

编者按

在高校招生这场没有硝烟的战斗中，招生组既是高校形象的“代言人”，也是考生专业选择的“引路人”。《中国科学报》今日刊发的这三篇一线招生组教师的自述，记录了他们身处其间的真实经历：有高校间的位次竞争，也有与中介机构的角力，更有与考生和家长的深度沟通，以及对教育理念的坚守与反思。我们希望通过这些讲述，还原复杂而鲜活的招生现场，为公众提供一个更立体的观察视角。

招生有道 亦有术

第一次参与招生工作前，我其实是有些抵触的。那时我觉得自己性格偏内向，不太擅长与人打交道。作为“搞学术”出身的知识分子，平日里更多是埋头研究，总觉得这种“对外”的事情，自己恐怕做不来。可真正投身其中后，我才意识到，招生工作远比自己想象的复杂得多。

招生组每年要参加几十场展会，到一个地区就要联系几十所中学。进入招生季，每天早上六点准时起床，启动“战前分析”：目标考生跟进到哪一步？哪个片区需要加力？哪些学生还有挽回的可能？这些细节，往往决定着我们能否在招生博弈中抢得先机。晚上，则要结合往年招生大数据和当年报考动态，进行考生排名、专业匹配的“沙盘推演”，并实时调整招生策略。一遍遍推演，一次次调整，有时要持续到凌晨两点。

久而久之，我越来越清楚地意识到，招生这项工作有“道”，亦有“术”。

结果导向的“竞赛”

说到底，招生是一个非输即赢的判断题，而“赢”与“输”最后都体现在分数线上。

这是一场结果导向极强的“竞赛”，学校今年的分数线对应的考生位次相比去年有没有提升？分数线在同类高校中排第几？这些都是不容含糊的硬指标。

学校每年会根据各省份的招生成绩评出一、二、三等奖。一等奖就是“赢了”，二等奖表示打平，三等奖就意味着“落败”。奖金倒是小事，我们更看重的是那份荣誉。在招生工作中真正让人上头的，是那种“竞技状态”——招生季就像一场学校间的综合技能大比武，输了，面子上挂不住；赢了，整个招生组都能挺直腰杆。

对经验丰富的招生老师来说，培训中常讲的高校排名、学校有多厉害，这些是属于“道”的部分。但在实际“战场”上，它们往往缺乏说服力。水平相当的兄弟高校之间拼得更多的是“术”。

比如有一年，我们高校的招生组和兄弟高校的招

生组住在同一家宾馆的不同楼层。按理说，大家各招各的，井水不犯河水。结果他们在每个楼层的电梯出口都安排了人员“把守”，一边贴海报，一边主动拦人打招呼，生源“截胡”就在宾馆楼道上演。

还有一次，当地一所中学安排了一间教室让我们宣讲。我们刚进去，兄弟高校的老师就站在门口候着，准备“顺手牵羊”拉走我们的目标考生。

当然，招生组之间也不仅仅是对立的竞争关系。大家都讲究面子，也要维持体面。今年我们和另一所兄弟高校在省教育电视台拍摄招生宣传片，虽然彼此是对手，但还是照了合影、握了手、气氛友好。

有时候，招生组间还会达成一些“君子协定”。比如，有考生咨询后明确表示不考虑我们学校，我也会诚实地推荐他去另一所更匹配的兄弟高校。毕竟在这条分数线上的拉锯战里，大家都希望维护一个相对健康的招生生态。竞争归竞争，默契也确实存在。

等到志愿填报结束，我们会和兄弟高校的招生组“对答案”——大家互通分数线，一算就知道今年谁赢谁输。

这几年，我们和兄弟高校的竞争可谓有赢有输，有来有回。但可以肯定的是，如果我们完全不派招生组驻扎，很可能输得连自己都不认识了。

大型“相亲”见面会

对招生组和考生来说，招生就像一场“相亲”。

根据我们招生组的经验，在我们学校普通批次录取的学生当中，95%以上的文科、理科考生，甚至可能更多，都曾主动来找我们面对面咨询。学生如果中意一所高校，必然会找这所高校的招生组老师面谈。所谓的“咨询面谈”，不只是在宾馆驻地，也包括在所在地中学的“摆摊”、宣讲中咨询。

有时，招生老师还会登门拜访考生家庭。白天忙着宣讲，到考生家时往往已是晚上。考生父母、中学老师、七大姑八大姨齐上阵，往往要聊到深夜，学生才决定是否报考我们学校。

面谈结束，如果家长说出一句“孩子就托付给你

们了”，我们心里就有底了。

但这场“相亲”往往充满变数。有的考生前一天还很坚定，第二天就被其他高校“忽悠”，来找我们要求调专业。从“只要能进就行”，变成“对这个专业不满意”，讨价还价也不少见。

