

Foster Your
Unique Gifts
and Talents

按你 本来的样 子生长

1
9
9
5

西安欧亚学院
25年转型发展之路

潘东燕/著

2
0
2
0

图书在版编目 (CIP) 数据

按你本来的样子生长：西安欧亚学院 25 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 25 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.gdp-ph.com>

印 刷：陕西信亚印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：14.75 字 数：210 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 走出自己的道路

005 大学的品位

015 大学的样子

021 第一章 办学的初心（1995-2005）

021 1. 没有围墙的大学是否可能？

023 2. 新的学校，新的开始

025 3. “西安欧亚，我的快乐老家！”

028 4. “百年名校”的梦想

031 5. 在风云变幻中前行

034 • 王晓华：欧亚三年求学路

039 第二章 成为大学的路上（2006-2007）

039 1. 艰难时期的狂奔

041 2. 初出茅庐的团队

043 3. 让落榜学生有学上

045 4. 让教育成为一生的事业

047 5. 全日制本科生来了

049 • 王丽霞：我的第一次招生经历

053 第三章 在彷徨中度劫（2005）

- 053 1. 开始有些迷失方向
- 055 2. 找到办学参照目标
- 057 3. 最想要的选择还没出现
- 058 • 陈阳：一场难忘的评估晚会

061 第四章 寻找大学本来的样子（2005-2008）

- 061 1. 探寻大学模式变革的可能
- 063 2. 决定放弃扩张办学的道路
- 065 3. 被教育趋势报告惊出一身冷汗
- 066 4. 放弃幻想，走创新型大学之路
- 068 5. 现代管理思维办学的成效
- 070 6. 大学变革驶入“无人区”
- 071 • 涂益杰：一生中最快乐的日子

075 第五章 在变革中蜕变（2008-2009）

- 075 1. 最初的变革目标
- 077 2. “四四二”发展战略的优化升级
- 080 3. 循序渐进地重塑组织架构
- 086 4. 手把手培养大学变革的人才
- 093 • 王改民：不变革就不能前进

097 第六章 重塑应用型大学（2010-2020）

- 097 1. 重建应用型的大学专业
- 100 2. “应用型师资”的落地
- 102 3. 教师队伍应用型蜕变之路
- 104 4. 创造有新体验的课堂
- 112 5. “产学研”一体化协同共进
- 116 6. “通识教育”的应用型探索
- 119 7. “分院、社区、社团”协同育人
- 128 8. 重构二级学院，重构课程体系
- 132 9. “四四二”战略精准执行的秘密
- 138 • 刘瑾：难忘的本科教学工作合格评估

143 第七章 大学国际化的视觉呈现（1997-2019）

- 143 1. 令人耳目一新的国际化校园
- 147 2. 凝聚着欧亚精神气质的大学图书馆
- 150 • 党晟：中国第二家设计博物馆诞生记
- 151 3. 走进欧亚，就像走进一个花园
- 156 • 任龙刚：当好西安最美大学校园大管家
- 159 4. 让每一栋建筑都有自己的灵魂
- 165 • 一文带你游遍西安欧亚学院

181 第八章 探寻大学之路的关键思想（2005-2015）

- 181 1. 教育史上的“五种高等教育模式”
- 184 2. 教育不是记住知识，而是学会思考
- 185 3. 大学要如何实现“范式”转变？
- 187 4. 真正做到“以学生为中心”

191 第九章 如何“以学生为中心”？（2005-）

- 191 1. 坚守高等教育中不变的事情
- 193 2. “我们的事业应该是什么？”
- 199 3. 打造一所关注学生发展的学校
- 203 • 刘炳琦：我眼中的欧亚

207 第十章 未来依然“和而不同”（2020-）

- 207 1. 回顾自我重塑的十年
- 209 2. 未来十年，价值观办学
- 213 3. 一群人的梦想就能成真
- 217 • 胡建波：新起点的新思考

219 附录① 西安欧亚学院建校25周年大事记

229 附录② 致谢

序言

走出自己的道路

张光强^①

西安欧亚学院是我一直以来都比较关注的学校，其创办人、董事长胡建波教授不仅是我在决策咨询委的同事，更是我在教育事业上同音共律的知音。如今看到《按你本来的样子生长——西安欧亚学院25年转型发展之路》一书圆满成卷、付梓出版，我谨表示诚挚的祝贺！

“欲知大道，必先为史。”校史于学校而言，如同国史之于国家，既服务当代，又益于后世，是一项极其重要的文化工程。在我收到欧亚校史的印刷刊样后，我花了近半个月的时间细细详读，感慨万千。全书资料翔实、内容丰富，既有学校在初创期与其他高等院校起步、建设阶段所拥有的共性，又彰显了学校在后来办学道路上探索出来的鲜明个性；既有学校从宏观层面对时代和教育大环境的鸟瞰，又有许多动人细节的挖掘；既承载了校园实体面貌在二十余年间的迁移，又展现了欧亚精神面貌的传承与更新，对于记录学校发展历程、厘清发展规律、凝聚师生向心力、勉励后

① 张光强，历任西安交通大学党委副书记、陕西省人民政府副秘书长、杨凌农业高新技术产业示范区党工委书记、西北农林科技大学党委书记、杨凌示范区陕西省建设领导小组专职副组长、陕西省决策咨询委员会副主任。

俊具有重要作用，其中所呈现的理论、经验必将为广大教育工作者带来新的思考和启发。

忆往昔岁月，早年间的欧亚，物质基础薄弱、经费尤为匮乏，以胡董事长为核心的办学团队白手起家、风雨兼程，以突飞猛进之势，推动欧亚实现了从一所培训学校到国家民办专科院校的质的飞跃，并在一批经验丰富的公办院校领导人的助力下，创造了学校从专科院校到本科院校的“二次飞跃”，发展之迅速、成绩之喜人，颇有“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”之豪情。

虽创办初期的历史振奋人心，但在我看来，其本质是平凡的。因为这一阶段，西安欧亚学院和其他高校在早期的发展路径并无二致，只搭建了大学的骨架，未见其“血肉”和“灵魂”。真正令我刮目相看的，是学校在2006年所提出的“以学生为中心”的办学理念，既不同于个人利益驱动的商业化道路，也有别于以政府评价指标驱动的公办院校模式，而是以敢为人先的姿态，全面聚焦学生发展，并通过十年改天换地的“四四二”战略转型，走出了一条充满理想主义的创新型大学道路，令欧亚在中国高等教育领域绽放异彩。

校史自第六章节起，全面记载并厘清了学校在全新道路指引下所开启的各项转型工作及逻辑、理论与方法，个人认为这是全书中最精彩亦是最精华的部分，每每读之，心潮澎湃，获益匪浅，值得每一位教育工作者细细品味。

十余载躬耕，砥砺前行。在自我觉醒的引领下，如今，西安欧亚学院已褪去青涩与迷茫，长成为一个内心坚定、特点鲜明、外貌优雅、充满韧劲的青年。无论是高品质的校园环境，还是“国际化、应用型、新体验”的质量内涵，亦或是欧亚 DNA 特色通识课程，学校已在各方面工作中走出了自己的道路，开辟出了一套独特的“欧亚模式”，相继在办学层次、办学规模、管理水平、学科专业、师资队伍、在地国际化发展、校园建设等方面取得了长足进步，硕果累累。著名教育学家潘懋元先生评价道：“民

办新锐，古都传奇。”众多教育界同行及社会同仁也对欧亚交口称赞，作为创办人胡建波董事长的朋友以及学校在发展与蜕变之路上的见证人，我对于欧亚学院能够取得如今的面貌与成就，甚感欣慰，心折首肯。

心之所向，素履以往。在我个人看来，欧亚的所有进程与当初胡董事长在建校初期立下的两个愿景——“建一所百年名校”和“为西安奉献一处新的人文景观”是一脉相承的。因为要建百年名校，因此需要学校怀揣崇高的使命感和责任感，在遵循新时代教育发展基本规律的基础上，着力培养和发展自身办学增长点，特色强校、内涵为王，为百年发展打好历史根基。为了实现“为西安奉献一处新的人文景观”的这一宏伟目标，学校还以博大的胸怀和开阔的眼界建设面向城市、面向未来的校园，着力培养优秀师资队伍、持续营造奉献城市的治学环境，全方位厚植校园文化养分，令每一位步入校园的人，都能醉心其间。

为达成这两大总体愿景，其中所耗费的人、财、物、力和所面临的困境不言而喻，但全体领导者始终铭记初心，带领学校在曲折中前进，在困境中崛起，在改革创新中谋求发展，实现了从筚路蓝缕到开山启林的重要转折，其对于教育笃挚的情怀值得讴歌，并以自身为先驱，扛起了中国民办高等教育创新发展的大旗！

潮平两岸阔，风正一帆悬。站在新的历史起点上，望西安欧亚学院不仅能总结经验、巩固成绩，更要继往开来，赓续发展，持续发挥欧亚改革创新和奉献城市的精神，既推动学校向更高台阶、更高水平奋进，亦能为区域、城市发展做出杰出贡献，始终关爱学生、全心全意以教师为本，办无愧于时代和人民的高等院校。

大学泱泱，山高水长，最后谨祝欧亚弦歌，百年不辍！

2023年2月27日

序言

大学的品位

邬大光^①

西安欧亚学院为建校二十五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。

留下的印象，从来没有在记忆里消失，乃至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

“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

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，类似这样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

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，

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……

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。

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，呈现着办学者的心；一所大学的占地面积，蕴含着办学者的心；一所大学的建筑风格，诠释着办学者的心；一所大学的建筑命名，折射着办学者的心；一所大学的学科和专业设置，饱含着办学者的心；一所大学的校长和教师选聘，展现着办学者的心……”

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

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

序言

大学的样子

胡建波^①

这是一部记述西安欧亚学院二十五年办学历程的书。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二十几年来的探索历程。

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

^① 胡建波，教授，西安欧亚学院创办人、董事长。从小学、中学到大学，再到大学教书，直到管理一所大学，未曾脱离学校的圈子，自喻为“不靠谱”的教育工作者，热衷于教育领域中的各项创新，推广以学习者为中心的教学方法和批判性思维在教与学中的运用。像经营现代组织一样带领一所年轻的私立大学在中国高等教育的转型中实施变革，并带着对管理的浓厚兴趣到中欧国际工商学院学习，探索如何让管理学在教育机构中落地生根，是追求科学与人文相平衡的管理实践者。20世纪90年代，先后创立两所民办高校并担任副院长、院长。1995年，创办西安欧亚学院，任董事长、院长，被同仁称为充满富足感的创业者。

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私立大学”，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“做大做强”。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同学们，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：“我所期盼的欧亚的花园，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2020年建校二十五周年的发展历程，全书分为十个篇章，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。

2022年6月

办学的初心（1995-2005）

创业是因为你是一个艺术家，你想要做成一些事情，如果创业没有占据你的全部激情，你就不应该作为创始人开始创业。

——史蒂夫·布兰克（Steven Gary Blank）

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，只要能够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。

西安大学^①正是在这样的背景下，由西安市政府于1980年开办的大学。当时，由一个城市主导开办一所大学的现象并不多见。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，

^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。

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非常另类，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，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，涉及教学工作的各个环节。当时，他到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。

那时候，西安大学非常社会化，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，西安市民文化非常浓厚，师生之间、同事之间完全没有隔阂，这让作为西安“土著”的胡建波有着非常好的工作体验。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，恢弘大气的图书馆和体育馆……这些西安大学全都没有，可不是一样将大学办起来了？而且还非常受学生欢迎。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的新型大学依然稀缺，并不能满足广大民众对高等教育的强烈渴望和需求。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，各类自考助学培训机构应运而生，因为在学校集中上课，有老师统一辅导，学生之间相互促进，学习效果肯定会更好。由于办学经费有限，西安大学要想持续

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，划归教育部管理。

发展，必须尽自己最大的努力筹措资金，于是设立培训部招收计划外的自考学生。

西安高校林立，拥有丰富的教师资源，开始招收计划外自考学生的高校越来越多，西安大学要想招收到更多学生，就必须在招生季下到各个县市设点招生，胡建波成为其中一员。当时，大学录取率非常低，高考落榜是普遍现象，登广告、住酒店、招学生，非常轻松就能招收到很多学生。虽然胡建波对高校四处招收自考学生这件事评价不高，但在招生过程中对旺盛的市场需求也确实有了更深理解，而且他发现自己是非常受欢迎的咨询老师，每次身边都围了一大群家长和学生前来咨询。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培训机构的办学牌照，由于自身缺乏办学经验，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，学院经过两年发展便已初具规模。1992年，胡建波开始寻求自主发展机会，离开陕西对外服务培训学院，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，以及改造建设、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整套中国民办大学早期快速扩张的成熟打法。在这个过程中，校舍不足始终是他的心头之痛，没有学生学校无法生存下去，学生来了又担心无法提供足够多的校舍。当时，学校主要通过收取学费和工程欠账实现滚动发展，这必须要控制好规模扩张和有限资金之间的平衡关系，有效把握发展节奏，整个发展过程中资金链都十分脆弱。“现在回头看，那时候经营压力非常大，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

场竞争非常激烈。”然而，当时最困扰胡建波的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激烈和公开化。

1996年，胡建波非常遗憾地退出了自己投入巨大心力创办的西安外事服务培训学院，当时在校生规模已经突破3000人，是陕西规模最大的自考助学培训机构之一。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，准备全身心投入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合作。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，目标是希望能办成一所全日制的自考助学培训机构，但限于自身资源条件和经营能力，希望胡建波能够再次“出山”，一起共襄盛举。然而，当时胡建波的心情十分低落，完全没有另起炉灶的兴趣，于是推荐了自己的“发小”杨建龙投资陕西涉外人才培训学院，让两人搭伙经营学校，但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。

事实上，虽然当时自考助学培训市场已经显现出日趋激烈的竞争迹象，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培训机构每年都能招收两三千名学生，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之后，学校马上呈现出完全不同的发展格局。独木难成林，他接手学校之后的第一

③ 西安涉外人才培训学校：1995年由袁辉祥创立于西安，是西安欧亚学院最早的前身。

件事，就是力邀自己的老同事西安联合大学^④学生处处长刘尔宁加盟学校出任副院长，与另外两位创始人一起初步搭建起领导班子。虽然此前创业受挫，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经营开拓能力，必将能够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培训机构，学院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。胡建波接手学校之后，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，敏锐地觉察到即使作为过渡使用的租赁校区，沙井村小学也完全不具备办学条件。因此，他首先要做的就是为学校找到一个作为过渡使用的新办学场地，最终创始团队在西安市北郊找到了一个独立的小院，学校与西安业主公司签订租赁协议，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培训机构，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培训机构，后有西安几乎所有公办院校各个院系都在开办的自考助学培训班，此外还有一批和自己一样的小型自考助学培训机构同台竞争，作为后来者，如果缺乏创新意识和创新能力，显然将无法在市场上实现可持续发展。在这个过程中，胡建波过往的办学经验发挥了重要作用，他意识到学生选择自考助学培训机构，

