

清华大学全球战略： 做世界的水手，奔赴所有的港口

——访清华大学经管学院教授酆金梁

本刊记者 李彦

进入 21 世纪以来，全球化给世界高等教育发展带来新机遇，也带来全新挑战。清华大学于 2016 年 7 月发布实施全球战略，着力培养具备全球胜任力的拔尖创新型人才，切实开展服务国家和世界的研究，全面提升国际合作办学能力与全球影响力。8 年之后，全球化战略进展如何？更国际的清华在向世界讲好中国故事过程中发挥了哪些作用？带着这些问题，本刊记者专访了清华大学经管学院教授、国际处原处长酆金梁。



酆金梁教授

记者 发布全球战略是当时清华大学基于时局的重要战略判断，能否请您讲一讲当时的背景和战略本身的具体内涵？

酆金梁（以下简称酆）：清华的百年历史，本身就是一部把世界先进经验同自身实际相结合、探索中国特色高等教育现代化道路的发展史。邱勇书记曾说，“一所大学的办学视野决定了它所培养的人才的视野。”在世界多极化、经济全球化背景下，随着中国日益走近世界舞台中央，中国的大学也要站在世界地图前思考办学定位，必须坚持改革创新，坚持国际化办学，才可能建设一流的教育体系，在高水平国际竞争与合作中培养高层次人才。

如何面向世界、面向未来发展教育？学校经过一年的战略研讨，于 2016 年 7 月发布《清华大学全球战略》。全球战略阐释了学校在新时代的发展目标和教育理念，确立了建设世界顶尖大学的目标定位、三大战略目标和九个战略方向。该战略中，学

校把“全球胜任力”作为新时期人才培养的核心目标之一。“全球胜任力”内涵丰富，包括在全球背景下的国际视野、跨文化认知及对自我文化的再认知，世界历史和现状知识，外语能力，社会情感能力及领导力等等。

如何提升学生全球胜任力呢？这是一项需要全校院系、部处通力配合的系统工程。一是建立全球学程。学校通过建立课内外、境内外、线上线下国际化培养体系，把全球视野和胜任力培养融入培养全过程。大力推进英文课程建设，成立语言教学中心，增加第二外语课程种类和数量。设立学生全球胜任力发展指导中心，提供个性化的支持与辅导。二是延揽全球师资。清华大学全面实施讲席教授、冠名教授制度，大力引进高层次人才，不断提升教师队伍水平。三是丰富全球体验。近年来，学校有超过 46% 的本科生和 69% 的博士生在就读期间参加了各类海外学习交流项

目，未来这一比例还会提升。学校设立“英华学者”项目，选拔优秀本科生赴海外顶尖名校进行为期一年的学习。四是实施全球培养。目前，清华已与海外知名院校合作开设了50项联合培养双授联授学位项目和28项英文学位项目。设立发展中国家研究博士项目，培养具有国际视野、对发展中国家（地区）有深入研究的复合型学术人才。大力推进创新创业国际交流，发起成立中国高校创新创业教育联盟。五是实现全球胜任。学校加强与国际组织的交流合作，2017年以来已选拔输送近200余名学生到国际组织实习任职。

2017年7月，学校第十四次党代会将全球战略纳入大会报告，明确提出“到2020年，达到世界一流大学水平；到2030年，迈入世界一流大学前列；到2050年前后，成为世界顶尖大学”的中长期发展目标。当年启动了“国际化能力提升计划”（简称“2020计划”），以期通过学校层面的系统规划、统筹推进，解决国际化办学工作理念、教育教学、服务管理、校园环境等方面存在的突出问题。

在总结全球战略实施基础上，学校于2021年进一步制定《清华大学2030全球战略》，明确在2030时限内的战略方向和路径，将广泛、深入联结世界作为关键行动，着力提升学校的开放能力、融合能力和国际化办学的韧性。通过一系列举措，学校在全球高等教育中发挥引领作用，构建未来塑造力。通过培养具备全球胜任力的学生群体、建设全球卓越的教师队伍、提高学校国际化承载力这三个支柱战略，进一步联结世界，到2030年建设成为具有全球重要影响力的大学。可以说，2030全球战略的制定实施为实现学校“到2030年迈入世界一流大学前列、到2050年前后成为世界顶尖大学”的目标勾画了发展蓝图。

