

引 言

一、起源与主题：大学为学生

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，由此而来的是我们根植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，之所以在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。经济学者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，而是在居中位置上放了七个大字：“经管学院为学生”。现在呈现给读者的这两卷书的封面照片，没有其他内容，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。

二、思想与行动：思行合一

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和实践的书。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就少见。办学不仅要有改革思想，还要有改革行动，“思行合一”正是本书的重要特点。

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，思想取决于眼光。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业都很显著，但它在教育界的不良后果远比在其他行业更加严重，因为教育对人的影响是长期的，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

眼光就是要把教育现代化置于中国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办学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。

三、结构与内容：现代教育理念和现代大学制度

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。现代大学制度包括政校关系、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，有四篇是与他人合著的，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。^①

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。

《学校篇》分为两编八章共52篇。两编分别是“思想与思路”、“行动与实践”。

第一编“思想与思路”包括“教育本质”、“历史视角”和“改革思路”三章。“教育本质”一章中共七篇。其中第三篇是我为担任主编的《教育》杂志创刊号写的主编寄语，它简练地表达了我投身中国教育改革事业的初衷。其余六篇讲话探讨当前中国的四类教育问题：一是追究什么是“大学”、什么是“教育”、什么是“研究”这三个有关大学使命的根本性问题；二是以“均值”和“方差”刻画中国教育在“人”与“才”两个维度上的四个特点；

^① 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。

三是把教育的问题聚焦于“学什么”、“怎样学”、“为什么学”这三个基本问题；四是强调“好奇心”、“想象力”、“批判性思维”以及“创造性精神”、“创造性思维”、“创造性能力”在中国教育中的重要性。“历史视角”一章中有五篇。前两篇分别追溯大学理念和美国大学的演变历史，以及中国大学的改革历程，特别是梳理近十几年来中国大学的变化。之后两篇试图提炼出老清华与西南联大的传统，并概括出老清华社会科学四个学系的学术特点和治学精神。最后一篇是收录在《牛津中国经济指南》中的文章，讲述中国的经济和管理教育的改革。“改革思路”一章中的五篇均是我发表在《清华大学教育研究》上的文章，是本书中较为严谨的学术性论文。它们针对中国大学中的“学科布局”（第一篇）、“本科教育”（第二篇）、“治理制度”（第三、四、五篇）这三类最重要的问题逐一分析，并提出大学改革的具体思路和建议。这五篇是本书中最为系统和核心地论述大学改革之道的文章，这里的“道”包括“道理”和“道路”两个方面。

第二编“行动与实践”分为“通识教育”、“经济学科建设”、“经济学教育”、“管理教育”和“清华案例”五章。它们既是第一编中提出的大学改革思想的行动，又是大学改革思路在实施中的细化和深化。“通识教育”一章中的六篇有关本科教育中通识教育的改革实践。本科教育是大学教育的基础，也是大学中就学人数最多，对育人影响最大，同时也是最具一般性的教学项目。这些讲话从不同角度讲解了大学本科教育中通识教育的重要性和实施通识教育的进程。这是我认为的大学本科教育改革中最核心和最重要的内容，不论是什么专业。“经济学科建设”一章中的九篇有关我自己的学术研究领域——经济学。它们既有对经济学科在美国的介绍，也有对经济学科建设在中国演化的追踪。经济学科在中国的演化进程也折射出中国大学改革落到学科实处的具体路径。“经济学教育”一章中既有我介绍经济学教育，特别是现代经济学的精髓，也有我介绍自2002年秋季学期开始持续在清华经管学院开设《经济学原理》课的情况，以及讲解我所理解的经济学原理中最基本、最核心的内容。“管理教育”中的10篇特别关注MBA

(工商管理硕士)教育、EMBA(高级工商管理硕士)教育以及创新创业和企业家精神教育。在过去的二十多年里,中国的管理教育学习先进国家的办学经验,坚持国际化的办学方式,同时又密切结合中国的实际,取得了突出进展。“清华案例”一章中的六篇文章分别概括呈现清华经管学院对所有学位项目,即本科、博士、硕士、MBA、EMBA五大类教学项目的改革进程。

