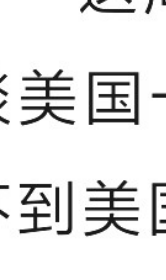


第134封信 | 高等教育要有本国特色



吴军



第134封信 | 高等教育要有本..



10:45 5.04MB

信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

这周我们谈高等教育的话题，主要谈谈美国一流大学是怎样炼成的。当然，你不到美国读书也没有关系，因为人类历史上那几位顶级教育家的思想一定会对你有所启发。今天我们先来谈谈高等教育的本国特色问题。

去年年底，清华的一位副校长跑到南方把这所中国顶级大学痛批了一顿，主要的观点有两个。一个是针对大学的，把大家其实知道的中国大学普遍存在的问题比较直白地表述了一遍；二是针对大学生，认为今天的大学生的思想是不可思议地狭窄，清华的学生一入校就想着怎么找工作，连他最好的学生也想着毕业后进入金融机构。

现在社会太现实了，人不是简单的动物，不只吃饭穿衣，为什么要这么担心挣钱多少？当然，我们知道光批评，不提建议，今天在社会上是行不通的，因此他也有解决办法，就是暂时不和你们玩了，另起炉灶办一所大学。当然，办一所二流、三流乃至不入流的大学，今天中国根本不需要，要办就要超过清华。因此，去年底他在杭州公开放出这样的“豪言”：

1. 到2019年年底，西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学，教师科研水平很可能成为中国之最；

2. 5年后（也就是2022年底之前），教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府，成为亚洲一流；

3. 15年后（也就是2032年前），在各项指标上和加州理工大学媲美，成为世界范围内最好的大学之一。

这几个指标在各个媒体上都能查到，大家有兴趣的话可以去查。很多媒体当场就给震住了，中国举全国之力自97年以来重点保了几所大学，20年还没有办成的事情，一个教授在一个企业家的鼓动下，15年不仅能办到，而且还有具体的时间表，不给震住倒反而显得麻木，最近有空，我把我的想法系统地写出来分享给大家。

首先要说的是，上述话有没有道理呢？有道理，我之前介绍大学起源时讲，做研究需要纯粹一些，这一点没有错。

但是，世界一流大学不是靠精神办出来的，人也不可能吃不饱肚子靠精神搞科学，哪个国家都是如此。不独中国大学生没有志气，哈佛、MIT和哥伦比亚的也照样。我问过这三所世界顶级名校的很多学生将来想干什么，很多人首选是华尔街。在美国远离华尔街的西海岸，斯坦福的学生很多一入校就不好好学习，琢磨着到硅谷的公司挣大钱。不过，我也没有见过那几所学校的校长抱怨学生。

30多年前，诺贝尔奖获得者李政道教授和小平同志一同启动了中国学生留美学习物理的卡斯比亚计划，每年从中国招100名最好的理科学生到美国著名大学读物理学博士，李政道向小平同志担保把这些精英都培养成才。在随后的十几年里，李政道教授为此事呕心沥血，联系了很多美国的名校和大牌教授，招收中国这批学生。十几年下来，李政道倒是没有食言，把他们都培养成才了（个别学生因为自身的原因坚持不下来，也是有的，但属于个案）。

但结果是，几千名学生还在从事物理工作的不到10%，剩下的90%，绝大部分都进了华尔街，没有去华尔街的大部分都去搞容易找工作的计算机了。就算是搞物理的，在美国成为一流学者的不到其中的10%。因此，李政道这个计划后来就做不下去了。如果要批评中国的大学有问题，那是一件容易的事情，但是要说李政道能力差，资源少，或者他挑的上千名学生本身都有问题，这事恐怕连鬼都不信。

因此，能不能把学校办好，绝非有一两个一流教授就能办到，更不是换一个体制就行的。世界上体制和美国相似的国家多了去了，为什么几乎只有美国和英国出了世界顶级的大学，而且也只出了那么几十所。这倒是值得好好考虑的。要把这件事情讲清楚，我们要把世界一流大学诞生的过程和原因说清楚，要放在时间和空间两个维度来看待它们的成功，这样就不会陷入有几个教授就能办学那种误区了。这些是我的第二个评论。

我想要表达的第三个观点是，一些教授其实不曾是学校的管理者，即便担任了一些行政职务，也只是做一些事务性管理的工作而已，并不当家。不当家不知道柴米贵，真当起家来，才知道千难万难。

