

# 大学文化与企业文化：冲突与融合

北京师范大学国际与比较教育研究所 教授 王晓辉

## 一、大学文化的危机

大学，自诞生800多年来，无论社会如何变迁，在人们心目中一直享有崇高地位。

首先，大学是自由的王国。如果说现代大学的起源可以以巴黎大学的建立为标志，那么巴黎大学诞生的重要原因之一，便是寻求自由、实现自治。聚集在巴黎圣母院周围讲学的一些教师和学生，或许是感到“西岱岛”的窄小，或许不堪忍受主教的严密监视，总是跨越塞纳河到左岸开展学术讨论。最初，不过是单纯的学者们的集合，并无正式的组织机构，后来发展成一个团体：“巴黎教师学生团体”（*universitas magistrorum et scholarium parisiensium*）。<sup>1</sup>“*universitas*”为拉丁文，含有“协会”，“团体”，“联合会”等义，亦为西文“大学”一词的起源。从那时起，大学学者们不懈的追求便是学术自由。

其次，大学是学术的殿堂。大学自诞生之日起，教学便是大学最重要的职能，而所有教学活动和教学组织均以教授的讲学为核心。同一年代诞生并略早于巴黎大学的意大利波伦亚大学，因以学生活动为主导，未能对后来大学产生重大影响。直至19世纪中叶，德国的威廉·洪堡在大学改革中倡导开展科学研究，开创了以教学和科研并重的大学新模式。<sup>2</sup> 大学教授通过培养青年一代学者，创造新的知识，获得了无限的乐趣；大学学者的自身价值在教学和科研中得以升华，成为社会最受羡慕的少数职业之一。尽管这一职业远远不够社会的最富行列，但大学教授的职业工资足以维持他们享受体面的生活，他们极少去谋求更多的物质和金钱，也绝不允许铜臭味污染大学。

最后，大学是个人的领地。虽然大学是学者的团体或集合体，但在大学的氛围里，个人独立性受到最大程度的尊重，个人的首创性可以得到最大程度的发挥。在大学内部，各个学科也各自为政，形成了文学院、神学院、法学院、科学

---

<sup>1</sup> Minot, Jacques, *Histoire des universités françaises*, PUF, Paris, 1991.

<sup>2</sup> Philip G. Altbach, *Les modes de développement de l'enseignement supérieur*, in « Perspectives », vol. XXI, n° 2, 1991(78).

院和医学院等完全独立的教学机构。中世纪之后，由于语言的限制、教学内容的差异和政府管理的干预，各国大学之间甚至本国大学之间的联系也趋于消失，大学与社会经济发展几乎是毫无相关。

这些特点构成了大学文化的基本要素，并且历经数百年经久不衰。

然而，在市场经济大潮涌来之时，大学似乎再难以“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”了。某著名学府，曾以拆墙经商而轰动一时，率先成为大学适应市场经济的样板。后又砌墙封闭校园，似乎维护大学的圣洁更为重要。虽然说，“三十年河东，三十年河西”，但是这种转变也确实太快了，令人应接不暇，更让人捉摸不透。大学到底怎么了！？

有目共睹的事实是：

——教育经费捉襟见肘。尽管国家每年都增加高等教育经费，甚至拨十几亿巨款重点扶持几所重点大学去创建世界一流大学，各省级政府也在共建高等教育中加大了对地方高等学校的支持，特别是高校全面实行收费制度之后，高等教育财政状况有了明显改善。但是这与高等教育发展需求仍有极大差距，校舍要扩建，设备要更新，学生宿舍要增加，教师住房要改善，都需要大量经费投入。教育经费仍然是制约高等教育发展的主要“瓶颈”。

——人才流失难以遏止。曾经是留学人才外流，曾经是“孔雀东南飞”，现在是人才“神州行”，“学者计划”、“特聘教授”等特殊政策更促进了尖子人才的流动。这使经济实力雄厚的名牌学校网罗了更多的人才，而那些本来就人才匮乏的学校则是苦不堪言。

——沽名钓誉之风见长。古人云：“富贵于我如浮云”。作为学者，既然选择了为学之道，就不应谋求大富大贵；安贫乐道，至少是学者的一种风格。当然社会，特别是进步的社会，给予学者的不应是只有清贫，要让他们得以体面地生活，得以闲暇去思考，去发现，去创新。但是现实生活确实有无限的诱惑，诸多的评比又可以使人名利双收。如果说“十年磨一剑”，我哪能等那许久功夫。于是乎，难耐清苦的一些学者，走起了学术“捷径”，抄袭、拼凑、剪接，洋洋巨著跃然纸上。学风浮躁，虽构不成大学文化的主流，但却是大学发展的致命内伤。如不能认真医治，大学神圣的殿堂将毁于一旦。

