

哈佛何以一流

——半年访学的观察与思考之一

刘守英

国务院发展研究中心农村经济研究部副部长刘守英，半年前参与国务院发展研究中心与哈佛大学肯尼迪学院合作交流项目，在哈佛访学，近日刚刚回国。我们约请他就此次访学写一些观察和感受，他欣然应允。

在世界范围内，哈佛大学都是无可争议的一流大学。其历史、影响力和财富为世人景仰。哈佛创立于1636年，比美国建国还早140年，是美国最老的高等教育机构。哈佛居世界大学学术排名榜第一，泰晤士高等教育世界声誉排名榜全球第一，《美国新闻与世界报道》全美大学（本科）排名榜第二。这里诞生过8位美国总统、20多位国家元首和诸多国际组织领导人；取得的学术成就无与伦比，产生过150位诺贝尔奖获得者，诞生过62位还健在的亿万富翁。

在哈佛的半年时间里，刘守英给自己确定了两项任务：一是观察、体验和思考哈佛何以一流；二是深入哈佛这个中国研究的大本营，看看中国问题到底有多热，他们在说些什么，如何讲中国的故事。本文是对第一个问题的初步答案。

——编者

自由、包容的空气

走进哈佛校园，最让人羡慕的是，这里有一种让人精神释放的空气，学子和学者沐浴在未被禁止和排斥的气氛中。在这里思考一件事、求解一个问题，是不预设前提的，不会被按阵营划分。

自由的空气，是一种让思想活跃、不被障碍阻断的氛围，一种不受禁锢的、未被人为过滤的吸收知识的环境。只有在这样的空气下，思想才会自由放飞，创新才会奔涌迸发。只有自由的空气，才使一个机构、一所大学、一个国家成为一流。

自由的空气，实实在在表现为对权威、权力的警惕。在哈佛，不会因为你被树为权威，就受到特别的对待。我在进肯尼迪学院的第一天就领教了这里对特权的排斥。在发给我们的指南中，明确标明了一条条规矩，约束那些特殊化行为和特权意识。

在哈佛，挑战权威的场面比比皆是。我到哈佛第三天，就去听当今制度研究的领军人物、《国家为什么失败》作者阿西莫格鲁（Daron Acemoglu）举办的哈佛-

麻省理工学院发展经济学讲座。大名鼎鼎的阿氏在一个小时的讲座中，被学生打断四次，一位学者还与他展开了针锋相对的辩论。他一堂课下来全身是汗，不知是因为天热，还是因为这种气氛的烘烤。

这种场面在另一位经济学权威的课堂上上演得更烈。去过哈佛的人可能在桑德斯剧场（Sanders Theatre）前面留过影，在这座类似城堡的建筑里，最让人神往的是一些“大牛”的讲座，如著名中国问题专家麦克法夸尔在这里讲过中国专题，当今最火的伦理学家桑德斯的《公正》公开课、大红大紫的经济学教授曼昆的《经济学》课也在这里开课。即便曼昆的课，也曾遭遇 70 名学生有组织离开的尴尬，原因是学生们抗议他只重视增长，不重视收入分配，不正视贫困。

自由的空气里充满辩论和质疑。在哈佛燕京中国研究专题讲座上，来自彼得森研究所的著名中国问题专家尼克尔斯·拉迪推销他新近出版的《民进国退》，用 40 分钟，依靠中国官方统计数据，论证中国没有国进民退，没有民营企业得不到贷款，不存在过高的公务员比重等等。他讲完后，哈佛的中国问题专家和学生们用事实和观察对他的观点足足质疑了近 40 分钟。同样遭到质疑的还有 NBC 记者布罗考（Tom Brokaw），当这位曾报道过柏林墙倒下的风云人物侃侃而谈地回忆东欧巨变的历史场景后，两位原东德籍听众就非常执着地严辞质疑了他的讲述。

