

# 徐亚芬： 把“白日梦”变成了现实

记者 王婧 实习生 黄芊瑞 通讯员 黄佳盈



“异想天开！”  
浙江万里学院董事长徐亚芬的“教育兴国”梦是从这句话开始的。

1993年6月18日，当她慷慨激昂，大声铿锵地表示自己要办一所集幼儿园、小学、中学到大学一体化的教育集团时，不仅引发现场哄堂大笑，笑声中还夹杂着这句话。

“这是一所濒临倒闭的职工培训学校，在国家拨款的情况下都办不下去，你还要办规模庞大的教育集团，这不是异想天开是什么？”徐亚芬笑得铿锵铿锵，“人家这样想也不是全无道理。”

但“我心匪石，不能转也”。就是这样在一个旁人看来异想天开的想法，徐亚芬却用坚定如磐的信念，在和着眼泪咽下无数艰难困苦后，硬是把“白日梦”变成了现实。

被嘲笑从来不是阻碍梦想的绊脚石，选择才是。在徐亚芬的词典中没有“放弃”二字。

“对任何事只要有1%希望就要尽100%努力”，这也是她后来创办的中国第一家全民事业制教育集团——浙江省万里教育集团的核心精神。

而万里教育集团所创办的两所大学，浙江万里学院改变了中国高考的录取率，宁波诺丁汉大学实现了让中国学生不出国门就能享受世界一流名校的优质教育资源，这在中国历史上具有里程碑意义。

## A “办成了所有资产归国家，办亏了由我们个人承担”

1992年，是徐亚芬一生关隘。这一年，对中国的教育体制改革而言，邓小平的南巡讲话无疑是分水岭，“三个有利于”成为衡量各个领域改革得失的新标准，纠缠于“姓资姓社”的思想观念束缚得到彻底解放。

而邓小平提出的“发展才是硬道理”，则深深镌刻在了当时35岁的徐亚芬心上。那年，组织上将当时担任大型企业组织处处长、党办主任的徐亚芬调任至宁波机械工业学校担任党委书记，她雄心勃勃地想在教育领域中干一番事业。

然而，事与愿违。这所学校人浮于事，很多有理想、有能力的教师都纷纷要求调离学校。任何决定和转折都有契机。真正促使徐亚芬下定决心，自己去创办学校的是两件事。

她经常看到学生食堂的水槽是堵的，有时候水多到只有穿雨鞋才能进去。“当时我多次与校长讨论希望解决这件事，可校长每次都是无奈地表示学校经费紧张，哪有钱去修这个。我只能自己找工具去疏通。”

每次通水管的时候，徐亚芬就会听到一些男同学的大叫声“冻死了，冻死了”。她询问后才知学校大冬天竟然没有热水，那是最寒冷的12月份，孩子们打完篮球，一身汗，不得已只能洗冷水澡。

当时已为人母的徐亚芬哪里还看得下去，于是又去找校长讨论，希望解决孩子们洗澡的问题。

可是校长很无奈地表示，学校没有多余的钱。“其实经费紧张的关键是浪费严重，人才架构臃肿，大家干多干少一个样。”

徐亚芬调到学校之前经常给华东地区的企业家上现代企业管理、行为科学和心理课程，所以经常接触到国外一些先进的管理理念，她明白这样下去，学校不可能生存，更别说发展了。

“我就提出改革啊，要人尽其才，才适其职。建议精简管理班子；后勤采取承包的方式予以剥离。”她说话语速极快，连连打着手势。

徐亚芬的想法得到了有事业心的年轻教师的普遍认同，当时的机械厅分管教育的负责人知道这件事后，找她谈话，语重心长地对她说：“小徐啊，你这样大刀阔斧的搞改革，你家的玻璃窗、电话机不怕给家人砸了？！”

徐亚芬理解厅长的难处，当时就表态：“我自己办学，成功了归国家所有，亏了由我个人承担，我一定要为中国的教育改革开辟一块试验田。”

拔剑四顾，却只有一个中层干部愿意和她一起干。经多方打听后，他们了解到宁波市一家职工学校办不下去，要改为四套职工住宅，“我们就决定用自己的积蓄买下这个即将变为职工住宅的地方。”

两人用家里的积蓄，换来了1000平方米的校舍。随即国家停止了对该校每年14万元的拨款，教师的工资及学校的一切开支均由他们自己承担。



## B “让学生远离家长溺爱，培养孩子独立生活的能力”

“学校办成了是有远见，办不成就是胡扯八道。”虽然是自嘲，但是徐亚芬说得神采飞扬。

或许不管当时多么血淋淋的经历，经过了岁月的洗礼，再次忆起都会有劫后余生的安心。彼时，正当她准备大干一番时，没有一个职工愿意跟他们干。

“谁愿意把自己的身家性命系在我们这个当时看起来不靠谱的学校？”

