XJTLU SPIRIT

西 浦 精 神

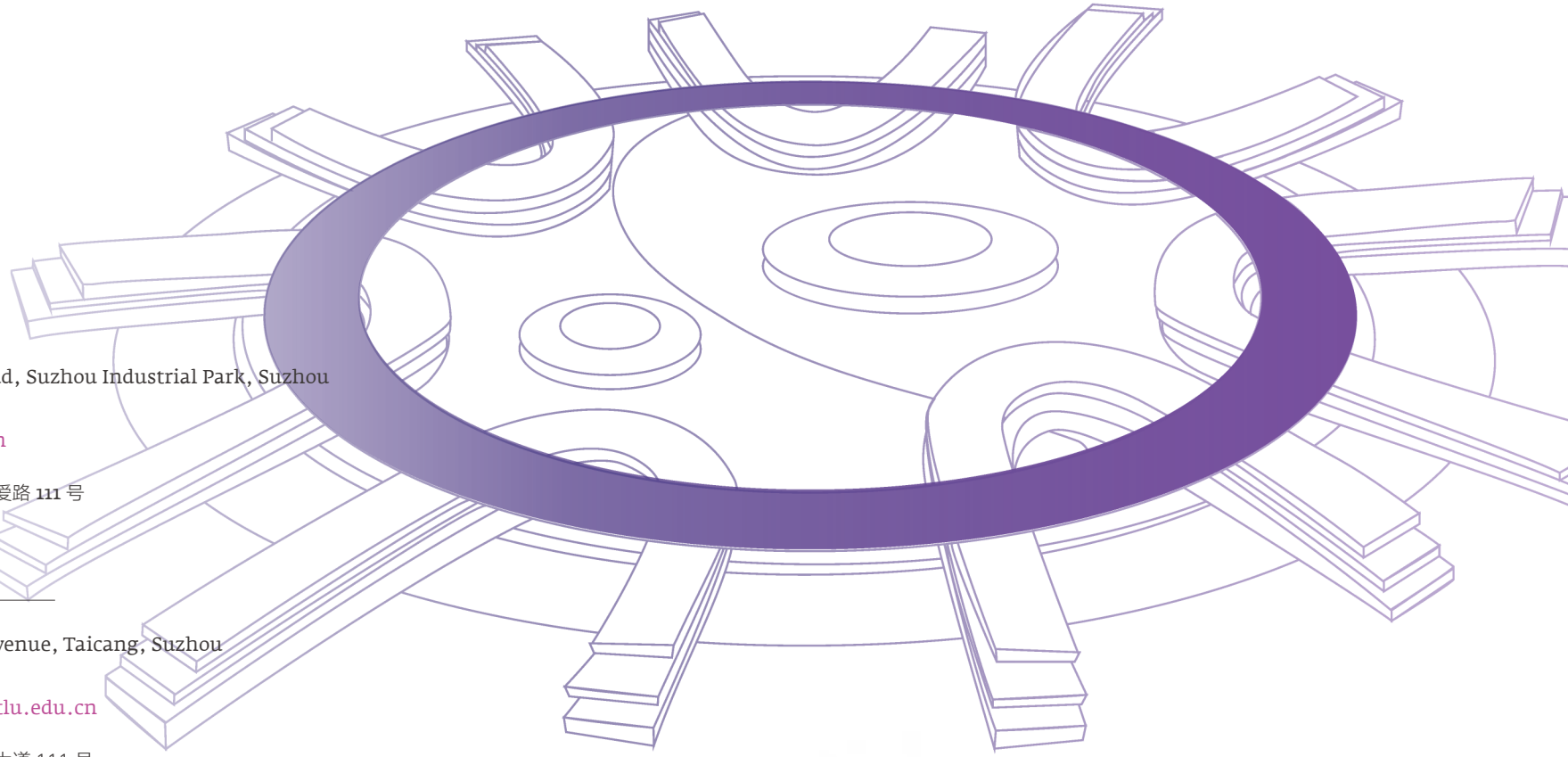
师者行

教职员工的故事

STAFF STORIES

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

CONTENTS 目录

扫码阅读更多
西浦人物故事

Scan for more People of
XJTLU stories

卷首语：十二字里的西浦 01

杨民助 在西浦打过的四场“硬仗” 09

13 在西浦10岁时，把标准继续往上推 Andre Brown

郭镜明 在一所年轻大学里，重新教数学 17

21 在苏州创办一所国际商学院 Sarah Dixon

钞秋玲 在快速发展中托住学生与校园 25

31 把事情搭起来的人 毕新

37 与西浦共成长的十五年 刘慧

张晓军 从立得住到走出去 42

48 把跨学科做成一门课 苏炯龙

陈正 44岁副教授，“不卷不躺” 51

58 西浦孵化的光芯片企业，获头部大咖投资！ 赵春

Konstantinos Papadikis 在变化中守住人 62

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。

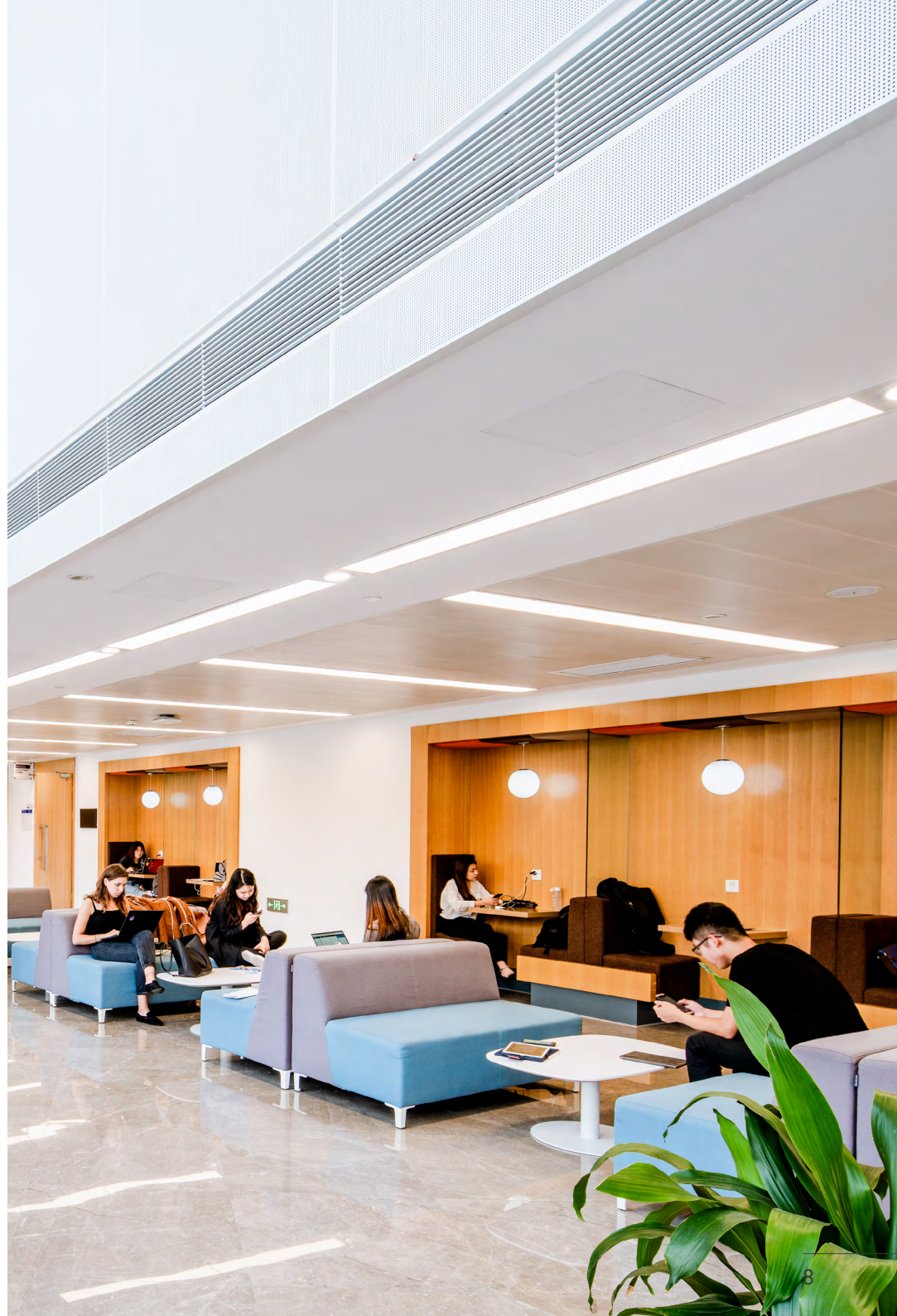
而勇于担当，是一种精神。

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。



杨民助：
在西浦打过的四场“硬仗”

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2008 年，西安交通大学委派杨民助教授出任西交利物浦大学副校长，这一干就是十一年。

早期，西浦的领导班子由执行校长、副校长、教务长、总务长四个岗位组成，杨校长是唯一的副校长。他与执行校长席酉民教授同一年来到西浦，当时年轻的西浦只有两岁。

“席校长规划的理想很远大：我们要办一所‘不一样的大学’，一所中国土地上的国际大学。”杨校长说，“我们不想拷贝西交大，也不想拷贝英国利物浦大学，我们需要在实践中不断探索。”

而他面临的现实处境是：学校刚刚起步，人财物各方面都比较匮乏，可以说是“举步维艰”。

“在资源极度紧张的情况下，把我们派到这里，相当于临危受命。有退路吗？没有退路。拼了命也得把它干出来！”他说。



一场关于“标准”的对话：学位授予权的突破

第一场最难打的“硬仗”，是获得学位授予权。

西浦的本科毕业生获中英双学位，这意味着西浦的教学既要符合利物浦大学的质量标准，同时要满足国内对学士学位授予的严格要求。

建校之初，国家批准了大学开设新专业、招生和发放毕业证的权利，但学位的授予权需要等到这些专业迎来首届毕业生的时候，才来做评估。

2010 年，省教育厅组织的专家来学校做审核。

“他们全面考核了校舍、教室、图书资料、教学的各个环节……但最大的问题不在硬件上，而在于中西方教学模式的差异。”杨校长回忆道。

“一开始和评审专家接触，他们是抱着怀疑态度的。因为西浦的教学模式、课程设置、学分分配，和国内的公立高校是有差别的，有的差别还很大。”

经过大量的实地考察、详细了解，一批专家教授逐渐从“不理解”变成“理解”，后来变成对西浦的支持。

“他们意识到：西浦的课程名称不一样，讲课的内容不一样，但是我们四年培养下来的学生所具备的专业能力和素养，是完全达到国内高校的同等要求的。西浦确确实实是在做教育该做的事情。”杨校长说。

那些年，西浦年年申请新专业，每个新开设的本科专业在四年后都面临学位认证。

“一开始的难度非常大，有了突破之后，后面的学位授予就比较顺利了。”他说，“随着西浦一届届学生毕业，出色的升学就业质量引来社会关注，其他学校的老师开始主动来西浦‘取经’……”

不断电、不断网的背后：学生是“年轻的成人”

按传统高校的学生管理，“管”就是要规定晚上几点熄灯、几点断网；早上几点起来跑操；甚至为了杜绝学生逃课，规定课堂上每个人的座位……

杨校长到任后，围绕着把学生视为“年轻的成人”的西浦理念，建立起学生工作体系及四大导师（学术导师、学生成长顾问、校外导师、学友导师）体系。

“西浦的理念不是‘管’，而是提供‘支持’和‘服务’。”他说，“学生是成年人，我们的管理主要体现在两方面：一是“管”，就是约束学生的行为，不能超出学生行为规范，不能违法乱纪；但更多的时候是‘理’，

也就是通过引导和服务，支持学生的学习和发展，给学生自主空间。”

这一决定曾面临争议。从其他学校调来、有学生工作经验的老师认为，这样的做法很“危险”：“学生出事怎么办？”

“当初我们是顶着压力去做的，后来发现我们的做法是对的。”杨校长说。在自由宽松的环境下获得成长所必需的各种支持，学生的自我管理意识很快建立起来，顺利完成从孩子到年轻的成人再到世界公民的转变。

“当西浦学生到了海外读研的阶段，或是‘2+2’的学生到了利物浦，他们发展得非常好，适应环境、独立生活的能力强。这也得益于我们一开始对学生的支持和服务，而不是把他们管‘死’。”杨校长说。

把党建工作做成中外合作办学的标杆

西浦创办之初，党组织是挂靠在独墅湖高教区党委下的一个支部。杨校长意识到这个问题，着手把学生中的党员和教师中的党员组织起来，成立了学生党支部和教师党支部，然后推动西浦发展为党总支，很快又提升为党委。

杨校长亲自担任党委书记，几位副书记都处在与学生和信息工作紧密相关的重要岗位上。一套完整的党委体系建立起来，整个过程只用了短短一两年时间。

在发展学生党员方面，他同样投入了很大精力。他每年都在上级给定的党员发展名额的基础上，积极争取更多指标，争取让更多优秀学子有机会加入党组织。

当时，不少中外合作大学忙于招生，党建工作相对边缘化。

“现在回头看，我们做得很超前。”杨校长说，“在中外合作办学高校里，西浦走在前面，成为了一个标杆。”