自由的空气来自平等的氛围。在我听的各种哈佛讲座中，主讲人讲得不多，更多的是提问和交流的时间。一些“牛人”如美国副总统拜登、《政治秩序与政治衰败》作者福山的演讲都只有 30 多分钟，讨论时间最起码占一半以上。当主讲人人气太旺时，他们就采取注册登记和随机抽签方式，中签者才能参加。这样的情况我在哈佛遇到过两次：一次是拜登的演讲，还有一次是莫言在哈佛一所教堂的演讲。

充分的公共空间为交流提供方便，为自由空气的流动提供通道。我发觉，在哈佛这样的名校，被个人占据的空间很小，公共空间非常大。这不仅体现在图书馆、教室等，只要有空隙的地方就会摆上桌椅，供学生之间及学生与老师之间交流。

一些哈佛学生跟我说，学生的成长和进步，除了得益于教授之间的交流，更多是来自学生之间的交流。

自由的空气还意味着包容。当哈佛教育学院邀请科罗拉多州参议员迈克尔·约翰斯顿发表演讲时，有些学生就要求校方撤回对约翰斯顿的邀请，因为他们反对他

的一些教育政策。所幸的是，福斯特校长和院长没有妥协。莱恩院长写给这些学生的信中这样说道：“我遇到过很多真诚的人，他们和我都有相同的目标，不过在如何改善教育的问题上，我们的观点存在分歧。在我看来，这些分歧应当经过探究、辩论、挑战和质疑。同时这些分歧也应获得尊重，确实应该被称颂。”

哈佛大学 2014 年毕业典礼邀请了从哈佛商学院毕业的纽约前市长布隆伯格，他的演讲重点阐述了大学精神的本质。他认为，“顶尖大学是让各种背景、各种信仰、探寻各种问题的人，能到此自由开放地学习和探讨想法的地方。”“包容他人观点，以及表达自身言论的自由，是顶尖大学不可分割的价值。”“一所大学的职责并不是教学生思考什么，而是教学生如何思考，这就需要倾听不同声音，不带偏见地衡量各种观点，冷静思考不同意见中是否也有公正的论点。在每个问题上，我们都应该遵循有理有据的原则，倾听他人的不同意见，只要我们这样做，就没有不能解决的问题，没有打不破的僵局，没有达不成的妥协。”

人文精神的浸染

真正让我感到哈佛之为哈佛的，是她的人文环境。

办理完注册，领到 ID 卡以后，我第一件事就是去位于哈佛庭院北面的怀德勒主图书馆借书。哈佛大学图书馆由 80 个图书馆组成，有 1800 万册以上图书。它是美国最大的学术图书馆，世界上最大的图书馆之一。我在哈佛期间去过的图书馆有怀德勒、拉蒙特、肯尼迪学院图书馆、法学院图书馆，当然还有最大的东亚图书馆——哈佛-燕京图书馆。进到图书馆，你一下子就能忘掉一切，恢复人的单纯和天真，这里的氛围会让你觉得可以用知识傲视一切。

图书馆的服务会让你就想搞研究，否则觉得对不住这套系统和这里的图书服务人员。听上个世纪 90 年代曾在这里读书的朋友讲，那时的信息化技术还不是很发达，为了方便哈佛的教授做研究，图书馆是给哈佛最牛的教授留座位的。比如费正清就在主图书馆藏书室有一张桌子，供他平常做研究用。他可以调用任何一本书，堆在那里，没有他的允许，图书馆员是不会清理的。我在哈佛期间占的最大便宜就是可以不受限制地借阅图书。这里的任何一个图书馆我都可以进，哈佛所有图书馆的书我都可以随时调用，甚至可以调用波士顿乃至美国所有图书馆的书。我在哈佛期间曾经对规划问题下过一段功夫。其中有两本书我在肯尼迪学院借阅时没有，再查总馆也没有，最后到设计学院去借也没有，他们就直接到麻省

