式开放的教育变革理念展示馆。当校庆落下帷幕，庆典、晚会、论坛都留在了人们的印记中，如果说留下了什么可物化的东西,教育变革理念展示馆是值得被提及的。这里，有对欧亚 20 年办学成果的总结，更展示教育领域“已经发生的未来”。

缘起：一次偶然的思想碰撞

也许你并不知道，坐落在图书馆一、二层的教育变革理念展示馆，起初的构想只是对原先行政中心校史馆的升级再完善。因着“与众不同,有些先锋”

的性格和身上所带有的探索精神、批判意识，欧亚人总是试图打破固有的思维，进行变革和创新，校史馆当然也不例外。

在校长胡建波教授看来,欧亚的历史虽然不长，但他对未来的教育却有很多想法。在和华中科技大学赵炬明教授的一次聊天中，胡建波教授偶然迸发出做一个“面向未来教育、未来教育是什么”的展示馆的念头。面向未来教育，一方面讲我们的教育理念，另一方面是以未来的视角看我们的大学。在欧亚 20 年校庆的时刻，这或许比单纯总结历史、展示办学成果更有价值和意义。

基于这个萌发的想法，和欧亚近十年来所形成的“以学生为中心”、“以市场为导向”、“为利益相关者创造价值”等一系列对教育的思索，经过一年多的策划、设计，教育变革理念展示馆的雏形和框架开始慢慢变得清晰，最终呈现出了我们现在所看到的樣子。



展示：一场已经发生的变革

正如彼得·德鲁克所言，“我不是预言家，我所做的只是去观察那些‘已经发生的未来’”。欧亚教育变革理念展示馆要传递给人的，正是在教育领域“已经发生的未来”。

在“已经发生的未来”这一主题下，展示馆从“以学生为中心”、“大学与社会”、“未来教室”、“创新型大学组织”、“绿色校园”、“全人教育”六个篇章，展示教育领域的变化，和欧亚对未来教育的“创新性”思考。而这六个篇章的组成，也有着更大的深意和洞察：探究过去，关注现在，创新并启发这个时代。

第一篇章“以学生为中心”以4个学习理论为原点，回归学习的本真，探讨未来学习方式的变革，从中总结出学生应具备的三项技能：阅读理解、信息检索、与形式教条抗衡的能力。

第二篇章“大学与社会”从中西方大学教育发

展简史谈起，展示社会与大学之间的围墙正逐渐“雾化”，最终将圆融为一体。美国密涅瓦大学、新加坡南洋理工学院、美国奇点大学等在提供终身教育支持、服务人类发展、服务社会方面提供的新范式，以及欧亚在产学研合作上的探索，便是最直接的见证。

现代信息技术的发展对大学的课堂有着深刻的影响，第三篇章“未来教室”即从多方面呈现技术变革为学习带来的变化，这些变化并不是教育技术的简单堆集，而是教育技术在时间和空间上不断碰撞产生的结果。

前三个篇章所展示的基于教育心理学研究、社会发展和教学技术革新的内容，催促着大学组织的创新。第四篇章“创新型大学组织”从自身的改变入题，探索实现大学创新变革的一些可能和设想。

大学走绿色、环保、可持续的发展道路，“绿色校园”篇章也成为不可缺少的一部分，该篇章呈现了欧亚这些年对校园的长远规划、对旧有建筑的改造和践行绿色生活的行动。欧亚以自身行动带动

社会，将会形成深远的环保效应，并为西安绿色城市的建设提供参考的范本。

以上这些事情最终目的是培养人，最后一个篇章“全人教育”即展示香港浸会大学、台湾中原大学、西安欧亚学院在全人教育方面的探索，最终实现让受教育的人拥有更健康、自信、愉悦的精神和更好的生活。

六个篇章，一条完整的逻辑线，串起从教育理论本身，到教育的技术，到教育的管理知识，教育变革的方方面面。同时，当每一篇章融入多元的教育理念、代表性大学对教育的创新性思考和探索案例后，内容变得鲜活、生动起来，也更能给人留下深刻的印象。

设计：细节处独具匠心，暗含教育哲学

在这座充满现代气息和未来幻想的教育变革理念展示馆，每一处细节的设计都独具匠心，体现着



与教育的融合，并蕴含丰富的教育哲学思想。

序厅中跨越时空的日晷，嵌入了西方的表盘，象征教育思想穿透古老的岁月，面向未来，实时求新。辅馆中融合了正生树和倒生树形象的思想树，代表中外教育思想，在交汇中碰撞、融合，不断突破藩篱，从而成就未来。

主馆导视板上取材于汉字“木族字”的演变，设计上与各个篇章完美融合。如第一篇章的

“木”——取义“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人”。木与教育的暗合关系，正和“以学生为中心”篇章所讲述的教育理念发展本身相对应。

许多交互元素的设计，强调人的体验和感受，参观时更有代入感。如每一篇章都辅助了显示屏补充展板所不及的内容；“未来教室”篇章是交互设计着墨最多的地方，远程协作与多屏互动、创课系



统的混合式学习体验、虚拟眼镜的沉浸式体验，增强了参观者的认知；“绿色校园”篇章则运用了声光模拟、互动实验等元素，校园全景投影的“绿色视界”更是有着立体真实的感受。

评价：艺术与技术良好结合

在校庆当天，来自国内外的众多教育学者、政府领导在参观完这所融合了欧亚 DNA 的展馆后，无不称赞其前沿的设计理念和丰富的展示内容。

美国杜肯大学博士生导师 William Borne 教授对展示馆给予这样的评价：“它的展示方式、展示内容都令人非常震惊，实现了艺术和技术的良好结合，让我深受启发。”

厦门大学副校长邬大光教授称在国内第一次看

到大学专门为教育理念做这样的一个展馆。他认为欧亚将教育理念一些成熟的东西，有意识地运用到了自己的教育教学改革中，值得称赞。

结语：洞见未来，遇见更多的未知

胡建波校长在欧亚 20 周年庆典致辞中对未来十年的发展提出了更高的追求，每一项追求其实都是欧亚“已经发生的未来”，以“苟日新，日日新，又日新”的姿态去应对这种变革，未来的教育将会充满无尽的想象。

选择一个闲暇的时间，一个人游走于这里，你会遇见更多的未知。DNA



文◎李东方

互联网时代 教育公益的思考

去年，博士毕业后，我进入教育公益领域工作。每当有人问起我在做什么，我回答“在教育公益组织工作”，大家的脸上就会浮现茫然的表情。我进一步解释：“我们在研究农村学校出现的问题，希望提出改善农村教育现状的方案，进行政策倡导。”不过，这样反倒让大家更困惑。于是，我只能说：“我们会去偏远的农村学校做调研，看看他们有什么问题，需要哪些帮助。”这时，大多数人就会表现出恍然大悟的样子。

说到“公益”，很多人的想象还停留在九十年代希望工程的那双大眼睛。只要不是对“公益”这个词完全陌生，大家就会想到贫穷与疾病、灾难与伤害，以及环境污染、动植物濒危。

那“教育公益组织”究竟在做什么呢？捐资支教？修建校舍？不，这些被人们所熟知的项目已经有所减少。一个原因是，2001 年国家实施农村

中小学危房改造工程，2003 年国家制定农村学生“免杂费、免书本费，逐步补充寄宿生活费”的政策，2012 年教育部实施“教学点数字教育资源全覆盖”项目。这些针对农村教育制定和实施的政策和工程，使得农村学校和学生的物质条件有了基础保障，而这种基础保障，也只有依靠政府强大的行政力量才能在全国范围推行。另一个原因是，近年来城乡流动加速，大量农村人口进城务工，他们在城市的收益使得“钱”不再是最根本问题，而他们在城市的漂泊又带来了“留守儿童”和“流动儿童”受教育的新困惑。

在我看来，教育公益组织所要做的就是“追求教育公平，提高教育质量，创新教育模式”，使得每个人都能更好地发展自己。

人，生来不平等，且不说智商、容貌、财富容不得你挑选，就连出生地也由不得你选择。而出

生地会决定你是在信息最发达的北上广，还是在不通网络和电话的小山村。我 1986 年出生，生活在安徽一个煤矿的工人村。网络刚刚兴起的 20 世纪 90 年代，我正在读初中，因为在报纸上发表了一篇文章，我收到一封从北京寄来的信，内容是邀请我参加写作学习，落款是鲁迅文学院。我们那没有人知道鲁迅文学院是什么，而我也是在 2004 年来北京读书才在网络有所了解。那封信早就因为没放在心上而丢失，而当我明白那封信的意义时，它却变成念念不忘的遗憾。我是那么地喜欢写作，却读了 9 年的理工科，略带讽刺的是，毕业后我又选择文科性的工作，而不是所学的专业。我有时候会想象自己成为作家的情形，但是因为信息不足，我永远地失去了一次可能正确选择的机会。

现在孩子是不是依旧在重复我的遗憾呢？在互联网时代，教育公平已经有了新的标准，公平已经不仅仅是拥有同样明亮的教室、同样崭新的课桌椅，而是拥有同样了解世界的渠道、同样联络世界的速度。那些出生在山区农村的孩子，被重重叠叠青山围绕和阻隔的孩子，如果像我当初那样对外界所知甚少，是不是在长大之后某一天会像我一样深深地遗憾？在互联网时代，教育公平不再是让孩子都能获得接受教育的机会，而是都能接受最新最好的教育的机会。

