



自下而上的教育改革为什么是重要的
互联网能否取代大学教授
适度放权——做聪明的管理者
印象以色列之为智慧而教
大城市里的死与生
「知道」本身有着巨大的力量
要记得你心里的梦想

表达与思考

Expression & Thinking





表达与思考

欧亚学院 DNN 文化读本

Expression & Thinking

2013年6月刊 总第7期

观点

- 自下而上的教育改革为什么是重要的 /2
- 简政放权，打破千校一面 /4
- 扩招 11 倍的研究生教育何来质量？ /6
- 互联网能否取代大学教授 /8
- 大学先修课程给高中生带来了什么？ /10
- 取消择校，教育资源准备好了吗 /12
- 专业不是死胡同 /14
- 让基本的教育规则回到课堂中来 /16
- 不确定性与信息缺失 /18
- 创新的焦虑 /20

方法

- 管理大师德鲁克的职业规划理念 /24
- 适度放权——做聪明的管理者 /26
- 积极进取，随遇而安 /28
- 在江湖上混需要养成的 10 个好习惯 /30
- 正确的“逼自己”一下下 /32
- 阿福童教师必须具备的四种角色 /34
- Bb 网络辅助教学：以学习者为中心的轻量级装备 /36
- 老师们，是时候 up you style 了！ /38
- 我的写作建议 /42

体验

- 印象以色列之为智慧而教 /46
- 新加坡的故事 /48
- 大城市里的死与生 /52
- 细数我在耶鲁遇到的牛人 /54
- 翻译与医生 /57
- 豆浆油条模型 /60
- 不想当厨子的司机不是好销售 /62
- 互联网的跳槽观 /64
- 其实微信只做一件事 /66

感受

- “知道”本身有着巨大的力量 /70
- 虚伪的教育 /72
- 今天，我们该向莫言学什么？ /76
- 中国如何才能出现乔布斯这样的人才？ /78
- 一个麻省理工学院毕业生对中国教育的反思 /80
- 自由的滋味 /82
- 要记得你心里的梦想 /84
- 写给儿子四岁生日 /86
- 我想成为的人 /88
- 蜜蜂和狗如何争辩玫瑰的颜色 /90

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

观点

Viewpoint



自下而上的教育改革为什么是重要的

——在第三届地方教育制度创新颁奖典礼上的致辞节选

文◎杨东平_客座教授_

教育改革是一件知易行难的事，需要知行合一，而且行胜于知。陶行知是这么说的，“行动是老子，思想是儿子、创造是孙子”。起而行动、改变现实是最重要、也是最艰难的。

2010年以来我国新一轮的教育改革，围绕贯彻落实《教育规划纲要》，确立了与以往不同的机制，这就是自上而下与自下而上相结合的新机制。国家设立了425个地方和高校的试点项目，为贯彻落实《规划纲要》，专门成立了“国家教育咨询委员会”，分为10个小组，除了我所在的“高考改革组”负有自上而下顶层设计任务，其余都是检查督促基层改革试点，通过基层的改革启动和推动教育创新。

当前深化改革的重要任务，就是要进一步落实、放大和创新这一机制，形成上下结合，

多方合力推进教育改革的新局面，促进教育范式的整体改变。因为教育本质上是一个因地制宜、自下而上的生长过程，在民族国家形成和工业化过程中，教育被逐渐国家化。但是，当代教育改革的基本方向，是减少管理层级和降低重心，焕发基层和学校的活力，即朝着地方化、社区化、生活化的方向，是没有疑义的。

为什么自下而上的改革是重要的？首先，在缺乏全民性的社会运动、缺乏大规模社会动员的背景下，将改革的重心放在基层和民间，是启动和激活改革的重要机制。我们需要特别认识公众参与的价值，这同时也是一个社会建设的过程。

其次，这是基于对教育改革的现实性、可能性的认识。我国义务教育实行以县为主、省级统筹的管理体制，确定了基层政府的管理职责。如同黄梅县的何蓝田局长所说的，只要你想改，一个县教育局完全能够改变县域的教育面貌，关键是做不做的问题。地方政府直接面临各种教育问题，真正解决问题只可能在基层，而不是在北京的大楼里。在此，我想转述一位著名的改革家、原山西长治市委书记、后任山西省政协副主席吕日周的名言。他说：中国社会所有的老大难问题，基层都有解决的办法，关键是做领导的能不能支持、鼓励、肯定、推广他们的经验。我深以为然。事实上，中国改革开放的进程，就是这样一个过程。

第三，强调自下而上的改革的重要性，是基于对复杂的教育改革机理的认识。研究发现，世界范围内许多由政府强力推进的改革，往往轰轰烈烈开始，最后无疾而终。教育改革的结果是不确定的这一事实本身具有确定性。这是因为教育改革是一个复杂的非线性系统。加拿大著名的教育政策研究专家迈克·富兰谈到，在一个保守的体制中推进改革，没有人能够计算出这一复杂过程所有相关因素相互作用的影响。而从系统科学的观点，对于具有诸多不确定因素的复杂系统而言，自发形成的自组织系统往往更具稳定性。这也是市场经济理论、民主主义理论重视“自发秩序”的原因。因此，他们的研究结论是：在基层、地方、

学校涌现出的众多的学习型组织和学习型个人，才是推动复杂变革的真正动力。日本著名教育学者佐藤学将这种植根于大地之上、在学校和教室之中自下而上发生的变革，称为“静悄悄的革命”。相反，如果没有活跃的、丰富的基层的探索和实践，没有一大批勇于改革的学习型个人和学习型组织，从而形成改革的文化氛围和社会基础，自上而下的整体性改革就往往难以奏效。

因此，改革既需要顶层设计，更需要“底层设计”。具有主导型的政府行为，除了为改革提供整体设计，提供价值观、方向、规划和目标，还要通过改善政府治理，简政放权，培育社会参与力量，激励自下而上的基层创新。

我们还需要探讨今后深入教育改革的方向。

习近平总书记在最近的“新南巡”中讲到：“改革开放是决定当代中国命运的关键一招，实现中华民族伟大复兴的关键一招。实践发展永无止境，解放思想永无止境，改革开放也永无止境，停顿和倒退没有出路。我们要坚持改革开放正确方向，敢于啃硬骨头，敢于涉险滩，既勇于冲破思想观念的障碍，又勇于突破利益固化的藩篱。”不回避问题，敢于攻坚，解决关键问题，指示了我们深化改革的方向。

2010年国家教育《规划纲要》明确指出，“以简政放权和转变政府职能为重点，深化教育管理体制，提高公共教育服务水平。”其重要的做法是“推进中央向地方放权、政府向学校放权。”可见，在政府改革的视野中，简政放权是一个核心问题。因此，地方教育制度创新，在继续解决各种老大难的热点问题之外，还需要关注更为基础性的制度变革。其中，比较重要的方面，例如创建地方的教育改革特区，实行更多综合配套的实质性的教育改革；深化学校管理体制改革，借鉴美国“特许学校”的模式，通过教育家办学焕发公办学校的活力，形成教育质量、特色和丰富性；创新教育财政制度，建立基于预算制的教育经费制度等等。

我想，只要我们有理想、有改革精神和行动力，世界就没有末日，中国就可能有美好的未来！DINK

简政放权，打破千校一面

文◎杨东平_客座教授_

不久前，“一位地方教育局长的苦恼与困惑”的帖子在网上流传。他说：现在国家从上到下重视教育发展的信心前所未有。但本该举办的学生活动，大多数学校不敢举办；教育发展所需要进行的改革实验，学校不敢轻易启动；原本不该学校管、学校也根本无力管的事情，学校最后都得硬着头皮接管。这样的教育外部环境何时是尽头？

这位局长道出的，是一种制度性的弊病。在单一统、行政化的教育管理中，中小学在很大程度上是“教育局办学”而非“教育家办学”，出现学校高度同质化、千校一面的局面，无论公办学校还是民办学校，都在实行单一的应试教育。许多家长想要寻找能够善待学生、不以考试排名压迫学生的学校，已经十分困难。如何焕发公办学校的活力，改善品质，办出特色，增加教育的丰富性和多样性，增加学生和家的选择性，是当前深化教育综合改革的重要命题。

上个世纪90年代，中小学办学体制曾经非常活跃。但那一轮改革是在教育资源不足背景下，以学校转制、经营创收为主要特点的。2006年起按教育部要求加以整顿和规范之后，中小学办学体制改革逐渐沉寂。2010年颁布的国家《教育规划纲要》，重新提出了建设现代学校制度的任务。近年来，一些地方建设现代学校制度的实践多为建立家长委员会，这固然是必要的，但并非最核心的内容。建设现代学校制度的关键，还是通过政府简政放权，改变政校关系，落实学校的办学自主权，促进教育家办学。由此才能形成多样化的办学模式，

突破千校一面的困境。

这一改革的责任主要在地方政府。当务之急，首先是要简政，减少办文办会、评比检查等形式主义、官僚主义的东西，减少对学校不必要的行政干预。进一步地，是要创新机制，按照《规划纲要》的要求，“推进政校分开管办分离”的改革，“探索建立符合学校特点的管理制度和配套政策，逐步取消实际存在的行政级别和行政化管理模式。”

山东潍坊市坊子区在这方面进行了有效的探索，按照“政府投资、专家办学、行业监管、中介评价”的思路，推进管理、办学、评价分离，建立了权责明确的管理体制和现代学校制度。政府减少对学校不必要的评估，原拟开展的“体育传统项目学校”、“艺术示范学校”、“防治近视示范学校”、“语言文字规范化示范校”、“信息化应用示范学校”、“中小学科技创新示范学校”、“实验教学示范校”、“图书使用示范学校”等多种涉及学校达标、验收和评优项目一律暂停。潍坊市从2004年起实行中小学校长职级制，已经取消了学校的行政级别。坊子区的学校建立了多方参与的理事会，握有任免校



长的权力。校长具有较大的自主权，能够任命副校长和中层干部，公用经费的使用也可以自己做主，教育局只检查预算的执行情况。各校的办学情况聘请第三方教育评价机构“潍坊创新教育管理评估中心”独立评估。实行改革后，改变了以往教育局“靠通知和检查控制学校”、校长师生疲于应付的局面。教育局变施令者为服务者，它的管理主要是提供服务，包括制定规则、搭建平台、组织评价、调配资源。改革的结果，是校长们真正把时间和精力用来研究教育，“而不是去琢磨局长的脸色。”

美国近些年来在中小学实行“校本管理”、“特许学校”等改革，也值得我们借鉴。“校本管理”的根本点就是将教育决策权从州和县转移到学校，学校自主和共同决策，由校长、教师、学生及家长负责预算、人事和课程安排，通过教师、家长和其他社区成员的共同参与，为儿童创造更为有效的学习环境。“特许学校”是指地方教育部门与一些团体、企业或具有教育理想的个人签订合同，将独立的公立学校交由其管理，政府按照合同约定评估和检查其办学质量。特许学校由政府提供所有经费，但在教师聘用、经费使用、课程设置等方面享有很高的自治权。相信如果在我国有一部分学校实行这种改革，将有助于打破铁板一块的格局，焕发教育家办学的生机。DNN



扩招 11 倍的研究生教育何来质量？

文◎熊丙奇_客座教授_



今

年考研国家线 26 日尘埃落定，但今年考研人数再次刷新记录达 180 万人，却引人担忧。考研人数 20 年来疯涨 15 倍，10 年间翻了一番，考研人数已连续 9 年上百万。（新快报 3 月 27 日）

与考研人数疯长 15 倍对应的是，我国硕士研究生招生规模，在过去 20 年间，也疯长了 11 倍多——根据全国教育事业统计公报，1994 年，我国招收硕士研究生 41718 人，而到了 2012 年，全国硕士生招生达到 517200 人。这一增幅，是我

国高等教育各个层次中最大的，从 1994 年到 2012 年，我国本专科招生增幅为 6.5 倍（从 89.98 万人增至 675 万人），博士生招生增幅为 6.3 倍（从 9038 人增至 67216 人）。

研究生扩招幅度最大，这在意料之外，一方面，感觉上，本专科的大扩招更加快速，而另一方面，从保障研究生教育质量出发，不应该有这么大的增幅，对于快速增加的研究生，学校思考过为何要开展研究生教育，本校的定位和特色吗？学校的师资力量、实验设备、图书资料能跟得上吗？却也在意料之中，分析我国研究生教育的发展，不难发现，很多时候教育部门和学校不是从教育自身角度，而是为了现实的功利需求。

与当年大学扩招，有很大成份是缓解高中毕业生的就业压力，将高等教育作为“就业蓄水池”一样，研究生扩招，也有将研究生教育作为大学本科生“就业蓄水池”的考量。我国研究生大扩招，基本与本专科扩招同步，大幅扩招则始于 2003 年前后（2003 年，全国招收研究生 26.89 万人，比上年增加 6.63 万人），而众所周知，那个时候，我国大学生就业因首届扩招生毕业而出现空前的严峻形势。此后 10 年间，研究生扩招的步伐一直未停，就是在社会舆论呼吁停止扩招之际，在 2008 年金融危机期间，有关部门还明确将扩大研究生招生作为解决当年大学生就业难的措施之一。把研究生教育作为就业的“蓄水池”的意图十分明显。

大学也是乐于扩招的。这不但可以为本校本科生就业提供一条出路，提高就业率，而且，在很多大学看来，开展研究生教育，申报到的硕士点、博士点的数量，是一所学校上水平的重要指标，对于那些以举办研究型大学为目标的大学来说，扩大研究生规模，成为本科扩招之后的一件大事。其实，不仅这些学校如此，就是一些刚刚升本的新增本科院校，还没有站稳脚跟，就开始打算申报硕士点——相比踏踏实实做好本科教育来说，申报硕士点，更能体现办学的政绩。

这也可以说是顺应社会的“学历需求”。随着高等教育规模的扩大，一些用人单位对人才的学历要求越来越高。这种人才观，本来是完全错误的，宣扬学历歧视不说，还制造人才学历高消费，可是，由于人才评价制度未变，强调公平的《就业促进法》未得到有力实施，这种人才观，反而进一步牢固“学历社会”意识，整个社会对高学历的需求更加旺盛。考研人数持续走高，有很大一部分就是想混张研究生文凭，以便今后更好就业。

如此发展研究生教育，结果可想而知。作为“蓄水池”的研究生教育，没有给学生高质量的教育，提高学生的质量，只不过是延缓两到三年的就业时间，在大学本专科生就业难之后，随之而来的，就是研究生就业难。那些指望通过读研提高身价的学生，也很快发现自己的梦想破碎，调查显示，研究生的就业情况还不如本科生。至于大学，在做大研究生教育规模之后，却遭遇严重的品牌危机，近年来，针对大学把研究生作为流水线上的产品、导师把学生当成打工仔的质疑一直不断。但就是这样，考研热还是高烧不断，因为考研还是就业的“出口”，社会的学历需求虚火甚旺。

我国研究生教育，应该停下扩招的脚步，回到教育的理性上来。要按照教育的规律——明确学校的办学定位、保障人才的培养质量来思考研究生的培养，而不能完全从功利角度来发展研究生教育。DINK

互联网能否取代大学教授

文◎吴澧

近年来，美国高教界一直有个顾虑，担心自己会像唱片行业和实体书店那样，被免费的网络共享或成本很低的网络交易搞垮。2012年7月17日，狼真的来了！在线教育公司阔思啦（Coursera）宣布，又有12所大学同意向该公司平台提供免费网络共享课程，使得这样做的学校达到16所。数量还不是关键，关键是这16所学校的级别。原先4所已经赫赫有名：密西根大学、宾夕法尼亚大学、普林斯顿大学和斯坦福大学。新加入的12所里，不但有加州理工学院和乔治亚理工学院这样的理工名牌；居然还有加州大学旧金山分校和约翰·霍普金斯大学这样的医科王牌——考虑到医学院的昂贵收费，网络共享对他们应是最不利的；另外还包括3所美国之外的著名大学：英国的爱丁堡大学、加拿大的多伦多大学和瑞士的洛桑理工学院。

阔思啦由斯坦福的两位教授创办，其中一位还是祖籍香港的华人吴恩达。之前他们提供的主要是计算机课程，还有些相关的数学和工程课。这次大扩展之后，阔思啦将在秋季开始提供少量文史哲和医学课程。笔者登录看了一下，页面很简单，一点不花哨，但使用很方便。顺便注册了一门美国现代诗歌，由宾州大学提供。现代诗歌还没有完全“经典化”，还没有定型为非讲不可的那么几首，教授选讲诗歌时余地比较大，也比较容易讲出新鲜感。虽是网络免费，教授也声称不要求学生预先具备任何阅读诗歌的经验，但他显然还是有所期望，委婉地建议：狄金森（Emily Dickinson）和

威廉斯（William Carlos Williams）的选集各买一本。

阔思啦目前只提供一百余门课程，与美国综合性研究型大学动辄数千门课程相比，实在是小意思。课程安排也没有连贯化系统化，目前显然不可能提供学位。但对美国高教界已造成很大震动。2012年6月份，弗吉尼亚大学闹了一场全美瞩目的董事会罢免校长风波，理由就是女校长特雷莎·沙利文改革不力，没有积极尝试网络课程。结果引起师生反弹。教授们说：如果今天可以为了吸引眼球而罢免校长，那明天是不是要以同样理由关闭德文系？学校其他高层领导也威胁要辞职。董事会被迫召回沙利文，仍然请她当校长。这次阔思啦新签约的12所大学，弗吉尼亚大学正是其中之一。

这场风波，很好地体现了推行高校网络教育的内在矛盾。管理层要推。虽然现在不记学分不授学位，但网络化是大趋势，所以现在就要抢占高地，竖起牌子，在全球学子心目中打出知名度。这样才能在网络化大潮卷来时，不至于像中小型书店那样，第一个被“亚马逊”挤出市场。弗吉尼亚大学虽是历史悠久的好大学，毕竟没有哈佛、耶鲁般名声，管理层难免更焦急一些。

但教授有饭碗的担心。假设宾州大学一位教授的网络诗歌课能吸引好几万学生，其他大学的英语系教授怎么办？这让笔者想起语言学课上听来的一段故事。电视机刚发明时，各路教授忧心忡忡，担心学生从此不读书，担心电视授课砸掉自己饭碗。只有语言学家欢欣鼓舞，以为从此之后语言



图/姚川子

学习小菜一碟。后来的事实证明担心欢欣皆无据。语言学家发现，单是看电视，并不能使哑巴的孩子学会讲话。原来，儿童学讲话，一定要跟成人对话，需要成人不断提供反馈和矫正。没有电视人物与作家观众的互动，美国电视里的知识节目，比如“芝麻街”，连小学都取代不了，更不要说大学。

美国的本科教育，特别是文科，讲究的是对话和论难教学（dialogic and dialectical teaching and learning）。Dialectic 这词，国内通常理解为黑格尔提出的辩证法；这里是指发现对方论述中的自相矛盾之处。这样的课，事前布置阅读材料一大堆，就像那位教诗歌的宾州大学教授，2012年9月初才开课，他先布置两本诗集，还有其他网络视听内容。上课主要是师生对话和讨论。现在都讲“政治正确”，老师通常不会直接反驳学生，若是面对少数族裔学生更不敢反驳，哪怕明显错误，但仍然

会试着将学生导向学术性思考。这种对话和论难，是对学生思维的很好训练，而网络课程至少目前做不到。

笔者并不觉得网络课程能取代美国大学的课堂教学，但或许会将指定的课前阅读材料，更多地转为网络视听内容，包括网络课程。不过，对那些习惯满堂灌的教授，还有普遍如此上课的大学，网络课程确实是威胁。如果同样是满堂灌，为什么要去教室？完全可以躺在沙发上，观看顶级教授的网上高水准表演，笔记则让语音识别软件自动代劳。DINK

吴澧，旅美学者，在《南方周末》上有一专栏《吾讲斯美》，话题范围广泛，常常针砭时弊，读来别有一番风味。

文◎徐永恒

大学先修课程 给高中生带来了什么？

2013年1月17日，北大招生办举行新闻发布会宣布，应部分中学的要求，北大将在北大附中、北京十一学校、杭州二中合作试水中国大学先修课程，针对高中中学有余力的学生，开设微积分、电磁学、大学化学、中国古代文化、中国通史（古代部分）五门中国大学先修课程。

首批的这五门课程于2013年春季学期开设，7月组织统一考试，考试成绩作为北大自主招生录取的重要依据之一。根据计划，从2013年秋季学期起还将陆续推出线性代数、几何学、力学、热学、光学、近代物理、化学前沿、经典名篇选读、世界历史、人文地理、环境科学、心理学、生命科学、微观经济学、宏观经济学、计算机科学等大学先修课程，经过三年的努力，最终建成三十门左右不同学科的大学先修课程，以满足学生多样化的个性需求。同时，北大还将邀请清华、复旦、天大等兄弟院校参与到中国大学先修课程中来，使之作为一个开放的体系日益完善。

近年来，随着出国留学热的兴起，国人对美国大学先修课程（AP课程）多少有些了解。它是指由美国大学理事会（The College Board）提供的在高中授课的大学课程。美国高中生可以选修这些课程，在完成课后参加AP考试，得到一定成绩后用于申请自己想上的大学，并换取相应的大学学分。美国AP课程有22个门类、37个学科，已在美国高中普遍开设。外国高中生申请美国大学，也越来越多地提交AP考试成绩。目前，已有40多个国家的近3600所大学承认AP成绩为其入学参考并转为相应的大学学分，其中包括哈佛、耶鲁、牛津、剑桥等世界名校。据统计，越是顶尖的大学，学生向其提交的AP考试成绩门数越多，像哈佛、耶鲁、普林斯顿、加州理工、达特茅斯学院等，都在生均四门以上。

从表面上看，无论是中国还是美国，大学先修课程可以使高中学生提前接触大学课程，避免高中和大学初级阶段课程的重复，为学有余力、求知欲强、有更多个性化需求的高中生提供新的学习内容和学习动力。但是，联系到中国高中里普遍盛行的应试教育和高考指挥棒，如何看待大学先修课程带来的变化，还需进一步分析；对高中生及其家长，也需要相应的提醒。

首先，如何才能做到学有余力？这就要求改变为考分而学习的目的和习惯。在考试范围确定的前提下，如果单纯追求考试得高分，势必要进行大量重复的练习，以降低差错率为衡量标准，这样一来，哪怕不是补习生，你的高中教育也异化成了高考补习。其实，高中的教学内容相对大学来说，从数量和深度上都是极为有限的，智力中上的学生完全不用每天埋首于题海。

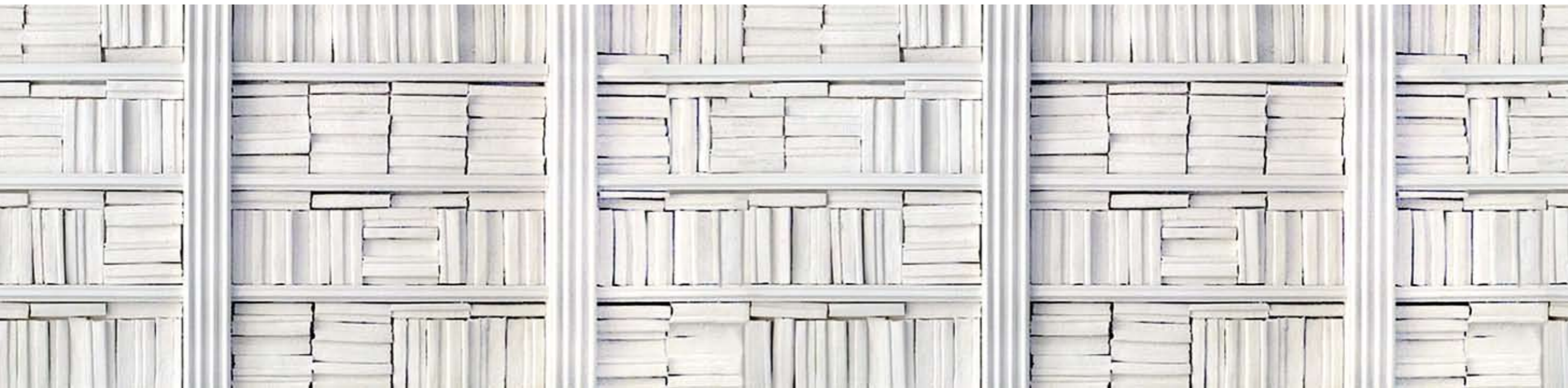
其次，如何才能做到求知欲强？这就要求把高中教育和大学教育看成一个有机衔接的整体，不要被高考割裂，从大学开出的先修课程中，去找到自己的兴趣所在，并尝试在相应的课程上学习新知、探求未知、获得成绩、建立自信，也找到未来选择大学专业甚至事业发展的方向。

再次，如何才能有自己的个性化需求？个性化需求的动机和目的是个性化发展。众所周知，高中阶段是世界观人生观的塑造期，换句话说，也是青少年志趣特长、人生规划出现分野的时期，同一个高中班级中，有人为上大学而努力，有人却在思考毕业后就业谋生，希望把平凡的生活过得有滋味一些，这是完全正常的。如果你把考入著名大学作为自己人生的下一个目的，那么简单点说，这类大学最渴望接收两类学生，一类是立志成为优秀学者的人，他们要承担未来的知识创造和传承之责，为人类社会发展提供思想的原动力；一类是立志成为各行各业领导者的人，他们将以自己的理想、能力、奋斗精神改变现实。显然，这两类学生在高中时期的学习重点和活动选择既有相同的地方，又有不同的地方。虽然大学先修课程都适合这两类学生，但前者如果能同时参与一些科研活动、学术研究、创新大赛等，将更有利于证明自己的才智；后者如果能在社会实践、公益服务等需要发挥组织管理能力的活动大显身手，将更有利于证明自己是领导者那块料。

对高中生及其家长、高中学校来说，大学先修课程的推出，都是一场挑战。在三年紧张的高中学习阶段，高中生的人生规划、时间管理、思维方式、行为习惯等课程之外的课题，都必须及早提上日程，并给出自己坚定的回答。DNN



图/姚川予



取消择校，教育资源准备好了吗

文◎信力建

针 对广州中考新政出台，非本地户籍的近300名家长就“2014年取消公办学校择校”问题，向广州相关部门提交意见书并认为，如果一刀切从明年开始取消择校，或影响上万名非广州户籍的初一、初二在读生中考升学，建议该政策执行同样设置过渡期。

又见“过渡期”，看来教育部门的政策正在进入“过渡”高峰期。而“过渡期”的设置建议，一方面说明教育局出台该项政策并未经过深入调研、广泛探讨和深思熟虑；另一方面，取消择校费显得避重就轻，一刀切取消，问题的根源还是没彻底解决。这个根源就是“教育供给的不足”。倘若

教育供给足够，家长还需要为一个学位争得头破血流吗？

作为国际化大都市，广州城市建设的扩张与格局规划变化，特别是开放包容的政治经济环境，一直吸引着外来人口的涌入，而教育资源的供给和配置既滞后又不科学，造成供给失衡。家长为何对公校趋之若鹜？一方面是有从众心理，另一方面是在公校可以“享受更好教育资源”。

长期以来，集中在大城市的公立名校占用了过量教育经费，加上收取择校费，堪称富得流油。名为公共教育，但很多纳税的公众却不能从中受益，与我国教育法精神相背。公共教育就应该是公平的

教育，以满足最大范围的公众面为先。公共教育还应该是公众治理的教育，接受社会监督，用好公共财政的每一分钱，为公众服务，而不是只砸在个别名校上。它应向公众开放，无论是招生、人事，还是财政来源和使用，都保证透明地呈现公众面前。

从广州目前的教育现状来看，公办学校显然没有做到最基本的要求，它既不能确保弱势群体的教育，也不向社会公开账本。而择校费的存在，让非权贵的家长们看到了一丝微弱的公平，而目前这种微弱的公平正在丧失，焉能不急？

