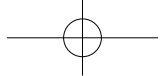


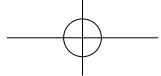
表达与思考

Expression & Thinking

上大学到底值不值
如何破解唯分数论的总分评价模式
杜克大学给毕业生的 14 条人生建议
伦敦政治经济学院文科精英之路
在日本倒垃圾
你好，陌生人
教育是最强有力的武器







表达与思考

欧亚学院 DNN 文化读本

Expression & Thinking

2014 年 12 月刊 总第 10 期

观点

上大学到底值不值? / 2
2030 年的大学 / 4
教育创新, 还是教育公平 / 6
如何破解唯分数论的总分评价模式 / 8
“多校录取” 应成高考改革目标 / 10
美国放宽学生签证有效期给中国教育带来什么? / 12
就业指导 你过时了 / 14
新教育革命的“七种武器” / 17
微信来了, 商业教育面临一场革命 / 20
商业社会需要新商科 / 22

方法

美国顶尖大学如何保证本科教育质量 / 26
创造力可以培养吗? / 30
手机也能进课堂: 手机程序在教学环境下的应用 / 32
学会在线深度阅读 / 34
杜克大学给毕业生的 14 条人生建议 / 38
演讲不成功, 别赖 PPT / 44
从倦怠到投入: 快乐的公司知道什么? / 46
走出“专才困境” / 50
对浪费你时间的人说“不” / 52
摧毁成功的八个习惯 / 54

体验

台湾教育的重建——台湾教改 20 年反思 / 58
美国大学没有围墙? / 63
威廉姆斯学院: 自由而低调的全美最佳大学 / 66
伦敦政治经济学院的文科精英之路 / 70
海外归来造环境 / 72
在日本倒垃圾 / 74
大学里的画廊 / 76
有情感的房子 / 78
社交网络为何让我们更加沉默 / 82

感受

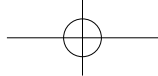
你为什么焦虑? / 86
烦躁人生的真问题 / 90
其实我是一个内向的人 / 92
你好, 陌生人 / 94
你是否进入了“等死模式” / 96
你若端着, 我就无感 / 98
如何成为一个有意思的人? / 103
恰到好处, 活着就好 / 106
教育是最强有力的武器 / 108

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

本刊署名文章版权所有
如若转载, 请与本刊联系

作者独立观点
不代表本刊立场

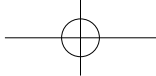
平面设计: 北京午夜阳光
电 话: 010-85301701/02
封面图形: 王焱
版式设计: 唐雨川
印刷代理: 陕西信亚印务有限公司
电 话: 029-82621411



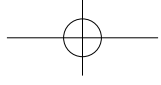
..... / 欧亚 **DNA** 文化读本 /



Viewpoint



观点



上大学到底值不值

文◎ Maggie McGrath
译◎ 刘少宇 | 校◎ 李其奇 |

想

挑起一场激烈的争论吗？只要一个简单的问题就可以——“上大学到底值不值？”

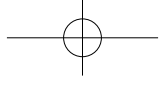
辩论中支持上大学的一方称，大学生和非大学生之间的绝对薪酬差距在去年达到了创纪录的高位，而大学学位是个人是否具备经济机动性的关键。另外，接受大学教育的成年人与其配偶离婚的概率甚至会更低。而另一方则认为，现在大学毕业生的负债要高出以往任何时候，大学并不适合所有人，而且只凭本科学位也并不能保证能过上殷实的生活。

然而，风险投资人、亿万富豪彼得·泰尔（Peter Thiel）和麻省理工大学辍学生、“泰尔学员计划”（Thiel Fellows）的德里安·爱斯帕洛霍夫（Delian Asparouhov）和劳拉·戴明（Laura Deming）却承认，虽然高等教育有其可取之处，但是对于很多人而言，尤其是那些初露头角的创业者，传统的四年制学位显然用处不大，因为无论他们有没有一张

文凭，都可以酝酿出一个大创意。

“我认为，没有哪一条路是适合所有人的”，泰尔在福布斯于周一费城举行的首届 Under 30 峰会的小组讨论中表示，“我绝没有说过，所有人都应该辍学，争当创业者。我不认为每个人都应该争当名人；我只是认为所有人都上精英学校没什么意义，而且他们也绝不会让所有人都迈进名校。”

然而，戴明和爱斯帕洛霍夫却正是放弃学业追求创业想法的两个典型：作为“泰尔学员计划”的学员，他们二人各自从泰尔那里获得 10 万美元的创业基金。其中戴明创立专注于延缓老龄化的创投基金——长寿基金（Longevity Fund）。爱斯帕洛霍夫则创建了 Nightingale，一种安装在移动设备上帮助治疗自闭症的电子记录软件。为了抓住这次机会，他们必须辍学两年。在他们收到这笔奖学金的时候，他们都被麻省理工大学录取，戴明和爱斯帕洛霍夫都非常重视在这两年内学到的点点滴滴。（我们俩加起来也算是拿到了一个 MIT



学位，爱斯帕洛霍夫开玩笑说。)他们并不后悔没拿到学位就离开校园。

“我在麻省理工学习时很卖力；有一个学期，我选修的课程量是标准水平的三倍——那是我认为自己要离开的原因之一。我了解它的框架，也知道如何学习，”爱斯帕洛霍夫在峰会小组讨论之后接受采访时表示。他的父母都是加州理工学院的博士，爱斯帕洛霍夫说，从小到大，他都认为自己也会是个博士，而且在9岁的时候，他就确立了要报考麻省理工的理想。但是到大一期末，他就有了辍学的心理准备。后来之所以在大二重回校园，完全是因为他入选了麻省“指环委员会”，该委员会负责设计该校所有毕业生的毕业纪念指环。事实上，他在成功获得“泰尔学员计划”的10万美元创业基金之前，已经决定退学；再加上这位创投人兼亿万富豪的支持，可谓锦上添花。或者用他的话说，是在租钱。

“我搬到了加州，并签署了这份好像是我三倍身家的租约，”他回忆说，“在搬家的前三天，我拿到了创业基金，就如同，‘哦，是的，我可以支付房租了！’”

至于戴明，她甚至没有上过正规初中和高中，而是旁听研究生课程，或者通过她父母买的教材自学，在她求学的道路上，相比退学，上大学才更显得不正常。再说，创业本身就是一种教育，她说，在这个领域，根本用不着大学学位。

“虽然没有学位有时也会遇到问题，但是在创业领域遇到的所有问题中，这是最微不足道的。”她说，如果只是把返回麻省理工当成是一次休假，那也是一个不错的选择。

泰尔正是在他联合创办 PayPal 的时候形成了这一理念——相比呆在所谓的象牙塔里，在现实世界中创业也能学到很多东西。

“虽然有些人认为，学习活动主要发生在校园，所以一旦你离开校园，便会丢掉书本，继续你的生活，但学无止境，多少是有点道理的。”他在周一表示，“在我创办 PayPal 的时候，它就如同一个超级紧张的学习过程。你会学到很多，比如如何

管理员工和财务，如何介绍你公司的经营理念——你会学到很多不同的事情。”

戴明迅速指出，仅仅是拥有一个创业理念（或者开始厌倦缴纳学费）还不足以成为你退学的理由。

“有些人会问，‘我应该退学吗？’这是一个糟糕的问题。答案是，‘你还能否倾入满腔的热情，并且陈力就列？’”她说。她用一段有关滑翔的轶闻阐述了自己的观点：她和爱斯帕洛霍夫碰巧请了同一位滑翔教练，有一次这位教练向爱斯帕洛霍夫透露了某座很陡的山的滑翔飞行时间纪录。结果顽强的爱斯帕洛霍夫一次又一次地把飞翼背到山上，直到打破那个飞行纪录。除非你抱有那样的决心，戴明说，除非你有这个能力，“否则，退学就是个馊主意。”

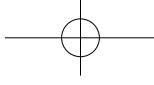
对于其他人而言，即那些既不是创业者，但又在质疑大学学位价值的人，退学或者不上大学，是否值得？至少戴明和爱斯帕洛霍夫的看法，跟你在大多数非常私人的决定中的答案一样：看情况而定。

“我认为，在某种程度上，这取决于你未来的方向。如果你希望成为一家初创公司的前端用户界面设计师，我不敢保证花5万美元拿个社会学学位会有意义，”爱斯帕洛霍夫说，“在理想的情况下，学生在升入大一之前，应该休学一年去实习，这样，他们才可以真正了解自己考虑追求的职业——以免后悔当初把时间浪费在一条求学路上。”

除非有能力做到这一点，戴明建议还是像过去很多年轻人那样做的（并且今后也将会有许多年轻人会继续这么做）：问问你的长辈。

“65岁以上的老人确实更加了解人生。我认为，那些不满18岁的青少年最缺少的是一个长远的视角，并能够意识到在未来两三年所发生的事情其实根本无关紧要。”她说，“在大学，你为自己跟其他同龄人的比较而烦恼，不过，我认为，我在大学遇到的最聪明的学生，是那些对眼前的事情很淡定，但非常重视长期具体目标的人。他们正在考虑——当他们60岁的时候，生活将会变成什么样？” DNN

相关链接：<http://www.forbeschina.com/review/201410/0038332.shtml>



2030 年的大学

文◎方柏林 _

世界教育创新峰会 (WISE) 访谈了全球六百多位教育专家，总结了 2030 年的学校是什么样子。
幻想未来是非常有意思的事情。

身在高校，我对未来的高校发展是这样想象的，其中有一些可能正在实施之中而我并不知道：

跨国办学越来越多，大学在世界各地的“租界”将越来越多；

部分大学与产业或区域经济深度结合，转为半工半读学校，免收学费。在教学法上，工作和学习将相互反哺；

基于技术平台的自主学习 (Self-Directed Learning) 成为常态，这会迫使大学的学制更为灵活，一些大学可能会变得如同 Netflix 一样，你可以按照学期出钱，随便你选多少课，只要你能吃得消；

实体大学规模将继续缩小，一些学校面临倒闭，但是一些网络大学会壮大起来；

中小学虚拟校园比例大幅度增加，大学招生与办学，与这些虚拟校园多有结合，比如学生可通过这些虚拟校园，在高中阶段修一些大学和高中都认可的课程；

一些大学拆解，资源围绕专业重组，会出现一些专业化程度极高的大学，与之相应的是一些综合性大学将会“缩水”，砍掉不是自己所长、而本地区有其他学校更为专精的专业；

教师工作成果的界定会比如今更宽泛，他们写小说、翻译，甚至在网络上发表有影响力的文章，或是组建发达的网络社区，促成了某项影响，都将被视作贡献和成果；

人们可以在不同大学就学，利用学分攒学位；主流学习方式既不是实体学校的学习，也不都是网络学习，而是复合型学习 (hybrid learning)。如今流行的慕课，未来的作用，就好比如今的电大，会起到一些拾遗补缺的作用，但是不会成为正规教育的主体；

会涌现大量第三方机构和中介，提供学习认证和咨询之类服务，不依附于具体学校的教育“掮客”将会出现很多，这里充满商机。DNN

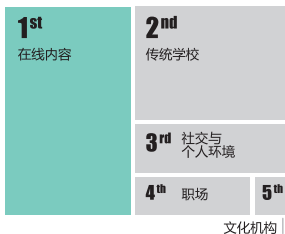
93%
的受访者青睐
实行创新方法的学校



7%
的专家认为
学校将回归基础价值与传统

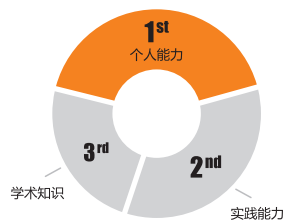
谁提供知识？

近半数受访者认为在线内容
将成为最终的知识来源



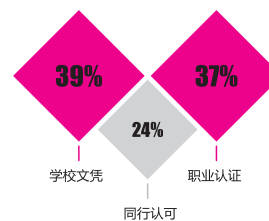
何种能力？

2030 年，个人能力将大受推崇



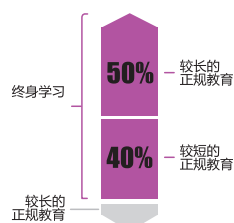
怎样评价？

学校文凭将受到职业认证的挑战



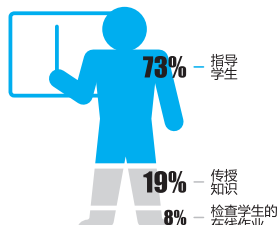
终身学习？

学习将成为终身的追求



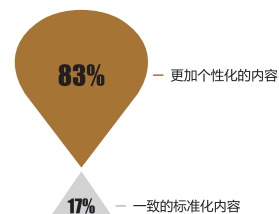
教师的角色？

教师的角色将转变为
学生自主学习的指导者



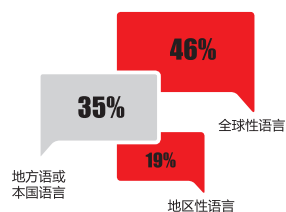
何种类型的课程？

大部分专家认为内容将更加个性化
以适合每位学生的需求



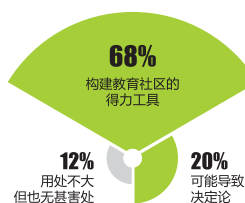
教育将采用哪种语言？

65% 的专家认为教育所用语言
将不再是地方语或本国语言



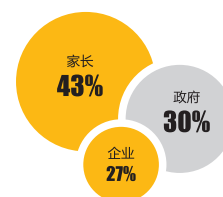
大数据的作用？

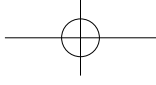
88% 的专家认为大数据
将在教育中大有可为



谁出钱？

70% 的受访者认为政府将不再是
教育经费的主要来源





教育创新，还是教育公平

文◎杨东平 _ 客座教授 _

“世界教育创新峰会”(World Innovation Summit for Education, 简称 WISE), 是在卡塔尔基金会主席谢赫·莫扎·宾特·纳赛尔殿下倡议下, 于 2009 年创办的, 旨在促进全球合作、寻求创新方案, 把先进的教育实践推广至全世界。WISE 已经成为世界范围内最高端和最具影响力的教育论坛。创办这样的论坛, 以及创办多哈大学城, 体现的是卡塔尔王室这样的远见卓识: 当地下的石油资源枯竭之后, 教育和智慧将成为国家活力永不衰退的新的资源。

11 月初, 来自 100 多个国家和地区的 1500 多位嘉宾出席第 6 届世界教育创新峰会, 我也是其中之一。中国代表包括资中筠、汤敏、王辉耀、卢志文、焦建利、沈东曙、邓飞、安猪、蔺兆星等教育和 NGO 人士, 以及企业和媒体共 40 多人, 是人数最多的一次。参会代表的构成包括教育人士、国际组织、NGO、政府官员、企业、教师和学生代表等, 正是 WISE 对多元化教育主体的一种体认。

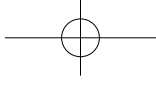
本届峰会的主题为“想象 - 创造 - 学习: 创造力作为教育的核心”。会议的十个主要议题包括激励学习者、教育评估、认知科学、低成本的私立教育、教师 and 创造性培养、早期教育、个性化学习、为幸福的教育、非学历教育、游戏, 都是“教育创新”

的规范概念。然而, 实际参会的感受, 无论是获奖项目还是核心议题, 极大地冲击和打破了我关于“教育创新”的常规认知。

峰会设一个奖金为 50 万美元、有“教育诺贝尔奖”之称的大奖, The WISE Prize for Education。今年的获奖者英国人安·科顿 (Ann Cotton), 是“非洲女性教育慈善机构”(CAMFED) 创始人, 在过去的 20 多年中, 她一直致力于在非洲撒哈拉以南国家开展女童教育, 为处于教育边缘地带的儿童增加受教育的机会, 开创并发展了蜚声国际的女童教育模型。

6 个年度教育项目奖是:

- **音乐小屋 (澳大利亚):** 提供基础艺术教育设施和资源, 以帮助乡村残障儿童实现自我发展, 并更好地融入社区。
- **街头流浪儿童: 教育救助 (埃及):** 通过提供教育救助减少开罗街头的流浪儿童, 并提高他们的生存能力。
- **我与我的城市 (芬兰):** 带小学生走进企业和社会, 实地体验并学习企业家精神和社会经济。
- **女童教育 (印度):** 与社区合作, 提高公立学校中女童的入学率, 留校率和学业成绩。



► **我们爱阅读 (约旦)**: 通过高效的方法在草根阶层鼓励更多孩子快乐阅读。

► **乡村发展替代教育项目 (秘鲁)**: 促进农村地区就业和学习教学内容的整合和接轨, 以改善学生的就业前景, 提高学生就业能力。

一个大奖和 6 个项目奖, 几乎全部关乎教育公平, 支持和帮助弱势群体接受和改善教育。它似乎不应当是教育创新奖, 而是教育公平奖?

第二天大会的议题为“2015 之后: 没有完成的教育议程”, 讨论的是一个全新的问题: 没有实现的联合国千年发展目标。2000 年 9 月, 189 个国家签署《联合国千年宣言》, 做出正式承诺: 将全球贫困水平在 2015 年之前降低一半, 其中的教育目标是确保所有儿童能完成初等教育。这一目标显然已经无法实现, 2015 年即将到来, 全球仍然有 5800 万儿童失学。联合国官员认为原因是形成共识太晚, 5 年前才开始行动, 2012 年后遭遇战争冲突和埃博拉病毒而停滞。专家学者反思, 认为政府的政治意愿最为关键, 政府要接受“教育是优先领域”的观念, 即“教育至上”(education above all)。有代表认为问题是全球军费开支过高, 解决 5800 万儿童的教育需 260 亿美元, 然而, 这仅相当于全世界 6 天的军事开支! 全球范围内, 每十个人中就有一个是文盲, 7.5 亿文盲, 相当于整个欧洲的人口; 而一顿快餐的钱就可以让一个贫困国家的孩子上一个月的学。许多辍学女孩早早成了母亲, 每年有超过 1400 万起童婚发生, 每天都有 39000 名女孩被剥夺童年。陷于埃博拉疫病的

利比里亚前教育部长说: “被剥夺教育权利的儿童, 一个也太多!”

卡塔尔王妃的发言令人肃然起敬, 她的关注深入而且专业, 完全不是礼节性的。她说: 在紧急情况下实行的教育措施不能视为是临时性的, 因为不知道这种教育要持续多少年。她关心如何建设难民营, 为生活在其中的人们提供必要的生活。与会者探讨下一个 15 年——2030 年的教育目标, 是否应提出接受中等教育的目标等等。一位代表疾呼: 不能忘记 5800 万, 我们必须采取行动, 我们还有机会, 因为到 2015 年底还有 420 天!

这个讨论、这些数字, 刺激着每个人的良心。说实话, 虽然我们长期关注中国的教育公平, 关注农村教育、流动儿童和留守儿童, 却从未关注过其他发展中国家、战争和冲突地区、难民营中的 5800 万失学儿童, 这是我们的教育盲区。WISE 帮助我补上重要的一课, 弥补了作为世界公民的认知缺失, 并且更新了我对于教育创新、教育公平的概念。WISE 峰会使得创新成为教育的主旋律, 然而, 它并非是与公平的目标背离的。如同峰会主席阿勒萨尼所说: “对未来发展最重要的教育创新仍是改善教育可及性, 而且还要保证它不会因为天灾人祸而中断。”

其实, 中国的教育问题和世界是完全相同的, 教育创新面临的挑战是要连结这样两个不同的目标: 帮助边缘群体获得必要的教育, 提高青少年在未来社会的生存能力。即通过教育创新促进教育公平, 通过教育创新培养创造力! 教育创新与教育公平的理念就此有机地联接起来。DNA

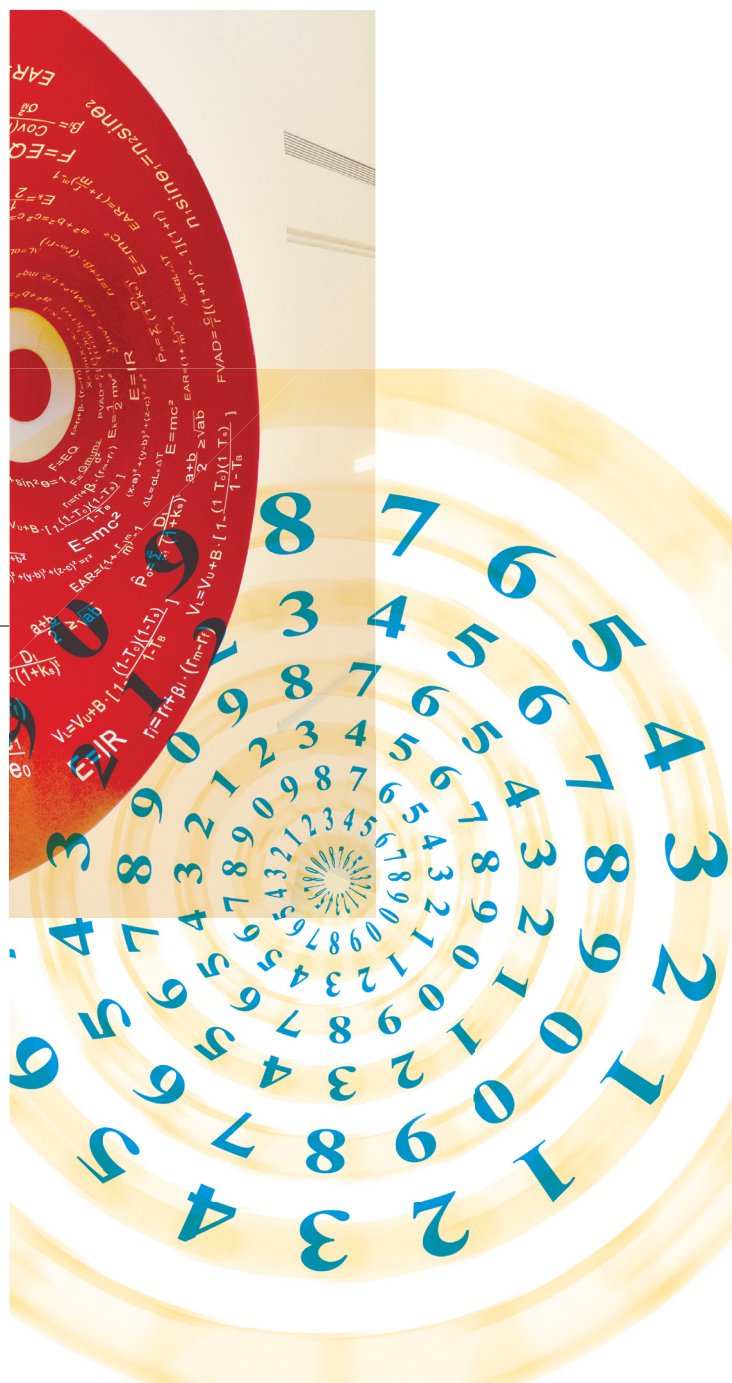
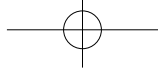
为什么美国没有高考状元，却有那么多具有创造力的人才？为什么我们的中小学应试教育轰轰烈烈，研究型大学却无法拒绝超级中学盛产的“考试机器”？关键就在于现行高考制度以一次性高考分数为唯一依据的总分评价模式。高考指挥棒单纯以分数论高下，必然导致中小学唯分数论的评价，导致应试教育愈演愈烈。

打破唯分数论的评价方式，是高考制度改革的重点和难点。它有不同的操作方案。这次高考改革《实施意见》提出的是其中之一，即将高中学业考和综合素质评价纳入高考，形成“两依据一参考”的评价模式。此前，已有地方进行过将高中学业水平与高考挂钩的探索。高中会考与高考的关系应当如何处理，是各安其位，还是“两考变一考”，一直争论不休。反对的意见是高中学业水平考试是完成高中阶段教育的合格性评价，而高考是选拔性、竞争性的，将两者捆绑是否合理？据 21 世纪教育研究院日前举行的网络调查，39.7% 的网友主张“不挂钩，供高校录取参考”，36.1% 的网友主张“软挂钩”，高中学业水平考试作为报考不同类型学校的前提，仅 24.2% 的网友主张“硬挂钩”，将部分科目的成绩折合为高考总分。此外的疑虑是高中三年都成为“考试季”，究竟是减轻还是加重了学生负担？高中生必须在高一时就确定加入高考评价的三门课程，是否为时过早？更深刻的讨论，是高中的教育目标和课程发展，究竟是以“不偏科”为主，还是鼓励学生的个性发展、促进课程的多样化？学生、家长最为关注的，是高中学业水平考试与高考挂钩的具体办法，怎样将等级化的高中学业考折算为高考成绩、它具有科学性吗？由于高中学业水平考试由各省分别实施，人们对成绩的可比性、考试的公平性也存在一些疑虑。我和周围的高考改革专家关心的是，这一改革固然重大，但最后还是形成和维系总分评价，



文◎杨东平 | 客座教授

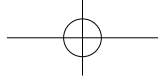
如何破解 唯分数论的 总分评价模式



只是对分数的计较变得模糊了。只要能够从高到低精确地按分数排队，综合素质评价就不太会被“参考”，还会盛产“状元”，分分计较的应试教育模式就难以真正改变。

应当认识，刻板的总分录取模式源于招考录一体、集中录取的招生录取制度。因而，淡化总分评价的另一个方案，是通过高校自主招生，形成多样化的招生标准和多元评价机制，而不是一刀切的统一的分数标准，从而破除分分计较的总分评价和录取模式，走出应试教育的困境。世界主要国家多实行全国统一的入学考试，但是，考试成绩只是基本标准，各个高校可根据自身办学理念和学科专业的要求，自主确定采用的考试类型、成绩门槛和其它要求，形成多样化的录取标准。这就是十八届三中全会《决定》所确定的改革方向：“探索招生和考试相对分离、学生考试多次选择、学校依法自主招生、专业机构组织实施、政府宏观管理、社会参与监督的运行机制”，这也是高考制度改革的目标模式。

实施这一改革的难度有两个方面，一是政府主管部门要转变职能，改变代替高校招生录取，将制定具体招生政策、录取学生的权力还给高校，成为实行宏观管理，保障高考安全和考试公平，提供信息服务和技术支撑，为高校和考生服务的机构。不难想象这一变革的难度。此外，这一改革意味着向高校赋权，使高校成为自主招生的主体，完全改变现在“饭来张口”、被动依赖的状态。这样，高校的责任、压力、工作量和麻烦都会比现在要大得多。不仅于此，由于现代大学制度的建设滞后，高校缺乏公信力，对放权后是否会助长招生腐败，社会存在普遍的担忧。其实，向地方政府赋权，将高中学业考纳入高考，人们也有对考试公正的担忧。这样，走向实质性的制度变革，深入高考制度改革的症结，就成为如何打破改革和公平的对立这样的问题。DNN



“多校录取”应成高考改革目标

文◎熊丙奇_客座教授_

上海市教委近日公布了《2015年上海市普通高校春季考试招生试点方案》。根据该方案，包括上海理工大学、上海海事大学、华东政法大学等22所上海市属高校参加春季招生，计划招生1640人，每名考生可填报两所院校志愿，每校可填报3个志愿。上海市教委新闻办表示，2015年春季高考将探索一名考生同时被两所高校录取的招生模式，“考生可以被自己填报的两所院校同时预录取，但须在规定时间内到其中一所高校进行录取确认。”

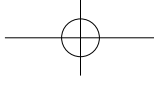
虽然上海春季高考，复旦、交大等部属高校并不参加招生，但是，这迈出了招考分离的第一步，在我国内地第一次实现一名学生可以获得多张大学录取通知书，符合我国高考改革的方向。如果这一改革获得成功，今后可以有更多院校参与春考自主招生，同时，也为我国正在推进的高校自主招生改革提供经验、借鉴。

2010年颁布的国家规划纲要提出，高考改革要打破一考定终身。但推进招考分离的改革却不容易。一方面，这需要政府教育部门放权，把考试评价权交给社会机构，把招生自主权交给大学，把选择权交给学生；另一方面，社会也对高校自主招生充满疑虑，这会不会制造新的不公平？我国高校从2003年开始试点自主招生改革，但改革的效果并不好，增加学生负担不说，也曝出腐败丑闻。

这其实并不是自主招生的问题，而是因为没有实行真正的自主招生。我国高校的自主招生改革，是把自主招生和集中录取制度相嫁接，获得自主招生资格的学生，还要参加高考，填报志愿，把获得自主招生资格的学校填报在第一志愿或A志愿，学生只能获得一张录取通知书。这样的自主招生，只是有限扩大学校的自主权，没有扩大学生的选择权，自主招生由此变异为学校抢生源的手段，同时，由于缺乏监督而滋生腐败。

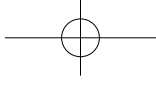
只有扩大学生的选择权，让一名学生可以获得多张录取通知书，才是真正意义的自主招生。面对学生的选择，高校必须改变办学理念，用教育质量和教育服务吸引学生，而不能再用招生优惠抢生源，更重要的是，学生有了选择权，才会真正拥有监督权、评价权。美国大学之所以高水平，一个重要的原因，是因为招生实行自由申请入学制度，大学办学必须对受教育者负责。





上海选择春考进行招考分离的改革，由此具有十分重要的价值。如果改革试点成功，今后可以有更多院校参加春考自主招生，包括复旦、交大，以及外地院校。而且，春考自主招生的经验，还可推广到统一高考中。国家考试招生改革实施意见已明确自主招生放在高考之后，如果能把高考成绩作为申请依据，大学独立结合高考成绩、大学面试考察、高中学业水平测试成绩综合评价录取学生，一名学生可以获得多张录取通知书再自己做出选择，那么，我国高考录取就摆脱集中录取制度，自主招生的高校建立多元评价体系，高中由此获得更大的办学空间，推进多元教育和个性教育。

为此，期望上海的春季高考，能稳步推进，解决公众关心的公平公正问题，做到这一点，需要政府部门监督学校公开招生信息，整个招生过程公开透明。与此同时，学校要成立独立的招生委员会，负责招生事务，防止行政力量干扰招生。DNN

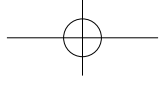


美国放宽学生签证有效期 给中国教育带来什么？

文◎熊丙奇 _ 客座教授 _



据 美国《侨报》报道，美国白宫 10 日就美中旅游、商务和学生签证有效期延长发布情况简报称，从 11 月 12 日起，美国将根据新的美中签证协议发放签证，但在法律与安全的审查方面程序、条件不变。正在访华的奥巴马总统 10 日在北京宣布，美中双方已缔结签证有效期延长的条约，两国之间旅游、商务签证有效期从 1 年延长到 10 年；学生与交流签证有效期也从 1 年延长到 5 年。白宫称，这一协议将有效促进美国就业增长，也会使美中之间的联系更加紧密，学生和访问访客的签证延长将更有利于两国民众间的联系，有利于更多出色的学生进入美国的高等教育机构学习。



根据中国教育在线发布的《2014年出国留学趋势报告》，2013年，我国赴海外留学人数共41.39万，其中赴美留学人数是235597人，占了中国赴海外留学人数的约57%，尤其值得注意的是，我国在美国读高中的学生已经超过三万人。可以预见，新的签证政策推出后，这会进一步为留学美国加温。

这对于增加中国学生的教育选择机会，扩大中美教育的交流、合作，无疑是利好，但另一方面，我国教育部门和学校必须思考，在国际教育竞争面前，如何吸引优秀学生选择自己。

目前，国内舆论普遍存在一种说法是，通过出国留学来“倒逼”国内教育改革。然而在笔者看来，如果没有改革教育管理和评价制度的主动性，“倒逼”说只会是说说而已。

出国留学“倒逼”国内教育改革，有两大支持的理由。一是与出国留学热对应，我国一批学校因生源不足，已面临破产关门困境，要走出困境，唯有提高办学质量。以每名出国留学学生平均年花费25万元人民币计算，就是800多亿，如果能提高办学质量，留住准备出国留学的学生，这不仅对国内教育发展有利，而且对国内经济发展也有利——800多亿用在国内，将拉动多少内需，制造多少劳动岗位？二是我国要建设世界一流大学，必须有一流的生源，如果国内优秀学生都选择出国留学，我国大学是很难办成世界一流大学的。对出国留学群体进一步分析发现，至少有四分之一左右，可以说仍属于“精英留学”，即国内最优秀的学生，选择到国外顶尖大学求学，这对国内高校的生源，是很大的冲击。

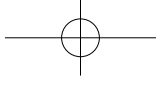
但面对竞争以及现实生存的压力，近年来，教育部门和高校并没有多少实质性改革举动。对于因生源危机而濒临破产的高职高专、地方本科院校来说，最好的办法是开放招生，“宽进严出”——在出国留学中，有一部分属于“垃圾留学”，这些学生由于无法在国内达到专科录取分数线或本科分数线，而无奈选择出国留学，那么，为何不可通过开放招生来为这些学生提供求学的机会呢？

但是，实行这一改革，需要打破现在的高考集中录取制度，给大学充分的自主权，同时，要求高校进行管理制度改革，重视人才培养，建立质量监控体系，才能做到“宽进严出”，可有关部门并不情愿推进这些改革。

对于正准备建设一流大学的985高校、211院校来说，留住优秀人才，最根本的办法，是办出学校的个性、特色，培养有创新活力的人才，这需要学校能自主设置学科、专业，开设课程，采取适合本校人才培养定位的教育教学模式，简单地说，就是要落实学校办学自主权，实行教育家办学，但实行这些改革，需要推进教育部门向学校放权，学校行政向教授、教师放权。可放权的改革，势必触动既得利益，于是喊了多年的改革，难见踪影。

美国放宽签证政策，从中也可看到我国加大开放的决心。发展我国教育，要有以开放促改革、以改革促发展的新思路。笔者担心的是，开放程度加大，但在既得利益的阻力下，我国的改革仍旧迟缓，这会进一步让出国留学升温，还会滋生出一种社会情绪，即既然有国外的选择，就不要再和中国教育玩了。这反而会降低对中国教改的关注，近年来，本来应该对教育改革、发展十分关注的群体——企业家群体、中产群体——却显得越来越对中国教育漫不经心，原因在于，相当比例的企业家，已经准备让孩子出国留学，而高达75%的有130~150万可支配流动资产的家庭，都在考虑送孩子出国留学。在这种情况下，留在中国教育体系中的，可能就是教育失望、可却无力给孩子提供更多选择，同时缺乏话语权的群体。