理工学院规划学院图书馆调。有这么好的服务，你怎么好意思将借来的书束之高阁！

图书借阅的方式很简单：你先在图书馆系统里查好书，将信息传到图书服务中心，他们找到以后就通知你，你可以到离你最近的任何一个图书馆去提取。看后还书也是到离你最近的图书馆。除了借阅整本纸质书，许多书已经有电子版，图书馆就直接将电子版发给你了。还有些书，你如果要复印，可以将要复印的部分告知图书馆，有专门人员为你复印。当然为了保护知识产权，你只能复印其中的某个章节。离开哈佛时，我还叫来同在肯尼迪学院访问的博士生汪广龙，我们俩把几大包几十本书摆在学院图书馆员面前，看着他一本本认真清理，心生敬意也存歉意。比比皆是的人文环境和为知识寻求者优良服务，在这里不好好学习你简直会产生一种犯罪之感。

哈佛大学之所以一流，还在于她为学生开设课程独具匠心。四年本科的入学申请人数其实只占全体学生的很少一部分，本科课程主要为艺术及理学范畴（美国不少专业课程只供本科毕业生修读）。在 1978-2008 年间，所有本科生需完成七门主修以外的课程，作为核心课程的一部分；之后课程有变动，在 2008 年之后，所有本科生除了主修课程，还需完成八类的大学通识教育课程，它们分别是：美学与解释性理解（Aesthetic and Interpretive Understanding），文化与信仰（Culture and Belief），经验与数理（Empirical and Mathematical Reasoning），伦理（Ethical Reasoning），生命科学体系（Science of Living Systems），物理宇宙科学（Science of the Physical Universe），世界与社会（Societies of the World）以及美国与世界（United States in the World）。其宗旨是使每个哈佛的毕业生接受广博的教育，接受特定的学术专业和集中的训练。

这种知识架构，很多中国家长难以理解。在他们看来，送孩子来美国的名校，就是为了学工作中用得上的知识，出去后能找一份好工作，能挣体面的薪水。后来和一些本科生聊了以后，我发觉了这套知识体系的重要：它让你接受了基本伦理和价值的教育，使你有更坚定的信念，不会被人生的挫折压倒；让你接受了常识性和真理性知识熏陶，使你不会那么短视，可以走得更远；让你浸染了人类最普遍的人文知识，使你变得有教养；让你接受了哲学、生命、数学、物理、伦理、世界等的全面教育，你就不会那么单薄和有缺陷。这些基本的教育，建立了学生对人类的基本认识，而不是一种技术的、功利的认知。

过于技术的教育只能培养工匠型人才，过于功利的教育难以建立学生的道德感和对人类的责任。了解了他们的知识体系以后，你才能理解所看到的哈佛学生为何那么充满天真，对一切具有好奇心、怀疑心；为何那么执着和坚定，为何胸怀远大，充满正义和责任。

全球视野与人类责任

随着中国经济总量跃居世界第二，以及智库热的兴起，我们每天都能听到“国际化”“全球视野”之类的大词汇。在我看来，所谓国际化，是用国际比较的眼光看中国、看他国，而不是以中国为参照看世界；所谓“全球视野”，是分析中国问题和讲中国故事时，脑子里必须有全球背景。先有一个关于全球的框架，有一张全球地图，有一套立足全球的知识体系，一种以全球为立足点看问题的角度。

我曾利用哈佛访学的间隙到世界银行访问。在世行的中国朋友给我讲的一件事，对我理解全球视野很有帮助。世界银行为了增进员工解决全球问题的能力，往往不让本国籍的员工做该国的项目。比如，现在很多中国人就在做非洲项目、柬埔寨项目、拉美项目，而很多美国人等则在做中国项目、印尼项目、越南项目等等。这样做的好处，一是避免在做项目时先入为主，不去花功夫发现受援国所要解决的真正问题；二是有利于国别之间的经验教训借鉴。比如，中国人去做拉美或非洲项目，自然会想同样的项目在中国是如何实施的，如何将一些行之有效的政策和措施引入自己所承担的项目。

