

# 战略与规划参考

[2020]第2期

校党委发展规划部、发展规划处编

2020年3月1日

---

## 编者按

本期《战略与规划参考》节选美国著名战略规划专家乔治·凯勒《大学战略与规划：美国高等教育管理革命》一书中第七章“学术战略的制定”全文，供大家学习参考。

## 《大学战略与规划：美国高等教育管理革命（节选）》（二）

乔治·凯勒著，别敦荣译

（供校领导、党委常委参阅）

# 学术战略的制定

除了阐述和推进总规划的实施外，再没有什么事情需要校长去做的了。几乎他做的所有其他事情都可以由其他的官员来完成，很多事情甚至可以由一个秘书来完成。

——塞缪尔·卡帕尼

没有什么比带头建立一种新的工作秩序那样更难于把握，实施起来更危险或更难以确定能否取得成功。

——尼卡尔·马基雅维利

警察：尊敬的女士，你是否意识到在这条单行道上驶错了方向？

女士：尊敬的长官，你有没有想到单行道的路标可能指错了方向呢？

——佚名

在为学院、学校或者大学制定学术战略之前，确保已经消除了各种误解和偏见是很重要的。有些人对高等教育规划深恶痛绝。很多人认为，战略规划是西点军校的将军及跨国公司总裁的一种保留权，是一种限制和混淆领导的正确的判断、坚定的愿景和丰富的经验的活动。因此，首先弄清楚战略规划不是什么是很重要的。

### 1. 它不是制定一幅蓝图

战略规划不是制定一份厚厚的、详尽的文件，每个人都应当遵守，却让学校的关键人物们只在大脑中面向未来进行创造性思考和采取战略行动。战略规划以一个中心战略为主旨，包括了一系列连续的改变条件的调整活动。战略规划也可能非常简单，就像当年乔治·马歇尔将军先击溃德国纳粹、再打败日本的核心战略一样。它往往表现为写在纸上的几个概念，或者是打印在几页稿纸上。

### 2. 它不是一套陈词滥调

通常，高等学校的目标是教育年轻人，训练有批判思维的人，或者是教学、科研与服务。这就如同说你信奉自由或者拥有信仰。战略规划意味着制定简洁明了的工作目标。<sup>[1]</sup>它是明确具体的，不是模糊两可和索然乏味的。

### 3. 它不是校长或董事会董事的个人愿景

战略是以对学校所服务的市场和可能的外部条件的统计分析为依据的。外部条件包括经济活力、人口变化、政治领导人和州高等教育理事会官员的喜好。此外，还要考虑学校的传统、学术优势和财政实力。当然，学术战略也必须包括对校长的愿景的考虑，有时甚至要高

度重视，但是永远不能排除对其他现实因素的考虑。

#### **4. 它不是各部门计划的汇集和汇编**

这种自下而上的规划方式在 20 世纪 60 年代十分流行，而且直到现在，在有些地方仍在采用。但战略规划则着眼于整个学校和学校的长远发展与卓越目标，不是为了满足与学校整体需求无关的、内部一些部门自身的愿望。大学不仅仅是各个组成部分的简单集合，战略规划也不仅仅是各部门的需求和抱负的一览表。

#### **5. 战略规划的制定不是由规划人员完成的**

一位规划官员曾写道：“首先我们问谁领导规划的制定工作。如果是一位规划人员的话……我们会陷入困境。”<sup>[2]</sup>在战略规划中，规划人员并不作规划。规划人员所做的工作只是通过搜集来自外部人员的、关于竞争对手的优秀研究报告，邀请其他战略家、学者或顾问对学校的访问考察，鼓励和帮助组织的成员利用统计、预测、办学状况数据，制定规划。大学规划人员的两大职责一是安排规划的进程，二是提供关键信息，从而帮助核心管理人员在掌握相关信息，关注现实和可能的情况的基础上，作出决策。这些核心管理人员包括校长、教务长、董事会主席、财务副校长、院长以及各系主任，正是他们应当对学校的战略及其实施策略作出决策。除非主要负责人赞成，或者至少他们觉得不能忽视或者不反对战略，否则，规划是不可能得到实施的。

#### **6. 它不是一些重要无形物的替代品**

在制定规划的过程中，要进行数据分析，要使用计算机处理，要

预测财务状况，也还可能运用模型推演，但所有这些都是为了作出更准确的判断、分析和决策，不是要用它们来代替判断、分析和决策。它们有助于将事实与管理者的感觉结合起来，为管理者带来更多直观的富于启迪的情况。量化方法的运用主要是为了丰富定性认识，而不是替代它。学术战略的本质就是决策。计算机不能作决策，惟有人才能做到。

### 7. 它不是迁就市场条件和趋势的产物

制定战略不是要学校为了招收更多的学生或迎合潮流而放弃自己的全部立场。但它确实需要你重视可能的高等教育市场、信息传播的新方式以及深刻影响学校及其目标的发展条件。在艺术低靡时，朱利尔德学院(Juilliard)并没有砍掉音乐教育，在1965~1975年世俗主义盛行期间，伊利诺斯州的维特学院(Wheaton College)并没有把基督教福音传道弃之一旁。如果你打算做一次野外旅行，明智的做法是备好地图和必要的装备和衣物，野外旅行并不意味着必须在野外像原始人或原始动物一样地生活。

### 8. 战略规划不是一种年度性的行为

它是一种持续不断的活动，而不是分散的与课堂、预算、实验室和图书馆无关的活动。在战略规划的制定阶段以及出现特殊的威胁时，有必要召开特别会议。但规划本身是完整的而不是偶然的。

### 9. 它不是一种消除风险的方法

从某种意义上讲，战略规划不但不会消除风险，相反还会增加所面临的风险。它鼓励创造精神，助长新的探险。在面对危险时，它鼓

励大胆抓住机遇和不断进取。在这个过程中，它常常带来一定的混乱。但是，先知经济学家约瑟夫·熊彼得注意到，在这个科技快速进步和国际化迅速发展的新时代，竞争越来越少地表现在价格、规模或质量的细微差别上，而越来越多地表现在“新的产品、新的技术、新的供给渠道以及新型的组织——竞争……所产生的冲击不在边际收益和现有公司的产出上，而在它们的基础与生存问题上”。<sup>[3]</sup>明确的战略有助于大学承担更多已经预知的风险、更多目的明确的风险，并有助于提高学校的长远生存能力和办学质量。

## 10. 战略规划不是一种占卜或蒙骗未来的尝试

当然，未来是不可预测的，但它也不是一种漫无目的的散步。它存在着可能性，存在内在的动力，具有民族特点，甚至还有一些近期的确定性。战略规划就是通过展望未来的可能性并把学校的总体战略与决策联系起来，努力使当年的决策更明智。它不是未来的幻影。它是一系列现在就要实施的决策，这些决策以那些最重要的、不可预测但并非无边无际的未来为依据，旨在使未来的发展更稳妥。

既然这些都不是战略规划，那么，它到底是什么呢？要对这个问题给出一个明确的答案，其难度不亚于回答什么是教学或者什么是管理这样的问题。它们都不是一两句话能说得清楚的。

不过，战略规划不同于系统分析、渐进论、管理科学、长期规划以及凭经验办事，其不同之处主要表现在六大特征上。

1. 学术战略决策意味着大学、学校或学院及其领导者是积极而不是消极地对待他们的历史地位

战略性就是要采取积极有力的措施战胜敌人，如同亚历山大一世的伟大壮举，马基雅维利的王子(Machiavelli's Prince)被要求去做的以及乔治·巴顿将军(1885-1945，美国陆军上将。——译者注)所做的。对学校而言，“敌人”就是生活的兴衰成败，就是知识追求或教育需求的急速变化，就是来自电视、家用电脑或当地有革新精神的竞争对手的挑战。这就需要有一个信念，即你能在一定程度上决定自己的命运，如同外部势力在一定程度上也决定你一样。