还有一些教育官员、学校领导，面对家长对教育问题的批评，不是反思自身的问题，而是对家长冷嘲热讽：你有本事让孩子出国留学啊。这种态度，怎么能应对开放带来的国际教育竞争压力？而众所周知，百年大计，教育为本，没有竞争力的教育，在未来的国家和社会发展中，何来创新人才去推动国家和社会发展、进步？DNA



就业指导 你过时了

文◎崔炜

在美国一些学校看来，面对不容乐观的就业局面，除了提高学生的求职技能，更重要的是让他们能够更好地与现实“合拍”。

在和校友聊天的过程中，中国科学技术大学学生工作部部长董雨形容如今的“校园模拟招聘会”时说道，“形式落后于形势，不改就没生命力。”用他的话说，诸如此类的老套就业指导，“可以休矣！”然而，学校需要改变的并不仅仅是传授给学生的求职技巧。在美国一些学校看来，面对不容乐观的就业局面，除了提高学生的求职技能，更重要的是让他们能够更好地与现实世界相契合。

亟待改变的就业辅导

一直以来，富兰克林与马歇尔学院 (Franklin & Marshall College) 总是从学生家长 and 校董事会那里听到同样的问题：学校是否能够更好地培养学生让他们将来能够在事业上有所发展？无论答案如何，事实是学生连学校现有的就业服务都没有好好利用。据统计，只有五分之一的学生会获得就业指导中心的帮助，其中大部分都是大三和大四的学生。这样的局面迫使就业服务不得不做出相应的改变。

数据链接

麦可思最新调查结果显示，2013 届本科毕业生接受的求职服务主要是大学组织的招聘会 (49%)，在接受这项服务的毕业生中，70% 的人认为其有效；另外，有将近三成 (28%) 人表示“没有接受任何求

职辅导服务”。

一个充满竞争的就业市场，沉重的学生贷款负担以及关于学位价值的种种拷问都迫使大学去证明接受高等教育是一个好的投资。美国高校协会 (Association of American Colleges and Universities) 主管政策与公共活动的副主席黛布拉·汉弗莱斯 (Debra Humphreys) 表示，这些外界驱动力，加上越来越多的研究者开始关注试验性学习的价值，使学校不得不重新思考如何更好地培养学生探索未来职业发展之路。

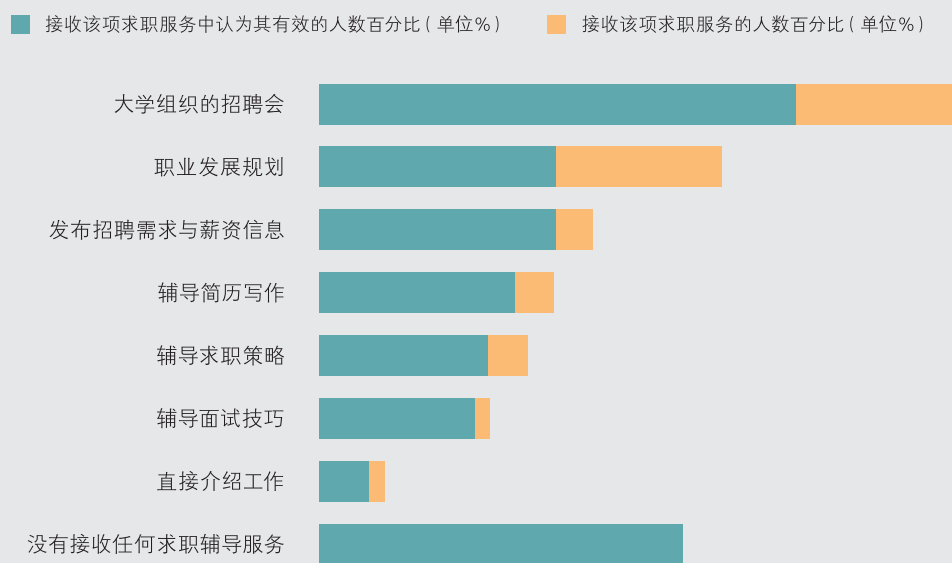
学校也开始意识到老的模式——指望就业中心能在学生毕业前夕帮他们搞定未来的工作——早就不适用了。相反的，学校不仅要通过优质的教育武装学生，还必须使他们具有适应现实社会的能力。

于是，很多学校开始采取一种发展式的方式帮助学生为就业做准备。而这一周期比过去要长得多。事实上在一些学校，为就业所做的准备从新生的第一堂课一直延续到他们毕业以后。同时值得一提的是，学校将学生的就业培养工作看作是整所学校的工作内容，而不再仅仅是一个部门的工作。

长线作战，综合服务

富兰克林与马歇尔学院 2012 年开放的学生及毕业后发展办公室 (Office of Student and Post-Graduate Development) 正反映了学校工作重点的转变。负责重组学校就业项目的助理副校长贝丝·特罗恩 (Beth Throne) 表示，学校已经从更宽广的角度来看待学生就业的问题，“我们改变了就业项目的结构、服务范围和服务内容。”

► 2013 届本科毕业生接受母校提供的求职服务并认为其有效的人数% (多选)



数据来源：麦可思—中国 2013 届大学毕业生社会需求与培养质量调查

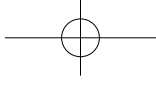
学校已经从过去的“事务型”工作模式——将重点放在帮助学生完成特定的任务，如撰写简历——转为更具发展眼光的模式。在这个时间跨度更长的模式中，学生获得的不再仅仅是如何使简历光彩夺目或者怎样掌握求职问答中的技巧，而是关于生活能力、专业发展、冲突解决、理财知识、公众演讲在内的更多可能影响学生一生的内容。

该校大四学生伊恩·艾兰德 (Ian Irlander) 认为，学校的这些改变确实带来了不一样的效果。“总的来看，学生对这个新办公室的态度比起过去有了很大的改变。”在艾兰德看来，新的模式更加灵活，让学生能够根据自己的时间计划和需要寻求帮助，而不仅仅是遵照学校的硬性安排。当艾兰德在华盛顿找到一个享有盛誉的无薪实习工作以后，他的职业指导员很快就寻找住所以及经济支持等问

题给他提供了实用的建议。用他的话说，正是因为获得了那些及时且有用的建议，他的那个夏天得以过得十分顺利。而如果是在过去，这些工作内容似乎都不包含在传统的学校职业中心的工作范畴之内。

为了尽快让更多的学生了解学生及毕业后发展办公室的存在，学校将其加入了新生入学教育“寻宝游戏”的设计内。事实上，即使学生毕业了，他们同样可以享受到这间办公室提供的服务。发展办公室不仅向校友提供所有在校生可以获得的服务，还专门为校友组织了工作坊、网上讨论课以及一对一的咨询服务。

特罗恩还表示，帮助学生为毕业后的生活做好准备并不仅仅是她的办公室所努力的内容。特别是对人文类学院而言，辅导就业的老师与授课



教师密切合作至关重要。富兰克林与马歇尔学院尝试的一个做法是通过举办庆祝学生确定专业的“通告晚宴”来增进两者的联系。在晚宴上，学生和同专业的老师以及校友坐在一起，以此促进这三个群体互相建立联系。

与教学工作的有机融合

发现问题并及时调整的并非只有富兰克林与马歇尔学院。去年春天，维克森林大学 (Wake Forest University) 主持了一次探讨 21 世纪人文专业职业发展的会议。这次会议吸引了许多非就业中心的老师，包括授课教师、教务长、校长以及用人单位负责人。弥赛亚学院 (Messiah College) 人文学院院长皮特·鲍尔斯 (Peter K. Powers) 就参加了这次会议。他的参与也表明，有些时候促使就业服务更进一步的就是某位学校领导者开始感兴趣。

鲍尔斯从 2008 年开始担任现在的职位。他说，那时大学的价值受到人们关于文科学位对就业发展质疑的冲击。当他深入了解学生对学校指导工作的评价，并和校友聊过以后，他清醒地认识到，学校在帮助学生做好就业准备方面确实表现欠佳。

鲍尔斯认为授课教师有责任帮助学生仔细思考自己的专业将来会有怎样的发展。他和学校就业发展中心一起制定出专业特定计划，以便教授们指导学生继续求学或就业时有依可循。此外，鲍尔斯还决定将就业发展融入教学工作之中。虽然每个系可以根据自身情况，采用适合自己的方式，但必须包含以下内容：在必修课中加入就业指导的相关内容，并且在高年级研讨课中开设项目帮助学生将所掌握的知识转化进他们未来的职业生活。

和弥赛亚学院类似，卡尔顿学院 (Carleton College) 也将就业工作列入学校最新发展规划的首要目标：“更坚定地培养学生去实现毕业后的事业与生活”。该校调整了就业咨询项目，并启用一个新的网站提供一些热门领域的就业信息。学校正在努力将学术研究与外界活动更多地联系在一起。

而在克拉克大学 (Clark University)，将教室内

外的学习有效结合在一起已经成为该校的一个品牌内容。2009 年，克拉克大学开始采用新的教育模式——通识教育与有效实践 (Liberal Education and Effective Practice)——以期“将大学已有的丰富学术资源与 21 世纪世界所需的基本技术能力有机整合在一起”。

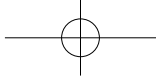
充分利用校友资源

许多职业发展项目都在向着相同的方向努力，同时每个学校会根据自身定位选择不同的方式。不同于上述各学校，戴维森学院 (Davidson College) 就发现了颇具价值却未能充分得到利用的庞大校友群体。

该校就业发展中心主任内森·艾尔顿 (Nathan J. Elton) 介绍，每年有六成左右的校友会向戴维森捐款。但从未有人真正去联系这些校友请他们帮助在校生走向成功之路。因此，发展中心创建了戴维森实习擂台 (Davidson Internship Challenge) 这样一个项目，鼓励校友为在校生提供实习机会。

实施中，有些校友表示会为学生在实习申请过程中争取更多支持，还有一些校友专为戴维森学生设立了实习岗位。在这个项目实施的第二年，校友总共提供了 141 份实习机会，其中 97 份最终由戴维森学生成功获得。艾尔顿指出，其中的大部分实习工作与学校实习平台原本提供的实习并不重复。戴维森将校友加入帮助在校生就业的队伍的一个关键原因是，许多学生毕业后会选择前往大城市发展。校友关系在纽约、华盛顿将会为初入社会的毕业生提供便利的条件。

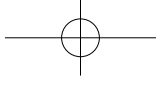
而在哥伦比亚大学，校友发起的在校生暑期实习项目更是给大二或者大三的学生提供了遍布全球的更多机会，甚至包括北京。该项目的一个特别之处在于，每名进行实习的在校生会配有专门的校友导师，以便在实习开始前获得一些专业指导，同时建立起相应的职业网络。而在结束的时候，所有参与实习的学生会聚在一起分享自己的暑期经历。**DNK**



网 络教育 2.0 有什么特点呢？

一是，教育游戏化。

网络游戏已经成为一个巨大的产业。为了扩大游戏的吸引力，他们对人类行为做了大量的研究，并运用到游戏中去。例如，如果一个游戏无法连续 45 秒钟吸引人们的注意力，就要进一步改进。而我们传统的教育一堂课 45 分钟，学生到后面完全走神了。因此，网络教育 2.0 的课一般都是十多分钟，每次仅介绍一两个概念，让听课者能集中注意力。课堂上图文并茂，趣味性很强，跳出了传统的网络公开课一个老师配上几个 PPT 的单调的方式。网络教育 2.0 还使用了大量的网络游戏对参与者的激励方法，



如对完成了多少课程的学生给网络勋章等。试验证明，给勋章的课程，有更多的学生去选，学得也比较好。

二是，满十分过关。

更重要的，网络教育 2.0 引入了网络游戏的一个重要方式，随堂考试，满十分过关。以往的教育方式都是老师一个学期上下来，期中及期末各考一次试，只要考试及格，60 分以上就可以上下学期的课。这种方式存在很多弊病。首先，考试中 60 分，甚至是 90 分，丢掉的那 40 分、10 分很可能是对其中一些重要概念没有完全弄懂。勉强通过后，下学期很可能这没有弄懂的概念就成了拦路虎，几个学期下来成绩就会越来越差，跟不上队了。而网络教育 2.0 的方式，是要求学生学完一个概念后，马上在线上考试，就跟打电子游戏一样，不把一层天的妖怪全部打死，不能上升到下一重天。在网络的考试中，不把题全部做对，不准学习下一课。由于网上教育有可以重新反复观看的优势，学生可以再看一遍，再考一次，直到完全搞懂为止。这样的学习方式，学生能学得更扎实，不会有人掉队。随堂考试，满十分过关，是网络教育 2.0 的特色之一。

三是，个性化学习。

网络教育提供了个性化学习的可能性，与传统的网络公开课不同，网络教育 2.0 采用了大量的数据分析的方式。学生在网络上看视频，做题。老师在后台查看全班同学的学习进度。“蓝色”代表这个学生正在学习，“绿色”代表该学生已经掌握这个知识点，“红色”则代表这个学生在这一个问题上遇到了困难，过不了关。

这样老师就利用教学评估系统有针对性地进行个别辅导。通过网络的后台，可以准确跟踪不同的学生每天花多少时间在网上看学习视频，做作业，在什么地方被卡住。这种方式能密切跟踪学生的学习行为，改进教学策略。不同的学生根据知识掌握的情况，有不同的进度，也可以有不同的科目，有不同的难度，学生可依照自己的步调、节奏来学习，不再被贴上“好生”与“差生”、“慢生”与“快生”的标签，真正做到因材施教。

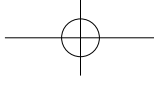
可汗先生曾说：“传统的教学法是非人性化的教学，30 个孩子不许讲话，不许相互配合，一个不论多么优秀的教师，都不得不按同一个步调教 30 个学生。”他称此为“监狱型学校”。

四是，翻转式教学法。

在传统的学校中，学生在校听课，回家做家庭作业。而在网络教育 2.0 中，因课程全在网络上，采取的是翻转式教学。学生们可在家中完成知识上的学习，到学校来写作业，老师答疑解惑，与同学们交流。这样老师就能用更多的时间与学生讨论，对遇到困难的学生个别辅导，与对课程内容提出创新问题的学生深入讨论。据报道，台湾新竹交通大学采取了要学生先看视频上老师录制的课堂教学，再到教室来直接与老师进入讨论的方法。老师的角色也发生了变化，老师更多地去理解学生的问题和引导学生去运用知识。

五是，优化教育资源普及化。

优质教育资源，特别是优秀师资的稀缺性是教育公平的最大障碍，而网络教育恰好能使优秀的教师资源共享。网络不受时间与空间的限制，即使是在遥远的乡村学校，只要接入网络，有一定的



硬件条件，就可以听全国乃至全世界几个最优秀的老师讲最好的课。值得注意的是，网络教育不但能够让最好的老师来讲课，而且还可以跳出由一个老师来讲一门课的传统方法。由于网络课程有众多的学生听课，就可以做精，做深，每门课程都有一个专业团队来负责教学计划与教学设计，可以有多个教师参与一门课的讲授。

一门课可以有十几个甚至几十个老师用不同方法来上，由学生自己选择试听谁的课。由于市场足够大，可以集中更多的资源投入到一门课的准备之中。例如斯坦福大学的吴教授是该校讲课最优秀的老师。每年都有300-400名学生选修他的课。而当他把他这门课放到自己开办的Coursera网络教育公司后，一年内在世界范围内有10万学生选修了他的这门课。他说，按原来的方式，他要250年才能教出这么多学生。

六是，学生的参与方式和自学习组织。

网络教育2.0与传统视频公开课的最大区别之一，学生不仅能在网上上课，还可以线下参与讨论。学生并没有脱离学校，而是在学校里更多地与教师交流，与同学讨论。这样的参与式学习、讨论式学习，已经成了未来教育的大趋势。

学生中“兵教兵”能起多大作用？近年来印度教授苏伽特·米特拉（Sugata Mitra）曾做了一系列有名的“墙中洞”实验。他在印度、尼泊尔等很多发展中国家的贫困村庄墙上挂一台电脑，接通互联网后让孩子们自由使用，整个过程没有任何老师的干预与指导。苏伽特·米特拉教授描述了其中一次实验的情景，第一个13岁的孩子来到机器前，动了一个触摸板，发现屏幕出现了一些变化，过了2分钟，他才明白是自己的操作使画面发生了变化，8分钟后他已经会上网了。后来他将村子里

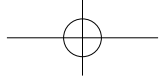
的孩子们带到电脑前，教他们上网。到夜幕降临时，已经有70个孩子会简单上网了。我们都有这样的经验，在玩电脑上，我们的下一代比我们能干得多。这些都不是在学校里学的，而是同学之间相互学习，比拼出来的。

学生的自学习组织，不但可以在周边，在学校形成学习小组，还可以在网上形成巨大的学习互助社区。上面提出的斯坦福大学吴教授把自己的课程挂到网上后，全球有10万人在选学他的课。这10万人在网上就形成了一个网络群体，学生在学习中如果有任何问题，在网络群体中发一个帖子，评价22分钟后，就会有人给你回复。这种巨大的学习社区能起的作用是在传统的学校课堂中完全起不到的。

七是，教师作用的变化。

在推广网络教学中，教师的作用可能要发生巨大的变化。因讲课只需很少的优秀教师。登录上机后，原则上可以服务无穷的人群。其他的老师岂不失业了吗？从目前实践的情况看，如网络教育2.0更为普及，未来大部分教师可能不在是讲课，而更像是一名导师或教练，对学生进行个别帮助、组织学生讨论，老师还可以花更多的时间做研究工作。还有人担心，通过网络教育，老师面授的机会少了，与学生沟通的机会少了。实际上，现在大学中本科生很多是在上大课，很难有很多机会接触老师。把听课放在网络上，学生老师到课堂来，以交流为主，反而能够给学生更多的关照、更多的启发。DNA

相关链接：http://blog.sina.com.cn/s/blog_5e0b8d580101cup6.html



微信来了，商业教育面临一场革命

文◎高松



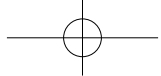
互 联网技术的日新月异，社会化媒体的大量运用，给传统的教育模式带来了巨大的冲击。

特别是在商业教育领域，学员对于以传统的课堂教育为依托的学习方式正逐渐失去兴趣，传统课堂的边界在互联网时代正被无限的扩大。互联网技术的发展促进了信息获取方式变化，知识获取的便利性大大提升，传统的课堂已经不是学员获取知识的唯一渠道。

作为互联网上最具影响力的知识传播平台之一的 TED 演讲大会的运营者，克里斯·安德森曾经这样描述互联网时代知识传播方式上质的变化，“曾经，知识经济中的人说，你要保护如黄金般的知识，这是你唯一的价值。但是，当全球都联系在一起时，游戏规则改变了，每个人都互相关联，一切都会快速发展。当知识传播出去后，会以最快速度到达全球各地，得到反馈，得以传播，而它的潜在价值是无形的。”

除了 TED 演讲大会外，越来越发达的网络公开课也成为全球学子获取知识的重要渠道，美国 Coursera、Udacity 和 EdX 三大网络公开课网站在 2012 年同时上线，其中的 Coursera 和 Udacity 两个网站，只用了一年左右的时间就有了百万级的注册用户。斯坦福大学校长曾把这些网络公开课比做“一场数字海啸”，他认为这些网络公开课拥有把传统大学教育“扫地出门”的力量。

毋庸置疑，TED 演讲大会，耶鲁大学、哈佛大学等著名商学院的网络课堂在网络上的高点击率，维基百科、百度百科等百科类网站的繁荣，为学员提供



了大量的、高质量的知识来源，学员基于个人兴趣可以从互联网上获取信息进行主动学习。

此外，随着微信、微博席卷多数学员群体，学员还可以充分利用微信、微博这些社会化媒体的特性，利用碎片化时间进行网络聚会和互动研讨。“互联网+社会化媒体”的学习方式是对传统的模块化、模式化教育模式的根本改变。在这种新的学习方式下，学习将转化为针对性的，基于个人兴趣的主动学习，学习的效率和效果大大提升。

商业学习面临一场革命。

互联网与社会媒体的兴起让知识与我们之间只存在一个指尖的距离，知识与信息极大的丰富，知识的传递更为廉价与便利。这个趋势极大地降低了以知识传输为主的传统商业教育模式的价值，商业教育机构迫切需要寻找新的价值创造的可能性，商业教育机构的教育范式需要重新定位。每个商业教育机构都必须回答这样一个问题，那就是既然知识在网络上都有，大家也可以通过微信相互沟通，为什么还要付出高昂的时间成本，到商业教育机构的现场来学习？

我认为，所有的商业教育机构应当成为引导商业精英进行集体学习的场所。事实上，思想只有在交流与碰撞中才能获得发展与进化，而思想的孤立则会造成僵化与腐朽。这正是集体学习的理论基础。传统教育模式只是让学员在一起听课，看起来像是集体学习，其本质还是个体学习。

众多的实践证明，集体学习的效率往往比个体学习的效率高，集体学习的模式更有利于知识的生产和传播。学员个人的孤立思考往往是有欠缺的，只有开放式的学习氛围、集中式的研讨，针对性的解决问题更能有利于学员之间思想的碰撞，智慧的启迪以及能力的提升。而商业教育机构在其中所扮演的角色应该是通过高效的方法论引导学员聚焦主题，进行深入探讨，实现思想碰撞。商业教育机构应当鼓励学员在集体学习的过程中不断交流互动，才能利用现有的知识发展出新的原理、方法，才能使得个人的知识得以增长，从而在复杂多变的外部环境中更好的应对变化。

其次，商业教育机构应该成为引导商业精英反思个人实践经验，形成自身知识体系的场所。学员们虽然背景不同，管理经验不同，人格也存在着差异，但他们都是拥有一定管理经验的。他们对商业的认知更多来自于自身的实践过程，这些经验往往是碎片化的，缺乏系统性。商业教育机构应当引导学员在学习的过程中，在师生、学员之间相互交流的过程中通过不断深入的反思，将个人的实践经验总结、提炼上升到理论，并用理论指导新的实践。这样学员才能够突破过去的知识和经验的束缚，从现有的知识发展出新的知识，从而培养出个人对于商业环境变化的洞察能力，达成自我不断提升的学习循环。DNA

相关链接：<http://www.forbeschina.com/review/201307/0027220.shtml>

高松，华东理工大学教授，中国行动学习研究中心主任。



M OOC学院带动一场全球知识化的运动，世界传媒巨头的贝塔斯曼书店关闭，告别传统书店的时代，

在天猫的第5个年头，马云创造了一个消费时点，教育部提出要将600所本科院校向应用科技大学转型，

.....

这些不是偶然，皆因世界在前进。

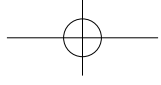
伴随市场产生的商科教育，是否在跟随世界的脚步前进？

两百年前美国人在宾州大学发明了商学院以来，商科教育就注定了和市场紧密结合的命运，并一直处于屹立不倒的地位。如今，经济高速发展，社会环境不断变迁，网络时代的商业社会已经来临。许多研究表明，商科至今一直受到国内外的广泛关注，但商科教育表现出来的状态似乎有些不尽人意，亟需为传统的商科教育注入新的血液。

经济高速发展，商科最受欢迎

总部位于美国的认证机构国际精英商学院协会(AACSB International)在其《2013年商学院数据趋势》报告(Business School Data Trends 2013)中估计，截至2012年2月，全球有15673家机构提供各种级别的商科类学位。英国商学院协会(Association of Business Schools)估计，英国每七个本科生中就有一个学的是商科和管理。他们预计，由于学生希望学习更能直接帮助他们就业的学科，本科和研究阶段的商科及管理学的学生数量还将增长。

在中国也是如此，中国校友会网2013年所作的中国高考状元调查报告显示，经管专业是高考状元扎堆的地方，历年来各省(市)、自治区高考状元就读经济学和管理学的共有522人，占37.85%，居各学科门类之首。许多大学的专业设置中，商科专业也居多。以日前问鼎“中国财经类民办高校”排行榜榜首的西安欧亚学院为例，28个本科专业中，商科专业则占到16个。



商科专业的前景也表现良好,有调查表明,在1999-2013年胡润、福布斯、南方周末和新财富等中国富豪榜上榜的亿万富豪企业家中,工商管理、经济学等学科专业出身的中国亿万富豪人数最多。

显然,尽管世界经济环境不断变迁、新行业不断涌现,和市场紧密相连的商科教育仍然让许多家长和学生趋之若鹜。

商科教育没有紧跟世界前进的脚步

1946年,第一台电子管计算机诞生,实现了信息的远距离和即时传输;1976年,第一台APPLE诞生,不断改变人们的生活习惯;2004年,Facebook诞生,驱动超过10亿用户的数字联系;2013淘宝十周年,天猫则在双11这天创造了超过175.2亿的销售额;2013年三季度末,我国60家上市互联网公司总市值达到18252亿元人民币。

信息环境飞速变化,以互联网为载体的新产业不断涌现。原有的一些基础工作不断被工具、技术所取代,现有的工作越来越需要劳动者具有批判性思维、沟通交流、组织规划能力,以及跨界的知识

和能力。

与信息变化速度相比较,立足于商业社会的商科教育则显得滞后。商科教学的课程、知识结构陈旧,很多教材和教育者一样:散发着腐朽的气息,既不关心社会环境的发展变迁,也不关注人的成长。帝国理工学院(Imperial College)副院长大卫·甘恩(David Gann)认为,如果一些商学院教师能够对思维方式做一些基本改变,可能会有助于改善目前的情况。甘恩教授认为,部分问题在于,商学院在帮助学生为进入商界后将要走上的岗位做准备方面扮演的角色,与研究工作存在脱节。“世界在前进,问题是,商学院有没有跟着前进?我认为,还没有。”

一个明显的例子是,许多高校的会计专业还在强调核算,承担以手工为主的“账房先生”的功能,这已经完全不符合互联网时代会计的要求。幸运的是一些高校正在进行改革,如西安欧亚学院的管理会计课程中,将传统课程中的核算与管理内容比重

进行了大调换,并利用手机、IPAD等终端随时随地进行教学,在职能上重点强调为企业的管理作出预测,成为“战略性财务管理会计”。

需要赋予商科教育新的灵魂

当传统的商科教育已经越来越脱离于实际,有别于传统的新商科教育应运而生。新商科是对传统商科教育的新理解、新认识,并赋予新的灵魂。具体体现在以下四点:

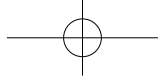
一、新商科打破了管理学、经济学的知识壁垒。20世纪以后,经济学与管理学的交叉越来越大,两门学科不断地融合到一起。“新”在于所有与市场相关联的经济、管理学科之间没有知识壁垒,是附属、服务于市场经济需求的复合型商科。

二、新商科遵循新商业文明的规律。新的商业文明下,产生了新的基础设施、新的商业模式、新的商业组织、新的价值观、和新的社会生活。新商科强调在信息时代,遵循商业文明的规律,利用新电子商务、新金融、新物流等手段服务于商科教育。

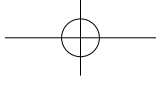
三、新商科遵循学生的认知规律,探索教与学的新范式。传统的灌输时代已经结束了,“以学习者为中心”的教学新范式为教育找到了新的出路,新商科改变传统的教学环境、方法、评估方式,采用信息化教学、情景教学、案例教学、小组讨论的模式,激发学生的创造力。

四、新商科关注社会发展变迁、面向未来,培养有自我价值观念的终身学习者。新的商业社会下,企业更需要具有吸收问题、转换问题能力的人才。新商科追求教育的新境界,在商科领域注重培养学生的批判性思维、表达与思考能力、终身学习能力,使之既适合行业需要,又适应社会快速发展需要。

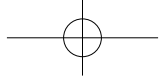
作为教育教学改革的先锋,西安欧亚学院正在践行“新商科”的灵魂。如今,该校以商科为载体,正在利用先进的教育理念,并改变了传统商科的知识结构、教学环境、教学模式、教学内容、考核方式等,一切旨在为学生提供高质量的教育服务。DNA



Method



方法



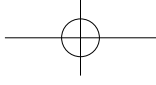
美国顶尖大学如何保证本科教育质量

文◎秦春华 _



美国顶尖大学的教学是一个典型的哑铃型结构，高度重视两头的本科和博士，但对处于二者之间的硕士阶段看得相对较轻。所以大量读了一年制硕士的海归回国后表现平平其实是很正常的现象——本来含金量就有限。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，这是它们的看家本钱。

坦率地说，直到现在我也没有搞清楚为什么美国顶尖大学如此看重本科教育，不只是口头说说而已，而是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。当然，这种状态也并非生而有之，在大学的发展历程中也曾经经历了激烈的争论和反复，但难得的是，今天绝大多数人都认同这种格局和文化，并且在实际中心甘情愿地遵循和履行。



尽管美国顶尖大学之间的情况千差万别，特别是公立大学和私立大学截然不同，但在如何从制度层面保证本科教育质量的问题上还是呈现出系列共性的特征：

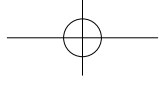
首先，从招生阶段开始，严把入门关。几乎每一所顶尖大学都对招生极为重视。招生办公室主任地位很高，有时候就是仅次于校长和教务长的第三号人物，对是否录取每一个学生具有最终决定权。他们往往会在在这个岗位上工作很长时间，从而积累了极为丰富的识别学生的经验——哈佛大学的招办主任威廉姆·菲兹西蒙斯（William Fitzsimmons）就一口气干了40年。40年里，他每天的工作内容只有一个，就是阅读来自世界各地的学生申请资料。不只是哈佛，许多大学的招办主任任职时间都在十年以上。此外，大学对招生部门的人员和经费予以充分保证，投入巨大；招生过程极为复杂甚至烦琐，每一个最终录取的学生在收到录取通知书之前都会经过几轮测试和评估。

过去，我们对美国大学的人才选拔和培养有一个误解——“宽进严出”，似乎美国学生上大学要比中国学生参加高考容易得多。其实恰恰相反，美国学生要想进入到最顶尖的大学，其竞争之激烈，难度之大，丝毫不逊于中国学生考上北大、清华。美国顶尖大学的门，非但一点也不“宽”，反而“严”得不得了。一般来说，申请美国大学需要缴纳申请费。虽然每一所大学的申请费不高，但是加在一起就是一笔不小的开支——没有人会只申请一所大学。正因为有成本的制约，凡是提交申请的学生都是经过仔细掂量自认为有一定录取把握的。从这个角度看录取率，无论是斯坦福大学的5.1%，还是哈佛大学的5.9%，都是相当惊人的数据。也就是说，它们是在100个自认为能上哈佛的学生中挑走了不到6个人！你能想象得出其生源好到了什么程度。更重要的是，这些一个一个经过精心挑选的学生全部符合大学的办学理念 and 培养目标（除了个别看走眼的）——这就为学生入学之后的教育质量提供了第一层保障。

其次，从文化和经济两方面确保教师将主要

精力投入到本科生教学上。美国顶尖大学在招聘教师时非常看重其对教学是否有足够的热情。在MIT（麻省理工），重视本科生教学本身就是大学最核心的文化。教授不但必须要上课，而且他们也喜欢上课。然而，仅有文化和号召是不够的，教师是否喜欢上课是一回事，他们是否真的能够认真上课是另一回事。美国顶尖大学通过强有力的经济手段引导和制约着教师对于本科教学的重视程度。教授的工资通常只发放9个月，剩下3个月的收入必须要通过自己寻找研究课题和经费来解决。因此，并不奇怪，许多在美国大学任教的华人教授一方面会回国工作几个月，另一方面，又无法做到全职回国工作，奥妙就在于此。教授所拿到的9个月工资，指的就是上课——特别是给本科生上课——的报酬。如果教授不上课，收入就会锐减，甚至没有薪水；如果课程质量不高，收入也会受到影响。在芝加哥大学这样极为重视本科教学的大学里，情况又有不同。在芝加哥大学看来，教授的天职就是教学。至于科研，那属于教授的个人旨趣。学校当然会支持教授的研究工作，但绝不能因为科研而损害教学的利益。许多教授的工资是由本科学院发放的，教授必须按照本科学院的教学标准和要求完成教学任务，否则就有可能拿不到工资。经济上的诱导直接影响甚至改变了教授的行为方式。这一点对正在开始重视本科教学的中国大学具有相当大的启迪。

第三，在教学方式上，采取小班教学模式。小班教学是美国顶尖大学保证本科教育质量的核心手段。而且，越是重视本科教育的大学越强调小班教学的重要性。在芝加哥大学和哥伦比亚大学的核心课程中，小班教学的比例甚至达到了70%。为什么小班教学可以保证教学质量呢？原因在于，它最大限度地防止了教师和学生的偷懒行为。上百人的大课时教师和学生都有可能偷懒——学生可以睡觉，教师可以念教材——但在十几个人的小班讨论课上无论如何偷不了懒。如果学生偷懒，不仅会影响成绩，也很容易被教师发现；如果教师偷懒，学生会提出抗议——学生都是支付了



高昂学费来上课的，如果你提供的产品达不到质量标准，满足不了他的需求，他就会毫不留情地炒你的鱿鱼。例如，全美最顶尖的本科学院韦尔斯利女子学院一年的学费和生活费高达6万美元，这意味着她们在学校里的每一分钟都可以被换算成相应不菲的美元。学生们当然会倍加珍惜她们的学习机会。此外，为了提高教学质量，许多顶尖大学一方面给学生提供了充分的选课自由，但另一方面，也通过学校政策对学生进行理性引导。比如，MIT对学生一学期的选课数量和学生选择专业的数量均有限制，防止学生贪多嚼不烂；芝加哥大学则直接规定在学生的课程表中，课业繁重、要求苛刻的小班讨论课的数量必须达到一定比例，防止学生偷懒混日子。

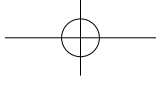
第四，对课程本身投入巨大。一方面，每一所顶尖大学的本科课程都是一个完整的体系，这也许和20世纪90年代以来美国大学本科教育教学改革中所倡导的整体知识观直接相关。表面上看，课程是由某一位教授主持的，但整个课程体系却是由专门的课程委员会集中力量精心设计的。特别是像芝大和哥大的核心课程，更是经过了千锤百炼。另一方面，学校和院系在本科生课程投入上毫不吝啬。比如，MIT电子工程系每年在一门课程上的投入就高达30万美元，少的也有10多万美元。这些经费并不包含教师的工资，是纯粹投入到课程本身的，分配给各个学生小组来使用。许多学生的作品很快就会被企业发现和使用，直接转化成产品。

