

一流大学的一流德行
未来世界的12个趋势
全球最顶级的大学到底在教什么
触发用途的教育公共空间艺术
如果有人拧熄了灯塔·我们怎么航行
我理想中的学校



表达与思考

Expression & Thinking



表达与思考

西安欧亚学院 DINK 文化读本

Expression & Thinking

2020年8月刊 总第14期

观点

- 未来十年，什么样的教师最受学生欢迎? /2
- 让学校成为审美的地方——重返教育的精神山水 /5
- 义务教育招生新政策对民办学校的影响 /7
- 一流大学的一流德行 /11
- 组织不需要英雄，只需要有雅量的领导 /23
- 真正的商学院教育本质是教给你敬畏 /30
- 育人首先强调价值塑造，之后是能力，最后才是知识 /33
- 未来世界的12个趋势 /38

方法

- 大学国际化建设有章可循，先从哪开始? /46
- 以“商学+”解答传统商学院“终极之问” /49
- 澳大利亚大学的七大设计策略 | 开发21世纪学习空间 /52
- 与机器人共事，你需做哪些准备? /58
- 中国人读不懂的“洋雷锋”卢安克——用最简单的方式读懂教育 /60
- 让工作有效果，这里的高校“利用”了学生力量 /62
- 全球最顶级的大学到底在教什么? /67
- 如何构筑持续的学习和思考能力 /70

体验

- 坚守信念之光——西安欧亚学院胡建波教授2020年毕业致辞 /78
- 好坏之间：你身处何端? /81
- 一位中国校长眼中的新加坡教育 /84
- 我主要教育女儿心安理得地混日子 /88
- 触发用途的教育公共空间艺术 /90
- 这所世界上最“自由”的学校，如今对校长办学仍有启示意义 /94
- 没有标准答案的毕业设计——记会展经济与管理专业毕业论文改革 /99
- 这只“黑天鹅”，还会带给我们什么?——百度迁徙大数据潜在疫情报告 /102
- 如果有人拧熄了灯塔，我们怎么航行——任正非在高校座谈时的发言纪要 /108

感受

- 新冠病毒究竟教会我们什么 /112
- 我不怕呆人，也不怕聪明人，只怕没有趣味的人 /115
- 审美的败落，从宣扬“丑”开始 /117
- 我理想中的学校 /122
- 我岁数越大越明白，孩子们都是大人的老师 /128
- 生活本应如此简单 /130
- 1213 /135
- 成长，一场幸福的旅行——西安欧亚学院学生毕业典礼致辞 /136



策划编辑：陈娟 王玲 李晓飞
校 对：戴至昭 魏晓鸥
电 话：029-88298749
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



世界教育创新大会 (WISE) 曾向世界各地的教育家和教育创新者提出一个问题：“2030 年的学校会是什么样的？”很多教育者已经洞察到学校将依然存在，但功能不再是课堂教育，教育方式将围绕解决真实的问题来设计。学生围绕特定问题形成学习小组，学校成为他们社交、议事和实践的地方。那么，那时的教师会是什么样的，哪些类型的教师更受欢迎呢？

终身学习者

随着信息技术的日益发达，学校的围墙坍塌了，每个人保持终身学习力已成趋势。这不仅仅是指让自己知识丰富，更是让自身处于一种学习、

创造、探索的状态，而具体到老师，这种状态一定会感染每一位学生。

所以，拿着一本书教书一辈子的现象已然已经再无可能，不断学习才是教师唯一不变的属性。

做一名终身学习者，就要制定个人学习目标，探讨前沿的教学方法，同时，还要学会和全球各地的人建立学习网络，谋求自身的专业发展，并保持当前的研究，只有这样教育才会一直饱满。

学习设计师

像设计师一样设计学习，包括学习活动设计、学习情景设计、学习行为设计等等。在每个学习过程中，教师评估学生当前的知识与技能，为每

文◎星宝

未来十年 什么样的教师 最受学生欢迎

个小组设立学习目标，设定路径与设定学习计划。个性化订制教学、学科教材重组、跨学科融合、游戏化学习、与自然同步、与生活接轨，这些会成为教师的成长关键词，也意味着教师要学会把握学生的差异，满足学生个性化学习的需求。

在美国学校的一个二年级教室里，教师会将所有孩子分成不同的小组，根据学生学习情景，分四个等级，每个等级中，学习任务、学习进度以及达成的标准是不一样的，即使同一等级，学习方式也不一样。比如 12:40~13:40 同样一个小时的数学学科时间，一组学生的 45 分钟分成 3 个 15 分钟，前 15 分钟以小组的形式，接受老师面对面辅导；第二个 15 分钟以个体为单位在移动终端上学习；第三个 15 分钟和同伴一起玩数学游戏。

另外作为设计师，老师还需要根据每个学生的特征帮助他们去规划学习路径。

例如有的学生的学习方式是听觉型，有的是视觉型，有的则动手能力更强。根据每个学生的不同情况和兴趣，帮助学生选择最适合自己的学习方式和课程，成为学习过程的设计者、协作者、支持者，这将是老师需要具备的首要技能。

资源开发者

在数字化时代，我们原有的知识传输方式和建立方式都将发生巨大的变化。书本不再是知识的唯一来源，数字化资源会成为课程的主要呈现形式；共享共建会成为课程建设的重要方式。例如最早的耶鲁大学公开课，到现在流行的各类资源平台、开放的图书馆资源等。

在探索中，你会发现，这些工具几乎都是免费。

人机协同者

当我们的学校已经采用了技术——几乎所有学校都配备基础教学电子设备，教师都已经学会了如何使用在线教学工具。但是，究竟怎样在这样一个新的教室环境中成为一名合格的教师呢？

想想看，如果没有合格的、称职的、和优秀的技术派教师，那么，所有这些被引入教室里的教育科技怎么可能会发挥作用呢？

所以，在不断探索拥抱新技术可能的同时，真正实现技术学得会、用得上、能减负、能提升劳动创造性和促进教师专业发展，也是新技术时代，给我们教师新的挑战。

思维“脚手架”的搭建者

在这样一个信息大爆炸的时代，我们会越来越发现：学习知识，掌握信息，是轻而易举的事情，而且很多知识并不一定非要记忆。只要我们能够掌握搜索、查询的技巧，需要它的时候，能够运用工具获得它就可以。

在这时候，学生其实更需要的是知道如何思考，如何从浩如烟海的信息中获得有效的资源，如何组合应用。而这时，教师一个有价值的提问，其实就是为学生搭建了一个学习的脚手架。而最重要的是，这个脚手架，它不是“知识的脚手架”，而是“思考的脚手架”。

老师提出一个开放性的问题，答案没有对错之分。这个问题会引发学生的学习的过程，有了这个架子的指引，就会逐渐地培养起学生独立思考的能力，会唤醒学生内在的学生动机。

这是一种真正的学习，一种以学习者为中心的学习。

大数据分析专家

人工智能能够进行大数据的收集，但如何把冷冰冰的数字转化成适合每个学生的学习报告？老师需要能够读懂大数据，知道学生的长处和短处分别是什么，从而制定最适合学生个体的学习路径。

早在 2011 年美国就发布了有关教师数据素养改进教学的报告，2012 年，美国 19 个州已经把教师是否具有数据素养列入了教师资格认证情境。

因此，在大数据时代，老师需要有数据意识，

能对现象背后所关联的因素进行分析，产生数据理解以及数据解释。

这样就能知道某个孩子数学成绩不好背后，关联的知识点到底是什么，是公式，还是概念，进而可以给他开展更个性化的辅导。

情绪劳动者

在芬兰的实习学校里，一个老师一天中 80% 的时间不是在上课，而是在观察每一个孩子的情绪表现，深入了解孩子们内心在想什么，找到最佳时机给予激励。

老师也不会忙着埋头写明天的教案，而是根据孩子今天的学习状态设计第二天的学习体验。

在这一天的学习中，教师自己也是学习者。他们要用自己的言语、表情、肢体动作、奖励机制等多种手段来调动孩子们主动学习的积极性。

因为每个孩子每天的状态是不确定的，如何让他们始终拥有激情和动力去学习便成为了一个课题。老师能创造的就是一个个情绪体验的峰值，让孩子们有更好的体验感，从而更加投入和用心。

读懂学生、辨识行为、引导情绪、创造学习的巅峰体验。只有这样，课堂上以学为中心才能真正展开，教师也将在个别化和差异化的指导中获得职业的价值感和幸福感。他们要懂得如何去设计情绪体验、引导学生学习、反馈学习过程与评估学习结果。

看到学生、聆听学生，观察、帮助学生，这才是教师最大的价值。

学生的心灵支柱

人工智能或许在知识储备上比人类智能更胜一筹，但有一项功能是人工智能无法替代的，那就是情感需求。而情感需求恰恰是人类最重要的需求。

因此，老师的另一个很重要的能力就是理解学生，与学生产生共情。当学生沮丧的时候可以鼓

励学生，当学生懒散的时候可以约束学生。在未来，人工智能能够“授业”，但“传道”和“解惑”仍然需要老师承担。

社会性学习的组织者和协调员

教育是帮助学生社会化的过程。因此，学校教育需要抽取社会生活中的典型部分，并通过浓缩和提纯，将社会生活的各个领域、各种情境变成学校的课程，让每一名学生可以安全地试错和探索，帮助拥有不同学习方式的学生体验不同的成长路径，以及有可能遇到的社会情境。

从传统教室到学习社区，教师就需要基于学生学习需求、学习方式进行学习社区的空间和任务设计。只有这样，学生才能真正应对真实世界的挑战。

审美艺术家

空间设计、艺术呈现，每个人都不会拒绝一个很美的东西。成人没有办法离开美而生存，那么对一个孩子来说，更是需要在美的环境中长大。为人师表，引导并帮助孩子们体验美感、建构美学、形成属于自己的审美力量，是未来教师的重要职责。

所以学科空间设计、教室空间打造，教学内容嫁接美学是接下来教师作为的新可能。

我们所处的时代已经是一个数字化、信息化、全球化的时代，人类的手脚被释放，头脑不断延展，未来教育的场景注定会更开阔更真实。十种类型的未来教师角色，其实也正在重塑着未来教师的素养图谱——自我管理能力和审美体验能力、理论教学能力、时间教学能力、批判思维能力、研究发展能力、着眼全局能力、教学注重思维力建构、注重设计和美感、技术智能化、师生关系新样态、共情能力等等，这些趋势还将以我们无法预知的方式和速度继续塑造未来。

来源 / 微信公众号“星教师”，有删改



让学校成为审美的地方

文◎陈文艳

——重返教育的精神山水

当 我们的日常生活世界以及心灵被层层包裹的时候，作为教育生活，原本应是气韵生动、旨趣深刻、静穆深远的，如同一幅趣味盎然的精神山水，现在却时时处于坚硬现实的笼罩之下，模糊了儿童，模糊了师者，也模糊了教育生活的美好。如此，重返美的教育生活是重返心灵的世界，也是重返教育的精神山水。

此岸与彼岸：教育生活的两端

教师的教育生活现状，如果用两个词来概括那就是“此岸与彼岸”。换句话说，此岸是现实的有限的实体的世界，彼岸是自在自为的世界，彼岸

不是没有实体，只不过这种实体被心灵所感受而超越。当下教师的教育生活一方面处于现实的各种主观冲突和客观矛盾之中，理想和现实、情怀与困境、诗与远方，等等；一方面教师总是有精神成长的需要，如果我们把教师的教育生活比作一根线段，那么线段的两端毫无疑问就是“此岸与彼岸”，在这两者之间的才是教师自身。

心灵的征途：从实用走向审美

我们都知道看待一事物有很多种看法，不同的人秉持不同的价值观看待同一事物也就看到了不同的现象。教师也是这样。大抵来说，人



们看待事物有三种不同的态度，这三种态度就是朱光潜先生在《谈美》中所述，即实用的态度，科学的态度和审美的态度。

在这三种态度中，审美的态度是最有价值的，它使我们教师对待自己的教育生活有了新的思考，这种新的思考在于发现了教育生活本身的价值，而不是需要借助其它事物就能够产生价值。从实用走向审美的过程就是心灵的前行征途，只有踏上了这样征程，才有遇见美的可能。

精神的山水：让学校成为审美的地方

当无数个教师开始踏上他自己的心灵征途，学校便如一幅精神的山水画面，气韵生动、旨趣深刻。在这个过程中，学校所要做的莫过于深刻认识教育生活的现实性以及审美的教育生活的可能性，不断重启教师的心灵征途，让学校成为审美的地方，重建师生共同的教育美好生活。理念之美，看见崇高的价值无论怎样的美学坚守，对于学校的发展以及生活在这里的师生来说至关重要。在它的背后是所有人对学校、对教育、对生命的现实理解和心灵重塑，最终，犹如巍峨之山耸立在人们的心灵之上，让人们“看见”理念的崇高价值。空间之美，融入意义的结构没有师生的生命融入、在场以及相互联结，钢筋水泥还是钢筋水泥，房子还是房子，但绝不能成为真正意义上的空间。

这或许是今天许多学校忽略的，热衷于建筑的新奇，强调设计的思维，事实上只剩下“物的躯体”而没有意义的结构。

空间的美，一定是因为我们生活于其中，并与它建立了一种对话、呼应、肯定的情感性纽带。成长之美，超越实用的境界教师对于专业发展以及自身的成长大抵是这三种态度：其一是实用的，即为了解决工作或者自己思想中的问题、矛盾、冲突等等；其二是科学的，即用理性的精神去审视、研究、思辨其中的现象和逻辑；其三是审美的，即用心灵覆盖教育生活的每一个地方，包括实用的和科学的都成为心灵的方式或手段，最终实现用感性的形式表现教育生活中最崇高的东西。

生命之美，朝向艺术的人生要引导师生过完整的教育生活。不要对教育生活刻意回避，也不要主观裁判，更不要自我割裂，学校存在的全部使命就是引导师生发现生命的内在价值，生命的内在价值就是美的价值；其次要引导师生过情趣丰富的教育生活。

教育本身就是精神的山水，情趣丰富、立体生动，倘若我们所追求的学校美学还没有达到，那一定是因为我们的修为还没有到达。

来源 / 微信公众号“守望新教育”，有删改

义务教育招生新政策对民办学校的影响

文◎熊丙奇

今年是一个特殊之年，民办学校受到疫情和改革新政的双重影响，对民办学校的办学带来非常大的压力。当然这既是挑战又是机遇，今天主要讲三个方面：

受教育者的差异化选择。虽然民办学校的体量比重并不大，但少数民办学校的择校热带动了整个地方的择校热，有些地方就把择校热归结于民办学校，认为民办学校带动了地方的择校热。

公民同招、电脑摇号新政出台背景

教育现代目标：

实现优质均衡的义务教育

《中国教育现代化 2035》提出，教育现代化的目标是“实现优质均衡的义务教育”。这是针对义务教育阶段的发展目标来的，显然目前义务教育发展态势和实现优质均衡的义务教育还有很大的距离。具体表现在家长有比较强烈的择校热，择校热就反映出当前的义务教育并不均衡。

公办不择校，择校到民办：

民办择校热带动地区择校热

从义务教育的发展战略来讲，“公办不择校、择校到民办”实际上是一个基本的战略。也就是说公办保证基本的公共教育，而择校则满足差异化的需求。前面李海林校长（李海林，系上海新纪元双语学校校长，曾在熊丙奇前发言，内容点击右侧蓝字查阅：民办学校的当务之要是办学定位的调整）讲到，我们要办个性化的民办教育，满足家长的差异化选择，实际上这是很正确的。

据《2019 年全国教育事业发展统计公报》显示，民办教育比例分别为：学前教育 47.2%，在幼教阶段是合理的；小学 16.8%；初中 12.2%。其他发达国家也就在 10% 左右，因为民办学校主要是满足

民办面谈入学：

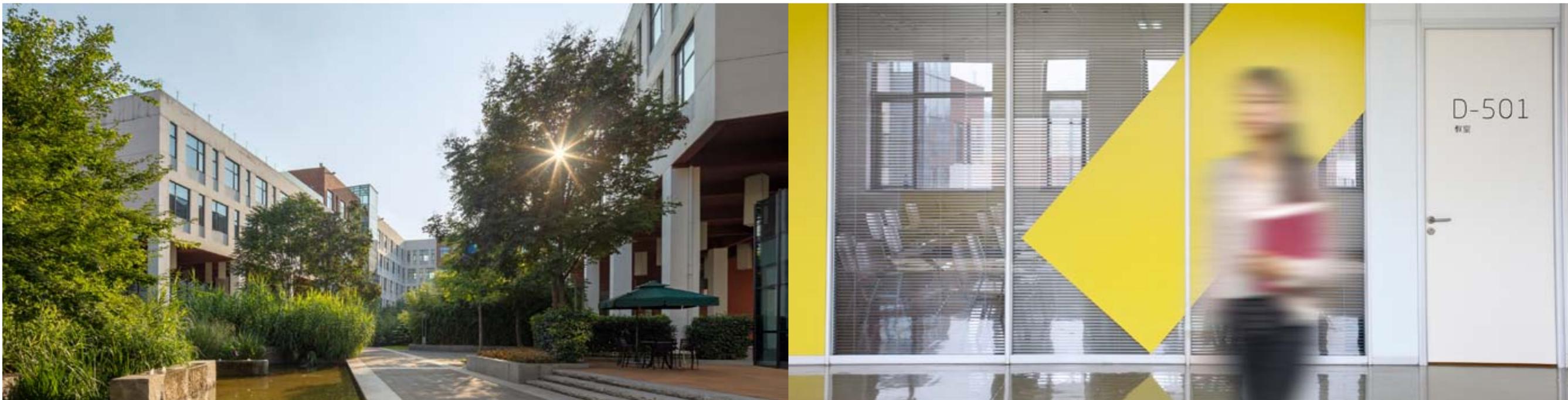
提前招生 + 面试入学被质疑“掐尖”

2018 年上海市出台新政，率先在小学阶段实现了“公民同招”。但当时民办学校“掐尖”，除了时间上的“掐尖”，即提前招生，还可以面谈考核来挑选生源。新政实施，虽然时间上不能“掐尖”了，但还有面谈考核，还可以挑选生源。因此，觉得只有“公民同招”还不够，所以今年全面实施“公民同招、摇号入学”，这样公办学校和民办学校的招生时间保持一致，同时不能够面谈挑选生源，只能是摇号入学。这两个政策一实施，公办学校和民办学校的招生节奏一样，不再挑选生源，想以此遏制公办学校和民办学校的择校热，以便能够为推进义务教育均衡创造更好的环境。但能不能真正推进义务教育均衡，其实现在还很难说。

“公办不择校，择校到民办”本身没有错，少数优质民办学校的择校热会带来整个地方的择校热最根本的原因是：公办学校本身还没有办好。因为公办学校与公办学校之间存在办学职能的差距，公办学校与民办学校之间存在办学质量的差距，所以实际上是义务教育不均衡，导致了民办学校的择校热。

在治理民办学校的择校热，如果不去解决根本性的问题的话，随后可能出现两个现象：

一是公办学校的择校热。“公民同招、摇号入学”是需要全面的公平，民办学校实施“公民同



招、摇号入学”后，遏制了民办学校的招生“掐尖”，有很多家长就会去买公办学校的学区房。这就成了公办学校的招生优势，又是一种不公平。随后我们会发现，如果公办学校与公办学校不均衡，就有了公办学校的择校热。

二是校外培训机构的培训热。如果家门口的学校办不好，有的家长既不能够去买学区房进公办学校，好的公办学校又不能够通过民办学校择校来实现差异化选择。那时候家长就会选择去报培训班，进一步推升校外培训机构的培训热，最后家长的负担和学生的负担并没有减轻。

因此，我觉得“公民同招、摇号入学”，实际上还是一个“治标”的政策，没有“治本”。

义务教育招生新政对民办学校的影响

新政对民办学校的影响各不相同，大概分三类：

① 优质“高端”的民办学校

这类学校往往是当地最好，或处在当地第一

方阵的学校，有“掐尖”的优势，它们将面临着“继续优质或变得平庸”的选择或走向。“公民同招、摇号入学”新政实施后，民办学校将面临一大难题：很难招到适合的生源。即便是办高端学校、培养领导力学校、国际学校等个性化的民办学校，如果让家长、学生自己来选，一旦报名人数超过招生计划的话，就要摇号入学，那些学校想要的学生就可能摇不中。

有些民办学校想通过抬高门槛、明确对象等招到自己想要的生源。比如最近上海有所民办学校在给家长一封信里就谈到了对家长的要求，有人就质疑这所民办学校违背了有教无类。但这放到民办学校身上似乎没问题，因为民办学校本身是满足差异化的选择，本来就有学费的要求。也有些民办学校提出：是不是要提高学费标准，然后以学费标准作为一个门槛来进行筛选，但受到了地方政府政策的限制，比如学费一两年之内不能涨，同时涨幅只能10%。

因此，如果民办学校继续在生源手段上做文章的话，有可能就会走向平庸。所以，优质高端民办学校的选择思路很重要。

② 普通“中等”的民办学校

这类学校在新政之下显得比较尴尬，因为在招生的时候可能没有“掐尖”优势了。实行“公民同招、摇号入学”，最大的制约就是学生报了公办学校之后，如果摇号不中，回来之后只能在学区里面进行统筹。有些家长会觉得你这个学校本来很一般，我家所对应的就近入学的学校也还可以，因此这个时候就放弃去报考这些民办学校。

总体来看，民办学校的报名人数和招生计划人数比例可能是1.4:1或1.5:1。但实际上有很多中等民办学校基本不摇号，报多少人就录取多少人。这些学校相当于是报名人数少于招生计划人数，失去了招生优势，同时在学校办学过程中如果没有新的举措，那就可能会面临着退出。那就变成是消亡，也会影响到整个民办学校的体量。

③ 薄弱“低端”的民办学校

在现实的民办教育生态之中，除了大家关注的优质高端民办学校之外，还有很多民办学校是

满足随迁子女的入学需求。这些学校因为没有“掐尖”，应该不会受新政的影响，但可能会受随迁子女入学政策的影响。

那么，在新政背景之下的民办学校的发展定位和功能，我觉得主要有几点：

第一，从补充义务教育资源到多元化办学。以前我国义务教育资源不够，发展民办学校来补充，所以民办学校更多的是补充义务教育资源。但随着我国实现了各个阶段教育的普及，民办学校最大的功能就从补充义务教育转到多元办学，实际上这也是一个新的定位。

第二，满足受教育者差异化选择。以前民办学校更多的是优质的学校，与公办学校是一种竞争的关系。而现在民办学校是一种满足受教育者差异化选择的关系。不管义务教育怎么发展，都有一定体量的民办教育，因为公办学校不可能满足所有学生的需要，而民办学校则可以满足受教育者差异化的选择。

第三，促进公办学校竞争。民办学校提供了不同的办学模式，所以可以促进公办学校之间的办学竞争。这个竞争指的是办学质量上的竞争，而不是优质生源上的竞争。

第四,民办学校从“办学属性”到“办学模式”。实行义务教育新政之后,民办学校可能会从一种办学属性变成一种办学模式。前面王国平督学(王国平总督学,系河南省民办教育协会副会长,曾在熊丙奇前发言:民办学前教育的三天——昨天、今天、明天)就提到,今后一些民办幼儿园或者民办学校和公办学校的性质区分不是那么明确。比如一所学校是政府举办的,但委托社会机构组织来进行具体办学。实际上这所学校的属性是公办的,但办学模式是民办的。

这种多元的办学模式,满足受教育者的差异化选择,促进不同办学模式的竞争,由此实现义务教育优质均衡发展。这是义务教育新政实施之后,对民办教育民办学校产生的影响。

民办学校如何应对新政

在新政背景下,民办学校该如何去应对?我觉得主要有以下三个方面:

① 从招好学生到教好学生,进行教育教学改革

从社会舆论来看,很多人认为之前民办学校之所以办得好,是因为可以提前招生、挑选生源,有生源的优势,而不是因为教的好,这是不利于民办学校形象的。在公民同招、摇号入学,不“掐尖”挑选生源的情况下,民办学校如果能够把学生教好,这就具有一种优势了,就是说通过教育教学质量来树立的地位、赢得公众的信任,体现出了民办学校的价值。因此,首先要考虑怎么样进行教育教学改革,探索教学的模式,把新政之下招来的学生教好。

② 从单一模式办学到多元模式办学,体现民办教育真正的价值

之前一直说民办学校是满足受教育者的差异化选择,但民办学校和公办学校其实还是一样的办学模式。有句话叫“千校一面”,为什么这样说?

实际上有两个原因:一个是教育管理体制问题,二是教育评价体系问题。因此,相对来说所有学校的办学自主权都是有限的。在这种情况下,所有学校的办学模式基本上是一致的,只是在进行教育教学管理的时候,民办学校分数更高些、升学优势更能凸显。实行新政之后,所有民办学校应该探索个性化的办学模式,把单一模式办学变成多元模式办学,这样就会丰富受教育者的选择,这也是民办学校在义务教育阶段存在的价值。

③ 落实办学自主权,纳入义务教育生均拨款,个性化多元办学

而实行多元模式办学,我觉得有三方面要注意:第一,要推进教育管理体制改革,落实和扩大办学自主权。这不仅仅是针对公办学校自主权,还包括民办学校的自主权。以前我们会讲民办学校相对于公办学校有自主权,但如果进一步去深究的话,会发现民办学校的自主权也是有限的,我们应该全方位的落实学校的自主权,这样的话学校能够自主办学,真正去探索个性化的培养模式。

第二,实行公民同招新政之后,义务教育阶段的民办学校(民办小学、民办初中)是非营利的,应该纳入生均拨款体系。国民同招、摇号入学之后,实际上民办学校也在履行义务教育的职责进行义务教育,所以,我认为也要对民办学校学生进行生均拨款。最近在两会上有提出“要推进教育公平发展,提升教育质量”。其实公平的理念要转变,就是不管是民办学校学生还是公办学校学生,都应享有国家教育资源获得生均拨款。

第三,支持民办学校进行个性化办学模式探索,为提高义务教育质量作出贡献。在新政背景下,民办学校有很大空间进行多元化的个性化模式探索。就像今天晚上的线上论坛,就给我们提供了一个平台,让各个学校的校长进行相互交流、探索出各种创新的办学模式。

熊丙奇 / 博士,国内知名教育学者

一流大学的一流德行

文◎周川



牛津大学一年一度的 Encaenia 庆典游行

人谈及世界一流大学,兴奋点多集中在屈指可数的几个学术指标上,如“高被引”、大奖、重大项目等,这种情况与大学排行榜盛行有直接的关系。排行榜将复杂无比的大学简化为几个数字并据此排出名次,这就给急于求成的大学主事者们造成一种错觉,似乎只要这几个指标达到了,建设世界一流大学便大功告成。殊不知,“世界一流大学”这个沉甸甸的称号远远不是几个数字就能框下的,它有极其丰富的内涵和意义。早在60多年前,芝加哥大学校长金伯顿就指出,“大学排名常常依据随意的标准而定,这些标准大多忽略了大学里最有价值的部分”,他认为这些“最有价值的部分”恰恰都体现在“无形的方面”,大学的“道德准则”就是其中之一。

大学的德行是大学在工作过程中表现出来的行为方式,反映了大学与其工作对象之间的关系。大学的德行不是抽象的道德观念,而是具体的行为方式,是通过大学个体成员的工作行为表达出来的,因而是直观的、可以被感知的。本文着重援引一流大学德行的案例,旨在揭示一流大学的德行操守及其内外部保障因素,并冀此拓展时人对一流大学的认知,同时为我们建设世界一流大学提供一个别样的视角。

一流大学如何对待学生

大学是高等教育机构,培养人才是大学的基本职能,大学如何对待学生是检验大学德行的首要试金石。是以生为本,把学生当作学校办学的目的,还是本末倒置,把学生当作另有所图的工具或手段?是坚持学业标准严格要求学生,对学生的发展负责,使学生得到充分发展,还是敷衍塞责、放任自流?是有教无类,对所有学生一视同仁,还是势利眼大睁,只对背景特殊的少数学生待以特殊照顾?诸如此类的现实问题,时常出现在大学的教室、实验室或办公室里,出现在校园的每个角落里,考验着大学的教育德行。

学生是学校办学的目的,而不是手段和工具,更不是商品,这是教育的基本道德准则。把学生当目的,那就意味着学校是手段,学校是为学生而存在的,是为学生的发展服务的。因此,学校必须尊重学生、关心学生,对学生有敬畏之心,把学生的发展放在学校所有工作的首位,即学校的一切活动,从制度设计到教职工个体行为,都要服务于学生的发展,有利于学生的发展。一流大学的生源也是一流的,录取的都是百里挑一的优秀学生,同时一流大学无不以培养各行各业的

领袖人才自期，甚至以“为全世界培养领袖人才”自期，因此一流大学如何看待学生、如何对待学生，意义更是非同一般。“大学者，有大师之谓也”，这是我们耳熟能详的名言。然而在一流大学里我们也时常听到另一种声音——“学生就是大学”，这是以学生为本的声音。耶鲁大学校长小贝诺·施密德特上任之初对学生说：“我非常高兴、非常自豪地对你们说，你们就是大学！”校长在迎新会上说这番立志的话也许并不稀奇，但施密德特解释说，“这句话，我与我的前任用不同的方式对新生已经说了将近三百年”，他还称这是耶鲁的“连续性价值”。可见此语不是他个人的看法，而是耶鲁大学的看法，是耶鲁大学三百年一以贯之的信念，凡是了解一点耶鲁大学教育史的人，多少都能体会到这句话在耶鲁大学的分量。“现代加州大学之父”克拉克·克尔曾在校长工作报告中指出，“学生是一所大学存在的主要原因”，因此“我们必须向学生表示敬意”，学生在他心中的位置由此可见一斑。哈佛大学文理学院院长罗素夫斯基认可学生是“大学得以存在的理由”，他认为，“大学是学校，如果没有学生，学术成就终将枯萎”。罗素夫斯基在每次会晤《深红哈佛报》的本科生记者时，他自述的那种心理活动，栩栩如生地反映出这位院长对每一名学生的敬畏。在这些校长、院长的心中，大学好比是水库，学生是水库里的水，是大学的源泉，是大学之所以为大学的根本。

看法决定做法，态度决定行动，在学业上坚持高标准、严要求，就是一流大学教学的不二法门。世界一流大学历来是严进严出，进门难出门更难，即便是智商一流的学生，倘若不努力学习也很难达到毕业的要求。巴黎高等师范学校的外号是“人道主义修道院”，旨在培养精英教师，以学业高难而著称，就连禀赋超常的让-保罗·萨特，其毕业前的资格考试竟然也未能一次过关。被比尔·盖茨誉为“神奇学府”的印度理工学院（IIT），采用近乎“斯巴达式”的教学方式，常常严格到不通人情的地步，有教授竟要求计算结果准确到小数点后四位，学校毕业率一直徘徊在50%左右。康



耶鲁大学校园

奈尔大学流行的口头禅是“门门会挂，人人都怕”，在康奈尔学习被比作“在10华氏度的温度下登上50度的斜坡”。玉不琢不成器，教不严师之惰，再好的生源、再优秀的学生也必须在学业上严格要求，学生自己也唯有全力以赴才能顺利毕业。在世界一流大学，学生毕业时的激动和兴奋、笑容和泪水，没有相同历经艰辛、过关斩将苦学经历的人是无法深刻体验到的。他们手里的毕业证书既是学业证明，更是汗水和心血的证明，来之不易，也货真价实，含金量十足，因而也是进入各自行业的通行证，成为身份价值的标志。我国医药界曾流行“协和毕业的”和“协和出来的”两种说法，这也是协和医学院培养质量的口碑，即只要是经过刻苦学习从协和毕业的、经过严格的临床实习从协和出来的，个个都过得硬，就如同获得了顺利进入医疗机构工作的通行证。对学生的发展负责，在学业上严格要求学生，决不“放羊”、“放水”，确保每一名学生都学有所获、学有所成，这是一所大学第一位的、最根本的德行。

世界一流大学大多是顶尖的研究型大学。如果望文生义，以为研究型大学只重视科研而不重

视教学，或者用《回归大学之道》（德里克·博克）、《失去灵魂的卓越》（哈瑞·刘易斯）以及“博耶报告”等著述来说事，以此作为研究型大学不重教学的证据，那实在是很大的误解。重科研、轻教学作为一种偏向，是世界高等教育普遍存在的现象，研究型大学确实也难免俗。但相比较而言，特别是比之那些一门心思追求排名的大学，顶尖研究型大学的这种偏向可以说是最轻的，其为克服这种偏向而作出的努力也可以说是最多的。有学者对美国顶尖研究型大学教学与科研关系的实际情况作过如此描述：“高度重视本科和博士，而在本科和博士之间，天平又向本科倾斜。越是顶尖的私立大学越重视本科教育”，因为“这是它们的看家本钱”。这些大学“真心实意地把真金白银大把大把地往里投入。在资源分配上，当研究生的发展和利益与本科生发生冲突时，毫无疑问研究生要为本科生让位；当科研与本科生教学发生冲突时，毫无疑问科研要为本科生教学让位”。这一结论虽然源于经验性观察，属经验之谈，但经验也是事实，许多曾经在顶尖研究型大学求学的人，对此几乎全都异口同声地认同，这可以从他们大量的自传或

回忆录一类的美文中得到佐证。至于博克、刘易斯、博耶的那些著述，批评研究型大学在教学方面存在的问题，言辞颇多激烈之处，是耶非耶全在我们从什么角度去看。如果我们只是盯着他们的激烈言辞并以此为证据，那可能就会觉得这些大学教学的问题非常严重，甚至是流弊丛生、一塌糊涂；而如果我们把这种批评看作是他们恨铁不成钢、永不满足意思的表达，他们是为了大学能再接再厉、更上一层楼，那么从这些著述中能解读出的也许就是这些大学的本科教学实际上已经做得挺好了，最起码比大多数大学做得好，但这些校长、院长们仍不满足，还在追求更好。此外，或许我们还能发掘出的是，这些校长、院长们对不断改善本科教学、不断提高本科教学质量而殚精竭虑、不懈追求。

20世纪初，牛津大学和剑桥大学的学费上涨较快，非议四起。1922年英国皇室成立专门调查委员会对两校进行调查，调查结论充分肯定了这两所大学实行的独特但成本又很高的导师制，称赞“牛津和剑桥的教育具有其他地方的教育所少有的内涵和品质”，在它们“为这个国家提供的教学体系中，学生个体所得到的关注也许比其他任何地



牛津大学校园

方的都要多”，这里的学生“得到了导师们更多的教诲”。这个结论等于向外界宣布两校的学费是物有所值，甚至是物超所值。美国高等教育的旗帜性人物弗莱克斯纳曾毫不吝嗇地称赞说：“牛津大学和剑桥大学在本科生与导师之间确立的人际关系，尽管可能存在种种个人的局限性，却是世界上最有效的师生关系。”“世界上最有效”，这对于一所大学的教学来说应该是最高的赞誉！有英国学者鉴于此，索性称这两所世界公认的一流研究型大学是“最有名的教学型大学”。牛津大学和剑桥大学对这个称号非但不以为忤，似乎还洋洋自得，它们显然把这个称号当作对自身教学品质的最高褒奖而笑纳了。相较于眼下那些唯恐甩不掉“教学型大学”的帽子，对“研究型大学”的虚名趋之若鹜的某些大学来说，这是很有讽刺意味的。

世界一流大学对学生的发展负责，不仅体现在学生才智的发展方面，同样体现在他们品德的成长方面。一流大学旨在培养各行各业的领导者，这些领导者要建功立业、领袖群伦，于立功立言之前首先要立德。因此，培养学生正确的价值观和强烈的社会责任感，培养他们优秀的道德品质，在一流大学显得尤为重要，也更需要教育者费心费力。哈佛大学前任校长博克在就职演说中明言：“在所有面临的挑战中，大学校长首先需要特别关注一个问题——学生的价值观和道德观”。在他的

各种教育言论中，对哈佛大学学生品德培养问题的论述，期望之殷、思考之深、设想之细，大大超出我们对世界一流大学校长关注重心的预料。在美国高等教育界有重要影响的杜克大学前任校长桑福德也同样重视学生品德的培养，他说为学生“设置大学的道德标准确实是大学自己的责任”，他明确要求“杜克立志要给它的学生留下一些宝贵的东西”，包括“永远关注正义”、“坚持同情和关心他人”、“致力于服务社会”、“正直地思考”等等。一流大学的通识教育，从基本教学目标看，重在批判性、创造性思维方法和能力的培养，但更深远的目标则蕴涵着道德品质的因素。在许多一流大学的通识课程表中，都有一门“道德分析”之类的课，其用意更是不言自明。一流大学所谓的通识，不但是知识之通、方法之通、思维能力之通，还是世界观和价值观之通、品学之通、德才之通。

一流大学如何看待科研

大学也是学术机构，一流大学都是科学研究的重镇。大学如何看待科研，也是检验大学德行的高效“试剂”。是为真理而研究，为人类的福祉而研究，还是为个人或某些集团的私利而研究？是按照科学的伦理法则从事正当的、有益的研究，还是不计后果地从事可能带来诸多危害的研究？

是严守科学规范、诚实地进行研究，还是急功近利、粗制滥造甚至是弄虚作假地做研究？这些事关科研伦理道德的问题同样也会出现在大学校园里，摆在从事科研工作的师生面前，考验着他们的科研德行。从社会意义来说，科学研究最高尚的动机是为了发现真理、造福人类，这个高尚动机在科学发展过程中始终都是至高无上的道德准则。培根断言，“研究真理”、“认识真理”、“相信真理”，“乃是人性中最高尚的美德”。洪堡将科学研究确立为大学“立身的根本原则”，并坚信这必将“服务于全民族的精神和道德教育”。洪堡如此自信，是因为他把大学的科研严格界定在“纯学术”范围内。他认为，只要大学“最大限度地认同于纯学术的观念”，就一定“可能实现其目标”，取得“精神和道德教育”之效。然而也就是从那个时代开始，科学进步所爆发的巨大能量迅速在人类的物质生活和社会生活中释放出来，科研活动本身也不断地社会化和体制化，被分化为不同的性质和目的，科研的动机于是也变得多样而复杂起来，有了高尚与卑下之分野。无数科学家都曾现身说法，言明只有在高尚动机指引下，研究者才能在科学的“地狱口”攻坚克难、勇攀高峰，否则就很难迈过这个“地狱口”。彭加勒从伦理与科学关系的角度指出，科学研究者只有出于“对真理的热爱”，由这种“高尚的道德”支撑，才可能“达到忘我的境界”，并“不

遗余力地忘我工作”，这正是攻克科学难关必备的品质。雅斯贝尔斯也从大学职能的角度阐明，“真正重要的贡献只能由那些长年累月不间断地将自己的心力倾注于真理探索事业的人做出”，这是大学里“最优秀的人”，只有这样的人才可能“将大学的理念贯彻到底”。许多世界一流大学的校训都与“真理”、“求知”有关，这不是偶然的，它实际上是一流大学对崇高学术理想的一种标高自居，也是对师生科研动机的一种道德引领。理论上可以说科学无禁区，但具体的研究课题应该有红线。科研是对未知的探索，如果研究者不能确定研究后果是有益于人类还是有害于人类，那么实际上这种研究就有很大的伦理风险。16世纪30年代，威尼斯大学数学教授塔塔格尼亚应军方要求研究炮弹弹道的准确性，当研究“达到完善的地步”之后，他的内心却很纠结：“这种技术可能损坏邻国，可能毁灭人类……我觉得这实在是一桩应该受到谴责的事，一桩可耻的事，一桩野蛮的事，应在上帝和人类面前受到惩罚”。这样一种矛盾心理，是学者内心的道德良知与战争需要之间深刻矛盾的反映。20世纪40年代初，利物浦大学的罗特布拉特加入了美国的“曼哈顿计划”。尽管他当时也坚信这是一场与纳粹法西斯在科技领域的“赛跑”，然而随着原子弹巨大的杀伤力不断被他“看清”，他越来越怀疑这场赛跑的必要性和人道性。1944年

底，罗特布拉特坚决要求退出“曼哈顿计划”，回到了利物浦大学，他告诫自己必须选择“核物理的一个肯定是对人类有益的专业”，于是他选定了“核在医疗中的应用”这一科研方向，并决心将“余下的学术生命全部花在医学院和医院之中”。二战结束之后，“科学的社会责任”运动高潮迭起，主要发起者大多是参与“曼哈顿计划”的核科学家，这不能不说与他们内心的负疚感有相当大的关系。科学的双刃剑效应是随着科学被不断地滥用而逐渐凸显出来的。小赫胥黎在1931年指出，科学“本质地是一种手段”，“它可以用来指导达到任何目的，建设的或破坏的，为私人利益的或谋公共幸福的”。因此，研究者必须对其科研活动可能产生的后果有清醒的判断，并为此而承担道义责任。世界一流大学大多在多个领域开展前沿科学研究，面对大片的未知空间，什么可以研究，什么在现有条件下暂时不能研究，是事关科研伦理的原则问题。人类基因编辑在当前之所以被限制，就是在现有条件下科学还无法确定、更无法控制这一研究对人类可能产生的危害。2018年发生的“基因编辑婴儿事件”，其罪过就是“跨越了基因编辑技术临床应用的伦理底线”，“违背了有关人类受试者试验研究的基本规范”，始作俑者受到科学界

的强烈谴责以及相关法律的制裁，实乃咎由自取。1960年哈佛大学曾叫停了两名教授招纳本科生作被试的“迷幻剂实验”，博克校长后来解释说，“毫无疑问学校有权对此事进行干涉”，这无关学术自由，因为在这样的问题面前，“研究者有责任对自己的研究是否可能会造成危害性作出判断”，符合科研伦理是选择研究课题的首要准则。科学研究在长期实践过程中形成了自己的行为规范，从默顿提出的普遍性、公有性、合作性、合理怀疑性四大基本规范，直到具体的操作规范，如实验室规则、操作规程、论文署名规则、引文注录规则等，这些规范贯穿于科学研究的全部过程和所有环节，约束着研究者的研究行为。其实，所有这些规范中最核心的要素无非就是“诚实”二字。国际科学协会联合理事会于1949年制定了《科学家宪章》，在第一条“科学家的义务与责任”中，第一款就是“诚实、高尚、合作”，可见诚实对于科学研究者而言是多么重要。诚实决定了科研活动的真实性、客观性和公正性，也逐次决定了各层面上的具体规范、规则和规程。反过来说，一切具体的操作规范、规则、规程最终都指向诚实，目的都是为了确保科研的真实性、客观性及公正性。萨力凡把“诚实”、“忠实”摆在“科学精神”的首位，他认为，科学精神就是“科学家工作时所显示出来的忠实精神”，是一种“对事实的欲望”，一种“公正谨慎的资质”；科学家在研究中必须保持“特别程度的诚实”，否则他的研究“决不会成功”。萨力凡把剑桥大学的卡文迪许教授推崇为那个时代“理想的科学家”，理由是“没有人比他有更大的纯粹的科学家精神”，剑桥大学将自己最牛的实验室以卡文迪许的名字来命名，也印证了萨力凡所言不虚。世界一流大学走在科学的最前沿，从事众多重大尖端课题研究，研究意义重大，难度也巨大，从事这样的研究需要更程度的诚实，更程度的严谨、细致与合作，更程度的专注和执着。而诸如伪造数据、弄虚作假、抄袭剽窃、粗制滥造、霸占下属科研成果等丑行，出于什么动机姑且不论，但在研究行为上说到底都是缺了“诚实”二字。这样的丑行一

旦出现在大学校园里，倍加可恨，因为它不仅败坏了科研道德，也败坏了教育道德，是双重的罪过。

一流大学如何立身处世

无论身在“象牙塔”还是处于“社会中心”，大学都需要与社会发生联系，需要与社会中的各色人等打交道。然而社会是复杂的，大学如何在复杂多变的社会中立身处世，以什么方式与各色人等打交道，也是检验大学德行的重要判据。是守身如玉、洁身自好，努力成为“社会之良心”，还是随波逐流、自甘堕落？是充当“社会之公器”，服务于社会的发展和进步，还是趋炎附势，沦为满足某些人私欲的玩物？是捍卫大学的尊严和标准，自爱自重，还是见利忘义，利用各种资源做一些丑陋的权钱交易或钱权交易？凡此种种，俯仰之间即刻分出是非善恶两重天地。学额和学位是大学最重要的教育资源。一流大学的学额和学位尤为珍贵，它是多少莘莘学子梦寐以求、寒窗苦读之鹄的，也是社会各界尤其是学生家长关注的焦点。每到招生季，社会上的各种关系通过各种渠道纷纷向大学渗透，考验着大学的德行，特别是那些企图用权力和金钱打通旁门左道甚至歪门邪道的行径，对大学的德行更是严峻考验。罗索夫斯基在其院长生涯中经历过多次这样的考验，他举例说，要拒绝一位既是主要捐赠人又是校友会领袖人物请求录取其孙女的“公关”，“这可不是容易作出的一项决定”，但哈佛坚持录取标准，做到了。类似的事例在一流大学可谓司空见惯。抗战期间，厦门大学校长萨本栋先后拒绝了当地驻军军长、海军要塞司令等要员请求破例录取其子女的“公关”，宁可不欢而散，萨本栋说也绝不能“把学校的规章制度拿来作交易”。潘光旦任清华大学教务长期间，握有招生大权，皖省主席曾为两个公子到清华旁听而登门疏通关节，这个旁听的要求倒也不是太出格，不过却与清华的规定有所不合，潘光旦按章办事拒绝了。拒了也就拒了，最难得的是潘光旦对该省主席的一番话，叫人不得不服：“承主席看得起。

