

# 大学为何与大学何为

——读钱颖一教授《大学的改革》

■田国强

祝贺钱颖一教授《大学的改革》两卷本皇皇巨著出版发行。中国传统文化所谓的立德、立功、立言给出了一个人的人生价值的判断标准，这套书以实录的形式主要记载了钱颖一教授自2006年受聘担任清华大学经济管理学院院长以来，这十年间对于大学改革的所思、所言、所行，让各界得以全景式地了解作为经济学家的他，除了对中国经济改革作出重要建言贡献之外，是如何用经济学的基本原理和分析框架来指导、推动经济学和商学教育改革乃至大学改革的。钱颖一是改革开放之后中国留美经济学家中极少地让我感到佩服的人之一，无论是他的人品、学问、思想，还是他的学术，都是出类拔萃、超人一等的，堪称国家栋梁。

作为相交几十年的老朋友和同行，钱颖一教授跟我有着相似的人生轨迹，从出国深造，到留美任教，再到回国搞改革，可谓是志同道合，我们对很多问题（无论是经济问题还是教育问题）的看法都高度一致，常常不谋而合。钱颖一教授崇尚大道至简，善于从错综复杂的情境中抓住最本质、最关键的问题所在，进而高度凝练而又不失深刻地带出带有规律性的基本判断，真正弄清了事物发展的路径依赖和做成一件事情的内在逻辑和规律，这点极少人能做到。除了《大学的改革》这两本书，读者也可从他的另一本更早的书《现代经济学与中国经济改革》中看到他对中国经济改革战略和政策的简单而又不失深刻的建议，非常具有前瞻性和可行性。这套书延续了这样的风格，读下来给人的感觉就是干货很多，按照书中引用的说法，这些文章都是“用行动写成的”。

钱颖一教授在书中对中国大学教育现状和问题的刻画，对问题原因的诊断以及结合清华经管学院实际所给出的行动指南，都非常准确到位，直击问题要害。在这本书中，看不到社会上所盛行的任何官话、套话、空话，更看不到媚俗话。我很认同钱颖一教授所说的，这两种讲话倾向背后的官气和俗气“都不是大学应该有的学府风气”。在他身上，我们可以看到一种中国传统

知识分子的精神风骨，不唯上、不唯书、只唯实，以及一份对知识分子道统的执着和担当，全身心地投入教育事业，这也是现代大学的基本精神。不夸张地说，他为中国经济学家从事教育和做学问树立了一个典范。

清华经管学院从某种意义上也是进入新世纪之后我全力投身中国经济学教育改革的真正起点，尽管1999年受时任华中科技大学校长周济教授的邀请，帮助其经济学院设置了经济学—数学双学位班和课程设置等局部的经济学教育改革（此间周济校长曾有意邀请我担任其经济学院院长，但顾及各方面因素及条件不太成熟而婉拒了）。2002年，清华经管学院聘请了15位具有海外大学执教经验的经济学家为特聘教授，我是其中之一。钱颖一教授在这件事情上起到了关键作用，当时他也曾就首批特聘教授人选征求过我的意见。这在当时是一个非常大的尝试，书中也多处提及此事。之所以有这样的改革探索，我想是受多重因素影响。2001年6月5日，清华经管学院前院长朱镕基在清华告别演说中提出殷切希望，指出“要把经济管理学院建成世界一流的管理学院，一定要有一流的师资力量”。同时，随着中国加入WTO迫切需要培养大批能够接轨国际、参与国际对话的经济管理人才，这首先需要师资队伍的国际化。清华经管学院作为当时全国高校经管类学科执牛耳者，首当其冲应做出表率。

如同钱颖一教授在书中所说，这个特聘教授的举措对中国经济学和商学教育的影响是深远的，许多特聘教授在随后的十多年时间里先后进入国内各高校的体制内担任院长，掀起了教育改革的新高潮。我本人是最早在2004年7月受聘上海财经大学经济学院院长，2014年6月我们曾集结出版了《中国教育改革：理念、策略与实践——前沿视点“回切”与上财改革实录》一书，系统梳理和总结上财经济学院乃至学校多年来进行教育改革实践的理念、思路、途径、制度安排及其在各方面探索。所以，看到这套《大学的改革》我不由产生一种惺惺相惜之感，

因为同样是十年磨一剑在不同的大学进行改革探索，办现代一流大学有其内在客观规律，是隔靴不隔里，许多看法和做法真是英雄所见略同，也同样浸透着许多主事者、参与者、亲历者和大批志同道合者的心血，我深知个中酸甜苦辣。

