

1.1 宝剑锋从磨砺出



亲爱的本科生、研究生同学们，同事们，尊敬的家长们和朋友们：

樱花纷飞，梅雨淅沥，徜徉于绝美而空旷的校园，我怀念往日热闹的西浦，留恋林荫道上与老师和学生的攀谈以及令人激动的一场场演讲。今天，5500 多名西浦的新主人，使金秋的校园焕发出勃勃生机，在疫情依然全球蔓延之际，开启不一般的 2020 新学年。我代表全校师生员工，热烈欢迎你们！

今年的高考季显得格外漫长而煎熬，居家备考、疫情防控、暴雨侵袭……让本就残酷的高考愈加艰难。我也非常理解大家在国内外求学选择上所经历的左右煎熬。那张来之不易的录取通知书是你们胜利的宣言，是你们自强自律、孜孜不倦和理性抉择的见证。相信这场特殊的拉力赛，不仅磨炼了你们的心态，更激发出一股越是艰险越向前的斗志与魄力。

你们憧憬的眼神，让我回想起我的高考。我生在秦岭北麓小乡村，因为当时大学关闭，我高中毕业后在人民公社度过了 4 年农民生活。那是个信息封闭、书籍匮乏、资源短缺的年代，但我内心充满了对知识的渴望。“久旱逢甘霖”，1977 年秋恢复高考，那时我正在秦岭脚下河滩上战天斗地、铺土造田。虽只能晚上拖着疲惫的身躯点着油灯复习，但依然期盼从 10 多年集聚的人才群中脱颖而出，挤进盼望已久的大学。最后我终于等到了那张改变命运的录取通知书。

我们虽然境遇不同，但都经历了曲折与漫长的高考，且拥有一个共同点，就是没有选择怨天尤人，而是被心中摇曳的理想火光引领着，学会了快速适应和逆境坚守，在危机中搜寻甚至创造机会。要知道，人生发展的最大敌人不是他人或环境，而是自我逃避或放弃。苏格拉底（Socrates）说：“患难和困苦，是磨砺人格的最高学府。”

面对百年不遇的新冠疫情，世间百态暴露无遗。本是最需要团结和协作之时，有些人却选择歧视、指责、攻击与孤立。平庸稳定的世界里，每个人似乎都成熟理性，而危急时刻犹如明镜透视着人性和社会百态，折射出未来的坎坷及其对人才的特殊需求。亲爱的同学们，相信这场疫情让你们深刻理解了数字时代全球化和多元化世界的复杂性，也初步领悟了西浦致力于培养“世界公民”的初衷。**中国与世界的未来，注定不会一帆风顺。**希望兼具家国情怀与世界公民担当的你们，在西浦快速成长，如我在今年毕业典礼致辞时期待的那样，**找一个支点，用你们的智慧和双手，重塑世界，让未来社会变得更好一些。**

从入学这一刻起，学校就视你们为年轻的成人，希望你们学会独立，尝试承担起你们的责任，挖掘你们的兴趣，学会学习，在西浦国际化学习环境的滋养下健康成长。这些年，一批批西浦学子在这里探索出了无限可能，走向世界，成为各自领域的翘楚。但也有不少同学在学习中遇到问题，无法按时毕业或被终止学业，令人惋惜。总结他们遇到的困难，有些是因为与家庭关系紧张，有些是难以适应全英文、研究导向型的教育模式，有些是因缺乏自律而荒废学业。因此，我想在开学之际，给你们些许建议，在你们遇到挑战或困难时，**不要习惯性地眼睛向外，抱怨家长、老师、学校和社会，而应学会自我检讨和反省，积极面对，让每次困难成为你们升级心智的台阶，更智慧地思考如何利用时代机遇和西浦资源，用非凡成长为自己赢得无限的发展空间。**

第一，学会把家长变成同盟。初入大学，你们都踌躇满志、摩拳擦掌，想拥抱久违的自由空间。但习惯了将你们护在羽翼下的家长，仍惯性地、无微不至地关心着你们的一切，为你们设定人生发展的路线。面对父母的殷切期盼和细致入微的照顾，你们有的设法逃离（例如，把父母踢出微信朋友圈），有的依旧坦然享受着儿时般的呵护。诚然，面对已经成年的你们，家长需要开始反思和改进与你们相处的方式。但如若你们能够以快速成熟、优异表现、恰当沟通赢得家长的信任，不仅会争取到独立的自由，还可以让父母放心地享受本属于他们自己的生活。

当家长发现你们入学后的变化时，总会万分欣喜，常惊叹地告诉我，你们一下子长大了。特别是在机票紧张、入境管控、疫情风险等不确定情况下，不

少同学表现得比家长还要镇静，展现了日常难以想象的成熟。例如，自发组队，克服艰辛，历经数国辗转回家，其间还帮助带回滞留海外的小留学生。父母在感叹西浦教育带给你们转变时，难以掩饰其内心的满足和自豪。希望你们学会与家长间的成人对话，为你们的快速成长赢得更大自主空间，获得家长朋友般的关爱，以及对你们成长和事业发展的恒久支持。

第二，学会把老师变成引路人。西浦卓越教育成就的核心在于彻底颠覆了传统大学“教知识”的定位，而将“帮助学生健康成长”放在教育的核心。

初入西浦，不少同学会因应试教育的习惯，抱怨学校自由时间多、老师讲得少、考试问题太过开放。但在网络与人工智能（artificial intelligence, AI）快速发展的今天，知识获取变得日益便捷，灌输式的教育只会泯灭学生的兴趣与创造力，对培养驾驭未来复杂世界的人才有害无益。因此，西浦提倡研究导向型教育，老师不再是知识的灌输者，而是学习的引路人，他们会以鲜活的问题或现象，刺激学生的问题意识，引导你们去搜寻信息、整合知识、研究和解决问题，并在这一过程中提升沟通、合作、表达、执行和创新等能力。因此，你们要尽快放弃被动等待的学习习惯，学会主动的、研究导向型的学习，进而成长为有造诣和国际竞争力的世界公民。

第三，学会利用学校生态孕育你们的事业。与大部分传统高校相比，西浦有点“特立独行”，更自由、更开放，甚至有家长抱怨学校太宽松。如果视你们为孩子，西浦确实“管”得不到位，但若视你们为成人，西浦管得还可能太多。大学在营造一种教育生态，滋养学生的成长，就像阳光雨露下万物生长，其最大的特点是涌现，好的生态会冒出很多意想不到的惊喜。基于这个理念，西浦打造了融合东西方智慧、文化和教育精髓的“五星”育人模式、国际化的学习环境、全方位的支持网络。给学生一个天地去闯荡，但在关键时刻提供必要的指导和帮助。你们要开放心态、伸展四肢，充分吸纳西浦生态中的资源和养分。例如，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，学生一站式服务中心、心理咨询中心、就业发展中心，连接国内外的学术网络和机会、国际的学术社群，等等。一届届校友以他们杰出的成就充分证明，只要你主动和敢想，西浦就会给你无限可能。千万不要等到毕业时，才遗憾地发现你浪费了这些随手可及的宝贵资源。

第四，学会用现代技术扩展你们的能力。作为网络原住民，你们可以娴熟地运用数字智能等各类工具，但技术是把双刃剑，可以帮你们高效实现目标，也可能把你们拽入歧途，如陷入网游等不能自拔。经过疫情期间网课的洗礼，我相信你们已体验到现代技术对你们学习和发展的价值，我希望你们再接再厉，站在现代技术和工具的肩膀上，拓展你们的人生。值得隆重推荐的是西浦学习超市，它将集聚全球优秀的网上资源和教育提供者，实现校内与校外、线上与线下、产业与教育的深度融合，为你们提供兴趣驱动、个性化的教育，支持你们终身学习和创新创业。

第五，学会以不断升级的心智探索无限的空间。西浦努力践行“博学明道，笃行任事”的校训，而明道背后的逻辑是观念、思维、行为的持续进步，或者是心智的不断升级。

面对疫情，你是否因无处不在的风险而手足无措？是否因不确定性和混乱而焦躁不安？在当今日益不确定性、模糊性、复杂性和多变性（uncertainty, ambiguity, complexity and changeability, UACC）的世界，面对各种范式转移，必须升级心智模式，才可理性面对各类挑战！要想成为闯荡世界的玩家，需要构建顺应时代的心智模式。在 2018 年教师节致辞中，我呼吁西浦人从相对稳定时代的心智模式转换为应对 UACC 世界的“和谐心智”（hexie mindset）^①。和谐心智有助于我们在 UACC 环境中认知和驾驭复杂人生，在多元中保持平衡，在多变中保持清醒，营造事业平台和共赢生态，最终实现不断的创新和突破^②。我建议你们了解和营造和谐心智，以更高的思维格局，看到更大的世界，跑赢未来。

前往帝国理工学院深造、爱音乐爱到痴迷的西浦学子鞠杞梓说：“西浦更像一个家，一个既可以寄托理想，又可以依赖的地方。”同学们，西浦给予每个学生敢想敢做的机会，愿你们活出“舍我其谁”的霸气，享受奋斗带来的成长与喜悦，在自己开辟的万里晴空上展翅翱翔。

（2020 年开学典礼演讲）

① 席酉民：《和谐心智——鲜为人知的西浦管理故事》，清华大学出版社，2020，174-177。

② 席酉民：《管理何为——一个“理想主义”践行者的人生告白》，北京大学出版社，2022，323-340。

1.2 后疫情时代的教师涅槃



在新冠疫情依然全球肆虐的阴霾下，第 36 个教师节悄然而至。我谨代表西浦，向遍布世界各地的西浦教职员致以节日的祝福和诚挚的问候！请各位注意防护，祝愿大家身体健康！感谢同事们疫情期间辛勤和创造性的工作，帮助学校在危机情况下收获了非凡的学期，顺利开启一个超常的新学年！

2020 年极不寻常，突如其来的新冠疫情席卷全球，颠覆了人类习以为常的生活形态和经济社会发展方式，导致各个产业和行业都面临巨大危机和挑战，不得不升级和重塑，教育自然概莫能外。

当课程不得已全部上网后，学生、老师、学校、家长经历了“不知所措”“仓促应战”“痛苦的磨合”，也享受了网络教育别样的体验。在逐步适应的情况下，人们发现教育再也难以回到过去的模式，进而引发了关于后疫情时代教育的热议。

其实，网络和数字智能技术的兴起，早已吹响了教育重塑的号角，但因社会惯性，大家蜷缩在各自熟悉而温暖的被窝里迟迟不愿行动。几乎导致社会停摆的疫情无情地把大家拉出了安乐窝，吹响了冲锋号，迫使反思教育、重塑教学、再定义大学的战役加速推进。教师作为教育的中坚力量，如何认知未来社会趋势和人才需求？怎样调整自身的角色和行为？以什么样的方式引导教育的转型和升级？

节日之际，在感谢和祝福的同时，我最想做的是与各位同事和朋友分享我对这些问题的一些思考，并通过我们的智慧行动及西浦的创新实践，助推这场与社会发展和人类文明休戚相关的教育变革取得成功！

一、从观望或缓慢跟进到警醒和颠覆性创新

随时随地廉价个性化终身学习生态逐步崛起，网络原住民的学习行为快速转变，不断涌现的新技术颠覆着传统的教育场景……伴随着国际上一系列大学

甚至百年老校的倒闭，教师失业、大学破产的呼声不断被印证。教育的重塑已不再是“狼来了”式的警告，而是我们必须把握的生死攸关的机会。

没有对未来的展望，教育可能失去意义；缺乏对技术的关注和恰当运用，教育就会黯然失色；无视学习行为的蜕变，教学过程可能被嫌弃。在轰鸣的疫情警钟面前，作为老师或教育工作者，惊醒后不能躺倒再睡，必须一跃而起，大胆行动，通过颠覆性创新，再造未来教育，避免出现温水煮青蛙的恶果。

早在 2004 年“第二届中外大学校长论坛”会议上，麻省理工学院校长苏珊·霍克菲尔德 (Susan Hockfield) 博士做了题为“慕课在麻省理工的进展”的演讲。在随后回答中国高校领导关于如何推进慕课的提问时，她只用了一个词：leadership。其回应虽给人“居高临下”的感觉，但也促使我们坚信：“重塑时代”，“引领世界高等教育潮流”才是我们最应该做的。

定位于面向未来的大学，西浦试图成为教育变革的推动者、教育重塑的创新者。我真诚邀请西浦教职工积极行动起来，升级我们的教育理念，转变传统的教学模式，借助新技术创造教育新文化。

二、从教师到教育家

传统教育体系重在解决人们的无知问题，所以教育以学校和教师为主导，以知识传授为核心。从传统教育体系走出来的教师，无疑非常熟悉知识传授型的教育，并形成了与之相应的教学习惯和经验。当进入数字和网络时代，知识传输功能因替代品众多而日益失去价值，课堂上教师也感受到了来自学生和新技术的压力，那些在应试教育环境下善于教授知识、课讲得好的优秀教师会慢慢失宠，因而有了“教师下岗”的说法。其根源在于，新环境下知识的获取不再是教育的主要功能，帮助学生在错综复杂的信息、似是而非的知识中保持清醒，在日益 UACC 的世界里得以智慧生存，在全球链接和百年未有之大变局中游刃有余地闯荡，成为了教育的核心任务。即教育要真正回归人本，旨在转变和提升人。因此，教师的教学模式和角色必须做相应调整，从善于传授知识的教师转型成为强于帮助学生成长的教育家。

教育家懂人并深刻理解社会对人才的需求；懂人的成长并深谙什么样的教

育可以有效助人成长；懂如何打造所需的教育，并通过亲力亲为的教育实践，推动教育进步，促进社会文明发展。从教育家的使命不难理解从古到今为师者的重要地位和价值，也更能体会到为师者的光荣。

具体来讲，因信息爆炸和知识的易获取，兴趣驱动的、主动的、个性化的终身学习成为教育的基本趋势。老师不应仅简单传授知识，而应指导和支持学生实现自主探究性或研究导向型学习，并尽力为学生创造这样的学习环境；老师的身份也要从传授知识的教书匠转型为帮人成长的教育家，要更像导师和教练，重在帮助学生认清自我，形成梦想、学会学习、释放潜力，不断改变和提升。

三、从知识导向型传授到研究导向型教学

我们都熟悉传统教学场景，学校制定培养大纲和课程体系，老师通过课堂和相关辅助活动，帮助学生掌握知识。但在当今时代，教育应注重帮助学生“有造诣”，理解自己、形成梦想，习得按兴趣终身主动学习和适应未来社会的能力，从而能够站在人工智能和机器人肩膀上驾驭未来。

从知识传输型教学转型为研究导向型教学，即创造一种学习和研究环境，把线上和校园学习结合起来，老师引导学生将关注点从过去的学知识转向对问题、现象和任务的探究，通过主动学习，解决问题、解释现象，最终完成任务。在这个过程中，指导学生增强问题意识、学会搜寻信息和整合知识、提高解决问题的能力，并利用这样的训练提升沟通、合作、创新和执行能力。为此，老师需要调整其教学方式。例如：清晰理解培养方案和课程所涉及知识体系中包含的问题和现象，即这门学问的实践意义和价值；然后恰当选择有现实意义、贴近学生生活、能提升学生兴趣的问题、现象或项目，指导学生有针对性地学习、研究和解决这些问题；通过这样的学习过程，不仅可以帮学生学到生动的系统性知识，还可以保持学生的好奇心，提升学生的批判性思维，培养学生终身学习的能力，养成学生的创造行为，孕育学生的复杂心智。

我曾倡导老师通过引导至少要让学生明白：①这门学问在人类知识体系中的地位，即帮助人类认知或解决哪类问题，学习它对人生和事业发展的意

义和价值；②这门学问本身的知识体系和系统架构；③这门学问的核心技术或工具；④这门学问看待世界的方法论；⑤这门学问背后的哲学思想。现在大部分老师擅长第二点和第三点，但往往轻视或忽视另外三点。