但清华之被人瞧得上眼，全是因为它按规章制度办事，如果把这点给破了，清华还有什么，不是也不值钱了么？”这番话道出了大学的德行操守，也可以说道出了一流大学之所以一流的原因。学位是莘莘学子寒窗苦读的成果，是毕业生专业身份和身价的证明，一流大学的学位更加珍贵，因而也更易成为权力和金钱垂涎的猎物。大学能否按照学术标准授予学位，可清楚区分大学德行的高下，即便是荣誉学位，虽属荣誉性质，但授予什么样的人，大学也都有一定之规，不能随手拿来作交易。1986年哈佛大学350周年校庆，校方邀请时任美国总统里根莅会共襄盛举，谁知里根竟暗示让校方到时授给他一个名誉博士学位。当时按里根的政绩，哈佛颁给他一个名誉学位也不算为过，但可能是考虑到里根的演员出身，缺少书卷气，或者还有其他什么原因，博克校长不但拒绝了里根的要求，甚至还公开对媒体说“无意奉承另一位总统的虚荣”，弄得“两个总统”之争一时成为特大新闻。哈佛“总统”不买美国总统的账，如此胆大包天，是因为有大学的学术标准和自治特权撑腰，而博克校长所捍卫的也正是这种学术标准和自治权利。一位校长的德行高度，一所大学的德行高度，在“两个总统”之争中表达得淋漓尽致。与学额、学位一样，一流大学的教职也是珍稀资源，教授或兼职教授职位既是水平和责任的标志，也是一种地位和荣誉，同样不能用来作交易。1917年初，蔡元培出任北京大学校长，决定不再续聘两名不学无术的英国教授，此二人仗着英国人的身份无理取闹，撺掇英国驻华公使出面向蔡元培施压，并以“蔡元培是不要再做校长的了”相威胁，但蔡元培不为所动，宁可不当校长也绝不拿教职作交易。1927年，权倾天下的总司令蒋介石推荐一位姓支的文人到东南大学当国文教授，当这位支先生拿着蒋介石的亲笔信来见国文系主任钱基博时，却吃了瘪。钱基博不满意支先生亦官亦学的身份，对蒋介石的这种做派也很反感，不客气地对来说：“总司令可以委任军长师长，而没资格聘用哪怕是一个小学教员，因为不在他职权之内。教授



牛津大学校园



牛津大学的名人校友

需要哪种人哪种知识，做总司令的人不会了解”。钱基博还强调，“如果不符合条件，有总司令的信也难以从命”，硬生生把这扇门给关上了。蔡元培和钱基博如此不识相，但他们维护了教职的尊严，体现的既是他们个人的也是大学的德行操守。经费短缺在大学是普遍现象，一流大学办学成本尤高，需要更多的钱。但君子爱财取之有道，这个“道”按照博克校长的说法，那就是对于各类社会捐赠，校方须持有正当性判断，有的可以接受，有的就不能接受。诸如捐赠者附加了明显违反大学自主、自由原则之条件的教职捐赠，“捐赠者与研究结果有明显利害关系”的研究捐赠，资金来源不合法或者“来源于不道德活动”的捐赠等等，都在不能接受之列。这就不难理解为何哈佛大学曾经拒绝了“由利比亚政府选定的人当教授”的教授职位捐赠，由希腊军政府提供的“用来获得希腊裔美国人好感”的“现代希腊研究教授职位”捐赠，由问题食品公司提供的“食物防腐剂”研究捐赠；同样也就不难理解牛津大学为什么拒绝了某军火商为设立牛津商学院提供的巨额捐赠。送上门来的钱都不要，人穷志不短，表现的不仅仅是清高，更是大学的正义和正气，是大学的德行操守。大学在与社会打交道时，如何对待权力，如何对待金钱，是大学德行操守最具显示度的两个判据。一流大学由于其特殊的地位和资源，经受的权力和金钱考验往往更具挑战性、更为严峻，只有经受了这些考验，方才显现一流本色，方能成其为一流。

一流德行是如何炼成的

一流大学的一流德行，是一流大学的本质属性在其成员工作行为上的反映，是一流大学的特殊使命对其工作行为的内在要求；它是个体职业良知和学校规章制度共同约束的结果，也是大学自由自治与社会监督问责交互作用的效应表现。大学的德行通过大学成员个体的职业行为表现出来，是每位成员个体工作德行的综合体现。首先，教师是教学和研究的主体、主力，是大学职能和使命的直接承担者，是居于首位的、最关键的大学成员，教师在教学、科研工作中表现的德行水准，对大学德行的整体面貌具有决定性作用，而且由于教师身份对于学生的特殊意义，教师的德行在客观上还具有教育示范作用，重要性更是非同寻常。一流大学招聘教师无不着眼于“一流”或“杰出”，这种“一流”和“杰出”不单单体现在学术水平与成就方面，实际上也体现在个人品德方面，只不过考察后者的方式不像学术评价那么显性和直接罢了。埃利奥特在他40年的哈佛校长经历中，始终重视教师的品行表现，招聘新教师必问品行如何，并且注重考察应聘者过往的各种活动表现，他的目的很明确，哈佛的教授不但个个要有“学问、启迪力和个人影响力”，而且还要有“美德和荣誉”。其次，学生是教育的对象，也是大学的重要成员，他们的德行水准与学校的德行整体上当然也密切相关。一流大学招收的都是非常优秀的学生，这

个优秀同样包含着品德因素。光有高的考试分数，并不能确保被世界一流大学录取，因为除了分数之外，校方还要对考生的社会活动、志愿者经历、发展潜力等方面进行综合考察，这就是重视考生品德素养的有力证明。再次，管理者、领导者也是大学里不可缺少的成员，从职员到科长、处长、院长再到校长，他们虽然不是大学职能的直接承担者，而是服务者、协调者，但他们大多是各个层级的掌权者，肩负管人、管事的重任，对师生的行为也具有直接或间接的影响，他们的德行水准对大学的德行同样具有决定性的作用。一流大学招聘管理人员，德能勤绩诸项考核一样都不含糊，其中特别注重个人品德也是理所当然。尤其是一流大学遴选校长，品德要求之挑剔，考察程序之严苛，真不亚于国家首脑的选举，原因就在于大学校长这个职位对学校来说具有德行象征意义，他的德行操守直接代表了学校整体的德行水准；同时，大学校长握有学校的最高行政权力，位高权重，他行使权力的方式，他对全校师生员工的实际影响，更多地取决于他的德行操守而不是他的学术水平。无数事实证明，对于一所大学来说，“一把手”的学术水平远远不如我们想象的那么重要，而他的道德品质的重要性却远远超出我们的想象。在一个人所有的素养中，大学“一把手”的德行操守始终是影响学校工作和形象最重要、最关键的因素。古人云“德不配位必有灾殃”，这个灾殃，一方面可能是学校工作的灾殃，“其身不正虽令不

从”，必定妨害大学的健康运转；另一方面则如孟子所言，“不仁而在高位”必“播其恶于众也”，这是人的灾殃，是大学德行大面积恶化的灾殃。只有从这个高度来认识大学“一把手”的德行问题，实践中才有可能真正把好大学“一把手”的选人用人关，让真正的贤能君子担任这个职位。总之，按照埃利奥特、梅贻琦等人的主张，大学应为“四方善士之一大汇总”，大学各类成员的准入门槛除了学术标准、能力标准之外，还必须有品德素养标准，这是大学德行的基点，也是保障大学德行的起始条件。一流大学的德行，本质上是由一流大学的特殊使命决定的。一流大学旨在培养一流精英人才、领袖人才，这些人才将来若要建功立业、领袖群伦，他们必须品学兼优、德才兼备，而要培养出这样的人才，就需要教育者具备一流的教育德行，否则就不可能实现这么美好的教育目标。此外，一流大学在多个领域开展前沿性科学研究工作，这是在“地狱口”进行的艰难探险，需要研究者有一流的科研德行，否则就不足以攻坚克难，有所发现、有所创新。一流德行是一流大学崇高使命的内在要求，也是实现崇高使命的必要条件。一流大学的使命是由大学所有成员共同承担的，从一流的使命到一流的德行，关键在于大学成员对大学使命的自觉认同，以及由这种认同升华而成的职业良知，只有形成了这种使命认同和职业良知，大学的使命才可能渗透到每个成员的职业行为之中，表现为个体的工作德行。使命

认同和职业良知内化于心、外化于行，是一种精神上的自觉、行为上的自律，它“根植于心灵之中”而“不再是立法者的命令”。当然，通过各种方式助长并增强大学成员内心的使命认同和职业良知，在大学的实际工作中也是有必要和可能的。对大学生进行品德教育和培养，本来就是高等教育的题中应有之义，自不待言；对教师和管理者来说，他们的专业发展同样也离不开德行操守的升华，这既是他们自己的责任，也是学校的责任，只不过他们德行发展的路径和方式有自身的特点，主要应通过使命引导和制度约束罢了。博克校长曾公开要求，“学校和个人针对自己的行为”都应该“具有崇高的道德志向”，大学成员“在向别人提出正当的要求的同时”，应该“对自己的要求更高”。其意无非是提醒哈佛人，在充当“社会的良心”时首先要把好“自己的良心”。哈佛大学是世界顶尖名校，大学的使命当居最高层面，哈佛人对大学使命的认同感肯定也不会低，但就是这样一位顶尖名校的校长，对大学成员尤其是对教师如此直白地提出“道德志向”要求，其实是有道德说教风险的，可博克深知“道德志向”对这样一所顶尖名校的极端重要性，不怕风险直抒胸臆，其良苦用心由此可表。与博克异曲同工的是蔡元培、梅贻琦、萨本栋、马相伯等校长，他们都曾有过近乎“道德说教”的先例，蔡元培在北大还倡办过“进德会”。这一方面表明，他们是多么地重视大学成员个体的德行操守，另一方面也可以推知，他们本人都能以身作则，都堪称德隆望重的一代师表，否则他们哪有资格和底气对大学教师在德行方面慷慨陈词呢！当然，大学德行如果仅靠个人的内心自觉，也未必保险。如今的一流大学，少则数千人，多则数万人，甚至十余万人，成员数量如此众多，谁能保证个个都是正人君子？即便是正人君子，谁又能保证他永远不犯错、不失足、不堕落？金无足赤，人无完人，更何况人心易变。贵如哈佛大学、麻省理工学院、斯坦福大学、牛津大学那样的顶尖名校，也时有科研造假、招生舞弊之类的丑闻爆出，这是避免不了也否认

不了的事实。因此，在强调个人内心自觉的同时，还需要依靠严格的规章制度来规制、约束大学所有成员的工作行为，通过严格的制度以长善、救失、惩恶，守护大学的德行底线，因为德行底线一旦失守，就不是德行多少的问题，而是善与恶的问题。个人的使命认同和职业良知，能够决定大学德行的高度，诸如高风亮节、一代师表这样的层次，没有崇高的使命认同和职业良知，肯定不能企及，良知走到哪里，德行的高度就在哪里。而规章制度的作用在于守护大学德行的底线，这条底线是一条清晰可辨的红线，它横在德行操守的边沿，醒目地警示“此路不通”，如有违规过线者，等待他的将是严惩，甚至是身败名裂。美国佛蒙特大学玻尔曼教授实验数据造假事件，从他的实验助手对数据感到疑惑，到实验室同事对他的善意警告，到系主任和教师组成五人调查组进行初步调查，到校方启动正式调查，再到“美国科研诚信办公室”的核查以及由佛蒙特区检察长办公室启动的司法调查，最终玻尔曼实验数据造假及骗取研究经费的丑行被确证，玻尔曼受到行政处罚、民事赔偿以至刑事处罚，被判刑一年零

一天。这一案例表明了制度对于守卫大学德行底线的重要性，自实验助手向系里反映情况，每一层的调查、核实都是制度在起作用，每一种处罚也都有制度和法律依据。又如许多一流大学（杜克大学、普林斯顿大学、弗吉尼亚大学等）都实行“荣誉准则体系”制度，考试不用监考，这在高等教育界已传为美谈。其实这也不算稀奇，我国早在一个世纪之前就曾有过类似的举措，当时的湘雅医学院实行过“荣誉诚实制度”。那时的湘雅医学院每年因考试不及格而留级或退学的大有人在，如此决定命运的大小考试却不用监考，每当考试之时，老师在课堂上出完考题后便离开教室，学生各自独立答题，由最后一位考完的学生负责收齐试卷并交给老师。这种制度最直接的作用也是给学生的考试行为划出一道红线，线上是诚实和荣誉，线下则是严惩。大学自古享有学术自由和学校自治的权利，这项权利在一流大学尤为突出，几近“特权”级别。从认识论的角度看，这项权利是探究和发现真理的前提和保障，若没有这项权利，真理的探索和传播就无从谈起，也就没有大学的崇高使命，这项权利对大学实乃性命攸关。

布鲁贝克别具慧眼，在认识论基础上进一步从道德论的角度审视这种权利，他认为，自由自治“意味着把学者们自我约束、制订学者公认的基本规范和决定学者行为准则的责任交给了他们自己”，进而使得他们成为“他们自己的伦理道德准则的监护人”。布鲁贝克从权利和责任的关系上揭示了自由自治对大学德行操守的重要性，这与主体性、自主性对于个人发展之重要性是一个道理。假如一个孩子从小到大都过着寄生式的生活，终日被人捧着抱着，饱食各种保健药品，不能独立地跑、独立地跳，遇事不容独立思考、自主判断，那么常识告诉我们，此人成年后充其量就是一个“巨婴”，不但丧失基本的独立生活能力，而且体质一定是弱不禁风，经不起任何病菌和风雨的侵袭。自由和自治的作用就在于使大学保持主体性，使大学能够独立自主地生长，大学就在这种自主独立的生长过程中经风雨、见世面，不断强身固本、发展壮大。一者，自由自治有助于保持大学独立之精神，使大学唯真理是从，保持高度的道德理性及道德辨别力、判断力，能够自主地在善恶问题上作出正确抉择。二者，它也有助于保持大学的独立之身，



哈佛大学毕业典礼

促使大学自觉地强身健体，增强道德上的免疫力和抵抗力，自主抵抗各种病菌的侵袭，从而保持大学肌体的健康。三者，它还如同布鲁贝克所说的那样，有助于提高大学的道德责任感，提高大学的道德自觉性和自律性。因为权利总是和责任联系在一起的，有权必有责，权利加大一分，责任相应就会增加一层。这种责任反映在大学的实际工作层面，具体表现为两种机制，一种是自我防护机制，另一种是自我纠错机制。前者保护大学肌体有足够的免疫力抵抗道德病菌的侵袭，尽量不生病；后者是在大学一旦生病时，保证大学自身有足够的抵抗力来战胜病患，也就是有足够的自信和自主能力自我揭错、纠错、改错，佛蒙特大学对玻尔曼事件的处理过程就是一个很好的案例。社会监督问责是大学德行的外部防线，特别是在个体良知和学校制度失灵之际，社会的监督问责更显重要。大学成为社会监督问责的对象，是大学走出象牙塔进入社会中心之后的必然结果。如今，社会对大学的监督问责呈现全方位审视的态势，几乎涉及大学工作的所有方面和所有环节，其中对大学德行这一基本项的监督问责是最普遍、最严格的。原因之一是大学被视为“社会的良心”、“公众的良心”，因此社会对大学的德行普遍持有很高的期望，公众丝毫容不得他们的“良心”犯错。原因之二是相比那些专业性很强的工作内容，对大学德行进行监督问责并不需要特别专门的知识，一般的公众都可以根据基本的公共道德准则对大学的德行作出自己的判断。一流大学身处高位，名声大、声誉隆、万众瞩目，甚至为世人所崇敬和景仰，故而社会对一流大学德行的期望值更高、要求更为严格，社会问责主体的面也更广，社会各个方面、各色人等，眼睛几乎都盯着它，注视着它的一举一动、一言一行。这也是身在高位如履薄冰、高处不胜寒的难处，一流大学洁身自好、出淤泥而不染，在世人眼里往往是理所当然，而一旦不慎失足失身，其负面社会效应就显得更为严重，还可能被发酵和放大。拉克·克尔曾叹曰：公众对于大学“违背他们的愿望所作的一时的反

应又是何等强烈”。想必这是他的夫子自道，如果没有吃足苦头，他可能不会发出这样的感慨。时任哈佛大学校长萨默斯在 2005 年全美经济学家年会上把大学理工科女教师人数少的原因说成是“男女先天差异”，一言不慎，引起社会舆论大哗，最终他不得不以辞职来平息事态。平心而论，萨默斯此语算不得什么大错，也够不上德行操守的层面，可谁让你在哈佛大学、是哈佛大学的校长呢！纽曼、赫钦斯等先哲都曾经说过，大学是理智的而非道德的。这从大学职能的角度说当然没错，不过它有一个前提，即大学的德行水准正常且在阈值范围之内，没有发生严重的偏差。如果大学的德行全面跌至底线以下，乃至酿成一种道德危机，从根本上悖逆了大学的职能和使命，那么此时此刻大学道德问题的重要性就迅速突显出来，甚至可能会上升到首要位置。大学的德行操守可比作人体的健康，当一个人身体健康时，他可以不在意自己的身体状况而更多关注其他生活目标，可一旦患上疾病进而影响到正常生活，此时此刻身体就是第一位的，治病就是第一目标。20 世纪中叶以来，众多的西方学者和大学校长，如梅兹格、康马杰、布鲁贝克、阿什比、克尔、博克、希尔斯等人，如此热衷于探讨大学的道德问题，深刻反映了他们对西方大学在道德上出现滑坡现象的集体焦虑。如今，我们的“世界一流大学”建设已经拉开了帷幕，任重而道远。在建设世界一流大学的征程上，我们的大学在奋起直追排行榜学术指标的同时，道德建设切不可缺位，因为道德建设不仅是建设世界一流大学的必要条件，其本身也是世界一流大学的题中应有之义。为此，我们应努力提高认识，采取切实措施，痛下决心革除不利于大学德行操守的制度和文化痼疾，把大学的德行操守努力提高到一流水准，否则，无论排行榜上的数据怎样光鲜，我们距离名副其实的“世界一流”依然会很遥远。

周川 / 苏州大学教育科学研究院院长



文◎明茨伯格

组织不需要英雄 只需要有雅量的领导

管理是一种奇特的现象。它报酬丰厚、影响巨大而又无比缺乏常识。至少，就像太多的实践一样，很多关于管理的说法其实是缺乏常识的。问题的根源在于，当管理被看作是目的而不是服务时，管理者与被管理者之间就会脱节。

1995 年，我应邀在瑞士达沃斯世界经济论坛上发言。为此我拜访了论坛管理总裁玛丽亚·卡托伊，和她讨论我的发言主题。我本来想做个关于政府的演讲，希望她能给我一小时时间。她回答说：“我更希望你做些关于管理的演讲。此外，很多首席执行官的注意力最多只能集中大约 15 分钟。”

回到家后，我在纸上列出了 10 点“关于管理的冥想”，并将其传真给了玛丽亚·卡托伊。幸运的是，她对我的另类作风比较宽容，甚至是热情。所以，我就在达沃斯做了这个演讲，用了 10 分钟，即每分钟阐述一个管理的冥想。

我常常批评很多人，目的是希望大家能从

对管理实践的自满中警醒出来。我相信，这种自满情绪正在削弱我们的组织，并进而削弱我们的社会。

现在，让我们看看这种管理实践到底存在哪些

NO.1 组织没有高层与低层

组织的真正现状是拥有外部的、内部的人以及所谓的中层管理者，外部的人联系着世界，内部的人与世界隔绝，中层管理者则绝望地试图将内部与外部的人彼此联系起来。

越早抛弃所谓的高级管理层（没有人敢说低级管理层）的概念，我们的状况会越好。

这个概念歪曲了事实，毕竟，组织在地理上分布不同，即使首席执行官坐在纽约 100 层高楼的办公室里，他所在的海拔位置也比丹佛地区第一

层楼的低级职员低。

唯一让首席执行官坐在最上层的是组织结构图，而这个可笑的图表的全部作为就是蛊惑我们相信管理的不切实际的概念。

下一次如果你看到这类图表，最好盖住该组织的名字，猜猜它是干什么的。

组织结构图这个公司最突出的人为产物，从未认真考虑过实实在在的产品或服务，更不必说与之每天打交道的人了，就好像组织是为了管理而存在一样。

让我们打个比方。把组织看作一个圆圈，中间部分是中央管理层（不是高层管理），外围是从事产品的开发、生产、运输和提供服务的人，这些人拥有日常运作的知识，对组织了解得很透彻，因为他们离实际行动最近。但他们只能勉强为之，因为他们只能了解自己身边很小的一部分。

位于圆圈中央的管理者视阔，但看不太清晰，因为他们离实际操作太远。因此，窍门是将这两组人联系起来。

大多数组织都很需要介于二者之间、了解情况的管理者，他们在了解了外层之后，回来向位于中央的人汇报。我们习惯性地将这些人为中层管理者，但他们大都已经消失了。

NO.2 主张裁员的人应该被裁掉

我曾给独立出版公司 Prentice-Hall 写过书。这家公司很大，但组织得相当好，而且非常敬业。它被 Simon & Schuster 收购了，而后者又被 Paramount 收购了。结果经营不错、历史悠久的 Prentice-Hall 变成了一家属于 Paramount 传媒的公司。

我的一个编辑引用了她的新老老板的话：“我们的生意是提高营业收入。”这话听起来很奇怪，因为我的编辑和我都曾以为该公司在做出版书籍和启迪读者的生意。

不久前，这整个生意又被收购了，于是 Prentice-Hall 摇身变为一家属于 Viacom 的公司。

经历过所有这一切之后，出版书籍还会像让老板满意一样重要吗？

让我们回到刚才圆圈的比方。把一个财务经理扔到中央部分的最上层，然后在他上面压上另一个人，可能的话，再加一个。

最后的结果肯定是不堪重负。用大家喜闻乐见的管理学的方式来表述，就是新的层次根本不“增加价值”。

相反，它们因专注于数字而降低了真正价值，把一个生机勃勃的生意变成干瘪的财务数字。

几年前《财富》杂志写道：“宝洁公司历史性的重组中最令人惊异的是它对消费市场而不是股市的回应”（1989年11月6日）。这句话真正让人吃惊的是它使用了“令人惊异”这个词。

在裁掉所有中层管理者时，我们看到了这种苛刻态度。裁员可以被定义为什么都不懂的人干掉了懂行人的过程。

裁员是以“授权”给那些留下来的人的名义进行的，但他们很多人位于外部边缘，最终与内部失去联络，而组织真正的数据库，那些决定组织未来的关键人物，却在失业办公室里排队等着找工作。

NO.3 大多数战略遇到的麻烦 是那些自认是战略家的 CEO 们

伟大的战略家或者有创造性，或者有雅量，遗憾的是，这两种类型都太少了。我们把具有创造性的那些人称为梦想家——他们看到的是其他人熟视无睹的世界。他们通常有自己独特的行为方式，很难与之打交道。

有雅量的人则相反，他们从其他人那里汲取战略，他们建立的组织鼓励质询和创造。他们给自己定的薪水不高，通过这一点我们能分辨出他们。对他们来说，薪水不是用来向其他 CEO 炫耀的工具。

创造性的战略家从圆形组织的中心走出来，触摸边缘，有雅量的战略家则通过把战略思考转化为集体学习来巩固整个圆圈。

然而大多数所谓的战略家只是坐在组织结构图的顶层，假装在制订战略。

他们为其他人设计看似非常聪明的战略，并让他们去实施。他们发布华丽的战略蓝图，在号角声中带着组织奔向末途。在这些人的带动下，战略变成了一盘棋子——大块业务和公司带着让市场分析师眼花缭乱的戾气四处移动。

所有棋子似乎巧妙交织在一起，至少在棋盘上看上去如此。除了棋子本身被忽略而最终溃散外，这一切都给人留下深刻印象，因为每个人都盯着大动作。试想如果我们把洗清牌局的精力用于提高实质性业务，那又是什么情况。

看看我们是怎样在 MBA 课堂上培训战略家的。我们弄来一些几乎没有业务经验的年轻人，挑选标准不是创造力，更不用说雅量了，然后灌输给他们一个个案例。在案例中，他们坐在一点儿也不了解的机构顶层，扮演伟大的战略家的角色。

头天晚上用一两个小时读了 20 页关于某个作业的问题，第二天早上来到紧张的 80 分钟课堂，决定下一个千年这个课题要解决的问题。

最终，我们得到的是执行官们在套房里伪装成战略家思考出来的案例研究。

NO.4 分权者集权，授权者收权， 量化论者其实算不清

这些时髦话语是问题所在，而不是解决方案。炙手可热的技术让我们眼花缭乱一阵，然后就草草收场了。在全面质量管理非常时髦时，甚至没有人记得工作生活质量这个字眼。

就在不久以前，这个字眼还引起了狂热。工作生活质量是怎样寿终正寝的呢？全面质量管理会遇到同样的结局吗？我们能吸取教训吗？有人关心这个问题吗？

现在，全面质量管理的概念已经神奇地蜕变为授权的代名词。在这里，授权的真正含义不过是制止对人们的不授权。但那只是把我们带回到

级别金字塔，因为确切地说，授权巩固的正是级别。

人们得到权利，不是因为这些权利已经被符合逻辑且固地植入了工作中，而是来自那些组织结构图中高高在上的人的礼物。

所谓位高责任重啊。如果你怀疑这一点，那么比较一下授权和劳动者真正拥有控制权的情景吧。

假设一所医院的院长授权给医生，而医生早已被很好地授予了权利，而且用不着感谢任何医院管理者，他们的权利被内置于他们的工作内。

再来看看真正先进的社会体系：蜂窝。蜂王不授权给工蜂。工蜂是成年蜂，知道自己的职责。实际上，蜂王在真实的蜂窝决策中没起作用，比如搬家这样的决策。蜜蜂集体作出搬家的决定，他们根据侦察蜂的舞蹈信息，蜂涌而起，飞往喜欢的地方。

蜂王只是跟随者。有多少组织具有这样的水平？蜂王的工作不过是散发一种化学物质，将整个体系维系在一起。她负责的是类似“蜂窝灵魂”这类的东西。

这对好的管理者来说是个再好不过的比喻——不是那些位于高层的管理者，而是那些位于中央的管理者。

如果授权的本质是不授权，那么分权是集权吗？

自从 20 世纪 20 年代小艾尔弗雷德·P·斯隆用分权的名义集权化了通用汽车公司以来，我们同样混淆了这些字眼。当我们回顾斯隆驾驭的一系列失去控制的业务时，才发现这中间根本没有分权可言。

这种所谓的分权力量的重要部分是强迫接受金融措施——由数字来控制。分权对部门领导真正的影响通常是部门的集权化：权力集中在部门领导手中，他们必须对非个体能决定的数字绩效负责。毫不奇怪，作为对上述情形的反应，如今我们有了这么多关于授权与创新的聒噪。

部门领导被总部管理者监督着，变得过于在意数字和意外事件。确保迅速得到所期望结果的最好办法是永远不要做任何有趣的事情，要削减而不是创造。正因如此，成本管理已经成为管理者根治百病的法宝。



作为分权和裁员的后果，量化逐渐变为管理的信条。然而由于人们被迫去满足数字而不是客户，有多少合理的商业行为被扭曲了呢？

《财富》杂志的一篇文章的标题是《你为客户做了这么多，为什么他们还是不满意？》（1995年11月11日）。

答案是：因为商业“还没有弄清如何去定义客户满意，并且将它与财务结果相联系。”也就是说，公司只有在能用美元来度量时，客户才会满意。

为解释其观点，《财富》还加了个方框，上面赫然写着：“一个忠诚的客户的价值是什么？”

它给出了几个步骤来回答这个问题：首先，“决定在一个有意义的时间段内来做计算”；其次，“计算客户每年创造的收益”；第三，“计算净现值，从第一年到第N年的总和就是你客户的价值”。

在我看来，让客户满意的步骤只有简单几个。因为几乎所有管理类文章都有步骤清单，我也提一下我的“毁灭真实价值的五个简单步骤”。

我保证，这五个步骤很容易做到：

第一步：管理收益（就好像公司能通过对钱的管理来赚钱似的）。

第二步：任何行动都要制订计划（不要随机应变，绝对不要学习）。

第三步：更换管理者的工作，确保他们除了管理外绝不懂其他事情，并且让老板把他自己踢到高层，这样他能管理一个投资组合而不是一个个真实的业务。

第四步：当有麻烦时，要学会裁员和出售业务。当麻烦过去后，要学会扩张和兼并，当然，还有裁员，因为它能让员工时刻保持警觉。最重要的是，绝不要创造和发明，那太浪费时间了。

第五步：确保按五个简易步骤做每件事。

如果诸如此类的事听起来很耳熟，那是因为分析性思考方法已经主导了管理领域。我们正在向技术专家迈进，每件事情都得被计算、说明并加以分类。

问题是，技术专家缺乏欣赏过去的智慧和洞察未来的想像力，每件事情都以那些“流行”和“时髦”的东西为中心。

他们根据预测进行计划，说是关心未来，实际上是推断当前可以计量的趋势。乐观主义者推测积极的趋势，悲观主义者推测消极的趋势。

然后，当发生意外时（极可能是某个有创造力的竞争对手有了新发明），技术专家就像一群小鸡一样四处乱跑，嘴里喊着：“出乱子啦！出乱子啦！”

量化对公司弄清何时该抛掉一个业务或如何增加营收是有用的，但在为某个全新的产品估计市场或评估一个复杂的专业服务价值时，量化通常是错误的。量化的蛊惑功能不亚于管理。我们最好问问自己，什么是计算的真实成本。

NO.5 精简代表刻薄，甚至不能提高长期效益

裁员不是令人愉快的事，但股市分析家似乎喜欢那些解雇一线工人和中层管理者、同时还给首席执行官加薪的公司。员工好像应该因为曾给这家公司工作而遭到指责，遭到被解雇的报复。公

司却大赚其钱。

让我们看看下面这个表现了“现代管理智慧”的例子：《财富》杂志在1993年5月3日的一篇文章中写道：面对始于1985年持续的令人沮丧的局面，IBM未能接受这样一个事实，那就是它绝不解雇员工的做法不再可行。

一名曾与高层共事多年的退休经理回忆这一做法时说：“那是一种宗教信仰。每个人事总监都为保卫这个信仰‘出生入死’，就像年轻女孩保护自己的贞洁一样。”就在最近，IBM无可奈何地放弃了这一做法。

从这段话中，我们几乎能感觉到作者的沾沾自喜——IBM最终加入了裁员俱乐部！恐龙每个人都知道，尽管恐龙生存了几亿年，最终也还是难逃自然不可抗力的威胁。大规模裁员和其他冷酷无情的行为会在区区几十年后很利索地干掉人类自己。

精简是刻薄卑鄙的行为，为什么还要继续以这种方式对待他人呢？

NO.6 伟大的组织一旦创造起来了，就不再需要伟大的领导

需要伟大领导来扭转亏损的组织将很快又陷入亏损的困境。

如果不信，你随便找份时髦的商业报纸看看上面的公司报道。在这类报道中，整个组织几乎成为某个人的缩影。

比如，ABB公司存在于珀西·巴尼维克（Percy Barnevik）这个人物里，而通用汽车公司则不是一个不可思议的75万人构成的复杂网络，而是一个英雄人物的天下：“CEO杰克·史密斯不仅止住了亏损；随着一路飙升的汽车销售，他还让通用汽车重新开始盈利。”看上去一切都是他的功劳。

瑞士是一个真正有效的组织。然而几乎没有人知道是谁在负责，因为有7个人轮流担任国家的首脑，一年换一次。我们也许需要了不起的空

想家来创造了了不起的组织，但一旦组织被建起来了，我们就不再需要英雄，而只需要有能力、敬业、有雅量的领导。

英雄或者英雄崇拜只不过反映了我们自己的无能。这种崇拜阻止我们的思考，使领导力成为主要的解决方案；不管什么地方出错了，这个了不起的人会把它们纠正过来。

比尔·阿吉曾被认为是BENDIX公司的英雄，结果他下台了。同样，吉姆·鲁滨逊曾是美国运通公司的英雄，突然，他也下台了。这个名单还可以列很长。下一个是谁？大众媒体翻脸不认人的能力令人觉得不可思议。

对领导力崇拜的部分原因在于，我们太强调挽救那些又老又病的公司了。看看我们为此投入了多少！到处都是这些专治老年科的咨询公司，但找不到儿科，更不要说产科了。

温斯顿·邱吉尔是个人才，让他死掉是不是我们这个世纪的错误呢？当然不是，因为他的去世是自然事件，遵循的是生老病死的规律。但为什么我们却觉得有义务挽救那些又老又病的公司呢？甚至不惜动用一些人工支持系统去维持它们的生命？

我们需要的可能是像工商界的科沃金博士（Dr. Kovorkian，主张安乐死的著名大夫）一样的人物，把那些人工维持系统的管子拔下来，让年轻、有生命力的公司有机会去替代这些老朽的公司。

让那些大公司死去吧。我们可以给它们举办隆重的葬礼，纪念他们的贡献，我们的社会将因此变得更健康。

NO.7 伟大的组织是有灵魂的

那些以de（代表推倒）或re（代表重建）打头的词很可能毁坏了这种灵魂。话说回来，有一些大型组织还是很健康的，可以从它们特立独行的行为来辨认：它们不追风，不赶时髦。

你想过没有，为什么有那么多有趣的公司把

总部建在远离纽约、伦敦等时髦的大都市，而选择阿肯色的本顿维尔（沃尔玛公司）、韦斯特萨塞克斯的利特尔汗普顿（The Body Shop）等小地方？

如果你真想尝试某项新技术，不要使用那个流行的以 de 或 re 打头的名字，而是换一个名字，这样你就不得不向别人解释清楚，这项技术到底是什么。也就是说，你必须逼着自己用脑子思考。技术本身不是问题，问题在于盲目的应用。

也许我们应该让《哈佛商业评论》的编辑们在每篇文章的标题前加一些特殊药品上用的那种骷髅标志（代表死亡），旁边写着使用说明，例如：“警告！仅用于高科技公司，大型生产性企业不适用或政府机构不适用。”

以企业再造为例。我翻开那本流行的关于再造的书。首先，我想，这主意不错。然后看到第二页上面写着：这种技术对于下一个工业革命的意义就像劳动分工对于第一次工业革命的意义一样。我本来应该在看到这里时就把那本书扔掉。

夸大其词是管理学的大问题，也许原意都被这些夸大其词搞坏了。我继续读了下去。难道这些不是福特公司在上个世纪初在汽车制造业所做的吗？难道这不是麦当劳 30 年前在快餐业所做的吗？

每隔一段时间就会有一家聪明的公司提高一个程序的效率。所以，福特和麦当劳不需要这本书，它们需要的是想像力和对一个行当的深度知识。

也就是说，根本就不存在所谓的再造。一切都还是抽象化、系统化这些老观念。但因为这些耸人听闻的夸大其词，人人都必须再造所有的东西。

为什么我们不停止这些层出不穷的所谓再造、扁平化、重组、去中心化，而开始自己思考呢？

NO.8 该停止流行的 MBA 课程了

我们必须创造真正的经理，而不是在教室里假装创造他们。

我曾作过一项调查。我请熟悉美国工商界的人列举他们认为的伟大的首席执行官。那些真正做

出或者正在做出可持续贡献的领袖，我指的是真正的建设者，而不是那些所谓能起死回生的高手。

结果呢？几乎没有任何人提起任何有 MBA 学位的人。没人列举比尔·阿吉或者罗伯特·麦克纳马拉这样的量化高手，他们是哈佛最出名的高材生。

很多人列举杰克·韦尔奇、安迪·葛鲁夫、鲍勃·高尔文和比尔·盖茨。有意思的是，这些人或者受过最规范的教育（韦尔奇和葛鲁夫是化学工程博士），或者几乎没有正式教育的经历（高尔文和盖茨大学没毕业）。

数年前，当美国经济还好的时候，我曾经以为，这个国家的良好管理得益于其面向行动的务实精神。经理人想的不多，他们只是把事情做好。

现在我发现，好的经理人是一些非常爱思考的人（不管他们有没有博士头衔），同时又是非常务实的人。不幸的是，不思考的人太多了。他们总想要又快又容易的答案。什么东西时髦，他们就一定要搞到什么。MBA 只是其中一个时髦的东西。

把一些没有管理经验，甚至没有几年工作经验的人带进教室，假装把他们变成经理是一件很傻的事。我们必须停止填鸭一样地向他们讲授理论和案例，他们连对此作出判断的基础都没有。

我们的商学院里确实有一些好东西，让我们教给那些识货的人吧。

MBA 曾经是空降到公司中层的降落伞，然后他们一层层爬上去，组织底层发生什么，他们不知道。而且，往上爬的目的是使唤那些了解底层情况的人。

这已经够糟糕的了。而现在，他们有一条更隐蔽的通向高层的道路。取得了 MBA 学位之后，可以先在某个著名的咨询公司做一段时间，然后就可以直接成为某个公司的 CEO；再然后，找准跳槽的机会，看最后能不能成为 IBM 这样的公司的 CEO。

我觉得这种方法可以叫管理的饼干模型，因为它源于通用消费品公司。在这种一个接一个生产完全一样的消费品的公司，某些关键技能，比如市场营销，可以从一个公司带到本行业内的另一个公司。

但饼干管理无法适用于核电厂或肝脏移植医院。

我们必须有一种更好的方法来发展管理。对此，也许韦尔奇、葛鲁夫、高尔文和盖茨这些人（恰巧他们都只在一个公司内工作）知道得更多。

NO.9 组织需要持续的护理， 而不是大动干戈的治疗

所以，护理是比治疗更好的管理模型，这也是为什么女性可能是更好的管理者的原因。法语中用来表示手术的词是 *Intervention*，是干涉的意思。

的确，大夫和大多数管理者所做的事情确实就是干涉。管理者总在给系统做手术，在大动干戈，今天切除这个部位，明天切除那个部位，以为这样能解决问题。然后留给企业界的护理工作一堆乱摊子。

组织需要培育，需要照顾和关爱，需要持续稳定的关怀。关爱是一种更女性化的管理方式，虽然我看到很多优秀的男性 CEO 正在逐步采用这种方式。但是，女性还是有优势。在这一点上，企业界浪费了很多人才。所以，让我们热情欢迎女性管理者进入高层吧。

几年前，我曾花了一天时间在一家医院的手术部追踪一位护士长。我之所以用“追踪”这个词，是因为她几乎没有时间呆在办公室里。她总在一线奔波着。不要忘记，多年以前，摩根·斯坦利的合伙人也在一线办公，他们的办公桌就设在交易大厅里。

但是，在一线忙碌往往不是大多数管理者的风格。现实中人们往往采用另外两种管理风格。

一种是老板风格。管理者事必躬亲，了解并控制一切事情，就像电影《飞越疯人院》中的护士拉奇特。

另一种是正在取代老板风格的是一种所谓的职业管理者风格。这种职业管理者了解管理，于是好像就有了管理任何事情资格。他们坐在办公室里读业绩报告，理论上赋权于下级。所谓的

职业管理就是这些通过遥控来管理的人。

一旦出现了什么问题，赋权就变成了高层对低层的侵权。因为他们不熟悉情况，他们能做的只是横加干涉。组织于是变成了需要治疗的病人，即便它们其实没病。可怜的组织在短期猛烈的激进治疗措施和长期无人关心之间折腾。

第三种管理风格还不太普遍，那就是我追踪的那位护士长和其他一些有效的管理者的风格。我把这种风格叫作手艺式的管理风格。

它激励，而不是赋权；它是基于共同经验、深切了解、互相尊重基础上的领导力。与职业经理人相比，手艺式管理者相信，不亲临一线，怕把手弄脏的结果就是心灵的封闭。

玻璃天花板无处不在。一种情况是，高层的人够不着底层的人，也听不见底层人的叫喊。比这更糟糕的是水泥地板。太多管理者根本看不见组织底层的情况，虽然那里是组织生产产品和提供服务的地方。

也就是说，我们的管理需要的不仅仅是透明度，而是捣毁天花板、砸碎水泥地板、推倒围墙，这样人们才能在一个大圈子里工作。

萨莉·赫尔格森在《女性优势：妇女领导方式》一书中写道，女性管理者一般认为她们自己在事物之中，而不是之上；不是下基层，而是走出去。乍听起来有点像我们关于圆圈的比喻。

现在，我们转了一个大圈回来了，所以，也许是该用我的第十个冥想来结束这篇文章的时候了。虽然在那一点上，我没办法做什么。

NO.10 当今管理的问题 就是这篇文章的问题： 任何事情都必须采取一种简短、 表面化的形式。

真正的商学院教育本质 是教给你敬畏

文◎哈佛商业评论

人才战略对很多企业来讲都是至关重要的。但对中国企业来讲，如何回头去看我们的人才在企业发展中起到的作用，如何在未来变动的商业世界里用好人才，制定恰当的人才战略，是我们需要仔细思考的问题。为此，《哈佛商业评论》（以下简称：HBRC TIME）特地采访了北大光华管理学院院长刘俏。

作为一名经济学家，刘俏参与了光华商业教育的方方面面，对企业家群体变化、企业人才战略变化，以及整体体系，有着纵深的研究视野和独特思考。采访中，他指出不要因为过去的成功而忽略对商业常识和商业管理本质的重视，如此去面对未来更加复杂的世界，注定要吃苦头的。消费升级带来的机会和更加多样化的全球化机遇，对中国商业人士来讲，可能才刚刚开始。

采访摘要

是时候重新定位了

HBRC TIME >> 今年是改革开放 40 年，作为现任中国最好的商学院院长，你认为过去 10 年或 20 年，中国企业的管理领域最大的变化是什么？

刘俏 >> 这 40 年我们见证了中国整个经济微观基础的巨大变化。现代意义上的企业从无到有，从小到大，管理环境本身变化也非常剧烈，比如与 10 年前相比，人们的需求端完全不一样，之前可能满足温饱，现在会对生活品质有更多要求。需求端变化给企业和管理者提出很多新的挑战，诸如怎样能有更好的产品服务、更好的模式、更好的价值创造理念。再者，中国发展阶段也不太一样，过去一直是高速增长，现在已进入中等速度。这种情况也给管理者提出了不同的要求。过去 20 年是中国经济高速发展的阶段，是我们见证全球化的时期。这段时期，中国是全方位介入全球产业分工布局的。现在，企业家所面临的外部国际营商环境，甚至对全球化的基本认知都发生了变化，这对企业的管理以及未来发展目标都会带来很多影响。我想，我们可能到了一个重新思考、重新定位、重新出发的时候了。

HBRC TIME >> 你刚回来时与企业家们讨论的管理话题和关注点与现在探讨的管理话题发生了哪些变化？

刘俏 >> 我是 2010 年回来的，那时正值中国高速增长阶段。虽然有全球金融危机的影响，但总体来讲，那时企业家更多关注规模，想做大，所以他们很关注资源端整合，以及全球投资并购和行业内整合的机会。现在，我们的更多思考是怎样寻找未来增长新动能。大家对创新研发，寻找更好的商业模式和产品服务方面的思考更多一些。过去 40 年高速增长的情况下，顺势而为，企业能有不错的发

展前景，会更多关注怎样顺势而为，以及对宏观的判断。现在更多的是回归商业本质，做好一家企业，必须有好的产品服务、发展思路和行业定位，以及创新的价值主张。

HBRC TIME >> 是否可以这么说，在过去的 10 年或者 20 年，中国经济增长速度虽然有所放缓，但是从管理实践与全球接轨，以及管理理念商业教育的差距缩短来讲，是中国进步最快的 10 年？

刘俏 >> 过去，中国企业家对规模有诉求，规模是最重要的一种考量，经济的高速增长也提供了这样一种现实可行性。但现在，企业家对质量型发展和持续健康发展非常关注。他们开始摆脱对规模的依赖，更多思考如何从大到伟大。伟大是一个相对概念，很难严谨定义。抽象讲，我认为伟大企业可能具备一种能力，实现美好的能力，让人和社会变得更好的能力。例如通用电气、微软、谷歌、阿里巴巴等都是伟大的企业。

HBRC TIME >> 在当下强调科技创新突破的这个时代，你认为哪位海外企业家特别值得中国企业家学习？

刘俏 >> 回到怎么界定一个伟大企业或是伟大企业家这个维度，我觉得具备定义美好、实现美好愿景这样的商业领袖就符合这个标准。乔布斯不容置疑，可惜他已过世。还有亚马逊的贝索斯，他对未来的消费场景有很好的想象力，让我们看到他有实现这种可能性的能力。作为一名企业家，他可谓意向深远。