中国有一个传统，学而优则仕，到了大学里，教而优则仕，而且很多人把这个做法解释为教授治校。其实，英美国家的教授治校根本不是这么回事，而且美国名牌大学真正的行政管理大多是由专业管理人士主导，这些人可能过去当过教授，但是要经过很长时间的转型，才能变成专业的管理人士，并且很少再做教授的工作了。在大学里，教授们总归是花钱的人，只要申请到自己研究所需的经费就够了，不需要操心挣钱的事情以及学校的发展，因此，按教授的想法管大学还真不行。

我在美国从参与大学系一级的管理，到学院一级的直接管理，再到时常接待校长，探讨办学的具体事宜，至今已经十多年了，我一个最深的体会就是，办一所世界一流大学真的好艰难啊。

我在任职的和做顾问的大学有三所，分别是约翰·霍普金斯、斯坦福和MIT，都堪称世界一流。但是每次开会，我们都要为三件事发愁，经费、师资和学生。在很多人的理解中，这些大学在上述三个方面都应该没有问题，但是钱永远是不够用的，师资总是常常被其它大学挖走，而好学生总是要抢的。

约翰·霍普金斯是美国科研经费最多的大学，这几年国家的科研经费一直维持在20亿美元以上，而且保持了30多年经费第一的纪录。但是，我每次在那里开董事会时，我们总要花大约1/3的时间考虑钱的问题。

斯坦福的情况好一些，因为它每年有大约10亿美元稳定的捐赠收入，而且很多捐赠可以灵活支配。斯坦福似乎也不缺好学生，因为它的录取是美国名校中最难的，但即便如此，它也不断遇到新的研究项目拿不到经费，优秀的教授被公司挖走的困境。如果教授们都不能免俗，那么要还没有衣食保障的学生免俗等于痴人说梦。

至于MIT，它的教授被挖的情况并不多见，但是做很多事情依然捉襟见肘，因为钱不够花。MIT著名的媒体实验室为什么请风险投资人伊藤当主任呢？一个重要的原因是伊藤和工业界联系紧密，能搞到钱。

一所世界一流大学一年要花多少钱呢？约翰·霍普金斯和斯坦福等校的预算一年都要超过20亿美元，MIT少一点，但也接近这个水平。那么是否砸钱请教授就能办成一流大学呢？绝无可能，因为首先你砸不起这个钱。

对于一个毫无名气的学校，要超过原来的大学，如果靠砸钱办学，必须砸更多的钱，今天清华就是这么办的。它一年的预算高达233亿人民币，远远超过美国任何一所大学，这是它进步很快的原因。但是斯坦福在过去的30年里出了大约20个诺贝尔奖获得者，清华到现在一个还没有出呢。因此，有一两个富佬给点钱就觉得能办学了，这种想法显然是没有管理过大学的人才能想出来的。

中国的大学固然有自己的问题，但是我们要看到它的进步。对于存在的问题，需要一点点纠正，而不是全面否定掉之后推倒重来，这就是保守主义的做事方式。读过上一季《硅谷来信》的朋友知道我一直倡导保守主义的做事方法，[通过渐进改良的方法解决问题](#)。

几年前我和一位担任过北欧某国家足球队教练的人聊起足球，他移民到美国后，老了便教孩子们踢球。我们谈到为什么中国足球成绩很差，他说中国运动员只有点球才能进球，平时稍微有一点干扰就进不了球了。任何一个职业足球运动员，都需要能在夹击、堵截甚至对手犯规干扰的前提下把球踢进去。

他的话其实对很多事情都适用，[永远不要指望有一个所谓纯粹的、干净的环境，让我们能不受干扰地做事](#)。人本事的大小不在于理想状态下的发挥，而在于有各种干扰时依然能发挥。在中国办学也是如此，要在现有体制下，现有价值观下，把学校办好，而不是推倒重来。这是今天内

第134封信 | 高等教育要有本..

10:45 5.04MB

信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

这周我们谈高等教育的话题，主要谈谈美国一流大学是怎样炼成的。当然，你不到美国读书也没有关系，因为人类历史上那几位顶级教育家的思想一定会对你有所启发。今天我们先来谈谈高等教育的本国特色问题。

去年年底，清华的一位副校长跑到南方把这所中国顶级大学痛批了一顿，主要的观点有两个。一个是针对大学的，把大家其实知道的中国大学普遍存在的问题比较直白地表述了一遍；二是针对大学生，认为今天的大学生的思想是不可思议地狭窄，清华的学生一入校就想着怎么找工作，连他最好的学生也想着毕业后进入金融机构。

