



北大高等教育文库
· 大学之道丛书 ·



HARVARD RULES
THE STRUGGLE FOR THE SOUL OF THE
WORLD'S MOST POWERFUL UNIVERSITY

哈佛，谁说了算

[美] 理查德·布瑞德利 (Richard Bradley) 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



HARVARD RULES
THE STRUGGLE FOR THE SOUL OF THE
WORLD'S MOST POWERFUL UNIVERSITY

哈佛，谁说了算

[美] 理查德·布瑞德利 (Richard Bradley) 著
梁志坚 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2007-0413

图书在版编目(CIP)数据

哈佛,谁说了算/(美)布瑞德利(Bradley, R.)著;梁志坚译. —北京:
北京大学出版社,2014.12

(北大高等教育文库·大学之道丛书)

ISBN 978-7-301-25044-0

I. ①哈… II. ①布… ②梁… III. ①哈佛大学—校长—学校管理—研究 IV. ①G649.712.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 246770 号

HARVARD RULES by Richard Bradley

Copyright © 2005 by Richard Bradley

Simplified Chinese Translation copyright © 2014

by Peking University Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

ALL RIGHTS RESERVED

书 名: 哈佛,谁说了算

著作责任者: [美]理查德·布瑞德利 著 梁志坚 译

丛书策划: 周雁翎

丛书主持: 周志刚

责任编辑: 周志刚

标准书号: ISBN 978-7-301-25044-0/G·3912

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: zyl@pup.cn

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

出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 26 印张 360 千字

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 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,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

序：皇帝的新装



2001年10月12日，一个星期五的下午，哈佛大学迎来了其第27任校长宣誓就任的日子。这是深秋季节里的一个风和日丽的日子，就秋天而言，这样的天气实在是太暖和了。往年这一时节，哈佛的所在地，也就是马萨诸塞州的剑桥*，通常是空气清新凉爽，柔弱的阳光若有若无地照射着，带着点冬天逼近的气息。《哈佛杂志》的一位记者后来愉悦地写道：“一阵阵微风吹过，金黄的洋槐树叶如雨而下，飘落在在座的每一个人身上。”^[1]

五千多名观众兴高采烈地聚集在哈佛园里，这里是哈佛校园的历史中心，也是哈佛人寄托他们情感的地方。女人们穿着太阳裙或宽松的休闲裤，男人们脱下了他们的运动外套和蓝色的运动夹克，卷起了袖子，学生们穿着他们平时的着装：牛仔裤、短裤、T恤。学生、家长、校友、教授、记者、政治家齐聚一堂，亲眼目睹这一难得一见的权力交接的时刻。这种典礼在哈佛可不是经常能看到的，20世纪这整整一个世纪也就只举行过五次，而且大家都满怀着兴奋、好奇和热切的期望在嘁嘁喳喳地谈论这位新任校长。

这是21世纪哈佛的第一任校长，世界变化得实在太快太大了，20世纪90年代那些逍遥自在、天下太平的日子已经一去不复返了。平

* 哈佛大学校区所在的 Cambridge，也有人将之音译为“坎布里奇”，以示区别于英国的剑桥。但实际上，哈佛校区的所在地“新镇”(New Town)之所以于1638年更名为 Cambridge，就是因为当时创校的清教徒中有不少人出身于英国剑桥大学。他们将哈佛所在的这个地方更名为 Cambridge，是为了强调哈佛与剑桥大学在文化上的传承关系。因此，译者仍将这里的 Cambridge 译为“剑桥”，以保留这一名称所蕴含的文化信息。——译者注

时任何人都可以从哈佛的任何一个铁艺大门大摇大摆地进出哈佛园。但是，今天这些地方都设了检查点，到访者的钱包、公文包和背包无一放过。一个巡警牵着一只可以嗅出炸弹的警犬，而警察则是三步一岗五步一哨，密切地注视着过往的人群。

“9·11”恐怖袭击事件只过去了一个月，像哈佛校长加冕这种重大的庆祝活动，时刻都很有可能成为恐怖活动袭击的目标。在美国的其他任何地方，只要是宣扬美国价值观的典礼比往常都显得更加仓促，更加令人担忧。今天在风光旖旎的查尔斯河畔，举行哈佛校长的就职仪式的确算得上是对西方文明中最受重视的价值观的一种庆祝，因为查尔斯河位于美国革命的发源地波士顿，而哈佛又是一个百花齐放的学术中心。哈佛校长的就职典礼的象征意义可谓重大。它不仅象征着在美国这样一个大熔炉国家，政府一贯坚持和谐一致的原则，还象征着美国在这一动荡的世界里坚持和平交接权力的决心以及对智慧的渴求。这就是为什么这里有那么多警察的原因。如果伊斯兰教恐怖组织正在准备另外一场袭击，他们没有理由不把哈佛这样的一天弄得一片混乱，废墟一片。就冲着这场典礼的象征意义，他们都可以做出更糟糕的事情来。

