

民办大学的

出世计划

陆丹◎著

复旦大学出版社

民办大学的“出世计划”

陆 丹 著

復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

民办大学的“出世计划”/陆丹著. —上海:复旦大学出版社,2012.3
ISBN 978-7-309-07970-8

I. 民… II. 陆… III. 民办高校-研究-中国 IV. G648.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 027391 号

民办大学的“出世计划”

陆丹 著

责任编辑/杜荣根

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 31.25 字数 615 千

2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-07970-8/G·960

定价:58.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

- 一 民办大学的“出世计划”(代序) /1
- 二 张力管理过程中的责任与策略 /19
- 三 在学院各类会议上的讲话 /67
- 四 其他活动的讲话 /326
- 后记 /469

一 民办大学的“出世计划”(代序)

第一部分：大学是什么？

在一个多元共存而各元又没有条件相互充分竞争的时代，对任何一种存在或任何一种成果，都可能会有无数的歧义，无尽的求解。产生歧义的原因很多，但极有可能仅仅因为价值观不同，视角不同，或者，一切皆有可能仅仅囿于各自立场不同，身份不同，知识不同，经验不同。

办一所大学，办成一所大学，办成一所好大学，有无数路径，共同的路径必然是：在教育的一般规律、在国家与社会的一般认同方面，不能犯错误；共同的基本条件理应是：要用心锥，用钱堆，用时间焐。

无数的办学路径之间是否存在竞争？我没有认真考量过。当理论俯视实践，或者，当理论回首实践，总会发觉实践的缺憾乃至缺陷。没有理性思考的实践，成本会很大；而仅仅以理性周详设计或以经验评估实践，则不只是成本多寡问题，而会是事情可不可能发生、事情有无的问题。事实上，改革三十年后，让国人在两个维度上纠结：实践开启了致富之门，理性提示文化的清醒。

一种富有成效的实践，不应该是排他的，当然，也不会是兼通各种路径的。它只是必备了一些基本要素、基本价值、基本条件和基本策略。本书，从任何一个角度而言，无意提供经验，而只在保留经历；无志也无力提供路径或者模式，而是试图对办大学来一次社会学的想象。

大学小社会。尽管大学本身就是社会的一个设置，但大学内部其实即为社会。在社会理论中，传统的基本分析工具国家与社会理论对观察大学社会有一定启发。国家与社会二者关系的状态衍生出不同的社会。一个学者视角的理想社会形态为：国家推进现代化、主持正义，社会发育、保持社会一定独立自主，在国家与社会二者之间为市场和文化，市场以市场方式竞争，文化以独立方式批判，国家以资源配置促进市场与文化繁荣，为之提供政策支持、法律支持；社会因此有序、有话可说、不断提供动力。同时，国家与社会将受到不断壮大的市场和文化的钳制，这种钳制不只是规范各方，同时也是为各方提供动力支持，使之成为一种自在运行、自我激发、自我更新的系统。尽管应该绝对避免简单类比，但是，社会学还是提供了关于大学成长、竞争的想象力。

大学组织。现存的组织理论有成熟的科层制组织视角,讲究金字塔结构的规范、服从、守时、效率,更多引人注目的扁平式组织理论,追求在平行互动中相互默契的价值认同与自愿分工合作,个性受到格外尊重,劳动积极性更自觉、更高。但大学是个混合型组织,需要不同视角组合不同元素,整合各类资源优势,而不是造成相互冲突耗散能量。当然,如果承认达伦多夫的冲突理论,那么低烈度的冲突反而是促进组织机体生命力旺盛的机制,如大学院系或专业的竞争、如学术论争。当然,重要的是,这种低烈度冲突需要组织发育进程的历史条件,需要冲突启动与撤销的合法性机制建立与权威存续。

大学像个企业,但它不是。比起传统大学培养大学生有教养的全才目标而言,现代大学必须适应知识的平民化趋势和大学为社会服务的趋向,大学需要以学术和人才这两类产品直接参与大学之间的竞争。大学要讲究投入产出,要考虑成本,要会经营,要有战略、策略。大学治理需要契入企业管理的视角。但是,现存的任何一种管理理论都不能简单植入大学、都不适合大学。大学管理的终极产品是人而非物,大学组织构成的主导力量是教师,大学组织的基础构成是教师也是学生。任何一种把教师当作单一角色作为管理要素的想法都近于无知。教师如果没有主动性、原发性和相当的自主性,大学最终会失去源源不竭的动力。