从“管人管事”，到建立“制度”、“传承”文化

“‘创业’之初，各种困难交织在一起，几乎处处都紧迫，处处捉襟见肘。”杨校长说。

中外合作高校的办学成本高，但当时西浦的招生名额少，资金压力大，校舍也只有当地政府投资代建的一栋楼。学校的人手远远不够，很多行政员工身兼多职，收入待遇低于园区的平均工资。

“我给员工打气，有时候要在无米下锅的情况下，没有条件创造条件，指导他们把米饭做出来。冒出什么事，



就赶紧扑上去把事情解决掉。”杨校长把这个阶段称为“管人管事”的阶段——优先处理最紧急的事项，在处理事情的过程中积累经验，从 0 到 1，让学校顺利运转。

随着西浦逐步发展，管理方式也必须升级。“这时候就需要建立各种规章制度，完善相应的管理系统，靠系统去管事，用制度去管人。”他说。

他认为，如今学校已经到了“事不用人管、人也不用领导管”的阶段，在制度与规则的引导下，院系和职能部门各司其职。

但管理不会止步于此。在他看来，下一个阶段的挑战在于文化建设和人员提高的层面：随着越来越多新员工的加入，如何让他们接纳和传承西浦的文化，这将是学校未来需要持续回答的问题。

2019 年，杨校长从西浦副校长岗位退休。学数学出身的他，选择来到西浦数理学院，成为一位基础数学课的专职授课老师。

站在西浦建校 20 周年的节点，杨教授说：“西浦的发展，远超我的预期。”

“育人是百年的事业。20 岁对一个人来说，还是一个比较青涩的青年；20 岁的大学，也还处在幼小的阶段。”他说，“我们画下的这张蓝图，才刚刚铺展开来，还有太多的内容等着后来的人去书写。”

（记者：石露芸）

文章发表于 2026 年 5 月

Andre Brown: 在西浦10岁时，把标准继续往上推

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2014年， Andre Brown教授来到西交利物浦大学，出任学术事务副校长。对他来说，苏州和西浦并不陌生。

在此之前，他曾任英国利物浦大学建筑学院院长，并多年往返于利物浦与苏州之间，参与推动西浦建筑学学位项目的建立。这个项目后来成为西浦具有代表性的专业之一。

但真正进入大学核心管理层，仍然是另一种体验。

“这和我以前的角色很不一样。”他回忆说，“我熟悉这片校园，也熟悉这里的人，但作为学术事务副校长，我必须深入理解每一所学院、每一个学科领域，以及这所大学整体的运行逻辑。”



他很快感受到的，是这所年轻大学的速度。

他至今记得席酉民校长曾用“7-11”形容当时的工作节奏——一周七天、每天十一小时。“那种节奏非常饱满，”他笑称，“周末或许能挤出几个小时休息，其余时间全速前进。”

向研究导向型大学进阶

这样的节奏，既来自一所新大学快速成长的压力，也来自它对自身定位的期待。Brown教授来到西浦时，大学本科教育已经建立起较好的声誉，生源质量在他看来“不是相当不错，而是非常出色”。摆在他面前的任务，是在已有基础上继续向前推进：将既有的教学优势进一步向研究生教育与科研领域延伸。

他并不把这看作从零开始。

“我是在前两任学术事务副校长Jeremy Smith 教授和David Sadler教授打下的基础上继续工作。”他十分谦逊地说。

Brown教授到任的那一年，西浦第一位博士研究生正在接受答辩。“前六七场答辩我都亲自坐镇，目的是要向利物浦大学确保，我们的学术标准和质量是严丝合缝的。”这些看似细节性的工作，实际上关乎一所中外合作大学能否在研究生教育和学术质量保障上建立起可靠的标准。

在提升科研能力方面，Brown教授采取了循序渐进的策略。经过深入调研，他先找出那些已经具备真正成长的条件的领域：是否有合适的学术队伍，是否有产业连接，是否有外部环境支持。苏州的产业基础让这一判断变得更清晰。电子电气工程等学科已经出现重点实验室的雏形；生物科学与当地生物医药产业有较强联系；商学院则与一批在本地具有重要布局的国际企业保持联系。

“关键是先弄清楚这里的格局是什么样，而不是一开始就试图让所有人、所有领域同时做所有事情。”Brown教授说。

西浦十周年：从“能否成功”到“如何卓越”

2016年，西浦迎来建校十周年。Brown教授记得，那时大学内部的气氛已经与早年不同。

“到那个时候，问题已经不再是‘西浦能不能办成’，而是‘我们能做到多好？能发展到多大？’”

这一判断背后，有一系列正在发生的变化。研究生招生规模在增长，专业认证陆续取得突破：西浦国际商

学院获得 AACSB 认证，并继续向“三皇冠”认证推进；建筑学硕士专业获得英国皇家建筑师学会 RIBA Part 2 认证。与此同时，由时任英国大学与科学大臣 Jo Johnson 率领的英国政府代表团访问西浦，向外界展示英国高等教育在中国合作办学的成果。

Brown 说，那时已有来自世界各地的高校来到西浦，希望了解这所大学的经验。“到 2016 年，讨论已经更多转向更开放、更长远的设想。”

十周年期间，Brown 教授还提出了一个后来留在西浦校园里的象征物：由利物浦大学赠送给西浦的一艘运河船。利物浦和苏州都曾因水路贸易而繁荣，这艘船被安放在西浦中心楼外，成为两座城市、两所大学合作渊源的一种可见记忆。

作为建筑学者，Brown 教授也参与了西浦南校区建设最后阶段的协调工作。相较于中心楼所在中校区更规整的空间布局，南校区的设计更强调自然系统与有机连接。由英国 BDP 建筑事务所设计的校园空间，也回应了席酉民校长关于“教育生态”的理念：让不同学科、不同文化和不同想法在开放环境中相互生长。

Brown 教授需要参与判断不同学院如何布局、学科群如何形成更好的关联、新设施如何服务大学的学术发展。他尤其希望将穿越河道的地下通道设计成学生社团活动空间，使其不仅是连接两边校园的通行路线，也成为学生文化交流和课外兴趣展示的场所。

南校区启用时，部分工程仍受到此前强降雨和施工进度影响。Brown 坦言，当时的开幕有“一点创造性安排”：“有些建筑已经完成，有些还需要收尾。但我们还是做到了。”

在他看来，那一刻为大学发展立下了一个清晰标记：西浦已经成为在国内外具有知名度的成功案例，校园规模扩大，设施条件显著提升，也拥有一批优秀学生。一切都在向好的方向发展。



经验的延续与再出发

2017 年结束学术事务副校长任期后，Brown 教授仍多次回到中国。其中一个重要原因，是为他与合作者共同完成的新书《苏州建筑》开展研究。这本书于 2026 年出版，也延续了他长期以来对苏州城市空间与建筑文化的关注。

再次回看西浦，他欣慰地发现，一些当年参与推动的工作已经扎根下来。比如将语言教学更深入地嵌入不同学科，为语言中心提供更系统的支持，以及推动更分布式的高级学术领导架构。

在 Brown 教授看来，西浦过去二十年能够发展起来，一个关键原因在于它始终同时处理好地方与国家两个层面的关系。一方面，大学回应了苏州快速发展、产业活跃且治理有序的城市环境；另一方面，也与国家层面的政策方向和合作机制保持连接。

这种经验也延伸到他今天的工作中。如今，Brown 担任新西兰惠灵顿维多利亚大学惠灵顿建筑学院跨学科设计教授及国际事务副院长，并负责推进该校与郑州大学合作设立的新联合教育学院。该学院已于 2024 年 9 月迎来首届学生。

这让他再次回到一个熟悉的问题：如何在不同国家、不同大学、不同制度和文化背景之间，搭建真正能够运行的教育合作。

他的建议并不复杂，却来自多年实践：在真正需要关系之前，就先投入时间建立关系；多倾听，不要急于表达；也不要认为某个地方成功的做法，换到另一个环境里就一定有效。

对他而言，西浦的重要性正在于此。它从来不是把一所英国大学简单移植到中国土地上，而是在两种高等教育传统、两座城市和一群建设者的共同努力中，长出了一种新的大学形态。

（编辑： Patricia Pieterse 编译：寇博
图片提供：Andre Brown 教授）
文章发表于 2026 年 5 月

郭镜明：在一所年轻大学里，重新教数学

扫码阅读英文版
Scan for the English version

如果只听郭镜明教授讲一堂数学课，很多人未必会立刻意识到，这背后连着的是一所年轻大学早期的一种教学气质。

讲到“可微性”这样抽象的概念时，他不会急着写公式，而是先问学生：你们站在地球表面，觉得自己是站在平面上还是曲面上？因为地球足够大，在局部它可以被看成一个平面；一元函数曲线的可微性也是一样，局部可以用直线来替代。

在他看来，先把思想讲出来，再去写数学式子，学生才真正能懂。“把思想表现出来，比死记硬背公式要有价值得多。”这是他多年在西浦课堂上一以贯之的方式。



从一栋楼开始

2007 年，郭镜明来到苏州。邀请他的是西交大的马知恩教授。那时他还没有完全退休，仍在同济大学续聘。因为对马老师的敬重，也因为自己本就是无锡人，对苏州有感情，他来了。

更重要的是，这所刚成立不久的中外合作大学，对他而言意味着一种新的可能。回忆最初的选择时，他说，当时有一种想法：“我就想看看在这个传统的体制外，能不能提供一些新的数学教学途径。”

他见到的是一所真正意义上的“年轻大学”。学校只有一栋基础楼，不像今天这样已有多个校园与完整空间。几位老教师住在苏州，几乎把全部精力都投入到教学里。对郭镜明来说，这种环境既陌生，也有吸引力：一方面，园区环境很好，中外合作办学对他而言是新鲜的；另一方面，这里还没有太多既定路径，很多事情都在摸索之中。

先回答“数学该怎么教”

在他看来，创校初期最需要重新梳理的，不只是数学课程本身，而是“怎么教”。

西浦第一届学生只有一百六十多人。学生基础与传统顶尖高校相比有差距；与此同时，利物浦大学方面的教学时数比国内少，但西浦的数学教学要将国内基础数学的严谨和理论要求高的标准结合进去。

郭老师与马老师商量，重新梳理了教学要求，把后续会重复的内容做了调整，增加了一部分更贴近实际的理论和应用内容，希望这种中西融合的课程设置既保留挑战，也不至于枯燥得让学生失去兴趣。

这样的教法背后实则是郭镜明多年未变的一套教育观。在他看来，数学教学至少有三层意义：它是工具，能解决实际问题；也是素养，训练人的理性与逻辑；再往深处，它还有文化层面的价值，数学是把世界统一在一种逻辑美之后的文化。

他特别认同韩云瑞教授的观点：“要把知识变成智慧。”也因此，他始终强调“能力立意”而不是单纯“知识立意”。他说，真正重要的，“要把数学课上得更有文化，挖掘知识后面的能力内涵，让学生学完后能受用一辈子。”

这种理念，落实到课堂里，郭教授有一套自己的具体方法。

郭老师说那时他最大的挑战是如何让基础不同的学生不恐惧数学，如何把抽象的概念讲得利于学生掌握，提升他们的数学素养，需要教师极大的耐心和“换位思考”。

他举例说，在讲概念之前，他总会先想：学生会卡在哪里？什么地方最容易产生恐惧感？数学课如果只剩下抽象定义和公式推演，很容易把学生挡在门外；但如果能先把定义背后的思想讲清楚，再把它和实际经验联系起来，学生进入概念的方式就会完全不同。

“学生反馈说，听我的课感觉数学并没有那么难。”他说，“怎么把死板的知识点变成灵活的能力培养，这在西浦这种追求自主发展的环境下，既有挑战也是最有成就感的事。”

一堂课如何改变学生

这套方法，并不只改变了课堂气氛，也改变了许多学生的成长路径。

有一次，他在课堂上讲谷歌搜索引擎的网页排序算法。用户输入关键词后，搜索结果为什么会按某种顺序呈现？浏览量、引用量、引用来源的权重背后，其实都可以归结到线性代数中的特征向量问题。三个英语专业的女生听完后很受启发，后来参加美国大学生数学建模竞赛，把网页排序算法应用到“犯罪地图刻画”的问题上，根据各区域的人口构成、经济状况、犯罪记录来算权重，最后拿了一等奖。

这三个同学原本对数学不是特别喜欢，通过这次竞赛爱上了数学，其中一位还转到了金融数学专业，后来去伦敦政经读硕士，毕业后发展得很好。

郭教授后来经常提到这个故事，他至今很感慨：“西浦给教师提供了自由发挥的舞台，老师让学生发现了自己更多的可能性，而学生的成长也加强了西浦的发展。”

教学生涯中“最为光彩的一段岁月”

他在西浦待了十五年半，教过几千名学生。

郭老师回忆说，最初几届学生，带着一种近乎“悲壮”的认真劲头走进课堂：不少同学高考没达理想结果，心里憋着一股劲，又因为学费不低，更不愿意辜负父母和自己，于是学习格外投入。答疑时学生排着队，上课抢座位，有些人即使没有问题，也坐在办公室里听别人提问，生怕漏掉一点知识。

