

苏世民书院：培养未来的世界领袖

——专访清华大学苏世民书院常务副院长潘庆中

本刊记者 王小鲁

2013年，旨在“培养世界领袖”的苏世民学者项目在清华大学成立。项目启动当天，中国国家主席习近平，美国总统奥巴马均发来贺信，国务院副总理刘延东亲自出席启动仪式并致辞。

“中国将成为世界上最大的经济体……对西方来说，这意味着要更全面更细致地了解中国的社会、政治以及经济环境。双方建立互相尊重的双赢关系至关重要。”项目的创始理事美国黑石集团主席苏世民先生这样来描述该项目发起的初衷。毫无疑问，项目从一开始筹建就吸引了全世界的目光。

作为用美国庚子赔款设立的留美预备学校，建校之初的清华以培养中学生出国留学为自己的重要任务。之后的百年发展中，清华大学长期坚持致力于推动国家现代化和人类文明进步，在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新等方面取得了一系列重要成果。如今在清华迈入第二个百年发展的重要契机之时，吸引国外优秀学生来中国，“并进而影响世界”，成为苏世民书院的重要使命。从筹备到开学，3年过去，苏世民书院究竟有了哪些变化？本刊记者就此采访了清华大学苏世民书院常务副院长潘庆中老师。

从无到有 书院建构完备

记者：2014年《水木清华》对苏世民学者项目做过一次专访。两年过去，我们看到清华大学苏世民学者项目已经发展成为清华大学苏世民书院。请问从项目到书院，都发生了哪些变化？

潘：从项目到书院，发生了很大的变化。在过去的三年多时间内，外在的主要变化是书院建筑的落成，内在的变化则是教职工和学生的到位。2013年项目启动时书院建筑还没落成，所以称之为“项目”；去年（2015年）

10月14日学校正式召开了校务会，会议决定在苏世民学者项目的基础上正式成立苏世民书院。现在书院大楼已经盖好，教职员工都聘请到位，第一批学生也已入学，从硬件到软件都已基本完备。

在书院建筑里，各项功能一应俱全。和其他学院相比，我们最大的特点是交互，书院里设置了很多公共讨论室，希望同学们不仅吃住在一起，而且每天都能和同学，老师进行充分交流。

在过去这一年多时间里，我们完成了教师的招聘工作。书院聘请了21位国内在各自

领域很有建树的老师，比如王晨光老师、薛澜老师、李强老师、王有强老师等。外籍教师有 25 位，同样是各领域的顶尖教授，比如美国前财政部长、哈佛大学前校长 Lawrence Summers（劳伦斯·萨默斯），他以前是奥巴马总统的白宫国家经济委员会主席。再比如 Niall Ferguson，Joseph Nye 也是我们聘请的教授。

从项目筹备到现在，学校一直对我们特别重视和支持，邱勇校长、陈旭书记、各个部处院系都很支持我们的工作。同时，社会各界也为我们提供了很多支持和帮助。

记者：苏世民书院的第一批学生已经入学，2016 年录取结果和预期相比有哪些变化？录取比例是多少？

潘：第一届学生在招生阶段有大约 12000 个人报名，最后招收了 110 个学生，除去一些客观条件不符合要求的学生，录取比例在 3.7%，非常低。其实我们对学生的硬性要求很少，一是要求年龄在 28 岁以内，二是入学前已经获得学士或以上学位。

在学生比例方面，中国大陆及港澳台地区的学生占 20%，其中有 5 名清华毕业生。美国学生占 45%，其他地区占 35%，首届学生中还包括非洲和拉丁美洲非常优秀的学生。