HBRC TIME >> 在你看来，中国商业管理领域里，哪些人在不同的方面或者不同的阶段，做出了特别重要的贡献，应该被写进中国商业管理短暂但是很重要的发展历史中？

刘俏 >> 中国的故事比较复杂，因为我们过去 40 年是一个不断地在建立市场体系，也在逐渐完善市场体系过程，去推动市场体系建立的这些人，我觉得某种意义上讲，他们不一定是管理实践者，但他们对管理实践产生的意义非常深远，包括我们的总设计师，国家战略制定者，和一些学者。企业层面，我们也不能忽略国企在过去 40 年的巨变，推动转型实现的国企领导者们，都应该被铭记。民营企业领域，柳传志、任正非这一批，以及再之后的马云、马化腾，他们从不同维度上，对中国管理实践的推进，管理理念的格局的不断提升和丰富，起了很大作用。

未来人才必备特质

HBRC TIME >> 与国际上比较成熟市场经济的这些企业家相比，中国企业家的差距在哪些方面？我们还需要进一步提升的是什么？

刘俏 >> 总体上讲，我觉得比较大的缺陷在于，这一代企业家或过去几代企业家所面临的外部环境

是一个经济高速增长的环境。近 14 亿人口的大市场，大的机会比比皆是。这样背景成长起来的企业家，有他们的思维定势，可能更多的表现是对资源的高度关注，甚至是关系的强调。这方面展现出的是一些人非常强大的对资源的驾驭能力。但是我认为这个阶段其实已经结束了。当经济增长进入中速阶段，比拼的就是理念、产品服务和创新模式。这时中国企业家可能更多要回归到商业基本原则上来，而这些东西则是国外企业家成长环境中经常需要面对的。这时，时代的差距就体现出来了。

我们所有人包括企业家们最缺的是科学精神。没有科学精神，对基本的商业规律、基本原则没有太多敬畏，总以为可能是例外。在一个高歌猛进的时代，这个问题不会很凸显。但现在情况不一样了，这个问题会变得很明显，所以大家会想尽办法补救。我最担心的是没有回归到培养科学精神，而是形成新的思维泡沫。真正的商学院教育本质是教你对市场规律、商业普世价值观，有基本的敬畏之心，回归到以科学精神理性主义为支撑的基本认识上。

HBRC TIME >> 中国企业面临的内外外部环境已发生了巨大变化，他们最需要怎样类型的人才？

刘俏 >> 从行业角度讲，我觉得未来 5 到 10 年，会更强调品牌和质量。中国经济发展会完成从投资拉动向消费驱动转型，人们的需求水平会不一样，会增加对高端消费和医疗健康方面的消费。未来的人才需要能够承担起不断创新的职责，学院培养也会注重这点。任何时代对商业人才或商业领袖特质的注重是不会有变化的。一是要有科学精神，对商业规律法则有敬畏之心。二是专业精神，有非常好的专业素养，对产品服务有极致化追求。第三点可能更重要，要有不断重新学习和再学习的能力，在科学精神的指导下不断提升自己的思考方式，应对未来不确定性的变化，不会把过往经验作为未来发展借鉴。

本文首发于《哈佛商业评论》

育人首先强调价值塑造， 之后是能力，最后才是知识

文◎钱颖一

“无用”知识的有效性；“好学”比“学好”更重要；“人”比“才”更根本——这是我对“学什么？”、“怎样学？”、“为什么学？”这三个基本问题的回答
是我这些年来从教育改革实践中悟出的教育理念

“无用”知识的有效性

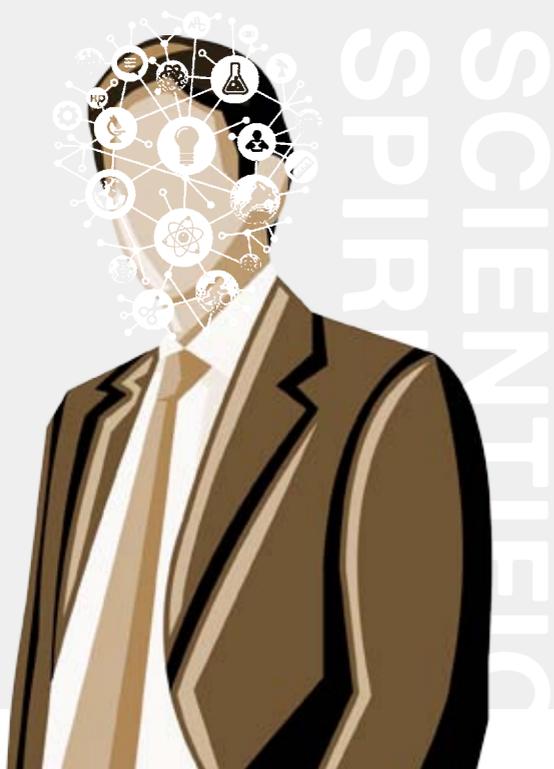
这个命题并不是我最先想出来的。1939 年，美国普林斯顿高等研究院首任院长弗来克斯纳（Abraham Flexner）在《哈泼斯杂志》（Harper's Magazine）上发表了一篇文章，标题就是“The Usefulness of Useless Knowledge”，即“无用知识的有效性”。在这篇文章中，弗来克斯纳对柯达公司创始人柯达先生认为马可尼（Guglielmo Marconi）发明的无线电收音机是最有用的发明提出质疑，认为麦克斯韦尔（Clark Maxwell）和赫兹（Heinrich Hertz）的理论贡献更加有用。他写道：虽然麦克斯韦尔在 1873 年发表的电磁理论完全是抽象的数学，赫兹在 1887 年对他做的电磁波实验的实用价值也毫不关心，但是这些看上去无用的研究却为后来有用的发明奠定了基础，没有他们的工作根本就不可能有后来马科尼的发明。弗来克斯纳写这篇文章是有原因的，因为普林斯顿高等研究院的使命，就是研究那些“无用”的知识。

举一个经济学的例子。我在哈佛大学的博士论文导师马斯金（Eric Maskin）教授因“机制设计”理论获得 2007 年诺贝尔经济学奖。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，是抽象的理论问题，当时完全看不出在市场经济中的有用性。但是后来，机制设计理论被应用于市场中的拍卖问题，由于拍卖不仅应用于传统的艺术品，而且也应用于诸如无线频谱等产权的拍卖，所以它可以解决移动通讯行业中的非常实际的问题。

再举一个工程中的例子。这是乔布斯 10 年前在斯坦福大学毕业典礼上自己讲的故事。他在当年大学一年级辍学后并没有离开学校，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的课，在 10 年后他设计电脑上的可变字体时发挥了作用。乔布斯这样说：“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。”

以上三个例子告诉我们，对知识有用性的认识不能过于短视。当然，短视在全球都是一个问题，不过在我们中国人中尤其突出。我们心目中的“有用”，往往是指立竿见影式的马上有用。我把这种急功近利式的功利主义叫做“短期功利主义”“短





期功利主义”使得我们把知识的“有用性”局限在极其小的范围内。

短期功利主义在教育中很严重。比如，大学中人文类的专业和课程不受青睐。又比如，学生在选课前总要先考虑这课对找实习或找工作有什么用。可是另一方面，毕业10年、20年、30年的校友们，对他们在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在后来变得如此无用；同时又后悔，当时没有更多地去学那些看上去“无用”但日后很有用的课，比如一些人文、艺术、社会科学类的课。有趣的是，不少美国商界的成功人士，他们在大学本科读的是“无用”的人文类专业，比如投资银行高盛的首席执行官劳埃德·布兰克费恩（Lloyd Blankfein）在哈佛的本科专业是历史，私募基金黑石的首席执行官史蒂夫·施瓦茨曼（Steve Schwarzman）在耶鲁的本科专业是文化与行为，网上支付公司PayPal联合创始人和前CEO、《从0到1》的作者彼得·蒂尔（Peter Thiel）在斯坦福的本科专业是哲学。

有许多原因，使得毕业时间较长的人对知识“有用”的看法会基于更加长远的考量。首先，知识发展得快，过时得也快。许多在大学里学的知识虽然一时有用，但是没有多长时间就变得过时了；第二，多数人在一生中要更换多次工作和专业，他们后来从事的工作与他们早年在大学选择的专业不一样，甚至相距甚远；第三，人们对未来预测的能力很有限，只有在事后才能看清。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。”

因此，所谓“无用”与“有用”之分，大多是短期与长期之别。在学什么知识这个问题上，我们要着眼于长期，不要急功近利。我们要理解，一些看似短期无用的知识可能是长期非常有用的知识。

以上用长期观点来理解知识的有效性，仍然是把知识作为实现某种目的，诸如工作成效的一种工具。知识除了工具价值之外，还有内在价值。知识的有效性，不仅仅体现在能够提高工作成效

（不管是短期还是长期）的工具性方面，知识的有效性还体现在塑造人的价值、提高人的素养、提升人的品位等丰富人生的目的性方面。这就与下面要讲的“育人”相关。

“好学”比“学好”更重要

在中学阶段，“好学生”就是“学得好的学生”，而学得好就是学习成绩好、考试成绩好。中国的应试教育，使得学生磨练出一套怎样学好的方法，可以概括为：文科靠死记硬背，理科靠大量做题。

进入大学后，“好学生”就不应该是这种类型的“学得好”的学生，而应该是“好学的”学生。“学好”与“好学”有很大区别，是两种完全不同的“学”的境界：“学好”是学习中被动的接受，而“好学”则是学习中主动的探索；“学好”是今天学习的一个结果，而“好学”则是今后学习的一种习惯；“学好”只是对学习已有知识的一种度量，而“好学”则是对学习未来知识的一种态度；“学好”是为了掌握知识，而“好学”是为了探索问题；“学好”得到的是答案，而“好学”追求的是真理。“好学”远比“学好”更重要。

“好学”是懂得怎样学的一种能力。这种能力中有若干要素，我特别要强调“好奇”、“好问”、“好思”这三点。

我把好奇放在首位。好奇是科技创新和人类文明进步的原始推动力。多年前，4位诺贝尔物理学奖获得者到清华理学院与学生座谈。当被问到什么是科学发明最重要的要素时，他们没有选择基础扎实、数学好、勤奋、努力这些学生们提出来的选项，而是不约而同地说到了好奇心。连爱因斯坦这样的天才都说：“我没有特殊的才能，我只是激情般地好奇。”（“I have no special talents, I am only passionately curious.”）

好奇是好学的第一要素，好学源于好奇。然而，我们发现，中国学生普遍缺乏“好奇心”。我进一步的猜测是，人生来都是有好好奇心的，是后天的教育把原始的好奇心磨灭了。

好奇往往导致好问，而好问是质疑既有知识、探求未知的起点。但是，我们面临的情况是，学生不好问，也不会问。我们不仅不鼓励学生质疑老师，而且还往往对那些喜欢质疑的学生产生负面印象。我们的应试教育制度是不鼓励提问的：获得标准答案就能取得好成绩，而提出问题不仅对获得好成绩没有帮助，而且还有害，因为它让你不相信标准答案。

中国学生回到家里，家长会问：“你今天学到了什么新知识？”据说，犹太学生回到家里，家长问的是：“你今天提出了什么好问题”，甚至还接着问，“你提出的问题有没有老师回答不出来的”？以色列著名作家阿莫斯·奥兹（Amos Oz）说：“怀疑和争辩是犹太文明的特征。这是一种怀疑和争辩的文化，一种解释、反解释、重新解释、反对性解释的开放式自由问答游戏。这是一种善辩的充满争论的文明。”全球犹太人总数只有一千多万，还没有北京市人口多，而获得诺贝尔自然科学奖的犹太人以百计。这或许与他们的好问有关。

好思则是好学的核心。17世纪的数学家、哲学家笛卡尔——就是发明坐标系的那位法国人——说过这样一句话：“我思故我在”，他把“思”作为人存在的根本价值。爱因斯坦把思考作为大学本科教育的根本，他说：“大学本科教育的价值，不是学习很多事实，而是训练大脑去思考。”（“The value of a college education is not the learning of many facts but the training of the mind to think.”）

如何思考？不是人云亦云，而是独立思考。只有独立思考，才会有创造性思考，才会有批判性思考，才会有“Think Different”，即不同的思考。蒂尔在《从0到1》这本书的一开头，就举出他在面试候选人时经常提出的一个问题：“哪些重要的真理，是很少有人同意你的？”（What important truth do very few people agree with you on?）他的这个问题不好回答，因为绝大多数真理是大家都同意的，而要说明那些与“共识”相反的、你的看法是真理，非独立思考是不能回答的。

我希望在大学教育中能够改变“好学生”的

定义,并改变学习的方式。真正的好学生,是“好学”的学生,是具有强烈好奇心的、好问且能问出有意思问题的、并且能够独立思考的学生。这种“好学”是一种可以伴随学生一生的有关“怎样学”的能力。

“人”比“才”更根本

在中文里,“人才”是一个词,而且我们经常都把“人才”简单地落脚为“才”。所谓“拔尖创新人才”、“杰出人才”,都是指“才”。但是,“人才”是由“人”与“才”两个汉字组成的。“才”的英文是 talent,而“人”的英文是 person 或 human being。“才”关注的是“三力”:创造力、分析力、领导力。人有“三观”:世界观、人生观、价值观。度量“才”的词是成绩、成功、成就,而形容“人”的词则是自由、快乐、幸福。“育人”比“育才”更根本,是因为学的最终目的是为了“人”。

中华文化的传统、中国教育传统,从来都是重视“人”的传统。“四书”中《大学》开头便是“大学之道,在明明德,在新民,在止于至善”。这是几乎每一个中国教育者都常引述的一句话,讲的是大学的目的是育人,是人的道德,是人的善。中国文化中的做人是非宗教的,这是与世界其他文明的不同之处。

梁启超 1914 年到清华演讲,题目是“君子”,对应的英文是 gentlemen。梁启超以“君子”寄语清华学子,强调的是做人:清华学子,首先要做君子,之后才是做才子。在演讲中,他引用了《易经》中的“天行健,君子以自强不息;地势坤,君子以厚德载物”,说明的是做君子的条件。他还引用王阳明的话:“治山中贼易,治心中贼难”,说明“做人”比“做事”更难。正是由于此篇演讲,“自强不息,厚德载物”才成为了清华的校训。

但是,这个重“人”的传统后来发生了变化,使得重“才”逐渐压倒重“人”。直接原因是,近代以来,中国经济发展落后于西方了。落后就要挨打,因为西方有枪炮,西方有科学技术。所以我

们要科学救国、技术救国、实业救国。因此,教育就转向科学知识、技术知识、专业知识的传授,转向对“才”的培养。不仅在中国,在所有落后国家实现追赶的过程中,都是一样的。

不过,这种由“人”向“才”的转向近年来在中国走向了极端。改革开放以来,中国以经济建设为中心,经济发生了天翻地覆的变化。在经济迅速崛起的同时,经济增长似乎变成了唯一的价值和目标。即使当下讨论的转变发展方式和创新驱动,也仍然是把经济发展作为目的。在这种思维中,人是推动经济发展的力量,人才就成为加速经济发展的动力。“育才”也随之变成了教育的最终目的。

在经济学中,人有两个作用:一是作为劳动力,其中包括“才”的贡献。在这个意义上,人是经济活动投入品,是工具;二是人是消费者,在这个意义上,人是经济活动的目的。所以在经济学中,人不仅是工具,也是目的。另一方面,在康德看来,人只能是目的,不能是工具。康德的哲学使得“人是目的”这一价值更加清晰和突显。无论如何,只要人是目的,不仅是工具,教育的目的中,“育人”就比“育才”更根本。

教育如何体现“育人”?在我看来,作为目的的“人”包括“人文”、“人格”、“人生”三个方面,所以,关于人的教育,应该包括人文精神的教育、人格养成的教育和人生发展的教育。

人文是相对于自然科学和社会科学而言的。人类文明的进步从来都是科学进步与人文进步并举的。如果说科学是为了做事,那么人文是为了做人,做有品位的人。科学告诉你什么是真理,人文告诉你真话的价值。龙应台女士这样解读人文:文学使你看见原来看不见的东西,可以让你看见水里白杨树的倒影;哲学使你从思想的迷宫里认识星星,从而有了走出思想迷宫的可能;历史就是让你知道,沙漠玫瑰有它的特定起点,没有一个现象是孤立存在的。所以,文学让你看见,哲学让你定位,历史让你连接,这些都是人文的价值。



以人文为基础的人格是做人的准则。人格养成是人的教育的基础,正直诚实是对人格的基本要求,而对人格的起码要求就是人格底线。说话有底线,就是说话讲真话;做事有底线,就是做事有原则;做人有底线,就是做人有良知。人格的底线就是文明人的底线。北京大学钱理群教授曾经批评我们的一些精英大学正在培养一些“精致的利己主义者”。他批评的不是一般的利己主义者,而是那些学过很多知识、善于利用制度的缺陷和传统的弊端,同时又没有人格底线的利己主义者。这从近期的“反腐”案例中可见一斑。

人生既有对人生发展的梦想,更有对人生意义的探索。苏格拉底的这句名言:“未经反省的人生不值得过”(Unexamined life is not worth living.),应该成为每一个学生用以经常提醒自己和检讨自己的格言。大学是反省人生的开始,思考人生的起步。反省人生是发现自己,认识世界的过程。

在我们当前的教育中,相对而言,我们更缺乏对人文精神、人格养成、人生发展的教育。理解人文价值,坚守人格底线,反省人生意义,应该成为每一个受过教育的人的必修课。

三位一体

“无用”知识的有效性;“好学”比“学好”更重要;“人”比“才”更根本——这是我对“学什么?”、“怎样学?”、“为什么学?”这三个基本问题的回答,是我这些年来从教育改革实践中悟出的教育理念。

过去这些年中,我们在清华经管学院各个教学项目,包括本科、博士、硕士、MBA、EMBA 中都进行了深入的改革。虽然各项目的学生群体不同,学习阶段和学习目标不同,但是这些改革有一个一致的主线,就是把传统的、以知识为核心的教育方式,改变为“三位一体”的教学方式,即价值塑造、能力培养、知识获取。在这个“三位一体”之中,我们首先强调价值塑造,之后是能力培养,最后才是知识获取,并且在实施中更加侧重长期有用的,以及有助于“育人”的知识。这正是对应着上述教育理念的具体行动。

文◎凯文·凯利

未来世界的 12个趋势



跟 30年后的我们相比，现在的我们就是一无所知。必须要相信那些不可能的事情，因为我们尚处于第一天的第一个小时——开始的开始。

我想讲一讲未来20年的技术走向。技术都会有一个前进的方向，我把它叫做必然，就是这个趋势像重力一样，一定会发生。比如有了芯片、电波等，必然会出现互联网，会出现手机。

我不想讲苹果会不会取胜，特斯拉会不会取胜，中国今后怎样，美国将来怎样，这不是我说的必然。我说的是一种总体趋势，我相信这些趋势是可以预测的，但是它的细节无法预测，比如电话一定会出现，但苹果不是；网络一定会出现，但Twitter不是。

NO. 1 形成 (becoming) ——所有的东西都在不断升级

这是我的书《必然》中的第一章，就是所有的东西，都变成了另外的东西，所有的东西都是一种流动的状态，都在不断地改变。下雨时每一滴水会如何进入到山谷，这个路线是肯定无从了解的。但是你一定知道方向——因为有重力，所以必然向下。

而类似于必然发生的“重力”，商业趋势也是必然的，总体趋势一定能够预知。我们是有选择的。在未来，新的技术必然会出现，我们可以选择想要新技术以什么样的形式出现——也就是说“到

底出现什么”是我们可以选择的。

在未来，所有的东西都变成了另外的东西，都在流动和改变。这样一种流动是时常在发生的。比如有形的产品变成了无形的订购服务，过去在商场才能买到商品，但是现在，你可以在网上购买相应的服务，服务的一部分包含了你需要的商品。比如从硬件到软件，现在所有的东西都是软件，这也是流动的趋势。

我们处在一个液态的世界，所有的东西都在不断地流动，不断升级，变得越来越好。比如汽车，这好像是我们能够想象到的最有形的东西，但是你在睡觉时，特斯拉汽车也在不断升级，它的确变得越来越好了，这就是我们将要进入的一个新世界。

这些对我们有什么影响呢？

首先，终身学习，不断学习。当你一直处于一个学习的状态时，你永远都是一个新的人。所有的东西都是不确定的，你永远都是无知的，不管你多大年纪，处在人生哪个阶段，总会有新的东西出现，所以我们要永远处于学习的状态。

其次，所有的东西都是在形成的过程中，我们之前看到的是产品，现在看到的是过程。比如，我们以前拿到的是已出版的百科全书，现在的维基百科就不是一本百科全书，它是一个创造百科全书的过程。一直在被改变，一直处在创造的过程中。

NO. 2 知化 (Cognifying) ——与人工智能的合作表现决定你的薪酬

未来技术变革的影响是永久性的。技术将与人工智能相关，技术要做的事情是让所有的东西更加智能，未来技术跟人工智能相关，是给我们社会带来根本性变革的技术趋势，可能就像之前的印刷术一样。

很多东西已经变得很聪明了。比如看X光方面的专家会被人工智能所取代的，法律方面的AI可以比人类律师助理更高效地阅读文件。

还有飞机驾驶员，比如一趟飞机的航程是12

小时，人类飞行员只要工作七八分钟就行了，剩下的时间都是AI驾驶飞机，这些都是已经发生的。

我们为什么还需要人工智能去帮助我们开车呢？比如Google的无人驾驶汽车。因为他们的思考方式跟我们不一样，不会考虑杂七杂八的事情，只是专注去开车。

我们在AI方面做的事情，并不是让他们比人做得更聪明，因为它们很多方面已经比人更聪明了，我们要做的是各种各样的AI，让他们有多种思维方式。

Google训练人工智能玩电子游戏，十年前就开始做了，Google从来没想过去教AI怎么玩，而是教AI怎么学习，AI与人类的不同只在于思考的方式不同。

未来将有数以万计的创业公司，他们从事的将是人工智能用于某一个领域的工作。使用者越来越多的话，机器会越来越聪明，这是一种滚雪球的方式。

很多人也非常担心，机器人会跟我们抢工作。有一些工作实际上是可以直接让机器人来做的，我们在AI上做的事情不是要让AI更聪明，而是让AI自己去学习，有更多思考和思维。

有很多新工作，是机器人去帮助你完成的，工作职位是不断增加的。

AI帮助人类从电力电气、蒸汽时代到现在精彩纷呈的现代世界。现在的汽车，人类用手的肌肉力量即可开动250马力，我们假设将250马力的车转换成250种思想，那么你开的就不是车，而是自动化的电脑。人类未来的目标，是将智力作为一种服务，可以像电力一样传输。

所以，对效率要求不高的工作更适合人类，比如要求创造力的工作，因为创造本身就是不讲究效率的，不用考虑正确性，这是人类适合去做的工作。任何看上去特别重复性的、没有意思的、没有什么乐趣可为的事情，都可以让机器完成。所以阿尔法狗和人比赛，是不公平的比赛，因为AI吸收了过去所有的套路。

未来不管是哪个领域，实际上它都是最聪明的人加上机器。与人工智能的合作表现决定了你的薪酬，你必须要和机器进行合作，而不是和他们对抗。

NO. 3 屏读 (Screening) ——任何一种平面都可以成为屏幕

屏幕无处不在。任何一种平面都可以成为屏幕，看的书是一个屏幕，接触的所有平面都可以是一个屏幕。甚至有的人衣服都可以当成屏幕。

不同的屏幕之间形成了生态系统，不仅我们看他们，他们也在看我们。屏幕可以跟踪你的眼神，知道我们注意力聚焦在那儿了，我们重视什么东西，然后改变屏幕上呈现出来的内容。

情绪跟踪就是很好的例子，屏幕可以做注意力跟踪、情绪跟踪。可以根据用户的注意力、情绪做调整。知道你什么时候高兴，什么时候困扰。我们即将进入屏幕时代，无处不在的屏幕，以前是读书，现在是读屏。

原来书本给人权威，现在是流动开放杂乱的世界，现在的真相是要不断地自己组装。

NO. 4 流动 (Flowing) ——你做的所有生意，都是数据

计算机中的三大阶段：原来是文件夹，之后是网络，现在我们处于一个数据流动的时代。现在的阶段就是流标签，云端组成各种各样的流，通过微信、微博、Facebook 等等，我们可以听流媒体上的音乐，看流媒体上的电影电视，所有东西都成为一种流。

什么东西在流动呢？数据，不管你是做房地产、医药、化工，还是教育，其实你做的生意都是数据。

商业乃数据之商业。归根结底，你在处理的都是数据。处理数据和处理客户一样重要。

全世界都处于同一个经济脉搏，企业不可能永远增长。但是城市不一样，城市永远在增长。

因特网像一个城市，而不是一个企业，正因为它拥有着无限增长的特质。比如 Facebook 现在有 15 亿的社交连接，15 亿人相互连接可以做的事

情太多太多了，可以产生的价值也不可估量。

很多公司已经意识到了这一点。这么多的数据像是形成了超级生物体，远远超过人脑的容量了，这样一个巨大的机器星球，其实是全球化的一个运作，全世界的经济好像都以同样的脉搏在跳动，以同样的行为方式在运作。

NO. 5 重混 (Remixing) ——大多数创新都是现有事物的重组

经济学家发现，全新的东西很少，大多数创新都是现有事物的重新组合。

做重组或者重混时，首先是要做一个拆解，把它拆解成非常原始的状态，再以另外一种方式进行重组，之后不断进行这样的循环，就像你把乐高拆开后再组装。

其实报纸也是一样，报纸不是一个单一的物体，它是一个组合，就是把不同的东西组合在一起：体育赛事、天气情况、书评，包括菜谱等等。英特网上也是，不同的信息组合在一起，把之前所有的报纸拆解了，然后组合在一起。

同样，我们也可以拆解银行，把不同的银行功能分解之后重新组合起来，汽车也是这样，基本上所有的东西都可以这样做。

把化学概念运用到企业当中来，就像一张元素周期表，看一下企业当中的元素周期表，有哪些必要的元素，进行多次拆解重组，会形成新的东西。企业想要升级，需要拆解企业的构成，再进行重组，在重组的过程中产生新事物。

NO. 6 过滤 (Filtering) ——能吸引注意力，就能赚到钱

这是世界的另一面。现在有各种各样的选择，比如，每年会有 600 万首新歌，我们不可能听完，电影、书、杂志、文章，也是如此。

我们肯定需要一些人来帮忙，找到我们真正需要的东西，这就叫做过滤。

我们是缺乏注意力的，所有的东西都变得越来越丰富，唯一变得稀缺的是人类注意力，没有哪一种技术可以增加你的注意力时间。

金钱是会随注意力走的，你能够吸引注意力，就会赚到钱。

只要人们在这个地方花了注意力，肯定需要这方面产生价值，你在这方面做文章，就会赚到钱。

既然我们的注意力是世界上最珍贵的资源，我付出了注意力，我就应该拿到报酬。比如，我如果看了广告，就应该拿到报酬。

NO. 7 互动 (Interacting) ——它的影响将和 AI 一样深远

在我看来，互动的影响力可能和 AI 一样深远，电脑就是依赖于互动的。

为什么现在电视那么有意思呢？过去电视就是一个开关或者直接换一个频道，现在可以和电视互动了，可以搜索了，可以做各种各样的事情。

2050 年的时候，电脑会变成什么样？基本上你可以用整个身体没有任何障碍地互动，电脑是全方位可互动的机器。就像交响乐团的指挥家一样。有一些纳米雷达技术，他可以知道你手指动作的意义。

智能手机之后应该是什么呢？一个是虚拟现实 VR，把机器戴在脑袋上，你可以看到一些东西。

第二种是 MR，也就是现实和虚拟混合。你如果把这样一个眼罩戴上的时候，每一件事情都是以 3D 的方式存在的，你可以用手控制这些现实，而且你真的是相信这些现实是存在的。

NO. 8 使用 (Accessing) ——所有权价值变成使用权价值

“使用”这个词其实很难去解释，也就是之前

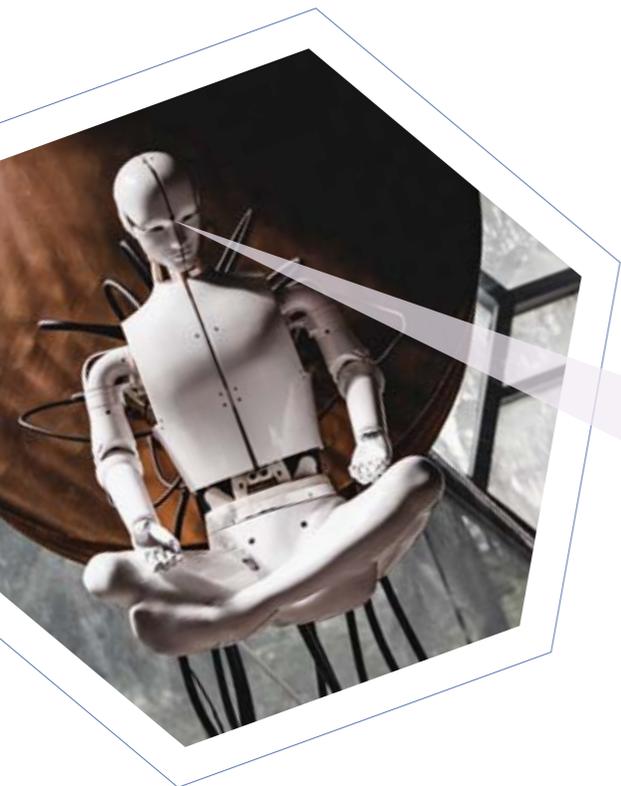
我们是拥有一个产品，之后我们去使用某一种服务。

优步是世界上最大的租车公司，但是它并不拥有一辆车，Facebook 是世界上最大的媒体公司，但是它却不拥有内容，阿里巴巴是世界上最大的零售商，但是它没有库存。

这种拥有的概念已经不是那么重要了，使用在很多方面比拥有更好，你马上用到一个东西，用完之后马上可以丢掉，肯定比拥有某些东西要更好。因为你的目的是使用，但是拥有的话，你要承担很多的责任。拥有的概念发生了改变，使用权优于所有权。很多东西，我们只需要使用，不需要维护、储存等其他工作。

现在很多的软件也是朝这个方向走了，不用购买，而是订阅，不仅是数字行业，在有形的行业也在发生这样的转变，包括汽车，滴滴、优步都是其中的例子。我们不需要拥有汽车，只





需要使用这种服务，使用无需拥有，无需维护，无需储存。

未来按需提供的服务比你拥有这件事物的比例要高。按需经济：各行业的优步。有形的企业也在发生改变。未来年轻人，我们把他们叫做游牧民族一样的人：他们在世界各地旅行，但是他们随身什么都不带，你需要什么东西的时候，在哪儿都能够拿到。

再过二三十年，新兴人类去哪儿都不用带任何东西了，去任何一个酒店，他们马上提供你想穿的衣服，你穿完后留在那里，酒店会帮你清理好。

甚至连手机都不用带，因为你看到任何一个平板，就可以认出你是谁，变成你的屏幕，任何一个手机可以认出你来，就变成你的手机，整个世界都是你的，非常了解你，你需要什么都可以给你提供，想送到哪儿都可以。

不需要行李箱，不需要任何东西，都有相应的服务，就像是新型游牧民族，不需要携带，游走世界。

NO. 9 共享 (Sharing) ——核心不是分享，而是协作

经常会有人讲分享经济，我想拓展一下这个概念。

首先，现在的分享还属于非常初级的阶段，这个世界很大，有很多东西都是可以分享的。对于创业者来说有一个挑战：我们能够做什么？

能被分享得越多，价值提升越多。

其实我们在讲分享时，不是一般意义的分享，而是在讲协作，即：分享=合作，以一种规模化的方式合作，可以让成千上万几十亿的人以合作的方式进行互动，这些人的共同协作可以带来社会的变革。这种规模是之前大家都无法想象的，是未来分享的趋势所在。不仅仅是分享设备，这会巨大的价值和财富，带来巨大的社会变革。

这里面有一个例子，就是区块链。区块链技术就是把一些交易以分布式的方式呈现，所以你可以以合作的方式进行计算，不是一对一的，而是整个网络上交易都可以计算出来，之前的任何一项交易都会成为之后的网络构建的基础，在这样一个区块链的网络当中，你是无法作弊的。

NO. 10 开始 (Beginning) ——技术的用途，是“用”出来的

关于技术，在最开始的时候，没有人知道新的发明是最适合用于什么的，比如爱迪生的留声机，爱迪生根本不知道这能用来干什么。

留声机慢慢应用于两个场景：一是录下临终的遗言，二是录下教堂里的讲话，包括唱歌，后来留声机主要用于这个用途。

所以，用途很多时候就是通过使用来发现的，不断尝试，在发明的时候，我们可能想不了那么多。新技术出来的时候，我们也不知道可以用来干嘛，只有通过使用。我们要评估技术的时候，也必须

要使用这个技术，而不仅仅是空想，因为这个趋势是必然的，我们要指引和控制技术发展的方向，必须要使用，然后去调试、优化，使这个技术变得更好。

因为这些是很新的东西，虽然我们每天花五个多小时在社交媒体上，我们也不知道社交媒体能够给我们带来什么好处，这些问题都没有想通。它要求我们真正去学习它，使用它，这是需要时间的。

我们现在在做的工作可能和两年后完全不一样。150年前，美国70%是农民，现在只有1%的农民，难道那69%的农民就失业了？并不是，设想一下，在多年之后，工作可能就不存在了，我们在不断的时代的演变中，不断改变。

我们要迎合这个时代的变化，所有人都是新手。

学习是不断创新的。如何去创造新的东西，如何去做创造和引领，不仅仅是学习，还要去思考，勇于试错（不能害怕这个错误），犯错和学习进步不能分开。容许持续性的小错误，才能推动创新。最核心的一点，是需要有思考的原型，然后把它延长下去。

NO. 11 提问 (Questioning) ——好问题比完美的答案更重要

今天要找到答案很容易，你可以问百度，可以问谷歌，还有各种AI，他们都特别棒，回答变得越来越便宜。

但是同时，提问变得越来越贵了，我们必须培训人们去提问，让他们创造问题，一个好的问题，会比一个完美的回答更有价值。

你必须要有非常好的驾驭问题的思维方式，因为问题本身可以开发一个新领域，像引擎一样，推动人的思维不断去创造。

问题比回答更有意义。好的问题是新的领域，问一个好的问题，必须要有一个驾驭问题的能力。

必须要有意识去挖掘问题，不管设想是怎样的，问题要提出来。

NO. 12 颠覆 (Disruption) ——内因从来不是主要原因

最后我想说说颠覆，就是我们的创造性从何而来。当我们在思考颠覆时，有三个规律：

一、不管你在哪个行业，颠覆不是从内部出现的，而是从外部推动的，内因并不是最主要的原因。医药界的创新和发展，并不是医药界推动的。搜索引擎的创新，也不是从搜索开始的。

二、一些一蹴而就的现象和技术，只是看上去很突然，但它其实已经在背后存在了很多年，比如VR已经25岁了，只是因为没满足成为产品的底限要求，所以到不了大众的视线。

三、创造或者发明，是一个不挣钱的市场。首先大多数的发明都是失败的，风险非常高，一开始的质量非常差，也就意味着利润非常低，任何商人都会告诉你，投资这一行是非常不挣钱的。

市场小、前途未卜是创业公司的坐标，成功的公司不需要承担这些风险。但是创业公司没有选择，因为他们挤不进那些体量大、很赚钱的市场，只能从这块看起来很差的业务做起。

下一波技术颠覆：

航空公司的颠覆者是无人机，现在无人机可以搭载人了，未来还会有更多的发展。也就是说航空业的颠覆来自于无人机的公司。

而银行的颠覆来自比特币、支付宝等外部公司。

电信行业颠覆不是来自手机、移动通讯网络，而是来自无线网。

汽车的颠覆不是来自汽车，而是特斯拉，带轮子的计算机。

低的物种就会被淘汰，高适应度的物种就会存活下来。所有的企业都在不断追求卓越，也是为了提升适应度。当处于生态圈里卓越的公司，想要攀登到更高峰的时候，需要先下山（降低适应度）再提升来达到顶峰，企业越成功越难下山。

方法

Method

大学国际化建设有章可循， 先从哪开始？

文◎李颜



美国教育委员会（ACE）下设的国际化与全球参与中心（CIGE）重视战略规划在大学国际化发展中的引领地位。

他们认为，明确的战略规划有助于大学“明确办学方向，提高办学效率，增强大学适应复杂和快速变化环境的能力，实现大学的使命”，是大学应对国际化挑战的重要举措。

而大学国际化也不能孤立发展，应与大学整体战略保持密切相连。

CIGE 建议，大学的战略规划应符合如下几点：

1. 明确国际化在大学整体发展战略规划和大学使命宣言中的优先地位；
2. 由包括学生代表、教职人员和学校股东在

内的“利益群体”讨论和通过；

3. 同时成立一个由学校各方面代表组成的专门委员会，以监督国际化方案的实施；

4. 正式评估国际化的进程和成果。

CIGE 认为，大学可以通过以下 3 个方面，明确自己的国际化发展规划：

使命宣言（mission statements）

整个机构的战略计划（institution-wide strategic plans）

国际化计划（internationalization plans）

战略性的发展规划需要全校“利益群体”共同参与制定，并由国际化工作组或委员会协调制定过程。

为何要有一个国际化 case statement？

战略规划是一项由不同发展阶段和一系列文件构成的宏大项目。对很多大学而言，CIGE 认为，可以先撰写 case statement，为战略规划奠定基础。

这里的“case statement”是 CIGE 定义的专有名词，笔者暂时不知该如何具体翻译，或许可以翻译成案例声明，它指的是一些高校管理者眼中能够独立表明学校国际化理念的正式单独声明。

而另一些高校管理者可能并不希望以这种单独声明的形式阐述学校的国际化理念，他们希望能将这些声明融入到战略规划中。

但在 CIGE 看来，case statement 似乎更加重要，他们认为，case statement 不是战略规划，但会影响战略规划。

CIGE 认为，case statement 的意义在于：

- 激发和重视校内领导国际化的小组；
- 在校园领导的公共发言中奠定基础，并释放出更多信息；
- 为重要的校园“利益群体”准备组织结构和校园优先权的变化；
- 确定支持和反对国际化的“利益群体；
- 催化优先权和发展方向的设置；
- 为重要的校内和校外支持者增加沟通。

case statement 案例

CIGE 建议，在成立国际化工作组之后、撰写战略规划之前，首先草拟一份 case statement；

在国际化工作组对战略规划的目标达成一致后，再为 case statement 定稿。

CIGE 认为，在重视国际化理念的基础上，撰写一份通用的 case statement 将具有非常意义。

这份 case statement 可以是某个长文件中的引言，也可用于在关键的校园“利益相关者”之中，激发出一系列讨论。

这些“利益相关者”往往需要将这份 case

statement 中的措辞，与其所在院校的独特情况相适应。

经过努力，美国教育委员会设计出一份通用版 case statement，翻译过来，大意如下：

“为了使美国拥有真正的世界一流的高等教育体系，高校必须参与全球化，帮助学生在国内和全球化的世界中，成为多元文化社区的公民。高校通过制定一个多维度、综合性的战略计划来实现这一目标。这份战略计划包括在地国际化以及对全球议题和伙伴的参与。”

以上是 ACE 版通用 case statement，如果你想参考别的正式版 case statement，可能还比较困难，因为正式的国际化 case statement 还比较少见。

但也不是没有，美国肯塔基大学就制定了一份，即该校 2007-2009 年度“教育国际化白皮书”。

在这份 7 页的文件中，肯塔基大学陈述了学校地国际化工作组成员名单（包括人员所属院系和部门），计划目标，当前状态，学校国际化对学生、大学、社区、国家乃至世界的积极意义，以及学校对实行教育国际化进程所需费用的计划。

如何撰写 case statement？

为了指导高校管理者制定适用于各自所在高校的国际化 case statement，CIGE 提供了一份写作指南。

这个指南罗列出 12 个可以作为国际化 case statement 写作基础的论据，需要注意的是，每一个论据都是独立的。

当你撰写 case statement 时，可以包含所有 12 个论据，也可以只涉及其中一部分。

CIGE 强调，并非每个论据都适用于所有高校，是否适用，关键要依靠各高校的国际化工作组，对具体情况进行全面审核。

以下是 CIGE 列出的 12 个论据，共分成 5 个领域：

一 区域影响

① 高校在完成国际化后，会更具吸引力，在本地社区的影响力更大。

② 国际化会增强高校的综合能力，使其更好地服务本地利益相关者。

二 高校实力

③ 国际影响力对任何一所高校的质量认可都至关重要。所有具有良好声誉的高校也具有重要的国际影响力。

④ 国际化高校在经济上的实力更加雄厚。

三 服务社会

⑤ 高校应在全球范围内促进人类进步，而不仅仅局限于自己的国家。

⑥ 本土学生需要了解本国对世界其他地区的影响力，才能成为一名合格的公民。

⑦ 国际学生离开留学国后，对其有更准确和细微的理解。

四 学生与课程

⑧ 全球竞争力是在全球化社会和经济中取得成功事业的至关重要因素。

⑨ 每个大学毕业生应该具备发展的国际化技能和视野，使他们成为具有责任感和认知力的社会成员。

⑩ 完全掌握任何一门学科则需了解该学科的国际层面。

五 知识

⑪ 最紧迫的研究问题往往超越了国界。

⑫ 越来越多的研究课题涉及国际合作。

在提供理论指导的同时，CIGE 还开设了 ACE 国际化实验室。

国际化实验室可以为高校提供量身定制的指导、咨询服务，以帮助高校实现其国际化目标。迄今为止，已有 100 余所高校参与该计划。

通过与美国教育委员会的专家们开展密切合作，这些参与高校可以在校园里组建国际化领导团队，分析当前的国际化活动并明确学校的国际化目标，制定战略计划以推动学校的国际化努力。



美国教育委员会 (American Council on Education, 简称 ACE) 是美国高等教育研究机构，与 1800 多所大学、学院和高等教育相关组织合作，专注于公共政策宣传、研究和重大高等教育相关议题，在美国乃至全球的高等教育领域发挥着重要的作用。

国际化与全球参与中心 (CIGE) 通过深入研究和分析有关国际化的教育议题，为高等教育机构的国际化发展和全球参与提供管理方案和服务。



以“商学+”解答传统商学院“终极之问”

文◎魏江

当下商学院存在的问题不仅仅是与实践脱节，也不仅仅是与中国脱节，而是与现实渐行渐远。未来商学院如何发展？

传统商学院：颠覆？还是被颠覆？

进入 21 世纪，全球商学院都在深入思考“为谁培养人、培养什么样的人、如何培养人”三个最基本的问题。

以商学院的 MBA 教育项目为例：中国 MBA 教育经历近 30 年的发展，成绩斐然；但同时，国内对 MBA 教育的批评从未间断过。

那么，商学院管理教育的问题究竟出在哪里？在笔者看来，问题不是商学院不努力，也不是社会不需要管理人才，而是商学教育模式跟不上时

代的需要。

传统商学院的未来将向何处去，我们应该自问这样一个问题：颠覆，还是被颠覆？换言之，究竟我们是等着被非主流商学院颠覆，还是我们自行变革、自我颠覆。

作为传统商学院，我们常常反思以下三个基本问题：商学院为什么存在？商学院要往哪里去？未来商学院如何发展？

对这三个基本问题的回答，是厘清商学院使命、目标、战略行动的过程。

商学院为什么存在？

首先，我们要直面“商学院为什么存在”的理由。我们应该自问三个子问题：



题驱动且跨学科的现实管理中却是微不足道的。问题的症结由此得出，因为从学科利益出发，所以培养学生的课程体系才会被扯得支离破碎，任课教师才会被固化在一个系或学院的边界内。可想而知，这样的制度设计怎么能培养出符合实际需要的管理人才呢？

只有解决了以上三个子问题，才能厘清商学院的使命。

商学院往哪里去？

“商学院往哪里去？”这是一个关乎目标与愿景的问题，也就是我们应该建成什么样的商学院。

当前，国内流行按照西方模式或国内一流大学的模式来办中国的商学院或管理学院。如果我们逆向思考一下，是否可以学习湖畔大学、混沌大学、青藤学堂的创新理念，结合自身实际，办个综合型大学中的独特商学院？

显然，照搬西方模式是行不通的。若商学院培养的学生缺失理论底蕴和科学素养，单纯以应用技能为导向，试问，如何才能出现中国的管理理论？如何才能培养出中国的管理思想家和领袖型人才？

传统商学院管理教育究竟应该往何处去？有几个基本要点需要明确：

- 一、要培养优秀的、有独特文化印记的人才。
- 二、要能为中国或者世界解决实际管理问题。
- 三、要做出能解决问题的高水平研究。

商学院要回到现实管理中去，要回到人才培养的初心上去。这是根本性目标。

商学院如何发展？

最后，要回答“未来商学院如何发展”的问题。这个问题是解决如何从战略与战术相结合的角度，

来谋划未来发展的具体行动和布局。

商学院要走出自己的发展道路，首要问题是转变商学院管理者和教师的理念和价值观。时移世易，大学教授的职责已经不仅仅是承担授业解惑这些可以被人工智能所替代的工作，更应该是传道，是启迪智慧，是激发学生的创新思维。

