

揭秘风靡全球的 STEAM 教育
未来·理想的组织应该长什么样
像设计师一样设计课程
美国教育界最关注的20个趋势「成长型思维」排第一
以色列教育探寻之旅
我最害怕的是失去对世界的好奇心

表达与思考

Expression & Thinking





观点

- 揭秘风靡全球的 STEAM 教育 / 2
美国教育界最关注的 20 个趋势是什么? / 5
成长型思维的培养 抓住这 9 点 / 10
理想的学校就应该像儿童博物馆 / 16
大学有必要“讨好”学生吗? / 20
未来,理想的组织应该长什么样? / 24
拥有“艺术气质”的企业最可能拥有未来 / 27

方法

- 像设计师一样设计课程 / 34
当每个学生获得个性化学习计划时,会发生什么? / 38
游戏化学习的 8 种形态 / 40
陈春花:商学教育的核心是唤醒 / 44
高校激励要“走心”,教职员工才幸福 / 47
“表扬孩子”和“鼓励孩子”差别到底有多大? / 50
遇见了教育的美好——西安欧亚学院胡建波教授 2019 年毕业致辞 / 52

体验

- 在“热闹”的教育市场“冥想” / 58
当教育遇到设计:如何重新想象学校? / 61
看看全世界都有哪些“未来学校” / 66
以色列教育探寻之旅 / 72
日本人为何频获诺贝尔奖?这 9 个教育之道值得借鉴 / 78
一所美国公立学校的多维度教育创新实践 / 84
把专业调整闹成笑话,这所大学步步“踩雷” / 88
国际博物馆日:藏在高校里的这间设计博物馆,为西安“博物馆之城”再添新力量 / 91



策划编辑:陈娟 王玲 李晓飞
电 话:029-88298749
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

感受

- 让真实成为心中的光 / 98
金庸的世界不会自此消失 / 101
学了很多知识,没多久就忘光了,怎么办? / 104
查理·芒格:如何理性愉快地度过一生? / 109
我最害怕的是失去对世界的好奇心 / 116
凡事都追求意义,究竟有什么意义? / 120
现代职场人:职业生涯哪有什么“从一而终”? / 123
精神的丰富,让人有更持续的生命力 / 125
人要从自我裹挟中站起来 / 127

Viewpoint

观点



揭秘风靡全球的 STEAM 教育

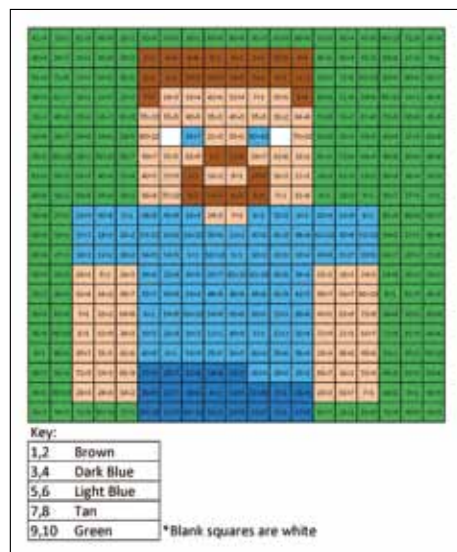
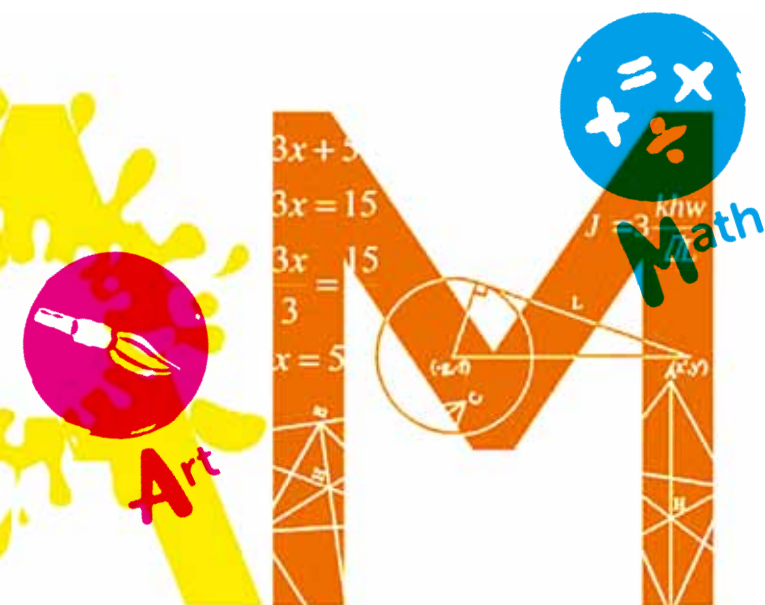
幼儿园的时候，在花园里挖土；一二年级的时候，自己动手解剖小青蛙；三到五年级的时候，学会各类社会调查和数据收集……有的学校，甚至在校园里开了一个农场，供孩子们放羊、劈柴和织布。

这些，就是美国学校 STEAM 教育的“纵贯线”——课堂之外，STEAM 教育贯穿了孩子的童年时代。来自芝加哥大学附属中学的一线老师莎朗·豪辛格说：“教育不仅仅为人生做准备，这本来就是人生的一部分。”

STEAM 是一种教育理念，最早是由美国政府提出的教育倡议，为加强美国 K-12 关于科学、技术、工程、艺术以及数学的教育。STEAM 的原身是 STEM 理念，即科学 (Science)、技术 (Technology)、工程 (Engineering)、数学 (Mathematics) 的首字母。鼓励孩子在科学、技术、工程和数学领域的发展和提高，培养孩子的综合素

养，从而提升其全球竞争力。近期加入了 Arts，也就是艺术，使得 STEAM 变得更加完整与全面，更符合时代潮流与实际的生活科学应用。

之所以备受关注，是因为艺术与科学如果能够很好融合，在提升创新能力上，对孩子有很大的帮助。从历史上一些伟大的科学家身上，我们也可以看到这一点，比如伟大的科学家爱因斯坦，很小的时候，与小提琴形影不离，几乎没有一天不拉小提琴，演奏音乐简直成了他的“第二职业”；另外我国“杂交水稻之父”袁隆平的音乐水平达到了可以与知名音乐家合奏的程度；著名科学家李四光也写过小提琴独奏曲。在历届诺贝尔获奖者中，很多人同时也是音乐家、艺术家、演员与舞蹈家等，这样的例子不胜枚举。事实证明，科学与艺术结合会产生很多神奇效果，科学和艺术是相通的，科学能为艺术提供创作灵感，而艺术又能培养孩子的创造力、想象力和自信，两者相辅相成。



风靡美国的 Minecraft 小人是孩子们的最爱

风靡国际的 STEAM 教育

20 世纪 90 年代，美国国家科学基金会首次使用 STEM 描述涉及一至多门 STEM 学科的事件、政策、项目或实践。之后美国政府提出 STEAM 教育计划，即加强美国 K12 关于科学、技术、工程、艺术以及数学的教育，强调运用 21 世纪技能来教育美国人并培养出世界一流的劳动力，以保证美国未来竞争力和创新能力。美国将“培养所有学生的 STEM 素养（STEM Literacy）”视为中小学阶段的 STEM 教育目标之一。

欧洲国家包括日本也十分重视 STEAM 教育，主要是因为科技人才缺口大，高等学校 STEAM 领域的学生入学率和保有率下降，基础教育的 STEAM 教学，尤其是 S 和 M 差强人意。学校是 STEAM 教育实施的主要场所，美国学校的 STEAM 教育日趋完善，日本紧随其后，德国则另辟蹊径。

政府在 STEAM 教育中一直扮演重要角色。美国建立了以 STEM 为核心的学校，综合性学校中设立 STEAM 课程，以学校为依托建立供学校和社



由每个班级小朋友设计、装饰教室门



美国幼儿园开展 STEAM 课程



区使用的 STEAM 教育中心等。德国则依靠工业的反哺，倾向于设立第三方独立机构（称为“校园实验室”），来提高学生的 STEAM 技能，以培养更多的工程师和科学家。日本偏向于传统教育的创新以及国际合作。

中国 STEAM 教育

STEAM 教育在中国越来越受到关注和重视。由美国新媒体联盟 2015 年发表的《地平线报告》认为：未来的一到两年内 STEAM 教育将在全球兴起。2016 年中国“十三五”规划中明确提出：有效利用信息技术推进“创客空间”建设，探索 STEAM 教育、创客教育等新教育模式，使学生具有较强的科技信息意识与创新意识。

学校越来越重视对学生的科学、技术、数学、艺术、工程的教育，家长也特别注重孩子动手实践。对于 STEAM 教学实践，就是让孩子们从“做”中“学”，像“创客”一样进行创造，拥有自己的作品，享受创造作品的学习过程和成就感。

然而，中国推行 STEAM 教育时间不长，对于 STEAM 教育的目的还未有定论，同时 STEAM 教学实践水平参差不齐。主要是由于 STEAM 教育缺乏顶层设计与具体推动措施，且国内 STEAM 教师十分匮乏。提升国民科学与技术素养，促进科学技术领域拔尖人才培养，中国 STEAM 教育之路任重道远。

STEAM 前景展望

STEAM 教育会引发全社会的参与合作。政府会制定导向发展跨学科综合素质教育的政策，引导 STEAM 教育的推广和实践。学校要加强对教师跨学科素养的培训，加强 STEAM 教育理论与实践方面的研究。企业也成为学校 STEAM 教育的支持者，以创新型人才的需求拉动人才的培养。

学校由此转变教学方式，逐渐建立以“学生为中心”的“用户思维”，利用 STEAM 统整课程和信息技术支持学生的个性化学习，打破传统的强调标准化、规模化的教学模式。

未来的社会越来越需要综合型的人才，理工技能傍身就可拿上高于其他领域几倍的薪水。而中国急需从幼儿园、小学时期就开始培养学生的 STEAM 综合技能和软实力，比如“演示、人际交往、创新”，而并非过去乃至现在依然处于主流的填鸭式灌输。STEAM 课程学习已成为国际主流，学习者今后无论是升学，还是就业，都大有可为。

总结

STEAM 教育对孩子学习有两点非常值得借鉴和学习：

- (1) 注重学习与现实世界的联系
- (2) 注重学习的过程，而非体现在试卷上的知识结果

STEAM 教育更提倡的是一种新的教学方式：让孩子们动手完成他们感兴趣的、并和他们生活相关的项目，从过程中学习各种学科以及跨学科的知识。

我们的教育，还远远没达到美国等发达国家的水平，STEAM 教育方法是值得我们借鉴的。只有虚心学习，才能进步，在世界舞台上，才会有更多中国孩子们的身影。

美国教育界最关注的 20 个趋势是什么？

文◎郑钢

如何看懂未来的教育？如何把握教育的趋势？

这是一个令人困惑，许多人都在追问的问题。

在时代遽变的今天，教育变得从来没有像今天这样令人眼花缭乱，扑朔迷离。

然而，在信息爆炸的大数据时代，这一切又变得那么简单。

大数据就是答案，人们用自己的行为清楚地告诉自己想要什么，未来将是如何？

今天的脚印分明就是明天的路径。

什么是美国教育的热点和趋势？

美国的很多数字化公司热衷于倚重数据和媒介互动预测未来，如脸书、谷歌新闻、苹果新闻。教学思想 (Teach Thought) 是美国一个致力于 K-20 教育创新的研究机构，通过思想引导，资源策划，课程开发，播客出版以及学校面对面的专业发展交流来提升教学质量，培养教师的新式教学方法和探索未来教育的发展方向。

前不久，该教育组织发布了《2018 年美国教育趋势》报告，揭示如今美国教育工作者最为关注的 20 个教育发展趋势。

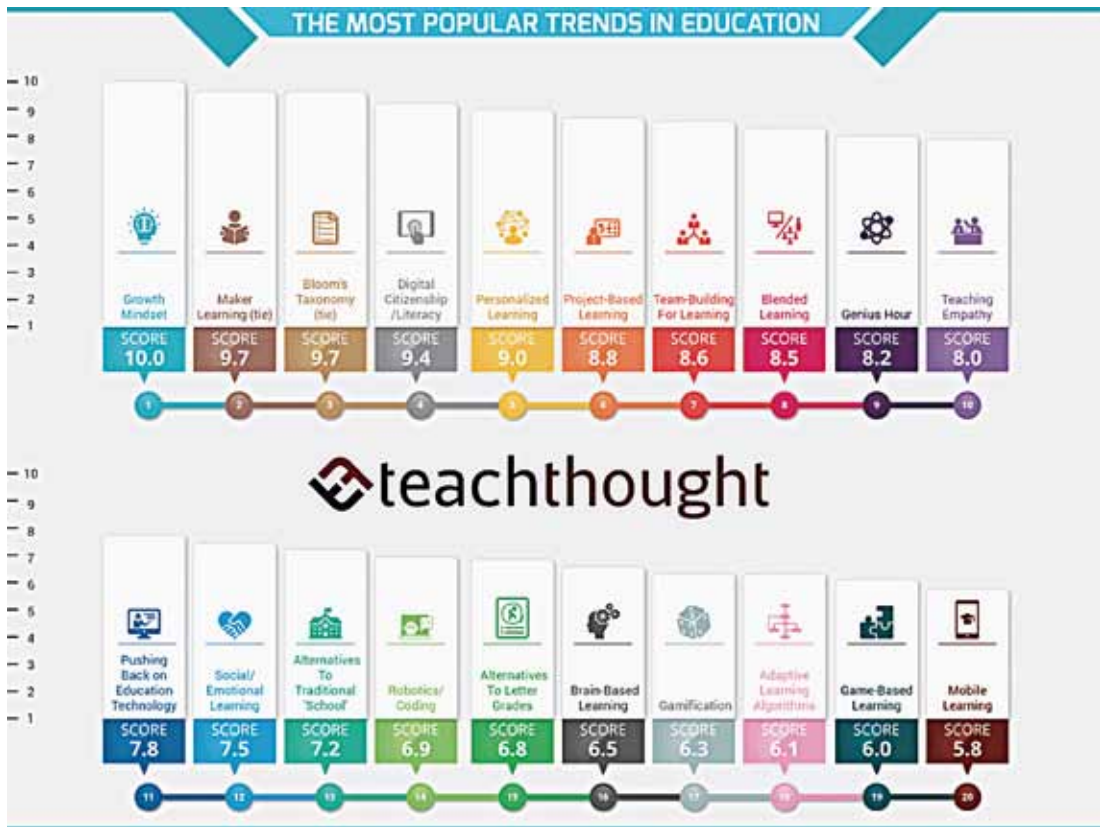
这份报告告诉了人们如今美国人最关心的教育话题和最热门的教育趋势，研究者通过多种途径整合教育大数据，提炼教育热点和趋势。

这二十个教育内容入选的标准一是“必须是热门的，受到广泛关注的”；二是内容涉及到某种

形式创新或者反映教育的发展趋势。

那究竟哪些是最受关注的教育方式，究竟什么是美国教育所关心的趋势？报告从海量的信息和数据中，按照满分是 10 分的分值从高到底排序，排出了 20 项内容：

1. 成长型思维 (10 分)
2. 创客学习 (9.7 分)
3. 布鲁姆教育目标分类学及其应用目标分类法 (9.7 分)
4. 信息素养 (9.4 分)
5. 个性化学习 (9.0 分)
6. 项目化学习 (8.8 分)
7. 为了学习的团队学习 (8.6 分)
8. 混合式学习 (8.5 分)
9. 天才时光 (8.2 分)
10. 同理心 (8.0 分)



11. 教育技术支撑学生学习的适度性 (7.8)
12. 社会情感教育 (7.5)
13. 创新型学校办学模式 (7.2)
14. 机器人 / 编程 (6.9)
15. 多元评价 (6.8)
16. 基于脑科学的学习 (6.5)
17. 游戏化教学 (6.3)
18. 自适应学习算法 (6.1)
19. 移动学习 (5.8)

研究者在报告中还提到,从哲学层面来谈论最受关注的教育趋势会引起歧义,也许人们会误认为“最受关注”就是“最为有效”或“最好”的教育实践。报告提醒人们这些只是如今最关注而已,并不是最创新、最令人激动,或者最有效的。

它们为什么能上榜?

20项教育的内容,显而易见,没有一项是学科知识、考试内容,或教学课件,也没有美国国内宏观的教育改革政策,而是超越传统学习方法或形态的教育实践。

NO.1

为什么 STEAM 不上榜单

令人惊讶的是,人们一直很关注的 STEAM 教育竟然没有罗列在内,与其相关的创客教学、机器人和编程学习名列其中。

或许 STEAM 教育本身存在跨学科知识糅合的复杂性,学科跨界的不确定性,以及对于学校课程

设置、教师课程开发和设计能力提出了巨大挑战，而导致了教育工作者真正关注并不多，在课堂中实践较少。相对来说，创客教学，或者机器人和编程教学更加具象，容易操作，课程的归属感会更强。

有时，教育会在理念和实践中存在“鸿沟”，正如理想和现实总会存在差异，尽管 STEAM 教育的理念确实令人心潮澎湃，激动不已，对于培养学生的创新素养和实践能力确实会有巨大的推动作用。

然而，其内在的要求与现实的教育体制和模式存在着水土不服的问题，存在着泛化的现象。正如今天国内很多教学据说是 STEAM 教育，事实上只是劳技学科或者小发明小创造的翻版而已，只不过是应景，迎合当今的热点，包装而来的。

NO.2 PBL 上榜了

如今非常受热捧的项目化学习，也就是 PBL 上榜了，是第六名，这可以算是 STEM 教育的一种具象表现吧。如今种种跨学科课程或学习基本上都是以项目化学习的形式来组织的，STEM 教育只是其中一种而已。

NO.3 成长型思维

排在第一名的是成长型思维，还有其他入选的如基于脑科学的学习、布鲁姆目标分类法等，都是属于学习科学领域的研究成果和实践。

美国的教育极其重视学习科学的研究，科学家和教育者研究大脑是如何学习的？研究思维是如何发展的？认知是如何发生的？会涉及到心理学、教育学、神经学和行为学等等多种学科。所以，在美国人眼里，教育绝对是一门科学，观察、分析、跟踪学习者的学习、心理和行为方式，然后建构理论，建立模型，再建范式，供教师们教学使用。

“成长型思维 (growth mindset)” 概念就是很

典型的研究成果，被公认为近几十年里最有影响的心理学研究之一。此理论的提出者是斯坦福大学教授卡罗尔·德韦克教授，他发现思维模式对我们想要什么以及能否成功达到目标至关重要。与固定型思维不同的是，成长型思维有助于培养孩子面对困难和挑战的积极态度，还将通过激发更活跃的大脑活动，提高孩子的智商。

因此，美国几乎每个学校都用各种方式在日常教学中融入这一思想，大多数学校都不约而同地在最显眼的地方张贴着这样关于成长型思维的海报，以及在日常教学中培养学生的成长型思维。

NO.4 幸福和成功的能力：社会情感、同理心

与成长型思维相似的还有社会情感教育，同样属于非认知领域范畴，被认为是影响一个人成功和幸福的关键因素，社会情感能力主要是责任感、自信、批判性思维、动机、持久力和创造力、自我效能、自我控制等。



很多研究证明，人的成功或幸福，越来越受制于社会与情感能力的发展水平，这是面向 21 世纪的核心能力。据说经合组织（OECD）即将推出新的素养测试项目，即青少年社会与情感能力评估项目。

第 10 个同理心也同样如此。是一种移情能力，把自我暂时放下，投入到对方的世界中去，从而实现真正的理解。

成长型思维、社会情感、同理心，这三者内容具有相同的特点，学生的学习不仅仅依赖于人的智商或者认知水平，也取决于思维和情感，也就是我们常说非智力因素。在今天的语境下，就是所谓的核心能力，能够面对充满不确定和复杂性的未来，能够坦然地面对挑战。无论何时何地，人的幸福能力培养永远是教育的关键。

NO.5

不容忽视的“个性化教育”

在二十个上榜的内容里，还有个主题不容忽视，那就是个性化教学。如何因材施教，满足不同个体和学生的需要一直是世界教育的难题，也是美国教育者关注的内容。

还有天才时光、多元评价、自适应学习法等等，这些是个性化教学更为具体的实践。在国内很少听说自适应学习法，其实这是指根据学生的表现给出匹配学生学习程度的学习资源抑或稍微有些难度和挑战的资源，以促进学生学习。总之算是一种因材施教的技术，也使得各个学生有属于自己的学习轨迹和进度。

NO.6

美国对“技术 + 教育”的态度

二十一世纪是信息技术的时代，教育早已经与科技融合为一体。苹果公司创始人乔布斯在其生命的最后几年多次感叹：“为什么计算机改变了几乎所有领域，却唯独对学校教育的影响小得令

人吃惊？”

不难从大数据看出，美国的教育者对于科技在教育中的应用很感兴趣，信息技术在教育中的应用越来越广泛，移动学习、混合式学习和游戏化学习都“飞入寻常百姓家”，成为学生学习的主流模式，尤其是云计算、大数据、移动通讯、机器学习、穿戴计算纷纷取得突破，互联网的功能越来越强大，更是让教育的信息化和个性化搭乘快速飞驰的列车。

当然从报告中，我们也依稀看到美国人在课堂中引入信息技术的谨慎、理性和冷静。

“教育技术支撑学生学习的适度性”排名在 11 说明了这样的问题，教育无法抗拒信息时代的到来，但是学生绝不能成为信息技术的工具或奴隶。适度性是信息化时代我们所面临的重要课题。

NO.7

经典还是经典

虽说是教育创新和发展趋势的报告，然而列在前二十名的却有历史非常悠久的布鲁姆教育目标分类，可谓是“老树开新花”，生机勃勃。为什么？

说明布鲁姆教育目标分类法具有极强的生命力，尤其是 2001 年修订版中将人的认知方式从名词形式调整为现在的动名词形式，更强调学生的学习行为。而且，将“创造”作为学习的最高层次目标，更加体现今天对人的创新能力培养的重视和关注的育人方向。

在某种程度上，布鲁姆教育目标分类可谓是如今诸多教育方法和技术的鼻祖，或者说是起势理论，所以布鲁姆教育目标分类法位列其中也毫不奇怪。

我们能够从中获取什么启示？

智能化的时代，我们常常在讨论科技如何解放人类，智能如何服务人类，然而人最不能被人



人工智能替代的是人性，正如这些大数据中所显示的社会情感能力和对于失败或成功的积极思维。

人之所以成为人，是因为我们对于自我和世界的感知的丰富性和多元性。我们要拥抱时代，拥抱科技，然而断不能被科技所奴役，忽视对于人的精神和灵魂的追求。

其实，个性化的教学也是对于“人之所以是人”这一教育理念的肯定和尊崇。人不是生产流水线上的产品，无法统一定制，也无法大规模的生产。每个学生都是独特的个体，每个学生的大脑都是独一无二的学习和认知空间。

尊重每一个学生的个性，顺应每一个学生的学习需求不仅是个性化教育的必须，也是在科技日益发达，知识复制极其容易、学习工具迭代迅速的今天，我们所必须珍惜的。

传统的教育模式难以支撑大规模的个性化学习服务，发展技术，是为了支持人的个性化学习，尤其是要重视学生的学习行为数据的挖掘，从而

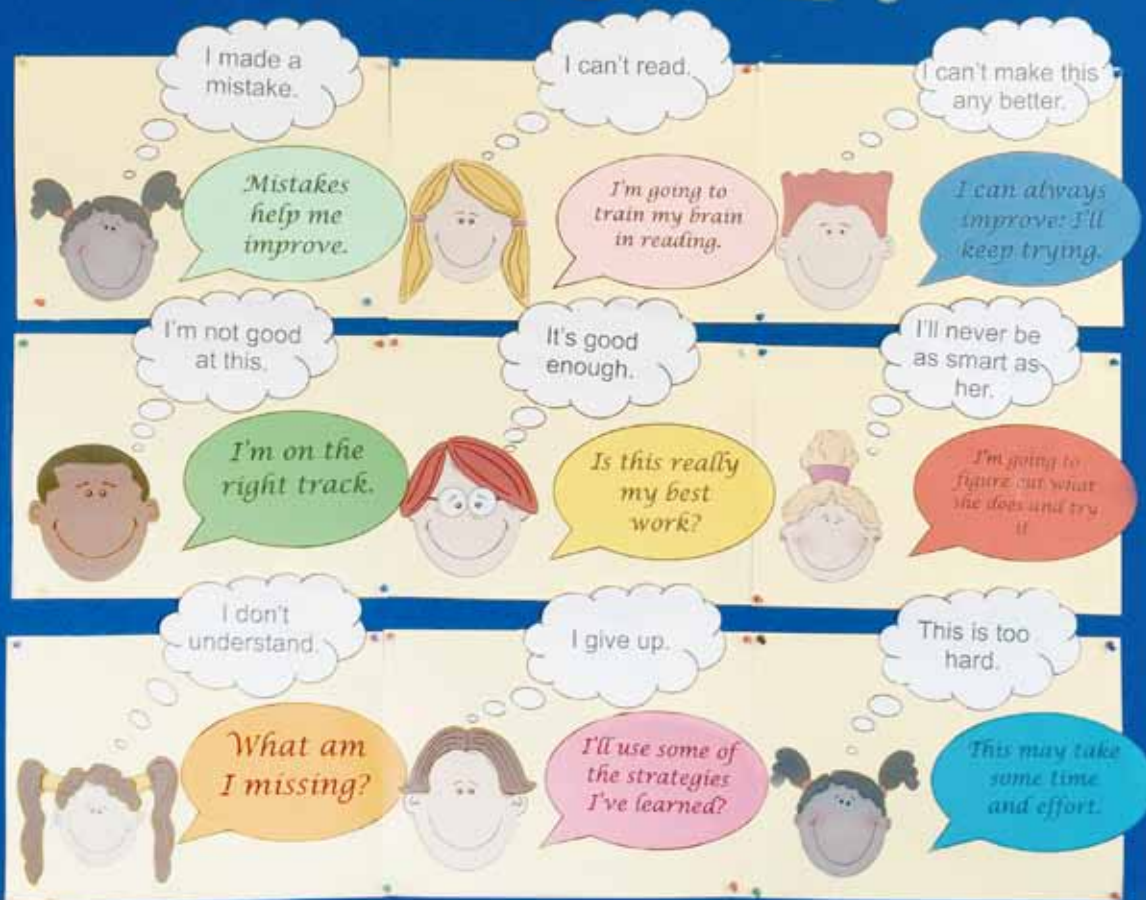
更好地服务个性化发展。

为学生造就多样的学习经历和学习方式，而不是学习内容更多。这是教育创新的基础。

今天的学习是未来生活的预演。学生学习内容关注的是生活本身，运用知识在真实的场景中解决生活中的问题，而不仅仅是知识单一的纬度。整个学习过程是在问题驱动中发生，强调的是学生间的团队合作，融入社会责任、交流合作能力和批判性思维、创造力的培养，超越知识的传递，走向未来生活和未来公民的塑造。

看清当下，启迪未来，或许是这份报告带给我们最大的启发。

CHANGE YOUR WORDS CHANGE YOUR MINDSET



成长型思维的培养

抓住这 9 点

在斯坦福教育理念中，有一个叫“成长型思维 (growth mindset)”的概念，它是相对固定型思维的一种心智模式，被公认为近几十年里最有影响的心理学研究之一。研究表明，拥有成长型思维的人做事不易放弃，更能从过程中享受到乐趣，更容易寻求帮助，复原力更强，也就是更加坚毅。所以几乎每个学校都用各种方式在日常教学中融入这一思想，大多数学校都不约而同地在最显眼的地方张贴着这样一幅 anchor chart。

仔细观察可以发现，这些海报虽然样式各异，但内容几乎都是一样的，那就是：“Change Your word, Change your mindset”（换个说法，换个思维），也就是培养成长型思维里最经典的“九个改变”。

思维的九个改变

理解

I don't understand —— 我就是搞不懂。
换成 What am I missing? —— 我忽略了什么吗？

这样潜意识也就是换了种思维，从“这对我来说太难了，根本没法理解，”变成了“只要把我漏掉的、忽略的找出来，肯定能搞明白。”

放弃

I give up —— 我放弃了。
I'll use some of the strategies I've learned —— 我得试试我学过的（别的）方法。

把思维从“我的能力达不到，只有放弃了”，换成了“问题没有方法多，此路不通，换个方法就好了”。

错误

I made a mistake —— 我犯错误了。
Mistakes help me improve —— 犯错能让我变得更好。

把思维从“我做错了，我很沮丧。”换成了“虽然这次错了，但以后我就知道这么做是错的，又 get 一招，nice！”

■ 困难

This is too hard —— 这太难了。

This may take some time and effort —— 我可能需要更多的时间和精力（才能搞定）。

把思维从“这太复杂了，我不可能完成。”换成了“只要花足够的时间和精力，一切皆有可能。”

■ 足够

It's good enough —— 已经挺好的了。

Is this really my best work? —— 这真的是我的最好成绩吗？

把思维从“我做得足够好了，已经达到我的上限了。”换成了“没有最好只有更好，也许再努力一些，我就能再提高一点儿。”

■ 聪明

I'll never be as smart as her —— 我不可能像她一样聪明。

I'm going to figure out what she does and try it —— 她是怎么做的，我也要试试看。

把思维从“别人比我聪明，没办法了，我就是不如她。”换成了“只要学习她的方法，然后认真去做，我也有戏！”

■ 完美

I can't make this any better —— 我不能做得更好了。

I can always improve. I'll keep trying! —— 我还能做得更好，我要继续试试！

把思维从“我的能力只能做这么多，这件事这样就足够完美了。”换成了“我还要看看这件事有什么可以完善的，只要不断尝试和努力，肯定还能再提高！”

■ 否定

I can't read —— 我阅读不太好。

I'm going to train my brain in reading —— 我要训练我的阅读能力。

把思维从“我没有‘阅读’这根筋儿”，换成了“只是训练不够而已，不如坚持练习一段时间看看！”

能力

I'm not good at this —— 我不擅长这个。

I'm on the right track —— 我正在提高。

把思维从“我做不了这些。”换成了“我现在可能做不好，但没关系，慢慢往这个方向努力，我就会越来越擅长。”

常用正面的、积极的语言会影响到我们的思维习惯，这个就是思维播种行为，可以收获好的习惯。

美国学校把这9句话非常有“仪式感”地张贴出来，为的就是时刻提醒所有老师和同学们，要在日常的学习生活中，把要到嘴边的话换个说法，其实就在悄悄地培养这种成长型思维。

如何从小训练孩子具备“成长型”的思维模式？

对此，在人格心理学、社会心理学和发展心理学等研究领域获得世界广泛赞誉的美国哥伦比亚大学威廉·兰斯福德心理学教授、斯坦福大学行为心理学教授 Carol Dweck 凭借多年的科学研究，公布了极具建设性的洞察与发现。

Carol Dweck 教授研究发现，成长型思维模式显然是可以被教育和塑造的。

告诉孩子，努力和不断挑战难点能让他变得越来越聪明

科学已经证明，智商就如同肌肉一样，是可以被发展的。每一次挑战大脑舒适区（Comfort Zone）的极限去学习一些新的和有难度的东西，大脑神经元就会发展出新的连结，长此以往，人会变得越来越聪明。告诉孩子这一点，他一定会爱上这个信息。

从小运用正确的“Praise 称赞”技巧来塑造思维模式

我们有时候会听到父母这样称赞孩子：“很棒啊，宝贝你很能干！”“你真是天才！”

Carol Dweck 教授历经超过15年的研究已经可以确定，称赞孩子的天赋与能力对孩子有害无益，完全不利于孩子思维模式的健康成长。

Carol Dweck 教授曾经做过这样一个实验，给一些学生做一项无语言的智商测试，而后分别以三种方式告诉他们测试结果：

- ▶ 实验组一（称赞其智商）：哇哦，这是个很好的分数，你真聪明啊！
- ▶ 实验组二（称赞其过程）：哇哦，这是个很好的分数，你之前一定很努力吧！
- ▶ 对照组：这是个很好的分数。

CHANGE YOUR WORDS

称赞完之后，给这三组孩子一个选择题：“现在有三个任务，你会挑哪一个来做？”

- ▶ 任务一：这是非常困难的任务，你可能会犯错，但是能学到东西；
- ▶ 任务二：这是很新鲜的任务，你可能从来没接触过；
- ▶ 任务三：这是你很擅长的领域，你必定能很好地完成。

绝大多数被称赞了天赋的孩子，都选择了最简单的任务，因为他们有把握可以做好，因为他们几乎不敢挑战自己身上“天赋孩子（Gifted Child）”的标签。而被称赞其过程的孩子，几乎都选择了看起来比较困难、但能学到东西的任务。

另一个有趣的实验，是针对父母对孩子的称赞方法所做的追踪调查，此研究发现：

- ▶ 根据孩子 1-3 岁时父母称赞他的方式，可以预言 5 年之后孩子的思维模式的发展状态、以及对挑战的渴望程度；
- ▶ 而根据孩子 10 岁时父母称赞他的方式，可以预言孩子今后一生的思维模式的发展状态、以及对挑战的渴望程度。

所以，请尽可能早点开始思维培养。

■ 运用“yet”这个词改造孩子的思维模式

Carol Dweck 教授在芝加哥的一所高中得到启示，在那所学校考试不及格的孩子得到的分数不是一个意味着失败的名词（比如不合格、F），而是“not yet”（尚未达到），这两者的意味完全不同。

如果你得到是“不合格”的评定，即意味着你被判断为失败者，你已没有进步的空间，你学习成长的大门被关上了。而“not yet”则意味着你已经行进在学习的轨道上，只是还没有到达终点而已。

- ▶ 所以，如果孩子说“我学不好数学”，请让他在句尾加上 yet，意味着：你只是尚未学好数学而已；

CHANGE YOUR MINDSET

- ▶ 如果孩子说“这个我做不了”，请让他在句尾加上 yet，意味着：你只是现在还做不了，但你已经开始在学着如何做了；
- ▶ 如果孩子说“我试过了，但是不行”，请让他在句尾加上 yet，意味着：你只是这一次不行，继续努力，下一次你会做得更好。

运用 yet 这个词，我们帮助孩子塑造这样的思维模式，即：学习是随着时间而变化的，而当前的挫折和失败只是学习曲线中会经历的正常过程而已。

■ 教育成长型思维模式永远不晚

Carol Dweck 教授对美国 13 所高中进行了一项聚焦差生的研究，将这些孩子分为两组：

- ▶ 对照组的孩子，只是接受关于大脑运作知识的教育，比方如何提高记忆力等等；
- ▶ 实验组的孩子，同时接受了关于成长型思维模式的在线课程。

3 个月之后，实验组孩子的学习成绩比对照组明显高出许多，并且随着时间的推移，两者之间的差距越来越大。研究还发现，实验组的孩子在学校更坐得住、更少逃课、更少参与校园暴力行为，并且今后能更好地适应大学学习。

所以成长型思维模式（Growth Mindset）能使孩子：

- ▶ 拥抱学习和成长；
- ▶ 理解努力对智力成长的作用；
- ▶ 拥有面对挫折的良好适应能力。

最重要的是，它是可以被教育和培养的。如果你希望做出改变，请行动起来。

理想的学校 就应该像儿童博物馆



孩子在未来世界生存究竟要靠什么？这个问题估计很少有父母去思考，大多数父母会考虑眼下比较实际的问题，如何让孩子考出好成绩，如何让孩子考上好大学。

但是，随着时代的发展和进步，大学面对这个世界的变化，也不得不做出改变。现在，美国有一半以上的大学已经宣布，学生申请入学不需要提交成绩单，或成绩单是可选项，孩子在学校所做的各种项目已经成为了大学衡量学生学习能力的标准以及录取的标准。

这样的问题在中国也出现了一些端倪，它在慢慢提醒着我们——标准化的成功人生已经不再可能。1997年是计算机“深蓝”打败国际象棋大师的那一年，人工智能能做的事已经不止是工厂中的机械手，而是让很多职业消失，因此，很多过去标准化教育出来的人丧失了就业能力，也无法创造价值。

在人工智能即将充斥世界每一个角落的时代，马云也认为，未来三十年是最佳的超车时代，是重新定义的变革时代。

那么，除了我们通常接触的学校教育模式，最接近未来孩子教育的系统是什么样子呢？有人就从社会教育和学校教育模式的结合中寻找出了一个突破口：“儿童博物馆式”的教育。

哈佛的一位教授认为：理想的学校就应该像儿童博物馆，给孩子上课的，应该是各行各业真正的专业人士。这样的好处是，这些专业人士可以带着孩子们一起在真实的世界探索和解决问题，他们教给孩子的是真正实用的知识和能力。

美国加州圣地亚哥有一所创新学校 High Tech High 就已经开始实践这样的“儿童博物馆式”的教学了。它用实践证明这种方式的可行性，是“极有可能成功的”。



没有教材、没有考试、没有上课铃声的大学

学校教育模式成功的评判标准是成绩和录取率，High Tech High 就用了这两个数据来说明为什么他们是极有可能成功的，一个是 High Tech High 学生的平均成绩比地区平均水平高出 10%，另一个是 High Tech High 学生的大学录取率是 98%。

父母们通常担心的就是孩子考试成绩不好、上不了大学，High Tech High 就告诉父母们，虽然是在这样一所没有教材、没有考试、没有上下课铃声的学校里，孩子一样可以取得好成绩，一样可以进入大学。

High Tech High 真正让教育回归生命

创造力导师 Ken Robinson 曾说，教育就像园艺，是一个有机的过程，我们在种花的时候，不会

因为哪株花长得不够快，就去拽起来，这不可能对花有帮助，我们也不可能把所有花种得一模一样，但现在的教育，更像是工厂，我们企图让所有的孩子经过加工之后，都成为标准化的产品，这符合工业化大生产的需要，但却违背生命的本质。

让教育回归生命，就要让孩子有机会体验生命中的各种波澜，最终以自己独特的方式绽放。一个女孩在一年之内从害羞不敢说话到成为戏剧导演，一个男孩为了完成任务通宵达旦最终还是失败……失败后反思反省再次出发而后获得成功，从这些案例中，我们看得到真正意义上的成长，而这个成长是由内而外的，没有人强迫、没有人鞭策。

在这个过程中，老师最重要的作用是用恰当的问题引导孩子去自我反思，过程中给予肯定、给予支持。当父母们亲眼见证孩子的成长时，那些眼神和眼泪——我们看得到是教育用生命唤醒了生命。并且，用真实的项目来展示学习成果。