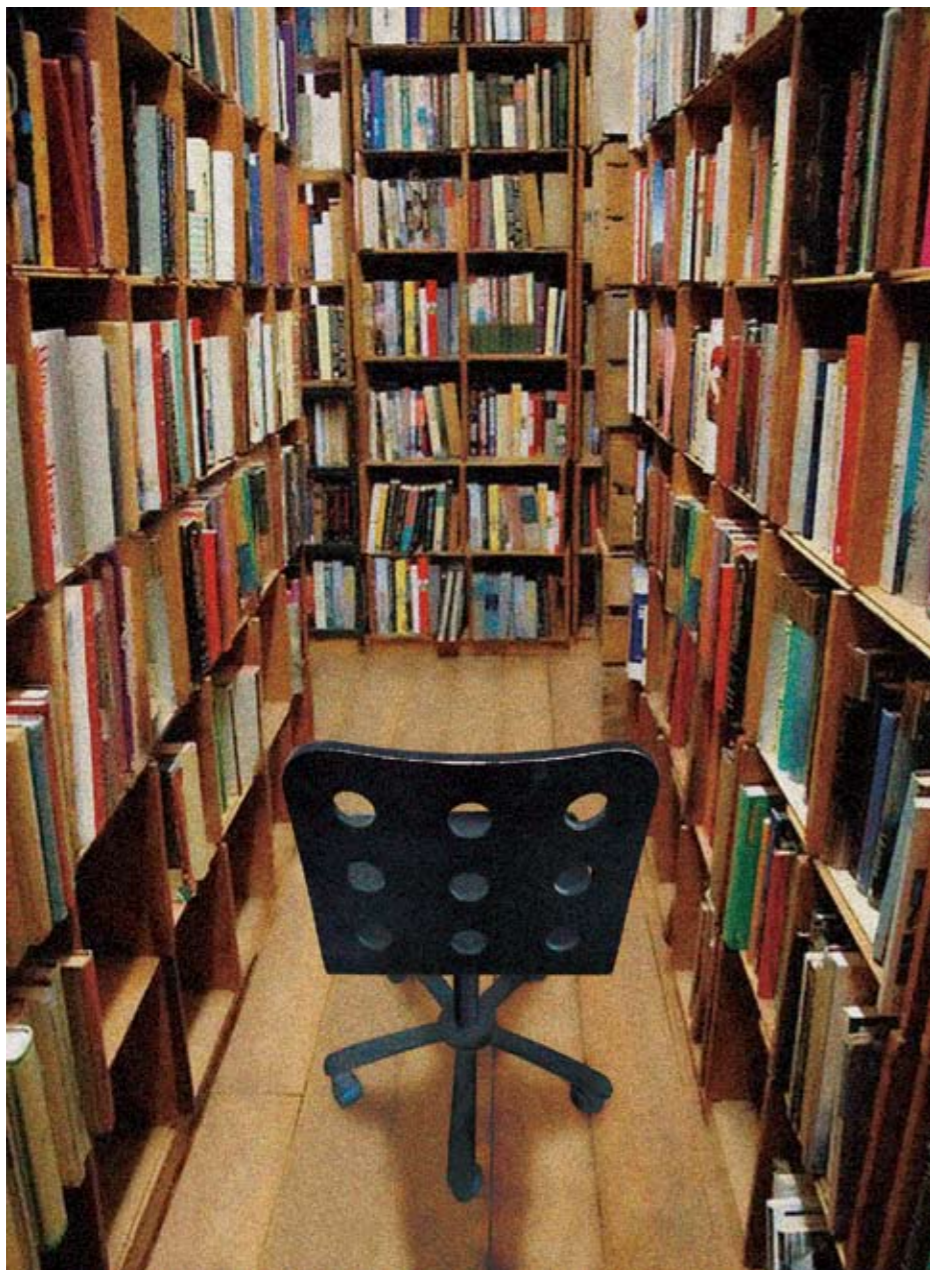
我这样说，并不意味着支持择校费的存在。当下，不仅要取消赞助费、择校费，更要扩大教

育资源供给，让公办学校回归公益性和阳光化，保障弱势群体的教育权利，或转制成为真正的民办学校，不再接受公共财政供养。在香港，政府就规定外来工子女可就近上学，如果适龄儿童进不了公办学校，就去民办学校，所需教育费用由香港政府买单，或者政府出资扶持民办学校，解决外来工子女上学问题。

其实教育问题，归根到底是数量和质量的问題。教育部门只要做好该做的保障性工作，放开供给，让学校之间良性竞争，并把选择权交给学生和家，也就不会有那么多“过渡期”的政策尴尬了。DNN

专业不是死胡同

文◎杨东平_客座教授_



近来，看到数则因学生不满专业，从大学退学重考的故事。不但学生浪费了大量时间，相关系科招来不喜欢本专业的学生，也造成了名额、资源浪费，这是双输局面。

但随着整体生源的下降和校际竞争的激化，在可见的将来，学生选择的自由度会变大。灵活自由的体制，将对学校服务和学生选择提出新的挑战。

对于这种改变，美国高校的学制或许能提供参考。很多美国高校的专业，是学生自己去“申报”的，学生一开始可以不确定专业。许多学校实行学分制，学生可依据自己兴趣选课。修到一定学分之前，必须“申报”专业。申报后学分不够，得延长读书时间，把学分修满。早点读完，可以早点毕业。其间，学生也可辅修别的专业，只要把本专业学分修满即可。

在这种学制下，学生学术导师和学校就业指导所起的作用很大。前者帮助学生选择专业、课程，后者会提供就业指导和帮助。相对而言，国内辅导员制度，专业化程度不足。不少辅导员侧重学生的在校表现，对人生规划缺乏指引。很多辅导者自己工作经历也不足，指导起来颇感为难。

另外，美国高校换专业的政策、程序，网站上通常都可查到。而国内高校网站上这方面的信息不完全，或是比较模糊，让学生摸不着门路。

对于学生来说，未来最大的挑战，是怎样去发现自身的长处和热情，开展合理的人生规划，让自己的潜力和学校的资源彼此丰富。需要指出的是，专业选择不是一条没有回头路的死胡同。教育除了增强专业方面的知识和技能之外，也应该增加我们学习、思考、发现并解决问题的各种能力。如能二者兼得自然最好，但横向技能学得好的人，在专业不对口的岗位上取得成功的人也比皆是。

在美国，由于转换简单透明，很多人选择专业时没有豪赌一辈子的悲壮，也有很多人一辈子换了很多专业。对于大多数人来说，这么做或许是一种浪费，但对于“高手”来说，他们能把所有专业的点串起来，成为一条强大的事业线。我的一位同学，本科学文学，后来读医学院，再后来学教育。她最终在医学院教书，用文学名著去教医学问题，比如用《李尔王》教学老年痴呆症话题。她的教学方法新颖独到，为此还获得了相关基金的资助。

当然，也有学生换来换去，找不到自己的方向，到了四五十岁还不知道自己在干什么。很多小留学生从语言班或本科开始读起，面临的选择空间更大。

当没有人可以阻碍专业转换的时候，又该如何消费这种自由？这时候，学生需要一套新的技能。未来的学习和工作，都将越来越倚重他们分析、评估甚至独创的能力。而学生能否具备这种能力，就要看教育者的功夫了。DNN



图/姚川予

让基本的教育规则回到课堂中来

文◎熊丙奇_客座讲授_

“迟到0分，上课玩手机0分，不交作业0分，抄别人作业0分！我每个礼拜的空余时间，不是在写他布置的作业，就是在重写他布置的作业。”近日，南师大对外汉语专业一班级33名学生向学校递交一封信，联名“弹劾”23岁新外教苏辄予。（扬子晚报3月21日）

外教小苏，不理解自己为什么会被“弹劾”，并对中国学生的“弹劾”感到失望，因为在他看来，之所以严厉，是不想当上课只会放PPT，考试画重点的“阿Q老师”。他的这种想法没错，可是，在当下的中国，却实实在在遭遇“水土不服”。那些弹劾他的学生，或许后会意识到，最该弹劾的，是那些不管迟到、任由学生玩手机、抄作业却给学生高分的老师。而他们弹劾掉的是自身对学业的严谨。

其实，这名师的做法，除有的可以商榷之外——比如，迟到就0分——大多数规定，在正常的教育教学环境中，并不严厉，比如，抄别人作业0分。这之所以被认为很严厉，是现在的大学很不正常，抱着混文凭上大学的学生不在少数，大家对抄作业习以为常，并没有认识到其中的严重问题。在我国大中学校，学生抄别人作业的情况十分普遍，但本质上，抄作业就是作弊，这在外国学校非但要做零分处理，还会追究学生的责任。

再如，学生对老师严格的作业要求也很不习惯——他们习惯了老师不批作业，就给自己高分。两年前，还有高校传出学生恐吓教师，强迫教师给自己高分的丑闻。这是对学业极不负责的态度。老师对学生的作业很认真，在国外大学也很常见。笔者曾看到哈佛大学一位教授对学生提出的上课要求，明确规定学生必须在什么时间交课程论文，拖后一天成绩就低一个等级，要是换在国内学校，这会不会也被认为太过严厉呢？

外教在内地大学遭遇的尴尬，实则是我国大学的尴尬。2007年，媒体曾报道，耶鲁大学教授Stearns发出一份电子邮件，致修读其课程的北大全体同学，并附寄耶鲁驻北大代表及部分耶鲁教授和北大教授。他在邮件中称，选修他主讲的《生物进化学》课程的个别学生提交的课程论文涉嫌抄袭。当时，针对此事，北大曾称对此事启动调查，可后来此事不了了之。

在全世界范围内，学校教育的内容会有所不同，每所学校也会有不同的个性，但基本的教育规则和学术规则是一致的，只有坚持基本的教育规则和学术规则，学校才是教育机构和学术机构，也才能融入世界高等教育竞争。对于学生弹劾外教一事，学校有必要调查清楚事实，看教师的教学方式方法是否存在问题，但更有必要就如何对待学业、课堂教学、作业等问题，进行深入的讨论，以让基本的教育规则回归到学校、课堂中来。不能让正常的规则变得不正常，不正常的规则则大行其道，成为主流。DINK

不确定性与信息缺失

文◎吕多加

在国际标准组织的风险管理术语标准 ISO Guide 73: 2009 中，定义风险为“不确定性对目标的影响”。这个定义简短，也很简单，但实际上包含的信息量很大，理解起来并不那么容易。

例如，怎样理解不确定性就是一个很有争议的问题。为了缓解使用者对风险的定义的困惑，也是为了包容不同的专家群体对不确定性概念的不同理解，风险定义下面的注 5 对于不确定性做了进一步的解释。注 5 说：“不确定性是指对事件及其后果或可能性的信息缺失或了解片面的状态”。

个人理解，这个注解关于不确定性的解释是值得注意的。

首先注意到的，是这个注解说不确定性是一个对信息缺乏了解的状态。这就意味着不确定性是一个主观层面的状态。所以，不确定性不是严格的客观意义上的，而充其量是主观的一种状态。这样的解释不确定性，就避开了不确定性的客观性的问题。从而消除了主观不确定性与客观不确定性的分界等复杂的问题。

实际上，在 ISO Guide 73: 2009 的制定过程中，关于这个问题曾经引起专家们的反复争论。争论的焦点在于不确定性的根源。具体讲，在风险的定义中，不确定性表现的是对未来的一个整体的认知，即未来的状态不是现在可以唯一确定的。即从我们现在的认知来说，未来可能出现多种状态。但更进一步追究起来，现在不能唯一确定未来的状态，有两种可能的情况，包括：

A. 未来本身是确定的，但现在我们不能确定是哪一种状态；

B. 未来本身就是不确定的，从而我们根本无从确切知道未来的状态。

一种观点认为上面 A 是唯一的选项，B 的可能性是不存在的。持这种观点的人认为，我们不确定掌握未来的情况，仅仅是因为我们没有掌握关于未来的足够多的信息。换句话说，如果我们掌握的关于未来的信息越多，那么我们就越能够确定未来的状况。例如，我们如果掌握足够多的天气的信息，包括气象历史、物理规律、人类的活动历史等，那么我们就越能够准确地预报天气。

简单说，因果关系就决定了未来是由历史决定的。因此，我们知道的历史越多，知道的未来就越多。由此，我们还可以得出一个推断，即降低不确定性的唯一方法是想办法获取更多信息。

这种历史决定论的观点有很深的历史和哲学背景。许多科学家都持有这样的信念，如牛顿和爱因斯坦。据说，爱因斯坦在一次国际会议上谈及量子力学时就说过，“上帝不掷骰子”。

但如果上面 B 也是可能的选项，那么通过获取信息来降低不确定性就不那么可靠了，因为假如未来本身就是不确定的，更多获取数据不会有什么帮助，只能是浪费资源并进一步扰乱我们的心灵。与 A 比较起来，这种情况很令人困惑，因为除了宗教的原因外，我们在实践中也不好办，比如我

们很难判断什么时候应该停止搜集数据，“拍脑袋就行了”。

当然，即使是 A 成立，我们的现实情况也好不到哪里，因为我们在搜集数据，处理信息的能力永远是有限的。在大多数情况下，存在一个我们可能获得有用的信息的自然的上限，即我们人类是有限理性的。所以，在实践中，上面 A 和 B 其实是差不多的。更何况，在上面 A 和 B 之间，从不同的角度看，还有无穷多的可能，即未来可能是各种各样半确定性的。这些说起来就是哲学的讨论了，此处不提。

总之，风险的定义下面的这个注 5 其实涉及到许多很深刻的概念。这也是风险管理之所以引人入胜的原因之一吧。DNN

创新的焦虑

文◎池向东

创新成了一个使用频次很高、很热门的词汇，似乎谁不讲几句创新谁就是落后。理论创新、战略创新、经营创新、管理创新、营销创新、品牌创新、技术创新、文化创新、制度创新……没有什么不被冠以创新的了，创新被抬到至高无上、生死攸关的高度。

什么是创新？美国科学家熊彼得 1934 年的定义说，是企业家对生产要素的新的组合，包括新的产品、新的质量、新的方法、新的市场、新的材料、新的组织等。这个概念有点老，但确实很经典，所以常被引用。也有人说：创新就是创造一种新的资源。近年又把创新分为原始创新、集成创新、引进后消化吸收再创新。

为什么要创新？理由是环境在变化，在剧变，在速变，你能说环境没有变，你敢说不再变吗？既然你承认这个前提，所以，你不创新，就不能适应，就会被淘汰。这真是铁一样的逻辑。

环境会怎么变？没有人能说得清，即使是大趋势，也是预判预测，至于更具体的变化，简直没有人能够回答。就是有人敢说，也类似那些股评家一样，说了是不负责兑现的。

于是问题来了。大家都承认要创新，也想去创新，但大家又不知道环境如何变，也不清楚怎么创新才能适应。于是，抱怨说：不创新是等死，创新是找死，陷入了一种创新的焦虑。

有一个“意外后果定律”——任何创新都可能会产生意料之外的结果。由于创新是为“未知的不确定性”来创新，创新愈多，未知的意外不确定性也就愈多，未知的不确定性愈多，需要的创新也就愈多。难怪世界变得越来越复杂，管理变得越来越复杂。

几乎所有成功的企业都在给我们讲他们创新的故事，并强调这是持续发展并能成功的根本。几乎所有的商业杂志都把公司遭遇挫折或失败的原因，清一色地归咎于不能快速创新应变。真的是这样吗？事实并非如此。柯林斯称这些观点是“美丽的谎言”。他认为，卓越的企业和管理者，并非具有远见卓识，喜欢创新，急于变化。他们中的大多数都不是喜欢第一个吃螃蟹的人，很少以预测的未来作为决策的依据。反而对于自己的优势，长期坚持，严格遵循过去有效的方法，不轻易变革。其实，我们最知道自己有过多少失败的创新，也了解一些别的企业有哪些创新失败的案例，甚至看到过不少因拥抱创新而死去的企业。事实告诉我们，绝不是所有的创新都会支持企业持续成功，有时候马不停蹄地创新或者在基本模式上的创新，可能正是失败的原因所在。那么，我们到底还要不要创新呢？

毫无疑问地说：我们需要创新。但不是把创新作为目的，而是作为手段，目的是价值追求。不要别人挠，你就痒。创新本身并不是最难的，最难的是确定什么样的创新是适合你并有效的。面对不确定的未来，我们唯一的选择就是实践。亚里士多德说过：“良好的实践，本身就是目的。”因此，不论是何种新技术、新方法、新趋势，都要遵循事实，都要注重实证，都要

稳妥推进。在这方面，中国改革开放总设计师邓小平“摸着石头过河”和“先做特区”的方式为我们树立了榜样。

世界上总有些东西，有些道理是基本不能变的。没有这种一致性也就没有多样性。以不变应万变，不是绝对不变，而是抓住事物的本质和发展的规律，该变的则变，不该变的不能变。有历史感、系统观、辩证法，能把控不变中的变和变中的不变，这样才能把复杂回归简单，这才是大智慧。DNN



图/姚川子

方法

Method

管理大师德鲁克的职业规划理念

文◎古典



今天遇到了从沈阳来的战隼，这个家伙从去年开始坚持每天读一本书，到现在读了370本，是个很会学习的人。我们谈到很多人的学习方式，谈到德鲁克，谈到《学习的艺术》中那个象棋和太极拳冠军。聊得很开心。

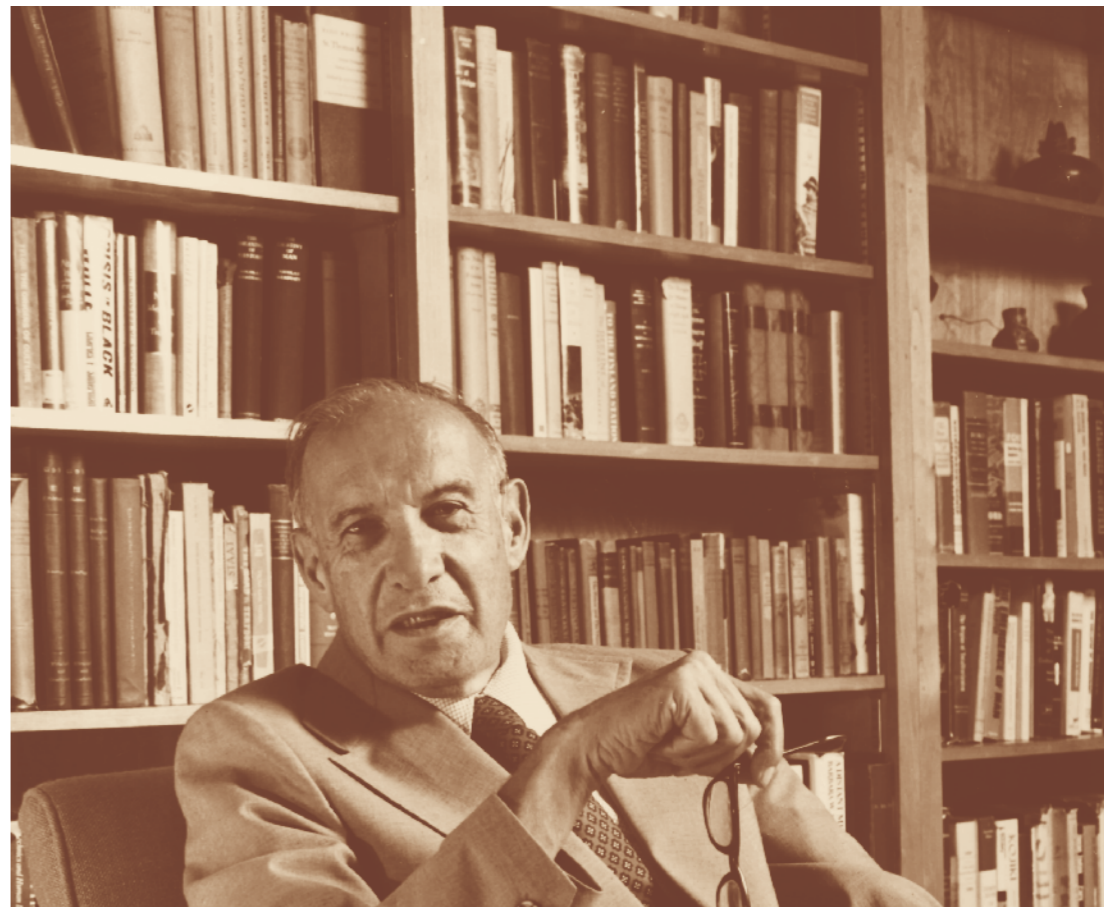
回家来查查德鲁克资料，却发现老头子也在讲职业规划，只不过他叫做“自我管理”。（他是管理学大师嘛，呵呵）在1999年5月出版的《21世纪的管理挑战》中的《自我管理》章节，德鲁克系统地提出了自我管理的理论，并将之归结为7个方面的基本问题，值得一读。

①自己的长处有哪些？实现自我管理的第一步是分析自己具有什么样的优势或长处。许多人认为了解自己，其实不然。要实行自我管理，就必须知道自己的长处。德鲁克认为，发现自身长处的唯一途径是反馈分析（Feedback Analysis）。每当你做出一个重大决定或者采取一项重大行动时，写下你预期将发生什么。9至12个月后，将实际结果与你的预期进行比较。只要持之以恒，这种简单的方法能在相当短的时间内（或许两三年）向你显示你的长处和短处。反馈分析给你行动上的启示是：首先，专注于你的长处；其次，不断改善你的长处，获得新技能；第三，发现你知识上的愚昧无知，并加以克服，而不是自欺欺人。纠

正你的缺乏礼貌和妨碍你的效能和业绩的坏习惯。

②自己的做事方式是什么？德鲁克指出，如何做事是每个人的特性，它们同我们的优势一样是各不相同的。我们的学习效率不仅仅取决于我们是否擅长某一学科，也取决于能否按照自己的学习方式去学习。德鲁克认为，通过考察一个人的学习习惯、收集信息的方式等细节来了解其个性。第一，从学习习惯来说，应考察适合自己的学习习惯，并将学到的知识能够加以应用。贝多芬就是善于用记笔记的方式来学习，利用草稿来帮助自己记忆，通过写作来学习各种新知识。第二，从收集信息的方式来看，应考察自己是善于倾听还是善于阅读，利用不同的方法来寻找和训练自己最能创造绩效的学习方式。德鲁克就是一个善于阅读之人，而有些人则从倾听中学到更多的知识。第三，从学习压力来说，有些人喜欢在压力下学习，他们喜欢在考试的指挥棒下被追赶着，从而激发出学习的动力，而有些人则喜欢在没有压力的条件下，悠然自得地学习。我们需要了解自己究竟是一个善于倾听的人还是一个善于阅读的人，还要了解自己是一个与人共事者还是独来独往者。德鲁克认为试图改变自己是不大可能获得成功的，应该努力改善自己的表现方式。例如德鲁克自己就是终生靠个人奋斗，不善加入任何组织而做出卓越贡献的。

③自己的价值观是什么？我们已经在上面分析了价值观对个人学习及其效率的影响。我们还要说明的是，价值观不是一个道德准则问题，而是一个“镜像检验”问题，即每天早晨你在镜子中希望看到什么类型的人。你的价值观念与一个



组织的价值观念相冲突，那么，你在这个组织中工作要么遭受挫折，要么碌碌无为。有时一个人的价值观念与其长处之间存在冲突，但价值观念是最终的检验。

④自己的归属感在哪里？成功的事业不是靠计划实现的。一旦人们对机会有所准备，成功的事业就开始发展，因为他们知道自己的长处、自己的工作方法和自己的价值观念。知道一个人的归属是什么，这能使一个普通人变成一个成绩出众的人。因此我们必须找到自己的归属感。

⑤自己适合做什么？回答这个问题，必须处理好三个不同的要素，即社会形势需要什么？鉴于自己的长处，表现方式和价值观念，怎样才能对需要做的事做出最大贡献？最后，为了发挥影响，必须实现什么结果？由此得出的行动方针将

是：做什么，在何处以及如何开始做，确立什么目标和最后期限。

⑥自己如何与他人相处？任何人都生活在社会中，生活在组织里。为了取得成效，你必须了解他人的长处，表现方式和价值观念，因为每个人都以他自己的方式进行工作。然后你必须对沟通负责，与他人进行充分的沟通。今天的组织是建立在信任的基础上。

⑦怎样管理自己的下半生？当你已工作20年或25年的时候，你可能正感到厌烦，面临中年危机。其实你仍可能面对另外20至25年的工作。这是你开创第二事业的好时机。发展第二种主要兴趣不仅是一种爱好，而且能为你提供成为领导者、受人尊敬和获得成功的机会。自我管理的需要正在人类事务中掀起一场革命。DNN

适度放权

——做聪明的管理者

文◎李厚霖

4年前，当我第一次坐在“董事长”的这把椅子上，满脑子想的都是如何给自己做加法。我要如何让下面的队伍更壮大，如何让自己掌握更多的号召力、话语权。今天，我依然坐在这把椅子上，想的最多的却是如何做减法。如何让企业朝更精准的道路发展，如何砍掉不必要的包袱，如何更好地放权……

和大部分企业领导人一样，我也曾经常抱怨“太累”，感觉“公司里所有问题都在找我”。现在想想，其实都是自找的。很多的管理者也是一样，明知道所有的事情不可能靠一己之力独立完成，但又害怕结果不够好，因此事必躬亲，追究所有细节。就说最简单的着装问题，十个人的团队能够挨个检查，甚至还能点评一下，这件搭配得不错，那个颜色挺好，但是几千人的企业不可能检查到个人，所以就出现了领导下命令，人事定条令。不停地细化制度，甚至细致到什么款式的裤子、哪种风格的鞋子不许穿。这显然是有问题的。

长此以往出现的局面就是事情无论大小，下属永远要请示直属领导，领导凡事都下指令性动作，员工只有一个选择，就是执行领导的指令。最终情况就是领导很辛苦，员工的个人价值得不到体现。解决问题的关键就是管理者要学会适度放权。

首先，放权的前提是要建立双向的沟通渠道。随着企业规模的扩大，组织架构肯定会有变动，制度自然需要随之调整，但是怎样调整才能符合现在的工作需求，这不可能是总裁、总监坐在办公室里一拍脑门就能决定的，也不应该是某个人，或



者是某个部门能做主的，因为每个部门职能不同，现状也不同，只有每天跟这些制度打交道的基层员工才能清楚知道现存制度的弊端。职工代表大会预备会上我们已经收集到很多基层人员的提案，就拿考勤制度的优化来说，怎样减少考勤记录中重复统计的过程，怎样更大限度使用OA系统中的考勤功能，甚至到怎样计算打卡次数这种每天都会接触的细节，都在员工代表的提案中有所表现。

任何一家有前途的企业都要能够采纳雅言，接受对企业发展有益的建议，不能够只是命令式、指令式的单向沟通。管理者要听得进意见，无论对与错，先把心打开，把耳朵张开，听进执行员工的想法、意见，经过分析后，再给出意见和判断，职工代表大会无疑是开通了一个双向沟通的渠道。

“一管就死，一放就乱”是很多企业面临的问题，也是很多人不敢放权的原因。放权不等于放任，在权力下放的同时，也要强调权力背后的责任，过程中要设定节点，建立追踪体系和节点追踪意识，定期监管、评估，达到预期效果给予及时的鼓励，进度落后，要及时修正员工的问题，尽快回到正轨。同时加强企业文化深入推广，引入激励、淘汰机制，要在激励的同时敢于淘汰。好比你每天跟年轻人说健康的重要性，他们可能当耳边风。但如果他们身边不断有人生病甚至死亡，他们才能真正意识到健康的重要性。在激励的同时，更要进行淘汰，否则“健康”的员工也会被传染上“癌细胞”，并不断扩散到企业的各个角落。所以一旦发现“病变细胞”要马上做出反应。放权的同时追踪监管，深入企业文化，善于激励，更要大胆淘汰。

杰克·韦尔奇说：“管得少就是管得好。”其实，好的领导完全没有必要把自己弄得那么累，事必躬亲的效果未必最佳。只有从公司的日常事务性工作中跳出来，才能集中精力到战略发展、对外关系开拓上。而放权，实际上也意味着他已经足够有信心，能够用自己的处事哲学、企业文化来影响授权的管理者按照自己的意图来处理问题。当一个领导开始放权，企业的管理便上升到了一个新的境界。DNN



积极进取，随遇而安

文◎古典

人是好玩的生物，即使真的相信世界末日的人，在年底却都还在热火朝天地定明年的计划。我理解他们，比世界末日更可怕的，是世界末日没来，而生活还要继续。我也应邀，写些如何做计划的文字，我却有点叛逆，想先来讲一个不合时宜的故事。这故事是我从一个人力资源教授那里听到的故事。

那年我博士毕业，临毕业前，我陷入不知道去哪里的那种毕业前的慌乱中，这种慌乱我在每一次毕业的时候都有过，我整天在校园走来走去，好像下一秒就要失踪。

我在走廊遇到了我们所长，他拉我进办公室和我聊聊。我觉得这是个好机会，于

是一进办公室，我就开始说对他说的未来计划。

“我希望进入高校；如果不能进入的话，我的第二选择是一家外企；然后还是不能话，我的第三选择是一家民企；最后我还有……保底。”

我讲完就站着不动，把球抛给他，等待他的回答和点评。他是个有智慧的人，我相信他的判断。但是我老师对于我的未来计划毫无反应，他完全不接茬，反而指着正在编审的一摞稿件说：今天早上我审完稿子，把准备发的叠好，没选上的放在桌上一边。结果窗户没关好，一阵风吹来。很多稿子吹掉在地下，两堆就混在一起了。我钻桌子下面去收拾，却在桌子底下看到一篇很好稿子，是原来落选的。我蹲着看完，然后从桌上的稿子里面抽出来一篇，把这篇放了进去了。