哈佛学生和研究者的全球视野是天然的，当然这里也具有得天独厚的条件。由于她的地位，国际上哪怕是最牛的学者、教授和政治家也以在这里露一脸为荣。以我在哈佛期间常去听的两个系列讲座为例。一个是哈佛燕京中国问题讲座，在短短半年时间就有如下课程：美国著名中国法专家科恩的“美国的中国观受自由主义思想所蛊惑？”、哈佛大学东亚语言文明系主任裴宜理的“中国的高等教育：一次新的大跃进？”、哈佛大学费正清中心前主任麦克法夸尔教授的“中国的转型：习近平的影响”、研究中国经济的著名学者拉迪的“毛以后的市场经济：中国私营经济的兴起”、著名历史学家米尔斯海默的“为什么说中国不能和平崛起：对日本的意义”、著名中国政治学专家尼安友的“中国的崛起与国际秩序”。

再看看肯尼迪学院的品牌系列讲座“J.F.肯尼迪论坛”，这一讲座每周三晚六点在肯尼迪学院的 Littauer 楼举行，短短一学期共举办了 25 期。罗列一下主要的演讲题目：政治与幽默；见证柏林墙的倒塌；中东的不稳定；一战会重演吗；香港

问题的起源；美俄关系危机；政治发展中的亨廷顿遗产；共和党的未来；美国外交政策；中国的其后变化与金融危机；伊朗政策；政府政策与互联网企业发展。邀请演讲和访谈的嘉宾都是国际组织官员，如联合国国际防务高级官员，美国著名政治家如拜登及白宫要员，前财长保尔森，学者福山，各国政治家或学者等等。看看涉猎的主题和授课人，你就可以管窥哈佛学生是在一种怎样的环境下培养国际视野，是在一种怎样的气场养成自己的定力的。

至于对人类的责任，还是以我呆过的肯尼迪学院为例。肯尼迪学院创办于大萧条之后的 1936 年，学院的院训为“问问你能做什么”（Ask What You Can Do）。这来自于美国前总统肯尼迪的名言：“不要问你的国家能为你做什么，而应该问你能为你的国家做什么”，旨在培养学生的公共服务意识和能力。这很符合对照当下的反腐：政府人员是为人民服务的，给你权力是要你提供公共服务的，不是用来敛财的。

校训下面对应的几个词构成了肯尼迪学院学生的责任：一是“知识”（Knowledge），即用你的知识做什么；二是“地方和全球”（Local and Global），即你能为地方和全球做什么；三是“城市”（Urban），即你能为城市做什么；四是“展望”

（Perspective），即你能为未来做什么。为了培养学生履行责任的能力，肯尼迪学院的课程分为：政策与制度分析；管理、领导力与决策科学；民主、政治与制度；国际与全球事务；国际贸易与金融；非利润部门；卫生政策；犯罪与刑事法；人力资源、劳动与教育；住房、城市发展与交通；政治经济与发展；新闻、政治与公共政策。还设立了 15 个中心：阿什民主治理与创新中心；贝佛科学与国际事务中心；卡尔人权政策中心；国际发展中心；公共领导力中心；政治所；萨拉法基金会伦理中心；索伦斯坦媒体、政治与公共政策中心；拉曼尼商业与政府中心；拉帕伯特大波士顿研究所；塔博曼国家与地方政府中心；威那社会政策中心；住房研究联合中心；妇女与公共政策项目；哈佛—麻省理工学院经济复杂性观察实验室。

一流教授研究一流真问题

哈佛教授的名头是各院系学生最引以为傲的。走进每一个院系，墙上都挂着建院系以来最“大牛”的教授。经济系的走廊两边摆满了一长串的大牌教授，如熊彼特、森、曼昆、巴罗、费尔德斯坦??在肯尼迪学院，就有阿利森、博克、伯加斯、克劳福德、格莱瑟、哥德史密斯、乔根森、奈、普特兰、萨默斯、扎克豪斯等。