High Tech High 没有考试，所以就没有考试成绩可以向家长报告，每年一度的展览就是孩子们的学习成果，展览内容就是孩子们进行的项目，可能是一本书、一个话剧、一架飞机、一幅画或是一个机械装置，虽然是老师设定的项目，但孩子在这个过程中有着极大的自主权。这个展览会对全社区的人们开放，因此，孩子们都希望自己的项目能够以最完美的形式展现。学习的意义变得很真实，不是一个标准化测试来评判孩子的学习，而是观展人会如何评价孩子的作品——真实世界的工作成果其实也是相同的评价标准，你的工作是否能得到其他人的认可。

如何调动孩子自主学习积极性、管理老师、处理教育公平等问题？

High Tech High 采用“项目制学习”方式，让孩子主动参与，让学习自然发生。孩子们为了

完成自己的项目，需要主动查阅资料、主动协作、主动尝试，老师最核心的作用是课程最初的“项目设计”，以及学习过程中的引导和协助。这就是儿童博物馆最核心的教育理念——给孩子一个环境和任务，让学习自然发生。因而在儿童博物馆里从来没有看到过厌学的孩子。

学校成立了教师学院并提供教师培训，教师每年接受考核决定是否能够续签。

High Tech High 的老师有一半不是职业教师，很多各行各业的专业人士受教育改革的感召来到这里任教，学校为此成立了教师学院，给这些半路出家的老师提供教师培训。

任何人都可以申请加入 High Tech High 的教师队伍，申请者需要参加为期一周的培训，培训结束考核合格的人可以与学校签订一年的教师合同，教师每年接受考核决定是否能够续签。只要当上了 High Tech High 的老师，那间教室将成为自己的舞台，没有考试分数的要求，也没有课程标准的限制，



老师要做的，是必须想方设法调动每一个孩子的自主学习热情，去完成学习项目。

High Tech High 是在保证教育公平基础上的教育模式的成功。High Tech High 是公办特许学校，学校的学生是免费入学的，政府会给学校补贴，因为学校名额有限，而报名人数很多，因此学校的录取方式是在考虑邮政编码、男女性别比例的基础上随机抽取学生，以保证教育机会的公平。

这种录取方式的结果是学生的家庭经济背景差异很大、学生曾经的学习成绩差异非常大，有的孩子高中入学时可能都不认识几个单词。即使是面对这样的学生群体，High Tech High 依然做到了教育模式的成功。如果只按分数和录取率这两个标准衡量，很多私立学校的教育也可谓非常成功，但仔细研究学生的家庭背景和入学成绩就可以发现，这种成功是建立在选择特定人群的基础上的，很难全部归功于学校。

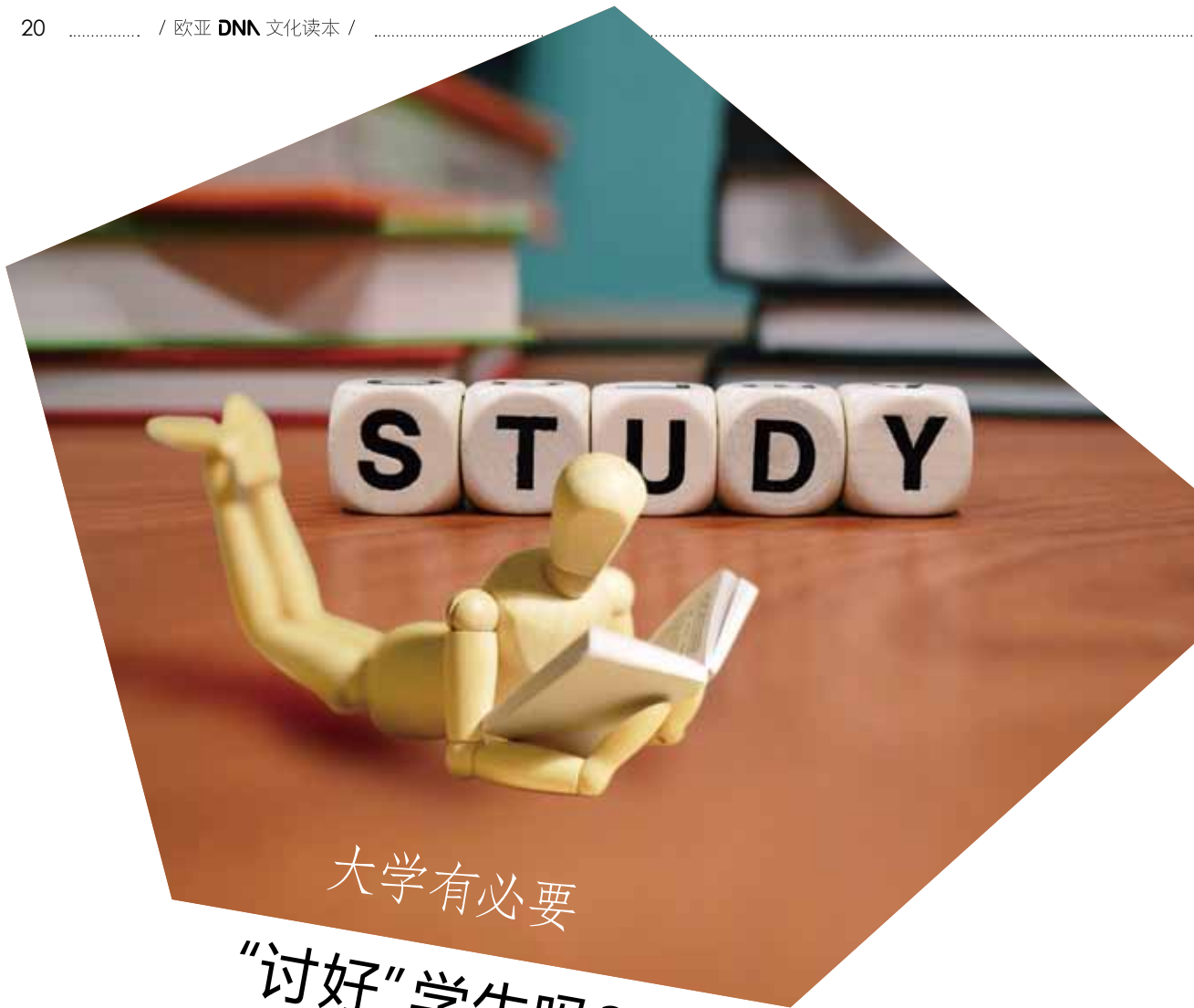
据说 High Tech High 在过去 17 年里已经成功复

制、增设了 13 所学校，并将教育延伸到了初中和小学。

未来 30 年孩子需要什么教育？

High Tech High 给我们提供了一个很好的借鉴，不过这种教育模式短期内进入我们的生活可能还不太现实，但极有可能是一种趋势。

面对未来 30 年，著名未来学家丹尼尔·平克认为孩子们最好具备有这六种技能：设计感、讲故事的能力、整合事物的能力、共情能力，还有你需要会玩，你需要找到意义感。简单说，2040 年当我们和人均 GDP 平等的时候，活得很好的人应该是这样：有品位，会讲故事，能跨界，有人味儿，会玩儿，而且有点自己的小追求。



大学有必要 “讨好”学生吗？

美

国南阿拉巴马大学市场营销助理教授扎卡里·芬尼没想到自己会遇到这种情况：一名学生因为被评了低分在办公室当面冲他发火，表达不满。芬尼解释说，每年他都会在课程纲要里注明学生违反学科政策的各项惩处。整个学期下来，这名学生不但上课经常迟到，而且也没按时交论文，因此他对该生做出了扣分 20% 的处罚，“从我的角度来看，我已经告诉他我要做的事情。现在他无法毕业，且为此生我的气。”

该校管理学助理教授特莉娜·吉莱斯皮针对此事评价说，这种类型学生的表现正代表着学生越来越强烈的权利意识。事实上，为了争夺最优秀的申

请者，越来越多的高校正把学生视为“顾客”，竭尽全力通过各种方式迎合、“讨好”新一代学子的需求。

美国高校竞相“讨好”学生

《纽约时报》曾刊文《骚乱的大学：与学生关系改变的迹象》。文中提到，在过去的几十年里，大学教育领域发生了惊人的转变：大学在很大程度上正把学生当成消费者来对待，开始“讨好”学生。

这种转变甚至在学生入学前就有所体现。为了增加本校入学申请数量，并尽可能招揽更多的优质学生，校方像商贩一样使出浑身解数展示自己

的“货品”。比如，展示本校精心装修的宿舍、多样化的餐饮、一流的健身设施、装备精良的娱乐中心等，而这些似乎和学习并无多大关联。北卡罗来纳州海波特大学就花费了数百万美元打造休闲设施，包括一片果岭，一个游戏厅，一辆雪糕车，一家可以免费看电影吃爆米花的电影院；2010年，爱荷华大学花费约5300万美元建成校园娱乐健康中心，占地2万平方英尺的三层空间包括攀岩墙、竞技泳池、跳水池等一系列设施；路易斯安那州立大学在规划本校的水上公园时，除了游泳池、滑梯和漂流河这样的“标配”外，还打算用漂流河拼出“LSU”字样，力求不落俗套。

学生入学后，大学更是竭尽所能满足学生的要求。一个典型的例子就是美国高校对学生成绩的评定越来越宽松，导致学生分数膨胀，A已成为全美大学校园里最常见的成绩。此外，美国多数高校实行“成绩宽容”政策，允许学生重修一门分数欠佳的课程，学校计算总体GPA时采用两次修课中较高的分数。校方采取这些举措的目的是为了提升学生毕业率和保有率，同时在更大程度上满足学生的高分需求。

俄亥俄州立大学早就将“成绩宽容”政策适用于校内所有本科学生，10%的学生通过这项政策提升了成绩。该校注册官和招生服务执行主任杰克·迈纳尔表示：“学生要求网开一面，我们也吸引和保留了更好的学生，好专业和研究生院的竞争日益激烈，他们确实需要机会提高一点GPA。”

学生是不是高校的“顾客”？

尽管美国高校在学生事务管理上存在“学生作为顾客”模式，但高校是否真的有必要“讨好”学生，把学生视为“顾客”呢？至少在不少付费的学生和家庭眼里，确实如此。扎卡里·芬尼教授和特莉娜·吉莱斯皮教授曾对1025名本科生进行调查，结果发现，52%的学生明确认为自己在大学的角色是“顾客”，校方需要迎合学生“消费者”的需求。

诚然，随着学费及其他费用的不断上涨，学

生和家长们都希望物有所值。在这种情况下，学生的“顾客”意识就会越发强烈，费用越高，同时也会催生出更多需求。得克萨斯大学阿灵顿分校法学副教授奥利弗·贝特曼对此感触颇深。在他讲授的法律史课程上，他给出的分数多是A或者B，很少有人得C。在他看来，每名学生差不多支付50美元来听他的课，如果推行严格的打分标准让学生无法毕业，根本就不合理。

不过，“把大学生当作顾客”这种观点也遭到了其他教育工作者的反驳。哥伦比亚大学教授乔纳森·科尔在《大西洋月刊》上撰文指出，当今大学生面临的一个最大问题是，他们“越来越被视为‘顾客’”，大学校长不太愿意“冒犯”他们的顾客，往往会屈服于学生的错误要求。《纽约时报》报道了俄亥俄州欧柏林学院学生权利泛滥的事例。该校1300名学生签署了一份请愿书，敦促学校设置一个最低成绩只能为“C”的学期，以便让那些逃课或为了参加社会活动而错过上课的人不必在学业方面付出过于高昂的代价。

当“消费主义”渗透到大学生活时，可能会导



致学术衰退。大学应该帮助学生成长，而不是一味迎合其偏好，让学生满意。斯沃斯莫尔学院社会心理学和社会行为学教授巴里·施瓦茨一针见血地指出：“教导学生和服务消费者之间有着巨大的差异。老师见多识广，他们应该告诉学生哪些东西值得学，哪些不值得学，而不应该只是迎合学生的需求。”在他看来，如果学校一味地迎合学生需求，不让其遭受挫折，这对于学生的成长是没有好处的。

美国全国学者联合会执行长彼得·伍德认为，大学和学生之间的关系是独特的。它需要用自己的术语来理解，不需要模拟商家和消费者之间的关系。学生不是客户、同事或伙伴等。学生和大学是寻求知识的人和传授知识的人之间的层级关系。双方都需要某种程度的谦逊和克制。学生必须承认他们在知识上的浅薄；教师必须承认，那些对知识所知不多但渴望获得知识的人处于被尊重的地位。

大学如何正确对待学生？

从高等教育发轫之初的“替代父母制”，由大学全面代替父母对学生实施管教和约束，再到如今大学“以人为本”，促进学生全面发展的管理模式，大学的终极目标始终都是培养一流人才，推动社会进步。学生在受教育的过程中不能只做被动的学习者，而应该对自己的教育有发言权。比如评教活动即是学生在教学中掌握发言权的体现，学生通过对教师课堂表现打分等手段，以此督促教授和学校管理人员改进教学，对工作更加负责。

除了评教外，学生参与学校管理是更为直接的行使权利的方式。为了确保学生权益得到保障，并促进其对大学的归属感，美国高校大多数决策和咨询机构的成员资格会面向学生开放。学生代表通过加入学校的学术委员会、学生理事会等机构，



广泛参与大学生活不同层次的学术和行政决策。

如巴纳德学院成立了学生治理联合会，其职责是促进学生、行政部门和教师三者之间的联系，通过各种合作论坛、理事会会议等，让学生积极参与和其利益相关事务的决策。所有巴纳德学院的学生只要缴纳学生活动会费，均是学生治理联合会的成员。

乔治敦大学本科生院学术委员会的成员都是来自于不同年级的学生代表，其职责主要是为学生的学业、专业等问题发声，帮助学生管理学术生活。学术委员会每年还选出若干代表加入学院本科生录取委员会、学院执行委员会等机构，在学校申请资料的审核、学术政策的执行、课程开发、专业设置等方面出谋划策，参与决策。

美国知名网络杂志 Slate 教育专栏作者丽贝卡·舒曼说：“大学生不是顾客，大学也不是企业，

这并不是夸夸其谈，更不是一个愤怒的宣言。这是一个平淡无奇、无可争辩的事实。”高校想要在日益激烈的竞争中获得较好的办学声誉、较高的教学质量，就必须以学生为本，重视学生的利益诉求。说到底，不管是打造豪华的校园设施，还是让学生参与进来共同治理，大学的目都是留住学生的心，更好地达成人才培养的根本目标。

学生与教师、大学管理者之间应该是一种平等合作的关系。大学漠视学生权益，或过分迎合学生需求，致使师生关系偏离轨道，毫无疑问是不利于大学人才培养这一目标的。因此，大学与学生之间的关系就存在一个“度”的问题，如何把握好这个“度”，使学生更好地行使权利、大学更好地培养人才，是每位大学教师和管理者应积极思考的问题。

来源 / 麦可思研究



未来， 理想的组织 应该长什么样？

共生型组织的生态网络摒弃了传统的单线竞争的线性思维，打破了价值活动分离的机械模式，真正围绕顾客价值创造开展，将理解和创造顾客价值作为组织的核心，进而使创造价值的各个环节以及不同的组织按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及有机互动。

在持续的变化中，必须更关注适合这个时代的组织，也更关注组织的未来模式。

当绩效由组织外部因素决定时

所有组织都是一定历史时期的产物，受到经济、文化以及更大范围的历史环境的影响，随着时间的历练，组织的战略决策、理念行为以及组织内外部的一切资源的协调和管理都将与环境形成良好的适应和改变。与此同时，表现卓越的组织总能在变化发生之前，用敏锐的眼光准确地感知和预见，进而提前采取措施进行调整，有效地把握机会实现超越。

现在的组织，无法逃避面对各种问题的现状，如何从问题中寻找机会便成为决定组织成败的关键。与此同时，全球化竞争的加剧、跨界带来的行业边界模糊等一系列挑战，使得组织寻找“兴奋感和冲动感”成为一件更加艰难的事情。在这种艰难的背后，存在一个本质性的问题便是：组织的绩效不再由内部的因素约定，而是由围绕在组织外部的因素决定，比如环境的不确定性、合作



伙伴、跨界的对手、全新的技术等。人们开始发现，“组织”这个词已经随着时代的变化发生了比以往任何时候都更加深远的变化。

当今社会的主流已经明显地向互联互通、合作共赢进行转移，在这样的时代主旋律和趋势下，任何一个组织的发展都无法离开行业内、行业间组织的合作，更无法脱离顾客的价值参与。

众多成功的商业实践表明，构建命运共同体为组织带来的价值是明显提高的，将顾客的需求与高效的供应体系相连接，利用互联网技术实现合作各方的无缝连接，获得更高效的问题解决方法。现实的选择导致了一种全新的组织逻辑生成，我们把之称为“共生型组织”。

本质上，共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态，所形成的网络成员实现了互为主体、资源共享、价值共创、



利润共享，进而创造单个组织无法实现的高水平发展。共生型组织以共同的价值主张为基础。从价值主张的核心出发，顾客是共生型组织的核心，明确组织向顾客提供的产品和服务价值是命运共同体展开的圆心。

虽然从理念的层面而言，组织之间需要形成命运共同体的观念已经是共识，但是如何在组织的战略和运营中形成有效的共同体，则是一个极其困难的事情。这正是我们想解决的问题：如何理解一个新的组织形态——共生型组织，如何打造共生型组织。

共生型组织的特征

长久的价值创造是命运共同体带来的集体智慧结晶，共生的逻辑是让组织形成命运共同体、

拥有集体智慧的重要维度。从生物学的角度出发，共生是一种普遍存在的现象，它代表的是多种不同生物之间形成的紧密互利关系，共生生物之间相互依赖，彼此有利。由此延伸出的共生型组织，意为不同组织之间的相互合作关系，在这个过程中，组织具有充分的独立性和自主性，同时组织之间基于协同合作进行信息和资源的共享，通过共同激活、共同促进、共同优化获得组织任何一方都无法单独实现的高水平发展。尽管共生不可避免地带来冲突和分歧，但它从更大程度上强调了共生组织之间的相互理解和尊重，实现彼此更优越的进化循环。我们发现，共生型组织主要具有以下四个方面的特征：

第一，互为主体性。共生型组织的成员间，不再有主客体关系，而是彼此互为主体，这需要每一个成员做出根本性的改变。复杂多变的环境要求组织从单一的线性协同模式转向跨组织的多维协同模式，组织强调开放性和互联性，与环境形成良好的互动，其本质追求的是创造多维协同模式下的跨领域共生价值体，打造开放合作式的有机生态系统。

在这个过程中，组织围绕顾客价值进行了重构，顾客在价值创造的过程中的地位真正得到凸显，由过去被动接受者和组织商业利润的贡献者转变为组织价值形成的创造者。

第二，整体多利性。合作是共生型组织的本质特征之一，合作并不否定竞争的存在，共生型组织更加强调合作组织之间的相互吸引与相互补充，最终做到从竞争中产生新的、创造性的合作伙伴。正是这样合作关系，相互激发，高效互动产生出更加多的价值创造，这些价值创造不仅仅帮助了合作伙伴，更重要的是也给自身带来了超出组织原有能力所创造的价值。

第三，柔韧灵活性。共生型组织在组织内部减少了管理层级，破除了传统组织中自上而下的垂直高耸结构，简化了繁琐的管理层级，将权力下放到基层，让组织内部的灵活性和流动性变得更加容易，让组织成员感受到更多的自主与发展空间。

在组织外部，共生型组织展示出更大连接与互动，让基于顾客价值创造的组合更加高效、更快捷地响应需求变化。

第四，效率协同性。“分工、分权、分利”已经无法满足组织对整体效率的追求，整体效率的实现更大程度地转向了组织间的合作协同程度。共生型组织系统中的组织个体保留了各自的独立性和自主性，依赖彼此之间对资源的获取、分享以及使用能力，组织获得了更好地融入环境的方式，更重要的是，组织的整体效率得以提升。

总之，共生型组织是对未来理想型组织形式做出的预判。

共生型组织的四重境界

第一重境界：共生信仰。拥有确信的力量，笃定商业文明及驱动人类进步的价值。

人们对于合作产生疑虑的原因，往往都是和不够确信有关，一方面是人们对自己不够自信，另一方面也无法承受不确定性带来的后果。所以虽然人们认知到组织无法独立存在，更加无法应对巨大的环境变化，但还是很难坦然地与别人合作。相反，如果知道自己的命运是与其他成员休戚相关，确信商业文明本身，确信彼此拥有相同价值观的时候，我们会努力不断地学习和应变并开放自己。因此当我们对自己的行动有真正的责任感时，合作的效果也会最快达成。这就是为什么共生型组织以“共生信仰”为首要选择；拥有共同的价值观可以自主驱动组织成员有相同的价值判断，拥有共同的语境，以及行为选择。

第二重境界：顾客主义。不确定环境下，“确定”唯一真实可靠的来源是顾客，顾客成为组织成员间唯一的价值集合点。

很多企业是在想办法保持自己组织的“确定性”，希望以自己的“确定”来面对外部环境的“不确定性”。但“确定”的来源是什么？

“确定”唯一真实可靠的来源是顾客，这也是我们把“顾客主义”作为共生型组织的第二重境

界的原因。“顾客主义”是指真正以顾客价值为中心，顾客成为组织成员间唯一的价值集合点。“顾客主义”是一种组织成员之间价值取向的结果检验标准，它是一个组织成员合作的过程、一种持久的要求和修炼。

第三重境界：技术穿透。技术总会在不经意间改变了一切，我们总是低估技术改变微小事务时所积累的能量，我们也总是不能够恰当地理解技术作为一种组织语言，是能够高效集合无数成员从而成为“大系统”的。

观察今天取得领先地位的公司，他们快速成长是源自它们可以提供一套让更多企业成长的解决方案，而这套行之有效的解决方案，正是技术在其中发挥作用。在共同技术平台与标准之下，组织成员之间能够形成一致的行为准则、沟通语境以及价值判断；能够快速分享信息，协同创新以及优势互补，最后赢得了一个与之前完全不同的成长效率。

我们把这套解决方案称之为“技术穿透”，实现技术穿透，需要组织每个成员突破三个障碍：1. 愿意放弃自己固有的优势和行为习惯；2. 拥有开放学习的心态和行动；3. 在技术框架下展开沟通、信息共享以及培训学习。

第四重境界：“无我”领导。“成就他人”在这里不是理念而是行动，如何更广泛地集合价值创造是对领导者的核心要求。

在共生型组织之中，领导是牵引陪伴、协同管理和协助赋能的过程。能将牵引陪伴、协同管理和协助赋能三个角色都扮演好的领导者，才称之为共生型组织的领导者，这样的领导者以“无我”打造组织大系统的协同价值环境，并为每一个组织成员赋能。“无我”的领导力是由坚持共同价值，协同工作，有效沟通构成，领导者借此创造并管理共生型组织的整个大系统效率。



拥有“艺术气质”的企业 最可能拥有未来

文◎杨光 / 陈燕

在商业环境中，当人们谈及艺术，往往会觉得离自己相当遥远：要么认为那些高深晦涩的艺术创作只属于少数极富创造力的天才；要么觉得艺术家都是些不靠谱的人，只有科学与理性才能真正对这个世界产生贡献。

这些观点都经不起推敲。

其实任何领域都会在某些时刻遇到一些任务，没有清晰的蓝图和既定模式可遵循，需要去创造一些全新的方法，这个过程或多或少都会带入艺术创作的原则。尤其是在 21 世纪的商业社会，管理者常常需要在充满不确定性、没有明确方向的

状况下带领团队往前走。哈佛大学的隆纳·海菲兹教授提出的“调适性领导力”，正是当代管理者所需要具备的品质。了解艺术创作的经验，能够很好地帮助管理者发展这种能力。

企业并非机器

越来越多的职场中人认为，他们的工作更像是艺术而非科学。艺术的工作状态并非松散、不可靠的。相反，艺术工作有自身的结构、严谨的方法，一旦能建立起允许人们充分探索与创新的



环境，产出也将是可靠的。

比如谷歌，就有很多鼓励团队创新的方法。他们会组建一些叫作 Googlets 的工程师小团队，通常只有三到四人，给予他们充分的自由去完成一件任务，结果通常会带来超出预期的惊喜。谷歌前 CEO 埃里克·施密特在接手谷歌时，发现两位创始人拉里·佩奇、塞吉·布林为谷歌塑造了一种充分滋养创新的文化，员工如同艺术家一般工作（和游戏）。施密特认为这种工作方式有一种“生成式”的特征，即允许创新的自然生成而非符合事先的规划。无论是战略规划、产品设计，还是日常的管理，即兴的成分无处不在。

施密特在三十多年的管理中，经常看到这样的现象：当领导者带领团队完成一件任务时，真正重要的事情可能被完全忽视掉了，重大的变革常常发生在认知的边缘。施密特认为，现代企业，尤其是高科技企业中，人的价值重新得到肯定，企业并非机器，而是由一帮富有使命感和创造力的个体组成。

员工的内在驱动力和创造力才是一个企业的核心。

在行动中生成

传统的工业体制中，理念设计与制造有严格的区分。所谓“白领”阶层在办公室制定计划，“蓝领”工人在工厂里完成操作。虽然泰勒的科学管理极大提高了生产力，改善了工人的生存状况，却将人当作提升效率、降低成本的资源和工具，忽视了人作为个体的价值与创造力，在当今社会，弊端尤为突出。

在信息时代，企业中可执行的计划和真正的知识往往是在行动中摸索出来的，计划与操作再也无法像工业时代那样作严格区分。“在行动中生成”正是艺术创作的重要特质。

以毕加索创作《格尔尼卡》为例。《格尔尼卡》是毕加索于 20 世纪 30 年代创作的巨型油画，以立体派和超现实主义的风格，通过黑、白、灰三种

颜色，营造出一种低沉壮烈的悲剧色彩。在毕加索完成作品之前，他绘制了大量不同色彩的素描草稿，在尝试了所有的色彩之后，最终还原回黑白两种色彩的创作中。

以传统的工业思维看，毕加索采用的是一种效率极低、试错成本极高的方式：为什么事先没有作任何计划？为什么尝试了那么多色彩，最终都成了无用功？然而生成式的艺术创造，恰恰是对传统工业思维的一种颠覆。首先，毕加索画色彩素描与其说是“试错”，不如说是“迭代”。如同一个运动员要达到身体的巅峰状态，就需要做大量练习。艺术创造也是，只有在做了大量尝试之后，毕加索才能生成最精华的作品。任何真正的创造都是在这样的迭代中生成而非依靠事先的计划。

管理学大师亨利·明茨伯格曾将战略生成的方式比喻为花园中的杂草，他讲道：“战略的生成不是温室中培育番茄，而更像是花园中的杂草。很多时候需要让模式自然生成，而不是用人为的方式强迫。管理这个生成的过程，并不是提前去作规划，而是要在过程中及时看见生成中的模式，并在必要的时候给予引导。管理者要做的是创造一个允许有多样战略生成的环境，并当超出预期的战略生成时，能及时捕捉到，而不是将其压抑。”

无论是创作中的毕加索，还是带领创新团队的领导人，都需要有足够的耐心和觉知，在不断迭代的过程中让事物自然生成。

放松与专注：艺术状态的核心品质

管理者需要创造允许战略自然生成的环境，第一步就是放下对于团队的控制。但“放松”并非鼓励一种放任自流的管理模式。相反，艺术的管理正是通过“放松”来引导整个团队的创新方向与模式。

举个简单的例子。你是否记得第一次上台演讲的经历？当你走到台前，发现所有人的目光都聚焦在你身上，你开始有意识地控制自己的举止，但是身体却突然不听使唤，变得笨手笨脚。身体的失控正是源于“控制”，而有品质的放松则可以

产生极强的专注力。

英国著名演员亚利克·基尼斯（《星球大战》中欧比旺·肯诺比的扮演者）曾经讲过一个在戏剧表演中保持专注的故事。

在他职业生涯的早期，曾有机会和伊迪斯·伊万斯同台演出。基尼斯非常崇拜伊万斯，也希望能通过自己的演技赢得这位传奇女星的关注。在第一晚的演出中，当基尼斯退场时，全场观众给予了强烈反响，基尼斯自己也很满意，但似乎伊万斯并没有特别注意到他。基尼斯决定在第二天晚上用更出色的演出赢得伊万斯的关注。奇怪的是，第二天晚上观众的反应并不如第一天热烈。一周过去了，观众的反应始终不如第一晚那么热烈，这使得基尼斯特别焦虑和苦闷。

一天晚上，当基尼斯演出结束后，伊万斯在后台找到他，对他说：“你失去了观众对你热烈的回应，但你却不知道为什么。”基尼斯感到特别沮



丧,怀疑自己是否有表演的天赋。伊万斯继续说道:“当你开始期待台下观众对你的回应时,就再也无法像第一晚那样自由专注地演出了。但是没有关系,你有天赋,再演出一两周,当你真正意识到发生了什么,找回自己的专注力,就会重新赢得观众的热爱,并再也不会失去它。”

正是由于得到认同的渴望限制了基尼斯的表演,使他无法自由专注地发挥表演天赋,这种限制几乎是来自潜意识的影响,需要很多的练习和觉察才能意识到。

同样,在团队管理中,如果领导者想要创造一个“放松”的场域,使团队能够专注于创新,那就必须要充分信任并尊重团队自身的运作模式,去鼓励和支持团队成员的创造力,并有充分的耐心和觉知力。在团队创造的过程中,引导他们的专注。一个健康的团队里,专注是团队能力的有机组成部分,是在创造过程中自然发生的,专注力可以被引导但无法被强制。

拥有“负面能力”

“管理”的英文 *manage* 在词源上来自拉丁文 *maneygiare*, 是“操纵、驾驭马匹”的意思。因此管理这个从西方引进的概念,本意便带有控制和驯服的意涵。驯马师意味着理性、目标、制度、规则,而马匹则充满野性和危险。泰勒科学管理便是这个概念的产物。

然而在当今社会,驯服式的管理以损害员工的个体价值及创造力为代价,面临很大的挑战。

首先,当代管理者很有可能要面对一群比自己聪明,并在专业领域更加优秀的员工。计算机早期的领军人物、“图灵奖”获得者伊凡·苏泽兰曾说道,当你面对一群拥有超高技能的员工时,“或许你可以帮助他们认识到某些事情是重要的、值得做的,但你却没有办法去指导他们怎么做”。这里的部分原因是由于现代专业技能的高度细分与精专,一个好的管理者不需要,也不可能同时是个好的工程师、设计师和程序员。因为管理者无

法同时具备不同员工的专业性,自然也无法像这些员工一样看到复杂多样的可能性。而且很多时候,团队内部进展具体如何,可能管理者并不清晰。作为一个管理者,如何在充满不确定和未知的情况下去“管理”一个团队,便成为最大的挑战。

其次,这种不确定性不只存在于团队和管理者之间,其实整个商业环境都充满不确定性:突然接手一件全新的、没有可参照经验的任务;竞争者突然通过大幅度降价与你竞争;公司突然接到一笔超出预期的大订单;一个新的产品或技术的出现,对于整个行业产生颠覆性影响……这些突发事件需要团队有很强的敏感度、灵活性,管理者只有学会拥抱这种不确定性,随时保持开放和敏锐的觉知,才能带领团队在不确定中摸索前行。

没有比艺术家更具有这种面对不确定性和未知的能力了。19世纪的英国诗人济慈曾提出一个非常有趣的概念:负面能力。他认为所有伟大的艺术家,比如但丁和莎士比亚,都具有这种“负面能力”,即能让人在不确定的、神秘的、充满怀疑的情况下保持开放与思考。艺术家能够敏锐捕捉到现实的复杂性,并将这些复杂性转变为美学判断。美学判断不是道德说教、不提供简单的答案,而是保持好奇、开放、提问并探索最大可能性。

当代诗人大卫·怀特,同时也是一位知名的组织领导力顾问,他服务于NASA、波音、丰田等世界级的企业,工作是将诗人与艺术家的经验和智慧带到商业环境中,帮助领导者和组织更好地应对这个时代的复杂性。

他这样描述艺术家和管理者之间的关系:“我们通常会说,一个伟大的艺术家通常会领先他的时代五十年到一个世纪。艺术家必须要去描述那个证据尚不完善,但已被感知到的新世界。同样,领导者也需要有和艺术家相同的能力,他们需要能够感知到行业未来的发展方向,并能及时作出回应,而这些回应通常是在还没有充分证据的情况下作出的。如果要等到所有的证据都已充足时才能认清方向,那等来的可能已经是竞争者面向未来的产品了。”



企业的灵魂：塑造人的价值

以艺术的状态工作，需要有极强的想象力和意志力，去面对未知的恐惧和失败的危险，而支撑这样一个团队走下去的往往不只是薪水和奖励，而是工作本身所带来的价值与归属感。

同样，艺术家费尽心力去创作作品，也不只是为了获得酬劳，而更多是因为他们不得不那样做。艺术家跟随内在的指引，而非外在标准去行动，作品为艺术家带来的价值，并非来自外在的评价，而在于创作本身。

二十二岁的济慈在信中写道：“我感觉自己死后会成为英国伟大诗人中的一员。”三年之后，济慈去世，青年诗人在短短二十五年的岁月中完成了不朽。指引济慈一生的并非时代给予他的标准和评价，他将自身置于一个更大的传统中，即诗歌的传统，在艺术的创作中、在与过往伟大诗人的对话中，找到真正的归属，也获得无限的自由。

或许我们没有济慈的才华与幸运，但作为职场人，如果在工作中缺失归属感与意义感，很难想象如何自由地发展创造力。从工业社会走出来的现代企业，往往忽视了对于个体价值的尊重与塑造，却希望以工业时代的技术性方法去刺激团队创新，而非以艺术的状态去滋养创新。

创新的土壤，往往需要为失败和恐惧留有足够空间。尤其对于领导者，如果没有足够的勇气去面对这种恐惧和焦虑，真正拥抱脆弱，很难想象如何带领团队创新，而要想培养面对脆弱的品质和勇气，或许最好的办法不是去看当下流行的领导力书籍，而是去了解艺术的伟大传统——学习

艺术家如何在艺术创作中袒露自己，如何在高度开放的状态下拥抱未知，又如何在决绝的勇气中不断试探想象力的边界。

哲学家陈嘉映认为，在传统农业社会，生命的意义不是想出来的，而是通过生存与劳作直接感受到的。在实践活动中，人的整个生存，包括他的德性，都带入到他的劳作里。当传统瓦解，行业转变为职业，职业只要求他在特定岗位上的“效用”，因此个人不再作为整体的人，通过他所属的实践传统与社会相关联。他的性情、德性与工作的“效用”分离，工作的意义感也就可有可无了。

在技术变革的复杂时代，传统的工业模式越来越不奏效，人们开始重新关注工作中个体的价值。学习型组织、调适性领导力、U型理论、合弄制、进化型组织，这些新的理念与模式受到越来越多的关注和实践，越来越多的职场人，尤其是领导者们，开始对宗教和艺术这些看似与商业无关的内容感兴趣，这也正是每一个个体生命走向的必然归宿，即对于生命价值与意义的渴求。

如果一个人，当工作占去了他生命的三分之一甚至一半时间，却无法从中获得深层价值满足时，可以想象他的工作是难以富有创造性的。在艺术状态中工作的个体，不只自我生命意义可以获得更多滋养与发展，也能为企业带来意想不到的价值。

在未来，具备艺术品质的工作状态会受到越来越多企业的青睐。拥有这种品质的企业不仅为个人觉醒提供了空间，也将会为社会创造更大的价值。

Method

方法



像设计师一样设计课程

文◎申雅琛

没

有一个天才在教室里长大，却有很多的天才在教室里死亡。如何让我们的大学既“不培养愚蠢”又“不让天才‘死于’教室”？如何培养学生的核心竞争力，带着欧亚DNA远行？教室时间占据了学习时间的重要部分，而课程，是塑造他们并为他们助力的重要手段。

课程究竟是什么？

西方最早的课程可追溯到古希腊时期。古希腊的课程分为雅典课程体系和斯巴达课程体系，前者因商业需要强调文法学习，后者因军事需要强调身体锻炼。雅典学校的课程体现了和谐教育的思想，主要设置了文化、艺术、体育等课程。斯巴达教育为使公民英勇善战，设置了跳跃、跑步、铁饼、投标枪、角力等军事体育教育课程。

课程对于大学教育的意义是什么？

大学期望可以通过课程实现教育目标中的某些

内容。让学生更具有胜任能力，更为关心世事，更加完美无缺。课程也是教学基本建设的核心内容，是培养人的载体和基本途径。课程质量直接影响人才培养方案的落实和效果，是大学安身立命之本。

课程与大学发展

课程的发展，离不开人类文明进程中的学校及教育形态的变迁。从学校的演进和改革历程看，课程的进化也必须不断地与之相匹配，相适应。

大学变了，社会发展了，课程要变，形式变，内容变，老师教的方式变，学生学的方式也在变。

欧亚大商科金融学院的课程如何变？

① 目标 / 我们究竟想要什么样的课程？

大胆想象，我们要给学生呈现什么样的课程？我们的课程应该能够激发学习者的学习动机，至少应该包含以下要素：

	学校 1.0	学校 2.0	学校 3.0
动力系统	仕途/社会期许	职业期待与知识技能诉求	自我实现与社会适应
学习内容	典籍上的	口授或社会建构	社会建构、与智能时代相适应的
学习活动	吟诵、领悟	记忆、顺从、操练	建构、独立与协作、创造、体验
学习时空	固定时段的学院/私塾	固定时段的学校/培训班或部分在线	任何时间、任何地方
教学活动	讲授、启发	讲授	学习组织及学习促进
教师角色	权威	权威、管理者	辅助者、组织者、陪伴者
技术作用	无	呈现的改善、内容的选择	情境及社会学习准备、评估及智能学习管理

人类文明进程中的学校形态变迁 / 参考自张治：《迈进学校 3.0 时代，未来学校变革的十大趋势》

- ◎ **学习内容有用性**：在目标驱动下的未来大学中，学习内容必将是面向未来，可适应时代变迁的；
- ◎ **学习过程真实性**：基于真实项目的课程设计，使我们的课堂摇身成为企业项目的孵化器；
- ◎ **学习任务挑战性**：课程设置充满游戏感与挑战性，学生主动学习意愿强烈；
- ◎ **学习体验社会性**：课程设计使得学习体验多样化，信息化教学工具使得课程学习充满交互性；
- ◎ **学习效果保证性**：多元化的考核方式及展示方式，学生成就感满满。

