

# 在耶鲁精进：成为专才之前，先成为通才

作者：王烁

## 版权信息

在耶鲁精进：成为专才之前，先成为通才

著者：王烁

责任编辑：韩增标

监制：于向勇 秦青

特约编辑：张 卉

营销编辑：刘晓晨 罗昕 刘迪

版式设计：谭锴

封面设计：张丽娜

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊发行



## 目录

[版权信息](#)  
[自序](#)  
[惟一靠谱的人生策略是精进](#)  
[耶鲁故事](#)  
[耶鲁是这样的](#)  
[耶鲁怎么培养学生](#)  
[大学优异的基因](#)  
[识人方有阿尔法](#)  
[为世界上最好的机构工作](#)  
[加迪斯给我三个惊吓](#)  
[归多的清算](#)  
[叔季之世生存法则](#)  
[与马云相遇是命运安排](#)  
[历史给他留下特殊位置](#)  
[绝望过方能乐观](#)  
[设计的金律](#)  
[又见巴舍夫斯基](#)  
[我知道谁得为IS兴起负责](#)  
[战争没有离开过](#)  
[背着三千人走下去](#)  
[只有天空是尽头](#)  
[世界学人这样破解难题](#)  
[极简金融课](#)  
[别把市场当敌人，要当朋友](#)  
[对惟一靠谱的投资方案只有一个要求](#)  
[终生投资是自己的事，别交给别人](#)  
[生命周期投资法](#)  
[用同理心寻找复合成长](#)  
[全市场通吃的人](#)  
[大屏秘密与最优下注法](#)  
[谁都不是普通人](#)  
[杠杆](#)  
[对冲才能聚焦](#)  
[信息透明有用吗](#)  
[假如危机来临](#)  
[哑铃式生存与大动荡生存](#)  
[黄金有何用](#)  
[学习太空头](#)  
[这个公式说，美联储加息太慢太少](#)  
[极简谈判课](#)  
[一小时速成影响力](#)  
[首先，你得谈判](#)  
[会谈则生，不会则死](#)  
[有无选择决定拿到多少](#)  
[蛋糕没你想象的那么简单](#)  
[保住你那一半蛋糕](#)  
[领袖演讲术](#)  
[财智逻辑](#)  
[有纪律地运用大拇指法则](#)  
[诺贝尔经济学奖：合约的力量](#)  
[等待惊险一跃时做啥](#)  
[不用担心黑天鹅，白天鹅会先杀了你](#)  
[请用价格来歧视我](#)  
[啥都不信是输家](#)  
[宏观经济学出了什么大问题](#)  
[在美国看美国](#)  
[全球化退场，乱世登场](#)  
[一人一票还是一美元一票](#)  
[真人秀下的真问题](#)

[最高法院大法官的智慧](#)

[美国衰落了](#)

[只有美国曾经不同](#)

[设想不可设想的事](#)

[从狗哨策略到广播](#)

[中学·问](#)

[虎妈心法](#)

[我从被骗中学到的](#)

[大学·问·答网友](#)

[专业与技术篇](#)

[学习与成长篇](#)

[后记](#)

# 自序

## 惟一靠谱的人生策略是精进

罗振宇跟我说把这个订阅产品定名为《王烁·大学·问》的时候，我是抗拒的。

“不敢当。”

“你想多了。不是大·学问，是大学·问。”

“这样的啊。这我擅长。”

提问是我的工作。如果有一件事是我的专业，就是它了。我新闻从业20年，参与创办中国最杰出的财经新闻媒体财新传媒，采访过的人不计其数，刚过去这一年就有周小川、伯南克、默多克这些。采访多了，我明白一个道理。记者是内容的专业中介，提出恰当问题，使新闻人物给出高质量的回答，传达给读者。理解—提问—再表达，反复迭代。好记者理解两头，一头理解新闻人物，一头理解读者需求，然后用自己的理解把两边对接在一起，功成身退。

