Foster Your
Unique Gifts
and Talents

按你本来的样子生长

1995

西安欧亚学院
30年转型发展之路

潘东燕/著

2025

南方传媒 广东人民出版社

按你本来的样子生长20250513.indd 1 2025/10/9 20:15:59

图书在版编目（CIP）数据

按你本来的样子生长：西安欧亚学院30年转型发展之路 / 潘东燕著 . —广州：广东人民出版社，2023.4
ISBN 978-7-218-16360-4

Ⅰ . ①按… Ⅱ . ①潘… Ⅲ . ①西安欧亚学院—校史 Ⅳ . ① G649.284.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2022）第 251378 号

AN NI BENLAI DE YANGZI SHENGZHANG:XI'AN OUYA XUEYUAN 25 NIAN ZHUANXING FAZHAN ZHI LU

按你本来的样子生长：西安欧亚学院30年转型发展之路

潘东燕 著

版权所有 翻印必究

出 版 人：肖风华

责任编辑：马妮璐
责任技编：吴彦斌 周星奎
封面设计：丛 琳

出版发行：广东人民出版社
地 址：广东省广州市越秀区大沙头四马路10号（邮政编码：510199）
电 话：（020）85716809（总编室）
传 真：（020）83289585
网 址：http://www.gdpph.com
印 刷：陕西信亚印务有限公司
开 本：787mm × 1092mm 1/16
印 张：20.25 字 数：279千
版 次：2023年4月第1版
印 次：2023年4月第1次印刷
定 价：98.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-85716849）联系调换。
售书热线：（020）85716833

目录

001 **序言**

001 张炜：用管理促进质量提升

013 邬大光：大学的品位

023 胡建波：大学的样子

029 **第一章 办学的初心（1995–2005）**

029 1. 没有围墙的大学是否可能？

031 2. 新的学校，新的开始

033 3.“西安欧亚，我的快乐老家！”

036 4.“百年名校”的梦想

038 5. 在风云变幻中前行

042 · 王晓华：欧亚三年求学路

045 **第二章 成为大学的路上（2006–2007）**

045 1. 艰难时期的狂奔

047 2. 初出茅庐的团队

049 3. 让落榜学生有学上

051 4. 让教育成为一生的事业

052 5. 全日制本科生来了

055 · 王丽霞：我的第一次招生经历

059 **第三章 在彷徨中度劫（2005）**
059 1. 开始有些迷失方向
061 2. 找到办学参照目标
063 3. 最想要的选择还没出现
064 · 陈阳：一场难忘的评估晚会

067 **第四章 寻找大学本来的样子（2005–2008）**
067 1. 探寻大学模式变革的可能
069 2. 决定放弃扩张办学的道路
071 3. 被高等教育趋势报告惊出一身冷汗
072 4. 放弃幻想，走创新型大学之路
074 5. 现代管理思维办学的成效
076 6. 大学变革驶入“无人区”
077 · 涂益杰：一生中最快乐的日子

081 **第五章 在变革中蜕变（2008–2012）**
081 1. 最初的变革目标
083 2.“四四二”发展战略的优化完善
086 3. 循序渐进地重塑组织架构
093 4. 手把手培养变革人才
100 5.“四四二”发展战略精准执行的秘密
105 · 王改民：不变革就不能前进

109 **第六章 重塑应用型大学（2010–2025）**
109 1. 重建应用型大学专业
112 2. 应用型师资的落地
114 3. 教师队伍的应用型蜕变之路
117 · 西安欧亚学院人才培养方案演进历程
126 4. 创造有新体验的课堂
132 5. 产学研一体化协同共进
137 · 西安欧亚学院兴起现代产业学院
139 6. 通识教育的应用型探索
142 7. 分院、社区、社团协同育人
153 8. 重构课程体系
159 · 刘瑾：难忘的本科教学工作合格评估

163 **第七章 数字化转型的欧亚样本（2010–2025）**
163 1. 数字化从教学开始
166 2. 数化转型的欧亚方法
170 · 新冠疫情淬炼 TronClass 在线学习平台
172 3. 迈入数据治理新阶段
176 4. 用业务推动数字化转型

181 **第八章 国际视野，在地行动（2008–2025）**
181 1. 向外看，打开国际视野
183 2. 向内求，探寻内涵发展
188 3. 成为在地国际化先锋院校

195 **第九章 建造西安最美大学校园（1997–2025）**
195 1. 令人耳目一新的国际化校园
199 2. 凝结着欧亚精神气质的大学图书馆
202 · 党晟：中国第二家设计博物馆诞生记
203 3. 走进欧亚，就像走进一个花园
208 · 全国领先的高校大后勤服务体系
218 4. 让每一栋建筑都有自己的灵魂
223 · 一文带你游遍西安欧亚学院

239 **第十章 如何做到“以学生为中心”？（2005–）**
239 1. 大学要如何实现“范式”转变？
243 · 教育史上的五种高等教育模式
245 2. 坚守高等教育中不变的事
247 3.“我们的事业应该是什么？”
253 4. 真正做到“以学生为中心”
256 5. 打造一所关注学生发展的学校
260 · 刘炳琦：我眼中的欧亚

按你本来的样子生长20250513.indd 6 2025/10/9 20:16:00

263 **第十一章 未来依然“和而不同”（2020- ）**
263 1. 从“四四二”战略到“十四五”规划
268 · 有组织的科研（ORU）打造欧亚创智平台
273 2. 回顾奋斗不止的 30 年
276 3. 未来十年，价值观办学
280 · 西安欧亚学院委员会制发展历程
284 4. 一群人的梦想就能成真
288 · 胡建波：新起点的新思考

291 附录 ① 胡建波：如何办成一所好大学？
309 附录 ② 西安欧亚学院建校 30 周年大事记
322 附录 ③ 致谢

按你本来的样子生长20250513.indd 7 2025/10/9 20:16:00

按你本来的样子生长20250513.indd 8 2025/10/9 20:16:00

序言

用管理促进质量提升

张　炜[①]

管理是对组织资源优化配置的主要手段和基本过程，在外部环境相似的条件下，一些资源禀赋相当的高校表现各异，一个重要原因就在于管理能力和水平存在差异。关于管理学理论和方法能否在高校应用，有两种不同认识。一种观点认为，高校“管理不当”，需要应用管理学理论和方法使高校“更为有效，更能反映公众的需要”；但另一种观点认为，各种管理“时尚”在高校都只是“流行一时”，并未“产生预期的结果”，而且与高校的“价值是不相容的”。类似争论还会继续，高校管理者只有懂得管理学理论与实践，才能对各种观点做出自己的研判，并在管理实践中作出正确的选择。

一、正确认识管理学理论与实践

尽管大学的历史悠久，但正式研究高校管理的规律和逻辑开始较晚，

① 张炜，西北工业大学高等教育研究中心教授，曾任北京理工大学党委书记、西北工业大学党委书记等职。

按你本来的样子生长20250513.indd 1　2025/10/9 20:16:00

由此引起一些教师对于高校管理的反感，认为“传统的教育管理学主要是将企业管理理论套用在教育领域”。实际上，“管理实践古已有之”，基于管理思想史的视角，“当人们通过寻求合作来实现目标时，管理便会出现”，因为人总是要“参与到各种组织中”，并“寻求通过有组织的活动来满足”需要，因而要“建立组织以放大自己的专业才能”，并满足自己的多种需要，而“这些组织必须得到有效管理”。因此，管理是组织的客观存在，并“能够促进个体和群体”目标的实现，高校也不会例外。

作为一门科学，管理是发现、探索、总结、积累并反映管理过程客观规律性的理论知识体系，具有自己特定的研究对象、充分的科学依据、大量的实践经验与教训，在管理实践中得到广泛应用，“所揭示的科学管理的一般规律”也是高校管理应该遵循的。作为一门艺术，管理的“各系统相互融合，相互支持”，要求“方方面面”都不能“那么僵硬”。伴随人们“理性思考能力的不断发展”，对于“利用物质和人力资源以实现目标的艺术的理解也在不断发展”，使得“管理可以有多种可能方法”和“若干可供选择的模式”。对于管理者来说，不仅要有扎实的理论，还要有选择的艺术。

既然高校也是一种组织，必然也需要管理科学和艺术，特别是伴随高校规模扩大，师生人数众多和系统复杂，面对校内外多变环境，如果管理水平上不去，就难以成为一所好大学。管理学理论在有的高校应用中出现问题，原因之一在于背离了管理的科学性和艺术性，脱离了本校的“独特环境”和实际需要，是模式选择错误和实施方法失误，而非真的是管理学在高校“水土不服”。

二、管理学在高校应用成功与否的关键

胡建波指出，“大学的样子既来自于办学者的理念，也由社会环境和社会需求所塑造”，而这两个方面都对管理学理论与高校经营管理实践相

按你本来的样子生长20250513.indd 2 2025/10/9 20:16:00

结合及推陈出新提出要求。胡建波本人“非常清楚管理对于组织的价值”，要让大家“知道这个世界上还有经营管理这回事，而且能对学校发展起促进作用”，要告诉大家管理“是一门科学，需要有科学的管理工具和管理方法”。

一些文献所批评的管理学的问题，有些是传统管理学的不足。早期源于企业管理实践升华的管理学理论，有些不仅不适宜于高校，而且早已被多数企业所摒弃。例如，有文献批评管理学对人的忽视。而在二十世纪三十年代，管理学界就认识到“员工满意度和生产率取决于员工之间以及员工与其上司之间良好的交往和互动，因而实现效率和工作场所和谐的关键在于支持性的人际关系”。西安欧亚学院应用现代管理学理论，也树立了“办学以教师为本，教学以学生为本”的理念。

高等教育改革还受到公共管理改革的启发和激励，尽管简单套用公共管理理论来分析和指导高校治理也有应当注意规避的问题，但新公共管理对高校产生了重大影响，包括二十世纪八九十年代兴起的新公共管理改革（New Public Management，NPM），以及二十一世纪兴起的新公共治理（New Public Governance，NPG）和治理网络（governance networks）等理论。

美国学者 B.Robert 的《高等教育的管理时尚》，书名使用“Fads”一词，意为各种管理工具在高校应用“风靡一时的风尚”和“狂热”，并讨论了高等教育“管理时尚失败的原因”，但也就如何“建设性地利用”管理时尚提出了若干建议，特别是在书的结尾处强调，“学术管理时尚也是有用的，当管理者已经将组织关键的规范和价值观内在化了的时候，他们会将每一时尚的真理内核加入到其知识宝库和行为指令系统中的”。因此，管理学理论是否在高校有用，关键在于要有对的管理者应用对的管理理论和采用对的管理方法。当有人抱怨管理学理论在高校没有用时，应该反思同样的理论为何在有些高校就发挥作用并取得成功。

按你本来的样子生长20250513.indd 3 2025/10/9 20:16:01

三、管理学在西安欧亚学院应用成效显著

通过有效运用管理学理论和方法，西安欧亚学院抓住历史机遇，顺应我国高等教育从规模扩张到内涵式发展再到高质量发展的大势，确定了学校使命、愿景和价值观，制定了发展战略，不断提高领导力，实施组织设计与流程再造，完善管理队伍与人力资源管理，持续推进校园建设与规划管理，加强院校研究与信息化，经历了“从经验管理到科学管理再到文化管理，从依靠个人能力到依靠团队能力再到依靠组织能力，从赢得生存基础到建构自主意识再到寻求内心从容”。在此过程中，胡建波率领学校在每一个关键时刻，都理性地做出了“适合学校发展的正确抉择”。

在胡建波看来，西安欧亚学院完成了“道路选择”“系统再造”与“范式转型”，已经“拥有成熟的运营体系和发展方略”，各项工作都“取得巨大成功”。其科学管理和价值追求“越来越得到国内高等教育行业的认可，每年都要接待200多所院校前来学习交流”，并为一些兄弟高校与企业提供咨询和服务。令他感到满意的，一是基本建成以国际化教育教学理念为底色的西安最美大学校园；二是中高层管理者的价值观不断提高和趋同；三是学校老师的“课程大纲做得非常标准、精细，讲得也很到位”；四是学生的“学习态度、学习内容、学习方法、学习行为都已经发生了翻天覆地的转变”。

在西安欧亚学院，“以学生为中心”就是要想学生所想、急学生所急、处处为学生着想。这不仅是该校的书面办学理念，而且在很多教职工的心里已经上升为信念，按照胡建波的话来讲，就是“发自内心地相信，乐在其中地行动，不计回报地付出，念念不忘地坚持”，而“有了信念也就有了定力，就不会拘泥于眼前的得失”，坚持不懈“就会爆发出巨大的力量”。

西安欧亚学院应用管理学理论推进学校改革发展的第一次大考，是2013年11月“全面接受教育部本科教学工作合格评估”。一方面，当时校内一些管理干部和教师都能“有序地推进工作”，但对学校“全新发展道

按你本来的样子生长20250513.indd 4 2025/10/9 20:16:01

路”，有人“心里还是在打鼓”，在外部也有一些不理解和“非议”。另一方面，如何“按照评估标准做好做实”各项“基础工作”的思想也不统一。胡建波“给全校教职工讲解教育部本科教学工作合格评估的各项指标和学校未来发展方向如何结合”，亲自“带着团队”“逐字逐句”修改“自评报告”。评估专家组评价，“这是一所有情怀、有境界的创新型大学，对中国民办高等教育发展具有引领价值！”进一步增强了学校上下的信心和力量，“此后几年，西安欧亚学院几乎是一年一个样地往上走”，学校的管理“在全国高校中居于领先行列”。

四、以管理学学习应用推进高校管理模式升级

当前，西安欧亚学院已进入“价值观管理”的新阶段，要求教职工“拥有共同价值观，共同朝着同一个目标去努力”，这就需要加强学习培训和宣讲解读，让每一名教职工、并通过他们使得更多的学生，都能知晓、体会、感受、践行和受益于学校的价值观，增进师生了解、认可、宣传、支持和自觉实施学校的新战略，增强大家的知悉感、获得感和幸福感。

高校管理干部基本都接受过高等教育，有的还是高层次专业人才，学科背景多样，有助于从多个视角观察和思考学校管理。伴随高校管理任务越来越繁重、工作难度越来越大，应防止“思维惯性和路径依赖”，不断提高工作水平和效能。学科专业领域的专家学者，学术造诣深厚、成果颇丰，但有的在走上管理岗位之前未必就是教育管理“内行”，应按照社会主义“政治家、教育家”的要求，刻苦学习、不断提高，经受锻炼和考验，成为学校管理的行家里手，防止对管理理论与实践“简单化、片面化、碎片化”和“盲目自信、眼高手低”。

曾经学过管理学，甚至已经获得管理学学位的管理干部，也应意识到，在学历教育的有限时间里，学习的深度有限，还有不少管理学理论没有学精学透，加之管理学的理论发展都很快，需要不断“加油和充电”，更要

按你本来的样子生长20250513.indd 5 2025/10/9 20:16:01

注意“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，应加强理论与实践结合，不能将学来的理论“束之高阁”“置之脑后”，也不能“纸上谈兵”“按图索骥”。长期从事管理工作的高校干部，实践经验丰富，执行力强，但对于管理不仅要知其然，也要知其所以然，需要加强管理学理论学习，完成从实践到理论、再到实践的跃升。

胡建波在中欧国际工商学院通过学习领导力、战略管理、公司财务、营销管理、管理经济学、组织行为学等 EMBA 课程，不仅“充分认识到管理对于组织发展的巨大价值”，以及实现“教育目标”的路径，更是将相关管理学的理论有效运用到学校经营管理之中。胡建波不仅自己学习管理学，还鼓励、支持和组织中高层管理干部学习，“全面推进培训工作”，并“从最初零散点状的培训逐渐建构起完整的培训体系”。他将中欧学院的“教授和校友请到学校给大家做培训”，一开始，很多人“都像听天书一样”不知所云，还有人对此“非常不屑”。但他毫不动摇，并率先垂范，“每个周末都和中高层一起”参加培训。

2008年，学校“为中高层采购了情境领导力课程”供大家学习；2009年，“资助部分高层管理团队成员”到西安交通大学攻读 EMBA 学位；2010年，又“一次性资助40多名年轻后备中高层管理团队成员”到西北工业大学攻读 MBA 学位。到了2012年前后，学校“中高层管理团队成员全都系统完成工商管理课程学习”，也使大家“从过去完全听不懂”胡建波在说什么，转变为“逐渐开始有了共同语境，并逐步具备了在同一个频道讨论问题的能力”，管理团队的“领导力有了很大提升”。胡建波逐渐发现，年轻中高层管理干部有了显著变化，不少人都会用一些管理学的专用名词和基本常识进行表述和分析，简洁明快、易于理解、准确到位，沟通起来很顺畅。学习过程也是教职工参与战略决策的过程，有助于战略规划的有效实施。

西安欧亚学院“四四二”战略的成功，就与中高层的管理学习和培训密切相关。深入实施“四四二”发展战略（2.0），不仅中高层要继续深入

按你本来的样子生长20250513.indd 6 2025/10/9 20:16:01

学习培训，广大教师的学习培训也十分关键。一方面，如果缺乏教师的理解和支持，战略转型的难度会很大。另一方面，“教授们都受过专业教育，他们比其他工作人员更能根据专业判断行事”，而不是盲目地接受上层下达的指令，对于他们影响更大的是“学校的惯例和文化，以及参与人员的背景和社会化程度”。因此，管理学的学习和培训应该成为教师发展的重要内容，有助于教师理解学校改革发展相关举措的背景、原因和内容，支持和伴随学校一起成长和成熟。

五、从科学管理到价值观管理的跃升

管理理念与模式的跃升，受到内外部资源约束的限制。正如赵炬明教授指出，高校“只能就可得到的资源进行规划和管理”，并因资源约束而导致其“组织与管理模式的改变”。在实施“四四二”战略的十年里，胡建波不断思考学校管理模式的转型，并“敏锐地观察到西安欧亚学院在全新十年必须迈入一个全新发展周期，否则百年名校的教育梦想将永远只是空中楼阁”。为此，欧亚学院又推出了三大管理理念和举措。

一是价值观管理。胡建波希望，西安欧亚学院要“有自己的价值追求，特别是要有教育的定力和对教育的独到理解，符合国家高等教育规范的同时又有自己对教育的远大抱负”。价值追求是一种信念，“只有对的信念才能营造对的文化，只有对的文化才能塑造对的环境，只有对的环境才能吸引对的人，只有对的人才能和组织一起走上对的路，并最终共同将事情做对”。本书作者潘东燕先生勾画的这条“价值链”，逻辑性很强，也很有指导性，生动地体现了西安欧亚学院的价值观。沿着作者的思路，后面还可加上一句：共同将事情做对会进一步提升对的信念，持续做对事情，形成一个“价值环”，而“信任”位于环的中心，因为“价值观只和一个词紧密关联，那就是——信任！”也就是胡建波所强调的，坚定“自己的选择”，相信“相信的力量”。

按你本来的样子生长20250513.indd 7 2025/10/9 20:16:01

经过全面总结和充分讨论，2018年年中会上，胡建波提出了“价值观办学”的新理念，“为学校未来十年发展定下基调”。一方面，“科学管理手段”还需进一步完善，但必须更加凸显“价值观的作用”，使得“每一名教职工都必须发自内心地热爱教育事业”，并进一步“影响到每一名学生”，西安欧亚学院的管理理念跃升到了一个新的高度。

另一方面，价值观管理是对泰勒“科学管理”（scientific management）中存在问题的纠偏和补差，其本质在于“全体欧亚人共享价值观”，使得创办一所百年名校的教育梦想成为“每一名教职工必须一起去完成的事业”，鼓励全校师生“坚信学校的教育教学理念和教育道路选择”，并“基于自己的相信去做事”，进一步提升欧亚人的质量信仰和举止行为。

二是“四四二”发展战略（2.0）。胡建波在2018年年终会上，发布了2.0版“四四二”发展战略，要以新的发展战略来实现新的管理理念。新战略基于学校定位的视角，既有“物理定位”，也有“心理定位”。前者主要体现在“应用型本科高校”的办学层次定位，而后者则确定了在应用型本科高校中“国内领先”（2023—2026）和“中国一流”（2027—2028）的心理定位。这样一个定位，既符合西安欧亚学院的实际和内外部环境及资源约束，也符合波特关于“有效组织不能试图占领过多的市场，应该确定最有效的活动领域，而忽视其他的领域”的要求，具体到高校的实际，就是“没有哪个大学对所有人都合适”。

对时隔十年的两个“四四二”发展战略进行比较，有三个显著变化：一是着眼点从民办本科高校放大到应用型本科高校，不再执念于办学体制的差异；二是比较范围从本省放大到全国，更加自信和坚定；三是国际化成为关键词，站得更高、看得更远、要求更高，愿景的内涵也更加清晰。实施2.0版“四四二”战略的成效和经验还有待进一步总结凝练，但已有“越来越多的学生和家长开始认同学校国际化的教育教学理念，并因此选择报考西安欧亚学院”；还有“越来越多的老师，也因为学校国际化的教育教学理念而选择加入西安欧亚学院实现自己的教育理想”。

按你本来的样子生长20250513.indd 8 2025/10/9 20:16:01

三是高质量发展。在2019年年终会议上，胡建波将学校原有的质量、经营、声望三大发展主题，归拢合一为质量，并首次发布《欧亚质量宣言》。他指出，“经营并不是指学校要强化利润指标，而是要做到精细运营，增强自身造血能力，让学校实现可持续发展”。西安欧亚学院在学校发展主题中不再提“经营”，并非放弃了经营主题，而是其经营管理已步入了新的发展阶段。经过多年努力，学校的管理干部已经熟练经营管理，师生对于经营管理的理论与实践也都已接受，将经营管理融入质量发展的时机已经成熟。同样，发展主题中“声望”不再单列，是因为西安欧亚学院已经“有了一定的社会影响力”，社会声誉不断提高，更是得到校内师生的高度认可，声望也已成为提高质量的应有之义和必然结果，一所高质量的高校一定是有声望的高校。

因此，西安欧亚学院转入“质量、质量、质量”新的战略已经“水到渠成”。2020年的年终会议，胡建波提出“适应性的质量观”，并要求“西安欧亚学院的课程、环境、建筑、信息化、治理与管理体系、组织能力与文化等都要表现出高质量水准”。西安欧亚学院的发展规划明确，未来十年“将从国际化、应用型、课程重构与质量保障、学生发展、组织变革与战略性人力资源管理等六个方面重点发力高质量发展”。新战略有了新内涵，西安欧亚学院也进入了新的战略发展期。

六、西安欧亚学院未来可期

本书作者潘东燕先生为西安欧亚学院勾画了2028年之前的发展框架，即“从战略驱动转向使命驱动，主要发展动力要从团队能力进化为组织能力，从科学管理迈向文化管理，领导者也必须将主要精力从领导团队转向领导价值观，有效带领组织在全新阶段——做正确的事并且做得很好”。这是一个催人奋进的情景描述，也需要全体欧亚人为之共同奋斗。

上述战略转型也将带来学校管理模式的新变革，在前一个十年变革阶

按你本来的样子生长20250513.indd 9 2025/10/9 20:16:01

段，“西安欧亚学院是以顶层设计和领导力提升驱动组织变革发展”，尽管也在管理体制改革和下放办学自主权方面做了不少工作，但改革仍以自上而下的模式为主。进入新的发展阶段，学校应着力“培育底层土壤”，加强基层组织建设和学校文化建设，管理模式也将转向自上而下与自下而上相结合，基层将会涌现出更多改革发展的鲜活案例和成功经验。

组织与管理“既是科学同时也是艺术”，如何“高效率和高效益办学”，高校内外部有各种观点，加之不同高校又有不同的环境与传统，各个利益团体的意见很难达成一致，学者们的意见更是非常分散，有些“变革的建议从理论上讲是明智的”，但“在实践中却并不是有效的”。作为一名合格的管理者，未必需要精通各种管理理论的来龙去脉，但要能比较不同理论和观点，并选择出最适合自己组织的理论和方法，这是对管理者领导力的锻炼和考验。

本书作者相信，西安欧亚学院“在使命驱动、愿景引领和价值观建设等文化管理要素的推动下”，不仅会实现自身的可持续发展，也将“继续引领全行业”。改革永远在路上，发展永无止境，2025年将是西安欧亚学院成立30年，期待学校会变得更像自己“本来的样子”和“未来应有的样子”，朝着百年名校的目标和梦想不断前行。

希望这本书能够成为西安欧亚学院师生的必读书，有助于他们更好地认识和了解自己的学校；期待本书能够成为教育学和管理学学生、特别是研究生的阅读书目和参考文献，有助于他们在学习“高深学问”的同时，也能从实践和实操的视角认识一所高校及其经营管理与改革发展的实际，并找机会到现场去感受育人环境和办学氛围、与师生交流所见所思所悟；建议本书作为西安欧亚学院各种对外专业培训的教材，有助于参训者在接受专业知识之前，先系统了解学校的管理概貌和高校管理的整体情况。

管理学在高校的应用，西安欧亚学院是一个典型案例。也希望对于更多的高校有所参考和借鉴，通过系统学习和准确把握管理学理论与方法，根据本校发展阶段和内外部环境，选择适宜的办学定位和管理战略，深化

按你本来的样子生长20250513.indd 10 2025/10/9 20:16:01

改革、精准施策，不断提高人才培养质量。

本书是西安欧亚学院30年转型发展的经验总结，也是高等教育、特别是高等教育管理学的优秀案例集和读本，思想性、可读性、指导性都很强。“一千个读者眼里有一千个哈姆雷特”，本书的读者所关注、所欣赏和所感悟的重点也可能会有所不同，对于高校管理的认识和态度也未必相同，但坚持摒弃“教育偏见”且“按你本来的样子生长”，就可能办成邬大光老师所期待的一所“好大学”。期待更多高校管理的理论与实践成果，期待有更多文献讨论大学本来的样子和什么是好大学。

（本文已在《高等理科教育》2024年第2期发表，编入本书时有筛减，因篇幅所限，参考文献恕不一一列出。）

按你本来的样子生长20250513.indd 11 2025/10/9 20:16:01

按你本来的样子生长20250513.indd 12 2025/10/9 20:16:01

序言

大学的品位

邬大光[①]

西安欧亚学院为建校二十七周年编撰了一部校史：《按你本来的样子生长》，书名很有趣，也有想象空间。大学“原来的样子”是什么样？大学“本来的样子”是什么样？大学“未来的样子”是什么样？我想当代大学人都很难说清楚。因为每所大学的历史不同、学校走过的路不同，创办者的经历不同，每个人对大学的期待不同、对大学的理解不同、读过的大学不同、工作过的大学不同、参访过的大学不同……在我国，民办大学的样子与公办大学更是有较大的区别。

从这部校史的书名和内容来看，它在叙述历史、纪念过去的同时，主要表达了欧亚学院创办者对学校未来发展的一种期待。我的解读是，创办者和他的团队希望欧亚学院能够遵循大学和教育的生长逻辑，始终以大学“本来的样子”为旨归，突破自我，不满足于“现在的样子”，努力成长为一所被广泛认可与信任的“真正大学的样子”。之所以下这样一个判断，是因为我对欧亚学院“最初的样子”太熟悉了，第一次走进欧亚校园给我

① 邬大光，中国高等教育学会副会长，兰州大学高等教育研究院院长，厦门大学教育研究院教授。

按你本来的样子生长20250513.indd 13 2025/10/9 20:16:01

留下的印象，从来没有在记忆里消失，乃至于后来每次走进这所大学，都会情不自禁地想起这所大学最初的样子。

初识欧亚学院大约是在2000年。那时我刚刚对民办高等教育有了些兴趣，经常到全国各地民办高校调研。陕西是我国民办高等教育起步最早的省份，西安是民办高等教育机构最多的城市，这里聚集了国内一批较早的民办高等教育机构，代表着国内民办高等教育发展的“风向标”，这些高校的校名和创办者的名字在民办高等教育界几乎是家喻户晓，被称之为民办高等教育的“西安现象”，欧亚学院和它的创办者胡建波便是其中之一。胡建波是我国第一代民办大学的创办人，与同时代的创办人相比，他属于“少壮派”。昔日与他同时走上这条路的创办者们，相继退出了管理第一线，可他依然深耕在民办高等教育领域，颇有乐此不疲的劲头。

第一次去欧亚学院的印象仍然记忆犹新。原本说好此次参访由胡建波董事长接待，但到了之后，第一时间并没有见到他，学校办公室的同志解释说董事长正在接待某金融机构的领导，听了之后，略有不快，但并没有表达出来。于是校办的同志带我们参观校园。此时才知道，这里原本是一个大型养鸡场，校园里的建筑以现代化鸡舍为主，只有一二幢楼是新的，学生们就住在原来的鸡舍里。当然，鸡舍的空间足够大，经过装修住人没有问题，当时内心的感受是还没有我当年插队的住宿条件好。中午见到了胡建波董事长，他向我解释在接待银行的领导，学校准备向银行申请收费权“质押”贷款。因此，第一次走进欧亚校园，记住了三件事：鸡舍、贷款、质押。

结识胡建波之后，由于研究兴趣的原因，每隔几年都会去欧亚看看。2014年，胡建波有了一个新身份——厦大教育研究院博士生，成为了我的学生。从此，去该校的机会也就多了起来，每次参观校园都会看到一些新变化、听到一些新故事、获得一些新感受，也就逐渐地对这个校园从“陌生”到熟悉，从熟悉到喜欢，从喜欢到自觉不自觉地“指导”或“传播”。最大的感受就是这个校园犹如“女大十八变，越变越好看”，它早已不是

按你本来的样子生长20250513.indd 14 2025/10/9 20:16:01

“最初的样子”了，整个校园已经脱胎换骨，尤其是校园环境和教学空间的改造既时尚又别致，很难让人相信这是一所西北黄土地上的民办大学。如果用语言来形容这所大学二十七年的变化，我想说：这是一所持续改进的大学，一所管理到位的大学，一所越来越精致的大学，一所逐渐有了些“现代味道”的大学，一所越来越像“大学样子”的大学……看着欧亚学院这些年的巨大变化，逐渐形成了这样一个判断：这是一所有现代“品位”的大学。我参访过的国内大学不下四百所，可以称之为“有品位”的大学校园屈指可数，欧亚是其中之一。

大学发展到今天，形容大学水平和校园的概念实在太多，如一流、著名、漂亮、品位、精致、大气、壮观……我比较喜欢用“品位”这两个字形容大学。可是大学的品位在时下盛行的大学排行榜上是看不出来的，犹如一个外行看齐白石的水墨画，殊不知着墨的地方是画，留白的地方也是画。一般说来，大学的品位既是“管”出来的，也是“养”出来的，“管”寓于“养”之中，“养”寓于“管”之上，这是一个持续“养成”的过程。说起欧亚校园的品位和对校园的“管与养”，可以从学校对温度管理这件“小事”看过去。2022年8月初，我再次带着一行人参观欧亚校园。虽然已是晚上9点了，盛夏的室外温度依旧在30度以上，但我们在参观欧亚校园时，一行人似乎行走在一个恒温的世界里。胡建波介绍说，欧亚学院正在实行严格的温度管理，这项制度起步于五年前。所谓温度管理，就是用空调将室内温度维持在一个舒适状态，尽可能不留死角，他向我们详细介绍了温度管理的改进过程：

最开始，我说要管理学校的室内“温度”时，许多人表示不理解，认为这简直是一件无法做到的事情。果然，事情一开始就遇到了很多问题，其中一些问题又是我未曾料想到的，我只能一件一件去解决，具体问题具体分析、特殊情况特殊处理。因为我要“管温度”，于是严令学校各楼宇启动空调之后，所有门窗必须关闭。但有些教学楼的空调通风效果不是很好，例如卫生间门窗关闭之后味道难以排出。因此，我就规定这种情况门

按你本来的样子生长20250513.indd 15 2025/10/9 20:16:01

窗可以定时开放，但只能在规定的时间点开启门窗，而一旦在其他时间内开启，则视为违规。还有老师反映，新装修的办公室有味道，必须要开窗。针对这种特殊情况，学校给予一年左右的过渡期，过渡期结束必须严格遵守。我还遇到了一个重要问题：就是很多时候房间的温度效果并不如意，主要原因是门窗的密闭性和保温性未做到位。于是我们又花大价钱给外墙做上保温，更换门窗，以保证门窗的密闭性。后来在欧亚门窗“更新换代”的过程中，我发现校园入驻商家肯德基的门保温效果最好，于是我们又向它的供应商购买门窗，这就是行业中知名的“肯德基门”。

在推行这项制度的过程中，学校会根据每一栋楼的保温性能设置空调温度。保温性差，设置的空调温度就调低；保温性好，设置的空调温度就调高。同时，要求管理部门每天出具《温度质量报告》，公示每栋楼、每个房间每天的温度情况，若哪个房间的温度不“适宜”，找到“症结”所在后，便会尽快整改或列入学校下一年的改造计划里。经过这样一个持续改进的过程，从早期的有人不解甚至抗拒，到现在的大家“约定俗成”，如今“温度管理”已成为一种校园习惯，乃至可以说是一种管理文化。

参观结束，我问胡建波：如此的温度管理，成本是否很高？作为一所民办高校承担得起吗？他回答说：“五年坚持下来，运营成本并没有提高多少，综合更新改造成本很高，但校园有机更新是学校的一项战略举措。我认为只要学生喜欢这样的学习环境，即使增加成本也在所不惜。”听完他的讲述，我深感欧亚的“温度管理”表面上管理的是温度，实际检验的是大学管理者的治校能力，只要用心且持之以恒，就一定能把温度以及其它事情一并管好，这不只是一种温度上的管理，也是一种大学应有的人文关怀。学生在舒适宜人的环境里感受到的不只是物理上的温度，更是情感上的温度。对民办大学来说，胡建波认为硬件的持续改进是基础，管理行为和使用行为的不断改进是保障，进而达到“管理育人”的目标，类似的管理故事在欧亚学院还有很多。尽管在旁人看来，这些是摸不着、看不到

按你本来的样子生长20250513.indd 16 2025/10/9 20:16:02

的小事，但欧亚不惜花费大量的人力、物力、财力，为学生创造温馨舒适的学习环境，通过制度将规矩立起来，然后用心一点儿一点儿地坚持做下去，逐渐形成学校每一个人的行为习惯，最终成为一种行动自觉与校园文化。这个过程就是从无意识到有意识的转变，从制度约束到行为习惯的养成，从行为习惯的养成到管理文化的形成。

这次夜访，我们还发现欧亚不仅在“管温度”，还在管卫生、管烟头、管暑假“留校”的流浪猫。为了验证这些说法，同行的“烟民”故意将一根烟头投掷到花丛中，果然他立刻拨开草丛将烟头熄灭，然后捡起扔进了垃圾桶，并开玩笑地说：“这不是你母校的校园。”我们在路上一个昏暗的角落里发现了一个纸盒，胡建波立马问随行的校园管理人员：“怎么还有这么明显的纸盒。”他以为是学生随手丢的“垃圾”，原来是学生们放暑假回家之后，校园管理人员留给流浪猫的食粮盒。参观结束已近11点，最后一站是学校大门口的保安室，里面有监控设备、空调、饮水机、绿豆饮，很有家的味道。我们还关注到校门两侧入口的上方有一排特殊装置，白天会喷洒降温水雾，此景不禁让人感叹，这种精细的温度管理几乎在校园随处可见，真的是用心了。结束校园参观的当晚，同行的一位博士生写下了一段感想给我：

这个学校给我的第一感觉：这是一所充满了无限自由与想象的院校，有着让人一探究竟的冲动。在参观的过程中，不同身份的参观者自会有不同的游览体验。作为一名学生，令我感触最深的便是“无处不在”且自由的学习空间。学生公寓、食堂、社区图书馆、学生中心等处充满了各式各样的桌椅，既可以45度角仰望天空，又可以被360度环绕在一个四方立体的小空间中“随心所欲”，椅凳上那舒适备至的靠垫、两侧恰到好处的扶手、桌下不可或缺的电源插座，无一不在对我发出“邀请”。在这里，仿佛一切都“慢”了下来，一切都是那么宁静与美好，读书和学习成为了一件享受的事情。终是没忍住心中的好奇与向往，挑选了一张最合心意的凳子悄悄坐下，此时内心竟涌起了一股想要拿起一本好书、一本无关任何功

按你本来的样子生长20250513.indd 17 2025/10/9 20:16:02

利目的“闲书”的想法。在这苦夏中，在欧亚的“恒温”下，在沉淀的时光里，以“自然体”的姿态去独享这浮华尘世间的阅读时光，可谓是极为“奢侈”的一种消磨方式。这些事物在走遍世界一流大学的邬老师眼中再寻常不过，而对于我这个从未到访过国外一流大学的一名学生而言，可真是大受震撼！原来大学可以是如此独特，大学可以是如此享受，大学可以如此不按套路出牌，大学可以如此有温度。

为什么欧亚的校园管理如此到位，且有了一定的“品位”？胡建波说：“民办高校的起步是典型的机会导向，依靠市场营销策略吸引生源，进入本科教育层次以后，已经不担心生源问题，但是要有新的办学思路与策略。”针对新变化，欧亚开始启动“精细”管理的理念。他认为在大学的管理上，有“大事”也有“小事”，欲将大学里的各种事情“管”好，需要从“小事”做起。学校目前正处于“管”的阶段，并希望一段时间以后，可以形成可持续的“管理文化”。从欧亚的做法来看，大学里的这些“小事儿”，其实并不需要付出太多的成本，即使需要有持续的物质性支持，但其所形成的各种溢出效应可能远远超出其成本支出，唯独用心而已。亦如胡建波所说，“温度管理”确实是一件小事儿，但背后就是欧亚的教育理念——奉行利他主义、长期主义，建立特殊使命，学校要让这些理念成为“校园文化”。在我看来，在这些“小事”的管理上，欧亚学院走在了前头。

欧亚举办的是应用型商科教育，强调以学生发展为中心，以教师发展为本，以管理好自己为前提。在这几句话中，我最喜欢的是“以管理好自己为前提”这句话。因为只有管理好了自己，其他的事情也就简单了，也就顺理成章了，就有了自己的品位。确实，从宏观层面来讲，教育本就是一项“不计成本”的事业，很多时候需要“不惜代价”地吸引教师和建设校园，这是办教育的信念与责任。但从具体的层面来讲，经营一所学校却总是要“算计成本”。拿欧亚来说，这些年最大的变化是校园空间改造，

按你本来的样子生长20250513.indd 18 2025/10/9 20:16:02

尤其是教学空间的设计令人眼睛一亮。我完全理解胡建波这些民办高校创办者的苦心，但我想说的是：这只是民办大学可持续发展的第一步。因为，“以学生发展为中心”不只在于用现代化的校园建筑、舒适先进的学习场所吸引学生，更在于超越物理空间，渗透在管理细节和人文关怀上的文化氛围。因此，“按照你本来的样子生长”不单单是指校园改造，为学生打造舒展身心的自然空间和校园氛围，为学生成长提供成长环境，亦是指大学作为人才培养机构，要让学生按照学生成长的逻辑发展，在自由的时空和环境里认识自己、了解自己、发展自己，回归教育最本质的目的：人的发展。

“按你本来的样子生长”是一种对未来的期许，也是一所大学应该遵循的发展逻辑。欧亚学院将二十七年的办学史浓缩为“按你本来的样子生长”，折射了其遵循教育本质的初心，并脚踏实地探寻大学发展的教育之道。当下，许多大学都在讲自己是“以学生发展为中心”，但说的与做的之间往往有很大的反差。“以学生发展为中心”不是写在各种宣传里的一句口号，还是落在地上实实在在的办学理念，对于这个话题，只有学生最有发言权。遗憾的是，每次去欧亚，我们都没有访谈学生，以后要补上这个过程，看看欧亚的学生到底怎么说。

“大学的样子”是一种朴素的表达，而朴素的背后往往就是本真的追求。一所大学的“样子”就像一个人的样子，通过穿衣打扮、行为举止、言语谈吐表现出一种气质或风度，既有外在的形象，也有内在的精神。但是，想通过一个人的“样子”判断他的内心世界，是很难的一件事。你今天看到的一个人的样子，未必就是他“本来的样子”，也未必是他真实的样子，一所大学也大抵如此。

回顾我国民办高等教育的发展历程，许多民办大学“最初的样子”我大致都还记得，也写了一些杂文回顾他们“最初的样子”，那是永远抹不去的历史符号。大多数民办高校起步之初由于办学经费有限，学校只能通过招生宣传实现滚动发展，然后通过建校舍、招老师、扩学科、设专业……

按你本来的样子生长20250513.indd 19 2025/10/9 20:16:02

撑起学校的“门面”，这是许多民办高校走过的路。在解决基本生存问题后，有些民办高校的自我意识被唤醒，它们清醒地认识到，如果继续走原来的老路，那不是民办大学该有的样子，也不是该有的出路。经过几十年的滚动发展，一些民办高校开始脱颖而出，开始有意识地探寻自我、养成气质，思考什么是一个“好大学的样子”，欧亚学院是较早意识到这个命题的民办高校之一。

创办一所民办大学需要情怀、激情、勇气，懂教育规律，但仅仅具有激情和勇气，对于办一所“像样的大学”或“可持续的大学”，或者想超越公办大学是远远不够的。教育是十年树木、百年树人的基业，投资长、见效慢，资源投入进去了，理想的效果不一定就能显露出来。例如，在国家推出民办高校“营利与非营利”划分的要求之后，有多少民办高校创办者遇到了“灵魂拷问”。其实，在一所民办大学的发展中，在特定的发展阶段，都有可能遇到类似的拷问，这就需要办学者具有“黄沙百战穿金甲，不破楼兰终不还”的坚定意志，只有相信最初那团光亮，永葆理想和初心，才能在变动不居的处境中，自信地保持“千磨万击还坚韧，任尔东西南北风”的定力。此外，创办大学只有朴素的情怀还不够，不能仅埋头拉车，更要抬头看路，这体现了办学者对教育规律的认知。

民办大学起步之初都是比照公办院校依样画葫芦，想当然地认为那就是大学应该有的样子。尽管模仿公办院校有助于教育教学规范性的提升，但受限于财政资源的差异，充其量只能作末流的公办院校，其特色难以得到彰显，同一条赛道上，民办学校不可能有出彩的机会。雪有雪的韵，花有花的香，欧亚学院走到今天，就在于基于自身资源条件和能力特征，开始探索一条充满理想主义的大学发展道路，将“质量、经营和声望”作为学校的发展主题，并提出了“国际化、应用型、新体验”的质量内涵。这既是欧亚学院的特别之处，也是成功之处。避免千校一面，需要个性化办学，特色既是一个学校的灵魂，也是学校主体性地位的显现，没有特色，就难以形成明确的自我认同。

按你本来的样子生长20250513.indd 20 2025/10/9 20:16:02

对办学者而言，一所“像样的大学”首先是大楼、大师，但过了这个阶段最为重要的还是大学的质量与文化内涵。对求学者而言，可能无外乎是一所大学能在多大程度上弥补学生过去发展的遗憾，在多大程度上满足学生现在发展的需求，能在多大程度上引领学生未来发展的方向，这是衡量好教育、好大学的标准。质量是教育的生命线，尤其是在高等教育普及化阶段，民办高校办学者需要有强烈的危机意识，能时刻关注到头顶的达摩克利斯之剑，应该知道老百姓都是用脚投票。能否为学生提供高质量的教育服务，赢得良好的社会口碑，是民办高校可持续发展的关键。我国民办大学的历史很短，缺乏历史的积淀，只有通过自身努力，缩短历史发展进程，才有可能创造新时代的辉煌。

什么是大学“本来的样子”？什么是“未来大学的样子”？永远没有一个标准答案。如果说非让我给一个答案，那就是创办者心中坚持的梦想与眼光。我在《厦门大学选址和校园文化解读》一文中曾写过这样一段话：“通过对厦大选址的历史和文化解读，似乎悟出了如下道理：一所大学的选址，呈现着办学者的赤子之心；一所大学的占地面积，蕴含着办学者的雄心壮志；一所大学的建筑风格，诠释着办学者的审美品位；一所大学的建筑命名，折射着办学者的文化底蕴；一所大学的学科和专业设置，饱含着办学者对经济发展的远见卓识；一所大学的校长和教师选聘，展现着办学者的国际视野……”

粗略读罢《按你本来的样子生长》这部校史，可以隐隐约约看出该书所指的“本来的样子”，是在回顾过去的基础上对未来的憧憬。从外表看，成长起来的欧亚毫无疑问具有了“大学的样子”，因为它已初步具有了大学内在的精神、品位、格调、气质、灵魂……这些特征既是办学者的初心，也是所有大学利益相关者的梦想。“大学本来的样子”和“大学未来的样子”应该是什么样，不应该是对当下“大学的样子”的一种“瞬时诘问”，而应是一所大学发展中的永恒话题。欧亚学院在建校二十七周年之际，以这样的书名回溯自己走过的路，既是对自己办学初心的秉持与坚守，也是

按你本来的样子生长20250513.indd 21 2025/10/9 20:16:02

对自己未来发展的期待与承诺。如果当下的大学在校庆之际，都能够有这样的反思精神，那么，真正的大学的样子也就离我们不远了。

是为序。

2022年11月11日

按你本来的样子生长20250513.indd 22 2025/10/9 20:16:02

序言

大学的样子

胡建波[①]

这是一部记述西安欧亚学院三十年办学历程的书。书稿成文后，起什么书名一时没有定下来。

有一年毕业典礼上我致辞的题目是“按你本来的样子生长”，原本是给学生致辞的一个主题，也是对学生个性发展、成长成才的祝福。于是，我就提出把这个题目作为这本书的名字。但是几位同事都有不同意见，认为“遇见教育的美好”似乎更能表达西安欧亚学院作为一所大学的教育信念和初心。然而，我考虑再三，还是认为“按你本来的样子生长”更能充分展现西安欧亚学院的个性和这三十年来的探索历程。

当我们说一个学生按照本来的样子成长的时候，既要回答学生本来的

① 胡建波，博士，教授，西安欧亚学院创办人、董事长，中国民办教育协会副会长，中国高等教育学会常务理事，陕西省中华职业教育社副主任。从事高校运营与管理三十余年，创办西安欧亚学院，担任董事长和校长（2018 年卸任校长），带领西安欧亚学院从一个默默无闻的外语培训机构成长为国内知名民办大学，学校连续 12 年位居校友会中国财经类民办大学排名榜首。长期致力于教育系统规划、高校战略管理、民办教育发展的研究，发表学术论文、研究报告、时事评论 100 余篇，出版专著 2 部，获得省级教学成果奖和科研成果奖多项。多次受邀在国家教育行政学院开设高校战略管理、组织转型课程，受聘为厦门大学教育研究院博士生行业导师。

按你本来的样子生长20250513.indd 23 2025/10/9 20:16:02

样子应该是什么，也是对我们自己提出问题，大学本来的样子是什么？西安欧亚学院作为一所民办大学，它本来的样子是什么？如果大学没有本来的样子，一所学校没有个性化的本来的样子，那么这所学校学生本来的样子也就无从谈起。所以在我看来，西安欧亚学院的转变历程，就是我和同事们寻找大学本来样子、践行教育本来样子的过程。

2005年，西安欧亚学院顺利升格为本科院校，围绕“欧亚的发展方向”这一根本问题，我们进行了长时间的讨论和思考。当时，欧亚有三条道路可以选择。第一条道路是大多数高校都在做的事情，即搞研究、建学科、升硕士并更名大学；第二条道路是成立教育集团，向外连锁发展，在各地收购学校；第三条道路是办创新型大学，主要含义是向国际标杆看齐，举办“以学生为中心”的教育，探索一种创新的、独特的办学模式。这个想法是由华中科技大学赵炬明教授带来的，他在研究创新型大学的时候，介绍了国外各种不同的形形色色的创新型大学，打开了我们的视野，让我们受到很大触动。

我们最终选择走创新型大学道路，办一所“以学生为中心”的大学。2007年，学校开始转型改革，我们请了专业的咨询公司做战略规划，确定欧亚学院的使命是“为学生提供高质量的教育服务”，愿景是“成为中国最受尊重的民办大学”，核心价值观是“责任、创新、伙伴、有用”。本质上就是从当时许多高校孜孜以求的“以学校发展为本”，转变为“以学生发展为本”，回归到教育的本质上来，回到一所大学应该有的样子上来。

经过十多年的探索，西安欧亚学院慢慢呈现出了一种相对独特的定位：“以学生为中心”和“以教师为本”的理念定位；在地国际化大学的目标定位；应用型大学的类型定位；本科教育为主的层次定位；商科为主的学科专业定位；产教融合的开放办学模式定位；面向区域经济、文化和城市发展的科研服务定位。这些就基本形成了西安欧亚学院现在的样子。所谓定位，就是选择做什么和不做什么，不攀比，不羡慕，坚持做自己。

当然，要说西安欧亚学院的样子，还有一个不可能绕过去的方面，那

按你本来的样子生长20250513.indd 24 2025/10/9 20:16:02

就是欧亚的校园环境。校园里的每一栋建筑，每一个空间，每一处景观，都注重人与环境的对话，关注师生的感受，从而让欧亚校园在西安众多大学校园中脱颖而出。在我看来，美丽的环境是国内外各类大学园区平常的模样。西安欧亚学院并没有什么特别的创举，不过是用敬畏之心，精心打造校园环境，在西安呈现了一所国际化大学园区应有的样子。

在转型过程中，我们也遇到了很多困扰。比如，当我们致力于改造学生的生活环境，并按照国际惯例推动一部分学生校外住宿的时候，学校面临不小的阻力。当我们集中精力做教学改革、课程体系重构和学生事务社区化改革的时候，学校的教学成果奖项和科研成绩就不够好。这样一来，在政府的各类竞争性评比和评价中，欧亚就遇到了一些挫折，于是我们又开始思考欧亚坚持做自己，走创新型大学之路是否能够行得通。

带着这些问题，2018年，我们对十年转型的“四四二”战略规划进行了全面回顾，在总结成绩的同时，把改进不足作为下一个阶段的主要工作目标。

一所大学不可能脱离它所处的环境，大学的样子既来自于办学者的理念，也由社会环境和社会需求所塑造。西安欧亚学院既要做创新型大学，又要符合我们国家教育评估的现行政策和要求，主动适应环境和规制，补充短板，均衡发展。

我们会发现，所谓西安欧亚学院本来的样子，既不是国际化大学的样子，不是公办高校的样子，也不是同类民办高校的样子，而是始终处于不断探索和追问“欧亚本来的样子是什么”的一种状态。

那么，大学最本质的东西是什么？2018年3月的一天，我有所顿悟，于是随手写了下面这样一段话：

在高等教育领域有一个趋势是“做大做好”。做大的想法十几年前就放弃了，因为还是想办一所好的学校，所以有了欧亚现在的模样。坦白说“不做大”是为了“做好”，对于“做好”当时的理解也就是选拔更优秀的学生，从三本到一本；更高的教育层次，从本科到硕士再到博士；更优秀

按你本来的样子生长20250513.indd 25 2025/10/9 20:16:02

的师资，高学历与高职称、高水平；更多的科研成果；更高的收费，更充裕的经费；更好的院校排名。对于高等学校来说，“做好”似乎就是这些天经地义的事情。而这样的每一项做好都不易，甚至就不可能，每一所有追求的学校，优秀的校长都在孜孜以求。社会需求多种多样，在符合国家高等教育规范的同时各个院校按照自己的定位办学。所以，今年，我忽然有些明白了，欧亚不需要这样的“做好”，教育的幸福就在我们身边，要关注“未来不变的事情”。教育最不变的内容是：让老师爱上教育，有教育的情怀，有教育的能力和教育的定力；让学生按照本来的样子生长，不花太多的学费，接受到好的教育；让企业喜欢我们的毕业生。其它的事情，都应该围绕这样的目标，返璞归真。

坚持走自己的道路，其实是一件很难的事情。转型改革十余年来，欧亚方方面面都发生了明显的变化，我们做了许多的工作，但是还不够自信。

近两年，我经常走到课堂里去看，发现老师的课程大纲做得非常标准、精细，讲课也很到位；晚上到教学楼、图书馆去看，认真学习的学生很多；到校园里与学生交流，学生也都能感知到欧亚教学的不同。忽然之间，我发现学生的学习态度、学习内容、学习方法、学习行为都已经发生了翻天覆地的转变，方方面面都不再那么僵硬，各系统相互融合，相互支持，学生慢慢成了主动学习者。

这让我意识到，要不断地告诉老师们，我们做对了，在正确的道路上；让老师们也不断告诉学生，欧亚的教育目标是什么，欧亚如何看待教与学，欧亚已经取得了什么样的成就。只要心中有信念和追求，不知不觉中，我们就进入到了一个更好的状态当中。

很多来宾和朋友到学校实地参观考察后，在感慨欧亚巨大变化的同时，也会产生一个疑问：西安欧亚学院为什么是这个样子？与其他大学如此不同！有人说是经费问题，也有人说是体制不同。

在我看来，经费也好，体制也好，都不是根本原因，主要是因为我们有主体意识，始终在思考和追问内心的声音，始终在追问，什么才是好的

按你本来的样子生长20250513.indd 26 2025/10/9 20:16:03

教育，怎样才能达成欧亚的使命，什么是我们办学者和老师的责任。在不断追问内心，不断与社会互动的过程中，思考和想象西安欧亚学院现在和未来应有的样子。

正如我在2010年毕业典礼致辞中所说："我所期盼的欧亚花园，就是要在浮华的现实中，踏踏实实地用教育工作者的情怀和境界去办学校；就是要在功利的教育大环境中，实行以学生为中心、为生活做准备的教育，举办一所'以每一个学生的健康成长和终身幸福为本'的民办大学。"

这本书记述了西安欧亚学院从1995年创办到2025年建校三十周年的发展历程，全书分为十一个篇章，分别呈现了欧亚十年快速发展、办学方向探索与思考、十年改革转型、未来展望四个阶段的内容。感谢本书作者潘东燕先生，他通过大量的访谈、调研，以流畅、细腻的笔触，再现了欧亚从创办、发展到转型的历程。

在书中，我们会发现，大学像有机体一样生长，每个阶段有每个阶段的样子，不同阶段有不同的思考和困扰。记述这个过程，是为了不忘却，为了让我们的后人看到这所学校发展过程中一幕幕真实的样子。

老子在《道德经》中说："人法地，地法天，天法道，道法自然。"这种"以辅万物之自然而不敢为"的哲学思想，倡导遵循万物的自然本性而不妄加干预。

回到开篇的问题，大学的样子是什么？我的答案：大学应以学生发展为本，而不是以自身发展为本；大学要有自己独特的样子，有特殊使命和定位，慢慢来，不跟风，不动摇；大学的样子来自于办学者的理念，也是由社会环境和社会需求所塑造；大学要拥有美好的校园环境和文化环境，通过环境来育人；大学的样子是动态的，是办学者和大学的老师不断追问自己内心的一个姿态和过程；大学是一个有机体，是有一种本来的样子，大学之道，道法自然。

2025年6月

按你本来的样子生长20250513.indd 27 2025/10/9 20:16:03

按你本来的样子生长20250513.indd 28 2025/10/9 20:16:03

第一章

办学的初心（1995–2005）

胡建波下了很大决心才再次出山，因为他深知要重启一份事业谈何容易。接手陕西涉外人才培训学院短短三年，就快速崛起为中国十大万人民办大学，这重新给了他巨大的自信。他知道这一生已别无选择，必须将这件事做到底。

1. 没有围墙的大学是否可能？

上世纪八十年代，由于恢复高考时间不长，中国高等教育资源供给严重不足，高等教育毛入学率只有2% 左右，大学生成为“天之骄子”。任何一所高等院校，只要能颁发国家承认的大学文凭，大家就趋之若鹜。于是，北京、西安、武汉等高等教育资源丰富的重点城市开始尝试创办市属大学，教育部承认学历但需要自主筹措办学经费。

正是在这样的背景下，西安市政府于1980年创立西安大学[①]；西安大学租用了一所小学13亩的办学场地，办学定位为——自费走读，不包分配。自费走读，意味着办学形式十分灵活，而且绝大多数学生都来自学校所在

① 西安大学：1980 年，由西安市政府创立于西安；1990 年，西安大学与西安师范专科学校合并组建西安联合大学；2003 年，西安联合大学与西安教育学院合并组建西安文理学院。

按你本来的样子生长20250513.indd 29 2025/10/9 20:16:03

城市，有利于市民素质提升和城市未来发展；不包分配，则意味着学校不用负责学生的就业去向，办学压力较小。正因此，市属大学的办学成本很低，这些重点城市不仅有能力将学校办起来，还完全不愁生源。作为一所公办大学，西安大学在当时显得十分另类，拥有1000多名在读学生。

1984年，胡建波从西北建筑工程学院[②]毕业，被分配到西安大学工作，先后在助教、班主任和系教学秘书等岗位任职，工作内容涉及教学工作的各个环节。当时，他对西安大学的第一印象是——这是大学吗？怎么会是这个样子？太不像大学了！然而，在那里工作一段时间之后，他又觉得如鱼得水。

相较于其他公办大学，西安大学的社会化程度很高，学生走读，老师走教，是一所完全没有围墙的大学。由于主要是西安学子就读，西安市民文化浓厚，师生、同事之间少有隔阂，这让作为西安“土著”的胡建波有着十分舒适的工作体验。更重要的是，西安大学的办学形态完全打破了他对大学的固有认知——深厚悠久的办学历史、数千亩的广阔校园、白发苍苍的老教授、恢弘大气的图书馆……这些西安大学全都没有，可不是一样将大学办起来了？而且还很受学生欢迎。过去大学那种高高在上的神秘面纱被彻底掀开，办大学也从胡建波原来完全不可能去想象的事，开始变得不再高不可攀。

然而，当时西安大学这类公办新型大学依然稀缺，并不能满足广大民众对高等教育的强烈渴望。1981年，国务院批准创立自学考试制度——学习自己学、考试国家考，在教育部自学考试委员会的组织下，社会学子通过考过一门门课程获得大学文凭。在这样的背景下，各类自考助学机构应运而生，由于是在学校集中上课，又有教师统一辅导，学生之间相互促进，学习效果确实会好不少。西安大学办学经费有限，要想持续发展必须尽最

② 西北建筑工程学院：2000 年，西北建筑工程学院与西安公路交通大学、西安工程学院合并组建长安大学，并划归教育部管理。

按你本来的样子生长20250513.indd 30 2025/10/9 20:16:03

大努力筹措资金，于是顺势设立培训部招收自考学生。

西安高校林立，拥有丰富的教师资源，开始招收自考学生的高校越来越多。西安大学要想招到更多学生，就必须在招生季到各县市设点招生，胡建波成为其中一员。当时大学录取率很低，高考落榜是普遍现象，登广告、住酒店、招学生，自考助学机构很容易招收到学生。虽然对高校四处招收自考学生这件事评价不高，但胡建波在招生过程中对旺盛的市场需求也确实有了更深刻的理解，他还发现自己是特别受欢迎的咨询老师，每次身边都围了一大群家长前来咨询。在西安大学这段不同寻常的工作经历，对胡建波后来走上自主办学之路有深远影响。

2. 新的学校，新的开始

1990年，陕西省外事服务中心拿下一张自考助学机构办学牌照，由于缺乏办学经验，便邀请胡建波等人共同创办陕西对外服务培训学院，胡建波出任副院长，学校经过两年发展便初具规模。1992年，胡建波离开陕西对外服务培训学院自主创业，与同事合伙创办了西安外事服务培训学院，并出任董事长兼副院长。大规模招生、广告营销、校园租赁与改造建设、专业设置、师资选聘、学生管理……

此后四年，胡建波完整地积累了一套中国民办大学早期快速扩张的成熟做法。

在这个过程中，校舍不足始终是胡建波的心头之痛，没有学生学校无法生存下去，学生来了又担心提供不了充足的校舍。当时，学校主要通过收取学费和工程欠款实现滚动发展，这必须有效控制规模扩张和有限资金之间的良性平衡，把握好发展节奏，因为资金链十分脆弱。“现在回头看，那时经营压力很大，一环套一环，钱永远不够花，每天神经都高度紧张……当时胆子真的很大。”胡建波说，“那时市场上已经有很多同类院校，西安几乎所有公办大学也都在开设自考助学培训班，市场竞争激烈。”然

按你本来的样子生长20250513.indd 31　2025/10/9 20:16:03

而，当时最困扰胡建波的却并不是西安外事服务培训学院的发展问题，而是合伙人之间经营理念的差异问题。伴随着学校的快速发展，合伙人之间的矛盾和冲突也越来越剧烈和公开化。

1996年，胡建波非常遗憾地退出自己投入巨大心力创办的西安外事服务培训学院，当时在校生已经突破3000人，是陕西规模最大的自考助学机构之一。与陕西对外服务培训学院的委托经营不同，西安外事服务培训学院是胡建波真正作为创始人的一次十分受伤的创业经历，他甚至因此一度对行业心灰意冷，萌生退意。

正当胡建波对行业失去信心，准备全身心经营自家的印刷厂时，他在陕西对外服务培训学院工作期间的同事袁辉祥找上门来寻求投资。原来，袁辉祥在1995年10月创立了西安涉外人才培训学校[③]，并于1996年9月更名为陕西涉外人才培训学院，从经营英语短训班起步，希望能办成一所全日制自考助学机构，但限于资源条件和经营能力，希望胡建波能再次“出山”，一起共襄盛举。然而，胡建波心情十分低落，完全没有另起炉灶的兴趣，于是推荐自己的“发小”杨建龙投资陕西涉外人才培训学院，建议两人搭伙经营学校，没想到最终却在两人共同劝说下于1997年7月投资控股了陕西涉外人才培训学院，并出任理事长兼院长。

虽然当时自考助学培训市场已经显现出日趋激烈的竞争局势，但胡建波依然看好行业未来发展。那时候，陕西招生规模最大的自考助学机构每年都能招收到两三千名学生，在校生规模达到七八千人。作为操过“大盘”的行业资深人士，胡建波接手陕西涉外人才培训学院后，学校马上呈现出完全不同的发展格局。独木难成林，他接手学校后的第一件事，就是力邀自己的老同事、时任西安联合大学[④]学生处处长刘尔宁加盟并出任副院长，

③ 1995 年由袁辉祥创立于西安，是西安欧亚学院最早的前身。

④ 西安联合大学：1990 年，西安大学与西安师范专科学校合并组建西安联合大学；2003 年，西安联合大学与西安教育学院合并组建西安文理学院。

按你本来的样子生长20250513.indd 32 2025/10/9 20:16:03

与另外两位创始人一起初步搭建起领导班子。虽然创业受挫，但胡建波依然对未来胸有成竹，他坚信凭借自己过去练就的市场开拓能力，必将开创出一片广阔天地。

3.“西安欧亚，我的快乐老家！”

1995年，西安涉外人才培训学校刚成立时，租用了西安市碑林区湘子庙街小学的几间教室，用于开办英语培训班。为了让学校能从英语短训班发展成全日制自考助学机构，学校又租用了西安市雁塔区沙井村小学的部分教室，计划作为全日制教学区。基于在陕西对外服务培训学院和西安外事服务培训学院的办学经验，胡建波接手学校后敏锐判断即使作为过渡使用的租赁校区，沙井村小学也不具备办学条件，他们首先要做的就是为学校找到一个全新的办学场地。最终，创始团队在西安市北郊找到一个独立小院，并与业主企业签订租赁协议，将一所汽车驾驶培训学校的场地及房屋设施作为全日制教学区。

接下来，最紧要的就是招生了。

1997年，作为一家初创的自考助学机构，陕西涉外人才培训学院虽然没有错过发展机遇，但已经开始要直接面对竞争激烈的招生市场。前有已经发展多年的多家初具规模的自考助学机构，后有西安几乎所有公办院校各院系都在开办的自考助学培训班，还有一批小型自考助学机构同台竞争，作为后来者如果缺乏创新能力必将无法实现持续发展。在这个过程中，胡建波过往的办学经验发挥了重要作用，他意识到家长和学生选择自考助学机构主要考虑两大关键要素——学校和专业。在学校知名度不高的情况下，如果能从专业入手，开办出市场上其他学校暂时还没有的热门专业，必将能吸引到一批学生。于是，陕西涉外人才培训学院一开始并没有直接开设当时最热门的计算机专业，而是开办市场上十分稀缺且颇具前瞻性的保险专业，将保险专业广阔的发展前景通过信函寄给高考落榜生，并

按你本来的样子生长20250513.indd 33 2025/10/9 20:16:03

和大型保险公司签订委托培养方案打通就业通道。一个多月后，首批600多名学生进入学校，陕西涉外人才培训学院就这样开启了全日制自考助学之路。

汽车驾驶培训学校的办学场地只有20多亩地，满打满算也只能满足600多名学生的教学和住宿之用，注定只能作为临时过渡的办学场地。作为曾创办过拥有3000多名在校生的自考助学机构的办学者，胡建波满怀雄心壮志，誓要在最短的时间内赶超同行。在1997年只招收到600多名学生的情况下，胡建波为1998年定下招生人数要突破4000人的惊人目标。如果能按预期达成招生目标，很现实的一点就是必须尽快找到一块能容纳5000名学生求学的办学场地。于是，胡建波又带领创始团队四处寻找场地，最终在西安市南郊与西安华安禽业集团签订180亩土地及地上建筑物40年的承包合同。那是一个已经废弃多年的机械化养鸡场，一眼望去房屋倒的倒、塌的塌……一片荒芜景象，养鸡场四周全是庄稼地，道路不通，只有一条小土路能抵达场区。

对于学校来说，时间就是金钱，创始团队用最短的时间将鸡舍改造成学生宿舍，将破旧的办公楼改造成学校办公楼，并四处借款筹资1500万元投资兴建1号教学楼。“现在回头看，当时真的是在和时间赛跑，盲目乐观，根本不考虑风险，就想着别人能干成我们一定也能干出个样子，虽有蛮干的一面，但也确实应时应势助推了学校的快速发展。”胡建波说，“那时候大家都很激进，我们的口号就是——创办万人大学！虽然内心很忐忑，但更多看到的是成功的曙光。”1997年12月，陕西涉外人才培训学院成功更名为“西安欧亚培训学院”，并于1998年1月迁入南郊办学场地。

学校更名了，场地也租下了，1号教学楼兴建中……钱都撒出去了，如果1998年无法按计划招收到4000名学生，不仅按照5000名在校生规模投资兴建的校舍和教学场地无法获得最高的投资回报率，学校资金链甚至都会吃紧。然而，当时学校才招收过一届全日制自考生，知名度远不及其他几所同类院校。如果说第一年通过创新专业开设类别是为了招收首批种子

按你本来的样子生长20250513.indd 34 2025/10/9 20:16:03

学生，那么第二年4000名学生的招生目标则意味着学校必将要和同类院校展开阵地战，迅速拉升知名度成为首要任务。1997年，歌手陈明因为一曲《快乐老家》火遍大江南北，胡建波决定选择陈明作为学校代言人，并以“西安欧亚，我的快乐老家！”作为宣传口号，全面打响学校知名度，取得显著成效。

1998年7月，长江流域爆发百年一遇的特大洪水，受灾人口超过2亿人。作为一个初创的民办自考助学机构，西安欧亚培训学院在资金链紧张的情况下，仍然决定为灾区超过100名学生提供三年学习及生活的所有费用，也是业内仅有的一家为受灾学子提供免费学习机会的自考助学机构，引发众多媒体争相报道，让广大民众看到了学校公益办学的一面。此外，教育部在上世纪九十年代推出学历文凭教育，其主要特点是国家统一出题、各省市自主出题和学历文凭助学机构出题各占三分之一。1998年，西安欧亚培训学院申请到学历文凭教育资格，拥有三分之一自主出题权限，对于招生也有一定程度的促进作用。虽然知名歌星代言和公益助学行动为学校赢得很高知名度，作为国家学历文凭考试试点院校也有利于招收到更多学生，但要在第二年就招收到4000名学生显然还是过于乐观了，最终在全体成员百般努力下招收到2400多名学生。虽然招生人数同比增长达300%，但学费收入还是比预期少了40%，学校发展面临很大的资金压力。

“我们也从金融机构融到了一些钱，但确实是杯水车薪，建筑公司也垫资帮忙建设教学楼和宿舍楼……如果1999年还是无法招到超过4000名学生，资金链很可能就会断裂。”胡建波说，“但如果真的招收到4000名学生，意味着在校生规模将达到7000人，又要马上投资建设教学楼和宿舍楼……当时学校就是在这样紧张的状态下滚动发展，如果节奏把控不好，现金流就会出问题……心里始终紧绷着一根弦，招生工作就是生命线。”

按你本来的样子生长20250513.indd 35 2025/10/9 20:16:03

4.“百年名校”的梦想

1997年7月，在西安财经学院[5]任教的刘瑾偶然在《华商报》看到陕西涉外人才培训学院的招生广告，学校办学场地离她家不远，刚好又有一个亲戚的孩子高考落榜，她就想帮着到学校了解一下。在咨询过程中，袁辉祥发觉刘瑾对高校很熟悉，进一步了解才知道她是西安财经学院的教师。于是，他就邀请刘瑾到学校兼职代课，有时间也帮学校招生。那年暑假刘瑾刚好要回铜川，就顺便花了两周时间招收到42名学生。招生效率如此之高引起胡建波的注意，他决定亲自到铜川了解市场。刘瑾发现胡建波来了还挺吃惊，她曾在西安外事服务培训学院兼职代课两年，因为课程过关率高还获得过表彰，给她颁奖的就是胡建波。

1997年8月，刘瑾加入西安欧亚培训学院担任院长助理兼招生办主任。在她眼中，那时学校就是租了一个小院办班，办学条件都比不上一所小学，但胡建波却向大家信誓旦旦地描绘远大前景：一是要办万人大学，二是要建百年名校。大家踌躇满志敢想敢干，创始团队精气神特别好。“说实话，那时我都觉得胡院长是不是‘疯了’，怎么能夸那么大的海口？也根本不相信他说的话！只是一个培训班而已，而且给人感觉随时要不行的样子。”刘瑾说。

由于陕西省内自考助学招生已经到了“血拼”的地步，各个机构纷纷走出陕西面向全国招生。作为招生办主任，刘瑾最重要的任务就是到甘肃、内蒙古、山西等全国各地巡讲做报告，坐上火车在每个招生站点停留两三天，一个站点结束马上赶往下一个站点。至今都让她印象深刻的是，各个站点的招生团队都很有创意，各有不同的招生方法。例如，在甘肃省白银市工人俱乐部，招生人员就会包上一场电影，大家进场前会先领到一份招生简章，在电影播放前刘瑾就要上台做报告，介绍学校情况和招生计划，

⑤ 西安财经学院：2018 年更名为西安财经大学。

按你本来的样子生长20250513.indd 36 2025/10/9 20:16:03

然后再播放电影，电影结束后不少家长就会到影院出口的报名点咨询和报名。“那时每天都在赶路，真的有点‘八千里路云和月’的感觉。”刘瑾说，“当时市场竞争很激烈，兰州胜利饭店最早只有西安欧亚培训学院驻点招生，短短几年就发展到70多所学校驻点招生，每年招生季根本不用对外营业，各个自考助学机构的招生团队就已填满整个饭店。”

当时西安欧亚培训学院面临的局面是——小发展大困难，大发展小困难。所谓“大发展”，主要是指招生规模的大发展和校园建设的大发展。学校全力扩大招生规模，虽然资金有困难，但只要能招收到足够多的学生，让大家能看到不断向好的发展趋势，无论是融资还是其他工作都会更加顺利，后劲也会更足。相反，如果学生数量不够多，校园建设也是干一阵停一阵，完全看不到发展前景，面临的困难反而会更多，更不可能有机会进入国家统招序列。“那时学校真的是一边盖房子一边招生，学生来了房子有可能还没盖好。”刘瑾说，“基建工作和学生进校时间卡得非常紧，大家每天都高度紧张。”

1998年，西安公路交通大学⑥教务处处长钟忠銮退休。由于才刚满60周岁，他就想着完全可以再工作十年，于是利用暑假到西安几所规模较大的自考助学机构走访考察。走了七八所院校后，最终决定加盟西安欧亚培训学院：一是创始团队年富力强，非常有活力；二是办学思路可行性强，为人处世也和自己对路。于是，他将个人资料递交到人事处，希望能应聘教师岗位。钟忠銮是一位上课很受学生欢迎的资深教授，十分热爱教学工作，即使在管理岗位工作多年也从未脱离过课堂。然而，资料提交上去好几星期却一直没有回音，他便亲自到学校询问情况。当时袁辉祥分管人事处，马上将招聘负责人叫到办公室了解情况，才知道他们将钟忠銮的个人资料弄丢了。这时胡建波刚好到办公室通知袁辉祥开会，了解情况后

