

校长观点

大学的改革与未来

林建华 著

在变化中
守正创新
追求卓越

崔外信

中国出版集团 东方出版中心

校长观点

大学的改革与未来

林建华 著

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目 (C I P) 数据

校长观点: 大学的改革与未来 / 林建华著. -- 上海: 东方出版中心, 2018.5
ISBN 978-7-5473-1270-4

I. ①校… II. ①林… III. ①高等教育-教育管理-中国-文集 IV. ①G649.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 056196 号

校长观点

——大学的改革与未来

XIAOZHANG GUANDIAN

——DAXUE DE GAIGE YU WEILAI

出版统筹 郑纳新

项目组稿 刘 鑫

责任编辑 刘 鑫 杨 萍 刘 军

装帧设计 於廷翰 刘 佳

出版发行 东方出版中心

地 址 上海市仙霞路 345 号

电 话 021-62417400

邮政编码 200336

经 销 全国新华书店

印 刷 山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司

开本: 890 mm × 1240 mm 1/32

印张: 10.375 字数: 240 千

版次: 2018 年 5 月第 1 版

印次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

书号: 978-7-5473-1270-4

定价: 78.00 元

版权所有, 侵权必究

东方出版中心邮购部 电话: 021-52069798

自序

过去二十年是中国高等教育发展最快的黄金时期。作为中国的一个教育工作者，能够亲身经历和参与这一过程的确是很幸运的。

二十年前，我们在为自己和学校的前途担忧。教师队伍青黄不接，科研条件落后陈旧，人们凭借情感维系着对北大的忠诚。北大百年校庆以及随后的创建世界一流大学计划，犹如拂面的春风，温暖了心田，振奋了精神，激励人们环顾世界，勇敢融入世界高等教育发展和国家发展的洪流之中。

过去二十年，我们曾多次参加国外大学举办的各类管理培训，虚心学习世界先进的大学管理经验。我们曾认真研究各种教育模式，试图改造我们的教育，给予学生更好的学习和成长体验。我们曾细心借鉴教师人事管理制度，试图打破观念和制度的藩篱，调动各方积极性，提升学校的人才竞争能力。我们大力引进优秀学术人才，推进跨学科合作和前沿领域布局，努力改变学科的整体格局。我们还加强基础设施建设，更新装备，改善工作和生活条件等等。过去二十年，中国高等教育的变化可谓波澜壮阔、前所未有的，但我认为改变最大的是人们的观念和信心。今天，人们不再怀疑我们的潜力，不再质疑我们能否进入世界大学行列，也不再对未来的挑战 and 变化感到畏惧和胆怯了。

过去二十年，我们是好学生，我们虚心学习，努力汲取他人

一切有益的办学经验。今后我们当然还要继续学习，但仅仅靠机械照搬显然已经远远不够了。我们不可能靠照搬他人的经验建成世界一流的大学，必须要立足中国、融入中国发展，走出一条自己的路。

二十年，对一个大学是短暂的，但对一个人来说，却是很漫长的。这本书是一个大学管理者对这段历史的回顾，是对共同走过这段历程的同事们的感念。但如果我们仅仅纪念过去二十年的进步和成就，忘记我们犯过的错误和未来的严峻挑战，是有失偏颇的。我们的成就是未来的基础，我们的错误是未来的借鉴，新时代的要求是未来的挑战。因此，在这本书中，我尽可能把这些年的所思、所想和所为原原本本地展现给读者，希望大家理解过去的艰辛，树立未来的希望。

我要感谢与我一起工作的重庆大学、浙江大学和北京大学的同事们，没有他们的帮助和支持，我很难在三所杰出的大学中承担起如此大的重任。我要感谢一路走来遇到的朋友，没有他们的鼓励和督促，我很难坚持完成写作。我也要特别感谢我的家人，包括妻子、孩子们和岳父母，他们始终站在我背后，默默地支持我，为我奉献着。

我希望这本书是一个开端，但愿我们会看到更多人与大家分享他们在大学管理上的体会和经验。更希望今后更多校长分享他们的观点，共同进步和成长。

目录

第一章 道与路

- | | |
|-----|---------------|
| 002 | 1 做好改变的准备 |
| 010 | 2 大学的逻辑 |
| 017 | 3 政府、公众与大学 |
| 024 | 4 学者就是大学 |
| 031 | 5 关注各方利益需求 |
| 038 | 6 利益冲突 |
| 044 | 7 环境是周围的人 |
| 051 | 8 教育发展之路 |
| 057 | 9 守正与创新 |
| 063 | 10 中国大学的过去与未来 |