老师讲完这些，就继续去工作。他的话讲完了。

我闷着头走出门，不知道这个和我的问题有什么关系。突然在脑海里闪过一句话：随遇而安，积极进取。这句话改变了我的一生。

听完这个故事，我太太建议我改成：积极进取，随遇而安。这就是我想说的制定计划的态度。

回顾你的去年计划，有多少在你的安排之中，有多少则不在你的安排之内？一个好的年度计划应该是这样的：7分安排，2分梦想，1分空白。

7分安排是你应该达到的基本分，包括三个方面：

职场方面：今年要做什么项目？达到哪些目标？读什么书？上哪些学和课程？

家庭方面：今年要做好哪个角色？太太老公还是子女？今年准备带给自己的亲人什么？

自己方面：明年过年的时候，期待自己会有什么不同？有哪些能力今年想要提升？有哪些事情要为生命中这个年纪的你去完成？

安排好这7分，先给自己把时间排出来。安排的顺序最重要：我的建议是先排自己，再排家庭，然后再排职场。理由也很简单——职场的天天有人提醒和施压，基本无须自己管理。家庭的偶尔爆发小状况会提醒你的计划。而自我部分，如果不是心力交瘁到要看心理医生，很少有人会想起来要关注这个。所以，先排好那个最容易被忽略的部分吧！因为不管你要开向职业成就，还是家庭幸福，你都要驱动自己这辆车先动起来，这一切都需要你好好爱自己。

2分梦想是留给那些可能性——我们的生活不会因为梦想就肯定有收益，却会因为梦想有趣很多。有没有一直想做又没有时间做的事情？有没有觉得特好玩却觉得意义不大的项目？有没有一直想见却觉得飞过去找人家有点兴师动众的人？有没有一本一直想看却总觉得没工夫看的闲书？给自己列出一个梦想清单，不用刻意安排时间，但却留在手机或者钱包里，在那些不太知道自己要做什么的下午，或者生活无趣的要死的周末，启动一个你的梦想吧。

最后1分留给空白。千万别把计划排得太满。因为你不知道世界会给你什么惊喜。给自己留出5个周末什么也不干；给自己工作留出一个月的空闲时间；给自己的家庭留出一个5天没有计划好的假期……因为“生命的规划远远比你自己的要好很多”。

泰戈尔说：“不要尝试填满生命中的空白，因为那音乐正在空白处。”这就是我说的不合时宜的新年计划：“积极进取，随遇而安”。新年快乐。新的一年，为你而来。DINK

在江湖上混需要养成的 10 个好习惯

文◎冯唐 _

“人之患在好为人师”，我也特烦教导别人。一来是因为每个人的情况不一样，很难一概而论之。那些号称他的成功可以复制的，不是为了骗你钱买书的，就是教你抄袭造假骗人的。二来我光讲、你光听，基本没用。我好好讲《易筋经》，你好好听，你还是不会少林武功。所以，要我说刚入职场应该注意什么，有点为难，想来想去，还是说说好习惯。在江湖上混，养成好习惯排在第一位，其它就在你们各自的特质和造化了。

第一个习惯是及时。收到的短信邮件，24 小时内一定回复，信号不好不是借口。约好了会议，要及时赶到，北京交通拥堵、闹钟没响、你妈忘了叫你起床不是借口。

第二个习惯是近俗。尽管信息爆炸，要学会不走马观花。长期阅读两种以上财经期刊，知道最近什么是大奸大滑大痴大傻；长期阅读两种以上专业期刊，知道最近什么是最新最酷最潮。

第三个习惯是学习。一年至少要念四本严肃书籍。严肃书籍的定义



是，不是通常在机场能买到的，不是近五年出的，不是你看了能不犯困的。

第四个习惯是动笔。在现世，能想明白、写清楚的年轻人越来越少，眼高手低的年轻人越来越多。一年至少写四篇文章，每篇至少两千字。写作的过程，也是沉静、思考和凝练的过程，仿佛躲开人群、屏息敛气、抬头看到明月当头。

第五个习惯是强身。每天至少慢运动半小时，比如肢体伸展、瑜伽、站桩、静坐。每周争取专门锻炼一次，每次两个小时以上。保持身体健康、不经常请病假，也是职业管理者的基本素养。

第六个习惯是爱好。争取培养一个你能长期享受的爱好，不见得很复杂，比如发呆、倒立，甚至不见得你能做得比其他人好很多，比如自拍、养花。工作有时候会很烦，要学会扯脱。很多争吵，如果争吵双方都闭嘴，回房间发呆、自拍、闭眼、睡觉，第二天基本会发现，完全没有争吵的必要。

第七个习惯是常备。除了睡觉的时候，手机要开机，要让你的同事能找到你。如果和上级出差，你的手机几乎要时刻攥在手上。手机没电了不是借口，即使你用的是 iPhone，也可以配个外挂电池。

第八个习惯是执行。万事开头难，所以见到事儿就着手立办，马上开头。不开头，对于这件事儿的思绪要占据你的内存很多、很久。见了就做，做了就放下了。

第九个习惯是服从。接到一项似乎很不合理的工作，忌马上拒绝或抱怨。第一，和上级充分沟通，从他的角度理解任务。有时候，你心中对此项工作的要求远远高于上级要求。第二，降低对自己的要求，有自信，不必做每件事都得一百分。第三，上述两条还不能解决心头不快，放下自己，服从。

第十个习惯是收放。阳光之下，快跑者未必先达，力战者未必能胜。同学们，从学校毕业之后，不再是每件事都是一门考试，不再是每门考试你都要拿满分和第一。收放是一种在学校里没人教你的技巧，练习的第一步是有自信，不必事事胜人。

当然，如果你们说，这些习惯太俗，想仰天大笑出门去，这些世俗习惯完全可以不理。内心之外，我祝福你们找到不世俗的山林、不用装修的岩洞、不搞政府关系的和尚和不爱财的姑娘。DNA

冯唐，真名张海鹏，临床医学博士，美国工商管理硕士。已出版长篇小说《万物生长》、《十八岁给我一个姑娘》、《北京北京》、《欢喜》、《不二》、散文集《猪和蝴蝶》、《活着活着就老了》、《如何成为一个怪物》、《三十六大》、诗集《冯唐诗百首》。

正确的“逼自己”一下下

文◎马华兴 _



“不逼自己，永远不知道自己有多么强大。”这话颇流行，因为这话很赋能，特别成功学。

于是乎，很多企业、很多团队，就会当其成员表现出不情愿的时候，记起这句话，来推动他们：“不逼自己，永远不知道自己有多么强大。”

但是，作为职业规划师，我却要有不同看法。这还得从我近期“逼自己”的事件说起。

那天，我接到一个老东家、部门经理王总的电话，希望我给各省公司的员工做一个关于“风险沟通，建立信任”的培训。因为他知道我是一名兼职培训师，同时，在过去的岁月里，我们曾共同就相关技术做过更深的研究。我知道，我擅长培训的是职业生涯规划，对这个“风险沟通，建立信任”我只能是大致了解知识，从来没讲过，也不知道怎么讲。当他告诉我准备时间是一个月的时候，我有点犹豫。毕竟咱现在干着N多事，一个半天的初次

培训，要至少准备10倍时间。咱没档期啊。但是，没半分钟，我就在电话里答应了。

挂电话的一瞬间我就有点后悔，我的培训对象是运营商各省工作多年的员工，那些人的经验比我丰富，我若是讲的烂，直接就被他们吐槽了，那个挫折我可是不敢面对。而且，我的时间也很紧张。不瞒各位，当天我就便秘了。

我精心设计了课程，看了大量的书和材料，其中专门设计了几个信任模型，还穿插了MBA式的研讨，跟王总做了两次内容讨论。其间花费的时间真真正正是10倍个半天。这段时间，我一次次地后悔接这个活，感觉自己掉进一个坑，我再拿把铲子挖来挖去发现好难挖出条路，而最无奈的是这个坑是我明知道有还自己乐意去跳的。我这就是在逼自己一下。

结局如何？

结局是美好的，在那个场里，我就是专业的培训师，我和学员探讨如何建立信任、如何换位思考、讲故事、建模型、走动、问答，凭直觉我能感受到大家都有所收获，王总很满意，提出了明年让我再做三次培训。

当你看完这个故事，你会发现这不就应了那句很成功学的话吗？似乎如此。但我一思考，就发现了其中的不同。假如，你误入一个传销公司，你的“导师”、“上家”也一定会让你逼自己，发展更多“下家”，看到更多可能。你会这么干吗？不会，因为这不符我们自己的价值。我们不会为了钱、为了这点激励而毁坏我们看重的亲情、友情。因此，只有当一个挑战符合几个条件时，才会逼自己：

清晰“不敢做”和“不想做”。

你要先问自己想不想做，而不是敢不敢做！如果这件事有所图，那你才有逼自己的动力。我选择接这个培训，纯是出于兴趣，我喜欢分享，我享受在培训中跟所有人共同讨论，产生启发的状态。我之前写过几本书，谁都知道写本书是必须逼自己的。我选择写书，同样是出于兴趣，我享受美妙的文字从我手里流出、并被人读到的感觉。

又或者这件事符合你的价值观。我的一个朋友选择逼自己减肥，每天健身房锻炼，长跑，节食，原因是之前他上电视时发现自己的“大盘子脸”，他认为美感是很重要的价值；我另一个朋友选择逼自己戒掉网游，是因为他有了孩子，他认为家庭中做一个父亲的责任比网游更有价值；樱木花道逼自己做灌篮高手，还不是为了追到赤木晴子？

因此，你逼自己的事情首先是你想做的，或者背后有你想要的。是“自己逼自己”，而不是别人在逼自己。

你是否有能“够一够”的能力？

假如，我当时的培训能力很一般，我根本没有

培训师的范儿、自信和技巧，我还会不会逼自己呢？假如我当时真的答应了，那次培训一定会大现眼。因此，这就取决于对自己能力的觉察和评估了。

我之前已经培训过了数百小时，对自己的培训技能、知识、个人魅力都有所了解，这也是我能承接的本钱。因此，当你选择逼自己的时候，你是否做过客观的评估。如果你想写本书，你可以先写几篇文章看看感觉；如果你想一周之内跑万米，你头天先跑个三千米看看感觉；如果你想做培训，你先找熟人试讲一下；这些客观的评估，会让我们清晰自己的限度。此时，我们要逼自己的，只是比那个限度高一点点，够一够那个目标。这样就不会因太过焦虑而放弃。

执行下去好吗？

这是一个时间管理的话题。当你评估了以上两个问题：我想做；我也觉得努力一下可以达到。剩下就是，你如何更好的规划时间，让自己达成目标。当然，准备一个培训，咱也是有方法有技巧的，做一个总体脉络，构建其中的模型，设计两个游戏和讨论，设计牛逼的开头和结尾，然后把准备时间一点点放到日历上。执行，执行，执行。

万一失败了呢？

是的，确实有这个可能。因为这世界本是不确定的。如果你问到这个问题，我想问另一个问题：你还记得当初你鼓起勇气跟哪个美女（或帅哥）表白爱意的情景吗，那时你会觉得这个决定会影响一辈子，那过了十年以后你现在再看呢，是不是觉得跟浮云一样？你还记得你当初鼓起勇气每天熬到12点备考GRE的情景吗，最后尽管分数不那么高，二十年以后再看那次，是否也有挥衣袖般洒脱……

历练嘛，历练呀！当你老的时候，无论是成功还是失败，都会让你的人生更好玩。DINK

“参与式教学”这个词很多教师已经耳熟能详了。让学生动脑、动手、动嘴。让学生成为课堂的主体是参与式教学的特点。对于参与式教学方法，有些老师不习惯，有的不以为然，有些觉得新鲜，有的欣然接受，开始改变自己的教学方法。从以教师为主的教，改为以学生为主的学。

从教师的讲授到学生的自主学习，相对于学生而言，教师的角色在转变。通常情况下，教师在课堂中讲授知识给学生，“满堂灌”是一个极端的，却又普遍的例子，这种情况下教师高高在上。

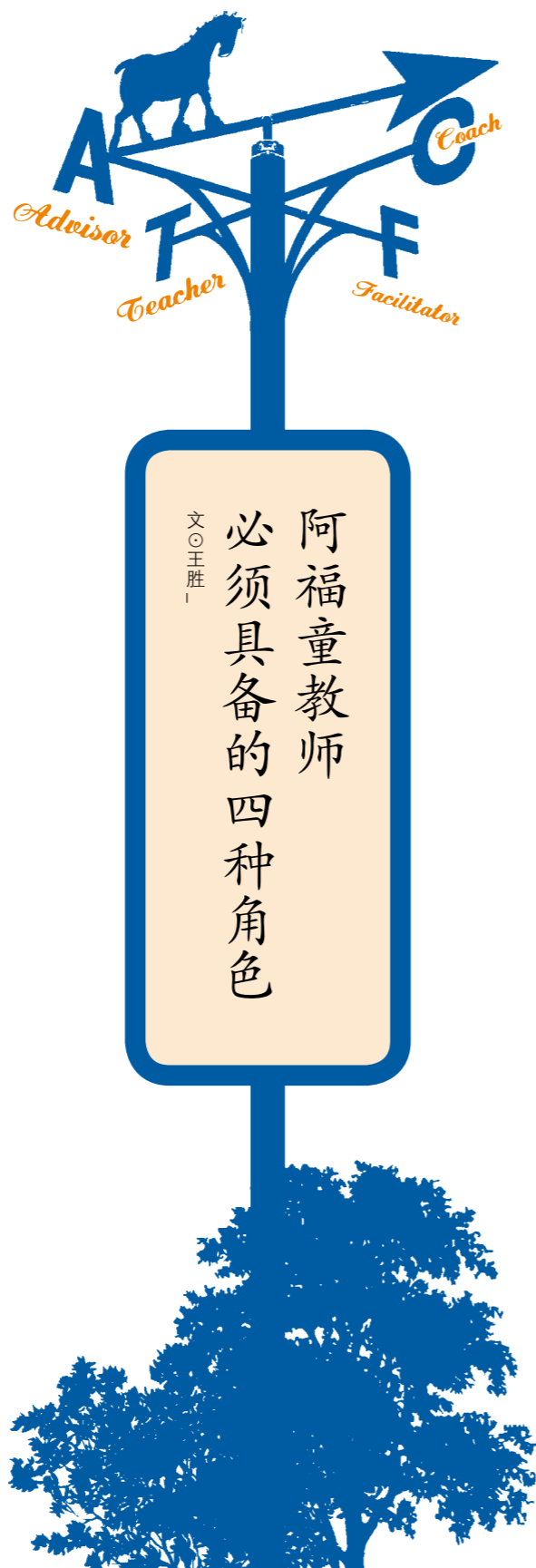
那么在参与式课堂中，当学生在小组中学习时，教师的角色是什么呢？

我的好友，软实力工场的创始人、原“思腾中国”的首席执行官蒋齐仕先生在阐述他对于一个成熟的培训师的角色时提出了一个创新的 FACT 模型，我深受其启发，将其拿来，用于解释我对于一个成熟的阿福童教师的角色的理解。

根据这个模型，一个优秀的培训师，需要扮演“教师 (Teacher)、专家 (Advisor)、促进者 (Facilitator)、教练 (Coach)”这四种角色，并能熟练地根据不同的现场情况，在这四个角色中快速有效地进行变换。

一、“教师”或者我们也称之为“讲师” (Teacher)

这个角色就是将“自己知道而学生不知道的知识”讲解给学生。现在国内的绝大多数教师扮演的就是这个角色。在这种角色下，教师几乎是“唯一”的信息来源和学习渠道。



“教师”角色适合于讲授新的知识。它对于学生的价值，就是帮助学生了解未知的知识。比方说语文中的新知识，数学和物理中的定律等。

二、“专家” (Advisor) 角色

对于学生而言，最重要的价值是教师的“经验”。这些“经验”可以帮助学生了解和掌握如何解决具体的问题。教师以这个角色与学生互动时，主要的角色在于“问题解决”。例如，学生对某个难题苦思不得其解，或者学生遭遇到成长中的困惑，情感的纠结，向老师“求救”。作为有人生阅历的教师，采用建议的形式，为学生提出建议和方案，为学生支招，为学生“解惑”。

上面的这两种角色，很多老师都能扮演得很好。以这两个角色为核心的培训，事实上更多的是知识的传授和经验的分享。在我们的中小学，对于专家的推崇，往往就是基于对教师这两个角色的价值的认同和偏重。

三、教师还有第三种角色，即“教练” (Coach)

教师扮演这个角色时，往往是处于一对一的情境。作为一个教练，教师不能简单地把解决方案说给学生，而是要尽力激发学生自己找到应对挑战的方案。教师的作用是帮助学生更深入地认识自己的思维和行为习惯，反思自己的困境，做出切实的改变。这个角色适用于需要推动学生做出习惯改变的情境。例如，班主任找某个学生谈心，耐心地引导学生改变自己的思维习惯、学习习惯或生活习惯，改变自己的情绪惯性，从而更好地成长。

四、教师的第四种角色是“促进者” (Facilitator)

当教师以这个角色出现时，教师所作的事情有两种情况：一是营造很好的学习环境，给予学生更多的机会表达自己；二是鼓励学生在向老师学习的同时，向其他学生学习，鼓励同伴互助成长。

教师在扮演“促进者”这个角色时，会遭遇不小的挑战。因为往往学生并没有准备好，或者不够自信，无法打开心扉；或者缺乏聆听和表达的意愿和技巧，无法有效沟通；或者在开始小组学习时不会制订规则，不能有效达成一致决议等等。在这种情境下，教师需要首先营造合适的学习环境，例如桌椅的自由移动以适合小组学习，做游戏让学生放松身心，也就是常说的“破冰”，并耐心指导学生相互学习的技巧。如果没有做好这些前期准备，一下子就采用这种互动式教学方式，学生肯定会不知所措。这就是很多轰轰烈烈的小组学习徒有形式，没有效果的原因。一旦教师熟悉了怎么做一个“促进者”，教师将能够有效地推动学生积极主动地学习和分享，团队学习 (Group Learning) 才有可能发挥出最佳效果。

一个成熟的阿福童教师必须学会扮演以上四个不同的角色。在不同的学习情境中，使用不同的角色。即使在一堂课上，也能够在这四种角色间进行灵活和无缝的转换。当教师扮演好这几种角色时，学生的学习将从向自己学习，转化为向教师学习、同伴相互学习、自我学习三种模式，学习的效果自然非凡。

一个教师要能自如地变换这四个关键角色并不容易。很多的教师比较熟悉“教师”和“专家”这两个角色，但对于“促进者”和“教练”这两个角色，则比较陌生。教师在以后两个角色教学时，需要有很强的管理自我的能力，尤其是要管理好自己的“虚荣心”。

在现实教学中，教师扮演哪种角色取决于他所教学的内容。对于阿福童课程而言，一位合格的阿福童老师，需要专门去学习成为“促进者”和“教练”的核心技能。不仅满足于做传授知识的“教师”、给出建议的“专家”，还能够成为擅长“过程引导”和“行为干预”的“促进者”和“教练”。DNN

(注：经蒋齐仕先生首肯，本文在诸多地方借鉴和引用蒋先生的文章内容：培训师的四个关键角色，特此鸣谢。)

Bb 网络辅助教学： 以学习者为中心的轻量级装备

文◎李笃峰_管理学院_



我和大部分老师有着相似的感受：在由传统的教学方法向以学习者为中心的教学方法（student-centered learning，以下简称 SCL）转变时，要在课前做大量准备，上课时才能 SCL 得起，感觉自己比以前更辛苦。

升上“二年级”（CTE 第二期培训），我有幸听取了杜肯大学 Heo 教授在教育技术促进 SCL 教学法的培训课程中展示的使用新版 Bb 网络教学系统提高教学效率、提升教学效果的方法，意识到自己会觉得累的原因在于当时所使用的 Bb 课程从内容设计、学生的互动到学习效果的评价仍旧采用了较多传统的教学理念，二者未能完全对接。

课后，我按老师所讲，配套 SCL 教学法，在新版 Bb 网络辅助教学系统中对网络辅助教学环节加以改进，经过一年的应用，真正体验到了 Heo 教授为我们展示的便利，我把基于 SCL 理念的网络辅助课程设计称之为：以学习者为中心的轻量级装备。

以我所教授的《市场调查与预测》Bb 课程改版过程为例。

SCL 的观念反对在课堂教学中采用填鸭式、灌输式教学，主张解放学生的思维，以学生为中心组织教学，发挥学生学习主体的主观能动作用，提倡在“做中学”。教师在设计基于 SCL 理念下的网络辅助教学课程的首要任务是考虑如何在“做中学”，所以，Bb 课程设计之前，要规划好如何在“做中学”。如果课程的教与学不能和学生毕业后从事的工作对接的话，那么这个课程的教学就是无效的。

在改版《市场调查与预测》Bb 时，我首先对人才培养方案做了深入思考，开学之初在 Bb 中部署一项任务：要求学生在一周之内，自行联系一家企业，在本学期为其提供一项市场调研项目（学生是否向企业索取劳务报酬，由学生学习团队和企业商议，与老师无关）。并把这项要求在大纲中列明。如此一来，本学期所有的学习环节都围绕着学生学习小组的任务开展，从调研方案的策划与制定到最终的调研报告等所有的环节，也都在 Bb 中有相应的子任务：作业，我把这些作业称为“订单”。学生通过完成这些订单，并将最终作品提供给学期初学生所“签约”的企业，逐步实现学习目标。

接下来，教师要考虑的就是如何实现学习互动。互动不仅仅是师生之间、学生之间的互动。如果学生不能良好的和学习资料互动，那么一切互动都是表面现象，都是无效的互动——这往往是教师最容易忽略的一个事实。而 Bb 这个轻量级装备，能够恰当地为教师—学习资料—学生提供充分互动的平台。学生每完成一项子任务之前，我会在 Bb 中设置一些零碎的微型任务：对于属于认



知、理解层次的事实性或概念性的知识，我会要求学生在 Bb 中的 WIKI 中完成对名词的定义，所有同学都可以对同一个名词进行编辑，这就像学生在百度百科或者维基百科中进行词条解释一样；对于属于程序性、应用、分析层面的知识或技能，我会要求学生在 Bb 的博客、日志中记载他们思考问题的过程和处理问题方法；可能发生争议的问题，我会在讨论板中部署相应的讨论话题，学生们可以各抒己见……当然，这一切都需要他们认真地阅读教材以及我在 Bb 中提供的学习资料才能顺利完成。部署了这些微型任务后，不但能够确保学生在做中实现学习目标，而且还可以将教师从较为繁重的传统备课中解放出来，教师只需要部署好这些微型任务和支撑学生完成微型任务的学习资料，并规划好它们之间的关系即可。有位成功学大师曾经说过：大成就是小成就积累的，小成就从一点一滴开始。虽然运用 Bb 这个轻量级装备减轻了教师准备 SCL 课堂的负担，但实际上学生在持续利用课后的碎片时间，来为自己一点一滴的积累着知识技能，这些在未来他们的工作岗

位上都将成为他们的成就。

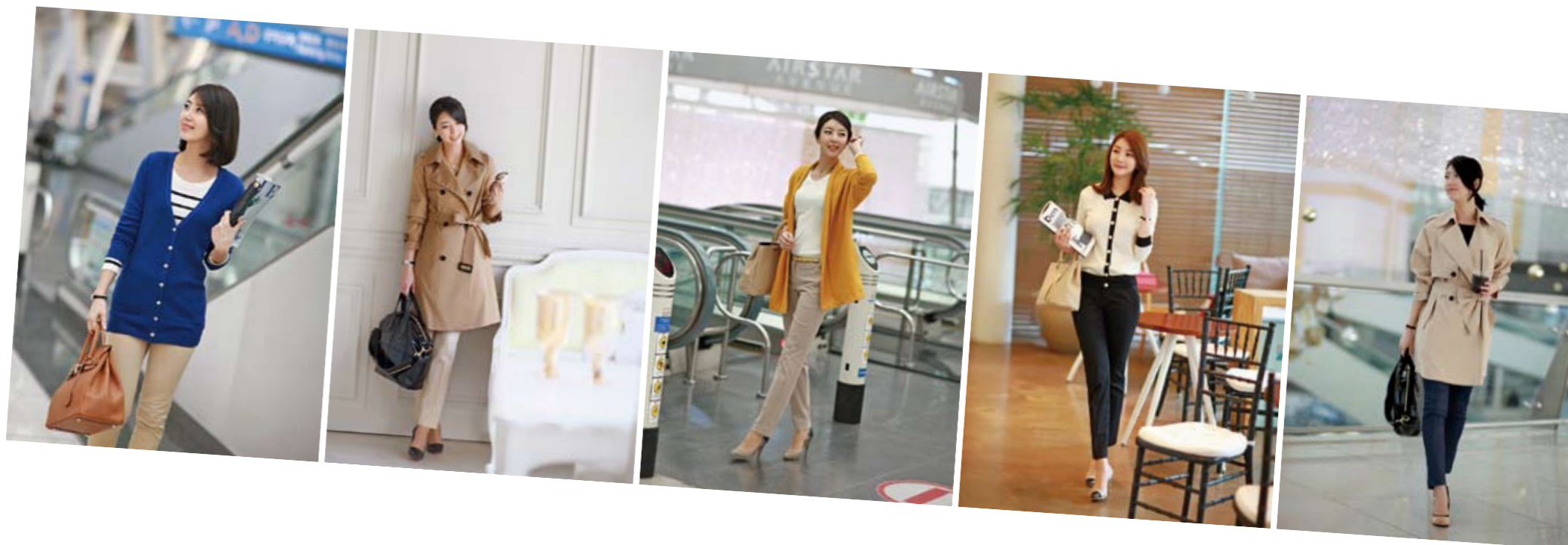
最后，在学生完成学期任务、子任务和微型任务后，教师要对学生的学习效果，进行评价。SCL 提倡采用以形成性评价为主、终结性评价为辅的混合方式。Bb 的评价工具能够方便的完成这些让教师看来很繁琐的事项，教师无需手动计算形成性评价的成绩，只需设置好每个项目的成绩和评分标准即可。系统可以自动的完成计算，甚至是评分（测试项目可以自动评分）。Bb 还有一个神奇的功能，就是内置的 Rubric 工具能够将获得分数的指标及得分情况反馈给学生，这就好比是几十厘米厚的作业本，在 Bb 中可以批量的、半自动化的完成批阅，同时进行评分与评语。

一年多的 Bb 改版实践中，我发现，所有课程的教与学都是相通的，只要教师掌握了 SCL 教学法的原理，都可以采用类似的网络辅助教学设计，将 Bb 这个轻量级装备带到自己的混合教学中来，这样老师们不但能够精细化的实施 SCL，更能把自己从大量重复性工作的时间释放出来，思考如何更有效的设计课程。DINK

老师们，是时候 up you style 了!

文◎张晶晶_宣传部_

优雅是件很难的事情
比矜持难，比无赖也难
矜持能装，无赖更容易
可是优雅不行
优雅要气质，要资历，要岁月沉淀
要那份从容和云淡风轻
——摘自雪小禅《优雅的老去》



很高兴终于有一篇文章可以让我谈谈形象管理的事儿。且不说从什么时候开始，奥巴马总统有专门的形象管理团队支持竞选，今年韩国新上任的女总统朴槿惠在就职当天，就根据场合的需要更换了4套服装，以得体的着装、温暖的色彩向韩国民众传达复苏国力的决心和希望。值得一提的是中国的第一夫人彭丽媛的优雅穿衣经也带来很大的“彭丽媛效应”，受到大家的肯定和追捧。可见形象对个人品牌塑造的重要性。

Styling，字典上标注的是“Improve the style. Change one's style”的意思。简而言之，就是在合适的场合，配以适合的形象。举个例子：提案的时候穿深色套装，听音乐会可以穿浅色的连身裙。有人可能认为这种很矫情，其实，在合适的场合以适合的形象出现是一种修养。一个人的形象 styling，不仅仅是外表的体现，更是内在知识和阅历的体现，是从语言，表情，到动作，衣着妆容，言谈举止整体的展现。

而作为具备专业知识的教师，如果能以职业化的形象出现，则更能体现教师的专业性。有句美国时尚评论者的话非常传神：好的形象就像一本书的封面，如果封面特点突出，设计精美，就更能吸引读者来探究书里的内容。在课堂上的四十分钟甚至两到三个小时，我们是所有学生注意的焦点，试想你面色暗沉，衣着随便，甚至有点不修边幅，那你讲的课要多么生动才能吸引学生的注意？既然我们一直在积极的改变授课方法，让我们的教学内容更生动，更实用，我们也可以试试改变自己的形象风格。试想你穿着修身的西服套装，或者优雅的开衫，语气亲切，散发着润物细无声的知性气息，至少让你的课增加不少的专业力。

解决了重要性问题，让我们来看看什么样的形象风格最适合教师这个职业。

个人的形象风格一般划分为十种：有怀旧复古的 retro style，充满浪漫花朵气息 romantic style，体现传统经典的摩登风格 modern style，高贵优美的 elegance style，夸张戏剧化的前卫主义风格 avant-garde style，追求简朴舒适的自然风格 natural style，极度女性化的 sexy style，干练男性化的 mannish





style, 运动休闲的 sporty style。通过对以上风格特点的分析, 利落干净又简约明朗的风格, 适合展现独立、干练优雅个性。优雅的服饰, 可亲的语气, 专业的知识——优雅风格 elegance style 是最适合教师的职业定位。

什么是优雅风格 Elegance style ?