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。

无非是两大倾向——选学校和选专业。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，必然能吸引到一批学生。于是，陕西涉外人才培训学院一开始并没有直接设置当时最热门的计算机专业，而是开办出市场上十分稀缺且颇具前瞻性的保险专业，将保险专业广阔的未来前景通过信函方式寄送给高考落榜生，并和当时的五大保险公司签订委托培养方案，打通学生毕业后的就业通道。一个多月后，首批600多名学生进入学校求学，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多名学生的住宿和教学之用，注定只能作为临时过渡的办学场地。作为曾经创办过拥有3000多名学生的自考助学培训机构的办学者，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年定下了招生人数突破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够容纳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，道路不畅，只有一条小土路能够抵达场区。对于学校来说，时间就是金钱，创始团队用最短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，并四处筹资借款投资1500万元兴建1号教学楼。“现在回头看，那时候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，虽然有蛮干的一面，但也确实应时应势助推了学校的快速发展。”胡建波说，“虽然内心也很忐忑，但更多看到的是成功的曙光，当时真的非常激进，我们的口号就是——创办万人大学！”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，学校资金链将会紧绷，按照5000名在校生规模投资兴建的校舍和教学场地，将无法获得最高的投资回报率。然而，学校当时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。如果说第一年通过专业设置创新是为了招收首批种子学生，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。作为一所初创的普通民办自考助学培训机构，在自身资金链紧张的情况下，西安欧亚培训学院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，也是行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培训机构，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90年代推出学历文凭教育，它的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举办学历文凭教育的资格，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的知名度，作为国家学历文凭考试试点院校也有利于学校招收到更多学生，但想在第二年就招收到4000名学生显然还是过于乐观，最终学校在全体成员百般努力下招收到超过2400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将近一半，学校发展面临巨大的资金压力。

“当时，我们也从金融机构融到一些钱，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年我们还是无法招到超过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，如果节奏和效率把控不好，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。”

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，学校租用的办学场地离她家不远，刚好又有一个亲戚的孩子高考落榜，她就想帮着到学校咨询一下。在咨询过程中，袁辉祥发觉刘瑾很懂高校，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，同时希望能帮着学校招生。那年暑假，刘瑾刚好要回一趟铜川，顺便花了两周时间招收到42名学生。招生效率如此之高，引起了胡建波的注意，他决定亲自跑到铜川了解市场。刘瑾发现胡建波来了还挺吃惊，因为她曾在西安外事服务培训学院兼职代课两年，因为课程过关率高获得过表彰，当时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校长助理兼招生办主任。在她眼中，当时学校就是租了一个小院办学，条件都比不过一所小学，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。大家都踌躇满志，敢想敢干，创始团队的精气神特别好。“说实话，我当时都觉得胡院长是不是疯了，就那时候的条件怎么能夸那么大的海口？自己根本不相信！当时就是一个培训班，而且给人感觉随时要不了的样子。”刘瑾说。

那时候，陕西省内招生已经到了“血拼”的地步，各个自考助学机构纷纷开始走出陕西，面向全国招生。作为招生办主任，刘瑾最重要的任务

⑤ 西安财经学院：2018年更名为西安财经大学。

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。

至今让她印象深刻的是，各个站点的招生团队都很有创意，都有各自不同的招生手段。例如，在甘肃省白银市工人俱乐部，招生人员就会包一场电影，大家进场前会先领到一份招生简章，在电影开始前刘瑾就会上台做报告，介绍学校的相关情况和招生计划，然后就开始播放电影，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。“那时候，每天都在赶路，真的是有‘八千里路云和月’的感觉。”刘瑾说，“当时市场竞争非常激烈，在兰州胜利饭店，最早只有西安欧亚培训学院驻点招生，短短几年时间就发展到70多所学校在饭店驻点招生。每年到招生季，胜利饭店根本不用对外营业，各个自考助学培训机构的招生团队就已经填满了整个饭店。”

西安欧亚培训学院当时面临的局面是——小发展大困难，大发展小困难。所谓大发展，一个是招生的大发展，一个是校园建设的大发展。学校拼命扩大招生规模，虽然资金有困难，但只要能招收到足够多的学生，让大家看到好的发展趋势和未来前景，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。“当时学校真的是一边盖房子一边招生，学生都来了，房子可能都还没盖好。”刘瑾说，“基建工作和学生进校时间卡得非常紧，每天都神经高度紧张。”

1998年，西安公路交通大学^⑥教务处处长钟忠奎退休。由于刚满60岁，他想着自己完全可以再干十年，于是利用暑假时间到西安几所规模较大的自考助学培训机构走访考察。走了七八所院校之后，最终决定加盟西安欧

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，划归教育部管理。

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，为人处世也和自己十分对路。于是，他将资料提交到人事处，希望能够应聘教师岗位。钟忠銓原本是一位上课非常受学生欢迎的资深教授，十分热爱教学工作，即使在管理岗位多年也从未脱离过课堂。然而，个人资料提交上去好几星期却一直没有回音，他决定亲自到学校询问具体情况。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，才知道他们将钟忠銓的应聘资料弄丢了。

这时候，胡建波刚好到办公室通知袁辉祥开会，了解情况后也邀请钟忠銓旁听会议，帮忙提提意见。没想到会议开始之后，胡建波就说：“在开会之前，首先宣布一项任命，今天学校很有幸聘请到钟忠銓教授担任教务处处长……”钟忠銓当时非常错愕，因为他只是来旁听会议，而且自己应聘的是教师岗位……但最终盛情难却，稀里糊涂地成了西安欧亚培训学院教务处处长。

那个年代，每年高考结束之后，很多落榜学生的家长都会先带着孩子到各个自考助学培训机构考察，根据考察结果选择就读学校。各个自考助学培训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，不少自考助学培训机构为了招生就会胡夸海口——包学好、包毕业、包就业！钟忠銓加入学校后不久就指出：“自考考试是国家统一考试，我们不能胡乱夸口，就业更是如此！现在学生是招收进来了，但未来如果家长较劲学校就会有麻烦。”然而，当时学校生存压力非常大，招生团队就有人提出质疑——别人都能承诺，我们不承诺怎么能招到学生？对此，钟忠銓坚持大家要实事求是，他相信家长也会做出明智判断，并多次亲自到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具备硬件条件，有教学楼上学，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了一系列规章制度，能有效地督

促学生好好学习。我们已经创造了让学生毕业的条件，如果学生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？”钟忠銓这种严谨务实的工作风格，得到胡建波的大力支持，实事求是、坦诚沟通也从那时候开始成为西安欧亚培训学院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，学校很可能将面临无法继续办下去的风险。然而，相较于1997年推出保险专业的专业设置创新，以及1998年聘请歌星陈明担任学校代言人的营销创新，1999年学校在招生上却完全没有让人眼前一亮的创新亮点，只有中规中矩的招生工作安排。招生压力大却又缺乏创新举措，这让胡建波始终惴惴不安，对于当年招生目标的达成缺乏信心。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，胡建波在当天夜里做了一个噩梦，梦见当年的招生工作没有达成预期目标，学校由于负债过高而停办……在凌晨三点多一觉惊醒，再也睡不着觉。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，抽奖打折感觉都不是很合适，买一送一肯定不行……那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！那时候，自考以专科为主，学生考完专科再去考本科。对于自考学生来说，虽然报的是专科但在内心深处还是希望自己能考过本科，获得自考本科学历的愿望非常强烈。上专科送本科——一举切中要害，对家长和学生都很有吸引力，但具体要怎么送呢？胡建波就想到全日制自考专科学生要在校学习三年，如果专科自考成绩足够好，例如全部都在80分以上，

而且选择继续再读一年自考本科学历的话，自考本科那一年学校免收学费。这不仅对学校的现金流没有丝毫影响，而且对家长和学生都充满吸引力，也能激励学生好好学习，力争一次性获得自考本科学历。胡建波非常激动，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，他马上召集大家开会，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，由于时间不等人，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’字给人的感觉不太好，最终选择——上专送本！”胡建波笑着说，“结果这一年招生爆满，一次性招收到4500多名学生，解了学校的燃眉之急。”招生结束之后，学校还特意做了一次调查，结果发现超过一半的学生都是因为上专送本的招生政策选择欧亚，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，但在当时真的非常关键，在某种意义上来说甚至是拯救了西安欧亚培训学院的办学之路。”胡建波说。1999年，西安欧亚培训学院的招生工作取得巨大成功意义重大，不仅暂时缓解了财务压力，而且让在校生暴涨至7000多人，成为当时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。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。更重要的是，1999年中国高等教育行业风云突变，让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该权限的省份。

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。在当时，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，更赶上了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。“说起来真的是运气特别好，那两三年我们几乎每一步都走对了，一下子和其他几所先发院校站在了同一起跑线，我们用两三年时间赶上了别人十年的发展。”胡建波说，“进入计划内招生之后，学校品牌影响力显著提升，很快将计划外的自考助学培训机构甩在身后，领先优势越来越大。”

除了巨大的生存压力，西安几所规模领先的自考助学培训机构之间你追我赶的相互竞争，也为各自发展起到非常大的助推作用，有时候甚至是在竞争对手的驱动下纷纷设定非理性目标，满怀雄心壮志，办学规模越来越大，甚至将自己推向崩溃边缘。例如，在当时的资源能力条件下，西安欧亚职业学院最初只想建设一个占地面积为三百多亩的大学校园，但在看到竞争对手买下七八百亩土地之后，也就分别在2000年和2001年两次合计买进七百多亩土地，为此甚至不惜去借款，导致现金流再次十分紧张，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，不断抢占和夯实领先优势。

那几年，陕西自考助学培训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，都在为学校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校园

文化营造。”胡建波说。2000年，在国家统招金字招牌的推动下，西安欧亚职业学院成功招收到6000多名新生，在校生规模一举突破万人，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了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选择再次出山，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再满足于小打小闹，而是用着长远的发展眼光办学，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。

那时候，胡建波就知道自己这一生已经别无选择，必须要将这件事做到底。随着刘瑾和钟忠奎的加盟，西安欧亚职业学院也逐步组建起由胡建波全面主持工作，以袁辉祥、杨建龙、刘尔宁、刘瑾和钟忠奎等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 口述

西安欧亚学院 1997 级保险专业毕业生
现为西安欧亚学院副院长、高职院校院长

1997年高考结束，我的成绩不理想。父亲说要么复读要么到民办大学读书，但我其实更想去工作，内心斗争了一段时间，最终还是听从了家里的意见，决定到西安看看有没有中意的民办大学。当时，最热门的专业是英语和计算机，我的英语基础不好，就想着看能不能上计算机专业。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，条件还不如我就读的高中。当时也是机缘巧合，看到陕西涉外人才培训学院保险专业的招生广告，这个专业特别吸引我，就想着再到这所学校看看，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。当时校外环境不是很好，对面还有一片苞米地，但走进校园之后，感觉就完全不同。首先它是一个独立的院子，有草坪，有廊亭，而且很干净，也有学生在接受军训，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，有一位老师来嘘寒问暖，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，了解后才知道很多同学和我想法差不多，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沟通的机会，当时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 and 同学们沟通商量，而且带了一批学生到南郊看场地。我当时也过来看了，说实话真的特别失望，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，有一所学校的样子。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……当时因为要搬迁到这边办学，还引发了不少学生退学，我选择留下来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，建设速度非常快。1998年9月再开学时，1号教学楼已经投入使用，那是一栋白色的欧式建筑，一共有六层，看上去非常气派，也十分洋气。那时候，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，当时的条件确实非常艰苦。那时候，招生和基建是最重要的工作，学校几乎每天都在变化。2000年，现在的西区教学楼都建成了，还建成两栋宿舍楼，学生过万人……短短几年时间，学校发生了翻天覆地的变化。胡院长早年向大家描绘的图景，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，甚至胡院长都要亲自下到一线去招生，在招生过程中确实能感受到校领导对创业的执着和投入。每到招生季，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方式参与招生工作。1998年5月，我开始跟着老师参与招生，主要是冲着能到外省看看的机会，因为我当时还从未走出过陕西省。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，我们几个人就开始在当地驻点招生。在西安欧亚培训学院求学的三年，说实话学习只是一部分，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。当时，我们的班主任宋老师原来是西安海红轴承厂的退休干部，工作特别细心负责，做事非常严格认真，处处都为学生着想，给大家留下很深的印象。那时候，高考落榜十分普遍，我们去招生更多是为落榜生提供了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一考试获得大专文凭，而且已经到保险公司实习。正常来说，我们还要缴纳最后一年的学费，但不少学生都不去交，因为考试已经结束。虽然不缴纳学费就无法获得西安欧亚培训学院的毕业证书，但很多学生并不在乎。受其他同学影响，我也准备不交最后一年的学费。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，做任何事情一定要尽自己所能划上圆满的句号，不交学费拿不到毕业证，三年求学就永远是一个逗号，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，当时如果拿不到毕业证，在校期间招生工作表现再优秀也不可能毕业后留校工作，因为我的品行有问题，也许人生命运就要彻底改写。

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。当时，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。

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很高的热情，只有3700万人口的陕西省，高峰期时高考报名人数达到41万，目前依然保持在33万左右，很多和陕西人口数量相近的省份，高考报名人数却只有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非常有利的外部条件。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

八九十年代每年都能招收到两三千名学生，对后来者起到非常好的示范作用。

纵观西安最具代表性的民办院校，不难发现创办者大都是二本院校大学教师出身，科研任务不重，教学工作也很有限，闲余时间比较多，思想包袱比较轻，因此有余力去探索其他事业。这些民办大学几乎都是从自考助学培训机构演变而来，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。纳入国家统招序列之前，作为自考助学培训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，办学精力基本都耗散在激烈的市场竞争中。部分院校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。一些中小自考助学培训机构生存压力骤增日渐衰退，另有一些自考助学培训机构不甘落后，为了学校发展甚至陷入非法集资的泥潭……很多人可能想不到，这道裂痕随着时间的推进后来竟然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必须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，但仅是2000年和2001年合计购进的约700亩土地就已经让学校不堪重负。另一方面，虽然纳入国家统招序列，但一开始生源计划并不多，而且国家对民办院校只有政策支持而没有任何资金投入，这意味着学校依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，而这只能依靠更大规模的计划外招生来实现滚动发展。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。虽然团队成员斗志昂扬地向着两万在校生规模冲锋陷阵，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育教学质量的关注，只不过由于自学考试是国家统一考试，所谓的教育教学质量很大程度上只能体现在自考通过率上，因此尽可能地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不同，它意味着国家对学校的办学能力有了一定程度的信任，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，无论是在院系学科设置、培养方案制定，还是在学生是否符合毕业标准等方面，学校都有了很大的办学自主权。虽然经营自考助学培训机构得心应手，但胡建波对于高等专科院校的办学却是初出茅庐。

为了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月任命原教务处处长钟忠銓为西安欧亚职业学院副院长，全面主管教学工作。在钟忠銓的带领下，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。

除了继续从公办院校聘请优秀兼职教师，西安欧亚职业学院从2000年开始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队伍。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，尤其要有经验丰富的老前辈能够带着他们成长，但当时西安欧亚职业学院像钟忠銓这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过程中管理难度也持续攀升。为此，西安欧亚职业学院首先继续坚持每年开展校园招聘储蓄后备力量，同时开始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进一批转业干部任职，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，西安欧亚职业学院开始有选择性地聘任重点公办院校离退休老领导到校任职，除了能够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公办重点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，西安欧亚职业学院一下子拉开了发展骨架，院系学科体系逐步搭建起来，师资力量越

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學。

来越强大，教学管理工作越来越规范，年轻教师成长也越来越快。

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了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，已经建成的两栋教学楼也颇具欧式风范，校园规划在同类院校中已经呈现出领先迹象。在教育教学工作层面，以钟忠銓为代表的老教授逐步将公办大学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、田鹤亭等一批公办重点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二级学院全面夯实。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，学生的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，基本功越来越稳固。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，教学管理也十分严厉，学生进步很快。然而，最初这种严格的教育教学方式在学生中却引起很大反弹，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，大家考试无法过关，未来将很难顺利毕业。当然，以胡建波为首的学校领导层坚定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。

由于学生数量增长非常快，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。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，而且很多都是政委出身，非常擅长做思想政治工作，全方位导入部队院校的管理方式，建章立制并强化内务训练，确实非常有效地将学生管理起来，