第二章 学与研

- | | |
|-----|--------------------|
| 072 | 1 丢失的环节 |
| 080 | 2 卓越的学术从哪儿来 |
| 086 | 3 教授治学 |
| 093 | 4 强扭的瓜不甜——谈院系与学科设置 |
| 099 | 5 相信与期待——谈博士生导师遴选制 |
| 105 | 6 栽花与插柳 |
| 111 | 7 我们需要什么样的智库 |
| 117 | 8 家庭跟踪调查 |
| 123 | 9 学术自由与学术规范 |

第三章 授与育

1 东西方文化思想与教育变革	134
2 教育改革任重道远	141
3 培养学术人才	149
4 营造教学文化	156
5 创新创业的启示	163
6 借船出海与走自己的路	170
7 “新工科”与“工程科学”	177
8 校园也是教育	184
9 共享与共赢	189

第四章 率与变

1 书记与校长	198
2 万事开头难	205
3 做校长还是当校长	213
4 志同道合	218
5 策略的选择	225
6 做主动的助手	232
7 矛盾是进步的阵痛	238
8 吃亏就是占便宜	244
9 挑战与变革	249
10 坚强与温情	255

第五章 言与行

- | | |
|-----|-------------|
| 262 | 1 只问是非，不计利害 |
| 270 | 2 醒得早，起得晚 |
| 276 | 3 大学是一个大家庭 |
| 281 | 4 说与做 |
| 288 | 5 坦诚直面问题 |
| 294 | 6 一方人孕育一所大学 |
| 301 | 7 大学的功利主义倾向 |
| 308 | 8 也说大学排名 |
| 315 | 9 讲好大学的故事 |

第一章 道与路

未来要求我们必须实现从学习到超越

从跟踪到引领的观念转变，

增强信心和勇气，

走出一条自己的路。



做好改变的准备

杜威曾讲：“世界上从来没有一所大学能如北大这样，与一个民族的命运如此紧密地相连、休戚与共。”在一百多年的历史上，北大始终站在变革运动的最前沿，扮演了引领时代前进的角色。但作为一所伟大的学校，要始终保持思想的新锐与活力，培养能够引领未来的人，产生影响国家发展和人类进步的新思想、前沿科学和未来技术。这就需要我们不断革新、不断进取、不断引领时代前行。

几年前，曾读过吉姆·柯林斯（Jim Collins）^[1]写的《从优秀到卓越》。这是一本管理学的书，柯林斯教授从一千多家企业中，遴选了十多家卓越的企业，用五年时间通过访谈和数据分析，得出对卓越企业的一些规律性认识，很有启示意义。大学的主要职能是保存、传播和创造知识，几乎持续了近千年，长久的时间既显现出大学持久的生命力，也累积了太多历史痕迹，这使大学变得保守了。当时间来到2018年，一些变化值得我们关注，其中之一是信息技术和互联网的快速发展，使知识产生和传播的方式发生了变化，大学不再是保存和传播知识的唯一来源了。另外，大学与地区经济社会发展结合得越来越紧密，这也在很大程度上改变着大学的观念。

大学要保持思想的新锐与活力，必须要在变化中守正创新，在变革中追求卓越，在这个意义上看，我们还真需要学习一些企业的经验了。

一切都在变化

柯林斯并没有根据规模或影响力界定企业卓越与否，而是根据是否能保持长久可持续的增长，特别是遇到外部危机时，是否仍能保持健康发展这项指标来界定企业的卓越程度。因此，在选择卓越企业中，更多是传统行业的企业。对每家卓越企业，他们还遴选了同行业的参照企业，以凸显应对外部危机的能力。

[1] 吉姆·柯林斯（Jim Collins）：曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖，先后任职于麦肯锡公司和惠普公司。

大学的历史更加久远。在过去的数百年间,虽然经历了无数政治、社会和科学技术的变革,仍有一批大学始终保持着青春活力,引领着世界高等教育的发展方向。这些学校并不都是一帆风顺的,但它们没有在困难和挫折中沉沦,而是一次次重新崛起。正是对文化和价值的坚守与创新,成就了这些伟大的大学,这也让我们看到了大学文化和精神传统的力量。在一百多年的历史,北大也经历了风雨飘摇的年代,抗日战争期间的南迁、“文化大革命”的政治风潮,但文化的力量使北大重新崛起,继续前行。改革开放以来,北大经历了四十年的平稳发展,已经成为一所具有世界影响力的大学。