② 工具 / 我们关注什么？

A. OBE(Outcome-based education) 是成果导向教育的简称，于 1981 年由 Spady 等人提出，现已成为美国、英国、加拿大等国家教育改革的主流理念。

在理念上，OBE 是一种“以学生为本”的教育哲学。

在实践上，是一种聚焦于学生受教育后获得什么能力和能够做什么的培养模式。

在方法上，OBE 要求的一切教育活动、教育过程和课程设计都是围绕实现预期学习成果 (ILOs—Intended Learning Outcomes) 来开展。

B. ILOs (Intended Learning Outcomes) 预

期学习成果用来描述学生在规定的课程结束时预期达到的成果。教学设计和教学实施的目标是学生通过教育过程最后所取得的学习成果 (Learning Outcomes)。在教学策略方面，该理念强调实施“研究型教学模式和个性化教学”。相对于传统教学注重对记忆能力的考查，成果导向教学模式注重学生自我探索和自我学习能力的培养。

C. Bloom's Taxonomy：1956 年芝加哥大学教授布鲁姆提出著名的“教育目标分类法”，并广泛应用于教育上的课程、教学、评量和测验编制上，促进了学生高级思维技巧的发展，影响极为深远。



D. **学习金字塔**：来自美国缅因州国家训练实验室的研究成果——采用不同的学习方式，学习内容留存率（指学习者在两周以后还能记住的内容）是有很大差距的，其中“教授给他人”的学习内容平均留存率高达 90%，其次是“实践”为 75%。

这表明，对我们大部分人来说是存在最佳学习方式的——即“输出”与“实践”。多分享出去、说出去，教授出去，这对我们快速并深刻地掌握理论、技巧有很大帮助，即“教学相长”。

③ 团队 / 课程梦工厂

不管一个人多么有才能，
但是集体常常比他更聪明和更有力。
—— 尼·奥斯特洛夫斯基《钢铁是怎样炼成的》

课程开发、设计、实施有梦工厂吗？模拟 DreamWorks Studios 的理念和运作模式，如同一部成功的电影，需要一流的导演 + 编剧 + 演员 + 制片 + 剧务 + 灯光 + 服装，在各自的分工上精心打磨，并且甘于付出，课程的设计也一样如此。在解构和重构课程的基础上，不再是传统模式的一位老师从头到尾闭门造车，而是团队成员有人负责幕前，有人专注幕后。有经验颇丰的老师负责课程总体设计 + 知识模块的搭建；有海归教师负责课程双语部分的构建 + 课程活动的设计；有行业经验丰富的老师负责案例库的编制 + 真实题库建设等。各个环节相互配合，每个环节有不同的成员合作完成，保证课程呈现出最佳效果。



④ 设计 / 课程设计的“+ ×”

像设计师一样设计课程，自然少不了设计思

维。用设计思维全面提升学生学习体验。**减法策略**过滤记忆型、重复性的学习内容，将其交给机器学习完成；**加法策略**融合企业真实案例、项目学习、朋辈学习、实践活动等提升学生学习投入度；**乘法策略**实现学习效果完美的提升与呈现。

⑤ 重构 / 全新的课程体验之旅

通过学习金字塔模型我们知道了单纯讲授的内容其平均留存率是很低的，而要实现讨论、实践或是教授给他人的学习方式，仅仅靠课堂的 90 分钟是极难实现的。如何合理地解构和重构课程，实现被动学习到主动学习的完美过渡，达成课程预计的学习目标呢？我们尝试了全新的专题式课程设计模式：

一个专题	课程类型	人数/形式
✓	理论课 (lecture)	80-100人大班 大串理论讲授
✓	研讨课 (seminar)	20-25人小班 分组研讨
✓	实践课 (project)	20-25人小班 团队项目实践
✓	工作坊 (workshop)	20-25人小班 朋辈学习
✓	自学 (self-study)	个体学习 独立思考
✓	活动 (activity)	设定人数 展示所学

一个专题，通过理论来掌握知识、构建体系，通过研讨来深入理解知识、进行思辨，通过实践来应用知识、对接职场，通过工作坊来补充知识、学习技能，通过自学来内化知识、独立思考，通过活动来展示所学、团队沟通。

⑥ 价值 / 关注每个学分价值

Lecture+Seminar+Project+Workshop+self-study+activity 六部分由课程梦工厂统一设计，合作完成，同时配备 Advisor 制定学习计划，重要的是关注学习效果。这样做不仅能使学生夯实理论基础，接触行业前沿，更能够植入 WQSDT 学分，实现通专能力的充分融合。Workshop 助力学生学习成果输出，朋辈学习共同成长。

⑦ 效果 / 对标国际认证理念

如此的课程设计该匹配怎样的考核方式评估学习效果？学习效果评估是系统性课程设计与开发过程的最后一个阶段，虽然位于最后一个阶段，但这并不意味着其重要性最低，或者只有在最后阶段才实施。学习效果的评估应该贯穿于整个课程设计与开发的过程当中。我们除了检测ILOs(Intended Learning Outcomes) 预期学习成果是否达成以外，更重要的是，合理的评估还可以对评估的主体和客体产生积极的影响。

⑧ 平台 / 你的舞台你做主

为了保证数据的真实有效记录，我们正在建设一整套通过信息化手段构建学习者学习轨迹的系统，有效采集并记录学生从大一入校到大四毕业的学习历程及行为改变。

每门课专门为学生设计了不同的展示学习效果的方式：

- ▶ 学术论文展
- ▶ 双语学术海报

除此以外还有学习笔记展、读书分享会、自我认知报告、手帐比赛、案例分析大赛等多元形式评估学生的学习效果。



我们的小成果：专业导论课

有了明确的目标，使用合适的工具，拥有优秀的团队，应用合理的设计理念，我们的课程会有什么改变呢？针对2018级学生，我们按照全新的课程设计理念打造专业导论课程。


课程目标：

- ◎ 学会沟通表达、团队合作，培养基本创新意识；
- ◎ 感受不一样的大学课堂，扩大视野；
- ◎ 了解金融、统计及大数据行业国内外发展的现状与未来趋势；
- ◎ 学习如何读书和如何记录学习笔记，培养终身学习能力；
- ◎ 实践如何进行自我分析，时间管理，制定学习计划、能对自身的学习及职业发展进行规划，培养自我管理能力和为学生四年及以后的学习奠定基础。

课程设计：

- ▶ 金融学专业导论课
- ▶ 经济统计学专业导论课
- ▶ 数据科学与大数据技术专业导论课

可见教学之重要，课程之重要。因深谙课程建设的价值，所以探索的步伐从未停止。课程建设任重而道远，期待后续成果持续显现。



当每个学生获得 个性化学习计划时， 会发生什么？

文◎ Frank Barnes_

Surdam 是一名高二学生，她最初的梦想是成为一名医生或者护士，但严重的胃病让她不得不放弃了这个梦想。Surdam 向老师咨询别的职业选择。

Surdam 回忆起小时候父亲教她用锤子和螺丝刀搭房子的美好经历，因此受到启发去寻找其他机会。她参加了一个叫“Women Can do”的活动，其中一个项目是用牙签和棉花糖搭一座桥。这个活动激发了她新的职业探索。

Surdam 随后更改了她的个性化学习计划(PLP)，添加了一些从事建筑工程行业所需的课程和实践。几个月后，她要参加佛蒙特技术学院国家夏季交通研究会，其中一个活动就是桥梁设计与建设。

Surdam 的 PLP 可能会随着时间的推移发生变化。不过，PLP 本身就是灵活的，它会随着学生的兴趣增长与变化而变化。

立法引领变革

2013 年，佛蒙特州通过了 77 号法令（通常被称为“灵活学习方案倡议”），承认个性化学习对

学生的价值，并承诺给学生带来个性化教育。这个倡议要求 7-12 年级的每个学生都有自己的 PLP。PLP 会指导学生完成一系列有意义的活动，从而为他们的大学生活和职业生涯做好准备。

灵活学习方案鼓舞像 Surdam 一样的学生去追求自己的兴趣，并且鼓励学生随时调整方向。佛蒙特州的教育架构(AOE)将灵活学习方案定义为：能为完成高中学业或者大学学业做准备的任意高质量学术活动与社会实践的组合。它没有规定学生必选的方向，允许每个人有自己独特的发展道路。学生的想象有多远，资源有多少，他们的发展道路就有多少可能。

PLP 的核心是让学习不再局限于课堂。以往，佛蒙特州高中生根据学习成绩，以及一门课一年能否出勤 125 小时来获得学分。根据 77 号法令，学生将会根据其自主表现获得学分，而不是在特定课堂上花费的时间。

这种灵活性要求老师和学校管理者对学校课程、虚拟学习机会、社区活动和双重入学选择，都要有深入的了解。在任何一个初中或高中按规制招生的班级中，学生可以自由选择发展道路，而

老师只负责提供各种辅助。

以佛蒙特州本宁顿安东尼联合高中 (MAUHS) 为例, 学生在课外可以得到大量实践机会, 比如去兽医诊所、制造公司、执法机关, 或者当地的小企业实习。学生还可以听高中和大学的在线课程。

在 2017-2018 学年, MAUHS 有 54 名学生参加了双重入学选择, 在高中时选读大学内容获得大学学分。2 名学生选择了用佛蒙特州 19 所大学的早期课程代替高三的课程, 这样在他们高中毕业的同时修了大学学分。这些课程是免费的, 只要写进了他们的 PLP 计划中。

发展自己的 PLP 计划

佛蒙特州允许每个学区以最适合其社区的方式推行 PLP 计划。但是, 每个计划必须包括几个基础内容, 如学生的简历、目标、实行计划、反思以及计划修订。学生必须每年在导师、父母或者监护人的帮助下一起修订自己的计划。

佛蒙特州要求学生在 7 年级开始有 PLP, 不过, 有些学校提前实施了计划。MAUHS 在 6 年级推行这个计划, 让学生先理解 PLP 的概念、过程, 以及专用术语。

今年是 7 年级学生 Asa Jelley 参加 PLP 的第二年, 他已经能熟练地对别人讲起这些事。他说 6 年级时 PLP 计划的重点主要是感情以及个人兴趣的挖掘。但他说最有价值的是如何搭建 SMART 框架*, 并且应用到学习生活中。他发现与老师一对一的交流是思考进度和调整计划的关键。

MAUHS 初中部的执行校长 Christopher Maguire 亲眼见证了 PLP 如何让学生对自己的教育有更多的自主权。并且, 家长也通过 PLP 更准确地掌握孩子成长的信息。Maguire 十分关注学生和老师随着时间修订 PLP 的过程。经过发展, MAUHS 的原始模板已经从一个单一的 checklist 演

化出囊括多重选择的工具包。MAUHS 给所有学生配备 Chrome 笔记本, 方便 PLP 初高中的无缝对接。

本宁顿初中和高中的 PLP 有一些不同。高中生在每周的研讨会上, 有 15 分钟的时间向导师咨询 PLP。而初中生每周有 20 分钟的咨询时间。

此外, 学校每个月有 90 分钟的时间用于 PLP 专项工作。这样, 学生可以享受更长时间的活动, 比如, 与当地大学生交流, 讨论他们的职业发展和实现目标所需的课程和经验。

改变视角

一个新项目被人理解、接受和实施需要时间。有一条学习曲线显示, 学生和老师学习新的事物时会感到焦虑。高年级学生对 PLP 并不十分感兴趣。但是这种情况马上就会改变, 因为今年的毕业班是最后一批没有实行 PLP 的。

一些老师也觉得很难适应新的模式, 但是改革倡导者在积极地鼓动老师参加。7 年级的社会学老师 Amy Moriarty 就十分支持这项计划。她说, PLP 会让学生和老师更加明确学习目标, 遵循实现目标的计划, 并随时反思对计划做出调整。2014 年, Moriarty 和学区的一批老师参加了“PLP Institute”(这是 PLP 的雏形)。现在, 她正制定计划, 让所有学生一起进行 PLP 实践, 而不仅仅是停留在建议层面。

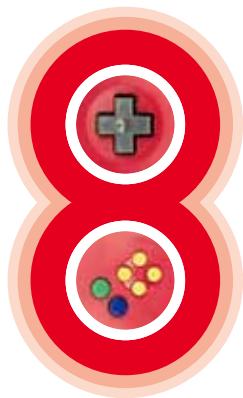
MAUHS 学生职业发展部门的负责人 Kimball 也使用 PLP 作为她日常工作的一部分, 帮助学生探索自己喜欢的职业发展道路, 选择实习和工作的地方。

Moriarty 和 Kimball 的做法呼应了 Maguire 校长关于 PLP 的设想——让每间教室变得活跃, 富有生命力; 让学生能够随时看到自己对未来的学习计划并做出改变。

.....
Frank Barnes / 佛蒙特州西南管理联合会教育科技的负责人
.....

* SMART 框架, 全称为 Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound。是一种管理时间的框架。注重管理的具体性, 可测量性, 可实现性, 相关性, 和及时性。

游戏化学习的 8 种形态



游戏化学习是未来培训发展的主要趋势之一。虽然有不少人把游戏和学习看成是对立的两面，但事实上很多培训活动中已经融入了游戏，也有很多培训是完全依靠游戏来开展的。

在企业培训中，我把所有通过游戏或借助游戏进行的学习活动都称作游戏化学习。具体来说可以分为两种。

一种是基于游戏的学习，主要是将学习内容按照游戏形式进行设计，可以看作在一个完整的游戏空间中进行知识内容的理解、记忆和运用。

另一种是学习过程的游戏化设计，主要是将游戏化思维、游戏化机制、游戏化元素，赋予到传统培训过程中，以促进学员的学习行为和学习效果。

在基于游戏的学习方面，目前有 5 种形式：游戏活动、拓展训练、沙盘模拟、仿真训练、电子游戏课程。

① 游戏活动

游戏活动就是在课堂中穿插进行的小游戏，常用于暖场破冰，调节气氛。

此类游戏一般短小、简洁，也几乎不需要其他复杂道具，可移植性很强，在培训过程中处于辅助位置。

它主要利用了游戏的趣味性特点，在传统单向传授的课堂中加入双向互动的环节，不仅可以作为对抽象概念的补充体验，也可以用来调整课堂教学节奏，比如在 Bob Pike 的 90-20-8 法则中，是用来调动学员注意力的有效工具。



实施成本 ①
趣味程度 ②
教育价值 ⑤

游戏活动

② 拓展训练

拓展训练最初是指在大自然中进行的一种野外生存训练。但是随着多年的发展，已经逐渐形成了基于游戏项目组合的培训形式。

拓展训练基于“体验-反思-抽象-应用”的体验式学习圈理论基础，其标准的教学模式是



游戏体验 + 点评总结，最终指导学员实际生产工作的应用。

拓展训练主要聚焦于团队建设主题。游戏经过了精心设计，但基本都是团队目标 + 成员协作的模式。游戏具有挑战性，让学员通过自身和团队成员的共同努力，达成具有挑战性的目标，从而获得成就感和荣誉感。同时通过游戏创造出的交流环境，能够直观映射出学员的行为风格，可以有效促进学员之间社交关系的融洽。

实施成本 ③
趣味程度 ⑤
教育价值 ④

拓展训练

③ 沙盘模拟

沙盘是一种按照实际生产环境进行模拟推演的学习技术。

沙盘一般主要聚焦于企业的经营管理领域。同拓展训练类似，都属于体验式学习。通过对实际经营环境和具体业务问题的模型抽象，进行游戏的设计，再让学员在模拟环境中实践知识理论。

沙盘会更加培养人的思维决策能力，锻炼人与人之间的博弈能力。沙盘也充分利用了游戏的可重复性这一特点，为学员提供迭代试错环境，让其在实践中反思和学习。

沙盘目前以桌面形式的物理沙盘为主，但也有企业注重学习数据的电子化，将数据录入到电



脑并提供数据分析。相信今后沙盘也会朝电子化的方向发展。AI 技术也能为沙盘提供更多的可能性和变化。

实施成本 ④
趣味程度 ④
教育价值 ⑤

沙盘模拟

④ 仿真训练

仿真训练指在虚拟环境中搭建出拟真的实际操作平台，供学员进行技能的强化训练。

常用于技术实操类场景的岗前培训，比如模拟手术、模拟飞行等，需要学员精确操作，但是实训成本过高的业务。

仿真训练通过在沉浸式的拟真环境中建立多维度的反馈，对学员的不当操作进行即时响应，作为教练给予学员直接的指导，让学员进行刻意练习，有效提高技能熟练度，以及对各种应急突发状况的应对能力。

仿真模拟作为游戏工具，仍然只是真实场景的抽象模拟，与实际仍存在一定差距，只能作为一个技能入门工具。但是相信随着 VR/AR、大数据等技术的不断进步，仿真训练也会越来越精细化、个性化。



实施成本 ⑤
趣味程度 ②
教育价值 ④

仿真训练

5 电子游戏课程

电子游戏课程是指将培训课程设计为电子游戏的形式，是多媒体互动课件的高阶形态。比如《安利人生 90 天》《IBM Sales Quest》。

电子游戏课程中具备完整的教学内容，但相比普通课件增加了交互这一维度。游戏中可以建立丰富的角色、剧情来构建学习场景，通过课程内容与学员的实时交互，提供个性化的剧情发展，还可以创造探索性的学习环境。

此类课程通过游戏来充分调动学员的左右脑，促进认知效率，提高学习效果。对于知识的学习、道理的领悟乃至文化的渗透都有着高效的利用价值。

电子游戏课程由于高昂的开发成本和过长的开发周期，一般仅适用于聚焦于公司业务的，经典的、固化的、复杂的培训项目。

预计未来电子游戏课程会向成本更低、迭代更快的手游、微信小游戏转型。



实施成本 ⑤

趣味程度 ⑤

教育价值 ⑤

电子游戏课程

在学习过程的游戏化上主要有两种形式：培训项目的游戏化和学习平台的游戏化。

6 游戏化培训项目

主要是指利用游戏化机制来进行传统培训项目的运营实施。

适用于面授、在线、混合式培训项目。具体方式包括在课程培训中引入叙事成分，设定故事背景和虚拟角色，营造沉浸感和代入感。还有对培训机制的游戏化，比如以赛代训，分组对抗，积分奖品等。可以增强传统培训过程中学员的学习动机，提升学习体验。

游戏化设计具有低门槛、高天花板的特点，每个人都能设计出游戏化的流程机制，但是把各种机制拿捏得非常到位的人，寥寥无几。

实施成本 ②

驱动效果 ⑤

游戏化培训项目



7 游戏化学习平台

游戏化学习平台是指融入了游戏化机制的传统 E-learning 学习平台。常用到的就是 PBL(积分、勋章、排行榜)。

E-learning 的学习过程由于缺乏人与人之间的互动，具有相当的乏味性，除了通过课程内容吸引人外，就需要建立游戏化机制来增强平台与人的互动。

一般是建立学员学习行为的反馈 (PBL、奖励等)，对学员在平台上的每个学习活动赋予直观的价值，再融入竞争、挑战等引导性机制，诱发学员内在动机，促进持续学习。

再好玩的游戏随着时间推移也会让人逐渐失去兴趣。所以学习平台的游戏化更要考虑到学员“兴奋阈值”不断提高的问题，相比前面有时间限制的培训项目游戏化，需要更轻量、更简洁、更系统的游戏化机制。

学习排行榜		全部	尚未获得
1	孙志	56小时28分	选择勋章 (2/1)
2	刘世	51小时40分	勋章
3	陆松	48小时28分	勋章
4	鹿勇公	46小时56分	勋章
5	董同	45小时22分	勋章
6	陈楚	42小时3分	勋章

实施成本 ④
驱动效果 ④

游戏化学习平台

8 替代现实游戏 (Alternate Reality Game)

ARG 是一种以真实世界为平台，融入了游戏化机制，由玩家借助多种媒介获取游戏剧情的多人互动游戏。

ARG 无须把玩家限制在虚拟游戏空间中，而是通过网站、邮件、卡片等线上线下的传播渠道，向玩家发布与剧情关联的游戏谜题，解谜的线索分散在网络、书本、公共场合等空间，玩家通过相互协作破解谜题，推动剧情发展，并在此过程中分享和学习知识。

ARG 运用渐进式的挑战、协作式竞争以及立体的激励来促进学员探究式、共创式学习。对于企业培训来讲，适用于一些本身就具有很强参与动机的学员。

ARG 既可以属于基于游戏的学习，因为其本身具备一个完整的游戏空间。也可以属于流程游戏化的学习，因为它用游戏化元素将现实中需要学的知识关联了起来。



最早涉足教育领域的 ARG，是麻省理工学院的未来研究所开发的《World Without Oil》。它在国内基本上还处于空白的状态。

游戏化学习并不是一个全新的事物。通过游戏进行教学可能自幼儿教育时代就已经开始了，学校中早已存在的学分、奖状、考试排名，其实就是游戏化元素 PBL 的设计。

所以，游戏化学习只是一个新的概念，是一个聚焦于“培训过程的交互设计”的全新理念。

游戏化学习能够赋予学员更强大的学习动机

学员通过游戏来掌握培训的主动权，通过游戏化机制来获得更多的学习乐趣，游戏能够自外向内地激励学员主动学习。

游戏化学习能够促进学员更高效的学习转化

游戏能够回归情境式学习，通过沙盘、模拟、电子游戏的体验式学习环境，让学员充分建构自己的认知体系，促进其自内而外的转变，做到真正的“从知到行”。

游戏化学习迎刃而解的这两个问题，正是传统培训的难点所在。因为，游戏化学习的核心就是以人为本的交互体验。在这个真正以用户为中心的社会认知下，游戏化学习很可能会驱动一场以人为本的培训革命。

“新商学”面临着四大挑战

我自己从事商学教育多年，一直在找寻匹配时代的商学教育价值路径与方法。时代在快速变化，我们当前的商学教育也面临着很大的挑战，我希望大家关注如下四点。

第一个挑战，信息的传递方式变了。如果我们只传递信息，那么我们会被技术所替代，甚至机器人可能会把最基本的东西全都讲了，这是互联网带来的一个挑战。

第二个挑战，学习的路径和方式变得非常多元。我们可以随时随地学习，不一定非要回到课堂当中来，我们在路上，在任何一个时间点都可以学习，如果我们汲取知识的方式仅仅在纸面上、在课堂上，那我们离学习很远。

第三个挑战，没有什么是最佳实践案例，因为环境一直处于动态变化之中。我们做商学研究和教育人，能不能动态地跟踪这些企业实践，并把学习的人和做研究的人做一个很好的对接。

最后一个挑战，也是互联网带来的最大的挑战，就是不确定。我们到底是学知识，还是学一种思维方式，还是学习去解决问题，这对学习的结果提出了不同的要求。

商学教育培养对象应是在商业环境中能创造价值的人

基于对这四个挑战的认知，我认为答案还是在商学教育对象身上，这其中有两点对我的影响比较大。

第一，我们到底培养什么样的人？这是我们在商学教育中不断反思的一个问题。

第二，经过商学教育的人，他能不能真正把这个教育的价值体现出来？

为什么这两点对我影响最大？原因是：我们真正要培养的，或者说我们努力的目标，应该是在商学或者整个商业环境当中创造价值的人。如果不能创造价值，教育就失去意义。而且更重要的一点是，通过商学教育，人的心性是否真的得到滋润或沉淀。教育要真正帮助人成长，而不仅仅是提供一个文凭。

陈春花：
商学教育的核心是唤醒



培养商业领导者，最重要的是这三点

全世界几乎所有的商学院，都有一个共同目标，就是培养领导者！那最重要应该做什么？我想与大家分享三点。

商学教育的核心是唤醒，唤醒学生内在的善、动力和价值创造。

商学教育或管理学教育之前曾有过一阵争论，有人追问管理学教授到底能贡献什么价值。管理学教授似乎教不了怎么赚钱，也给不了真正的商业解决方案，那你到底能贡献什么？好像一共写了22条，证明管理学教授没有用。我当时写了一篇文章回应，提出商学教育要做的是四件事情，第一件事情，你来这里反思，让你抽离现实工作环境回到商学院反思。第二件事情就是你来交流，你跟你的同学交流，跟老师交流。第三件事情就是准备你的知识基础，用你的知识基础去解决未来的问题和面对不确定性，最后一个训练你的整体思维方式，不是营销或者战略的思维方式，是一个整体运行的方式。

2017年岁末，著名诗人余光中先生离开了我们，他的一个观点，在我看来有点商学教育的味道，他说：“自己的诗大半是等来的，小半是追来的。”商学教育也大致如此，大半同学是等来的，小半同学是追来的。我一直希望商学教育的核心只是唤醒，唤醒学生内在的善、动力和价值创造，唤醒本来就有的东西。这应该是商学教育本身要做的事情，而不是教育。说实在的，商学教育最重要的不是我们教会大家如何做生产计划，做营销，而是你自己根据所学的知识，构想未来的整个商业环境和你自己的道路。从老师到同学，大家都要清楚，领导力就是一个自我塑造的过程，不是一个教与学的过程。当你能自己找到问题的答案，商学教育就完成了，本质上这就是一个自我造就的过程。在这个自我造就的过程中，关键就是你愿不愿意真正去相信，相信内在的力量。

在这里，我很想和大家分享的是，领导者不仅要发展自己，更重要的是对发展他人有担当。这是我认为更重要的事情。我得出这个结论源于我自己接近30年的研究。在研究那些能把企业带到持续领先位置的领导人时，我发现他们有一个最大的特点就是一直关注人的成长。今天你让我评价一个公司能不能有未来，方法很简单，就看他的领导愿不愿意培养人。一个愿意培养人的公司一定有未来。

很多人可能会问，领导能力是不是少数人的天赋？我不这样认为。根据我的认知，结合调研当中的发现，我觉得领导力本身是普遍内在的。有一次开会，有人提问，哪一种人最有领导力？大家都没有回答，其实最有领导力的人是婴儿，他一句话不说，所有人围着他转。为什么很多人的天生领导力后来消退了？很大原因是随着成长隐退了起来，但并没有消失。唤醒这种内在的领导能力是商学院的核心价值所在。

我们有没有面向未来的能力？

商学教育在培养领导者时，面对未来是第二件重要的事情，我们一定要有能力让大家面向未来。因为世界每天在变，越变越快，过往的经验或能力可能成为你未来竞争的陷阱。为什么？因为一切都在被重新定义。我们不得不给领导者提出新要求：你能不能培养你和组织面向未来的能力？培养面向未来的能力时，我们对环境认知和经营选择是否真正理解？

我在2017年岁末发布《2018关键词》时提出8个关键词，其中4个关乎环境认知，4个关乎经营选择。比如在环境认知中，十九大制定了新时代中国特色社会主义的行动纲领和发展蓝图，并明确指出社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需求和不平衡不充分的发展之间的矛盾，这意味着一个“新时代”开启，也是全新的发展机遇的开启。你需要很好地去理解新时代的内涵，去理解新发展模式的内涵，去理解中国与世界发展格局的机遇。而从全球视角来看，新时代意味着“不

对称性”、“复杂性”以及“不确定性”，变革不会以你的意志为转移，无论你是否已经准备好。

与环境认知一样，经营选择也变化很大，组织成员具有持续创造力是企业应对不确定性的解决之道。如何建立员工与组织之间的共享平台，让组织成员释放出自己的创造力，是企业必须做出的选择，其核心是找到价值观认同的成员，给予平台与资源，帮助员工释放创造力。要做到这一点，人力资源管理需要从评价投入转为评价产出，从关注胜任力转向关注创造力；组织功能从管控转向赋能；而企业文化从强调组织价值转向强调共享价值；企业领导者从管理者转向伙伴。释放员工创造力，一定要从命令—控制式管理向授权—赋能式管理转变。传统的激励在今天有很多已经不成立。很多人今天工作不是为了谋生，而是为了兴趣，为了一种生活方式。包括我们管理的对象，除了人，是否未来还包括智能机器人。

商学院院长们都非常清楚，今天在线商学课程，比传统的商学课程影响力更大。民营商学院的课程比正规商学院的影响更大，因为他们的学生有很多独角兽，而学员的成就往往代表商学教育的成就，这让正规商学院的价值呈现面临巨大压力，我们的商学教育逻辑必须变了。探求根因，是因为环境的关键词在变，经营选择的关键词在变，我们所熟悉的世界已经不存在了。这也是我每一天必须要看书，每一天要跟年轻人交流的原因。当未来已来，我们的关键是找到与世界的关联，而不是与历史的关联。

柯达的失败是众多转型不成功的传统行业巨头的代表，当它申请破产的时候，德国媒体刊登一句送别：“在科技面前，没有人能一直高高在上，时代会抛弃一切落伍者。”这句话其实也真的适合我们商学教育者。没有人可以高高在上，时代一定会淘汰落伍者。

有把知识转化成智慧的行动

管理学大师德鲁克从1911年开始分析管理学教育的重要性，他认为各国GDP和财富的积累平

均增长几十倍，主要就是因为管理革命。管理成为20世纪最伟大的贡献，这个贡献他分为三个阶段或者三个部分，即管理用于生产本身、生产工具本身，以及管理本身。

借德鲁克的方法论和管理革命，我提出今天的最后一个观点，那就是在之前三个阶段，管理革命淘汰的都是工具、流程和方法，但进入到知识革命的今天，我称之为第四阶段，未来要淘汰的可能就是人。我认为这一场知识革命必将淘汰一群企业和企业家。

从商学院学习回来，如果不想被淘汰，甚至引领潮流，我们现在就只能不断努力寻找一事情，那就是把知识变成智慧。今后，我们将面临更多不确定性，不仅需要我们用知识武装自己，更要用智慧武装自己。怀特海有一本小小的册子叫《教育的目的》，这本书对我产生了巨大的影响，我从事教育开始就反复读这本书，其中关于思维训练的部分我最喜欢。他说，一个人如果智力想发展训练得很好，必须经过三个阶段，浪漫阶段、精确阶段和综合运用阶段。智慧就是知识的综合运用。商业的智慧就是能不能把商学的知识在真正的商业环境中综合运用。

如果我告诉你，人人都可以成功，但确实有人没有成功，那么原因是什么？其中一个关键原因就是缺少行动。成功的关键决定要素是你的行动。不行动，你一定不会成功。除了拥有成功的意愿和知识之外，接下来就是能够为实现成功的意愿，愿意身体力行去行动，只有真实的行动，才有真正的智慧，最终才会取得成功。

最后，总结一下，商学教育就是要培养未来的领导者，未来的领导者最重要的就是三条：一是唤醒发展自己、发展他人的内在力量；二是培养你和组织拥有面向未来的能力；三是有把知识转化成智慧的行动。愿大家都能成为未来的领导者。

陈春花 / 现任北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长、北京大学王宽诚讲席教授、新华都商学院理事会理事长、华南理工大学工商管理学院客座教授及博士生导师、新加坡国立大学商学院客座教授



高校激励要“走心” 教职员工才幸福！

文◎王慧

“在恰当的时间从恰当的人口中道出一声真诚的谢意,对员工而言比加薪、正式奖励或众多的资格证书及勋章更有意义。”善于员工激励、赞赏和奖励的鲍勃·纳尔逊博士表示。事务繁忙的高校管理者,你是否时常记得对教职员说感谢呢?

谈到如何激励员工的话题,相信不少人一定会提到“升职”和“加薪”这两个关键词。虽说重赏之下必有勇夫,但不和金钱直接挂钩,就没人心甘情愿地出色完成工作任务了吗?

在一定条件下,如何对教职员进行有效激

励?不少高校管理者面临着非常大的压力,因为按照常规工作方法的话,做得好必定少不了要花钱,且是一笔数目不小的经费,如若舍不得花钱,反而可能会导致一些员工不领情,甚至不满。在一些高校仍然抱着传统激励手段不放的时候,已有一些高校尝试利用一些“走心”的、低成本的激励措施来提升教师工作积极性。

感谢,也是一种工作激励

美国斯坦福大学 2018 年 7 月对外表示,将每

年举行一次表彰和庆祝教职员工作在校工龄里程碑的大型活动，预计每次活动会有超过 3000 名斯坦福教职员参与。该项目目前命名为“斯坦福为您庆祝”，旨在认可每一位教职员在斯坦福大学的职业生涯，传递斯坦福对他们服务付出的感激。

“这是对自我文化价值的认可，”斯坦福大学人力资源部门副主任、主要负责“斯坦福为您庆祝”项目实施的伊丽莎白·扎卡里亚斯表示，“随着‘斯坦福为您庆祝’项目的推行，我们将逐步提升对教职员服务认可方面的透明度和一致性。”

通过斯坦福大学的网站，我们了解到“斯坦福为您庆祝”项目已于 2018 年 7 月中旬启动，并持续到 2019 年。相关庆祝活动有：

- ▶ 年满一周年工龄的庆祝：每一位斯坦福大学的教职员完成首次服务里程后，会收到一封有校长和教务长署名的祝贺信。
- ▶ 年满五周年工龄的庆祝以及随后五年一次的加薪：斯坦福大学会为达到五周年工龄的教职员颁发特制纪念品——胸针一类的物品或纪念“年鉴”出版物，二选一。这份特制纪念品将在学校/系部的庆祝会上展示。
- ▶ 年满二十五周年工龄的庆祝以及随后五年一次的加薪：在年度庆祝活动上，符合条件的斯坦福大学教职员，均会收到特制纪念奖牌以及由校长和教务长亲笔签名的荣誉证书。

除了这一全校性质的大型庆祝活动，斯坦福大学的一些学院或系部早在很多年前就自行组织类似的教职员工龄里程碑的庆祝活动或内部激励活动。现在，斯坦福大学各学院及人力资源部门等会将这些活动与“斯坦福为您庆祝”这一新项目融合到一起。

“我们的目的是想让每一位教职员明白，斯坦福不会忘记他们的辛勤付出。”该校主管薪酬管理办公室副主任琳达·李说，“我们希望通过这样的庆祝活动，让所有斯坦福教职员明白，大家是一个团队，我们共同的目标是让斯坦福成为一

所伟大的大学，并且每一位斯坦福教职员的付出都会得到认可。”

自由安排的答谢活动

美国贝塞尔大学为感谢全体教职员一直以来对学校的服务和贡献，也为了激励他们未来更加努力工作，设立了“员工答谢日”。不过该答谢日活动的筹办自主权，贝塞尔大学交给了各部门或系部。如若个别部门或系部人数较少，还可以和其他相关部门或系部组团筹办活动。

对于该校 2018 年答谢日的活动安排，据悉各部门或系部可根据员工需要、喜好和工作安排，从 5 月 15 日到 8 月 15 日之间任选一天举办。为了保证答谢日的顺利举办，贝塞尔大学为各部门或系部参加答谢日的员工提供了每人 25 美元的活动经费。如若部门或系部的答谢日活动经费超出此数字，超出部分各部门或系部自行解决即可。

值得特别指出的是，虽然答谢日的具体活动安排由各部门或系部自行决定，但贝塞尔大学非常重视教职员的心声。通过该校的“员工答谢日”页面，我们看到一份答谢日满意度在线调查问卷，询问参加过今年答谢日活动的员工有什么想说的。点击该调查问卷，可看到其中主要涉及的问题：

- ▶ 作为贝塞尔大学的一名员工，你觉得“员工答谢日”对你有多重要？
- ▶ 你喜欢这种由部门或系部根据员工需要、喜好和工作等多方面因素，自行筹办的“员工答谢日”吗？
- ▶ 你对所在部门或系部自行筹办的“员工答谢日”满意度如何？
- ▶ “员工答谢日”为你提供了怎样的团队建设体验？
- ▶ 谁筹办/计划了你所在部门或系部今年的“员工答谢日”？
- ▶ 你所在部门或系部今年的“员工答谢日”的决定权在何处？
- ▶ 你认为今年的“员工答谢日”哪些方面做得很好，值得保留（主观题）？

- ▶ 如果有机会的话，你想对今年的“员工答谢日”作怎样的改变或调整（主观题）？
- ▶ 未来的“员工答谢日”，你是否期望学校领导层参与其中？
- ▶

齐心协力一起表谢意

今年5月，英国桑德兰学院通过一次特别的颁奖晚宴，向14名已满20年、30年和40年工龄的教职员工作表示感谢。这14名教职员工作除了获得一定金额的礼品卡之外，每人还获得一个特别定制的玻璃奖杯。

这是桑德兰学院举办的第一届教职员工作庆祝活动，作为该学院一名工龄超过20年且在福利服务办公室工作的老员工，特雷西·习德提到本次庆祝活动时说，她去年12月通过和校长的谈话，就得知自己获得了长期服务奖，以及关于这次庆祝晚宴的举办计划。习德表示，校长认为学院应该更多关注长期服务的老员工，让员工知道，他们对学院的贡献不会被忽略，他们的服务是非常有价值的。

值得特别提出的是，该晚宴的成功举办除了得益于桑德兰学院相关工作人员的积极筹备，还离不开学生志愿者的参与。在这次庆祝活动中，学院餐饮部和学生志愿者共同制作了三道菜，音乐专业的学生志愿者提供了晚宴表演，摄影专业的学生志愿者负责全程录像、拍照。

“每一位教职员工作都是学院的财富，我们相信，对教职员工作工作的认可以及适当的奖励必不可少，尤其是对每一位长期服务的教职员工作的认可。从学院整体和长远发展的角度而言，该做法能调动全体教职员工作的工作积极性和热情。”桑德兰学院人员与组织发展办公室主任内奥米·罗伯逊认为。

美国鲍勃·纳尔逊博士在员工激励、赞赏和奖励、生产力和工作改进以及领导权领域中是世界公认的专家，他曾说过：“在恰当的时间从恰当的人口中道出一声真诚的谢意，对员工而言比加薪、正式奖励或众多的资格证书及勋章更有意义。

这样的奖赏之所以有力，部分是因为经理人在第一时间注意到相关员工取得了成就，并及时亲自嘉奖。”激励是管理者活动中重要的职能之一，恰当的激励能激发教职员工作的工作积极性和创造性。那么事务繁忙的高校管理者，你是否时常记得对教职员工作说感谢，是否时常记得给予教师员工恰当的激励呢？

▶ 链接

与桑德兰学院略有不同的是，美国陶森大学也通过聚餐向教职员工作表示感谢，但其“聚餐”形式是向全体教职员工作发起野炊活动的邀请。据悉，野炊活动每年举办一次，活动过程中会特别表彰为学校工作辛勤付出、孜孜不倦的部分教职员工作，没有工龄方面的特别限定。由该校的人力资源部发起的“陶森大学年度教职员工作表彰野炊”活动，每年的活动安排并非一成不变，师生如对相关活动有任何想法或建议，均可邮件提出。

来源 / 麦可思研究



“表扬孩子”和“鼓励孩子” 差别到底有多大？

文◎波·布朗森 / 阿什利·梅里曼 _

看

完这篇你就知道以后该夸孩子“聪明”还是该肯定孩子“很努力”。

斯坦福大学著名发展心理学家卡罗尔·德韦克在过去的10年里，和她的团队都在研究表扬对孩子的影响。

他们对纽约20所学校400名五年级学生做了长期的研究，这项研究结果令学术界震惊。

在实验中，他们让孩子们独立完成一系列智力拼图任务。

首先，研究人员每次只从教室里叫出一个孩子，进行第一轮智商测试。

测试题目是非常简单的智力拼图，几乎所有孩子都能相当出色地完成。每个孩子完成测试后，研究人员会把分数告诉他，并附上一句鼓励或表扬的话。

研究人员随机地把孩子们分成两组，一组得到的是一句关于智商的夸奖，即表扬，比如：“你在拼图方面很有天分，你很聪明。”