学校的安全稳定有了强有力的保障。

那时候，西安欧亚职业学院的管理理念是——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毕业生记忆犹新。虽然学生管理工作十分严格，但辅导员阿姨们却非常暖心。西安欧亚职业学院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。那几届毕业生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记忆。虽然辅导员阿姨们年龄较大，但全职教师又都非常年轻，一批又一批通过校园招聘加入学校的年轻教师陆续住校，学校越来越有青春活力。由于师生年龄相差不大，学生们经常会跑到老师住宿的院子，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，村民常会滋扰学校，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，但更重要的还是学校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，尤其是全面加强守夜力度，并下了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，回来时钢盔都结满了冰块……坚持35天保障学校再没出现偷盗事件，治安状况显著改善。安全无小事，因为小事情如

果处理不好很可能会被无限放大，甚至直接影响学校发展。“现在回头看，那时候民办大学最大的贡献，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，并尽己所能为他们营造出高等院校的学习氛围，让他们能安稳地在校园中接受三四年高等教育再进入社会。”胡建波说。

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，父亲生意做到哪里，他就跟到哪里。1998年，高考结束后，父亲到西安做生意，张军宏就跟到了西安。在父亲看到西安欧亚培训学院的招生广告之后，他就被送进学校自考计算机专业学历文凭，套读西北大学本科学历。张军宏至今依然清晰地记得自己第一次来到学校的场景，首先映入眼帘的是外观洋气的1号教学楼，接待自己的老师也特别热情。在西安欧亚培训学院学习的三年，张军宏感觉突然开悟了，无论是自己的思想，还是为人处世全都变了，从比较内向开始变得非常活跃。现在回想起来，一是学校给了自己一个重新再来的机会和平台，二是遇到了很多很好的老师，给了很多学习锻炼的机会，让自己重拾信心。从班长到系学生会主席，张军宏的大学生活基本都在学习、开会和组织各类校园活动中度过，其中70%的时间都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，一年营收能达到近50万元；举办了学校第一届电脑节，对组织管理也有了初步认识……与此同时，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。在他看来，西安欧亚培训学院最重要的是给了自己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。因为电脑社团和电脑节的巨大成功，张军宏2001年毕业后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色，系主任多次找到张军

宏沟通，非常希望他能回校担任系团委书记。基于对母校的深厚感情，张军宏在2002年选择回校工作，但根据学校传统必须先在招生办锻炼一段时间，没想到期满后就直接被留在了招生办工作。

在张军宏的印象中，当时西安欧亚培训学院聘请的老师都很不错，只不过学生学习的系统性比较差，因为就是为了应付自学考试。当时，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一个平台，创造了一个环境，但成长还是要靠自己。

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。李正至今依然记得当时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，心情非常低落，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，整个学校非常干净，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风范扑面而来，让他感觉特别舒服。原本极差的心情得到非常大的抚慰，开始对学校建立好感。事实上，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，那时很少有选择进民办院校工作的。当时李正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，在短短几年时间之后，西安欧亚学院竟然会成为自己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，西安欧亚职业学院也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，进而保障学校滚动发展的资金需求，在校生人数短短几年便跳涨到两万人。与在校生规模快速扩大同步的是校园建设的快速推进，那几年学校的基建工作从未停止，一栋又一栋大楼拔地而起，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，教育教学体系全面规范，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，呈现出了良好的发展态势，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，这进一步促进了全国民办高等教育行业的发展。作为国内民办高等教育极为繁荣的先发之地，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来说是天大的发展机遇，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内在生存上将高枕无忧，不需要再

为活下去疲于奔命，而且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可能一次性将陕西省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下的院校，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。

根据规定，任何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。胡建波非常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。钟忠奎告诉胡建波，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，钟忠奎认为自己的团队没有问题，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。不久之后，陕西省教育厅将四所学校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，钟忠奎尤其担心，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部要以西安欧亚职业学院的自评报告为样板重写。“那时候，大家都感觉不太可能四所民办高校全都能升为本科院校，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。”钟忠奎说，“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来说，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是以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，因为当时全国一共只有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——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 口述

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

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 and 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。

在彷徨中度劫（2005）

过去十年，西安欧亚学院发展非常顺利，几乎踏准了每一个重要节拍，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，才知道学校其实非常脆弱。原本准备借着升本大势甩开膀子大干一场的胡建波，冷静下来之后才发现，自己最想要的选择还没有出现。

1. 开始有些迷失方向

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90%都是计划外学生，衡量教育教学质量的标准也特别单一，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，虽然已经连续招收了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开始走进校园，但大多数依然是计划外的学生。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，仍然处于扩规模、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，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二

级学院管理层，也几乎都来自部队院校和公办院校。在那几年，由于学校扩张特别快，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，让学生有一个安稳平静的学习生活环境……就已经是一件特别不容易的事情，完全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，学校无论是办学层次、在校生规模，还是校园建设都已经与其他民办院校站到同一起跑线。与此同时，校园基础设施建设、教职工队伍建设，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，胡建波一直都对公办院校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，也只能是别人怎么做自己也怎么做。由于完全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，因为自己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。作为院校研究领域的资深专家，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，让胡建波感受到了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，主管学校学术工作。

有意思的是，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，将在校生规模直接指向三万人甚至是四万人的时候，胡建波倒是做出了不同的选择，紧急踩住了“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，校园面积只有1000亩左右，他不希望为了装进

更多学生，密集地盖楼，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，计划外生源将会开始大幅锐减，继续按照原有模式扩张很可能会后患无穷，在学校生存问题已经告一段落的大前提下，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背景下，继续扩张当时依然是在西安欧亚学院占主导地位的发展思路，只不过开始选择不同的发展路径。

2004年，西安欧亚学院开始尝试走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。从那时候起，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，在和风投机构交流过程中，胡建波发现自己的思维始终和对方不在一个频道上，有时候甚至完全听不懂对方在说什么。于是，他在朋友的力荐下，于2005年9月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是让他大开眼界，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……都对他的思想观念产生巨大冲击，给自己打开了一个完全不同的世界。“其实，当时是奔着全国连锁办学的发展思路到中欧学习，但到中欧

之后，老师就问自己——你的战略是什么？我的第一反应是——什么是战略？这个词自己非常陌生！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，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、组织行为学等中欧 EMBA 所有管理课程，对管理这门学科有了一个基本认识，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，全部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，让自己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，过去自己不太相信这件事，因为看到的都是公办院校的教育教学体系，不太相信它能做出好的教育教学质量。但中欧的成功告诉自己，如果能够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，在这之前自己连财务报表都看不懂，一些管理口诀到现在都记忆犹新，例如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，很多基本原理直到今天都非常受用。”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的高质量大学更有社会价值。

3. 最想要的选择还没出现

在陕西民办院校早期发展阶段，在各类媒体投放广告是各大自考助学培训机构惯常使用的招生手段之一。因此，每到招生季，很多媒体也会主动找上门寻求合作。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。

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，有媒体报道说欧亚学院有就业率虚假问题。那天，胡建波正在中欧国际工商学院上课，晚上在吃饭的时候，西安欧亚学院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。过去坐飞机每逢震颤他都会有些紧张，那一次在飞回西安的路途中，飞机也发生了剧烈震颤，但胡建波一点感觉都没有，甚至想着飞机掉下去也罢，自己就不用回去处理这件烦心事了，因为真的没想好如何去面对这件事。报道就业率问题的节目播出以后，引起了陕西省委省政府的高度关注，甚至有说法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，不断地解释这件事的前因后果，也找了很多对行业发展状况了解的业内人士帮忙做工作，并要求全体同事以不讳疾忌医、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，最终赢得了上级部门的谅解。虽然当年招生受到较大影响，原来计划招收6000名学生，最后只招收到5000名学生，直接经济损失超过2000万元，但学校整体算是逃过一劫。

“这件事很多时候自己都不想去解释，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，那十年学校发展非常顺利，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，才知道自己其实非常脆弱，一场媒体报道就能将学校置于死地。”在处理整件事的过程中，

由于承受的压力非常大，胡建波一开始也十分气愤，甚至再次对办学事业萌生退意，但慢慢地逐渐沉住气，开始不再纠结于事情本身，而是去关注和优化学校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。

赵炬明教授的到来让胡建波有了全新发展理念，知道在高等教育领域除了公办院校的办学模式，还有很多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西安欧亚学院未来可能的样子；媒体信任危机事件的冲击又让胡建波清醒地认识到西安欧亚学院根基不深，生命力依然十分脆弱……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甩开膀子大干一场的胡建波开始冷静下来，仔细端详眼前真实的西安欧亚学院和自己想象中的西安欧亚学院之间存在的巨大差异……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，突然发现其实真正适合自己的选择并不太多，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 口述

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

在十年变革前，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，那时候他还很瘦（笑）。当时，胡院长就说——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……那时候高考落榜非常普遍，胡院长的讲话让我很激动，感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，学校需要准备一台晚会，通过晚会向评估专家展示校园文化和学生精神面貌。其实，评估工作并没有这方面的要求，但绝大多数学校都会准备这么一台晚会，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过去在中学当过音乐老师，就将我从外国语学院团委书记岗位上调到校团委，开始负责这台晚会的组织工作，其实就是总导演。当时，校领导将这件事交给我之后，就再也没有过问过，也不知道能花多少钱……我就埋头去准备这台晚会。

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，我就听胡院长说了一句——我们要建百年名校！这句话顿时让我觉得学校很不一样。于是非常果断地将“什么是百年名校的梦想”作为晚会主题。在这之前，欧亚学院就没有办过像样的晚会。每次办活动时，操场打扫完场地就算是完成了，然后不是音响坏了，就是话筒掉了……反正各种幺蛾子，完全没有一所大学应该有的样子。那时候学校还没有舞台，体育馆刚刚封顶，地上全是水泥，我们就全部铺上地毯，然后从外面请了非常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，超过1000名学生参加表演……欧亚学院从来没有办过这么大规模的晚会，这是学校有史以来规模最大的一场文化盛宴。当时，这台晚会在学校成为重要的公共事件，学生要抽签才有机会进场观看。那是一台非常正规和专业的晚会，准备了将近一年时间，每个节目我都亲自编排亲自选演员，最后完成度也非常高，全场下来几乎没有出现任何失误……大家都非常震惊欧亚学院也能办出这么高水准的晚会。当时，不少评估专家都看哭了，胡院长更是哭得一塌糊涂……因为他从没见过欧亚学院的学生还有这么出色的

一面。

其实，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）。刘瑾副院长告诉他已经准备了，胡院长说那就看看吧。那时候，他其实并没有对欧亚学院的学生非常有信心。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。其实，后来晚会一开始，胡院长就受到很大冲击。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的不一样，我们需要给他们更多可能性，他们其实都特别出色……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，胡院长就来看我们。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。看完之后起身就走了，头也不回地说——好了，就这样。其实，当时他特别激动，很大的可能是看哭了……现在回想起来，那场晚会其实特别重要，那一年学校发生了很多事，大家难得能从具体事情中抽身出来，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有人相信，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呈现完美的表演，甚至从来不敢有这样的奢望，但当我们相信自己一定能够做到，进而不断对自己提高要求时，每个人的一小步就能汇聚成一个组织的一大步，大家的梦想就一定能实现。

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，一场全新的变革之旅即将开启。

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，但内心其实已经开始有些迷茫。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了很大提升。另一方面，学校又聘任对西方院校发展道路有深入研究的赵炬明担任副院长，将欧美院校的全新发展理念带到学校。在中欧的学习经历，让胡建波深刻体悟到国际化高等院校教育教学模式的优越性，初步唤醒了自己内心深处真正想要的办学模式。但同时，西安欧亚学院也并没有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，以及负责学生口工作的部队院校转

业干部；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。当时，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，竞争对手都在走公办院校的办学模式，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。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的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够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，当时依然还在探索过程中，也没有办法简单地去妄下定论……在这样的发展背景下，虽然在遭遇《焦点访谈》事件之后，胡建波开始全面反省西安欧亚学院已有的办学模式，但也依然只是局限在全面强化管理工作，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私立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，连续到学校做了多次战略管理培训，试图将现代组织管理思维带入学校。

在这个过程中，胡建波的办学思想不断受到冲击和激荡，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，但终究没有真正在道路选择上做出决议，胡建波也始终没有下定决心。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”。通过评估之后，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，学校是走不出来的。”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，为了进一步帮助自己和学校厘清发展思路，在经过多方考察之后，胡建波引进北大纵横到西安欧亚学院全面开启战略咨询项目，希望能真正为学校未来发展指明方向，同时也为全体中高层展开一次全面而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，聚焦于做好做强做深做透西安欧亚学院，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，在项目推进过程中还会有各类培训和分享，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非常不屑，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。但从中欧国际工商学院学成毕业的胡建波，非常清楚管理对于组织的价值，也明白仅仅通过一个咨询项目就想要让大家统一思想是不可能的，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，大家完全没有办法掌握和消化，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。

“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，各种外力就像一个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，虽然老同志依然倾向于固守传统，但年轻人慢慢开始接受和理解。”当时负责全面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，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。”

> 西安欧亚学院使命、愿景、价值观

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私立大学。

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；
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，教学和管理的工作均以卓有成效为价值评判标准。

3. 被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。当年暑假，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。

回到学校之后，胡建波马上交给赵军镜一个任务，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之后做的第一份研究报告。从那时候开始，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，从未中断。

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在2008年的高点达到1.2亿人，此后将会一路下滑，到2018年的低点将只剩下6000万人左右，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，十年后西安欧亚学院将根本招不到学生。如果学校继续走公办院校办学模式，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西安欧亚学院落地生根几年之后，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

事实上，陕西最早升本的四所民办院校，在2005年时专科教育都未必已经完全搞明白，但在政府支持和鼓励下很快进入到本科教育层次，因此肯定会有一个迷茫的过程，只能借助公办院校老领导的力量先稳住办学局面。2003年前，像钟忠銓这样的高层次公办院校离退休老领导加盟西安欧亚学院只是极个别现象，而且重点在学校层面，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，而且直接坐镇各个分院，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。

以信息工程学院为例，这是当时在学校发展最快、规模最大的二级学院，涂益杰等人到任之后，各项工作风生水起，尤其在教育教学工作的规范性上有非常大的提升。那时候，计算机相关专业依然十分热门，信息工程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高望重，但凡是 he 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，按照论文发表、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，很难找到自己满意的工作。2007年开始，市场就业端行情剧变直接传导到高校招生端，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开始陷入困境，个别专业招生人数只有十几个人。由于公办院校的办学模式不太关注经营，而是注重学科专业的完整体系，因此就设置了较多的本专科专业，但这种模式未必适应民办高校的资源基础和效益要求。信息工程学院最多时开设出6个本科专业和8个专科专业，但最少时招生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，不少老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，当时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，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。

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，尤其是学校管理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，双方自然会面临冲突。然而，除了办学模式问题，面对来自公办院校来的老领导，西安欧亚学院在组织管理上也力不从心。在中欧国际工商学院的学习经历，让胡建波开始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。当时，由于老领导和老教授们都在二级学院担任领导岗位，年轻人几乎全部都在教师岗位上，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出一批有意愿承担管理工作的后备力量。一开始人事处还担心不会有足够数量的老师主动报名，没想到初生牛犊不怕虎，报名老师的数量远超预期，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，结果遭到各个二级学院老同志们的强烈抵制，一开始完全无法推行下去。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

工作做好就可以了，为什么要接受绩效考核？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，工作风格雷厉风行，非常坚定地将绩效考核制度推行到位。在这个过程中，胡建波非常坚定地支持田焱力推教师绩效考核制度，因为这是学校全面推行科学化管理的重要一战，如果打不赢，未来其他工作将完全没办法推行。在这样的背景下，不少公办院校来的老同志陆续开始选择二次退休，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，而且由于已经取得显著成效，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同样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，在中高层建立共同语境，西安欧亚学院同时全面推进培训工作，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，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，大家收获还是比较大的。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。”当时也有不少人对学校如此密集的培训提出质疑，认为完全是在浪费经费，但胡建波不仅不管不顾，而且几乎每周末都和中高层一起在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一些可喜的变化，虽然当时他们也并不十分清楚自己为什么要学习这些课程。

