

复合基础观视角下 高水平民办高校成长机理研究

——基于欧亚学院的案例分析

◆侯 琮 王一涛

摘要:民办高校积聚优势、后发追赶进而成长为高水平民办高校的过程和机理值得深入探究。企业管理领域的复合基础观揭示出组织从资源获取到掌握竞争优势之间的“黑箱”,能够为我国民办高校提质升级提供可行的行动框架。以欧亚学院为案例进行研究显示,高质量的教学服务和校园生活服务构成其“复合式提供”,战略驱动、品牌营销和产教融合等构成其“复合式竞争”,文化建构、组织变革和模仿创新等构成其“复合式能力”,复合式能力受到核心决策者、学习型组织和制度柔性等因素的影响。为建设成为高水平民办高校,民办高校须不遗余力提高办学质量、增进以学生为中心的服务意识、绘制强力牵引的战略蓝图、寻求特色发展与创新突破。

关键词:高水平民办高校;成长机理;复合基础观

DOI:10.14121/j.cnki.1008-3855.2022.07.006

2021年9月起施行的新版《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》提出:“鼓励、引导民办学校提高质量、办出特色,满足多样化教育需求”,建设高水平民办高校日渐成为社会的新期待。当前我国民办高校整体上尚处于我国高等教育金字塔的底端,其办学质量和社会声誉整体不高,但我国已涌现出一批教育理念、办学条件、学科建设、培养模式等都口碑不错的民办高校,呈现出了“洼地崛起”和“后发追赶”的趋势,并逐渐缩短与同类公办高校的差距,这些高校的成长路径和发展规律值得深入探究。

近十年来,不少学者尝试探讨高水平民办高校的建构要素、生成机理和建设重点,涌现了较为丰富的成果。一是揭示了我国高水平民办高校的制约因素,包括办学定位模糊、体制机制创新力不足、高层次师资队伍薄弱以及办学经费短缺等。^[1]二是甄别了推动高水平民办高校成长的内外部要件。如坚持办学的非营利性、凸显专业学科优势、完善法人治理结构,^[2]建立全面开放的办学体系,^[3]确保充足的资金与充分的自由,^[4]坚持人才强校^[5]等。本文将借鉴

经济管理领域中的复合基础观,通过案例研究追踪我国高水平民办高校的发展路径,分析阐述民办高校积聚优势、后发追赶进而成长为高水平民办高校的过程和机理,提出推进民办高校实现高质量发展、建设高水平民办大学的对策。

一、分析框架

克拉克·科尔指出,大学与工业界“这两个世界正从物质上和心理上结合在一起”,在知识经济时代,两者的边界逐步模糊。^[6]竞争机制、效益观念、企业化经营以及服务意识等市场因素对高等教育的发展产生的作用越来越明显,要求高等学校成为独立的利益主体,以“教育规律+利益法则”作为其自主办学的基础。^[7]因此,从20世纪80年代开始,美国高等教育开始将企业管理思想引进到高校,用企业管理的理论和方法来研究高校的发展问题。我国高校引入企业管理的思想较晚但发展很快,近年来企业战略中的竞争优势理论、资源基础理论、知识管理理论、动态能力理论、组织再造理论以及文化创新

侯 琮 王一涛/苏州大学教育学院 (苏州 215000)

理论等成为大学战略规划的重要理论武器。^[8]民办高等教育兼顾教育属性和经济属性,因此经济学、管理学等学科理论对民办高等教育的实践探索和理论研究有更为深刻的借鉴意义。

近年来,以中国为代表的发展中国家的新兴市场企业逆势而上,陆亚东等在西方主流战略管理理论的基础上,结合中国传统文化中对于“复合”思想的阐述,提出了“复合基础观”理论,指企业通过对自身拥有或外部可购买的资源与能力进行创新、整合地运用,提供具有复合功能特征的产品或服务,用复合竞争的手段获取、创造出独特的竞争优势或发展路径。复合基础观关注的是只有普通资源的普通企业如何生存与发展,特别适用于新兴市场中的企业,尤其是中小企业的成长。^[9]与强调打造核心能力从而带来竞争优势的传统竞争范式不同,复合基础观更加强调对现有内外部资源的创造性整合利用。其关注重点不在于强调组织所拥有的资源或能力多么与众不同,而是强调这些资源和能力通过何种方式和过程为组织带来竞争优势。复合基础观既是对传统竞争战略理论的补充,也是对后发优势理论的丰富和发展,对于作为“追赶者”的后发企业的追赶过程有很强的解释力。

复合基础观适用于我国高水平民办高校成长发展的研究。首先,研究对象具有相似性。我国民办高校存在着办学起点低、发展历史短、学校运行依赖学费、师资队伍不稳定等制约瓶颈,同时还面临着公办高校竞争大、政府财政扶持弱等外部挑战。复合基础观关注的是只拥有普通资源的普通企业如何发展繁荣,这与当前我国尚处于成长初期的民办高校的整体发展现状和处境相吻合,因此,复合基础观能够为我国民办高校提质升级提供可行的行动框架。其次,理论要义具有充分的解释力。复合基础观为我们揭开了组织从资源获取到掌握竞争优势之间的“黑箱”。同依靠政府财政拨款为主的公办高校相比,民办高校想要生存发展,必须通过多元化渠道获取资源,并将资源整合转化为发展动力。复合基础观更加着重探讨资源的特征、构建逻辑及其对于业务战略选择的影响,能够帮助民办高校自觉自发地生成个性化的发展战略,通过内生性战略的演进来积累和迭代竞争优势。