什么是最新最好的教育？提高教育质量一直被呼吁，但教育质量的提高不完全表现在试卷的分数上。农村孩子语文数学成绩不见得比城里孩子差，因为他们缺乏音体美甚至是英语老师，他们全部的课程可能只有语文和数学。但没有人会说，这是高质量的教育。我是网易公开课和 TED 的忠实粉丝。通过视频，我可以进行系统地学习，也能获得最新颖的想法；我可以对于哲学流派进行了解，也可以对音乐风格尝试鉴赏。我知道如何去获得知识，并且能够获得这些知识，这才是高质量的教育，而互联网让追求高质量的教育成为可能。目前，网络上有着大量的优质教育资源：无论是网易公开课，还是可汗学院；无论是数理化等常规的教学视频，还是教授手工制作的兴趣

短片。这些优质教育资源是一座等待开发的宝藏，需要线下的老师陪伴和引导学生去挖掘和使用。

在我看来，互联网时代最美好的事情就是，让个人成为个人。举个例子，在智能手机出现以前，每个人的手机没有太多区别，但我们可以手机上自行安装软件之后，还有哪两个人会拥有完全一样的手机呢？教育一直在推崇“因材施教”，而现在这将成为可能。随着人口的自然减少，学校小规模化将成为一种趋势，老师将面对更少的孩子，有机会了解每个孩子的需要。而为每个孩子制定适合他的教育，则可以在网络的帮助下完成。就像我们可以选择不同的应用软件，在网络提供的大量信息中，孩子可以凭借自己的喜好和直觉，在老师的引导和帮助下，去选择适合自己的知识。与工业时代配套的简单粗暴的专业划分将随之而去，在互联网时代，教育成为以个人发展为目的的知识整合过程。为什么还要争执文理分不分班呢？我能学会自己想学习的知识，成为自己想成为的人，即便是这个世界更迅速地变化，我也是一个完整的人，与他人不同的人。在一个充满变化和可能的世界，我们会去寻找和创造自己的位置，而不是等待和被安放在某个位置。

互联网时代，是一个去中心化、泛中心化的时代。在这个时代，每个人都是信息的制造者、使用者，每个人都可以成为网络的一个节点，发挥他独特的价值。在这个时代，人不会再被固定为一个身份，一辈子从始到终地被叫做“农民”、“工人”、“工程师”……每个人都会成为终生的“学习者”，在不断地学习中让自己变得丰富而完整。而每个“学习者”都可以在自己的节点，利用互联网的优势，以“学习者为中心”，根据自己的喜好去选择学习的内容，去决定成为什么样的自己。

这些就是我对互联网时代的教育的思考，也是我为什么选择教育公益行业的原因。在这个行业我遇到很多有理想的人，大家怀着对教育美好的期待，进行力所能及的尝试和创新。在我心中，这是一个充满希望的行业，是一个面向未来的行业，是一个付出之后需要漫长等待的行业。DNN



城市化发展的六大难题

文◎诺埃琳·海泽

截至本世纪末，地球上的居民将超过百亿，其中 85 亿将在城市中生活。这或许会成为一场噩梦。但如果拥有足够的政治意愿、远见和创造力——再加上某些简单实用的政策改革——我们或许可以创造梦想中的城市。

城市是经济和社会权力的中心，通过将技能、思想和资源集中到一点推动各国和全球发展。但城市的快速发展往往也伴随着沉重的代价。城市扩张的同时大肆兼并土地，而这些土地本可以被用于粮食生产。城市榨干供水能力，占全球能源使用量的 70%，排放的温室气体也在 70% 以上。

要想实现公平可持续的全球增长，我们需要改变城市化快速发展和资源无情消耗造成的不平衡局面。这是联合国可持续发展大会的主要目标，会议已经就未来几十年经济增长将为基础设施（特别是交通运输）、住房、废物处理（尤其是有害物质）和能源供应带来的前所未有的压力做出了警告。

我们可以通过发展消耗有限资源的创新方法，在保护资源的同时避免破坏资源赖以生存的微妙

生态系统，来赢得保持世界城市及全球经济可持续蓬勃发展这场战役。世界必须解决六大难题才能实现这一目的。

首先，必须改变城市的设计方式。可持续发展必须成为所有城市规划项目的核心，尤其是在即将面临气候变化破坏性影响的沿海城市。城市密集化能更有效地利用土地，降低对私家车的需求，为公园和大自然留出空间提高生活质量。同样，衔接紧密的大容量公共交通系统能显著降低温室气体排放。

其次，我们必须重新思考设计运营楼宇建筑的方法来减少能源应用——甚至反而借此创造能量。因为建筑材料、制冷制热和诸如供水、废水处理和固体废弃物处理等多项辅助需求，楼宇建筑是二氧化碳的排放大户。我们需要在建筑规范中推广节能工程和建筑技术，并对此给予更严格的法律支持和税收优惠等各项保障。考虑到亚太地区城市居民近 30% 生活在贫民窟，我们最严峻的考验之一是如何在不破坏环境的前提下改善他

们的生活质量。

第三个难题是改变民众的出行习惯。这意味着从私家车转向公交车，从公路交通转向铁路运输。事实上，我们应该尽一切可能降低旅行的必要。依赖汽车和卡车的公交系统造成事故、污染和长时间拥堵。此外，交通部门占 2004 年所有能源相关二氧化碳排放量的 23%，作为排放源是发展中国家增长最快的。反之，我们需要整合交通、住房和土地利用，鼓励运用公共交通，让人们（尤其是妇女和残疾人）能愉快安全地走在街道上。

第四个难题是改变我们生产、运输和消费能源的方式，包括建设更高效的能源系统和增加我们对可再生能源的投资（并有望在此过程中创造就业机会）。我们还可以鼓励家庭降低能源消耗，敦促企业减少能源浪费。

第五，我们必须改革管理水资源和水利基础设施的方式，目的是实现这一珍贵资源在全市范围内的多次重复利用。我们需要整合方方面面对于水资源的管理，如家庭供水、雨水收集、污水处理、

回收利用和防洪举措。

最后，我们必须改变管理固体废物的方法，使它们成为一种资源，而不是代价。很多发展中国家 60–80% 的垃圾都是有机固体废物，露天倾倒导致大量甲烷被排放到空气当中。本就囊中羞涩的地方政府投入预算的 30–40% 用于废物管理，但却几乎得不到任何回报。但如果进行简单的技术和设计改进——比方说以提高堆肥及回收率为目的——90% 的上述废物都可以转化为有用的资源，如沼气和资源衍生燃料。

这六步需要全面协调的行为变化，需要各级政府合作、规模投资、分享创意、推广最佳做法和制定长远规划。这项挑战重要而艰巨，但却并非不可能实现的。如果真的实现了这一目标，世界或许能够拥有我们理想中的未来。DNN

诺埃琳·海泽，联合国副秘书长，亚太经济社会委员会执行秘书。

感受

Feelings



我的信仰

文◎爱因斯坦 _

我们这些总有一死的人的命运是多么奇特呀！我们每个人在这个世界上都只作一个短暂的逗留：目的何在，却无所知，尽管有时自以为对此若有所感。但是，不必深思，只要从日常生活就可以明白：人是为别人而生存的——首先是为那样一些人，他们的喜悦和健康关系着我们自己的全部幸福；然后是为许多我们所不认识的人，他们的命运通过同情的纽带同我们密切结合在一起。我每天上百次地提醒自己：我的精神生活和物质生活都依靠着别人（包括生者和死者）的劳动，我必须尽力以同样的分量来报偿我所领受了的和至今还在领受着的东西。我强烈地向往着俭朴的生活。并且时常为发觉自己占用了同胞的过多劳动而难以忍受。我认为阶级的区分是不合理的，它最后所凭借的是以暴力为根据。我也相信，简单淳朴的生活，无论在身体上还是在精神上，对每个人都是有益的。

我完全不相信人类会有那种在哲学意义上的自由。每一个人的行为，不仅受着外界的强迫，而且还要适应内心的必然。叔本华说：“人虽然能够做他所想做的，但不能要他所想要的。”这句话从我青年时代起，就对我是一个真正的启示；在我自己和别人生活面临困难的时候，它总是使我们得到安慰，并且永远是宽容的泉源。这种体会可以宽大为怀地减轻那种容易使人气馁的责任感，也可以防止我们过于严肃地对待自己和别人；它还导致一种特别给幽默以应有地位的人生观。

要追究一个人自己或一切生物生存的意义或目

的，从客观的观点看来，我总觉得是愚蠢可笑的。可是每个人都有一定的理想，这种理想决定着他的努力和判断的方向。就在这个意义上，我从来不把安逸和享乐看作是生活目的本身——这种伦理基础，我叫它猪栏的理想。照亮我的道路，并且不断地给我新的勇气去愉快地正视生活的理想，是善、美和真。要是没有志同道合者之间的亲切感情，要不是全神贯注于客观世界——那个在艺术和科学工作领域里永远达不到的对象，那么在我看来，生活就会是空虚的。人们所努力追求的庸俗的目标——财产、虚荣、奢侈的生活——我总觉得都是可鄙的。

我对社会正义和社会责任的强烈感觉，同我显然的对别人和社会直接接触的淡漠，两者总是形成古怪的对照。我实在是一个“孤独的旅客”，我未曾全心全意地属于我的国家，我的家庭，我的朋友，甚至我最接近的亲人；在所有这些关系面前，我总是感觉到有一定距离并且需要保持孤独——而这种感受正与年俱增。人们会清楚地发觉，同别人的相互了解和协调一致是有限度的，但这不足惋惜。这样的人无疑有点失去他的天真无邪和无忧无虑的心境；但另一方面，他却能够在很大程度上不为别人的意见、习惯和判断所左右，并且能够不受诱惑要去把他的内心平衡建立在这样一些不可靠的基础之上。

