XJTLU SPIRIT
西 浦 精 神

# 学 子 录

## 学生和校友的故事

## STUDENT AND ALUMNI 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

## 01 从标准答案中走出来

11 西浦允许我过不随波逐流、自主选择的生活

15 门外有山水：一个文科生的纯数学奥德赛

20 毕业这天，她开了一家校园咖啡馆

## 02 在与世界的关系中成长

27 2020 魔幻年 出国留学还是个好选择吗？

31 赢得中国企业青睐，马来西亚留学生解锁职业新机遇

35 从印尼到中国，她的机器人梦想在这里起飞！

## 03 把真实问题转化为研究

39 两年半博士生涯：开挂的人生，学以致用初心不改

43 他，药企高管，读博的 1399 天

48 从西浦到 UCL 再到浙大：她走通了一条跨界学术路

## 04 从突破边界到扩展生态

53 创业兄弟情：不曾忘却仰望星空，首先学会脚踏实地

56 乘风“出海”的西浦人

60 那个骑行英国 2000 公里的极客，在“破壁”中成长



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。





# 01

# 从标准答案中走出来

# 西浦允许我过不随波逐流、自主选择的生活

扫码阅读英文版
Scan for the English version

## 2021, 智利伊基克市某镇

贫民窟逼仄的小道上，三五成群的小孩光着脚奔跑着从郁歆宁身边闪过。她正尝试和这里的居民沟通，此前她所在的团队与居民产生了一场不悦的小冲突。

这里距离郁歆宁的偶像——普利兹克奖得主、智利建筑师亚历山大·阿拉维那最为著名的社会保障性住宅金塔蒙罗伊不远。经过几番努力，郁歆宁和同伴们终于与当地居民建立起友谊，他们从当地的破旧住宅中发现了具有地方特色和场所精神的空间特征，并在此基础上提出低成本改造的方案。

新的住宅项目得以实施，居民们的生活质量得以大幅提升，原本让他们讨厌的建筑师成了他们最为尊敬和感谢的人。

这是 2019 年即将大学毕业的郁歆宁对她未来的一个想象与描述。

郁歆宁，来自浙江嘉兴，儿时心中的偶像是民国女神林徽因，喜欢艺术并着迷于用技术去实现；青少年时，曾想成为战地记者；四年前，来到西交利物浦大学，自己选择了以建筑为专业。



## 2016 夏，柬埔寨暹罗支教

除吴哥窟景区以外的暹罗依旧相当原始破旧。郁歆宁在这里的一所学校支教，几天下来被晒到脱皮，凶猛的蚊虫防不胜防，她还有些水土不服。

在简陋的教室里，她负责教授孩子们英语。来之前，她被告知大部分学生都是孤儿。

她用耐心和爱心收获了孩子们的接纳和喜爱；在艰苦的环境下，与同伴结下深厚的友谊。

这次经历在她心中埋下一粒种子，她开始关注到如何在资源有限的情况下建造低成本建筑。

## 2017 夏，意大利威尼斯“重建叙利亚”

威尼斯建筑大学暑期工作坊的第一天，郁歆宁走进教室，环视四周，几乎都是欧洲人，她应该是唯一的亚洲人。落座，等待一睹教授风采，为了上他的课，郁歆宁特别提出转入这个班。

教授一开口，郁歆宁懵了，怎么说的是意大利语？！她恍然大悟，难怪她和同学都被分入其他班级。一节课下来，完全是在听天书。

郁歆宁赶紧想对策，她把教授讲的先录下来，课下用翻译软件转成英语；课上讨论的时候，热心的同学会用英语转述课堂内容；课间的时候，她就去和教授交谈，教授也会用英语将要点强调一遍。

每天回到宿舍后，她一遍一遍对比课堂内容听录音，经常是晚上六七点开始，做完当天的功课抬眼已是夜里十二点钟。二十多天后，教授的意大利语她竟也能连听带猜明白个大意。

其间的某天听完讲座，同学们结伴乘坐公交船回住所。讲座是关于被极端组织破坏的叙利亚建筑瑰宝，教授的讲座结束了，但同学们的讨论延续到了船上；一群来自天主教、基督教文明和东方文明背景的年轻人为伊斯兰文明的灾难扼腕痛惜，他们热烈地探讨着如何进行抢救。

那天的河上风浪很大，但郁歆宁内心充满了暖流和感动。

在这个题为“重建叙利亚”的工作坊中，教授要求郁歆宁进行大量关于叙利亚的桥和水渠的调研，她起初很困惑为何要为如此普通的东西大费周章。

随着工作接近尾声，当整个项目的愿景逐渐清晰地浮现，她看到就是这样一条普通的水渠，它环绕那座被炸毁的小镇一周，收集了叙利亚最匮乏的水资源，当地居民的生活因之而复苏。她的心被触动了，那一个月的所有付出和努力都值了！



## 2018 苏州忆，最忆是山塘

苏州山塘街，小桥流水人家。这里地处古城闹市区，住宅稠密，游人如织。

西浦建筑系年鉴中，一个与苏州山塘街有关的“山塘河船屋”项目以十分中国风的方式让人们对中国古典城镇的肌理印象深刻。它的设计者就是郁歆宁。

在项目调研那段时间，郁歆宁带着皮尺，沿街一个垃圾桶接着一个地量；从一户人家访谈结束再接着造访下一户。她要为这里的居民设计一个具有垃圾处理和水净化功能的“船屋”项目。

为此，她收集了污水管线排布的信息、获取到生活垃圾处理的一手资料，甚至绘制出垃圾桶位置的分布图。

她细致地描摹出每个小房间里发生着的活动，竭力去感受人们处于其间的生活以及房间与房间之间的关系，并将之表达出来。

建模时，她做了多种不同的结构尝试，最终选择了悬吊的方式。

她采用了十分中国风的方式画了两个大轴侧图，呈现出悬吊的结构和高低不同的错层，展示结构对门、窗、墙面的支撑关系。

她说：“你不能‘哐’地放一个新东西，破坏原来的肌理。”除了实现功能，船屋的设计要巧妙嵌在环境里，与山塘街的肌理融为一体。

每一门课、每一次作业，对郁歆宁来讲，都是一次实验、一次尝试、甚至是一次冒险。她舍不得仅仅为了得高分、或者迎合授课老师的口味而舍弃掉实验和探索的机会。

她说：“如果这四年你都放弃了自己去实验的机会，等到毕业时，你会发现，与那些已经开始发展和探索自己体系的人相比，你已经差了一大截。”

“我很感恩我的大学，她激发了我对无穷无尽知识的渴望；她允许我过不随波逐流的自主选择的生活。在这里，我所获得的批判思考的能力，我所认识的优秀的老师、同学和朋友以及我在西浦的每个经历都已经成为我血液里的一部分。”

建筑学的城市问题，尤其是欠发达地区住房问题，是贯穿她整个大学的关注重点。在四年间，她先后围绕这一问题进行过许多研究和实践，包括在威尼斯建筑大学研究灾后重建住房、在重庆渝中区调研老旧住房、在柬埔寨支教时调研当地住房问题、在广东和香港调研公屋、在参加夏季本科生科研项目时以低成本建筑为课题……

这也是她为什么会选择继续申请伦敦大学学院巴特莱特建筑学院研究生的原因，她希望能够在这所全球建筑类排名第一的高等学府获取更多关于建筑与城市问题的答案、思路与方法。

几乎是毫无悬念，她获得了来自巴特莱特建筑学院的认可。“我也经历过为名气和虚荣而迷失自己，挫败之后的反省使我认识到，正视内心，真正适合自己的才是好的。”

（记者：寇博 石露芸 柳非攻

摄影：赵宸绪 其他图片提供：郁歆宁）

本文发表于 2019 年 6 月

# 门外有山水：一个文科生的纯数学奥德赛

四年前，一个数学曾考了 24 分的文科生来到西浦。
四年后，他带着数学走向更远的地方。

在西交利物浦大学数学楼一楼，有一间特别的教室：没有讲台，没有课桌，只有几块立着的黑板。

每周三下午，三三两两的学生和老师过来，在这里聊数学。有人在黑板前写下公式、推演证明，有人谈起最近读到的文献，也有人围绕一个问题争论许久。几名披着白袍的学生助教，胸牌上写着“代数学”或“分析学”；如果你遇到问题，随时可以拉住他们讨论。

这里是数学物理学院的 Help Center（支持中心），学生们把它亲切地称作“学术茶话会”。

2026 届毕业生王鸿玮，也曾是这里的学生助教。

几年前，他还是一名文科生，辍学打过电竞青训，却意外地感受到数学的魅力。来到西浦后，他逐渐走进纯数学的世界，发现数学远比自己曾经想象的更加辽阔。

“数学就像一个武林。”他说，“我们是一群门生，代数、分析、几何、拓扑、离散……每个人都在修炼自己的独门绝技，同时大家又会不断交流切磋，看彼此的招式能不能碰撞出新的东西。”

今年 9 月，王鸿玮前往纽约大学阿布扎比分校，在全额奖学金支持下继续深造，探索纯数学与人工智能交叉研究的可能。

但这个故事不是关于他一个人的历程，而是关于：在西浦，真正的热爱是怎样发生的。

“从文科到纯粹数学的转变并不全来自于我的个人能力，这是西浦这样的环境与热爱结合的自然结果。”他强调。

## 电竞少年的逆袭

高一时，王鸿玮辍学跑去重庆，梦想成为一名职业电竞选手。几个月后，他意识到：“将一件自己喜欢的事变成职业，不能只是比普通人做得更好，而是要在一群天才里，成为他们口中的天才。”这段经历让他重新审视自己，也对何为热爱与天赋有了更好的理解。

“人应该在热爱中获得能量，而不是耗尽一切能量去热爱。”这样的视角为未来在西浦选择纯数学奠定了基础。

回到学校正赶上疫情，整个学期几乎在家上网课，他挂着网课继续打游戏。高二返校考试，六门课考了 220 多分，其中数学 24 分，分入文科班。

但有些东西并没有随着那张成绩单消失，内心深处，王鸿玮没有放弃。“我从小就有数学思维。可能恰恰因为那时候没有经历过大量刷题，我对理科一直还保留着一种很朴素的幻想。”他回忆道，“我总觉得自己应该去试一试，看看真正的数学是什么。”

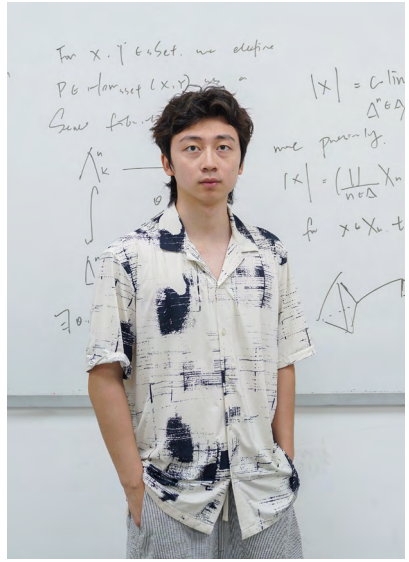
重新认真听课后，他发现自己能轻松听懂。考试时大题会做，反而前面的基础题频频出错，数学老师把他叫到办公室，说：“你把几本必修课课本从头到尾认真读一遍。”王鸿玮回去读课本、补基础，花了两个月，他的数学成绩提到了 140 分。