最后，强化对教学质量的监控和评估。美国顶尖大学极为重视教学质量评估工作，但其评估的方式不是由被评估者提交材料由评估者审读检查——就像我们在国内看到的一样——而是由利益相关者进行的全覆盖的评价，同行之间的评估、高级职员对低级职员的评估、学生对老师的评估，等等，几乎无处不在，并且这种评估结果会对教师的岗位、职称和收入产生直接甚至是严重的影响。评估通常采取无记名问卷调查方式，有时也采取记名但绝对保密（有法律保障，泄密要负法律责任）

的调查方式，因此每个人都会在评估时凭良心和职业精神自由负责任地表达其真实的观点。例如，在韦尔斯利女子学院，听课是最主要的监控教学质量的方式之一。教授要听副教授的课程，副教授要听助理教授的课程，听课之后都要进行评估，评估结果直接影响教师的职称晋升和收入。对于教授，学校有三年一次的评估。与此同时，学生要对教师进行评估。如果学生对某个教师不满意，他就得就地走人。又比如，在MIT，很多时候同一门课程是由几位教师分别主持的，学生们可以自由选择，对教师的课程评估都被公布在网上，供下一级学生选课时参考，这样就在教师之间形成了竞争。学生的评估结果影响到教师的收入水平。如果某一位教师的课程不受欢迎，没有学生选课，这就意味着他很可能要“下课”了。因此，没有人敢不尽心尽力。近年来，MIT对教师 and 教学质量的评估开始采用更长期的根据学生毕业后5—10年的发展情况来进行，则显得更为科学和客观了。

对比以上几个方面，中国大学在保证本科教育质量上的确还存在着相当大的差距：在招生阶段，大学里没有任何一个人能够了解入学学生的情况，包括招生办公室主任；教师收入和上课与否基本上没有关系；教学模式仍然是几十人上百人的“演讲式”大课；至于教学评估，要么是走“运动式”的过场，要么评估结果对个人利益不产生直接作用，等等。粗看起来，改革开放30多年来，美国大学的样子我们基本上都学来了，学分制、GPA（平均绩点）、自由选课、弹性学制、教学评估，等等，但哪一样又在实际的教学过程中发挥了其应有的作用呢？照猫画虎，画画是可以的，要想真的得到虎，就必须下苦功夫踏踏实实地按照虎的本质要求去做。否则，徒具其形，做出来也只不过是一个虚头巴脑不起实际作用的玩具而已，受损失的，还是在大学里接受教育的学生。DNN

秦春华，北京大学考试研究院院长。



创造力可以培养吗？

文◎杨东平 _ 客座教授 _

在多哈举行的世界教育创新峰会（WISE），荟萃交流世界范围内教育创新的最新成果，会议形式新颖多样，包括大会、分论坛、辩论、工作坊、meet-up、线上和线下的互动，以及“学习者之声”这样跨度一年的创新项目和学习节展示。作为一场思想的盛宴，议题之丰富令人目不暇接。

关于教育创新的讨论，一直有这样两个不同的方向，一是挟科技创新之神力，畅想未来教育和颠覆传统学校，具有超越性的思想和批判的力量。WISE关于“2030年的学校”的调查，寄托了这样革新的创见和预言。另一个方向是面对现实，它要回答的问题是创造力是可以培养吗？在现实的学校中如何培养创造力？孩子如何才能成功？这显然更为艰巨也更为重要。

哈佛大学创新实验室的托尼·瓦格纳教授（Tony Wagner）的著作《创造创新者：如何打造将会改变世界的年青人》被译为10种语言。他在首日的主题演讲《创造创新者》（Creating Innovator）认为，创造力是与生俱来的。为什么一个四岁的孩子每天有100多个问题？为什么随着教育年限的增长，问题越来越少？瓦格纳教授的观点是学校在起着阻碍创新的作用：“创新是团队运动，学校却鼓励个人竞争；创新发生在不同学科的交界点，学校却在将知识箱格化；创新要求教师成为学习教练，现有教室文化却是消极的；没有试错就没有创新，学校却充满厌恶风险、惧怕失败的文化；鼓励玩耍、激情和信念才能造就创新者，而学校却太注重外部动机。”

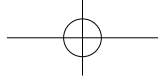
显然，只有知识是不够的，需要培养能够解决问题的人。因为“我们这一代人可以去‘找’一

份工作。但是将来我们的孩子则需要‘发明’一份工作。”但是，怎样培养年轻人解决问题的能力？瓦格纳提出了“七大生存技能”：问题解决与批判思维能力；合作与领导力；灵活性与应变力；首创精神与创业能力；有效的书面与口头表达沟通能力；信息的获取与分析；好奇心与想象力。

瓦格纳认为对学习的真正激励，主要是来自内心的激动。要理解三个因素：玩耍（play）、激情（passion）、信念（purpose）。玩耍是一种基于探索的学习，它可以导致年轻人产生激情并孜孜以求，并将激情转化为更为深层的信念。即通过玩耍将好奇心、兴趣变成激情，并成为一种信念和目标。因此，有意义的玩耍比学习成绩重要得多。

保罗·图赫是畅销书《性格的力量》的作者，他将创造力培养转移到了对个性和性格等非智力因素的关注，被认为倡导了一场巨大的思想变革。这种非认知能力即性格：专注力、自控力、好奇心、责任感、勇气和自信心等。因而，培养创造力转化成了如何培养创造的性格。“重要的不是向孩子脑中灌输多少信息，而是能否帮他形成不同的性格。”图赫认为创造的性格是可以培养的，例如，怎样对待失败。对失败的负面评价会使学生慢慢地避免去冒险。因此，要敢于失败，帮助孩子在失败中学习。例如下棋之后的复盘就是一种有效的学习，它使孩子能够理性地看待得失，获得继续前进的力量。“性格的力量是由失败而生的。让我们帮助孩子们从失败中成功吧！”

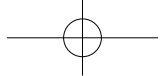
畅销书《学校有什么用？》的作者、认识科学家 Guy Claxton 开创了一系列具有实用性的教育方法，探讨如何将更多创造力带入教育领域。他提出“构建学习力”的教育，其核心是创造性思维的训



练，“孩子们固然需要知识，但更需要能让他们在真实世界中充分发展的思维习惯”。创造力意味着好奇心，意味着从不同角度看待事物，把看似不相关的东西连接并产生异议；而成功的定义应该是有信心为世界带来改变。“英国社会创新之父”Geoff Mulgan 认为，“我们需要将下一代培养成数字技术的创造者，而不仅仅是用户。他们应成为世界的塑造者，而不仅仅是旁观者。”

俄勒冈大学教育心理学家 Ronald A · Beghetto 主编的《培养学生的创造力》被誉为是一本突破性的著作。它探讨的核心问题是如何在现有课程设置的限制下，促进学生的创造力培养。他清理出学校教育中扼杀学生创造力的 9 种“必杀器”：凡事要

求有唯一的正确答案、正确路径；培养学生对权威、尤其是对老师的服从感、恐惧感；不惜一切地遵循教学计划，只让学生完成老师布置的课题；打击纠正学生的创新思维，倡导“天才是罕见的”的观念；阻止学生跨学科解决问题的思路，倡导“知识分界”的概念；嘲笑打击学生的好奇心和求知欲；倡导诸如“智力是先天基因决定的”理念，打消儿童挑战高难度任务的尝试；用经典格言和口号来证明观点。正是这些习以为常的教学习惯，使儿童失去了“意想不到的、新奇的、多样化的思考空间”。不难看到，在中国的学校，以标准答案和考试评价为主导，这些“必杀器”已经演化成足以摧毁学生任何一丁点创新火花的威力巨大的“核武器”。

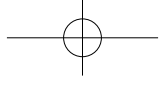


“教学不应仅局限于教室之内。”这是美丽世界 (Teach for all) 首席执行官、美丽美国创始人 Wendy Kopp 的观点。教育并非只是学校的事，学校应当扎根于社区，充分利用社区资源。教师的角色应当更像是教练。印度一个从事青少年教育的组织 Agastya，其最大特色就是提倡动手学习。它们会不定期组织移动实验室 (Mobile Labs)，把科学实验带给乡村孩子。其创始人相信，通过讲座和阅读，仅仅能掌握 5% 和 10% 的知识；亲眼见，亲耳闻，学生能领会 50% 的内容；参与讨论，比率上升到 70%；亲自实践，继续升至 80%；如果教给别人，则能达到 95%。“关键是让学习本身成为一场有趣的体验。有研究发现，最能预测一个

孩子长大后是否能成为科学家的因素，并不是他的科学课成绩，而是他对科学的感兴趣程度和对自己的信心。”

围绕创造力的培养，讨论的核心议题始终是如何认识和处理科技的作用。教育创新往往与互联网、大数据、MOOC 等令人炫目的新技术、新工具相连，客观上成为创新的一种阻碍。有一场关于大数据是否有利于个性化学习的讨论。赞同者认为通过大数据可以更为精确地分析学生的学习过程，提供针对性的学习策略。例如，2 个考分同为 90 分的学生，他们学习的障碍和演算的路径是并不相同的。反对者担心对数据和技术的依赖，会降低对人的实际关注。例如，数据分析无论如何深入，也无法分析出一个学生的成绩不好也许是因为他当天没有吃早饭。反对者担心，大数据究竟是提供一种更为个性化的定制服务，还是导致一种现代的“泰勒制”，即对学习精准的程序控制？现场调查，约 60% 多的意见认可大数据对教育改善的促进作用。

可见，在教育创新领域有着“技术派”和“人文派”之别。我更为心仪的是这种观点：“创新不一定需要高科技，可以是低科技、高关怀。”“个性化学习，最关键的并不是很炫的技术，而是了解每位学生需求的教师。”“权威带来纪律，信任带来自主。自主带来创造力。”……这种“人文派”的观点，将我们从“星际穿越”的科幻拉回现实。我们固然需要互联网、MOOC、手机和 iPad；更需要汲取高技术和互联网思维，如自主性、开放性、个性化、互动性、非行政化、去中心化和去权威化等概念，而它们是完全可以与现行学校和教学嫁接，产生生物和化学反应的。这或许可以矫正我们一谈教育信息化，就是靡费巨资不断更新信息设备；热衷为农村学校配备“白板”、多媒体设施而不关注教师之类的弊端。想起 80 年前控制论的发明者维纳的那本著名的书《人有人的用处》，作为一个极具创造性的科学家，他却是个“人文派”，在那时就意识到技术和机器的有限性和人的创造力的无限性。爱因斯坦也是这样。DNA



2014年11月6日,我在2014世界教育创新峰会(WISE14)上组织了一场meet-up。听众不多,但大家的背景非常丰富,发言也都很踊跃。参加这场讨论的成员来自世界各地,包括埃及、法国、阿富汗、巴勒斯坦、黎巴嫩、中国,当然还有会议组织地——卡塔尔。大家用的手机种类多样,既有在美国很常见的iPhone,也有来自中国的华为Mate,还有在出差时临时使用的非智能手机。

我对于人们平时会用手机来做些什么感到好奇,于是邀请每个人推荐一个他们最喜爱的手机应用。来自法国和加拿大的讨论者都推荐了用来叫出租车的Uber;一位来自埃及的女士说她会用Whatsapp;在中国工作的焦建利教授分享了用来收集和管理移动化内容的应用Zite;另一位同样来自中国的讨论者则推荐了一款提供中餐食谱和烹饪教程的应用。几乎所有人都会用到某种社交媒体工具,比如微信、Twitter或者Instagram,当然还有人人都爱的Skype。

从大家的热烈讨论中不难看出,从烹饪到出行,手机应用正在渗透进我们生活中的方方面面。在如此忙碌的生活中,谁会对手机应用带来的便利说不呢?

如果你用一款美食App轻而易举地学会了妈妈花费大量时间才能熟练掌握的烹饪技巧,你妈妈大概不会气得扔掉你的手机。但是,大学教授却有可能把学生的手机扔进液氮,或者当着整个教室的面砸碎手机,用这类戏剧化的方法宣布课上禁用手机!

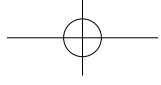
公平来说,这类毁手机的视频在网上病毒式传播发生在六七年前,当时一些电子设备(特别是智能手机)还是个新鲜事物。但在今天,人们对此的态度已经有所改变。在为学校的课程审批委员会评估教授提交的课程大纲时,我发现他们对于在教室中使用手机等设备的态度分为好几种:有的仍然禁止在课堂上使用手机,有的则对此表示无条件的欢迎。其他的则要么交给学生决定,要么认为应该由老师来决定。

根据我的观察,有越来越多的教师开始在教学中使用移动设备,我甚至可以大胆地说,这部分教师正在逐渐成为主流。当然未必都是在课堂上使用,比如在课堂之外播放视频,开展在线测试,而在课堂上运用“主动学习”的翻转式课堂(Flipped Classroom)很受欢迎。这样的技术整合更为巧妙而有效。教育者们使用类似Kindle, iBook, Gutenberg, Audible, Hoopla之类的应用,帮助学生购买教材,他们自己也会使用。这种行为有着很大的经济意义——书籍的电子版本通常更加便宜,甚至完全免费。一些大学拥有大量经济困难的学生,对它们来说,提供免费的在线课程资源意味着可以依靠有限的运营经费招收更多的学生。例如Tidewater社区大学甚至设置了“无教科

文◎方柏林

手机也能进课堂： 手机程序在教学环境下的应用

APP



书”学位,来减轻新教材价格日益飙升带来的负担。

同时,我发现教育者们也开始使用移动应用,来让自己的工作更加高效。举例来说,在我工作的艾比林基督教大学(Abilene Christian University),老师们会使用 Notability 或者 iAnnotate 来批改作业,为学生提供快速的、融入多媒体的教学反馈。老师们不再四处收发纸质教学材料或作业,而是用 Evernote 的“笔记本”功能、Google 在线文档和 Dropbox 的“文件夹”功能来分享内容、提供反馈,或是协作完成项目。

一旦教师和学生意识到此类应用的好处,新型教学手段就如雨后春笋般涌现出来。例如,在进行校外实地考察时,学生可使用云存储应用把拍摄的照片和录像上传并分享给他人。有了应用情景感知(context-aware)技术、装载有 GPS 定位系统和各式应用的智能手机,体验式学习(experiential learning)似乎一夜之间变得更加真实、更加方便了。(编者注:情景感知(context-awareness)是一种新兴的智能技术,主要通过收集环境信息预测用户行为。)

手机应用还可以被用来准备学习素材。Explain Everything 和 Showme 这两个应用有音频和视频录制功能,教师们可以用它们录制教学视频或制作播客节目。而在以前,这只能在专业录音棚,或者借助笔记本电脑上的专业软件才可能完成。随着数字化学习工具的不断增长,线上课程与传统课程之间的差异正在逐渐缩小,有时只需添加课程设计人员,帮助老师就地取材转变现有材料即可。

随着应用程序在教育领域使用的增多,设计一个可以面面俱到满足大学所有需求的“原生应用”,似乎不再是个明智的选择。移动应用的市场虽碎片化,内容繁杂,但教育者和学生反而有机会根据各自需要选择不同的应用,甚至组合使用(点击[这里](#)查看实际例子),以更好地满足自己的需求。本地开发的“教育类应用”往往陈旧而臃肿,很难获得用户的青睐,因为相关教育机构通常没有专门的开发团队和持续的资金支持,以确保这些应用功能可靠,并满足该机构的最新需求。相比之下,成熟的商业应用背后有团队维持其不断更

新及改进,所以,一个更好的做法是思考如何将这些商业应用运用在教育领域。很多大学也开始把资金和精力放在改进学校网站和校内网络随着设备不同而自动调整格式的智能式设计(responsive design)上,把应用开发外包给那些拥有时间、人力、物力,能够快速而高质量完成这项工作的人。

哪怕是在同一间大学里,教师们使用的应用也不尽相同。也许一名教师正在使用一个功能不那么好的应用,而他身边的同事恰恰知道更好的选择。还有一些教师抵触使用任何应用。我们该怎么做,才能让老师们更多地使用移动教学手段呢?每一位老师都有自己的应用使用偏好,学校大可以把这些隐藏的能量聚集起来。可能有一些老师是应用方面的资深用户,他们可以发现、推荐应用,以及这些应用的最佳用途;同时,教育技术与员工发展方面的专业人士可以帮助筛选和分享这些信息。我和我的同事们一直在留心那些在教学中使用移动应用的老师,我们会邀请他们与其他老师分享某个应用的使用方法,使最好的教学方法得以推广。学生有时也会在教师中引发某种“同侪压力”。例如,如果一位教师在他的班级里用 Quizlet 为期末考试做准备,他的学生又将消息告诉了另一个班级的学生,对方又和自己的老师分享这件事,最后这位老师也会将 Quizlet 作为教学工具使用。一般来说,由大学自上而下推动的移动学习的例子越来越少;移动学习更多地成为一个生态系统,学生、教师和工作人员互相影响,互相合作。

但是,移动学习资源的分布并不均等。比如有些地区很多学生没有智能手机,但他们仍然有旺盛的创造力。例如,在 WISE 奖获奖项目 BBC Janala 里,学生们借助旧手机学习英语,他们可以拨打号码 3000 收听英语课程。在移动学习领域的创新不一定要是高科技,它也可能技术含量低、但高度人性化。将人性化设计与科技的潜力结合,可以带来教育奇迹。现在,全世界几乎每一个人都有手机,移动学习不必等待仍显落后的相关技术追赶上来。只要创意够好,移动学习就能在不同层面上,根据用户的现状去灵活地满足他们的需求。DNN

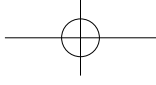
学会在线深度阅读



译◎ nov17 / 狮虎山小喵喵、疯狂的考拉

《普

鲁斯特与乌贼》(Proust and the Squid)讲述了从古典时期到二十一世纪，关于大脑阅读的科学与发展史。出版后不久，作者玛丽安娜·沃尔夫 (Maryanne Wolf) 就开始收到读者来信，陆续有数百封，来信者背景各不相同，但都显露出一个主题：在线阅读得越多，学生理解得似乎越少。有建筑师来信告诉她，学生严重依赖于现成的数字信息，以致于不能现场解决基本问题。有神经外科医生担心学生表现出的“剪切-粘贴绘图心理”丢失了关键细节，因为他们任何案例中都不能钻研得足够深。当然，还有英语教师来信，他们感慨再也没有人想读亨利·詹姆斯 (Henry James)。



随着信件不断涌入，沃尔夫越来越意识到：在她研究和撰写书籍的七年时间中，阅读已经发生显著变化——影响后果可能远远不止英语系和图书馆。她把那个猛然醒悟的时刻称为“瑞普·凡·温克尔时刻”（Rip van Winkle moment），并决定十分有必要再写一本书。这些学生和专业人士身上发生了什么？草率处理问题的罪魁祸首是电子阅读吗？还是其他因素在起作用？

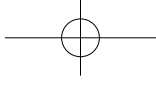
当然，当我们转向在线阅读时，阅读过程自身的生理机能就发生变化；在纸质阅读和在线阅读中，我们的阅读方式并不相同。挪威斯塔万格大学国家阅读教育与研究中心的教授安妮·芒让（Anne Mangen）指出，阅读始终是人与技术之间的相互作用，不论是通过电脑、电子阅读器，或只是一本精装书。阅读“涉及一些常常不为人所知的因素，”她对我说，“比如人体工程学，设备的触觉技术，纸张的可触知与电子设备的不可触知之间的对比。”像素对比度、字词排版、滚动或翻页概念、纸质书的有形性与屏幕的短暂性、超链接能力、在线阅读时几秒内在不同信息来源之间的跳转——所有这些因素都转化为不同的阅读体验。

举例来说，屏幕似乎会鼓励更多的略读行为：相比有序地逐页翻动，当滚动屏幕时我们倾向于读得更快（更不深入）。在网络上，作为应对信息过载的一种方式，这种倾向尤为明显。有那么多可能的信息来源，那么多页，每篇文章、每本书、每份文件都有那么多替代品，为了弥补我们只好读得越来越快。圣何塞州立大学教授刘子明（音译）的主要研究方向是电子阅读与电子书的使用，他对一些比较纸质阅读与电子阅读体验的研究做了述评，并用自己的研究成果对他们的结论加以补充，他发现，许多事已经有了变化。在屏幕上，人们倾向于浏览和检索，寻找关键词，以一种不那么逐行逐句的、更具选择性的方式阅读。在纸张上，

他们倾向于集中注意力紧跟文字内容。刘教授总结道，略读已经成为一种新的阅读方式：我们在网上读得越多，就越有可能读得越快，不留停顿思考的时间。

网络世界也往往比纸质书本更迅速地耗尽我们的精力。因为需要不断地过滤掉超链接及其他可能的干扰，我们变得疲惫。不断变化的屏幕、排版、颜色和对比度令我们的眼睛感到疲乏，这种效应电脑和电子阅读器中同样存在。雷丁大学心理学家玛丽·戴森（Mary Dyson）研究了我们如何感知在线文本和纸质书籍的排版与设计，并如何与之互动。他发现，文本排版对阅读体验有显著影响。每行文字越多时，我们读得越快。但这只是一个方面。如果每行文字过多，眼球从一行末尾转至另一行开头就很费力。相比多栏排版，我们在阅读单栏排版的文本时效率更高。字体、颜色、大小都对我们的阅读产生影响，使阅读更容易或更困难。尽管这些因素在纸张和屏幕上都存在，但在线阅读的格式和排版比纸质阅读重要得多。在线上，你会在短时间内读到不同排版格式的文字，每一次改变，你的眼球和阅读方式都随之调整。每一次调整都消耗着脑力和体力。

由纸质阅读到电子阅读的转变不止会引发阅读速度和身体处理等方面的变化，而或以对文本的理解、分析和评价为代价。芒让的很多研究都以“阅读版式是如何可以影响眼球运动、阅读策略甚至更广泛的处理能力”为主题。她的一个主要假设是一本书的物质性呈现——它的大小、触感、重量和排版——可能远不限于其纯然情绪的、怀旧的意味。人们偏爱纸质书并非由于恋旧，而是纸质媒介本身能为阅读理解提供深层回味的特性。她说，“有趣的是，我曾听到过这么一种说法，如果使用 Kindle，读者好像就无法恰当地阅读。阅读所停驻的不仅是转瞬即逝的体验。”她预感到，当



你亟需物质性的坚实基础时，一张印刷页面的质感或许对获取那种阅读体验至关重要，你在 Kindle 或电脑上读到的文本并不具备同样的可感知性。

在即将于意大利都灵举行的国际社会文学与传媒经验研究会议上，芒让及其同事会展示一项新研究。她所发掘的成果或许就恰能证实该假设。芒让与频繁合作的让·卢克·勒皮，帕斯卡尔·罗比内特，杰拉德·奥利维尔等人要求学生选择一种版式来阅读小故事《Lusting for Jenny, Inverted》（法语版译本名为《Jenny, Mon Amour》），或是口袋书，或是 Kindle 电子书。在测试读者们对文本的理解时，芒让发现，媒介太重要了。当被要求按时间顺序排列故事中的一系列事件——这一简单的、不需任何深度分析、批判思考的情节重构任务时，纸质版读者犯错少，更为精确地复述了原作，表现突出得多。两种版式中，文字看起来是相同的——Kindle 的电子墨水界面就是仿效印刷书页设计的——然而对基本理解来说，文字的物理物质性非常重要。

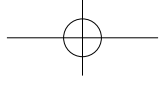
沃尔夫的关注则远超出了简单的理解。令她担忧的是，随着我们转向电子版书籍，人们可能会感受到一种加诸她所谓的“深度阅读”的负面影响。深度阅读不是我们如何寻找新闻、信息或尝试获取某些事情的主旨。沃尔夫口中的“复杂的理解过程”却被年轻的建筑师、医生忽视了。“阅读是通向思想的桥梁，”她说。“而且我认为这个过程是阅读真正濒危的一面。年轻人中，完整阅读回路的构建到底出了什么问题呢？它出现了缺失，没时间来进入深度阅读环节？像你我这样已经进入深度阅读的读者，该环节会出现退化吗？”

当然，诚如沃尔夫迅速指出的那样，关于电子阅读尚未有长期数据。她说，“我们身处‘了解’而非‘理解’。”而且，很可能，这种‘了解’也是错位的：与其说电子阅读比纸质阅读差，倒不

如说是电子阅读不同于纸质阅读。在罗德岛大学研究中小学学生电子理解的朱莉·考罗发现，高质量的纸质阅读不必然能转换成好的电子阅读。学生们在能力和偏好上不同，也需要就不同的载体做不同的训练来进行有效阅读。她主张，“比起纸质阅读，网络世界可能需要学生运用更多的自控能力。读纸质书时，你可能只要一次性的自我掌控，切实地选择一本书，而在网络中，这种掌控和自律会一次又一次的发生。如果你是天生擅长自控的人，就没有任何问题。而假如你是没有接受过如何集中注意力训练的人，每次点开一个链接，你都在构建自己的文本。当你被问及理解力的问题，就像你选择了一本错误的书一样。”

也许深度阅读的减少并非因为阅读技能的退化，而是因为电子阅读需要一项截然不同的技能：对自我注意力的有效把控。[有趣的是，卡罗尔（Cario）发现往往电脑游戏玩家对于电子阅读更在行：他们在电子阅读时感到更自在，也能更好地对当前任务保持注意力。] 拉科菲特·阿克曼（Rakfet Ackerman）和莫里斯·金史密斯（Morris Goldsmith）做了一项研究，他们要求两组学生分别在纸质书本和电子书上阅读同一篇非小说类短文，当限定阅读时间时，结果显示两组学生在之后的选择题测试中表现地同样出色。然而一旦允许他们自由安排阅读时间，在电子书上阅读的同学们的成绩则逊色了不少。这项研究表明，媒体本身并非电子阅读效率低下的症结所在，人们往往不能意识到在电子书上读完一本书所需要投入的时间实际上与纸质阅读是相同的。归根结底，是自我认识和自我控制的缺乏导致了人们电子阅读的低效。

去年，加州大学洛杉矶分校的心理学家帕特里夏·格林菲尔德（Patricia Greenfield）和她的同事发现，虽然在电脑或平板电脑上三心二意地处



理多项任务会拖慢阅读的速度，但是这并不会削弱读者对文章的理解，真正受到不良影响的则是他们对阅读信息的整合能力。不同读者写的文章总结显示，纸质文本读者以及在没有联网的电脑上阅读的读者的文章总结完成的更好。然而如果在线读者在阅读时做了笔记，那么网络的不良影响则会被极大地减弱。由此可见，破坏我们深入阅读整体把握的并非电子屏幕；而是在互联网上处理多任务的诱惑力以及我们不成熟的自制力。

事实上一些数据表明，在某些情况下，我们可以在任何形式的阅读媒介上实现高效阅读。早在1988年，斯旺西大学心理学家大卫·奥士邦（David Osborne）和多伦·霍尔顿（Doreen Holton）比较了不同的屏幕和纸张格式（深色字配浅色背景，或浅色字配深色背景）对人们阅读理解的效果的影响，发现人们的阅读速度和理解程度并不会在这四种不同形式下有所不同。当然在那个互联网还没诞生的年代，他们的研究对象尚不能被互联网偶尔牵去神游天外。2011年，圣迭戈大学的心理学家阿内特·泰勒（Annette Taylor）也有了相似的发现。无论在电子屏幕上还是在纸张上阅读一个章节，在随即的包括20个选择题的理解测试中，两组学生们表现地同样出色。在两周后的第二次测试中，两组的表现仍然没有什么区别。这一结果不仅仅适用于阅读。去年，西格尔·亚当（Sigal Eden）和约拉姆·艾谢特-阿尔加来（Yoram Eshet-Alkalai）发现，编辑一篇600字文章的准确性也不会因为电子编辑或纸质编辑而有所不同。做电子编辑的学生能更快完成任务，也能保证编辑的质量。

沃尔夫说，我们应该认识到全方位电子化对我们的生活产生的影响，但如果没有长期的细致的研究，我们也不能武断地猜测或责备。“我是时代的预言家，也是数字阅读的倡导者。”她

说。也许她收到的信件中提到的学生们并不是电子化阅读的受害者，他们只是没有接受相关的训练以提高使用电子阅读工具的效率，更没有受到关于如何在不同的阅读工具上阅读和思考的悉心指导。沃尔夫指出，深度阅读技巧的教授尚未得到学校的足够重视，更谈不上列入教学的核心知识体系。再者，当今的考试强调的是文章概括能力而非深读能力，这无疑增加了深入阅读技巧传授的难度。沃尔夫说，“学生愿意用从容的节奏去阅读纸质书籍，但电子化的环境加快了所有事情的步伐，因而我们应该适当放慢我们目前的节奏。”电子化阅读不仅应该更加循序渐进地引入课程，而且需要与深入理解所要求的深入阅读技巧有机地融为一体。

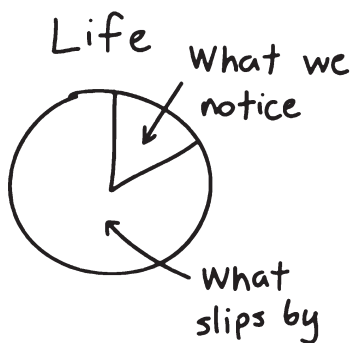
沃尔夫相信人们能够学会在线深读，她认为只要足够用心，我们可以像当年学习阅读纸质文本一样去学习轻松地完成电子阅读。一项新的研究表明，电子阅读中交互式注释组件的引入有助于提高五年级学生的阅读理解能力和阅读技巧。这证明了只要教导学生如何利用电子阅读，他们就能够做到深入阅读。沃尔夫现在正忙于开发电子应用程序，它们可以用来训练学生深入阅读的能力以及思维能力。“人类共同的可塑性帮助我们开始形成一个新的电子阅读习惯。只要我们愿意，我们可以利用这个新的阅读习惯去提高我们深入阅读的速度、帮助我们在新的环境中延续深入阅读。”她说，“我们不可能回到过去。孩子们已经被电子化媒介深深地吸引，我们也需要找到一个在电子媒介上深入阅读的方式。”

沃尔夫相信，除了深入阅读上的训练，她自己偶尔也需要外界的帮助。为了写完她的书，她在法国的一个网络通讯条件极差小乡村深居简出，面对数字世界无尽的诱惑，她选择逃离一小会儿。她并不是怀旧，她只是在适应。DNA

杜克大学给毕业生的 14 条人生建议

美国名校的毕业季到来。面对即将毕业的学生，大学会慷慨地给出很多人生建议。杜克大学今年的建议通过随意的图画言简意赅的表达出来，颇有深度的同时也很有创意。

1



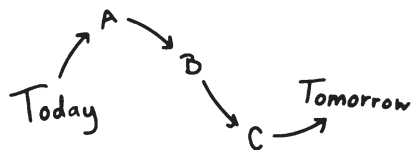
“Pay close attention. This is your life.”

请密切留意，这就是你的生活。

—Professor Deborah Pope, Department of English

解读 生活中我们往往因为缺乏对自我的认知而错过了我们很多原本属于自己的生活，生活总是在不经意间错过了那些最美好的东西。

2

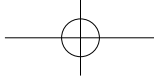


“People always obsess over big decisions (e.g., which job/ position to accept), but really, tomorrow will always be a blur. Plan with calmness, and then take the leap in the direction you think is best, knowing that there will rarely be a ‘right’ or ‘wrong’ but just a choice that leads to the next steps of life.”

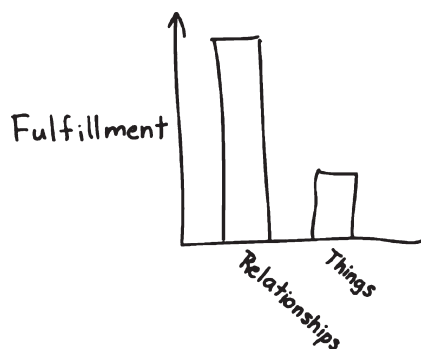
人们总是过于在意那些重要的决定（比如接受什么样的工作或者职位），但是实际上明天总是难以确定的。用冷静的心计划，向你认为最好的目标大胆进发，让自己知道很少有所谓完全“正确”或是“错误”。

—Professor Mohamed Noor, Department of Biology

解读 认真地思考，清楚地知道自己的追求及内心深处想要的东西是神马，这是航行中的灯塔，没有了这个灯塔，前行的路上就会有更多“错误”的选择，今天——>明天是一条不可逆转的路，珍惜每个当下及生命中的过客。



3



“You will get the more satisfaction about the relationships you form than from the things you acquire.”

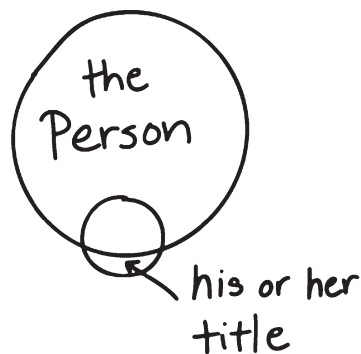
和你得到的相比，你可以从和别人建立的关系中获得更多的满足感。

—Joel Rosch, Center For Child and Family Policy

解读 在现实生活中，我们总是错误地追求“物质”所带来的快感，就如我常说的，钱绝对不是我们人生的追求，它只不过是满足我们需求的工具而已，可是很多人只看了工具，却没有想清楚，努力获得这个工具用来干什么？在现实生活中往往会出现两种情况：

- (1) 钱有了，却无所事事；
- (2) 钱没了，所有的精力及焦点都陷入到“求生存”的状态，几乎没有心智考虑幸福的事情，然后越来越穷，越来越没有幸福感。

4



“Respect people over job titles. Everyone’s life has meaning.”