大学极易受到外部势力的影响。它们往往抱怨吝啬的立法机关，那些不再送其子女到它们学校来念书的家长，学校附近城市的衰落，酷爱运动的校友，联邦政府的资助政策，公司资助的匮乏，新潮的技术以及社会上庸俗主义、追名逐利、享乐主义的蔓延，等等。屈从于外部势力的影响和无休止地抱怨都是没有道理的，除了那个所谓的“信念”之外，即如果高等学校不受控制，在混乱中渐进，保持孤傲隔绝但口头上还是坚持要求对其学者给与公共的和私人的资助，那么，它会做得更好。然而，几乎所有最好的大学和学院都是因为有了有力的战略领导才成为了杰出的学校的。例如，安德鲁·怀特、丹尼尔·科特·吉尔曼和威廉·哈珀分别在康奈尔大学、约翰斯·霍普金斯大学和芝加哥大学开拓性地设计了新的学术殿堂。查尔斯·埃利奥特和尼古拉斯·默里·巴特勒生拉硬拽地把两所古典的地方性学院——哈佛大学和哥伦比亚大学转变成了现代科学、社会科学和研究的天地，吸引了全国和外国的莘莘学子。弗兰克·安德鲁特把一所小小的教友派的学院转变成了影响巨大的斯沃斯莫尔学院(Swarthmore)。约翰·汉

纳把一所农学院转变成了一所重点大学，而且由于其投机性的全国范围招生政策，学校一度在全国优秀大学排行榜上成了密歇根州规模第二的大学。赫尔曼·威尔斯则把印第安纳大学转变成了一所接近一流水平的大学。

战略性思考就是认真地审视当时的状况以及学校在其中所处的位置，并通过一个规划过程，积极地应对现实的变化，克服它，驾驭它，或者抓住其潜在的契机。面对现实状况，大学必须有一个发展战略，并且据此制定一套“战斗”计划，以使学校变得更强大、更优异。要改革学校工作规范，改善生态环境，应当了解现实状况，然后设计一个能够生存于其中又能超越它的工作方案。有了学术战略，学院或大学就能摒弃那种被动的接受施舍的乞丐模式，形成积极主动的游侠骑士模式。

一项研究提出，组织中的战略行动者分为三类。<sup>[4]</sup>

第一类称为“防御者”。这些领导者为了稳定、质量、秩序和持续发展而战。他们采取积极的防御性举措以抵御威胁，但是他们难以适应变化。他们的工作往往是有效的、防范性的，他们的注意力很大一部分集中在经营一家卓越的公司或大学上。

第二类称为“分析者”。这些管理者及其组织渴望能够适应变化，但同时也很谨慎。他们让别人先行一步，自己则在一旁观望，一旦改革成功，就快速跟进。他们一直在分析周围环境、竞争情况、财务状况和下一步的举措。由于过于谨慎，他们可能在竞争中败北，像天美时公司(Timex)，曾经是世界上最大的成表制造商，就是被美国半导体

公司和日本公司在数码表中用电晶体代替真空管的技术革命所击败的。

[5]

第三类是“探索者”。他们积极寻找和开拓新的服务和市场，他们通常有一个庞大的研发机构、敏锐的管理和理财智慧。这些领导者倾向于将自己的组织建设成为美国国际电话电信公司 (ITT) 一样的多元化的组织或者像安迪奥奇学院一样精干的组织，但却在各主要城市设有众多的分校，或者像梅瑞尔·林奇公司 (Merrill Lynch，世界一流的财政管理与咨询公司。——译者注) 一样非常成功的组织。

在战略行动者的类型研究中，还有第四类管理者，他们数量众多，覆盖面广，被称为“反应者”。他们实际上不是战略行动者。这些领导者及其组织总是处于应急、灭火、防范以及在不确定中变革。这类领导者及其组织常常对外部压力反应很快，但并不是一贯的，且常常意识不到自己的实际状况和市场形势，缺乏明确的发展方向。

战略思维能使人成为积极的防御者、分析者、探索者，而不是被动的反应者。这意味着高等教育有必要高度重视强有力的管理和英明的战略的作用。麦吉尔大学 (McGill) 的亨利·明茨伯格说道：“管理者的效率深受其对自己工作的洞察力的影响。”<sup>[6]</sup>学校的效率也是这样。

**2. 战略规划是外向性的，其着眼点在于使学校与不断变化的外部环境协调一致**

这是战略规划对组织决策的惟一的最重要的贡献。几十年来，大多数大学和学院是内向性的，目标的制定主要基于自身的宗教义务、

传统、教师的愿望以及发展抱负等，却忽视了外部世界的影响。大学一览的语言依然反映着大学的这种自我陶醉情绪和不重视市场条件和外部力量的情况，如“鸠夫学院 (Jove) 自成立以来就致力于……”“你将成为我们杰出传统的一部分……”“布埃纳州立大学 (Buena State) 独特的使命从未动摇过。”

但是，现在大多数高等学校 3/4 的变化可能是由外界因素引发的。这些因素包括州高等教育理事会的指示、经济不景气、移民模式、汽油供给的变化、唱片和磁带的广泛应用、州长更替带来的政治变化、联邦政府颁布的新法律、对一个重要的肯定行动法案的意义深远的法庭裁决以及职业市场的变化等等。比较敏锐的高等学校已经认识到了这一点，迅速采取了措施，改善数据的收集，并监控学校大门之外的社会变革情况。用大卫·瑞斯曼 1950 年所做的变化中的国民性格的社会学研究《孤独的群体》所使用的标志来看，它们正在向其他向度转变。大学正从一个对其存在所持的固执己见模式转变为一个不断适应强大且不断变化的社会环境的生态模式。

学术战略宣称对时尚或一时的外部条件应当既不放任又不顺从。而且，大学自身的发展方向和目标应当根据新的国家形势和新的外部因素以及青年、真理和知识的永恒需要来确定。而且由于外部环境处于不断变化中，所以，战略规划必须是连续的、普遍的和本地化的，而不是一幅蓝图，也不是规划办公室人员的工作，更不是某个山野安全地带的一次性试验。

F. 斯科特·菲茨杰拉德在 1936 年写道：“一流的智力测验是同时

在心里持有两种相反的观点且还能使其发挥作用的能力。”<sup>[7]</sup>在高等学校自身的期望与当时实际的外部力量并非真正“对立”的情况下，为大学、学院或学校制定战略规划的人，应当同时在心里考虑事实和意向——内部抱负和外部条件两大不同要素，并要求采取行动，促进学校的发展。

3. 在高等教育受制于经济市场条件和日益激烈的竞争的情况下，制定学术战略是富有竞争性的

对于学术战略思维而言，这是新近才认识到的，也是最薄弱的方面。在未来的财政形势依然严峻，又有那么多的学院和大学在那里竞争数量不断减少的学生的情况下，这是非常重要的。当然，军事战略也是有竞争性的，要与明确的敌人或者潜在的敌人，或者敌对的邻国进行竞争。<sup>[8]</sup>美国商业公司总是在考虑竞争问题。多数民主党的政治家经常要考虑竞争策略和短期战略。

然而，令人费解的是，迄今为止，大学和学院依然极少考虑竞争问题，除了一些明显的地方以外。例如，私立或独立大学与公立或州立大学之间存在竞争；老牌的州立大学可能反对另一所二流的受州政府资助的新大学的崛起；哈佛大学和耶鲁大学总是相互嘲弄。但是，大学对高等教育市场或自己的市场份额还没有形成深刻的认识。例如，州立学院和州立大学几乎完全没有认识到自己所在地区的社区学院数量的明显增加是一种新的市场因素。