⑥ 西安公路交通大学：2000 年，西安公路交通大学与西北建筑工程学院、西安工程学院合并组建长安大学，并划归教育部管理。

按你本来的样子生长20250513.indd 37　2025/10/9 20:16:03

也邀请钟忠銮旁听会议帮忙提意见。没想到会议开始后，胡建波就说：“在开会前先宣布一项任命，学校很有幸聘请到钟忠銮教授担任教务处处长……”钟忠銮十分错愕，他以为只是来旁听会议，而且自己应聘的是教师岗位……但最终盛情难却稀里糊涂地成了教务处处长。

那时每年高考结束，很多落榜生的家长都会先带孩子到各个自考助学机构考察，而后再选择就读学校。各个自考助学机构每天都要接待大量的家长和学生，西安欧亚培训学院也不例外。在这个过程中，不少自考助学机构为了招生就会胡夸海口——包学好、包毕业、包就业！钟忠銮加入学校后不久就指出：“自考是国家统一考试，我们不能胡乱夸口，就业更是如此。否则，学生是招进来了，但未来如果家长较劲，学校就会有麻烦。”然而，当时学校生存压力很大，招生团队就有人提出质疑——别人都能承诺，我们如果不承诺怎么招到学生？对此，钟忠銮坚持要大家实事求是，他相信家长也会做出明智判断，还多次亲自到1号教学楼给家长答疑解惑。他推心置腹地对家长们说：“大家能看到的是学校的硬件条件，既有教学楼上学，也有宿舍楼住宿；大家看不到的是我们还创造了两个软条件：一个是包括我在内的师资队伍，都是从知名公办院校聘请的优秀教师和离退休教授，师资力量完全达到能让学生毕业的水准；另一个是学校建立起一系列规章制度，能有效督促学生好好学习。我们已经创造了让学生毕业的条件，如果用功学习一定可以毕业，但如果学生就是不学神仙也没办法……大家好好想一想，是不是这个道理？”钟忠銮严谨务实的工作风格得到胡建波的大力支持，实事求是和坦诚沟通也成为招生办最重要的工作作风。

5. 在风云变幻中前行

1999年，西安欧亚培训学院面临巨大的招生压力，由于前期建校投资较大，如果这一年招生人数无法超过4000人，很可能将面临无法继续办下

按你本来的样子生长20250513.indd 38 2025/10/9 20:16:03

去的风险。然而，相较于1997年推出保险专业的创新专业开设类别，以及1998年聘请歌星陈明担任代言人的营销创新，1999年学校在招生上却完全没有让人眼前一亮的创新举措，只有中规中矩的招生工作安排。招生压力大却又缺乏创新亮点，这让胡建波始终惴惴不安，对于招生目标的达成没有信心。7月9日，学校所有招生宣传准备工作都已部署就绪，就等着第二天开始在各个宣传点开展招生咨询工作。也许是由于压力过大，胡建波当天夜里做了一个噩梦，梦见招生工作没有达到预期目标，学校由于负债过高而停办……凌晨三点多一觉惊醒，再也睡不着了。醒来之后他就问太太，商场通常会有哪些促销手段？太太回应他说无非就是打折、抽奖、买一送一之类。胡建波就开始琢磨这些促销手段，打折、抽奖感觉不是很合适，买一送一肯定不行……怎么才能打动家长和学生呢？正在他冥思苦想之际，脑子里突然灵光一闪蹦出——上专科送本科！当时自考以专科为主，学生考完专科再考本科。对于自考学生来说，虽然报的是专科但内心深处还是希望能考过本科，拿下自考本科学历的愿望十分强烈。上专科送本科——一举切中要害，对家长和学生都很有吸引力，但要怎么送呢？胡建波就想到全日制自考专科学生要在校学习三年，那么如果专科自考成绩足够好，例如全都在80分以上，而且选择再读一年自考本科学历的话，自考本科那一年就免收学费。这不仅对学校现金流没有丝毫影响，而且对家长和学生都很有吸引力，也能激励学生好好学习，力争拿下自考本科学历。胡建波非常激动，立刻跑到客厅将整个构思写出来，并亲自拟好全新的招生简章和宣传口号。

第二天到学校，胡建波马上召集大家开会，临时启用全新的招生宣传方案，花了一天时间更新招生宣传资料。由于时间太仓促，只能放弃彩印宣传资料，选用红色封套装上招生简章。“一开始想出来的宣传口号是——买专科送本科，但‘买’字给人感觉不太好，最终选择——上专送本！”胡建波笑着说，“这一年招生爆满，一次性招收到4500多名学生，解了学校的燃眉之急。”招生结束后，学校还特意做了一次调查，发现超过一半

按你本来的样子生长20250513.indd 39 2025/10/9 20:16:04

的学生都是因为“上专送本”的招生政策选择西安欧亚培训学院，确实是一次非常成功的招生营销。“现在想起这件事都感觉有点玄，甚至太投机了，但在当时很关键，在某种意义上甚至是拯救了学校的办学之路。”胡建波说。1999年，西安欧亚培训学院的招生工作取得成功意义重大，不仅暂时缓解了财务压力，而且让在校生暴涨至7000多人，成为西安仅有的四所在校生规模超过5000人的全日制自考助学机构之一。胡建波只花了两年时间，就几乎要带领学校赶上其他几所已经发展了七八年甚至十多年的同类院校。更为重要的是，1999年中国高等教育领域风云突变，西安欧亚培训学院再次赶上重大发展机遇。

1997年，亚洲金融危机爆发，全球经济遭受巨大冲击，国内经济滞胀增长承压。时任亚洲开发银行首席经济学家汤敏，向时任国务院总理朱镕基建言大力发展高等教育并被国务院采纳，将老百姓手里的钱拿出来用于发展高等教育，助推经济快速发展。1999年，全国公办院校启动大扩招，国家对民办院校的发展政策也从过去的“严格控制”调整为“积极鼓励，大力支持，正确引导，依法管理”十六字方针，并将设立民办普通高等专科院校的权限陆续下放到省一级人民政府，陕西省成为首批获得这项权限的省份。

2000年前，全国只有22所纳入国家统招的民办普通高等专科院校。一方面是因为民间办学财力不足，另一方面也因为国家政策的严格限制。2000年，西安欧亚培训学院成功更名为“西安欧亚学院”，后又规范为“西安欧亚职业学院”，成为陕西省首批设立的四所民办普通高等专科院校之一。当时自考助学机构要想纳入国家统招序列，首要的就是必须具备基本的办学条件和在校生规模，西安欧亚培训学院在1999年招生战役中一战功成，不仅财务压力得到缓解，更赶上国家积极鼓励民办院校发展的重大机遇，为学校未来的可持续发展抢得先机。“说起来那两三年真的是运气特别好，几乎每一步都走对了，一下子和其他几所先发院校站到了同一起跑线，我们用两三年时间赶上了别人十年的发展。”胡建波说，“进入计划内

按你本来的样子生长20250513.indd 40 2025/10/9 20:16:04

招生之后，学校品牌影响力显著提升，很快将计划外自考助学机构甩在身后，领先优势越来越大。”

除了生存压力，西安几所规模领先的自考助学机构之间你追我赶地相互竞争，也为各自发展起到很大的助推作用。在竞争对手“压迫”下纷纷设定非理性目标，满怀雄心壮志，办学规模越来越大，甚至将学校推向崩溃边缘。例如，西安欧亚职业学院最初只想建一个三百多亩的大学校园，但看到竞争对手买下七八百亩土地后，就也分别在2000年和2001年两次合计买进700多亩土地，为此甚至四处借款，导致现金流又十分紧张……胡建波带领创始团队硬是咬着牙挺了下来。然而，也正是因为非理性的狂热竞争，让这几所领先院校尤其是西安欧亚职业学院赶上了最好的发展机遇，并不断抢占和夯实领先优势。

那几年，陕西几所领先的自考助学机构的办学模式并无显著差异，只不过会在招生营销上各显神通，买土地建校园，都在为未来的长远发展打基础。“在校园建设上，我们比较幸运的是周边都是农田，因此在扩大办学规模的过程中没有设立其他校区，一个完整的校园有利于统一规划和营造校园文化。”胡建波说。2000年，在国家统招金字招牌推动下，西安欧亚职业学院成功招收到6000多名新生，在校生规模突破万人，一举成为当时名震全国的——中国十大万人民办大学。然而，在校生规模才刚过万人，这些院校又纷纷发起向两万在校生规模进军的大冲锋，市场燥热可见一斑。

1997年，胡建波下了很大决心才再次出山，因为他深知要重启一份事业谈何容易。已有的办学经历注定了他不会满足于小打小闹，而是用长远发展眼光办学，因此敢于咬牙买地建楼投入重资产做大规模，不是所有办学人都有这样的魄力。接手陕西涉外人才培训学院短短三年，就快速崛起为中国十大万人民办大学，这重新给了他巨大的自信。那时胡建波就知道这一生已别无选择，必须将这件事做到底。随着钟忠銮和刘瑾的加盟，西安欧亚职业学院也逐步组建起由胡建波全面主持工作，由袁辉祥、杨建龙、

按你本来的样子生长20250513.indd 41 2025/10/9 20:16:04

刘尔宁、钟忠銮和刘瑾等专业人士组成的各有职能分工的专业领导班子，未来可期。

> 欧亚三年求学路

王晓华[⑦] 口述

1997年高考结束，我的成绩不理想。父亲说，要么复读要么就到民办大学上学，但我其实更想去工作。内心斗争了一段时间，最终还是听从家里的意见，决定到西安看看有没有中意的大学。当时最热门的专业是英语和计算机，我的英语基础不好，就想着上计算机专业。8月27日，我哥开车载着我从宝鸡到西安的两所民办大学看了一下，感觉都不是很好，就是租了小学的场地办学，条件还不如自己就读的高中。也是机缘巧合，刚好看到陕西涉外人才培训学院保险专业的招生广告，特别吸引我，就想着最后再到这所学校看看，不行就回家复读。

下午四点多，我们开车到北郊，路很小不好走，找了挺长时间才找到学校。校外环境不是很好，对面还有一片苞米地，但走进校园感觉就完全不同。那是一个独立的院子，有草坪和廊亭，而且很干净，也有学生在军训，和之前去的两所学校形成鲜明对比，内心感觉可以接受。由于去得很晚，军训已经结束，而且没有宿舍可以住，学校就将校长办公室腾出来，让包括我在内的10名学生先住进去。晚上有位老师来嘘寒问暖，感觉特别亲切，后来才知道他就是胡院长。当晚我就给家里打电话，定了就在这里上学……整个过程到现在都历历在目，画面感很强。

那一年学校招收了四个班的学生，我在金融保险2班，了解后才知道

⑦ 王晓华：西安欧亚学院 1997 级保险专业毕业生，曾任西安欧亚学院副校长、高职学院院长。

按你本来的样子生长20250513.indd 42 2025/10/9 20:16:04

很多同学和自己想法差不多，都是冲着保险专业来的。因为学校比较小，除了上课还有很多和老师及校领导交流的机会，也听胡院长说过要办万人大学，我们都觉得不可思议。1997年12月，学校准备搬迁到南郊，搬过来之前就和同学们商量，而且带了一批学生到南郊看场地。我也过来看了，说实话特别失望，那幅场景很难用语言来形容。大冬天，一个荒废了很久的国营厂区，杂草长得比人还高，窗户都是快要掉下来的样子……周围环境也十分萧瑟，就是一幅破旧衰败的景象。北郊的场地虽然小，但比较精致，有学校的样子；南郊的场地虽然大，而且在胡院长眼里这边将来是什么楼，那边又是什么楼……向大家说得眉飞色舞，但在我们眼里就是杂草丛生，不时还能看见野兔和刺猬……因为要搬迁到这边办学，还引发了不少学生退学，我选择留下是因为不想半途而废。

1998年2月底开学时，1号教学楼已经建好一层，再往后就一星期一层盖上去，建设速度很快，9月初再开学时，1号教学楼已经投入使用——那是一栋白色的六层欧式建筑，看上去十分气派，也很洋气。当时学生宿舍都是鸡舍改造的，为了赶时间，大家住进去不久就出现返潮……即便如此还不够住，老师的办公场地全都腾出来给学生当宿舍。现在回想起来，那时条件确实艰苦。当时招生和基建是最重要的工作，学校几乎每天都在变化。2000年，除了西区教学楼建成投用外，还建成两栋宿舍楼，学生过万……短短几年，学校发生翻天覆地的变化。胡院长向大家描绘的图景，真的在一步步变成现实。

那几年，招生工作就是学校的生命线，甚至胡院长都要下到一线去招生，在招生过程中能真切地感受到大家对事业的执着和投入。每年到招生季，学校就会以老师选拔、学生自愿的原则，招一批学生以勤工俭学的形式参与招生工作。1998年5月，我开始跟着老师参与招生，主要是希望能到外省看看。整个过程也很有趣，老师带着学生乘坐火车，每到一站就放下几个人在当地驻点招生。到河南濮阳时，我就下火车了，老师安排好宾馆和招生资料，我们就开始在当地驻点招生。在学校求学的三年，说实话

按你本来的样子生长20250513.indd 43 2025/10/9 20:16:04

学习只是一部分，更多是和老师频繁交流感受到榜样的力量，以及参与学校建设发展过程给自己带来的快速成长。我们的班主任宋老师，原是西安海红轴承厂的退休干部，工作细心负责，做事认真严格，处处为学生着想，给大家留下很深的印象。那时候，高考落榜十分普遍，学校更多是为落榜生提供一个能通过自己努力获得大学文凭的机会。虽然也有市场竞争，但基本都可以完成任务，我还曾获得过“招生特别贡献奖”。

1999年10月，自考结束了，我也顺利通过国家统考获得大专文凭，而且已经到保险公司实习。当时我们都还没交最后一年的学费，不少学生都选择不交，因为考试已经结束。虽然不缴纳学费就无法获得毕业证书，但很多学生并不在乎。受其他同学影响，我也准备不交学费。父亲知道后马上从宝鸡坐公交车赶到西安，在车站从布兜里拿出用报纸包着的2000多元学费，让我必须去交了。他还告诫我，做任何事都要尽己所能划上圆满的句号，不交学费拿不到毕业证，三年求学就永远是个逗号，交了学费拿到毕业证，这件事就有了句号。将钱交给我之后，他就回头过马路去赶最后一班公交车回宝鸡。当时我突然就想起朱自清写的《背影》，眼泪就要下来的感觉，父亲的告诫也铭记至今。现在回想起来，如果拿不到毕业证，在校期间招生工作表现再好也不可能在毕业后留校工作，因为自己的品行有问题，也许人生命运就要彻底改写。

按你本来的样子生长20250513.indd 44 2025/10/9 20:16:04

第二章

成为大学的路上（2006-2007）

专科和本科看似只有一字之差，实则有着天壤之别。专科本质上还是职业教育的高级阶段，本科才是名副其实的大学教育。如果民办高校获准升格为全日制本科院校，很大程度上意味着短期内不需要再为活下去疲于奔命，而可以真正开始探索如何办好一所大学。

1. 艰难时期的狂奔

西安民办高等教育之所以繁盛，首先是因为陕西人对于上大学有着很高的热情。只有3700万人口的陕西省，高峰期高考报名人数达到41万，现在也依然保持在33万左右。很多和陕西人口数量相近的省份，高考报名人数通常只有20万左右。在每千万人口拥有大学学历的人群占比中，陕西也曾多年高居全国第一。除了因为深厚的耕读传家传统，还因为省域经济欠发达，上大学的机会成本比较低。

西安高校云集，是国内知名的高等教育重镇，也为民办大学兼职教师资源配套创造了十分有利的外部条件。陕西省对于民办高等教育行业的快速发展也乐见其成，当时省教育厅主管民办教育的李维民同志，是一个思想比较开明的国家干部，为民办教育发展创造了宽松的政策环境。此外，西安翻译学院创办人丁祖诒敢为人先，开创了民办高校的先河，在上世纪

按你本来的样子生长20250513.indd 45 2025/10/9 20:16:04

八九十年代每年都能招收到两三千名学生，对后来者起到很好的示范作用。

纵观西安最具代表性的民办高校，不难发现创办者大都是二本院校大学教师出身。他们科研任务不重，教学工作也很有限，闲余时间比较多，思想包袱也比较轻，因此有余力去探索其他事业。这些民办高校几乎都脱胎于自考助学机构，在制度设计上都是非盈利性质，很多创办人最早的想法也都是干一份事业拿一份工资，由于财力有限只能滚动发展……这些都和南方企业家投资办学有很大不同。在纳入国家统招序列之前，作为自考助学机构不仅要相互“厮杀”，而且要和公办院校星罗密布的自考助学培训班争抢生源，办学精力基本都耗费在剧烈的市场竞争之中。在纳入国家统招序列之后，包括西安欧亚职业学院在内的四所民办高等专科院校进一步强化领先优势，并且分化裂痕越来越大。一些中小自考助学机构生存压力骤增日渐衰退，另有一些自考助学机构不甘落后，为了学校发展甚至陷入非法集资的泥潭……很多人可能都想象不到，这道裂痕随着时间推进后来竟慢慢演化为无法逾越的分水岭。这也不由让人感叹，西安欧亚职业学院早年狂奔突进，虽然让学校一直处于摇摇欲坠的危急状态，但也确实把握住了至关重要的战略窗口期，为学校未来长远发展奠定了无可替代的坚实基础。

2000年，纳入国家统招序列的西安欧亚职业学院一口气还没有舒缓下来，就又要启程奔赴全新创业征程。一方面，纳入国家统招序列之后，意味着学校各方面的办学条件都要有整体性的持续跃升，例如实验室配备、学科建设、科研工作和人才引进等，同时必须开始培养专职教师队伍……这些都需要资金。然而，仅是2000年和2001年合计购进的约700亩土地的贷款，就已经让学校不堪重负。另一方面，虽然纳入国家统招序列，但最初生源计划并不多，而且当时国家对民办院校只有政策支持而没有任何资金投入，这意味着学校仍然要依靠大规模的计划外招生维持生存和发展。也就是说，虽然纳入国家统招序列在西安欧亚学院办学历史上具有里程碑

按你本来的样子生长20250513.indd 46 2025/10/9 20:16:04

式的重大意义，但学校生存危机不仅没有完全解除，相反意味着更大规模的办学投入才刚刚开始，而这又只能依靠更大规模的计划外招生实现滚动发展。然而，那时候自考助学招生的“战火”早已不局限于陕西民办高校，山东、江西、湖北等地的民办高校也陆续走向全国招收计划外学生，市场竞争进入白热化阶段。虽然全校上下斗志昂扬地要向两万在校生规模的目标冲锋，但胡建波深知未来三五年学校仍将无法摆脱过去那种招生驱动、滚动发展、资金链紧绷的捉襟见肘的发展状态。

2. 初出茅庐的团队

虽然自考助学阶段一直在高速扩张，但西安欧亚职业学院并没有放松对教学质量的关注。只不过由于自学考试是国家统考，所谓的教学质量很大程度上只能体现在自考通过率上，尽可能聘请到代课通过率高的兼职教师成为重中之重，学校在这方面没少下功夫。然而，进入国家统招序列则完全不同，它意味着国家对学校办学能力有了一定程度的信任，也愿意为学校招收一定数量的学生，在符合国家教育教学规范的前提下，无论是院系学科设置、培养方案制定，还是在学生是否符合毕业标准等方面，学校都拥有很大的办学自主权。虽然经营自考助学机构得心应手，但胡建波对于高等专科院校的办学却是初出茅庐。

为不辜负广大来到学校求学的莘莘学子，西安欧亚职业学院在2001年1月聘任原陕西省教委主任刘炳琦担任名誉院长，协助胡建波把握办学方向；2月任命钟忠銮为副院长，全面主管教学工作。在钟忠銮带领下，西安欧亚职业学院在陕西民办高校中第一个制定出高等专科教育教学评估体系，开始对教育教学建立系统思考，也为学校未来升本打下良好基础。2001年3月17日，西安欧亚职业学院召开第一次教学工作会议，胡建波在会上做了重要报告，这次会议标志着学校办学水平和教育教学质量开始迈进全新发展阶段。

按你本来的样子生长20250513.indd 47　2025/10/9 20:16:04

除了继续从公办院校聘任优秀兼职教师外，西安欧亚职业学院还从2000年起在全国范围内开展校园招聘，招收优秀大学本科毕业生进入教学单位和职能部门，开始有意识地培养教师队伍和管理团队。然而，这些应届生入职之后并没有直接上手工作的能力，特别是教师岗位需要有一个培养沉淀的过程，尤其需要经验丰富的老前辈能带着他们成长，但当时学校像钟忠銮一样全职在校工作的离退休教授并不多。与此同时，在学校向两万在校生规模大跨步迈进的过程中，全日制统招专科生只占少数，绝大多数还是自考生，在学生数量翻番增长的过程中，管理难度也持续攀升。为此，除了继续坚持通过校园招聘储备年轻力量外，学校也有针对性地在职能部门，尤其是学生工作岗位，从空军工程大学等重点部队院校招收转业干部任职，利用他们丰富的部队院校管理经验安全高效地管理好学生。

在教学工作层面，西安欧亚职业学院也开始有选择地聘请重点公办院校离退休老领导到校任职，除了能迅速将教学管理工作规范起来，更重要的是能带着年轻人快速成长。2003年前后，西安欧亚职业学院先后聘任原西安外国语学院[①]副校长余宝珠和教务处处长谭志明全面主持外语系的教育教学工作，并开始筹建外国语学院；聘任原西北政法学院[②]党委书记张力全面主持法学系的教育教学工作，并开始筹建人文学院；聘任原西安电子科技大学党委书记涂益杰全面主持电子信息系的教育教学工作，并开始筹建信息工程学院；聘任原西安交通大学经济管理系主任田鹤亭全面主持工商管理系的教育教学工作，并开始筹建商学院……随着这些德高望重的重点公办院校老领导全职到任，陆续又吸引了一批老教授加盟，2005年前后四个学院陆续完成建制工作。在这个过程中，西安欧亚职业学院快速拉开发展骨架，院系学科体系逐步搭建起来，师资力量越来越雄厚，教学管理工作越来越规范，年轻教师的成长也越来越快。

① 西安外国语学院：2006 年更名为西安外国语大学。

② 西北政法学院：2006 年更名为西北政法大学。

按你本来的样子生长20250513.indd 48 2025/10/9 20:16:04

3. 让落榜学生有学上

经过几年建设，西安欧亚职业学院在2000年前后已经初步具备一所大学应有的基本风貌，大胆地采用洋气的砖红色作为校园建筑主色调，建成投用的两栋教学楼也颇具欧式风格，校园规划在同类院校中呈现领先迹象。在教育教学工作层面，以钟忠銮为代表的老教授逐步将公办院校规范化的教育教学体系导入学校，初步建立起完整的教育教学管理制度。

2003年以来，随着涂益杰、余宝珠、谭志明、张力、田鹤亭等一批重点公办院校老领导陆续开始主持二级学院的教育教学工作，公办院校的一整套教育教学体系进一步在学校全面夯实。老教授们为人师表，行为示范，教学严格，管理规范，各个分院的教育教学秩序日渐成型，学生学业基础也日趋扎实。以外国语学院为例，学生从早读课到晚自习，全天不间断地在学习，基本功越来越扎实。两位老教授在教学上花了很多心思，尤其是谭志明教授几乎每天都会在早自习时间到各个教室巡视，教学管理十分严厉，学生进步很快。然而，最初这种严格的教育教学方式却在学生中引起很大反弹，部分学生甚至状告到西安市教育局，认为学院管理过于严格，考试难度也太大，未来将很难顺利毕业。以胡建波为首的领导层坚定地支持老教授们严格治学，短短两三年时间，全校学风焕然一新。

由于学生数量增长很快，西安欧亚职业学院采取封闭式管理，学生只有周末才能出校。那时学校的管理理念是——依法治校，从严治校。学生工作人员臂戴红袖标、脚踏自行车全校巡逻，早上在教学楼门口查迟到，晚上手持手电筒维护夜间秩序……这样的景象至今都让很多校友记忆犹新。当时部队院校转业干部全面主导学生管理工作，接连四任学生处处长都来自部队院校。他们对政策的理解和把握能力很强，很多都是政委出身，擅长做思想政治工作，全方位导入部队院校管理方式，建章立制并强化内务训练，非常有效地将学生管理起来，为学校的安全稳定提供了强有力的保障。

按你本来的样子生长20250513.indd 49　2025/10/9 20:16:05

虽然学生管理工作十分严格，但辅导员阿姨们却很暖心。学校大多数辅导员年龄都比较大，但她们和学生走得很近，是一种“妈妈式”的管理风格。那几届校友返校时，最想见的人都是辅导员，因为她们在自己的青春岁月中留下了很多难忘的记忆。虽然辅导员阿姨们年龄较大，但全职教师队伍又都非常年轻，一批又一批通过校园招聘加盟的年轻教师陆续住校，学校越来越有活力。由于师生年龄相差不大，学生经常会跑到教师住宿的院子玩耍：一起打球，一起弹琴，一起唱歌，甚至一起吹牛……相互之间走得很近。

校内秩序井然，校外环境却较为复杂。西安欧亚职业学院地处南郊城乡结合部，周边环境较乱，村民常常滋扰学校，偷盗现象屡见不鲜。另外，西安华安禽业集团将场地租赁给学校，却没有处理好下岗职工问题，不少下岗职工常常会跑到学校闹事。学校一方面面临很大的招生压力，另一方面又常常不得安宁，安保工作十分严峻，管理不好就会出大问题。为了有效解决这些问题，西安欧亚职业学院首先和公安机关等政府执法机构建立良好合作关系，每月甚至每周都会邀请他们到学校治理周边环境，有时甚至会让相关执法人员直接驻校维持秩序。虽然可以借助外力，但更重要的还是自身必须全面强化安保工作。

曾经有段时间学校经常出现偷盗事件，部分学生甚至出现恐慌迹象。在没有太多技术手段的情况下，保安处抽调人员从早上6点到晚上12点强化安保工作，同时全面加强守夜力度，并下死命令确保寒假前一个月不能再出任何问题。大冬天天气十分寒冷，保安身着大衣头戴钢盔手持警棍腰挂对讲机分片区守夜，守夜回来钢盔都结满冰块……坚持35天保障学校再没出现偷盗事件，治安状况显著改善。在民办高校安全无小事，因为小事如果处理不好很可能会被无限放大，甚至直接影响学校发展。“现在回过头看，当时民办高校最大的贡献，也许就是将大量高考落榜学生有序地集中在学校管理起来，并尽己所能为学生营造出高等院校的学习氛围，让他们能安稳地接受三到四年高等教育再进入社会。”胡建波说。

按你本来的样子生长20250513.indd 50 2025/10/9 20:16:05

4. 让教育成为一生的事业

张军宏是江苏连云港人，父亲是国营厂长，生意做到哪里，他就跟到哪里。1998年，高考结束后，父亲到西安做生意，张军宏就跟到西安。看到西安欧亚培训学院的招生广告后，父亲就将他送进学校自考计算机专科学历文凭，同时套读西北大学本科学历。直到今天，张军宏依然清晰地记得第一次来到学校的场景，尤其是最先映入眼帘的外观洋气的1号教学楼……接待大家的老师也都特别热情。在西安欧亚培训学院学习的三年，张军宏感觉自己突然开悟了，无论是思想还是为人处世全都变了，从比较内向变得十分活跃。现在回想起来：一是学校给了他一个重新再来的机会和平台；二是遇到了不少好老师，有很多学习锻炼的机会，让他重拾信心。从班长到系学生会主席，张军宏的大学生活基本都是在学习、开会和组织各类校园活动中度过，其中70% 的时间是在做学生工作和社团活动。在这方面，张军宏确实出类拔萃：他创办了学校第一个电脑社团，一年营收最多能达到近50万元；举办了学校第一届电脑节，对组织与管理也有了初步认识……他还结识了来自全国各地的同学，积极参与学校假期的招生活动，学会了从不同角度看问题，拓展了自己对人的理解。

在张军宏的印象中，当时学校聘请的教师都很不错，只不过学习系统性比较差，因为就是为了应付自学考试。那时西安欧亚培训学院还是以学校发展为本，因为随时都有可能办不下去，有多少校舍就招收多少学生，由于学生数量增长很快，学校只能将更多精力投入到学生管理，对教育教学没有能力做更多投入……更多是为学生搭建了平台创造了环境，但成长还是要靠自己。“西安欧亚培训学院最重要的价值，是重新给了我一个获得大学文凭的机会，让自己能在西安这样的大城市体验不一样的大学生活。”张军宏说。因为电脑社团和电脑节取得比较大的成功，张军宏2001年毕业后就被深圳一家上市公司西安分公司录用，也是当年公司录用的10名应届毕业生中唯一来自民办院校的学生。由于在校期间学生工作十分出

按你本来的样子生长20250513.indd 51　2025/10/9 20:16:05

色，系主任多次找到张军宏沟通，希望他能回校担任系团委书记。基于对母校的深厚感情，张军宏于2002年回校工作，但根据学校传统需要先在招生办锻炼一段时间，没想到期满后就被留在了招生办工作。

和张军宏不同的是，李正是西安欧亚学院2002年通过校园招聘招收的应届毕业生。他毕业于西北政法学院，由于考研结果不理想，希望能到大学过渡工作一段时间。李正至今依然记得自己坐着农用车一路颠簸到学校的场景，道路周边都是农田，心里哇凉哇凉的……大学毕业生那种天之骄子的感觉瞬间跌到谷底，心情十分低落，因为和自己想象的工作环境反差太大。但当他走进南门进入校园之后，看到一排很大的梧桐树，绿草茵茵，开着喷泉，整个学校都很干净，好像也没有自己想象的那么糟糕，心情又好了一些。然后到人事处报到，窗明几净，管理守则和组织文化上墙，在面试间还给大家准备了矿泉水，工作人员待人平和，紧接着是非常平等的沟通过程……一股外资企业的工作作风扑面而来，让他感觉特别舒服。原本极差的心情得到很大的抚慰，开始对学校建立好感。其实，李正到西安欧亚职业学院工作也是不得已之举，在自己的同学中，很少有人选择进民办院校工作。当时他应聘的是法学教师岗位，但在人事处实习结束之后却被分到校办当秘书，而正是给胡建波担任秘书的三年彻底改变了他。李正自己都没想到，在短短几年后，西安欧亚学院竟然会成为他一生愿意为之付出的事业平台。

5. 全日制本科生来了

在2000年升格为国家统招序列高等专科院校之后，西安欧亚职业学院确实如胡建波所预想的，在招生上不仅没有停下脚步，相反全面加大工作力度，继续在市场上和其他院校展开正面竞争，以保障学校滚动发展的资金需求，在校生短短几年便跳涨到两万人。与在校生规模迅速扩大同步的是校园建设的快速推进，那几年学校基建工作从未停止，一栋又一栋大楼

按你本来的样子生长20250513.indd 52 2025/10/9 20:16:05

拔地而起，基本满足了广大师生的教育教学和住宿需求，一个美丽的大学校园初见雏形。另一方面，由于有几位德高望重的公办院校老领导坐镇，西安欧亚职业学院的院系学科轮廓日趋明朗，教育教学体系逐步规范，师资队伍建设也取得显著进展。尤其是年轻教师在老教授们的悉心带领下成长很快，学生也逐渐开始在各类全国竞赛中崭露头角。在陕西省2000年首批设立的四所民办普通高等专科院校中，西安欧亚职业学院不仅完全没有落下身段，相反开始略有赶超之势，呈现出良好的发展态势，这些都为学校把握下一次重大发展机遇奠定基础。

2002年12月28日，九届全国人大常委会第31次会议表决通过《中华人民共和国民办教育促进法》，自2003年9月1日起施行。根据《民办教育促进法》，办学人可以有合理经济回报，这进一步推动了全国民办高等教育行业的发展。作为国内民办高等教育兴盛的先发之地，陕西省自然不希望在行业发展中落下身段。于是，陕西省教育厅在陆续批复若干所民办普通高等专科院校之后，开始有意从发展趋势向好的领先院校中遴选出几所优质高校提报教育部，申请升格为全日制普通民办本科院校。这对陕西几所领先的民办高等专科院校而言是天大的发展机遇，因为专科和本科看似只有一字之差，实则有着天壤之别，专科在本质上还是职业教育的高级阶段，本科才是名副其实的大学教育。

那时全日制本科学历在市场上依然稀缺，一旦民办高校获准升格为全日制本科院校，很大程度上意味着短期在生存上将高枕无忧，不需要再为活下去疲于奔命，而可以真正开始探索如何办好一所大学。虽然也有声音认为民办院校不应该这么快就升为本科院校，但在丁祖诒和胡建波的共同推动下，遴选优质民办高等专科院校升格为本科院校的相关工作进展很快。然而，大家却也普遍认为，教育部不太可能一次性将陕西四所发展领先的民办高等专科院校全都升格为本科院校。这意味着很可能会有落选的院校，这一步一旦落下未来将步步落伍，将来想要赶超将难上加难，因此四所院校全都铆足了劲“会战”升本。

按你本来的样子生长20250513.indd 53　2025/10/9 20:16:05

根据相关政策规定，一所高等院校想要升本首先必须向省教育厅提交升本自评报告。胡建波十分关注升本自评报告的撰写工作，因为其他几所院校都专门聘请专家组成写作班子，长住酒店耗费数月撰写报告。钟忠銮告诉胡建波：第一，校领导必须将自己的想法向他说透；第二，学校要将教育厅相关文件吃透。经过反复研究，钟忠銮认为团队没问题，并亲自挂帅撰写升本自评报告。通过夜以继日的努力，终于顺利将升本自评报告提交上去。过了不久，陕西省教育厅将四所学校的相关负责人都叫过去沟通，大家都提心吊胆，因为这决定了学校未来的发展前景。其中，钟忠銮尤其担心，毕竟自己没有牵头写过相关报告，而其他院校又聘请了专家团队。但让他完全没想到的是，省教育厅领导不仅当场表扬了西安欧亚职业学院的升本自评报告，而且要求其他几所院校全都要以西安欧亚职业学院的升本自评报告为样板重写。“当时，大家都感觉不太可能四所民办高校全都升为本科院校，甚至教育厅有些领导直接对我们说，西安欧亚职业学院办学历史最短，办学规模也还不如其他三所院校，不如先放弃好了。”钟忠銮说，“我们只能笑而不语，但还是坚持继续申报，而且坚信就升本自评报告的质量而言，如果只有一所院校不能升为本科院校，那一定不会是西安欧亚职业学院。”

2005年1月25日至27日，教育部全国高等学校设置评议委员会34名委员在杭州开会，陕西四所民办高校全部顺利升本，其中西安欧亚职业学院更以32票的最高票升格为全日制民办本科普通高等院校……这是陕西民办高等教育的一次重大胜利，因为全国一共只有15所民办高等专科院校升格为本科院校。2005年4月6日，陕西省教育厅以陕教高 [2005]16号文批复西安欧亚职业学院首批设立的本科专业分别为计算机科学与技术、市场营销、英语、艺术设计、电子信息工程和新闻学。2005年6月5日，西安欧亚职业学院等陕西四所全日制民办普通本科高校成立大会在西安曲江宾馆举行，时任陕西省委书记李建国、省长陈德铭出席大会，时任陕西省委常委、教育工委书记郭永平代表省委省政府讲话祝贺。西安欧亚职业学院更名为

按你本来的样子生长20250513.indd 54 2025/10/9 20:16:05

“西安欧亚学院”，正式升格为全日制民办普通本科高校。这是学校发展史上一次改变命运的重大胜利。2005年9月，西安欧亚学院首批全日制本科生走进校园。

> 我的第一次招生经历

王丽霞[③] 口述

我是西安欧亚职业学院1999级国际经贸专业学历文凭专业毕业生，2002年留校担任辅导员。当初之所以在众多自考助学培训机构中选择欧亚，一方面是因为“上专送本”的招生政策，另一方面是因为在咨询过程中感受到了招生人员的正直和真诚，没有对其他自考助学培训机构有丝毫诋毁。虽然学校比较小，但我感觉非常温馨；虽然老师年龄比较大，但对我们管理非常严格，无论是学习还是生活都全程跟班，这种敬业的工作作风给我留下深刻印象。那时候，学校的学习氛围很好，在没有课的日子，每天早上六点半就要拎着水壶去抢座位，大部分学生都挺爱学习，但教室资源确实不足。社团活动、英语角、辩论赛……各类丰富多样的校园活动让我的学习生活非常充实，虽然高考落榜，但感觉完全没有错过绚丽多彩的大学生活。

2002年，在通过学历文凭考试之后，我又顺利通过了留校生招聘考试。按照西安欧亚职业学院的传统做法，留校生必须先参加招生实践，而后再根据学校岗位需求情况安排工作。和不少留校生不同，我在上学期间并没有参加过招生工作，而是全身心投入学习。2002年4月，经过学校统一培

③ 王丽霞：西安欧亚学院 1999 级国际经贸专业毕业生，现为西安欧亚学院招生办主任兼职业发展与企业合作部部长。

按你本来的样子生长20250513.indd 55　2025/10/9 20:16:05

训之后，我第一次参加招生工作，负责片区是延安市下属的六个县。当时延安交通不是很好，县与县之间有公交车，但县到乡镇再到村就很少有车，或者有车但基本赶不上，到各个学校只能徒步。当时自己也有点“呆”，老师说要走遍所有中职和高中，我把这句话听进去了，走了很远很远的路，走遍了六个县的所有学校……现在想起来都觉得不可思议。有时候，运气好赶上一趟三轮车或拖拉机，就能少走一些路。那时县里的招待所是一种圆拱形的窑洞，晚上躺在里面很害怕，当时住店的人不多，女的就更少了，每到晚上住店感觉就是一种折磨。印象最深的是从洛川去黄龙，那条路十里十八弯，到处都是山，坐车都感觉不太安全。从洛川到黄龙有个岔路口，从那儿下车右拐就可以去石板村和石头村宣传招生，那个地方非常荒凉，当时内心斗争了很久——到底要不要去？但车到岔路口我还没想好就下了车。那是一个大热天，黄土高原开满槐花，偌大的地方一个人影都没有，真的非常吓人……不由得想起《黄土高坡》那首歌。万一来了坏人怎么办？但还是咬着牙一路走到村里去招生。

陕北人非常淳朴，那时候，我在介绍学校基本情况和招生计划时，他们听得特别认真，因为也想让孩子到西安上学，认为这是孩子走出去改变命运的一个机会。也许是我和别的学校招生人员不太一样，会非常认真地耐心向他们讲解，因此家长们都非常热情，有时还会留我在家吃饭，很让人感动。那里很多家庭都会种植苹果树，有时候孩子们会说：“老师，我骑摩托车带你去果园摘苹果吃！”如果在村里宣传完已经很晚了，孩子们就会说：“老师你别走了，到宿舍和我们一起住吧！”我就会挤到她们的窑洞过夜，她们还会向我请教英语……孩子们的天真无邪至今令我难忘。这些孩子家里都不富裕，出去上学特别不容易，我就会非常认真地为他们选择合适的专业。有些家庭孩子比较多，就会不让女娃上学，我就会去做家长的思想工作，后来不少女娃也因为我的工作顺利到西安读书……当地十分贫困，就是靠种植苹果获得一点收入，家长们的手掌都长满了老茧，送孩子到西安上学对他们来说不是一件容易的事。当时我就暗下决心，如

按你本来的样子生长20250513.indd 56 2025/10/9 20:16:05

果他们到欧亚上学，一定要照顾好他们。而且，我一定要更加努力地工作，尽量让他们选择到欧亚上学，因为我自己就是欧亚毕业生，知道这是一所负责任的学校，只要努力学习就会有好的发展机会。那时候市场上的自考助学培训机构鱼龙混杂，如果选错了学校，很有可能会上当受骗。

在延安招生的那段时间，每天都是全力以赴。晚上都要做第二天的行进地图，标注好学校然后咨询招待所的服务员划出具体路线，并设定好第二天要达成的目标，早上赶第一班车出发。有些学校白天不让宣传，就晚自习时到教室宣传。很多老师都说没见过我这么敬业的招生人员，原本不让宣传的老师，后来甚至会为我安排招生专场。每天出去早回来晚，那三四个月真的筋疲力尽，瘦了好多斤，对我的内心也是一次难忘的磨练……付出总会有回报，我当时的任务是招收30名学生，最后招收了近80名学生，在所有招生人员中排名第一。在延安的招生经历对我影响至今，原来是目的性很强地去招生，但当地的淳朴民风让我突然感觉使命变了，变成要为孩子们找出路，要让孩子们到西安学习生活有保障，要让孩子们有未来……更多站在孩子们的角度去考虑，责任感更强了。也许正是因为这种变化赢得了家长和孩子们的信任，让他们更愿意选择欧亚。从延安招来的那批学生，现在很多都还有保持联系，有些发展得很不错。

在欧亚的第一次招生经历至今难忘，对我此后从事招生工作有深远影响，现在我时常还会想起那些家长和孩子们期盼的眼神。当时我就暗下誓言，只要还从事招生工作，就一定不能为了招生而招生，一定要多站在家长的角度，多为孩子们的未来着想，必须要用利他思想指导招生工作。

按你本来的样子生长20250513.indd 57　2025/10/9 20:16:05

第三章

在彷徨中度劫（2005）

最初十年，西安欧亚学院的发展十分顺利，几乎踏准每一个重要节拍，一路高歌猛进，正规划着要向全国扩张，突然糊里糊涂闷头挨了一棒子，才知道学校其实还很脆弱。原本准备借着升本大势大干一场的胡建波，冷静下来之后才发现，自己最想要的选择还没出现。

1. 开始有些迷失方向

自1997年入主陕西涉外人才培训学院二次创业以来，胡建波的经营导向特别简单，首先是活下来，然后是追赶其他领先院校。目标简单，行动果决，也取得显著成效。2000年，西安欧亚学院在校生规模突破万人，但其中约90% 都是计划外学生，衡量教育教学质量的标准也很单一，就是国家自学考试和学历文凭考试通过率。2005年，西安欧亚学院在校生规模突破两万人，虽然已经连续招收五届国家统招的全日制专科生，第一届国家统招的全日制本科生也已走进校园，但绝大多数依然是计划外招收的学生。在这五年的发展过程中，一方面学校并没有完全摆脱生存危机，另一方面也还处于对其他领先院校的追赶时期，仍然属于扩规模、建校园的早期发展阶段。对于国家统招全日制专科生的教育教学，也和其他几所领先院校一样，完全是比照公办院校依样画葫芦。无论是学校管理层还是各分

按你本来的样子生长20250513.indd 59 2025/10/9 20:16:05

院管理层，也几乎都来自公办院校和部队院校。那几年，由于学校扩张速度很快，西安欧亚学院能够井然有序地将不断涌进校园的学生高效管理起来，配套供应好教学和住宿场所，保质保量地将各门课程上完，让学生有一个安全稳定的学习生活环境……就已经是一件特别不容易的事了，几乎没有多余时间和精力去思考其他问题。

2005年，西安欧亚学院升格为全日制本科院校，很多事情开始发生本质变化。一方面，学校基本告别生存阶段，逐步进入稳定发展阶段；另一方面，无论是办学层次、在校生规模，还是校园建设情况，学校都已经与陕西其他几所领先院校站到同一起跑线。与此同时，校园基础设施、教职工队伍，以及教育教学管理体系，经过十年沉淀也都有了较为扎实的发展基础。虽然在这个过程中，胡建波一直都对来自公办院校的一整套教育教学管理体系的有效性存疑，但受限于学校所处的发展阶段，也只能跟着公办院校走。由于没有多余精力去认真钻研教育教学层面的事情，在胡建波当时的认知中，也许高等教育就是这么个干法，因为也从未见过其他类型的教育教学管理模式。2005年前后，华中科技大学院校研究所所长赵炬明教授到西安欧亚学院访问，提出了学校未来要从“以学校发展为本”转向“以学生发展为本”的重要观点，让胡建波顿感直击心灵、豁然开朗。作为国内院校研究领域的权威学者，赵炬明还向他介绍了欧美国家的各类院校办学模式，为胡建波原有的刻板认知打开了一扇窗。在西安欧亚学院真正开始有机会办好一所大学的关键时点，赵炬明的到来显得尤其重要，让胡建波感受到选择一条全新发展道路的可能性。2005年3月，西安欧亚学院聘任赵炬明担任副院长，主要分管学术工作。

有意思的是，在和其他几所领先院校站都在同一起跑线之后，由于骤然失去效仿对象，胡建波反而开始有些迷失。在其他几所领先院校选择继续狂奔，将在校生规模发展目标直指三万人甚至是四万人时，胡建波倒是做出了不同的抉择，紧急踩住“大跃进”的油门，选择继续将在校生规模控制在两万人。一方面，校园占地面积只有1000亩左右，他不希望为了装

按你本来的样子生长20250513.indd 60 2025/10/9 20:16:05

进更多学生密集盖楼，影响校园学习生活环境；另一方面，他对生源走向开始有自己的独立判断，认为随着高校持续扩招和高考人数持续下滑，计划外生源将开始大幅锐减，继续按照原有模式扩张很可能会后患无穷。在生存问题已经告一段落的大前提下，学校必须要有全新发展思路，但在连续十年大举扩张的发展惯性下，尤其是因为扩张赶上多个重要发展机遇尝到“甜头”的大背景下，继续扩张在学校依然是占据绝对主导地位的发展思路，只不过希望选择与其他院校不同的发展路径。

2004年，西安欧亚学院开始探索一条跨区域连锁办学的规模化发展道路。这既不会让学校整体规模落下身段，又能让校园保持良好的学习生活环境，但未来持续扩张的前提是必须要有资本支撑。从那时起，胡建波开始陆续接触各类风险投资机构，也赢得了包括老虎基金（Tiger Fund）在内的多个知名风投机构的青睐。然而，在与风投机构交流过程中，胡建波发现自己的思维和对方始终不在一个频道，有时甚至完全听不懂对方在说什么。2005年9月，在朋友的力荐下，胡建波进入中欧国际工商学院EMBA班学习。让胡建波完全没想到的是，这次学习经历不仅彻底改变了自己，也彻底改变了西安欧亚学院。

2. 找到办学参照目标

最初朋友推荐胡建波到中欧国际工商学院学习时，他的第一反应是——我就是办学校的，在学校能学到什么呢？但自己又确实和风投机构缺乏共同语言，也只能硬着头皮到中欧求学。胡建波想不到自己到中欧的第一天就被震撼到了，当国际化的教育教学环境映入眼帘时，他在内心感叹着——原来在中国还有这样的学校！接下来两年的教育教学更让他大开眼界，高水平的师资队伍、国际化的教育教学方法、同学之间的研讨碰撞……都对胡建波的思想观念产生巨大冲击，给他打开了一个完全不同的世界。“当时是奔着全国连锁办学的发展目标到中欧学习，但到中欧之后

按你本来的样子生长20250513.indd 61　2025/10/9 20:16:06

老师就问我——你的战略是什么？我的第一反应是——什么是战略？这个词非常陌生！办个学校还要战略？真的完全没有概念。”胡建波说，“在这个过程中，我系统地学完了领导力、战略管理、公司财务、营销管理、管理经济学、组织行为学等全部 EMBA 课程，对管理学这门学科有了基本认识，过去完全不知道什么是管理。”胡建波到中欧国际工商学院上的第一课就是 TechMark 管理实战模拟课程，全都是通过数据分析来做决策……当时他完全是懵的，因为自己丝毫没有基于数据做决策的意识，西安欧亚学院过去十年的发展可以说完全是蒙头跟着感觉走。

在中欧国际工商学院学习的两年，彻底影响了胡建波的办学思路，不仅让他沉浸其中深刻体悟国际化的教育教学环境和教育教学管理体系，以及富有实效的国际化教育教学方法，让西安欧亚学院在办学道路上有了全新的效仿对象，而且让他对管理学科有了全面认知，充分意识到管理对于组织发展的巨大价值，对科学管理开始有自己的追求。“中欧最打动我的还是高水平的教育教学质量，过去不太相信这件事，因为看到的都是公办院校的教育教学体系，不太相信它能产出高水平的教育教学质量。但中欧的成功告诉自己，如果能创造一个国际化的教育教学环境、选聘到优秀的教师队伍、采用富有实效的教学方法，完全可以达成自己想要实现的教育目标。”胡建波说，“其次是学习到一整套商业思维和管理方法，在这之前连财务报表都看不懂，一些管理口诀到现在都记忆犹新——管理就是通过他人实现目标、管理者是通过他人实现目标的人，等等。很多基本的管理原理，直到今天都还很受用。”此外，同学之间的频繁交往也让胡建波改变很多，特别是在价值观层面。过去他始终只有一个发展念头——就是不断做大规模、快速超越竞争对手，但在和同学们交流过程中他开始发现，也许办出一所像中欧一样高质量的创新型大学更有社会价值。

按你本来的样子生长20250513.indd 62 2025/10/9 20:16:06

3. 最想要的选择还没出现

在陕西民办高校早期发展阶段，在各类媒体投放广告是各大自考助学机构惯常使用的招生手段之一。因此每到招生季，很多媒体也会主动上门寻求合作。2005年，虽然西安欧亚学院已经是全日制本科院校，但依然招收计划外学生，只不过招生规模在逐年大幅下降，因此媒体合作策略也从追求数量转向追求质量，对于部分媒体不再建立合作。

2006年招生季到来时，西安欧亚学院遭遇了一次媒体信任危机，央视《焦点访谈》栏目报道学校存在就业率虚假问题。那天，胡建波正在中欧国际工商学院上课，学校相关工作人员将消息传给了他。当天晚上，胡建波一夜没睡，第二天早上赶第一班飞机回西安紧急处理这件事。过去坐飞机出现震颤胡建波都会有些紧张，那次在飞回西安的路途中，飞机也发生剧烈震颤，但他一点感觉都没有，甚至想着飞机坠毁了也罢，自己就不用回去处理这件烦心事了，因为完全没想好如何去面对这件事。报道学校就业率问题的节目播出后，引起陕西省委省政府的高度关注，甚至有说法是要让西安欧亚学院停止招生。在这个过程中，胡建波只能不断地去做检讨，不断地解释事情的前因后果，也找了不少了解行业发展状况资深人士帮忙做工作，并要求全体教职工要以既不讳疾忌医、更不妄自菲薄的态度，积极配合上级部门调查，对报道反映出的问题认真调研、核实和整改，最终赢得上级部门的谅解。虽然当年招生受到较大影响，直接经济损失超过2000万元，但学校整体算是逃过一劫。

“这件事很多时候都不想去解释，因为虽然没有央视报道的那么夸张，但我们的工作确实有没做到位的地方，存在很多管理漏洞，而且也不能说行业都是这样我们就也这样，这说不过去。”胡建波说，“现在回头看，那是老天爷在帮我，那十年学校发展很顺利，一路高歌猛进，而且正规划着要向全国扩张，突然糊里糊涂闷头挨了一棒子，才知道学校其实还很脆弱，一场媒体报道就能将它置于死地。”在处理整件事的过程中，由于承

按你本来的样子生长20250513.indd 63　2025/10/9 20:16:06

受很大压力，胡建波一开始也十分气愤，甚至再次对办学事业萌生退意，但慢慢地沉住气，开始不再纠结于事情本身，而是去关注和优化各个环节没有做到位的工作，并开始系统性地深入思考学校未来要走的路。

赵炬明的到来为胡建波带来全新发展理念，知道在高等教育领域除了公办院校的办学模式，还有不少其他院校发展道路可以选择，除了“以学校发展为本”还可以“以学生发展为本”；在中欧国际工商学院的学习经历，让胡建波全面打开国际视野，亲身体验了一所在中国大地上生长出来的亚洲最优秀的国际化商学院的教育教学模式，并似乎从中隐约看到了学校未来可能的样子；媒体信任危机事件的冲击，又让胡建波清醒地认识到学校根基还浅，生命力依然脆弱……2005年以来，这几件事像是相互之间打好了招呼一样接踵而至，让原本准备借着升本大势大干一场的胡建波冷静下来，开始仔细端详眼前学校真实的样子……原来觉得条条大路通罗马，西安欧亚学院可以任意做选择的胡建波，猛然发现其实真正适合学校的选择并不太多，更大的困惑在于，自己最想要的选择似乎还没有出现。

> 一场难忘的评估晚会

陈阳[①] 口述

十年变革前，我不觉得欧亚学院是有梦想的大学，什么专业好招生就设置什么专业……作为一名普通的教职工，完全看不懂学校要做什么，和其他民办院校没有本质区别。唯一让我印象深刻的，是有一次胡院长在1号广场做新生入学讲话。当时他说——凭什么高考落榜生就不能有大学梦，凭什么高考落榜生就不能有好前途……胡院长的讲话让我很激动，感

① 陈阳：西安欧亚学院 1999 级英语专业毕业生，现为西安欧亚学院人文教育学院执行院长。

按你本来的样子生长20250513.indd 64 2025/10/9 20:16:06

觉他是一位有情怀的办学人。

2006年11月28日，欧亚学院要迎接陕西省高职高专人才培养工作水平评估，按照惯例需要准备一台晚会，通过晚会向评估专家展示校园文化和学生精神面貌。虽然评估工作并没有这方面的要求，但绝大多数学校都会准备晚会，欧亚学院就也不能免俗了。也不知道校领导是从哪个渠道得知我曾在中学当过音乐老师，就将我从外国语学院团委书记岗位调到校团委，开始负责这台晚会的组织工作，其实就是总导演。校领导将这件事交代给我后就再也没过问过，也不知道能花多少钱……我就埋头去准备晚会。

因为要接受评估，欧亚学院就要梳理提炼过去做过的工作。当时就听胡院长说了一句——我们要建百年名校！这句话顿时让自己觉得学校很不一样。于是，我们非常果断地将——什么是百年名校的梦想——作为晚会主题。在这之前，欧亚学院就没办过像样的晚会。每次办活动，操场打扫完场地就算准备好了，然后不是音响坏了，就是话筒掉了……反正各种幺蛾子，完全没有大学应有的样子。当时学校还没有舞台，体育馆刚封顶，地上全是水泥，我们就全铺上地毯，然后从外面请了专业的灯光舞美公司帮忙设计舞台，有灯光、有麦克风、有细致的节目编排……每个节目我都亲自编排和选演员，准备了将近一年时间，总计超过1000名学生参加演出，最后完成度也很高，全场下来几乎没有失误……是一场十分正规和专业的晚会，也成为欧亚学院有史以来规模最大的文化盛宴，成为学校重要的公共事件。大家都很震惊，原来欧亚学院也能办出这么高水准的晚会。不少评估专家都看哭了，胡院长更是哭得一塌糊涂……因为他从未见过学生还有这么出色的一面。

最早有人告诉胡院长需要准备一台晚会时，他完全不知道学校已经做了准备，就非常着急地问能不能从外面请一些演员过来应付一下（笑）。刘瑾副院长就告诉他已经准备了，胡院长说那就看看吧。其实，他对学生并不是很有信心。记得特别清楚，当时我带着学生在体育馆量场地，他就

按你本来的样子生长20250513.indd 65　2025/10/9 20:16:06

过来客套地问——准备得怎么样？我回答说——我觉得挺好的！他就上下打量我，一副完全不相信的样子。后来，晚会一开始，胡院长就受到很大的冲击……通过晚会大家才发现，原来我们的学生也可以这么优秀！事实上，我也很想用这样一种方式让大家看看，欧亚学院的学生和大家想象的不一样，他们其实都特别出色，我们需要给他们更多可能性……我相信，胡院长看完晚会之后，一定会对百年名校的梦想更有信心。

晚会结束后，我们都在办公室剪片子，胡院长过来看我们。他就问——剪得怎么样了？我说——还有一点没弄完，要不要先看一下？他就坐下来看完了。看完之后起身就走，头也不回地说——好了，就这样。其实，当时他非常激动，很大的可能是看哭了。现在回想起来，那场晚会特别重要。那一年学校发生了很多事，大家难得能从具体事务中抽身出来，一起谈追求谈梦想谈未来，一起安静下来想一想我们到底要做什么。

事实上，建百年名校这件事在当时根本没人相信，但我觉得不相信特别没意思，相信就会很有意思。因此不仅自己要相信，还要让身边的人一起来相信。就像我们准备这台晚会一样，最初学生在准备节目时，根本不知道有这么专业的舞台，让自己能呈现完美的表演，甚至从来不敢有这样的奢望，但当我们坚信一定能做到，进而不断对自己提高要求时，每个人的一小步就能汇聚成组织的一大步，大家的梦想就一定能实现。

按你本来的样子生长20250513.indd 66 2025/10/9 20:16:06

第四章

寻找大学本来的样子（2005-2008）

胡建波最终既没有选择个人利益驱动的商业化道路，也没有选择政府评价指标驱动的公办院校办学模式，而是选择了一条充满理想主义的创新型大学发展道路。虽然最契合内心期待和梦想追求，但却两眼一抹黑完全不知从何处下手，西安欧亚学院至此真正驶入“无人区”，一场变革之旅即将开启。

1. 探寻大学模式变革的可能

2005年，在西安欧亚学院成功升本之后，胡建波虽然意气风发，但内心其实已经有些迷茫。和其他几所同类院校一样：一方面，聘请重点公办院校老领导坐镇各个分院，将公办院校办学模式完全复制到学校，教育教学的规范性确实有很大提升；另一方面，又聘请对欧美院校发展道路有深入研究的赵炬明教授担任副院长，将欧美院校的全新发展理念带到学校。在中欧国际工商学院的学习经历，让胡建波深刻体悟到国际化教育教学模式的优越性，初步唤醒自己内心深处真正想要的办学模式。然而，西安欧亚学院也并没有因此放弃规模化发展思路，相关扩张工作也在有序推进。

在这个过程中，学校中高层逐渐沉淀出三拨人：一拨是倡导走公办院校发展道路的公办院校离退休老领导，以及负责学生工作的部队院校转业

按你本来的样子生长20250513.indd 67 2025/10/9 20:16:06

干部；一拨是倡导继续走市场化和规模化发展道路的创始股东成员，以及部分有企业工作背景的职能部门负责人；还有一拨是和赵炬明一样有着院校发展全新理念的少数人。虽然胡建波内心已经燃起走创新型大学发展道路的火苗，但毕竟过去十年发展取得的巨大成果摆在眼前，主要竞争对手都在按公办院校的办学模式办学，自己对创新型大学发展道路也尚未全面了解，对学校未来可能呈现的整体样貌依然十分模糊。也因此，那时候学校倡导创新型大学发展道路的力量最为薄弱，只能说是埋下了几粒火种并较好地保护起来了。

虽然胡建波已经开始认识到公办院校办学模式未必适合民办院校的长远未来发展，但现实却是学校严重依赖公办院校的办学力量在规范办学；虽然胡建波对创新型大学发展道路心向往之，但现实却是自己根本不清楚这条路到底要怎么走，以及现有的资源条件和组织能力是否能有效支撑学校选择这条道路；对于跨区域连锁办学的规模化发展道路，也依然还在探索之中，是对还是错也无法简单妄下定论……在这样的发展背景下，虽然在遭遇《焦点访谈》事件后，胡建波开始全面反省学校已有的办学模式，但也依然只是局限在全面强化管理工作层面，在道路选择上仍然在犹豫和摇摆。于是，在还没有真正吃下定心丸之前，胡建波频繁到欧美院校参观学习，特别是重点考察了美国规模最大的民办高等教育企业阿波罗教育集团（Apollo Education Group）的经营管理模式，同时不断将中欧教授和校友请到学校给大家做培训，并聘任联想亚信科技有限公司战略及市场副总裁韩志勇为战略顾问，接连到学校做了多次战略管理培训，试图将现代企业管理思维带入学校。

在这个过程中，胡建波的办学思想不断受到冲击和激荡，在学校层面也因为不同思维方式的引进，在中高层引发局部碰撞和讨论，但始终没有真正在道路选择上做出决议。2006年底，西安欧亚学院顺利通过陕西省高职高专人才培养模式评估。通过评估后，学校开了一次复盘会，胡建波在会上说："评估对欧亚学院很重要，但按照评估的这套标准办学，学校是

按你本来的样子生长20250513.indd 68 2025/10/9 20:16:06

走不出来的。”这是胡建波第一次在学校高层会议上，公开对传统公办院校办学模式提出质疑，也引发了诸多争议。2007年底，为进一步帮助自己和学校厘清发展思路，在经过多方考察后，胡建波引进北大纵横到学校开启战略咨询项目，希望能为学校未来发展指明方向，同时也对全体中高层开展一次系统的思想松土工作。

2. 决定放弃扩张办学的道路

2007年11月5日，西安欧亚学院召开北大纵横战略咨询项目启动会。经过一个多月的调研访谈和系统梳理，2008年初战略诊断报告正式出炉。其中，最大的变化是建议学校从过去的扩张型发展战略调整为收缩型发展战略，全面放弃全国连锁办学的发展思路，聚焦于做好做强西安欧亚学院，将发展思路从规模扩张调整为内涵提升，并得到胡建波的认同。

在整个咨询项目推进过程中，前期需要为项目组搜集相关资料，也陆续会有各类管理培训和分享，主要是各种管理工具的学习，同时在全校范围内发起对使命、愿景和价值观的大讨论，主要通过邮件形式收集全校教职工的想法和意见。然而，每次咨询顾问为中高层培训时，大家都像听天书一样云里雾里，完全不知道他们在说什么。当时，不少公办院校老教授对咨询顾问很不屑，认为他们根本不懂高等教育，培训内容和教育教学也没有丝毫关系。但从中欧学成毕业的胡建波，非常清楚管理对于组织的价值，也明白不太可能仅仅通过一个咨询项目就能统一思想，但至少可以让大家在思维上打开一扇窗，知道这个世界上还有经营管理这回事，而且能对学校发展起到促进作用。

战略咨询项目结束后，绝大多数教职工还是没有任何感觉，似乎看不到丝毫效果。胡建波认为合作深度还不够，于是又启动了组织设计及流程优化咨询项目，相关工作一直持续到2008年6月。现在回头看，两个咨询项目的有形成果是收获了很多咨询报告，但由于信息十分庞杂，大家完全

按你本来的样子生长20250513.indd 69　2025/10/9 20:16:06

没办法掌握和消化，其实更大的内在价值和意义在于为全体中高层完成了一次集体性的战略启蒙。过去大家都习惯于按经验凭感觉工作，现在告诉大家管理是一门科学，需要有科学的管理工具和管理方法才能更有效地经营好学校。

> 西安欧亚学院的使命愿景和价值观（表 4-1）

使命：为学生提供高质量的教育服务。

释义：

学生满意，员工信赖，同行尊重，社会认同，政府放心。

愿景：成为中国最受尊重的民办大学。

释义：

1. 以提供高质量的教育和服务赢得学生和家长的尊重；
2. 以培养学生的优秀职场能力和卓越成长赢得用人单位的尊重；
3. 以培养教师终身发展能力、关注员工福祉赢得教职员工的尊重；
4. 以在教育领域的积极探索赢得同行的尊重；
5. 以开放、民主、学习的优秀组织文化赢得社会尊重。

价值观：责任，伙伴，创新，有用。

释义：

1. 责任：学院对各利益相关方都肩负着责任，始终要求全院教职员工尽责务实，恪尽职守；
2. 伙伴：我们都是平凡的人，唯有结成伙伴，相互尊重、包容、共享、合作，才能共建美好的事业；

按你本来的样子生长20250513.indd 70 2025/10/9 20:16:06

3. 创新：学院倡导遵循教育规律和市场规律，鼓励全员多层次开展改革创新活动，持续创新将是学院生存发展的核心能力；
4. 有用：学院主张为学生提供有用的教育，强调做有用的事，教学和管理工作均以卓有成效为价值评判标准。

“事实上，两个咨询项目的很多内容并没有直接应用到学校的具体工作中，也没有太多直接可见的成果显现，但我们也能明显感受到随着咨询项目的深入开展，以及胡院长不断请各类外部人士到学校培训，一块冻土已经开始解冻，各种外力就像楔子一样插入这个组织，在思想层面逐渐开始出现松动迹象，虽然老同志依然固守传统，但年轻人慢慢开始接受和理解。”当时负责对接北大纵横项目组工作的赵军镜说，“如果一定要说有直接可见的成果的话，那就是在全体教职工的配合下，咨询顾问非常贴切地梳理出了学校的使命、愿景和价值观（表4–1），直到今天都具有指导意义，预计在未来较长一段时间内也不会有变化。”

3. 被高等教育趋势报告惊出一身冷汗

2008年6月，在北大纵横咨询项目组建议下，西安欧亚学院成立战略管理办公室，战略工作开始在学校占据重要位置，当时年仅26岁的赵军镜成为战略管理办公室主任。那年暑假，胡建波到陕西省教育厅了解近几年大学入学人数的变化数据时，听闻一位做教材出版的朋友提到当年陕西省中小学教材预订数量少了好几万册，他立刻敏感地意识到未来大学生源可能会有大的变化。回到学校后，胡建波马上交给赵军镜一个任务，即根据科学的市场预测模型对全国及陕西省高等教育适龄人口做一次细致的数据分析研究，这也是战略管理办公室成立后做的第一份研究报告。从那时开始，西安欧亚学院就一直坚持在做高等教育适龄人口课题研究。

按你本来的样子生长20250513.indd 71　2025/10/9 20:16:06

根据战略管理办公室提交的研究报告，胡建波发现全国高等教育适龄人口数量在2008年的高点达到1.2亿，此后将会一路下滑，到2018年的低点将只剩下6000万左右，陕西省的走势和全国差不多。这份报告让胡建波惊出一身冷汗，因为按照这个趋势发展下去，十年后学校将根本招不到学生。如果学校继续走公办院校的办学模式，即使在民办院校中做到第一名，在公办院校中也只能排在最后，永远只能亦步亦趋，这是胡建波最不愿意看到的结果。除了研究报告发出的预警信号，现实中公办院校办学模式在学校落地生根几年之后，各种弊病也开始层出不穷地涌现出来。

4. 放弃幻想，走创新型大学之路

陕西最早升本的四所民办高校，在2005年时专科教育都未必完全搞明白，但在政府支持和鼓励下很快进入到本科教育层次，因此必定会有一个迷茫的过程，只能借助公办院校离退休老领导的力量先稳住办学局面。2003年前，像钟忠銮一样的高层次公办院校离退休老领导加盟学校还只是极个别现象，而且重点在学校而非分院层面，目的在于强化教育教学管理工作。2003年后，西安欧亚学院引进一批规格更高的公办院校离退休老领导，直接坐镇各个分院，目的在于强学科和强专业。知名公办院校老领导退休后到西安欧亚学院工作，确实一度成为学校规范发展的巨大助力，但随着时间推移，各种问题也开始浮出水面，甚至直接影响到各个分院的生死存亡。

以当时在学校发展最快、规模最大的信息工程学院为例。涂益杰等人到任后，各项工作风生水起，尤其在教育教学工作的规范性上有很大提升。那时候，计算机及相关专业十分热门，学院不断扩大招生规模，在校生最多时达到5000多人，全职教师最多时达到145人，其中38位是离退休老教授，实验室建设投入在全校相关经费占比超过60%，共建立34个实验室，占用了一整栋大楼……作为985高校党委书记，涂益杰在高等教育行业德

按你本来的样子生长20250513.indd 72 2025/10/9 20:16:07

高望重，但凡他提出的要求，胡建波几乎没有不同意的，全力支持信息工程学院的发展。也因此，信息工程学院在短短几年快速崛起，若按论文发表、精品课程、实验室建设和各类获奖等公办院校评价指标，也确实在同类院校中遥遥领先。

然而，公办院校办学模式最大的特点是国家拨款，完全不用考虑经费问题，因此对市场变化的敏感度比较低，甚至和就业市场完全脱节。随着个人计算机的快速普及，以及计算机专业毕业生数量暴增，三本及专科计算机专业毕业生的市场竞争力骤降，很难找到满意的工作。2007年开始，就业端的行情剧变直接传导到招生端，信息工程学院招生数量急剧下滑，尤其是专科及计划外招生陷入困境，个别专业甚至只招到十几个人。由于公办院校办学模式不太关注经营，而只注重学科专业的完整体系，因此会设置比较多的本专科专业，完全没有考虑需要匹配民办高校的资源能力和效益要求。信息工程学院最多时开设出六个本科专业和八个专科专业，但最少时招生人数规模却锐减至两三百人，在校生不足千人，学院发展陷入重重困境，不少教师甚至出现无课可上的状况，纷纷开始自谋出路。“现在回头看，除了经营上的问题，在人才培养方案上也有很多问题。”当时在信息工程学院从事教学工作的张乐芳说，“信息工程学院各个本科专业基本完全复制了西安电子科技大学相关专业的人才培养方案，结果导致在2009年为第一届计算机本科专业毕业生授予学位时，只有60% 的学生满足毕业条件，最后也只能降低标准让大家毕业。”

信息工程学院出现的经营困境，在外国语学院等其他二级学院同样不同程度地存在着。如果继续这样下去，学校将再度面临办学危机。原来还在道路选择上犹豫不决的胡建波，面对现状彻底放弃幻想，开始下定决心要带领学校走出一条创新型大学发展道路。

按你本来的样子生长20250513.indd 73　2025/10/9 20:16:07

5. 现代管理思维办学的成效

2005年以来，西安欧亚学院进入的是一个战略变革前的启蒙期、争议期和探讨期，但这种思想碰撞更多停留在高层管理者之间，中基层还没有切身体悟，整个学校的教育教学和学生管理工作依然平稳有序。在学校层面的大会上，公开的碰撞与冲突不会发生，但在局部的小规模会议上已经开始出现争议。事实上，当时更多的是看不见的冲突，尤其是学校经营逻辑与分院办学逻辑之间的冲突。经营管理强调投资收益，公办院校办学模式不问经营，双方自然会产生冲突。更大的问题是，面对来自重点公办院校的离退休老领导，西安欧亚学院在组织管理上也力不从心。

在中欧的学习经历，让胡建波十分推崇现代组织管理思维，尤其是在遭遇《焦点访谈》事件之后，他开始意识到必须在学校全方位导入现代组织管理制度，从经验管理迈向科学管理，全面强化各个环节管理的精细化程度，让管理工作的颗粒度日渐饱满起来。由于老领导和老教授们都在二级学院担任领导岗位，年轻人几乎全都在教师岗位上，各个分院管理人才青黄不接的问题十分突出，完全没有建立起管理梯队。2007年，西安欧亚学院开始在全校范围内推出全员竞聘制度，计划从年轻教师队伍中选拔一批有意愿承担管理工作的后备力量。最初人事处还担心没有足够数量的教师主动报名，没想到初生牛犊不怕虎，报名教师的数量远超预期，人事处也几乎不做淘汰，让他们都到各个中层副职岗位历练，未来再从中筛选出真正具有胜任力的后备管理力量。

与全员竞聘制度的推行没有遇到太多阻碍不同，教师绩效考核制度的落实却遭遇很大波折。同样是在2007年，西安欧亚学院开始在全校范围内推行教师绩效考核制度，结果遭到各分院老同志们的强烈抵制而完全无法推行下去。老同志们认为这件事太过分了，只有生产线上的工人才需要绩效考核，作为知识分子绝不可能接受这样的管理制度。一方面，他们是担心学校改乱了，二级学院是教学单位而非办学单位，将教学工作做好就可

按你本来的样子生长20250513.indd 74 2025/10/9 20:16:07

以了，为什么还要接受绩效考核？另一方面，他们也担心改革之后自己无法继续开展工作。当时，分管人事工作的西安欧亚学院副院长田焱曾在华为工作过，工作风格雷厉风行，非常坚决地要将绩效考核制度推行到位。在这个过程中，胡建波坚定地支持田焱，因为这是学校全面推行科学管理的重要一战，如果打不赢未来其他工作也将无法推行。

在这样的背景下，不少来自公办院校的老同志陆续选择二次退休，在这个过程中也有闹得不愉快的事情，但整体上都比较平稳地离开了学校。“在老同志们二次退休的过程中，胡院长的处理方式比较温和，亲自为大家开欢送会、颁发终身成就奖，给头衔、给荣誉、给补贴，因为在胡院长眼中，他们确实在学校走向规范发展的过程中做出过巨大贡献。”当时在人事处负责绩效管理和培训工作的杨慧说。那时候，胡建波不仅全力支持人事处的改革工作，而且在取得显著成效后，还将人事处树立为全校职能处室的标杆部门，大力推动其他职能部门也开始全面系统地做科学梳理和管理强化工作。为了降低工作阻力，在中高层管理团队建立共同语境，西安欧亚学院同步推进培训工作，从最初零散点状的培训逐渐建构起完整的培训体系。