尊重人比尊重抬头重要，每个人的生命都有自己的价值。

—Stacy Torian, Graduate School Admissions

解读 在这里的“头衔”是指他人的评价，也就是所谓的面子，我们往往太在意他人的评价而忽略了自己最真实的需求，有一句话说得很好：“外面只有自己，没有别人”；这句话反过来说也挺有意义：“里面只有别人，没有自己”，真正的忽略了别人的评价。其实，我们在生活的道场中要认真的反思与修行。尊重人比尊重头衔重要，每个人的生命都有自己的价值。

5

“no” — “okay”
 “no” — “why?” → opportunity

“Learn to reframe rejection. Whether you’re working towards a leadership position or building a company, people will frequently tell you no. Instead of seeing it as a shutdown, look at it as an opportunity to figure out why. Are you asking the wrong person? Have you not yet demonstrated you can handle the new responsibility? Over time, ‘no’ becomes just another opportunity to wait, learn and try again.”

学会重新认识拒绝。当你处在一个领导者的位置或者建立一个公司的时候，人们会经常告诉你“不行”。但是与其把这个NO视为事情的结束，不如把它看作一个寻找原因的机会：你是不是找了错误的人？你是不是还没有展现出你可以承担这个新责任？时间过去，NO就会变成另一个等待，学习和尝试的机会。

—Kathryn Minshew08, Co-founder of The Muse

解读 其实人们最大的问题问题在于遭受拒绝的时候“郁闷”的心情，由于情绪的影响我们不愿意发现自己的问题，而更愿意用找借口的方式去处理，因为在这个过程中是逃避了“发现自己问题”痛苦，就像吃了止疼药，虽然现在不疼了，可问题还是会出现，因此多去“求证为什么”是一种非常好的思维模式。

6



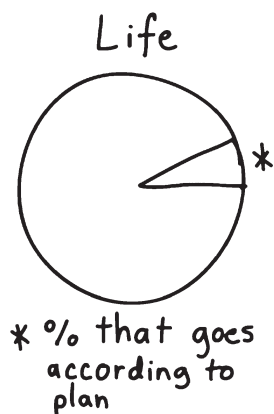
“Find a place where you can be challenged. Ask yourself: Am I proud of my work?”

找到一个可以挑战自己的地方，问自己：“我是否我的工作感到自豪”。

—Katie Smith, Career Center

解读 这是一幅很有意义的图，如果你不去热爱你的工作与生活，不能发现工作与生活中的价值，付出再大的努力，你的人生体验都会停留在峰底。

7



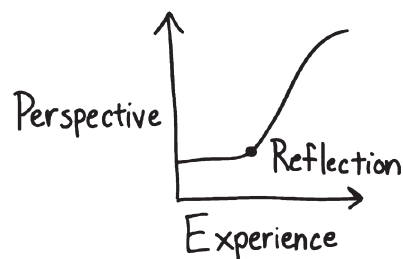
“Don’t be afraid to diverge from your ‘plan’. Embrace ambiguity. The uncertain and what may appear high risk in relationships, jobs and life is usually very cool and worthwhile.”

别害怕偏离你的计划。勇敢地接受不确定性。那些在你感情，工作和生活上表现出不确定性和高风险的东西往往都是很 Cool 而且很值得你尝试的。

—Christopher Simmons, Office of Federal Relations

解读 其实偏离计划的事情，往往可以帮助自己打破“舒适圈”，在早些时候，南哥会选择一些自己不愿意做的事情，当然这些事情不会带来太大的负面情绪与结果，然后反思这个过程，个人的成长还是蛮大的，所以尝试你没有尝试的是一种进步，有时候也很 Cool！

8



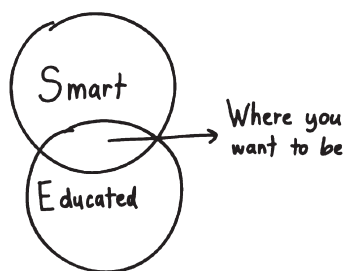
“As you move forward into the next stage of your life, do not forget to stop and look back to discover the meaning of where you have been. That will help you better understand who you are, where you may be heading, and how you can get there.”

当你进入你人生的新阶段，别忘了停下来回头看看，去发现你过去经历的意义。它可以让你更好地了解你是谁，将到哪里去，如何去那里。

—David Steinbrenner, Postdoctoral Services

解读 这真心是一个不错的建议，所有的经历没有反思则这份经历就失去了成长的意义，如果一直按照一个思维方式去思考问题，经历再多结果也是一样，不管是工作还是感情都符合这条规则。

P



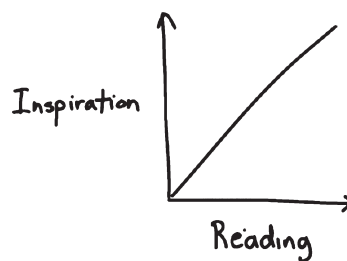
“Never confuse being educated with being smart.”

别把受到教育这件事和聪明这件事混为一个概念。

—Michael Evans, School of Nursing

解读 特别是在中国，别把自己的高等教育当回事，即便你的学历再高，让你说出小学五年级第一篇语文课文的题目时，你恐怕早已经不记得了，真正的思考能力、创新能力及优秀的品格才是职业发展的源动力。

11



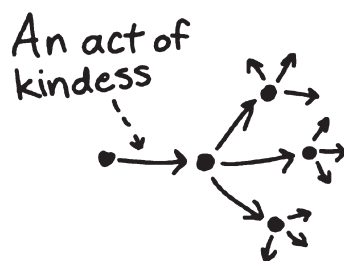
“Read outside of your chosen field, read broadly, read enthusiastically. Creativity is a necessary life skill and some inspirations will come from unexpected sources.”

广泛的阅读，热情的阅读。创造力是一个必需的生存技能，而一些灵感就来自于你没有期待的来源。

—Jan Little, Sarah P. Duke Gardens

解读 这是一幅需要铭记在心的图画。你阅读得越多，你的灵感就越多。找到恰当的书籍，在阅读时候，联想解决自己遇到的问题，是一种非常高效的学习方法。

10



“Be generous to other people.”

慷慨待人。

—Nia-Malika Henderson '96, National political reporter for The Washington Post

12



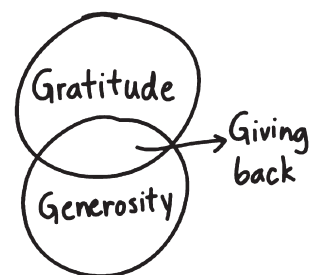
“Be true to yourself. Be willing to learn and to be coachable.”

真实地对待自己，愿意学习，愿意被指导。

—Prim Siripipat03, ESPN Commentator

解读 我们被这个社会教坏了，导致有一部分人不能诚实地对待别人，更不能诚实地对待自己的内心世界。所谓的诚实地对待别人，是真诚 + 真实的想法；所谓诚实地对待自己，就是认清自己真实的想法与清醒，能够允许自己的喜怒哀乐！

13



“Give back—serve from a sense of gratitude.”

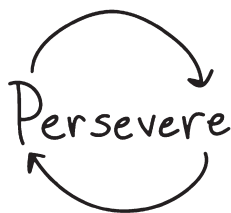
回报——用感恩的心。

—Sue Wasiolek, Dean of Students

解读 感恩的心，很多时候被解读为知恩图报，实际上这是一种幸福生活的方式，因为常怀感恩之心的人，内心总是充满了感动，而那些受益者以理所当然的心态，或者一味扮演索取者的角色，是永远无法感受到这份感动，却时常陷入到得不偿失的痛苦之中。

相关链接：<http://www.managershare.com/post/145540>

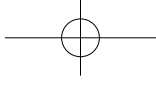
14



“Stick with it.”

坚持。

—Dorothy Kitchen, Duke University String School DNM



演讲不成功，别赖 PPT

文◎莉萨·波拉克 _

在任何一间会议室都能找到 PPT 泛滥使用的受害者。某位同事照本宣科地念着一张又一张幻灯片，好像幼儿园老师给小孩讲故事一样，而所有被困在会议室的倒霉蛋把弄着一杯凉咖啡，想找点乐子，可还是百无聊赖。

大家把手机藏在桌面下方，偶尔会瞥上一眼。紧锁的眉头传递出一个讯息：“没认真听讲，真是对不住了。但鉴于这封让我心烦的意外邮件，我可能不得不离开这儿，去处理一些重要的事。”为了免受 PPT 的茶毒，甚至有人装作接电话，偷偷跑回办公桌，到旅游网站上，规划下个假期该怎么过。

然而，如果你因此对 PPT 提出批评，那说明你看过的演讲还不够多。

PPT 字太多，还不如发邮件

在多数情况下，演讲惨败是因为演讲者不去设法讲故事，而是沦为纯粹的数据传声筒。

荷兰表演培训咨询公司 Vanafnol 的演讲技能培训师约翰·劳夫罗耶警告称：“这就像大声朗读一本电话簿，生怕会漏掉哪处地址一样。演讲者真的应该意识到，演讲的真谛在于讲故事，而不是分享事实和数字。如果仅有事实和数字，还不如写本书，或发邮件。”

同样，在 PPT 中放入太多叙述性的文字，做出来的东西可能也更适于发电子邮件，而非面对面的演讲。

在布鲁克林某间地下公寓，曾举行过一场“PPT 卡拉 OK 派对”。不过，参与者并不是去唱歌，而是配合他们从未见过的幻灯片，轮流作即兴演讲。这类比赛也被称为“Battledecks”，在哈佛商学院叫“商业演讲比赛”。

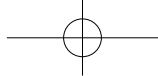
在这个卡拉 OK 之夜，五花八门的演讲和阵阵哄堂大笑彰显了幻灯片软件的多种功能：独立文档、演讲材料、推销手段等等。这些功能相对独立，不过，人们总是期待一个单独的 PPT 文档能集多种功能于一身。当它没能满足我们的预期时，我们往往会归咎于软件。

派对上有群经验丰富的演讲者，他们总是尽力避免制作那种多功能的幻灯片，因为这类幻灯片在讲故事的同时，给了演讲者长篇大论的空间。这群富有经验的演讲者被称作“顾问”，甚至有人自豪地保证，幻灯片仅用标题就能组成一段连贯的故事。

听众的笑声比数据有用

派对上一个题为《详尽的投诉：你的旅馆是个非常差劲的旅馆》的演讲是一个突出的例子。它并没有用柱状图、表格列出它的入住率、季度营业额，而是讲述了一件真事儿——两名旅客预定的房间被别人住了，他们遭到十分无礼的对待。

其中一张幻灯片巧妙地强调了旅馆夜班职员迈克的话：“我们的客人多数都不是凌晨两点钟抵



达的。”很快，演讲者就不得不用很长时间才能让笑声停下来，说下一张幻灯片。

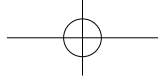
迈克职业发展的轨迹也通过一条往下走的线条展示出来。这家旅馆的“差劲”之处，在大家的笑声已经深刻体会。

显然，要让多功能幻灯片真正发挥作用，使用者需要具备一定的驾驭力，而这种能力我们大多数人永远无法企及。考虑到这一点，建议大家在使用这类幻灯片上要谨慎。

下次演讲时，先弄清楚演讲的目的是什么。在决定采用何种方式后，就不要轻易改变。不要用那种对自己和观众来说存在风险的幻灯片——除非你的同事们愿意花点时间在会议室里规划他们的假期。DNN

相关链接：<http://www.ftchinese.com/story/001056783>

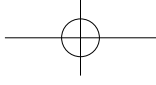
莉萨·波拉克，英国《金融时报》。



从倦怠到投入： 快乐的公司知道什么？

文◎陈赛 _





无数的电影、电视剧描绘过这样的场景：沉闷的格子间，左手复印机，右手传真机，电脑屏幕发出死气沉沉的光，身后阴影处的饮水机不时有气无力地冒几个水泡……俗不可耐的领导，满腹牢骚的同事，永远有人在老板面前说你坏话，或者在背后八卦你的私生活，而每天工作的内容一成不变，毫无意义……

在现代人普遍的印象里，世界上绝大部分的公司是枯燥无趣的，以最少的投入榨取最高的回报是它唯一存在的理由。工作只是我们不得已的谋生手段。如果有人自称热爱工作，就像说自己不在乎钱一样，多半是在骗人，或者脑子出了问题。职业倦怠是一场不可避免的流行病，迟早会发生——它不是突发性的疾病，而是一种慢性心理疾病，先是一种身体上与情感上的疲倦，渐渐累积成一种无力感，睡眠障碍，暴饮暴食，或者失去胃口，甚至进入一种临床上的抑郁症状。盖洛普调查显示，美国每年因为这种心理综合症而导致的经济损失达到 3500 亿美元。

80 年代，美国心理学家克里斯汀娜·马斯拉奇（Christina Maslach）曾经设计了一套“职业倦怠量表”，列出了职场生活中的六个关键元素：工作量、控制感、回报、职场关系、公平感与价值观，以测量一个人对工作的倦怠度 / 投入度。

马斯拉奇教授曾经是著名的斯坦福监狱实验的参与者之一，那个实验生动地展示了环境如何激发出人性中深藏的邪恶。虽然她很快退出了实验，但对人们如何处理极端情绪与困境（尤其当

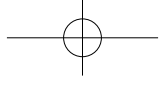
它们是工作的一部分时）产生了浓厚的兴趣。

在她关于“职业倦怠”的研究中，一个贯穿始终的主题是，所谓“职业倦怠”是人与环境之间的关系出了问题，不平衡、错位或者格格不入。比如工作的要求超过了个人所能承受的范围，或者个人的投入与从工作中所得的回报不成比例，无论这种回报是金钱、认可或者尊严。

她的研究中最让人惊讶的发现是，“倦怠”未必源于过大的工作量，或者过长的工作时间，其他几个因素的影响往往更大，比如“不公平感”会滋生大量的愤怒与愤世嫉俗，对工作缺乏自主性或控制能力则让人感到深刻的无力感。她认为，职业倦怠首先是一种自我效能的危机——你努力挣扎，辛苦奋斗，却感觉收获甚微，甚至毫无所获，从而陷入一种人生的停滞状态。

马斯拉奇教授认为，在“职业倦怠”问题上，预防重于治疗，而创造“投入感”恰恰是预防职业倦怠的最佳方案。这与目前流行的积极心理学的观点是一致的——最重要的，不是去研究“倦怠”是如何产生的，从而试图治疗它，而是研究那些成功的公司是如何让员工维系“投入感”与“忠诚度”的。职场中的哪些元素能提高员工的能量、士气与弹性，以及，如何才能让员工快乐。

多年来，我们一直接受着这样的教育：只要努力，我们会成功。只有成功，我们才会快乐。但积极心理学的研究恰恰得出相反的结论：当我们快乐时，我们的心态和情绪是积极的，我们会更加聪明，更有动力，也更成功。即使是实验室里制造出来的“有趣”和“满足感”，也能让人产



生更开阔的思维和观念。

沃顿商学院的西格尔·巴萨德教授多年来研究组织行为中的情感因素。他认为，工作中的人不仅是理智动物，也是情感导体。在职场环境中，员工的心情、情绪和整体性格倾向，都会对工作业绩、决策过程、团队合作、谈判和领导力等方面产生影响。根据他的研究，积极情绪有助于员工做出“更灵活的决策、更宽广的搜索以及更精确的分析”，从而使得整个公司更加开放，更勇于冒险。反之，当人们陷于消极情绪（如愤怒、焦躁、失望）时，在工作中更容易倾向封闭，自我保护，视野狭窄，而不愿意做出创新。更重要的是，群体中的情绪很容易传染，尤其是消极情绪传染性更强，会像病毒一样破坏整个组织的健康运转。

近 10 年的实证研究证明，员工的幸福感和投入感是一个现代经济体所能获得的最大优势。在《快乐竞争力：赢得优势的七个积极心理学法则》一书中，哈佛学者肖恩·埃克尔提供了一组惊人的数据：从倦怠到投入，能使“组织的生产率平均提高 31%，销售人员的销售额平均提高 37%，医生的正确诊疗率平均提高 19%，CEO 的效率平均提高 15%，企业的客户满意度平均提高 12%，最积极的保险业务员和最消极的同行之间业绩相差 88%”。

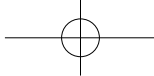
至于如何提高员工的幸福感与投入感，一些传统经验仍然是有效的，比如加薪、假期、更多的物质福利等，但越来越多的公司发现，员工的职场幸福感与精神需求之间的关联更大——比如工作 / 生活平衡度、更多的成长空间和学习机会、更多的自由和对工作的控制权、价值感与意

义感等等。办公场所的设计也越来越受到积极心理学研究成果的影响，比如开放的办公空间更能鼓励面对面的交流（格子间则会造成疏离感和孤独感），高天花板更有助于人的创造性思维发挥，充分的采光、安静的办公环境能提高员工的专注力和幸福感。

连续十几年被《财富》杂志评为“美国最佳雇主”的 SAS 公司，他们给员工的福利是一套从子女教育、健康、娱乐到退休的完整解决方案。早在 1983 年，这家商业软件公司巨头就引进了蒙特梭利系统的托儿制度，让员工不必操心幼年子女的教育问题，安心上班。他们还设立了健康服务中心，从员工到其直系家属，所有的检查和咨询全部免费。他们在北卡罗来纳州小镇凯瑞的总部有 6000 多平方米的娱乐健身中心，游泳池、足球场、篮球场、按摩室、美发沙龙等样样具备，免费提供给近 5000 名员工及其家人使用。

生物制药公司巨头辉瑞（Pfizer）和美国航空航天局也是最佳雇主排行榜上的常客。前者强调员工的个人成长机会和自我价值的实现，他们有一个叫“全球健康奖学金项目”的项目，与 40 多家非政府组织和国际组织合作，他们的员工可以在 45 个国家参与志愿者行动，比如到非洲研究 HIV，或者治疗其他传染性疾病。拯救世界是一种强大的召唤。后者对员工的魅力则很大程度上来自这个机构的特殊使命与任务，正如一位员工所说：“我在这里所做的事情，都是以前不敢想象的，能改变人类对生命、对地球、对宇宙的理解。”

今年《财富》杂志公布的最佳雇主名单中，排名第一的是谷歌，评选理由中提到了它的 3 个



健身中心以及 7 英亩大的综合体育场，包括一个曲棍球场地、数个篮球场地、马球场地以及草地球场地。

其实，过去几年来，关于谷歌各种“变态”福利的报道铺天盖地。免费食物、健身房、高科技冲洗马桶、带宠物上班、工作时间免费理发、保健医生随时待命，还有“职场大师”计划——43 位高级领导人为员工进行一对一、保密的职业指导。去年他们又出台了一条让人瞠目的新福利：如果有员工在谷歌任职期间不幸去世，配偶或同居伴侣能连续 10 年拿到 50% 的薪水，而且不附加任何条件。但是，谷歌的慷慨并非纯粹出于企业的良心或善意，相反，他们有严格的程序监测员工对各种福利的反应和态度，以及这些福利在提高员工投入度方面的实际效果，以确保他们为员工幸福感所投入的成本与员工的实际绩效之间成正比。

而且，对于这个在短短十几年时间里，从两个人的小创业团队扩展到全球 40 多个国家、3 万多名员工的大企业来说，如何克服倦怠感，激励员工的忠诚度、野心、创造力和效率，是一个工程问题。它的 HR 部门就像一个严格的科学实验室，其核心是一个复杂而精确的雇员数据跟踪系统，时刻监控员工生活方方面面的变化，作为公司各种人事决策的依据。比如你想给人加薪，但怎么加才能让他们最高兴？给奖金、股票，还是加底薪？

3 年前，面对来自竞争对手的强大压力（尤其是 Facebook），当时谷歌的 CEO 艾瑞克·施密特决定给所有员工提薪。HR 部门在大量的数据

分析与实验的基础上，得出结论认为，对员工而言，增加 1 美元底薪的价值远远大于 1 美元奖金，因为前者更符合他们对长期稳定性的期待。所以，那年秋天，谷歌的员工每人底薪增加 10%，欢呼声一片，很多人认为那是他们最快乐的瞬间，而那一年的 Googlegeist（谷歌年度员工幸福度调查）也创下新高。

除了薪水与福利之外，他们的研究还包括一些极为琐碎的细节，比如餐桌的最佳尺寸与形状、餐盘的尺寸与搭配、午餐的排队时间等。答案是，餐厅理想的排队长度应该控制在 3 到 4 分钟——足以让员工结识新朋友，又不至于浪费时间。餐桌的长度越长，越能鼓励彼此互不相识的员工一起聊天。8 英寸和 12 英寸的盘子放在一起，最能鼓励人们吃小份的、更健康的食品。

让员工快乐的五条原则：

1. 为员工的“进展”（Progress）创造机会。一个快乐的员工不会在一个角色上停留太久。当一个人的生命有进展时，才有满意度。停留于现状，则是滋生倦怠的一个重要原因。

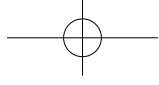
2. 快乐与意义之间有着强关联。对周围的世界产生有意义的影响，比其他任何因素更能预测一个人的幸福度。

3. 有政策保证一个员工很好地完成工作时能经常性地得到认可与赞扬。

4. 关注员工作为一个“人”的存在。

5. 在职场幸福度的衡量中，工作与生活的平衡往往是一个比薪水更加关键的考量因素。DNN

相关链接：<http://www.lifeweek.com.cn/2013/0722/41611.shtml>



人

在年轻的时候，尤其是春风得意之时，往往狂妄得自认为天下最牛，特别相信自己的判断而我行我素。摔了几次大跟头后才发现，自己偶尔的成功判断不过是赌桌上的好运气而已。囿于一个人知识、经历、见识的有限性，我们在做许多判断时往往需要专业的建议和帮助。

比如你看中一件艺术品，觉得哪儿都好，想收藏起来。不过，隔行如隔山，你对此艺术品的真假没法判断，现在市场上赝品那么多，技术又高明到完全可以以假乱真，仅凭一些经验，完全无法做出正确选择。这时就只能请专业机构、专业人士来帮你甄别真假了。买珠宝或其他贵重的物品时也是如此。对我来说，管理企业也是如此——尊重并相信专业。

专才的窘境

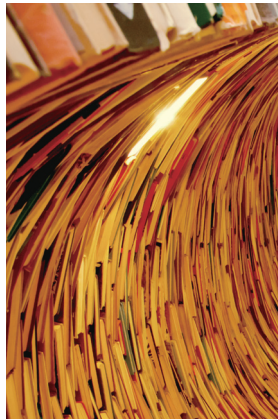
在管理学研究上有个西天取经的案例，即以唐僧为首的西游四人组，四个人本事、性格、品行各异，各有优缺点，但是通过充分发挥各自的“专业”，这个互补团队，经历多重磨难，最终取得了真经。正是术业有专攻，以己之长补他所短，以综合实力取胜的经典案例。

事实上，任何伟大的企业都是一群品行性格能力各异的人聚在一起做出来的，离开一个人就倒掉的企业一定不是成功的企业。那么如何让“专业的人”发挥最大优势，人尽其才，是对管理者的极大考验。

曾经有一个欧洲的设计师，一辈子只做设计，只考虑怎样做出能成为经典的珠宝，至于赚钱的事跟他一毛钱关系都没有，工作室营运的事他交给儿子打理，自己到七十多岁还在做设计。这在我们国家似乎有点难以想象，专业型人才的发展道路几乎都一样。比如一个珠宝设计师，毕业之后干几年设计师，有点经验之后便开始往中层管理的位置上走，再积累一些后，有做高管的机会就高管去了，设计的事从此跟他一毛钱关系没有。

文◎李厚霖

走出「专才困境」



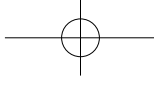
这就意味着，一个可能成为大师级的珠宝设计师从此消失。我总觉得这很让人遗憾，可是设身处地替人家想想，他又怎能不做出这样的选择呢？

在一般企业的构架中，像设计师、工程师、文案等这样的专业型人才，如果不往管理层发展，他做到老都只能是个基层。而在中国传统文化中，讲究名正言顺，有权力才有更多话语权，让一个优秀的专业型人才一直活在权力压制之下，似乎也讲不通。往上提拔这些专才，一方面要面对人才浪费的问题；另一方面，专才未必就适合管理职位。解决这个问题，让专才在专才的路上走得更远，在我的管理实践中，得出两个经验。

给专才让位置

在前面我已提到，无论是收藏也好，购买贵重的物品也好，当一个人拿不准主意的时候，不如相信并尊重专业。刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，马云、马化腾放权给年轻人，这种谦虚姿态的背后便是对专业的尊重和相信。诸葛亮也正是感念刘备识才尊才，全力支持他让他发挥所长，所以“鞠躬尽瘁，死而后矣”。

管理者有个最大的任务是选择合适的人放在



合适的位置上，让人尽其才，物尽其用。要人尽其才，信任和合理授权是人才发挥最大效能关键所在。刘备的才能非常全面，既能坐镇指挥，也能亲自披挂上阵杀敌，但计谋不如诸葛亮，打仗不如赵关张，只要找到专才并授权给他们，刘备只要在背后支持他们，调配资源，提供各种援助就行了。现代企业对专才的管理也理应如此。

我曾说过，当公司还在创业期时，五六个人，许多事情做老板的还可以亲力亲为；到了几十个人的时候，就要引进各种专才，组成团队，以各自的专长助力企业发展，老板可以将更多精力放在如何将企业做大做强的核心业务上；到了几百上千人时，老板便成了管理背后的人，关键任务是找人、用人，谋划企业长远发展战略。所以，无论是从企业长远发展来看还是从科学管理来看，信任和放权都是企业发展到一定程度上的必然趋势。

“虚职 + 项目实权”的专才管理艺术

中国有句老话说，人微言轻。在职场，如何让专才说话有力度，让事情顺利执行。我认为涉及到一个虚职与实权的问题。虚职就是非领导职务，比如秘书，助理，工程师，设计师等。虚职无实权，

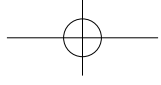
当一些项目需要工程师、设计师来牵头时，难让高层管理人员来配合推进这个项目。还有一个问题就是，专才不服管。

解决前一个问题是，赋予虚职实权。比如说，在我长期出差期间，会授予我的助理一些特别的权力。既然有我的授权，他就可以行使这些权力，高管们明白这一点，也就无话可说。有段时间我在西藏，正好一个新品牌面临开业，许多事情需要我参与、拿主意。各种会议我自然无法参与。当我授权给我的助理时，项目正常运转起来，其他高管都听他统一调配，而我只需要跟我的助理沟通，做一些重大的决策。这样在我外出期间，项目也能正常运转。要补充的是，我的助理是总监级别，他的话是有分量的；另一个，他原本就是公司老员工，很了解我个人，也是做品牌方面的专才，故他做的决策是有说服力的。专才虚职，给其相匹配的行政级别，赋予其在特殊时期和项目中实权，似乎可以解决专才无话语权的矛盾。

对专才不服管的问题，其实也不难解决，就是相信和尊重。你既然把一个人放在专才的位置上，就要相信他在这个领域内比你公司里其他任何人都要专业，在这方面他就是第一，就有话语权。尊重其话语权，尊重其专业，是解决这个问题的关键。就算在某些点上行政主管有自己的看法，也要以尊重事实的态度，与其商量，而不是以职权压人，强迫其执行。态度好一点的会给你这个主管一点面子，按你说的做了，但内心也一定是不服气的。这样显然不利团队建设，不利公司长远发展。

再回到前面的问题，一个设计师总想往管理的方向走，为什么？一是设计师的薪水与他的能力逐渐不相匹配；二是设计师的话语权与管理者的话语权相差太远，做不了主；三是人总有向上发展的需求，从初级设计师到高级设计师，满足不了需求。因为在我们的习惯看法里，管理层是在专业层之上的。

针对问题，解决问题。相信并尊重专业，让人尽其才，总结起来就是：专人专位，信任放权，满足需求。DNA



我

们都太忙了。白天忙着开一个接一个的会议，晚上则忙着回邮件。拿 Adam Grant 来说，他是一位出了名的积极回复各种信息的沃顿商学院教授，他告诉我，他“平均每天”要花上 3 到 4 个小时做这些事。这充分说明了浪费我们时间的人已经成为现代商业生活的害群之马。他们既降低了我们的工作效率，又让我们烦恼不堪。

想避开这些人实在很难，尤其是当浪费你时间的人是你老板的时候。比如，我的朋友就提到过一位主管，他“召集大家开会，仅仅是为了不着边际地大谈他大学时期的故事”，并“斥责那些想要离开去认真工作的人”。但在其他很多情况下，你能够采取措施，重新掌控你自己的时间和日程。你可以这样做：

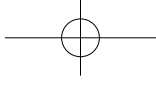
1. 表明你首选的沟通方式。1980 到 1995 年间出生的千禧一代是公认的不爱用电话联系的族群，但几乎每个人都有更偏好的沟通方式。Regina Walton 是一位社交媒体与社区经理，她告诉我，她也讨厌使用电话。她在海外生活多年，养成了这一习惯。对她来说，她更喜欢用电子邮件沟通，因为她“有时间就可以回复邮件，而且回复速度很快。”你可以主动地告诉同事你的最佳联系方式，比如电话、短信、电子邮件或者推特。这样你就可以保持心平气和的回复状态或者避免因信息渠道太多而受到骚扰。

2. 索要一份会议议程。漫无边际或是冗长的会议造成大量工作时间被浪费掉。解决方式如下：在确认参加任何会议之前，坚持先看议程，“以确保我能够全身心投入”。你可以为你要主持的会议写好议程，并主动和与会人员共享你的议程安排。其实你可以推动公司采取规范措施，比如引进一些最佳实践，像撤除意义不大的“日程更新”部分，而改为提前用电邮通知“更新”。或者你可以清楚地表明会议最终要完成哪些目标。“探讨扩张战略”这样的议程目标可能会导致会议内容混乱不清，甚至在讨论之后一无所获；“决定是否在坦帕新开办办事处”则能够更加清晰地引导对话。

说「不」 对浪费你时间的人

✕ Dore Clark





3. 管理与会人员名单。如果会议受邀人的名单是随意拟定的，里面有太多不相关的人、又缺少能够做决策并推动会议进程的人，这种会议很可能会一团糟。如果你受邀参加一个会议，问问两个关键性问题。第一，我需要来吗？你要坚持让他们提供议程，并仔细查看，这样你就能够大概知道你的参会是否有价值或如果你不参加，能否在会后得知其内容。第二，该参加这场会议的人会来吗？假设你们的会议与坦帕扩张战略相关，而东南地区运营主管却不参会，那你很可能不得不再向她讲解整个会议内容。你要确定谁是真正的决策者，如果他们不能够到场并参加会议，那就别浪费你自己或是其他人的时间了。

4. 强制他人提前做好准备。我们都以为别人跟我们一样为开会做准备。但出人意料的是，他们往往不会这么做。即便是他们自己要求开会，他们也可能只做了非常少的调研，而且拿那些在网上搜索就能够得到答案的简单问题来浪费我们的时间。为了避免这种情况，我们必须强制别人提前做好准备。“强制”是一个听起来很刺耳的词，而选择这个词是很合理的：因为对于总是为会议提前做好准备的人而言，这算不上负担，但它却能够有效约束那些不负责任的人。Debbie Horovitch 是 Google+ 视频群聊项目的专家，长期以来，由她组织的初始战略探讨活动都是免费的，但她发现有些人利用会议时间讨论无关的话题。

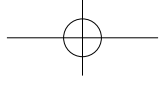
因此，她采取了一种新的策略：“所有想要给我打电话或是与我交谈的人，必须填写一份申请表”，写清将要讨论的具体问题。“现在，我会与想和我一起工作的人设定界限与预期，这样我能够很容易辨识出那些浪费我时间的人。同样，如果有人想与我面谈以便了解相关信息，我会先给他们发送一份文件，文件中含有我文章的链接，这些文章与他们感兴趣的领域相关，比如，‘成为咨询顾问或是演说家’、‘职业转型’等。我请他们在看完这些文章之后联系我，听听他们还有什么问题。大多数人都没有再联系我，当然这也无妨，毕竟我只想和那些真正有兴趣探讨问题的人交谈。”

你会因为太过强硬，太有时间原则得罪人吗？这不可避免。但你会发现，别人会更加尊重你和你的时间。我们中的大多数人都希望能够更好地控制自己的日程。如果你愿意采取措施、寻求更明智的策略，比如说要求所有会议都设置议程，就能让每个人收益。但要注意，你要表明这样做是为了全身心投入公司和团队任务，而不是纯粹为了自己，比如称自己“根本没时间处理这种没意义的事”。你可以说：“我想要确保我们所有人都得到最大发挥”或者“所以我觉得我们都尊重彼此的时间非常重要。”坚持下去，别人就难以抗拒你了。DNA

相关链接：<http://www.hbrchina.org/2014-11-13/2536.html>

Dorie Clark, 杜克大学 Fuqua 商学院教师。





摧毁成功的八个习惯

文◎ William Arruda_ 译◎陈岳林_ 校◎丁盈幸_

SUCCESS

有时候，我们会是自己最坏的敌人。我们有意或无意中做的事情会阻挠而不是促进我们成功。排除这些具有破坏性的行为的第一步就是认识它们。以下是最糟糕的八种行为：

1. 将忙碌与高效混为一谈

“不要将行动误当作成就。”——约翰·伍登 (John Wooden)

让我们面对这个问题，你能找到足够多的工作让你白天、黑夜和周末都忙个不停。问题是：这些都是应该做的工作吗？

让你成功的并不是你投入了多少小时或者你同时在干几件事，而是专注于有效果的事情。不要把忙碌和取得进展混淆在一起。我们本应评估那些会对我们的目标产生最大影响的行动所取得的进展，而实际上我们却以忙碌程度作为衡量成功标准。企业文化或许会对“看上去很忙”进行奖励，但企业真正的成功是在追求长期目标的过程中因专注而取得的成果。

2. 追求完美

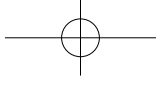
“如果你追求完美，你永远都不会满足。”——列夫·托尔斯泰 (Leo Tolstoy)

在理想世界中，追求完美不仅高尚，而且会得到回报。在我们生活的这个世界，这是产生挫折感的根源和对时间的巨大浪费。根据心理治疗师梅尔·施瓦兹 (Mel Schwartz) 的说法：“最接近完美的事物就是能够完全活在当下。没有任何对我们自己进行评估或打分的想法让我们分神，我们自由地活在当下。正是在当下我们才真正活着。然而，完美主义者往往并不活在当下，他们不是忙着批评过去就是反复回想他们的每一个决定或者为他们未来的决定忧心。”知道什么时候要向前推进，并制定能够取得成果的现实目标。追求完美会让你在前进的道路上停下脚步，或者浪费你原本可以更有成效地用到别处的精力。