记者 在战略的指导之下，清华的全球化布局势如

破竹，请您简要回顾一下这几年布局和突破的具体情况。

邵 全球胜任力的形成需要高校能够承载国际化人才培养功能，对此，在全球有代表性地区设点是世界一流顶尖大学普遍采用的工作模式。学校在战略决策中尝试模式创新，逐步在海外设立基地与机构，完成全球战略海外布局。

2015年6月，清华大学与美国华盛顿大学、微软公司在西雅图联合创建聚焦创新教育的全球创新学院。

2016年9月，清华大学苏世民书院迎来了首届学生，该学院旨在培养了解中国的全球未来领导者，习近平总书记和美国时任总统奥巴马都曾向书院开学典礼致信祝贺。

2017年2月，清华大学与米兰理工大学签署共建中意设计创新基地合作协议，习近平总书记和意大利总统马塔雷拉共同见证了这一时刻。

2018年4月，中意设计创新基地暨清华大学米兰艺术设计学院在意大利米兰正式挂牌。

2018年10月，清华大学东南亚中心在印度尼西亚巴厘岛奠基，成立该中心的目的在于立足印尼、辐射东南亚，开展人才培养、促进人文与学术交流。

2018年12月，为了促进与拉丁美洲国家的学术研究和人文交流，清华大学拉美中心在智利首都圣地亚哥揭牌成立。

2018年6月，在联合国教科文组织的支持下，清华大学中国-非洲领导力发展中心成立。中非中心致力于推动清华与非洲国家在学术研究、人文交流、人才培养和科技创新的合作，助力推进“一带一路”倡议的实施，为国家推进中非全面战略合作伙伴关系、实现联合国2030可持续发展目标提供有力支撑。

全球战略海外布局取得这些重要成果，不仅为学校长远发展和创新人才培养提供了有力支撑，也

是向世界更好展示中国的方式。2018年12月，全球创新学院培养的第一批学生毕业时，美国《西雅图时报》发表专题报道称：“全球创新学院是一个明智的中美教育合作关系，为了建立和维持长期良好的关系，两国需要尽全力建立商业、社会及教育合作关系。”

除了向外拓展联合建设教育基地，学校还积极构建全球高等教育合作交流网络。

2017年4月，学校发起成立了亚洲大学联盟，促进了亚洲15所最有代表性的著名大学紧密合作。2018年11月，亚洲大学联盟发布了首部研究报告《亚洲高等教育展望2018》，在世界高等教育领域发出了属于亚洲的声音。

2019年1月，学校与一批具有共识的世界著名大学在瑞士达沃斯倡议成立世界大学气候变化联盟。同年5月，由包括美国麻省理工学院、英国剑桥大学、日本东京大学在内的9个国家的12所大学共同组成的世界大学气候变化联盟在清华正式成立，展现了在应对气候变化全球挑战面前世界一流大学应有的担当。

2020年12月，清华发起成立“世界慕课联盟”并担任主席单位；2021年12月，“世界慕课与在线教育大会”成功举办，联盟更名为“世界慕课与在线教育联盟”。

清华大学的全球战略产生了积极的国际影响。

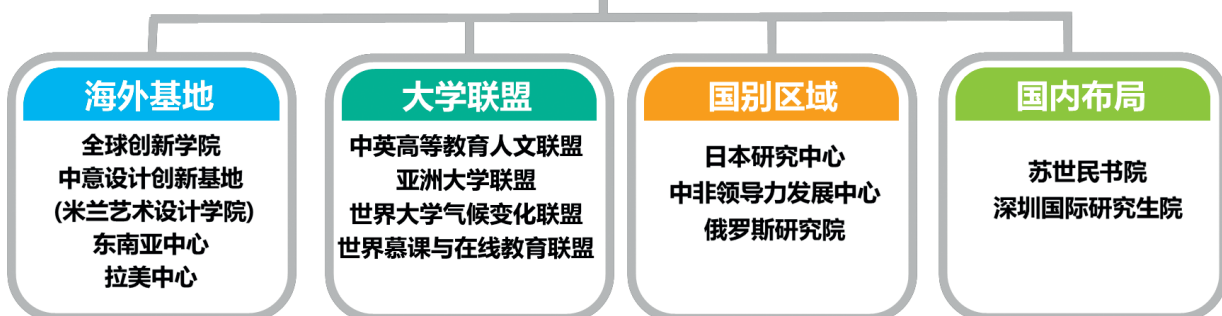
美国加州大学伯克利分校前校长杜宇凯（Nicholas Dirks）曾这么评价道：“全球战略是清华大学推进世界顶尖大学建设的一项关键部分，已取得显著成果，学校全球胜任力人才培养规划非常及时和具有远见。”正如他所说，清华大学全球战略抓住了历史机遇窗口，在推进中国特色世界一流大学建设中发挥着不可或缺的作用。