大学自有个性,但要善治。教授治学的传统要融入现代大学专家治校的基本价值定位。任何组织内部或组织间的关系,都必须面对组织可识别的统一目标和各功能按各自功能目标相对独立运转这样基本的命题。同样,尊重学术的独立自由与倡导学者社会责任、尊重教师劳动的主导性和尊重学生学习的主体性、理论知识的系统性与学习的问题导向,实践精神、人才培养的人文关怀超功利和解决问题的专业能力导向等等,只有在大学的长时段发展史,在大学作为社会设置之一的关系中,才能找到合适的认识视角、价值定位。这并非所有专业之擅长、亦非所有教授之能事。在这个意义上术业有专攻,韩愈洞见仍在。因此,需要治者学习、治者善治。

大学的国际化。现代大学上溯有八百年历史。欧洲大学伴随工业化、城市化、现代化浪潮竖起现代大学标杆,教育国际化有时等同于教育的欧标、美标。教育不能不回应本土文化和本土化问题,但这也不是简单抽取几种元素重新拼装的事情,要尊重教育机构的相似性、教育规律相同性、大学教育诸多课程通用性、教育产品有同质性一面的基本事实。在此基础上,我们才可以谈论本土教育的本土特色问题。

大学的战略管理。大学需要学习现代企业的经营之道,大学需要学习战略管理。但是,大学的战略管理目标应该是宽泛的而不是十分详尽具体的。没有目标不能有效整合资源、不能凝聚力量、提高团队斗志,目标过于具体会忽略最为重要的社会变化和教师个性这两个变量。战略管理的基柱是大学精神、大学制度、大学文化,核心是大学教师与大学生。一切的管理成败皆基于这精神、制度、文化要素

的不变与人的积极性之变数。

大学的张力管理。大学自有历史。今天的大学是组织寿命最长者之一,今天大学提供的范式是数百年大学竞争淘汰留存的优胜基因。后来者效仿,不宜忽视其成功的时间、地点等诸多条件。所谓张力管理即设置理想形态为目标、充分考量相应条件和现实当下多重力量诉求,而采取分时段、分对象、分重点累进的管理策略。

大学成长的轴型设计。大学在欧洲有八百年以上的历史。大学在中国有百年的发展,新中国的历史有前后两个三十年。第一个三十年,大学既有百年大学史初创时期追求欧美文理学院人文全人才培养的喜好和德国大学崇尚科技研究的传承,也有走前苏联直接服务于国家工业化、培养专业化人才实践积累的道路。后三十年,大学一方面投入举国体制的科技与人才的全球竞争,一方面也在教育国际化的大环境中浸润。限于体制原因,如何办大学的思考,更多指向国家战略和政府需求,而较少社会、市场导向和大学自身发展诉求。诗人纪伯伦说过:我们已经走得太远了。佛学说:当我们在歧路徘徊时不如回到原点。

大学有多重功能。但大学之所以称为大学在于高等育人机构的本质。参与科研学术的国家战略与国际竞争、致力于科研服务社会 and 经济发展等等,任何正当性都不足以成为淡化大学育人功能的理由。大学的良好运行设计需要跳出金字塔式的顶层设计的套路,而形成轴型的连动设计、系统运行的思想。大学的战略管理是轴,轴由大学精神、制度、文化、强力有效高层管理构成;轴两端的两个主动轮分别为系级行政和教师,轴中间三个从动轮分别为教学之轮、科研之轮、社会服务之轮。理想的轴型设计运行模式为:系级行政和教师积极性高、动力充足、精力集中,力量在教学、科研、服务三功能中均衡投入,大学教、科、服务三轮等动力等功率。可惜的是,中国有太多大学其三种功能做功差别过大,导致出现各种偏离大学价值和偏移大学作为国际机构同质性目标的误区。大学是世界存活久远的机构中最多最长的一种组织,大学没有当初大学设计者良好的构想和当时大学组织良好的理念、制度、文化构成不行,同样,大学如果失去大学机制激发教师主动性自发性、自主性的价值和传承也不行。中国大学还有很远的路要走。