整体上，《大学的改革》这两卷本主要谈了两方面的问题：大学为何和大学何为。一个对应着改革的理念和目标，一个对应着改革的行动和举措。钱颖一教授以研究转型经济学见长，他深知目标和过程的差别，对于如何在约束条件下通过一定的激励相容制度安排来实现目标有系统思考，如同他在书中所说的，“既要有想法，也要有办法，尤其要充分考虑到各种制度和文化的约束条件下的办法”。也就是说，要改革成功，要做成事，做成大事，既要明改革之道，也要优改革之术，目标和过程都不可偏废。这一点也是我在过去这十多年参与上财改革的每一个切身体悟。这里，我主要谈谈书中几个给我印象最深也最有感触的地方。

第一，“大学为学生”的办学理念。这是钱颖一在书中开篇明义就提出的，渗透于诸多文章的字里行间，对此我高度认同。我在上财推改革也经讲过，我们所做的一切都是为了学生，是为学生服务的。中国古语有云：大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。大学的天然价值是培养人，且首先是育人，帮助大学生成人，其次才是育才，帮助大学生成才，“人”重于“才”。钱颖一认为，“作为目的的人”包括“人文”“人格”“人生”三个方面，并将人的现代化视作价值层面的现代化。回过头来看，钱颖一之所以能够取得今天这样的成就，与他自身的人文精神和人格魅力也是分不开的。清华经管学院如此重视学生基本为人方面的培育，令人钦佩。上财经济学院凝练的“诚信、责任、包容、感恩、奉献、荣誉”院训，也是基于同样的人考考量。

第二，教师是教育的根本推动力。朱镕基总理教育1月4月27日在清华经管学院顾问委员会第二次会议上的讲话提到此点，并提出



钱颖一，国内外公认的一流经济学家。他以现代经济学视角，追问教育使命，探寻大学改革之路。他十载呕心沥血，实践现代教育理念，力推大学制度改革。他与中国经济改革同行，又是中国教育改革的探索者。

钱颖一著  
中信出版社2016年9月第一版  
定价：第一卷·学校篇 78.00元  
第二卷·学院篇 88.00元

要吸引国际一流的师资。给我印象比较深的一个数据是，2002~2011年间清华经管学院招聘了98名教师，其中获得海外博士学位的教授就达84人，尤其是2006年钱颖一受聘院长之后进一步加大了海外人才引进力度，这对学院师资结构的优化和完善作用是非常明显的。我经常讲，办好一流大学应具备三个必要条件，一流的师资、一流的学生和一流的课程设置。清华经管的生源质量绝对是世界一流，其关键瓶颈就是师资，这进而会影响课程。经过十年持续的引进和动态优化，清华经管的师资水平已经大大提高了。上财经济学院的改革思路也是如此，将打造一流师资摆在改革的首要战略位置，2005~2016年间，我们先后引进99人，其中海归教师88人。

第三，要重视无用知识的有用性。钱颖一教授借用弗莱克斯纳的文章题目《无用知识的有用性》(The Usefulness of Useless Knowledge)所做的阐述非常精彩。其实，庄子早在2000多年前就说过类似的话：“人皆知有用之用，而不知无用之用也。”当今中国大学的管理者不知道这个道理，从研究到教学都太强调短期的有用性和功利性，忽视原创性的基础研究。特别是一些人攻击海归学者在国际顶尖期刊上的论文发表“‘高端’但没有任何实际价值”，这也是急功近利的功利主义作祟。大学的使命除了育人之外，就是创造知识。这些知识当然包括那些跟所在国现实问题很贴近的应用性、实用性知识成果，但更重要的恐怕还是那些具有共通性的人类一般问题的原创性、基础性知识成果的创造，中国的大学者要在国际学术话语权竞争中取得优势地位，进而未来要成为世界一流大学，这是必要条件。否则，关起门来自说自话，对世界共性、学科共性的理论、工具及方法的原创新性研究创新方面没什么贡献，不