后来，学生变化了，时代也变化了。特别是人工智能兴起后，获取知识的渠道越来越多，课堂早已不再是唯一入口。郭教授不以过去的标准要求今天的学生，但他始终强调，基础知识的积累不能和能力的发展脱节。

在西浦，郭镜明觉得很有理想色彩的地方不只是自由的教学环境，还有那种自然生长出来的教育生态。他特别提到数学社，学生自发组织丰富多彩的课余学习活动，倡导自主学习与互帮互学，不仅广受欢迎还吸引了大量学生参与，老师也愿意陪学生熬夜做建模，成为了西浦数学教学的一大特色。对他而言，这种没有强迫、完全靠兴趣驱动的延伸，是他在许多传统高校里不太容易见到的东西。

也正因为如此，他后来才会说，西浦这十五年半，是自己近五十年教学生涯中“最有成就感、最为光彩的一段岁月”。

郭老师说，他到西浦后学会了怎么把实际应用引入课堂，怎么把数学建模融入教学，怎么发挥学生的主观能动性。

郭老师与西浦数学系教师团队，以西浦数学教学的经验与特色为主题，在全国性或校际教学会议上作十余次专题报告，并在高等教育出版社出版相关参考教材，获得广泛好评，有力提升了西浦数学教学的影响力。

“虽然是我在教学生，但更多的是西浦改变了我，改变了我的大学教学观念。”

前些年，每逢教师节，学生在社交媒体上提名最喜爱的老师，郭老师总会被提起且点赞数名列前茅。在 80 岁的时候，他决定退休，“我觉得一代人干一代的事，西浦的未来要靠年轻教师！”

“现在我最大的心愿就是身体健康，亲眼看着西浦这棵大树更加根深叶茂，生机勃发！”

（记者：刘沁茹 编辑：寇博

部分图片来源：郭镜明教授）

文章发表于 2026 年 5 月



郭镜明教授与 08 届、09 届部分学生合影

Sarah Dixon:
在苏州创办一所国际商学院



2012 年，Sarah Dixon 教授决定离开英国，来到中国创办一所新的商学院。

那时，她是英国布拉德福德大学管理学院院长。听说她要接受一项在中国从头创建商学院的工作，朋友们无法理解。“他们觉得我疯了。”Dixon 教授回忆道。但对她而言，这个决定背后的动力是：“一个人并不经常有机会去创造一个全新的东西。”

2013 年初，Dixon 教授加入西交利物浦大学，受命筹建西浦国际商学院（IBSS）。对一位长期研究战略管理、又曾在跨国企业工作过的学者来说，这是一项既陌生又契合的任务。

她还有一个额外的期待：终于可以认真学中文。

“我一直对中文感兴趣。10 岁的时候，我就买过一本《自学中文》的书。”她说。那本书曾经让她短暂开始，又很快停下。但来到中国后，她重新开始上中文课，并一直坚持至今。

起步时的 IBSS

彼时的西浦只有七年历史，IBSS 也还只是一幅正在被构建的蓝图。Dixon 教授需要做的事情很多：组织工作小组，开战略会议，准备材料，搭建团队，构思学院未来的方向。

“创办一所新学院，有点像创办一家公司。”她说，“我们真的是从零开始。”

早期的 IBSS 带着一种创业般的气质。许多事情并没有现成模板，只能一边做一边形成规则。Dixon 教授记得，大家会主动承担各种任务。一位经济学资深教授甚至临时担任起“导演”，帮助拍摄学院的第一支宣传视频。

“我们之所以能把事情做成，是因为同事之间愿意合作，也因为在中国，事情推进的速度非常快。”她说。

但 Dixon 教授很清楚，光有热情和速度还不够。要让一所新生的商学院真正被国际同行认可，必须建立清晰的质量标准。她将首个目标锁定在 AACSB 认证上。

“我们把 AACSB 认证作为目标，这也带动了其他很多事情。”她说，“它提供了一个过程，让我们知道每一步应该聚焦什么。”后来，IBSS 在很短时间内通过 AACSB 认证。Dixon 教授说，从启动到获得认证只用了两年，“我认为这是认证最快的商学院之一。”

认证并不只是一个外部标签。对 IBSS 这样一所年轻的商学院而言，它更像是一套帮助学院快速建立教学、研究和治理标准的框架。通过这个过程，学院开始把许多原本分散的工作纳入更清晰的体系之中。

那是一段西交利物浦大学和苏州都在快速变化的时期。Dixon 教授骑车上班时，常常会突然发现路边又多了一栋新楼。“我会想：这栋楼昨天还不在这里吧！”她说。

寻找不一样的可能

这种变化速度也进入了 IBSS 的日常。学院从一个很小的团队开始，最初只有 45 名员工，却已经具有鲜明的国际化特征，有一半员工是国际员工，Dixon 教授至今为此感到自豪。

当然，创办一所新商学院并不总是顺利的。最初的课堂教学让她感到意外。她习惯了学生在课堂上被提问后主动回答，但在西浦的早期课堂里，她发现不少学生会低头看书，避免被老师点到。

这并不是简单的教学方法差异，而是她必须理解的教育文化差异。对一所强调中西融合的大学来说，所谓的国际化并不只是把一种教学方式搬到另一个地方，而是要在真实课堂里不断调整、磨合，帮助学生逐步适应更主动、更开放的学习方式。

另一个现实挑战是招聘。要说服来自世界各地的教师来到中国，加入一所刚刚起步的商学院，并不容易。

“我们花了很多时间在招聘上。”Dixon 教授说。后来她发现，对于教授岗位而言，那些职业生涯进入后期、希望寻找新挑战的人，更容易被 IBSS 吸引。这里的不确定性，对有些人来说正是吸引力所在：他们不是来延续一份熟悉的工作，而是来参与一项与众不同的事业。

随着学院快速发展，新的问题又出现了：人数增多，空间不够了。

Dixon 教授一直认为，IBSS 需要一栋属于自己的楼，这也是她任职期间最自豪的项目之一。她希望这栋楼不仅提供办公室和教室，更能承载一所新商学院对交流、开放和协作的理解。

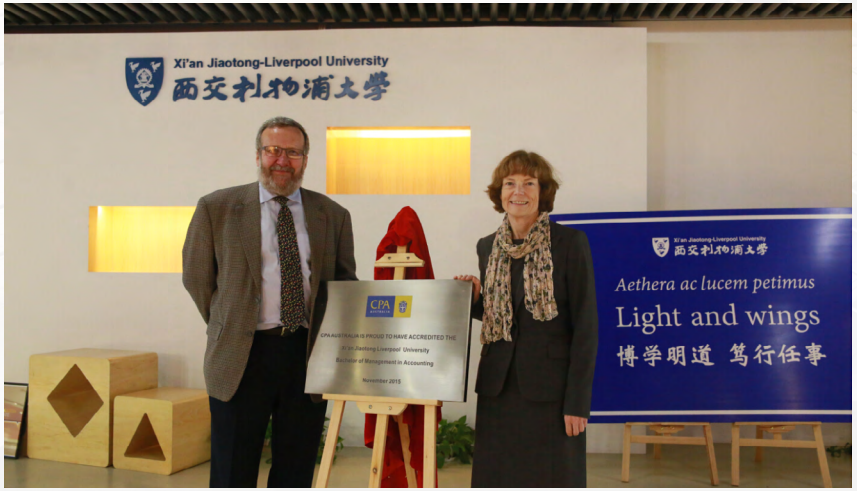
“我们规划这栋楼时，我希望它是开放的，有共享办公室、玻璃门……”但当时不少教职员工并不希望共享办公室，也不太接受过于透明的办公空间。她离任后，相关设计做出了调整。

这个细节恰恰说明，创办一所学院并不是把某个理念直接落地，而是在愿景、文化习惯和实际需求之间不断协商。Dixon 教授带来的，是一种关于开放与协作的想象；而 IBSS 的形成，则是在这些想象与具体情境的互动中逐步完成的。

正式亮相

在 Dixon 教授的记忆里，IBSS 正式揭牌是一个重要时刻。

“那是一场很盛大的活动。”她回忆道，“还有烟花。”



Dixon 教授（右）出席 CPA 认证仪式

对外界来说，那是学院的正式亮相；对参与其中的人来说，那是此前无数会议、工作小组和筹备项目的集中呈现。许多看不见的讨论、协调和判断，终于在那一天变成了一个可见的结果。

多年后回望 IBSS，Dixon 教授最在意的并不只是学院本身的成长，也包括那些在早期共同建设学院的人后来走向何处。

“我当时有一个很好的管理团队，其中很多人后来都走上了高级管理岗位。”她说。

她特别提到 Eddy Fang 教授。Eddy Fang 教授于去年 9 月出任 IBSS 院长，当年则是在取得剑桥大学博士学位后，与 Dixon 教授同期加入学院。Dixon 教授认为，一位出色的院长需要同时具备教学、研究和管理三方面的能力，而 Eddy Fang 教授很早就展现出在三者之间取得平衡的能力。

一种新的国际化教育

Dixon 教授说，一个人的职业生涯总会让她把过往经验带到新的地方。她曾在壳牌公司工作，也曾在金斯顿、巴斯、布拉德福德、莱斯特等大学任职。这些经历都成为她后来宝贵的资源。

但 IBSS 在她心中仍然占据着特殊位置。

“我能够创造一些全新的、积极的东西。”她说，“那是我做过的最好的工作。”

她记得，早期的 IBSS 和西浦已具备一种鲜明的气质：大家都相信，中国需要一种新的国际化教育。在一次战略研讨会上，团队曾一起讨论学院格言。有同事提出“Combining East and West, creating a better world”，中文是“学贯中西，兼善天下”。Dixon 教授尤其看重其中“creating a better world”的部分。

“创造更好的世界”听起来像一个宏大的目标，但 Dixon 教授相信，国际化教育确实能在其中发挥作用。

她说：“西浦帮助中外学生拓宽国际视野，所做的一切令人赞叹。”

（记者：Patricia Pieterse 编译：石露芸
责编：寇博 图片提供：Sarah Dixon 教授）
文章发表于 2026 年 5 月

钞秋玲：在快速发展中托住学生与校园

扫码阅读英文版
Scan for the English version



2018 年 3 月，钞秋玲教授从西安交通大学来到西交利物浦大学，担任主管学生和信息事务的副校长。

那时的西浦，已经不再是一所刚刚起步的年轻大学。学生规模达到约 16000 人，学院和专业不断扩展，学校也站在新的发展节点上：加速建设研究导向型大学，这对大学的办学规模和财务运营都提出了新的要求。

办学规模要扩大，生源质量要保持稳定；学生体验要提升，品牌影响力和国际化水平也要同步往前走。

在她看来，这些问题并不是彼此分开的。

一所大学要扩大规模，不能只看招生人数。如果学生体验跟不上，理念落不到日常服务里，学生和家长的认可就会受到影响；如果品牌和国际化水平没有同步提升，优秀生源也很难持续进入；如果管理和资源配置跟不上，快速发展就可能带来新的风险。

“这几件事看起来有多面性，但它根本的核心还是一体的，互相关联的。”她回忆说。

她把“以学生为中心”看作一个切入口。在一所快速发展的大学里，学生体验、学生成长和学生支持，直接关系到学校能否把规模增长、生源质量、品牌认可和国际化发展真正连接起来。

外界看到增长，管理者看至细节

外界看到的是西浦学生规模的增长、招生的热度、校园的活力，以及一所国际大学越来越清晰的形象。但在管理者面前，快速发展往往先变成一个个具体问题。

学生多了，教师能不能跟上？宿舍够不够？食堂能不能承载？学生管理如何做？心理和身体问题如何应对？新校园如何安排？交通怎么衔接？任何一个环节处理不好，都可能影响学生体验。

在她眼中，决策一旦进入执行，所有问题都会落到具体的人、具体的空间、具体的时间表和具体的服务上。

“真正实施的时候，远比原来制定计划的时候要困难得多。”她说，“我们当时想到了很多问题，但是不可能穷尽，只有在真实的情境中去解决这些问题。”

“办法总比问题多。”这是她反复提到的一句话。

外面看起来风平浪静，内部却有大量细节需要持续处理。在她的讲述中，这是一种管理现场里的工作方式：先把问题列出来，做风险评估，再在执行中不断修正。计划之外出现的问题，也要一个一个接住、处理、解决。

“以学生为中心”，从入学就开始

钞秋玲谈“以学生为中心”时，很少把它当作一句抽象理念。她更愿意讲它如何落到学生从入学到毕业的全过程里。

其中一个例子，是西浦长期坚持的大类招生。

很多学生在高中阶段并不真正清楚自己的兴趣是什么，也不清楚自己的潜力在哪里，更不了解未来行业和社会发展的趋势。如果过早把学生固定在某个专业上，他们进入大学后可能会发现并不适应。

而大类招生给了学生一个缓冲和探索的空间。

学生入校第一年，学校会组织大

量企业和行业讲座。校外导师、行业专家、企业人士走进校园，告诉学生不同领域正在发生什么，行业发展的趋势是什么，潜在机会和问题在哪里。

校友也会回到校园，讲自己在大学里的学习经历，讲遇到的挑战如何克服，也讲从学校走向工作岗位后，如何适应职业发展。

前沿知识讲座则把学生带到更远一点的地方。高科技、基础研究、应用场景、未来前景，这些内容帮助学生理解专业，也帮助他们逐渐理解自己。

她说，这些安排都是为了让学生在一年后选择专业时，不那么盲目。

这并不意味着选择专业之后就不能再变化。学生到了大二、大三，如果兴趣发生变化，学校也仍然有制度安排给他们机会，让他们继续寻找合适的位置。

“以学生为中心，以兴趣为导向，它不单单是一句话、一个理念。”钞秋玲说，“从学生进来到毕业，是一个闭环的支持和服务过程。”