老师给大家出了一道思考题，关于中国古代“牟合方盖”的思考题。王鸿玮埋头写了一上午，把表面积和体积用自创的方法推导了出来。第二天早上老师把他叫到办公室：“王鸿玮，你大学一定要去学数学。”

那是王鸿玮第一次认真想象：数学是否可以不只作为一个考试科目，而是成为自己真正愿意长期探索的东西？

可是文科生如何报考数学专业？爸爸告诉他：“西浦是文科生能有机会学数学的地方，你就朝着这个目标去考。”

2022 年，王鸿玮考出了西浦在四川省文科招生的最高分。



## 在西浦，你敢敲门，就有人应门

大一时王鸿玮对天文学感兴趣，他在官网上看到庞晓莹博士经常带本科生做科研，便主动联系这位老师。庞老师给了他一项“考核”：在一个月内完成星团数据的清理工作。

那时候没有 AI 工具，他不会 Python，微积分也刚开始学。“我非常崩溃，只能拼命去学。那是一段‘拔苗助长’式的学习，我的代码水平进步非常快。”他回忆道。

“科研从来不是准备好才开始的。我从问题出发，反过来看要解决问题需要明白哪些理论，再精准地学这些理论。”

王鸿玮通过考验，进入庞老师的课题组做 RA（研究助理）。他说：“并不是我当时的能力让庞老师选择了我，而是她看到了我表现出的态度：我想做。我努力敲了门，资源就给到了我。”

虽然后面他的研究道路离开了天文学，但这段经历奠定了他的科研基础与模式。“庞老师是我的科研启蒙导师，我一直很感激她。”他说。

大二时他想要钻研解析数论，但没有找到该方向的 SURF（暑期本科生研究项目）。他在官网上查到 Pietro Sgobba 博士的资料，于是直接来到他的办公室，敲响了门。

“我厚着脸皮聊了快两小时，最后终于开口：我想做一个解析数论方向的课题，您能不能单独给我开一个？”

Sgobba 博士查了一下 SURF 课题的提交截止时间，回答说“没问题”。2024 年夏天，王鸿玮作为该课题的唯一学生，完成了这项研究。

“西浦的资源是无穷无尽的。”他说，“对一个愿意向上求索、勇敢的学生来说，西浦就像一个金库，地上全是金子。”

## “老师们在本质上都是数学家”

王鸿玮喜欢“学术茶话会”的氛围：“所有人都站着交流，平起平坐，你可以大胆说出自己的想法。”

数理学院的许多老师来自牛津、剑桥等世界名校。在茶话会上，不同研究方向的老师会参与进来，分享自己的研究进展；学生也不限专业或年级，他们能耳濡目染数学这个“武林”里不同“门派”的知识，“有些方向或理解会击中你的灵魂”。

在王鸿玮眼中，这些老师最本质的身份不是教授，而是数学家。

“教书只是他们职业生活的一部分。作为学生，我们是搞数学的后辈，他们认为和学生交流是一种快乐的、非常好的生活方式。”

到了大三，王鸿玮任学生助教，他相信：“理解数学问题最好的方式就是给别人讲懂。”

寒假期间，他还和一群热爱纯数学的同学一起组织了一个为期两周的讨论班。

“像王虹和邓煜这些数学家在研究的就是纯数学，纯粹的理论推导非常难，但是非常美。有很多同学用课余时间来追逐这种美。”王鸿玮说。

每天八小时的密集讨论，他和其他主讲人轮流站上讲台，讲解自己学到的纯数理论。

他说：“数学是一个严密的体系，不同分支的壁垒很高。每个人的分享不求让其他同学听懂，但要让彼此了解到纯数学的其他领域正在发生什么，而不只埋头在自己的方向。”

## 数学“武林”：走出去“见山见水”

大四，王鸿玮获得了前往西湖大学访学半年的机会。

离开苏州，客观上会影响本校课程的出勤率。他原先担心学校的审批流程会很复杂，没想到仅一天时间就获得批准。

“西浦有自由的土壤，支持每一个有想法的人实现个性化的、纵深的发展。”他说。

在西湖大学访学的半年间，他接触到很多科研资源，硕士申请方向也明确下来——他给自己定下一个颇有野心的目标：“做一个在 AI 领域最懂纯数学、在纯数学领域最懂 AI 的人。”

为了寻找这样的可能性，他带着本科期间的个人履历、科研作品集，




毕业典礼当天王鸿玮与西浦执行校长席酉民教授合影

只身前往阿联酋阿布扎比，找到纽约大学一位研究高维范畴论的教授。这位教授在交谈后非常重视他的工作与愿景，随后找来另外两位教授和他洽谈。王鸿玮获得了该校的硕士录取，全额奖学金相当于西浦四年的学费。

“我的学习模式、研究模式是在西浦奠定的，这种主动找寻资源的能力也是西浦开放的氛围带来的。”他说，“我可以敲一百次门，失败无数次，只要成功一次，我就获得了机会。”

在他看来，真正的自信来自“稳定的内核”。

“学数学一定不能闭门造车。数学是纯理论学科，很容易学着学着就两耳不闻窗外事。但你一定要去见山见水，去交叉比对，才能理解真正的自信。”

“数学是最能被验证的学科。当你的自信是被系统验证过的，慢慢就会形成稳定的内核，你才不会浮躁，也不会被外界轻易摧毁。”他说。

### 不做“书斋里的数学家”

“数学不是一种苦修。在西浦数理学院，学习纯数学的同学都是快乐阳光的。”王鸿玮说。

数学之外，他的大学生活同样热闹：担任天文社社长，组建乐队，与好朋友到处旅游……“恰恰是因为热爱生活，我对很多事情都感兴趣；最后发现，数学是我最愿意长期投入的事情。”

回望四年，他感谢西浦留给他足够的时间去尝试、碰壁、重新选择，慢慢确认自己真正想走的方向。

对他来说，从西浦带走的不只是数学知识，还有一种他称为“西浦模式”的东西：主动，好奇，开放，自信。

“主动去敲那些看似遥远的门，好奇门后还有怎样的世界；开放地走出去‘见山见水’，也在一次次验证中建立起自己的判断与自信。”他说。

四年前，一个数学曾考了 24 分的文科生来到西浦。

四年后，他带着数学走向更远的地方。

而那扇门，还在继续为他打开。

（记者：石露芸 编辑：寇博

摄影：段精睿 其他图片提供：王鸿玮）

本文发表于 2026 年 8 月

## 毕业这天，她开了一家校园咖啡馆

毕业典礼这天，她的咖啡馆试营业了。

阳光很好，M 幢边的草地微微泛着光，穿着学士服的同学三三两两地走过。在这个充满告别的夏天，一家名叫 Cozy Coffee 的咖啡馆悄然试营业。没有正式开业仪式，却因为一次特别策划的“毕业快闪活动”，吸引了不少人驻足。

摊位上摆着写有“今天我毕业”的打卡立牌，毕业生们拍照留念后领取一张小卡片，走进咖啡馆，换取属于这一天的“第一杯咖啡”。店里氛围轻松温馨：毛毡照片墙上挂起一张张即影即贴的合影，一面磁吸世界地图墙正在被慢慢填满——伦敦、多伦多、墨尔本……大家把自己的名字贴在即将启程的地方。

递出咖啡的人，是这家店的主理人王子燏。

作为西浦创业家学院（太仓）产金融合学院的 2025 届毕业生，早在拿到英国帝国理工学院硕士录取通知书时，王子燏的人生似乎已经有了



一条康庄大道：去世界名校深造，继续深耕自己的专业。然而，这个看似稳妥的选择却在她心中激起了阵阵涟漪。因为另一个念头在她脑海中挥之不去——她想开一家属于自己的咖啡馆。站在人生的十字路口，左手是顶尖学府的录取通知，右手是梦寐以求的创业梦想。对于这个看似艰难的选择，王子燏给出了令人意外的决定：在大四毕业的节点，推迟帝国理工录取 offer，让脑海中的“咖啡馆”，真实落地在校园一隅。

## 从比赛提案到现实门店

Cozy Coffee 的故事还要从一场校园商业比赛说起。时间拨回到一年前，王子燏参加了创业与企业港、浦创汇共同举办的咖啡店运营商业比赛。参赛者需自主设计咖啡馆项目方案，递交包括创新理念、运营模式、预算在内的完整商业计划书。

在方案设计过程中，王子燏观察到校园图书馆的绿植领养活动颇受学生欢迎，便考虑能否把大家喜欢的绿植和咖啡店结合起来，提供一个学习后放松休息的温馨空间。在她的设想中，走进咖啡店，首先映入眼帘的会是绿意，窗台、书架、桌角都将摆放着生机盎然的盆栽，让整个空间仿佛一个小型植物园。为了增强商业可行性，她还设计了“绿植领养”计划：顾客充值成为会员即可领养一盆小植物，摆放在店内自己照料。每次来店浇水打卡，看着绿植茁壮成长，也能从中收获成就感与松弛感。店里还计划每月评选“植物之星”，为照顾得最好的那盆植物和它的主人赠送小礼物，让绿色能量在校园中流动起来。

更重要的是，王子燏希望把这间咖啡馆打造成校园里的交流平台。她计划定期举办“学生讲师”沙龙，邀请不同学院的同学来到店里，分享自己的专业趣闻或实践心得。无论是人工智能前沿、宠物护理常识，还是海外交换经历，只要是师生们感兴趣的话题都能在这里找到听众。这个创意源于她在国外见到的“学术酒吧”活动——大家端着饮料轻松聊天，碰撞出思想的火花。她想在校园里引入这种跨学科交流的氛围，为不同专业和年级的师生搭建沟通桥梁。

以“植物治愈 + 交流驿站”为主题，王子燏的方案一举赢得“最佳整体项目奖”。在看到了这个商业项目的潜力后，西浦创业家学院（太仓）创业与企业港副院长 Andrew King 教授和浦创汇负责人 Mikhail Zenchenkov 博士找到了王子燏同学，问她是否愿意把概念变为现实。

有了初赛告捷的底气，王子燏在深思熟虑后接受了开店的提议，紧接着便开始着手完善咖啡馆的设计和运营方案。

作为供应链管理专业的学生，她将专业所学融入到创业计划中，从上游咖啡豆采购、物流运输，到下游库存管理、成本控制，每一个环节都经过精心测算。她利用课堂上学到的商业策略知识，对目标客户定位、产品定价和服务模式进行了详细规划。从比赛提案到详细的商业计划，这间咖啡馆在图纸上已初具雏形。

## 想法如何落地？看看西浦创业家学院（太仓）生态系统支持

把构想变成现实，并非王子燏一己之力可以完成。这条创业之路的每一步前行，都深植于西浦创业家学院（太仓）创新创业辅修课程（ENT）的设计——75% 行业课程和技术课程 +25% 创业课程，打造出课堂与创业无缝对接的育人机制。从选址到试营业，每一步都有多方资源在为她保驾护航。

导师团队从商业计划、空间设计到市场策略，为她提供了持续不断的专业技术指导。在项目初期打磨商业计划书细节时，浦创汇几乎每周或每两周就组织一次例会，帮助她反复完善创意，推进想法真正落地。进入空间设计阶段，创业与企业港副院长 Andrew King 教授亲自参与，从座位布局、灯光氛围到软装家具，都提出专业建议，却始终尊重她的自主决策。在装修实施时，创业与企业港团队协调施工进度和物料调配，推进项目顺利落地。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曾在和王子燏的一对一会议中表示：“遇到问题，学校会全力支持。”这无疑给王子燏打入了一剂强心剂，极大增强了她的信心和决心。此外，学校不仅提供图书馆旁的使用场地，还提供了资金支持，确保场地、资金等同步到位。