即便如此，对于新校长来说，这一天也是一个重大的胜利时刻。拉里·萨默斯——大家都叫他拉里，当然当着他的面不一定是这么叫的——从这天开始接手掌管这所大学，据他自己说，他高中毕业时曾申请就读这所学校，但遭到了拒绝。这委实令人惊奇：萨默斯可是正宗的声名显赫的知识分子家庭出身。他的父母都是经济学家，他的一个伯父，还有他的一个舅舅都在哈佛任教并从事研究工作，还获得了诺贝尔经济学奖。萨默斯没有上哈佛大学，而是上了麻省理工学院。该校位于哈佛东面，沿着马萨诸塞大街往东走，离哈佛只有几英里远。萨默斯在麻省理工学院完成学业以后也的确去过哈佛大学，在那里攻读经济学的博士学位。从那时起，萨默斯就成了哈佛的一颗冉冉升起的新星。哈佛没有两次犯同样的错误。在获得博士学位之后不久，萨默斯就接受了哈佛大学经济系所提供的教授职位，并成为哈佛有史以来最年轻的获得终身教职的教授。年仅28岁，拉里·萨默斯就得到了世界上最富盛誉的大学里的终身教职。

十年之后，萨默斯放弃了学术生涯，投身于政治与世俗事务。和其他哈佛经济学系的同事一样，他离开学术界而跻身华盛顿政界。但

是和他们不同的是，萨默斯并没有很快就回来。他先是在世界银行担任首席经济学家，然后辗转就职于财政部，成为财政部部长罗伯特·鲁宾的左膀右臂。一般情况下，哈佛的教授可以有两年停薪留职的期限。1993年，两年的期限过去了，萨默斯毅然辞职。他放弃了在学术界的这份安稳又受人尊敬的职业，积极投身政界，沉迷于对权力与政见的争夺。随着年月的增长，他对这两者玩得越发地得心应手。他和鲁宾以及格林斯潘联手，打造了美国历史上最长的经济增长期。1998年鲁宾辞职，萨默斯顺利地接替了他的位置，担任克林顿政府的美国财政部部长直到克林顿政府任期届满。

现在，萨默斯已经46岁了，他重返哈佛，在其备受瞩目的职业生涯上又增添了辉煌的一笔。他的这一举动让周围的很多人费解。“我从没想到拉里会这么做，”^[2]他的舅舅，获得过诺贝尔经济学奖的肯尼斯·阿罗说，“我本来认为他是一个学者。”然而，他在财政部的那些同事却一点也不惊奇。他们曾亲眼看到萨默斯是多么迫切地想要接替鲁宾的职位，为了这个目标他是多么地努力。他们对拉里·萨默斯有一个一致的说法，那就是：他是一个野心勃勃的人。

差不多三点半的时候，一支队伍蜿蜒穿过哈佛园。萨默斯身着黑色的礼服，肩披着一条鲜红色的饰带。他站在队伍的前面，紧跟其后的全都是学校的官员以及教授。表示祝贺的掌声在人群中不断响起，他笑意盈盈，偶尔还像个政治家一样，和人群中的熟人握手或是挥手向欢呼的人群致意。但是，他的这些姿势略显僵硬，仿佛预先排练过一样。萨默斯身高差不多5英尺10英寸，但是体态却并不优雅。他的体重显然是超重了，哪怕他身穿礼服也掩盖不住这个事实。他脸上和下巴的赘肉模糊了脖子和头的界限，他那双敏锐的眼睛也显得小了很多。就像大多数的智者一样，萨默斯的头很大，前额很宽。他脸上时时挂着的微笑显得有些紧张与尴尬，好像他在微笑之前还要考虑一番。他笑的时候脸颊露出两道深深的皱纹，这两道皱纹刚好和双眼分别成90度直角。拉里·萨默斯是太紧张了，他脸上的微笑甚至都不曾自然过。

哈佛园的纪念教堂庄严宏伟，白色的塔尖是殖民地时期的建筑风格。就在这座教堂的前面特地搭建了一个巨大的主席台。在萨默斯走向主席台的那一刻，我们可以说他变得更像一个学者了，或者说他更不像一个学者了。成了校长，他就不会再一心一意去追求那些经济