可能建成国际公认的世界一流大学和一流学科。

第四，以制度建设完善学院治理。大学治理最重要的是实现无为而治，最大限度地减少人治因素。大学教师都是高智商的教育者和研究者，不能像管理企业一样去管大学，管脑力劳动者（现代委托代理理论中的道德风险和激励的最优权衡取舍模型论证了这一点）。否则，只会管得越细越多，就越麻烦、效果也越差。而无为而治需要两个先决条件：一靠管理团队，二靠制度。其中，制度是根本，它是合理划分学术、行政、监督之间的权力和责任边界的依据所在。作为研究机制设计理论出身的钱颖一显然也非常重视制度建设，重视规则(rule of law)，清华经管学院形成了《学院制度框架要点汇编》《学院内部治理组织制度汇编》《学院外部治理组织制度汇编》《教师手册》《职员手册》等一系列制度汇编文件。我在上财经济学院这么多年搞改革，也形成了20多万字的制度文件汇编，这既是改革的一大成果，也是确保改革能够得到进一步深化从而实现学院治理现代化的保证。之所以这样做，是因为我坚信做事的宗旨就应该是公开、公平和公正，并且顺序不能弄反。要做到公平，首先必须信息对称，也就是公开，而要做到公正，必须要做到公平，即机会均等，从而（其理论依据是现代微观经济学中的公正定理）就可能有一个既有效、公平、又稳定、简单、少了很多麻烦的结果。

与钱颖一对教授治校提法的质疑一样，我也一直认为这个提法很有问题，我们都认为应该是教师或教授（美国大学有助教授/讲师、副教授和正教授都统称之为教授）治大学，而不是教授治校。当然，对教师在现代教育现代化转型改革下，我和钱颖一教授的看法也许不尽相同。我

认为，教授/教师治学更多的主要体现在对个体教师的学术、教学和服务的评价和提升方面，如正教授对副教授和讲师的考核和提升，及正教授和副教授对讲师的考核及提升，而不是在学科建设方向的规划及其改革的裁量权上，否则会发生屁股决定脑袋而否定其院长、系主任所提出的改革措施和学科建设大政规划。实际上，这也是绝大部分世界一流大学的基本模式，至少在美国，院长、系主任或者由学术水平及其威望都很高的少数人组成的执行委员会（在这种情况下，系主任主要负责处理日常事务。在美国这两种体制并存，在无委员会的情况下，院长或系主任称为 department head，而在有委员会的情况下，院长或系主任称为 department chairman）有很大的学科规划和改革的裁量权，而其他很多委员会主要是起到咨询和制定具体措施的作用。

中国大学的改革不是一件容易的事情，需要正视改革的艰巨性，用好成功改革的方法论。因此，将一件事情或改革做成、做好，既要有想法、有勇气、有担当、有智慧，也要有忧患意识和危机意识，由此我提出无论是国家层面还是学院层面，必须以改革、发展、稳定、创新、治理五位一体的综合改革治理框架去系统思考做什么、怎么做、谁去做的问题。在这个过程中，有一条主线是需要明确的，那就是要坚持“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的方针去办大学，绝不能故步自封，关起门来自我评价，一定要以国家战略需要和国际学术水平来衡量。《大学的改革》这套书中的很多改革思路和举措正是循此路径，并且具有很高的推广应用价值，相信对于推进中国高校的“双一流”建设具有不可忽视的启示意义，其中很多内容十年、二十年甚至更长的时间后再看，也不会过时。

（作者为上海财经大学经济学院院长）

## “理想”“激情”与“行动”

■钱颖一

我很幸运，改革时代给了我好的机会，我赶上了一段好时光。这些年来我心怀理想主义，尽力做事，干成了一些事儿。同时我也要坦率地说，由于各种制约因素和我本人能力所限，还是有不少事或是不能干，或是干了但没干成，或是干了但干得不彻底，或是干成了又退回去了。这是我的遗憾，也是时代的特征。我深感庆幸的是，我仍然还是一个“把一些事儿干成的理想主义者”。

从2001年起我经常回国到高校讲学，转眼已经15年。2006年9月我被任命为清华大学经济管理学院院长，至今已经10年。清华大学经济管理学院（简称清华经管学院）成立于1984年。在清华经管学院前22年的历史中，头17年由朱镕基担任院长。从2006年起，经过2009年、2012年和2015年三次换届，我进入了连任院长的第四个任期。

作为“文革”后的第一届大学生，我是清华大学1977级本科生。自1981年从清华提前毕业出国留学到2006年回清华经管学院担任院长，其间25年我一直在美国大学中学习（哥伦比亚大学、耶鲁大学、哈佛大学）和任教（斯坦福大学、马里兰州大学、伯克利加州大学）。在快速发展的中国，在国内顶尖的清华，在备受瞩目的经管学院，担负起院长之责对长期在海外任教的学者来说，是一个巨大的挑战。