《学院篇》分为四编19章共159篇。四编分别为“学院”、“教学”、“研究”和“治理”。

第一编“学院”包括“使命”、“传承”、“期望”以及“成果”四章。“使命”中的两篇文章分别是我在清华经管学院院长任命宣布大会上的讲话和我最初为《学院院册》写的院长致辞,它们勾画出我对学院使命的理解。对清华经管学院而言,有两个人地位显著。一位是首任院长朱镕基(任期为1984—2001年),一位是学院的源流、成立于1926年的清华经济学系系主任陈岱孙(任期为1928—1952年)。“传承”一章中的前三篇是我分别在朱镕基三套书出版发行座谈会上的讲话,谈他的改革魄力、办学思路以及人格魅力。第四篇是我在清华经济学系建系九十周年纪念活动上的讲话,寄语学院传承陈岱孙教书育人的敬业精神和艰苦卓绝的奋斗精神。“期望”一章中的九篇有关学院统一举办的毕业典礼。每年一次的学院毕业典礼是学生一生中的难忘时刻,也是教育中刻骨铭心的课堂。这章中前两篇是我在学院毕业典礼上的讲话,之后学院毕业典礼邀请学院以外的人士前来演讲,后七篇是我对毕业典礼演讲人的介绍词和在他们演讲后的结束语。“成果”一章中的七篇是报告学院在一些时间节点上的阶段性工作成果,包括2011年清华百年校庆之际、2014年清华经管学院建院三十周年之际,以及2016年我担任经管学院院长十年之际对学院办学成果的梳理和概括。

第二编“教学”共有八章,按照学院的教学项目分为“本科教育”、“博士教育”、“硕士教育”、“MBA教育”、“EMBA教育”、“后EMBA教育”以及“创意创新创业教育”和“国际化办学”。“本科教育”一章中的21篇从

招生介绍到致新生的信，从开学典礼讲话到入学导向讲课，从讲座导言到外聘教师介绍，再到与毕业生的谈话，在每一个具体环节中体现出本科教育改革的方方面面。“博士教育”一章中的五篇突出追求真理、崇尚科学的博士培养之路的取向和培养方法。“硕士教育”一章中的六篇则展现硕士教育转型，这个具有中国特色的改革过程。“MBA教育”一章中的10篇描述了包括课程改革、招生改革、国际化办学以及依托清华大学优势办学的历程，显示了清华经管学院在中国MBA教育中的引领作用。“EMBA教育”一章中的12篇详录学院EMBA教育服务于中国经济改革和企业发展，EMBA中文班开创新课程体系，EMBA国际班从零开始历经九年获得全球排名第一的进程。“后EMBA教育”一章中的四篇记述清华经管学院开创后EMBA项目（企业家学者项目）的历程，包括项目定位、课程设计，以及该项目与海外DBA（工商管理博士）学位的衔接。“创意创新创业教育”一章中的九篇记录了学院开辟如今成为热潮，但起步时并非如此的教育领域。自创办“清华x-空间”（清华x-lab）和“清华经管创业者加速器”伊始，学院就明确了这都是以育人为中心，而非以育项目为中心的教育平台。“国际化办学”一章中的11篇全方位展示学院英文授课、与全球顶级大学合作、请全球顶级人物讲课，从“请进来”到“走出去”的双向国际化办学之路，诠释出“最好的学习方式就是向最好的学习”。

第三编“研究”包括“经济学”、“管理学”和“学院与大学融合”三章。与一些理工学科依靠大项目或大实验室不同，经济学和管理学研究主要是教师个人研究，学院的研究支持主要体现在搭建平台，创造有利环境，而非直接组织研究或提供经费。“经济学”一章中的16篇内容包括邀请国内外经济学家来讲学，邀请国内外经济金融政策决策者和金融实践者来交流，以及开办学术期刊《经济学报》。“管理学”一章中的八篇展示学院与企业管理者和企业家的密切联系，支持应用研究平台“案例中心”，以及创刊对管理实践有引导作用的《清华管理评论》。“学院与大学融合”一章体现了清华作为综合性大学的优势，就是要把学院中的学科与大学中的其他文科以及理、工、

医学科相融合。这一章中的九篇就是学院组织这些跨学科、跨院系的举措，既有社会科学中的政治学、社会学、心理学，也有理工医科中的机械、信息、环境、设计、医学等。

第四编“治理”包括“教师人事”、“学院治理”、“校友工作”和“顾问委员会”四章。这编中的前两章涉及学院的“内部治理”。在人事制度上，学院率先系统性地改革了教师人事制度。“教师人事”一章中的六篇细述清华经管学院的教师招聘制度改革、教师人事制度改革、教师薪酬制度改革，以及学院推动人才引进，建立教师行为准则规范。“学院治理”一章中的四篇记录了学院率先提出并实践学院治理改革以及行政管理改革的细节。这编中的后两章涉及学院的“外部治理”。校友关系是学院外部治理中范围最广泛的部分。“校友工作”一章有11篇，内容涵盖学院按照项目、地区、行业和兴趣成立和建设校友会等校友工作。顾问委员会是学院外部治理中在国内外最具显示度的部分。学院顾问委员会于2000年在朱镕基院长推动下成立，至今已经成功举办16次年会。这个顾问委员会堪称世界一流、举世无双。2007年以来，学院借顾问委员会会议召开之际举办面向师生校友的“清华管理全球论坛”和“顾问委员走进清华经管课堂”等活动。“顾问委员会”一章中的五篇有关其中的三场活动，两场是关于全球管理教育新趋势，一场是Facebook创始人扎克伯格（Mark Zuckerberg）用中文授课。这些活动从一个侧面体现出顾问委员会推动学院发展的作用。