学生每天沿楼梯走上去，就相当于每天跟这些“大牛”道早安，也激发起他们向前辈挑战的雄心。

通过与哈佛一些教授的交流与观察，我对这些教授何以一流得出几点感悟：

一是选定真问题。大量的研究看上去是问题，但不一定是真问题，也不是重大问题，是过几年就不是问题的问题。这里的教授在选定研究问题时，是非常谨慎的，经过反复权衡，绝不会为了钱去做。在这方面，傅高义堪称典范。上个世纪 80 年代日本经济高速增长，日本大量产品输出美国市场时，大多数美国人根本不屑一顾。傅高义经过多年研究的《日本第一》在美国出版，引起美国人对日本的重新审视，加大对日本为何成功的研究和政策应对。同样，在美国人对中国近 30 年的奇迹傲慢地以老套范式看待时，傅高义十年磨一剑，出版了在美国引起轰动的畅销书《邓小平》。这样的例子在哈佛比比皆是。他们靠自己的远见、对真理的追寻、对事实的分析，改变了社会的偏见，矫正了政策的调整，推动了人类的进步。

二是不受干扰地、“神经质”地专注于一项研究。这些大牌教授一旦确认了自己所研究的大问题，就心无旁骛地追踪下去。这一点差不多成了我所见的一流教授的共同学术品格。比如，帕金斯在完成《中国农业发展：1368-1968》时，中美还没有建交，只能到香港去收集资料。当他在资料的故纸堆里迷惑不解时，就会跑到香港最高的大楼上遥望大陆。再以傅高义为例，为了写作《邓小平》，他以 70 多岁高龄，每年到大陆多次，访问与邓小平多有交集的差不多所有人士，到过邓小平所有工作、学习、生活过的地方。我去拜访他时，他仍操着一口四川音，感觉他仍然还没有从研究邓小平的情景和情感中解脱出来。

三是不轻易相信已经给出的结论。我在与这些教授交流时，这个感觉非常明显。有许多问题，我们以为是有定论的，是基本事实的东西，但这些教授不会轻易相信。他们会穷尽所有的文献，重新审视每一种说法，掌握充分的事实，经过客观严谨的分析，给出自己的结论。跟他们交流的过程，就是一个提升自己思维的过程。你不敢轻易说这个就是事实，那个就是定论。在和你聊他们关心的问题时，他们会跟你从头往下刨，会关注你讲的事实，但绝对不会相信你说的结论。如果他觉得你的研究已经给出正确的结论，他们就觉得这个问题没有必要研究了。

四是对所研究的问题刨根问底。与我们很多“大牌”学者善于给出大判断不同，这些“大牌”教授更注重细节，善于从细节中形成独特看法。这里的一流教授在交谈中会对细节痴迷，不轻易放过每一个旁枝末节、每一个细小现象。他们会不断地问，不断地跟你讨论，有时候还会再回过来求证。

五是小题大作。尽管是“大牌”教授，他们研究的很多问题都是从小处着手。在哈佛包括在其他美国大学的学者，没有多少学者会在年纪轻轻时就问那些终极的大问题。这些“大牌”的出名作都是非常小的题目，比如裴宜理就以研究华北的叛乱者和革命者而立于学术界。再比如我所在的肯尼迪学院 Ash 中心主任安东尼·赛奇教授，他上个世纪 70 年代作为第一批中英交流学者到中国学习，并因“开门办学”到扬州的一个人民公社锻炼。到现在，他还每年至少七八次到中国的乡村调查，并于去年出版新书《中国村庄、全球市场》，以东莞一个村子的变迁研究中国的全球化。他们善于通过对非常细小问题的研究得出一些基本结论。我在与他们的交流中，就经常被这样善意地提醒：“这个问题很重要，但似乎面太宽了，能否聚焦一下。”好的研究一定是可实施的，可观测、度量和检验的。