令人不可思议的是，如果说有什么能将美国高等教育与所有其他国家的高等教育区别开来的话，那就是美国高等学校的庞大数量和

多样性。早在 1870 年，美国就已经有了比整个欧洲更多的授予学士学位的学校、法学院和医学院。<sup>[9]</sup>10 年后，哥伦比亚大学的弗雷德里克·巴纳德校长感到困惑不解，为什么拥有 2300 万人口的英格兰只有 4 所授予学位的高等学校，而人口只有 300 万的俄亥俄州却有 37 所大学和学院。<sup>[10]</sup>1909 年马克斯·韦伯访美后注意到：“与德国大学相比，美国大学的结构及其他许多方面在更大程度上受到学校之间相互竞争的影响。”<sup>[11]</sup>然而，不知什么原因，美国大学之间曾经存在的竞争弱化了，当然也就没有战略性考虑了。

直到最近几年，3100 所美国大学、学院、学校以及研讨班、研究所才开始形成了战略性的竞争，原因是自美国内战以来高等教育市场持续扩张，没有经历过中断，即使是 20 世纪 30 年代经济大萧条时期也是如此。资源充足孕育了宽容大度，学校之间也就没有了竞争和对抗。现在，高等教育面临着资源稀缺的困难，大学倒闭的数目与日俱增。1960~1969 年间，95 所大学被迫关闭；1970~1979 年间，又有 135 所大学倒闭了。<sup>[12]</sup>

因此，顺理成章的是，比较优势突然成为了高等教育的一个新的利益攸关的因素。你拥有什么作为你竞争对手的其他学院或大学所不具备的长处和优势？1981 年 10 月卡内基梅隆大学校长理查德·赛特对参加美国教育理事会的研讨会的学者们作出的解释是：

“规划单位必须明确学校的比较优势是什么。比较优势意味着与其他与之竞争的学系、学院或大学进行比较。我们必须面对这样一个事实，即大学和学院处于一个竞争的市场中。”

比较优势也许源于其地理位置。它可能是学校基于多年发展而形成的特别优势，或者是学校的某一个特定的享有盛誉的人或团体，也可能基于组织的历史传统。

这就是说学校有一些要素，能以之为基础创造组织的特征，这些特征如果不是独一无二的话，也应当是特殊的，只有少数学校才能具有。战略规划的目的就是使学校处于一种独特的地位。”

大学和学院更密切地关注日益萎缩的传统学生市场和新的成人学生市场，也是符合逻辑的。最近成百上千所大学和学院开始着手研究市场，建立市场策划委员会，并根据学生与市场需要，用更活泼的文体重新撰写宣传小册子。市场策划与竞争战略密切相关。在一本关于“如何定位”的小册子中，两位市场策划人员强调，吹捧你的大学是如何独一无二、关心学生、高质量以及完美无缺等老套，越来越少有人问津了。他们建议，“要找到比较优势，而不是最好的”。他们劝诫大学不要继续鼓吹自己的学校是如何出色。（多数高等教育公共关系工作都充满了无耻的自负和夸张。）相反，大学应该弄清自己在高等教育市场及人们心目中的位置，然后以此为基础去改善和提升它。面对日益复杂的竞争形势，比较市场战略或者如人们所称的“定位战略”，越来越受到人们的重视。<sup>[13]</sup>

迈克斯·西埃夫也称为普瑞特的西埃夫男爵(Baron Sieff)，是迈克尔·马克斯的孙子。迈克尔是一个波兰商人，创建了英国最好的和最成功的连锁店——马克斯·斯宾瑟(Marks and Spencer)。最近，

西埃夫接受了一位美国记者的提问，透露了其公司采用竞争分析和比较优势战略的情况。

问：当西尔斯-罗布克公司(Sears [Roebuck])在全美成百上千的连锁店非常成功地销售保险时，为什么……马克斯·斯宾瑟没有跟进呢？

答：当然，我们在研究西尔斯的运作，就像他们研究我们一样。我们认真考虑过上马类似的保险业务，毫无疑问，我们是很有实力的，也会获得丰厚的利润。但是，研究表明，我们不可能超越现在英国做得最好的保险公司。因此，我们认为，从长远看，如果我们能够向我们的顾客提供比其他公司更好的服务，那么，公司的利益才能得到最好的保证。<sup>[14]</sup>

#### 4. 战略规划重在决策，并非文本上的规划、分析、预测和目标之类

战略规划是一种行动导向规划。它经常要问的问题包括：我们要做什么？我们如何作决策？我们应当把重点和精力放在什么地方？它特别强调资源配置，经常要问我们现在应当如何决定经费、人力、建筑和设备的使用问题。因此，这就使得查尔斯·希契研究发明的计划、执行和预算系统重新派上了用场，因为 PPBS 与战略、大学教育计划、运行和资本预算有着密切的联系。战略规划依赖它信奉什么，而信奉什么又源于促进学校发展的学术战略。战略规划要求人们坚决果断地采取行动，贯彻他们所制定的战略。

不管是系统分析、传统的长期规划、管理科学还是渐进论，都不是决策导向的。理性分析规划旨在追求正确的方法、合适的概念、真实而丰富的数据分析。但是，实施理性规划的决策或者说是否按照理性规划行动却是由更政治化的决策者所决定的。渐进论追求合理的妥协，通过讨价还价尽可能地消除对立。它希望解决矛盾，减少分歧，寻求即时的和谐而非长期的卓越。它不作有意识的决策，有时也不作不受欢迎的决策，它的决策谋求长期健康发展，把质量提高到一个新水平或者是繁荣昌盛。渐进论更赞成“达成”某种目的，因而往往回避艰难的选择。战略规划更像外科手术，经过仔细分析和讨论之后，根据经验和预测，战略决策者决定剪、切、移植、培植或者注入新鲜血液和维他命来增强病人的生命力。对战略决策者而言，决策是关键。

**5. 战略决策是理性的、经济的分析, 政治手段和心理影响的交互作用过程。因此, 它是参与式的, 对矛盾冲突具有很强的包容性**

正如最优秀的学者在描述某种情况时，往往要将事实、访谈、历史经验、比较分析、洞察、大胆假设等糅合在一起一样，大学战略也综合考虑运用计算机建模、好的和不好的事实、研究、各类人员讨论会、市场和竞争分析、各种智谋、判断以及学校未来发展道路的大胆确定等。

战略行动认识到，人的本性是智力、权谋以及恐惧、嫉妒、愤怒、同情、贪婪等情感和关于目的与意义的意愿等的混合体。因此，它要集合最适切的信息和预测，努力克服政治嫉妒、惰性和阴谋，构筑健康的心理意识与防线。无可争辩的是，它是理性与艺术、经济状况与

政治谋略的有机结合。但要做到这些并且有效地利用突如其来的退休或死亡、预算危急或竞争对手领导的重大失策或质量的骤降等情况，抓住有利时机是关键。<sup>[15]</sup>

