



倪闽景作《实验是科学教育最好的样子》报告。

出来的，而是“涌现”出来的。正如太平洋上一朵气流，没人能预言它会发展成台风；台风最终成形，由成长过程中遭遇的环境、温度、水汽共同塑造。人的成长也是如此。一个孩子未来的成就，无法在起点被精准锁定，更不可能通过层层选拔预先“圈定”。

其三，多样性是创新最肥沃的土壤。最聪明的孩子和最不聪明的孩子坐在一起，本身就是在互相学习。顶尖学生思路凝练、跳跃性强，很难想到那些“笨问题”，而恰恰是这些看似笨拙的提问，有时能打破思维定式。单一化选拔只会让思维趋同，而趋同是创新最大的敌人。

一个著名研究印证了这三个判断。1921年，斯坦福大学教授特曼筛选出全美最聪明的1528名儿童，

进行了长达50年的追踪。结果令人震惊，这些被公认为“天才”的孩子，最终成长为顶尖创新人才的，一个都没有。

倪闽景由此推导出一个关于“寻找”的比喻：如果房间里藏着一件宝物，但谁也不知道具体位置，是只让考试第一名进去找更有可能找到，还是让所有人一起进去找？答案不言自明。那个最终找到宝物的人，就是所谓的拔尖创新人才。这一过程无关智商排序，只关乎覆盖的广度。“掐尖”的逻辑，恰恰是把绝大多数人挡在了门外，而这绝大多数人里，很可能就藏着未来的突破者。

过去几十年，教育体系培养了能快速学习、高效执行的人才，这种模式在当时是有效的。但当一个

国家走到科技前沿，就必须转向真正的创新驱动。教育逻辑必须从“选拔少数人去拆解已知”，转向“激励所有人去探索未知”。

面对人工智能，倪闽景保持清醒。市面上多数AI学伴产品仍在为应试服务，把刷题效率推到极致。在他看来，AI真正的价值在于让因材施教成为可能。每个孩子都可以拥有属于自己的学习路径。

但技术的边界也必须说清楚：AI无法替代人的大脑，更无法替代人类的好奇心与突破边界的勇气。教育的核心始终是培养“人”的素养，而不是把人训练成更高效的机器。

问及给自己当馆长的评分，倪闽景给出一个让人意外的答案：及格。他解释这并非自谦，他本质上仍是一个教育工作者，而非专业的博物馆人。上海科技馆的定位是世界一流的自然科学博物馆集群，在他眼中，能够与国际顶尖大馆平等对话，够得上及格线；而要做到引领，还有明显差距。

从稻堆里的洞穴，到复旦的物理课堂，到复兴中学那间没有标准答案的自主实验室，再到如今三座亚洲顶级的科普场馆，倪闽景用大半生走完了一个完整的圆。他始终在做同一件事：为孩子留下一个可以亲手挖掘、自由建造的空间。

而创新，不过是一个有自主性的人，在行动中撞上的那堵墙——墙倒了，路就出来了。■