我们平常往往会提出很多大题，但是小做，而哈佛这些大牌往往是小题大做。我们经常是十分武断地说“我判断，我觉得”，但这些“判断”和“觉得”的东西是怎么出来的，研究过吗？证伪过吗？

六是好作品是写出来的，不是说出来的。在哈佛，好教授都是勤于笔耕的。我到哈佛不久，80 多岁高龄的帕金斯教授请我吃饭。我见他时第一句就是问他在忙什么。他告诉我，刚刚完成《东亚经济发展》专著，已由哈佛大学出版社出版，接下来还要将三本旧著进行修订再版。之后见赛奇教授时，我也问他在忙什么，他也告诉我在写书，只是被太多的行政事务打断，并叮嘱我在哈佛期间要利用难得的清净写作。去见裴宜理时，她也纳闷中国学者为什么一出名就只说不写了。她非常严肃地说：“一定要写！”我现在也越来越觉得写和说是不一样的！写是要落到纸上的，是有逻辑的，是需要严谨思考的。不写是不会严谨的，不写你的思维会越来越僵化，不写会越来越变成主观主义者。

七是与年轻人的代际交流。在哈佛，我也跟一些教授讨论过为何招博士。他们说，更重要的是学术交流。对教授来说，博士生的作用是开拓他的领域。每个人都有自己的局限性，博士生会就一个新的领域开拓，可以帮助老师更新知识。哈佛教授非常注重和学生之间的交流。肯尼迪学院的老师不大愿意莫名其妙的人去拜

访，但是非常愿意和学生交流，原因就是学生能给老师充电。一流的教授，一流的学者，必定善于跟比他小的年轻人交流。

聚集全球最聪明的年轻脑袋？

哈佛最可爱的地方，是她能招收到全球最优秀的年轻脑袋。以 2013 年为例，哈佛学院接收到 27500 份入校申请，有 2175 名得到许可（占 8%），其中，1658 名可以注册（占 7.6%）。一年级新生 95% 毕业于高中阶段前 10% 的学生。人们称哈佛学生时，一般指 6000 多名在哈佛学院的学生。

像我们这种在哈佛访问的，是不算哈佛人的。中国每年能进到哈佛的本科生差不多就 8-10 名。这些本科生中 60% 的学生是有奖学金的。

这些学生好比哈佛的皇族，受到特殊的“关照”。为了保证对他们的教学质量，一个教授无论学术水平多高，都必须给本科生上课。一些专门给本科生开的课程其他人是注册不进去的。他们的学习、生活都在哈佛庭院里面，住在 12 处学生宿舍；桑德斯剧场里的学生食堂只向这些本科生提供，我们这些人想混进去吃一顿都会被请出来。

有这么好的条件，对他们的要求也非常严苛。每一门课老师都布置学生阅读至少十本以上的图书。学生们需老老实实把书借来，认真阅读，否则就跟不上课程，在讨论课上，插不上嘴，也难以完成课程论文的撰写。读书对所有哈佛学生来说，都是很“辛苦”的一件事。在图书馆里读书到通宵，是不少学生都曾有的经历。

与哈佛学生的交流过程中，更感觉出学生的思维逻辑非常缜密而富有条理。

这一方面与他们的智商有关，更主要是因为他们接受了系统而严谨的知识训练。这里的学生提问，不会问那种让你无法回答的“大问题”，也很少有那种偏激或偏执的问题；他们非常善于倾听，在和你交流时，能注意从交流中吸取他想要的东西。