大学的创新、创业、创价值与大学的无用之用。人无远虑,必有近忧。上攻伐谋、谋道为本。国家要计划,城市要规划,大学要设计。能够走快、走高、走远的大学必有明确有效的战略构想和理念、结构、制度、文化、精神的有意识、自觉、清晰的构造。这就需要创新,这就需要创业,并以创价值的愿望持续创新、创业为追求。这样的大学要总体设计,要单体设计,要局部设计,一切皆为自觉、一切皆为有意为之,追求卓越与追求精致绝不苟且随意。这是儒学成人成事风格。然而,中国还有道学提供现代大学治校的形象,有时候,无用之用乃大用,无为之为乃大为。八百年后今天的牛津大学由其文化自我更新、自我推动着牛津之轮转动前行。幸而,中国大学不必徒投羡慕之目,亦可怀追古“日新”之志。

第二部分：向政府报告三亚学院

2009年9月，海南省省长罗保铭主持全省高校领导人会议，会议安排我谈三亚学院的办学思路，作为学院的党委书记、执行院长，我的发言如下：

一、投身海南办新型大学的感恩

三亚学院四年半来的发展，感恩于海南和三亚。海南大特区的改革背景，开放的环境与开阔的胸怀，是学院生存发展的空间、信心和勇气之源；三亚学院得益于海南土壤对教育的亲和性：（1）海南省委省政府科教兴琼、教育优先发展战略和政策支持，省教育厅、三亚市委市政府的工作支持；（2）各级领导远见卓识、悉心关怀；（3）海南大学的开阔胸襟；（4）媒体、舆论的敏锐与呵护；（5）学院人创新创业的良好愿望与同心同德的勇敢探索。

二、不等不靠办新型大学的倔强

1. 倔强：2005年办学之初，学院面对办学的人、财、物、政策界定、措施对接、文化习俗等办学条件的种种困难，相应制定了“自立更生、合力更新、有容乃大、不懈则优”的校训，以此凝聚人心，激励士气。

2. 不等：学院在城市化水平相对不高、缺乏高等教育资源的三亚办大学，知难而进，自谋发展。

3. 不靠：学院不依赖，不向政府伸手，三亚学院的字典里没有“叫苦鸣屈”，同仁以“要想不睡觉就来办学校”相互砥砺。

4. 效果：在短短的四年半办学过程中，学院下设10个分院，涵盖7大学科门类涉及41个本科专业及专业方向，教职工1300余人，在校生本科生近17000人规模，一所致力于现代大学制度探索的新型大学拔地而起。

三、高起点办大学的魄力与追求

1. 硬件建设。（1）投资金额：已投资10亿多元人民币。（2）建筑面积：一所校园面积3000亩，40多万平方米；学生公寓49栋，教学楼8栋，艺术楼1栋，钢琴房、音乐表演厅及舞蹈厅各1栋，体育教学楼1栋，图书馆1座，食堂5座，教辅楼2座，交流中心1座，校医院1座，标准田径场和游泳池各2座以及篮排球场30片；在建待建图书馆、科技楼各1座。（3）基础建设：各类教学设备图书投入8000多万元；实验室建设建成3个省级实验教学示范中心，20个校内实验室或实训基地。

2. 软件建设。（1）人才引进与激励机制：事业、机制、待遇、文化“四吸引”；（2）人才评价机制：“重相马更重赛马”“合适的人就是人才”“职业化标准”；（3）人才队伍：形成激情创业、高效办事、阳光处人、专业职业的教学与管理两支办学团队；（4）专任教师中，高级职称教师所占比例近30%，青年教师中硕士以上学历约

75%;(5)聘请国内外著名专家学者讲学,来自中国社会科学院、北京大学、清华大学、中央美术学院、复旦大学、上海交通大学、厦门大学、中山大学等共计 80 多所高校或科研院所的 150 多名知名专家学者登堂讲课。

四、“学者管理”办大学的智慧

1. 坚持育人为本,科研为基,教学为中心,质量至上、责任为要的办学定位。
2. 坚持将战略管理的思路落实到办学理念、办学使命、办学目标、办学定位、办学制度、办学文化、办学精神、办学质量、办学特色等学院办学九大要素的各级各类工作中的办学思路。
3. 坚持政策对接、社会导向、市场定位的办学路径。
4. 坚持以精神做人,以制度做事,以文化说话;保持队伍高昂的斗志,保持教学和管理两支团队想干事、肯干事、能干事的工作风格,精于建设志业、敬业、专业、乐业的职业化办学团队。
5. 坚持关注并设法调动师生员工的积极性,形成愉快学习、自主成长、快乐工作的办学价值。
6. 坚持效率、规模、质量、效益“快多好省”的办学策略。
7. 坚持珍惜资源、珍惜成本、有效投入经营大学的办学办法。
8. 坚持根据目标、根据条件适时适度把握规模和质量关系的办学节奏。
9. 坚持所有工作必须有目标、有计划、有结构、有流程、有检查和有评估,追求将所有工作的环节、细节都最终回溯到育人中心这一核心办学理念的办学方法。
10. 坚持以改革引领教学质量的不断提高和坚持不懈追求工作品质的办学要求。