过去二十年,是中国大学发展最快的一个时期。“985工程”建设和体制机制改革,解放思想,激发了大家的积极性和创造性。有很多数据可以说明中国大学的巨大变化。例如,在过去二十年间,北大的科研经费、学术论文等都增长了十倍左右。单从论文数量上看,我们已经处于世界前列了。另外,我们的学术研究水准也提升很快。在《自然》杂志每年发布的“自然指数”中,北大都处于世界大学的前十位。这些数据从一个侧面反映出学校的学术活力,而在这些数据背后,还隐含了中国大学在观念和内涵上的深刻变化。可以说中国大学是世界上最具进取精神的一批学校。我们虚心学习世界上一切先进的大学管理经验,改革人事体制和治理结构,努力引进优秀人才等等。所有这些努力,重塑了中国的大学,也为中国高等教育的进一步发展,奠定了坚实的基础。

当人们为中国大学的巨大变化庆幸的时候,我们应当清醒,过去二十年我们主要是在学习、在照葫芦画瓢,还没有能够像最伟大的学校那样,主动适应和引领世界的变化。

新时代、国家现代化、社会经济快速发展和“双一流”建设，为中国大学的发展提供了难得的机遇。我们已经确定了进入世界一流大学前列的目标，这是一项非常艰巨而光荣的任务，这对学校的管理者和师生员工来说，都是一个严峻的考验。

从未来看今天

伟大学校的一个重要特征是把握未来可能的变化。我们要站在未来，观察和审视今天面临的问题和挑战，未雨绸缪，做好前瞻性的准备。中国立志经过几十年奋斗，实现国家现代化，成为社会主义的强国。这对中国的高等教育、科学技术和中国文化提出了更高的要求，也为中国大学提供了难得的发展机遇。

科学技术、知识经济和全球化改变着人类的生存方式，中国崛起改变着世界格局，我们将面对一个急剧变化的未来、一个巨大挑战的未来、一个充满激情的未来。站在未来，会让我们更有胸怀和信心，看到中国大学存在的问题，看到哪些应当坚守，哪些应当改变，哪些应当弘扬，哪些应当摒弃。站在未来，也会让我们更有远见和视野，不为眼前利益诱惑，不被社会风潮所动，保持定力，坚守核心价值和核心使命，顺应变化、引领未来。未来要求我们必须要实现从学习到超越、从跟踪到引领的观念转变，增强信心和勇气，走出一条自己的路。

面对未来的挑战，我们不仅要使学生具有更强的学习和创造能力，还要使他们具有更强的学习和创造意愿。技术进步、生产要素全球流动为个人的创造潜力提供了宽广舞台和无限可能性，人们的创新、创造和创业的能力和意愿，决定了国家和民族的未来。

我们必须改变传统的教育理念，改革人才培养模式，激发学生的内在学习和创造欲望。

面对未来的挑战，我们的学科布局和构架必须进行深刻变革。科学和技术的进步为各个学科的发展提供了前所未有的强大工具，各学科都将面临深刻变革。未来的学术前沿将更多出现在跨学科领域，跨学科教师聘任、跨学科机构设置、跨学科的空间布局都将是必然的趋势。我们按院系的空间布局，制约了不同学科学者之间的合作与交流，这是需要改变的。我们现在的教师和研究生管理，也有很多制约跨学科发展的瓶颈，也需要转变。医学将是发展最快，也是北大最具发展潜力的领域。未来的医学将更加智能、更加精准、更加依赖于数据和新技术，我们必须改变传统的医学教育观念，要使未来的临床医生更好地了解和利用现代科学技术。北大的临床医院都应当是创造和使用最新技术和方法的研究型医院。北大的临床医学应成为其他各学科领域的前沿研究和应用的舞台，引领未来。

中国的快速发展为我们提供了良好的发展条件，也提出了众多具有世界意义的重大学术问题，这是我们发展的基础和优势。未来的大学不仅要聚焦核心使命——培养引领未来的人，创造更多影响国家发展和人类进步的新思想、前沿科学和未来技术，还要为国家和社会的发展服务，提供更有力的人才和学术支撑。我们要加强与政府、企业的合作，改革科研体制，组建问题导向的研究机构和平台，利用外延服务增强学校的核心竞争力。我们坚信，扎根中国大地、融入中国发展、解决中国问题，将为我们提供更加广阔的发展空间。我们也相信，在全球化和网络时代，中华文化的开放、包容和厚重，将使建立在中华文化基础上的中国大学更有竞争力。