基于政治和心理的重要性，所以，尽管战略的制定不是完全开放的，但必须是参与式的。一些大学尝试过雅典式论坛的方法，结果是灾难性的。但是，承担了管理职责的多数管理人员应当参与到战略的讨论和制定中来。战略的制定不是随心所欲的，要按决策议程办事，还要面对持续不断的决策压力。现实背景资料、环境报告、预测和财政形势等都有助于促使人们把自己的切身利益、观点、感情上的喜好等放到一边，而转变到从更大范围的历史、经济和教育的现实与学校的目的来考虑问题。管理者要引导讨论，且必须一直敦促形成对整个学校有益的决策。但是，当战略的列车驶离车站时，从政治上讲，多数主要人员都应当登上列车。参与是必要的，但不必追求完全一致，完全一致的情况是极少见的。应当允许存在分歧，但不允许蓄意破坏。然而，校长是最终的裁决者，是战略的最终制定者。如果他的下属或助手内部是分裂的或者存在严重分歧，他就不能采取行动。这时候，他就可能需要像哈佛大学的埃利奥特校长对待教授会议一样，静观其变，待情况恶化后再提请教授会议审议。但是，如果已经取得了大体一致的意见，大学领导者就应该采取行动，不可丧失时机。对改革都抱热心之情的情况至今未听说过。多数院长和副校长总是希望校长和董事会无论如何要在战略制定和实施中考虑他们的修改意见。

董事会应当参与战略制定吗？这取决于董事会的工作准则。我参

观的几所大学中，有一两个董事参加了关键的战略讨论会。显然，管理董事会对学校重大政策制定有自己的作用。但是，由于董事会成员自己往往就是繁忙的管理者，对学校事务常常更喜欢作“同意——不同意”之类的快速决断，而让学校管理者去处理那些需要慢慢地、仔细地思考的问题。达特茅斯学院的大卫·麦克劳林院长介绍说，每年8月下旬他都要与他的高级管理人员以及董事会全体成员一起召开一个讨论会，在一个宁静的地方，撇开那些日常琐事，探讨诸如长期需求、战略、外部挑战与机遇以及重大变革等问题。麦克劳林院长说，虽然不作出任何决策，但是董事的想法和喜好在会上都谈出来了，这样在大学战略制定中就能够得到体现。这似乎是一条有效的途径，它有助于在战略制定中向董事通报有关情况，使他们参与到其中来，同时也使大学校长多了一个做学校那些反对者和持异议者的工作的筹码，除非董事们自己就是反对者和持异议者。

为了鼓励人们参与到战略制定中来，学校领导者应当特别能够容忍争执和冲突。学校主要人员最深沉的感情和最狂热的想法都应当允许表达出来。如果明确地把重点放在客观事实、重要的利益、思想观念、真实的疑惑和富有想像力的创新上，而不是放在人物评议上，那么，人们会逐步意识到在这里最重要的是学校的战略和利益，而不是人们个人的声誉。梅尔维尔·道尔顿在他充满智慧的《管理者》一书中写道：“冲突是典型的。……我们常常因繁忙而掩盖了冲突，但当我们必须同时解决它又假定它并不存在时，我们往往会为之而感到震惊。”正如道尔顿所说：“永恒的和谐在生活中是根本不存在的”，

“冲突与合作常常同时存在于所有的发展进步中，尤其在民主国家更是如此”。<sup>[16]</sup> 研究组织变革的其他许多专家对此表示赞同。例如，克里斯·阿吉里斯提出，大学管理者必须就自己的“主张征询其他人，让人们进行对比，改变自己的看法，以便能够获得决策所需要的最完整、有效的信息，保证有关人员能够从内心里参与进来”。<sup>[17]</sup> 对阿吉里斯来讲，“实施威胁到现状的教育改革，其成功的可能性总是很小的和令人沮丧的”，但是，如果，为了改变大学战略，校长认识到应该改变主要参与者的态度，那么成功的几率就会增加。<sup>[18]</sup>

在这方面，托马斯·库恩的《科学革命的结构》一书能够给人以启迪。作者在书中描述了改变一种科学观点或范式是多么的困难，多少科学革命的成功都是伴随着激烈的争论、国际性的诟病和老朋友关系的破裂。<sup>[19]</sup> 要进入战略大厦，必须迈过论争和心理宣泄的门槛。

## 6. 战略规划所奉行的是组织的命运高于一切

在《三千希望：未来 20 年的高等教育》一书中，克拉克·科尔和他的同事发现了一个令人瞩目的事实：

“1530 年路德教创立之时，西方世界存在的 66 个组织至今仍以可辨认的形式存在着。它们是天主教、路德教、冰岛国会、人岛 (the Isle of Man, 位于爱尔兰海，现属英国管辖。——译者注) 以及 62 所大学。大学在历史上以其历史的承继性而著名。……而且，与当时的其他社会机构相比，它的变化也较小。”<sup>[20]</sup>

西欧的大学有着非凡的维持生存的能力。美国许多古老的学院也

依然生气勃勃，运转良好。无疑，大学和学院在西方赢得了一种特殊的地位，它是一种如同教会和国会一样不可缺少、值得保卫和为之奋斗的机构。那些古老的组织所发生的变化很多很大，但是学术组织却依然以可辨认的形式存续下来了。英国伟大的美国问题评论家詹姆斯·布莱斯(James Bryce)曾经指出：“大学应该反映时代精神而不是屈从于它。”虽然并非总是非常敏锐，但高等教育机构正是这样做的。大学的承续性是西方文化中一个值得高度重视的事实。

有鉴于此，如果想使抽象的东西像商业公司、宗教组织、民族国家或者一所大学等那样永远存在下去的话，也是罕有的。许多伟大的领导者，如列宁、查尔斯·戴高乐、毛泽东等，都不担心继承者。大公司往往免不了被拍卖、倒闭或四分五裂。1909年美国最大的商业企业有：苏必利尔湖公司(Lake Superior Corporation)，中心皮革公司(Central Leather)，美国书写用纸公司(American Writing Paper)，鲍德温机车公司(Baldwin Locomotive Works)，联合黄铜公司(United Copper)，卡柳梅特·赫克拉公司(Calumet and Hecla)。<sup>[21]</sup>让一所学院或大学世世代代永葆生机活力需要一种特殊的精神。虽然威尼斯共和国早已不存在了，但是博洛尼亚大学(Bologna)仍然存在。虽然法国国王消失了，但是巴黎大学仍在继续办学。

战略规划把维持大学或学院的长期生存能力和追求卓越放在第一位。它关注传统、教师的薪水、希腊语教学计划、农业和天体物理学等，但是，它更关注学校的生存。只有学校存在，才有希腊语、农业、

天体物理学的学者开展教学和研究的天地。学者们不可能像医师和建筑师那样独立开业，他们需要一种行会(universitas)。在中世纪，universitas 和 societas 两词的意思是指一群人协调一致地行动；两个词都用来表示中世纪的行业协会。<sup>[22]</sup>教授也需要组成这样一种行会。

毫无疑问，有些大学和学院的质量勉强合格，有的根本就不应当开办，有的已经丧失了自身的特色以及继续存在的理由。并不是现存的每一所高等学校都将或者应该在 20 世纪 80 年代或者在 21 世纪继续存在下去。可能会让一些人吃惊的是，根据 1981 年全美大学和学院事务官员协会的研究，美国 3100 所大学和学院中，只有不到 50 所学校的捐赠达到 1 亿美元以上，捐款达到 1000 万美元以上的大学和学院不到 200 所。因此，在美国，9/10 的高校在财政上朝不保夕，处于危险的边缘和长期的紧缩开支状态。

然而，历史悠久的名校却值得继续存在下去。国家需要多种多样的高等教育机构来维持多元化和选择的自由。战略规划力图关注各类学校的长期生存能力。

当你作好了开始制定战略的各种实际准备时，你还需要一个概念框架，帮助你为学校构建一个学术战略规划。这是战略决策中更理性的、更具解析性的内容；它需要与政治方面的和心理行为方面的因素一起运用。不过，从某些方面来讲，概念框架是清晰地制定战略的关键。