3. 避免风险

“没有勇气离开此岸，如何能到达新的彼岸。”——威廉·福克纳 (William Faulkner)

除非你是一位金融界的注册风险管理师 (CRM)，否则完全规避风险的策略无法让你在职业生涯中取得成功。当然，让你像好莱坞特技演员那样接受风险也不是最有效的办法。你必须接受适度的风险，帮助你学习和成长。没有风险，你会在周围的人事业腾飞之际裹足不前。你应该在是否有助于你达成目标的基础上对风险做出评估，然后坚定地追求那些最有机会让你取得进展的目标。



4. 让恐惧阻碍进展

“船舶停在港湾是安全的，但这并不是造船的目的。”——威廉·G.T. 谢特 (William G.T. Shedd)

恐惧能阻止你前进的步伐。它造成的破坏会导致停滞。它往往出于疯狂的想象，负面的意象远远超出了现实的情况。如果恐惧阻碍了你的进展，那么你需要从转换心境开始。让恐惧成为帮助你迈出重要第一步的动力，而不要让它将你困在起跑线上。

5. 被动响应与主动规划

“不制订计划就是在计划如何失败。”——阿兰·拉金 (Alan Lakein)

成功人士都有计划。他们制订目标、对过程进行规划。他们对成功进行衡量并不时重新校准。如果你发现你每天的大部分工作都是在对其他人的危机做出回应或者回复你收件箱中的任何邮件，那么你是在浪费精力和时间。除非你是在消防部门工作，否则在紧急情况发生后才做出响应，这样的战略不会让你成功。在一堆只会导致你从原定计划上分心的要求把你搞得焦头烂额之际，你有三个工具让自己重回正轨：委派给他人、或礼貌地简短回复，或直接点击“删除”。牢记你的目标。在每天结束时，问问自己你的目标取得了何种进展。

6. 修补弱项

“多年来，我了解到自信的人不会把注意力集中在他们的弱项上——他们最大限度地发挥自己的长处。”——乔伊斯·梅尔 (Joyce Meyer)

如果你的演讲了无生趣，到了台上就紧张不安，而你的目标又是成为销售部门的头，那么你需要继续进行演讲，因为它对你的成功至关重要。然而，大多数弱项并不需要你予以注意和弥补。当你花时间“改进”与你的目标没有关联的弱项时，你挤占了可以取得成效的事情所需的时间。把过

多时间花在弱项上将导致平庸。如果你把这些时间用在与你目标有关的优势上并最大程度发挥你的长处，你会精通此项技能，脱颖而出并吸引那些能决定你命运的人的注意就不难了。这是让你走上成功之路的最有效方式。避开平庸之处，专注于你的长项。

7. 单干

“如果勇敢无畏，并且保持专注，一个人的力量会很强大，但很多人合作的力量会更强大。”——格洛丽亚·马卡帕加尔·阿罗约 (Gloria Macapagal Arroyo)

这对我们中的一些人来说是最大的挑战：认为我们无所不能，靠自己可以搞定一切。这个世界上最多才多艺的人却持不同看法。他们身边围绕着一大群人，他们建立起持续终生的伙伴关系，加入全球最顶级专业人士的团体。如果你单干，你唯一的伴侣将是那些你并不擅长或不喜欢的干的事情。

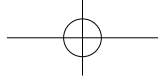
8. 身边围绕着一群与你相似的人

“优势在于差异性，而非相似性。”——史蒂芬·科维 (Stephen R. Covey)

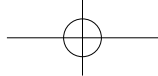
身边的人和你一样而带给你的舒适感受，会产生负面影响。它导致了盲目性，让你通过极为狭隘的视角看待世界。我们都看到过经理人只爱招聘和他们类似的人员，我们身边都有只会说“是”的男同事和女同事。他们让无知指引行动。最成功的领导者会让自己的身边围绕着各种各样的人，这些人挑战他的想法和行动，扩大他的视野并给予他启发，为他带来更加辉煌的成果。DNN

相关链接：<http://www.forbeschina.com/review/201411/0038598.shtml>

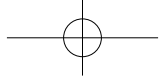
William Arruda, 福布斯中文网专栏作家



Experience



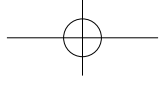
体验



台湾教育的重建

——台湾教改 20 年反思

文◎杨东平 _ 客座教授 _



台湾的教育改革运动以 1994 年的“四一〇大游行”为起点，今年正好是 20 年，两岸都有一些纪念。21 世纪教育研究院的读书会，研读了“四一〇”教改运动的主要推动者黄武雄所著《台湾教育的重建》，是对台湾教改运动的记录和解读，其中《希望的火花来自民间》，是“四一〇”教改运动的宣言，其余是对各项教改诉求的方案论证，以及十年之后对这一运动的评价反思。4 月下旬，我随北京教育 NGO 的代表团实地考察，对台湾教育重建的进程和成效有了更为真切的实感。

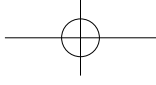
台湾的社会转型是从 1987 年“解严”开始的，到 1994 年已经有六七年的时间。这个过程本身深具意味，正如黄武雄所言：当一个整体性的社会转型到来时，教育仍然是最滞后、最边缘的议题，其他的各种议题——政治的、司法的、经济的、社会的等等都更具有优先性。议题滞后或许也有好处，就是有更充分的理论准备、更成熟的社会运动经验。“四一〇大游行”是一种“揭竿而起”的社会动员，将变革教育的议题强烈地推到全社会面前。其要冲决的首先是威权主义的教育桎梏，“教育松绑”是“走出戒严”的社会转型在教育领域的表达。当时对台湾教育问题的批判，多针对政府的集权管控。一是升学主义，片面追求文凭、学历，导致了学业负担过重。二是管理主义，行政凌驾于教育之上，教师和学校缺乏专业自主性和尊严，威权主义的政治控制和思想控制自上而下地进入学校，背离了儿童教育的目标。三是粗廉主义，廉价的、大批量生产，大班大校而不关注教育品质，使学校沦为教育工厂。“四一〇”教改运动的四个具体诉求，分别是落实小班小校，广设高中大学，推动教育现代化，制定教育基本法，前后两个并不在一个层面。“教育现代化”的内涵，包含了重视个体发展，扩大教育机会、尊重多元文化，保障弱势群体等社会主义的内容。

理解台湾教改运动的关键，是政府和民间相

互促进、良性互动的机制。“四一〇”教改运动的诉求迅速成为全民共识，其直接结果是“行政院”组成了由李远哲领衔的“教育改革评议会”，制定具体的教育改革方案。1996 年李远哲教改总报告提出的“五大方向”是：教育松绑，带好每一个学生，畅通升学管道，提升教育品质，建立终身学习社会。主要理念是通过对教师、家长、学生的赋权，实现教育松绑和教育民主化。“教育现代化”的目标，表述为人本化、民主化、多元化、科技化、国际化。这与民间的教改诉求是大致一致的。随后教改进入由教育部实施的过程，一系列教改项目的拨款执行，台湾教育开始进入了“重建”的阶段。

在台湾教改运动中，官民两个群体在共同推进，负责操作和实施的是行政院和历任教育部长，包括郭为藩、吴京、林清江等等，理念倡导则以黄武雄、史英、丁志仁等民间教育家为主。台湾的教改从民间开始，而且有清晰的教育哲学和明确的教育主张，它主要来自黄武雄。黄武雄是台湾大学的数学系教授，同时也是教育研究者、作家，社会运动领袖。他很早就对教育有深入的研究，《童年与解放》是讨论儿童哲学的，《学校在窗外》顾名思义，体现了他对学校教育全新的思考。2000 年后出版的《台湾教育的重建》，则是对台湾教改运动实践的总结和反思。

一场实质性的教改运动必须有对教育本质问题的深入思考、对教育现代化的真切理解，而不是短期热点的追逐应对。作为自由主义知识分子，黄武雄秉持人本主义教育哲学，强调人本身就是目的，不能被任何人当作工具。教育只有一个目的，就是保护儿童的想象力和创造力，为创造未来的世界而不是复制我们的过去。因而，与集体主义、精英主义、人力规划、上智下愚这样的观念抗衡，他强调个体发展，重视个别差异，教育是以每一个人为本，而不是以少数人为本，是通过个人的自由选择获得最大内在发展。他在反对知识的片面化、工具化和功利化、反对教育成为驯化学生



的过程的同时,明确反对人力资源规划,反对人为的强制分流,强调“适才适性”,让人充分的生长,成为你自己应有的面貌。这就是“实行小班小校”、“广设高中大学”背后的价值基础。

基于自由教育的理念,黄武雄首先倡导使儿童免除压力和恐惧的教育,他创办的民间组织“人本教育基金会”,以反对体罚学生,倡导“不打孩子的教育”而闻名,取得明显实效。同时,他对儿童教育哲学做出自己的构建。在《童年与解放》里,他解析了儿童的两种能力,一种是“自然能力”,是儿童具有与生俱来的想象力和创造力,教育需要做的是保护儿童的这种能力。另一种是“文明能力”,主要是抽象思维的能力,是需要后天培养和发展的。黄武雄他们举办的“森林小学”,是最早实施自由教育的“另类学校”,在岛内享有盛名。基于后现代主义的价值,黄武雄对通过知识获得解放、非学校化教育,“自主分权主义”、去中心化,离散化、分众化,本土化与全球化等价值的倡导,使得学校社区化成为正式的教育方针。遍布台湾城乡的“社区大学”(简称“社大”),也是在教改运动中由黄武雄所倡导推动的,它与我们所理解的成人学历教育和老年大学不同,旨在通过“知识解放”促进公民社会建设和社区营造。他引用“歌声歇处已斜阳,犹有残花隔院香”这样的诗句,比喻多元文化的概念。

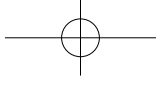
台湾教育改革的路径设计,则是寓教育重建于社会重建,是在自下而上、持续不断的社会运动、社会建设过程中逐渐完成的,从而使教改不再是教育内部的自我完善。黄武雄认为,教育改革的议题很多,但必须关注释放学生心智,发展下一代想象力这样更具根本性的问题,不能迷失方向。同时,要关注教育的结构性问题,即通过改善教育环境来解决教育问题。黄武雄提出两个“代替”:以“开放—鼓励—发展”代替“封闭—限制—计划”的管理机制;以“自主—监督”代替“集权—管制”的官僚化体制。通过权力下放,促进中小学社区化;

通过师资开放,促进教师的自我发展;通过教师自由化,发展学校和学生自主的文化。

20 年来的教改实践,台湾实行的教育改革措施非常之多,比较重大的如 1990 年推出国中(初中)毕业生自愿就学方案,废除高中考试,以减轻升学压力;2001 年联考制度改革,即高考制度改革,实行多元化多渠道入学;放开对教科书的垄断,实行教科书多元化;实施九年一贯制课程;基于建构主义理论开展的课程改革;中小学社区化改革,将资源、权力下放到学区,社区和家长共同参与学校建设;师资的多元化和自由化,教师资格完全放开,赋予教师充分教学自主权,从而遏制教师反向淘汰的现象;将义务教育延长至高中,实行十二年义务教育;还有实行综合高中的改革,学习美国的做法,在高中阶段把学术型和职业型合为一体;尊重和保护原住民文化等等。

究竟如何评价台湾教改的成效,成为一个复杂的问题。近些年来台湾社会对“教改乱象”的批评不绝于耳。如“教改愈改愈乱,教育危机愈陷愈深”,“大学过度扩充,高教品质日益低落”,“各种眼花缭乱的教改方案,使得莘莘学子的黄金岁月变为惨绿”等等。一个旁注是教育部长十年间换了 6 位,平均任期不到两年。2003 年 7 月,台大心理系黄光国教授发起、百余位教授组成的“重建教育连线”发布《终结教改乱象,追求优质教育》宣言,使社会对教改运动的批判达到高潮。

在不同国家,教改总是成为众矢之的,首先是因为教育自身的重要性和复杂性,而解决实际问题比提出问题要艰难得多。舆论对教改的批评集中在各项具体政策的实施推进上,有些措施在未有足够配套措施前贸然实施,有些引进的国外制度和理念产生“南橘北枳效应”,有些举措“头痛医头,脚痛医脚,解决部分问题,制造更多问题”。如教科书多元化造成了家长教育费用增加;快乐教育可能降低学业水平;推行“建构式数学”



或对学业成就有不利影响；取消联考制度后新的入学选拔制度，出现花费增加，“多元入学”成为“多钱入学”；实行“师资多元化”导致教师队伍质量的参差不齐；等等。另外一个原因是在政党轮替中教改成为蓝绿政治互相攻击的靶子，放大了教育问题。对教改成效，黄武雄自己有一个基本评价：有成有败，成多于败。以我们外部人的观察，应当说总体而言，台湾的教育改革是卓有成效的。

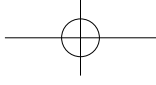
我们看到的台湾教育已经实现了“正常化”：政府、学校、老师各安其位，做自己该做的事，学校像学校，校长像校长，老师像老师。学校实行以学生为中心、善待儿童的教育，废除了体罚。小学基本没有升学、考试的压力，比较生动活泼。随着实现九年一贯制课程、改革联考制度等等，中小学已经出现比较宽松的环境，丰富多彩的教育实验和多元化的教育格局。虽然初中以上还有课外补习，学生学业压力大仍备受批评；但与中国大陆的现实已不可同日而语。以 2012 年 OECD 组织的 PISA 测试为例，上海蝉联冠军，前 10 名主要是日本、韩国、台湾、澳门等亚洲国家和地区。台北的成绩是数学第 4 名，阅读第 8 名；但是，台北学生的课外学习时间只有上海的 1/2！这从一个侧面印证了教改的成效。

政府的教育责任非常明确。大陆最为重视的教育公平议题，如农村教育、义务教育经费保障、教师队伍待遇、小升初择校等等，在台湾已经不是问题（台湾学者问我们什么是“小升初”）。教师与军人、公务员一起，历来属于享受优惠待遇的“军公教”群体。“偏乡教育”（农村教育）和教师受到良好的对待。除了义务教育，对学前教育、特殊教育、社会教育的公共服务也很到位。台湾的幼儿园实行学前一年免费，对经济弱勢家庭每年补助 1.2 万元（约合 2400 元人民币）。对占总数约 5% 的有学习障碍的学生，经甄别实行特殊教育，学校有专门的教师编制和预算。对占学生总数 15%—25% 的“学困生”，由政府提供经费实

行课后补习（每周三次，每次两节课），对学生免费，叫做“补救教育”。

与政治民主化的改革同步，教育民主化的成效最为明显。由教育行政体制独任治理的局面已成过去，体制内外的区分已经相当模糊，大学教授活跃在各个 NGO 之中，公办学校的老师同时是教师会的成员，政府官员、教师、家长都是平等的参与主体。中小学和幼儿园的治理，已经形成学校行政、家长会、教师会三足鼎立的格局。我们遇到的校长、幼儿园园长，无不十分自信地侃侃而谈，对学校共同经营的架构和自己的职能角色十分明白。我们参加了由“国家教育研究院”、地方政府教育局以及教育 NGO 联合举办的“均优学习论坛”，“国教院”居然与 NGO 共同举办论坛，免费提供会议场所和住宿，实在是超越我们的经验的。就在我们在台期间，台湾的政治大学完成了新一轮校长遴选；新竹清华大学的校长遴选也刚刚完成，显示这一制度已经平稳和成熟化。基本程序是由相关人士组成“大学校长遴选委员会”，从初选的多名候选人中经评鉴最后入围 3 名，进行几轮的公开演讲和教师投票，胜出者报“教育部”批准当选。最能反映治理现代化的，是教育体制具有很好的吸纳性、弹性和柔性，政府能够、而且必须回应来自教师、家长和社会的诉求，各种政策、规定、立法是可以讨论和改变的。典型的例子，是对公办学校之外、实行不同教育理念的“另类学校”平等对待。去年 8 月，台湾已经修改立法，把“在家上学”（Home schooling）作为“非学校形态教育实验”加以合法化。

当年“四一〇”教改运动提出的四大目标已经实现。时过境迁，有些已经走向反面。“广设高中大学”是最受非议的。今天的现实是 2300 万人口的台湾，有 175 所高等学校，其中三分之二是私立学校，民间的说法是“想要考不上大学也难”。同样，批评者认为“小班小校”的实现并非政府善治，而是由于“少子化”的现实。但是，比较



一下就可以看到在中国内地同样少子化的过程中，“小班小校”的目标至今没有出现；相反，各地致力于撤并学校，集中规模办学，乃至打造巨型学校、“航空母舰”！

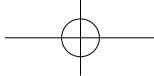
教育改革是不同利益群体、政治力量综合作用的结果。对台湾教改成效的不同认知，反映出不同利益集团在教育价值、发展观上的深刻分歧。《台湾教育的重建》中最富启迪的，是以台湾教改为案例，对改革的“动力学”的揭示。黄武雄分析了教改中的左右翼思潮。左翼主要是民间教改力量所代表的社会大众，关注社会公正，强调政府的教育责任，依从的是后工业社会的民主主义价值，视高等教育机会为一种基本权利，认为“获得公平的权利”甚于“追求卓越的自由”。右翼是官员、教授、专家等精英集团，秉承精英主义价值，认为人天生有高低差异，因而有阶级分工，他们反对教育机会均等化，主张通过竞争分配教育资源，实行市场化的新自由主义。他们讽喻民间教育人士是“对教育一知半解的门外汉”，“以‘反专业、反精英、反权威’为主轴”，具有民粹主义、反智主义色彩。他们反对“以生活为中心”的教改价值，主张教育的“优质化”。可见，在反对威权的“教育松绑”阶段，左右翼的立场一致；但在教改的政策设计和路径选择上出现了主张社会正义与放任自由两条对立的路线。改革的现实是政府选择了新自由主义的市场化路线，通过减少政府开支、举办私立教育来实现教育大众化，教育机会虽然扩大了，但老百姓的教育支出更高，背离了教改运动主张社会正义的价值。

公共政策的实际走向，不仅源自理念。台大社会学教授何明修分析，教改从人本主义走向新自由主义，是三种因素的作用。首先，“四一〇”教改运动在社会动员上的先天不足，用人本主义的温和诉求吸引广泛的公众参与，造成改革群体“同床异梦”的现实；“教育松绑”的主张本身包含了反对政府干预的内涵，存在导向自由主义的

可能性。第二，李远哲领衔的教改报告采取“专业分工”的政策审议模式，具有经济学背景的学者和官员被指派处理资源分配议题。第三，官僚体制的“政治收编”，选择性执行教改会诸建议，优先推用低成本的市场化方案。此外，新自由主义作为一种全球性政治思潮的影响也不可否认。市场派学者与官僚系统的合谋，转移了社会正义的改革诉求。

在“均优学习论坛”上，实际主持过教改的前“教育部长”、心理学家黄荣村教授的发言，也主张教改“成多于败”。他以几次国际评鉴的结果说明教改并没有降低台湾学生的学力。他揭示了另一种改革悖论，即“左派理想”和“右派社会”冲突：台湾社会基本制度是低税收的资本主义和市场经济制度，教改理想却要求更多的社会福利和公平，是与这一经济基础脱节的。他认为近年来由于分配正义恶化，导致左派思想抬头，对教育谋求多元卓越发展不利；担心台湾社会逐渐习于安逸，改革步伐大不如前。关于改革的成败评价，黄荣村还提到关于改革的方法论，教育改革的不确定性、测不准原理：许多局部合理的政策（locally stable），最终导致不合理的结果（globally unstable）。这恐怕是对复杂系统的改革，人类理性的局限吧。

台湾的教育改革仍然在路上。今年秋季实行的“十二年国教”成为新的争议焦点，因为它将触及那些“明星高中”，继续淡化精英教育的价值。显而易见，同根同源的大陆教育与台湾有很大的相似性；大陆可资借鉴汲取的经验和教训良多。同时，两岸的政治和社会环境迥异，大陆教改不仅缺乏社会运动和社会动员机制，从而缺乏改革共识和理想共识，需要探索完全不同的改革机制；在经济主义的发展框架中，事实上也走向了低成本的新自由主义路线。教育，是两岸共同的未来；重要的是两岸的民间教改力量已经携起手来。DNN



美国大学没有围墙?

文◎秦春华 _

暑假期间，许多朋友带孩子来美国，少不了要到各个世界一流大学游历一番。一来美国大学校园风景秀丽，是放松心情的好去处；二来名校的氛围对孩子也有励志作用，至少可以为将来上大学做些准备。大凡每到一校，大家照例要找找校门，拍张照片，以示留念，但遗憾的是，这个愿望往往落空，不要说校门，连带有校名的标志都难找。闲聊时，朋友们往往感叹，美国大学真是自由开放，不但没有围墙，连个校门也没有，更不要说守在门口查验证件的保安了。想什么时候进就什么时候进，想从哪儿进就从哪儿进。不像你们北大、清华，进门还要排队，简直没有一点儿大学的气度和胸怀，仿佛就是一个衙门。就从这一点来看，国内大学要想成为世界一流大学，恐怕还有相当长的路要走。

国外大学没有围墙，并非一个新的发现；由大学有没有围墙引申出大学是否自由开放，并进而批评中国大学的封闭与官僚，也不是一个新的观点。然而，我遍查所能见到的讨论大学围墙与大学精神的文章，都把大学没有围墙作为一个先验存在的前提，却没有一

篇试图去问一问：为什么国外大学没有围墙？

围墙有两种含义：一种是现实中存在的物理意义上的空间隔断结构，用以离合、分割或保护某一区域；另一种是由前一种引申出的比喻，寓意某种产生阻隔作用的力量。比如，钱钟书先生最著名的“围城”即是对人生的比喻。比喻的好处是形象，给人留下的印象深刻，但也往往容易混淆事物的本质。就大学而言，有没有围墙是一回事，是不是开放自由是另一回事。在我看来，围墙和大学精神风马牛不相及，用围墙来隐喻大学之自由开放，恐怕是某些不了解实际情况的人的牵强附会了。

为什么美国大学没有围墙？许多美国教授听到我的问题很愕然，他（她）们压根儿就没想过这是一个问题，更没有人把围墙和自由开放的大学精神联系在一起。听完我一番啰哩啰嗦的解释，他（她）们也觉得这个现象很有趣，并且对中国大学的围墙产生了浓厚的兴趣，但同时也很坦率地告诉我，美国人并不认为这二者之间有什么意义重大的相关性。

围墙的作用在于提供安全保障。换句话说，如果安全能够得到保障，围墙就没有存在的必要。据我观察，美国大学之所以没有围墙，最根本的原因在于不需要，同时也是历史形成的自然结果。这和大学是否具有自由开放的精神毫无关系。在美

国历史上最臭名昭著的“麦卡锡时代”，大学并没有围墙，但那时的大学里充斥了监听、搜查和迫害，并没有因此而变得更加自由。普林斯顿是全美极其罕见的既有栅栏又有校门的大学，但却丝毫没有因此而变得不自由。

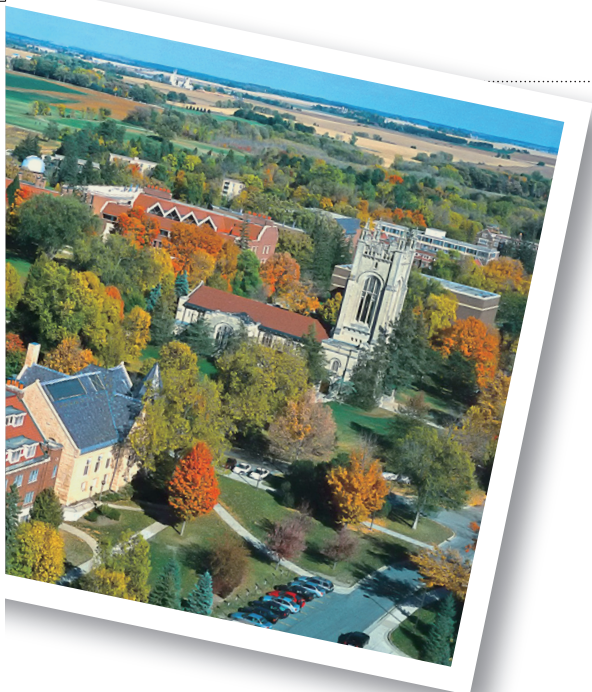
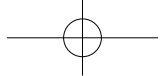
根据地理位置的不同，美国大学大致可以分为以下三类：

一类是像斯坦福这样校园面积极大的大学，占地达 35 平方公里。一旦进入校园，轻易别想走出来。如果把校园全部用围墙围起来的话，不要说建造成本很高，就连维护费用也是一笔巨大的开支。对于斯坦福这样资金雄厚的大学来说，钱不是什么问题，关键是这笔支出既无必要，也没有意义。

第二类是像威尔斯理女子学院这样坐落在威尔斯理小镇里的大学。大学即小镇，小镇即大学，二者融为一体。大学的老师和学生就是小镇人口的主要组成部分。这样的大学，当然没有必要用围墙把自己和小镇隔离开，事实上也无法真正实现隔离。这一类大学多建于美国早期，其实是欧洲大学传统在美洲大陆的延续。欧洲历来喜欢在风景如画、静谧安详的小镇建立大学。有时候，小镇反而因为大学而在世界上享有盛誉。比如，德国最顶尖的大学哥廷根大学就坐落在哥廷根市。在这个只有 12 万人口的小城市里，居然有近 3 万人是哥廷根大学的学生，是名副其实的大学城。

此外，还有一类是像哥伦比亚大学这样坐落在大城市中心的大学。所谓校园其实就是街道两





旁的一栋栋楼宇而已。这一类大学建校伊始就依托城市而存在，一方面是租用城市的建筑物作为校舍，同时分享了城市的安全、交通和市政等公共设施的便利；另一方面，在后期的发展过程中，大学的学术研究、人才培养和社会服务与所在城市的联系极为紧密，形成了富有特色的校园文化。例如，哥伦比亚大学最负盛名的学院有商学院、新闻学院、教育学院，等等，这和它坐落在集全球经济、金融、艺术和传媒中心于一身的纽约关系极大。难怪人们说，“哥伦比亚大学的学生在华尔街学经济，在联合国总部学政治，在百老汇看戏剧。”与此类似的还有芝加哥哥伦比亚学院，这所全美最顶尖的艺术院校的发展得益于芝加哥的时尚与现代，它甚至因此拒绝搬迁到市政府免费为之建设的郊区。这样的大学，当然更不会用一道围墙来把自己和城市隔开了。

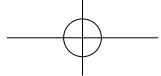
和中国相比，美国的一个重要特点是人口少。除了少数几个大城市外，许多地方人烟稀少。正因为平时见不到什么人，所以人和人之间很亲切，彼此友善礼让。人们总是要创造各种机会聚在一起，沟通交流，又怎么会用围墙进行自我隔离呢？美国人之所以显得热情好客，喜欢聚会聊天，都和这个因素有关系。另一方面，美国的社会和家庭安全系统相当发达。尤其在西部的多个州，不但家庭安全系统和警察局直接相连，许多人也合法拥

有枪支。按照美国法律，他（她）可以随时击毙任何企图非法闯入的入侵者，当然必须是正面射击——这属于正当防卫。因此，围墙作为安全屏障的意义并不存在。美国人也不喜欢在房屋周围垒砌高高的围墙，至多种一圈树墙而已。这种没有围墙的文化自然也会影响到大学的建设。至于那些坐落在城市中心的大学，本身就属于城市警察管辖的范围。大学里的师生均为年满十八岁的成人，不需要额外特殊的保护——这正是虽然美国大学没有围墙，但美国中小学却都有围墙的原因——一旦出现危害校园安全的事件，警方会立即采取行动。也就是说，围墙并不能使校园变得更加安全，大学自然没有修建围墙的需要和动力。

与美国不同，中国素有砌墙的传统。早在春秋时期，即有“城郭之制”。20世纪50年代以后，伴随着计划经济体制的全面建立，大学也由学术性社区变成了事业“单位”，由此砌起了围墙。但这种文化是否一定意味着封闭、保守和官僚，是值得学术界和知识界认真思考和研究考证的问题。同样，自由开放是大学建设的应有之义，但这一点不需要由没有围墙来加以体现。20世纪90年代初，北大拆除南墙，曾经引起一时轰动，但此举除了具有象征性的意义之外，北大并没有因此而发生多么巨大的变化；十多年之后，北大把曾经拆除的南墙又重新垒起来，也无非出于现实性的需要。南墙拆建前后，北大依然还是北大。由此看来，围墙就是围墙，也许并不需要赋予它多么重大的文化意味，即使它是大学的围墙。任何一种文化必然根植于自身传统和特点。多年来，我们隔岸看花，总是按照自己的理解和需要去解读美国教育，不光闹了不少笑话，恐怕对于中国教育自身的建设和发展并不会带来多少有价值的思想和推动。DNN

相关链接：http://blog.sina.com.cn/s/blog_539c5bd20102v2hp.html

秦春华，北京大学考试研究院院长。



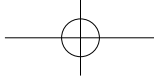
威廉姆斯学院： 自由而低调的全美最佳大学

文◎莫书莹 张敏 李金梦_

7月30日,《福布斯》杂志发布2014年度美国大学排行榜,威廉姆斯学院(Williams College)力压斯坦福、普林斯顿等老牌顶尖学府,从这场云集全美650所综合性大学和文理学院的对决中突围而出,雄踞榜首。这份榜单由《福布斯》杂志和美国大学学费与效率研究中心(CCAP)独家合作,并结合美国国家教育统计中心及薪酬调查网站PayScale等提供的数据,从学生满意度、毕业率、就业率以及学生的负债情况来综合考量排名。其中,本年度威廉姆斯学院还以96%的学生毕业率(注:其次为耶鲁大学和波莫纳学院,89%)领跑全美高校。

威廉姆斯学院师生比仅为1:7,是全美高等教育体系中罕见坚持“导师制”教学模式的学校。虽然每年的学杂费用高达61850美元,依然吸引着来自世界各地最优秀且家境良好的学生申请入读。目前,威廉姆斯在读学生总数为2124名。除了国人耳熟能详的王力宏,美国第20任总统詹姆斯·加菲尔德,著名的“美国在线”的CEO兼创始人史蒂夫·凯斯、诺贝尔经济学奖得主罗伯特·恩格尔等人都是其校友。

“威廉姆斯学院的教育精髓,可以概括为三个‘P’,教授(professors),同伴(peers),地点(place)。”现任校长亚当·福尔克告诉记者。



牛津式的导师制教育

“威廉姆斯学院的教育精髓是学生和教授之间近距离、多层面的互动。”现任校长亚当·福尔克（Adam·Falk）说。在被《普林斯顿评论》杂志标榜为“最容易和教授接近”的威廉姆斯，除了有与其他文理学院别无二致的小班教学法，“导师制”课程（Tutorial）是其独树一帜的特色。每门导师制课程最多有10名学生，分成5对，每对学生每周和一名教授导师单独展开一对二的教学辅导。

作为最经典的西方书院式教育的精髓，导师制最早起源于14世纪的英国牛津大学，由温切斯特主教威廉·威克姆所创。它从中世纪一路走来，至今仍是牛津大学本科教育的核心所在。在很多牛津人眼中，如果这所英国最古老大学本身是一顶皇冠，那么导师制就是镶嵌其上的最耀眼的明珠。

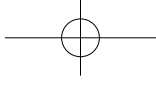
1988年，威廉姆斯学院首次推行牛津式的导师制度。这种在美国高校中极为罕见的教学方式最早只适用于在学院就读的高年级学生，直到2001年经过全校教师的投票表决，才被推广到所有年级范围。目前，全美高校中仅威廉姆斯学院采用本科生导师制课程。

威廉姆斯每学年大约提供445门采取“导师制”

教学的课程，文理科兼有（注：学校官网2013年数据）。按学院规则，学生可以在采取“导师制”教学和一般课堂教学课程中任意选择，但超过一半学生在校四年期间起码会选修一门以上“导师制”课程。

威廉姆斯每学年大约提供445门采取“导师制”教学的课程，文理科兼有。按学院规则，学生可以在采取“导师制”教学和一般课堂教学课程中任意选择，但超过一半学生在校四年期间起码会选修一门以上“导师制”课程。

“导师制”教学方式采用一个导师一堂课对两个学生进行教学，内容多以激发思维的讨论课程为主，而课前则需要研读大量资料。目前在威廉姆斯就读的王博文如此讲述上个学年选修人类学导师课程的体会，“课前，我的同伴需要就一个话题进行研究，然后完成一篇7页左右的论文。而在上课前一天，我需要读完他的论文，然后就他的论点完成一篇2-4页或支持或反对的论文作为回应。在课堂上，我俩朗读自己的论文并且彼此交换论证，随后还需要跟老师一起讨论，而所涉及的话题往往也会从论文本身的议题延展开，有时候甚至堪称是天马行空，我觉得这种教学方式主要是为了激发学生的思维，在无限衍生的思维



中探寻真知。”

王博文高中毕业于杭州外国语大学，这种重激发思维、讲究引导和辩论的授课方式，他此前在国内接受的教育中从未有过，坦承压力重重。他记得有一节课前他需要做回应论文的准备，“通常来说，回应论文的准备起码也要三到四个小时，但那一次同伴的资料准备不够，论文写得不出色，为了不至于在隔天课堂上被老师问得哑口无言，我只好相应补充更多资料，而那一晚我其实还要准备隔天哲学、日语和心理学课程的考试，真是一个特别巨大的挑战。”

党元初高中就读西安交大少年班，大一上过一门拓扑学导师课程。这位国内优等生在第一节课上就吃了鳖。他记得第一节自己提前做了充分的预习，但课堂上在被教授叫上台推演定理时还是紧张得不行，出错失手，一时间愣在台上，十分尴尬。下课时，教授叫住了他，“我不指望你第一次上完这门课从这个教室走出去，和你最后一次从这儿出去时是同样一个人。但你会进步的，现在的失败没什么大不了。”随后的课程中，教授每周都会跟进党元初的学习进度，提供意见，帮助他逐渐适应新的学习节奏。课程完结，党元初的表现出色，不仅拿了 A，还被推荐到一个数学论坛上作为学生代表发言。

