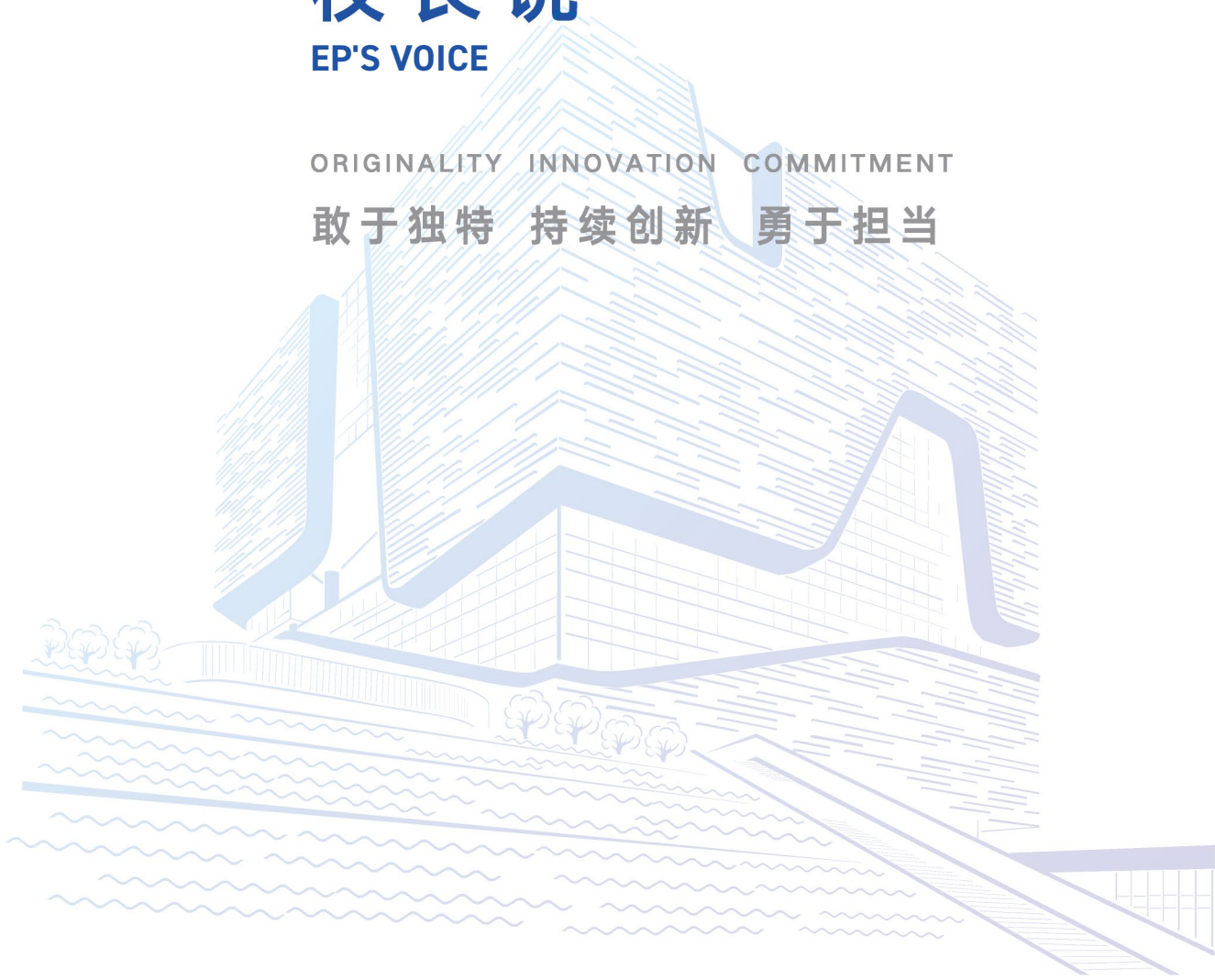
XJTLU SPIRIT
西 浦 精 神

校长说
EP'S VOICE

ORIGINALITY INNOVATION COMMITMENT

敢于独特 持续创新 勇于担当



ADDRESS: No 111, Ren'ai Road, Suzhou Industrial Park, Suzhou
TEL: +86 (0)512 8816 1000
WEBSITE: www.xjtlu.edu.cn

地址：江苏省苏州市工业园区仁爱路 111 号
电话：+86 (0)512 8816 1000
网址：www.xjtlu.edu.cn

ADDRESS: No 111, Taicang Avenue, Taicang, Suzhou
TEL: +86 (0)512 8897 0704
E-MAIL: taicang.inquiry@xjtlu.edu.cn

地址：江苏省苏州市太仓市太仓大道 111 号
电话：+86 (0)512 8897 0704
邮箱：taicang.inquiry@xjtlu.edu.cn

Xi'an Jiaotong-Liverpool University
西交利物浦大学

20th 融合+ 2006-2026 SYNTEGRATION

CONTENTS 目录

扫码阅读校长历年致辞

Scan for EP's letters

卷首语：十二字里的西浦 …… 01

01 导论 INTRODUCTION

为什么西浦总在主动变化：
席酉民校长谈西浦 20 年的战略演进 …… 11

02 敢于独特 ORIGINALITY

立足中国、放眼世界、创新教育 …… 19

放飞自我，敢于理性地“不着调” …… 21

敢于引领：开启西浦教育新纪元 …… 25

03 持续创新 INNOVATION

以“归零的境界”再塑西浦 …… 31

以“和谐心智”赢得未来 …… 35

和谐教育助你成为最闪亮的那颗星 …… 41

做“教育 +AI”的弄潮者 …… 45

以“和谐心智”酿造“融合智慧”，续写人生新乐章！ …… 49

04 勇于担当 COMMITMENT

蜕变：从巨婴到世界玩家 …… 55

从循光者到造光者：穿越迷雾，筑光而行 …… 59

在重构中迈向下一个十年 …… 65

PRODUCED BY: University Marketing and Communications
出品：市场与交流办公室

卷首语：

十二字里的西浦



席酉民 教授

西交利物浦大学执行校长

利物浦大学副校长

什么是西浦？答案或许就藏在十二个字里：敢于独特、持续创新、勇于担当。这十二个字，凝练了西浦二十年办学实践中逐渐形成的精神气质，也回应着这所大学如何面对变化、培养人才、承担责任。

敢于独特 (Originality)

“敢于独特”，源自我们对未来世界竞争规律的判断。

特别是在 AI 时代，知道很多东西的人会非常多，有能力做很多事情的人也会非常多，因为 AI 可以帮你做很多事情。那一个人未来生存的基本逻辑是什么？就是你能不能在某个方面形成创意和想象力，做一个原来不存在的、别人做不到的，或者在某个方面特别突出的东西。

未来生存的基本逻辑，就是你一定要能够做出独特的价值。所以我们一直鼓励学生，把自己的兴趣做到极致，形成“绝招”，然后他才能创造价值。

这就是我一直讲的 **Uniqueness（独特性）**。

我一直说，西交利物浦不太重视 benchmark（对标）。这并不是说我们不学习别人的经验。但如果你把对标作为目标，你永远是 number two（追随者），不会是 number one（定义者）。对标是为了学习已有经验。我们要站在一系列先进经验的基础上，再去做独特的创造。只有这样，才会有自己的生存空间。

所以你看西浦的愿景，我们在讲独具特色，但没有讲我们要变成“世界一流”“世界先进”。因为一旦你形成了独特性，你一定会成为一个不一样的存在；只要真正独特，且行进在正确的方向或道路上，你一定是一流的、先进的、领先的。

但这里还有一个很重要的问题：**不是为了独特而独特。**

独特一定要建立在你对未来世界的理解、对社会发展趋势的把握之上。你要知道自己在哪个方面独特，不是盲目求异，而是要做**有价值的独特**。独特最终是价值导向的，这个价值可以是推动社会进步的价值、教育发展的价值，也可以是人类文明发展的价值。

所以什么是“敢于独特”？第一，它符合未来发展的逻辑；第二，它具有真正的社会价值；第三，它以独特的姿态和能力坚实地立足于世。

西浦的独特性，同样取决于我们对未来世界的理解。我们的一个基本判断是：**这个时代一定会发生教育重塑，我们需要反思教育的意义、重塑教学、再定义大学。**

面对全球教育重塑，教育者有很多条路可走。一条路是学习先进、复制先进；还有一条路，是大胆变革、敢于创新，走出一条独特的路。

西浦选择了后者。

因为我们判断，这个时代给了西浦一个可以独特的机会。所以我们放弃了简单复制的道路，选择了一条敢于创新之路。我们瞄准的不是谁的先进经验，而是未来的趋势、未来的人才需求、未来大学的走向，特别是 AI 重塑以后未来可能出现的全新可能性。在这个基础上，我们再把全世界最好的东西学过来，为我所用。

我一直觉得，在教育上，这个时代给了西浦一个**千载难逢的机会**。如果西浦想抓住这个机会，对未来教育作出大的贡献，就一定要独特。我们必须根据未来趋势，站在世界已有的基础上，以颠覆性创新建立教育的新模式、新形态。这就是西浦强调的独特性。

但是，“独特”前面还有两个字——**敢于**。

我把刚才这套逻辑讲完以后，可能每个人都会觉得很有道理。但你会看到，90% 的人还是会走原来的路。

为什么？因为他们希望稳定、惧怕风险。

道理是对的，但是放到我这里，“算了，我还是躺平，我还是寻找稳定”。所以真正敢于独特，实际上是在挑战自己的内心：**你知道一件事情是对的，但你有没有勇气去尝试这条对的路？**

当然，这背后很复杂。有家庭资源的问题，有从小接受的训练，也有个性的问题——你到底是风险偏好型，还是风险规避型？它是一个综合的考验。

所以，“敢于独特”实际上也是我们对西浦学生的一种期待。为什么？因为未来只有形成独特性，才会有自己的生存空间。我们培养学生，是希望他们能够为未来世界作出贡献。**你都不敢于独特，你怎么能作出贡献？**

但对学生来说，“敢于独特”是一个可以塑造的过程。

比如冒险精神。一开始他可能不敢冒险，但让他去尝试，经历一些挫折以后，他可能就敢于冒险了，也逐渐有了驾驭风险的能力。他说自己没有门路，那我们就给他创造机会；如果还没有资源，就教他怎样整合资源，比如利用“生态”的概念，把不同资源组织起来。慢慢地，他就敢于行动了。

我在西浦很多学生和校友身上已经看到了这种精神。比如学校官媒最近发表的学生王鸿玮的故事，我觉得他很有特点：**敢于独特，敢于选择，敢于突破，敢于冒险。**

还有太仓校园那个开咖啡店的女孩。她已经拿到一流大学的录取通知书，绝大部分人在这个时候肯定会选择先去读研究生。但她遵从了自己内心创业的想法：“我有这样一个想法，这个想法有价值，我能不能先把它做了？”所以她决定 gap（暂缓学业），先把这个想法落地。这就是一种很独特的选择。

再比如校友刘子仪。创业几年间，她做出许多并不容易的选择。在公司发展的一个阶段，她放弃一笔与她价值观并不相符的融资，但却向学校捐赠 100 万元，用来鼓励更多学生探索创新；在另一个经营困难的阶段，她曾因资金紧张卖掉自己的车来维持公司，再难她也要坚持做这件事。她内心有一种底气：**我要把这件事情做成，因为我认为这件事情是对的，是我要坚守的，即使遇到困难也不怕。**

我想，这些学生和校友身上体现出来的，正是西浦所说的“敢于独特”。

持续创新（Innovation）

第二个关键词是“持续创新”。

这个比较容易解释。这个世界变化太快，你两天不学习、三天不进步，就可能落后于这个时代。所以西浦一直坚守的一点，就是**要跑得比变化快**。

但这里要注意，我们不是为了变而变，而是以变应变，寻求一种相对稳定的发展。换句话说，就是**以自己创造性的“变”，应对客观世界不得不面对的“变”，从而实现事业的相对稳定。**

这是我们持续创新的底层逻辑。

为什么要创新？就是因为要变。你不变，就会落后；你不变，就可能被淘汰。但接下来的问题是：**什么东西可以变，什么东西不能变？**

这又回到我们的和谐管理理论。

和谐管理理论里很重要的一点，就是“定向”和“定位”。它们是对环境变化相对不敏感的变量，也是长期相对稳定的变量。

其实做人也是如此：你这一辈子想活成一个什么样的人？你一辈子最基本的思想和原则是什么？这些东西不能天天变。

你看西浦，我们的愿景变了没有？没有。我们的使命变了没有？也没有。因为这些是西浦长期的定向和定位，是我们面对这个世界最根本的判断。这个世界可以不断变化，但只要人还存在，教育就不会消失。所以这些最底层的东西不能变。

变的是什么？是不同发展阶段的策略，是不同阶段的工作重心。

这里其实还有不同层次。有些东西长期不变，有些东西中期调整，还有一些策略性的东西必须随时变。

比如我们讲“和谐主题”，它也是相对稳定的，不会今天一个、明天一个。只要外部环境和组织本身没有发生大的变化，一个和谐主题可能稳定很多年。比如西浦在前十年，我们更多是在传统教育的基础上不断升级；后来数字化快速发展，我们就增加了融合式教育；再后来，AI 快速演变，数字化不断打破原有边界，“生态”就变得越来越重要。那么真正要把生态做起来，就要靠“融合”，所以我们最近特别强调两个要素：生态和融合；它们是连接西浦各模式非常要害的两个要素。

这样你就会看到，一个组织真正要理解持续创新，就必须搞清楚：**哪些东西要变，哪些东西长期不变；哪些要中期变，哪些要随时变；哪些要快变，哪些要慢变。**

如果你有了这样一种“和谐心智”，你就知道什么时候应该快变，什么时候应该慢变，什么东西坚决不能变。

那些真正不能变的东西，就是初心。

勇于担当 (Commitment)