“最初，胡院长从外面包括中欧听到一些好的课程，就会将老师请到学校给大家上课，相对而言比较零散，慢慢地才越来越成体系。”杨慧说，“印象最深的是学校在2008年花了比较高的费用，从前程无忧为中高层采购了情境领导力课程，大家的收获比较大。此外，非财务管理人员的财务管理、非人力资源管理人员的人力资源管理等很多课程，也都让大家受用至今。”当时也有不少教职工对学校如此密集的管理培训提出质疑，认为完全是在浪费时间和经费，但胡建波不仅不管不顾，而且几乎每周末都和中高层管理团队一起在8号楼会议室参加培训，学习的全都是管理类的相关课程。在这个过程中，老同志们依然改变不大，但年轻人慢慢开始出现可喜的变化，虽然他们也并不十分清楚自己为什么要学习这些课程。

按你本来的样子生长20250513.indd 75　2025/10/9 20:16:07

6. 大学变革驶入“无人区”

2005年前，西安欧亚学院蒙眼狂奔，几乎完全不用看路，因为陕西几所先发展了多年的领先院校一直走在自己前面。作为自考助学机构和高等专科院校，道路选择相对而言也比较简单。2005年，西安欧亚学院升格为全日制本科院校，完全换了天地，在道路选择上空间很大。然而，随着西安欧亚学院与其他几所同类院校站到同一起跑线，胡建波才发现虽然前方道路开阔，但却没有一个人影，学校猛然间站到十字路口，不知何去何从。

那时候，胡建波眼前看得到的最亮堂的一条路，似乎还是公办院校的发展道路。因为西安欧亚学院过去就是摸着这条道，从自考助学机构发展成全日制本科院校，学校呈现出的管理特征和已有的教职工队伍，也完全契合公办院校的办学模式。与此同时，其他几所院校继续铆足了劲走规模扩张道路，西安欧亚学院也不甘心落下身段，另辟蹊径开始探索全国连锁办学之路，公办院校办学模式和全国连锁办学也更加匹配。然而，造化弄人的是胡建波偶然跑到中欧求学，并沉浸于过去完全没有接触过的国际化教育教学体系之中。但沉浸归沉浸，中欧的院校属性与培养对象都和学校完全不同，西安欧亚学院直接走中欧高学费高成本的办学道路并不可行。这时候，《焦点访谈》事件又突袭而来，让胡建波开始彻底反省学校的发展道路，全面强化各个环节的管理工作……然而，这些虽然都曾让胡建波出现摇摆，但都不足以真正动摇既有的道路选择，直到以信息工程学院为代表的各分院的经营管理出现重大问题。

2005年以来，西安欧亚学院完整地经历了一次系统而充分的思想碰撞与办学思考。无论最后的道路选择是什么，都为未来发展奠定了坚实的思想基础。“在这个过程中，肯定有痛苦的一面：第一，不向盈利方向发展，股东利益会有很大损失，自己肯定有过犹豫和徘徊；第二，创新型大学发展道路到底能不能在中国走通？这在当时完全没有答案。”胡建波说，“但即便如此，最后我们既没有选择个人利益驱动的商业化道路，也没有选择

按你本来的样子生长20250513.indd 76 2025/10/9 20:16:07

政府评价指标驱动的公办院校办学模式，而是选择了一条充满理想主义的创新型大学发展道路。”经过长期复杂矛盾的心理斗争，胡建波最终还是选择了一条最契合内心期待和梦想追求，但却两眼一抹黑完全不知从何处下手的创新型大学发展道路，这需要巨大的勇气。至此，西安欧亚学院真正驶入“无人区”，一场全新的变革之旅即将开启。

> 一生中最快乐的日子

涂益杰[①] 口述

2002年，虽然我已经在西安电子科技大学退出领导岗位，但还没有退休。因为工作关系和陕西省教工委主任刘炳琦比较熟悉，他向胡建波院长推荐了我。胡院长包括其他校领导到西电找过我好几次，希望我能到欧亚学院工作。当时我有顾虑：第一，对民办院校完全不熟悉；第二，虽然退出领导岗位但还没退休，因此暂时无法加入欧亚学院。2003年11月17日，我正式退休，第二天就到欧亚学院参加工作。当时可以选择的民办院校其实不少，最终选择欧亚肯定有缘由。首先，刘炳琦在学校担任名誉院长；其次，也研究了其他几所民办院校，整体感觉欧亚未来潜力更大；最后，学校离家最近，上班也比较方便。

到欧亚学院工作，我不想担任校级领导，因为根本不懂民办院校，更何况即使担任校领导也不可能是一把手，很多事做不了决定，还不如去管理分院。首先是自己能做好，另外也基本能说了算，而且可以倚老卖老，向胡院长要特殊政策。在这方面，胡院长很开明，其他民办院校要花点经

① 涂益杰：原西安电子科技大学党委书记，2003 年 11 月加入西安欧亚学院担任信息工程学院院长，2010 年初离职。

按你本来的样子生长20250513.indd 77　2025/10/9 20:16:07

费都要打报告，但在欧亚学院只要年初做好计划，年底一次性报批就可以了。有这么大的做事空间，就完全可以甩开膀子大胆干。我不是一个人到欧亚工作，西电还有六名离退休教授跟着一起来到学校，后来又来了好几位。最早到欧亚学院是担任电子一系主任，主要负责国家统招专科学生的教育教学工作，并马上开始筹建信息工程学院。2004年4月1日，我们召开盛大的信息工程学院成立大会，随后外国语学院、人文学院和工商管理学院也纷纷成立，整个学校的发展骨架一下子就伸展开了。

我们这批人来到欧亚学院时，正值学校巩固过去发展成果和规范教育教学体系的重要时期。当时也遇到很多困难，首要的是人才不足。那时候，民办院校要想吸引985高校本科生来任教都很困难，但信息工程学院一次就招收到34名优秀本科生，又联系西电合办硕士班，让这批本科生在职攻读硕士学位。信息工程学院最早只有60多名教师，我们先后送了50多人到西电攻读硕士，教师队伍学历提升问题基本得到解决。另外，当时完全采用公办院校的办学思路，那就必须考虑教师的职称提升问题，要想提职称就必须做科研发论文。于是，我们又联系西电的校级学术刊物，开辟版面供欧亚教师发表论文，这批教师也基本都成功评上讲师，师资队伍面貌有了很大改观。此外，在实验室建设方面，跟着我到欧亚学院工作的教授中，有一位曾是西电校长助理，而且就是负责实验室建设工作，加入学校后投入很大精力将这块工作做起来。一开始信息工程学院什么都没有，我就把家里的打印机、电脑、传真机都搬到办公室……那时候大家都是这样，为了学院发展愿意去做很多事，实验室工作人员为了迎接全国大学生电子设计大赛，整个暑假都不休息。

在我主导信息工程学院工作时期，有两个思路比较有特点。首先是教师队伍、专业建设、实验室建设、教育教学等各项工作齐头并进，不是逐项推进而是全面推进，因此也很快将势头做起来。信息工程学院最多时有140多名教师，学生超过5000人，当然现在回头看可能也没必要做那么大的规模。其次是开放式办学，广泛对外联络企业签订合作协议，为学生实

按你本来的样子生长20250513.indd 78 2025/10/9 20:16:07

习就业打开通道，同时鼓励学生参加各类竞赛，尤其是在全国电子设计竞赛中拿下很多奖项。当时只要是我提的要求，学校基本都没有不同意的，胡院长确实给了很大的做事空间。在信息工程学院成立五周年时，我们开了一个庆祝会，对师资队伍和发展成果做了一次检验，在陕西民办高校中首屈一指。

作为校党委书记，我在西电的日常工作就是开常委会布置工作，然后检查工作。在欧亚学院不同，作为二级学院院长要直接面对很多人很多事，工作上要身体力行，各个地方都有我的身影。当时学院有辆面包车，我们经常在车上讨论问题，大家一起工作虽然比较辛苦但真的很开心。工作上有困难互相帮助，生活上经常一起办生日会，8号楼每周都有舞会，团队氛围很好……可以说是领导支持、工作顺利、心情顺畅。在欧亚学院工作期间，我收到50多份婚礼请柬，每次都要上台致辞，彼此建立深厚情谊……那是一种亲如兄弟姐妹的感情。在西电工作没这么快乐，因为责任很大、任务繁重，脑子也很紧张。可以这么说，我的生命在欧亚学院焕发了第二个春天，大家团结友好，努力奋斗，心情好得很，没有谁见过我发愁。

在欧亚学院期间，工作很顺利，没有人阻碍我们，但后期在认识上确实有分歧。记得有一次开科研讨论会，胡院长也参加了，很多老教授就提出学校不重视科研工作，科研经费太少……有几个老教授发言还比较激动，用手指着责备胡院长……胡院长修养好，坐在那里不吭声。现在回头看，欧亚学院在当时投入大量资金去做科研完全不现实，必须先将基础工作做好。2009年，老教授走了不少，我是在2010年春节后离开，学校给我们开了一个很大的欢送会，还颁发了终身成就奖，而且依然聘任我们为高级顾问。实话实说，当时我们是不愿意离开的，但要服从学校决策。学校办学思路开始有变化，我也非常理解和支持，确实不能按照我们的经验去办学，毕竟欧亚学院和西电完全不同，要走应用型大学发展道路，但也有一些老同志不理解。现在看来，当时学校在让老同志们退出时，一些具体

按你本来的样子生长20250513.indd 79　2025/10/9 20:16:07

的工作细节没处理好，有点太突然了，而且过于简单直接，老同志们不能这么简单地去处理，否则会让大家有卸磨杀驴的感觉，也引发了不少误会。毕竟在巩固提升和规范办学阶段，老同志们还是做出了自己的贡献。

在欧亚工作六年多时间，印象最深的是2008年汶川地震后不久，父亲在洛阳去世，我不想麻烦大家，完全没有说出去。也不知道胡院长后来是怎么知道的，他很重视也很关心，从学校划拨了治丧费，还专门派了一辆车帮我治丧，学生也纷纷捐款……总之特别感动。欧亚学院是一所很有人情味的学校，我们这些老同志都离开十多年了，每逢过年过节学校都会派人到家里送礼品慰问，每次过生日都会送鲜花送蛋糕，信息工程学院每年都会邀请我们聚会，每次办活动都会叫上我们一起唱歌跳舞……这种情谊真的很难得，没有随着时间推移而淡化。2010年离开后，我们几个老同志又一起到另外一所民办院校工作了三年多时间，工作体验和欧亚有天壤之别……说真的，我完全可以拍着胸脯这么说——在欧亚学院工作期间，是自己一生中最快乐的日子！欧亚学院，是我的第二母校！

按你本来的样子生长20250513.indd 80 2025/10/9 20:16:07

第五章

在变革中蜕变（2008-2012）

“四四二”发展战略内涵日趋饱满，大部制改革和二级学院重组让学校有了全新样貌，波多里奇卓越绩效管理模式和全面预算管理体系加速落地，一个个年轻人生机勃勃、跃跃欲试，纷纷奔赴管理岗位，立志要干出一番事业……胡建波相信，这是一群对的人，只要人对了就一定能一起走上对的路做出对的事，未来正在向自己走来，因为一切都在酝酿着。

1. 最初的变革目标

2008年12月9日，西安欧亚学院召开校长办公会，重点讨论学校长远未来的生存发展问题。在会上，胡建波让赵军镜将战略办提交的中国未来十年高等教育适龄人口发展趋势预测报告，向大家做了详细分析与解读，并直接指出如果学校十年后没有能力在西安地区提供一流的本科教育，将会陷入无法继续办学的窘困境地。这样的观点超出在场很多人的想象：一方面，学校过去从未做过详细的数据分析报告，对通过数据分析得出结论的做法十分陌生；另一方面，虽然学校过去几年有些动荡，但各方面工作也都在稳步推进，对于一所全日制本科院校十年后将无法生存的观点，不少人觉得有些危言耸听。然而，最让大家不可思议的是，作为一所还未走出一届本科毕业生的民办院校，在重点高校林立的中国高等教育重镇西安，提出十年后要超越这座城市的大部分院校，为学生提供一流的本科教

按你本来的样子生长20250513.indd 81 2025/10/9 20:16:07

育，这让现场参会人员甚至都不敢相信自己的耳朵。

面对质疑，胡建波虽然早有预感但也无从解释，因为自己只是通过终局思维简单倒推提出一个十年目标，具体这个目标能不能实现等一系列问题，他当时也没有答案。这时候，刚加入西安欧亚学院担任名誉院长不久的原陕西省委秘书长王改民站出来全力支持胡建波，作为在党政部门工作多年的老领导，他的支持给了大家很大信心。而且，王改民不仅支持，还进一步提出十年目标要分阶段实施，否则很难评估工作进展。在他的力推下，西安欧亚学院制定出“四四二”发展战略。“万事开头难，第一阶段必须经过四年，因为不仅需要统一思想，还要真正将各项基础工作做扎实，然后才有条件进入第二个高质量大跨步发展的四年，最后两年用来纠偏完善和巩固提升。”王改民说。在会上，西安欧亚学院围绕十年目标简单设立三个阶段性发展目标，构成了“四四二”发展战略最初的版本：

第一阶段（2009-2012）

部分重点专业达到西安地区二本院校中上教学水平

第二阶段（2013-2016）

整体达到西安地区二本院校先进办学水平

第三阶段（2017-2018）

成为西安地区一流本科教育提供者，办学水平比肩一本院校

无论大家相不相信，也不管大家认不认可，在胡建波和王改民的共同推动下，十年目标这个靶子就这样简单粗暴地立起来了。至于什么是一流的本科教育，如何实现这个目标，以及如何评价目标是否实现……都没有人知道答案。严格意义上来说，最初“四四二”发展战略并非战略规划，而只是确立了一个发展目标，这个目标似乎也并不科学，更多是一个拍脑袋的决定，然而它对当时的西安欧亚学院却有深远意义。2005年升本之后，

按你本来的样子生长20250513.indd 82 2025/10/9 20:16:07

西安欧亚学院一直在探索未来发展道路，然而无论是内部研讨、外聘顾问，还是引进咨询公司，都始终只停留在纸面上和话语中，在实际行动层面徘徊不前。一方面是因为确实没有看清方向，另一方面则是因为没有人打响“第一枪”，哪怕是“擦枪走火”也好，因为开弓没有回头箭，硬着头皮也要往前冲。探索多年却依然在原地打转，这让胡建波逐渐失去耐心，最终在“一二·九”会议上打响“第一枪”，让大家完全没想到的是，正是这一声枪响让学校真正驶入“无人区”。

2.“四四二”发展战略的优化完善

在“一二·九”会议提出“四四二”发展战略后，西安欧亚学院马上将它写入2009年工作计划，并且围绕第一个四年目标，开始重点支持部分有潜力的学科专业加速发展。虽然没有明确细化的落地方案，但它至少向全校释放出学校层面严肃认真对待“四四二”发展战略的重要信号。在懵懵懂懂地推进一年后，2009年12月21日，西安欧亚学院再次召开校长办公会。在这次会议上，王改民进一步指出，“四四二”发展战略虽然提出发展目标，但却没有实质性的发展主题，或者说发展主题还不够明确，这容易导致具体工作缺乏指引和抓手……这个观点赢得大家的一致认同。经过与会人员仔细商讨，西安欧亚学院最终确定质量、经营和品牌三大发展主题。“在这个过程中，我们又觉得‘品牌’的提法过于企业化，就将三大发展主题进一步优化成质量、经营和声望。其中，‘经营’并不是指学校要强化利润指标，而是要做到精细运营，增强自身造血能力，有能力实现可持续发展。”胡建波说。早期“四四二”发展战略并不完善，在推进过程中饱受质疑、非议甚至是抵制，但胡建波始终岿然不动，继续坚定地向前推进。

2010年11月14日，西安欧亚学院召开建校以来的第三次教学工作会议，重点商讨教学工作的未来方向。虽然当时很多人内心并不认同

按你本来的样子生长20250513.indd 83　2025/10/9 20:16:08

“四四二”发展战略，但在胡建波的直接推动下也不得不围绕“四四二”发展战略提出的目标去开展工作。在教学层面，既然提出要在西安地区提供一流的本科教育，那就必须找出具体实现路径。显而易见的是，西安欧亚学院在实现“四四二”发展战略过程中，面临的困境之一就是与拥有雄厚资源基础的公办院校的较量，因此必须探索出与公办院校完全不同的发展道路，才有可能实现超越。在这个过程中，胡建波发现所有公办院校都在走或都希望能走研究型发展道路，那么西安欧亚学院是否可以走应用型发展道路？虽然几乎所有公办院校都在做国际化项目，但与真正意义上的国际化大学相比还有很大差距，那么西安欧亚学院是否有可能在国际化层面实现突破？公办院校比较注重学术研究，但在学生生活和教学层面都没有下足功夫，那么西安欧亚学院能否让学生拥有全新的学习和生活体验？于是，西安欧亚学院围绕质量内涵提出国际化、应用型和新体验三大发展方向，基于自身资源条件和能力特征，选择了一条与公办院校完全不同的质量发展路径。

毋庸置疑，公办院校离退休老同志和部队院校转业干部在西安欧亚学院早期发展过程中起到重要作用，但也将公办院校办学模式完全复制到学校，这显然与全新办学理念大相径庭。也因此，虽然“四四二”发展战略在学校层面讨论得十分热烈，但却完全无法真正落实到大部分职能部门和二级学院，各项工作在早期几乎都流于形式。胡建波很清楚，如果无法将基于公办院校办学模式构建起来的组织结构和组织意识彻底打碎，重塑为围绕学校全新办学理念的全新组织结构和组织意识，将完全不可能实现“四四二”发展战略提出的发展目标。在这个关键时点，胡建波果断抓住西安欧亚学院在2011年承接国家教育体制改革试点项目的难得机遇[①]，开始在学校层面大刀阔斧地推进大部制改革，在二级学院全面推进以授权为

① 注：2010 年 11 月，西安欧亚学院成为国家教育体制改革试点院校，试点项目为《改革民办高校内部管理体制，完善法人治理结构，建立健全民办学校财务、会计和资产管理制度》。

按你本来的样子生长20250513.indd 84 2025/10/9 20:16:08

典型特征的管理体制改革，逐步为“四四二”发展战略的顺利落地建立组织保障。西安欧亚学院提出“四四二”发展战略以来，虽然学校各项具体工作进展缓慢，但在战略内涵上几乎每年都有完善和突破。2012年，西安欧亚学院又把握住成为国家教育信息化改革试点单位的重要机遇，开始在全校范围内全面推进教育教学信息化改革。在全社会极速信息化的大背景下，大学校园却像自己的围墙一样，将信息化堵在校门之外。无论是教学工作、教务支持，还是校园生活，信息化水平都十分低下，这无疑是西安欧亚学院有效实现单点突破的最好切口。于是，胡建波开始在西安欧亚学院全面推进信息化校园建设，尤其是持续强化教学信息化的覆盖广度和渗透深度，逐渐形成泛在线学习的全新学习体验，并将其作为“四四二”发展战略成功落地的重要支撑。

2008年12月以来，西安欧亚学院“四四二”发展战略在一个简单目标指引下持续向前演进，在质疑与非议中不断完善，最终成功从一个虚无缥缈的十年目标，逐渐演进成为一个囊括三大发展阶段、三大战略主题和两大战略支撑，同时拥有独特教育质量发展观的内涵饱满的战略管理体系（表5–1）。在全新战略管理体系下，“四四二”发展战略最初的很多提法开始显现出不合时宜的迹象。于是，西安欧亚学院在2012年对“四四二”发展战略做出全面优化：

第一阶段（2009–2012）

部分重点专业达到本省民办本科高校先进教学水平

第二阶段（2013–2016）

整体达到本省民办本科高校先进办学水平

第三阶段（2017–2018）

成为中国一流的应用型本科高校

按你本来的样子生长20250513.indd 85　2025/10/9 20:16:08

> 西安欧亚学院“四四二”发展战略演进历程（表5-1）

2006年 启动未来发展方向研讨，提出要从“以学校发展为中心”转向“以学生发展为中心”；

2007年 在外部管理咨询公司协助下，提炼出学校使命、愿景和价值观；

2008年 在中国未来十年高等教育适龄人口趋势预测报告基础上，正式提出“四四二”发展战略；

2009年 围绕“四四二”发展战略，确立“质量、经营、声望”三大战略主题；

2010年 在第三次教学工作会议上，正式提出“国际化、应用型、新体验”三大质量发展内涵；

2011年 以成为国家教育体制改革试点单位为契机，开始在职能部门推进大部制改革、在二级学院实施以授权为典型特征的内部管理体制改革，并将其确立为“四四二”发展战略的重要支撑；

2012年 以成为国家教育信息化试点单位为契机，全体系推进信息化建设，并将其确立为“四四二”发展战略的重要支撑。

3. 循序渐进地重塑组织架构

战略决定组织结构，缺乏与之匹配的组织结构的有效支撑，战略就将永远只是空中楼阁，无法高效外化为具体行动，进而彻底失去效用。虽然北大纵横项目组为学校精准提炼出使命、愿景和价值观，但在组织结构设计上却并没有给出太多建设性建议。2009年以来，在“四四二”发展战略日渐演进成型的过程中，在原有组织惯性和组织意识下，虽然胡建波一直在推动组织转型，但也只是局限在小范围内的小调整，并且收效甚微。

按你本来的样子生长20250513.indd 86 2025/10/9 20:16:08

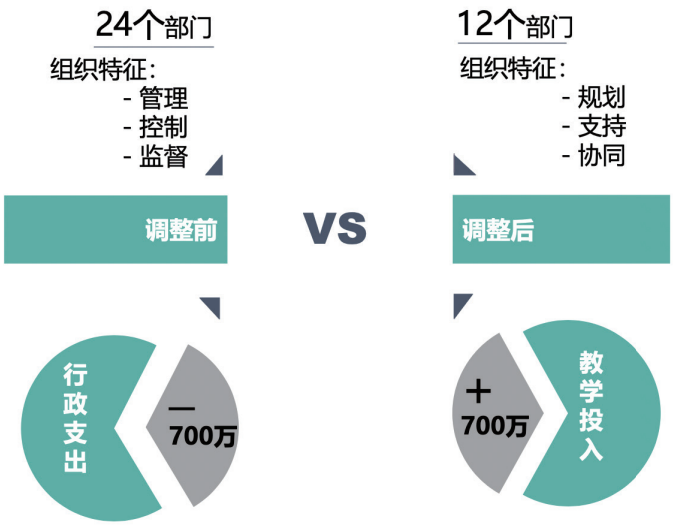


图5–2 西安欧亚学院职能部门大部制改革

2010年7月，国务院印发《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010–2020）》，教育部据此启动一批国家教育体制改革试点项目申报工作。2010年11月，西安欧亚学院顺利成为教育部国家教育体制改革试点单位中仅有的三所民办院校之一，并于2011年3月全面启动“改革民办高校内部管理体制，完善法人治理结构，建立健全民办学校财务、会计和资产管理制度”项目的试点改革工作。胡建波敏锐地意识到这是一次全面推动组织变革的难得机遇，果断决定将国家教育体制改革试点的重大契机全面转化为组织变革的巨大动力，真正拿学校动刀子做实验，大刀阔斧地围绕全新战略策动组织结构重塑。

首先，在职能部门启动大部制改革，全面推动职能部门从监督控制向服务支持转型，降低管理欲望，唤醒服务意识。通过组织重构更新组织意识，通过精兵简政再造运行模式，真正让以学生发展为中心的办学理念在职能部门落地生根。根据全新发展战略，胡建波首先将繁琐细碎的24个职

按你本来的样子生长20250513.indd 87　2025/10/9 20:16:08

能部门或合并或裁撤为12个职能部门（图5–1）。在将小部门或合并或裁撤的同时，胡建波又推动教务处和学生处等科室和人员数量较多的传统大部完成内部科室优化重组工作，将各类碎片化的小科室以学生为导向重塑为若干职能完整的服务中心。以教务处为例，过去设有行政科、教材科、师资科、教务科、电教科、考试科、学籍科、图书馆、体育组等十多个科室，2012年统一整合优化为教师发展中心、教研发展中心、教学运行中心、注册考试中心和信息资源中心，全面以学生发展为中心的理念再造部门结构，重建团队服务意识。再以学生处为例，过去设有学管科、夜间管理科、督导室、教育科、心理咨询中心、团委、学生资助中心、办公室等十多个科室，根据全新战略完成全新理念根植后，重组优化为学生事务服务中心、学生事务研究发展中心、学生咨询辅导中心和学生社团活动服务中心，并通过内涵再创造和职责再定义，从刚性管控督导全面转向以学生发展为中心。此外，胡建波还将科学管理思维全面导入人事处和财务处等重点职能部门，全力推动它们完成企业化转型，作为先锋部队全面引领学校转型变革之战。“总体而言，职能部门最大的改变就是从过去对二级学院和学生的督导与管控，全面转向支持与服务，这个转变并不容易，经过了好几拨人的共同努力。”时任西安欧亚学院常务副校长刘瑾说，“现在无论做任何事情，学校首先想到的是——学生会怎么看？这已经成为整个组织的一种思维习惯。”

其次，在二级学院启动以授权为典型特征的管理体制改革，全面推动二级学院从教学单位向办学单位转型。胡建波首先推动学校在应用型战略定位指引下，以产业为导向重组二级学院，陆续将外国语学院改组为人文教育学院，将建筑工程学院改组为人居环境学院，将新闻学院改组为文化传媒学院，将商学院拆分为金融学院、会计学院、休闲管理学院和物流贸易学院……在他看来，应用型高校一定要贴着产业走，各二级学院必须服务于各自所属产业，才能真正做到以客户为导向反向推动学院发展。以物流贸易学院为例，当时设有电子商务、物流管理和国际经济与贸易三个

按你本来的样子生长20250513.indd 88 2025/10/9 20:16:08

本科专业，电子商务属于工科，物流管理属于管理学科，国际经济与贸易属于经济学科……通过详尽的市场调研将它们归置到一个学院共同为物流贸易行业培养人才。其次，为了让全校分院布局逻辑条理更加清晰，让业务脉络一目了然，胡建波又推动学校将基础部改组为通识教育学院，将计划外学生统一归置到国际学院和理工学院，两者后来又合并为国际理工学院，并逐步退出计划外招生业务，最后又进一步将全日制专科业务统一归置到高职学院，让各分院专注于全日制本科生培养。在全面完成二级学院重组后，胡建波深知如果无法向二级学院注入科学管理机制，无论如何重组都将只是一个空壳。

于是，在二级学院重组的同时，西安欧亚学院又在学校层面启动绩效管理和财务管理变革，在绩效管理层面全面推行波多里奇卓越绩效管理模式（Baldrige Performance Excellence Model，BPEM），在财务管理层面全面推行全面预算管理体系及刀刃管理会计计划，通过机制保障陆续将人事权、财务权和业务权下放到二级学院，全力促动二级学院由教学单位向办学单位转型，大胆地将二级学院完全交给管理团队，在学校战略指引下独立发展。在全面给二级学院授权松绑的同时，学校也要求各分院全力从教学单位转型为办学单位，重新激活工作热情和创新活力，为学生提供更好的教育教学服务（表5–2）。在这个过程中，学校每年与二级学院签订绩效合同，以绩效合同确立财务预算，在财务预算通过学校计划预算绩效委员会审核后，二级学院便可全权处理各项事务，真正从过去学校直管的教学单位，全面转变为直接面向市场的办学单位，自主经营，自负盈亏。“刚开始的时候，大家还需要一个适应的过程，全新管理机制落到实际工作的过程十分漫长，每年只是将各部门各分院的绩效和预算全过下来就要耗掉几个月，但大家也都逐步适应下来了，变革成效很快在具体工作中显现出来。”胡建波说。

按你本来的样子生长20250513.indd 89　2025/10/9 20:16:08

> 信息工程学院转型变革历程（表 5-2）
(2009~2015)

1. 二次退休	推动公办院校离退休老领导和老教授二次退休，为全新管理团队搭建组织平台。
2. 剥离	剥离动漫设计专业，并入艺术设计学院；剥离电子商务专业，和物流管理专业、国际经济与贸易专业共同组建物流贸易学院；剥离计算机基础课程，并入通识教育学院；剥离专科专业，并入高职学院。
3. 优化	全面优化本科专业布局，以市场就业表现为唯一导向②，聚焦有限资源全力发展软件工程、电子信息工程、通信工程和物联网工程四个本科专业，停办其余本科专业。
4. 缩减	将34个实验室缩减至17个，将145名教师缩减至49名。
5. 重塑	明确应用型本科办学定位，大量引进行业师资；全面推进产学研合作，培养应用型师资，反哺应用型教学，全力培养学生实践应用能力；将学生就业作为学院重点工作。
6. 激活	管理层率先垂范，通过一名名新教师、一个个小项目、一点点小进步，全面激活组织活力。

以外国语学院为例。2012年，在新任院长陈阳的带领下被重组为人文

② 注：在担任信息工程学院院长期间，张乐芳和胡建波有一次关于优化学院本科专业的重要谈话。当时信息工程学院专业又多又杂，招生市场反馈很差。胡建波指着某个专业说，将这个专业停办了吧？张乐芳说不行，这个专业背后有省级重点实验室；胡建波又指着另一个专业说，要不将这个专业停办了？张乐芳说也不行，这个专业过去拿过很多奖项……结果一个专业也减不掉。最后胡建波问她，如果你妹妹到信息工程学院读书，你会推荐哪两个专业？张乐芳指出其中两个专业。胡建波继续问，为什么推荐这两个专业？张乐芳说，容易找工作，起薪也比较高。胡建波说，那就将这两个专业继续办下去。紧接又问，哪两个就业最差？张乐芳指出另外两个专业。胡建波说，那就将这两个专业停办，剩下的后续再讨论。

按你本来的样子生长20250513.indd 90 2025/10/9 20:16:09

教育学院，主要面向0–12岁的儿童教育产业，并分别设立学前教育、小学教育、英语（儿童英语方向）、应用心理学（儿童心理健康方向）和教育学（现代儿童视觉艺术教育方向）等五个专业。“我们经过市场调研发现，与中小学教育不同的是，幼儿教育领域市场化程度很高，但拥有国际领先教育理念的高端幼儿园师资却极其匮乏。这是因为幼儿园师资主要来自中等师范学院，毕业生整体素养达不到高端幼儿园的办学要求，全国重点师范类本科院校在学前教育领域又都以培养研究型人才为主，真正到幼儿园就业的毕业生寥寥无几……这是一个巨大的市场机会。”陈阳说。于是，人文教育学院以学前教育专业为突破点，通过运用国际领先的幼儿教育理念，全面引进拥有海外留学背景的师资队伍，举办全国性幼儿教育论坛，以及与拥有国际领先教育理念的高端幼儿园持续保持高频交互等多种方式，短短几年就在国内小有名气，并赢得各大高端幼儿教育机构的普遍青睐。

“2019年7月，北京小橡树幼儿园相关负责人来学院参观后很激动，不仅要招收毕业生，而且觉得是挖到宝了，她们尤其欣赏学生身上具有的教育理想主义……现在学前教育专业毕业生几乎都可以进入拥有国际领先教育理念的高端幼儿园当老师。”陈阳说，“但让我们最有成就感的却并不是这些，而是上课时一眼望过去，学生的面脸孔都很生动，一个个都很有灵气……她们的眼睛是明亮的，对人是信任和友好的；无论问题多么尖锐，她们都是落落大方心平气和地作答，有理有据；她们不轻易接受别人的观念，但也不做情绪性的对抗，不迷信也不盲从，内心充满富足感……这些才是作为教师必须具备的典型特质，她们本就该是开放、单纯和干净的。”随着学前教育专业的快速崛起，也有力带动了以中小学和高端少儿培训机构为主要就业方向的其他四个专业的快速发展。

第三，在决策层启动委员会制，作为学校跨部门和跨分院的咨询议事机构，并将逐步演进为最高决策机构。在胡建波推动下，西安欧亚学院先后成立战略规划委员会、投资建设委员会、文化委员会、教学委员会、学

按你本来的样子生长20250513.indd 91　2025/10/9 20:16:09

生事务委员会、产学研委员会和计划预算绩效委员会等七个委员会，在学校高层建立横向协同机制，全面统筹各个领域重大事项的咨议决策工作。在全新决策机制下，各委员会分别设立秘书处负责召集会议，各委员会成员除了相关职能及业务单元负责人，还有学校外聘的专家顾问。胡建波希望通过全新决策机制的建立，全面改变管理团队过去随意性的经验管理习惯，通过科学决策机制树立科学管理思维。只有以敬畏之心遵循组织发展规律，才有可能持续做出有利于学校长远未来发展的重大决策，为学校百年基业奠定组织基础。

> 西安欧亚学院重塑组织架构（表 5-3）

	重塑前	重塑后
院校关系	学校领导 学院执行	向下授权 学院办学
管理方式	直线职能 经验管理 行政管理	委员会制 科学管理 支持服务
二级学院	少量骨干 单一模式	全员参与 多元合作

通过在职能层面完成大部制改革，在传统职能大部完成内部科室优化重组，并全力推动人事处和财务处成为企业化转型的先锋部队；在二级学院完成以授权为典型特征的管理体制改革，在学校战略指引下将办学权限下放到二级学院；在最高决策层建立委员会议事机制，通过机制牵引让管理层逐渐迈向科学决策……西安欧亚学院逐步在“四四二”发展战略指引

按你本来的样子生长20250513.indd 92 2025/10/9 20:16:09

下完成与之匹配的组织结构再造，为战略落地构建起组织保障（表5–3）。“整个过程很不容易，也引发了局部震荡，毕竟覆盖面很广，涉及很多人和很多事，全校上下也是蜕了一层皮才完成组织再造。”胡建波说，“然而，最难的还不是组织再造，而是如何在全新组织结构下完成新旧动能转换，也就是要以最快速度培养出一支拥有全新战略思维的管理团队，没有人什么事都做不成，但当时根本不知道人在哪里。”

4. 手把手培养变革人才

即使有对的战略和对的组织，没有对的人也无法将事情做对。相反，如果有对的人，即使没有对的战略和对的组织，他们常常也能将事情做对。人是组织中最大的变量，只有人对了其他一切才能对。在“四四二”发展战略日渐饱满和组织再造逐步完成的过程中，胡建波同步推进的是打造一支拥有相同思维模式和共同价值追求的中高层新军。事实上，在带领学校探索新路的过程中，胡建波最初并没有打造新军的计划，而是希望原有中高层管理团队能转变思想，真正跟上自己的步伐。在各类会议上，他都语重心长地分享全新发展思路，并引进很多培训课程帮助大家转变思维。然而，对于已经拥有几十年工作经验的人来说，原有思维惯性和路径依赖嵌入程度很深，很难接受新思想和新做法，更习惯沉溺于一个稳定的内部环境之中。这让胡建波意识到如果不换人就没办法换脑，再多宣导再多培训都于事无补。伴随着战略演进和组织再造，很多公办院校和部队院校来的老同志陆续退出学校，由于此前并没有建立完整的管理梯队，全校上下管理团队出现严重断层。在这个过程中，一支新队伍开始进入胡建波的视野，那就是从2007年开始通过全员竞聘机制陆续到全校中层副职岗位历练的年轻人。虽然这些人总体还十分稚嫩，而且主要从事的都是执行性的工作，在领导力上有明显短板，但胡建波也别无选择。

虽然缺乏管理经验，但在组织转型变革过程中重用年轻人也有不少益

按你本来的样子生长20250513.indd 93　2025/10/9 20:16:09

处。首先，他们容易接受全新思想，由于没有长期经验形成的思维惯性，容易打开脑洞，接受全新变革理念。其次，他们珍视发展机会，敢想敢闯敢干敢担责，极具创新精神，开拓性强。第三，他们精力旺盛，具有很强的学习力和执行力，拥有巨大的未来想象空间。第四，他们非常年轻，一旦新军练成可以支撑组织未来十几年的大发展。当然，西安欧亚学院要做的是在全校范围内完成中高层管理团队的全面更替，覆盖面很广，特别容易出现老的下去了但新的还没成长起来的人才断层局面，因此必然会有一个阵痛期。对于西安欧亚学院而言，这批年轻人能否快速成长起来，直接决定了学校转型变革能否取得成功，因此在培养这批骨干成员上不遗余力，胡建波也亲自下场手把手带团队。

首先，打开团队视野，重塑思维格局。由于西安欧亚学院探寻的是一条全新的创新型大学发展道路，国内少有可以学习和效仿的对象，因此必须到港台及海外地区筛选标杆院校对标学习，于是陆续派出年轻团队到台湾地区学习校园精细管理、通识课程改革和校园文化营造，到香港地区学习学生自治、社团运营和社区改革，到新加坡南洋理工学院学习学生事务管理和校园内外环改造，与美国杜肯大学（Duquesne University）合作成立卓越教学中心（Center for Teaching Excellence），全面引进以学生为中心的教育教学方法……那时候，学校中高层管理团队每年都要出国学习好几次，大家不是简单地游学，而是必须在学习结束后分组研讨，而后对接到学校具体项目，目标十分清晰，并通过落实到绩效指标的方式转化为具体可衡量的改进行动。“2012年，胡院长带队去台湾考察学习，我是其中一员，八天时间看了十多所院校，触动特别大。过去对大学的印象就是欧亚学院和自己的母校，到台湾地区考察后真的开了眼界，直到现在都还清晰地记得当时的场景：他们分享自己酿造的啤酒、自己做出来的布丁，分享他们如何研发有机原料，如何保护非物质文化遗产，如何响应社会变化……真的特别惊讶！原来大学也可以这么丰富，也能这么有意思……印象最深的是中国文化大学的继续教育中心大楼，这栋楼可以为大众提供终

按你本来的样子生长20250513.indd 94 2025/10/9 20:16:09

身教育，从刚出生的孩子到七八十岁的老人，都可以找到自己想要学习的课程，而且整栋楼的信息化程度很高。此外，台湾地区的大学对教学空间的关注也对我有很大启发，过去作为教师一直觉得教学空间是学校职能部门的事情，和自己没关系，但台湾地区的大学教师很会利用教学空间帮助自己提升教学质量。”当时还是西安欧亚学院金融学院一名普通教师的王艳说，“台湾地区的大学特别关注自己与社会的关系，关注对社会的贡献……整个过程下来，就像是完成了一次精神洗礼，让我觉得教育是特别伟大的事情。这次学习让我更深刻地理解了大学存在的意义，也开始主动去思考大学究竟是什么，我们又能为社会做什么。”在带领年轻团队出国学习过程中，胡建波也亲力亲为。2008年，他第一次带队到新加坡南洋理工学院考察学习，由于担心大家穿着不得体，临行前还派人带着大家先去买衣服，而后还要集中在会议室学习国外职业人士的着装和谈吐。

其次，建构管理思维，全面提升领导力。西安欧亚学院的转型变革过程深受胡建波在中欧学习的影响，以领导力驱动为典型特征。为了让年轻团队和自己拥有共同语境，2007年以来，胡建波除了推动学校密集引进各类管理培训课程作为“餐前小菜”之外，还在2009年资助部分高层管理团队成员进入西安交通大学管理学院攻读 EMBA 学位，在2010年又一次性资助40多名年轻后备中高层管理团队成员进入西北工业大学管理学院攻读 MBA 学位……2012年前后，全体中高层全都系统完成工商管理课程学习，让企业管理思维入脑入心。“那几年，大家一个普遍的感受就是各类培训接连不断，完全没有停歇，经过系统的管理课程学习，我们也确实从过去完全听不懂胡院长在说什么，逐渐开始有了共同语境，并逐步具备了在同一个频道讨论问题的能力，大家在成长过程中彼此相互影响，心性相通，领导力有了很大提升。”当时在人事处负责培训工作的杨慧说，“另外，学校不会让有潜质的年轻人在一个岗位一直干下去，一旦看到他们在某个岗位干‘舒服’了马上就要换岗……一直在推着大家往前走，每隔过一段时间就会有新鲜的事情让大家去干，虽然挑战很大，但又是一个学习和吸收

按你本来的样子生长20250513.indd 95　2025/10/9 20:16:09

的过程，年轻人的成长很快。”

第三，在干中学，在学中干。西安欧亚学院中高层管理团队的领导力之所以能在短时间内获得大幅提升，很大一部分原因是他们都是边学边干，学习与实践无缝对接并行推进。绝大多数年轻人都没经历过管理岗位，拥有空杯心态，对新知识接受力强，并能很快转化为具体行动。在公办院校和部队院校老同志陆续退出的过程中，一批又一批年轻人走上管理岗位。“2008年，我从一名普通教师直接被提拔为理工学院副院长，中间没干过任何管理工作。当时理工学院最大的问题是自学考试通过率比较低，而且学校考核重点也是自考通过率，我就认为全力提升自考通过率就好了，通过单科奖励等各种激励举措，团队干劲被激发起来，自考通过率也确实有很大提升……我很自信地去向胡院长汇报工作，没想到汇报结束后，胡院长说——你们团队就是所有人将子弹都打完了，然后在打中的地方画上一个圈，说这里就是十环……当时自己完全不知道胡院长是表扬还是批评，回来想了好久才缓过神来，他其实是说我们只看考核指标不看发展方向。”时任西安欧亚学院理工学院副院长张乐芳说，“这让我意识到，管理者首要的是看对方向做正确的事，而不是死盯考核指标。那时自考学历教育大势已去，市场更关注的是学习实用技能并快速就业，这才有了我们后来通过市场调研全面转向经营就业导向极强的成人教育，让学生学习市场最新技能并保证就业，取得很好的转型成效。”

在短短两三年时间内，无论是职能部门还是二级学院，一批年纪轻轻的血气青年被推上管理岗位，虽然只是担任副职，但陆续开始全面主持工作。胡建波坦言，其实自己没有太多选择空间，稍微有点潜质的都用上了。他知道必须通过管理实践才有可能真正提升领导力，这要求学校必须给年轻人足够大的容错空间。2012年前后，胡建波亲自训练出的一支中高层新军，经过优中选优陆续走上中高层正职岗位，成为学校下一步全面推进战略变革的核心力量：

按你本来的样子生长20250513.indd 96 2025/10/9 20:16:09

李正，2012年出任校长助理，2014年出任副校长

张军宏，2012年出任校长助理，2014年出任副校长

赵军镜，2010年出任物流贸易学院执行院长

杨慧，2010年出任人事处副处长，2014年出任研究发展处处长

张乐芳，2011年出任信息工程学院副院长，全面主持工作

王晓华，2012年出任高职学院执行院长

王艳，2012年出任通识教育学院院长助理

陈阳，2012年出任通识教育学院副院长

周岚，2012年出任宣传部副部长

闫晋瑛，2012年出任文化传媒学院副院长

雷春妮，2012年出任基建处副处长，全面主持工作

李梅，2012年出任财务处处长助理，2014年出任财务处副处长

王鹏飞，2013年出任管理学院执行院长

王丽霞，2013年出任招生办副主任

谢涛，2013年出任会计学院副院长，全面主持工作

罗征，2010年出任信息部主任助理，2015年出任教育信息化研究所副所长

任龙刚，2013年出任后勤集团人力资源中心经理兼安保中心经理

段家菊，2013年出任财务处管理会计中心主管

郝春怡，2013年出任艺术设计学院院长助理

殷颖迪，2013年出任建筑工程学院院长助理

刘丽丽，2013年出任信息工程学院院长助理

黄鑫，2014年出任通识教育学院院长助理

张晶晶，2015年出任宣传部部长助理

姚川予，2015年出任宣传部部长助理

张娜，2015年出任教务处处长助理

……

按你本来的样子生长20250513.indd 97　2025/10/9 20:16:09

其实，亲自担任总教练训练出一支中高层新军并不是胡建波最想要的选择，因为不仅工程浩大而且耗时较长，最终也难料成效，还必须事必躬亲，带着大家一起往前跑，劳心劳力。然而，2008年底下定决心启动“四四二”发展战略后，胡建波就深知自己必须顶住压力，一切工作都必须以服务战略落地为准绳。在这个过程中也引发不少波折，虽然公办院校老同志都退出了组织，但力推变革的若干核心高管也因精疲力竭而退出……彼此都很受伤。在这样的背景下，训练新军成为胡建波的唯一选择（表5–4）。

> 西安欧亚学院中高层新军集训要点（表 5–4）

“一把手”坐镇	胡建波亲自担任总教练。
横向切换（轮岗） 纵向拉升（高位）	大规模轮岗或换岗历练，并给年轻人完全超出预期的中高层岗位历练机会，以及巨大的容错空间。
走出去，引进来	走进国内外标杆院校对标学习，引入国内外优秀顾问和优质课程。
学中干，干中学	边学习边实践，边实践边总结。
集体性换脑， 思维格式化	国际化教育教学理念的密集培训，群体性资助中高层管理团队攻读 MBA/EMBA。
“两会”熔炼	理念穿透，文化浸润，行动纠偏，战略落地。

按你本来的样子生长20250513.indd 98 2025/10/9 20:16:09

使命根植	坚信学校在干一件非凡而正确的事——创办中国第一所源自本土的以国际化教育教学理念为底色的创新型大学，建百年名校。

那时候，胡建波根本不是选而是拔，三十出头的年轻人就能成为二级学院院长，甚至当上副校长，这在国内民办高校完全是破天荒的事，内外部非议接踵而至，但胡建波坚定地强行推进，将变革成败全都压在这批年轻人身上。“我们之所以必须让老同志退出，是因为他们不退出年轻人就没办法上位，各项工作就完全没办法展开，欧亚学院要做的不是一件短期的事，而是一件长期的事，因此必须依靠年轻人去完成。”胡建波说，“幸运的是，这批年轻人也很争气，学习力很强，干劲很足，虽然也有很多不足之处，但只要给足空间，他们也都能在各自负责的工作领域实现突破。”

2009年以来，虽然胡建波打响转型变革第一枪，踏出奔赴创新型大学发展道路的第一步，但由于中高层管理团队中老同志还未全部离开，原有的管理惯性和组织意识依然存在，全新发展道路又缺乏清晰的路线图，一支中高层新军也才刚刚陆续走上中层副职岗位，还需要一个试错学习的成长过程……因此，各项变革工作进展缓慢。全校上下除了知道学校决意要开始走一条全新发展道路外，在具体工作上并没有根本性改变。在这个过程中，胡建波也曾多次徘徊犹豫，是否要让学校退回原路，又或者可以将学校出售，自己退隐山林……这些念头并非没在他的脑中闪过。一路走来遇到很多波折，但最终他都挺过来了。因为他同时也看到，“四四二”发展战略内涵已经日趋饱满，大部制改革和二级学院重组让学校有了全新样貌，波多里奇卓越绩效管理模式和全面预算管理体系加速落地，一个个年轻人生机勃勃、跃跃欲试，纷纷奔赴管理岗位，立志要干出一番事业……最重要的是，他发现这群年轻人在价值观上和自己完全一致，不仅十分认同创新型大学的发展道路，而且愿意贡献自己的全部力量。胡建波相信，

按你本来的样子生长20250513.indd 99　2025/10/9 20:16:09

这是一群对的人，只要人对了就一定能一起走上对的路做出对的事，未来正在向自己走来，因为一切都在酝酿着。

5.“四四二”发展战略精准执行的秘密

2008年12月9日，西安欧亚学院正式提出“四四二”发展战略，但由于只是一个简单的十年目标而非一个完整的战略管理体系，新旧管理团队也才刚刚开始更替，因此绝大多数人仍然处于质疑和观望状态。在组织变革中，如果思想不统一、意志不坚定、决心不彻底，各项变革工作在推进过程中就很容易动摇，遇到困难就会轻易回撤，军心不稳则无缘胜利，战略变革遥遥无期。

针对这个问题，王改民提议每年召开两次总结大会，即年中绩效会和年末总结会，集中动员、统一思想、建构共识、实现目标。通过报告分享、小组讨论、提要求、做总结等多种形式展开会议，通过持续宣贯将学校战略意图讲清楚说明白，通过不断研讨将全新办学思想灌溉渗透下去，让全体中高层管理团队真正明白学校的战略发展逻辑，通过建立对“四四二”发展战略的深刻理解，不断明确自己的角色和作用，主动融入整体战略，共同支撑总体格局。胡建波对此非常认同，并决定当年就开始执行。

“那时候，我们每次都会精心挑选一个山清水秀的地方开会，让大家既可以讨论问题也可以好好休息，脑子既会很紧张，心情也会很放松。”王改民说，“每次会议主题都很明确，大家围绕主题制作 PPT、分享讨论、交流碰撞，并总结梳理出下一步的具体工作计划。事实上，这就是一个相互之间统一思想的过程，一大批年轻人在这个过程中成长起来。”2009年前，西安欧亚学院都是年初一个计划年末一个总结，全年工作完全依靠上下级关系维持运行。“四四二”发展战略正式提出后，每年都要定期召开年度“两会”，和两次大会并行起步运行的还有波多里奇卓越绩效管理模式和全面预算管理体系，将年度重点工作拆解为具体可衡量的绩效指标和

按你本来的样子生长20250513.indd 100 2025/10/9 20:16:09

财务指标，并落实到下一年的具体工作中去。

2010年1月，西安欧亚学院召集中高层管理团队及各分院教研室主任，第一次按照全新会议逻辑召开2009年年终总结大会。在会议开始前，战略办已经事先和要上台答辩的各个部门做了详细沟通，告知各部门绩效指标落地考核的亮灯情况，并对考核结果逐一解析。会议开始后，相关部门汇报人员逐个上台接受答辩委员会提问和质询，并针对相关问题答辩。上午是报告答辩，下午是分组讨论。由学校给出重要议题，同时将参会人员以部门为单位打散拆分成十多个小组，分别在不同会议室展开讨论，并要求讨论过程有详细记录和结果呈现，各小组汇报人要在第二天上午逐一上台分享小组讨论成果，校领导还会根据各小组表现打分和排名。“最初几年参加年度‘两会’的主要是中高层管理团队，2012年后才将范围扩大到全体教职工。”时任西安欧亚学院战略管理办公室主任赵军镜说，“而且，最初几年的主要目的不完全是针对具体工作，更多是通过‘两会’让中高层管理团队将思想认识全都统一到‘四四二’发展战略上来，统一思想层面的意味更强。”

如果说2012年前由于“四四二”发展战略还处于完善过程中，年度“两会”更多起到的是战略宣贯和统一思想的作用，那么随着“四四二”发展战略已经演进成内涵丰富的战略管理体系，波多里奇卓越绩效管理模式和全面预算管理体系基本实现顺畅运行，中高层管理团队全面完成更迭，并在局部某些点上实现业务突破，2012年后年度“两会”才真正开始释放出让“四四二”发展战略精准“降落”的巨大能量，学校几乎一年一个样，每年都能上一个大台阶。2013年11月，教育部专家在本科教学工作合格评估中对学校给出高度评价，让全校上下彻底吃下定心丸，因为全新道路不仅正确而且还引领全行业。在这个过程中，年度“两会”的重要作用逐渐开始从战略宣贯和统一思想，全面转向战略落地和锚定纠偏，全力为“四四二”发展战略在推进过程中既不走偏也不变形而保驾护航。

2012年开始，每年在全员参加的年终会上，胡建波都会先对全年工作

按你本来的样子生长20250513.indd 101　2025/10/9 20:16:10

做一个系统总结，然后结合“四四二”发展战略的三大主题和两大支撑发布年度重点工作，让全校上下都清楚地知道学校接下来一年重点需要落实的具体工作。年度“两会”的具体形式依然不变，上午是报告分享，下午是分组讨论。在分组讨论环节，也依然是结合学校当前发展的关键问题拟出若干重要议题，散发到各小组细致研讨，过程也要做记录，最终也要出结果。在这个过程中，不变的是形式，变化的是内容。和过去泛泛讨论学校宏大议题完全不同的是，2012年之后的讨论议题全都更加具体，更多是围绕年度重点工作展开的眼前亟待解决的棘手问题。在这个过程中，大家针对具体议题群策群力完成一次集体性的透彻论证，在思想意识上也都更加一致地统一到“四四二”发展战略上来，逐步建构起共同的战略管理语境和全新组织文化。

“每次参加‘两会’都要被扒掉一层皮，第二天上午开始做报告过答辩，下午针对具体议题分组讨论，当天晚上大家几乎都不睡觉，因为必须要将小组讨论成果梳理出来，第三天上午各个小组派出代表上台分享讨论成果，而且要评分和排名，整个过程非常‘虐人’，但也确实很有效。”时任西安欧亚学院人事处副处长杨慧说，“在这个过程中发现，过去大家都只会简单地关注手头的工作，但听完学校的报告就会知道学校如何思考，具体对工作有哪些要求，大家思考问题的层面会更高，而不会只揪着自己的那一个点去开展工作。另外，只有认真听取其他部门的报告，才会知道别人如何思考问题，小组讨论也全部要求组员来自不同部门，就会发现很多看问题的新角度，这一点真的让大家都受益匪浅，也对学校建立起更加完整的认识。”

让杨慧印象深刻的是，西安欧亚学院在2011年启动以授权为典型特征的组织变革后，职能部门的很多工作做得很超前，但二级学院却完全不认可，它们并不真正想要职能部门提供的很多服务，甚至认为完全是被动在接受这些服务，在这个过程中引发很多矛盾。“我们就会埋怨二级学院跑得慢，觉得职能部门跑得快，自己可厉害了，但后来才知道真正的‘运动

按你本来的样子生长20250513.indd 102 2025/10/9 20:16:10

员’是二级学院，职能部门只是陪跑者，自己跑太快了，‘运动员’就会被拖死……我们要做的是以合适的节奏用心服务好它们，多给它们鼓掌，陪着它们往前跑。”杨慧说，“二级学院授权机制改革对职能部门影响很大，人事处和财务处更是处于风口浪尖，大家意见特别多，如果没有年度‘两会’这样一个拥有全校视角的沟通讨论平台，相互之间建立理解和信任就会变得更加艰难，很多事项都将无法有效推行下去。”

在年终会结束后，结合学校新一年重点工作，各个职能部门和二级学院都要马上召集骨干成员共同确定各自在新一年的年度重点工作及绩效评价指标体系，而且必须围绕“四四二”发展战略三大主题和两大支撑的整体框架去商讨，以此对学校年度重点工作及相关评价指标形成呼应，共同将“四四二”发展战略的具体内涵落到实处。这个过程必须要由各个职能部门和二级学院骨干成员共同完成，而非负责人简单地独自制定，因为只有大家共同理解和认可的目标，未来才能真正执行到位。而且，这些事项还要继续分解下去，让大家都参与进来也是一个特别有效的共同熟悉年度重点工作的过程。

各个职能部门和二级学院的年度重点工作方案，必须通过学校计划预算绩效委员会答辩审核。在答辩会上，相关汇报人员必须重点阐述各自年度重点工作及其评价指标，以及它们与学校年度目标之间的相互关系，包括具体实施方案和需要匹配的预算和资源。除了计划预算绩效委员会全体委员之外，校领导和外部专家也会在场，而且对答辩有兴趣的全校教职工都可以旁听。虽然每年学校都要耗费两周时间才能开完全校绩效会，但胡建波很愿意花这个时间，因为他始终认为只有真正将计划方案讲清楚说透彻，才能将具体工作干彻底做出彩，而且全校骨干集中在一起研讨问题，解决方案的内在纹理会清晰很多。在高度透明地达成共识的过程中，不仅完成预算和资源匹配，关联部门有任何疑问都可以在现场提出来探讨，十分高效地将未来推进过程中可能遇到的障碍和问题一次性清除，同时也是各个职能部门和二级学院之间一次难得的加深理解的建设性过程。此外，

按你本来的样子生长20250513.indd 103　2025/10/9 20:16:10

大家都要在众目睽睽之下，对新一年目标做出公开承诺，也极大增强了各个团队的完成动力。

“实话实说，每年的答辩关都不好过。首先必须熟悉学校绩效管理体系，其次必须清楚二级学院发展方向和发展逻辑，最后还要尽量用数据说话……要做到这几点并不容易。这就像是一个合同谈判的过程，只要绩效预算委员会通过，就会匹配相应的资源，因此特别重要。”时任西安欧亚学院校长助理、工商管理学院院长王艳说，“在我看来，走这个过程最大的价值是让全校上下都知道各自在新的一年重点要干什么，相互之间就有可能碰撞出一些火花。有时候，大家不只是讨论，还会有争论甚至是争吵，但就事论事、目标一致都是为了解决问题，因此是一个特别有价值的过程，能够确保全校上下的整体工作既不走样也不打折，职能部门和分院之间也会更加了解，减少摩擦，增强共识。”

在各个职能部门及二级学院与学校签订绩效合同后，各自必须召集骨干成员将年度重点工作及绩效评价指标进一步做细致拆解，并落实到每一名教职工的工作任务书中去，以确保“四四二”发展战略通过绵密的组织“毛细血管”实现无偏差落地，让全体教职工实现高效协同，劲往一处使。在这个过程中，每一名团队成员都要对各自团队的年度重点工作和绩效指标拆解逻辑有统一认知，并且每个月都要复盘总结，确保各项工作有序推进。在全年落地过程中，西安欧亚学院还会召开一次年中绩效会议，全面回顾各个职能部门及二级学院的年度重点工作推进情况，胡建波会带着大家一起不断反复问自己——我们现在在哪里，接下来应该怎么干，相互之间有没有在协同……在这个过程中，需要纠偏的帮助纠偏，需要助力的给予助力，全力确保全年目标的达成。

最初提出“四四二”发展战略时，大家都觉得目标高不可及，甚至胡建波也都觉得有点高了。但无论如何，学校一直都在朝着那个方向去靠近，虽然也有犹豫和摇摆，但胡建波最终都还是硬着头皮坚持往前走了。尤其是在最初的四年，由于战略管理体系不清晰，大家都有一种战略在天上飘

按你本来的样子生长20250513.indd 104 2025/10/9 20:16:10

的感觉，隐隐约约看得见，但却根本摸不着。随着战略管理体系越来越完整，组织结构完成系统再造，一支中高层新军纷纷奔赴各自岗位任职，“磨刀霍霍”誓要大干一场，虽然也遇到很多困难，但各方面工作很快开始发生质变。大家你影响我、我影响你，干得热火朝天……这时候，战略协同的重要性开始凸显出来。

对于西安欧亚学院而言，真正要实现的是全校一盘棋，整体性协同推进战略落地，而非散点式毫无节奏和章法地各自突进，否则很容易引发组织撕裂，进而导致战略失效。在年度“两会”机制下，全体欧亚人在过去十年都有一个显著的感受，那就是目标感特别强烈，每年都要将自己纳入学校整体格局去深入思考具体要做什么，以及怎么做才能有效实现目标，如果不这么去做，就很难找到自己的位置和价值。除了目标感更强之外，欧亚人对工作的掌控感也更强了，因为大家有的不只是一个目标，而是一个有效的目标实现机制，员工与员工之间、团队与团队之间紧密关联、相互支撑，全校上下成为一个拥有高度共识且协同共进的目标实现体系。毋庸置疑，在确保整个组织协同推进“四四二”发展战略精准落地方面，年度“两会”扮演了无可替代的关键角色。

> 不变革就不能前进

王改民[③] 口述

我加入欧亚学院时，学校正要开始改革，刚到学校就能闻到这股气息。2008年12月9日，学校召开校长办公会，在和大家分享完中国未来十年高等教育适龄人口变化趋势后，胡建波提出一个十年目标——在西安地区提

③ 王改民：原陕西省委秘书长，2007 年 6 月加入西安欧亚学院担任名誉院长至今。

按你本来的样子生长20250513.indd 105　2025/10/9 20:16:10

供一流的本科教育。很多人都不认可，但我极力赞成。我曾在陕西省委研究室工作，研究过陕西省的发展战略，深知没有战略就没有方向，没有目标怎么做事？胡建波很有战略眼光，要将学校建成百年名校，那这几年做什么？就围绕十年目标去做，但具体怎么干确实不清晰。

那次会主要是解决了目标问题，具体事项后来才逐步完善起来。当时大家不认可是因为不相信，但我觉得如果一个高远的目标都不敢提，未来还有什么发展？在我的建议下，又将十年目标划分成三个发展阶段，每四年达到一个水平，最后两年巩固提高……“四四二”发展战略就这样提出来了，后来对学校发展起到决定性的推动作用。其实，我对高校尤其是公办高校有一些了解，很少有学校施行战略管理，欧亚学院能迈出这一步实属难得。战略管理是胡建波管理思想的核心，有了战略就有了目标和路径，就有了方向和未来，围绕一个战略目标整体性地去推进工作，也是欧亚学院极具代表性的管理特色。

推动大部制改革和向二级学院授权时，我其实很担心，因为不仅要减员，而且减员幅度很大。我长期在党政部门工作，深知减员工作不好做，处理不好会影响组织稳定，没想到后来胡建波处理得很漂亮，比较平稳地完成过渡。最早他是委托我来做大部制改革，我提出的方案比较保守，建议逐步优化。胡建波没有听我的，另外又做了一套比较激进的方案。我说这能行吗？他说可以啊，细致去做工作就好了，能转教学的转教学，能干其他工作的就去干其他工作，什么都干不了的就只能让他们离开了……其实，最后离开学校的人没有很多，大多数都在内部完成消化。可以说，这是一次很成功的人事组织改革，能过渡得这么稳定真的很不容易。在这件事上，我比较保守，他有这个魄力，而且最后做成了。

在二级学院授权上，我也很担心，经费放下去会不会出问题？当时真的引发很多质疑，遇到很多矛盾。哪些权力是学校的？哪些权力是二级学院的？有很多争论。一开始二级学院报的经费数目和学校根本对不上，有的差距很大，但最后通过反复沟通，一笔笔算账，慢慢地差距越来越小，

按你本来的样子生长20250513.indd 106 2025/10/9 20:16:10

逐步完成授权管理。任何事都有一个过程，这个过程通常比较混乱，只要领导者能忍受混乱，并尽快渡过混乱期就能做成事。随着二级学院开始独立做战略和运营，年轻人很快成长起来，在各类会议上的演讲头头是道……他们真的将战略吃透了，将问题吃透了，这个过程培养出了一大批人。

最初改革有很大阻力，但胡建波非常决绝，坚持要变革。公办院校来的很多老同志想不通，一方面是不相信改革能成功，另一方面是如果按胡建波的思路去改革，他们就没办法开展工作。胡建波有这个魄力，他不怕阻力，在私下交流时有时也会鼓励他，希望能给他一些信心，但更多还是要靠他自己去建构强大的内心。老同志们也做出过很大贡献，二级学院日常教学管理等都是靠他们在支撑，确实比原来规范了很多，但他们完全将公办院校的办学模式复制到欧亚，没有考虑到民办院校的特殊性，因此后来会遇到很多问题。

胡建波的目标很大，要实现目标必须改革。一开始大家思想跟不上，经过两三年时间统一思想工作，到2012年大家基本都统一认识了。最初也会有不少年轻教师说——搞什么改革啊，过去不是挺好吗？但经过几年时间，也都慢慢认同学校选择的变革之路。统一思想的过程，学校花了很大力气，简单来说就是会议多、动员多，另外就是要将整件事的意图和逻辑说清楚、讲明白，通过一年两次的大会和若干个重要的小会宣贯渗透下去，让大家不断明确自己的角色和作用，将自己融入学校整体战略，形成一个总体格局。

在整个改革过程中，我也学到很多，其中最重要的一个思维就是对标学习。在欧亚学院做任何一件事，首先要求拉出国际标杆和国内标杆，然后向它们学习和靠近，最终目标是超越它们。因此，欧亚学院做任何一件事都很有高度，这一点特别重要。在整个过程中，我真的佩服胡建波的用心和耐心，对每件事都很较真。记得有一次学校要盖一栋宿舍楼，大家一起开会讨论了六次还要接着讨论，我就在想怎么盖一栋宿舍楼需要领导层

按你本来的样子生长20250513.indd 107　2025/10/9 20:16:10

这样反复去研讨？其实，这和环境育人的理念有直接关系。在欧亚学院，每栋建筑都不仅仅是建筑，而是要影响人、教育人、改变人，要冲着百年名校的历史意义去建设。另外，欧亚学院的管理水平在全国高校中居于领先行列，不是去约束而是去激发每个人做出自己的贡献，让大家在学校既能贡献价值又能收获自己。

在我看来，欧亚学院已经到了要总结和梳理“欧亚模式”的时候了——理念是什么、核心是什么、管理模式是什么……可以作为一个课题开始做专题研究。因为任何一份事业，都不可能由创始人一做到底，必须要有志同道合和价值观高度一致的人接着干下去，并且必须继续用欧亚的方式去发展欧亚，才能实现百年名校的共同梦想，这就需要“欧亚模式”来支撑。

按你本来的样子生长20250513.indd 108 2025/10/9 20:16:10

第六章

重塑应用型大学（2010-2025）

西安欧亚学院在全校掀起的不是战略平稳期的渐进式人才培养模式迭代，而是战略变革期的颠覆式人才培养模式再造，历经仿效公办、借鉴国际、流程管控和直指课程等四个发展阶段，在以学生为中心的全新教育理念下持续探索、迂回曲折、步步为营、循序渐进，并取得阶段性成功。

1. 重建应用型大学专业

2010年，在全新应用型大学战略定位驱动下，西安欧亚学院在全校范围内完成以产业为导向的二级学院重组后，又推动各个二级学院以各专业具体指向的目标就业岗位的胜任力模型为基准重建专业，希望能全面满足相关岗位对毕业生的胜任力要求。

以会计学院为例。随着财务共享服务中心在大中型企业风行开来，财会技术化趋势越来越明朗。在这样的行业大背景下，2015年，时任会计学院执行院长谢涛带领各专业负责人，根据人才培养目标就业岗位胜任力模型，全面修订各专业人才培养方案，尤其是重点突出学生信息化技能的培养。其中，会计学专业全面突出财务共享服务和税收风险管控方向能力的培养，财务管理专业全面突出管理会计与大数据财务分析方向能力的培养，审计学专业全面突出内部审计与内部控制信息化方向能力的培养。在

按你本来的样子生长20250513.indd 109 2025/10/9 20:16:10

各专业全新人才培养方案中，除了系统学习专业财务知识和技能外，学生还需要全面学习管理信息系统、财务建模、大数据处理技术、大数据可视化、Python、R 语言和 Visual Basic 等信息化课程。

“我们前瞻性地根据各个目标就业岗位胜任力模型要求，将信息化课程作为一个大模块嵌入到人才培养方案中去，全面提升学生的信息化素养和信息化技能，更好地适应大数据时代的岗位要求，让学生在就业市场上更有竞争力。”谢涛说。然而，这不仅对学生更对老师提出更高要求。在全新人才培养方案指引下，他们要想成功转型为具有深厚信息技术素养的财会教师，只去听课和理论学习肯定行不通，而是必须直接进企业做真实项目。为此，会计学院不仅要求教师娴熟掌握相关信息化课程的教学技能，还必须进入 SAP、用友、金蝶等国内外领先的财务管理软件公司，通过为期半年的项目实战提升实践教学能力。为强化学生的目标就业岗位实操能力，会计学院还与浪潮、中兴、金蝶、SAP 等企业合作，在实训课程中全面植入企业前沿实战内容，要求学生学习企业目标就业岗位真实在用的软件系统而非教学软件，软件中的数据都是企业真实数据而非仿真数据和脱敏数据，目前各专业的实训课程已经占到总课程的三分之一。

在谢涛看来，实训课程模块对于应用型人才培养十分关键，实训教学体系搭建也有一套独特的内在逻辑次序。在会计学院，教学楼一层有两间财税一体化实训室，负一层是财务共享实训室和审计演练室，这些实训室同时也是两家会计师事务所项目部所在地，全都是企业真实场景。学生在一层学会核算知识，了解企业基本业务情况后，进入负一层掌握企业管理信息，通过大数据推演出企业各项具体决策。“在我们看来，实训室建设必须符合专业定位，服务于二级学院发展规划，与学院战略必须匹配。”谢涛说，“会计信息化、业财一体化、基于企业生命周期的集团管控是会计学院的人才培养方向，因此我们的实训室建设逻辑是先建会计核算中心、再建流程管控中心，最后建数据服务中心，整个学院的发展改革全面响应胡院长提出的商科要更‘硬’的指导方向。”

按你本来的样子生长20250513.indd 110 2025/10/9 20:16:10

经过几年努力，会计学院在同业中开辟出一条特色鲜明的发展道路，尤其是倒逼理论课程改革的实践教学环节，在全国都有一定影响力，每年都有六七十所兄弟院校前来学习交流，毕业生就业层次和就业薪资也都有显著提升。“会计学院在同业中已经很有特色，或者说已经脱颖而出了，这是最大的成就感。”谢涛说，“在这个过程中，自己也从过去专注于教学成长到现在会教学能管理，经常带团队输出咨询和培训服务，个人附加值也有显著提升。”2021年4月，会计学院通过英国特许公认会计师公会（ACCA）的官方认证，正式被授予“ACCA 黄金级教育机构”荣誉资质，是全国民办院校中唯一获此殊荣的高校。

再以人居环境学院为例。随着数字化在各行各业快速铺开，信息化在传统建筑工程行业的渗透程度也越来越深。在这样的行业大趋势下，2014年，人居环境学院在殷颖迪副院长带领下，锁定建筑信息化、绿色建筑和不动产经营三大发展方向，并在建筑信息化人才培养领域实现重点突破。伴随着数字化快速介入建筑工程行业，对人才需求开始呈现复合化趋势。过去建筑信息在平面图纸上只有长宽高三维呈现，如今在信息技术介入下加上时间和成本两个全新维度，实现五维全景呈现，这个过程中最重要的就是 BIM（Building Information Modeling，BIM）技术的广泛应用。2016年，西安欧亚学院人居环境学院在陕西省本科院校中第一个将 BIM 技术相关课程纳入全新人才培养方案，并全力培养出一批对 BIM 技术拥有浓厚兴趣的自驱力极强的教师队伍，逐渐在陕西省 BIM 圈子中培育起个人品牌，通过教师队伍个人品牌打造带动学院产学研快速发展，将各类企业真实项目和实习机会带入学院，让更多师生真实接触到 BIM 技术在实际项目中的应用场景，培养学生的实景操作能力。“由于我们是第一个吃螃蟹的人，因此完全没有合适的教材可以使用，只能自己开发教材，同时聘请大量企业专业人士进入课堂授课，课程采用的全都是真实项目案例，学生学习效果特别好。”殷颖迪说，“从采用全新人才培养方案后的第一届学生的毕业情况来看，我们取得了很好的改革成效：过去学生的毕业设计选题都很传

按你本来的样子生长20250513.indd 111　2025/10/9 20:16:10

统，2016级毕业生选择全新方向选题的学生占比很高；过去学院每年只有个别学生能进入优质单位就业，2016级毕业生进入优质单位就业的学生占比达到20%。”

2. 应用型师资的落地

随着西安欧亚学院全面贴合产业和以岗位胜任力模型为基准的人才培养方向的确立，二级学院师资队伍的重构与重建成为巨大挑战。要想培养出应用型人才，首先必须要有应用型师资，但原有教师队伍仍以来自传统公办院校的离退休教授和从校园到校园的高校毕业生为主，这种局面必须打破。为此，学校拓展招聘渠道广泛引进高层次人才，以提高管理团队的管理水平和教学团队的学术水平，同时面向海内外高校和知名企业，选聘具有国际视野和行业经验的优秀中青年教师。经过几年努力，以国际化视野和实践应用能力培养为核心的教师队伍的拓展与吸附成效显著，为二级学院的国际化发展和应用型转型打下坚实基础。

在国际化师资引进层面，以艾德艺术设计学院最具代表性。2010年，在艺术设计学院组建完成后，逐步构建起以曾在日本京都留学和任教的党晟教授、曾在西安交通大学任教多年的西安著名艺术设计教育家苏中秋教授，以及曾在法国巴黎留学和任教多年的于海院长为核心的教学改革团队，胡建波不仅将整个学院完全交给他们，而且将由他们发起的以国际化为内核，包括专业布局、课程体系、人才培养、创新实验、品牌经营、产学合作、教学环境软硬件改造等在内的一系列教学改革计划命名为——艾德计划（Eurasia Art and Design，EAaD），学院也就此更名为——艾德艺术设计学院。在国际领先的教育教学理念指导下，艾德艺术设计学院以包豪斯学院（Bauhaus University）基础课为原型，结合学院实际情况打通学科平台，三个本科专业共享一个基础课程平台，以国际化艺术设计教育理念完成基础课程改革，并通过持续举办各类高水平艺术教育论坛和展览，不

