

综合实力提升工程与中西部高校发展

——访云南大学校长林文勋

2012年,为进一步优化高等教育布局结构,缩小区域间高等教育差距,促进中西部高等教育跨越式发展,国家全面启动了中西部高校综合实力提升工程。应当如何理解此项工程对中西部高校发展的意义?面对重大历史机遇,中西部高校应当如何筹谋学校发展?怎样培养高水平教师?应当如何寻求学校特色、推进学校特色发展?在提升综合实力的过程中主要面临哪些困难?需要国家哪些支持?本期“高端访谈”栏目围绕上述问题对云南大学校长林文勋进行了专访。

●国家推出中西部高校综合实力提升工程,是中西部高等教育振兴计划的重大举措,是调整我国高等教育布局结构的一项战略规划。它给中西部高校提供了一个迅速提升办学实力,扩大影响力,缩小与国内,特别是东部地区高水平大学差距的重要机会。未来的五到十年是中国高等教育一个大竞争时代,同时也是一个大洗牌时代,中西部地方高校可以发展成不同特色和方向的高水平大学,这也应是高校的未来发展取向。发展的关键是提高抢抓机遇的能力,一方面要加强学校领导班子的建设,另一方面要调动全校师生员工的积极性、创造性和主动性。

《大学》:林校长,您好!为提升中西部高等教育发展水平,2012年,国家启动了中西部高校综合实力提升工程,您如何理解这项工程对中西部高校发展的重要意义?

林文勋校长(以下简称林校长):国家推出中西部高校综合实力提升工程,即“一省一校工程”,是中西部高等教育振兴计划的重大举措,是调整我国高等教育布局结构的一项主要战略。中西部高校综合实力提升工程是在中西部13个没有教育部直属高校的省份,专项支持一所区域内办学条件最好、实力最强、特色最鲜明、水平最高的高校进行重点建设,以提升中西部高校的综合实力,使之成为所在区域内的高水平大学,进而发挥在区域高等教育中的引领和示范作用。可以说,“一省一校工程”对中西部高等教育发展的推动和促进作用是巨大的。

提升综合实力对于一所综合性大学而言非常重要,它的意义可以放在中西部高

校发展的历史进程中来理解。例如，建校于 1922 年的云南大学，在抗战时期，随着大批高校内迁，云南迎来了一个辉煌发展时期。特别是在 1937—1949 年熊庆来先生出任云南大学校长期间，云南大学办学规模迅速扩大，学科实力显著增强，综合实力显著提升，1946 年，被英国《简明大不列颠百科全书》列为中国十五所世界著名大学之一，实现了从边疆走向世界的梦想。新中国成立后，有两个事件对云南大学发展产生了影响。第一个事件是 50 年代的院系调整，云南大学一些重要而有特色的系科，如航空、土木、法律、铁道等被划出并并入当时的北京航空学院、西南政法学院、长沙铁道学院等高校；工、医、农等先后独立建校，并逐步发展成为今天的昆明理工大学、昆明医科大学、云南农业大学、西南林业大学等高校。这对云南大学自身的发展带来很大影响，但换一角度，云南大学也撑起了云南高等教育的半壁江山，为中国高等教育的发展做出了卓越的贡献。另一个事件是 1958 年云南大学由教育部下放云南省管辖，从部属院校变成地方高校。尽管 1978 年国家重新确定云南大学为重点大学，但与东部高水平大学之间的差距逐渐拉大。因此，这一次中西部高校综合实力提升工程，给云南大学提供了一个迅速提升办学实力，扩大影响力，缩小与国内特别是东部地区高水平大学差距的重要机会，甚至可以说，云南大学迎来了一个重要的发展机遇。