现在社会太现实了，人不是简单的动物，不只吃饭穿衣，为什么要这么担心挣钱多少？当然，我们知道光批评，不提建议，今天在社会上是行不通的，因此他也有解决办法，就是暂时不和你们玩了，另起炉灶办一所大学。当然，办一所二流、三流乃至不入流的大学，今天中国根本不需要，要办就要超过清华。因此，去年底他在杭州公开放出这样的“豪言”：

1. 到2019年年底，西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学，教师科研水平很可能成为中国之最；

2. 5年后（也就是2022年底之前），教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府，成为亚洲一流；

3. 15年后（也就是2032年前），在各项指标上和加州理工大学媲美，成为世界范围内最好的大学之一。

这几个指标在各个媒体上都能查到，大家有兴趣的话可以去查。很多媒体当场就给震住了，中国举全国之力自97年以来重点保了几所大学，20年还没有办成的事情，一个教授在一个企业家的鼓动下，15年不仅能办到，而且还有具体的时间表，不给震住倒反而显得麻木，最近有空，我把我的想法系统地写出来分享给大家。

首先要说的是，上述话有没有道理呢？有道理，我之前介绍大学起源时讲，做研究需要纯粹一些，这一点没有错。

但是，世界一流大学不是靠精神办出来的，人也不可能吃不饱肚子靠精神搞科学，哪个国家都是如此。不独中国大学生没有志气，哈佛、MIT和哥伦比亚的也照样。我问过这三所世界顶级名校的很多学生将来想干什么，很多人首选是华尔街。在美国远离华尔街的西海岸，斯坦福的学生很多一入校就不好好学习，琢磨着到硅谷的公司挣大钱。不过，我也没有见过那几所学校的校长抱怨学生。

30多年前，诺贝尔奖获得者李政道教授和小平同志一同启动了中国学生留美学习物理的卡斯比亚计划，每年从中国招100名最好的理科学生到美国著名大学读物理学博士，李政道向小平同志担保把这些精英都培养成才。在随后的十几年里，李政道教授为此事呕心沥血，联系了很多美国的名校和大牌教授，招收中国这批学生。十几年下来，李政道倒是没有食言，把他们都培养成才了（个别学生因为自身的原因坚持不下来，也是有的，但属于个案）。

但结果是，几千名学生还在从事物理工作的不到10%，剩下的90%，绝大部分都进了华尔街，没有去华尔街的大部分都去搞容易找工作的计算机了。就算是搞物理的，在美国成为一流学者的不到其中的10%。因此，李政道这个计划后来就做不下去了。如果要批评中国的大学有问题，那是一件容易的事情，但是要说李政道能力差，资源少，或者他挑的上千名学生本身都有问题，这事恐怕连鬼都不信。

因此，能不能把学校办好，绝非有一两个一流教授就能办到，更不是换一个体制就行的。世界上体制和美国相似的国家多了去了，为什么几乎只有美国和英国出了世界顶级的大学，而且也只出了那么几十所。这倒是值得好好考虑的。要把这件事情讲清楚，我们要把世界一流大学诞生的过程和原因说清楚，要放在时间和空间两个维度来看待它们的成功，这样就不会陷入有几个教授就能办学那种误区了。这些是我的第二个评论。

我想要表达的第三个观点是，一些教授其实不曾是学校的管理者，即便担任了一些行政职务，也只是做一些事务性管理的工作而已，并不当家。不当家不知道柴米贵，真当起家来，才知道千难万难。

中国有一个传统，学而优则仕，到了大学里，教而优则仕，而且很多人把这个做法解释为教授治校。其实，英美国家的教授治校根本不是这么回事，而且美国名牌大学真正的行政管理大多是由专业管理人士主导，这些人可能过去当过教授，但是要经过很长时间的转型，才能变成专业的管理人士，并且很少再做教授的工作了。在大学里，教授们总归是花钱的人，只要申请到自己研究所需的经费就够了，不需要操心挣钱的事情以及学校的发展，因此，按教授的想法管大学还真不行。

我在美国从参与大学系一级的管理，到学院一级的直接管理，再到时常接待校长，探讨办学的具体事宜，至今已经十多年了，我一个最深的体会就是，办一所世界一流大学真的好艰难啊。

我在任职的和做顾问的大学有三所，分别是约翰·霍普金斯、斯坦福和MIT，都堪称世界一流。但是每次开会，我们都要为三件事发愁，经费、师资和学生。在很多人的理解中，这些大学在上述三个方面都应该没有问题，但是钱永远是不够用的，师资总是常常被其它大学挖走，而好学生总是要抢的。