学真理了，虽然那些曾经是他孜孜不倦的追求目标。在他年轻的时候——应该说更为年轻的时候，因为萨默斯依然还很年轻，他的精力还很旺盛，丝毫不亚于那些年龄只有他一半的人——人们期望他成为他这一代人里面最伟大的经济学家。但是他将永远无法达成人们的这一期望，因为哈佛的校长是没有多少时间孤灯清影地从事寂寞的学术研究工作的；此外，哈佛校长的任期一般大约 20 年，20 年以后他考虑的事情大概更多的是退休而不是重返学术界。

哈佛的第 26 任校长尼尔·陆登庭，也就是拉里·萨默斯的前任，是一位从事文学和诗歌方面研究的学者。在这一即将开始的典礼过程中，他也将坐在主席台上，坐在离萨默斯不是很远的位置上。如果现在要评价他给哈佛留下了什么的确是太早了，但是每一个人都知道要给他扣上一顶政客的帽子很难。无论是从外表还是品性上都难以被说成是一个“政客”，即使有人这么说过他，但他留给人们印象中的言行举止也可以证明他绝不是这一类人物。对于他的支持者来说，陆登庭绝对是一个传统意义上的校长，他竭尽所能，为哈佛鞠躬尽瘁。但是对于其他的人来说，这其中也包括了台上和他坐在一起的一些人，陆登庭则是个大麻烦，而拉里·萨默斯就是来解决这个麻烦的。

就在孤独的风笛手吹奏的乐曲声中，萨默斯和他身后的那一群人来到了台前，上了几级台阶，然后各自就座。这里坐的全都是哈佛的大人物——各学院的院长、主要的行政管理人员、资深教授、哈佛的两大管理机构（监事会和董事会）的成员。坐在观众席前几排的观众是哈佛最大的捐资者以及哈佛最有影响力的校友们。而学生和其他的旁观者都安排在非常后面的位置上就座。萨默斯的三个孩子也都在场，一对双胞胎女儿和一个儿子，但是他的妻子维多利亚·佩里·萨默斯没有到场。这位新上任的校长经历了一次痛苦万分的离婚，这次离婚闹得非常不愉快。

主席台的正对面大约 150 码的地方若隐若现地矗立着壮丽雄伟的哈里·埃尔金·怀德纳纪念图书馆，大家都称它为怀德纳图书馆。如果说纪念教堂执著地主张哈佛的精神生活的永久，那么怀德纳图书馆则在向她提出世俗的挑战。怀德纳图书馆是一座气势恢宏，由十二根高大的大理石圆柱并排撑起的圆柱型殿堂，前面是一段绵长壮观的台阶，它的建设在无意中折射出了人类的桀骜不驯。怀德纳图书馆建于 1914 年，是由埃莉诺·爱丽斯·怀德纳捐资修建的。埃莉诺的儿子哈里是一位

书籍爱好者，但是不幸在泰坦尼克号事故中溺水身亡。纪念教堂实际上只有三本书——《圣经》、《公祷书》和《圣经祈祷赞歌集》，而怀德纳图书馆的藏书却达到了400万册。这座图书馆建成之后，其中的一个建筑师约翰·麦康奈尔这样说道，“哈佛想寻找一个帝国好去模仿，罗马帝国似乎就是一个最佳的理念”。

主席台的右边是哈佛大学堂^[3]，哈佛最强大的教育管理部门总部就设在这栋灰色的石头建筑里。它是由哈佛1781年的毕业生查尔斯·布尔芬奇设计的，于1814年建成。这座名字平淡无奇的建筑与多数取名平淡无奇的建筑物一样，掩盖了它所暗藏着的巨大权力。哈佛大学堂是哈佛行政官员，文理学院的院长、副院长，以及掌管着教师工资、学院的教育和学术优先事项的那些人的工作场所。第二层则是神圣庄严的学院会议室。学生在校上课期间，这里每个月都召开一次教师会议，校长坐在大家的前面听取大家的抱怨和大家关心的事项，通常大家的谈话都像十四行诗一样地抑扬顿挫、声情并茂，像匕首一样地尖锐。但是近些年来，参加这种会议的人渐渐少了许多，这是教师们终生忠于这所大学的意识在衰减的恶果。

最后，在纪念教堂的左边是塞弗尔大厅，是建于1880年的一座砖石结构的建筑，由建筑师H. H. 理查森设计。塞弗尔大厅主要是供人文、文学和语言学科的本科生使用。在这四座建筑里面塞弗尔大厅是维护得最差的一座——教室里灰尘厚积，供暖条件差，似乎从建成的那一刻到现在都没有多大的改变——而且可能也最不受注意。周围其他的建筑结构气势磅礴，而且内设教堂、行政机构或学术机构，而塞弗尔大厅只不过是一个教学场所，自然容易被人忽视。