我这次不是采访，是高强度学习，道理相通。

从9月开始，作为2016年度的耶鲁世界学人，我在耶鲁大学游学。世界学人计划由耶鲁大学前校长理查·莱文创办，每年从世界上千候选人中挑出十余人，在耶鲁大学学习一个学期，旨在培养明日领袖。明日领袖实不敢当，我把这当成难得的学习机会。

我见过的杰出人物多了，无一不是终身学习，在漫长的人生马拉松中，渐渐把停止学习的同侪落下，一骑绝尘。终身学习于他们是内在需求。亚投行行长金立群，“文革”期间当知青在乡下背单词的时候，他并不知道有什么用处，更想不到有一天，会在亚投行的谈判中用莎翁典故来打动英国人，为谈判突破找到润滑的通道。学习也不止于狭义求学本身，做事并始终琢磨把事做到更好更是学习。作为新闻工作者，胡舒立早已功成名就，却始终在一线转战。穷则独善其身，达则兼济天下，终身学习者不停进阶，与中国一起攀到高峰。国运与个人努力，缺一不可。

世事无常，精进不已，是惟一靠谱的人生策略。

在学习的世界里，我是贪婪的游牧民族。看见哪里的青草更肥美，我就转场到哪里。很幸运，新闻工作给了我不停转场的理由和动力。世事纷纭，无法预知下一件大事在哪个领域发作，必须立即反应，快速学习，你的分析框架得包容，有弹性，管用，持续扩展，还得有好几套。

智识的游牧民族没有家，只需要每一刻都有立足之地。多年转战，我攒下三个硕士学位，哲学、工商管理、国际关系，但除了新闻，我在任何领域里都不是专家，不需要是。内特·西弗说，人生有一个另类二八定律，就是付出两成努力，对一个领域了解八成。不是为了取巧，而是首先八成就够用，因为不是为学习而学习，而是学为有用，八成就够先用起来；其次，也是更重要的，八成足够激发智识游牧民族对新领域的好奇，以后与其在征服过的所有领域中已获取的其他八成相激发。二八定律的另一半是，如果要穷尽剩下的两成，需要付出另外八成的努力，所以他们宁肯把努力用在别的地方：跨界。麻省理工学院媒体实验室主任彭特兰说，最有创新能力的那些人，在观念的溪流中自由徜徉，每获得一个新观念，就把它置入思想的溪流中，与其他人交融，碰撞，验证，证伪，生发出新观念。他们不是专家，但也不浅尝辄止，而是追逐知识、观念、思想、技能跨领域碰撞的化学反应，不能自己。

世界学人项目很独特，它每年从全世界选来十余人，成就不同，背景各异，把他们放在耶鲁大学，彼此砥砺，共同接受一流学术环境的淬火，让经验与观念在学术熔炉里交融，&nbsp;

为明日奠基。他们这样介绍和期许耶鲁学人：

“他们是开拓者：颠覆式思想家，为他们所在的领域带来大胆、原创的声音。他们是在职业生涯中途的

实干家，来自各个行业，准备下一步的成长。他们极为好奇，充满激情，关注带来积极影响。无论走到哪里，他们都会仿佛不由自主地深刻地改造环境，使其变得更好。他们是创业者、活动家、记者、政治家，他们是医生、律师、军人、商人。他们是世界学人。”

有幸身处其中，我带着一个大问题来到耶鲁大学：世界正在告别冷战结束以后的大温和期，极端气候就在前方，似将席卷一切，动荡再临。在国与国之间，它将怎样重塑国际关系动力学？在一国之内，它将怎样催化国家与社会的再调整？政经相扣，它将怎样使商业环境对一些玩家来说变得险恶，而给另一些玩家带来机会？以及对我们来说最重要的，个人怎样在黑天鹅正在飞起的世界里安身立命，修齐治平？这些事，我事事关心。