约翰·霍普金斯是美国科研经费最多的大学，这几年国家的科研经费一直维持在20亿美元以上，而且保持了30多年经费第一的纪录。但是，我每次在那里开董事会时，我们总要花大约1/3的时间考虑钱的问题。

斯坦福的情况好一些，因为它每年有大约10亿美元稳定的捐赠收入，而且很多捐赠可以灵活支配。斯坦福似乎也不缺好学生，因为它的录取是美国名校中最难的，但即便如此，它也不断遇到新的研究项目拿不到经费，优秀的教授被公司挖走的困境。如果教授们都不能免俗，那么要还没有衣食保障的学生免俗等于痴人说梦。

至于MIT，它的教授被挖的情况并不多见，但是做很多事情依然捉襟见肘，因为钱不够花。MIT著名的媒体实验室为什么请风险投资人伊藤当主任呢？一个重要的原因是伊藤和工业界联系紧密，能搞到钱。

一所世界一流大学一年要花多少钱呢？约翰·霍普金斯和斯坦福等校的预算一年都要超过20亿美元，MIT少一点，但也接近这个水平。那么是否砸钱请教授就能办成一流大学呢？绝无可能，因为首先你砸不起这个钱。

对于一个毫无名气的学校，要超过原来的大学，如果靠砸钱办学，必须砸更多的钱，今天清华就是这么办的。它一年的预算高达233亿人民币，远远超过美国任何一所大学，这是它进步很快的原因。但是斯坦福在过去的30年里出了大约20个诺贝尔奖获得者，清华到现在一个还没有出呢。因此，有一两个富佬给点钱就觉得能办学了，这种想法显然是没有管理过大学的人才能想出来的。

中国的大学固然有自己的问题，但是我们要看到它的进步。对于存在的问题，需要一点点纠正，而不是全面否定掉之后推倒重来，这就是保守主义的做事方式。读过上一季《硅谷来信》的朋友知道我一直倡导保守主义的做事方法，[通过渐进改良的方法解决问题](#)。

几年前我和一位担任过北欧某国家足球队教练的人聊起足球，他移民到美国后，老了便教孩子们踢球。我们谈到为什么中国足球成绩很差，他说中国运动员只有点球才能进球，平时稍微有一点干扰就进不了球了。任何一个职业足球运动员，都需要能在夹击、堵截甚至对手犯规干扰的前提下把球踢进去。

他的话其实对很多事情都适用，[永远不要指望有一个所谓纯粹的、干净的环境，让我们能不受干扰地做事](#)。人本事的大小不在于理想状态下的发挥，而在于有各种干扰时依然能发挥。在中国办学也是如此，要在现有体制下，现有价值观下，把学校办好，而不是推倒重来。这是今天内

第134封信 | 高等教育要有本..

10:45 5.04MB

信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

这周我们谈高等教育的话题，主要谈谈美国一流大学是怎样炼成的。当然，你不到美国读书也没有关系，因为人类历史上那几位顶级教育家的思想一定会对你有所启发。今天我们先来谈谈高等教育的本国特色问题。

去年年底，清华的一位副校长跑到南方把这所中国顶级大学痛批了一顿，主要的观点有两个。一个是针对大学的，把大家其实知道的中国大学普遍存在的问题比较直白地表述了一遍；二是针对大学生，认为今天的大学生的思想是不可思议地狭窄，清华的学生一入校就想着怎么找工作，连他最好的学生也想着毕业后进入金融机构。

现在社会太现实了，人不是简单的动物，不只吃饭穿衣，为什么要这么担心挣钱多少？当然，我们知道光批评，不提建议，今天在社会上是行不通的，因此他也有解决办法，就是暂时不和你们玩了，另起炉灶办一所大学。当然，办一所二流、三流乃至不入流的大学，今天中国根本不需要，要办就要超过清华。因此，去年底他在杭州公开放出这样的“豪言”：

1. 到2019年年底，西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学，教师科研水平很可能成为中国之最；

2. 5年后（也就是2022年底之前），教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府，成为亚洲一流；

3. 15年后（也就是2032年前），在各项指标上和加州理工大学媲美，成为世界范围内最好的大学之一。

这几个指标在各个媒体上都能查到，大家有兴趣的话可以去查。很多媒体当场就给震住了，中国举全国之力自97年以来重点保了几所大学，20年还没有办成的事情，一个教授在一个企业家的鼓动下，15年不仅能办到，而且还有具体的时间表，不给震住倒反而显得麻木，最近有空，我把我的想法系统地写出来分享给大家。