复合基础观的内涵包括复合式提供、复合式竞争

和复合式能力三个方面(如图1所示),复合式提供是载体,复合式竞争是手段,而复合式能力则是动力;复合式能力支撑复合式产品的提供、驱动复合式竞争手段的运用,复合式提供和复合式竞争相互转换和强化。本文将基于复合基础观的分析框架,阐述案例学校的发展规律和成长机理,构建适用于高水平民办高校建设的分析框架,在此基础上进一步检验并丰富该理论,拓展其在高等教育研究领域的适用范畴。

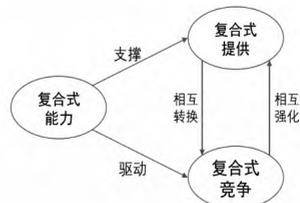


图1 复合基础观的理论框架

二、研究设计

(一) 案例选择

案例研究方法适合回答“怎么样”和“为什么”类型的问题。^[10]根据启示性原则和匹配度原则选取欧亚学院作为研究对象,原因如下:第一,当前对于民办高校而言,“一流”和“高水平”的界定标准很难确定,并无成熟的评价认证体系。参考学界对“高水平民办高校”的内涵厘定,结合多年来高考报录情况、毕业生就业率、师资稳定性、学校凝聚力、社会声誉和口碑等因素,可将欧亚学院视为办学水平相对较高的民办高校。第二,欧亚学院对同行、学界甚至社会各界都保持开放的办学态度,便于研究者获取丰富的数据资料。近15年来已有学者以该学院为案例进行院校研究,且在高水平期刊发表研究成果,便于对该案例进行持续跟踪和比较。^{[11][12][13]}

西安欧亚学院创办于1995年,先后经过了创业与规模扩张期(1995-2000年)、规范发展期(2001-2009年)、战略转型期(2009年至今)三个发展阶段。欧亚学院起步于上世纪90年代的自考助学培训机构。创业初期,经过中国民办大学早期快速扩张浪潮,赶上国家鼓励民办院校发展的机遇,于2000年纳入国家统招序列,并发展为“万人民办大学”,经教育部批准实施专科层次高等职业教育;在达到万人在校生规模时便停止了扩张,不但控制招生和在校规模,也不考虑并购或再建其他学校,而是将学校营收全部投归内涵式建设,用于保证教学质量、提升

学校品牌,通过稳定生源来筹集办学经费,从而逐步实现良性循环。2005年学校升格为普通本科高校,此后经过对办学模式的审慎筹谋,正式提出十年发展战略,自2009年起开启战略转型。欧亚学院被陕西省认证为一流民办高校建设单位,是唯一一家承担“国家教育体制改革试点项目”的民办高校。

(二)数据收集和处理

本研究结合半结构化深度访谈、非正式访谈、现场观察和二手资料等多种数据收集方法,其中半结构化深度访谈是主要数据来源,确保通过多样化的研究信息和资料来源对研究数据进行相互补充和交叉验证,^[14]不同的证据来源构成了“资料三角形”。^[15]研究团队对欧亚学院开展实地调研考察历时月余,访谈对象包括主要校领导、中层管理干部(职能部门和二级学院负责人)和骨干教师代表等,共进行了24人次的访谈。每人次访谈时长为1.5-2小时,由2位研究人员主问,并对访谈全程进行记录和录音,最终形成文字记录。在整个访谈过程中,均采用一对一访谈模式,尽量避免受访者互相影响;每次访谈结束后研究团队立即对访谈信息进行讨论,进一步凝练问题方向、及时调整后续访谈结构。除半结构化深度访谈之外,研究团队还通过非正式访谈、现场观察和二手资料等途径收集数据,包括学术文献、学校自传、官网介绍、主流媒体报道、行业评论等,这些数据材料用于补充访谈数据,能够支持形成数据三角验证。

三、欧亚学院建设高水平民办高校的成长机理剖析

基于复合基础观相互支撑、彼此驱动的结构要素——复合式提供、复合式竞争、复合式能力,欧亚学院通过结合、复合、整合的手段将各种看似普通的资源生成竞争优势,不断积聚已有的竞争优势,进而形成不可替代的核心竞争力、产生不普通的绩效效果,其循序成长的历时进路和发展机理能够为广大民办高校提供经验启示。

(一)欧亚学院的复合式提供

根据复合基础观的理论内涵,复合式提供(Compositional Offering)是指组织为最大化满足目标客户群的延伸式、复合式需求,而提供的具有更多整合功能、特征的产品或服务。^[16]复合式提供既可以将多种功能复合在单一产品上以更好地服务顾客,也可以提供多种产品或产品服务组合来满足相