五、灵活办学的可靠制度与文化

办学机制上,坚持发展为要、统筹发展的思路:

1. 坚持社会主义办学方向,坚持党的领导,将公办机制的稳定性与民办机制的灵活激励性相结合,鼓励竞争、尊重态度、尊重绩效。
2. 在组织内部上下位权责分清,推进行政的下位自主以焕发更多的积极性。
3. 推进科研学术与教育教学的直接联系,学术服务于育人。
4. 适时推进行政与学术的权责分清,培育学术的自治性以焕发学术因独立而有活力、而有动力的品质。
5. 以理念为先导,以制度为基础,以文化为养分,探索建立目标一致、民主协商、自我约束、自我激励、学术自主、行政高效、持续发展、价值共享、勇担社会责任的现代大学制度。

六、自我激励形成办学特色

1. 专注于本科教育。分类培养,注重在专业设置、课程设置、教学内容、教学方法、人才培养各个环节对应市场定位、社会导向的人才培养方案特色。
2. 专注于“311”:3 个交往工具(英语、计算机、中文写作)的掌握;1 个健康人

格的养成;1个专业知识和能力可应用。形成实用性人才培养为方向、通识教育人文培育为背景的培养规格特色。

3. 致力于大学生5个基本素养(工具、专业、人文、人格、行动力)和5种能力(学习能力、实践能力、适应能力、创新能力、可持续发展能力)的培养素质特色。

七、高效高质量特色办学的效果

1. 学院排名

2010年1月,中国校友会网和《21世纪人才报》公布最新一期全国高校排行榜,三亚学院在全国独立学院100强中跻身第6名(全国独立学院共360多所)。

2. 高效特色办学得到省部领导、同行和媒体的肯定

(1) 领导肯定。

2009年1月,全国高校设置评审委员会主任、教育部原副部长张保庆莅临学院视察时,赞赏三亚学院:“设计理念先进”“校园人性化”“校园如画,前程似锦”。

2009年2月,全国人大常委会副委员长、民进中央主席严隽琪莅临学院进行高等教育综合改革调研,称赞“学院领导班子懂教育,重规范,抓综合教育改革目标明确,思路清晰,成效明显,与公办老高校比,很好地发挥了自己的优势,发挥了海南大特区改革开放的优势,学院的教育改革的成功经验值得好好总结”。通过对三亚学院的调研,认为“三亚学院的发展远远超出意料,原以为独立学院只是公办教育的一个补充,但三亚学院已经走出了自己的一条道路”。

2009年6月,副省长姜斯宪莅临学院视察,“很赞赏你们的治校理念”。

(2) 此前领导、专家的肯定。

2005年10月,副省长林方略称赞三亚学院的建设创下了海南高等教育发展史上“三个第一”。

2005年11月1日,省市领导卫留成、于讯、陈成等同志莅临三亚学院视察,勉励学院班子办好教育,为海南人民做好事。

2006—2007年,教育部部长周济、副部长章新胜、陈小娅、吴启迪、李卫红在分别到学院视察或在三亚听取汇报时,对学院的育人观念,“311”的人才培养规格,健康人格、五个素养和五种能力的培养特色极为关注,鼓励有加。

3. 上级主管部门及同行的认可

学院发展得到省教育厅的认可,胡光辉厅长、麦浪书记等视察学院,认为学院建设思路对、效率高。在2009年学院新办本科专业评估反馈会上,高教处负责人总结:“三亚学院的办学定位准、办学理念新、办学特色比较明显、学院建设力度大、效率高、专业建设很有特色,学院办学是成功的,人才培养是有质量的。”