按你本来的样子生长20250513.indd 112 2025/10/9 20:16:11

断放大艾德在行业中的市场声量，告诉外界艾德正在从事的国际化应用型艺术设计教育，以及最新动态与困惑。

经过几年努力，如今很多北上广深的优秀设计师，都知道西安除了西安美术学院还有艾德艺术设计学院，就是因为艾德有十分出色的论坛和展览，不断吸引有着同样教育理想的优质师资加盟艾德。“应该说，艾德的基因就是国际化，国际化从一开始就深深嵌入到专业设置、课程改革和教师培训等各项工作中，已经成为一种价值观和学院文化。”时任艾德艺术设计学院副院长郝春怡说，“正是在海外名师推动下，艾德早在2009年就开办了中法国际班，并在国内前瞻性地开设数字媒体艺术专业，现在已经成为学院的明星专业。随着艺术设计领域越来越趋于融合，我们又在2016年先锋性地开设了覆盖视觉传达设计、环境设计和数字媒体艺术三个专业领域内容的跨领域实验班，目标直指真正培养出更加适应未来市场需求的国际化复合型艺术设计人才。”2020年5月，西安欧亚学院正式聘任国际著名装置艺术和数码摄影艺术家、法国巴黎国立高等美术学院终身教授、中央美术学院客座教授托尼·布朗（Tony Brown）[①] 担任艾德艺术设计学院院长，全力推进国际化向更高层次发展。

在应用型师资引进层面，以高职学院最具代表性。在时任院长王晓华的带领下，充分发挥民办院校体制机制优势，与岗位实践相关的课程全都直接到市场上选聘有资深工作经验的兼职教师，谁适合就去选谁来上课。经过几年推进，高职学院逐渐沉淀出既符合教学规范又具有极强应用型导向，由 ABCD 四类教师组成的师资队伍。其中，A 类师资是从市场上直接聘用的兼职教师；B 类师资是 A 类师资中合作超过两年，并且至少有两个学期的教学考评为优秀，也有意愿在高职学院长期任教的兼职教师，聘用

① 托尼·布朗（Tony Brown）：国际著名装置艺术和数码摄影艺术家，法国巴黎国立高等美术学院学位主席，雕塑及媒体学院教授、系主任，研究生院主任，美国帕森斯艺术设计学院巴黎分院教务长，中央美术学院客座教授，在表现当代艺术、设计和建筑等多个领域，尤其是新媒体及装置艺术上有令人瞩目的突破性贡献，作品被加拿大国家美术馆、法国国家当代艺术基金等众多国家级博物馆和收藏机构收藏。

按你本来的样子生长20250513.indd 113　2025/10/9 20:16:11

期为三年，高职学院为他们保证每学期的课程量，按月发放薪资和津贴，也与专职教师享有同等培训和晋升机会，除了人事关系不在高职学院外，几乎与全职教师没有差异；C 类师资是高职学院自主招聘的全职教师；D 类师资是完全来自企业的实践课程指导教师。通过柔性灵活的教师聘用机制，高职学院从市场上成功筛选出一支完全符合应用型教学要求的师资队伍，并根据教师各自情况量身定制聘用方式。

“在这个过程中，我们坚持用一把尺子衡量四类师资的教学表现，不会因为是兼职教师就降低评价标准，全都要依据教学规范和考核标准进行教学。”王晓华说，“2014年以来，高职学院已对教师队伍完成三轮更新调整，确保每一名兼职教师都真正具备应用型教学素养与教学能力，完全胜任每一门课程的教学要求。”截至2019年9月，在高职学院180多名教师中，A 类教师约有30位，B 类教师超过50位，C 类教师约有30位，D 类教师超过70位，其中 B 类教师和 C 类教师承担了绝大多数教学任务，是高职学院教育教学的中坚力量。

3. 教师队伍的应用型蜕变之路

西安欧亚学院将学校定义为应用型本科高校，并全面从以学校发展为中心转向以学生发展为中心后，教师队伍经历了一次痛苦的蜕变过程（图 6–1）。

首先，以能力培养重新定义课堂教学。以通识教育学院为例，在首任院长陈阳带领下，全面引进基于学习产出的教学模式（Outcomes–based Education，OBE），在纵向上跨学科合并教研室形成五大课程中心，在横向上以学生能力培养为牵引形成五大能力培养项目组，并分别以课程开发和能力培养为横纵轴构建起应用型人才素质培养矩阵。这要求教师不能再自娱自乐于学科知识传授，而必须转向聚焦学生能力培养，不再是单打独斗而必须是团队作战。在过去，教师讲完课就走人，彼此在教学与学术上

按你本来的样子生长20250513.indd 114 2025/10/9 20:16:11

研究型高校教师发展模式：

高学历高职称（学术训练）→高水平科研能力→高质量人才培养

应用型高校教师发展模式：

企业服务经历（实践训练）→高水平实践能力→高质量人才培养

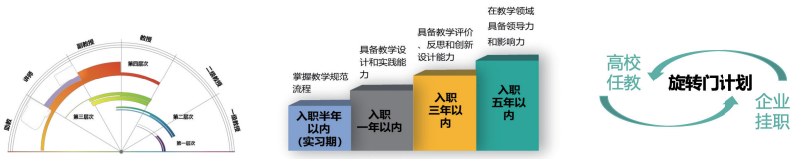


图6–1 西安欧亚学院应用型教师发展模式

少有交流探讨，在横纵向都将组织打通后，由于教师不仅在跨学科课程中心，还在各个能力培养项目组中，为教师之间的交流研讨甚至争论开辟出多重场景，而且全部跨学科。至此，通识教育学院真正形成以有用的教育为导向的全新组织文化，虽然对教师队伍挑战很大，但团队生命力也随之迅速旺盛起来。

其次，走出去再引进来。虽然教师可以通过各类校企合作项目了解外部市场，但毕竟不够真切，要想培养出与市场高效对接的应用型学生，教师队伍必须首先与市场无缝衔接，但无论是挂职锻炼、提供咨询培训服务，还是承接企业相关合作项目，对于从校门到校门的教师队伍而言都无异于是一种“折磨”。在这个过程中，最重要的是要调整心态、放低身段，这对于天生“骄傲”的高校教师队伍而言并不容易。“最初大家都很担忧，因为完全没有经验，在学校很受尊重，但到了市场上完全不是那么回事。”西安欧亚学院副校长、时任金融学院院长王艳说，“以培训为例，我们先研究自己有可能承接哪些培训课程，然后派出相应教师到市场上学习，而后再转化为自己的课程在校内试讲，练得差不多了再走向市场。在费用方面，甚至都是从不要钱开始做……其实，教师队伍学习能力很强，慢慢地

按你本来的样子生长20250513.indd 115　2025/10/9 20:16:11

就能在市场上畅行无阻，并将市场经验转化到课堂教学。”在企业合作项目方面，先从为学校提供项目服务开始，而后再慢慢走向市场。由于企业合作项目周期较长，因此在结项时必须要有项目总结、知识管理、案例沉淀、教学转化，甚至是科研成果。此外，西安欧亚学院还要求教师队伍必须到企业挂职锻炼，通常时长为六个月，以便他们能真正对行业和企业有深刻理解。“当然，所有这一切最终都是为了反哺教学，让学生能真正获得成长，而不能本末倒置。”王艳说，“曾经有一名教师就因为独自承接校外培训上课迟到被警告，后来又有一次让助教替他上课，我们就直接将他劝退。”

第三，教学空间的应用化重塑。要想培养出应用型学生，必须让学生在真情实景中深度学习。因此，西安欧亚学院除了让学生跟着老师通过企业合作项目真题真做外，还在校内教学空间上全面对接企业。以信息工程学院为例，教室空间设计与企业培训课堂几乎完全一致，因此也成为华为、中兴等一流企业西安地区新员工培训的首选场地。“学院有板凳的地方都有电源插座，这直接将机房数量从13个缩减到两个，只供大一新生学习，大二开始全都使用笔记本，因为真的很方便。”西安欧亚学院副校长、时任信息工程学院院长张乐芳说，“信息工程学院所有教室都是复用的，全都使用会议室样式的桌椅，帘子拉开就是80人的大班、拉起来就是20人的小班，每个教室都配有两三台投影仪，随时可以上课、开会和研讨……完全没有在学校的感觉。”通过为一流企业提供培训场地及后勤服务，除了让教师队伍观摩学习外，信息工程学院还以资源换资源的方式获得更多企业合作项目。现在每逢暑假，超过一半学生会申请留校，其中近七成是与教师一起参加企业合作项目，其余是参加各类竞赛项目……所有这些对原有教师队伍都是挑战，因为必须改变自己，适应全新教学环境和教学方法。

教师队伍在向应用型教师蜕变过程中，最大变化就是改变了工作重点和工作状态。过去只是简单地备课教学，教学的基本依据就是教材，现在

按你本来的样子生长20250513.indd 116 2025/10/9 20:16:11

要在学校和学院支持下到企业挂职锻炼、外出培训、承接企业合作项目并要转化为教学成果，视野慢慢打开、能力持续提升、思维完成转化……知道自己不知道的更多，因此也更愿意学习。教师队伍转变后，学生的学习状态也随之改变，从过去毫无压力，到现在不仅要学习课程，还要参加各类企业合作项目，加上丰富的社区和社团活动……一个全新的应用型人才培养环境就此形成，其中最大的变化是学生真正喜欢动起来了。

> 西安欧亚学院人才培养方案演进历程

人才培养方案是高校教学改革的基础性文件，是组织教学活动的“神经系统”，西安欧亚学院人才培养方案的演进历程，充分反映了一所创新型大学艰辛的教育教学改革全过程，及其背后对有效而又美好的高等教育不变的追求和信念。

2008版人才培养方案（2008–2012），西安欧亚学院通过“拿来主义”的方式，直接借鉴公办院校的人才培养方案，再根据学校层次和学生特点略作压缩和改进。例如，信息工程学院的人才培养方案主要借鉴西安电子科技大学，外国语学院的人才培养方案主要借鉴西安外国语大学……优点是能够快速拿来就用，而且符合政府规范办学要求，建立了完整的本科教学管理规范；不足的是和市场对接情况不佳，也不符合学生特点，学生学习意愿和学位授予率都不高，就业针对性也不强……在当时的情况下，虽然学校知道有问题但也无从改进。

2012版人才培养方案（2012–1016），西安欧亚学院在2010年成立教与学中心，聘请赵炬明和威廉·博龙等教授担任顾问，全面贯彻落实学校第三次教学工作会议提出的“以学生为中心”的教育教学理念，边做边探索以学生为中心的教育教学，明确“国际化、应用型、新体验”的办学质量内涵，主要借鉴欧美同类大学的人才培养方案，压缩上课学时数，把时

按你本来的样子生长20250513.indd 117　2025/10/9 20:16:11

	2008版	2012版
修订理念	德智体美劳全面发展	以学生为中心；国际化、应用型、新体验
修订目标	依据国家标准，借鉴其他学校	关注学生学习体验及效果
通专问题	教务处审定：优先满足各科教指委文件要求	分院专家委员会：优先考虑专业培养目标
课程设置	课程体系借鉴其他学校； 课程开设基于教师需求； 课程标准依据统编教材； 学时学分遵守国家文件。	整合课程体系，精选教学内容，压缩课堂教学总学时； 加大选修课比例，探索学分制； 改进教学方法，促进学生自我成长； 引导国际课程学分互认。
毕业学位标准	首考20学分不通过不授予学位	取消该项要求，实施重修、延修

电子信息工程专业学时由3180调整为2244

图6-2 西安欧亚学院2012版人才培养方案新变化

间留给学生，因此改动很大（图6-2）。这版方案表面看很好，理念比较超前，为人才培养探索出全新路径，但学校资源和组织能力都跟不上，例如课外学习辅导就跟不上，加上中高层管理团队和教师队伍都很年轻，在执行过程中普遍出现“新瓶装旧酒”的情况，形式向国际创新型大学看齐，但内容还是传统的教育教学，虽然有相关“动作”但“观念”没有真正转变过来，其根本原因还是没有真正理解“以学生为中心”的教育教学理念。“当时我听了威廉·博龙（William Barone）教授的课，胡院长问我感觉怎么样？我说老师一节课下来没讲什么内容，但学生都很忙……这就是那时候大多数人的认知状态。”西安欧亚学院副校长张乐芳说。于是，学校全力推动中高层管理团队到海内外交流学习，通过卓越教学中心（Center for Teaching Excellence，CTE）完成教师队伍系统培训，并加速推进教学信息化进程。

2016版人才培养方案（2016-2020），教务处成立教与学中心，继续聘请赵炬明和威廉·博龙等教授担任顾问，边做边探索以学生为中心的教育教学。这版人才培养方案开始有欧亚学院自己的“味道”，要求分院先

按你本来的样子生长20250513.indd 118 2025/10/9 20:16:12

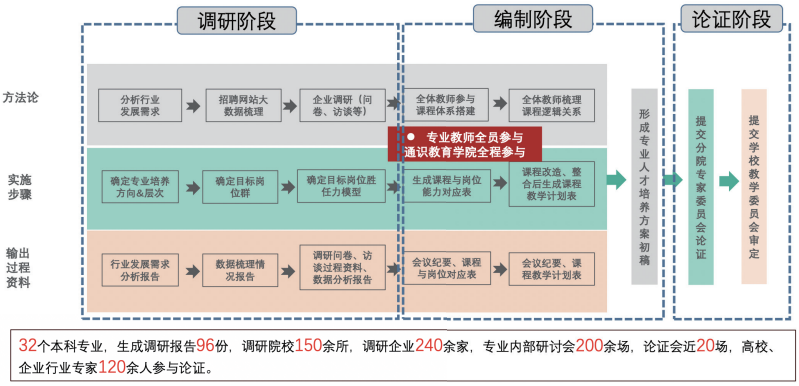


图6–3 西安欧亚学院2016版人才培养方案制定流程

确定人才培养的目标样貌，再反向倒推培养过程，从调研到论证再到执行全流程建设培养方案，从理念到课程再到课堂，一步步让学生感受到不一样的教育教学，并全力匹配相应资源助力方案落地。在这个过程中，基于学校经营情况的改善和政府专项办学资金的支持，组织资源能力也有较大提升，包括师资队伍、教学楼改造、实训室和实验室等，都对教学改革提供有力支撑。

在这版方案中，学校要求各分院都至少选出一个专业，集全院之力在“以学生为中心”的教育教学理念下将人才培养方案做出来，为下一步向所有专业扩展打基础。首先，二级学院至少要先调研访谈超过20家目标就业企业，并要留下细致的访谈纪要等所有支撑材料。虽然学校过去也有这样的要求，但分院具体做了没有并不清楚。其次，整个人才培养方案制定过程要按流程分三阶段共计九个月完成，每个阶段都要向学校提交材料，审核通过才能进入下一阶段（图6–3）。“最终的人才培养方案只有十几页，但支撑材料多达300页。”张乐芳说，“这版人才培养方案最大的贡献，是让分院和专业负责人真正知道如何科学制定出‘以学生为中心’的人才

按你本来的样子生长20250513.indd 119　2025/10/9 20:16:12

培养方案……这些专业后来基本都被评上陕西省一流本科专业。”2016年，学校还建立“以学生为中心”的课程标准，提炼出优秀课程的六大要素，给出课程建设指导性意见，三年累计投入约1500万元用于建设100门“以学生为中心”的校级重点课程，并取得显著成效。在陕西省一流课程评选中，西安欧亚学院获批数量在同类院校中稳居第一；在复旦大学高等教育研究所副所长陆一研究员为学校所做的课程评价中，全校39%的课程被评为高能课（优秀）。

2020版人才培养方案（2020–2024），完全沿用2016版人才培养方案的制定流程和方法，但不是选定一个专业攻坚，而是要求每个专业都按样板专业打造人才培养方案，学校会到分院抽查专业进行审核，如果审核没有通过，分院所有专业人才培养方案都要推倒重做。与此同时，这版人才培养方案不仅要求课内课外一体化设计（课内外学习比例平均不低于1比1，其中学科平台课程不低于1比2），以保障学生的学习投入度；还要求理论实践一体化设计（教学内容、环境、过程、任务、方法、评价等要素，

2020版培养方案质量保障

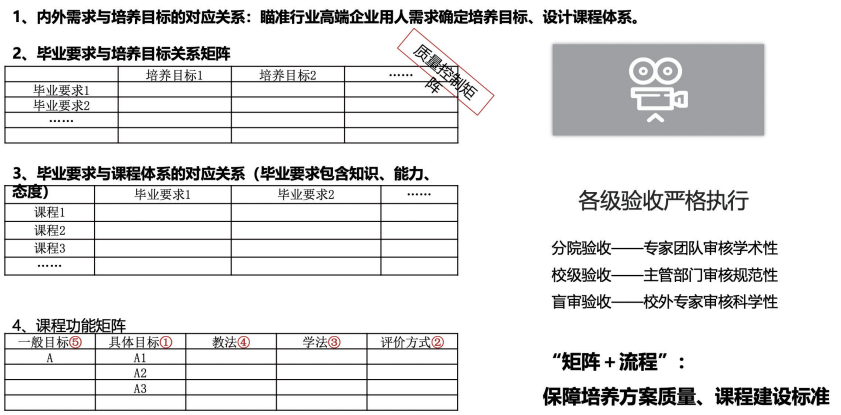


图6-4 西安欧亚学院2020版人才培养方案质量保障方案

按你本来的样子生长20250513.indd 120 2025/10/9 20:16:13

都尽可能接近真实——真实世界，真实工作，真实生活），并以一流企业的用人标准设计课程体系，以保障学生的学习效果。此外，西安欧亚学院还通过标准流程设计提升人才培养方案质量管理水平，并运用矩阵法保障课堂教学方法、评价与课程目标的关系；课程目标与毕业要求的关系；毕业要求与培养目标的关系（图6–4）。

除了人才培养方案，2020年开始，西安欧亚学院还将校级重点课程建设标准向各二级学院推广，要求所有课程都按照校级重点课程建设标准去打造，并联合中国西部高等教育评估中心启动“以学生为中心”的课程认证，除了分出优秀、良好和合格外，在各个二级学院还排出了前十名和后十名。截至目前，学校已认证超过200门课程。与此同时，教师发展中心启动“以学生为中心的”教师认证，将“以学生为中心”的教学理念、教学方法、实施策略等全都做成线上课程，所有教师都要系统学习，并随机抽取教师说课。此外，学校还在全校范围内搜集“以学生为中心”的课堂教学优秀案例，目前已有超过2000个案例沉淀在TronClass平台上，所有新进教师都必须先学完100个案例才能授课。通过人才培养方案迭代、课程认证和教师认证等多种举措，全校上下都明显感觉课堂效果有了显著提升。

十多年来，西安欧亚学院始终坚持“以学生为中心”的教育理念，全面推进人才培养方案迭代和教学改革，但一直没有真正构建起“以学生为中心”的教育教学体系。2023年10月，在学校第五次教学工作会议上，西安欧亚学院构建“以学生为中心”的教育教学体系正式梳理成型（图6–5），这在国内高等教育领域极具开创性，因为大部分院校都还停留在理念上。“以学生为中心”的人才培养体系对西安欧亚学院意义重大，过去是摸着石头一个点一个点地去做，现在是基于实践梳理出一个完整的体系，未来在教学改革过程中就有了更完整的指引，每个点要达成的目标将更加精准，效果也必将会更好。

2024年，在学校本科教育教学审核评估中，校友满意度高达93%，其

按你本来的样子生长20250513.indd 121　2025/10/9 20:16:13

“以学生为中心”育人体系

育人理念	以学生为中心
育人目标	培养重品格，会思考，善沟通，具有国际视野、创新精神、理论素养和较强实践能力，德、智、体、美、劳全面发展的高素质应用型人才
育人模式	“分院-社区-社团”协同育人模式
育人策略	人才培养：全程项目式教学、小组合作学习、企业真实环境、多元考核评价 教师发展：“以学生为中心”的教师认证、有组织的科研（ORU） 学生事务：核心素养活动、学生学习支持、学生成长档案 组织管理：委员会运行、授权赋能一线 环境与基础设施：实验室集市（真实环境搭建）、数据分析决策支持 组织文化：自觉自省的质量文化
质量保障	以 OBE 理念为指导，构建以产出导向评价机制为核心的质量保障体系

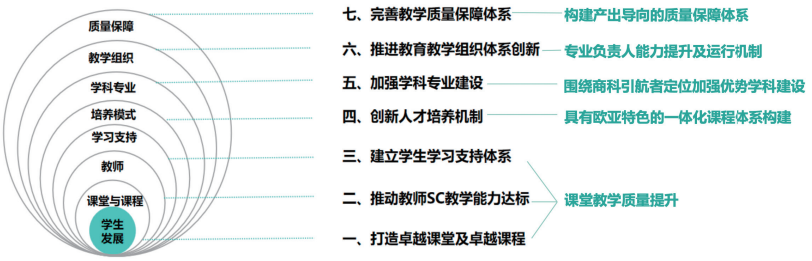


图6-5 西安欧亚学院构建“以学生为中心”人才培养体系

他维度满意度也在90%以上；全校学习氛围发生很大变化，课上课下一体化设计及作业量等倒逼学生投入学习；教学管理也得到师生高度评价……各类数据都证明学校坚持“以学生为中心”的发展道路没有错。“欧亚学院在国内最早提出‘以学生为中心’，但说起来容易做起来难，很少有学校真正愿意去做，因为在政府评价层面没有明显的指标支撑。”张乐芳说，“胡院长很有情怀，政府评价不高他也认，点点滴滴地去做，因为他认定这就是未来的方向，与他的办学初心也一致，因此能做到既不跟风也不易被别人左右。如果不是胡院长那么坚持，我们可能也不会去做，因为确实是一条少有人走的路，需要有坚定的信念。”

按你本来的样子生长20250513.indd 122 2025/10/9 20:16:13

2024版人才培养方案（2024–2028），这版人才培养方案全面导入“雇主导向”（employer–led model）理念，在学生能力培养的各方面强调雇主需求、雇主参与及雇主评价的作用，并在培养方向、培养方式和培养结果层面都充分考虑雇主需要。在雇主需求层面，人才培养方向全面向雇主需求靠拢，满足雇主由需求驱动的工作能力标准；在雇主参与层面，在人才培养方式上确保雇主长期且系统的深度参与；在雇主评价层面，全力保障人才培养结果满足雇主的用人需求。此外，在具体实施路径上，西安欧亚学院坚持业务先行、职能支持，逐步落实学院和专业办学自主权，提升各专业核心竞争力（图6–6）。

在这版人才培养方案中，学校不再抽取专业评估，而是每个专业都要按样板专业的流程制定人才培养方案，而且全都要审核过关。通过项目式教学让学生将学到知识在实际场景中去实操，教师讲得越来越少，学生做得越来越多，做中学占比越来越高。过去人才培养方案出来后，按人才画像将通道都给到学生，但不知道能做到多少，每个环节或许都在衰减……从这版人才培养方案开始，项目式学习将贯穿所有专业人才培养全过程，并通过目标设定反向驱动人才培养。虽然过去学校也推项目式学习，但都



图6–6 西安欧亚学院“雇主导向”人才培养实施路径

按你本来的样子生长20250513.indd 123　2025/10/9 20:16:13

	以教师为中心	以学生为中心
知识	从教师转到学生	师生共同构建
学生	被动接受教师灌输	知识的积极构建者、发现者与转化者
教师目的	学生分级分等	发展学生潜力与能力
人际关系	师生、生生间关系非个人化	生生、师生间的积极互动
课堂氛围	个体间相互竞争	合作学习、团队合作
教学假设	是专家就能教学	教学是复杂的，需要相当的专门训练

图6-7 以教师为中心和以学生为中心教育教学的巨大差异



图6-8 西安欧亚学院人才培养方案服务对象的变化

没有摆到如此中心的重要位置。项目式学习难度很高，学生要在做中学，对教师的要求更高。为此，西安欧亚学院将支撑条件全都纳入职能部门绩效考核，通过项目库将资源能力建起来，职能部门与分院共同推动产教深度融合，最终要在就业市场打造出品牌和特色。“欧亚学院‘以学生为中心’的教育教学已经形成自己的体系，其中最有价值的部分是分院、社区和社团协同育人模式。从人才培养方案到课程建设，从课堂教学到学习成果评价，学校都有一套完整的标准流程。其实，我们也不能说过去做得没

按你本来的样子生长20250513.indd 124 2025/10/9 20:16:14

有成效，更多是没法评价。接下来全面推进项目式教学，就是希望让雇主看到学生培养全过程，包括学生成长数字档案袋等，也都是为了让雇主能够真切翔实地看到学生的学习历程记录，以证明他们具备岗位胜任能力。”胡建波说，“欧亚学院教学改革最大的困难，就是我们的道路选择在国内同类院校中几乎没有先例（图6–7，图6–8），是系统性的全面变革，甚至在国内高等教育领域有些反常识……在全新高等教育外部环境下，我们现在更加追求‘和而不同’，不寻求分歧，而是寻找共同点。”

二十多年前，胡建波坚持耗费巨资建图书馆，就是因为他对建筑有追求。也正因为坚持高标准建设校园，就要少建很多房子，但按照自己坚信的慢慢去做，最终呈现了一个国内少有的大学校园。虽然教育教学改革探索、教学空间改造、课程地图、教育信息化、标准化课程打造、通识课程改革等都有显著成效，但相对于校园建设而言，人才培养成效是最难被看见的事。然而，经过十多年的探索，胡建波正逐渐看到曙光：学生在批判性思维、写作能力和创新能力方面都表现不错；过去教师的工作是“黑箱”，在全面推进项目式学习之后，未来学生作品一展示就都很清楚了……

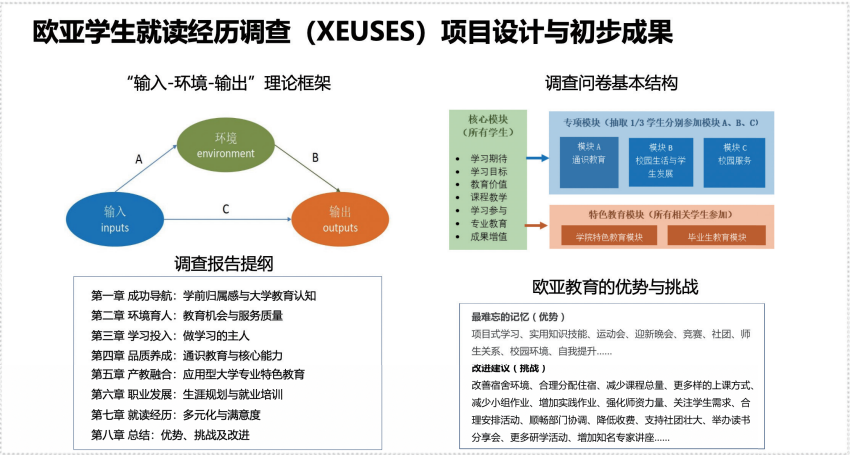


图6–9 西安欧亚学院学生就读经历调查项目设计

按你本来的样子生长20250513.indd 125　2025/10/9 20:16:14

2024年，西安欧亚学院与美国加州大学（University of California）常桐善教授的团队合作开启学生就读经历调查（图6-9），围绕环境育人、通识教育、学生事务、分院教学等四个部分，从学生进校情况、在校情况、毕业情况……全过程设定指标跟踪调查。首次调查结果显示：西安欧亚学院在课程教学、课外活动、个性化教育、师生关系、校园环境等方面具备优势，但同时也在住宿环境、学生支持、学费水平等方面有待改善。对于调查结果，西安欧亚学院高度重视，并发起“从数据到行动”的广泛研讨和改进行动：董事会与校级相关委员会、部分职能部门迅速采取行动，调整相关工作决策、解决学生反映的问题或建立相应工作机制，以期进一步强化学校优势和有针对性地补足短板。

4. 创造有新体验的课堂

在国际化、应用型、新体验全新教育理念指引下，西安欧亚学院全面改变过去以教师为主导、以书本知识传授为主要内容的课堂教学模式，逐步确立起以学生为中心、以知识的有效应用为最终评价标准的教学价值主张。“作为应用型大学，我们不希望将学问做得高高在上，而是希望学问与学生的内心感受一致，让学生的思维更加清晰、脑袋更加灵光，让学生爱上课堂，让知识更有效用，这有赖于全新教育教学方法的全面落地。”胡建波说。为此，他亲自花费大量时间精力面向全校教职工开设批判性思维课程，希望能够起到示范作用。

2010年，西安欧亚学院与美国杜肯大学（Duquesne University）开始合作共建西安欧亚学院卓越教学中心（Xi_an Eurasia University Center for Teaching Excellence，CTE），致力于全面提升全体教师以学生为中心的教育教学技能，合作为期五年。2011年起，原杜肯大学教育学院院长威廉·博龙（William Barone）每年都带领团队到学校开展 CTE 教学技能培训，每期培训超过50名教师。“卓越教学中心的 CTE 教学方法培训，为学校带来

按你本来的样子生长20250513.indd 126 2025/10/9 20:16:14

非常不同的教学氛围，虽然我们的教师不一定都能做到国际水准的翻转课堂，但它对学校全新教学文化的形成有深远影响，对以学生为中心的教学理念的全面贯彻有很大贡献，这其实是最难也最有价值的。”西安欧亚学院教务处处长张娜说，“现在，但凡加入学校的教师，都知道必须要采用翻转式课堂、研讨式教学、项目式学习、案例教学、线上线下互动教学……从这个意义上来说，学校已经完全塑造起了以学生为中心、以知识的有效应用为最终评价标准的全新教学文化。”

教育理念的彻底重塑与教学方法的全面变革，离不开信息化技术的强力支撑。西安欧亚学院一直都对教学信息化十分重视，早在2006年就已全面铺开应用国际流行的 BlackBoard 在线学习系统。2012年，西安欧亚学院又从台湾地区引进专为全体教师实施翻转课堂教学模式定制的 TronClass 系统，与学校教学管理平台完全互通、共享数据。TronClass 是西安欧亚学院以学生为中心全新教学理念在信息化层面的集中体现，包括课前设计、课程实施过程、课上组织、课下跟踪，以及最终课程效果的有效验证等教育教学全过程。在 TronClass 平台上，教师将课程培养方案、教学大纲、课件、视频等制作完成后，学生可以在 PC 端、移动端随时在线预习；学生进入教室后，通过雷达扫描几秒钟就能完成点名，考勤分数记录在案；随后进入翻转课堂，全面采用以分组讨论和教师点评为主的学习模式；不再以期末考试作为唯一评价指标，而是包括考勤、线上作业、课堂讨论、期末考试等模块，根据不同权重综合测算，对学生实施全过程评价，成绩由系统自动生成，学生可以随时在线查看成绩……目前，翻转课堂已经覆盖学校超过50% 的课程。从最初的 BlackBoard 系统到麦格劳希尔（McGraw–Hill）在线写作系统，从 ICAN 网络教学辅助平台再到 TronClass，教师在教学上有了更多平台和工具支持，在教学方法上也更加多样化，课堂不再枯燥，学生也更有热情。

除了信息化建设，以学生为中心的教育教学理念的有效落地，还有赖于全新教学环境的重新建造。翻转课堂、项目式教学、研讨式教学、案例

按你本来的样子生长20250513.indd 127　2025/10/9 20:16:14

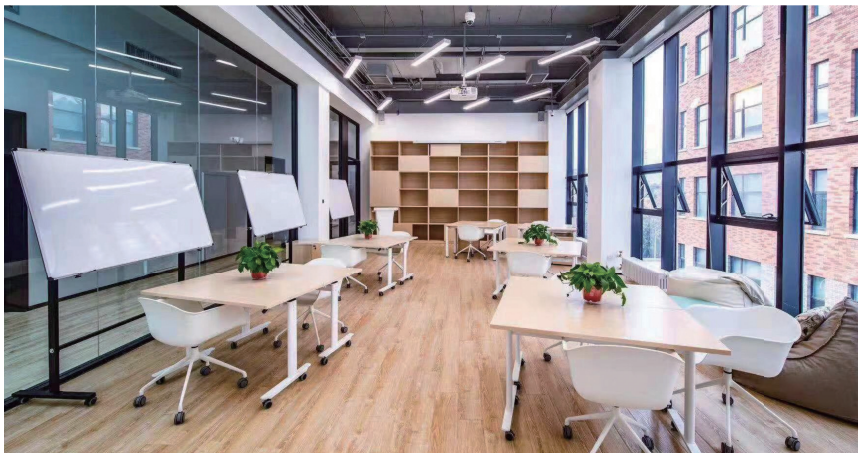


图6-10 西安欧亚学院重新改造后的教学空间

教学……都对教学环境提出更高要求。于是，西安欧亚学院开始一栋栋地改造教学大楼，并要求各个二级学院在改造之初就必须全程参与教学大楼物理空间的规划设计，让教学大楼真正能够承载全新教学方法的有效实施（图6–10）。“全面践行以学生为中心的教育理念以来，学校就非常关注教学环境的系统改造，移动式桌椅，灵活多变的空间，教室的设计、灯光、色彩、空气都会让学生特别想去上课，因为待在里面就是舒服。”时任西安欧亚学院校长刘瑾说，“各个二级学院的教学大楼都很不一样，艾德艺术设计学院的手工工坊、人文教育学院的琴岛等都很有特色，欧亚学院改造一栋教学大楼的花费，甚至比重建一栋大楼还要高昂，就是为了能真正支撑全新教育理念的高效落地。”目前，西安欧亚学院超过70% 的教学大楼都已在全新教育理念指引下按照国际标准完成改造。

作为第一期参加 CTE 培训的教师，信息工程学院副教授杜晓春最初除了好奇更多是疑惑。作为教师，能将课程上下来，和学生有互动不就可以了吗？为什么不仅要全程参与人才培养方案制定，还必须知道所教授的课程对人才培养方案的具体贡献？不仅如此，随着学校全面推行以学习产

按你本来的样子生长20250513.indd 128 2025/10/9 20:16:15

出为导向的全新教学模式（Outcomes-based Education，OBE），每一门课程都要有明确的具体目标，第一堂课就要告诉学生这门课程基于市场调研的重要性在哪里，具体支撑哪些能力的提升，对未来就业有哪些帮助……让学生从一开始就很清楚为什么要学习这门课程。为此，教师必须要在寒暑假走访各类企业，生成市场调研报告作为课程开设的依据，明晰课程在人才培养方案中的具体角色和价值，以及与其他课程之间的相互关系。“可能人天生都有惰性，我们都已经习惯过去的授课方式，而且国内其他高校教师也都是这样上课，因此对于全新变革的第一反应肯定是抵触，因为自己要做出巨大改变，需要耗费大量的时间和精力。”杜晓春说，“要想让教师改变过来，首先要让大家真正理解全新教学方法的科学性，其次要让大家在实际应用过程中获得实实在在的益处，即它对课程讲授确实有很大帮助，学生不仅欢迎而且真的能学到更多。”

随着各类以学生为中心的教育理念和教学方法培训扑面而来，杜晓春慢慢开始转变观念，并在实际教学过程中实施和应用。作为计算机网络课程的授课教师，过去她都是按照章节讲授课程，现在则是先抛出学生生活中常见的困惑，让大家带着问题去思考，然后基于问题带出原理再进行讲授，书本只作为参考资料辅助教学。“例如，有个概念是‘循环冗余校验’，学生一听就懵了，现在讲授这个概念之前，会先拿扑克牌给大家变魔术，魔术变完学生都很诧异，再用类比方式讲解背后的原理……学生就很有兴趣和热情。计算机网络课程虽然是理论课，但生活中大家都会遇到很多网络问题，这些问题就比较容易激发学生的学习兴趣。以网速为例，如何判断下载数值确实有问题？将数值拿出来分析原因，抛出问题带出理论……现在每次上课都要思考有哪些‘包袱’，怎么借助它们引出知识点。”杜晓春说，“过去上课很不喜欢放视频，觉得是浪费时间，现在都会放国内外通信领域的‘牛人’制作的动画给大家观看，多种教学方式的应用让学生接受起来更加容易，学习投入度也有显著提升。”

2015年，信息工程学院在市场调研中发现，创新思维几乎是所有企业

按你本来的样子生长20250513.indd 129　2025/10/9 20:16:15

都希望学生具备的重要素质。于是，杜晓春在2016年开创性地开设出创新设计思维课程。由于国内高校很少有类似课程，杜晓春更多是边授课边探索边创新，在实践过程中不断优化和提升课程完成度。第一堂课，杜晓春会让学生分组观察各自身边困扰自己的问题，通过头脑风暴让每个小组筛选出一个最佳痛点作为种子问题，并将问题逐步完善起来。第二堂课，杜晓春会带领各个小组一起学习创新设计工具，让大家发掘出解决问题的具体创意。第三堂课，杜晓春会引导各个小组按照创新思维设计流程，不断完善自己提出的解决方案，并会给学生提供相关工具和平台，无论是软件还是硬件都要做出产品原型、汇报 PPT 和项目过程视频，在课程推进过程中，还会要求每个小组制定行动计划表，包括各自负责的工作内容、时间节点、完成情况和评价标准等，每个小组成员都要签字，培养学生的责任意识和团队精神。

在第二学期的课程中，杜晓春会引导学生全面复盘项目运作全过程，如何发掘痛点、如何思考问题、如何通过创新设计解决问题……并将相关知识点带出来逐一做细致讲解。她还会鼓励学生将产品原型迭代转化成各自的毕业设计题目，或参加各类创新创业竞赛，部分学生甚至还会直接创业。“在学生评价环节，我们会邀请其他教师一起听取学生汇报，从产品创意、团队合作等多个维度做出综合评价，当然权重最高的还是创新性。”杜晓春说，“这门课程很受欢迎，学生作品也都很有特点。2019年，一个学生小组的作品还在两年一届的西安高新‘挑战杯’陕西省大学生课外学术科技作品竞赛上荣获一等奖。”经过几年沉淀，杜晓春不仅将创新设计思维课程做起来，召集有兴趣的教师组成课程小组共同完善课程，还通过举办全国性的创新设计思维课程开发论坛，与相关领域知名专家建立起密切互动，开始在同业中不断发出自己的声音。“在以年轻教师为主的欧亚学院，全新教学改革方向肯定是对的。”杜晓春说，“首先，教师必须敢于打破固有思维，万事开头难，如果自己不想改变，外界压力再大也没用；其次，必须要有合作团队，一个人推进很困难，思路也有局限，通过团队

按你本来的样子生长20250513.indd 130 2025/10/9 20:16:15

合作相互分享、相互推动、相互提升，更容易营造出教学创新氛围，推进速度会更快；最后，组织支持也很重要，闭门造车做不好课程，出去学习交流都需要经费，好在无论是学校还是学院都很支持。”

再以工商管理学院的人力资源管理课程为例。作为授课教师，王鹏飞在第一堂课会先花30分钟告知学生这门课未来会怎么上，分别要做哪些准备，而后他就带着学生直接来到合作企业西安好利来食品有限公司，学生兴趣马上就被激发出来。到企业参观完后，人力资源经理会出来向大家介绍企业概况，尤其是人力资源方面的具体情况……第一堂课就这样结束了。在这堂课结束后，企业会将人力资源相关资料打包发给学生，学生开始据此去讨论这家企业的人力资源问题，讨论结果也是五花八门。第二堂课，王鹏飞会带着学生将大家提出的问题进行归拢，并告知学生哪些问题才真正是这堂课要去解决的，分别对应哪些知识点，以及分别分布在哪些章节，让学生将教材当作参考资料，遇到问题就去查阅，边思考边学习。第三堂课，带着老师归拢后聚焦的几个人力资源问题，全部学生分成六个小组分别进入好利来及各个门店访谈，访谈结束后要做出小组汇报方案，在汇报过程中，小组成员要么全都过关要么全都不过关，以培养学生的团队合作精神。这门课程没有闭卷考试，评价过程由知识点测试和方案汇报两部分组成，其中知识点测试全部在 TronClass 上完成，最重要的是方案

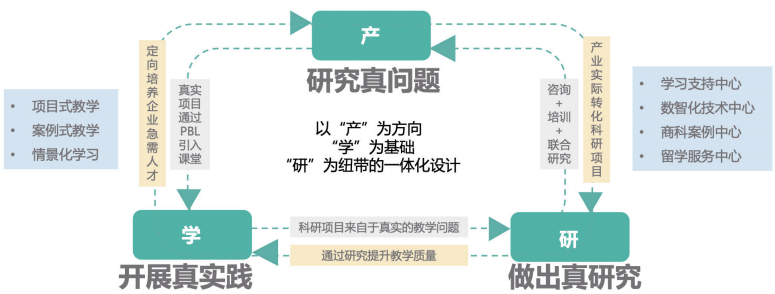


图6–11 西安欧亚学院产学研一体化发展思路

按你本来的样子生长20250513.indd 131　2025/10/9 20:16:16

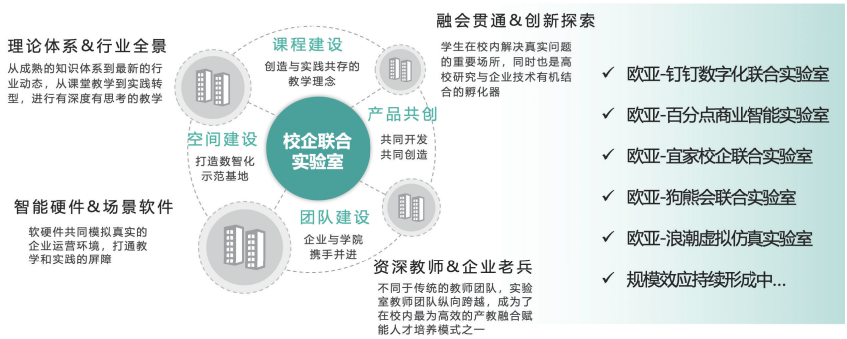


图6-12 西安欧亚学院校企联合实验室

汇报，由企业人力资源部工作人员、授课教师及其他两位教师一起打分，如果企业人力资源部工作人员认为汇报方案对企业有帮助，那就是好的汇报方案，否则就是差的汇报方案……这门课程的学习过程让学生完全进入企业真实案例场景，全部由自己主动参与完成整个学习过程，最终也以企业实效作为最重要的评价指标，实战性很强，让学生真正通过实践更好地学习和消化理论知识，具有十分出色的学习成效，也因此很受学生欢迎。

5. 产学研一体化协同共进

作为全日制应用型本科大学，无论是应用型教育教学体系的构建、应用型师资队伍的培养，还是应用型学术研究的推进，都有一个重要的前提条件，就是必须与企业无缝交互。为此，西安欧亚学院在学校层面成立职业发展与企业合作部总领全校产学研发展工作，各个二级学院各自在产学研层面分兵突进，在全校范围内大举推进产学研一体化工作（图6-11），并取得显著成效。

以金融学院为例。在推进产学研一体化过程中高声喊出了这样的口号——走出东门外，伴随企业一起成长！为全面贴合产业发展方向，金融

按你本来的样子生长20250513.indd 132 2025/10/9 20:16:16

学专业分别设立与投资相关的金融投资方向，与大数据相关的风控征信方向，以及与金融科技相关的金融科技方向，三个方向分别与一家行业领军企业合作共建。其中，金融投资方向与西安九色数字数据科技有限公司共建，风控征信方向与考拉征信服务有限公司共建，金融科技方向与美林数据技术股份有限公司共建，共同研究人才培养方案，推进应用型人才培养。为与企业构建起实质性的紧密合作关系，金融学院创新性地开辟出联合实验室和联合研究中心等各类校企合作平台，推动企业将重要但不紧急的项目投放到平台上，由教师与企业员工共同以项目制方式推进企业真实问题的有效解决，学生也参与其中。例如，金融学院和熊纠纠教育科技（北京）有限公司共建大数据综合实验室，和美林数据技术股份有限公司共建可视化实验室，和北京百分点信息科技有限公司共建深度学习实验室……在这个过程中，企业低成本地获得高校的智力支持，金融学院实现应用型师资的有效培养，同时将企业真实项目过程转化为科研成果、学术论文和教学案例，并应用到实际教学中去，高效实现产学研一体化运营（图6–12）。“从某种意义上来说，联合实验室和联合研究中心可以视为是企业的体外部门，学院的教师可以是企业的员工，企业的员工也可以是学院的教师，相互之间角色完全可以灵活互换，学院与产业就此实现自由旋转，大家一起做项目，一起探索产业未来发展方向，一起培养面向未来的应用型人才，我们称之为——旋转门计划！”西安欧亚学院副校长王艳说，“事实上，商学院教师如果没有做过企业项目，严格意义上都不能称之为合格教师，我们要求教师持续深度参与企业真实项目，并定期向企业汇报项目进展。学院也会在联合实验室和联合研究中心招募企业导师，让有意愿的企业员工适度参与课程教学与人才培养，相互之间的交互不仅自然，而且都很受益。”

更重要的是，在与企业深度合作过程中，越来越多企业人士由于十分认同西安欧亚学院的办学理念而加盟学校，希望能实现自己的教育理想。由于彼此在交互平台上都已经有长时间的接触与认知，加上学校完全施行

按你本来的样子生长20250513.indd 133　2025/10/9 20:16:16

现代企业治理模式，企业人士很容易适应学校工作，高效地解决了应用型师资的来源问题。“要想引进高质量的应用型师资，就必须提供一个平台让他们愿意留下来，通过共建联合实验室和联合研究中心，让企业人士有一个过渡性的适应期，如果彼此认同就可以直接加入学校成为教师，让一切变得自然而然。”王艳说，“现在金融学院产学研方向上的主力教师，几乎都是通过联合实验室和联合研究中心引进的。”事实上，产学研本就是一体化的，最重要的是必须找到有力的突破口，金融学院的突破口就是与企业共建联合实验室和联合研究中心，让企业不仅愿意而且能够进入学校，也让教师不仅愿意而且能够走出学校，进而全面打开局面。

经过多年发展，金融学院对产学研一体化项目建立四个质量评价标准：第一，专业建设与企业合作的深度；第二，企业真实项目的教学案例与教学应用转化率；第三，学生毕业设计真题真做和学生实习就业的数量；第四，应用型师资的培养与成长状况。为加速推进产学研一体化协同共进，根据教师各自兴趣和能力特征，金融学院将教师分为产学型、教学型和科研型三大类别，并分别设置三条赛道进行评价，不同类别的教师在各自赛道上奔跑，各自从事最擅长的工作的同时，又紧密配合和协同成长：科研型教师需要在产学型教师和教学型教师支持下，共同完成科研成果；教学型教师需要在产学型教师和科研型教师支持下，共同完成应用型教学；产学型教师同样需要在教学型教师和科研型教师支持下，共同做好产学工作。“当然，无论是哪个类别的教师都需要承担教学任务，只不过在任务量上有差异，因为学校在教学上奉行一票否决制，因此教学型教师需要定期为其他两类教师提供教学技术培训。”王艳说，“目前，金融学院大约有50% 是教学型教师，30% 是科研型教师，20% 是产学型教师……这个比例是动态变化的，因为教师每年都可以根据工作和生活安排重新选择赛道。”

除了联合实验室和联合研究中心，金融学院所有专业都设有企业顾问团队和学术顾问团队，并给予很高的礼遇，让顾问们都觉得这个专业就像

按你本来的样子生长20250513.indd 134 2025/10/9 20:16:16

是自己创建出来一样，除了提供建设性发展建议，也愿意投入资源支持专业建设，企业顾问还可以将人才培养触角深入大学校园，接收优秀实习生和优秀毕业生。为持续加强校企合作深度，金融学院会定期邀请合作企业来到学校，一起交流学院发展思路与发展规划，还会定期发布各类行业研究报告和研究成果，为合作企业发展提供智力支持。除了引进来还要走出去，金融学院每月都会安排管理层定期拜访企业，加强相互之间的合作与联系，同时也看望在相关企业就业的往届毕业生。

再以文化传媒学院为例。传媒行业的典型特征是只要做出好产品和好内容，立刻就会有看得见和摸得着的效果呈现。于是，在时任院长闫晋瑛的带领下，文化传媒学院下定决心全力打造窗口产品，通过不断打造出结果导向极强的窗口产品，持续建构学院发展势能。2016年以来，由陕西省教育厅和西安欧亚学院合作共建的陕西省教育新媒体研究院在文化传媒学院挂牌成立，逐步打造出陕西省教育新媒体领域数据最全的双微运行数据库。随后不久，文化传媒学院又与广州极数宝数据服务有限公司合作，在数据可视化层面实现突破。但对于文化传媒学院而言，最值得称道的还是无人机影像工作室取得的巨大成功。刘夙培原来是文化传媒学院一名普通的教学秘书，业余时间特别喜欢摄影，学院就鼓励他往自己的兴趣方向去发展，包括去考机长驾照等。在无人机行业刚刚起步时，他就开始接触无人机航拍，并且兴趣日益浓厚，拍摄出来的作品在网上广受好评，在圈内知名度越来越高，影响力也越来越大，很快引起大疆创新的注意，成为大疆创新全国最早签约的四名航拍师之一。于是，文化传媒学院以刘夙培为核心成立无人机影像工作室，面向全国经营各类航拍业务，全部收入都用于工作室滚动发展，但必须带领师生走出去学习和成长，无人机影像工作室就此成为学院产学研一体化发展的重要平台，无人机航拍课程也成为学院极具特色的热门课程。

“我们在管理机制上也开了口子，因为他们经常要出去接项目，只要在学院报备完就可以带着师生出去做项目。刘老师的团队非常优秀，央视

按你本来的样子生长20250513.indd 135　2025/10/9 20:16:16

纪录片频道、英国广播公司（BBC）、新华社等都是他们的重要客户……2020年，国家重新测量珠峰，他们也是重要的拍摄团队之一。”闫晋瑛说，“目前，无人机航拍课程已纳入学院所有本科专业人才培养方案，教师和学生参与无人机航拍学习与实践已成为常态。其实，欧亚学院在国内航拍领域培养了不少人才，在业内享有盛誉的黑蝙蝠航拍中队创办人李昌林也是欧亚学子，无人机航拍正在成为学校的重要标签。”以无人机影像工作室为基地，文化传媒学院又先后涉入空域管理和警航管制等领域从事咨询

	合作企业	合作模式	合作层次
信息安全生态	信息安全行业头部企业：奇安信、深信服、360、启明星辰、安恒信息……	现代产业学院模式：产学研创用一体化	深层次：校企命运共同体
SAP生态	SAP生态链企业：SAP、汉得、剑齿虎……	订单班模式：专业共建/课程共建/实验室共建	中层次：校企联合培养
软件IT服务生态	IT类大型企业：软通动力、中软国际、亚信科技	非固定模式：学生实习、就业、毕业设计	浅层次：实习就业合作

图6-13 西安欧亚学院信息工程学院校企合作生态

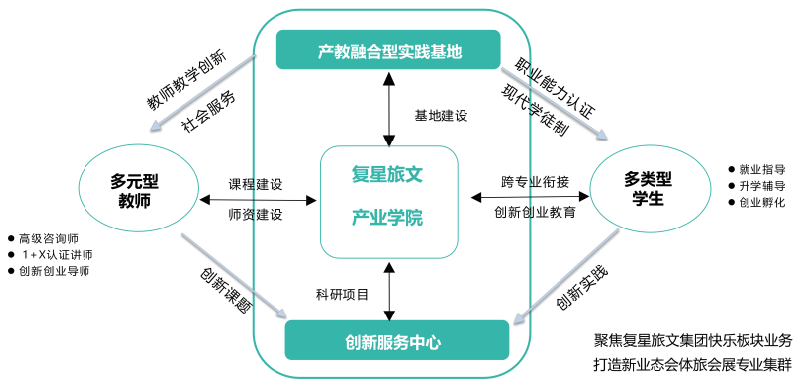


图6-14 复星旅文产业学院运营模式

按你本来的样子生长20250513.indd 136 2025/10/9 20:16:19

培训服务，正一步步发展为陕西省重要的航拍人才培养基地，无人机航拍也成为文化传媒学院打造全国影响力的一张靓丽名片。

> 西安欧亚学院兴起现代产业学院

西安欧亚学院的校企合作主要有三种模式：浅层次的实习就业合作，中层次的订单班及联合实验室合作，以及深层次的现代产业学院合作（图6–13）。实习就业合作较为常见，不多赘述。在校企订单班层面，与其他院校不同，西安欧亚学院不只关注学生就业，更关注学习能力提升。正因为不要求保证就业，因此就可以选择和行业头部企业合作培养人才，企业可以有选择地招聘培养的学生，而其他学生由于在这个过程中接受过一流企业的实训，同样可以找到好工作。在联合实验室方面，重点推动企业人士在联合实验室与高校教师共同培养人才。除了上述两类，近几年西安欧

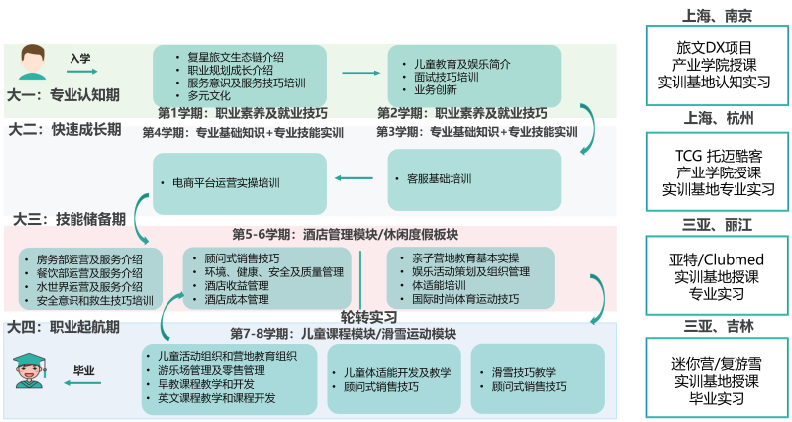


图6–15 复星旅文产业学院学习地图

按你本来的样子生长20250513.indd 137　2025/10/9 20:16:22

亚学院全力推动现代产业学院合作模式的发展。现代产业学院旨在于打破高校和企业之间的鸿沟，国家也鼓励各产业优秀企业与大学共建产业学院，按全新模式培养人才。现代产业学院的特点是学校与企业合作面更宽、合作深度也更深，不仅涉及人才培养、科研工作，还输出人才、课程和服务共同赋能行业发展。在现代产业学院建设方面，最具代表性的是工商管理学院与复星旅文合作建设的现代产业学院。

2023年初，复星旅文到西安欧亚学院招聘毕业生。经过沟通互动和深入了解，双方都希望能够推动深入合作。于是，工商管理学院做出合作方案，将体育经济与管理、旅游管理和会展经济与管理三个专业组合成立专业群，与复星旅文建立全方位战略合作，共创复星旅文产业学院（图6-14）。双方共同推荐人选担任院长，共同组建管理团队和师资队伍，人才培养全过程也都由双方共同商讨设计……与此同时，企业也为教师提供实践机会和科研课题，全面系统地深入合作，并实现各个专业融合发展。仅一年多时间，工商管理学院就有114名学生到复星旅文亚特兰蒂斯等全球顶级度假区实习，并有42名学生入职复星旅文生态企业，这些学生年轻有活力、热爱体育、积极乐观，对复星旅文的企业文化有很深认识。在共建产业学院过程中，复星旅文全过程参与度都很高，并因合作成效显著而将西安欧亚学院列为校企合作标杆院校。

“进入现代产业学院的学生要经过企业面试，大一和大二阶段虽然也会设置与企业相关的课程，但大部分课程与其他学生一致，企业课程和企业实习主要在大三介入，到大四时学生就已基本具备上岗能力（图6-15）。”西安欧亚学院副校长王艳说，“复星旅文是一家很优秀的企业，在合作过程中，我们也系统学习了它们的人才培养模式，并据此反向提升学校人才培养水平。复星旅文还为教师提供挂职锻炼岗位，利用寒暑假到企业学习，深入了解世界知名旅游度假企业，同时也帮助企业做课题研究。通过与复星旅文的深入合作，我们的教师正在逐渐建立为行业其他企业赋能的能力。”

按你本来的样子生长20250513.indd 138 2025/10/9 20:16:22

虽然现代产业学院是校企双方都希望实现的合作模式，但由于整个运行过程较为复杂，更多企业希望循序渐进地与高校建立合作。西安欧亚学院的校企合作从为企业提供实习生、毕业生开始，逐步通过联合培养学生、共设研究项目、共建联合实验室等多种方式逐步建立信任，最终推动共建现代产业学院。在与企业共建现代产业学院方面，西安欧亚学院坚持只与行业头部企业合作：首先，它们对行业未来发展趋势更具洞察力；其次，企业更有影响力，培养出的学生可以输出到其他企业；最后，管理更规范，学生也学得更好。此外，只有与行业头部企业长期合作，才有可能真正建立助力行业发展的能力。除了复星旅文产业学院外，奇安信数字安全产业学院、诚信行控股国际资产管理产业学院等也都运行成熟。以奇安信数字安全产业学院为例，在2018–2023年期间，西安欧亚学院共有600多名学生参与实训，其中超过200名学生加入奇安信集团。

“只有与行业头部企业合作，才能真正做到让人才培养水平跟上市场需求，学生毕业就拥有到岗解决问题的能力。现在每次有企业到欧亚交流，我们都必须给大家讲解校企合作、产教融合等方案，因为大多数企业对大学的认识还比较传统，但在欧亚其实有很多可能性。”王艳说，“在校企合作方面，胡院长经常说——不要问企业要为我们做什么？更多要问——我们能为企业贡献什么？欧亚学院的校企合作既要坚持利他主义，又要坚持长期主义；既要满足企业需求，又要以学生为中心。”

6. 通识教育的应用型探索

在全新应用型大学战略定位下，西安欧亚学院全面强化通识能力和有用知识的传授，倡导全人教育，提升实践技能。2012年，学校将基础部重组为通识教育学院，全面推进全人教育理念的落地实施。除了英语、计算机基础、高等数学、大学语文、物理、思政和体育课程外，通识教育学院还围绕学校理想中的毕业生画像——重品格、会思考、善沟通，具有国际

按你本来的样子生长20250513.indd 139　2025/10/9 20:16:22

视野、创新精神和实践能力的世界公民，开发出包括人文素养、科学素养、商务合作、批判性思维、结构化写作、o ce 技能等模块在内的欧亚 DNA 课程，作为学生通识能力培养的必修模块。2018年，西安欧亚学院又进一步将 DNA 课程内容更加凝练地整合为“写作与表达”和“思考与创新”两大模块，并由原来的1个学分增加到2个学分。

以批判性思维课程为例。通识教育学院在定义课程内容的过程中，在知识层面拒绝高深晦涩的演绎推理内容，而是主打难度适中、便于学生理解领会的轻知识，在案例层面主打与学生日常学习生活息息相关的案例内容，案例主要来源于由武汉工程大学副教授张志与通识教育学院执行院长黄鑫等人共同创建的，一个集聚超过十万高校学子，以大学生问答为主要形式的微信公众号——秋叶青语，沉淀出大量与大学生学习和生活息息相关的案例内容，既灵动鲜活又很接地气。“除了知识层面难度适中、案例内容十分鲜活之外，我们还抛弃了讲授式教学，全面采用研讨式教学，在教学设计上以思维训练为主，互动性很强。”黄鑫说。如今，批判性思维课程早已成为全校最受欢迎的课程之一，学生在选课时常常会抢不到这个课程。在学校连续举办多届的应用型大学通识教育论坛上，批判性思维课程也广受同业好评。在复旦大学高等教育研究所副所长陆一研究员对学校完成的课程质量评价中，包括批判性思维课程在内的欧亚 DNA 课程被评为精品课程，也是全校评分最高的课程。

除了欧亚 DNA 课程，通识教育学院还在全院范围内推进教学改革，其中又以思政课程改革和体育课程改革最具代表性。高校学生不喜欢上思政课程已经成为普遍现象，然而思政课程却承担着高校立德树人的重要责任。为了扭转这一局面，通识教育学院全力推进思政课程改革。首先是强化理论课，除了本校教师，还会邀请西安思政课程上得最出色的教师来到学校授课。其次是嵌入网络课，让欧亚学子可以和国内一流高校学生在网络平台研讨交锋，并在课后根据课程内容组织专题研讨。第三是改革实践课，这也是思政课程改革最有特色的部分，共分为听、说、读、写、观、

按你本来的样子生长20250513.indd 140 2025/10/9 20:16:22

游六部分内容。“以游为例，在到红色景区出游过程中，学生必须自己制定周密计划，包括在哪里集合、乘坐哪种交通工具、在哪个酒店入住、各个景点按什么路线走完，以及在出游过程中可能会遇到哪些问题，分别要如何解决……学生必须相互沟通达成一致意见，其实就是欧亚学院最看重的沟通与表达能力的有效训练。整个过程中，教师只扮演旁观者角色，遇到问题都由学生自主协商解决。”黄鑫说，“理论课也有很大改变，过去就是照本宣科，现在必须穿插视频内容、阅读内容、研讨内容、写作内容等多样化教学形式……学生都很喜欢上思政课。”思政课程改革点燃了学生的学习热情，教师也变得更加来劲，不断提升教学素养和教学技能。

再以体育课程改革为例。通识教育学院的体育课程改革全面打破传统分项教学排课制度，建立体育俱乐部制。学生在业余时间预约感兴趣的体育俱乐部学习相关体育项目，累计学时达标即可。这项改革让教师转变为俱乐部管理者，整合校内外资源为学生高效提供体育俱乐部服务，同时俱乐部还对外开放经营，让教师对商业化体育俱乐部的经营管理有更深理解，再反向导入学校服务学生。学院在体育课程平时成绩考核方面也极具创意，以散步打卡代替迟到、早退和旷课，学生每个月必须累计散步40公里才能拿到全部平时成绩。过去学校一到晚上就看不到太多学生，现在整个校园晚上都熙熙攘攘，学生成群结队地在校园散步交流。为了让学生能安心散步，学校还特意完成校园内外环改造实现人车分流。如今，体育课程早已被确定为学校人才培养目标的重要战略方向，通识教育学院希望通过改革让学生爱上运动，培养一项自己热爱的体育项目，并且终身坚持下去。随着通识能力成为西安欧亚学院最为看重的人才培养方向之一，通识教育学院的教学改革也走在全校前列（表6–1）。

按你本来的样子生长20250513.indd 141　2025/10/9 20:16:22

> 通识教育学院课程设计七步法（表 6-1）

第1步	深入调研学生状况，包括知识基础、学习能力，以及对课程的兴趣、想法和态度等。
第2步	自主梳理出课程知识结构、思维导图和教学方法等。
第3步	将第一步与第二步的结果进行碰撞，探寻出相互匹配的教育教学模式。
第4步	根据第三步确立的教育教学模式，重新设计课程内容和教学方法。
第5步	反思课程设计背后的教育学原理。
第6步	对前五步的完成度和有效度展开校验。
第7步	确定课程评价方法，制定课程评价标准，完成课程实施效果评价。

“胡院长经常说欧亚学院在国内高等教育行业就像野生动物……如果是野生动物的话，一方面必须学会生存，另一方面天生就要有元气淋漓的劲，天生就要有活力，而且必须通过变革将活力展现出来。”黄鑫说，“首先最重要的是要大胆，不要被自己局限住，这个不能做那个不能干一定没戏，当然前提是基于科学的方式去试错，不能拿学生做实验，但大胆去做特别重要，而后再持续优化。总之，我们经验就是——只要是对的那就放手去做，只要去做就一定会出成果，只要出了成果其他教师就一定会涌过来一起做，很快就能打开局面。”

7. 分院、社区、社团协同育人

按你本来的样子生长20250513.indd 142 2025/10/9 20:16:22

2012年，西安欧亚学院以亚瑟·科恩（Arthur Cochen）的《美国高等教育通史》为切入点，开始研究美国高等教育的发展及其与学生事务管理之间的内在逻辑，尝试探索出一种更加以学生为中心的学生事务管理模式，其中两位学者的观点给了学校重要启示。一位是约翰·杜威（John Dewey），他认为："教育应通过培养各类人才满足社会各系统发展的需求，教育要促进人的全面发展，实现人的自我价值。"另一位是哈贝·马斯（J ü rgen Habermas），他认为："某种程度上，'社会化'与'教育'这两个概念是相同的，两者没有本质区别，教育即人的社会化。"在上述教育哲学思想指导下，结合大量标杆案例研究，西安欧亚学院于2013年开始在艾德艺术设计学院和信息工程学院试点社区制改革，在实践中发现不少问题并总结解决方案。经过两年试点，学校于2015年决定全面改革学生事务管理工作，并将品牌传播部副部长周岚调任学生发展处处长，开始在全校范围内推进社区制改革的相关工作。

西安欧亚学院社区制与传统学生事务管理模式最大的不同在于：传统模式下辅导员在分院，同时受校学生发展处和分院学生科双重领导，而社区制则将辅导员群体细分为分院辅导员和社区辅导员，原有125项日常学生事务流程也根据其更接近"学务"或"学术"属性进行切分——与教学相关度高的40% 业务留在分院，由分院辅导员推进，分院统筹管理；与生活相关度高的60% 业务进入社区，由社区辅导员推进，由学生发展处直接管理。在这个过程中，有60% 来自各分院的辅导员进入社区，每个青年社区都设有一名社区主管，同时以1比400为基准配备社区辅导员，并施行"辅导员 +"机制，即每名辅导员除了本职工作还有专项工作。例如，"辅导员 + 思政"，"辅导员 + 资助"，"辅导员 + 团学"，"辅导员 + 心理辅导"……希望在为学生提供专业化指导的同时，也助力辅导员拓宽职业通道。

通过管理手段进行切分与重组看似合理，但在初期执行过程中还是遇到很多边界不清晰的事项。在最初的一两年时间，学生事务管理陷入较为

按你本来的样子生长20250513.indd 143　2025/10/9 20:16:22

混乱的局面。以学生请假为例，学生如果夜不归宿就要向青年社区辅导员请假，但如果在校住宿只是不去上课，就要向分院辅导员和任课教师请假……学生就会不太习惯，而且也会有人钻空子。例如，有的学生没去上课，教师询问原因，他就说要参加社区活动，教师也无从证实。再如，伴随着社区制的全面落地，学校在周三下午推出“无课日”，这个举措原本是为方便分布在各分院的学生有一个统一的无课时间，用于开展各类种社区活动和社团活动，但在这个过程中各分院反馈如果青年社区和分院同时组织活动，学生参加青年社区品牌活动积极性比较高，参加分院组织的各类学术活动活跃度不足……于是学生发展处又进一步做了调整：分院学术活动在单周举办，青年社区品牌活动在双周举办。

在社区制改革过程中，二级学院最初很不适应。过去好多事都有辅导员在做，但辅导员剥离出去60% 后，剩下40% 的辅导员在分院似乎又没有太多事可以做，需要逐步清退……学校花了近两年时间，才真正让学生发展处和二级学院将各自负责的事项完全理清。“在我看来，学校在这个时期的社区制改革呈现以下几个特点：第一，明确了以学生为中心，提升学生在校生活体验的学生事务理念；第二，将学生事务从分院学术事务中剥离出来，开始向专业化发展；第三，以生活区域为学生事务的重要阵地，形成跨越学科界限的社交群落，助力学生社会化发展；第四，通过社团及校园文化活动，引导学生成为非正式学习的主导者；第五，推动了组织架构扁平化、学生事务人员职业化和管理手段信息化。”周岚说。

西安欧亚学院的使命是为学生提供高质量的教育服务，包括高质量的教学服务和高质量的生活服务，具体拆解到青年社区就是要让学生有能力让自己的生活变得更加美好。在社区制改革初期，学校以住宿区域为基准，设立第一青年社区、第二青年社区……等五个综合性青年社区，各社区在运行过程中发挥各自优势，寻找差异化发展方向，创办独具特色的品牌活动。五个综合性青年社区又逐步演化为 Xdea 青年社区、Queens’land 青年社区、Jobs 青年社区、Ivy 青年社区、孔子青年社区、德鲁克青年社区、

按你本来的样子生长20250513.indd 144 2025/10/9 20:16:23

国际青年社区和高职青年社区（表6–2）。社区名称也分别代表各个青年社区的兴趣特征，让各个青年社区举办各类活动有了明确指引，社区品牌活动也变得更有针对性。例如，Xdea 青年社区的生活黑客系列活动、Ivy 青年社区的线上读书打卡系列活动、Queens’ land 青年社区的女性领导力养成系列活动、孔子青年社区的“遇见”文化体验展系列活动、德鲁克青年社区的导师下午茶系列活动和软木板设计大赛等……都开始以鲜明特色吸引志趣相投的学生申请入住。在青年社区管理过程中，青年社区主管和辅导员还会带着大家去学习清洁与收纳、化妆与着装、插花与挂画……除了社会化发展，还包含很多生活美学层面的实践内容。

> 西安欧亚学院八大青年社区（表 6–2）

大商科	创意文科	新工科	高职
德鲁克青年社区	**孔子青年社区**	**Xdea青年社区**	**高职青年社区**
管理与领导力培养	人文主义精神培养	激发创新创意活力	兴趣聚合、产学融合

专升本学生	学优群体	国际班学生	有领导力提升意愿的女生
Jobs青年社区	**Ivy青年社区**	**国际青年社区**	**Queens’ land青年社区**
独立生活及职业规划能力培养	提升学生学习投入度	语言学习与国际视野	女大学生领袖计划

作为学校人才培养的重要组成部分，8个各具特色的青年社区为学生提供方便快捷的一站式服务、细致贴心的生活指导，全面提升学生校园生活体验；积极引导学生和学生团体组织开展高品质校园文化活动，打造具有创造力的社区文化，提升社区活动流量和学生活动体验；发挥学生事务教育功能，与通识教育协同，通过基本素养课程、非形式课程、体验式活动，提升学生学习体验，激发学生专业学习的热情……在青年社区，学生可基于自身兴趣和需求，选择与自我成长期望相符的青年社区，朋辈间的志趣相投会不断聚合，产生美好的化学反应。

按你本来的样子生长20250513.indd 145　2025/10/9 20:16:23

Xdea 青年社区	Xdea 青年社区是匹配新工科人才和创新性人才培养的青年社区，X 表示未知以及无穷无尽的可能，idea 代表观念、想法及创意。在这里，学生的各种奇思妙想和天马行空都会得到尊重，我们期待不同的思想碰撞出花火，通过参与创新设计思维工作坊、创业火种节、创新创业大赛等，给予学生追求梦想的支持和帮助，培养学生发掘探索未知世界的潜能和勇气。
Queens' land 青年社区	Queens’ land 青年社区针对女生特点设计，以女性领导力为核心，致力于激励女生自我认同，鼓励她们勇于追求真实而非完美的自我。通过开展“To be a queen”“阅读的力量”等具有聚合力的活动和高质量的体验课程，充分发掘女生潜力、积极推广互助文化、全面搭建专业交流平台，帮助学生在未来职场和家庭遇见更好的自己。
Jobs 青年社区	Jobs 青年社区以培养学生自我管理和职业生涯规划能力为核心，以搭建职业规划与就业咨询指导平台为体系，提升学生就业能力与大学生初次就业薪酬。这里是大学生走入职场前的空间站，根据不同学生的职业需求与职业规划目标，量身定制就业分析与指导，实现校园与职场的无缝衔接。
孔子青年社区	孔子青年社区秉承立德树人的社区理念，致力于培养人文主义精神。通过茶艺、插花、汉服、书法、国学讲堂等系列活动和体验课程，为国学爱好者倾力营造成长体验氛围，提高礼敬谦和的文化内涵。孔子青年社区将以最大的包容力，为渴望展示自己文化底蕴、寻找志同道合伙伴的学生提供机会和舞台。
Ivy 青年社区	Ivy 青年社区是面向全校学优群体建立的全新社区，旨在通过聚合各种“学霸”提升学习投入度，为学生提供全方位个人提升包，助力学生持续成长，培养终身卓越学习者。在这里，有专属的学习空间，有各类学习社群，有为学生量身定制的导师辅导，也有校内外大咖的优质讲座……不论学生想考研、考公，或是只想简简单单做一个“学霸”，都可以在这里找到自己的归属。

按你本来的样子生长20250513.indd 146 2025/10/9 20:16:23

德鲁克青年社区	德鲁克青年社区溯源于对“现代管理学之父”彼得·德鲁克 (Peter F.Drucker) 先生管理理念的践行而设立。德鲁克青年社区基于欧亚学院商科人才培养体系目标，为学生营造管理素养成长体验氛围，设计开展一系列旨在提升青年大学生自我认知和管理能力、培养青年领袖气质的活动。这里不仅有独具一格的社区会议、德鲁克导师下午茶、模拟企业、金字塔训练营等活动，还会邀请行业大咖、企业导师与学生一起在“世界咖啡”汇谈中分享智慧，为未来走进职场积淀知识与力量。
国际青年社区	国际青年社区是一个致力于提升在校大学生国际化视野和国际化素养能力，以预备留学学生和对语言感兴趣的学生为主体的多元聚合型社区。“让每一个学生都能体验到浸入式全英语生活学习情境”是国际青年社区的愿景。我们基于国际化的学习理念和环境，以学生国际化发展为中心，为提升学习者国际化学习成长体验，设计开展了 English Salon、Model UN Workshop 等一系列活动，还有有趣好玩的化妆晚会等大家来嗨，这些都为不久将来的你去看世界做好充分准备。
高职青年社区	由高职学院学生组成的高职青年社区秉持“开放，合作，创新，卓越”的核心价值观，全面培养高职学生的职业精神和职业素养。我们以学生为中心提供基础事务服务，根据学生特点进行校园生活辅导，为学生兴趣培养和兴趣技能提升提供职业发展平台。开展专业社团、兴趣社团活动辅助高职学院各系各专业进行职业技能培养，同时用国际化视角肯定学生的多元化发展，树立自信，激发学习兴趣。