从 50 年代奥黛丽·赫本 (Audrey Hepburn) 身着纪梵希 (Givenchy) 设计的黑白色小礼服开始, 她就成为了引领优雅风格的 Icon。当然作为优雅女神的幕后推手, 纪梵希功不可没。一个会凸显优雅, 一个会创造优雅, 纪梵希用黑白这两种简洁的颜色, 让他为赫本在电影《蒂凡尼的早餐》中打造的简单色调、紧身洋装、手套, 夸张大眼镜等风格成为了永不抹灭的风格。另一位善于创造经典的设计师就是 Coco Chanel, 设计灵感源自男装的香奈儿经典外套 (Chanel Suit), 直线剪裁、线条流畅、没有衬垫, 赋予女性绝对的着装自由, 在香奈儿的演绎下成为女装的经典之作, 诠释出女性优雅自在、超越时代的永恒经典。在欧美女性中甚至流传着“当你找不到合适的衣服的时候, 就穿香奈儿套装”。

用一句话来定义 Elegance style, 就是 less is more, “少即是多”。时尚简约, 是让美好质感呈现的最佳方式。简单、大方、色彩单纯, 最少限度对细节的使用, 都是这类形象搭配最鲜明的特点, 越是简单越有风格。在材质上, 优雅风格多采用有质感的天然面料, 如丝绸, 纯毛, 开司米等; 在色彩上, 米色, 灰色, 奶油色等中性色彩以及经典的黑白色最能表现优雅的风格; 面料上一般以素色或以品牌代

表 logo 的图案为主。比如著名节目主持人制作人杨澜, 优雅又知性是优雅风格的典型代表。或者我们关注时尚杂志主编们, 大都是这种风格。

下面给老师们推荐九种优雅实穿的 elegance style 单品。

丝巾: “我只有一件衬衫, 一条裙子, 一顶贝雷帽, 一双鞋, 但我有 14 条丝巾。”奥黛丽赫本曾这样形容自己的衣橱。丝巾有化腐朽为神奇的魔力, 其中 90*90cm 的大方巾最实用, 一条丝巾既能平添一抹优雅, 又能平衡一切的不正式感。

修身西装: 立体剪裁的西装外套让搭配显得时髦又严肃, 可以巧妙搭配无论内搭随意的 T 恤或者衬衣, 但是一定要注意对比的配色, 这样的装扮很适合出现在讲台或者提案会的时候。

白衬衣 有些时尚元素永不过时, 比如白衬衣, 或搭配裙装, 或搭配牛仔裤, 隽永而时尚, 适合所有大胆的创新和搭配。

铅笔裤: 低腰小脚的铅笔裤有绝佳的显瘦效果, 不管与高跟鞋搭配还是跟平底鞋组合, 百变的干练风格都可信手拈来。

针织衫: 经典简约的针织开衫温暖、典雅又舒适, 随意搭配裙装或裤装, 轻松有活力。

连身裙 我最钟情的单品, 各种风格的连身裙, 无论纯色或者对比色, 都能很好的体现简约优雅的态度, 特别是腰部有荷叶边装饰的设计, 有掩饰赘肉、修饰体型的作用, 但是一定要选有质感的挺括的面料, 薄的透的, 会给人廉价的感觉。

风衣: 兼具了温度和风度, 利落线条, 经典的款式从来都不过时, 原本随意的风衣搭配连衣裙及高跟鞋会变的优雅, 散发出赫本般复古精致的气息。

香奈儿外套: 经典的斜纹软呢香奈儿外套, 色彩丰富, 有柔和粉彩、鲜明亮色或经典黑白, 是优雅气质的象征。

胸针: 可戴在任何地方, 在外套的领口旁, 甚至是牛仔裤的口袋, 也会令人耳目一新。在穿正装时, 可选择较大的、颜色纯正、材料好一些的。穿衬衫或薄羊毛衫时, 可佩戴款式新颖别致、小巧玲珑的胸针。

美国形象设计大师罗伯特说, 服装是视觉工具, 你能用它达到你的目的, 你可以通过你的整体形象为你打开胜利之门, 向世界传递你的信心。老师们, 准备好了吗? 一起来 up you style 吧, 通过自己的穿着, 自在地表达自我。DNN

我的写作建议

文◎方柏林

写了很多年稿子。多年下来，有过一些发表的喜悦，但也有很多处理不当的挫折。最近我有幸被学校创作班请去，跟他们讲我的写作体验。由于这门课专门教写作的教授在坐阵，我不敢班门弄斧，说写作技法这些话题，而是谈了些我作为一个业余写手，从事写作（尤其是给报刊写作）的体会。我们聊得很愉快，所以不如索性把当时说的一些东西写下来，或可供新手参考。

想象生活。对于未来的生活要有所想象。写作需要安静，需要时间，你能不能有这种安静？工作之余有没有这种时间？还是你本来就指望靠写作谋生？这些问题，在择业甚至择偶时都需要考虑。连买房子的时候都要掂量一下：这种房型有没有提供足够的空间，让你能不受打扰地工作？美国很多房子有那种 Mother-in-law Plan（岳母/婆婆计划）格局，是为了让来访的大家庭成员短暂居住，而又和家里其它地方相对隔绝，尽量减少相互摩擦。这种房子就很适合写作。在你工作或者生活的环境里，你得有个自己的“洞穴”，需要的时候得把自己藏起来，不受打扰地工作。

寻求支持。如果一家人不能志同道合，会是很麻烦的事。所以应该尽量寻求家人的支持甚至帮助。如果不能在事情上支持，起码得有“道义支持”，亦即理解、赞赏你所做的事。一些实质支持也有可能，比如简单的调研。写作容易把另外一方孤立起来，也容易造成矛盾。我有几个同事，说他们写博士论文的时候差点都要写离婚。写作的时候本来就需要注意力集中，边上如果有人不能理解写作的性质，跑来抱怨、聒噪，就很容易争吵起来。最好的办法，是培养双方共同的兴趣，把对方拉进自己的事业里来，不要一个人单打独斗。我现在有时候也让家人帮我。比如我常让两个小孩给我看我写的英文文章，给我做些校对，提些建议。小孩水平虽然

有限，但是有时候直觉很好，且不会跟我隐瞒。好文章是改出来的，而思绪喷涌的时候，我只顾往前冲，留下一路错字，多个人把关很好。

换环境。跑到美国来之后，经过比较和对照，对于过去很多问题，我有了一些新的看法，这很能启发思路。如果有可能，希望大家有机会多换些地方生活，或是每年旅游一两次，不能老限在同样的环境里，思路打不开。不过这只是我个人的办法，不是唯一的办法。写作者要能够把陌生的地方写得让人熟悉，又能够把熟悉的东西写得让人陌生——帮读者从不一样的视角反思被自己想当然的一些问题。前者要我们走出去，后者要我们换眼光，二者都需要新旧环境的反差，而这种反差是你刻意去追求到的。

突破蚕茧。换一些人群交往，这能让你从新的角度去思考问题。物以类聚人以群分，人和彼此类似的人聚在一起是一种本能，社交网络诸如 Facebook 更是让你的见识限制在和与自己类似的人中间，这是很要不得的事。写作者应接触三教九流。这未必要在生活中结交各式各样的狐朋狗友。现在网络这么发达，比如你用博客、微博，就不要老是关注和自己一样观点的人，而是关注些不一样的，看看他们的生活，他们的见解，能给你什么样的启发。

学会研究。写作是一种自我教育的过程。或许有些作品，如诗歌，可以纯粹基于灵感。但很多作品的形成过程，并不是作家的思维火山爆发，一下子熔岩凝固为文字的。很多内容，是大家根据作品需要，去研究、观察出来的。“写自己最熟悉的东西”这种建议，要谨慎对待。写作者也需要一些社会研究田野调查的那种实际研究。我翻译过的两个作家，如科伦·麦凯恩和安妮·普鲁，专挑不熟的话题去写。他们提前都大量积累，做了很多研

究。创意写作中，创意只是工作所需的一个部分。

追求宁静。你要如小鹿渴慕溪水那样渴慕宁静，追求宁静——我不是说那个已经结婚了的演员宁静。社会往往把外向开朗当成好品质，但你作为写作者，不要把安静和独处当成负面的东西。安静的环境写作者应甘之如饴。你见过几个作家抱怨寂寞？热闹而喧嚣的环境，是写作的最大杀手。不要贪图在生活中结交太多朋友，也不要参与各种应酬，我们总觉得朋友多好像是好事，这未必，泛泛之交太多，除了耗费你过多的时间之外，并无太多益处。写作需要时间，你应该想着怎么去对生活删繁就简，好给自己留出独处的时间。

善用才能。早些年，博客刚刚出来的时候，我为了追求读者，写东西非常花哨，但是也就在网上乱发一通。随着年龄的增长，我知道生命的有限，所以写一篇文章，倘若不能达到发表的水平，我就根本不会去写，哪怕我知道我花费时间去写，会赢得粉丝，博得叫好。记得我看过有句话，对我后来写作影响很大：Don't impress, Express. 当然如果分清侧重，Express 的东西，也可能 Impress, 亦即言之有物而又文字动人，又有营养又好看。

坚持去写。每天你都得坐下来写，保证“工作量”，这样会让你的手越来越顺。平时有想法没时间的时候，把你那些转瞬即逝的想法记录下来，有时间的时候专门去写。我在我的 Word 里，专门有一个记录点子的文件，想到了随手记录下来，有时间了再去写。有时候一个话题放那儿泡一泡，以后撞见合适的素材，写起来更顺利一些。

平衡稿约。我很幸运遇到了不少约我写专栏的编辑，在早期磨合之后，他们都给我很大自主权。那专栏的一亩三分地上随我耕耘。但是也有一些时候，我要写一些约稿文章，这些约稿文章如果话题太陌生，或是只是为了去证明编辑本人的某个观点，

我就比较谨慎到底要不要去写。这需要合理平衡。我也不能都拒绝，因为有一些约稿文章，逼得我去做调查研究，有助于突破自己在话题上的一些限制。不过如果自己有更重要的东西来写，四处撒网就不必要。还有一些领域，我也不想过多了解，把时间和精力摊得太薄，也没有必要。

尊重编辑。我和不少编辑关系融洽，而且都能交往很长时间。不要因为某个编辑砍掉了自己的某篇文章或是改动了自已的文字，就恼羞成怒。要知道每个人的眼光都不一样，编辑不过是做他们份内工作，你作品的成功也是他们的成功，大家的方向是一致的。再说媒体有时候也有各自的要求和限制，往往不能责怪编辑。如果关系处理得当，他们会成为你的合伙人、资源、师友。

找个代理。中国写作者的一个苦处，是缺乏高素质的中介机构。我们这些写稿佬有大批量文章，可结集出版，可制作音频，可制作电子书，做成“产品”的办法多得是，但我们写作者有时候缺乏经营头脑，不知道怎样的包装，才能够让出版方接受，让市场接受。而一些内容供应商又苦于找不到作者。这样两头寻找当中，如果有合格一些的代理人或者机构就好了。中国只有明星演员运动员这班人有经纪人。美国一个作者，哪怕是新作者，写了一部作品，就可以去找经纪人帮他们去张罗寻找买家出售版权这些事。这些经纪人会给作者争取最大利益，也会帮他们营销、张罗。中国写作的人多，但写作交易市场并不成熟，报纸杂志到处都是，谁出的稿酬多，作者通常不知道。写作过程中找买家，找合适的买家，这是耗时耗力的工作，影响了写作。比如本文，我都不知道可以发在哪里，往往随手丢在自己博客上。希望写作的买方卖方市场尽快建立起来，也希望出现一些代理机构，也能给普通作者服务。DNN

体
验

Experience

印象以色列之“为智慧而教”

文◎杨东平_客座教授_

终于谈到以色列教育了，我们最关心的话题。犹太人的聪明才智举世闻名，全球 1300 万犹太人，占世界人口的千分之二，却取得了 29% 的诺贝尔奖。而且不限于金融家和富商，也不限于科学家和发明家，而在是分布在文明的各个领域：大卫·李嘉图，卡尔·马克思，爱因斯坦，弗洛伊德，毕加索，卡夫卡，卓别林，门德尔松，普鲁斯特，茨威格，基辛格，巴菲特，比尔·盖茨……

千百年来，犹太人恶劣的生存环境、强烈的危机感，铸就了犹太人特殊的生存智慧。以色列建国之初首先制定的一部法律就是《义务教育法》，规定 5 至 16 岁的孩子必须接受义务教育，并且到 18 岁均为免费教育。深刻地认识到“教育是创造以色列新民族的希望所在”“没有教育，就没有未来”，以色列在艰险的战争环境中边打仗边建设，仅用一代人就实现了经济腾飞，从落后的农业国变为发达的现代国家。

以色列的科教兴国是动真的。从七十年代中期以来，以色列教育经费投入一直仅次于军事经费，占 GDP8% 以上，超过了美国等发达国家。第五任总统伊扎克·纳冯在总统任期届满后，又“屈尊”担任了政府的教育部长。以色列科研费、工程师占比世界领先，每万人中从事研究开发者达 160 人，居世界之冠（美国为 90 人）。人均风险投资也居世界第一，有近 4 千家高科技公司，仅列美国之后。政府在各种教育设施上不惜投入巨资。以色列国土面积 2 万平方公里，比北京（1.68 万平方公里）略大，有 100 多个建筑精美的博物馆，1000 多家设备齐全的图书馆。

但是，犹太人的才干与以色列教育是有内在联系的两个话题。国内对

大师的诞生，往往偏重对天才儿童的特殊教育。有一则信息说，以色列实行天才教育，承认人的巨大差异，按 3% 的比例在全国层层选拔出 12538 个天才儿童，全国有 98 个特殊教育班、54 个天才儿童中心等等。可惜我们无缘考察，不知其详。不过可以明确地说，上述那些辉耀人类星空的大师，大多不是天才教育的产物（爱因斯坦等甚至是学校教育的失败者），甚至也不是在以色列接受的教育。这就说明，在犹太人整体呈现的教育成就之后，必有一种我们所不知的、更为深刻的原因，诸如深层的文化心理结构、思维模式之类，构成代代相传的文明密码，在世界范围内不同国家、不同境遇的犹太人身上开花结果。

我们访问了一所特拉维夫附近的小学，是以前总理沙龙的名字命名的，共 600 多个学生，每个班 20-30 人，是一所设施齐全、新建的普通公办学校。但学校的办学理念却十分高拔。据校长介绍，其教育哲学是三个原则：革新、创业精神、创造力。令人感到这似乎应当是大学的教育哲学。具体地，学校以达·芬奇提出的七原则作为教学方式：

好奇心：对生活无限的好奇和对知识的无限探索。

论证：通过经验、执著和甘愿从错误中学习的毅力检验知识。

感觉：不断提高感觉尤其是视觉的感知能力，以此作为丰富经验的手段。

开放：欣然接受模棱两可、悖论和把握不定。

艺术、科学：科学与艺术、逻辑与想象之间平衡发展。

均衡：培养优雅与健康的平衡。

联系：认识并理解一切事物及现象之间的内在联系。DNN



新加坡的故事

文◎冯仑_



今年很高兴有机会在新加坡有一段愉快的学习经历，除了收获很多知识，更重要的是收获到了很多好同学。这是我人生当中一段相对放轻松的时光，在这个过程中，感觉到作为一个自然人的生命状态是很快乐的，能够与繁忙的日常事务隔绝的一段时光，它显得是那么珍贵、美好。

黑天鹅

从我的宿舍到上课的地方，每天要走 15 分钟，途中会穿过一个植物园，这个植物园在新加坡很出名，在植物园的这段路很短，但恰好旁边有个静谧的水塘，每次走到那儿我都忍不住多停留一会儿。有一天，我正要穿过植物园去上课，忽然发现有一

只大黑天鹅在水面怡然自得的游弋，它优雅的样子很有气势。接下来的几天，几乎每天都能看见它，我每次走到那都像见到老朋友一样，好奇地观察一会儿。有一天下课回宿舍，我又来到湖边，那只黑天鹅正在往一个方向游着，于是我跟着它走，一直走到一堆水草丛的后面，发现还有另外一只黑天鹅，原来在外面转游的可能是爸爸，里面那只是妈妈，妈妈在照顾很多的蛋宝宝，她一直蹲坐在那儿一动不动。这时，旁边有植物园的工人在锯树、修整园林，他们提醒我不要打搅黑天鹅妈妈，于是我离开了。但自从那以后我就每天想着这事儿，尤其是孵化这个过程。有人，偶尔看到一个资料说这种卵生动物孵化的时候最大的挑战是不能动。因为孵化需要很长的时间，而且要保持温度稳定，稍微有一个姿势改变，比如想起身溜达一会儿，再来，就孵不出来了。

于是我似乎有了牵挂，经常会惦记着这黑天鹅一家，突然有阵子好长时间没有下雨，水塘的水不断被蒸发，几乎都能见底了，我开始有点不安，那几天也看不见那只黑天鹅爸爸，我琢磨会不会因为温度太高把蛋晒熟了？这么热，天鹅妈妈呆在那儿一动不动能行么，这么高的温度，她似乎应该动一下的，又或者这些困难它们是能克服的？虽然这么一直惦记着，但是因为老出差最后也总没能去看它们。就这样断断续续又过了几个月，突然一阵子新加坡变得雨特别多，天天下雨，湖里的水越来越多，似乎都要漫过岸了，我正琢磨黑天鹅一家的安危，担心那些蛋会不会被大水冲走，忽然看见远处水草丛边呼呼啦啦一群灰色的小鸭子，跟在一只大黑天鹅后面游了出来。当时我一下子惊呆了，然后变得好兴奋，心情特别好，这些毛茸茸的小东西特别惹人喜爱，不多久就吸

引了很多小朋友跑过来跟他们逗着玩儿。看着天鹅宝宝，我有一种莫名的感动，感动黑天鹅父母创造生命的过程，那是一个需要毅力的过程。小黑天鹅刚出生羽毛是浅灰色的，等到它们长大了，身上的颜色多了，才真正会变成黑天鹅，然后它又要去守望，开始创造新的生命，开始新一轮的坚韧、等待和创造。

其实人也是如此，我一直在折腾，折腾的过程中也给自己涂了很多的颜色，这些颜色究竟哪些会让你变成一个纯粹的黑天鹅，哪些会变成一只其他颜色的天鹅，或者突然变异成别的什么物种，过程中都很难预料，唯有坚持内心的梦想，勇敢地去经历风雨磨砺，最终才可能变成一只美丽、纯粹的黑天鹅。

早餐

在新加坡上学时，因为工作需要，我经常北京、新加坡两边跑。大部分时间我都面临两个问题：一是饥，二是困。因为总在赶航班，总错过一些吃饭的时间，尤其是错过了晚餐就特别饿也没得吃，只能将就睡了。困自然不用说，因为经常是红眼航班，夜里起飞，到了新加坡就正好早上要上课了，也没时间睡觉。

这时候，我不得不提及我那两位可爱的同学室友，一个山东人，一个山西人，他们知道我的情况，早上他们就会敲我的门，叫我一起吃早餐。他们比较规律，早起去锻炼，锻炼回来就做早餐，早餐还变着花样，有时候熬粥，有时候吃面条。由于常常刚下飞机，困得不行，吃完他们不让我刷碗，我接着眯会儿就一起上课去。被两个大老爷们如此地照顾，让我非常感动，每次也特别不好意思。

这么多年在外边跑，我都是一个人出差，一直是自己照顾自己，偶尔会在家，大部分时间在外面没人照顾。所以这时候被人照顾一下特别感动。

说到困，它也是我的好朋友，我经常是夜航，从上海、北京都是零点飞，有时候是一点飞，飞过去就是六点多，困得不行，然后就听课。听课时手支着脖子就睡着了，开始同学还没发现，后来发现了老笑我。后来教授看着我也不吱声，教授一直也没有责怪我，我也觉得非常感动。当时陈抗教授面试我的时候，就问我能不能坚持？不要报个名又不去上课。我跟他说我一定会坚持，我说到做到。所以我会花很多的时间，我宁愿夜航，在飞机上睡，但也要出现在课堂上，出现在考场上。这个过程中被照顾，被体谅，让我很温暖。我折腾了20多年，一直扮演着照顾别人的角色，照顾很多人，特别是到春节的时候，我有次给一个企业家朋友打电话，问他干嘛？他说在办公室，我说在办公室干嘛？他说过年人都走了，就剩下自己。我说我也在公司的书房，把该发的奖金，该做的事都做完了，没人给我们发奖金，就自个儿待在公司。长期以来每天殚精竭虑的事情，都是公司的事，社会的事，项目的事，别人的事，自己总是在最后。所以在课堂上，因为困而被大家宽容，因为饥饿而要宿舍的同学给我早餐吃，我都觉得特别的感动。

说到吃饭，在新加坡学校宿舍还能自己做饭，我们室友们经常到了饭点儿打个电话问回不回来吃饭，跟过日子似的很有趣。结果有一天考完试，恰好他们都在外面吃，我自己做饭，我想要不做西红柿炒鸡蛋吧。买了一盒鸡蛋和几个西红柿，结果大概因为生疏，手忙脚乱，一个盒子八个鸡蛋放在冰箱上，门一拉开全部掉到地上，八个鸡蛋全打碎了。我纠结了半天，是把它扔了，还是把上面干净的和半碎的弄出来吃。想了想，还是别浪费了，把干净的捞上来，结果捞了一手，地下一大堆。这时恰好有个同学回来帮我，两个人就做了一盘西

红柿炒鸡蛋，吃得还挺开心，仿佛回到了学生时代。

学习

以往看到新加坡总觉得挺好、挺干净、挺放心的，这次学习让我真正体会到新加坡的法制还有它的整个公共政策、社会政策是如何体现“资本主义的方法，社会主义的目标”的。在中国，我们有很多政策是相反的，用的手段是社会主义的，但却企图达成市场经济的效率，结果必然南辕北辙。实际上应该用市场经济的效率手段来实现社会主义的公平目标。在新加坡我学到的一个最明确的知识，就是知道怎么用市场经济的办法追求社会主义相对公平的目标。

比如在新加坡，今天还有赌场、妓院，西方社会有的东西基本上都有。但是另外，又有强大而有效率，和保护雇主利益的法律。比如最简单的，他们退休、养老、社保、最低工资什么都没有，但是它保证充分的就业，让你在创造财富的过程中有生活的能力。同时给你一个公积金账户，这个公积金账户是社会主义的，每个人有了自己的公积金账户，大概相当于自己的收入的35%强制性被扣存入这个公积金账户，这35%中有25%是工资被扣的（雇主给），剩下10%全部是社会补贴（政府给）。等老了以后，你公积金账户的钱，可以每人买一套的房子（新加坡组屋）。另外还给你一点国企的股票和现金，等你老的时候，你一辈子辛苦的结果就是社会主义，很公平。有一套房，有点现金，还有点别的财产。但过程中，这20多年你必须得努力劳动，如果你不上班，公积金账户就没有存款。

这个政策就逼着你使劲上班，加快效率。结果是公平的，大家差不多，有房，生活也不愁，看病基本不花钱，教育也免费，这就是社会主义。在这个过程中，比如说市场的最近工资比较低，雇

主也不愿意给出更多的钱，假定说雇主给你一千块钱，但是生活没有两千块钱活不了，那怎么办？按照咱们包括很多欧洲国家，政策会把钱补贴给工人，哪怕他不干活儿坐着吃低保也要给。欧洲就是不断给工人最低的保障，结果把国家经济压跨了。而新加坡政府把钱给雇主（补贴雇主），还是那个例子，政府把这一千块钱补贴给雇主，让雇主去雇人，确保充分就业的岗位不减少，让你有活儿干，这样就保证了整个社会的效率和公平能够兼顾，也就是我说的“资本主义的方法，社会主义的目标”，在新加坡读书的这段时间，加上对新加坡社会的观察，得到很多的启发，这对观察国内的一些经济政策、劳动政策很有帮助。

法制

民意和法制这件事情不一样。我听到两个故事，一个是老故事，一个是新故事，老故事就是曾经有一个中国人来新加坡工作，在工资薪酬上有些纠纷，这人就跑到楼上要跳楼，胁迫雇主。这事儿如果发生在中国，政府首先肯定是压迫雇主。这个人大概在大陆有这么一个惯性思维——跳楼能解决问题。结果新加坡的警察把他劝下来，劝下来以后把他抓起来坐牢，理由是如果你有劳资纠纷，第一有工会，第二有法律，第三有媒体。你不找正常渠道，而用生命要挟雇主，首先是违法。其次，如果纵容，以后谁敢当雇主。新加坡社会有这么多的渠道能解决问题你不用，非要用这种方法，那你就是扰乱公众秩序，以要挟的方式达到你的目标，而且用违法的方法去要挟，是绝不容许的，必须坐牢。

新故事是，最近有100多个中国籍的公交司机，因为工资待遇的问题，集体请假其实就是罢工，致使新加坡有几条线路的公交车停运。这件事情他们也是在大陆有过经验，只要闹事就能得到解

决。新加坡怎么处理这个事？首先让他们的雇主，一个政府关联的公司（国企），出来了解情况，由这家公司首先给公众道歉，承认他们跟工人沟通是有问题的，造成沟通障碍。另外，的确在薪资待遇上有一些不公平的地方，所以他们要向公众道歉。接下来警察开始介入调查，传讯组织罢工的司机，把他们叫到警察局，一个一个调查。调查完了以后大概五六个人要遭到起诉，其中最严重的要坐牢，理由是非法罢工。新加坡的法律规定，涉及到公共利益，罢工要提前两周申请，要知会，这就是法律。那些司机突然自己就搞罢工，不申请也不告知，所以是违法罢工，牵头的那几个就要坐牢。新加坡的法制精神是对的。一个社会最终裁定一件事情的标准，不是简单的情感，也不是领导人的意志，而是法律。这件事情出来，我们没有看见像总理的批示和落泪，也没有看见所谓的公共知识分子大声的嚷嚷，新加坡人很平静地看待这件事情，总之你违法了。

最近我看到媒体上也讲新的中央领导集体特别强调依法行政，我觉得这就是叫依法治国，管理社会。新加坡在这方面做得非常好，新加坡政府的处理方式，实际上切实保证社会公平正义和稳定。公平正义体现在你罢工的权利，但是当你的行为影响到公众利益时，你必须知会和申请，这是法律的强制性规定。新加坡的社会管理，对待影响公共利益的突发事件，他们完全是依照法律来处理，而不是简单的领导人的讲话和某一个公共知识分子的言论。

在新加坡读书的时光很快要结束了，点点滴滴在心头，回头一想很感念这段有趣的生活，它使我的经历更加丰富，特别是在听教授讲授和跟同学在讨论中，对新加坡社会的法律和政策有了更多的了解。短暂的学生生活，的确让我感觉到人生其实除了金钱、商场，实际上也还有很多让人轻松开怀的事情。DNN

大城市里的死与生

文◎蒋方舟

前段时间看美剧《纸牌屋》，男主角的老婆每天早晨都有晨跑的习惯，有一天，她非常自然地跑入了社区的公墓当中。

这个镜头让我印象很深刻。在国外旅游，印象最深刻的是，在社区周围常常可以看到或大或小的成群墓地，其实也不甚肃穆，很多墓前杂草丛生，但感觉并不恐怖凄凉，反而很自然。我每路过一处墓地，总是进去转一圈，是出于非常自私的目的：在死去的人当中，能非常确凿地感受到自己在活着。

我曾经看过一个建筑设计，德国西部的迪伦镇，镇东部墓园已开放成公共公园，公园的墓地上修了一个咖啡馆，人们在那里或交流，或回忆。咖啡馆四周都是反射玻璃，墓地景观投射在玻璃上，生者被逝者包围，两者融为一体，只觉得清新和温柔。

比起西方国家，中国城市却少见墓地。

可能有人会说这属于中西方文化差距，是西方笃信基督教的缘故。可是在东方的日本，东京随处可见没有围墙的一小片墓地。日本的墓地上立着方柱形的石碑，后面还插着象征佛塔的长条木板。曾经看过旅日作家李长声的文章，介绍日本的丧事都由所属的寺庙操办，丧葬费很贵，全国平均大概为14万人民币，而且墓地不能买，只能租。

我想起中国的坟地。前年年底，我爸打电话，说老家拆迁，把我爷爷奶奶的祖坟给迁了，补偿2000块钱，让我在网上发帖反映一下这件事。我爸一向害怕我惹事，这回反倒是我劝他还是忍让算了。活人被拆迁尚且难反抗，更何况死人。

这是在偏远的小城镇，尚容不下墓地。更毋论大城市了，在中国的大城市，不仅仅看不见墓地，

甚至没有什么公共悼念的空间。

我第一次有公共悼念的概念，是去年到爱丁堡的某个公园，看到隔几步就有一个长椅，长椅上刻着“纪念我的爱妻/亡父……”等字样，这才发现“哀思”这件事不必凄凄惨惨戚戚。死亡为生者提供便利，这事并不晦气。