严苛标准 广纳天下人才

记者：第一届新生是怎样选拔的？有哪些选拔标准？

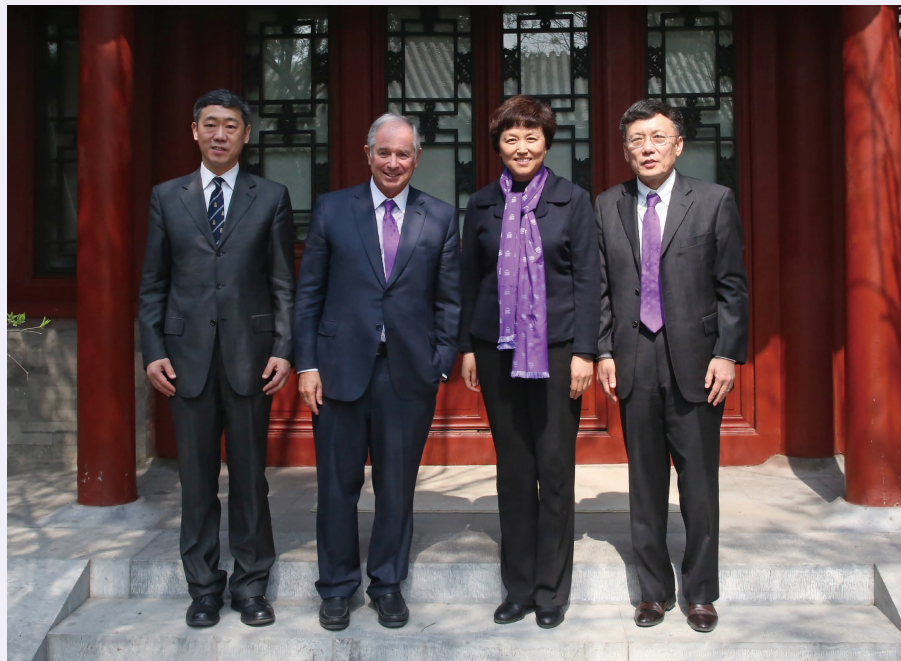
潘：书院根据清华大学研究生招生的各项规定制订了科学严谨的招生录取标准和流程。在选拔过程中全程没有设置笔试。在申请阶段，学生需要提交给我们四篇小论文，包括自我陈述，自选时事题目论述、领导力论述等，推荐信、社会活动、公益活动经历等也都是我们初步评审的依据。



2015 年 11 月 4 日，清华大学校长邱勇向美国前财政部长、哈佛大学前校长劳伦斯·萨默斯颁发“清华大学杰出访问教授聘任证书”

接下来就是非常关键的面试。因为书院的宗旨是培养未来的领导者，所以我们特意请了很多各领域的领导者担任面试官，比如加拿大的前总理布赖恩·马尔罗尼（Brian Mulroney），冰岛前总统奥拉维尔·格里姆松（Olafur Grimsson），美国前中央情报局局长大卫·彼得雷乌斯（David Petraeus）将军，美国俄克拉荷马州前州长戴维·博恩（David Boren），谷歌创意主管杰雷德·科恩（Jared Cohe），国内各行业的领军人物等，还有几十位大学校长来做面试官。我们的面试很严格，而且可以说目标明确，就是让现在的领导者选拔未来的领导者。

我们选学生有三个标准。第一个标准是人品，包括社会责任感等。第二个标准是志向。举个例子，我面试过一个各方面素质都非常优秀的学生，但问到她志向的时候，她说她喜欢瑞士，希望婚后去那里定居，相夫教子。当然这也是一种美好的生活，但不是我们培养的方向，我们要培养未



左起：李稻葵、苏世民、陈旭、潘庆中

来的领导者，希望他们能够志向高远。第三才是能力。我们对学习成绩没有硬性规定，达到一定水平即可。

记者：具体的面试程序是怎样的？

潘：我们采取分组面试的方式，每组有6个面试官。为了控制分组可能带来的误差，在分组上我们会根据学生的申请材料进行协调，尽量保证每组的水平相差不大。另外在面试后，各组的面试官会对选拔标准和学生的具体情况进行交流，每组面试官给本组学生打出分数。除个人考核外，面试官还将在小组活动中对学生进一步观察。经过各轮选拔后，可以说尽量避免了可能出现的误差。