层层问题，虽然尺度不同，彼此关联也并非逻辑推理链般咬合，但自上而下、自下而上都有清晰可见的关联。随举一例：如果各国筑墙，全球化退潮，那么中国继续用出口给经济增长找出路就事倍功半；外贸行业将发现自己始终处于一场上坡的战争；个人呢，在决定自己职业生涯时则应该意识到——机会在别处。再比如，美国此时也在关键时分，特朗普与希拉里相争。希拉里上台后的政策能见度是比较高的，而特朗普则几乎没有能见度，因为他还没有政策，波动会更大。美国总统谁来当这件事对普通中国人能有什么影响呢？忽略中间过程，快进到财务决策：在风和日丽的时候，家庭资产组合中实物黄金的比例最多给到1%，但如果特朗普上台，应该考虑把比例提到5%。刚去查了下菜百金价，300多块钱一克。

个人的曲线，环境的曲线，全球的曲线，层层叠加。我们习惯了自下而上由己及人的视角，但也要学会自上而下，鸟瞰世界在哪里，中国在哪里，自己在哪里。

世界学人项目结束之后，我还会继续在美游学一段时间，下一站在西岸，总计是一个学年的时间。无论在耶鲁还是别的地方，我会听许多课，去许多讲座，见许多人，读许多书。不要指望我照本宣科，讲述我听到看到了什么，我会讲我学到了什么。我学习，我消化，我与你分享。

预先提示，这些问题不会有简单答案。我在分答上回答过许多问题，许多人关心如何解决特定人生难题：如何挣到第一个一百万？对工作不满意怎么办？怎样读书？年齿渐长，我慢慢懂得，凡是有答案的都是小事，大事则只有取舍，而取舍人各不同。小事都能取巧，大事则只能拼实力：努力、耐力、爆发力。我在这里持续用力。希望你也一样。

“读过许多书，走过许多路，还是过不好这一生。”这句话流行一时，我完全不信。这样都不行的人，得有多矬？

学习是终身之旅，欢迎与我同行这一段行程。

# 耶鲁故事

## 耶鲁是这样的

到2016年，美国建国才240年历史，但耶鲁大学建校却有315年。没办法，北美大陆特别是东北部的新英格兰这块地方，先有文明，后有国家。这跟中国正好相反，中国历史悠久，现代大学的历史则短得可怜。

历史悠久，在这里沉积。纽黑文是座小城，位于纽约和波士顿之间，耶鲁大学最早的校区在市中心，然后一点点向外延展，特别是向北，爬过缓坡，登上科学山。从南往北步行穿过整个校园也就是30分钟，谁不愿意走在新英格兰初秋的阳光里呢？

耶鲁大学的建筑大多有历史感，哪怕新修，也尽量融合到庄重静穆的画风之中，研究生院就是代表。

沉积至今，耶鲁有14个学院，其中一个本科生院，一个研究生院，12个职业学院。职业学院跟国内对这个词的理解有别，指商学院、法学院一类专门学院——耶鲁立校之本是通识教育。

积淀深厚也造成了麻烦。耶鲁有校部，但你把它看作14个学院的自由联合体就好。每个学院都自行决定课表，也自行决定每年秋季开课时间。作为耶鲁世界学人，我有在全校跨学院任意选课的特权，但跨学院这三个字与各学院自行其是的现实相遇，就给习惯国内统一规划的新来者如我制造了许多头痛的事。

而且，耶鲁周五一般没课，但如果遇到下周一是节假日，则将当天课程提前到本周五。2016年9月5日周一是美国劳动节，课程提前，于是开学的第一周，我乱成一团浆糊。

开学前两周是耶鲁的选课季，耶鲁人称为shopping period，很形象。所有课程第一节课都是教授简介课程，说清要求。学生们先感受再决定是否选修。

耶鲁一年开多少门课？有个专门指导世界学人选课技巧的教授说是3000门，马上被纠正为6000门，然后过两天我听见的新说法是10000门。谁知道哪个对呢？总之，我这样可凭兴趣随便选课的人，完完全全陷入了课程的汪洋大海之中，亲身体验了“更多的选择并不更好”这一行为经济学的重要发现。