老师在上述教学转型的过程中通常会遇到三个方面的压力：一是网络一代的压力，教师需要深入了解网络原住民的心理和行为特征；二是在线教育的压力，教师要积极探索网上和校园教学相融合的教育新形态；三是似乎永恒的教学与科研平衡的压力。但在现代技术环境下，如能真正开展研究导向型教学，上述三方面压力会转化为互相促进的动力。例如，老师研究的问题、好奇的现象、具体的研究任务都可能是教学的重要起点，激发学生的好奇心和探索动力。学生擅长的网络能力，不仅有利于学习，还可通过研究成为老师的帮手或同盟军。学生在其中学会了学习、研究，并获得了成长。西浦学生，包括本科生在内，在学习期间在国际一流杂志上发表论文就是很好的证明。所以，当老师真正转型为教育家，育人和研究会在深层次逻辑上实现统一。

四、从指标导向的无奈到内心兴趣驱动的激情

近年来，因“科学引文索引（science citation index, SCI）至上”导致的研究“异化”甚至弄虚作假问题在中国再掀讨论热潮，国家专门出台政策，试图抑制有关不良现象。其实，无论国内外，老师们太熟悉这样的游戏，只是不同体系下的表现形式和程度有一定差异而已。这里无意讨论指标对现代教育的冲击，而是从老师角度分析如何摆脱这种无奈，重拾自己对教育和研究的激情。

当然我们期待国家从体制和资源配置机制上尽快消除大学滋生浮躁心态的土壤，但我更期待以正确的教育理念和大学定位为老师营造宁静的创新空间。西浦作为教育探索者，自然期望老师瞄准未来、跨学科合作、按兴趣研究，也不主张把薪酬与文章、项目挂钩，强调国际同行评估而不是简单计数，并且尽可能“屏蔽”外界各类指挥棒的干扰，保护大学宁静的教育和科研氛围，促进充满活力的创新生态的形成。

我真心希望西浦老师能够真正听从内心呼唤，遵循自己的好奇心、兴趣，直面人类面临的挑战，开展有责任的、有价值的研究。如果能把研究导向型教

育与兴趣导向型研究高度融合，我们的教育与研究激情可能会产出难以想象的创造性成果。

五、从孤军奋战的苦旅到融入生态的乐行

在我的职业生涯中，看到太多的老师废寝忘食地研究和撰写论文，没有周末和假期，甚至夜以继日，在外人看来是苦旅，但他们可能自得其乐，因为人生目标和追求不同。但我还发现，老师们除苦旅外还常常孤旅，甚至一墙之隔，也不知道隔壁办公室在干什么，老死不相往来。除了少数合作伙伴外，其合作网络构建不力，而当代创新和重大科研发现常常需要跨专业的全球合作。

有幸的是，我们已经进入了一个数字、互联、智能的时代，被束缚的传统时空突然全面被打开，足不出户即可了解全球研究进展，与世界各地的伙伴合作，老师传统枯燥的生活也因此更为丰富。在这种背景下，跳出习惯的孤军苦旅，利用现代技术环境，进入一种新的学者生活状态已是我们每位老师的家庭作业。以我个人的思考和体验，至少可从以下几个方面寻找答案。

首先，在享受时代技术带来的便利的同时，谨防被其眼花缭乱的表象干扰，失去知识分子应有的宁静和专注。此时，作为智者应找回更高层次的聚焦和心静。

其次，当代万物互联，导致共生协作、融合创新，涌现而非事先设计成为常态，因而平台、生态成为事业发展的重要组织形式。在这种背景下，尽快构建自己的人生平台或营造自己的事业生态，会助力我们成就事业和完美人生。

再次，老师或知识分子一般都很有个性甚至有些清高，他们行为上坚持原则、不愿妥协，为了探究真相而善于辩论和争执，这当然有利于科学探究。但当代虚拟协作、平台和生态的运行机制，是以多元共处与合作为基础的，所以要学会包容，善于共处，乐于并能够与性格各异的人友好合作，与不同种族、国籍、文化、习惯的人和谐共事。西浦为此倡导“多元、规则、创新、自由、信任”的组织文化：多元强调海纳百川；规则是多元有序共处的基础；创新是学府的追求和多元有序和谐共处的必然；自由，特别是学术自由，是确保创新的必要条件；信任则是合作和实现突破性创造的保证。

最后，知识和思想没有区域市场，研究和学术一定是与国际同行的合作与

同台较量，因此要开展有价值的研究，必须融入世界学术圈，整合国际资源，构建国际合作网络，建立自己的国际学术研究小生态。

六、从随波逐流到活出学者的自我

身处浮躁功利的时代，每个人都受到来自四面八方的各种诱惑，很难静心、专注、长期坚守，一不小心就会坠入世俗洪流，随波逐流。但作为老师，其最基本特征应是追求真理、刨根问底、旗帜鲜明、坚守己见，这自然会与世俗格格不入，甚至显得特立独行。

在我心中，老师不仅需有育人的热情，更需有学者的冷静和理性。首先，他们重视人格的独立，有明确的使命、独立的思想、自由的意志。因为真正的创造都是对原有模式的背离，对社会适应的突破，对民众习惯的挑战。其次，是自信，但自信不是“初生牛犊不怕虎”式的瞎胆大，而是基于自身对世界的认知和驾驭的信心和底气。自信来自知识、研究和实力，甚至相信真理有时候确实在少数人手里。再次，是智慧，拥有能够坦然地、创造性地面对一切的气度。最后，是责任，为实现自己的使命而不懈努力，不仅敢于直言，而且言之有据、有理，有承担自己言行后果的勇气和责任感。

人们和社会对教师寄予了太多的期待，西浦探索和影响未来教育的使命依赖各位老师的贡献，要对得起教师的头衔和我们自己的人生。各位老师和员工，积极行动起来，适应后疫情时代的新变化，谨防迷失在这个喧嚣和浮躁的世界里，大胆突破自我，真诚回归本心，来一次蜕变和涅槃。

（2020年第36个教师节致全体教职员的一封信）

1.3 在灾难中成长，穿越混沌远行

亲爱的各位老师、同事、同学、朋友们：

2020年，我们共同经历了不同寻常的冬的阴霾、春的跋涉、夏的耕耘、秋

的躁动。新冠疫情让我们重新认识生命和生活，也更加明白未来我们无法摆脱突发灾难的袭击和混沌世界的挑战。我们能做的唯有在灾难中成长，穿越混沌继续远行！

回望过去的一年，每一个困难、挑战，就像一级级台阶，见证我们的成长，助我们收获奋斗后成功的喜悦！

1月，西浦科研团队积极投身于抗击新冠疫情等相关的科研项目，在人类面临严重生存挑战的领域有特色地开展研究；同时，全校师生众志成城，以各种形式为抗疫贡献力量。

2月，面向分散在世界各地的1万余名学生，通过自有的在线教学平台，全面开启线上教育，并将危机转化为契机，加速西浦在线教育布局，其创新探索引发国内外媒体关注。《光明日报》评价道：“在线教学明晰了高校的育人使命——大学不仅仅是教授知识的地方，更是帮助学生实现转变和成长的地方，并将为服务社会终身学习和创新的学术社区作出有益的尝试和探索。”

3月，西交利物浦大学附属太仓实验学校举办开工仪式，在苏州西浦附校的基础上，既完善在太仓的发展布局，又扩大西浦基础教育的实验基地，以影响中国基础教育的发展。

5月，支持未来教育的西浦学习超市启动，致力于整合世界资源，打造支持兴趣驱动、个性化、终身学习的创新型教育生态。

6月，年轻的西浦连续登上QS世界大学排名 (QS World University Rankings)、泰晤士高等教育世界大学排名 (Times Higher Education World University Rankings, THE世界大学排名) 及学科排名，成绩不俗；与此同时，学科建设稳步推进，两专业入选国家级一流本科专业建设点。

7月，西浦2020届毕业典礼举行，2899名本科生、519名硕士生及34名博士生顺利毕业，从西浦走向世界。毕业生代表易时宇在致辞中深情表示：“希望我们能心怀使命，在体验过不同的文化、理解过这个世界后，带着‘中华情怀’和‘全球视野’，为我们的祖国贡献自己的力量。”

8月，融合式教育探索又传喜讯：西浦与扬州市江都区人民政府、光线传媒签署战略合作框架协议，将合作打造西浦扬州影视教育基地，培养能够利用现代技术引领未来影视艺术行业发展的创新型、复合型人才。

还是在 8 月，西浦创业家学院（太仓）举办 2020 年暑期职业发展训练营，296 名准大二学生深入到行业中，参加为期 3 周的暑期实训，学生们收获多多，感悟颇丰，为成长为国际化行业精英人才迈出了坚实的一步。

9 月，5000 多名各类西浦新生以独特的开学典礼初尝了西浦文化。随着 90% 以上的学生返回校园，西浦正式启动线上线下相结合的混合弹性（hybrid flexible, HyFlex）教学模式，积极探索后疫情时代的教育发展。

10 月，TEDxXJTLU 年度大会在西浦举办，围绕“融合”主题，来自教育、人文、艺术、科技等不同领域的 9 位嘉宾分享了多元化“融合”的发展之路，探寻如何在未来复杂、模糊、不确定的世界创造更精彩的故事。

11 月，引领西浦 3.0 的西浦慧湖药学院正式成立，将通过大学融入社会和撬动各方资源，营造教育、研究、创新和创业的产业新生态。与此同时，西浦年度品牌活动秋茗会“后疫情时代的大学教育发展：新挑战与新机遇”迎来新华社、中国日报、中国青年报、中国教育报、中国教育电视台等全国数十家媒体参与，西浦对未来教育的思考和探索实践引发媒体关注热潮。

12 月，一个辞旧迎新的时节，我们还会见证许多惊喜。

疫情阴霾下，我们走过了动荡不安但依然收获颇丰的一年，感谢师生员工积极迎战、克服种种困难、用智慧和汗水孕育了上述西浦发展成就。然而我们深知，疫情的影响不会在短期内迅速消散，它将彻底颠覆人们的世界观，并正在重塑世界。生存于这个时代应该是一种幸运，**虽然不幸遭遇了前所未有的疫情危机，但却面临探索无限可能的机遇**。正如我一直以来所强调的，不确定性正在成为常态，人类必须面对混沌的世界。但**混沌中也蕴含秩序，对秩序的透视有助于成就我们把握趋势的能力，造就我们穿越混沌的魄力，练就我们驾驭不确定性、应对模糊性、处理复杂性的智慧，最终穿越不时迎面扑来的重重迷雾**。

说到应对灾难和困境，这两年历经种种“狂风暴雨”的华为最有发言权。面对美国的“致命性”打压，任正非在荣耀送别会上依然强调要“全力拥抱全球化产业资源，坚持向一切先进的学习，坚持创新不动摇”，这是华为向我们展现的应对困难和挑战时顽强坚守的精神。任正非的送别讲话令国人为之动容，也让我们相信，只要坚持这种精神，无论面临何种困难的环境，我们都可

能“变成一棵小铁树，而铁树终会开花”。

尊敬的全校师生员工，衷心希望我们共同努力，在各界朋友的持续关怀和支持下，用我们的想象力、创造力和东西方融合的智慧，帮助西浦在后疫情时代继续书写奋斗故事，绽放光彩！

首先，西浦会在后疫情时代进一步加快国际化进程。尽管国际化办学受到疫情重创，如校园关闭、国际旅行受阻、经济危机、各国发展内向化、种族怨恨和反国际化情绪抬头，但数字智能技术的飞速发展，将不仅通过线上教育支持大学渡过难关，还会重塑教育和国际合作。未来混沌的世界虽增加了人们选择的不确定性，但基于数字化的全球紧密连接的趋势不会改变，全球之间互通合作、学习交流的内在愿望不会改变，甚至还会加强，因此教育国际化的总趋势不会改变。基于这样的判断，如果我们有能力克服眼下的困难和挫折，就会给利益相关者创造更多可能性和更大价值，就越能拥有未来。为了支持这样的战略定位，必须搭建助推其实现的支持平台，因此我们在2020年5月全面启动了西浦学习超市的建设，通过引入世界范围内优质的在线教育资源和外部教育品牌及研究成果，并与西浦有特色的实体校园相结合，将线上和校园教育相融合，构筑随时随地低成本学习的教育新形态，以支持符合未来社会发展需要的兴趣导向的、个性化的、终身学习及创新创业的生活方式。这不是应对疫情的短期权宜举措，而是一项面向未来的长期部署。

其次，西浦在危机中迭代升级的脚步会迈得更大、更快、更稳。西浦在前10年专注于国际化专业精英教育模式的创新、未来教育模式的探索、知识型组织（大学）网络化运行体系的营造、大学与社会的互动关系的培育、影响中国和世界教育平台的建设等，受到了社会各界的充分认可，也得到了国内外同行的广泛关注，我们称之为西浦1.0。面对已经到来的数字、人工智能和机器人时代，西浦瞄准未来，抢先布局，在继续深化和完善现有教育体系的基础上，于2017年启动和开创了全新的“融合式教育”（syntegrative education, SE），探索能够利用人工智能和机器人引领未来新行业的国际化行业精英育人体系，以及未来大学的新概念和校园的新模式，这是西浦发展的2.0。而在今年11月11日正式成立的西浦慧湖药学院，强调大学融入社会，撬动各方资源，营造教育、研究、创新和创业的产业生态，标志着西浦3.0的启动；西浦3.0还会视情况在

不同地域围绕不同主题逐步营造更多的这种生态体系。

最后，西浦将坚守初心，做教育的变革者、创新者和重塑者，更扎实地践行影响中国和世界教育的使命。新冠疫情的全球暴发，促使每个人重新思考人生的意义和价值，思考社会有序运转的新方式，思考人类与世界万物和谐共处的新机制，思考未来世界的新格局，思考人类社会生活的新形态。作为教育工作者，也要重新思考应该把孩子培养成为什么样的人，教育的宗旨与意义是什么，教学怎样重塑，大学如何重新定义，教育治理与管理该如何完善，等等。在这样的教育重塑紧要关头，肩负影响教育使命的西浦更应高瞻远瞩，面向未来进行教育探索布局。随着西浦 1.0、2.0 和 3.0 建设的推进和深化，我们会逐步完成西浦试验和传播的战略布局。在基础教育方面，已建成西浦附校（苏州），正在建设西浦附属实验学校（太仓），还将通过开设面向幼儿园园长、中小学校长和教育局局长等的研讨班和培训班，进一步加强对基础教育的影响；在高等教育方面，西浦苏州工业园区校园将进一步深化升级“国际化专业精英教育模式”，西浦创业家学院（太仓）将探索和完善“国际化行业精英教育新模式”，并正在筹划与政府和企业合作探索“数智时代有行业背景的应用型人才培养新模式”；在产业和社会互动合作上，将以西浦慧湖药学院为模板，视情况在不同地域与政府和社会合作创建不同主题的教育、研究、创新和创业生态；等等。为了把这种探索性经验和研究成果更为广泛地传播，我们已于今年 10 月份启动西浦教育学院（Academy of Education）的筹建工作，以期更有效地实现西浦影响教育、撬动教育变革的使命。

疫情让原本匆忙的工作和生活节奏突然放缓，仿佛时光的脚步在变慢。其实不然，面对既无奈又精彩的新世界，我们需要面对的挑战将会更多。辞旧迎新，不应是简单地回顾往事、总结经验，更应是只争朝夕地去部署未来、充电赋能。尽管人们已达成共识，我们即将进入一个更加充满未知、混沌的新世界，但未来可期，我们仍需怀抱美好期许去憧憬未来，用我们的远见卓识穿破迷雾，以我们的鲁棒性和相机行事的能力继续追随我们的初心、践行我们的使命！

再次感谢有你们陪伴的 2020 年，祝各位师生员工、家人以及西浦的各界朋友身体健康，圣诞快乐、新年大吉！来年万事和顺、心想事成！

（2020 年致全体教职员、同学和西浦朋友们的圣诞、新年、春节贺词）

1.4 做时代的弄潮儿



各位老师、同事、同学、朋友们：

草长莺飞，春风拂面，又是一个生机盎然的春天。我们迎来了西交利物浦大学（西浦）建校 15 周年。

15 年前，被戏称为“一栋楼大学”的西浦扬帆起航。一路走来，有风和日丽的拥抱，也有狂风暴雨的席卷。世事沉浮，山河错落，稚嫩的西浦如履薄冰，用勇敢、谋略、智慧和机智不断创新和持续突破，跨越沟沟坎坎，在复杂和不确定的世界中倔强成长。