同的顾客群体在某一方面的综合需求。^[17]自1952年卡爾·羅杰斯提出“以学生为中心”理念后,教育界倡导关注学生需求并主张引导学生成为教育改革的主要参与者,体现了教育理念从供给导向需求导向的转变。毛亚庆也指出顾客导向的服务意识对高等教育发展产生的作用越来越明显。^[18]

欧亚学院“以学生为中心”的范式转型从2006年开始实施,迄今已开展15年。超验于传统高校的价值取向,欧亚学院从产出端的质量评价视角来倒推大学的定位,具有极为鲜明的“客户导向”。早在2006年,举办者就通过对美国私立高校办学的经验总结,意识到私立高校是“消费者导向型高校”,让学生满意是其生存发展的关键,^[19]进而旗帜鲜明地提出“以学生为中心”的服务理念、视学生为顾客,并将这一理念贯彻到学校的招生、教学、后勤、就业等办学管理全程。我国民办高校主要经费来源于学生学费和住宿费,因此民办高校必须满足学生多方面的需求,尤其要注重学生的生活体验。欧亚学院把“学生满意”的复合式产品提供界定为“教学服务”和“校园生活服务”两个维度,^[20]这是国内较早将“校园生活质量”与“教学学习质量”置于同一高度的高校办学理念。

1. 教学服务

基于“以学生为中心”教学模式的“老三中心”(教材、教师、教室)理论,赵炬明提出了“新三中心”理论,即以学生发展为中心、以学生学习为中心、以学习效果为中心,分别回答了“以学生为中心”范式下的教育目标、过程和结果问题。^①欧亚学院坚持应用型高校的办学定位,在赵炬明教授的建议和协助下研制“以学生为中心”的教学范式,围绕“应用型人才培养模式转型”实行了学院与专业调整、人才培养方案修订、课程体系重构、教学方法改革等教学改革策略。^[21]学校通过学科专业组织体系重构来建立稳定的行业、产业对接机制;依据前期进行扎实的行业调研定制人才培养方案,订立培养目标、胜任素质模型和培养路径;通过卓越师资发展规划、应用型通识教育课程改革等举措来实现教育教学范式的颠覆式创新,将课程体系重建作为教学改革的主要抓手,引导教师整理课程逻辑,全员参与自主建课、组课、磨课,以“教学档案袋”的证据追溯方式确保备课、授课、考试全程质量;通识教育配合专业教学,所有课时学分均与目标能力匹配;辅之以云教学管理平台

TronClass,方便师生完成预习、复习和检测的学习社交互动。通过教学范式的累进式创新,学生的专业学习激情和投入度得以进一步增加,就业表现反馈向好。根据清华大学教育研究院主持的“中国大学生学习与发展追踪研究调查”(CCSS)和麦可思毕业生培养质量跟踪评价报告结果,欧亚学院2020届毕业生对教学满意度达到92%,略高于全国新建本科2020届(91%),在课堂互动、学生参与积极性等方面也高于国内高校平均水平。

2. 校园生活服务

作为消费者导向型高校,必须关注学生在校内的全部体验,而生活体验则是在校体验的重要方面。欧亚学院提出“社团+社区+通识”三位一体育人模式,创造性地实行特色“青年社区管理”,引导学生基于自身兴趣需求和发展期望选择生活社区,在书院制改革的本土化进程中迈出了个性化的一步,帮助本科生在参与社团生活、社会实践和社区治理的过程中发挥探寻个体价值的主观能动性。欧亚学院极为重视校园环境的育人功能,以较为领先的后勤管理和智慧校园建设为支撑,校园的环境规划、建筑设计、园艺绿化乃至室内布置都充满艺术品味和人文风韵,且与学科专业特色互为呼应,教学服务与生活服务相辅相融、相得益彰,在满足学生学习生活需求的同时,也濡养着学生的审美品格和精神旨趣。邬大光的研究发现,包括建筑在内的校园环境对于学生的在校体验和全面发展至关重要:大学赋予了校园建筑以形而上的“道”,大学的建筑有它独有的心灵容量和思想境界,其“场所精神”体现了大学理念和大学气质,唯其如此,大学才能成为培养独立研究精神的家园。^[22]根据CCSS和麦可思毕业生培养质量跟踪评价报告结果,欧亚学院毕业生对学校认可度持续稳定在较高水平,高出常模14%,在国内居于领先;2017届~2020届校友对母校的总体满意度分别为96%、95%、95%、95%,高于全国新建本科平均水平。

(二)欧亚学院的复合式竞争

复合基础观理论中的复合式竞争(Compositional Competition)是指企业采用组合式的竞争手段并将这些手段有效地整合在价值创造中,^[23]强调根据外部市场环境和竞争环境的变化,务实地选择多种竞争手段进行灵活地复合。^[24]复合式竞争的理论维度针对的是组织所面临的外部市场和竞争对手,竞争手