那么，未来商学院究竟应该如何发展？

如何解决商学院项目化运作、商学院教授的激励陷阱、商学院组织的体系僵化等系列问题？

需要我们思考如何打破科层结构和官僚治理，构建平台化、网络化组织体系；需要我们打破院系和学科之间的篱笆墙，构建开放式、平台型生态体系；需要我们打破专业和课程相互隔离的格局，建立全人化、素质型人才培养体系。

通过对三个基本问题的剖析，我们有理由认为，当下商学院存在的问题不仅仅是与实践脱节，也不仅仅是与中国脱节，而是与现实渐行渐远。

我们确实到了该改变的时候。

“商学+”：人才培养体系新范式

对商学院来说，要回答好上述三个基本问题，就是要认清人才需求趋势，通过改变自己，培养出满足需求的优秀管理人才。而要做到这一点，需要转变培养制度和培养组织，建立新的组织形式。

一 开放型组织边界

商学院不是封闭的组织，而是跨学科边界、跨区域边界、跨国边界的平台。面向未来人才发展需求的商学院必将是分布式、交互式、无边界的，招生是开放的，培养过程是开放的，办学主体是开放的，师资选拔是开放的。

二 网络型组织结构

商学院组织体系要采取“平台+项目”的发展模式。商学院内各种资源、资金、人才等要素

通过整合全社会的力量而集聚。比如，将有越来越多的社会捐赠者、企业等投入资金；由来自政府、高校、科研机构、企业和其他社会组织的专家学者参与商学教学，通过不同学科和院系之间相互协同，形成“商学院=管理学院+经济学院+社会学院+人文学院+工程学院+……”的学科共融、共赢共生、协同发展的网络格局。

三 学生主导型学习模式

今天的学生已不再接受知识主导型的学习模式，而是智能启发式的学习模式。数字时代下，学生获取信息、知识非常便捷，如果再引导他们采用传统象牙塔式学习模式，老师只讲基本概念、基本模型这类在静态社会中所形成的管理知识，商学院就越来越没有存在的必要了。为培养领袖型人才和管理科学家而存在的商学教育必须是以学生为主导，将教师的价值从技能培训师、知识传播者转化为组织者、协同者和网络的中心节点。

四 人机共智型教学模式

靠一本教案吃几年的“知识灌输型”教学模式将被彻底颠覆。教师的职业将迎来革命性变革，包括教师的思维方式、认知理念、教学方式、课程体系、知识结构、培养流程、培养主体等将迎来一系列革命性变化。虽然，这种变革会遇到传统商学院办学模式的强力抵抗，但只有时代的商学院，没有不变的商学院，传统僵化的商学院将会离我们渐行渐远。

一 商学院存在的价值是什么？

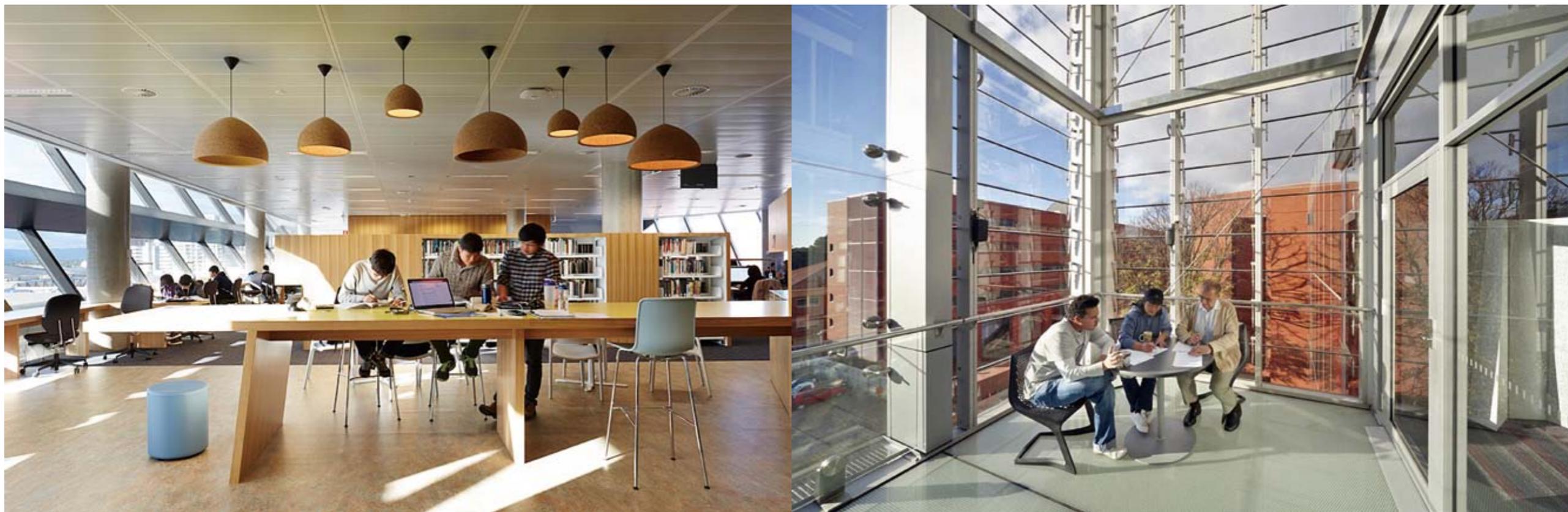
当评价商学院的排名时、评价商学院教师的水平时、评价商学院产出的成果时，我们发现第一指标、核心指标就是期刊论文。我们暂且不去争论“论文至上”是否正确，但不可否认的是，当商学院把“论文产出”作为第一价值贡献时，自然不会把培养符合经济社会需求的人才放在第一位。

二 商学院的核心资源是什么？

笔者做过多次实验，让学生做选择题：如果商学院不提供学历、学位，你们还会花钱来商学院读书吗？他们几乎全部回答“不会”。由此可见，传统商学院的核心资源是政府授予的提供学历、学位的能力。因此，作为“学位供应商”的传统商学院，自然会把满足国家教育部和地方教育主管部门的需求放在第一位。

三 商学院的边界是什么？

当我们直面“传统商学院最关心什么边界”时，毫无例外是“学科边界”。可是，学科边界在由问



阿德莱德大学 (The University of Adelaide)

澳大利亚大学的七大设计策 开发 21 世纪学习空间

文◎ designforlearning_ 译◎ Ivy.XU_

在过去的十年里，学习空间已经从传统的讲座式教室发展到了促进协作学习的技术环境。但是，无论你处于什么阶段，学习空间的开发和设计都是一段不断演变且永不停止的旅程。随着新技术的不断涌现（比如最近流行的虚拟现实和增强现实技术），学生学习和参与的方式将继续改变。

为了跟上时代的步伐，大学必须不断寻找新的、创新的教学方式，并专注于设计足够灵活的

环境，以适应和创造一种动态、灵活、技术丰富和协作的学习风格。

关于这一点，我们看一看澳大利亚成功进行空间改造的四所著名大学正在采用的七项关键策略，这些策略是如何用于设计和开发灵活和协作的学习空间，以增强学习经验和提高学习效果的呢？

以下是澳大利亚著名高校：麦考瑞大学、查尔斯特大学、阿德莱德大学和昆士兰大学分享的关于设计和推广支持 21 世纪学习的学习空间所需的策略。

阿德莱德大学 让学生参与到设计过程中

“在讨论学习空间设计时，有一件事是非常重要的，那就是从一张空白纸开始。

首先问你的学生：缺少什么？我们能做些什么让你的学习体验更好？我们从这个过程中收集到的一些信息是：他们对我们目前提供的东西感到沮丧，即使用感不好不满意。

我们的目标是抛弃以前的固有想法，从头开始，从学生们独有的角度，可以提供没有人想过的想法。这一点很重要，因为我们希望学生们能自由地与我们的学生大使谈论他们的想法，之所以要有学生大使，是因为我们担心学生们可能不愿意与管理人员或建筑师讨论这些问题。

在这个过程中，我们还通过社交媒体与学生进行了大量的交流。我们还举办了一些研讨会，让学生前来集思广益。这是一个真正的过程，不仅仅是

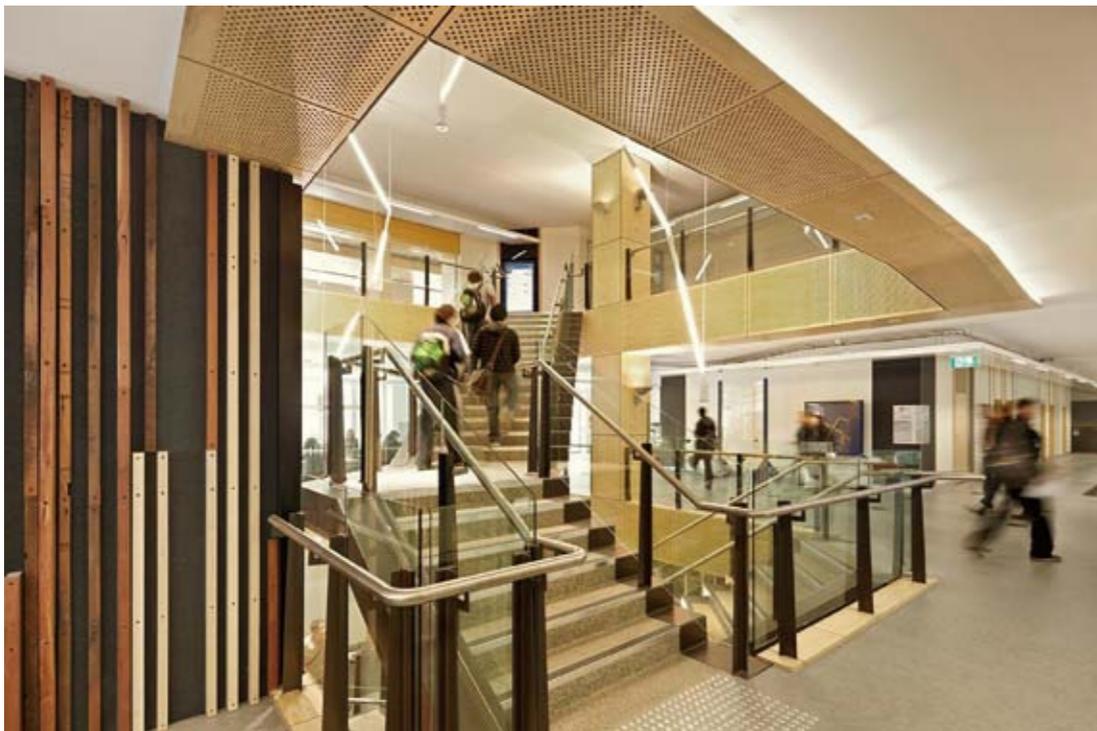
一种反馈形式，而是一种实际的共同创造的过程，我们从零开始，与学生共同努力，找出什么样的空间设计才能更好地发挥作用，更好的服务于学生。”

——帕斯卡尔·奎斯特
阿德莱德大学副校长兼学术副主席

麦考瑞大学 促进协作学习的参与度

“在麦考瑞大学，我们将以学习者的需求为基础，将空间逐渐转变成灵活的和具有极强支持性的学习空间。这不仅为学生之间的合作式学习创造了机会，也为与他们合作的教育工作者创造了机会。

鼓励合作可以让基于项目的学习在一个真实的空间中进行。例如，不把成排的课桌和老师讲桌放在教室前面，而是调整空间以促进协作参与，以满足学习者而不是教师的需要。随着我们从大



阿德莱德大学 (The University of Adelaide)

型剧院和演讲室转向设计以促进合作为中心的房間和空間，學習空間正在發生變化。”

——伊恩·海伊教授
麥考瑞大學“學習和參與”項目主任

阿德莱德大学

时刻记住设计的灵活性和敏捷性

“我們的另一個目標是確保空間的靈活性。我們有大量的平地板，使家具能夠被移動。我們也對師生進行了廣泛的調查，以了解調整和改進空間設計。目前，我們仍有一些台式電腦在學習中心，但我們也需要服務那些自己攜帶筆記本電腦的學生，他們來到這裡的需求是希望能夠訪問特定的軟件。因此，我們提供對基於雲的軟件的訪問，這樣學生就可以在學習中心訪問他們需要的任何東西。

根據我們的調查，我們發現我們沒有足夠的項目室來滿足學生們的需求，所以我們正忙著把學習中心擴展到有更多的項目室。因為我們發現學生們喜歡成群結隊地工作，他們的機器都連接

在同一个屏幕上。將學習中心進行擴張以包括更多的項目室是重點領域之一，因為學生告訴我們他們需要和想要什麼，所以他們的需求將會成為下一次空間改造的目標。我們繼續共同創造。

當然，我們也嘗試了一些不起作用的东西。這是不可避免的。例如，在改造的第一階段，我們設計了一個工藝沙坑區域，但學生不喜歡它，而且



麥考瑞大學 (Macquarie University)

有學生反映有幾個人一佔領那一區域就是一整天，所以我們不得不放棄這個想法。另外我們的禪宗區域最後也變成了一個滿是豆袋的地方，聚會完的學生們在那裡睡覺。沒有學生在那裡學習或者冥想。完全背離了我們設計的初衷，所以我們最後也捨棄了這個區域進行重新改造。

所以說時刻保持空間的靈活性和可改造性，十分重要。而且空間設計並不是一個固定不變的過程，不是說設計完成了就結束了。我們需要觀察調研學生的使用情況，每個空間的利用情況，再根據實際情況，進行改進。”

——帕斯卡爾·奎斯特
阿德萊德大學副校長兼學術副主席

麥考瑞大學

突出重圍—應用新技術

“協作式學習空間是需要技術的支持的。例如，虛擬現實 (VR) 和增強現實 (AR) 在學習中的應用。像虛擬現實這樣的新技术除了在线学习之外，还涉及到学生的参与。我們有機會設計空間和提升學生的學習體驗，學生可以實時訪問線上講座，也可以選擇面對面聽講座，實現真正的混合式學習體驗。

在麥考瑞大學，我們也在研究設計虛擬教室的方法。這涉及學校教室的設計，通過虛擬現實向學生提供不同的情景模式。例如，它可能涉及一項情景活動，其中學生正在觀察特定的情況，然後他們被要求作出反應，他們將在這個背景下做什麼。這非常令人興奮，這是在課堂上更廣泛地使用技術以支持高水平參與的一個例子。但是它也是關於在正式空間之外發生的學習活動。例如，使用手持設備學習。我們也會為那些覺得傳統的學習方式更適合自己的學生，提供傳統的面對面學習的選擇。

這是關於創造一種平衡和找到中間立場的方式。這也是一個有趣的時機，可以創造一種混合的學習方式，並設計實現這一目標所需的混合的學習空間。”

——伊恩·海伊教授
麥考瑞大學“學習和參與”項目主任

查爾斯特大學

個性化——讓學生塑造他們自己的學習經歷

“這是查爾斯特大學目前的一次重要談話。當涉及到學習相關的討論時，有些學生告訴我們，他們只是想得到內容，做評估，獲得學位和然後離開。而其他學生則告訴我們，他們希望有一個積極、



查尔斯特大学 (Charles Sturt University)

充满活力的学习社群中与同龄人进行协作，与同龄人互动，并共同构建知识。

我们目前正处于一个过渡时期，我们正在为学生提供选择，以塑造他们想要的学习体验。同样重要的是为学生提供与小组合作的机会。我们的一些小组可能有 500 名学生，这可能使小组成员之间非常疏远。我们正在努力把我们的学习社区分成更小的小组。

我们正在考虑的一些领域是：什么是最好的学习社群规模？我们如何在社群内再建立小的分组？我们如何促进学生之间的良好互动？这正是理解教师为何要在线管理更多在线工具和讨论工具非常重要的地方。”

——朱莉·林赛

查尔斯特大学“优质学习与教师领导(在线)”

麦考瑞大学

让老师也加入其中

“麦考瑞大学正在测试与学习及教学有关的同

济评审程序。我们正在实践社区中相互支持，以便在这些新的学习空间中反映和发展我们自己的教学方法。例如，对于我们是否真的需要讲座提出疑问，并研究其他接近学习的方法。

我们对此很有自知之明，我们想要反思和发展行动。我们也在问学生们如何看待我们所做的事情，并根据他们的意见进行改进。我们利用这一反馈作为我们自己的教学方法的基线，围绕着提供内容，但同时考虑我们如何能够促进协作和创造性。这也是要带领我们的工作人员从传统的知识传播走向更有活力地使用空间作为教学手段。”

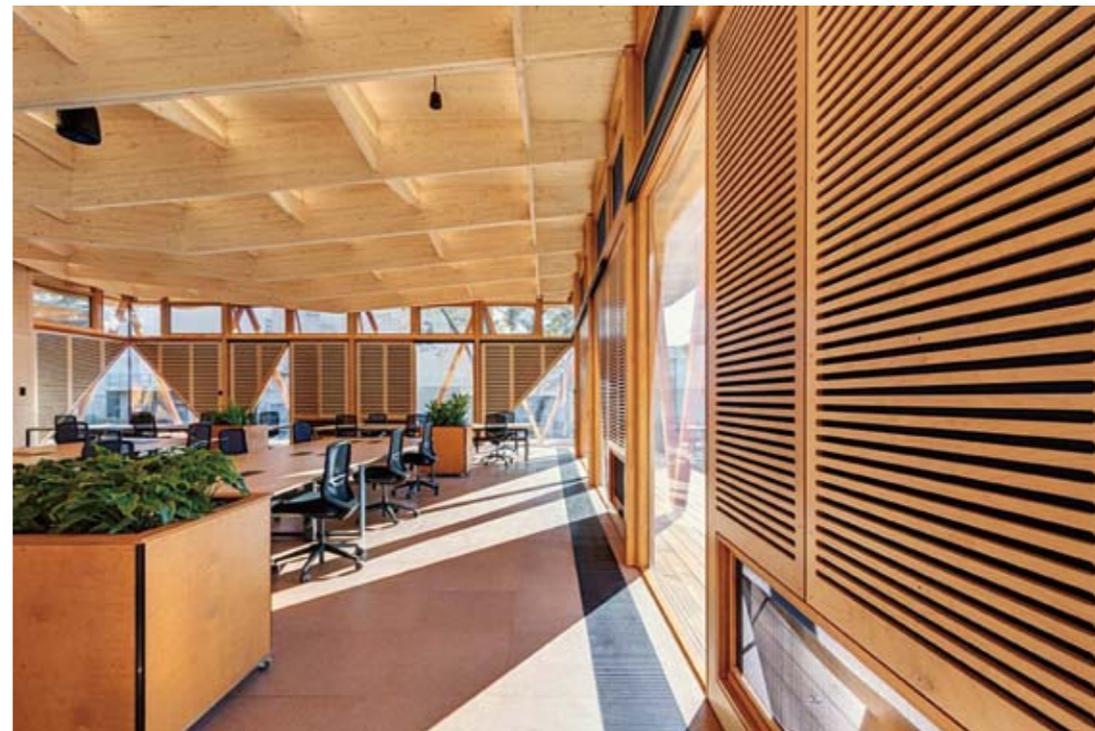
——伊恩·海伊教授

麦考瑞大学“学习和参与”项目主任

昆士兰大学

改变空间

“昆士兰大学最近对戈登·格林伍德大厦二楼进行了改造，其第二层因为它过时的补习室而在学校不受学生待见。其空间设置包括传统的成对设



昆士兰大学 (University of Queensland)

置的桌子，这使移动空间很小；简陋的天花板上的灯光会照在华丽的紫色地毯，窗帘覆盖的窗户，以及教室前面的黑板和白板。

为了鼓励学生参与和改善学习经验，UQ（昆士兰大学）进行了翻修，更换了五个研究室，增加了一个新的非正式学习空间，以及一个有 120 名学生座位的计算机实验室。最重要的是，学生等候区配备了无障碍电源、液晶显示器信息显示和废物管理。

补习室进行了现代化改造。圆桌取代了前面的桌子，每一张桌子周围都有椅子，以鼓励合作学习。低悬挂的天花板被漆成黑色是空间感觉更大，天花板灯改成了大的、盘状的灯来照亮空间。宽屏数字显示器和和墙一样长的白板出现在整个房间，让学生能够从教室前面单一的板上转移焦点。

新的计算机实验室需要仔细规划，考虑到绝大多数学生都有自己的笔记本电脑，并且将使用这些笔记本电脑，而不会去使用计算机教室的台式机。我们想要每个区域都有电源，这需要一个协作装置，但我们意识到，我们只需要在其他座位上

提供一台笔记本电脑就行了。建筑师便设计了一张桌子，让教室里的笔记本电脑和电缆在下面滑动，这样如果学生们想要使用自己的笔记本电脑，他们就不会碍手碍脚。最后我们把补习室改成了协作室，桌子不像电脑实验室那样，它们可以移动，而且我们已经提供了尽可能多的电源。”

——萨姆·麦肯齐

昆士兰大学教学创新研究所的项目经理

结语

21 世纪的学生要求的是创新灵活的学习空间，随着大学之间的竞争不断加剧，设计符合他们现代需求的教室变得越来越重要。大学在创造新的学习空间和翻新现有的学习空间时需要考虑这一点。

与机器人共事，你需做哪些准备？

文◎罗兰贝格国际管理咨询公司



随着机器人变得越来越先进，人工智能应用不断深入，人类开始自问将何去何从。人们应该具备哪些技能，才能在未来的就业市场上保持竞争力？在引入取代人类的技术时，企业应如何赋予员工更强的归属感和成就感？人们又该如何为更长的生命与职业生涯做好准备？

罗兰贝格《思与行》杂志对话四位不同领域的专家，希望寻找答案。

企业的视角

Lynda Gratton / 伦敦商学院教授

人们希望能够灵活且有效地工作，能够有时间照看孩子、与朋友相聚、休息调整。但许多工作并未充分考虑到人们的切实需要，那么，应如何设计人类喜欢的工作，使之保持健康和活力？

首先，企业必须在组织内部进行关于未来的讨论。关于未来，年轻人的看法可能与高级管理人员不尽相同，企业应与年轻人进行沟通，了解其关心的议题。

未来，大多数人将与某种机器人或人工智能一起工作，部分工作转由机器完成或辅助完成。企业需要帮助人们了解将要发生的变化，使其有时为之做好准备；还需对员工进行培训，为其重

新安排工作或创造其他机会，支持员工顺利过渡。

企业需要明确哪些工作更适合机器。总有一些人类技能是任何机器都无法复制的，比如直觉、同理心、复杂的协作与创造力等。只有人类能提供优秀的客户服务，世界上没有任何机器能像人类那样有效识别对方的面部表情或声音变化。

最重要的是，随着人类寿命不断延长，除全日制教育、全职工作和全职退休三大阶段外，你还可能大有可为，那么届时，你会如何看待自己的职业发展路径，又该如何为此做好准备？

社会经济学视角

Jerry Kaplan / 斯坦福大学副教授

有预测表明，未来50年，多达50%的就业岗位将会消失。但过去50年中，也有一半就业机会已经消失了。我认为今后不会出现就业灾难，但必须正视员工的重新培训等一系列问题。

例如，很多人对自动驾驶表示担心。我认为，自动驾驶汽车的上路时间要比预计的晚，即使高速公路上的大型卡车易于实现自动化，被取代的员工也很容易找到其他工作。

未来，与人类互动相关的技能将更具价值，例如说服对方、与对方沟通、让对方对自己产生

好感。需要大量技能、人类关切和劳动的事物将会更加昂贵，手工制品也将变得更加珍贵。

心理学视角

Susan David / 哈佛医学院心理学家

竞争、全球化、技术.... 当今的组织需要更加敏捷，以适应前所未有的复杂环境，并得以发展。而其中一个关键是，组织内部的工作人员需要足够敏捷，具体而言，是心理上的敏捷。

人类处理内心世界的方式是其全部行为的驱动力，管理者须认识到人类拥有全方位的情感体验。惧怕失望或失败常会导致怯于尝试。只允许表达积极情绪、要求人们时刻保持乐观或变革精神反而会削弱组织的敏捷性和适应力。

1. 乐观直面不良情绪，保持好奇心。
2. 将自己看作拥有各种可能性的棋盘，而非只能按特定路线移动的棋子。
3. 你的核心价值观将引导你朝着正确的方向前进，助你获得意志力、灵活性与效率。
4. 在挑战和能力之间的达到平衡状态，既不骄傲自满也不会不堪一击，保持兴奋、热情与活力。

同时，面对复杂的环境，员工可能会由于忙于事务性工作而草率行事、封闭自我，并感到压力、恐慌和内疚。因此，我们比以往任何时候都更需要心理敏捷，处理好自己的各种情绪，保持清醒、包容、协作和创新。

在创新的过程中，难免会出现由于害怕失败而产生的不安情绪。当组织无需替罪羊，管理者真正帮助员工表达其价值观时，强有力的组织文化也会建立起来。当能够真正投入工作，充满勇气、同理心与好奇心（这是所有机器都无法做到的），人们才能做到真正的敏捷，感受到快乐。

全新的视角

Thomas Malone / 麻省理工学院教授

从人类还在依靠狩猎和采集生活的原始社会

开始，成为群体的一名成员就是定义人类意义的重要因素。事实上，只有在群体中，人类才比其他动物更加聪明，人类组成的超级智能团体也因此存在了数千年。

如今，我们正通过计算机成为超级智能团体的一份子。人机超级智能团体的形式与规模多种多样，包括企业、全球市场、科学社区和本地邻里等。技术以前所未有的规模和方式将人与人、人与计算机互联起来，使人类拥有规模更大、联系更紧密的团体成为可能，我称之为“超级互联”。

1. 调整：思考方式从“人与计算机竞争”转变为“人与计算机合作”。
2. 开拓视野：大量人类已与计算机一起公事。
3. 核心问题：人与计算机如何互联并以集体智慧的方式合作？

未来，技术有望进一步提高超级智能团体的水平，使其有能力解决一系列社会和商业问题，如企业战略规划、产品设计、应对气候变化、防范恐怖主义等。但正如一些聪明人会做坏事一样，一些超级智能团体也会如此。以下三个原则有助于提高超级智能团体“行得正、坐得端”的几率。

首先，人们应明智地设计超级智能团体。其次要更明智地选择利用哪些超级智能团体去完成哪些适合自身的任务。例如市场可在资源配置中发挥重要作用，而社区可在维护道德方面发挥作用。第三，运用个人智慧选择支持特定的超级智能团体。通过加入与人们价值观最为一致的超级智能团体，我们可以共同对超级智能团体的长期性成就产生巨大影响。

那么，谁应对超级智能团体的结果负责？这就像在问谁应对选举结果负责。答案不是某一人，而是整个团体。我们需要以全新的视角，以及解决问题的系统性思考方法，学习如何有效利用这些超级智能团体，为我所用，并达成所愿。

中国人读不懂的 “洋雷锋”卢安克—— 用最简单的方式 读懂教育

文◎卢安克



我没有什么教育理念，我只是去观察学生，然后让我的教育去适应我所观察到的实际情况。

不管是对教育，对食品、对什么的要求，我们最终都会发现，要求最低最简单的也就是最好的。

从观察得来的感受才会带来力量

我没有什么教育理念，我只是去观察学生，然后让我的教育去适应我所观察到的实际情况。

我对现在教育的普遍感受是，在某个人的办公桌上，设计出一种模式思维的理念来编辑一套课本，然后把这个理念强加于事实。对小孩来说，这样的教材其实是他们很不熟悉的，是忽略了小孩的天性的。当然，在只接触到这些之后，他们

也会适应，但同时，他们也会失去自己的天性。

如果我们有了对于什么是理想的人的想象或定义，如果我们想让所有的小孩都变成跟我们这个想象中的理想一样，这也是在忽略小孩自己已有的东西。这种“小孩该怎样”的想象就像一堵墙一样站在老师和小孩之间，不让他们发生真正的交流和理解。

但如果我能够去观察小孩的成长过程，我就能发现：一开始好像没有自己特点的小孩，慢慢会形成和表现自己带有的某种命运：包括某种个性、兴趣、才能、追求和问题。如果没有这些，也就没有了使命。

在成长的过程中，具有自己特点的精神因素会越来越清晰地从他的物质身体表现出来。通过这样的观察，我就感受到了进入物质世界的精神，也感受到它进入物质世界的原因和困难：只有在物质的生活中，精神才能经历到考验，才能有发展。

通过孩子外在的表现，我们能学会去观察他们内在变化的发生。

如果老师们都能通过观察去感受孩子的内在，很自然就会找到最合适的做法，也不会和孩子的心理发展规律作对。

每个人都活在自己对现实的想象之中，我们都从这个角度来判断事情。而且，根据不同的想象世界，同一件事情的意义可以变成完全相反的。我们的想象能变成事实，是因为自己发挥的想象在无意识之中会影响我们对别人的态度和行为；而当别人能够在无意识之中感觉到我们对他们的态度，从而改变自己的行为。

有的理论家也一样，生活在自己所思考的模式之中。这些模式本身并没有错误，但它们给我们带来的对生活的理解却是错误的。但如果以感受的方式去观察，在想象上建立的思维模式就很容易让我们相信那些对我们的感受无效的事情。

为什么非常聪明想出来和制定的计划、目标或规定往往起不到任何作用呢？这是因为，这些计划并不能给人带来力量，反而会让原本的力量萎缩。只有从自己的观察得来的感受才会给我们带来做事的力量。

这就是为什么观察那么重要的原因，为了不

让别人的力量消失，我永远都不要建立自己的体系。我认为一个班所有的教育方法，都必须从这个班特有的学生和老师中找到。

坚持的力量源于观察和研究

每一个老师都有自己做研究的必要，否则的话，过一段时间他就会失去“坚持”的力量。只对方法感兴趣，但并不知道为什么这样做的老师一定会失去自己的力量。但如果他会做研究，自己所做的事情在他的感受中根本不是一种坚持，而更是一种不断更新的源泉。

为什么呢？如果他能了解到人类在物质中的出现所基于的精神规律，如果他能了解所有的事情与人类发展的关系，他就能从自己的观察找到自己的做法，就能感受到一种巨大的使命感。

我不是理想主义者。我认为，理想没有什么用，因为我的学生、还有学校的教学条件不符合理想。我必须不断去寻找不理想的解决。假如，我去想象理想的学生应该是什么样子的，假如，我把理想当成我工作的根据，我就无法看到学生的事实，总是做错决定，总是跟学生的心理需要做对，从而什么都做不了。

我必须把学生原有的不理想的情况和特点当成我做法的根据。为了这一点，我就要去观察，再观察，要适应，再适应，不要根据我对于理想学生的想象来决定我的做法。

观察应当成为所有教育行为的基础

所有教育行为的基础，应该是对学生心理状况的观察。

如果能学到观察，老师还能通过身体的表现看到学生的心理动力如何来消耗（消灭）身体的物质，把物质精神化，给精神留下发挥的空间。我们不仅要观察表面上的才能，还需要观察得更深，以便判断身体与灵魂的配合是否健康。

否则的话，我们怎么避免一个单一聪明的人

在以后的生活中变成疯子？

我们能观察和判断，是因为小孩身体的动作都表现着他灵魂（心理）的发生。在成人的身上我们不能这样，因为成人的灵魂已经从身体解放出来了，成人心理的发生是隐藏的。

纪律的问题也是这样。对于小学生来说，规则或规定本身并没有什么力量，只有老师以他的权威才可能给小学生带来遵守规定的力量。我还是要作为他们通过情感和意志接受的、在他们情感和意志中的权威。然后，不要通过规则，而要通过美感让他们感到什么是对的。

在他们提出问题的时候，这也意味着我不应该去寻找某个说明来作为答案，而要把我的人格作为对他们问题的答案。只有完全相信自己答案的老师才可能作为学生心中的权威。

学生在寻找一些根据。所以，我需要让学生感觉到在我背后存在的、比我更高级的精神力量，需要让他们感觉到：因为我崇敬它，我就自由地去遵守。如果学生能感觉到我因为信任就自由地跟随着，他们也就能尊敬我。一个只相信自己的人没有什么可尊敬的。

所以，在给学生回答问题的时候，我需要让他们感觉到：我给予的答案不是从我自己的头脑来产生的，我付出的力量也不是我自己制造的，而是从我背后、比我高级的精神而来的。所以，我爱着这个精神。如果我仅仅从逻辑来找一些答案对学生说，他们就会感到我们的世界是空洞又无根据的，就会使得他们失去依靠和信任，从而进入一种混乱。

唯一长久有效的，是对学生内在的观察，然后让课堂和自己的态度都变成是一种对所观察事物的答案。

只有这样，我才能让的爱进入到学生的心里去。所有对学生该怎么样的想象都不符合事实，都只能造成一种老师与学生之间的“分隔墙”。在我能够用观察来代替我所有对学生想象的那一天，纪律的问题也就应该消失。

让工作有效果 这里的高校“利用”了学生力量

文◎ MyCOS_

根 据日本学生支援机构 2014 年的调查数据，日本设置学生咨询组织的大学占 85.1%，配备专业资格咨询师的大学占 89.3%，可以说许多大学都在开展专业的学生咨询活动。

从组织的角度看，有的学生咨询组织作为独立的机构存在，比如学习咨询室、就业咨询室等；有的学生咨询附属于学习支援中心或教与学中心，没有独立的组织机构，仅作为一项服务被提供；有的学生咨询活动在开展时并不明确使用这个词，会被作为学习技能提升的一部分，比如在“写作中心”的活动中，咨询师通过咨询辅导的形式对学生进行指导和帮助。

从开展的内容和形式方面看，我认为学生咨询活动主要以“个别辅导”的形式开展，即在课外进行的对于个人成长与适应的帮助与支持，其中包含“心理辅导”，针对需要帮助的学生，通过心理疗法给予支持。

据此，本文从个别辅导的角度，对学生咨询方面体制比较完善的东京工业大学进行介绍，同时，特别针对心理咨询，从心理辅导的角度，介绍日本其他大学的做法。

个别辅导

与中国不同的是，日本的大学大多没有学生宿舍，也多没有班级的概念，学生不进行集体生活。

日本的大学生大多从 18 岁离开父母开始独立生活，大学生活环境发生了巨大变化。

另外，学习环境也发生了变化。大学的上课形式跟高中的不一样，毕业时学生需要修满 124 个学分，且大三要开始漫长的求职活动，需要留够时间。

此外，哪些属于毕业学分，哪些不算，哪些科目好过，哪些能学到东西，具体的学分如何规划和安排等等，都要自己安排和计划。许多科目没有考试，只要求提交报告。这些报告怎么写，引用的格式是怎样的，图书馆的资料怎么查等等，这些都是大学生应该掌握却很少被系统教授过的基本技能。

生活和学习环境的较大转变自然也给依然年轻的学生们带来了诸多烦恼和不便。试想一下，没有集体宿舍的物理环境的约束，没有班级的从属感，独自生活，独自选课，独自学习，遇到困难该如何解决？对此，个别辅导的需求就显现了出来。

拿日本国立大学东京工业大学来说，该校开设了多种多样的咨询窗口对学生进行个别辅导。以下就介绍其提供的咨询服务。

◆ 学生咨询室

学业上有困惑，对未来有迷茫，甚至生活琐事学生都可以咨询。比如，不知道怎么选课；不知道该就业还是考研或者是否有别的选择；失恋了；研究室的人际关系开展不顺。负责的是“学生咨询委员”的老师们。



东京工业大学校园

◆ 学习引导者

学生可以就学习上遇到的困难或疑问进行咨询。比如，学习遇到了困难，但是又不想跟老师级别的人商量；希望得到不是老师的“中立”的意见等。负责的是本校的校友和学习支援中心的教职员工。

◆ 心理咨询

遇到人际关系、个性等方面的问题，会有医生从精神医学的角度提供帮助。

◆ 学术顾问

东京工业大学给每个学生配 2 名学术顾问，配合“电子档案袋”系统，对学生的学习情况进行把握和指导。学生可以预约老师的时间，去研究室进

行咨询和谋求指导。比如，想对某专业进行更深入的学习该如何是好；比如有门课怎么都学不会。

◆ 电话咨询

有的学生有烦恼，却不愿意见人，不愿意到上述的咨询室去，这时可以利用电话和邮件进行咨询。每周 4 天的上午 10 点到下午 5 点，都会有人提供咨询。在此以外的时间，可以通过邮件联系。负责的是对东京工业大学的教育和学生有热情的在职和退休老师。

◆ 同伴支援

如果觉得上面列举的以老师为对象的咨询有压力，也可以寻求前辈的支持。东京工业大学从 2018 年 4 月开始开设了此服务，网络上公布了

提供此支持的前辈的时间和专业，需要帮助的学生可以用邮件的形式预约或直接到指定的地方寻求帮助。

◆ 各种骚扰的咨询

除了我们国内熟知的性骚扰，这里还对一些其他不合适的言行进行了规定，比如学术骚扰、权力骚扰、生育骚扰、酒精骚扰等。学生如果遇到这些情况，可以去咨询，进一步商讨对策。

◆ 无障碍支援咨询

只要是东京工业大学的学生，不管是否存在身体、发育及精神上的障碍，该校都致力于为他们创造一个能自立以及能互相尊重的学习研究环境。

◆ 信息伦理相关咨询

对应的是我们常说的“网络中伤”。如果在这方面出现了问题，可以通过该服务寻求对策。

◆ 其他咨询

其他咨询包括就业指导方面的咨询，也包括数学、物理、化学、外语学习方面的咨询等。此外，还链接了一个外部 24 小时都提供服务的“东京生命电话”，虽是外部服务，但我觉得至少给在绝望无助时的学生一根稻草。

心理咨询

日本人的守时、电车内的安静等常被国人报道，而背后支撑的是规矩，或者说约束。比如，守时即代表你不能迟到或延时，电车内的安静则指



东京工业大学毕业典礼

你不能跟朋友大声喧哗或打电话。类似这样无形的约束还有很多，这是他们的文化，或许也是他们生活压抑以及自杀率高的原因。

大学里的问题自然也不少，尤其是前面提到的，日本的大学生多从大学开始独立生活（一人租房住），没有辅导员、班长、团支书这样的支持制度，一个人待久了，缺少沟通排解，就容易抑郁或走极端。再者就是在大三的时候学生要开始找工作，不停写资料申请，参加面试，如果遇到不顺（比如无法进入自己想去行业或公司），有的学生会因此一蹶不振甚至自杀。

真正的抑郁症不是人们简单认为的心理素质差，不够坚强，和生理上的感冒、发烧、胃炎一样，这是“病”，有的时候需要配合药物治疗，或者接受一定时期的心理咨询治疗。

在此方面，日本的很多大学都开展心理方面的支援活动，最常见的有三种形式：

- (1) 上面提到的学生咨询室；
- (2) 保健中心（相当于中国大学的医务室）设立心理方面的诊疗；
- (3) 由临床心理学专业的老师和学生们为主的心理咨询室。

说有了实践的空间和机会，对于有此需求的人来说，能以相对经济的价格接受心理咨询服务。

像这种心理咨询室多会在网页上写明“具有实习性质”、价格、流程等，且需要预约。

小结

本文着眼于学生咨询，着重介绍了日本东京工业大学在此方面的制度支持，同时又挑出心理咨询，简要介绍了日本部分大学在此方面的做法。从上面的做法中，我个人觉得有一点可以提倡及学习，即“利用学生的力量”。比如东京工业大学的同伴支持，比如以心理学研究生为主体的心理咨询室。

不管是学习还是生活上，前辈（师哥师姐）和学生们的距离会更近，容易咨询，且得到的意见也许更有实用性。

比如，从学习的角度来讲，前辈们刚学过某方面的知识，他/她刚经过那个从无知到知的过程，更容易懂得后辈卡在什么地方，而老师则是某领域的专家，太熟悉自己的领域反倒不容易体会初学者的学习困难与心情。对这些前辈本人来说，跟后辈的交流，也是对自己学习的强化，同时如果能得到经费支持，有收入的话，更是一件好事。不单局限于学习咨询，日本的很多大学已经开始发动学生的力量来对学生的进行学习进行支援。比如原来提到的东北大学的 SLA（Student Learning Advisor），公立函馆未来大学的元认知学习实验室等。

目前，日本开展的学习咨询活动遇到的问题主要是帮助对象的问题。现在学生咨询活动中所对应的只是来求助的学生，而那些抱有各种问题与烦恼真正需要支援引导，却不出现、不求助的学生，现在很难顾及。这还需要校内其他部门（比如教务部门）和家长们进一步配合。

学校里的医务室设有心理诊疗，多为预约制，由相关领域的医生和护士进行诊断。据我所知，在京都大学，除了有医务室的诊疗之外，还配有“邮件咨询服务”、外部诊疗机构的介绍等。东京大学的医务室针对本校师生，在确认来访者状态不够好的情况下，后续免费提供 5 次心理咨询指导服务。

由临床心理学专业的老师和学生们为主的心理咨询室，多开设于有临床心理专业的大学。对象不局限于本校学生，普通人也可以使用该服务，收费，但费用比市面低。费用低的理由是：

(1) 该服务有教育的成分。

即咨询师以临床心理专业相关的老师和学生们为主，但有的可能没有取得资格证（该资格为国家资格，叫“临床心理士”），像实习一样。

(2) 咨询的案例有可能会被用于咨询师的学术研究。

比如东京大学、京都大学、御茶水女子大学、立命馆大学等开设临床心理学专业的大学会提供该服务。

这种做法，对要成为心理咨询师的学生们来



全球最顶级的大学到底在教什么？

文◎刘瑜 _

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。关于自然、关于社会。大学要造就的，正是达尔文的天真，爱因斯坦的天真，黑格尔的天真，顾准的天真。也就是那些“成熟的人”不屑一顾的“呆子气”。

我在哈佛做一年博士后，除了领钱，基本也没有什么别的任务。为了防止自己整天缩在家里，把薄薄的那一沓钱翻来覆去地数，我决定去旁听几门课。

那天我去学校我所在的机构，跟机构里的秘书表达了此意。她非常干脆地说，没问题啊，只要教授同意，都可以呀。

我问，有没有一个什么社科方面的课程清单，我看看有什么课可选。我问的时候，想象的是几

页纸，可以站那顺手翻完。结果说时迟那时快，柔弱的女秘书突然掏出一个庞然大物，向我递过来，我伸手一接，胳膊差点因为不堪重负而当场脱臼。

定睛一看，这本 1000 多页的玩意的封面上，赫然印着几行字：

Courses of Instruction 2006-2007

Harvard University.
Faculty of Arts and Sciences.

Harvard College.
Graduate School of Arts and Sciens.

就是说，仅仅就本科和文理学院的课程表及课程的简单介绍（一般 3-5 行的介绍），哈佛就

一口气列了 1000 多页。我估计，把哈佛全校的课程名单一一排列出来，是不是得绕上赤道一周两周啊。

以前在哥大听课，我就觉得自己已经见过世面了。现在，捧着这个庞然大物，我有种金轮法王突然路遇萧峰的悲凉感，过去六年建立起来的牛校感当即化作片片飞屑，随风而逝。

端着它回到自己的办公室，仔细研读起来。如同一个饥饿无比的人，捧着一个写满了各种山珍海味的菜单，边咽着口水边往下读。读到最后，就是《廊桥遗梦》里面女主角遇上男主角的感觉，之前和丈夫风平浪静的婚姻，原来都是不算数的，这才是真正伟大的爱情。

当然，让我产生伟大爱情的，不仅仅是哈佛所提供的课程之多，更重要的，是它所提供的课程之人性化。

国内的媒体，时不时地就会把“大学精神”这个话题拿出来讨论一下。基本上大家都会达成一个共识：大学不是职业培训机构，大学精神不应当仅仅是训练工作技能的精神。据说，大学应该熏陶的，是一种人文精神。

虽然“人文”这两个字，因为靠“文人”两个字太近，已经臭大街了，我觉得，大家还是应该再给它一次机会。

哈佛大学之所以是一流的大学，当然是因为它最有钱，然后用这些钱买了最先进的设备和雇了最牛的教授。但是同时，也是因为它蕴含了丰富的人文精神，而这一精神，最集中地体现在它的“核心课程”上（哥大也有，但是跟哈佛比，是小巫见大巫）。

所谓“核心课程”，就是学校提供给本科生的一系列基础课，学生必须从中选出几门作为必修课。这些基础课的目的，是让学生在进入知识的细枝末节之前，能够对他所置身的世界有一个框架性的理解和探索。这样当他置身于自己的专业时，能够知道自己所学习的，不过是一个巨大有机体里面的一个毛细血管。

摘抄一段关于“核心课程”的说明：

“The philosophy of the Core Curriculum rests on the conviction that every Harvard graduate should be broadly educated, as well as trained in a particular academic specialty or concentration.

It assumes that students need some guidance in achieving this goal, and that the faculty has an obligation to direct them toward the knowledge, intellectual skills, and habits of thought that are the hallmarks of educated men and women.”

哈佛的“核心课程”分成七个板块：

Foreign Cultures;
Historical Study;
Literature and Arts;
Moral Reasoning;
Quantitative Reasoning;
Science;
Social Analysis.