令人头晕目眩的选课季下来，我有两点小小的体会。

第一，不论是在商学院那样的超现代化课堂，还是法学院十几把椅子围着张桌子这种小教室，教授对学生在课堂上使用电子设备都深怀敌意。客气点会说，电脑只能用于记笔记；不客气的就直接说，记笔记也请用笔。

写过《大国的兴衰》的著名教授保罗·肯尼迪就是这样。他在课上说：“绝对不许用电脑和手机，必须学会手记笔记，这对你的职业生涯极为重要。”肯尼迪花了十分钟歌颂了另一位耶鲁教授、美国前副国务卿查尔斯·希尔的笔记传奇。希尔年轻时曾经是基辛格的顾问，无论多么紧急忙乱的会议，他坐在一旁沉着地记下来会议的精要，“漂亮、有组织、可识别”。肯尼迪对学生悲鸣：你们是不可能达到他的水平了，但清楚扼要地记下正在发生的事情，极为重要。他讲了个故事：上校给将军作汇报，照着汇报文件念，将军打断了他：“上校，我也识字的。这样吧，阿拉斯加见。”于是上校职业生涯的后半段就被发配到阿拉斯加了。

不知道你会怎么样，反正我听完就把电脑合上了。

不是每一位教授都如此重视笔记，之所以敌视电子设备，主要还是因为需要学生保持专注。我曾问过某教授用电脑记笔记有何不妥，教授说：“我需要每个人的脑子。”

这我同意。虽然我这样早已习惯用电脑做笔记的，损失一点表面的效率，转而从专注获得回报，划算。

第二，耶鲁本科生素质惊人。

一周下来，我在法学院、商学院都听了课，典型的美式大学课堂，老师介绍论题，引导学生讨论，但直到我上了主要是耶鲁本科高年级学生参加的一堂大战略课，才真正感到震惊。

这是大战略的第一堂课，讨论全球化。很荣幸，这个论题是我在求见耶鲁著名学者约翰·加迪斯时提的。我问他：前两年还显得无可阻挡的全球化势头，为什么此刻已停顿，甚至可能正在逆转？加迪斯主持大战略课多年，刚刚把主持人的角色转给另一位教授。他非常喜欢这个问题，建议这学期第一课就讨论全球化。

主持这节课的伊丽莎白·布雷德利教授，开场提了三个问题：

——全球化确实是在逆转中吗？

——如果是，是因为全球化这件事本身就难以持续？

——还是说全球化可行，但被谁在什么地方搞砸了？

然后，整堂课就是学生发言。

我看着40多位学生争相举手，一个一个地站起身来，侃侃而谈，言之成理。这个问题是我提的，自然有一些思考，但这些学生看问题的角度整合起来，远远超出了我的幅度和深度：他们自如地运用统计学、经济学、政治学、历史学知识，结合自己的观察——几乎每一个人刚刚过去的暑假都在海外某个地方度过——然后互相驳难。

教授只需要把学生们的发言在黑板上整合成为一个思维导图——是的，学生们用一个小时，初步描画出了研究全球化问题的思想地图。

我曾在国内最好的高校讲过课，然而对比过于强烈，不多说了。

结束之际，加迪斯教授站起身来：“同学们，你们忘了一件事。政策决定是人做的。你们不能只从政策对国家的长期利弊来思考问题，必须还要从决策者的个人角度来思考。政策不仅要对国家有利，还要决策者能接受。”政治，政治，政治，重要的事情说三遍。

事后，我跟加迪斯教授说：“这些学生水平太高了。”加迪斯挤挤眼：“哈，我们精心挑选过。”

我稍微松了口气。即便如此，我也知道，这些学生来自历史系、文学系、政治系，等等，不一而足。他们都至少已初步掌握了当代作为一个知识人必备的思维框架和表达能力。无论将来在什么领域开始职业生涯，他们只需要补上特定的专业知识即可，而这不难。

