

DAXUE DE LUOJI  
大学的逻辑

《大学之道丛书》

张维迎  
著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 大学的逻辑

张维迎 著

北京大学出版社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

大学的逻辑/张维迎著. —北京: 北京大学出版社, 2004.3

ISBN 7-301-06704-6

I. 大… II. 张… III. 高等学校-人才-管理-体制改革-研究  
IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 115687 号

**书 名: 大学的逻辑**

著作责任者: 张维迎 著

策 划 编 辑: 吴兴元

责 任 编 辑: 江清莲

标 准 书 号: ISBN 7-301-06704-6/G·0924

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: [zpup@pup.pku.edu.cn](mailto:zpup@pup.pku.edu.cn)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346

排 版 者: 北京高新特打字服务社 51736661

印 刷 者: 北京雅昌彩色印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

670 毫米×970 毫米 16 开本 14 印张 200 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.80 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

谨以此书献给所有

关心中国高等教育事业的人们

## 序

围绕北大改革的争论，反映出的一个问题就是，即使我们一些长期工作在校园里的人，也很容易忘记社会为什么需要大学，大学要教员干什么，更不清楚什么样的制度才能保证大学理念的实现。我希望，本书的出版有助于澄清有关大学改革问题上的一些混乱观念。

本书收集了我最近有关大学和大学改革的几篇文章，其中《大学的理念与治理》是我为北大教育学院教育学博士生班所作的讲座；《大学的逻辑与大学改革》、《终身教职的理想与现实》、《学术自由与学术规范》、《一流大学与本土化》、《大学改革与公共理性》是《21世纪经济报道》记者龙希成先生和赵晓博士对我所作的长篇专访；《大学何以基业长青》和《研究型大学商学院之知识创新》系根据我的两个公开演讲整理而成。此外，经作者本人同意，本书附录收录了周黎安和柯荣住的《从大学理念与治理看北大改革》，郑志刚的《也谈“如何改革大学”》和邓峰的《北大教师人事制度改革中的法学思考》。这三篇文章及其引用的相关文献，可以作为我的观点的补充。

我从来没有想过要出一本有关大学的书，虽然在过去5年里，作为光华管理学院副院长，我一直没有停止过对有关中国大学改革的思考。在过去的几个月里，伴随北大改革方案的提出，我自觉不自觉地卷入了一场波及海内外的有关大学改革问题的争论中，对我的批评比我自己的观点还要流行。在这个过程中，我尽量保持低调，多听听别人的高论。但有些话还是不得不说，因为我不愿意让没有逻辑的观点流行，同时，作为学者，我认为自己有责任澄清一些理论上的混乱。所以在2003年9月，当有关北大改革的争论趋于平静的时候，《21世纪经济报道》的龙希成先生希望就大学和大学的改革问题对我作一个长篇专访，我欣然接

受了，但前提是只以一个学者的角度，不代表任何官方立场。这个采访在该报连载五期，每期一整版，在读者中产生了积极的反响。之后，策划编辑吴兴元先生又怂恿我出一本书，我半推半就地同意了。这样就有了呈现在读者面前的这本书。

本书所述内容可以用“大学的逻辑”五个字来概括。我所讲的“大学的逻辑”，可以简单地表述为这样几句话：如果说大学的理念是为人类创造知识，传授知识，传承人类文明，推动社会进步，那么，大学的教师队伍必须是由真正对研究和教学有特殊偏好，最具有使命感、责任心和创造力，最能做出原创性研究成果的学者组成。为此，大学必须有一个良好的治理结构，其中，教师的聘任和晋升制度是最重要的方面。学术自由、学术评价标准、教授在学校中的权力等等，都具有内生性。在现行的教师人事管理体制下，大学变成了“家族组织”。不废除大学的“近亲繁殖”，不实行教师岗位的分级淘汰，不引进外部竞争，就不可能有真正的学术自由，不可能从根本上改变大学的行政本位，不可能建立真正的大学文化。

我要在此申明的是，本书中表达的观点纯属个人观点，与我所服务的机构无关。书中的任何错误，责任全由我自己承担。

张维迎

2003年11月14日

# 目 录

序 1

- 1 大学的理念与治理 1
- 2 大学的逻辑与大学改革 49
- 3 终身教职的理想与现实 61
- 4 学术自由与学术规范 75
- 5 一流大学与本土化 93
- 6 大学改革与公共理性 103
- 7 大学何以基业长青 123
- 8 研究型大学商学院之知识创新 141