作为学校人才培养的重要组成部分，八个各具特色的青年社区为学生提供方便快捷的一站式服务、细致贴心的生活指导，全面提升学生校园生活体验；积极引导学生和学生团体组织开展高品质的校园文化活动，打造具有创造力的社区文化，提升社区活动流量和学生活动体验；发挥学生事务教育功能，与通识教育协同，通过基本素养课程、非形式课程、体验式

按你本来的样子生长20250513.indd 147　2025/10/9 20:16:23

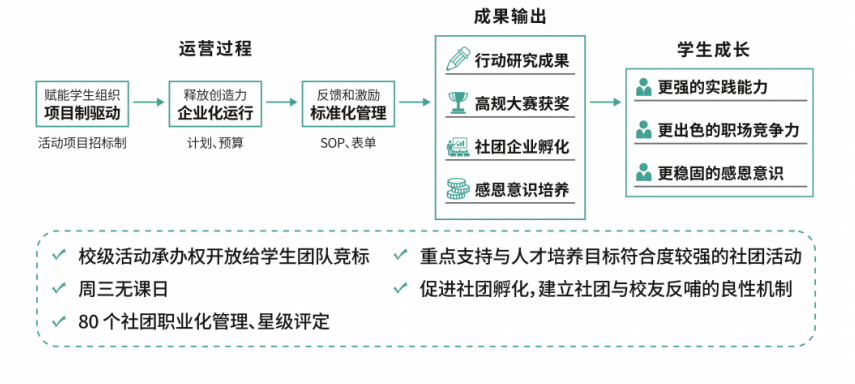


图6-16 西安欧亚学院社团活动运营管理过程

活动提升学生学习体验，激发学生专业学习的热情……在青年社区，学生可以基于自身兴趣和需求，选择与自我成长期望相符的青年社区，朋辈间的志趣相投不断聚合，产生美好的化学反应。在社区制改革过程中，学校还同步推进社区空间重塑，在学生公寓楼全面落实——客厅计划，邀请国内外知名建筑设计师在各栋公寓楼之间建造充满设计感的连接建筑，集零售店、时尚餐饮、健身房、洗浴间、自习区、会议室、办公区为一体，24小时开放，空调、热水齐全……为学生开辟出大量的公共活动空间，不同宿舍、不同专业的学生都可在其中自由学习、讨论和举办各类公共活动，空间的多样性与包容性有力支撑了社区制的良好运作。

与社区制改革并行推进的是社团改革。西安欧亚学院共有80个学生社团，全都采用公司化运营。学校明确规定社团要有自己的使命、愿景、价值观，要有管理架构、财务预算审批流程和发展规划，组织各项活动必须先有执行方案，结束后也必须快速完成复盘做好知识管理（图6-16）……学校在社团改革上最大的特色，是形成了很多服务于学校和二级学院具体

按你本来的样子生长20250513.indd 148 2025/10/9 20:16:23

事务需求的专业社团，通过各类校内外活动创造真实职业场景，帮助学生提升自我决策能力，在校期间就有意识地培养自己融入社会的素养和能力，尽可能让学生真实地完成社会化适应。例如，有专业为举办各类论坛提供支持工作的社团，有专业从事助教工作的社团……甚至很多二级学院教学楼的环境卫生都是由专业社团在负责。学校以外包模式将这些工作交给专业社团，既提供了大量勤工助学岗位，又锻炼了学生的实践动手能力。

随着学校产学研一体化工作的全面推进，各类专业社团参与企业合作项目的机会也越来越多。学校大型活动也都不再以学院和专业为单位，全面转向以青年社区和社团为单位进行组织，六大校级活动[②]全部都由学生组织承办。“我们之所以敢于放手让学生去组织大型活动，是因为有完善的管理机制在做支撑，让学生能够更加大胆，也让他们感受到被尊重，因此很多用人单位都会觉得从欧亚毕业的学生更有责任意识。”周岚说：“我们希望通过有益的实践让学生大脑、眼睛和双手有效地结合起来，培养学生关注面临的问题并试图去解决，在这些体验中学会团队合作、学会正确评价自我和他人，也学会获得他人的鼓励和帮助。”在开学典礼上，学生开始懂得要规划自己的人生；在运动会上，大型团体操展演教给他们团队的力量，学会坚持不放弃；在表彰典礼上，看到榜样的力量，也学会在适当的场合恰如其分地展示自我……每一场活动背后都有上百人的学生团队在各个岗位上忙碌，他们中有的人获得了小伙伴的支持，有的人对学校的价值观更加认同，有的人提升了沟通能力，还有的人收获了领导力。

根据清华大学教育研究院“中国大学生学习与发展追踪研究（CCSS）”等各类调研结果显示，西安欧亚学院学生的社会实践和社团活动时间远高于国内高校平均水平。正如《哈佛政治评论》所言，课外活动为学生提供了大多数课堂教学无法提供的功能：团队合作、领导才能、顽强的毅力、

② 注：西安欧亚学院六大校级活动分别为开学典礼、毕业典礼、表彰典礼、迎新晚会、运动会和新年音乐会。

按你本来的样子生长20250513.indd 149　2025/10/9 20:16:23

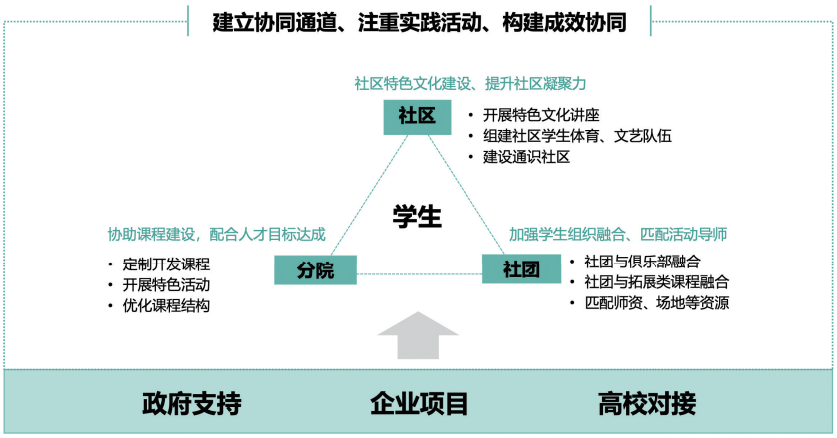


图6-17 西安欧亚学院分院社区社团协同育人体系

良好的品格、社交关系以及在现实世界中学习的机会，大量的课外活动不仅有助于培养一个全面发展和有独立思考能力的学生，也为学业和社会成功铺平道路。“社区和社团对学生通识能力的培养很有助益，好的社区和社团环境对人面貌的改变效果十分显著，尤其是待人接物的态度。”胡建波说，“学校很多社团尤其是艺术类社团的情感凝结度很高，不少学生毕业很多年了还会回来参加社团活动。”

从2015年社区制改革全面落地开始，一名新生进入西安欧亚学院就会拥有三个身份：分院的学生、青年社区的宿生，以及社团的成员。社区制以兴趣文化属性聚合学生，学生不再按学院和学科入住宿舍，每栋公寓楼内四个年级学生均匀分布，每个宿舍都有来自不同专业的学生混住。这样的住宿安排确实比传统住宿模式管理难度更大，但对学生社会化发展很有帮助：一是有利于不同专业思维的碰撞，二是有利于学生扩大交往半径、延伸人际链条和积累社会资本，三是有利于各个分院活动资讯的跨专业传播。“很多到学校学习的高校，都将社区和社团的全新变化划归为学生管理模式改革，但在我看来其实是人才培养模式变革，社区和社团是通识教

按你本来的样子生长20250513.indd 150 2025/10/9 20:16:24

育更高层面的内容，也为跨学科交流搭建了很好的平台。”西安欧亚学院学校教务处处长张娜说。社区和社团有很多志同道合的同学，他们来自不同的学院，不同学科的碰撞让创新的火花能够不断涌现出来，是欧亚学子特别重要的成长路径。让张娜印象深刻的是，她曾在2016年给学生上过《教育学调查方法》课程，其中有一项作业是要求学生到社会上做问卷调查和随机访谈，并且必须留下过程影像。“让我感到吃惊的是，不少学生的作业都很专业，就问他们是不是自主完成，他们告诉我宿舍里有新闻、统计等其他专业的舍友，相互间在有需要时会提供指导和帮助……这就是跨学科混住的益处。”张娜说。

2019年，西安欧亚学院在赵炬明教授“新三中心”理论指导下，查阅大量资料，系统梳理提炼欧亚学生在大学期间应着重发展的四个方面——生理发展、理性发展、社会化发展和职业发展，并构建出学生发展理论框架。西安欧亚学院的学生发展可以理解为：在大学四年培养周期中，通过分院、社区、社团及校内外各部门的联合培养，使学生能够通过广泛持续的体育活动，形成良好的运动习惯，激发大脑活力；通过对专业知识的学



图6–18 西安欧亚学院三位一体立体化人才培养新模式

按你本来的样子生长20250513.indd 151　2025/10/9 20:16:24



图6-19 西安欧亚学院学生事务演进历程

	爱自己	有伙伴	悦成长	乐贡献
专业分院	**自觉** 反思、自省、自洽	**担当** 负责、挑战、勇敢	**理性（至真）** 理智、条理、率真	**有用** 有效、实用、质量
青年社区	**自律** 认知、目标、习惯	**友善** 温良、包容、合作	**健康（至善）** 身体、心理、社会健康	**整洁** 干净、有序、和谐
学生社团	**自信** 自尊、信念、担责	**协作** 平等、相助、共赢	**热爱（至美）** 勇气、坚持、积极	**利他** 仁爱、接纳、超越

图6-20 西安欧亚学院学生四大价值观



图6-21 西安欧亚学院课程体系重构框架

按你本来的样子生长20250513.indd 152 2025/10/9 20:16:24

习及良好思维习惯的训练，提升理性思维能力；通过参与有益的课内外实践、广泛的公益服务及国际交流活动，建立对社会与自我的认知与定位；通过将职业知识、技能、场景融入专业课程学习，为职业发展做好充分准备……最终实现学生的可持续发展能力。学生发展理论框架的提出，全面改变了学校人才培养主要依靠分院的单向度模式，建构起多部门协同并有明确职责分工和清晰角色定位的立体化人才培养新模式（图6–17，图6–18）。在2024版全新人才培养方案中，西安欧亚学院全面推动通识教育学院、学生发展处、教务处、专业学院（试点）共同设计“分院 – 社区 – 社团”协同育人的课程和活动体系，并将在全校范围内落地实施。

“整体而言，欧亚的学生工作伴随着‘以学校发展为本’到‘以学生发展为本’的理念转变，历经了从管理到支持、服务，再到助力学生发展的四大阶段（图6–19），现已超越传统管理的范畴，学生事务开始融合第二课堂等多种形式，专注于学生发展和育人。我们的工作不再是简单完成任务，而是在探索不确定的未来。以勤工助学岗位为例，很多院校仅将其视为补贴性质的工作，而我们则围绕‘以雇主为导向，以学生为中心’的理念，正在积极探索设计勤工助学体系，将学生基本素养教育融入岗位，充分发挥其实践育人功能，助力学校人才培养。”西安欧亚学院学生发展处处长董杨说，“在全新学生事务工作理念的引领下，我们于2023年5月提炼出欧亚学生应具备的价值观：爱自己，有伙伴，悦生长，乐贡献（图6–20）。胡院长经常说：‘育人的前提是爱人，育人的本质是改变和形成观念，育人的成效在于言传身教……’这些理念都潜移默化地影响着我们。在欧亚，我们期望每位学生不仅能够认同这些价值观，更能践行和传承价值观。如果打心底里觉得这些事是对的，那就全力传递给大家。”

8. 重构课程体系

西安欧亚学院全新人才培养模式首先试图解决的是企业人才需求和高

按你本来的样子生长20250513.indd 153　2025/10/9 20:16:25

校人才培养目标之间的断层，其次要解决的是高校人才培养目标和人才培养方案之间的断层，最后要解决的是人才培养方案和教学实施过程之间的断层……这中间最为关键的就是课程体系重构和基层教学组织再造。2019年初，在西安欧亚学院已经全面完成战略转型和组织变革，全校上下教育教学观念完全焕然一新时，胡建波开始在部分二级学院试点推进课程体系重构（图6–21），直指教育教学本质，并通过基层教学组织再造，将教育问题有效转化为管理问题，将教学改革主动权交还教师队伍，逐步通过配套制度建设全面激发教师队伍的教育梦想，让教师队伍真正成为教学改革的先锋，职能部门全面后撤主打配合。经过十年教学改革，西安欧亚学院深知课程内容和授课方式只是教育教学的形式，教师队伍才是教育教学的灵魂，只有彻底激发出教师队伍的精气神和创造力，以课程体系重构为核心的教学改革才能真正拥有内生动力。

西安欧亚学院以课程体系重构和基层教学组织再造为典型特征的教学改革，目标直指打通教育教学最后一公里，将以学生为中心的国际化应用型人才培养目标，真正落实到学校的每一堂课上。其中，课程体系重构的典型特征是全面厘清课程体系逻辑，删减和重组类同冗余的课程内容，大

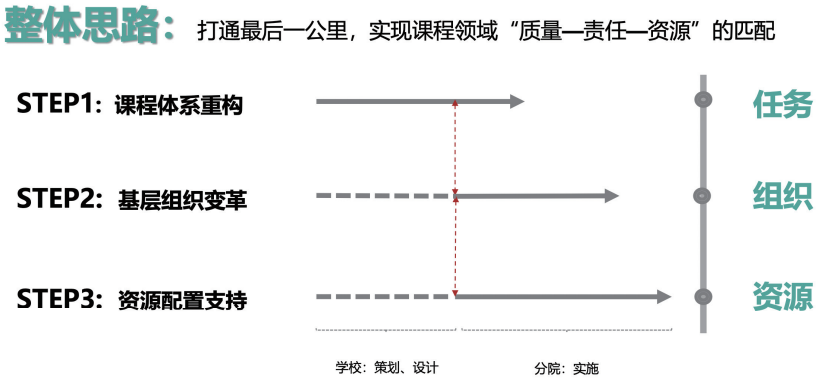


图6–22 西安欧亚学院课程重构整体思路

按你本来的样子生长20250513.indd 154 2025/10/9 20:16:25

幅减少课程门数，打通专业壁垒，全方位提升课程质量，做好做精每一门课程；基层教学组织再造的典型特征是全面改变以学科为导向、以教研室为单位的基层教学组织，构建起适应课程体系重构要求的、以全面提升课程质量为导向的基层课程小组群，缩小“作战单元”并匹配责任权利，在教学上将“单兵作战”转变为“团队作战”。“全新的课程体系重构必须体现以学生发展为中心、以学生学习效果为中心，让学生体验国际化的教学方法和校园生活，探索应用型大学的本科教学模式。”胡建波说，“欧亚学院希望通过课程体系重构和基层教学组织再造，全面优化教育教学土壤，激发基层教师的创新变革热情，逐步构建起真正能够有力支撑学校全新战略定位的教育教学模式，让学生上完四年课程变得耳清目明。”

在西安欧亚学院发展史上，最高峰时曾有4700多门课程，由于各门课程相互独立完全没有交互，很多课程内容出现重复和冗余。2013年，西安欧亚学院通过课程梳理与重组，将全校课程减少至1700多门，这次课程体系重构又将课程门数压缩到1000门……显而易见的是，教师要教授的课程太多就会疲于奔命地去完成教学数量，完全没有心思提升教学质量。通过将繁复冗余的课程内容根据课程体系重构逻辑重整输出，将会全面改变过去专业核心课内容过于碎片的弊病，学生的学习投入度会更高；通过破除专业壁垒，学生对知识的系统理解和综合运用能力将会变得更强；虽然课程体系完成重构，但学分并没有变化，为教师全新教学方法的应用开辟出更大创新空间，也有益于促成各项教学成果的完整呈现……当然，这一切也对教师提出更高要求。也因此，西安欧亚学院才会在重构课程体系的同时，全面推进基层教学组织再造，将课程完全交由课程小组负责，并将责权利匹配到位（图6–22）。

“欧亚学院课程体系重构有以下五个具体目标：第一，整合课程内容，减少课程门数，未来四年全校本科课程门数控制在800到1000门；第二，建立标准化和共享化的学科大类平台，让全校学生在大三实现学科大类自主选择专业，学校不再有转专业政策，学生想进就进想出就出；第

按你本来的样子生长20250513.indd 155　2025/10/9 20:16:25

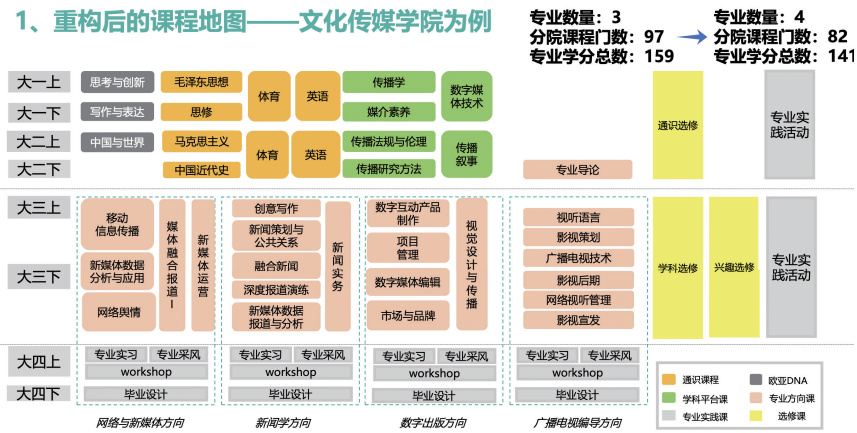


图6-23 文化传媒学院全新课程地图

三，学校能够根据产业趋势和市场动态灵活快速地重置专业，通过课程组合灵活设置专业方向，全面适应产业发展需求；第四，增加公共选修课程，数量至少要达到200门，学生可以自由选课，学分数量达到要求就可以直接毕业；第五，教与学全面体现以学生学习参与和学生学习成果为中心。”西安欧亚学院副校长张乐芳说，“课程体系重构是牵一发而动全身的事情，推动起来十分困难。因此，这次课程体系重构采取让二级学院先行的推进策略，让教学单位先做，职能部门匹配政策助力变革，到一定阶段再由学校归拢统筹。这次课程体系重构真正进入到教学改革的深水区，虽然困难很多，但如果长期坚持做下去，欧亚学院一定会有翻天覆地的变化。”

以正在试点推进课程体系重构的文化传媒学院为例。过去“网络编辑”“视觉设计与传播”“数字互动版面制作”三门课程分别由不同老师负责，三门课程关联度很高，互补性也很强，但教师相互之间完全没有在一起协同授课，学生在学习过程中有很深的割裂感，如果课程开设在不同学期还会出现更多问题。“例如，负责网络编辑课程的教师会要求学生创作电子书内容，负责视觉设计与传播课程的教师也会给学生安排电子书排版相关

按你本来的样子生长20250513.indd 156 2025/10/9 20:16:25

的作业，学生在完成作业的过程中又都会遇到与数字互动版面制作课程相关的技术难题……学生在学习过程中就会感到十分茫然，学习效果不佳。”文化传媒学院课程中心主任罗丽霞说，“于是，我们首先将三门课开设在同一学期，通过协同碰撞减少冗余内容的重复讲授，并让学生综合素质通过同一个作品呈现。周三下午是无课日，我们就安排学生到机房制作电子书，由三位教师共同指导学生，让学生将三门课程的学习成果通过一个完整的电子书作品完成展示。经过课程重构，学生作品的完整度和饱满度都有很大提升，而且有很高的学习投入度，因为他们要交付的是一个完整的作品。”在课程体系重构教学改革推动下，未来三门课程很可能会相互融合为一门课程，三名教师或将组成课程小组协同授课，不难预见课程质量和学生成长都将会有质的飞跃（图6–23）。

以产业为导向重组二级学院，以目标就业岗位胜任力模型为基准重建专业，以国际化发展和实践应用能力培养为核心建构彩虹图师资队伍，以学生为中心施行翻转课堂，全面推进产学研一体化协同共进，探索应用型大学的通识教育改革，打造通识教育、二级学院、社区及社团“三位一体”立体化人才培养新模式，并全面开启课程体系重构和基层教学组织再造，打通教育教学最后一公里……过去十多年，西安欧亚学院发起的是一场中国大学人才培养模式的先锋试验，其中最大的创新就是真正落实了“以学生为中心”的教育教学理念。在战略转型与组织变革大背景下，西安欧亚学院在全校范围掀起的不是战略平稳期的渐进式人才培养模式迭代，而是战略变革期的颠覆式人才培养模式再造，历经仿效公办、借鉴国际、流程管控和直指课程等四个发展阶段（表6–3），在以学生为中心的全新教育理念下持续探索、迂回曲折、步步为营、循序渐进，并取得阶段性成功。

按你本来的样子生长20250513.indd 157　2025/10/9 20:16:26

> 西安欧亚学院教学改革历程（表 6-3）

仿效公办 （2005~2012）	**教学改革目标：** 稳住本科办学局面，伺机寻找破局点。 **典型特征：** 全面效仿公办研究型大学的教育教学模式。
借鉴国际 （2013~2016）	**教学改革目标：** 开辟适合学校的国际化应用型大学全新教育教学模式。 **典型特征：** 全面借鉴国际先进教育教学理念、内容、工具和方法。
流程管控 （2017~2020）	**教学改革目标：** 夯实国际化应用型大学教育教学理念在具体教育教学过程中的应用。 **典型特征：** 全面通过流程管控，让国际化应用型大学的教育教学理念真正落实到课堂。
直指课程 （2021~2024）	**教学改革目标：** 通过课程体系重构和基层教学组织再造，开创高等院校教育教学的“欧亚模式”。 **典型特征：** 全面以课程体系重构为动能，系统性重启学校新一轮教育教学改革周期，充分发挥教学改革在学校持续发展过程中的引领性作用。

按你本来的样子生长20250513.indd 158 2025/10/9 20:16:26

> 难忘的本科教学工作合格评估

刘瑾[③]　口述

在西安欧亚学院全新管理团队中，我算是比较另类的。首先，我是在欧亚创立之初就来到学校工作，是最早的一批管理层成员；其次，在管理层更迭过程中，绝大多数公办院校老领导都逐步退出领导工作，我也来自公办院校，但选择坚持跟着学校全新发展道路走下去。当时也有不理解，但很信任胡院长。

有一次，胡院长找我谈话，说你怎么行动那么慢，到底能不能跟上？但我毕竟在公办院校教育系统呆了几十年，理解全新战略需要一个过程，胡院长说的创新型大学发展道路，我们真的没见过，不会和他一样有那么深刻的体会。胡院长说，我们都翻过一个山头了，回头一看刘老师不见了，你咋还在战壕里呢？他当时对我不满意，我也很委屈，因为真的不知道为什么还在战壕里。过了几天，胡院长又找我沟通，我就回答他说，你是带着大部队翻过山头了，战场要不要有人收尾断后？我在战壕里干的就是这个事。胡院长全面推进战略变革，看似很平静，其实动作很大，搞不好也会出乱子，我要保证学校不能出问题。

2013年11月，西安欧亚学院在升本之后第一次要全面接受教育部本科教学工作合格评估，这是巨大的挑战。欧亚在启动“四四二”发展战略后，推进了很多创新性的变革举措，走的是一条和公办院校完全不同的发展道路，现在要开始接受教育部评估，压力真的很大。经过四年多努力，管理团队基本完成更迭，内部争议也在逐步减少。对于全新发展道路，大家虽然心里还是在打鼓，但在胡院长坚持下也都能有序推进工作。在这个

③ 刘瑾：曾任西安财经大学教授，1997 年 9 月加入西安欧亚学院，历任院长助理兼招生办主任、副校长、常务副校长、校长兼党委副书记等职。

按你本来的样子生长20250513.indd 159　2025/10/9 20:16:26

过程中，学校遭受不少外部非议，甚至很多同类院校都认为我们是在瞎胡闹，但大家依然坚持走自己选择的发展道路。

作为从公办院校出来的人，我十分清楚教育部本科教学工作合格评估对学校意味着什么，一旦过不了就会很麻烦。2012年，我就带着大家开始做准备，那时正是胡院长战略变革的攻坚期，马上就要出成效了，现在回头看是这样，当时不懂这些。因此，他就会感觉我是和他对着干，因为他要变革而我要全力推进合格评估准备工作，就会有很多误解和矛盾。胡院长希望能让教育部专家觉得西安欧亚学院是一所很有特色的学校，但我是希望能将档案、试卷、论文、教学等各类基础工作按照评估标准做好做实，符合教育部的评估要求。

2013年暑假，我在学校要求每个职能处室和二级学院都必须按照评估标准全面细致地做好准备工作，做好了我过去审核，审核通过了才可以放假。当时就有同事对胡院长说，刘院长不给大家放假。胡院长在加拿大，他就打电话给我，说你不要这样，要让大家过好假期。胡院长特别在意教职工在学校的工作感受，很希望大家能在欧亚开心工作、舒心生活。他就对我说，能不能先给大家放假？我说不行！因为教育部专家11月就要进校，9月开学还有很多事要做，基本没有多余精力。胡院长很不满，直接就将电话挂了。我也不管他，继续带着大家推进评估准备工作……最后一个二级学院准备工作做好后，离开学只有一周时间了。那时候，我心里踏实了，一切都妥当了。

胡院长一直对学校很自信，我就对他说这次检查发现的问题，他听着听着就让我将教育部本科教学工作合格评估指标拿给他。看完之后他说，刘老师，我们一点矛盾都没有，其实教育部也是考核我们想要的那些指标，只不过提法不同而已。我又带着他看了大家准备的合格评估材料，日常教学工作真的上了一个台阶。从那时候开始，胡院长对合格评估的态度有了180度大转弯，开始给全校教职工讲解教育部本科教学工作合格评估的各项指标和学校未来发展方向如何结合。我一下子感觉轻松了，相互之间的

按你本来的样子生长20250513.indd 160 2025/10/9 20:16:26

不满都释然了……你想想看，自己做的工作领导不认同是什么感受？但我坚持推进，因为如果合格评估不过，后果不堪设想。

当时我组织工作人员写完本科教学工作自评报告后，胡院长觉得没有将学校的创新和个性彰显出来。他说你不要害怕，我们也是为社会在培养人才，为什么不敢写？他就带着团队六天时间没日没夜逐字逐句地将报告改完。2013年11月，教育部11名专家进校开展评估工作，整整花了四天时间才完成合格评估。教育部专家看完自评报告都震惊了，说真没有想到西安欧亚学院是这样一所大学……完全不是按教育部的写作套路来写自评报告。

胡院长带着专家们在学校参观，讲解我们的教育教学理念，他们都很吃惊。评估结束后，专家们对胡院长说，你们真的很不容易，在资金等各方面条件都很有限的情况下，办出了这样的大学，并给出了极高的评价——这是一所有情怀、有境界的创新型大学，对中国民办高等教育的发展具有引领价值！当时，胡院长都哽咽得快要哭了，我们也都很激动。西安欧亚学院真的是与众不同，它是系统性的创新，是全校全体系的全面变革；它是面向未来去思考和布局当下的工作，因为我们要创办的是一所百年名校。本科教学工作合格评估结束后，专家组组长又先后四次来到欧亚学院，对学校做更加深入细致的探究。那一年，胡院长和我也都因此成为教育部本科教学工作合格评估专家。

西安欧亚学院在教育部本科教学工作合格评估中取得如此出色的成绩，让全校上下都很振奋。我真正和胡院长完全达成一致，就是在合格评估工作结束之后，在这之前有很多不理解。从那时候开始，他对教育部很多评价指标有了很深的理解，而我也开始对他的一整套战略变革逻辑有了深刻领悟，对他要带领学校去的远方有了清晰认识。西安欧亚学院在合格评估中获得极高评价，在当时真的特别重要，因为在这之前，学校内部并没有完全建立认同，校园之外更是饱受争议，教育部的高度评价给整个学校打了一针强心剂。在那之后，很多高校纷纷到欧亚考察学习，全体教职

按你本来的样子生长20250513.indd 161　2025/10/9 20:16:26

工对全新发展道路的认同感越来越强。也是在那段时间，南区教学楼落成，全新行政楼也投入使用……大家感觉学校一下子有了全新面貌。此后几年，欧亚几乎是一年一个样地往上走。教育部本科教学工作合格评估，在欧亚十年变革过程中真的是一个分水岭。

现在想起2013年本科教学工作合格评估都还记忆犹新，当时胡院长和我有很多不同意见，各个职能部门和二级学院管理层的很多工作就不好做。我这个人也挺可怕，还好没占上风，如果胡院长不是一个智慧的人，完全听信了我那一套，学校肯定没有现在的样子。当然，我做的工作也很有价值，毕竟还是要守住合格评估工作的底线。

国内很多民办院校的董事长就是企业家，但胡院长不仅是企业家，还是有情怀的教育家，这是最大的不同。从我来到这个学校，上无片瓦下无立锥之地，没有一个全日制学生……到现在苟日新、日日新又日新，出差半个月回来都觉得变化挺大，从无到有、从小到大，真的可以用“改天换地”来形容。在这个过程中，我们也遇到过风浪，但一直在向前发展，大家对未来都很有信心。当前老百姓对高等教育的认识还不充分，其实高层次并不等于高质量，每个办学层次都有高质量的大学，只是类型不同而已。当大家对高等教育的认知更加充分、对创新型大学有更深了解时，西安欧亚学院一定会脱颖而出。

第七章

数字化转型的欧亚样本（2010–2025）

西安欧亚学院的数字化转型是前瞻性地看到趋势，在前进过程中不断试错、承担压力和成本，最后领先趋势一小步成为效仿对象。学校的数字化转型过程，是逆向从业务到管理再到服务，不是通过数字化引导业务变革，而是通过业务变革引导数字化，真实业务需求是最大驱动力。

1. 数字化从教学开始

西安欧亚学院的数字化转型有着组织变革的背景优势，也就是中高层管理团队在“四四二”发展战略阶段完成年轻化更替，教师队伍也很年轻，组织障碍相对较小。学校数字化转型的另一个典型特征是——最早从教学端实现突破。2010年，与美国杜肯大学（Duquesne University）签订以学生为中心的教师培训项目，希望引进以学生为中心的教学体系，这需要数字化平台的有力支撑，推动学校开启数字化转型之路。

当年胡建波带领团队开眼看世界，台湾文化大学数字化与教学融合的显著效果令他印象深刻，而且和产业结合比较深。那时候，西安欧亚学院还是黑板、粉笔加固定桌椅的时代，却在台湾地区看到数字化在教育教学上的广泛应用，惊诧地发现居然还可以这样上课：教师用手机操控屏幕，桌椅可以随意挪动，教师随性走动，随时布置作业，授课过程不只是知识

按你本来的样子生长20250513.indd 163　2025/10/9 20:16:26

点而是包括项目和案例，学生交头接耳讨论问题而不只是在听……所有这些除了需要与之匹配的物理空间外，还需要数字化平台的有效助力，因为教学过程需要教学记载和教学积累，没有数字化平台就无法进行教学管理。

在以学生为中心的教育理念下，教学过程的组织方式发生根本性变化：教师提前在线上布置作业，学生提前在线上预习，在课堂分组讨论，推进研讨式教学和项目式教学……这种全新的教与学场景，通过数字化拓展实现跨时空交互，并在过程考核下完成深度融合，而不只是体现在课堂上。于是，西安欧亚学院从台湾地区引进了为教学改革量身定制的TronClass 系统。“管理团队和教师队伍都很年轻，组织障碍比较小，教学业务变革又有需要，台湾地区的企业又有技术支持……欧亚学院的数字化转型就这样干起来了。”西安欧亚学院副校长李正说。2016年，TronClass系统上线，最初推进比较困难，主要依靠行政命令强推，并奖励做得好的教师建立示范效应……慢慢地，当越来越多的教师看到平台对教学有直接帮助后也都开始使用，一年后全校师生应用自如。

西安欧亚学院将所有教师、所有学生和所有课程都搬到 TronClass 平台，教师将教学大纲、教学课件等资源全都放到平台上，学生在课前预习，教师可以在线点名、随堂测试，线上分组线下研讨，线上分组有利于线上交作业，因为教师课后是在线上布置作业、学生在线上交作业、教师在线上批改，最后成绩也进入线上系统……所有教学过程全部实现数字化。如今，TronClass 平台已经覆盖全校所有课程，共计1800门左右（含公选课），并覆盖学生在校学习全过程，包括课前预习、提交作业、网上选课、教学评价、查询成绩等，每年有一亿多次访问量，教师和学生全都养成日常化使用习惯，整个教育教学过程完全离不开 TronClass 平台（图7–1）。“在具体应用场景上，不敢说所有教师和数字化都是融合关系，但深入程度在国内高校已经非常领先，课前课中课后在教学管理上基本做到深度融合，其中课中环节和不同教师的信息化素养相关性更大，年轻教师和海外背景教

按你本来的样子生长20250513.indd 164 2025/10/9 20:16:26

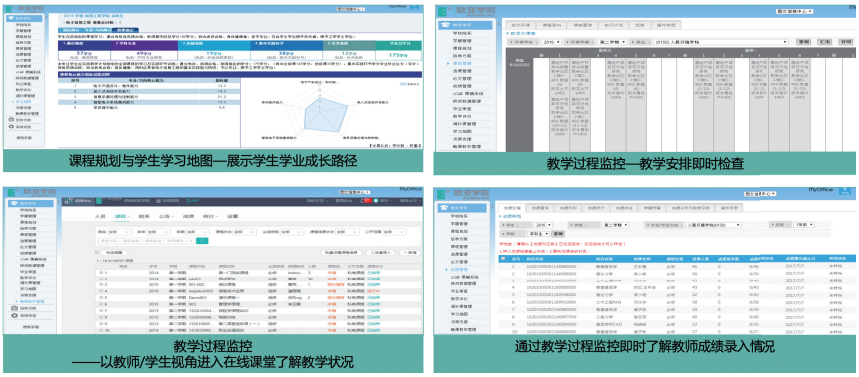


图7-1 西安欧亚学院智慧化教与学系统

师融合得更好。”李正说，“我们还不能说数字化让教学效果实现显著提升，但在教与学环节对教师的教学效率和教学容量肯定有很大帮助，教学组织形式更加多样化，教学资源也更丰富……教师可以随意发起测试、即时回复学生，教学便捷度也更高了。虽然还不能用证据证明数字化有效提升了教学效果，但我们十分确定数字化是不可逆的发展趋势。”

西安欧亚学院从一开始就是根据教务处的业务需求推动数字化发展，数字化辅助教学业务变革。“只要数字化和教学归属不同的负责人，这件事就很难融合。当时我主管教务处，信息化职能部门只有中层干部，理论上也归我管，因此融合推进没有问题。我离开教务处时，教学信息化的整体框架已经搭好，只要往前推进就好了。”李正说，“再往后信息化就变成学校的教学文化，不上平台就没办法组织教学和正常授课，课程、作业、讲义、课酬发放都在上面，只有极少数老教授还不会用，学校就给他们配助教。”

在数字化转型过程中，大部分高校都是从生活服务信息化到管理信息化（如财务系统和人力资源系统），再逐步推进到突破难度最大的教学信息化。对于很多公办院校而言，虽然教学信息化转型没有技术困难，但有很大的组织阻力；而对于很多民办院校而言，虽然不一定有组织阻力，但

按你本来的样子生长20250513.indd 165　2025/10/9 20:16:27



图7–2 TronClass 平台多渠道教学资源集成应用

教学业务却未必有数字化转型的需求。有意思的是，西安欧亚学院的数字化转型，不自觉地选择了一条先难后易的道路，数字化转型是服务于教学变革，而非通过数字化转型变革教学，教学变革需求在先，与之配套的数字化转型在后。

2. 数化转型的欧亚方法

西安欧亚学院的数字化发展在陕西高校中处于领先水平，在全国也有一定影响力，首先是因为学校十分重视，以战略性高站位定义数字化转型工作：在“四四二”发展战略阶段，信息化是两大战略支撑之一；在“十四五”规划阶段，数字化转型是六大战略任务之一（图7–2）。“在很长一段时间内，信息化在很多高校都只是边缘性的辅助部门，通常被称为计算机与网络中心，主要职责是为网络畅通提供技术保障。随着全社会数字化的高速发展，信息化在高校中的角色也变得越来越重要，近些年陆续被改组为信息中心或数据中心。”西安欧亚学校图文信息中心主任罗征说，

按你本来的样子生长20250513.indd 166 2025/10/9 20:16:27



图7–3 TronClass 平台激发学生学习兴趣



图7–4 西安欧亚学院数字化转型规划

“与其他高校不同的是，数字化在欧亚学院一直都有很高的战略位置，资金投入也有保障，每年都有一两千万元预算，累计投入已超亿元。”2023年12月，西安欧亚学院又成立流程与数字化委员会，未来将通过数字化过程

按你本来的样子生长20250513.indd 167　2025/10/9 20:16:28

审视全校流程管理，并据此反推组织流程再造工作，数字化开始全面介入学校管理。

其次，对于数字化平台，有些高校是为建而建，没有实现融合贯通，最后甚至演变成一个形象工程。在西安欧亚学院，所有数字化项目都由一个部门牵头，项目预算和项目建设都在一个部门，其他部门主要是提出需求，提完需求一起论证。西安欧亚学院数字化转型的最大优势是统一规划、统一预算、统一建设，因此能充分协调好各平台之间的相互关系。在很多其他高校，信息化部门只做技术保障，信息化系统由各相关部门自建，如教务系统、学生系统、人事系统、财务系统……不是一盘棋而是各自为政。各部门只管自己的系统能用，但在全校打通融合方面就做得不好，全校数字化工作缺乏统筹和规范，教职工和学生要使用多个平台，整个过程就会比较杂乱，使用效果也不好。与此同时，西安欧亚学院管理机制比较灵活，在现代企业管理模式下，职能部门之间基本没有壁垒，目标明确都只希望把事干好，没有太多顾虑和杂念。“我始终觉得在欧亚工作和在企业没什么不同，管理理念基本一致，图文信息中心的员工也大都来自企业，职能部门都以做事为目标而非部门主义。”罗征说，“我们的两个微信服务群接近1000人，教师在使用学习平台中有任何问题，随时都有人响应和解决，其中不少问题并非技术问题，我们也都尽量快速响应和协同解决。”

第三，西安欧亚学院的数字化转型效果好，不是因为投入大而是因为应用做得比较好，数字化与教学业务融合程度深并赋能教学业务发展，正因为真实业务需求是最大驱动力，因此能实现教师和学生的常态化使用。在高等教育领域，数字化转型投入具有较高不确定性，投了经费也不一定有成效，因为数字化与教育教学业务的深度融合比较困难，但这却正是西安欧亚学院数字化转型的最大特点。“我们基本上能将教学业务讲清楚，就是因为和业务融合比较深，数字化转型希望实现的目标是赋能教育教学，但是很多学校信息中心说不清楚教学等业务，只会就技术说技术。”罗征说，“我们的数字化发展更多是融入日常教学业务中看不见的东西，

按你本来的样子生长20250513.indd 168 2025/10/9 20:16:28



图7–5 西安欧亚学院数字化转型规划整体框架

只围绕真实业务需求有限开展工作，而不是通过做一些显性化的表面工作，来彰显学校的数字化发展水平。”在“十四五”期间，西安欧亚学院数字化发展有放缓的态势，主要是因为教学业务本身变化比较慢，人才培养方案四年优化一次，数字化转型不太可能跑在教学业务之前。从2024年开始，随着学校全面推进产教融合和项目式学习，数字化转型又将要开启与之配套的大量工作。

在过去，信息化主要是对原有业务进行固化和优化，但数字化转型不同，它需要推动业务梳理并根据需要改造业务，甚至赋能业务发展。例如，“迎新”在很多高校都是招生办牵头并推进执行的工作，但在西安欧亚学院则是招办组织，主要由图文信息中心整体牵头执行。因为学生所有信息都要进入数字化平台，项目管理过程也完全通过数字化完成，业务形态发生根本变化。过去迎新是在学校连体楼地下室流水线作业，不仅闷热而且流程烦琐，如果过程中出现问题，例如希望退换生活物品等，就会更加麻烦。2016年开始，新生都可以在线上完善信息，选宿舍、公寓用品、军训

按你本来的样子生长20250513.indd 169 2025/10/9 20:16:28

服装尺寸……最后和专业一匹配进入购物车就可以缴费了，学生到校可以直接去宿舍，后勤已将所有物品都放床位或柜子里，甚至提前将一卡通也寄给学生了。

> 新冠疫情淬炼 TronClass 在线学习平台

2020年1月31日（正月初七），西安欧亚学院图文信息中心、教师发展中心等几个部门开始一起做预案，万一不能正常开学，就要确保各类课程能在线上实现正常教学。

如果所有学生都要在线上上课，首先要解决的就是服务器扩容问题，全面提升平台承载能力，其次必须要找到最合适的直播平台。和其他院校推荐多个平台给教师选用不同，西安欧亚学院经过多个平台测试应用，最终锁定体验最好的 Zoom，并和 TronClass 在线学习平台高效融合在一起使用。2月14日，图文信息中心开始对全校教师展开 Zoom 平台使用培训，并向大家提供了细致的操作手册。2月19日，教师发展中心对全校教师开展了“如何开好一门直播课”的培训。2月21日，图文信息中心主任罗征带领团队对平台做了两次实测，他很担心开学第一天会因为大量的并发导致系统崩掉，因为其他平台就出现过类似问题。2月23日，罗征一晚上没睡，因为第二天如果使用顺利，后面基本不会有大的问题。2月24日凌晨两点半，罗征发现平台登录特别慢，就开始很焦虑，想着要不要打电话咨询一下，但当时真的太晚了，于是决定再观察一下。凌晨三点多平台恢复正常，他也一夜未眠，持续对平台进行监测。2月24日上午9点正式开课，整个系统超乎想象地运行平稳，罗征终于放心了。

在使用过程中还发生了一个小插曲，最初 Zoom 宣布疫情期间100人以内的课程可以免费使用，因此学校只付费购买了一些300人的大课。然

按你本来的样子生长20250513.indd 170 2025/10/9 20:16:28



图7-6 西安欧亚学院学生在线报到率持续提升

而，Zoom突然在4月20日宣布要对100人以下的课程收取平台使用费，而且只能按年购买账号。如果为1000名教师购买账号就要花费60多万元，但5月11日学生就可以陆续返校了。于是，罗征又和赛尔网络合作，教师用欧亚邮箱注册账号就可以免费使用一个月，平稳度过最后一段使用时间。

为服务好全体教职工，图文信息中心全体成员分成四个项目组：首先是教学服务项目组，除了正常的在线教学服务保障，他们还将一天时间分成四段，每段各安排两个人在两个教师微信群负责答疑解惑和解决问题，从早上7点一直服务到晚上10点；其次是办公服务项目组，负责全校在线办公保障，通过企业微信确保学校正常的审批流程、线上会议、收发邮件、在线报销等都可以顺利在线完成；第三是宣传服务项目组，主要负责制作教师版和学生版的操作手册及各类推文；第四是网络和机房保障组，全面保障校园网络和数据机房的设施设备正常运行。

在罗征看来，西安欧亚学院和其他高校最大的不同，首先是将Zoom直播平台嵌入学校TronClass在线学习平台，融合在一起使用，除了拥有丰富的在线教学辅助功能，还能有效完成在线学习全过程管理。其次是全校一盘棋推进开展工作，例如，教师发展中心要为教师队伍提供在线教学

按你本来的样子生长20250513.indd 171　2025/10/9 20:16:29

培训；教学质量评估中心要在线听课评估和督导，学生进课堂评估教师也要跟进去……所有教学环节和在学校学习几乎没有变化，全过程都有详细记录和过程保障。最后，全校师生经过多年在线学习的熏陶，具有较高的信息化素养，TronClass在线学习平台早已融入每一名教师的教学过程和每一名学生的学习习惯，对于在线教学与学习以为常，教师们在直播过程中花样翻新。在2020年新冠疫情期间，西安欧亚学院在线课程开出率超过93%，在教育部信息化战略研究基地组织的全国高校在线教学情况调研中，师生总体满意度高达91%和89.5%，分别高出全国常模11个百分点和4.95个百分点，在学生返校后的教学测试中，97.6%的课程达到预期教学目标，基本实现线上线下教学同质等效。

“新冠疫情期间发生了很多事，有一个插曲是过去学校每学期学生线上缴费比例约为50%，其中一个重要原因是因为助学贷款的一些手续需要在线下完成。在2020年疫情最严重的时期，学校完全不知道学生什么时候能到学校上课，收缴学费面临很大的不确定性。”罗征说，“我们就将助学贷款流程也搬到线上处理，最后92%的学生实现线上缴费。”一直以来，胡建波都将信息化视为学校实现弯道超车的重要战略，也将其列入“四四二”发展战略的两大支撑。但经过这次疫情，胡建波对信息化和在线学习有了全新认知，过去虽然重视信息化但对具体工作并不是十分清楚，然而在疫情期间，他已经能对具体工作细节提出到位的指导意见。经过疫情期间对学校在线学习方面突出表现的全新认知，胡建波果断决定将数字化转型列入学校未来十年的六大战略重点工作。

3. 迈入数据治理新阶段

西安欧亚学院将数字化发展划分为教学、生活、空间和基础设施等四大领域，并经历了网络设施、软件工程和数据应用三大发展阶段。其中，第一阶段是网络设施，也就是系统建设，主要是硬件投入，相当于“修

按你本来的样子生长20250513.indd 172 2025/10/9 20:16:29

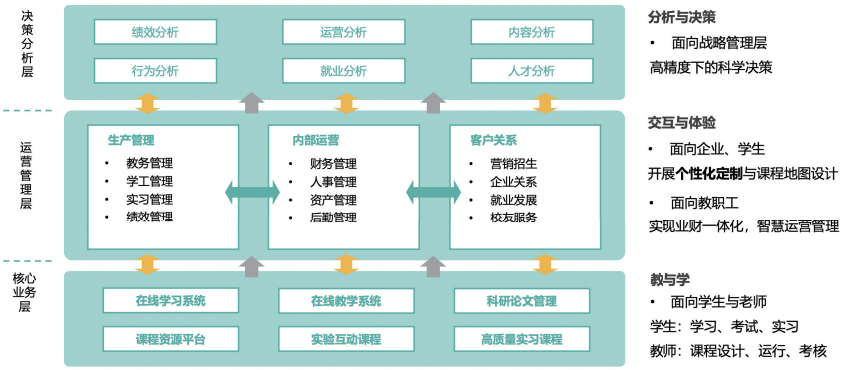


图7–7 西安欧亚学院数据治理体系



图7–8 西安欧亚学院深化数据协同应用

路”；第二阶段是软件工程，可以类比为制定“交通规则”，让各类工作都能在系统上跑起来，提高工作效率；第三阶段是基于既有的“交通数据”实现“自动驾驶”，即多场景下的数据交互应用阶段，甚至支持高层决策。由于学校所有教学数据都沉积在 TronClass 平台上，“十四五”期间的重点工作之一，就是推动通过数据应用全面优化教育教学工作（图7–7）。“欧

按你本来的样子生长20250513.indd 173　2025/10/9 20:16:30



图7-9 西安欧亚学院学生档案袋示意图

亚学院是国内少有的已经进入数据治理发展阶段的高校，因为大多数高校基本的业务数据都还没有，根本无从推进数据治理。”李正说，“当然，虽然我们在数据治理发展层面意识比较早，但真正推动将相关工作落到实处，也还处于早期阶段。”国内高校数字化工作的一个普遍现象，是不同事务需要对接不同端口，教职工和学生处理起来很烦琐。近几年，西安欧亚学院全力打通服务、管理和业务之间的壁垒，努力实现面向客户的高校数字化服务。“在过去，学校按业务习惯将数字化工作划分为教学、管理和服务，但学生才不管这些，他们希望只通过一个接口解决所有问题（图7-10）……这就需要实现管理、教学和服务之间实现数据融通和业务流转……经过努力，目前欧亚学院已经逐渐在教师档案袋和学生档案袋等少数场景实现有效应用（图7-8，图7-9）。”李正说。

西安欧亚学院已经可以面向学生，将从入学到就业的全过程经历建立学习历程档案，把学生在校四年数据全部抓取出来，包括生活过程、学习过程、社会活动等，例如学习成绩、第二课堂、图书借阅、生活消费、竞赛项目、实习项目……职能部门、分院与社区实现数据融通，为人才培养提供数据支持，学生的全景画像与数据分析已成为常态应用，有效助力

按你本来的样子生长20250513.indd 174 2025/10/9 20:16:30



图7–10 西安欧亚学院一站式办事服务平台

学生成长。西安欧亚学院以学生学习历程档案为依据建立协同育人测评机制，通过信息化平台记录学生学习历程及学习成果，将评价与学生学习、成长过程结合起来，与教师互动、同伴互动、家校互动结合起来，多视角多层面展示学生成长过程。这样一个动态、完整、立体的学生发展图像，为学校对学生评价提供全面记录，也为综合素质评价提供电子化工具，各个部门都可以此为依据开展学生全学程评价，共同助力学生成长和终身发展。

与此同时，西安欧亚学院也为教师队伍建立教师成长档案袋，将教师在校全部数据抓取出来，如基本信息、授课信息、科研信息、培训发展信息、绩效评价情况等，作为教师教育教学全方位的数据记录展示平台，帮助教师维护个人数据，促进个人品牌升级，更好地打造欧亚教学名师。此外，西安欧亚学院还全力优化质量检测平台，为不同视角的质量建设和管理人员提供人才培养、质量保障、学业跟踪、学风评价、成绩大单、实验教学等环节的数据检测服务。“在 AI 应用方面，我们已经开始为教师提供 AI 教学助手，以及为学生提供 AI 学伴。”罗征说，“通过教师上传的教学资料可以实现 AI 出题，对于学生交的作业，可以利用 AI 进行批改；学

按你本来的样子生长20250513.indd 175　2025/10/9 20:16:30

生有了 AI 学伴，学习过程中有任何问题，都可以基于学校资料库辅助解决……希望通过这些举措，有效提升师生的智能化素养。”

近几年，西安欧亚学院全力推进数据治理工作，不断通过数据采集、流程优化和决策分析等工作提升教育质量。过去学生需要到学院、社区等地方请假，请假条交到校门口才能出校门，请假时间到了教师或宿管还要去督促，因为涉及学习过程记录和学分扣减。现在学生只要在手机上一键就能完成请假，在校门口通过人脸识别就能出校，在请假期限内通过人脸识别直接进校……无感知完成请销假全过程。过去寒暑假结束，学生要到分院、社区报到，现在学生在校出现任何数据行为，学校就知道他已到校，实现无感知报到。

4. 用业务推动数字化转型

回顾西安欧亚学院的数字化转型历程（图7–11），有四个重要的里程碑：第一，2010年引进美国杜肯大学（Duquesne University）为期五年的以学生为中心的教育教学培训，促动学校开启数字化转型之路；第二，2016年基于学校教育教学变革定制的 TronClass 平台上线运行，并逐渐成为全校数字化转型的核心载体；第三，2018年成为国家教育信息化优秀试点单位，开始在全国建立影响力；第四，对外服务的山东某高校信息化工作，从最初困扰于解决老鼠咬断网线的问题，到经过三四年辅导后成为山东省教育信息化优秀示范单位。四个里程碑分别对应了学校数字化转型工作从业务萌芽到平台上线，从国家认可再到市场认可的四个发展阶段。“欧亚学院的数字化发展在陕西高校中处于领先水平。”罗征说，“陕西省教育厅教育信息化发展趋势年度报告已经交由学校做了十年，从全省基础教育到高等教育信息化的发展态势，从数据调研到编写印刷再到对外发布全部都是由我们来完成。”

十年前，大多数高校还不太关注数字化转型，动作也都比较慢，但近

按你本来的样子生长20250513.indd 176 2025/10/9 20:16:31

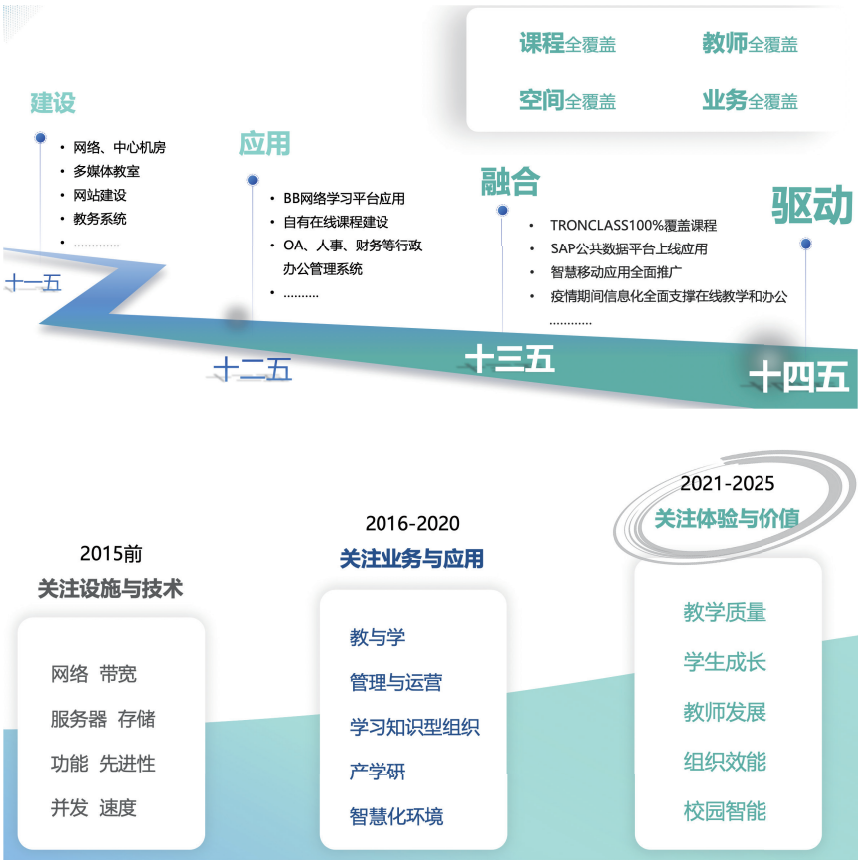


图7–11 西安欧亚学院数字化转型发展阶段及关注要点

几年全国高校普遍开始重视数字化发展，人财物投入显著提升，主要动因是政府基于全社会数字化发展趋势，对高校也提出相应发展指标，数字化成为各个高校非认真对待不可的事情。在政府推动和资金投入驱动下，全国高校数字化发展水平都有显著提升。“在这个大背景下，欧亚学院依然保持领先优势，最重要的原因是我们是从教学业务需求出发推动数字化发展，与教育教学的融合程度更深。”李正说，“其实，硬件系统和软件工具跟上不难，但理念要跟上却不容易，不是‘不懂’而是‘不想’或‘不能’。”

按你本来的样子生长20250513.indd 177　2025/10/9 20:16:31



图7-12 西安欧亚学院智慧园区可视化运营平台

正是基于数字化服务于教育教学改革的发展理念，西安欧亚学院对数字化研究院设定三大职责：首先，推动学校的数字化转型工作；其次，对外输出服务推进产学研工作；第三，利用校内外项目助力人才培养。“今年陕西省教育厅交办的全省教育信息化发展趋势研究报告，我们就找到金融与数据科学学院相关专业的学生一起做数据分析，信息工程学院的学生也参与了研究院很多真实项目的实践学习。”罗征说。

西安欧亚学院的数字化转型是前瞻性地看到趋势，在前进过程中不断

按你本来的样子生长20250513.indd 178 2025/10/9 20:16:32

试错、承担压力和成本，最后领先趋势一小步成为效仿对象。“当年在我当教务处长推进信息化工作时，很多教师和学生直接向胡院长投诉……在变革过程中要改变人们的工作和学习习惯很难，大家在切换过程中的不适感，以及当时系统不够好用等问题，都让我们在整个过程中承受很大压力。”李正说，“但胡院长内心很坚持，因为方向没错，最后不能适应的人也都离开了，数字化转型工作必须要有一把手支持，领导者要有眼光有信念有信心，否则很难成功。”如今，任何组织对于数字化转型不想接受也得接受，过去有争议现在已经没有争议。西安欧亚学院的数字化转型是逆向从业务到管理再到服务，不是通过数字化引导业务变革，而是通过业务变革引导数字化，因此在学校高层相对容易达成一致。数字化转型过程中没有指标倒逼，真实业务需求是最大驱动力，行政领导力强势推进和教职工年轻有很好的数字化素养也都为高效推进转型工作创造了有利条件。

按你本来的样子生长20250513.indd 179　2025/10/9 20:16:32

按你本来的样子生长20250513.indd 180 2025/10/9 20:16:32

第八章

国际视野，在地行动（2008-2025）

经过多年发展，西安欧亚学院不仅拥有国际化的校园环境，以及完全与国际接轨的教育教学配套设施，而且开始建立起独特的国际化发展理念，即在地国际化理念。作为一所拥有很强战略选择的高等院校，在差异化的国际化发展理念指引下，西安欧亚学院逐步走出一条独具特色的国际化发展道路。

1. 向外看，打开国际视野

十年变革之初，西安欧亚学院面临很多困惑，希望通过向国际优秀院校学习寻找答案，国际化发展之路始于向外看和向外学：国际上同类高校如何办学？如何制定人才培养方案？如何培养教师队伍？如何建设课程体系？如何处理学生事务……通过海外考察、消化吸收并实际应用到教育教学中，收获颇丰。西安欧亚学院打开国际视野的过程，具体可以分为四个阶段：第一阶段（2009—2012），主要向台湾高校学习，学习内容包括精细化管理、通识课程改革、教育信息化、学生服务体系和校园文化营造等；第二阶段（2011—2013），主要向香港高校学习，重点学习学生事务管理，包括社区化改革和社团管理等；第三阶段（2013—2016），主要向新加坡高校学习，重点学习对象为新加坡南洋理工学院，学习内容包括校园规划、教学空间改造、双轨制人才培养和学生事务管理等；第四阶段

按你本来的样子生长20250513.indd 181 2025/10/9 20:16:32

（2016年至今），主要向国内优秀的中外合作大学学习，学习内容包括办学模式、教学方法和国际化发展等。

国际化发展有巨大价值，一直都是全球高等教育领域的共识，西安欧亚学院的国际化开始比较早，并具有两大典型特征：第一，主要向国际化程度很高的华语地区高校学习，包括隶属于中国的台湾地区和香港特区、位于东南亚的新加坡，以及国内优秀的中外合作大学等，在交流学习上有很多便利，落地成效也更好；第二，一开始就大举推进教师发展和教师培训工作，2011年5月成立“卓越教学中心”（Center for Teaching Excellence，CTE）是学校国际化发展的重要开端，斥资60万美元与美国杜肯大学（Duquesne University）签订五年“以学生为中心”教育理念下的应用型教师培训合作，培养出一大批拥有国际化教育理念和技能的骨干教师。“欧亚学院最早的国际化是打开国际视野、学习国际标杆、借鉴国际标准，然后融合进实际办学过程。”胡建波说，“现在回头看，在创新型大学发展道路上，我们也只有通过国际化才能自圆其说，欧亚学院的学生发展、产学合作等都是全球国际化大学的通行做法，只有国际化才能为学校所做的教育探索找到理论依据，也才能更了解自己在做什么。”

2017年，西安欧亚学院成立国际语言中心，语言不过关就等于失去了国际化发展的基础，除了致力于提升全校学生英语水平外，更重要的职责是负责国际项目的语言课程。2018年，学校开始推动制定国际化发展规划，开启内部建设工作，希望以规划促发展，集全校之力推广国际教育。在国际化发展规划中，学校提出有别于其他院校的两个重要指导思想：“种树思维”和“咖啡模式”。其中，“种树思维”指的是国际化不是短平快的事，而是要从项目、课程、师资、学生等不同维度长期培育；“咖啡模式”指的是在各个分院都至少先搭建一个国际项目，通过国际项目试验田搅动整个学院的国际化发展，助推二级学院国际化教育教学水平的全面提升。

“看似简单的两个指导思想，我们却花了两年时间才完整地提炼出来。”西安欧亚学院国际合作与交流中心主任丁洁，至今依然对国际化发

按你本来的样子生长20250513.indd 182 2025/10/9 20:16:32

展规划的制定过程深有感触。她原在西安新东方学校负责海外业务，企业每年都要求营收和利润增长，带着企业惯性思维开始制定学校国际化发展规划。最初在看完丁洁提交的规划后，胡建波直接对她说："丁洁，我不是让你来赚钱的！"丁洁至今依然对这句话记忆深刻。为了更了解高校的国际化发展路径，丁洁与相关校领导到国内几所优秀的中外合作大学考察了一圈，回到学校后参照这些院校又制定出一版国际化发展规划。然而，大家看完后觉得这些学校能做好并不代表西安欧亚学院也能做好，因为院校属性和资源能力都有显著差异。事实也确实如此，丁洁只能推倒重来。于是，她又对学校部分领导层和分院院长深入做了访谈，再次制定出一版发展规划，但大家看完后又觉得高度还不够……紧接着，丁洁又对胡建波和学校外部顾问做了深入访谈。

一次偶然的机会，丁洁和胡董事长一起在行政楼电梯挂画上看到非洲经济学家丹比萨·莫约（Dambisa Moyo）的一句话："种一棵树最好的时间是十年前，其次是现在。"胡董事长说："这个是我们做规划的核心，要有长期培育的思想。"大学四年才毕业一届学生，教育需要更多耐心……这就是学校与企业的本质不同。"我突然意识到大家都觉得不对，很重要的原因是自己太着急了，希望每年都能看到可视化的结果……最后，我们决定做成形成性规划，有一个总体目标但具体过程根据实际情况不断探索。"丁洁说，"国际化发展规划做了十四五次，耗时两年，整个过程很折磨人……当时真的很难理解，花钱雇我就为了做规划吗？直到方案落地四五年之后，我才真正明白规划的重要性。在西安欧亚学院，只要确定了方向，大家都会全力以赴，合力干成。"

2. 向内求，探寻内涵发展

2018年，西安欧亚学院成立国际化委员会，这是学校国际化发展的里程碑举措，它意味着国际化在组织上有了战略引导和资源协同机构，能够

按你本来的样子生长20250513.indd 183　2025/10/9 20:16:32

高效聚合全校资源推进国际化发展。各个分院及相关职能部门都有专人出任委员，一方面便于全校上下在国际化发展上统一战略思想，另一方面也能有效审议相关议题，并在议题结束后高效落地。经过几年探索，在教育教学、学生工作、信息化等各个领域向海外及港台地区高校学习后，西安欧亚学院的国际化进入稳步发展阶段，并开始思考内涵发展路径。

	项目名称	行动措施	2025 年目标	备注
在地国际化	国际交流与合作	中外合作办学	运行中外合作办学项目 1 个，申报中外合作办学机构 1 个	
	国际学生与学生发展	国际项目招生人数	2025 年国际项目在校生人数达到 2000 人以上（新生招生人数占比达到 10%-15%）	
		国际升学与就业比例	5%-10%的毕业生实现高质量升学或就业	
	国际教育资源	国际课程/双语课程建设	全校双语课程达到 80 门	
		外籍/海外背景专任教师占比	外籍/海外背景专任教师占比达到 25%	

备注：国际背景教师指在国（境）外学习、工作、科研单次时长半年，总时长累计 1 年及以上的教师

表8-1 西安欧亚学院“十四五”国际化发展目标

> 西安欧亚学院国际项目三大类别（表8-2）

中外合作班	旨在帮助学生实现高质量升学，充分与境外院校合作，吸纳并邀请境外高层次人才来校授课、开展合作教学或科研，为学生提供更优质的课程体验，为孵化更多双语课程做好准备。
国际证书班	旨在帮助学生考取包括 ACCA、CFA、Red Hat Linux、SAP Global Certification 等在内的，具有极高行业认可度的国际证书，提升学生的行业竞争力，实现高质量就业。

按你本来的样子生长20250513.indd 184　2025/10/9 20:16:32

双语实验班	旨在提升学生的语言能力，各分院通过嵌入高水平双语课程，邀请高水平双语师资来校授课的方式，集中优势力量和资源重点突破学生的语言壁垒，提升外语技能，为高水平升学和就业奠定基础。

“十四五”期间，西安欧亚学院设立四个具体目标（表8–1）：第一，国际项目（表8–2）在校生规模从4% 提升到15%；第二，成功申请中外合作办学项目及机构；第三，海外背景师资比例达到40%；第四，学生英语水平稳步提升。现在回头看，大部分目标都已实现：2025年，国际项目在校生规模将超过15%，国际项目开始由数量转向质量发展；与美国中田纳西州立大学（Middle Tennessee State University）合作的中外合作办学项目2022年开始首届招生，中外合作办学机构申请工作稳步推进；由于三年疫情影响，海外背景师资比例目标难以达成，2024年调整为30% 并将于“十四五”规划收官时达成目标；在学生英语水平稳步提升方面，没有设立量化指标，但四级考试通过率从26% 提升至32%，在陕西省同类高校中位列第一。

在美国中田纳西州立大学软件工程中外合作办学项目中，胡建波发现它们的过程管控十分到位，很小的动作都很重视，尤其是核心动作很到位。国内不少大学的通病是教育过程中动作特别多但都不到位，尤其是核心动作做不到位。西安欧亚学院中外合作办学项目招生很成功，证明二本录取分数段的国际项目市场需求旺盛，因此全力推进中外合作办学机构申请工作，以满足市场需求。“经过几年时间努力，中外合作办学项目的学生面貌变化很大，教育成效显著，我们希望未来欧亚学院能够成为那些只能考上二本院校，但又希望接受国际化教育的本地学生的首选。”胡建波说，“国际化发展既是学校坚定不变的教育理念，也是人才培养的一个特色；既是一个差异化的发展举措，也完全符合自己内心想要的办学方向。如果

按你本来的样子生长20250513.indd 185　2025/10/9 20:16:32

完全按公办院校模式办学，我们永远都无法脱颖而出，但国际化发展就有机会，是一个很好的战略选择。因为民办院校在组织管理与合作机制上十分灵活，这有助于国际化发展的快速推进，我们的目标是国际项目在校生规模占比要达到30%。”

根据“咖啡模式”国际化发展指导思想，西安欧亚学院在校内力推融合式发展，以国际要素驱动全校其他课程的国际化发展。例如：引进国际课程后，思考如何借助国际课程助力一流课程建设；推进中外籍师资融合，过去双语课程要么是外籍教师要么是中籍教师，现在同一门双语课程要求一半由外籍教师上，另一半由中籍教师上，以此推动中外籍教师在教研上建立深度合作；中外合作办学项目意味着在中国就可以颁发国家承认的国外大学学位，这要求学校课程及师资标准都要达到国外合作校的标准，西安欧亚学院将通过中外合作项目的质量对标逐步提升学校办学质量。最初，各个分院都是各自在做国际项目，随后学校层面开始分类梳理和归拢统筹，如中外合作办学项目、双语课程项目、国际证书项目、双学位项目、国际升学项目等，并通过人才培养目标倒推国际化发展目标，再围绕国际化发展目标针对每一类项目制定发展目标和质量标准。与此同时，西安欧亚学院还全力推动各个院系专业通过加入相关高水平国际联盟，以及通过国际认证等多种方式，加速国际化发展进程。2019年，艾德艺术设计学院顺利加入 Cumulus 组织及 DESIS 国际社会创新与可持续设计联盟；2020年，旅游管理专业顺利通过 UN-WTO 世界旅游组织认证；2021年，会计学院 ACCA 获批“ACCA 黄金级教育机构”及“ACCA 全球考试双机考点”，为全国民办院校中首批获得此项荣誉的高校。接下来，西安欧亚学院将进入从追求数量增长到质量提升的国际化发展新阶段，在国际化发展理念上也将进入在地国际化的全新时期。

作为一所以学生为中心的高等院校，西安欧亚学院在国际化发展过程中也尽力满足学生各方面的需求。例如，留学生最大的痛点是“海归”即“海待”，但在传统的“3+1”模式下，大四全年都要在海外学习，学生将

按你本来的样子生长20250513.indd 186 2025/10/9 20:16:33

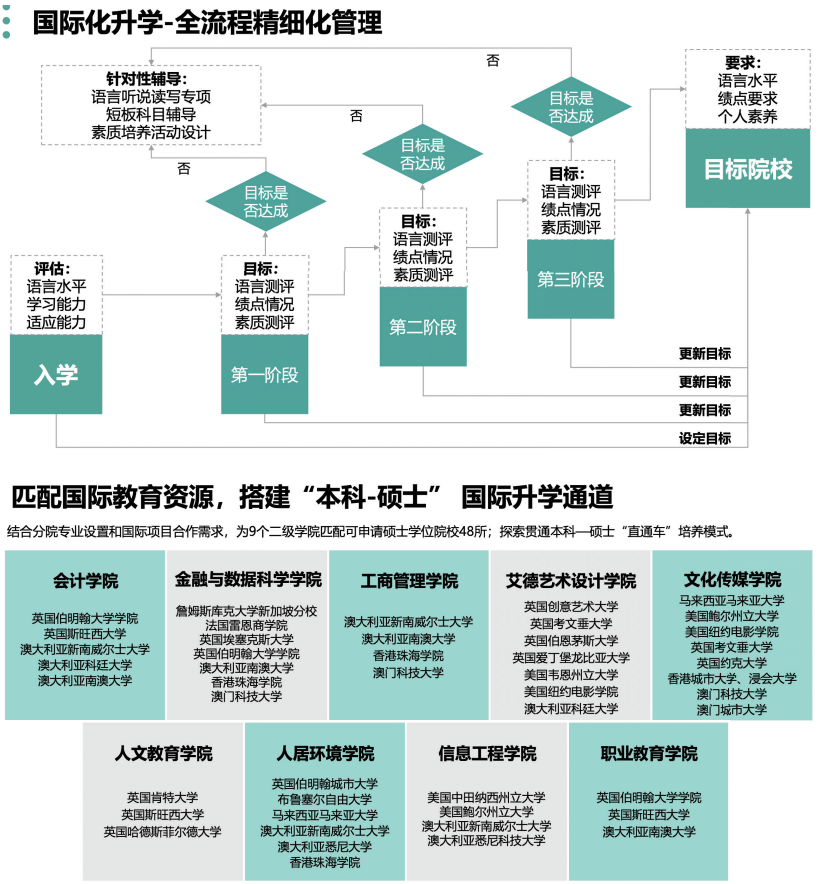


图8–1 西安欧亚学院“本科 + 硕士”国际升学通道

完全错过春招和秋招，回国后工作机会锐减。为解决这个问题，学校推动与海外院校商讨将“3+1”调整为“1+2+1”或“2+1+1”，希望让学生大四全年都可以安排实习就业，既有海外学习经历又不错过国内就业机会。再如，对于出国学习而言，学校、专业和课程选择是重中之重，对于有出国学习意向的学生，西安欧亚学院将在前两年全力帮助学生解决语言问题，以及学校、专业和课程的选择问题，助力学生建立自主选择能力，让他们在出国后目标感更强，成功率也更高（图8–1）。此外，对于没有出国

按你本来的样子生长20250513.indd 187　2025/10/9 20:16:34

需求的学生，西安欧亚学院倡导在地国际化理念下的国际化在地行动，将联合国可持续发展目标等国际主题活动引入校园，以环境保护、支教活动、参观高企、走入社区、网络研讨等多样化方式，持续丰富国际人文活动[①]内容，吸收并鼓励学生参与全球主题活动，培养学生世界公民意识，拓宽国际视野，提升学生国际竞争力，学生不用出国也可以沉浸式体验国际化的教育教学。