从专业选择到心理支持

这套支持不仅仅发生在专业选择上。

在课程层面，学校通过丰富的通识课程和 LIFE 课程，让学生接触人文、艺术、心理、创新创业、数字公民和可持续发展等内容，帮助他们提升高阶思维和综合素质，也让他们对学业、职业和未来有更清楚的认知。

课堂之外，社团活动、学长学姐的经验分享、同伴之间的交流，也在帮助学生慢慢认识自己。学生在大学里不只是学习知识，也在寻找兴趣、建立关系、理解社会和未来。

还有一部分支持，更安静，也更细致。

钞秋玲教授特别谈到学生心理支持。西浦是一所国际化大学，学生进入大学后，要经历从中学到大学的切换，也要适应全英语教学、不同的学习方法、不同的教材和课堂方式。适应过程中，学生可能遇到困惑和压力。

因此，学校不只是提供心理课程和积极心理学相关内容，也通过心理咨询中心提供面对面的支持。她提到，学校在心理咨询人员配比上高于国家要求，目的就是让学生在需要时能真正得到细致帮助。

有些支持甚至会延伸到家庭。因为一些学生问题与家庭关系有关，学校在必要时也会为家长提供沟通和帮助。

另一个具体例子，是学生成长关怀预警机制。学生事务办公室联合教务和各院系，在信息脱敏的基础上，结合出勤、学业进展和校园生活相关信息，识别可能遇到困难的学生，并在必要时，为学生提供支持。

这些课程、咨询和预警机制一起，把“以学生为中心”从理念推向了学生真实需要帮助的时刻。

招生火热背后的长期奔跑

钞秋玲校长谈到，外界看到西浦招生热度高，但背后是长期、细致的一线工作。

每年新生入学后不久，招生团队就要为下一年做准备。国庆之后，宣传材料、线上线下活动、学院沟通、教师参与，都要陆续启动。重点生源城市和重点学校要一所一所跑；家长的宣讲会也要一场一场地组织，学生要一个一个答疑。

高考结束后，校园开放日几乎每个周末都在进行，学院老师轮番到现场，讲专业、讲课程、讲学习体验，也回应学生和家长的具体顾虑。她说，西浦今天得到学生和家长的认可，背后有大量一线员工和老师持续投入。那些看起来顺理成章的增长，都是一点一点跑出来、讲出来、沟通出来的。

在这些反复沟通和回应中，他们努力做到让每一个面对学生、家长和社会的环节都尽量接得住。

校园文化不是自然长出来的

如果说学生支持让学生在大学里被托住，那么校园文化则让他们在大学里真正活跃起来。

钞秋玲刚来西浦时，觉得学生还可以更活跃一些。她希望大学不只是课堂和安静的学习空间，也应该充满朝气、活力和张力。

于是，她鼓励运动会、体育比赛、球类比赛，也鼓励教职工参与其中；鼓励学生社团、音乐会、表演、时装节；也鼓励国际日、中国传统节日等活动，让不同文化背景的学生在校园里彼此看见、彼此参与。

她提到，西浦有两百多个社团。学生在活动中展示兴趣，也释放活力。她自己也常常跑到一线，参加运动会、比赛、社团活动和学生表演，用这种方式支持学生。

她相信，这些丰富多彩的活动和学生组织，是承载学校精神和理念的最好载体之一。

招生问卷也给过她一个有意思的反馈。学生选择西浦的重要原因中，长期排在前列的，除了升学和就业，就是丰富多彩的学生社团活动。有时升学排第一，有时学生活动排第一，但两者长期位居前两位。

她说，对大学生来说，大学不只是学习的地方，也是他们选择一种生

活方式的地方。他们希望自己在大学里有成长，也有表达；有安静学习，也有阳光、活力和舞台。

“校园文化建设有时看不见、摸不着，但它会在持续发生的活动中慢慢形成一所大学的气质。”

国际化校园文化，需要共同规则和共同参与

在西浦，校园文化还有另一层含义：它是一所国际大学的校园文化。

钞秋玲谈到，国际化不是一个单一指标。学生国际化、教师国际化、课程国际化、国际研究项目合作、国际专业认证、线上国际课程以及国际合作伙伴拓展，构成了学校持续推进国际化的几个方向。不同部门承担不同任务，最后需要在同一个战略布局下相互配合。

但在日常校园里，国际化最终仍要落到人和人如何相处、如何参与、如何形成共同文化上。

西浦有相当比例的教师来自不同国家和地区。不同文化背景、不同工作习惯、不同成长经历的人，进入同一所大学后，不可能只靠“国际化氛围”自然融合。

钞秋玲认为，这既需要制度，也需要文化。

她参与推动教师行为规范建设，也持续强调国际化、创新、以学生为中心、和谐、多样性、沟通、信任等核心价值。她说：“制度管住的是底线，文化才能引领高度。”

西浦也改变了她

近三年，随着 AI 进入教学、学习、科研和管理场景，她谈到，学校开始借助 AI 辅助教学、学习和科研，学习超市团队也在搭建平台、培训师生、分享案例。正如她一直强调的那样：在新技术浪潮下，大学要跟上时代变化，也要把变化落到具体支持里。

钞秋玲说，自己与西浦之间，是一个“双向互动、相互赋能”的过程。她参与这所大学的发展，也在这所大学里不断调整自己。

刚来到西浦时，她感到这里的文化和传统体制内大学不同，理念和管理方式都不同。她需要慢慢适应，也需要不断反思自己：哪些理念还不够，哪些地方需要查漏补缺，哪些事情需要更多听取年轻人的声音。

因为分管学生事务，她常常与学生和家长直接交流，也会出现在运动会、社团活动和学生表演现场。她说，自己愿意和年轻人在一起，听他们的声音，理解他们的喜怒哀乐。

西浦强调创新，强调不断提升。在这个环境里，她也深受影响。她说，做重要决策时，不能一拍脑袋就决定，而要先研究目标是什么，保障机制是什么，流程怎么走，谁来做，风险在哪里，底线在哪里。

如果重新来一次，是否有一件事会做得不一样？

她的回答是：每一件事都会做得不一样。

“创新永远在路上，没有最好，只有更好！”她说。

（记者：寇博）

文章发表于 2026 年 5 月



毕新：
把事情搭起来的人

扫码阅读英文版
Scan for the English version

走在今天的西浦校园里，毕新博士有时会想起仁爱路上那些二十多年前新种下的树。 那时，它们不过两人高，沿着路边一排排立着，现在的基础楼也还只是一个刚挖下的土坑。

“见到那些树就跟见到老朋友一样，我都认识 20 年了。”对他而言，那些树像老朋友——从筹备期到正式建校，再到今天，它们和他一样，看着这所大学一点点长出来。

二十多天，把图书馆先转起来

2007 年 8 月 5 日，是毕新正式加入西浦的日子。但在那之前，他已经与这所初创的大学有过交集。

作为利物浦大学计算机系硕士毕业生，毕新曾在 2004 年初经过利物浦大学方大庆教授面试考核后来到苏州，参与利物浦大学相关教育项目的教学工作。后来，他受邀前往北京任职两年，其间仍持续关注学校筹备和校园建设情况，也与时任常务副校长方教授保持着联系。



等到 2007 年初再度决定回来时，这是他深思熟虑后所做的重大人生决定——如果真有机会参与一所大学从无到有的创建过程，那正是他想做的事。对当时二十多岁的他来说，留在北京未必没有更好的发展，但他回忆，自己那时“心里很笃定，这就是我想干的事儿”。

2007 年，西浦的未来仍带有很强的不确定性。第一届学生只有 164 人，基础楼里还有很多空着的楼层，学术老师也只集中在少数几个专业。学校还小，很多事都没有现成路径。既然已经决定回来，接下来他要做的，就是先把眼前的事情做起来。

他是以学术教师身份入职的，但合同里的工作内容同时包括教学和行政事务。正式报到时，距离开学只剩二十多天。图书馆必须在新学期开始时运转起来。按当时的安排，他一边要承担计算机系和电子系三门课的助教工作，一边作为团队负责人，把还只是几个书架、一批图书和一个空荡的图书馆真正撑起来。

此前他并没有做过图书馆管理，很多东西都得现学。最开始的团队只有他和三名实习生，服务台事务、收发作业、打印分发、教材协调，全都混在一起，什么都得有人顶上。

教材进口流程复杂，他就用自己熟悉的理工科和程序员思维重新整理流程：给每门课教材编号，按年级分类，要求供货方在箱体上贴好标识，后续再逐渐演化为通过领取软件系统刷卡、出单、分区领取的方式。后来学校规模越来越大，这套逻辑也不断扩展；但最初的出发点很直接，就是把一件混乱而复杂的事，变成一套能跑通的系统。

那一关，必须过

对一所刚起步的大学来说，图书馆不只是一个功能部门，它同时关系着教学秩序、资源保障，也关系着这所大学能不能站住脚。

到了 2010 年前后，这套最早搭起来的系统迎来了第一次真正的检验。学校即将迎来第一届毕业生，学士学位授予权评估迫在眉睫，而图书馆恰恰是其中的核心指标之一。按照传统标准，生均图书册数要求很高；对一所年轻大学来说，要在短时间内完全按公办高校的路径去满足，并不现实。

问题很直接：如果有一项核心指标过不去，整个评估就失败了。

在这件事上，毕新没有死盯“册数”本身，而是回到指标背后的逻辑：评估真正要看的是，学生的学习资源是不是充分。于是，他把学校自有馆藏、进口教材保障、独墅湖图书馆支

持和电子资源等条件整合起来，形成一套完整的论证。

后来，专家组通过了评估，学校也顺利迈过这一关。对西浦早期建设中的很多人来说，这是一个很具体的转折点——在此之前，大家一直像“吊着一口气”；走过这一关，学校才算真正完成了从创办到第一届毕业生毕业的一个闭环。

学校往前走，任务也变了

也是在这一阶段，毕新的角色开始发生变化。

从 2008 年起，他一边为全校大一本科生讲授计算机基础和专业软件应用，一边继续承担图书馆建设。2010 年，他被正式任命为图书馆馆长。到 2012 年夏天，随着图书馆新馆建设推进，他完全转入行政管理角色，不再承担教学任务。

此时，学校进入新的发展阶段。学院增多、专业扩展，大学对外传播、品牌建设和校园文化呈现的需求也随之上升。那一年，品牌管理办公室负责人离职，席酉民校长问毕新，愿不愿意接受挑战，把这个部门接下来。

对于新闻传播和品牌运营，他并不是科班出身；接手前，他花了几天时间调研，也向相关同事和媒体行业专家请教。对他来说，这是学校到了新的阶段，人少事多，需要大家积极付出；自己又一次站在了新的任务前线。

后来，他带领团队夺回了当时被恶意抢注的“西浦”商标，并逐步建立起覆盖地方、省级、国家级媒体和多类传播平台的媒体网络，支撑学校品牌建设和招生工作。

换一条还能走通的路

2013 年，学校中心楼投入使用，图书馆新馆也随之开放。毕新请来另外三家中外合作大学图书馆馆长办了一场研讨会，原本是新馆开馆仪式的一部分，后来逐渐发展为中外合作大学图书馆联盟，并延续为每年一次的年会。

这也是他在西浦反复做的一类事：一个空间、一项任务，做着做着，可能就被搭成了一个新的机制。

中心楼里的预留博物馆空间，也是在这一阶段被提上日程。空间有了，期待也有了，但事情并不好做：预算有限，诉求很多，常规设计公司的方案拿出来后，始终过不了关，项目一度卡住。毕新为这件事发愁了一段时间。

后来，他没有沿着“再找方案、再加资源”这条路往下走，而是换了个方向：既然西浦强调“以学生为中心”，那就把学生真正调动进来。

他请来建筑设计系教师组成评审委员会，在校内征集学生方案，再从中提炼可用元素，自己动手画草图，交给设计师渲染，最后方案获得校领导认可，他继而把这个空间一步步推进落地。

今天校园里的博物馆，就是这样做出来的。当常规路径走不通时，他会重新组织手头已有的资源，换一条还能走通的路。

再次接手品牌与市场工作

2017 年，毕新再次接手学校的品牌和市场工作。 那时，若干新的中外合作大学陆续设立，招生和品牌竞争变得更复杂；媒体环境也在变化，传统纸媒和广播电视的黄金时代正在过去，新媒体让触达变得容易，也让精准沟通变得更难。

面对这个问题，他和团队经过调研与讨论，提出了两组工作框架：一组围绕“校内 / 校外”和“中文 / 英文”设计品牌沟通，一组围绕“国内 / 国外”和“本科生 / 研究生”制定市场策略。