## 附录

从大学理念与治理看北大改革 161

也谈“如何改革大学” 183

北大教师人事制度改革中的法学思考 202

# 1

## 大学的理念与治理\*

大学治理的基本问题是：用什么样的制度才能保证大学的目标和理念的实现。

现代大学的理念可以归结为：首先是创造知识；第二是传授知识，培养人才，并服务社会。无论创造知识还是传授知识，大学都不适合作为盈利性机构而存在。作为非盈利组织的大学，其治理结构必须平衡所有利益相关者的利益，必须以社会价值为目标，而不能以现有的教员或学生的利益为目标。

大学的理念要通过教授的创造性劳动来实现，所以如何选拔和激励大学教授是大学治理要解决的首要问题。在试用期基础上的终身教职制度，是选拔和激励大学教授的最为有效的制度安排。只有最具有使命感和创造力的教授，才最有积极性维护大学的声誉，才会以毕生精力致力于学术研究，以教书育人为乐趣。

知识创造需要学术自由，学术自由离不开人才流

---

\* 本文根据作者于2003年10月25日为北京大学教育学院教育学博士研究生所作的专题讲座整理而成。



动。近亲繁殖必然导致学术自由的毁灭，学术创造力的衰退，并滋生严重的学术腐败和官本位思想。

大学的发展与进步，需要教授的创造力，也需要校长的领导力。如果我们把学术事务理解为“学”，行政事务理解为“校”，蒋梦麟校长所主张的“校长治校、教授治学”可能是大学治理的有效模式。校长是大学的CEO，权力不能太小，任期不能太短。

优秀的大学离不开优秀的文化。大学不仅要有思想自由，更应该追求卓越，不断地反思。

世界的经验表明，竞争，而不是政府的管制，才是推动大学健康发展的有效力量，实现大学理念的保证。

## 为什么提出大学的治理问题？

在经济学界、法学界，还有金融学界、会计学界，这几年讨论的比较多一个问题就是 corporate governance，即公司治理的问题。当我们在讨论公司治理的时候，我们所关注的问题是：企业为什么要存在，它对社会有什么价值；一个公司的制度如何安排，包括产权制度和激励机制，怎样才能保证这个公司能够实现它所应该具有的价值。

企业之所以存在，是因为合作比个人独立行动可以创造更多的社会价值。在市场上，企业的社会价值表现为客户愿意为企业生产的产品支付的最大价格。但是，如果企业内部没有一个很好的权力分配体系，如果每个人对自己的行为不承担责任，企业的社会价值就不可能实现。公司治理结构首先表现为企业产权制度的安排。通常来说，企业中，一部分人拿固定的合同收入（如工资、利息），而另一部分人拿剩余收入，同时还享有对公司的控制权，我们把后一部分人叫做“股东”。这样，公司治理结构有一个很明确的运行目标，就是股东利益的最大化。因为股东得到的实际上是企业的剩余价值，在企业其他参与人的固定合同收入有保证的情况下，最大化股东的剩余价值与最大化企业的总价值是一样的。在大的企业里，股东把企业的日常管理工作授权给经理人。在这种情况下，公司治理可以进一步表述为：经理人如何更好地为投资者、为股东的利益服务。在竞争的市场上，要保证股东本身的利益，就要使这个企业更加有效率。当我们衡量一个企业是否有效率的时候，经常要看这个企业是不是赚钱、是不是

赢利。其实赢利本身并不是一个公司存在的原因，而是社会考核公司是不是完成了社会所赋予它的创造价值这一功能的责任指标。

其实任何一个组织都有一个治理问题，学校也不例外。涉及到大学治理的时候，要讨论的一个问题是：用什么样的制度安排能够保证大学的目标和理念得以实现。在这里，我首先简单提几句有关大学理念的问题。大学的理念并不是一成不变的，但是相对来讲，大学的理念具有相当的稳定性。最早对大学理念给出明确定义的是牛津大学的纽曼教授，他在《大学的理念》里面讲到，大学是“一切知识和科学、事实和原理、探索 and 发现、实验和思索的高级保护力量”。在十九世纪的时候，德国著名的教育家洪堡对大学理念有更明确的表述，进一步提出：研究和为人类创造知识是大学的一个基本功能。前芝加哥大学校长爱德华·利瓦伊曾讲过这样的话：大学“不仅是人类诸多文化的保管者，而且是理性进程的监护人”。哈佛大学的特许状〔在国外，特别是在早期，成立任何一个组织（corporation），包括像大学这样的组织，都需要有一个政府颁布的特许状〕规定哈佛大学的使命就是，“在各个学科领域发现新知识；保留、解释和重新解释现有的知识；帮助学生掌握方法、知识、技能和探究问题的习惯，这样他们将会终其一生而不断地追求学问，领导社会向前发展”。现在，一个一般的现代大学，它的理念或者说目标可以归结为：首先要创造知识，第二要传授知识包括培养学生。这是洪堡的基本思想。在洪堡的思想传到美国之后，被做了修改，又添了一条，就是服务社会。我想这些你们可能比我更清楚。