在成为专才之前，先成为通才。这是耶鲁通识教育的精髓，我刚刚见识了它的力量。

## 耶鲁怎么培养学生

前一篇文章讲到，耶鲁施行通识教育，极重本科。本科生素质之高，吓怕了我。前两天请几位耶鲁高年级本科生吃饭，他们笑笑说：随时随地站起来，侃侃而谈，言则成理，这件事耶鲁学生最擅长。耶鲁学生的辩论水平在美国大学中也是翘楚。

很自然地，其中一位讲起她的哥哥，她与哥哥都在耶鲁上学。为什么提到他呢？因为这位是个神人，最初为塞舌尔驻联合国使团做事，然后因缘际会，不期然成为其驻联合国代表，时年18岁而已，是联合国历史上最年轻的国家代表。

塞舌尔虽小，但联合国是个大国小国都有机会发言的地方，而这位出自耶鲁，年纪虽轻，却有甘罗之风，特别能侃，依次得罪了伊朗、朝鲜，也曾被伊朗人在纽约大街上追逐，也曾被朝鲜放上终身禁入该国的黑名单。

不去也罢。

一边做联合国代表，他还一边在耶鲁当本科生。现在总算是不当了，今年毕业，拿到著名的罗德奖学金，即将去牛津待一年。罗德奖学金是美国大学生的顶级荣誉之一，一年32个人有机会去牛津、剑桥待一到两年（这个奖学金的机会2016年刚刚来到中国，第一年是10个人）。

一个大写的“服”字。

所以，我这篇文章准备讲讲耶鲁怎样培养学生。我到这里总共没几天，也还没来得及上过几堂课，有什么资格写这个话题？

因为看了两个演讲。

两个演讲都出自现任耶鲁大学校长萨洛维（Peter Salovey），一个是2016年秋季开学典礼发言，另一个更早些，是当年春末夏初时毕业典礼上的发言。一个迎来，一个送往，承载耶鲁这家三百年名校对学生的期许。

在出任耶鲁校长之前，萨洛维担任过耶鲁本科生学院院长、研究生院院长、大学教务长等职。他是著名社会心理学家，与他人合作提出了至今影响极大的“情商”理论，也曾为新生教过多年的心理学入门课。他懂耶鲁学生。

耶鲁校长似乎没有什么任期一说，300多年校史至今，总共不过23任校长。你要是干得好身体又还能干，那就一直干下去。他的前任理查·列文就做了20年校长。萨洛维才三年，未来长得很。

两篇发言，没有一篇讲学生具体应该学啥，掌握什么技能，只讲一个主题：学生应该成为什么样的人。

大学之道，在于树人。

先讲迎来。

2016年秋季的开学典礼上，也就是前两天，对刚刚来到耶鲁的新生们，萨洛维讲了三点：

——警惕任何简单化的陈述，特别是那些做法：夸大、扭曲、忽略关键事实，以煽起你的恐惧、愤怒和厌恶情绪；

——如果这类陈述与你的既有看法特别吻合，就要更加警惕；

——静虑深密，保持怀疑精神，培养批判思维。

萨洛维说，耶鲁教育的价值，不仅在于扩展学生的想象力，增加其知识库，助力其职业生涯，更重要的是帮助他们在日益极化和碎片化的世界里，保有积极的领导性的角色。

再讲送往。

往前几个月，春夏之交送别毕业生时，面对这群前往人生下一站的大好青年，萨洛维也讲了三点。

——无论何时何地，要充分表达你的看法，不论它是什么。充分表达看法，意味着不为从众而从众，也不要为了寻找认同和安全感而与看法相似的人抱团取暖。如果你的看法确实与众不同，一定把它说出来，说清楚，这是你的权利，也是对社会的责任。