此后，他一边建设专业队伍，一边培养团队管理负责人，理顺工作关系和流程。西浦城市品牌活动、苏州国际日、“秋茗会”等标志性活动，也是在这一阶段逐步形成。

更复杂的系统，更大的整合

到了 2020 年前后，这种“搭建”的含义又发生了变化。它不再只是针对某一个部门、某一个空间、某一套单独流程，而开始更多指向跨团队、跨平台的整合。

疫情暴发后，他在大年初二接到校领导电话，要为学校全面转向线上教学做准备。时间很紧，真正能操作的窗口不过三周。好在西浦并不是从零开始：从建校之初，学校就在使用数字化教学平台，作业提交、课件发放、师生沟通原本就建立在线上系统之上。因此，当教学场景突然从线下切换到线上，学校需要解决的，是怎样在极短时间内把已有的数字化基础提升到全面运行状态。

那个阶段，毕新博士已经担任知识与信息中心主任。教育技术团队当时并不归他管理，但既然任务已经下发，IT、教育技术、培训支持和内部沟通都在他的管理下快速协同起来，学校 465 门课程在三周内全部在线开出，同时保证了在学校软件体系内和学习管理平台的深度集成，确保安全与便利。

疫情之后，学校决定将教育技术部门并入知识与信息中心，成为该中心下第五个部门。 这一调整，也让原本在危机应对中临时拉起来的跨团队协同，进一步转化为更稳定的组织整合。

学习超市的发展，便是在这个基础上的进一步推进。

2019 年，他接受席校长给出的任务，作为第一任主任启动了学习超市建设，并在前期工作后移交继任负责人。到 2021 年初，原负责人因为工作难度太大提出离开，而项目又必须在当年 5 月按期发布，任务再次落到他手上。2021 年 2 月，他正式上任。

三个月后，经过夜以继日的拼搏，学习超市按计划上线，并跑通了业务流程。完成学习超市全球发布仪式的当晚，他和学习超市的全体同事一起大醉了一场。

这场“大醉”，在他的记忆中不仅仅是一次庆功，而更像是极限压力之后，团队终于把事情扛过去的一次释放。

接下来，围绕平台运行逻辑，他又推动学习超市、教育技术、IT 等相关板块逐步整合，把原先分散的职责和流程，整理成一套更顺畅、更适应后续发展的系统。学习超市后来逐步从一个平台扩展为覆盖教育技术研发与输出、教师教学培训、在线教育和继续教育等业务的综合板块，并以其终身教育和西浦 AI 君谋平台，获得联合国教科文组织“高等教育数字化先锋案例奖”。

与此同时，毕新的工作继续向学校数智化建设延伸。作为学校首席数字官，他带领相关技术团队，并在全校行政部门同事的支持下，推动混合云、超算智算中心、AI 能力中台等建设，也推动学校数据治理体系逐步完善。西浦分别于 2022 年通过中国国家标准数据管理成熟度三级贯标，并于 2025 年通过四级贯标。



西浦学习超市获联合国教科文组织首届高等教育数字化先锋案例奖

对他来说，这已是既熟悉又熟练的领域：把分散的技术、数据、平台和流程，整合成可以支撑大学继续往前走的系统。

一次又一次站在前线的人

从图书馆到学习超市，从早年被称为“中国最年轻的图书馆馆长”到后来担任大学首席数字官，学校每进入一个新阶段，就会有新的系统、新的机制、新的平台需要被真正搭起来，而他一次又一次站到了建设现场。

毕新面对新任务时，很少先停留在“接不接”上。

“我一开始就在想该怎么干。”这句话几乎可以概括他在西浦多数关键节点上的状态。

毕博士在采访中多次谈到，自己的成长和发挥，纵然离不开个人努力，但更离不开席酉民校长的引领，以及西浦这个愿意给予年轻人信任、空间和机会的环境。

他说，在西浦，无数事实可以证明席校长所提出的“平凡的人做不平凡的事”。

与西浦共同成长的这二十年，毕新博士并不总站在最显眼的位置上，却在多个关键阶段投身其中，带领团队把大学设想中的一部分变成了“不平凡”的现实。

（记者：寇博 图片提供：毕新博士）

文章发表于 2026 年 6 月

刘慧：
与西浦共成长的十五年

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2009 年 5 月 4 日，刘慧博士入职西交利物浦大学。那时学校只有仁爱路上孤零零的一栋楼，所有师生挤在一起，被戏称为“一栋楼时代”。

她被聘为时任副校长杨民助教授的助理。刚入职不久，就遇到一件在全国高校中找不到先例的事：西浦决定不组织大学英语四六级考试，不与学位挂钩。



一栋楼时代的底色

十多年前，全社会高度认可四六级证书。这一决定传出，家长焦虑，学生担忧求职受阻，压力接踵而至。执行校长席酉民教授态度明确：西浦实行全英文教学，培养学生将英语作为实际工具运用的能力，而四六级考试偏重应试教育，与西浦的育人理念存在根本性冲突，学校不会在办学理念上让步。

2009 年西浦成立不到三年，第一届毕业生还没有。尽管可能会因此面对招生压力，校领导依然坚持：如果学生需要去考四六级，可以去其他学校考，西浦不设考点，也不与学位挂钩。这个决定后来被写进招生章程，一直延续至今。

对外的沟通也同步进行。许多企业招聘默认把英语四级设为硬性门槛，没有证书，学生连面试机会都拿不到。刘慧回忆，当时杨民助副校长分管学生工作，包括招生与就业，他一方面向家长和学生耐心解释办学理念，另一方面带领招生就业办公室团队主动对接企业。学校公开承诺：若学生在求职中因无四六级成绩遭遇质疑，校方将出面推介与沟通；同时呼吁企业摒弃单一应试评价标准，回归对人才综合素养的考察。

彼时的西浦是全国一本院校中唯一不设四六级考点的大学，没有任何先例可循。正是这段经历，让刘慧深刻体会到西浦从根子上斩断应试羁绊的决心。“作为亲历者，我见证了学校在育人目标上的坚守，这份坚持让我看到，西浦的教育理念不是口号，而是贯穿于每一次决策的底色。”刘慧说。

两次“初创”经历

2013 年 5 月，刘慧加入尚未正式成立的西浦国际商学院（IBSS），担任院办主任，成为首任院长的搭档，参与学院的战略规划、国际咨询委员会筹建及学院的正式成立等筹备工作。

2016 年 2 月，学院获得 AACSB（国际商学院协会）认证，成为全球最年轻的获得该认证的商学院——全球仅有不到 5% 的商学院能获此殊荣。三年间，见证一个组织在如此短的时间内完成这一跨越，让她第一次切实感受到“西浦速度”——从设想到实现，并没有那么遥远。

2016 年，刘慧离开西浦，加入英国莱斯特大学担任中国运营总监。两年后，西浦与太仓市人民政府签署合作办学框架协议，席酉民校长提出的融合式教育理念将在太仓落地。

这个消息让刘慧感到既亲切又振奋，“融合式教育模式”在她离开前就已萌芽，如今终于有了从理念走向实践的机会。

她选择回归，成为西浦创业家学院（太仓）项目组第一位全职员工，担任首席运营官。这个职位在高校里并不多见，太仓校园如同一个初创企业，需要有人从整体运营角度全方位思考。刘慧接下了这个挑战。

共建一座独特校园

2018 年底，全球 6 家顶尖建筑师事务所参与校园总体规划的投标，最终德国亨派（HPP）与同济大学联合提交的“一个大圆环穿插七个 U 型马蹄铁”的方案让人眼前一亮。设计师援引哲学家德勒兹的理念：未来教育从百科全书式授课转向跨学科、互动、自主，校园应围绕学习者展开。大圆环作为学习超市串联所有功能空间，圆环内部是静谧的学术世界，外部 U 型结构开放包容。

但这个方案面临一个现实难题。按照协议，太仓市政府计划分期建设，一期一年半内交付使用。圆环形态无

法分期，必须整体建成，建设周期拉长到两年以上，资金和实施难度大增。太仓市政府依然倾向于常规的方块楼宇方案。

这时，席酉民校长作出了关键决断。他明确表示，太仓校园的创立初衷之一就是成为未来大学的样板，物理形态必须体现融合式教育的理念。在他看来，建筑形态不仅是容器，更是教育理念的延伸，如果选择常规方案，可能校园落成之时便已落后于时代。

在校地双方多次沟通后，太仓市委市政府表态支持：“办学的事，听学校的。”最终校地共同选择了圆环方案。

2022 年 9 月，新校园正式启用，西浦创业家学院（太仓）的师生从苏州园区迁入太仓。如今这座校园已成为太仓城市地标，获得世界建筑新闻奖未来教育类铜奖、LEED 金级绿色建筑认证。

回顾这段历程，刘慧说：“席校长当时讲过一句话，‘我们是选择一个百年后依然让人惊艳的校园，还是一个一年半就能交付的标准化校园？这个选择决定了未来几十年的影响力。’如今看来，这个判断是前瞻而坚定的。”作为执行层面的参与者，她深知这个决策的份量，也深感幸运，能够在这样的战略框架下，为这座独特校园的落地贡献一份力量。

看不见但扛得住的平台

校园建设的同时，制度设计与服务体系也在同步推进。

太仓校园与苏州园区校园虽然相距六、七十公里，但两个校园之间既要保持战略上的一致性，也要让跨校园间的师生和企业合作伙伴感受到整体性。

为此，在学校管理层的战略框架下，刘慧牵头组织了一场覆盖全校主要职能部门的系统性梳理。她与四大中心各职能办公室逐一召开专题会议，一项一项讨论每项业务的最佳落地方案：哪些可以集中在园区或者在线，哪些必须在太仓本地部署？

经过多轮讨论，各职能部门共同厘清了分工边界。比如，学生事务需要面对面支持，于是学生中心在太仓部署了包括成长顾问、一站式、体育中心、社团支持、就业支持等在内的本地团队；招生策略由招生办公室统筹，保持全校一致；教务工作则采取“两地衔接”模式，在太仓设一名教务经理，既现场解答师生疑问，又作为纽带连接园区教务办公室的各个团队。

这些讨论的成果，最终汇聚成一个虚拟的“融合式服务平台”。它并非一个实体部门，而是一套整合了园区事务与太仓本地服务的运行机制，同时对接属地政府和企业需求。“这个平台看不见，但能扛得住重量。”刘慧说。

与此同时，作为首席运营官，刘慧投入大量精力与太仓市政府、校园资产方文教投集团建立常态化工作机制，为后续校地合作奠定基础。

在各行业学院院长尚未到任的情况下，刘慧提前着手起草了《行业学院章程》和《太仓运营指南》等制度性文件，明确院长、教育研发院主任及合资公司等关键角色的权责边界，为团队到岗后的有序运行搭建了制度框架。

持续优化，知行相济

2023 年 7 月，西浦创业家学院（太仓）迎来了第一届 229 位本科毕业生。

同年 8 月，在西浦首席教育官、西浦创业家学院（太仓）领导小组组长张晓军教授的战略引领下，西浦创业家学院（太仓）制订了三年发展规划（2023-2026 年），明确了融合式教育全面深化落实的方向。刘慧的工作重点随之调整：协助落实融合式教育改革，支持创建创新工场、浦创汇、行业教育团队等校级创新创业支持平台，统筹解决师生关切的“负面清单”上的各类问题，提升师生学习、生活体验和太仓校园文化，促进太仓校园与苏州园区校园之间的组织制度协同。

经过三年实践，西浦创业家学院（太仓）的日常运营愈发平稳。本科与硕士人才培养方案的迭代、行业发展项目（PDP）的升级、融合式教育卓越中心（CoESE）的设立与拓展、跨校园协同的常态化推进、校地合作



西浦创业家学院（太仓）首届本科生毕业典礼，刘慧博士作为仪仗官出席典礼。

的持续深化，以及校园文化氛围的初步建立等，每一项都离不开学术团队与各职能部门的共同参与。对刘慧而言，她所承担的主要是机制搭建、流程梳理和跨部门统筹协调的工作，确保各项举措能够在执行层面落地。

这段工作历程，也与她个人的学术追求相互交织。2018 年 12 月，刘慧开启了英国利物浦大学教育学博士（EdD）的学习旅程，以西浦为案例，以组织变革为研究方向，从学术视角反观管理实践。2024 年 12 月，她顺利完成学业并获得教育学博士学位。

在她看来，在工作中不断学习，是身处西浦这片教育创新土壤中的收获，也是一种终身的心智修炼。

参与、见证、共同成长

对于自己在西浦的十五年，刘慧认为这不是一段可以被概括成某个固定标签的经历，她更愿意把它理解成一种持续的“在场”——在不同阶段参与不同的事，见证一个个想法从纸面变成现实，也和周围的人一起，在这个过程中不断修正自己对教育、对组织的理解。

西浦一直在做“没做过的事”，在不确定中搭建出一片独特的天地。而作为行政人员，刘慧更愿意做那根藏在墙里、看不见却扛得住重量的柱子。

“与西浦共同成长，不是一句口号，而是过去十几年的真实体验。”刘慧庆幸自己一直“在场”，也感恩一路同行的每一个人。她说，有幸参与这段旅程，是人生中不可复制的体验。

（记者：季嘉焱 编辑：寇博
图片提供：刘慧博士）
文章发表于 2026 年 6 月

张晓军：从立得住到走出去

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2010 年，张晓军教授开始参与西交利物浦大学的工作。2013 年，他全职入职西浦。