记者 国际化办学能力的衡量指标里，是否能吸引全球优质生源和国际师资队伍建设，都是核心指标，那么清华在全球战略实施以来，这两方面的提升情况如何？

邵 截至2023年底，清华大学在学国际学生共计3142人，来自126个国家。其中，本科生780人，硕士生1597人，博士生445人，非学位生320人。与2015年情况相比较，国际学生的结构和质量实现了显著优化。以培养世界未来领袖的苏世民书院为例，截至目前，书院已招收九届近1200名青年学者，分别来自100多个国家及地区，其学历背景涵盖全球400多所大学。截至目前，位于美国西雅图的全球创新学院（GIX）“智慧互联”双硕士项目已招收来自全球十多个国家共计126名学生，毕业55名学生。

师资延揽方面，这些年清华邀请到了包括菲尔兹奖得主考切尔·比尔卡尔（Caucher Birkar），

清华大学全球战略布局项目





清华大学全球战略的区域布局

国际顶尖数学物理学家尼古拉·莱舍提金（Nicolai Reshetikhin），新加坡国家科学院院士、美国国家医学科学院外籍院士黄天荫（Wong Tien Yin）等在内的一批卓越学者。

截至2023年底，清华大学已与英国剑桥大学、日本帝国理工学院、日本东京大学、日本东北大学、加拿大多伦多大学、加拿大阿尔伯塔大学、俄罗斯圣彼得堡帝国理工大学、德国亚琛工业大学、澳大利亚新南威尔士大学等16所大学与科研机构签署战略性科研合作协议，并启动联合种子基金项目近200项。

记者 在全球战略的实施过程中，清华同步推动包含116项具体任务的“国际化能力提升计划”，努力从治理体制、人事制度、教育模式、科研机制、资源配置等方面建立完善与世界一流大学建设相匹配的现代管理体系。我们知道自我突破总是要经历挑战的，能不能请您分享其中一二？

郗 确实像你说的，从计划提出到过程实施，我们也是经历了“刀刃向内、自我革命”的过程。

2018年1月9日，学校部署启动“国际化能力提升计划”（简称“2020计划”），该计划由学校20余个职能部门共同参加，前期通过大量发放和回收问卷调查、一对一访谈外籍教授等等方式，发现学校在教育教学、服务管理、校园环境等方面存在的突出问题，再通过学校层面的系统规划、统筹推进并解决问题。从2017年至2020年，该计划共完成603项任务，其中涉及信息化相关问题116项，涉及多语言多文化问题157项，涉及学习和学术研究问题330项。

计划实施之后，大家充分感受到变化。在软件设计方面，清华大学信息服务、网络学堂、选课系统、图书馆等学生常用网页平台推出中英文版本，各院系也积极建设英文网站。“清华小清心”心理咨询预约通道、校园卡充值页面和网上自助报账系统等各种电子服务功能也都实施了升级换代。校园里硬件基础设施双语化程度大大提高。楼牌、路标和交通标识升级为中英双语；食堂里的菜单换成了中英文双语菜单。所有这些措施都极大地便利了国际师生适应清华里的学习和生活。

记者 杨斌副校长曾提过，教育国际化面临的一个至关重要的问题是如何走一条全球本土化的道路，请问清华在提高大学国际性的同时，又是如何保持本土化的？

邵 在全球战略实施中，两项在国际化办学中保持本土性的主要举措是“推动中外学生交流融合与趋同管理”和“建设以中国文化为主导、多元文化共同发展的国际化校园”。

在趋同管理方面，学校对国际学生与中国学生采用统一的教育质量标准，并且持续优化学校内部教育质量保障体系的各要素和各环节，以高质量办学实现高水平人才培养。2022年，全校学术学位博士生和硕士生培养方案以及国际化项目的培养方案全部落实“分流退出”要求。在考勤和考试考核方面，国际学生与国内研究生的要求一致，严格按学籍管理规定执行，在同一课程中外学生采用相同的考试考核方式。