“担当”是一个比较流行的词。实际上，它讲的就是社会责任感，讲的是**你有没有能力对社会作出贡献**。有了这样的能力，你才能承担更大的责任，才能突破意想不到的挑战和困难。

担当和什么有关系？我觉得，它首先和人的信仰有关系。

最近几年，我一直在强调信仰。中西方文化各有自己的 cornerstone（精神基石），比如科学、法律、宗教是西方文化的精神基石，而在中国文化里，我们比较强调道德、艺术，在我和一些高校领导交流后，他们说还应加上信仰，但我对“信仰”有自己的理解。

所谓信仰，不是简单地说“你信什么”，而是你通过自己的学习、研究和对世界的观察，形成对这个世界的理解，形成你要如何与这个世界、与社会相处的一种追求。**这就是我理解的信仰。**

这个东西会直接决定你的**初心**。

一个人一旦形成了自己的信仰，就会定义自己人生的意义和价值，也就不会那么惧怕挑战和困难。对一个组织也是一样。比如西浦的 Vision（愿景）和 Mission（使命），一旦定下来，担当就是一个必然的事情。**你既然有这样的愿景和使命，不担当是不行的，否则愿景和使命就没有意义。**

所以，勇于担当首先要有担当的逻辑。

这个逻辑就是：**从信仰，到愿景和使命，再到敢于承担社会责任。**

接下来的问题才是：你怎么担当？你的能力够不够？资源够不够？

真正的担当一定需要能力。你要有驾驭和整合资源的能力，有应对困难、应对挑战的能力，也要有在复杂环境下平衡各种矛盾的能力。你的资源整合能力越强，就能够承担越大的责任；资源和能力有限，也可以承担小一点的责任。

但首先你要愿意担当。只要你真正想做一件利他、利民、利社会、利未来的事情，你就会产生担当精神。**如果没有这种贡献的精神，你也不会有“努力一把”的冲动。**

这就是担当。我们希望西浦是一所有担当的大学。

那西浦的担当是什么？

我一直说，这个时代给了西浦一个千载难逢的机会。当全球教育都在重塑的时候，你能不能给这个世界一个新的教育方案？我觉得，这就是西浦最大的担当。

有多少大学敢于提出这样的诉求？无论是中外合作大学，还是国内的著名大学，你都很难找到。很多大学想的是：我用 30 年时间，争取跑到世界一流大学。**但有几个大学会说，我要给世界一个方案？**

所以，这是西浦作为一所大学的担当。也只有当我们对这个世界、对未来教育有了这样的认知，才可能产生这样的担当。

但大学的担当最终要靠人去实现。

作为校领导，首先就要有担当。你得承担责任，也得敢冒风险。可能有政治风险，也可能面对很多不理解甚至攻击；你还要说服治理结构中的各方，让大家支持你、相信你。

比如当年建设南校区，我们完全可以选择继续留在北校区，做一所七八千人的学校。但你想想，如果西浦一直只是一所七八千人的学校，在今天这样的环境下，它能活多久？

所以我们努力说服董事会建设南校区，成为中外合作办学高校中第一家真正花钱买地建设校园的大学。后来我们又建设生命科学大楼、建设太仓校园、建设新北校区，又开始在全球布局。

这些都是担当。

站在学校的角度，你得积极推动这些事情；站在校领导的位置，你就要承担风险，应对各种各样的挑战，平衡各类矛盾，同时还要让大家愿意和你一起往前走。

老师也一样。

老师要愿意融入一个不断创新、不断“折腾”的过程。实际上，大部分人都喜欢稳定，不希望天天“折腾”。**但西浦就是年年在“折腾”，在“折腾”中前进。**

新的概念、新的模式不断出来，有时候大家甚至会觉得跟不上。但老师也要有这种乐于探索的精神。

Konstantinos Papadikis 教授在给研究生新生作报告的时候说，他自己来到西浦已经十三年了，为什么愿意一直留在这里？因为他觉得在这里非常振奋，每一天都在进步。

实际上，我们很多老师都有这样的激情。特别是领导者，更应该有这种激情。所谓敢于担当，就是：**我想给这个世界做一点贡献，成为一个能够产生影响的人。**

当然，站在不同的位置，担当的方式也不一样。你要在自己的位置上，用自己的能力、自己的职责去体现担当。

对学生来说，也是如此。

我们希望西浦的学生有担当。我们讲世界公民，要求学生有更宽广的

视野，甚至能够提出世界级的问题。如果一个人什么都不想承担，只想躺平，缩在世界的某一个角落里过安稳日子，但实际上，**这样的日子也未必能够一直安稳，慢慢就可能被世界淘汰。**

所以学生也需要有担当。

归根到底，担当有三个层面：**愿不愿意担当，有没有能力担当，以及敢不敢担当。**

我觉得，如果西浦有 50% 以上的人真正拥有“敢于独特、持续创新、勇于担当”这三方面的精神，**那么西浦想不发展都很难。**

三者的关系

为什么把“敢于独特、持续创新、勇于担当”放在一起，而且按照这样的顺序排列？它们之间其实有一个很清楚的逻辑关系。

敢于独特，是对视野和方向的把握。

你首先要看清未来往哪里走，选择自己要走的方向和道路，知道自己要创造什么样的独特价值和影响。

持续创新，是实现的手段。

过去我们用过很多词来表达持续创新，比如持续“清零”。对西浦来说，每一个阶段都要清零、都要持续创新。但清零不是重新开始，而是站在一个新的平台上继续走下去。方向明确以后，你还要不断调整、不断创新，找到实现它的方式。

而勇于担当，是一种精神。

它是一种在意志、信仰和初心驱动下的行为范式：敢于去做应该做的事情。

所以这三个词是连在一起的：首先，你要愿意创新和创造，且注意选择正确的方向；第二，你要用恰当的方式把它做出来；最后，你还要在意志上、心理上和能力上，真正能够承担这件事情。

敢于独特回答的是往哪里走，持续创新回答的是怎么走，勇于担当回答的是你敢不敢、能不能真正走下去。

这就是十二字西浦精神的内在逻辑。





导论 INTRODUCTION

为什么西浦总在主动变化：席酉民校长谈西浦 20 年的战略演进



外界谈起西浦 20 年，常常先看到两个画面：一开始，是仁爱路边的一栋楼；后来，是越来越多学生走向世界名校、校友在全球不同岗位上展现出自信与能力。

这些结果很容易被看见，也很容易被解读成“西浦是一块通往世界名校的跳板”。

席酉民校长并不否认这些结果的重要性，“但这些都是表象。”

为什么这些学生能够发生快速的转型？一所年轻的大学，如何在充满约束和惯性的环境中，走出一条独特的教育之路？

他更想让人们看到的是表象背后的教育规律，以及西浦如何在全球教育重塑中探索一种面向未来的教育方案。

这里，可以作为理解西浦 20 年主动变化的一个入口。

西浦从 1.0 到 2.0、3.0，再到 20 周年节点上提出 4.0，并非热衷于制造新的概念。在席校长的讲述中，每一次演化背后，都遵循着从未来出发的一贯逻辑：未来社会将呈现什么趋势？教育如何为未来培养人才？大学又该如何在这样的变化中，重塑自身的定义、组织形态和社会功能？

“在我的眼中，它是国际大学”

席酉民校长把 2008 年决定来到西浦，看作一个重要战略节点。

在西浦成立初期，中外合作办学首先意味着一个机会：中国加入 WTO 后，教育对外开放出现了新的空间；西安交通大学和利物浦大学通过合作办学，引入英国高等教育先进经验，先把平台建立起来。可是，当利物浦大学邀请他来担任执行校长、真正“亲自操盘”这所大学时，问题变得不同了。

席校长回忆说，“亲自操盘”和站在一方领导位置上给建议不一样。要真正接手，他必须基于更为全面的理解，包括对世界发展局势的理解，对内外部环境的理解、以及对教育本身问题的理解。

那时的西浦，在很多人眼中“可能什么都不是”。校园里最显眼的，是一栋楼。基础薄弱，风险很多，未来并不清晰。

但他在与中组部、教育部相关领导谈话时，用三句话概括自己的判断。

第一句话是：“这个学校在别人眼中可能什么都不是，当时只有一栋楼，但在我的眼中，它是一个国际大学。”

这不是简单说西浦有国际背景。席校长强调，国际大学不是一个简单的国际校园或者国际教育中心。它意味着这所大学可以用不同于中国传统大学的方式，重新整合全球教育资源。

第二个判断随之而来：既然是国际大学，就可以全球整合教育资源来办学。

第三个判断更深一层：全球正在面临教育重塑的机会。席校长常说“反思教育、重塑教学、再定义大学”。正是这个时代，给了我们一个千载难逢的机会，让西浦有可能和世界一流大学站在同一起跑线上，探索未来教育。

“我们没有历史包袱，虽然基础

薄弱，但我们有后发优势。”

这个判断，也把西浦从一个年轻大学的生存问题，推向了未来教育实验的风口浪尖。

2008 年下半年，西浦开始重新研究愿景和使命。席校长说，那背后最大的战略点，就是全球教育重塑：希望利用西浦做一场实验，给世界教育提供一个西浦方案。

每一次演化背后，都有一个未来判断

后来的 1.0、2.0 和 3.0，都是在这样的判断中逐步展开。

1.0 模式，西浦首先要从教育最需要重塑的地方立足。席校长强调，西浦并不是所谓“教学型大学”。它从一开始就是研究导向，只是在早期，教育问题最突出，也最能形成差异：教育如何回归本质，学生如何从被动接受转向主动成长。

“问题最多的地方，恰恰是你最容易立足的地方。”

因此，西浦早期把很大力气放在教育转型上：如何释放学生能量，如何让学生从被动接受转向主动探索。他表示，研究当然重要，而且西浦的研究应保持大学本应有的兴趣和好奇心驱动的基础研究，同时推动有组织的研究和与产业对接的研究，进而形成三轮咬合，协同驱动。

2.0 融合式教育，来自对未来产业和人才变化的判断。

2017 年，西浦提出融合式教育时，出发点不是简单加强产教合作，也不是给学生多一些企业实习机会。席校长谈融合式教育模式时特别强调，它不是从教育内部出发，而是先看未来社会的趋势和可能具有引领地位的产业。再看产业的商业模式、技术需求和人才需求，并邀请产业人和学校人坐到一起，共同思考技术研发、人才培养和未来发展如何相互支撑。

3.0 生态模式，为 1.0 和 2.0 提供真实支撑。

席校长说，未来将是一个跨越边界、协同共生的生态时代。基于这一判断，西浦提出了 3.0 模式，并在生物医药、教育、技术研发、数字媒体等领域围绕产业构建生态，逐步形成了“产业家、产业生态、生态管理、生态红利”等核心理念，并建设了产业家学院。

很多人一开始没有弄清楚 3.0 与 1.0、2.0 的关系。3.0 不是替代前两种模式，而是围绕若干特定产业营造一个生态环境，让 1.0 专业精英教育和 2.0 行业精英教育都能接入真实问题、产业资源、现实场景和长期学习创新的环境。

一个学生如果要成为专业领域里的专家，没有行业背景和真实问题，很难走远；一个学生如果要成为新兴行业创业者和引领者，没有产业生态，也很难发展。3.0 提供的是产业资源、真实问题、现实挑战、行业导师、各类资源和更长远的成长环境。它让 1.0 走得更深，也让 2.0 有更真实的支撑。

席酉民教授特别提到 AI 对教育的颠覆性影响，尤其是它带来的知识普惠。知识获取门槛下降后，教育真正要提升的，已经不在于知识本身，而是人的能力体系和素养结构，这些能力和认知的提升离不开真实的环境和复杂的世界。

他说，这也让融合式教育和 3.0 生态模式与人工智能时代形成了某种天然的链接。真实问题、现实场景、复杂社会对 AI 时代下的教育变得更加重要。

从产业生态走向社会生态

20 周年节点上，西浦继续迈向 4.0。

如果说 3.0 主要围绕特定产业生态展开，4.0 面对的则是更复杂的社会生态。他看到几股变化同时发生：世界秩序在撕裂，数字化又把人重新连接起来；AI 改变工作方式、组织方式和人的能力边界，同时也会加剧贫



富差距和智能差距；他认为，面对这些跨边界、系统性的复杂问题，未来社会将面临严重的治理挑战，出路将在于生态化、共生化和协同治理。

在这样的背景下，西浦开启 4.0 模式的探索，从服务产业生态发展，走向参与未来社会运行和治理方案的形成。西浦 4.0 更为关注大学如何进一步成为连接教育、产业与社会的“粘合剂”，探索营造一个“未来学习和创新型社会生态”。

席校长把 4.0 看作一项仍需实践检验的未来布局。他说，希望判断没有错，也希望这样的布局能够得到各界认可。

“10 年后再看， 也许西浦又走在了一个正确的点上。”

真正的答案，还要交给时间和实践。

判断不是预言

当被问到为什么总能较早看见趋势时，席校长先把“战略家”和“预判”这样的说法放到一边。

“谈不上什么战略家和预判。”

他没有把它归为某种“预判能力”，而是回到自己的经历和思维训练。

早年农村生活让他贴近真实社会，不满足现状的性格让他始终保持突破冲动；物理数学、系统工程和管理学的训练，则分别塑造了他的逻辑能力、系统思维和人文关切，再加上国际视野，这些经历共同影响了他看世界的方式。

在此基础上，他提出和谐管理理论，用以回应模糊、不确定、复杂、动荡和能力稀缺环境下复杂问题的解决。他说，在这样的世界中，如果没有一套系统化的方法，人很容易被变化和“噪音”裹挟；但如果有自己坚定的信仰、稳定的世界观、明确的人生定位和系统的方法论，就能在复杂变局中保持定力，看见趋势并做出选择。

他用了一个英文词：“future-oriented。”