我的政治理想是民主主义。让每一个人都作为个人而受到尊重，而不让任何人成为崇拜的偶像。我自己受到了人们过分的赞扬和尊敬，这不是由于我自己的过错，也不是由于我自己的功劳，而实在是一种命运的嘲弄。其原因大概在于人们有一种愿

望，想理解我以自己的微薄绵力通过不断的斗争所获得的少数几个观念，而这种愿望有很多人却未能实现。我完全明白，一个组织要实现它的目的，就必须有一个人去思考，去指挥，并且全面担负起责任来。但是被领导的人不应当受到强迫，他们必须有可能来选择自己的领袖。在我看来，强迫的专制制度很快就会腐化堕落。因为暴力所招引来的总是一些品德低劣的人，而且我相信，天才的暴君总是由无赖来继承，这是一条千古不易的规律。就是这个缘故，我总是强烈地反对今天我们在意大利和俄国所见到的那种制度。像欧洲今天所存在的情况，使得民主形势受到了怀疑，这不能归咎于民主原则本身，而是由于政府的不稳定和选举制度中与个人无关的特征。我相信美国在这方面已经找到了正确的道路。他们选出了一个任期足够长的总统，他有充分的权力来真正履行他的职责。另一方面，在德国的政治制度中，我所重视的是，它为救济患病或贫困的人作出了比较广泛的规定。在人生的丰富多彩的表演中，我觉得真正可贵的，不是政治上的国家，而是有创造性的，有感情的人，是人格；只有个人才能创造出高尚的和卓越的东西，而群众本身在思想上总是迟钝的，在感觉上也总是迟钝的。

讲到这里，我想起了群众生活中最坏的一种表现，那就是使我厌恶的军事制度。一个人能够洋洋得意地随着军乐队在四列纵队里行进，单凭这一点就足以使我对他轻视。他所以长了一个大脑，只是出于误会；单单一根脊髓就可满足他的全部需要了。文明国家的这种罪恶的渊藪，应当尽快加以消灭。

由命令而产生的勇敢行为，毫无意义的暴行，以及在爱国主义名义下一切可恶的胡闹，所有这些都使我深恶痛绝，在我看来，战争是多么卑鄙、下流！我宁愿被千刀万剐，也不愿参与这种可憎的勾当。尽管如此，我对人类的评价还是十分高的，我相信，要是人民的健康感情没有被那些通过学校和报纸而起作用的商业利益和政治利益蓄意进行败坏，那么战争这个妖魔早就该绝迹了。

我们所能有的最美好的经验是奥秘的经验。它是坚守在真正艺术和真正科学发源地上的基本感情。谁要是体验不到它，谁要是不再有好奇心也不再有惊讶的感觉，他就无异于行尸走肉，他的眼睛是迷糊不清的。就是这样奥秘的经验——虽然掺杂着恐怖——产生了宗教。我们认识到有某种为我们所不能洞察的东西存在，感觉到那种只能以其最原始的形式为我们感受到的最深奥的理性和最灿烂的美——正是这种认识和这种情感构成了真正的宗教感情；在这个意义上，而且也只是在这个意义上，我才是一个具有深挚的宗教感情的人。我无法想象一个会对自己的造物加以赏罚的上帝，也无法想象它会有像在我们自己身上所体验到的那样一种意志。我能不能也不愿去想象一个人在肉体死亡以后还会继续活着；让那些脆弱的灵魂，由于恐惧或者由于可笑的唯我论，去拿这种思想当宝贝吧！我自己只求满足于生命永恒的奥秘，满足于觉察现存世界的神奇的结构，窥见它的一鳞半爪，并且以诚挚的努力去领悟在自然界中显示出来的那个理性的一部分，即使只是其极小的一部分，我也就心满意足了。**DNA**

成不了大师 就做好一名匠人

文◎ assholeQian_

小时候被问及“你想成为怎样的人”时，大家的答案五花八门：家喻户晓的作家，登峰造极的艺术家，名垂青史的科学家，不一而足。总而言之，大家都想在有生之际，成为一名在某领域傲视群雄的人物，或通过发明创造让自己铭记于历史，或通过颠覆概念让自己流芳于百世，简单来说，“大师”是我们小时候梦寐以求的定位。

可当我们看清现实的残酷和自身的局限，成为大师的希冀逐渐幻灭，我们不得以“沦为”一名匠人，同芸芸众生一般为柴米油盐劳走奔波。



记得实习期间和同事们吃午饭，就提到了“大师”和“匠人”的区别，我们的看法也形态各异：有人说：“大师提出问题，而匠人解决问题。”

有人说：“大师纠结于世界观，而匠人拘泥于方法论。”

而我们的创意总监说的一番话，至今让我记忆犹新：“大师们承受了人们难以承受的痛苦和隐忍，乐于牺牲一些常人看来举足轻重的东西。他们耀眼的光环背后，暗含着我们难以理解的选择。其实只要勇于放弃和牺牲，再普通的人也有很大机会成为大师。”

仔细想来，道理的确如此。除去与生俱来的天赋，和千载难逢的灵感，大师们的出身和经历也值得玩味。那些被奉若神明的大师们，或出身于家财万贯的富豪家庭，不用为吃穿用度绞尽脑汁，自然乐于将生命投入到至高无上的事业；或一路顺风顺水，不用为前途名利辗转反侧，自然会献身于自己热爱的事业；或经历跌宕起伏的人生，早已洗尽铅华，自然甘愿为了信念而不懈追求。

简单总结下，我们所竭力追求的事物，大师们或与生俱来，或视之粪土。而普罗大众们，既没有人人羡慕的出生，也没有看透一切的觉悟，“努力爬到更高的地方”成为我们生活的主旋律。扪心自问下，如果我们无法拒绝水到渠成的名利，拒绝由之而来的声色犬马，拒绝世俗桥段的男欢女爱，拒绝一切形式的交流和分享，甚至连拒绝一周的朋友圈都无法坚持，那我们凭什么成为一名大师？

既然无法拒绝，那就坦然去追求吧。毕竟靠勤奋双手获得的名利，没人会指指点点。

谈了对名利的态度，下面我们来谈谈天赋。

我崇拜过很多文案大师，但终有一天，我清楚地认识到我无法成为这样的人。我对许舜英的模仿往往沦为对中兴百货的东施效颦，我无法像李欣频那般将村上卡式等概念玩弄得风生水起，无法与孙绍团一道将情怀与地产结合得妙到毫巅，更无法创造出像 neil french 那般戏如人生、痞气十足的概念。

我深知我没有天赋，不管这个天赋是得天独厚还是后天培养，总之是无法在此生唾手可得的玩意儿。但这并没有消灭我对文案的热爱，但与以往不同的是，我的目标从“成为一名大师”变成了“做一名好匠人”。

我知道我的作品永远无法登上戛纳的领奖台，我的名字也没办法载入广告界的史册。但至少我可以努力与设计师精诚合作，而不是被当做猪队友冷眼相待。我可以保证我的作品没有错字，字句通顺，让客户读起来朗朗上口。

我可以追寻我的 insight 能够深入人心但不陈腔滥调，让受众看起来觉得：恩，这就是我想的，但之前没有人这么说过。之前把一句话奉为圭臬：改变你能改变的，接受你无法改变的。如今我想加一句：把你能做的做到极致。

前几日回了趟老家，看见一个做姜糖的师傅在挥汗如雨，专心致志地将糖团拉来扯去，宛如在精雕细琢一件价值连城的艺术品。我尝了一块，口感果然是不同凡响。

“真好吃。”我由衷地赞叹。

“哈哈，好吃你就多买点。”此时的他，仿佛是最快乐的人。

其实，做一名匠人，只要用心去做，也能受到他人的尊敬，并获得发自内心的快乐。成不了大师，就做好一名匠人吧，努力做一名最好的匠人。DNN

你没有变强是因为你一直很舒服

文◎王石

这个世界上有两种人，一种是强者，一种是弱者。强者给自己找不适，弱者给自己找舒适。想要变得更强，就必须要学会强者的必备技能，那就是让不适变得舒适。

如果你学会了这种技能，你可以搞定很多事情，例如克服拖延，健身，学习新语言，探索未知领域等等。但是很多人都倾向于回避这种不舒服，毕竟没有一件事情是简单的，都需要付出很多努力，忍受很多痛苦，甚至是让自己遍体鳞伤。例如，你想要改掉拖延的毛病，你必须要在任务出现的时候给自己设定时间期限，然后立即去做，直到任务完成。但是在做的过程中会有各种各样的干扰，你必须要与之相斗争，其过程必然是痛苦的，这种不适会持续很久，直到有一天你习以为常了，那么你也就不再拖延了。这个过程，就是让不适变得舒适，变得像睡觉前刷牙一样，成为一种习惯。

我以前一直觉得我们应该让自己舒适一些，但是后来我明白一些不适有时并不是件坏事。事实上，你可以学会享受这种不适，例如，我每天都会做一些力量训练，虽然这点不适不会严重到我讨厌的地步，但是人就是这样的，能逃避的困难，我们总能找到借口。我开始告诉自己，既然锻炼肌肉这点痛苦和不适并不影响什么，我不如坚持下去，看看结果怎么样。于是，我制定了计划表格，让这点不适参与我的生活，形成一种习惯。每当我完成 15 个引体向上，我会在引体向上那一栏写

上 15，每个月我都会换新的纸张，并总结上个月的情况。不经意间，几个月时间我已经做了 1000 个引体向上了。

用同样的方法，我们可以训练自己早起的习惯，其实每天闹铃一响就起床和再睡几分钟起床效果没有什么区别，但是，前者会有点小不适，后者会更舒适一些。我给自己制定了闹铃一响就起床的计划。只要我能在闹铃响后就立刻爬起来，就在纸上写下 +1，如今，已经坚持超过 200+ 了。