如今的西浦，恰同学少年，风华正茂，凭借闪耀夺目的成就收获了社会的广泛关注和赞誉。回顾过往的点点滴滴，那些珍贵的记忆与多彩的篇章，相信每个人心中都会萦绕着感动与喜悦。西浦的精彩属于每一个西浦人，在西浦 15 岁生日之际，我向西浦人，以及所有关心、支持西浦发展的各界朋友，表达最诚挚的谢意。

教育关乎人的成长与未来，是每个家庭都绕不开的话题。虽然很多人对功利、短视甚至错误的教育做法不认同，但似乎都被困在一张无形的网中，难以摆脱裹挟。结果是家长焦虑、孩子痛苦、教育工作者无奈、社会进步受阻。

跳回到十几年前，当时的我目睹了太多传统教育的弊端与无奈，决心勾画一幅宏伟的变革蓝图，通过整合全球资源，学习世界最优教育实践，建设一所符合未来发展趋势的新大学。期望这所学校能回归教育本质，融合东西方的智慧，升级甚或颠覆过时的教育模式，培育具有“全球思维、本土理解、国际化行动”并能引领未来发展的世界公民。并试图以这所大学为支点，撬动教育转型：通过教育影响一代又一代的人；通过西浦实验和传播，引发教育变革和促进教育（含基础教育）的升级；通过营造教育与创新生态，影响未来学习和社会创新；等等。一句话，通过西浦为饱受煎熬的学生、家庭和教育界，创造一个小小的梦想空间，点亮一盏希望的灯火。

听到这样充满野心的畅想，看着襁褓中的西浦，了解和关心我的朋友都为我捏一把汗，大多数人的反应是不理解、质疑甚或认为轻狂。在同样的社会土壤和文化背景下，西浦何德何能在教育上有所突破？然而 15 年弹指一挥间，西浦在中国这块古老而神奇的土地上，创造了中国乃至世界高教史上的很多第一次，实现了破茧成蝶的发展奇迹。

在西浦短短几年，学生由长期被呵护、一直被照顾，似乎除了考试什么都不懂的孩子迅速转变为一个“大人”，自信、独立、主动、负责、真诚，拥有与世界一流大学毕业生同台竞争的能力，在享有盛名的美国大学生数学建模竞赛（Mathematical Contest in Modeling and Interdisciplinary Contest in Modeling, MCM/ICM）、国际遗传工程机器大赛（International Genetically Engineered Machine Competition, iGEM）等国际赛事中脱颖而出；西浦教师教学上不断创新，科研上独辟蹊径、大胆探索，在关乎人类未来生存的问题上不断取得科研突破；西浦发起的全国教育创新竞赛、教育变革活动和多种教育培训等正在中国教育界刮起一阵阵春风；西浦与产业界及社会的融合，亦正在孕育着一个个指向未来的教育与创新生态；西浦也已成为“联合国学术影响力”（The United Nations Academic Impact, UNAI）组织中的一员，正致力于以科研和教育助推联合国目标和使命的实现。

西浦 15 年的快速发展，一方面证实了其早期战略定位的准确，另一方面也让人们看到了教育变革的希望。总结西浦的发展历程，**肩负使命、抓住世界重塑教育千载难逢之机，影响教育变革和升级是其初心；面向未来，把握趋势，勇于突破，一往无前，敢做时代的弄潮儿是其精神；在复杂、多变与模糊的世界中，捕捉沿途涌现的机遇，以敢于独特与引领的气概和一步步坚实的努力把想法变成现实是其行动**。西浦终于书写了一幅波澜壮阔的教育探索和变革的画卷。

在百年未有之大变局的时代，个体的崛起或事业的成功依赖于对时代发展趋势的洞察和游走于风口浪尖的驾驭力。然而没人拥有看透未来的水晶球，其实未来并不存在，它是人和自然、大量社会个体和群体互动演化的结果。若有面向未来的愿景和影响未来的使命担当，就一定能以未来导向的心态，找到每个阶段符合趋势和需求的关键议题，一步一步踏着时代的脚步，创造未来。不

断涌现的新技术颠覆着传统的教育场景，未来人才的需求、教育的逻辑、教学的方式、大学的形态正在发生翻天覆地的变化。与此同时，新冠疫情急剧冲击并重塑整个世界，给原本蜷缩在安乐窝中的大学带来了前所未有的挑战，国际上一系列大学甚或百年老校的倒闭，教师失业、大学破产的呼声不断被印证。疫情加速了反思教育、重塑教学、再定义大学的步伐。

作为教育探索和变革者的西浦，常视时代的变迁和挑战为难得的发展机遇，我们用大胆的探索、创新和实践，努力应对时代提出的世纪问题，勇做弄潮儿。

多元、规则、创新、自由、合作、国际化、创业型是大家津津乐道的西浦标签，其实还有一个西浦基因，贯穿于西浦发展的历程，那就是融合，即根据未来世界发展趋势和需求，以创造性的事业发展模式或平台，吸收、借鉴各方精华，凝聚、融汇各类资源，孕育教育与创新生态，从而创造与收获生态红利（共享、共生与系统）。15年来，西浦先后部署落地了西浦1.0、2.0和3.0模式，将融合推向更高更远。

前10年西浦专注于未来教育模式的探索、知识型组织（大学）网络化运营体系的营造、大学与社会的互动关系的培育、影响中国和世界教育平台的建设等，受到了社会各界的充分认可，也得到了国内外同行的广泛关注，我们称之为西浦1.0。在1.0版本中，东西方文化与精粹在西浦碰撞出智慧的火花。西浦借鉴美式教育的灵活性、英式教育的质量保证体系、中国教育的重知识基础等优点，融合创新出自己的教育模式和质量保证体系，以学生为中心，强调兴趣导向、主动学习、能力培养、知识整合、素养提升。

面对已经到来的数字、人工智能和机器人时代，西浦瞄准未来，抢先布局，在继续深化和完善现有教育体系的基础上，于2017年启动和开创了全新“融合式教育”，探索数字时代能够利用人工智能和机器人引领未来新行业的国际化行业精英育人体系，以及未来大学的新概念和校园的新模式，这是西浦发展的2.0。在2.0版本中，我们通过行业企业定制化教育（industry and enterprise tailored education, IETE）强化专业精英培养的行业背景，并创建西浦创业家学院（太仓），选择对未来人类发展具有重大影响的若干关键行业，通过与该领域国内外著名企业深度合作，联合创建相关行业学院，将通识、专业、行业以及管理和创业教育全面融合，创建一种国际化高端应用型精英培养模式。

西浦3.0萌生于2018年5月西浦新时代发展研究院的创立，旨在通过西浦

的“黏合剂”作用，携手政府、国际产业及金融联盟，汇聚社会资源，根据产业布局围绕相应主题在不同地域打造国际化教育与创新生态。面对肆虐全球的疫情危机，西浦没有停滞，反而在逆境中突破，加快了发展的步伐。2020年5月，西浦学习超市全球启动，整合全球优质教育资源，通过线上线下深度融合，创造跨地域、跨年龄段、跨学历与兴趣追随，融学习、指导、研究、创新、创业于一体的学习环境，支持面向未来、兴趣驱动、个性化和终身学习的教育与创新生活，为西浦3.0分布式学习和创新构建技术支撑平台。11月11日正式成立的西浦慧湖药学院立足于长江三角洲地区、聚焦于医药产业，是西浦3.0的领航项目。为加速3.0的实现，我们还会根据市场需要，在不同地域布局西浦创教院，成立更多的与社会相融合的 academies（学院区别于传统的 school）。例如：我们将于5月份成立西浦未来教育学院，整合西浦教育研究和传播基地 ILEAD、教育系、教育发展部（Education Development Unit, EDU）、学习超市，打造一个服务学校和社会各界的教育平台；西浦影视与创意技术学院（Academy of Film and Creative Technology），它将拥有文化科技（太仓）、传媒与创意技术（工业园区）和电影（扬州）三个分院；西浦集萃先进技术学院（Academy of XIPU-JITRI Advanced Technology），将联手江苏产业技术研究院（Jiangsu Industrial Technology Research Institute, JITRI），共建研究生与科研平台，促进产业研发和创新；即将开启的西浦3.0示范区（大湾区）——西浦创教院（大湾区），首期建设和谐教育与生态管理研究院、现代产业研究院、西浦-IPwe知识产权研究院（XIPU-IPwe IP + Institute）等。在3.0版本中，大学将重塑其社会职能，主动发挥“催化剂”和“黏合剂”的作用，强调大学融入社会，撬动各方资源，打造支持围绕兴趣终身学习、创新和创业的教育与创新生态系统，涵盖基础教育、职业教育、产业技术与管理升级等。

正是西浦面向未来探索和影响教育的初心、包容与融合的心态和战略，帮助西浦成为把握趋势、不惧风险、不畏艰辛、勇创未来的教育探索者和变革者。在复杂的、不确定的环境下，面对各种挑战甚至质疑，大胆布局，有效推进，机智突破，用融合智慧和不懈努力为梦想插上翅膀。

亲爱的朋友们，15年雄关漫道，西浦已经走上了一条独具特色的快速发展通道，并通过其孕育和构建的各种生态，正撬动着教育转型与社会创新的进步。

展望未来，我真诚邀请关心教育的仁人志士携起手来，以西浦为支点，继续用创新促进中国和世界的教育升级，再创辉煌。

(西安利物浦大学 15 周年执行校长致西浦朋友们的一封信)

1.5 迎着电闪雷鸣振翅起航



亲爱的同学们，尊敬的同事、家长和朋友们：

夏日蝉鸣，荷叶悄悄爬满了五星池塘，2021 届毕业生即将启航。我代表学校热烈祝贺你们！同时真诚感谢老师、家长和各界朋友，是你们的付出、支持与信任成就了又一批西浦学子。

疫情让毕业季变得意义非凡。经过新冠疫情的洗礼，你们对不确定性有了刻骨铭心的体验，对全球化有了更深刻的理解，对适应复杂环境有了充分的准备。无论继续深造还是就业创业，相信你们会在西浦孕育的国际视野、熏陶的素养、培养的能力、滋养的智慧，顺利融入跌宕起伏、风云多变的世界，探索和追随自己的理想，践行世界公民的担当。毕业典礼不仅是祝贺你们优异的学术成就，更是献礼你们眼界的开阔、心智的升级与人生的成长。毕业证标志着你们是经过武装的战士，学位服是你们智慧面对未来的华美战袍，我希望帽穗成为你们快速适应环境、驰骋星辰大海的闪耀勋章。

你们即将启航，犹如小溪中的一条鱼，虽路途会蜿蜒曲折，却朝向远方，你们可以畅游涟漪，待江河奔涌，任凭波涛激荡；似天空中的一只鸟，虽会遭遇阴云密布，也会洒满阳光，你们可以起舞和风，待电闪雷鸣，注定振翅翱翔。

然而，更强大的德尔塔掀起另一波疫情，让人类迟迟无法走出恐惧。理念和体系的冲突日益加剧，民族怨恨此起彼伏，世界依然阴云密布，似乎全球化走向至暗时刻，人们被世界范围的焦虑笼罩。我们该怎么办？著名管理学家亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 指出：“我们所处的世界已经严重失衡，并且我们需要根本的革新。人们必须行动起来。不是他们，是你和我，各自地而又一起行动。”

在这个即将分别的人生路口，为了更好地行动起来，我特别想送你们三句

话，希望它们陪伴并温暖你们的征途。

我希望你们心中有一团理想的火。

想想 100 年前的中国，积贫积弱、生灵涂炭。但在黑暗的时代，有一群年轻人，决心把自己当作火柴，不惜燃烧自己，来唤醒沉睡的国民，点亮民族前行的道路。他们并不知道黑夜何时会消散，富强可爱的中国何时会到来。但他们在最黑暗的时刻，做出了最勇敢的选择，带着心中的一团火，热血洒遍荆棘，为子孙后代换来幸福。

风云激荡百年，漫漫复兴征途。这份对初心的坚守，沉淀为中华民族最深沉的精神追求，也应当成为同学们未来漫长人生的力量源泉。不管是遇到事业的低谷、人生的失意，抑或环境的限制，我都希望大家能拥有对理想的坚守、百折不挠的决心和跨越黑暗的信念。温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）曾经回应：“**没有最终的成功，也没有致命的失败，最可贵的是继续前进的勇气。**”

西浦 15 年前被戏称为“一栋楼大学”，但我们有抓住全球重塑教育机遇、引领未来发展的理想，扬帆起航。一路走来，有风和日丽的拥抱，也有狂风暴雨的席卷。正是改变中国乃至世界高等教育的初心，让西浦人用勇敢、谋略、智慧和坚韧，不断创新和持续突破，跨越沟沟坎坎，在复杂和不确定的世界中倔强成长。

亲爱的同学们，**越是黑暗，越能彰显你们的价值，用你们的勇气点亮一根蜡烛，用你们智慧的闪电刺破黑暗，用你们的梦想帮世界互联，用你们成功的事业助世界和谐！**

我期待你们眼里有一束智慧的光。

新冠疫情急剧冲击并重塑世界，人类进入了一个 UACC 成为常态的社会。要改变和引领未来，首先要完成一场心智模式（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，也就是我常说的“和谐心智”。

和谐心智的基本逻辑是在 UACC 环境中，首先要形成清晰的人生和事业定位（愿景、使命），作为导航；然后分析确立特定阶段的核心目标和关键任务（和谐主题），作为指引；再坚持双重理性行动，既注重制度、流程、工具等科学体系的支持（谐则），又善于利用政策、文化、情感等营造人文环境（和则）；最后

瞄准愿景，根据各阶段和谐主题持续动态优化和演进（和谐耦合）。没有人拥有预测未来的水晶球，但和谐心智能够帮助你们以未来导向的心态，融合东西方智慧，找到符合趋势和需求的每个阶段的主题，踩着时代的节拍，脚踏实地稳步前行。

我祝福你们，脚下有一条自己的路。

历史一次又一次证明，道路决定命运。面对巨变和重塑带来的机遇，世界上不缺少努力和勤奋的人。只有选择了适合自己初心与天赋的道路，才能摆脱内卷的浪潮、同辈的压力、世俗的眼光，真正走出一条独特的道路，成就事业和自我。毕业把你们带到了人生的分岔口，选择变得更加多样，我希望你们都能以和谐心智自信地走在属于自己的道路上。就像西浦优秀毕业生郑梦瑶坦言：“人生路百条，没必要把自己硬塞进一个模子里。”

选择和坚守一条独特的道路并非易事，需要理想与现实一次次的交锋，不断地探索、思考与取舍，持续地创新、蜕变和升级。

例如，作为行进在复兴之路上的中国，面对挑战层出不穷、风险日益增多的时代，习近平总书记指出，“当前中国处于近代以来最好的发展时期，世界处于百年未有之大变局，两者同步交织、相互激荡”，并在“共商共筑人类命运共同体”高级别会议上提出了“构建人类命运共同体，实现共赢共享”的中国方案，跳出小圈子与零和博弈的思维，用智慧探索出让和平的薪火代代相传，让发展的动力源源不断，让文明的光芒熠熠生辉的道路，赢得了世界人民的共鸣与支持。

再如，作为教育探索和变革者的西浦，面对充满 UACC 的未来，视时代变迁和挑战为难得的发展机遇。15 年来，西浦不断反思教育、重塑教学、再定义大学，放弃了简单复制他人经验的“捷径”，选择了面向未来、融合东西方智慧、探索未来教育，走出了一条独特的道路。从研究导向的国际化专业精英教育（西浦 1.0），到融合式创新创业的国际化行业精英教育（西浦 2.0），再到未来导向、平台营造、技术赋能、融合共生的教育创新生态（西浦 3.0），西浦以敢于独特与引领的气概和一步步坚实的努力，把想法变成现实，成为中外合作大学的领跑者。2021 年泰晤士亚洲大学排名中，西浦成最强黑马，以年轻的身姿挺立国内大学前 35 名之列。