首先要说的是，上述话有没有道理呢？有道理，我之前介绍大学起源时讲，做研究需要纯粹一些，这一点没有错。

但是，世界一流大学不是靠精神办出来的，人也不可能吃不饱肚子靠精神搞科学，哪个国家都是如此。不独中国大学生没有志气，哈佛、MIT和哥伦比亚的也照样。我问过这三所世界顶级名校的很多学生将来想干什么，很多人首选是华尔街。在美国远离华尔街的西海岸，斯坦福的学生很多一入校就不好好学习，琢磨着到硅谷的公司挣大钱。不过，我也没有见过那几所学校的校长抱怨学生。

30多年前，诺贝尔奖获得者李政道教授和小平同志一同启动了中国学生留美学习物理的卡斯比亚计划，每年从中国招100名最好的理科学生到美国著名大学读物理学博士，李政道向小平同志担保把这些精英都培养成才。在随后的十几年里，李政道教授为此事呕心沥血，联系了很多美国的名校和大牌教授，招收中国这批学生。十几年下来，李政道倒是没有食言，把他们都培养成才了（个别学生因为自身的原因坚持不下来，也是有的，但属于个案）。

但结果是，几千名学生还在从事物理工作的不到10%，剩下的90%，绝大部分都进了华尔街，没有去华尔街的大部分都去搞容易找工作的计算机了。就算是搞物理的，在美国成为一流学者的不到其中的10%。因此，李政道这个计划后来就做不下去了。如果要批评中国的大学有问题，那是一件容易的事情，但是要说李政道能力差，资源少，或者他挑的上千名学生本身都有问题，这事恐怕连鬼都不信。

因此，能不能把学校办好，绝非有一两个一流教授就能办到，更不是换一个体制就行的。世界上体制和美国相似的国家多了去了，为什么几乎只有美国和英国出了世界顶级的大学，而且也只出了那么几十所。这倒是值得好好考虑的。要把这件事情讲清楚，我们要把世界一流大学诞生的过程和原因说清楚，要放在时间和空间两个维度来看待它们的成功，这样就不会陷入有几个教授就能办学那种误区了。这些是我的第二个评论。

我想要表达的第三个观点是，一些教授其实不曾是学校的管理者，即便担任了一些行政职务，也只是做一些事务性管理的工作而已，并不当家。不当家不知道柴米贵，真当起家来，才知道千难万难。

中国有一个传统，学而优则仕，到了大学里，教而优则仕，而且很多人把这个做法解释为教授治校。其实，英美国家的教授治校根本不是这么回事，而且美国名牌大学真正的行政管理大多是由专业管理人士主导，这些人可能过去当过教授，但是要经过很长时间的转型，才能变成专业的管理人士，并且很少再做教授的工作了。在大学里，教授们总归是花钱的人，只要申请到自己研究所需的经费就够了，不需要操心挣钱的事情以及学校的发展，因此，按教授的想法管大学还真不行。

我在美国从参与大学系一级的管理，到学院一级的直接管理，再到时常接待校长，探讨办学的具体事宜，至今已经十多年了，我一个最深的体会就是，办一所世界一流大学真的好艰难啊。

我在任职的和做顾问的大学有三所，分别是约翰·霍普金斯、斯坦福和MIT，都堪称世界一流。但是每次开会，我们都要为三件事发愁，经费、师资和学生。在很多人的理解中，这些大学在上述三个方面都应该没有问题，但是钱永远是不够用的，师资总是常常被其它大学挖走，而好学生总是要抢的。

约翰·霍普金斯是美国科研经费最多的大学，这几年国家的科研经费一直维持在20亿美元以上，而且保持了30多年经费第一的纪录。但是，我每次在那里开董事会时，我们总要花大约1/3的时间考虑钱的问题。

斯坦福的情况好一些，因为它每年有大约10亿美元稳定的捐赠收入，而且很多捐赠可以灵活支配。斯坦福似乎也不缺好学生，因为它的录取是美国名校中最难的，但即便如此，它也不断遇到新的研究项目拿不到经费，优秀的教授被公司挖走的困境。如果教授们都不能免俗，那么要还没有衣食保障的学生免俗等于痴人说梦。

至于MIT，它的教授被挖的情况并不多见，但是做很多事情依然捉襟见肘，因为钱不够花。MIT著名的媒体实验室为什么请风险投资人伊藤当主任呢？一个重要的原因是伊藤和工业界联系紧密，能搞到钱。

一所世界一流大学一年要花多少钱呢？约翰·霍普金斯和斯坦福等校的预算一年都要超过20亿美元，MIT少一点，但也接近这个水平。那么是否砸钱请教授就能办成一流大学呢？绝无可能，因为首先你砸不起这个钱。