拿 Moral Reasoning 这个板块做为例子，所给的课程包括：

1. 民主与平等
2. 正义
3. 国际关系与伦理
4. 伦理学中的基本问题
5. 儒家人文主义
6. 有神论与道德观念
7. 自我，自由与存在
8. 西方政治思想中的奴隶制
9. 社会反抗的道德基础
10. 共和政府的理论与实践
11. 比较宗教论理
12. 传统中国的伦理和政治理论
13. 古代与中世纪政治哲学史
14. 现代政治哲学史

拿科学这个板块来说，所给课程包括：

1. 光与物质的性质；
2. 空气；
3. 宇宙中的物质；
4. 观察太阳与恒星；
5. 时间；
6. 爱因斯坦革命；
7. 环境的风险与灾难；
8. 现实中的物理；
9. Cosmic connections；
10. 音乐和声音的物理学；
11. 看不见的世界：科技与公共政策；
12. 能源、环境与工业发展；
13. Life as a Planetary Phenomenon；

其它的板块，就不列了，太长。

基本上，“核心课程”的目的，就是让学生们在开始研究树木之前，能够先看一眼森林。最好能够把这个森林地图印在大脑上，以后走到再细



小的道路上，也不会迷路。

我再列一些“本科新生研讨会”的课程（freshman seminar）——这个 freshman seminar 是什么宗旨，什么来头，我不大清楚，但是有些课程名称开得非常诱人，因为名单太长，我只列上那些我感兴趣的课程——也就是如果我有三头六臂会去旁听的课程。

1. 人的进化
2. 翅膀的进化
3. 细菌的历史
4. 银河与宇宙
5. 象棋与数学
6. 疾病的话语
7. DNA 简史
8. 美国的儿童医疗卫生政策
9. 道德判断的本质
10. 火星上的水
11. 医药公司与全球健康
12. 传染病对历史的影响
13. 非洲的艾滋病
14. 关于意识的科学研究
15. 什么是大学，它的目的是什么？
16. 俄罗斯小说中的爱情
17. 怀疑主义与知识
18. 一个社区的研究
19. 基督教与美
20. 怎样欣赏画
21. 浮士德
22. 黑人作家笔下的白人
23. 香蕉的文化历史
24. 乌托邦与反乌托邦
25. 苏格拉底及其批评者
26. 怎样读中国的诗歌
27. 互联网与法律
28. 美国的 70 年代
29. The American Creed Exceptionalism and Nationalism.



哈佛大学毕业典礼

30. 语言与政治
31. 信任与民主
32. 美国的总统选举
33. 60 年代的青春文化
34. 盗版
35. 全球变暖与公共政策
36. 当代印度
37. 公共健康与不平等
38. 公墓的历史
39. 人权
40. 政治演讲与美国的民主
41. “犯罪”的概念
42. 现代欧洲国家的民族主义
43. 烟草的历史
44. 酷刑与现代法律
45. 大脑的测量：心理学实验的兴起

你看，随便这么一列，就有 45 个。对于一个求知欲很强的人来说，这些课程简直就是一场饕餮之宴，举着筷子，不知从何下手。不知道清华北大，能给那些刚刚背井离乡的 18 岁孩子，开出上述 45 门课中的几门。

我相信，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。关于自然、关于社会。

大学要造就的，正是达尔文的天真，爱因斯坦的天真，黑格尔的天真，顾准的天真。也就是那些“成熟的人”不屑一顾的“呆子气”。

“成熟的人”永远是在告诉你：存在的就是合理的，而合理的就是不必追究的，不必改变的。

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，象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。

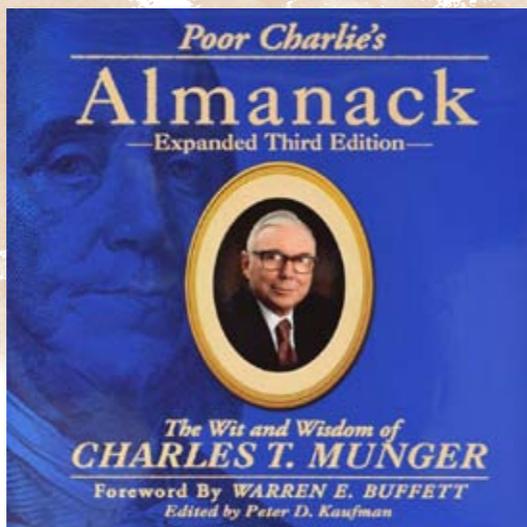
前两天读王璐小友的文章，其中有句话说的挺好玩，说到国内某现象，他说：两个连大学都算不上的什么机构，竟然为自己还算不算一流大学而辩得脸红脖子粗。

这事我没怎么跟踪，所以也不太清楚。好像是香港几个大学挖了几个高考状元走，清华北大就开始捶胸顿足，觉得自己不再“一流”。

这种捶胸顿足有点滑稽，仿佛宋祖德为自己不再是一线男星而痛心疾首。其实，清华北大的确应该捶胸顿足，但不该是为了几个高考状元，而应当是为自己与天真的距离。

如何构筑持续的学习和思考能力

文◎成甲



结缘芒格和《穷查理宝典》

我本科学的是旅游管理，毕业以后和研究生导师一起创业做了一家旅游规划设计公司，为政府和企业提供景区投资开发的规划咨询与设计案。

在工作过程中，我产生了一个很大的困惑。因为咨询公司向客户提供建议的核心工作方法是研究数据和事实，对数据和事实进行分析推理得出结论。

但在实践中我们会发现，其实很多时候，同一组数据和事实，我们怀着不同目的时，就可以打扮和包装出完全不同的结论。在这种情况下，我怎么判断自己给出的建议是可靠的，有价值的？

直到 2012 年，我看到了《穷查理宝典》，它给

了我巨大的启发。芒格提出了一个重要观点：数据和事实当然重要，但更重要的是要把它们放到恰当的理论结构中去。

换句话说，数据和事实只有在合理的理论结构下进行解释，它代表的意义才会更可靠。而且，这种理论要来自多个学科、不同角度、并且尽可能来自基础的学科理论。这样获得真实信息的成功概率就会大——这就是多元思维模型。

芒格的多元思维模型给了我非常大的启发和帮助。因此，我从 2012 年开始，每年都重读《穷查理宝典》，而且逢人就推荐《穷查理宝典》，推荐查理·芒格。早年得到 APP 做说书节目时，我就讲《穷查理宝典》和《查理·芒格传》，后来我写作《好好学习》的时候，书中也在不断推荐《穷查理宝典》。

到 2017 年，因为一些机缘，中信出版集团董事，中信出版社前总经理也是《穷查理宝典》的出版人施宏俊老师把我引荐给了李录先生，我因此有机会当面向芒格先生和李先生请教。

《穷查理宝典》我读了七、八年的时间，但仍然还有很多内容没读懂。不过，见了芒格以后，我再读《穷查理宝典》还是有一些微妙的变化：以前读《穷查理宝典》感觉到到处是金句，到处是启发，每一篇文章中都有值得学习的东西。但和芒格交流完，又向李录先生深入学习之后，我发现这本书不是 11 篇演讲了，而是一篇演讲。只不过是一个道理逻辑放在了不同场合聊。

芒格先生的多元思维模型

我最早研究“学习”的时候觉得方法很重要。

其实，人类历史上伟大的人物，包括每个行业做到顶尖位置的人都有自己的学习方法，否则他没办法在一个行业不断成长。

但是我发现，每个领域的顶级高手，他们所用的学习方法可能是大相径庭的，但他们又都取得了成功。这些高手之间最大的共同点是保持了终生学习的热情。持续的学习是让他们保持高水平的关键。

所以，我觉得，比起学习方法，可能一个人为什么学是更重要的。

一个人为什么学？这很大程度上取决于你的世界观和价值判断：你认为什么重要？你认为人的一生应该去向哪里？这会投射出你想要补充的东西，而用什么方式补充就变成了我们所谓的学习方法。因此，如果我们不理解一个人学习的目的和动力，就很难理解他的学习方法。

芒格在一次讲话中提到：“人类只有发明了发明的方法才能发展，我们只有学习了学习的方法才能进步。”芒格紧接着说：“我非常幸运，在读法学院之前就已经学会了学习的方法。在我这漫长的一生当中，没有什么比持续学习对我的帮助更大。”

芒格作为一个投资人，总结其一生后，认为

持续学习对他帮助最大。这说明，投资的本质是认知升级，而芒格掌握了正确的学习方法和思考方法以后，在漫长的岁月里，认知有了复利效应。

我也很喜欢研究曾国藩，曾国藩的目的是成为圣人。他发展出来的一整套学习方法是建立在理解人性和模仿圣人行为，按照圣贤经验行动的基础上。

但芒格不同，他不是为了成圣人，那芒格的目的是什么？单从价值投资的角度讲，我个人的理解是，芒格先生所有的努力都有一个重要的隐含前提——寻找长期的确定性。

巴菲特、芒格和马斯克不是很对付。马斯克说巴菲特和芒格的护城河理论过时了，并认为他们的工作很无聊。而芒格评价马斯克是：一个智商 180 的人，但认为自己的智商有 260。这有趣的拌嘴背后，其实不是谁对谁错，而是他们做事的隐含假设不一样。

马斯克作为创业者，他的隐含价值是寻求创新的可能性。寻求确定性的学习方法和寻求创新性的学习方法必然会出现巨大差异。所以，马斯克是在不确定性中寻求可能性，芒格是在不确定性中寻求确定性。他们在人类贡献中角色完全不同。没有像马斯克这种疯子，人类会少了很多创新进步的可能。而没有像芒格和巴菲特这种投资人去识别好企业，坚定长期支持，可能市场的资源配置机制也不能真正发挥。

举这些例子我是想说明，我理解芒格先生很多事情背后有一个逻辑的前提——寻求长期的确定性。

什么东西是确定的？

世界一直在变化，怎么找到长期确定的东西？

芒格先生对这个问题的理解离不开西方过去 200 年的现代科学的发展。因为科学知识是目前为止人类发现的最可靠的知识。所以我们就理解，为什么芒格的投资逻辑没有建立在经验之上，也没有建立在数据分析之上，而是建立在多元思维模型基础上。

芒格所说的多元思维模型本质是建立在科学可证伪的可靠性上，以此为前提来审视自己的决

策是不是能够禁得住长期确定性的考验。这是我在理解芒格过程中的一个重要逻辑起点。

我过去好多年读《穷查理宝典》，对思维模型这个概念究竟是什么意思充满困惑。全书没有给思维模型下定义，只是举过一些例子，比如复利、复式记账簿、连问5个 why、临界、冗余模型、催化效应等等都是思维模型。看完这些例子我更困惑了：为什么这些思维模型像个杂货烩？怎么什么都是思维模型？那什么不是思维模型呢？

所以，我在2018年见芒格的时候，我就问芒格先生：思维模型到底是什么，怎么提出来的。

芒格先生没有直接回答我这个问题，他回答的是：“我这一辈子就研究两件事情，一是研究什么不 work，什么导致失败，我避免做这件事；二是研究什么 work，什么有效，我坚持下去。但是我花了更多的时间在研究什么不 work 上。”

芒格先生一辈子在找 work 的策略，把这些 work 的策略提炼出来，有效的策略就是思维模型。那些不 work 的东西，我想他最后发现是人类误判心理学，所有的失败最后都回到自身。

这给了我非常大的启发。在这个逻辑之下，就可以理解，为什么芒格先生提到我们学习知识，一定不能孤立地记住一些事情，而是必须把它们放到理论框架中互相联系起来。有效策略不是孤立的，孤立理解策略就还没有真正理解它。只有把有效策略放到一个理论体系下，相互联系起来，这些 work 的策略才组成了多元思维模型。

所以，多元思维模型的核心是解决问题的有效策略，而这些有效的策略按确定性可以分成4个维度。

一是经验层面有效，是生活中领导、长辈告诉我们的，比如教育孩子的方式、员工管理的心得。但这些策略基本上是个人的经验，它可能是有效的，但它的边界和有效的时空尺度是充满随机性的。管理学大师詹姆斯·马奇有一本书叫《经验的疆界》，把这个问题讲得特别透彻，经验在什么时候下确定性高，在什么情况下并不那么可靠。

再往下，是咨询公司特别爱的有效性尺度：

方法论。它从行业经验中提炼，像是更大尺度下的行业最佳实践。比如：金字塔原理、SWOT 模型等。这些东西本质上不是科学理论，而是大量实践重复中验证有效的行业共识。行业共识在行业分享中非常常见，一个行业专家工作时间越久越容易提炼到这个层面确定知识。

但芒格最看重的是重要学科的学科原理。前面的经验技巧和方法论，本质上很难经得起时间考验。芒格做判断的依据是看决策依据是否可靠，而不仅仅是决策是否取得了正确的结果。因为一个正确的结果，很可能来自一个错误的决策依据。所以芒格更推崇的决策依据是重要学科的重要原理。

这本质上是站在人类历史巨人的肩膀上，把科学历史上无数伟大的科学家、思想家提炼出来的可证伪的知识，被人类双盲随机实验、大样本反复论证、学术圈专职科学家不断批判的情况下，仍然在今天立得住的知识当作他做决定的依据。这些是人类目前能找到的最可靠、最有确定性的知识。

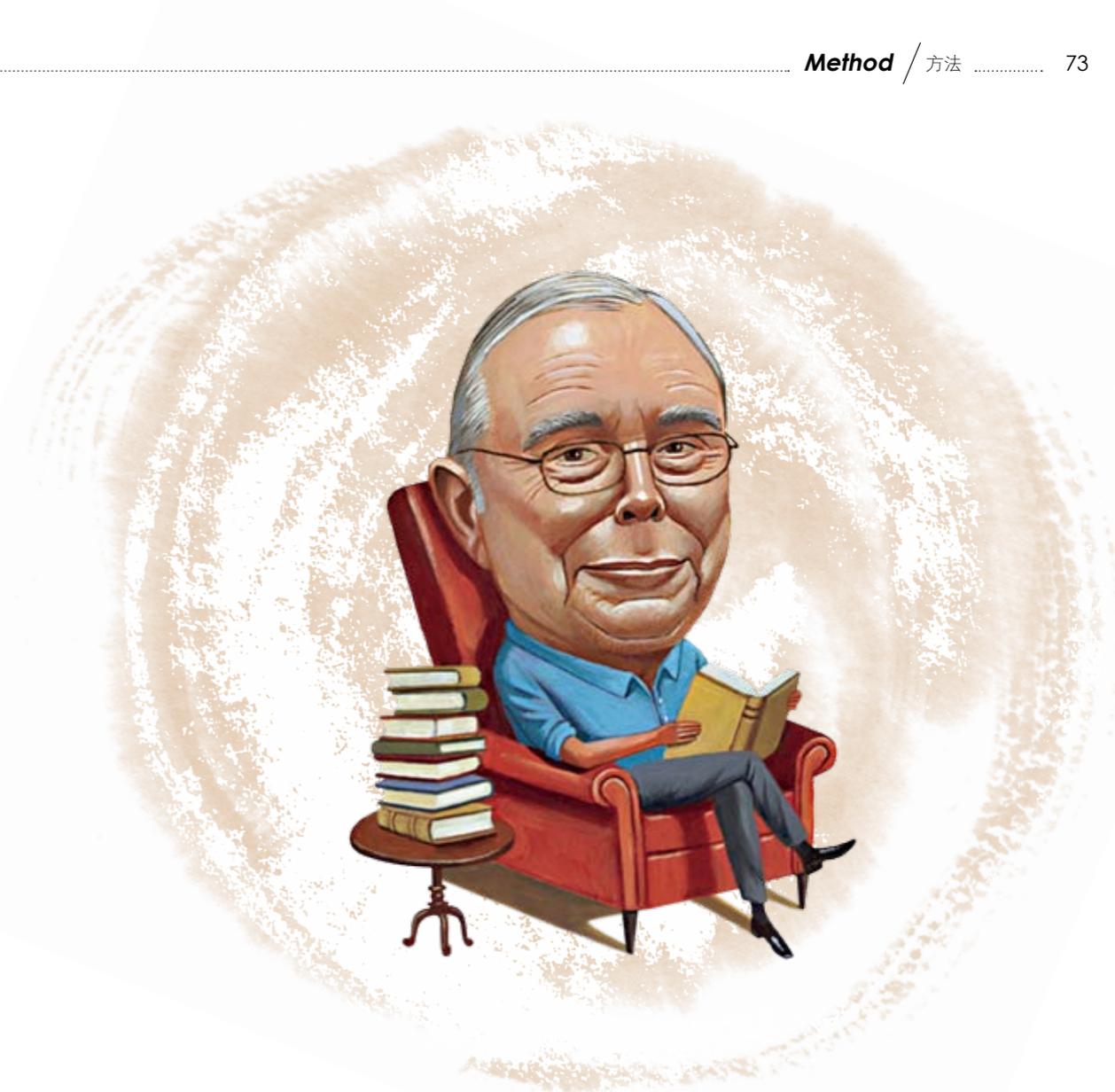
但纵然是这样，科学知识也不是真理，也可能会犯错。所以芒格也要反思如果这个知识是错的怎么办，要给自己留足够的安全边际。这样他才有可能在长达半个世纪的决策过程中不犯重大错误，才能使价值投资中最为重要的复利增长得以保持。

这是芒格推崇重要学科的重要原理的原因。

再往下，最底层的是人文哲科思想。人文思想是未经科学证实的，科学只能检验人类知识中可被数据实验佐证的部分，还有很多东西和世界观、人生观、价值观的认识相关，在我看来，这些也是支持人类发展长期确定的东西。当然，这部分确定性并不是芒格《穷查理宝典》里特别强调的。

能力圈

芒格将基于重要学科重要原理的科学理性决策逻辑融入到了自己的人生准则中。他提到，在商界和科学界有条非常有用的古老守则，分两步：



- 1) 找到一个简单的、基本的道理；
- 2) 非常严格地按照这个道理去行事。

他说，“这种方法的價值，我的生活就是證明”。

芒格找到了一個什麼道理？在我看來，對價值投資者而言，這個簡單的、基本的道理就是：投資的本質是認知變現。所以，投資者要做的工作就是做到對知識的誠實，不斷升級自己的認知。那麼，芒格具體是如何把這個簡單的道理應用到投資領域的？

我個人推測，芒格先生可能會有這樣的邏輯思考層次：

1、最底層認知升級的關鍵是批判性思維。因為我們最容易陷入的陷阱是以自我服務偏好 (self-serving bias) 為特征的自圓其說的邏輯自洽。

2、為了避免這個問題，他採用的方法是逆向思考和雙軌分析。

逆向思考就是芒格常說的“我知道我死到哪裡，就不去那裡”。而雙軌分析就是基於多元思維模型的理性分析和基於人類誤判心理學的感性分析。

3、在上述邏輯下，實際中做決策判斷的真北指針是：只在能力圈里出擊。

什么是能力圈？

能力圈是我们真正懂的事情。你也可以说它是一个动态概念，因为一个人在不同事情上，体现出来的能力不一样。不在能力圈范围内的事情，是肯定不能做的。这和孙子兵法中讲的“先为不可胜，以待敌之可胜”非常一致。先确保自己处于不败之地，为找机会成功打好基础。

那我怎么知道一个事情在不在能力圈内呢？芒格给了一个判断标准：“如果我要拥有一个观点，而我不能够比全世界最聪明、最有能力、最有资格反驳这个观点的人更能够证否自己，我就不配拥有这个观点。”

理解了逻辑，让我们看芒格生活中是怎么应用决策的。

芒格人生的第一个 100 万

芒格赚第一个 100 万的时候是六十年代。

当时芒格还是一名律师，那时美国法规允许律师和他的客户合伙做生意。当时有一个客户非常喜欢芒格，觉得他非常聪明，就介绍芒格和自己儿子布思（Booth）认识。有一次，布思准备把家里的一块地卖掉，而芒格认为这块地很值钱，应该自己开发。布思就拉芒格合伙一起做房地产开发。芒格确实非常聪明，这个项目投入的 10 万美金，赚到了 40 万美金，利润 400%。

这时，芒格另外有一个打牌老是输给他的客户，在洛杉矶东北边有个购物中心，还租了周边一大片土地。芒格说服这个客户把这片土地的开发权转给他。本来芒格想让布思和自己一起开发，但是布思并不同意。原因在于，这块地只获得了 49 年的租约。在美国，通常银行是不会给租期少于 50 年的开发项目提供贷款的。没有贷款，可是无法开发这么大面积的地产项目的。

怎么办？布思退出了，但是芒格并没有退却。他当时要解决几个问题：

- 1、什么情况下可以贷到款？
- 2、人们会买 49 年租约的房子吗？
- 3、原来的合伙人不干了他一人如何搞定开发？

在贷款的问题上，芒格通过努力，找到了一家本地银行，他们刚拿到了一大笔钱急着要放贷收利息，49 年的租约年限并不是不可动摇的硬门槛。

接着解决第二个问题，如果可以贷到款，就要判断客户会不会买。

这个事情反映了芒格用重要学科的重要原理思考的特质。他做了几个分析，第一，他认为买不买的核心是经济学的物以稀为贵的原理。他发现 60 年代洛杉矶的人口以每周 1000 人的速度在净增长，对住房需求非常大。第二，这个区域位置很好，离市中心只有 20 分钟车程。同时，对租约 49 年的问题他利用了心理学的基本原理分

析：人们认为现在比未来更重要。所以，价格足够便宜，环境品质看起来足够好，49 年就显得没那么重要了。

第三个问题，芒格自己有全职工作，不可能自己兼职就搞定这个项目，布思又退出了，他就必须找到一个新的合伙人。芒格一次参加他妻子南希母校斯坦福大学的高尔夫球活动，在活动中认识了一位同学的丈夫。这个人做石油工程的，60 年代石油业非常惨淡，这人其实失业了，但是不敢跟家人说，他还有 5 个孩子要养，资金很紧张。芒格和他打球时候觉得这个人品质值得信赖，又需要钱，觉得他肯定想把这事做好。但是他从来没搞过地产开发，而芒格利用管理学原理，关注内在潜力，给了他非常大的信任，拉他入伙。

最后，芒格签下项目，开发后定义项目为性价比最高的房子：楼盘价格非常低，品质好，单层平房，大面积绿化，门口购物中心，距离市中心 20 分钟车程。尽管在销售时，有 2/3 的顾客一听 49 年租期就不买了，但剩下 1/3 的人就足以让房子快速卖完了。

芒格通过自己的分析、调研、识人用人的能力，在这几个地产项目中赚到了 140 万美金，积攒了自己的第一笔财富。

这就是芒格人生的第一个 100 万。

在这个案例里，我认为芒格和其他人思考有几个不一样的地方：

第一是做不做一件事取决于期望值。如果期望足够大，哪怕概率小都值得琢磨。

第二是他在判断的时候，用多元思维模型和人类误判心理学清单做了很多防范自己误判的检查。

第三他认真决定后，就不会管别人怎么说。

所以，芒格的投资逻辑是基于批判性思维，由逆向思考和双轨分析进行判断后，如果在能力圈内就果断行动，从而实现超额收益——超额收益往往不来自努力，根据基本的数学原理，平均的策略带来平均的收益，稀有的策略带来超额收益。

稀有策略一定是和别人不同，和常规思维不一样的逆向思维。

芒格在生活中也是一而贯之执行他的这整套思想的。

芒格的人生逻辑

芒格认为，投资的成功是小心谋划、精心生活的副产品。之前提到投资的一个基本假设是寻求认知升级。现在把视角拉到人生，投资是人生的子集，除此之外还有家庭、生活、兴趣等。

芒格人生的逻辑前提：

第一，人生是世界的子集。世界是相互联系的复杂整体，人类所有的知识都只是对这一复杂多变整体世界的部分进行研究。

第二，我们生活的世界是客观世界，但我们还生活在主观世界里。主观世界的特点是人性的弱点会使我们在复杂的世界当中犯错。不过芒格认为，纵然我们生活在如此复杂的世界当中，每个人可以通过自己的努力，克服自身的弱点，提升对世界的理解，在世界上找到立足之地。

在这个世界观的基础上，芒格发展出了在不确定的世界里，通过在能力圈做决定找到确定性。回到生活中就是一个基本策略：你的能力配得上你的欲望。芒格说他一辈子在研究怎么不 work，什么会导致失败，但是其实，最后的失败都是归因于自己。所有的选择最难以克服的是人自己的欲望，换句话说就是，我们出了能力圈而不自知。

其实，成功的秘密就是在正确的问题上，用正确的方法，专注足够长的时间。成功的方法虽然很多都是鸡汤，但有人就是把鸡汤活成了现实。



体
验

Experience



文◎胡建波

2020 年毕业致辞

——西安欧亚学院胡建波教授

坚守信念之光

各位毕业生同学，
老师、家长们，云端的小伙伴们：

大家上午好。
今年的毕业庆典很特殊，是西安欧亚学院建校以来第一次的“云端毕业典礼”。无论我们是否情愿，这次疫情，已经深刻改变了我们的工作方式和生活习惯。

我首先向大家表示衷心的祝贺，祝贺你们顺利毕业。每年这个时候，我也要向同学们表示感谢，感谢你们选择欧亚，我一直以为，你们的选择就是欧亚存在和发展的理由。

感恩的心

疫情刚爆发时，不知道同学们第一时间想到的是什么？我当时想到的是：欧亚能不能按时开

学？如果不能按时开学，学校没有了收入怎么办？随后一想，还好，学费去年9月已经收过了。真实的内心往往会摧毁一个人的光辉形象。

今年2月下旬，我校的在线学习全面展开，5月份返校复学。在自愿选择的情况下，包括毕业生在内的17000多名同学返回校园，近20000名师生员工做了核酸检测。过去两个月中，线上线下学习、实践课程、毕业答辩等全面顺利开展。我可以很骄傲地说，西安欧亚学院“以学生为中心”的教育理念不是一句空话，在疫情威胁之下，我们学校高质量地完成了本学期的教育教学任务。

这中间还有一个小的插曲，因为开学晚，我们决定退还同学们一部分住宿费用，学校财务处发了一个通知，除毕业生以外，其余同学的这部分退款用于冲抵下一学年住宿费，结果校园网上舆论哗然，有不少反对的声音，不是反对退款，而是反对不及时退款。

学校财务处闻过即改，立即给同学们的卡上返还了这部分费用。看来，我们学校不愧是“商科教育领航者”，从校长到学生都很善于理财算账。

今年5月1号，刘国中省长来学校检查开学前的防疫工作，过程中他对我说：“一定不要害怕，你们的防疫措施做得很到位，有任何情况及时上报。即使发生了疫情，政府也会提供支持和帮助”。听完刘省长的话，我瞬间踏实多了。

借此机会，我也向各位师生和校友们报告一下我们的风险应对情况：首先，学校整体的财务状况非常良好，未来五年计划投资10个亿用于校园建设和改造（掌声），疫情之后做了适当调整与压缩；其次，我们学校早在2010年就开始应用在线学习系统，面对疫情，我校的在线教学能够高质量地开展，学校的基本收入也能得到保障；此外，虽然我们不是依靠财政拨款的公办大学，但是作为公益性教育机构，遇到重大的不可抗力因素，我相信省委省政府一定会给予我们适当的帮助和支持。

面对未来，我们还有很大的不确定性，但是有一点可以确定，你们已经完成了学业，健康、平安、顺利地毕业了。各位毕业生，请不要以为2020年顺利毕业是天经地义的事情，目前不少在欧美的中国留学生还在为如何继续学习，如何完成学业而担心和发愁。

所以我也想借此机会，和你们一起，向精心准备在线课程和毕业论文指导的老师们，向那些为了防控疫情付出艰苦努力的辅导员老师们、宿管阿姨和安保人员表示致敬和衷心的感谢！向在疫情期间，关心支持我们的各级领导和社会各界朋友表示诚挚的敬意和谢意！

信念的力量

这个学期开学后，我经常会在校园里和同学们畅谈，交流中，我发现毕业生除了谈及各学院的专业学习以外，大家对欧亚三个方面有一致的认可：美丽的校园环境，舒心的校园服务，便捷的信息化体验。这三点反馈并不出乎我的意料。

在建校之初，我们就提出了两个目标，一是要建一所百年名校；二是要把欧亚校园建成西安的一个新的人文景观。除了早期的建筑以外，这二十年来，我们邀请了国内外知名设计师精心设计，校园建设的速度很慢，建设的面积也不多，最近这几年，又对早期的建筑按照国际标准进行了全面的装修改造，今天的校园面貌就是长期践行信念的结果。

舒心的校园服务也源自不断地坚持。2011年，我们在全省高校中率先为学生公寓安装了空调；从2017年开始，我们将社区淋浴中心分批推动改造为公寓楼层洗浴间，今年八月将全部完成；厕所革命逐年推进，所有的公共卫生间都已配备厕纸、洗手液和热水设施；8栋公寓已经建成了高标准的公共客厅，未来所有的公寓楼都会拥有自己的公共空间，并配置电梯；餐饮大厦正在全面装修改造、金桥餐厅的微改造也在进行中；商业街区二期正在建设，肯德基和7-ELEVEN已经入驻校园，星巴克、麦当劳、屈臣氏等著名品牌正在洽谈中；以上这些举措都源自于我们欧亚的使命：为学生提供高质量的教育服务，不断提高学生的学习质量和生活质量。

作为“国家教育信息化试点优秀单位”，早在2010年我们就开始使用在线学习系统，推动课程上线，截止2018年，我校已经实现了所有课程在自有教学平台网课上的顺利运行。同时，我们建设了智慧教室和双师课堂，同学们能够与校外名师视频互动，与国内外大学的学生共享优质课程。生活方面，学校实现了无线校园网的全覆盖，并且每一年都在不断优化，提升体验。2019年，学校又升级了一卡通系统，吃饭、购物、借书、就医、考勤、门禁，在校园内的生活服务只需通过手机扫码即可轻松搞定；即便大家即将离校，成为校友，未来回到学校还是可以通过手机入校、就餐、参加活动。这些好的信息化体验都源于我们另一个重要的信念：信息技术改变未来！

所谓信念，我的理解就是：发自内心的相信，乐在其中的行动，不计回报的付出，念念不忘的

坚持！一个人拥有了信念，就有了定力，不拘泥于眼前得失，长久以往，就会显示出巨大的力量！

那么如何才能拥有自己的信念？

诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼曾经说过：“要说谁能在一夜之间便被说服，那么他绝不是真的被说服了。因为一旦遇到一个持相反观点的人，两人聊一个晚上，他的观念可能又转变回去了。真正能说服你的人，只有你自己。在闲来无事的时候，必须反复琢磨这些问题，不断思考，比较各种观点，如此长期坚持下去，你对某一观点一时的偏爱才能转化为坚定不移的信念。”

理论的价值

讲到这里，大家会有疑问：“做事只凭信念，恐怕不行吧？”确实如此！大学生在校期间主要任务是学习理论，参与实践。

我和毕业生交流的时候，大家都提出增加实践课时，希望学校多提供高质量的实习机会。回想起四十年前我自己上大学的时候，最期待的也是实践课学习，当年实习的场景至今历历在目。美国教育心理学家布鲁纳很好地解释了学生偏好实践的原因，他认为人类的认知发展历程是从形象到抽象的，对知识的呈现和学习也应该遵循这个规律。

目前，基于实践项目的教学已经在各个学院的或多或少地开展，同学们穿梭在各种创意设计、管理咨询和技术服务项目当中，置身真实的工作场景，体验真实的工作流程，这要比规规矩矩的课堂教学和抽象的理论学习有趣得多。

项目化教学也好，案例教学也罢，本质上是要同学们在诸多的实践中摸索出具有普遍意义的理论或规律，不重视掌握理论，实践学习的意义会大打折扣；善于应用理论，工作和生活中的很多问题就能迎刃而解。所谓的应用型大学不是培养有一定技能、埋头工作、照章办事的人，而是培养能够应用理论工具解决实际问题的人。

举个例子：随着疫情的发展，欧亚加大了家庭困难同学们的奖学金、助学金支持的力度，同时，

我们已经与几家商业银行协商，准备为同学们提供商业助学贷款的机会。在贷款意愿的调查中，一位同学告诉我，他父亲是出租车司机，身体患有疾病，每天工作强度很大，但是，他父亲不会同意他申请贷款，因为贷款需要偿还，而且还要付利息。显然，他父亲的思维停留于“无债一身轻”的状态。

我告诉这位同学，人们年轻时收入水平相对较低，年龄稍长后就会有更高的持久收入，金融的本质是跨期价值交换，贷款实际就是把自己未来的现金流用于现在，并支付一部分费用；伴随全球性的流动性过剩，货币贬值是一个大的趋势，多年后还款本息的实际购买力会低于现在借款的购买力。如果他申请到了贷款，父亲就不需要带病辛劳，自己也不需要长身体的关键阶段节省吃饭的费用。他欣然接受了我的看法。

对于有金融学常识的人而言，这是显而易见的事情，但是对于缺乏这些常识的人而言，这将是一生中难以逾越的认知鸿沟。其实，在你我的认知中，都或多或少有这样的盲区和障碍，有些无足轻重，有些利害攸关。我们只有通过理论学习、实践探索，才能够不断修缮思维，发现盲区，克服障碍，跨越人生中一道又一道认知鸿沟，从而拥有崭新的人生。正如电影《教父》中的经典台词：“花半秒钟就能看透事物本质的人，和花一辈子都看不清事物本质的人，注定拥有截然不同的命运”。

亲爱的同学们，关于你们的人生和未来，我还有太多想说的话。我会把它们逐步凝练和总结出来，运用于欧亚学院的规划建设和教育教学之中，也借每年这样的机会，传递给我们的师生和校友，我也欢迎你们多回来，感受母校的变化与成长。

最后，再次送上我对你们的祝福：常怀感恩之心，坚守信念之光，终身学习，解放自己，回馈社会，拥有不一样的人生！

胡建波 / 西安欧亚学院创办人、董事长

文◎伊维萨·西米奇 译◎史茹雪 好坏之间：你身处何端？



《Stay Home Safe for World》_ Dzana Serdarevic 海报作品

在中国，尽管疫情已经近乎结束，中国人的生活正逐步复原，但对于欧洲而言，疫情才刚刚开始。由于春节假期，我于2020年1月23日暂时离开了中国的西安市，并计划假期后就返回。但春节过后仅一两周，我却无法返回中国了。航班取消，机场也被迫关闭。我不得不回到了故乡克罗地亚，并默默怀着希望：不久以后，我就可以前往我在西安的家，回到我执教的西安欧亚学院，开始新学期的教学工作。但此时此刻，我却仍在这里：像奥德修斯一样环游世界长达两个月之久，我仍身处克罗地亚，身处亚得里亚海的一个偏远岛屿上。在疫情肆虐之时，虽然我的隔离之所与世隔绝，非常安全，但是我的生活却已支离破碎。目前也没有任何迹象显示我不久后就可以返回中国。如同女巫斯切

尔在伊亚岛上囚禁了奥德修斯，我也常常望着大海，渴望回家。

我对隔离期的思考

我逐渐开始思考隔离的意义，以及我们是如何度过这个隔离期的。我的脑海中，慢慢涌现出很多问题：

- ◆ 我们是否从这次危机中吸取了教训？
- ◆ 我们是否利用了隔离期来探寻内心世界，还是荒废了光阴？
- ◆ 我们一共读了多少本书？一共看了多少部电影？
- ◆ 我们是如何与孩子相处的？
- ◆ 我们提供给他们的东西，与以往提供的（或以往未曾提供过的）有所不同吗？我们陪着孩子做过以前从未做过的事情吗？
- ◆ 我们是否改掉了一些不良习惯？
- ◆ 我们是和孩子度过了一段美好的时光，还是在让他们任由手机和电脑摆布？
- ◆ 当成年人每天 24 小时呆在一起时（而这种情况之前从来没出现过），又该如何相处？
- ◆ 是朝夕相处痛苦如被“囚禁”，还是我们如此幸运才有机会形影不离？
- ◆ 社会隔离是否也令家人之间的距离疏远了？亦或是，社会隔离帮助我们与最爱的人融合、并建立了更亲密的羁绊？
- ◆ 你是否有许多深藏已久的计划、想法和感受渐渐浮出水面？
- ◆ 社会隔离之下，你的人际关系是变强了还是削弱了？
- ◆ 问题之正反面，如同跷跷板之两端——我们又处在跷跷板的哪一端？

面对这些问题，只有未来可以回答。

我们必须做出改变！

最近，我在 3 月 30 日的《卫报》上读到：“冠

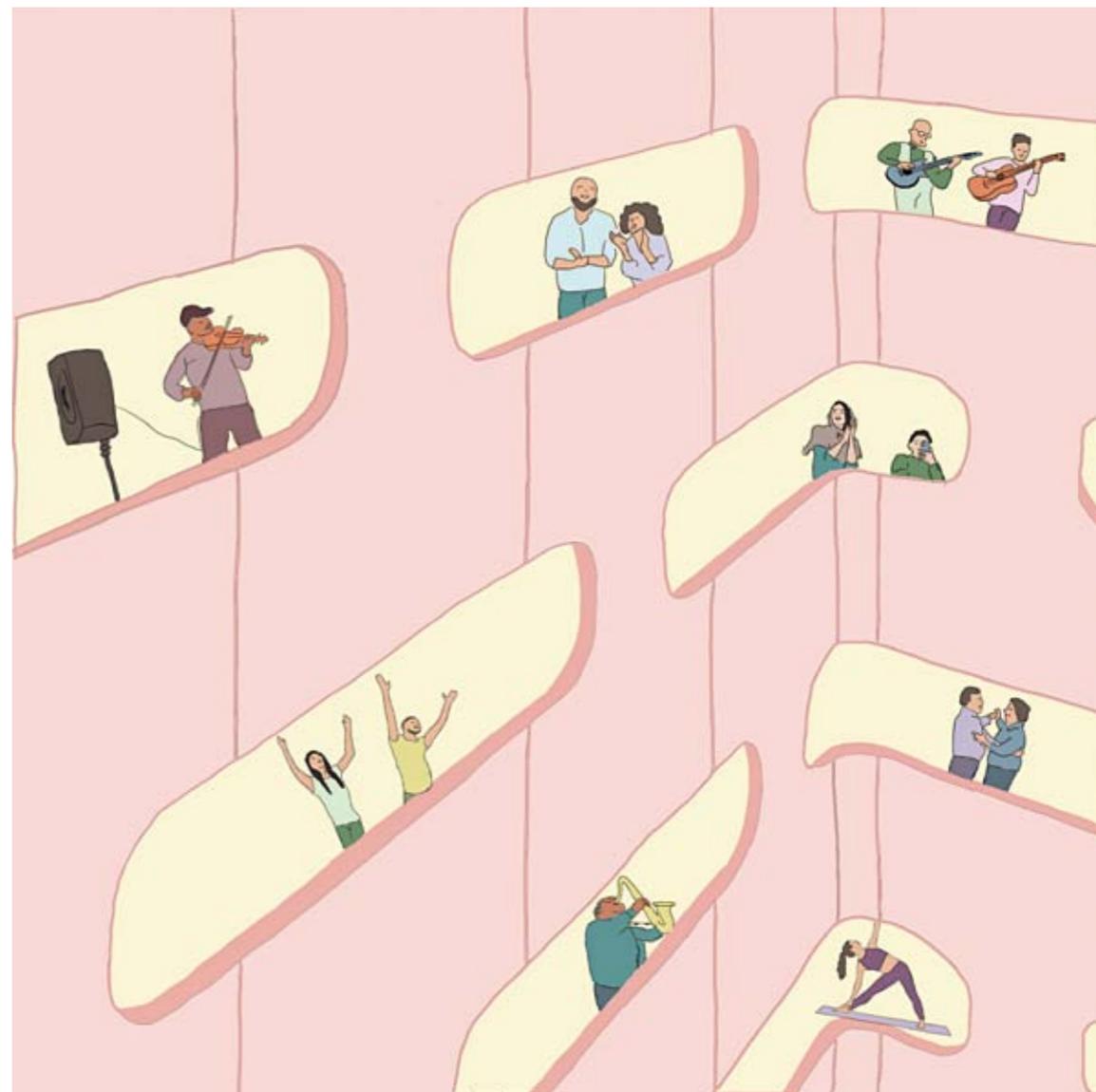
状病毒的全球大流行暴露出一个最基本的问题：这会那些历史性时刻之一吗？在过往的历史性时刻中，世界发生了永久性变化，政治和经济大国之间的平衡关系发生决定性变化，对生活在大多数国家的大多数人来说，生活再也无法复原了。简而言之，这就是我们所谓的世界末日吗？同样，这场危机，是否也是新起点的标志？对于无数的个人和家庭来说，日常生活以一种出乎意料的方式，发生了天翻地覆的变化。”

改变已无可挽回。我又在一家中文报刊上读到了以下内容：“西安市婚姻登记处表示，离婚申请书已堆积如山，工作量异常繁重。从春节假期至今，人人都必须呆在家里。也许你认为这有利于人们度过更多的美好时光，甚至变得更亲密，——但事实却在朝着反方向发展。登记处的工作人员说，他们现在每天处理的离婚申请比以往要更多得多，不仅是西安，很多地方的夫妻连疫情期过去都等不及。从目前来看，他们彼此相互厌恶，甚至到了水火不容的地步。”

该如何评价呢？如果恢复疫情前生活已是幻想，那么我们因疫情而改变的生活，是好是坏，是利或是有害，会带来许多令人不安的问题。就像一个跷跷板，左右两端分别是正面改变和负面改变，中国人在哪一端？世界上的其他国家和地区，又在跷跷板的哪一端？

社会疏远，是否催生了亲人疏离？我们是否失去了彼此之间的信任和尊重？如果事实如此，又该如何才能使这些疏远恢复原状？我们还将如何信任路上和校园里遇到的陌生人、同事以及家人？我们应该继续保持着此刻的隔离和疏远，直到最终变得陌生、关系瓦解，还是应尽快找到一种方法来修复、整合那些失去的亲密关系？您的孩子在隔离期如何？他们，才是社会隔离的最大受害者。他们变得孤孤单单，无法与同伴见面、玩耍，只能被隔离在电脑游戏和漫画世界中。与现实世界愈加脱节，与同龄人逐步疏远，更不幸的是，孩子们与家人也有可能逐步疏远。

如果疫情时期的离婚申请书已经比以往任何



Shua Baber 海报作品

时候都多，那么这同时也意味着在这个社会中，生活在不完整的离婚家庭中的孩子也将前所未有地多。这，难道就是疫情之后我们将要置身其中的新世界吗？

面对这种情况，我们又该如何应对？

显然，抚养、教育子女的模式必须有所改变。

这种渐进的疏远和疏离、儿童变得孤独的情况必须尽快停止，我们必须用举办聚会、带他们参加活动、参加讲座、拥抱他们、与他们玩耍、鼓

励他们社交来治愈孩子们，一言以蔽之——让孩子们恢复完整的生活。

从这个角度，我看到了戏剧的崇高功能：那就是它可以追根溯源，不再作为教育的工具，而是给所有儿童和我们提供了一个可以重新社交、熟悉彼此的机会。

一位中国校长眼中的新加坡教育

文◎沈茂德

一个资源极度缺乏的国家，经济却能够持续繁荣昌盛；一个国土面积十分有限的国家，却能在国际舞台上产生重大影响，以上成就背后的原因之一，可能就是其正确的教育体系设计与战略选择。务实进取的新加坡人，基于现实国情，智慧地选择了国家教育的战略方向——国家精英教育，并在国家层面上，形成了体系化、制度化的精英教育运行体系。

2007年，笔者赴新加坡参加教育培训时，聆听了新加坡教育部多位官员的教育主张，先后参观了华侨中学、新加坡国立大学、启化小学、军港中学等学校，此后一直持续关注新加坡教育的发展情况。2019年暑期，我有机会再次深度走访了新加坡国家初级学院、南洋小学、莱佛士书院、新加坡国立大学附属数理中学、南洋女子中学等五所新加坡国内的高品质学校。此次行程也让我有机会一探新加坡精英教育高效发展背后的奥秘。

以“双语教育”的双文化浸润，助力国民“双翅成长”

新加坡人虽然以华人为主，但同时兼有马来族、印度族以及欧裔民族等不同种族。1959年前的新加坡教育系统，以不同的语言教育为标志，形成了华校、英校、马来文学校、泰米尔文学校四大类学校。自1959年起，新加坡政府深感语言教育及语言背后承载的文化对国家发展的战略意义，开始大力推动双语教育：一方面以英语作为官方语言，另一方面以华文、马来文、印度文作为各民族的文化根基。

语言教育的价值不仅在于知识的传授，更重要的是引起接受者的情感共鸣。要求学生兼通英文与母语，是新加坡教育体制的独特之处。我们可以看到以莱佛士书院为代表的“英校”体系，和以华侨中学、南洋女中等为代表的“华校”体系在新加坡并存。英文和母语就像是新加坡教育给予孩子们的“双翅”，英文让孩子们能够高效地学习世界的先进理念、文化，走到更前沿、更广阔的领域，母语则让新加坡人保留了自身的传统文化根基，避免落入失去身份认同的窘境。