《大学》：为什么这么看重一所高校从部属院校转为地方院校的变化？

林校长：因为两者存在政策上的差异。比如，投入政策。部属高校依靠中央财政拨款，而地方高校依靠地方财政投入。云南省从改革开放以来非常重视教育，教育投入也一直在不断增长，但是由于云南是边疆贫困省份，基础教育较为薄弱，所以云南省投入基础教育的份额比较大，在一定程度上影响了对高等教育的投入。云南大学是 1996 年首批进入国家“211 工程”的高校之一，也是全国第一所进入“211 工程”的地方高校，15 年过去了，“211 工程”已经建设了三期，中央财政对云南大学累计投资了一亿多专项建设资金，这还比不上有的部属院校一年的中央财政拨款，所以说政策差异还是很大的。

政策差异会对地方高校的发展产生不利影响。一方面，由于历史的原因，地方高校在重点实验室建设、高水平科研平台以及团队建设乃至研究生院的设置方面一直处于劣势。另一方面，地方平衡区域内高等教育发展的因素也会加重这个劣势。

例如，部属高校在申报学位点和重大项目时会直接报送教育部，获得名额的机会较多；而地方高校则需先报省级单位然后报教育部，省级单位的筛选中又会平衡考虑区域间高等教育的协调发展问题，把学位点和项目分摊给省内各个地方高校。虽然机会分摊有助于各高校平衡发展，但是高等教育不同于基础教育，它是要强调非均衡发展的，即一个区域必须要有一所高水平的大学来引领本区域高等教育的发展。

《大学》：中西部高校如何充分利用类似综合实力提升工程等改革机遇来筹谋学校发展？

林校长：目前，国家进一步加大了高等教育改革的力度，取消了重点学科和研究生院的审批权，这给全国高校，尤其是地方高校提供了一个更加公平的竞争平台。随着发展机遇越来越多，抢抓机遇会成为高校发展的关键。那么，高校如何提高抢抓机遇的能力呢？我认为，首先，中西部高校要加强学校领导班子的建设。目前，高校之间的竞争很大程度是领导班子能力与素质的竞争。我们一定要加强学校领导班子的能力建设，练就一支高素质、有远见、有气魄、有胆识的领导干部队伍，这样才能增强抢抓机遇的能力。其次，要调动全校师生员工的积极性、主动性和创造性。只有让广大师生员工全身心地投入、参与到高水平大学建设中来，才能增强学校抢抓机遇的能力。

我认为，未来的五到十年是中国高等教育一个大竞争时代，同时也是一个大洗牌时代。以后的高等教育将是分类发展了，就像中国校友会把中国高校办学层次分为顶尖大学、一流大学、高水平大学、知名大学等。中西部地方高校可以根据自身情况进行定位，这也应是高校的未来发展方向。云南大学就是要建设成区域性高水平大学。

●目标责任制为核心的学院制改革符合当前国家教育改革的具体要求，是我国高等教育从经验管理到科学管理、规范管理的一个重要转折。通过进行管理体制与机制改革，重新划分校院职责，将办学重心与管理重心下移，扩大学院自主管理权，提高自主运行能力，学院还需要把任务具体落实到系、教研室和教师，这样就把广大师生充分地调动起来了。通过依靠师生的精神跨越来实现学校的跨越发展。精神跨越就是要求每一个人必须打破精神上的松懈与懈怠，树立发展的意识与观念，让每一位老师都把精力投入到学校建设与发展中，彻底打破安于现状的精神状态。其

实，工作的最高境界就是把自己同集体、组织融为一体，并在这一过程中实现精神的跨越。精神跨越就是要看师生对学校的认同感，看他们对学校工作的投入程度和负责态度。

《大学》：在提升综合实力的过程中，您认为中西部高校的主要困难在哪里？

林校长：首先是经费投向问题。入选“一省一校工程”的高校每年都会得到 1 个亿的经费支持，但是我认为，最终这 14 所高校的建设效果肯定会有所差别，这取决于各高校如何科学合理使用经费，如何有效调动师生员工的积极性。只有将这两方面有机地结合起来才能发挥工程的最大效应，仅注重学校硬件投入，忽视软件建设，学校肯定不会健康发展。