我并不是第一个从海外回国担任学院负责人的学者，我也不敢说我是最有成绩的，但我可能是办学最投入的。从经济学者转换为教育管理者和教育改革者，这是一个人生的选择。从一开始我就认识到，担任清华经管学院院长不仅是一份工作，更是一项事业。

这与我们的这一代人的特殊经历，以及强烈的改革情结密切相关。我们这一代人大多有在农村插队、在工厂当工人、在部队当兵的社会经历，由此而来的是我们植根于追求中国现代化的改革情结。我是这一代人中幸运地成为改革开放后最早出国学习现代经济学的留学生之一。这些留学生中的多数在国内的本科专业是数学、物理等理工学科，所以在20世纪80年代转学现代经济学，就是受到当时中国经济改革浪潮的感召。

经济改革和教育改革都是社会改革，都是为了推动中国现代化。为推动经济改革学习现代经济学，为推动教育改革而投身办学，是同一个改革逻辑下的选择。经济学家对教育改革格外投入，还有其学科特点的因素：经济学作为一门基础社会科学，不仅研究经济，而且对其他基础社会科学和应用社会科学领域，比如与大学改革相关的教育和管理等领域，都有直接的相关性。

这些年来，我在清华经管学院没有带过一个博士生，没有申请过一笔科研经费，也没有主持过一个自己的研究中心、研究院或研究所。我担任院长后，虽然很少发表经济学学术论文，但在《清华大学教育研究》上发表了多篇有关大学改革的学术论文。我的全部精力都用在了办学上，因为在我看来，做一流的院长和做一流的学者一样，都需要全身心的投入。在我心目中，做一流的院长和做一流的学者同等重要。

我的办学理念可以概括为一个目的，就是“大学为学生”。在两年前出版的《新清华》清华经管学院建院三十周年专刊的首页上，没有传统习惯上的领导题字，而是在居中位置上了七个字：“经管学院为学生”。现在呈现给读者的这两卷书的封面照片，没有其它内容，就是校园中和教室中的学生。大学为学生，这是本书的主题。

这样一个主题并非显而易见，也远非共识。事实上，学生、教师、社会、国家都是大学的“利益相关者”；教书育人、研究探索、服务社会、服务国家都是大学使命的组成部分。在实际工作中，在兼顾四个方面的同时，在不同时期，总会有不同的优先和侧重。中国教育界的现实情况是，在建设世界一流大学的

目标下，在急功近利的大环境中，教师和研究、服务国家和社会更容易获得优先考虑，而学生和育人更容易被忽视。所以，我认为在目前的情况下，很有必要强调“大学为学生”的办学理念，并把它作为《大学的改革》这本书的主题。

本书中的文章与我之前的经济学论文的最大不同，不仅在于内容是教育问题而非经济问题，更重要的是这本书中的文章是用行动写成的。本书当然是有思想性的，不过毕竟有关教育思想和理念的书已经很多了。而本书的独特之处在于，这是一本基于理念而行动的书，是一本真实记录教育改革的实践的书。虽然记录中国经济改革、企业改革、创业的书有不少，但是记录中国教育改革的书籍就鲜见了。

这是一本思想的书。虽然它主要是一本用行动写就的书，但这些行动是基于理念的，基于思考的。在改革中，我花很多时间思考问题，力求想透彻，想清楚。因为行动不落实除了没有执行力外的一个重要原因往往是想法本身有缺陷，所以在行动过程中无法推进。因此，想清楚很重要。

在我看来，思想取决于理念，具体地说，我相信办学必须要有三种眼光：长远眼光、世界眼光、现代眼光。这与邓小平提出的“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”是一致的。

长远眼光就是教育要考虑学生的一生，不仅仅是当下的知识掌握和眼前的就业。长远眼光的对立面是急功近利。虽然急功近利在各行各业都很严重，但它在教育界的不良后果远比在其他行业更加严重，并且教育对学生长期的影响是长期的，并且

改变很难。长远眼光就是要立足于教育育人的长远目标。

世界眼光就是要汲取全世界的经验，吸收全人类文明的智慧。历史的事实是，在过去几百年中，先是西欧的大学，后是北美的大学成为全球高等教育的领先者。世界眼光就是要瞄准世界一流大学的水平，创造和建设世界公认的一流大学。

