

走自己的路，成功就在你的脚下

——2008 年北大信息科学学院院庆大会讲话稿

卡内基·梅隆大学 张晖

各位领导、各位老师、同学，大家好。我是 84 级计算机系的学生。一转眼我们 88 年毕业已经二十年，这些天我们 84 级校友 20 年聚会，同时正好是我们北大 110 周年校庆，计算机系 30 周年系庆，非常高兴。

我刚到北大的时候是十六岁。我第一天来就把行李拉在北京车站了。花了一个学期才学会早上打饭不把衣服弄脏。从当时一个不懂事的小孩子走到今天是非常漫长的路。我刚才在外面走，看到我们原来住的 39 楼已经不在，学一食堂还在，洗衣房还在，洗澡间还在，感觉当年学生生活的每一个细节都历历在目。

现在离开北大已经有一段时间了，回想自己离开北大到美国去读书，在学术界做了一些工作，再回头看北大，有一些感想。我昨天跟同学进行职业规划座谈的时候说到，在我们当学生的时候别人对我们北大的学生有一个评价，叫“眼高手低”。走到今天，我总是觉得这个评价有一定正确的地方，特别是跟别的学校比。比如隔壁的清华，他们的同学就是脚踏实地。但是成功的标志是不一样的，特别是每个学校的特点不一样，我们不能强求一致的体系结构。所以北大要有自己的特点。

“眼高手低”，我记得一位老校友说过，缺点就在于“手低”而不在于“眼高”。我们应该发挥自己的优势，优势就是“眼高”。那么我跟大家即兴说一下我对“眼高”的一些理解。

“眼高”是成功的一个必要条件，当然不是充分条件。什么叫“眼高”呢？我想第一件事就是有自己独立的思想 and 判断能力，不要人云亦云，不要赶大流。当年计算机系是一个新系。创建时的老师们都是从数学系、无线电系等各个系过

来的。当时最成熟的是数学系和技术物理系，但是他们的老师都非常年轻，比我们现在还年轻，差不多和学生相同的岁数。于是他们选择了一个新兴的行业，创建了我们中国的计算机事业。

生活中其实面临很多其他的选择，包括事业的选择。比如我们的系友刘建国。刘建国当时留校作老师，做的非常成功。后来去了百度，我的印象中当时还有很多争议。他在百度辛勤地工作了七年，中间有很多辛酸苦辣，最后取得成功。这也是因为他当时自己有自己独到的见解，而不是随大流，人云亦云。我的个人经验也一样，我在美国博士毕业刚好是 93 年，93 年刚好是互联网要起飞的一年。当时 Mosaic 浏览器正好在出来。我当时在加州伯克利大学读书。我的一个同学说：“你一定要留在加州、留在工业界。因为互联网就是要在硅谷腾飞，就像当年的文艺复兴在佛罗伦萨一样。你如果想创造一番事业，时间上和地点上，就是应该在硅谷。”他说的非常有道理，因为非常多的同事，非常多的创业者都在那里取得了非常大的成功。而我当时愿意做一些科研的工作，于是我就到了闭塞的匹兹堡去，在卡内基·梅隆大学做学术。这与刘建国同学正好走了一个反向的路，我现在回头看起来，也没有任何的后悔。我觉得其他同学做的非常的优秀，尤其是在硅谷，取得非常大的成就，而我自己也做的很高兴。所以“眼高”的第一件事情就是要有自己独立的想法。

关于“眼高”的另一件事情，就是要有高品位。成功有多种多样的，而我们北大的同学就是要有高品位。什么叫高品位？这个包括生活，包括事业，包括学术，就是说做事要做得漂亮。我举个例子，国内大家最佩服的人是谁？是比尔·盖茨。比尔·盖茨对计算机行业做出了非常重大的贡献，同时自己也获得了巨大的财富。但是平心而论，我觉得另一个人我更佩服，就是 Steve Jobs。他做的苹果机做的非常漂亮，从产品上、商业模式上、甚至做人人都做得非常潇洒，这个就叫有品位。我们北大是一个人文的综合性大学，我希望我们北大的同学跟其他大学的同学比，要做人做事有品位。这是我们的“眼高”。