北京这座城市，除了远郊的八宝山，其他与生死相关的建筑，便只有人民英雄纪念碑，可它除了虚构的威严，并不给人其他任何感受，政治化的死亡属于政治，不属于人。

城市里的人，距离死亡越来越远了。“死”沦为修辞学的意义，而在日益鲜亮现代的城市里，除了冬夜街头偶现的路有冻死骨，死亡已不见其具体体现。

古人以“春秋多佳日，山水有清音”为挽联，天地间的逍遥山水、清流茂林、良辰美景，生者与逝者共享。现在的人，在人死后烧些纸糊的豪宅豪车，以及劣质得可笑的大面额冥币，与其说是为了逝者，倒不如说是为了欺骗自己：死者生活在另一个比三体星还要遥远而未知的世界里。

人是否觉得死亡可怕，在于与它的亲近程度。作家三毛曾经写过自己逃学去坟场读书，因为坟场安静，她写：“世上再没有跟死人做伴更安全的事了，他们都是很温柔的人。”

越逃避死亡，就越恐惧死亡。

一个生活在北京的作家，曾经讲述，“在北京，最怕去经八宝山那个方向。回老家最害怕看见瘫坐在村口晒太阳的老人和病人。”他去八宝山为谢世的老作家送行，回来后连续三个晚上失眠烦恼，“后悔不该去那个到处都是‘祭’字、‘奠’字和黑花、



白花的地方。”

小时候，爷爷逝世，我回老家参加他的葬礼。不知出于什么缘故，我始终哭不出来，后来父亲一把掀开盖在爷爷尸体上的白布，我看着他苍黄瘦削的脸，一下子就哭出来了。这泪水不是出于悲伤，而是出于恐惧。死亡对我来说，因为陌生，所以惊悚。

可是，死亡真的陌生么？

它在我们周遭每天都发生，缓慢侵蚀着生的力量，生命的虚弱、干涸、消逝一刻不停地发生。生命的短暂与无常，永远如是。可是我们愿意去想光明的生的情景，而逃避着死亡的念头。我们厌恶思考从“死”里获取对于我们的生有价值有

意义的东西，而把它缚在压抑的潜意识中。

如何看待死，决定了我们如何看待生。读日本中世纪武士道的原典《叶隐》，有四个字在我脑中一直挥之不去：“向死而生”。我想，不以延长寿命为目标的人生，大概会有些不同吧。三岛由纪夫对此的解读我谨记在心：“我们汲汲以求生之美的同时，倘若过于倔强于生，我们须了然我们恰可能背离我们生之大美。” DINK

蒋方舟，7岁开始写作，9岁写成散文集《打开天窗》（长江文艺出版社出版），此书被湖南省教委定为素质教育推荐读本并改编为漫画书。在由《人民文学》杂志社主办的第七届人民文学奖评奖中，蒋方舟获得散文奖。2012年从清华大学毕业，就任《新周刊》杂志副主编。



细数我在耶鲁遇到的牛人

文◎ Brain _

耶鲁教会我很重要的一课就是 Don't judge a book by its cover, 不要以貌取人。美国文化跟英国文化, 甚至欧洲文化都有很大的不同, 在英国度过的两年让我见识到了大多数英国人传统的保守和严谨, 而相比较之下, 美国人则更为随意, 崇尚个性和自由。尽管一些美国人的外表可能极其平常甚至邋遢, 但是这并不意味着他们是平庸的泛泛之辈。在耶鲁, 与你一齐上课的同学, 住在你对门的朋友, 甚至是睡在你上铺的兄弟, 这些身着宽松 T 恤, 脚蹬着人字拖, 每天在你眼前来来去去的同龄人, 都有自己的长处, 自己的故事。如果有机会坐下来, 与他们海阔天空地畅谈一番, 你会发现, 每一个人都是那么地了不起, 那么地令人敬佩和景仰。

Sarah Stillman: 其貌不扬的愤青

我与 Sarah Stillman 的初次相遇是在一堂经济课上, 就在教授滔滔不绝地讲授有关效率的知识时, 这个看上去再平常不过的女生不断站起来提出有关劳工的问题。她一张口就如同竹筒倒豆子一般, 观点皆掷地有声, 言语间夹带着对自由贸易的强烈不满, 在她看来, 自由贸易的广泛施行会给大量劳工带来不公平的待遇。她尖锐、激进的言辞和对社会现状的愤怒, 立马让我把她与热衷于纸上谈兵的理想主义者划上了等号。然而经过耶鲁这三年我与她的接触, 在餐厅的闲聊, 在课下的交流, 我才发现 Sarah 远不止一名愤青那么简单, 她不仅是一个有想法的学生, 更积极地将自己的理想付诸于实践。她早在 15 岁时就出版了自己的著作《灵魂深处: 一个寻找自我的女孩》(Soul Searching: A Girl's Guide to Finding Herself), 帮助处于青春期的女孩们探索自身存在的意义, 现今这本书的发行量已经超过了三万, 并且被翻译成了五种语言。在耶鲁时她创建了一项监狱辅导计划, 为囚禁于最高安全级别监狱的犯人提供写作课程; 她独立执导并拍摄了一部有关芭比娃娃和幕后制作者的纪录片; 她还就当前中国和拉丁美洲女工的生存状况做了大量的调查研究, 并且积极投身维权事业, 致力于为她们争取平等权益。在学业方面, Sarah 也不是盖的。她用四年完成了人类学的本科和硕士学习, GPA 达到了 3.95 (也就是说她的每门课基本上都是 A), 最终以荣誉生 (summa cum laude) 毕业。与她比起来, 我毕业时的 3.80 的 GPA 就只能算是泯然众人矣。

在这里要先说明一下美国大学的毕业奖励制度, 荣誉生分为三种, cum laude, magna cum laude 和 summa cum laude, 而获得这些荣誉称号的难度也依次递增, summa cum laude 代表成绩位列前 5% 的学生, magna cum laude 则是颁发给接下来的 10% 的学生, 而 cum laude 就表示再接下来的 15%。Sarah 荣膺 summa cum laude, 代表着她大学四年一直以来都是耶鲁最优秀、最精英的学生。Sarah 还是国家级比赛的常客, 她在 2005

年的 Elie Wiesel 国家伦理论文比赛中获得了第一名，最后把 5000 美元的奖金捐给了受到卡特里娜飓风侵袭的灾民。从耶鲁毕业之后，Sarah 荣获享誉全美的马歇尔奖学金（Marshall Scholarship），这项创建于 1953 年、历史悠久而又竞争激烈的奖学金项目让 Sarah 有机会进入世界著名的高等学府——牛津大学深造。这名优秀的女生，将在这座百年名校，攻读文化人类学的博士学位，继续她关于全球化对于不同性别劳工影响的研究，包括血汗工厂、性虐待以及劳动剥削。

Brandon Wai：瘦骨嶙峋的“东方不败”

Brandon 是住在我对门的亚裔兄弟，不过我第一眼看到他时，实在是不能把眼前这个瘦不啦叽、口齿不清的男生和传说中耶鲁最好的网球选手联系起来。当时我们这层楼只有两个房间（suite），所以我在宿舍里进进出出时，总是能在走廊或者门厅里与他相遇，而因为共用浴室的关系，我在 bathroom 也能瞅见他。无论何时何地，他都好像是恍恍惚惚、没有睡醒的样子。正式开学之后，我才发现 Brandon 居然是我们学校风头最劲的网球选手，他连续两个赛季都是耶鲁网球队的头号选手，在 2006-07 赛季还担任了学校网球队的队长，是耶鲁历史上第一个连续两年荣获“年度常青藤联盟选手”（Ivy League Player of The Year）的运动员，并且在与其他常青藤学校选手交手的过程中保持不败纪录，更曾经代表常青藤联盟参加 NCAA 锦标赛。而在进入耶鲁之前，Brandon 在网球方面的表现已经十分抢眼，在 2002 年，他在美国网球协会少年巡回赛（USTA Junior Circuit, 16 & under division）16 岁及以下组中，勇夺单打第三，双打第二。我在耶鲁的这三年，随便翻开哪期《耶鲁每日新闻》，风行耶鲁校园的学生报纸，都可以看见他矫健的身影。虽然我也看过不少体育项目，可在这位所向无敌的高手面前，也只能自惭形秽了。

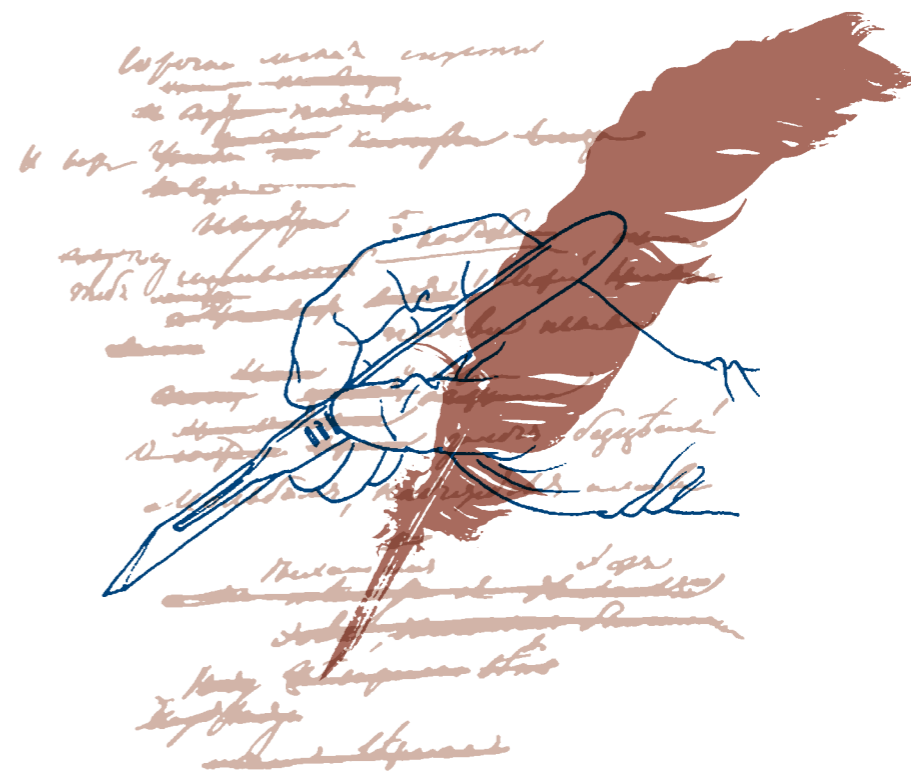
Dorothy Finnigan：浪迹天涯的女版徐霞客

Dorothy 是一个矮矮小小的女孩，慈眉善目，一天到晚都在叽叽喳喳地说个不停，参加的活动数目更是跟我有得一拼。她人不出众，貌不惊人。初见她时，我就把她定格在了典型的美国女孩。直到有一次，她在学校万圣节的演出上表演了一连串令人惊羡的杂技，我才意识到她可不仅仅是一个乖巧热心的美国甜心。随着我与她逐渐熟络起来，我恍然发现，她瘦小的身躯背后居然隐藏着那么丰富多彩的经历与故事。Dorothy 的爸爸是嬉皮士（Hippie），擅长各种杂技，她从小就和父亲一起，开着车巡演美国各地，而在这个过程中，她也得到了老爸的真传，掌握了不少杂耍的技巧。在高中毕业之后，她向父亲要了 300 美元，买了一张飞往阿姆斯特丹的单程票，开始了环游世界之旅。这一路走来，她的足迹遍布世界各地，欧洲的荷兰、德国、瑞士、列支敦士登、意大利、奥地利，大洋洲的澳大利亚、新西兰，以及亚洲的巴厘岛、泰国、菲律宾、日本、韩国和台湾地区。要是荷包见瘪，她就在当地施展自己的特长——表演杂技，小有收入之后又继续上路。我的很多朋友和同事都和我开玩笑说，我从小到大去过的地方可以绕地球一周，因为我在马来西亚和英国求过学，到了美国之后从东岸的耶鲁到了西岸的斯坦福，现在又来到上海工作。可跟她相比，真是小巫见大巫，我的旅程实在是算不了什么。

我们往往会觉得，如果一个人在某一方面十分突出，别的方面就会相对逊色一些。直到进入耶鲁学习，我见识到了各式各样优秀的学生才意识到“山外有山，人外有人”，原来一个人完全可以在每一方面都表现得十分出色。我们以为别人有瑕疵，那只是因为我们在意识到别人的卓越时产生了不安全感。耶鲁的这段生活，教会了我，这个世界上其实存在着各个方面都突出的牛人，也让我明白，不要为自己的不足找借口。DNN

翻译与医生

文◎张宏伟 _ 外国语学院专职教师 _



小时候不谙世事，见了医生总以为他什么病都能治。年龄稍大之后才知道医生主要分为两大类：内科医生和外科医生。后来又知道内科细分为儿科、妇科、传染科等。

同样在小时候，我总以为会外语的都会翻译。上了大学我才知道，会外语的不一定会翻译，外语好只是翻译的必要条件之一。这就像能说会道的人不一定能写文章是一个道理。后来还以为会翻译的人应该什么都能翻译，既会笔译又会口译，包括同声传译。工作几年之后才知道，翻译分为两大类：笔译和口译，会笔译的不一定会口译，特别是同声传译；会口译的不一定会做笔译，特别是表格、公式等的处理；会笔译的不一定啥

都会翻译，会翻译文学作品的不一定会科技翻译，会科技翻译的不一定会文学翻译。比如我自己，只擅长部分社会科学和自然科学的翻译，对农林牧副渔、石油化工医学等从不敢接译。

于是乎，我想到了医生。我认为翻译和医生一样，应该是分科的，尽管有全科、普科，但都相对肤浅。如果一个人得了恶性肿瘤需要动手术，你随便拉一个内科医生去操刀，那么这个病人肯定会有很大的麻烦。现如今，我们国家正在加大改革开放，许多行业争着与国际接轨，许多城市抢着搞国际化，大街小巷上的公示语随之越来越多，当中许多都翻译成了英语（包括公共厕所里一些只对国人的提示语），然而不少译文错误百出，成了国际笑话。主要原因是许多译文并非出自专业翻译之手，甚至并非出自英语专业人士之手，而是由略懂英语的人士翻译而成。

好多人认为翻译很简单，因为在他们的印象中，英语和汉语的词义是一一对应的，句子结构是完全一致的，就像“我爱你”被翻译成“I love you”一样简单。曾有一位领导请我翻译一本书，有四百多页。他让我一周之内帮他翻译完，我说不行，至少需要半年。他很吃惊，觉得不可思议，说：“翻译有那么复杂吗？翻译只不过是别人说啥你就说啥。”其言外之意是说，翻译就像鹦鹉学舌不会有什么障碍，让你抄写一本书有必要用上半年时间吗？

事实上，翻译非常复杂，不亚于载人航天。如果翻译很简单，那就用不着请人翻译了，直接用机器得了。据说在上世纪冷战时期，美国和苏联搞军备竞赛、空间竞赛。美国为了取得技术优势，企图将苏联的许多资料翻译成英语，但翻译人手太少，而俄语资料堆积如山。为了尽快完成翻译任务，了

解、借鉴苏联的科研成果，美国投入大量资金研究机器翻译。据说美国先后投入研究机器翻译的资金与投入到研制载人航天的资金差不多一样多，结果航天员被成功送上了太空，而机器翻译宣告失败。美国科学院语言自动处理咨询委员会 (ALPAC) 于 1966 年 11 月公布了一个题为《语言与机器》的报告；该报告全面否定了机译的可行性，从此终止了机器翻译项目的开发。由此可见，翻译比登天还难，翻译是在违背上帝的旨意建造通天塔 (Babel Tower)。机器翻译只能帮人，但不能完全取代人。目前，国内外的机器翻译研究专家主要研究计算机辅助翻译 (Computer-Assisted Translation, CAT)。

还好，英语和俄语都是拼音文字，他们之间的翻译转化要比汉语与英语之间的翻译转化容易得多。据说，英语与欧洲其他几大语言——法语、德语、意大利语、西班牙语之间的相似程度高达百分之六七十，而与汉语的相似程度仅有百分之三十。英语与汉语词汇意义的对应关系主要分为三大类。第一类为完全对应，这一部分仅占非常小的一部分，据说只有百分之十五左右。如果都是完全对应，翻译就可以完全使用机器，不用人了。第二类为部分对应，这一部分词汇量最大，最难处理。两种语言词汇的意义只有部分重叠交叉，不能完全对得上，许多情况下不是欠额翻译 (under-translation) 就是超额翻译 (over-translation)。第三类是无对应，比如汉语中的“粽子”、“麒麟”、“风水”等，英语中的“teenager”、“commuter”、“tank”等。好多非外语专业人士错误地认为英汉词汇全是一一完全对应关系，句子也全是按主谓宾结构排列。难怪他们认为翻译很简单，不愿给译者校稿的稿费。实际上，翻译是一种跨语言、跨文化的交际活动。机器翻译

既不能彻底解决语言层面上的问题，更不能完全解决文化层面上的许多问题。我国著名翻译家严复先生曾说“一名之立，旬月踟蹰”，意思是说有时为了搞定一个词的意思译者需要花费十天、甚至一个月的时间。

我酷爱翻译，但很烦客户催自己翻译一些东西。翻译既是一门艺术又是一门科学，作为科学，大家理应遵守其科学规律。有些朋友让我帮他翻译一个论文摘要（汉译英）、一篇广告词，一般为二三百个字，要立等可取，我只能耐心向他们解说，请求给我足够时间。一般的摘要一般需要一两个小时，比较难的我有时需要琢磨、推敲一两天。更有甚者，给我一篇一两万字的文章让我一晚上翻译完，我只能婉言拒绝。张载梁先生曾任联合国教科文组织第 18 届大会中文翻译组长，联合国日内瓦办事处首席中文翻译。他在《同一个硬币的两面——漫谈口笔译的异同》一文中说：“我还是给大家举一个例子，算一个帐。我们也拿联合国做例子。联合国的笔译有一个定额，一天一个人按定额要翻 6 标准页，每个标准页平均是 330 个英文单词，如果按 8 小时算，实际上不到 8 小时，每个钟头翻 250 个词。这就是笔译的正常的速度，当然可快可慢，跟材料难易有关。”（见王欣主编《纵横：翻译与文化之间》第 172 页，外文出版社 2008 年第 1 版）。

我在想：民众为什么对翻译的认识至今还不到位？原因也许很多，但我认为最主要的原因是我们的翻译工作者对外宣传的不够。现在，大家都知道有什么情人节、母亲节、国际护士节、八一建军节、教师节，但有几人知道国际翻译节（9 月 30 日）？翻译自己都不关心自己，别人谁会来关心自己，套用一句流行的话来说，那就是——自助者方能得天

助 (God helps those who help themselves)。

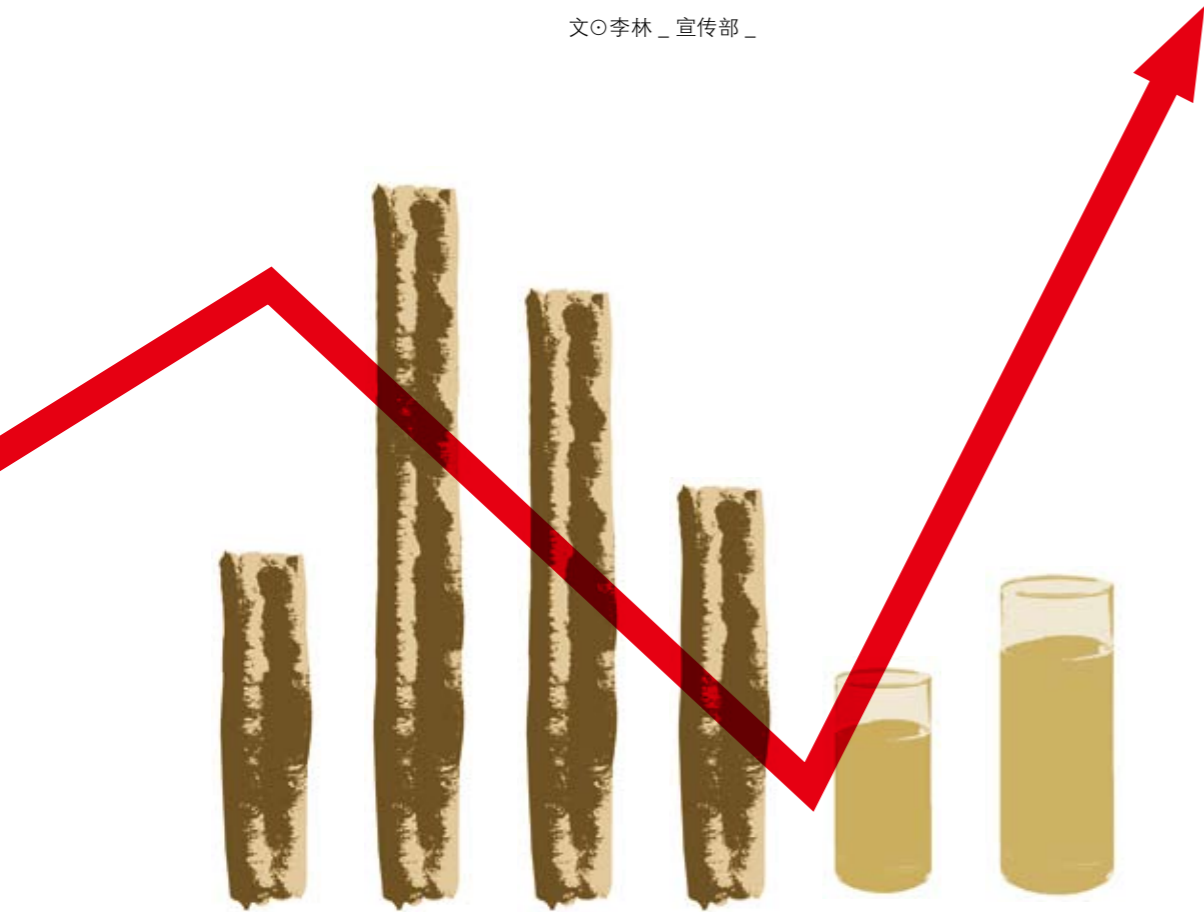
现在许多单位，包括教育界，不把翻译作品纳入科研成果，可悲可叹！医生可以有医师，工程可以有工程师，翻译为什么没有翻译师？大家还是没有意识到翻译的重要性吧？已故国学大学、翻译家季羨林教授曾说过：“中华文化这一条长河，有水满的时候，也有水少的时候，但却从未枯竭。原因就是有新水注入。注入的次数大大小小是颇多的。最大的有两次，一次是从印度来的水；一次是从西方来的水。而这两次的大注入依靠的都是翻译。中华文化之所以能长葆青春，万应灵药就是翻译。翻译之为用大矣哉！”。

大家都知道看病时不可与医生讨价还价、不可提出时间限制，可为什么给翻译人员一篇文章要讨价还价、要催？外科医生给一病人做手术，病人家属可否催医生快点做完手术？医院可有专家门诊，翻译公司为何不能设立专家价格，为何要统一收费，不论水平高低？

敬请大家对待翻译要像对待医生一样。想找人翻译资料要找专业人士，另外不要设定不合理的交稿时间，否则水平再高的译者也很难保证译文的质量。DNN

豆浆油条模型

文◎李林_宣传部_



福特很早就对市场调查表现出了轻蔑的态度，乔布斯也对市场调查没有好感（你可以从《乔布斯传》里找到依据，这里不引用了）。我们当然可以反过来质疑他们不够“科学主义”，过于“感性至上”，不过，既然他们的产品成功，地位伟岸，那么我们还是有必要深入思考他们所提出的问题，深究市场调查的问题出现在了哪里（以假设为前提是市场调查的基础，我们在此也姑且提出一个假设：市场调查是存在问题的）。

正在读研究生或者一直从事管理科学的人大概看出了端倪，我的胃口不仅仅局限于商业调查这种实际应用，而是冲着“早已成熟得不得了”的实证研究方法而来。我用通俗的语言，先简单介绍一下实证研究法。

实证研究，就是先有一个大概的想法，这种想法可能从以往的经验或者其他人的传授中得来，然后，通过观察、调查等方式，获知现实世界的真实情况，以此来支撑，或者打倒最开始的想法。

而这种方法在实际执行过程中，不可避免地会用到相关性分析。举个例子来说：我猜测，西安的空气质量好坏，是受私家车数量影响的。于是，我找到了两个变量，一个是空气质量，一个是私家车数量，然后我通过各种调查，找到数据，发现随着私家车数量增加 10 个百分点，空气质量下降 5 个百分点，好了，这个相关性分析证明了我最初的假设。这就是一个比较典型的实证研究法，而我要批判的问题，就从这个普通得不能再普通的“常识”开始。

两个有相关性的变量，并不一定是因变量和自变量的关系，有可能全是因变量，或者全是自变量，但我们习惯于确认它们的简单关系（因变量和自变量）。因为这句话过于概念化，也不容易理解，而且信息过于宽泛，所以，“豆浆油条模型”应运而生！为了不让那些天然对数学怀有敌意的人，不恨屋及乌地也关联性地厌恶我，我打算不用 A、B、C、 α 、 β 这些符号来表达模型，而用“豆浆”、“油条”这些文字来建模。吃中式早餐的朋友们看到这里，大概会有一些亲近感。

接下来我会引用 6 个变量，2 个范畴，7 组关系。

第一个范畴，因变量范畴，一个是豆浆，一个是油条。我们想要知道的是，豆浆价格的增加，是否会也提高油条的价格。我们通过实证研究发现了一种相关性——豆浆每提高 5 毛钱，油条就会同时提高 3 毛钱，豆浆每提高 1 块钱，油条就会相应提高 6 毛钱。实证研究者因此迅速给出了“有管理意义”的建议：如果豆浆生产商要提高豆浆的市场价格，就要先提高油条的价格。或者说，油条制造者如何定价，就依据豆浆生产商的价格来相应调整就可以了。这个结论经不起推敲，很多人也发现了它的荒谬之处，不过因为模型是现实世界的极端简化表现，所以这个谬误容易被发现，但在复杂的现实世界中，同样的错误则不容易被感知到，比如前一阶段很流行的一个“经济发现”，女孩裙子的长短和经济繁荣程度有

着高度的相关性，因此建议女孩多穿超短裙……这类谬误的根源在于：根据因变量来决定因变量，或者说，用一个结果来解释另一个结果。如果想让研究“更正确”，我们必须引入第二个范畴，自变量范畴。

自变量范畴，就是真正决定因变量的要素，在我的模型中有 4 个，分别是：黄豆、面粉、煤气和人工，黄豆决定豆浆价格的一部分，可能是 50%，我们还不确认，面粉决定油条价格的一部分，可能也是 50%，煤气既决定豆浆价格的一部分，也决定油条价格的一部分，可能分别是 10% 和 20%，人工和煤气一样，决定豆浆和油条这两者的价格，比例依然不确定。

认真研究这 7 组关系：黄豆—豆浆；面粉—油条；煤气—豆浆；煤气—油条；人工—豆浆；人工—油条；豆浆—油条。其中豆浆—油条是虚假关系，或者说，它俩其实没关系，而真正有关系的，是前面的 6 组关系。黄豆—豆浆和面粉—油条这两组关系是直接关系，黄豆价格的提高，一定会让豆浆提高价格；面粉价格的提高，也一定会让油条提高价格，但是，提高的比例无法确认，因为还有另外 4 组关系：煤气—豆浆；煤气—油条；人工—豆浆；人工—油条。这四组关系比较复杂，煤气价格的提高，不一定会提高豆浆和油条的价格，因为与此同时，人工的价格可能会下降，最终导致豆浆和油条价格的下跌。

描述到这里，我们的模型初步清晰了，这 6 个变量，我们只能确认 2 组定性，而非定量的相关性，其他的 5 组关系，无论是定性还是定量，我们都不能确定，或者说，都确定为伪关系。那种数学家惯用的伎俩——“在其他条件不变的基础上”，在经济与管理问题中，是不适用的。

在现实中的应用是什么呢？最简单的一点，如果某人提出假设，老师上课喜欢说段子，和学生们的成绩成正比，你就可以义正辞严地拿模型来质疑他了。DNA

不想当厨子的司机不是好销售

文◎古典_



“我想做企业咨询,但是家里人要我考气象学博士。所以我只好做个市场调查专家。”

在新精英的咨询室里,他讲的这个开头,竟然让我一下子没有反应过来,难道这就是传说中的:“不想当厨子的司机不是好销售”吗?我挥挥手,努力甩掉脑子里闪过那个气象博士在一个市场调查公司做企业咨询的画面。我假装司空见惯矜持的点点头,闷哼一声,示意他继续讲下去。

其实在旁人看来越奇怪的想法,仔细深究下来,当事人往往越有自己背后的道理,而且想法越是奇怪,道理越是理直气壮。他是气象学研究生,已经在某城的气象局工作稳定,户口稳拿,工资不高不低,读博士也是个顺理成章的前程。但他偏偏觉得工作没意思。他从小喜欢人文哲思,脑力激荡,大学还出任校队辩论队员。所以偶然在网上看到企业咨询,就觉得这是个一边需要动脑筋,一边还能助人、收入也还不错的工作。此举自然遭到举家的群殴——什么企业咨询?和你现在做的一点关系都没有!肯定是读博士比较好啊!他们说。

看来企业咨询最大的罪名就是和现在的工作无关,那么什么和现在的工作又有关呢?他思前想后,才想起自己曾经还在一家市场调查公司做过市场调查员,这个选择看起来更加靠谱——因为自己数理能力可以很好的使用——这就挺有关系了。不过他好像已经忘记了,自己一开始是冲着人文和哲思去的企业咨询,被家人一吓唬,怎么又选择起“有关系”的市场调查起来?本来想要上山打老虎,一看老虎比较凶,回来路上找了条狗,准备大战一顿。很多人的生涯就是这么开始乱的。

其实也难怪他乱,从职业规划的角度,他陷入了生涯最重要的三个原则的博弈:目的性、延续性和匹配性。一个好的职业道路,应该是向着自己想要的东西,能整合过去的资源和技能,以及和当下环境最匹配的一条。

这些道理听上去美丽,但是仔细一想是个技术活:一个人能来找你做规划,一定是因为未来有更好的,而他现有资源却不支持。迈向未来往往意味着要放弃过去(家人说的“没有关系”),而有关系的又不一定连着未来(他自己感觉“没意思”)。这期间还要找到当下环境允许的方式(否则就“没机会”)。要用过去的资源兑换完全不同的未来,职业规划师的工作也就难在这个地方。

回到故事本身,故事的结果也很简单。他在帮助下了解了企业咨询这个职业,发现虽然赚钱,却也并不哲思(其实这世上哲思何尝有赚过钱?)他想要的其实是思考和助人,而且别太冒进让自己家人受伤。随着对于资源的梳理,另一种可能逐渐浮现:留在现在稳定的本职工作。同时开辟业余职业:科普作家,去知乎和果壳网投稿,然后寻找一个喜欢的博士学位读一读,让学位为文字撑腰。这样一来,既满足心愿,学位和职位又都没有白费,同时家人社会也喜闻乐见。虽然我们都知道这个选择并非终身到老,但他觉得豁然开朗,准备先做一段时间,日后发展起来,路终会越来越清晰的。

过年回家,与中学同学聊什么是职业规划。我试着用这个故事和他们解释。要知道,哪怕你有天当了于丹姐姐,你的中学同学也永远不会崇拜你,他们只会继续成群结队“羞辱”你。他们说,你不就是忽悠一个买不起 IPHONE5 的穷哥们买了两台手机?