4. 业内同行认可

浙江、江苏、甘肃、重庆、内蒙等地教育厅,广州市、湘潭市、台湾教育代表团等纷纷前来学院参观交流。

北京大学、清华大学、南开大学、中央美术学院、华东政法大学、上海音乐学院、

湖南大学、兰州大学、东南大学等 10 多所著名“211”院校的的领导前来学院访问、考察。

5. 媒体关注

光明日报、中国教育报、中国青年报、香港大公报、海南日报、中国教育电视台、海南电视台、人民网、新华网、新浪网、腾讯网、中国高校网、教育新闻网、华南新闻网等主流媒体多次对我院的办学进行了专题经验报道。

6. 良好的毕业生就业率

2009 年 6 月,受全球金融危机影响,在整个社会就业形势高度严峻的情况下,三亚学院首届本科毕业生一次性就业率仍然达到 96% 以上。

八、两点展望、两点建议

1. 展望

(1) 三年内跻身独立学院前 5 名;但是,事实上,我们志不在此,我们要再用十年时间把三亚学院办成理念新、体制灵、规模大、结构合理、质量可靠、特色鲜明、学生受欢迎、在地区及全国有影响力的民办大学。

(2) 三年内使学院内涵建设上一个新台阶。精心建设 7—8 个学科门类,形成相互支撑、交叉渗透、协调发展的学科和学科专业群;3 个以上专业在海南有地位,在全国有影响力;广泛开展国际合作、适度开展研究生教育;加大科研力度,有效为地方经济、社会服务。

2. 建议

(1) 希望政府能给予三亚学院更多的“国民待遇”。四年内已经陆续给予学院的“国民待遇”:将学院作为一个“独立的大学进行管理”和相应的“职称评审权”、“科研项目申报权”、享受“专家受奖励权、师生受奖励权”“专家进入省内各相关专家库享有参与评审权”,“在招生计划上给予了支持”、“对贫困学生开始补助”等,希望全面开放作为高校应该享有的办学待遇,包括享有各类待遇与学院相称的比例。

(2) 希望政府能在政策引导和舆论引导上给予民办大学持续的政策支持,风吹浪打不动摇,保持对民办政策的稳定性,不走回头路而更加向前推进,珍惜民办教育资源,珍惜海南高校的三亚学院品牌。

罗保铭省长会上表示:都是办教育、都是为社会培养人才,国办民办一视同仁;你们很争气;我受到启发,国办院校要学习、借鉴、反思,要与三亚学院多交流。

第三部分:向教育界同仁推介李书福与民办大学三亚学院

2009 年 8 月,在海南香水湾铭泰集团的工作会议上,我有一个半小时的发言。铭泰的大学中聚集了越来越多重点大学的名师和曾任公办大学院校长的干部。现

选取那次发言中关于“李书福董事长与三亚学院”部分转录如下：

三亚学院作为独立学院，铭泰是出资方，董事长是李书福。学院的举办是政府为促进海南高校发展而调节的结果，我本人作为学院的法人代表，党委书记由省教工委任命，执行院长由董事会任命，全面负责学院的各项事业。

一、李书福董事长对学院的领导和指导

我在与李书福认识的最初几个月里，经过实践、体会，发觉他是真想办教育：

一是有对办好大学的思考，思考有深度，他有对办学基本理念的定位。如“学生走进校园的目的是为了更好地走向社会”的办学理念，这直接针对大学教育的主要功能体现在哪里的一般困惑，直接针对学生的学习目标普遍不清和动力普遍不足的问题；而“311”课程的教学思考，直接针对大学教育与社会脱节距离过大的难题。

二是有办学的真情。投资是真的。他有办教育的情节。他自己读中学时因为家境贫寒而受到政府的资助，有感恩之心；他有办大学的情节，因为在吉利集团的起步阶段、发展阶段都遇到了实用可靠人才缺乏的瓶颈。所以，真心办大学，现在已经按预期投了十个亿。

关于资金他有几句著名的话：“钱再多也不够，钱永远是不够花的”，“没有谁不缺钱”，所以：“要会花钱”“花小钱办大事，不能浪费资源”。

大学管理请专业团队是真的。真正在全国民办院校中率先实现“专家办学、教授治学”。作为学院董事长，他从他的角度，他想了，他说了，他也做到了。

对办好大学的思考是真的。2005年10月，也就是学院第一年在校生有八百人的时候，我们艰苦奋斗、抢滩、攻城略地，终于占住了荒蛮之地办学的桥头堡，好想喘一口气。李书福先生第一次参加学院开学典礼，寒暄后马上就说：“陆院长，你要考虑规模发展啊，800人不足以立足。我投资建设学院硬件，学院后续的滚动发展要靠你们自己了”。他从战略考虑，这很有道理。他出思想，他放手让你干。