正是在这种跨部门的配合与鼓励下，从去年 6 月竞赛获奖，秋季选址，到今年 2 月装修，4 月开启布置，7 月试营业，整个过程得以高效有序地进行。王子燏说：“原以为创业是孤军奋战，但学校真的成为我最有力的后盾，让我少走了很多弯路。”

这样的协同，正是西浦融合式教育的核心内涵之一：通过项目驱动学习、行业导师协作、真实情境模拟等机制，将学生置于真实语境中学习成长。

## 从实战中锤炼的复合型能力

“融合式教育真的给了我很多锻炼机会。”王子燏说，“在父母眼中，我一直是调皮、不按常理出牌的小孩。但在西浦，我不仅把成绩稳稳拉到了专业前 5%，也逐渐找到了自己的节奏和方向。”

曾在美国高中就读的王子燏，原计划前往澳洲昆士兰大学就读。在此

期间，她身边很多就读于西浦、已经在职场上取得出色成绩的前辈分享了他们的真实经历，使她开始关注西交利物浦大学。本来只是想先来体验下大学生活，但在进入西浦学习生活过一段时间之后，却坚定地选择留下来。吸引她的，正是西浦融合中西的创新教育理念和产教融合的培养模式。这样的教育环境让她能够将理论学习与实践应用紧密结合，在本科阶段通过参与跨学科真实项目、与行业导师交流等“做中学”的实践不断成长。开放而富有活力的氛围也让她相信，这里是能够让自己充分施展拳脚的地方。

在大二进入供应链管理专业之后，王子燏没有局限于课堂，而是积极投身各种项目实践，全面提升自己。她专业成绩名列前茅，多次获得奖学金，最终以一等荣誉学位毕业并被评为西浦优秀毕业生。与此同时，她在百威商业挑战赛中取得赛道前五名，又与团队参与博世汽车部件（苏州）有限公司的博世仓库标签索引优化项目，斩获校企合作“最佳实践奖”。这些经历不仅提升了她的商业敏锐度和团队协作能力，也锻炼了她快速学习和解决实际问题的能力。特别是在博世项目中，她深入了解了仓储运营和供应链优化，并将所学运用到 Cozy Coffee 的库存管理和供应链规划中。

多元的经历让王子燏在面对创业挑战时更加游刃有余。从财务测算到市场营销，她都能结合课堂理论和实践经验自主拿捏。正是西浦创业家学院（太仓）独特的产教融合环境，让她在本科阶段就有机会接触真实项目和行业导师，快速成长为具备战略思维与执行力的复合型人才。



王子燏（左三）与同学合影



## 创业之路与西浦同行

拿到帝国理工大学的 offer 后，选择暂缓深造、投身创业，并不意味着王子燏放弃了学业规划。相反，这段宝贵的实践让她更加明确了未来方向。她计划先将咖啡店用心经营一年，积累实际的运营经验，再根据所获心得决定下一步的路。正是在学校的支持和自身努力下，她有机会在毕业前体验创业全过程，这在同龄人中并不多见。

由于环境和机遇一直在变化，她也一直在继续寻找新的机会，向更多的学校递交申请。不同于当初只专注申请供应链管理专业，如今的她在经历创业洗礼后，开始在创新创业、市场营销或战略管理等领域探索可能。“我想借这次开店的机会，去系统学习企业战略和创新方面的知识，为将来更好的发展做准备。”她坦言。

关于咖啡店的未来发展，王子燏也早早拟好了方案。考虑到一年后自己可能赴海外读研，如何让店铺在她离开后继续运转，是必须考虑的问题。她正在规划“学生合伙人”模式，计划将咖啡店部分股份拿出，通过竞聘招募在校的学弟学妹加入管理团队，分别负责市场营销、日常运营、品质控制等板块，通过利益共享和“传帮带”的机制，实现团队的新老交替，让咖啡店真正成为可持续的学生创业项目。“希望这家店即使我不在校园，也能一直办下去，成为西浦学生自己的品牌。”她说。

Cozy Coffee 不仅是一间咖啡馆，更是一个不断生长的载体，一个在校园里开放、赋能和延伸的“课堂”。对王子燏来说，未来或许还会有读研、创业、实习等新的篇章，但在这家咖啡馆里，她已经先尝试了一场属于自己的创业演练。也许，下一杯咖啡的香气里，就藏着她通往更大世界的钥匙。

（记者：叶韵致 图文提供：王子燏）

本文发表于 2025 年 7 月

02



# 在与世界的关系中成长

# 2020 魔幻年
# 出国留学还是个好选择吗？

## 听听被全美最牛新闻学院录取的学霸怎么说

> 编者按：2020 年一场突如其来的新冠疫情完全打乱了许多学生的留学计划。诸多不确定性的风险令越来越多的学生和家长陷入两难，迫使人们更多地去思考留学的价值。在人们为应对更为复杂和充满不确定性的未来做准备时，如果将教育视为一种可能的解决方案，那么优质的国际教育能够为人们创造什么价值？黄嘉慧的经历或可给予也在思考这个问题的你一点启示。

2016 年春，北京汇文中学高三理科班的学生黄嘉慧主编了一本记录高中生活的文集《玉兰花开》，在学校发表了。编辑并带领同学们创作这本文集的过程让她感受到了在文字中徜徉的快乐。



6 月，在高考填报志愿时，本没有打算离开北京的她做出了一个勇敢决定，她要去位于苏州的中外合作大学——西交利物浦大学，不仅因为西浦提供的是国际化教育，更重要的是那里允许学生灵活选专业。

理科生黄嘉慧要去西浦学传播学了。

### 小试牛刀

进入大学后，她很快适应了西浦的全英文教学、英国学制的课程安排和考核方式。她喜欢和来自世界各地的老师同学天南海北地交流，也享受西浦提供给学生的自由成长空间。

“我可以去尝试任何我想做的事情，不给自己设限。在学校有意识的引导下，完成了从孩子到年轻成人的转变。”

那些美好的时光带给她新鲜感和成就感，也刺激了她走向更广阔世界的渴望。

从小到大，遇到不平事就会义愤填膺并且想要做点什么帮助别人，她形容自己是一个很有正义感的人。用新闻的力量尽可能地接近真相，帮助弱势群体发声——这是她对新闻业以及记者这一职业最早的价值认同。

在西浦，她通过课程和实践慢慢体会到做记者的快乐。在和同伴的努力下，她作为主编创办了全英文校园杂志 X-mirror。用她的话说：“可以去关注校园甚至苏州的社会问题，然后做成故事讲给大家听，是一件有意义又有成就感的事。”

### 异国探险

2018 年秋，黄嘉慧选择“2+2”，前往英国利物浦大学完成后两年学业。

初来乍到的新鲜感很快过去，黄嘉慧待在自己的房间里怀疑人生，她有点发懵。

西浦也是英文环境，来之前她觉得什么都准备好了，自己能“搞定一切”。然而，真实的生活总不按剧本来演。除了很多生活上琐碎的事要自己料理，她更没想到的是遭遇精神上的孤独和迷茫。

向来自信和活力满满的黄嘉慧竟也显露出自闭的一面。

“我觉得自己是在奔向一个新生活，但却发现没有那么大的新鲜感。”她回忆起当时的状态。

“还有价值观上的矛盾，一度怀疑自己还要不要以记者为业。哪怕我学习的对象是西方媒体，但看到各种报道时还是会强烈质疑他们到底有没有了解中国。他们讲的故事不可避免地有他们的政治议程在，似乎很少能打破他们的刻板印象，那么我怎么讲好中国故事？”

那是一段比较丧的日子，“压力挺大的。”

这种状态持续了两个月之后，身边的朋友发现她会去参加一些做蛋糕、剪纸之类的活动。

“我记得当时报名去做国际学

生大使，学校经常组织那种 culture connect（文化交流）的活动，就是给参与的人创造一个交流的环境。”

黄嘉慧开始感受到一点一点的变化，通过与不同的人交流、认识新朋友、跳出固有的圈子，她慢慢打开了自己。她感到，那个熟悉的自己又回来了。

她开始期待每一天的来到，因为她有好多事情要做。

通过所在的学生社团她要帮助叙利亚的女性难民发展茶包生意；她要为利物浦的社区报撰写报道；她还在和一个慈善组织合作策划一个旨在帮助边缘化年轻人的交互式展览。

回看那段经历，黄嘉慧形容说这就像一个驻外记者，她需要很快适应新的文化环境、突破各种现实的、文化的、心理上的障碍去采访当地人、走入他们的生活，了解他们的文化和社会问题。

“比如，在利物浦，首先就是要听懂利物浦口音。一开始我去采访一个当地的艺术家，那一口浓重的口音，真的让我很沮丧！但是他的故事真是非常有意思，也可以给社区带来积极的力量。”那些曾经让她挫败的，而今已付笑谈。

“我发现记者就是一个不断打破自己舒适圈的工作，而这正是我在生活中重新获得能量的方式。这个职业与我内在的热情很契合。”黄嘉慧说。

2019 年年末，她和朋友前往波黑旅行。这个在上世纪 90 年代经历过内战的国家持续带给她强烈的感官感受，空气中浓烟的味道、城市建筑上战火遗留的痕迹，“时刻都在提醒你这个国家结束战火不久”。

她和当地人聊天，他们给她讲述战争的记忆。她去当地的博物馆参观，看到那个年代成长的小朋友用的日常物品，她站在一堆糖纸、日记本和玩具前面，禁不住热泪盈眶。

“你难以想象那些跟我们同龄的人或稍微大一点的人都经历过什么，而他们还是能那么乐观的在生活，”那些场景仿佛再次浮现在她眼前，“有人给我看他的狗、他的孩子，还有人拿当时的经历开个玩笑说‘当时我就很勇敢地骑着自行车上火线了，我也不知道那就是前线。’”

“这个国家真是太不一样了，我当时就有一种冲动，我一定要再回到这里。”

她说，“我希望我有能力在任何地方做新闻，期待和不同国家的人有不同的碰撞。我希望能通过专注故事本身尽可能破除偏见，把自己的工作做好。”

## 走向成熟

在一栋办公楼门口，黄嘉慧深深呼了一口气。她告诉门卫她是第一天来工作的实习生，但实际上她是来找实习的。

她拿着简历从 1 楼敲门敲到了 15 楼，终于打动了一名韩国记者，他很欣赏黄嘉慧的决心和行动力，在其能力所及范围内为她提供了一些信息方面的帮助。

又经历了一番周折，黄嘉慧获得了一份宝贵的实习机会，也因此冲上了新冠疫情报道的前线。

“疫情刚开始爆发的时候，我会为了那些故事哭、沮丧、甚至深感无力，但现在经过了疫情、居家隔离，我觉得我已经熬过了最焦虑最低落的时候。”

“熬过去，就是接受自己的脆弱和无力，明白这个世界很多事情不是能靠一己之力改变，但并不代表我做的事情没有价值。”

“我对自己说，好，这个世界就是这样了，那我就多读读书、多听听智者怎么说，这是让我心安、也能给我新的看待问题的方式。”