永远面向未来，是他的一个最基本的思维习惯。既然这个世界永远可以改进，为什么要守在当下？

他并不特别看重传统意义上依赖规划的“战略”。在越来越不确定的时代，能规划的东西越来越少，更多事情要在演进中形成。比起固定的战略规划，他更看重“商业模式”——不是狭义商业，而是一种未来创造价值的逻辑。

有了价值逻辑，还必须进入路线图。

“路线图是一个很好的沟通工具。”他说。如果愿景、使命、未来场景和路线图是清楚的，沟通就容易得多。即使别人一开始不理解，只要逻辑讲清楚，路径很明了，团队和文化能够支撑，再困难的事情也有可能推进。

把判断推向现实

判断形成之后，真正困难的是让组织动起来。

在推进学院重组时，不理解和阻力并不少见。席校长处理这类问题时，先讲理论基础：未来趋势是什么，教育的走向是什么，AI 的优势和风险又分别是什么；再讲商业模式，新的组织形态，说清楚为什么有必要变革；最后给出路线图，让教学、研究、评价和个人发展都有明确的目标和清晰的作为空间。

路线图越清楚，沟通越容易。

接下来，还要有人先走出来。他谈到，要让试点先行，让一批“先锋队”先冲上去，形成经验，再逐步滚雪球。

有人先做出结果，其他人看到问题如何被解决，阻力就可能慢慢转化为参与，如果还能展现出变革后预期的改进或收益，大家便会跟进甚或主动争取。在他看来，概念本身不足以推动变化。理论、方向和价值逻辑要讲清楚，道路要画出来，还要有人先做出经验，判断才可能变成一所大学的行动。

二十年前，一栋楼让很多人看到不确定。席酉民校长看到的，是一所国际大学的可能。

二十年后，西浦从 1.0 扩展至 4.0，追问和探索仍在继续：未来社会将走向哪里？教育要帮助人成为什么样的人？大学又要如何改变自己，才能真正回应这样的未来？

扫码阅读英文版
Scan for the English version

记者：寇博



敢于独特 ORIGINALITY

立足中国、放眼世界、创新教育

——2012 年 12 月圣诞、新年、春节贺辞



各位老师、同事、同学们：

大家好！

圣诞和新年都是在西方延续几千年的古老传统。西浦作为东方古国中国土地上的国际大学，也借机向西浦国际大家庭的所有成员送上圣诞、新年祝福，同时也祝愿大家享受中国春节的红火和温暖。我还要在这个一年一度回首、庆典、展望的时刻，感谢携手共进的各位同仁在过去一年对西交利物浦大学建设新型国际化大学所做出的孜孜不倦的奉献。感谢全体学生、校友在国际舞台上的杰出表现。感谢家长、社会各界对西交利物浦大学的热情关注和大力支持！

西浦诞生于全球化激流勇进的时代，加上信息和通信革命浪潮的推动，大学国际化成为不可逆转的趋势。西浦致力于成为“研究导向、独具特色、中国土地上的国际大学和国际认可的中国大学”，这一愿景既是时代的需求，也是西浦人的共同追求。在独具特色的国际化发展理念和战略的引领下，大学正在实现三个方面的国际化：一是要素层面学生、师资、教学活动的国际化；二是机制层面大学办学理念、培养模式、大学管理、校园文化的国际化；三是功能层面促进大学及其师生在国际事务中发挥重要作用和影响的国际化，即学校致力于将学生培养成世界公民，鼓励教师开展国际化的教育和国际一流的研究，通过大学办学模式的创新对国际高等教育发展有积极的推动。

在各位师生员工的共同努力下，经过六年多的发展，学校融合东西方文化和教育智慧，初步建成了让不同知识背景、不同文化、不同国籍、不同个性的人群可以通过课堂、研讨会、研究项目、日常聚会等分享知识、启迪心智、产生新知、刺激创新、训练能力的科学共同体。来自全球约五十个国家和地区的师生员工，和连接世界上几十个国家的合作网络在这个平台上运行。我们的教师和学生与全球的国际化人才同台竞技，并取得一个又一个令人振奋的成绩。我们对大学教育模式的探索，吸引了数百家国内外机构的关注和来访，正在对中国乃至世界的高等教育产生积极影响。

诚然，西浦要成为国际舞台上的独特大学，依然有很长的路要走，例如，如何继续构建整合全球资源、提升知识组织效率的网络支持系统，如何继续深入实施西浦教育理念和五星育人模式，如何在网络化环境下不断创新学与教的更有效策略，如何帮助师生融入世界范围内的教学和科研合作，如何继续加强学校与工业及社会各界的深度合作，如何进一步强化与各界的交流与合作以实现我们影响教育发展的使命，如何给予师生和校友更大的帮助以实现我们“快乐生活、成功事业”的理念等等，都需要我们以更加饱满的热诚、执着的信念和不懈的努力投身到这一神圣的事业中去。在此衷心地希望全体师生员工继续为建设中国土地上的国际大学而努力奋斗！

圣诞、新年、春节将至，大家在一年辛勤耕耘后迎来了珍贵的家庭团聚机会，我祝愿大家与亲人朋友团聚、交流，其乐融融，并借此机会恭祝您及家人、朋友圣诞快乐、新年愉快、身体健康、家庭幸福！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

放飞自我，敢于理性地“不着调”

——2023 年 9 月开学典礼致辞

亲爱的同学、同事、家长和朋友们：

数字化和 AI 正在改变人类生活，大学不再是学习知识的殿堂，而是唤醒、点燃、支持年轻人构筑梦想、提升素养、练就能力、“轻狂”一把的教练场。

西浦 2023 级七千多名本科生、研究生以及家长和朋友们，首先祝贺你们做出了正确的选择，因为年轻的西浦已以国际化的创新教育为你们起航做好了准备；其次，面对千年未遇之世界变局和大量颠覆性技术的双重冲击，希望你们与西浦一起，面向未来、敢于突破、大胆创新、智慧前行，创造人生和事业奇迹。

同学们，进入西浦，你们会发现，再没有人会因为你没有上课而对你耳提面命，也不会有老师因你未按时完成作业而对你“穷追不舍”。此时，你们必须做出正确选择，是与世隔绝在网游中虚度人生，还是迎着阳光、徜徉在西浦无限丰富的学习资源里？是以空空荡荡的日程表放纵自己，还是以丰富多彩的校园生活助自己成长？是一整学期避而不见你的导师们，还是与他们不断进行“学术过招”？如果你选择前者“清闲的日子”，你需要重新考虑你的人生路径，因为这样的生活无需进入高等学府。

从小学到高中，你们很少有机会自己做出选择，也无空间思考你想要什么。而大学为你们提供了机会和平台，首先给予了你们独立的空间，帮你们从孩子到年轻成人再到世界公民快速转型；其次，你们可以通过学习和广泛尝试，找到自己的兴趣所在，唤醒内心的欲望，快速从被动学习转型到主动和研究导向型学习；再次，宽松和多彩的校园生活会激励你们憧憬未来，点燃长期被压抑的心灵，从盲目学习转为追随梦想、规划人生，借助老师和学校的支持展翅飞翔。对研究生来说，则需要抓住深造的机会，利用西浦国际化的师资和网络，敢于“好高骛远”，善于“投机取巧”，沿着兴趣的指引，走向远方。在西浦，学姐学长已用他们卓越的成就证明，“只要你主动，就有无限的资源与机会；只要你胆大，就有无限的可能！”

你们人生的列车行驶至西浦站，是时候挥手告别孩童的稚气，以成人的身份担起自己的责任，以西浦倡导的“健康成长、兴趣驱动、主动和研究导向型学习”的理念，快速蜕变为面向未来的世界公民。在开启西浦旅程之际，我送上西浦的文化理念：多元、规则、自由、创新、信任，作为旅程锦囊，供你们在接下来的几年中慢慢品尝和细细体会。

在西浦自由探索之路上，需学会与规则相处、与世界沟通、以礼待人。西浦给予所有学生自由探索及成长发展的空间，但何为真正的自由？自由是一种善于与规则相处的智慧，而不是试图超越边界的特权；是一种保持谦逊和以礼待人的沟通能力，而不是无知者的跋扈。学会用你们的人品、



能力、智慧赢得尊重、伙伴和探索空间！

在西浦勇于创新之旅中，需学会合作，保持正直、诚实与信任。在复杂的现代社会中，创新是人生和事业发展的基石，而创新离不开合作和多方位的协同，其成功的基础是真诚和信任。哲学家康德说：“诚实比一切智谋更好，而且它是智谋的基本条件。”只有守住诚实的基底，以正直和信任为护栏，创新之路才会平坦宽阔。

在体验西浦多元环境之时，要学会尊重与包容，以多维视角看待事物和世界。来自世界各地的西浦教职工和学生，形成了独特的充满关怀、包容及支持的多元文化及环境，价值观念、生活习惯、工作方式的差异在所难免。你们因此可能面临困难和挑战，继而也可能产生不愉快、悲伤或是愤怒等情绪。但如若你能理解差异、尊重多元、利用西浦各方面支持体系，学会转换视角看待挫折、失败甚或所犯的错误，主动调整自己的负面情绪，以积极阳光的心态正视现实，你就会提升国际化视野、训练融合东西方智慧的和谐心智，你在西浦的成长经验将成为助你发展和升华的无价财富。

汽笛已鸣响，我理解你们跃跃欲试的迫切心情，也理解父母喜悦与不舍交织的复杂心情，请你们怀揣梦想，与西浦一起出发！你们要知道，这一次启程，是你们与父母相处模式的一个转折点，如何重新磨合找到平衡点需要双方的理解和努力。亲爱的家长朋友们，也是你们往后退的时候了，请将舞台让给这群年轻的成人！我们可以一起在台下成为指导者、支持者和帮助者，他们的未来将由他们自己体验和创造。

最后，我谨代表全校师生，向西浦 2023 级新生道一句：欢迎加盟！接下来的旅程会有快乐，还有惊喜，但一定充满困难和挑战，主动探索吧，世界的广阔与深度超出我们的想象，你们的潜能也是！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version



敢于引领：开启西浦教育新纪元

——2017 年 9 月教师节贺辞

亲爱的老师和同事们：

七月，又一批杰出校友走向社会，标志着西浦又度过了快速发展的一年；八月，又一批新同学走进校园，预示着一个充满期待的西浦新学年开始了。感谢大家的辛勤努力和智慧贡献！开学伊始，我们又迎来了属于自己的节日——教师节，真诚祝愿大家节日快乐！

在师生员工的共同努力和各界朋友的支持下，西浦已从一个风雨中摇摇晃晃站立起来的婴童发展成为一个对中国乃至世界教育有所影响的年轻人！在开启其第二个十年发展的重要关头，必然需要总结过去、展望未来、部署发展。作为一所带着改革和创新使命的大学，西浦的发展必须具备前瞻性与预见性。我想借着这个机会，跟大家分享一下未来几年西浦的战略布局。

在既有愿景和使命的引导下，教育上西浦会继续提升和优化已具雏形的以专业精英为目标的创新型育人模式，同时开始探索满足人工智能和机器人革命后能引领未来新行业发展需求的融合式精英（Syntegrative Elites）培养模式；科研上在继续支持个人研究兴趣的同时，将进一步加强跨专业、跨院系研究院所与研发中心建设，支持校企、校际研究合作，



加大投入，促进研究更加繁荣和科研生态的形成；在社会服务方面，首先加强国际创新港（IIH）、国际技术转移中心（ITTC）的建设，强化创业教育（Entrepreneurial Education），构筑全生命周期创新平台，搭建国际交流与合作桥梁，营造国际化创新环境和生态系统，刺激创新、促进合作、通过人才和技术推动社会发展。其次，创建西浦智库“慧湖视野”（WLI: Wisdom Lake Insights），以西浦为基地和纽带整合全球智慧，为经济社会发展及中国与世界互动提供智力支持；第三，筹建西浦创业家学院（Entrepreneur College）和西浦苏州工业园区创新与创业家社区（Innovation and Entrepreneur Community），整合资源、提升合作、孕育创新、撬动发展；第四，战略布局培训教育平台，支撑西浦融合式教育，助力区域打造复合型创新人才生态圈；在影响教育变革方面，西浦会开设教育研究生项目、对外开放 CPS 培养、通过 ILEAD 继续促进教育创新，以各类培训、咨询和学术活动传播教育新理论和最优实践。为实现上述四个方面的宏大使命，西浦会继续深化其国际合作和国际品牌建设，以成为具有全球影响力的研究导向型的国际大学。

这里，我想向大家再次重点介绍在西浦战略布局中具有举足轻重作用的融合式教育（Syntegrative Education）。过去十年，西浦已初步形成了独具特色的、培养国际化专业精英的教育模式，赢得了社会和同行的高度认可，并向社会输送了过万校友，他们在各自岗位的杰出表现使西浦品牌日益明亮。但展望未来，随着人工智能和机器人的快速发展，大量传统行业将被替代或颠覆，与此同时，人类需要站在机器人、互联网、大数据和人工智能的基础上发展新行业、构筑更高层次和更友好的生活环境，为此社会亟需一批有别于专业精英的行业精英，他们要既懂专业、又熟悉行业、还强于国际化和跨文化管理、特别善于创新创业、具有强大的驾驭能力，是一种高度融合的新型人才。现在主流教育体系的目标是培养专业精英，展望未来，大学需要立即起步，为有志于成为行业精英的同学构建帮助他们成为融合式精英的教育模式。针对未来社会这种发展趋势和人才需求，西浦会在继续深化和完善已有的专业精英育人体系的同时，开始探索能培养出驾驭未来新行业的高度复合型的融合式精英新模式——西浦融合式教育（SE: Syntegrative Education），为未来培养行业精英，若干年后，他们中间也许会冒出很多业界领袖。