李书福先生第二次视察校园的时候，已是2006年，他带铭泰集团新任总裁王总看校园，王总看到在3000亩的校园土地上只花了9个月的时间就把学校办起来了，在校生规模达到4000人，很开心。李书福董事长很快接着就跟我谈：

“就是要不断的思考、不断的明确学院的使命、愿景、目标、责任。”在学府路旁的落笔湖边，李书福董事长明确对我说：“我是三亚学院第一个出资人，今后还会有其他的出资人，就如哈佛大学、斯坦福大学，学院要长期办下去，百年、千年地办下去，会不断有人愿意出资进来，要办一个好大学。我是出资人，你是受委托人，学院资产不是我的，不是你的，不是哪个个人的，是全社会的，办好大学功在全社会。”

“我们是有竞争力的。”面对大学举办初期的各种困难，他本能地会不失时机地鼓舞士气：“我们的竞争力在我们真诚办学、专注办学、用心办学。就办学资金而言，国家计划经济体制下办了很多大学，不少大学有钱，不会花钱。他们体制机制上有问题，有的效率就不高，有的心思不在上面，有的人人才培养不对路。我们以社

会的导向为目标,以市场的需要作定位,办学要让家长、学生、企业、国家、社会都满意。”

在2008年9月出席新生开学典礼时,学院已经有了12 000在校本科生规模,书福先生提出办一个这样的大学:

“一个好大学和一个不够好的大学是有许多区别的。三亚学院要培养有道德有人格、知识实用、能力够用、会解决问题的学生。要有勇气能在中国办一个名牌大学,在国内国际都有影响的大学。这不是两三年的事情,不能一蹴而就,这需要我们一起长期奋斗。”

在2009年9月16日出席三亚学院和三亚理工职业学院的开学典礼时,书福先生讲话时勉励学生:

“走进校园是为了更好地走向社会,这要从对学业的认识开始。在大学只为拿一个文凭是远远不够的,要学习真知识,学会真本领,练就真功夫”,“学习不但要向书本学习,还要向实践学习,要向老师同学学习。我主张人人是学生,人人是老师”,“生活充满了压力、矛盾,年轻人就是要在挫折中经受考验、磨炼,要坚强,要有理想,要有创造世界的愿望”。

二、体会李书福董事长的四个管理思想

以上是在一些公开场合的交流。还有与其个人的交往,我体会这些思想,我将其思考的结果放置到学院的奋斗目标、愿景和基本的策略等等方面考量了。比方说,我们强调的“快、多、好、省”,多即规模扩大,作为办学初期一个重要的目标。得感谢赵楠同志,在学校刚建立时就给我借来了李书福的书。一开始,不太习惯,我觉得这位企业家说话口气很大。但后来,琢磨后我有新认识:

1. 实践出管理。我们从书斋里面出来的人,觉得我们认识的都是管理学家,看管理名师名言都是仰视的。但是,我们在深入的艰苦实践和摸爬滚打以后,我发现李书福关于管理与实践关系的思考是对的。他的话被我从管理学大师德卢科那里得到印证。德卢科说:管理不是一门科学,是一种艺术,是实践的,不是想象的,是出自于实践经验的总结、提升。好的管理理论一定是出自当时当地的条件,符合当地的文化而产生的特定方法,这才是好管理。这是第一个思想。

2. 简洁的管理是最好的管理。我每年两次对全院中层以上干部进行培训,针对各方面的单项培训已经不计其数。在培训之前,有同志好心建议,要先发培训通知预告培训内容,最好把一系列制度再印发形成培训资料。这样的方法无疑有道理。我29岁出任大学系副主任的时候,第一件事情就是建章立制,我把很多大学管理规章的优秀成果,想办法通过各种关系找到,拿许多规章制度来学习、消化,来提出自己系的规章制度。几个月后弄出来了,结果,这些制度最终作用大多体现在挂在墙上或放在抽屉里,好看,不用,这在中国许多大学的评估之风中成为普遍现象。人们的文化背景、知识视角、行为习惯、思想方式和人格素质是不完全一致的,各有偏好,以致读书人常常不再为真理而斗争,而是为体面尤其是为所谓“中国面