其次，是高水平师资问题。中西部高校在综合实力提升过程中，最缺的就是高水平的师资。高水平师资既可以直接提高学校的科研水平和人才培养质量，还能引领精神跨越。因为在科学研究方面，越是高水平的人才，越是把科学研究、学术追求当成自己生活的一部分，甚至是生命的一部分。让高水平人才发挥教学科研上的引领，发挥精神上的引领，便能改变整个学校的精神面貌，最终实现全校师生的精神跨越。

《大学》：提升综合实力与师生的精神跨越之间有着怎样的关系，如何理解精神跨越？

林校长：关系非常密切。可以说，中西部高校综合实力提升工程不仅仅给了我们政策与经费的支持，更重要的是给了我们一面引领全校师生员工精神力量的旗帜。通过统一广大师生员工的思想认识，凝聚大家的智慧，实现全校师生的精神跨越，并最终实现学校发展的宏伟目标。这一点至关重要。

虽然综合实力提升工程的投入很大，但我们要跟东部发达地区的兄弟院校去比投入，仍是比不上。我们现在是在瞄准关键领域和薄弱环节开展全面建设，但我们在建设，他们也在建设，就像你在跑，别人也在跑一样。所以，如果以投入为条件，我们永远也追赶不上那些现在已经是高水平大学的高校。那么，我们靠什么来实现跨越发展呢？这必须靠全体师生的精神跨越来实现学校的跨越发展。

我们可以通过一个故事来理解精神跨越的内涵。1938 年，清华、北大、南开三所高校内迁昆明成立西南联合大学。由于条件有限，很多教授只能住在城外寺庙中，

国学大师钱穆先生就是其中一位。那时候，钱穆先生从其住处到学校徒步需要走数个小时，但他坚持每周到西南联大上两次课，从不迟到，从不缺课，风雨无阻，依靠的就是一种强大的精神力量，这种精神力量便是民族精神、民族大义。西南联大正是依靠这种精神力量培育了大批优秀人才，创造了世界高等教育史上的奇迹。因此，只有凝聚起广大师生的精神力量，才能实现学校的跨越发展。

那么，学校如何凝聚师生的精神力量呢？我认为，关键在于做好组织和服务工作。美国教育哲学家布鲁贝克指出，大学不是单纯的行政管理单位，它是一个发现、发表、讲授高深学问的地方。我理解，大学的管理与行政单位的管理不一样，大学的管理重在四个字，前两个字是“组织”，后两个字是“服务”。只要这四个字的工作做好了，大学的管理就做好了，我们老师的积极性、主动性、创造性就全面调动起来了。因为，组织与服务是改变大学结构的关键要素。比如，金刚石、石墨都由碳元素组成，但由于组织结构不一样，金刚石坚硬无比，石墨却异常脆弱。又如，家庭联产承包责任制改变了生产组织的结构，劳动者的生产活力和创造力被极大地激发出来，粮食产量成倍增长，虽然地还是那块地，人还是那些人，生产工具还是那样的生产工具。由此看来，组织结构不同，效益、结果差别会很大。所以，我非常强调组织的功能。

在我看来，校长就是要做好组织工作，把师生有效地组织起来，把资源有效地组织起来，在组织师生、资源的过程中，为大家做好服务，这就是校长的定位。同样，我们各个处长、院长也要做好组织工作，做好服务工作。校长及学校管理者要借助综合实力提升工程等改革来改善基本办学条件，同时加强精神文化建设，提高学校的软实力。只有这两方面并重建设，才能全面推动学校的发展，实现真正跨越。

《大学》：您对精神跨越有具体性的描述吗？

林校长：有。中央反复强调我们面临的一大危险便是精神懈怠的危险。精神跨越就是要求每一个人必须打破精神上的松懈与懈怠，树立发展的意识与观念，让每一位老师都把精力投入到学校建设与发展中，彻底打破安于现状的精神状态。其实，工作的最高境界就是把自己同集体、组织融为一体，并在这一过程中实现精神的跨越。精神跨越就是要看师生对学校的认同感，看他们对学校工作的投入程度和负责态度。如果一所学校的面貌发生了变化，从周末很少见到人到周末校园里面到处都