对于一个毫无名气的学校，要超过原来的大学，如果靠砸钱办学，必须砸更多的钱，今天清华就是这么办的。它一年的预算高达233亿人民币，远远超过美国任何一所大学，这是它进步很快的原因。但是斯坦福在过去的30年里出了大约20个诺贝尔奖获得者，清华到现在一个还没有出呢。因此，有一两个富佬给点钱就觉得能办学了，这种想法显然是没有管理过大学的人才能想出来的。

中国的大学固然有自己的问题，但是我们要看到它的进步。对于存在的问题，需要一点点纠正，而不是全面否定掉之后推倒重来，这就是保守主义的做事方式。读过上一季《硅谷来信》的朋友知道我一直倡导保守主义的做事方法，[通过渐进改良的方法解决问题](#)。

几年前我和一位担任过北欧某国家足球队教练的人聊起足球，他移民到美国后，老了便教孩子们踢球。我们谈到为什么中国足球成绩很差，他说中国运动员只有点球才能进球，平时稍微有一点干扰就进不了球了。任何一个职业足球运动员，都需要能在夹击、堵截甚至对手犯规干扰的前提下把球踢进去。

他的话其实对很多事情都适用，[永远不要指望有一个所谓纯粹的、干净的环境，让我们能不受干扰地做事](#)。人本事的大小不在于理想状态下的发挥，而在于有各种干扰时依然能发挥。在中国办学也是如此，要在现有体制下，现有价值观下，把学校办好，而不是推倒重来。这是今天内

第134封信 | 高等教育要有本..

10:45 5.04MB

信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

这周我们谈高等教育的话题，主要谈谈美国一流大学是怎样炼成的。当然，你不到美国读书也没有关系，因为人类历史上那几位顶级教育家的思想一定会对你有所启发。今天我们先来谈谈高等教育的本国特色问题。

去年年底，清华的一位副校长跑到南方把这所中国顶级大学痛批了一顿，主要的观点有两个。一个是针对大学的，把大家其实知道的中国大学普遍存在的问题比较直白地表述了一遍；二是针对大学生，认为今天的大学生的思想是不可思议地狭窄，清华的学生一入校就想着怎么找工作，连他最好的学生也想着毕业后进入金融机构。

现在社会太现实了，人不是简单的动物，不只吃饭穿衣，为什么要这么担心挣钱多少？当然，我们知道光批评，不提建议，今天在社会上是行不通的，因此他也有解决办法，就是暂时不和你们玩了，另起炉灶办一所大学。当然，办一所二流、三流乃至不入流的大学，今天中国根本不需要，要办就要超过清华。因此，去年底他在杭州公开放出这样的“豪言”：

1. 到2019年年底，西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学，教师科研水平很可能成为中国之最；

2. 5年后（也就是2022年底之前），教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府，成为亚洲一流；

3. 15年后（也就是2032年前），在各项指标上和加州理工大学媲美，成为世界范围内最好的大学之一。

这几个指标在各个媒体上都能查到，大家有兴趣的话可以去查。很多媒体当场就给震住了，中国举全国之力自97年以来重点保了几所大学，20年还没有办成的事情，一个教授在一个企业家的鼓动下，15年不仅能办到，而且还有具体的时间表，不给震住倒反而显得麻木，最近有空，我把我的想法系统地写出来分享给大家。

首先要说的是，上述话有没有道理呢？有道理，我之前介绍大学起源时讲，做研究需要纯粹一些，这一点没有错。

但是，世界一流大学不是靠精神办出来的，人也不可能吃不饱肚子靠精神搞科学，哪个国家都是如此。不独中国大学生没有志气，哈佛、MIT和哥伦比亚的也照样。我问过这三所世界顶级名校的很多学生将来想干什么，很多人首选是华尔街。在美国远离华尔街的西海岸，斯坦福的学生很多一入校就不好好学习，琢磨着到硅谷的公司挣大钱。不过，我也没有见过那几所学校的校长抱怨学生。

30多年前，诺贝尔奖获得者李政道教授和小平同志一同启动了中国学生留美学习物理的卡斯比亚计划，每年从中国招100名最好的理科学生到美国著名大学读物理学博士，李政道向小平同志担保把这些精英都培养成才。在随后的十几年里，李政道教授为此事呕心沥血，联系了很多美国的名校和大牌教授，招收中国这批学生。十几年下来，李政道倒是没有食言，把他们都培养成才了（个别学生因为自身的原因坚持不下来，也是有的，但属于个案）。