在“建设以中国文化为主导、多元文化兼共同发展的国际化校园”方面，学校采取了多种举措促进中外学生交流融合。

学校针对国际学生设置了“中国概况类”和“中国文化类”的特色课程，来帮助他们了解中国全貌，其中，25门“中国概况类”课程以“理解中国”为主题。例如，学校在2022年开设“全球发展倡议的中国视角”全英文系列讲座，采用线上线下融合式教学，并通过学校微博等官方平台以及学堂在线慕课平台面向全球播出，阐述中国社会、经济、文化与科技方面的最新发展，向世界展示更加真实、立体、全面的中国，全球学习者超1720万人次。《中国文化与中国国情》课程则通过邀请校内外知名学者分专题开讲座的形式，向国际学生介绍基本国情以及中国文化艺术的精髓，如戏曲、水墨画、中国家具等。此外，学生全球胜任力发展指导中心还开

展了多种文化浸润项目，举办主题沙龙研讨，以使中外学生学者加深对中国文化和世界各国文化的尊重和理解。

除了课程设置，学校还建立了国际学生辅导员队伍，举办国际本科新生拓展营，推进中外学生混合住宿，促进学生管理和服务的趋同融合。春节期间，各国际学生公寓楼大厅设置了春节文化体验区，教国际学生用毛笔写对联和制作新春版画，介绍中国过年的习俗和文化。在中国的传统节日如元宵、中秋时节举办丰富多样的活动，不断加深国际学生对中国文化的理解。

记者 经过8年的全球战略发展，您觉得国际化工作有哪些经验可以总结？

邵 学校的国际工作具有悠久的历史 and 积淀。全球战略实施以来的经验可以初步归纳三点。

经验一：坚持扎根中国、融通中外。

学校自觉把一流大学建设放在国家发展的大舞台上，心怀“国之大者”，力求通过深化改革和扩大开放，把服务国家战略和引领国际学术前沿“两个战场”统一起来，不断提升解决国家重大问题的能力，为经济社会发展提供有力的人才保证和科技支撑。建设中国特色世界一流大学，既不能简单延续已有的发展经验，也不能完全模仿西方大学的发展模式，而是要在改革中把“中国特色”和“世界一流”融为一体，面向未来培养优秀人才，产出一流的研究成果，不断为国家富强、民族复兴和人类文明进步贡献智慧和力量。

经验二：建设世界一流大学，必须进一步加强教育对外开放。

国际化是世界一流大学的重要特征，中国高校需要借鉴世界优秀大学的有益经验，解决自身发展的现实问题，形成自己的办学特色和模式。“双一流”建设瞄准的是世界一流，国际竞争与合作相辅相成



两国元首见证清华大学和圣彼得堡国立大学交换共建俄罗斯研究院合作协议



清华大学日本研究中心的高级研修课程“清华孙文塾”正式启动



在博鳌亚洲论坛 2018 年年会上举办“亚洲大学的崛起教育圆桌会议”



清华大学拉美中心成立仪式

是世界高等教育发展进步的必由之路。面对世界高等教育格局调整的机遇，学校要进一步加大教育对外开放，通过整合国内外资源，走内涵发展、特色建设的道路，在推动中国高等教育“走出去”方面进行有益尝试。

经验三：建立广泛合作关系，瞄准全球共性问题，积极推动多边合作。

尽管传统老牌科研大国仍然占有国际科研合作优势，新兴经济体以及发展中国家正在成为改变全球科研合作版图的重要力量，并日益成为各国科研合作中不可或缺的合作伙伴。中国作为其中最为突出的代表，在综合国力不断增强的背景下，不断加大科研投入和加强创新要素配置，积极在国际科技创新体系中承担更大责任。在世界局势复杂多变的背景下，高校更加需要凭借知识创新和人才培养的公益属性，积极主动地参与、推动国际和多边科技合作，瞄准全球共性问题，发挥链接和纽带作用，为我国深度参与国际创新合作赢得更多机会，服务人类命运共同体建设。

2023 年 5 月 29 日，习近平总书记在二十届中共中央政治局第五次集体学习上的讲话中提到，“要完善教育对外开放战略策略，统筹做好‘引进来’和‘走出去’两篇大文章，有效利用世界一流教育资源和创新要素，使我国成为具有强大影响力的世界重要教育中心。要积极参与全球教育治理，大力推进‘留学中国’品牌建设，讲好中国故事、传播中国经验、发出中国声音，增强我国教育的国际影响力和话语权。”面对关乎人类命运的重大挑战，面对百年未有之大变局，学校将始终扎根中国、融通中外，立足时代、面向未来，在世界舞台上发出中国高等教育的声音。清华全球战略，正当时，在路上！