实际上，大学文化的危机也是一种国际现象。大学习惯于传统的教学模式

和管理模式，对变化了的世界的反应往往很迟钝，不了解也不适应现代社会对大学新的要求。特别是在国家严格控制的高等教育体系中，大学适应现代社会的能力就显示出更大的差距。有人批评国家教育犹如步履蹒跚的恐龙，不能适应变化的世界，培养的人也只能适用于过去。<sup>3</sup>

## 二、企业文化的崛起

在大学传统文化面临危机的同时，企业文化也随着市场经济大潮在校园中悄然兴起。

20世纪80年代初，社会流行一种说法，“造导弹的不如卖茶蛋的”，在一定程度上反映了我国改革开放初期分配不合理的“脑体倒挂”现象。这种状况刺激一些大学教师改行去经商，即是“下海”；或通过各种渠道出国学习，所谓“留洋”；或业余时间兼职，曰作“创收”。随着知识分子政策的落实和待遇的提高，“脑体倒挂”现象早已不复存在，但寻求自身价值的意识在知识分子中却已深入人心。

其实国外大学教师也存在不满现状者，尽管他们的待遇并不低。据澳大利亚的调查，大学教师对其职业满意度自1993年至1999年从67%降至51%，工作本身对教师的激励作用也略有下降，自80%至75%，约半数教师声称奖金构成其工作的最重要部分。<sup>4</sup>另据调查，大学教师对其基本工作条件的满意程度也在下降：对大学工资的满意度由1993年的37%降至1999年的31%；对职业安全由52%降至43%；对工作独立性由66%降至53%。实际上，许多大学教师用于教学的时间呈减少趋势，1993年至1999年的5年间，每周平均由53小时降至48.7小时，而用于管理的时间增加却明显增加，由6.4小时增至8.4小时。<sup>5</sup>

另外我们也看到，世界范围内的高等教育大众化进程中，大学生数量由1960年的1300万增长到1995年的8200万，增长了五倍，而教育经费却没有相应增加。一方面是大学学费的普遍提高，私人的教育投入增长十分明显。在半数经合组织国家中，私人投入占高等教育经费已达到20%以上。另一方面，大学也被迫

---

<sup>3</sup> Bernard Charlot et Jacky Beillerot, *La construction des politiques d'éducation et de formation*, PUF, 1995 . p.260.

<sup>4</sup> Craig McInnis, *Promouvoir la compétence et l'autorité des universités au sein d'une culture entrepreneuriale*, in « Gestion de l'enseignement supérieur », OCDE, Vol. 13, n° 2. p.54.

<sup>5</sup> Craig McInnis, *Promouvoir la compétence et l'autorité des universités au sein d'une culture entrepreneuriale*, in « Gestion de l'enseignement supérieur », OCDE, Vol. 13, n° 2. p.55.

开辟多种经费途径：直接与企业合作进行工业研究与开发，开展各种咨询服务活动，实施专利和技术转让，开展继续教育和培训，创办网上大学和虚拟大学，租借学校场馆或设备等等。这些经营性行为，不仅补充了学校经费的不足，也大大拓宽了学校与社会的联系，增强了学校适应社会的能力。

实际上，企业文化对大学的影响是潜移默化的。企业文化不是经济规章，而是一种精神氛围；很难找到它的外部表现形式，而于企业环境中又无处不在。正如多马尔所描述的，企业文化“最重要的方面是这种文化能够赋予机构内部的价值，这就是不成文的规则，其成员或多或少能够意识到，并服务于自身行为参照。”<sup>6</sup> 企业文化可能体现为竞争精神，也可能更注重内部团结；可能倡导人们的和睦共处，也可能需要保持人与人之间的距离；可能要求职工循规蹈矩，也可能鼓励个人自由创造。在一些成功的企业，无论是老板还是员工，都为企业而自豪，甚至充满优越感。

正是企业文化具有这样特点，在向大学渗透之时难免会遇到冲突。

### 三、在冲突中融合

大学文化与企业文化的矛盾与冲突是显而易见的。这些矛盾与冲突可以在生存意识、合作意识、管理意识、客户意识、市场意识等诸多方面表现出来。

**生存意识。**对于私人企业来说，如果效益不佳和亏损，就必然面临倒闭的危险。但对于大学来说，特别是传统的公立大学，一般不存在生存危机。以创造知识和传播知识为基本功能的大学，从来不以短期成就衡量自己，即使现代社会中出现了大量大学毕业生失业问题，也没有哪个政府因此要关闭某所大学。亏损企业的老板，为摆脱困境可能是寝食不安，惶惶不可终日；而大学教授，决无丢饭碗之虞，也很少为大学前途操心，著书立说，我行我素。

**合作意识。**企业是个整体，产品开发、原料采购、生产销售、售后服务等各个环节密切相关，各个岗位的职工各司其职又相互协作。而作为某个专业领域的专家，大学教授和研究员的工作基本上个人行为，即使有合作也经常局限于同行之间。虽然各国都在鼓励跨学科的合作，创立新的学科，但囿于大学学者的

---

<sup>6</sup> Pierre Daumard, *Culture d'entreprise et culture d'université*, in « Gestion de l'enseignement supérieur », OCDE, Vol. 13, n° 2. p.75.