王博文坦言，繁重的课程、冲突的时间表以及偶尔不给力的队友同时发生的情况下引发焦头烂额的不眠之夜，几乎每一个上过导师课的学生都不会陌生。即便如此，根据学院的官方数据，有超过 80% 的学生认为“导师制”课程是威廉姆斯“最有价值的课程”。“我往往要用整整一周准备话题论文，每写一篇就要看一大本相关的经典书籍，一学期下来，看了不少专业书。相比其他课，导师课的负担重，但相应的所得也很可观。”

相比于十几名学生共同上课的小班，导师制课程逼迫学生尽可能表达自我，按党元初的说法，“如果班上有 10 名同学，你还可能躲在别人后面尽量少发言，但在一对二的课程里，你不可能不说话。”此外，课堂的节奏要紧凑得多，“其他小

班课整个学期可能也就布置 3 到 4 篇大论文，我们动辄就有一个多月的时间去精心打磨一篇文章。而导师课要求学生以周为单位来写论文，相应地，我们投入的时间、精力也成倍增长。”王博文说。

在威廉姆斯的导师制度下，学生是积极的课堂参与者，学会独立地搜集资料，连贯地表达，在导师的批评面前勇敢地捍卫态度和立场。“我们的学生以后要活得更充实、更有效率，现在就需要具备清晰思考和交流的能力。”福尔克校长这样阐述导师制教学的意义所在。

“我自由”

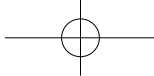
在全美的高等院校中，威廉姆斯不仅以经典严格的教学方式著称，其校园环境也是出了名的美丽梦幻。传说整个校园所在的威廉姆斯小镇上空仿佛笼罩着一层紫色的空气，如同一层屏障守护着这座宁静的象牙塔，威廉姆斯因而也在学生中获得了“紫色泡泡”的昵称。

党元初挺神秘地向我们这样形容，“到了秋天，如果极目远眺，偶尔会看到学校附近的山也被染成紫色。”到了十月，按照威廉姆斯的传统，校长会在某个天气晴朗的周五清晨敲钟，示意全校停课去爬山。所有师生聚集于山顶，吃着甜甜圈，喝着苹果酒，然后听学校合唱团清唱阿卡贝拉，听上去还挺有一点“浴乎沂，风乎舞雩，咏而归”的孔夫子遗风。

2014 年，《美国新闻与世界报道》（US News and World Report）杂志公布了全美 300 多家文理学院的排名，威廉姆斯学院再次雄踞第一。虽然常年被评选为全美文理学院之首，威廉姆斯学生对此却是一致的淡然，“用排名去衡量一所学校是件很虚无的事。”

学校的校训“E liberalitate E.”，翻译过来就是“我自由”。这么多年来，威廉姆斯如同武侠小说中的隐士高人，身怀绝学。这里的学生从不拘泥于传统的课堂，自有一套独特的学术理念。

24 岁的陆冠南在去年夏天以学校最高荣誉



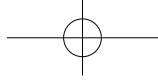
(*summa cum laude*) 成绩毕业，他相信，读万卷书，不如行万里路。大学四年间，他抛弃狭小的一方课堂，辗转游历三十多个国家，在“浪迹天涯”的云游漂泊中投身于广袤世界的怀抱，他认为，这才称得上自己追求的“大”学术。然而，小师弟王博文却不觉得惊奇，“陆师兄的学习理念很有个性，但他不算是特例，学校赋予我们充分的自由，在这种保护和鼓励下，每个学生都会逐渐摸索出一套适合自己的路数来。”

依然在读的王博文对目前自己的校园生活乐在其中。“我的一生可能都会在城市里度过，生命

中能有四年在这深山老林里修炼、读书也是很好的。”校长福尔克先生告诉记者，很多威廉姆斯的校友毕业后都把家安在了这座小镇上。

威廉姆斯学院从不在评比或竞赛上浪费心思，更不会打广告标榜自己是全美最棒的大学，静心培育学生才是它高于一切的宗旨。在福尔克校长看来，“高等教育必须拥有长线的眼光，学生在这里考虑的不是立刻能获得什么，而是在五年甚至十年后，他们所学到的东西依然是有用的。” **DNA**

相关链接：<http://www.bundpic.com/2014/08/55951.shtml>



伦敦政治经济学院的文科精英之路

文◎黄堃 司懿 _



在 英国首都伦敦有一所以研究政治和经济为主的高校，它在这两方面都做到了世界一流水平，不仅产生了英国首相艾德礼和美国总统肯尼迪等一大批各国政府首脑，还贡献了哈耶克等十多位诺贝尔经济学奖得主。

这就是伦敦政治经济学院，许多人心中文科高校的精英典范，那么它为什么能取得这样的成功？记者来到这里探访发现，专注社会科学的发展道路，并在与此相关的各个方面保持与时俱进，是伦敦政治经济学院成功的重要经验。

与社会发展相连

“伦敦政治经济学院的特色就是专注社会科学，并且把高质量的学术工作和对公共事务的关注结合在一起”，校长克雷格·卡尔霍恩在接受采访时，用这句话总结了学校的特点。

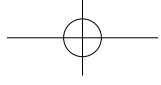
他道出了社会科学研究的重要指导方针，那

就是要与社会的发展紧密相连。的确，在 1895 年建立伦敦政治经济学院的人士，其理想就是要改良当时社会中的贫困和不平等现象；二战过后英国百废待兴，时任校长威廉·贝弗里奇提出的“福利国家”理论又成为英国社会立法的重要基础。

现在，英国的重大社会事件中仍少不了伦敦政治经济学院的身影，“学校一名教授是刚刚成功结束的伦敦奥运会在组织设计上的主要顾问”，卡尔霍恩校长介绍说，“还有一名教授则是英国公共健康等社会政策方面的顶级专家。”

这名顶级专家就是朱利安·勒格朗德教授，他曾以高级顾问的角色担任英国前首相布莱尔的“智囊”，现在的英国政府也邀请他领导了一个政策研究小组。伦敦政治经济学院影响社会的一个重要途径就是积极参与决策，勒格朗德教授就是这个现象的典型代表。

勒格朗德不避讳谈论在政府中任职和学术研究之间可能存在的冲突，他说：“有的同行似乎把



在政府中任职看作一种污点，认为你从此不能独立客观地批评政府；但我认为学者有时候也应该帮助政府，亲手实践自己的政策建议，而不是永远只是高谈阔论。”

他说，把学术研究和社会实践相结合是伦敦政治经济学院的传统，学校享有盛名的一个关键原因就在于它从来不是一个“象牙塔”，而是实实在在地影响着英国社会的发展。

与学术进步相随

伦敦政治经济学院在学术上坚持与时俱进，一个良好例子就是引入了传统文科中没有的数学统计方法。华人老师姚琦伟是这里的统计学教授，他说：“现代文科发展的重要特点就是用量化的方法，像我们的经济系、金融系用数学工具、用统计工具的程度是非常高的。”

他解释说，这是因为现代社会发展到信息时代，许多问题都依靠数据描述，要解决实际问题就必须处理大量的数据，这在经济和金融研究中尤其明显。所以虽然伦敦政治经济学院传统上被视为文科学校，其经济系现在招收的本科生也要先学习数学和统计。

姚琦伟教授说，国内有些文科学校就没有跟上这种学术进步，“国内有些相当好的大学的经济系高材生，来英国后发现不适应，一个最大的问题就是没有学过相应的数学。”

通过保持与先进学术成果的同步，伦敦政治经济学院拥有一流的研究质量。在英国最近一次官方的高校研究力量评估中，伦敦政治经济学院研究科目中获得最高级4星评价的比例达35%，超过著名的牛津和剑桥，位居全国第一。

卡尔霍恩校长也谈到了文科学术评价中的一个难题，那就是与自然科学相比，对社会科学研究成果的评估往往要困难一些，因为文科研究往往有更多主观解释空间。但为了促使学术进步，学校内部的质量评价是不可或缺的，他介绍了伦敦政治经济学院的做法。

他说：“以提升一名教授为例，我们首先会请业内专家评审这名候选人的工作，判断其原创性和学术领先性；第二，我们会看其影响力，如引用率是多少，是否被他人感兴趣和催生了新的研究；当然我们也会看发表文章的数量，但主要关心的还是质量而不是数量。”

与全球化趋势相应

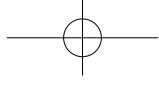
当今世界的一个重大趋势就是全球化，伦敦政治经济学院在这方面更是有鲜明特点。学校的规模虽然不大，学生总数不到一万人，但据介绍，校园中讲着超过100种语言。卡尔霍恩校长说，几乎联合国中所有国家都有学生在这里。

中国学生杨凌宇就对此深有感触，她说：“这是一个非常国际化的学校，我能够亲身感受到这种氛围，因为身边的朋友中就会有印度人、美国人、澳大利亚人，来自世界各地。”

她说，与这些不同国家同学之间的交流对学习非常有帮助，“因为人和人之间的影响是巨大的，而这种影响是通过交流而产生的。通过同学之间的交流，我可以了解他们的思维方式和文化背景，反过来他们也能了解我们中国学生是怎样思考和解决问题的。”

学校顺应全球化趋势的另一表现是请了许多国家的政要和名人来做讲座，包括美国前总统克林顿和南非国父曼德拉，还有商界大腕比尔·盖茨等。这种公共讲座已经成了伦敦政治经济学院的一个品牌，学生从中受益不少，杨凌宇说：“听他们讲政治生涯和商务经历，对我开阔视野非常有帮助。”

伦敦政治经济学院虽然在社会发展、学术进步、全球化等方面都保持与时俱进，但也有坚守不变的地方，那就是坚持“小而精”的办学方针，专注社会科学，不扩张到自然科学，也不寻求通过合并等方式来扩大规模。在清晰的自身定位下有所为，同时有所不为，也是这所文科精英高校不可忽视的成功因素。DNN



海外归来造环境

文◎方柏林



教

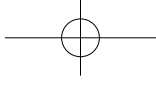
育可以促进人类的相互理解，缔造和平。今年的诺贝尔和平奖，就给了争取女童读书权利的巴基斯坦女孩马拉拉 (Malala Yousafzai)。马拉拉 2012 年在校车上被塔利班截住，并被开枪射击，幸存后，她把争取女孩教育权利变成了一项国际性的运动。她是最年轻的诺贝尔和平奖获得者，却罕有争议，也因她给穆斯林国家的女孩带了一个好头。通常情况下，她们是不怎么抛头露面的。去阿拉伯国家卡塔尔的假日别墅酒店 (Holiday Villa Hotel)，看到顾客指南中写着，不要和本地女性攀谈。哪怕是问路，最好“让你太太去问”。因为本地妇女多为“很传统很内向”的人，一般不在公众场合与人交流，也不在家庭之外做多少事。

但这些女子不鸣则已一鸣惊人，做起事情来巾帼不让须眉。11 月在卡塔尔的多哈，我认识了来自约旦大学的分子生物学教授雷纳·丹雅妮博士。她是 2009 年开始的“我们爱阅读” (We Love Reading) 项目的发起人和推广者。我本人也一直宣扬儿童阶段的阅读，前不久还曾推广“冰书挑战”，但文科生叫卖阅读顺理成章。丹雅妮博士是分子生物学家，在《科学》(Science)、《自然》(Nature) 发表过关于阿拉伯世界女性与科学的文章，两次获得富布赖特基金，也是耶鲁大学干细胞中心访问教授。这样的科学界精英，钟情阅读可以理解，但这样花时间推广阅读，不由让人好奇。再说她有四个孩子，哪里会有时间呢？出于这些疑问，我对她进行了访谈。

原来这是一个海归不满足于“大环境”便自己动手改造环境的公益创业故事。丹雅妮博士原来是在约旦的哈希姆大学担任助理教授，后在富布赖特基金会资助下，带着孩子，在美国生活了五年。留美期间，一家人常去镇上的公共图书馆。回到约旦之后，发现约旦没有这种图书馆，周围的孩子也不读书。他们不是没有书读，而是根本没有大人来带领他们读书。她不满于现状，想到了甘地的那句话：“把你想看到的变化行出来。”她决定自己动手，在不读书的大环境下给孩子创造一个“小环境”。

万事开头难，一开始她什么都没有，没人、没书、没地方，但是她一个个问题攻克。在场所上，她利用当地清真寺，利用星期五祷告时间广而告之，说明天有“故事会”活动，鼓励孩子来参加。接着，她找到了一些慈善机构的捐助，开始在书店找书。她选书很精心，按照内容、插图和文字水平是否吸引人的标准来选。书店也配合，给了很大折扣，让她们买下一百本书。为了增加趣味性，她还弄了一些化妆服饰（小丑、老妇等）和一些木偶。第二天，大约有 25 个小孩过来。大家一起读了三个故事，其中有木偶戏和表演。结果非常成功。很多父母告诉阅读者，他们的孩子每周星期六一睁开眼，就拖着他们去听故事。这些孩子就这样养成了对阅读的喜爱。丹雅妮博士的做法一传十，十传百，在其他社区推广开来。

在中国，也有很多家长和教育界人士希望推广儿童阅读。童年读书是给人生打基础，养成阅读习惯更会受用终身。很多人有热心，却把事



情搞得复杂化，门槛高，最后功亏一篑，或是暂时火一把，但因缺乏可持续性，坚持不下去。丹雅妮博士脚踏实地把事情办好，经验很值得我们学习。

她的操作很简单，也很睿智。每次故事会结束，书都借出去了，组织者把买的书全给发了出去，让小孩把书带回去，每天晚上读，或者由父母来给他们念。书两周后的下一次故事会上才还回来，因此，所谓“图书馆”连书架都不要添置。两周是个刻意打出的时间差，目的是要制造悬念。书借出去之后，要是小孩不还怎么办？她说无所谓，只要书在某些孩子手里，被人阅读就行。她更在乎小孩对阅读本身的热爱。书的品种也不要太多，因为“小孩子有时候遇到喜欢的书，一遍一遍读也不觉得乏味。”

各地社区也用不着耗费巨资去建“高大上”的场馆，而可就地取材，选取“最小公分母”——每个社区均有且交通便利的处所，如宗教场所或社区中心。孩子都来自附近小区，步行过来即可，不需要交通工具，不用为孩子的安全担心。项目也不太占组织者时间，只要她们每个月花两个小时即可。真可谓投资小、见效快。领导阅读的妇女，不需要高学历。稍加培训或指导，很多人都可以出来做这种事。在阿拉伯社会，男子在很多方面占据主导地位，让妇女参与这样的活动，也调动了她们的积极性。丹雅妮博士的“我们爱阅读”是一“品牌”，但她并没有把品牌强加给各地社区，成为当地社区的负担，使得大家好像都在为她的品牌做事。她让各地推广阅读活动的妇女，支配本地的阅读项目。活动成功了，当地社区归功于这些本地妇女。这种“让名”的做法，激发了广大妇女的热情，使得她们成了“我们爱阅读”运动的热心推广者。

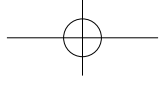
这种阅读推广活动对本地社区改变很大。在丹雅妮博士周围，很多大人没有阅读的习惯。“看着孩子捧着书，眼睛明亮，我也觉得生活有了意义。培训妇女，并提高她们的能力，这会让她们的改变人生的视角。我相信女性是社会的基础，如果她们开始担负起社会责任，她们可以改变世界。”她

提到了蝴蝶翅膀的“混沌理论”，说自己一开始对项目没野心。“当我开始这个项目的时候，我只是一只蝴蝶，振动我的翅膀，想解决我自己孩子的局部问题。”没有想到后来有这样大的社会影响。

“我们爱阅读”的故事被富布赖特计划选中，成为弥合文化差异的典型案例。她的阅读项目影响波及埃及、沙特阿拉伯、巴勒斯坦、突尼斯、黎巴嫩、伊拉克、卡塔尔、阿联酋、乌干达、土耳其、美国、泰国、阿塞拜疆和德国。丹雅妮博士于2013、2014两年连续被评为阿拉伯世界最有影响力的女子之一。她曾受邀前往耶鲁大学、伊斯兰开发银行和第八届世界伊斯兰经济论坛发表关于推广阅读活动的演讲。她还和美国教育联盟（Teach for America）的温迪·柯普一起，受邀出席墨西哥的克莱斯教育大会。2014年，她获得了世界教育创新峰会（WISE）的项目奖。当然，她也遇到了不少挑战。她做事的时候，有些人风言风语，说一个人起不到多大作用，或者说她的这种大声朗读方法没有作用。还有一些社区很保守，不喜欢女人在家庭之外抛头露面做事。她环顾四周，发现这事她不做，没有其他人在做。她倒有了一种“舍我其谁”的气概，继续尝试了下去，“以证明他们是错误的”。

丹雅妮博士海归之后带来的改变，还不止推广阅读这一个领域。她大胆地借鉴她在美国学到的很多东西。如果说我们常常担忧“舶来品”水土不服，在中东可能更不服，但是她却有所成，看来还是事在人为。她说她是30岁的时候去美国读博士的，同时还带四个孩子。回到约旦任教，发现有的学生几乎不担负任何社会责任。她开始采用在美国学到的服务式学习的教学方法，和海外一些服务式学习中心结成了伙伴关系，在她任职的哈希姆大学，建立了中东第一个服务式学习中心。她也希望借助类似草根项目，传播其他理念，如卫生、能源、水资源。“在发展中国家，很多项目的成败，关键是提高基层的认识。” DNN

相关链接 <http://fangbolin.blog.caixin.com/archives/79536>



在日本倒垃圾

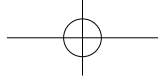
在日本，为了让人们更清楚什么是垃圾分类，每搬到一个小区，物业都会送给你一本厚厚的倒垃圾辅导手册，图文并茂，巨细无遗，仅注意事项就高达 500 多条。比如：纸箱务必拆开，铺放平整打捆；电线插头务必和电器捆绑在一起；棍棒类的长度不能超过 50 厘米；厨房垃圾需要沥干水分用报纸包好；带刺的或锋利的物品要用纸包好并贴上标签；用过的喷雾罐要扎一个孔以防出现爆炸；食用油需要用抹布擦干净，且瓶口必须用报纸封住……这就是日本人，既认真又较真。还有些细则简直匪夷所思，比如：用过的信封因为有残留的胶水，所以不能算废纸；扔掉罐头盖前，要先把嵌进里面的橡胶皮垫拆下来；丢弃一辆自行车，必须附上一张纸条“这是我不要的”；袜子，仅一只属可燃物，若有两只且“没被穿破、左右脚搭配”则升级为“旧衣料”……

如果以上细节已经让你抓狂，那么下面要说的对液体垃圾的处理，绝对让你抓狂得直挠墙——在日本，吃完饭后，碗碟要先用废报纸（放心，日本的油墨是大豆做的）擦干净后再清洗，这样能避免不易分解的油污流入下水道，同时也能减少化学洗涤剂的使用。日本的超市甚至还专门卖一种针对厨房油污的凝固剂，只需挤上一滴，油脂便凝成一块琥珀。琥珀属“可燃烧垃圾”，但丢之前要先用废纸包成平角。

辅导手册的背后，还附赠一个彩虹年历——每一种颜色代表哪一天可以扔哪类垃圾。如：周一上午收不可燃垃圾，周二上午收资源垃圾等。看上去井然有序，很讲道理，但对于居民来说这便意味着周一吃的鱼，直到周四才能吐骨头，届时还必须旋紧闹钟的发条——因为即便到了那天，也不是任何时间都可以。很多社区规定早 8 点之前扔垃圾，因为日本乌鸦多，会把垃圾袋啄破造成二次污染。如果不幸错过了时间，那就只能拿回家臭上一星期的轮回。

许多初到日本的留学生嫌麻烦，抱着侥幸的心理乱丢垃圾，却不知道日本遍布着监察队，全部由志愿者组成，他们的职责就是搜索违法的垃圾袋，再把不法垃圾送回主人家，并且提醒主人必须用正确的方法投递。碰上这种丢人的事，留学生甚至不能借口自己不懂日语，因为手册上和小区的垃圾桶上都清清楚楚地印着日文、韩文和中文。每次搬家，中介和房东也会跟租客耐心而详细地解释垃圾分类大法，确定对方听懂了且保证执行，这才放心地把钥匙交出来，再深深地鞠上一躬，“那就拜托你啦”。日本很少有职业歧视，但如果你不会倒垃圾，破坏了公共卫生，就会被人翻白眼。一般留学生但凡有过一次被监察队敲门的历史，以后便再也不敢大意。毕竟垃圾事小，失体事大。

印象最深的是有一次从居酒屋出来，老板在后面恭送，发现路边一个女孩在哭，旁边还有一只臊眉耷眼的秋田犬，做了错事一般耷拉着脑袋。老板蹲下



JAPAN



来问女孩为什么哭，女孩肩膀一抽一抽地说了些什么，老板掩口笑了，转身从店里拿了一瓶水和一包纸。女孩见之，立马破涕为笑，不停地鞠躬感谢。朋友告诉我原委：女孩的秋田犬拉肚子了，而她随身携带的纸和水不够清洁地面，所以就急得大哭——在日本，每一个遛狗的人出门必带“四宝”：纸、水、夹子、塑料袋。这意味着：狗主人不能把便便捡起来就完事，还要把地面用水清洁干净才算有功德。虽然麻烦，但收获亦是显而易见的——初到日本的人都会惊讶城市的整洁，连雨天路面的积水都清澈见底，即便走路不小心把雨水溅到裤腿也不用担心，天一放晴，它们便了无痕迹。一次，跟一位久居日本的中国朋友去购物，朋友看中一件简洁的外套，又有些犹豫。一问才知，这个外套没有口袋，出门不太方便——殊不知，日本人回家的第一件事就是一边换鞋，一边从兜里往外掏垃圾：车票、卫生纸、橘子皮、包装袋、饮料瓶……林林总总，拉拉杂杂，再不厌其烦地把它们分门别类地整理，然后合并同类项，最后对号入座丢进不同的垃圾袋。这套动作被朋友做得像系鞋带一样自然而流畅。DNA

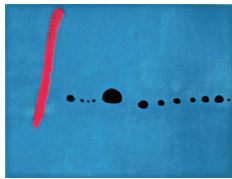
相关链接：<http://www.lifeweek.com.cn/2014/1106/45302.shtml>

文◎姚川予

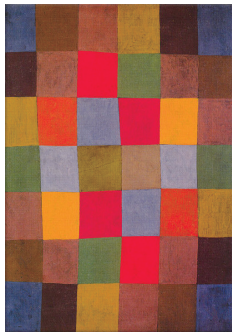
大学里的画廊



《三个音乐家》/ 毕加索



《蓝色 II》/ 米罗



《新和谐》/ 克利

白

从欧亚学院把行政中心的走廊变为画廊，很多人都会在这里驻足，望着其中的某一幅，也许是抽象艺术的先驱瓦西里·康定斯基的《方格里的同心圆》，超现实主义绘画大师胡安·米罗的《蓝色 II》，又或是宇宙画家保罗·克利的《新和谐》，思考、谈论。

谈画之前，先聊聊建筑。

一直以来，欧亚都被认为是西安本地区最具现代设计感的大学。以行政中心为例。砖红搭配灰、白、蓝的外立面体现着新工业时代的艺术审美，自然而朴素。位于大厅入口东侧的垂直绿化墙，既丰富了空间结构层次和景观艺术效果，又为建筑本身带来一股生命力。位于楼体中心的特殊装置“鸟巢”，作为互通空间里的会议区域，全透明的玻璃架构外层同等距地包裹着木条，既不影响光线的穿透感，又保留了一丝视线的隐秘感。考虑到光的因素，行政中心楼层的颜色透明度各异，由下自上逐层加大。渐变色的回廊墙体，围绕并包裹着位于不同楼层、不同位置的3个鸟巢，好似太空中的球体，让置身其中的人仿若漂浮一般，慢慢遗忘外界而进入一个新的境界。

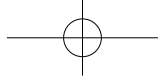
即便是十年前的建筑“联体教学楼”——同样是采用砖墙承重结构，依靠简朴的体块空间组成表面起伏和凹凸，富有节奏感；窗户采用较大幅面，保障阳光的充足摄入；拥有多个出入口，方便人们从不同方向进入——也隐隐约约能看到一些德国包豪斯学院的影子。

现代化的建筑风格，注定了其所拥有的画作本身不可能是古典主义的，而更偏爱于不那么具象的现当代作品。正如包豪斯学院的创始人格罗皮乌斯在国立建筑艺术学校成立那一天所说的：“让我们建造一幢将建筑、雕刻和绘画融为一体的、新的未来殿堂，并用千百万艺术工作者的双手将它矗立在高高的云端下，变成一种新信念的标志。”欧亚正在中国这片地界儿上，努力建造着一座别致的大学花园，引领一种新大学的风潮。当然，这份“引领”不仅限于建筑本身，更在于其对教育变革的种种探索与创新。

回到画作本身，重要的不是“它是什么”，而是“你看到什么”。

行政中心的画廊目前拥有13位艺术家的25幅作品。

这当中，有通感、联觉的康定斯基用绘画展现美妙音乐，梦幻的克利凭其干净和纯真之心绘制儿童涂鸦，诗意的夏加尔用失重状态下的人与物把天空画的充满生活；



也有崇尚褪去艺术圣光的沃霍尔把流行图像和都市生活最常见的平庸物品带入艺术，声称凡物皆是艺术的约翰斯向当时的世界投以既嬉戏人间、又严肃认真的一瞥；

更有极致的亚伯斯用一生探求色彩和造型间微妙的关系，醉心于数学概念形象表达的埃舍尔以其怪异与结实的想象创造冷静与充满理性的精细……

如果说大学是学习知识的地方，是根据个人对知识的不同理解拼装人生和世界的过程，是个人发现问题并寻找答案的过程。行政中心走廊上悬挂的画作也同样。作为人类社会最后也是最高的奢侈品，它的价值并不以其功能性来体现，而在于它的唯一性、非再生性和非确定性。艺术本身没有答案，每个人都可以充分地释放你的想象，自行解读它的含义。

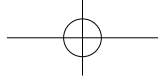
如果什么都没有读到，不好意思，那可能是你还没有准备好。

结语：这是只有我们才知道的密码。

很多年前，行政中心画廊的发起人之一的苏中秋老师，曾赴法国做学术访问。因语言不通，遇到同行时只能尴尬地微笑。直到对方指着一把钢管皮革椅，眼神中似有探究：你知道这是什么吗？“瓦西里椅”¹，苏老师脱口而出。

那个瞬间，已不再是对一把椅子的谈论，而是对彼此身份、文化背景的符号认知。当讨论的话题从“今天吃什么”“今天的天气怎么样”，变为“展览上的设计如何”“论坛里的观点怎样”，我们的圈子、所使用的语言也将不同。**DNA**

1. 瓦西里椅是世界上第一把钢管皮革椅。采用钢管和皮革的结合，造型现代化的新家具，得到世界广泛的欢迎。因是设计大师马歇尔·拉尤斯·布劳耶送给老师瓦西里·康定斯基的生日礼物，故而取名为“瓦西里椅 (Wassily chair)”。

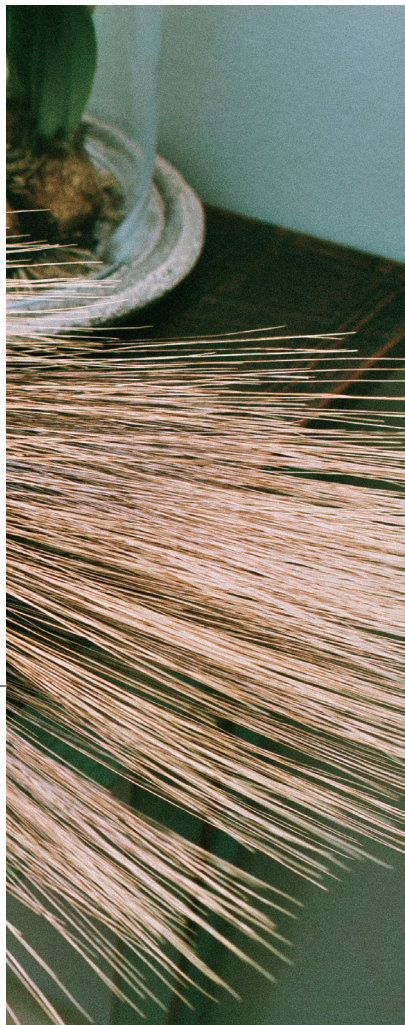
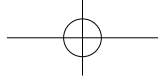


文◎贾文婷

房子 有情感的

对 居住问题的探讨包括哪些问题：居住到底怎么改变中国？在哪些层面改变了中国？我们想要什么样的改变？开发商有什么用？建筑师又在扮演什么角色？

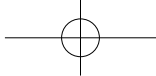
2012 年王澍获得国际建筑界最高奖项普利兹克奖，被视为中国建筑或居住的标志性事件。这个奖不只是颁给个体建筑师，更大的意义在于王澍所处的中国城市化发展的大背景。颁奖委员会借此提醒，中国在面临前所未有的机遇同时，既要保持悠久独特的文化传统，又应关注世界未来的可持续性发展。我们今年选择“有情感的房子”这一话题，其实也是希望回归居住的本源，探讨未来居住的可持续发展。



“住宅是居住的机器。”这是现代建筑旗手勒·柯布西耶的宣言。在他所在的 20 世纪上半叶，主流建筑思想信奉“时代精神”这个词，这是说，每一个不同的时代都有它独特的精神，应该剪断历史和地域的脐带。1941 年希格弗莱德·吉迪恩（Sigfried Giedion）写成《空间·时间·建筑》一书，被推崇为现代建筑“圣经”。由此催生的现代建筑的一大表现就是“国际风格”——洁白的、均一的、像是用机器制造出来的方盒子。法国哲学家保罗·利科（Paul Ricoeur）曾批评这种普世文明：“普世化现象虽然是人类的一种进步，但同时也构成一种微妙的破坏，这种单一的世界文明将对形成我们过去伟大文明的文化源泉产生一种侵蚀和磨损。我们在世界各地都能看到同一部蹩脚电影，同样的吃角子老虎，同样的塑料或铝质灾难，同样的被宣传所扭曲的语言……看来似乎人类在成批地趋向一种基本的消费者文化时，也成批地被阻挡在一个低级水平上。”他说：“事实是，每个文化都不能抵御和拒绝现代文明的冲击。这也是悖论所在：如何成为现代的又回归传统；如何复兴一个古老的文明，而又参与普世的文明。”具体到居住上，“二战”后建筑师们也开始了对现代主义的反思，这样机器式的盒子，究竟适不适合作为人体的居所？按海德格尔的说法更进一步，人类的居住本来应该是富有诗意的事，而这样的居住一点也不诗意。

今天再看时间、空间与建筑的联结，必须要把“人”当作核心才有可能。时间与人的生命结合就是历史，空间与人的生命结合就是地域。所以历史主义与地域主义都是思考建筑不可缺少的内涵。参考建筑理论家班尼斯特·弗莱彻绘制的建筑树，世界各地共生的树根下，有着能滋养建筑的六种不同养分：地理、地质、气候、宗教、社会、历史。这也是为什么当我们走进一个四合院中，会感到好像回到母体中那种温暖和亲切的原因。我们所怀念的既是合院的建筑实体，古老的材质与构造，也是其中的家庭氛围与传统的人际关系。从这个角度，房屋终究不是居住的机器。现代建筑实现了集合住宅大发展时代为普通人盖房子的任务，但没有满足人们的情感需求。正如墨西哥建筑师路易斯·巴拉干在获得普利策奖后的感慨：“现代建筑已然放弃了美丽、灵感、平和、宁静、私密、惊异等主要来自情感的语汇。”

当回忆起奶奶家多年前的老房子时，我几乎还能感到手里握着一个磨得发亮的门把手，小小的我踮起脚尖才能够到它弧面的下沿。对我来说，那个门把手好像一个特别的入口标牌，让我进入一个不同心境和气味的世界。我记得脚下的水磨石地面，细碎的黄绿色小石子紧紧凑在一起，当我穿过黑暗的走廊和厅堂进入卧室——这座房子里唯一真正明亮的房间时，我能听到厚重的前门在我背后关上的声音。只有在这间房间里，花朵装饰的石膏吊顶才不曾隐没在朦胧的光线中，尤其是上午，刺眼的阳光从镶着菱形木条的玻璃窗里倾泻进来，地面



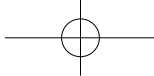
上的水磨石闪着微光，结实而坚硬。

握着门把手打开屋门，是一个几家人共用的院子。跑向院子时要特别小心，因为屋门口有三级台阶。有一次跑得急，额头正好撞到一级台阶的角上，缝了好几针，以至于现在我头发的中分线还在这个缝针处绕了个弯。我记得院子里的青砖地面，我和小伙伴们热衷于在那些开裂的砖缝里看蚂蚁搬家，或者看它们被一个小水滴困在原地挣扎。院子里种了一棵石榴树，夏天开着火焰般的红花，秋天结着沉甸甸的石榴，等石榴裂开了缝，就是我们大快朵颐的时候了。

如今，这个房子早已连同周边的一片平房区消失了，当我回想时，那些关于它的格局、面积、

风格等统统都退居次要了，只剩下一种时光流逝的印象，一些被房屋吸纳进去的生活痕迹。如苏格拉底所言，一幢令你的心灵游动其中的房子，是几乎不可能被建造的。“那里融汇了回忆、预感、悔恨、猜测、确认等无数的感觉，这些感觉不断灼烧着你，使你感受着它的存在，其变化如火焰，使你捉摸不透。”

从情感的向度来看，住宅无疑是居住单位中最好的诠释样本。人类把自己和住宅视为一体，从某种观点上住宅可以看作身体的扩大。心理学家荣格也把住宅与人体对照，他把窗户比作人的眼睛，塔比作人的耳朵，壁炉比作人的胃。而在希区柯克的电影《惊魂记》中，主角诺曼·贝茨会变成多