还有一件事关于我们“眼高”的就是，做人要有自信心。我在跟同学座谈的时候很多同学都很关心非常实际的事情，我觉得这些事情都非常非常切实，比如怎么找工作、我下一个行业是怎么样最前沿的行业、我对自己的职业怎么规

划……这些都是非常非常重要的事情。我们 84 的同学这个暑假在张铭老师的组织下，要组织一个“职业规划与领导力发展”的暑期课来跟同学探讨。我想说的是另一个事情。我问过我的同学们：“当我们年轻的时候，想过这些很具体的问题吗？”当时都没有想过。当时就觉得，自己只要把事情做好，总会有出路的。只要做自己高兴的事，总会有出路的。世界是年轻人的世界，计算机更是年轻人的天下。我们作为北大的同学——北大是全中国的精英集中的地方——我们想问题应该在要吃饱饭、要把自己的工作找好以外，想的更高一点。我们应该想，中国的计算机要往哪个方向发展？我能做些什么事情？中国的计算机工业要向哪个方向发展？我要做些什么事情？中国要在 21 世纪腾飞，科技是一个非常重要的支撑部分，我个人在这其中作什么地位？这些事情说成很高尚的口号，是科学要腾飞，其实都要落实到每一个人的头上。如果不落实到我们北大同学的头上要落实到谁的头上呢？如果我们不去想这些事情谁去想呢？

要建立对自己的信心首先要有非常宽松的环境。这一点上我们北大做的非常好。我自己也深有感触。我自己在大学毕业做设计的时候是跟董士海老师做的。我们当时条件很差，连机器都没有。董士海老师说让我到他的实验室去，那么我晚上就可以上机了。当时要查资料没有图书，没有图书证。董老师就帮我借了图书证。当时我印象非常深刻，我们系里只有两个到中关村图书馆的图书证。要到北京市图书馆，全校才有两个图书证。董士海老师非常的支持我，帮我整取到了一个北京市图书馆的图书证。我当时自己做了一些题目，现在看来非常幼稚，不过当时我自己感觉做得非常之好。老师对我非常爱护，非常支持。现在想来对我未来的事业发展都有非常大的促进作用。因为在年轻的时候做的事情总是会非常幼稚。但是你需要老师的帮助和支持。

就中美文化比较来讲，我经常回来看一些学生，希望他们加入到美国最高学府去继续作研究生，做深造。当时我就提到，美国的研究院，包括我们学校，包括 MIT、Stanford、Berkeley，他们有什么不一样的地方？他们最重要的一件事情是把学生当成科研的先锋。学生进到学校里的时候，四年级刚毕业，是个本科生，是个 20 多岁的毛头小伙子，什么都不懂。五年以后，这个人就要成学术的前沿，他就要作学术的带头人。我当时毕业的时候是 25 岁，我到卡耐基大学去

当助理教授。我就带博士生，从头做起。当时我旁边有很多有名的教授，有获图灵奖的教授，我跟他们是平等的。资深教授对我们都非常爱护，使我们敢于做出我们自己的贡献。我们北大也有这样优良的传统，就是培养年轻人，培养他的自信。我希望这个优良传统能一直保持下去。

其实不光是个人的发展，企业的发展也是这样的。我们鼓励年轻人一定要有敢于挑战权威、敢于挑战现有的独霸一方的霸主的志向。比如微软，当年比尔·盖茨为了挑战 IBM 创建了微软。微软在 2000 年如日中天，两个从斯坦福来的学生创立了 Google。Google 要挑战微软。短短的七八年，现在微软已经在三国演义里不是主要的一方了，被迫要去联合 Yahoo! 来抗争了。真是此一时、彼一时。

我们中国虽然在发展的过程中暂时处于一个落后的地位，但是一定要有信心和勇气。不要被别人的成功吓倒，不要被别人的光环闪花了自己的眼睛。一定要有自信，相信自己能做出自己的贡献，做出颠覆性的贡献。