段的融合本质上体现了组织内部的价值追求同外部评价标准之间的平衡。对于民办高校而言,区域内高等教育体系是其外部竞争市场,其他同类同层次高校是其竞争对手;此外,区域生源市场和产业市场作为其输入和输出端,也是务必着重关注的外部环境。陕西省民办教育发展繁荣、民办高校林立簇拥,最初有多家民办学校和欧亚学院同期创办、规模相近、实力相当;而多年来欧亚学院尝试权衡和统合可利用的竞争手段,在动荡变革中不断突出重围,发展成为一所“变革式”自主创新型大学。^[25]对于我国民办高校来说,“招生-人才培养-就业”这三驾马车是其生存发展、赢得竞争、行稳致远的根本命脉。欧亚学院以战略规划为先导,在招生环节凸显品牌优势,在对接产业市场环节主打产教融合,走出一条适应生源和行业需求、拥抱高等教育市场的复合式竞争之路。

1. 战略驱动

大学发展战略的实质是大学在面对激烈的市场竞争中开发自身竞争优势的过程,战略规划使大学在自身独特资源的基础上不断组合自身要素和调适自身结构。^[26]当前绝大多数民办高校还在为“生存”而经营,尚不能够真正重视“战略”对于组织发展的关键作用。欧亚学院具有极为坚定的战略驱动思维,此“战略”并非具体细致的竞争战略手段,而是工具意义上的“战略”,意指学院高度重视“战略管理”在学校发展中的先决作用,审慎把握战略目标的制定、战略阶段的划分和战略任务的选择,将组织战略抬升到顶层设计高度。学校的战略逐步演进并细化,2006年引进赵炬明等教育研究者为学校定制战略,2007年邀请北大纵横等咨询管理公司提供战略咨询服务;2008年学校自觉自发建构了十年发展战略,明确发展目标并丰富战略主题和内涵,此后十年持续推进并取得预期成效。相较于其他高校被动适应市场、盲目模仿国内外高校、盲目攀比竞争对手,欧亚学院始终坚持战略驱动发展变革的系统性思维,逐步形成战略意识、战略能力和文化自觉。举办者的价值理念和学校的组织文化以强有力的“战略”作为中介,通过制度化进程形成长效机制,渗透到学校的组织设计、职能分工、权责配置、工作流程之中,从学校管理者的顶层设计到各部门各分院的绩效任务,以及教职员工个体的职业发展,都与学校战略目标相匹配,由此达成全体系的战略协同。

2. 品牌营销

大学的品牌管理是指在市场和社会快速变化的过程当中,精准把控品牌资产的运动轨迹,并对品牌发展作出战略调整和优化,不断增值品牌资产。^[27]目前绝大多数传统民办高校对“品牌宣传”的理解还停留在招生宣传的环节,尚未意识到学校声誉的形塑、提升和传扬是一项系统性工程,品牌营销贯穿办学全过程,须依托教育教学质量的不断改进来同步实现。王保华认为欧亚学院是运用营销理论较为成功的民办高校的典范。^[28]在欧亚学院看来,评价高校发展质量的基本衡量特征就是声誉,教育机构本质上是一个“声望”组织,打造自己的品牌、提升自己的“声望”,是每一所院校都不可忽视的重要任务。早在2009年学校制定以“质量、经营和声望”为主题的发展战略规划时,特别区分了“质量”和“声望”的差异,“声望”战略主题的操作性指标定位于学生入学成绩与位次、毕业生的就业层次与薪资、学校的各种评比评奖及科研竞赛排名。学校专门成立了“品牌传播部”来推进学校的品牌管理,对外塑造声望品牌、对内传播价值观;在招生宣传工作中不断创新营销模式,依托分院专业品牌建设与智慧校园的数字信息技术,精准对接“目标客户群体”、搜寻与学校理念期望相契合的学生,生源质量稳居区域民办高校前茅;人才培养质量、管理体制改革的成效及社会服务水平稳健跃升,赢得学生、企业、同行及政府的高度认可。

3. 产教融合

产教融合不仅强调校企合作关系,更是将教育制度与产业制度进行融合的高等教育制度。^[29]应用型人才需要形成专业设置与产业需求对接,课程内容与职业标准对接,教学过程与生产实践对接。^[30]欧亚学院将应用型高校的产教融合贯穿培养全过程,把市场和社会需求也纳入办学导向。为落实应用型人才培养目标,学校立足于产学研一体化运营和二级学院自我造血的诉求,科学定位产教融合的本质追求、目标设计和行动路线。从专业设置和课程建设起,学校就与产业深度相联,基于目标就业岗位的胜任力模型定制各专业人才培养方案,将真实企业搬进二级分院内部作为实训场地;通过与企业共建联合实验室和联合研究中心,将企业真实项目转化为教学案例和科研成果;学校教师和企业员工角色互换,学校和企业自由“旋转”,确保专业教

师始终保持对行业的深度理解和参与,也吸引众多知名企业的员工加入学校,由此保障了优质双师型师资的来源。这种校企合作环境的创设本质上是为了反哺教学,这一点也从近年来学校稳中有进的高质量就业率和就业单位满意度中得到了佐证。