由于英语是新加坡的官方语言，所以历史上华文的推广和使用多次受到挑战。1979年新加坡政府意识到华校的衰落，提出要保留九所特选学校并招收国内前10%的学生，拨付额外的人力和物力支持九所华校加强英文培养。新加坡教育把英语作为第一语言，强化了西方文化的熏陶；另一方面不断改革母语教育，在侧重口语与阅读教育的同时，更强调母语教学中“传递文化传统，灌输核心价值”的作用。学生在华校环境里既可以受到中华文化熏陶，同时又能保证其英文水平可以和英校媲美。

据南洋小学的中文课程主任介绍，进入南洋小学的所有学生必须学习高级华文，中文课程体系既传授知识，更重视培育价值观，以帮助学生形成文化体验，促进知行合一。南洋小学的社会科学、品德课程等全部由华人教师授课，重在讲授华人传统。南洋女子中学校才能发展部主任也表示，新加坡教育部要求学校教育要涵盖中西文化，形成以英语教学为主的西方文化浸润和以华语教学为主的华族文化浸润，以“双语文化”培育“双

文化精英”。

新加坡的华人文化应被看成中华文明的一次南下远播。历史上许多文明在沧海桑田间被淹没，在金戈铁马中被践踏，但幸运的是，东方儒家思想却在炎热的岛国生根，并代代相传融进了新加坡公民的血液，化成了社会文化的“遗传性基因”，成为规范公民社会生活的一种隐性制度。新加坡“外儒内法”的社会运行机制，让我们得以静下心来，重新温习儒家的思想精华，思考如何借鉴中华民族的古老智慧，来丰富和完善我们的教育实践。

以国家制度性设计，确立英才培养体系

在笔者37年的教育生涯中，教育决策者们在“公平普惠”和“英才培育”两点之间的摇摆使我感触颇多。在我参加过的各类教育论坛和校长研讨中，耳边总响起关于“呼吁公平”与“呼唤人才”的争论，这种无休止的形而上的争论淹没了理性思考，极大地阻碍了英才培养的进程。对于“拔尖人才”培养，我们似乎一直走在重建教育理论之路上。新加坡之行，为我解开了多年来有关英才培养的困惑。

新加坡将英才教育作为国家发展的重要战略。

首先，新加坡教育部设立了专门的课程规划与发展司高才教育处，开发英才班课程，负责统筹全国的英才教育工作，如英才学校的认定、英才教师的培养、英才教育课程与教学的监督与指导等。

其次，在制度设计上保障英才发现与培养的连续性，如通过“英才教育计划（Gifted Education Programme）”“直通车学校计划”“自主学校（课程设计自主、教师招聘自主、财务自主）”“奖学金计划”等，从制度上保障英才培养的可持续性。再次，认定英才教育学校，鼓励英才教育课程开发。例如：直通车学校的快捷课程、华侨中学的“领袖训练计划”、新加坡国立大学附属数理中学的“达·芬奇计划”“伽利略计划”“爱因斯坦计划”等。

新加坡教育部推进的“英才教育计划”中，通过对小学三年级起的学生进行数学、英文、能

力测试等，挑选全国范围内智力与能力排名在前1%的孩子进行特殊培养，达到筛选高精尖人才的目的。新加坡目前共有九所小学被教育部确认为“英才教育计划学校”。能力测试题由英才局组织九所学校联合命制，实施全国性统一考试。

通过英才教育计划选拔的学生会进入这九所英才教育计划学校学习，学校以每班约25人（普通班每班40人左右）的规模进行小班化教学。英才班重视对学生学习能力、思维方式、研究技能、公共演讲能力等综合能力和领袖气质的培养。只有经过教育部为期三年在职培训才能上岗的“英才班”教师，不断更新的教学讲义，以及大量的课外活动，为学生提供最优质的教育。小学三年级可以说是新加坡孩子成长中的第一次分流。

在小学六年级时，新加坡学生会迎来第二次全国性分流考试，俗称“小六会考”（Primary School Leaving Examination）。小六会考直接决定了孩子未来进入中学的层次。根据小六会考的成绩以及学校的面试情况，总成绩最优秀的孩子会进入“中学直通车计划”（Integrated Programme）。18所“直通车学校”是全新加坡最好的学校，学生跳过“O水准考试”（类似国内中考），直接参加高中的“A水准考试”（类似国内高考）。

我们在新加坡国家初级学院听课时，恰好遇到



一位来自江苏镇江的优秀学生，他告诉我他是通过新加坡奖学金计划录取的外籍学生。学院将学生按能力分班，他们这个年级有8个班，其中有1个科学班，1个人文班，其余则为普通班。学校还会依据学生的能力进行灵活调整。学院不仅十分重视孩子的学业质量，还会为学生创设在科技、艺术等多领域进行实践探索的机会，如发现学生在某个领域展现出特长，学校会对其进行个性化培养。

新加坡学生的成长竞争是激烈的，连续的分流是紧张甚至是“残酷”的。但是我们也应该意识到，尊重差异才应是教育的最基本原则。天赋优异的孩子应该得到专属的、更优质的培养，因材施教是一种更高水平的公平。新加坡政府为中学生设置各类奖学金、助学金制度，提供各种就业和服务机会，培养了助力国家和社会发展的大批优秀人才。精英治国政策也催生了更多的精英教育行动。

以“全人发展”课程体系， 实现英才培养愿景

无论东方教育还是西方教育，培养人、发展人都是通过课程来实现的。也可以这样说，高品质学校的根本是高品质的课程体系，而最好的课程又需要优秀的教师通过优秀的教学方法来完成。我们走访的这五所新加坡高品质学校的共同使命是“培育英才”，它们不仅有为国培育精英的办学使命，更有与之匹配的课程体系以及教学方式。

新加坡小学、中学以及初级学院的核心课程都是“生活技能”，其中包括课程辅助活动、公民与道德教育、心理与职业辅导、国民教育、体育以及专题作业等，但这些课程是不考试的。

新加坡原科技署副部长林保圣解释到：“这些课程太重要了所以才成为核心课程，而就是因为这些课程是核心课程所以不能考试。”听完此言，我油然想起一直回荡在心中的那句至理名言：“人需要盐分，但不能叫人直接吃盐。”有些东西可以用考试来检测与强化，而有些东西却不行。或许新加坡总理李显龙先生的一段话能给我们一些启示：



新加坡南洋小学夏令营活动

我们得少教一些，让学生多学一点。成绩纵然重要，但成绩不是生命的唯一大事，在学校里，还有许多生活上的事物，值得我们学习。

我们此次所走访的几所学校的课程目标设置十分清晰，其目标指引下的课程实施也十分高效。莱佛士书院的办学使命是“培养具有高尚品德及服务精神的思想者、领导者和开拓者”，其课程目标是“全方位发展”，涵盖了“运动与健康、认知能力、艺术与美育、品格修养与领袖才能、社区服务与公民意识”五个板块。

莱佛士书院还根据学生的不同培养方向开设了不同的学院，如专门培育未来科学领域的领导者和开拓者的“莱佛士科学专科学院”，其课程资源涵盖开放式实验室、丰富的课程设置以及校外合作实习活动，并与新加坡多所大学和科研机构有合作。再如“莱佛士领袖专科学院”设置有领袖课程和工作坊，为学生提供公共政策课程以及到政府部门实习的机会。该学院还设置了为期一学期的学生驻校活动，为学生提供担任学生会领袖、学助会领袖、课外活动领袖、年级学生委员会领袖等的机会。

新加坡国立大学附属数理中学以“培养面向未

来，造福世界的开拓者、人道主义者和创新者”为学校愿景。学校设有11个供教学使用的实验室，包括生命科学、分析化学、应用技术、清洁能源、合成化学、设计与工程等在内的六个研究专用实验室。这些实验室设备设施的先进性、实用性与国内有些学校实验室偏重的“展示功能”形成极大反差。

陪同我们的几位高三学生正在进行药物研制、工程研究、机器人制造等项目研究，他们的研究内容均基于现实问题，研究过程有专家指导。与他们交流，我们可以真实感受到他们澎湃的科学激情、坚韧的科学精神以及对项目成果的热切期盼。行走在这些实验室之间，听学生们热情的介绍，看他们正在进行的科研项目，我更加确信一流考生和一流学生是截然不同的。

本次走访，新加坡教育部一份材料中的表述给我留下深刻印象：“我们的学校为学生提供全面性的教育，不论是学术或非学术方面，我们都非常重视。我们希望学生能够拥有丰富的生活体验，使他们从校园生活中受益，并能通过和朋友的交往，建立坚固的友谊；在学生的成长岁月中，我们愿为他们提供充分的机会，让他们学习终身受用的生活技能和价值观。除了考试成绩，我们也会使用其他评

估方式，更全面地评价学生各方面的表现。”

相比这样的理性思考与实践，反观自身，我认为我们的教育确实存在一些亟待调整的偏差。如在儿童的早期教育中片面重视艺术技能的培养，而忽略了让孩子拥有自然成长、真实成长的生活体验；片面强化学生的知识学习尤其是学科知识学习，而忽略了诸如专题作业、社区服务、课外活动等体验性学习，对孩子的思维方式、独立研究能力和沟通技能等关键素养的培养与评价。尤其令人不安的是，长期以来我们对德育的真实性与实效性也认识不足，这体现在对孩子价值观与关键素质的引导与培养不够，对孩子道德素养的培育力度不强等。

回想起此次新加坡之行，“钱学森之问”又开始回荡在耳边。我希望中国教育人能在争论中明晰英才培育的必要性和紧迫性，更能在实验和实践中逐步构建英才培养的连续性机制和课程体系。遥望新加坡的英才培育战略，我们依然任重道远。



文◎高晓松

我主要教育女儿 心安理得地混日子

我妈告诉我，生活不只有眼前的苟且

我算不上中产阶级，如果我的钱只够旅行或是买房子，那我就去旅行。平时除了听听歌，看看电影，我最大的爱好就是满世界跑着玩。大概去过三十多个国家了，到一个地方就买一辆车，然后玩一段时间就把车卖了，再去下一个地方。经常在旅途中碰上一堆人，然后很快成为朋友，然后喝酒，然后下了火车各自离去。

之前还在欧洲碰见一个东欧乐队，我帮人弹琴，后来还跟人卖艺去了，跟着人到处跑到处弹唱，到荷兰，到西班牙，到丹麦……

我妈现在还在流浪，一个人背包走遍世界。

我妹也是，也没有买房，她挣的钱比我多得

多。之前她骑摩托横穿非洲，摩托车在沙漠小村里坏了，她索性就在那里生活两个月等着零件寄到。然后在撒哈拉沙漠一小村子里给我写一个明信片，叫做“彩虹之上”，她在明信片里告诉我说：

哥，我骑了一个宝马摩托，好开心。我看到沙漠深处的血色残阳，与酋长族人喝酒，他们的笑容晃眼睛……

然后她说就开一宝马摩托，坏了，整个非洲都没这零件，她说你知道我现在在做什么吗？我在撒哈拉一个小村子里给人当导游。

因为我妈从小就教育我们，不要被一些所谓的财产困住。所以我跟我妹走遍世界，就觉得很幸福。

我妈说生活不只是眼前的苟且，还有诗和远方。我和我妹妹深受这教育。谁要觉得你眼前这点儿苟且就是你的人生，那你这一生就完了。

生活就是适合远方，能走多远走多远；走不远，一分钱没有，那么就读诗，诗就是你坐在这，它就是远方。越是年长，越能体会我妈的话。

给予孩子应有的民主

我们总是说怎么教育孩子，其实用一份普通的心、一份大将的爱、一份再忙也要陪陪TA的努力，就是最好的教育。同时，给孩子鼓励，教育孩子珍惜，身体力行做表率才是最好的家庭教育。

我曾在微博上传了一张Zoe的照片，她笑盈盈地拿着一张写着自己名字的卡片，很是高兴。这是因为她获得了家庭事务的投票权。

鉴于女儿在诸如劝阻姥姥姥爷吵架、安慰失恋小姨、给妈妈做摄影师并协助妈妈打爸爸等问题上有重大立功表现，并已坚持一年自己坐校车往返十里外的幼儿园，她隆重获得了长期抗争才取得的民主权利：家庭事务投票权。年方二二，长势喜人，老怀大慰……

她处理起家庭事务来老练成熟，一点也不逊色于成年人，获得投票权也是应该的。孩子应该要充分行使自己的权利。

让孩子懂得：如何在不成功的人生随遇而安

有人问我让孩子学琴吗？我觉得，不一定学琴，但一定要多学多干些没用的事。

人和动物最重要的区别就是动物做的每件事都有用，为了生存和繁殖。而人要做许多没用的事比如琴棋书画，比如爱与等待。

如果一个孩子被教育只能学对升学有用的课，上大学只能干对就业有用的事，工作了一切都是为了买车买房，生而为人岂不浪费？

其实没几个孩子长大真成功了，而且成功是命，无法教育。

所以最实用的教育是：

让孩子懂得如何在不成功的人生随遇而安，无论遭遇怎样的悲催，都能平静淡然，心安理得

地混过漫长的岁月而不怨天尤人。

这时候，那些“没用”的东西就变得弥足珍贵。孩子长大不会痛苦失落，做父母的就成功了！

消极的父母，顺其自然；积极的父母，创造“自然”。

这种负责任的态度是什么？就是你要为孩子的成长“帮点忙”：

孩子性格内向，甚至有些自卑，那就带孩子多去交际，鼓励她、赞美她，赋予她自信；

孩子爱好很少，没什么特长，那就带孩子去逛逛乐器行以及舞蹈学校，引导并培养她的爱好；

孩子遇到重大的抉择，左右为难。把利与弊分析给孩子听，旁敲侧击、潜移默化地去影响她。

Zoe四岁生日时，特意穿上了熊猫衣服和熊猫鞋。我发了条微博：

“亲爱的女儿生日快乐！感谢你看得起咱家，四年前赶来投胎，听说投胎的决定时间只有五秒钟，看来你心明眼亮有办法。

我猜你一定是带着剧本来的，所以我们不会多打扰你，让你学这学那，或者不让你干这干那，你就自由且自然地长大吧。

唯一的希望是，你长大后的剧本里还有我们的角色，哪怕是路人甲乙，都好。”

我觉得，孩子要充分争取自己的自由权。

消极的父母，顺其自然；积极的父母，创造“自然”。

根据孩子的性格，为他们设计、创造不同的环境和成长境遇，让他们多学些“没用”的事；长大后懂得平衡生活、调整心态，有能力面对有挫折、有挑战、并不美满的生活。

想必有此心态的人生定是快乐的人生。

见多识广、独立、有主见，清楚自己要的是什么，长大后不易被各种浮世的繁华和虚荣所诱惑。

让孩子“自由探索”，见识到丰富的大千世界，才能建构安全感。

这不是比“把孩子培养成各个领域对口有用的机器”更加重要吗？

触发用途的教育公共空间艺术

文◎王智炜

“公共艺术是一种知识创造和智慧创造的实践，它们在校园公共空间的存在，是当代人追求知识和智慧与艺术品质合一的内在需求。不能把公共艺术简单理解成为在局部空间点缀小品，在校园内的公共艺术更是提供了校园教学空间生产思考的艺术方法论和美学化的校园发展实施策略。”

曾有人把以往校园空间典型设计和监狱的空间做了对比，这样的画面值得让人深思，更谈不上空间艺术领域。

教学在如此空间内会有创新力吗？这点是值得怀疑的。

在我国现阶段提倡创新、创意的大环境下，我们的教育创新不断在提升，为教育提供场所的空间艺术是我们需要认真研究和实施的。

而公共艺术则是综合了校园规划、建筑、景观及小品雕塑等学科发展起来的一门新型学科，是把相对独立的建筑类各学科从物理提供美的层面提升到综合人文空间产生的美学认识论。校园空间结合不应该是独立的一棵棵树、而是一张网，而公共艺术则正是为这张网提供艺术的方法论。

我们应该如何去思考校园建设的公共空间艺术

在校园内，学生是学校的用户，是设计的始与终。

对于教育空间的公共艺术我们要从管理者思维转向用户思维，最开始所展示的校园与监狱的空间相似度则是从管理者思维做的设计，要改变这一切，必须明确地知道符合现代教育的思维是什么。

建设者和设计师需要把教育理念及模式巧妙地付诸于空间功能内，而这也是一件非常有趣的事情。需要强调的是，教育的空间结构是功能，对于刺激创新的引导也是公共空间的一门独特艺术。



西安欧亚学院南客厅

非正式学习公共空间艺术设施及理念

非正式学习公共空间艺术理念的提出正是实践教育空间对刺激创新引导的一项重要举措。

有数据统计，大学生在校内课堂学习时间为40%，那么剩余60%的在校时间其空间的使用是如何思考的？

以西安欧亚学院为例，欧亚的校园里非课堂学习的教学设施是极具前瞻性的，除了常规的图书馆、自习室以及社团活动空间，学校以超前的意识在2014年就开始实施了“学生客厅计划”，在解决学生基本的校园生活便利基础上，进而思考非课堂学习时间，把生活、自习、特长、辅导等复杂的空间功能交织在优美的弧线建筑内来回穿梭，实现空间艺术的设计探索。

另外，设计与媒体实验中心的设计也是为60%非课堂学习时间设计更多的触发学生交互学习的逻辑，用公共艺术思维不断刺激、创新引导，这种为教育理想的探索让人钦佩。

教育空间的公共艺术为用而设计，可能性也会更多

当想到“触发”这个词的时候，激活的是创意的无限想象力，更重要的是激发着无限的教育思维的诞生。在能够具有让使用者主动为

一个空间赋予其使用功能，并且不断碰撞、迸发出更多使用可能的空间，则是极其浪漫和超前的一种做法；这种做法的实现让人羡慕。以石上纯也的作品为例：

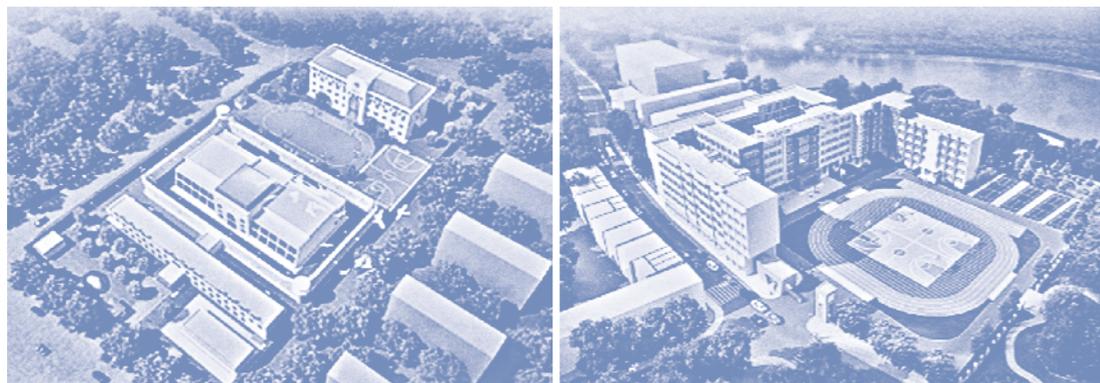
触发用途案例一

神奈川工科大学工坊



从远古开始，人类就眺望星空，从随机分布的点阵里，联想出各种各样的意向和故事。自然之中存在着严密的法则。即使无法理解日常生活中的现象，我们也会跃出这些法则，主观而自由地去领略其言外的意涵。

建筑的艺术是不是也被赋予了同样的自由呢？即便使用方法受到了严格的预设和计划，却依旧能跳出框架，主观地把握空间，能以各种方式使用空间的自由——一种可以进行各种阐述的自由。



从左至右分别为某校园与看守所规划图



一间供学生们使用的工作室，这栋建筑没有墙壁。只以柱子支撑整体结构。所有的柱子都各自有不同的比例，矗立在各自不同的方向，以不同的间隔排列。



所有的柱子的位置与方向，比例与关联性都严谨地逐一判定。同时，严谨的设计透明地藏匿于无形。在设计之时让其意图消失，这正是此设计的意图。



在周密计算得出的结果与自由的解释之间，存在着我们的日常。并不是把秩序和无序看成是相反的价值观念，而是同等的看待，在之中尝试设计公共建筑的艺术。在自由地发掘空间的同时，相应地给空间赋予功能。建筑完成后，常会超出设计师的意图，展示出多彩多样的魅力。既然如此，在设计之时，何不更加有意识地构思建筑？

触发用途案例二

校园多功能广场

风景

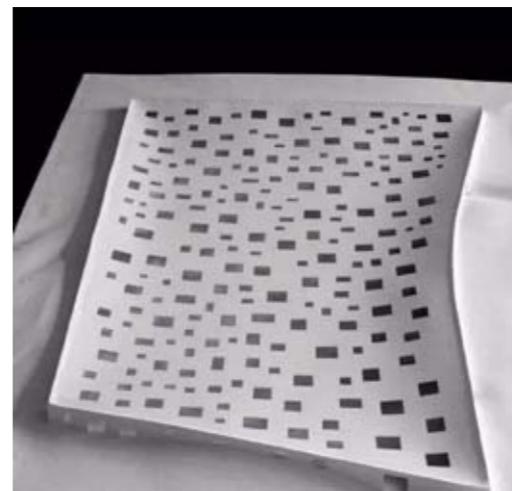
是有大小和形状的有限空间，
是个无比巨大而又扁平的空间，
风景就是地球上能够体验的最大空间。

构思一座与眺望地平线风景相同比例的建筑。一座将建在大学内的多功能广场的大屋顶。

用四周的墙壁支撑起来跨距 80 米的大屋顶。一根柱子都没有，屋顶是一片非常巨大的铁板。厚度为 12mm。天花板的平均高度是 2.3m 左右，一个非常巨大的扁平空间。



在铁板的屋顶上有许多开口，让光线穿透进来，屋顶上的开口无法镶上玻璃，成为非常巨大的半室外空间。弯曲的大屋顶是天空，弯曲的地板是大地，在远处塑成了地平线的形状。



作为一个可延伸至水平线的巨大空间景观，即使看上去同样都是阴云密布，有的地方下雨，而有的地方则微微有些明亮。

不同的时间、不同的天气，在各种不同的地方，应景而生，应景而灭。

在晴朗的日子，透过铁板屋顶的开口，大量的光线照进来，天花板的顶灯发散出的光线，虽然可以均匀地洒满空间，但这里确实是非常扁平的空间。光线无法转弯，只有开口的周围显得明亮，尽管这是一个大型空间，不同的地方却产生明暗差别，呈现出各种不同的空间。



下雨的日子，雨水从许多开口里落进来，在室内营造出雨柱倾泻的风景，下雨和不下雨

的景色相混在一起，有的开口，汇聚了雨水而形成瀑布。



在建筑里面产生了天气，产生了外界。学生们就像出门旅行那样，走向广场。宽广又扁平的空洞，什么都没有的平面图，虽然空无一物，却也有大小和形状，足以思考风景这个模糊的空间。

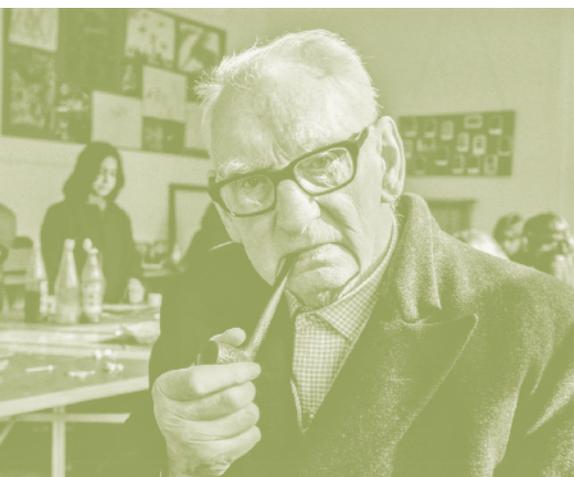
以上案例文字皆出自石上纯也，他是 70 后的建筑设计师？景观设计师？空间艺术家？还是一个崇尚自由的浪漫诗人？或者说他的设计已然在哲学层面？

设计的界限越来越模糊，而这些需要公共精神的塑造、参与、分享。他的这两个设计充满了诗性的浪漫，有可能超越了很多功能需求的设想。

但是我们要关注的是这种思考方式，通过公共艺术的思想，为艺术方法论、为校园教育空间规划、建筑工作，从空间文化方面分析校园公共空间性质，梳理教育思维的特征，构建校园公共空间新走向。而且教育公共空间艺术应当不要在需求之后，应以此为起点，创造未来。

这所世界上最“自由”的学校 如今对校长办学仍有启示意义

文◎山听



夏山学校创始人尼尔

上课完全自由，如果不喜欢，可以几年都不上课。孩子与老师平起平坐，学校的大小事务由类似于古希腊“公民大会”的学校大会决定，校长和孩子都是一人一票。七岁孩子的一票和校长的一票具有完全相同的效力……

如果我告诉你有这样一所学校，你相信吗？

这样的学校不只是存在于电影和想象之中。99年前，英国人尼尔就创建了这样一所世界上最自由的学校——夏山学校。即便在今天的我们看来，夏山学校依然十分超前。

最近读到尼尔的一本书——《夏山学校》。让我们跟着这本书，走进夏山学校吧。

夏山到底有多自由？

夏山学校的孩子有多自由呢？

在这里，学生们上不上课全凭自愿。如果一个孩子不愿意读书，哪怕他呆了十来年而不上一次课，也不会有任何人给他一丁点儿压力。

不上课的时候，孩子们有很多可玩的，比如爬树、挖土、骑车、乱疯乱跑、自己动手做玩具枪“打打杀杀”。

有些孩子从规矩森严的学校转学过来，很讨厌上课，又一下子呼吸到了新鲜的空气，难免再也不想走进课堂了。对此，夏山也给予足够的宽容。尼尔谈到，曾有一个从教会学校转来的女孩不愿意上课，在校园游荡了三年之久。而一般来说，孩子从怕上课到愿意上课平均需要三个月的时间。

即便愿意上课的孩子也没有固定课表，他们可以只选择自己喜欢的科目，把剩下的大部分内容花在其他兴趣上——木工、铁工、画图、看小说、演戏、听爵士乐，甚至是发呆。

你可能很好奇，英国上大学也要考试啊。孩子们不学习考试科目，怎么考大学呢？

答案令人瞠目结舌。许多孩子不想读大学就不读，直接工作去了。想读大学的孩子十四岁才开始用功读书，大约学习三年再参加高考。如果一年考不上，大不了再考一年。在我们看来，简直难以想象。

为什么夏山要给孩子这么大的自由？

因为，尼尔认为，孩子的天性是善良的，不是邪恶的。假如不受到约束，孩子的天性和潜能



夏山学校校园生活

就能得到自由发展。

如果说尼尔有一种信仰的话，那么这种信仰就是自由。

家长和老师应当静待花开。孩子愿意玩就让他们玩个够，愿意谈论大小便或性就谈论个够，如果厌烦学习就给机会，让他们彻底厌烦。等到他们愿意学习或做事情的时候，这种发自内心的动力便会迸发出来。如果孩子不被摧残、伤害的话，他总会等到绽放的一天。

习惯了学校的教育，我们可能意识不到一般的学校，甚至家庭对于孩子的限制有多大。

尼尔在书中说到：

“在家里，孩子永远处于被动的地位。他一生下来，浑身上下就被裹了起来，吃奶的时间也被严格规定。总有长不大的成年人，教孩子怎样玩玩具；当摇篮里的婴儿想看墙上的东西时，一定有人把他抱起来。有谁会觉得，这样是在剥夺他生命中最大的快乐——发现和征服困难的快乐？

书本是学校里最不重要的东西。对大多数青

少年而言，学校课程只不过是浪费时间、耐心和精力。书本只不过是造就了一批小老头，他们擅长高谈阔论，却不懂得性、爱与自由。分数、考试妨碍了性格和情感的发展，还剥夺了孩子最重要的权利——玩耍的权利。

即便是有些提倡“游戏教学”的人，也不过是换种方式鼓吹学习至上而已。那些人觉得学习如此重要，孩子无力消受，就在学习这颗苦药外面裹上糖衣。他们崇尚游戏，不是真的许给孩子快乐、自由的童年，而是把游戏作为手段，达成一个不太光彩的目的。”

因此，在尼尔看来，书本教育是残缺的，它忽略了生命中的情感部分。抽象的知识就像一块沉重的石板，压制了灵动、鲜活的情感，让生命失去活力，让人沦落成机器。

真正的快乐学习不是用一种相对而言不太痛苦的方式学习：不是打上麻药做手术，不是捏住鼻子喝汤药，而是给予孩子绝对的自由——想学什么学什么，不想学就不学。



夏山学校自由自在的校园生活

父母有恐惧，孩子没自由

我们要进一步追问，孩子这种被动的、受限的境况是怎么形成的呢？

尼尔说，是因为父母对未来的恐惧、焦虑。

父母担心，稍有松懈，孩子将来就可能一事无成。因此，父母往往等不及让孩子按照自己的速度成长。就像是有个想把孩子送去夏山的家长担忧的那样：“假如我的儿子十二岁还不识字，他的一生还有什么指望？假如他十八岁考不上大学，他除了去做小工，还能干什么？”

这道出了我们每个人的困惑——我们也想给孩子自由，可是现实不允许。

孩子不自由，后果是隐性的——“限制发展”“迷失自我”，这些坏处只是听起来吓唬人，却并不直观。而且，一代代人都是这样从小被管到大的，也都长大成人了，不是吗？

相比之下，考不上好学校就找不到好工作、没有钱、下一代也会不幸福，这不是更严重吗？

因此，大多数家长虽然认同自由、快乐的教育，却还是在决策的岔路口，给孩子套上了枷锁。

夏山学校却敢冒天下之大不韪，把多数人敢想不敢做的自由，做到了极致。

实际上，夏山的孩子们也确实展现出了与众不同的特质——自由赋予他们的特质。

比如说，他们很诚实。一个九岁的孩子踢球时，打破了一扇窗户，就跑来告诉了校长尼尔，毫无惧色。因为他知道，尼尔不会生气。他或许要一

扇窗户，却不会受到教训和惩罚。

再比如说，他们很自信。尼尔举了这样一个例子：

一个叫杰克的学生十七岁离开夏山以后，来到了一家工厂工作。有一次，主管问他：“假如可以再选一次的话，你会去伊顿公学还是夏山？”

杰克回答：“当然是夏山喽！”

主管又问：“夏山有什么独特之处？”

杰克挠了挠头，慢吞吞地说：“我想是它给了我一种绝对的自信吧！”

主管不动声色地说：“你一进门，我就发现了。来找我的人，绝大多数都表现得手足无措，很不自然。而你进来和我说话时，却表现得和我是平等的。我就喜欢这样。”

并不完美的夏山

说到这，你可能早已经起了怀疑。夏山真的这么完美吗？一点问题也没有吗？

当然不。美好的理念总是与繁复的现实不相协调，践行的时候也往往会出很多问题。夏山也不例外。

在另一本关于夏山的书——《夏山学校毕业生》中，作者采访了夏山的校友们。他们长大成人，走入社会后再回过头看，给我们呈现了一个更真实的夏山学校。

说到夏山的问题，第一个便是学生可能难以适应社会。

尼尔曾说过，他的理念是“让学校适应学生，而不是学生适应学校”。可是，我们能让学生适应社会吗？

恐怕不行。

一位夏山校友反思道：

“夏山的学校大会、民主精神影响了我一辈子的行事方式。许多夏山人从来没有害怕过权威，从来不认为应该有权威，也不会试图把自己树立为孩子的权威。

夏山给了学生自由精神，但有时这也成为他们适应社会的阻碍，因为他们很难按部就班，听从指令。

有的夏山人可能不容易融入社会，因为很多工作环境等级分明、规章琐细。工作中难免有人级别比你高，或者你的级别比别人高，但恐怕夏山人很难真正适应这种有等级尊卑区别的工作环境，因为我们成长的环境中所有人是平等的。

在某些需要高度创造力的地方，雇主喜欢独立的人；但大多数岗位，他们并不喜欢人格非常独立完整的人。”

除了难以适应复杂的社会，夏山的学生还面临另一个问题。

前面说到过，在夏山，孩子不被强迫上任何一门课，哪怕是识字、算术。对什么感兴趣，就去学什么。

然而，孩子的兴趣是短暂的、易变的。因此，

他们可能这会儿被机械制造、艺术创作、表演吸引，但一段时间后，又对别的有了兴趣。

正如一位校友所说：“事实上，我很难在一件事情上坚持很久。我总是被兴趣趋使、变来变去。这使得夏山毕业生很难在那种需要多年不间断的练习才能取得成就的领域，比如芭蕾舞、钢琴、学术领域获得突出的成就。”

这也可以理解。孩子的兴趣，往往在手工、游戏、画画上。如果不有意地引导，有几个十岁的孩子会放弃森林和玩耍，主动去接触枯燥的哲学、艺术呢？

夏山人的第三个问题，是一种妄自尊大的情绪和盲目的优越感。

一位校友在受访时说到了：



“无论哪一代的夏山人，似乎都容易觉得自己卓尔不群，却不能真正理解与他们不同的人。他们该学学求同存异了。如果你完全不同意某个观点，没关系，你可以承认差异。这是对对方的尊重。那种唯我独尊的态度，还不如那些说“我不赞同夏山”的人。至少，那样的评论是先倾听再做出的。而夏山人却对某些事直接下判断，然后再也不愿多听不同意见。”

的确，在一个备受瞩目又与众不同的学校待了许多年以后，一个孩子将学到了什么呢？自由、平等、与世无争真的融进了他们的血液吗？还是他们只是获得了与众不同带来的虚妄的荣耀、盲目的优越呢？

正如一个世界一流大学毕业的学生，他的心中种下的究竟是大学之“大”，还是自大之“大”，也是不好说的。

夏山：一件高级定制时装

看了前面的介绍，一定有很多人觉得夏山不好，或者觉得尽管夏山很美好，却不适合自己。

的确，夏山确实更适合“家里有些矿”的孩子。

尼尔说到，夏山一直比较缺钱，受到的资助也不多，因此一直不能招收家境不太好的孩子，只能招收中产以上的孩子。这实际上是今天许多国际学校、创新学校的悖论——它们最推崇教育平等，认为每个孩子都应该自由、快乐的成长，却用高昂的学费把穷孩子们结结实实地挡在了门外。反倒是看上去最没有“人味儿”的公立学校，包容度更大些。

夏山里的中产娃，毕业了以后去做了什么呢？

就像前面说的那样，由于放任孩子自由发展，他们往往动手能力比较强，毕业后大多从事了机械、手工、技术类的工作，而不是金融、法律等等精英工作。

尼尔曾说：“夏山宁可要一个快乐的清洁工，也不要一个忧郁的医生。”可是，中产的父母们在

孩子身上花了成百上千万，有几个甘心孩子最后成为快乐的清洁工呢？

没有鼓起的腰包，又怎么敢说：“孩子快乐就好。”

退一步说，就算你家有钱，也不一定适合夏山。就像尼尔说的那样：

“有一些家长对夏山表现出兴趣，但是我发现他们完全无法理解给予孩子自由的含义。我不想花半辈子给家长解释自由是什么，结果家长却不会相信。这种局面对孩子是毁灭性的。因为孩子将面对一个可怕的疑惑——谁是对的，爸妈还是学校？”

所以，尼尔在寻找真正相信“儿童是自由的”的人，作为夏山的家长。

如果我们没有足够的财力、勇气把孩子送去夏山这样的学校，或者是不认同夏山的理念，那么夏山对我们有什么意义呢？

实际上，如果把学校按照从自由到禁锢的顺序，排列在长长的谱带上，那么夏山学校可能处于自由的极端，管教所可能处于禁锢的极端。而我们普通人大概率会处于中间——我们的孩子既不会享受太大的自由，也不会受到太大的限制。

尽管如此，时不时看看处在极端的人们，对我们也是有好处的。看看夏山的孩子，将提醒我们，就算竞争再残酷，也要给予孩子一定的自由，那是他们成长的养料。看看处于另一个极端的孩子，则让我们看到规矩的重要，珍惜自由的美好。

其实，有时看着夏山这样的学校，就像是在看T台上昂贵又不实用的大牌时装一样，可能会羡慕，又觉得那是另一个世界，与我无关；或者觉得疑惑、排斥，甚至大加嘲讽。

其实不必这样。因为我们没必要买下那些奇怪的衣服、穿上街。把其中的一点点元素、巧思用在我们的日常穿搭中，让自己改变一点点，就很好了。

正如我们不必将孩子送去夏山，而是在知道了世界上还有个夏山之后，能给予孩子多一点点宽容和自由。

这或许就是夏山对于我们每一个普通人的意义。



没有标准答案的毕业设计

——记会展经济与管理专业毕业论文改革

文◎王翔

基于会展行业应用型人才培养的定位与思考，经历行业调研、方案设计与专家论证三个阶段，会展经济与管理专业开启了毕业论文改革项目。2019年3月7日，会展经济与管理本科专业毕业设计汇报与答辩活动陆续开始。

在此期间，41名毕业生、六个毕业设计小组通过团队合作，策划、组织、实施，呈现出六场精彩纷呈的校园自办活动。校内外导师组成的联合评委小组，对每一场活动进行现场观摩和评价。

NO! NO! NO!

“无活动，不会展”，EVENT就是活动。活动项目包括商业展览、论坛沙龙、新闻发布会、演出、赛事等。

活动行业是一个通过创意策划进行整合资源的高端服务行业，从个人、家庭，到政府、协会，从互联网企业、到新兴制造企业，都需要通过面对面的互动、联结和在场的参与，获得情感共鸣、为品牌传播创造价值。大量活动项目的创意、组

毕业设计项目	举办时间	活动地点
“以爱之名”女神节创意手作	3月7日-3月8日	北C一层地中海书吧
“悦乒乓、悦青春”民办高校乒乓球交流赛	3月9日	欧亚体育馆
欧亚校园女神颁奖晚会	3月12日	大学生活动中心多功能厅
Happy Planet 文娱市集	3月26日	大学生活动中心多功能厅
“这样说再见”欧亚毕业文化节	3月27日	欧亚餐饮南广场
“爱永远”浪漫草坪婚礼	4月17日	北3宿舍草坪

织、策划、执行与资源服务就是会展专业学生的用武之地。

然而，为什么我们的学生总是被主办、承办方邀请参加外场服务？

真正的会展项目，每一个项目都是不同的，所有的会展项目所涉及到的工作内容，对从业者的综合能力要求都非常高，从会展项目的共性可以提炼为5个阶段：立项、策划、筹备、执行、总结；

而所有的会展相关用人企业，对初入企业没有工作经验的员工，全部按照阶段倒序来安排工作。

对新入职的“小白”，第一阶段是“打杂”，熟悉和了解项目的结果或者同期获取前辈经验；第二阶段是参与执行，积累和学习执行能力；第三阶段是参与前期筹备的重要工作；最后才能在策划阶段以及立项阶段具备发言权。

这就是一个“小白”在行业中成长的历程。应用型会展人才的培养方法上也需要遵循这个规律。那么，会展专业应如何客观应对这样的行业规律，使学生在校期间就能体验更高阶的职业经历，使他们在毕业后掌握先机呢？

创造“亲身经历”的情境

在会展专业课程的学习阶段，行业导师参与教学，为学生带来了真实的行业案例与最新思潮。

但会展是一门综合学科，同样也是一份复杂技能的工作，因此实际的工作经验尤其重要。信息化的时代，很多知识都可以有渠道进行获取，这个行业里最有效的学习，是亲身经历。

在会展专业毕业的最后一个环节——毕业论文（设计）阶段，如何创造“亲身经历”成为应用型人才培养的关键。让学生亲自策划、设计、执行一场真实的活动成为专业论文改革的共识。

会展专业每位教师负责一个小组的毕业设计指导。毕业设计小组由6至7人组成，分别提炼毕业设计活动项目创意。

会展行业专家与指导教师对各小组毕业设计项目活动创意和个人论文选题进行开题答辩；对每个小组的项目可行性、主题创意提炼、操作难点等提出改进和修改意见，最终确定毕业设计的创意与实施方案。

最终，由行业专家和指导教师组成联合评委，通过观摩、体验小组毕业设计项目活动现场进行

答辩；个人论文由指导教师分别进行审阅与评阅。毕业生的毕业论文成绩将由个人小组活动现场答辩成绩（50%）和个人论文成绩（50%）综合确定。

找寻“非标准答案”的解题方法

6场活动，6次现场答辩，三位行业评委（陕西众创会展服务有限公司董事长朱亮、美国会展业委员会注册会展师CMP吕雨阳、西安金惠会议策划有限公司总经理金慧）

首先，听听学生在毕业设计中都经历了什么？

◇团队里没有我的闺蜜，但我们必须一起面对时间和项目进度的压力。

◇走访了8家企业，受尽了各色的白眼，只有3家愿意提供赞助。

◇策划的主题语，怎样才能更煽情？更有冲击力？

◇预算汇总表超支了，又要保证活动现场效果，我们该怎么办？

◇原先预定的场地被占用，可是离活动开始只剩3天时间，天哪！

◇设计好的大幅写真背景，现在必须要放在室外，怎么确保不会被风吹倒？

◇离开幕式越近，我们的项目LEADER越来越睡不着觉了。

◇整体流程彩排后才发现，我们的现场人员真的不足。

◇执行方案流程和分工怎么总是配合不起来，教材上也没有现成的参考，赶紧去问老师吧！

太多的约束、太多的变数，难道这就是一个活动项目团队的日常？

学生面对的不再是权威理论、网络资料堆砌的论文，他们懂得了会展这一行业没有标准答案。满足需求，达到项目目标是第一要求。

同一需求，使用不同的操作方式，不同的设计，甚至于同一设计使用不同的材质，都是可以接受

纳的；不同的是，需要针对每一个选择有针对性地分析与测试，根据时间、效果和成本之间的平衡，筹划解决方案后实施。

现场，几位行业评委的的发问和质询，并没有针对理论的层次与逻辑，而几乎全部围绕同学们在策划筹备期间面临的困难、疑惑和各自的解决方案；

对活动的现场运行效果，策划执行方案与实际效果的差异，几位评委从行业、企业标准的流程和职业操作策略方面提出了问题和改进建议。

评委们为每个组的创意和落地实施点赞，也为欧亚学生呈现出的职业风貌感到惊喜。

困难、团队、感谢！

——是来自毕业设计小组同学的关键词

回顾此次会展专业毕业论文改革，毕业班同学亲身经历了一场活动从一个创意闪光点，到现场真实呈现的全部过程。他们亲自参与到一场活动的每一个细节的计划与筹备过程，遭遇了调动各方资源实现项目创意想法落地的困难。

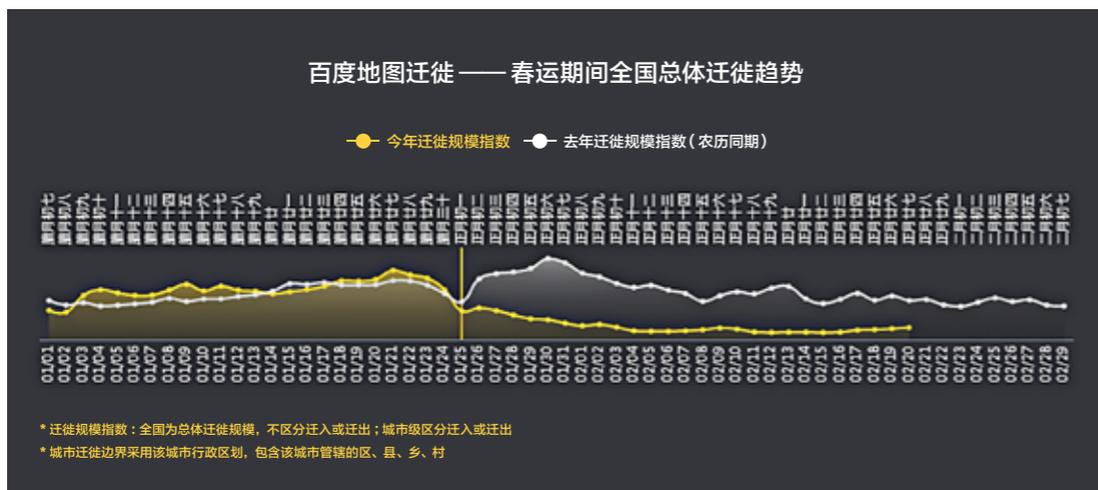
他们体会到在项目中每一个小组成员责任的重要；体会到一个真实项目中沟通协作是如何发挥作用；也体会到了做好一个项目不再是看个人的能力，一场高水平的活动依赖于高水平的团队能力和团队协作。

而感谢，来自于每个人在毕业设计过程中的蜕变。从最初的不理解和抵触，到尝试参与和实际行动；在一次真实项目的毕业设计中，他们发现了自身蕴藏的职业潜力，感受到会展行业的魅力，也对这个行业有了深深的职业敬畏！