由于战略规划的基本目标是达尔文式的，也就是它把组织的未来发展方向与环境的现实力量运动结合起来了，所以，战略分析的两个

关键领域是组织自身与外部环境。你既要考虑组织自身内部的情况，又要考虑外部环境的情况。在内外部研究中，各有三个要素，如下图所示。



实际上，你应仔细研究组织的内部传统、价值观和精神状态，教学计划、教师、地理位置、办学规模和财务状况的优势与劣势以及校长、教务长、董事、学院院长和系主任的素质与抱负。就是说，应当对组织本身及其价值观和领导状况有深入的了解。应当像第一次到学校的时候那样去认识学校。

同样重要的是，你还应当仔细考察学校的外部环境。电子工业、高中学生人口、能源开支、联邦政策以及全国和本地经济的发展变化趋势如何？这些因素将怎样影响学校办学？它们能为学校带来什么新的发展机遇？学术研究和学问的前沿问题可能是什么？竞争对手是谁以及他们是怎样对学术发展前沿以及他们所面临的挑战和机遇作出反应的？你在高等教育市场中现在占有什么样的份额？市场的各方面是如何影响学校办学的，其优势和劣势是什么？教学计划中要求增加的部分和要求削减的部分各是什么？

简言之，你应当了解你的大学或学院能做什么或不能做什么以及想做什么；然后需要弄清楚可能做什么和应该做什么；最后，决定将要做什么。你的学术战略，至少其中比较理性的部分，应该从所考察的这些复杂的内外部因素中提炼出来。

下面，对这六大要素分别进行更深入的分析。

### 1. 传统、价值观和抱负

每所大学、学院或学校自身都有一些无形的传统、价值观和愿望。有时则是一些非常统一的价值观。例如，学院如贝利亚学院 (Berea)、里德学院 (Reed)、艾格尼斯·斯科特学院 (Agnes Scott) 和圣约翰学院 (St. John's) 等，大学如麻省理工学院、贝勒大学 (Baylor)、哈佛大学和衣阿华州立大学等，都是如此。一些学校有所谓的“学校传说”，即“学校神话”，它在学校占据了主流地位。<sup>[23]</sup>其他学校可能存在各种不同的观念，例如，教师与学生之间，老校董和校友与新校董和现任教授之间或者教师与行政人员之间存在不同的观念。另外，也许在学校 10 年内应该发展成什么样的问题上，也会存在各种分歧。对这些定性的因素应当充分了解，仔细研究。

战略规划可能要改变大学的传统与价值观或者调整其导向，也许还会改变大学的抱负。但是如果学校战略不重视这些有力的无形因素，那么，它是永远不可能生效的。价值观好比潮汐，看不见但强有力。也正因为如此，所以，得克萨斯大学不能变成一所重视艺术和人文教育的小学院，卡勒顿学院 (Carleton) 不能转向职业培训，米尔萨普斯学院 (Millsaps) 不能把自己变成一所女子科技学院。学校的传统、价

价值观和抱负也许不再与当前现实情况同步，也许难以在可能的环境中保持超前。学术战略也许要修改，学校的价值观可能要更新。但是，在这样做的时候，应当广为人知，应当采取温和的方式，应当做得很艺术。尽管学校的某些传统和追求就像旧衣服一样，显而易见，已不合身，但学校的战略只有在与这些传统和追求大体上保持一致或者对其在某些方面予以拓展延伸时，才能得到较好的实施。<sup>[24]</sup>

## 2. 学术和财政方面的优势与劣势

你的学校像卡内基梅隆大学、麻省理工学院和伊利诺斯大学一样，在计算机科学方面取得了成就吗？它像欧柏林大学(Oberlin)、亚特兰大大学和印第安纳大学一样长于音乐吗？它是否像莱斯大学(Rice)、史密斯学院(Smith College)、特拉华州立大学或者佐治亚州的贝里学院(Berry)一样有超乎寻常的丰厚的捐赠呢？你的学校有哪些缺点？

你应当仔细考查学校所处的地理位置、学生奖学金资助、周围环境、学费水平、校园设施、规模大小、校友忠诚度、工资水平以及学生成绩等正反两方面的情况。最为重要的是，你必须评估学校教师和教育计划的优势与劣势。有很多指标可以用来评价教师，在过去 20 年教师评价已成为一种普遍的活动。<sup>[25]</sup>近年来，随着高等教育规模不得不缩小，随着一些大学开始重视它们的比较优势，随着更多的学校已经意识到它们需要减负才能前进，教学计划评价的重要性与日俱增。正如一份战略规划研究所指出的：“在财政紧缩时期要提高质量，大学应当接受替代性原则。也就是说，为了进军 20 世纪 90 年代的学术发展领域，必须调整或裁减 50 年代的一些教育计划。”<sup>[26]</sup>

为了简便起见，一些大学采用了时下著名的波士顿咨询集团公司设计的方格图考察学校的教学计划。这种方格图主要用于公司作快速而粗略的投资组合分析。它把公司所有的产品分为四类：第一类是“星星类”，这类产品有着良好的发展前景和市场份额；第二类是“奶牛类”（财富牛），这类产品目前有好的市场份额但是发展潜力不大；第三类是“问题类”，这类产品有好的发展前景但是目前所占的市场份额不大；第四类是“狗类”，这类产品的发展前景和市场份额都不理想。毫无疑问，“星星类”产品应该继续大力发展，而“狗类”产品应该逐步放弃或淘汰。下图所示为教学计划四格图。一些分析家更喜欢把它做成九格图，即在四格结构中增加“质量中等”和“学生潜在需求中等”。我倾向于采用九格图。

评价教学计划的最简单方法之一是 20 世纪 70 年代中期为奥尔巴尼纽约州立大学开发的评价办法。它由评价教学计划的 12 个基本标准和各种不同的评价范畴所构成。<sup>[27]</sup>

### 学术计划

质量高	质量低	
星星类	问题类	学生需要大
奶牛类	狗类	学生需要小

	评价标准	评价等级
质 量	教师的素质	杰出,强,合格,弱
	学生的素质	高,中等,低
	图书馆藏书的质量	优,足够,不足
	设施和仪器的质量	优,足够,不足
需 求	专注于使命	是,否
	当前学生的需求	高,中等,低
	期望的学生需求	增长,稳定,下降
	毕业生需求	高,中等,低
	地理位置优势	是,否
	比较优势	是,否
成 本	支出/收入关系	好,平衡,差
	其他支出与收益	(列出清单)

对大学和学院而言，战略分析的这部分工作多多少少会带来某些痛苦感，因为它们传统上并不是非常诚实和坦率，也不习惯进行自我反省。当然，尽管对某些人来讲，他们会感到这种考察是一种威胁，但是，它是必要的。因为将未来规划建立在浮夸、虔诚或者不必要的消极的或虚假的信仰的基础上，是几乎没有任何价值的。正如大卫·埃文曾说过的：“也许组织评估中最重要的是集中评估能力而非抱负，

优势而非地位，智性和价值观而非语言表达。”<sup>[28]</sup>以我的经验，大学在有些领域比自己意识的要好得多，而在另一些领域却比它们声称的要差很多。在战略分析中，这对学校所炫耀的“追求真理”的宣言是一个检验。

### 3. 领导者的能力和工作重点

约翰·米利特是最杰出的、经验丰富的学术管理分析家之一，曾经坦率地指出：“一所大学的规划的有效性取决于校长领导的有效性。这种情况没有例外。”<sup>[29]</sup>他还认为，“少有管理董事会具有开展革新、试验和探索新的路径的能力和意愿。就其本性而言，它们倾向于墨守成规，只有在危机逼进眼前时，才寻求新出路。”<sup>[30]</sup>这表明，虽然最终决定要由董事们来作，但是规划的创新性却来自校长、教务长、财务副校长、院长和骨干教师。我同意他的观点，尽管我知道也存在个别董事发挥重大影响和促进作用的情况。偶尔，也有个别董事会提出自己的规划动议，如印第安纳的汉诺威学院(Hanover)的董事会得到利礼基金会(Lilly Endowment)的资助，成立了一个长期规划委员会，在1980~1982年开展了一项自己的两年研究。约翰·霍纳院长说，“董事会认为学院的未来发展，不能靠运气，必须尽可能地作好规划。”但这种情况是很少见的。因此，对学校领导者的能力、弱点和个人的学识等进行公正、乐观的分析是必要的，也是对学校关键的决策人员和决策方式的深入考察。