我们要做的，就是帮考生厘清方向，避免盲目跟风。比如这几年，学生扎堆报考“新工科”，尤其是人工智能、计算机、微电子三大专业。但我总是提醒他们，别被所谓“热门”牵着走。专业没有绝对的好坏，关键看匹配。

很多考生之所以迷茫，是因为高中阶段只是埋头学习，对职业选择毫无概念。

于是，各个招生组就在其中“暗斗”，以“卖专业”为目的展开拉锯战。你说考生学工科好，我说考生适合学医，还有人建议考生学与公务员相关的专业。经过这种反复的“斗法”和厮扯，考生才慢慢增进对不同专业的了解，进而找到心理上的平衡点。

但归根结底，这对考生来说是一种“带偏好”的职业启蒙。因为招生组的一大任务就是“卖专业”，如果一个专业没人报，那就出问题了。

填完志愿、拿到录取通知书，招生工作还没结束。之后，我们还有一系列“招生售后服务”，包括送新生进校、了解新生入校后的适应情况等。今年搞好人际关系，明年自然会有人帮我们说好话、推荐生源。

这些年我最想告诉考生的一句话是，选定一条路，就坚定地走下去。其实，没必要把专业选择当成“生死抉择”。只要是你能接受的专业，其实都能走下去。没有哪个专业的学生一定能飞黄腾达，也没有哪个专业的学生毕业后一定找不到工作。

在我看来，招生组可以用各种“术”吸引考生填报，但真正重要的是引导他们找到合适的方向——这才是招生工作的“道”。

我们观察到，等考生收到了录取通知书，反而释然了。最终他们会发现，人生的选择大都是这样。我们终究是要大步向前走的。

（讲述者系华东某高校招生组组长，本报记者孟凌霄采访整理）

流”大学排得很靠前，但其实各项指标显示这所高校已经在走下坡路。大学再努力，要影响中学的认知还要5到10年。

影响这些认知的，有一个关键角色——班主任。不少高中班主任从师范院校毕业后埋头中学教学，对外界变化缺乏了解。他们的“推荐榜单”中，像南方科技大学、上海科技大学等新型研究型大学总是排在榜单的后几页，甚至要拿放大镜才能找到。

在报考志愿中，不少人仿佛生活在“信息茧房”中。跟司机大姐、班主任们说人工智能、航天科工、智能制造，他们的第一反应是“这跟我有什么关系？我的孩子或学生将来可是要当教师、医生的”。

鞭炮放完，反感的人依然存在。有的学生已经开始规划大学四年的生活，还跟随志愿者了解了入学流程，但最后还是反悔了。“反悔文化”我还没有研究透，但高考择校到底该听谁的意见，挺值得琢磨。

不久前，三名江西学生拒报清华的新闻引发热议，其实这是考生不盲从班主任这一“人生权威”的案例。

不迷信班主任的权威，或许是理性填报志愿的第一步。如今，考生家长的认知也不可小觑。有见识的家长是行业趋势的晴雨表。

四五年前，我在东部地区招生，吃饭时大家都在讨论某高校的土木工程王牌专业的招生位次一下子降了几百名，那时候房地产热门，恒大也没爆雷，大家都很诧异。就连该高校也认为是招生时疏忽了，投入的“兵力”不够，明年卷土重来。可自从那年后，该高校的分

报考观在 10 年前，就业焦虑在当下

西部某中学门口，一串印着“金榜题名”的花炮噼里啪啦足足响了三四分钟。这已是今天放的第五挂鞭炮了，绽开的鞭炮碎屑飞到了我的脚边。

不年不节的，为啥要放鞭炮？懂得人都懂，这是又有一位考生作出了人生重大选择——报考“C9”（北京大学、清华大学、浙江大学、复旦大学、上海交通大学、南京大学、中国科学技术大学、哈尔滨工业大学、西安交通大学）或“华五”（复旦大学、上海交通大学、南京大学、浙江大学、中国科学技术大学）等顶尖大学。

一挂鞭炮放完，意味着考生明确了志愿，再想反悔，在心理上已不易过关。如今“抢生源”的不只是清北，争夺最激烈的阵地已转移到了“C9”和“华五”高校，其他“双一流”高校也不甘示弱。放鞭炮、躲城管、背话术……招生就是一年一度的闹事合集。

