



教育要善于“容错”， 容的到底是什么？

► 杨斌

近几年“容错”常在人才培养的语境下被谈起，要鼓励学生创新，促进学生成长，教育者就要善于容错。人们讨论科学研究、技术研发的时候，也爱强调容错——真要促进原始创新，或是取得颠覆性成果，敢于容错必不可少。

容错的必要与重要，大家都深有体会。比如学技能，从不会到会，其间放手让学习者去尝试探索，是必需的过程。这当中犯的错，教师一定

■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、教务长，兼任清华大学深圳国际研究生院院长。清华大学经济管理学院教授，清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。

（接上页）

江，建设世界最大的水电站。我担心数年后回国时高峡变平湖，三峡风光不再，于是决定经三峡出国。我和女友从重庆朝天门码头上船，沿江而下，经三峡赴武汉。瞿塘峡是三峡的第一峡，又称夔门，风光秀丽，山势雄伟。乘船入夔门，只见两山对峙，滔滔浪花奔流而去。这让我想起“川人一出夔门便成龙”的古话，眼前仿佛出现邓小平、陈毅等蜀中先辈经这儿赴法国留学的身影，激情澎湃。

船驶入巫峡，看着身边美丽聪慧的爱人，我想起那句著名的诗句——“曾经沧海难为水，除却巫山不是云”。我们俩都太穷，没有相机。很幸运遇到两位同船

的女大学生，用她们的相机为我们留下了最美好的青春回忆。

在武汉下船已是半夜。我和女友按照她家亲戚介绍的地址找住处，结果发现是一家按当时标准颇为豪华的星级酒店。门卫看我们一副穷学生相，不让我们进店，无奈只好找了一家极简陋的小店住下。第二天早上，我用公共电话联系上了女友亲戚的朋友，他很惊讶我们未能入住他安排好的高级酒店，马上到我们住的小店，请我们去观看武汉风光。门口有一辆日本皇冠牌汽车等我们，这是我平生第一次坐小轿车，颇有些新奇。主人陪我们游览了黄鹤楼、东湖之后，车驶入一片园林，园内绿树成荫，鸟语花香，园林

深处出现了我从未见过的高级住所。主人告诉我们这儿是东湖宾馆，是毛泽东主席生前44次下榻、观赏白云黄鹤的地方。在享用完美味的武昌鱼之后，我们被安排在毛主席住过的房间休息。室内有空调，使我们不必忍受有中国三大火炉之称的武汉的夏日炎热。

这段神奇的经历似乎是对我出国求学的鼓励。我想起周恩来东渡日本留学前写下的诗句“面壁十年图破壁，难酬蹈海亦英雄”，暗下决心，在国外一定努力学习，掌握世界最先进的经济学知识，为日后回国服务打牢基础。

几天后，女友和胡祖六送我到北京机场登机，飞越太平洋，开始我的走向世界之旅。📍



要包容，给予积极正向的态度、轻松自在的氛围，学生才会更愿意通过“干中学”“错中学”，在摸爬滚打中历练成长。再比如，新事物的诞生，也多是要经历被既有规范视为离经叛道、荒谬绝伦的过程。如果总是研究那些乍一看就拍手称快的方向，那么也很难产生出真正具有开创性的新成果、新思想，至多是一些更为精致的延续性研究，更为充实的完善性研究而已——这当然也有意义，但对科学发展和人类进步的贡献就小了许多。

正是因为这个“容错”的大方向越来越具有共识，就更有必要商榷“容错”的“错”，是不是可以有更恰当的表达？因为我觉得，“错”字也许并不很准确，也不太完整，有时还显得不够谦逊。创新研究发现，很多范式转移的过程中，代表未来发展方向的新技术，起初都被“主流”看作是错的，但这个“错”的标签，最终却是要贴在“主流”和其时的市场领导者身上的。萌芽时期

的创新，因为与主流不同，因为突破了常规，所以被认定为“错”。这个时候，如果鼓励创新，保护其不被扼杀或淹没，该容的，是“异”。定位在容错，是无法把握住颠覆式创新的，因为“错”是个结论，要么忽视，要么改正；单凭一个“错”字，已经将洞察范式转移的可能性给扼杀了。事实上，要想持续创新，容“异”才是关键，因为进化需在异中求，扬弃方能得升华。

而关注学习成长的过程，你会看到，不完美是自然且必然的，“错”作为一种评价，带有较强的结论性，也对持续投入形成某种抑制。完美的结果来自不断地练习，练习免不了出丑丢脸，但出丑丢脸不是出“错”，但因为他人过早地以“错”作为评价，而会对学习者产生停止练习进而造成回避挑战无法成长的影响。

学习成长是个过程，且学习者绝大多数都处在成长的过程中，拿过程的状态与成熟的状态做对比，并冠之为“错”并不公允，并有副作用。

学习者，特别是成年人、成功者，在学习某种新技能时，常会因为不能很快达到较高水平，害怕出丑而干脆放弃。这时候，促进学习和成长，要容的不是“错”，而是“长”——成长的长，也是需要一定时间长度的长。

给学习者的建议，可以借用“钝感力”的概念，也就是说，不要对来自他人、特别是权威或你在意的人的负面评价过分在意，如果太过入心，往往会束手束脚、浅尝辄止，免责为上，终难成大器。而给教育者的建议则是容“长”，且慢结论，且予时空，且放眼量——这是对成长规律的尊重，给学习者深沉的爱和信任。

还有一些人，说到容错，会流露出某种“不与你计较”“我海量包涵”的意味。但其实，急着下“错”的结论，长期看，吃亏的是需要容而不能“容”的一方。容“异”让你更开放、更谦逊，容“长”让你更耐心、更积极。容，绝非姿态，而是策略，更见智慧。

“异”和“长”，跟“错”比起来，都更中性；容异和容长，同容错相比，似乎难度较小；但其实它们在实际中所呈现出来的，常常会是“糙”“陋”“乱”“妄”诸相，能否容下这般，算是创新者、教育者是否为真的试金石。当然这绝不是说没有“错”这回事。只是，对于创新和成长，对于人的发展和社会的繁荣，还需更辩证地看，放长远地看。🍷