另外一组孩子得到是一句关于努力的夸奖，即鼓励，比如：“你刚才一定非常努力，所以表现得很出色。”

为什么只给一句夸奖的话呢？德韦克解释说：“我们想看看孩子对表扬或鼓励有多敏感。我当时有一种直觉：一句夸奖的话足以看到效果。”

随后，孩子们参加第二轮拼图测试。

有两种不同难度的测试可选，他们可以自由选择参加哪一种测试。一种较难，但会在测试过程中学到新知识。另一种是和上一轮类似的简单测试。

结果发现，那些在第一轮被夸奖努力的孩子

中，有90%选择了难度较大的任务。

而那些被表扬聪明的孩子，则大部分选择了简单的任务。由此可见，自以为聪明的孩子，不喜欢面对挑战。

为什么会这样呢？

德韦克在研究报告中写道：“当我们夸孩子聪明时，等于是在告诉他们，为了保持聪明，不要冒可能犯错的险。”这也就是实验中“聪明”的孩子的所作所为：为了保持看起来聪明，而躲避出丑的风险。

接下来又进行了第三轮测试。

这一次，所有孩子参加同一种测试，没有选择。这次测试很难，是初一水平的考题。可想而知，孩子们都失败了。先前得到不同夸奖的孩子们，对失败产生了差异巨大的反应。

那些先前被夸奖努力的孩子，认为失败是因为他们不够努力。

德韦克回忆说：“这些孩子在测试中非常投入，并努力用各种方法来解决难题，好几个孩子都告诉我：‘这是我最喜欢的测验。’”

而那些被表扬聪明的孩子认为，失败是因为他们不够聪明。

他们在测试中一直很紧张，抓耳挠腮，做不出题就觉得沮丧。

第三轮测试中，德韦克团队故意让孩子们遭受挫折。接下来，他们给孩子们做了第四轮测试，这次的题目和第一轮一样简单。

那些被夸奖努力的孩子，在这次测试中的分数比第一次提高了30%左右。而那些被夸奖聪明的孩



子，这次的得分和第一次相比却退步了大约 20%。

德韦克一直怀疑，表扬对孩子不一定有好处，但这个实验的结果，还是大大出乎她的意料。

她解释说：

鼓励，即夸奖孩子努力用功，会给孩子一个可以掌控自己的感觉。孩子会认为，成功与否掌握在他们自己手中。反之，表扬，即夸奖孩子聪明，就等于告诉他们成功不在自己的掌握之中。这样，当他们面对失败时，往往束手无策。

在后面对孩子们的追踪访谈中，德韦克发现，那些认为天赋是成功关键的孩子，不自觉地看轻努力的重要性。

这些孩子会这样推理：我很聪明，所以，我不用那么用功。他们甚至认为，努力很愚蠢，等于向大家承认自己不够聪明。

德韦克的实验重复了很多次。她发现，无论孩子有怎样的家庭背景，都受不了被夸奖聪明后

遭受挫折的失败感。

男孩女孩都一样，尤其是好成绩的女孩，遭受的打击程度最大。甚至学龄前儿童也一样，这样的表扬都会害了他们。

鼓励是指鼓劲而支持，表扬则是指对一件事或品行的赞扬、宣扬。

鼓励通常是针对过程和态度的——“爸爸看到你这学期的努力，为你骄傲！”

表扬通常是针对结果和成效的——“爸爸看到你成绩提高，为你高兴！”

多鼓励，少表扬；多描述，少评价，可以避免孩子被表扬绑架，或输不起，为达目的而不择手段。

波·布朗森 / 美国著名畅销书作家，罕见的写作奇才，曾被视为硅谷高科技文化观察的第一名笔。写过五本著作，其中包括《纽约时报》排名第一的畅销书《这辈子，你该做什么》。本文摘自其著作《教养大震撼》

遇见了教育的美好

——西安欧亚学院胡建波教授 2019 年毕业致辞

各位毕业生、各位家长、校友们、老师们、同学们：

大家上午好。
首先，我要为毕业生们送上最热烈的祝贺，祝贺大家顺利完成学业。（掌声）我也欢迎各位家长的光临，你们的到来让毕业生感到幸福和温暖。我还要感谢所有的老师，大家的付出已经结成了累累的硕果。

今年我已经不再担任校长了，本来应该是刘瑾校长在这里演讲，但刘校长建议还是我来讲，她说，你们都在期待我的年度毕业致辞，所以我又站在了这里！（掌声）

变化的欧亚

在你们上学期间，学校发生了许多重大的变化。设计与媒体实验中心、新工科楼以及西校门





相继开放使用。“毕业生一离校，学校就开始搞装修”，这是一件悲催的事情。（笑声）更悲催的是，新生一进校，学校就开始搞装修，等到毕业的时候，装修刚完成。（笑声）

玩笑放在一边，我也想借此机会向同学们表达歉意。过去的几年，学校的西区周边一直都在施工，给你们带来了诸多不便。是有些遗憾，但是我相信，你们一定会谅解，也会理解，教育的本质就是为了让下一代人过得比我们好！

今年还有一个变化，在我和同事们的努力下，陕西省招生委员会接受了我们的研究建议，合并了二、三本录取批次。所以，你们是从所谓的“三本”入校、“二本”毕业。不远的将来，一、二本录取的批次也将合并。过几年，你们坐在家就变成了“一本”。（笑声）其实，欧亚学院的教育志向远不在此，我们更关心的是全社会的教育公平，我们正在形成应用型大学发展的“欧亚模式”，这个模式的出发点很朴素：“以学生为中心，不断提高学生的学习质量和生活质量。”

为了提高大家的生活质量，从2016年开始，我们将上课时间从8点调整为9点，你们中间许多人利用早上这段时间来锻炼、学习，也有人每天8点半钟才起床。这个作息时间的调整一直很受争议，我们还是坚持下来了，主要的原因在于方便老师们，他们可以送孩子上学以后再上班。其实我自己也不是一个喜欢早起的人。（笑声）

从2016年起，我们提高了学费的标准。很幸运，你们的学费没有涨，还是入校时那么多。坦率地说，这是因为国家的政策规定，而不是我的慷慨大方。（笑声）我相信在座的各位都非常热爱母校，从今以后，你们会不断给学校捐赠，弥补这几年学费交得少的遗憾。（笑声、掌声）我将把这些掌声视为2019届校友的一种承诺。（笑声）

一种无法言说的美好感觉

前几天，我又一次观看了人文教育学院的期末展演，几百人的汇报演出过程中，台下的专家

和老师们都感动得泪水涟涟，因为同学们不是在机械地表演节目，而是用心享受着自己的演出。他们通过身体自由的律动、手中简朴的乐器，尽情释放自己对音乐和舞蹈的感悟，脸庞充满着对未来教育工作的向往和信心。他们的学习和生活已经非常自然地融合在了一起，为我们诠释了教育家杜威所说的：“教育不是为了未来生活做准备，教育即生活。”

这些同学之所以展现出这种状态，因为背后有一批欧亚的老师，愿意静下心来，引导同学去发现自己，去探索未知。他们像园丁一样慢慢耕耘，打理欧亚花园。

凡是来欧亚参观的朋友，有一种共同的感受：欧亚在教育领域所做的事情很不一样，说不出是什么，但又是大家内心认为应该做的事情，精致，平淡，味道特别。这大概就是好的教育，有些时候就和“幸福”一样，是一种无法言说的美好感觉。

在欧亚人的心中：合作比竞争重要，奉献比获得重要，体验比声望重要，成长比成功重要，关爱比培养重要，讲究比将就重要。

教育是引导和发现

我们的教育目标要落在每个个体同学的成长上。今年两位毕业生的成长过程，就是众多欧亚同学的缩影。

物流贸易学院的毕业生陈猛，来自安康农村。大一时，他差点因为家庭经济原因而退学。他说，去办理退费手续时，老师们告诉他，“国家有政策，学校也有要求，不能让任何一个同学因为家庭困难而辍学。”

学校的及时帮助，让陈猛同学留了下来。后来，他连续三年获得国家励志奖学金，并用一切机会打工赚钱。去年，他去了一家中国物流公司驻缅甸仰光的办事处实习。在陌生的环境中，他要应对语言沟通、物流运输、社交平台维护等一系列有挑战的工作。他说，“欧亚教会了我责任和担当，再多的困难我都会想办法解决。”



7月，他将远赴尼日利亚的一家国际企业工作。入职企业的人力资源经理对他说，“你的学历不是这批新人里最高的，但是，我们非常认可你的工作态度和适应环境的能力。”

在5月份，我参加了艾德艺术设计学院的毕业设计展评，将以我名字命名的评审奖颁给了《女儿国叙事性景观》这个作品，颁奖理由是：创意好，有一定的研究深度，制作精美。作品的设计者之一是郑雪纯同学，她告诉了我关于她的故事。

四年前她刚来欧亚的时候，欧亚还没有今天的名气，家里人对她的选择不是特别的认可。大约一年的时间，她都有些消沉。但她没有停止努力学习，她慢慢发现，艾德艺术设计学院开设的课程超出了她的期望，课内课外，她开始学摄影、学剪辑、参加辩论，每天都感受着自己的变化和成长。

她跟着艾德的“旅行成长计划”去了台湾，



她想看看更广阔的世界，想认识更多不同环境下成长的人。大三的时候，郑雪纯萌生了出国留学的念头。艾德的老师们帮她辅导英文，指导她完成留学申请和作品集。今年3月，她顺利地收到了多所英国大学的录取通知书。

雪纯对我说，“老师们引导我，让我找到了自己。我很幸运，在欧亚，我遇见了教育的美好。”（掌声）

陈猛和雪纯，感谢你们给我分享了自己的成长故事，让我也打开了视野，学到了许多，再次思考什么是“好的教育”。21世纪教育研究院院长杨东平老师说过：“好的教育不是面向少数重点学校、优势阶层的教育，而是为大多数人服务的教育，能够增进个人和社区福祉的教育；好的教育培养勤劳、善良、有正义感，能够自食其力并服务社会的合格公民；好的教育培养具有自我发展能力、创业精神的终身学习者。”

由此开始，随处可往

在2010年的时候，我的毕业致辞题目是《建造你的花园》。如今的欧亚就是一座生机盎然的花园，开放着自己独有的色彩与芬芳。与欧亚有共同品味和教育追求的老师、同学们，像园丁和蜜蜂一样，不约而同地聚集在这里，和我们一起劳作、采蜜。今天，即将离开这座花园的你们，也会带着欧亚的气质和花蕾，服务社会，实现梦想，播撒希望。你们憧憬着外部世界，世界也期待着你们的到来！（掌声）

临别的时候，送上一句我们欧亚的名言：由此开始，随处可往！（掌声、欢呼声）

同学们，再见！

Experience

体 验

在“热闹”的教育市场“冥想”

文◎丁洁

“原来的知识像山，教师在山顶，呼喊学生往上爬；而现在的知识像海，学生要走得更深入，现在的老师或许更像导航员或者安全员，起陪伴的作用。”

——罗教授 西交利物浦大学 工业设计教授

写

本文的灵感来自于最近几天在西交利物浦大学进行的研究导向型学习研修，与全国十余所高校 50 多个专业的 60 多名教师共同交流学习，聆听来自西浦商学院、建筑系、工业设计系、环境科学系、城市规划系的十余名博士和教授的分享，碰撞思想启发成长。

为什么要做教育改革？

木心的《从前慢》因其美妙的隐喻而被现代人所流传：从前的日色变得慢，车，马，邮件都慢，一生只够爱一个人。而反观当下，车马已被汽车高铁替代，邮件已被社交工具微信脸书替代，爱，变得肤浅而有效率，或深沉而不易出现。

然而这个世纪间我们的教育，却发生了什么变化？

大部分的教室学生依然端坐整齐，教师依然像生产流水线上的产品一样讲课，布置作业，回收作业。暑假的时候，偶尔看到了一个高中生的生物作业，居然跟我近二十年前的试卷惊人的相似，比如填空“细胞的结构”，只是学生的答题方式截然不同，不像我们当年翻书查找，学生手机拍照，用“猿题库”之类的软件直接扫描，答案自动生成，学生只需要抄上去即可。我并不惊讶现代软件搜索答案的速度，而是疑问这样的作业对孩子的教育意义何在？

西交利物浦大学席酉民校长强调“全球公民”

的育人目标，张晓军博士强调智能时代的育人目标：在互联网革命、全球视野、知识经济的时代，培养学生实践性较强的学习，强调知识的联系与运用，充分调动学生的学习兴趣和积极性。从教近十年的时间，集大家所言，教育培养孩子有底蕴的知识体系，逻辑分析、评估创造的能力，和尊重不同、言行得体、家国情怀、胸怀世界的人文素养。

现实教学的问题

教育从来不乏理想丰满的有识之士，古有孔孟，民国有北大校长蔡元培倡导思想自由、兼容并包，然而当今大学教育的普及率比中国大跃进时期的粮食产量增长速度还快时，我们的大学，准大学生，教师，教学体系准备好了吗？

与同僚聊天，常听抱怨：学生的专注度不足，主动性弱，知识体系广度和深度的增加而课堂时间不够用。的确，现代孩子要学的信息增加了，除了专业课，通识课程增加了“自我管理”、“通信信息”、“批判性思维”、“结构化写作”等一些当今时尚的名词，又有空前的对于艺术和体育方面各种博人眼球的才艺能力的培养。当我们质疑学生的专注度时，我们又在分散他们注意力的环节中扮演了什么角色？当各种知识信息在搜索引擎中一键弹出时，且不考虑信息的准确度，我们布置的作业又有多少能激起学生学习的兴趣？当知识的膨胀幕的增长时，难道课堂的授课时间也要成倍数增



50年代的教室



现在的教室

长吗？当科技飞速前进时，面向培养未来人才的教育改革进步体现在何处？

搜集材料

带着这样的问题，我们的项目在几个维度中探索：

1. “知”——建构主义学习理论，大脑科学对学习的影响，高屋建瓴的高教育人理念，全球不同高校的探索经验分享，面向不同专业学生诉求与实践的调研；

2. “行”——不同领域的教师在研究导向型课程中的实践经验分享；

3. “实践与行动学习”——不同领域的教师合作，搭建研究型导向的课程设计，综合考虑各类影响因素。

提出假说

1. 教学空间改变，以学生为中心，打破传统教室前排坐的体系，采用哈佛大学的哈克尼斯圆桌课堂，方便学生之间的沟通交流。

2. 教学任务改变，在相同的知识体系基础上，给予学生更多的项目选择方向，利于学生基于个人兴趣的选择。

3. 提升学生的成就感，根据 FLOW 教学理论，设定学习任务时考虑其技巧能力与挑战难度，让

每一个孩子体验解决问题的愉悦感。

4. 考核方式改变，基于考核学生能力的论文型或项目汇报形式的考核，综合团队合作，小组互评和老师评改，予以学生更大的主动探索空间，而不是单纯对已学知识的重复考核。

出现问题 — 与解决方案

基于以上的假说，我们深入分析了一些教授进行的教学实践，共同探讨发现了一些新的问题：

问题 1

并不是所有的科目和课程都适合研究导向型学习。

解决方案

a. 研究导向型学习相对更适合高年级体系型的项目实践课或理论体系课程，而基础课程需要辅助学生搭建知识体系，过度的研究型学习可能导致学生对事物认知的全面性不足。

b. 研究型导向学习，不代表项目一定具有研究型价值，较为简单的项目亦可培养学生对项目全流程的解决问题能力，做到知行合一。

问题 2

由于学生知识储备量不足和知识体系的不完善，期末给出的解决方案相对“肤浅”。

❖ 解决方案

教师设计难度递增的考核作业，并做彼此连接的活动，提升期末考核项目的深度。

❖ 问题 3

教师由讲授者角色转变为设计者、指导者、合作者、反馈者的角色，导致教师工作量的大幅增加，对师生比例较低专业的教师造成执行的困难。

❖ 解决方案

- 大班小班结合，Lecture / seminar / tutorial 课程综合使用；
- 为教师选配助教辅导项目，大约师生比例控制为 1:15；
- 采用 Peer Review，同学间互评，同时将互评的分数准确性进行二次打分。

❖ 问题 4

项目制的考核评估体系，教师的主观性影响因素较大。在高等教育体系中，强调分数应该是学生得的，而不是教师给的。然而对于项目结果的评估，教师很难描述评价标准。

❖ 解决方案

- 建立多元化的不同时期的考核评估体系：海报、开卷考试、实验报告、论文、课堂陈述、项目展示等；
- 建立阶段性的考核评价体系，让阶段性考核带动学生思考，侧重于思维过程的评估，大于对于结果的评估；
- 制定详细的评分标准并提供以往不同分数的项目样本。

❖ 问题 5

侧重解决学生项目中遇到问题的讨论，导致课堂讲述知识体系的时间不足。

❖ 解决方案

- 利用线上线下资源。教师提前将知识体系分章节录制为视频，并在课前发给学生做预习，学生留言提问，课堂重点转化为讲解学生的问题；
- 课堂内容要求记笔记，并做拍照上传，上传后小组间随机互评；
- 课堂陈述、小组报告，教师邮件批复。

❖ 问题 6

如何应对团队中“划水”的学生？（团队任务通常是教师分配项目锻炼学生团队合作能力的常见方式，然而团队中总会有“搭顺风车”的成员，对团队项目的付出较少）

❖ 解决方案

- 两轮分组，充分调动每位成员的积极性。第一轮分组，按照主题划分，每个成员选择一个主题，进行调研，做中期报告；之后第二轮分组，每个主题筛选一个成员，重新分组，则每个成员可以表达个人在之前小组的贡献；
- 小组报告评分方案：为提升小组成绩的公正度，评分可按照项目板块的不同部分评分，同时小组成绩和个人成绩各乘配比；教师评价，同学评价，同学评价方差准确度再评价等方式，利用复杂公式提升分数的公正性。

后记

对于此次研究导向学习，着实收获颇丰，面对这类教导学生自主创新、深入研究的方式固然有益处，然而在文末，也不禁思考每个孩子都适合这样的“精英式”教育吗？难道这个社会就不需要“按部就班”的孩子吗？也许教育更是应该在探索和知识体系之间达到一种平衡。



日本富士幼儿园，图片来源于网络

当教育遇到设计 如何重新想象学校？

文◎珍珍_

校园设计表现为教学需求如何在空间中得到合理的表达。我们塑造了建筑，建筑反过来影响我们。然而，在我们所看到的场景中，往往是“只有校园，没有设计”，千校一面，整齐划一。社会日新月异的今天，教学场景已不只是单纯的知识传授，我们不再满足于对冰冷的建筑的屈服，孩子的天性需要释放，需要更多交往的空间和自由探索领域，对“美”，我们也有了更高的要求……校园的规划，不能再是教育者和设计师的“鸡同鸭讲”，设计，应该为教育的实现服务，学校也可以是另一番场景。

(OECD) 评选为世界上最优秀的教育建筑，它的设计师是享誉盛名的手冢贵晴和手冢由比夫夫妇。这所幼儿园围绕着三棵百年古榉树建造而成，堪称全球唯一。

这是一栋“无终端”的周长为 183 米的环形建筑，孩子们天上（房顶）、地下（操场）、室内、室外可以随意蹦跳奔跑，并无“禁区”。结合蒙台梭利教学，教室的设计相当开放，没有固定的墙壁，而是用家具灵活分隔，树木透过屋顶伸向天空。

打破空间和精神上的障碍

这所幼儿园常年开放，它的内部和外部之间没有明确的界限。偌大的环形教室里，也没有固定的墙壁阻隔，每个教室至少有一个天窗，这种互通共融的设计使班级之间的声音相互混合，而



最酷幼儿园

日本富士幼儿园

日本东京富士幼儿园被国际经济合作组织



日本富士幼儿园，图片来源于网络

孩子们在这种具有噪音的环境中学得更好。幼儿园的设计师解释说：有些孩子在安静的环境下会很容易烦躁、焦虑，如果把他们放在一个特别安静的环境中他们常常会难以入睡、哭个不停，反而是把他们放在吵闹的餐馆里更容易入睡。

传统的长条形校舍里较远的孩子容易受到忽略，且不利于孩子关心他人，而这种连续、开放、无终端的教室设置会让每个教室的每个学生感觉到自己受到同等的重视，让他们感到自由又放松。而自在放松的环境可以使孩子们融入集体中而毫无压力。

圆形屋顶和开放性激发了运动

孩子们总是被“单独留下”，他们所有的运动和学习都是自发的。因此，这里的孩子们总是比



日本富士幼儿园

其他幼儿园的孩子们运动地多，根据他们的调查，这里孩子的运动量是一般孩子的五倍。

一个男孩身上被安装了跟踪监测仪器，在上午九点十分到九点半约 20 分钟的时间里，他上蹿下跳、东奔西跑，最终的活动轨迹达到了 6000 米。而经过进一步统计，该幼儿园所有儿童的平均活动轨迹为 4000 米，这里的孩子有着很高的运动能力。这所幼儿园的园长说：“我们不需要督促他们进行户外锻炼，把他们放到屋顶上就行”。

个性化设计充满童趣

屋顶也是孩子们的天然看台。孩子们伸出小手，甚至伸出小腿，但他们的小脑袋却过不了这道“坎”。于是他们可以安心地顺着围栏坐下，悠然自得地让腿脚吊在屋檐外，给操场上表演的小朋友鼓掌助兴。从屋顶有直达操场的滑梯，雨天孩子们可以看到从屋顶落下的“瀑布”。校园角落的自由英语角，秉持着同样的设计思维，孩子们可以任性地攀爬、嬉戏。

所有的这些设计都是为了让孩子们学会自我发现和寻找，他们可以自己决定去哪里玩儿、怎么玩儿、去听哪节课，这样可以使他们的学习更高效。

Innovation Unit 的执行董事 Valerie Hannon 认为，学习环境应该是高度个性化的，应该是考虑到孩子们兴趣和选择的地方，个性化的学习环境能让孩子们感到自己受到了重视、体现了自己的价值。设计师手冢贵晴说当孩子自由自在地学习的时候，他们能学得更好，而如果强迫他们学习



的话，他们不久就会忘记自己刚刚学的东西——显然，让孩子们按照自己的步伐来学习比强迫他们学习更有用。

尽管孩子们都来自不同的背景，这座建筑的关键是让学校感觉像一个家庭：轻松，又包容。在全球化的背景下，学校教育应该能够使孩子们很自在地和不同文化的人交流，彼此包容，接受彼此之间的差异，并且因为差异激发更多的可能。



哆啦 A 梦时光隧道

意大利 Guastalla 幼儿园

Guastalla 幼儿园位于意大利危地马拉区，新的建筑取代了 2012 年 5 月被毁在地震中的两座学校，能容纳 120 名 0—3 岁的儿童。其设计目的是激发孩子与周围空间的互动，因此，不管是教学领域的分布、建筑材料的选择还是室内外空间的融合，都体现着设计师对“教育”启发的匠心独运。

新幼儿园的建筑元素——如室内形状，空间的组织，材料的选择，以及在对阳光、色彩、声音、触觉等感官认知上，都依据孩子成长所需的教育而设计。在结构设计上，采用环保的自然材料，尤其是采用木质的支撑结构，因为木制结构在保持建筑的隔热方面既安全又理想。此外，墙壁、地板、家具也全部都是木制的。

高隔热性能透明玻璃的合理分布，雨水收集的先进系统和屋顶嵌入式光伏发电板都使该建筑只需使用最低的机械能耗就能满足学校的能量需求。因而也驱使孩子们发现环境的复杂性和亲切



意大利 Guastalla 幼儿园，图片来源于网络



美国 MPES 小学，图片来源于网络

感，在这里他们可以利用每个特别的设施锻炼自己的能力。

甚至在每个教室与实验室的连接空间都充满了好奇和欢乐：走道在这里进行放大，形成游戏交往空间，孩子们可以在这里停留，透明的空间使他们可以观察或者瞥一眼其他小伙伴的活动。从建筑内部迹象也清晰地反映了建筑外部的感官之旅，既有的树木和周围的结构为孩子、老师和家长形成了保护区域。



绿色生态乐园

美国 MPES 小学

位于美国华盛顿马纳萨斯公园的 MPES 小学靠着成片的住宅区、林地和历史上的军队营地，主要为移民家庭的孩子提供教育，收费低廉并且提供免费午餐。研究证明，孩子学校的表现与健康清新的空气，自然采光以及室内外的联系有关。MPES 小学致力于实现这些优点，跳出单体建筑的设计，将学校与其置身其中的生态系统进行整体考虑。

学校充分利用紧邻的树林资源。一些树木被移植到校内，并种植多种乡土植物。引入适合孩

子们观赏的草坪花和野花。在教学方式和场地设计中，尽可能融入当地的生态系统。学校分成三个“Houses”，每个 House 都有对应的林木主题，每个教室都以物种命名，学生联想起学校就会想到植物和动物，而不是数字的编号房。

校园设计从整体到细节都参照和利用场地内的自然文化环境，为儿童量身定做学习游玩的环境。学校建筑和场地均成为森林生态系统的延伸，同时融入水资源优化管理整体系统。两个户外森林教室和消防通道在学校和森林之间创造出一个活跃的户外走廊，一端是雨水教室，还有上学放学的日常途经区域。校园的设计结构优化了室内外、学校、社区、生态、文化间的关系和挑战，让每一位居住在内的成员都有好奇心、责任感和创造性。

MPES 小学不会一味地保护儿童与未知东西的隔绝，整个学校都成为一个开放的可持续的教育工具。这里的室内空间能让学生身临其境地观察森林，庭院中的苔藓和蕨类植物、腐烂的树叶、阔叶木地板等等都能让孩子们学习，此外还有大量的室外空间供他们探索。绿色建筑、可持续性生态系统、融入教育中的自然环境为孩子打造了一座不折不扣的乐园。

结语

一直以来，国内的校园设计，以安全和易于管理为主要导向，然而，在满足这些基础功能的前提下，也不应该忽视教育空间对孩子全方位发展的促进作用。学习方式的迭代更新、人们对宜居环境的迫切需求以及智慧校园的普及，对校园设计提出了更高的要求。

以上几个案例的“走红”不只是因为其炫酷的设计技术和高昂的经济成本，更是建筑和设计所蕴含的教育理念、对教育本质的深刻理解、对教育关系的重新定义、对儿童天性的尊重、对学校的重新想象。如果秉持从儿童本位出发的理念，提倡发展儿童适性教育，重视环境的教育魅力，那家门口的学校也可以变的不一樣，笔者分享两个国内走访过的实例：

北京日日新学堂，座落在昌平区的一片大果园中，这里绿树成林，小径通幽，古典的小园林式的教学平房显得格外的意境优美，孩子们可以尽情地在林间嬉戏，不管是房屋建筑、院落布置还是教室设施，都透露着雅正、丰盈、浑厚又自然的风格，充分体现着“让孩子自然而然地成长”的办学理念，



图 / 林彩芳摄



图 / 来源于日日新学堂官网

北京日日新学堂

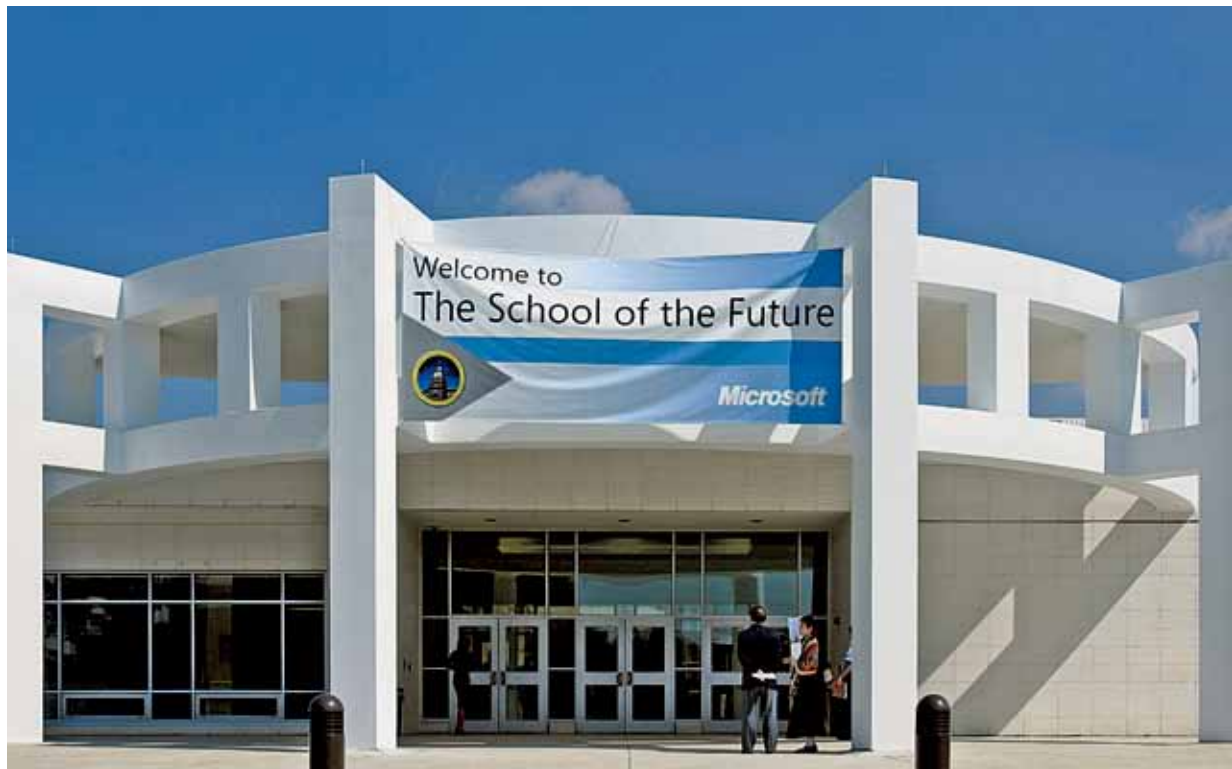


台湾道禾实验学校，图片来源于网络

孩子们在这样的环境中放松自在，安全舒展。

台湾道禾实验学校，尊崇“人本关怀、自然亲近、探索创造、互动参与”的理念，所用的教材、教具，空间布局都充满了亲近自然的元素。顺势而为、浑然天成，利用校园一侧的小丘地势，学校为孩子建造了一条秘密地道，满足孩子的好奇心和喜欢探险的心理，地道与悬空绳索走廊、沙坑、滑滑梯一起，成为孩子们最喜欢的室外乐园。在下雨天，可以通过地道直接到达小丘上的造纸工作坊。这个小丘，也是学校开展活动时的天然看台，这颗大树平行生长的粗壮枝干，就成了孩子们的座椅，可以选一个舒服的位置尽情观赏，即使平时，也会经常光顾来爬它一番。

然而，并不是每所学校都能拥有如此丰富的自然资源和广阔空间。教育的核心是让孩子们充满激情，赋予他们独立学习、自主探索的权利，激发他们对学习的热爱。在这个前提下，学校环境只是为教育服务的，首先要转变的是我们的教育观念，用心去改变，便会发现其实也没有那么困难。



看看全世界都有哪些“未来学校”

现代的学校模式是在英国工业革命时期开始发展的，学校的最初使命是向工人阶层教授工作所需要的技能，向精英阶层传授管理政府、企业和军队的能力。在这种模式中，老师站在讲台前授课，学生们被动地做笔记、应付考试，学校则根据考试成绩给学生打分。

二十多年前开始，电脑对学校的影响日增，但电脑只是起着辅助教学的作用，并未对现有的教学模式产生冲击——老师们不再需要拿着粉笔在黑板上写板书，取而代之的是在电脑上展示影像。这种做法加快了课程的进度，但却没有改变教学的基本模式。

如今已是 21 世纪，在工业时代应运而生的学校模式显然无法适应现在的需求。无论是在中国

还是在世界范围内，学校都面临着革新。

为应对新一轮科技与产业革命，世界各国对于“未来学校”的探索与实践变得愈加普遍。这些“未来学校”项目以 21 世纪技能的培养为目标，以现代教育信息技术手段为支撑，通过开展个性化的学习与教学活动，培养能够适应未来社会发展的人才。

美国 1996 年最早提出未来教育计划

1996 年，美国发布《美国国家教育技术计划》，其行动纲领和总目标是：实现引领世界教育的目标，在设计 and 实施更加高效的教育系统方面成为领导者。

按照美国教育技术办公室对“美国教育技术规划（NETP）”界定，NETP 是为教师、政策制



美国的“未来学校”

定者、管理者和教师培训专业人员提供的“一种行动的呼唤、一种通过技术实现学习的愿景、一组建议和来自真实世界案例的集合”。因此，NETP 是应对当前国家迫切需要解决问题的愿景和行动计划。自 1996 年以来，美国联邦教育部教育技术办公室共发布了 6 个“美国国家教育技术规划”，引领和推动了美国教育信息化建设和发展。



世界各国针对“未来学校”的措施

► 美国的“未来学校”

美国于 2006 年由费城学区和微软共同创建了世界上第一所以“未来学校”命名的学校，即费城未来学校。在这所学校里，没有纸笔和课本，学生借助网络和移动终端设备，随时随地开展学习，允许每位学生有不同的学习进度。





美国的“未来学校”



►新加坡的“智慧国 2015”项目

2006年，新加坡信息通讯发展管理局与新加坡教育部联合发起了为期十年的“智慧国 2015”项目。该项目在教育方面的具体规划体现为“未来学校”计划，旨在鼓励学校充分利用高科技信息通讯技术手段，扩大学校教学和学习的内涵和外延，为学生提供优质高效的学习体验，提升学习的成效，不断提高学生的技能，以面对未来的挑战。



►俄罗斯的“未来项目”

2006年，俄罗斯以实现中小学教育现代化为目标，启动了“未来项目”。该项目实施的目的是改变中小学校机制，而非具体某一所和某一部分学校。项目的主要特点是：立足现实的学校环境和现有的师资条件，通过改变教育环境，更新教育内容、教学组织形式及管理形式，保证每个学生具有个性化的学习路径。从而使中学毕业生具备思考和理解的能力，确定行为目标的能力，社会行动的能力，开展交往和沟通的能力，以及能够理解别人并阐述个人思想的能力。



► 德国的“MINT 友好学校”

2008 年 5 月，德国在“MINT 创造未来”联盟框架下设立了“MINT 友好学校”的年度学校评选项目。该项目旨在通过评选活动 and 标杆学校的榜样效应鼓励学校促进数学、信息、科学和技术专业的教育教学，培养学生对于这些专业领域知识和职业前景的兴趣，提升教学质量，在学校中营造促进 MINT 学习的良好氛围，并加强学校之间以及学校与企业、科研机构之间有关 MINT 教育的合作。



► 芬兰的“FINNABLE2020”项目

芬兰（2011 年 12 月）“FINNABLE2020”项目，由芬兰科技部、地方政府和相关基金会和企业组织资助设立，旨在促进建立能够打破传统时间、地点和人员限制的创新性学习生态系统，在芬兰国内及国际范围内推动更具合作性的、基于 ICT 技术的 21 世纪新学习环境的研究和创设工作。





► 欧盟的“未来教室实验室”

欧洲学校联盟于 2012 年 1 月在布鲁塞尔成立了“未来教室实验室”创新项目。该项目是为了支持教与学的方式变革，呈现如何重新组织传统的教室和其它学习空间。其主要功能包括：为欧盟 30 个国家教育部长的信息技术决策者提供决策依据。



► 法国的“教育数字化计划”

2013 年 6 月，法国参议院通过了《重建共和国基础教育规划法》，启动了新一轮教育改革。在“面向未来的学校”中，明确阐述了法国面向互联网和新媒体时代的教育改革远景，即“大力推广数字化教学”。



► 日本的“超级高中”计划

为了培养面向未来的国际型高科技人才，2014 年日本在“教育信息化愿景”的推动下开展了“超级高中”建设计划。该计划在日本全国范围内设立 200 所超级科学高中示范研究基地学校，通过打造有效的云技术教育信息化平台来促进超级高中的发展，并进而带动日本基础教育改革。

► 中国未来学校创新计划

中国教育科学研究院于2013年正式启动中国未来学校创新计划，成立了未来学校实验室，以科学研究为基础，以培养创新人才为根本，利用信息化手段促进学校教育的结构性变革，推动空间、课程与技术的融合创新，为学校的整体创新提供理论引领和实践指导。该计划得到了各地中小学校的热烈响应和广泛支持，四百多所学校组建了覆盖全国的“中国未来学校联盟”。

2016年9月，教育部正式出台《中国学生发展核心素养》。主要指学生应具备的、能够适应终身发展和社会发展需要的必备品格和关键能力。研究学生发展核心素养是落实立德树人根本任务的一项重要举措，也是适应世界教育改革发展趋势、提升我国教育国际竞争力的迫切需要。



未来学校的 15 个变革

在一次媒体举办的教育年度盛典上，中国教育学会副会长朱永新作了题为《未来学校的 15 个变革可能》的演讲。他说，美国有个著名的“乔布斯之问”，为什么计算机改变了几乎所有领域，却唯独对学校教育的影响小得令人吃惊？美国前教育部长邓肯回答：“一个重要原因是学校没有发生变化。”

“教育变化有三个阶段：第一是技术的变革，其次是教育模式的变革，最后是教育结构的变革。”朱永新说，未来学校的变革将表现在：

1. 学校会成为学习共同体，不再是一个一个孤立的学校而存在；
2. 开学和毕业没有固定的时间；
3. 学习的时间弹性化；
4. 教师的来源和角色多样化；
5. 政府买单和学习者付费将并存；
6. 学习机构一体化，学校主体机构与网络教育彻底打通；
7. 网络学习更加重要；

8. 游戏在学习中发挥更加重要的作用；
9. 学习内容个性化、定制化；
10. 学习中心小规模化；
11. 文凭的重要性被课程证书取代；
12. 考试评价从鉴别走向诊断；
13. 家校合作共育；
14. 课程指向生命与真善美；
15. 幸福完整的教育生活。

结语

学校具有鲜明的时代性，每个时代的学校都带有那个时代的特征。新的时代必然会塑造出新的学校形态，学习空间、学习方式、课程体系、组织管理等都会发生新的变化。尽管如此，但教育的本质并不会因信息技术的介入而发生改变，教育传承文化、创新知识和培养人才的本质不会变，立德树人的根本目的也不会变。

