

十多年前，施一公教授应邀在北京大学生命科学院做了一次关于“展望事业，探索人生”，这可以说是一个“总结”他将近半生的经历。在这次演讲中，他回顾了自己在清华大学从出生到就业的经历。他在人生的不同阶段遇到了不同的困难。

他回忆说，年轻的时候，他也因为专业而迷茫，也遇到过很多困惑，也发过牢骚。但是当人们到了中年，回顾当时的情况，他说抱怨可以解决不了任何问题。我抱怨的原因是因为我可以许多问题我看不清楚。说白了，我年轻时的很多观点都是不正确的，或者至少是偏颇的。因此，他建议年轻人不要在很多问题上妄下结论。至少你可以不要因为现实的不和谐而失去信心。他在演讲中说他是一个个人意志很强的人。几十年形成的做人做事的方式不是那么容易改变的。两年不会变，二十年也不会变。

同样的道理。回国后，他一直在科研和教育方面追求更高更理想的目标。而他的发言或许能给迷茫的年轻人一些启示。——

我从来没有机会来北大做学术讲座，也没有机会和同学聊天。所以我非常珍惜这个机会。我想借此机会毫无保留地私下分享我的经验。

我之所以愿意讲述我的一些经历，是为了让人们明白我为什么会有这些想法，为什么会做出各种选择。我不指望我的想法会影响到每个人，但我不会。我肯定它们会影响一些人。当然，我不想让你走我走过的路。

我觉得在中国，只要有人能有野心，就应该有所作为。那么我们的国家一定会有未来。所以像我们这些北大清华的学生都是全国最好的。每个人都应该有远大的抱负，肩负起中国的未来。如果毕业后，你只担心自己的柴米油盐，只关注自己的房子和车子，那是非常不合适的。至少我会很难过很失望。

01年轻的野心

“出生在哪里”是一个非常重要的问题。我没有；我以前不太明白。直到2003年或者2002年我回国的时候，才看到一本叫《河南人惹谁了》的书。尽管书名让我义愤填膺，但我没有。不要想得太多太深。我只是觉得，说河南人“唐”；不知道如何羞辱。

有一次，我去中山大学演讲。我讲完后，学校领导请我吃饭，挺有意思的。吃饭时，我的一个同事问我，说：“龚毅，你是哪里人？”我说我；我来自河南郑州。他低头挠了半天头，说“你的家乡在哪里？”我想了想，说，我爸爸；s分公司是云南大理的，它；它来自云南。他说，“哦，那”

39；这还差不多。”

听完。我恍然大悟，河南人好像在外面惹了不少人。但生在河南郑州，我还是很自豪的。

父亲毕业于哈尔滨工业大学，母亲毕业于北京矿业学院。婚后，他们响应祖国号召，去河南焦作煤矿工作。所以我出生在河南。我1967年出生在郑州。

在那个特殊的年代，父母给我起了一个具有时代特征的名字：全心全意为大众服务。

因为父母都是知识分子，我两岁的时候，随父母去了河南驻马店镇的一个小村庄。农村生活很无聊。也很苦，但是给我留下了非常好的印象。记得小时候经常去地里吃水果，玉米之类的。

那次经历让我觉得，一个人不应该因为别人穷就看不起别人，否则这个人就没教养，会被更多的人看不起。

后来，我在那个村子读完了小学。那时候我学习很好，老师也很看重我。我仍然清楚地记得，我小学的班主任拍着我的肩膀说“龚毅，你将来一定要为我们驻马店争光！”此外我觉得我上小学的时候父亲对我的影响很大。爸爸非常聪明伶俐。就我记忆所及，他什么都能做，但不是很成功。当他能把事情做得最好的时候，他被送到了乡下。在农村，他学会了裁缝和盖房子。后来在机械厂做合金刀具。他也很快成为业务骨干。[XY002][XY001]1977年恢复高考后，他帮哥哥、姐姐、表哥、表妹复习功课。当时他觉得自己的知识终于有用了。他向他们解释了XYZ和方程的解，尽管我没有；我不明白。但当时我觉得这真的很酷。