人永远是最重要的

创建世界一流大学需要有好的战略，需要建立完善的管理制度，但最重要的还是人。战略和制度是人制定的，也要靠人来执行。有了最优秀的人，就会有更广阔的学术视野，制定出符合实际的前瞻性战略；有了最优秀的人，就会有更宽广的胸怀，制定出激励师生创造潜力的制度规范；有了最优秀的人，才能带领大家，实施学校战略、执行制度规范，才能成就一所伟大的学校。

过去二十年，我们一直坚持“以队伍建设为核心，以交叉学科为重点，以体制机制改革为动力”的基本方针。这个方针之所以取得成效，最重要原因就是突出了“人”的作用。选准、选好学术带头人是最重要，也是最困难的事情。学术带头人的视野、水准和胸怀，决定了学校能聚集什么人、建立什么样的机制，也决定了学校是否能使制度和机制落地实施，决定了机构未来的发展潜力。我们已经在世界范围内吸引和聚集了一批最优秀的学术带头人，但这还远远不够。面向未来，聚集最优秀、最有潜力的人，仍然是学校最核心的任务。

优秀人才是世界上最稀缺的资源，中国的大学凭什么能够聚集最优秀的人呢？一是因为中国的快速发展提出了很多具有重大意义的学术问题，也提供了良好的学术发展条件。这对很多杰出的学者而言，是一个非常难得的机遇。二是因为我们可以营造学者需要的学术环境。杰出的学者需要更好的学术环境，才能真正发挥出创造潜力。我们要聚集最优秀的人，就要营造更好的学术环境。学术环境不仅是设备和基础物质条件，更重要的是周围的人。杰出的学者希望与更杰出的人一起工作，希望与不同学科背景的人一起创造新

的学术。北大前期组建的跨学科研究机构之所以成功，一是因为教师选聘是按学科布局需要进行的，保证了学者之间的互补和合作，二是因为选聘的标准都比较高，使优秀的人聚集在了一起。当然，目前学校的跨学科机构只是营造了一些局部的小环境，我们应当鼓励跨学科人员聘用，使跨学科合作成为北大学术的常态。

人的重要性也体现在学校的院系领导者身上。蔡元培校长改造了北大，其理念至今还深深影响着北大。我们都希望能出现一个万能杰出的领导，包打天下、带来奇迹。但今天大学和院系的规模和复杂程度都今非昔比，承担的社会责任也不同以往，已经不是个人英雄的时代了。

柯林斯曾研究过一些明星式的企业家，尽管他们的魄力和魅力能够为企业带来转机和资源，带来快速的成长，但其中的很多企业并没有能够持久。过度依赖于个人，而非团队和制度，一旦领导变更或发生其他变故，企业就失去方向。这种现象在大学里也屡见不鲜。柯林斯的研究还发现，卓越的企业领导人一般都不是极具个人魅力的明星式人物，而是谦逊而坚韧、平和而执着的，有的看似低调木讷，实则内心非常自信和强大。这样的领导都有很强的专业精神，更加关注长远，注重企业制度和团队文化的建设，使企业始终保持革新精神，能够未雨绸缪，随时应对可能的严酷形势。这实际上也与我们的观察很吻合。在过去一些年，北大也有一些院系能够始终保持稳定和强劲的发展势头，而这些院系的领导并没有什么特别的过人之处。但有一个很重要的特点，就是院系的制度文化比较好。制度文化不仅仅是写在纸上的制度和规范，也是大家接受并能够实际执行的制度和规范，是已经成为人们习惯的制度和规范。良好的制度文化，再加上领导班子的职业精神，能够尊重和坚守学院

的制度文化和价值观，我想，这就是成功的秘诀。

中国已经开始实施新一轮的“双一流”计划。这项计划的主要目的是提升中国大学的竞争力，更好地服务于国家发展。“双一流”计划提出了明确的目标，希望一些大学能够进入世界一流大学前列。作为中国高等教育的旗帜，北大当然应当首先向这个目标努力。但我们很清醒，尽管中国大学的进步很快，但很多体制性的问题并没有解决。人、学科、机构、教育、制度、文化等等，这些都是影响大学发展的重要因素，也是我们需要破解的瓶颈问题。只有面向未来，守正创新、勇于变革，才能建立可以持续改善的大学体系，才能够实现学校的改革发展。