亲爱的同学们，该你们登场了！希望你们肩负使命，抓住世界变革的千

载难逢的机会；坚守初心，做一个对人类和社会有价值的人；升级心智，培育冲浪 UACC 的能力和智慧；砥砺前行，找到适合自我的发展道路。把轻
小船升级为巍巍巨轮，迎着惊涛骇浪起航；把稚嫩羽翼打造成坚强翅膀，迎
着电闪雷鸣振翅翱翔。

祝福同学们一路成长，一生风景！

（2021 年毕业典礼演讲）

1.6 一路通关，追寻无限可能



亲爱的本科生、研究生同学们，同事们，尊敬的家长们、朋友们：

欢迎参加西交利物浦大学 2021 级新生开学典礼！热烈祝贺 7000 多名新生经由疫情下艰辛的高考和申研征程成功加盟西浦，开启一段神奇的成长之旅。

在跨入人生新大门之际，疫情再袭中国，世界上不断变种的病毒似乎又把人类带入深渊，肆虐的野火^①和洪水^②等自然灾害此起彼伏，国际意识形态、地缘政治冲突和民族怨恨还在升级。这一切破坏了正常的生产生活秩序，颠覆了很多人美好的规划和精心的安排，更不幸的是，这可能成为未来社会的常态！

同学们，人类的生存方式和日常生活正在经历着剧烈的变化，想拥有成功的事业和幸福的人生，我们必须学会与这个魔幻的世界共舞。面对挑战，遗憾的是总有人蜷缩在阴影里不断抱怨。而值得欣慰的是，也总有人积极面对变化，寻找机会与空间。我希望西浦的教育能帮你们成为后者，孕育出你们闯荡世界

① 2021 年，受气候、可燃物、火源等因素的影响，森林大火在全球呈现爆发态势。持续燃烧的森林大火严重威胁生命财产和生态安全，释放大量有害气体，影响区域空气质量。特别是 2021 年 7 月，北美、西伯利亚、亚马孙雨林、地中海等地区爆发大规模山火，森林草原燃烧共释放 343 兆 t 碳，比 2014 年 7 月创下的纪录还要高出约 1/5。

② 2021 年，世界多地洪水灾难也相继暴发，特别是西欧遭遇“千年一遇”洪灾。7 月 14 日，德国连降暴雨引发洪灾，淹没了德国西部和南部的城镇和村庄，导致建筑物倒塌，居民被困；暴雨还引发了山体滑坡和泥石流等自然灾害。比利时、卢森堡和荷兰也受到影响。截至 7 月 25 日，此次洪灾造成西欧超 205 人死亡，176 人失踪，数万人无家可归，经济损失超过 430 亿美元。

的“和谐心智”，锻造你们“全球思维、本土理解、国际化行动”的行为范式，帮助你们成长为有能力引领未来的世界公民。

我很认同哈佛大学女校长德鲁·福斯特（Drew Faust）的一句话：“**好的教育之所以好，是因为它让你坐立不安，它强迫你不断重新认识自己和周遭的世界，从而不断做出改变。**”这应该是你们在西浦的生活缩影。很多学子在西浦找到了内心的热情，释放了巨大的潜能，铸就了做梦也不敢想的成就。而这一神奇的成长，源于西浦教育给你们带来的心智升级和行为转变。这种颠覆性的改变，注定不会发生在舒适的环境中。你们必须勇敢走出父母的庇护、应试教育、灌输式的教学，尽快适应西浦“以学生健康成长为目标、兴趣导向、研究导向型”的教育。它或许会让你产生不适、沮丧，甚至自我怀疑或抱怨。但请相信，这些不安、冲突甚或彷徨，都将是你们突破和成长的机会。

我知道你们早已厌烦父母或长者出门时耳畔的絮叨，但我依然想在这关键时刻，奉上我的叮嘱，希望你们在人生路上不断通关，实现梦想。

通关第一站：学会独立。

你们已迈入成人的世界，我希望你们尽快学会独立，承担起你们应该承担的责任。西浦打造了融合东西方智慧、文化和教育精髓的“五星”育人模式、国际化的学习环境、全方位的支持网络，帮你们变得自信、独立、主动、有责任感、真诚，拥有闯荡世界的竞争能力。从第一次英文展示，第一次主动与老师辩论，第一次与不同文化背景的组员合作，第一次向有关部门求助，第一次制定方案争取学校资源，你们在不断探索和适应中，学会如何认识自我、正视困难、尊重差异、解决问题。这些思维方式和学习能力将为你们未来终身学习、持续发展奠定坚实的基础。

有同学可能抱怨，不是我不想独立，而是根本没有独立的空间。没错，长者和传统教育总是把学生当孩子看，替孩子做得太多，无意识地剥夺了他们自我锻炼的机会、做事的责任。因此，我特别想真诚地对家长们说，请学会放手，给学生尝试和探索的机会，给予他们足够的理解和支持，更不要把你们的意志强加给孩子，**庇护的树冠下，长不出参天大树。**同时我也想对学生们说，自由和独立是争取来的，你要用你日渐成熟的行为和恰当的沟通，让父母放心放手。换句话说，积极借助学校提供的支持网络，如学术导师、成长顾问、校外导师、

学友计划四位一体的支撑体系、学生一站式服务中心、心理咨询中心、就业发展中心等平台，帮自己心理年龄和社会阅历快速提升，从而获得更大独立空间。

通关第二站：学会研究导向、兴趣驱动的个性化学习。

当下的教育似乎成了一场不断加剧的军备竞赛，学生、老师、家长被锁死在这个越来越快的赛道上，逐渐忘却了教育的本质。西浦教育颠覆了传统大学“教知识”的定位，将“帮学生健康成长”作为核心目标。初入西浦，习惯于应试教育的同学们抱怨老师知识点讲得少。但如若真正理解教育启发人和改变人的本质，大家很快会明白在大学的真正价值：获得学习能力，学会独立思考、批判性思维，发现自己的兴趣，形成理想，铸就追梦的翅膀。学历和学位只不过是学习之旅的副产品。

因此，西浦提倡研究导向型教育，引导学生围绕鲜活的问题或现象，搜集信息、整合知识、解决问题，并在这一过程中提升沟通、合作、表达、执行和创新等能力。西浦提倡兴趣驱动性学习，帮助学生理解自己、追随人生兴趣，通过自学、课堂互动、团队合作、研究实验及各类创新和实践，形成围绕兴趣的知识积累和能力提升。西浦提倡个性化的终身学习，帮助学生在知识更新不断加速的未来，围绕兴趣在某个领域的精进和突破获得更大发展空间和生存价值。

为支持这样的教育，西浦学习超市正在集聚全球优秀的网上资源，实现校内与校外、线上与线下、教育与产业的深度融合。希望同学们借助学习超市，在享受西浦国际化校园教育的同时，徜徉于世界优质教育生态里，获取课程顾问的个性化指导，连接丰富的人脉和企业资源，实现个性化、兴趣驱动的终身学习和创新创业。

通关第三站：敢于独特。

西浦 12 届毕业生已反复证明，“在西浦只要你敢想和积极主动，就有无限可能”。你想拥有什么样的校园生活？玩社团、做义工、参加比赛、刷高分、搞科研、做实习、追随兴趣或理想？面对同伴目标明确地往前冲，你可能因为还没有找到自己的赛道而充满焦虑。其实，若能敢于独特，拒绝眼花缭乱的干扰或同辈比较，把兴趣开发到极致，你就在用自身价值造福社会，并为自己营建令人激动的人生舞台。

西浦 15 年发展就是在复杂不确定环境下敢于独特、大胆布局、机智突破的

典型，从研究导向的国际化专业精英教育（西浦 1.0）的创新升级，到融合式国际化行业精英教育（西浦 2.0）的创造，再到未来导向、平台营造、技术赋能、融合共生的教育创新生态（西浦 3.0）的营建，我们通过特立独行的和谐教育之路，为未来社会探索人才培养和高等教育的新方案。

通关第四站：孕育闯荡未来的和谐心智。

同学们，不知道你们是否发现，我所有的叮嘱都在努力破除你们思维的束缚。因为未来你所有的焦虑、矛盾与迷茫，最终都是因为错误的观念以及由此引发的行为偏差。英国经济学家哈耶克（Hayek）指出，只有观念才能战胜观念。不同的心智或将决定你们截然不同的人生。

西浦致力于培养能够重塑未来的世界公民。而要改变世界，西浦人首先需要适应颠覆性技术引发的学习、工作、生活和社会的种种新范式，必须快速孕育适应这个时代的心智模式和行为方式，特别是将我们适应相对简单和稳定时代的“当下心智”转换到能适应复杂和不确定未来世界的“和谐心智”，即以未来导向的心态，融合东西方智慧，找到符合趋势和需求的每个阶段的发展主题或中心任务，脚踏实地稳步前行。

同学们，什么是和谐心智？如何拥有清晰的人生定位、明确的兴趣、正确的人生态度和行为方式、终身学习的能力及智慧前行的坚韧？希望你们能做好在西浦必须完成的第一个作业！

西浦是一个只要你敢想，就会提供给你无限可能的地方。同学们，青春不设限，启程吧，去创造你们的精彩！

谢谢大家！

（2021 年开学典礼演讲）

亲爱的同事们：

兴贤育才，桃李芬芳，第 37 个教师节悄然而至。衷心祝愿大家教师节快乐！

1.7 “裂缝中的光”

过去的一年，面对疫情的冲击，无论回家探亲、出差还是返回校园都困难重重，学校的日常运行也充满挑战。有的同事和家人分隔两地，只能把思念与惦记放在心底；有的同事夜以继日，用百般小心维护校园安全；绝大多数同事勤奋刻苦，用智慧保障着教学科研的质量和秩序。对全体西浦师生和员工来说，这无疑是极为艰难的一年。但因大家超乎寻常的努力、孜孜不倦的付出、超凡脱俗的创造力，这一年又是西浦快速发展、硕果累累的一年，同样也是我们人生和西浦发展应该铭记的一年！我衷心感谢西浦所有师生和职员的努力奉献！让我们为充满活力与团结的西浦人及大家庭而自豪！

亲爱的同事们，我们生活在一个充满不确定性的魔幻世界，它颠覆了人们美妙的规划和精心的安排。就像华美的丝绸有了岁月的皱褶，梦幻的家园显现沧桑的裂痕，实现理想的道路似乎日益困难重重。致力于变革和引领未来教育的西浦，面对疫情的挑战、传统思维的束缚、观念的差异、文化的冲突，不能说每天都行走在刀刃上，但在迈向理想的路上，的确需要敢于突破的精神、善于坚守的韧性和长于平衡的智慧。

值此教师节之际，我特别想和同事们一起思考，作为新时代的教育工作者，我们如何扮演好“师者”和“新大学缔造者”两大角色。在这种特殊的环境中，作为老师，我们应该塑造什么样的新形象，“明德格物，立己达人”，帮学生营造更精彩的成长空间；作为西浦这所肩负影响和重塑未来教育使命的新型国际化大学的缔造者，面向复杂的未来，我们应该怎样行动，用西浦人的执着、热情、勇敢和智慧，点亮教育穿越困境的灯塔。

我想，作为传道、授业、解惑的师者，我们应该永远闪耀着希望之光。不管环境如何，它都能透过缝隙与瓦砾，帮学生克服恐惧与焦虑，引领他们成长。作为重塑未来教育的探索者，我们应该展望未来，穿越迷雾，把握社会发展趋势和人才需求，利用现代技术和平台，研判未来教育方向和形态，创造性地发展和传播新教育！

一、用爱赋能，以学生成长为中心

现在从中央到地方一直提倡教育要“以本为本”“四个回归”，各种改进措

施或项目层出不穷，但似乎对“本”是什么的认知还需深入，行动上与“本”还相去甚远。我想强调，传统教育基本上是在帮人学知识，大部分学生也在努力为学位、学历而学。西浦立校以来，认为教育之“本”是帮学生成长，学知识是手段，成长是目标。为此，我们强调以“年轻的成人”唤起学生的独立精神和责任意识，以“兴趣驱动”激发学生学习动力，以“研究导向型学习”帮学生学会学习。15年的办学经历，让我们充分意识到，要真正能帮习惯于“应试教育”的学生成长为有竞争力的“世界公民”还任重道远。不仅学生需要迅速转型，教师也要认识到这些学生的特性和新时代教育的挑战，迅速从我们驾轻就熟的“教师”角色转换为能帮学生成长的“教育者”，从教学方式、师生互动、教育组织、课外引导、环境塑造等方面，帮学生迅速成长为一个独立的、成熟的个体，清楚自己应该承担的责任，明白自己应做的事情，理解自己的兴趣所在，思考自己的人生，学会学习和追求梦想。

大家可能发现，疫情期间，抱怨的人多了，悲观的人多了，“躺平”的人多了，而且稍不如意，就以非理性和极端方式行事的人多了。这个时候教育的意义更加凸显，“唤醒人”的“师者”职责更显伟大。未来，复杂和不确定成为生活常态，我们随时处于社会的风口浪尖上，经常面对极限生存挑战。我们老师自身，需要升级自我，孕育复杂心智，以能力、坚韧和智慧冲过去，才可能实现涅槃重生。面对网络一代的学生，还需要升级为“教育者”，唤醒他们追梦的动力，铸就他们远翔的翅膀，释放他们无限的潜能，助他们成长为有能力引领未来的新一代。

二、点石成金，帮助学生孕育不断升级的心智

我最近在《特立独行——和谐教育之路》一书（清华大学出版社，2021年8月）中提到，成功的现代教育是帮学生学会“学习、成长和为人”，而贯穿于其中的有五种学习。

一是继承性学习，学会站在前人的肩膀上，学习和掌握人类已积累的科学技术和知识。

二是反思性认知，面对扑面而来、真真假假的信息，通过审辩式学习（critical thinking）来判断哪些该保留，哪些可以创新。

三是探索性整合，带着疑惑、问题或好奇心探索和研究，形成对世界和面临问题或挑战的更系统化的认知。

四是兴趣驱动性积累，成功人生依赖于围绕自身兴趣，有选择地学习和持续积累，从而实现在某个领域的深厚造诣。

五是心智升级性进步，所有学习和经验都汇聚于心智的改变，积极有效的学习和高质量的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。尤其是当代，我们师生都急需将适应相对简单和稳定时代的“当下心智”转换到能适应复杂和不确定未来世界的“和谐心智”。

在大学，如何帮助学生掌握这五种学习，是我们教育工作者至关重要的课题。此外，数字智能时代，学习和生活方式快速转变，为师者还需要研究如何在新的技术和社会环境下实现这种全人教育，强化自身的导师和教练角色，成为新时代的教育家，指导和支持学生在继承性学习的基础上，学会批判性或审辩式思维，习得自主探究性或研究导向型学习能力，形成围绕兴趣终身学习和持续积累的习惯，并在此个性化学习的过程中升级心智，释放潜力，不断进步。

三、创新突破，敢做未来教育的领航者

在节日，特别是西浦创建 15 周年之际，是回顾发展成就、分享收获喜悦的好机会，但作为未来教育的探索者和新型国际化大学的缔造者，我们更需要前瞻和反思：怎样使西浦更上一层楼？如何更有效地影响中国教育变革和世界教育发展？

15 年来，西浦不断反思教育、重塑教学、再定义大学，从研究导向的国际化专业精英教育（西浦 1.0），到融合式创新创业的国际化行业精英教育（西浦 2.0），再到未来导向、平台营造、技术赋能、融合共生的教育创新生态营造（西浦 3.0），我们希冀借由大胆创新，探索未来教育新模式和大学新概念及校园新形态，来影响中国乃至世界的教育。