文化传统，改革鲜有突破。

*管理意识。*企业的用人机制，完全取决于需求，任何企业人员都有一种危机感，随时都可能被老板“炒鱿鱼”；企业管理人员一般都在尽职尽责的同时准备进入更高一级的管理层。从普通管理人员到部门经理最后到总经理，管理的经历也可以说是不断晋级的职业生涯。虽然大学教师也有从助教、讲师、副教授到教授的晋级过程，但不过是在学术领域的进步而已。大学教授一般不另谋求管理职位，即使兼任校长或系主任，也都以极少的时间处理一些半行政的事务，而不轻易放弃教授职位。西方大学的校长一般都由同行推举产生，即由有较高学术声望的教授担任。但是随着高等学校自主权和管理范围的扩大，校长已不能仅仅关注学术和教学问题，还要考虑学校的长远规划，要与企业建立联系，要策划技术转让，要筹集经费等等。担任校长不仅要求学习掌握新的管理能力，更意味着中断甚至根本放弃自己所钟爱的专业。

近年来，在我国大学里出现了教授包括博士生导师竞聘学校行政部门的处长一类职务的奇怪现象。在我国高校现行管理模式没有根本改变的形势下，难以设想某个处长职务的工作可以比较超脱，行政与学术兼顾几乎是不可能的。唯一的可以解释的就是大学处长的职务可以比普通教授的地位要高，或待遇要好。但这又与尊重知识、尊重人才的政策相悖。

总之，无论西方大学，还是中国大学，高层管理人员的选拔和聘用都面临严峻的挑战。

*客户意识。*企业重视扩大客户，同时宣称把客户作为上帝，满足客户的需求。大学似乎也正在把大学生作为消费者，由原来的培养或造就型的教育模式转变为适应或满足需求型的教育模式。因为在学习化的社会，人们不再盯住某一个文凭，文凭将是累积能力的集合，正如澳大利亚学者杜克说，“在全部生命中的培训活动所获得的能力‘钱夹’将会取代文凭”<sup>7</sup>。因此，大学得以满足学生的最终不是文凭中的头衔，而是其中的实际内涵。

当然，也要防止商业中的短期行为在大学再现。商业是以最小成本为原则，而以最小成本构建起来的课程就很难满足学生的各种不同需求。学校在吸引学生，扩大客户源的同时，往往列出引人注目的课程目录，其实际内容往往得不到

---

<sup>7</sup> OECD, *Gestion de l'enseignement supérieur*, OECD, 1999. P38.

保证。如果大学的管理变成商业化的炒作，即使短期获得较大客源，长此下去就可能丧失整个市场。其实，成熟的、成功的企业都十分重视产品的质量，珍惜自己信誉，从而保证在市场中长期立足。

*市场意识。*对于企业，适应市场需求是一种天生的本能。而对于大学，无市场意识则是先天缺陷。即使在现代社会，大学对经济需求和社会需求仍是较少关注，对外界变化的反应似乎总是非常迟钝。西方国家在20世纪60至70年代有过关于教育同劳动市场适应问题的激烈争论。大多数企业要求学校培养的学生必须符合企业对人才的直接需求。而大部分教师则否定那种狭隘的适应观，认为教育的基本目标不是培养直接劳动力。这一争论后来被称之为“聋子对话”。随着大学生就业问题的加剧，中央政府对高等教育管理权的下放，地方政府在高等教育发展上的更多参与，企业同高等学校科研的密切合作，私立高等教育的发展，大学生越来越成为高等教育的消费者，各个高等学校之间的竞争明显加剧，迫使大学市场意识的形成并逐步强化。

正是企业文化对传统大学文化的冲击，促进了大学对自身传统文化的反思。戴维（John L. Davies）是这样描述大学文化的特点的，“大学的标志及其风格通常是审慎的，并在大学生活的大部分领域中倾向于无干预主义。文化是极其个人化的，并非常尊重个人独立性，经常表现为离群索居、防守态势、否认学校或院系整体策略的必要性”。<sup>8</sup> 而这样的文化状态是不能适应现代社会发展需求的，只有不断汲取企业文化的精华，才能促进大学的改革与进步。

#### 四、在融合中创新

企业文化对大学文化的影响，或者说大学文化对企业文化的吸收，客观上造成了两种文化的融合。但是大学文化与企业文化毕竟有本质的不同，两者之间充满着矛盾和悖谬，这就要求大学在改革的同时，在传统文化与企业精神的平台上有所创新，更上一层楼。

#### **创建优势学科，打造拳头产品。**

企业要想在市场上立足，总要有自己的专门领域、自己的品牌和拳头产品。

---

<sup>8</sup> John L. Davies, L'émergence des cultures d'entreprise dans les universités européennes, in « Gestion de l'enseignement supérieur », OCDE, Vol. 13, n° 2. P28.