(三) 欧亚学院的复合式能力

复合式能力(Compositional Capability)是指组织协同整合内外部各类资源并将其转化为竞争优势的独特能力,这些资源或有形或无形,包括经济资源、社会资源、文化资源等。对企业组织而言,创造性的组合能力即是企业的核心竞争力,获取、部署、应用并撬动那些看似一般或普通并可流动(如购买)的能力和资源,也能够创造出极大的价值。^[31]资源是能力的基础,能力是企业竞争优势的来源。企业可以对不同来源、层次、结构和内容的资源进行选择、汲取、配置、激活和有机融合,使之具有较强的柔性、系统性和价值性,并对原有的资源体系进行重构,以形成新的核心资源体系。^[32]欧亚学院在25年的发展历程中,基于先进办学理念和经验积淀,创造性地探索出了高效整合内外部资源的动态能力,对其复合式的产品提供和竞争追赶提供了有力的支撑。

1. 文化建构能力

文化建构是指在文化自省和文化自觉的基础上凝聚、积淀文化并修塑架构、形成体系的过程。欧亚学院高度重视文化建设,将文化管理置于组织管理的先决高度。2007年学校在管理咨询公司的协助下梳理出一整套成熟适切的组织文化体系,自此确立了学校的使命、愿景和核心价值观,后将质量观、战略核心等融入到文化价值体系中;2018年举办者和领导层更是提出了“价值观办学”的独特办学思路。“价值观办学”的内涵即凭借对教育的独特理解来走自己的路,既不选规模扩张的商业化运作道路,也不选外部评价指标主导的传统院校模式,而是按照学校自身特有的教育理念和价值观来建设发展,力求回归对教育本质的追求,希望让学生按照其本来的样子生长。这种由内生发的强烈文化自觉使其锤炼出了较强的文化建构能力,将组织管理、高等教育管理等不断更新的外部知识供给同持续迭代的办学经验相统整,凝练出组织自有的文化基因和精神动力,自上而下浇灌滋养着学校师生自我实现的价值追求,激发出全员个体目标与组织总体战略目标

相协同的内驱力。在此基础上,欧亚学院也不断与区域社会和外部市场交融碰撞,吸引联结着价值匹配、目标一致的外部社会支持,进一步促进人才培养、产教融合、社会服务等功能的实现。

2. 组织革新能力

民办高校治理能力是治理主体运用制度管理学校事务进而实现治理目标的能力,治理能力的实现必须有制度的保障,所以制度能力是民办高校治理能力的本质特征。^[33]2011年欧亚学院承担了“国家教育体制改革试点项目”,包括“改革民办高校内部管理体制,完善法人治理结构,建立健全财务、会计和资产管理制度”三个部分,由此学校全面实施了以授权为基本特征的内部管理体制变革。欧亚学院凭借富有柔性的组织结构和用人机制持续推进组织变革,用交错纵横的内部治理网络把学校各类重大决策权力均衡地配置在垂直层级和横向部门中;学校总体战略目标层层分解转化为各机构部门和组织成员的绩效目标,最大限度地调动学校内部系统和教职员工的积极性。实施外源型、内生型战略的十余年来,学院循序渐进调整着组织演化革新的方向路径,在价值理念和战略目标的支撑之下,权力和资源流动的结构方向清晰简明,全校各层级、各部门、各条线的人力、财力、物质资源配称紧凑、充分涌流且循环增值。这种将企业化现代科学管理和传统高等教育管理相融合的组织变革,不仅是民办高校提升治理能力的“先锋性”尝试,也是对我国高等教育管理体制改革的“鲶鱼式”激发和挑战。

3. 模仿创新能力

通过模仿式创新等内生方式获得有机成长,是有选择地将行业领先企业先进的技术、设计、产品功能、服务方式、流程、系统等进行创造性地复合,^[34]取得超越对手的竞争优势。如果说文化建构和组织变革是欧亚学院基于内部资源的整合和使用,那么欧亚学院对外部资源的获取和内化则主要通过模仿创新的途径。学校借鉴国内外一流高校的办学经验,积极引进国际通行的先进管理方案,再改造为适合学校生源基础条件和办学定位的特色做法,诸多实践举措的先进性程度明显超越国内同类高校。在校园环境的建筑设计上,学校参考了哥伦比亚大学的环境布局和艺术风格;在教学管理体制的创新改革上,学校参考了中欧国际商学院的商科教育管理模

式;在学生管理工作领域,学校吸取牛津大学等高校的居学制、书院制的统筹形式,选择性地改化为社区制,打破学生专业壁垒,按群体个性特质管理学生日常生活;在通识教育领域,借鉴斯坦福大学和密涅瓦大学的通识教育课程体系,研发出欧亚学院特有的DNA课程,当模仿创新能力增长到一定程度,学校便尝试研发全新的管理方式。比如,自我“造血”的校企合作,并非仅仅为了满足形式上的产学研育人目标,而是通过教师服务企业来实现其应用型教学能力跃迁,同时提升科研能力、达到科研反哺教学;再比如职能部门在二级学院以派出机构的形式承担行政工作,收紧了职能条线的管理力度,也保障分院专注教育教学工作,这些做法和理念都体现了欧亚学院模仿创新的意识和开发创造的能力。

4. 欧亚学院复合式能力的构成基础

复合式能力并非与生俱来,而是组织在成长发展过程中可以逐步习得的。^[35]那么欧亚学院整合资源、转化优势的复合式能力究竟是如何产生的?根据学校成长发展的具体实际,本研究基于组织与制度理论视角,将其复合式能力的构成基础提炼为核心决策者、学习型组织和制度柔性三个要素。