重人格，也是因为和死去的母亲的家同住的结果。

情感或许是个空泛的词。但是，对于将人与时间、空间相联结的建筑师来说，居住其中的情感需求并不空泛，除了视觉之外，还会落实到人的听觉、触觉、嗅觉、味觉。瑞士建筑师彼得·卒姆托（Peter Zumthor）曾说：“我一直提醒自己，把我的建筑物当作人的身体来建造，当作骨架和表皮，体块和隔膜，还有丝绸、天鹅绒、贝壳等衣饰。”他尝试弄清材质之间的相互和谐，以唤醒触觉：取一定量的橡木，加一些赛茵那石，再添加一些木头，一个旋转把手，一块磨砂玻璃表面，以便每一次材质混合都能产生独一无二的新颖素材；他倾听空间的声响，倾听材质及表面是

怎样回应触碰和叩打的，同时也倾听寂静，因为它是听觉的前提；房间中的温度也很重要：怎样阴凉，怎样清爽，怎样用温暖抚慰身体；他想要创造不同程度的私密感、亲近感和距离感，这一愿望推动他去寻找恰当的尺度，去关注入口、过渡和边界；他喜欢把或光洁或粗粝的各种材质都置于阳光之下，形成暗面和亮面，直到一切都恰到好处。DNA

相关链接：<http://www.lifeweek.com.cn/2014/1022/45215.shtml>

贾冬婷，《三联生活周刊》主任记者。

社交网络为何让我们更加沉默

文◎赵云峰

从“阿拉伯之春”到“冰桶挑战”，互联网在许多事件中可能都是活动人士和组织者的有效工具。但最新数据显示，从总体上看，互联网削弱而不是提高了人们的政治参与度。

Twitter 和 Facebook 等社交媒体实际上压制了观点的多样性，而且抑制了人们对公共事务的讨论。皮尤研究中心 (Pew Research Center) 和罗格斯大学 (Rutgers University) 的研究人员周二发表的报告称，社交媒体降低了人们表达意见的可能性，尤其是当他们认为自己的看法与朋友不同的时候。

研究人员调查了人们对爱德华·斯诺登揭露政府监控项目一事的看法。在这个引发了广泛讨论的问题上，持赞成和反对立场的美国人数量相当。

研究人员还发现，与其他人相比，经常使用社交媒体的人在线下的世界里，更加不愿意表达不同观点。

这样看来，随着人们让自己周围只剩下与自己看法相似，而且不愿意提出不同的看法的人，互联网正在加剧美国民众观点的分化。互联网公司通过调整算法，向我们展示了更多与我们相似的

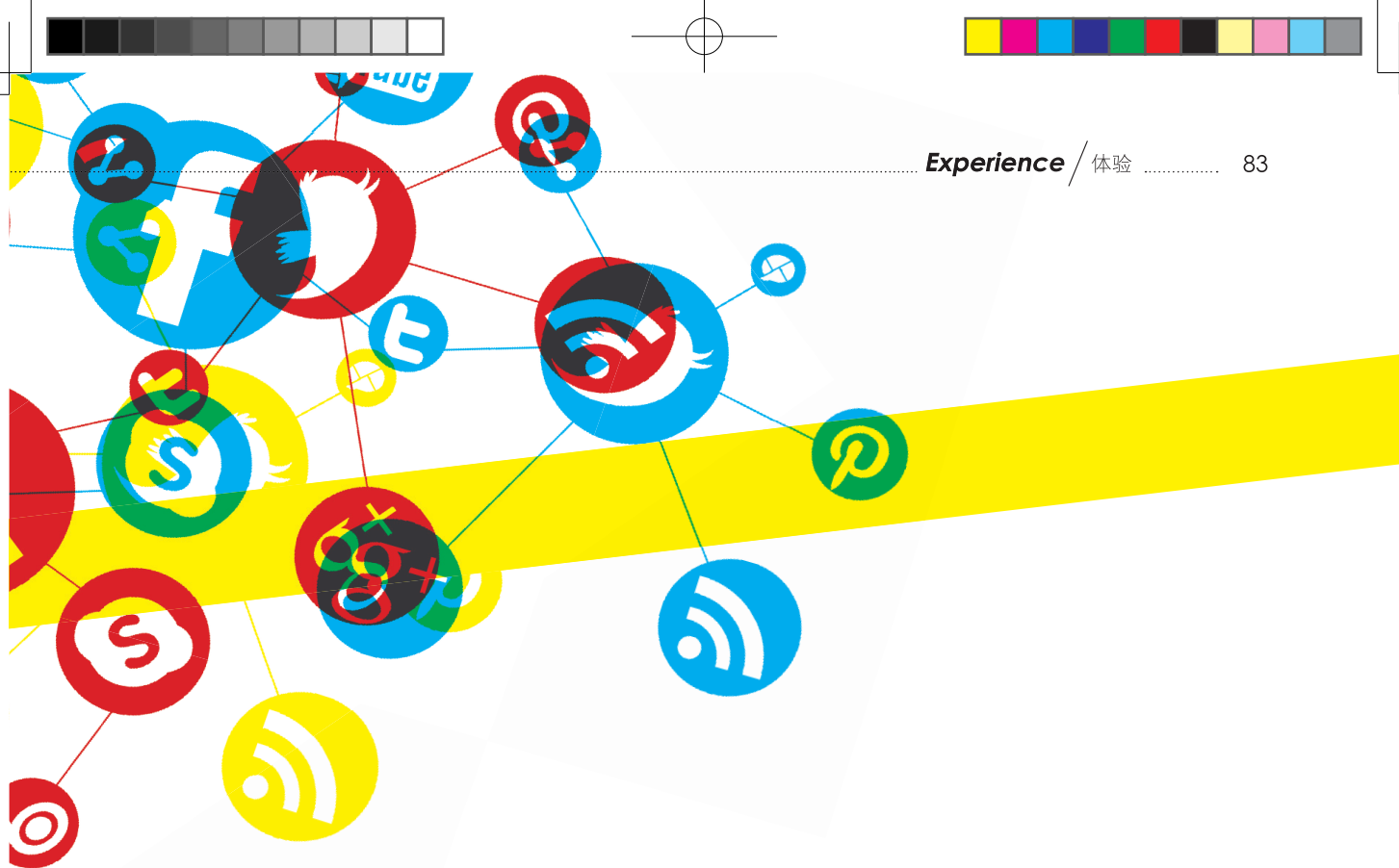
人发布的内容，于是放大了这一效应。

“使用社交媒体的人，发现了参与政治的新方式，但政治参与和政治讨论是有很大的区别的，”本文的作者之一、罗格斯大学传播学副教授基思·N·汉普顿 (Keith N. Hampton) 说，“人们不那么倾向于表达看法了，也不愿意与不同立场的人接触。我们在民主制度中，是期望见到这种接触的。”

研究人员打算探索互联网对所谓的“沉默的螺旋”的影响。该理论认为，当人们认为自己的观点与朋友、家人或同事不同时，表达自己看法的意愿就会降低。许多人认为，互联网会让这个概念彻底消失，因为它让更加相异的人们联系在一起，甚至还能传播少数群体的声音。

然而研究人员发现，互联网就是线下世界的反映。在线下世界，人们就总是会被想法相同的朋友吸引，远离表达不同意见的人。（所以才有在餐桌上避谈宗教或政治的老规矩。）

而互联网以某些方式加深了这种分化。它让人们很容易就可以只阅读自己认同的人发布的消息和观点。许多情况下，人们甚至无需自己做出这样的选择。Twitter 上星期称，将开始向用户显



示一些他们没有关注的人发布的消息，只要他们关注的用户中，有足够多的人收藏那条消息。周一，Facebook 表示，将在用户的页面上隐藏标题属于某些类型的报道。与此同时，网上不良用户对表达观点的人进行骚扰，已经成了一个令社交网站和用户都深感头疼的问题。

研究人员称，人类都强烈渴望得到他人的认可，不断地解读各种信号，判断人们是否认同自己。活跃的社交媒体用户能够获得更多的此类信号——比如状态更新、人们分享的消息，以及他们日常生活的照片——因此越来越不愿意表达自己的看法。

为了完成这份报告，研究人员调查了一些人对泄密者爱德华·斯诺登 (Edward Snowden) 揭露美国国家安全局 (National Security Agency, 简称 NSA) 监控项目的看法，美国人对这个问题基本上存在两种观点，且持两种观点的人数相当。

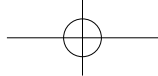
大多数的被调查者称，他们愿意在餐桌上与家人和朋友讨论政府监控项目的问题，也愿意在社区聚会或工作场所这么做。多数人表示，他们唯独不愿在 Facebook 和 Twitter 上讨论这个话题。而每天多次登录 Facebook 的人，自称愿意在现实

里与朋友的交谈中就此事发表意见的概率，与其他人相比会低一半。

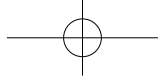
然而，如果 Facebook 用户认为，自己在该网站上的好友同意自己的立场，他们在 Facebook 上参与讨论的可能性就会增加 1.9 倍。无论是支持还是反对政府监控项目的人，如果态度十分强烈，愿意参与 Facebook 讨论的可能性就会增加 2.4 倍。有趣的是，受教育程度较低的人更有可能在 Facebook 上畅所欲言，而受教育程度较高的人，则更倾向于在 Facebook 上保持沉默，同时在家人或朋友中表达自己的观点。

研究还发现，尽管很多人都说社交媒体正在成为发现和讨论新闻事件的平台，但多数人表示，他们是通过电视和广播得知了 NSA 泄密的消息，而 Facebook 和 Twitter 成为消息来源的可能性最小。

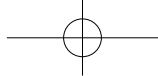
这些发现是具有局限性的，因为研究人员只研究了一个新闻事件。但我们可以想想人们最近在网上讨论的另一桩争议性公共事件——密苏里州弗格森的抗议活动。在你读到的 Twitter 和 Facebook 上的帖子中，有多少观点与你一致，有多少不同观点，你又有多大可能上面发表看法？DNA



Feelings



感受



你为什么焦虑？

文◎福斯特 _

亲

爱的同学们：

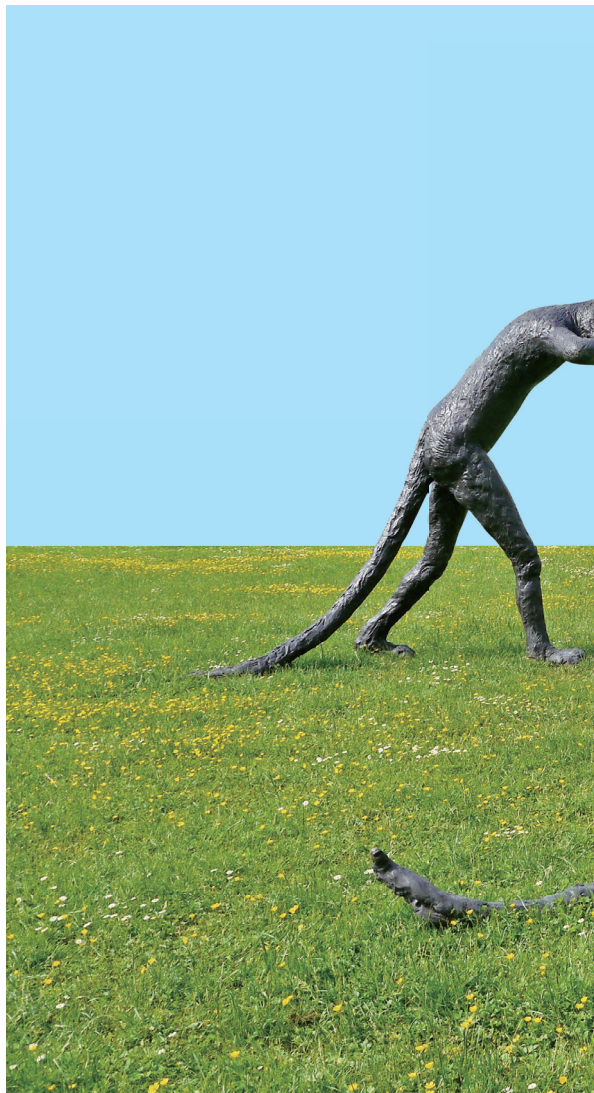
你们好！

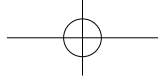
早在冬天，助理就告诉我要有这么一个演讲。我没有什么准备，只是想随便与大家聊聊，或许对你们以后会有帮助。

为什么我们的学生很多都去了华尔街？

当我在 Kirkland 吃中午饭、在 Leverett 吃晚饭的时候，当我在上班时和同学们见面的时候，甚至当我在国外碰见我们刚毕业的学生的時候，同学们都会问我一些问题。你们问我的第一个问题，不是课程计划，不是提建议，也不是问老师的联系方式或者学生的空间问题。实际上，也不是酒精限制政策。你们不停地问我的问题是：“为什么我们的学生很多都去了华尔街？为什么我们哈佛的学生中，有那么多人到金融、咨询和电子银行领域去？”

这个问题可以从好几个方面来回答，当威利萨顿（一个美国银行大盗）被问到为什么要抢银行时，他说“因为那儿有钱”。我想，你们在上经济学课的时候，都见过克劳迪亚·戈丁和拉里·凯兹两位教授，他们根据 70 年代以来他们所教学生的职业选择，提出了不同的看法。他们发现，虽然金融行业在金钱方面有很高回报，但还是有学生选择了其他工作。实际上，你们中有 37 个人选择做教师，有一个会跳探戈的人要去阿根廷的舞蹈诊疗

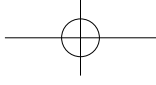




所上班，一个拿了数学荣誉学位的人要去学诗歌，一个要在美国空军受训做一名飞行员，还有一个要去做一名治疗乳房癌症的医生。你们中有很多人会去学法学、学医学、读研究生。但是，根据戈丁和凯兹的记录，更多的人去了金融和咨询行业。Crimson 对去年的毕业生作了调查，参加工作的人中，58%的男生和43%的女生去了这两个行业。

虽然今年的经济不景气，这个数字还是到了39%。

高薪、不可抗拒的招聘的冲击、到纽约和你的朋友一起工作的保证、承诺工作很有趣——这样的选择可以有很多种理由。对于你们中的一些人，也许只会其中做到一到两年。其他人也都相信这是他们可以做到最好的一份工作。但，还是有人会问：为什么要这样选择。其实，比起回答你们的问题来，



我更喜欢思考你们为什么会问。戈丁和凯兹教授的研究是不是正确的；到金融行业是不是就是“理性的选择”；你们为什么会不停地问我这个问题？为什么这个看似理性的选择，却会让你们许多人无法理解，觉得不尽理性，甚至有的会觉得是被迫作出的必要的选择？为什么这个问题会困扰这么多人呢？

我认为，你们问我生活的意义的时候，是带着指向性的——你们把它看成是高级职业选择中可见、可衡量的现象，而不是一种抽象而深不可测的、形而上学的尴尬境地。所谓“生活的意义”已经被说滥了——它就像是蒙提·派森（Monty Python）电影里可笑的标题，或者说是《辛普森一家》里的那些鸡零狗碎的话题一样，已经没有任何严肃的含义了。

**你们之所以焦虑，
是因为你们既想活得有意义，
又想活得成功**

让我们暂时扔掉哈佛人精明的处世能力、沉着和不可战胜的虚伪，试着来寻找一下你们问题的答案吧。

我想，你们之所以会焦虑，是因为你们不想只是做到一般意义上的成功，而且还想过得有意义。但你们又不知道这两个目标如何才能同时达到，你们不知道在一个大名鼎鼎的公司中有一份丰厚的起薪，并且前途很有保障，是不是就可以让你们自己满足。

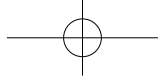
你们为什么要焦虑？说起来，我们学校这方面也有错。从你们进来的时候，我们就告诉你们，到这里，你们会成为对未来负责的精英，你们是最

棒的、最聪明的，我们都要依靠你们，因为你们会改变这个世界。这些话，让你们个个都胸怀大志。你们会去做各种不平常的事情：在课外活动中，你们处处体现着服务的热情；你们大力倡导可持续发展，因为你们关注地球的未来；在今年的总统竞选中，你们也表现出了对美国政治改革的热衷。但现在，你们中的许多人迷惘了，不知道这些在作职业选择时都有什么用。如果在有偿的工作和有意义的工作之间作个选择，你们会怎么办？这二者可以兼顾吗？

你们都在不停地问我一些最基本的问题：关于价值、试图调和那些潜在竞争的东西、对鱼与熊掌不可兼得的认识等等。现在的你们，到了要作出选择的转换阶段。作出一个选择——或工作、或读研——都意味着失去了选择其他选项的机会。每次决定都会有舍有得——放弃一个可能的同时，你也赢得了其他可能。对于我来说，你们的问题差不多就等于是站在十字路口时的迷茫。

金融业、华尔街、“招聘”就是这个困境的标志，它带来了比职业选择更广更深的一系列问题。不管你是从医学院毕业当了全科医生或者皮肤科医生，从法学院毕业进了一家公司或者成了一名公设辩护律师，还是结束了两年的 Teach for America 项目，在想要不要继续教书，这些问题总会在某种程度上困扰你们。你们之所以焦虑，是因为你们既想活得有意义，又想活得成功；你们知道你们所受的教育，让你们不只是为自己的舒适和满足而活，而且还要为你们周围的人而活。现在，到了你们想办法实现这个目标的时候了。

我想，还有一个原因使你们焦虑——这个原因和第一个原因相关，但又有所不同。你们想过得幸福。你们一拥而上地去选修“成功哲学”和



“幸福的科学”，想从中找到秘诀。但我们怎么样才能幸福呢？我可以提供一个不错的答案：长大。调查数据说明，越老的人——比如我这个岁数的人——比年轻的人感到更幸福。但可能你们都不愿意等。

当我听着你们说你们面前有如何的选择时，可以听出来，你们在为搞不明白成功和幸福的关系而烦恼——或者更确切地说，什么样的成功，不仅能带来金钱和名望，还能让人真正地幸福。你们担心工资最高的工作，不一定是最有意义、最令人满足的工作。但你们想过没有，艺术家、演员、公务员或者高中老师都是怎么过的？你们有没有思考一下，在媒体圈里该怎么生存？你们是否曾试想过，在经过不知道多少年的研究生学习、写了不知道多少篇论文之后，你们能否找到一个英语教授的工作？

所以，答案就是：只有试过了才知道。但是不管是画画、生物还是金融，如果你都不试着去做你喜欢做的事，如果你不去追求你认为最有意义的东西，总有一天你会后悔的。生活的路还很长，总有机会尝试别的选择，但不要一开始就想这个。

先到你想去的地方，
然后再到你应该去的地方

我把这个叫做职业选择中的“停车位”理论，几十年来我一直在和同学们说这些。不要因为你

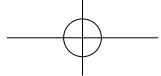
觉得会没有停车位，就把车停在离目的地 20 个街区远的地方。先到你想去的地方，然后再到你应该去的地方。

你可能喜欢投资银行、喜欢金融、喜欢咨询，它们可能是最适合你的。也许你和我在 Kirkland 碰到的一位大四学生一样，她刚从西海岸一家很有名的咨询公司面试回来，她问：“我为什么要做这行？我讨厌坐飞机，我不喜欢住酒店，我不会喜欢这个工作的。”那就找个你喜欢的工作吧。要是你醒着的时间里，都在做你不喜欢的事情，你也不会感到幸福的。

但是，最最最重要的是，你们要问这个问题——问我或者问你们自己。你们选择了一条路，也就选择了一份挑战。你知道自己想要什么样的生活，只是不知道怎样到达那儿。这是好事。我觉得，从某种程度上说，这也是我们的错。关注你的生活，思考怎样才能把它过好，怎样才能把事情做对：这些也许是博雅教育给你最宝贵的东西。通识教育让你自觉地生活，让你在你所做的一切中寻找、定义价值。它也让你成为一个自我的分析家和批评家，让你从最高水平上掌握你生活的展示方式。从这个意义上讲，博雅教育让你自由。它们赋予你行动、发现价值和作出选择的能力。不要静止不动，要随时准备接受改变。牢记那些我们告诉你们的远大理想，就算你觉得它们永远不可能实现，也要记住：它们可以指引你们，让你们到达那个对自己和世界都有意义的彼岸。你们的未来在自己手中。DNA

相关链接：<http://site.douban.com/136100/widget/notes/6051842/note/353512227/>

福斯特，哈佛首位女校长。



文◎李令彬

烦躁人生的真问题

也

许你一直都有这样一种好奇：许多年以后，我会在哪里，做着什么样的事情，会成为一个怎么样的人。

在某个阶段，你也会开始为自己的将来作具体打算，比如，要不要去升学，要不要去考个公务员，要不要转行去干点自己“真正想做的事情”。

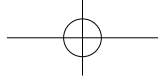
我曾作过这样一个小调查，列出若干个问题，希望来信征求生涯意见的人花点时间稍做回答。

其中一个问题是这样的：工作之外，你最大的人生梦想是什么？

你猜，人们都是怎么回应我的？

人们回答的句式有千差万别，毕竟这是个开放问题，可是内容却非常相似。归纳起来，80%的人不外乎有这样两个人生愿望：财富自由和环游世界。

如果用一句话概括这种梦想，大概就是，“实现财富自由后去环游世界”。



需要指出的是，这是一个小样本的不严谨的调查，我的读者自有某种古怪性说不定；另外，即便这代表了某种普遍的社会观念，它仍有鲜明的时代特性。

如果早上几十年，人们的回答也许会：“吃饱肚子”或者“解放全人类还被压迫的民族”。

事实上，我不想对这类愿望背后的“信念体系”武断地进行好坏评定，但是“信念体系”本身的真伪却是很值得推敲的问题。

长期的职业规划交流实践，令我对人们产生了一个很大的质疑，我的质疑就是，他们到底有没有“真的在做”那些跟我谈论的事情？

人们的潜台词往往是：我是想这样，但是……我并不“真的相信”我能做到这一点……

所以，你可以想象，这 80% 的人一辈子做的事情跟财富自由和环游世界根本扯不上什么关系，但你下一次问他有什么人生愿望的时候，他（或者就是你！）照例会说自己想要财富自由和环游世界，然后又去埋头做那些基本扯淡的事情。

我想强调的不过就是：客观实际上能否真的做到，那是“客观实际世界”的事情；你是否相信自己能够做到，这是主宰你个人精神世界的信仰问题，完全是两回事！

如果我们哀叹“信仰的失落”，无非是一种老生常谈。在我们社会的上空，飘来飘去的从不缺各种信仰的鬼魅，或者说，“以信仰之名”的要流氓。

当代中国人真正的精神困境不是缺少信仰的资源，而是难以做到对人生的真诚。在一个假货和毒食品横行的社会背后，是人们内心汹涌泛滥的人性虚伪。这种虚伪使人们不惮对自己的信仰和价值体系耍流氓，甚至耍过流氓之后还没有知觉。

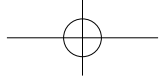
所以，要了解一个中国人在想些什么，他真的相信什么，非常困难。大多数情况下，他自己都蒙在鼓里，想问题的时候是用一套规则，做事情的时候，则用另外一套不一定是自觉的潜规则。

这种“知行背离”，体现在对未来人生的规划上，就表现为特别的内心纠结。有时候，他知道怎么做是对的事情，符合他公开宣扬的价值观，但是具体到行动，则特别实际到令人不屑的程度——这种“不屑”不是因为你觉得他的价值观很可耻，而是他说一套，做一套，把自己的人生发展为一门极其复杂深奥的艺术。

说到这里，有助于我们理解中国人在做人生决策时的一些独特困境。

我们都希望有一个更理想的人生，但是面临个人抉择的时候，很大一部分人，宁愿选择个人的短期实际利益，而不惜牺牲掉自己宣扬的那种精神独立的追求。后来，有时候故事会是相似的，他做得并不快乐，甚至也不太成功，但是现实利益已经把他牵绊住了。如果他只有一种实际的价值观，这个人未必难受，问题就是，他有两套价值观，不要说什么为信仰而牺牲，他甚至不愿意为任何一种价值观而做出任何割舍。这样就体现为零价值观的状态，而没有价值观，人就不可能做出选择，结果是零选择，任由社会潮流把你推向不知哪里。许多年以后，你自然不能再认识自己，也很难通过再选择来做几下人生挣扎。

有时候，想想未来是很美的一件事，就像是放出心猿意马去艳遇；但是剖析自己却是血淋淋的，需要对自己披肝沥胆的痛苦真诚，才能走上这一段悲欣交集的旅途。DNA



文◎张志

其实我是一个 内向的人



很

多人问我，我很内向，在人面前不会说话，我想成为一个外向的，能言善道的人，怎么破？

我觉得对于内向和外向，太多的人存在误解。

第一个误解就是认为外向的性格比内向的性格好。第二个误解就是把能说会道当成是外向性格的特征。

其实我就是个内向的人。有人会说，怎么可能，除了发微博，你还经常做内训，办讲座，口齿不清还侃侃而谈，你不是外向性格，谁是？

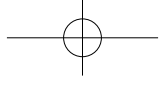
我当然是内向性格。所谓内向，按心理学定义：安静，离群，内省，喜欢独处而不喜欢接触人。保守，与人保持一定距离（除非挚友）。倾向于做事有计划，瞻前顾后，不凭一时冲动。日常生活有规律，严谨。遵循伦理观念。做事可靠。很少进攻行为，多少有些悲观。焦虑、紧张、易怒还有抑郁。

我除了可能不是很保守，不焦虑紧张（那是年轻时的毛病），不易怒还有抑郁，以上特征全部符合。

我是一个喜欢安静的人，我不喜欢和很多人一起，我喜欢自我反省，我喜欢一个人安静看书。我甚至不喜欢和人说话聊天，有饭局我一般是没有必要就不去，我在饭局上也不喜欢主动敬酒，我倒是喜欢多说话，那倒不是因为外向，也许是因为多说话可以掩饰自己内心的局促不安的存在感。

在火车航班上我从不主动搭讪人，也不希望别人和我说话，我就喜欢自己一个人静静的呆着，别烦我就好，我一个人好着呢。

我现在创业，大部分朋友要联系我，我请他们短信或者邮件，能不见面就不见面，能不电话就不要电话，武汉的朋友搞各种创业沙龙，我基本上是一律不去，我的哲学是浪费时间在无聊的



社交上，还不如老老实实做好自己的产品和服务。我们的内部会议也不需要见面，直接 QQ 上聊一会，大家同意，就 OK 了。

你看，我简直不是内向，如果放在别人身上，我都是孤僻了。

但是我的工作完成得很好，无论是写随笔文章，写书，准备演讲，备课，构思公司发展方向和策划，都需要我一个人静静地想，不需要人多，不需要热闹，有互联网，整个世界都在我眼前。想清楚了，再拿出来和人交流沟通，是更适合我的工作方式。

我想说的第一点就是，内向只是一个人的偏好，这偏好还可以慢慢调整，但认为内向的人工作能力就比外向的人差，这是误解。

我的工作成绩，无论是教学，还是写书，还是玩微博、微信，包括今年的在线教育，哪一样

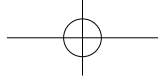
都拿得出手。

内向性格可以让人更好做出需要连续性深入思考的工作，这是我的体会。至于能言善道，对不起，这是一种只要加以练习，就可以学会的工作。

我总是说，我在台上的演讲，都是靠台下反复准备，反复练习，反复一个字一个字写文稿弄出来的，最近要参加《怪杰》的内测，我的准备功课依然是十足。

只要你这样准备了，反复练习了，你做不好演讲的可能性很小，而你成功演讲的次数越多，你的自信心也会越来越强，虽然上台前依然会紧张，但是过去的经历会安慰你，“怕什么，等熬过去就好了”。

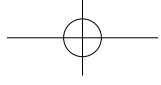
那，那么多被“内向”性格折磨的人到底是什么回事？——他们哪里是内向，他们是死于自己的无知和无能。DNN



你好，陌生人

文◎袁岳
「客座教授」

现在网上有一种结论：不能和陌生人说话。在我们用很多大学生做访问员的时候，他们最恐惧的就是去敲陌生人的门。很多大学生是再三的考虑之后，发现自己还是没办法去敲门，最后他就放弃。有一些同学是敲开门之后，屋主可能会揉着眼睛说：“我好不容易在周末睡个懒觉，你还要打搅我。你干嘛啊？”“你好，我们是来做访问的，我们是按科学的方法抽中您做访问。我们只要几分钟的时间，希望你能接受我们的访问。”“神经病！我才没空理你们！”然后，哐！门被关上了。这样被陌生人一说之后，很多人就觉得自尊心受到极大的挫伤，然后他就默默地抱着伤痕离开了。但是有些同学他就会再去敲门，这时屋主会说：“你还有完没完啊？我已经说了我要睡觉！”“我



们会让你睡觉的。但是你非常的重要,因为你是我们按照科学的方法抽出来的访问嘉宾,你代表了几万市民的意见。我们只需要你几分钟的时间,一会你就可以继续睡觉了。”然后屋主会说:“我懒得理你。” 喔! 门又被关上了。

有的同学在这个阶段又退出了,但是还有一些同学,会再去敲门。大约有 80% 的人在第三次被敲门的时候,他会有些无奈,但是他会说:“看来今天我要不接受你的访问,我这觉是睡不成的。不过我觉得你这孩子也真是挺能坚持的。那我就跟你说,就几分钟啊!” 这样访问就成功了。还有少数没有接受的,如果你坚持敲第四次门,那么会有 94% 的人接受访问。所以那些经历过四次敲门的大学生,他对世界的看法是不一样的。当他下一次敲陌生人的门时,他就会知道:我四次敲门之内,他就会接受我的采访。

一个陌生人,隔着一道门,他会不会和你成为熟人? 这在于你有没有勇气去敲四次门,以及用专业的方法去敲门。同样的,如果你在街上碰到一个人,你真的很想认识他,你要坚持三到四次这个尝试,你就能成功认识到他。

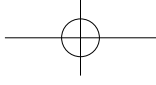
我创业的零点调查,每年都有将近五万名女大学生,我们创业 22 年的公司,这么多年来没有发生过一起女大学生因为去陌生人的家里做访问而受害的事例。五万人每年大概能做二百五十万次访问,我们持续了这么多年来没有发生过一次事故。

这里面的关键是什么?