子”而奋斗。我的培训是通过鲜活的办学实践、案例而达至理念、愿景、知识、行动的思考，是交流过程、是沟通过程、是共识过程、是制度的共构和文化的共创过程。这样的制度是在脑海里、在心理和行为方式里的。有效的制度才是好制度，有效的制度一开始一定是简洁的制度，是能具体解决困难与需要的制度。

在学院创立初期，我跟秦副院长、赵院长助理等同志在海口琼苑宾馆办公处就讲了这个观点，很高兴得到他们的认同。当时，我们手头有好几个大学办学方方面面所有文本，都转换呈报并解读给来检查工作的上级。但是，我们实际使用的就是那一个基本的定位、一个大的框架和那些我们当时急需解决问题的很精干的条文。简洁的管理是好的管理。学院后来规模大了、管理幅度大了、因传输链条拉长而信号衰减了，不得不增加规范文本，但是，我依然执著于“简洁管理的有效性”这一偏好。这是第二个思想。

3. “军事化和人性化管理”。在李书福先生跟我交流的思想当中，印象最深刻也是最困惑不解的，就是他跟我说吉利集团的管理是：军事化高效执行，神经化人性管理。关于军事化高效执行，我可以理解，一个大规模的企业相当于一个大兵团的作战，设计、供货、标准化生产、质量检验、商务洽商、产品营销等等环节，如果没有一个流程标准，没有像部队里面的作战条例，是没办法满足客户需要的。新办的民办的大学，面临更多困难，规范好才能步调一致，统一行动才有行动力，执行好才能高效。这些不难理解。但是，关于神经化人性管理，却需要认真对待。他讲过多次：人是有神经末梢的，看起来是很细小，但是碰到这个神经末梢，不仅是这个地方痛、痒，而且是马上传递到全身。痛感和幸福感都一样。

人都有名、利需求，这是人性，你要承认它。这个思想我相信李书福可以给吉利集团内部的人讲，可以给我讲，大概不会对媒体这样讲，这是他管理思想里真正要害的东西。

我在实践中感受到，当人们为了一个远大目标，往往会不由自主的提出对自己和对他人的德行要求。创一番事业，需要集中精力，需要排除杂念，需要客观的思考，理性主义往往偏好理想主义，而理想主义往往远离欲望甚至需要，比如被后来人不断拔高以致曲解的儒学，比如中国的计划经济思维等等，都有此倾向。创业中，我们经常会忽视我们自己是普通的人，是人性化的人。共产主义一开始从书斋走到中国实践的时候，无论是最初的建党时期，还是到井冈山时期，从苏共中央派来的所谓国际共产主义运动代表，经常会超越人性的基本合理性来谈事业，把人们合理的利益和个性都抹杀了。新中国成立以后历次的政治运动经常犯的就是这种政治激情幼稚病。我们在异常艰苦的环境里办三亚学院，特别需要吸收各种优秀文化，尤其要高扬人类遗产中积极向上的精神价值，比如，战胜困难的豪情壮志、无比勇气和坚强意志。但是，人的基本人性不能排斥名和利，名和利是管理者在制度设计上不能不正面面对的大事，也是组织需要不断满足之和不断正向引导之的大事。团队的斗志与个体的积极性是组织的两个不同方面指向同一方向的动力。这

是第三个思想。

4. 大学要有大学精神。2008年,书福先生向我提出了一个大学的价值怎么体现的问题,他很认真的和我沟通。他问我健康人格怎样培养?他问大学里面培养知识也好,人格也好,进行科技文化教育也好、科技产品的研发也好,大学对社会的影响是什么呢?他说:是大学精神。譬如在三亚,现代化水平不高,管理思想不前卫,人员素质也有待提升。三亚学院在这里办学,不仅通过形成人才培养特色和科学研究直接服务地方,还要形成一种大学精神,对地方文化进行辐射。