现代眼光就是要学习先进的和前沿的办学经验，并且在学习中不断创新。现代眼光主要体现在两方面：一是现代教育理念，二是现代大学制度。现代眼光就是要要把教育现代化置于中国教育现代化进程的大趋势之中，并以教育现代化推动人类社会进步。

这更是一本行动的书，是一本以讲话和文章原稿为内容、记载办学行动的书，实录教育改革的书。即便是上述的教育思想和理念本身并非原创，但是基于这些理念的一系列行动和改革行动就需要创造性了。

办学和改革要想成功，必须要有“理想”“激情”“行动”，英文叫作“Vision”“Passion”“Action”，三者缺一不可。理想是建立高的目标，激情是为了实现理想不计眼前得失的投入，而最终理想和激情都要落实到行动上。

既然是行动而不单纯是理念，就必须考虑到中国现实条件的约束。本书的重要特点，就是展示如何在国情、校情、院情的约束条件下探索与国际接轨的改革路径。这条路径中有大量的办学和改革的细节。细节，每一步的细节，都关系着改革的成败。这本书提供了从思考到行动，从教师职员到教学项目，从内部管理到外部关系等各个环节的各种细节。

有一种说法：“北大有想法，清华有办法”。办学和改革，仅有想法

或仅有办法都不够，必须既要有想法，又要有办法，尤其要有充分考虑各种制度和文化的约束条件下的办法。把改革理念付诸改革实践就是既要有思想，又要有行动，就是思行合一。思行合一，说起来容易，做起来难。

在我看来，大学的改革包含两项主要内容：一是实践现代教育理念，二是建立现代大学制度。现代教育理念涵盖现代教育的目的、内容、方法和手段。现代大学制度包括校政关系、治理结构、管理方法等。《大学的改革》就围绕这两项内容展开。

《大学的改革》由《第一卷·学校篇》与《第二卷·学院篇》组成，共收录我的文章和讲话211篇。《学校篇》的内容涵盖各种类型的学校，《学院篇》的内容聚焦清华经管学院。《学校篇》收录了我从2001年至2016年15年间的52篇文章和讲话，包括了2006年我担任清华经管学院院长之前和2006年之后在清华外的场合并且不是以清华师生校友为主要受众的文章和讲话。《学院篇》收录了我自2006年至2016年担任清华经管学院院长期间，在清华内或在清华外但以清华师生校友为主要受众的讲话和文章159篇。在这211篇中，有22篇是由英文原文翻译成中文的，有四篇是由他人合著的，有四篇是集体完成并经过我最后定稿的学院规定和报文，这些在脚注中均有说明。

本书中有些文章和讲话中的一些内容重合或相似。由于它们是在不同场合并针对不同受众发表的，为了保持完整性，在收入本书时保持原样。

就结构而论，本书首先按照主题分编，在每编中按照内容分章，在每一章中按照时间先后顺序排列文

章。这种排列方式本身有一定信息量。改革是循序渐进、逐步深入的，认识也是逐步提高的。在每一章中按照时间顺序排列文章可以体现出思想和行动在时间上的演化进程。我希望这种先按照主题和内容，再按照时间顺序排列的组织方式，比全部按照时间顺序排列更具有结构性，同时又比完全打乱时间顺序更具有动态感。

就文章特点而言，《学校篇》包括一些系统性强的文章，而《学院篇》较多情景性强的讲话。两卷集合在一起，既展示了教育改革具有一定高度和系统的理论，又记载了教育改革翔实的脉络和细节。

《大学的改革》是我过去10年在清华经管学院担任院长，过去15年在中国教育领域耕耘的实录。这本书最重要的特点可用下面两句话概括：

大学改革的一个主题是“大学为学生”；大学改革的两项内容是“实践现代教育理念”和“建立现代大学制度”。

这本书在阐述教育改革思想的同时，真实记述教育改革行动，重点体现“思行合一”。所以，它不仅是一本理念上“为何改革”的书，更是一本实践中“如何改革”的书。

我很幸运，改革时代给了我好的机会，我赶上了一段好时光。这些年来我心怀理想主义，尽力做事，干成了一些事儿。同时我也要坦率地说，由于各种制约因素和我本人能力所限，还是有不少事或是不能干，或是干了但没干成，或是干了但干得不彻底，或是干了又退回去了。这是我的遗憾，也是时代的特征。

我深感庆幸的是，我仍然还是一个“把一些事儿干成的理想主义者”。

（本文为《大学的改革》作者序，有删节）