后来，我发现任何只要是有一点不适的事情都是可以训练的，我们可以将一件不适的事情变成一种习惯，然后你会离不开它，觉得这点小痛苦其实是平淡无奇生活中的一种调味料。这件事由不适变得舒适，良好的习惯就是这样养成的。

具体的方法如下：
找到一件你想做的事情，这件事情会让你有点小不适，但是做成了以后你会收获很多。例如，健身。

你可以把这件事情分解成 1000 个独立的事件，要确保每个事件都在你能容忍的不适程度内。你可以先测试一下你尽全力最大的容忍程度，然后减去 20%，从这个值开始。例如，我想要做 10000 个引体向上，那么分成 1000 份，就是每次 10 个。

开始去做，并且不要强迫自己，把它当做一种乐趣去挑战。例如，今天我做了 10 个，那么就剩下 999 份了。在以后的日子里，我可以随时随地，想做就做，只要完成这 1000 份事件，我的目标就

达成了。

随着你的能力增强，逐渐增加分量，例如一个月后，你可以做到 15 个，3 个月后，你可以做到 25 个。所以，10000 个看似需要 1000 天才能完成，事实上，你可能 9 个月就搞定了。

这个方法的精髓在于把一个很大的痛苦分解成 1000 份小不适，然后将它融入每天的生活中，培养成习惯，将不适转变成舒适。

我们可以通过上面的这种方法，对自己的能力进行提升，改变一些坏习惯，培养一些好习惯。

1、拖延的习惯。我们为什么要拖延，主要原因在于我们要做的事情令我们感到不适。所以，我们的头脑会产生各种各样的借口和诱惑，来促使我们去做更容易的，更舒服的事情。但是，这对我们应该完成的任务没有任何帮助。有的时候，我们甚至会变得急躁和焦虑。这种拖延的习惯从生理上来讲是我们生物的本能——趋向有利刺激，躲避有害刺激。当我们把一件事情定义为“不舒服”的时候，我们会本能地不想去做它，想方设法拖延到明天。为了将这种习惯性的拖延频率降低甚至是消除，我们将要付出很大的痛苦。但是，如果我们能够把这种痛苦分解成 1000 份，变成可以忍受的程度，那么事情就变得容易了。我们可以制定一个表格，叫做“战胜拖延”。每次有想要拖延的想法的时候，就立刻去做，完成任务之后就在表格上 +1，当完成 1000+ 的时候，拖延的习惯就根除了。

2、健身的习惯。我们不去健身因为我们感到不舒服，但是如果每次有意识让自己承受一些不适，会逐渐提升自己的忍耐力，一旦养成一种习惯，我们会依赖于这种不适带给自身的有利刺激，让自己感到更有活力。

3、阅读的习惯。没有阅读习惯的人会把读书看成是一件很痛苦的事情。如果你能够建立一个表格，让自己每读完一章节就在上面写上 +1。逐渐养成习惯以后，改成阅读一本书写上 +1，你会发现一个月你甚至能够读上 5 本书。然后阅读会变得不再痛苦，而成为一种习以为常的事情。当你能够跟别人谈起你阅读的著作以及你的看法，会是一件很有成就感的事情。

4、早起的习惯。要培养早起的习惯首先要为自己设定一个早起的目的。而且这个目的会让你很期待第二天早晨快点到来。如果你是一个吃货，不妨睡前准备好一顿丰盛的早餐食材，等早上起床给自己做一个很好吃的早餐。我给自己设定的早起目的是玩半个小时游戏（很神奇吧），这对我来说很有吸引力。于是，如果我想要 6 点半起床，那么我会把闹铃定在 6 点，然后快速起床，开机时间我会搞定刷牙洗脸，然后热一杯牛奶，一边打游戏，一边听着英语广播。这个好处就在于我不会再花其他时间来玩游戏了，每天我都会有固定的半小时玩游戏，并且我也不会痴迷游戏而耽误了学习。相反，这个习惯让我早起更有动力。通过这个方法，我将不适转换为舒适，让本来很难的事情变得容易而且备受期待。

5、写作的习惯。读书再多如果不写出来，就不能成为自己的东西。如果不能向别人说出来，就不能得到修正与反馈，也无法知道观点是处于什么样的水平。写作是一个整理自己想法的很好的工具，将平时阅读中的论点整理出来，加以思考，总结成自己的话语。这样，逻辑能力和思考能力就会逐渐加强。当然，写作是件比较痛苦的事情，你需要整理自己的思绪，并且组织语言将它们表达出来。而且，当你对着电脑的时候，还要排除各种杂事的干扰，这对专注力也是一种锻炼。DNN

不需要等到足够好才展现自我，
而是在展现中变得更好。

文◎萧秋水



邂逅一个女孩，觉得她的事业，如果能够经营好微博、豆瓣，会有很大帮助。女孩说，我觉得自己还不够好，想要自己变得更好。

我并没有再劝女孩，因为毕竟，每个人都有自己的想法，我只是根据她的情况建议，她觉得不适合，就不必勉强。热心也要有度。

不过，她的想法，并非独有，可能也是很多人共同的想法。面对世界的不自信和羞怯，使人愿意在小圈子里活动，而不愿意在大众面前更多展现，当然，也有些人胆量很大，不管好坏，都一股脑地端出来，完全不考虑受众是否接受，有些更是用哗众取宠的手段，来博得眼球。

各种情况区分对待：第一种，觉得还不够好的，其实不需要有太多顾虑，在尝试中摸索，尝试也是必要的行动。第二种，不管好坏，这也不行，需要精选，需要慎重。这涉及到经营的艺术。第三种，有人愿意这样做，是自由，我个人不喜欢，也不推崇这种做法。凤姐成了凤凰台主笔，可谓飞上枝头变凤凰了，但是，那又如何？做为现象可以研究，但这样的路线，需要“豁出去”，一般人做不到，也不见得有必要做。

今天重点说的是第一种情况。

我从1998年开始上网，开始的时候，是建设个人主页，后来，到网络论坛活动，喜欢写东西但写得不好，以前写的东西，现在感觉很多都不能看，

但那个阶段，属于必要的锻炼阶段，而且有个递进的过程：

开始的时候是走文化路线，个人网站是文学为主，活动的论坛也是文化论坛，话题广，人杂，拓宽眼界。后来是走技术路线，主要在技术社区活动，回答大量ERP软件技术问题，也做为研究的切入点。

后来是管理路线，主要活动地点转换到管理社区。

后来又是互联网。等博客兴起，抓住机会，和秋叶、月光博客合写了第一本书《名博是怎样炼成的》。那是2007年。

然后书籍的领域越来越广泛，除了博客外，又涉及项目管理、知识管理、搜索营销、微信运营、微博运营，然后，又凭着《这一生，静待时光检验》进入文学领域——其实按说，本来应该出版的第一本书是文学才是。

这个漫长曲折的过程，开始的时候也并没有经营个人品牌的心思，只是觉得好玩，就去试了。因为很多事情，不试，并不知道边界在哪里，也不知道自己能不能行。

在网上发表言论、作品，和其他人的思想碰撞，经由别人的反应，就会了解自己的水平，这有助于锻炼自知。

为了避免偏差，需要广泛了解他人的看法，而不是局限在小圈子熟人中。这就好像，在朋友圈发一个东西，别人通常是点赞，而如果发在另外的地方，总会有不同的声音，有时候甚至是骂声，对于不同意见、攻击和谩骂，不必回应，但也可以做为一面镜子，如果别人说的有道理，又为什么不听呢？对于没道理的，不理睬就是了。

其实，这也是给自己加上一重重的外界约束。

世界上本不存在绝对的自由，自由往往产生于框架、约束和自律。前二者，都是外界的，后者，是来自于自我的。

我非常喜欢久石让的一句话，他说，人要在合理范围中，寻求能够颠覆自己原先想法的灵感。为了激起这一丝灵感的火花，时时刻刻都得淬炼

琢磨自己的感觉与品位。

时时刻刻这个词，可能会让很多懒人害怕，觉得人生有没有必要这样小心谨慎、这样努力？人可以不努力、不约束自己，可以放任自己的言行都是三流，但是如果这样，就不要奢望拥有一流的人生，获得相应的尊重。

久石让也说，希望生活充满创意的人，所追求的目标在本质上并不会有任何不同，同样都是为了达到某个目的，尽自己最大的努力，以期能够得到最佳结果。如果对“想要的人生”充满了渴求，就不会容许自己松懈——这个松懈，指的并不是“放松”，而是放任自己的惰性。我始终都认为，人不努力也可以，这是个人选择的自由，但有惰性的人，最好不要转嫁：为了自己省力，于是把劳动量转嫁给别人。

我有时候会纵向看一个人的微博，就是按照时间线，从头读到尾，有时候，会明显地感觉到那个上升的曲线。我看自己的微博等记录时，同样也有这个感觉，所以有时候，也不见得都是为了给别人看，有这个记录，对自己的人生也很宝贵——虽然发在朋友圈也会起到同样的作用，不过以我的创作欲，也就不折磨朋友们了。所以，我也要谢谢你们，你们的反馈，让我明白自己哪些地方做得不错，而哪些地方做得不足，得以持续精进。