我也能由此感觉到中美学生的一些差异。他们有一种发现的天性，相信任何一个问题没有唯一解。与美国学生相比，在哈佛的中国学生无疑也是最优秀的，但总觉得我们的学生在质疑和另辟蹊径上缺那么一点。同样是讨论中国问题，西方的学生天性里是不相信的，不会觉得这个东西有既成的答案。美国学生总能在他的

知识框架下提出不一样的看问题的角度，中国学生问的问题和思考的逻辑，总让你有似曾相识之感。多陈述少疑问，多套路少分岔，说几分钟后你就明白他想说什么，知识背景是从哪里引出来的。

这种“发现”天性的差异是怎么导致的？我没有深入研究。但我觉得可能跟中美两国小学到中学的教育方式有关。美国的学生从幼儿园、小学、初中、高中，一直玩着学，到大学开始灌输系统的知识。

在美国大学里，本科生、硕士生和博士生是非常辛苦的，一级一级往上，越往上越辛苦，训练非常严格。一个人很小的时候遵照天性发展，没有任何顾忌，进到大学以后，在灵感和天性的基础上开始进行严格的训练；再往上，比如说要读博士就要受更严格的训练。

反观我们的教育，孩子从小学、到初中、到高中，就是做题、考试，基础训练是严格了，但“发现”和灵感被磨灭了。我们的教育，非常大的问题是发现的能力基本被泯灭。如果不在这上面下大功夫改进，还谈什么创新？！

丰富的捐助和充沛的资金池

哈佛大学受捐资金居于世界科研机构之首，在 2013 年已经累计达到 320 亿美元，是仅次于比尔与美琳达·盖茨基金会的捐赠基金。哈佛年平均科研经费超过 7.5 亿美元，为 14 个学院、上百个研究机构提供支持。2014 年 9 月，香港恒隆集团及恒隆地产陈曾熙家族旗下的晨兴基金会（The Morningside Foundation），宣布向哈佛公共卫生学院捐赠 3.5 亿美元，这是哈佛大学创校以来获得金额最大的单笔捐赠。从 2007 年开始，收入在 6 万美元以下的家庭不需要为进入哈佛的孩子支付任何费用，收入在 6 万到 8 万美元的家庭一年只需支付几千美元，收入在 12 万到 18 万美元的家庭只需支付他们年收入的 10%。

在校长和各学院院长、中心主任看来，他们最为荣耀的事情是弄到了多少钱，搞钱是他们在任期间最重要的一件事。所以，在哈佛校园和各院系，大到大楼、图书馆，小到教室，都以捐助者的名字命名。比如哈佛法学院的 101 教室是美国最大的律师事务所捐款，就标上了这个律师事务所的名字。

有钱就是任性，但比金钱更任性的是声誉。我在哈佛的时候亲历了麻省理工学院规划学院接受一位香港企业家 1.18 亿捐赠的过程。这位捐助者最初从香港到 MIT

规划系读书时，太穷了，为了支付房租，原来的床是一层的，后来就做成两层，自己睡上面一层，把下面的一层租出去，用租的钱养上面的租金。

他把钱捐助给麻省理工学院规划系，用于资助他们在中国的研究和培训。捐钱也是很有讲究的。捐款人不能以此干预学校如何使用资金，不像国内的一些捐款人，拿了点钱就每天盯着学校的业务，甚至亲自下指示。美国的学校不接受这样设置附加条件的捐助。你捐款是看重学校的声誉，相信他能用好，也有用钱的能力，学校对这种附加条件会非常警惕，怕金钱影响学校的独立性。所以，这笔钱的捐赠双方来来回回就在这件事上谈。最后，麻省理工学院为这笔钱专门成立一个董事会，主席是现在香港大学的校长，委员会监督这笔钱的使用，校方自己也不管这笔钱。

不同的人，会从不同的角度谈哈佛。我观察哈佛的目的是期望这些能对中国建一流大学、一流智库有所启发和借鉴。在和国外一流大学比较的基础上，提高我们的软实力。

2015年3月2日

来源:财新《中国改革》2015年第3期