参加面试的学生都很优秀，最后录取的学生也都是大家公认符合标准的学生。第一届学生计划招生人数是100人，最后录取了110人，很多优秀的学生确实令我们难以取舍。另外我们稍微控制了一下国籍比例，使书院更加国际化。

记者：参加面试的学生里，有没有特点鲜明、让您印象非常深刻的？

潘：我举两个外国学生的例子和一个中国学生的例子。这个外国学生是一个美国男生 Daniel Glenn，毕业于美国海军学院，美军陆战队的队员。他曾经在阿富汗排雷，是侦察兵，相当于咱们的特种兵。这个学生将来的目标是做将军，维护世界和平。他是能力非常强的一个男生，有出色的服役经验，获得过勋章，学业也很优秀。他受到美国很多学校的青睐，但最后选择了我们。

还有一个来自尼泊尔的学生 Surya Karki，为了帮助山区的孩子们上学，他已经在尼泊尔建了10所学校。

中国学生的例子是一个澳门的女孩叫谭霭琳，她才不到27岁，已经在澳门政府里工作了。在我们去澳门时，她有能力邀请澳门的特首和澳门8所大学的校长和我们会面。她的人生目标是成为第一个澳门女特首，这正是我们想培养的人才。

今年入学的5个清华毕业生中，有一个学生在上学期间就已经创业，而且利润超过100万。这也是我们想培养的人才，未来的商界领袖。每个学生都各有特点，每个学生都非常优秀。

记者：第一届新生中的外籍学生为什么选择这里？他们在面试中有没有让您印象深刻的回答？

潘：他们选择苏世民书院的原因主要集中在这么几点：第一当然是有志成为领导者，一方面这是我们的培养目标，另一方面大家有一个共识，就是在当今世界形势下，无论哪个国家哪个领域的领导者，都需要了解中国。第二点非常有意思，就是很多人觉得中餐很好吃，中餐的背后是中国文化，这表明他们都对中国文化很有兴趣。第三

点，很多外国学生提到他们希望结识中国的朋友，他们认为中国人聪明、友好，希望能认识更多的中国朋友。

记者：在项目筹建阶段，我们问过李稻葵老师一个问题，就是学生为什么要选择我们？李老师说，中国是崛起的大国，将来的各国领导者一定需要了解中国，一定会选这里。目前来看，这个结果跟当时的愿景还是很一致的。

潘：是的，书院的号召力和国家的影响力有很大关系。在招生期间，我们访问了全球大概 400 多个学校，在这个过程中介绍了我们的项目，也宣传了清华，宣传了中国。我们不仅是介绍项目，还向学生们介绍了中国的教育体制，介绍清华大学的情况。在此过程中我们很明显地感觉到，全世界对中国的兴趣都很大，很多学生有了解中国的迫切需求，这让我回想起我们二十多岁去美国留学的时候，当时我们对美国也是满怀浓厚的兴趣。

多项并举彰显书院创新

记者：在课程设置和培养方式上，苏世民书院有哪些创新？

潘：我们的课程有三个特点。第一个是交互式教学，我们不会有老师讲课学生听课的模式，所有的课程都是讨论课，让老师和学生充分交流。第二个特点是社会实践，除了在课程里本身安排的社会实践之外我们还会单独安排社会实践，实地了解中国。我们选取了两个实践地点，一个地点是苏州，包括方圆一百公里以内的上海、无锡等地区，这是典型的发达地区，让学生了解中国改革开放 38 年的发展等。另外一个地点是西安，虽然西安城市比较发达，但它周边相对落后，学生们可以去了解中国较落后地区，全面了解中国的社会结构。我们前期已经做了大量调研，将为学生们安排一周的社会实践。第三个特点是学生导师，每个学生都会有一名导师，一个导师最多不会超过三个学生。大家熟知的马云、美国前国务卿赖斯，清华校友邓锋、莫天全、赵伟国、徐