以色列教育探寻之旅

文◎丁洁



对于以色列，这个从建国就倍受争议的国家，笔者有太多的好奇。阿西莫夫自传中讲：1900年前犹太人的祖先住在那里，如今犹太人就应该在此建立国家吗？（根据这种理论，北美洲和南美洲是否应该交给美洲土著人，澳大利亚和新西兰交还给土著和毛利人？）然而，踏上这片面积仅约2万平方公里的弹丸之地，通过一周的教育探寻，笔者对这个国家充满尊重和崇敬。

2018年4月30日，以色列约旦教育考察开启，来自12省市15所高校的23人乘坐11小时的飞机到达特拉维夫，本次参访的重点是特拉维夫大学、以色列理工大学、耶路撒冷希伯莱大学。

1 Part

初识以色列大学

以色列人自称是世界上受教育程度最高的国家（平均每千人就有78名大学生；25名自然科学工作者，每万人中就有142名科学家和工程师，远高于美国、日本和欧盟）。20年内诞生了12位诺贝尔奖得主。

希伯莱大学
The Hebrew University
of Jerusalem



希伯莱大学是以色列最高学府，被称为“中东的哈佛”。创始人包括阿尔伯特·爱因斯坦、西蒙·弗洛伊德、哈伊姆·威兹曼、哈伊姆·比亚利克和马丁·布伯。至今有8位诺贝尔奖得主，1位菲尔兹奖得主在这里诞生。学校享有超过7000项专利，有3000名留学生，以及遍布全球的150项大学校际协议。



人文学院自习区域



以色列规模最大的学校，十分重视基础和应用科学研究；学科主要涉及电子信息类、人文类以及艺术类；该大学拥有 30,000 名学生、9 所学院、125 个系别，所设专业涵盖自然科学、人文及艺术等各个领域。特拉维夫大学是多个机构、论坛及中心的基地，其中包括 StarTAU（特拉维夫大学创业中心）、Net Impact、可再生能源中心、纳米科学与纳米技术中心等。实验室全面开放给教授和学生，大量的企业合作，以真实的研究项目列入实验课程，考核过程严格，淘汰率比较高，最终获得学位的学生占 50%-60%。



电子垃圾重新创意



高教团与以色列理工大学工程学院院长沟通交流



该校享有“以色列的麻省理工”之美誉。在纳米科技、生命科学、干细胞、水资源管理、可再生能源、信息技术、生物科技、物料工程、太空和工业工程以及医学等领域，备受全球肯定，学校有 3 位诺贝尔奖获得者。2017 年在广东汕头建立分校。



恰巧碰到苹果公司的校园招聘

2 Part

碰撞以色列教育



犹太人曾在世界各地经过近二千年的流浪，和当地人的通婚，使得犹太人的肤色变得多种多样，白种、黄种、黑种及印度和拉美的亚肤色。所以以色列大学的校园中可以充分感受不同种族不同肤色的学生之间的融洽沟通，包容兼蓄的环境。犹太教、基督教、伊斯兰教，不同宗教信仰并存与启迪学生的智慧。

以色列本身其实就是国际融合和交汇处。地理上看，它是欧洲、亚洲、非洲的交界处。文化上看，它是所有一神教的起源，基督教、伊斯兰教都是从犹太教发展来的。更重要的是，犹太复国主义提出后，犹太人从全世界汇聚到以

以色列这个弹丸之地，他们就带来全世界各个地方的多元的文化、知识和思想。正如以色列高等教育委员会主席亚法·兹波谢茨（Yaffa Zilbershats）教授所言，“多元文化可以丰富以色列留学生的视野，启发创造性思维。”或许就是这些交集与融合，培育了以色列教育的创新奇迹。



师生平等交流 思索创新怀疑



以色列社会，不太有阶级或权威。为我们分享的以色列理工和希伯来大学的在校生，都开心地讲到与教授的沟通更像朋友，即使授课教授是诺贝尔奖得主或《人类简史》的作者 Yuval Noah Harari 也都是一样的平易近人，学生直呼其名。

在以色列，从家庭、幼稚园、中小学、大学到当兵，都是国民教育的一部分，孩子在开放、自由的环境长大，培养出独立思考的能力，更勇于挑战真理。以色列建国前，第一批犹太军人是没有军阶的，直到现在，士兵看见长官也不用敬礼，下属甚至可以否决上司的命令。特拉维夫工程学院院长分享，英特尔的研发中心负责人刚来以色列时很不习惯，他说：“我在美国如果下个命令，工程师就会照办，可是来到以色列，前 20 分钟，都是以色列的工程师告诉我该怎么做。到底谁才是老板？”以色列的工程师认为自己比较了解当地的状况，为了把事情做好，不会只是唯命是从，而是有自己的想法，并且会直接表达。

不断地问问题，挑战真理，是以色列教育的一大特色。以色列不是重视“科学教育”，而是教育的本身富有科学精神，例如鼓励学生问问题，保持好奇心，富有怀疑的精神，不给标准答案。



以色列理工的台湾学生跟我们分享学习感受

笔者在教育行业工作近十年，对比中西方教育，我们的确应该给孩子更大的怀疑空间，而不只是培养“听话的孩子”。钱钟书老先生在《围城》中提到，“从前愚民政策是不许人民受教育，现代愚民政策是只许人民受某一种教育。不受教育的人，因为不识字，上人的当；受教育的人，因为识了字，上印刷品的当，像你们的报纸宣传品、训练干部讲义之类。”我们的教育应该更鼓励孩子成为知识的“思索者”、“审辩者”，而不是知识被动的接收者。

卡尔在《什么是教育》中提及教育本质是：一棵树摇动另一棵树，一朵云推动另一朵云，一个灵魂唤醒另一个灵魂。身为教师的我们应该放低自己在教学中的位置，更平等地去激发学生进行自我教育的教育，或许才是真正的教育。

即知即行，
科技创新，
无惧挫败，
关怀世界



即知即行，比只说不做更重要，以色列的教育注重培养动手做的孩子。希伯来文中，学习（Learn）和教导（Teach）是同一个字，引申的含义是，得到知识后，要分享出去，或是有了点子，就要做出来。

无惧挫败，将挫折转为能量，用发明解决问题。以色列刚建国之时，国土面积 60% 均为沙漠。“以色列年均用水总量达 20.3 亿立方米，但年均自然水补给仅有 11.7 亿立方米，一年的用水缺口高达 45%。”以色列经济部科技发展和投资促进局局长奥迪德·迪斯托（Oded Distel）曾直言不讳地描述缺水的问题。然而短短十年，以色列不仅成功摆脱缺水境况，如今正源源不断向国外输送高耗水量的物资与水处理技术。



樱桃西红柿研发者 Kedar
(希伯来大学农业学院教授)



彩椒研发者 Elkind
(希伯来大学农业学院教授)



阿尔茨海默症药物 Exlon 研发者 Rosin
(希伯来大学医学院教授)

我们在参访各个大学时，几所大学都呈现一个共同点，都有规则明确、系统完善的科技转化流程，有大学或者研究所自主经营的技术转化公司。以色列理工学院的 T3、希伯来大学的 Yissum、特拉维夫大学的 Ramot 等都是运营多年的技术转化公司。以 Yissum 为例，该公司 1964 年成立，已经成功将 2600 多项技术投入市场，孵化出 110 家公司，拥有 9300 多项专利，现在，经由 Yissum 技术转化和应用的产品，每年销售额已达到 20 亿美元，公司成立的初衷就是帮助科研成果走向市场，用赚来的钱反哺科研，让教授和研究院专注于科研。其成功的产品有希伯来大学 Weinstock-Rosin 教授研发的阿尔茨海默氏症（俗称老年痴呆症）的有效缓解药物 Exlon；樱桃西红柿，彩椒的创新研发；以色列理工大学教授研发的呼吸诊断疾病芯片，大数据云等。

面对以色列大学硕果累累的科研成果，笔者不由对比中国的高等教育，虽入世未深，但中国高等教育的行政化，无穷无尽的本科教育评估确实令很多大学无法专注于科研成就。

3
Part

三千年的文化沉淀与历史底蕴

一个国家史，半部欧洲史。也许这就是以色列这个神秘国度独有魅力之所在。来之前，笔者刻意读了《耶路撒冷三千年》，期望能对这个国家有些许的了解，然而从公元前1020年的古以色列王国，经历了巴比伦王国、波斯王国、古希腊、哈斯曼尼王国、古罗马、拜占庭、穆斯林、十字军东征、奥斯曼帝国、英国托管后，到1948年建立以色列王国，期间几次犹太人流亡，二战期间600万犹太人遭大屠杀，建国后经历了近40年间五次中东战争，这样浓厚的历史底蕴和千年烽烟战火流离失所的沧桑不是只言片语可以概述。

千百年来，流落在世界各个角落的犹太人回到耶路撒冷时，便会来到这面石墙前低声祷告，哭诉流亡之苦，所以被称为“哭墙”。笔者建议先参观犹太人大屠杀纪念馆再去哭墙，纪念馆内详实的记载可以帮助我们这些外族人更深刻地理解受难者一次次经历希望和幻想破灭的痛苦。



耶路撒冷“哭墙”



犹太人大屠杀纪念馆

小结

以色列教育的特点



多元文化融合，培育创新土壤
师生平等交流，思索创新怀疑
即知即行，无畏挫败，科技创新，关怀世界

在过去十年的教育工作中，笔者曾对一万余名学生直接授课，小到12岁，大到60岁，深感中国学生的“听话”和“叛逆”。“听话”是不加怀疑地“迷信”（盲目相信）老师的话，按时上课（虽然很多是陪手机上课），上课专心听讲（虽然从来不问问题），按时完成作业（虽然很多是高度模仿

他人的)……同时,却不加怀疑地“叛逆”父母的话,不许吃垃圾食品(孩子偏要炸鸡薯条可乐辣条),不许玩手机(孩子偏要用手机“学英语”),不许打游戏(孩子偏要昼伏夜出于网吧)……这样畸形的对比就使得家长更大程度地依赖于学校,或许就像很多科学无法解释的东西,就会从宗教中寻找答案。然而新东方流传过这样的“名言”:“新东方是学校,不是邪教。”十年没学好英语的孩子,放到新东方,怎么可能三个月就说一口流利的外语呢?那对于那些十年来都勤说勤练的孩子们公

平吗?苏霍姆林斯基曾说:“只有能够激发学生去进行自我教育的教育,才是真正的教育。”不是放大教师和学校的“魔力”去疯狂地训练学习的机器,而是教会孩子如何去专注地学习任何一项技能,并为之着迷,有着眼世界的价值观,去奉献于人类的发展。否则,这些“听话”的孩子在步入大学之后,获得了完全的自由,却也是真正迷失的开始。因为像把一只狼圈养在家里十年,也不教给它野外生存的技能,十岁时的突然放生回归大自然,只会招致更大的放纵或问题。

写在后面的一些事儿

1. 关于以色列兵役制度:根据以色列法律,所有以色列国民,包括具有双重国籍和在其他国家居住的国民,以及长期在以色列居住的人员,年满18岁时都应在Tsahal进行兵役注册。一般男性三年,女性两年,大部分学生高中毕业后服兵役,之后再上大学,所以以色列大学的学生普遍年龄偏大。也有个别的学生会先读大学再服兵役,做技术兵种。

2. 我曾想这样不同种族,不同背景,不同的传统和饮食习惯,过不同的节日,来自不同国家的人是怎样融合?曾经的犹太复国主义的浪漫理想在一代人之后又如何吸引这些精英人才留在以色列这个弹丸之地?也许兵役制度让这些如此不同的人共聚于军队,服从统一的规则和条令,形成共同的关系,并时刻做好保卫这个国家的准备。

3. 以色列安全吗?在过去的这一周中,经过的机场和过境安检都非常严格,市内主要街道都有警力值守,笔者还是很有安全感的。或许是每天晚7:00节目播报中“巴以冲突”和“中东战争”的名词出现频率太高了,给人不安全感,实质上只要不作死,尊重别人的信仰,当地人还是很友好好客的。作为每年都会背包游历几个国家的笔者而言:人生的唯一的安全感,来自于充分体验人生的不安全感。



路上随处可见扛枪的大兵

4. 写给同团的伙伴们:这是笔者第一次跟随高教团访问,作为小辈,感恩向长者学习的机会。一周的时间,彼此分享,彼此关爱,分享对于政治经济教育的见解,分享年轻时的浪漫与遗憾的情愫,分享流年的忧伤和欢颜;在车上,听长辈《天边》《故乡》嘹亮的歌声,曲调悠长;清晨,伴着钢琴,全体不由地唱响《我爱你中国》,异乡情景交融,令人感动;晚上,大家团坐一桌,小酌怡情;久离父母在外的我,开始想念父母,也理解长辈所言岁月的收获,睿智博学,润物无声。

JAPANESE

日本人为何频获诺贝尔奖？ 这 9 个教育之道值得借鉴



2018 年诺贝尔生理学奖得主，James P. Allison 和本庶佑（右）

NOBEL

2018 年的诺贝尔生理学或医学奖揭晓，美国的 James P. Allison 和日本免疫学家本庶佑，因发现抑制负向免疫调节的“新型癌症疗法”得奖。至此，本世纪获诺奖的日本科学家已有 18 人。

是什么让日本人连续多年斩获诺奖？从上而下对科研的重视和尊重，“工匠精神”的传承和发扬，以及教育变革的热情等等，这些都值得我们学习和思考。

2001 年，日本出台了“第二个科学技术基本计划”，该计划雄心勃勃地表示，“50 年要拿 30 个诺贝尔奖”，从日本国内到国际社会，对此争议都不小。此前，在诺奖的百年历史中，作为世界经济大国的日本，还只有 9 位得主。

可从 2001 到 2018 年，日本平均一年拿下一个，18 年里已有 18 个，计划进行时间尚未过半，已经完成了超出目标二分之一的数量，照这样一年一个的节奏，“50 年 30 个”目标，几乎已没有悬念。

2018 年获奖的本庶佑是第 26 位获得诺贝尔奖的日本人，也是第 5 位获得生理学或医学奖的日本人。日本超过了德国、英国、法国，成为仅次于美国的第二大“诺奖大户”，其中 23 个为自然科学奖。日本人连年斩获诺奖，离不开日本政府对基础研究长期稳定的支持。早在 1995 年，日本国会就通过了《科学技术基本法》，其后制定了多个 5 年计划；2017 年 1 月，日本内阁审议通过了《第五期科学技术基本计划（2016—2020）》。该计划提出，未来 10 年把日本建成“世界上最适宜创新的国家”。

日本人还有令人敬佩的“工匠精神”。所谓“工匠精神”，就是一辈子只做一件事，



而且将这件事做到极致。跟日本人的“工匠精神”不同，中国人崇尚的是善变的“互联网思维”。总是希望走捷径、抄近道，而不屑于“扎硬寨、打硬仗”。

还尤其值得关注的是，日本获得诺贝尔奖的科学家大多有着相对美好的童年，喜欢亲近自然、探索自然，喜欢阅读、善于阅读，而且父母在他们的成长过程中，扮演了重要的启蒙和引导角色。

日本人屡屡获得诺奖的背后，他们的教育和科研有哪些值得我们思考和借鉴的地方？

接触大自然萌生好奇心是科研的“原点”

“一个人在幼年时通过接触大自然，萌生出最初的、天真的探究兴趣和欲望，这是非常重要的科学启蒙教育，是通往产生一代科学巨匠的路。”2016年度诺贝尔生理学或医学奖得主大隅良典说。

从小，大隅良典非常喜欢自然，采集昆虫是一大爱好，他还是小学科学教材的编撰者。在他看来，让小孩子们爱上自然、爱上科学，对世界抱有宝贵的好奇心，是一切的起点。“（小时候）热衷于飞机模型、半导体收音机的制作，夏天喜欢在小河里捞鱼、捕萤火虫、采集昆虫，手持网子在野外一走就是一天。采筑紫、野芹菜、木通、杨梅、野草莓，能够感受自然的四季变迁。抬头看见满天的星星可以很容易辨认出星座，银河像地上的河流一样奔腾。这些当时都没有想过，但今天作为自然科学专业的分子生物学的研究者，这样的

体验，就是一切的原点吧。”

2008年诺贝尔化学奖获得者下村修谈及自己为何走上科学之路时，说：“我做研究不是为了应用或其他任何利益，只是想弄明白水母为什么会发光。”应该说，对大自然和周围世界保持一颗好奇心，是引领诺贝尔奖获得者走进科研世界的直接原因。

1973年诺贝尔物理奖获得者江崎玲于奈有此感悟：一个人在幼年时通过接触大自然，萌生出最初的、天真的探究兴趣和欲望，这是非常重要的科学启蒙教育，是通往产生一代科学巨匠的路，理应无比珍视、精心培育、不断激励和呵护。

虽然日本属于岛国，地理条件有诸多不利因素，但日本人往往对自己所处的自然环境怀有一种亲近感、自豪感，对各种自然现象也比较敏感。

日本的学校教育也很重视让儿童亲近自然，很多幼儿园和中小学会结合地理条件，因地制宜地保留了当地的自然特色。

阅读引领人生成长方向

从几位获奖者的言谈和著述中，明显可以感觉到阅读对于他们成长的重要意义，其中几位更是因为阅读而坚定了人生方向。

2002年诺贝尔物理奖得主小柴昌俊在《我不



是好学生》一书中坦陈，上小学时班主任金子英夫送他一本书——爱因斯坦著的《物理学是怎样产生的》，使他对物理产生极大兴趣，并最终走上物理研究之路。

1981年诺贝尔化学奖获得者福井谦一在《直言教育》中写道：“在我的整个初中、高中时代，给我影响最大的是法布尔，他于我可以称为心灵之师，对我的人生起到了极为重要的作用。”

1994年诺贝尔文学奖获得者大江健三郎从小就具有抄书的习惯，他在书中坦陈：“为了读书写下很多笔记，并且持续这种读书方式，成就了今天在此处的我。”

家庭教育注重培养孩子的自立精神

如果阅读是诺贝尔获奖者之所以成功的内在因素，那么良好的家庭教育则是必不可少的外部条件。

2001年诺贝尔化学奖得主野依良治表示，他之所以立志研究化学，就是父亲的影响。12岁时，父亲带他参加了一家公司的新产品展示会，新发布的一种从水、空气和煤中提炼的黄色尼龙丝让他觉得“化学实在是太神奇了”，从那以后他的生活已经离不开化学。

福井谦一受父亲影响养成了刻苦读书、勤于思考的习惯，他在书中写道：“至于学习，父母倒

是采取了不干涉的态度，一次也没有讲过‘要好好学习’之类的话。但是，我家却经常笼罩着令孩子不由自主地想去学习的严肃气氛。”

与中国一样，日本历来重视家庭教育。家庭注重培养孩子的自立精神，从小灌输不依靠父母的理念。日本学生考上大学后，学费由父母负责，但学费之外的生活费要靠自己打工赚取，否则会受到同学和社会耻笑。小柴昌俊考上东京大学后，第一学期物理全班级倒数第一，就是过度做家教的结果。

大量教育实验，促进教育与现实的联系

日本教育与一些东方国家的教育一样，有灌输式、重应试等弊病。不过，日本在第二次世界大战以前就受到新教育运动、实用主义教育的影响，民间也开展了大量的教育实验，这些都极大地促进了教育与现实生活的联系。

战后日本也在不断的探索过程中吸收了西方发达国家的教育理论与经验。例如，日本的幼儿园、小学并不片面强调知识传授，而是特别强调儿童的生活经验；与基础教育相比，日本的中学有应试的倾向，曾一度比较严重，但高中却实行学分制，学生有比较大的选课自由。

日本的基础教育十分重视开展丰富多彩的课外活动，很多学校动员近乎全校的教师都参加到课



外俱乐部活动的指导之中，甚至有些学生活动（如全国高中棒球赛、全国学生与儿童发明展等）成为全体国民关心的盛事。日本也设立一些校外教育机构（如青少年之家等），旨在扩大青少年的视野。企业也热衷于举办各种科技方面比赛等活动，激发儿童的创造热情。而这一切制度或措施都有助于学生形成广泛的兴趣爱好，为未来的事业发展打下坚实的基础。

科学研究需要感性和直觉，而培养这种感性和直觉的最佳时期正是玩得满身是泥的少年时代。

大学科研评价少受急功近利模式影响

专家分析，日本的研究型大学始终是把目光投向世界前沿，并把它与教学紧密地结合起来。日本高校教授在从事科研过程中，自由度也相当高。在日本，高校老师不会因为在规定时间内没有出科研成果而担心受到冷落或失去饭碗，在研究过程中，也很少受政府和社会的诸如考核、评价等干扰，可以长期潜心从事研究。日本人获诺贝尔奖就是在这种体制下产生的。

日本的科学技术基础计划，并不是由政府直接参与管理、评审，而是由专业机构进行。获得计划资助的学者，需要认真开展研究，研究成果不是由行政部门评定，而是由学术同行评价。



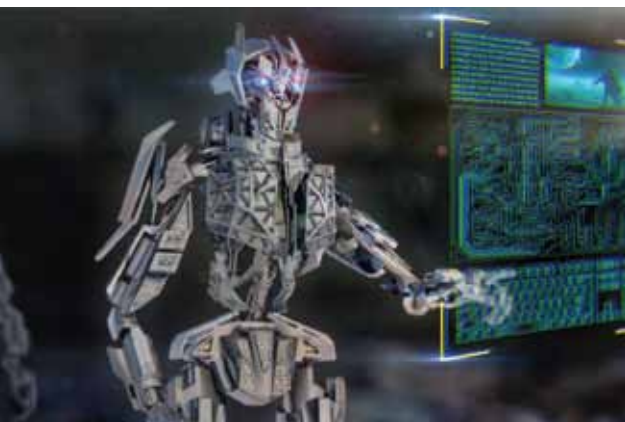
视野开阔注重国际交流功不可没

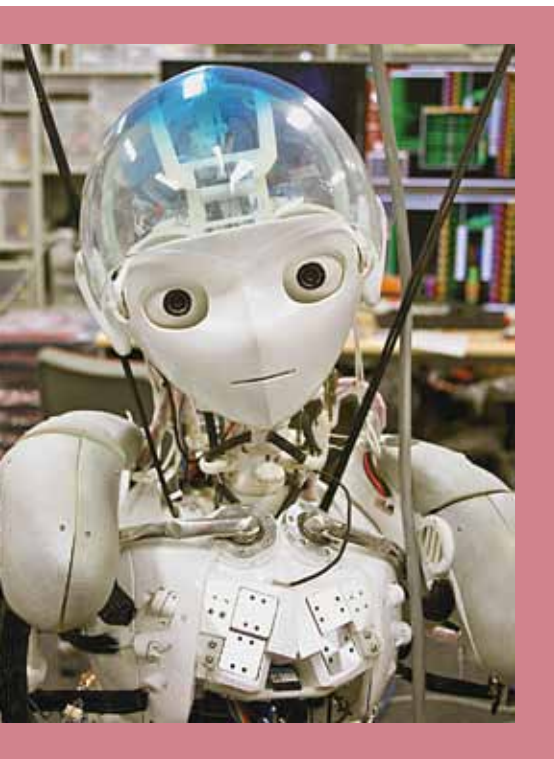
“日本产生了如此众多的诺贝尔获奖者，与日本科学家视野开阔，注重国际交流不无关系。”日本千叶大学经济学博士李仲生教授在接受媒体采访时举例，1987年诺贝尔生理学或医学奖得主利根川进是美国麻省理工学院的教授，他的科学成就都是在美国的实验室中取得的；2000年诺贝尔化学奖得主白川英树和2001年化学奖得主野依良治都曾在美国大学进修，均了解各自领域最新的研究动向。

其次，一流的实验条件为日本科学家提供了坚实的保障。特别是对像物理学、化学、生命科学等非常强调实验的学科来说，一流的实验条件显得尤为重要，有时候甚至是决定性的。

2001年野依良治获奖后，日本政府拨专款7000万美元为他建立实验设备先进的研究中心。日本正是凭借其精湛的加工工艺和雄厚的产业基础，为科学家进行创新研究提供了世界一流的工作条件。

2012年诺贝尔生理学或医学奖得主山中伸弥能够取得巨大成就，长期支持其研究的奈良先端科学技术研究生院大学和日本科学技术振兴机构功不可没。





科研环境独立自由不受干扰是重要原因

除了科研环境的保障，日本科学家始终如一的勤奋刻苦、坚韧不拔的工作精神是他们能在很多领域迅速追赶欧美发达国家甚至保持世界领先地位的一个重要因素。日本研究人员自由独立研究也是研究领域不断出成果的关键。

日本的大学教授和研究所人员申报课题的渠道和形式，实际上是课题注册制，不必层层审批，一定份额的经费就很快拨下来，保障其数年的研究。

换句话说，独立自由和不受干扰是日本科学家频频获得诺贝尔奖的主要原因。而日本大学多半是研究型大学，以科研带动教学，而不是教学型学校，这是日本频出高质量科研成果的重要原因。

日本科学家的职业威望高、工资待遇丰厚也使他们全心致力于教学、研究提供了有利条件。在经济收入方面，日本厚生劳动省“工资结构基本统计调查”结果显示，2008年日本大学教授的平均工资约为1122万日元（约合90万元人民币），大大超过了国家公务员的663万日元。

基础研究在大学科研中“最受青睐”

“上世纪80年代，欧美经常指责日本在基础研究方面搭便车，因此日本提出了培育世界水平研究人员的政策，并在一定程度上获得了成功。”《日本经济新闻》指出，“但是，仅靠这些无法摆脱亚洲各国的紧紧追赶。日本有必要培育大量研究人才。”

据日本文部科学省科学技术政策研究所的论文数据显示，在日本排在最优秀大学之后的第二梯队大学的数量非常有限，两极分化的趋势非常明显。而在强于基础研究的欧美各国，这一水平的大学则异常活跃，总体来说，竞争环境非常激烈。

一般来说，科学技术要转变为生产力必须经过从基础研究，到应用研究，再到开发研究的漫长过程。但是，日本曾是相对科技后发国家，为了尽快追赶世界先进水平，它反其道而行之，采取了从开发研究着手，再向应用研究溯源，最后再深入到基础研究层面的策略，并取得了显著成效。”

日本政府和企业非常重视对科学研究的经费投入，其科研经费占GDP的比例为3.67%（2007年），是世界上最高的。大学的研究经费虽然在整个科研经费中只占18.3%（2006年），但是，大学的研究经费的结构与企业和其他科研机构完全相反，基础研究经费占主要部分（约占55%），而基础研究正是无限接近诺贝尔奖的温床。

政府和社会对文化教育的尊重

钱币，是一个国家的名片。世界上各个国家通用的钞票上，大都印有人物头像，且几乎都是政治家唱独台戏。比如，美元上是开国之父华盛顿、富兰克林，英镑上是女王伊丽莎白二世、大元帅威灵顿，人民币从1块到100块上都是毛爷爷，卢比上是甘地、越南盾上是胡志明、泰铢上是泰国国王……反观日本，目前，市面上流行的2004版日元，没有一个政治家。那么日元上都印了哪些人？答案是，思想家、科学家、作家、教育家……在日本，他们地位崇高，远超一般的政治人物。

比如下面这张1万日元，印的人物肖像是福泽谕吉，他是日本近代著名的启蒙思想家、明治时期杰出的教育家、日本著名私立大学庆应义塾大学的创立者。日本人认为他是日本强大的最重要的人物，所以，放在了最大的钱币1万日元大钞上。



5000日元上印着樋口一叶。她是日本优秀女作家，只活了24岁，却为日本人留下了多部文学经典，如《大年夜》《浊流》《青梅竹马》等。她是日本钞票史上的第一位出现在正面的女性肖像人物。



1000日元上印着野口英世。他是日本细菌学家、生物学家，被誉为“日本的国宝”。他在非洲研究黄热病时，因传染上病毒而去世。在他的墓碑碑文上写着：“他毕生致力于科学，他为人类而生，为人类而死。”



在1993年版上，5千日元印的是新渡户稻造，他是日本著名的教育家，东京女子大学的创立者。



下面这张1993年版的1千日元上，印的是夏目漱石，对日本近代文学稍微有点了解的人，都读过他的著作，其中最著名的，当属长篇小说《我是猫》。鲁迅曾评价他：“是明治文坛上新江户艺术的主流，当世无与匹者。”



总体而言，这些都是日本民族的精英人物。他们有的引入外来文化，为日本注入新鲜血液，如福泽谕吉；有的不仅热心传播外来文化，还进一步把日本的文化推向世界，让世界了解日本，如新渡户稻造、夏目漱石。在日本人的心中，这些人和政治家一样，都对日本进步产生了举足轻重的影响，是日本强大的功臣。

2015国际权威研究机构《汤森路透》发表了新的一年全球企业创新排名TOP100，全球创新企业TOP100：日本40家；美国35家；法国10家；德国4家；瑞士3家。在2014年之前一直是美国第一名，2014年之后被日本超越。日本的诺奖现象，不得不引起我们的警醒。

一所美国公立学校的 多维度教育创新实践

文◎子舒



下，传统教育形式的若干特点引起了社会各方的担忧，其中包括，过度追求考试成绩、片面评估学生表现；学业竞争压力过大，造成缺乏合作精神的校园氛围；学生迫于外在压力学习，但对学习内容本身缺乏兴趣；在校学习缺乏现实生活中的应用价值，与学生个人成长脱节……针对这些问题，位于美国新英格兰地区一所特别的公立学校提供了创新的解决方案。

Parker Charter Essential School（下文简称 Parker）是一所特许学校。作为公立学校，它由政府拨款，同时又被特别允许实践实验性教育。Parker 由哈佛教育学院的前院长、美国教育创新改革十大先锋人物之一 Ted Sizer 建立。他创立的“联盟学校”（coalition schools）后来发展到 100 所，而 Parker 是其中的第一所。无论从社交情感发展还是智能发展层面，这所学校都用创新的教育方式激发学生对校园、学习、成长的内在动力。

社交 - 情感发展

► 咨询小组

在 Parker，每个孩子都有一个自己所归属的“咨询小组”（advisory group），由 10-12 名学生和一名导师组成。Parker 学生的每一天都从“咨询小组”开始，小组成员围坐一圈，轮流分享这一天会如何度过，有哪些兴奋和烦恼；学生交流由导师引导。放学之前，小组成员会重新聚到一起，分享这一天中的高潮与低谷，并为彼此遇到的问题出谋划策。咨询小组的谈话内容与氛围和家庭餐桌边聊天类似。这使学生产生归属感，感到自己被理解、关心、支持。

► “规划我的未来”

咨询小组不仅为学生提供情感支持，还定期为学生的成长做咨询和规划，使学生更了解自己，成为个性化的学习者。例如，在“规划我的未来”咨询中，导师会引导学生思考自己的学习方式、兴趣、目标等。学习方式包括视觉、听觉、动感，兴趣有探究型、艺术型、社交型、创业型、传统型等。目标指职业方向，学生在中学阶段就开始探索：结合自己的兴趣、强项，哪些职业领域可能适合自己；探索方向包括商业管理、建筑、金融、艺术、医疗、法律、科技等领域。对成长方案的思考使学生感受到在校学习与个人未来发展密切相关，具有意义感。

► 社区建设

除了 10-12 人的咨询小组外，学校每周还有整个年段（division）以及全校师生一起活动的时间，以构建社区感。每周三都是社区建设时间，形式有团队游戏、外出旅行、园艺、舞会、作品展览等活动。这样做，意在使同在一个学校内、平时却没机会一起上课的学生、老师之间也有机会认识，互相学习帮助，形成具有凝聚力、有爱的、家庭般的校园社区文化。Parker 的师生，无论相互认识与否，见面都用温暖、灿烂的微笑打招呼说“你好！”，使人感到自己是校园社区中被接纳、欢迎的一员。校园里倡导合作、平等、尊重多样性的文化。这份温馨的友善使 Parker 成员每天早上对上学、上班满怀期待。



智力发展

► 直逼事物本质的问题

Parker 尤其强调对学生好奇心的鼓励。每天早上走进校门,都会看到一块黑板,上面写着“question of the day”(每日问题)。每一份作业、每一门课都由一个问题贯穿始终,而每个年段、整个校园也有自己的学期问题。Parker 提问的原则是“提出直逼本质的问题”。我在 Parker 看到了许多直逼事物本质的、深具启发性的问题。比如:

什么是改变?什么是平衡?什么是局限?什么真正重要?什么是独特的?什么是具有共性的?什么是被忽视的?如何评判相关性?怎样看得出规律?哪些是因、哪些是果?我们如何适应新环境?哪些是值得保留的?

古希腊神话课《奥赛德》的问题:我们人类为什么要讲故事?我们使用什么方式讲出好故事?故事是如何从一代人传到下一代人的?故事是讲给谁听的?如何使用叙事结构、人物角色塑造、画面描述、对话等方式?讲述一个你自己的故事——什么是你的“勇敢时刻”?

“乌托邦”文学课上的问题:创建一个好社区最本质的元素有哪些?让你感到最舒适、快乐的地方是什么样的?哪些关系对你来说最重要?你认为人性本善还是本恶?我们关于人性的假设如何影响我们所创造的社区?

环境科学课上的问题:什么是生态系统?枯木是生态系统的一部分吗?什么是食物?如何绘制一张食物网?如果把一袋枯叶放在屋外好几年,它会变成什么样?哪些因素会影响有机体的分解过程?

描述性统计课上的问题:我们如何收集、使用数据来理解一个不断变化的世界?如何判断你的数据来源是可靠的?你的数据分布呈现出什么样的形状?你可以从中得出什么结论?你的数据有哪些局限性?

艺术与人文学科的学期核心问题:是什么在阻止我们?如何克服阻碍我们进步的因素?