西浦 SE 未来会有三种方式，其一是工业企业定制化教育（SE-IETE），

其二是西浦创业家学院（SE-EC），其三是与地方政府和企业合作，营造利于融合式精英培养以及利于社会创新发展的创新与创业社区（SE-IEC）。我们希望通过 SE，在教育模式上把通识教育、专业教育、行业教育和管理教育有机融合；在组织模式上，把校园学习、企业实践、行业引领和社会发展深度融合；在学位设置上，把注入了很强实践过程的本科学习与在岗硕士研究融合；在培养环节上，把学习、实习、研究、实践相融合；在教学上，把以学生为中心、研究导向型的学习和教学同实习及在岗训练相融合；在就业支持上，把学习和实践、就业和持续深造、人才培养与研发以及企业发展相融合。通过 SE，学生将把理论课程与企业实践完全融合，边学习、边理解、边应用，学习和研究指导实践，实践经验反过来又可以充实理论基础，经过这一整套学习和训练，当学生毕业时，其能力和事业已经具备一定基础，这时当其他大学毕业生在拿着简历到处找工作时，我们融合式教育的学生也许已经是要不要录取他们的决策者。他们不仅占领了先机，赢得了时间，而且更容易成长为行业精英和业界领袖。

目前，国际上还缺乏这种系统化设计的 SE 模式，虽然不乏个别环节的尝试，比方说加强学生的企业实习，但仍旧是碎片化的。积极探索培养行业精英的 SE 模式，将帮助西浦在未来人才的教育领域成为领导者，我们有这种自信。

今年暑假，西浦第一期 SE-IETE 学生已经成功地完成了零级（IETE Level0）培养，收获颇丰。我相信，随着 SE 项目的拓展，将会有更多的家长、学生、企业，还有社会，会充分认识到这种教育模式的价值和意义，让我们共同努力，为社会缔造更多的融合式精英甚或业界领袖。

无论是当下西浦已经建立的专业精英教育还是刚刚起步的融合式精英教育，教学过程的重塑是必经之路。为此，西浦全面倡导研究导向型教育（Research-led Education），以助力两种教育模式帮学生获得更丰富的学习体验和更大的学习价值。研究导向型教育中的研究不只是指狭义上的科学研究，而是一种注重探究与解决问题的意识、思维模式和行为习惯。具体来讲，在研究导向型教育过程中，老师要注意从每门课程知识体系所解释的现象和要解决的问题入手，并以此为导引，启迪学生的好奇心以释放其学习的动力和潜力，训练他们的批判性思维（Critical Thinking），孕育他们的创造性行为，培养他们应对日益模糊多变世界的一种复杂心智（Complexity Mindset），最终提升他们的终身学习能力。此时，教学不是简单地教知识而是引导学生开展探索，关注点也不再是过去始终重视的“知识点”，而是我们面临的困惑、问题和现象以及学生的健康成长。我诚心期待我们的老师和员工珍视时代给予我们的宝贵机会和正视当代学生面临的成长挑战，从传统的教授知识转变为真正的“人类灵魂的工程师”，积极探索数字时代的教育模式，帮学生利用现代技术和网络环境，学会学习、快速成长，同时实现我们的职业理想，践行自己的社会责任与历史使命。

教育永远是一件令人激动的事业，设立教师节就是一种社会肯定和激励，当然更是期待！让我们一道，激情投入、认真反思、与时俱进、开拓创新，优化自我，借西浦过去 10 年成功发展的东风，开启又一轮更高度的创新，在中国和国际上缔造一个更响亮的西浦教育品牌！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version





持续创新 INNOVATION

以“归零的境界”再塑西浦

——2016 年 9 月教师节贺辞

亲爱的老师和同事们：

在这酷暑依然未消的九月，又一个教师节蹁跹而至。首先，真诚祝愿大家教师节快乐！

今年的七月，西浦盛邀八方宾客，齐聚刚刚建成的南校区一期，隆重回顾与庆贺了西浦十年发展。十年时光，凭借着初生牛犊不怕虎的勇气，西浦从一个刚开始受到各方质疑与挑战、甚至不被有些人看好的“新生儿”逐渐发展成为如今：拥有一万多名在校生、八千多名毕业生、近一千在职教师员工；开设了涵盖科学、技术、工程、设计、管理、经济、文化、艺术等领域的七十多个本科与研究生专业和学位项目；营建了蕴含东西文化精髓、风格独具、相互呼应的南北校园；组建了 10 余个跨学科、促进工业界和国际合作的研究院以及国际技术转移中心和国际创新港等。教职工的非凡成就、西浦校友的杰出表现、西浦的快速崛起、社会各界的高度认可，已使西浦在国内外享有一定声誉。走到今天，大家付出的所有努力与辛劳，个中酸甜苦辣，也只有我们经历其中的人才能深切体会。每当回顾和反思，我感慨良多，内心会升起浓浓的敬意和特别的感激，是你们——西浦的教职工、西浦学生、校友以及我们的家长和社会各界支持西浦发展的朋友，在中国苏州这块土地上、在全世界反思教育、重塑教学、再定义大学的时代创造了这个奇迹！

现今，站在十周年这个节点上，过去的种种成绩和成就固然值得我们为之骄傲、自豪，然而如何面对未来，如何走好西浦的下一个十年、下下个十年，才是我们现阶段最该关注和思考的。创新是西浦永恒的话题，西浦始于创新，也发展于创新，那么未来的西浦及所有的西浦人更是应该继续保持这颗勇于摆脱束缚、敢于挑战传统的初心，无论是教育探索、学科发展、科学研究，还是学生服务、校园发展，都该在原有成绩的基础上继续保持研究型工作的方式方法，针对各种需求与问题，不断尝试新思路新途径，把西浦的高等教育探索走“活”、走心！

此时此刻，我想到一个词：从零开始。人们在遇到挫折、突然变成一无所有的时候，经常会用这种归零的心态，以示从头而来的决心。但对于肩负新时代教育探索使命的西浦人，我则想提倡一种“归零的境界”，即当事业发展到一定程度，不居功自傲，保持清醒头脑，从零开始。此时，这个零不是一无所有，而是站在当下的高度，重新起步。于是，每次起步，都是新高度、新境界、新思路。在我看来，“从零开始”不仅是一种心态，更是一种境界、一种历练、一种高度、一套发展的思路和能力体系。清零、归零，不是回到原来的起点，而是站在一个新的高度，在已有条件和经验的基础上，构建和选择新的参考体系，设立更高更远的发展目标。此时的清零或归零，不仅会帮我们抛弃惰性、挣脱已有体系形成的思想桎梏、防止停一停歇一歇的延迟，而且会使我们以开拓者或领导者的姿态屹立于这个日新月异、一系列结构性变革或范式革命不断涌现的世界里，因为只要我们稍有懈怠，跑得比变化慢，我们就有可能被淘汰！

十年西浦，已具雏形，被外界称为“中外合作办学的标杆”，“高等教育改革的先锋”，然而我们的野心不止于此。西浦应运而生，教育反思和重塑的时代，给了西浦与世界一流大学站在同一起跑线上的千载难逢的机会，而且没有历史包袱，一张白纸好绘宏图，可谓占尽了天时地利与人和。如果我们能够抓住机遇，学习与整合中外高等教育最优实践，取其精华去其糟粕，同时加入我们对于未来高等教育的大胆设想与构架，就有可能走出一条具有西浦特色的高等教育之路，从而真正影响与促进中国高等

教育改革，甚至站在世界教育发展的潮头！

十年一瞬，我们虽然取得了令人瞩目的发展成就，然而展望未来，距我们的愿景、社会的期待还有很大距离，西浦持续健康发展依然面对种种体制和制度约束、社会习惯和文化的壁垒、多元文化冲突以及短时期营造一个教育的国际品牌的挑战等。所以，在这个关键时刻，我们特别需要有归零的境界，保持初心，充满再出发的激情和持续创新的动力。因为，十年摸爬滚打的经验也许会随着时代的发展和变化失去指导意义，我们面临的问题和挑战随着出发的高度的增加而随之愈加复杂，在新的发展阶段社会各界对我们要求和期待也会指数般地提高，很多历史深厚的一流大学也会逐渐变革、焕发青春、挤占我们的生存空间，不断创建的新的国际合作大学正在挑战我们的地位和抢夺我们的市场等。我们只有头脑清醒，反思十年经验和教训，以当下的西浦高度为起点，用变化的眼光来看待未来的问题，在“不变”的基础上，结合当下的具体情况，顺应时代的发展趋势，思考符合这个新时期的新的标准体系、酝酿和构建西浦发展的新宏图、重新起跑，综合全面地应对“万变”的世界，以全力冲向新的高度。例如，如何进一步发展和巩固融合美式、英式和中式教育特色的西浦育人体系，如何在继承英国严密质量控制体系的同时促进教育创新，如何根据未来行业发展和网络时代学习特色探索高级综合性应用人才，如何加强和壮大我们的研究院及国际技术转移中心与创新港，使之成为吸引国际学者和工业界专家合作的一流研究平台，如何快速高效扩大西浦研究生教育，如何吸引更多国际留学生不断升级西浦国际化学习和研究环境等。这一系列矗立在我们发展路途上令人激动的新高度等待着西浦人一个个地攀越！

各位老师、同事、同学，西浦理想的实现，离不开所有西浦人的智慧和努力，我真诚邀请大家一起携手奋斗，从零开始，使西浦的明天更加灿烂！

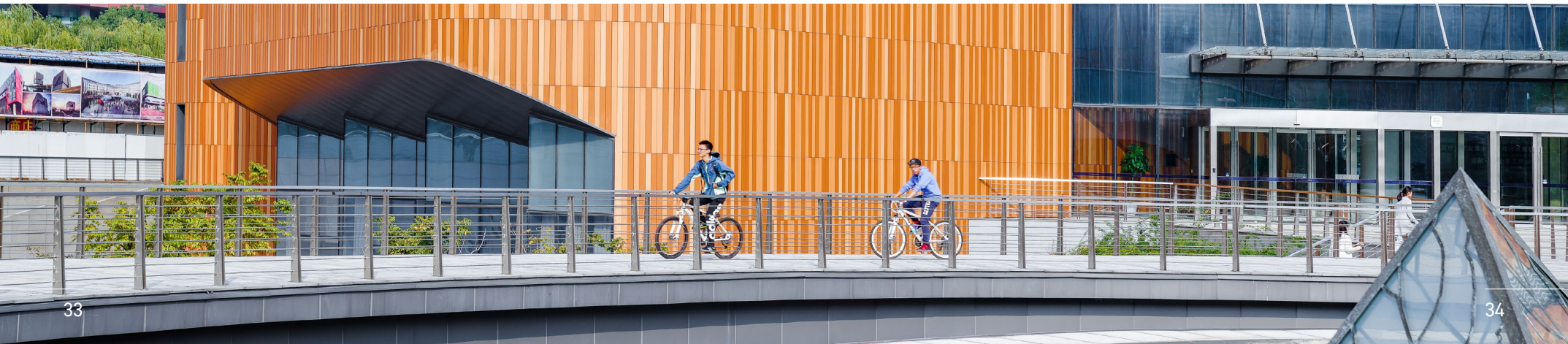
席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version



以“和谐心智”赢得未来

——2018 年 9 月教师节贺辞



亲爱的教师、员工和同学们：

时光如梭，一转眼我们又迎来一个新的教师节，首先感谢大家对教育事业和西浦发展的伟大贡献！与此同时，我想说这个教师节与以往有很大不同，这是因为我们所处的时代正在发生着前所未有的变化，借助国际化、数字化、网络化之势，人工智能、机器人等一系列丰富多彩的技术正在颠覆着我们习惯的社会和行为，范式革命已不再是一个说辞，而正在融入我们的日常生活之中。例如，我们所从事的教育行业以及日常教学行为正在重塑。在这个关键时期，中国经济社会的迅速崛起、英国的脱欧、中东的动荡、全球政治经济市场的跌跌宕宕，特别是“特朗普”体的扰动，让我们深刻地感受到了全球此起彼伏的种种风暴。回望中国，中美贸易战凸显了许多政治经济与社会的深层次矛盾，各种复杂的不稳定因素不断涌现。世界充满了空前未有的不确定性（Uncertainty）、模糊性（Ambiguity）、复杂性（Complexity）和多变性（Changeability）（简称 UACC）。

我在西浦 2018 年毕业典礼致辞中曾指出，UACC 正以一种令人恐慌的姿态席卷全球，冲击着人们已有的认知模式，要适应生活、工作和社会的种种范式革命或重塑，需要一场心智模式（Mindset）的转型，即从我们原来熟悉的相对简单和稳定时代的“心智模式”转换到能在 UACC 环境下生存的新的心智模式——“复杂心智”（Complexity Mindset）。

“心智模式”是深植我们心中关于自己、别人、组织及周围世界每个层面的假设、形象和故事，并深受习惯、定势思维、已有知识的局限。心智模式对每个人的行为方式、观察事情的角度和看法、思维模式有深刻影响，它会惯性地让我们将自己的推论视为事实，从而影响我们行为的结果，并不断强化。心智模式常是不完整的，但人们往往难以意识到其缺陷的存在，所以会深陷其中而不自知。因此，心智模式需要不断升级和完善。例如，面对 UACC 环境的巨大冲击，我们需要从传统的关注个体转向关联互动、从强调控制转向学会适应、从重视相对确定的设计优化到关注动态的系统演化、从相对稳定到习惯变化、从客观的观察者到卷入其中的参与者，等等。因此，人们亟待构建 UACC 时代的复杂心智。

西浦从建校伊始就意识到这一点，决心在全球秩序再造，特别是教育重塑的时代，根据发展趋势、整合人类智慧和东西方最优实践，探索未来的教育体系，以影响中国和世界的教育发展，培育具有复杂心智的世界公民，以适应和引领未来世界。