是人，学习、研究呈现一派忙碌景象，这就是学校精神面貌好的显性特征，也就是学校实现精神跨越的重要基础。

《大学》：精神跨越需要有精神追求的高水平教师。您认为中西部地方高校的区域劣势能聚集或培养这样的教师吗？

林校长：中西部地方高校一方面要稳住现有人才，引进优秀人才，另一方面要加大本土人才的培养力度，压力还是很大的。我们常讲，要以待遇留人、感情留人、事业留人，但对于一个有事业心的人才来讲，事业留人是最重要、最核心的。然而，中西部地方高校的工作环境、平台建设和发展空间与东部高校相比还存在着一定差距，难免会出现人才“孔雀东南飞”现象。以“长江学者”为例，由于受到地域限制和经济发展因素影响，东西部在待遇上相差就较大。

现阶段，云南大学正在推进以目标责任制为核心的学院制改革。通过管理体制机制改革，重新划分校院职责，将办学重心与管理重心下移，扩大学院办学自主权，提高自主运行能力，以调动学院自我发展的积极性、主动性和创造性。同时，还对学院目标责任制进行考核和评估，以推动学院不断发展。各学院、部门每次需要制定未来三年的目标任务，并将目标任务具体落实到每一年，完成情况交由学校相关职能部门审核。如科研目标要报到科研处去审，人才培养目标要报到教务处和研究生院去审。在学校与相关学院、部门签署目标责任书后，学院还要进一步去落实，具体到系、教研室、教师，这样可以把广大师生充分调动起来。以目标责任制为核心的学院制建设来激发广大师生的活力，这有助于增强教师的责任心、使命感以及对学校的认同感。目标责任制为核心的学院制改革符合当前国家教育改革的要求，是我国高等教育从经验管理向科学管理、规范管理的一个重要转折。

《大学》：中西部高校如何面对高等教育生态环境中的人才竞争，甚至激烈竞争？

林校长：我个人认为，目前我国高校之间存在激烈竞争，特别是在人才引进方面，高校办学的生态环境还需进一步完善。在人才引进方面，尽管我们也出台了相应的激励办法，但在待遇、条件支持上与东部地区还有较大的差距，所以有的人才引不来，困难很大。其实，国家也注意到了这个问题，2013年教育部办公厅出台了《关于进一步加强和规范高校人才引进工作的若干意见》，支持高层次人才向中西部

高校流动，要求东部高校不得到中西部高校招聘“长江学者”。希望国家在改善不良竞争局面的同时，一方面给中西部地方高校提供更多的公平竞争机会，因为只有机会公平，才能追求结果公平；另一方面对中西部地方高校在人才队伍建设上给予特殊支持和政策倾斜，例如“长江学者”的评选、教育部创新团队的评选向中西部地区适当倾斜等。

高水平人才的流动，一个是看地域，一个是看待遇，更重要的是看这个地方的工作环境、平台和空间，包括跟学术界的交流。因此，中西部高校的发展面临很多困难和问题，但是这些困难和问题要在发展当中来解决。我们只有加快自身的发展，才能彻底解决这些困难和问题，如果等着国家来解决，是绝对没有出路的。

●特色是历史的积淀，是区域特色性的反映，是典型事物的典型表现。资源是一个静态的，只有当它跟技术、研究力量有机结合起来，资源优势才能转化成经济优势、办学优势等综合性现实优势。高校办学的优势发展也是这个道理。我们要最大限度地将资源优势转化成学科优势和科研优势，提高学科建设水平和科学研究能力。中西部高校要走出一条有特色的发展之路，就要学会把区域优势和资源优势转化为学科优势，把学科优势转化为人才培养优势。努力打好民族多样性与文化多样性这张牌，打好生物多样性这张牌，打好地理位置这张牌。