其实他们说得不无道理。电话的发展是社会发展的缩影:一开始我们觉得有固定的座机就不错,慢慢开始希望移动和无线起来,然后希望手机成为听歌看片接电话的全功能,最后又醒悟还是一般智能机+专业的耳包 MP3+ 单反来的最专业。

职业生涯也是一样,一开始有份工作就谢天谢地,然后是天天想着移动和跳槽,最后希望有一份能赚钱、受尊敬还有梦想的工作。慢慢地我们一部分人想明白了,也许我们不妨用一份工作+一个生活+一个兴趣的配置更好。

只要这是个选择越来越多的世界,就是个好事儿。DNN

互联网的跳槽观

文◎马华兴

如果说最近跳槽频繁的行业，互联网排不上第一也一定能排的上第二（第一应该是基金公司）。因为这两年互联网的变化快到“乱花渐欲迷人眼”，无论是团购网的由盛及衰，还是移动互联网各种应用游戏的蠢蠢欲动；无论是 Facebook 绚烂的上市盛典，还是微博与微信的接力棒传递；无论由 Instagram 而带来的诸多照片处理应用热潮，还是一度辉煌的 MSN 黯然离场；……互联网都在上演这一幕幕短平快的话剧。

这让所有在这个行业里，以及在这个行业外觊觎此地的人们红了双眼。有的人从大互联网公司出来创业，有的人又从一家小公司跳到心仪已久的 360、腾讯等大公司，还有人从稳定的外企、国企跳入这个大海；……互联网公司的员工流动率总是很高的比例。

同时，我们也看到了很多有趣的现象：

吃回头草：跳出来创业的人，跳回来继续打工；

蛙跳：跳到一家公司不超过两年，继续跳到另一家公司；

降级论：在这个行业折腾 N 年，却选择来传统服务行业折腾；

这些现象会让很多人奇怪，都发烧烧糊涂了？这些都不符合常理啊。但是从职业规划的角度看，这背后却有可以推敲之处。跳槽，意味着做出一个职业选择。选择，无非“舍得”二字。人们总说有舍才有得。在互联网、移动互联网则更为明显，因为那些“得”的故事层出不穷，媒体上每天出现的互联网暴发户会刺激每个人的神经。与其在大公司里给老板做“画笔”，为何不能出来自己涂抹。但是，这其中依旧有的分析：



1. 机会驱动让人频繁跳动。

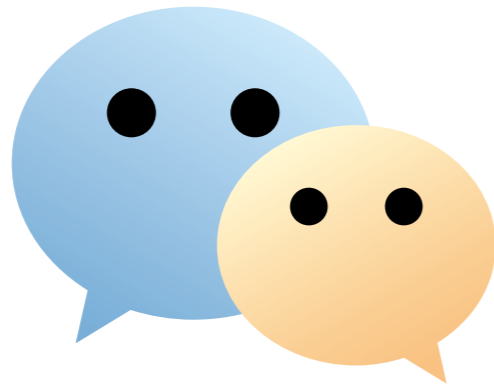
大多数人，无论是跳出来创业的，还是从一家公司跳到另一家公司的，都属于机会驱动导向。新的公司给开了更高的薪水，有机会；发现做个手机游戏能来钱快，有机会；从大公司出来可以拿到新的渠道，还是机会。但是，机会驱动型选手也是最容易蛙跳和吃回头草的。因为机会这东西就如流星，稍纵即逝。每个人在投入之前都会自认为自己就是那个必将中大奖的人。但是这确实有概率可能。因此，当机会失去，要么再寻找新机会，要么玩票结束，认识到自己的限制，继续回归大企业，靠能力、资历和经验吃饭。对于机会驱动者，走这一遭不白走。通过这一段的折腾，能让自己明白自己生活的价值。心死之后，则是心安。最怕的就是“炒股炒成股东”，本来是碰一次机会，结果为了社会评价、他人评价而在其中迷失自我。

2. 愿景驱动者需处理其他角色。

另一群人是愿景驱动，莫扎特临终写《安魂曲》，自称是听到一黑衣人的召唤而作。愿景驱动者投身互联网（移动互联网）行业，似乎也描述自己听到了黑衣人的声音。于是一头扎下去，就为创造一绝世产品。这种精神值得钦佩，然则做出这种选择，必然要处理另外的问题。已经出现长期投身移动应用开发者因收入微薄而面临离婚。愿景驱动者面临的最大问题是其生涯的其他角色该如何应对，要知道他不仅仅是一个工作者，还是一个家庭里的丈夫、妻子、父亲、母亲，还是社会里的公民。他需要处理好自己和家庭、自己和事业、自己和个人生活之间的关系。沟通得到理解和支持，plus 留点时间成为另外角色。当你做妻子、父亲、公民、享乐者的时候，会出现更美的愿景。

3. 别被外在激励搞昏了头。

跳槽者的核心动机往往是职业倦怠。本职工作做不出前景，外在激励消失了，便会到外部寻找外在激励，于是乎发现另外一家公司环境不错，或者投身创业显得自己很 NB。而此时却忘却了内心到底追寻什么。不过也好，当这个外在刺激再一次出现倦怠的时候，我们会感受到迷茫和再次的职业倦怠。此时，发现内心的追寻就会水到渠成。当我们在森林迷路的时候，也许会乱走一气，但最终会停下来。DNN



其实微信只做一件事

文◎青山老贼_

直有很多人问我：微信会不会自己做游戏，会不会自己做电商，会不会自己做 CRM，会不会自己做媒体……我一般都回答“微信只会做微信”，所有那些赋予微信的商业化光环与微信无关，只与你自己的想法有关，你的任何想法都可以在微信上实现，甚至是通过微信和家里的冰箱直接对话。

和张小龙交流回来以后收益很多，我一直在想用这个词或者一句话去形容微信，也在想是什么启发了微信创造出公众平台这个玩意，一个通用的二维码入口，一个简陋的交互空间，然后通过 api 进行人机交流延伸出无限可能，偶然看到这句出自《道德经》的“万物之始，大道至简，衍化至繁”，有点感觉，可能很多人觉得拿这句话去形容微信太过了，但是从我自己来看，微信目前的形态以及将来的发展方向除了这话我暂时想不到。

微信有 3 亿用户，以前那些不玩 QQ、不玩微博的人也在用微信。刚过去的 2012 年，微信很风光，微信很火爆，无论是创业的、营销的、研究的，都将注意力集中到了微信上面，可微信到底是什么东西？微信是个通讯工具，用户可以使用语音、文字与家人、朋友、同事交流；微信是个社交平

台，用户可以在朋友圈里随手拍随手发布，跟好友分享自己的点点滴滴；微信是个交友工具，用户可以使用摇一摇、漂流瓶、查找附近的人、二维码扫描、微信群去结识新的好友；微信是个 rss 订阅，用户可以关注媒体公众账号享受定制的新闻资讯服务，合理利用碎片时间阅读；微信是个移动钱包，用户可以在里面放无数张会员卡，随时随地享受商家优惠，还可以线上购物。但实际上微信只是微信，和手机里其他的应用没什么区别，整个界面甚至可以用简陋来形容，对大多数用户来说，它只是一个可以替代电话和短信的工具，那些加载在它之上的其他标签在于用户需要什么，企业给予什么。微信是一个结合移动互联网特性、满足用户基本沟通需求的产品，无论是界面还是基础功能，一直在做减法，在做一个简单到不能再简单的产品，按照张小龙的话，微信只是一个 HUB，做的是一个信息流转的载体而已，它没有外人想象的那么复杂也不会做得更多，目前广研 200 多个人基本是产品和技术，连 PR 都是借用腾讯总部的。

蔡文胜发过一条微博：“微信的普及和使用频率之高，会让现在 50% 以上的 APP 变得没有存在

价值，整个移动互联网应用将进入重新布局的阶段”，当时很多人还停留在利用微信做病毒式营销的阶段，公众平台的价值也被错误的估计成继微博后又一个新的社会化媒体，但随着微信会员卡、招商银行微信查账、LOMO 自助印、微信路况、美肤汇、微团购等一些公众平台应用出现后，越来越多的人明白了蔡总的意，这些公众平台应用本来是需要开发一个 APP 才能实现的，而现在都在公众平台里就完成了。我们的手机上还需要装那么多 APP 么？有些 APP 其实是在把单一功能当产品做，或者说为了进入手机而做了一个 APP。世界营销大师克里曼特·斯通说过“未来的营销，不需要太多的渠道，只要让你的产品进入消费者的手机，就是最好的营销”，这句话没错但也害死很多人，很多企业花个几万块钱开发一个 APP，投放到各大应用市场，官网上放个下载链接，线下推广时做个二维码下载 APP，以为这样就从 pc 互联网迈入移动互联网，进入消费者手机了，却忽视了大师说的话其本意是希望企业通过手机这个移动终端，能够更精准更快速更贴身的为消费者提供服务，这个服务的载体并不一定要自己去做 APP。就目前而言，微信公众平台这种极简的形态，丰富的 api 接口，庞大的用户群体，能让商家低门槛开发出自己的产品，快速吸引自己的品牌受众，在移动端提供一对一、实时交流、有地理属性、平等私密的个性化服务，是让企业与用户关系处理回归到本源的最好途径。

不知道张小龙是不是对阴阳八卦有过研究，在我看来微信的基础通讯社交功能为阳，是一种强关系、强需求，微信公众平台就像是与之配合的阴，是一种弱关系、弱需求，两者结合起来产生衍生变化，让人遐想连篇，但事实上这肯定是我自己 YY 的，张小龙爱摇滚爱摄影爱数码产品，但真没听说他对这块有研究。公众账号设计之初只是一个微信主页，让个人或团体能够在手机终端轻松拥有独立的展示平台，首批内测的也以媒体和名人为主，就是这样的无心之作却造就了一个基于手机原生 APP 的开放平台，在微信公众平台出现

以前，大部分开放平台只停留在 web 端，第三方手机应用仅仅是利用了关系链和分享功能，信息在应用间切换流动而衰减得厉害，如何在手机应用里打造一个开放平台，让用户与第三方应用的交互都在同一个封闭环境中，体验更完整，信息流转更顺畅，这个想法不会只有微信在考虑，但是只有微信做到了。公众平台很像 pc 互联网早起的个人空间，用户得自己动手装扮和运营，然后展现不同的风格，提供不同的内容，面对不同的受众，在微信里这个空间没有花里胡哨的模板挂件可选择，多了语音、图片、地理位置等移动端接口，把 PC 互联网上偏媒体属性的个人空间转变为移动互联网上偏工具服务属性的公众平台。公众平台是空，空到你可以放进去任何东西并且私密不受干扰；公众平台是实，实到有 3 亿用户在手机端与你互动；公众平台是轻，轻到只要扫码关注就可以为用户服务解决需求；公众平台也是重，重到连 O2O、物联网都在接入。

微信到底是什么？对我这类研究微信爱想象的人来说，微信包罗万象无所不能；对开发者来说，微信有丰富的开放接口可以快速开发出一些有趣的应用；对企业来说，微信是一个可以和客户实时对话服务的新渠道；对吃货来说，微信就是电子优惠券；对司机来说，微信就是开车助手；对病人来说，微信就是手机医生；对游客来说，微信就是手机导游。一个建立在熟人关系上的通讯应用为什么能有如此多的想象空间，归结到底极其繁多的变化是产生在极其简单的基础之上，如同 iphone 只有一个按钮一样，微信的魅力也在于此，越简单越复杂，期待更多的开发者发挥自己的想象，通过微信这个开放平台创造惊喜。最后用《盗梦空间》的一段话结束本文。

“最具有可塑性的寄生生物是什么？是人的想法，人类一个简单的念头可以创造城市，一个念头可以改变世界，重写一切游戏规则。这就是为什么我要从梦中把它盗取出来。” DNN

感受

Feelings

“知道”本身 有着巨大的力量

文◎褚士莹

我相信“知道”本身，有着巨大的力量。比如说当我们自从学会九九乘法表之后，无论如何也不可能回到不懂得乘法之前对于数字的想法。

已经“知道”的人，无法揣摩“不知道”者的内心世界，虽然自己也曾经是其中一名成员，但是“知道”会巧妙地彻底磨灭在这以前的所有记忆。

这是为什么，每次我总是喜欢问那些向往环游世界旅行的人，他们认为要去环游世界，最大的困难是什么。每次，我总是会得到差不多的答案，大多数的人立刻就说是“金钱”，接着一定有人会说“时间”，在这之后，“健康”和“家庭”也都会被陆续提出来。

“如果钱是最大的问题，那么一张可以环游

世界一圈的机票大概多少钱呢？”每个人总是从五十万、一百万台币开始猜，也有人认为需要两百万台币。但是当我证明，一张最便宜的环游世界 RTW 机票，原来六、七万元就可以买得到，大家总是非常惊讶。那些觉得自己不可能有钱去环游世界的人，突然也松了一口气。原来环游世界的机票，用买一辆摩托车的钱就足够了。

“询问机票价钱，明明是非常简单的事情，可是为什么摩托车价钱这种称不上重要的资讯人人都了解，对于当做梦想的环球旅行，却连到 Google 上去搜寻一下，或是打个电话到旅行社都不曾这么做呢？”

“因为觉得根本不可能，所以就没有勇气去——知道。”

可是一旦知道以后，环游世界就没什么了不起的了，几万块钱的机票，只是自己去或不去的问题而已，已经不是能不能实现的问题。同样的，那些说没有时间的人，一旦经过我的计算，发现一年五十二周，每个上班族本来就有周末双休，这样一来就是一百零四日的周末，如果加上其他的各式各样国定假日、台风假、事假、病假、休假，任何一个社会人每年都有将近一百六十天以上的假日，也就是每年有将近一半的日子，本来就是假日，怎么会说没有时间呢？就算搭船环绕世界，也只要一百一十天啊！

至于认为没有健康的身体就无法环游世界的，我告诉他们我的护士朋友法兰克，在豪华游轮上开设一间洗肾中心的故事，即使是一个星期要洗肾三次的糖尿病患者，也因此可以像健康人一样参加航海行程。我也不只一次在世界不同角落看到全盲的背包客在自助旅行，难道阻止我们去环游世界的，是比洗肾或眼盲更加严重的健康问题吗？

至于那些认为自己有家庭牵绊，以至于无法去旅行的，我也会告诉他们我的好朋友阿瑟，如何放下全职工作、还在念书的丈夫及当时两个还是国小年纪的子女，到土耳其去寻找自己的第二故乡，买了一间在地中海旁的农庄，过着自己种有机无花果，自己萃取第一道橄榄油的田园生活。如今子女也都长大成家，并没有因为母亲没有天天在旁边陪读而成为问题学生，反而因为从小就看到双亲虽然超过了做梦的年纪，但是一个插班考大学一路念到法律博士，另一个藉由旅行寻找自己，都是诚实追寻生命梦想的人，所以对于父母的爱与尊敬，没有因此而稍减。

一一分析下来，似乎这些原先认为无法解决的难题，都不是真正的问题了，真正的问题是：“不知道”。

知道与不知道，差别是很巨大的。

知道世界是怎么运转的，是件比想象中更大的人生工程。

我有一个同事，来自缅甸某个少数民族，在自己的家乡是个非常优秀的社区发展专家。有一

天，长期赞助他工作的瑞典 NGO 组织，要送他到斯德哥尔摩去受训，当我们认为他很优秀，英文也很流利，应该不会有什么困难的时候，另一个曾经去过瑞典受训的缅甸同事，却显得忧心忡忡。

“他这辈子只用过钥匙开门，但到了瑞典却要用感应卡，万一毫无重量的感应卡弄丢了，他进不了房子，又不知道该怎么求助的话，在热带成长，从来没有经历过摄氏三十度以下气温的他，可能会在下雪的北欧冬天冻死吧？”

手机该如何储值、银行该如何开户、为什么大部分的人都在地底下移动（地下铁）而不是在地面上，这些都不是轻易就可以回答的问题。

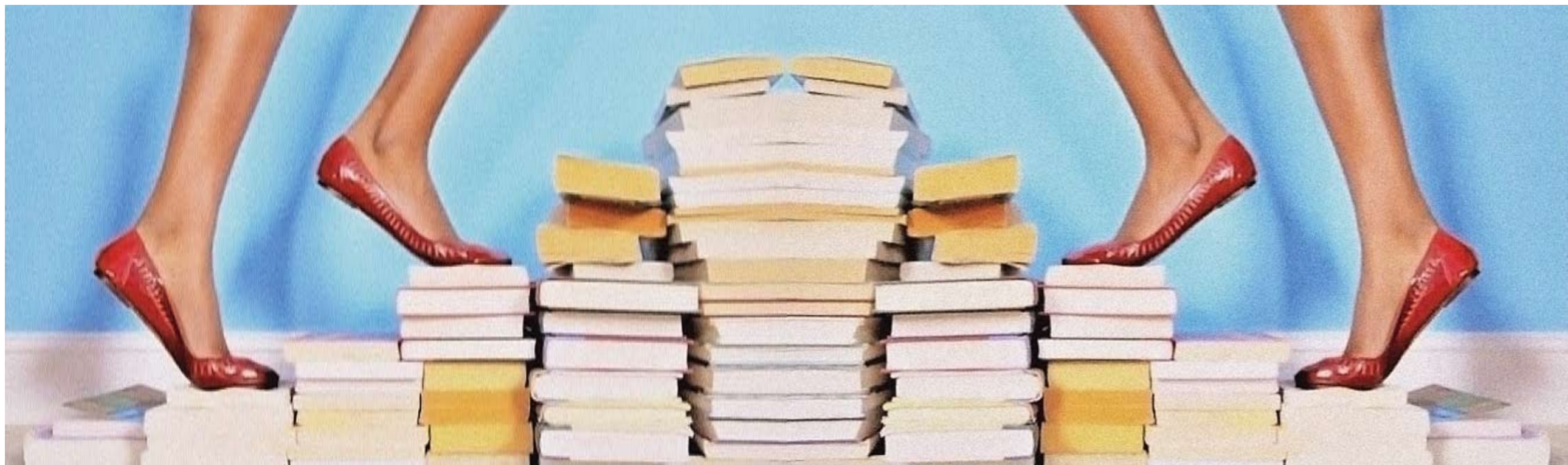
这是为什么，我一次又一次发现自己在泰缅边境的移工学校，向这些刚离开缅甸乡间的年轻人，开课解释什么是银行业务，什么叫做贷款、保险、信用额度、信用评级、资产管理。信用卡以及现金卡的区别，对于从来没有使用过银行，也不知道金融是怎么回事的人来说，已经不可思议，我还没开始说次级信贷、二胎、再保险呢。

知道如何使用世界都这么困难，知道如何使用人生，比想象中更不容易。

两年前，日本 NHK 出版了平安寿子的一本长篇小说，书名就叫做《人生的使用方法》，描述一对退休的夫妇，藉着找寻兴趣，重新思考人生的方向。

无独有偶，前一阵子网络上也流传一篇短文，说是当电器用品坏掉的时候，平时喜欢看产品说明书的五岁儿子总会冷冷的在一旁说：“我们自己没按规定操作使用，当然容易坏！”延伸到思考我们是不是读清楚了“人生使用说明书”，否则过度使用了人生，因为我们如何对待自己、对待别人、对待环境的方式，最后就会变成我们的命运。DINK

褚士莹，在台大念政治，埃及开罗念新闻，美国哈佛念公共关系，已走过八十多个国家。17岁开始，即过着游牧民族的生活，去过密克罗尼西亚、外蒙古、乌兹别克、以色列、土耳其、希腊、南斯拉夫、北非等多国。拍过喜饼、饮料广告，主持过电视及广播节目。在台停留期间从事媒体教学，翻译及各种文字工作。偏好冷冻伏特加学习语言和耗体力的运动。



虚伪的教育

文◎莫言

我是一个没有受过完整的学校教育的人。“文化大革命”时，因为家庭出身中农，也由于我敢于跟那些当了红卫兵头子的老师对抗，所以，小学还没毕业就被赶出了校门。后来到了部队，发表了一些文学作品后，才考进一所部队艺术院校学习。我没有进过一天中学课堂，对现在的中学语文教育，基本上不了解。我有一个正在读中学的女儿，她经常来问我一些语文方面的问题。她可能以为当了作家的父亲解答几个中学语文方面的问题不成问题，但面对着她的问题，我从来没给过她一个肯定的回答。我总是含含糊糊地谈谈我的看法，然后要她去问老师并且一定要以老师

的说法为准。我的不自信是因为我没按部就班地念中学，骨子里深藏着自卑。但读了那些受过完整教育、甚至正在教语文的人写的文章，才知道他们的境遇与我差不多，心里多多少少地得了一点安慰。

认真地读了那些讨论文章，又粗粗地翻了女儿的语文课本，我感到，我们现在的语文教育，从教材的选定到教学的目的，已经形成了一个相当完整、自满自足的体系，要彻底改变是不可能的。有的文章，对我们几十年基本不变的教材提出批评，其实，教材仅仅是教育目的的产物，也就是说，有什么样的教育目的，就有什么样的教材。“文化大革命”前，我们的教育目的是要培养“又红又

专的无产阶级革命事业的接班人”，“文化大革命”后，随着政治形式的变化和发展，换了一些提法，但骨子里还是老一套。而教育目的，不是几个编审教材的书生能够决定的。我看到了那个编教材的人吞吞吐吐地发言，知道他们有难言之隐。正因为国家的教育目的带有如此强烈的政治色彩，所以也就只能编出这样的教材。就是这样的教材，在“文化大革命”期间还给彻底地否定了，因为它还不够“红”，还不够“无产阶级”，那就只学《毛主席语录》。我在小学学习五年，有两年就是把一本大开本的《毛主席语录》当了语文教材。“文化大革命”结束后，又把“文化大革命”前的教材

当成了好东西，几乎全盘恢复。其实，“文化大革命”并不是突然发生的，而是建国以来共产党所犯错误长期积累后的必然爆发。共产党“文革”前所犯的错误，在我们的语文教材中得到了充分的体现。“文革”后，共产党在不断地纠正“文革”前的错误，但我们的语文教材却没有跟着变化。于是就出现了被许多人猛烈抨击的现象：在不提阶级斗争多少年后，我们的语文教材中还有那么多“革命”文章。文学界早就对统治了中国散文界几十年的那种类型化散文提出了强烈的批评，这些虚假成性的文章早就没人要读，但我们的教材还把它们当成光辉的范文，硬逼着老师升虚火，强抒“无

产阶级”之情，硬逼着 90 年代的学生，去摹仿他们那种假大空的文体。也许，这些文章的作者，在写这些文章时，抒发的确是他们当时的真实感情，但这些人现在活着的也不写这样的文章了，他们批评起共产党的错误来，比我们这些所谓的“有问题”的作家还要刻薄，他们自己也未必承认，那些被选进了教材，教育了几代中国人的文章，就是他们最好的文章。他们未必不对当年自己在“左”的思想指导下的创作进行反思。他们现在的创作也是充满了“人情味”、充满了“不健康的情调”的呀！这些最“革命”的作家早已变成了美丽的蝴蝶满世界飞翔着传播爱心，但我们还在强逼着孩子们学习他们那些咬牙切齿的文章。

长期以来，在我们国家里，“人道主义”、“人性”都被打上了“资产阶级”或是“小资产阶级”的标签，进一步发展就是谈情色变，经常被引用的就是鲁迅那句话，“贾府的焦大不会爱上林妹妹”，其实鲁迅也不是焦大，他也不敢肯定地说焦大不会爱上林妹妹。共产党进城以后，多少“焦大”改造了家庭，娶了成千上万的“林妹妹”做老婆。但人们不敢面对现实，尤其不敢面对自己的内心。鲁迅先生通过阿 Q 揭示了部分“国民性”，鲁迅先生还用他那些匕首般的杂文，揭示了中国人的虚伪。这是更为普遍的“国民性”。因为虚伪，我们口是心非；因为虚伪，我们亦人亦鬼；因为虚伪，我们明明爱美人，却把美人说成是洪水猛兽。更为可怕的是，长期的虚伪，形成了习惯，使我们把虚伪当成了诚实。我们明明满口谎言，却并不因为说谎而产生一点羞赧之心。这就来了，明明我的儿女公费留学后全都不回来了，我还是理直气壮地批评那些不回来的留学生；明明我的儿女在国外过着好日子，我却义正辞严地批判资本主义社会的腐朽性。明明我们知道教材里许多文章是假话空话，连文章的作者自己也不相信，但我们还是逼着孩子们当成真理来学习。明明我们每个人都有那种“病态”的“资产阶级”感情，但我们却硬要消灭学生头脑中的这种感情。我们教材中的有些文章作者明明是表达了自己的“资产

阶级”感情，我们却硬要给人家进行“无产阶级”的解释。

问题还是回到我们的教育目的上来吧，我们的语文教育最终要达到的目的，并不是要学生能够用独具特色的语言来抒发自己的思想感情（允许摹仿着教材上的光辉样板抒发“无产阶级”感情）；我们要培养的是思想“健康”的接班人，并不需要感情细腻的“小资产阶级”；我们恨不得让后代都像一个模子里做出来的乖孩子，决不希望培养出在思想上敢于标新立异的“异类”。国家鼓励人们在自然科学领域标新立异、发明创造，但似乎并不鼓励人们在意识形态领域里标新立异，更不希望你发明创造。尽管国家有宗教政策，允许人们不相信马克思主义而相信基督教、伊斯兰教或是佛教，但在我们的学校里则决不允许有任何非马克思主义思想的存在。由此决定了我们的教材必然具有强烈的政治色彩；由此决定了我们要通过语文教育达到政治教育的目的。于是，语文就变成了政治的工具；于是，我们的孩子们的作文，也就必然地成为鹦鹉学舌，千篇一律，抒发着同样的“感情”，编造着同样的故事。我读过我女儿的从小学到高中的应试作文，几乎看不出什么变化。倒是她遵照她的中学老师的嘱咐写的那些对她的考试毫无用处的随笔和日记，才多少显示出了一些文学的才华与作为一个青春少女的真实感情。可见孩子们也知道，写给党和国家看的文章，必须说假话，抒假情，否则你就别想上大学。如果我们的这种教育方法真能把我们的后代培养成除了相信马克思主义之外什么都不相信的“红色接班人”，那就这样搞下去吧！但事实恰恰相反，孩子们在上学期间就看出了教育的虚伪，就被训练出了不说“人话”的本领，更不必说离开学校进入复杂的社会之后。