在战略即将出台之前，整个战略都应当交由上层领导仔细审查。劳伦斯·林恩在一次关于政策分析的访谈中谈道：

“让我以曾经与之共事过的埃略特·理查森和罗伯特·麦克纳马拉为例来说明这个问题。这两个人都能很好地理解最复杂的事情和繁杂的细节问题，即能够在自己的脑海中分析其复杂性，并予以全面地考虑。……分析家所以能摆脱繁乱复杂的情况的羁绊而抓住关键，是因为他们有非常聪明的大脑，他们是高度理性的。

另一方面，这里我不想引用姓名，你可能发现另一种更典型的决策者，他们并非真正喜欢按照理智来处理问题。他们也许是粗俗的，可能常常根据各种偏见处理问题，可能不爱好阅读，不喜欢数据，不喜欢理性的现象。他们可能更喜欢用政治的观点或者公开的价值观来看待问题。而分析人员必须将这些考虑进来……

我可以给后者举个例子。……在人们看来，乔·卡里法诺与埃略特·理查森很不相同，与卡斯帕·魏因伯格更不同。他生成是个政治家，但关注的范围相对较小——他非常聪明，但是个行动导向者。他的分析人员面临的一个问题是努力用经典的、理性的方式去说服他，而不涉及任何政治方面的重点问题，也不采用迎合政治性的、行动导向性的方式来表达观点和可供选择的办法……

在我看来，弄清杰里·布朗，乔·卡里法诺，乔治·布什和特迪·肯尼迪是如何思考问题的以及他们对问题的反应方式，并不是一件多么困难的事情。你必须做的一切就是经常与那些同他们打交道的人交流，阅读他们的讲话和文章。这样，你就能开始发现他们所关注和重视的事物以及他们处理问题的方式。而且你就能在政策分析中使用那些信息。”<sup>[31]</sup>

战略要求敏锐地关注核心的执行者所具有的特别的优势和喜好。

然而，战略不应该完全围绕一两个人来制定，因为校长可能更换，院长可能退休或离职，教务长也可能到其他地方谋求新的职位。学校的利益必须始终置于最优先的地位。但是，在短期内，学校可能要进行某些调整、整顿和人员更替，这样学术管理者就会感到能够比较舒适和顺利地走向未来。如果校长感到，“我们是一所好的小学院。我们面临的惟一问题是人们不是足够地喜欢它。”那么，在这种情况下，为追求更高的质量而编造一个大胆而周密战略是没有任何意义的。

#### **4. 环境趋势：挑战与机遇**

尽管尝试过很多方法，包括从 20 世纪 70 年代早期的德尔斐 (Delphi) 法技术预测到趋势分析程序，技术创新规划 (TAP)、华盛顿的期刊、政府统计报告检查机制以及旨在探讨人寿保险研究所 (包括了 400 名顶尖的保险管理者) 未来十年的主要发展趋势和问题的学术论文和专著，但是，并没有一套公认的环境考察方法。当然，一流的大学和学院都有一批教授，他们能够对环境分析提供非常有用的帮助。事实上，越来越多的公司聘请大学教授为其进行问题分析和预测，对高层管理人员作出警示，使他们关注其事业发展所面临的确定的社会问题以及外部新的挑战 and 机遇。但是，每所大学都应当设计自己的方法，并以之来开展这种十分重要的分析。

一般说来，学校的预测工作主要包括以下五个方面：

(1) **技术预测**。计算机、电信、交通的可能发展趋势是什么？学校为此将采取什么对策，如资本购买、再培训、打印服务、新的教育

计划？

**(2) 财政预测。**美国是否已进入了一个长期的经济轻微下滑和激烈的国际竞争时代？如果是，那么它对我们的经济结构及其人力需求有什么影响？通货膨胀和家庭收入会有什么变化？消费者的消费观发生了什么变化吗？是否有新的教育服务或新的研究机会？

**(3) 人口预测。**本州、本地区和全国每一个 18 岁年龄段的高中毕业生年龄组的实际情况是怎样的？人口流动方式如何影响招生工作？州际移民对招生工作有什么影响？成人教育的趋势是什么？

**(4) 政策-法律预测。**联邦政府对科研、奖学金资助、设备、研究生教育的支持会是什么情况？目前关于教育的法庭裁决有什么趋势？本州和本县的政治发展趋势是什么？哪些是要反对的？哪些是要支持的？

**(5) 社会文化预测。**公共价值观、道德原则、生活方式、艺术等可能发生什么样的变化？大卫·埃文 10 年前就说过，我们还应当考虑“我们原来根本不考虑的趋势，比如，我们对权威、组织、技术、社会和人类自身的态度的变化”。<sup>[32]</sup>在不久的将来，高等教育会变得过于昂贵和冗长吗？

以上所列的只是每一领域的诸多问题中很少的一部分。尽管开展这些预测的方法还是粗糙的，而且未来一个时期也还可能会是这样的，但是，它不应当阻止我们基于数据、洞察和敏锐地思考作出预测判断。在高等学校，学者们存在一个通病，即在把事情弄得清清楚楚，没有拿出严密的方法之前，他们不愿采取任何行动。但是生活却不容

许这样拖延下去。我们必须行动，尽我们所能做到最好。希罗多德 (Herodotus, 公元前 5 世纪希腊历史学家，在西方被称为史学家之父，著有《历史》。——译者注) 和修西底得 (Thucydides, 公元前 5 世纪希腊历史学家，著有《伯罗奔尼撒战争史》。——译者注) 在写作最早的历史时，并没有成熟的方法。不管怎样，环境分析都应当开展，且应当根据新情况不断地进行调整。

## 5. 市场取向、认识和趋势

大卫·瑞斯曼及其他高等教育观察家认为，高等学校已经进入了一个学生消费者至上的新时代，这将对学校接触和解决其消费者的问题的方式产生重要影响。大学的广告已经越来越多；招生资料进行了重新编写和设计；研究生得到了区别对待；对被录取了但却上了其他学校的学生和辍学的学生，越来越多的大学采取了直接寄信联系、市场研究和深入分析等策略。<sup>[33]</sup>

迄今为止，市场策划运用了三大主要概念：市场分割、认知图示和定位。市场分割就是把市场分成各种客户群或者潜在的客户群。认知图示就是弄清青少年、家长、校友、工商业领导、社区中有影响力的人以及其他团体对大学和学院的性质及其优势与劣势的看法。定位，则以市场份额分析和认知图示为依据，努力帮助人们在其所在学校与恰当的消费群体之间建立起一种认识。正如两位工作人员所写的：“要带着希望开始工作。不要问你是什么人，而要问你现在已经处于什么位置。”<sup>[34]</sup>准确地了解自己学校的优势和劣势是十分重要的。但同样重要的是，还要了解在人们的心目中学校的优势与劣势以及学校在市