然而，要真正构建出能够赢得未来的复杂心智充满挑战，首先我们对未来需有清晰的世界观、认识论和方法论，并基于此形成相应的发展理论；然后，我们方可能基于此构建出适应未来 UACC 世界的复杂心智。很幸运，我在 30 年前，基于东西方人类智慧整合，发展出了应对复杂和不确定环境的问题解决学——和谐管理理论，并将其作为西浦发展的哲学和方法论，帮助西浦走出了一条奇迹般的快速发展之路。在西浦开启其 2.0 版本之际，我想以此理论勾勒出一种复杂心智模型——“和谐心智”，以帮助人们更好地赢得未来！

和谐管理的世界观是：人类活动是不确定和多元的（本体论），是有限干预下的演化（认识论），其演化过程充满了博弈（方法论）。基于此，和谐管理理论提出了一套面对世界和解决问题的理论框架，包括愿景和使命、和谐主题、和则、谐则及和谐耦合五个核心概念。其中愿景和使命是发展的定位和长远目标，一般具有相对稳定性和战略意义；和谐主题是特定时期的阶段性发展目标和要解决的

关键问题，随发展可能调整或演化；谐则是通过科学设计和优化降低不确定性的规则和主张，例如制度、流程和架构建设等，优化设计是运用谐则的主要手段；和则是通过参与者能动性的诱导演化以应对不确定性的规则和主张，激励机制、工作环境和文化的建设及创新生态的营造是运用和则的主要手段；和谐耦合是根据愿景和使命，在特定的和谐主题下，通过融合和则与谐则共同应对 UACC 的机制和动态调整过程。

此外，领导在愿景与和谐主题的确定、和则与谐则的耦合过程中扮演着关键角色。根据和谐管理理论，在 UACC 环境中，当面对特定问题时，应在遵从愿景和使命的基础上，分析特定阶段的和谐主题，并根据和谐主题来构建适当的和则与谐则体系以及耦合方式，并在发展中根据环境和运行情况不断进行动态调整，直到进入下一个和谐主题的“愿景和使命－和谐主题－和则与谐则体系－和谐耦合”的循环。

基于上述理论架构，便可以构造出应对 UACC 世界的“和谐心智”：

1.“动态演化的系统观”。系统地、动态地看待事物及其环境和发展，捕捉有意义的变化、有价值的趋势，形成发展定位、基本的商业模式和长期目标，即愿景和使命；

2.“主题思维和整合的智慧”。UACC 时代，面对迎面扑来的碎片化的知识、资源、需求，谁有能力通过网络整合并创造和分享其价值，谁将有竞争力屹立于这个时代。此时，拥有长期稳定的战略已经很奢侈，往往需要通过一系列阶段性核心任务或关键议题或子战略（和谐主题）的演化实现愿景和使命，在这一演化过程中，围绕愿景和使命的主题思维会确保路线和方向正确，围绕主题的整合能力会形成优势和竞争力；

3.“东西智慧融合和创新的能力”。在 UACC 世界，片面追求“科学”或“人性”都会沦为幼稚甚或陷入死胡同，既见树木又见森林的立体思维习惯以及人文（和则）与科学（谐则）互动的分析能力会帮人们看到真谛、整合西方重制度、逻辑、科学的心智特点和东方擅长艺术及模糊和不确定性应对的优势，并根据未来世界趋势以融合和再造，这种和则与谐则并行互动且螺旋式融合提升的能力，会孕育相对竞争优势和过人的视野和智慧；

4.“多元共生动态平衡的造诣”。网络时代的逻辑是共享和共生，发展途径是营造生态系统，从而整合资源，刺激创新和创造价值，再通过网络分享价值。然而，面对 UACC，人们极易被各种杂乱无章、似是而非的信息，眼花缭乱的时尚所左右和吸引，失去方向和自我。清晰的愿景和使命可以防止迷失，和谐主题可以帮助抓住每个阶段发展的核心任务，和则与谐则体系可以支持生态体系的构建，但这个多元共生生态体系的维护和驾驭依赖于上述几方面的有机融合和适时调整，即和谐耦合。因此我们需要随时保持战略的清晰（愿景使命导向）、工作重心的聚焦（主题思维）、对趋势的洞见和对突变或转向的敏锐（和谐主题的调整和漂移）、生态系统的营造（根据和谐主题对和则与谐则体系的恰当运用），上述几方面有机耦合的和谐生态的维护；

5.“突破现状、升级和谐的远见和魄力”。生态系统的和谐永远是相对的，随环境变化与发展阶段需要不断升级，因此孕育、保护和促进边缘或颠覆性创新（Edge or Disruptive Innovation）的能力，适时促进生态系统不断升级即成为持续发展的最高智慧。

复杂心智很庞杂和深奥，甚至多样，难以把握和一蹴而成，需要长时间的积累跟历练，但如果大家理解了和谐管理理论应对 UACC 世界的基本哲学和原理，掌握其驾驭发展的思维框架，就相对容易构建上述的“和谐心智”，从而拥有顺应时代趋势、应对未来挑战的复杂心智，跑赢未来，成就一番富有创造性和社会价值的事业，收获一个更加多彩灿烂的人生。

老师们、同事们，“这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的



时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。” 似乎狄更斯在其《双城记》中已感受到了我们目前面临的充满 UACC 的世界，喜欢也好，厌倦也罢，我们都无法逃出 UACC 四维空间。唯有积极行动，将我们的现有心智迅速转变为“和谐心智”，我们将会充分体验和享受这个时代的美好和精彩。

西浦经过大家十多年的努力，已经初步形成了“创新型的国际化专业精英培养模式、网络化平台式大学组织管理体系、开放式大学与社会互动生态体系、辐射全国的教育领导力与前沿研究与培训基地。”

展望未来，西浦已开启重大新布局：在继续深化和完善已有的国际化专业精英培养模式的同时，针对人工智能和机器人的挑战，探索培养未来行业精英和业界领袖的“融合式教育模式”；在完善网络化平台式大学组织管理体系的基础上，通过“西浦创业家学院（太仓）”建设，探索新时代大学及其校园新形态；通过大学智力资源和国际知识网络，撬动社会资源，促进创新生态和现代化绿色社会建设；进一步扩展提升西浦教育领导力与研究和培训基地的功能，使之成为国内外有影响的教育基地。

老师们、同事们，展望未来，西浦任重道远，让我们一道，秉承西浦“生活幸福、事业成功”的理念，以“和谐心智”，共创我们的幸福人生和西浦的创新发展，影响和引领未来教育，促进社会进步和人类文明！

节日愉快！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version



和谐教育助你成为最闪亮的那颗星

——2022 年 7 月夏季毕业典礼致辞



亲爱的同学们、校友，尊敬的同事、家长和朋友们：

很高兴与大家线下线上相聚。在这个盛大而重要的时刻，我代表学校热烈祝贺参加 7 月典礼的 2022 届 3500 多名本科生、硕士生和博士生顺利毕业！同时特别欢迎现场 100 多校友们，你们因疫情错过的线下毕业典礼今天得以实现。我真诚感谢各位老师、家长和各界朋友长期以来对西浦的信任、无私付出和坚定支持。

新冠肺炎疫情神出鬼没，使过去几年荆棘塞途。然而 “千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金”。同学们积极进取的心态、艰苦卓绝的努力，让你们收获了一段意义非凡的体验。

“接天莲叶无穷碧，映日荷花别样红”，每当此季，好消息总是接踵而至。例如，在信件几乎消失的年代，我收到了来自桂林市象山区宋楚文的来信。打开方知，楚文是当年暑期我走访化学实验室碰到的一位正在参与 SURF 项目的同学。看到他头发留得很长，我开玩笑地问：“是不是搞艺术的？”他回应说：“会弹电子琴。”如今，在他即将前往休斯敦大学攻读化学博士之际，写信感叹：“托了西浦和您的福，我在大学获得了充分的自由来做自己想做和想学的东西”，“SURF 项目让我初步体验了做研究的感觉，西浦的教育助我在人生路上走得更为扎实！”

还有很多家长发微信报喜，告诉我孩子收到了牛津大学、哈佛大学、耶鲁大学、伦敦政治经济学院、帝国理工学院、伦敦大学学院等名校的录取通知，当初选择西浦没错。“孩子在西浦温暖而轻松的环境下，开心学习、快乐成长，收获了丰硕成果。”一位家长在孩子即将进入世界名校深造之际与我交流，“又逢放榜季，当初以安徽前几名的成绩填报西浦，身边人不解甚至惋惜，四年后再回首，很庆幸当初的选择。感谢西浦的平台和培养，祝福西浦越来越好！”这样的故事不胜枚举，当父母和学子感恩学校成就了你们，我更想说，是你们的成长和各位西浦人的努力成就了西浦和我们期待的未来！

即将分别，笑容里带着不舍。我们的世界正经历着前所未有的变局，我一直在思考，什么样的教育会为你们打下坚实的人生基础，使你们无论遇到什么样的挑战、选择怎样的道路，都能成为未来有竞争力的世界公民，成为世界舞台上那颗最闪亮的星！

德国著名教育改革者威廉·冯·洪堡曾指出：“教育是一个人一辈子都不可能结束的过程，教育是人的自身目的，也是人的最高价值体现。”我自己认为：学习要回应心灵的呼唤，支持生命的意义！人生是一场“从更好到更好”的旅行，面对千百种可能，教育怎样帮人生走一趟星光闪耀之路？

我在 2018 年教师节给全校师生的致信中曾提出：以“和谐心智”赢得未来，介绍了和谐心智的理论模型，继而又提出了和谐教育模型。该模型涵盖了“学习、成长与为人”三个方面，贯穿了个性化、兴趣驱动、终身教育的五阶次学习。持续的探索和有效的实践，使我相信有了这个模型的指引，无论选择何种人生，西浦学子都可以更有效地实现自己的愿景和使命。

愿景是一个人想要的人生，或者说想活成什么样的人；使命是其人生担当，长期或终身奋斗的目标。也许你们现在还说不清，但只要有一个比较模糊的方向，随着人生旅程的慢慢

延展，在更多的尝试探索中，你会逐步明晰自己的追求。

毕业开启了你们人生的另一段旅程，此时需要思考未来几年你将聚焦的和谐（发展）主题，比如在感兴趣的专业深造、进入职场或开始创业等等。为了实现设定的主题，我们可以依赖两种教育路径：一是规范或正式教育，即大学提供的由教育者设计和主导的教育；二是自我导向的教育，即根据个人兴趣、阶段目标、发展需要，主动选择的教育。在现代技术环境下，这两种教育既可以在校园完成，也可以通过线上线下结合的方式在事业拓展中实现，关键是要根据自己的人生定位（愿景和使命）和各阶段的主题，智慧地动态耦合两种学习，以实现每个人生阶段的最优生活和事业发展，从而拥有一个和谐幸福的人生。

“求学好学修学明明德，开悟领悟顿悟至至善。”和谐教育模型包含“继承性学习、反思性认知、探索性整合、兴趣驱动性积累、心智升级性进步”五阶次学习。

1. 继承性学习，类似于站在巨人肩膀上看世界，即学习和掌握人类已积累的科学技术和知识，它们大都是显性知识。

2. 反思性认知，只有通过审辩式思维了解真相，通过反思性学习获得大量隐性知识，才能进而不断强化自身敏锐性、主动性和应变力。

3. 探索性整合，强调在上述两种学习的基础上，根据面临的问题进行“探索性整合”，从而形成对世界和面临问题的更全面的认知，也不断扩展自身知识积累及其系统性、提升思维能力和研究造诣。

4. 兴趣驱动性积累，这是在某个领域取得深厚造诣的关键一环。面对浩瀚无垠的知识世界、无尽的人类经验总结、令人眼花缭乱的技术和工具，如果没有积累与沉淀，再多努力也徒留于知识层表面。经过四年的锻炼，你们中也许有人已经意识到这一阶的学习，正在根据自己的理想和未来发展规划，有选择地学习和持续性积累，为成就一番事业或营造一个趣味盎然的人生积蓄力量。

5. 心智升级性进步，所有学习和经验都会汇集于心智的改变，积极有效的学习和教育会帮助人们不断升级心智，使人在成长和为人上不断进步。

世界卫生组织前总干事陈冯富珍说：“新冠疫情中虚假信息和阴谋论的盛行是前所未有的，情况极为糟糕。”这也充分说明，狭隘与隔阂是如何阻碍对真理的探索和全球富有意义的合作，解决全球紧迫的冲突与问题呼唤每个人心智的升级。真正的人生需要在繁芜多变的世界里修炼，我们只有不断挑战自己的观点与认知，持续升级心智，才有可能真正实现西浦的核心理念：“生活幸福、事业成功”。衷心希望这五阶次学习帮你明道（Light）、助你铸翼（Wings），腾蛟起凤，追梦远翔。

看着你们期待起航的眼神，不禁回想起我大学毕业的时光。当时我可以选择“高大上”的李政道理论物理研究班，追随其“向没有开辟的领域进军，才能创造新天地”的雄心赴美留学；也可以选择在中国刚刚兴起的系统工程（管理），做首批吃螃蟹的人。最后我选择了后者，投身于中国改革开放的火热时代，参与了三峡工程等大型项目的国家决策研究，创立了和谐管理理论，获得了中国第一个管理工程博士学位。

回首早期的人生旅程和我引领西浦发展的岁月，探索之路虽艰难曲折，但不断突破的喜悦弥足珍贵，推动中国乃至世界教育改革的点滴进步令人鼓舞。而且深深体会到，面对日益不确定、复杂、模糊甚至脆弱的未来世界，只有决心和勇气是远远不够的，“和谐心智”的武装是人生旅途的利器，要善于研判并抓住时代发展趋势，进行恰当和精准的定位，选择并运用正确的运作方式，整合各方资源，以融合智慧平衡多方力量，不断迭代并逼近理想。“和谐教育模型”无疑将帮助我们不断升级和谐心智，支持我们走进充满挑战和期待的未来。