这只“黑天鹅”，还会带给我们什么？

——百度迁徙大数据潜在疫情报告

文◎李南



►图 1

“时代的一粒尘，落在个人头上，就是一座山。”“而我们又生活在这样一个尘土飞扬的年代。”作家方方这样写到。

鼠年的春节黄金周里，商场里不再人山人海，街巷到处都遮门避户，即使偶尔有几个路人，他们也“全副武装”在各式各样的口罩下。因为中国发生了一次突如其来的“黑天鹅”现象——新型冠状病毒肺炎疫情的爆发，打乱了十多亿人原有的生活节奏。据不完全统计截止2月20日，这只“黑天鹅”在中国已经带走2122人的生命，餐饮业、旅游业等传统服务业更是遭受到前所未有的重创。未来还有太多“不确定性”，这只“黑天鹅”还会带给我们什么？我们不得而知。

我们根据爬取的一些数据，进行多方面预测分析，以下是利用百度迁徙大数据和中国科学院地理资源研究所“疫”系统得到的数据分析报告。报告体现了一些城市的潜在疫情，我首先分析了春运期间全国总体迁徙规模。

由图1可以发现，全国总体迁徙规模指数在今年和去年的大年初一这一天都是极小值。极小值出现的原因大家应该都知道，那就是居家陪亲过新年的习俗。在数据时代的“大数定律”下，我参考往年数据，发现往年的年份都有这样的现象。除去旅游人口迁徙，接亲来城市过年等各种因素以外，春运宏观上只是方向不同，是由一波“回乡潮”和一波“返工潮”组成，并且每年迁徙规模相近。

如果把春运比做一个“荡秋千”的过程，整体上就有这样的一来一回：回乡潮→春节→返工潮。但由于疫情的爆发，这样的规律在今年发生了很多变化，比如今年就没有往年正月初六的返程小高峰，春节黄金周的迁徙规模与去年相比明显下降。但由于春运的性质，这场迟到的“返工潮”背后还有体量很大的迁徙人群。在这样疫情未被完全控制的情况下，“返工潮”中很可能存在一些“潜在疫情”。全国总共六百多个地级市、县级市，不同城市由于其不同的地理位置、历史因素，不能用同一套方法防控潜在疫情，但性质相似的城市都具有一些相同点。以下的疫情分析是对一些特殊城市性质的总结归纳，供以参考。

省会城市短程迁徙现象普遍

根据资料和数据得出，城市性质的不同，防疫方向会有所差异。因为地理、交通管制等原因，“返工潮”初期各省省会的人口迁徙大多产生于省内，短程迁徙人口数量极大。所以省会城市防疫压力高于一般城市。



►图 2

截止2月14日，迁入武汉、西安等省会城市的来源地大多数在省内，由于省会城市的中心

作用，短程迁徙现象占大多数，省会城市的防疫工作可以在短程交通（比如公路，国道，高速等）上加大资源投入权重。

我相信很多爱科幻的同学们喜欢“如果宇宙足够大，一切偶然都能是必然”这句话。事实上，让人们害怕的不是已经发生的事情，而是还未发生的事情。比如以下城市存在“不确定性”。

人口迁徙规模大，流动人口数量多的城市潜在疫情相对严重

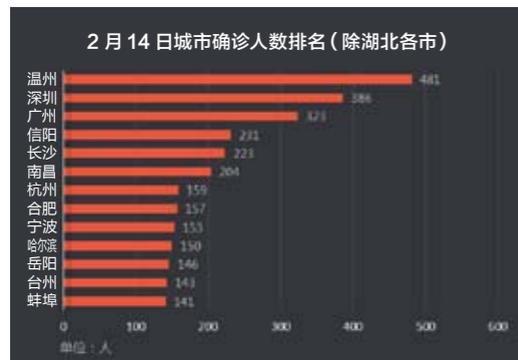
我试着用排名对比的方法，在来源不同的数据中，找到一些相关性。



►图 3

由图3可知，上海、广州、深圳、北京是在2019年中国城市流动人口最多的城市。第二梯队是苏州、天津、杭州、成都、宁波、东莞等著名的城市。

我要说明什么呢——在这个“要相关，不要因果”的数据时代，需要相互联想才能得出一些结论。你试着将下图与上图联想起来参考。



▶图4 / 2月14日城市确诊人数排名 (除湖北各市)
数据来源 / 国家卫生健康委员会

由图4可知，2月14日湖北省外确诊人数最多的是温州、深圳、广州、信阳等城市。相信大家应该也觉得一个城市的确诊人数与这个城市的疫情具有一定相关性，上图中湖北省外疫情最严重的城市前四名与“2019年中国城市流动人口数量排名”的前四名都有深圳，广州，那是否能说明流动人口数量与疫情具有相关性呢？可以参考以下数据再思考这个问题。

由图5可知，今年和去年的腊月二十八日的迁徙规模指数在春节前都是最大值。这一天又处于“回乡潮”中，今年阳历1月21日热门迁出地排名与整体迁徙规模具有正相关性。

因此我采用2020年1月21日（腊月二十八）的热门迁出地排名，作为以下分析的数据来源。



▶图6 / 2020年1月21日（腊月二十八）全国热门迁出地排名

由图6可知，深圳市、北京市、东莞市、广州市、上海市为1月21日全国热门迁出地的前五名，是“回乡潮”整体迁徙规模最大的城市。可以与下方数据做对比参考。

根据网络数据统计，我用人口迁入规模与迁入地影响系数得出疫情压力排序。以下是我对重点防疫城市的分级，作为对整体潜在疫情的参考：

一级重点防疫城市：

深圳市、东莞市、上海市、广州市、苏州市
二级重点防疫城市：

北京市、杭州市、宁波市、温州市、佛山市
三级重点防疫城市：

中山市、金华市、台州市、长沙市、厦门市

由两组排名中1月21日全国热门迁出地Top5有深圳、北京、东莞、广州、上海。而压力疫情图第一梯队有深圳市、东莞市、上海市、广州市，分析可知迁徙规模与疫情具有一定的相关性。

最后得出排名词云图加深阅读印象（靠顺序排列，非词频）。



▶图7 / 重点防疫城市词云图

由图7可见：深圳市、广州市、北京市、上海市等城市潜在疫情压力最大。

根据以上数据，广州，深圳都位居前列。这些城市不仅迁徙规模大，流动人口数量多，而且当前疫情也是这些城市最为严重。综合来说，这些城市在未来的不确定性更多，疫情持续时间还很长的情况下，需要更多物资人力注入这些城市，如果提前做好了充足的准备，或许可以避免疫情的进一步发展，会离最后战胜疫情更进一步。总之这些人口迁徙规模大，流动人口数量多的城市潜在疫情相对严重，需要重点防控，加大对对应资源的投入权重。

大家可能听过一句话，“多样性是生活的本质”，很多人的生活很多元，喜欢很多新东西。但在某些方面，多样性也能给人们带来很多麻烦，比如在本次疫情中多元的风险，就不是一件好事。

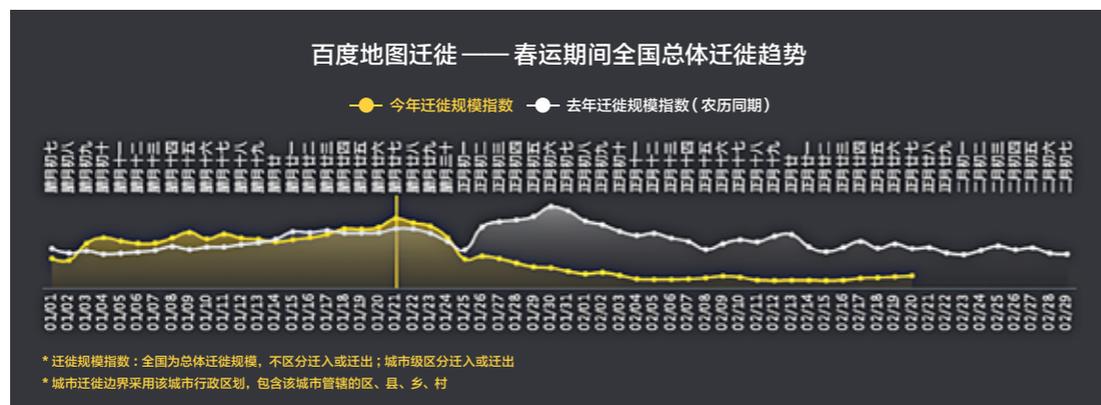
迁入来源多样的城市潜在疫情具有多元性

这样的城市迁入来源多，未知因素多，不确定性是最大挑战，那些意外发生可能性更大。人口流动是全国性的城市，一些人口流动范围广的城市性质不同，防疫方向也应该不同。



▶图8 / 2月16日部分城市迁入来源地TOP3 (迁入地反映“返乡潮”)
数据来源 / 百度迁徙数据

由图可知，以上城市与上文省会城市的迁入来源显然不同，这些城市的迁入来源地分布广泛，非常多元。拿徐州举例，徐州是江苏城市，但徐州的迁入来源有29.69%来自山东省各市，比来自江苏的25.93%要多。这种具有来源多元现象的城市还有：靠近疫情大省湖南的广西桂林等等。这些城市的性质上比较特殊，比如直辖市上海有其特殊的政治作用，徐州是中国重要的铁路枢纽，桂林又是中国著名的旅游城市，北京更是全国经济政治的中心，由于这些城市各种特殊的性质，面对的突发情况也无法借鉴其他城市的方法，所以“潜在疫情”。



▶图5 / 百度地图迁徙——春运期间全国总体趋势
数据来源 / 百度迁徙大数据 (注：图中农历同期，阳历日期为2020年日期)

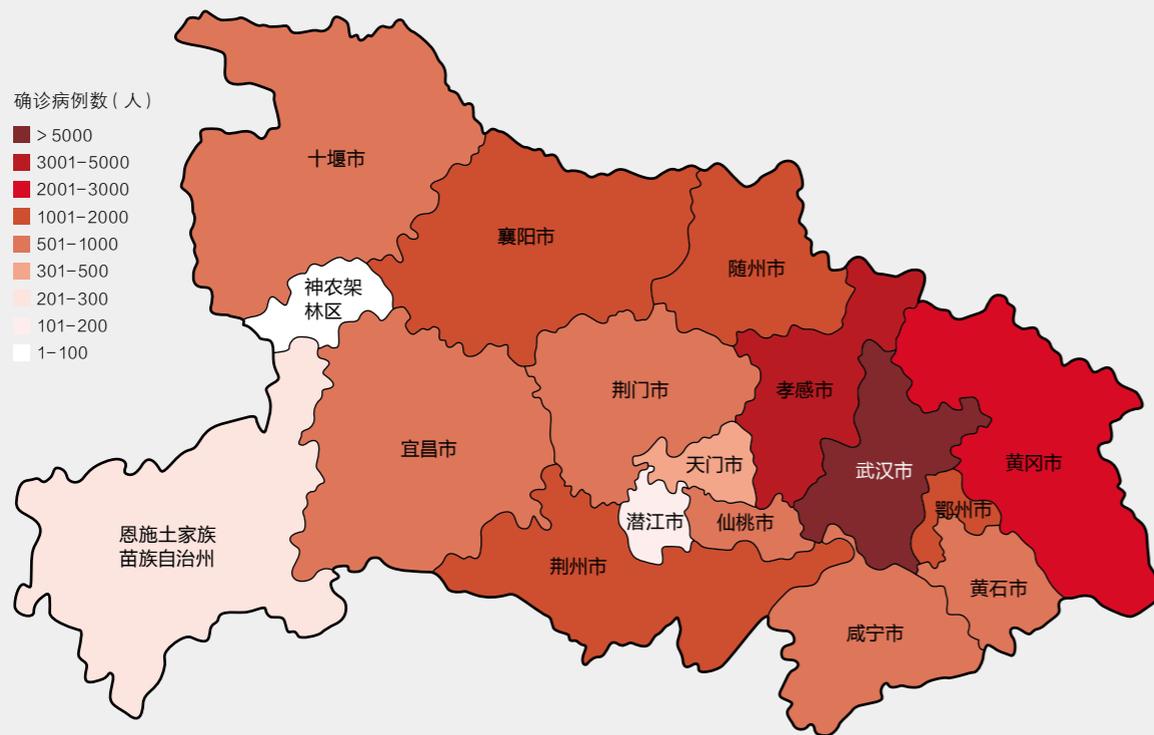


图9 / 2月13日的湖北的疫情地图数据

数据来源 / 中国地理资源研究所资源与环境信息系统国家重点实验室-战役分析系统

战役“优等生”潜江市

2月13日的湖北的疫情地图图中，潜江市被疫情包围，但自身疫情得到一定控制，成为湖北战役“优等生”。

有相关报道：“2月6日晚，在央视《新闻1+1》栏目中，潜江市委书记吴祖云表示，潜江市确诊比率低的主要原因有三个，分别是：决断早、力度大、言入心。据吴祖云介绍，1月17日上午，潜江市就及时收治、集中管理了确诊的32位出现肺炎、发热的病人。此外，潜江也是继武汉之后，湖北省第一批宣布停运公共交通的8个城市之一。潜江还设立疫情监督举报电话，举报线索经查证属实后可最高奖励1000元。”可以参考潜江市的相关做法，更高效的战胜“疫情”。

再拿徐州举例，如果徐州在未来“返工潮”迁入来源依旧主要在山东，但资源配给又是由江

苏省配置，由于其地理性质，突发情况怎样反馈？如果提前在来自山东的干线上多部署一些物资与人力，也许能减少风险，提高资源的利用率。

随着各地节后开始返城务工，人群开始大规模流动，“潜在疫情”很可能出现。一方面，如果防控不到位，很可能产生新的疫情，后果不堪设想。另一方面，盲目的分配资源，会造成资源一定的浪费，万一发生疫情会对经济活动再产生巨大打击。毕竟，抗击疫情本身就是对社会资源的巨大消耗，如果没有人能够正常返工，谁去生产这些资源？

可以看出迁入来源多样的城市潜在疫情很多元，城市各条干线面对潜在疫情的压力也不同。如果根据数据在特定干线加大投入资源权重，在资源有限的情况下，如果能把资源高效利用，对疫情防控会有帮助。面对未来的潜在疫情也需要定向投入物资、人力，才能更高效的防控疫情。

写在最后

人类无限的智慧来源于自然，而其本身又是自然的一部分。拥有智慧的同时改变不了自身作为生命的脆弱性。这篇文章是对一些城市的预警和判断，供大家参考，为疫情尽一点力。最近看到武汉的很多新闻：吹哨人的离世、一线医护人员的牺牲、奉献一生却再无法安享晚年的院士、一些不幸家庭遭到灭门……用乔伊斯在《死者》里写到的缅怀他们吧：“他的灵魂缓缓地昏睡了，当他听着雪花微微地穿过宇宙在飘落，微微地，如同他们最终的结局那样，飘落到所有的生者和死者身上。”

“人间烟火气，最抚凡人心”。有一天，街道无数人踩着平凡的一步子，一些人，互来往体会着对方的心情，相互赠予一些目光，成为彼此的路人，过着无名的生活，那很平凡，平淡的与每个人相关，那是普通人最后的抒情，那是人间。

还是回归理性吧，倘若疫情早一些让一些普通人知道，或许也能少一些不必要的赞歌和惨剧。最后用熊浩教授在《奇葩说》上说过一段话倡导大家做一些力所能及的事情：

你想让这个世界变得更好
唯一的方法就是尽量发光
不是因为相信这个光可以照亮一切
而是因为黑暗里的一点点光会特别耀眼
其他的光会看到你这束光
微光会吸引微光
微光会照亮微光
我们互相找到
然后我们一起发光
这样才能把阴霾照亮

教师推荐语

“时代的一粒尘，落在个人头上，就是一座山。”“而我们又生活在这样一个尘土飞扬的年代。”作家方方这样写到。这是欧亚学院金融学院数据科学与大数据专业李南同学在他的文章《这只“黑天鹅”，还会带给我们什么？——百度迁徙大数据潜在疫情报告》的开头第一段。

当我第一次读到这些同学们的文章，我的内心充满了惊叹也充满了骄傲，当然还有很多很多的感动，以致于让我热泪盈眶。我惊叹于他们的视角与文笔，能写出这样好的文章；骄傲于他们能将所学所想完美的应用到实践中去，让学习更有意义，让老师们教的也更有动力。感动什么呢？我感动于他们身上有一代青年人的责任与担当，感动于他们面对疫情，没有“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”，而是勇敢地走出去，尽自己的微薄之力去爱这个世界。这些孩子们有的像李南和悦宜这样，用自己的专业所学，每天关注收集整理疫情数据做分析写文章，帮助身边的人科学的看待疫情，理智的面对困难；有的同学主动到地铁去做志愿者，用视频记录疫情下这个城市的变化，和我们一起盼望车水马龙、人声鼎沸的国泰民安；还有的同学，在国外做志愿者，教当地的孩子读书唱歌，用知识、笑容和音乐让孩子们看到更好的世界，拥有更大的梦想。他们就像鲁迅先生说的那样：“有一份热，发一份光，就令萤火一般，也可以在黑暗里发一点光，不必等候火炬。”李南和悦宜只是其中的代表，他们用自己的文章，让我们看到了希望，当然，也看到了未来！我们愿意与你们一起：期待春天，人间皆安！

——王艳 西安欧亚学院校长助理

李南 / 西安欧亚学院金融学院学生



——任正非在高校座谈时的发言纪要

如果有人拧熄了灯塔，我们怎么航行

我们公司为什么要搞基础研究？因为信息技术的发展速度太快了，传统的产学研模式，赶不上市场需求的发展速度。因此我们自己也进行了一些基础理论的研究，大多数是在应用理论的范畴，只有少量的走在世界前面去了。

大学老师的研究是为理想而奋斗，目标长远，他们研究是纯理论，要素研究。

有如土耳其 Arikan 教授一篇数学论文，十年后变成 5G 的熊熊大火；

也如上世纪六十年代初苏联科学家彼得·乌菲姆采夫发表的一篇钻石切面可以散射无线电波的论文，20 年后美国造出了隐身的 F22；上世纪五十年代中国科学院吴仲华教授的三元流动理论对喷气式发动机的等熵切面算法，奠基了今天的航空发动机产业；

又例如现代化学的分子科学进步，人类合成材料可能由计算机进行分子编辑来完成，这也是一个天翻地覆的技术变化。

高校的明灯照耀着产业，大学老师的纯研究，看得远、钻得深；我们的研究实用度强，我们之间的合作，你们给我们带来方向，照亮了我们。我们的基础研究是围绕商业目的的，比较贴近近期的实用化，我们给你们带来客户需求，以及行业所面临的世界级难题，知道这个方程的价值与应用。相互都是有益的。

合作使我们早一些知晓世界的发展动向，就缩短了商品化的时间，我们能超前世界，就会获得更好的机会。

我们与大学的合作是无私的，我们在全世界遵循美国的拜杜法案的精神，基础研究的合作成果归学校。你们的成果可以像灯塔，既照亮我们，也可以照亮别人，是有利于我们，有益于学校，有益于社会的。

企业与高校的合作要松耦合，不能强耦合。高校的目的是为理想而奋斗，为好奇而奋斗；企业是现实主义的，有商业“铜臭”的，强耦合是不会成功的。强耦合互相制约，影响各自的进步。强耦合你拖着，我拽着你，你走不到那一步，我也走不到另一步。因此，必须解耦，以松散的合作方式。

灯塔的作用是明显的，人类社会在自然科学上任何一点发现和技术发明都会逐步传播到世界，引起那儿的变化的。

希腊文明、中国的春秋时代，都曾出现过灿烂的思想文明，点燃了人类哲学、文化、创造之火，推动了思想解放。但中间又熄灭了一段时间。

一千年前，欧洲还是中世纪的黑暗，最近几百年文艺复兴

重新燃起欧洲文明之火，也不仅仅是火车、轮船、蒸汽机……也不仅仅是欧拉公式、拉格朗日方程、傅里叶变换……也不仅仅是莎士比亚、黑格尔、马克思……它们像灯塔一样照亮了整个世界。

叶卡捷琳娜引进了欧洲的音乐、绘画、哲学……松软俄罗斯农奴社会的土壤，彼得大帝又引进了工程、建造……俄罗斯崛起了，也不仅仅是无线电、门捷列夫元素周期表、托尔斯泰、普希金……

文明之火传到美国，美国两百年前还是蛮荒之地，灯塔照亮了他们的创新，特斯拉的交流电、飞机、汽车……创新之火在美国大地上熊熊燃烧，“硅谷八叛徒”在餐厅的一张纸巾上创立了仙童公司，仙童公司的分裂，点燃整个世界半导体产业的烈火……

在灯塔的照耀下，整个世界都加快了脚步，今天技术与经济的繁荣与英欧美日俄当年的技术灯塔作用是分不开的。我们要尊重这些国家，尊重作出贡献的先辈。孔子都过去两千多年了，我们还不是在尊孔吗？不管这些专利保护是否已经过期，先贤是值得尊重的。

我们公司也曾想在突进无人区后作些贡献，以回报社会对我们的引导，也想点燃 5G 这个灯塔，但刚刚擦燃火柴，美国就一个大棒打下来，把我们打昏了，开始还以为我们合规系统出了什么问题，在反思；结果第二棒、第三棒、第四棒……打下来，我们才明白美国的一些政治家希望我们死。求生的欲望使我们振奋起来，寻找自救的道路。

无论怎样，我们永远不会忌恨美国，那只是一部分政治家的冲动，不代表美国企业、美国的学校、美国社会。我们仍然要坚持自强、开放的道路不变。你要真正强大起来，就要向一切人学习，包括自己的敌人。

人类社会的下一个文明是什么？还会不会产生一个类似汽车、信息产业这样的产业？我说的“汽车”是泛指，包括飞机、轮船、火车、拖拉机、自行车……“信息产业”也不仅仅指电子工业、电信互联网、人工智能……未来技术世界的不可知，就如一片黑暗中，需要灯塔。

点燃未来灯塔的责任无疑是要落在高校上，教育要引领社会前进。对未来的不确定性，认识它的艰难，应对这种不确定性，除了给科研更多一些自由、对失败更多一些宽容外，应对不确定性的确定可以从孩子们的教育抓起，中国的未来与振兴要靠孩子，靠孩子唯有靠教育。

多办一些学校，实行差别教育，启发他们的创新精神，就会一年比一年有信心，一年一年地逼近未来世界的大门。二、三十年后，他们正好为崛起而冲锋陷阵，他们不是拿着机关枪，而是拿着博士的笔。

我今天看见你们在这个泡沫社会中，这么多人坐着冷板凳，研究出这么多理论与技术成果，出了这么多优秀的人才，我很兴奋，相信我们国家在二、三十年以后或者五、六十年之后，一定会大有作为的，为人类作出更大的贡献，希望寄托在你们身上。

我们需要创新，找到一个一个的机会点。如果我们把英国工业革命的指数定为 100 的话，美国今天是 150，我国是 70，中国缺的 30% 是原创，原创需要更严格的知识产权保护。没有原创就会陷入中等收入陷阱，房屋、汽车……都会饱和的，饱和以后如何发展？不发展，一切社会问题都会产生。

我们公司过去是依托全球化平台，集中精力十几年攻击同一个“城墙口”，取得了一点成功。我们过去的理论基地选在美国，十几年前加大了对英国和欧洲的投入，后来又增加了日本、俄罗斯的投入。

美国将我们纳入实体清单后，我们把对美国的投资转移到俄罗斯，加大了俄罗斯的投入，扩大了俄罗斯的科学队伍，提升了俄罗斯科学家的工资。

我们希望十年、二十年后，我国的大学担负起追赶世界理论中心的担子来。我们国家有几千年儒家文化的耕读精神，现在年轻妈妈最大的期望是教育孩子，想学习，想刻苦学习，这都是我们这个民族的优良基础，我们是有希望的。中国是可以有更大作为的。

感受

Feelings

新冠病毒究竟教会我们什么

文◎比尔·盖茨_

我坚信发生的每一件事后面都有一个精神层面的目的,无论我们认为是好还是坏。当我沉思时,我想与大家分享我的心得,新冠病毒究竟对我们做了些什么。

1) 病毒提醒我们,人都是平等的,无论我们的文化、宗教、职业、经济状况,或是一个人的有多么出名。在病毒眼中我们都是平等的,也许我们也应该平等对待他人。如果你不相信我的话,那就去问汤姆·汉克斯。

2) 病毒提醒我们,我们的命运都是联在一起的,影响一个人的事情同时也会影响另一个人。病毒也提醒我们,我们建立的虚假国境线毫无价值,因为病毒并不需要护照。病毒还提醒我们,虽然我们暂时受到压迫,世界上还有人一生都受到压迫。

3) 病毒提醒我们,健康多么珍贵。而我们却忽视健康,吃垃圾食品,喝被各种化学品污染的水,如果我们不照顾自己,我们当然就会生病。

4) 病毒提醒我们,生命苦短,什么是我们应该做的最重要的事情,特别是那些已经生病的老年人。人生在世的目的不是买一卷卷的厕纸。

5) 病毒提醒我们,我们的社会已经变得物质至上,当我们遇到困难时,我们才想起我们的基本需求是食物、饮水和药品,而不是并没有什么价值的奢侈品。

6) 病毒提醒我们,家庭是何等重要,但我们却忽视了这一点。病毒强迫我们回到我们的房子里,所以我们可以把房子建成家庭,并建立牢固的家庭纽带。

7) 病毒提醒我们,我们真正的工作并不是我

们打的那份工,我们固然需要打工,然而上帝创造我们的目的并不是让我们打工。我们真正的工作是互相照顾、互相保护、互助互利。

8) 病毒提醒我们,我们不能妄自尊大。病毒还提醒我们,无论你觉得自己多伟大,也无论别人觉得你多么伟大,一个小小的病毒就能让整个世界停摆。

9) 病毒提醒我们,自由掌握在我们自己手中。我们可以选择合作互助、分享、付出、互相支持,或者我们也可以选择自私、囤积和自顾自。只有在困难的时候才能看出一个人的真面目。

10) 病毒提醒我们,我们既可以耐心,也可以恐慌。我们既可以理解这种情况在历史上已经发生过多次,但最后都过去了,我们也可以恐慌,以为世界末日到了,结果伤害了我们自己。

11) 病毒提醒我们,疫情既是结束也是开始。我们现在可以反省和理解,从错误里吸取教训。疫情也可以是一个轮回的开始,而且还会继续下去,直至我们吸取教训为止。

12) 病毒提醒我们,我们的地球病了。病毒还提醒我们,我们必须看到森林消失的速度,也必须看到一卷卷厕纸从货架上消失的速度。我们都病了,因为我们的家庭病了。

13) 病毒提醒我们,困难总会过去,然后就容易了。生活是周期性的,现在只是周期里的一个阶段。我们不必恐慌,疫情一定会过去。

14) 许多人认为新冠病毒的疫情是一场灾难,但我觉得这是一次“伟大的纠错”。

下面是《太阳报》刊登的原文。



《Kindness Contagion》_ Adam Niklewicz 海报作品

MICROSOFT founder Bill Gates has released a powerful message about what we can learn from the Coronavirus pandemic sweeping the globe.

As of Monday, the disease has killed more than 16,000 people worldwide and around 370,000 have been infected.

But multi-billionaire Gates, 64—who donated £85 million to combat the virus last month—believes that despite the chaos, there is ‘a spiritual purpose behind everything that happens’.

In an open letter, entitled ‘What is the Corona/ Covid-19 Virus Really Teaching us?’, he wrote:

‘A SPIRITUAL PURPOSE’

I’m a strong believer that there is a spiritual purpose behind everything that happens, whether that is what we perceive as being good or being bad.

As I meditate upon this, I want to share with you what I feel the Corona/ Covid-19 virus is really doing to us.

1) It is reminding us that we are all equal, regardless of our culture, religion, occupation, financial situation or how famous we are. This disease treats us all equally, perhaps we should to, If you don’t believe me, just ask Tom Hanks.

2) It is reminding us that we are all connected and something that affects one person has an effect on another.

It is reminding us that the false borders that we have put up have little value as this virus does not need a passport.

It is reminding us, by oppressing us for a short time, of those in this world whose whole life is spent in oppression.

3) It is reminding us of how precious our health is and how we have moved to neglect it through eating nutrient poor manufactured food and drinking water that is contaminated with chemicals upon chemicals.

If we don't look after our health, we will, of course, get sick.

4) It is reminding us of the shortness of life and of what is most important for us to do, which is to help each other, especially those who are old or sick.

Our purpose is not to buy toilet roll.

5) It is reminding us of how materialistic our society has become and how, when in times of difficulty, we remember that it's the essentials that we need (food, water, medicine) as opposed to the luxuries that we sometimes unnecessarily give value to.

6) It is reminding us of how important our family and home life is and how much we have neglected this.

It is forcing us back into our houses so we can rebuild them into our home and to strengthen our family unit.

'OUR TRUE WORK'

7) It is reminding us that our true work is not our job, that is what we do, not what we were created to do.

Our true work is to look after each other, to protect each other and to be of benefit to one another.

8) It is reminding us to keep our egos in check.

It is reminding us that no matter how great we think we are or how great others think we are, a virus can bring our world to a standstill.

9) It is reminding us that the power of freewill is in our hands.

We can choose to cooperate and help each other, to share, to give, to help and to support each other or we can choose to be selfish, to hoard, to look after only our self.

Indeed, it is difficulties that bring out our true colours.

10) It is reminding us that we can be patient, or we can panic.

We can either understand that this type of situation has happened many times before in history and will pass, or we can panic and see it as the end of the world and, consequently, cause ourselves more harm than good.

11) It is reminding us that this can either be an end or a new beginning.

This can be a time of reflection and understanding, where we learn from our mistakes, or it can be the start of a cycle which will continue until we finally learn the lesson we are meant to.

12) It is reminding us that this Earth is sick.

It is reminding us that we need to look at the rate of deforestation just as urgently as we look at the speed at which toilet rolls are disappearing off of shelves. We are sick because our home is sick.

13) It is reminding us that after every difficulty, there is always ease.

Life is cyclical, and this is just a phase in this great cycle. We do not need to panic; this too shall pass.

14) Whereas many see the Corona/Covid-19 virus as a great disaster, I prefer to see it as a *great corrector*

It is sent to remind us of the important lessons that we seem to have forgotten and it is up to us if we will learn them or not.

.....
比尔·盖茨 / 微软创始人
.....

我不怕呆人，也不怕聪明人 只怕没有趣味的人

文◎朱光潜 _



万物静观皆自得。
所谓“感受”是被动的，是容许自然界事物感动我的感官和心灵。这两个字涵义极广。眼见颜色，耳闻声音，是感受；见颜色而知其美，闻声音而知其和，也是感受。同一美颜，同一和声，而各个人所见到的美与和的程度又随天资境遇而不同。

比方路边有一棵苍松，你看见它只觉得可以

砍来造船；我见到它可以让人纳凉；旁人也许说它很宜于入画，或者说它是高风亮节的象征。再比方街上有一个乞丐，我只能见到他的蓬头垢面，觉得他很讨厌；你见他便发慈悲心，给他一个铜子；旁人见到他也许立刻发下宏愿，要打翻社会制度。这几个人反应不同，都由于感受力有强有弱。

世间天才之所以为天才，固然由于具有伟大

的创造力，而他的感受力也分外比一般人强烈。比方诗人和美术家，你见不到的东西他能见到，你闻不到的东西他能闻到。麻木不仁的人就不然，你就请伯牙向他弹琴，他也只联想到棉匠弹棉花。

感受也可以说是“领略”，不过领略只是感受的一方面。世界上最快活的人不仅是最活动的人，也是最能领略的人。所谓领略，就是能在生活中寻出趣味。好比喝茶，渴汉只管满口吞咽，会喝茶的人却一口一口的细啜，能领略其中风味。

能处处领略到趣味的人决不至于岑寂，也决不至于烦闷。朱子有一首诗说：“半亩方塘一鉴开，天光云影共徘徊，问渠哪得清如许？为有源头活水来。”这是一种绝美的境界。你姑且闭目一思索，把这幅图画印在脑里，然后假想这半亩方塘便是你自己的心，你看这首诗比拟人生苦乐多么恰当！一般人的生活干燥，只是因为他们的“半亩方塘”中没有天光云影，没有源头活水来，这源头活水便是领略得的趣味。

领略趣味的能力固然一半由于天资，一半也由于修养。

大约静中比较容易见出趣味。物理上有一条定律说：两物不能同时并存于同一空间。这个定律在心理方面也可以说得通。一般人不能感受趣味，大半因为心地太忙，不空所以不灵。

我所谓“静”，便是指心界的空灵，不是指物界的沉寂，物界永远不沉寂的。你的心境愈空灵，你愈不觉得物界沉寂，或者我还可以进一步说，你的心界愈空灵，你也愈不觉得物界喧嘈。所以习静并不必定要进空谷，也不必定学佛家静坐参禅。

静与闲也不同。许多闲人不必都能领略静中趣味，而能领略静中趣味的人，也不必定要闲。在百忙中，在尘市喧嚷中，你偶然丢开一切，悠然遐想，你心中便蓦然似有一道灵光闪烁，无穷妙悟便源源而来。这就是忙中静趣。

我这番话都是替两句人人知道的诗下注脚。这两句诗就是“万物静观皆自得，四时佳兴与人

同。”大约诗人的领略力比一般人都要大。近来看周启孟的《雨天的书》引日本人小林一茶的一首俳句：“不要打哪，苍蝇搓他的手，搓他的脚呢。”觉得这种情境真是幽美。你懂得这一句诗就懂得我所谓静趣。中国诗人到这种境界的也很多。现在姑且就一时所想到的写几句给你看：

“鱼戏莲叶东，鱼戏莲叶西，鱼戏莲叶南，鱼戏莲叶北。”

——古诗，作者姓名佚

“山涤余霏，宇暖微霄。有风自南，翼彼新苗。”

——陶渊明《时运》

“采菊东篱下，悠然见南山。山气日夕佳，飞鸟相与还。”

——陶渊明《饮酒》

“目送飘鸿，手挥五弦。俯仰自得，游心太玄。”

——稽叔夜《送秀才从军》

“倚杖柴门外，临风听暮蝉。渡头余落日，墟里上孤烟。”

——王摩诘《赠裴迪》

像这一类描写静趣的诗，唐人五言绝句中最多。你只要仔细玩味，你便可以见到这个宇宙又有一种景象，为你平时所未见到的。

我生平不怕呆人，也不怕聪明过度的人，只是对着没有趣味的人，要勉强同他说应酬话，真是觉得苦也。你对着有趣味的人，你并不必多谈话，只是默然相对，心领神会，便可觉得朋友中间的无上至乐。你有时大概也发生同样感想罢？

朱光潜 / 当代著名美学家、文艺理论家、教育家、翻译家



审美的败落，从宣扬“丑”开始

文◎梁文道

北京国际电影节的海报，一鸣惊人。不是因为设计多么惊艳，是因为海报丑得难以言喻。更有意思的是，电影节官方公众号针对大众的群嘲，回以一篇“煞有介事”的海报说明。这短短一篇文章内，堆砌了种种看似华丽的辞藻，独没有回应关于丑的质疑，但言下之意却处处强调这种“丑”的正确性。

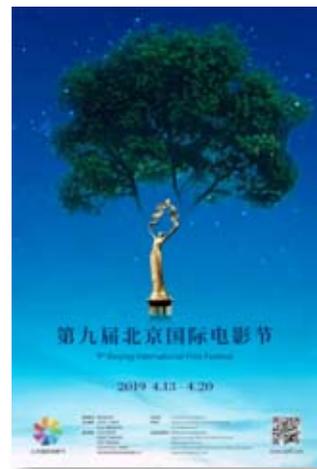
不知从什么时候起，美感可以轻易被“正确”取代。而我们，更是对中国社会的低美感，达成了某种默认的共识，逐渐陷入对美的集体无意识。

陈丹青曾说，学校教会了我们竞争和规则，却没有教育我们如何感受美；如今看来，社会更是只教给我们弱肉强食的竞争法则，却没有提供给我们更多接受美的空间。

以我个人浅见，我国社会的“主要矛盾”已经转化为：人民（尤其是年轻一代人民）日益增长的审美需要和不平衡、不充分发展之间的矛盾。

这个矛盾有多重要？相信你已经看过今年北京国际电影节的海报了——

这张被网友戏称为“西兰花海报”的作品，基本已经跌出



大众审美的水平线，先于电影节成为了大众热议的对象。

更有趣的是，主办方还就这版海报出了一份海报说明。可是，就连这份说明文字，本身都同样缺乏美感——原来，不只是电影节的海报设计出了问题，歌颂这张海报的文字也透露出一种审美的扭曲。

这早已不是“中国式审美”第一次遭受群嘲和批判了，就在两个月前，一票难求的故宫“上元之夜”元宵灯会，最终却上演了一场难以评价的“炫目”灯光秀，乍看之下更像一个大型“蹦迪现场”，原本元宵灯会应有的柔和优雅，则消失殆尽。

前不久，《新周刊》策划了一期“低美感社会”专题，其中一篇题为《中国审美十大病》的文章备受瞩目，直指当下中国大行其道的“宣扬一切与丑有关的意象”，并概括出“审美匮乏症”的十大病征：丑形象、土味家居、奇葩建筑、非人街道、塑料设计、网红脸、伪古风、广告有毒、抖式快感、文化雾霾。

其实仔细看看，这些“症状”一点也不新鲜，十多年前我们就在《锵锵三人行》里讨论着相同的问题，只不过让人诧异的是，当年的问题至今依然存在。

审美的得体，比奢侈和浮夸重要

中国人的衣着形象问题常常被诟病，但我们嘲讽的对象往往只是大妈挥舞的丝巾。要注意的



日本东京都新宿繁华的商业街

是，每一代人有每一代人不同的审美观念，这其实很正常，可以观察到，今天年轻一代人已经在逐渐形成一套自己的审美观念。

但真正可怕的问题在于，如果这一代人仍然没有摆脱审美上的不成熟与不完整，又该怎么办？这种审美态势恐怕才会更加刺眼。

比如一些场合，我们仍然能看到一些年轻人，物质上已经相当富有，身上披挂各种各样的名牌，但是却免不了硕大的名牌 logo 贴满全身，把自己活生生打扮成一个移动的人形广告牌，完全谈不上穿搭的美感。

实际上，我能够理解一些人选择这样打扮的原因，他们渴望的是一种认可和尊重，希望通过衣着外貌，让别人一眼就识别出他们身份地位的特殊。

可是，审美是一种内在的功夫，不是一朝一夕就能修炼得道。相比之下，堆砌满身名牌成了一种最简单速成的方式。

然而很多人却忽略了，昂贵，并不意味着体面。

前不久，我在准备一档短视频系列节目，期间和一位常年居住在巴黎的朋友聊起来，他分享了

很多在米其林星级餐厅里的所见所闻。令他很感慨的一点，现在中国的年轻一代已经越来越懂吃、越来越爱吃、也越来越会吃了，但偶尔也会见到一些审美出现问题的情况。

记得有一回，一个年轻人穿着一双名牌球鞋就走进了一家三星餐厅，当时餐厅的侍者没有当场把他挡出来，只能说是今天的社会越来越宽容了。

千万不要以为这双球鞋比一般皮鞋在价格上昂贵很多，就能够堂而皇之地进出这些场合。在这些场合里，真正被在意的并不是一个人的穿戴有多么昂贵浮华，而是在意一个人的穿着是否真的适合那个场面，是否称得上得体（decent）。

还有些情况下，也会出现另一种审美误区：认为任何场合穿着华丽隆重便都不会出错。这往往会导致一种 overdressed 情况出现。

比如刚才提到的那位朋友，也曾经亲眼目睹过一位女孩穿着一件基本只有婚礼上才会出现的婚纱，到一家三星餐厅就餐，结果全场法国人都惊呆了，类似这样的例子其实不胜枚举。

举这些例子，并不是因为我想要展示自己的

审美品味有多高，或者有多么高傲，乃至于是瞧不起谁，恰恰相反，我只是觉得我是不是已经与这个时代有些脱节了？

前几天，我受邀参加杭州的一场活动，正巧这场活动旁边有一场更为盛大的活动，是由淘宝举办的。活动的具体名字我已经记不住了，基本上云集了淘宝上最受瞩目、最具代表性的全国各地的互联网红人。一进场馆，如我预期，我基本上没有办法辨认这些大概被统称为“网红脸”的每个人的不同。

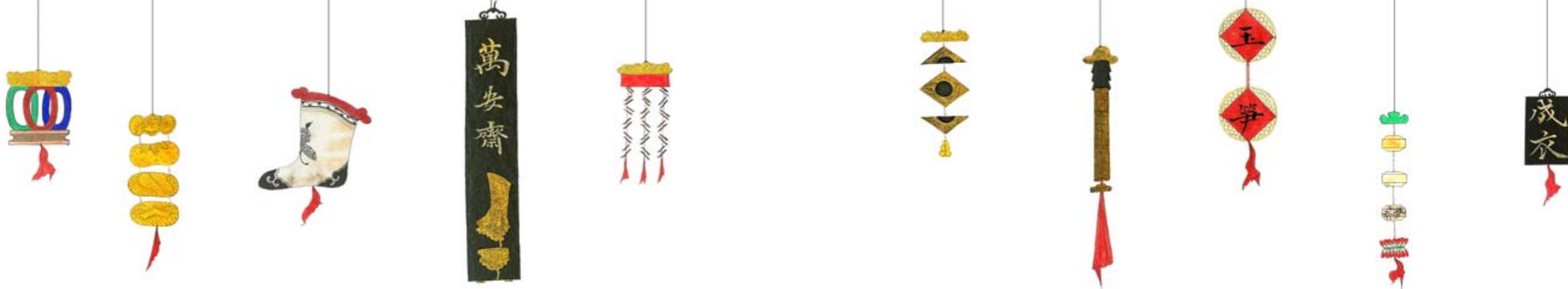
活动海报上，“小蛮腰”三个字放得很大，让我差点以为这场盛典叫做“淘宝小蛮腰盛典”。几个字后面还有一句口号，写着：“——我们的时代”，这句话对我有了很大的触动，我心里想着：这的确是你们的时代，是我脱节了。

低美感的社会，从城市的“不协调”开始

说回中国的审美问题吧，这一切一切的审美问题究竟从何而来？



典型的“中国式店招”



我常喜欢举这样一个例子，有时候我们会称赞意大利人在时尚和服饰上的好品味，好像无论意大利人怎么随心所欲地穿搭，都会很自然地好看，这又是为什么？

试着想象，如果你从小到大也生长在佛罗伦萨那样的一座城市，放眼望去，整座城市所有一切在视觉上都是协调的，每一座楼与楼之间的比例关系、每一处色彩搭配都是恰到好处的，在城市里随处可见的公共艺术品、喷泉和雕塑，在城市里都承担着正好的作用和角色——

假如你生在这样的环境，长在这样的城市，就连呼吸的空气都是“协调”的、“对”的空气，那么你的穿衣搭配，你的品味又怎么可能“不对”呢？

因为哪怕身上有一点不协调，你都会感到一种“不舒适”，而这种不舒服的感觉，会从本能上刺痛你的神经。

奇怪的是，在今天的中国，穿衣搭配却变成了一项几乎要花费金钱和精力去学习的事情。再想一想，今天的中国社会，为什么连我们的电影艺术，一场艺术活动的海报设计都能糟糕成这副模样？

或许正是因为，我们生活的环境太过恶劣，我们的审美环境也太过恶劣。

然而，中国的审美环境并不是自古以来就是这种模样。

如果我们看过去的画作，古代中国一座普通的城市，一样有自己的格调和风格，一种“对”法。

可是，今天我们只要看看马路街头各种商铺

招牌，我常年生活在北京，偶尔看到街上店铺的牌面，真的让我觉得对自己是一种审美折磨。

我常常想，为什么一座城市可以这么不讲究？

你可能会觉得，对这些街边小贩不能太苛求，可是如果你看看其他国家的城市、包括乡村，比如意大利、日本的街边小铺，一样有起码的讲究，这种讲究并不是非要找知名设计师专门设计、再兴师动众打造一个门面，而是小铺的老板自己就有最基础的审美标准。

反观中国城市里这些商铺招牌，字体就透露着不严肃不认真的审美态度，使用的色彩也毫无美感可言。

而我们的整体城市环境，从这小小的招牌就可窥探一二。

若是这样一层一层往大了去看，整个大环境更是一塌糊涂。比如很多城市的公共雕塑，你常常能够看到一些啼笑皆非的雕塑样式和风格，但这样审美劣质的建筑和雕塑却占了绝大比例。这到底是怎么造成的呢？

实际上，就等于很多人在批判北京国际电影节海报的问题一样，难道这样一场盛大的艺术活动中没有人懂艺术，没有人有好的审美，没有一位稍微在行的设计师吗？恐怕不是。

真正的重点在于，这些所有涉及审美品味的东西，最后由谁拍板、由谁决定，这才是个问题。

20多年前，我曾经和一位设计师朋友搭档，负责给部分国内城市做一些城市形象上的优化，他

负责设计，我负责提供文案参考。我们前后沟通了一两年时间，直到设计出一份两个人都能认可、觉得可用的方案，但最终却被“领导”大笔一挥，改得面目全非。

在中国，无论在什么样的机构内，一个人只要坐上了“领导”的位置，似乎就摇身一变，成了一位在任何一个领域都非常专业的人，掌握着种种事项的生杀大权，而设计、规划和审美，不过是其中之一。