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，而且作为自考助学培训机构或高等专科院校，道路选择相对而言较为简单。2005年，西安欧亚学院升格为全日制本科院校，可以说是完全换了天地，在道路选择上空间很大、余地很多，而此时其他几所同类院校也放缓了发展速度。然而，前方道路开阔，却没有一个人影，西安欧亚学院突然间站到了十字路口，不知何去何从。

当时，胡建波眼前能看得到的最亮堂的一条路，似乎就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培训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不仅并不矛盾，而且相互之间有机地结合在一起，正常情况下正是胡建波的最优选择。然而，造化弄人的是，胡建波偏偏十分偶然地跑到了中欧求学，沉浸于自己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，中欧国际工商学院的院校属性和西安欧亚学院完全不同，培养对象也完全不同，西安欧亚学院直接走中欧高学费高成本办学的发展道路并不可行。这时候，《焦点访谈》事件又席卷而来，让胡建波开始彻底反省西安欧亚学院的发展道路，全面强化学校各个环节的管理工作。然而，这些虽然都让胡建波在办学道路选择上出现摇摆，但都不足以真正动摇西安欧亚学院原有的路径选择。

2005年以来，西安欧亚学院完整地经历了一次充分的思想碰撞和办学思考，无论最后的道路选择是什么，都为学校未来发展奠定坚实的思想基础，如果没有经过彻底论辩，整个组织就不会那么坚定地去走未来的路。“在这个过程中，肯定有痛苦的一面：第一，学校不向盈利方向发展，股

东利益会有很大损失，自己肯定会犹豫徘徊；第二，创新型大学发展道路到底能不能在中国走得通？这在当时完全没有答案。在中国办大学完全不考虑政府导向是不可能的，即使政府给了宽松的发展环境，允许我们走创新型大学发展道路，但在评估时能不能获得高的评价也有很大疑问。”胡建波说，“但即便如此，最终我们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，这真的需要勇气。”事实上，胡建波也是不得已才选择了一条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的创新型大学发展道路，虽然是心中所好但却完全是一条暗黑之路，需要摸着石头过河。至此，西安欧亚学院真正开始驶入无人区，一场全新的教育变革之旅即将开启。

> 一生中最快乐的日子

涂益杰 口述

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

2002年，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安电子科技大学找过我好几次，希望自己能到欧亚学院工作。当时自己有顾虑，第一是对民办院校完全不熟悉，第二是虽然退出领导岗位但还没有退休，因此暂时没有加入欧亚学院。2003年11月17日，我正式退休，第二天就到欧亚学院参加工作。当时自己可以选择的民办院校其实不少，最终选择欧亚学院肯定有缘由。首先是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

欧亚学院未来潜力更大；最后是学校离家最近，上班比较方便。可以说，985高校领导退休之后到民办院校工作，我肯定是最早的那一批。

到欧亚学院工作，我不想担任校级领导，因为自己根本不懂民办院校，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，还不如去管理二级学院。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，胡院长非常开明，其他民办院校要花点经费都要打报告，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，我们完全可以甩开膀子大胆干。当时，我不是一个人到这边工作，西安电子科技大学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，我们召开了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，首先是人才不足。那时候，民办院校要想吸引985高校本科生来任教都很困难。当时，信息工程学院一次就招收到34名本科生，我们又联系了西安电子科技大学合办硕士班，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多人到西安电子科技大学攻读硕士，教师队伍的学历提升问题基本得到解决。另外，我们当时完全采用的是公办院校的办学思路，那就必须考虑教师的职称提升问题，而要想提职称就必须做科研发论文。于是，我们又联系了西安电子科技大学的校级学术刊物，开辟版面供欧亚学院教师发表论文，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安电子科技大学校长助理，而且在西电就是负责实验室建设工作，加入学校之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……当时大家都是这样，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。第一是教师队伍、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。信息工程学院最多的时候有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这么大的规模。第二是开放式办学，广泛对外联络企业签订合作协议，为学生实习就业打开通道，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。那时候，只要是我提的要求，学校基本没有不同意的，胡院长确实给了自己非常大的办学空间。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，在陕西民办院校中首屈一指。

作为校党委书记，我在西安电子科技大学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，各个地方都有自己的身影。当时学院有一辆面包车，我们经常在车上讨论问题，大家一起工作虽然比较辛苦，但真的非常开心。工作上有困难互相帮助，生活上经常一起办生日会，8号楼每周也都有舞会，团队氛围非常好，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，彼此建立了深厚情谊……那是一种亲如兄弟姐妹的感情。在西安电子科技大学工作没这么快乐，因为责任很大，任务繁重，脑子很紧张。可以这么说，自己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，工作非常顺利，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，当时我是不愿意离开的，但要服从学校决策。那时候，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，毕竟欧亚学院和西安电子科技大学完全是不同类型的学校，要走应用型大学的发展道路，但也有些老同志不理解。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来处理，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。

在欧亚学院工作六年多时间，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，他非常重视和关心，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。欧亚学院是一所非常有人情味的学校，我们这些老同志都离开十年了，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，每次有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年离开之后，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，工作体验和欧亚学院有天壤之别……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！

在变革中蜕变（2008-2009）

“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，一起做出对的事，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仔细做了分析解读，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：一方面学校过去从来没有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，他当时也并不清楚。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了“四四二”发展战略。“万事开头难，第一阶段必须要经过四年，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了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，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，在实际行动层面踟躇不前。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。连续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，正是这一声枪响让西安欧亚学院真正开始驶入无人区。

2. “四四二”发展战略的优化升级

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之后，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了质量、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，让学校实现可持续发展。”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“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，那就必须找出具体的实现路径。显而易见的是，西安欧亚学院在实现“四四二”发展战略的过程中，面临的困境之一就是与拥有强大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者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，但和真正的国际化大学相比还有非常大的差距，那么西安欧亚学院是否有可能在国际化层面实现突破？由于公办院校非常注重学术研究，因此绝大多数院校在学生生活和教育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了应用型、国际化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，在二级学院层面全面推进以授权为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

^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的》。

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。以2014年为例，西安欧亚学院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数字化校园建设，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。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

> 西安欧亚学院“四四二”发展战略演进历程

- 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，同时在二级学院实施以授权为典型特征的内部管理体制变革，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，缺乏匹配组织结构的有效支撑，战略就将永远只能是空中楼阁，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西安欧亚学院精准提炼出了使命、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，在原有的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。

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入选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。胡建波敏锐地察觉到这是一次全面推动内部组织改革的难得机遇，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。

首先是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方式，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个职能部门或合并或裁撤为12个职能部门。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内部组织结构，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，胡建波还将企业科学管理思维全面导入人事处和财务处等重点职能部门，全力推动它们完成现代组织转型，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和管控，全面转变为支持与服务，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。”

其次是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 in 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，应用型高校必须贴着产业走，各个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缕更加清晰，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院校，让各个二级分院专注于全日制本科生培养。在全面完成二级学院重组之后，胡建波深知如果无法向二级学院注入科学管理机制，无论如何重组也只是一个空壳。

于是，在二级学院重组的同时，他又在学校层面全速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，大胆地将二级学院全面交给管理团队，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，也要求二级学院全力从教学部门转型为办学部门，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5-1）。

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学院各项事务，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，由于大家还需要有一个适应的过程，全新管理机制落到实际工作中的过程十分漫长，每年只是将各部门各二级学院的绩效和预算全部过下来就要耗掉好几个月时间，但大家也逐渐适应下来了，改革成效很快开始在具体工作中显现出来。”胡建波说。

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。“当时，我们经过市场调研发现，与中小学教育不同的是，幼儿教育领域非常市场化，但拥有国际领先教育理念的高端幼儿园师资却极其匮乏。这是因为国内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，全国重点本科师范院校在学前教育领域又都以培养研究型人才为主，直接到幼儿园就业的毕业生寥寥无几……这对我们来说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、与国内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，短短几年时间就在国内小有名气，并赢得各大

高端幼儿教育机构普遍青睐。

> 信息工程学院转型变革历程 (表 5-1)
(2009~2015)

1. 二次退休	公办院校离退休老领导和老教授二次退休，为全新管理层搭建变革基础。
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，和物流管理专业及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，并入高职院校。
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。

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。

6. 激活

管理层率先垂范，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。

“2019年7月，北京小橡树幼儿园相关负责人来学院参观后非常激动，不仅要招收我们的毕业生，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全都可以进入拥有国际领先教育理念的全国最好的幼儿园当老师。”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，学生们的脸孔都非常生动，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，不管问题多么尖锐，她们都是落落大方、心平气和地回答，有理有据，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……这些才是作为老师必须具备的典型特质，她们本就该是开放、单纯和干净的。”学前教育专业的快速崛起，也有力地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，在学校决策层启动委员会制，作为学校跨部门跨学院的咨询议事机构，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，在学校最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，各个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。胡建波希望能通过全新决策机制的建立，全面改变管理团队过去那种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，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。

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各个二级学院；在学校最高决策层建立委员会议事机制，通过机制牵引让学校管理层逐渐迈向科学决策……西安欧亚学院逐步在“四四二”发展战略指引下完成与之匹配的组织结构再造，为“四四二”发展战略的全面落地构建起组织保障。“整个过程非常不容易，甚至也引发了局部动荡，毕竟覆盖面非常广，涉及很多人和很多事，可以说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，也就是要以最快的速度培养出一支拥有全新战略思维的全新管理团队，因为没有人什么事都做不成，而我当时根本不知道这些人在哪里。”

4. 手把手培养大学变革的人才

即使有对的战略和对的组织，如果没有对的人，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。因此，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，在带领西安欧亚学院探索新路的过程中，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够转变思想，真正跟上自己的步伐。在各类会议上，他都语重心长地分享自己的发展思路，并且引进很多培训帮助大家转变思维。然而，事实证明对于已经拥有几十年工作经验的人来说，原有的思维惯性和路径依赖嵌入程度非常深，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。于是，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，由于此前并没有建构出完整的管理梯队，全校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。虽然这些人总体而言十分稚嫩，而且主要从事的依然是执行性工作，在领导力上有明显短板，但胡建波也别无选择。

事实上，除了经验不够丰富之外，在组织转型变革过程中重用年轻人也有诸多益处。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，具有超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，覆盖面非常广，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，国内没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，并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，西安欧亚学院的年轻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，而后对接到学校的具体项目，目标非常清晰，并且通过落实到绩效指

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，8天时间看了10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，到台湾地区考察之后真的是开了眼界。现在都非常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……真的让我特别惊讶！原来大学也可以这么丰富，也能够这么有意思……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非常高。此外，台湾地区的大学对教学空间的关注也对自己有很大启发，过去作为老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非常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，胡建波也都亲力亲为。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国际工商学院学习的影响，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，全体中高层管理团队成

员全都系统完成工商管理课程学习，让企业管理思维真正入脑入心。“在那几年中，大家一个普遍的感受就是各类培训学习接连不断，完全没有停歇过，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，而且在成长过程中彼此相互影响，大家心性相通，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，欧亚学院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的过程，年轻人成长非常快。”

第三，在干中学，在学中干。西安欧亚学院中高层管理团队之所以能在较短的时间内，在领导力上集体获得大幅提升，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。而且，绝大多数年轻人过去都没有经历过管理岗位，因此能拥有空杯心态，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，一批又一批年轻人开始走上管理岗位。“2008年，我从一名普通教师直接被提拔为理工学院副院长，中间没有干过任何行政管理工作。当时，理工学院最大问题是自学考试通过率比较低，而且学校对学院的考核重点也是自考通过率。既然如此，自己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，整个团队的干劲被激发起来，自考通过率确实有了比较大的提升。当时，我很有自信地去向胡院长汇报工作，没想到汇报结束后，胡院长说——你们这个团队，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。当时我完全不知道胡院长是在表扬我还是在批评我，回来想了好久才缓过神来，他其实是说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，作为管理者首先要做的是看对方向做正确的事，而不是盯着考核指标。其实，当时自学考试大势已去，大家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完全改变理工学院的经营策略，全面放弃自考学历教育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，取得了非常好的转型成效。”

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，当时其实没有太多选择空间，稍微有点潜质的都上了。他知道必须在管理实践中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，经过优中选优开始陆续走上中高层正职岗位，成为西安欧亚学院下一步全面推进战略变革的核心力量：

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年出任高职院校执行院长

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

……

事实上，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，自己还必须事必躬亲，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”发展战略之后，胡建波深知自己必须顶住压力，一切工作都要以服务战略落地为准绳。在这个过程中也引发了不少波折，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5-2）。

那时候，他根本不是选而是拔，三十出头就能成为二级学院院长，甚至当上副校长，在国内民办高校中完全是破天荒的事，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。”

> 西安欧亚学院中高层新军集训要点 (表 5-2)

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

2009年以来，虽然胡建波打响了转型变革第一枪，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之外，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……这些念头不是完全没有在他的脑中闪过，因为一路过来遇到很多波折，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，不仅非常认同创新型大学发展道路，而且愿意贡献自己的全部力量。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，一起做出对的事。未来正在向自己走来，因为一切都在酝酿着。

> 不变革就不能前进

王改民 口述

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

在我加入欧亚学院的时候，学校正要开始变革，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，在和大家分享了中国未来十年高等教育适龄人口变化趋势之后，胡建波提出一个十年目标——在西安地区提供一流的本科教育。当时，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？胡建波非常有战略眼光，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非常难得。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，我其实非常担心，因为不仅要减员，而且减员幅度非常大。我长期在党政部门工作，知道减员工作不好做，处理不好会影响组织稳定，没想到后来胡建波处理得非常漂亮，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非常多，大多数都在内部完成消化。可以说，这是一次非常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，他有这个胆魄，而且最后做成了。在二级学院授权上，我也非常担心，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，有的差距非常大，但最后通过反复沟通，一笔笔算账，慢慢地差距越来越小，逐步完成授权管理。任何事都有一个过程，这个过程通常非常混乱，只要领导者能够忍受混乱，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，独立做运营，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，但胡建波非常决断，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，他们就完全没办法展开工作。胡建波有这个魄力，他不怕阻力，有时候在私下交流时，我也会鼓励他，希望能给他一些信心，但更多真的要靠他自己去建构强大的内心。老同志们也做出很大贡献，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学院，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，要实现目标必须要改革。一开始大家思想跟不上，经过两三年时间统一思想，2012年时大家基本上都统一认识了。最初也会有不少年轻老师说——搞什么改革啊，过去不是挺好吗？但经过几年时间之后，也都慢慢认同学校选择的变革之路。统一思想的过程，欧亚学院花了很大力气，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别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，将自己融入到学校整体战略中去，形成一个总体格局。

在欧亚学院整个变革过程中，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，最终目标是超越他们。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，我真的非常佩服胡建波的用心和耐心，对每件事都非常较真。记得有一次学校要盖一栋宿舍楼，大家已经一起开会讨论了六次还要接着讨论，自己就在想怎么盖一栋宿舍楼需要领导层这样反复去研讨？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，让大家在学校既能体现价值又能收获自己。在我看来，欧亚学院现在已经

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。

重塑应用型大学（2010-2020）

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，经历了仿效公办、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. 重建应用型的大学专业

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之后，又推动各个二级学院进一步重建专业，以各专业具体指向的目标就业岗位的胜任力模型为基准，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，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。在各专

业全新人才培养方案中，学生除了系统学习专业财务知识和技能之外，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了更高要求。在全新人才培养方案指引下，他们要想成功转型成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不行，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。为了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，目前会计学院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非常关键，实训教学体系的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之后，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，和学院战略必须匹配。”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。”经过几年时间努力，会计学院在同业中已经开辟出一条特