有些人苦于没有那么多素材可以展现，其实，这恰恰也是久石让所说的“时时刻刻都得淬炼琢磨自己的感觉与品位”的涵意，如果一个人能够具备敏锐的心思和眼力，对生活的感受能力将倍速增加，获得无数的素材。有时候，即使自己的原创能力一时枯竭，也可以凭借自己的鉴赏和整合能力，给出美好有益的分享。清华南都、左岸读书都是走这个路线，他们大量阅读和收集，找到精彩的文章，精选后推荐出来，节约了读者的时间，也是很赞的做法，以前清华南都没有署名的习惯，现在也在改变，左岸读书从来都会标注出作者和出处，我特别欣赏。DNN

抗敏感，不惶恐

文◎蒋方舟 _

我在大学一年级那一年，毫无悬念地把自己吃成了一个胖子。不是那种巨大的胖子，而是介于正规的肥胖和臃肿之间的尴尬体型，比标准体重重了十五斤。于是，我的整个大学生活变成了电影《蝴蝶效应》系列，那只蝴蝶重达十五斤。

首先，我皈依了减肥。我可以整整一天滴水不进，然后第二天中午，一个小时之内连续去三个食堂吃午饭，每次都是两荤一素一两米饭加大可乐，像是一个人孢子分裂出了三个暴食症患者。其次，因为要么饿得百爪挠心，要么撑得寝食难安，我变成了一个昼夜颠倒的人，再加上觉得自己很邋遢难看，不愿意见人，逃掉了很多课。其三，逃课的空虚让我花了大量的时间网购，击败了全国 90% 以上的电商消费者，和快递结下了深厚的友谊。买的大多数是衣服，衣服又穿不进，羞愤难当，继续皈依减肥。

总之，那是我非常不快乐的几年。因为难以接受自己，所以蜷缩着，拒绝他人。

我很久之后才知道，人用来自憎的大脑边缘系统，在童年时候就已经形成。可是，用来开导自己、原谅自己、使自己变得强大的智慧，却往往在我们本该成熟的年纪，依然不具备。

每一世代的年轻人都是脆弱的，敏感的，容易受他人影响的。而对正在年轻着的一代来说，这个挑战却异乎寻常的艰难。电影《楚门的世界》提出了一个假设，以及相应的解答：当一个人活

在所有人的窥探之下，那么，又该如何逃避？这不是假设，而是正在悄然发生的现实。

我们无时无刻不在朋友圈、微博、贴吧、个人主页上展现自己的生活，同时，也在同样的平台上窥探他人的生活。我们无时不刻地不在评估他人，同时，也在接受他人的评估。“个性张扬”只是狐假虎威的外衣，为了掩饰自卑与自恋此起彼伏、相爱相杀的脆弱。我们羡慕嫉妒着他人，也努力地把自己的生活修饰得让他人羡慕嫉妒。我们对他人的意见过于敏感，无法忍受不被“点赞”的人生。社交网络的核心在于“社交”，社交的动力，是出于人们无法忍受孤独；人们之所以无法忍受孤独，是因为人们无法拷问自己。

可是，总有一天，我们要站在镜子前，发现我们并不是自己创造出来的那个有趣、可爱、有吸引力、有能力的人。那么，你还喜欢镜子里的自己么？或者，镜子里的你，还喜欢自己么？

这个世界是否称赞你、羡慕你、爱你，在某种程度上是个不断膨胀的谎言。关键的问题在于，你是否对自己足够诚实，并且接受诚实之后的不完美。

我偶尔去大学讲座，每次交流的环节都会遭遇“怎么办”的问题——“理想与现实有差距了，怎么办？”“兴趣爱好和解决温饱矛盾了，何去何从？”总结成一句话，就是：人生的路啊，怎么越走越窄？可是，人生的路啊，你没走怎么知道窄不窄？这些痛苦的疑惑，都只是指着地平线以外



翻过两个山头还有十里地的地方，询问那儿是否有一片荆棘。

真正的矛盾，并不在于什么“理想”与“现实”，而在于人的不安与胆怯：既要得到路终点的奖品，又不愿去走那条路；既要去爱，又害怕爱所带来的混乱与伤害。

失去的痛苦、被拒绝的痛苦、被伤害的痛苦、分别的痛苦，它们如此显眼地横在前行的路上，让人像逃遁到那个充满了“赞”的虚幻世界里。然而，我们是人，走在一条从摇篮到坟墓的路上，年轻在途中，老在途中。必须和真实的世界发生联系，而不是兀自为尚未发生的事情而恐惧。必须和真实的人发生各种关系，而不是如一座座只能遥远眺望的孤岛。

无痛的是人流，不是人生。

那些杀不死我们的痛苦，它们有时会让我们更加强大。就像令我们受益最多的人，往往并不是良师益友，而是那些曾经努力伤害我们但最终并未能如愿的人。

时代让人变得更敏感，但人难以逆转时代的变化，只有在自己身上，克服这个时代。这并不是指嘲笑同时代者，或是自我放逐到无人之境。而是趁年轻，输得起，去经历。并且让一切愉悦与不愉悦，都能够滋养内心，产生沉稳的判断能力。

坚持自我的前提是找到自我，这样才能够抵抗住琐碎生活对人的消磨。同时，抵抗住敏感，抵抗住敏感带来的恐惧与动摇，更为柔软而坚韧地活在当下，毫无疑问地走过这个世界。DNN



幸福感是个什么鬼

文◎安德烈·斯派塞 卡尔·赛德斯卓 _

最近，我们参加了两场关于幸福的讲座。一场是一位演讲嘉宾不断地向我们解释，幸福感能够让你更健康、更友善、更高效，甚至能推动你的晋升。另一场讲座里，鼓励所有参与者全都站起来，疯狂地乱舞。据说这样会给我们的身体注入快乐能源。为此，我跟同事不得不跑到最近的一个洗手间里躲起来。

自上世纪 20 年代中期一群科学家为首的研究小组提出了“霍桑效应”这个概念后，学者和执

行高管们就开始致力于提升员工的生产力。将幸福感作为提升生产力的方式似乎尤其受各企业推崇。大公司在幸福咨询师、团建项目、游戏设置、乐趣咨询以及首席幸福官（没错！不信可以谷歌一下）这些领域不惜耗费重金。这些活动和名目可能看起来愉悦，或甚至有些诡异，但是各大公司对此却颇为重视。这真的有必要吗？

据我们对狂舞讲座的研究显示，鼓励大家在工作中快乐起来其实并非必要。当然，数据显示幸福

感比较高的员工更不会轻易离职，更能满足客户需求，安全感更高，而且也更愿意履行社会责任。然而，我们也发现，那些想当然地认为在工作中可以成就幸福感的理念其实只是不切实际的神话而已。

我们其实根本不知道幸福究竟是何物，或如何去衡量它。衡量幸福感无异于测试灵魂的温度或明确爱究竟是哪种颜色。在达林·麦马翁 (Darrin M. McMahon) 的《幸福的历史》一书中，当克利萨斯王打趣说“活着的人没有谁是幸福的”，我们可以得知，幸福的定义只是一种概念而已，从愉悦和快乐到丰富和满足。塞缪尔·约翰逊 (Samuel Johnson) 说，幸福只是片刻的事，喝醉了就会拥有幸福感。卢梭认为，幸福就是坐在一艘船上，漫无目的漂流，就像上帝那样。当然还有很多关乎幸福的定义，但是同约翰逊或卢梭的理论出入并不是很多。

尽管如今的我们掌握着更为先进的科技，但这并不意味着我们能够得出一个更为确切的定义。威尔·戴维斯 (Will Davies) 在《幸福产业》一书中指出，我们已有了更加先进的技术可以测量情感和预测行为，而且也简化了人的定义，更不用说追求幸福意味着什么了。例如，脑部扫描时不断闪现的灯光似乎正在告诉我们，我们可以测出大脑中难以捉摸的情感，但实际上这是不可能的。

幸福感并一定就能提升工作效率。一系列研究显示，所谓的“工作满意度”与生产力间有时是相互矛盾的，而工作满意度时常会被错误地认为就是幸福感。据在英国一家超市进行的研究显示，工作满意度与企业生产力间竟然存在着强烈的负相关：员工越不开心，公司收益越高。

幸福感可能会让人筋疲力尽。追求幸福的方法可能不全都是有效的，但至少它们是无害的，不是吗？错！自 18 世纪以来，人们已经发现，追求幸福是一项繁重的负担，一项永远无法完美履行的责任。一味地关注幸福的追求实际上会让我们更加不开心。

近期一项心理实验很好地证明了这一点。研究者请求参与者观看一部通常能让他们开心起来

的影片——关于一位赢得金牌的花样滑冰运动员。观看影片之前，一部分参与者宣读了一份关于生活中幸福重要性的声明，另一部分参与者则没有被要求这么做。研究者惊讶地发现，那些宣读了声明的参与者在观影后反而更加不开心。本质上，当幸福感成为一项责任，一旦无法达成则会让人们更为沮丧。

这个问题在当今时代变得尤为突出，幸福感已然作为一种道德责任被大肆宣扬。正如法国哲学家帕斯卡尔·布吕克内 (Pascal Bruckner) 所言：“不快乐不仅仅是不幸的；更糟糕的是，无法快乐起来。”

它也并非能帮你度过每一个工作日。如果你从事的是一线客服的工作，比如呼叫中心或快餐店，你知道对你来说，保持乐观性不是你的个人选择，而是工作的强制性规定。很显然，当你需要面对客户时，你就会明白保持快乐是多么累人的一件事。

如今，许多不需要直接服务于客户的员工也被要求保持乐观。这可能会导致一些不可预见的后果。一项研究发现，相较于那些心情很差的员工，心情较好的人更不容易识别出欺骗行为。另一项研究发现，谈判中，比起那些心情愉悦的人，心情不佳的人能取得更好的成果。这说明，时刻保持快乐可能对我们工作的各个方面，或那些依赖一定技能的工作来说，没有什么好处。事实上，在某些情况下，幸福感实际上会让我们表现非常糟糕。