《大学》：区域高水平大学需要突显办学特色。您认为综合性大学应该如何寻找自己的特色？

林校长：为适应中国高等教育分类发展的要求，打破千校一面的局面，综合性大学就要走出一条有特色的发展之路。那么，如何理解特色呢？我认为，可以从三个方面来理解。

首先，特色是历史的积淀。特色本身不是突然出现的，它是在一个历史过程中慢慢积淀起来的。其次，特色是区域特殊性的反映。例如，我国很多大学都有生命科学学院，但是云南大学的生命科学学院与其他大学的肯定不一样。因为云南大学生命科学学院是立足于云南生物多样性来开展生命科学的学科建设和研究的，它是区域特殊性的一个反映，这就是我们要加快资源优势、区域优势转化为学科优势的原因。最后，特色是典型事物的典型表现。也就是说，你已发展到相当程度，具有引领性，别人难以与你竞争，这就是一个典型事物的典型反映，我们可以把它作为

特色来建设。

《大学》：基于历史、区域、典型事物形成的大学特色应如何加以强化？

林校长：其实，三种特色之间不是截然分开的。比如说，我们的生物多样性，它是区域的特色，也是一个历史的积淀。这其中，抓住区域特色很关键。大学只要把区域特色抓住了，区域特色就可以渗透进很多学科当中。比如，我们打生物多样性这张牌，学校很多学科都可以参与进来，如生命科学学院、生态学与环境学院、资源环境与地球科学学院、国际河流与生态安全研究院、农学院、医学院、化学科学与工程学院等，至少七八个学院能参与到生物多样性区域特色建设中来。再比如，我们打民族多样性这张牌，除民族研究院外，文化产业研究院可以从事民族文化产业管理研究，经济学院可以从事民族经济研究，法学院可以从事民族法学研究，公共管理学院可以从事民族政治研究等。可见，区域特色的渗透性是很强的。

《大学》：可以说，区域的这些资源性特色是一直存在的，为什么还会产生大学寻找不到办学特色的问题？

林校长：资源是一个静态的，只有当它跟技术、研究力量有机结合起来，资源优势才能转化成经济优势、办学优势等综合性现实优势。资源与技术的结合存在程度的问题，如果科学技术发展跟不上资源转化的要求，优势的发挥就会变慢，甚至资源的优势根本就发挥不出来，一切依赖于这些资源的各种活动也就形成不了特色和优势，其发展的差距就会落下来。不然的话，云南资源条件那么好，为什么经济发展上不去？我个人认为，这与区域资源优势与现代科技结合得不好有关，资源优势不能最大限度地转化为经济优势。

高校办学的优势发展也是这个道理。我们要最大限度地将资源优势转化成学科优势和科研优势，提高学科建设水平和科学研究能力。

《大学》：您如何推进学校的特色发展？

林校长：我们主要是努力推进“两大转化”，即将区域优势、资源优势转化为学科优势，再将学科优势转化为人才培养优势。根据这“两大转化”，我们努力打好“三张牌”。一是打好民族多样性与文化多样性这张牌，云南是多民族省份，依靠这一优势，大力发展民族学科，创建民族研究高地，保持全国领先地位。二是打好生物多样性这张牌，依托云南省生物多样性特点，努力建设生物学和生态学学科高地。在

2012 年国家学科评估排名中，云南大学的生态学排名全国第二，生物学排名全国第九。三是打好区域优势这张牌，由于云南大学地处我国西南边疆，紧邻东南亚、南亚，因此我们努力建设好边疆学科，建设好国际关系学科。

●借助综合能力提升工程盘活现有学科资源关键是做好顶层设计。学校好比茫茫大海中的船，而书记、校长好比掌舵人，如果没有做好顶层设计，两位掌舵人便不知道将船驶向何方。还要努力搭建基础学科建设和应用型学科建设之间的通道。有效地把重点学科专业建设与基础学科专业建设作为一个整体来进行布局和筹划。通过学科方向的设置，把基础学科与重点建设的特色专业、特色学科有机地融为一个整体。