大学与企业的不同在于，大学通常是一个非盈利机构，没有所有者；大学的社会价值也难以量化为货币形式的指标。后面我会解释为什么会是这样。但大学里同样需要制度安排。大学的理念也好，目标也好，都不可能是自动实现的。不可能是我们这些人坐在这里叫喊着要创造知识，要教书育人，要满足社会对我们大学的需要，这样就可以实现的。所以一定要通过一整套的制度安

排来实现。这些制度安排就是治理结构，就是大学的治理（university governance）。

大学的治理涉及到一系列问题，比如：大学的控制权究竟应该在谁的手里？是在教授手里还是在行政主管手里，是在校长手里还是学生手里，或者是政府手里？就是说，所有与大学相关的这些人当中，谁应该有控制权？假如一个校长能够拥有控制权，那么这个校长应该对谁负责，也就是说他应该以谁的利益为主来进行决策？这和企业有些不一样。企业比较明确，经理是股东的代理，所以经理决策的时候他应该以股东的利益为主。但是大学没有股东，那么它应该以谁的利益为主进行决策，就是一个有待讨论的问题。

与此相关的另一个很重要的问题是：什么样的人适合作为大学的教师？如何选拔和激励教师队伍？如果说大学的功能是创造知识和传授知识，那么这些功能主要都是通过教授完成的。学校的其他所有机构——比如行政机构——都是衍生工具（derivative），是派生出来的而非原始的需求。学生到学校里来，行政服务并不是他们本身需要的，而是由于学生为了获得知识和接受教育，或者说是教授为了创造知识而派生出来的一些对行政系统服务的需求。大学的教师队伍在一个大学里发挥着核心的作用，所以说如何选拔教师、如何激励教师是一个非常重要的问题。其实，在所有的组织里面都存在这两大问题：第一是如何选人，第二就是怎么激励他们。但是大学和其他组织相比，有着它自己的特殊性。

无论作为出资人还是社会管理者，政府都会介入大学事务。那么，政府对大学的控制应该到何种程度？大学的自主权应该有多大？有没有比政府控制更有效的办法来发展高等教育？

还有一点就是：要完成大学的目标，如何保证教授的学术自由是非常重要的。我们知道如果没有学术自由的话，那么大学本身创造知识的目标就不可能实现。

我想，讨论大学的治理结构可能就是要讨论这样一些问题。

## 大学的特征：知识传授

要理解什么是有效的大学治理，首先要对大学所生产的“产品”的特征有足够的认识。我这里主要是从大学的两种功能，或者说从两种产品特性来分析。大学有两种功能，第一种是传授知识，第二种是创造知识。它们各自有着自己的特点。

首先我们看知识传授方面的特点。任何一个组织都必须为社会带来价值。一般的企业有产品，有客户，比如 IBM 公司，它生产电脑，电脑就是它的产品；客户则是使用电脑的人，客户本身不是 IBM 公司的产品。但大学不一样，实际上大学的产品就是它的客户，它的客户就是它的产品。一方面，我们招来的学生是我们的客户，我们要为他们提供服务；但是另一方面，这些学生成为什么样的一种人才，能创造什么样的价值，又取决于大学教育，因此，他们本身又是我们的产品。

这一点对大学的管理方面会产生非常重要的影响。一般地讲，学生作为客户，那我们老师就要满足学生的需要。在市场上，客户就是企业的上帝。但在我们大学里，能不能说学生就是上帝呢？可能不能这么说，因为客户本身就是我们的产品。他来学校就是要学东西，就是因为他还不懂，所以才需要我们老师来告诉他们什么是重要的，什么是不重要的。学生不是评价老师的惟一有效工具，我们不能简单地听一个学生说这个老师好就认为他好，说这个老师不好就认为他不好。学生没有这个能力。所以我们在招人的时候，在提升一个教员的时候，如何处理学生对老师的评价问题就变得非常棘手。