由这一标志性广场围住的这一片绿色的草地被称为三百周年纪念剧院，它之所以叫这个名字就是因为1936年哈佛的三百年校庆是在这里举行的。三百周年这一词并不是可以那么轻易流利地就从嘴里吐出来的，有一部分原因是因为它没怎么使用——美国很少有机构会有三百年左右的历史。在20世纪，三百周年纪念剧院见证了本世纪几位最重要的人物发表的出色的演讲，他们中的很多人都提及了哈佛在世界的地位。富兰克林·罗斯福是哈佛1904年毕业的学生。1936年9月他在这里发表了讲话，他以十分严肃而且带着尊严与自信的声音说道：“在这个真理被扼杀的年代……是哈佛和美国在解放人类的思想，高举真理的火炬。”这不是人们第一次把哈佛的使命与美

国的使命相提并论，也不可能是最后一次。

1943年9月，温斯顿·丘吉尔在纪念教堂的前面缓步走到一个扩音装置前宣告：“英国人和美国人应该把他们的语言传播到世界的每一个角落，借此增进人们之间的理解 and 世界和平。明天的帝国是思想的帝国。”丘吉尔和往常一样乐观，即使他自己的国家这时正在进行一场战争，无论结果如何，这场战争都将不可避免地意味着不列颠这一区域性帝国的终结。他还提到，在废墟中一个崭新的盎格鲁—美利坚帝国将崛起。作为一所具有英国血统、培养美利坚合众国领导人的大学，哈佛是个必然的起点。

1947年，在这一场大战结束之后，乔治·马歇尔在哈佛的毕业典礼上发表了演讲，并且提出了扩大美国的海外影响力的另一途径，即为欧洲提供援助的政策。这就是后来广为人知的马歇尔计划。“美利坚合众国应该尽其所能地为世界的健康恢复提供帮助。没有世界的健康恢复，政治稳定也就无从谈起，世界和平也将难以保证。”马歇尔坚定地说。

在这9年之后的1956年，马萨诸塞州的参议员约翰·F.肯尼迪——1940年毕业于哈佛——又在这里继续了这一主题。“在促成我们国家的伟大方面，那些创造权力的人无疑是做出了不可磨灭的贡献，”肯尼迪说，“但是那些对权力持怀疑态度的人同样也做出了不可磨灭的贡献，因为他们决定了是我们利用权力还是权力利用我们。”不久，肯尼迪就为自己的政府延揽了一些享受权力而不是怀疑权力的人——这是哈佛最美好、最辉煌的一段时光。

但是在三百年纪念剧院做演讲的这些人做出永垂史册的事业之前很长一段时间里，哈佛的毕业生就是美国的历史——至少是从上到下。长期以来，哈佛的校友掌控着美国人生活里面所值得掌控的各个领域。^[4]他们之中包含了7位美国总统：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、卢瑟福·彼尔查德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·德拉诺·罗斯福、约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪以及现任总统乔治·沃克·布什，他毕业于哈佛商学院。除了这些总统之外还有数不清的最高法院法官、国会议员、银行家、商人、律师、牧师、学者以及作家。殖民地时期的萨姆·亚当斯、约翰·汉考克、约翰·亚当斯以及约翰·昆西·亚当斯均毕业于哈佛。随着美国踏入了19世纪，亨利·大卫·梭罗和拉尔夫·瓦尔多·爱默生均求学于哈佛，同时还有伟大的历史学家弗朗西斯·帕

克曼和亨利·亚当斯，后者是约翰·昆西的孙子，也是美国最有才华的历史学家。内战时声名显赫的北方第一支黑人部队的司令罗伯特·古尔德·萧也是一个哈佛人，哈佛的毕业生中还有哲学家威廉·詹姆斯、哈佛的第一位非裔美国人博士 W. E. B. 杜波依斯，以及塞缪尔·埃利奥特·莫里森、约翰·多斯·帕索斯、尤里乌斯·罗伯特·奥本海默、詹姆斯·艾吉、约翰·厄普代克、阿尔·戈尔和马友友。这些名字就像美国的政治史和文化史一样源远流长。而近些年来，知名度更高的则有汤米·李·琼斯，艾尔·弗兰肯，柯南·奥布莱恩，马特·达蒙以及比尔·盖茨（虽然后面两位中途辍了学）。而且自从 1963 年以来，拉德克里夫女子学院的毕业生开始拿哈佛的毕业文凭以来，哈佛毕业生中著名校友的名单又开始增添了一些非常著名的女性校友，比如说米拉·索维诺、邦妮·芮特和娜塔莉·波特曼。