在西浦 1.0 模式中，我们试图借鉴美式教育的灵活性、英式教育的质量保证体系、中国教育的重知识基础等优点，融合创新出自己的教育模式和质量保证体

系，强调以学生成长为目标和以兴趣为驱动，提倡研究导向型学习和审辩式思维。

面对数字、人工智能和机器人时代的挑战，我们于 2017 年提出了“融合式教育”，创建了西浦 2.0 模式，旨在以行业整合专业教育，探索培养能够利用人工智能和机器人引领未来新行业的国际化行业精英人才，并构建相应的育人体系。西浦 2.0 又有两种模式：一是 IETE，即通过强化素养教育与行业实践，进一步升级西浦 1.0 的专业精英培养模式；二是通过西浦创业家学院（太仓），选择对未来人类发展具有重大影响的若干关键行业，联合龙头企业创建相关行业学院，培养国际化行业精英人才，研究、支持甚或引领未来新行业发展。

西浦 3.0 试图重塑大学的社会职能，主动发挥“催化剂”和“黏合剂”的作用，强调大学走进社会，撬动相关社会资源，营造支持兴趣驱动、终身学习、创新创业、企业研发和行业升级的教育与创新生态。西浦 3.0 也有两种模式：一为融合型学院，如西浦慧湖药学院、西浦-集萃学院、西浦未来教育学院、西浦影视与创意科技学院（Academy of Film and Creative Technology, AFCT）。二为创教生态院（College）。例如，今年 5 月成立的西浦创教院（大湾区），首期建设西浦未来教育学院（大湾区）、西浦和谐创新生态研究院（大湾区）、西浦现代产业研究院（大湾区）、西浦-IPwe 知识产权研究院（大湾区），支持未来学习、创新、产业升级和社会发展。

发展没有最好，只有更好，西浦创新的基因会促进我们持续创新和升级。例如，为促进个性化学习和教学创新，我们将进一步增强西浦教育的柔性，从 2022 年起，全面实现学分制和专业核心模块化，给学生更大选择专业、辅修和课程的空间，淡化升级制度，支持老师更精彩的育人探索。

我们深知，全人教育是一个有机的体系，基础教育在其中扮演了重要角色，所以我们把教育探索延伸至幼儿和中小学教育。西浦附属学校（苏州）将侧重实验如何引入国际化教育的优秀实践变革和提升中国传统的基础教育。西浦附属实验学校（太仓）将探索国际化的基础教育如何融入中国社会和文化。

另外，面对智能技术和机器人的强大功能，未来职业教育面临严峻挑战，作为教育探索者，西浦责无旁贷，试图通过与企业、政府和教育机构联盟，有选择地通过少数合作项目探索新职业教育的解决方案。

至此，我们已构建了西浦教育探索的完整体系，见图 1.1 西浦的五星教育发

展蓝图，开启了包括幼儿园、小学、初高中、新职业教育和高等教育在内的全链条教育改革和创新。西浦使命、愿景和教育理念是 1.0、2.0、3.0 三种教育模式及其基础教育和新职业教育探索的核心，为支持西浦教育体系高效运行，特别是应对后疫情时代充满挑战的国际化教育，我们创建了西浦学习超市，汇集全球优质教育资源，打造兴趣驱动的跨时区、跨地域、跨国界、跨年龄段的，线上和线下结合、学校和产业融汇的终身学习和创新生活的教育生态，形成西浦教育体系的支持平台，其中圆形部分为西浦核心业务，虚线预示着可以辐射和服务于社会教育。无疑，这种宏大布局，特别是其影响教育、服务社会的远大使命的践行，离不开持续扩展的西浦网络和不断增强的西浦资源的支持，更离不开兢兢业业奋斗在各条战线上的教职员的努力和智慧，以及来自学生、家长和社会各界朋友的关爱和支持。

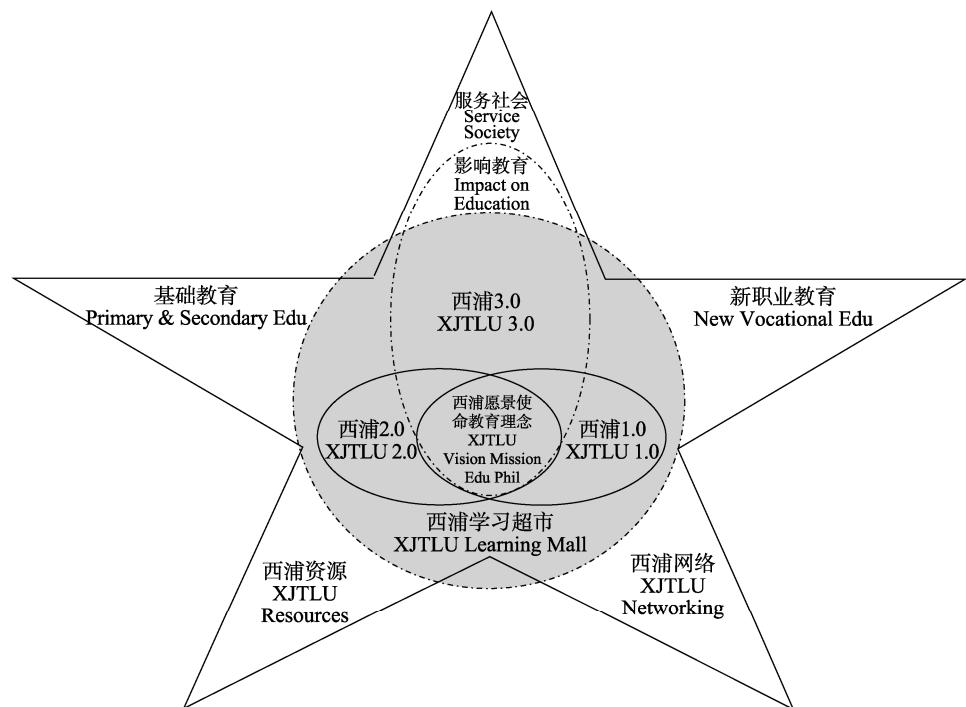


图 1.1 西浦的五星教育发展蓝图

亲爱的教师和员工们，教育大计，教师为本，让我们扮演好“师者”和“缔造者”双重角色，迎难而上，发光发热，共同书写西浦和教育的未来。

再次衷心祝愿全体西浦教职员节日快乐、身体健康、生活幸福！

（2021年第37个教师节致全体教职员的一封信）

1.8 用极限挑战点亮创新灯火



亲爱的老师、同事、同学和朋友们：

时光一往无前，转眼又是岁末。虽然整个世界依然动荡、复杂和不确定，但对西浦的发展和未来我却更加笃定与乐观。在不平凡的过去一年，我们面对挑战、肩负重压、穿越艰险、合作奋进，不仅帮西浦渡过难关、经受住了压力测试，而且逆风飞翔，更上一层楼！在新年来临之际，我衷心感谢全校教职员和同学们的巨大贡献，以及家长和各界朋友的陪伴支持，祝大家圣诞与新年快乐！

新冠疫情颠覆了人们的生活秩序和社会的运行逻辑，给人类带来了前所未有的冲击。经过2020年的煎熬，2021年仿佛是一场更大的压力测试，大浪淘沙、火炼真金。面对疫情的阴霾和似乎变小的世界，战略收缩几乎成了大家本能的选择。肩负影响和重塑未来教育使命的西浦，应该怎样应对？

我们深知，在恶劣环境下，缩在舒适的角落似乎暂时更安全。但面向未来和神圣的使命，西浦只有化危为机，逆向而行，采取更积极、更进取的战略，才会脱颖而出，确保其引领地位和长期可持续发展。借2021年西浦立校15周年的契机，在全面回顾发展成就与经验的基础上，我们瞄准未来，大胆创新和智慧行动，一系列重大部署相继落地，在教学、科研和产业生态营造方面均取得了骄人成绩，“产学研教”共融互通的生态引发了媒体的关注热潮，西浦实现了疫情冲击下的逆风飞翔。

一是各项事业继续蓬勃发展。例如：西浦学子在世界舞台上大放异彩，本科生团队在2021年国际遗传工程机器大赛中第三次斩获金奖，围绕芯片、图像识别、增强现实/虚拟现实（augmented reality, virtual reality, AR/VR）等先进科学技术的西浦本硕博的研究也频现国际顶级期刊；西浦科研团队在抗击新冠

疫情、生物多样性、环境保护及可持续发展等相关领域研究活跃，助力人类不断提升生存能力；西浦科研实力迅速提升，计算机科学、工程学和社会学三大学术领域均已进入基本科学指标数据库（Essential Science Indicators, ESI）全球1%；西浦也首次进入泰晤士高等教育亚洲大学排名，位列第122名，在上榜的中国内地高校中位列第35名。

二是引领未来和具有示范性的融合式教育进展顺利。西浦创业家学院（太仓）的三届学生顺利入学，正式开启了教育和培养的探索旅程；更令人激动的是，西浦创业家学院（太仓）校园主体结构于5月全面封顶，将于2022年9月投入使用。

三是继续快速建设支持未来教育的西浦学习超市。我们努力提升线上线下相结合教育的效果及其质量保证体系。与此同时，**聚焦营造“大学—产业—社会”深度融合的教育与创新生态**。在西浦慧湖药学院取得长足发展的同时，我们相继建成了西浦—集萃学院、未来教育学院、西浦影视与创意科技学院等产教社融合学院，使西浦进一步走进社会，发挥“催化剂”和“黏合剂”的作用，撬动相关资源，营造支持兴趣驱动、终身学习、创新创业、企业研发和行业升级的教育与创新生态，培养复合型人才和产业领导者，促进技术升级，引领产业发展和社会转型。

四是确保西浦教育持续升级，促进个性化学习和教学创新，我们研究、调整和设计了西浦新的教育体系，进一步增强了其柔性。这一升级版的更加灵活的学分教育体系将于2022年正式实施，届时西浦学生将会拥有更大的按兴趣选择专业和辅修课程的自主空间，老师也会享受更精彩育人探索的激情。

五是完成了西浦较长期的战略布局，构建了西浦五星教育发展蓝图，开启了包括幼儿园、小学、初高中、新职业教育和高等教育在内的全链条教育探索和创新。

围绕位于五星中心的西浦愿景、使命和教育理念，在西浦资源和网络的支撑下，西浦1.0创新和升级了传统的专业精英教育，西浦2.0探索培养行业精英的融合式教育，西浦3.0打造“大学—产业—社会”进一步融合的创新生态，并延伸到基础教育和数智时代的新职业教育的探索，以实现西浦重塑和影响未来教育及服务社会的使命。为了支持西浦教育体系高效运行，特别是应对后疫情

时代充满挑战的国际化教育，我们创建了西浦学习超市，汇集全球优质教育资源，打造兴趣驱动的跨地域、跨国界、跨年龄段的线上和线下结合、学校和产业融汇的终身学习和创新生活的教育生态。

过去的一年，西浦发展成就斐然。诚然，逆势奋进，必然带来压力和挑战，但只要我们齐心协力，坚韧不拔地努力和智慧行动，就会有突破性的升级，站得更高、走得更远，形成超越和引领的态势。展望 2022 年，为使西浦布局扎实落地，我们重任在肩：第一要确保我们创新升级的教育体系的顺利启用；第二要持续改进和优化学校的运营支持体系；第三要确保西浦创业家学院（太仓）顺利迁移和成功运转；第四要继续加大和提升研究生教育；第五要不断优化研究环境和加大支持力度；第六要进一步强化教职工队伍建设和服务质量；第七，即使面临众多挑战，我们也要坚定地继续加强西浦运行和发展的国际化。

西浦的未来，特别是其影响和重塑未来教育、服务社会的远大使命的践行，离不开西浦每一位师生员工的努力和智慧，离不开家长和社会各界朋友的关爱。期待 2022 年我们一道再创辉煌，谱写西浦成长新的乐章，迎接更多惊喜，共享纷呈欢乐。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。”人生不会永远碧海蓝天、满目星光，谁都可能经历压力测试，如开拓创新、突破瓶颈、应对意外等。经历过至暗的考验，方显自身的坚韧与强大；恰是极限的挑战，点亮了创新的灯火。“江湖不禁人间怨，一样涅槃度九天”，当一切落幕时，回望，原来我们已经走得很远。

过去的一年，每个人都有无奈和纠结，然而也收获了惊喜和成就，奇特的人生体验值得铭记！就我个人而言，在与西浦一道奋进的同时，也为社会种种教育无奈和内卷而焦虑。在不断思考教育回归本质的有效途径时，我发现各种教育新政仅打压供给方难以治本，亟待从需求方入手，帮社会真正认识到未来需要什么样的人才、怎样培养人才、什么才是有价值的教育，才可能釜底抽薪，消除内卷的土壤，革除那些没有价值甚至残害学生的教育。为此，我出面募集资金，发起了“寻找新时代中国杰出教育家”的行动，以助推中国社会掀起一场关于教育的大讨论，让更多人真正理解孩子怎样才能驰骋疆场、教育怎样才能帮孩子和社会成功走向未来。

展望未来，无论疫情持续多久，还有多严峻的挑战，前方的路布满沟沟坎

坎，15年的积淀，疫情的大考，锻造了西浦的生存能力和冲浪本领。西浦宏大的战略布局、灵活的组织、高效的团队，锚定了其屹立潮头的地位，我对西浦充满信心。让我们一起，迈开步伐，迎着风雨，走进未来，勇往直前，创造西浦第二个更加精彩的15年。

老师们、同事们、同学们、家长们和各界朋友们，再次感谢有你们的陪伴，期待我们携手走进2022年。祝大家身体健康、事业有成！圣诞快乐、新年大吉！

（2021年圣诞、新年、春节贺词）

1.9 借不确定世界锻造追梦翅膀



亲爱的西浦同学们：

烂漫的樱花，把西浦校园点缀得分外妖娆。疫情如春日里乍暖还寒、起伏不定，令同学们返校的希望和心情也变得起起落落。其实作为校长，我比任何人都期盼你们回来，很想念校园热闹非凡、青春盎然的样子。

在你们滞留家中一个多月来，老师、员工克服种种困难，确保教学有序进行；同学们面对居家网上众多干扰、挑战与纠结努力学习，我为西浦人的优秀表现而自豪！感谢教职工的辛勤付出、同学们的不懈奋斗！

近期加我微信的同学突增，大部分是想得到返校的消息或督促我快速决策。加同学为微信好友和回复相关咨询，确实耗时，甚至有同学心疼我，发邮件善意提醒说，有些同学是搞怪或开玩笑，可以设置拒加。我感谢同学的关心并开玩笑回复道，若能给大家枯燥的居家学习带来一点乐趣，也是有价值的。我一如既往地欣然接受同学和家长们的申请，更是想倾听大家的心声并分享我的看法，以助于自己成为合格的教育者。

西浦人大都知道，学校有各种正式渠道处理相关业务和问题。我之所以乐此不疲地构建这一个个人交流平台，是想更好地履行教育者的使命担当。中国有“三人行，必有我师”的格言，我们都能从各种趣闻、故事、精粹、智慧的分享中获得启示。特别是同学们正处在人生最重要的成长期，因一句箴言、一

件趣事、一位榜样而影响人生甚至改变轨迹，何不美哉？

言归正传，现就大家关心的问题，分享一点我的想法。

Q1：同学们何时才能返回美丽的校园？

对于返校日期迟迟无法确定，大家甚至我自己都不免感到烦躁。我非常理解这种心情，但疫情防控是一个非常复杂、联动的庞大系统，充满不确定性，须由政府从更高格局、更宏观维度来研判苏州市是否具备高校学生返校条件。任何单个组织，如学校，没有能力也没有权力做出决策。

我们一系列美好的愿望和计划被疫情一个个击碎。寒假后期突如其来的疫情打乱了正式开学的计划，学校迫不得已将前 4 周转为线上教学。好在苏州市政府行动迅速果断，在最短时间内控制住了疫情。在我们积极与省教育厅和属地政府沟通，准备第五周开启校园之际，疫情再度冲击苏州，且全国疫情呈现多发、频发的特点，使得返校时间更加难以确定，很多外地高校在学生已返校的情况下，过起了更艰难的封校和校园网课生活。

终会雨过天晴。目前虽仍无法告知同学们准确返校时间，但学校会和苏州其他高校一起，持续与政府积极沟通，在政府指导下准备返校预案，尽快结束这无奈状况。我深知和理解同学们的各种情绪反应，但请大家配合政府要求的各种报告和调查，以利政府研判形势和快速决策，帮我们早日欢聚校园。