“更进一步，我现在反而觉得这是挑战也是机遇，我们有机会创造未来。就记者而言，还有比这么多重大事件发生时更需要记者提供优质信息的时刻吗？”

“所以就利用好它，做自己能做的，会好的。”

疫情在英国蔓延开之后，黄嘉慧一直留在利物浦。她对记者职业的热爱、扎实的学术功底和丰富的实践经历让她从全世界最优秀的申请者中脱颖而出，先后获得全美最负盛名的哥伦比亚大学新闻学院的新闻硕士专业（调查新闻方向）、同样优秀的加州伯克利大学新闻学院硕士专业录取，前者每年全世界只录取十人左右，培养出多位普利策奖得主。

四年前，黄嘉慧被西浦灵活选专业的机会、国际化的教育模式和“2+2”的学制所吸引。四年后，对于有些抽象的“国际视野”，她的体会是“它让我看到更大的世界、了解以及理解不同文化背景的人，以及认识到归根结底我们都是人，都应该努力让这个世界变得更好。”

“教育于我而言，就是给了我一个乌托邦，让我知道这个世界应该是什么样的，我们可以怎么让它变得更好。”

（记者：寇博 图片提供：黄嘉慧）

本文发表于 2020 年 6 月

# 赢得中国企业青睐，马来西亚留学生解锁职业新机遇

扫码阅读英文版
Scan for the English version

“女士们、先生们，欢迎来到2023苏州独墅湖科教创新区全球人才招聘会！”主持人站在人头攒动的会场前方，发言自信从容、吐字清晰。全场目光汇聚在他身上，他神色坦然，毫不怯场。

这位主持人是西交利物浦大学国际商务专业大四学生Weng Lim (William) Tay。Tay喜欢参加社交活动，乐于和人面对面交流。可就在两年前，他还只能居家线上和同学沟通，未来充满未知。

2021年，Tay在马来西亚的家中远程完成学业。那时的他绝没有想到，两年之后自己会以西浦学生大使的身份在中国主持招聘会。他的自信表现给现场的一家招聘单位——中国新能源企业协鑫集团留下了深刻印象，毕业后他将入职该公司。



## 一波三折的求学之路

Tay的求学之路并不顺遂。起初他申请了澳大利亚莫纳什大学，受疫情影响，他只能留在马来西亚线上完成预科课程。

很快他发现，线上课堂和自己设想的大学生活相去甚远。“我很担心，整个大学阶段都要一直远程学习。”

当时，中国已有效控制新冠疫情。“不少人预判，中国会成为较早开放边境、恢复线下教学的地区之一。”Tay说。

抱着这样的想法，他开始搜寻开设英文授课项目的中国高校，西交利物浦大学西浦国际商学院（IBSS）进入了他的视野。

“我看过很多西浦的视频，商学院大楼的建筑设计一下子吸引了我。学院拥有的‘三冠’认证，也坚定了我的选择。”

“三冠”指的是IBSS通过AACSB、AMBA、EQUIS三项认证，是全球少数享有盛名、获“三冠”认证的商学院之一。

Tay立刻提交资料，申请国际商务本科专业。

就在拿到西浦录取通知之际，疫情形势出现反复，他不得不继续居家学习一年时间。

## 在逆境中练就韧性与适应力

疫情打乱了Tay的计划，但他始终以乐观心态直面困境。

“这无疑是巨大的挑战，不仅是我，全球很多学生都深受影响。我们错过了人生中无比珍贵的一段时光。”他说。

“但我同样认为，疫情以一种特别的方式塑造了我们。这些经历让我们拥有区别于其他世代的特质，收获了许多旁人难以感同身受的感悟与视角。过程虽艰辛，却是成长路上必经的一课。”

既然无力改变外部环境，Tay选择改变自己。

白天他认真完成线上课程，课后到父母经营的珠宝店做兼职销售。这份工作不仅锻炼了他的时间管理能力，更培养了他的跨文化适应力。

“马来西亚是个多元社会，华裔、马来裔、印度裔三大族群和谐共处，大家有着不同的语言、偏好与消费习惯。做销售时，我需要读懂不同文化间的细微差异，在不同的沟通模式之间灵活切换。”

除此之外，他还兼任中学辅导老师，辅导学生备考IGCSE（国际普通中等教育证书）考试。

在多重身份的忙碌中，时间过得

飞快。一天，Tay 收到中国大使馆通知：国际生入境政策放开，两周后他便可前往中国。

## 重返校园，邂逅多元天地

2022 年 11 月，Tay 终于踏入西浦校园，所见所感超越他的期待：“比起过往经历，这里的条件完全是另一个层次。图书馆、体育馆等硬件设施非常出色，包括 IBSS 在内的每一栋建筑都设置了各式各样的学习空间。丰富多元的学习环境可以自由切换，学习体验焕然一新。”

Tay 十分喜爱国际商务专业自带的国际化氛围。他说：“我结识了来自欧洲、非洲、北美、东南亚的同学，我们国际生紧密联结、互相帮助、互通信息。在交流中，我得以了解他们的文化、来华缘由、教育背景与人生选择，眼界也随之不断拓宽。”

## 成为西浦国际学生大使

重返校园后，Tay 仍深感疫情让自己错失了许多校园体验。

大四那年，看到西浦国际办公室（XJTLU Global）招募学生大使的邮件，他毫不犹豫提交申请。“我把这视为毕业前参与有意义的活动、拓展社交圈的最后机会。”

作为学生大使，Tay 协助西浦国际办公室面向马来西亚开展招生推广，解答意向学生的各种疑问。

“成为学生大使，让我有机会向马来西亚学生介绍西浦与 IBSS，不只是让我身边的熟人，也让更多马来西亚学生看到，除了本国公立大学之外，还有其他求学选择。”他说。

## 赢得中国企业青睐

大四那年，Tay 积极参与各类招聘会与社交活动。在他主持的 2023 苏州独墅湖科教创新区全球人才招聘会上，协鑫集团也到场招贤纳士。

招聘会结束后，协鑫集团面向西浦 20 名优秀国际生组织企业参访，并安排现场面试。

Tay 凭借出色的销售技巧、演讲水平、跨文化适应力，以及流利的中英双语能力脱颖而出，获得协鑫集团位于苏州的东南亚区域全球销售专员岗位的录用通知。

Tay 说：“协鑫希望招募国际生，充当中国企业与海外分支机构之间的沟通桥梁。我相较于其他国际生的优势，在于中英双语都较为流利。身为马来西亚华裔，我也理解并认同不少中国的传统与处事方式。”

谈及这个工作机会，Tay 对西浦国际办公室充满感激。

“如果没有西浦国际办公室的支持，我很难拿到这份 offer。当初我遇到签证相关难题，办公室为我提供所需证明材料，助力我顺利拿下这份工作。”

回望大学生涯，Tay 感慨正是这一路的跌宕波折，成就了如今的自己：“我渐渐明白，所有经历无论好坏，都铺就了我成长的道路。所有的经历——线上求学、换学校、再度远程上课、做兼职、来中国、担任学生大使、参加招聘会……一桩桩一件件串联起我的人生，打开无数新的可能。”

“所有付出，都没有被辜负。”他说。

（记者：西浦国际办公室、韩辛敏

图片提供：Weng Lim Tay）

本文发表于 2024 年 7 月



# 从印尼到中国，她的机器人梦想在这里起飞！

扫码阅读英文版
Scan for the English version

在科技飞速发展的时代，能够站在科技前沿学习的人将拥有巨大优势。这一理念正吸引着印尼学生前往中国留学，因为中国正是科技发展的“快车道”。

“中国以尖端科技和快速创新而闻名。”印尼学生 Clarine Beryl（下图右一）如是说，她正在位于中国苏州的西交利物浦大学西浦创业家学院（太仓）学习机器人技术。

“人们常说，在中国生活就像迈入了未来，因为一切都如此先进且相互连接。我觉得这正是我想去的地方，我相信在那里我一定能学到很多东西。”

在研究大学择校时，Beryl 对在中国留学有一个担忧，那就是语言问题。虽然她的普通话水平足以进行日常对话，但用中文完成整个本科课程仍让她感到有些压力。“本科学习已经很难了，我不想再给自己的生活增添更多烦恼。”她说。

幸运的是，她发现中国的国际大学为她提供了解决方案。“我找到了西交利物浦大学，这所大学的教学语言是英语。”西浦由中国西安交通大学和英国利物浦大学联合创办，提供 100 多个英语授课的学位项目，校园位于上海附近的苏州。




Beryl 所在的西浦创业家学院的校园位于苏州市下属的太仓市。太仓紧邻上海，以高端装备制造、先进材料和现代物贸等为优势主导产业。这里的产业发展为学生们提供了大量与行业接触的机会。

## 培养未来领袖

西交利物浦大学强调实践经验和严谨的学术并重。其领先的融合式教育模式侧重于与产业界的合作，以确保毕业生能够引领未来技术的发展。在西浦创业家学院，Beryl 领导一个学生团队，研究如何编程一个机械臂，使其能够智能地整理桌面。“这款软件能够通过观察帮助机器人预测用户的需求，然后在各种场景下为用户执行定制任务。”她说。西浦创业家学院（太仓）智能机器人学院助理教授朱凡博士为该团队提供指导。“学生们对行业标准的机器学习技术运用自如，这为他们的项目增添了一层复杂性。”朱博士说。

Beryl 说，团队从大学创业孵化机构浦创汇提供的资源中受益匪浅。该中心协助学生启动创业项目、与产业合作伙伴协作并建立新的商业伙伴关系。浦创汇为团队提供了购买研究所需设备的预算以及办公空间。

未来，团队计划与机器人制造商和潜在终端用户建立试点合作，以完善技术、深入了解市场需求并建立信誉，Beryl 说。

## 远不止学位

Beryl 很高兴自己选择了西浦，并对正在为之准备的职业生涯充满期待。“说实话，机器人技术非常适合我，”Beryl 说，“我一直喜欢制造东西，无论是组装零件还是弄清楚事物的运作原理。编程也是我的另一大爱好；看到自己创造的东西活灵活现地按自己想象的方式工作，再也没有比这更令人满足的了。机器人技术以最令人兴奋的方式融合了所有这些。”她说，机器人技术真正让她兴奋的是其改变世界的潜力，这种可能性在她和队友正在开发的软件中可见一斑。

“通过这个项目，我意识到机器人技术对我来说不仅仅是一个学位；这是一个机会，让我能够投身将定义我们未来的那种技术领域。”Beryl 说。

尽管 Beryl 是团队中唯一的国际学生，但她并没有遇到显著的文化差异。“我们总是努力确保每个人都能相互理解。我们尊重彼此的观点，并坦诚沟通。”她说。

Beryl 表示，身处一个跨文化团队的好处之一是能够更深入地了解中国文化和工作理念。

“从中国同学那里学到的东西对我来说是无价的。随着我们继续成长和提高沟通能力，这对我们所有人来说都是一个很好的学习机会。”她说。

Beryl还想鼓励其他想要在科学、技术、工程和数学（STEM）领域发展的女性学生。

“有一种刻板印象认为，STEM领域是‘男性主导’的，并且需要往往与男性联系在一起的某种性格或技能组合。然而，我相信 STEM 适合每个人。好奇、犯错并在过程中学习，这都是可以的。”她说。