那时的西浦是什么阶段？2010 年西浦刚有了第一届毕业生，算是在高等教育圈里“立住了”。执行校长席酉民教授提出：西浦的实践有很大的潜力对外发挥影响力，将西浦的探索成果转化为可供借鉴的经验。

此后十年，张晓军教授参与创建领导与教育前沿院（ILEAD），推动 ILEAD、西浦学术提升中心（AEC）及语言中心研修版块合并，见证未来教育学院成立，再到接手融合式教育（西浦 2.0）的工作。张教授现任西交利物浦大学首席教育官、西浦创业家学院（太仓）领导小组组长、未来教育学院执行院长、创业与企业港主任。



西浦建校 20 周年前夕，我们与他进行了一次深度访谈，听他讲述西浦的教育影响力是如何一点一滴构建起来的。

我们想要对外发挥影响力

2013 年，学校正式成立了西浦领导与教育前沿院（ILEAD），最初仅我一个全职员工。当时最紧迫的任务是从零构建一套对外发挥影响力的方法。

当然，这一任务当时并不是每个西浦人的当务之急。多数人的精力集中在教学、科研与学生管理上，谈论对外影响力似乎遥不可及。

最初的困难集中在三个维度。

第一，品牌挑战：一所成立不足十年的中外合作大学，凭什么让历史更悠久的高校认为“值得学习”？

第二，梳理西浦体系：西浦的独特做法不能仅停留于理念层面，必须转化为可讲述、可学习、可验证的方法体系。

第三，组建团队。这也是最核心的一点。单枪匹马无法成事，我们需要在校内找到愿意共同推进的同事。幸运的是，一些同事较早参与了对外培训与交流活动。但这一挑战至今依然存在：教师是否愿意投入时间？学校是否给予足够支持？这既涉及架构设计，也关乎领导力。

面对这三重挑战，我们从零起步，一步步将西浦的实践提炼为可讲授的方法体系。ILEAD 的对外项目，就这样一点一点做了出来。西浦对外发出影响力的声音，也开始被更多人听见。到 2017 年每年有几十所大学的老师到西浦参加培训，并且连续几年举办各种会议和活动受到广泛关注。

但我们很快意识到，单靠 ILEAD 面向外部的项目，是远远不够的。要真正让西浦的影响力可持续，需要更系统的内部创新和外部传播的良性互动与融合。于是，下一场更大的挑战开始了。

没有参考的新事物就像一场创业

西浦的很多决策，没有先例可循。2017 年，领导与教育前沿院（ILEAD）、西浦学术提升中心（AEC）及语言中心研修版块完成合并。这一决策在过程中曾有不小分歧，也是一场典型的“创业式”摸索。

当时，ILEAD 主要负责对外拓展，AEC 负责校内教师发展，语言中心下设一小块对外培训业务。三者各自运转。学校提出合并，组建新的 ILEAD，使其成为嵌入学校的学术部门，并形成内部创新与外部传播融合的完整闭环。

讨论中出现了不同意见。AEC 认为自己已有成熟体系，无需合并。语言中心也有顾虑。分歧不是反对，而是不理解：三个职能放在一起，内在逻辑是什么？

我们用了近三个月来形成共识。

第一，充分沟通。我们专门整理报告，梳理每个人的意见。

第二，不回避分歧。有人担心对外影响力被削弱，有人担忧内部教师发展被带偏。我们逐一回应：对外影响力若缺乏内部扎实的研究基础，不可持续；内部教师发展若脱离外部参照，也容易自说自话。

第三，以逻辑说服。对外影响与对内支持是一体两面。帮助其他院校培养教师的同时，能够督促我们把自己的教师培养得更好。教师能力强了，又有更多人对外分享，从而形成良好的“内外循环”。

最终决策通过。没有这次合并，ILEAD 可能一直是原来学校教学和研究的边缘部门，不可能演变为后来的未来教育学院。2021 年未来教育学院成立时，已经构建了内外联动的未来教育探索生态，是当时国内最大的教师培训机构之一，举办的各类社群活动每年上百万人线上线下参与，西浦的未来教育探索和引领得到广泛认可。



研究导向型大学是否应该涉足基础教育和职业教育？

西浦的理念是构建支撑人的终身成长的教育生态，并且注重和不同学段的教育机构的合作，例如和政府共建基础教育集团，以及和职业教育机构共建梦想家学院。

当我们从零开始提出对基础教育赋能时，当时有质疑为什么大学要做自己并不擅长的事情。

是否要涉足职业教育领域，这在当时又是一个风险较高的决策。

内部讨论中，反对声音直接而强烈：一所研究导向型大学涉足职业教育，会不会拉低品牌形象？会不会造成外界对西浦定位的认知混乱？

学校管理层的态度逐渐清晰。大家没有无视风险，而是选择回到理念本身。西浦的理念是以人的终身成长为核心，突破学段限制，覆盖基础教育、高等教育与职业教育。如果承认终身学习的逻辑，就不可能只聚焦于大学阶段。因此，不是我们“想做”职业教育，而是理念必然延伸至职业教育和基础教育。

得益于这些理念驱动超越常规的决策，以及此后的一步步摸索，才有了今天西浦贯通学段构建未来教育的理念和实践，让我们看到以人的终生成长为核心的教育的可能性，西浦附属学校、深圳基础教育集团、武汉基础教育集团以及在全国十多个城市的高中实验班探索，在山东、陕西、海南的“梦想家学院”等等，都是西浦在基础教育和职业教育领域面向未来探索的试验田。基于这些探索提出的终生教育“三乐园”体系将来在泰国落地后，相信可以对全世界未来的教育走向何方提供借鉴。

探索西浦教育 2.0 与 3.0 新模式并为新模式搭建制度地基

如果说前面几件事是“敢不敢做”，那有一件事是“能不能做成”，而且至今还没做完，即西浦教育 2.0 与 3.0 模式的探索，以及为新模式设计一套匹配的机制与制度体系。

大家都很熟悉西浦 2.0 和 3.0 模式，但是要想真正做成一种模式，谈何容易。融合式教育模式刚提出时，外界也曾出现质疑：“西浦是否走偏了？”“西浦创业家学院（太仓）是不是就是高职？”

理念和愿景在这时候就至关重要。自 2019 年起，学校对学生和家长进行充分引导，西浦创业家学院（太仓）的首年招生情况良好。同时，席校长几乎在每一个公开场合反复阐释融合式教育的本质，强调其并非传统职业教育，而是面向高端应用型行业精英培养的未来教育新形态。还有最重要的一点：学校从未因外部声音而动摇。西浦创业家学院（太仓）早年的招生数据有起伏，这是新生事物正常的成长曲线。近三年越来越多的学生看到这一模式的价值并选择加入，应该讲已经得到学生的充分认可，我在太仓校园里，经常有同学给我分享他们的精彩成长故事，很多同学在校园里做的事远远超出普通大学生的校园生活范围，很多同学告诉我来到这个校园是正确的选择。

同时，经过西浦创业家学院（太仓）师生近八年的实践探索，融合式教育也初步形成体系，作为一种模式我们今天可以很自信地说在实践中“立得住”了，最近我们关于融合式系统介绍的著作《融合式教育：面向未来的教育新模式》也正式出版。

西浦教育 2.0 与 3.0 模式已在实际运行，理念清晰。然而，到目前为止老师的大部分考核、晋升与资源配置，仍沿用的是 1.0 的逻辑。我们还需要不断追问和探索，适合 2.0 与 3.0 模式的机制和制度体系是什么，这也是西浦 20 年来不断自我迭代和自我革命的实践路径。

比如，传统教师主要通过课程向学生传授知识。但融合式教育（西浦教育 2.0 模式）完全不同。教师大量时间用于项目指导、行业连接与个性化支持，与传统课堂是两套逻辑。用 1.0 的指标去衡量 2.0 的模式，指标本身就失效了。

类似的不协调还有很多：教师投入项目驱动式教学和行业驱动的研究，但在年度评估中，传统科研指标仍占主导。这不是教师动力不足，而是体系尚未给出与新模式相匹配的回报机制。这项工作，仍需要持续探索。

为后 20 年布局，想象力是最宝贵的

十年间，我的角色经历了三次转变。

2013 至 2018 年，我是传播者，把西浦探索变成可交付的培训与方法，影响更多的机构和人。

2018 至 2022 年，我开始致力于内部理念共享共创、构建相互咬合的业务架构。

2023 年成为西浦创业家学院（太仓）领导小组组长后，我的角色再次发生变化：坚定团队信心，将理念具象化并在实践中做出来。

西浦前 20 年无疑是成功的。探索国际化行业精英培育模式的西浦 2.0 模式，探索大学如何融入社会、撬动各方资源、营造教育和创新生态的西浦 3.0 模式，本质上都在回答：西浦下一个 20 年的生存空间在哪里？这可能是西浦 20 周年最应该思考的

一个问题。

我相信西浦靠独特性赢得生存空间。学校刚刚提出 4.0 模式，从行业和产业生态进一步上升到社会生态的营造，我坚信这也是西浦下一个 20 年的核心竞争力。

这些探索，十年、二十年后再回望，其影响可能远远超越西浦本身。能够参与这样一项事业，是一种极大的荣幸。

我们所依靠的不是复制既有模式，而是每一天的试错、每一次的争论、每一个艰难的决定，以及最重要的，每一个人对未来教育应该是什么样的想象力。

（记者：季嘉焱 编辑：石露芸）

文章发表于 2026 年 5 月



苏炯龙：把跨学科做成一门课

扫码阅读英文版
Scan for the English version

机器狗在工地巡逻，数清楚每一根钢筋。这不是虚拟世界中的场景，而是西交利物浦大学西浦创业家学院（太仓）人工智能与先进计算学院①苏炯龙教授正在推进的项目。

苏教授的学生在中国铁路工作，把他拉进了这个从未涉足的领域：建筑工地智能化。用机器狗代替人工巡检，用视觉识别计算钢筋数量。



“我从来没有做过土木建筑。”苏炯龙教授说这话的时候，语气里没有犹豫，倒有点兴奋。

停顿两秒，他补了一句：“但跨学科就是这样，你要不断进入新领域。”

苏教授于 2014 年加入西交利物浦大学，此前曾任教于英国华威大学、伦敦大学学院。他拥有信息工程学、数学双硕士学位，并拥有统计学、自动化控制与系统工程学双博士学位。“数学 + 技术 + 工程”的交叉背景，为他跨学科的研究和育人之旅打下了坚实基础。

一张看不清的染色体照片

2018 年，苏教授接了一个医疗领域的项目，与苏州精准医疗科技有限公司（SANO）合作，任务是做染色体图像识别。

① 2026 年 9 月，人工智能与先进计算学院与智能工程学院合并为人工智能与先进技术学院。

听起来很专业。简单来说就是：拍一张染色体照片，电脑能够自动认出这是几号染色体，有没有病变。

难点在哪？

“染色体在液体里，拍照时可能会重叠，底下的部分被挡住，看不见。”苏教授解释道。

“统计学的说法叫‘数据缺失’，医学的说法叫‘这图没法看’。”苏教授说，“单靠 AI 算法解决不了，单靠医学知识也不行。”

怎么办？苏教授与合作公司的做法是：把不同专业领域的人拉到一起。

学统计的负责推断看不见的部分可能是什么，学 AI 的负责把弯曲的染色体“拉直”以方便比对，学医学的负责判断结果是否合理。

最后做出来的，是一套算法。

“交给企业，企业拿去用，准确率比原来高。”苏教授说。

染色体还是那个染色体，但因为不同的人从不同角度看了它一眼，解法就变了。

“那时候我意识到一件事，”苏教授说，“跨学科不是把不同专业的人凑在一起，是让问题从不同角度被重新定义一遍。”

让学生也能“跨”过去

这个跨学科项目成功结项后，苏教授开始思考一个问题：我的学生能“跨”吗？

本科二年级“通用技术基础”这门课是苏教授设计的，初衷是让学生具备 AI 导向的技术基础，同时理解市场分析与产业趋势。跨学科能力，在这里变成了“可教学、可评估、可迭代”的课程内容。

苏教授的博士生宋思凡，本科毕业于西浦生物科学系，硕士阶段在英国获得生物信息和人工智能双学位，回西浦攻读计算机科学与软件工程博士学位，毕业后去哈佛医学院做博士后，现为西浦助理教授。从生物出发，带着 AI 工具，又回到了该领域。师生二人后来还合作了一个跨学科项目：AI 辅助的精准黄斑定位，论文成果入围了国际生物医学影像研讨会（ISBI）的最佳论文奖。

对于自己的学生，苏教授的评价是有“接口能力”。

“他们会翻译需求，会拆解任务，会定义可验证指标。这些比单纯的技术更加重要。”他说。

十二年，从执行者到设计者

加入西浦创业家学院（太仓）之前，苏炯龙教授是西浦数学系副主任，也是金融数学的专业负责人。

2018 年，当西浦创业家学院（太仓）开始筹建，他选择加入从 0 到 1 的学院建设。

苏教授表示：“太仓的定位更强调跨学科、项目制与产业连接，这与我希望学生能解决真实问题的理念高度一致。”

“西浦 1.0 的阶段，我主要是执行者。2.0 的模式是全新的探索，我是设计者，我要想这个东西应该长什么样。”