Q2：怎样防止青春被糟心的疫情偷走？

疫情确实给人们生活带来很多风险与烦恼，但疫情不会因为你不喜欢甚至烦躁而消退，负面情绪会影响免疫系统而加重对我们的侵害。即便疫情结束，UACC 已成为常态，你们终究要步入这个空前脆弱复杂的世界。如果我们换个角度，以阳光态度、积极心理看待疫情，就会发现，疫情虽让人糟心，但也能刺激创新、磨炼意志、增强能力，帮我们锻造更强大的追梦翅膀。疫情期间的经历甚至是人生的一笔财富，希望同学们踩着疫情和各种挑战的台阶，成长壮大！学校也会同大家一道，不断进取，创新发展。

Q3：如何彰显西浦世界公民气质，成为疫情中的战士？

西浦人定位为世界公民，而公民气质是担当。面对肆虐的疫情，我们不能成为俘虏，而要学做战士。居家，在积极学习的同时，注意强身健体，利用难得的与家长聚的机会，享受亲情，做点家务，尽点孝道，特别是学会代际间

成年人的交流。在外，利用你们的学识，科学看待防疫，配合社区的防疫政策，履行好个人的责任。如果有机会，帮助他人、社会，共克时艰。疫情期间，不少西浦人以研究者、教育者、传播者、志愿者等身份在展现着其世界公民的精彩。

例如，近期苏州疫情期间，抗疫一线的志愿者群体中，活跃着像人文社科学院博士生方欣、商学院副院长艾伦·塔奇斯通（Ellen Touchstone）博士等西浦人的身影。方欣说：“‘志愿者’这个称号在我心里已经超越了它本身的定义，变得更加生动，寒冷的苏州也跟着变得温暖起来。”艾伦的祖父母出于服务社会的初衷于 100 多年前从美国来到苏州，她延续了父辈身上的服务精神，也彰显了超越国籍与国界的世界公民精神。我希望西浦人无论是眼下的抗疫，还是未来的挑战，都能成为有公民精神的战士。

Q4：怎样让居家学习和生活更丰富多彩？

长时间的网上学习和居家生活让人觉得枯燥甚至焦躁，向往校园里同学、老师以及社区各种丰富多彩的活动，我深深理解同学们的心情。其实，**学习和生活是否丰富多彩与个性、人生态度和行为方式有关**。一些学生，即使身在校园，生活也会很单调、乏味和孤单。而不少同学，即使处在居家甚至严格隔离期间，生活也会很精彩。特别是网络、数字和智能世界，给了我们无限可能，可以与身处世界各地的朋友聊天、讨论问题、合作研究，甚至谈恋爱，还可以开展各具特色的线上及线下活动。

就我而言，这两年疫情虽然在一定程度上限制了出行，但反倒拓展了想象和发展空间。每天醒来打开国际新闻广播，了解全球时事，还可提升听力和改进英语，同时锻炼身体；在处理正常的学校事务和应对疫情诱发的众多事件、困难和挑战的同时，西浦融合教育、学习超市、教产政社融合的产业学院、五星教育发展蓝图相继萌发和深化；我自己人生的总结，对学校发展的反思和展望，还诞生了好几本著作；等等。

因此，我希望你们与老师一道积极探索，创造性地提升居家学习的效率；与父母切磋沟通的艺术，享受亲情、寻求支持、规划未来；抽空加强锻炼，保持健康体魄；不断提升自我管理能力，关心社会问题，主动参与线上和线下志愿社区活动；等等。坦诚地讲，我更在意同学们通过西浦学习形成受益终身的良好个性、乐观向上的人生态度、积极有效的行为方式、健康快乐的生活习惯。

Q5：怎样让重新开启的校园生活更精彩？

我深知校园生活对同学们的重要性，虽暂无法确定返校时间，但仍在积极地筹划着多姿多彩的校园活动。例如：4月份会有系列学术活动和盛会，真希望能线下举行，同学们也能返回校园，与各界精英当面切磋交流；5月份除校庆月各类峰会和活动外，学校还计划举行研究生的毕业典礼，使硕士和博士们能享受获得学位的喜悦。筹划7月毕业典礼，希望毕业生和因疫情错过了毕业典礼的往届同学有机会享受盛大隆重的校园庆典。不少师生已经知道，学校和热心的捐赠者将在南校区设立“开悟、修炼、智慧”三座门，意即西浦人进入校园悟得真谛，经过修炼，获得人生智慧。我们将在5月安装精心策划设计的修炼之门，期待经过疫情洗礼和修炼的西浦人能在现场跨越，回味“修炼”的真谛……真心盼望疫情尽快得以控制，让我们能如愿欢聚在西浦校园温柔的晴空下。

亲爱的同学们，大量防疫措施给我们的生活、旅行、工作和教学带来不少困难。在这特殊时期，你们有任何困难或建议，都可以向成长顾问或业务办公室反馈，学校会尽其所能提供帮助。无论你们身处何地，都请注意防护，照顾好自己和家人，安康快乐地度过这不平常的时期，并收获别样的成长！

（2022年春季，新学期受苏州疫情和后来的上海疫情冲击，学生和家长情绪波动，作者于3月下旬给同学们准备了这封信）

1.10 沧海横流，方显英雄本色



尊敬的各位同事：

大家好，这段时间辛苦了！

在春暖花开的季节，我们本应相聚在美丽的校园，面对面地谈工作、聊生活，分享各种心得体会，但苏州新冠疫情破坏了我们享受春色的心情。2月疫情阻挡了学生节后返校的步伐，当我们满怀欣喜地看到苏州疫情迅速被扑灭，准备迎接同学回校时，3月疫情又突然蔓延，至今仍未被完全控制。我们的教学也不得不再次迁至线上，学生返校计划面对诸多不确定性，教学科研活动和各项

工作困难重重，充满活力的城市彻底“慢了下来、静了下来”，疫情给我们每个人的工作和生活带来了极大的不便，特别是那些身处防疫形势严峻城市封控区的老师们，仍面临着前所未有的挑战。

过去的两个月，挑战与困难几乎每天都在上演。师生员工也因各种繁杂的事务承受着不小压力。“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”，令我欣慰和敬佩的是，经过各种洗礼的西浦人，愈是艰难困苦，愈见坚韧不拔与真诚合作！我们携手共克时艰，教职员和同学团结合作，确保了正常的教学、科研和工作秩序。我们看到，老师们克服各种难以想象的困难，以最高的职业操守，持续探索和创新，确保高质量的线上教学，坚定地践行着西浦的育人理念；我们看到，支持团队无怨无悔、夜以继日地勤奋努力，以崇高的服务精神，研究导向型的工作风格，确保了学校的健康运转（例如，技术团队几乎24小时不间断地提供专业支持）；我们看见，师生、各部门相互尊重和理解，以规则意识和团队精神，真诚合作，创造性地应对各种突发事件和不确定性（例如，不少部门有创意地把许多校园活动搬到网上，缓解学生长期居家学习的压力和盼归校园的焦躁，丰富学生线上学习和居家生活体验）；我们看到，行政支持团队夜以继日，不知疲倦地与属地政府和教育主管部门一轮又一轮地沟通斡旋，研究对策、精心部署、采取措施、制定预案，使似乎无解的问题得以解决，令纠结的各方最终由衷地展现欢颜；等等。两个月来，同事们战胜重重困难，展现出了理解包容、坚韧不拔、迎难而上、主动作为的西浦人风貌，可敬可赞！西浦作为国际化学术社群和知识型组织，大家相互关心、真诚合作、同舟共济，因此西浦也更为凝聚、更显卓越，可喜可贺！在此，我想对西浦所有员工表达由衷的赞赏与感激。尤其是国际员工，你们不仅要克服全部共性问题，更要面对语言障碍、习惯差异、文化冲突、旅行停滞、家人团聚受阻等各种额外挑战，你们辛苦了。

古人云：“殷忧启圣，多难兴邦。”在当今复杂动荡的世界，再叠加新冠疫情的全球蔓延，人类面临严重挑战。**沧海横流，方显英雄本色；艰难困苦，砥砺精神品格。**在这个组织和个人需共担社会责任的特殊时刻，西浦人作为世界公民，自当彰显公民的担当气质。面对肆虐的疫情，我们每一位都要有勇于担当的魄力，为战胜病毒付出各自一份努力。抗疫期间，不少西浦人以研究者、教育者、传播者、志愿者等身份展现着其世界公民的风采；西浦作

为一所新型国际化大学，自觉扛起了探索和引领未来教育的使命，我深信，迎着来势汹汹的种种挑战，有西浦人的共同努力，西浦不仅能主动作为，经受住各种压力测试，还会逆风飞翔，更上一层楼，为社会贡献西浦智慧，为教育提供西浦方案。西浦已确立了其长期的五星教育发展蓝图，行进在全链条的教育探索和创新之路上。为了更充分释放西浦人的聪明才智，促进我们战略宏图的实现，学校也正针对大家的困难和快速发展的需要，不断改进和提升服务。例如，鉴于疫情以来很多员工长期与亲人分离，学校积极争取为国际员工暑期回国与亲人团聚提供支持，当然也希望大家能按时返校，确保我们师生热切期待的新学年顺利开启。又如，为支持西浦员工研究，我们正在进行一系列政策升级和改进，如扩大研究发展基金（Research Development Fund, RDF）以使所有学术老师加盟西浦后都有机会获得研究资助。再如，准备建立西浦对外合作研究项目的匹配资金，以增加老师和院系研究资源。另外，为提升教学科研支持效率，学校推动和提倡各学术支持团队的主动服务文化。同时，学校还在研究、优化和持续提升教职工职业生涯发展支持和待遇改进计划等。

同事们、朋友们，西浦宏伟蓝图的实现依赖每位西浦人的努力和智慧。每一位教职员，都是西浦愿景和使命的坚守者、成长的陪伴者和成功的缔造者，都是西浦的宝贵资产和事业基石。待云开疫散，我们拥有的是共同陪伴、充分合作、战胜困境的心路历程；我们收获的是勠力同心、迎难而上、再创辉煌的成长体验。让我们齐心协力，穿越这段特殊时期，坚守西浦教育探索的初心、成就西浦发展战略的宏愿、分享西浦昂首未来的喜悦。

最后，再次感谢全体教职员在这段时间的辛勤付出和智慧贡献。大家有任何困难或建议，请及时与自己所在单位、人力资源部门、防控负责小组等沟通，学校会尽其所能提供帮助和支持。无论大家身处何地，都请注意防护，照顾好自己和家人，健康平安地度过这不平常的时期，期待我们师生早日欢聚西浦校园！

（2022年4月，当新冠疫情再次袭来，特别是上海疫情扩散的风险，使西浦师生面临前所未有的压力，作者致信全体教职员，以渡难关）

1.11 共克时艰，收获个人的涅槃



亲爱的同学们：

大家好！

首先，非常感谢各位同学和家长对西浦的关注、关心、支持和厚爱。今年2月中旬以来，苏州及周边地区新冠疫情突发乃至全国不断散发，致使大家本学期至今未能返校，居家线上教学使大家失去了校园集体生活的快乐，也带来了种种不便。尽管我们极不情愿这种情况发生，但面对种种不可抗力，学校难有所为。我们尽其所能，积极应对，竭力与各方争取，希望能为大家解压和提供支持，共同走过这段艰难时期。

学校知晓大家的诉求，一直在努力与相关方协商和着力满足；也非常重视大家提出的所有意见和建议，学校领导及相关责任部门在持续梳理和改进。突如其来的新冠疫情给人类，特别是我们这种国际化大学，带来了前所未有的各种各样的挑战，很多超越了我们自身的控制范围，所以真诚希望同学们和家长能够适度理解学校，给学校留有必要的处理时间和空间，学校也会保持与大家的积极沟通，确保大家及时知悉相关工作进展。

同学们、家长们，尽管挑战严峻、困难重重，但请大家放心，我们有信心和能力与西浦师生员工一道，真诚合作，确保西浦高质量持续发展，而且会逆势突破，打造出一片新天地，走出一条独特的发展道路，造福我们的学生、校友及其家庭，促进中国教育变革和未来教育发展！

现在，针对大家提出的几点诉求，经请示有关领导部门、与相关方进一步协商争取，以及校内各部门认真研究，回复如下。

1. 住宿费

因后勤社会化运营，学生宿舍费由学校代宿舍物业持有方向学生统一收取后转交，学校一直在与相关政府部门积极沟通退费问题。我们与同学们一样，

希望促成宿舍费用能够参照 2020 年疫情期间住宿费用退还的相关办法执行，即以学生实际居住情况判定宿舍费用收取额度。目前，学校已经向政府与主管部门提交专门报告，后续有任何进展，会第一时间向同学们发布通知，并与宿舍物业持有方尽快落实执行到位。

2. 教材费

教材是由学校基于教学院系的教学要求为学生集体订购，包括必领教材和选领教材两种。学校理解学生担忧无法返校或疫情影响快递服务，难以领取必领教材。学校于本轮疫情暴发后第一时间提供纸质教材邮寄服务，并克服各种困难，尝试多种途径，为同学们拿到教材和辅助学习提供保障。

此前已有很多同学询问，在无法返校或因疫情导致无法领取纸质教材的情况下，学校是否会对必领教材扣费？学校相关部门已经做出回复，在此再次明确，参考 2020 年春季学期做法，本学期的教材费结算将按照实际领取记录（纸质和电子书/资源）进行扣费，对因为疫情没有领取的教材不会进行扣费。

目前，很多城市的快递服务都在陆续恢复中。期末考试即将到来，强烈建议还未申领图书的学生尽快申请纸质教材邮寄服务。我们为同学今后返校领取教材也不设置截止时间，随时提供支持与服务。本学期教材费按照实际领取情况结算。

3. 线上教学安排与学术支持

关于学生因受疫情影响，无法返校进行线下课程，尤其是参与实验、实操类课程而影响教学体验的问题，学校理解学生在学习上的焦虑，并且已经制定了相应的应对策略与工作部署。

学校教务处于 2 月底和 3 月底面向各院系开展了问卷调查，了解各院系是否能通过线上教学的形式顺利开展实验、实操类课程。数据显示，2021—2022 学年当前学期共开设 584 门课程，8 个学院共 189 门课程涉及实验、实操部分的教学内容。其中，96% 的课程反馈仍能顺利线上开展相关实践部分的教学安排，有 23 门课程反馈不能完全顺利开展实践部分的线上教学。针对不能够完全顺利进行线上教学的这 23 门课程，除去 CHE402（该门课目前暂无可替代的线上实践部分教学办法），其余 22 门课程的相关任课老师及院系都提供了对应的解决方案，以保证毕业班学生的毕业不受影响，其他年级学生的升级不受影响，国

际认证的相关课程不受影响。同时，针对实际的教学需求，学校也形成了相应的行政和技术支持方案，主要包括：线上教学演示或实验录制，额外补充材料帮助学生理解和学习；在学生返校后或者暑期针对性地开展衔接课程；非毕业班学生可根据自身需求于下学期补上实验实操类课程；调整课程说明以适应线上教学大纲等措施。

4. 在线学习平台的链接问题

学习超市平台的系统状态一直在密切监测中，本学期以来未发现系统崩溃记录。部分同学反映的线上直播课不流畅的体验，形成的原因较多，常见为教师或学生家庭及区域的网络状况和网速、个人电脑设备的性能、相关软件的版本、所使用的浏览器的类型与版本等。为确保在线教学的顺利进行，学校提供了瞩目、BigBlueButton (BBB)、ClassIn 等多种工具供师生选用，满足不同教学使用场景。此外，技术团队成立了实时支持工作专班，为网课遇到问题的老师提供即时帮助，同时积极回复处理同学们发来的询问。

5. 学费与暖心计划

由于疫情防控要求，学校不得不按政府要求封闭校园，但我们积极投入并采取各种措施，按时开学和启动线上教育，并不断完善和提升在线教育的质量，确保教育教学顺利开展。此外，大学的各项职能，包括学术、行政、科研等，按既定标准正常运营。的确，如同学们所言，部分校园运行成本会有所降低，但为了确保学校健康运行，学校新增了大量必要的额外开支，如师资招聘成本、国际旅行费用突增、老师隔离费用、各方要求的防疫措施使校园防疫开支不断增长等，很遗憾学校无法满足同学们学费减退的诉求。但为了给同学们提供更好的校园生活和学习体验，学校将为同学们提供一系列赠送和增值的暖心服务。