（记者：韩辛敏 编译：寇博
图片提供：Clarine Beryl）
本文发表于 2025 年 4 月

03

# 把真实问题转化为研究

# 两年半博士生涯：开挂的人生，学以致用初心不改

2022 年 7 月，李娜完成博士论文答辩，短短两年半时间，拿下教育学博士学位，成为西交利物浦大学未来教育学院的首位博士毕业生。

她边工作边读博，期间发表 27 篇（部）论文和出版物，其中包括 1 篇中科院一区心理学顶刊、3 篇国际 SSCI 一区教育技术顶刊论文在内的 8 篇一作国际核心期刊。其学术质量通过英国利物浦大学学位委员会的严格审核，获利物浦大学颁发的博士学位。

## 博士生涯的起点是一个不自信的科研小白

读博之前，李娜从来没有发表过英文的国际期刊论文。“因为缺乏科研经验，我很难将那些令人费解的科研术语和具体实践联系起来。”

“在博士研究初期，我其实很缺乏自信。”她回忆道。

万事开头难，科研小白李娜去找导师商量。经验丰富的导师给她指了一条路，建议她从“教育技术如何促进教学改革”这个大研究方向中先选取一个试行的小项目来熟悉科研流程并建立信心。



“从研究设计到文献综述、数据收集和分析、论文撰写，我一共花了 2 个多月来做这个小项目。麻雀虽小五脏俱全，它让我在短时间内对国际标准的科学研究过程有了初步的直观认识。”

这个最初的尝试，以国际会议论文的形式发表。李娜也因此慢慢积累起一些自信，“这就像是从漆黑走到了有一丝光亮的地方。”

## 跨越第一座大山

从练手的小项目到系统文献综述，是李娜真正跨越的第一座大山。她所聚焦的“虚拟学习环境等教育技术如何促进高等教育改革”的话题属于管理学、教育学、信息技术学和心理学的交叉学科，研究领域较为小众，尚无较为系统化的理论综述，这意味着她可以参考的前人综述很少——“我只能自己去摸索。”

这时，李娜的中外导师们给了她极大的支持。作为西浦未来教育学院和利物浦大学心理学院联合培养的博士生，李娜的主导师是未来教育学院的张晓军博士，另两位导师是席酉民教授和利大心理学院的 Maria Limniou 博士。

导师们各自有管理学、教育学、心理学等不同学科背景，极大开阔了李娜的学术视野，辅导她完成了对博士研究的系统文献综述。对于论文的投稿策略，中英双方导师给出了不同的建议。

“西浦的两位导师建议把目标定得高一些，瞄准行业标杆去投稿，即使失败，也能得到高水平的反馈意见，有助于提高我这篇文献综述的质量，从而提升整个博士研究的学术质量；利大的导师建议从级别较低的期刊开始尝试，因为中稿率较高，不会太受挫，并且发表周期也比较短。”

导师们各有侧重，帮助李娜更为全面地认识和考量问题；同时，他们也给予了学生充分的自主选择空间。

经过慎重思考，她决定把目标定的高一点。一则她想就算被拒绝也没有什么损失；再则导师有句话给她留下了很深的印象，“我导师常说，每一篇发表的论文都会一辈子跟着我，代表着我的专业水平，所以要慎重考虑。”

现实总是来得更骨感一些。首次投递论文，不出所料被拒绝了。“我是有心理准备的，导师已经给我打过预防针，绝大部分情况肯定是会被拒的。”在收到期刊反馈后，结合导师

意见，她很快振作起来继续修改。

她没想到的是，“投递—被拒—修改”就这么反反复复。历经两年坚持不懈的努力，这篇综述文章终于得以在一家高水平国际期刊上发表。

## 学以致用是投身科研的初心

李娜曾在世界五百强企业从事多年软件设计和项目管理工作。在西浦管理信息技术与系统办公室任职期间，她兼职读完中国科学技术大学项目管理专业的硕士学位。2015 年加入西浦的教育技术部门后，她从事教育技术研发、实施和教师发展工作，一干就是 8 年。




根据她对教育技术研发和应用推广的观察和反思，她发现过去 13 年间，学校共推出 60 多项教育技术创新应用，最终被广泛应用的只有 4 项。

她对记者讲述了当时作为技术开发人员的困惑和挫败感。她举例说，“比如我们通过优化算法，让原本需要 10 秒加载出来的网页 1 秒内就加载出来。作为技术人员，我们都觉得特别自豪，心想老师们一定很喜欢。但实际的反馈却告诉我们，老师们并没有很在意这个提速优化。这一度让我和同事们感到不理解——老师们的真正需求是什么？”

这一工作中的困惑和挫败促使李娜对教育技术如何才能更有效地应用于教学、并能对教学改革产生积极的影响，产生了浓厚的兴趣。

“我想知道技术人员和老师们之间到底有什么沟通障碍？我们在实践当中要怎么做才能解决或者避免这种问题？作为局内人，我想改变这样的现状。”李娜说。

李娜的核心研究成果是提出了教育创新制度化的新模型，将原来的三阶段创新制度化模型拓展为四阶段，并揭示了阻碍教育创新进一步扩散和稳定发展的瓶颈。

她解释说，所谓的三阶段创新制度化模型即“习惯化—客观化—沉淀化”，她在习惯化和客观化之间增加“意义化”这一新阶段，从而使其扩展为四阶段。而“意义化”正是制约新的教育技术走向客观化的瓶颈。

“我的研究结论是，当师生能够找到一个充分的理由来说服自己去采纳这个新的创新应用，就可以促进一项技术进入下一个阶段。正如孔子所说，‘盖有不知而作之者，我无是也。’这个寻找‘知’的过程就是‘意义化’。”李娜说。

## 成长离不开导师的悉心指导

回顾两年半的博士生涯，李娜十分感激三位导师。“我们四个人就像是来自同一幅画的拼图一样，拼在一起严丝合缝，非常默契和谐。我的博士毕业论文由六篇互相关联又相对独立的论文构成，融合了管理学、心理学、教育学和信息技术学这四大学科的交叉知识。三位导师各有所长，共同培养了我的和谐心智。”

导师们不同却互补的辅导风格，以及给予她极大的自主探索权，使她得以飞速成长。

此外，他们还全力支持并鼓励李娜多参加国际学术会议，走出舒适圈，接受来自不同文化、不同学术背景的学者的质疑和挑战，不断提升学术沟通能力。

李娜也是西浦博士生论坛的积极参与者。“在准备报告和海报的过程，相当于帮我又梳理了一遍研究思路。同时也让我下意识地从第三方的角度进行思考，进一步改善和明确接下来的研究方向。”

## 博士毕业开启下一段教育旅程

谈及未来的研究计划，李娜希望能够继续深挖“意义化”在不同文化环境或行业中的新问题，完善该理论，使其应用于更广泛的领域。

不止步于理论层面，她还希望能够深入到实际教学环境中，“一方面帮助技术人员开发出符合用户需求、对用户更友好的教育技术功能，另一方面帮助教师找到真正有意义的动机去使用相关教育技术。”

李娜目前在西浦未来教育学院任教，担任数字化教育专业的研究生导师。她表示，希望通过培养这个专业的研究生，为社会输送更多能够搭建“桥梁”的复合型人才。

（记者：寇博 金晓艳 编辑：寇博 石露芸
图片提供：李娜）
本文发表于 2022 年 10 月

# 他，药企高管，读博的 1399 天

“企业擅长把 1 到 100 的事做好，可我总想搞清楚最初的 0 到 1 是怎样发生的。”

从 2007 年硕士毕业就进入产业界的王绪甲，心中一直埋着一个“读博梦”。

王绪甲于 2012 年加入君实生物，从基层研究员做到高级总监，参与多个创新药产业化项目。在他心中，对“从 0 到 1 突破”的渴望一直很强烈。

机会来了。

2021 年初，他从直属领导口中得知，西交利物浦大学西浦慧湖药学院[①]正在推出校企联合人才培养项目。不久，西浦慧湖药学院与包括君实生物在内的十余家知名药企签署了战略合作协议，计划合力培养面向产业的高端复合型人才。

近年来国内生物医药行业对人才升级的需求迫切，王绪甲的在职读博计划获得了公司支持。但要想通过西浦的博士“申请关”，他还面临着最大难题：做一个什么样的博士课题，能兼具学术和产业的双重价值？



①自 2026 年 9 月起，西浦慧湖药学院与西浦理学院合并为西浦生命与自然科学学院。

## “多赢”课题：写给脂肪肝的“战书”

带着企业课题来申请读博是校企联培博士项目的特色。王绪甲撰写博士研究课题项目计划书时，需要主动将企业需求、市场潜力与科研价值、自身兴趣拧成一股绳。

最终，他将课题定为“非酒精脂肪肝的生物标志物的发现和药物研究”。在他看来，这是个“多赢的选择”：

“君实当时在非酒精性脂肪肝领域的项目不多，全球首款靶向药物也尚未诞生，我做这个研究，既能帮企业提前布局赛道，又能让我的实验有现成的产业平台支撑，不用从零搭建环境。

“从科研角度看，这个课题是个研究空白，做出来能有真真正正的学术创新，而不是重复别人的工作。”

据介绍，非酒精性脂肪肝的发病率已经影响全球十分之一以上人口，它会带来肝脏本身的进展性损害、极高的心血管疾病风险，加剧代谢紊乱、引发 2 型糖尿病。“做这个课题，哪怕只是往前推一小步，都可能帮到很多人，这种‘有用’的研究，比单纯发论文有意义得多。”他说。

这一兼具产业化前景和科研价值的课题计划书迅速在君实生物内部完成了立项，随后王绪甲在西浦慧湖药学院的教研团队中找到了相关研究领域的王牧教授进行课题沟通，得到肯定性的反馈。

与此同时，西浦博士生录取对英语能力有较高要求，王绪甲笑称自己“大龄转型还得补外语”。奋战三个月，当雅思 7 分的成绩单寄到办公室时，他拿着信封在工位旁转了好几圈，连同事都打趣：“你这是中了什么刮刮乐大奖？”

历经西浦研究生院的材料初审、药学院的专业层面审核、研究生院复核和英国利物浦大学的终审，他终于迎来了博士录取通知！

## “职场学者”：两边都没掉链子

王绪甲的导师团队由西浦慧湖药学院王牧教授、英国利物浦大学 Chris Goldring 教授和时任君实生物首席运营官（现已辞任）的冯辉博士组成，三人的指导占比约为 7：1：2。