高校的位次，高校的脸

6月底，我们以院系为单位前往西部某省份，去了四五十号人，实际上真正能招到的学生大概也就四五十人。

中学有校园开放日，但还有很多大学“抢跑”：还没到正日子，就有一些高校招生组在中学校门口支一个摊位，借几张桌子，挂上横幅，上书“欢迎报考××大学”。

没过一会儿，城管来了，“这里不许摆摊，收走！收走！”在城管眼中，招生“摆摊”跟小商小贩没啥两样，都是扰乱城市秩序。大教授们还要跟城管“斗智斗勇”，有人收横幅，有人搬桌子，将“阵地”暂时转移到后街，等城管走了再小心翼翼地探出脑袋、重新摆上，搞得很没尊严。

没尊严还要干，这究竟是为了什么？

我最开始认为，这关乎大学排名。后来，我把各大学排名都研究了一遍，发现根本没有“招生质量”这一指标。玩命去抢顶级生源，归根到底是因为人的可塑性是有限的，招到最优秀的学生，意味着他大概率也能成为非常优秀的毕业生。

特别是在平行志愿年代，大学的位次波动越来越小。如果去年大学招生的末位位次是全省1000名，今年招生失误扩大到全省1400名，明年再想到全省1000名，几乎是不可能的事。因此，在生源争夺战中，大学只能进步不能后退。

出发前，学院给我们培训话术，每人还发了一个“话术掌中宝”，便于随时应对。

假定学校往年在该省份的招生位次是1000名左右。前200名的考生跑来“询价”，大家表面上会非常热情地招待他，但心里却十分清楚，这类学生不是目标人群，真正填报志愿时被“放鸽子”的概率比较大。

全省排名700的考生是我们往年没有录取过的。学生来咨询，我们会先派一名教师跟他沟通，“同学你的情况很特殊，我们要向副组长汇报，请你亲自与你沟通”。

一两分钟后，副组长出现了，热情地和学生、家长握手。“我手上有一定的权限可以给你，但你提出的条件，我们还要向组长汇报，由他亲自跟你沟通。”他顺势掏出了兜里的手机，马上帮考生联络。

组长匆匆赶来，擦了一额头上的汗，一听考生的位次，当即表示可以优先让考生选专业。

这种层层权限上报，让考生的被尊重感拉满。如果这名考生能被录取，在当年的招生统计指标中，我们就可以加上这么一句话：“今年我们的招生实现了700名的突破”。

全省排名1000到1300的考生来了，我们不能给考生作太多承诺，但又表现得非常积极。“我们一定会给你争取，你把强基计划、服从调剂填上，入校后还有多次转专业的机会，只要进来就好办了。”话又不能说得太满，谁知道考生是不是在偷偷录音。这部分考生不能轻易放过。如果省排名1000到1300名的考生没有填报，学校的位次一下子滑到了1400名，那就是重大的招生事故。

我们最期待的是，省排名800到1000的考生报名人数越多越好。就像“钓鱼游戏”，三天三夜只允许钓3条鱼，最后按鱼的重量来判断胜负。如果第一天已经钓到了3条鱼，那么最佳策略是把最轻的鱼放走继续钓，直到最理想的结果出现。

大学再努力，传递到中学的认知还要 5 到 10 年

志愿填报完了，学校鞭炮也放完了，但专业真的就填到考生、家长的心里去了吗？

有一次，在出租车上，司机大姐看我们来招生，主动聊起孩子报考的话题。“我们特别想报华中师范大学的免费师范生，不用花钱又有工作，但很遗憾没报好，结果去了武汉大学。家里为此闹心了很久。”

我们一时语塞，竟不知道如何跟这位大姐解释两所高校的差别，只是深深地感觉到，西部地区的“报考观在10年前，就业焦虑在当下”。

我曾看过一项有趣的研究，研究者派学生到西部地区中学门口，把高考录取榜拍下来。研究者把学校按顺序录入，足足录了100多张大红榜。从中学的视角看，哪些大学是优秀的大学？排在最前面的是清北，那排在清北之后的究竟是哪些大学？

根据排出来的结果，研究者发现中学对高校的认知基本上停留在10年前。比如，他们会把东北某“双一

流”大学排得很靠前，但其实各项指标显示这所高校已经在走下坡路。大学再努力，要影响中学的认知还要5到10年。

影响这些认知的，有一个关键角色——班主任。不少高中班主任从师范院校毕业后埋头中学教学，对外界变化缺乏了解。他们的“推荐榜单”中，像南方科技大学、上海科技大学等新型研究型大学总是排在榜单的后几页，甚至要拿放大镜才能找到。