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过来学习交流，毕业生的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非常有特色，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。”2019年5月，会计学院顺利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 白银级教育机构”荣誉资质；2021年4月，学院又获批成为“ACCA 黄金级教育机构”。

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出复合化趋势。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，学生的学习效果非常好。”殷颖迪说，“从采用全新人才培养方案后的第一届毕业生的毕业情况来看，我们取得了非常好的改革成

效：过去学生的毕业设计选题都很传统，2016级毕业生选择全新方向选题的学生占比很高；过去学院每年都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，但在原有的教师队伍中，仍然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，西安欧亚学院拓展招聘渠道与方式方法，不仅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，同时还面向海内外高校和知名大型企业遴选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，为各个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，西安欧亚学院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。经过几年时间努力,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,就是因为艾德有非常出色的论坛和展览,不断吸引着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。”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,艾德艺术设计学院早在2009年就开办了中法国际班,并在国内前瞻性地开设了数字媒体艺术专业,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,全面推进学院国际化向更高层次发展。

在应用型师资引进层面,以高职院校最具代表性。在王晓华院长的带领下,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去选聘有资深工作经验的兼职教师,谁适合就去选谁来上课。经过几年时间推进,高职院校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

^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。

有两个学期的教学考评为优秀，也有意愿在高职院校长期任教的兼职教师，聘用期为三年，高职院校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院校之外，几乎与全职教师没有差异；C类师资是高职院校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，高职院校从社会上成功筛选出一支完全符合应用型教学要求的师资队伍，并根据各个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，不会因为兼职教师就降低评价标准，全都必须依据高职院校的教学规范和考核标准进行教学。”王晓华说，“2014年以来，高职院校已经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，在高职院校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，是高职院校教育教学的中坚力量。

3. 教师队伍应用型蜕变之路

西安欧亚学院将自己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。

首先，以能力培养重新定义课堂教学。以通识教育学院为例，在首任院长陈阳的带领下，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，老师讲完课就走人，彼此在教学与

学术上的交流探讨很少，在横纵向都将组织打通之后，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。由此，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”。这个过程中最重要的是要调整心态、放低身段，然而这对于天生“骄傲”的高校教师队伍而言并不容易。“最初大家都很害怕，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。”西安欧亚学院校长助理、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，然后派出相应的老师到市场上学习这些课程，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……其实教师队伍的学习能力很强，慢慢地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做，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6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，“曾经有一名老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，因此也成为中兴、华为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2个，只供大一新生学习，大二开始全都使用笔记本，因为真的太方便了，哪里都有电源插座。”西安欧亚学院校长助理、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，除了让教师队伍可以观摩学习外，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，学院1600名学生中超过一半会在暑假申请留校，其中近七成是与教师一起参加企业合作项目，其余学生参加各类竞赛项目。当然，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。

西安欧亚学院教师队伍在向应用型教师蜕变过程中，最大的变化就是改变了自己的工作重点和工作状态。过去就是简单的备课教学，教学的基本依据就是教材，现在要在学校和学院的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。教师队伍转变之后，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。

4. 创造有新体验的课堂

在国际化、应用型、新体验的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，并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）每年都带领团队到西安欧亚学院开展 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，为欧亚学院带来非常不一样的教学氛围，虽然我们的老师不一定都能做到国际水准的翻转课堂，但它对欧亚学院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非常大的贡献，这其实是最难也最有价值的。”西安欧亚学院教务处副处长张娜说，“现在，但凡加入欧亚学院的老师，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，欧亚学院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非常重视，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；同时，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，根据不同权重进行综合测算，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，翻转课堂已经覆盖西安欧亚学院超过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，在教学方法上变得更加多样化，课堂不再枯燥，学生也更有热情。“过去几年，欧亚学院在信息化建设上已经累计投入2亿元，让学校一步步在信息化基础上为学生提供国际化教育教学新体验。”胡建波说。

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、案例教学……都对教学环境提出了更高要求。于是，西安欧亚学院开始一栋一栋地改造教学大楼，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。“全面践行以学生为中心的教育理念以来，欧亚学院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。”西安欧亚学院院长刘瑾说，“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非常有特色，欧亚学院改造一栋教学大楼的花费甚至比重新建造一栋大楼还要高昂，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之外，更多是疑惑。作为老师，能将自己的课程上下来，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，还必须知道自己所教授的课程对人才培养方案的具体贡献？不仅如此，随着西安欧亚学院全面推行以学习产出为导向的全新教学模式（Outcomes-based Education, OBE），每一门课程都要有非常明确的具体目标，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，对未来就业有哪些具体帮助……让每一名学生从一开始就非常清楚自己为什么要学习这门课程，不再迷茫。为此，老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，明晰自己的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，“要想让老师改变过来，一是要让大家真正理解全新教学方法的科学性，二是要让大家在实际应用过程中获得实实在在的益处，也就是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。”

随着学校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，让学生们带着问题去思考，然后基于问题带出相关原理再进行讲授，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，魔术变完学生都非常诧异，再用类比方式讲解背后的原理……学生就很有兴趣和热情。其实，“计算机网络”虽然是理论课，但生活中大家都会遇到很多网络问题，这些问题很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，每次上课都要思考这节课有哪些‘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，因为觉得浪费时间，现在都会放国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过程中发现，创新思维几乎是所有企业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。在第一堂课上，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。在第二堂课上，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。在第三堂课上，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；在这个过程中，会给学生提供相关的工具和平台，无论是软件产品还是硬件产品，都需要做出产品原型、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，我们会邀请其他老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，“这门课程很受学生欢迎，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，

而且还通过举办全国性的“创新设计思维”课程开发论坛，与相关领域的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，老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，在这方面无论是学校还是学院都非常支持。”

再以休闲管理学院“人力资源管理”课程为例。作为授课教师，王鹏飞在第一堂课首先会花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。到企业参观完之后，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。在这堂课结束之后，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。在第二堂课上，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不是这堂课要去解决的，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。在第三堂课上，带着老师归拢后聚焦的几个问题，全部学生分成六个小组分别进入好利来及各个门店进行访谈，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。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，具有非常出色的学习成效，因此也受到休闲管理学院学生的极大欢迎。

> 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，也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自己选用不同，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，并和学校 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，他非常担心开学之后系统会崩掉，因为其他平台就出现过类似问题。2月23日，当天晚上罗征一晚上没睡，因为第二天如果使用很顺利，后面基本不会有大的问题，但如果不顺利就会很麻烦，那两天 Zoom 平台不是很稳定，因此他特别担心，每隔一小时起来一次看平台是否正常。2月24日凌晨两点半，罗征发现平台登录特别慢，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，他想，刚才很可能是在升级系统。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……

罗征终于暂时放心了。在使用过程中发生了一个小插曲，最初 Zoom 宣布疫情期间100人以内的课程可以免费使用平台，因此西安欧亚学院只付费购买了一些300人的大课。然而，4月20日，Zoom 突然宣布要对100人以下的课程收取平台使用费，而且只能按年购买帐号。如果为1000名教师购买帐号就要花费60多万元，但5月11日学生就可以陆续返校了。于是，罗征决定与 CCTalk 合作，教师用欧亚邮箱注册帐号就可以免费使用一个月，平稳渡过最后一段使用时间。为了服务好全体教职工，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，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和各类推文；第四是信息化项目保障组，全面确保学校原有信息化项目的正常推进。

在罗征看来，西安欧亚学院和其他高校最大的不同，首先是西安欧亚学院是将 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，西安欧亚学院是全校一盘棋，例如教师发展中心要为教师队伍提供在线教学培训，教学质量评估中心要在线听课进行评估和督导，学生进课堂评估老师也要跟进去……所有教学环节和在学校学习完全没有变化，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，具有很高的信息化素养，TronClass 在线学习系统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，对于在线教与学习以为常，老师们在直播过程中花样翻新，学生在疫情期间的学习满意度超过90%。

一直以来，胡建波都将信息化视为西安欧亚学院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，然而在这次疫情期间，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为西安欧亚学院未来十年六大战略重点工作之一。

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，就是必须与企业实现无缝交互。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，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！为了全面贴合产业发展方向，金融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。为了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有限公司（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。

“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，学院的老师可以是企业的员工，企业的员工也可以是学院的老师，相互之间的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！”西安欧亚学院校长助理、工商管理学院院长王艳说，“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，我们要求老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非常自然，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很长时间的接触与认知，加上西安欧亚学院完全施行现代组织治理模式和管理风格，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，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，让企业人士拥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，也让老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”一体化项目建立起四个质量评价标准：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研型、教学型和科研型三大类别，并分别设置三条赛道进行评价，不同类别的老师在各自赛道上奔跑，各自从事自己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研型教师 and 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研型教师 and 科研型教师支持下，共同完成应用型教学；产学研型教师同样需要在教学型教师 and 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，因为欧亚学院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%是产学研型教师。这个比例每年都会动态变化，因为老师每年都可以根据自己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，金融学院每个专业都设有企业顾问团队和学术顾问团队，并给予非常高的礼遇，让顾问们都觉得这个专业就像自己建出来一样，除了提供建设性发展建议，也愿意投入资源支持专业建设。其中，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西安欧亚学院，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，金融学院每个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要全力打造窗口产品，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，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。在无人机行业才刚刚起步时，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，很快引起深圳大疆创新科技有限公司的注意，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，无人机航拍课程已经纳入学院所有本科专业人才培养方案，老师和学生参与无人机航拍学习与实践已经成为常态。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欧亚学院的重要标签。”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。

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，西安欧亚学院将基础部重组为通识教育学院，陈阳成为通识教育学院首任院长，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、思政和体育课程之外，通识教育学院还围绕西安欧亚学院理想中的毕业生画像——重品格、会思考、善沟通，具有国际视野、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、office 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西安欧亚学院通识教育学院副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账号——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，非常灵动鲜活接地气。“除了知识层面难度适中、案例内容非常鲜活之外，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，“批评性思维”早已成为全校最受欧亚学生欢迎的课程之一，学生在选课时常常会抢不到课程。在西安欧亚学院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陆一副研究员对西安欧亚学院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，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，除了本校教师之外，还会邀请西安本地思政课程上得最出色的老师来到西安欧亚学院授课。其次是嵌入网络课，让欧亚学子可以和国内一流高校学子在网络平台上研讨交锋，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、游”六部分内容。“以游为例，在到红色旅游景区出游过程中，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，老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，老师也变得更加来劲，不断提升教学素养与教学技能。

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自己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。这项改革使教学老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，同时俱乐部还将对外开放经营，让老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于学生。学院就学生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。在西安欧亚学院的校园中，

过去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，西安欧亚学院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西安欧亚学院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）。

> 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、对课程的兴趣、想法与态度等。
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，大胆去做特别重要，然后持续优化。总之，我的经验是——只要是对的那就放手去做，只要去做就一定会出成果，只要出了成果其他老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

2012年，西安欧亚学院以亚瑟·科恩（Arthur M. 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”的学生事务模式。这期间，有两位学者的观点给了他们重要的启示，一个是约翰·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。”另一个是哈贝·马斯（Jürgen Habermas）的观点：“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。”

在这样的教育哲学思想指导下，结合对大量标杆案例的研究，2013-2014年，学校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，并在实践中发现和总结了许多问题与解决方案。经过两年的试点，学校在2015年决定对学生事务管理工作进行全面改革。同年，学校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相关工作。

西安欧亚学院的社区制与传统的学生事务管理模式最大的不同之处在于，传统模式下辅导员在分院，同时受校学生处和分院学生科双重领导；

而社区制将辅导员群体细分为“分院辅导员”和“社区辅导员”。原有的125项日常学生事务流程也根据其是否更接近“学务”或“学术”属性进行了切分，与教学相关度高的40%的业务留在分院，由分院辅导员推进，分院统筹管理；与生活相关度高的60%的业务进入社区，由社区辅导员推进，由校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。每个青年社区设有一名社区主管，同时以1:400为基准根据学生数量差异配备社区辅导员，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”……以期给学生提供更加专业化指导的基础上，同时能够帮助辅导员扩宽职业通道。

这种通过管理手段的整合看似合理，但在初期实际执行过程中还是会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混乱的局面。例如学生请假，学生如果是夜不归宿就要向青年社区辅导员请假，但如果学生在校住宿只是不去上课，其实是要向分院辅导员和任课教师请假。这样一来，学生会有很多不适应，也会有人钻空子。比如有的学生没上课，老师问原因，他说要参加社区活动，可老师也没办法证实……

伴随着社区制全面落地，学校同时也在周三下午推出了“周三无课日”。这个举动原本是为了方便分布在各个分院的学生能够有一个统一的无课时间用于开展各种社区、社团活动。但在这个过程中，各个二级学院又反馈“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”。于是学生发展处将周三无课日的活动主体更加细分：青年社区品牌活动改为双周举办，分院学术活动在单周举办……

在社区制改革过程中，二级学院最初非常不适应。过去好多事都有辅导员在做，但辅导员剥离出去60%之后，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，欧亚这个时期的社区制改革呈现以下这么几个特点：一是明确了‘以学生为中心，提升学生在校生活体验’的学生事务理念；二是将学生事务从分院的学术事务中剥离出来，开始向专业化发展；三是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，助力学生的社会化发展；四是通过社团、校园文化活动引导学生成为非正式学习的主导者；五是推动了组织架构扁平化、学生事务人员职业化、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，这包括了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。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5个综合性青年社区，各社区在运行的过程中发挥各自的优势，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进为 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、国际青年社区和高职青年社区（表6-2）。这些各具特点的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加有针对性。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，都开始以鲜明的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会带着大家去学会清洁与收纳、学会化妆与着装、学会插花与挂画……除了社会化发展，还包含大量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 德鲁克青年社区 管理与领导力培养	 创意文科 孔子青年社区 人文主义精神培养	 新工科 Xdea青年社区 激发创新创意活力	 高职 高职青年社区 兴趣聚合、产学融合
 校外住宿群体 Jobs青年社区 独立生活及职业 规划能力培养	 学优群体 Ivy青年社区 提升学生学习投入度	 国际班学生 国际青年社区 语言学习与国际视野	 有领导力提升意愿的女生 Queens' land青年社区 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。

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火花，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。

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

由高职院校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院校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。

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对社区制得以良好运作，提供了非常有力的支撑。

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，组织各项活动都必须先有执行方案（图6-1），结束后也都必须快速完成复盘做好知识管理……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，提供大量勤工助学岗位，锻炼学生的实践动手能力。随

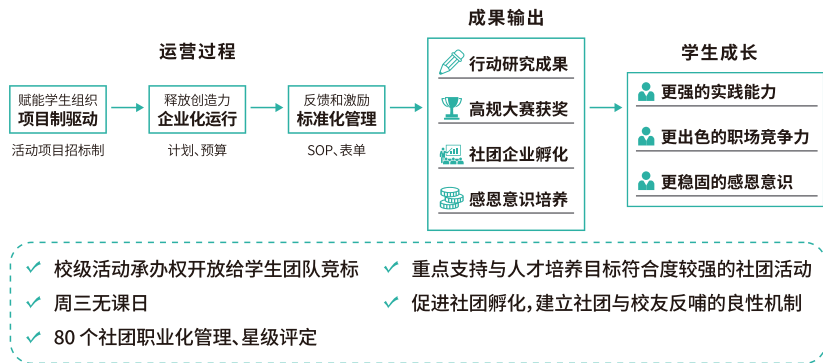


图6-1 西安欧亚学院社团活动运营管理过程

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。学校六大校级活动^②全部都由学生组织承办。“欧亚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欧亚学子更有责任意识。”周岚在介绍社团时说：“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；并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，同学们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团队小伙伴的支持、有的