井宏等，都是我们的学生导师。我们希望学生可以和政、商、学界的领导人进行直接接触。

这是主要的三个特点，我们针对课程设置还进行了一系列准备。比如，我们将会开设很多讲座，未来一年内至少有 30 个，讲座的主讲人都经过严格甄选。比如 8 月 30 日美国前总统小布什就给学生带来一场对话式的讲座。

记者：学生和导师的交流频率大概是多少呢？另外是学生选择导师还是导师选择学生？

潘：我们能够保证学生每个月至少和导师见面一次。在会面之外，学生可以随时和导师进行交流。导师会在学业、专业、工作、生活等多方面对学生进行一对一辅导。我们希望通过一年的学习，这些全球最优秀的学生将建立起良好的私人关系，遇到问题时，未来的领导人“可以直接打电话讨论”。

第一届学生是学生选择导师。但我们决定在将来采取新的方案，由书院的负责人结合学生的具体背景、志向等选择合适的导师，再由导师审核并提出调整意见，最后根据学生的个人意愿进行调整。我们尽量保证每位学生都能安排合适的导师，这个过程中也会充分尊重导师和学生们的意见。

记者：学生在书院学习之后将采用何种方式毕业？

潘：我们在课程考核上相对灵活，除了一些核心和专业课程之外，一些课程都不打分，只有“通过”和“不通过”。希望同学们不被分数束缚，能更自由地安排时间。我们的每门课程都会由两个或以上的老师来讲授，分别从不同的角度呈现。学生完成学校规定的学分和成绩要求，就可以拿到硕士学位毕业。

记者：您有没有担心过，在现行独立书院的体制下，苏世民书院会变成一座孤岛？

潘：很多人都曾经问过我们这样的问题，我们也对此采取了一系列举措。第一，书院的学生可以选其他院系的课程，也可以去书院外的食堂

用餐。书院的师生在书院里的食堂用餐是免费的，我们计划每天邀请60名其他院系的学生来书院食堂用餐，将来会出台具体的报名和选择办法。第二，在场地允许的情况下，其他院系可以在书院里举办活动，和书院学生进行交流。第三，史宗凯副书记、副校长杨斌、也对书院学生生活工作一直特别重视，在他们的支持下，我们实施了一项“清华学生书友项目”（Student Ambassadors Program），在其他院系选拔了89名学生，和苏世民书院的第一届新生一对一交朋友，让他们彼此深入了解，并藉此拓宽交际。昨天，苏世民学者们与学生书友们首次见面并进行了联欢，现场十分热闹。除此以外，在入校短短一周内，书院的学生们就加入了篮球俱乐部、足球俱乐部，还有晨跑队，快速地融入到了清华校园生活中。

清华的精神、学风、DNA等，是需要融入才能了解的。我们将来还会采取一些其他措施，防止苏世民书院成为孤岛。我们很希望苏世民书院和清华的其他院系之间互相产生正面影响。

阵容豪华 接轨国际教育

记者：我们曾经报道过荣誉顾问委员会的豪华阵容，在师资方面书院有哪些选择标准和特点？



苏世民学者项目创始理事苏世民，国务院副总理刘延东，澳大利亚前总理陆克文在苏世民学者项目启动仪式上，后排左二为清华大学原校长顾秉林，左三为清华大学原校长王大中

潘：招聘老师真的是非常不容易的一件事。在我看来，有两个地方最难管理，一个是学校，一个是咨询公司，因为聪明人太多了，大家各自为政。（笑）为了聘请高水平的老师，我们可以说是三顾茅庐，有些老师确实是请了几次，才终于成功请来。请来之后还有难题，比如在课程设计方面，如何让两位甚至多位该领域内顶尖的老师合作讲授一门课并且理念和思路能够一致至少不彼此冲突，这都是我们要花大力气研究的。每个细分领域我们都请了一位或者两位老师，这些老师的水平都是顶尖的，对待书院也很上心，对待书院教学工作也很用心，这一点有目共睹。

记者：说到顾问委员会，我们上次采访的时候也报道过，但还是想请您具体谈一谈为什么选择这些人。虽然他们可能不具体带课，但是他愿意来做顾问委员本身也是一种责任和允诺，所以我想这个过程是不是也会有很多故事可讲。

