



学术界的杂交与自立门户

何毓琦

大多数美国一流大学都有这样一个传统，即反对雇佣自己刚毕业的学生。其理由是近亲繁殖对于研究机构的“血统”没有好处（这在生物学界已是众所周知）。

毕业生在回归母校（如果有可能的话）之前，应该汲取不同的文化和思想。这样他才能更好地为学校的发展做出贡献。同样地，研究机构应该摆脱传统的固有思考方式，吸收外界的新鲜血液，以培育新的探索和突破。

然而在中国，现实似乎正好相反，教授们倾向于将自己最好的学生留在身边。事实上，他们的想法是建立自己的门户，成为开山鼻祖，身边围绕着一群忠实的门徒。这是武侠电影和小说的传统。不过即使是在电影和小说里，我们也会发现，真正的英雄经常不得不打破传统，通过意外获得别派的武功秘籍而成为绝顶高手。固守本

派者不论本门功夫如何精湛，始终在小说里充当配角。

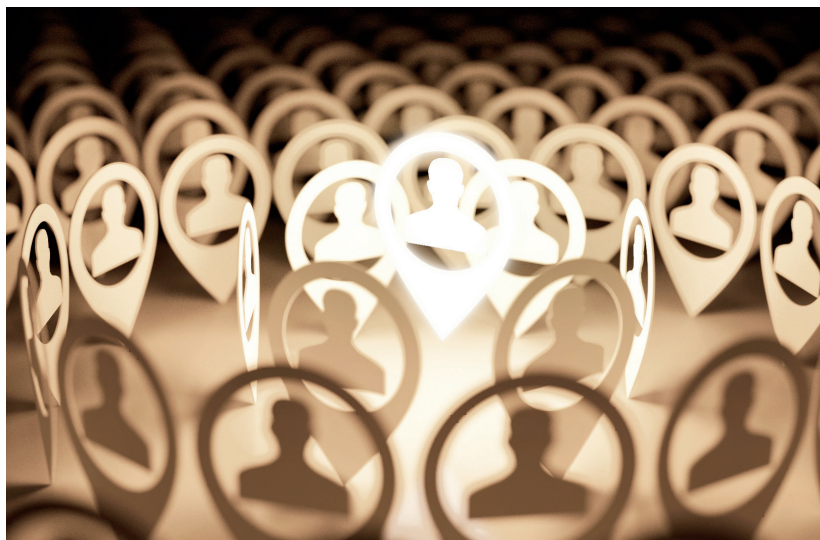
另一方面，中国学术界的当前实践却颇有自己的道理。团队内成员紧密团结在一起，倾向于用相同的方式思考和工作，互相庇护免受外来侵犯。这种安全感，这种得到周围的人理解和支持的感觉，会让人觉得很惬意。中国的家庭传统观念进一步加强了这种团结。在中国的学术体系内，在发表文章和申请基金的时候拉帮结派，是有诸多好处的。不肯这样做的组织和个人只会损己不利人。因此，这种做法会不断自我加强，具有自己的存在逻辑。用博弈论来说，这是又一次的囚徒困境。

在我看来，我们有理由提出这样的疑问——是否正是这种拒绝“杂交”的习惯造成了中国学术界创新的缺失？教育部是否应该下令每所大学都不应该雇用自己毕业未满两年的学

生？

为了防止熟悉我过去50年学术生涯的人说我虚伪，我首先坦率地承认，哈佛大学在我1961年刚毕业的时候立即聘用了我，而我在清华大学的第一个博士生2006年一毕业也立即被清华大学聘用。这两个例子虽然与我上面所说的相违背，但是它们绝对是例外，从后来的实际情况和事实来看是有道理的。我无需致歉。

哈佛各系是这样任命教授的：系主任与系里其他成员协商后，会任命一个委员会在特定的领域或学科里寻找候选人。因而，是整个系而不是单个成员决定这一机构的组成和方向。这个委员会广泛搜集高质量的候选人，最后向系里提交一份筛选过的候选人名单，以备最终投票。这个名单经过系里挑选后会上报给学校，由校长任命的另一个委员会会对此作出裁决。在哈佛，这一委员会由



近亲繁殖对于研究机构的“血统”没有好处

校外的人员组成，由校长领导，拥有巨大的权力。

各系必须向这个特别委员会给出自己选择的理由，特别委员会会向校长推荐，之后由校长单独作最终的决定。因此，单个成员要想建立拥有多位终身教授（同时他们又是你自己的学生）的门派是极为困难的。拥有大项目的教授可能会用项目资金雇用研究助理和博士后，但是这些只是暂时性的短期合约，并非永久合同。一个真正有雄心的学者会利用这样的短期合约来获得经验，将其作为垫脚石，但并不会满足于待在这样的位置上。

这就是哈佛和其他顶级研究型大学阻止近亲繁殖并促进杂交的方式。1961年，在现代控制与系统研究发展的初期阶

段，我在哈佛做博士论文。我当时根本没有导师，在我博士论文上签字的是一位讲师。但是，工程学院的系主任和另一位教授意识到了这是一个重要的新兴领域，因此决定同时聘用我和那位在我论文上签字的讲师担任助理教授。过去45年的记录证明，他们这次打破常规的选择是正确的。随后的45年内，我没有推荐过自己的任何一个学生担任本系的终身教授。我所有的同事是在我的推荐下从校外招进来的。这并不是因为我自己的学生当中没有杰出的候选者，而是因为我尊重这个传统。事实上，许多我这个学科的学生都依靠他们自己的努力获得了名望。

至于清华大学聘用我第一个清华博士生，我自己心里是

这样认为的：这个学生本质上接受的是哈佛的教育。2001年到2006年间，我根据在哈佛的教义在清华教他，一周一次（有时一天一次）用E-Mail与他进行研究上的交流，与他合作撰写论文和我的最新一本书，邀请他到哈佛长期访问，安排他到多个美国高校访问并作报告。因此，清华本质上聘请的是一个海归的哈佛博士。这也正是我在清华工作的目的和责任——向清华研究生课程注入新的思想和世界惯例。

因此我要重申，杂交是一种传统，但并不是一个永远不该被打破的铁律。原则就是要能够促进年轻学者创新和独立的思考。

另外，为了管理大型研究项目，可以指定一位研究助理或高级研究助理担任二把手，只要项目持续获得资助就行。他们的合同期不定，如果资助终止了，二把手会提前一年得到合同终止的通知。这些助理在学术事件中责任少，权利小。他们有能力，但野心不大，乐于担当这样的职位。这样的职位可以称为“金字塔之外的职位”，发展的前景有限，但是在大牌教授的羽翼下会过得很舒服。（梅进）译

（本文首发于科学网）

*欢迎广大校友、读者踊跃提问交流。何毓琦先生及其讲席教授组的诸位教授将很乐于在专栏中与大家互动，予以解答。请将问题和反馈发至邮箱：smth@tsinghua.org.cn。