幸福感可能会损害你与老板间的关系。如果我们相信工作是我们幸福感的来源，我们可能会在某些情况下开始错误地认为老板等同于我们的配偶或父母那样的角色。据苏珊·考夫曼 (Susanne Ekman) 近期对一家媒体公司的研究显示，那些期望从工作中寻求到幸福感的人，往往会变得情感上无法满足。他们希望他们的管理者能够不断地给予他们认可和情感上的安慰。而且一旦没有得到期望中的回应（这种情况经常会发现），这些员工就会认为自己被忽视了，并开始反应过激。即便是一点点小挫折都会被他们解读为被老板弃用

的证据。因此，在某些情况下，期待老板给予我们幸福感会让我们变得情感脆弱。

这同样会损害你与朋友和家人间的关系。伊娃·埃罗兹（Eva Illouz）在《冷漠的亲密》一书中指出，工作中投入过多情绪的人会有一个奇怪的副作用，那就是，他们会开始以对待工作任务的方法对待个人生活。她的采访对象表示，在他们看来，他们的个人生活就如同那些需要他们运用职场上学到的一系列工具和技术来精心治理的一些事物。最终，他们的家庭生活就变得越来越冷漠，越来越斤斤计较。毫无疑问，她采访的很多人表示，他们宁愿把时间花在工作上，而不是与家人在一起。

更糟糕的是，它可能会导致你丢掉工作。如果我们期待工作能给予我们幸福感和生活的意义，我们就是置自己于危险境地。据理查德·塞尼特（Richard Sennett）对职场人士的研究，那些将老板作为个人意义重大来源的人，一旦被解雇，会极为悲痛欲绝。对他们来说，失去一份工作不仅仅只是失去了一份收入，他们失去的是幸福的保证。这表明，当我们视工作为幸福的最大来源时，我们就会在变革时期变得情绪上异常脆弱。在一个企业不断进行重组的时代，这是很危险的。

幸福感可能会让你很自私。快乐能够让你成为一个更好的人，对吗？据一项有趣调查研究，并非如此！实验调查中，调查者给参与者很多彩票，然后让他们决定，他们愿意与别人分享多少，给自己留下多少。那些心情很好的参与者最终却将大多彩票留给了自己。这项调查表明，至少在某些情况下，拥有好心情并不一定意味着我们会变得更加慷慨。事实上，反之才能成立，也就是说更为慷慨的人往往会有好心情。

幸福感也可能会让你很孤独。一项实验中，心理学家要求一些参与者以日记的形式详细记录下两周内的所有事情。最终他们发现，那些非常重视幸福感的人也更为孤独。这看起来好像是，在追求幸福上投入过多精力会让我们中断与他人的联系。

那么，基于这些背道而驰的论点，我们还会一如既往地认为幸福感能够提升职场工作效率

吗？据一项调查，这个问题的答案在于审美主义和意识形态。幸福感是一个颇为实用的想法，纸面上看起来很好（审美方面），但是它同时也是一个帮助我们避免工作中诸如冲突和办公室政治之类严肃问题的想法（意识形态方面）。

当我们认为幸福的员工是更好的员工时，我们就能将那些令人比较不舒服的问题掩盖起来，特别是在幸福往往被视为一种选择的概念问世后。这成了处理职场中负面情绪者、扫大家兴的人、可怜的混蛋，以及其他不受欢迎角色最为简便的方法。利用幸福感的所有模糊概念是侥幸逃脱诸如裁员之类争议性决定的最佳方式。正如芭芭拉·埃伦赖希（Barbara Ehrenreich）在《面向光明》一书中指出，据证据显示，关于幸福的积极概念在危机和大规模裁员时期尤其受推崇。

鉴于所有这些潜在的问题，我们认为，是时候严肃反思一下我们期望工作能一直带给我们幸福感这种想法了。它能让我们疲惫不堪、反应过激、耗尽个人生活意义、脆弱不堪、更易受骗、自私和孤独。最为引人注目的是，有意识地追求幸福实际上能耗尽我们从那些真正美好事物上体验到的愉悦感。

事实上，工作与生活其他方面并无二致，会让我们产生各种各样的情绪。如果你的工作让你感觉令人沮丧和毫无意义，它可能就是令人沮丧和毫无意义的。假装它不是这样会让一切更加糟糕。幸福感，毫无疑问，是一种很美妙的体验，但是没有什么永恒。也许我们不那么积极地从工作中寻求幸福感，我们就更有可能从中体会到愉悦感，那种自发且令人舒畅的，不是人为和强迫的快乐感觉。但最重要的是，我们将能一种冷静的态度更好地应对工作。坦诚面对事实。而不是像执行高管、员工或乱舞讲座主讲人那样，假装这就是所谓的幸福感。**DNA**

安德烈·斯派塞是伦敦卡斯商学院的组织行为学教授，卡尔·赛德斯卓是斯德哥尔摩大学的组织理论副教授，他们是《健康综合征》合著者。

没有无聊的人生，只有无聊的人生态度

文◎刘瑜_

我毕生的理想，就是找个高高大大的男生，他就随便那么一帅，我就那么随便一赖，然后岁月流逝，我们磨磨蹭蹭地变老。

政治冷漠不代表你没有政治态度，相反的，冷漠就是你的态度。

我其实并不孤僻，甚至可以说开朗活泼。但大多时候我很懒，懒得经营一个关系。还有一些时候，就是爱自由，觉得任何一种关系都会束缚自己。当然最主要的，还是知音难觅。我老觉得自己跟大多数人交往，总是只能拿出自己的一个维度，很难找到一个像我一样兴趣一望无际的人。

但另一些时候，又惊诧于人的生命力。在这样缺乏沟通、交流、刺激、辩论、玩笑、聊天、绯闻、传闻、小道消息、八卦、MSN……的生活里，没有任何圈子，多年来仅仅凭着自己跟自己对话，我也坚持了思考，保持了表达欲，还能写小说政论文论文博客，可见要把一个人意志的皮筋给撑断，也没有那么容易。忍受的极限会是什么样的结果？让我告诉你，忍受是没有极限的。年少的时候，我觉得孤单是很酷的一件事，长大以后，我觉得孤单是很凄凉的一件事。现在，我觉得孤单不是一件事。至少，努力不让它成为一件事。

当然还有书、报纸、电影电视、网络、DVD、CD，那里面有他人的生活、关于这个世界的道理、音乐的美、知识的魔术、爱的可能性、令人愤怒的政治家……我们九九八十一生都不可能穷尽这些

道理、美、爱、魔术的一个小指甲盖，怎么还能抱怨生活给予我们的太少。我想自己终究是幸运的，不仅仅因为那些外在的所得，而且因为我还挺结实的。总是被打得七零八落，但总还能在上帝他老人家数到“九”之前重新站起来，再看到眼前那个大海时，还是一样兴奋，欢天喜地地跳进去。在辽阔的世界面前，一个人有多谦卑，他就会有多快乐。当罗素说知识、爱、同情心是他生活的动力时，我觉得简直可以和这个风流成性的老不死称兄道弟。

因为这种幸运，我原谅自己经受的挫折、孤单，原谅自己的敏感、焦虑和神经质，原谅上帝他老人家让X不喜欢我，让我不喜欢Y，让那么多人长得比我美，或者比我智慧，原谅他让我变老变胖，因为他把世界上美好的品质给了我：不气馁，有召唤，爱自由。如果你还在为自己孤单寂寞怀才不遇举世皆浊我独醒而深深叹息的话，那么让我告诉你，你买不到那个彩票的，别再把你时间的积蓄两块、两块地花出去，回到你的内心，寻找你自己，与心灵深处的他、他们一起出发去旅行。如果你有足够的好奇心，你可以足不出户而周游世界，身无分文而腰缠万贯。人生若有知己相伴固然妙不可言，但那可遇而不可求，真的，也许既不可遇又不可求，可求的只有你自己，你要俯下身去，朝着幽暗深处的自己伸出手去。

那些与你毫无关系的人，就是毫无关系的，

永远是毫无关系的。从认识的第一天开始，其实你就知道。就算是笑得甜甜蜜蜜，就算是有过无关痒痛的来往，就算你努力经营这段关系。而那些与你有关的，就是与你有关的，是逃也逃不掉的，就算你们只见过三次，就算你们三年彼此才搭理一次，就算是你简直想不起他或者她的样子，就算是你们隔着十万八千里。

有些人注定是你生命里的癌症，而有些人只是一个喷嚏而已。这一切，据说都是“因了冥冥中的缘分”。

人渴望被承认，也就是别人的目光，但是同时，当别人的目光围拢过来的时候，他又感到窒息，感到不自由。获得承认和追求自由之间，有一个多么辩证的关系。

百忙之中，我仍然要赞美一下我每天上下班都要路过的大街上的梧桐树。这些树，入秋以来，一天一个表情，从绿到黄，到金黄，到轰轰烈烈的黄，到缠绵悱恻的黄，太壮观了。每天穿过这条大街，都像是穿过一场帕瓦罗蒂的歌剧。

我默默焦虑着，自作多情地为每个人伤感。每个人的心里，有多么长的一个清单，这些清单里写着多少美好的事，可是，它门总是被推迟，被搁置，在时间的阁楼上腐烂。为什么勇气的问题总是被误以为是时间的问题，而那些沉重、抑郁的、不得已的，总是被叫做生活本身。