今年，他策划了一门课，叫深度实践中的融合式教育（INF101TC）。这门课主要针对大二学生，学生用一年时间做一个真实的企业项目。把企业拿来的真实问题拆解开，是这门课的亮点。

“我的角色变了，因为西浦也在改变。”苏教授说，“西浦这 12 年最重要的变化，是变得多元。”对学生来说，可以选择创业、竞赛、实习、科研，可以走不同的路，试不同的东西。

“去认识和发掘自己。”说这句话的时候，他的语气像是说给学生听，也像是说给自己听。

苏教授本人就是一个一直在“认识和发掘自己”的人。所以当西浦在“学科建设 + 国际化教学”的基础上，走向“产学研融合生态 + 多元选择”的时候，他并不觉得陌生。他只是从自己“跨”，变成了帮更多人“跨”。

他的节奏，不急不辍

采访快结束的时候，苏教授看了一眼手机。

中铁那边还在等待最新消息。产学研合作项目还在前期沟通。

他不着急，就像那台还在工地上调试的机器狗，有些路，得一步步走。

12 年来，他在西浦的探索，从金融数学到人工智能，从园区到太仓，从论文到工地，每一个选项都不是一蹴而就。

“跨学科不是拼盘。”苏教授说，“是要在一开始就对齐目标与接口，接着做最小可验证的闭环，快速迭代。”

这是他的方法论，也是他的节奏。

（记者：季嘉焱 编辑：石露芸
图片提供：苏炯龙教授）
文章发表于 2026 年 5 月

陈正：
44 岁副教授，“不卷不躺”

“我在西浦有块地。”这是陈正的口头禅。

西浦，是他任教的西交利物浦大学的简称，位于苏州工业园区。谈到这块校园内的地，他是带着自豪的，或许还有些许傲娇。是的，国内大概没有几个环境学研究者在办公楼旁边有自己的小田地。

这位西浦副教授是研究土壤的。

那块地其实是他们的户外教学与科研基地，就在学校新兴科学楼的旁边，紧挨着一条流经学校西侧的无名河流。那里本来的规划是绿化用地，陈正特意申请用来做试验。在这块不超过 1000 平方米的小小田地，有野蛮生长的杂草和灌木丛，也有多个分隔式的小小稻田和迷你池塘，到了夏天会收获各种瓜果。据说这里时有黄鼠狼和刺猬出没，他的一个同事在那里架了一台照相机，日夜不休地对着灌木丛，准备捕捉黄鼠狼的身影。



这是一种科学研究的岁月静好。他的科研和教学状态让不少人艳羡，毕竟很多人在各种“卷”中寻求捷径，去混圈子，去拿“帽子”，去找大佬做靠山。就在今年年初，《中国科学报》以《一位大学副教授的 2024 年总结：不想被卷，不想躺平》为题对陈正作了报道。报道发出后，有朋友还专门找到他想加他微信，并感慨说“原来还可以这么去做科研”。

只有足够自信的人，才能做到不被卷也不躺平。那么，这样的副教授是怎样“炼成”的，他又要寻求什么职业路径呢？

自信的来源

陈正身上的一个标签是北大毕业生。

陈正生于 1981 年，是家里的第一个大学生，父母都是江西赣州一家国有食堂的厨师。父亲曾经告诉他，当年就是因为吃不饱饭，自己才选择做厨子，因为厨子能吃饱饭，“你要是上不了大学，就跟着父母做厨子就好了”。

1998 年，17 岁的陈正考上了北大。这个结果毫无疑问让父母大喜过望，也正是这种远超父母预期的结果给他带来了自信。

他说，北大给予他的是一种自由。他不会再纠结于某些排名，也不会因为某些外部评价去做无谓的改变。直到今天，对于一些所谓大咖也不会有仰视的态度，“哈佛教授来了也是一样的，该怎么聊就怎么聊”。

他也从自己养娃的经历中得到了一些启发：天性更重要。教育的作用没有人们想象得那么大，考上北大只是让自己不会再觉得比别人差。高考并不能筛选出有雄心、有想法的人，只是检验了学习能力而已。

陈正对排名一直抱有警惕心理。就在他从事的土壤研究领域，做得最好的课题组不在哈佛，也不在牛津，而是一所名气不甚大的学校。

至于为何大学选择了化学，这跟父母的职业有关。“中学的时候喜欢玩各种化学实验，好像随便学学就会了。做厨师的话不也就是把东西混在一起，然后换着花样发生美拉德反应嘛。”美拉德反应是“负责”美食颜色和口味的，陈正对这样的名词信手拈来。

他到了大学才觉得化学太单调。他不想成天待在充满各种气味的化学实验室里，想要到野外去，想去环境优美的地方，于是就去读了中国科学院生态环境研究中心的硕士。没想到的是，研究土壤中的砷还是要去重污

染的场地。

硕士毕业之际，他读博的意愿其实并不强烈。不过他的硕导、中国科学院院士朱永官给他介绍了一个去日本北海道大学读农业化学博士的机会。冲着北海道的风景，他选择继续自己的学术之路。

在日本，博导信农虽然有一些严厉，但实验室不用打卡，课题压力也不太大，“一个博士生一个项目，你跟着项目做就好了。”

4 个月的“弯路”

博士毕业后，他在上海做了半年博士后，然后退站回到了北京，去《科学新闻》杂志做了 4 个月记者。

之所以选择做记者，一方面是因为做博士后研究的时候，觉得有点闷，他想去玩一玩别的东西；另一方面，大学的时候在一家公关公司做过类似于记者的工作。更早的时候，他给两家媒体撰写过几篇科普文章，很快就发表了。

跟媒体的接触，让他有了做记者的底气。于是，他给《科学新闻》杂志和另外一家科普杂志投去了简历。

记者这份工作有很多新奇之处。面对受访者，陈正刚开始不敢去问，也不知道该怎么开口，到后来，他会拿着名片到处搭讪。既能和科学家对话，也可以跟公众沟通，这份工作满足了他很多好奇心。

做科研追求的是创新点，而新闻则追求独家的新闻点。这也让他一开始觉得很合拍。

然而，他还是低估了记者的工作强度。新闻媒体特别强调 deadline（截止日期），需要大量的采访，一个稿子完成就会立即开展下一个题目，“写得太多了”。身为经过专业训练的博士，他更喜欢潜下心来，把一个题目调研清楚再开始动笔，完成初稿后更是精雕细琢，但新闻时效性不允许他这么琢磨。

他的写作风格也要改变。他更喜欢写活泼一点的题目，而新闻媒体的选题大都比较严肃。他说，更喜欢写一些能牵动读者心情的东西，“你要引出他的一种情绪，不管是破口大骂还是开口大笑”。

作为一个科学记者，随着采访的科学家越来越多，他的新闻热情消退了，对科研的激情却开始回归了。

谈及这点，他印象深刻的是对中国科学院大连化学物理研究所研究员关亚风的采访。他是在机场拦下关亚风做的采访，后者对科研的激情深深感染了陈正。

关亚风曾研制出小型特种气相色谱仪，开发加压溶剂萃取技术，打破了多项国外类似产品和技术的垄断。这也正是陈正熟悉的化学领域。

不过陈正觉得，关亚风所代表的上一辈科学家是为了追赶国际前沿，到了自己这一代有新的使命——就像人工智能与碳中和领域。大家都在摸着石头过河，这也让他有了使命感。

还有一个考虑是，如果离开科研界太久了，长时间没有接触实验，再回去就难了。

衡量再三，他觉得还是回去做科研。那样将来还可以脚踏两只船，做科研的同时可以去做一些科普工作，而做科普的同时去做科研则是不现实的。

他也实现了当初的设想。2024 年，他和包括朱永官在内的几位业内人士合作出版了科普著作《鲜活的土壤》。

他所有的决定都是尝试之后作出的。试过错，方能找到最适合自己的发展空间。陈正说，在化学系他不算是出色的，但他发现，“在环境领域，我的化学是强项”。

西浦“开荒”

陈正跟西浦有着一种天然的缘分和合拍。在西浦，学校提倡学生有自己的想法，不一定要去追求排名。

去西浦之前，陈正在中国科学院生态环境科学研究中心土壤环境系做了 5 年的助理研究员，就在硕导朱永官的课题组。

在这个大的课题组有利有弊。他免去了申请项目的烦恼，但也失去了完全独立的机会。好在朱永官给了他自由发挥的空间。他想要开拓土壤生物电化学的研究方向，那是一个可以提供更快实验反馈的生态学领域。但因为缺少帮手，很多事情都得自己干，所以进展非常慢。就这样，他在“不停地挖坑、不停地踩坑、不停地填坑”中度过了 5 年。后来他发现，当年他沉迷的土壤生物电化学总是找不到太好的应用前景，“电流太小了”。

当时土壤生物电化学方向太超前了，“全世界也没有几个人做”，因此很难找到博士后职位。陈正终于想明白，是时候去独立做 PI（项目负责人）了。

当时的西浦是一张白纸，他所在的健康与环境科学系（最初是环境科学系，后与公共卫生系合并）更是在 2011 年才开始招生。陈正入职的时候，他们现在的新兴科学楼尚未开始建设。

于是，陈正就成为了该系的拓荒者之一。他说，“刚开始，我们除了排满的教学和管理任务，科研上啥都没有——没有传统高校里的大佬、平台、团队，甚至口碑，但也没有繁多的条条框框。”

学校特殊的制度为他们提供了很大的便利。实验室是学校基建组和教师共同设计的，仪器也是学校和地方支持的，这为陈正省去了大量的经费花销。要知道，在很多高校，引进人才的配套资金看似不少，但远不能满足实验室建设需求，加上房租、水电和仪器维护的费用，就更是捉襟见肘。

这也是陈正很少为申请项目焦虑的一个重要原因，更何况他这些年仅国家自然科学基金面上项目就有 3 个。

还有一个重要原因，西浦的科研导向并非单纯地“卷”科研产出，而是更加偏向教学——以研究问题的方式从事教学。因此，西浦的同事们并没有一味争着发文章和拿“帽子”，而是更多地去讨论科学问题和科学方法。

同事们年纪都不大，但做的方向五花八门。一次同事聚会时，大家谈到，如果有一天财务自由了会去做什么——结果发现，很多同事选择继续留在西浦。

西浦延续了很多西方高校的传统，没有要求博士生必须发表 SCI 论文，只是要求他们的博士论文“有两到三个章节的工作能发表，但不一定发表”。

不过，拓荒也就意味着要蹚路。比如，从教案到实验室规章，他花了很多心血在文案工作上。还有课业考试。布置考试的时候，他才发现工作量巨大，弄得自己特别累。

陈正说，“当时要是有 DeepSeek 或 ChatGPT 就好了。”

他所教的仪器分析课，最初的教法是一台一台仪器去讲，到后来他就要求每个学生自己挑一种仪器掌握其使用方法和发展历史即可。

至于带学生，他发现，有的学生即使想法不多，但能把每个任务都做得很好；有的人野心特别大，却一事无成，对这样的学生就需要进行一些约束。他很满意最初的两个博士生，“他们既有自己的想法，规定动作也做得挺好的”。

他会告诉那些三年制的博士生，“第一年照葫芦画瓢按照导师要求做就行了，等知道了研究流程是什么样，第二年就需要自己去找课题，到第三年就要思考自己未来的研究方向。”

在新兴科学楼的地下室，陈正还有一个实验空间。他的生物圈模型实验正在一排排挂满各种线路的试管中 24 小时不停歇地进行着。

“松鼠梦”

为什么要研究土壤？陈正思考的是碳中和的问题。

他认为，最理想的碳中和途径，就是让碳回到土壤中去。“最好的土是黑土，有机质含量高，肥力也足”——若能把中国的土都变成黑土，既能解决碳中和的问题，也能保障粮食安全。他痴迷于用成本更小的方式去实现这种设想。

今年 2 月，听说苏州古城的秦代考古有了新发现，他特别感兴趣，想要去找考古人士聊一聊，看看从秦代文物中能不能得到古代土壤的信息。

身为农工党党员，让他有了更大的设想。

他们所在的支部隶属于农工党苏州工业园区基层委。领导让大家去写提案，他就在琢磨苏州的未来发展。

对于苏州而言，现在天也蓝了，树也绿了，PM2.5、PM10 也少了很多，但他想告诉大家一个更好的未来是什么样子的。

他设想，走在上班的路上，一只松鼠从你身旁掠过。显然，那会是一种惊喜，人们会跟同事、家人和朋友分享这份喜悦。

进一步延伸，他想把松鼠称作祥瑞种。也就是说，只要这个城市里出现了松鼠，就像天鹅来到太湖一样，它就是祥瑞。当一只只胆小可爱的松鼠出现在城市里，足见这座城市的静谧且生态丰富。

祥瑞比论文更重要，他打算去“售卖”这个概念。松鼠，在他的生态学词典里就是一个旗舰种，那是保护生物学中的一个概念。这样的物种能够吸引公众关注，并不是完全基于生态学意义上的重要性。

其实他最初想得更简单。比如以青蛙作为祥瑞种，那样的话在学校后面挖个池塘就可以实现。但有人觉得青蛙太吵，隐没在水里和草丛中的青蛙也不是人们常常能看到的，人们经常看到的反倒是癞蛤蟆。