② 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。

人对欧亚价值观更加认同、有的人提升了自己的沟通能力、还有的人获得了领导力的提升。”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、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非常显著，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拥有三个身份：某个分院的学生+某个青年社区的宿生+某个社团的成员。社区制以兴趣文化属性聚合学生的方式，使学生不仅不再按学院和学科入住宿舍，而且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。这样的安排看起来比传统的一个宿舍住6个同专业学生的管理难度要大，但对学生的社会化发展却是非常有益的：一是有利于不同专业思维碰撞，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，三是有利于各个学院相关活动资讯的跨专业传播。“很多来学校学习的同行，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育更高层面的内容，也为跨学科交流搭建了很好的平台。”学校教务处副处长张娜说。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，是欧亚学子非常重要的成长路径。让张娜印象深刻的是，自己曾在2016年给学生上过“教育学调查方法”的课程，其中有一项作业是要求学生到社会上去做问卷调查和随机访谈，并且必须要留下过程影像。“让我感到吃惊的是，不少学生的作业都非常

专业，于是就问他们是不是由小组自主完成，他们告诉我宿舍里有新闻、统计等各个专业的舍友，相互之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”理论的指导下，查阅大量资料，系统梳理提炼出欧亚学生在大学期间应该着重发展的4个方面——生理发展、理性发展、社会化发展和职业发展，构建出“学生发展”理论框架。西安欧亚学院的学生发展可以被理解为：在学生大学四年的培养周期中，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，为未来职业做充分准备，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二级学院的单向度模式，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全面发展的人才培养新模式。



图6-2 西安欧亚学院“三位一体”立体化人才培养新模式

8. 重构二级学院，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。这其中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6-3），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，只有全面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单位再造为典型特征的教学

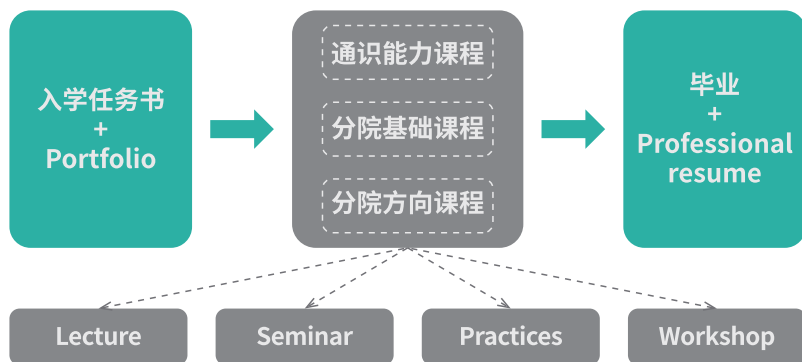


图6-3 西安欧亚学院课程体系重构逻辑

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，全面优化学校的教育教学土壤，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，西安欧亚学院通过重整和梳理课程，将全校课程减少至1700多门，这次课程体系重构的目标是将课程门数压缩到1000门以内。显而易见，教师要教授的课程太多就会疲于奔命地去完成教学数量，根本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，为老师全新教学方法的应用开辟出更大的创新空间，也有益于促成各项教学成果的完整呈现……当然，这一切也对老师提出了更高的要求。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。

“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，推动起来非常困难。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，互补性非常强，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强的割裂感，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’课程的老师会要求学生创作电子书内容，负责‘视觉设计与传播’课程的老师也会给学生安排电子书排版相关的作业，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，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，并让学生的综合素质通过同一个作品完成呈现。欧亚学院周三下午是无课日，我们就安排学生到机房制作电子书，由三位老师共同指导学生，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非常大的提升，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。

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、社区社团DCC“三位一体”立体化人才培养新模式，并全面启动课程体系重构，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，经历了仿效公办、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。

> 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：
	稳住本科专业办学局面，并伺机寻找破局点。
	典型特征：
	全面仿效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：

开辟适合欧亚学院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欧亚学院持续进化过程中的引领性作用。

9. “四四二” 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”发展战略正式提出之后，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管理指标和财务指标，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二级学院教研室主任，第一次按照全新会议逻辑召开2009年年终总结大会。在会议开始之前，战略办已经事先和要上台答辩的各个部门做了详细沟通，告知各个部门各自绩效指标落地考核的亮灯情况，并对考核结果逐一解析。会议开始之后，相关部门汇报人员逐个上台接受答辩委员会的提问和质询，并针对相关问题进行答辩。上午是报告答辩，下午是分组讨论。西安欧亚学院给出学校当下的重要议题，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，并且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

导还会根据各小组的表现进行打分和排名。“最初几年参加年度‘两会’的主要是中高层管理团队，2012年之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部统一到‘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，那么从2012年开始，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，西安欧亚学院的年度“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。2013年开始，西安欧亚学院几乎一年一个样，每年都能上一个大台阶。2013年11月，教育部专家在西安欧亚学院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，因为学校的全新道路不仅正确而且还引领全行业。在这个过程中，西安欧亚学院年度“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新一年的年度重点工作，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，散发到各个小组细致研讨，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。

“我们每次参加‘两会’都要被抓掉一层皮，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，但也确实非常有效。”时任西安欧亚学院人事处副处长杨慧说，“在这个过程中会发现，过去大家都只会简单地关注自己手头的工作，但听完学校的报告就会知道学校是如何思考的，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，也会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之后，职能部门很多工作做得非常超前，但二级学院却完全不认可，它们并不想要职能部门提供的很多服务，甚至认为自己完全是被动接受这些服务，在这个过程中引发了很多矛盾。“当时，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非常大，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。”

在年终会结束之后，结合学校新一年的重点工作，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好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，但胡建波非常愿意花这个时间，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，解决方案的纹理度会清晰很多。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，非常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，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，每年要过答辩关并不容易，除了校领导和计划预算绩效委员会全体委员在场之外，还有若干名外部专家也在场。因此，首先必须熟悉学校的绩效管理体系，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。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，相互之间就有可能有碰撞出一些火花。在答辩过程中，各个职能部门的人都在现场，他们如果有疑问也都会提出来，那就有很大概率能将自己未来要做的事可能遇到的问题一次性扫清，是一个非常高效地解决问题的过程。”

西安欧亚学院校长助理、工商管理学院院长王艳说，“其实，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。在答辩过程中，全校上下都会知道我们的目标，因此压力特别大，无论如何都要想办法实现。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，学校职能部门和二级学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之后，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，并且每个月都要进行复盘总结，确保各项工作在有序推进。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，我们接下来应该怎么干，我们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。

西安欧亚学院最初提出“四四二”发展战略时，大家都觉得目标高不可及，甚至胡建波自己都觉得有点高了。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，一支中高层新军也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，战略协同开始变得越来越重要。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非常显著的感受，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，西安欧亚学院的年度“两会”扮演了无可替代的关键角色。

> 难忘的本科教学工作合格评估

刘瑾 口述

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、党委副书记等职
2018年3月出任西安欧亚学院校长

在欧亚学院全新管理团队中，我算是比较另类的。首先，我是在欧亚学院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，其实我也来自公办院校，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，但非常信任胡院长。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，我们过去真的从来没

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，因为真的不知道自己为什么还在战壕里。过了几天，胡院长又找我沟通，我当时就回答他说，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，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，这是巨大挑战。欧亚学院在启动“四四二”发展战略之后，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，压力真的非常大。经过四年多的努力，管理团队基本完成更迭，内部争议也在逐步减少，大家对于全新发展道路虽然心里还是在打鼓，但在胡院长的坚持下也都能有序地推进工作。在这个过程中，欧亚学院遭受到不少外部非议，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。

作为公办院校出来的人，我非常清楚教育部本科教学工作合格评估对学校意味着什么，一旦过不了就会非常麻烦。2012年，我就带着大家开始做准备，那时候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，当时真的不懂这些。因此，他就会感觉我是和他对着干，因为他要变革我要全力推进合格评估准备工作，因此就会有很多误解和矛盾。胡院长非常希望能让教育部专家觉得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，我在学校要求每一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。那时候，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。胡院长非常在意教职工在学校的工作感受，

非常希望大家能在欧亚学院开心工作，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月开学学校还有很多事，基本没有多余精力。胡院长当时非常不满，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之后，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。胡院长一直对学校非常自信，我就对他说这次检查发现的问题，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。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。我又带着他看了我们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。当时，我真的一下子感觉轻松了，相互之间的不满都释然了。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。

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。那时候，我组织工作人员写完欧亚学院本科教学工作自评报告之后，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？他就自己带着团队六天时间没日没夜逐字逐句地将报告改完。当时，教育部专家看完欧亚学院的自评报告都震惊了，说真没有想到你们是这样的一所大学，完全不是按照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，他们都非常吃惊。评估结束之后，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，我们也都都很激动。本科教学工作合格评估结束之后，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。

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，让全校上下都非常振奋。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，在这之前是有很多不理解。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，对他真正要带领欧亚学院去的远方有了清晰认识。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，在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，很多学校纷纷到欧亚学院考察学习，全体教职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风貌。此后几年，欧亚学院几乎是一年一个样地往上走。因此，教育部本科教学工作合格评估在欧亚学院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。胡院长要求战略变革、绩效管理、信息化建设、领导力提升等，而我这个人也挺可怕的，还好当时我没有占上风，如果胡院长不是一个智慧的人，完全听信了我那一套，欧亚学院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。

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。

大学国际化的视觉呈现（1997-2019）

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视为生产资料，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

在创业之初资金非常有限的背景下，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，因此西安欧亚学院很快租下了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 and 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，如果用现在的审美水平去看其实不太好看，但在当时非常洋气。1号教学楼内部结构非常简单，就是一条走廊，走廊边全是教室，不少早年毕业的校友对那栋楼印象深刻，因为在那里度过了自己的求学时光。当时我们对建筑真的没有太多思考，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，他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，现场非常热闹，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，没想到最后也还是失控了。那时候真的是有一股初生牛犊不怕虎的劲头，两手空空就敢开始做校，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，这栋教学楼建起来之后，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4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。西安欧亚学院当时地处南郊，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院校也都是数百亩地去购置新校园。2000年，西安欧亚学院也不甘居人后，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了700多亩土地。在这个过程中，华安乳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。

有了土地就要开始规划建设新校园。作为陕西最早开始建设新校园的高等院校，可以学习和借鉴的对象并不多，但面对千亩土地，胡建波开始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，胡建波是在一次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，因为从来没有见过那种风格的大学校园。他就让工作人员开始联系浙江万里学院的校园规划设计方——宁波市建筑设计研究院，帮助西安欧亚学院规划设计新校园。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非常相像，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没有非常实用，窗户特别多，比较适合南方校园，西北地区冬天非常



图7-1 西安欧亚学院校园规划鸟瞰图



图7-2 西安欧亚学院北区联体教学楼（局部）刘夙培 摄

冷，当时还没有给每栋楼加装空调的条件，因此体验并没有非常好。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，和其他院校非常不一样，这正是胡建波想要的效果。“事实上，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，因此欧亚学院也坚持一张蓝图绘到底（图7-1）。”在这个过程中，西安欧亚学院的北区联体教学楼（图7-2）、西区10栋学生公寓楼和餐饮大厦等陆续建成并投入使用。

2. 凝聚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非常特殊的重要意义，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邨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，在关肇邨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，这同样也是关肇邨教授团队最推荐的一个设计方案(图7-3)。“我们当时选择这个方案的想法非常简单，因为欧亚学院东门正



图7-3 西安欧亚学院图书馆 王纲 摄

对面就是清凉山，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7000万元才将图书馆真正建成。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6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4栋合围出四合院形状的教学楼（图7-4），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，让人走进去感觉非常开阔和敞亮，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7-5），整栋楼的格局和品位瞬间拉升了一个档次，而且非常与众不同。其他高等院校的会议室都是密闭的，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。“这组建筑做完之后，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没有一次性建成，而是边发展边建设，反而让校园建筑呈现出很强的历史感和脉络感。”



图7-4 西安欧亚学院南区教学楼 王纲 摄



图7-5 西安欧亚学院行政楼 王纲 摄

> 中国第二家设计博物馆诞生记

党晟 口述

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

在欧亚学院工作这么多年，最愉快的一件事就是基本建成设计博物馆。

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”这三个字，我的热情就来了。事实上，大学办博物馆天经地义，国外很多大学都有自己的博物馆，对学校品牌提升也有很大助力。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，这是非常令人遗憾的事情。

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非常少，目前只有中国美术学院设有中国国际设计博物馆，欧亚学院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。那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，而且整体效果远远超出我的预期，真的非常开心。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，我在公办院校任职的时候就特别希望能办博物馆，当时真的不敢想博物馆，只希望能办一个陈列室，但最后也是不了了之。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，胡院长又给我封了一个博物馆馆长的身份，让我感觉特别美好。

任何一群人在一起做事，必须要有一个共同的价值观，如果没有共同的价值观，一定不会有凝聚力，更不会有活力，也就一定做不成事。在我看来，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，在新建层面将重点放在园林景观建设上，校园建设全面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那么多高楼大厦，甚至不会给学生建宿舍楼，但教学楼都很有设计感，每一栋楼走进去都非常舒服……空调、暖气、新风系统等都是基本配置，家具、挂画都非常漂亮，公共活动空间特别多。很多大学喜欢大面积去盖高楼盖大厦，但又几乎没有太多设计感，更糟糕的是体验非常差，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，西安欧亚学院旧

楼改造全面树立的第一个理念，就是必须增强舒适性，空调、暖气、灯光、色调、新风系统全部要做到位，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，增设咖啡厅等。其中，最具特色的是西安欧亚学院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，待在里面非常舒适（图7-6）……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，没想到竟然开辟出一片全新天地，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就非常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7-7）。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7-8）；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。



图7-6 西安欧亚学院南区客厅（局部）王纲 摄

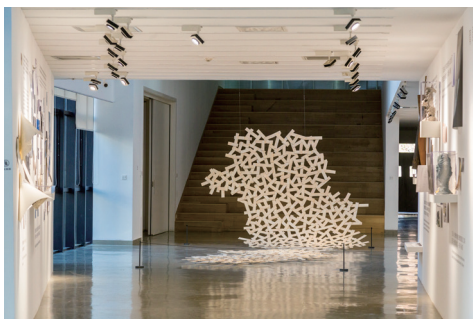


图7-7 艾德艺术设计学院（局部）张省会 摄



图7-8 高职院校教学楼（局部）王纲 摄



图7-9 西安欧亚学院琴岛 王纲 摄

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。“每一个参观过欧亚学院的人，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、设计与媒体实验中心和南区客厅这样的地方（图7-9），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，建筑和环境非常关键，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，作为一所在地化的国际性大学，欧亚学院的建筑和环境必须既绿色环保，又很朴实不奢华，待在里面很舒服，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味弥漫其中，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，不停地在请不同的公司提供服务，最终选择了清华大学建筑学院的一个规划方案。为了配合这个方案，西安欧亚学院又要做道路与停车场、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。西安欧亚学院未来五年要做的项目都确定了，项目规划都做完了，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，大改的时候一次性改造完，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，百分之六七成的旧楼已经按照国际标准改造完了。”胡建波说，“环境真的太重要了，走进行政楼，人的行为全变了，走进我们新改造的教学楼，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，改造标准高，西安欧亚学院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：一是虽然欧亚学院旧楼改造成本高，但依然要比新建大楼低很多；二是希望保留学校的历史感，让学生们在欧亚学院就能感受到建筑在不同年代的生长，通过校园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，欧亚学院在基建上将投

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。”

“欧亚学院的校园非常特别，尤其是图书馆，它就敢盖成那个样子，是陕西省绝无仅有的图书馆。欧亚学院的校园总体规划非常超前，然后一步步施行，而不是一下子盖起一片楼。校园规划很少有改动的地方，然后一点一点往里面填东西。面积不是很大，但让人感觉很宽敞，非常舒服。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。有好多次数，胡院长就领着我逛校园，问我哪些地方可以改进，自己也参与了不少意见，学校各个角落我都去走过，每次发现问题他就马上安排人改进。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，说实话非常感染我，确实付出了很多心血。”