第一:和陌生人交流的时候,最好不要是个体。我们所有的女孩子在进行访问的时候,都会告诉受访者,除了你被我们抽中做访问,同时我们还有若干个同事也在这个小区里面访问其他人,而且还有专门的督导人员在下面。这样就能给他人感觉你是一个网络的组成部分,你不是一个人。所以我特别鼓励女孩子,特别是女大学生,应该参加社团或者志愿者组织。懂得以一个集体的身份去行动,这是非常重要的。因为它不仅仅是一个锻炼集体生活的方式,同时也是一个和陌生人交往比较安全的方法。

第二:在和陌生人交流的时候,要表现出专业性。要一开口,就让被访问的人佩服她。专业能激发人们对你的尊敬,这就是为什么我们这么多的女大学生进入到那么多陌生人的家里不会有事。做访问这件事,算是了解民意,我相信他们遇到的很多人都是坏人,我也相信每个好人内心深处都有坏人的元素。我经常和大家说,作为一个男人,我就有色狼的一面。否则我就是个不正常的男人。但是在不同的情况下,你是会激发你正面的东西呢? 还是激发你负面的东西? 所以在这个意义上来说,和陌生人交往,你是可以掌控局面的,当有了一定的经验之后,你就会变得老练。

我希望将来更多的,无论是大学生还是其他年轻人,在这样的过程中,不仅认识了很多陌生人,而且还受益于我们认识的陌生人。这样我们才能在陌生的基础上建立一个良好的、美好的社会。我们每个人都可以做到, You can, I can。DNN



你是否进入了“等死模式”

文◎古典

我在飞机上遇到一位女士。她去年本想考自己喜欢的研究生，结果失败，却出乎意料地遇到了一份不错的工作。今年是考还是不考？她害怕考了又考不上，浪费时间；但是不考又不安心，已经纠结半年了。

我问她，去年你每天花多少时间学习？

她说我去年每天大概4个小时，学了3个月，考前一周突击了一下，就差3分。

我又问她，现在你每天花这件事情大概花你多少时间？

她说从过年到现在（6个月）每天都在想，上班下班都想，烦死了。

花时间来郁闷，是等待成本；花时间来尝试，是穿越成本。这位女生花来郁闷的时间，如果是每天5小时（上班下班都在想），一共6个月，那就是900小时。而去年她差3分就过的考研，每天用4小时，3个月，考前突击一周（算每天20小时），成本计算如下：

穿越成本： $(4h \times 3 \times 30) + (20h \times 7) = 500h$

等待成本： $5h \times 6 \times 30 = 900h$

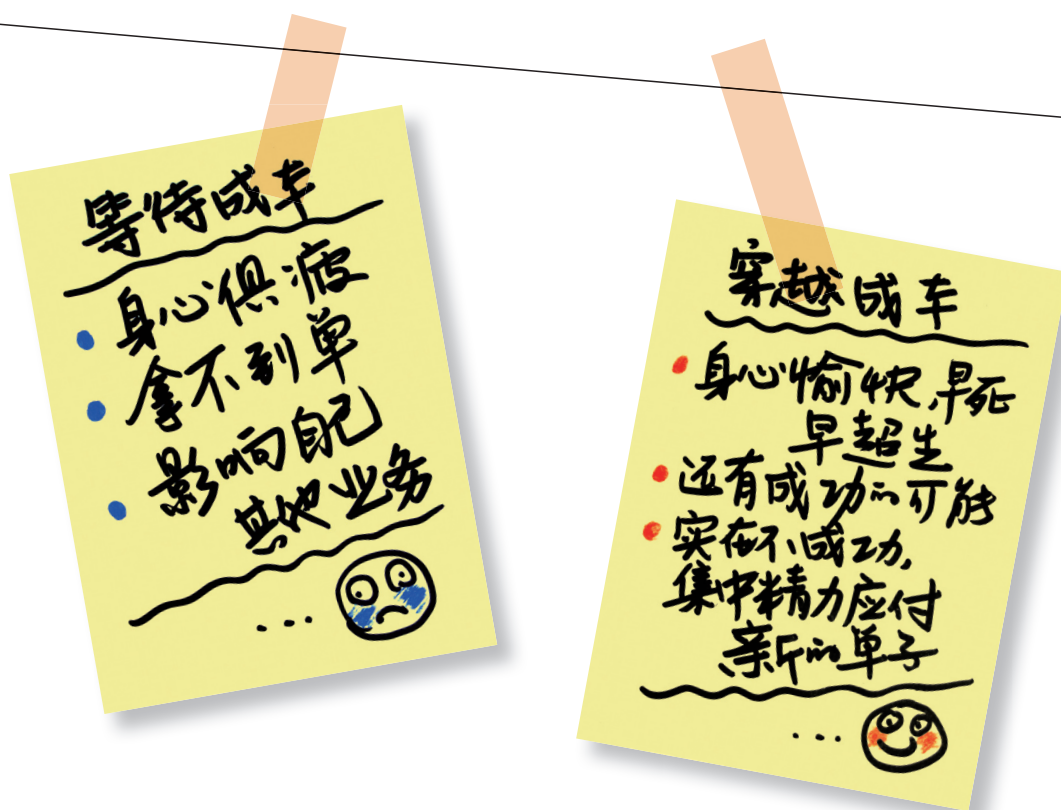
等待成本几乎是穿越成本的1.8倍！

在这个故事里面，这个人陷入一个这样的心智模式：越等待，越没有时间和信心；越没有时间和信心，就越不敢考研。这个人会在今年考研前最终放弃，在新的一年里，等待的焦虑会继续消磨这个人的信心和能力，一直到她终有一天完全放弃为止。

当一个人等待与拖延的成本远远高于他真正开始行动所需要的成本，他就会慢慢陷入越等待越不行动的怪圈。我把这个模式称为：“等死模式”。

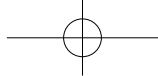
我在一个聚会中间谈到了等死模式。听完我这个故事，我的一个朋友走出去，十分钟后满脸喜色地回来告诉我们，YEAH！成了！什么成了？原来这几天，她一直在纠结自己是不是该给一个大客户打电话。这个客户是她的一个重要资源：如果打了，她担心人家觉得自己公司刚创业，对自己印象减分；如果不打，这个单子肯定就没有下文了。比这个更加纠结的是，她已经为这个事情头痛了一星期，开始失眠，和家人发脾气，面对客户越来越没有信心了。

她听完故事，迅速计算了一下自己的等待成本和穿越成本：



与其在等死模式中消耗自己的心力与体力，还不如去试一试！她走到洗手间，心跳加速，打通电话，惊喜地听到对面的客户爽快地答应自己，对方还开玩笑责怪她说：为什么现在才说，还以为你找别人了呢。

一旦你陷入了等死模式，最好的选择就是行动起来，进入穿越模式！穿越也许会有短期痛苦，但是等死往往会带来更大的永久损失。《战胜拖拉》的作者尼尔·菲奥里在书中写道：“我们真正的痛苦，来自于因耽误而产生的持续的焦虑，来自于因最后时刻所完成项目质量之低劣而产生的负罪感，还来自于因为失去人生中许多机会而产生的深深的悔恨。” DNN



你若端着，我就无感

文◎李天田 _



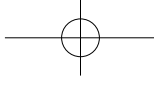
85 后、90 后的思维模式与他们的上一代人群有着巨大的差异，这就要求企业主在进行针对性的营销活动时，用完全不一样的眼光来看待他们。这篇文章或许对企业主有一些帮助。

最近，我接收了一名来实习的 90 后小朋友。为了测试一下水准，我给了她一个可大可小的任务：组织一群她的小伙伴儿，对国内各家以兜售生活方式为主题的“逼格电商”进行购物体验，交给我一份体验报告。我开了一张单子给她，上面

是这一段时间以来我和我的朋友们、包括媒体公认的此类模式中的佼佼者。

收到她的作业那天，我打开制作的很漂亮的 PPT，一页页翻动，看到一半时，已经忍不住倒吸凉气、抓起电话对着一位著名风险投资人八卦：你肯定想不出来，你知道 90 后是怎么评价某某品牌的么？然后，就是两个 70 后老家伙在电话两端各自充满自我怀疑的唉声叹气。

比如，他们体验了向来以逼格高著称的某海派美学电商，这个品牌一向将“有爱的商品”打



造成自身一个鲜明的标签，但是小朋友的评价是：这是“卖爱”，而不是“有爱”！而对于另一家 70 后心目中的文艺圣地，他们的评价则是：充满了老男人式的紧绷的无力感！总之，我提供的清单上的品牌，无一不惨遭毒舌，要么就是没有爱，要么就是不好玩，总之，所谓的高逼格就是另一种说法的：无！力！感！

而在这之外，他们也选出符合 90 后心目中体验最佳的国内外电商品牌推荐给我，说实话，作为一个非常关心这个话题的人，我一个都没听说过。打开一个个链接，扑面而来的混乱感、嘈杂感搞得我晕头转向。我面对他们的推荐，也点评了几个关键词：乱糟糟、可参与、有彩蛋。

最后，当我们坐下来，一项项去交流感受的时候，我深深地被他们的真实和自信打动了，这就是两个代际之间的巨大差异：对于 70 后来说，我们的体验首先是受到审美需求的驱动，而审美必然是需要距离的，因此，70 后才会把“逼格”挂在嘴边，在我们心目中最美的往往是最触不到、远远挂在在天边的那些人或物；而对于 90 后来说，刺激他们消费欲望的头号驱动力则是“参与”，对品牌的需求是好玩、可玩，甭管三七二十一，先让我一头扑进怀里玩闹一番再说。总之，你若端着，我就无感。

在那之前，作为一名管理顾问，我已经无数次的和各公司的高管们一起吐槽，虽说是长江后浪推前浪，但是，眼下的后浪们也太不好管理了：特别是 85 后和 90 后的自我中心、情绪化、不合群、物质主义、缺乏远见，等等。直到这个瞬间彻底击中了我：打住，也许事情并不是像我们所吐槽的那样简单？

早在 1970 年，人类学家玛格丽特·米德就已

经在《代沟》一书中这样写到——即使在不久以前，老一代仍然可以毫无愧色地训斥年轻一代：“你应该明白，在这个世界上我曾年轻过，而你却未老过。”但是，现在的年轻一代却能够理直气壮地回答：“在此刻这个世界上，我是年轻的，而你却从未年轻过，并且永远不可能再年轻。”

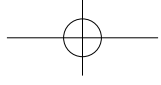
米德将整个人类的文化划分为 3 种基本类型：前喻文化、并喻文化和后喻文化。

前喻文化，即所谓“老年文化”，是数千年以前原始社会的基本特征，事实上也是一切传统社会的基本特征。在这样的环境中，整个社会的发展十分缓慢。人们根本不可能设想自己的生活能和父辈、祖辈的生活有什么不同，在他们眼里生活的意义是既定的，前辈的过去就是他们的未来。

因此，老人是整个社会公认的行为楷模，当然更是年轻一代的行为标准。老一代传喻给年轻一代的不仅是基本的生存技能，还包括他们对生活的理解、公认的生活方式以及简朴的是非观念。与此相连，就构成了前喻文化能够得以保持的两个基本条件：缺乏疑问和缺乏自我意识。人们都把他们生活于其中的文化视为是理所当然的。这种纵向、单向、封闭的文化传播方式从根本上来说排除了反叛和变革的可能。

并喻文化，从根本上来说是一种过渡性质的文化，它发端于前喻文化的崩溃之际。由于战争失败、移民运动、科学发展等等原因，使得先前的文化传播中断，文化体系被迫“开放”，从而使年轻一代丧失了现成的行为楷模，他们只能根据自己切身的经历去摸索和创造，只能以在新的环境中捷足先登的同伴为自己仿效的楷模，这就产生了同辈间文化传播的并喻方式。

后喻文化，即人们所称的“青年文化”，这是



一种和前喻文化相反的文化传递过程，即由年轻一代将知识文化传递给他们生活在世的前辈的过程。如果说在前喻文化（即传统社会）中，社会化的对象是社会尚未成年的个人，那么，后喻文化则是一种不折不扣的“反向社会化”。“在这一文化中，代表着未来的是晚辈，而不再是他们的父辈和祖辈。”

无需成为专家也会明白，此刻我们所处的时代，正是一个被科技进步所震荡的全新时代，一个必须也只能是后喻文化的时代。特别是中国社会，在过去几十年间经历了一场罕见的高度浓缩的变革历程，从整体上来看，我们从农业文明瞬即进入工业时代，然后，几乎仅仅在十年间，就迎面遭遇互联网时代的对撞。对撞之中，技术成为最大的变量，所谓变革与进步，往往是以某一领域技术的更替为标志的。而在理解、接受和掌握新技术方面，在这个“阅后即焚”的时代中，年长者的经验不可避免地逐渐丧失了传输的价值。

特别是随着互联网的发展，信息之海的形成，全人类的文化传播方式发生了根本性的改变，英国普特茅斯大学的汉弗莱将此概括为“一即一切，一切即一”，也就是说从任何一点，都可以扩展出无数的信息链接，颇似佛教中所喻的因特罗网。在这张无边大网中，我们都成为一名“时间的移民”，进入了时代的新大陆，不断被新生事物所冲击，而这种冲击却激发了年轻一代前所未有的活力，因为，他们是新时代如鱼得水的原住民。

在时代发展的剧变面前，“时间移民”的不忍舍旧和“原住民”唯恐失新的矛盾，不可避免地酿就了全球性、全体性的代际对立与冲突。

对于大多数完全竞争领域的中国公司来说，他们将会在未来的几年持续面临的变数是：90后正式进入职场，85后成为职场主力。也就是说，我们将不得不着手于解决和适应全球范围内最为

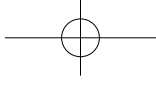
复杂的代际冲突。因此，带着用人类学启发管理学的好奇，在过去的一年中我试图展开一次针对85后职场人的浸泡式研究，我在微信上建立和加入了若干由85后组成的群组，在线下则和85后一起打球、吃饭、喝酒、跳舞，义务担任他们的职业顾问，倾听他们的烦恼；无耻地打听他们的情感隐私了解他们的情绪，试图在这个过程中逐步建立对他们的全息认知。当然，这一过程并不够严谨和科学，因此我称之为“伪田野调查”。

为什么选取85后职场人作为研究对象呢？因为在中国这个特定的社会中，22岁至30岁之间的一代人具有更强烈和明显的共性特征。而22岁以下的人们大多数还在校园，其行为模式尚不稳定，30岁以上的人群则几乎都是跟我一样的“时间移民”。

其实，无论是迷惘的一代还是任何一代，每一代人都在试图寻找自己的存在感，而在85后身上，由于过去三十年中国社会中真实世界和虚拟世界都发生了巨大的颠覆，他们建立存在感的坐标彻底变了。

此时，听到收音机里传来QQ最新的广告语：“我想要的，现在就要，因为，我，不耐烦。”腾讯真不愧是对年轻世代理解最深刻的一家公司。为什么？虽然人性“贪嗔痴”的本质不变，但是，在这一代人身上，“贪嗔痴”将会披着全新的外衣重新附体。这是由于三大因素同时交互所带来的突变：

第一，是时间感的改变。在真实世界里：过去的二十多年在极度密集的时间内，中国社会发生的变革对社会结构、生活方式、价值观念的影响之巨大，堪称是一次人类社会历史发展史上的突变。而这次突变最深远的影响，是改变了人们的“时间感”。什么叫做“时间感”？用最简单的例子来说：在50后、60后甚至大部分70后的童年和青



少年时期，生活环境的变化是非常缓慢而且微小的，上小学时走过的那条路，在大学的第一个暑假时仍然可以约上三五同学去徜徉一番。在这样的氛围中长大，当然会比较倾向于相信时间本身的充沛而因此对环境产生较强的耐受能力。

但是，在 80 后、90 后的成长历程中，整个中国社会的节奏完全变了，折子戏变成了硬摇滚，两年的时间，他学校门口的那条路甚至学校本身都可能已经完全不见，变成了房地产，他童年玩耍过的田野已经变成了度假酒店。特别是完全成长于 92 年之后的一代，物质财富摇身一变成为全社会最鲜明、最有共识的身份标签，这导致人们对工作、职业等长期关系的心理契约的牢固程度大大减弱，经济压力与自我包装成为指挥棒，在这种生存焦虑的干扰下，人们更容易轻率地做出变化或放弃决定。

而在虚拟世界一边，最重要的精神消费从电视剧转变为网游，这个转化对人们时间感的影响也将是长期持续的。因此，除了用 XX 后这样的年龄标签来标示，我提议不妨用“脑残剧的一代”与“网游的一代”来区别今天的移民和原住民。

今天职场中掌握权力的人们依然以 60、70 后为主，在中国，这刚好是“脑残剧的一代”：青春期的成长历程，是电视剧统治娱乐市场的年代，电影衰落、图书不振、戏剧稀缺，脑残剧当仁不让的扮演了价值观布道者的角色。因此，每当人们指责年轻的小朋友们脑残粉、动漫控的时候，轻轻一句“83 射雕”、“东爱”、甚至“士兵突击”，就好像一个神奇的密码，让一个个时间移民在茫茫人海中两眼放光的彼此相认。

脑残剧养大的一代，在行为模式中自然留下了相应的特点：节奏一定是循序渐进的、结局一定是大团圆的、主角一定收获最多的、每一个角色都是有自己背景的。所以，这一代在职场上普

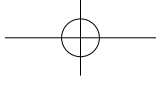
遍而言会比较忍得住寂寞，服从性好，容易接受过程中的“磨练”，因为他们相信未来早晚会变好，愿意为即使看起来遥不可及的大团圆埋单。

而网游一代呢？网游成瘾的关键在于“即时反馈”机制：无论动作对错，网游都会即时提供视觉或者听觉的强感官刺激，并且通过设计巧妙的积分回报体系，让游戏者越陷越深欲罢不能。因此，在职场中，他们不再像前辈一样喜欢通过漫长的等待换取一个超大的回报，而是倾向于即时反馈和激励，反馈速度越快、激励周期越短，对他们的影响力就越大。游戏给人们带来的快感甚至变成了一种针对真实世界无聊无助的“补丁”。因此，网游一代并不是变得“短视”，而是他们的心理反应机制变得更为“即时”。

第二，是距离感的改变。以往我们提到“距离”这个词，通常还是以肉身接触为准的。但是，在现在的社交网络中，虚拟接触的深度、密度和广度都远远战胜了肉身，这是人类从来没有遇到过的现象。比如，2014 年春节期间，我加入了一个由 90 后职场人为主组成的 150 人大群，该群一个晚上产生的信息条目可以超过两千条，而这种活跃状态则已经保持了两个月之久！而从话题的类型来看，我对这个群组的总结是：昼夜宣淫——尺度之大、热情之高，超乎想象——你能想象两三个有名有姓的男人在微信群里远程辅导一个姑娘使用跳蛋么（以下略去 500 字）？

我的问题是：当人们之间的交流从熟人之间、肉身交流（包括电话其实也是肉身交流的一种）迁入陌生人之间的虚拟交互，是不是意味着在真实世界中所建立的若干禁忌和规则，也因为介质的变化而自然被打破了？

在伪田野调查中，一大方法是要求看对方手机上安装的 APP，你会毫不意外地发现微博、微信、陌陌、知乎的并存，而在不同的应用里，那个你



所认识的结结巴巴的屌丝直男，完全可以同时是知乎大神、陌陌炮君、微博段子手，或者朋友圈鸡汤达人。

对于任何一个人来说，在心理学上，潜意识与意识的冲突而导致的人格分裂都是有可能的。不过，今天的变化在于，当人们在虚拟世界沉浸的时间越来越长，当智能手机使得我们24小时在线，那么，原本隐藏在潜意识中的人格分裂可能会以虚拟人格的方式浮现出来，而且，由于介质、应用的不同，引发更为复杂的角色扮演和多重分裂。或者说，虚拟世界的多种介质鼓励了某种意义的“人格分裂”的发生，虚拟人格不再被压抑，而是得到释放。

当人们能够以虚拟人格在虚拟世界中获得存在感，那么，在真实世界中的不协调、挫折、对立都有可能被因此消解，这种代偿作用，看在前辈眼中，那就是一种玩世不恭和不负责任的态度。当然，如果出现过度代偿，那么，就必然会导致遁世、啃老、二次元、反社会化、拒绝成长等主动遁入虚拟世界而回避与真实世界交互的行为。

第三，位置感的变化。这是一个全世界独有的社会现象：如果是在一个多子女的家庭环境中，个人本能的会有一种“争取关注”的倾向，这就要求个人对其他家庭成员的状态有所观察、对自己的行为举止有更多的觉察与控制以使自己更符合长辈所设定的标准。因此，在传统的大家庭中，家庭秩序会更接近“前喻文化”，小孩和年轻人被更多的规矩所要求。

但是，421家庭结构在1985年之后成为中国社会的绝对主流，所以，从出生开始，孩子们就是在其他家庭成员的高度关注中长大的，原有伦理秩序被颠覆，他们就是独一无二的家庭中心。关注，不再是一个稀缺的、需要争取的资源，而是迅速过剩。高关注度所带来的自我中心主义，本身就

是他的一个自然生存状态。

因此，这样的个人进入职场之后，会表现出对周边环境缺乏探索、对他人的情绪反应不够敏感、过于执着于自我感受的倾向。同时，他们又寄希望于家庭生活中的高关注度能够延续到工作环境中，产生了一种“你为什么不给个赞”的情绪需求。

这就给今天的管理者带来的一个很大的挑战，比如，前一段时间，在对一群85后优秀职场人士进行的调研中，当问到“如果你的上级能够做出一项可以让你士气更高的改变，你希望那是什么”时，异口同声的回答是：“他们应该更关注我”。

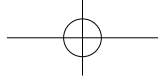
同时，社交网络塑造了一个“扁平化世界”的幻觉，一个再普通不过的年轻人，也可能因为一次机灵的留言或者一句难听的谩骂而与“大V”接上火，这在真实世界中几乎是不可能发生的。这种“平视假象”，必然会让人对自己的位置感产生漂移。

而网游文化也助长了这一点：网游的体验让人们极度追求独立，什么权威、专家统统过时，“我”才是绝对的主宰，在虚拟的世界里，屏幕前的人手握神器，“我”可以是任何人，想灭谁灭谁。因此，投射在工作中，他们对“独立作业”、“自成一格”的热情远远超过他们对“权力”的欲望。在管理职责和独立作业之间，后者更能够吸引他们。

当时间感、距离感、位置感同时处于高度变动之中，小宇宙自然要爆发，年青一代因环境而发生了重大的突变。

让我们再次向米德致敬：“现代世界的特征，就是接受代际之间的冲突，接受由于不断的技术化，每一代的生活经历都将与他们的上一代有不同的信念”。

停止教化，启动对话，将会是一个好的开始。DINK

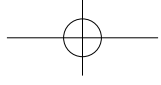


如何成为一个有意思的人？

文◎黄铁鹰 _

与 几位好友们有一个共识，大家对一个人最高的评价是：“这是一个很有意思，很精彩的人”。大家以这个标准，来判断一个人是否值得成为朋友，是否应该长期交往。这里的“有意思”，用英语说就是 **Interesting**，不过这个词的内涵远远不只是“有意思”。

所谓有意思的人，应该是代表某种思想，某种判断，某种激情的人，这个人应该是聪明的，可爱的，有趣的。他（她）可以是老师，学生，商人，政客，军人，出租司机或任何职业。这个人独特的经历造就他（她）的丰富。每次你和他（她）在一起的时候，都能得到一些新的想法和角度。也许是你和他（她）截然相反的观点能碰撞出一些火花，也许是被他（她）的幽默启发出了那么一点儿灵感。



在耶鲁读书的时候也注意到，这也是一个在美国，特别是知识阶层很多人都认同的一个标准或说法。反过来说法你一定听过，批评一个人最狠的一句就是：你这个人真没意思。（You are so boring！）

不光朋友之间，男女之间我以为也是这样。

男女之间，韶华总会溜走，激情总会变淡，最终能维持两个人一路走下去的，还是要看彼此对对方的兴趣。对方人性、智慧、经历使然的魅力，才会让你多少年后面对“白发 + 皱纹”的他（她），依然有怦然心动的感觉。

人与人是这样，对事情的判断也许也应该是这样。

耶鲁法学院有几个即将拿到法学博士的学生告诉我，他们准备一毕业就到中国来生活两年，学习中文，了解文化，也许再工作挣点儿钱后四处游历一下。以他们的学历在纽约华盛顿找一个年薪十几万美金的工作易如反掌，为什么偏偏要做这样的选择呢？

他们的回答非常简单：“中国现在这么让世界关注，到中国生活两年，学会中文，会是一件非常有意思的事”。我说那你不挣那几十万美金的高年薪了？回答是：“钱，以后有的是机会挣，趁年轻的时候，要让自己高高兴兴的做一些最有意思的事。”

他们的这种想法和做法在他们的同龄人中很普遍。同样是耶鲁法学院毕业的克林顿当年也是选择跑到英国去连读书带玩了一两年。

而我们中国的年轻人呢？似乎不少是大学一毕业就攒钱、找父母要钱借钱买房子，然后把自己变成了一个不敢冒险小心谨慎天天想着供房供车的人，成就了几个富豪榜上的地产商，却失去了

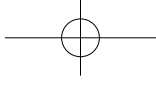
年轻人该有的朝气、勇气，和随之而来的各种机会与可能性。在发达国家，几乎没有大学一毕业就买房的情况，一般都是到了三四十岁事业有成之后才会考虑买房子这事。我们是不够自信，还是太缺少安全感？要不然就是胆子特别大的，被媒体上天天热炒的暴富明星们弄得浑身发热，蠢蠢欲动，一毕业就要“创业”，咬牙切齿要成为下一个比尔·盖茨、陈天桥。

当然，地产蒸蒸日上，年轻人疯狂创业，中国的GDP也跟着涨几个点。但这几个点的机会成本是：我们少了很多很多有意思的中国人，有意思的事也会变得越来越少。我们本来可以更和谐的社会也就多了很多遗憾。

我们这代人对如何活得有意思的思考，远远不及对活得有意义的思考，因为我们是在一个缺少选择的社会环境中长大的。

改革开放前，我们相信要做对社会有意义的事——奉献；改革开放后，我们相信要对自己有意义的事——升官和赚钱；总之，有意义的事都是功利的。因此，也就不太在意个人是否喜欢，除非实在受不了，或者被人淘汰，否则一定是头悬梁、锥刺股、愚公移山、胯下受辱地坚持下去，最后，或者守得云开，或者郁郁寡欢不得志。

相反，有意思的事应该同有意义的事不一样，首先它应该不是功利的。比如，20世纪90年代山东潍坊一个农民，迷上了造飞机，把全家的积蓄花光，用了两个北京吉普的发动机，硬把一个飞机送上60米高空飞了一圈。最后，这位农民飞机制造者死于一次试飞中，死后还给家人欠了一笔债，因为他的飞机掉在邻村一个猪圈里，砸死一口老母猪，人家要他老婆赔。他活着的时候，电视台曾采访他，他面对镜头的笑让我心动，那绝不是



五十多岁中国男人那种局促、不自然、点到为止和皮笑肉不笑的笑，而是顽皮、天真、天马行空、毫无拘束孩子般的笑！我笑不出来他那种笑。

前段时间，在电视上看到四川乐山出了一个“飞人”，那是一个已经六十多岁的，20世纪60年代的大学毕业生。五十多岁时他突发奇想，要玩滑翔伞。没钱买，自己做，他的滑翔伞被当地人称为“大风筝”。经过几年艰苦卓绝的试验，这个“怪人”居然用他的大风筝从乐山最高的山飞下来。后来同外国爱好者一起比赛，他的“大风筝”和自学成材的飞伞技术把外国飞伞者吓了一大跳；外国的伞也让他开了天眼！于是，他离了婚，卖掉房子，买了一把外国伞，对着电视机说：他要把中国大山都飞遍！只不过最后一个镜头，让我感到他有点不太有意思了——他在山顶要飞之前大声喊着：“我要飞！我要让世界的目光集中在东方！”我想他在做伞和鼻青脸肿学飞时，一定不是要让世界看着他，只不过是着迷于斯罢了；可惜，一上镜头，这代中国人活得有意义的惯性又起作用了。

活得有意思和活得有意义有时也不是泾渭分明。人不能完全脱俗，别人的掌声会让有意思的事变得更有意思。上面这两个人为赢得掌声的目的应该是排在自己觉得有意思之后，但是我不觉得有意思的事就得是造飞机造风筝这样普通人可能无法完成的事，能把普通生活活出乐趣的人也是很有意思的人。

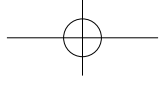
我在澳大利亚有一对朋友，去年75岁的丈夫，给71岁妻子的圣诞礼物是一辆二手本地产的敞篷跑车。我们去他们家串门，做了一辈子护士的老太太迫不及待地打开车房，让我们欣赏她那辆有款有形的黑色大玩具。她兴奋地说：现在孙子们特别愿意来，第一件事就是让奶奶带他们兜

风。带着大墨镜、太阳帽的奶奶就把音响开得震天响，轮番带着孙子们满街跑。我问老头：“怎么想起买这么个礼物？”老头说：“今年圣诞前，我问她想要什么？她说要跑车。我去车行转，正好有这辆，就给她买来了。”我说：“你先生一定特别爱你，你真幸福！”老太太冲我俏皮地哼了一声，不置可否。她那位做了一辈子银行经理、老实巴交的先生好像有点内疚似地跟我说：“她从18岁时就想拥有一辆跑车。结婚后我们连生四个孩子，再加上股票投资失败，直到现在才有能力圆她这个梦！”

原来老太太年轻时是个美人，又出生在伦敦一户有钱人家，18岁时被这个曾当过飞行员的小伙子迷住，冒着家庭的反对跟他跑到非洲，之后又移民到澳大利亚，过了一辈子紧紧巴巴的中产阶级生活。我问老太太：“你这一辈子是不是特有意思？”老太太眼神愣了一下，然后若有所思地说：“有什么意思？这就是生活。但现在我觉得很有意思。”可不是吗，即使是看惯了特立独行的澳大利亚人，也感到她现在挺有意思的。

后来我又见到了那对澳洲老夫妻。先生前一天查出前列腺癌，次日我去看他，老两口一人手里拿一杯葡萄酒正大喝呢，他俩是这样对我说的，我们这个岁数的人该有事了。

一个有意思的人肯定拥有一个良好的心态，不偏激、不愤俗，知道自己想要什么样的生活，不被别人的眼光和标准所左右。也许很多人说有意思的人总是活在自己的世界，我们很难懂他们，其实不然。真正有意思的是和这个社会碰撞甚至妥协之后的产物，它带来的结果是，除了你自己，你的周围都会弥漫的惊喜和愉悦。像那位老太太说的，这有什么意思，这就是生活。DNA



文◎村上春树

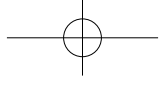
活着就好 恰到好处

我已经有了一定的年纪，但绝对不管自己叫“大叔”。是的，确实该叫“大叔”，或者该叫“老爹”了，毫无疑问就是这样的年龄，可我自己不这么叫。若问什么缘故，那是因为当一个人自称“我已经是大叔啦”的时候，他就变成真正的大叔了。

女人也一样。当自己声称“我已经是太婆啦”的时候（哪怕是玩笑或者谦虚），她就变成真正的太婆了。话语一旦说出口，就拥有这样的力量。真的。

我认为，人与年龄相称，自然地活着就好，根本不必装年轻，但同时也没必要勉为其难，硬把自己弄成大叔太婆。关于年龄，我觉得最重要的就是尽量不去想。平时忘记它就可以。万不得已时，只要私下里在脑袋尖上回想一下就够了。

每天早晨在盥洗间里洗脸刷牙，然后对着镜



子审视自己的脸。每一次我都想：唔，糟糕，上年纪啦。然而同时又想：不过，年龄的确是在一天天增长。呃，也就是这么回事吧。再一寻思：这样不是恰到好处吗？

虽然不是那么频繁，但走在路上时偶尔有（大概是）读者向我打招呼，要跟我握手，还告诉我：“很高兴能见到您。”每一次我都想说：“我每天早晨都对镜子观察自己的脸，每一次可都厌烦到了极点。”在街角看到了这样的面孔，又有什么可高兴的呢？

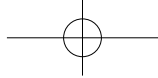
话虽这么说，呃，倒也并非全是这样。假如这个样子多少能让大家开心一点，那我就非常开心了，哎哎。

总之对我来说，“恰到好处”成了人生的一个关键词。长相不英俊，腿也不长，还五音不全，又

不是天才，细想起来几乎一无是处。不过我自己倒觉得“假如说这样恰到好处，那就是恰到好处啦”。

这不，要是大走桃花运的话，只怕人生就要搅成一团乱麻了；腿太长的话，只会显得飞机上的座位更狭窄；歌唱得好的话，就怕在卡拉OK里唱得太多，喉咙里长出息肉来；一不小心成了天才的话，又得担心有朝一日会不会才思枯竭……这么一想，就觉得眼下这个自己不也很完美嘛，何况也没有什么特别不方便的地方。

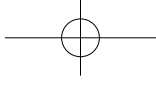
如果能不紧不慢地想到“这样便恰到好处”，那么自己是不是已经成了大叔（大婶），就变得无关紧要了。不管多大年纪都无所谓，无非就是个“恰到好处”的人罢了。常常对自己的年龄左思右想的人，我觉得不妨这样思考。有时也许不容易做到，不过，让我们一起努力吧。DNN



教育是最强有力的武器

文◎朱永新 _





无 论出身于哪个民族，居住于哪个国家，每一个伟大的人，都是人类的英雄。他们的一生，就像一本人生教科书，能为人们指引一种更有价值的活法。从这个意义上说，每一个伟大的人，都是一位伟大的教师。纳尔逊·曼德拉，就是这样一位教师。

2013年12月5日，曼德拉离世，享年95岁。他这一生，光芒万丈又跌宕起伏：曾因领导反种族隔离运动入狱27年，曾获诺贝尔和平奖，曾担任南非第一位黑人总统，在他1999年主动卸任总统后，还致力于两件事：在南非大力兴办学校，为南非防治艾滋病。曼德拉用他的所行所言，将世事、人生，向我们娓娓道来。

对受过27年牢狱之灾的曼德拉来说，最令人震撼的或许是他对自由的诠释：“当我走出囚室迈向通往自由的监狱大门时，我已经清楚，自己若不能把痛苦与怨恨留在身后，那么我其实仍在狱中。”这是他的睿智之语，也是他的肺腑之言。他在当选总统的那天，邀请狱警参加典礼并真诚致谢，他说，是狱中生活让他学会反思与处理痛苦，拥有了战胜苦难的能力。

没有谁的生活会一帆风顺。束缚每个人的枷锁，不是周遭环境，而是自己的心魔。曼德拉的态度告诉我们，从痛苦中汲取积极的力量，在困境中学习超越的本领，心灵才能强大，才会无所阻碍。

有了这样的心，自然可以像曼德拉说的那样，“要想与敌人求和平，就需与敌人合作，然后他就会变成你的伙伴。”这句话不仅是政治家的谋略，也是凡人的处世箴言。生活中99%的对立是因为沟通不畅。从合作开始交流，互相倾诉倾听，最终消除误会，收获友情，促进工作，才是双赢。人生积极一点，就是向周围多传达一分正能量，就能更好实现生命的意义。

曼德拉还告诉我们：“如果人们能学会恨，他们也能被教会去爱。因为对于人的心灵来说，爱比恨来得更加自然。”是啊，生命的底色不是恨，爱才是教育的源泉。面对刚诞生的生命，谁不是下意识地绽放微笑呢？这就是爱，最原始的爱，它源自于善良的心灵。

当然，仅有善良还不够，还需要勇敢。面对困难与挑战，容易心生恐惧，最难是勇敢迎接。正像曼德拉所言，“勇者并非指那些不感到害怕的人，而是那些能克服自身恐惧的人。”真正的勇者，是身处危难关头，却始终咬紧牙关；是为了使命，明知不可为而为之。

尽管一生坎坷，曼德拉却始终乐观，“有许多黑暗的时刻，人道主义信仰一时经受了痛苦的考验，但是，我将不会也不可能向悲观低头。”真正的信仰是恒久炽热的希望，能在厄运中鼓起勇气，激起乐观，是生命中的太阳，让任何境况下的人生都因此温暖明亮。还在大牢时，曼德拉就坚持“用乐观的色彩”画下当时的生活。84岁那年，他将这些“牢画”做了一个画展，感慨道：“只要我们能接受生命中的挑战，连最奇异的梦想都可实现！”只有不徘徊犹豫的人，乐观迎接挑战的人，才可能真正拥抱梦想。

而这样一个伟大的人，这样一个发动过革命、倡导着和平的人，最后，对教育却有着越来越深刻的认识。他说过的一句话，尤其值得我们反复掂量：“教育是最强有力的武器，你能用它来改变世界。”我们，在这样做吗？DNA



一个人经过不同程度的锻炼，就获得不同程度的修养、不同程度的效益。好比香料，捣得愈碎，磨得愈细，香得愈浓烈。我们曾如此渴望命运的波澜，到最后才发现：人生最曼妙的风景，竟是内心的淡定与从容……我们曾如此期盼外界的认可，到最后才知道：世界是自己的，与他人毫无关系。

——杨绛《一百岁感言》

征稿启事

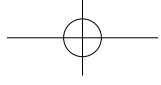
“欧亚 DNA 文化读本”系列长期面向全院师生、校友及社会各界征稿。我们接受与教育观点、教学方法、就业指导、校园生活相关的各类稿件，杂文、时评、散文、人物、记事、影像等均可。所有作品请以附件形式发送，并在附件文件上注明你的作品类型、作者信息、联系方式。

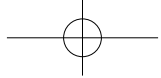
稿费标准：原创文字 150 元 / 千字，原创图片 50 元 / 张；

推荐文字 50 元 / 千字，推荐图片 20 元 / 张。

投稿邮箱：biaodayusikao@163.com

详情咨询：029-88297727 联系人：姚川予





Expression & Thinking



 **西安欧亚学院**
EURASIA UNIVERSITY 由此开始 随处可往 Start Here Go Anywhere

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

咨询专线: 400-8877-369

网址: www.eurasia.edu

学校地址: 西安市东仪路南段(雁环路以南)