现在，哈佛正在迎接新任校长，他将监管正在进行中的美国领导人的塑造与培养，对如何教这些美国的领导人以及这些美国领导人要学些什么做出决策。

当纪念教堂的钟声敲响之后，一个名为理查德·亨特的人起身走到一个装饰有哈佛徽章——深红背景上的一个拉丁语单词 *veritas*，意思是“真理”——的讲台后面。亨特仪态落落大方，举止得体，戴着一副玳瑁眼镜，头上则戴着举行毕业典礼仪式所戴的方顶礼帽，礼帽下的头发已渐白。他是学校的典礼官，是哈佛传统的传承人和仪式的策划人。很少有人知道为什么哈佛把这一仪式称做“就任”（*installation*）而不是“就职”（*inauguration*），但是亨特知道“就职”指的是美国总统，哈佛校长的历史比美国总统的历史要悠久，所以哈佛应该使用一个早期的术语。^{*} 这次典礼是亨特负责组织的，他还负责哈佛历年的毕业典礼以及欢迎外国贵宾的仪式。不过，没过多久他就会从这所他服务了 42 年的大学退休，而且没有任何的退休仪式，其实亨特是因为不久之后与此时此刻自己正在张罗着帮他宣誓就任的那个人发生冲突而被撵走的。但没有人可以看得这么远，今天是个喜气洋洋的日子，人们怎么会预见到这么一个如此不祥的前景呢？

“我宣布就任仪式现在开始。”亨特说。

接下来的程序有：开场的祷告，一位表情庄重的学生领袖简短的

* *installation* 一词比 *inauguration* 使用的时间更早。——译者注

赞词，一位深孚众望的校友发表表示支持的演讲，耶鲁校长理查德·莱文发表贺词。耶鲁自从1701年建校以来就是哈佛的主要竞争对手。“哈佛得天独厚，广聚深藏了世界上的智力人才和教育资源，整个世界都唯哈佛马首是瞻，”莱文表示，“我说的这些全部都是事实。请相信我，一个耶鲁大学的校长是不会随便说这些话的。”

接着哈佛监事会的监事长理查德·奥尔登堡接过麦克风。监事会是哈佛两个监管机构中较大的一个，而且一度曾是较强势的一个。现在它的主要职责都只是些形式上的东西，它的多数权力也只是象征性的。“在这个始终不安宁的世界里面，我们期待着寻找像我们哈佛大学这样的一些伟大的大学来坚持与维护道德价值观。”奥尔登堡说道。他转向萨默斯，又接着补充说新任校长的工作就是要维持这一传统。“现在，校长先生……按照古老的传统，我宣布劳伦斯·亨利·萨默斯接任哈佛第27任校长的职务，并且享有这一职务赋予你的权力与特权，现在由我来授予你代表着校长职权的象征品。”

就在奥尔登堡说话的时候，一个警察就站在他身后，机警地注视着下面的人群。恐怖袭击并不是唯一的安全隐患，在哈佛园的外面就站着一小群学生，他们被公事公办的哈佛警察拦在了安全距离之外，离此几百码的地方。这群学生是一个名为“哈佛维生薪资运动”组织的成员，这个组织的宗旨就是给哈佛的行政管理部门施加压力，以提高学校付给哈佛的工人的工资。他们正喊着口号：“什么玩意儿令人忍无可忍？哈佛的工资！”“什么玩意儿最令人恶心？工会的破坏者！”^[5]因为离得太远，这边根本听不到。当然了，这并不是什么偶发事件。当萨默斯在财政部和世界银行工作的时候，他也经常看到许多示威者，他并不欣赏他们这样做。对于萨默斯来说，这帮激进活动分子并不了解这些正在改变世界的力量——这种力量正是在他的推动下才开始运转的。他是不会让这帮人毁了这一天的。

萨默斯站起来走向讲台，奥尔登堡转向他，伸出双手，并宣布道：“两把银钥匙。”这两把钥匙象征着开启知识之门和信仰之门。这两把钥匙是在1846年为了庆贺哈佛校长爱德华·埃弗里特的就任而赠予哈佛的。爱德华·埃弗里特以在亚伯拉罕·林肯的葛底斯堡宣言之前发表了一个长达两小时的演讲而闻名。萨默斯向人群展示了一下这两把银钥匙，但他显得有些为难，好像不知道该拿这两把钥匙怎么办似的。不过台下的观众也似乎和他有着同感，他们轻声低笑着表示