在某种意义上说，学生就像孩子，我们不能让他们由着自己的性子，那样做是对他们不负责任。我在香港城市大学教书的时候，那里就发生过这样一个情况：要用学生打分来考核老师。导致的后果就是老师都忙着请学生吃饭，或者是考试的时候题目出得简单一点，作业判得松一点。这样做使学生高兴，学生就会给他打高分。但是这并不真正符合我们教书育人这一理念。在现实

中存在许多这样的问题。比如说几年前，我们学院有一个博士后，他申请留校，我们没有让他留，但他上课的临场效果确实非常好。他知道我不同意他留校之后，上课的时候就在课堂上发泄一些情绪，煽动一些学生。这些学生跑来说，要是不留这个老师的话，他们就要求罢课。我说你们要罢课可以，你们有这个权利，如果你们认为罢课是正确的话；但是在选择老师，评价谁是一个好老师这样的问题上，我比你们有更好的判断力，我比你们更有能力判断谁是一个优秀的老师，谁是你们真正需要的老师。问题是，为什么这个老师讲课好，而我却仍然认为他不是一个好的老师呢？我举一个简单的例子，他可以同时教五六门课，可以讲市场营销，可以讲战略管理，可以讲人力资源，可以讲宏观经济学，而且到处讲。但是这个老师——就像我后面讲的——他不创造知识。他可以把教科书弄得滚瓜烂熟，上课的时候可以讲一些很吸引人的笑话之类的东西，但是我不要这样的老师。课讲得非常动听的老师，有一些是非常好的，但是也有一些是很糟糕的。学生听课时，可能当场很热闹，很活跃，但是过后并没有学到什么。所以我说，选择一个老师，判断谁是一个优秀和合格的老师，我比你们更有发言权。你们不要告诉我说你们认为哪个老师最好。

当然，这不是说学校就不听学生的声音，而是说我们（包括学生们）必须明白，学生的声音只是代表一个方面。当然我们有些老师不合格，其实学生是能看出来的。比如他们上课只是照本宣科，学生没有任何兴趣，他讲的东西书上都有，甚至还不如书上的，学生自己也看得出来。但是我要强调的是，总体来讲，学生并不是评价老师的一个最好的尺度。这一点在任何一个场合我都要坚持。包括我们光华管理学院的EMBA班同学，他们也会提出这样一些问题。他们来上课多数都有一个很高的预期，然后如果觉得某个老师没有达到他们的预期，于是就可能有一些失望。那么我就告诉他们，我为什么选择这个老师，我为什么认为他是一个优秀的老师。我选老师的第一标准就是他的创造性，他不创

造知识我就不会要他。我觉得这一点是非常重要的。

第二个特点，学生对教育的需求，和对一般产品的需求不一样。一般产品我们通常注重的是它的质量、性能，是它的价格，我们要的是价廉物美。当然，不同的消费者对质量和价格的评价有所不同。比如说，富人更在乎质量，而穷人更在乎价格，所以卖东西给穷人和卖东西给富人是很不一样的。但是对大学教育这一产品的需求，不仅仅取决于质量和价格，甚至主要的并不是取决于质量和价格。它还取决于什么呢？取决于还有谁在上这个大学，也就是取决于其他客户的质量。如果这个学校已经有许多非常优秀的人，那就可以吸引来更优秀的人。校友和在校学生的质量越高，学校对新的学生的吸引力就越大。反过来说，如果这个学校已有的学生很糟糕，即使它改进了，教学质量提高了，收费也不高，但是大家仍然不愿意去上。比如说我现在决定上哪个大学，我要看这个大学原来毕业的校友是什么样的人，这个校友必须是十几年、几十年前毕业的，不是现在毕业的；我还要预测它的未来，几十年之后它是什么样的。因为我从这个大学得到什么样的价值，不仅取决于在这四年里面我能学到什么东西，而且依赖于从前的人学到什么东西，之后的人学到什么东西；从前的人处于什么位置，之后的人处于什么位置。其实，学校对老师的吸引力也取决于其他老师的质量。不是说你钱多我就愿意来你这个地方，比如汕头大学在 20 世纪九十年代初以非常高的薪水来吸引人，但是仍然吸引不到。这就是耶鲁大学的汉斯曼教授讲的：教育是一个关联品（associative good）。

这就是说，对教育这种产品来讲，品牌的价值就变得非常重要，而且这种品牌不是你在短期内能够塑造的，因为你没有办法改变已经毕业的学生的质量，改变现有学生的质量也得好几年时间。