(1) 为了让居家学习了一个学期的同学们增强体质，体育馆 2022 年 1—8 月每月赠送的月度有效健康券未用额度延长为无限期使用；另外，为每一位西浦当前在籍学生（包括本学期即将毕业的学生，以及即将通过 2+2 项目去往英国利物浦大学学习的学生）送上暖心健康福利，发放价值 2400 元的体育馆运动健康券，此券未用完额度对受赠学生终身有效。

(2) 西浦学习超市在线教育平台 LM Premium 即将开启对外的收费教育内

容，学校决定从 2022 年暑期开始，为西浦当前在籍学生送上暖心持续发展福利，发放价值 5000 元的 LM Premium 学习券。此学习券未用完额度对受赠学生终身有效。

(3) 中国文化教学中心将在 2022 年暑假期间，根据学生的兴趣爱好与实践需求，开设 30 门以上的包括讲座、项目、训练营在内的选修课程。希望届时疫情能得以控制，学生们可以在校园参与；如遇疫情，欢迎学生在线参加。

6. 学生沟通与反馈渠道

为进一步畅通学生与学院之间的沟通渠道，建立健全学生意见处理和反馈机制，学校已安排各学院开展与同学们的线上对话活动，深入了解并探讨同学们的具体需求，精准解决大家的问题与困难。如还有其他具体问题或关切事项，欢迎同学们通过以下邮箱地址随时与学校联系，我们将尽快回复：

宿舍服务：accommodation@xjtlu.edu.cn。

教材服务：textbook@xjtlu.edu.cn。

教学技术支持：learningmall@xjtlu.edu.cn。

学术服务：academicservices@xjtlu.edu.cn。

IT 服务：it@xjtlu.edu.cn。

长期以来，西浦一直鼓励我们的学生勇于表达，善于批判性思考。今天我们欣喜地看到了同学们的挑战精神和勇气，我们也真诚希望大家在合理表达诉求的同时，应保持理性与客观，尽量不要将个别问题无限放大。西浦不是一个人的西浦，而是我们所有人的西浦。每一个学生、每一名教职员对于西浦来说都很重要，我们也呼吁大家可以本着互相理解和尊重的心态，积极沟通和应对，就像我们面临新冠疫情一样，只有大家共同承担、互相协作才有可能真正渡过难关。磨难对于所有人来说，也许压抑、辛苦，但过去之后都是经历，都是财富。

同学们，家长们，西浦还年轻，未来离不开所有西浦人的奋斗及相互支持和帮助，希望大家能够一起努力，共克时艰，不仅收获个人的涅槃，而且促进我们的西浦更加壮大。

真诚希望各位以阳光的心态、积极的行为丰富学习体验和收获优异成果。祝各位安康幸福。谢谢大家！

(2022 年 5 月初疫情期间关于学生相关诉求的回复)

1.12 力量可抵岁月漫长



亲爱的同学们，尊敬的同事、家长和朋友们：

很高兴与大家相聚在美丽的校园。在这个盛大而重要的时刻，我代表学校热烈祝贺 2022 届 1000 多名研究生与博士生顺利毕业！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。

今天，是西浦发展史上首个研究生毕业典礼专场，这见证了西浦硕士生、博士生教育事业的蓬勃发展，也承载了学校对所有研究生的一份心意。希望春天毕业的你们，及时庆祝毕业和取得学位的喜悦。

该典礼原本计划在 5 月举行，但被起伏不定的新冠疫情不断延期。好在春天的寂静与等待迎来了夏日的繁盛，使得我们拥有了一场更有温度的庆典，也让你们的毕业典礼更加值得纪念。

亲爱的同学们，在庆祝这段学习经历成功结束的当口，我希望你们永远记住此时此刻因奋斗带来的喜悦，因为这种快乐比娱乐更持久，这种奋斗比抱怨更值得铭记，这种在压力下坚韧不拔、实现突围和升级的喜悦，妙不可言！另外，希望你们永远记住，毕业典礼恰恰是你们启动另一个新征程的关键时刻，愿你们携成功之势，谋划和布局自己的未来。

我相信，过去的一年，每个人都有无奈、纠结。衣食住行、上学上班，那些我们曾认为理所当然的事，突然变得弥足珍贵。国家统计局 4 月的数据显示，16~24 岁的青年失业率创历史新高，达 18.2%。数字背后是疫情的重创、经济的下滑、年轻人的困惑与无数家长的焦虑。想去的企业都不招人，裁员和降薪愈发普遍，在有些互联网公司，“毕业”已成为裁员的代名词。

今天，作为西浦校长，更作为一个长者，我想给大家讲讲力量，以及力量从哪里来。特别是面对空前脆弱、动荡与复杂的世界，如何积蓄力量，穿越低谷与黑暗，踩着各种挑战的台阶，成长壮大。

第一，在低谷中心存希望、持续努力、积蓄能量。

这看似是一句鸡汤，但我坚信它的灵验。

在压力、挫折与逆境面前，躺平、患得患失、浑浑噩噩只能使情况更糟，甚至在时过境迁、机会来临时因曾经的放弃而被时代淘汰。而心存希冀，保持乐观，积极努力，做好当下能做的事，可以积蓄能量，改变处境，把握瞬息万变的机遇，甚至实现事业或人生的逆风飞翔。这其实就是斯坦福大学著名心理学家班杜拉（Bandura）提出的“自我效能”概念。现在外界大环境不好，是做个悲观主义者，认为自己时运不济，未来没有前途，吐槽发泄情绪？还是积极成为乐观主义者，在别人满腹牢骚、充满负能量时，相信努力的意义，不断提升自身能力？答案不言而喻！

每个人的一生都难免经历各种坎坷。产生负面情绪很正常，但我们要学会应对这些负面情绪。如果你努力跨过这些坎坷，回头看，这些其实都是经历，都是财富。这里，我来分享一下我的经历。

我生在秦岭北麓小乡村，并在农村完成了小学到中学的教育。1974年3月2日，我高中毕业返乡，用破旧的自行车驮着个破箱子回家，在人民公社度过了4年农民生活。那时高考还没有恢复，农村缺乏学习资料和机会，甚至书籍都难以获得，一个年轻的、充满抱负的、渴望改变命运的青年，虽无法看透未来，也经历了从军和争取工农兵学员推荐等失意，但始终对生活充满希望，以饱满的激情投入到农业生产、科学种田和当时各种各样的政治生活中，结果高考重启，我如愿成为77级大学生，跨入了心心念念的大学大门。

回首往事，那段农村生活经历并没有关闭我人生发展的大门，反而让我更深刻地理解了中国最底层社会的生活，有利于我更富有经验地投入到40多年来的变革和大发展的潮流中。换句话说，如果我们能珍惜生命中的每一个时刻，就不会错失命运的机会。

第二，成为一个有价值的人。

不管科技变革如何重塑社会，国际局势、新冠疫情等黑天鹅事件如何魔幻，太阳依旧会升起，人类社会发展的车轮一刻也不会停歇。透过迷雾，把握不变，主动应变，不断提升自身的创造力和价值，是获取力量的又一来源。

创造价值不容易，因为大家习以为常的行为很多时候是学历、学位、职

级、流程导向，而非价值导向。

试想，多少学校在努力地追逐分数、灌输式教育，而没有给孩子的成长带来真正的价值？

多少人在按部就班地被动工作，只是加重了企业的低效和流程？

有多少公司在盲目跟随和扩大规模，却没有专注于自身产品和服务给社会带来的价值，最终举步维艰？

疫情之下，那些日复一日的事务转眼间被彻底颠覆。那些早已浸润日常生活的工作与生活方式无一例外地受到冲击。

此时我们会发现，真正有用的，绝不是所谓的头衔、职位。因为当颠覆性变革发生时，企业倒闭，职位消失，只有真正对人类和社会有价值的事和人，才能够跨越经济低谷或抵御外界冲击，实现浴火重生。

当今眼花缭乱的新技术确实改变了人们的生活习惯和社会的运行方式，但不变的是用更新颖和更多样的方式满足人类的基本需求。**在我看来，新价值的创造很多时候就是回归本质，回应社会那些真实需求。**这也解释了西浦始终走在创新的路上，但一直没有离开不断思考教育回归本质的有效途径。希望通过西浦的实验和创新，为种种似乎无解的社会教育话题提供西浦的解决方案，而正是这样的价值创造给予了西浦的生存空间，拓展了西浦的发展道路。

经历 15 年的长足发展，目前西浦已经确立了五星教育发展蓝图，凭借自身的全球网络与先进资源，开启了贯穿教育全链条的创新实验。西浦融合教育、学习超市、教产政社融合的产业学院相继启动和深化。期待未来，身处全球各地的你们，能用你们的价值与西浦遥相呼应，让我们一道成为有价值的人，成就有价值的事。

第三，彻底的独立思考。

在这个容易“知道”的世界，假信息满天飞，错误的知识随处可见，社会潮流此起彼伏，如何清醒地、有价值地生活？为了防止学生成为肤浅的人，西浦一直倡导独立精神、批判性思维和责任担当。作为校长，我时常会收到同学们的建议、批评甚或挑战，有些思考虽显稚嫩，但我依旧为你们敢于直面问题的态度、积极主动的思考和敢于挑战的精神而感到欣慰。

善于透过复杂现象厘清问题本质，有效解决问题，并恰当沟通，对你们未

来的科研攻关、职场晋升甚至家庭生活都极为重要。然而大多数时候，人们只停留在问题表面，对本质缺乏深入系统的分析，导致南辕北辙，朝着错误的目标越跑越远。

社会现象似海上的浪花，其多姿多彩取决于其下多层的机理，只有掌握之，才可能成为冲浪的高手，享受风口浪尖上的精彩。成功的人生也是如此，要透过杂乱无章的现象，理解背后推动其演进的各种模式和体系，再探究更深层次孕育其发展的社会思潮、机理与认知范式，直抵最底层的哲学和心智。例如，广受关注的“双减”问题，家长焦虑、关闭校外培训机构是现象；其背后是应试教育与素养教育、社会分层与教育之本等模式之争；再深入是整个社会趋势与人才认知的偏离，社会亟须再定义教育并重塑教学；最后你会发现，最深层次的因素在于人的心智与认知，这才是消除内卷最根本的发力点。

各种教育新政如果仅打压供给方，是难以治本的，只有从需求方入手，帮社会真正认识到未来需要什么样的人才、怎样培养人才、什么才是有价值的教育，才可能釜底抽薪，消除内卷的土壤，革除那些没有价值甚至残害学生的教育。

我于 2021 年 11 月 11 日发起了“寻找新时代中国杰出教育家”的行动，目的是助推中国社会掀起一场关于教育的大讨论，让更多的人真正理解孩子怎样才能驰骋疆场，教育怎样才能帮孩子和社会成功走向未来，从而真正解决似乎被误解的教育问题。

无论是我一直推崇的“复杂心智”并给出“和谐心智”模型，还是埃隆·马斯克（Elon Musk）在多个场合提到的“第一性原理”思维，本质都是帮助大家更好地触达事物的本质。作为接受了更高教育的你们，面对真真假假的信息、似是而非的知识、生存在愈发混沌的世界，我希望你们始终坚守在西浦习得的研究导向型学习的本领、批判性思维的习惯、独立负责敢于担当的精神、深刻系统的创新能力，透视海浪之下的运动规律，充分享受波涛汹涌的精彩！

亲爱的同学们，白日放歌，青春做伴，愿你们带着西浦的独特回忆，奔赴炽热的未来！

（2022 年研究生毕业典礼演讲）

1.13 和谐教育助你成为最闪亮的那颗星



亲爱的同学们、校友们，尊敬的同事们、家长们朋友们：

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！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。同时特别欢迎现场 100 多位校友们，你们因疫情错过的线下毕业典礼今天得以实现。

新冠疫情突如其来，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本科生研究项目（Summer Undergraduate Research Fellowships, SURF）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，他在即将前往休斯顿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的，学习自己想学的东西……SURF 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书，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，收获了丰硕的成果。”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，4 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 (Wilhelm von Humboldt) 曾指出：“探索并创造，这是人类所有崇高追求的中心。”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^①。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、终身学习的五阶学习。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，长期或终生奋斗的目标。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，你们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。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。

^① 席酉民：《特立独行——和谐教育之路》，清华大学出版社，2021，88-101。

“求学好学修学明德，开悟领悟顿悟至善。”^①和谐教育模型包含的五阶次学习是继承性学习、反思性认知、探索性整合、兴趣驱动性积累、心智升级性进步。

(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，才能不断强化自身的敏锐性、主动性和应变能力。

(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，再多努力也只是徒流于知识层表面。经过4年的锻炼，你们中也许有人已经意识到这一阶段的学习，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，狭隘与隔阂正在阻碍着人类对真理的探索和全球富有意义的合作，解决全球迫在眉睫的冲突与问题，呼唤每个人的心智升级。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)、助你铸翅(wings)，腾蛟起凤，追梦远翔。

看着你们期待启航的眼神，我不禁回想起大学毕业的时光。当时我可以选

^① 由教育热心人士于2022年6月在西浦校园捐建一座支持教学和校园活动的古建筑，命其为“豁然堂”，这是我为其撰写的对联。门口的匾额是“和谐心智”，并配有以西浦校训为主题的对联：“博学明道放眼全球，笃行任事闯荡世界。”

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^①。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。而且我深深体会到，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，毕业典礼是你们开启新征程的关键时刻，愿你们不断提升自己的核心素养，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！

（2022年7月毕业典礼演讲）

1.14 “腾蛟起凤”，修炼成长

亲爱的同学们、老师们、同事们、家长们、校友们和各界朋友们：

热烈祝贺来自全球的8000多名各类新生加盟西浦，开启一段神奇的成长之旅。

新学年，为迎接你们的到来，学校准备了不少可喜的发展和亮点。

西浦创业家学院（太仓）正式开园，一个充满科技、创新、设计与融合理念的新校园，张开臂膀等待你们的探索。

① 席酉民：《管理何为——一个“理想主义”践行者的人生告白》，北京大学出版社，2022，33-56.

为了促进个性化学习和教学创新，进一步升级西浦教育体系，学校开启了拓展学习计划（Extended Study Scheme, ESS），实施更加灵活的学分教育。

西浦学习超市再度升级，上线了 Premium 版本，让你们在享受西浦国际化校园教育的同时，也能徜徉于世界优质教育生态。

为了唤醒、点燃，帮助同学们感悟学习成长的路径、人生升华的境界，学校准备了“开悟、修炼、智慧”三座门等待你们穿越，以达“豁然堂”享受贯通顿悟的喜悦。

.....