理解。

“两枚大学的印章。”奥尔登堡继续宣布道。萨默斯同样把这两枚印章举起来向观众展示了一下，同时稍微耸了耸肩，好像是说：“我知道这很愚蠢，你们也知道这很愚蠢，但是我不得不这么做。”观众中又传来了笑声。

“最后，学校最早的记录簿。”萨默斯接过这本红色的大本子，向观众打开了它。就在这时，一个当书签用的丝带掉了下来，奥尔登堡赶紧弯腰拣了起来。

另一个上了年纪的人走上讲台，是罗伯特·G·斯通。他是哈佛1945届毕业生，哈佛大学董事会的负责人。他是一个千万富翁，经营航运业和国际贸易。他是选择萨默斯担任校长的人之一，虽然萨默斯原先并不是他的首选。他穿着灰色西装，戴着有框眼镜，精心打理的头发光滑地往后梳着，似乎回到了20世纪的50年代。这是约翰·肯尼迪担任美国总统之前的时代，而这之后不久，许多哈佛人像麦克乔治·邦迪和罗伯特·麦克纳马拉一样，纷纷投奔华盛顿，效力于约翰·肯尼迪。斯通全身散发着金钱与权力的味道，他看起来好像从来都不曾怀疑自己在这个世界上的地位。

“校长先生，”他用沙哑的声音说道，“现在我来行使我的特权，授予你最后一件权力的象征品——1650年签署的那份哈佛特许状的复制品。”

萨默斯和斯通一起举起了这本用皮革镶边的特许状，这份特许状确认哈佛是西半球西方法律所认可的最古老的机构。带着这份特许状，萨默斯移步坐上了哈佛校长的坐椅。校长坐椅是把木制椅，看起来显得很笨拙，方形靠背，三角形的椅面，对萨默斯来说显得略微小了些。这把椅子是时任哈佛校长的爱德华·霍利约克在1737至1769年间购置的，不过有可能差不多是在1550年造的。从有了这把椅子之后，哈佛校长的官方照片都是坐在这把椅子上拍的。萨默斯微笑着，但是他显得有些不耐烦，他的右腿在不停地来回摆动，好像迫不及待想要离开一样。

就在自己就任的这一天，拉里·萨默斯站在主席台上俯视着台下热情的人群，俯视着自己将要接管的这一所美国教育界最卓越的大学。无论是在地位、声望、广度、金钱、权力还是在影响力方面，没有任

何一所大学可以与哈佛匹敌——无论是在美国还是在全世界。

究其原因，一部分要归功于它悠久的历史。哈佛建于1636年，是美国最古老的大学，其历史要比仅次于它的第二古老的大学——维吉尼亚州的威廉和玛利学院，建于1693年——要早许多年。哈佛的历史甚至比美国的历史还要悠久，所以你能在哈佛闻到这个国家最古老的气息。也因此，哈佛有足够的时间去尝试，拓展，成熟。

但并不只是悠久的历史造就了卓越的哈佛，造就哈佛的另外一个因素便是其优越的地理位置。哈佛距离波士顿只有几英里，直到19世纪中期，波士顿都一直是美国最重要的城市之一。哈佛安逸地栖身于剑桥，依傍着风景如画的查尔斯河，占据了波士顿得天独厚的地理位置，远离尘嚣，不会受城市扩张与腐化的影响。三个世纪以来，哈佛的扩建从来没有受过任何空间限制，而这正是那些位于市区的大学，比如像位于纽约市区的哥伦比亚大学所面临的令人困扰的问题。

然而，悠久的历史和优越的地理位置却并不是哈佛成为世界上最重要的大学的唯一原因，更不是首要原因。哈佛最大的财富在于它成功地挑选了历届的校长。在它历史上的重要时刻，哈佛总能设法挑选到一位义无反顾地带领哈佛继续创新、走向辉煌的领袖。可以说，历任的哈佛校长胜过任何一个美国成功人士。

基于上述理由及其他原因，哈佛已经成为美国人心目中的图腾，再也没有一所大学的名字比“哈佛”这两个字更响亮。也难怪美国的高中生数载寒窗苦读，刻苦训练，拼了命就想挤进哈佛这座象牙塔。申请进入哈佛就读的人既有各中学里的班长、各类体育明星，还有音乐神童以及崭露头角的科学天才等。他们心里也都很清楚，每年大约两万名申请人当中有90%的人都会遭到拒绝。但是要知道，一旦你踏入了哈佛的大门，嗨，在美国生活中，哪还有比封面上印有“哈佛”两个字的毕业证更行之有效的通向成功的门票呢？