在王绪甲的日常学习科研中，主导师王牧教授每周组会都会带着他抠细节，从蛋白表达结果解读到实验瓶颈排查，甚至课题组同学间的技术交

流都帮他解决了不少难题。

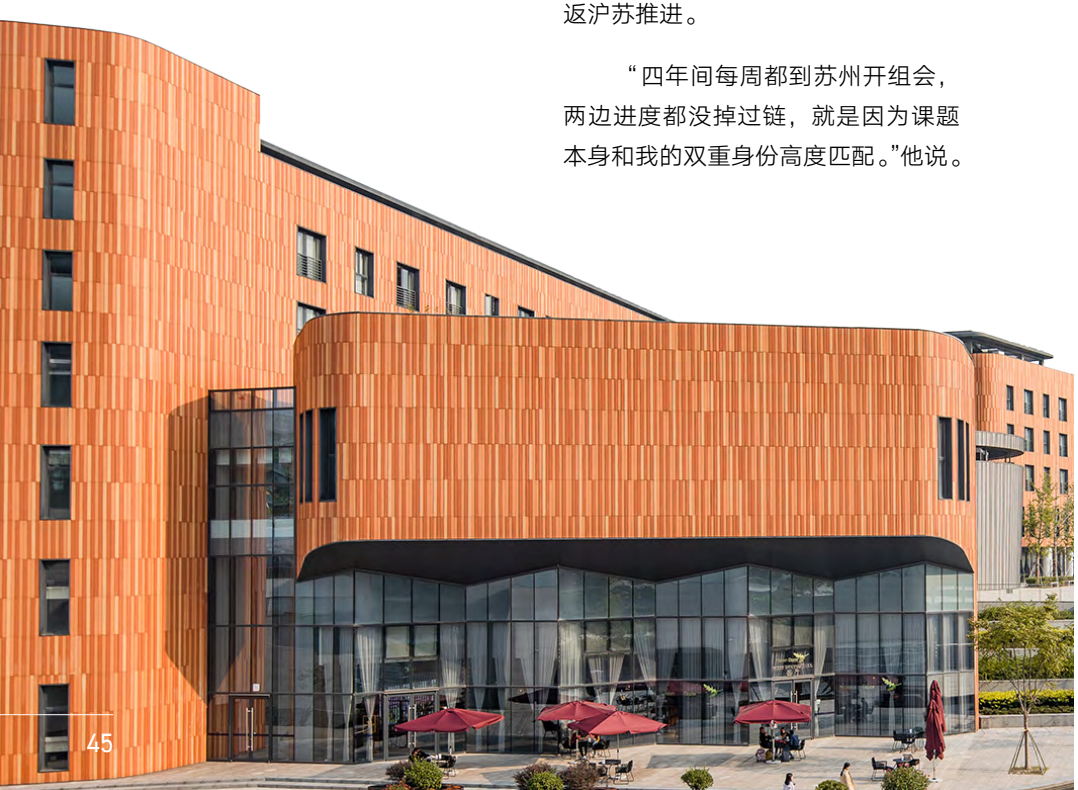
产业导师冯辉博士善于从产业角度提出问题，这让他印象很深：“做基础研究对产量不会过多要求，一克蛋白也足够，但冯博士在做出蛋白时就会考虑，如何让细胞持续稳定生产蛋白、提高产量，为可能的产业化做准备。”

而利物浦大学的 Chris Goldring 教授则带来全球视角，在非酒精性脂肪肝药物评价等方面提供指导。“当时该领域仍属空白，全球首款药物直至 2024 年才问世。在研究过程中，从构建类器官模型到筛选关键指标、解读复杂结构，Goldring 教授均给予了极具前瞻性的指导，确保了我的研究始终与国际前沿同步。”王绪甲说。

作为一名在职读博的企业高管，王绪甲的角色更像是工作科研一把抓的“职场学者”。从位于上海浦东的企业办公室到位于苏州的西交利物浦大学实验室，他如此编排自己的“双城记”：

“像亲和力测定这类实验，君实和药学院都有设备，我跟着王牧教授厘清实验方案后，就在公司做——既不耽误工作，又能利用企业的生产线资源。”而遇到公司没有的科研资源，比如蛋白质组学研究必需的数据库、特定质谱分析，他会提前和药学院大分子表征分析中心等平台约时间，往返沪苏推进。

“四年间每周都到苏州开组会，两边进度都没掉过链，就是因为课题本身和我的双重身份高度匹配。”他说。








## 从小鼠“卡壳”到实验“通关”

科研意味着不停地试错，读博期间王绪甲经历了数次“卡壳”，那些细节至今记忆犹新。

有一次他带着纯化好的蛋白做小鼠实验，结果各项指标毫无改善。“明明细胞实验都有效，怎么到动物身上就不行？”他从头复盘，从给药频率到分子结构逐一排查，最后结合文献才找到可能的症结：蛋白序列中的几个氨基酸位点导致其在体内被快速降解。

“我们设计的是一周给药一次，可蛋白半天就降解完了，相当于没起效。”他解释道，“但病人不可能天天打针，从临床需求角度，必须优化分子结构。”于是，他没有选择“增加给药频率”，而是把相应氨基酸突变后，从头做表达、做体外验证，再一次推进动物实验。

2024 年新春，模型小鼠在实验中体重明显下降、肝脂肪变性减轻时，他才真正松了口气：“那一刻特别有成就感，不仅证明了两种蛋白的协同效应，更让我的研究有了推向临床的可能。”

从 2021 年 9 月入学，到 2025 年 6 月根据答辩委员会专家意见完成博士论文的最终修订，王绪甲度过了读博的 1399 天，产出了三篇学术论文和一项突破性候选药物研究成果，成为西浦慧湖药学院首位校企联培博士毕业生。

## 做“架桥”的人！他的三项“硬核”攻略

毕业后回到君实生物，王绪甲的工作内容有了新变化——除了本职工作以及探索博士科研成果的产业化可能，他还承担起校企合作项目的协调任务，相当于在学院与企业之间架起桥梁。

“以前觉得基础研究和产业是两回事，现在明白，好的基础研究能给产业指方向，而产业需求能让基础研究不跑偏。”他举例说，自己带回到君实的蛋白质组学技术，虽然企业之前很少用，但这种“发现新靶点、新机制”的工具，已经开始为公司的新研发项目提供支持。

“这就是校企联培最珍贵的价值：让学术成果能落地，让产业需求能开花。”他说。

早在 2021 年申请到博士研究生后，就有不少同事和周边药企的同行来向王绪甲打听，现在这样的咨询有增无减。对于后来者，他有三点建议：

“一是扎根产业找问题，因为真正的创新往往藏在生产研发一线的痛点里；二是保持学术敏感性，哪怕是资深研发人员，也要关注最新研究进展；最后要敢于跨界尝试，现在做创新药不仅需要生物学知识，掌握 AI、材料学等知识可能会有意外收获。”

“生物医药行业正在进入全球创新的时代，我和同仁们见证过从单抗、ADC 到 mRNA 疫苗的技术浪潮叠加与融合，更感受到了资本、人才和政策多重红利给中国创新药生态带来的深刻重塑。不管是生物医药企业还是从业者个人，都很需要校企联合人才培养这样的创新模式，来助力企业的发展壮大和个人的能力提升。”王绪甲说。

（供稿：西浦慧湖药学院 编辑：石露芸
图片提供：王绪甲）

本文发表于 2025 年 11 月

# 从西浦到 UCL 再到浙大：她走通了一条跨界学术路

十三年前，徐心第一次走进西交利物浦大学校园时，大概不会想到，自己未来会跨越多重文化背景下的教育路径从中外合办大学到英国 G5 名校，再回到西浦的人文社科学院读博，最终进入浙江大学与安吉县浙江生态文明研究院，成为一名联合博士后研究员。

她的道路看似跨界，却始终围绕着一个核心追问——经济发展如何与环境治理并行不悖。

## 源头：一个持续十年的核心研究主题

2012年进入西浦经济学专业时，她对“环境治理”并没有明确的学术规划。直到本科毕业项目，她第一次正面触及企业社会责任信息披露的复杂性，也第一次感受到政策、市场与环境之间的张力。

“那时我意识到，未来推动可持



续发展，市场机制与政策设计必须协同发力。”她在采访中回忆道。

这份“好奇心”并没有随着毕业而结束，反而成为她未来十年学术路径的底层牵引力。

本科毕业后，她前往伦敦大学学院（UCL），攻读“能源与环境经济与政策”硕士。

“那是2015年前后，虽然ESG、碳中和相关议题的国际关注度显著提升，但选择这一方向读研还并未成为大众眼中的热门。”徐心回忆道。但她坚信，环境与经济的协调发展是全球无法回避的议题，因此坚定地选择了这个既前沿又挑战性的学科领域，从政策与经济的双重视角进一步夯实自己的认知体系。

## 重返西浦：不只是回家，也是再出发

2018年，徐心回到西浦，成为中国研究系招收的首位博士研究生。

“回到西浦不仅仅是归程，更意味着新的开始。”她说。

对她而言，这不仅意味着回到熟悉的校园，更意味着站上一个宽广的跨学科平台。

她的博士研究延续了此前对环境治理与政策评估的关注，引入更为广阔的社会科学视角，将其置于更广阔的“环境—经济—社会”互动框架中，重点研究中国碳市场建设，探索绿色发展背后的系统性逻辑与地方实践。

她把碳市场视为“一个特殊的‘政策创造的’交易体系”，政府给企业分配碳排放配额，用不完的企业可以卖给超额的企业……减少排放因此成为一种可以产生收益的行为。

她从机理上阐释道，碳排放权交易市场是通过公共政策人为创设的一种特殊商品市场。其关键在于，政府通过界定排放配额这一产权，人为地制造了排放权的稀缺性，并建立起市场化的定价机制。在此框架下，企业的富余配额可转化为可交易资产，从而通过市场这只“看不见的手”，将外部成本内部化，高效引导减排资源实现最优配置。

为了弄清它在现实中如何运作，她访谈了来自政府、企业、环保组织的44位从业者，并比较了作为碳市场试点地区的北京与非试点地区江苏的政策实践。

她希望通过剥开碳市场的“绿色外衣”，呈现背后的政治经济逻辑，“让更多人意识到，气候治理不仅需要市场工具，更需要制度创新和社会力量的共同参与。”



## 博士旅程：从“寻找答案”到“提出问题”

徐心的博士阶段是一段极具个人色彩的经历。

作为人文社科学院第一位博士生，她的身边没有可以随时交流切磋的同门或学术伙伴。她说，自己的博士道路更像是一段需要高度自律的“孤独远征”。

也因此，每一位主动伸出援手的老师，都显得格外珍贵。

其中，她尤其感谢博士导师陈均逢（Geoffrey C. Chen）博士对她产生的深远影响。“他让我意识到，提出一个真问题，远比找到一个完美答案更重要。”她说。

博士初期，她常带着“预设答案”去敲门；而Geoffrey几乎从不急于评判对错，而是不断追问：

“你为什么会关心这个问题？”

“这个问题背后隐藏着怎样更宏大的理论对话？”

“你认为你的研究将如何加入这场对话？”

“最有挑战的部分是什么？”

这些追问逼迫她跳出数据与材料本身，回到问题的源头，在一次次反思中，她逐渐建立起问题意识，也形成了能够独立开展批判性研究的能力。

博士后期，她已能独立提出全新的研究计划，“不再是等待命题的人，而是能主动命题的独立研究者。”

如今，她和Geoffrey仍会就研究想法进行交流，“他更像一位学术同行与挚友。”

除了导师，她还提到汤蓓蓓教授、Dragan Pavlicevic博士等老师在研究方法与论文写作方面给予的帮助——这些支持构成了她博士研究的根基。

旅程的尽头，她把目光重新投向自己。在论文致谢中，她写下：“我要感谢终于走到终点的自己，尽管没人告诉我何时该起跑。”

她说，这段“自我感谢”并非出于自负，而是对那段独自探索、自我驱动的岁月最诚实的交代。“它提醒我，在充满支持的旅程中，那个没有放弃的自己，同样值得肯定。”