Parker 提出的“直逼事物本质的问题”,不断帮助学生建立与世界的关系,探索与自己的关系;人文学习不只是停留在文本,理科学习也不简化为公式。在人文艺术课上,学生不止步于理解伟大的艺术作品,他们研习故事创作的动力、技巧;并且应用所学,成为作者,讲述属于自己的故事。理科课上,学生也不止步于了解生态系统、数据统计的概念;他们进一步应用这些工具,理解、剖析我们所生活的世界。这样的学习,从理解概念到分析、应用、创造,将知识与生活紧密结合,充满意义。

► 年段、学科设置、教学模式

Parker 虽然是六年制中学,但是分为三个年段:七、八年级为年段一,九、十年级为年段二,十一、十二年级为年段三。小范围内有年龄差的孩子一起上课,对互帮互助的主动学习形成促进作用。

Parker 也不使用传统的学科划分方式,而是形成科学与数学部、艺术与人文部。学生把科学与数学合在一起上,通过项目,学习跨学科知识。



比如通过在温室里照料番茄的项目，学习生态系统的同时，了解用于测量的数学知识。这样的设置打破了学科与学科间的界限，也更贴近知识在实际生活与工作中的应用。

Parker 学校有十项基本原则，其中非常重要的一项就是“student-as-work, teacher-as-coach”，也就是说，学生作为主动工作的人，老师作为教练。这样的教学模式颠覆了传统教学中，老师在讲台上传授知识，学生在台下听的模式。在这种教学模式中，就像认知心理学家皮亚杰说的那样，学生是积极建构知识的主体，而老师的角色更多在于提问、提供工具、指引资源。同时，“student-as-work”也使学生提前适应工作中不断有产出的状态，可谓是为未来做准备的教育。

Parker 也十分强调老师与学生沟通的语气，尤其强调一种态度，那就是不使人焦虑的期待。为了保护学生的内在动力，老师不会让学生感到威胁，但同时会让学生感到被期待，使学生在这种动力下积极产出作品。

► 评估与成长档案

基于上述描述，不难想象，Parker 虽然有评估，但并不用分数来衡量学生——没有 100 满分 60 及格，甚至也没有 ABCD 的字母评分。对学生一个学期内的评估分为形成性评价和总结性评价。其中，形成性评价采用的标准是“刚开始”，“抵达”，“超出”，使学习充满向前进步的旅途感，尽量避免让

学生感到被评判的负面情绪。同时，期末总结性评价时，每个孩子会收到 Narrative-based evaluation（基于文字叙述的评估）。老师会用长长的一段话，记录学生在思想、情感、社交、做项目等全方位的成长。

学生每上升一个年段还需要完成“升级项目”（Gateway project），并建立成长档案。比如，人文艺术从年段一升到年段二，共需要完成三篇文章，一项调研项目，一份艺术作品。当年段升级的时候，还会在学校举办“展览漫步”（exhibition walk），将学生作品展出，并邀请全校师生来欣赏。完成作品、举办展览、接受参观的升级形式不仅赋予学生成就感，还具有一种“升级打怪”的游戏感。与此同时，建立学生档案还直接与美国大学录取新政策挂钩——不再只看标准化考试和平时成绩，还要看学生平时不断积累的作品，也就是成长档案，以求看到学生一步一脚印的进步，而不只是可能由临时抱佛脚得来的分数。

► 毕业季项目

在 Parker 最后一年的学生要完成毕业季项目，从开学九月至次年五月，自主完成一个知行合一的项目，主题可以是任何学生自己感兴趣的事。导师的角色是负责保护学生的兴趣，并赋予他们能力与动力。项目必须包含五项基本要素：一个直逼事物本质的问题、调研、体验、与人合作、学术严格。其中，问题由学生带着好奇心提出，会带来持续的兴趣和动力。调研为学生带去新知，它的来源可以是查阅文件、访谈等，目的在于练习通过不同渠道获取知识的能力。体验的方式有很多种，包括实习、

旅行、当学徒等，它的核心是让学生离开校园的围墙，参与到真实世界中。合作指的是学生必须与 Parker 以外的人合作来完成项目，锻炼与人共事这项重要能力。学术严格的意思是，这个项目需要对学生的思维有严格挑战，以锻炼获取知识、分析信息、权衡多重视角、建立深层理解等思维能力。

早在九月，学生就需要提交一份《项目兴趣声明》，解释为什么对所选话题感兴趣，需要涉猎的书单、探索的相关资源；学生需要将有可能与项目相关的导师、实习、田野调查、旅行、实地走访、志愿服务等体验一一列出。为了提升项目管理能力，学生还需要在《声明》中写明项目开展方式，并列出具时间表，具体规划从九月到次年五月，每个月的执行计划。届时，学校将从基础性学习、过程、成果、展示这四个维度来评估毕业季项目。

Parker 的学生在毕业季项目里充分挖掘自身兴趣。有的在周末累计把自己关在车库里 100 多个小时，制作出了一台 3D 打印机；有的为自己的伤痛感到烦恼，因此研究瑜伽，并记录身体与心灵被疗愈的全过程；有的感兴趣日本禅宗文化，在大量知识搜索后，向学校请假两周，飞去京都的寺庙体验禅宗；还有的去非洲的海峡，扬帆出海……每位学生都依照自己的兴趣，在毕业季项目的一年中，锻炼了探索、实践、合作、坚毅等综合素质；并且在此过程中更了解自己、也更了解世界的一部分。更重要的是，它是一个非常赋能的项目，帮助学生从 0 到 1 实现梦想，赋予学生自信与内在动力。在展出完成后，有位学生脸色苍白地流着泪说：“展出的头一天晚上我熬了个通宵，曾经有好几个晚上我都难以入睡，感觉这事儿好像永远都完不成了……导师一直在像教练那样鼓励我，启发我思考解决问题的办法。现在，我把一年的心血讲给你们听，听到你们的掌声和肯定……我完成了一件我以为做不到的事。”

与此同时，对于 Parker 的教育方式也存在一些担忧的声音。比如，其创始团队成员之一 John Stadler 表示，学生也许没有接受足够严格的数学学习。学生每周只上四次科学与数学课，并且课

程形式往往为项目式学习，内容是完成科学探索，而数学只在需要测量、计算的时候出现，深度不足。但 John 进一步想到，Parker 的毕业生不乏有成为科学领域的博士的，那是需要非常强的数学能力才可以完成的学位，因此，也许对中学阶段而言，Parker 学生的数学程度足以为高等教育做好铺垫。

也有其他存在顾虑的声音：平时不被打分的学生，是否会在标准化考试上表现欠佳？学校在每周三花大量时间做校园社区建设活动，这样的时间与教学资源分配合理吗？是否应当用学业项目替代社区活动时间？习惯了家庭般校园文化的学生，走出校门后，能否适应充满竞争的社会环境？Parker 的教育方式有多大可能复制到其他国家？

挑战传统模式的理念在引起兴奋的同时也引发担忧，而项目在落地执行过程中也受到政策、资源等多方条件制约。Parker 模式的价值更多在于提供一种教育创新的可能性与参考。

作为公立学校，Parker 的学费全免，只招收麻省本州学生。

笔者在 Parker 学校观察学习六周，每天从上学到放学，观察咨询小组、不同年段的跨学科学习，旁听课程、追踪毕业季项目等。与此同时，笔者还采访了学科主管、教学主管、人文艺术教师、数学科学教师、西班牙语教师、情绪与特殊学习支持顾问、升学顾问、学生等。文章素材系第一手资料。

子舒 / 哈佛大学教育学院硕士，专注教育创新





把专业调整闹成笑话 这所大学步步“踩雷”

文◎于娜

如果专业调整不合理，高校可能会面临着一场“灾难”。比如，南伊利诺伊大学一场脑洞大开的专业调整成为了2017年末美国高等教育界的笑话。专业调整过程涉及高校长远发展与安于现状之间的博弈，涉及管理者与教师的博弈，不论动了谁的奶酪，都会引起反对一片。

开脑洞式专业调整 创新还是笑话

2017年冬天，南伊利诺伊大学校长卡罗·蒙泰马尼奥正为教师的抗议焦头烂额。教师抗议的是卡罗校长提出的专业结构调整新方案：取消全校所有院系。

没有院系，不同专业要怎么运作？系主任和院长的职责谁来担？南伊利诺伊大学举例说明：

在人文学院之下，专业照常存在，学生可以继续选择历史、英语或者哲学专业，选课也不受影响，但没有院系来支撑这些专业。

“过去三年，我们的新生人数下降了50%，我们就像是自由落体。”卡罗校长表示，取消院系是因为学校没有提供能够满足学生需求的、独特的专业。为了移除阻碍多学科交流的障碍，需要取消院系。

这一新方案影响到42个院系。至于院系被取消、院长和系主任职位不再存在后，专业涉及的行政工作由谁来接管，卡罗校长则大笔一挥，让教师各自负责。提到具体落实方案，卡罗校长告诉教师委员会，这个计划尚未经过细致讨论，教师只需“相信我的决定。你们雇用我当校长就是做这个工作的”。

如此大开脑洞但缺乏逻辑和落实措施的计划，



在高等教育领域前所未闻，甚至让原本认为专业结构调整对学校有帮助的教师直接站到了对立面。

历史学教授乔纳森·比恩认为，学校此举是为了收回下放到院系的权力，在招生不利的情况下，“原本大多数教师接受甚至支持学校进行专业结构调整，但学校的计划太出格，将院系直接从学校架构中完全删除了。”最终计划遭到教师的坚决抵制，11月中旬，教师委员会投票否决了专业结构调整计划，理由是新计划会引起学校不稳定。

专业关停挑战高校管理

在专业调整的方式和手段上，卡罗校长几乎踩到了所有“地雷”——强硬做派、没有可行性论证、排除教师参与、引发抗议，然后登上高等教育头条新闻，成为群嘲的对象。姑且不论南伊利诺伊大学改革到底是一次世俗不容的创新还是一个笑话，仅从教师的反应就能看出，几乎在所有高校，专业调整都是挑战性很强的工作。

它既需要科学地评估每一个专业的潜力，也需要与教师对话，还需要在专业关停和调整后处理人员安置等问题。如果由上至下强制推进或是缺乏落地方案，就可能引发利益相关人员的不满，导致专业调整计划的失败。

虽然作出专业调整的决定很艰难，但高校一直在根据学生的兴趣、市场的需求对专业进行调

整，可高校擅长加法，不擅长减法。“对于捐赠和拨款有限、靠学费支撑运营的大学来说，每年都要作这种艰难的决定。”旧金山大学教务长、副校长唐纳德·E. 赫勒表示，建一个新专业就意味着可能要砍掉一个旧专业。

通常被砍掉的是专业比较少的院系，但这个规则不总适用。因为一些院系虽然注册量小、专业少，但不需要支撑昂贵的实验室花销。一些文学类专业虽然生源少，但在通识教育阶段仍有较大需求。

宾夕法尼亚大学教育学研究生院高级研究员彼得·D. 埃克尔提出的三要素是目前高校在专业调整时最常引用的依据：花销、质量和相关性。20世纪80年代，北科罗拉多大学校长罗伯特·迪克森的作品《学术专业与服务优先排序》也是大学进行专业调整的红宝书之一。

迪克森认为，专业之间天然地位不平等，部分专业有更高注册量，投入产出比更高。所以高校要逐一检查不同专业，用统一标准来衡量。著名的二八原则可能同样适用于高校，正像企业中20%的项目带来80%的利润，高校中20%的专业可能带来了80%的绩效，有效的专业调整给高校带来的益处远大于片面追求公平而给每个专业割一刀。

由于专业调整工作的难度和可能引发的各种问题，莫宁赛德学院选择让教师在专业调整之初就参与进来。学院管理者建立了两个工作组：学术工作组和行政工作组。学术工作组列出了135个

学术项目，对教师进行调查，收集不同学科领域教师对于专业调整和退出标准的建议。

最终工作组根据教师的建议，总结出四项标准和权重：需求占 35%（包括学生需求和社会需求），质量占 30%，资源使用占 20%，与学院愿景的符合度占 15%。每个院系根据这一标准进行自评、打分，将报告呈交工作组，将 135 个学术项目进行排序。排在后 50% 的项目需要警惕，因为呈交工作组后，校长有权关停排名在 68~135 位的项目。

这种民主加集中的形式有效避免了管理者和教师针锋相对，让岌岌可危的专业有了申辩机会，使教师有参与感。最终，哲学、物理、戏剧专业被关停，相关辅修也被取消，12 个教师岗位被取消。专业关停帮助学院节约 270 万美元开支，占学院年均运营开支的 7%。未来这笔钱将被用于应用农业、食品研究等方向。

物理学和哲学被砍掉的主要原因是学生需求，由于学习难度较大，很多学生避之不及，最终排名倒数。哲学系教授希瑟·里德是工作组成员之一，尽管她认为哲学专业在质量上是学院最强大的专业，但也无法阻止哲学专业被关停的命运。

虽然专业调整是一个痛苦的过程，但也有有利的一面。通过教师工作组深入院系和院系自评，原本在各自学术领域忙碌的教师对其他专业有了新认识。学术工作组组长克里斯·斯派塞举例说：“我们通常各自为政，我是数学教师，在这次专业调整之前，我对护理专业一无所知。”而专业调整之后，几乎全校所有老师都清楚学费折扣比例，理解了专业调整对于学院存亡的意义。

专业“死亡”之后

即便有各种透明而科学的专业调整和退出的方案，阵痛在所难免。当专业退场，如何安置相关专业教师就成了大问题。

以物理专业退出为例，得克萨斯州以立法形式关注高校绩效后，该州高校的物理专业成为了靶子，有 25 个本科物理学位项目中的 13 个项目被认定“表

现不佳”，有 6 个将被关停或仅有一次申诉机会。

尽管物理专业岌岌可危，但作为基础学科，大多数 STEM 领域和医疗健康领域的学生仍需要修物理，所以取消物理专业后，大多数学校仍需给部分专业提供低阶物理课程，不会出现大规模教师流失和安置问题。

拜欧拉大学（在几年前发现了生源收缩的问题）打算按照高中毕业生的专业填报意愿，增加科学和技术方向的专业，关停一部分招生和毕业率不佳的专业，实现资源分配优化。

由教师组成的工作组花五个月时间建立了专业评价标准，让专业陈述，如果获得 20% 额外的经费，专业会如何发展；如果损失 20% 的经费，专业要如何应对。根据结果，工作组将专业分为五类，一些专业被建议给予更多资源，一些则被建议关停。工作组报告在线上对全体教职员工开放，用于讨论和提供建议，大学管理者则会充分考虑教职员工的意见，与最终被关停的专业探讨后续处理方案。

尽管有数据支撑、教师参与，专业调整的决定也透明而理性，但学校仍不应低估专业关停对于教师产生的情绪影响力。在专业调整方面表现出色的高校往往主动沟通，通过各种方式帮助受影响教师平稳落地。为了最大程度减少专业调整对师生的影响，拜欧拉大学让被关停的专业以另一种方式“存活”下来，让专业变成辅修，让辅修变成流向。

比如被关停的环境科学专业变成生物学系的研究方向之一，体育专业设在运动机能系之下，这样一来，除了一名教师主动离职，没有一名教师被学校解雇。专业调整后，节约的 670 万美元被投入于 STEM 学科建设。

专业调整固然会影响一部分人的利益，但从长远看来，它是让高校持续发展的良药。但良药苦口，高校在大刀阔斧地制定专业调整方案时，既要注意科学性，也应充分注意策略和安置方案，避免丢了专业也丢了人心。



国际博物馆日

藏在高校里的 这间设计博物馆， 为西安“博物馆之城” 再添新力量

文◎西安一间_

西安市雁塔区千百年来以风景秀丽而负有盛名。1995年，这片土地上约1000亩的区域被规划为西安欧亚学院。24年过去了，这里已汇聚起了20000余名年轻学子。

如果说普通高校试图为自身打造自由开放的气质，西安欧亚学院则借力文化和艺术来塑造自身的基因，比如打造属于自己的博物馆品牌，引导来访者回溯从设计历史之初直至今天的多方位的发展史。

这历史，既是急速的当下，也是变化的能量。



About MOD ?

MOD设计博物馆是西安唯一一家以设计为主题的收藏博物馆，540平米的空间内，展示了包括历史书籍60余套、设计海报130多件以及椅子与其他作品12件。

收藏是为了研究，MOD将设计细节摸透后推敲出一系列文字说明，供设计爱好者们观赏。馆长党晟打破了以功能划分展区的逻辑，让经典、原型、



MOD 馆内



醒目的 LOGO



文献展示区

特别版和未来设计共处一室，呈现社会变革与设计演变之间的联系。

博物馆的外立面设计舍弃了华而不实的装饰造型，采用了最原始的材质肌理，以呈现空间的风格和层次。一系列的黑色隔栅体块将原有场地净化，像一条线划出新旧的交界，创造出引人驻足的宁静空间。

设计正在发生

场馆内部以极其简约的面貌示人，除了以曲线、折线呈现空间的丰富感和趣味，便无多余的设计痕迹，没有故弄玄虚或是炫技，空间内正在发生的展览、正在收藏的藏品，以及来往其中的人们才是主角。

原有结构引导着整个动线，在这里能看到一个没有阻隔的空间，视觉跟随空间维度，感受来自于精细把控的张弛与力度。整个设计的材质运用上，保留了场馆原有面貌，自信直白，直接表达构造之美，配合大面积的留白，整个空间理性而又质朴。

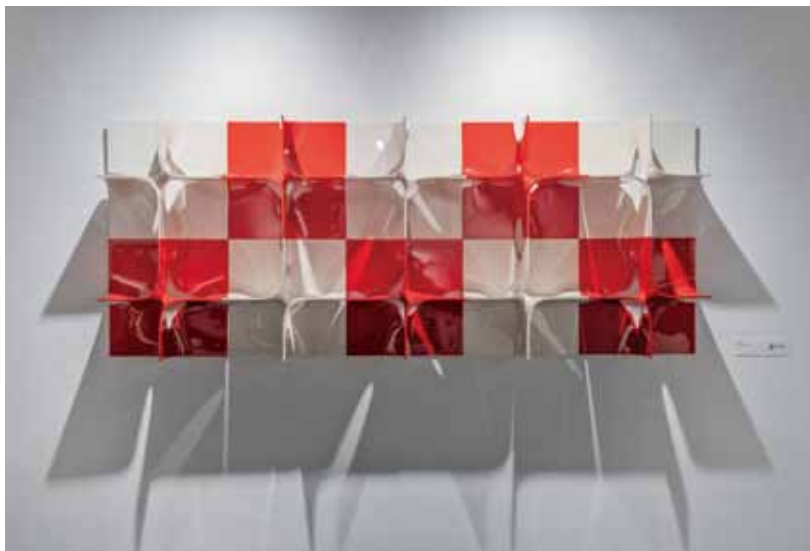
醒目的 LOGO 文字赫然呈现在白色墙面上；黑白相间的地毯点缀其中消除了那些过于冷峻粗犷的元素，又能让人感受到质朴中的温馨。

MOD 以一种三维的叙事方式，以一个大房间嵌套若干个小房间的形式，将装置、海报、家具等不同种类的艺术品集合在了一起，整个空间被划分为海报展示区、影像区、文创展示区等多个区域。

这只是“沧海一粟”

文献展示区——藏在书籍里的设计理想

作为序言部分，该区域展示了十八本刊物。藏品着重展示了现代设计之父威廉·莫里斯所倡导的“手工艺回归中世纪”运动的作家书籍，可从展品中感悟那个时代的设计理想。



立体展示区作品 / 《潮汐书架》(左)、《日本舞蹈》(右上)、《写乐二百年》(右下)



文献展示区 / 19 世纪英国设计师威廉·莫里斯作品



文创展示区

文创展示区

该区域展示了历年西安欧亚学院周边的文创产品，包括台历、水杯、杂志、明信片等，玻璃镜面的图案元素取自于栗津洁的绘画作品，为空间增添了趣味性。

影音区

这一区域为半圆形的空间，曲面屏幕为观者带来沉浸式的体验感，其中珍藏的影片和文献作品包括了上百部现代主义作品以及大师的经典事迹和创造作品。

立体展示区

该区域的藏品由平面变为立体，展品包括扎哈·哈迪德设计的潮汐书架，以及三宅一生和田中一光合作的全球限量作品。

《日本舞蹈》是田中一光最具代表性的海报，也是他将日本传统艺术转化为 20 世纪后期现代设计的完美案例。



座椅展示区



荷兰家具及建筑设计师里特维德作品 / 红蓝椅, 1918 年



包豪斯学院首届毕业生布劳耶作品 / 瓦西里椅, 1925 年



栗津洁纪念室

座椅展示区 —— 向经典致敬

作为现代创新设计的缩影，椅子如同以空间为场域的雕塑一样，通过设计师独特而有趣的方式，使一个普通的房间变得丰富。

该区域展示的椅子经由材质逐渐摆脱了固定形式，并结合当代设计朝着更舒适、更美观的方向发展。

设计师考量了很多现场细节，包括将其中的一组展示台做成圆形，便于观者环绕观看展品。

其中，红蓝椅的设计灵感源自蒙德里安的抽象绘画，具有简洁的几何式结构形态，并以鲜明的色彩划分出了不同部件的具体功能。

而世界上第一把钢管皮革椅是由布劳耶——包豪斯学院的第一期学生于 1925 年设计的，他从脚踏车的手把中得到灵感，其结构完全是利用无缝钢管焊接在一起制成的。为了纪念瓦西里·康定斯基，故而取名为“瓦西里椅 (Wassily chair)”。

栗津洁纪念室

栗津洁纪念室是空间中的独立场馆，能在他的作品中看出对日本传统浮世绘元素的偏爱，当中还展出了他的个人出版物以及参与导演过的影像资料。

栗津洁是日本现代设计的奠基者之一，也是驰名国际的设计大师。MOD 馆长党晟在京都造型艺术大学求学期间，曾受教于栗津洁先生门下，受栗津洁先生影响深远。

值得一提的是，馆内展览海报及版画，多数为栗津洁设计工作室捐赠。



粟津洁纪念室



尼古拉斯·卓斯乐作品 / 《低音爵士》(右一), 1981年



和平海报展



施德明作品 / 路瑞德专辑海报(右一)

和平海报展

该区域展示了日本平面设计师协会(JAGDA)和广岛国际文化基金会合作开展的以“广岛精神”为主题的海报活动,旨在促进国内外和平。

其他海报展示

此外,空间还展有久谷政树、尼古拉斯·卓斯乐、斯特凡·施德明等国际著名平面设计师海报作品……

目前馆藏还在进一步收集中,等你到现场探秘……

在当下,博物馆不仅仅被用来满足人们的艺术审美需求,它也慢慢成为了社交场合、学习角、会议场所等多种功能的集合区,MOD设计博物馆即这样向我们呈现着一个富有活力的未来愿景。

它以一种指代的方式,将时空与空间的桎梏打破,亦将对美的追求化为现实的历程,为参观者开启通往设计文化档案的地图,打开这个城市独特的美学空间。

项目名称 / 西安欧亚学院设计博物馆

Museum of Design

项目区位 / 西安欧亚学院图书馆 2F

项目面积 / 540 平方米

馆长 / 党晟

策展 / 西安欧亚学院品牌传播部

VI 设计 / 翁安华

空间设计 / 任华 刘君涛

自 2019 年 6 月起,每月 18 号为开放日
可提前进行预约

电话 / 029-88297727(周内)

Feelings

感受

让真实成为心中的光

文◎黄鑫_

2018 级的小萌新们：

你们好。
今天能作为教师代表站在这里，对我来说，非常荣幸，也非常珍贵。

十几年前，我和你们一样，也是作为一名新生，来到欧亚学院，对这里充满了未知，充满了好奇。我在欧亚读了四年的英语本科，所以，从某种意义上来说，我是你们的师哥，虽然现在看起来，像师叔。

从学生到老师，欧亚给了我很多很多。今天，我想与同学们分享我自己的几个小故事：

天性和才能是挡不住的

大一的时候，我在咱们的图书馆翻到一本书，它叫《退步集》。作者陈丹青在书里提到：“天性和才能是挡不住的，真正优秀的人自己会冒出来”。一开始，我不太理解他为什么会这样说，直到看了他自己的故事，我才慢慢理解。

陈先生爱好画画，但因为要去赣南、苏北农村插队，便失去了在学校学画的机会。在插队期间，他努力去找各种能练习画画的事情来做，比如在骨灰盒上画仙鹤，在墙上画毛主席像等。一有机会回上海，他就去拜访有名的老画家，并让老先生们指点自己的画作。其实，在文革那个年代，谁都不会想到画画好对未来会有什么用。结果，

1978 年全国恢复高考，陈丹青以研究生入学考试第一名的成绩考上了中央美院。

他那年 24 岁，他的人生因此发生改变。

这个故事，对于在座的同学们，有什么启发？

它对那时读大一的我来说，意义非凡。因为它引起了我一系列的思考。我想：

相对于他的那个时代，我现在的环境不知要多少倍，为何我就不能冒出来？

同时，我自己的才能是什么？我该如何发挥它？欧亚学院可以为我提供哪些有利条件？如果有，我该如何去把握？如果没有，我又该去哪里获得？

这些问题让我重新看待自己，重新看待自己身处的环境。

今天，我将这些问题抛给你们。请大家静静地想一想，你自己的才能和优势是什么？你想成为什么样的人？欧亚可以给你带来哪些好的条件？你该如何与老师和同学相处？

要知道，欧亚是一个鼓励学生去发挥自己天性和才能的地方。欧亚欢迎同学们折腾、在折腾中学习；允许同学们犯错，在错误中成长。

我们有很多的明星校友，比如文化传媒学院的刘凤培老师、参加央视中秋晚会表演的杨智同学等。他们都是在欧亚找到了自己的爱好和兴趣，并在日常的学习生活中不断地努力、精进，终于有了自己一份成就。



西安欧亚学院 2018 级新生开学典礼上，通识教育学院副院长黄鑫，作为教师代表演讲

Think out of the box !

接下来，我要分享我在工作中的一个小故事。

大约在 2010 年的时候，我要负责开发《批判性思维》这门新课。我一度想放弃这个事情，因为和那些全国已经开设批判性思维课程的老师相比，我的学识和阅历都差得很远，而且他们的课程既有深度又有体系，想要开发出一门更好的课程，对我来说几乎不可能。

后来，在时任校长胡建波教授的帮助下，我们邀请到一位专家，他叫秋叶。他告诉我们团队，欧亚的批判性思维课程，其实并不适合讲得太深，我们应该走“接地气”的路线，少讲理论，多加实践，让学生从日常生活的问题中，去学习批判性思维。

为了收集到贴近学生的案例，他邀请我和他

为一个拥有 10 万 + 大学生粉丝的微信公众平台每天免费答疑，将这些答疑的案例整理分类，并改写成批判性思维教学的系列文章进行出版。2 年里，我们共出版了 3 本系列书籍，全国累计销量在 10 万册左右。书中的案例成为我们课程中的教学案例，因为足够接地气，足够通俗易懂，同学们都很喜欢。而且，随着更多的实践与投入，我们的课程有了自己特色和成果，也更多地被全国的专家了解和认可。

现在想起来，我之所以陷入课程开发的困境，是因为我把知名高校的课程，作为了“好课程”的唯一标准和方向，并试图按照这个标准去努力。是胡教授和秋叶的指导，打开了我的视野，让我发现了开发课程的另外一种标准和维度。

这件事情的真正意义，就是让我发现人们真

正的局限，是自己的思维。很多时候，我们被眼前所见、日常所想而禁锢。很多事情，需要我们 think out of the box，跳出固定思维。要转换思路，才能有新的出路。

同学们，欧亚学院作为一所民办高校，在短短 23 年的时间就能获得现在的声誉，其原因就在于不墨守成规，勇于创新，不断尝试，这是欧亚成为一所创新应用型大学的宝贵基因。如果我们从一开始就按照传统高校的办学思路，就不会有现在令人称赞的教育理念，不会有现在令人羡慕的教育空间，也不会有同学们别样的活力与风采。

未来三四年，你们也将通过各种课程和活动，继承这样的基因。请记住，拥有开阔的格局，审慎地看待这个世界，并能够发现问题、解决问题，提供创意性的决策并积极行动，这是我们每一位欧亚人的 DNA。

让真实成为心中的光

今年 6 月，我考入清华大学，并要在那里攻读教育学博士学位。

在清华学习时，我遇见了一件小事，让我重新思考求学的意义。

有一天我们请教授们吃饭，觥筹交错之间，同学们都在问：“老师啊，拿到学位难不难？平均要多少年才能毕业？”

教授们一开始都笑眯眯地说：“读博士是很辛苦的，但只要用心就可以很快毕业啦。”可是，还有很多同学不满意，一次又一次地提起同样的问题。

最后，一位老教授不胜其烦，很认真地跟他们说：“你们为什么老问这种问题？就算毕不了业，又能怎样？就算毕不了业，难道你们在清华学习的时光就没有价值了吗？”

老教授的这番话，顿时让我想起《无问西东》这部电影中的一个场景。

时任清华大学校长的梅贻琦先生问他的学生吴岭澜：“你求学的目的是什么？”

吴岭澜回答说：“我只知道，不管我将来做什么，在这个年纪，读书、学习，都是对的。”“我何用管我学什么，每天把自己交给书本，就有种踏实。”

梅校长听了之后回答说：“你，还忽略了一件事，这件事就是真实……人把自己置身于忙碌当中，有一种麻木的踏实，但丧失了真实。而真实就是……你看到什么，听到什么，做什么，和谁在一起，有一种从心灵深处满溢出来的不懊悔，也不羞耻的平和，与喜悦。”

是啊，很多时候我们忙忙碌碌，兢兢业业，看似勤奋精进，实际上却迷失了方向。梅校长的这句话，点醒了吴岭澜。而老教授的那番话，也点醒了我。

在他们看来，求学的真正目的，不是为了迎合时代的潮流，而是应当能够安静下来，去寻找、发现这个世界的真理和智慧，能够有勇气和毅力，去探索、欣赏这个世界的美和善意，并且在这个过程中，遵从自己的内心，从容而笃定。

作为欧亚学院的一名教师，我希望 2018 级的你们，能够在欧亚学院，去感受去追寻这样一份真实，我相信，这份真实会像一束光，照亮你们的内心，而这份真实会像一束光，终究照亮这个世界。

同学们，欢迎你们来到欧亚，欢迎你们来到这个有魅力、有活力、有魔力的地方。在这里，希望同学们能够获得一份学识、一份友谊、甚至一份爱情。在这里，希望同学们能够超越自己、超越同辈、超越你们的师长，因为只有这样，才不辜负你们的青春；只有这样，才可以面对更加绚丽多彩的未来。

欧亚的老师，会在未来与你们共同学习和成长，让我们一起加油！

谢谢大家！

金庸的世界 不会自此消失

文◎梁文道 -



为什么我们都爱金庸的小说？

有一些作品，一开始出来可能就是非常大众化，非常通俗的。但是后来，它慢慢被人奉为“经典”。这个例子就是金庸的武侠小说。

很多人会质疑，武侠小说，能算得上是一流的经典文学巨著吗？

暂且不论金庸的武侠小说所具有何等艺术价值，我们不能否认的是，至少在一个意义上，它绝对是经典。

那就是，有时候一些经典，不在乎于它内在的文艺思想价值，而是在于它对整个社会、整个文化造成的一种巨大影响。

这种影响使得它甚至生产出了一种语言，一种文化类型，让我们很多人日常生活的沟通，都无法摆脱它所创造出来的语言和类型。

有些时候，金庸的小说甚至起到了传续中国文化的作用。

全世界华人圈子里，尤其在海外，谈及中国文化，

金庸打造的武侠世界都已成为无法忽视的一部分。

甚至有人开玩笑说过，这个世界上，有一个人老早就已统一全中国，甚至统一华人了——这个人就是金庸。

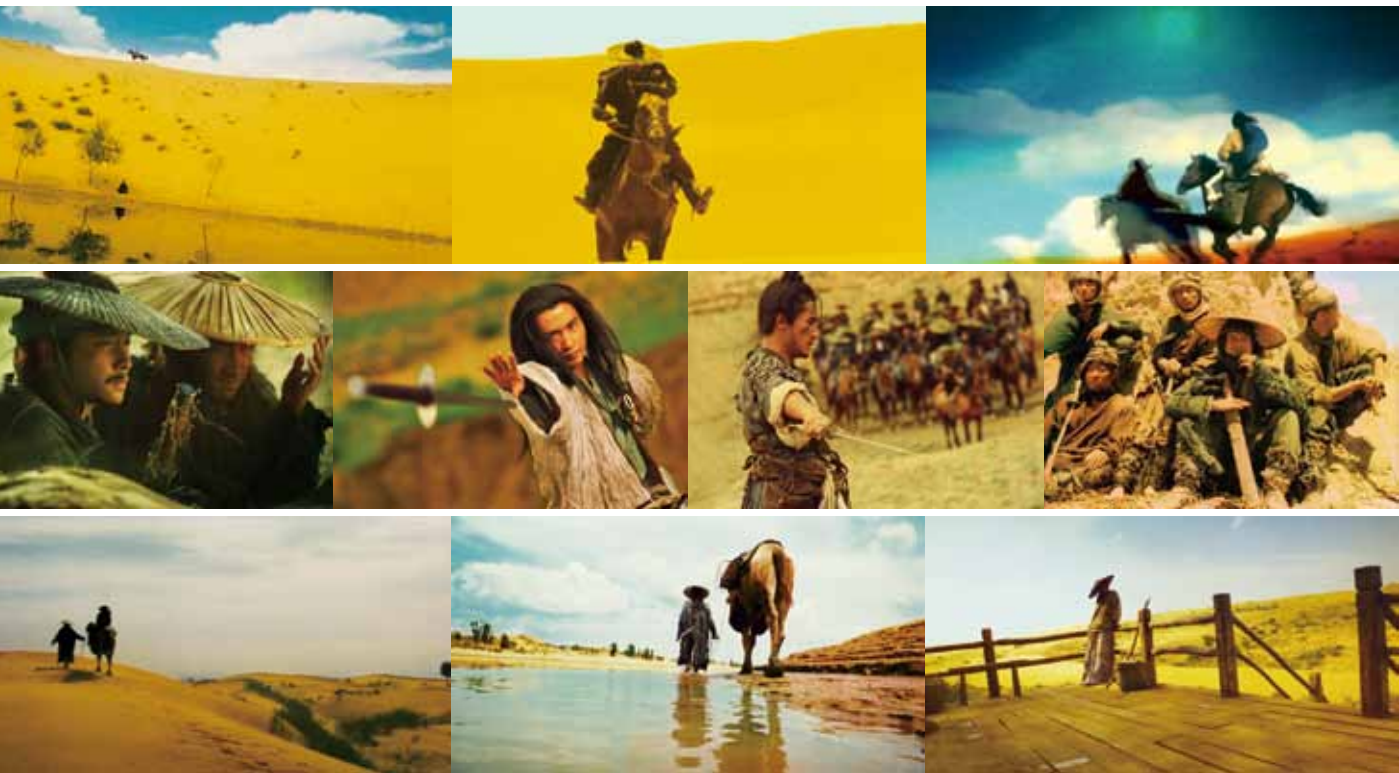
为什么大家都这么喜欢金庸小说，金庸小说迷人的地方在哪里？其中有一点很重要，不是如一般人所谈，他塑造的人物形象鲜明，描绘的情节曲折离奇，而是因为金庸在小说里塑造了一种，理想中的中国。

那个理想中的中国，使得我们无论到了天涯海角什么地方，都能够感受到它的魅力，被它所吸引。

武侠小说中塑造的那个世界，是一个什么样的世界？当然就是江湖。在我看来，江湖简直就是是一个中国文化的缩影。

江湖里也许有许许多多的暴力，有各种各样的冲突，有很多的阴谋诡计，但是它始终都具有一套秩序。各个武林门派之间，无论如何敌对，出来行走江湖，也要讲江湖规矩。

这其中投射出来的，便是一种有秩序的、有传统的、有门派的、有源流的，这样一个中国的存在。



用虚构的武侠世界重塑我们的现实

武侠小说，它很特别。

它给我们的教育是什么呢？你许许多多关于中国文化的知识，甚至是中医的知识，可能也都是从武侠小说里学到的。

如果你从小就看武侠小说、武侠电影的话，到你接受一些学校里教授的关于中国文化的教育时，你不再是一张白纸了，你已经有背景了。

台湾作家舒国治，曾经回忆，他小时候第一次读到“枯藤老树昏鸦”“古道西风瘦马”“断肠人在天涯”的时候，他觉得写得太好了，同时又觉得他很能读懂这首曲是什么意思。

可是对于一个小学六年级的孩子来说，他怎么能理解“断肠人”呢？但是他会，为什么？因为刚刚那句话里，你所需要具备的基础的中国文化知识，尤其是那种感受，话里所呈现的画面感，以及这句话背后传达的中国式美感，你在别的地方其实已经领略过了。在什么地方呢？就是在武侠小说里。

武侠小说，它承担着一种传扬中国文化的重

任，尤其是金庸的武侠小说，那就是因为，如果他的文化修养、学识、知识都很广博的话，他会把这些东西都带进小说里。

小说这种文学，它还会反过来塑造现实。它不只是反映一个文化本来就有一些元素，一本伟大的、或非常具有影响力的流行小说——它还会回过头来塑造我们的文化。

金庸的武侠小说，也在影响我们的真实生活。

比如，我们有许许多多的对于人的描述，我们说这个人就是一个岳不群，那就是说他是一个伪君子；或者我们看到一帮很厉害的大人物，聚在一起谈事，我们便说这叫“华山论剑”……

可见金庸的小说已经塑造出了太多的人物与场景，是可以成为我们日常流行文化的一部分，让我们用来描述、形容和认知我们真实碰到的环境和人事。

用武侠世界的价值观颠覆“正统”

读金庸的武侠小说，你开始会看出一点不对劲的地方，中国文化里不对劲的地方。我们再细读会



发现，他所有小说里的一些角色，多多少少都有一些对于传统价值观、社会秩序和身份的一些质疑与颠覆。

在小说里，很明显的，金庸在表达一种看待历史的方法，甚至是一种政治上的价值判断。

金庸后来总是强调，他的小说与政治没有关系，但是北大的陈平原教授，有一个很好的说法——我们要回到当年金庸写这些小说的背景。

当时金庸写的这些小说都在报纸上连载，比如《天龙八部》就是在当时金庸创办的《明报》上连载。

《明报》这份报纸，是金庸本人，查良镛先生作为一个报人，带着知识分子的情怀去创办的一份报纸。

这个报纸上有他的小说，同时还有他用本名查良镛三个字所写的社论，这些社论在当时脍炙人口。

不止影响香港，甚至连大陆许多重要人物，都会去阅读查良镛的社论。

他一只手在写社论，点评江山，讲今天的国际局势，中国的发展情况，香港的问题……另一

只手，则在写武侠小说。

他的时事评论，在用理性分析，评论的是当下眼前局势。但他在小说里，则把时事评论里所依据的一些价值观，一些看待世界的方法，带回到历史上，去看整个历史上政治的问题。

金庸的小说很有趣，常常喜欢以真实的历史事件为背景，甚至还写到他笔下的江湖人物，如何改变了真实的历史事件。

我们知道这些武侠小说，它从来写的是江湖，是武林，这是一个化外的天地，王法管不着的一片地方。

我们喜欢的、着迷的，正是那个历史上不被记载，甚至可能不存在的江湖世界。

金庸却喜欢用这样的江湖世界去改写正史，用民间的野史，去对付正史，用江湖去干涉朝政。

这个时候我们看到，他用一套武侠世界的价值观，颠覆了我们历史里所谓的正统。

学了很多知识，没多久就忘光了， 怎么办？

文◎ Lachel_

读 了很多书，回想起来，却总是觉得一片空白，想不出究竟留下了些什么；付费参加了一堆课程，听的时候觉得醍醐灌顶，没过多久却发现都还给了老师；

看文章、听讲座，记了一大堆东西，感觉收获满满，但却一直放着让它们积灰，不知道怎么用起来

……

我想，这应该是许许多多人的心声。

很多时候，我们不是不愿意学习——甚至相反，我们对学习有着极大的热情，但是，却总是感觉，好像看不到什么效果，起不到什么作用。

久而久之，无非只有两种结果：

要么是沮丧，失去斗志，再也提不起动力和热情去学习，变得困惑、茫然，浑浑噩噩；

要么不断欺骗自己，用徒劳的“读书听课做笔记”，给自己一种“我在进步”的错觉——但实际上，你所学到的东西，正在一点一滴从指缝间流走。

无论是在知乎，公众号，还是训练营，我都收到了许多这样的私信。

如何解决这个问题呢？

一种常见的想法是寄希望于“记忆力”。很多读者经常问我：L 先生，为什么你总是能记得那么多东西，你是怎么练成这么强大的记忆力的？

但其实，记忆所能起到的作用，极其有限。

为什么呢？原因很简单。记忆不过是“储存”

而已，但要把知识真正用起来，让它切切实实成为你的能力，你需要的是三种能力：联想，建构，迁移。

这些，都不是凭借“记忆”能够实现的。

另一种思路，是把知识储存起来，放在外部工具里，需要时再去阅读和检索。

我一度也在这样做，但后来发现，更大的可能是什么呢？是你勤勤恳恳，保存了几百上千篇文章，然后，你就再也没碰过它们。

更可怕的是，你会有一种“我知道它”的感觉——但这种感觉完全是虚假的。你并没有真的知道，仅仅是“见过”而已。

你只是在用“收集”这个行为，欺骗自己，让自己以为是在“学习”。

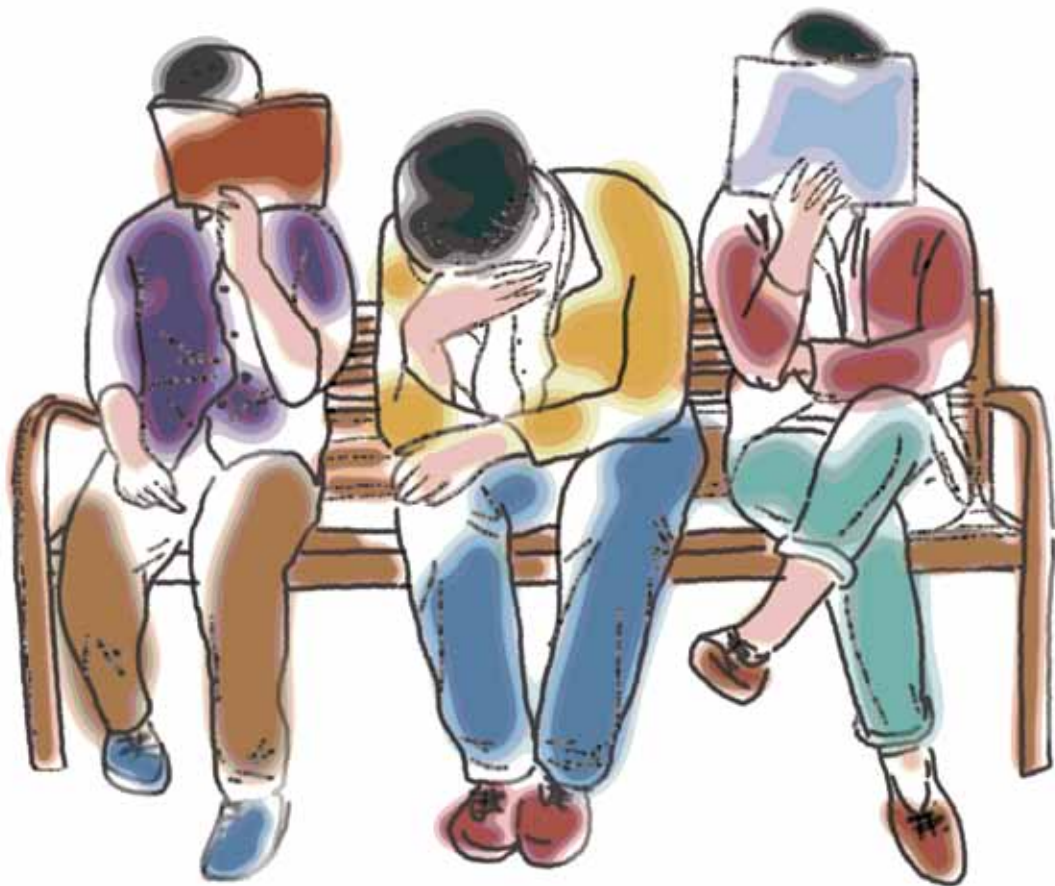
那么，更有效的做法是什么呢？如何才能真正把知识用起来？

我们需要从根源来开始探讨。

社会科学家 Michael Polanyi 在 1958 年提出了“隐性知识”的概念。他认为：我们学到的知识可以分为两种，分别是显性知识和隐性知识。

前者指的是那些能被表述和觉察到的知识，亦即我们能主动展现出来的知识；后者指的是存在于认知之中，我们觉察不到，但却会潜移默化影响着我们的知识。

它们最大的区别是什么呢？前者能够主动复



述、表达，后者只能在某些场景和时刻“突然浮现”在脑海里。

举个例子：

肌肉记忆，就是一种最常见的“隐性知识”。

比如骑自行车。你未必能说得出来，骑自行车时脚蹬的频率是多少，身体是怎么发力的，怎么控制平衡，全身的肌肉如何协调……但是，当你学会骑车之后，跨上自行车，你的身体就会自然而然地调整到合适的状态，不需要大脑作任何干预。