(1) 核心决策者:教育理念、改革魄力

复合基础观理论认为领导力视野和企业家精神是组织提升复合式能力的重要因素。对于民办高校而言,其办学理念和发展方向重度依赖决策者偏好也即举办者的意志。举办者是民办高校的舵手、灵魂和最高决策者,在民办高校发展中具有举足轻重的作用。^[36]欧亚学院是其举办者的教育思想的实践载体,其教育图景设计基于对世界发达国家高校办学经验的借鉴吸收,在战略驱动、组织重塑、制度建设等科学管理要素的推动下实现自己的教育理念,着重体现在对价值文化、内部治理、设施环境等层面的宏观把控上,以强有力的改革魄力和激进式企业家精神推进各项战略的落地。“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”,如今欧亚学院的治理体系和文化环境都比较成熟,其领导力核心也由董事长个人迁移到较为成熟的管理团队和能够稳步落实组织价值观的治理结构(委员会制),保障其复合式能力的持续供给和复合式竞争的稳定输出。

(2)学习型组织:科学研究、外援牵引

学习型组织是以知识管理为核心手段、以识别和解决问题为思维方式的自组织。欧亚学院举办者曾接受过知名商学院的企业管理教育和国内一流高校的教育博士专业培养,学校也资助全体中高层管理团队完成工商管理硕士或教育博士专业培养,科学管理和教育研究的理念和意识较为均衡地渗透在整个管理队伍中。教育研究依托具体办学实践,学校发展需要科学研究的理论和方法来指导工作、回顾总结和前瞻预判,二者相辅相成、互为呼应。欧亚学院深谙此道,其教育科学研究探索道路也呈现出由外援牵引到内生自觉的过程:在战略转型初期邀请院校研究专家出任副院长、延请管理咨询团队为学校定制战略;2008年起成立战略办公室,根据市场预测模型对高等教育适龄人口数据进行分析研究,该研究结果开启了学校重大战略变革。十余年来该部门始终以科学研究的思维体系和技术范式来支撑学校的战略推演,如今战略办公室已成长为学校的教育研究院,组建专职教育管理研究团队为欧亚学院献智蓄力。

(3)制度柔性:弹性变革、灵活用才

管理学中的“柔性”与“刚性”相对,组织柔性(Organization flexibility)是组织整合内外部资源、调整组织战略以适应环境变化或塑造环境变化的能力;^[37]组织惯例(Organizational Routine)是指多个行动主体共同实施的相互依赖的、重复的、可识别的行动规则和行为模式。^[38]萨利(Sherer)等认为组织惯例与组织柔性之间存在正相关,组织惯例能够为组织带来更多的适应性进而提升组织效能,而组织中的战略柔性可以推动组织惯例的动态变化。^[39]在高等教育管理视域中,组织惯例包括学校得以运行的各种技术、工作方式和程序,包括管理哲学、校园文化、管理过程等。^[40]欧亚学院在结构设计、资源配置、文化管理等制度层面体现了较强的柔性,因此能够在重大战略举措的推进过程中克服组织刚性和惯性所带来的阻力,由此实现文化建构、组织变革、模仿创新等一系列复合式能力的锻造和提升。在治理结构层面,欧亚学院的组织设计和制度安排富有弹性,从而以组织绩效管理带动二级学院授权、以大部制改革实现精兵简政、以委员会制达成多元主体制衡。组织结构的扁平化、分散授权以及跨部门的协调或临时

组织,对于组织整合其企业家能力、管理模式、网络资源是十分有帮助的。^[41]在队伍建设层面,欧亚学院在战略转型前基本任用公办高校退休干部坐镇管理,战略转型启动后则全面大胆启用自主培养的年轻人,迅速填充学校的中高层领导岗位,管理生力军的锻造与学校重大战略转型同步推进,这一过程也实现了核心决策者和学习型组织作用的稳步发挥。

四、研究结论

本研究将适用于新兴市场中小企业的全新战略管理理论与民办高校建设的实际经验相结合,验证了该理论的解释性;同时对复合式能力生成机理和构成要素进行进一步的挖掘,跨越了企业管理和教育管理的视域边界,将企业管理思想引入高等教育管理,拓新了复合基础观在教育管理等领域的应用范畴和理论内涵。复合基础观所呈现的三层次复合式战略对于民办高校办出特色和水平提供了更为体系化的思维方式和方法武器,结合现实案例进行论证和反思,有利于发展高水平民办高校建设的理论。

根据复合基础观的基本观点,组织的复合式能力支撑复合式提供、驱动复合式竞争,组织通过复合式的竞争手段超越对手,为用户带来复合式提供,三者形成相互促进的战略闭环。基于民办高校的组织类型特征,本研究细化了复合基础观三个层次所包括的内容。具体而言,复合式提供包括教学服务和校园生活服务,复合式竞争包括战略驱动、品牌营销和产教融合,复合式能力突出表现为文化建构、组织变革和模仿创新,构成该系列复合能力的基础主要包括核心决策者、研究型组织和制度柔性等要素。欧亚学院的复合式成长模型如图2所示:

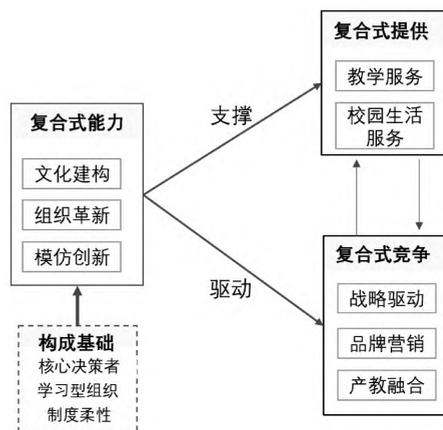


图2 欧亚学院的复合式成长模型

从上图来看,高水平民办高校的复合式成长模型具有如下特点:一是体现了“价值理念-制度构建-目标战略-变革举措”的行动逻辑,能够将比较鲜明的教育主张融入顶层设计,在领导力和组织能力的保障下切实落地于具体变革措施中,整体构建出自上而下的战略体系,再由各层级逐步形成学习研究意识和文化管理自觉,从而衍生出自下而上的战略协同。二是坚持现代科学管理的理念和流程,将企业化管理模式与高等教育管理传统有机融合,对高校管理体制变革领域做出探索性的实验。民办高校体制机制灵活,正是教育和市场两种规制相互借鉴融合的试验田和先行者;民办高校将现代科学管理的核心理念和先进方法引鉴到高等教育的办学实践中,包括但不限于战略驱动、组织重塑、制度建设等。三是体现了自觉自发学习变革的自组织特点,高水平民办高校的战略选择有着较强的个性化价值追求,依据自身对教育的理解和抱负来办学,力图回归教育的本质属性与自然样态,在符合国家高校办学规范的同时能够践行自己的育人理想。

五、对策建议

基于本案例研究,提出民办高校积聚优势、后发追赶、建设高水平大学的省思:一是加强内涵建设、提高办学质量。高水平民办大学建设成功与否,不取决于学生规模、专业分布和有否硕博学位授权,关键是靠学校自身的办学水平,核心是人才培养质量和办学声誉得到社会广泛认可。^[42]民办高校须高度重视办学质量,加强内涵建设,树立新发展理念,激发内生动力,摒弃外延扩张、特别是贪大求全,从发展现状和价值目标出发建构自身办学质量观,坚持高等教育公益属性、将所筹资金投放到人才培养

上来,稳扎稳打提高教育教学水平,在此基础上追求高水平高校的建设目标。

二是坚持学生为本、增进服务意识。“以学生为中心”是高校坚持马克思主义关于人的全面发展思想的理论自觉。“以学生为中心”的办学理念应该贯彻于教学改革全过程,覆盖至学生全面发展、学校管理服务的各项环节。民办高校必须始终秉持“以学生为中心”的育人理念,及时掌握学生诉求、提升学生在校体验、促进学生身心发展、满足个性化人才培养需求,确保人才培养质量稳中有进。

三是绘制战略蓝图、强力牵引发展。战略规划作为学校不同利益群体的集体智慧,须转化为共同愿景、落实到集体行动。^[43]高校战略管理必须要凝练“战略主题”,作为整个战略规划的灵魂,能起到凝心聚力的作用。^[44]民办高校应充分发挥体制机制优势,明确自己的顾客导向、竞争手段和能够将资源转化为优势的能力,将强有力的战略主题作为牵引,通过自觉能动的价值主张、系统全面的战略部署和上下协同的组织能力来实现高水平目标的稳步推进。

四是寻求创新突破、实现特色发展。民办高校要实现后发追赶,“跟随性发展”势必固化落后地位。^[45]民办高校要想摆脱后发固化的困境,既不宜唯国家政策要求是瞻,也不能亦步亦趋、处处跟随依附其他高水平大学,而是要凝练本土化办学理念和育人主张,适当把握好内部价值追求和外部评价导向之间的平衡,通过长期的摸索和积淀寻求特色化、个性化的发展路径,争取错峰发展、弯道超越,为“高水平”这一概念赋予更加丰富、崭新的内涵。

本文系中国民办教育协会2021年度重点课题“高水平民办大学建设研究”(CANZD21002)部分成果。王一涛系本文通讯作者。

(责任编辑 翁伟斌)

注释

①教育目标——以学生发展为中心;教育过程——以学生学习为中心;教育结果——以学习效果为中心。

参考文献

- [1]黄小灵.我国建设高水平民办高校面临的困境与实践路径探析[J].高等教育研究,2019,40(06):67-72.
- [2]徐绪卿.论我国高水平民办高校建设及其特征[J].浙江树人大学学报(人文社会科学版),2013,13(01):15-19.
- [3]别敦荣.建立开放办学体系 创办高水平民办高等学校[J].教育发展研究,2001,(03):30-33.
- [4]陈武元.中国民办高校如何走出办学水平不高的困境——经费来源结构的视角[J].教育研究,2011,32(07):43-46+94.
- [5]周海涛,张墨涵.高水平民办大学人才强校策略[J].国家教育行政学院学报,2017,(02):23-27.
- [6][美]克拉克·科尔.大学的功用[M].陈学飞等译.南昌:江西教育出版社,1993.65.