在报考志愿中，不少人仿佛生活在“信息茧房”中。跟司机大姐、班主任们说人工智能、航天科工、智能制造，他们的第一反应是“这跟我有什么关系？我的孩子或学生将来可是要当教师、医生的”。

鞭炮放完，反感的人依然存在。有的学生已经开始规划大学四年的生活，还跟随志愿者了解了入学流程，但最后还是反悔了。“反悔文化”我还没有研究透，但高考择校到底该听谁的意见，挺值得琢磨。

不久前，三名江西学生拒报清华的新闻引发热议，其实这是考生不盲从班主任这一“人生权威”的案例。

不迷信班主任的权威，或许是理性填报志愿的第一步。如今，考生家长的认知也不可小觑。有见识的家长是行业趋势的晴雨表。

四五年前，我在东部地区招生，吃饭时大家都在讨论某高校的土木工程王牌专业的招生位次一下子降了几百名，那时候房地产热门，恒大也没爆雷，大家都很诧异。就连该高校也认为是招生时疏忽了，投入的“兵力”不够，明年卷土重来。可自从那年后，该高校的分

此外，这几年考生不扎堆王牌专业了，部分家长担心过卷的学业竞争会给孩子带来心理压力，反而更趋向于现实就业或尊重学生兴趣的选择。这也是一个好现象。

（讲述者系华北某高校招生组老师，本报记者温才妃采访整理）

“你就是想把我孩子‘骗’到你们学校。”随着家长的嗓门逐渐提高，我的话全被堵了回去。“上个‘985’又怎么样，我亲戚家孩子还不是找不到工作，去个小超市卖货，有什么出息。”

我一时语塞，四下张望，终于找到了这场“交锋”的焦点——一旁沉默的男孩。

他几次张了张嘴，却始终没能插上话。在众人打量的目光里，他的头越垂越低。我才发现他指节泛白，紧紧攥着今年的高考一分一段表——他考了个好成绩，全省130多名。

这个分数排名完全可以去一所“985”院校。我们高校每年在该省的招生位次通常是全省前600名。

“我们准备报个公费师范生，毕业就能有‘铁饭碗’。”家长话音未落，就把男孩一把拽到身后。我看不清他的表情，但清楚记得，十几分钟前，他悄悄把我拉近，小声说：“我想学航空航天相关专业。”

灼灼烈日，晃得人睁不开眼，我在心里叹了口气，正准备继续开口，对方却并不“恋战”，眼看“赢”了这场半个多小时的拉锯战，转头就走。

我不忍心，快步上前，把招生手册递给他们，让对方有想法随时给我打电话。家长随手接过，扔进袋子里——里面还塞着各个高校花花绿绿的招生简章，而被小心拿在手里的，是一张志愿填报中介机构的宣传单。

“全程委托，一对一服务”“高考志愿+职业规划双护航”……我早就听说过当地中介机构的兴盛，很多时候，家长对它们的信任甚至远超高校招生老师。

从2021年起，每年6月，我们招生组都会从大学所在地出发，途经一望无际的平原、绵延起伏的山脉、千沟万壑的高原，来到这座西北小城。这里没有潮湿、黏腻的空气，碧空、凉风、艳阳，以及当地孩子们亮晶晶的眼睛，共同构成了我对这里的最初印象。

5年前，高考出分前夜，我们风尘仆仆地赶到当地重点中学旁的酒店。初来乍到的期待与忐忑还未消散，前台工作人员就给了我们“当头一棒”。

“你们是技校的老师吗？”

我告诉他，我们是来自××大学的招生老师。

对方摇了摇头，掏出手机搜了搜，脸上露出惊讶的神色：“你们‘985’大学也要招生吗？那不得是大家上赶着报名？”

我不知道如何回答。一问一答间，我的兴奋被冲散了大半，隐忧浮上心头：这座城市似乎对高校和招生工作并不熟悉。

现实印证了我的猜想。

出分当天，我们早早就往重点中学“摆摊”，却发现校门口早就站满了人，手里还拿着厚厚一沓宣传单。

他们是谁？我竖起耳朵听着其他老师的小声议论，原来这都是高考志愿填报中介。据说这类中介收费高昂，但能一对一辅导，保证录取个好大学，深得不少家长追捧。

天下没有免费的午餐。我在心里暗自思索，不知道这些人的专业水平如何，毕竟我们这些招生老师可都是“培训上岗”，只有在测试中达到90分，才能做招生工作。

进学校前，我忍不住回头，只见已有不少家长围了上去，拿着宣传单，聚精会神听着对方讲解。

5年里，这一幕在我面前反复上演。在招生现场，我总能看到这些宣传单。而看不见的角落，一场招生组、高校、中介机构的暗战正酣，我们在明，他们在暗，反复拉扯。

今年，新的变数出现——当地开始实行新高考改革，取消文理分科，填报志愿的规则也发生了变化。

对我来说，这也是个新的挑战。专业级差、单科限制、体检要求……不仅做的功课越来越多，和家长的交流、解释的东西也更加复杂：什么是滑档，什么是退档，哪类学生建议走国家专项，怎样填报这45个志愿更加稳妥。