对于大学，正如美国哥伦比亚大学师范学院教授莱文所言，一流大学不一定拥有所有学科，必须学会放弃一些东西。<sup>9</sup> 大学应当围绕自己的优势学科，集中优秀教师和学生，开展教学和科研，逐渐形成国内和国际有声望的以学科为中心的一流大学。

需要指出的是，创建世界一流大学，决非一朝一夕之事。如果说现代生物技术改变了传统理论，可以通过基因重组创建新的物种，但是创建世界一流大学也许只能遵循达尔文的进化论，经历漫长的演变过程。

### **倡导团队精神，增强创新能力。**

重视个人批判精神和首创精神，是大学学者赖以生存和得以发展的基础，同时也应当像企业那样鼓励各种形式的合作。因为当代科学学科之间的交叉与渗透更加突出，基础学科与应用学科的界限日趋淡化，任何重大发明和发现都离不开多种学科专家的共同努力。我国曾经有过学校及科研机构间大规模合作的成功经验，只是那时过分强调合作，几乎埋没了个人的作用。当前，我们应当探讨新的合作机制，在发挥个人能力的同时，形成集体的优势，构建新的知识，开创新的学科领域，甚至创办新的大学。

另外，大学不应让功利主义弥漫校园，无论是学生还是教师，都应有更强的社会责任感，更专注的科学精神，锲而不舍地奉献于科学和教育事业。

### **关注市场动态，树立服务意识。**

如果在某种意义上说，大学生便是客户，大学便不可能仅仅是单方面的、居高临下地向大学生传输某种可以称之为“知识产品”的东西。大学要保证其服务质量，要为大学生提供充分的选择空间，换句或说，大学的教学内容不应是学校自己规定的，并要求大学生按照学校的要求完成课业，而是准备好“琳琅满目、丰富多彩”的产品供大学生选择。有人选用则有市场，选用愈多市场愈旺；反之亦然。

### **强化自主管理，密切校企关系。**

大学是知识创新的主要场所，大学应当通过技术转让的形式促进企业产品的开发，也可以通过与企业建立科研合同帮助企业解决技术问题，在技术转让和科研服务的同时使自己获益。

---

<sup>9</sup> 《中国教育报》，2002年8月9日。

大学在与企业建立联系时，应当促进企业认识到：参与教育，是现代企业的重要特征。相对于初始教育，企业是教育产品的消费者，企业只关心产品本身是不够的，人的培养是一个长期过程，企业不仅要参与职业技术教育，甚至还要在一定程度上关心基础教育和普通教育。接受职业学校和高等学校学生的实习，不应被视为企业的负担，而确实是企业的一种职责；同时企业也可以从中获益，既是选聘职工的极好时机，也可以相对利用这些“准劳动力”，尽管也有所付出。相对于继续教育和终身教育，企业应当把教育和培训作为一种非物质投资，能够保证企业职工素质的不断更新和提高，它决定着企业在国际竞争中的位置。

我国曾大力推崇校办企业，以为是获得教育经费的一种创举。但这一“经验”在中外大学校长论坛上遭到与会外国著名大学校长的一致反对。一是因为大学不善于办企业，二是会使大学因趋利而影响教学。我国大学校长也坦言，大学从校办企业中获利甚少。<sup>10</sup> 也许，以此为契机，我们会领悟出一种新型的校企关系：大学向企业输送人才和知识；企业参与大学的管理和教学。

对于许多大学学者，甚至一些政治家来说，大学的使命、结构和自身传统都是特定的和亘古不变的。19世纪的英国首相洛德·麦尔布纳(Lord Melbourne)对当时牛津和剑桥大学改革委员会的建立便表示不屑一顾，他说，“大学决不会改革”。<sup>11</sup> 而在今天，则应当说，大学必须改革。虽然大学改革可以有无数种方式，企业文化无疑会给大学带来极大的生机，我们希望21世纪的大学在两种文化的冲突与融合中展现出一个新的面貌。

---

<sup>10</sup> 《中国教育报》，2002年8月9日。

<sup>11</sup> OECD, *Redéfinir l'enseignement tertiaire*, OECD, 1998. p.17.