同样，当我们学习时，我们大脑所接收的信息，其实有很大一部分，也会成为我们的“隐性知识”。

所以，你可能会有这样的感觉：有时候，读

到某些内容、跟别人聊天时，突然脑子里会闪现出一些念头和想法，或是破碎的只言片语，你对它们有一个模糊的印象，但却没法回忆出更多细节。

这其实就是一种隐性知识的“激活”。

很多时候，我们以为被遗忘的东西，其实并没有真的遗忘——它只是被藏到了记忆的底部，没有办法找到它而已。

为什么会出现这种现象呢？这需要从记忆的编码模式讲起。

我在许多文章里都讲过：记忆的储存模式，其实本质上，就是神经元之间的协同。若干个神经元通过突触连接，组织起来，形成一个集团，就

构成了一个“概念”——这就是记忆储存的最基本单位。

一个概念，通过各种突触，跟对应的图像、声音、或者其他概念连接起来，产生“联想”——这就构成了一个小小的网络，也就是一个“知识点”。

举个例子：

一个“鸟”的概念，跟鸟的图像、“niao”这个声音、以及“羽毛”“飞”“禽类”等概念组合起来，这个小小的局部网络，就是我们对“鸟”的全部知识。

大量的“局部网络”整合起来，就构成了我们整张知识网络。

显然，在这张网络上，连接越多的“节点”，也就越重要；同样，它被联想起来、被“唤起”的可能性，也就越高。

但在我们的记忆中，还残存着大量孤零零的节点。它们可能完全没有连接，可能只有一两个

连接，可能漂浮在记忆里的幽暗角落。

时不时，有某个节点突然被激活，然后又复归沉寂，像什么都没发生。

这些，就是我们的“碎片记忆”——它也是一种典型的“隐性知识”。

它们并未被真正忘记，只是因为缺乏连接和触点，没有能被纳入完整的知识网络之中，孤零零地漂浮在记忆的一隅罢了。

那么，同样属于隐性知识，碎片记忆和肌肉记忆，它们的区别在哪里呢？

其实很简单。肌肉记忆虽然脱离于整个知识网络，但它本身是自成体系的。

它是一个完整、有序的局部网络，本身是有清晰的结构。

它会跟场景紧密绑定。当某个场景发生时，这个“小网络”的探测器被激活，继而，信号快速地沿着通道，传递向整个网络。

整个网络立刻忙碌起来，高效地、有条不紊地开始协作，一个个神经元亮起，又传递向下一个，此起彼伏，熟练而流畅。

等任务完成，整个网络再度暗下去，进入沉睡。

但是，碎片记忆是孤立的。记忆跟记忆之间，缺乏足够的连接，也就是有效的通道。

当它被唤醒时，只能激起一些起伏——也就是“模糊的印象”，没有办法让这个“激活”状态继续传递下去。

你一定也看出来：碎片记忆，最本质的特征是什么呢？缺乏“结构”。

无论是显性知识，还是技能、经验、肌肉记忆，它们之间只有量级和场景的差别，但共同点是：都具备完整的结构，从而才能协同作用，满足我们的需求。

但碎片记忆是零散的，孤立的，没有结构。继而，也就没有办法被我们利用起来。

它们会占据我们的储存空间，但我们却没法良好地把它们利用起来。



那么，如何解决这个问题呢？

当然，我们没有办法像电脑一样，直接用一个“碎片整理程序”了事。需要用一些其他的技巧。

我在之前的文章中，分享过一个方法：在笔记上加上“行动”，让笔记从囤积变得流动起来，榨干笔记的每一分价值。

今天，再分享一套方法，叫做“知识卡片”，帮你把“碎片记忆”结构化、显式化，外化成“显性知识”，成为自己真正的知识积累。

如何制作自己的“知识卡片”？

我自己是用印象笔记，你也可以用任何其他工具：OneNote，为知，有道……或者，如果你喜欢纸笔，用实体的笔记本会是更好的选择。

具体来说，可以遵循下面这几个方法：

1. 每天一个知识点

知识卡片的原理非常简单，就是把每天学到的新知识，不论是书、文章还是课程，都记录下来，做成一张张“卡片”。

通过这种方式，把知识进行外化，转变成“显性知识”。

那么，为什么要强调“每天一个知识点”呢？

非常简单：我们总是会高估自己的能力，低估客观环境。乍一看，每天只记录一个知识点太少了，但是碎片记忆之所以没法“显性”，根本原因就在于：我们以为自己懂了，实际上压根没懂。

所以，这里的记录，并不是把它摘抄下来，而是需要符合两个条件：

1) 在弄懂它的基础上，用自己的话重新表述出来；

2) 在(1)的基础上，用尽可能简短的语言，提炼出它最核心的信息。

这两点是非常困难的。实际上，绝大多数人所做的笔记，只停留在摘抄、心得的程度，完全达不到这两个要求。

但单纯的摘抄和心得，仅仅是“复制”和“储存”，起不到将知识体系化的作用。

唯有用自己的话去提炼、浓缩，在这个加工过程中，调用自己已有的知识体系，横向拓宽，从点到面，才能真正把一个知识点，纳入你的知识网络之中。

所以，哪怕每天只记录一个知识点，只做一张卡片，如果你能坚持这个做法，都是在最大化学习的收益。

长此以往，你就会真切地感受到“学习”和“积累”的效果。

2. 结构化

在做每一天的“知识卡片”时，如何才能更好地浓缩、提炼，同时拓展它的“触点”，尽可能跟知识网络联系起来呢？

不妨按照“结构化”的方式，事先设定好一个框架，用这个框架去思考和剖析它。

我自己设计的结构，是这样的：

本质：它的核心是什么？我可以如何理解它？

来源：它来自哪里？为何会产生？原因是什么？

去处：它表现为什么？我能拿来做什么？如何操作？

联想：它跟其他什么东西相关？可能会涉及到哪些概念？

举个例子：

情绪反应

本质：激素变化，下意识反应，应对环境的进化优势

来源：杏仁核活跃，抑制前额叶皮层

去处：战或逃反应，身体的高唤醒状态；FESU 模式，场景预演。

联想：三脑系统；CBT 方法；《思考快与慢》……

任何一个知识点，做成“知识卡片”时，我都会去填写这几个问题。并在填写时，尽可能发

散思维、查资料，不追求绝对正确（实际也很难），重点在于：在这个过程中，不断让自己的大脑参与进来，去思考、分析，对它进行加工。

经过这个过程，留下来的产物，就是一张完整的“知识卡片”。

当然，你完全可以有其他的“结构”，未必要用这个模式。只要注意保持一致即可。这样，才能达到把知识串联起来的效果。

阅读是进食，但思考才是咀嚼。

3. 升维整合

知识卡片做好了，并不是就放着不管了——你需要不断地对它们进行审视，整合起来，进行“升维”。

什么叫升维呢？

两张或多张知识卡片，可能能够组合起来，合并成一张新的卡片，组成一个局部的小网络，重新提炼、浓缩出来——这就是一个升维。

因为我们的视角拔高了，原本的核心信息成了细节，成了另一个新系统的部件。

举个例子：

像前文的“情绪反应”，是一张知识卡片。那么，等你对它非常熟悉的时候，不妨思考：

有哪些卡片能跟它整合起来，形成一个新的系统？

它本身属于哪个更高层级的系统？

如果把它本身看作一个点，我可以如何构造一个新的知识网络？

这是一个不断清除旧卡片、组成新卡片的过程。在这个过程中，这些被清除的知识，并没有消失，它们已经在你记录和反刍的过程中，被纳入了你的知识网络，成为“显性知识”的一部分。

而整合起来的新知识，就会成为一个新的系统，开启一个新的小网络。

如果说结构化和触点延伸，属于“横向拓展”，那么整合升维，就是“纵向拓展”——唯有这样，才能不断优化自己的知识储存结构，以点带线、面、

体，形成自己独特的思维模式。

这就是一种对知识进行高维度内化和吸收的方式。

4. 转化行动

我在以前的文章里也讲过：无论任何知识，最终的方向，一定要转化为行动。

同样，也只有通过行动，我们才能完成整个“显式”的过程。

那么，有什么方式，可以帮助我们吧卡片转化为行动呢？

一种做法是：每天抽出部分时间检视卡片，并记录随时产生的任何念头，写到待办清单里面，作为一个小任务，安排时间让自己去完成。

这是最简单的做法，但稍微有点被动。

另一种方法是：主动去思考，这个知识点如何用到生活中？它可以优化我工作、学习、生活的哪个环节？它跟哪个场景是绑定的？

然后，为这个场景和知识点，建立一个联系，让自己能够联想起来，并将其应用到实践中。

最简单的方式就是便利贴。像我刚开始做时间管理的时候，会在门口贴上便利贴，写上“检查外出清单”。这样，当我想要出门时，就会想起要打开待办 APP，检阅一遍清单，看要带的东西有没有带齐。久而久之，这个习惯就会被内化，成为“肌肉记忆”，无需再进行提醒。

这就是一个把“碎片记忆”结构化、体系化的过程。

希望这套简单的“知识卡片”法，可以有效地帮助你，把学到的东西真正用起来。

毕竟，学习是为了能够更好地生活。不要为了学习而学习。

查理·芒格： 如何理性愉快地度过一生？

文◎查理·芒格

你们当中肯定有许多人会觉得奇怪：这么老还能来演讲？嗯，答案很明显：他还没有死。不管怎么样，我想我来这里演讲是合适的。我自己养育过许多子女，我知道他们真的比坐在前面这些穿学位礼服的学生更感光荣。父母为子女付出了很多心血，把智慧和价值传授给子女，他们应该永远受到尊敬。

我已经把今天演讲的几个要点写了下来，下面就来介绍那些对我来说最有用的道理和态度。我并不认为它们对每个人而言都是完美的，但我认为它们之中有许多具有普遍价值，也有许多是“屡试不爽”的道理。

/ 1 /

**如果你想获得某样东西
那就让自己要配得上它**

到底是哪些重要的道理帮助了我呢？我非常幸运，很小的时候就明白了这样一个道理：要得到你想要的某样东西，最可靠的办法是让你自己配得上它。这是一个十分简单的道理，是黄金法则。

你们要学会己所不欲，勿施于人。在我看来，无论是对律师还是对其他人来说，这都是他们最应该有的精神。总的来说，拥有这种精神的人在生活中能够赢得许多东西，他们赢得的不止是金钱和名誉。还赢得尊敬，理所当然地赢得与他们打交道的人的信任。能够赢得别人的信任是非常

快乐的事情。

有的时候你们会发现有些彻头彻尾的恶棍死的时候既富裕又有名，但是周围绝大多数人都认为他们死有余辜。如果教堂里满是参加葬礼的人，其中大多数人去那里是为了庆祝这个小子终于死了。

这让我想起了一个故事：有一个这样的混蛋死掉了，神父说“有人愿意站出来，对死者说点好话吗？”没有人站出来，好长时间没有人站出来，最后有个人站了出来，他说“好吧，他的兄弟更糟糕”。

这不是你们想要得到的下场，以这样的葬礼告终的生活，不是你们想要的生活。

**正确的爱
应该以仰慕为基础**

我很小就明白的第二个道理是，正确的爱应该以仰慕为基础，而且我们应该去爱那些对我们有教育意义的先贤。我懂得这个道理且一辈子都在实践它。萨默赛特·毛姆（Somerset Maugham）在他的小说《人性的枷锁》中描绘的爱是一种病态的爱，那是一种病，如果你们发现自己有这种病，应该赶快把它治好。

有一个道理非常重要，那就是你们必须坚持终身学习。如果不终身学习，你们将不会取得很高的成就。光靠已有的知识，你们在生活中走不了多远。离开这里以后，你们还得继续学习，这样才能在生活中走得更远。

就以世界上最受尊敬的公司伯克希尔·哈撒韦来说，它的长期大额投资业绩可能是人类有史以来最出色的。让伯克希尔在这一个十年中赚到许多钱的方法，在下一个十年未必还能那么管用，所以沃伦·巴菲特不得不成为一部不断学习的机器。

层次较低的生活也有同样的要求，我不断地看到有些人在生活中越过越好，他们不是最聪明的，甚至不是最勤奋的，但他们是学习机器。他们每天夜里睡觉时，都比那天早晨聪明一点点。孩子们，这种习惯对你们很有帮助，特别是在你们还有很长的路要走的时候。

只有你自己学习了学习的方法之后 才能有所进步

阿尔弗雷德·诺斯·怀特海曾经说过一句很正确的话，他说只有当人类“发明了发明的方法”之后，人类社会才能快速地发展。他指的是人均GDP的巨大增长和其他许多我们今天已经习以为常的好东西。人类社会在几百年前才出现了大发展，在那之前，每个世纪的发展几乎等于零。

人类社会只有发明了发明的方法之后才能发展，同样的道理，你们只有学习了学习的方法之后才能进步。

我非常幸运。在就读哈佛法学院之前就已经学会了学习的方法。在我这漫长的一生中，没有什么比持续学习对我的帮助更大。再拿沃伦·巴菲特来说，如果你们拿着计时器观察他，会发现他醒着的时候有一半时间是在看书。他把剩下的时间大部分用来跟一些非常有才干的人进行一对一的交谈，有时候是打电话，有时候是当面，那些都是他信任且信任他的人。仔细观察的话，沃伦很像个学究，虽然他在世俗生活中非常成功。

学术界有许多非常有价值的东西。不久之前我就遇到一个例子，我是一家医院的理事会主席，在工作中接触到一个叫约瑟夫·米拉的医学研究人员。他是医学博士，经过多年钻研，成为了世界上最精通骨肿瘤病理学的人。他想要传播这种知识，提高

骨癌的治疗效果。他是怎么做的呢？嗯，他决定写一本教科书，虽然我认为这种教科书最多只能卖几千册，但世界各地的癌症治疗中心都买了它。

他休了一年假，把所有的X光片弄到电脑里，仔细地保存和编排，他每天工作17小时，每周工作七天，整整坚持了一年。这也算是休假啊。假期结束时，他写出了世界上最好的两本骨癌病理学教科书中的一本。如果你们的价值跟米拉差不多，你们想要获得多大的成就，就能获得多大的成就。

不断学习各学科最重要的知识点 并不断实践它们

另一个对我非常有用的道理是我当年在法学院学到的。那时有位爱开玩笑的教授说：“什么是法律头脑？如果有两件事交织在一起，相互之间有影响，你努力只考虑其中一件，而完全不顾另一件，以为这种思考方式既实用又可行的头脑就是法律头脑。”我知道他是在说反话，他说的那种“法律”方法是很荒唐的。

这给了我很大的启发，因为它促使我去学习各学科中所有的重要道理，这样我就不会成为那位教授所描绘的蠢货。因为真正重要的大道理占每个学科95%的份量，所以对我而言，从所有的学科吸取我所需要的95%的知识，并将它们变成我思维习惯的一部分，也不是很难的事情。

当然，掌握了这些道理后，你们必须通过实践去使用它们。这就像钢琴演奏家，如果不持续练习，就不可能弹得很好。所以我这辈子不断地实践那种跨学科的方法。

这种习惯帮了我很多忙，它让生活更有乐趣，让我能做更多的事情，让我变得更有建设性，让我变得非常富有，而这无法用天分来解释。我的思维习惯只要得到正确的实践，真的很有帮助。

但这种习惯也会带来危险，因为它太有用了，如果你们使用它，当你们和其他学科的专家（甚至是你们的老板），能够轻而易举地伤害你们。你们会常常发现，原来你们的知识比你老板更丰富，

更能够解决他所遇到的问题。当他束手无策的时候，你们有时会知道正确的答案。

遇到这样的情况是非常危险的，因为你们的正确让有身份有地位的人觉得没面子，但我还没有找到避免受这个严重问题而伤害的完美方法。

/2/

隐藏你的睿智 直到别人发现

尽管我年轻时扑克牌玩得很好，但在我认为我知道的比上级多的时候，我不太擅长掩饰自己的想法，没有很谨慎地去努力掩饰自己的想法，所以我总是得罪人。

现在人们通常把我当成一个行将就木的没有恶意的古怪老头，但在从前，我有过一段很艰难的日子。我建议你们不要学我，最好学会隐藏你们的睿智。

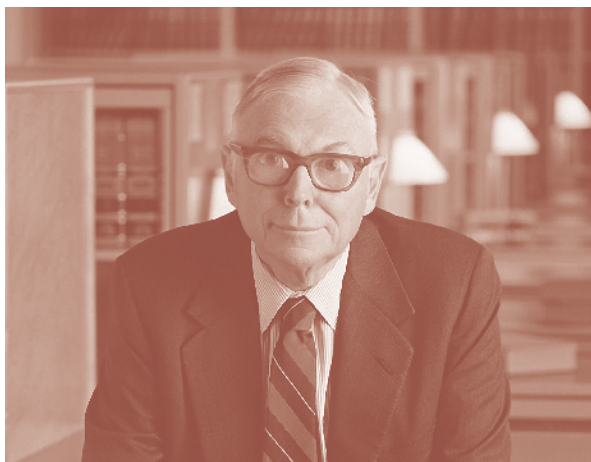
我有个同事，他从法学院毕业时成绩是全班第一名，曾在美国最高法院工作过，年轻时当过律师，当时他总是表现出见多识广的样子。有一天，他上级的高级合伙人把他叫进办公室，对他说：“听好了，查克，我要向你解释一些事情，你的工作和职责是让客户认为他是房间里最聪明的人。”

如果你完成了这项任务之后还有多余的精力，应该用它来让你的高级合伙人显得像是房间里第二聪明的人。只有履行了这两条义务之后，你可以表现你自己。”

要拥有跨学科的心态 炼成自己的思维框架

人们必须拥有跨学科的心态，才能高效而成熟地生活。在这里，我想引用古代最伟大的律师马尔库斯·图鲁斯·西塞罗的一个重要思想。西塞罗有句话很著名，他说，如果一个人不知道他出生之前发生过什么事情，在生活中就会像一个无知的孩童。

这个道理非常正确，西塞罗正确地嘲笑了那些愚蠢得对历史一无所知的人。但如果你们将西



查理·芒格

塞罗这句话推而广之，我认为你们应该这么做：除了历史之外，还有许多东西是人们必须了解的。

所谓的许多东西就是所有学科的重要思想。但如果你对一种知识死记硬背，以便能在考试中取得好成绩，这种知识对你们不会有太大的帮助。你们必须掌握许多知识，让它们在你们的头脑中形成一个思维框架，在随后的日子里能自动地运用它们。

如果你能够做到这一点，我郑重地向你们保证，总有一天你们会在不知不觉中意识到：“我已经成为我的同龄人中最有效率的人之一”。与之相反，如果不努力去实践这种跨学科的方法，你们中的许多最聪明的人只会取得中等成就，甚至生活在阴影中。

要想更好解决问题 尝试学会逆向思考

我发现的另外一个道理蕴含在麦卡弗雷院长刚才讲过的故事中，故事里的乡下人说：“要知道我会死在哪里就好啦，我将永远不去那个地方。”这乡下人说的话虽然听起来很荒唐，却蕴含着一个深刻的道理。对于复杂的适应系统以及人类的

大脑而言，如果采用逆向思考，问题往往会变得更容易解决。如果你们把问题反过来思考，通常就能够想得更加清楚。

例如，如果你们想要帮助印度，应该考虑的问题不是“我要怎样才能帮助印度？”与之相反，你们应该问：“我要怎样才能损害印度？”你们应该找到能对印度造成最大损害的事情，然后避免去做它。

也许从逻辑上来看两种方法是一样的，但那些精通代数的人知道，如果问题很难解决，利用反向证明往往就能迎刃而解。生活的情况跟代数一样，逆向思考能够帮助你们解决正面思考无法处理的问题。

让我现在就来使用一点逆向思考。什么会让我们在生活中失败呢？我们应该避免什么呢？有些答案很简单，例如，懒惰和言而无信会让我们在生活中失败。如果你们言而无信，就算有再多的优点，也无法避免悲惨的下场。所以你们应该养成言出必行的习惯，懒惰和言而无信是显然要避免的。

避免极端的意识形态 相对理性的分析问题

要避免极端的意识形态，因为它会让人们丧失理智。年轻人特别容易陷入强烈而愚蠢的意识形态中，而且永远走不出来。当你们宣布自己是某个类似邪教团体的忠实成员，并开始倡导该团体的意识形态时。这样你们的头脑就会坏掉，而且有时候是以惊人的速度坏掉。

我有一条“铁律”，它帮助我在偏向于支持某种强烈的意识形态时保持清醒。我觉得我没资格拥有一种观点，除非我能比我的对手更好地反驳我的立场。我认为我只有在达到这个境界时才有资格发表意见。

我的做法对大多数人而言，可能太难了，但希望对我来说它永远不会变得太难。这种别陷入极端意识形态的方法，在生活中是非常非常重要的，如果你们想要成为明智的人，严重的意识形态很有可能导致事与愿违。

/3/

摆脱自私以及偏见 嫉妒、怨憎和自怜

有一种叫做“自我服务偏好”的心理因素也经常导致人们做傻事，它往往是潜意识的，所有人都难免受其影响。你们认为“自我”有资格去做它想做的事情，例如，透支收入来满足它的需求，那有什么不好呢？

从前有一个人，他是全世界最著名的作曲家，可是他大部分时间过得非常悲惨，原因之一就是他总是透支他的收入。那位作曲家叫做莫扎特。连莫扎特都无法摆脱这种愚蠢行为的毒害，我觉得你们更不应该去尝试它。

总的来说，嫉妒、怨憎、仇恨和自怜都是灾难性的思想状态。过度自怜可以让人近乎偏执，偏执是最难逆转的东西之一，你们不要陷入自怜的情绪中。我有个朋友，他随身携带一叠厚厚的卡片，每当有人说了自怜的话，他就会慢慢地、夸张地掏出那一叠卡片，将最上面那张交给说话的人。卡片上写着“你的故事让我很感动，我从来没有听过有人像你这么倒霉。”

每当你们发现自己产生了自怜的情绪，不管是什么原因，哪怕由于自己的孩子患上癌症即将死去。你们也要想到，自怜是于事无补的。这样的時候，你们要送给自己一张我朋友的卡片。自怜总是会产生负面影响，它是一种错误的思维方式。如果你们能够避开它，你们的优势就远远大于其他人。

你们当然也要在自己的思维习惯中消除自我服务的偏好，别以为对你们有利的就是对整个社会有利的，也别根据这种自我中心的潜意识倾向来为你们愚蠢或邪恶的行为辩解，那是一种可怕的思考方式。你们要让自己摆脱这种心理，因为你们想成为智者而不是傻瓜，想做好人而不是坏蛋。

你们必须在自己的认知行动中，允许别人拥有自我服务的偏好。因为大多数人无法非常成功地清除这种心理，人性就是这样。如果你们不能容忍别人在行动中表现出自我服务的偏好，那么

你们又是傻瓜。

所罗门兄弟公司的法律顾问曾经做过《哈佛法学评论》的学生编辑，他是个聪明而高尚的人，但我亲眼看到他毁掉了自己的前途。当时那位能干的 CEO 说有位下属做错了事，总顾问说：“我们在法律上没有责任汇报这件事，但我认为那是我们应该做的，那是我们的道德责任。”

从法律和道德上来讲，总顾问是正确的，但他的方法却是错误的。他建议日理万机的 CEO 去做一件令人不愉快的事情，而 CEO 总是把这件事一推再推，因为他很忙，完全可以理解，他并不是故意要犯错。

遇到这种情况，正确的说服技巧是本杰明·富兰克林指出的那种，他说：“如果你想要说服别人，要诉诸利益，而非诉诸理性。”总顾问应该说：“如果这种情况再持续下去，会毁掉你的，会让你身败名裂，家破人亡。我的建议能够让你免于陷入万劫不复之地。”这种方法会生效的。

你们应该多多诉诸利益，而不是理性，即使是当你们的动机很高尚的时候。

避免变态的激励机制 与仰慕的人一起工作

应该避免的事是受到变态的激励机制的驱动。你们不要处在一个你们表现得越愚蠢或者越糟糕，它就提供越多回报的变态激励系统之中，变态的激励机制具有控制人类行为的强大力量，人们应该避免受它影响。

你们将来会发现，有些律师事务所规定的工作时间特别长，至少有几家现代律师事务所是这样的。如果每年要工作 2,400 个小时，我就没法活了，那会给我带来许多问题，我不会接受这种条件。我没有办法对付你们中的某些人将会面对的这种局面，你们将不得不自行摸索如何处理这些重要的问题。

变态的工作关系也是应该避免的，你们要特别避免在你们不崇敬或者不想像他一样的人手下干活，那是很危险的。所有人在某种程度上都受

到权威人物的控制，尤其是那些为我们提供回报的权威人物。

要正确地应对这种危险，必须同时拥有才华和决心。在我年轻的时候，我的办法是找出我尊敬的人，然后想办法调到他手下去，但是别批评任何人，这样我通常能够在好领导手下工作。许多律师事务所是允许这么做的，只要你们足够聪明，能做得很得体。

总之，在你们正确地仰慕的人手下工作，在生活中取得的成就将会更加令人满意。

保持客观习惯 核对检查清单

养成一些让你能保持客观公正的习惯。我们都记得达尔文特别留意相反的证据，尤其是他证伪的是某种他信奉和热爱的理论时。如果你们想要在思考的时候尽量少犯错误，就需要这样的习惯。

人们还需要养成核对检查清单的习惯，核对检查清单能避免很多错误，不仅仅对飞行员来说是如此。你们不应该光是掌握广泛的基础知识，而是应该把它们在头脑中列成一张清单，然后再加以使用。没有其他方法能取得相同的效果。

生活充满竞争 去成为最有能力和最愿意学习的人

另外一个我认为很重要的道理就是，将不平等最大化通常能够收到奇效。这句话是什么意思呢？约翰·伍德（John Wooden）提供了一个示范性的例子。伍德曾经是世界上最优秀的篮球教练。他对五个水平较低的球员说：“你们不会得到上场的时间，你们是陪练。”

比赛几乎都是那七个水平较高的球员在打的。这七个水平高的球员学到了更多，别忘了学习机会的重要性——因为他们独享了所有的比赛时间。在他采用非平等主义的方法时，伍德比从前赢得了更多的比赛。

我认为生活就像比赛也充满了竞争，我们要让那些最有能力和最愿意学习的人发挥最大的作用。如果你们想要获得非常高的成就，你们就必须成为那样的人。你们不希望有 50 个轮流做手术的医生中，抓阄抽一个来给你们的孩子做脑外科手术。

你们不希望你们的飞机是以一种太过平等主义的方式设计出来的。你们也不希望你们的伯克希尔·哈撒韦采用这样的管理方式。你们想要让最好的球员打很长时间的比赛。

/4/

要拥有自己真正的能力 而不是鹦鹉学舌的知识

我经常讲一个有关马克斯·普朗克的笑话。

普朗克获得诺贝尔奖之后，到德国各地作演讲，每次讲的内容大同小异，都是关于新的量子物理理论的，时间一久，他的司机记住了讲座的内容。司机说：“普朗克教授，我们老这样也挺无聊的，不如这样吧，到慕尼黑让我来讲，你戴着我的司机帽子坐在前排，你说呢？”

普朗克说：“好啊。”于是司机走上讲台，就量子物理发表了一通长篇大论。后来有个物理学教授站起来，提了一个非常难的问题。演讲者说：“哇，我真没想到，我会在慕尼黑这么先进的城市，遇到这么简单的问题。我想请我的司机来回答。”

我讲这个故事，并不是为了表扬主角很机敏。我认为这个世界的知识可以分为两种：一种是普朗克知识，它属于那种真正懂的人。他们付出了努力，他们拥有那种能力。另外一种司机知识。他们掌握了鹦鹉学舌的技巧；他们可能有漂亮的头发；他们的声音通常很动听；他们给人留下深刻的印象。

但其实他们拥有的是伪装成真实知识的司机知识。我想我刚才实际上描绘了美国所有的政客。如果你们在生活中想努力成为拥有普朗克知识的人，而避免成为拥有司机知识的人，你们将遇到这个问题。到时会有许多巨大的势力与你们作对。



查理·芒格(左)与沃伦·巴菲特

从某种程度上来讲，我这代人辜负了你们，我们给你们留了个烂摊子。现在加利福尼亚州的立法机构里面大多数议员是左派的傻瓜和右派的傻瓜，这样的人越来越多，而且他们没有一个人是可以被请走的。这就是我这代人为你们做的事情。但是，你们不会喜欢太过简单的任务，对吧？

做你们最感兴趣的事

然后努力配得上它和你的合伙人

如果你们真的想要在某个领域做得很出色，那么你们必须对它有强烈的兴趣。我可以强迫自己把许多事情做得相当好，但我无法将我没有强烈兴趣的事情做得非常出色。从某种程度上来讲，你们也跟我差不多。所以如果有机会的话，你们要想办法去做那些你们有强烈兴趣的事情。

还有就是，你们一定要非常勤奋才行。我非常喜欢勤奋的人。我这辈子遇到的合伙人都极其勤奋。我想我之所以能够和他们合伙，部分原因在于我努力做到配得起他们，部分原因在于我很精明地选择了他们，还有部分原因是我运气好。

我早期的生意上曾经有过两位合伙人，他们俩在大萧条期间合资成立了一家建筑设计施工公司，达成了很简单的协议：“如果我们没有完成对



客户的承诺，我们俩要每天工作 14 个小时，每星期工作 7 天，直到完成为止。”不用说你们也知道啦，这家公司做得很成功。我那两位合伙人广受尊敬。他们这种简单的老派观念几乎肯定能够提供一个很好的结果。

让打击和麻烦们 成为成长的契机

你们在生活中可能会遭到沉重的打击，不公平的打击。有些人能挺过去，有些人不能。我认为爱比克泰德（Epictetus）的态度能够引导人们作出正确的反应。他认为生活中的每一次不幸，无论多么倒霉，都是一个锻炼的机会。他认为每一次不幸都是吸取教训的良机。

人们不应该在自怜中沉沦，而是应该利用每次打击来提高自我。他的观点是非常正确的，影响了最优秀的罗马帝国皇帝马库斯·奥勒留（Marcus Aurelius），以及随后许多个世纪里许许多多其他的人。

我还有个道理简单地说说。我的爷爷芒格曾是他所在城市唯一的联邦法官。我很崇拜他。他的价值观之一是，节俭是责任的仆人。芒格爷爷担任联邦法官的时候，联邦法官的遗孀是得不到抚

恤金的。所以如果他赚了钱不存起来，我奶奶将会变成一个凄凉的寡妇。除此之外，家有余资也能让他更好地服务别人。由于他是这样的人，所以他终生量入为出，给他的遗孀留下了一个舒适的生活环境。

你们很可能会说：“谁会在生活中整天期待麻烦的到来啊？”其实我就是这样的。在这漫长的一生中，我一直都在期待麻烦的到来。现在我已经 84 岁啦。就像爱比克泰德，我也拥有一种蒙受宠宠的生活。我总是期待麻烦的到来，准备好麻烦来临时如何对付它，这并没有让我感到不快乐。这根本对我没有任何害处，实际上，这对我有很大的帮助。

文明的最高境界 是利益各方之间无缝的信任之网

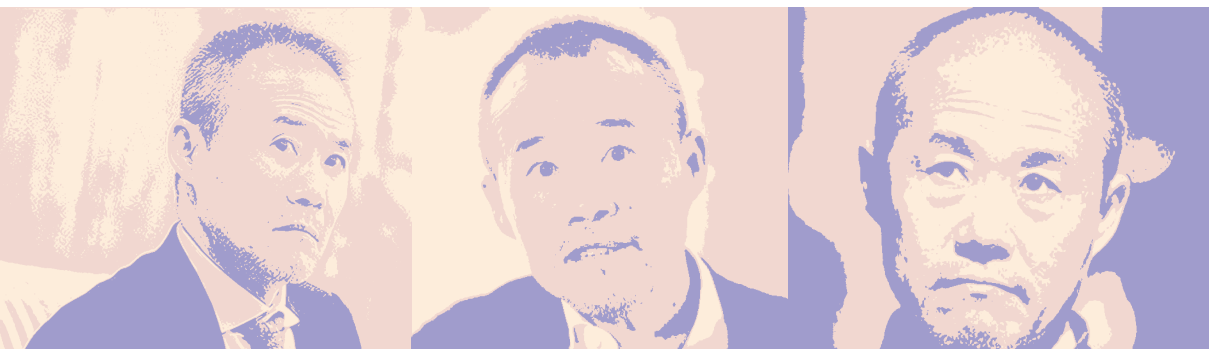
由于在你们将要从事的行业中有大量的程序和繁文缛节，最后一个我想要告诉你们的道理是，复杂的官僚程序不是文明社会的最好制度。最好的制度是一张无缝的、非官僚的信任之网。没有太多稀奇古怪的程序。

只有一群可靠的人，他们彼此之间有正确的信任。那是玛约医疗中心手术室的运作方式。如果那里的医生像律师那样，设立许多像法律程序那么繁琐的规矩，更多的病人会死于非命。

所以当你们成为律师的时候，永远别忘记，虽然你们在工作中要遵守程序，但你不用总是被程序牵着鼻子走。你们生活在应该追求的是尽可能地培养一张无缝的信任之网。如果你们拟定的婚姻协议书长达 47 页，那么我建议你们这婚还是不结为妙。

好啦，在（南加州大学）毕业典礼上讲这么多已经够啦。我希望这些老人的废话对你们来说是有用的。最后，我想用约翰·班扬的巨作《天路历程》中那位真理剑客年老之后唯一可能说出的话，来结束这次演讲：“我的剑传给能挥舞它的人”。

查理·芒格 / 伯克希尔·哈撒韦公司副主席，更是巴菲特的黄金搭档，素有“幕后智囊”和“最后的秘密武器”之称



我最害怕的是失去对世界的好奇心

2018年年中，王石参加了远大三十周年庆，正式宣告了成为远大的联席董事长。上个月，在华大一面负面口碑中，王石发布微信朋友圈，以“无限风光在险峰：华大2018年年会上：经华大集团董事会批准，王石成为华大集团董事会联席董事长”，正式开启“人生中第三个33年”。

在第一个33年，王石是中国最成功的房地产企业家，开创了万科，奠定了中国现代企业制度的基础。在第二个33年，他的标签是“登珠峰”“留学哈佛”和“万宝之争”。52岁，成功登上珠穆朗玛峰，60岁留学哈佛，“万宝之争”中险胜对手，却毅然转身离开自己一手开创的企业。

在第三个33年，王石称自己担任“联席董事长”的名额有限，没有精力再去第三家公司了。但与此同时，我们却看到王石一周之内往返于冯仑的湖畔学院和亚布力论坛青年对话之间。他还任职万科基金会理事长，前往印度考察垃圾分类。他还是亚洲赛艇联合会终身名誉主席、深潜学院创办人，并担任40多个社会组织的职务。

这样的王石，在十月份再次启程，前往以色列希伯来大学继续游学之路。在出发前，王石接

受了媒体的独家采访。我们再一次看到了对世界充满好奇心，并且不断跨界的王石。

问 你在哈佛留学之后，又选择去英国和以色列游学，前后有7、8年的时间，为什么花这么多时间去游学？

答 谈到我为什么要游学，可以回到拿学位和不拿学位的区别上。花几年时间拿下一个学位，一种是证明自己的学识到哪个水平了，第二种就是求职必需。显然我不是为了这些。那既然不为拿学位，我又为什么花这么长时间在游学的“学”上？因为自己想知道、想了解，好奇想钻研。越往下钻，发现越珍惜，就还要学下去。

当然，生命、精力都不是无限的，学什么、怎么选择，是一步一步有计划进行的。研究宗教发生学是我的兴趣，可以从宗教发生学的角度来看我的游学计划。从2011年哈佛之路开始，按照基督教、犹太教和伊斯兰教的顺序，之后是剑桥牛津、耶路撒冷希伯来大学和伊斯坦布尔大学，到后面再增加一个印度。这个路线是清晰的。

我的计划也是有目的性的。比如我为什么剑

桥结束再去牛津，其实是想把剑桥、牛津这样的资源用起来。因为我当时想要办学校，也在大学教书。

回到问题本身，不论是哈佛还是希伯来大学，我的初衷是希望接受系统的知识学习和梳理，在知识理论和教学方法上提升自己，去了解、去知道，去感受西方文化，再识别自己到底差异在什么地方。

比如说2011年去哈佛的时候，我的信仰还是无神论，人家就说你为什么对宗教这么感兴趣？又不是源于信仰去了解宗教发生学。我就遇到这个困惑。到了哈佛人家问我信仰什么，我再说无神论者就特别过了，人家会感到很怪，马上就感到其他人排斥你，他们是信上帝的。