说实话，作为不同高校的招生老师，我们都必须使出浑身解数，争取更好的生源。

于是，三方阵营中也悄然出现了分化。

我不止一次听说过，某些高校为了抢生源，不惜给出了王牌专业、百分百保研等口头承诺，不过这些约定没有法律效力，只是一纸空文；还有的学校彼此拉踩，当听到家长

表达了对某个高校、专业的好感时，当即爆料对方“黑历史”。

每次听闻这些闹剧，我都哭笑不得。“对手”还在虎视眈眈，高校招生组之间就有了裂痕。

而当招生工作进入后期，互黑大战也愈发白热化。我更加担心，这会不会动摇家长的信任。原本多数家长就认为，招生老师不过是“王婆卖瓜”，只为了完成KPI（关键绩效指标）。我看着他们穿梭于不同的高校摊位，想多打听、多了解，却意外目睹高校间的拉踩。

这不是给了中介可乘之机吗？我又气又急。

但很快我就发现，中介的日子也不好过。网络的普及，尤其是人工智能（AI）技术的发展，给他们也带来了新的难题。

坐在摊位前，我听到家长们开始频繁地提及网红老师：×××建议与其上个“985”，不如选择行业特色型“211”；×××说了这类专业早就不行了，现在得“下注”×××专业；甚至还断言，×××类孩子就是干×××的料。

太荒唐了，我暗自吐槽，这些“专业老师”摸本书、架个板子，就敢开直播，在线指导志愿填报，还有的打着免费、专家的旗号搅浑水，只为了收割家长们的焦虑，从中捞一桶金。

今年，我发现有家长开始用AI报志愿。他们输入成绩、省份、志趣，就能收获一份定制化方案，然后拿着建议去“定制”高校精准沟通咨询。

能让家长们多一个信息渠道，多了解一些招生信息，其实是个好事情。不过，当有家长拿着“网红”或AI的建议找到我时，我还是会多提两嘴，别盲目相信别人的建议，真正靠谱的只有自己。当然，我也会大力“推销”教育部的阳光高考网，这里汇集了更多权威、透明的招生信息，只不过被淹没在营销的声浪下，鲜为人知。

参加招生工作的5年里，我经历过好心相助、无所作为的无力，体会过被质疑、不被信任的无奈，也有过和中介机构的暗中较劲。但最深的感受依旧是，可怜天下父母心。

绝大多数时候，我清晰地感受到家长越来越焦虑的情绪。每天来咨询的家长问我最多的几个问题，无外乎就业率、保研率、转专业难度。在变动的大环境中，他们急切地为孩子寻找确定的、光明的未来。

我能理解这份焦虑。毕竟在绝大多数人心中，高考是他们能帮孩子“逆天改命”的最后机会。

而能给他们安全感的所有数字，最终都指向就业。

因此，“入学即上岸”的公费师范生始终吃香，能进“国家电网”的电气工程专业和“挣大钱”的计算机专业依旧坚挺，近年来爆火的AI带动了AI、精密仪器专业的走红，而偏应用类的工科专业也成了家长眼中的香饽饽。

但风光的背面，是更多专业的没落：生化环材沦为“四大天坑”，基础学科更是成了明日黄花。

我也常常感到困惑，到底什么是“好专业”？作为一所老牌“985”院校，我们的化学、物理等基础学科实力雄厚，但尽管我们尽力宣传，却依旧无法成为家长心中的最佳选择。

西北的夏天并不炎热，但结束一天的招生宣传，我依旧沁出薄汗、口干舌燥。

收拾好东西往外走时，我一边接听家长电话，一边感觉手里被塞了张纸——又是一张中介机构的宣传单。

我笑不出来，抬头远望，依旧碧空如洗。今年的招生工作已经结束，我最终没等到那名想报考航空航天专业考生的电话。

（讲述者系天津某高校招生老师，本报见习记者赵宇彤采访整理）

一场招生组与中介机构的暗战



图片来源：摄图网 郭刚制版