《大学》：中西部高校应如何借助综合实力提升工程盘活现有学科资源？

林校长：综合实力提升工程的建设指向两个方面，一个是关键领域，一个是薄弱环节。在盘活现有学科资源上，我们主要是做好顶层设计，没有顶层设计是根本实施不好综合实力提升工程的，这个顶层设计就是学校的发展战略。学校好比茫茫大海中的一艘船，而书记、校长好比掌舵人，如果没有做好顶层设计，两位掌舵人便不知道将船驶向何方，那是很危险的。根据学校自身的定位以及特色发展的要求，我们提出了学科建设的“三五工程”，即：打造民族学、生物学、生态学和边疆研究、国际问题研究 5 大学科高地，建成文学、理学、工学、经济学、管理学 5 大学科集群，培育农学、医学、天文学、水学、地学 5 大学科新优势。通过这样的定位，我们希望实现重点建设、重点突破和整体发展。

《大学》：您提到的学科建设“三五工程”似乎更利于应用学科的发展，这样会不会将基础学科边缘化？

林校长：不会。云南大学是以基础学科为主体的综合性大学，基础学科是基石，我们是把重点学科建设与基础学科建设作为一个整体来进行布局和谋划的，它们之间只会产生相互促进的作用，不会因为走特色发展之路而影响基础学科的建设。我们通过学科方向的设置，可以把基础学科与重点建设的特色学科有机地融为一个整体。以云南大学历史学为例，它之所以能成为国家重点学科和一级学科博士学位授权，关键在于把民族特色与边疆优势融入了其中，合理设置了中国民族史、西南地方史、中国西南与周边国家关系史、区域经济史与民族经济史等不同的学科方向，

通过特色学科带动基础学科，从而实现特色学科与基础学科协同发展。

《大学》：您认为能搭建起基础学科建设和应用学科建设之间的通道吗？尤其是文史哲类的学科如何与应用学科链接？

林校长：能。他们之间并不矛盾，可以通过学科不同方向的设置来实现链接。如上面所讲，云南大学通过历史学在学科方向上的设置，就很好地打通这一基础性学科与其他学科包括应用学科之间的通道。比如，中国民族史方向，跟民族学高地有机联系起来；西南地方史方向，跟地理学、环境问题很好地打通了关系；中国西南与周边国家关系史方向，打通世界史与中国史的联系；中国经济史，重点开展了区域经济史与民族经济史研究。客观来说，如果我们历史学不是朝这样的特色方向发展，而是简单的一个中国古代史、世界史去申报全国重点学科，可能到今天都不可能建成全国重点学科。再比如，文学学科是基础性学科，但民族民间文学、东南亚和南亚华文文学等研究是我们文学学科发展的重要方向，还有少数民族地区文学、文艺批评与理论等。所以，通过学科方向的多样化设置，可以把基础学科或者是重点建设的特色学科紧密地联系成一个有机整体，做活学科建设这盘棋。

●大学对区域的依赖程度越来越高，大学服务好国家的前提便是要先服务好所在的区域。与所在区域的结合度、紧密度、关联度越高，大学发展的空间也就越大，也更可能朝着健康有序的方向发展。在发展过程中，中西部高校还迫切需要国家办学政策支持，特别是平台建设和师资队伍建设上的扶持。还希望中西部高校综合实力提升工程能成为常态化项目，而不是有期限的扶持工程。通过发扬“钉钉子精神”，扎扎实实打好基础，立足学校长远发展，在发展中解决所有困难和问题，这样学校就一定会有一个光明的未来。

《大学》：目前，许多地方高校都提出了立足本省、面向全国、走向世界的办学目标。您如何看待高校发展与区域、全国和世界之间的关系？

林校长：我认为，区域不仅指本省，它应被理解为一个更宽泛的概念，或者说是打破区域的空间概念，形成具有相同类型特征的发展区域。由此，云南大学区域定位是我国西南、东南亚以及南亚。根据云南大学的发展思路，我们制定出了区域性高水平大学建设规划，包含“一个目标”“三大步骤”和“三篇大文章”。“一个目标”即把云南大学建设成为中国一流世界知名区域性高水平大学。根据这个目标，