潘：书院选拔顾问委员会基本上是国际惯例，比如清华大学经管学院就有顾问委员会，这些委员基本都是世界前100强大公司的CEO，确实为经管学院提供了很多帮助，整合了很多资源。我们选择这些人进入顾问委员会，主要希望他们能为我们做三件事情：第一自然是担任顾问，为书院提供建议和帮助；第二是为我们做宣传；第三是吸引、招募学生。苏世民书院的顾问委员会中有很多国际名校的校长，他们在教学、管理、课程设计等方面的经验，让我们获益良多。

记者：世界范围内还有哪些类似于苏世民书院的培养项目？我们的项目与其相比有什么不同？对比之下，对世界上其他国家的学生来讲，我们最大的吸引力在哪？

潘：习主席在祝贺苏世民学者项目启动的贺信中提到“教育决定着人类的今天，也决定着

人类的未来”，和世界上其他学校的项目相比，我觉得最大的区别是，我们立足中国。国外的项目都是西方体制，而我们带有中国特色，能够满足学生想了解中国的需求。中华上下五千年的灿烂文化，真正传播到西方的，他们所了解的，其实很少。第二，我们在立足中国的基础上，追求中西融合，包括我们让多位老师共同教授同一门课程，也是期待他们能提供东西方的不同角度。第三，我们希望能传承清华精神，让学生养成行胜于言、脚踏实地的作风。在书院的欢迎仪式上，我们也讲了清华大学的历史和精神。

另外，国外的很多类似项目是没有学位的。我们设置了三个专业方向，分别是经济管理、公共管理和国际研究。

邱勇校长曾经提出“未来的清华将变得更创新、更国际、更人文”，这也是我们书院努力的方向。今天我们还在讨论，希望通过我们这个平台跟世界范围内的名校进行更多的交流；也希望我们的老师能够更加国际化，提高外籍教授的比例。

记者：苏世民书院的外籍老师比例如何？

潘：在苏世民书院，虽然数量上外籍老师比中国老师比例还高，但是授课量和人数比例并不对等，我们保证中国老师的教学在50%以上，让学生更加了解中国。

我们很希望在全校范围内，教师国际化的程度能够提高。世界上很多大学，比如新加坡国立大学、新加坡南洋理工大学、法国巴黎大学、香港科技大学，都是在世界范围内广纳贤才，发展得非常快。尤其是香港科技大学，在全球招聘老师，近几年发展得非常好，世界排名中屡屡超过清华。我们现在所做的一些努力，也是为将来的



2014年4月27日 美国前国务卿康多莉扎·赖斯（右一）访问清华大学苏世民学者项目，右三为时任清华大学校长陈吉宁

进一步国际化做准备。

记者：那您觉得目前清华的外籍老师比例不高，主要是受制于薪金？还是和国家影响力有关？

潘：有几个原因，薪金是其中一个，但不是主要原因。我个人觉得，主要原因有两个，一个是家庭生活和子女教育。比如苏世民书院的老师 Michael Powers，他的两个孩子都上大学了，所以他能够放心地在这里定居、执教。但对于子女还没上大学的外国老师来说，他一定会对子女受教育问题有所顾虑，我们还有很多这样的例子。比如我们请到的另一位全职老师 Amitav Acharya，一开始我还很疑惑，我以为他也有类似的顾虑，但后来我发现他太太是中国人。

第二个原因是环境污染，国内情况确实不容乐观，加上有些国外的媒体夸张报道，就成为很多人选择来中国执教的很大障碍。即使是在经管学院已经工作了七八年的 Michael Powers，现在还是习惯无论什么天气都戴着口罩。这两个原因相信将来也会慢慢克服，比如清华的附小、附中国际部现在也发展得很好，污染将来也会得到有效的治理。目前在面对这个问题上，苏世民书院为老师和学生们提供了一个良好的软硬件环境。✎