后来我就发现自己就处于一种中间的状态，叫不可知论。这不是我发明的，是学术上明确的信仰专门流派。相对来讲，我尊重你的信仰，没有采取否定态度，但也没说我就信，这就是不可知论。我给自己这个定位以后，立刻就感到很坦然了。然后我发现，很多信徒不再排斥你了。因为他们要动员不信宗教的人。当他们感到你是一个不可知论者时，会觉得你比无神论者更容易动员，你们至少不再是排斥关系。

问 这些知识对你企业管理的工作有帮助吗？

答 其实我本身对文史比较感兴趣，但我的口头表达能力和文字表达相比，口头表达能力要强得多。我感兴趣的东西和我擅长的方向，完全不能统一起来。实际上我对搞商业是一点都不感兴趣的。我一直以来，阅读的涉猎，都是中外文化、地理、历史、文学等等。但我最成功的标签确实在商业，这是很大的讽刺。

就我创造万科来讲，即使我离开，万科经营仍非常正常，我觉得很多企业不可能做到这一点。我登山、访学就要1到3年，仅在寒暑假回，如果不是万宝之争我还在学。

当然会有一个说法就是你不务正业，这句话说的很难听，但我用十分之一的精力把企业做得

这么好，这是本事。要点就是，经营企业几十年了，你建立了什么制度、培养了多少年的团队、选择了哪些行业，这几样对了，还用那么操心吗？不用。我觉得这恰恰是我建立万科文化最重要的，没有你地球会转得更好——不是照样转，而是会转得更好。

问 你最常做的三件事是登山、学习和企业管理。如果在这三件事上找一个共同点，是什么？

答 大概是共同的动机。我想做的事、希望做的事，其实很可能到最后对我来讲就是灾难，比如遇到雪崩、大冰山裂缝，或者高山反应，可能就离开这个世界了。换句话说，我能坐在这儿健谈带有一定的偶然性。我也遇到过不止一次与死亡擦肩而过的情况，但是我还在。

我到这个年纪已经不担心死亡了，真正地接受人生无常，明天走就走。因为我觉得自己的经历已经挺丰富了，很多人都说我已经过了很多次人生，我很荣幸自己还活着并且还挺健康。

所以我们再来看看我做的这些事，就很容易理解了，我在为未来做准备，尽管更多是出于好奇。

问 你52岁的时候登顶珠峰，59岁又登了一次，你觉得这两次有什么不一样？

答 我认为52岁这个年龄恰恰是我登珠峰最好的年龄。决定是否能登顶的不光是体力或者是精力，跟人生的体悟也关系很大。

当时我们的队里有一个比我小十几岁、身体好得多的队友，其它山峰他都是提前登顶，但登珠峰那次他就没上去。为什么？他是太想成了，太想表现自己，所以临登顶之前他的精力全耗完了。我虽然体力、精力不如他，但是我保持的好，不该兴奋的不兴奋。这取决于人生的历练。

问 到后来为什么放弃登山了呢？

答 到哈佛之后到现在，我经历了很大的转折，就是我对两种体育活动的爱好发生了很大的转变。以前我登珠峰，登顶两次，原本还准备登第三次、

第四次，以证明和别人不一样。这种个人英雄主义情怀，达到了无以复加的程度。

在第二次以后，在准备第三次第四次登顶的时候，我突然发现人生目标当中，攀登心中的无形山峰比登物理上固定的山峰要难得多。所以，我从哈佛到剑桥后决定放弃登山，全力以赴推广赛艇运动。赛艇和登山运动相反，体现的是集体主义。如果说登山就是放大自我的话，划赛艇就是无我。联系现实就是，改革开放四十年，我作为一个既得利益获得者，获得了很多很多。在我到哈佛以后的这段过渡时期、自我体验期，我越来越清晰自己未来，就是第二个四十年，要做的事就是感恩、知恩图报，就是用感恩来回报这个社会，所以我前边一直在谈自己在教育方面的计划，也包括公益事业。

很多年前我提过人生抛物线这样的说法，现在来看，我人生的顶峰确实已经过去了。形象点来讲就是第二次登顶珠峰，那样一个物理高度已经成为过去。过了顶峰就是接近大地了，更多的是厚度和宽度。抛物线顶峰过去还有另外一个含义，就是社会的资源、聚光灯不要再集中到你这儿。因为资源就这么多，集中到你身上，就不会集中到其他人身上，这个完全可以自己把握。我目前更多的曝光集中在教书上，自身也需要更多的安静。

问 现在很多学者认为西方文化已经衰落，你怎么看现在的中西方文化差异？

答 我们这个民族改革开放四十年了，我想第二个四十年会和第一个四十年完全不一样。从文艺复兴、宗教革命、资本主义的工业革命到现在，一直是西方文明占主流，改革开放四十年我们是在学习西方的东西。到今天，西方的主流文化圈之外的文化圈、现代工业文明怎么往前走？还有什么？这是问号。我们接下来要试图去理解，去解答。

比如说，就我的体会来讲，现在企业制度就是西方文化的一个产物，改革开放一直是借鉴西方。但现在我们已经成为别人学习的目标了。有

一天，一家国际著名的优秀公司，带着团队到万科来学习，说你们是我们借鉴学习的目标，说中国就是小联合国，比欧盟还大，地域上比欧美大多了，一个大省就像一个大国。你们怎么那么游刃有余的？在中国这么多城市，这么多省份，把一个房地产企业做的那么大，做到世界第一，我们想借鉴一下。

以前我们自己都还在学习中，现在却被问到自己是怎么创新的，反而有点自乱阵脚了，不知道该怎么办。因为我们一直在借鉴别人，学习别人，突然发现我们怎么成了别人学习的目标。

但我们真的了解自己吗？市场大、人口多，就真的值得别人学习了吗？我得到了第二个四十年。我们可以共同来找答案，哪些东西我们确实值得自信，以及还有哪些人家还是很优秀，我们学习得还不够。

我要了解我自己。在我力图了解别人的过程中，我发现自己对自己的文化也不了解。西方也在重新认知中国文化的整个过程。反过来讲，人家都在重新认知我们了，如果我们不再重新认知自己，损失的是我们。

所以到哈佛第一年我上的全是像西方经济学史、宗教史的课程；第二年，就开始学习中国传统哲学史。现在对我而言，春秋战国时代的学派，尤其墨子，让我如获至宝，我觉得在如何吸收中国传统文化当中，墨家会扮演一个非常积极的角色。

问 对于人生来说，苦难和挫折是一种动力吗？

答 我非常欣赏 2010 年的一个对话——当时哈佛中国基金会的执行主任，介绍哈佛收理科生的标准时提到，除了智商、综合的考虑之外，申请者满足三个条件之一会被优先考虑：第一是体育好，第二是文艺好；这两样哪都一样，但是第三点让我感到很意外，就是苦难经历。你有苦难经历，同等条件哈佛优先考虑。

现在人生很漫长，所以要努力过好每一天。很多事情要慢慢积累，看未来，不要看眼前。未来将是怎么样，你的追求是什么。苦难经历对于



有理想的人来讲是财富。如果你没有理想，没有志向，没有能力，苦难就是苦难。苦难再多了就是灾难。

所以，人生苦短，不要太贪婪。更多的是漫长的时间要过的有意义，一定要圆将来的梦。

问 能不能给我们的读者一些建议？

答 中国过去的传统来讲，七十古来稀，但现在不是，平均寿命已经七十多岁了，女性平均寿命更长。这就带来一个问题，活那么长干嘛？如何适应这种变化？

现在终身学习本身包含对生命的认知。在长寿的年代，健康不仅仅指体力，还包括脑力。学习，就是在脑力上做好老年的准备，而不是像常见的

很功利性的想法：很成功了还学习干吗？你会发现往往很多时候就是因为你很成功了，你很难适应生活的变化，这很公平。

我觉得生命的活力就在好奇心。随着年纪增大，肯定体力、精力会下降。相对精力而言，好奇心会更有深度、更有针对性。一旦没有好奇心，生命意义也就没有了，生命也就停止了。所以说最害怕是失去这个好奇心。

我也建议所有人，要保持一种好奇心。这个时代有很多的选择，很多的不确定性。时代的变化带来了各种可能，你拥有不同的选择，这种情况下你要重新认定生命的意义。

凡事都追求意义，究竟有什么意义？

文◎吴岱妮 _



约

瑟夫·坎贝尔曾经说过，人生最大的福气，就是能做自己！

尼克·克雷格和斯科特·斯努克的《化目标为影响力》一文中讲到的领导者追寻“个人目标”的过程让我感同身受。下面跟大家分享其中的一些有意思的发现，并带大家一些实用的心理准备和操作建议。

什么是驱动成功背后最重要的因素？

领导者在不断变化的技术、政策、人才与竞争环境中，必须时刻做出不同的战略选择。然而，有许多的因素影响着他们的最终决策。我们发现领导者针对变化的反应，从低到高分4个层次，这些不同的反应影响了领导者对行为的预测能力，也就是做出最正确决策的能力。这4个层次从低到高分别是：

第一层：来自最直接外在环境，通常的反应表现为“我在哪里？”“我在什么时间点？”这一层是人的大脑习惯的反应思考模式。

第二层：“我能做些什么？”这个反应是大脑对外界刺激的进一步思考。依靠第一层到第二层反应做出的决策，都非常容易受外部环境可变因素的影响。

到了第三层：“我为什么要做？”，可变因就开始逐渐稳定，但还是有一些冲突，比如工作和家庭，健康与成功，快乐与压力之间的矛盾。

从第一层到第三层的变因都不是驱动人们预测力最稳健的变因。我们发现，驱动人们的行为并预测成功最稳健的因素来自第四层，也就是意义驱动力：“我是谁？我为什么要存在？”

大部分领导者都没有搞清楚自己想要成为一个什么样的领导，在决策过程中往往被第一层到第三层的因素不断地干扰。依据个人的能力、动机、所在的市场环境等因素，领导者做出许多看似高明合理的决策。比如许多领导者会花大部分精力来分析行业动态、分析自己的核心竞争力然后来制定所谓的战略目标。我们发现，当这些战略目标没有配合意义驱动力的时候，是没有足够的力量来激发领导者和他的团队走向成功的。特别是遇到突发的行业竞争，或是政策不稳定时，这种战略的失效就更加明显。

而当领导人能够运用第四层定义（意义驱动）来驱动自我成长，并作为决策依据时，领导者便拥有最稳健的决策力，也最容易获得成功。举例来说，马云在创建阿里巴巴的时候如果只是一腔热情地

想趁着互联网的好时机大捞一把（第一层驱动力），而非热切地渴望创建一个帮助中小企业更信任更幸福的生态系统（第四层驱动力），相信现在的阿里会非常不同。

追求意义到底有多实用？

一听到“意义感”、“使命感”这些词，总是给大家抽象又遥远，缥缈不实际的感觉。事实上，这些能力与我们所做的“6秒钟情商培训”中，最终一个能力“追求超我目标”非常接近。过去30多年的经验告诉我们，它看似抽象，其实是领导者在决策过程中非常关键并实用的能力。

我们的研究发现：首先，“超我目标”这个能力不但不抽象，反而非常实在。我们的调研显示，它是目前在中国公司中，员工与管理者之间差别最大的指标。这意味着，找到并发挥这种人生“超我目标”的能力，是目前中国企业提升人才的关键标准。如果你拥有人生的“超我目标”，你就有更大的机会成为管理者或领导者。

其次，中国人在整体情商（EQ）上的平均数，略低于美国人的平均数（中国106 vs 美国109），但如果比较中国管理者和美国管理者，我们发现，中国管理者略胜一筹，这项“超我目标”还是我们中国管理者的关键优势。（中国管理者：126 vs 美国管理者：118）。也就是说，中国领导整体的关键优势是运用追求人生的意义感来平衡或增加决策的质量。

追求意义的具体攻略

其实，不论是“意义感”、“使命感”、《化领导目标为影响力》中“领导力目标”，或者是情商行动模型中的“超我目标”，所探讨的都是前文“是什么驱动我们成功”模型中的第四层：“我是谁？我为什么要存在？”也就是人生的终极意义。那么我们该如何发现它呢？

在尼克·克雷格和斯科特·斯努克的四个建议之外，我另外提出三个方法，它们特别适合于

高速增长企业中，为了达到短期目标而长期面对高压力的领导者。

1. 探索意义： 回到生命的原点

放心，我不会让大家想自己的墓志铭。不过，这的确是一个比较严肃的主题。你可以通过以下练习，来寻找这种意义。

闭上你的眼睛，想象你在未来的某一天，为自己设计一个完美的告别仪式。

你会安排哪三位最重要的人上台发言？

在你最完美的想象中，你希望听到他们三个人如何描述你是一个什么样的人？

你希望他们分享什么样和你相关的故事？

这对他们有什么影响？

从他们的角度，你的存在，留给这个世界什么样惊喜？

花2个小时把这三个人的发言稿写下来。看看当你的生命最灿烂地结束的时候，最让你在意的是什么？这是个有点难度和挑战的练习，但是非常有效。当你内在的自己快速回到原点时，你会发现世界变得意想不到的清晰、完整、充满生命力。

2. 检验意义： 仔细检查这意义是否“够分量”？

当我们探索自我存在的意义时，许多人都会问，我怎么知道我所找到的“意义”是好的，足够帮助我做最棒的自己？如果你也有同样的疑问，你可以用以下三点来检测你目前所找到的意义是不是“够分量”。

实现你的目标，同时也会造福他人。一个具备足够分量的意义是可以同时帮助自己和他人都更成功或幸福的。这种吸引力会让你不自觉地吸引一伙帮助你追求并实现意义的人。

将你人生中的不同版块整合为一：工作，家庭，精神，社区健康等。另一个自我检验的指标就是意

义的“宽度”，它如果只是帮助你成为一个更好的领导者，或是父亲，那它不但无法帮助你做出更成熟聪明的决策，反而会强化你生活中不同方面的冲突。一个够分量的意义是应该超越你所扮演的某个角色。所以它可以帮助你在人生不同的方面取得平衡。

让你在没有任何回报的情况下起床拼命。最后这个指标是最容易也最重要的一个。为了追求这个意义，你是否愿意在风雨交加的清晨，没有任何人支付任何报酬的情况下，你也会起床为之奋斗？如果你的回答是肯定的，那你所找到的意义是真的“属于你的”。如果你有任何犹豫，可能你现在所找到的意义，还有许多外在环境认为是你“应该”追求的。

在探索个人意义的路途中，我们周围环境和关心的人会不自觉地给我们许多影响。我们会有心理压力，自动地“收养”他人内心的意义。不过这很正常，不用太过担心。专注回答这个问题，相信你会找到“属于自己”的意义！

3. 发挥意义的力量： 把你的意义提炼成一个关键词

如果你用一个关键词来代表你为之献身，也是你最大的热情所在的事情，你会选择哪一个关键词？你可以在人生的不同阶段选择不同的关键词，逼迫自己把所追求的意义简化成一个关键词，有助于你在压力下让大脑更容易跳出第一层到第三层的干扰。选择一个你最有感觉的词来总结你的意义所在。你会发现你的世界更轻松，更充满能量！

顶尖人物测评咨询与《哈佛商业评论》中文版合作的幸福竞争力调研发现，幸福感并不是来自快乐，幸福感最高的三大要素是：感恩的习惯、开放的心态，从错误中学习的能力，以及拥有自己追求的人生意义。也就是：幸福 = 感恩 + 学习 + 意义。所以，为了更幸福，你也有责任找到属于你自己的意义。



现代职场人： 职业生涯哪有什么 “从一而终”？

文◎克拉克 -

如果你在公司没有很清晰的职业道路，你该怎么办呢？

以前，个人的职业发展道路是这样的：进入一家公司，努力工作，然后像爬楼梯一样一步一步地等待职位晋升。几十年来都是如此，可以说是一种可靠又可信赖的职业发展道路。当然，这种职业发展道路是没有受到裁员、资源外置和机器人加入等多方面因素影响的。

但是如今，要像以前那样进入公司后能清晰地看到自己的职业规划道路已经很难了，也可以说已经不复存在了。那些很成功的公司也必须经常调整公司重心以适应市场的变化。很多技术的衰落期被估算只有五年的时间，甚至更短。很多公司无从知晓几年后该怎样配置员工、什么样的员工才能适应这种变化。

正如凯茜·本科 (Cathy Benko) 和莫莉·安德森 (Molly Anderson) 在她们 2010 年出版的书中预测的那样，职场人士的职业发展道路已经从楼梯

状走向格子状了。在格子里，职场人士的职业发展道路有时是线性的，但更经常可能是对角线式的或者是水平线式的变化了。公司该如何应对这种变化，他们自己也经常束手无策，因为他们自己都不确定。

渐渐地，公司就依赖员工自己采取灵活的方法掌控自己的职业生涯。关于这个问题，我经常被一些公司请去为他们公司的员工做演讲。

以下是我总结的四种策略，以便职场人士能成功适应新的领域。

意识到现代职场的多变性不可避免

传统的线性职业道路比较简单，也不需要做过多的研究。虽然并不是每个人都能得到自己想要的最终目标（比如晋升机会），但是职业发展道路非常清晰。但是在当今的职场，职场人员就要像个侦探似的，必须去调查研究和审查各种机会。

在小公司可能不难做到，但是在大型跨国公司，对信息的掌握就至关重要了。

最近，我参加了美国奥斯本研究所的一个圆桌会议，一位高管指出在她庞大的跨国公司中，员工必须对职业发展道路做前瞻性的研究，并和领导者一起讨论这种现象。这就是为什么你要在公司的内部和外部都建立一个广泛的网络。这个网络是非常重要的，它能让你了解到你不了解的业务领域。

寻求帮助的重要性

虽然你的老板对你的职业道路不能提供清晰的指导，但是他们会承认并欣赏那些努力工作、想要得到支持的员工创造的价值。如果你去人力资源部门咨询你想参加的专业发展项目、想参加的会议、想学习的课程或者想更好地理解的业务领域，他们通常会非常乐意接受。因为你正在进行一种理想的、具有前瞻性的行为，这些行为正是那些聪明的领导者正在寻找的东西。

不要去等那些空缺的位置

在我出版的《重塑你》这本书中，我写了一位名叫 Joanne Chang 的公司管理顾问。她非常成功地将自己转型为一位厨师。她成功的秘密就是不要等着别人来招聘你。等别人招聘你时，你等到的将是大把比你更优秀的竞争者同你竞争。她采取的方法是直接给十几位她钦佩的名厨写私人信件，解释自己为什么想和他们一起工作。她有的放矢的做法非常与众不同，不到几天时间她就找到了工作。

转行是有难度的。当你从一个角色转换到另一个新的角色时，就像 Joanne Chang 从一个管理顾问的角色转变成厨师的角色一样，角色转变会给你的职业生涯带来巨大的变化。很多公司的部门经理和区域经理对技能和经验的可转移性还存在着狭隘的看法，比如“她只在亚洲工作过，怎么会知道拉美洲的市场呢？”

你正在从事的工作给你提供了最具吸引力的

机会。你制定策略与他人建立联系并与他们交朋友，从而得到他们的支持也都是因为你现在的工作形成的。所以就像一个管理顾问一般很难得到一个厨师的职位，一个市场营销人员如果想转做管理，他便可能被怀疑到底行不行、能不能干得好。但是 Joanne Chan 的例子告诉我们，如果一个有独立见解的市场营销员能充分解释他为什么要转行以及他能带来怎样的成绩，他会受到热烈的欢迎。

培养有影响力的同盟

如果董事会中有你的良师益友，对你权衡各种可能性是非常有帮助的。如果有一个支持者和一个愿意为你提供政治资本的领导那就更好了。但是一旦你和他们建立了同盟关系，那么你们的联系就不应停止。你在公司的晋升和你的职业发展都必须向他们报告，这一点是非常重要的。这样他们就会关注到你取得的新成绩和对目前新职业的渴望。否则的话，即使你有其他事务和他们联系，他们也不太可能主动询问你的情况从而加深对你的印象。

我有一个同事和他的赞助商保持了十多年的良好关系。有一次，这位赞助商温和地批评她没有充分发展她的品牌，此时她才发现他对自己的看法停留在以前的状态。他不知道她在过去的几年里已经做了好几个大项目了。于是她要求与他会面，告诉他自己做了哪些事情。赞助商听了非常高兴并表示赞赏。现在那个赞助商已经对她目前的技能有了很细致入微的了解，答应会给她更多的支持，把握更好的机会。

如果你在公司没有线性的职业发展道路，你可能会感到不安。但是不要认为这是件坏事，因为这将会是你的一个重要机会，去寻找一个以自己的需求、技能和兴趣为基础的独特职业。遵循上面这些步骤，你可以主动地去塑造你的职业未来。

精神的丰富

让人有更持续的生命力

文◎俞洪敏



个人做事情，有两种动力，一是求生存，一是求发展。求发展，既有物质层面的发展，也有精神层面的发展。

大多数人都是被惯性控制的动物，如果生存能够基本得到保障，就不愿意付出额外的努力去发展，更加愿意在舒适区待着。待得越久，越不愿意离开舒适区，一辈子就平平常常过去了。看到别人有成就，也会羡慕妒忌恨，但让自己再去艰苦卓绝努力，那就算了。

有的人即使为了生存，也要付出拼死努力。千百年来中国农民就是这样的状态，必得极尽全力，起早贪黑才能够让自己勉强活下去。这一状态，锻炼了中国人民无比勤劳的民族精神。但这一精神在千百年中，并没有让中国人民富有起来。勤劳，并不是致富的方法。勤劳，必须和聪明（创新）、和优秀的制度结合，才会真正创造出伟大的财富和成就来。改革开放四十年的成就，超过了过去三千年的总和，就是勤劳、聪明和优秀的制度相结合证明。

对于中国年轻一代的很多人来说，要生存下去，甚至都不需要自己的亲自努力。他们的父辈，在过去的四十年间，为他们积累了不少财富。父母累断了腰，就是为了后一代生活更好。他们为孩子（通常只有一个）准备好了房子、车子和票子，但却没有把自己身上的奋斗精神传递给孩子。这些孩子们，从小在优厚的环境中长大，不需要负担任何生存责任。这个时候，如果父母没有培养出他们对于更高生活层次和更丰富生命境界的追求，他们就会变成无所事事、萎靡不振的人。他们不需要付出努力就能够活下去，坐享父母之成，生命一片迷茫。最多

和朋友们喝喝酒、唱唱歌、谈谈恋爱。这些东西也很快就让他们厌烦，生命中越来越没有兴奋点和成就感，而成就感是一个人幸福的基本保证。

按说中国的孩子都要参加高考，高考是一个让人奋斗的目标，应该能够激励很多孩子去争取。毕竟考上好大学，是一件很有成就感的事情。但是，今天的高考，没有解决大部分学生心里的问题：我为什么要考大学？以及考上大学后我做什么？这件事情古代的科举制度，都比现在做得好。尽管科举的目的很功利，考上进士状元，就能够当官、发财、找美女，但这样的目的，却很能激励一大批人趋之若鹜。我们那个时候考大学，也有足够的激励。考上了大学，就能够离开农村，就能够找到一份好工作，就有令人敬仰的社会地位，这也可以给人提供足够的动力。

但今天考大学这一目标，给孩子们带来的动力越来越小。考上大学能够挣钱？好像不见得；考上大学社会地位提高？现在遍地都是大学生；考上大学能够找到美女？有钱才是这个问题的答案；考上大学你知识很丰富？知识有用吗；考上大学能出国深造？全家都已经移民了。除了要回答为什么考大学这个问题，还要回答上了大学之后往哪里走的问题。

我们当时上大学，充满了为国为民的家国情怀，一心想献身伟大祖国。现在的孩子，有这样情怀的人越来越少了，对于世界的看法也越来越现实了。按说考上北大清华这样的学校，那是伟大的成就；从这里出发，把整个世界纳入心中，确立自己的雄心壮志，义无反顾走向人生的更高处，应该是绝大多数人的选择。

但现实情况是，这些名牌大学，有比例不小的学生，进入大学后，对于前途迷茫悲观、对于人生没有计划、对于家国没有兴趣。其中一些人从此沉沦下去，再也没有掀起人生的高潮。究其原因，是因为他们从小得到的灌输，上北大清华就是人生最高目标，考上后怎么办没有人告诉他们。再往更深处研究，在中国教育中，严重缺乏对学生一生安排的教育，缺乏人的一生从物质上到精神上应该如何积极、乐观、幸福的教育。这是孩子们的病根所在。

今天的大部分中国孩子（除了农村地区的苦孩子之外），要解决的已经不是生存问题，而是发展问题。发展问题，也不是物质上变得更加丰富的问题，而是如何让孩子们一生在精神上充实的问题。我们都知道，一个精神上充实和丰富的人，是不会轻而易举放弃自己的人生和努力的。这一精神上的丰富性，不是靠考试成绩提高能够解决的，不是靠进入名牌大学能够解决的，也不是靠父母的金钱能够解决的，更不是靠空洞的口号能够解决的。要解决孩子们精神丰富性的问题，需要我们对教育内容和教育制度，进行重构。

前两天我在参加“徐霞客旅游文化大会”的时候，讨论到了为什么徐霞客一生会如此热衷于游山玩水并且写下了意义重大的《徐霞客游记》。我说，徐霞客的一切根源，都可以从他追求生命的丰富性和精神的丰富性上寻找，他不仅追求精神的丰富性，他还追求精神的自由性和广阔性，所以他毫不犹豫摆脱了中国传统知识分子对于功名利禄的追求，转身走向广阔的天地，一生寄情山水，也一生精神富足（徐霞客家有钱，他可以沉沦为纨绔子弟，天天烟花柳巷，但他选择了自由精神，这使他的一生从此不同）。

面对中国孩子的精神培养，我提出了六个方向：

1. 语文学学习应该以唐诗宋词为主，因为唐诗宋词里包含了丰富的精神自由和极好的审美培养；
2. 有条件的话要让孩子从小游览名山大川、异国他乡，用自己的眼睛和身心去了解世界，让自己的胸怀和理想与世界同步；
3. 要充分培养孩子写作记录的习惯。《徐霞客

游记》说到底就是一种记录，把自己的所见所闻记录下来，加入自己的思考，就能够培养出良好的学习和思考习惯；

4. 要尽早让孩子们接触并学习中西方文化中的精华思想，让孩子们在不同的思想比较中学会独立思考，学会明辨是非，学会站在思想巨人的肩膀上来看待世界和建设世界；

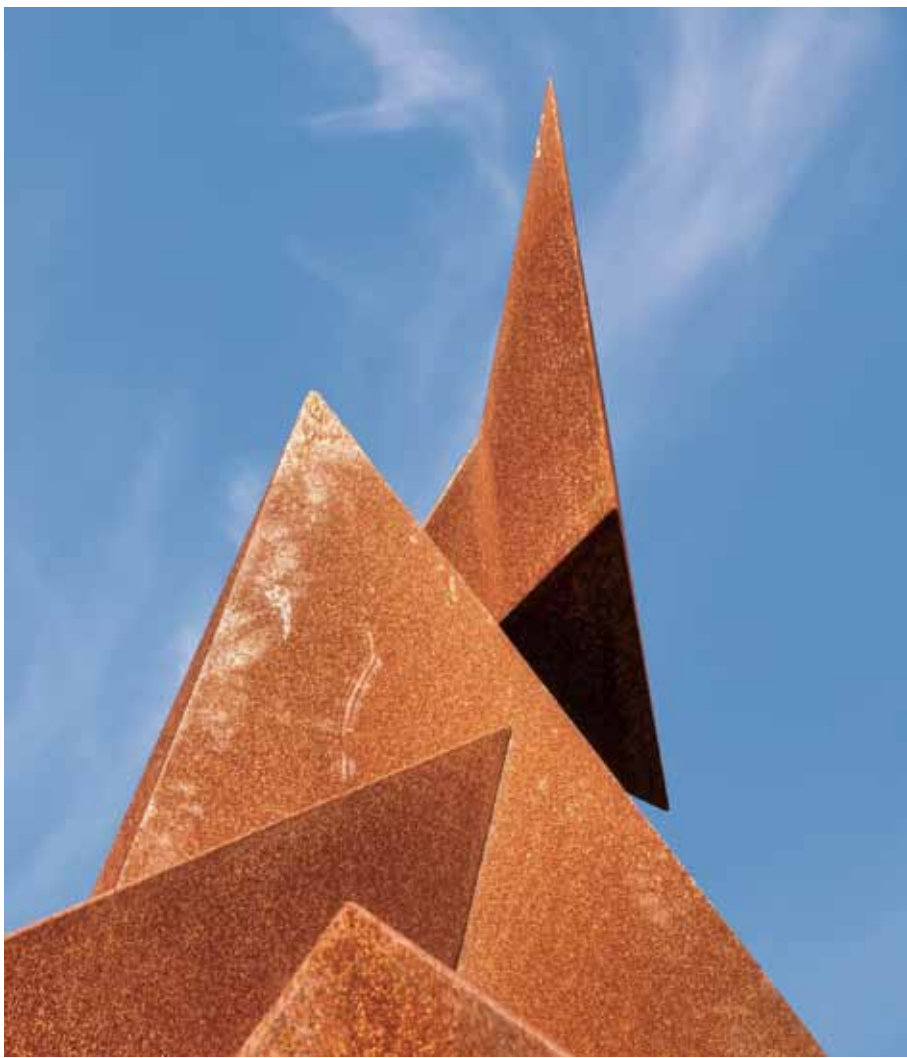
5. 在以上四点基础上，科学学习才会有深刻的意义。科学本身是中性的，既可以用来做好事，也可以用来做坏事，但一个具备人文情怀、自由精神、审美能力的人，就会用科学让世界变得更美好；

6. 对于孩子良好的行为准则培养，其中最核心的一条就是越自律越自由。中国人的自律边界非常模糊，常常会出现“我能够做你不能做”这样的横蛮，不管是高铁霸男还是很多不懂规矩的熊孩子，都是来自于自律边界不清。而最深的根源则来自于特权阶层自古以来对老百姓利益的强横霸占。于是，我可以闯红灯你不能闯、我可以乱收钱你不能收、我可以进这个区域你不能进，最后发展成了谁厉害谁强横谁就能多占便宜的“民族精神”。但在世界范围内，这种行为是行不通的，在中国也越来越行不通。所以凡是没边界的行为，一定会遭到打压甚至法律制裁。一个孩子从小越放纵，长大后受的挫折就越大，就越容易在种种碰撞中消沉下去，从此一蹶不振，甚至与社会为敌。所以对于孩子自律能力的培养，也是教育的核心内容。

当然对于孩子精神丰富性的培养，要做的远远不止以上六个方面。父母和老师的修养以及胸怀，对于孩子的成长自然也起到了至关重要的作用。我讲了这么多，并不是说物质不重要，但物质的重要性是有限的。我们四十年的经济建设，从国家到个人，都已经变得比原来富有，但我们内心却越来越焦虑和空虚，人生也越来越迷茫和痛苦，只有一个原因，就是我们的精神丰富性没有跟上，也就是说，我们的灵魂没有跟上我们的脚步。只有灵魂同在，我们才会拥有更丰富和持续的生命力。

人要从自我亵渎中站起来

文◎王强



什么才是真正的“有用”？

这个世界上，无论求知，还是思考，往往直接需要回答现实有用性的东西，在我看来是最无价值的。

比如，如果你所有的看法都来自于畅销书，都来自于现在的网络舆论，这个看法的价值，在我看来是零。

为什么？因为无论是创造力，还是革新力，它的本质就是你能不能在熟悉的思维方式中，找到一个独特的缺口。

三十年来，做企业做投资，我从来不看如何运营企业，如何搞投资，但我读《圣经》。

读它不是为了技术层面的读，而是为了获得对投资最本质深刻的理解，这些理解，可以跨越一时的股市波动，甚至跨越一时经济周期的波动。

你作为真正的投资者，最后胜的是三十年、五十年、一百年，而不是三个月。

人文思维，人类思维结构的最顶层

如果人的精神生命也有层级结构，人类最难突破的，或者最顶级的思维结构就是人文思维。

人文思维是这样一个架构，它包裹了科学思维，科学思维包裹着技术思维，技术思维包裹着商业思维，串起来才构成整个的思维认知维度。

如果你拒绝拥抱整个人文多层次的架构，你可能永远就商业而商业，就技术而技术，就科学而科学，就人文而人文。

所有的技术大家，最后都是重要的科学家，而最著名的科学家，全是人文科学家。

千万不要忽视“玻璃囚笼”

当人们认为我们对世界的认知越来越丰满，越来越完整的时候，其实要回答一个问题，你这些认知是真正面对活生生的世界和生命，还是你自己在自己的认知架构中构造了一个看似通透、没有瑕疵的一个囚笼呢？

这个囚笼就是“玻璃囚笼”。

也就是说，如果我们没有把自己的思维层次从商业思维上升到技术思维、进而上升到科学思维、最终上升到人文思维，而仍然停留在固有的认知架构上，那么有的时候你知道的越多，说不定你营造的“玻璃囚笼”更大。

开创世界的不是解决方案，而是问题

当你提不出问题的时候，你不可能找到有效的解决方案。

认知实际上就是逼迫大家学会逐渐怎么样捕捉重大的真问题。

只有捕捉重大的真问题，你才能够对未来的行为作出精准的预测，在不确定性中找到确定的

东西，最后指引你下一步的行为。

人文思维，是对法则的追问

人文，人类心灵之表达。

—— 德国哲学家狄尔泰

人文，实际上是超越任何狭窄意义上思维的终极性思维的考量，我们必须对人文产生亲密感，必须在我们远离它的时候，要做一种理性的、迅速的、有效的回归，才能让我们在最后每个节点上，做的和别人不一样。

比如，文艺复兴和中世纪的区别在哪里？从思想史角度来说，文艺复兴是对古代文献的重新发现，如拉丁著作、罗马著作等这些在神性控制整个中世纪之前的活生生的非神性的东西，从而激发了人们对人性的崇拜，构成了整个文艺复兴的发源。

所以，最早的人文主义者，是研究这些文本的学问家：什么是理想的生活？这些古代作家宣传什么？他们怎么活着？什么是智慧？什么是道德？什么是爱？什么是美？……他们想模仿这样的东西，而不是崭新的创造。

但别忘了，整个人文的思维，无论是面对活生生的现实，还是手稿文本，它所做的唯一的东西就是，试图发现人背后的思维有没有法则，如果有，这个法则是怎么表现出来的。

所以，人文思维是对法则，对法则表达的追问。它希望从无序的系统中，符号表达的系统中，来发现程序性的架构，形式性的体系，符号性的逻辑，这是人文思维要追问的全部问题。

人要从自我亵渎中站起来

为什么需要诗歌的存在？为什么需要艺术的存在？为什么需要音乐的存在？在商业如此发达的情况下，为什么需要不赚钱的东西存在？

因为生命是有丰富诉求的东西。当把无用性

变成呼吸的时候，我们无从把握，无从看到它，但如果离开了，我们可以设想，这个世界可能就是生命的终结。

王安忆在一篇散文《小说的常识与反理性》中说，小说家就是说废话的人，你读小说就读废话，没有一句话是必要的，但就是这些废话使生活在进行。

这是哲学的高度。

如果在小说中发现有用性，你就是对小说的亵渎；在诗歌中寻找有用性的区块链，那就是对诗歌的亵渎；让音乐家回答区块链怎么能增加你的财富，这是对音乐的亵渎……

所以，人要从自我亵渎中站起来，这就是混沌要给你的立场。

驰骋商场几十年，突然一下怎么就被人灭掉了？

只有一个可能，你的商业思维本应达到的高度，你拒绝去达到了，因为那个人在你的高度上稍微一看，就知道怎么拆解你的帝国大厦，就这么简单。

人文是获取打碎原有模式的动力和意志。

走进人文思想最关键的是让你的决定变得更加果断，让你的意志更加坚强，为什么？

因为你前面的预测，是基于对全部思想过程的精细思考，没有这样的东西，你突破也不知道突破到哪里去。

眼睛之外的眼睛

学习人文的目的是什么？获得眼睛之外的眼睛。

为什么无限性的人文思维，对底下的科学、技术、商业都有重要性呢？

美国心理学大师威廉·詹姆斯有一句话，他说，对人性的忽视会令傲慢的科学变得毫无洞察力和毫无远见。

这句话说的非常好。

为什么大物理学家、宇宙学家、天文学家最终都是一个哲学家？就是因为这个。

眼界是重要的，视角也很重要，要学会用不同思维、不同角度，来观察我们所谓的对象。

关系性思维越来越重要

结构主义大师列维·斯特劳斯认为，认知有两条途径：

归纳法：某个层次的复杂现象可化约为另一层次的不太复杂的现象。

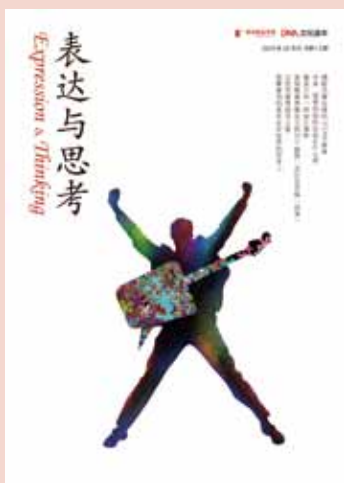
结构法：现象过于复杂时，了解现象之间的关系，即它们所构成的独特系统，从而了解整组复杂的现象。

事实上，有些东西在化约的过程中，没法解决，必须把所有节点放在一个关系网中，探讨它们之间究竟有什么关系，回答了它们之间的关系，你也就回答了对这个问题的认识。

比如我们怎么理解一个民族的神话？如果按人类学阅读，你永远不知道神话的终极意义。怎么办呢？

读神话要像指挥家读乐谱一样，你面对的是总谱，要知道这个线性的音乐，怎么起承转合，必须用结构化去读，同时用拆解法去拆解。如果大家能够获得这样的理解，就变得非常清楚。

现在，越来越多的人认识到，关系性思维变得非常重要。



我渴望——默默无闻，因默默
无闻而享有宁静，因宁静而成为
我自己——让这些填满我的日子
我的渴望不会比这个更多

那些惹上了财富的人——他们的肌肤
由于金色的疹子而发痒
那些命运朝着他们哈气的人——
他们的生活正在败坏

对那些把幸福当成太阳的人
来说，黑夜已经降临
但对什么也不期望的人来说
来到的一切全都可喜

——《我渴望》

(葡萄牙) 费尔南多·佩索阿
杨子译

征稿启事

“欧亚 DNA 文化读本”系列长期面向全校师生、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：029-88298749 联系人：李晓飞 王玲



Expression & Thinking

E 西安欧亚学院
eurasia UNIVERSITY

<http://www.eurasia.edu/>

联系我们：029-88298749

学校地址：陕西省西安市雁塔区东仪路 8 号