小学毕业后，进入驻马店镇中心中学。高中的时候，我转学到了河南省实验中学。当时成绩不错，想申请入会。但是老师说我的发展还不够全面，需要进一步努力。正好我们学校要开运动会，班里没有人愿意跑5000米和10000米。为了表现好，我毫不犹豫的报了名。但是在那场比赛中，我跑了最后一名，这让我感到羞愧。在以后的日子里。我天天练长跑，希望有一天能报仇雪恨。第二年，我报名参赛，拿了冠军。这在不经意间锻炼了我的身体，磨炼了我的意志。

后来到了清华，想继续长跑。但是学校长跑队只招专业运动员，我就改练竞走了。当时我还拿了清华万米竞走的冠军，创了全校纪录。万米竞走要绕操场25圈，每次都会有铃声提醒。这种运动特别能锻炼人；意志品质。这让我在以后的学习、生活、工作中受益匪浅。

当然，这是后话。

02负清华

1984年，我作为河南省实验中学高二学生参加全国高中数学竞赛和物理竞赛。，分别获得一等奖和二等奖，保送北大物理系。那时候我觉得学物理的人最聪明。

然而，在和北大签订了行走意向书后，清华负责招生的老师又找到了我。在那时老师对我说“21世纪是生命科学的世纪。”虽然当时对生命科学知之甚少，但最终还是选择了清华和生物。[XY002][XY001]1985年，作为清华生物系重建后的第一批本科生，我开始了在清华的生活。。进入大学后，我发现我不#039；我真的不喜欢生物。因为对生物课缺乏兴趣，也觉得生物课没有太大的挑战性。于是，我学习了数学系的一些课程。

应该注意的是，虽然我不#039；我不喜欢生物课。但是我还是把生物课学的很好，所以我在清华的成绩一直是这个专业的第一。毕业的时候，我还以系里第一名的成绩拿到了清华大学的生物和数学双学位。在我大学学习期间，对我影响最大的无疑是父亲的突然去世。

那是1987年，父亲在一场车祸中永远地离开了人世。这件事对我的打击太大了，让我对社会的看法发生了很大的变化，觉得很不公平。当时心里有很多怨气。以至于当我毕业出国的时候，我没有#039；我对我的祖国没有多少留恋，我也没有#039；我没有强烈的回国意愿。那时候我觉得我的母亲和家人是中国最值得我留恋的。我父亲走了。虽然我还在上大学，但是我觉得我得养活自己。而你要慢慢承担起抚养母亲的责任。所以在我紧张的学习之后，我开始尝试赚钱。

我的资金和精力有限，只能做一些买卖的小生意。当时能倒的几乎都倒了，连导游都做到了。。靠自己的努力，我还年轻有成就。我不仅养活了自己，还存了一万多块钱，成了一名“百万元家庭”大学生。然而，我不知道。我不希望每个人都以我为榜样，在学习的同时做点小生意。我一方面是生活所迫。另一方面，虽然我做的是小生意，但我没有#039；我没有错过任何课程，仍然在考试中获得了第一名。如果你们谁能做到这一点，我不反对你们赚外快。

03留学

1989年，我提前一年从清华大学毕业。并申请自费留学美国。

1990年，我离开祖国，前往美国继续求学生涯。

然而，我到美国后不久就受到了一系列的刺激。

那时候我去参加聚会，大家会互相问是哪人。中国有些人支支吾吾，根本不#039；我不想说他们来自中国，好像来自中国是一种耻辱。我可以#039；我受不了了。我#039；我来自中国，我#039；我来自中国。我们有五千年辉煌灿烂的文明，值得我们骄傲。阿伦#039；难道我们只是暂时贫穷吗？为什么看不起自己。

那时，中国正在申办2000年奥运会。当时美国媒体对中国进行了一系列负面报道，一些民族败类肆无忌惮地反对中国#039；squot最惠国待遇quot通过美国国会的所谓证词。1991年夏天，我#039；我要回中国去看我妈妈。但是就在我离开之前，我的车被偷了，然后我被抢了。当时我心情不好，就决定去欧洲散散心。这次为了好玩的旅行最终变成了一次令人不安的旅行，这是我永远不会忘记的。当我拿到去华盛顿的签证时，发现每个大使馆里，来自中国、非洲、古巴、朝鲜等发展中国家的人都被列为单独的一类。拿到签证，不仅被收取最高的签证费，还会像户籍一样被质疑。这让我很难受。