春天来的时候，总觉得会发生点什么，但是到头来，什么都没有发生，然后就觉得自己错过了点什么。

不要让绝望成为自恋的一种形式，尤其不要举着你的绝望，就像一个小孩子举着一根受伤的指头那样到处说：看，我的手流血了！我的手流血了！

我有一个毫无根据的理论，并且对此深信不疑：一个人感情的总量是有限的，如果你把它给零敲碎打地用完了，等到需要大额支出的时候，你的账号就已经空了。

15 岁的时候再得到那个 5 岁的时候热爱的布娃娃，65 岁的时候终于有钱买 25 岁的时候热爱的



那条裙子，又有什么意义。什么都可以从头再来，只有青春不能。那么多事情，跟青春绑在一起就是美好，离开青春，就是傻冒。骑车在大街上大声唱走调的歌，冬天的雪夜里“嘎吱”“嘎吱”踩着雪地去突袭一个人，紧皱着眉头读萨特的书并在上面划满严肃的道道，走在商场里悄悄拆一包东西吃然后再悄悄地放回去。

你知道，当好事来得太晚了的时候，它就变成了坏事。

我想大学精神的本质，并不是为了让我们变得深奥，而恰恰是恢复人类的天真。天真的人，才会无穷无尽地追问关于这个世界的道理。大学要造就的，正是这种追问的精神，也就是那些“成熟的人”不屑一顾的“呆子气”。

虑。每当我两天什么都没干的时候，我就开始烦躁。每当我三天什么都没干的时候，我就开始抓狂。不行啊，不行了，我三天什么都没干啊，我寝食难安，仿佛自己亲手杀了三个无辜的小孩。

而我觉得，检验友谊的唯一标准，就是两个人是否能凑在一起说别人坏话。

痛是一种很神奇的东西，他把模糊的东西，转化为清晰，把迟钝的东西，转化为尖锐。就是通过被伤害，爱的感觉变得清晰而尖锐，正如就是通过生病，我们突然感受到我们的身体的存在。

世上本没有深邃，“话只说一半”说多了，也便有了深邃。

幸福其实往往比我们所想象的要简单很多，问题在于如果我们不把所有复杂的不幸都给探索经历一边，不把所有该摔的跤都摔一遍，不把所有的山都给爬一遍，我们就没法相信其实山脚下的那块巴掌大的树荫下就有幸福。这话虽然听起来那么知音但它的确很肺腑。

快乐这件事，有很多“不以主观意志为转移”的因素。基因、经历、你恰好碰上的人。但是充实，是可以自力更生的。罗素说他生活的三大动力是对知识的追求，对爱的渴望，对苦难的怜悯。你看，这三项里面，除了第二项，其他两项都是可以自给自足的，都具有耕耘收获的对称性。

一个人是多么容易把对自己的鄙视误解为对爱情的需要。

可我总是疑心，有多少人的婚姻是乐趣在维系，又有多少人，仅仅因为惯性，他之所以结着婚，是因为他已经结了婚。他之所以结了婚，是因为别人都结婚，别人都结婚，是因为——你问“别人”去吧，我怎么知道。我恶毒地以为，大多数人结婚，其实仅仅是因为无所事事，于是决定用一种无聊取代另一种无聊。

所以我想，至少我希望，这本书能带动读者和我一起响应苏格拉底先生的号召，去实践这样的人生态度：不被审视的人生不值得度过。这句话的山寨版说法是：没有无聊的人生，只有无聊的人生态度。**DNN**

真正的人文教育，是引领一群孩童，突破由事务主义引起的短视，来到星空之下，整个世界，政治、经济、文化、历史、数学、物理、生物、心理，像星星一样在深蓝的天空中闪耀，大人们手把手地告诉儿童，那个星叫什么星，它离我们有多远，它又为什么在那里。

我积攒这种耐心的方式，是用感受来弥补事件的贫瘠。在一定程度上，我相信这不是度过有意义人生的一种方式。它是度过有意义人生的唯一方式。我相信是一个人感受的丰富性、而不是发生在他生活中的事件的密度，决定他生活的质地；是一个人的眼睛、而不是他眼前的景色，决定他生活的色彩。

每当我一天什么也没干的时候，我就开始焦



我始终相信努力奋斗的意义

文◎卢思浩 _

1

从北京回家的动车上,偶然听到邻座的小姑娘边哭边打电话给家人,她说:“妈,对不起,本来说好了赚钱了才回家的……”她蜷坐在座位上,极力压制着自己的哭声,“但是我尽力了,妈,我不后悔。”

联想起之前看到的一篇日志,有人说他始终不相信努力奋斗的意义。然而努力奋斗的意义,真的只是为了赚钱,或者为了社会所认可的成功吗?

我突然想起我日夜颠倒的那个死党,M。

有一天周末晚上,他发来自己的封面设计,还没等我给出评价,他又说,不行,

我还得再改改。其实我觉得已经很好了,可是他总是不满意。第二天中午他把改好的设计给我看了看,然后语音另一边的他突然叹了口气。

“你说,我们这样日夜颠倒,这么忙碌,到底是为了什么呢?”他问我。

那时我想起一句,对他说:“归根结底,我们之所以漂泊异地接受苦逼,是因为我们愿意。我们这么努力,不过是为了给自己一个交代。”

就像那个跟我萍水相逢的姑娘打动我的那句话:“但是我尽力了,妈,我不后悔。”

不知道为什么最近出现了很多文说不相信努力奋斗的意义。然而这对我来说似乎从来不是一个问题,努力从来不等于成功,而成功也从来不是终极目标。那些终极的梦想,其实是很难以实现的。但在你追逐梦想的时候,你会找到一个更好的自己,一个沉默努力充实安静的你自己,你会因为自己所做的事情而觉得充实。

2

我始终相信努力奋斗的意义,因为那是本质问题。

我朋友曾经问我:“如果有一天你的梦想始终没有实现,你会不会觉得很可怕。”

我对他说,没什么好可怕的。

他看着我说:“即使那些努力都没有回报?”

我觉得努力就是努力的回报,付出就是付出的回报,写作就是写作的回报,画画就是画画的回报,唱歌就是唱歌的回报,一如我的死党所说,虽然每次觉得很累,但当 he 看到自己的作品的时候,心里的兴奋和激动没有任何一样别的东西能够代替的了。

如果你的努力能让自己做自己喜欢的事情,那为什么要放弃努力呢?如果人能够做自己喜欢的事情,谁说这样不是一种回报呢?

我相信,任何人,不管他是个大人物还是小人物,只要做自己喜欢做的事情,一定是开心的。只要为

了自己想要做的事情努力,那一定会感到充实。相反,如果你的努力是为了你不想要的东西,那你自然而然地会感到憋屈和不开心,进而怀疑努力的意义。

如果你的努力不是为了自己喜欢的,自己想要的,那么请停下来问问自己是不是太急躁了。

3

曾经在山区里看到过无邪的孩子们念书的情境,正如那些文里所说,这些孩子也许将来只能接过父母的活,在山区里继续着他艰苦的人生。然而他们却比很多比他们家境好的人快乐许多,因为对于他们来说,念书就是念书的回报。

曾经一个在北京漂着的哥们跟我说,他也许这辈子也无法逆袭,也许那些高富帅们不需要怎么付出也能做出更好的成绩,但他还是决定继续漂泊,做一个奋斗的屌丝,他觉得这样子值得,失败了也不会有借口,也算是给自己一个交代。

你说登山的人为什么要登山?是因为山在那里,是因为他们无法言说难以满足的渴望。

为什么明知道梦想很难实现还是要去追逐?因为那是我们的渴望,因为我们不甘心,因为我们想要自己的生活能够多姿多彩,因为我们想要给自己一个交代,因为我们想要在我们老去之后可以对子女说,你爷爷我曾经为了梦想义无反顾地努力过。

诚然,也许奋斗了一辈子的屌丝也只是个屌丝,也许咸鱼翻身了不过是一个翻了面的咸鱼,但至少他们有做梦的自尊,而不是丢下一句努力无用心安理得地生活下去。

你不应该担心你的生活即将结束,而是担心你的生活从未开始。

其实我在追逐梦想的时候,我早就意识到那些梦想很有可能不会实现,可是我还是决定去追逐。失败没有什么可怕的,可怕的是从来没有努力过还怡然自得地安慰自己,连一点点的懊悔都被麻木所掩盖下去。

不能怕,没什么比自己背叛自己更可怕。

4

九把刀在书里说过：“有些梦想，纵使永远也没办法实现，纵使光是连说出来都很奢侈。但如果没有说出来温暖自己一下，就无法获得前进的动力。”

人为什么要背负感情？是因为只有在人们面对这些痛楚之后，才能变得强大，才能在面对那些无能为力的自然规律的时候，更好地安慰他人。

人为什么要背负梦想？是因为梦想这东西，即使你脆弱地随时会倒下，也没有人能夺走它。即使你真的是一条咸鱼，也没人能夺走你做梦的自由。

所有的辉煌和伟大，一定伴随着挫折和跌倒，所有的牛逼背后都是一座座苦逼的高墙。谁没有一个不安稳的青春？没有一件事情可以一下子把你打垮，也不会有一件事情可以让你一步登天，慢慢走，慢慢看，生命是一个慢慢累积的过程。

有一个环卫工人，工作了几十年终于退休了，很多人觉得他活的很卑微，然而每天早起的他待人总是很温和，微笑示人，我觉得虽然也许没能赚

很多钱，但是他同样是伟大的。

活得充实比活得成功更重要，而这正是努力的意义。

5

我常说，你是一个什么样的人，就会听到什么样的歌，看到什么样的文，写出什么样的字，遇到什么样的人。你能听到治愈的歌，看到温暖的文，写着倔强的文，遇到正好的人，你会相信那些温暖，信念，梦想，坚持这样子看起来老掉牙的字眼，是因为你就是这样子的人。