场中的形象。例如，麻省理工学院有规模较大的、相当强的文科教育计划，而且长期在经济学和商学方面拥有强大的实力。但是，人们几乎完全把它看成是一所应用科学与工程大学。

对大多数学者来说，市场策划可谓是声名狼藉，但我们不能把它混同于买卖和做广告。一般而言，高等教育在买卖方面做得很多，但是在市场策划方面则做得很少。市场策划是一种较为学术性的工作，也就是努力系统地理解大学的服务对象是什么，学生为什么到学校来，为什么不来，怎样才能更好地服务于学生以及如何更自觉地认识到自身在 3100 所学院和大学织就的复杂网络中所处的位置。市场策划作为一种有助于改善学校与外部的交流关系、确立学校比较优势的工具，具有难以估量的作用。正如法国市场策划专家所说的，市场策划就是要“寻找突破口”。大学应当寻找特殊的突破口，即已经拥有或希望占有的市场地位。借用一句老生常谈的话，没有一所大学是万能的，能够满足所有人的需要。

## **6. 竞争形势：挑战和机遇**

每一所大学和学院都在努力争取优秀的学生、卓越的教授、研究合同、基金会资助以及校友和其他捐赠者的财政捐赠（很大一部分校友都有不止一所母校在争取他们的捐赠）。当我向一些大学管理者谈到这些时，他们通常的反应是：“当然，我知道。”但是，却极少有大学在规划、战略、聘用教师、建筑和招生中将竞争形势考虑进去。不过，许多州立大学已经不得不开始考虑州立学院的扩张以及过去 30 年新增社区学院对它们造成的影响。

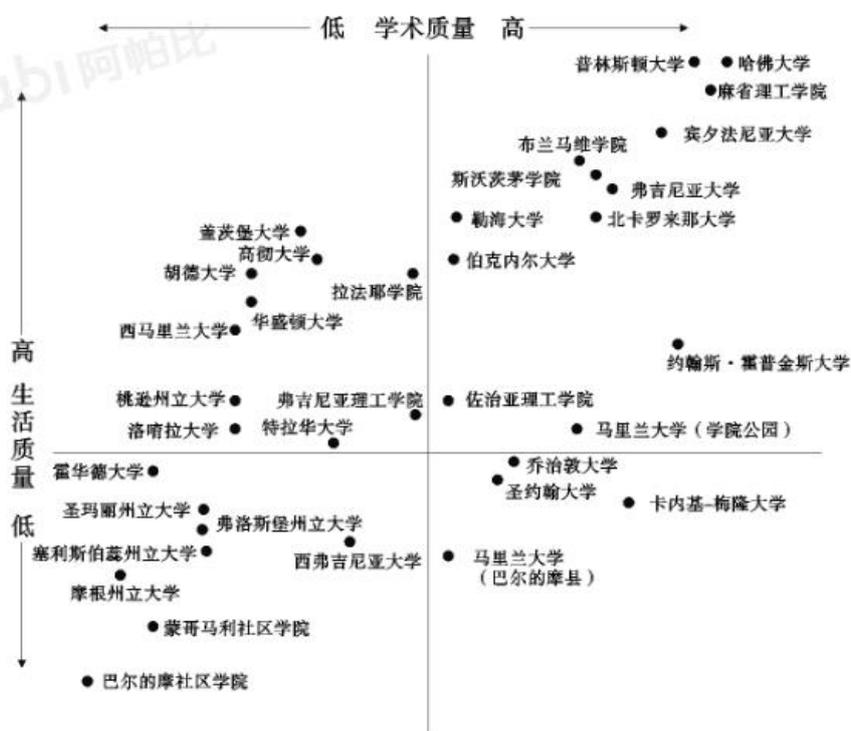
但是，这种状况正在迅速改变。20 世纪 80 年代及以后，几乎可以肯定，大学将更加重视该领域的专业智慧。如果对本校的竞争形势没有充分的理解，你就根本不可能制定富有成效的战略。哈佛大学商学院的迈克尔·彼特，针对这方面的问题，撰写了第一本方法论的专著——《竞争战略》。他说：“竞争战略的目标……就是在产业中找准自己的位置，从而在与自己的竞争势力的竞争中能够最好地保护自己，或者以自己所期望的方式影响它们。”<sup>[35]</sup>

大学和学院应当建立一套竞争对手评价制度：收集年度报告、学生报纸、预算文本、校友杂志、招生资料、每周大事记、演讲、社会资料和其他公开的材料等。幸运的是，大学在信息和技术共享方面比工商企业更开放。事实上，一些学校为了维护自身的统一性，保持适当的办学规模，维持自己的竞争能力，帮助兴建了其他一些学校。

例如，20 世纪 60 年代，多伦多大学的领导认为，由于学术方面的原因，在校学生的数量不应超过 15000 人。但是多伦多市和安大略省的人口增长迅速，因此，多伦多大学帮助该省兴办了几所新的学校，在开始的几年里为这些学校提供教师，指导它们形成其自身的办学特色。现在多伦多大学有了新的竞争伙伴，如约克大学等，但是它发现这可能会使自己逐步成为类似俄亥俄州立大学或奥斯丁得克萨斯大学一样规模庞大的学校，而且丧失其独特的教育地位、优势和声誉。<sup>[36]</sup>

一旦掌握了与你竞争最密切的大学的充分信息，你就能谋划自己的竞争形势，这就如同我们在马里兰大学所作的一项战略规划研究一样。尽管这样一种描述只可能是大致准确的，但是它却有助于提供一

个粗略的认识，即哪些学校是最密切的竞争对手以及你可能在哪些方面要加以改进。



当伊利诺斯大学寻求把它在芝加哥的两个校区，即芝加哥圈和医学中心，合并成一所更强大的学校时，竞争分析提供了最有说服力的信息。詹姆斯·埃尔萨斯目前是医学中心主管学术事务的副校长，开发了一套曾经获奖的工具，名称叫做《同等水平大学和学院鉴定方法》。这套鉴定方法通过要素分析法，考察学校的 27 个变量，然后通过要素聚合分析，把所研究的 1000 多所大学和学院分成 18 个同等地位的公立高等学校群和 27 个私立高等学校群。当竞争分析所得出的芝加哥圈的客观比较地位比其主观宣称的低得多时，这一发现对合并发挥了促进作用。<sup>[37]</sup>

迈克尔·彼特认为，竞争战略有三“类”：第一类竞争战略是“总成本导向”，是指一个公司与其竞争者相比，用更低的成本提供更好的质量。电力器械行业中的布莱克·德克公司(Black and Decker)和消费电子行业的日本松下公司便是如此；伯克利加州大学和洛杉矶加州大学为加利福尼亚人所提供的，库帕联合学院(Cooper Union)为纽约人所提供的，佛罗里达大学为佛罗里达人所提供的，都是如此。几所著名的社区学院也在它们有限的领域提供了卓越的价值。第二类竞争战略是“差别化”，是指组织提供与众不同的产品和服务。例如，李维·贝特劳斯(Levi's)的牛仔裤、L.L. 宾公司(L. L. Bean's)的户外装备、美国快递、贝利兹公司(Berlitz)提供的语言服务等都有着与众不同的特点。这一战略对多数大学和学院都是适合的，或者说学校应当采用这一战略。第三类竞争战略是“突出重点”，是指组织为市场的某一部分提供特殊的产品和服务。例如，奔驰公司(Mercedes-Benz)就是如此，格拉姆贝茨公司(Grumbacher)为艺术家提供颜料和画笔。在大学方面，例如，盖劳迪特学院(Gallaudet, 聋哑人学校)、韦伯海军建筑研究所、沃瑞尔·罗伯茨大学(Oral Roberts)、戴维斯加州大学(Davis) (葡萄酒酿造工艺专业)以及许多音乐学院、艺术学院和技术学院等，都采用了该类战略。

制定学术战略的关键是了解自己在竞争中所处的位置，并作出一个决策，即明确自己在竞争中希望努力实现的位置。波特认为，在三类战略中，每个组织都应当果断地决定它所重视的是哪一类。