我拿到了去英国、瑞士和法国的签证。英国是我此行的第一站。

然而，当我进入伦敦的机场时，我受到了特别的关注。

当时大家都在排队，前面的人都拿着护照。移民官会看一下，就通过了。轮到我的时候，我也挥舞着护照，以为可以通过。但我错了。他们看到我的护照是人民的护照#039；因此他们扣留了我，询问了我，打开了我的包，把所有的东西都拿出来检查。

我后面的人不耐烦了，移民局官员让他们绕过我。当时我觉得自己蒙受了极大的耻辱。我心想：我对你做了什么？是因为我来自中国并获得了中国护照吗#039；中华民国？

后来，当我进入瑞士日内瓦时，我收到了同样的quot特殊礼遇quot作为伦敦。当时我深受刺激。阿伦#039；我们是不是有点穷？因为中国穷，他看不起中国人，这与西方国家倡导的人权和人人平等的理念格格不入。

经历了这一系列的事情，我的想法开始一点一点的改变。到了1992年，我有了一个在学业结束后返回祖国的计划。

所以，现在我#039；m回来了，回清华了。

外面有人说石龚毅回来会是什么感受。我告诉你，其实我回清华最想做的事情就是教育人，培养一批年轻人，在他们可塑性还高的时候影响他们。有时候，我觉得爱国主义教育和专业教育一样重要。。希望以后在清华开一门本科生爱国主义教育课，相信会很满。我不需要给他们讲什么爱国主义和辩证法。我有丰富的例子，我想我会用这些例子来刺激学生；爱国热情并引起他们的共鸣。

以上有点远，所以让；让我们回到出国留学的话题上来。

我在约翰霍普金斯大学的杰里米伯格教授手下攻读生物物理学博士学位。一开始觉得英语有点落后。规定每天背25个单词。时间长了，你就会慢慢过了语言关。我的导师当时是系主任。他很忙，所以很难照顾我们。我不够自信，也不是很积极，我没有；不要引起太多的注意。。另外，我先跟着课题组的另一个老师做实验，和导师直接接触比较少，以至于我没有；读研究生三年没和导师聊过。在我读研究生的第三年末，伯格教授注意到了我。一天伯格教授突然向我们宣布，他发现了热力学第二定律的一个重大缺陷。后来，伯格教授在实验室的一块黑板上推导出来。我一发现他的计算中有明显的错误，就鼓起勇气向他指出来。

我话音刚落。整个实验室鸦雀无声，静得可怕，伯格教授什么也没说就走了。我认为它；它坏了，我可能让教授不高兴了。

结果第二天他就问我是哪里毕业的，在哪里学的热力学。我说我在清华读书，他夸我学习扎实。还说你清华的学历真的很好。另外，当时我的实验有了一些结果，教授从此对我刮目相看。我毕业的时候，伯格教授还说我是他最好的学生，他为我骄傲。

04上下搜索

1995年，我获得博士学位后，我没有；我真的没有想过我将来会做什么，我对未来感到困惑。坦白说，我当时对做研究没那么感兴趣，虽然当时做得还不错。

此点我；我和饶毅、王晓东不一样。他们总是在追求自己喜欢的东西，并把它做好。在这方面，我挺羡慕饶毅和小东的。我博士毕业后；s学位，我觉得自己还有点商业天赋，于是和另外两个朋友合伙开了一家公司。。那时候每天工作到半夜是很辛苦的。结果忙了半年，生意做的还不错。最后，我一无所获。经历了这一切，我觉得自己已经不适合创业了，然后果断放弃了创业计划，重新开始做科研。

1996年1月，我去纽约斯隆-凯特林癌症研究中心做博士后研究，师从NicolaUlic教

授。那段时间是我人生中最绝望的时期之一。。当时我的课题是TGF-B信号通路中重要蛋白质和蛋白质复合物的研究。

为了尽快出成果，我每天工作12个小时以上，每两周休息一天。其实休息就是睡觉，因为我当时睡眠严重不足。还好以前一直坚持锻炼。有一个好身体，否则你赢了'；根本坚持不了两年。