你相信梦想，梦想自然会相信你。千真万确。

然而感情和梦想都是特冷暖自知的事儿，你想要跟别人描述吧，还真不一定能描述得好，说不定你的一番苦闷在别人眼里显得莫名其妙。喜欢人家的是你又不是别人，别人再怎么出谋划策，最后决策的不还是你；你的梦想是你自己的又不是别人的，可能在你眼里看来意义重大，在他们眼里无聊得根本不值一提。

在很大的一部分时间里，你能依靠的只有你自己。所以，管他的呢，管别人怎么看，做自己想做的，努力到坚持不下去为止。

也许你想要的未来在他们眼里不值一提，也许你一直在跌倒然后告诉自己要爬起来，也许你已经很努力了可还是有人不满意，也许你的理想离你的距离从来没有拉近过，但请你继续向前走，因为别人看不到你背后的努力和付出，你却始终看得见自己。

我之所以这么努力，是不想在年华老去之后鄙视我自己，是因为我始终看得见自己。

因为我想给自己一个牛逼的机会，趁自己还年轻；因为我必须给自己一个交代。

因为我就是那么一个老掉牙的人，我相信梦想，我相信温暖，我相信理想。我相信我的选择不会错，我相信我的梦想不会错，我相信遗憾比失败更可怕。DNN



重来一万遍，还是一样的选择

文◎黎露 _

我相信很多同学跟我一样，来到欧亚是“迫不得已”的选择。高中时期的不努力，高考成绩的不如意，让我们离梦想中的大学渐行渐远。身边陆续传来朋友的好消息，自己还在苦恼该不该去这所大学，收到欧亚的通知书也恰如这南方的梅雨季节，湿热带着苦闷。终于可以脱离传统的“管制”生活，而期盼自由的我们将会在这样的环境下生活呢？



后来，欧亚的美让我开始暗喜对的选择，三月的樱花、六月的虫鸣、九月的银杏叶、十二月的寒雪，泾渭分明的四季，独树一帜的建筑风格，人性化的教育设施，你就在这里可以感受到。记得父亲送别我的那天傍晚，他扭头望了望车窗外的风景，又转过头来对我说：“能在这么好的环境下学习，你要珍惜。”当时我不在意，只是心里疑问：“上大学还要学习？”

误打误撞的起始

刚进校那会儿碰到了学校社团宣传活动，大大小小的社团各有特色好不热闹，后来选择了 CEC (Crazy English Club)，现在想想也不知道当时那里来的勇气，我的英语烂到极致，26 个字母都认不全的人居然通过了面试，顺利成为了一名干事。学长说：“enjoy lose face”，对于当时的我来说是需要

是这里让我体会到什么是责任、团结、合作。而学姐们教的东西，说给我听的话，是我在懵懵懂懂中的警惕钟——“欧亚太美太舒适了，太沉溺其中你会忘了自己该做些什么”。社团于我，是一个大家庭，是一个大平台，是一切大学生活的开始。在这里遇上了那么多志同道合的朋友，优秀的前辈，并且这种优秀影响了我在未来的选择。

碾碎臆想中的美好

选择去上海是在大二下学期末，公司的 HR 特意从北京总部过来挑选一批实习生。报名参加的同学有三天的考核期，一百多号人分为五个小组，每天集中训练不能迟到早退，凡是违规的都会被淘汰出局。这个规则让我眼前一亮瞬间充满了斗志，活动那三天每次都是不一样的内容——一分钟表述自己、小组竞赛活动、户外素质拓展、突破自我的游戏等等……我才知道大公司没那么容易进去的。后来我在的 A 组以第一的优势顺利都通过了面试，而选择去上海的只有六个名额，我和其余五个男生。

记得刚到上海那会儿，我们雄赳赳气昂昂，一副要征服魔都的架势。对三个月的实习生活更是充满了期待，此刻，销售于我，是随意自由的工作模式，是惬意生活的开始。后来才发现我真是应了那句台词——“too young, too naive”我们看见的始终是别人倾力展现的部分，那份美好太具诱惑力。只有当你去了解它，接触它并且扒开它时，你才会了解它本真，才有自己的评判标准。而这个真相是——潮湿拥挤的住宿条件、月底没有业绩被训斥的尴尬、付不起房租向家人求助的无奈、以及不被顾客理解遭到的埋怨。此刻，销售于我，是攀不到尽头的冰峰，我竭尽全力手握绳索，但还是被乱石击中掉入低谷。我没想过放弃，我知道只有当我亲自揭露它时，我才有资格说放弃。所以我拼命加班收集资料做笔记，按时完成工作量，独自穿梭半个上海拿到第一单，月末陌拜七个客户拿回名片。此刻，销售于我，是经理

勇敢的，在人群中我还是会怯弱。后来发现社团里的同伴都秉着这种精神，我也就自在了一。系列的宣传活动、跟外教学口语、登台演出等等，就在大一的那一年里，繁忙中度过了自己的丢脸时光。从最初薄如蝉翼的脸庞到如今这般厚城墙，从最初的一名小干事成长到部长到社长，每个阶段的不同都带给了我不一样的眼界。改到凌晨的策划书，两周彩排三四遍的活动，和那些因为感动掉下的眼泪。

奖励的彩虹糖，甜到一整个夏季。工作和社会的考量让我知道，我并不是圆心，所有人都要向自己汇集。

对学习的重新认知

龙应台女士在写给儿子的话中这样说道——“孩子，我要求你读书用功，不是因为我要你跟别人比成绩，而是因为，我希望你将来会拥有选择的权利，选择有意义、有时间的工作，而不是被迫谋生。当你的工作在你心中有意义，你就有成就感。当你的工作给你时间，不剥夺你的生活，你就有尊严。成就感和尊严，给你快乐。”每读完这段话时，我都在想，如果再多学一点知识是不是前方就多一种可能或者多一个点子。而学习能带给我们的不仅是谋生的手段，更是一种思维方式。既然有所欠缺那就有所再补。

还能从工作过后回到校园，我是幸运的。你会发现自己变得平和许多，不会像从前那样急于表现自己，急于证明自己，也放下急于改变社会种种幼稚的想法。你会发现自身的渺小，如同大千世界的小蚂蚁，你要改掉的毛病比你能做的事情还多。朱光潜先生说“老年人最珍贵的品德是尊重理想，青年人最珍贵的品德是尊重现实”，我怀有信念，接受自己面临的一切现实，并选择改变它。而这种感受与体会不是长者或者成功人士告诉你的大道理，是你自己亲身经历后的宝贵财富，并且我在二十岁这年获得。

通过半年的课程学习，临近毕业时，我收到了来自西安工程大学的录取通知书。我不是一个能耐下性子的人，但就在为自己目标奋斗的这年里，我也能每早六点钟起床去图书馆，关门后回宿舍，偶尔也开开夜车。你不会想着周末的美食、好玩儿的聚会和复杂的人际关系，你会反省从前的自己其实没必要那么忙。当生活只剩下书与练习册时，人变得简单又有动力。我常笑说，这是我高中欠下的“债”我要将它还完。我做到了。而为自己喜欢做的事情付出，不辛苦。

画了三年的圆

如果当初选择欧亚是“迫不得已”，那么现在除了庆幸便是庆幸。因为“迫不得已”的三年，我经历了从前未想过的事。因为“迫不得已”的三年，我重新走向了一条自己改变的路。也因为“迫不得已”的三年，我遇到了影响我一生的人—



眼界宽阔有涵养的老师、严厉正经有品德的经理，和一群有目标有活力的小伙伴。欧亚就像一家自助餐厅，他不会主动给你送上你要的食物，但当你想要去获取的时候，他永远就站在那里，给你提供一切便利。如果当初没有选择欧亚，没有加入社团，没有经历实习，没有本科的录取通知书，不敢想象现在的我在做些什么。想到朋友分享的

一句话是：“人重要的不是做什么，而是选择了什么”，高考失利没关系，与别人的起点不同没关系，你有权利选择自己的生活方式，你也有权利去改变它。蒙田说：“初学者的无知在于未学，而学者的无知在于学后。”我不曾放弃求知。感谢欧亚给我的给予，给我的环境。

因为，重来一万遍，还是一样的选择。DNN



The most difficult thing for a creative individual is to refrain from the effort to make the world to his liking and to accept his fellow man for what he is, whether good, bad or indifferent.

——Henry Miller 《On Turning Eighty》

对于一个创造性个体，最难的事莫过于去阻止自己试图把世界改造成自己喜欢的样子的冲动，以及去接受他人 – 不管这人是好，是坏，或是冷漠。

——亨利·米勒《80岁》

征稿启事

“欧亚 DNA 文化读本”系列长期面向全校师生、校友及社会各界征稿。我们接受与教育观点、教学方法、就业指导、校园生活相关的各类稿件，杂文、时评、散文、人物、记事、影像等均可。所有作品请以附件形式发送，并在附件文件上注明你的作品类型、作者信息、联系方式。

稿费标准：原创文字 150 元 / 千字，原创图片 50 元 / 张；

推荐文字 50 元 / 千字，推荐图片 20 元 / 张。

投稿邮箱：biaodayusikao@163.com

详情咨询：029-88297727 联系人：陈娟 李晓飞



Expression & Thinking

eurasia | 欧亚学院
UNIVERSITY

胡建波校长博客：<http://blog.sina.com.cn/jianbohu>

咨询专线：400-8877-369

网址：www.eurasia.edu

学校地址：西安市雁塔区东仪路 8 号