但结果是，几千名学生还在从事物理工作的不到10%，剩下的90%，绝大部分都进了华尔街，没有去华尔街的大部分都去搞容易找工作的计算机了。就算是搞物理的，在美国成为一流学者的不到其中的10%。因此，李政道这个计划后来就做不下去了。如果要批评中国的大学有问题，那是一件容易的事情，但是要说李政道能力差，资源少，或者他挑的上千名学生本身都有问题，这事恐怕连鬼都不信。

因此，能不能把学校办好，绝非有一两个一流教授就能办到，更不是换一个体制就行的。世界上体制和美国相似的国家多了去了，为什么几乎只有美国和英国出了世界顶级的大学，而且也只出了那么几十所。这倒是值得好好考虑的。要把这件事情讲清楚，我们要把世界一流大学诞生的过程和原因说清楚，要放在时间和空间两个维度来看待它们的成功，这样就不会陷入有几个教授就能办学那种误区了。这些是我的第二个评论。

我想要表达的第三个观点是，一些教授其实不曾是学校的管理者，即便担任了一些行政职务，也只是做一些事务性管理的工作而已，并不当家。不当家不知道柴米贵，真当起家来，才知道千难万难。

中国有一个传统，学而优则仕，到了大学里，教而优则仕，而且很多人把这个做法解释为教授治校。其实，英美国家的教授治校根本不是这么回事，而且美国名牌大学真正的行政管理大多是由专业管理人士主导，这些人可能过去当过教授，但是要经过很长时间的转型，才能变成专业的管理人士，并且很少再做教授的工作了。在大学里，教授们总归是花钱的人，只要申请到自己研究所需的经费就够了，不需要操心挣钱的事情以及学校的发展，因此，按教授的想法管大学还真不行。

我在美国从参与大学系一级的管理，到学院一级的直接管理，再到时常接待校长，探讨办学的具体事宜，至今已经十多年了，我一个最深的体会就是，办一所世界一流大学真的好艰难啊。

我在任职的和做顾问的大学有三所，分别是约翰·霍普金斯、斯坦福和MIT，都堪称世界一流。但是每次开会，我们都要为三件事发愁，经费、师资和学生。在很多人的理解中，这些大学在上述三个方面都应该没有问题，但是钱永远是不够用的，师资总是常常被其它大学挖走，而好学生总是要抢的。

约翰·霍普金斯是美国科研经费最多的大学，这几年国家的科研经费一直维持在20亿美元以上，而且保持了30多年经费第一的纪录。但是，我每次在那里开董事会时，我们总要花大约1/3的时间考虑钱的问题。

斯坦福的情况好一些，因为它每年有大约10亿美元稳定的捐赠收入，而且很多捐赠可以灵活支配。斯坦福似乎也不缺好学生，因为它的录取是美国名校中最难的，但即便如此，它也不断遇到新的研究项目拿不到经费，优秀的教授被公司挖走的困境。如果教授们都不能免俗，那么要还没有衣食保障的学生免俗等于痴人说梦。

至于MIT，它的教授被挖的情况并不多见，但是做很多事情依然捉襟见肘，因为钱不够花。MIT著名的媒体实验室为什么请风险投资人伊藤当主任呢？一个重要的原因是伊藤和工业界联系紧密，能搞到钱。

一所世界一流大学一年要花多少钱呢？约翰·霍普金斯和斯坦福等校的预算一年都要超过20亿美元，MIT少一点，但也接近这个水平。那么是否砸钱请教授就能办成一流大学呢？绝无可能，因为首先你砸不起这个钱。

对于一个毫无名气的学校，要超过原来的大学，如果靠砸钱办学，必须砸更多的钱，今天清华就是这么办的。它一年的预算高达233亿人民币，远远超过美国任何一所大学，这是它进步很快的原因。但是斯坦福在过去的30年里出了大约20个诺贝尔奖获得者，清华到现在一个还没有出呢。因此，有一两个富佬给点钱就觉得能办学了，这种想法显然是没有管理过大学的人才能想出来的。

中国的大学固然有自己的问题，但是我们要看到它的进步。对于存在的问题，需要一点点纠正，而不是全面否定掉之后推倒重来，这就是保守主义的做事方式。读过上一季《硅谷来信》的朋友知道我一直倡导保守主义的做事方法，[通过渐进改良的方法解决问题](#)。

几年前我和一位担任过北欧某国家足球队教练的人聊起足球，他移民到美国后，老了便教孩子们踢球。我们谈到为什么中国足球成绩很差，他说中国运动员只有点球才能进球，平时稍微有一点干扰就进不了球了。任何一个职业足球运动员，都需要能在夹击、堵截甚至对手犯规干扰的前提下把球踢进去。

他的话其实对很多事情都适用，[永远不要指望有一个所谓纯粹的、干净的环境，让我们能不受干扰地做事](#)。人本事的大小不在于理想状态下的发挥，而在于有各种干扰时依然能发挥。在中国办学也是如此，要在现有体制下，现有价值观下，把学校办好，而不是推倒重来。这是今天内

第134封信 | 高等教育要有本..