仔细一想，我们的孩子用两种笔调写文章的现象，在某种意义上是继承了传统。在漫长的封建社会里，那些学子们，用一种笔调写应试的八股文，用另一种笔调填词赋诗写小说。做八股文是正业，关系到个人前程；填词赋诗写小说是副业，是野狐禅。《儒林外史》中鲁编修家的小姐，发现自己

的新婚夫婿只会写诗根本不会写八股文，气得当场昏厥，可见不会写八股文连漂亮的小姐也不爱。那时的文人，在文学方面有所成就的，大概有两种情况：一是屡试不第，绝了科举的望，于是就通过文学的方式来抒发心中的愤懑，譬如蒲松龄。二是科场得意后，但官场上不得意，被贬到天涯海角，但饭还能吃饱，闲来无事，就写诗填词，发泄感情，打发岁月，如苏轼等人。当然流芳百世的是他们的诗词小说，而不是让他们金榜题了名的八股文章。当然，考中了举人进士的人成千上万，但大都在历史的长河中湮灭了名字，蒲松龄的名字却永垂不朽。我们的孩子，一旦考上大学之后，大概再也不会用那种笔调写那种应试文章，就像用一块砖头敲门，门敲开了，砖头肯定要扔掉。90 年代的语文教育，实在不应该为了帮学生雕琢一块砖头费这样大的力气。

这就让人想起了高考。

即便有朝一日高考与中考进行了革命性的改革，语文教材也编订得让人满意，我们的孩子是不是就必然地提高了文学素养、并由此进而提高了人的素质了呢？我想也未必。这未必的原因就是虽然我们有了好的教材、有了好的考试方法，但我们未必有那么多好的、起码是合格的语文老师。好的老师，能通过自己的言传身教，让学生学到许多课本上没有的东西。好的老师哪里来？当然主要是通过师范学校的培养。城市的情况我不甚了解，仅就我所接触的农村而言，其实真正优秀的学生是不报师范的。即便是师范毕业的优秀学生，也并不一定去当老师。必须承认在我们的社会中，最上等的职业还是当官，当官的工资尽管不比教师高，但人们都知道，大多数当官的并不靠工资吃饭。他们合法地享受着最好的东西，他们即便不贪污不受贿也可以活得比老百姓好得多。无论什么人下了岗，当官的也不会下岗。常常听说某地拖欠教师的工资，可从来没听说过什么地方拖欠了书记或是县长的工资。一个中学教师被任命为哪怕是穷乡的乡长，都要摆酒宴庆贺；但如果让一个乡长去当中学教师，他很可能要上吊。当然，

真正优秀的人也未必当得上官。在这样的现实面前，就很难保证教师队伍的质量。有了好的教材，没有好的老师，恐怕也无济于事。所以，我想我们的语文教育改革，实际上牵扯到方方面面。什么时候当官的都想当教师了，别说语文教育中存在的这问题，再大的问题也会迎刃而解。

我认为，语文水平的提高，大量阅读非常重要。在目前教育经费普遍不足的情况下，让学校拿出大量的钱来购买图书很不现实，我们为什么不能像“文革”前那样，把语文教材分成《汉语》和《文学》两本教材呢？我幼时失学在家，反复阅读家兄用过的《文学》课本，感到受益很大。我最初的文学兴趣和文学素养，就是那几本《文学》课本培养起来的。另外，我觉得，我们没必要让中学生掌握那么多语法和逻辑之类的知识，这些知识完全可以放到大学中文系里学。我感到，一个人如果不能在青少年时期获得一种对语言的感觉，只怕一辈子都很难写出漂亮的文章。至于语法逻辑之类，八十岁也可以学得会，而且很可能因为有了多年的使用语言的实践，学起来会事半功倍。让孩子们像拌黄瓜菜一样去学那些枯燥的逻辑、语法，毫无疑问是一桩苦差事，我们完全可以把语文课教学搞得妙趣盎然。实际上，绝大多数的人，一辈子也用不到自己的母语的语法，一个基本上不懂语法的人，完全可以正确地使用母语说话和写作。既然我们提倡学以致用，何必花那么多的时间去学那些对大多数人无用的东西呢？如果我们的中学语文教育能进行这样的改革，我们的大学中文系就多了一条存在的理由。大学中文系培养的就是精通汉语语法和逻辑的专门家，他们研究汉语的发展与历史，他们毕业后可以教中国人学汉语，也可以教外国人学汉语。那就不会像现在这样，一篇文章，小学生在学，中学生也学，大学生也在学。我想，如果把语文比喻成一台钢琴，那么，的确需要一些人学设计、学修理，而绝大多数的人，只要学会演奏就行了。肖邦未必能修理钢琴，沈从文未必能写出一本语法方面的书，而写了很多语法书的吕叔湘，好像也没能写



今天， 我们该向莫言学什么？

文◎王旭明

么真实的表达，没有虚与委蛇、也没有左右逢源，而是直抒胸臆。这在当下的表达中来说实在难得。想起我自己，其实我最反感人们问我做新闻发言人的感受，但却没有一次如此直白的表达，而是尽可能找一些水光溜滑的词语搪塞。再比如，说到社会责任，莫言说：“在法理上我没改变自己的公民身份，我的奖金不是从纳税人那里来的，我也没有这样的义务。”听罢此语，你可能有别扭和不舒服的感觉，但毋庸置疑的是，事实如此，真实表达。真实的说话，听起来容易但做起来难，尤其当下更难。我们当然不能保证所有真话都说，但我们一定要保证当众说出来的话字字要真，至少不有意作假，或者有意伪装。论语云：君子坦荡荡，小人常戚戚。作为知识分子，当然应该有君子之风和坦荡之气，莫言无疑做到了。你呢？

学习莫言的诚恳。诚恳是对人、对事和对社会的一种态度。如果说真实的表达当下缺乏的话，诚恳的表达亦缺乏，尤其是对包括所谓各类明星在内的成功人士来说，基本上是稀罕物。莫言在这篇演讲中谈到他获奖以后的境遇时说：“获奖之后，亲戚朋友找工作打官司的都来找我，还有素不相识的人登门找我借钱，想买房子治病。也有人希望我发言，借此改变社会弊端。如果我帮了你的儿女，不就是挤掉别人儿女的机会，我如果处处发声，处处摆出诺奖得主的嘴脸，我自己也会害臊。写作也是发声，文章改变不了的现实，说话就能

素不喜欢莫言，即使是在他获得诺贝尔文学奖之后。获诺奖没什么好学的，也学不来；红高粱和丰乳肥臀之类也没什么好学的，更学不来；至于莫言的成长环境、才气和他的表达风格都学不来。哦，还有他对微博的微辞更使我由衷的不想向他学，因为我始终认为在当今中国，微博是比文学重一百倍、一千倍的表现形式。

但是，今天我看了一则报道以后，陡然间，感觉莫言的形象刹时高大起来、透亮起来和纯净起来。不仅报以敬意，而且由衷的想说：今天的我们、尤其是知识分子太该向莫言学习了！

今天，我们该向莫言学什么呢？

学习莫言的真实。在参加中国澳大利亚文学论坛开幕式时，他与另外一位诺奖得主库切同台演讲。莫言演讲辞开始就让人耳目一新。他说：“如果让我自己选择，我绝对不会选择与诺贝尔文学奖有关的题目，但是库切先生既然非常喜欢谈这个话题，我冒着风险附和他一下。”这是一种多

改变？”此番言语，对那些怀有各种目的找莫言的人是多么词深意切的言语啊！莫言在获得影响世界华人大奖后对记者说：“我昨天跟我爸通电话，爸说今儿家里又来了200多号人，我二哥来来回回开门，累得受不了了。他请求大家千万别再跑到自己的家乡，‘去了会失望’，我小说里辉煌壮丽的情景根本看不到。”面对当下功利到极点的一人得道，鸡犬升天现象，面对当下富在深山有远亲，贫居闹市无人问的普遍，作家以一种无可奈何的恳切和近乎哀求的语气，告诉人们高抬贵手，饶了他这样一个真正的知识分子吧，听来让人唏嘘感叹，难道还打动了那些没文化的一拨又一拨人吗？哎！

学习莫言的达观。比起前两者，达观最难做。达观是一种人生态度，还是一种人生哲学，更是一种人生境界。成功人士多的是，福布斯最新发布的数据说中国富人有一千多万，但其中达观者几无。曾经流行过一个词叫淡定，恐怕在面对金钱、官位、荣誉和利益的时候，连这个词的首创者都难以做到淡定吧？莫言做到了。他在演讲词中说：“我讨厌拉帮结伙、党同伐异，我喜欢独往独来，才能冷眼旁观、才能洞察世态人情。大千世界人各有志，每个人有权选择自己的生活方式，地位抬举太高是对作家的伤害。我没有政治家的兴趣和才能，只想安静写点东西，我也会悄悄做一些好事。”说的好！透彻、干净又简练。有自己的爱好憎恶，也有自己的目标方向。看别人看得透，看自己看得准，这就叫风骨，这就叫人品，这就叫高尚！看看身边有多少要学术头衔、要官员位置、要荣誉光环、要黄金万两的啊，不是要，是都要，都要到死，太可怜了！

莫言看自己透彻到这样的程度：“不管我配不配诺奖，我都已经获得了诺奖，是该回到书桌前写出好作品的时候了。据说2013诺贝尔文学奖提名已经结束。希望半年后新的得主出来时，就没人再理我了。”见过很多成功人士，听过和读过他们的许多演讲，滔滔不绝、高屋建瓴、指点江山却毁人不倦，有如此清醒的认识和透彻的看待自

己的几无！唯此，莫言的达观在中国人当中，尤其是中国知识分子当中显得尤其可贵、珍贵。

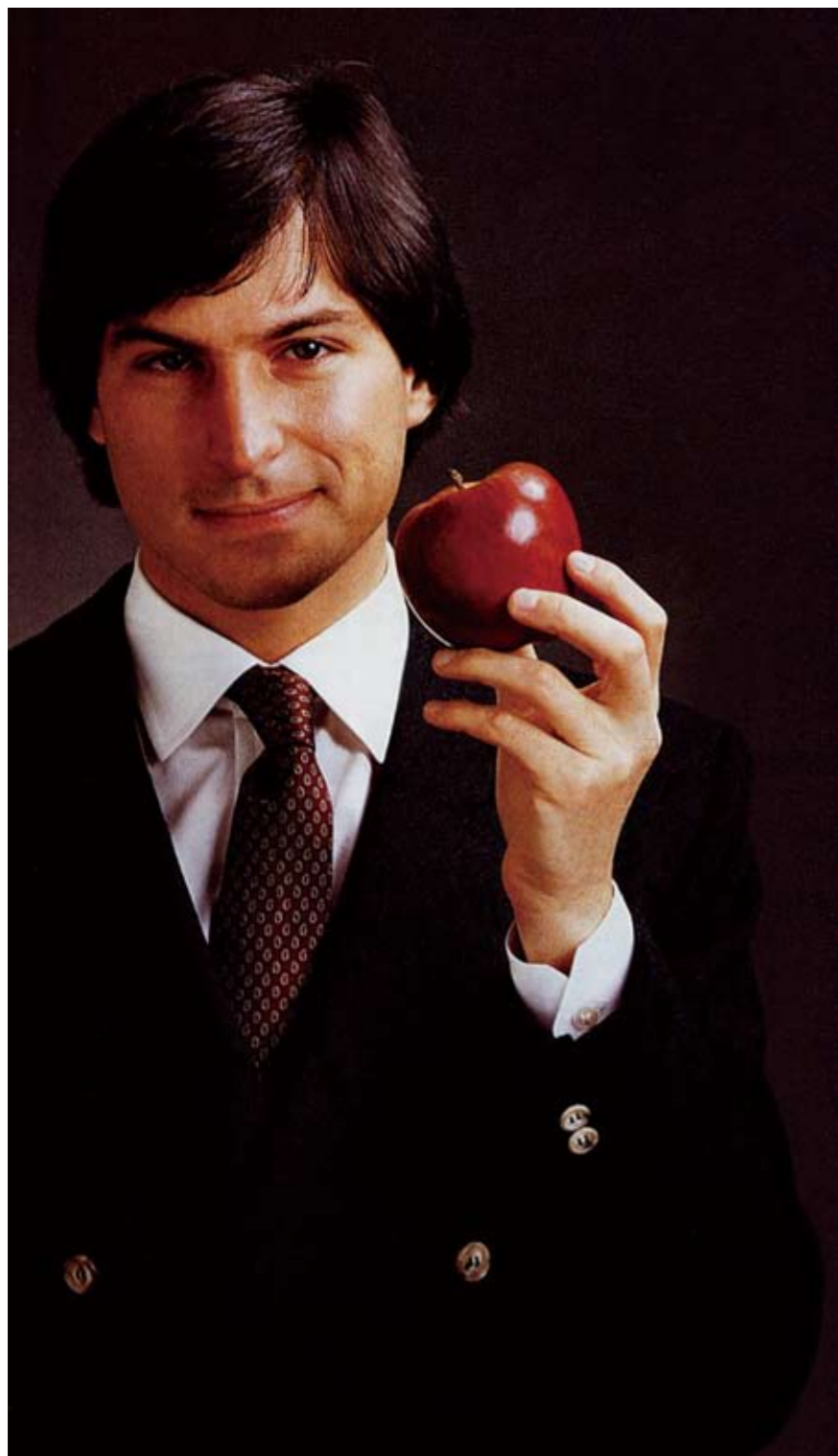
在中国知识分子的心目中，其实一直有两座偶像，一是孔子，一是庄子。学孔子：学的人多，说的人多，几乎全民一致赞同；学庄子：学的人少，说的人少，能够学到庄子一星半点的人几无！如果说，孔子是济世之道，庄子则是人生境界。不管真的假的，当我们过多的强调济世的时候，是不是也多多少少有一点庄子的人生境界呢？我以为：是。

常有人问，今天中国最大的问题是什么？老百姓会张口说出，就是当官的出了问题。不错，的确是官员出了问题，但我相信官员中的绝大部分都是知识分子所组成。因此，我毋宁说是知识分子出了问题。有人给知识分子下的定义是，具有质疑、批判、创新能力且关注社会生活和公共利益的一批人。我说，这个标准对当下的知识分子来说，要求过高了。我的标准是，要说真实话，要诚恳待人，多多少少达观些，用这个标准纵观当下知识分子，配得上这个称号的恐不多。

这就是我们为什么要学习莫言的真正原因。中国的知识分子可以不拿诺奖，也可以不写小说，还可以不拿莫言当回事，甚至鄙视他，但不能不做人！不能不做一个讲真话、待人诚、有点达观的人。

从莫言获奖到回国以后的种种庆祝，甚至他在斯德哥尔摩的演讲都没有像今天他与库切的演讲和讨论这样打动我，撞我心扉，砰然情动。我甚至把所看到的所有的报道都留了下来，珍藏口袋中，记忆在心里。一是我看出了自己与他的差距，当然不是文学上的；二是我看到了当下无数知识分子与他的差距，当然也不是文学上的；三是我看到了当下中国社会与他的差距，同样不是文学上的。一句话，从今天开始，从真实、诚恳和达观开始，向大陆首位获得诺贝尔文学奖的莫言先生学习。

致敬，莫言！DNN



文◎王辉耀

中国如何才能出现乔布斯这样的人才？

诺 贝尔各奖项揭晓，以及苹果计算机公司联合创始人乔布斯英年病逝后，全球在庆祝和纪念的同时，也普遍提出了一个问题：在不远的将来要取代美国成为世界第一的中国，能否成为诺贝尔奖得主的主要产生地？中国能否出现像乔布斯那样的高科技巨人？

这些问题的背后，其实还有一个隐藏的看法，即中国可以通过举国体制的力量，培养奥运会的金牌，并在北京奥运时崛起成为金牌第一大国；中国可以通过集体努力，用最短的时间，跟上西方的步伐，启爆了原子弹、氢弹，把宇宙飞船送上太空；中国可以用最快的时间，建设出最长的铁路系统，世界最快的子弹列车；中国可以在最短的时间里，出现了大批的千万亿万富翁；中国可以用比英国、美国短很多的发展周期，跃升成为世界工厂，但中国在未来较长的时间里，或许很难出现独领风骚的诺贝尔医学、物理、化学等得奖人选，更难出现像乔布斯那样，具有特立独行的科技明星。

理由很简单，中国具有九百六十万平方公里的广袤国土，但缺乏创新思维和心灵成长的环境空间。许多人把这个普遍想法背后的形成原因，归纳为两个再熟悉不过的字眼：机制。换言之，不少人认为，中国这个创造了新的世界经济奇迹的大国机制，在另外一个方面，却是阻碍与扼杀个体独立思维的“无形杀手”，中国的优势不再创新，而在大规模的模仿。事实果真如此吗？

当然，从宏观机制的角度来看，政府必须深刻反省，为何在经济崛起那么快的背景下，创新人才则难以出头；这种情况不但在科学技术领域中屡见不鲜，甚至在文科领域，在选拔自己接班干部的问题上，也是如此。不过，平心而论，把所有的责难都堆在政府的头上，也不尽公平。整个社会传统，民众思维，也都要负起相应的责任，这方面如果不改变，未来即使机制改变了，民主自由变成常态了，仍然会有很长一段时间，形成不了创新人才层出不穷的大环境。

我们还是以乔布斯为例来看。在他成才的路上，有很多的环节，如果发生在中国，而不是美国，

是否还会有乔布斯那样的人才脱颖而出？或者说，早就中途夭折了？乔布斯是一个中东移民非婚生下的孩子，这样的家庭背景在中国的环境中就难以稳定？不仅如此，乔布斯被一个没有受过高等教育文化的家庭收养，这个领养家庭最后成为乔布斯人生的最重要支柱，而中国社会是一个只重视血缘的社会，乔布斯如果生在中国，能否有幸找到这样的养父母？乔布斯性格特立独行，11岁就在学校顶撞老师，这样的学生，在中国的教育环境中，能否顺利成长起来，就是一个疑问，而家长对这样的儿女是否宽容，也是一个疑问。

乔布斯家庭没有钱，但养父母还是竭尽所能，让他上了一个学期的名牌大学，中国家长会做到这一点吗？还有，乔布斯在大学读了一年就辍学了，这样的经历在中国是否会遭遇重大压力，遭遇另眼相看，是否就此被逼拐入歧途？凡此种种，都难以有答案。

由此可见，要让有创新思维、有天赋异禀的年轻人成长起来，除了体制改变，重视民主自由人权的精神，不能扼杀个性发展之外，整个社会氛围、家庭传统、教育观念、培养孩子的方式，都要做出相应的改变。从这个角度来看，经济崛起后的中国，不但要推动政治体制的改革，也需要大力推动精神文明的发展和人文环境的提升，这样，人才的涌现才能成为常态。DNN

王辉耀：博士，教授，博士生导师，哈佛大学高级研究员，中国与全球化研究中心主任，欧美同学会/中国留学人员联谊会副会长，商务部中国国际经济合作学会副会长，中组部国际人才战略专题研究组组长，人社部中国人才研究会副会长，国务院侨办海外专家咨询委员会经济组召集人，九三学社中央经济委员会副主任，北京市政协顾问委员，中华海外联谊会理事，中国华侨历史学会副会长，先后兼任北京大学光华管理学院客座教授和加拿大亚太基金会高级研究员，也曾在美国布鲁金斯学会担任访问研究员。

朋友的女儿在十多年前考上了麻省理工学院，当时在周围中国人圈子里轰动一时。毕业后她到硅谷发展，一边工作一边又修了个 MBA 学位，现在在一个世界顶级的 IT 公司里工作，亲朋好友都觉得她很能干。每当华人家长当着她的面表示要让自家孩子以她为榜样时，她都露出哭笑不得的表情，一再说自己很普通，就是个高级打工仔而已，千万不要向她学。

现在她自己的女儿也快到了上学的年龄，回来看望父母时，大家见到她就半开玩笑地问她，以后要把孩子培养进哪所常春藤大学，她却很坚决地摆手说：“我不培养，她能上哪儿就上哪儿。”据她妈妈讲她真的不管孩子的学习，在家里什么也不教，也不送孩子去任何特长班，她妈一提起来就愁，说她对待自己孩子像是放羊一样，极其不负责任。

有一次过节聚会，当大家的话题又转到孩子的教育上时，她讲了她自己对于子女教育的一些反思。

她说从小学到高中，无论在中国还是在美国，她的学业成绩排名都是全校第一，在麻省理工学院时她的学习成绩也是处于上游。但是工作以后，她是同学中最不起眼的一个人，属于在事业上没有什么成绩可言的人。毕业十年她去参加同学会，同学中有后来进了法学院当上大牌律师的，有从政已经是某个州众议员的，有在公司做已经成了 CEO 的。有个同学毕业后就冒险加入一个才组建的小公司，公司后来上市，他坐拥原始股一夜之间成为百万富翁。如果觉得这个同学在财富上比较成功的话，那么另外一个参加小公司的同学后来变成了公司合伙人，公司上市后他直接进入千万富翁的行列。可是这个人还不算牛，有个同学自己创业自组公司，公司上市后给卖掉了，又建了一个公司又卖掉，现在正在搞第三家公司，已是亿万富翁。

单纯从财富上看，他们这些打工的人在同学

文◎蔡真妮

一个麻省理工学院毕业生对中国教育的反思



里不值一提。但是最潇洒的却不是上面那些“成功”人士，而是一个大学期间学习很好的男同学。他自从有了孩子，就辞掉工作在家里做起了家庭主夫，因为他发现自己特别喜欢照顾孩子的感觉，喜欢相妻教子的生活方式，在孩子上学前他都不打算去上班了。他太太也做 IT 行业，收入足够家庭开销，而太太不喜欢做家务，所以他们夫妇两人正好互补。这个同学还有个兴趣是旅游，他们全家一有空就满世界去玩，已到过七十多个国家，以后打算把地球上的每一个角落都走走。同学里面属他没有压力最轻松自在，让生活节奏很紧张的上班一族们羡慕不已。

同学中有几个华裔孩子，父母来自中国的大陆、台湾、香港等地，这些同学都是规规矩矩的打工族，就职于大公司，说起彼此的工作都乏善可陈。

他们几个华裔孩子在校时学业优异，努力踏实，智力超群，可大学毕业以后，后续的事业发展却普遍不如美国同学。

反思自己的成长过程，她认为，我们的文化中对孩子的培养有误区。

在中国父母眼里，教育的目的就是培养孩子上大学，没有把教育看成是一件为孩子的一生打基础的事儿，光以为把孩子送进了名牌大学父母就大功告成了。为了达到这个目的，家长的注意力都集中在孩子的学习成绩上，还有和进名校相关的活动中，而子女教育的其他重要方面，很多不能被量化的方面被忽视了。比如，孩子的自我认同感、自信心、冒险精神、不畏失败百折不挠的精神和勇气、享受生活的能力等，这些都是她和同学相比之后感觉自己所缺乏的。人的一生更像马拉松比赛，一个人若想取得成功，性格的培养非常重要，超过了上名校。事业都是在大学以后建立的，名校的招牌在刚毕业的头一两年找工作时还有点用处，后来很快就会被工作经历所取代。

因为父母在她很小的时候就看重她的学习成绩，所以，她也把取得好成绩看得极重，不想看到父母失望不满的眼神。每次考试她都特别紧张，特别怕出错，这种情形后来就发展成了谨小慎微的性格，做事求完美而缺乏冒险精神，没有安全感，就怕把事情搞砸了，有时明知搞砸了也没有多大关系，可是自己心理上就是接受不了。

她举了一个自己的例子。刚毕业的时候，她曾到谷歌公司应聘，当时它成立时间不长，急需人才，公司创始人之一面试她，还和她一起吃了午饭，特别希望她能留下来。可是硅谷的小公司多如牛毛，谁也不知道这家公司的命运如何，会大放异彩还是像成千上万新创业的公司一样倒闭？虽然她敏锐地感觉到了搜索领域的前景，但是求稳的心态让她最终还是选择了另外一家已闯出名牌的大公司。她的同在硅谷工作的美国同学当时极力劝她选择谷歌，说如果以后这家公司不行了就再找工作好了，实在不行她那么会读书还可以回学校读个硕士，有什么好怕的？可她就是没敢冒这个险。现在谷歌的成就有目共睹，如果她当初选择留下来，公司上市以后她已变成了千万富翁。

她说实际上他们家现在的收入在工薪阶层里也算挺高的，但是她有了钱自己也不会花，搞点娱乐活动心里隐隐地就会有罪恶感，觉得只有工作才是正经事，其他的都是浪费时间。这就是小时候形成的只有学习才是正经事的观念的后遗症。她没有什么兴趣爱好，作为一个人，她觉得自己的生活太单薄了、太谨小慎微了、太没有色彩了，她绝对不要自己的孩子再像自己一样。

她说她就让孩子尽情地玩，孩子将来有兴趣有能力上名校就上，没有兴趣就不上，重要的是孩子要快乐、身心健康，对自己有自信、对生活有热情，将来他们自己想干什么就干什么去。DINK

自由的滋味

文◎梁文道

我永远记得那个傍晚。因为一道出口在天色渐阴渐沉之际为我敞现,生命自此有异。当时还在台湾,我是个初中二年级的学生,正逢周五,可以从宿舍回家过周末,依例得从学校搭车去西门町一带的食店和唱片店闲逛,用有限的零用钱在一本小说与一卷录音带之间犹豫踌躇。那天我买了一卷 Bruce Springsteen 的《Born in the USA》,是彼时美国最畅销的专辑,然后才满心期待地赶车回家。也不知道是怎么回事,平常挤得跟罐头似的巴士竟然有不少空位,免了一个多小时罚站摇晃之苦。我急不及待拆开那卷录音带的包装胶纸,再贪婪阅读盒子里那其实不大看得懂的附赠歌词小纸片。在且停且行,摆动剧烈的昏暗车厢中,专注猜测每一首歌要说的故事的涵义。

忽然邻座有人和我打招呼:“嗨!你正在看什么?”我吓了一跳,立刻从美国的新泽西回到熟悉的台北。原来是位很帅气的大哥哥,他说自己是个大学生,很爱听音乐,所以好奇我这小弟弟何以如此用心于一卷录音带上。

他拿去我的带子一看,再笑了笑说:“不错,你很识货。虽然 Bruce Springsteen 是个了不起的摇滚歌手,但你听过他以前的东西吗?”然后他就开始上课了,课堂里有许多我闻所未闻的人物,稀奇古怪的理论,以及充满色彩的历史,仿佛是一个武侠小说的江湖,比如一首二十多分钟长的摇滚乐,一个让吉他着火的狂人,一名躲在各种电子器背后制造太空之叹息的隐士。最神奇的是到了最后,他竟然说:“可惜, Bruce Springsteen 堕落了,居然在这张新专辑里加进了舞曲,那还算做摇滚吗?”然后他在下车之前赶紧抄了一张小纸条给我,里面有他所谓的入门经典,嘱咐我一定要好好用心去听。

堕落?音乐也有堕落这回事吗?甚么叫做堕

落的音乐?为甚么一个摇滚好汉开始玩舞曲就叫做堕落呢?再看看他那张字迹清秀的秘籍,上面有 Pink Floyd, Emerson, Lake and Palmer, Yes, Led Zepellin, The Doors, Jimmy Hendrix, Brian Eno。这几个陌生的名字,他们就是传说中的高人了吧?

自此之后,我就觉得自己进入了一个超脱凡俗的世界,就像《纳尼亚纪事》里面那个神奇的衣橱,又像哈利波特里火车站上那个看不见的站台。只要我走了进去,我就能逃离身边这可厌而庸俗的现实,得到自由。所谓自由,首先是跟人家不一样。当其他台湾同学都在听香港过来的谭咏麟、张国荣以及梅艳芳,并且央求我不厌其烦地教他们粤语发音时,我拥有一个真正的自我是他们不认识的。赤裸点讲,比起你们,我比较不堕落。

虽然我不再泡电影院久矣,总是为了省事躲懒在家看碟,但我实在很怀念那段日子:几乎掏尽所有钱去排电影节票房的队,然后一天连赶五场戏,中间出来就用口袋里仅余的硬币换面包干啃。听起来辛苦,忆起来觉得不可思议,但当时真有一种幸福充盈全身的舒畅。为甚么?因为自由。



电影学者游静曾经写过一段十分美妙的话,大意是进电影院看戏是要有勇气的。她真是说得再好也没有了,请想想看,我们和一群互不相识的陌生人坐在同一个漆黑的房子里,目睹银幕上种种惊心动魄的场面。那些场面或许叫我们汗流浹背,或许令我们不住泪下,甚至让我们的脸从耳根开始一片赤红。虽然看不见,但邻居渐趋沉重的呼吸,身体上散发出的异样氛围,难道我们会感觉不到吗?