## 多体系磨砺中的自我生长

回望横跨中外合办大学、英国G5名校与国内顶尖高校的求学和研究经历，徐心最深的收获来自对自我的重塑和成长。

如果说UCL训练了她分析问题

04

# 从突破边界到扩展生态

的严谨逻辑，浙大帮助她进一步扎根本土学术语境，那么西浦给予她的，是一种植根于“人的培养”的学术底色与自我认知。

她记得2012年刚入学时，“Young Adult（年轻的成人）”理念与“五星育人模式”就深深影响了她。学校鼓励学生在跨文化环境中探索自我、建立批判性思维——教育的核心从不是把学生塑造成标准化的学术工匠，而是给予充分空间去试错、反思、定位自我价值。

博士阶段，“和谐心智”理念又帮助她在高强度学术训练中保持内心秩序，让她学会在复杂环境与未知探索中保持精神的稳定与从容。“真正的学术能力，不仅在于发表多少成果，更在于是否形成了稳定的世界观、是否具备在不确定性中保持清醒与觉察的心智能力。”

获得博士学位后，她前往浙江大学继续博士后研究，站在“全球规则—本土市场”交汇的议题上，继续拓展自己的学术边界。这既是她知识结构的延伸，也是她对现实问题保持关注的方式。

回望过往，徐心最感谢的是那个在没有标准答案的路上依然选择向前的自己。对她而言，学术不是奔赴终点，而是在多重体系与文化之间，慢慢走出一条属于自己的时间线。

（记者：顾已一 编辑：寇博

图片提供：徐心）

本文发表于2025年12月

# 创业兄弟情：不曾忘却仰望星空，首先学会脚踏实地

2014 年底，大学刚毕业的李炜帆加入吴相书的智能家居创业项目时，胸中充满了理想主义的豪情。几个月后，他们一起经历了冲上云霄的时刻，那时他们的创业项目“云居”一举获得 1500 万投资，而他们一时间也成为苏城各家媒体笔下的“创业新贵”、“有为青年”。然而，初尝成功的喜悦还未及三个月，两人又结伴从云端急速跌落，遭遇了“断崖式”的创业危机。他们是如何从低谷的泥沼中爬出？在短短不到两年时间里，从“断粮”的绝境做到数百万营收？

## 从云端跌落，遭遇“断崖式”打击

“那几个月，公司没有什么收入，即使有活干，但纯粹就是为了生存，没什么奔头，不知道未来在哪里。”李炜帆回忆起那段“断崖式”的黑暗日子。

2015 年 9 月，投资人承诺的资金仍没有到位的迹象，没有钱投入进一步的产品研发，智能家居的市场还继续停留在概念大于实质的状态，他们只能靠接零活和创业大赛赢得的经费勉强支撑。到临近春节时，在苏州阴冷的冬天里，团队剩下的 6 个人蜷缩在一间小会议里，白天打零工，晚上打 Dota。

李炜帆 2014 年毕业于西浦计算机与软件科学专业，大学期间参加过校级及省级的创业大赛并小有成绩，毕业时手握着爱丁堡大学的硕士录取通知。那时，他决定休整一年来决定是创业还是继续读研。

吴相书比他大三届，2011 年毕业于西浦电气与电子工程专业，大学期间活跃于社团活动，创办西浦天文社并联合苏州多所大学联合建立苏州大学天文社团联盟。后赴利物浦大学攻读硕士，学成归国任职于世界 500 强企业博世。他一边工作，一边利用业余时间捣弄自己感兴趣的硬件项目，2015 年初在其主导的智能家居项目与投资人签署投资协议后正式辞职创业。

“西浦对我来说是人生中很重要的一段，可以说西浦改变了我。”吴相书说，在西浦做社团，搞创新，撮合团队，一切从无到有，“那段经历深入到我的血液里，自研究生毕业后就一直想要做点事情。”

李炜帆在休整的那年里还一直参加着省里的创业大赛。在大赛上，吴相书看中了李炜帆的软件开发技能和身上的那股冲劲，随后说服他加入了智能家居团队。

那时的李炜帆对这个项目抱有很大的期望，希望一年内能推向市场。“不光是为了赚钱，还有那种自己做出的东西受到市场认可的成就感和荣耀感！”

然而现实向他们展露了残酷的一面，表面上兄弟们一起联机打游戏嗨翻天，但一闲下来就不免感到挫败、迷茫。“那次可以说是‘断崖式’的打击，比较黑暗的一段时间。”李炜帆说。

## “活着才有机会做自己的东西”

为了先活下去，当吴相书提出公司先转型做软件外包业务时，团队成员反弹很大，其中就包括李炜帆：“当时心里非常抵触，原本对自己期望很高，做那么高大上的东西，突然一下转做软件外包，摔到了行业鄙视链的底端。”

吴相书耐心地做成员的思想工作，“活着才有机会做自己的东西。”

“我知道大家心里的那道坎，有时候需要逼迫一下。”他所说的逼迫就是赤裸裸的现实，“实在是没钱了，想要把命运掌握在自己手里，就得学着妥协。”




图中为李炜帆，图左为吴相书

另外一位核心成员袁宾奇（三人合照右）放弃了在思科的高薪工作加入创业团队，在面对公司的这一重大调整提议时，他也有不甘心不情愿，但并没有后悔自己的选择。“创业至少有个奔头，我们做开发的多少都有一种产品情结，希望能有一天在市场上看到自己的产品。”

没有放弃的一个更重要的原因，他说是因为相书。“我们都被这家伙‘洗脑’了，他总能给大家一种希望。兄弟们一起奔前途，这也是大家共同的期望。”

## 所有经历的一切都是在为那个成熟的时机准备着

他们重新从软件外包做起，2016 年大力发展软件业务从而为公司贡献稳定的现金流，解决生存问题。去年下半年，他们开始涉足硬件，“硬件的‘坑’要比软件多得多，譬如量产、出货……陆续交了不少学费，但这些都是绕不开的。”吴相书评价说。

有了利润，有了经过市场验证的对自身技术的信心，有了一手实战经验练就的一双“毒辣”的眼睛，他们还会考虑投资或技术入股一些看好的项目，创造更多红利。

“创业路上有千万种‘坑’，我们都需一一踩过。回想当年的我们，就是一群不懂事的小孩儿，当初智能家居的失败是必然的。”

“现在看来，从低处慢慢锻炼，再往上走，直到现在公司做到小行业里具备一定的竞争力，还是挺好的，走得更扎实、心里更有谱。”吴相书笑着说。

移动电源共享平台“小斑充电”、电商平台“菜小生”、智能化充电管理系统“充电藤 +”……李炜帆对这一年多来经手的项目如数家珍，谈及公司做外包转型时的激烈反应，他面露略带羞赧的笑容，打趣说：“那时候特别理想主义，比较天真，后来让现实给教育了，要说变化，就是现在成熟一些了吧。”

“但是不踏出第一步，就永远没有机会。出来边走边看边找机会，也会以更加长远的眼光去看待‘成功’。”

无论是吴相书、袁宾奇还是李炜帆，他们都会反复提到“等待机会做自己的项目”。

“我们心里那个‘智能家居梦’并没有死，总有一天我们要做自己的项目，现在以及之前所经历的一切都是在为那个成熟的时机准备着。”李炜帆说。

（记者：寇博 吉惠娴 摄影：张玮倩）

本文发表于 2017 年 6 月

# 乘风“出海”的西浦人

扫码阅读英文版
Scan for the English version

2024 年，原任杨国福集团首席战略官的平俊杰，前往伦敦开拓海外市场，任杨国福集团欧洲区域总经理。

平俊杰 2015 年毕业于西交利物浦大学工商管理专业，通过“2+2”项目前往利物浦完成本科后两年学业，并在华威大学商学院获市场营销与战略硕士学位后，时隔八年重回英国，成为全球化浪潮下中国企业“出海”的一员大将。

从单枪匹马、每天干到凌晨两三点，到建立子公司、搭建本地化团队，年底前在欧洲十个国家二十多个城市开出门店，平俊杰说：“跳出国内的基本盘，去做一件创新的事，这样的经历类似于创业。”

“在国内市场规模达到一定饱和度后，全球化成为企业发展特别重要的第二曲线。尤其近两年，各行各业的出海企业呈现一种百花齐放的趋势。

“很多企业面临一个共同的难点：人才。这也是西浦毕业生的机会点——跨文化的学习和实习经历是西浦人绝对的优势。”



## 一起通宵的朋友

平俊杰是苏州人。在他的记忆里，高中时代的他是个比较内向、胖胖的小男生，体重最重时到过 200 斤。

大学时代，他经历了多重“改变”，首先是身材管理。通过健身和轻断食，减重近 70 斤，他说：“这件事让我形成了一个很重要的认知，那就是：我可以做到。”

西浦丰富多彩的社团活动，让他交到天南海北的朋友。“接触不一样的文化、不一样的兴趣爱好，很大程度上会激励自己产生更多的想法，整个人变得更 positive（积极）。”

他还记得大一时，经历了人生中第一个通宵。

那是在电影社。怀着“把自己想要的故事表达出来”的想法，他和小伙伴们既做演员，又参与从脚本策划到后期制作的各个环节。

在北校区基础楼的一间会议室，伙伴们在讨论影片的剪辑，气氛如此热烈。“不知不觉，到了夜深人静的时候，突然发现走廊外面灯都关了，有点恐怖。”他回忆道。

“这次经历给了我一个启发：我们喜欢一件事情的时候，确实是可以废寝忘食的，确实是可以付出自己的心血，把想法付诸实践的。”

## 三场毕业舞会

大二下学期，开学没多久，平俊杰突然意识到一个事实：“我快毕业了。”

“这种感受很神奇。对一般大学来说，一半学业还没完成呢；可我选了‘2+2’，再过十周就要离开西浦了。我的一些好朋友，以后聚起来没那么容易了。”他说。

“我相当于提前体验了一回毕业季，这对我大学后两年的整体规划产生了很大的冲击。我对自己说：想做的事放手做，不给大学生活留遗憾。”

在利物浦的两年，相信“读万卷书不如行万里路” 的平俊杰，把心中的热爱投入到大量的社会实践中。他加入社团 Chinese Society（华人会），前后组织了 50 余次集体活动；作为志愿者到云南的小学支教；做创业项目和慈善捐赠；2016 年组织西浦建校十周年泰晤士河游轮派对……

不仅如此，从大三暑假开始，他连续三年回到西浦，筹办西浦毕业舞会。

“2014 年，我是西浦校友联络委员会成员，我们办毕业舞会，送走大四的学长学姐；到了下一年，送别我自己这一届；2016 年送的是我们下一届的学弟学妹，又是不一样的心情了……”






平俊杰和他的西浦好友李峻枫、陈泽

平俊杰是个感性的人，喜欢热闹，注重仪式感。他说：“毕业舞会是个很好的契机，给我们人生某一个阶段收尾，让我们跟生命中有情感连接的人好好做个道别，然后前往下一个人生阶段。”

## 职场从“做加法”开始

“选择第一份工作的时候，如果你已经想明白了未来一定要干啥，那坚定去做就行了；但如果你还没有明确的职业方向，不如先给自己‘做加法’，不要把自己限定在某个特定的行业里。” 平俊杰说。

在腾讯众创空间（上海）担任品牌和市场经理期间，他了解到孵化器里不同行业的创业项目，用“排除法”认知自己的兴趣方向。

第二份工作选择到 36 氪。他说：“36 氪从科技媒体起家，陪跑各个领域的先锋企业，让我能更全面地看清不同企业的生命周期。”