> 当好西安最美大学校园大管家

任龙刚 口述

2000年加入西安欧亚学院

历任保安、保卫处处长

后勤集团人力资源部经理兼安保中心经理、总经理助理、副总经理等职

2020年5月出任后勤集团总经理

2004年，欧亚学院将总务处更名为后勤集团。2009年，随着“四四二”发展战略的全面启动，后勤集团也开始推进现代组织变革，竞聘上岗和轮

岗锻炼机制让年轻人有了更多发展机会，自己也是在这个过程中进入管理层。当时，在大部制改革背景下，保安、车队、IT、维修等职能相继并入后勤集团，组织开始变得庞大，如何将这些业务比较好地实现融合发展成为当时最大的挑战。在变革过程中遇到了很多问题，其中最有名的就是——窗帘的故事。当时，一名二级学院的教师在上课投影时发现黑板会反光，学生的学习体验很差，就将问题反馈到后勤集团，希望能给教室装上窗帘。当时各个职能部门分工非常清晰，后勤集团接到问题之后，由于费用需要财务处审批，就告诉老师必须先找财务处，财务处反馈年初没有预算，必须去找采购部门报批，采购部门又反馈加装窗帘要往墙上打眼，需要基建处的同意……结果，八九个月下来窗帘依然没装上。在一次校级大会上，二级学院院长就将这些部门都投诉了。当时，类似这样的问题并不少见，不断倒逼后勤集团思考如何有效变革，管理团队纷纷到上海、深圳、广州等地考察学习。

经过深入研究，后期集团在2015年提出打造大后勤业务体系，以客户为导向重新梳理各类业务，按照客户属性划分为教学服务板块、生活服务板块和公共服务板块，并将相关业务分类灌进去。其次，我们又在全国高校中第一个全面引进物业管家服务模式，将学校划分为不同片区，分别设立教学管家、生活管家和公共服务管家，在客户现场搭建起服务触点体系，再反向整合资源满足客户需求，过去大家都是坐在办公室等电话，现在必须到现场主动服务客户。第三，后勤集团又推进组织结构扁平化变革，将原有的“集团—中心—科室—员工”四个层级全面优化为“集团—中心—员工”三个层级，管理人员占比也从8%下降到6%。第四，全面推进标准化作业体系建设，全力降低人为干预影响，尤其是标准化程度高的安保工作和物业工作，在标准化作业体系建设上最为出色。此外，后勤集团在基层员工群体中全面落实白手套列队交接班工作，从安保班开始逐步扩展到司机班、维修班、门诊部等所有基层员工。其实，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助益。经过系统变革，后勤集团的服务水平和服务能力上了一个大台阶。根据学校聘请的第三方测评机构的测评，2017至2019年，后勤集团连续三年在全校职能部门服务满意度排名中都位列第一。其中，2019年全校服务满意度更是超过了90%。

除了管理变革，我们还同步推进组织文化重塑。目前，后勤集团有240多名全职员工，这么多年除了退休之外，基本没有员工主动离职。但据我了解，其他院校后勤部门员工的流动性还是比较大的。最重要的差异，就在于我们全面推进了组织文化重塑工作。我们有非常详细的员工幸福感提升计划，这也是欧亚学院组织文化的一部分。逢年过节，我们都会有员工关爱举措；每月都会有员工感谢日；每年六一儿童节，员工家里12岁以下的孩子都会收到我们送出的礼物；如果员工工作时间需要调整，我们也全力去帮忙协调；最重要的是，我们非常关注员工成长，每年都有到全国各地或者日本、新加坡等国外出学习的机会，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员工不会流失，我觉得最重要的是他们在这里感受到了尊重和信任。在后勤集团，每一名员工都是在编员工，全都享有五险一金，管理非常规范。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解渴，夏天熬绿豆汤，冬天熬姜汤，多少年雷打不动都要给员工送过去。

其实，所有后勤团队管理的突出问题就是员工感受不到尊重，包括我也在工作过程中有过自卑心理。事实上，后勤集团员工的工作非常崇高，他们是欧亚学院环境育人理念最重要的组成部分。在欧亚学院工作这么多年，最大的收获就是自信。2018年，在中国教育后勤协会主办的“中国教育后勤协会思想文化建设与人力资源管理专业委员会年会暨高校后勤文化建设与人力资源管理创新论坛”上，欧亚学院后勤集团荣获“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”称号。在这个过程中，我们还不断对外输出咨询培训服务，每年接待数十所高校前来学习，自己变得越来越自信，更加坚定了在欧亚学院干后勤工作的决心和信心。我是警校毕业之后就到欧亚学院工作，完全是从基层成长起来，在这里的工作心得首先是要学习，其次是要坚持，最后是要全身心投入。只要能做到这三点就一定会有好的发展，进而收获更好的自己。

在欧亚学院工作这么多年，它已经成为我生活中非常重要的一部分。在孩子还小的时候，我就经常带他到学校玩。逛校园的过程中，如果见到垃圾都会拾起来丢进垃圾桶。有时候孩子也会问我，整天干这个烦不烦？我说这就是你爸爸的工作，我必须干好。希望能将责任意识传递给他。后来，他为这些事还专门写了一篇作文，我看了特别感动。这么多年来，我亲眼见证了欧亚学院的整个发展历程，也非常认同学校的办学理念和发展思路。2014年，我的弟弟就是从欧亚学院学成毕业，现在我的女儿也正在欧亚学院上学。此外，我还推荐了不少亲戚的孩子到这里上学。在我看来，这是全中国对学生最好的大学，在这里能学到很多书本上学不到的东西，对未来的人生会有深远影响。

欧亚学院是一所拥有远大抱负的大学，它要发展要成为中国最受尊重的私立大学，要成为中国一流的应用型本科院校。在这个过程中，后勤工作非常重要，这几年虽然取得一些成绩，但在全新的国际化发展思路下，差距就又出来了。革命尚未成功，我们仍需努力！

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4亿元正式动工建设西区学生综合服务中心（图7-10），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



图7-10 西安欧亚学院西区学生服务中心（效果图）

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，欧亚学子最初一直都只能居住八人间，经过几年努力，终于将八人间改成了六人间。但胡建波觉得远远不够，他希望学生能真正住上四人间甚至是两人间。其实，胡建波一直非常认同不少欧美高校的做法，鼓励学生在校外居住，因此也在西安欧亚学院推动过一段时间，目前有2500多名学生在校外实习，但更多学生还是习惯于居住在校内。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，胡建波心里却有点没底，虽然他感觉建筑非常酷，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，和学校整体风格非常不协调，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之后，设计师将整体风格收敛了一些，不再那么张扬，但整体设计并没有大的改变。于是，胡建波邀请艾德艺术设计学院首席教授党晟来商量这件事。党晟看完设计图之后，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，如果西安欧亚学院能将学生公寓做得特别好，是不是更加体现了我们以学生为中心的教育教学理念？第二，西安欧亚学院原有的学生公寓没有建得非常好，是因为当时没有足够的经费，也没有条件去做好，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，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，未来欧亚学院的建筑面积要从30万平方米扩展到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，因此大学校园不能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高质量的生活服务。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，因此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7-1）。传统大学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，另外职能分布非常零散，

例如同时设有规划处、基建处、发展处等平行处室，很难统筹工作。在西安欧亚学院，首先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，而是一家小型的代建服务机构，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，能够非常便捷地实现系统作业，工作效率非常高。“欧亚学院对建筑的要求特别高，每一栋建筑都必须有自己的内涵，都必须能够支撑学校发展战略，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。大项目都是由基建处牵头，内部软装和办公用品采购是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，也是大家走进欧亚学院都会觉得特别宽敞和舒展的重要原因。”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。现在，欧亚学子生活质量高早已名声在外，这离不开西安欧亚学院持续20多年的建设投入，在学生中树立起了非常好的口碑效应。“环境育人一直是我们非常重要的教育理念，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，“我们希望学生能在这里感受到国际化的教育教学环境。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。”

> 西安欧亚学院校园建设大事记 （表 7-1）

1995-2000 租赁扩建

此阶段为开班教学保招生，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余人规模的教学场所建设。1998-2000年期间，自建了3栋教学楼、4栋公寓楼，自此西安欧亚学院由南郊起步。

2001-2005 自持土地，基础建设

教学规模发展至万人大学，学校集中进行了满足此规模的基础功能建设，土地也从租赁逐步过渡到自持。校园规划开始倾向关注人文、自由的校舍，陆续完成了联体教学楼、食堂、浴室和宿舍楼的建设。

2006-2010 和而不同，公共建设

教学规模扩大，学校开始征收土地作为储备，将“和而不同”的理念扩展至校园建设，校图书馆、篮球训练馆、东大门等公共建筑相继建成并投入使用，极大丰富了学校文化底蕴与学生生活体验。

2011-2015 战略引领，支持教学改革

根据学校“四四二”战略方向，校园建设“以学生为中心”和以“国际化、应用型、新体验”为指引，相继落成了行政中心、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，支持教学改革及社区化改革。

2016-2020 全方位打造幸福校园生态系统

为了让师生感受到教育的美好，学校启动了老旧建筑改造，陆续完成了西区 a-c 座、北区 e 座教学楼改造、公寓8人间改6人间、校园交通停车改造、学生洗浴改造、卫生间改造等项目，以学生为中心，建设国际化、应用型、新体验的绿色校园、智慧校园、人文校园在该阶段得到重要发展。

2021 年至今 为西安奉献一处新的人文景观

26年的建设积微成著，现在的西安欧亚学院，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，为西安奉献一处人文景观”的建设思想，学校坚持以打造西安最美校园环境为总目标，逐步形成了一套可输出的欧亚建设管理模式、服务模式，蓄力打造西安极具美育影响的大学环境，成为行业领先的数字化校园。

以学生发展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，校园环境本身就是学校为学生提供的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，是因为我们并不只是将它视为生产资料，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。”事实上，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，西安欧亚学院都已经在同业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，为西安奉献一个新的人文景观。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，直到西安欧亚学院落成，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里呈现出——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

按你本来的样子生长



1
2

1.
东大门
(王纲 摄)

2.
航拍欧亚的夏天
(詹庆豪 摄)

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应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、艾德艺术设计、金融、会计四个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



3.
图书馆

4.
设计博物馆

5-6.
设计与媒体实验中心
(王纲 摄)



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。

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、半开放式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。





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
(刘凤培 摄)

北区联体教学楼由5栋教学楼连接而成，总长超过300米，狭长的布局与南区相对称，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，制造了开放视野，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6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院校，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間，如室内开敞空间、灰空间、室外庭院等，连接室



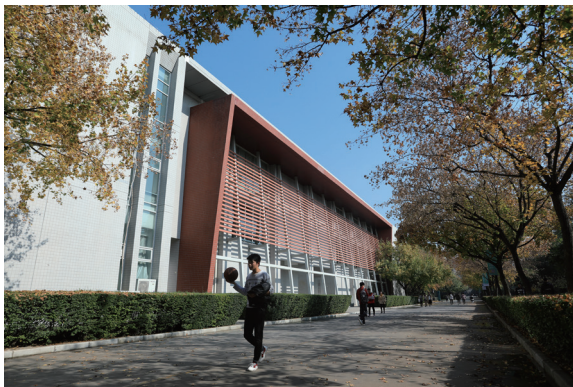


10 | 12
11 | 13
14 | 15

10-11.
南区客厅

12-15.
北区客厅
(王纲 摄)





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。

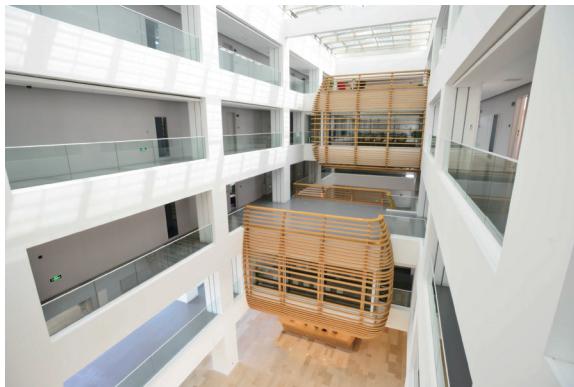
南区客厅在原有的公寓楼四合院里，将四栋楼用大面积的玻璃及钢结构材料连接起来，形成一条70多米长的通廊，随光影变化而若隐若现。通廊集合了交通、导向、游憩等功能，高效地将公共空间整合在一起，同时服务于四栋建筑。

“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余时间空白，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。

16 | 18
17 | 19

16-17.
体育场 / 馆

18-19.
行政中心
(王纲 摄)



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。



20 | 21 22
23 24

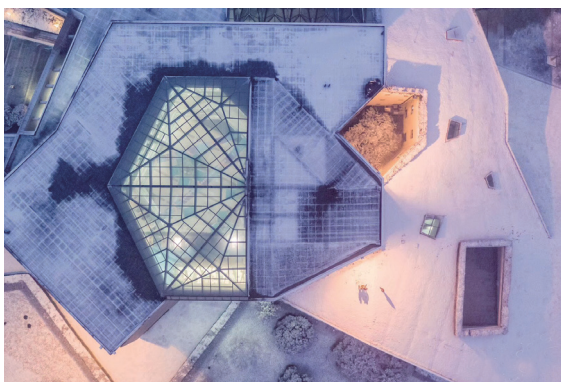
20.
金桥餐厅 (杨祖纲 摄)

23.
春

21.
秋

24.
冬

22.
夏





25 | 26 27

25.
校园雕塑「无限2」
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)

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，教学楼顺应地势并融入区域地景。

相对于国内校园以教学、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。西安欧亚学院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。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。

探寻大学之路的关键思想(2005-2015)

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，在中国高等教育发展史上具有标志性意义。

1. 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，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。国内知名高等教育研究专家、华中科技大学院校研究所所长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，也就是今天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主要目的的工程人才培养，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，成为今天的通识教育。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，因此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, 全球各个国家都对工程教育极其重视, 教学改革也走在各个专业领域前列。

2. 教育不是记住知识，而是学会思考

阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）说过，教育不是要记住各种事实，而是要训练大脑如何思考。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。

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。西安欧亚学院高级顾问、华中科技大学院校研究所所长赵炬明也参加了十余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。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。

3. 大学要如何实现“范式”转变？

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8-1）。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，那以学生为中心的全新教育教学模式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。

> 以学生为中心的高等教育范式变革要点 (表 8-1)

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。

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。

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改革，但在基础变革工作都还没有启动的背景下，冒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，胡建波下定决心开始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核心思想。

“以学生为中心”的范式转型是学校战略转型阶段的发展主线和主要特征。2006-2010年是学校“以学生为中心”理念的观念导入和办学方向探索期，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，为转型改革提供了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范式框架，主要思路是“提升学生的学习质量和生活质量”，从应用型人才培养、教师发展、学生事务三个方面深入实施改革，同时也开展了内部授权体制改革、管理体系优化、教学信息化与学习系统建设、校园环境和学习空间改造等支持系统的大量改革与建设工作，形成了以学生为中心范式转型的整体框架（图8-1）。



图8-1 西安欧亚学院以学生为中心转型框架

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，历经“2006战略”“2007战略咨询”和“四四二”战略（2009-2018年）三次演进，最终构建了包含“质量、经营、声望、组织与管理体制、信息化建设”5个主题的战略框架。前三者为战略任务，后两者为战略支撑，其中的质量战略就重在全面落实“以学生为中心”理念和推进“以学生为中心”教学模式改革。西安欧亚学院的应用型人才培养模式转型包括：

学院与专业调整。遵循“专业依托行业”原则，从原来以学科划分学院转变为以产业划分学院，陆续完成了专业归属及二级学院调整。学校根据行业和产业的需求论证设置新专业、动态调整已有专业，建立了专业设置“漏斗模型”，为构建专业群打下了坚实基础。