——与此相互为镜像，你得仔细倾听别人的声音，特别是那些与你不同的声音。萨洛维提出一个很有意思的看法，就是如果你要批评别人的看法，那么你得批评这个看法的最合理版本，而这一点你若不仔细倾听是做不到的。著名认知科学家丹尼尔·丹尼特也有类似看法：无论你要批评谁的观点，你要批评他观点中最棒的那10%，因为无论是谁，其观点的90%都是没有价值的，要批评就批评有价值的那10%；此外，批评之前，你要把他的观点表达得比他本人更完整周到。

这批评的门槛，你能越过吗？扪心自问，我还要努力。

还不止此，萨洛维说，除倾听对方说什么之外，要付出更多努力，去了解他为什么这样说，理解其背后的个人经历和利益所在，而不能仅限于其观点的智识内涵。

——要寻找共识。如果你既全力表达自己，也仔细倾听他人，那么寻找共识就不是放弃原则，因为没有哪个社会经得起长时间的撕裂，要在多难之间为每个人都有份的社会创造性地寻找中庸之道。寻找共识的路上永远会有不同看法在对峙，但不要卡在对峙上。

最后，萨洛维让毕业生们全体起立，训示：

“在你们踏出校门前往世界时，把耶鲁给你们的全都带上：

寻找简单之道，但能理解复杂性；

倾听，但保持批判精神；

在人生际遇中找到快乐，但不忘责任。”

我当年走出校门的时候，何尝听过这样的训诫。

## 大学优异的基因

朋友发给我刘守英先生的文章《哈佛何以一流》，建议我写篇耶鲁。其实珠玉在前，我何必续貂？耶鲁优异之处，又岂是我浮光掠影能写透？

想来想去，还是凝聚到一点，从耶鲁看那些最优秀的大学以何为基。

一

耶鲁是私立大学。所谓私立，即其经费不由政府拨款而来。耶鲁大学每年的预算中，最大宗收入来自校产基金的贡献。校产基金主要来自校友捐赠及其孳息，这对耶鲁至关重要。汇集各路捐赠，耶鲁校产基金现管理260亿美元资金，在美国大学中仅次于哈佛，名列第二。过去五年中，为耶鲁贡献了超过50亿美元的运营资金，是最重要的资金来源。耶鲁也使用一些政府经费，主要是某些课题项目有政府资助，但所占比例有限，且分散在大量课题里，并不集中，对大学整体不形成影响。

大学为何要有校产基金？大学之道，在明明德，本不在有产。有产的理由，是以可永续的财务资产，创造稳定的收益，为学校教学、研究及其扩展提供资金。大学首先应有使命，由此界定教学、研究的方向与规模，催生长期资金需求规划，倒推校产收益率目标，并形成基本制度：管理要专业化、资产配置要多元化，要追求给定收益目标下的风险最小化，治理结构要最大限度透明化。

耶鲁校产基金现由传奇管理人大卫·斯文森执掌，他以一己之力开创校产基金管理新路，收益率稳定地战胜市场，为耶鲁大学的永续在财务上奠基，其投资理念已统治全美大学校产管理界。在《王烁·大学·问》中他已多次出场，想对他了解更多的话，请翻看本书文章。

财务自由本身不能保证思想自由，但没有财务自由的话，绝对没有思想自由。

二

与其他美国大学一样，耶鲁大学的最高权力机关是董事会，不过耶鲁大学董事会的名称不大一样，Yale Corporation——耶鲁法团。耶鲁历史太悠久，1701年成立时全称即为“学院”，1718年获商人伊莱·耶鲁捐赠560英镑，改为现名——这大概是历史上性价比最高的一笔冠名捐赠了。

耶鲁校董会共19名成员，校长是当然成员，另外两名当然成员是康涅狄格州州长和副州长。其余16名成员中，10名为继承校董（successor trustee），6名为校友校董。

其实在多年以前，根据康涅狄格州宪法，州政府在校董会中有8名代表，除州长和副州长外，还有另外6名政府官员。1752年，耶鲁校史上的著名校长克莱普曾想将政府官员挤出校董会，以失败告终，因为耶鲁当时还必须依赖政府资金。