10:45 5.04MB

信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

这周我们谈高等教育的话题，主要谈谈美国一流大学是怎样炼成的。当然，你不到美国读书也没有关系，因为人类历史上那几位顶级教育家的思想一定会对你有所启发。今天我们先来谈谈高等教育的本国特色问题。

去年年底，清华的一位副校长跑到南方把这所中国顶级大学痛批了一顿，主要的观点有两个。一个是针对大学的，把大家其实知道的中国大学普遍存在的问题比较直白地表述了一遍；二是针对大学生，认为今天的大学生的思想是不可思议地狭窄，清华的学生一入校就想着怎么找工作，连他最好的学生也想着毕业后进入金融机构。

现在社会太现实了，人不是简单的动物，不只吃饭穿衣，为什么要这么担心挣钱多少？当然，我们知道光批评，不提建议，今天在社会上是行不通的，因此他也有解决办法，就是暂时不和你们玩了，另起炉灶办一所大学。当然，办一所二流、三流乃至不入流的大学，今天中国根本不需要，要办就要超过清华。因此，去年底他在杭州公开放出这样的“豪言”：

1. 到2019年年底，西湖大学师资规模将超过拥有24位诺贝尔奖获得者的洛克菲勒大学，教师科研水平很可能成为中国之最；

2. 5年后（也就是2022年底之前），教师科研水平比肩东京大学、清华、北大等知名学府，成为亚洲一流；

3. 15年后（也就是2032年前），在各项指标上和加州理工大学媲美，成为世界范围内最好的大学之一。

这几个指标在各个媒体上都能查到，大家有兴趣的话可以去查。很多媒体当场就给震住了，中国举全国之力自97年以来重点保了几所大学，20年还没有办成的事情，一个教授在一个企业家的鼓动下，15年不仅能办到，而且还有具体的时间表，不给震住倒反而显得麻木，最近有空，我把我的想法系统地写出来分享给大家。

首先要说的是，上述话有没有道理呢？有道理，我之前介绍大学起源时讲，做研究需要纯粹一些，这一点没有错。

但是，世界一流大学不是靠精神办出来的，人也不可能吃不饱肚子靠精神搞科学，哪个国家都是如此。不独中国大学生没有志气，哈佛、MIT和哥伦比亚的也照样。我问过这三所世界顶级名校的很多学生将来想干什么，很多人首选是华尔街。在美国远离华尔街的西海岸，斯坦福的学生很多一入校就不好好学习，琢磨着到硅谷的公司挣大钱。不过，我也没有见过那几所学校的校长抱怨学生。

30多年前，诺贝尔奖获得者李政道教授和小平同志一同启动了中国学生留美学习物理的卡斯比亚计划，每年从中国招100名最好的理科学生到美国著名大学读物理学博士，李政道向小平同志担保把这些精英都培养成才。在随后的十几年里，李政道教授为此事呕心沥血，联系了很多美国的名校和大牌教授，招收中国这批学生。十几年下来，李政道倒是没有食言，把他们都培养成才了（个别学生因为自身的原因坚持不下来，也是有的，但属于个案）。

但结果是，几千名学生还在从事物理工作的不到10%，剩下的90%，绝大部分都进了华尔街，没有去华尔街的大部分都去搞容易找工作的计算机了。就算是搞物理的，在美国成为一流学者的不到其中的10%。因此，李政道这个计划后来就做不下去了。如果要批评中国的大学有问题，那是一件容易的事情，但是要说李政道能力差，资源少，或者他挑的上千名学生本身都有问题，这事恐怕连鬼都不信。

因此，能不能把学校办好，绝非有一两个一流教授就能办到，更不是换一个体制就行的。世界上体制和美国相似的国家多了去了，为什么几乎只有美国和英国出了世界顶级的大学，而且也只出了那么几十所。这倒是值得好好考虑的。要把这件事情讲清楚，我们要把世界一流大学诞生的过程和原因说清楚，要放在时间和空间两个维度来看待它们的成功，这样就不会陷入有几个