人才培养方案改革。2012年，学校首次根据“以学生为中心”理念对人才培养方案进行了较大幅度的修订，之后于2016年、2020年再次进行了大调整。三轮改革的侧重点各有不同，但都贯穿了“以学生为中心”的教学理念并逐步整合与细化，每一轮改革都是一次系统性完善与持续改进。

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6个模块，根据行业需求与企业联合开发模块课程内容。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，学校匹配支持政策与激励政策，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；无论是全面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；无论是全面推进通识教育改革、“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，赵炬明作为西安欧亚学院高级顾问始终陪伴左右，并发挥了重要作用。

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，还要解决各种内部的冲突……在探路过程中，到处都是困难，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，而且带领大家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……现在终于凿出一个小洞，外面的阳光照进来了，那种感觉非常棒，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。事实上，我们也不是非常在意外部评价，但如果大家真的都能读懂欧亚学院，当然是一件更加让人开心的事情。”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改革精神，是一所兼具理想主义情怀和务实进取态度的高等院校，我可以非常肯定地说，在欧亚，无论做什么事，首先考虑到的就是学生的需求和感受，欧亚是在真正践行着‘以学生为中心’的教育教学理念。”

如何“以学生为中心”？（2005-）

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。正因此，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，永无止境地不断提高学生的学习质量和生活质量。

1. 坚守高等教育中不变的事情

2005年，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，他指出当时西安欧亚学院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，为他打开了一扇真正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，伴随着西安欧亚学院“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，质量战略又正式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，胡建波忽然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巨大改观，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，西安欧亚学院在大幅提升学费之后，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，只需要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25年发展历程（图9-1），在最初十年的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。

2. “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，每一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（表9-1）正是西安欧亚学院质量发展观的理论基础。

战略视角中的质量

创业时期	战略转型初期、“四四二”时期	未来十年
以生存为驱动，需要获取资源，质量是资源的一种属性。	以竞争为驱动，发展质量旨在获得竞争优势。	以价值为驱动，质量成为内生追求和文化自觉。
基于资源获取的战略 基于竞争的战略 基于顾客为本的战略	基于资源获取的战略 基于竞争的战略 基于顾客为本的战略	以资源为本的战略 以竞争为本的战略 以顾客为本的战略

图9-1 战略视角中的质量

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：

> 德鲁克事业理论三问 (表 9-1)

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？

· 关于外部环境的基本假设：

第一，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；

第二，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；

第三，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：

第一，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；

第二，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；

第三，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。

· 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，全力办一所在地化的国际化大学，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（图9-2）。目前，欧亚学院围绕全校事务成立八个委员会，并即将成立全新的

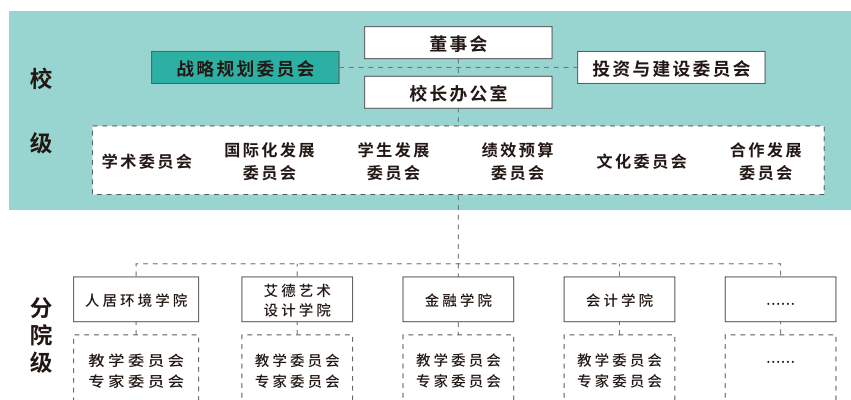


图9-2 西安欧亚学院校院两级委员会运行机制

风险管控与审计委员会。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各个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。

“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，学生在这里能有非常大的自由成长空间、人文关怀和审美趣味。”胡建波说。

3. 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，主要原因是二十多年前老百姓对高等教育的需求规模足够大，公办院校供给不足，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来。然而，当前时势发生了很大变化，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，但落实到具体行动却非常不易，我们正在推进将《欧亚质量宣言》升华为欧亚基本法，为各个领域的工作建构意义和提供指引。”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9-3）。

欧亚人都知道一句话：“种一棵树，最好的时间是十年前，然后是现在。”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9-2），未来西安欧亚学院的国际化发展也必须秉承这样的理念去推进工作。在胡建波看来，做任何事不能总想着一

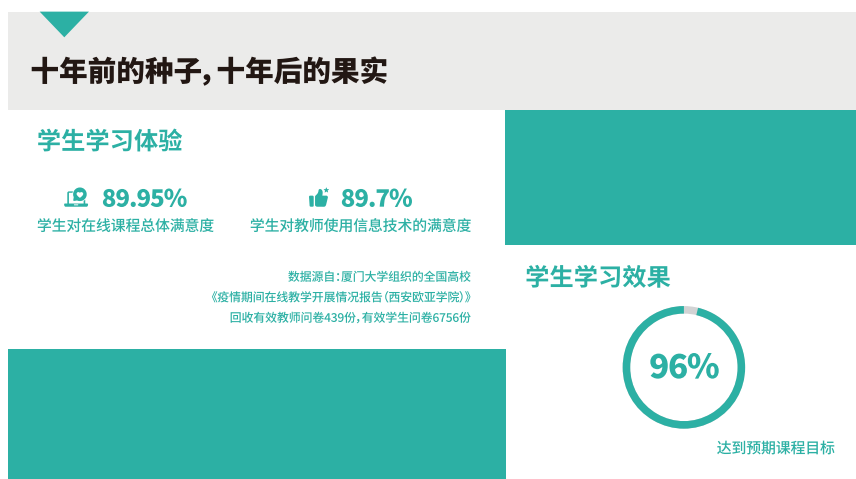


图9-3 西安欧亚学院学生在线学习体验调查结果

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欧亚学院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，其实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变革演进历程 （表 9-2）

	1.0 阶段 1995~2010	2.0 阶段 2011~2018	3.0 阶段 2019~ 至今
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
招生模式	全国布点 投放广告 创意营销	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 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 全面推进生源基地建设，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建设

	1.0 阶段 1995~2010	2.0 阶段 2011~2018	3.0 阶段 2019~ 至今
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 中第一家不再招 收计划外生源 各个二级学院陆 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
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	各个分院与各个专业成功招收 到与分院发展战略及各专业人 才培养目标相匹配的目标生源

> 我眼中的欧亚

刘炳琦 口述

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

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，而且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这么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非常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非常大的促进作用。

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非常好的民办院校，共同的愿望将我们连接在一起。2000年退休之后，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，一个是自己感觉胡建波年富力强，脑子里陈旧的东西少，思想放得开，再一个做人做事比较好，非常注重友情。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，得到了社会各个方面的关心和支持，胡建波也善于利用各方面的资源。欧亚学院最初只是一所普通的英语培训学校，胡建波接手之后将学校从北郊搬到南郊，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，有了基本的规模，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。我们国家的公办高校发展，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私立大学。再如，胡建波还提出——要引领中国民办高等教育的发展，在国内也没有人敢这么说。他在理念上和思想上非常超前，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，特别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具有引领性，早期请了一批公办院校的老同志帮忙开展工作，各个方面驾轻就熟之后就大胆启用年轻人。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。

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。在过去25年中，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作出更大贡献。

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附对的人，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。一个人的梦想只是梦想，一群人的梦想就能成真。

1. 回顾自我重塑的十年

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，关键在于领导者。领导者必须坚定信念，不流露一丝犹豫和怀疑，虽然他的恐惧通常是最多的，才能凝聚团队士气。对于企业转型变革，再没有比格鲁夫的这个比喻更形

象和生动的了。在过去25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25年发展历程（表10-1），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本专科招生资质等办学资源。虽然在这个过程中也和众多同类院校一样管理杂乱、教学粗糙，缺乏独到办学理念，甚至可以说是为了发展而发展，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，我们仍然可以将其定义为——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，及其擅于把握市场机会的个人能力。

西安欧亚学院25年发展史分析框架						
企业阶段	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 (I)	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。 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。					发现正确的事变成错误的事。 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 (一创始人)	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 教育家 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 (far a mission / to long)	做正确的事并且做得很好。
百年基业						

表10-1 西安欧亚学院25年发展史分析框架^①

① 注：企业史分析框架版权属于潘东燕工作室。

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迈进全新境界，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特质，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，并为学校百年大计奠定组织基础。

在全新的十年发展周期（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，才能真正为西安欧亚学院百年基业积淀出丰厚的文化基础。

2. 未来十年，价值观办学

25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。现在，西安欧亚学院已经开始逐步迈入三十而立甚至是四十不惑的状态了，因此特别知道自己哪些事情能做，哪些事情不能做，也有了一定的社会影响力，并开始影响他人。过去西安欧亚学院想走一条不同于公办院校的办学模式，但全新的创新型大学发展道路又在探索中，大家对西安欧亚学院也不够信任，因此遇到很多障碍，现在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。因此，西安欧亚学院再向前发展，科学管理手段不可少，但价值观的作用必须要开始凸显出来，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，在价值观问题上不能走偏。在十年变革阶段，科学管理在西安欧亚学院是特别重要的事情，但价值观却一直朦朦胧胧，十年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非常有限的背景下难以落到实处，现在西安欧亚学院已经开始逐步具备这样的能力，因此必须将价值观建设提上日程。

在西安欧亚学院25年发展历程中，让胡建波最得意的有两点：第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；第二是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经日臻成熟，更重要的是他们依然年轻，足以支撑西安欧亚学院未来十年的大发展，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私立大学的宏大愿景，达成创办百年名校的伟大梦想，仅仅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，共同朝着同一个目标去努力。于是，经过十年变革基本完成科学管理之后，胡建波敏锐地察觉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。

2018年7月，胡建波在西安欧亚学院年中会议上作了《未来十年，价值观办学》的重要讲话，为学校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，这才有了欧亚学院现在的样子。对于“做好”，我最初的理解是选拔更优秀的学生，从三本升为二本，从本科教育到本硕博教育，拥有更高学历的师资，做出更多的科研成果，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去生长，不需要太多学费就能接受到好的教育；让就业单位喜欢欧亚学院的毕业生，并对他们有高度评价。

在创业期、探路期和变革期，西安欧亚学院的发展一直都面临众多挑战，胡建波也始终处于紧绷状态，但在提出价值观办学之后，他突然感觉自己没有任何压力了，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，也是西安欧亚学院应该有的样子。“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、每一个花园都非常精致，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“四四二”发展战略 2.0 （表 10-2）

第一阶段 (2019-2022)	部分重点学科专业国际化教育教学达到西安地区本科高校先进水平。
第二阶段 (2023-2026)	整体国际化办学达到国内应用型本科高校领先水平。
第三阶段 (2027-2028)	成为中国一流的国际化应用型本科高校。

胡建波希望学校能有自己的价值追求，特别是要有教育的定力和对教育的独到理解，在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。随着时间的推进，西安欧亚学院选择的创新型大学发展道路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。在十年变革阶段，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，但在未来十年价值观建设阶段，西安欧亚学院必须培育底层土壤，

需要的是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。

3. 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、穿着打扮和其他高校都有很大差异。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。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，因此非常尊重学生的不一样。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。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。价值观办学本质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，而是每一名教职工都必须一起去完成的事业，甚至西安欧亚学院的学生也要转变观念，坚信学校的教育教学理念和教育道路选择。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，首先必须相信自己的选择。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很多矛盾。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，更需要有强大价值观的有力支撑。“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，相信相信的力量。”胡建波说，“我们更多要看到学校五十年甚至百年之后的发展，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大努力。曾经在一个阶段内，特立独行的西安欧亚学院在中国高校群体中确实显得非常另类，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，西安欧亚学院的发展方向和办学道路，与中国高等教育发展模式和扎根中国大地办大学的要求越来越具有适应性，而且探索本土化的教育创新比较早（表 10-3）。

> 西安欧亚学院 25 年发展史最重要的七件事 (表 10-3)

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	胡建波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 培养了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。

“我们大家要对教育更有信心，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其实可以做得更好。我们对欧亚学院的未来要有更大的自信，因为我們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，“我常常觉得自己非常幸运，能够有机会做一件特别适合自己做的事情，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，现在这件事的价值已经日益凸显出来。”

过去每当胡建波看到朋友公司上市身家暴涨，多多少少还会有些触动，但自从提出价值观办学之后就变得特别淡定，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：老师能在西安欧亚学院工作时特别舒心，每天都能精神饱满地投入教学；学生能在西安欧亚学院上课时不再愁眉苦脸，每天都能兴高采烈地享受学习。“2019年，欧亚学院计划要给教师队伍集体涨工资，胡院长要求每个月涨3000元，我们最后做了方案每个月只涨了2000元，结果他就非常不满意，2020年9月又给大家都涨了1000元，他才消停下来。”西安欧亚学院校长刘瑾说，“在欧亚学院当校长非常幸福，别的民办院校校长常常要跟在董事长屁股后面要钱，我不仅完全不需要去要钱，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，非常关心在学校工作和学习的每

一个人。不会花钱倒成了我的不足。”现在让胡建波最幸福的事情，就是常常能在学校开心地和老师们交流、和学生们交流，以及和来学校考察学习的同行们交流。

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25年发展历程中，胡建波在每个阶段都做出了最适合学校发展的正确抉择。“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，欧亚学院是幸运的。”事实上，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，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。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，继续引领全行业。这是一个卓越组织在宏大愿景召唤下的两个不同发展阶段，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

西安欧亚学院创办人、董事长

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，而是因为我们自己还不够成熟。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，相反他们必须融入欧亚学院才能有所作为。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。今年，我完成了自己的博士论文，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、欧亚学院需要适当重视政府评价。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25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。这确实和我们的道路选择有关，但更重要的原因是我们对政府评价指标的理解不够深入，甚至有一定偏见。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，因此我们必须开始

重视政府评价。

第三、欧亚学院需要适当关注权威榜单排名。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。当然，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。因此，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。

以上几点对学校在全新发展阶段的全新思考，不仅并不意味着欧亚学院否定原有变革成果和发展道路，相反是全力为学校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一条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，虽然取得巨大成功，但也确有不够周全之处。25年过去了，我们幸运地站在了一个全新发展起点，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私立大学的愿景追求，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。

附录 ①

西安欧亚学院建校 25 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。

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奎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 西安欧亚学院顺利在校园周边购置300亩土地。
- 9月 西安欧亚学院在校生突破万人，成为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”。
- 5月 西安欧亚职业学院顺利在校园周边购置600亩土地。
- 7月 西安欧亚职业学院校园整体规划设计工作完成。
- 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。

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，并作了“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。
- 4月 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。
- 4月 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学院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

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。

9月 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。

11月 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 西安欧亚学院提出使命、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。

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、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。
- 11月 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。
- 12月 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。

2012年

- 6月 西安欧亚学院 TronClass 在线学习系统上线。
- 6月 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院长。

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。

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，胡建波获评为“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。

6月 《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。

- 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。
- 5月 英国特许公认会计师公会（ACCA）授予西安欧亚学院“ACCA 白银级教育机构”荣誉。

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》。
- 1月 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。
- 2月 西安欧亚学院成立国际商学院，全面推进大商科国际化发展。
- 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。

- 5月 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。
- 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”。
- 10月 西安欧亚学院隆重举办建校25周年庆典活动。

附录②

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
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
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 赵军镜 赵 健
张晶晶 张 娜 张晓楠 张鑫桃 钟忠奎
郑治全

特此致谢