亲爱的同学们，毕业典礼是你们启动新征程的关键时刻，愿你们不断升级自己的和谐心智，带着西浦独特的回忆和远大的期许，奔赴炽热的未来！

还等什么，出发！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version

做“教育 +AI”的弄潮者

——2024 年 9 月教师节贺辞

尊敬的各位老师：

新学年随着盛大的新生开学典礼而隆重开启。来自全球的约 7500 名本硕博新生以及近 400 名新员工的加盟，使西交利物浦大学（下称“西浦”）社区更加生机勃勃、欣欣向荣。这一切离不开夜以继日奋斗在各种岗位的 2300 多名老师的智慧奉献，在第 40 个教师节来临之际，我代表西浦社区，向每位老师送上最诚挚的祝福：教师节快乐！

每逢佳节，要说的话很多。但今年，借此机会我想重点聊一聊教育与人工智能可能发生的化学反应，希冀各位与西浦一道通过深入探索和大胆创新，为“教育 +AI”奉献智慧和方案。

AI 其实已有近 70 年的发展历史，因近几年的快速迭代，才突然让人们意识到其对个人生活和社会发展的深刻甚至颠覆性影响，从而引发热议，在感到震撼的同时，不乏焦虑、怀疑，甚至抵触。在各类强大的 AI 工具接踵冲击下，大众不得不接受 AI 正在重塑我们的生活和社会的现实，大家开始逐渐冷静，也开始从担心、焦虑逐渐平复为认真思考如何与之相处，并探索利用 AI 释放人类智慧潜能的出路。AI 虽威力强大、影响深远，但其过程和结果取决于与之协作及共生的人。换句话说，未来人类可能会有 “人的智慧” 、AI 支持的 “数字智慧” 以及二者对话和协同后产生的 “融合智慧” 。如果人们能站在 AI 和各种技术的肩膀上，形成高阶智慧，便会创造无限可能。于是，社会上关于“AI+”或者“AI 赋能”的探索呈点状式爆发，而作为肩负启迪智慧、培养人才、传承文明以及促进创新等重要使命的教育，无疑会成为变革的焦点，而老师自然也在这场技术革命中扮演着关键角色。

西浦作为教育的探索者、引领者，希望为未来教育提供方案，理所当然地需在此次“冲浪”中保持清醒、有明确的方向，力争经过系统性思考和体系式布局，从教育哲学、育人理念、培养模式以及具体的学、教、评估、支撑体系、组织发展为“AI 赋能教育的创新和重塑”形成方案。诚然，AI 正在对人类生活和社会发生着颠覆性的作用，但其也仅是未来变幻莫测的世界促使教育变革的众多因素之一，所以我们的探索方向应该是“教育 +AI”，而非“AI+ 教育” 。

生成式 AI 工具刚在国际舞台崭露头角之时，西浦当即决定拥抱 AI 并与之共舞，且迅速开发了西浦 AI 平台“君谋”。2023 年底我们又提出“Education+AI”项目，全校立即行动，从教学内容、过程、目标、考核以及政策更新等维度进行系统性的“+AI”创新变革。目前已梳理出 100 门课程进行先行探索，覆盖 80% 以上的院系。同时，为支持学生数字素养的提升、培育其与 AI 合作的能力，AI 通识课程已 “上新” 。

西浦“教育 +AI”的探索并不止步于高等教育，而是试图通过全教育链条进行系统布局，为教育体系提出一个完整的革新方案。2024 年，在西浦高等精英教育三种模式（1.0、2.0、3.0 ）深化和借助 AI 升级的同时，通过未来教育学院，我们启动了高中阶段四个西浦实验班项目（深圳、青



岛、西安、苏州），在粤港澳大湾区接管了从幼儿园到高中四所学校，将探索延伸至基础教育领域。与此同时，面对数字化和 AI 对职业教育的挑战，我们在山东临沂合作建设了“西临梦想家学院”（XIPU-LINYI College of Dream Chasers），希望为未来兴趣驱动、个性化、终身学习、AI 支持的全民（职业和继续）教育闯出一条路来。

我对未来教育场景的理解是，教育的目的已从过去“消除无知”转向“如何帮人应对日益复杂、模糊、多变及稀缺的世界”，社会将演化成兴趣驱动、个性化、终身学习与持续创新的生态。所有人都有机会通过 AI 站在由人类已经积累的知识和智慧搭建的同一平台上，并利用 AI 生成各种问题的解决方案，此时每个人的生存机会、发展能力和事业空间取决于其素养、想象力、创造性、整合能力以及“人智”与“数智”协同产生的“融合智慧”。在这样的背景下，未来社会及人才需求将被重新定义，教育理念、培养模式及学校体系需要颠覆性创新，当下以知识为导向的教学过程、评价方式以及支撑体系需要重塑。基于此，我对未来教育形态的猜想是，基础教育需要极大地强化和提升，需从知识教育转向全人教育，同时引入数字素养与 AI 技能训练，在过去强调知识学习的基础上，需强化素养熏陶、能力提升、批判性思维的养成、数智技能的培养、兴趣的追随、想象力和创造性的释放、智慧的滋养、自我管理能力的加强，当学生逐步成熟且可与 AI 协同答疑释惑、解决问题时，为其创造追随兴趣的个性化、AI 支持、融合式的多种更高阶的教育渠道和平台，助其实现终身学习和创新创业等。此时，高等精英教育仅是众多教育道路中的一条，也可能成为人们根据事业发展不同阶段所需而选择的加油站。

教育之于人生、家庭、组织、社会和世界都是头等大事。作为教育者的我们，如何在 AI 重塑教育的大潮中，冲浪数智时代，行进在风口浪尖上？想象着这幅精彩且富有挑战的画面，展望千载难逢的时代机遇，使命在肩、任重道远的我们，也会倍感荣幸，充满激情！望各位老师主动利用新技术挑战“旧”模式、改变“老”思维，用你独特的创新及与 AI 互动的经验和思考，加入到教育创新的大讨论中，助力教育变革行动的落地生根，不断丰富和完善西浦之于未来的教育方案。

西浦引领未来教育的使命，注定了西浦人必须迎着世界快变的节奏，始终立足潮头、踏浪前行！让我们一起努力，在风浪中把准航向，以我们坚定的信念、坚韧的意志、敢于突破的勇气、智慧前行的气质、坚实的力量和脚踏实地的行动，谱写西浦创新教育的高歌，创造属于我们教育人的职业价值和幸福人生。

祝教师节快乐，天天充实且精彩！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version



以“和谐心智”酿造“融合智慧”，续写人生新乐章！

——2025 年 4 月春季毕业典礼致辞



亲爱的西浦 2025 届硕士和博士生们：

2035 年的某个早晨，你可能边喝着咖啡边听智能助理为你安排的当日行程，你也可能在智能座驾中享受着孩子上学途中的亲情交流，或许你正准备在元宇宙中做一场跨国活动的发言……忽然，你的脑海中闪现出今天的画面——明媚春光下，美丽的西浦校园，家人的拥抱、朋友的欢呼、与老师的击掌，你穿着学位袍迎着风向前走去，格外耀眼和神气。每每回忆起这个瞬间，希望你都会想对今天的自己说：感谢你的努力和坚持，为人生旅程每个新的起点奠定了基础，为各种精彩播下了种子。

亲爱的西浦人和西浦的家人朋友们，感谢你们今天齐聚校园。你们也是今日庆典的主角，是你们的指导、鼓励和支持，照亮了同学们的追梦之路。让我们一起庆祝这一庄严而温馨的时刻，见证一段重要旅程的完成和另一段崭新征程的开始，我宣布：西浦 2025 届硕士和博士生们，毕业了！

同学们，从你们第一次踏入西浦校园的那一刻，到今天站在毕业典礼的舞台上，每一分每一秒，都在谱写着一支属于你自己的独特交响曲。时间和经历带着你们走到了一个章节的尾声，迎来的是旋律的变奏，开启的是一段全新的乐章——那是一场没有预设曲谱的即兴演奏，需要你们用勇气、智慧和初心去不断定义、调整和创造。

一、在西浦，发现自我、理解真我、成为自己。

几天前，一位本科生在一个活动后找到我，他说他因为怀疑自己选错了专业而感到十分焦虑，不知自己兴趣何在、也看不清前途方向。观察到他紧张且迷茫的眼神，我则故作轻松地回答他：没有选错与否，这是逐步探索自我的必经之路。信任是西浦社区的一块核心基石，我们给予学生、同事们足够的空间，帮助他们在西浦的学习、研究和生活中，找到自己的明确定位、独特价值以及清晰方向。

经过本科的探索，硕士以及博士阶段是你们勾勒自我画像的关键时期，在此期间你们也一定面临过各种选择和挑战，你们应该感谢导师的指导、老师和同学的帮助、家人的信任和支持，并感谢自己的勇敢和坚持。与西浦同行的这段旅程，收获学位其实并不重要，更宝贵的是你们逐渐看清了那个在模仿中挣扎、在探索中成长、在选择中不断靠近的“自己”。

在这个信息爆炸、“声音”嘈杂的时代，找到定位已然不易，想要在瞬息万变的环境中锚定方向更是艰难，浮躁却又单一的成功观、真真假假的信息源、自我封锁式的逃避诱惑等等，都是你们试图透过迷雾找到方向的层层阻碍。唯有将视线投得更远，结合自己的兴趣、擅长和价值观，为自己建构一个清晰的未来模样和场景，那便是你的愿景——一个真实且值得奋斗的方向。

在西浦，我们不是被定义，而是被鼓励成为自己和未来的定义者。发现自我，是你出发与世界互动之前的

重要准备；理解真我，是你们走出校园后最可靠的指南针（方向感）；而“成为自己”，不是终点，而是你们持续创作人生交响之主旋律。

二、当世界节拍飘忽不定，你如何调和节奏，保持自己的主旋律？

当你们走进社会，迎接你们的是一个错综复杂、瞬息万变的世界，这就更凸显出方向感的重要性。“坚守初心”，说起来只是简单几个字，但却考验着你们对趋势的把握、情境的理解、主题的选择、全局的思维、处事的哲学和为人的智慧。

在西浦，“以学生成长为中心”是我们始终坚守的初心之一，这并不是一个抽象的口号，我们将其具象到情境之中并不断演进。面对先进技术的飞速迭代，我们立刻追问：在数智时代，什么样的教育体系才能真正支持学生的成长并支撑他们走进未来？

正是基于对时代趋势的判断，西浦选择了拥抱新技术，并迅速行动，为师生搭建西浦 AI 平台、形成“教育+AI”战略并细化落实到每一个教学环节。这一系列行动均是基于对先进技术发展这一情境的深刻理解以及对数智化时代趋势的系统性思考，将“初心”具象化至日常工作之中。此外，我们的行动不局限于战略导向和技术支持，更是试图让西浦人收获面向未来的融合智慧：把数字智能与人类智慧有机整合，既发挥人工智能等先进技术在数据分析和效率提升等方面的优势，又保留人类在情境理解、价值判断、情感共鸣和创造力等方面的独特能力。

融合智慧不是简单叠加技术与人文或数智与人智，而是在文理、古今、中外、知行两方多元深度协同中，产生更高阶思维以及认知方式与行动能力，是应对复杂快变世界的利器，更是你们在面对未来情境时，保持清晰方向感的根基。

三、愿你们向未来而生，拥抱多元之声，奏响时代交响。

你们即将奔赴各自的未来，身份或许不同，岗位可能各异，但我希望你们能保持西浦始终倡导的“研究导向型”和“终身学习”的理念和方法论，保持好奇心，去探索、反思、深究和创新。

在 AI 几乎能回答所有问题的时代，提出好问题，比拥有答案更重要。提问不仅是探索未知的起点，也是反思自我的契机。它让你们在面对复杂的现实时，不是机械地接受结果，而是主动地挑战现状，追求更加深刻的理解与创新。不断地追问、思考，不断地检视自己的目标，在前进的过程中及时调校方向与路径。未来世界变幻莫测，但你们的好奇心和熟练的反思调整机制将助你们在规则和自由之间找到平衡，为你们在驰骋世界、追求梦想的主旋律里添加一个个因创新而惊艳的音符。

多年之后，当你在人生的另一个舞台回望今日，也许会突然听见内心某个音符再次响起，那是你在西浦曾许下的承诺——要成为一个不断追问、持续成长、敢于突破的人。此外，在这个万物互联及智能化的时代，世界不再是独奏，而是交织着各种思想、文化、背景的合鸣。只有保持开放的心态，才能在纷繁的声音中找到自己的节奏，学会接纳差异、尊重多样性，与他人共生共赢，是我们在不确定性的世界中承担社会责任及推动社会进步的重要本领。

同学们，请将上述几点收藏于你们的记忆空间：要找到自己的定位和方向，以融合智慧在复杂多变的情境中识别主题从而拥有方向感，并根据环境持续反思和迭代创新，适时调整主题和升级行动方案，从而以多元、开放及共生的心智承担起社会责任。这其实是将我在近 40 年前提出的，且始终在工作和生活中运用的和谐管理理论，代入当下的情境，代表母校以毕业寄语的形式分享给你们。希望大家面对纷繁复杂的未来世界，借助该理论形成和谐心智，用之酿造融合智慧，在迎接挑战或处理复杂问题时就会多一些乐观、清醒和自信。

亲爱的同学们，在未来这场宏大的交响乐中，你将不再只是聆听者，而是创作者、指挥者，是将理想与现实串联的桥梁。愿你们以价值为纲、以独特为引、以智慧为笔、以思考为弦、以包容为和，谱写属于自己的精彩人生乐章。

再次祝贺你们，西浦 2025 届硕士和博士生们，毕业快乐！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version



勇于担当 COMMITMENT

蜕变：从巨婴到世界玩家

——2019 年 8 月开学典礼致辞

亲爱的同学们、尊敬的家长和朋友们:

炎热的夏季刚过，中秋佳节将至。祝贺所有新生及家长们在金秋季节收获又一个重要的身份——西浦人，欢迎大家从天南海北汇聚在江南水乡，参加西交利物浦大学 2019 级新生开学典礼。

我相信在座的各位已有所耳闻，与大部分传统高校相比，西浦有点“特立独行”，更自由、更开放。我们鼓励创新，强调批判性思维，给学生提供更多机会和更大成长空间。然而，在给予学生最大自由度的同时，我们也更讲责任、规则和法治，有着更苛刻的学术质量控制体系、较高的补考率和一定的重修率，这或许也让学生和家长们有些惴惴不安。

我在西浦 2018 年的开学典礼上曾发表了“拒绝‘巨婴’”的演讲，告诫学生不要成为似婴儿般，一味索取、缺乏责任、没有奉献，永远以自我为中心的“伪成年人”，一时曾在网络上引发热议。今天，我想跟你们聊聊，如何在西浦完成巨婴的蜕变，从一个孩子转变为年轻的成人，再成长为世界玩家。长话短说，希望以下十字真经帮你们快速蜕变。

第一、转型

最近，动漫《哪吒之魔童降世》横空出世，一个从小就被世人所憎恶、恐惧，甚至恨不得合而诛之的人，通过自我救赎，最终以己身对抗天命。他所要付出的代价、更改的命运，比起在座的所有新生而言，不可谓不巨大、不艰难，他所能、而且唯一可以依靠的正是“我”，“我命由我”。

进入西浦，你就不再是那个在父母身边衣来伸手饭来张口的小孩子了，这里的一切都要靠你自己，靠“我”完成，实现“我”的转型!