最后我再说几句话。回国来以后跟好多同学交流，我还有一个感受。昨天我们跟同学交流，谈到什么是成功。张铭老师列出了我们这一届同学在国内做各种各样的职位。有个同学就问到：“你们的同学很多都是做高级管理人员，是不是这个就是成功的唯一标志呢？”其实我的感觉是成功是多方面的，我们对成功应该有一个广义的认识。创业成功当然非常重要，在公司里面做高管也是非常成功。但是还有其他成功，我们的老师在学校里辛勤地做科研、培育人才，这也是一种成功。比如我的同事，Edmund M. Clarke，今年刚刚获得图灵奖。他做的工作是 20 年如一日，做 Model Checking。他的工作不仅在理论上非常重要的突破，在实际上，Intel 的每一个芯片的验证都是通过他的技术来验证的。因为芯片越来越复杂，没有这种关键的技术芯片不可能做到这么复杂。所以学术界的成功也是成功。

我还想到 Google，Google 是一家非常成功的公司，Google 里面大量的科技人员在公司里有崇高的地位。Google 做得最好的不光是他的引擎算法，也包括他的机器平台，这是 Google 的核心竞争力。那么他的技术人员从哪里来

呢？包括原来贝尔实验室做 Unix 做了 20 多年程序的成员。包括 CMU 的 Howard Gobioff，那是一个年轻的学生，去了 Google，是 Google 文件系统 GFS 的主要设计者之一。这些人在 Google 里是家喻户晓的英雄，他们到今天为止还在继续写程序。所以技术人才也是一种成功。比如 Sun 的鼻祖 Bill Joy，毕业于 Berkeley，他自己写的 Unix 的 File System，然后又在 Sun 里面继续做技术主管。包括我的 CMU 校友 James Gosling，发明了 JAVA。我们北京大学计算机系是一个技术方面的系，我们当然要出管理人才，当然要出其他方面的人才，但是最重要的是要出技术人才。我希望我们的同学能够想到行行出状元，技术做得越来越深，也会有非常光明的前途。

还有一件事情大家非常关心的就是，大家做怎样的职业取向未来会有最大的回报。我觉得现在的同学想的非常周到，这个问题也值得想。但是我感觉，自己的精力有限，你可以花 50% 的时间去优化自己的职业发展，其实也许你的特长是把一件事情做好。现在社会的回报结构是越来越合理，你只要把一件事情做好，自己创造出价值，社会一定会有合理的回报。我记得我刚刚到卡耐基·梅隆大学的时候，因为美国有大学的终身教授制，我就问我们的系主任，我们获终身教授需要什么样的条件？他说：“努力做你的事，只要做的高兴，只要做的好，几年以后自然会获得终身教授，没有什么固定的标准。”我就记住了这件事，到现在为止我也不知道我们学校要评终身教授是什么样的标准。

再次感谢北京大学给我这么好的机会。现在回想起来，这四年是我记忆最深的四年，也是塑造了我的四年。谢谢北京大学，谢谢各位老师！

2008 年 5 月 5 日于北京大学百年纪念讲堂

鸣谢：北京大学信息科学技术学院计算机系 06 级谭裕韦同学根据录音撰写初稿，北京大学信息科学技术学院网络与信息系统研究所张铭教授对文稿进行了细致的修改。

作者简介：张晖，男，1968年生。1988年毕业于北京大学计算机系，1993年获UC Berkeley 计算机科学博士学位。现为卡内基·梅隆大学（Carnegie Mellon University）教授，2006年入选ACM院士（ACM Fellow），兼任Conviva（原Rinera Networks Inc）总裁，是该公司的创始人。曾获1996年度NSF终身成就奖（CAREER Award），2000年度的Alfred Sloan Fellowship，2000 – 2003期间担任Turin Networks的CTO。详见个人主页<http://www.cs.cmu.edu/~hzhang/>。