两三百年过去，耶鲁校董会全然改观。州政府代表只剩下正副两位州长，其余6名政府代表已全数消失，由6名校友校董取而代之。

继承校董也经历了相似的历程。耶鲁创立之初附属于教会。耶鲁大学的独立，是教育、研究、思想自由从政府影响下独立的历史，同样也是从教会控制下独立的历史。耶鲁前身由十名牧师创建，所谓“十位创始人”，这十人被认为当然校董，后来接任其席位的人，则视作其继承者，因此有“继承校董”之称。直到近二百年后，耶鲁才于1905年产生了第一位不是牧师身份的继承校董。

今天，耶鲁大学早已彻底独立，早年由政府 and 教会统治的顶层结构焕然一新。校友校董也好，继承校董也好，现在的耶鲁校董会里面，除正副州长外的17人，包括校长在内，全部是耶鲁校友。

当然，还能看到许多历史遗痕。比如说校董的选举方式不一样：继承校董的选举只在现任继承校董任期届满之后才举行，且只有现任十位继承校董有选举权，一旦选出，服务两个六年任期。六名校友校董则是错期服役，每年选出一名校友出任，服务一届也就是六年，六年才能梯次换完。谁来选呢？耶鲁全体校友，每年春天投票。

如此犬牙交错安排，早年应是出自政府与教会相互制衡的设计，留存到今天，暗合进化论的逻辑：如果什么东西没坏，那就继续用着。同时它使耶鲁校董会有极强延续性，如果谁想换掉全部校董，最短也要六年，最长则理论上可达十二年。请问在美国谁耗得起十二年呢？总统也就做四年而已。凝聚传统，坚如磐石，难以颠覆，这制度设计与大学的永续目标相符。

世界上没有千年的政府，但有千年的大学。大学之大，固然不在于有大楼，其实也不在于有大师，虽然大楼、大师都是题中应有之义。大学之大，在于永续，为自由思想、独立学术提供空间，教书育人，服务社会。政府来来去去，大学永远伫立。

### 三

从政府和教会的控制下，逐步实现财务独立、治理机制独立，终有学术的独立。今天耶鲁以一所非盈利的私立大学服务于公共利益。类似大学在美国很多，它们是多元化社会的中流砥柱。个体独立与社会多元相辅相成缺一不可。只有真正独立的个体大量存在，社会才有多元可言；反过来说，只有社会容纳多元空间，个体独立才有可能。一切定于一尊的话，哪里还有独立个体和多元社会？

在这个社会里，特朗普想乱来没有那么容易，且不说什么三权分立，他拿耶鲁这样的机构就没有什么办法。不光耶鲁甚至也不光大学，整个美国社会自下而上由无数个大大小小的独立个体层层叠加而来，各有自己的根基。只要他们的独立性还在，强健社会就还在。

说远了，拉回来。

像耶鲁这样的大学，本质上是两个共生的自治体相濡以沫的结果。一个是学术自治体，围绕教学、研究，自由思想，切磋砥砺；一个是校友自治体，它远不仅仅体现于校友会组织，更贯穿大学治理的主要环节，既在校董会执掌大局，又在大学、学院、讲席、项目等各个层级为大学发展筹集资金，贡献思路。

为什么校友对大学这么重要？直接原因当然是校友捐赠。深层原因则是大学与校友植根于同一基础。校友对于母校有什么期待？母校对于校友有什么期待？归根到底，就是简单一句话：我愿以母校为荣，母校愿以我为荣。大学与校友之间财力、智力、能力的相互支持，无不以这最朴素的善意为基础。声誉是大学与校友最美好也最重要的纽带。在一代代的传承中，校友成就与母校声名交相辉映，结成难解难分的声誉共同体，渗透落实到财务支持、治理安排，成为大学独立的核心支撑。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《在耶鲁精进：成为专才之前，先成为通才》王烁 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/589.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