他说，尽管“困境中的企业似乎经常会随时反复调整其战略选择”，但是，“陷入困境的企业其战略状况是很差的”。<sup>[38]</sup>

如果大学和学院的主要人员都能把内部分析的三要素和外部分析的三要素牢牢地根植于脑海中，如果学校能组织公开的甚至有时可能还会是言辞激烈的讨论，看看学校究竟应当向什么方向发展，然后努力地朝这个方向走下去，这样，你就走上了决定自己学校的学术命运的道路——一个以学校内外部实际情况为基础的、也是学校多数主要人员从心理上和政治上都能拥护的选择。最终的战略无疑会因某些人或某些情况而作出某些妥协，但是，这种妥协不能是简单的权力游戏和讨价还价的结果，它也应当包含相当的理性和经济成分。这样，大学现在就拥有了一些达成共识了的当下的和未来的行动目标。当然，你也应当根据内外部环境的变化情况经常调整发展目标，但通过明确目标，用战略把人们团结起来，你就能管理好学校。

在《日本的管理艺术》一书中，理查德·帕斯卡和安东尼·阿索斯主张，美国的管理应当更重视他们所谓的日本管理中“软性”的方面：恰当的管理人员，组织的咨询方式，其他组织所不具备的特别的技能，整个组织理解、接受和实施的“超常规目标”或指导性概念等。<sup>[39]</sup>理查德·彻特在一篇很有启发性的文章中指出，美国大学和学院长期以来就在关注那些目前突然被认为是日本管理成功的源泉的东西：参与管理、没有独裁统治、质量控制、精心选聘的人员和崇高的目标。<sup>[40]</sup>但是，美国高等教育只是从现在开始考

虑那些有助于学校长期健康发展和质量提高的学术战略问题。随着引入稍强的且能包容矛盾和冲突的集中管理，在未来更长的历史时期，优秀的大学和学院应当保持其繁荣，为生活质量和国民素质的提高作出更大的贡献。

## 注释

[1]莫蒂默，提尔尼：《八十年代的三个“R”》，第 55 页。

[2]大卫·克雷格：“规划流程中的个人标准”，引自大卫·伊文主编的《管理的长期规划》，第 201 页。

[3]约瑟夫·斯卡姆彼特：《资本主义、社会主义和民主》，哈珀出版社 1942 年第 3 版，第 84 页；又见 J.昆西·亨西克：“战略规划的弊端”，载《管理评论》，1980 年 3 月第 10 期，第 8~14 页。

[4]雷蒙德·迈尔斯，等：“组织战略、结构和过程”，载《管理学会评论》，1978 年 7 月第 3 期，第 546~562 页；查尔斯·斯诺，劳伦斯·赫瑞伯尼克：“策略、有特色的竞争力与组织绩效”，载《行政科学季刊》，1980 年 6 月第 25 期，第 317~335 页。为了更清晰地解释这个类型学，参见罗伯特·迈尔斯和金·卡梅伦：《香烟与公司战略》，Prentice-Hall 出版社 1982 年版。

[5]“天美时公司面临的电子工业威胁”，载《商务周刊》，1975 年 8 月 18 日，第 42~44 页；小亚瑟·汤普森与 A.J.斯特里克兰三世：《战略制定与执行》，达拉斯商务出版社 1980 年版，第 72~75 页。

[6]亨利·明茨伯格：“管理者的职责：传说与事实”，载《哈佛商务评论》，

1975年7~8月第53期，第59页。

[7]F.斯科特·菲茨杰拉德：《崩溃》，埃德蒙·威尔逊编，新方向书籍出版社1956年版，第69页。

[8]卡尔·凡克劳塞维茨(著)，M.霍华德，P.帕利特(译)：《战争论》普林斯顿大学出版社1976年版。

[9]布莱德斯顿：《职业文化》，第33页。

[10]布尔斯廷：《美国人：民族经验》，第155页。

[11]马克斯·韦伯(著)，爱德华·希尔斯(编译)：《论行会》，芝加哥大学出版社1974年版，第25页。

[12]《1981年教育统计文摘》，国家教育统计中心1981年版，第116页。

[13]瑞斯，乔特：《定位：为你的思想而进行的斗争》。又见拉里·利特：“高等教育市场化：美国学术系统的益处与风险”，载《高等教育期刊》，1980年1~2月第51期，第40~59页。

[14]利昂·哈里斯：“测标与小斜桁帆”，载《食物品尝家》，1982年9月第42期，第104~105页。

[15]参见魁恩的《管理战略的改变》，第3~20页，可知一些优秀的管理人员怎样贯彻执行他们的战略的。

[16]梅尔维尔·道尔顿：《管理者》，约翰·威利出版公司1959年版，第263~264页。

[17]克里斯·阿吉里斯：《增强领导效率》，约翰·威利出版社公司1976年版，第20~21页。

[18]同上，第10页。

- [19]托马斯·库恩：《科学革命的结构》，增补本，芝加哥大学出版社 1970 年第 2 版。
- [20]《三千希望：未来 20 年的高等教育》，第 9 页。
- [21]钱德勒：《策略与结构》，第 5 页。
- [22]约翰·鲍尔温：《中世纪的经院文化：1000~1300 年》，奚斯出版社 1971 年版，第 22 页。
- [23]伯顿·克拉克：“高等教育的组织神话”，载《管理科学季刊》172 年 6 月第 17 期，第 178~184 页。
- [24]伯曼，麦克劳夫林：“教育改革的实施”，第 345~370 页；哈斯：“赢得机构研究与规划的认可”，第 539~554 页。哈斯认为，“人们从创新研究中得到的第一条基本经验是：那些需要消费者极大改变其行为习惯的新产品被消费者接受的可能性不大”。
- [25]大卫·韦伯斯特：“评估质量的方法”，载《改革》，1981 年 10 月第 13 期，第 20~24 页；詹德姆斯，彼特逊：《改善学术管理》，第 5 部分。
- [26]《后赠地大学》，第 8 页。
- [27]罗伯特·雪莉，J.弗雷德里克斯·沃克温尼：“院校计划优先项目的确定”，载《高等教育期刊》，1978 年 9~10 月第 49 期，第 472~488 页。
- [28]大卫·伊文：《规划的实践》，第 78 页。
- [29]约翰·米利特：“管理与领导的关系”，引自詹德姆斯，彼特逊编的《改善学术管理》，第 501 页。
- [30]同上，第 501 页。
- [31]迈克尔·柯斯特：“为决策者作政策分析：对劳伦斯·林恩的采访”，

载《教育评估与政策分析》，1980年5~6月第2期，第86~87页。

[32]大卫·伊文：“时间维度”，引自《对管理的长期规划》，第445页。

[33]小大卫·伯顿：《高等教育的新趋势：高等教育市场化》，乔西-巴斯出版社1978年版；约翰·卢卡斯：《高等教育新趋势：形成一个总的市场计划》，乔西巴斯出版社1979年版；科特勒：《非盈利机构的市场化》。

[34]瑞斯，乔特：《定位：为你的思想而进行的斗争》，第219页。

[35]迈克尔·彼特：《竞争战略》，第4页。

[36]爵科尔：《管理：任务、职责和实践》，第675页。

[37]《芝加哥校区合并研究委员会向总统的报告》，伊利诺斯大学出版社1981年版；又见《给总统报告书附录》。

[38]波特：《竞争战略》，第41~42页。

[39]理查德·帕斯卡，安东尼·阿陀斯：《日本管理艺术》，Simon & Schuster出版社1981年版。

[40]理查德·彻特：“注意那些发明日本管理的人”，《美国通用承包商协会报告》，1982年3~4月第24期，第3~7页。