某种程度上，我们公共环境的审美的败落，正是直接反映了上述现象中被扭曲的审美水平。

不一定是“审美匮乏”，也可能是一种“审美懒惰”

再说回北京国际电影节海报，以及那篇“不明所以”的解释说明所暴露的审美问题。

这篇说明的文字基本没有什么美感，而且如果你仔细读，会发现其中堆砌了一些今天看来十分“政治正确”的关键词。

你大概可以想象，今天无论我们写文章、写说明，还是做设计，都会有一张关键词的 checklist，仿佛只要将这些关键点一一打勾，这篇文章、这份设计就算“审美”过关了。

可惜，这其实是一种典型的“审美懒惰”。

举个简单的例子，在现在有关中国的各种设计里，“中国红”的出现及使用仿佛成了一种奇异

的审美衡量标准，好像在设计里只要加入了中国红，就能完胜其他所有作品，中国红就这样沦成了一种“讨巧”的手段和技巧。

中国红本身，的确是一种很美的红色，但是也是一种使用起来难度非常高的色彩。

它本身饱和度很高，需要特别的技巧在一种很含蓄的状态下使用，才能出色，如果仅仅以为将中国红铺满整张海报，再留下几个金灿灿的字，就是一张好海报，那肯定是大错特错了。

如同今天我们这些写字的人动辄爱提中华文化一样，这不过是一种审美的懒惰。

当然，相信也有很多人会辩解，如我刚才所说“审美是一种需要修炼的内在功夫”，中国才解决温饱问题，凡事都需要一个发展的过程，中国的审美也一样。

可是，如果你肯转头看一看那些经济情况不如我们的国家，比如葡萄牙、希腊，它们又是如何设计电影海报，又是如何举办文化艺术活动的，你可能会发现，审美水平和经济实力的进展并没有什么必然的联系。

有一句话不是叫做，一个男人过了40岁之后，就要为自己的外貌负责了。那么，改革开放也过去40年了，今天的中国是不是也该学会为自己的“外貌”负责了？

我理想中的学校

文◎村上春树

我寄望于学校的

只是“不要把拥有想象力的孩子的想象力扼杀掉”

这样就足够了

村上春树



我的父母就是教师，我自己也曾在美国的
大学里带过几个班，尽管并没有教师资格证之类。然而坦率地说，学校这东西从来都是我的弱项。想一想自己念过的学校，虽然觉得这样评价学校有些于心不忍（对不起了），却并没有什么美好的回忆涌上心头，甚至觉得后脖颈直痒痒。呃，这个嘛，与其说问题在学校，不如说是我这方面有问题吧。

总而言之，我还记得好不容易熬到大学毕业时，自己长长地舒了一口气，心想：“啊，好了，这下再也不用去上学啦。”感觉像是终于卸下了肩头的重担。（大概）一次都没有过怀念学校的心情。

既然如此，为什么事到如今，我又要特地谈论学校呢？

这大概是因为我——作为一个早已远离学校的人——觉得时机已到，该对自身的学校体验或关于教育的所感所想，以自己的方式做一番整理和阐述了。不如说，在谈论自己时，也应该在一定程度上把这些东西弄个明白。再加上我最近和几位曾抗拒（逃避）上学的年轻人见过面，这或

许也成了动机。

说句真心话，我从小学到大学，一直对学业不太擅长。倒不是成绩糟糕透顶的差生，成绩嘛，也算马马虎虎说得过去，可是我本来就不太喜欢学习这种行为，实际上也不怎么用功。我就读的那所神户的高中是所谓的公立“重点学校”，每个学年都有超过六百名学生，是一所很大的学校。

我们属于“团块世代”（指在日本战后第一个生育高峰期，即1947年至1949年期间出生的人。），反正就是孩子多。在那里，各门功课定期考试前五十名的学生，姓名都要公布出来（我记得好像是），可那份名单里几乎不会出现我的名字。也就是说，我不属于那约占一成的“成绩优秀的学生”。呃，往好里说，大致是中等偏上吧。

要说为什么对学业并不热心，理由非常简单，首先是因为太没意思，我很难感受到乐趣。换个说法就是，世上好多东西都比学校里的功课有意思。比如说读读书，听听音乐，看看电影，去海边游游泳，打打棒球，和猫咪玩玩，等到长大以后，又是跟朋友们通宵打麻将，又是跟女朋友约会……

就是这类事情。相比之下，学校里的功课就无聊得多了。仔细想想，嗯，也是理所当然。

不过，我并没有觉得自己懒于学习、过于贪玩。因为我打心底明白，读许许多多的书、热心地听音乐，哪怕把跟女孩子交往算在内也没关系，这类事对我来说都是意义重大的个人学习，有时反而比学校里的考试更重要。当时在心中，这种认识有多少得到了明文化或理论化，如今我已经无法准确地回忆起来了，但似乎一直在冷眼旁观：“学校里的功课什么的，好无聊嘛。”当然，对于学业中感兴趣的内容，我还是肯主动学习的。

其次，对于跟别人争夺名次之类，我自小就提不起兴趣，这也是原因之一。倒不是我矫揉造作，什么分数啦名次啦偏差值啦（万幸的是在我十几岁的时候，这种玩意儿还不存在），这类具体表现为数字的优劣评价很少吸引我。这只能说是与生俱来的性格了。虽然也不无争强好胜的倾向（也因事而异），但在与人竞争的层面，这种东西几乎从不露面。

总之，阅读当时在我心中重于一切。不必说，

人世间远比教科书更刺激，内容深刻的书应有尽有。逐页翻看这样的书，我会产生一种实际的感触，觉得那些内容随着阅读化作了自己的血肉。所以怎么也提不起精神正儿八经地复习迎考，因为我并不觉得把一些年号和英语单词机械地塞进脑袋里，将来会对自己有什么用处。不分条理、死记硬背下来的技术性知识，会自然地随着时间的流逝凋零飘谢，被某个场所——对，就是像知识的坟场一样的幽暗之地——吞噬，不知所终。因为这样的东西，几乎全都没有必要永远留存在记忆中。

相比之下，任凭时间流逝却能留存心间永不消亡的东西，才更为重要——这话等于没说吧。然而这一类知识却不会有什么立竿见影的作用。要轮到这类知识真正发挥价值，还得等上很长时间。十分遗憾，与眼前的考试成绩不能直接挂钩。这就是即时见效与非即时见效，打个比方，就像烧水用的小铁壶与大铁壶的差别。小铁壶能很快把水烧开，非常方便，但是马上就会冷掉。相比之下，大铁壶虽然得多花点时间把水烧开，可一旦烧开了，就不那么容易变凉。并不是说哪一种更好，

而是说它们各有用途与特长，重要的是巧妙地区分开来使用。

我高中念到一半时，开始阅读英文原版小说。倒不是特别擅长英语，只是一心想通过原文阅读小说，或者是想读尚未译成日文的小说，于是跑到神户港旁边的旧书店里，把按堆论价的英文简装本小说买回来，也不管看不看得懂，一本又一本贪得无厌地乱读一通。大概最初是始于好奇心，然后就慢慢“习以为常”了，或者说对阅读外文书不再有抵触了。当时神户住着很多外国人，又有一个很大的港口，所以常有船员来来往往，这些人成批地抛售外文书，到旧书店就能看到许多。我当时读的几乎都是封面花哨的侦探小说和科幻小说，所以并不是很艰深的英语。不用说，像詹姆斯·乔伊斯和亨利·詹姆斯那样高深的东西，一个高中生肯定是啃不动的。但不管怎么说，我能把一本英文书从头到尾大致读下来了。须知好奇心就是一切。然而要问英语考试成绩是否有所提高，那倒没有，英语成绩照旧不见起色。

怎么回事呢？我当时曾经冥思苦想过。英语成绩比我好的同学要多少有多少，可是在我看来，他们当中大概没有人能把一本英文书从头读到尾。然而我却能顺顺当开开心心地读完它。为什么我的英语成绩依旧还是不怎么呢？左思右想，我终于找到了独家答案：日本的高中英语课程，并不以教学生掌握灵活实用的英语为目的。

那又是以什么为目的呢？在大学的入学考试中英语拿个高分，差不多就是唯一的目的。能够看英文书，可以跟外国人进行日常会话，至少对就读的那所公立学校的英语老师来说，不过是微不足道的琐事——即便不说是“多余的闲事”。与其如此，还不如多背一个复杂的单词，记一记过去完成时的虚拟语气句式句型，或是选择正确的介词和冠词。

当然，这类知识也很重要。尤其是从事翻译工作之后，我越发感到了这些基础知识的薄弱。不过只要有心，细微的技术性知识完全可以过后再补，或者一面在现场工作，一面根据需要自然而然地掌握。相比之下更为重要的，还是“自己

为什么要学习英语（或其他外语）”这种目的意识。如果这一点暧昧不明，学习就会变成无趣的“苦差”。我的目的非常明确，反正是想通过英文（原文）阅读小说。暂且只是为了这个目的。

语言这东西是鲜活的，人也是鲜活的。活着的人想灵活自如地运用活着的语言，就非得有灵活性不可。彼此都应该自由地行动，找到最有效的接触面。这本来是理所当然的，然而在学校这种体系中，这样的想法可一点都不理所当然。我觉得这毕竟是不幸的事。也就是说，学校体系与我自身的体系不能契合，所以上学就成了一件不太开心的事。只是因为班上有几个要好的同学和可爱的女生，我才好歹每天坚持去学校。

当然，我是说“我们那个时代是这样”，而我念高中已是将近半个世纪前的事了。自那以来大概发生了很大的变化。世界在不断地全球化，通过引入电脑和录音录像设备，教学设施得到改善，应该变得十分便利了。话虽如此，我又觉得学校体系的存在方式和基本想法，恐怕仍然同半个世纪前没有多大差别。关于外语方面，如今还是老样子。如果真想灵活掌握一门外语，就只有一个办法：自己跑到国外留学去。到欧洲等地去看一看，那里的年轻人基本都能说一口流利的英语。

书之类的用英文读起来简直一目十行——拜其所赐，各国出版社译成本国文字的书反而卖不出去，十分尴尬。然而日本的年轻人却不管是说也好读也好写也好，大多数好像仍然无法灵活运用英语。我觉得这毕竟是个大问题。对这种扭曲的教育体系置之不理，却从小学开始就让孩子们学习英语，只怕也是白费力气。无非是让教育产业赚个钵满盆满罢了

还不只是英语（外语），差不多在所有学科上，都让人觉得这个国家的教育体系大概不怎么考虑如何让个人资质得到灵活发展。好像至今还在进行填鸭式教育，照本宣科，积极传授应试技巧。而且无论老师还是家长，都对有几个人考取了哪所大学这种事或喜或忧。这稍稍有点可悲可叹呐。

上学期间，常常得到父母或老师的忠告：“在

学校一定要好好读书。不然等你长大后肯定会后悔的，觉得年轻时要是更努力一点就好啦。”可是自从我毕业离校之后，一次都没这么想过。反倒心中懊悔，寻思着：“在学校念书时，要是更潇洒一点，想干什么就干什么该多好。死记硬背了那么多无聊的东西，简直是浪费人生。”呃，说不定我是个极端的例子。

我属于那种对自己喜欢的事、感兴趣的事，就要全神贯注追求到底的性格。绝不会说句“算了，我不干了”就半途而废，得做到心安理得才会停手。可要是我不感兴趣的事，做起来就不会太投入。或者说应该，怎么也生不出全神贯注的心情。在这些方面，我可是一直都拿得起放得下。但凡别人（尤其是上面的人）命令道“你去做这个”，这样的事情，我就只能敷衍了事了。

体育运动上也是如此。我从小学到大学一直对体育课厌恨之极。被逼着换上运动服、领到操场上，做一些根本就不想做的运动，令我痛苦难熬。所以有很长一段时期，我都以为自己不擅长体育。可是踏入社会之后，按照自己的意愿开始尝试着运动，才发现有趣得一塌糊涂。“运动原来是这么快乐的事啊！”我眼前豁然一亮。那么，以前在学校做的那些运动究竟算什么呢？这样一想，不禁茫然若失。当然，人各有异，不能简单地一概而论，但说得极端点，我甚至怀疑学校里的体育课，会不会就是为了让别人讨厌体育才存在的。

我的学生时代是从上世纪五十年代后半期到六十年代，校园欺凌和拒绝上学还没有成为严重的问题。并不是说学校和教育体系没有问题（我看问题倒是不少），不过，至少在我身边几乎没有欺凌同学和拒绝上学的例子。虽然偶尔也有那么几起，但并不严重。

我想，大概是处在战争刚刚过去的时代，整个国家还比较贫穷，大家有“复兴”和“发展”这样明确的行动目标的缘故吧。就算隐含着问题与矛盾，但四周飘荡着积极向上的空气。恐怕在孩子们中间，这种类似“方向性”的东西也在悄悄发挥作用。即便身处孩童的世界，拥有巨大能量

的负面精神活动好像也不常见。其实，说到底是人们有“只要照这样去努力，周围的问题和矛盾一定会逐渐消失”的乐观想法。所以我尽管不太喜欢学校，仍然觉得“上学是理所当然”，并没有产生什么疑问，还是认认真真地去上学念书。

然而现在校园欺凌和辍学成了重大的社会问题，甚至难得有不见诸报纸、杂志或电视报道的日子。不少孩子因为遭受欺凌结束了自己的生命。这实在是悲剧，让人不知该说什么好。有许多人针对这些问题提出了大量意见，也采取了许多社会对策，然而这种倾向却丝毫没有收敛的意思。

不单是学生之间相互欺凌，老师方面好像也有不少问题。这是很早以前的事件了：在神户一所学校，上课铃一响，老师就急着去关校门，因为校门太重，一位女生被门扉夹住，不幸丧生。“最近学生迟到的情况很严重，不得不这样做。”这位老师辩解道。迟到固然不是值得称许的行为，然而上学迟到几分钟，与一条鲜活的生命相比孰轻孰重，这种问题不言自明。

在这位老师身上，“不许迟到”的狭隘意识在脑袋里异样地强化和膨胀，让他失去了均衡有度地看待世界的视野。均衡感对于教育者来说本是非常重要的资质。报纸上还刊登了家长们的评论：“不过，那倒是一位热心教育的好老师。”这种话居然（能够）说出口来，这是相当有问题的。受害者惨遭挤压的痛苦究竟被忘到什么地方去了？

作为一种比喻，倒是可以想象“将学生压死的学校”的意象，然而当真活生生地将学生压死的学校，可就远远超出我的想象了。

这种教育现场的病症（我觉得不妨这么说）无疑正是社会体系病症的投影。作为一个整体，社会原有一种自然的势头，如果目标已经确定下来，即使教育体系多少有点问题，也可以借助“场的力量”巧妙应付过去。然而等到社会失去这种势头，闭塞感处处可见时，表现最为显著、波及最为严重的就是教育这个场，就是学校，就是教室了。这是因为孩子们就像坑道里的金丝雀一样，能最迅速、最敏锐地感知这种混浊的空气。



临时避难所，谁都可以自由地进入、自由地离开。说来就是“个体”与“共同体”徐缓的中间地带。每个人自己决定要在其中占据什么位置。我打算姑且称之为“个体的恢复空间”。

一开始不妨是小一点的空间，不必规模宏大。就像自己亲手制作的狭小空间，在那里尝试种种可能性，如果有什么东西发展顺利，便将它作为样板（即跳板）进一步培养，发展下去。我觉得把这个空间逐渐扩展开来就行。或许得花一些时间，不过这大概是最正确、最合情合理的做法。这样的场所假如能在各地自发涌现出来，就再理想不过了。

最糟糕的情况，是文部科学省之类的机构把这种东西作为一项制度，自上而下地强加给教育现场。我们探讨的本来是“个体恢复”的问题，但如果国家试图制度性地解决这个问题，岂不是本末颠倒了么？完全可能变成一出闹剧。

来说说个人的事。如今回想起来，在学校念书期间，最大的安慰就是交了几个要好的朋友，以及读了许多的书。

说到书，我就像握着铁锹往熊熊燃烧的炭窑里乱铲乱投一般，一本又一本，如饥似渴地读过各种类型的书。单是一本本地品味和消化，每天就忙得不可开交（消化不了的更多），几乎没有多余的时间为其他事胡思乱想。有时也觉得，这样对我来说或许是好事。如果环顾自己周围的状况，认真思索那些不自然的现象、矛盾与欺瞒，直接去追究那些无法认同的事，我很可能会被逼入绝境，饱尝艰辛。

与此同时，我觉得通过涉猎各种类型的书，视野在一定程度上自然而然地“相对化”了，这对于十多岁的我也有重大的意义。就是说书中描写的种种感情，差不多都感同身受地体验了一番，在想象中自由地穿梭于时间和空间之间，目睹了种种奇妙的风景，让种种语言穿过自己的身体。因此，我的视点多少变成了复合型，并不单单立足于此刻的地点凝望世界，还能从稍稍离开一些的地方，相对客观地看看正在凝望世界的自己的模样。

假如一味从自己的观点出发凝望世间万物，世界难免会被咕嘟咕嘟地煮干。人就会身体发僵，

脚步沉重，渐渐变得动弹不得。可是一旦从好几处视点眺望自己所处的立场，换句话说，一旦将自己的存在托付给别的体系，世界就会变得立体而柔软起来。人只要生活在这个世界上，这就是具有重大意义的姿态。通过阅读学到这一点，对我来说是极大的收获。

假如世上没有书，假如我没读过那么多书，我的人生恐怕要比现在更加凄冷、更加枯窘。对我而言，阅读这种行为原本就是一所大学校。那是一所为我建立和运营的量身定制的学校，我在那里亲身学到了许多重要的东西。那里既没有烦琐恼人的规则，也没有分数评价，更没有激烈的名次争夺，当然也没有校园欺凌。我能在“制度”的重重包围下，巧妙地确保另一种属于自己的“制度”。

我想象的“个人的恢复空间”，就是与此相近的东西，而且并不仅限于阅读。我想，那些无法顺利融入现实中的学校制度的孩子，那些对课堂学习不感兴趣的孩子，如果能得到这种量身定制的“个人的恢复空间”，并且在那里找到适合自己、与自己相配的东西，按照自身的节奏去拓展这种可能性的话，大概就能顺利而自然地克服“制度之墙”。然而要做到这一点，就需要理解并赞许这种愿望（即“个体的生活方式”）的共同体或家庭的支持。

我的父母都是国语老师（母亲在结婚时辞去了工作），所以对我看书几乎没有一句怨言。尽管对我的学习成绩颇为不满，但从来没对我说过“别看什么书了，好好复习迎考”之类的话。也可能说过，但我一点印象都没有了。呃，就算说过，也是轻描淡写那种吧。我在这件事上必须感谢双亲。

再重复一遍，我对学校这种“制度”实在喜欢不起来。虽然遇见过几位好老师，学到了一些重要的东西，但几乎所有的课程都味同嚼蜡，足以把这些全部抵消还绰绰有余。在结束学校生活那一刻，我甚至想过“人生只怕再也不会这么枯燥乏味了吧”——就是枯燥乏味到这种地步。但不管怎么想，在我们的人生中，枯燥乏味还是会络绎不绝，会毫不留情地从天上飘落而下、从地下喷涌而出。

可是，呃，对学校喜欢得不得了、不能去上

学心里就空落落的——像这样的人恐怕不大会成为小说家。因为小说家就是在脑袋里不断创造出只属于自己的世界的人。比如我，在课堂上根本不好好听课，好像只顾沉溺在无穷无尽的空想中。如果我现在是个小孩子，说不定会无法与学校同化，成为一个拒绝上学的儿童。在我的少年时代，不知是幸运还是不幸，只因为拒绝上学尚未成为潮流，“不去上学”这个选项才没有浮现在脑海里。

不管遇上怎样的时代，身处怎样的社会，想象力都拥有重大的意义。

处在想象力对面那一端的东西之一，就是“效率”。将多达数万名福岛民众驱赶出家园的，究其原因就是这个“效率”。正是“核电是效率极高的能源，因此是好的”这种思维，以及由此捏造出来的“安全神话”，给国家带来这种悲剧性的状况和无法恢复的惨状。不妨说这是我们想象力的败北。现在开始还不算晚。我们必须把足以同这种叫“效率”的武断而危险的价值观对抗的自由思考和思维之轴，朝着共同体（也就是社会）的方向拓展下去。

话虽如此，我对学校教育的期望却并非“让孩子们想象力丰富起来”之类。我不指望那么多。因为能让孩子们的想象力丰富起来的，说到底还是孩子自己。既不是老师，也不是教学设备，更不会是什么国家和自治体的教育方针。孩子们也不是人人都有丰富的想象力。就好比既有擅长奔跑的孩子，也有并不擅长奔跑的孩子。既有想象力丰富的孩子，也有想象力称不上丰富，不过会在其他方面发挥优异才能的孩子。理所当然，这才是社会。一旦“让孩子们想象力丰富起来”成了规定的“目标”，那么这又将变成怪事一桩了。

我寄望于学校的，只是“不要把拥有想象力的孩子的想象力扼杀掉”，这样就足够了。请为每一种个性提供生存的场所。这样一来，学校一定会变成更充实的自由之地。同时与之并行，社会也能变成更充实的自由之地。

我岁数越大越明白 孩子们都是大人的老师

文◎陈丹青



法国有一个很著名的风景画家叫柯罗，他晚年说过一句话“我每天早上醒过来向上帝祈祷，让我像小孩一样天真地看世界”。我岁数越大越明白这句话，孩子们都是我的老师。没有学画这件事情，甚至没有画画这件事情，要紧的是大家都有眼睛。现在春天来了，我上午在公寓旁边走，像北京这么糟糕的天气，可是每朵花儿都好看，每一棵树都好看，这个时候我觉得我可能只有五岁。

意大利有个导演叫费里尼，他说过一句话，可能有点极端。他说全世界的孩子在五岁以后送到幼儿园就被扼杀了。他反对所有现行的教育。人越大，越是一个变坏的过程，变麻木的过程，不看天，不看星星，也不看花儿，不看树。脑子里只想挣钱，想当官，想把别人弄下去自己爬上去，

所有的人就是想挣钱，做生意。所以很多孩子在长大以后就不可爱了，所以趁你们现在还可爱的時候说说话。

中国家长要克服“家长欲”

中国家长有一个趋势需要克服，就是不要太把孩子当个孩子。他是他自己，他有他的才能，他有他的爱好，可是你一时看不出来。我经常遇到一些家长问他的孩子应该怎么学画。问题不在这个地方，问题是他是否了解他的孩子？他在不在冷眼观察孩子，孩子喜欢什么，讨厌什么？这时教育就开始了——如果可以叫做教育的话。

所以家长最要紧的是冷眼看，然后带着孩子走向他感兴趣的地方，而不要强行带他去他讨厌

的地方或者没感觉的地方。所以我想第一要克服的是家长自己的“家长欲”。“家长欲”是很可怕的。我蛮怕看到家长的，现在孩子苦死了，一天到晚被逼着学钢琴，学古筝，学英文……这时候有一个最可怕的东西丧失了，他们长大会恨你们，说他沒有童年，一天到晚在上课。

我自己所处的年代是另一回事情，非常匮乏，也非常无聊，没有什么地方可以去，也没有东西可以看。我小时候，九岁的时候得到的第一本画册是美国画家画的动物画技法，全是马。我特别喜欢马，我父亲看我喜欢马，就给我买了那本书，我现在还能画得出马的骨骼。我不是很了解现在的孩子，可看的東西太多了。

对低年龄的孩子说概念，非常有害

13岁以前的孩子，我主张不要跟他们解释什么是“美”，什么是“古代”和“现代”，如果带他到博物馆去，根本不要对他解说，他听不懂，并且会厌烦。就是让他看，如果他实在不要看，就带他出去，他想吃就吃、想玩就玩，不要太早灌输这么多词汇给孩子，什么大师，艺术，美……都不要给他。我不喜欢孩子半大不小就能说会道，全是大人教他的词，不像孩子。我在美国、欧洲、日本看到的孩子都像孩子，他不太会说话，很简单的词，没有多余的话，没有废话，更没有空话。

孩子10岁至15岁的时候，要特别观察他们，看他们到底喜欢什么，哪些事拽都拽不走他，打他都要做。如果这个时候，他正好喜欢画画，喜欢音乐，喜欢写作，或者是喜欢科学实验，家长就要带他到好的环境，能够耳濡目染。至于所谓美术史、古代、现代、这个派、那个派，我想差不多要到初中以后孩子才开始对这些词语、这些概念感兴趣，而且有理解力和判断力。这是我的认识。

我在世界各国博物馆总是看到两种情况，一种是大人抱着婴儿在逛博物馆，其实婴儿在睡觉，但我觉得这个教育非常好。带孩子到很嘈杂的饭店或商场去睡觉和在博物馆睡觉，感觉是不一样的。第

二，国外小学生和中学生会全班去博物馆，不是浏览，而是有专业的老师在那上课，学生很自由地提问。但在国内，我经常看很多父母带孩子去博物馆、美术馆，大人自己也不太喜欢，但觉得这是一件正确的事情，我觉得这个是最可怕的。对小孩而言，身教大于言传，如果父母真的很爱这件事情，小朋友得到的讯息是这件事情很有意思。很多时候是父母让孩子弹钢琴，自己根本不听音乐。

我听到有的孩子崇拜我，其实那个孩子只是从媒体上听说我这个人，按照孟子的说法，所有的小孩，在童蒙时期，最崇拜的人是爸爸妈妈，所以爸爸妈妈这个角色是很难当的。人是模仿的动物，同时又是一个下载的动物，所有小孩子的脑袋，你带他到任何场合，无论是开心事、伤心事，他不管懂不懂，都已经下载了。下载以后可以储存很久，等到他懂事了，受了教育，智力发达了，他会重新反举这些早年下载的印象。所以爹妈真的不好当，你不经意间已经在教育孩子，或者已经在毁坏孩子。

孩子本身就是灵性

他喜欢或者不喜欢，这个有意思，那个没意思，孩子的判断总是对的。在国外幼儿园老师会有一些词汇选择，英文有很多好听的词，他如果觉得这幅画不是很好，他会说 *that's interesting*，有意思。尽量不要对小孩说出价值判断的词，大人说好或不好，对或不对，就是在杀小孩，小孩就这样被杀掉了，孩子的童真就没有了。可是特别顽强的小孩，你再杀他，枪林弹雨，最后他拿起笔又回到原来的样子，这是少数天才，甚至长大了他真的变成一个天才画家。所以我要对家长说，13岁以前的小孩，在绘画上或任何文艺兴趣上不要多说，孩子要做就让他做，少啰嗦。

我的意见总是这样，十四五岁以前不要太多过问他的事情，瞧着不对也不要说什么，过一阵子他自己会调整，所有动物都会自己调整，包括高等动物。



Pun Pun 农场的生活日常

生活本应如此简单

文◎ Jon Jandai_ 译◎ Florence_

我很想和遇到的每个朋友分享这样一句话：生活其实可以很简单。它不仅非常简单，同时还能带给我们幸福与快乐。但从前的我并不这么认为——当时我生活在曼谷，深感人生不易，坎坷艰辛。

从村庄到曼谷

我出生在泰国东北部的一个贫穷的村落。当我还是个孩子的时候，生活中的一切平实简单，也充满乐趣。但是当电视台的人来了之后，他们却对我说：“这里太穷了，只有离开这里人生才会成功。你需要去曼谷找到你的成功之路。”

他们的话让我非常失落，便发誓一定要到曼谷寻找自己的人生。可是，当我真的到了曼谷之后，却发现那里的生活并不尽如人意。每天至少要辛苦工作八个小时，却只吃得起一碗清汤寡水的面，偶尔才能吃上炒饭。说到住处则更让人难以接受——

那是一个窄小阴暗的房间，里面充斥着疲劳而又绝望的躯体，拥挤不堪又潮热难耐。于是我开始反问自己：为什么我那么努力地工作，生活还是如此艰辛？为什么我每天付出了那么多的劳动力，可钱还是不够花？这一定是哪里出了问题。

于是我尝试着去学习，去上大学。可在体验过之后，我发现，大学好像也并不适合我。首先，大学的环境对于我来说太无聊了；其次，我觉得自己很难在那里学到我真正想要了解的东西。对我来说，大学里教的知识没有一个在面向真实的产出。反之，在我看来，这些知识更多的是引向破坏，甚至毁灭。

比如说，如果你想成为一个建筑师或者工程师，这意味着你要毁坏更多的自然资源。越多这样的工作存在，就会有越多的山脉遭到破坏，湄南河盆地富饶的土地就会逐渐被水泥所覆盖。（译者注：湄南河平原在泰国中部，是泰国的主要农业区，稻田面积占全国稻田的一半，产量占全国的五分

之四，故其有“泰国谷仓”之称。）如果你想成为农业学家，就意味着你其实是去学习怎样污染水源和土壤，消耗其他自然资源。

当时的我不仅要面对现实生活的艰辛，精神世界无法满足也让我痛苦。这一切都令我感到深深的绝望。我甚至开始反思我到底是为了什么才来到曼谷。

对生活本质的反思引导我辍学返乡

当我还是个孩子的时候，没有大人要一天工作八个小时。一天当中，人们只工作两个小时；一年当中，人们只工作两个月：一个月耕种，一个月收割。剩下整整十个月，都是他们的自由时光。也许这便是泰国之所以有那么多节日的原因吧。（笑）几乎每个月都有。

也许正是因为有这么多的富余时间，午后人们常常还会小憩一会儿。即便是现在，在老挝乡下，人们仍然保留着饭后睡个午觉的习惯。午觉醒来后，他们就会张家李家短地和邻居闲谈。闲暇的时光里，人们会花大量的时间与自己相处。在这样的过程中，他们变得更加了解自己，也更加看清楚了生命里对于自己来说最重要的东西是什么。很多人逐渐意识到，他们最想要的其实是幸福，是去感受爱，是去享受人生。他们就开始行动，

去理解生活中的美，并且去借助各种方式来表达他们所捕捉到的美。

当时的人们去雕刻刀柄，去编织竹篮。把工艺训练得极其精湛，做出来的工艺品让人爱不释手。可是现在，已经没什么人会去做这些事情了，因为许多人已经丧失了这种体验和表达美的意愿。因为我们日常所及的大部分物件都能被塑料制品所代替。当时的我就觉得，自己不能再以这种方式生活下去了。于是我毅然决然地从大学辍学，回到了自己的家乡。

食

一回到家乡，我便开始按照自己记忆中的方式生活。一年我只工作两个月，这两个月的工作换来了四吨重的大米。一家六口人，一年只需要半吨米，剩下的米便可以拿去卖掉。另外，我还挖了两个池塘。这就让我一家人一年四季都吃上了新鲜的鱼。除此之外，我还有一个不到6亩地的菜园，里面种了30多种蔬菜。

我每天只需要花上个15分钟的时间照料它们，收的新鲜菜品就已经远远超出了六个人的需求。于是，我和妻子便把剩下的拿到集市上去卖掉。这样一来，我们也开始有了一些收入。我意识到，一切其实真的可以很简单，可我却花了七年的时



在 Pun Pun 农场回归简单自然的生活



间在曼谷那么努力地工作，风餐露宿、食不果腹。在这里，我只需要每天 15 分钟，一年两个月，就能养活一家六口人。这简直太容易了。

住

我之前一直觉得，像我这样在学校从来都是垫底的差生，根本没有可能拥有一栋属于自己的房子。因为比我聪明的人，那些年年都考第一的人，他们即便有了非常好的工作，也要工作 30 多年才能负担得起属于他们自己的房子。像我这么一个连大学都没读完的人怎么可能买得起房？就此我几度感到绝望，因为受教育程度低在要求薪资的时候的确是个硬伤。

可当我开始建土屋之后，我发现拥有一栋自己的房子其实很简单。我一天花两个小时，从早上五点开始到早上七点，三个月之后，我就有了自己的房子。我那最聪明的同学也花了三个月建了自己的房子，可他要花三十年的时间去还贷款。与他相比，

我相当于一下拥有了 29 年 10 个月的自由时光。

我从没想到建房子可以这么简单。于是我就开始不停地建房子，至少一年一栋。我现在虽然没有什么钱，但是却有很多房子。我现在每天晚上的最大困扰就是到底应该回哪个房子睡觉。所以房子并不是什么问题，任何人都可以盖房子。十三四岁的孩子，只要每天放学之后花很少的时间把砖摞在一起，一个月之后他们都能拥有一个属于自己的图书馆。甚至年迈的尼姑，都可以利用空闲时间给自己建个小屋。如果你也想拥有属于自己的房子但又不相信我说的话，不妨自己试试。

衣

除了房子之外，还有一件事，就是衣服。我之前觉得自己又穷又丑又土。为了看起来更体面，我便试着去学电影明星的穿衣打扮。于是呢，我就去买了一条牛仔裤，这条牛仔裤花掉了我攒了一个月的钱。可当我真的穿上它之后，我对着镜子，

左看看，右看看，怎么看，也都还是原来的那个自己。那么贵的一条裤子，最终也没能改变我的人生。

我想，花那么多钱去买一条裤子，我真的是脑子进水了。攒了一个月的钱买来的牛仔裤，终究也改变不了我是谁。于是我又开始思考：为什么我们要追求时尚的潮流？我们永远都追不上它，不仅是因为这是它得以运转的逻辑，也是因为我们一直都选择跟随它的脚步。那为什么我不在意识到这个问题后，停下追逐的脚步，利用现有的一切，就站在原地做回我自己呢？在那之后的 20 年里，我一件新衣服都没再买过。我的所有衣服都是来 Pun Pun 农场参观的人送给我的。当人们看到我穿着很旧的衣服，就会给我更多的衣服。现在问题反而变成了我要想着怎么才能把我的衣服送给其他更需要它们的人，因为衣服已经太多了。

所以，我还要重复这话，人生真的太简单了。我不再买衣服这件事情让我更看清楚了一个问题：我们每个人的消费行为究竟是被什么驱动着的呢——究竟是我们的需求，还是我们的喜好？

疗愈

最后，也是最重要的一个问题：如果我生病了，我该怎么办呢？其实最初我是非常担心的，因为我没有钱。于是，我开始花更多的时间来思考这个问题。后来我想通了，我发现生病并不一定是坏事，它其实是一件很平常的事情。病痛是一记警钟，它会告诉你，你在生活中到底做错了什么，让你想要去找到生病的原因。所以当 I 生病了之后，我就停下来，回归自我，反思自己到底做错了什么。

慢慢的，我学会了怎样通过水、土以及基本常识来治愈自己。我感受到了无尽的自由，因为我不需要再为任何事情担忧了。我不再害怕了，因为我可以做任何我想做的事情。在那之前，我对世界充满恐惧，所以我一事无成。现在我觉得自己独一无二，因为没有人像我这么活着，我也不需要成为任何其他人。我是唯一的我。一切都变的简单、轻松起来。

Pun Pun 的诞生

每当回想起在曼谷的时刻，我都觉得那是我人生中最黑暗的一段。也许很多人都和当时的我面临着同样的困境。于是我们在清迈创立一个叫 Pun Pun 的基地，主要目的是保留种子。

Pun Pun 农场网站的自我介绍：这是一个小型有机农场和学习中心，我们通过留种、自然建筑和适用技术来实践可持续生活。它对自己的定位是“自给自足中心”。

种子意味着食物，食物意味着生命。如果没有种子，就没有生命。没有生命，谈自由和幸福就都是白搭。一旦没有了食物，人就需要依赖别人而活着。在这样的前提下，收集种子的工作就变得至关重要。这也正是我们关注种子的原因，把它定为了 Pun Pun 的首要工作。

除此之外，Pun Pun 还是一个学习中心，我们想建立一个中心来帮助大家学习，学习如何让生活变得简单而快乐。这不同于我们从小到大受到的教育，因为它们让生活变得更加复杂和困难。但如何让生活变简单本身就是一件非常简单的事情。只是现在的人们不再明白这个道理了。

所以现在要做的事情就是学着一起生活，一起成长。我们一直被教育要脱离周围的环境，独立生活，这样我们不再需要他人的帮助，只需要依赖钱就可以了。但是现在，为了重新获得快乐，

我们需要回归自我，与周围的人重新建立联系，从而在过程中连接自己的身体与心灵。只有这样，我们才能重拾幸福，让生活变得简单而快乐起来。

直到现在，我意识到了人类生活中有四种最基本的需求：食物、衣服、住房以及医疗。在一个成熟的人类文明中，这些东西本应该能够以最低价格、最简单的方式就被获得。可现在，对于大多数人来说，这些都是最遥不可及的梦想。我认为这简直就是原始野蛮的社会。因为在我们目所能及的地方，一切都是那么难以得到。我感觉这就是地球史上最荒蛮的时代。我们有这么多所大学，这么多高校毕业生，这么多的聪明人，但为什么生活却越发的艰难？我们到底是为了谁而把生活变得如此艰辛？我们到底是为了谁而日以继夜地拼命工作？我觉得这一切都大错特错，太不正常了！我所想的只是去回归一个正常的生活状态，当一个正常的人，和动物们享有同样权利的人。

一只鸟只要花一两天时间就能搭建起自己的巢穴，一只老鼠用一个晚上就能挖好自己的小窝。可是拥有高智商的人类，却要花 30 年的时间才能拥有属于自己的家，甚至大多人都觉得自己这辈子都无法负担得起房子。这样的事情根本就不对！为什么我们要如此消耗自己的精神和能量呢？对于我来说，我已经受够了。我只想尝试着回归正常人的生活。

身边的朋友常常觉得我是个不正常的疯子，但是我根本不在乎。因为我心里知道，问题不在我。他们之所以会这么思考，是因为问题出在他们身上。我现在的简单而轻松，对于我来说已经足够了。人们怎么想是他们的事情，因为我控制不了除了自己以外的事情。我能做的事情就是改变并管理好自己的心态。现在我的心态很轻松、很简单，这对于我来说，已经足够了。

人呢，可以选择简单地活着，也可以选择艰难的活着。而这个决定权，就在你自己的手里。



我 打电话到银行，接电话的是工号 1213。我在想，为什么她是一串号码，她是谁，难道她没有名字吗？

第一天上班，1213 就被赋予了这串数字代号。打电话进来咨询的没有一个人知道她到底叫什么，更没有多少人会在意她原来的名字不见了。至于上了许多年班的我，会不会像 1213 那样，一上班就丢失了原来的名字？电影《千与千寻》中的那个小女孩不就在工作合同签上了“荻野千寻”后，自己名字中的三个字蓦然消失，只剩一个“千”字吗？

名字消失会不会是一个人进入社会必须经历的成人礼？而剥夺原来的名字是不是每份劳务契约的默认设置？在所有人都称呼 1213 下，1213 原来的名字远远隐去，而“千”也在热火朝天的工作中忘掉了自己的原名。人人“小千，小千”地叫，规矩也是这样定的，一旦工作，原名将被剥夺。

于是，1213 忘记了原来的自己，以亲切诚恳的语调反复地说：“我是工号 1213，请问有什么可以帮您？”小千在她工作的油屋彻夜劳动，擦地板，放热水，毕恭毕敬地为贵宾服务，给腐烂神洗澡。而我所经历的不也跟小千一样，在社会既定的规章制度下努力工作，最终在排山倒海的文件后面，自己原本的名字如同远处模糊不清的字符渐渐隐没，被另一个大家公认的名字所遮蔽。

如果社会让我们忘记，那么请我们想起。我们要想方设法想起自己到底是谁，要不然我们只能对社会化与体制化俯首帖耳，惟命是听，被异化为一个被人抽着转动的陀螺，失去了寻找自我的因由，在疯狂的旋转中，彻底忘却本我的存在。

“发生的事是不会忘记的，只是一时想不起来而已。”这是电影中钱婆婆的台词。“千”最终想起了自己是“千寻”，但愿 1213 也牢牢记住自己本来是谁。



成长，一场幸福的旅行

——西安欧亚学院学生毕业典礼致辞

文◎刘昕钰

尊敬的校长，各位学位评定委员会委员，各位老师，各位家长，现场和云端的小伙伴们：

大家上午好！我是物流贸易学院电子商务专业 1601 班的刘昕钰，来自 Queens' land 青年社区，很荣幸代表 5000 余名毕业生在这里发言。首先，我要向台下和云端的所有毕业生以及台上的我表示最衷心的祝贺，祝贺我们顺利毕业！

春季运动会导演组那些事儿

在欧亚的四年里，我参与举办过很多次校级大型活动。在 2016 年表彰典礼里，我是道具组的新生志愿者；在 2017 年开学典礼里，我是资料组的组长；在 2018 年的运动会里，我是项目组的学生总导演……

今天，是我第一次从幕后走向前台，站在这炫目的灯光里，心怀感恩。感谢几年来为我们大学生活保驾护航的老师，感谢给予我们空间、让我们自由成长的欧亚；同时也要感谢为这次毕业典礼辛苦筹备的工作人员——当你毕业时你会知道，这些天的辛苦是多么值得。

初入欧亚，种类繁多的学生组织、社团组成的“百团大战”，让我明白学习不再是单一地从课本中汲取，丰富多彩的校园生活才是教室之外最好的课堂。从小性格内向的我想要在大学做出一些改变，于是毫不犹豫地加入了校学生会。

很幸运，我的选择是对的！校学生会除了举办校长接待日等常规活动，还承担了一些校级的大型活动。每场大型活动从前期准备到正式开始，我们团队小伙伴们都一起努力想创意、熬方案、改文件、盯搭建。

我们知道十月凌晨四点半的操场有多冷，因为 2017 年迎新晚会，我们通宵筹备；我们也知道四月下午四点半的操场有多晒，因为 2018 年运动会我们每天都在下课后坚持彩排！

四年时间，我从初入团队负责打印导演手册、整理资料的小配角，成长到最后担任导演带领团队举办 2019 年的开学典礼。在和小伙伴们一次次分工协作中，我们对欧亚的价值观“责任、创新、伙伴、有用”有了更深刻的理解。

打破舒适圈，不断尝试与试错

大四时，我参加了学校创业孵化器开展的北京创业游学活动。三天的游学生活给我最大的感受就是在高压状态下，能够激发出自己最大的潜能。每天除了参访之外，还有相应的 ORID 复盘总结和拆书报告。运用 ORID 的复盘总结，很像批评与自我批评，对每日活动列项总结和自我盘点，帮助发现自身的问题并高效的解决。而拆书报告就是运用制作思维导图的模式，高效阅读书中内容，并梳理解以通过细小的方面去发散性思维或列举案例来吸收内容。

欧亚是个特别的地方，老师们总会用各种方



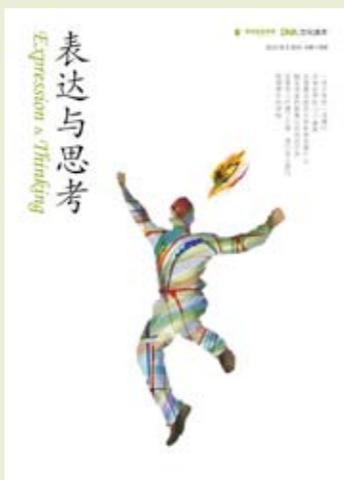
式鼓励我们在各个方面获得成功。大二时，在学院老师的鼓励下，我和同学报名参加了三创比赛。我们一起想主题、写方案、做数据，一遍遍的演练，一遍遍的修改，经历过创意被否决的崩溃，也享受过方案被成功通过时的喜悦。这次比赛中，我们团队获得了陕西赛区选拔赛三等奖。我觉得比获奖更宝贵的其实是：这样的一次参赛经历，不仅能帮我们提升专业知识，还教会我们用更广阔的视野去看待问题、分析问题和解决问题。经过这次大赛，我明白，学习不应该只是枯燥的课本，也包括自我探索欲被激发的过程。

记得在选社区的时候，导员告诉我：Queens' land 社区不是说要让每个人都成为女王，而是希望你们每个人都自带光芒。在欧亚的每一天，我都过得充实、有价值，也在最美好的光阴中成长为最独特的自己，找到了自己的光芒！现

在的我，自信、乐观，愿意与人分享，对美好的事物保持偏好，对未知的未来充满渴望。我喜欢这样的自己。

大一时我们总问：传说中的欧亚 DNA 是什么？今天，我很确信，我已经可以带着欧亚 DNA 远行。就要和我的欧亚说再见了，感谢欧亚，关心我们的成长、保护我们的个性、放大我们的美好。

我的欧亚，我爱你！再见！



我离自己希望的样子甚远
我希望自己良善，明察
永远不要仓促经过这人间
要常常躬身低首，缓缓而行
我周围的树木摇动叶子，
呼唤着：「请稍候片刻。」
光线从树枝间流淌而下
它们再次呼唤：「很简单，」它们说
「你来到这个世界也可以
做同样的事，轻松行走，让光
充满自己，也让自己发出亮光。」

——《当我置身于树林间》
玛丽·奥利弗

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：029-88298749 联系人：李晓飞 王玲



Expression & Thinking

E" 西安欧亚学院
eurasia UNIVERSITY

<http://www.eurasia.edu/>

联系我们：029-88298749

学校地址：陕西省西安市雁塔区东仪路 8 号