哈佛的强大与著名并不仅仅是因为它的本科学院，而且还要归因于它的专业学院。每年，这些专业学院都培养了许多白领职业精英，从建筑业到教育界到学术界。哈佛最强大的还是它的商学院、法学院以及医学院。如果在同行之中他们不能排第一的话，它们也总是名列前茅，而且它们为自己的学生所提供的的环境，带给这些学生的身份地位，它们的毕业生头上笼罩的那层成功的光环就像精心剪裁缝制的衣服一样高贵，这些方面都是其他大学难以望其项背的。

这一切正是拜其名字——哈佛——所赐。“高等教育领域里最有价值的品牌。”周围其他学校会这样告诉你。这些话讲的的确是事实，没有丝毫的讽刺（或者说谦卑）意味。哈佛的学生们描述说，当他们告诉哈佛以外的人自己上的是哈佛大学时就像是“投了颗H弹”^{*}。人们听到哈佛这一个名字马上就会产生反应——有时候是奉承，有时候是敬畏，有时候是愤懑，但总是会有这样或那样的反应。上了哈佛，你也就不是过去的你，你会变得比以前的你更高更大更强。很少有学生能改变哈佛，但是哈佛几乎能深深地改变任何一个学生。

离剑桥越远，哈佛这个名字的震撼力就越大。在纽约市，哈佛受到了人们的敬重。而如果是一个来自蒙塔娜州的比林斯市的男孩或一个来自田纳西州的约翰逊城的女孩上了哈佛，那可是会上当地报纸的。在美国之外，这个名字的分量甚至更重。哈佛的学生和教授都会感到惊讶，他们的名声可以传到世界上的每一个角落——中国，阿根廷，罗马尼亚——只要他们说他们来自哈佛，换来的会是人们的点头赞赏、尊重，甚至是敬畏。如果你提及耶鲁、普林斯顿、伯克利或斯坦福大学，牛津或巴黎大学，事情就不会是这样了。哈佛是一本“金护照”，一本全球通行证，持有它的人可以自由地在全球各地通行无阻。

然后是金钱。在这座校园里，你可以感受到在每一块红砖之间都散发出金钱的气味。就在拉里·萨默斯成为哈佛校长的这一天，哈佛所获得的资产达到了190亿美元——一个令人吃惊的数字。这是美国其他任何一所大学都可望而不可即的——美国的大学是全球最富有的大学。耶鲁位居第二，100亿美元，相比之下是那么的微不足道。而且哈佛的这个数字还没有包括那几百亩的不动产——其价值达数十亿美元；此外还有一栋由一位对母校怀有感恩之情的哈佛校友所遗赠的佛罗伦萨别墅；十二座博物馆里所珍藏的数千件珍宝；即将在新西兰购买的40万亩成材林。据报道，哈佛是世界上第二富有的非营利性机构。只有天主教教会的钱比哈佛多^[6]——但哈佛的收入还在源源不断地增加。

不过，就在拉里·萨默斯接管哈佛之际，并不是一切都很好。世纪之交，哈佛对自己的未来并不是信心十足、恬静从容，而是充满了焦虑与困惑。所有的这些钱带给人们的是紧张不安、冲突与怀疑。这些

* H弹也就是氢弹，这里带有双关表达的意味，H也是哈佛一词的首字母。——译者注

钱正在改变哈佛作为一所大学的本质与身份。哈佛是如此的富有，怎么还能教导学生精神生活要比对金钱的无止境的追求更重要？当你的资产以每年 10 亿美元的速度在增长——这还只是个保守的估计——你和一个大企业又有什么区别？当一所大学在银行里的存款比许多国家存在银行的钱还要多时，这种财富是不是改变了这所机构所应有的责任？一所大学在如此之富有的同时其灵魂怎能没有堕落腐化的危险呢？

所有这些金钱的气息在空气之中盘旋弥漫着，就像一辆装甲车撞毁后的情景一样……

也许这就解释了为什么 90 年代哈佛的贪污腐化问题逐年增长，一连串尴尬的事件牵涉到哈佛的师生。诚然，这种事情在美国其他的地方也有发生，但是人们对哈佛的期望和对美国其他地方的期望是不一样的。哈佛的第 24 任校长纳森·马什·普西是怎么说的？他说，哈佛“是属于社会的，但同时又是和社会脱离的，是高于社会的，她不是社会腐败的产物”^[7]。看看 90 年代的哈佛，你就明白普西所说的这句话了。所有的这些钱啊，**190 亿美元！**