有的还写信到市里告状。当时的社会舆论对他们极为不利，许多人质疑她办学校的意图，认为哪有这样的傻子，订这样不平等的协议。办学校是假，想做生意是真。

“乱云飞渡仍从容”岂是那么容易的。在四面楚歌的处境中，徐亚芬也困惑过，徘徊过。

但是“胸中自有青山在，何必随人看桃花”。为了省钱，他们自己粉刷学校的墙壁，连厕所都自己打扫。学校在他们的努力下，增加了语音实验室、计算机房，增添了必要的教学设备。

但办学资金是个无底洞，仅靠节省是远远不够的。为了解决学校发展经费短缺的问题，徐亚芬瞄准了当时效益较好的驾驶学校，决定开办驾校，用驾校赚来的钱继续“教育梦”。

但创办驾校又谈何容易，要有面积很大的训练场地，要有很多的培训车辆，而且审批手续繁多。

“这世间的事哪有‘容易’二字。”他们以“攻城拔寨”的精神埋头苦干。

随后租下了郊区庄桥飞机场的一块废弃养猪场，白天忙完了学校的工作，晚上骑自行车去庄桥机场做小工，来回骑自行车的时间就需要3个小时，他们却从不舍得“打的”。

下雨天，飞机场到处是泥泞，他们就打着自行车走，鞋子走丢了，脚上划开了口子也不自知。由于睡眠不足，经常半夜两三点才睡觉，徐亚芬有好几次累倒在了工地上，被同事们抬到卫生所挂盐水。可一拔掉针头，她就继续干。

正是凭着这股不屈不挠地劲头，他们的驾校按时开学，由于办学规范、合格率高，颇受青睐，报名人数很多。

他们因此赚到了第一桶金，并将赚到的上千万资金全部用于教育，这也为浙江省万里教育集团的发展蹚开了一条路。“我当时看到一篇《中日夏令营的较量》的文章，里面的情节深深触动了我。我很想改变中国家庭对孩子‘溺爱型’的抚养观念。”

1994年，徐亚芬正式启动了宁波市第一家幼儿园、中小学为一体的寄宿制学校——宁波万里国际学校。

徐亚芬在创办宁波万里国际学校时，碰到了很多难处。如政府审批的问题，有一次为了盖一个章，徐亚芬数次前去还是未能如愿。眼看着孩子们开课的日子越来越近，徐亚芬万般焦灼。

这一年，宁波的天气异常炎热。在极其无奈的情况下，徐亚芬只能出此下策，守在当时教委领导家的楼下。

“打电话一直不接，我知道他在家，我想吃早饭他总要散步吧。”天渐渐地黑了，怕错过领导，她不敢去喝水，也不敢去吃饭，就这样在炎热的天气和蚊子的叮咬中，一分钟一分钟捱着。

夜渐渐深了，已经过了12点了，依然没有等到那位领导。那位领导家所在楼层的灯一盏盏熄灭了，每熄灭一盏，她的心就凉一分。当周围万籁俱寂的时候，这一路走来的酸甜苦辣一齐向她袭来，徐亚芬再也忍不住了，所有的委屈瞬间化为断了线的眼泪，一滴滴砸在地上。

她抬起头，看到头顶的月光正冷冷地望着自己。明明是很热的天气，她却有种“梨花落尽成秋色”的萧索感。

当看到布告栏上贴着一张广告纸时，她撕了下来，借着昏黄的路灯，趴在一辆自行车的车坐垫上开始写。

写自己办学的初衷和难处，委屈和无奈……一张只有A4纸一半的纸上写满了密密麻麻的字。

几番辛苦不寻常，“字字看来皆是血”。写完以后，她把纸从门缝下塞进了这位领导的家里。没想到第二天，命运为她打开了门，相关部门打电话通知他们：“你们来盖章吧！”

功夫不负有心人。1994年9月，宁波万里国际学校开学了。“我们希望培养学生吃苦、耐劳的精神，孝敬父母的良好品格，并鼓励学生在课余时间阅读大量课外经典读物，以拓展学生的视野。”徐亚芬自己也很喜欢读书。“我家以前很穷，买不起书，我就到处去借书看，可是借别人的书，也不好意思呀。”徐亚芬说到这里的时候，眼睛里闪着光，将两只手抱在胸前瞬间，露出了少女般天真的神情。