3. 成为在地国际化先锋院校

2003年，瑞典马尔默大学（Malmo University）主管国际事务的副校长本特·尼尔森（Bengt Nilsson）指出，所谓高等教育国际化，就是为全体学生在大学期间提供国际化的发展维度，让他们有能力和机会去接触和学习不同的理念和观点，高校应该关注与教职员工及学生息息相关的各个方面，而不仅仅是不超过4% 的国际教育流动性。马尔默大学认为高等教育国际化的重中之重是帮助学生建立起国际化知识架构。在这种知识体系的支持和帮助下，学生可以更好地理解其他国家的文化、宗教和价值信仰，从而帮助学生更好地参与全球交流。为了实现这样的国际教育理念，学校制定了国际化发展五年规划，并匹配了充足的支持资金。一方面帮助教职工强化语言能力，另一方面支持教职员工赴其他国家和地区交流学习。五年规划结束后，对现有国际化发展情况持续评估，以此不断调整和迭代学校国际化发展路径。在此基础上，马尔默大学对国际化发展路径进行细化，通过课程改革、学习成果评估、语言提升、教职员工成长、跨文化交流、学生社团、实习实践、学生流动、国际关系和国际合作、行政、服务与咨询等13个细项实现学校的经营目标（图8–2）。

① 注：国际人文活动（ASAP 计划）是西安欧亚学院的在地国际化品牌活动，主打品牌活动为每年一届的 IEF 国际教育节，此外还包括国际项目迎新周、海外名师见面会、国际暑期夏令营等。

按你本来的样子生长20250513.indd 188 2025/10/9 20:16:34



图8-2 马尔默大学国际化发展细化项目

作为一所具有很强战略选择的高等院校，虽然从国家各项指标看还不是很国际化，但西安欧亚学院不会为了指标数据而迎合性地去做国际化，相反会结合学校办学层次和资源能力，做出自己认为有价值和意义的正确选择，对于外界评判看得不重，更在乎自己认为正确的选择。经过多年发展，学校不仅拥有国际化的校园环境，以及完全与国际接轨的教育教学配套设施，而且开始建立起独特的国际化发展理念，即在地国际化理念。在差异化的国际化发展理念和战略选择下，西安欧亚学院逐步走出一条独具特色的国际化发展道路。

高校国际化发展不仅与学校相关，而且与政府及社会关系都很大，国际局势变化也让各国高校都开始重新思考国际化议题。新冠疫情给全球高校提出的最大问题，就是如何在人员不流动的情况下做好高等教育国际化？在跨境人员流动量比较大的欧洲国家相对保守，并不主张人口大规模跨境流动。三年疫情和国际地缘政治环境的剧变，让最早由瑞典学者本特·尼尔森提出的“在地国际化”理念在疫情结束后开始火热起来。在地国际化意味着无需出境甚至足不出校，就可以实现国际化教学和跨文化交流，但这种思想在全球化浪潮和新自由主义思想蓬勃发展时期被完全边缘化，甚至被认为有“闭关锁国”的意味，也因此在思想体系和指标建设上

按你本来的样子生长20250513.indd 189　2025/10/9 20:16:34

还不成熟。

“如果欧亚学院的国际化没有本地行动，那就没有根了；但如果只是一所本地院校，其他学校怎么干我们也怎么干，那就失去了自己的独特价值。”胡建波说，“欧亚学院再国际化也是一所西安的大学，60% 的生源都来自陕西，毕业生也主要在本地工作……因此，我们希望学生能将国际领先的发展理念带入本地改变和造福社会。”在胡建波看来：西安欧亚学院既不能只是一所本地院校，别人做什么自己也做什么；更不能是一所离地化院校，人才培养目标是让学生离开本地后就不再回来；西安欧亚学院坚持国际视野、在地行动，培养的学生必须具备国际视野，但目的是为本地培养人才，主要服务于本地的企事业单位。

2020年，西安欧亚学院在制定“十四五”规划中借鉴了包括马尔默大学在内的几所国内外标杆大学的独特做法和经验，再次梳理在地国际化发展理念，形成以国际化发展委员会为战略引导，协同协调国际化资源，国际合作与交流中心提供涉外支持和服务、语言中心提供英语提升，人事处、财务处、学生处等行政部门协同辅助的全校国际化提升的战略布局，并以研究的国际化、课程的国际化、教师的国际化、合作伙伴的国际化、品牌影响力的国际化、学生的国际化、学术领导力的国际化和环境的国际化等八个维度为基础，全面加快国际化发展进程。

基于对马尔默大学的标杆研究，西安欧亚学院确定在地国际化发展内涵。围绕学生、教师、学校、社会、国家等多个维度，通过引进来的方式实现优质资源的自我转化，提升教育教学质量，进而实现“立足本校，服务社区，辐射全国”的目标。在人才培养方面，引入优质伙伴先进的知识教育体系和教学方法，注重提升现有教育教学质量，从早期的知识引进逐渐向培养模式引进过渡。在引进来的同时，强调资源的自我内化，从单纯的“引入－复制”模式向“高度内化－为我所用”进化，改善现有教育理念和教学模式，培养具有国际视野和国际竞争力的国际化应用型人才（图8–3）。

按你本来的样子生长20250513.indd 190 2025/10/9 20:16:34

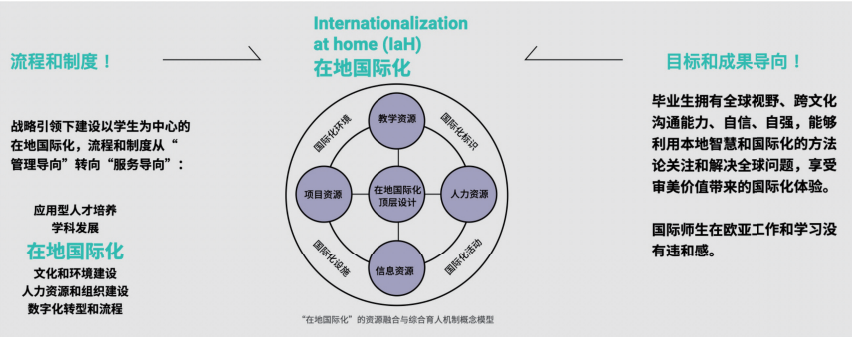


图8–3 西安欧亚学院在地国际化整体思路

在国际化发展层面，西安欧亚学院希望实现有效的资源通过有效的方式实现有效的使用，有着国内领先的发展理念。大多数国内高校更关注资源的偏向性使用，即越优秀就获得越多资源，也就是“锦上添花”，其实是教育不公平的具体体现。西安欧亚学院的国际化发展遵循普惠原则，国际化资源受惠的是全体学生而不止是优秀者，在国际化发展上选择“雪中送炭”，将资源更多用在最多学生受用的最有效的地方——课程。高等教育服务的内容构造组成、内容提供过程以及成效评价等方面如何体现出国际化，是西安欧亚学院最为关注的问题。2024年，西安欧亚学院提出全新发展理念，即课程设置理念国际化、课程实施过程本土化、成效结果评价国际化。“我们把国际化重点放在两头，但实施过程要尊重国情，这既与国情及文化相符，又能和教育的共性结合起来。”西安欧亚学院副校长孙建荣说，“虽然中国文化早已融入教师和学生的血液，但课程设置和课程评价依然可以超越国情，追求国际教育的共性。”

“很多国内高校只重投入，讲究过程但结果不好评价。在欧亚学院不一样，任何一门课程觉得做得好，那就必须将证据拿出来，否则就是自卖自夸。我们按照国际通行做法做课程检视，通过检查说明实施成效。”孙建荣说，“在这种指导思想下，通识教育学院写作课程和思政课程都在进

按你本来的样子生长20250513.indd 191　2025/10/9 20:16:34

一步做全面改革。以思政课程评价为例，要保证意识形态对人的影响，就要从成效角度去做，教学目标上对国家、下对学校，从人的培养角度去思考教学行为设计是否有效影响到学生？最终成效是对人的影响和改变。”学习关键看成效，高校要以成效为原点逆向思考如何设置课程。西安欧亚学院在地国际化发展以普惠为原则以课程为锚点，课程设置和课程打造逐步按国际标准来做，受益面最广，受益学生最多。“国内高校学生作业很少，所谓的‘作业’最多只能算练习。如果学生来到欧亚学院学习，最深刻的印象是必须写作业，只要有这个口碑出去，那就是国际化，就是国际高等教育的基本做法。”孙建荣说，“现在国内很多高校写作课都没了，但欧亚学院非常重视写作课程；国内很多高校的教学大纲都只是教务处的管理文件，教师和学生并没有真正在使用，但欧亚学院希望所有教学活动都跟着国际通行的教学大纲走……这些教育教学的日常运行细节才是国际化最直接的体现。”

在西安欧亚学院国际事务委员会，研讨过程完全遵循罗伯特议事规则（Robert's Rules of Order）。任何人到了委员会都只是委员，其他身份全部消除；每个人都有发言的权利，更承担有效行使权利的责任；一分钟发言时间，任何人都不能打断；委员会主席没有投票权，他的责任是有效维护每个人发言的权利……这种组织运行方式本身，就是学校国际化的具体体现。在孙建荣看来，西安欧亚学院横向职能部门的国际化程度很高，纵向围绕教育教学的二级学院的国际化还在推进过程中；校园环境已经和国际化大学没有差别，但内涵还需要提升，因为校园环境不只是生活环境更是学习环境；对人的关怀、对教育事业的执着等卓越的国际化理念在西安欧亚学院已经有了很好的落脚点，在以学生为中心满足学生需求层面已经做得很好。

“在国际化发展过程中，最大困难是人的意识的改变，特别是分院院长、教师、学生、家长如何正确看待国际化。例如，学校国际化发展目标是提高教育教学质量，助力学生升学和就业，但有些家长和学生就会认为

按你本来的样子生长20250513.indd 192 2025/10/9 20:16:35

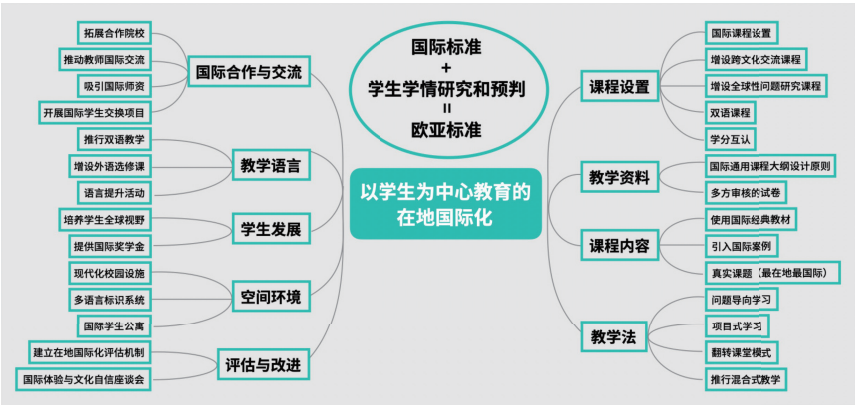


图8–4 西安欧亚学院在地国际化标准探索

学校是为了多收费。对于分院来说，国际化发展对于一流专业和一流课程评选似乎没有直接效用，在资源有限的前提下，很多时候会将精力优先放到其他事项上。”丁洁说，“在国际化委员会推动下，最初几年以绩效方式强推，让各个分院真正看到与海外院校合作，以及学生参加国际竞赛对教育教学质量提升的帮助，然后再放开绩效给出空间，大家就都愿意积极去做了。”

对于高校国际化发展的认识，过去中国都是向欧美国家学习，指标也大都来自西方国家，并没有自己定义的国际化概念和指标。当前在地国际化思想整体还偏于概念，没有清晰的标准体系，只是强调要更关注大学内部发展和在地指标建设。在地国际化思潮的兴起，让中国与西方国家有机会站在同一起跑线去定义概念和指标。目前，国家层面已经在积极研究在地国际化指标体系，西安欧亚学院也在根据自己的资源能力和实践经验探索指标体系（图8–4）。基于西安欧亚学院在地国际化实践层面的前沿性探究，中国教育国际交流协会和上海市教育科学研究院都将学校确定为在地国际化标杆案例的重点研究对象。

按你本来的样子生长20250513.indd 193　2025/10/9 20:16:35

按你本来的样子生长20250513.indd 194 2025/10/9 20:16:35

第九章

建造西安最美大学校园（1997–2025）

环境对人的影响是巨大的，当人们与空间产生共鸣时，就会积极地回应它。西安欧亚学院之所以对校园环境有终极追求，是因为并不只是将它看作生产资料，而是视为教育产品中最重要的组成部分——必须要让学生知道什么是美好、什么是精致，以及作为人应该如何诗意地栖居。

1. 令人耳目一新的国际化校园

在创业之初资金有限的背景下，要在短时间内建起一所拥有上万学生规模的学校，旧房改造无疑是最好的选择。1997年下半年，胡建波及创始团队成员在寻找全新办学场地时，最终选中位于西安市南郊华安禽业集团旗下的机械化养鸡场，最大的原因就是它拥有若干栋现成的楼体，虽然废弃多年但经过改造马上就可以投入使用。当时养鸡场已经无法生存下去，因此学校很快租下300亩土地中的80亩，将鸡舍改造成学生宿舍，将餐厅和办公楼简单改造之后投入使用，再投资1500万元新建一栋教学楼，也就是后来的1号教学楼……一所能容纳五六千名学生上学的学校，在短短一年多时间就基本建成了。“在当时的条件下，我们的出发点就是要用最快的速度和最低的成本将学校建起来，让招进来的学生有宿舍可以住、有教学楼可以学习。”胡建波说，“我们新建的1号教学楼在设计上

按你本来的样子生长20250513.indd 195　2025/10/9 20:16:35

采用欧式西洋风，那是一栋白色的单体教学楼，后来因为征地拆迁被拆掉了，如果用现在的审美去看其实不太好看，但在当时很洋气……1号教学楼内部结构很简单，就是一条走廊，走廊边全是教室，不少早年毕业的校友都对那栋楼印象深刻，因为在那里度过了自己的求学时光。那时候，我们对建筑没有太多思考，也完全没有思考的条件。”

让胡建波最难忘的是1号教学楼的封顶仪式，虽然没有亲自到现场，但他的办公室正对着1号教学楼，透过窗户就可以清晰地看到整个仪式，又是鞭炮，又是掌声，现场十分热闹，但看着看着他就突然情绪失控，眼泪止不住地往下流……“不去现场就是担心自己会失控，没想到最后也还是没控制住……当时真的是有一股初生牛犊不怕虎的劲头，两手空空就敢开始办学校，现在想起来都还有点后怕。”胡建波说，“1号教学楼建筑面积有9000多平方米，可以容纳4000多名学生上课，这栋教学楼建起来后，整个学校一下子就有模有样了，为未来几年发展奠定重要基础。”随后两年，西安欧亚学院又先后建成2号教学楼和3号教学楼，以及四栋学生公寓，用地规模也扩大到147亩，一所万人大学初见雏形。

1999年，全国高校开始大扩招，伴随大扩招同步启动的就是各个大学的新校区建设。西安欧亚学院、陕西师范大学、西北政法大学、西安邮电大学等是陕西最早一批启动新校区建设的高等院校。西安欧亚学院地处南郊，虽然偏僻但也有好处，那就是将围墙破开就可以拓展新校园，因为周围都是农田。最初，胡建波想着能有300多亩校园就可以了，但没想到其他几所公办院校一开辟新校区就是千亩起步，几所规模领先的民办高校也都是几百亩起步储备土地用于建设新校园。2000年，西安欧亚学院也不甘人后，从最初只想拓展100多亩扩大到300多亩，再到最终以每亩地10万元的价格咬着牙买下700多亩土地。在这个过程中，华安禽业集团旗下机械化养鸡场也被一分为二，一半卖给了西安欧亚学院，一半卖给了房地产公司。经过这一波土地购置工作，西安欧亚学院占地面积达到近千亩，校园用地问题基本得到解决。

按你本来的样子生长20250513.indd 196 2025/10/9 20:16:35

有了土地就要开始规划建设新校园，作为陕西最早建设新校园的高等院校之一，西安欧亚学院可以学习和借鉴的对象并不多，但面对千亩土地，胡建波涌现出更高层面的追求，希望能以高起点规划设计校园，建百年名校。非常偶然，胡建波是在看电视时看到浙江万里学院建设的新校园，让他感觉眼前一亮，因为从没见过那种风格的大学校园。他就让工作人员联系浙江万里学院校园规划设计方——宁波市建筑设计研究院，帮助学校规划设计新校园。在校园设计完成并建造出几栋教学楼之后，胡建波发现整体效果和浙江万里学院十分相像，南方较为多见的红砖建筑第一次在西安的大学校园中出现。现在回头看最初建成的那几栋教学楼并不实用，因为窗户特别多，比较适合南方校园，西北地区冬天很冷，当时还没有给每栋



图9–1 西安欧亚学院校园规划鸟瞰图

按你本来的样子生长20250513.indd 197　　2025/10/9 20:16:36



图9–2 西安欧亚学院北区联体教学楼（局部）刘夙培 摄

楼都加装空调的条件，因此体验并没有很好。但无论如何，红砖建筑当时在西安高校中极其新潮，令人耳目一新，和其他院校非常不同，这正是胡建波想要的效果。“宁波建筑设计研究院做出来的整体规划，我们后来几乎都没有改过，校园整体是一个对称布局，北边是教学区，南边是办公区、生活区和餐饮区，当然也有几栋教学楼，西边是住宿区，东边是正门及进校景观，中间是图书馆、体育馆、体育场、大学生活动中心和园林景观等公共活动空间。”胡建波说，“从规划上来说，我觉得还是很不错的，因此学校也坚持一张蓝图绘到底（图9–1）。”在这个过程中，西安欧亚学院北区联体教学楼（图9–2）、西区10栋学生公寓楼和餐饮大厦等陆续建成并投入使用。

按你本来的样子生长20250513.indd 198 2025/10/9 20:16:37

2. 凝结着欧亚精神气质的大学图书馆

2003年，正式纳入国家统招序列成为全日制普通高等专科院校之后，西安欧亚学院开始筹建图书馆。由于图书馆之于一所大学有着十分特殊的重要意义，常常是一所大学精神气质的凝练体现，因此胡建波下定决心要建出一栋“定海神针”式的地标建筑。经过仔细筛选，西安欧亚学院最终选定中国工程院院士、清华大学建筑学院关肇邺教授及其团队作为设计方。

那时候，中国正在火热筹备2008年北京奥运会，鸟巢和水立方等奥运会主体育馆设计方案相继敲定，异形建筑思潮开始在国内流行开来。最终，在关肇邺教授团队提交的若干个设计方案中，胡建波一眼就看中了由一栋横向铺开的山形建筑和纵向挺立的钟楼相结合，时空相融、高低呼应、错落有致的独特方案，这同样也是关肇邺教授团队最推荐的一个设计方案（图9–3）。“我们选择这个方案的想法很简单，因为学校东门正对面就是



图9–3 西安欧亚学院图书馆　王纲 摄

按你本来的样子生长20250513.indd 199　2025/10/9 20:16:40

清凉山，因此就想用图书馆这座知识之山和自然之山相呼应。”胡建波说，“当然这也是非常大胆的一个选择，在陕西高校中绝对是开风气之先，直到今天也没看到更好的高校图书馆设计方案。”然而，让胡建波没想到的是，最初计划投资3000多万元耗时六个月就能竣工的图书馆，最后竟然建建停停盖了三年多时间，共计耗费近7000万元才真正建成投用。好在功夫不负苦心人，正如胡建波所希望的，图书馆建成之后确实如“定海神针”一般将西安欧亚学院的校园品位、精神气质和审美高度都定格在了一个很高的水准上，成为西安市重要的地标建筑之一。2009年，西安欧亚学院图书馆荣获中国建筑学会评选的中国建筑设计最高荣誉奖——中国建筑学会建国60周年建筑创作大奖。

2006年，随着学生规模逐步扩大到两万多人，西安欧亚学院又新建了综合体育馆、体育场、金桥餐厅和六栋学生公寓。2010年，由于电子正街要穿校园而过，最早建成的1号教学楼和旧行政楼面临拆迁，西安欧亚学院再次邀请清华大学建筑学院采用全新设计理念，在原欧亚驾校的位置设计建造新行政楼和四栋合围出四合院形状的教学楼（图9–4），这组建筑于2013年正式投用。在建造这一组建筑时，西安欧亚学院在胡建波的带领下在建筑上越来越有追求，融合应用了不少全新的建筑理念。例如，行政楼中间采用冲顶设计，让人走进去感觉十分开阔和敞亮，但结构上必须增加几根横梁才能将整栋建筑支撑起来，设计师就顺着横梁设计出几个极具特色的透明的鸟巢会议室（图9–5），整栋楼的格局和品位瞬间拉升了一个档次。其他高等院校会议室大都是密闭的，但西安欧亚学院的会议室则是开放和透明的，在外面可以看得一清二楚，这也充分体现了学校的管理理念。“这组建筑做完后，欧亚学院就没有再建新楼了，整个校园盖得非常节制，绿地面积特别大。一方面是因为财务不宽裕，另一方面也希望能给学生营造更舒适的校园环境。”胡建波说，“其实，建筑和人一样需要生长，欧亚学院因为资金有限边发展边建设，而非一次性建成，反而让校园建筑呈现出很强的历史感、脉络感和生命感。”

按你本来的样子生长20250513.indd 200 2025/10/9 20:16:40



图9–4 西安欧亚学院南区教学楼　王纲 摄



图9–5 西安欧亚学院行政楼　王纲 摄

按你本来的样子生长20250513.indd 201　2025/10/9 20:16:45

> 中国第二家设计博物馆诞生记

党晟[①] 口述

在欧亚学院工作这么多年，最愉快的一件事就是参与建成设计博物馆。有一次，胡院长对我说，在校园东北角准备规划一个文化中心，包括音乐厅、展览馆，甚至还可以建一个博物馆……一听到“博物馆”三个字，我的热情就来了。大学办博物馆天经地义，国外很多大学都拥有自己的博物馆，对学校品牌提升也有很大帮助。但据我了解，陕西民办高校中还没有一所真正将博物馆建设提上议程，甚至很多公办院校都不太有热情，这是很令人遗憾的事。

一想到博物馆，很多人就会想到价值连城的古董文物和艺术品，欧亚学院肯定没有这个财力。我们经过研讨最后决定办一个设计博物馆：第一，欧亚学院设有艾德艺术设计学院，对学院未来发展有帮助；第二，设计博物馆在全国都很少，只有中国美术学院设有中国国际设计博物馆，我们如果建成设计博物馆，在全国算是第二家；第三，设计博物馆有很强的观赏性，而且学校财力也能支撑，这一点特别重要。例如，在现代设计史上，椅子是很多设计师尤其青睐的设计对象，甚至包括建筑师都喜欢设计椅子。于是，很多椅子就成了名椅子，成为现代设计史上的代表作……我们就可以去购置那些已经成为经典设计的椅子，拥有正版授权的企业出品的椅子一把也就是几千元，最多就是几万元，学校完全买得起。

我和胡院长一碰，很快就决定先在图书馆划出一片区域办设计博物馆，而且第一年就批了100万元预算让品牌传播部去筹建，更难得的是品牌传播部的年轻人办事效率特别高，很快就将设计博物馆办起来了，而且

① 党晟：原西安文理学院艺术设计系教授、日本京都造型艺术大学客座教授，2010 年加入西安欧亚学院担任艾德艺术设计学院首席教授，兼任西安欧亚学院文化委员会主任、设计博物馆馆长。

按你本来的样子生长20250513.indd 202 2025/10/9 20:16:45

整体效果远远超出我的预期，真的很开心。我其实就是给她们写了几个设计师，告诉她们哪些作品可以买，哪些作品不要买……结果很快就看到作品买回来了，真的效率很高。从最初有建博物馆的想法到基本建成，我们只花了一年多时间。事实上，我在公办院校任职时就特别希望能办博物馆，但随着时间推移也就不敢想了，只希望能办一个陈列室，然而最后也是不了了之。这件事一直是自己职业生涯的一个遗憾，没想到最后在欧亚学院了却心愿，胡院长还给我封了一个博物馆馆长的身份，感觉特别美好。

任何一群人在一起做事，必须要有共同的价值观，否则就不会有凝聚力，更不会有活力，也就做不成事。在我看来，西安欧亚学院就是一个大家都拥有共同价值观的地方，也是每一个对教育有追求的人都能实现梦想的事业平台。

3. 走进欧亚，就像走进一个花园

2014年开始，西安欧亚学院不再建设新楼，而是开始全面改造早期建成的教学楼和宿舍楼，新建层面的重点放在园林景观建设上，校园建设进入校园公共环境建设和旧楼改造阶段。在全新的以学生为中心的国际化教育教学理念指引下，早年建成的教学楼和宿舍楼已经完全无法适应学生发展需求，西安欧亚学院边探索边推进，以全新教育教学理念逐步完成旧楼改造，并在这个过程中树立起属于自己的旧楼改造理念。

首先，追求以人为本，倡导生活教育。由于胡建波旅居加拿大多年，他发现很多国外大学根本不会去建高楼大厦，甚至不会给学生建宿舍楼，但教学楼都很有设计感，每一栋楼走进去都很舒服……空调、暖气、新风系统等都是基本配置，家具、挂画都很漂亮，公共活动空间特别多。国内很多大学都喜欢大面积盖高楼盖大厦，但又几乎没有太多设计感，更糟糕的是体验很差，公共空间特别少，办公家具也缺乏审美趣味……这不是胡建波想要的。教育即生活，在胡建波的影响下，学校旧楼改造全面树立的

按你本来的样子生长20250513.indd 203　2025/10/9 20:16:45

第一个理念，就是必须增强舒适性，空调、暖气、灯光、色调、新风系统全都要做到位，并且要尽可能多地为学生开辟公共活动空间，在教学楼空余场地设置沟通交流空间，如增设咖啡厅等。其中，最具特色的是学校在老旧宿舍楼之间兴建的综合性学习生活服务空间——客厅。2020年落成的南区客厅全部采用钢结构和玻璃新材料建成，以极简工业风拉出一条70多米长的通廊，随光影变化而若隐若现，集便利店、餐饮店、健身房、办公区、会议区、自习区、公共浴室为一体，空调、暖气、电梯、新风系统配备齐全，24小时开放，待在里面十分舒适（图 9–6）……其实，它只是用了一个不大的建筑体将几栋老宿舍楼连接起来，没想到竟然不仅开辟出一片全新天地，还创造出一种全新体验，并为几栋老建筑注入全新活力。

其次，全面支持全新教育教学改革。西安欧亚学院每一栋教学楼改造，基建单位、使用单位（二级学院）和业主单位（学校）都必须全程参加，共同完成教育空间的营造与创新。例如，艾德艺术设计学院教学楼就极具艺术气质，当时从法国留学回来的于海院长希望教学楼中间能有一个宽敞的大堂，可以用来举办各类文化艺术展览，最终建成一栋非常有特色的教学楼，走进去的感觉和其他教学楼完全不一样，文化艺术气息扑面而来（图9–7）。再如，在信息工程学院教学楼改造过程中，时任信息工程学院院长张乐芳就要求内部空间环境必须全面和企业接轨，最终绝大多数教学空间和研讨空间都和企业工作场景完全一致，让学生在校期间就完全融入企业场景。在教学楼改造层面，西安欧亚学院拆除了很多隔墙，全部采用玻璃新材料来做区隔，增强学习空间的开放性；在色调上，全面改变过去灰暗沉闷的色系特征，变得更加清新明亮，天然就能给师生带来好心情（图9–8）；在空间上，不仅增加了很多公共研讨空间，而且帘子多围墙少，功能多复合性强，空间利用率很高，因此不用盖太多楼就足够满足需求……如果教育空间无法支持教学改革，践行国际化的教育教学理念就将完全沦为一句空话。

第三，建筑理念与国际接轨。在早期发展阶段，西安欧亚学院在建筑

按你本来的样子生长20250513.indd 204 2025/10/9 20:16:45



图9–6 西安欧亚学院南区客厅（局部）王纲 摄



图9–7 艾德艺术设计学院（局部）张省会 摄



图9–8 高职学院教学楼（局部）王纲 摄

按你本来的样子生长20250513.indd 205　2025/10/9 20:16:49



图9-9 西安欧亚学院琴岛 王纲 摄

上只要求经济实用，但在全新国际化教育教学理念下，旧楼改造必须全面与国际接轨，包括践行绿色建筑和智能建筑等全新理念，全面采用绿色环保新材料，中空玻璃、外墙保温、绿色节能……让人们特别愿意在里面待着。“每一个参观过学校的人，第一感觉就是环境太好了，它把环境育人上升到了一个很高的层面，建筑在欧亚学院有着特殊意义，是培养学生的一个重要支点，能够改变人的精神气质，走进琴岛（图9-9）、设计与媒体实验中心和南区客厅这样的地方，体验特别好。”西安欧亚学院党委副书记、纪委书记王志强说，“欧亚学院美好的校园环境和全体教职工对教育事业的执着追求，也激发了自己职业生涯的第二春。在这个过程中，生活也开始发生变化，打球、练琴、唱歌一样都没落下，每天一大早就到操场和学生一起跑步，一下班如果没有其他事就会到琴岛练琴和唱歌，生活过得有滋有味。”在胡建波看来，一所大学要想在一个区域成为科教文化中心，建筑和环境很关键，人们走进校园要能看到先锋的建筑雕塑、美好的空间环境、高水平的审美以及绿色环保技术的应用，才有可能引领社会进

按你本来的样子生长20250513.indd 206 2025/10/9 20:16:50

步。“一所大学的建筑和环境必须充分体现自己的价值观，作为一所在地国际化大学，欧亚学院的建筑和环境必须既绿色环保又朴实不奢华，呆在里面很舒服，但又不着痕迹，既有艺术的追求，又特别贴近普通人……一股自由平等和开放的气息弥漫其中，幸福感油然而生。”胡建波说。

在西安欧亚学院，讨论任何问题首先必须考虑规划问题，校园二期规划就从2010年一直做到现在，不停地请不同的企业提供服务，最终选定清华大学建筑学院的一个规划方案。为了配合这个方案，西安欧亚学院又做了道路与停车场、基础设施、餐饮与服务、体育设施、教育空间、学生生活空间、产学研、景观与雕塑、绿色环保校园、财务规划等10个子规划。目前，国内还没有大学在校园规划层面做到如此细致，学校未来五年要做的项目都已确定，项目规划也已做完，预算也都匹配上了。“我们将主动改造和被动维修结合起来，每年被动性的维修费用达到3000万元，有些设施坏了就坏了，大改时一次性改造完，这就是有规划的好处。欧亚学院每改造一平米的费用约为5000元，百分之六七十的旧楼已经按照国际标准完成改造。”胡建波说，“环境真的太重要了，走进行政楼，人的行为全变了；走进新改造的教学楼，学生的态度和行为也都发生改变，环境具有终极意义。”在全新理念下，西安欧亚学院2号至5号教学楼、餐饮大厦先后完成改造。由于改造理念新标准高，学校每改造一栋楼都要耗费数千万元，成本依然高昂。因此，西安欧亚学院近几年又将校园改造项目分为大建设、中改造和微更新三大类，根据旧楼特征差异化选择具体改造方案，进而有效控制改造成本。“过去几年，我们选择改造旧楼而不去盖新楼：一是虽然学校旧楼改造成本高，但依然要比新建大楼低很多；二是希望保留学校的历史感，让学生在校园就能感受到建筑在不同年代的生长，通过建筑和环境建构出历史纵深感和人文艺术气息。”胡建波说，“未来十年，学校在基建上将投资10亿元，其中5亿元用于新建大楼，5亿元用于改造旧楼，旧楼改造依然是最重要的组成部分。”

“欧亚学院的校园独具一格，尤其是图书馆，它就敢盖成那个样子，

按你本来的样子生长20250513.indd 207　2025/10/9 20:16:50

是陕西省绝无仅有的图书馆。校园总体规划十分超前，很少有改动的地方，然后一步步施行，一点一点往里面填东西，而不是一下子盖起一片楼。面积不是很大，但让人感觉很宽敞很舒服。特别是绿化，真的是下了血本，走进去就像走进了一个花园。”原陕西省教工委主任、西安欧亚学院高级顾问刘炳琦说，“我喜欢摄影，摄影机里的照片分为五个部分：一个是国外，一个是全国，一个是陕西，一个是西安，还有一个就是欧亚学院。为什么喜欢拍欧亚学院？因为它值得拍！这么一所花园式的现代校园，可以说是陕西高校一道靓丽的风景线，在很大程度上树立了陕西民办高校的形象，不断吸引全国学子前来求学。有好多次，胡院长就领着我逛校园，问哪些地方可以改进，自己也参与了不少意见，学校各个角落都去走过，每次发现问题他就马上安排人处理。在这个过程中，最让我印象深刻的是他对学校的那种感情，就像对自己的子女一样关切，说实话很感染我，确实付出了很多心血。”

> 全国领先的高校大后勤服务体系

西安欧亚学院大后勤服务体系秉承“以客户为中心，以贡献者为本”的指导思想，围绕学校发展战略，先后经历了四个发展阶段：基础服务阶段（1995—2004年）：学校成立总务处履行后勤职能，以职能导向为主，重在为教学和师生生活提供有限的服务保障，呈现层级多，边界明确，强调管理、弱化服务的特点。传统的后勤机制决定了员工在工作中处于被动等待任务的状态；主动服务阶段（2005—2009年）：学校进行“大部制”改革，成立后勤集团，以业务导向为主，整合服务资源，弱化组织内业务边界，注重服务能力发展，主动与服务对象交流需求差异，由被动接受转变为主动服务；品质服务阶段（2010—2018年）：欧亚后勤贯彻“以客户为中心”的理念，把客户需求和服务体验作为工作开展的目标和重心，按

按你本来的样子生长20250513.indd 208 2025/10/9 20:16:50

照客户属性将服务业务进行划分，围绕学校教育教学核心业务和校园基本运行保障任务，积极引入管家服务模式，持续提升服务质量，为客户提供高品质的校园服务；卓越服务阶段（2019– 至今）：欧亚后勤在坚持品质服务的同时，进一步加强服务过程管控，建立质量文化和质量管控体系，持续提升校园高效运营与优质服务的能力，致力于为学校国际化发展战略实施及应用型人才培养提供有力支持和保障，助力学校声望和行业影响力。

在变革演进过程中，后勤集团遇到诸多挑战，其中最为人所知的便是——窗帘的故事。当时，某学院的一名教师在上课使用投影时，发现投影投射存在反光问题，影响了学生的学习体验。于是，就将问题反馈到后勤集团，希望能为教室安装窗帘。然而，由于当时各职能部门分工明确且流程繁琐，后勤集团告知教师，需先向财务处申请费用。老师找到财务，财务处反馈称，年初预算中并未包含此项开支，因此需向采购部门报批。采购部门则又提出，加装窗帘需要在墙上打孔，这还需得到基建处的批准……就这样，经过八九个月的时间，窗帘依然未能安装到位。在年底述职大会上，该学院的院长对窗帘安装问题进行了投诉，涉及的相关部门均受到了问责。那时，类似这样的问题并不少见，这些问题的发生，促使后勤人不断地深入思考，后勤服务如何更好地支撑教育教学核心业务，后勤集团如何更加高效地提供服务、支持和保障，后勤工作的价值贡献是什么……带着这些问题和思考，后勤集团持续探索变革之道、服务创新之道。为此，后勤集团的管理团队相继前往上海、深圳、广州等地进行考察学习，以期找到解决问题的良策。

经过深入研究，后勤集团在2015年提出打造大后勤服务体系（图9–10）。首先，建立以客户为中心的全新发展理念，以客户导向而非职能导向重组内部业务。国内大多数高校都是按职能划分业务，如餐饮、维修、住宿……西安欧亚学院后勤集团则依据客户属性不同将后勤业务重新划分为四大体系——教学服务、生活服务、公共服务和共享服务。

按你本来的样子生长20250513.indd 209　2025/10/9 20:16:50



图9-10 西安欧亚学院大后勤服务体系

其次，在全新大后勤服务体系的发展理念引领下，在全国高校中首家引入物业管家服务模式（图9-11），在客户现场搭建起服务触点体系，并据此反向整合资源，精准满足客户需求。过去都是坐在办公室等电话，现在必须深入现场，主动为客户提供服务。根据客户属性差异，后勤集团划分出三大类管家——教学管家、生活管家、公共管家，并将学校空间划分为若干个片区，每个区域都有专属管家，为客户提供包括服务空间运维、服务品质管控、服务亮点设计以及客户管理和服务体验管理等在内的全空间和全时段的高品质服务，现场管家根据客户需求反向整合资源主动服务客户。“大后勤服务体系中，管家服务无疑是最具价值的部分，其中又以教学管家服务最具特色。教育教学是高校的核心业务，教学服务自然成为后勤集团最重要的职能之一。”后勤集团总经理任龙刚说，“教学管家团队大多数成员都是面向社会公开招聘的具有本科以上学历的年轻人或为欧亚学院的优秀留校生，实行716工作模式，即每周7天、每天16小时驻守教学区，总揽教学区域的教学辅助、会务管理等各项服务工作，让教学单位可以专注于教学，让教师可以拎包授课。”

第三，开启组织结构扁平化变革，后勤集团将原有的“集团—中心—

按你本来的样子生长20250513.indd 210 2025/10/9 20:16:50

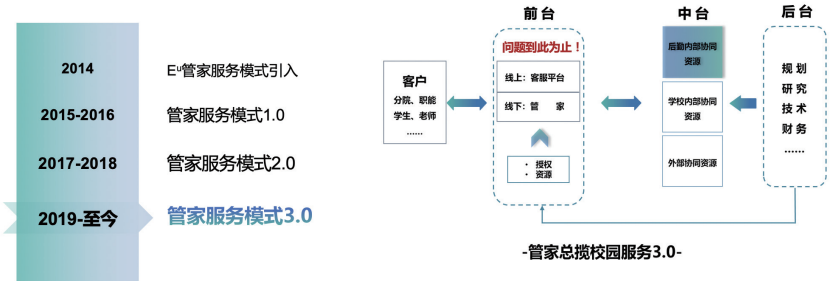


图9–11 后勤集团管家服务模式演进历程

科室—员工”四个层级优化为“集团—中心—员工”三个层级，强调打破业务边界和信息壁垒，形成了扁平化、强协同的服务型组织，在组织中管理者负责提供资源支持和指导帮助，进行员工赋能，激发员工个体效能，从而更好地为客户提供服务、支持，管理人员占比也从8%下降到6%。全面推进标准化作业体系建设，全力降低人为干预影响，其中安保和物业在标准化作业体系建设上最为出色。此外，后勤集团还在基层全面落实列队交接班工作，从安保班逐步扩展到司机班、维修班、门诊部等所有基层员工。“列队对基层员工职业素养提升有很大帮助，当员工站到队伍中就会意识到自己是后勤集团的一员，暗示着自己身上肩负着一份沉甸甸的责任，职业化素养和标准化能力的提升，对于强化队伍的规范化管理和减少管理层级有很大帮助。”任龙刚说。经过系统变革，后勤集团的服务水平和服务能力都迈上了一个大台阶。

第四，高度重视并有力推进组织文化建设进程。作为劳动密集型组织，后勤集团大多数岗位入职门槛相对较低，员工学历层次参差不齐，部分一线岗位员工年龄偏大，且多数来自农村，工资也都相对较低……但后勤集团对员工又有很高的期望，希望每位员工都能在这里既收获成长也拥有归

按你本来的样子生长20250513.indd 211　2025/10/9 20:16:51

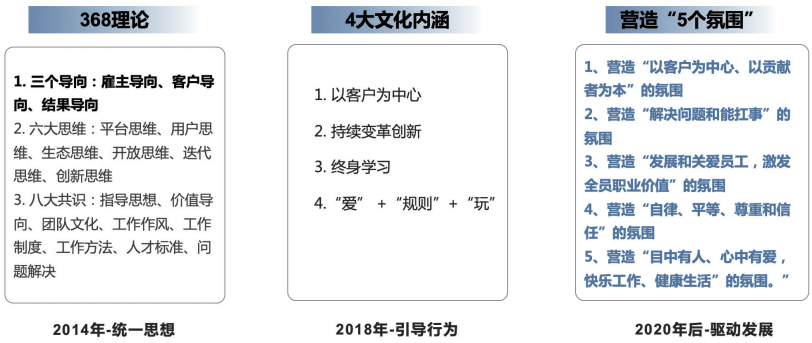


图9-12 后勤集团组织文化建设演进历程

属感。为了有效管理团队，必须注入统一的理念和价值观。在大部制改革后，团队成员类型更加多样，思想意识也相对复杂，因此，在第一阶段的组织文化建设中，后勤集团最核心的目标是统一全员思想，并确立了雇主导向、客户导向和结果导向三大核心理念。第二阶段，依托“四四二”发展战略阶段的改革成效，后勤集团相关工作成效显著，并总结出四条文化内涵：以客户为中心、持续变革创新、终身学习，以及“爱＋规则＋玩”。首先，注重员工关爱，持续提升工作幸福感和意义感，以促使大家更好地为客户服务；其次，高度重视工作标准与规范建设；第三，要求管理人员必须定期和员工组织团建活动，带着大家一起“玩”，通过活动传递组织文化。第一阶段侧重于统一思想，第二阶段则更侧重于引导行为。到了2020年，后勤集团进入“驱动发展”的第三阶段（图9-12），在组织建设中持续营造积极向上的五大氛围：第一，营造“以客户为中心、以贡献者为本”的氛围；第二，营造“解决问题和能扛事”的氛围；第三，营造“发展和关爱员工、激发全员职业价值”的氛围；第四，营造“自律、平等、尊重和信任”的氛围；第五，营造“目中有人、心中有爱、快乐工作和健康生活”的氛围。后勤集团的组织文化建设成效显著，最直接的体现就是连续七年满意度都在职能部门位居前列，其中2017-2021连续五年位列全

按你本来的样子生长20250513.indd 212 2025/10/9 20:16:51



图9–13 后勤集团服务满意度调查结果

校第一，满意度都在88% 以上（图9–13）。

“虽然我们取得了一定成就，但绝不能天天只盯着自己的一亩三分地，要到市场上扫描一下标杆是谁，它们做得怎么样，有哪些方面可以学习借鉴等，才能不断提升服务水准。2018年，后期集团开始向外看和向外学，并加入中国教育后勤协会，通过沟通交流、学习成长和报告分享，不断在高校后勤工作领域发出声音，吸引了越来越多的关注，这很重要。”西安欧亚学院党委副书记、副校长张军宏说，“我们不断邀请大家来到欧亚学院，胡院长一手推动将学校建成国际化的最美大学校园，与一流的后勤管理水平相得益彰，几乎打动了所有来访的协会领导和高校同行。”同年，西安欧亚学院后勤集团在中国教育后勤协会先后荣膺“高校后勤文化建设优秀标杆单位”和“高校物业管理优秀标杆项目”两项殊荣，开始在全国高校中建立影响力。

只有通过成功的组织变革和建立有效的组织体系，将变革贯彻体现在员工价值观和行动中，战略转型才能成功。在构建与践行组织文化的层面，后勤集团也积累了不少创新做法。首先，不断赋予员工工作意义感，只有让大家在工作中找到意义感和幸福感，才能投入热情去工作。“欧亚学院的使命是——为学生提供高质量的教育服务。按照胡院长的说法，就是

按你本来的样子生长20250513.indd 213　2025/10/9 20:16:51

要不断提升学生的学习质量和生活质量。学习质量对应的是——教育教学保障体系，那生活质量对应的就应该是——校园生活质量保障体系。我不太喜欢‘后勤’的提法，就提出——校园生活质量保障体系，并将它与教育教学保障体系并置，我们工作的层次与高度马上就上去了……我们必须让员工充满自信，甚至要对自己的工作感到由衷的骄傲。很多学生都很喜欢公寓楼宇管家，也包括安保人员等，他们不经意间流露出善意的眼神和举动，都可能触发学生内心最柔软的部分。”张军宏说，“欧亚学院倡导全员教育、环境育人和以贡献者为本，每一个后勤员工都是欧亚教育的一份子，都是欧亚的‘教育工作者’，都是在做教育工作……教育说大了是积德行善，也是洗涤自己的灵魂，我们的工作非常崇高，完全有理由充满自豪感。”

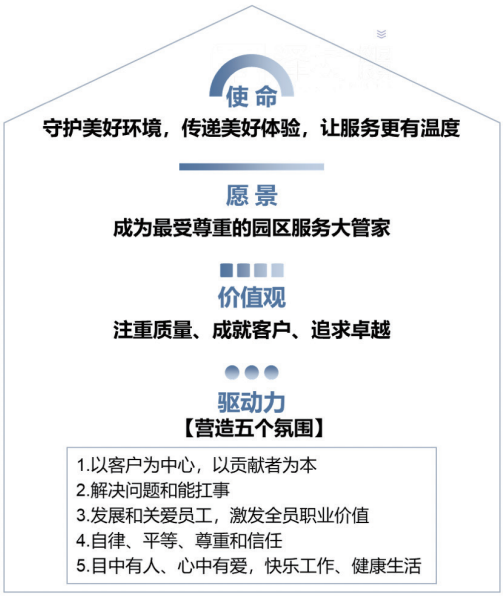


图9-14 后勤集团使命、愿景和价值观

按你本来的样子生长20250513.indd 214 2025/10/9 20:16:51

其次，后勤集团于2022年将沉淀多年的理念再次总结凝练（图9–14），开始打造使命驱动型组织，让员工带着使命感去工作。基于服务型组织本质，后勤集团定位为园区大管家、总揽园区服务：使命是——守护美好环境、传递美好体验，让服务更有温度；愿景是——成为最受尊重的园区服务大管家；价值观是——注重质量、成就客户和追求卓越。后勤集团有260多名全职员工，这么多年来，除正常退休外，几乎很少有员工主动离职，这与行业中后勤部门普遍面临的员工高流动性形成了鲜明对比。最重要的差异，就在于后勤集团制定并实施了一系列详尽的员工幸福感提升计划：逢年过节都会有员工关爱举措；每月都会有员工感谢日；每年儿童节，员工家里12岁以下的孩子都会收到学校送出礼物；每年年末会组织“感恩欧亚、传递美好”等为主题的颁奖典礼和员工自导自演的文艺节目，会邀请家属为员工颁奖，及时传递组织对员工及家庭的关爱……以上种种都体现了集团的细心与温情。此外，后勤集团高度重视员工职业发展与成长，每年都有到国内外学习的机会，仅从原保卫处走向后勤集团乃至其他职能部门管理岗位的员工就有20多人。

“我们出去交流时，很多同行也会问，为什么你们后勤集团的员工不会流失？其实最重要的是他们在这里感受到了尊重和信任。在后勤集团，每一名员工都是学校正式在编员工，都享有五险二金，管理很规范。我们还有一个不成文的规定：如果基层员工在外值班，部门主管最重要的工作之一就是给大家“熬汤”，夏天熬绿豆汤，冬天熬姜汤，多少年雷打不动，都要给员工送到岗位上。”任龙刚说，“其实，在行业中后勤团队管理的突出问题就是员工感受不到尊重，包括我也曾在工作过程中有过自卑心理。事实上，后勤员工的工作很崇高，他们是学校环境育人、服务育人理念最重要的组成部分。在这个过程中，我们还不断对外输出咨询、培训服务，每年接待上百所高校前来学习，自己也变得越来越自信，更加坚定了在学校干后勤工作的决心和信心。我是警校毕业后就到学校工作，完全从基层不断学习成长起来的。在欧亚学院工作首先是要学习，其次是要坚持，最

按你本来的样子生长20250513.indd 215　2025/10/9 20:16:51

后是要全身心投入……只要能做到这三点就一定会有所进步，变得更加自信，进而收获更好的自己。可以说，在欧亚学院工作这么多年，最大的收获就是自信。”

第三，基于学校相对灵活的管理机制，后勤集团力推竞聘上岗和轮岗制度，所有管理岗位都要通过竞聘，所有管理人员都从一线成长起来。“欧亚学院是学习型组织和创新型组织，有很多学习成长机会，不是所有的组织都有这样的土壤。在这里充满了对人的尊重和平等工作的氛围，除了工资因为职级不同而有差异之外，员工福利都是按工龄而非职位高低分配给员工。”任龙刚说，“因为学校有远大理想抱负，是一个使命驱动型组织，因此就能给大家创造更多发展机会，并从中找到职业价值感、荣誉感和自豪感。我们不仅要做好自己，还要影响他人和助推行业进步。”

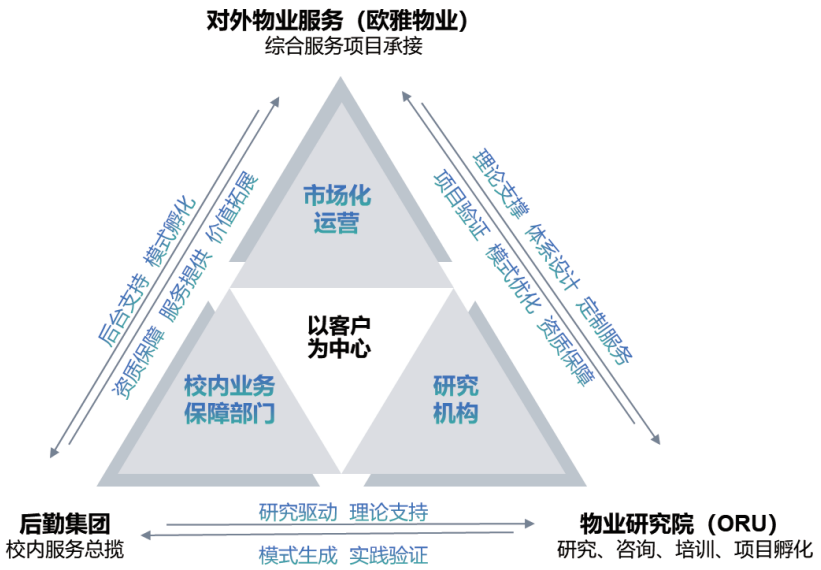


图9-15 后勤集团三大事业体系

按你本来的样子生长20250513.indd 216 2025/10/9 20:16:52

2023年5月，“中国教育后勤协会民办院校后勤分会成立大会暨民办院校后勤创新融合发展论坛”在西安欧亚学院举办，张军宏等人当选分会第一届理事会副理事长，任龙刚当选分会理事会秘书长；2024年6月，陕西省教育后勤协会物业管理专业委员会成立大会在西安欧亚学院举办，张军宏当选委员会主任，任龙刚当选委员会秘书长……基于后勤工作在全国高校中的影响力，西安欧亚学院进一步推动后勤集团走出校园并逐步演化出三大事业体系（图9–15）：第一，欧亚校内后勤保障服务工作，必须持续保持高品质的服务体验，以支撑学校高质量发展；第二，成立物业研究院，将后勤集团多年的实践经验总结出知识体系和方法论，对外输出专业咨询和培训服务，助力人才培养和行业发展；第三，2022年孵化出欧雅物业，专注于为客户提供“定制化、精细化、专业化”的服务解决方案，通过输出“管家服务模式”，助力客户打造高品质的服务体验，并带动学校人才培养工作。

“2018年，我开始分管后勤集团，连续参加18个月例会后，总结出三句话作为未来的发展方向：第一，基于后勤全价值链的流程再造，重点是围绕学校以教学为中心的业务流程再梳理；第二，以研究和技术助推业务发展；第三，重新构建战略性人力资源。”张军宏说，“我们花了两年多时间，基于过往实践挖掘梳理出欧亚大后勤服务标准作业体系，并成为对外输出做社会服务的底层内容；我们还选聘了部分资深的管理咨询工作人员，开始做行业研究和标准制定。此外，我们新设技术总监岗位并组建技术团队，开始通过信息技术手段助力标准建设和提升服务水平，面向未来建构人力资源。”在西安欧亚学院全新“一体两翼”发展战略中，社会服务是其中一翼，后勤集团则是社会服务板块的主力军之一，近两年取得突出发展成效，先后为西北大学、北京交通大学、泉州职业技术大学、南昌职业大学、西影集团、易点天下、重庆泽科物业、昆明银海物业等知名高校和企业提供管理咨询、培训课程和园区运营等专业化服务。

如今，每年都有大量高校到西安欧亚学院学习后勤管理的各项工作。

按你本来的样子生长20250513.indd 217　2025/10/9 20:16:52

在张军宏看来，大家这么有热情，是因为高校后勤管理比较特殊，安全稳定和风险管控极其关键，这是高校后勤工作和商业物业服务最大的不同，也因此建立起特殊门槛。西安欧亚学院的后勤管理拥有完整的风险管控体系，十大类项目共计567个监测点，目前还在持续迭代和优化。“要做好高校后勤管理工作：一方面要深刻理解高等教育生态和政府相关要求，安全稳定不能出任何问题；另一方面还要对学校教学业务有深入了解，融合不了教学业务就将完全失去做好的基础……这些都不像大家想象的那么简单。”张军宏说。

4. 让每一栋建筑都有自己的灵魂

2019年10月，西安欧亚学院投资四亿元正式动工建设西区学生综合服务中心，包括高层学生公寓、室内游泳馆、室内篮球场、花园庭院等空间，集住宿、休闲、文娱、餐饮、社交等复合功能于一体，由极富创新精神的澳大利亚 Denton Corker Marshall 建筑事务所设计。这是西安欧亚学院2010年以来首次兴建全新建筑，目的在于解决学生的住宿问题。学校创立以来，学生宿舍不足一直是胡建波的一块心病。由于宿舍空间有限，欧亚学子最初都只能居住八人间，经过几年努力终于改成六人间，但胡建波觉得还远远不够，他希望学生能住上四人间甚至是两人间。其实，胡建波一直很认同不少欧美高校的做法，鼓励学生在校外居住，因此也在学校推动过一段时间，目前有2500多名学生在校外实习和住宿，但更多学生还是习惯居住在校内。因此，要想改善学生居住条件，全新的学生公寓非建不可。

然而，最初在西区学生综合服务中心设计效果图出来时（图9–16），胡建波心里却有点没底，虽然他感觉建筑很酷，甚至有点像五星级酒店，但又觉得在西安欧亚学院盖这样一栋大楼有点太突兀了，和学校整体风格很不协调，而且容易将其他宿舍楼反衬得像“贫民窟”。在将自己的意见反馈到事务所后，设计师将整体风格稍作收敛，不再那么张扬，但整体设

按你本来的样子生长20250513.indd 218 2025/10/9 20:16:52



图9–16 西安欧亚学院西区学生服务中心（效果图）

计并没有大的改变。于是，胡建波邀请党晟教授来商量这件事。党晟看完设计图后，对胡建波说了四点意见：第一，在大多数其他高校都没有将学生公寓做好时，如果我们能将学生公寓做得特别好，是不是更加体现了学校以学生为中心的教育教学理念？第二，学校原有的学生公寓没有建得很好，是因为当时没有充足的经费，现在有条件了，为什么反而要受原来没有做好的公寓楼的影响呢？第三，建筑需要不断向前发展，每个时代都有不同的思潮，只有拥抱当下的潮流，才能留下这个时代的建筑。第四，全新公寓的整体风格确实不能和学校差异过大，但这栋建筑在外立面上也是包豪斯风格（Bauhaus style），并没有和其他建筑有巨大冲突。听完党晟的意见，胡建波当即决定不改了。不久之后，胡建波到墨尔本出差才发现，那里的建筑就是各有各的样子，完全不考虑相互之间的关系，整座城市也很有自己的风格。“按照发展规划，未来学校建筑面积要从30万平方米扩

按你本来的样子生长20250513.indd 219　2025/10/9 20:16:55

展到126万平方米，因此一定会出现越来越多面向未来的建筑。”胡建波说，“既然我们选择了一条完全不同于传统公办院校和其他民办院校的第三条道路，那么在建筑上也要敢于彰显出自己的与众不同。”在他看来，教育理念在不断变化，教育技术在不断进步，因此大学校园最好不要一次性用建筑将一切固化，而是要有能力像生命体一样不断生长。

西安欧亚学院的使命是——为学生提供高质量的教育服务，包括了高质量的教学服务和生活服务。高等教育是一个系统解决方案，在这个解决方案中，相对于教学改革来说，校园规划和建筑环境更容易见到实效，从这个点先完成突破，同时并行推进教学改革成为西安欧亚学院重要的发展策略（表9–1）。传统大学的基建处是流水线式的组织结构，没有上游就不会有下游，完全没办法实现系统作业，另外职能分布也比较零散，如同时设有规划处、基建处、发展处等平行处室，很难统筹工作。西安欧亚学院则是将相关职能全部归拢到基建处，基建处不是一个职能部门，而是一家小型代建服务机构，采用集成式的组织结构，目前设有教育空间研究中心、项目中心、信息中心和技术服务中心等四个中心，能够十分便捷地实现系统作业，工作效率很高。“欧亚学院对建筑的要求特别高，每一栋建筑都要有自己的内涵，都要能支撑学校发展战略，我们不是简单地在盖大楼，而是必须在战略诉求上有创新性和延展性。大项目都由基建处牵头，内部软装和办公用品采购由品牌传播部和后勤集团共同负责，但基建处拥有管控权，我们是将建筑从外往里做，管控细节覆盖到一桌一椅。”西安欧亚学院基建处处长雷春妮说，“欧亚学院的建筑空间有两大特点：一个是空间复合性特别高，一个是空间周转率特别高。这就能实现用较少的建筑空间满足更多的使用需求，也是大家走进学校都觉得特别宽敞和舒适的重要原因。”

> 西安欧亚学院校园建设历程（表 9–1）

按你本来的样子生长20250513.indd 220 2025/10/9 20:16:55

时间	具体内容
1995–2000	**租赁土地，扩建场地** 为开班教学保招生，校园建设主要集中在租赁土地和校舍面积扩建，完成了满足6000多人规模的教学场所建设，自建三栋教学楼和四栋公寓楼。
2001–2005	**购置土地，推进基础设施建设** 在校生超过万人，集中推进满足万人规模的基础功能建设，土地也从租赁逐步发展到自持，校园规划开始关注人文需求，陆续完成联体教学楼、食堂、浴室和宿舍楼建设。
2006–2010	**遵循“和而不同”的理念，推进公共设施建设** 在校生规模超过两万人，扩大土地储备规模，并将“和而不同”的理念扩展至校园建设，图书馆、篮球训练馆、东大门等公共建筑相继建成并投入使用，大幅提升校园文化底蕴和学生生活体验。
2011–2015	**战略变革驱动校园建设，校园建设支持教学改革** 在“四四二”发展战略驱动下，校园建设坚持以学生为中心，以国际化、应用型、新体验为指引，相继落成行政中心、南区教学楼、北区客厅、大学生活动中心等建筑，多栋旧楼改造同步进行，以支持教学改革和社区化改革。
2016–2020	**全方位打造幸福校园生态** 为了让师生感受到教育的美好，学校启动老旧建筑改造，陆续完成西区 a–c 座、北区 e 座教学楼改造、公寓八人间改六人间、校园交通停车改造、学生洗浴改造、卫生间改造等项目，在以学生为中心理念指引下，建设“国际化、应用型、新体验”的绿色校园、智慧校园和人文校园取得重要进展。

按你本来的样子生长20250513.indd 221　2025/10/9 20:16:55

2021 年至今　为西安奉献一处新的人文景观

30年建设积微成著，已初步建成一座国际化、高品质、注重人文体验的国际化校园，秉承“建百年名校、为西安奉献一处新的人文景观”的建设思想，坚持以建设西安最美大学校园为总目标，全力打造极具美育影响力的大学环境，同时致力于成为国内领先的数字化高校，并逐步形成一套可输出的建设管理模式和服务模式。

在高质量的生活服务中，校园环境和建筑体验首当其冲，由于学生要在大学生活四年，因此校园环境和教育空间就应该是高质量教育服务的重要组成部分。在胡建波看来，不同的环境吸引不同的人，环境的重要性怎么强调都不为过，对的理念和对的环境会带来对的人并将事情做对。欧亚学子生活质量高早已蜚声在外，这离不开学校持续30年的建设投入，在学生中树立起了很好的口碑效应。“环境育人一直都是欧亚学院重要的教育理念，希望学生毕业后有能力过上精致的生活，这和经济条件没有直接关系，更多是一种生活观念的养成。”胡建波说，“我们不追求盲目扩张，坚持去做不多但正确的事，相信慢慢来会比较快，希望学生能在这里真正感受到国际化的教育教学环境。”

以学生为中心的办学理念不仅体现在教学服务和行政服务上，更重要的是要体现在校园生活上。教育即生活，生活即教育。在西安欧亚学院的全新教育观中，校园不是简单的物理空间，而是充满能量的教育场域，校园环境本身就是教育产品的重要组成部分，扮演着极其重要的生活教育功能，因为学生不仅在校园中学习，也在校园中生活。“很多人都没有意识到，环境对人的影响是巨大的，当人们与空间产生共鸣时，就会积极地回应它。欧亚学院之所以对校园环境有终极追求，就是因为我们并不只是将它看作生产资料，而是视为教育产品中最重要的组成部分。”胡建波说，“欧亚学院的每一栋建筑，无论是新建还是改造都绝不将就，单平米造价都是同业的数倍……我们要让学生知道什么是美好、什么是精致，以及作

按你本来的样子生长20250513.indd 222　2025/10/9 20:16:55

为人应该如何诗意地栖居。”大学不仅是一个教育机构，还扮演着区域文化高地的重要角色，有着重要的历史文化价值。无论是整体规划、建筑美感，还是建筑品质，西安欧亚学院都已在民办院校中构筑起绝对领先的整体优势。

> 一文带你游遍西安欧亚学院

文 / 西安一间

“把教育哲学包含到设计里，通过建筑设计实践教育理念，这才是对功能主义最高的运用境界。”西安欧亚学院创办人胡建波这样阐述建筑与教育之间的关系。创办之初，西安欧亚学院就定下两个目标：第一，建一所百年名校；第二，为西安奉献一处新的人文景观。如今，它以建筑景观镌刻城市记忆，也用人文情怀惊艳一城时光，践行兼容并蓄的教育理念，使教育过程成为一份艺术事业。

1997年，胡建波来到这里，眼前所见是一个普通得不能再普通的废旧场地。当时没有人知道他脑海中慢慢呈现的大学是什么样，直到学校落成，并且不断自我更新，践行着教育理念、学习方式、管理模式、组织方式、教育评价等的系统转变。

20多年来，西安欧亚学院不仅没有因为时间流逝和审美变化被冲上沙滩，反而凭借超前的设计理念，在人们越发渴望回归自然、享受田园的今天，在城市钢筋混凝土森林中呈现出——园林里的学校。它用开放的态度与这个快速发展的城市、高密度的社区进行对话，眼前才有了这组像水一样流淌在高楼之间的线型建筑群。

从东门进入校园，眼前呈现的是以大尺度自然地景为主轴的校园空间，前方是象征着浩瀚学海的图书馆，教学楼、行政中心和餐厅分布在主

按你本来的样子生长20250513.indd 223　2025/10/9 20:16:55





1
2

1.
东大门
（王纲 摄）

2.
航拍欧亚的夏天
（詹庆豪 摄）

按你本来的样子生长20250513.indd 224 2025/10/9 20:16:57

轴两侧。穿过图书馆，是一条静谧的小路，左侧是篮球场和足球场，右侧是银杏林和体育馆。走到体育馆就算进入了校园西区，布局着宿舍楼、客厅、教学楼等建筑。

半开放式的聚落式公共空间与实体建筑相互交融，高达70%的绿化，打造出一种整体绿地的校园空间原型，结合生活与学习成为一种以人为本、以自然为主轴的校园环境。以建筑为主体的物理环境营造理当作为教育的一个重要组成部分，西安欧亚学院希望以这样的形式实现制度环境与设施环境对言传身教的诠释，保留部分原生态的地景与树林，成为师生读书散步和讨论的生活场景。

从东门进入，映入眼帘的是校园中央的绿地树林，经由近百米宽的连续绿地、广场、水体和树林，引入花园式景观与水文，形成校园中央的绿色轴线，将校园空间转化为一种以自然绿地作为象征，以图书馆作为轴线端景的大尺度长型绿地方院，配合地形变化远眺草地的尽端，让延绵无尽的自然地景成为永恒知识的铺陈。

建筑以不规则楼宇拼接而成，东面一个斜坡从地面缓缓连接到屋顶，维系了校园自然坡地的完整性。从另一侧望去，图书馆充满现代设计感，中间主楼连接两翼辅楼，配合校园的绿地入轴线，保留了由中央绿地到建筑的视线穿透性。

进入内部，中空环状楼层结构给大厅留出足够的高度，打造出一个通高大中庭，所有室内空间的自然采光都通过建筑设计进行优化，中庭则最大限度地利用自然通风，休息区平铺底层，楼梯平行分布，绿植点缀其间，梳理出一个理性而清晰的空间布局。

2018年底，位于图书馆内的西安欧亚学院设计博物馆开馆，这是西安唯一一家以设计为主题的收藏博物馆。博物馆外立面采用最原始的材质肌理，以呈现空间的风格和层次。一系列黑色隔栅体块将原有场地净化，像一条线划出新旧交界，创造出引人驻足的宁静空间。场馆内部以极其简约的面貌示人，除了以曲线、折线呈现空间的丰富感和趣味，便无多余的

按你本来的样子生长20250513.indd 225　2025/10/9 20:16:57





3 | 5
4 | 6

3.
图书馆

4.
设计博物馆

5-6.
设计与媒体实验中心
（王纲 摄）

设计痕迹，空间内正在发生的展览、正在收藏的藏品，以及来往其中的人才是主角。

四处布局的教学楼既有一致的格调，又各有韵味。南区教学楼由文化传媒学院、艾德艺术设计学院、金融学院和会计学院组成回字形四合院，首尾相连地组织起教学楼群，集中完成教学功能，同时又利用公共空间的插入，使其不那么生硬，模糊了学习和休闲、老师与学生之间的界线。干道连接的主入口，以饱满的设计感强调出节点，内部四方排列的空间优化了流线，公共走廊让不同学院之间的连接更加便捷。

按你本来的样子生长20250513.indd 226 2025/10/9 20:17:02

2018年底落成的设计与媒体实验中心，顶部架起一层休闲空间，让天际线有了更多趣味，从而起到延伸视线、承上启下的作用。建筑内部十分个性化，这里有充满创意的细节设计、半开放和隔间式的小组讨论空间，并且容纳了多元声光荧幕，上下楼层之间也有足够的互动空间，拉近人与人、人与自然光线和景观的关系。

北区联体教学楼由五栋教学楼连接而成，总长超过300米，狭长的布





按你本来的样子生长20250513.indd 227　2025/10/9 20:17:06







7
8
9

7.
西区教学楼

8.
南区教学楼
（王纲 摄）

9.
北 e 座教学楼
（刘夙培 摄）

按你本来的样子生长20250513.indd 228 2025/10/9 20:17:09

局与南区相对称，方正而高大的建筑外观将前后空间分割开来。教学楼内部借助大量窗口，制造出开放的视野，联通了不同教室在休息时间的交流，上下两条空中连廊扩大了课间活动和休息场地，上方的玻璃天窗有着遮风避雨的功能，却不影响采光。

琴岛是联体楼北侧一组充满特色的建筑群，以六组可移动集装箱作为主体的建筑群点缀在草坪之间，仿佛坠入一片绿色的群岛。不规则的分布和联体教学楼形成鲜明对比，打破了规整的节奏，强调了它的活力空间属性。这里是琴房，也是人文艺术交流的区域，外立面由玻璃打造，阳光倾洒到室内，学生们能在这里感受天光变化，洞察四季交替。

西区教学楼独处一方，信息工程学院和人居环境学院共同组成H型建筑，突出的空间顶部铺上了绿色草坪。这栋建筑内部装饰以白色调为主，整齐的立柱撑起天花板，留下连续空间，植入零零散散的休息区。

被西门广场隔开的另一边是高职学院，由三栋呈阶梯状排列的楼宇组成，屋顶是整片绿化，台阶连廊将屋顶公共空间整合在一起，同时服务于几栋教学建筑，延伸了立体的活动空间。内部的阶梯教室一改素净，以黄色调为主，淡黄色地面和桌子搭配橘黄色墙壁和窗帘，青春活泼之感迎面而来。

客厅分为南区客厅和北区客厅，在原有建筑基础上改造而成，两个客厅均由场域建筑（北京）工作室梁井宇先生主持设计，空间设计则是出自法国著名建筑师 Stéphane Roux 先生之手，项目在建筑改造中保留建筑的基本框架格局，以及低密度、高绿化优势，旨在满足学生对宿舍房间和公共空间的新增需求。

北区客厅系公寓楼周边原有建筑或绿地进行的施工改造项目，加设了学习资源中心、学生事务中心、宿舍门厅等功能场所，让居住在本区的学生在公共空间内享受到更加完备的生活和学习设施。客厅还形成更多不同层级的灵活有趣的空间，如室内开敞空间、灰空间、室外庭院等，连接室内外。不同公共空间切分后的一层建筑，与老平房院结构相接，最终形成

按你本来的样子生长20250513.indd 229　2025/10/9 20:17:10





按你本来的样子生长20250513.indd 230 2025/10/9 20:17:15





10 | 12
11 | 13
14 15

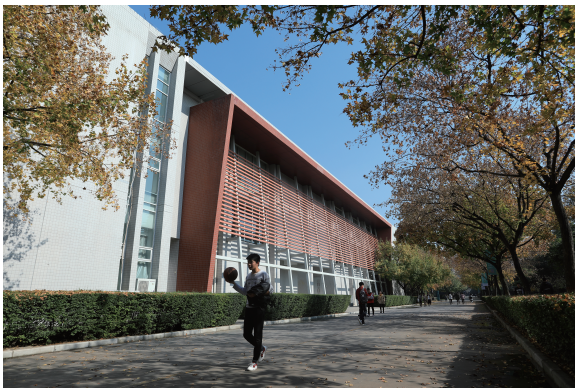




10-11.
南区客厅

12-15.
北区客厅
（王纲 摄）

按你本来的样子生长20250513.indd 231　2025/10/9 20:17:24





建筑、景观、交通高度融合的形体。

南区客厅在原有的公寓楼四合院里，将四栋楼用大面积的玻璃及钢结构材料连接起来，形成一条70多米长的通廊，随光影变化而若隐若现。通廊集合了交通、导向、游憩等功能，高效地将公共空间整合在一起，同时服务于四栋建筑。

“客厅计划”是西安欧亚学院送给同学们的一份礼物，它用高品质的生活服务填补课下时间空白，给师生提供了一个更好的学习和生活空间，也是学校学生工作二元二级管理模式向一级扁平化服务模式变革的起点。

体育场所由室内体育馆和塑胶生态体育场组成，位于图书馆西侧，形

按你本来的样子生长20250513.indd 232 2025/10/9 20:17:28

16 | 18
17 | 19





16-17.
体育场 / 馆

18-19.
行政中心
（王纲 摄）

成明确的动静分区。操场被四周“抬高”的台阶合围起来，周围是整齐布列的建筑，解决高差问题，在建筑与操场之间建立顺畅自然的连接。

体育馆立面横向分为三部分，由中间的红色标志连接两侧灰色楼体，形成大尺度特点，又呈现出交织的活力。内部由场馆和看台组成，四周墙壁上是大大的窗户，保持着开放的状态，既透气又明亮。

行政楼干净利落的方体外观以最集约的配置，将使用者和行政活动都集中起来。内部却没有丝毫生硬之感，会客厅、咖啡馆、鸟巢会议室，大片纯白色和原木色呈现出舒适而有序的视觉效果。

几年后将建成的西区学生综合服务中心，包括高层学生公寓、室内

按你本来的样子生长20250513.indd 233　2025/10/9 20:17:33



20 | 21 22
23 24

20.
金桥餐厅（杨祖纲 摄）

21.
秋

22.
夏

23.
春

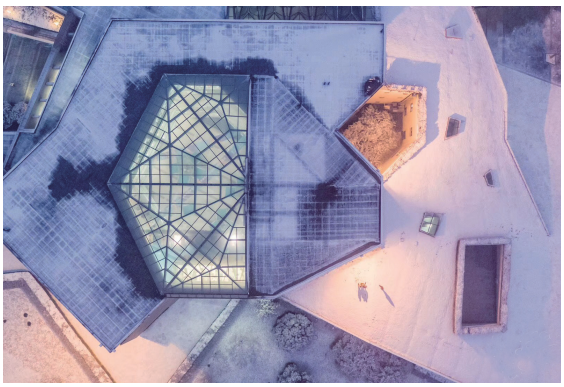
24.
冬

按你本来的样子生长20250513.indd 234 2025/10/9 20:17:39









按你本来的样子生长20250513.indd 235　2025/10/9 20:17:48



25 | 26 27

25.
校园雕塑「∞」
法国著名装置艺术和数码摄影艺术家
Tony Brown 作品
（李晓飞 摄）

26-27.
虹桥学生中心
（王纲 摄）

游泳馆、篮球场、花园庭院等空间。该建筑设计方为澳大利亚 Denton Corker Marshall 建筑事务所，设计作品包括墨尔本博物馆、墨尔本会展中心、新加坡亚洲广场等，其作品富有创新精神，并已形成自己一套独特的设计语言。