西浦视学生为年轻的成人，你们将独立应对各种挑战。生活环境和学习方式的巨变，对所有新生而言都将是巨大的挑战。但挑战与问题正是成长不可或缺的沃土，只有勇于担当、直面困难、不屈不挠，真正地找到你心中的那个“我”，你才能在历练中成长。

诸位同学，我想问你们一个问题，你们选择西浦，想要获得什么?

如果你认为是来学知识的，那你大大低估了西浦将带给你的价值，也低估了未来社会对人才素养的要求。在网络与人工智能快速发展的今天，知识获取日益容易和便捷。如果你在大学依旧只专注于书本知识和擅长考试，你将被未来社会淘汰!

所以，我明确地告诉大家，大学不是教知识的地方，而是通过学习“帮助学生健康成长”的家园。而成长的获得在于你们的转型，要从被人全面呵护的孩子转型为年轻的成人，再到有责任、有能力、敢担当的世界公民;从驾轻就熟的被动学习转型到主动学习，再娴熟驾驭让你们终生受益的研究导向型学习;从只为高分和进名校的“盲目”学习转型到以兴趣驱动的学习,再深入思考和规划自己的人生。

西浦努力践行“明道任事”的校训，帮学生理解自己，明晰兴趣，形成理想; 学会学习,尽快实现上述转型，为人生插上追梦的翅膀。西浦提倡研究导向型的教育，教学不再是简单地教知识，而是刺激学生的问题意识，学会搜寻信息、整合知识、解决问题，并在这一研究过程中提升创新、沟通、合作、表达和执行等能力。防止学生成为“知识虚胖”和遇到问题时一捅就破的气球,从而成长为有造诣的人，成为有国际竞争力的世界玩家。

这些年，我们发现学生一进校门面临的最大挑战就是不适应大学教育模式。所以，你们首先需要从转变自己的认知、态度、思维和行为开始。这个转变虽然痛苦，需要挣脱已有的思维和习惯，但若能像哪吒一样，摒弃“天所强加给你的所谓命运”，转变将激发出巨大的潜能，帮你们获得快速的成长。

第二、主动

成功的转型将为你们起飞做好准备，但要远行和高飞，你们必须学会主动。许多校友都深刻感叹，只要你主动，西浦将为你提供无限可能。

我鼓励你们独立和担当，并不是让你们单兵作战、自我封闭，而是在学会承担责任和努力自立的同时，积极主动地合作与获取资源，实现你们的兴趣和梦想。

西浦融合东西方智慧、文化和教育精髓的“五星”育人模式、国际化的学习环境、全球整合的教育资源，为学生的好奇心、批判性思维、创造性行为、复杂心智的孕育与终身学习能力的培养提供了丰富的资源和友好的舞台。

这些年，不少学生在转型过程中会遇到一些问题，如一时难以适应全英文的、以学习为中心的教育环境与教学方式，学习上感到迷茫或陷入自我怀疑；有些同学与家庭关系紧张或自身有行为上的问题，消极回避，甚至自暴自弃，无法毕业或被终止学业，令人惋惜。其实，遇到困难并不可怕，可怕的是把自己封闭起来。如果这些同学积极主动地寻求帮助，合理利用学校的资源和平台，完全可以走出困境。

西浦以学生为中心，构建了全方位的支撑和保障体系。学术导师、成长顾问、校外导师、学友计划四位一体的支撑体系，将为你们的学习和成长保驾护航，西浦的学生一站式服务中心、心理咨询中心、就业发展中心也将积极为你们提供帮助和支持。

同时，西浦通过教育创新，搭建了大学、社会和企业互通的桥梁，构建了自然、知识和社会三级的大学生态体系，形成了多层次、广辐射的校友、伙伴和社会网络，为未来开放式的以兴趣为导向的终身学习、创新、创业提供支持。例如，西浦校友会遍及全球，无论在哪里，你们的创意和想法都可获得必要资源及帮助。

在西浦，只要你愿意主动迈出一步，你将会发现天地之广阔。利用之，资源丰富，机会无限；忽视之，浪费资源，牺牲青春！

第三、创新

同学们，不妨再问自己一个问题，你最想成为什么样的人？你这辈子最想做什么？你想给世界带来什么样的独特影响？

西浦着力帮你们成长为有国际视野和竞争力的世界公民。我期望你们志存高远，去思考如何让这个世界变得更好。我们也许无法一下子改变大环境，但每个人却可以做好自己，改变所在生态。遇到问题，不是抱怨，而是“想要什么样的环境，就去创造它”。而每个小生态的优化，都将汇聚成改变世界的力量。

在这个颠覆性技术不断涌现的时代，要么被颠覆，要么通过颠覆性创新创造未来！你们应继承西浦创新的基因，设法不断突破自我，挣脱世俗羁绊，通过持续创新，丰富你们的生活，拓展发展空间，创造新的价值。

第四、坚守

对很多人来说，找到自己的“野心”时，都会热情澎湃。然而，最终实现梦想、做出惊人成就的人，并不一定是能力最强、禀赋最好的，而往往是意志力最为坚韧，无论狂风暴雨，都坚持向目标前进的那一个。

在互联和智能时代，竞争的规则正在发生改变，什么都懂、什么都会无法保证你赢得未来，而那些把自己兴趣发挥至极致，不仅可以使自己生活幸福，也可为人类创造价值。

在今年的毕业典礼演讲中，我曾鼓励西浦人向未来而生，而成就未来人生的真经之一就是练就精一之功，坚守真诚合作。

然而，坚守不易。如果一开始缺乏坚守的动力，没有关系，你可以在西浦学习的过程中慢慢尝试和磨练。从创新性地解决一个个问题、应对一个个挑战、重构一个个的小生态开始，去创造一个个属于你的巅峰时刻，疯狂地、不顾一切地追求你想完成的学术目标、社会项目、社团活动。慢慢地，你会一点点找到心中的热爱，也会遇到越来越多志同道合者。“你是谁不重要，你想成为谁才重要”，而坚持实现你心中向往的“我”更重要！

第五、升级

同学们，西浦教育的核心是帮学生健康成长。而真正的成长是今天比昨天更好，或者是开启“从更好到更好”的旅行。其背后的逻辑是观念、思维、行为的持续进步。在当今日益不确定、复杂、模糊和快变（UACC）的世界，面对各种范式转移，更是心智模式的升级！

在 2018 年毕业典礼致辞中，我呼吁西浦人从当下的心智模式转型为复杂心智，今年我进一步勉励大家孕育和谐心智。和谐心智有助于我们驾驭复杂，在多元中保持平衡，营造事业平台和共赢生态，最终实现不断的创新和突破。在这里，我希望你们逐步了解并掌握和谐心智的底层逻辑，实现你们学习、生活和人生的不断升级。

最后，我希望你们尽早适应西浦教育理念和学习环境，真正找到你想成为的那个“我”，创造你想拥有的那个世界，并为之实现，努力转型、主动出击、持续创新、静心坚守、不断升级！

少年英雄勇敢无畏，在大学完成一场人生的蜕变，一定是最燃的经历了。

同学们，想成为世界玩家，立即行动起来，用你们的成长和创造力点亮世界。

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version

从循光者到造光者：穿越迷雾，筑光而行

——2025 年 12 月圣诞、新年、春节贺辞



亲爱的老师、同事、同学、校友、家长和各界朋友们：

2025 即将落幕，站在岁末回望，看到的不仅是一年的足迹，更是一个时代转折的缩影。相较于过去“黑天鹅”的偶然冲击，今天我们则身处“灰犀牛”聚集的原野——AI 的指数级跃迁、地缘政治的板块重组、气候危机的迫近警钟、价值体系的深层撕裂 ..... 这些并非突如其来的意外，而是长期累积、缓慢推进却势不可挡的结构性变革。

当今，迷雾笼罩已常态化。问题已不再是“何时雾散天明”，而是“如何在持续的迷雾中保持清醒的航向”。这需要重整心智，从根本上思考：如何在危机四伏的环境中锚定未来，居危思安，以忧患意识激发创新动力，以前瞻思维抢占先机，以融合智慧布局持续发展？

第一，循时代之光：于混沌中识别未来的脉搏。

2025 年，我们见证了人工智能从“辅助工具”到“认知伙伴”的质变。当 ChatGPT 的继任者们能够进行多模态推理，当量子计算开始解决经典计算机无法企及的问题，当合成生物学让 “设计生命”从科幻走向现实，技术的洪流似乎正以前所未有的速度改写着文明的底层代码。

然而，在这股技术洪流的表象之下，真正的变革力量是什么？是算力的提升？是算法的突破？还是数据的积累？我认为，更深层的驱动力在于人类认知范式的迁移——从“知识的占有”到“智慧的生成”，从“单一视角的深耕”到“多维视角的融合”，从“人类中心的创造”到“人机共生的协同”。

我曾提出“认识新世界的四重视界”，试图建立一种分层认知的方法论。在被迷雾包裹的今天，我们比以往任何时候都更需要这种穿透表象的洞察力：

第一重，看见现象层的风暴变换——AI 取代岗位、算法操控舆论、数据泄露隐私……在这些变幻莫测的表象冲击下，人们容易焦虑与抵触。

第二重，理解模式层的结构转型——从工业时代的标准化生产到智能时代的个性化创造，从科层制的管理架构到网络化的协同生态，从知识传授型教学到造诣营造型教育，这些模式性变革正在重塑生活、工作和社会关系。

第三重，把握范式层的认知革命——人工智能不仅是技术工具，更触发了“何为智能”“何为创造”“何为人性”的哲学追问。当机器可以写诗、作曲、绘画，甚至进行科学发现，人类独特的价值究竟在哪里？这是人类文明需要重新回答的元问题。

第四重，锤炼心智层的生存智慧——最终，穿越迷雾的能力不仅来自知识储备或技能训练，更源于心智的升级、智慧的滋养：在混沌中坚定信念，在不确定中保持定力，在变动中坚守价值，在焦虑中生发创造，在技术面前守护人性的温度。

过去一年，西浦基于多重视界的洞察，全面推进“教育 +AI”战略，不是简单将 AI 引入课堂，而是重塑教育生态：在借助 AI 提供个性化支持的同时强化批判性思维训练，在用 AI 提升设计和评估效率的同时投入更多精力激发学生创造力。然而，我们清醒地认识到，西浦的教育重塑刚刚起步，我们仍须深入重构教学流程和师、生、AI、生态的互动关系，让教育在数智技术支持下真正聚焦到“完整的人”的培养。

第二，循创新之光：于激流中重塑价值的航道。

如果说技术革命改变的是“工具箱”，那么更深层的变革则发生在“价值观”和“世界观”层面。2025 年，我们看到全球化遭遇前所未有的挑战，世界正在“再部落化”——不同文明、不同意识形态、不同发展模式之间的张力持续加剧。

这让我想起 20 世纪兰格与米塞斯、罗尔斯与诺齐克、萨特与阿隆的思想论战——他们争论的不仅是制度模式，更是对“何为美好社会”“何为人的尊严”等根本问题的不同回答，这些论战塑造了战后世界秩序，影响了几代人的命运。今天，我们同样站在一个需要回答根本问题的路口：人工智能如何普惠而非分化？全球化受阻时如何平衡本土与国际？效率与公平、自由与秩序、创新与稳定，如何构建新的平衡？

面对这些问题，西浦的答案根植于“融合”的智慧：

横向来看，我们打破学科壁垒，推动真正的跨学科融合。西浦创业家学院（太仓）与博世、正大等企业的深度协作，不再是传统的“产学研合作”，而是“问题共同体”——企业的真实挑战成为学生学习或毕业设计的课题，学生的创新思维反哺企业的战略升级，教师的研究成果直接转化为生产力。在组织架构上，我们更是大胆革新，逐步消解传统院系的刚性边界，代之以灵活的“问题导向型项目组”“兴趣集聚的学科领域社群”“主题式研究集群”，让资源配置跟随问题而非受限于建制，让人才流动服务于创新而非囿于部门。

纵向来看，我们构建了从基础教育到高等教育再到终身学习的全链条生态。西浦附校在苏州的实践，将“以学生为中心”的理念下沉到 K-12 阶段；工业园区校区的国际化专业精英教育持续深化，多个学科进入 ESI 全球前 1%；西临和西渭梦想家学院的探索，将西浦模式延伸至应用型本科与职业教育；X-Eco Mall 数字平台则打破物理边界，让优质教育资源惠及更广泛的学习者和产业数智化转型和创新升级。