哈佛还面临着另外一个问题，这个问题单用金钱是无法解决的。那就是，它的本科教育缺乏连贯性，在理念上有瑕疵，因此有时候不是太好。哈佛学院有一个老化的课程体系，有一半的学生无法说清楚这一课程体系是怎么一回事，喜欢它的学生就更少了。在这一课程体系下，哈佛的教授都不想上课，更有甚者，也没有人要求他们去上课，因此他们都把时间用于做演讲、出书、当顾问等等。和给本科生们上课这种平凡的工作任务比起来，这些活动能给他们带来更多的名和利。哈佛的每一个学生每年支付近 4 万美元的学费，然而，和他们进行学术交流的却主要是助教。这些担任助教的研究生虽然可能都十分尽心尽责，非常敬业，可是你在申请就读哈佛时你所想要的难道就是得到这样的教育吗？这是否就是哈佛的学生分数为什么那么高的原因呢？竟然会有高达约 90% 的本科生以优异成绩从哈佛毕业。无怪乎人们私底下的议论已成了一种普遍认同的看法：要进哈佛非常难，条件非常苛刻，苛刻得近乎残忍，但是只要你进入了哈佛……嘿！只要你进来了，如果你自己不想努力，你就大可不必努力了。

在大家的心目中，哈佛无疑是一大批锐意进取的大学中最顶尖的一所，其他的大学都在努力追赶它。耶鲁一直都是哈佛的竞争对手，

甚至哈佛自己的人都承认耶鲁的本科教育要比哈佛好。谢天谢地的是，耶鲁大学所在的纽黑文市臭名远播，人们说这座城市萧条不堪、环境沉闷，这可把来这里的人们吓跑了。

除了耶鲁，还有一些新兴的大学是不容忽视的。有人说，普林斯顿的本科教育是全美最好的。斯坦福、伯克利和纽约大学也正在迎头赶上。虽然它们的名气目前还不如哈佛大，但是它们有活力，有动力，而且这几所学校的校长都很有远见。如果哈佛失去了自己一贯的优势，那么它所有的那些钱真的又能做些什么呢？

这就是为什么哈佛董事会选择拉里·萨默斯当哈佛校长的原因：要他去管理哈佛，去纠正那些令人尴尬的错误，去改变哈佛的现状，缩小哈佛的现状与哈佛公众形象之间的差距，重新塑造哈佛校长作为一名引领这个国家的引导者的形象——哈佛的校长不应一开口就是为了要钱，也不能只是就高等教育问题说出自己的想法，作为哈佛校长，他还应就重大问题向全美乃至全世界发表自己的看法。若干年前，哈佛校长就重大问题向全美乃至全世界发表自己的看法都还只是一件习以为常的事情而已，然而最近，却越来越不是这么一回事了。在哈佛管理机构的成员看来，这是不可接受的。如果哈佛的校长不能引领这个国家的话，那么哈佛又怎能引领这个国家呢？相反地，如果哈佛不能引领这个国家，那么美国又怎能强大呢？

因此，拉里·萨默斯在他就任的这一天显得有些紧张不安，对那些有着数百年历史的象征符号和仪式感到不太自在或许也就可以理解了。人们对他寄予厚望。期望越高，压力也就越大。何况萨默斯本能地对礼仪举止尤为不自在。

话说回来，此时此刻觉得紧张的不止这位新校长一个人。哈佛大部分的教授和学生对拉里·萨默斯近乎一无所知，他们知道的其实也就只有那份干巴巴的个人履历。他离开校园已经有十年了，这十年来他甚至没有涉足过学术界。人们对他的了解只能止于报纸上的报道和一些传言，这些报道和传言有些给人以信心和希望，有些却令人不安与烦恼。拉里·萨默斯除了因其聪明才智而出名以外，他的傲慢与急躁的脾气也是人尽皆知的。过去，他所做的事情更多的是命令别人，而不是说服别人或是以身作则。而历届的哈佛校长却一贯是依赖各种技巧去引领这个以独立与自信而闻名的社群。在哈佛，拉里·萨默斯不能只是依靠命令就可以要别人做自己要他们做的事，他会适应

这样一个角色吗?

该是这位新校长发言的时候了,萨默斯小心翼翼地从那把古老的校长座椅上站起来,大步走到讲台前面。“我乐意担当此任。”他说。他的话听起来有些勉强,但是听众还是发出衷心的喝彩。

从接下来的数月乃至数年里所发生的事件来看,我们可以客观地说,不管是拉里·萨默斯还是哈佛都不知道他们的未来会怎样。