我们实施“三步走”战略：2012-2015年，依托中西部高校综合实力提升工程全面开启云南大学高水平大学建设；2016-2023年，适逢百年校庆之际，高水平大学建设取得明显进展；到2030年，基本建成中国一流世界知名区域性高水平大学。其中，要做好“三篇大文章”，即管理文章、资源配置文章和条件保障文章。未来高等教育的发展一定是分类发展，云南大学会努力在所属分类中发展成为有实力的高水平大学。

目前，大学对区域的依赖程度越来越高，大学服务好国家的前提便是要先服务好所在的区域。与所在区域的结合度、紧密度、关联度越高，大学发展的空间也就越大，也就更能朝着健康有序的方向发展。

《大学》：您不担心区域劣势留不住高校毕业生吗？

林校长：我们真心希望云南的学生都能走出去，去增长见识，去开拓视野。今年云南高校要完成10%的省外就业目标，这是我们努力的一个目标。其实，本地就业仍然是地方高校毕业生就业的主流，主要有两方面的原因：第一，浓厚的故乡情结。例如，云南高校的毕业生大都是云南土生土长的，出于对家乡的眷恋，更愿意留在家乡发展。第二，竞争压力过大。“人外有人，天外有天”，走出去后会面临更大的竞争压力，这也是很多毕业生选择留下发展的原因之一。

社会有自动调节机制，人的发展也是一样。只有在开放的环境中，人才能获得更好的发展。所以，地方高校的毕业生选择地方就业不足担心，关键是要培养出真正能为地方做出贡献的优秀人才。

《大学》：为实现综合实力提升工程和区域性高水平大学建设的目标，您认为中西部高校还需要哪些支持？

林校长：一方面，中西部地方高校特别需要办学政策上的支持，特别是平台建设和师资队伍建设。如果拥有了国家重点实验室和国家工程中心，便可以更好地引进人才，师资队伍做强后便可以最大限度地将资源优势转化为科研优势。另一方面，非常希望中西部高校综合实力提升工程能成为常态化项目，而不是有期限的扶持工程。入选的每所学校都已根据工程目标制定了未来五年的建设规划方案，制定的建设方案不仅仅是对学校未来5年发展的思考与梳理，还综合考量了未来相当长历史时期学校的定位、发展和战略举措。比如，云南大学就研究了学校未来20年的长

远发展，根据长远发展定位未来 5 年的发展方向。如果工程不再继续，实际上就终止了学校的建设发展进程。这个就像经济学家常说的“自行车平衡原理”一样，自行车只有不断地往前走，它才不会倒下；如果戛然而止，它就一定会倒下。教育也同样面临这个问题，“十年树木、百年树人”，教育发展是一个长期的过程，我们迫切希望综合实力提升工程能够常态化。在建设过程中，做到不急功近利，不做表面文章，真正以人才培养为根本，以教学科研为中心，以师资队伍为关键，扎扎实实地打好基础，立足学校长远发展，在发展中解决所有的困难和问题。就像习近平总书记提倡的发扬“钉钉子精神”，只要一锤一锤地把每颗钉子钉牢、钉实，学校就一定会有一个光明的未来。

2013 年，我们成立了“中西部高校联盟”。我觉得这个联盟是一个大家互相交流、学习、借鉴和共同促进、发展的平台。14 所高校进入中西部高校综合实力提升工程，总会面临一些共性问题，“尺有所短，寸有所长”，联盟的建立可以形成一种定期交流沟通机制，互相学习、共同提高。当然，联盟要发挥好它的作用，必须是开放的，要有开放的思路，开放的理念，还要加强与其他联盟和高校的团结与协作，这样才能使整体实力得到提升。我认为，高校只要加强体制机制改革和制度建设，规范引人、用人制度，就一定能够实现跨越式发展。

《大学》：感谢您接受我们的采访！