大学是你们憧憬未来、铸就梦想、增强能力、提升心智的关键阶段。相信你们在跨入大学校门之际，都深刻体会了这个世界的复杂，也感悟到了你们肩负的责任与使命。

但真正的学习，不止于课堂！是穿越这段时期和各种场域的一种身心旅行及心智升级。经过几天的校园体验，我相信大家已经感受了西浦中西合璧、国际化氛围浓厚的学习和研究环境。如果你们善于观察，就不难发现，“三门一堂”恰恰是学校对你们在西浦成长的期待：**进开悟门，启智悟理明道唤醒点燃；经修炼门，炼身养性修心融会贯通；穿智慧门，优术明道取势豁然顿悟；然后，以囊括东西方智慧的和谐心智^①入豁然堂，豁然以明！^②**

“开悟之门”是中国共产党第二次全国代表大会会址门楼的复制品，门楣上“腾蛟起凤”四个字，不仅是天下父母对子女的期待，也是社会和学校对西浦学子的殷殷厚望。西浦人整合全球资源、东西方智慧、先进技术、现代理念，以敢为人先的精神，面向未来、持续创新，不断强化“以学生健康成长为目标，以兴趣为导向，以学习为中心”的教育理念，全面提倡“研究导向型”的学习，就是在帮同学们明道笃行、积蓄能量、展翅启航。

你们现在需要思考，如何借助大学平台和资源，让自己从稚嫩走向成熟，从被庇护走向独立，从简单思维走向复杂心智，迎接更复杂动荡的世界；如何规划设计自己的人生，抓住时代前进的浪潮，成为心怀国家与社会之“大者”，走进更精彩纷呈的未来。

^① 席酉民：《和谐心智——鲜为人知的西浦管理故事》，清华大学出版社，2021，174-177。

^② 席酉民：《豁然堂记》，2022年夏，书于豁然堂内屏风。

不少人把大学看成学士、硕士、博士的提供商，学习是为了学历学位。在我看来，学习即人生，学位和学历只是人生路上的副产品，是“学习、成长与为人”旅程中的里程碑而已。

学习，开启好奇的心路。在很难无知的当代，学习不再是简单地获得知识，而是答疑解惑、探索未知、满足好奇心的叩问之旅。

西浦提倡研究导向型教育，就是想唤醒学生的好奇心，引导学生围绕鲜活的问题或现象，搜寻信息、整合知识、解决问题，并在这一过程中提升沟通、合作、表达、执行和创新等能力；西浦提倡兴趣驱动型学习，就是想帮学生追求生命的意义，理解自己，围绕人生兴趣，通过自学、课堂互动、团队合作、研究实验及各类创新和实践，形成兴趣驱动的知识积累和能力提升；西浦提倡个性化的终身学习，就是想帮学生在知识更新不断加速的未来，围绕人生规划，在某个领域精进和突破，以实现生存价值和获得更大发展空间。

成长，体验挑战的快乐。列夫·托尔斯泰（Leo Tolstoy）曾说过：“实现个人并帮助他人实现精神的成长，是人生的意义。”然而，**精神的升华需要磨砺和历练，不只是被动地迎接挑战，还包括在人生中有节奏地、有意识地创造挑战。**

西浦一贯视学生为年轻的成人，你们要勇敢地走出父母的庇荫，主动应对各种挑战。积极借助学校提供的支持网络，如学术导师、成长顾问、校外导师、学友计划四位一体的支撑体系及学生一站式服务中心、心理咨询中心、就业发展中心等平台，帮助自己心理年龄和社会阅历快速提升，从而获得更大的独立空间。

另外，追求学业、与室友及同学融洽相处、参与社团、做义工、参加比赛、搞科研、做实习、追随兴趣或理想，在西浦你们可以尽情享受探索甚至冒险带来的快乐与成长。**把喜欢的事情追求到纯粹与极致，无论是收获成功的喜悦，还是遭受失败的挫折，甚至经历迷茫的纠结，相信一次次经历，就是一场场历练，也许会成就一个个蜕变，这都是人生宝贵的财富。**

面对未来的UACCS^①（不确定、模糊、多变、复杂、稀缺）时代，希望同学们逐步培养自己的和谐管理^②能力，即首先明晰人生定位（做什么样的人），

① 席酉民：《管理何为——一个“理想主义”践行者的人生告白》，北京大学出版社，2022，328-330。

② 席酉民等：《和谐管理理论研究》，西安交通大学出版社，2006。

其次一步步勾画出每个人生阶段的核心事业和关键目标（和谐主题），再次围绕之规划、设计（谐则）实施体系或措施，并以创造性和能动性（和则）应对环境的变化和突发的事件，最后根据人生定位和发展进程适时转换和谐主题和耦合运用谐则与和则机制。于是，你们的人生将健康演进、不断升级，从而实现西浦倡导的理念——“生活幸福和事业成功”！

为人，塑造人格的灯塔。只有树立高尚正直的品格，确立前瞻价值的定位，文明修身，礼义修心，学习才会有用，才可能吸引更多志同道合的伙伴，人生也才会因此而丰富精彩。学习、成长是为了为人，而为人起步于学习和成长，希望同学们从当下做起，因为你们人生的高塔是由一件件事和一个个行为搭建起来的！

迈入西浦，首先要学会承担起你们应承担的责任，深入理解自我、了解社会、展望未来，孕育梦想、铸就强有力的追梦翅膀。西浦打造了帮助学生全面成长的“五星”育人模式、国际化的学习环境、全方位的支持网络，帮助你们变得自信、独立、主动、负责、真诚，拥有驰骋世界、在国际舞台上竞争的能力。

其次，来自近 100 个国家的西浦师生，将为你们提供充分国际化的交流、切磋与合作的环境。西浦提倡“多元、规则、自由、创新、信任”，希望同学们在多元文化中，学会认识自我、正视困难、尊重差异，锤炼做人的品质，积累人生的厚度。

在持续探索和实践的基础上，西浦创建了自身的和谐教育模型^①，提倡个性化、兴趣驱动的终身学习，在精深教育者主导的正式学习系统的同时，积极支持学生自我导向的学习，并打造以学习超市为平台的教育生态，帮助学生通过“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，实现学习、成长、为人的成功人生之旅！

亲爱的同学们，看着你们朝气蓬勃的身影，充满期待和憧憬的脸庞，我的大学生活历历在目。当中国大学之门重新开启时，我从农业大会战工地奔赴考场，最终挤入了 77 级大学生的行列，在艰苦和几乎看不到希望的环境下，我之所以不气馁和放弃，就是有“把学上到顶”的期待和“真诚、自信、灵活”的人设；读研究生时，基于对人生的更高期待和勇于挑战的精神，我大胆选择了

^① 席酉民：《特立独行——和谐教育之路》，清华大学出版社，2021，88-101。

刚刚起步的系统工程（管理）领域，从而把自己带入了中国轰轰烈烈的改革开放前沿，参与了举世瞩目的三峡工程等重大工程的决策研究；我的博士论文更是取得颠覆性突破，贯通古今、中外、理工文，提出了潜力日现的和谐（管理）理论，成为中国第一个管理工程博士。正是在大学，我完成了人生“学习、成长、为人”演进的关键螺旋！^①

你们现在拥有的物质和技术条件要远超我们那个年代，也无须经历物资和知识匮乏带来的局限，然而面对动荡复杂的世界、难以预见的未来，新时代的挑战也许更严峻。但我相信，对理想的坚守、百折不挠的决心和跨越黑暗的信念，是每个人必然要经历的修炼，也是你们走进未来必备的基础。

“求学好学修学明德，开悟领悟顿悟至至善”，这是我为豁然堂撰写的对联，也是对你们每一个人的寄语，希望西浦学子成为了解中国文化、享受国际化熏陶、获得融合智慧的人才，似龙腾飞，似凤翱翔。

时间永远向前，分出人生的不同岔路。相信你们会珍惜在西浦的宝贵时光，**读史开今^②**，放眼全球，纵横驰骋，成就世界公民。

祝大家开启朝气蓬勃的新学期。

（给 2022 级新生的开学寄语）

1.15 在淬炼中升华



亲爱的老师和同事们：

在充满期待与喜悦的新学期，教师节与中秋节相伴而至！衷心祝愿大家教师节快乐，中秋佳节幸福安康！

丹桂飘香，新的学生、新的同事、新的太仓校区……西浦的事业发展可喜可贺。

① 席酉民：《管理何为——一个“理想主义”践行者的人生告白》，北京大学出版社，2022，53-57。

② 在豁然堂，悬挂有教育家陶行知书写的“读史”的匾额，受之启发，作者书写了“开今”二字并制作匾额与之对应。

这两年，我们一起经历了抗疫中的教育，尤其是今年2月苏州疫情的发展，给学校的教学、科研、学生管理、组织运营等都带来了严峻的挑战，给我们每个人的工作和生活造成极大的不便。相信很多人都有沮丧、无奈甚至抱怨，但我们团结合作、携手努力、共克时艰，确保了正常的教学、科研和工作秩序，迈进了满园欢腾的新学年。

在西浦人逆流而上的日子里，涌现了很多坚守岗位、勇担重任、攻坚克难的感人事迹，书写了无数夜以继日、不畏艰辛、创新进取的奋斗篇章，彰显了西浦人坚韧不拔、真诚合作、笃行任事的崇高精神。

在此，我向所有西浦教职员表达最崇高的敬意，诚挚感谢所有教职员与学校一道逆风飞翔。面对挫折，为了赢得先机、占领未来发展高地，学校选择了大踏步地前进，这注定是一条更艰难的路，为此西浦每一位员工都付出了很多努力。

但浴火方可重生、淬炼得以升华，这样的战略选择，充分调动和激发了西浦组织与人才的潜能，让西浦在危机中加速成长并持续升华，有能力在未来站得更高，走得更远，发展空间更广阔。西浦融合教育、学习超市、教产政社融合的产业学院、五星教育发展蓝图相继萌发和深化，新教育模式、新教育技术与新教育生态不断涌现。

一、面向未来，创新教育模式

16年来，西浦不断反思教育、重塑教学、再定义大学。我们用努力与智慧，打造了西浦1.0、西浦2.0、西浦3.0三种教育模型，为当代社会的种种教育难题提供了西浦方案。

西浦1.0创新和升级了国际化传统精英的教育，从知识学习转向帮助学生健康成长、以灵活的专业选择支持学生兴趣追求、以研究导向型学习训练学生学会学习，并通过行业企业定制化教育提升其行业理解，以助推其专业造诣的升级；西浦2.0开启了突破专业限制的融合式教育，通过企业联合、行业导向，创建行业学院，着力打造面向未来、行业驱动、融合创新、培养行业精英的教育；西浦3.0撬动各方资源，打造产业学院，营造教育、研究、创新、创业的产业发

展新生态，孕育红利，融合创收。

西浦跑赢未来的领跑基因促使我们持续创新和不断升级。例如，为了进一步促进个性化学习和教学创新，增强西浦教育的柔性，从今年新学期起，我们启动了扩展学习计划 (Extended Studies Scheme, ESS)，全面实现学分制和专业核心模块化，给学生更大选择专业、辅修和课程的空间，淡化升级制度，支持老师更精彩的育人探索。

二、数智时代，创建未来教育技术平台

疫情虽然给师生、学校制造了很多麻烦和挑战，但我们并未退缩，反倒加速了西浦的教育布局和新技术平台的落地与发展。在形成西浦五星教育战略布局的同时，于 2020 年推出的西浦学习超市不断升级，目前已成为西浦广受关注的未来教育技术平台。首先，该平台可以支持 2 万多西浦学子兴趣导向的学习，协助教师进行更高质量的教育，帮助西浦更加灵活地应对后疫情时代充满挑战的国际化教学与协作活动；其次，为了落实西浦影响教育、服务社会的战略，学习超市于今年开启了 LM Premium，搭建起校内外共享互动的桥梁，面向全社会开放，希望西浦及其学习超市成为全球学习者的社区；最后，针对数智时代日益共生共荣的生态趋势，以学校与社会更深度的融合，借助学习超市营造一种未来教育和生活的新形态，即跨时区、跨地域、跨国界、跨年龄段、跨专业领域的，线上和线下结合、学校与产业和社会融汇的终身学习和创新生活的教育生态。

三、融合共生，孕育新时代教育生态

16 年来，西浦坚守教育探索的初心，希冀用自身探索为中国高等教育乃至世界教育变革提供宝贵经验和启示，以推动社会的发展与进步。西浦在 2.0 行业精英教育创新的基础上更进一步，以 3.0 试图重塑大学的社会职能，主动发挥“催化剂”和“黏合剂”的作用，撬动相关社会资源，形成共享、共生、共赢的持续创新生态。2020—2021 年，西浦慧湖药学院、西浦-集萃学院、西浦未来教育

学院、西浦影视与创意科技学院先后落地，历经 1 年多发展，进展卓越、成就斐然。未来，西浦还将继续深化与产业的对接，打造更多“教育—产业—社会”共生的平台。例如，西浦将在太仓校区建设长三角国家技术创新中心示范基地，与地方政府和产业伙伴联合打造智汇谷创业基地等，孕育支持兴趣驱动、终身学习、创新创业、企业研发、行业转型和产业升级的教育与创新生态。

岁岁年年人不同，学校的这些“新”，对每一位老师和员工来说，既意味着希望与机遇，也预示着责任与挑战。

首先，心智转型，做教育创新的探索者。教学相长，其乐融融，为学生营造出更精彩的学习环境，引导学生健康成长，是每一位教师的天职。在数智时代，因信息和知识获取日益容易，教授知识不再是教育的主要功能，帮助学生在错综复杂的信息、似是而非的知识中保持清醒，在日益 UACC 的世界里得以智慧生存，成为了教育的核心任务。因此，老师不应仅简单传授知识，而是要指导和支持学生在继承性学习的基础上，学会批判性或审辩式思维，习得自主探究性或研究导向型学习的能力，形成围绕兴趣终身学习和持续积累的习惯；老师的身份也要从传授知识的教书匠转型为帮人成长的教育家，引导学生认清自我和世界，形成梦想、学会学习、释放潜力，在追梦的路上不断改变和提升。为此，师生都需从原来传统稳定环境下的简单心智转型到适应未来动荡不安世界的复杂心智。

其次，技术赋能，做数智化教育的塑造者。数智时代，学习和生活方式不断创新，认知和研究范式快速转型，大学需从知识传播转向数智环境下契合时代发展需求的全新功能创建，育人模式和教育流程亟待变革升级。例如，面对数字、网络和智能技术的涌现，大学的教育方式需要升华，教师要积极探索网上和校园教学相融合的教育新形态，探索新技术平台之上的混合式教学，为学生营造沉浸式的学习环境。再如，面对知识和技术的高速迭代，为师者需要研究教授什么可以帮助学生走进未来，什么样的教育可以支持学生有竞争力地驰骋并决胜于未来。又如，面对天赋、爱好与个性很不相同的学生，老师如何强化个性化的教育，扮演好导师和教练角色，激发学生的好奇心、释放学生的内驱力、孕育学生的想象力、培养学生的创造性、滋养学生的融合智慧、训练学生的执行能力。为此，师生都需了解技术进展，娴熟掌握新技术（包括教育教学、学生行为心理等新理论），借助技术平台和新理论进行探索研究和实践创新。

最后，融合共生，做生态红利的创造者。众行致远，当代万物互联，协作共生、融合创新的平台与生态成为事业发展的重要组织形式。在这种背景下，尽快构建自己的人生平台或营造事业生态，会助力我们成就事业和完美人生。在西浦构建的教育生态中，我们既可潜心研究与探索教育，也可以与世界各地的伙伴合作，编织国内外合作网络，传播理论研究成果、独特的教育探索与最佳实践。这样，既可以追随自己的兴趣与内心的热情，沉浸于研究与教学，也可以借助学校搭建的平台与产业对接，参与重点科研和重大突破项目，成为产业发展的最强大脑。大学是一个自由的大花园：思想的市场，在学校营造的教育、研究和社会服务的大生态中，教师员工们也可营造自己事业和工作的小生态，进一步丰富和升级学校构建的学教研产社大生态。优质的生态中，有参天大树，也有百花争艳，我们在享受生态美的同时，可以尽情收获共享、共生和系统三种生态红利。^①

2021年11月11日，我在一些热心教育人士的资助和支持下，在西浦发起了“寻找新时代中国杰出教育家”的行动，旨在通过对话增进共识，追随榜样促进变革，引发中国社会对教育的讨论。目前，2022年度候选人现场考察对话正在火热进行，欢迎大家的关注，也期待未来有更多的西浦教师成为真正提升人、改变人的教育家，收获桃李芬芳。

“明者因时而变，知者随事而制。”希望每一位西浦人秉承与时俱进、开拓创新的精神，把握社会发展趋势和人才需求，利用现代技术平台，攻坚克难，以我们智慧的研究促进社会进步、人类文明，以我们创造性的教育探索和发展影响教育变革和创新未来教育！

亲爱的同事们，愿我们戮力同心，再创辉煌！

再次衷心祝愿全体西浦教职员节日快乐、身体健康、生活幸福！

（2022年教师节寄语）

^① 席酉民：《数智时代产业家与生态红利创获》，《产业新生态》2022年第三期，<https://www.shangyexinzhi.com/article/4801017.html>.