整个建筑外墙有着雕塑感的形态设计，四个看似独立又彼此相连的灰白矩形盒子，借鉴了传统中国窗的元素，它们如积木般搭建组合为两座21层的公寓塔楼，严谨的立面网格与灵活的色彩分布，创造出独特的建筑语言。公寓内部有800多间宿舍，可容纳3000多名学生居住。

贯穿校园的步道联系起所有建筑的主要入口，这类硬质铺地只占据了必要的空间，大面积的绿化取代了传统学校空旷且没有遮挡的广场。绿化景观顺应外部公路沿弧线分布，阻挡了公路热辐射并吸收噪音。同时，场

按你本来的样子生长20250513.indd 236 2025/10/9 20:17:48

地的绿化被延伸到屋顶花园，构成第五立面。从周围高层住宅俯瞰时，教学楼顺应地势融入区域地景。

相对于国内大学校园以教学、运动、生活功能为主的典型分区规划，西安欧亚学院呈现了一种整体绿地的校园空间原型，结合生活与学习成为一种以人为本、以自然为主轴的校园环境，还将一些老校园的营造方式与当代手法结合。此外，对地域特色的现代表达，建筑的“重”感与“轻”感的平衡，空间深度感、空间多层次渗透也是其设计所关注的要点。

西安欧亚学院以每一次教育建筑的改造和更新为契机，建构了一个功能丰富、绿意盎然的校园，师生们在公园中学习、工作和生活。学校在实现教育建筑使用价值的同时，更多让建筑成为教育的组成部分与依托，加以系统思考和践行，使教育空间升级转变为教育理念、管理模式和组织方式的升级，学校的制度环境与设施环境都在以一种无形的力量进行言传身教。





按你本来的样子生长20250513.indd 237　2025/10/9 20:17:54

西安欧亚学院包含了学习、食堂、住宿等学校功能设施，商业街、医院等配套设施，也包含了图书馆、操场、学生活动中心等文化活动设施，提供多样化的空间样式和丰富的空间体验，完整的功能更像是城市中的一个社区。在这个社区中，学校致力于提高人与人交往的可能，构建贴近自然的生活模式。

此外，建筑中更多的人文和诗意元素也不可忽视，它们在精神性上有很大价值，创造丰富空间变化的同时，让学生在校园中能接触到植物、光线、形体的演出，努力表达出建筑本应该具有的精神面貌，给学生带来全新的成长和感知环境。

舒适，温暖，开放，西安欧亚学院在设计中探讨建筑与教育的共生关系，每个组团构建起的活动区域，无一不是景观建筑与学习体验的结合，相互之间达成共识，让这所学校成为都市里的标志性教育高地。

按你本来的样子生长20250513.indd 238 2025/10/9 20:17:54

第十章

如何做到“以学生为中心”？（2005- ）

为学生提供高质量的教育服务——已经成为欧亚人不变的信念。什么是信念？所谓“信念”就是——发自内心的相信，乐在其中的行动，不计回报的付出，念念不忘的坚持！一个组织有了信念也就有了定力，就不会拘泥于眼前的得失，长此以往就会爆发出巨大的力量。

1. 大学要如何实现“范式”转变？

阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）说过：“教育不是记住各种事实，而是训练大脑如何思考。”无独有偶，美国著名哲学家和教育家约翰·杜威（John Dewey）也说：“如果用昨天的方式教今天的学生，我们就毁了他们的明天。”这两句话充分反映了以学生为中心（student-centeredness）本科教学改革的基本精神。以学生为中心的本科教学改革运动始于1980年代，几乎席卷美国所有高校，这场运动目前仍在继续。它提出全新的教学范式，提高学生学习能力，促进学生发展，改善美国本科教育，并成为很多国家本科教育改革的榜样。1998年，美国国家研究理事会出版了一份研究报告——《人是如何学习的：大脑、心理、经验及学校》，首次把脑科学、心理学、教学经验、学校教育四个主题放在一起去研究“人是如何学习的”这个基本问题，这本书是美国以学生为中心本科教育改革的里程碑。

按你本来的样子生长20250513.indd 239　2025/10/9 20:17:54



图10-1 西安欧亚学院“以学生为中心”的教育理念

2005年，教育部决定开展本科教学工作评估，通过评估促使高校关注教学质量，时任西安欧亚学院副院长、华中科技大学院校研究所长赵炬明教授也参加了十多所教育部直属高校的本科教学评估工作。在评估过程中他注意到，国内专家比较关注教学条件和教学过程管理的规范性，国外专家比较关注教学方式和教学效果，中外本科教育模式的差异一目了然。在赵炬明看来，以学生为中心的教学模式有三个基本特征，即以学生发展为中心、以学生学习为中心和以学习效果为中心（图10-1）。其中，以学生发展为中心是指以学生当前状态为基础，以促进其发展为目的，完成青春期特定发展任务，充分发掘学生潜力，促进学生全面发展。以学生学习为中心首先是指把学习作为教育的中心，教育的目的是学而不是教，培养学生主动学习和自主学习能力，让学生对自己的学习负责，学生是学习的主体，教师是学习活动的设计者、学习环境的营造者和学习过程的辅导者。以学习效果为中心是指要将学习效果作为判断教学和学校工作成效的主要依据，并重视测量与反馈在学习中的作用，建立有效的及时反馈机制，使效果评价能有效帮助学生调整学习、帮助教师调整教学，也帮助学校调整办学模式。

按你本来的样子生长20250513.indd 240 2025/10/9 20:17:55

＞ 以学生为中心的高等教育范式变革要点（表 10-1）

学生	学生要对自己的学习负责，成为主动和自觉的学习者。
教师	教师在教学上的主要角色，是根据学生特点和学习要求设计教学过程、营造学习环境，在学生学习过程中成为设计者、引导者、支持者、辅导者和合作者。
教学	倾听学生对教学内容的建议，尊重学生个性和学习方式多样性，允许学生按自己的方式安排学习内容、方式、节奏、过程等。
评估	评估关注学生学习，测量学生学习效果，通过及时反馈使学生可以根据效果快速调整自己的学习。
学习环境	注重学习环境的营造，使学习环境成为知识中心、反馈中心和合作中心，学习环境要能把学生培养成为负责、主动、自觉的学习者。
物理环境	重视信息环境与物理环境建设，为促进学生主动学习和自主学习提供必要条件。
管理制度	学校要调整传统管理模式，建立与以学生为中心本科教育改革相匹配的全新管理制度。
文化	以学生为中心要成为学校的使命与目标，在全校形成全新的学习文化。
社会环境	政府和社会应当积极支持大学推行以学生为中心的本科教育改革，建立与之配套的制度与政策，促进学校推进教育改革。

按你本来的样子生长20250513.indd 241　2025/10/9 20:17:55

在以学生为中心的教育教学改革中，另一个重要概念是“范式”。这意味着它不仅仅是教学改革，而是涉及整个学校系统，甚至涉及政府政策和社会舆论等外部环境（表10–1）。如果仅仅将以学生为中心的教育教学改革看成是教学部门的事情，这样的改革不会成功。以学生为中心的教育教学改革源起于改变教育教学观念，进而引发师生在行为上的变化，如果希望师生行为变化能够持久，教学管理就必须做出相应改变。例如，“课时”是传统教育模式下衡量教师工作和学生学习的基本单位，那么以学生为中心的全新教育教学模式，应该用什么来衡量教师工作量和学生学习量呢？如果仍然用“课时”来衡量教师工作，教师一定会要求保持上课时数，也就没有学生的主动学习和自主学习。另外，在以学生为中心的全新教育教学模式下，如果它需要的教学环境如信息系统、设施设备、活动桌椅等都无法保障，怎么可能成功？但如果要改变教学环境，学校资源配置是否也需要改变？如果要求教师投入以学生为中心的教育教学改革，教师评价与激励机制是不是也要改变？如果这些都发生变化，学校使命、目标、组织、制度、管理等就必然都要发生改变。如果学校发生变化，政府政策和招生就业政策等社会环境也需要跟着一起改变……那么，如果是全校全体系的变革，学校又要如何规划、组织、领导、管理好这场变革？美国以学生为中心的本科教育改革最重要教训之一，就是在早期没有以范式思维推进变革。

1995年，罗伯特·B·巴尔（Robert B.Barr）和约翰·塔格（John Tag）在美国大学教学杂志《变革》上发表题为《从教到学：本科教育新范式》的论文，首次使用“范式”概念点明以学生为中心的教育教学改革的性质和范围。文章指出，1980年代以来美国大量以学生为中心的教育改革失败的重要原因之一，就是改革者们没有认识到那是一场范式变革，而看成教学活动的局部改革。改革要么失败，要么举步维艰。他们认为，任何教学模式的存在都需要特定的支持系统，并表现出特定的学校结构，特定教学模式及其支持系统就像一个生态，共同构成教学范式。如果在推行以学生

按你本来的样子生长20250513.indd 242 2025/10/9 20:17:55

为中心的教育教学改革过程中，不去改变支持系统，改革将很难成功。他们的观点振聋发聩，引起广泛关注，是美国以学生为中心本科教育改革史上的里程碑。那么，大学要如何实现由“传统三中心”向“新三中心”转变？要适应以学生为中心的教育教学模式改革，大学又要做哪些改变？在赵炬明看来，以学生为中心的教育教学模式改革涉及整个大学系统，如大学文化、使命与目标、教学活动、教学管理、技术系统、资源配置、行政管理，以及大学环境，如政府政策和社会舆论等方面，如果把改革仅限于教学领域，而不在技术支撑、资源配置、教学评价、师资培训、教师管理、学校政策等方面给予支持，改革很难成功。以学生为中心的高等教育范式变革源于20世纪的科学进步，这些进步让人们认识到传授模式已经过时，坚持以学生为中心的教育教学改革最重要理由是——我们相信科学。

> 教育史上的五种高等教育模式

在中西方高等教育史上，一共出现过五种高等教育模式。

第一种是经学高等教育。这种传统教学模式在欧美国家被称为传授范式（instruction paradigm）或传授主义（instructionism）。对于这种教育模式，美国约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）教育学院院长大卫·安德鲁斯（David W. Andrews）有一个形象的比喻：我有一把米和一群鸡，每天给鸡撒米，它们围着我抢食；我只管撒米，但并不知道每只鸡是不是要吃、喜不喜欢吃、实际吃了多少，几个月后，我去给它们秤体重，决定是否让它们毕业。赵炬明教授将这种教育模式称为“三中心模式”，即以教材为中心、以教师为中心、以教室为中心。虽然近代科学革命打破宗教神权，古典经文权威受到否定，但结果却是科学取代宗教成为新的权威，传授范式成功沿袭下来。

第二种是技术技能教育。技术技能教育诞生于工业革命时期，首先出

按你本来的样子生长20250513.indd 243　2025/10/9 20:17:55

现在英国，脱胎于中世纪行会学徒制。由于行会学徒制不能满足工业化发展的人才需求，英国引进学校制度培养技工，在保持实训、实习等训练环节基础上，增加基本文化与科学教育，也就是如今工程技术类专业的基本教育模式。它既适用于各类以技术技能训练为目标的工程人才培养，也适用于临床医疗、护理、音乐、美术等对技术技能有特别要求的专业人才培养，实用主义是它的灵魂，因此在美国很受欢迎，但却在英国和德国受到轻视，最初甚至被认为缺乏学术水平而被排斥在高等教育之外，1960年代后才逐渐又被纳入高等教育，转型为各类工程技术学院和应用技术学院。

第三种是科学高等教育。19世纪末，科学已经形成特有的知识体系和方法论，并在社会经济生活中发挥越来越重要的作用，特别是在德国爆发的以钢铁、化工、电力为中心的第二次工业革命，充分展示了科学对人类生活的重大价值和巨大意义。于是，科学知识体系与科学方法开始取代经学传统成为学术发展主流，科学高等教育在德国应运而生，主要强调实证方法、理性和逻辑。19世纪，德国大学科学教育的基本方法是讲座、研究与实验，也包括系统的实地调查。德国人认为大学前的基本文化教育应该在高中阶段完成，但美国中学在19世纪系统性很差，无法承担基础文化教育，这部分教育被划入大学，成为如今的通识教育。直到今天，美国大学本科基础加专业要学四年，欧洲大学普遍只关注专业教育，本科学制大都只有三年。但无论是哪种模式，科学教育都强调系统掌握实证知识，以及训练以实证和逻辑为主的科学方法。

第四种是自由教育（liberal education）或通识教育（general education）。以心智训练为目标的自由教育在中西方都有悠久历史，在西方始于古希腊自由民教育，最初目的是训练自由民心智，让大家能更好地履行公民责任与义务，后来演变成对社会规范和人类精神的价值思考和心智训练。美国高等教育史家劳伦斯·维赛（Laurence R.Veyse）认为自由教育和科学教育有两个重大区别，即科学教育追求知识，自由教育追求知

按你本来的样子生长20250513.indd 244 2025/10/9 20:17:55

识的意义；科学教育旨在培养专家，自由教育旨在培养拥有自由精神的人。知识在科学教育中是“归宿”，而在自由教育中只是“材料”，用于引发对价值和意义的思考。以历史学为例，科学教育关注历史事实，重点是研究清楚历史真相；自由教育则强调历史意义，重点是研究历史启示；科学强调观察与实验，包括实地考察；自由教育强调解释方法，根据史实发掘意义。科学思维强调聚焦，围绕问题进行研究；自由教育强调联系和发散，联系与发散的广度和深度是评价思维能力的关键。科学思维强调结果，自由思维强调思辨，对自由教育而言，思考到什么不重要，重要的是心智是否得到训练和发展。科学教育强调讲座、实地调研与实验；自由教育强调广泛阅读、批判性思考和创造性写作。科学教育把教科书当客观知识讲；自由教育把教科书当寓言讲，为文明社会培养文明人是自由教育的理想。

第五种是高等工程教育。第一次工业革命和第二次工业革命都是以实验室科学为基础，此后开始强调科学方法和技术教育结合，于是诞生了高等工程教育。工程技术和人类生活密切相关，基础科学、应用科学、技能技术、人文社会科学等都为高等工程教育发展做出贡献。二战后，高等工程教育发展加速，成为各国社会经济发展的重要支撑。高等工程教育有三个显著特征：实践性、综合性和创新性。实践性指的是工程师要把设想的东西实际做出来，综合性指的是它与科学、技术、人文、社科等领域都有广泛联系，创新性指的是要通过创造改变世界。正如空气动力学奠基人西奥多·冯·卡门（Theodore von Kármán）所说的：“科学家研究已有的世界，工程师创造未来的世界。”当今世界，世界各国都对工程教育极其重视，教学改革也在各专业领域中走在前列。

2. 坚守高等教育中不变的事

2005年，时任华中科技大学院校研究所所长赵炬明教授来到西安欧亚学院，开始为学校未来发展提供战略指引。经过考察研究，他指出当时学

按你本来的样子生长20250513.indd 245　2025/10/9 20:17:55

校和其他民办院校并没有本质差异，都是以学校发展为本，而非以学生发展为本，要想在同类院校中脱颖而出，未来必须全面转变发展观念，树立以学生发展为本的办学理念。两字之差，天壤之别。更重要的是，它一下子击中了胡建波的内心，为他打开了一扇办好高等教育的梦想之窗。从那时候开始，西安欧亚学院才真正进入高质量发展的正确轨道。随后几年，伴随着使命、愿景、价值观的全面确立，以学生为中心的质量观也上升为学校顶层理念，成为全校各项工作必须遵循的根本准则。2008年底，西安欧亚学院正式提出“四四二”发展战略，质量战略又被确立为学校三大发展战略之一，并将质量内涵清晰地定义为国际化、应用型和新体验，让高质量发展从一个顶层理念全面转化为具体战略，从一个宽泛模糊的发展目标全面转变为具体清晰的行动方案。于是，在十年变革期间，高质量发展开始在全校各项工作中全面落地。

2018年，西安欧亚学院“四四二”发展战略告一段落，胡建波发现在三大发展战略中，多元化经营并没有给学校营收带来显著改观，声望战略虽然对学校打开知名度有很大助力，但人们对一所高等院校的认知，最根本的还是办学质量。伴随着十年变革的有序推进，西安欧亚学院的办学质量上了一个很大的台阶，走出了一条完全不同的基于国际化教育教学理念的办学之路，并赢得市场认可。随着国家放开对民办高等院校的收费限制，学校在大幅提升学费后，录取分数依然在陕西同类院校中数一数二，经营问题伴随着质量提升迎刃而解。这让胡建波开始深入反思原有的三大发展战略。对于一所高等院校而言，也许并不需要刻意地去关注声望，也不需要绞尽脑汁地去追逐多元化经营，只需真正将教育质量做好，声望和营收是随之而来的事情。于是，在2019年全校年终会上，胡建波代表西安欧亚学院正式发布质量宣言，将原有的质量、经营、声望三大发展战略归拢合一为——质量！质量！质量！

纵观西安欧亚学院30年发展历程（图10–2），在最初十年创业阶段主要采取的是资源获取战略，通过努力获取办学牌照、土地、生源、国家统

按你本来的样子生长20250513.indd 246 2025/10/9 20:17:55



图10–2 战略视角中的质量

招资质等发展资源，以资源要素累积提升办学质量，全面奠定学校未来发展基础。在持续十多年的转型变革发展阶段，西安欧亚学院主要采取的是差异化竞争战略，通过找寻一条以国际化教育教学理念为底色的创新型大学发展道路，积极投入市场竞争驱动质量提升，招生分数连续多年位列陕西同类院校第一名。在未来十年，西安欧亚学院将采取以客户为本的发展战略，将以学生为中心的办学理念深层次践行到全校工作的各个细节中去，尤其是要落实到学校的每一堂课上，这必须依靠全体教职工共同努力，以价值观办学驱动质量提升，让高质量发展成为整个组织的内生追求和文化自觉。

3.“我们的事业应该是什么？”

“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）认为，每个伟大的组织都有清晰的事业理论和感动人心的使命，说明自己是做什么的、为谁做，以及为什么要做。通过使命建立行动计划，吸引志同道合的伙伴和追随者。在胡建波看来，德鲁克的事业理论正是学校质量发展观的理论基础（表10–2）。

按你本来的样子生长20250513.indd 247　2025/10/9 20:17:55

> 德鲁克事业理论三问（表 10–2）

我们的事业是什么？

· 谁是我们的顾客？
· 他们在哪里？
· 他们认知的价值是什么？

我们的事业将是什么？

· 密切关注人口、经济、流行趋势和竞争环境的变化。
· 投入精力研究市场变化。
· 满足未被满足的顾客需求。
· 外部环境的哪些变化对我们的特殊使命造成了不可忽视的冲击？

我们的事业应该是什么？

· 我们还可以去开创哪些新的市场机会？
· 我们需要放弃哪些原有业务？

对于事业理论，德鲁克有三个基本假设：关于组织外部环境的基本假设，关于组织特殊使命的基本假设，以及完成组织使命所必须具备的核心竞争力的基本假设。在德鲁克看来，一个组织要想让这三个基本假设真正发挥实效，还必须满足四个前提条件：第一，三个基本假设必须符合事实；第二，三个基本假设必须相互协调；第三，三个基本假设必须让组织中的每一个成员知晓和理解；第四，三个基本假设必须不断经受市场校验。于是，围绕事业理论思考框架，胡建波带领团队建构出了西安欧亚学院的事业理论体系（表10–3）。

按你本来的样子生长20250513.indd 248 2025/10/9 20:17:55

＞　西安欧亚学院事业理论体系（表 10–3）

关于外部环境的基本假设

· 我们认为消费者渴望高质量的教育经历，期待更大的人生增值，并愿意为之付出较高的经济代价。

· 以学生为中心的高等教育质量观，并没有在国内高等教育系统真正落地。

· 信息技术根本性地改变了知识的开发、获取和传递方式。

关于特殊使命的基本假设

· 为学生提供高质量的教育服务，不断提高学生的学习质量和生活质量。

关于核心竞争力的基本假设

· 全面提升学生的学习质量，具体包括与行业头部企业开展深度合作的能力，以及设计和实施高质量课程的能力。

· 全面提升学生的生活质量，具体包括教育空间的设计、规划、建设、改造能力，以及校园高效运营与优质服务的能力。

· 全面提升管理效能，具体包括通过价值观办学全面激发全员热情与潜能的能力，以及全面完成数字化转型的能力。

2020年7月23日，西安欧亚学院召开年中会议，胡建波在会上对《欧亚质量宣言》作了全新修订和重要补充：

· 我们笃信有质量的教育是社会和个体持续发展的根基，质量是欧亚学院真正的生命线，为学生提供高质量的教育服务，是欧亚学院矢志不渝的使命；

· 我们既关注教育教学和人才培养质量，也关注欧亚学院在社会中的整体质量；

· 我们致力于通过坚定的质量战略、卓越的组织能力和高质量的工作成效，促进学生全人发展和终身增值，推动教育行业的质量发展和所在城市的品质提升；

按你本来的样子生长20250513.indd 249　2025/10/9 20:17:56

·我们倡导适应性的质量观，即教育目标与社会需求相适应，教育过程与学生特点相适应，质量承诺与资源获取相适应，走出一条具有欧亚学院特色的高质量发展道路。

“这里特别需要强调的一点是，欧亚学院倡导的是适应性的质量观，目标与资源要相适应。”胡建波说，“目前，欧亚学院每年的办学经费约为五亿元，我们不需要和其他大学去做比较，我们所做的客户承诺必须和自己具备的资源能力相适应，全力走出一条具有欧亚学院特色的高质量发展道路。”联合国教科文组织在《面向二十一世纪高等教育宣言：观念与行动》中提到：高等教育质量是一个多层面的概念，包括高等教育的所有功能和活动，包括教学与学术计划、研究与学术成就、教学人员、学生校舍、设施设备、社区服务和学术环境等。胡建波对此极为认同。“高等教育质量包括高等教育的所有功能和活动，欧亚学院的课程、环境、建筑、信息化、治理与管理体系、组织能力与文化……都要表现出高质量水准。”胡建波说，“欧亚学院的办学质量源于每一名教职员工源源不断的工作热情、极致精细的工作过程和卓有成效的工作结果，高质量发展是一个长期过程，更是一种永无止境的追求。未来，欧亚学院将持续增加质量建设投入，让学生不用花太多的学费就能接受高质量的高等教育。”

按照2020年制定的学校发展规划，未来十年西安欧亚学院将从国际化、应用型、课程重构与质量保障、学生发展、组织变革与战略性人力资源管理、数字化转型等六个方面重点发力高质量发展。

·国际化

国际化是欧亚学院战略发展的大方向，它将开拓欧亚人的视野，指引欧亚人的工作，也是欧亚学院重要的差异化战略定位。欧亚学院将以领先的国际化大学为标杆，全力办一所在地国际化大学，为中等收入家庭的子女，以及拥有中等高考成绩的学生提

按你本来的样子生长20250513.indd 250 2025/10/9 20:17:56

供国际化教育和国际化发展机会。十年后，欧亚学院必须要实现50% 的教师具备国际背景，20%–30% 的毕业生实现全球高质量升学和就业，国际师生在学校学习和工作完全没有违和感。

· 应用型

应用型是欧亚学院人才培养的基本定位，高质量的应用型本科教育是欧亚学院的业务核心。欧亚学院将以产教融合和信息技术为依托适度扩大高职教育，并与中职教育深度合作，全面促进陕西职业教育系统的质量提升。欧亚学院关注学生的终身发展，注重应用型教育与通识教育之间的平衡，关注产业发展前沿方向，重视交叉学科和新兴学科，适应学生基础和行业需要，并瞄准行业头部企业中高端人才画像，提高学生职业水平和人文素养。

· 课程重构与质量保障

课程重构与质量保障是欧亚学院教育教学改革的主要抓手，它将全面激发全体教职工对教育的激情和热爱，全面提升教师课程设计和教学实施能力，引导并促进学生有效学习。欧亚学院的课程内容必须满足行业一流企业用人标准和要求，并符合全人教育理念；课程设计与实施必须落实以学生为中心，提高学与教的时间比例，持续提升学习新体验和学习效果；各分院内部必须建立质量保障机制，有效落实课程质量测量、评估与改进。

· 学生发展

欧亚学院的学生发展包括四个方面的内容：第一，生理发展是通过广泛持续的体育活动、良好的生活习惯，激发大脑活力，促进健康成长；第二，理性发展是通过对专业知识的学习及思维习惯的训练，提升理性思维能力；第三，职业发展是通过将职业

按你本来的样子生长20250513.indd 251　2025/10/9 20:17:56

知识、技能、场景融入专业课程学习，为未来职业成长做好充分准备；第四，社会发展是通过课内外实践、公益服务及跨文化交流，建立对社会与自我的认知与定位。

· 组织变革与战略性人力资源管理

组织变革与战略性人力资源管理是战略落地和目标实现的重要保障。欧亚学院倡导分布式领导，全员参与决策，围绕全校事务成立12个委员会。欧亚学院的重大决策不是学校高层而是各个委员会的事情，各个委员会中不乏教师代表甚至学生代表，每个重大方案都要通过委员会透彻研讨和审议。在专业事务方面，只有让每个人都有机会参与领导和决策，大家才愿意去思考和成长。在战略性人力资源管理层面，未来将重点关注高层次人才引进，以及骨干教师和后备管理层的培养，重新制定薪酬福利计划，开辟内部人才市场和企业大学，实行 HRBP（Human Resource Business Partner）及其他职能单元业务伙伴制度。

· 数字化转型

数字化从未像今天这样让我们无法回避，欧亚学院将通过数字化转型迎接面向未来的教育样态。在顶层设计层面，制定数字化战略，搭建数据治理体系；在底层逻辑层面，通过数字化转型再造欧亚学院的价值主张、业务流程、员工思维和工作方式；在关键领域层面，包括内部运营管理数字化、外部业务模式数字化和行业生态链数字化；在重点场景层面，未来将在决策、绩效、教学、营销、物业服务等关键场景率先实现深度数字化；在技术保障层面，全面推进数据仓库、数据模型、数据中台、数据孪生、数据分析等新技术的应用。未来，欧亚学院将全面通过数字化转型提高决策质量、改进业务过程、提升运营效率和改善客户体验。

按你本来的样子生长20250513.indd 252 2025/10/9 20:17:56

“欧亚学院是一所真正关注学生发展的学校，也是一所拥有教育梦想和教育情怀的学校，我们所做的事情是全球高等教育发展的方向和趋势。虽然限于发展历史和资源能力，我们现在能给大家做出的质量承诺还有限，但可以肯定的是它非常关注学生发展，尊重学生、关爱学生、信任学生，学生在这里能有很大的自由成长空间、人文关怀和审美趣味。”胡建波说。

4. 真正做到“以学生为中心”

2005年9月，赵炬明出任西安欧亚学院副院长。从那时起，胡建波就开始对以学生为中心的高等教育范式情有独钟，一直试图在学校推进相关变革，但在基础改革工作都还没有启动的背景下，贸然在教学层面单兵突进注定无法取得显著成效。然而，这种国际化的高等教育教学发展道路，已经在胡建波内心深处埋下种子。2009年，西安欧亚学院正式启动“四四二”发展战略，胡建波下定决心在全校全体系范围内展开高等教育范式变革，“以学生为中心”顺理成章地成为十年变革的核心思想。

“以学生为中心”的范式变革是西安欧亚学院战略转型阶段的发展主线和主要特征。其中，2006–2010年是学校以学生为中心理念的观念导入期和办学方向探索期，最终形成了基于以学生为中心价值导向的战略规划和办学目标，为转型变革提供顶层设计和方向指引。从2010年第三次教学工作会议开始，以学生为中心教学改革和教学模式转型全面推进，基本遵循以学生为中心的范式框架，主要思路是提升学生的学习质量和生活质量，分别从应用型人才培养、教师发展和学生事务等三个方面深入推进变革。与之同步开展的是内部授权体制改革、管理体系优化、教学信息化与学习系统建设、校园环境与学习空间改造等学校支持系统的重构与建设，最终在实践探索中建构起西安欧亚学院以学生为中心范式转型整体框架

按你本来的样子生长20250513.indd 253　2025/10/9 20:17:56

（图10–3）。

西安欧亚学院将以学生为中心的范式转型融入学校战略规划，从2006年的战略启蒙到2007年的战略咨询，再到“四四二”发展战略（2009–2018年）的十年转型变革，全都紧紧围绕以学生为中心的办学理念展开战略管

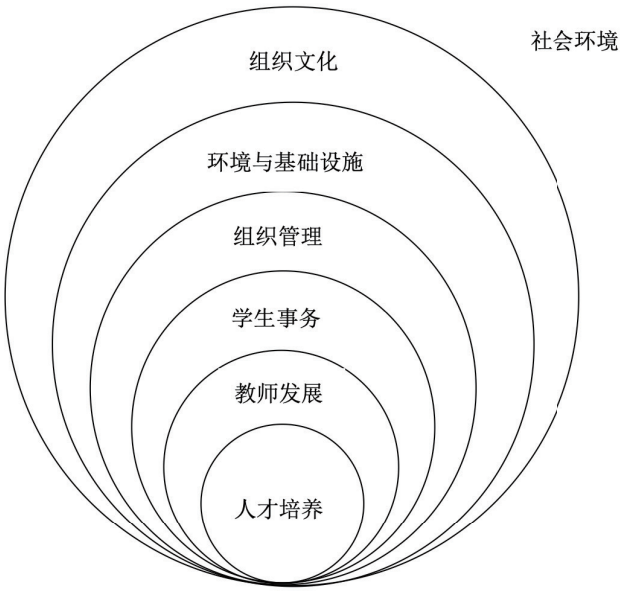


图10–3 西安欧亚学院以学生为中心范式转型整体框架

理工作，最终构建起包括质量、经营、声望、组织与管理体制、信息化建设等五个主题的战略管理框架。其中，前三者为战略任务，后两者为战略支撑。尤其是质量战略，整体工作就重在全面落实以学生为中心的办学理念，以及推进以学生为中心的教学模式改革。西安欧亚学院以学生为中心的应用型人才培养模式转型的具体内容包括：

按你本来的样子生长20250513.indd 254 2025/10/9 20:17:56

·学院与专业调整：遵循专业依托行业的原则，从原来以学科划分学院，全面转向以产业划分学院，陆续完成专业归属及二级学院重组，并根据行业和产业需求论证设置新专业及动态调整已有专业，建立专业设置漏斗模型，为构建专业群打下坚实基础。

·人才培养方案改革：2012年，首次根据以学生为中心的理念对人才培养方案进行大幅度修订，此后分别在2016年、2020年、2024年都做出大幅调整，四轮改革侧重点各有不同，但都贯穿了以学生为中心的教育教学理念，每一轮改革都是一次系统完善与持续改进。

·课程体系重构：学校将课程整合归类为专业知识、通用知识、专业能力、通用能力、专业素质、通用素质等六大模块，根据行业需求与企业联合开发各模块课程内容，同时创立课程小组制度，增强课程开发、设计与教学实施的团队力量，并匹配支持与激励政策赋权课程小组。

无论是大部制改革、以授权为典型特征的二级学院管理机制变革，还是在教育教学层面引进美国杜肯大学（Duquesne University）合作共建卓越教学中心；无论是以国际标准建设西安最美大学校园、以国际化教育教学理念为底色改造教育教学空间，还是全面引进 TronClass 在线学习系统等信息技术手段助力以学生为中心的教学改革；无论是全力推进通识教育改革、产学研协同共进，还是全面施行二级学院、通识教育、社区社团 DCC“三位一体”的人才培养模式变革……在十年变革期间，西安欧亚学院由内而外、彻头彻尾地完成自我格式化，虽然历经种种阵痛，但最终万象更新，基本完成以学生为中心的高等教育范式变革，这在中国高等教育发展史上具有标志性意义。在这个过程中，赵炬明作为高级顾问始终陪伴

按你本来的样子生长20250513.indd 255　2025/10/9 20:17:56

左右并发挥重要作用[①]。

不同的路径选择，享受不同路上的风景，也承担不同路上的艰辛。西安欧亚学院选择走一条以学生为中心的创新型大学发展道路，学习成本很高，付出很大代价，不仅要习惯外界异样的眼光，还要解决各种内部冲突……在探路过程中，处处都是困难，只能逢山开路遇水搭桥。“幸运的是，胡院长有很强的方向感和坚韧的意志力，以及前瞻性地解决问题的规划设计能力，并且带领大家共同营造出了革命乐观主义的组织文化，以及跟随组织变革任劳任怨的艰苦奋斗精神。过去我们一直在黑夜中前行，为了看到光明一直在凿墙……现在终于凿出了一个小洞，外面的阳光照进来了，那种感觉特别好，也很有成就感，因为我们做了一件极具开创性的敢为人先的事。虽然我们不是很在意外部评价，但如果大家真的能读懂欧亚学院，当然也是一件更让人开心的事。”西安欧亚学院副校长李正说，“毋庸置疑，欧亚学院极具创新意识和变革精神，是一所兼具理想主义情怀和务实进取态度的大学。我可以非常肯定地说：在欧亚无论做什么事，首先考虑的就是学生的需求和感受，无时无刻不在践行以学生为中心的教育教学理念。”

5. 打造一所关注学生发展的学校

在中国民办高等教育行业摸爬滚打多年，胡建波深知教育行业并没有很多人想象中那么安全和稳定，高质量发展是民办教育唯一的生存之道，甚至要在教育教学质量上取得明显的领先优势才能在市场上立足。对于民办高等教育而言，之所以能发展到今天，主要是因为过去二三十年老百姓对高等教育的需求规模足够大，公办院校供给不足，国家才对民办高等教育采取积极鼓励和大力支持的态度，全国各地的民办高校才能快速发展起

① 注：2023 年 12 月，赵炬明教授受聘为西安欧亚学院教师发展中心主任。

按你本来的样子生长20250513.indd 256 2025/10/9 20:17:56

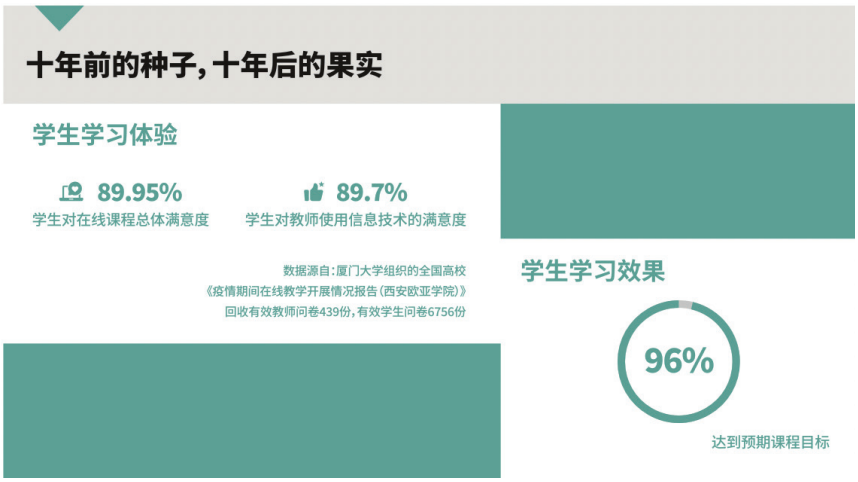


图10–4 西安欧亚学院学生在线学习体验调查结果

来。然而，当前时势发生很大变化，一方面政府财力在增长，另一方面学龄人口总趋势在快速下降，如果民办院校没有足够高的办学质量，未来将很可能遭遇严峻的发展危机。“高质量发展的道理特别简单，但要落实到具体行动却非常不易，我们正积极推进将《欧亚质量宣言》升华为《欧亚基本法》，为各个领域的工作提供指引和建构意义。”胡建波说。

2020年7月22日，作为陕西高校信息化建设与发展的杰出代表，胡建波受陕西省教育厅邀请，在陕西省网络安全与教育信息化大会上作了分享，详细介绍了西安欧亚学院十年前如何推进信息化战略布局，才有了十年后的今天所有课程都能在线上完成，翻转课堂等国际化教育教学形式也早已在学校广泛开展，因此才能在推行网课期间特别从容（图10–4）。欧亚人都知道一句话：“种一棵树，最好的时间是十年前，其次是现在。”只有在十年前就开始种树，现在才有可能乘荫。十年前，西安欧亚学院的信息化工作就是这么去做的，招生模式也始终紧紧围绕高质量发展不断自我否定完成变革演进（表10–4），未来西安欧亚学院的国际化发展也将秉承这样的理念去推进工作。

按你本来的样子生长20250513.indd 257　2025/10/9 20:17:56

在胡建波看来，做任何事不能总想着一蹴而就，必须要有长期主义的定力和耐心，欧亚人不追求突如其来的成功，而追求可预见的扎扎实实的成功。“其实，我常常在想到底是什么在支撑学校过去十多年心无旁骛地全身心投入提高教育教学质量，不为各类评比和排名所扰？现在我想明白了，就是一种信念在支撑着每一个欧亚人。过去十多年，为学生提供高质量的教育服务——已经成为欧亚人不变的信念，永无止境地提高学生的学习质量和生活质量。”胡建波说，“什么是信念？所谓‘信念’就是——发自内心的相信，乐在其中的行动，不计回报的付出，念念不忘的坚持！一个组织有了信念也就有了定力，就不会拘泥于眼前的得失，长此以往就会爆发出巨大的力量。”

> 西安欧亚学院招生模式转型变革历程（表10-4）

	1.0 阶段 1995-2010	2.0 阶段 2011~2018	3.0 阶段 2019~ 至今
招生目标	生源数量	生源质量	办学质量
具体体现	招生数量最多	录取分数最高	学生发展最好
主导部门	招生办主导 品牌传播部等部门打配合	招生办主导 品牌传播部等部门打配合	二级学院主导 招生办及品牌传播部等部门打配合

按你本来的样子生长20250513.indd 258 2025/10/9 20:17:57

	1.0 阶段 1995-2010	2.0 阶段 2011~2018	3.0 阶段 2019~ 至今
招生模式	全国布点 投放广告 营销创新	全国高校第一家呼叫中心系统 全国高校第一家CRM数据营销系统 全面推进新媒体营销	强分院、硬专业 分院品牌建设与专业品牌营销并行推进 大力推进生源基地建设 对目标中学持续完成价值输出 根据各专业目标生源画像 通过数字化营销实现精准招生 全面推进以学生为中心的国际化教育教学理念影响力打造
招生办团队成员关键能力要素	爱拼敢赢 冲锋陷阵 吃苦耐劳	新媒体营销能力 数据分析能力 只争第一	懂教育教学 会营销推广 精通数字化营销 具备较高综合素质的复合型人才
重要举措	全员招生	在陕西同类院校中第一家不招收计划外生源 各分院陆续剥离专科并入高职学院 实行分数清原则	二级学院走向前台 招生办从业务型先锋部队全面转型为职能型支持部门 实行分数清原则
典型特征	粗放	精细	系统
主要成果	三年建成万人民办大学	在陕西同类院校中连续四年文理科录取分数均排名第一	各分院与各专业成功招收到与分院发展战略及专业人才培养目标相匹配的目标生源

按你本来的样子生长20250513.indd 259　2025/10/9 20:17:57

> 我眼中的欧亚

刘炳琦[②] 口述

陕西民办高等教育的发展是一段说不完的话，发展历程比较曲折，但发展成果令人鼓舞。陕西民办高等教育在全国能比较早发展起来，不是一两所而是一个群体，其中因素很多。从大的方面来说，国家倡导民办高等教育的发展让民办院校应运而生，政策环境是直接的推动因素。

当然，陕西民办高等教育发展迅猛也有自己的特殊情况。陕西是比较典型的穷省办大教育，人口比较多，学校比较多，困难也比较多，民办高等教育呼之欲出。当时，陕西省政府及教育部门都十分关注民办高等教育的发展，政策上放得很开。有幸的是，陕西又有一批忠诚于教育事业、热衷于民办高等教育的仁人志士，在办学过程中克服了很多困难，可以说是百折不挠地让学校发展起来，众多院校之间的相互竞争也起到很大的促进作用。

在任陕西省教委主任期间，基于陕西高等教育的现状，我比较关注民办高校的发展，也认识了一批民办高等教育的办学人，其中就包括胡建波。他很有志向，要办一所卓越的民办院校，共同的愿望将我们连接在一起。2000年退休后，我选择到欧亚学院担任名誉院长，主要在外围做一些协调工作。之所以选择到欧亚学院：一方面是感觉胡建波年富力强，脑子里陈旧的东西少，思想放得开；另一方面是他做人做事比较好，很重友情。当了七八年名誉院长，彼此配合得很好，互相之间很坦诚，自己也发挥了一定的作用。

欧亚学院的发展整体上还是比较顺利的，得到了社会各方面的关心和

② 刘炳奇：原陕西省教工委书记、省教委主任，2001 年加入西安欧亚学院，先后担任西安欧亚学院名誉院长、党委书记、高级顾问等职。

按你本来的样子生长20250513.indd 260 2025/10/9 20:17:57

支持，胡建波也善于利用各种资源。欧亚学院最初只是一所普通的英语培训学校，胡建波接手之后就从北郊搬到南郊，建了几栋楼，下定决心要大发展。早期民办高校的发展生源是关键，胡建波有雄心壮志，放开手脚，大干一场，选了新地址，盖了新楼，大量招收学生，很快就达到近万人的规模，学校有了质的变化，又顺利被纳入国家统招成为高等专科院校，2005年升为本科院校，发展非常快。

那么，陕西那么多民办高校，为什么欧亚学院的社会影响不一般？这和胡建波的办学思路有很大关系。他一直坚持在走一条既有别于传统公办院校，又有别于其他民办院校的第三条发展道路。我们国家公办院校的发展，有固有的长处，但也存在许多弊端，学生的知识基础很扎实，但创新精神和动手能力比较差。胡建波推动的是全校全体系的创新发展，与众不同，追求卓越，宁可少做一些事，但一定要做得超前到位，十分引人注目。例如，欧亚学院就提出——要成为中国最受尊重的民办大学；再如，胡建波还提出——要引领中国民办高等教育的发展……在国内没有人敢这么说。他在理念上和思想上很超前，不仅是一个有宏图大志的人，还是一个要在潮头当弄潮儿的人。

另外，欧亚学院高起点规划校园，不是一下子盖起一片楼，而是一步步建设。校园面积不是很大，但却让人感觉很宽敞、很舒适，校园绿化更是下了血本，走进欧亚学院就像走进了花园一样。一直以来，欧亚学院的校园环境都是陕西高校一道靓丽的风景线，也在很大程度上树立了陕西民办高校的形象。此外，胡建波还有广阔的国际视野，放眼全球和国外高校建立广泛合作，采用国际化的教育教学理念。欧亚学院对学生的人文关怀、对学生前途的关怀，可以说做到了极致。漂亮的校园环境，舒适的教育教学氛围，各种各样的社团组织，尤其注重培养学生的表达能力和团队精神……这些理念在高校中能做到像欧亚学院这种程度也是比较少的，全方位地培养学生的素质和能力。

欧亚学院的管理理念在国内高校中也具有引领性，早期请了一批公办

按你本来的样子生长20250513.indd 261　2025/10/9 20:17:57

院校的老同志帮忙开展工作，各个方面驾轻就熟之后就开始大胆启用年轻人。现在其他民办高校老同志还比较多，但欧亚学院全都是年轻人，在团队上有很大优势。毋庸置疑，欧亚学院拥有一流的管理水平，教育教学改革的步伐迈得也很大，但师资队伍建设也必须跟上，才能真正建成百年名校。

我在欧亚学院工作了十多年，帮助学校做了一些工作，也从学校学了不少东西，可以说这也是我的一所学校，我在这里上了一段学。和领导班子成员及教职工相处十多年，建立了深厚的感情，现在很留恋也很怀念。过去30年，学校发展得很不错，对陕西乃至对全国民办高等教育行业的发展都有很大贡献。如果说有欧亚精神，我想一个是百折不挠的进取精神，一个是不惧艰难的开拓精神，还有一个是事事敢为人先的创新精神。对于学校今后的发展，我也有四点殷切期望：第一，欧亚虽已成功，仍需殚精竭虑；第二，欧亚定了不一般的目标，就要付出不同寻常的艰苦努力；第三，把建设百年名校的梦藏在心里，把一批又一批的学子拥在怀中；第四，希望欧亚学院能为中国民办高等教育的发展做出更大贡献。

按你本来的样子生长20250513.indd 262 2025/10/9 20:17:57

第十一章

未来依然“和而不同”（2020- ）

只有对的信念才能营造对的文化，只有对的文化才能塑造对的环境，只有对的环境才能吸引对的人，只有对的人才能一起走上对的路，并最终共同将事情做对。一个人的梦想只是梦想，一群人的梦想就能成真。

1. 从“四四二”战略到“十四五”规划

“四四二”发展战略成效显著，全校上下信心满满。然而，2020年前后接连发生的几件事，却又让西安欧亚学院措手不及。首先，新冠疫情来袭，将未来几年的规划打乱，很多事都无法按计划推进，而且不知道疫情要持续多长时间，大家对未来稳定的预期开始逐渐消退。其次，国内大学评价领域颇具影响力的软科，第一次推出民办大学排行榜，西安欧亚学院不是没有位居前列，而是完全没有上榜……从侧面印证了如果不按照政府评价指标办学，将很难获得主流榜单认可。第三，在陕西省一流民办大学遴选中，西安欧亚学院虽然入选“一流民办高校培育单位”，但未能成为“一流民办高校建设单位”，这让胡建波很受打击。“‘985工程’和‘211工程’都局限在比较小的范围内，但‘双一流’是一整套指标，尤其是陕西省提出的‘四个一流’，使用一套简单的分类和趋同的导向标准，来评价

按你本来的样子生长20250513.indd 263 2025/10/9 20:17:57

所有院校……这严重偏离了西安欧亚学院的办学方向。”西安欧亚学院校长助理赵军镜说，“我们倡导价值观办学，要建理想中的创新型大学，但外界要求是按指标办学……2020年国庆节期间，胡院长召集中高层开会，整个会上充满悲观情绪。”

为应对剧变的外部环境，2020年10月29日，西安欧亚学院召开“十四五”规划研讨会。一方面，学校认为十年时间太长，需要缩短规划周期以动态适应环境变化；另一方面，外部环境变化让学校开始既要坚持理想，也要高度重视政府评价。在“四四二”战略发展阶段，西安欧亚学院更关注改革创新，而不太重视外部评价，只做自己喜欢的事，这必然会给学校发展带来问题。与此同时，虽然“四四二”发展战略成效显著，但也要看到在教学质量、学生就业、国际化发展等方面，相较同类院校并没有建立绝对领先优势。经过对“四四二“发展战略实施结果的全面检视，西安欧亚学院总结出五大不足（表11–1），并有针对性地确立六大战略重点工作（即在地国际化、应用型人才培养、科学研究与社会服务、人才工程、品牌升级和数字化转型），始终坚持价值观办学，根据全新的内外部环境，回应上个战略的五大不足，制定“十四五”规划。

在胡建波看来，高质量办学不是空话，而是从外延到内涵的一整套系统，只有办学过程有章法，质量才能有保障。西安欧亚学院的“十四五”规划（图11–1），全面对接国家对民办高校发展的具体指标要求，并建立起三层次规划结构：首先是学校总体规划，即六大战略任务；其次是八个子规划；最后是各个二级学院的战略规划。整个规划不仅细致，而且十分规范和完整，并且忠实践行德鲁克的目标管理思想，从长期目标到阶段性目标再到指标体系，同时匹配战略性绩效管理体系，各部门定绩效、各岗位定任务合同，层层分解，并要求持续反馈和改进。国内大多数高校的二级学院很少制定战略规划，西安欧亚学院二级学院不仅必须要做，而且还要遵循规范性的制定程序，规划要素必须完整，并要通过学校审批。此外，西安欧亚学院还对“十四五”规划建立年询机制，每年跟进审视目

按你本来的样子生长20250513.indd 264 2025/10/9 20:17:57

> “四四二”发展战略实施结果五大不足（表 11-1）

1	对课堂教学质量和学生学习效果关注不够
2	国际化缺乏实际有效的行动
3	师资队伍数量、质量与教学改革目标要求还有差距
4	学生整体就业层次和质量未获得显著提升
5	行政与学术领导力需要进一步加强

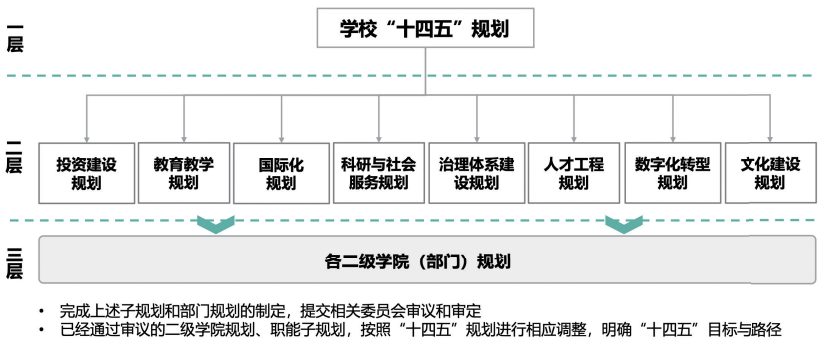


图11-1 西安欧亚学院“十四五”规划体系

标达成情况和问题，以确保最终目标的实现。“总体来看，‘四四二’发展战略是概念性规划和形成性战略，创新动作比较多，更多是为了找方向；‘十四五’规划是具体性规划和落地性战略，规范动作比较多，更多是为了分解目标和达成指标。”西安欧亚学院校长助理赵军镜说，“也因此，

按你本来的样子生长20250513.indd 265　2025/10/9 20:17:58

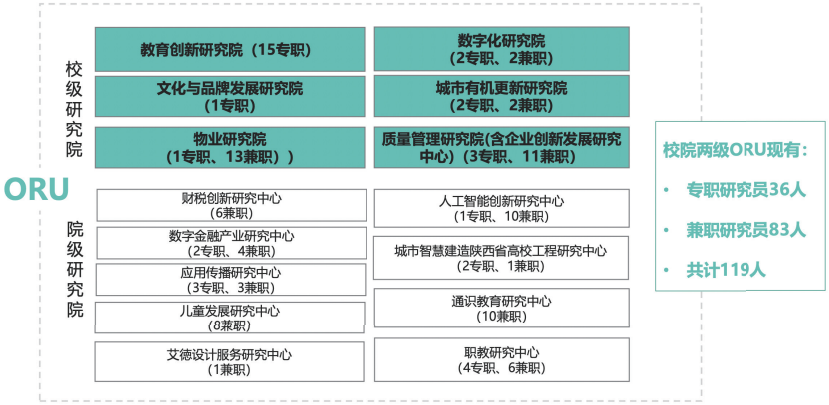


图11-2 西安欧亚学院 OUR 运行情况（2024年8月）



图11-3 西安欧亚学院“一体两翼”全新发展格局

‘四四二’发展战略容错率很高，因为还在探索未来；‘十四五’规划容错率比较低，因为未来图景比较清晰，要求精准实现目标。”

美国著名高等教育学者伯顿·克拉克（Burton Clark）曾提出著名的三角协调论，即高等教育受政府、市场及学术权威（高校）三种势力的整合影响，三者之间的关系动态变化，形成一个张力十足的脉络空间，大学发

按你本来的样子生长20250513.indd 266 2025/10/9 20:17:58

展需要在三者中寻求平衡。西安欧亚学院“十四五”规划的核心特征就是均衡发展，过去只关注自己而不顾其他，现在要学会恰当处理不同利益主体的诉求。例如，按政府对民办院校办学指标要求大力扩充教师队伍、全面关注教学规范，以及扩大学校建筑面积等。过去学校想要的是“适应性质量观”[①]，即教育要适应学生特点、社会需要、组织能力和资源基础，比较排斥政府评价指标。然而，一个学校要在社会中更好地发展，必须全面考虑相关利益方的诉求，也就是必须建立“符合性质量观”[②]。“白鹿原上的学校，围墙被村民推倒了，为什么他们不来推欧亚学院的围墙呢？因为利益不相关。一个组织想要发展，哪方面的利益处理不好都会出问题。”胡建波说，“‘符合性质量观’是发展基础，‘适应性质量观’是更高追求，我们必须有能力让二者并行不悖，融合发展。”

虽然“十四五”规划高度重视“符合性质量观”，但西安欧亚学院依然坚守“适应性质量观”。在改革创新层面，“十四五”规划最重要的贡献之一，是清晰地界定出科研和社会服务的关系：即科研为社会服务，社会服务以科研为基础。这推动学校进一步提出开放办学下的应用型科研与社会服务，全面建立有组织的科研单位 (organized research unit,ORU) 面向社会创造价值，建立起一套全新的应用型科研和服务体系。“按照学校规划，未来30% 左右的专职人员和50% 左右的营收都将来自 ORU，业务结构和收入来源都发生根本改变，不仅通过人才培养服务社会，也对外输出知识服务。”赵军镜说，“这是学校战略概念落地最快的项目，刚提出不久就成立了六大校级研究院[③]作为载体推进相关工作，未来学校北侧的土地也将

① 注：适应性质量观的提出者为约瑟夫·朱兰（Joseph M Juran），主要指产品或服务在使用过程中满足客户需求的程度。

② 注：符合性质量的提出者为菲利普·克罗斯比（Philip Crosby），主要指产品或服务对特定规范要求的符合程度。

③ 注：西安欧亚学院六大研究院分别为教育创新研究院、质量管理研究院、城市有机更新研究院、数字化研究院、文化与品牌发展研究院和物业研究院。

按你本来的样子生长20250513.indd 267　2025/10/9 20:17:59

建成产业合作区对外服务（图11–2）。在此基础上，学校还进一步提出‘一体两翼’的全新发展思路（图11–3），‘一体’即在地国际化应用型大学培养人才，‘两翼’即社会服务和终身教育……这些都是很大的改变。”此外，在教学层面，如果说“四四二”发展战略阶段是从“理念”发展出一连串“动作”，那么“十四五”规划则是更系统地将“动作”总结梳理成“体系”，从招生到培养到就业、从社区到社团到分院一体化设计……过去是各自在跑，现在集成化程度更高。

“从我的角度看，近几年欧亚学院有三个大的改变：首先，从高等教育内部爬格子到外部求贡献，不在教育系统争高论低；其次，办学经费从主要依赖学费到全力推进多元来源，努力通过社会服务创造价值；第三，从关起门办学到产教合作开放办学，推进更高层面的对外开放。”胡建波说，“我们重视长期的伟大目标，也在乎朝夕的点滴成果，欧亚人努力走出的每一步，都在给世界呈现中国经验，给中国创造欧亚模式。‘十四五’发展阶段比较特殊，新冠疫情就占了三年，各类政府督导和评估也比较多，学校大部分时间是在‘练内功’向内求，例如完善治理体系、建设制度流程、关注政府评价指标等，这两年才开始向外寻，进一步推进开放办学，相信未来五年会有大发展，因为我们都准备好了。”

> 有组织的科研（ORU）打造欧亚创智平台

1981年，根据政府出台的相关政策要求，将高校师生比确定为1比18，同时每位教师都要承担400小时/年的科研和社会服务工作量。对于民办院校而言，教师的科研工作有限，更多是教学工作，因此如果按1比18的师生比配置教师就会出现冗余。近几年，在国家规范办学要求下，民办院校都要逐步达到师生比配置要求，西安欧亚学院也不例外。那么，

按你本来的样子生长20250513.indd 268 2025/10/9 20:17:59

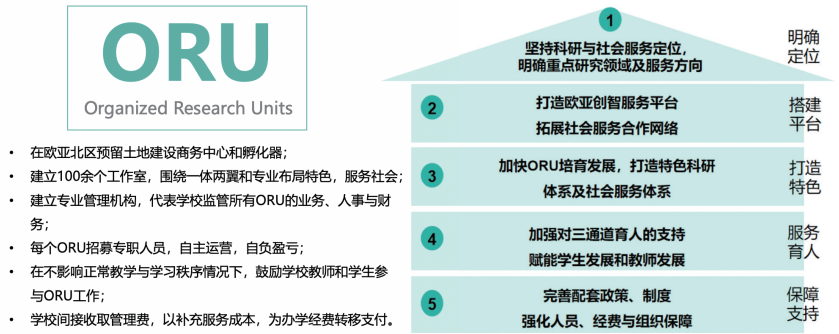


图11-4 西安欧亚学院 ORU 整体构想

如何才能既符合国家规范办学要求，也契合学校战略发展方向，同时又能充分发挥教师队伍的社会价值呢？

从全球高等院校情况来看，国际上大多数高校收入都比较多元，其中很重要一项来源就是社会服务。而且，在各类全球高校排名榜单中，通常也都涉及社会服务收入指标。西安欧亚学院科研工作的特殊使命是成就企业、成就教师、成就学生，坚持以价值创造为导向，面向真实场景，解决行业企业和区域社会经济发展面临的实际问题，并推广成果应用。那么，学校能否结合全新项目式学习的教学改革方向，以社会服务为突破口，通过资源整合实现学生、教师、学校和社会的共赢发展呢？正是在上述背景下，西安欧亚学院将大力发展有组织的科研单位（ORU）的相关工作提上日程（图11-4）。

2022年，西安欧亚学院与西影集团达成战略合作，这是学校当年最重要的校企合作项目之一。在达成正式合作前，西影集团到学校参访调研了七次，全校十个职能部门和六大校级研究院全都参与研讨，双方在各个领域的沟通互动达十多次……整个过程为学校后续与行业头部企业的战略合作流程梳理打下很好的基础。从洽谈到建立互信，从签约到启动，从成立

按你本来的样子生长20250513.indd 269　2025/10/9 20:17:59

校企融合创新工作组到中期、后期总结……合作项目包括西影集团企业转型发展与组织能力提升、园区有机更新与商业运营、传媒产业发展、影视人才培养等……而且还在不断衍生如用人需求、项目研究需求、实验室建设需求等全新合作项目。“以园区有机更新与商业运营为例，整个西影集团园区都由学校物业研究院托管，对教学也有很大帮助，助力课程和实践体系建设……现在校企双方互动很多，学生实践能力得到很大提升，教师能力也获得很大发展。”西安欧亚学院职业发展与企业合作部副部长赵江波说，“这个项目由胡院长亲自带队洽谈，整个合作过程很成功，是近几年印象最深的校企战略合作项目，也对学校全面启动 ORU 起到助推作用。”

根据教育部相关文件规定，高校教师的底线教学工作量是一周四节课，完成后就可以从事社会服务做横纵项目。2023年，西安欧亚学院完善社会服务运营机制，成立校院两级研究院所，快速搭建起六大校级研究院和16个研究所及研究中心的总体格局，分院对外做社会服务也有了窗口单位，致力于打造欧亚创智服务平台，推动科研项目升级、服务项目孵化、科研成果转化，促进产教研用一体化发展，并鼓励各分院和研究院所拓展企业、高校、科研院所等外部合作资源提升社会服务质量（图11-5）。

根据发展规划，未来西安欧亚学院将有约30% 的教师进入 ORU 专职从



图11-5 西安欧亚学院 ORU 组织设计构想

按你本来的样子生长20250513.indd 270 2025/10/9 20:17:59

事社会服务工作，全面提升项目交付能力，社会服务项目还可以做成教学案例用于教师培训，教师的应用型教学能力也获得提升。未来学校还将加快和深化科研与社会服务在教学领域的成果转化，促进专业更新、课程更新、专业教学方法更新，凝练具有应用型特色的教学学术成果；发挥科研与社会服务对教师专业实践能力的发展作用，实施 ORU 和分院教师轮转机制、专任教师教学和科研年错峰机制；吸纳学生进入科研和社会服务项目，增强项目育人价值，推动其与高质量实习、校内实习生、大型社区社团活动等实践项目的融合发展。西安欧亚学院早期招聘的教师都以教学为主，未来将会招聘更多有企业工作背景的教师，以及直接往社会服务方向发展的年轻教师，以进一步推动应用型教学与社会服务融合发展，更好地助力项目式学习。

2023年，西安欧亚学院全力营造有组织的科研（ORU）社会服务体系，全年累计运行184个项目，开展品牌活动20场，拓展企业资源800+，与诚信行、宜家（IKEA）等行业头部企业达成战略合作伙伴关系，为隆基绿能、西影集团、中国银行陕西分行、杭州亚运会等合作伙伴提供高质量社会服



图11-6 西安欧亚学院 ORU 教师“活水计划”

按你本来的样子生长20250513.indd 271 2025/10/9 20:18:00



图11-7 西安欧亚学院部分社会服务标杆项目

务（图11-7）。“其实，ORU就是高校与社会的接口，就像一个活水池（图11-6），让教师直接去公司有可能会不习惯，但在研究所就很适应，可进可退，进退自如。”西安欧亚学院副校长王艳说，“随着学校ORU的快速发展，教职工的发展通道也更多了，教学、科研、社会服务都可以选择……过去如果我不当副校长就只能去当教授，现在就还可以到研究院当负责人，带着大家一起做项目。”

相对于市场上的商业机构，西安欧亚学院有组织的科研单位（ORU）角色更加多元，因为背靠高校同步承担育人职责，各研究院所团队成员的薪资学校已经发放过，因此能进能退适应性更强。“我们甚至可以先免费征集几十家企业开始服务，这些项目直接服务于人才培养、应用型科研和应用型教师培养，并为学校品牌发展做贡献。”王艳说，“因为ORU背靠学校，因此承载力和生存发展能力都会更强，有很多腾挪和做事空间，当然也要匹配全新的绩效薪酬制度……胡院长不仅亲自担任科学研究与社会发展委员会主任，还直接将学校相关项目交给研究院，先练内部再练外部……现在我们一切都准备好了，接下来一定会有很好的发展前景。”在

按你本来的样子生长20250513.indd 272 2025/10/9 20:18:00

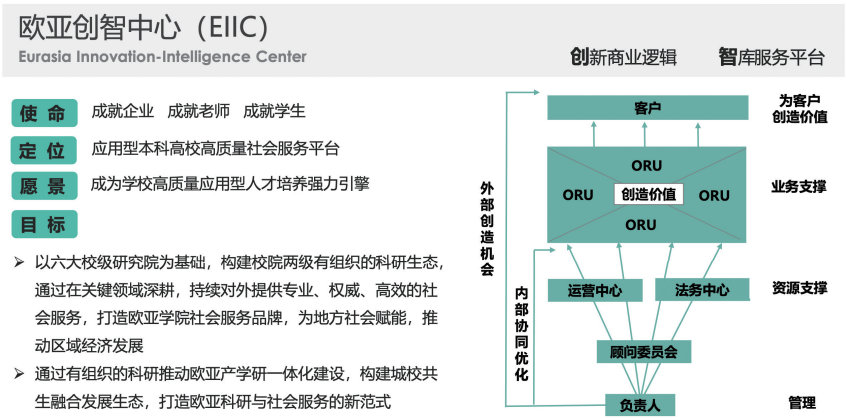


图11-8 欧亚创智中心（EIIC）发展构想

王艳看来，未来学校将是相对传统的科层制，并行运行几十个ORU创新中心，两种组织形式并存（图11-8）；以学校为主体的传统科层制就像“高速公路”，而几十个ORU创新中心更像“丛林探索”，二者并行不悖，相得益彰，共同助力学校实现百年名校的教育梦想。

2. 回顾奋斗不止的30年

英特尔公司前董事长兼CEO安德鲁·格鲁夫（Andrew S. Grove）在他的著作《只有偏执狂才能生存》中有一个著名的“死亡之谷”（Valley of death）的比喻：在两座烟雾弥漫的山头间，企业就像是必须同时攀登两座山巅的登山客。已经成功的企业，熟悉了一座山头，但却必须向另一座山头奔去，途中指标未明、新山巅若隐若现，多久能到、如何能到皆无人能知。此时，登山队伍往往就在双峰间的山谷出现激烈争执，有人要留守安逸与熟悉的旧地，有人偏要冒险向前，结果队伍分崩离析，最终命丧“死亡之谷”。格鲁夫指出，穿越战略转折点为人们设下的“死亡之谷”，是一

按你本来的样子生长20250513.indd 273　2025/10/9 20:18:01

个企业必须经历的最大磨难。企业要想挣脱“死亡之谷”，关键在领导者，领导者必须坚定信念，不流露一丝犹豫和怀疑才能凝聚团队，虽然他的恐惧通常是最多的。对于企业转型变革而言，再没有比格鲁夫的这个比喻更形象和生动的了。在过去30年，西安欧亚学院就在胡建波的带领下完整地经历了这样一个过程。

纵观西安欧亚学院30年发展历程（表11–2），第一个十年（1995–2005）完全处于跑马圈地阶段，马不停蹄，狂奔突进，迅速发展成中国十大万人民办高校，并成功获取千亩校园和全日制本专科统招资格等办学资源。虽然在这个过程中也和很多同类院校一样管理较乱、教学粗糙，缺乏独特办学理念，甚至是为了发展而发展，但也确实抓住了国家高等院校大扩招的重大历史机遇，为未来发展奠定坚实的资源基础。在这个阶段，虽然领导者通常亲自领导业务，并以经验管理为典型特征，但作为创业型组织，我们仍然将其定义为——在做正确的事并且做得很好。这是一个典型的机会驱动的发展阶段，主要发展动力是胡建波巨大的创业勇气，及其擅于把握

西安欧亚学院30年发展史分析框架

学校阶段	典型特征	发展动力	管理属性	领导力特征	阶段性成果	变革周期
创业阶段 创业组织 创业者 关键词：创业	机会驱动 （眼/手）	个人能力 （1）	经验管理 （=创始人）	领导业务 （事/ 释放）	奠定发展基础 （to do / to live）	做正确的事并且做得很好。
暗黑阶段 熔炉时刻 苦行僧 关键词：蜕变	原来正确的事为什么会变成错误的事？ 因为企业解决生存问题后，就开始从to do阶段进入到to be阶段，全新目标是衡量人和事正确与否的唯一基准。					发现正确的事变成错误的事。
	建构强大心力，坚守正确的事，必要时大规模“换血”，寻找合适的人/合适的团队结构/合适的变革方法，尽最大努力将这个迷茫和痛苦的过程缩到最短。					开始做正确的事但做得很差。
发展阶段 规范组织 企业家 关键词：变革	战略驱动 （脑）	团队能力 （X）	科学管理 （－创始人）	领导团队 （人/ 收敛）	打造经营模式 （to be / to big or to strong）	做正确的事并开始做得很好。
成熟阶段 成熟组织 精神领袖 关键词：使命	使命驱动 （心）	组织能力 （N）	文化管理 （×创始人）	领导价值观 （愿景/消融）	成就百年基业 （for a mission / to long）	做正确的事并且做得很好。

表11–2 西安欧亚学院30年发展史分析框架

按你本来的样子生长20250513.indd 274 2025/10/9 20:18:01

市场机会的个人能力。

此后三年（2006–2008），西安欧亚学院由于连续遭遇若干事件影响而陷入迷茫探路阶段，原地打转，徘徊不前，在创业最高光的时刻骤然跌入“暗黑阶段”，突然发现原来“正确的事”在全新发展阶段变成了“错误的事”，虽然也开始尝试——做自己认为正确的事但做得很差，因此总在斗志昂扬和垂头丧气之间来回摇摆。这是一个特别考验领导者心力和信念的特殊时期，也是领导者成长过程中极其重要的“熔炉时刻”，成功穿越则将凤凰涅槃进入全新境界，越不过去则将长期止步不前甚至败下阵来。

紧接着，西安欧亚学院进入到“四四二”发展战略的关键十年（2009–2018），从以学校发展为本全面转向“以学生发展为中心”，并据此构建起内涵丰富的战略管理体系，将外部压力成功转化为内生动力，果断将过去十多年自然演进而成的办学模式彻底打碎，通过全校全体系的系统重构打造出“欧亚模式”，并成功赢得相关利益方广泛赞誉。在这个过程中，胡建波开始将主要精力从领导业务转向领导团队，并逐步带领组织呈现出科学管理的典型特征，开始在全新阶段——做正确的事并逐渐做得很好。这个阶段可以定义为战略驱动阶段，主要发展动力是以胡建波为核心的一支中高层新军的变革领导力，这是西安欧亚学院重新找到自己并有意识地重塑自我的十年，硬是彻底将学校轰鸣向前的火车头调转过来，并为百年大计奠定组织基础。

在全新十年发展周期（2019–2028），西安欧亚学院必须有能力从战略驱动转向使命驱动，主要发展动力要从团队能力进化为组织能力，从科学管理迈向文化管理，领导者也必须将主要精力从领导团队转向领导价值观，有效带领组织在全新阶段——做正确的事并且做得很好，才能真正为学校百年基业积淀出深厚的文化基础。

3. 未来十年，价值观办学

按你本来的样子生长20250513.indd 275　2025/10/9 20:18:01

30年来，西安欧亚学院就像一个拥有很多欲望的年轻人，对世界充满好奇，希望能做很多尝试，但又缺乏经验和财力，因此遇到很多问题和困难。如今，西安欧亚学院已经三十而立，甚至有点四十不惑的状态了，因此特别知道哪些事能做，哪些事不能做，也有了一定的社会影响力，并开始影响他人。过去学校想走一条不同于公办院校的办学道路，但全新的创新型大学发展道路又在探索中，大家对学校也不够信任，因此遇到很多障碍，如今虽然还没有做到让所有人都对学校肃然起敬，但已经慢慢开始出现这样的苗头。

西安欧亚学院再向前发展，科学管理不可少，但价值观的作用必须开始凸显出来，每一名教职工都必须发自内心地热爱教育事业，不以物喜，不以己悲，并影响到每一名学生，在价值观上不能走偏（图11–9）。十年变革阶段，科学管理在学校是特别重要的事，但价值观却一直朦朦胧胧，经过变革逐渐完成价值观启蒙，开始越来越清晰地浮现出来，西安欧亚学院下一步要做的是在每一个领域都找到属于自己的价值观，学校也就有了



图11–9 西安欧亚学院价值观办学由虚渐实

按你本来的样子生长20250513.indd 276 2025/10/9 20:18:02

百年大计。事实上，以学生为中心既是办学理念也是价值观，但在早年财力等各方面资源都很有限的背景下难以落到实处，现在学校已经逐步具备这样的能力，因此必须将价值观建设提上日程。

在十年变革阶段，学校是以顶层设计和领导力提升驱动组织变革，但在未来十年价值观建设阶段必须转向培育底层土壤，全面推进基层组织建设和大学文化根植，让价值观真正从土壤中自由生发出来，并不断茁壮成长。在符合国家高等教育规范的同时，胡建波希望学校拥有发自内心的价值追求和远大抱负，特别是要有教育的定力和对教育的独到理解。随着时间的推进，创新型大学发展道路越来越得到高等教育行业和市场的认可，西安欧亚学院每年都要接待200多所院校前来学习和交流。未来十年，西安欧亚学院的目标是办一所在地国际化大学，全面落实“以学生为中心”的教育质量观，不断提升学生的学习质量和生活质量，并让质量成为一种内生追求和文化自觉，同时也恰当回应多元利益相关者的价值诉求。

在西安欧亚学院30年发展历程中，让胡建波最得意的有两点：第一，基本建成以国际化教育教学理念为底色的西安最美大学校园；第二，成功打造出一支价值观完全一致的中高层新军。这支队伍经过十年变革历练已日臻成熟，更重要的是他们依然年轻，足以支撑学校未来十年的大发展，至少在管理人才储备上有了基本盘做保障。然而，西安欧亚学院要想真正实现成为中国最受尊重的民办大学的宏大愿景，达成创办百年名校的远大梦想，只依靠管理层远远不够，它要求全校每一名教职工都必须拥有共同价值观，一起朝着同一个目标去努力。于是，在经过十年变革基本实现科学管理后，胡建波意识到学校在未来十年必须迈入全新发展周期，否则百年名校的教育梦想将永远只是空中楼阁。

2018年7月，胡建波在学校年中会议上做了《未来十年，价值观办学》的重要讲话，为未来十年发展定下基调。对于究竟什么是价值观办学，胡建波也详细做了解读：“在高等教育领域，大家都在追求既做大也做好，但欧亚学院在十多年前就放弃了做大的想法，不做大是为了能够做好，这

按你本来的样子生长20250513.indd 277　2025/10/9 20:18:02

才有了学校现在的样子。对于‘做好’，我最初的理解是选拔更优秀的学生，从三本升为一本，从本科教育到本硕博教育，拥有更高学历的师资，做出更多科研成果，通过更高的学费获得更充裕的办学经费，以及赢得更好的院校排名……今年，我突然想明白了，欧亚学院不需要这样的‘做好’，教育的幸福就在身边，我们真正要关注的是那些未来不变的事情。对于教育而言，不变的事情是——让老师爱上教育，有教育的情怀、能力和定力；让学生按照他们本来的样子生长，不需要太多学费就能接受好的教育；让就业单位喜欢欧亚学院的毕业生，并对他们有高度评价。”