就写作风格而言，这本书有两个特点。一是讲实话、讲真话，不讲官话、不讲俗话。我不认同两种讲话倾向：一种是空话、套话、官话，另一种是媚俗话。前者是官气，后者是俗气，都不是大学应该有的学府风气。二是力求简单、简洁、简约。我崇尚乔布斯的理念，极简主义，简单就是美。我也追随爱因斯坦的信念，世界的根本道理应该是简单的，如果不能简单的道理说清楚，说明你还没有理解透。这都是与老子的哲学思想“大道至简”相一致的。

四、一般性：超越经济与管理

虽然我是经济学者，在经济管理学院担任院长并在学院推动改革，但是，清华经管学院的改革理念、经历和实践，具有超越经济学科和管理学科的一般性。我希望这本书不仅对经济学院、管理学院（商学院）、经济管理学院有意义，还能够对所有从事并关注中国教育改革和大学改革的读者都有意义。

为什么这本书对除了经济和管理之外的其他文科，对理科、工科、医科等也有一般性意义呢？有三个基本原因。

第一是学院特点。虽然清华经管学院通常被认为是一所管理学院，但实际上它是一个“三合一”的学院：除了管理学院之外，它还包含一个经济学院（经济系），以及一个事实上的本科生院。在美国的大学中，这三者通常是分开的。在中国的大学中，管理学院和经济学院有合在一起成为一所学院的（比如上海交通大学、南京大学、武汉大学），也有分开为两所学院的（比如北京大学、复旦大学、浙江大学）。此外，本科生院的概念在美国很普遍，但在中国还不多见。之所以说清华经管学院事实上还包括一个本科生院，不仅是因为经管学院本科招生文理兼招，也不仅是因为它是全国高考中最被考生青睐的学院之一，更重要的是因为学院的本科培养方案改革是按照本科生院模式来设计的，其性质和意义远远超出经济学专业或管理学专业。这就使得清华经管学院的办学经历对其他专业都具有相当的一般性意义。当然，理科、工科、医科和其他文科在专业教育和学科建设上都有各自的特殊性。

第二是学科特点。虽然经济学家和管理学家并不是研究教育的专家，但他们在思考教育问题和实施教育改革上有一些不同于教育学家的特点，体现在以下三个方面：一是作为经济学家的分析思路是经济学的，特别是有了制度经济学理论分析框架，经济学家对教育制度和大学制度的分析就比较系统和严谨的思维方法，包括制度设计的思路、关于人对激励反应的分析等。同样，在经验实证方面，中国经济改革和企业改革实践的经验教训为教育改

革提供了参照。虽然教育与经济不同，学校与企业也不同，但是它们在改革逻辑上有相通之处。二是作为管理学家研究管理实践的道理，其中不少对大学治理和管理的改革有参考价值，很多改革问题在实践中可以运用管理学中的智慧。三是因为经济学和管理学分别是基础社会科学和应用社会科学，它们研究的对象是人和社会，而研究的方法又是科学的和经验的，所以经济管理学院与其他文科、理科、工科、医科等学科的沟通相对通畅，其经验也更容易被听取。

第三是现实特点。中国高等教育规模已经是全球最大。2015年，中国高校普通本科专科在校学生2625万，研究生在校学生191万；中国普通本科专科招生738万，研究生招生64.5万；而中国的高等教育毛入学率（即18—22周岁高校在校学生总数与该年龄段人口总数之比）已经高达40%（《中国统计摘要：2016》）。在此情况之下，大学教育的质量问题成为重要的问题。清华经管学院面临的问题正是当今中国教育界面临的共同现实问题。一方面是压力。当前全社会对教育问题的关注程度远远超出以往任何时期，对高等教育质量的批评主要集中在两个方面：一是对“拔尖创新人才”不多的批评，二是对学生“素质”整体不高的批评。特别是在“创新驱动发展”和“以人为本”的大趋势中，教育问题更是成为众矢之的。另一方面是制约。尽管大学和学院的领导们兢兢业业，工作极其忙碌，但是由于种种原因，他们中相当多的人主要心思很难集中在办学上。在大学，政治上需要“维稳”，学术上需要“评优”，经济上需要“创收”，这些既为办学创造条件，但也要占去很多精力，难免影响办学。这种压力和制约是中国所有大学和学院面临的共同现实问题，而本书正是针对这些共同现实问题的思考和行动。

《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。同时我也要坦诚地说，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”。

钱颖一

2016年9月于清华园