由内向外，我们不断拆除各种“围墙”，帮教育相关者营造共生共赢生态，让教育真正融入社会。中国教育变革创新实践、苏州工业园区的产业升级、太仓的城市创新、乃至长三角的区域协同发展，都有西浦师生的智慧贡献。我们不是“象牙塔里的知识生产者”，而是“社会创新的共同参与者”。

这种全方位的融合，使西浦成为一个“智能化学习型组织”的典范——我们不仅培养学习者，自身也在持续进化；我们不仅传播知识，更在创造知识；我们不仅适应变化，更在引领变化。

第三，循心性之光：于变动中守护精神的定力。

在 AI 可以秒答千万问题的时代，教育的根本使命究竟是什么？我的答案是：唤醒和培养那些永远无法被算法替代的人性品质。

首先是“深度思考的能力”。在信息过载的时代，稀缺的不是数据而是洞察，不是答案而是问题。我们培养的学生，要能在海量信息中辨别真伪、在众声喧哗中保持独立、在即时满足的诱惑中延迟判断、在现成答案的便利中追问本质。这种“慢思考”“深专研”的能力，是抵御算法操控、避免思维惰化的免疫系统。

其次是“源自热爱的内驱力”。当基本物质需求被满足，当传统成功标准被重新定义，唯有内在的热爱与兴趣能支撑一个人持续创造。我们的教育，要帮助每个学生找到“属于自己的问题”——那些让他深夜难眠、愿意付出一生去探索的问题。这种内驱力，是穿越职业变迁、抵御意义虚无的生命之锚。

再次是“与智能共生的智慧”。未来的竞争力，不在于与 AI 比谁做得更快更准，而在于发现 AI 做不到的事、提出 AI 想不到的问题、在 AI 的辅助下实现人类潜能的最大化。这需要我们在教育中不断追问：哪些能力是人类独有的？如何在人机协作中保持主体性？怎样让技术增强而非削弱人性？如何帮学生掌握“人智”与“数智”互动融合的密钥？

最后是“贯穿一生的学习韧性”。当知识半衰期越来越短，当职业生涯可能经历数次转型，传统的“一次性

教育”模式已然失效。我们需要培养一种“元学习能力”——学会如何学习、在失败中成长、在未知中探索、在变动中进化的心智韧性。

过去一年，我们欣慰地看到西浦人在各个领域的精彩绽放，他们展现出的不仅是专业能力，更是一种“完整人格”的魅力：既有理性的锐利也有情感的温度，既能独立思考也善于协作共创，既扎根本土文化也拥抱全球视野。

第四，循笃行之光：于喧嚣中坚守探索的勇气

当我们谈论“穿越迷雾”时，必须清醒地认识到：迷雾不仅来自外部世界的不确定性，也来自行进路上的质疑与噪音。当我们以前所未有的速度和深度探索未来教育时，赞誉与批评、理解与误读、建设性反思与守旧质疑，都会如影随形。

2025 年，我们确实听到了来自不同角落的声音——某些国际智库对跨国教育模式的警惕、传统排名体系对创新实践的不解、守旧思维对大胆改革的担忧。这些既给我们敲响了警钟，也提供了从用昨天的尺子衡量明天的探索、用工业时代的标准评判智能时代的创新的镜子。

这让我想起历史上每一次教育革命的先行者：洪堡创立现代研究型大学时被嘲笑为“不切实际的理想主义”；杜威推行进步主义教育时被批评为“放纵学生、降低标准”；麻省理工学院最初将工程教育与科学研究结合时，被传统大学讥讽为“不伦不类的技工学校”。然而，正是这些当年的“异端”，最终成为了后世的典范。真正的创造者，必须具备在公众面前示弱的勇气——承认探索中的不完美，接受未来的不确定，但依然选择出发。

在“智能”日益廉价的时代，真正稀缺的不是完美无瑕的答案，而是探索未知的勇气；不是四平八稳的成熟，而是敢于试错的“天真”；不是迎合标准的安全，而是突破边界的冒险；不是盲目地随波逐流，而是清醒地追随内心；不是怕被嘲笑而退缩，而是带着思维的诚实、忘我的谦逊智慧前行——这些品质，在过度追求“完美”的时代，反而弥足珍贵。

面对噪音甚或批评的声浪，我们也需具备三重能力：

第一是辨别的智慧。面对不同声音，要善于区分是建设性质疑还是破坏性攻击。若为不了解真相的批评，要用透明与开放来化解；若为观念之争，要用理性与证据来对话；若为利害冲突的攻击，要用成果与时间来证明。

第二是突破的决心。要引领未来教育，既要保持前瞻性、实验性与突破性；又要脚踏实地、创新管理、卓越运营、持续升级。不因质疑而停步，精耕深作，确保我们的探索经得起时间的检验。

第三是事业的信心。静心坚守源自我们对发展布局和前景的自信，假以时日，今天播下的种子会长成参天大树，西浦人会在各行各业绽放光芒，创新的模式会被广泛借鉴，于是质疑会变成赞赏，超常规的探索会成为“创新的典范”、饱受批评的倔强会被誉为“先驱的勇气”。这不是傲慢，而是对教育规律的笃信，对人才成长的尊重，对历史进程的把握。

我想起杜威在一个世纪前推动美国教育改革时所说的话：“如果我们还用昨天的方式教育今天的孩子，那等于抹杀孩子的未来。”今天，这句话比任何时候都更具现实意义。我们坚守对西浦学子的承诺：不因外界的噪音而摇摆，不因短期的质疑而退缩。做正确的事，并且把事情做好，时间终将证明一切。

老师们、同事们、同学们、校友们、家长和各界朋友们！

西浦走过的 19 年，不只是一所大学的成长史，更是一场教育的探索史。也正是我们共同的信念、智慧的行动，让西浦在充满不确定的 2025，成为一股清流、一束引路之光。我们扩展的全球联结、深化的跨界合作、日益活跃的创新生态，以及每一位师生员工在岗位上的专注与卓越，共同照亮了西浦前进的壮阔航程。

前路依旧江海浩荡，波涛汹涌，航标依稀。让我们携手前行，以前瞻的视野和引领的勇气、以融贯东西的智慧、科技与人文谐振的力量、人机共生共创的能力，以及内在的定力与持续的创新，继续循光而行，不为迷雾所困，不为未知所阻。在迷雾中保持清醒，在变动中坚守初心，在困惑时生发创造，在征途中收获成长。再次感谢所有西浦人的贡献和朋友们的陪伴，满怀期待昂首挺进 2026。

衷心祝愿您与家人圣诞快乐、新年进步，始终心有明灯，筑光而行！

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version

在重构中迈向下一个十年

2026 年，西交利物浦大学迎来建校 20 周年。站在迈入第三个十年的关键节点上回望，西浦的发展从来不是线性推进，而是一系列基于未来判断所作出的主动布局与自我重塑。

影视与创意相关学科的发展，正是这一逻辑的体现。早期影视艺术学院[①] 的设立，源于我们对社会需求与办学机遇的综合判断。一方面，学院的创建得益于外部资源与行业条件的支持；另一方面，学校基于对未来社会的判断，认为文化与艺术将在塑造人类精神生活和社会运行方式中发挥日益重要的作用。由此，西浦率先布局以专业艺术人才培养为目标的影视艺术学院（School of Film and Television Arts），逐步形成以专业精英教育为导向的 1.0 教育模式。

随着对未来教育形态认识的不断深化，西浦在融合式教育（2.0 模式）阶段进一步明确目标：在人工智能与数字技术深度介入人类生活的背景下，人类可能面临工作意义与生活意义被削弱的挑战。如何帮助学习者持续保持创造力、价值感与意义感，成为教育必须回应的核心问题。

基于这一判断，学校有意识地布局文化科技学院[①]（School of Cultural Technology），尝试以技术赋能文化内容生产与文化产业发展，培养面向行业与未来社会需求的文化科技人才，由此形成以行业精英培养为导向的 2.0 教育模式。

这两类学院分别布局于苏州工业园区校园与太仓校园。从学科基础与知识结构看，它们具有明显共性，但培养目标存在差异：一类面向专业艺术精英，另一类面向文化科技领域的行业型人才。如何在共性基础上实现差异化发展，并在整体层面提升系统整合能力，更有效回应社会与产业需求，成为学校必须正视的关键问题。

在文化科技学院设立之初，西浦即尝试以 Academy 的 3.0 教育理念推进建设，通过设立影视与创意科技学院（Academy of Film and Creative Technology，AFCT），引入专门的院长机制，并与产业伙伴展开合作，探索将 2.0 与 3.0 教育模式融入真实产业生态，构建支持专业教育与行业教育协同发展的影视创意传媒体系。

从理念上看，这一生态具有内在合理性：通过教育与产业的双向对接，将真实问题引入教学与研究，反哺人才培养与知识创新。但在实际运行中，由于两校园协同仍处于起步阶段，加之部分产业合作推进节奏与预期存在差距，整体生态尚未形成稳定、高效的运行闭环，其效果与最初设想仍存在距离。

在这一背景下，西浦需要在“两校园、三模式”的整体框架下，重新思考如何提升系统整合能力，实现资源共享与高效运转。AFCT 的重构正是在这一现实条件下启动：既源于阶段性成果与发展目标之间的差距，也源于运行过程中逐步显现的结构性挑战。

通过任命新院长、推动机制重构，学校希望加速学院的重塑与升级。站在 20 周年校庆、迈入第三个十年的关键节点上，西浦继续采取管用的“清零迭代”方式——并非回到原点，而是在既有基础上重新布局——以更具弹性的组织机制，释放新的发展潜能，为未来持续发展搭建更高更具弹性的创新平台。

作为先行实践的 AFCT

在学院组织重构中，AFCT 更适合被理解为一次具有探索意义的先行实践，而非可被简单复制的范例。整体而言，西浦已形成多种 Academy 生态体系，而具体的组织结构始终取决于各自的使命定位与发展路径。

AFCT 的独特之处在于，其同时覆盖两个校园、三种教育模式并行运作，在组织协同、流程设计与机制运行方面面临更高复杂度。因此，其重构不仅关乎自身发展，也承担着为后续学院重构“探路”的功能。

在实践过程中，学校需要回应一

① 2024 年 11 月，影视艺术学院与文化科技学院并入 2021 年 5 月成立的影视与创意科技学院。

系列现实问题：两校园三模式如何实现有机协同？教师如何在不同模式中定位自身角色？教学、科研与行政流程如何与 Academy 结构相适配？不同培养目标如何在保持差异化的同时形成互补？

正是在回应这些问题的过程中，AFCT 被定位为先行探索的平台。通过实践，逐步厘清专业精英培养、行业精英培养与 3.0 教育模式之间的互动机制，明确资源共享、流程协同与相对独立运行的边界。目前，围绕教学、科研、行政支持以及教师发展与评估的整体运行路径已初步成形，但不同模式之间如何实现更高效协同，仍有待持续探索。

AFCT 的探索意义还在于，其所面临的问题与其他正在重构中的 Academy 高度相似。其价值不在于提供现成答案，而在于通过先行实践，不断澄清复杂系统中的运行逻辑，为学校未来的组织创新积累经验。

生态：未来教育的重要支撑

人工智能给教育带来的最大挑战，在于以知识传授为核心的传统模式正在迅速失去支撑力。当知识不再稀缺，教育必须重新回答“人应当如何学习”的问题。

未来的学习将更多围绕真实场景、真实问题与有意义的现象展开，以问题驱动和项目导向的探究性学习为核心。这一转变的关键，不仅在于技术或空间的更新，更在于教育流程和教育关系的系统性重构。

在新的学习模式中，教师将更多承担引导者与设计者的角色，通过真实任务激发学习过程；学生在 AI 与教育生态的支持下开展自主探索，当遇到需要深化理解或超出 AI 能力边界的问题时，再由教师介入，并通过结构化评估形成完整的学习闭环。

与此同时，教育关系也将从传统的师生二元结构，演变为由教师、学生、AI Agent、虚实融合的真实场景，以及全球教育生态与学习共同体共同构成的多维关系网络。



真正的挑战在于，如何持续构建足够丰富的场景、问题与导师资源。答案在于生态。通过引入产业导师、真实产业问题与跨界资源，教育才能持续运转。因此，生态正在成为西浦未来教育的重要“软件型基础设施”，为不同教育模式提供统一支撑。

重构中最难的，是人的转变

回到组织重构本身，真正的难点并不在于结构设计或制度安排，而在于人的认知与心态转变。西浦推进改革的一贯逻辑，是从未来出发：先判断趋势，再据此设计组织形态。这是一种“由未来拉动”的变革逻辑；与此同时，现实运行中暴露的问题，也形成了“由现实推动”的力量。当两者同时存在，改革在方向上并不存在根本分歧。

教师与管理者对变化节奏、个人定位与未来角色的担忧，往往源于对不确定性的焦虑。应对这些担忧的关键，不是回避改革，而是清晰描绘重构后的运行图景：教学如何组织，科研如何开展，教师发展与评估体系如何运行，现有工作如何平稳过渡到新的结构之中。当路径足够清晰，不确定性便会显著降低。

因此，组织重构中最大的挑战，并非制度本身，而是认知惯性与心理惯性。只要这些核心关切得到回应，结构性变革并非不可逾越。

20 年来，西交利物浦大学始终以未来判断作为制度设计的起点。今天，我们依然坚持这一逻辑。重构不是为了制造变化，而是为了适应时代的变化，以主动变化确保发展行进在正确的方向和道路上，并以新的体系实现更高阶的系统稳定性，从而实现长期可持续发展。

这，正是站在第三个十年起点上，西浦所作出的选择。

席酉民教授

西交利物浦大学执行校长

英国利物浦大学副校长

扫码阅读英文版

Scan for the English version