- [7][18][26]毛亚庆.论市场竞争下的大学发展战略[J].北京师范大学学报(社会科学版),2004,(2):31.
- [8]解德渤.大学战略规划的基本理论范式[J].国家教育行政学院学报,2016,(03):49-54.
- [9][16][23][31][34][35][41]陆亚东,孙金云.中国企业成长战略新视角:复合基础观的概念、内涵与方法[J].管理世界,2013,(10):106-117+141+187-188.
- [10]Eisenhardt K. M., Graebner M. E., 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.1, pp.25-32.
- [11][28]王保华.领先服务——西安欧亚学院案例研究[J].清华大学教育研究,2007,(05):76-83.
- [12][25]王保华.“变革式”自主创新型大学的范例——西安欧亚学院案例再研究[J].清华大学教育研究,2014,35(04):113-117+124.
- [13]胡建波.一个战略的演进、结果与反思——基于高校战略规划“行动反思模式”的案例研究[J].高等教育研究,2020,41(01):44-57.
- [14]Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. London:Sage Publications. 2013.
- [15]Patton, M. Q.. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*[M]. Sage Publications. 1987.
- [17][24]陆亚东,孙金云.复合基础观的动因及其对竞争优势的影响研究[J].管理世界,2014,(07):93-106+188.
- [19][20]赵炬明,徐海涛.一个战略的诞生——在中国应用院校研究方法的一个案例[J].高等工程教育研究,2008,(4):45-52.
- [21]胡建波.应用型高校“以学生为中心”范式转型的案例研究:西安欧亚学院的实践与思考[J].高等教育研究,2021,(11):57-68.
- [22]邬大光.大学与建筑[J].教育研究,2009,30(12):25-29.
- [27]沈忱.品牌管理视域下世界一流学科建设的行动策略——以江苏高校为例[J].江苏高教,2021,(06):58-62.
- [29]蔡敬民,夏琨,余国江.应用型高校的产教融合:内涵认知与机制创新[J].中国高校科技,2019,(04):4-7.
- [30]钱程,陈鹏,韩宝平.应用型高校产教融合的思维转换与模式建构[J].中国高校科技,2020,(07):74-77.
- [32]董保宝,葛宝山,王侃.资源整合过程、动态能力与竞争优势:机理与路径[J].管理世界,2011,(03):92-101.
- [33]石猛,侯琮.民办高校治理能力的特殊性与提升路径[J].复旦教育论坛,2021,19(03):75-80.
- [36]王一涛.我国民办高校创办者群体特征及其政策启示[J].高等教育研究,2014,35(10):56-62.
- [37]赵忠伟,李睿,朱冰洁.组织柔性对中小型高科技企业成长影响研究[J].科研管理,2019,40(07):247-256.
- [38]Bresman H., *Changing Routines: A Process Model of Vicarious Group Learning in Pharmaceutical R&D*[J]. *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.1, pp.35-61. 2013.
- [39] Spillane J P, Parise L M, Sherer J Z. *Organizational Routines as Coupling Mechanisms Policy, School Administration, and the Technical Core*[J]. *American educational research journal*, 2011,48(3):586-619.
- [40]赖德胜,武向荣.论大学的核心竞争力[J].教育研究,2002,(07):42-46.
- [42]钟秉林.科学谋划 励精图治 创建高水平民办大学——我国民办高等教育改革与发展探析(七)[J].中国高等教育,2012,(02):28-30.
- [43]王鹏.集体行动理论视角下中国大学战略规划有效性研究[M].北京:人民出版社,2014:4.
- [44]刘献君,陈志忠.论战略管理与大学发展[J].高等教育研究,2016,37(03):13-20.
- [45]贾永堂,余丽.新世纪以来我国顶级大学快速崛起现象分析——基于后发展视角的探讨[J].高等工程教育研究,2020,(05):101-109.

Research on the Growth Mechanism of High-level Private Universities from the Perspective of the Composition-based View: Based on the case study of Eurasian College

Hou Cong & Wang Yitao

(School of Education, Suzhou University, Suzhou 215000)

Abstract: The process and mechanism of private colleges and universities accumulating advantages, catching up later and growing into high-level private colleges and universities are worthy of in-depth exploration. The Composition-based View in the field of enterprise management reveals the “black box” between the organization’s acquisition of resources and the grasp of competitive advantages, which can provide a feasible action framework for the improvement and upgrading of private colleges and universities in our country. Taking the Eurasian College as a case study, it shows that high-quality teaching services and campus life services constitute its “compositional offering”, strategic driving, brand marketing and integration of production and education constitute its “compositional competition”, cultural construction, organizational change, etc. and imitation innovation constitute its “compositional capability”, which is affected by factors such as core decision makers, learning organizations, and institutional flexibility. In order to become a high-level private university, the vast number of private universities in our country must spare no effort to improve the quality of running schools, enhance the student-centered service awareness, draw a strategic blueprint for strong traction, and seek characteristic development and innovative breakthroughs.

Keywords: high-level private colleges and universities, growth mechanism, compound basic view