人间最残酷的景观,人心最深沉的秘密,如此赤裸坦呈,我竟然就在公众之中看见了。没有遥控器,我调节不了画面的行进方式与速度,声响的大小和高低,我就这样被动无助地夹在一群陌生人中间,任由电影挑动摆布,不由自主地大笑或者痛哭,回忆以及遐想。走进戏院,岂能不要勇气。

但是不用害怕,因为有某些独特、用心而神

秀的电影作者,他们竟敢撕破日常锁事所掩盖修饰的真实,把命运的无常,上帝的退隐,承诺之背叛,欲望之阴暗,全都大胆地拍了出来,交给我们。如果我没记错的话,游静还说:“人家都敢拍了,我们又有什么好怕呢?”没有,我还怕甚么呢?看电影,尤其是好电影,原是一种在众人中认出自己本来面目的英勇行动。所以,许多影评人才会把“真实”不是技法上的“写实”(很多时候,写实恰恰才是说谎的最好方法),而是电影作者敢于认真对待自己,敢于以真面目示人,甚至敢于面对人的存在的素质。

因此,看电影于我就和听音乐一样,是少年时代追求自由的手段。拒斥庸俗,一开始或许还是为了在同学之间树起不凡的自我感觉,但它其实更是为了逃离庸俗的宰制,离开成人社会的无聊和谎言,离开森严的学校体制,离开国家对你的期盼和定位。DNN

转载自 <http://blog.sina.com.cn/liangwendaoenji>

梁文道,作家、主持人,商业电台总监。毕业于香港中文大学。代表作品有《弱水三千 梁文道书话》(书评集录);《读者 梁文道书话 II》(书评集录);《味觉现象学》(食评集录);《常识》(专栏集录);《我执》(散文集录)。

要记得你心里的梦想

文◎李安



1978年，当我准备报考美国伊利诺大学的戏剧电影系时，父亲十分反感，他给我列了一个数据：在美国百老汇，每年只有两百个角色，但却有五万人要一起争夺这少得可怜的角色。当时我一意孤行，决意登上了去美国的班机，父亲和我的关系从此恶化，近二十年间和我说的话不超过一百句！

但是，等我几年后从电影学院毕业，我终于明白了父亲的苦心所在。在美国电影界，一个没有任何背景的华人要想混出名堂来，谈何容易。从1983年起，我经过了六年多的漫长而无望的等待，大多数时候都是帮剧组看看器材、做点剪辑助理、剧务之类的

杂事。最痛苦的经历是，曾经拿着一个剧本，两个星期跑了三十多家公司，一次次面对别人的白眼和拒绝。

那时候，我已经将近三十岁了。古人说：三十而立。而我连自己的生活都还没法自立，怎么办？继续等待，还是就此放弃心中的电影梦？幸好，我的妻子给了我及时的鼓励。

妻子是我的大学同学，但她是学生物学的，毕业后在当地一家小研究室做药物研究员，薪水少得可怜。那时候我们已经有了大儿子李涵，为了缓解内心的愧疚，我每天除了在家里读书、看电影、写剧本外，还包揽了所有家务，负责买菜做饭带孩子，将家里收拾得干干净净。还记得那时候，每天傍晚做完晚饭后，我就和儿子坐在门口，一边讲故事给他听，一边等待“英勇的猎人妈妈带着猎物（生活费）回家”。

这样的生活对一个男人来说，是很伤自尊心的。有段时间，岳父母让妻子给我一笔钱，让我拿去开个中餐馆，也好养家糊口，但好强的妻子拒绝了，把钱还给了老人家。我知道了这件事后，辗转反侧想了好几个晚上，终于下定了决心：也许这辈子电影梦都离我太远了，还是面对现实吧。

后来，我去了社区大学，看了半天，最后心酸地报了一门电脑课。在那个生活压倒一切的年代里，似乎只有电脑可以在最短时间内让我有一技之长了。那几天我一直萎靡不振，妻子很快就发现了我的反常，细心的她发现了我包里的课程表。那晚，她一宿没和我说话。

第二天，去上班之前，她快上车了，突然，她站在台阶下转过身来，一字一句地告诉我：“安，要记得你心里的梦想。”

那一刻，我心里像突然起了一阵风，那些快要湮没在庸碌生活里的梦想，像那个早上的阳光，一直射进心底。妻子上车走了，我拿出包里的课程表，慢慢地撕成碎片，丢进了门口的垃圾桶。

后来，我的剧本得到基金会的赞助，我开始自己拿起了摄像机，再到后来，一些电影开始在国际上获奖。这个时候，妻子重提旧事，她才告诉我：“我一直就相信，人只要有一项长处就足够了，你的长处就是拍电影。学电脑的人那么多，又不差你李安一个，你要想拿到奥斯卡的小金人，就一定要保证心里有梦想。”

如今，我终于拿到了小金人。我觉得自己的忍耐、妻子的付出终于得到了回报，同时也让我更加坚定，一定要在电影这条路上一直走下去。

因为，我心里永远有一个关于电影的梦。DINK

转载自 <http://www.douban.com/group/topic/36019927>

李安，台湾著名导演。1999年拍摄的《卧虎藏龙》获得奥斯卡金像奖最佳外语片奖及三个技术奖项。2006年凭《断背山》赢得奥斯卡金像奖最佳导演奖，成为第一位获得该奖项的亚洲导演。2013年，李安再次凭借《少年派的奇幻漂流》获得第85届奥斯卡最佳导演奖。李安也曾两度获得柏林电影节金熊奖与威尼斯电影节金狮奖的肯定。为表彰他对电影的贡献，小行星64291以他的名字命名，获颁赠中华民国二等景星勋章、法国文化艺术骑士勋章。

写给儿子四岁生日

文◎赵军镜_物流贸易学院执行院长_

亲爱的宝贝，时间真快，转眼你已四岁。我和妈妈早早就在期待这一天的到来，以致最后终于忍不住，提前给你买了你梦寐以求的自行车。今天中午，我们也兴奋得赶到幼儿园，送去了蛋糕，希望能够满足你与更多小朋友分享“好东西”的愿望。不过爸妈非常喜出望外，你主动告诉幼儿园老师，让把蛋糕给爸妈留了一份。晚上，家人品尝着你带回来的蛋糕，满屋洋溢着欢乐与感动。

回头看，从你两岁到四岁，这期间妈妈更多承担了记录你成长的工作，老爸却很少为你写出像样的文字。背后更欠缺的，实则是作为爸爸的角色和责任，特别是教育、引导你成长的责任，以及对你应有的细腻关怀。对此，老爸心里充满歉疚和负罪感！

我把更多的时间用在了所谓的工作上，繁琐的事务，开不完的会议，相应带来的，是那么多的晚归，回家看到的，只是你和妈妈已然入睡。这一切表面上是老爸使命重大，其实更多地还是庸碌。然而大凡作为丈夫和老爸的角色，对此竟然还都有一个不错的借口：这都是为了你们过得更好！

如今，夜阑人静，在写这些文字的时候，这个冠冕堂皇的借口使老爸几欲落泪。因为我已深刻理解这个借口对一个家庭所能带来的不公和伤害。物质资源的便捷和丰富固然重要，但不管是年幼的你，为你操心不已的妈妈，还是我们身边任何一个普通人，我们对于物质的需求其实永远有限；更重要、也更难满足的，是来自内心和精神的需求。

就拿你来说吧，宝贝，虽然你在三、四岁这

个时间里更多懂得了索要玩具和零食，但爸妈深知，其实你真正关心和在意的，还是类似于“妈妈，我不想让奶奶接我放学，我想让你下班来接我”这样的话。包括早上送你上学，你嚎啕大哭的样子，清晰地表达了必须让爸妈送你的决绝，于是，不管早上再怎么紧张，爸妈都坚持送你。爸妈和年幼的你都懂得，手拉手一起走在路上，大家便内心愉悦，惬意，幸福。

所以，仅仅想通过物质方面让你们过得更好，这是站不住的，仅有这些，我们谁也不可能过得更好。老爸更需要学会处理工作和生活的平衡，需要更多陪伴你和妈妈的时间，我们哪怕不做什么，只是陪伴着你。当然，老爸知道，能多给你讲故事，多和你一起玩玩游戏，你会更加高兴，因为每次这样的时候，你总是开心得像花朵绽放一样，对老爸也是又蹦又跳，又搂又抱。我们当然愿意被你的开心感染，为你的开心而开心。

宝贝，我想以上这些也正是你在三四岁之间与两岁之前最显著的区别吧。你的言行举止，已经处处显露出了人与人之间的情感。你知道了关心别人，包括今天你让老师为爸妈留的蛋糕，以及“妈妈，你路上小心点”，“爸爸，你开车慢点”这样的话，让人心里总是那么温软。此外，你的一个最大特点，是坦率和直白，你表达喜怒哀乐的方式自在随性，远不像爸妈那样含蓄隐忍。

至于你其他的成长和变化，老爸确实不想赘述，你除了展现出男孩子身上与生俱来的顽皮，捣蛋，其余方面也都表现不俗。你喜欢玩具车，然后发展到对真实汽车的极大兴趣，便从认车标到



认车牌号，渐而认识了数字和字母，再后来竟然发展到认大街上所能看见的汉字，于是在幼儿园没有教的情况下，你现在认了一百多个字了，三字经也能从头背到尾。

这告诉爸妈，兴趣确实是最好的老师，我们也总结出对你的学习教育方式，绝对不强制你去学什么，而是培育兴趣，让你自己想去学。类似的例子是学钢琴，三岁生日时给你买的电子琴是被你用来砸的，砸着，砸着，你表露出了想学的愿望，于是报班，于是你现在会看五线谱了，曾经自诩还会几种乐器的老爸也只好自叹弗如。

宝贝，这就是目前的你。仍旧像一株树苗，快速的成长着，带给我们的欣喜和感悟也越来越多，越来越有深意。我和妈妈经常有一种想要感谢你的想法，作为父母，我们虽然首先应当付出

义务和责任，但显然我们也从你身上得到很多回报和馈赠，不仅是快乐和爱，很多是直接加深了我们对于人生的理解和认识，从而更加清楚应该追求什么。

宝贝，在为你写这些的时候，其实最近爸妈也始终受着几起与孩子有关的事件的冲击和影响。在这些事件中，多个无辜的孩子遭受了严重的伤害。我和妈妈能够亲身体会为人父母者面对这些伤害时的难过与悲怆。老爸想说的是关于你的未来，你四岁了，你在长大，但其实时间也在流逝，你越长大一岁，也就意味着你将远离我们一步。我们不想强加任何目标于你，我们的责任是帮助你慢慢独立，帮助你逐步远离我们；我们的愿望是，平安，健康，以及找到你自己。

宝贝，生日快乐！DNN



我想成为的人

文◎褚士莹

我有一个在美国以脱口秀喜剧为职业的朋友，他说过一个笑话，大意是说有个老太太努力养生，保持运动的好习惯，就是为了要长寿地活到可以参加自己的告别式，看看人家在背后都是怎么说她的，结果偏偏在告别式前两天死了。

“有够可惜的！就差这么一点点！”他说。台下的观众都笑了。

人生无常这档事，说来也挺有趣的。

我朋友这个笑话让我开始胡思乱想，如果现在的我突然死了，在告别式上，这些在各种不同面向跟人生阶段认识我的人，会怎么形容我。

大概有人会说：“他在国际非营利组织（INGO）工作超过十年，其中在缅甸北部山区的有机农场计划，好像很有意思。”

也有人会说：“他十七、八岁出版第一本书开始，已经出版超过四十本著作，其中绝版的很多，而且好像都不怎么畅销。”

大概会有人说：“他拥有荷兰水手证，过去十年来，每年至少有十周在海上度过，每次都晒得超黑的。”

也有人会说：“当他不在发展中国家工作的时候，其实住在波士顿南方一个小岛的海滩，过着与世独立的安静生活。”

还有人会说：“他从台湾和泰国搭飞机前往欧洲或美洲时，都会担任志工协助动物保护组织运送流浪犬到海外的新家接受收养。”

或许也有人记得褚士莹崇尚健康自然的生活方式，爱好户外运动，但不是素食主义者，也不是非有机农产品不吃的龟毛、雅痞。但所有认识我的人，大概都会同意一件事，就是这个人抽烟、不喝酒，最大的坏习惯是每天喝太多美式咖啡——搞不好这个人的死因，跟长期喝咖啡过量很有关系。当然，这都只是我自己的幻想而已，实际上，我永远不会有机会参加自己的告别式，知道别人都说我些什么。

但是我知道，我想要成为一个什么样的人。

不仅是我，我们每个人其实隐约都知道自己想成为的人是什么样子，应该就是我们在脸书上塑造出来的形象，或是在游戏里量身订做的那个人物。

现在的我，可能还要更加努力，多加锻炼文笔，才能很具体地描绘出我想成为的人。但是一个世纪前的日本文学家宫泽贤治（1896~1933），曾经写过一首很有趣的诗歌，篇名就叫“不要输给雨”（雨ニモマケズ），里面说得棒极了：

不要输给雨，不要输给风，也不要输给冰雪和夏天的炙热，保持健康的身体。

没有贪念，绝对不要生气，总是沉静地微笑。

一日四合的糙米，一点味噌和青菜。

不管遇到什么事，先别加入己见，好好地看、听、了解，而后谨记在心。

不要忘记，在原野松林的树荫中，有我栖身的小小的茅草屋。

东边若有生病的孩童，去照顾他的疾病。

西方若有疲倦的母亲，去帮他扛起稻秆。

南边如果有快去世的人，去告诉他：“不要害怕。”

北方如果有吵架的人们，去跟他们说：“别做这么无聊的事情了。”

旱灾的时候担心地流下眼泪，夏季时却担心寒流来袭，不安地来回踱步，大家说我像个傻瓜。

不需要别人称赞，也无须他人为我担忧，这就是我想成为的人。

时代变化，我们似乎很难想象，今天的我们跟一百年前的人有何共同之处，直到我反复诵读这首美好的诗歌，才发现在千千万万的可能性中，我真正想成为的，正是宫泽贤治一个世纪前笔下的这个人。

这么一想，所有对于未来的不安一扫而空，原来有些真正重要、美好的事情，是不会轻易因为时空而改变的。DINK

蜜蜂和狗如何争辩玫瑰的颜色

文◎龙应台

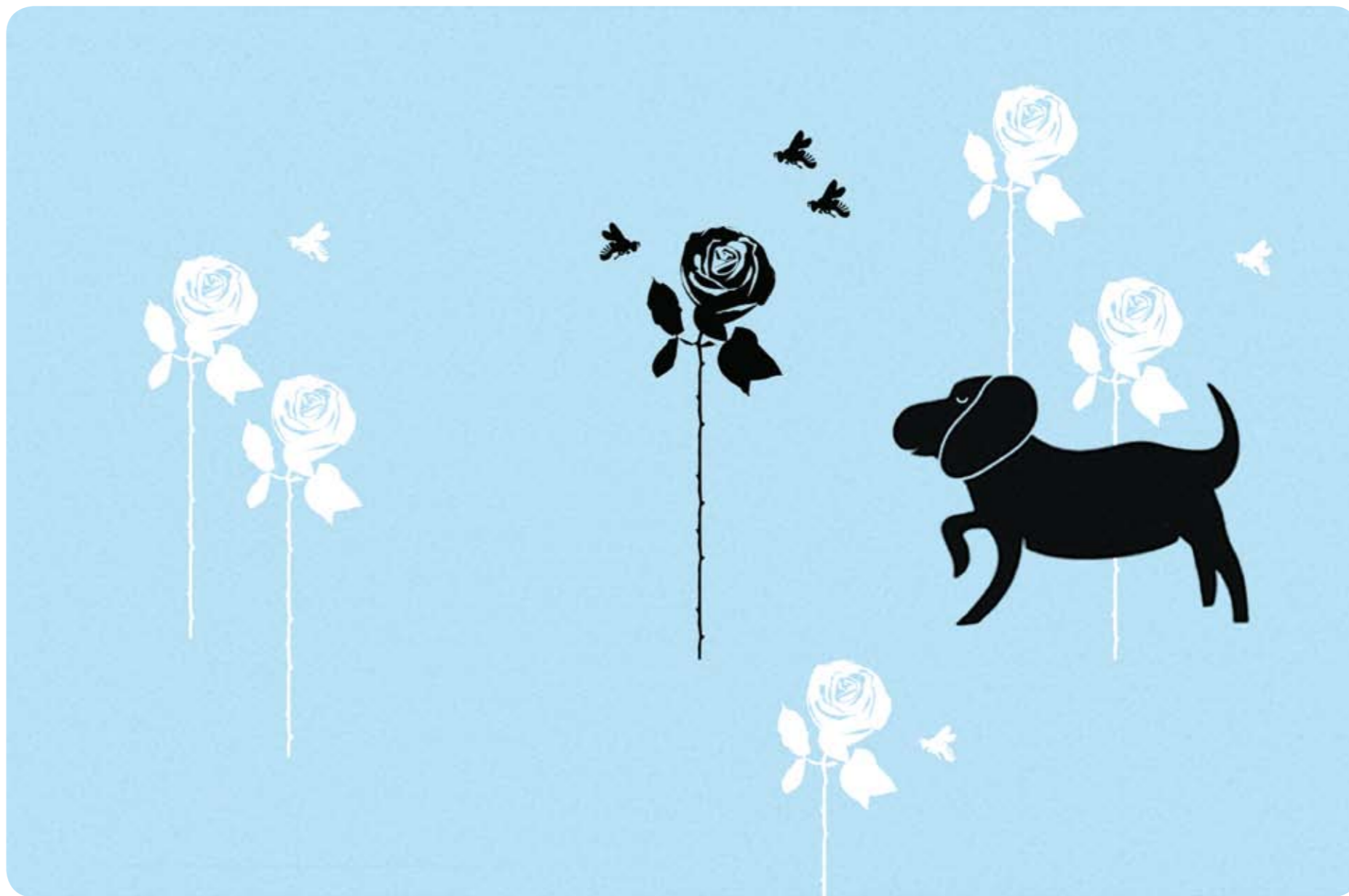
玻璃鳗

全身透明的鳗鱼。那身体不知怎么回事，像个玻璃管，里头的骨骼内脏纤毫毕露，历历可数。一种没有秘密的鱼。

玻璃鳗的国籍，不，该说海籍，颇难确定。它出生在墨西哥湾，但是一出生就离家出走，一走就是天涯海角。出发时，母鱼大概刚死，小鳗那柔细如水草的身体还挡不住浪的翻腾，但是它往一个方向游去；所有初生的玻璃鳗都往一个方向游去：北方的大西洋。大西洋在数千里之外，数千里的茫茫水域里有狂风巨浪。当玻璃鳗游进大西洋时，它的身体已经粗大如人的手腕，体色稍黑，但晶莹剔透如故。

从大西洋的咸水海域，玻璃鳗转进欧洲大陆的河流。所有的大江归纳于海，所有自海入江的旅程都是逆流。玻璃鳗在江海汇合处开始它的逆流，由咸海游向咸水河，由咸水河游向淡水河。淡水河在下游多半浩浩荡荡，水深流静；越往上游湍流越多，无数的玻璃鳗在湍流里耗尽了精力，气竭而死。遇到瀑布，玻璃鳗用身体去撞那轰然射下的水箭，试图翻越；那翻不过去的便被水冲走，没入水草，化为泡沫，那奋力翻过去了的，便继续逆流而上，上到水的源头：也许是一湾人可以一跃而过的小溪，也许是一条孩子们勾身放纸船的田边水渠，也许是一个野草丛生、蛙声聒噪的池塘，也许是沼泽里一洼野猪和麋鹿踩踏出来的烂泥潭。

玻璃鳗在欧洲的水域里留居十五年；十五年后，它开始寻找回头的路。得寻找，因为，它也许正置身于一洼烂泥潭里，从一洼沼泽地里的烂泥潭怎么找到溪，然后找到河，然后找到江，然后找到



名为大西洋的海。牧羊人在村子里说，他们在呼唤走失的羊群时，差点儿踩到一条滑溜溜的透明的蛇。牧羊人怎么知道，那是一条玻璃鳗，忍不住身体内如滚水沸腾的冲动，正窜出泥潭，狂奔大江大海。如果泥潭离河水太远，它便要在陆上干死。但是啊，它显然别无选择。

浮沉辗转数千里，寻寻觅觅，玻璃鳗从欧洲的淡水河游入大西洋，穿过冷暖相异的海潮，越过深浅不一的海沟，又回到了星光闪烁的墨西哥湾，玻璃鳗出生的地方。在这里，它交配，怀孕，生产；当初生的玻璃鳗用它们柔细如水草的晶亮的身体向一个方向划开时，它已死去。玻璃鳗。

扁虱

扁虱一有了生命形体，据说，就紧紧贴在一根树枝下面，开始等。等什么？

等一只热血的哺乳动物从它栖身的那根树枝下面走过。冷血动物，譬如蛇，就不算数，因为扁虱只饮热血。当一只四条腿的浑身暖呼呼的动物经过时，这扁虱看不见，它是个瞎子。可是它的身体能感应温度；一感觉到温度，它就一跃而下，八只脚攫住猎物的皮肉，把头深深埋入，痛饮一番。

这有什么奇怪？哪个虱子不吸血？

不，这个虱子不一般。它并不像别的虱子蹦来蹦去寻觅可饱食的对象；它贴在一根树枝下之后就一生一世不再动弹。这位老兄等着，等着某一只暖呼呼的哺乳动物刚好从它那根细枝下面走过。

这个几率有多少呢？德国的昆虫学家逮到的一只，他们说，已经贴着一根树枝等了十八年。在

十八年中，这只扁虱像冬眠一样不饮不食不动不死，只是等待，等待一只哺乳动物经过。

十八年后的某一天，若是刚巧有只胖嘟嘟的狐狸懒洋洋地晃过来，激动了扁虱的测温器，扁虱扑上去，吸血吸个饱。唉，生命里竟有如此酣畅狂欢的时刻！

然后呢？换一根树枝？回到栖了十八年的树枝？

当然不是；饱餐一顿之后，它要交配；交配之后就死亡。初生的扁虱跳上一根树枝或叶片，开始等待。

水蚤

最好在一摊藏污纳垢的死水上看水蚤（耻寨切，chai）。孑孓的卵黏在石头潮湿的底部，腐草烂叶浸泡在水里。连风都不吹过，死水幽黑一片，表面似一层光泽无碍的皮，紧紧包着一汪水。在这个光泽无碍的弧形镜面上，水蚤飘忽行走，急速如风中蓬草。它的身体只有一丁点儿。腿却细长得不成比例，细如人的发丝，张开像坦克车一样跋扈。看那横行水上的架势，你以为这家伙必定和所有的水虫一样可沉可浮，昆虫学家却发现水蚤竟然不会水；把那紧绷的水皮划破，水蚤掉进水里就得淹死。

不知道为什么，自水蚤的眼睛所看出去的世界全是平面的，只有二度空间。它既看不见水皮下正张嘴想吃它的鱼，极静者又哪里知道极动者的韵律？

水蚤的眼睛看见平面，我的眼睛看见立体，怎么知道我眼所见才是万物本体？狗的眼中世界一片灰，我的视野景观繁花缤纷，怎么知道狗眼所见不

是宇宙真相？老鹰和鼠要如何品评风物，交换意见？蜜蜂和狗要如何争辩玫瑰的颜色？

所以呢，“自我观之，仁义之端，是非之涂，樊然淆乱，吾恶能知其辩！”

庄子从本质上就不会是个暴君，他的思想也不会被统治者所用。

可是王阳明对生物的物理结构可能已经有所认识，知道蜜蜂和狗各自看花不是花，于是才想出另外一种看花的可能。朋友质问：你说无心外之物；这岩间花树在深山里自开自落，于我心亦何相关？王阳明回道：“你未看此花时，此花与汝心同归于寂。你在看此花时，则此花颜色一时明白起来，便知此花不在你心外。”

以肉眼看花，那么肉眼有单眼复眼的差别，色盲不色盲的相异。但是以心看花，则不论是对狗还是蜜蜂，那花的颜色都可以“一时明白起来”；狗追逐粉蝶，蜜蜂择枝探蜜，人弯腰去嗅一簇初放的紫罗兰，不都只是“明白”而已？

我

我有两对眼睛。不戴眼镜所见是一个世界，朦朦胧胧隐隐约约的世界；月亮是一点淡黄，松树是一抹墨绿，远处的人是晃动的影子。戴上眼镜所见赫然是另一个世界，一个焦距对准了、颜色调亮了、线条清清楚楚的世界；我蓦然发现叶丛中有鸟，鸟嘴中有虫，虫身上有毛，毛如细刺剑拔弩张。

我在生命里等候，不知在等候什么；我同时在急急追赶，不知在追赶什么。我已万里跋涉，天涯走尽，但是存在的本质并不曾飞越亘古的轨道，其

不动不移一如那从唐朝起就不曾敲响的古铜钟。

老鹰和鼠是我，蜜蜂和狗是我，水蚤是我，扁虱是我。当月亮从海上升起，刹那间照亮了正在翻身的蓝鲸的背脊，我就明白起来：我也是那玻璃鳗，不知所以地往一个方向奔去，死生以赴。DNN

转载自 http://blog.sina.com.cn/s/blog_53d11900010007qt.html。





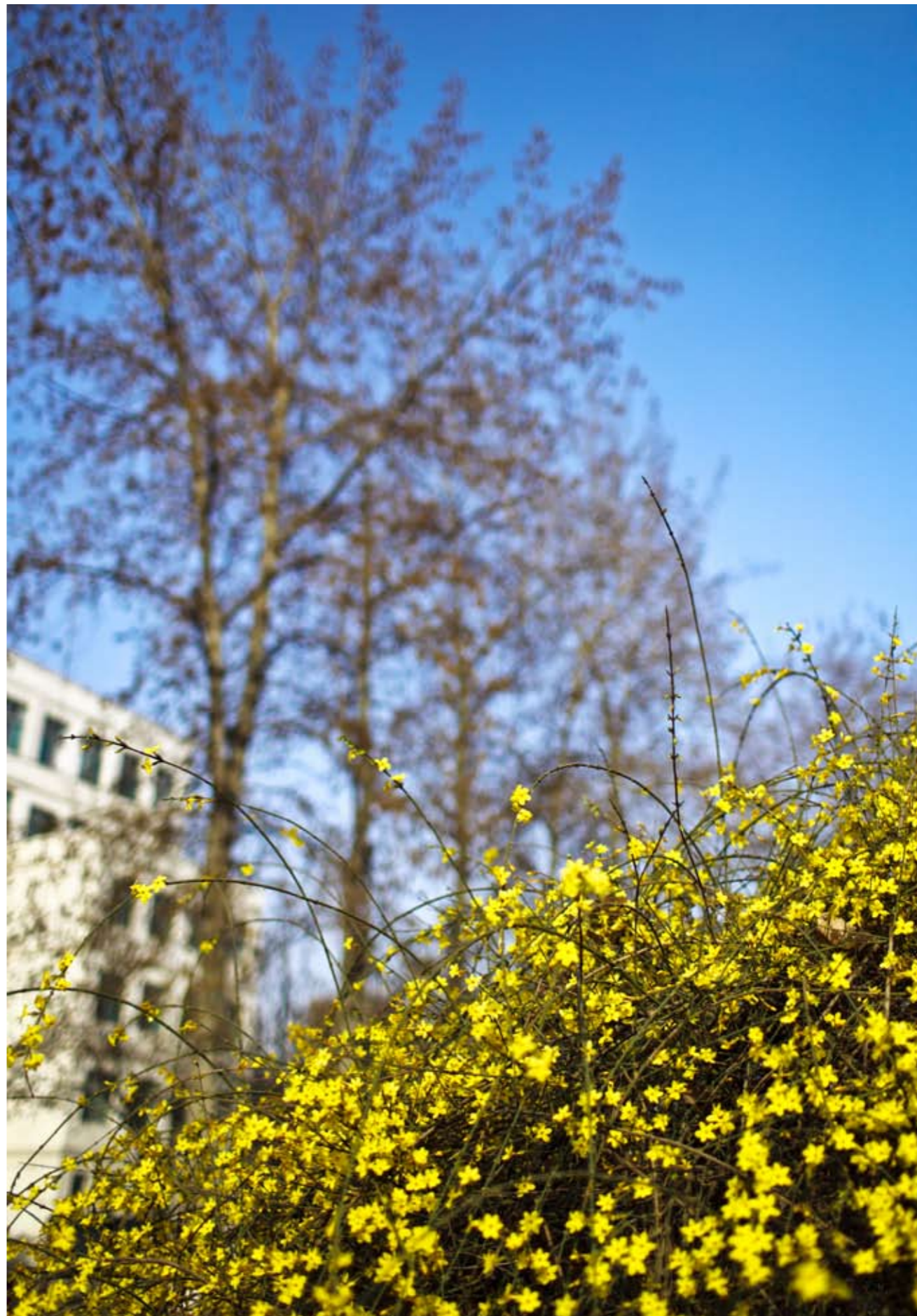
要以自己的真实面目示人。没有必要取悦他人，没有必要委屈自己。
这样做了以后，我本以为机会一定要少很多，因为保定了破釜沉舟的决心，
只求这一生做一个真实的自我，付出代价也认了。
不想，却多了朋友，多了机缘。

—— 毕淑敏《心灵密码》

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

胡建波院长博客：<http://blog.sina.com.cn/jianbohu>

咨询专线：400-8877-369

网址：www.eurasia.edu

学院地址：西安市东仪路南段（雁环路以南）