功夫不负有心人，那两年我做东西很快。在不到两年的时间里，我在《细胞》杂志上发表了两篇研究论文。这样我更容易在美国一流大学找到教职。因此1998年，我被普林斯顿大学分子生物学系聘为助理教授。

05程普林[XY002][XY001]1998年2月，我到普林斯顿大学工作。当时，学校为我提供了200平方米的实验室和近50万美元的研究启动资金。

当时关于细胞凋亡的研究进展很快。因此，我打算研究细胞凋亡的分子机制。这一系列工作已在高水平杂志上发表，为我们实验室建立了良好的声誉。我个人也获得了普勒斯顿大学的认可。2001年晋升为终身副教授。2003年晋升终身正教授，成为普林斯顿大学分子生物学系历史上最年轻的终身正教授，后来成为最年轻的讲座教授。

同年我被国际蛋白质学会授予欧文信号青年研究员奖，成为第一个获得该奖的中国学者。

随着我们研究成果的不断发表，越来越多的美国著名大学开始关注我们的实验室和我本人。像哈佛大学，哥伦比亚大学，麻省理工学院等。他们都开始联系我，想让我去他们学校工作。

2004哈佛大学开出了优厚的条件，希望我能在他们学校工作。为了留住我，普林斯顿大学开出了优厚的续约条件，大幅提高了我的工资，资助我买房，还提供了占地500平方米的实验室。

直到今天。我对普林斯顿大学仍然有很深的感情。我一直认为普林斯顿大学是美国最适合做研究的地方。

普林斯顿大学很安静，校园风景如画。校园里的每一栋建筑都很漂亮。校园里有一个卡内基湖，夏天可以去划船。冬天，可以滑冰。一条专门用于慢跑和骑自行车的小路绕湖延伸数十公里。除了自然环境，那里的科研环境也很优越。所以，我认为普林斯顿是一个完美的学术殿堂。

后来，我放弃了这一切。我回到清华，不是因为清华的科研条件比普林斯顿大学好，而是我觉得我回到清华会比在普林斯顿有更大的影响和更强的成就感，这对我很重要。

06追梦回国

我回国的计划其实早就有了。我在读博士和博士后的时候，就有过学成回国的想法。还记得我读博士后的时候，和老婆讨论过学成回国的想法。当时她担心我回国后不受重用，不能施展才华。我说没有；没关系。至少我可以回中学当一名英语或数学老师。

当时她和几个朋友跟我说，多浪费啊！我不；Idon’ 我认为不是。我自己也是一种浪费。我一直认为一个人；人的一生不在于他有多高，甚至不在于他做出了多少物质贡献。它；这是关于一些精神上的想法。可以影响他人，改变社会。培养教育学生是影响社会的好方法，是我向往的。孔子一生都在传播思想。他对中国和世界产生了巨大的影响。了解我的人都知道我喜欢说话，尤其是对学生。。当我去一个地方讲课时，我不；我不太在乎老师或其他人的数量，但如果有很多研究生，我会很高兴。前几天去中科院生物物理所做学术讲座。我很高兴，因为他们都是研究生。

我觉得研究生也不错。不管是不是本科生，大家；的想法可能没有完全敲定。很多事情可能不太清楚，就像我自己，我没有；博士毕业后，我看不清楚它们。所以我觉得多交流，多交心，可能会多思考一些事情。。但我不；我不希望你跟随我的脚步，走我走过的路。这是不可能的。我想每个人；美国的条件和环境完全不同。