把松鼠当作祥瑞种，就要给它创造理想的生活环境。比如它会吃坚果和虫子，人们就不能在园区打农药。



在这个食物链条上，还可以在市区招蜂引蝶，这就需要园艺调整树种，因为大多数城市只引进了容易栽种且不飘絮的单一树种。

他的另一个长远设想是关于学术出版的。

他一直忿忿不平的是，人们在论文投稿上花了太多的资金和时间，而期刊出版社已经是弊大于利的存在。更重要的是，现在很多人为了文章发表，越来越背离研究交流的初衷，越来越功利化。

他希望能建立一个科学家真正的交流平台，把社交媒体的便捷性、研究发布的严肃性、学术评价的公开性体现出来，甚至让作者在发表研究成果之后得到一些物质激励。

在他的设想里，应该是预印本结合同行评议的模式。未来的科学交流可能不需要期刊，只需要一个公共的论文分享平台，未来的科学评估也不再完全依赖编辑的口味和审稿人的意见，甚至可以像豆瓣评分一样进行公开打分。

他打算不停歇地到处“鼓吹”这些思想，他希望有更多人能认可并推动这件事，万一能实现呢？

（作者：孙滔 来源：《中国科学报》）

文章发表于 2025 年 3 月



赵春：西浦孵化的光芯片企业，获头部大咖投资！

实验室的光，如何穿透象牙塔的围墙，照亮真实的产业浪潮？

一项技术从论文走向产品，往往要跨过一段比实验室更漫长的路：找到真实的应用需求，经历反复验证，与产业伙伴磨合，再接受市场的检验。对于西交利物浦大学赵春教授而言，这条路并不是科研之外的另一条路，而是科研创新的一部分。

2024 年，由赵春教授创立、由西浦孵化的科技企业华芯云睿在苏州工业园区成立。成立两年多以来，公司从实验室里的技术探索出发，逐步走向客户验证、产品导入和产业合作。近日，公司完成数千万元天使轮融资，本轮融资由哇牛资本、善达投资联合领投，苏州工业园区领军创投跟投，天使 + 轮融资也正在推进中。



但如果把这次融资仅仅看作一家初创企业获得资本认可的时刻，或许还不足以解释赵春教授为什么选择创业。

对他而言，创业更像是把科研带入另一个真实的“实验场”：在那里，技术需要面对产业需求，产品需要接受市场验证，而企业在产业一线积累的资源、问题和经验，又可以重新回到校园，进入下一轮科研与人才培养。

从实验室到产业，再从产业回到校园——赵春教授希望探索的，正是这样一个不断循环的创新过程。

让科研成果真正走向产业

赵春教授长期从事先进半导体材料、人工突触、忆阻器、神经拟态器件及智能传感器等方向的研究。随着人工智能快速发展，他越来越意识到，高校科研不仅需要回答科学问题，也需要回应产业需求。

2024 年，由西浦孵化、教授科学家团队主导的华芯云睿在苏州工业园区成立。公司聚焦先进半导体材料及工艺，布局面向边缘端的先进感知芯片和面向云端的光计算、光互联芯片两大产品方向，以人工智能时代的关键芯片技术为突破口，推动科研成果迈向产业应用。

两条路线所处的阶段并不相同。据赵春教授介绍，边缘端产品已完成流片和中试，并获得客户订单，正在推进上量生产；光互连和光计算芯片仍处于研发阶段。前一条路线承担较近的产品化任务，后一条则需要更长周期和更大投入。

这种安排背后，是一名科学家开始以企业负责人的方式思考问题。技术方向可以面向未来，公司还必须同时考虑现实的产品化和生存问题。“因为我们毕竟是公司。我是 CEO，我也是法人，所以我要对公司负责，就还是要稳一点。”

产业资本看重的不只是技术，更是产业协同

此次融资吸引了产业资本、专业投资机构和地方产业基金共同参与。

投资阵容中，各大机构均有着硬核的产业背景：哇牛资本由国内工业自动化领域龙头企业汇川技术及汇川联合动力创始团队发起设立；善达投资长期布局集成电路和人工智能产业，曾参与“中国版英伟达”摩尔线程天使轮投资；苏州工业园区领军创投则长期支持科技成果产业化和高层次人才创新创业。赵春教授认为，真正吸引投资人的，不只是某一项技术，而是团队能够持续把科研成果转化为产业价值的能力。

“我们更看重的是产业协同。两家产业资本分别连接着公司的两条技术路线，一条对应端侧智能产业，一条对应 AI 算力产业链。他们带来的不仅是资金，更有产业资源、应用场景和长期合作机会；而政府的参与为项目提供了权威背书。”

随着大模型、具身智能等快速发展，AI 基础设施和边缘智能正迎来新的发展机遇，光互连、光计算等方向也成为全球产业关注的重要赛道。产业资本的加入，为科研成果进一步走向产业提供了更多可能。

大学以什么方式进入创业过程

作为西浦首个教授创业项目，华芯云睿并非完全离开大学独立生长。

学校是公司股东。西浦科研生产力和创新办公室主任高丽娜介绍，西浦已建立涉及职务科技成果转化、知识产权管理、教师创业审批与管理、学校持股等环节的制度安排。投资机构开展尽职调查时，也曾向学校管理层了解学校是否知晓并支持这一项目。在赵春教授看来，学校身份和官方背书帮助公司建立了早期市场信用。

但首个案例也意味着没有一套现成路径可以照搬。赵春教授说，学校的一些政策以华芯云睿为案例逐步完善。从这个意义上说，公司既在使用制度，也在检验制度：教师如何兼顾教学科研与创业，职务科技成果如何合规进入公司，学校持股以后如何与企业共同创造新的价值，都需要在实际运行中回答。

“学校不是在存量里分蛋糕，而是在共同创造增量。”赵春教授这样理解双方关系。对学校而言，支持教授创业不只是让一项成果离开实验室，也是在观察企业能否从社会获得资源，并在未来把产业问题带回大学。

大学进入创业的方式也不只体现在正式制度上。

赵春教授回忆，一些投资和业务联系来自学生、家长及校友网络。一名由他指导的硕士生毕业后进入半导体企业工作，四年后得知老师创业，选择离职加入华芯云睿，如今已成为团队的一员。曾经发生在课堂和课题组里的信任，由此延伸到一家初创公司的团队建设之中。

这种关系还在继续扩展。下一轮融资、业务拓展和技术合作中，不少学生、校友、家长以及他们的朋友主动帮助团队连接资源。

如果技术是一家科技公司的“硬资产”，那么这些由老师、学生、校友、家长和产业伙伴共同组成的信任网络，更像是一种看不见的社会资本，可能降低技术从实验室走向市场时昂贵的信任和连接的成本。

赵春教授希望，未来由公司与学校共建联合实验室，把企业面对的真

实技术问题带回科研和人才培养，形成企业对学校的反哺。“现在正处于起步阶段。”他说。

当企业把产业问题重新带回大学

一个案例可以让人看到制度、信用和大学社会网络可能发挥的作用，虽然还不能证明它已经形成了一套成熟的教授创业模式，但赵春教授希望自己走过的路。能够让其他教师看到：科研成果创业并不是一件遥不可及的事情。后来者也许可以少走一些弯路，更清楚地知道从科研成果、公司成立，到融资、产品化和市场化之间，大致需要经历什么。

赵春教授曾两度在香港科技大学学习和工作。他回忆，早年在那里读书时，自己对港科大的印象更多是学术实力强；多年后再次回到港科大，已经看到大量教授和学生创业，学校也逐步形成创投基金和更完整的创新创业生态。

在他的观察中，大疆等企业的出现，对校园里的创业文化产生了明显的示范效应——一个真实跑出来的案例，会让更多人觉得：“原来我也可以。”

赵春教授的故事才刚刚开始，从“0 到 1”仍有下一道门槛。订单需要转化为合格产品，产品需要通过客户验收，单次生产还要变成持续、稳定的交付。光互连和光计算芯片则仍要经历更长的研发和工程化过程。

但他相信，西浦的创新生态，也可能从第一位真正跨出实验室的教授、第一家进入市场的公司开始，在一次次试错、连接和反哺中，逐渐生长蓬勃。

“我也许是第一个，但我觉得不会是最后一个。”赵春教授说。

（记者：金画恬 编辑：寇博）

文章发表于 2026 年 9 月

Konstantinos Papadikis: 在变化中守住人

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2011 年 2 月 6 日，在生日派对结束后的第二天，Konstantinos Papadikis 教授毅然告别原有生活，购买了一张从伦敦飞往上海的单程机票。他成为了西交利物浦大学土木工程系最早的讲师之一。



十五年后，一个新时代的到来，让他必须再次鼓起勇气。作为西浦的助理副校长（教学），他需要回答一个影响更为深远的问题：如何帮助下一代学生更好地面对后 AI 时代？

从希腊到英国，再到中国

Papadikis 教授从小就对事物的原理充满好奇。他至今仍记得，在希腊机场送母亲飞往意大利后，幼年的他在回家路上问父亲：“飞机是怎么飞起来的？”

从那时起，流体的运动和发动机全速运转时发出的轰鸣，成为他日后

不断深入的兴趣所在，也推动他在英国阿斯顿大学和华威大学先后取得机械工程学士、硕士学位。

在英国南安普顿大学结束博士后研究助理的工作后，他决定加入西浦，担任全职讲师和研究员，彼时西浦才刚刚成立 5 年。

十年成长之路

Papadikis 教授亲眼见证了西浦的快速发展：“从当初只有一栋楼，发展到如今的多个校园。”

他说，2016 年和 2026 年到过西浦的人，都会感叹这“前所未有的飞速发展与成长”，不仅体现在学校基础建设，也体现在对学生、教职工的支持和各种教学设施上。

只要在西浦的校园里走走，就能感受到这种变化的规模。然而 Papadikis 教授认为，更为重要的是那些更难发现却始终不变的东西，即以学生为中心、以研究为导向的理念。虽然其实践形式在不断适应社会、产业、技术的变革，内核却在二十年间始终如一。

他进一步阐释了“以学生为中心”、“以研究为导向”在教学语境下的含义。其目标是使学生能够“适应不同的教学、知识和内容”，并结合自身专长与专业知识，对不同领域的信息进行整合。“我认为这就是西浦的精髓所在，也正因如此，大家都认为它是一所持续进步的大学。”他补充道。

在 Papadikis 教授看来，这一切努力都是为了培养这样一种学生：无论走到世界任何地方，都不会感到自己格格不入。“对我来说，这就是世界公民，是那种走遍世界各地、在哪里都有归属感的人。”他说。

随着 AI 的兴起，这一愿景如今面临着严峻的考验。

后 AI 课堂中人类思维的价值

Papadikis 教授明确指出，课堂中人与人之间的互动方式需要发生转变：“在 AI 时代，获取信息已经变得极其容易，所以更大的问题在于如何在这一过程中强化人的因素。”

Papadikis 教授不希望学生只是疏离、被动的 AI 使用者。他说：“如果你只是被动地使用某项技术，最终一定会被替代，因为你的思考会变得越来越少。”以撰写论文为例，有的学生可能会直接打开 AI 软件，让它在几分钟内生成一篇文章。在他看来，这种方法缺乏筛选、批判性思维，以及道德伦理上的考量。

这就引发了如何在课堂中评估学生的问题。他说：“我们需要从基本



原则开始思考，也就是要更多地关注过程，而不仅仅是评价结果。”

Papadikis 教授一直在努力解决的一个关键问题是：如何训练学生，才能使他们对身边的技术保持批判思维？“不把手头的信息视作理所当然，而是去质疑它、调整它、处理它，并加以完善，同时保持反思的心态。”他强调，“反思”才是其中的关键。

作为分管教学的助理副校长，Papadikis 教授在未来五年的工作重点是重新思考西浦的专业设置，希望打造“带领学生走向后 AI 时代”的课程体系。

在技术格局快速变化的不确定性中，他认为，学生“知道自己和机器因为什么而不同”尤为重要。

给西浦学子的建议：培养韧性

如何才能顺利度过近些年来变化最快的这段时期？Papadikis 教授给西浦学子的建议一如既往地直接：“必须保持开放的心态，培养适应能力和韧性。”当人生遭遇低谷时，他希望学生们记住：“失败本身就是学习过程的一部分，能够让人反思和分析，所以不应该因为失败而却步。”

他补充道：“失败也是生活的一部分，是生而为人难免的。”

当被问及是什么让他留在西浦时，Papadikis 教授笑了。“在西浦

从来就没有无聊的时候。”他认为，历史悠久的大学往往会随着时间推移而逐渐僵化，其结构过于固化，难以为了新理念轻易调整。而西浦仍然年轻，处于成长期，拥有其他大学无法比拟的灵活性。Papadikis 教授总能在教室里找到心灵的放松，他闲时喜欢阅读科幻小说、弹吉他、游泳，最近他刚刚发表了有关清洁饮水与公共卫生的论文。对于他来说，停滞不前从来都不是真正的选项。

Papadikis 教授的西浦之旅始于十多年前。这段精彩的旅程还在不断延续中。

（记者：Vionna Fiducia Theja

翻译：韩香音

编辑：石露芸

图片提供：Konstantinos Papadikis 教授）

文章发表于 2026 年 5 月