“做 Marketing（市场营销）的人，不能离前线的业务太远。”在 36 氪，他主动承担市场和商务两个职能，在两条不同的战线同时做到品牌市场部华东负责人、高级商务经理。

在平俊杰看来，职业生涯的前两段经历都是“做加法”的过程，就像在一所“带引号的社会大学”中历练。

“无论未来去创业，还是扎根在某个行业，前期都需要一个‘做加法’的过程。当你想明白了自己要耕耘的方向，那就是你从广度往深度去做的时候。”他说。

## 中餐出海与文化输出

做市场营销积累了五年经验后，从执行层面转向管理层面，成为平俊杰的职业选择。

2022 年 9 月，他加入杨国福集团。作为企业的首席战略官，他对这一岗位的理解是：

“一家企业的战略方向通常是由董事长或 CEO 制定的，而‘战略管理’这个身份更多是做战略的‘解码’，

也就是把战略落地，落到每一年的工作重点、需要推进的重点项目中。”

2023 年，杨国福成立 20 周年，二代接班加速了企业转型的步伐。平俊杰的主要工作是推动全球化、数字化、组织人才建设三大企业战略的落地。

疫情放开后，中式餐饮迎来新一波出海浪潮。他于 2024 年出征英国，任杨国福集团欧洲区域总经理。

平俊杰介绍道，海外的中式餐饮正处于从“移民餐饮”向“品牌餐饮”转型的过程中。“消费出海的背后是文化出海，这也是我自己更感兴趣的点。”

在海外的亚洲餐饮中，以标准化为优势的日本拉面早十年占据市场，在欧美的市场接受度较高。

“这个阶段我们锚定的目标是先成为亚餐的头部品牌，达到日餐的主流程度。”平俊杰说，“餐饮是一种文化输出。我们把中国的文化场景和餐饮结合在一起，把中国文化的元素传播出去，这件事情我觉得很有意义。”

当前，中国企业的全球化战略和出海热潮催生了对跨文化人才的大量需求。平俊杰认为，这是西浦毕业生的优势和机遇所在。他建议学弟学妹们在校期间扎扎实实做一些更落地、更下沉的社会实践。“包括勤工俭学的经历、在一线跟消费者接触的经验，这些都是很有价值的加分项。”

在前往伦敦之前，平俊杰在上海工作多年，其间担任西浦上海校友会轮值会长。当时，在上海校友会创始人陈杰夫等学长的推动下，西浦校友在上海已建立良好的社群基础，规模大、热度高。

从 2014 年第一次毕业舞会开始，平俊杰与校友会的缘分一路延续。如今他已成为西浦的一名校外导师，并着手推动西浦欧洲校友会的组建工作。

“从西浦出发，你会有更多的视角来跟西浦做更多的连接。”他说。

（记者：石露芸 编辑：寇博

图片提供：平俊杰

鸣谢：西浦校友事务办公室）

本文发表于 2024 年 12 月



# 那个骑行英国 2000 公里的极客，在“破壁”中成长

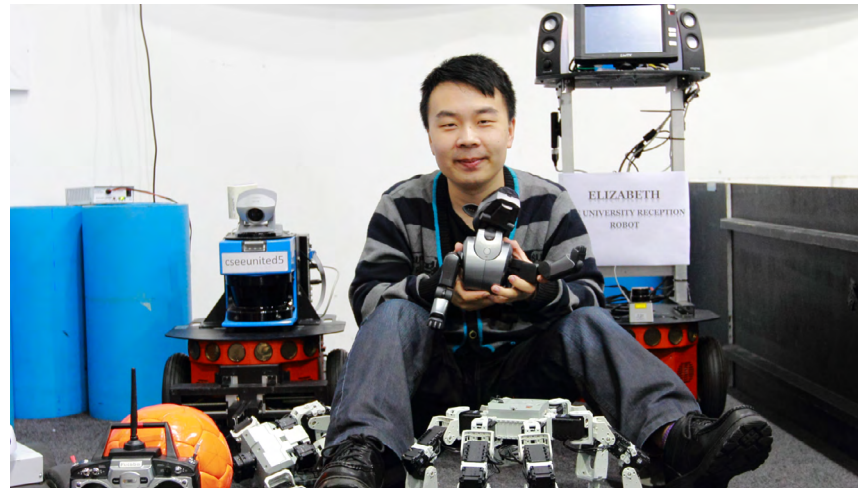
扫码阅读英文版
Scan for the English version

“焦虑”，李睿蛟在年轻人身上反复感受到的状态。

李睿蛟是西交利物浦大学信息与计算科学专业 2008 级校友、国内最早的服务机器人创业者之一，近期将从复旦大学智能机器人研究院博士毕业。近年来他作为西浦校外导师辅导近百名本校学生，同时也在科研工作中指导其他高校的学生。

某种程度上，“焦虑”成为年轻人的一种共性。李睿蛟将之部分归因为“信息发达时代，社交媒体与商业机构在制造焦虑”。

“有些同学眼高手低、急于求成。”他说，“比如都知道申请好的



研究生要做科研、发论文，可总有人想一学期就干出来。问题在于，真正的成果需要先‘站在巨人的肩膀上’。有的人觉得积累的过程太枯燥，不愿往上跳。”他曾推荐学生去工厂一线实习，却遭婉拒。“每个领域都有机会，如果潜意识屏蔽这些，就会错失很多。不深入一线，怎么发现问题？怎么解决问题？”

接受采访的这个周六，李睿蛟从上海赶到苏州，一天的行程密集如作战：上午与校外导师专业委员会探讨如何支持有内驱力的学生；中午与自己负责的不同专业学生见面，讲授精心准备的课程“你想活出怎样的人生”；下午与西浦创业家学院（太仓）的老师讨论产学研合作项目。

对于学生提出的关于成长和职业发展的种种困惑，李睿蛟给出了一个简洁有力的答案：走出去。

“走出去，和世界上、社会各个层面的人多交流，去见世面，去实践。”他强调，“白领不是只坐在办公室关注‘高端事务’。深入一线，你会发现每个行业都有潜在机会在涌现。”

“走出去”、“深入一线”、“破壁”——这不仅是李睿蛟的方法论，更是他成长之路的缩影。

## 极客本色的源头：在“放养”中遇见“带路师傅”

李睿蛟的探索欲始于童年。6 岁学会做饭，8 岁帮同学做玩具——这是他“最早的研发”。13 岁冬天，他独自扛着机箱走两公里路去电脑城修电脑。比同龄人更早接触电脑的他，着迷于买配件、玩组装、琢磨新软件。电脑城的师傅们成了他的“忘年交”。

“我感觉在成长的路上，每个阶段都能遇到很好的带路师傅。”他说。




李睿蛟（左三）被评为西浦 2025 年度荣誉校友

高中分班考前，他在大张纸上手绘思维导图，将历史、地理知识点结构化，考出文科年级第一。但他最爱的仍是机器人。在西安一家旧书店，他淘到一本英文书《人工智能：一种现代方法》，第一次明白机器人的核心在于 AI。后来在西浦，他重遇这本大学教材。

这种自我导航能力在大学彻底释放。考入西浦后，他将 EAP（学术英语）课视为“通往 research（研究）的门”。

“老师布置的作业都包含研究。我发挥信息检索特长，形成观点，写成英文报告和 PPT。”一次关于“云计算”的作业，让他着迷于这个 2006 年才被提出的概念。这份痴迷，最终驱使他成为维基百科“Cloud Robotics”（云机器人）词条的首位创建者，与全球协作者共同构建知识。

从电脑城的实践启蒙，到维基百科的全球协作，李睿蛟完成了极客精神的初次升华——探索不仅源于兴趣，更在于主动参与和构建。

## 肉身丈量世界：骑行 2000 公里与“泡在工厂里”

李睿蛟的“走出去”带有强烈的物理属性。大三那年刚到英国利物浦大学时，他发现许多中国留学生困于华人圈子，下课就在宿舍打游戏。“我觉得这样不行。”他加入当地志愿者协会，组织跨文化活动，还经常带同学逛菜市场、做饭。

最具象征意义的行动发生在大三暑假。经半年策划，他用 27 天骑行英国 2000 公里，为慈善机构募款。没有手机导航，仅靠地图和指南针，从英格兰西南角穿越至苏格兰东北角，晚上宿于帐篷，“有荒野求生的感觉”。所募资金帮助了一名广东的白血病女孩。

这次旅行印证了：世界的真相只能通过亲身“丈量”获得。这种哲学在李睿蛟创业后转化为“泡在工厂里”的行动准则。

2015 年回国联合创立艾米机器人后，为摸清产品从生产线到市场的全链条，他长期驻扎工程一线，与富士康、冠捷等制造巨头深度合作。在机器轰鸣声中，他理解了图纸与成品间的鸿沟，完成了从技术研究者到产业操盘手的蜕变。

## 成为“干细胞”：在跨界处创造连接

随着角色叠加——科学家、创业者、导师——李睿蛟的“破壁”进入更高维度：成为“连接器“。

“我本着做产品的目的去做科研，问题都以社会需求为导向。”他说。在复旦大学主导机器人实验室期间，他带领团队历时五年、十余次迭代，攻克了智能机器人在复杂环境中“眼、脑、手、脚”协同的行业难题。番茄授粉采摘机器人、自主除草机器人等成果被央视、人民网广泛报道。

李睿蛟认为，创新者应像干细胞一样具有“分化”潜能——这是一种不自我设限，能根据环境需求，通过学习重塑自身、适应变化并创造独特价值的内在能力。

在复旦大学攻读博士期间，这种干细胞式的“分化”能力让李睿蛟自觉扮演起学术界与产业界之间的“桥梁”。他曾目睹高校教授与行业巨头签下战略协议却难以落地，问题卡在沟通频道不同：教授的语言企业难懂，企业的痛点教授难察。

他的解决方法，依然是回到“一线”：深入工厂生产线，与技术人员和领导层交流，将模糊的需求“翻译”成明确的技术问题，再将复杂的任务拆解，匹配给不同领域的专家。

“我逐渐成为一个聚合器，身边从事投资、商务、研发的人被连接起来。”他说。在这个过程中，他将产业中最鲜活、最棘手的难题带入学术研究，让科研选题扎根于真实需求；同时又将前沿的学术思维与资源，导入产业创新的具体场景。

在李睿蛟看来，在人人谈论“上岸”与“稳定”的时代，真正的稳定源于在跨界穿行中锻造的“破壁”能力。

他的“一线”方法论朴素而深刻：走出去，打破信息与认知的壁垒；沉下去，到产生真实价值的艰苦一线；融进去，在更广阔的生态中成为激活连接的节点。

李睿蛟是西交利物浦大学第三届本科毕业生。他说：“我自身的成长伴随着西浦的成长。”在西浦建校 20 周年即将来临之际，他期望有更多同学成长为“干细胞式的人才”：

“可能一个人的能力有限，但把个体放到生态里时，他（她）就能发挥更大的能量和价值。

“干细胞式的成长哲学就是：不预先定义自己的终极形态，而是保持对变化的开放、对学习的饥渴，在最需要的地方，通过一次次的‘分化’去适应、融入并最终引领。”

（记者：石露芸 图片提供：李睿蛟

鸣谢：西浦校友事务办公室）

本文发表于 2026 年 1 月