所以建立一个新的学校很难，难就难在优秀的校友资源的积累，而没有优秀的校友，吸引优秀的生源就很难。你可以试一下，说我要建一个新的大学，已经找到钱，我现在要吸引老师和

吸引学生。如果大家都认为这个大学以后会变成一个非常优秀的大学，或许会愿意来。但问题是每个人都是理性的，如果现在已经有一所不错的大学，我为什么要冒这个险呢？我上了这个已经存在的有品牌的大学，即使我表现不好，我的学位仍然是值钱的。而我要是到这个新的大学里面去的话，如果万一其他的人不好的话，那么我自己再好，我获得的学位也没有多大的价值。所以建一个新的大学真的是很难的。

反过来说，一个大学一旦建立起来要倒闭也是非常难。这和一个企业很不一样。一个企业如果三年没有用好人，就完蛋了；但是一个大学一旦建立一个品牌以后，它三十年不用好人，也可能不会完蛋，虽然它的地位可能在下降。举例来讲，比如我们北京大学，即使我们所有的学生都松懈，教员也都松懈，即使我们的教员的各方面质量都在下降，服务也都在下降，可在相当长的时间里我们仍然可以是中国最好的学校，因为我们招来了最好的学生，我们的毕业生平均起来仍然是最好的，在所有的大学中，它仍然是最好的大学。

所以一个优秀的大学要倒闭起来，那是需要非常非常长时间的。这就给我们有品牌的大学一个松懈的机会，从而容易导致我们骄傲自大，停滞不前。但是这样的一个好处是：大学一旦出问题之后，会有一些的时间，有一个缓冲余地，而不像企业，如果一下子弄不好，再要雇一个好的人来把它扭转，可能非常困难。然而同样带来的问题是：大学改革和变革的压力可能比较小。

从某种意义上讲，大学一旦到了一定的年份、达到很高的声望之后，就变成一个近乎垄断的组织。比如英国的牛津大学、剑桥大学，可以几十年不怎么变，但是它们在英国、在世界上仍然具大很强的竞争力，英国最好的学生一定是往那里走。即使当教师，如果你在英国能得到五个大学的录用书（offer），其中有一个是牛津或剑桥的话，那你一定会选择牛津或剑桥，而不会选择其他大学。因为它们的品牌在那里，你出去以后，你的社会地位等等都会比在其他大学高。



这两个特征决定了我们大学的“客户”，一定是全世界所有组织的客户当中最忠诚的客户，而且其延续性可能只有宗教组织可以跟他相比。我们的学生在学校的时候会有好多的抱怨，但是出了学校之后，他们一般都会维护学校的名声，因为说母校好就等于说他自己好。这和一般企业客户不一样。一般企业的产品不能使客户高兴是主要的评判标准。例如奔驰车出了问题，客户很不高兴，几次反映都解决不了，他就拿大锤子砸，他要让其他客户都知道。但是学生不会这样。学生诋毁学校也就是诋毁他自己，因为他自己就是这个学校的产品，所以在市场上，自己不会说自己不好。这当然也就带来一些问题，使我们学校里面好多矛盾不容易像企业那样暴露。一个企业，你的产品不好，客户就会有抱怨，但是一个大学的问题出现以后，在市场上，或者说在社会上并不能很好地反映出来。

没有任何一个赢利性的商业组织有如此忠诚的客户。比如我们买电脑，如果我用了几年不高兴，下次我就会换一种品牌。我们租房子也是这样，买饮料、买食品都是这样。但是大学不一样，学生是从一而终的。由于有了这样一个特点，所以大学就容易成为一个长生不老的，或者叫做基业长青的组织。我有几次给一些企业界的人士做演讲，在讲到如何做到基业长青的时候，就用大学来说明。大家知道斯坦福大学有两个教授写了一本关于公司的书，他们在书中写了十八个优秀的企业，年龄至少都在五十岁以上，就是一些在二战之前建的，到现在仍然是非常优秀的企业。他们研究这些企业为什么能够基业长青。如果从大学看企业，那么大学比企业要长久得多。加州大学前校长克拉克·科尔（Clark Kerr）做过一个统计：1520年之前全世界创办的组织，现在仍然用同样的名字、以同样的方式、干着同样事情的，只剩下85个，其中70个是大学，另外15个是宗教团体。全世界最老的大学是意大利的波伦纳大学，有一千多年的历史了，牛津、剑桥也都有八九百年的历史，我们北大有一百零五年的历史，事实上还很年轻。