今天下午；s聊天，我觉得你最大的收获可能是你会觉得很多事情都不过如此。你也可以做，然后找到更适合自己的方式。

希望大家能意识到这一点。

说到这里，饶毅刚才说到柴吉杰，我以前的一个博士后。我给你举个例子。其实我在很多场合都说过。我对柴吉杰很满意。柴训练得很好，将来肯定会做得更好。

什么是例子？前年我在清华讲课，柴的几个学生来听我讲课。下课后，我和几个同学聊天。。其中一个学生对我的讲课风格和聊天时的说话方式进行了评价。

我说带学生，就包括博士后，所以我希望把我的风格教给我的学生和我的博士后。（表示惊奇、震惊等）我认为柴吉杰基本上已经学会了我的一些风格。学生马上补充道

：“石老师。我们的柴老师说他青出于蓝而胜于蓝。”

听到这些，我很开心，这是发自内心的。。我想如果柴吉杰不；不要说这个，我认为他很胆小。我觉得他有这样的心，我为他骄傲！

所以，我想，你们中的一些人，因为听了我今天下午的漫谈，已经在人生的方向上做出了一些改变，未来会比我成就更多。我很满足，也很开心。

It；it’ 有点远。让；让我们回来继续谈论我回国的事情。

其实早在2006年5月，清华大学党委书记陈就开始联系我，希望我回国。当时我不敢直接同意。他说和妻子商量后给他答复。那天晚上，我给老婆打电话，她说支持我，出乎意料。所以第二天，我告诉陈，我答应全职回清华，但我需要一个过渡期。

后来我发现，在回国这个问题上，我和我妻子有一点误会。我妻子支持我回去工作，但我没有。我不指望把我的家人搬回来。为此，我们商量了一年，最后我老婆决定全力支持我回国。

那个；就是它，我；我回来了。

虽然清华的科研条件和环境比普林斯顿大学差，但我不；我不认为我的研究比以前差，因为科研还是人做的。

回来的时候，老婆孩子也一起回来了。。我觉得他们在自然环境和物质条件上会有一些损失，我老婆会完全为我买单。但我认为回到中国对孩子有好处；美国的教育，虽然美国的教育条件比中国好。在美国长大的中国孩子有一个身份认同问题。我希望我的两个孩子在中国接受早期教育，有国家认同感。

在我回国之前，也有朋友对我说，“龚毅，你现在很骄傲，不出两年你就会被中国的大染缸蒙蔽。”然而，我不；我不认为我会改变。我个人很坚决。我不；我认为改变我过去几十年的行为和做事方式并不容易。我赢了；两年内不改变它，我不会。20年也改变不了。

如果真的换了，我会觉得很难过！

我会问自己：你回来干什么？最近外面有人说石学会了敬酒。其实这不是真的。出国前我会祝酒。这有什么关系？我有自己的原则和唐；不要做任何违背他们的事。我不会与现行体制格格不入，能接受的我都会接受。我赢了；不要做

任何不可接受的事情。

感觉被请去做了美国一些一流大学的系主任或者院长，好像前途一片光明。但我认为美国是一个非常稳定的国家，它没有“；我是否在那里并不重要。。我在科学或其他岗位上做得更好，对美国的贡献从100增加到100.1。

然而回国之后，就不一样了。中国发展很快，我们还有很多需要改进的地方。从科研体制、经费评审到大学教育、科研，与美国相比差距很大。回来后一定能取得更大的成绩，成就感更强。

什么“；更重要的是，回到清华，我可以影响一大批年轻人。他们将在10年或20年后对我们的国家和社会产生重大影响。到那时，我从清华退休后就很满足了。

07结尾

我觉得我是一个理想主义的人，没有大多数清华人那么深沉。我总是充满激情，做任何事都充满活力。也希望每个人都能做一个理想的人，至少要在北大学子的内心深处保留一块理想的圣地。年轻人在面对一些困惑的时候经常会抱怨。那些日子我有很多抱怨。。现在回想起来，我觉得我不能“；我年轻时看不清许多问题。说白了，我年轻时的很多观点都是不正确的，或者至少是偏颇的。

所以，我们都是年轻人，所以不要“；面对许多问题时，不要急于下结论。至少唐“；不要因为现实的不和谐而丧失信心。中国的未来属于在座的各位。希望你们踏踏实实做事，扛起国家的重担，将来成为祖国的栋梁。

作者：石(西湖大学校长，清华大学原副校长)

编辑：李

综合：洞见，北京大学生命科学学院官网，校长学院。