胡建波深知，价值观办学与“人”高度相关，需要高效人力资源管理体系的有力支撑。西安欧亚学院的人力资源管理，相对于高校而言更加企业化，相对于企业而言又有高校的特点。在企业化方面，西安欧亚学院的人力资源管理在科学化和体系化层面，不断向先进优秀企业看齐和学习，机制比较灵活，创新举措也比较多。“胡院长推动大家不断创新和学习，无论是理念层面还是执行层面，欧亚学院的人力资源工作在民办高校中都

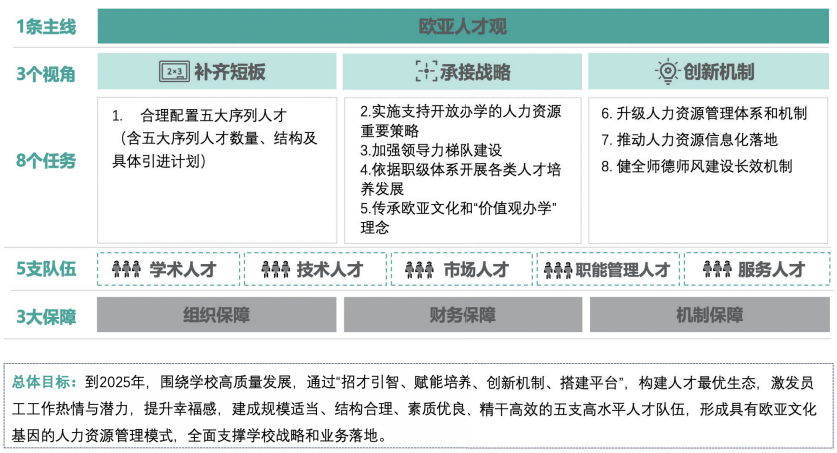


图11-10 西安欧亚学院人才工程规划

按你本来的样子生长20250513.indd 278 2025/10/9 20:18:02

处于领先水平。”西安欧亚学院人力资源部部长张李红说，“目前，我们已经进入战略人力资源管理发展阶段，围绕学校战略和业务发展升级完善人力资源管理体系，并为战略实现持续贡献力量。”在高校特点方面，西安欧亚学院的人力资源管理在规范化层面有严格的底线要求，在政府制定的与高校人力资源管理有关的指标方面必须达标。人力资源管理既要有符合性，也要有适应性和战略性。

虽然不同院校的人力资源管理从模块上看都差不多，但各个模块具体干得好与坏就有天壤之别。“高校和企业不太一样，因为无论是科研还是教学都需要长时间的积累，因此人员流动频繁对高校的持续发展有一定影响。”张李红说。也因此，西安欧亚学院人力资源管理典型的特征之一，就是对“人”的关注度很高，不仅高度重视员工职业发展，也十分关注组织人文关怀，并在员工能力提升和职业发展方面建立起一整套完整的管理体系。在人才盘点、能力提升、职级序列的建构、晋升通道的打通，以及绩效改革和薪酬激励等方面做了很多探索和创新，全力提高教职员工的能力及组织能力，提升员工组织归属感，为价值观办学保驾护航并取得显著成效（图11–10）。根据第三方专业调查机构的调查结果显示，近几年全校教职工的敬业度每年都在持续提升（最高分达84分），主动离职率则持续走低（约为5%）。

在创业期、探路期和变革期，西安欧亚学院的发展面临众多挑战，胡建波也始终处于紧绷状态，但在提出价值观办学后，他突然感觉没有任何压力了，整个人在那一刻瞬间释然了。胡建波发觉也许这才是自己应该有的状态，也是学校应该有的样子。“价值观办学一提出来，自己的压力立刻就小了，内心的冲突马上就少了，越来越从容淡定，学会用热爱战胜恐惧，慢慢来，不着急。”胡建波说，“未来，我们会让每一间教室、每一间宿舍、每一个花园都很精致，更重要的是都要充满欢声笑语……要让我们的教职工都过上体面的生活，都有着和睦的家庭，享有幸福的生活。”

在十年变革阶段，虽然胡建波并不清晰地知道自己要什么，但却清晰

按你本来的样子生长20250513.indd 279 2025/10/9 20:18:02

地知道自己不要什么，在迷茫探索多年却仍不得其门而入时，他决定先发号令枪，在探路中寻路，莽撞踏入“无人区”，这才有了西安欧亚学院今天的样子。为此，胡建波也曾开玩笑地说，既然不能指哪打哪，那我们就打哪指哪。如今，西安欧亚学院已经清晰地知道自己要什么，更不会被行业热潮牵着走，也许又将再次踏入“无人区”，但这一次是胡建波经过深思熟虑的理性选择。在下一个中国高等教育的“无人区”中，或许将正如他所欣赏的捷克教育家约翰·夸美纽斯（Johann Amos Comenius）在《大教学论》所说的那样：“找出一种教育方法，使教师因此可以少教，但是学生可以多学；使学校因此可以少些喧嚣、厌恶和无益的劳苦，独具闲暇、快乐及坚实的进步。”

> 西安欧亚学院委员会制发展历程

卓越组织的治理需要发挥全员的智慧，目的在于有效处理多个主体之间的相互关系，并以最终走向善治和良治为目标，具体形式上表现为多元参与、平等对话和共同决策。经过多年演进发展，西安欧亚学院委员会制开始逐步呈现出卓越治理的基本特征。

2010年前，西安欧亚学院的主要决策机构是一月一次的校长办公会，几个校领导开会决定各项工作，虽然治理形式单一，但决策效率很高。2011年，学校设立由王改民牵头的行政事务委员会和由刘瑾牵头的教学事务委员会，年度两会报告也以两个委员会为主体，一份行政事务报告和一份教学事务报告，虽然两会委员都是以办公会形式运行，但已经开始出现委员会制的早期萌芽。

2016年，西安欧亚学院在保留教学事务委员会的同时，将行政事务委员会具体拆解为战略规划委员会、投资建设委员会、文化委员会、学生事务委员会、产学研委员会和计划预算绩效委员会等六大委员会：一方面，

按你本来的样子生长20250513.indd 280 2025/10/9 20:18:02

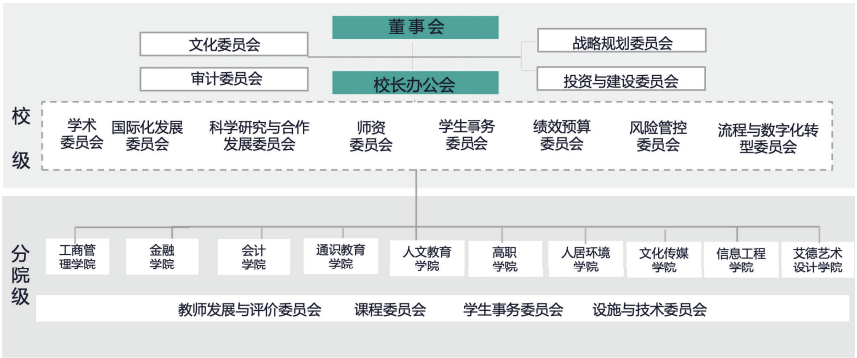


图11-11 西安欧亚学院校院两级委员会运行机制

随着学校事务分工越来越细，对专业化咨询研讨的需求日趋强烈；另一方面，由于在本科教学合格评估中获得高度评价，学校迎来大发展，大量高校前来考察学习，产学合作快速推进，业务边界不断拓宽，客观上出现很多全新事项需要探究。从那时开始，西安欧亚学院就不断根据实际需求设立全新委员会，截至目前已设立12个委员会（图11-11）。在这个发展阶段，不仅委员会数量不断增加，而且机构属性也发生很大变化，从办公会全面转向咨询研讨。

2019年，根据国家出台的对民办院校法人治理结构相关政策文件的具体要求，西安欧亚学院开始施行董事长和校长分设机制，胡建波任董事长、刘瑾任校长。“我们既然设立校长，就要尊重校长的职权，但更重要的是要通过优化管理机制，让校长能够更出色地行使职权。”胡建波说，“经过20多年发展，当时学校事务已经比较庞杂，各个领域都对专业化有很高要求，刘校长过去主要负责教学，因此就希望通过强化委员会的决策作用，助力校长更好地行使职权。”

多年来，胡建波一直在力推批判性思维和全员领导力，不断强调去中心化和分布式领导对于组织基业长青的巨大价值，最重要的还是要搭建起一个全新的决策机制。无论是以“授权”为典型特征的组织再造，还是手

按你本来的样子生长20250513.indd 281 2025/10/9 20:18:03

把手培育一支中高层管理团队，胡建波都是希望更多人能在学校发展过程中也快速成长，尤其是要具备创新意识和领导力。只不过在这个过程中，一直没有很好的契机大范围推进分布式领导。从2019年开始，在胡建波的推动下，委员会开始从咨询研讨全面转向议事决策，并逐步发展为学校最高决策机构。

“我是老师出身，又是被推着当上校长，能力等各方面肯定有欠缺的地方，没有那么全面，但校长又必须是难题的终结者，因此就要想办法解决这个问题。最初是项目组，有事就拉个项目组推进工作，最多的时候有十几个项目组，慢慢地委员会制完善起来，成为我最主要的工作方式。”时任西安欧亚学院校长刘瑾说，“委员会制也是经历了一个先有雏形和框架到逐步规范再到形成完善决策机制的发展过程，调动了更多人的参与，充分借助大家的力量……现在回想起来，委员会制对我当校长这些年帮助太大了，没有它真的很难管理好整个学校。”

根据西安欧亚学院相关制度规定，每个委员会都要有完整的章程、计划和运行机制，委员会设主任和副主任，并设立秘书处负责召集会议。委员会施行票决制，任何人都只有一票，而且任何人都只能在不超过五个委员会担任委员……这意味着无论是董事长还是校长，都只能最多在三个专业委员会任职并发挥影响，而且在决策过程中也只有一票。每一所大学的一把手领导者都发挥着关键作用，委员会制让董事长和校长的领导力得到更加理性的发挥，让大量中基层管理者和老师在决策中发挥越来越重要的作用。

“我在三个委员会都是副主任，参与的感觉确实是共同研讨和民主决策，大家有分歧但利大于弊。现在只要当上委员，就知道自己的一票很珍贵，过去没有这种感觉。委员会非常开放，这有利于保持中高层信息的一致性，而不会存在‘悄悄话’的情况。当然，不同委员会的运行水平有参差不齐的情况，但整体上效果很好，大家接受度也很高。”西安欧亚学院校长助理赵军镜说，“过去是令行禁止、指令明确、效率很高，现在是有

按你本来的样子生长20250513.indd 282 2025/10/9 20:18:03

重要的事就条件反射地想到上委员会讨论，虽然民主商讨的效率不如令行禁止，但总体上效率不低，因为它不仅能提升决策质量，还能有效解决跨部门沟通问题，大家理解和参与程度更高，执行效果也更好。更重要的是，在这个过程中潜移默化地建构出的开放透明的组织文化，大家想说的和想做的可以保持一致，既不用分裂也无需带着面具委屈自己。”

随着委员会制将中高层管管理团队摆到更好的位置，信息更加扁平，能力得到历练，参与决策、共同担责、民主治校，大家参积极性很大，融入感和归属感也更强了。“早期只有少数人在委员会担任委员，现在几乎所有中高层管理成员都在委员会，其中高层担任主任、副主任多一些，此外还有教职工、学生代表、校外顾问等。”西安欧亚学院教育创新研究院副院长赵健说，“其实，胡院长一直希望自己能后撤一些，现在甚至开始让中层直接担任委员会主任，过去校级层面的事中层很难发挥重要影响，但现在通过委员会就可以很直接地影响最终决策，委员会开始逐渐演变为学校重要的高层次人才培养平台。”

“委员会制运行之后，胡院长和我授权都授到没什么权力了，但这个过程对自己帮助也很大：一方面是从点状思维到系统思维的转变，过去比较关注点，现在不得不关注全校各方面的工作；另一方面是发现团队的重要性，过去只负责一块工作，没有觉得团队多么重要，现在通过委员会制看到集体决策的价值，看到团队成员很多优秀的面向，看到年轻人的成长，也更有自知之明。”刘瑾说，“这些年如果中高层管理团队有成长，那主要就是委员会制的贡献，它要求决策民主，充分挖掘大家的想法，因为只有深入人心的决策才能扎实地干下去。大家参与决策的机会更多了，领导力获得很大提升，相应地责任感也更强了。”

放眼全国高校的组织治理，主流形态还是传统科层制，随着委员会成为西安欧亚学院主导性的决策平台，学校组织治理也开始迈入更加开放包容和充满活力的全新阶段。西安欧亚学院委员会制的发展过程，不仅是学校各方面工作专业化水平越来越高的直接体现，更蕴含了一个卓越组织力

按你本来的样子生长20250513.indd 283 2025/10/9 20:18:03

推分布式领导和建构协同创新机制的高远追求。从不运行到开始运行再到发挥重要作用，从办公会到咨询议事机构再到决策议事协调机构，西安欧亚学院的委员会制日渐成熟，并将逐步成为学校迈向卓越组织的重要支撑。

4. 一群人的梦想就能成真

在电影《卡萨布兰卡》Casablanca）中，有这样一句台词："你现在的气质里，藏着你走过的路、读过的书和爱过的人。"走进西安欧亚学院，我们不难发现学生的精神面貌、言谈举止、穿着打扮都和其他高校有显著差异。越来越多的家长和学生开始认同学校国际化的教育教学理念，并因此报考学校。按照自己本来的样子去生长，西安欧亚学院希望学生能在这里看到不一样的自己，也因此非常尊重学生的不一样。越来越多的教师，也因为学校国际化的教育教学理念而加入学校实现自己的教育理想。只有对的信念才能营造对的文化，只有对的文化才能塑造对的环境，只有对的环境才能吸引对的人，只有对的人才能一起走上对的路，并最终共同将事情做对。

西安欧亚学院选择了一条与众不同的发展道路，这不仅需要巨大勇气，更需要强大价值观的有力支撑。价值观办学本质，就是要求全体欧亚人共享价值观。创办一所百年名校的教育梦想，不应该只是一个人或几个人的事，而是每一名教职工共同去完成的事业，甚至学生也要转变观念，坚定地相信学校的教育教学理念和教育道路选择。这是因为价值观只和一个词紧密关联，那就是——信任！既然选择了价值观办学，首先要相信自己的选择。全体欧亚人都必须清晰地知道学校的使命是什么、梦想是什么、教育理念是什么、办学逻辑是什么……坚定地按学校选择的方向走下去，如果不理解就会引发矛盾。"我们在价值观上不会妥协，大学需要自我证明，如何才能自我证明？要我说，如果你相信那就去践行，一定要基于自己的相信去做事，这就是价值观办学！坚定自己的选择，相信相信的

按你本来的样子生长20250513.indd 284 2025/10/9 20:18:03

力量。”胡建波说，“我们更多要看到学校五十年甚至百年后的发展，因此不用太着急，在这个过程中充分享受教育的乐趣。”

与国内不少中外合作大学拥有高起点不同的是，西安欧亚学院是一所以国际化教育教学理念为底色，但完全在本土生长起来的“草根大学”，要赢得社会认可需要付出更多努力。曾经，特立独行的西安欧亚学院在中国高校群体中确实另类，但随着高等教育全球化浪潮的到来，面向国际化的高等教育改革创新和高质量发展成为主旋律，学校发展方向和办学道路也与中国高等教育的发展模式，以及扎根中国大地办大学的要求越来越具有适应性，全力探索本土化的教育创新也开始得比较早。“我们大家对教育要更有信心，一个国家向前发展最根本的还是要靠教育，很多人在小学、中学和大学的教育体验都不是很好，欧亚学院的实践证明可以做得更好。我们要对学校未来有更大的自信，因为我们是在推动教育变得更好，是在推动城市持续进步，也在影响其他学校发生同样的变化。”胡建波说，“我常常觉得很幸运，能有机会做一件特别适合自己做的事，如果没有遇到国家高等教育大扩招，很难有这样的机会。更幸运的是，我能和这样一批优秀的同事，一起去做这么一件特别不容易的事情（表11–3），现在这件事的价值已经日益凸显出来。”

按你本来的样子生长20250513.indd 285　2025/10/9 20:18:03

> 西安欧亚学院 30 年发展史最重要的七件事（表 11-3）

1	进入国家本专科统招计划，成为全日制民办本科院校。
2	将办学规模恰如其分地控制在两万人，和学校占地面积及办学资源十分匹配。
3	坚定地选择办一所非营利大学，走以学生为中心、以国际化教育教学理念为底色的创新型大学发展道路。
4	在校园规划建设上坚持一张蓝图绘到底，基本建成西安最美大学校园。
5	创始人在学校发展过程中始终掌握控制权，没有被资本绑架，敢于拒绝走公办院校传统发展道路，坚定信念，顶住压力，在每个阶段都恪守初心，做出正确选择。
6	培养出一支价值观完全一致的中高层新军，一支拥有国际化教育教学理念的教师队伍也初步成型。
7	发布《欧亚质量宣言》，提出价值观办学。

过去每当看到朋友公司上市身家暴涨，胡建波多少还会有些触动，但自从提出价值观办学后就变得特别淡定，已经不太会为利益所动，更多想着能用价值观影响更多的人。现在他最希望看到的是：教师能在学校工作时特别舒心，每天都能精神饱满地投入教学；学生能在学校上课时不再愁眉苦脸，每天都能兴高采烈地享受学习。“2019年，学校计划要给教师队伍涨工资，胡院长要求每个月涨3000元，我们最后做了方案只涨2000元，

按你本来的样子生长20250513.indd 286 2025/10/9 20:18:03

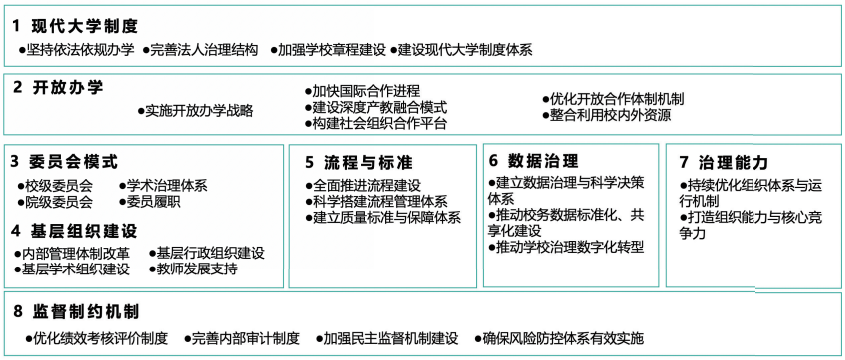


图11-12 西安欧亚学院四级治理体系

他就非常不满意，2020年9月又给大家都涨了1000元，他才消停下来。”时任西安欧亚学院校长刘瑾说，“在欧亚学院当校长很幸福，别的民办院校校长要跟在董事长屁股后面要钱，我不仅完全不需要，还常常被批钱花得不够……我是要看成效花钱，但胡院长就认为不花钱怎么会见成效？在学生发展和教职工幸福感方面，他真的很舍得花钱，很关心在校工作和学习的每一个人，不会花钱倒成了我的不足。”现在让胡建波感到最幸福的事，就是常常能在学校开心地和教师一起交流、和学生一起交流，以及和来学校考察学习的同行们一起交流。

从机会驱动到战略驱动再到使命驱动，从经验管理到科学管理再到文化管理，从依靠个人能力到依靠团队能力再到依靠组织能力，从赢得生存基础到建构自主意识再到寻求内心从容，在西安欧亚学院30年发展历程中，胡建波几乎在每个阶段都做出了最适合学校发展的正确选择。“其实，每次内心都会有一个摇摆的过程，但最终都回归初心，做出有益于学生、有益于学校、有益于社会的选择。”胡建波说，“从这个意义上来说，欧亚

按你本来的样子生长20250513.indd 287 2025/10/9 20:18:04

学院是幸运的。”其实，价值观办学的本质还是“以学生发展为中心”，只不过过去十年西安欧亚学院是在战略驱动、组织重塑和制度建设等科学管理要素的推动下实现自己的办学理念。

随着科学管理要素日臻饱满（图11–12），西安欧亚学院亟需全新内生动力，继续推动以学生为发展为中心的办学理念在学校生根落地的同时，真正能够枝繁叶茂。正因此，西安欧亚学院未来十年将在使命驱动、愿景引领和价值观建设等文化管理要素的推动下，继续引领民办高等教育领域。这是一个卓越组织在宏大愿景召唤下两个不同的发展阶段，通过从战略驱动转向使命驱动，价值观将逐渐消融于组织并高效内化为全体员工的建设性行为，西安欧亚学院的百年基业至此才能真正拥有坚如磐石般的发展根基。正如约翰·列侬（John Winston Lennon）所说的：“一个人的梦想只是梦想，一群人的梦想就能成真。”

> 新起点的新思考

胡建波 口述

十年变革前，由于欧亚学院没有形成自己的发展模式，因此很容易被公办院校加盟的老领导们带到公办院校发展道路上去，这并不是他们的问题，而是因为我们还不够成熟。经过十年变革，欧亚学院已经完成范式转型，拥有成熟的运营体系和发展方略，现在我们再引进任何杰出人士加盟学校，不仅不可能被带偏，相反他们必须融入学校才能有所作为。正是对全新发展阶段有这样的基本判断，我们才有自信开始根据学校发展需要集百家之长为我所用，兼容并包，融会贯通，开创全新局面，应时应势补足短板助力学校持续发展。

第一，欧亚学院需要适当强化科研工作。虽然我们一直提倡产学研协

按你本来的样子生长20250513.indd 288 2025/10/9 20:18:04

同发展，但在实际工作中产学合作比较多、研究工作比较少，导致科研成为学校发展明显的短板。2020年，我完成了博士论文，深感科研工作有独特价值，学术追求有崇高意义。作为一所大学，完全对科研工作不管不顾显然有失偏颇，这既与学校十年变革的特殊发展阶段紧密关联，也和自己过去对科研价值的理解不够到位直接相关。当然，我们的科研工作依然是要服务于学校国际化应用型的办学定位，服务于创新型大学的道路选择。

第二，欧亚学院需要重视政府评价。一所大学要想实现可持续发展，既离不开市场认可，也离不开学术界认同，更离不开政府支持。在过去30年的发展过程中，我们眼里几乎只有市场，对于学术界不太关注，对于政府评价也满足于合格万岁。这确实与道路选择有关，但更重要的原因是我们对政府评价指标的理解不够深入。任何一所大学，完全脱离政府支持谈发展既不理性也不科学，因此我们必须重视政府评价。

第三，欧亚学院需要开始关注权威榜单排名。毋庸置疑，各类大学排名确实存在很多问题，但它之所以能在全球风行也有一定道理，尤其是业内公认的权威大学排名对于促进大学发展也有助推作用。过度关注排名不是大学应有之义，但完全不关注也不利于学校稳健发展。对于广大民众而言，中国大学的教育质量依然是一个“黑箱”，说不清道不明，查看各类大学排名榜单成为他们为子女选择大学最具操作性的做法。在国内创新型大学发展道路叙事影响力仍然有限的大环境下，我们必须重视学校在各类权威榜单的排名情况，这不仅有助于学校在学术界赢得认同，也能在招生市场上赢得主动。

以上几点对欧亚学院在全新发展阶段的全新思考，不仅并不意味着学校否定原有变革成果和发展道路，相反是全力为已经形成的道路选择开辟更为广阔的发展空间。在十年变革阶段，我们意志坚定地选择了创新型大学发展道路，绝不可能再走回头路。然而，在欧亚学院已经完成道路选择和系统再造的今天，再回头看十年变革阶段的各项工作，虽然取得很大成功，但也确有不够周全之处。30年过去了，我们幸运地站在了一个全新发

按你本来的样子生长20250513.indd 289 2025/10/9 20:18:04

展起点，既要热血沸腾摩拳擦掌，也要冷静沉着审时度势，在“和而不同”校训指引下，面向未来审慎地做一定程度的回归和融合，不仅完全符合欧亚学院致力于成为中国最受尊重的民办大学的愿景追求，也有助于学校实现百年名校的教育梦想。

过去欧亚学院还很年轻，在转型变革过程中有时也难免偏激，如今慢慢步入成熟阶段，需要变得更加圆融和包容。我们既要坚定自己的道路选择，也要尊重别人的发展路径；既要笃信自己的价值创造，也要看到别人的发展成果……千帆竞发才能百花齐放，万舟争渡才能绚丽多彩。

按你本来的样子生长20250513.indd 290 2025/10/9 20:18:04

附录 ①
胡建波：如何办成一所好大学？

第一部分：什么是好大学？

一、为什么民办高校能够生根和发展？

在彼得·德鲁克（Peter F. Drucker)《管理的实践》一书中，有人问三个石匠他们在做什么，第一个石匠说："我在养家糊口。"第二个石匠说："我在做世界上最好的石匠活。"第三个石匠说："我在建造一座大教堂。"在德鲁克看来，第三个石匠是一个优秀的管理者或知识工作者。他之所以这样讲，是因为要将客户需求放在首要位置，"建造大教堂"是受雇主委托的，工作质量取决于雇主对建造品质、成本等各方面的满意度，而非自身的期望。

（一）从社会功能视角看待民办高校

一个正常的社会至少要由三类组织来承担各项功能：政府、企业和非营利机构。组织的存在并非为了实现自身的目的，组织是手段，每个组织都是社会的器官，承担一项社会任务。组织的目标是为个人和社会做出具体贡献，对组织绩效的检验来自组织外部。然而，人们经常会从自身出发看待组织的价值，就像前两个石匠一样，缺乏外部功能视角。

按你本来的样子生长20250513.indd 291　2025/10/9 20:18:04

（二）民办高校存在与发展的根本逻辑

从外部功能角度来看，民办高校存在并发展的根本逻辑是办人民满意的教育，满足人民群众多层次、多样化的教育需求。在高等教育精英化阶段和大众化初期，满足人民“有学上”的需求；在高等教育普及化时代，满足人民“上好学”的需求，既符合学生自身特点，也回应国家对多样性人才的需要。

30多年前，中国民办高等教育刚起步，当时有一句话——校舍就是生源，只要能租到教室和宿舍，基本上就能招满学生。然而，现在每年出生人口只有900多万，中国大学适龄人口入学率已经突破60%，高等教育供需结构已经完全不同，我们必须满足人民群众“上好学”的需求。

二、什么是“好大学”？

（一）联合国教科文组织的标准：外部视角下的大学使命

联合国教科文组织在1995年出版的《促进高等教育变革与发展的政策性文件》中提出了面向21世纪的十条大学标准：开展高质量培训；择优录取学生；汇聚知识工作者；服务社会为己任；让学生持续更新知识；与社会合作促进经济发展；服务社会机构决策；置身世界性调整的机遇；反思和解决问题；学术自由。这十条标准都是从外部的社会贡献来看大学。

（二）学者的标准：内部视角下的大学气质

厦门大学原副校长邬大光教授在《什么是好大学》一书中提出一所好大学的十个标准，分别是：以培养人为第一位的大学；能够改变学生命运的大学；超越排行榜的大学；能够领跑的大学；制度与文化有机结合的大学；有定力的大学；懂得经营的大学；十分精致的大学；把教育理念转化为扎实行动的大学；有危机意识的大学。与联合国教科文组织的标准不同的是，他更关注大学自身的气质。

按你本来的样子生长20250513.indd 292 2025/10/9 20:18:05

（三）现实中的“好大学”：指标办学下的大学行动

在我们的现实中，“好大学”的目标是：招收更多的学生；招聘更多的学术人才；获得更多学术声誉和奖项；争取更好的榜单排名；进入更多的政府项目或工程；加强基本办学指标建设；争取办学层次提升……这样的办学模式只关注大学在教育系统内部的地位，对所在区域的社会经济发展需要关注不足。这样办学会导致什么结果？100多年前芝加哥大学（The University of Chicago）与克拉克大学（Clark University）的案例会对我们有所启发。

1889年10月，克拉克大学正式开学。它是由美国马萨诸塞州首富乔纳森·克拉克（Jonathan Clark）捐赠100万美元巨款设立。当时，克拉克大学严格仿效世界最先进的德国大学模式，招募一批以留德学者为主的教师队伍，仅设立研究生院，不招本科生，且将学科设置严格限定于“纯科学”，排斥实用学科。克拉克大学对当地事务几乎没有兴趣，也甚少参与地方服务，甚至与当地社区多次发生摩擦。建校前三年，是克拉克大学的黄金时期，成为美国多个学科领域的领头羊，但是100万美元在大学开门三年后即告罄。建校十五年间，克拉克大学竟只得到两笔总计5500美元的捐赠。资金紧缺，三分之二的教师在十年内离开了克拉克大学，其中一半被请到芝加哥大学。

反观芝加哥大学，由石油大王约翰·洛克菲勒（John Davison Rockefeller）于1890年创办，定位于“城市大学”，强调对芝加哥城市改革的社会责任，开设大量新兴实用学科，满足了新中产白领阶层的需求，与当地精英结成互惠关系；广泛参与城市卫生、教育、司法等多项事务，面向本地招收本科生，使大学获得大量收入，并有利于培育未来的捐赠金主。

克拉克大学将德国模式在美国生搬硬套，德国大学主要依靠政府拨款，美国大学市场竞争激烈，克拉克大学没有从所在地的社会系统来看待自己，不能服务于当地的社会和学生，资源获取不足，导致无法可持续发展。

克拉克大学后来转型为一所以博雅教育为主的小型民办研究型大学，

按你本来的样子生长20250513.indd 293　2025/10/9 20:18:05

在校生不到4000人，生师比9：1，以商科、地理、美术和游戏设计为主要学科，全美大学综合排名（U.S.News）103位，实现了从巨型研究型大学（万人以上）向小型文理学院（5000人以下）转型，在细分市场获得成功。它转变成小型文理学院，但也发展应用学科，基于本地情况动态调整学科专业。这个案例带来很好的启发，当人口出生率下降后，我们需要考虑更加符合区域发展和学生需求，向小型化大学转型。

克拉克大学失败的另一个重要原因是自我造血能力不足，这也是它脱离本地需求办学导致的结果。与之形成鲜明对比的是，现代一流大学的自我造血能力很强，让我们看看美国加州大学（University of California）的情况。这是常桐善教授在一次培训中展示的数据（图1），加州所有社区学院一年总经费为171亿美元，其中73.4% 来自财政拨款；州立大学是应用型和教学型大学，一年总经费为121亿美元，其中30.7% 来自财政拨款；加州大学作为研究型大学，十所分校共获得年度经费410亿美元，但财政拨款仅占到8.3%，大约34亿美元，主要经费来源为医学院收入（38.3%），以及各项服务收入（21.3%）、政府科研经费（11.2%）、学费（9.2%）等。

这给我们的启示是，越是一流的大学越能自我造血，收入结构也更加多元。在国内，“一流大学”获得大量资金，应用型大学少很多，高职学院经费更少。当然，教育系统的制度设计也很重要，美国社区学院的主要经费都是财政拨款，学费很低，许多学生选择在社区学院就读，到二年级再转到加州州立大学或加州大学，升学路径很顺畅。学校也不想升格，一是没有升格的制度设计，二是办学层次高的学校财政拨款在学校收入中的占比更低。

三、民办高校办出“好大学”，需要质量和韧性

通过上面的分析和案例可以得出，我们要办出“好大学”，首先必须提高办学质量，优秀的办学质量以适应社会需求为导向，因此“好大学”

按你本来的样子生长20250513.indd 294 2025/10/9 20:18:05

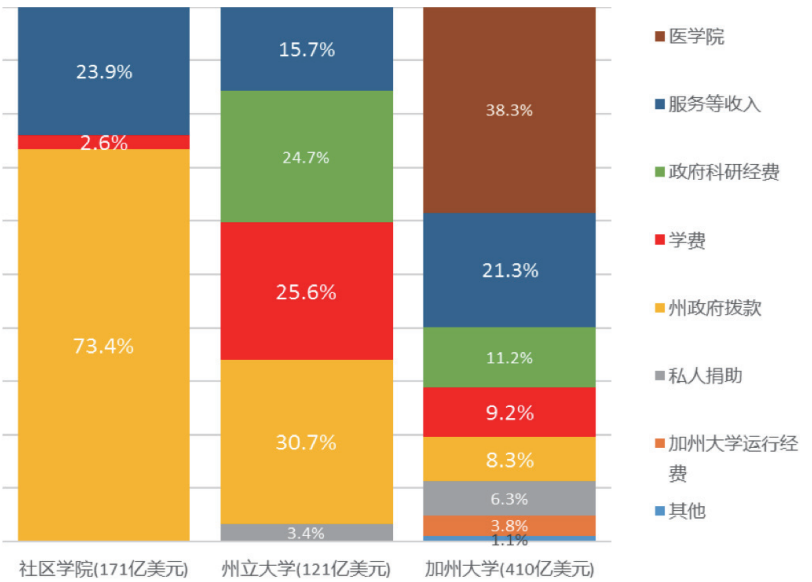


图1 加州高等教育体系的经费结构

是多种多样的，但共性都是将质量作为一种文化自觉和内生追求。我曾在一次报告会中听到一所学校介绍在培养商业零售人才，很受触动。很多高校都没有提到为零售业培养人才，我们所在的西部大道就是西安最大的商圈之一，宜家等知名品牌都在这里部署商业，这就是我们可以满足的本地社会需求。另一方面，要提高办学韧性，即大学反脆弱的能力。民办高校应对内外部环境不确定性和复杂性需要具备韧性特质，需要有强大的造血能力和精细运营能力，能在多重逻辑和多种张力的网络中保持平衡，才能实现可持续健康发展。

欧亚学院想要办成“好大学”，一直存在争议，大家都认为我们没有按照教育规律办事，但创新很重要的一点是反共识。在2024年的毕业典礼中我说，欧亚是一个旅行者，我们相信在旅途中拓展视野，才可以避免争论，在旅行中见识过好的才能认出坏的。我们还是走出洞穴的采光者，

按你本来的样子生长20250513.indd 295　2025/10/9 20:18:05

虽然常常被洞穴中人讥笑，但我们通过采光而认识自己。一个不认识自己的人，被欲望驱动的人，总会发现敌人，而与智慧无缘；一个认识自己的人，拥有有趣灵魂者，在旅途中不断与兄弟相认，得到灵感。我还谈到，建设一流大学的道路上人满为患，但努力做自己并服务好本校师生、本地社会的大学寥若晨星，我们选择做平凡世界的一束光，为周围的普通人做好服务……这是我关于欧亚创新遇到争议的回答。

第二部分：民办高校如何办成一所好大学?

我将用一个“3456”的整体框架来系统阐述民办高校如何办成一所好大学。这也是欧亚未来的发展路径。

一、三个转变

“好大学”要面向社会和利益相关方创造独特价值，而不是只关注自身发展，这是大学确定自身使命、定位和目标的基本逻辑。大多数高校都需要这样来思考自己的办学定位和使命问题，要实现三个转变（图2）：一是从关注学校在大学体系内部的排名和自身生存发展，转变为关注学生的学习和生活体验，以满足知识社会终身教育的需求；二是将学校由相对封闭的办学状态转变为全面开放办学，深度产教融合，高质量服务地方经济社会发展；三是从依赖学费收入和政府资源转变为满足所在区域、行业企业、校友发展需求，从而获得社会资源。

二、四级治理

“好大学”如何践行自己的使命？最关键的是治理，要打造出现代大

按你本来的样子生长20250513.indd 296 2025/10/9 20:18:05

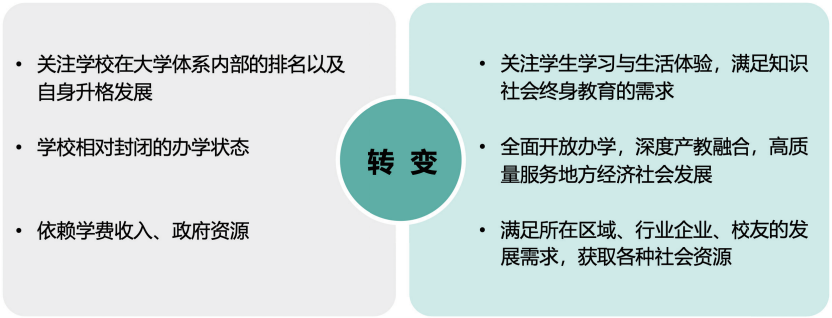


图2 西安欧亚学院要实现三个转变

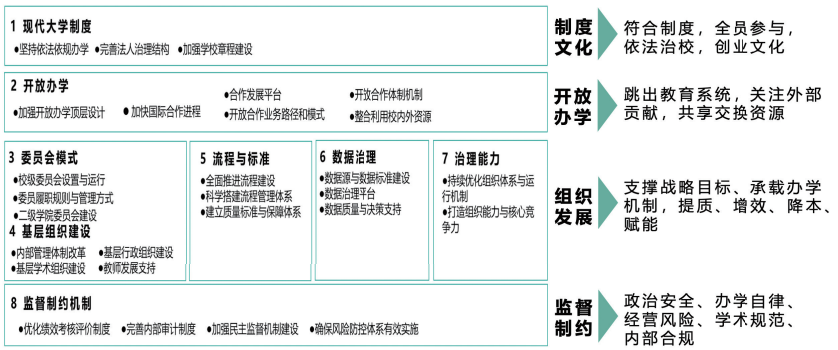


图3 西安欧亚学院四级治理体系

学的治理体系和治理能力。治理不同于管理，管理主要依靠行政指令和规范约束方式来达成目标，而治理主要是通过平等参与、协商和对话方式来达成共识。治理的本质是以制度来保证多方利益主体的参与性，因此治理是现代大学管理制度的核心，是调动和发挥各方积极性的关键。

欧亚学院在治理方面已经探索了近十年，校院两级委员会制度越来越成熟完善，并在此基础上提出四级治理体系（图3）。第一级是现代大学

按你本来的样子生长20250513.indd 297　2025/10/9 20:18:06

制度，我们的制度文化是符合制度，全员参与，依法治校，并始终保持创新创业的组织文化。第二级是开放办学，要跳出教育系统，关注外部贡献，共享和交换资源。第三级是组织发展，以委员会模式为基础，涵盖基层组织建设、流程与标准、数据治理以及核心能力打造，以此支撑战略目标的实现，承载办学机制，从而提质、增效、降本、赋能。第四级是监督和制约机制，我们始终要确保政治安全，办学自律，关注经营风险、学术规范，以及内部合规。

三、五对关系

在“好大学”的具体办学过程中，我们要处理好五对关系。

（一）适应性与符合性的关系

适应性是指产品及服务在使用过程中满足顾客要求的程度，符合性是指对特定规范或要求的符合程度。创新并非没有标准，尤其是在成熟的行业当中，我们要平衡好创新与规范之间的关系。

（二）国际化与在地化的关系

约翰·杜威（John Dewey）指出，任何教育活动都具有情境性，所有学习都源于地球上的一片土地及立于之上的生活。这也是我们创新服务的原因，要根据不同情景和学习者的需求来创新教育。

有学者对贵州省黔东南州的职业教育进行调查发现，这里职业学校的专业基本上都是为了输送人力资源到沿海地区打工而开设，出现离地化倾向。显然这不是欧亚想要的教育，欧亚的毕业生有60% 在直辖市、省会城市就业，20% 在沿海经济发达地区就业，近七成在民营企业就业。因此，我们必须在地化，为当地的企业培养人才，这是我们的使命。

在地化的一个重要抓手是雇主导向，这是我在一次报告会上听到的。

按你本来的样子生长20250513.indd 298 2025/10/9 20:18:06

报告中提到英国的职业教育体系是雇主导向和六方联动，六方包括雇主、行业技能委员会、资质与考试评审局、教育标准局、商贸部、教育部。听完之后，我突然意识到欧亚学院要以雇主为导向有效地培养人才，这样才能将在地化真正落到实处。

与此同时，我们也必须坚持国际化，具备国际视野，这就是在地国际化。我们已经能够更好地把国际化和在地化协调一致起来，即国际化思考、在地化行动。越是在地化，大学履行各种职能就有了抓手和用武之地，就有了更多推进国际化的资源基础和现实需要；反过来，国际化能够带来更广的视野、更新的理念、更高的科技水平，提升大学在地化解决问题的能力。

（三）科研与教学的关系

首先，应用型大学的科研是为服务社会的科研。我们不做纯粹的科研人，在这方面也没有足够的能力。其次，应用型大学的社会服务是以科研为前提的服务。 我们要以研究为基础提供知识服务，而不是简单地与社会上的企业进行资源交换。最后，应用型大学的科研始终服务于本校的人才培养。

（四）高质量与均衡性的关系

对比30年前的办学条件，现阶段高等教育的质量标准已经发生很大变化。高等教育质量是一个多层面概念，包括高等教育的所有功能和活动：各种教学与学术计划、研究与学术成就、教学人员、学生、校舍、设施、设备、社区服务和学术环境等。我们既要关注全面的质量，保持整体质量均衡，也要快速改进薄弱环节。本次学生就读经历调查结果显示，几乎所有服务的整体满意度都在90% 以上，但有两个问题尤为突出——住宿环境和餐饮问题，也将会在2025年基本得到解决。

按你本来的样子生长20250513.indd 299　2025/10/9 20:18:06

（五）资源基础与可持续发展的关系

受资源约束的限制，民办高校想要高质量发展和办成“好大学”“多快好省”几乎不可能实现。民办高校的资源基础和投入能力受政府调控、市场条件、办学成本三个因素的影响。政府调控至关重要，高等教育既具有经济属性，也具有公益属性。民办高校获得良好资源基础的前提是能给地方带来民生、经济、声誉方面的贡献，在服务社会经济发展中取得实际成效。

加州大学的案例告诉我们，真正的一流大学不是依靠政府拨款，而是深深扎根社会、服务社会，通过创造价值实现多元收入。我们也要构建健康的战略财务模型，动态把握规模、收入、费用、结余、杠杆、成长等指标变化，实现健康红线、经营模式和质量发展的协调与平衡。

四、六项行动

我们将采取六项战略性行动：一是战略引领，欧亚已经开始筹备“十五五”战略规划，并努力做好“十四五”总结；二是雇主导向，它比市场导向、客户导向、需求导向等抽象概念更为精准，也比产教融合、校企合作更具有针对性，更加具象化；三是学生中心，坚持以学生为中心，这是欧亚教育教学坚持不变的原则；四是融合支持，将职能型组织转变为流程型组织，全面围绕雇主和学生需求改进各项工作，构建和形成融合支持体系；五是贡献为本，对组织和人进行考察，评估外部贡献是否达到要求；六是精益运营，把控底线和风险，将更多资源有针对性地投入到提高学生学习质量和生活质量上来。

按你本来的样子生长20250513.indd 300 2025/10/9 20:18:06

第三部分：面向“十五五”的战略重点

一、欧亚面临的整体环境

我们分析一下欧亚面临的外部环境：第一，政策方面，民办教育的整个政策环境已经转变为引导规范，这几年我们也开始重视技术规范，从重视改革创新转变为相对回归规范；第二，经济方面，我提到“稳定向好”，人民为教育投入的意愿和能力只增不减，这是一个好的势态；第三，人口方面，高等教育适龄人口将有10-15年的增长窗口期，2035年前后开始出现下降；第四，科技方面，数字化转型、人工智能成为高校必须拥抱的技术浪潮；第五，行业方面，高等教育的“金字塔”体系非常稳定，民办高校处于底层非优势位置，没有发生根本性变化和新增长，这是整体环境。

二、重要相关方的反馈

（一）学生就读经历调查的结果

我们进行的学生就读经历调查，用学生视角全面检验学校发展和各项工作是否有成效。非常有趣的是，欧亚各项服务整体满意度都达到了95%，可能稍微偏高，但总体来说，我们的工作十分令人满意（图4）。为什么会存在诸如“欧亚95% 效应”还需要进一步研究。学生在调查中也提出了许多需要改进的方面，如改善宿舍环境、合理分配住宿、优化课程安排、开发更多样的上课方式、减少小组作业等。

（二）审核评估专家的反馈意见

在这次审核评估中，评估专家对我校给出了如下反馈意见。

亮点：

（1）坚持社会主义办学方向，全面落实立德树人根本任务；

按你本来的样子生长20250513.indd 301　2025/10/9 20:18:06

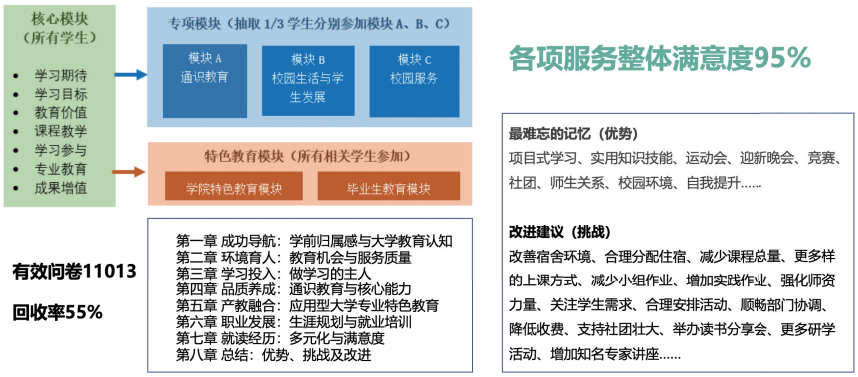


图4 西安欧亚学院学生2024年就读经历调查结果

（2）践行“以学生为中心”的理念，形成特色育人体系；

（3）创新学生事务管理，实施学生事务社区制改革；

（4）强化学生支持服务，构建教育教学融合性知识系统；

（5）深度推进数字化转型，构建全新教育教学形态；

（6）弘扬治理和贡献文化，提升多元协同治理成效。

不足：

（1）以结果为导向的教育（OBE）理念深入人心不够，未能在人才培养过程中有效满足教育教学需求；

（2）实践教学存在薄弱环节，对应用型人才培养支撑不足；

（3）师资队伍结构不够合理，难以有效保障学校高质量发展；

（4）国际化办学定位支撑较弱，发展成效不够明显；

（5）学风建设路径不够清晰，学习效果有待提升；

（6）质量管理闭环不够，质量文化建设需要加强。

这六点专家组在会前与我们进行了沟通，我在反馈会上表示这些问题也正是自己诊断并下一步要大力改进的地方。可以说，专家反馈的意见与我们自己的诊断不谋而合。总体而言，专家对欧亚给予很高评价。

按你本来的样子生长20250513.indd 302 2025/10/9 20:18:07

三、面向“十五五”的六大战略重点

基于以上环境分析、学生需求调查结果和专家反馈意见，欧亚在“十五五”期间要做好六大战略部署，分别是应用型人才培养、学科发展、在地国际化、环境与文化建设、人才与组织发展以及流程建设与数字化转型。

（一）应用型人才培养

首先，应用型人才培养要以雇主为导向，基于雇主需求扩大和深化开展各类项目式教学及各类产教融合活动，保障学生项目学习机会和质量，并针对学生提出的需求和建议持续改进工作。其次，以学生为中心，应用型人才培养始终是重中之重，促进学生全面化、个性化、可持续发展是欧亚生存和高质量发展的根本，充分获得学生及相关者的需求反馈是落实的基础。我们将推动“四项调查”，充分了解雇主和学生的需求，继续全面深化践行“以学生为中心”的范式转型。

（二）学科发展

学科发展分为两个方面：一个是政府导向的学科建设，一个是市场导向的科研与社会服务。

学科建设方面，我们制定了学科建设规划，提出坚持价值观办学的初衷，以自然节奏而非激进式推进学科建设，保持教学改革稳定推进，组织管理有序运行。根据资源基础、申硕条件，依托商、工、文三个专业群形成各自学科建设梯队，继而聚焦重点学科及领域，加快博士队伍建设，举办研究生教育。我们已经制定了一个小规划：第一阶段主要筹备师资、科研经费等条件；第二阶段围绕教育、金融、旅游管理三个重点学科申请硕士点。

科研与社会服务方面，主要由市场主导。按照欧亚之前提出的观点：

按你本来的样子生长20250513.indd 303　2025/10/9 20:18:07

持续全面推进开放办学和产教融合，坚持科研与社会服务融合发展、服务育人；继续推动 ORU 模式在地化实践探索，为教师提供项目平台、发展机会和工作激励。

（三）在地国际化

经过近几年的落地和实践，我们对举办在地国际化大学有了更加合理、务实的认识，国际化大方向坚持不变，同时国际化也要更加贴近学生发展的需要。围绕三大重点开展工作：第一，以国际化大学为标杆，全面学习和借鉴，办一所在地国际化大学；第二，举办国际学院，基于此申请中外合作办学机构（非独立法人）；第三，国际化成为欧亚区别于同类院校的最显著标签，形成价格区隔。

我们要丰富在地国际化的产品和服务：完善和丰富双语班、证书班、中外合作办学项目的产品体系；增加供给学生可感知的高增值服务；与国际化企业合作，增加国际就业机会；为学生提供国际化教育机会；20%-30% 毕业生全球高质量升学；加强在地国际化教育的质量保障。

（四）环境与文化建设

环境与文化建设，我们之前称为“文化与品牌建设”。许多人告诉我，欧亚的环境非常好，已经形成了欧亚的品牌，也体现了欧亚的教育文化。我们要继续坚持高品质育人环境建设，高品质建设西区服务中心和文体中心，深度改造存量宿舍环境，大幅提升学生的住宿体验。学校预计投入三亿经费对宿舍进行全面改造，基本上实现“上床下桌”。要围绕人才培养和学科发展需要，改造北区商科教学楼，修缮南区教学楼。根据“三横四纵”整体布局，持续提升校园道路和景观品质。规划建设北区产学基地，为科研与社会服务、产教融合提供空间。此外，加快建设西区教师公寓，系统设计分配方案，拓展教职工福利，助力高层次人才引进。最后，我们要提升空间运维和能源保障水平，合理控制能耗，持续深入打造绿色校园。

按你本来的样子生长20250513.indd 304 2025/10/9 20:18:07

我们要打造卓越组织文化，这几年欧亚的文化建设内容逐渐丰富，我们基于学校发展内涵，推行文化共建行动，包括共识文化、教师文化、学生文化、校园青年泛文化、环境文化、楼宇文化、地标场馆文化、校内文化活动、文化出版物、文化衍生品等十项文化建设举措。此外，基于欧亚历史积淀与文化特征，构建品牌形象定位；基于时代发展趋势，不断完善品牌 VI 视觉识别系统、品牌 VI 延展系统，并有意识地将品牌 VI 视觉植入空间。我们要系统梳理文化管理制度，建构学校文化管理体系和价值观考核体系，规范全校各端口文化建设工作，助力文化建设有序进行。

（五）人才与组织发展

要支撑前面各项战略重点实施和学校高质量发展，需要加强人才工程，具体举措包括：围绕应用型人才培养和学科发展需要，以学院为单位引进有整全视野和能全身投入的学科带头人；根据学科发展排序和梯队成熟度，逐步匹配博士人才，建立博士成长支撑机制和制度；建立五大序列关键岗位的人才评价制度，面向不同岗位序列构建“721”人才成长体系；定期开展人才盘点，完善学术和行政领导力梯队建设，持续更新人力资源；构建“管理”和“专业”职业发展双通道，打通员工纵向晋升和横向跨序列的发展路径；丰富员工收入来源，持续完善员工福利保障体系。

我们还要持续构建学习型组织，具体包括：促进校级委员会在顶层设计、决策咨询、统筹协调、整体推进方面更好发挥作用，增设审计委员会；完善校院两级管控模式，加大对二级学院授权力度，提升组织活力和敏捷竞争能力；从统筹规划、赋能业务角度出发，优化职能与支持部门设置，更新部门职责内容和边界，增设资产部门；统筹优化二级学院决策机构、专门委员会、行政机构设置，提升分院决策科学性和行动效能；将学习型组织建设转化为机制和文化，激发教职工自我超越，更新固有工作模式，建立团结互信人际关系，推进启发共享的团队学习，提升系统思考、概念化和理论能力。

按你本来的样子生长20250513.indd 305　2025/10/9 20:18:07

（六）流程建设与数字化

第一，推动流程型组织转型：要从内外部客户需要出发，持续建设和完善流程体系，推动学校从职能型组织向流程型组织转变；要借助数字化技术和先进管理技术，提高业务流程的响应速度和工作质量；以提质增效为前提，降低非必要成本，提高个人工作效率和创造力。

第二，继续提升数字化对业务的支持力度：要以学生档案袋、教师档案袋和教学质量监测为抓手，全面推进教育教学数字化转型；要根据就读经历调查所反馈的学生需求，加快完善数字化服务内容。要打破数据孤岛，提高数据质量，推进数据资产转变为生产力；要保持对人工智能等新技术的关注与跟进，创新驱动质量提升。同时让师生具备数字化思维，提升面向数字世界的能力。

在《亚特兰蒂斯的水手》一书中有一段话："'见解'总是破碎和临时的，总是对自己的源头不甚了然的。一个铁匠终生谨守某些关于铁匠生活的见解就够了，但城邦的教育者、指导者则不行。根据定义，'正义'就是城邦的秩序，有序的城邦首先要求整全视野。一个满足于破碎和临时见解的人，不可能获得整全视野。唯有从'见解'上行，追寻世界实相的人，才有可能获得整全视野和健全的判断——苏格拉底称之为智慧。然而，现实中的城邦统治者，往往是爱好某种'见解'的人。不完整的'见解'或许能整饬一个铁匠的生活，但却足以导致一个城邦的失序。哲人是爱智慧者，是让灵魂秩序接通真理源头的人。"

本文为胡建波董事长2024年7月11日在西安欧亚学院2024年中会上的演讲报告。

按你本来的样子生长20250513.indd 306 2025/10/9 20:18:07

附录 ②
西安欧亚学院建校 30 周年大事记

1995年

10月　西安市雁塔区就业局批准成立西安涉外人才培训学校，袁辉祥出任院长。

1996年

9月　陕西省教育委员会同意成立陕西涉外人才培训学院，袁辉祥出任法人代表。

1997年

6月　杨建龙投资陕西涉外人才培训学院，出任董事长。

7月　胡建波控股陕西涉外人才培训学院，出任法人代表、董事长、院长，袁辉祥、杨建龙出任副院长。

8月　原西安联合大学学生处处长刘尔宁加盟陕西涉外人才培训学院，出任副院长。

9月　刘瑾加盟陕西涉外人才培训学院，出任院长助理兼招生办主任。

10月　陕西涉外人才培训学院与西安华安禽业集团签订承包合同，在西安市南郊获得147亩土地40年使用权，并于12月迁入新址。

12月　陕西省教育委员会同意陕西涉外人才培训学院更名为——西安欧亚培训学院。

按你本来的样子生长20250513.indd 307　2025/10/9 20:18:07

1998年

8月　西安欧亚培训学院1号教学楼竣工并投入使用。

9月　西安欧亚培训学院在校生突破3000人。

10月　原西安公路交通大学教务处处长钟忠銮加盟西安欧亚培训学院，出任教务处处长。

1999年

9月　西安欧亚培训学院在校生突破7000人。

2000年

5月　陕西省人民政府批准在西安欧亚培训学院基础上，成立民办专科层次普通高等院校——西安欧亚学院。

8月　西安欧亚学院在学校周边再规划665亩土地。

9月　西安欧亚学院在校生突破万人，位列“中国十大万人民办高校”。

2001年

1月　原陕西省教育委员会主任刘炳琦出任西安欧亚学院名誉院长。

2月　陕西省人民政府批复将西安欧亚学院校名规范为——西安欧亚职业学院。

3月　西安欧亚职业学院召开第一次教学工作会议，标志着学校进入全面提升办学水平和教学质量的全新发展阶段。

4月　胡建波荣获“陕西青年五四奖章”。

7月　西安欧亚职业学院完成校园整体规划设计工作。

12月　西安欧亚职业学院建成8栋学生公寓、2栋教学楼、1栋学生食堂、1栋学生洗浴中心、1座锅炉房等，总投资超过1.7亿元。

按你本来的样子生长20250513.indd 308　2025/10/9 20:18:07

2002年

3月　胡建波当选西安市第十三届人大代表。

5月　著名作家陈忠实访问西安欧亚职业学院，并作“文学与创作”主题报告。

8月　西安欧亚职业学院北区联体教学楼竣工并投入使用。

2003年

1月　西安欧亚职业学院名誉院长刘炳琦、院长胡建波，在陕西省政协九届一次会议上当选为陕西省政协常务委员，同时又分别当选为陕西省九届政协文教委员会主任和副主任。

4月　西安欧亚职业学院成立外国语学院，原西安外国语学院副校长余宝珠出任外国语学院院长。

西安欧亚职业学院在陕西省高等教育学会公布的陕西省民办高校教学评估结果中获评“优秀”。

7月　《西安欧亚职业学院学报》创刊。

12月　西安欧亚职业学院图书馆设计方案被评为“西安市十大地标建筑”。

2004年

1月　西安欧亚职业学院召开第二次教学工作会议，标志着学校发展方向开始从做大转向做强。

4月　西安欧亚职业学院成立信息工程学院，原西安电子科技大学党委书记涂益杰出任信息工程学院院长。

西安欧亚职业学院成立工商管理学院，原西安交通大学经济管理系主任田鹤亭出任工商管理学院院长。

2005年

1月　西安欧亚职业学院后勤集团挂牌成立，为学院董事会领导下的非

按你本来的样子生长20250513.indd 309　2025/10/9 20:18:07

法人实体单位，杨建龙出任总经理。

3月　教育部批准在西安欧亚职业学院基础上，成立民办本科层次普通高等院校——西安欧亚学院，首批本科专业分别为计算机科学与技术、市场营销、英语、艺术设计、电子信息工程和新闻学。

4月　西安欧亚学院成立人文学院，原西北政法学院党委书记张力出任人文学院院长。

9月　西安欧亚学院在校生突破两万人。

华中科技大学院校研究所所长赵炬明加盟西安欧亚学院，出任副院长。

10月　西安欧亚学院隆重举办建校十周年庆典活动。

2006年

9月　西安欧亚学院图书馆竣工并投入使用，并被列入陕西省地标建筑。

2007年

6月　原陕西省委秘书长王改民出任西安欧亚学院名誉院长。

11月　北大纵横西安欧亚学院战略及组织文化管理咨询项目全面启动。

菲律宾前总统菲德尔·拉莫斯 (Fidel Valdez Ramos) 访问西安欧亚学院。

2008年

5月　“改革开放30年中国民办教育大典”活动在北京大学百年纪念讲堂隆重举行，西安欧亚学院获评为“改革开放30年中国十大品牌民办高校”。

6月　西安欧亚学院确立使命、愿景和价值观。

12月　西安欧亚学院召开院长办公会，胡建波在会上提出“四四二”发展战略。

按你本来的样子生长20250513.indd 310　2025/10/9 20:18:08

2009年

8月　西安欧亚学院体育场竣工并投入使用。

12月　西安欧亚学院召开院长办公会，明确将质量、经营、声望作为“四四二”发展战略的三大战略主题。

2010年

3月　西安欧亚学院与西北工业大学合作开办的工商管理硕士课程班开课，40多名中高层骨干开启全新学习旅程。

6月　西安欧亚学院开始在全校范围内实施全面预算管理及刀刃管理会计工作计划。

7月　原西安文理学院艺术设计系主任党晟加盟西安欧亚学院，出任艺术设计学院高级顾问和首席教授。

11月　西安欧亚学院召开第三次教学工作会议，围绕质量战略内涵提出国际化、应用型、新体验三大发展方向。

西安欧亚学院与美国密苏里大学 (University of Missouri System) 新闻学院签订本科双学位项目合作办学协议。

12月　西安欧亚学院成为国家教育体制改革试点单位。

西安欧亚学院与美国杜肯大学 (Duquesne University) 合作共建西安欧亚学院卓越教学中心，致力于全面提升全体教师以学生为中心的教育教学技能，合作为期五年。

2011年

3月　西安欧亚学院工商管理学院拆分为金融学院、会计学院、休闲管理学院和物流贸易学院。

6月　西安欧亚学院开始在全校范围内实施波多里奇卓越绩效管理体系。

按你本来的样子生长20250513.indd 311　2025/10/9 20:18:08

2012年

6月　西安欧亚学院 TronClass 在线学习系统上线。

西安欧亚学院新闻传播学院更名为文化传媒学院。

8月　西安欧亚学院大学生活动中心竣工并投入使用。

9月　西安欧亚学院基础部重组为通识教育学院。

10月　西安欧亚学院成立高职学院。

11月　西安欧亚学院成为国家教育信息化改革试点单位。

2013年

9月　西安欧亚学院在艺术设计学院和信息工程学院试点推进社区化改革。

10月　西安欧亚学院行政楼、南区教学楼竣工并投入使用。

11月　教育部本科教学工作合格评估专家组到西安欧亚学院展开为期四天的本科教学工作合格评估。

12月　《西安欧亚学院学报》在第四届全国民办高校学报工作研讨会上荣获“十佳期刊”荣誉称号，是陕西民办高校中唯一获此殊荣的民办高校。

2014年

3月　胡建波受聘为第三届陕西省决策咨询委员会委员。

6月　西安欧亚学院外国语学院重组为人文教育学院。

11月　刘瑾出任西安欧亚学院常务副校长；李正、张军宏出任西安欧亚学院副校长。

2015年

5月　西安欧亚学院建筑工程学院重组为人居环境学院。

6月　西安欧亚学院艺术设计学院更名为艾德艺术设计学院。

按你本来的样子生长20250513.indd 312　2025/10/9 20:18:08

10月　西安欧亚学院隆重举办建校20周年庆典活动。

2016年

5月　在第二届陕西“质量之光”颁奖盛典上，胡建波获评“陕西十大质量人物”。

6月　西安欧亚学院与世界银行国际金融公司成功签署“绿色校园”贷款协议。

《西安欧亚学院学报》荣获“陕西省高校优秀期刊”荣誉称号。

9月　西安市质量管理研究院揭牌并落户西安欧亚学院，这是全国首家由地方政府与民办高校共同成立的研究院。

11月　由陕西省教育厅和西安欧亚学院合作共建的陕西省教育新媒体研究院在文化传媒学院挂牌成立，致力于有效推进全省新媒体研究发展工作。

12月　西安欧亚学院承担的国家教育信息化改革试点项目顺利通过验收，并获评“优秀”等级。

2017年

6月　西安欧亚学院与英国卡迪夫城市大学 (Cardiff Metropolitan University) 达成战略合作，共同成立欧亚－卡迪夫国际教育研究中心，并签署欧亚－卡迪夫国际联合学院合作备忘录。

2018年

3月　刘瑾出任西安欧亚学院校长。

4月　在二届二次全国民办高校学报工作研讨会上，《西安欧亚学院学报》荣获全国民办高校学报一等奖。

按你本来的样子生长20250513.indd 313　2025/10/9 20:18:08

7月　胡建波在西安欧亚学院2018年年中会议上发表题为《未来十年，价值观办学》的重要讲话。

9月　陕西省委常委、西安市委书记王永康带队到西安欧亚学院走访调研，与全校教职工共庆教师节。

11月　西安欧亚学院与华为技术有限公司达成合作，双方将合作共建华为信息与网络技术学院。

12月　西安欧亚学院荣获由中国教育后勤协会评选的“高校物业管理优秀标杆单位”和“高校后勤文化建设优秀标杆单位”荣誉称号。

2019年

1月　胡建波在西安欧亚学院2018年年终会议上作了题为《欧亚3.0，价值观办学》的重要报告，并发布2.0版“四四二”发展战略。

2020年

1月　胡建波在西安欧亚学院2019年年终会议上作了题为《质量！质量！质量！——价值观办学的再思考》的重要报告，并首次发布《欧亚质量宣言》。

西安欧亚学院旅游管理专业通过联合国世界旅游组织 (UNWTO) 教育质量认证，成为西北地区第一个通过该项国际认证的院校。

4月　西安欧亚学院艾德艺术设计学院成功加入 DESIS 国际社会创新与可持续设计联盟成为会员学校，并成立欧亚 DESIS 实验室 (Eurasia DESIS Lab)。

5月　陕西省人民政府省长刘国中到西安欧亚学院调研2020年春季学期开学疫情防控工作情况。

国际著名装置艺术和数码摄影艺术家、巴黎国立高等美术学院终身教授 Tony Brown 加盟西安欧亚学院，出任艾德艺术设计学院院长。

按你本来的样子生长20250513.indd 314　2025/10/9 20:18:08

6月　经陕西省新闻出版局批准，《西安欧亚学院学报》更名为《西安欧亚学院教育研究》。

8月　西安欧亚学院荣获由英国权威商业财经杂志《企业愿景》(Corporate Vision Magazine) 颁发的“2020年度中国高等教育经济与管理学科卓越奖”。

2021年

3月　经校长办公会议研究决定，原物流贸易学院、休闲管理学院合并为工商管理学院。

西安欧亚学院获“2020年陕西省高等学校智慧校园示范校”荣誉称号，为八所院校中唯一民办高校。

4月　英国特许公认会计师公会 (ACCA) 授予西安欧亚学院“ACCA 黄金级教育机构”资质。

胡建波受聘为陕西师范大学教育实验经济研究所兼职教授。

5月　《西安欧亚学院教育研究》在全国民办高校学报第六次“双优”评比中获“十佳期刊”称号。

7月　西安欧亚学院13门课程被评为陕西省一流本科课程。

10月　西安欧亚学院虹桥学生中心正式启用。

12月　西安欧亚学院印发“十四五”发展总体规划。

2022年

4月　西安欧亚学院与西影集团在西影电影圈子星光影厅举行战略合作签约仪式，双方将在影视专业人才培养、传媒产业发展、城市更新、园区有机更新和运营、企业转型发展与组织管理能力提升等多业务领域展开深度合作。

5月　经教育部批准，陕西省教育厅同意西安欧亚学院与美国中田纳西

按你本来的样子生长20250513.indd 315　2025/10/9 20:18:08

州立大学合作举办软件工程专业本科教育项目。

11月　西安欧亚学院成立马克思主义学院和国际语言中心，金融学院更名为金融与数据科学学院。

西安欧亚学院成立城市有机更新研究院、数字化研究院、文化与品牌发展研究院、物业研究院，并同步升级教育创新研究院和西安质量管理研究院。

西安欧亚学院校史馆及设计博物馆开馆运行。

2023年

2月　西安欧亚学院高职学院更名为职业教育学院。

3月　西安欧亚学院男篮夺得2022陕西省大学生篮球联赛暨 CUBAL 预选赛二级联赛冠军。

4月　西安欧亚学院与延安大学战略合作签约仪式及“延安大学研究生教育西安欧亚学院教学中心”揭牌仪式在图书馆举行。

5月　西安欧亚学院与复星旅文集团共建“复星旅文产业学院”签约及揭牌仪式在工商管理学院举行。

中国教育后勤协会民办院校后勤分会成立大会暨民办院校后勤服务创新发展论坛在西安欧亚学院召开，党委副书记张军宏当选理事会副理事长，后勤集团总经理任龙刚当选理事会秘书长。

6月　在 AEEDA 亚洲教育环境设计奖2022–2023年颁奖盛典上，西安欧亚学院北区 e 座教学楼荣获“学习空间设计金奖”、虹桥花园荣获“校园景观设计金奖”、南区设计与媒体中心荣获“学习空间设计银奖”、虹桥学习中心荣获“学习空间设计银奖”。

8月　西安欧亚学院第一期欧亚 MiniMBA 校友企业训练营开营。

10月　西安欧亚学院第五次教学工作会议在体育馆举行。

11月　西安欧亚学院建校25周年发展史图书《按你本来的样子生长》在

按你本来的样子生长20250513.indd 316　2025/10/9 20:18:08

曲江书城正式发布。

12月　西安欧亚学院成立流程与数字化委员会。

2024年

1月　学校入选第二批陕西省高等学校创新创业教育实践基地建设名单。

西安欧亚学院男篮夺得2023在陕西省大学生篮球联赛暨 CUBAL 预选赛（陕西赛区）二级联赛冠军，职业教育学院代表队获得三级联赛男子组亚军。西安欧亚学院“植物造景”“市场调查实务”“工程测量”等15门课程获评陕西省一流本科课程。

3月　省教育厅公布第三批省级一流本科课程认定结果，我校《植物造景》《市场调查实务》《工程测量》等15门课程获批，其中线上一流课程4门、线上线下混合式一流课程3门、线下一流课程3门、社会实践一流课程3门、虚拟仿真实验教学一流课程2门。

4月　西安纽联商业运营管理有限公司总经理、晗月酒店管理集团总裁、西安欧亚学院2010届校友夏伟伟和西安纽联商业运营管理有限公司执行董事、西安欧亚学院2010届校友杨妮，代表公司向母校捐赠100万元人民币，以支持学校工商管理学院、艾德艺术设计学院、

5月　文化传媒学院等二级学院组建项目组。

学校启动“西安欧亚学院学生就读经历调查”项目。

学校召开本科教育教学审核评估线上评估启动会。

学校调整职业教育学院业务和机构设置。

学校被中共陕西省委教育工委确定为陕西高校辅导员队伍建设综合改革试点高校。

6月　由张安富（武汉理工大学原副校长）担任组长，纪良纲（河北经贸大学原校长）担任副组长的评估专家组一行11人进驻学校开展教育部本科教育教学审核评估入校评估考察工作。

按你本来的样子生长20250513.indd 317　2025/10/9 20:18:08

学校财经与投资建设委员会更名为财经委员会。

7月　学校成立继续教育学院。

8月　学校成立国际学院（筹）。

10月　信息工程学院在西 B 座大厅举行建院20周年庆典。

学校成立教育发展基金会与校友发展中心。

在陕西省第七届大学生轮滑锦标赛上，西安欧亚学院轮滑队共获9项冠军，其中本科男子和女子团体总分双第一。

12月　人力资源管理专业获得人力资源第三方媒体平台“第一资源”颁发的“2024人力资源先锋院校”奖。

西安欧亚学院德鲁克书房正式落成。

2025年

2月　学校接入 DeepSeek，多场景 AI 应用全面升级，开启智能校园新纪元，在学习规划、办公咨询、科研攻坚方面助力师生学习和生活。

3月　IMA 管理会计师协会授予西安欧亚学院“IMA 管理会计国际人才培养基地 CMA/FMAA 教育中心”。

4月　学校与泰国碧差汶皇家大学（Phetchabun Rajabhat University）签署国际合作协议，两校在教育国际化领域的深度合作正式启动。

学校启动建校30周校庆活动，发布校庆标识。

学校获得第九届智慧高校 CIO 论坛凌云奖——“智慧高校管理突破奖”。

学校与全球知名项目管理协会 PMI 签署合作备忘录。

5月　西安欧亚学院参赛团队获得2025年美国大学生数学建模竞赛（MCM/ICM）M 奖（国际一等奖）2项、S 奖（国际三等奖）19项，获奖质量实现历史性突破。

西安欧亚学院上海校友会成立大会在上海举行。

按你本来的样子生长20250513.indd 318　2025/10/9 20:18:08

和光文体中心游泳馆荣获2025“匠池奖”泳池温泉水上乐园会所TOP10工程与优秀设计案例评选“泳池优秀设计案例”奖，标志着欧亚游泳馆的设计及建设管理品质获得了全国泳池行业的肯定与认可。

学校成立院校研究办公室。

学校当选全球智能教育联盟（GAIE）常务理事单位。

学校与软通动力集团和奇安信集团分别共建软通动力数字技术产业学院和奇安信网络安全产业学院。

6月　本科教育教学审核评估整改中期“回头看”专家组进校考查。

7月　胡建波在西安欧亚学院2025年中工作会议上作了题为《焕发全员活力，全面推进 ESC》的主题报告，勾勒出学校面向“十五五”的创新型大学战略路径。

西安欧亚学院与华商传媒共建“AIGC+ 商业传播”实验室。

按你本来的样子生长20250513.indd 319　2025/10/9 20:18:08

附录 ③
致谢

受访人员名单（以姓氏拼音为序）

曹明明　陈　阳　党　晟　段家菊　丁　洁
董　杨　高　鹏　郭怡萍　郝春怡　胡建波
黄　鑫　刘炳琦　雷春妮　刘丽丽　刘　瑾
李　梅　吕晓晨　赖志彬　罗　征　李　正
任龙刚　孙建荣　苏中秋　田　甜　涂益杰
王改民　吴丽娟　王丽霞　吴　睿　王鹏飞
王庆鑫　王晓华　王　艳　王一冰　王志强
许尚年　谢　涛　徐以美　许燕燕　姚川予
杨　慧　于　海　闫晋瑛　晏建忠　易绍新
于　薇　殷颖迪　周　岚　张乐芳　张军宏
赵江波　赵军镜　赵　健　张晶晶　张李红
张　娜　张晓楠　张鑫桃　钟忠銮　郑治全

特此致谢

按你本来的样子生长20250513.indd 320　2025/10/9 20:18:08