徐亚芬不仅拥有聪明的头脑，还有一双巧手，为了借到一本书，她经常会织一双袜子，或者在枕套上绣几朵花，送给对方。那时候她还在读小学。

中国四大名著、《烈火中永生》《红岩》《静静的顿河》《简爱》……徐亚芬对那个年代读过的书，记忆犹新。“拿到一本书如获至宝，根本舍不得读完。”她现在依然保持着读书的习惯。

## C “希望改变中国学生千军万马过独木桥的现状，提高学生的高考录取率”

1998年，省委及教育厅领导来宁波万里国际学校考察时，深感学校办学严谨，管理规范。领导们非常感慨，他们认为在国家没有拨款的情况下，能办这样对学生综合素质这么重视的学校，理念是很超前的。

当领导们了解到，万里教育集团还要办大学时，他们就提出将浙江省办学最困难的浙江农村技术师范专科学校交与万里教育集团承办。当时的浙江农村技术师范专科只有1500个学生，没有一个正教授，学校占地面积仅为270亩，建筑面积只有5万平方米，而且大多数是危房，学校连400米跑道都没有，师生的饮用水都不合格……

当时有非常多的教育界人士都劝徐亚芬千万不要接这个烫手山芋。在高等教育中，有太多的敏感话题，高等教育也是中国计划经济最顽固的堡垒。

由于国家没有更多资金来投入高校，当时中国的高校毛入学率仅为8%。中国高等教育的低录取率对考生来说是一个残酷的事实，多少家长眼巴巴地盼着自己的孩子进入高等学府，92%的中国学生在还未成年的时候，社会就已经宣布他们与高等教育无缘，真可谓千军万马过独木桥。

为了让大家对此有直观认识，有天晚上将近10点，徐亚芬带着团队走进了万里中学的大门。当他们走进高中教学楼时，所有的教室灯火通明，透过玻璃窗，只见所有的师生都在伏案疾书。

“我们中国的学生真不容易啊！为了上大学，本该睡觉、玩耍的时间全部花在读书上，尽管如此，大多数的学生还是不能如愿。”

为了让更多的学生能够上大学，为了让家长有更多的选择，徐亚芬还是义无反顾地接管了这个浙江省最薄弱的高校。这是中国教育史上第一次将政府办的大学交给一个教育集团承办，万里也成为中国高等教育历史上第一个吃螃蟹的团队。

2002年，浙江万里学院经教育部评估后被批准升格为本科院校。经过凤凰涅槃式的蜕变，形成了既不同于国立学校又不同于民办学校，借鉴国外现代大学制度，又适合中国国情的“万里模式”。

目前，万里学院拥有全日制在校本科生2万余人、研究生与外国留学生500余名，成为“全国深化创新创业教育改革试点单位”和“浙江省应用性建设试点示范学校”。

## D “让中国学生不出国门就能享受世界一流名校的优质教育资源”

浙江万里学院自创办后，一直对如何培养符合社会需要的人才进行探索，尤其对中国高等教育体制现状存在的弊端进行反思，如老师上面讲、学生下面听“满堂灌”的教学模式；学生严进宽出，“第一年探路，第二年才上路，第三年忙挤路，第四年拼命赶路”的现象。

“我们非常希望从格式化、面包式的学生培养模式中走出一条新路来。经过多次考察，全方位论证，我们决定尝试引进国外优质教育资源。”

2003年1月12日，万里教育集团向综合实力排名世界前100名的英国诺丁汉大学发出了邀请，并表示了合作办学的意向。

1月20日，英国诺丁汉大学派出代表团专程赴甬考察。3月1日，英国诺丁汉大学执行校长柯林·坎贝尔一行，专程来甬就合作办学事宜进行实质性谈判。

坎贝尔听了万里办学理念的介绍，非常认同，特别是当他了解到万里的管理机制和“以生为本”的理念后，表示愿意与万里学院合作，创办中国第一家具有独立校园、独立法人资格的中外合作大学。

在省、市政府的全力支持下，宁波诺丁汉大学项目终于在甬城落地生根。

2004年3月23日，教育部办公厅正式发文批复，同意筹备设立宁波诺丁汉大学。教育部部长周济还表示，希望以宁波诺丁汉大学为试点，成功后再予以逐步推广。万里再次成为中国教育的“试验田”。

2004年9月17日，浙江万里学院与英国诺丁汉大学合办的宁波诺丁汉大学正式开学，首届254名学生见证了历史的这一刻。

“归来若得长条赠，不惮风霜与苦辛”。与此同时，宁波诺丁汉大学还被中国教育部列为《奠基中国——新中国教育60年》60件大事之一，成为中外合作办学的成功典范。

2017年9月，英国诺丁汉大学将一幢综合楼命名为“徐亚芬楼”，这是英国诺丁汉大学建校130余年来首栋以华人女性命名的建筑。



甬商总会官方发布