我今天把李书福公开讲的话和私下和我交流的话,来跟大家交流,相信大家一听就明白。他是开明的,用心的,智慧的,有独到眼光的,不是常人眼中的中国早期民营企业家。

三、李书福董事长对三亚学院的作用

李书福先生的办学思路对三亚学院的贡献,不仅仅体现在他对中国高等教育的痴情,不仅仅在他言而有信全额出资建校,不仅仅对学院办学人才培养定位“学生走进校园的目的是为了更好地走向社会”理念的贡献,不仅仅提出了课程要有一个新的模式“311”,更重要的是他坚持“专家治校”的理念。他从来不直接指挥大学管理工作,更不会干涉大学的各项事务。他与我交流、沟通,每年仅有几次,每次时间都很短,但是,似乎都是他的深思熟虑,或者说,他的直觉和敏锐特别好,他跟我讲的那些思想对我个人,并通过我的消化领悟对团队、对学院产生实际的影响。这种影响对我个人在于:我个人开始关注企业管理的视角,最终,我更多地调动我社会学的训练,把大学作为社会的设置之一和把大学作为社会的一个特殊设置,全面考量大学的经营、管理,考量大学的优先功能和全方位功能的有节奏地均衡实现,由此形成了我对“新设组织张力管理”的思考,形成了我对“大学战略管理”的思考,并将之凝结成为办学实践的重要基础。

为什么这些事情我们不多讲?老实说,作为独立学院、作为民办大学,在新生儿的成长过程中经常会被社会误识误解。人们就像改革开放初期听说“个体户”、“下海”、“民营企业”,总觉得其不入流,走不远,上不了层次,对民营大学也一样不免有这样的误会。因此一开始,不宣传民营,我们就是独立学院。邓小平很睿智的“不争论”,我们也不争论,埋头务实。

阳光与务实,是我们这个学院做人做事的基本品格,阳光的品格是什么?是不管有云没云,都照耀,执著、坚韧、持之以恒、不抑郁、不放弃也不炫耀、不夸张,每天太阳升起每天太阳落下,务实,做自己认定该做的事情。在一个急功近利的转型社会,在一个对政策持续性和人际信任普遍缺乏信心的社会,“坚持坚定坚守”是非常奢华的字眼。

事实是,能够使三亚学院上正路、出奇招、唱圆腔、走低调而走得远的文化影响,绝不只是我个人对传统文化儒学道学的偏好,而更应该是反思了吸取了民营企业家的管理思想、经营策略及对接政策、对接市场、对接未来的价值取向。当然,这

需要我将之与高校实践的一般规律对接,与专用话语和社会常识对接,打通了,想明白了,用于实践验证了,再转换话语,变成大学管理的思想。

从李书福先生到他管理的集团干部都很清楚,教授是管教学的,校长是管理学校的。应该说我们在全中国三百多所独立院校当中的机制和舞台是得天独厚的,当然,平台永远不是现成的,是需要搭建的、是需要大家共同搭建的,尤其需要从原初艰难状态就不失时机地搭建。从这个角度上讲,我想我们参加创业的这批同志都很幸运,在很好的体制和艰难背景中展开我们创新、创业、创价值的大学实践,形成了一个新的办学机制,走出了一条自己的路,而且可以有志气地探索一条有中国特色的现代大学制度之路。

第四部分:向读者推荐三亚学院领导在学院 正式会议上的讲话

以下是我在 2009 级三亚学院和三亚理工职业学院开学典礼上的讲话:

各位亲爱的同学、各位尊敬的老师、各位尊敬的领导:

欢迎各位来到美丽的三亚学院参加 2009 级新生开学典礼。

借今天这个特殊的日子,我想和各位分享一个刚刚发生的故事。十多天前,罗保铭省长主持召开了海南省纪念第 25 个教师节的高校领导人座谈会。在场的有全省所有高校和数个厅局的主要领导。我被指定作会议发言。九分钟的发言三次被罗省长饶有兴趣的询问打断,我的发言结束后,省长感慨地说:短短 5 年办成这样的大学,你们很争气。我听了很受启发。你们民办院校的办学思路、办学思想与公办大学显然不同。值得我们公办的大学好好学习、借鉴、反思。

三个月以前,分管教育的姜斯宪副省长带领教育厅等四个厅的厅长视察三亚学院,听取了学院全方位的办学汇报,他在校园一路春风满面,认真对我说:很赞赏你们的治校理念。姜副省长曾任上海交通大学的领导和上海市的领导。

各位,一个尚未亲临视察的省长和一位实地考察过大学的副省长,为什么不言大学的大楼,独独关注思想:办学思想那么重要吗?治校理念那么重要吗?

各位同学:三亚学院已经形成了一整套办学的基本图景、基本理念、基本价值。而这一切基础的、核心理念就基于李书福董事长提出的“学生走进校园是为了更好地走向社会”。

大学的功能有很多。我们看到,改革以来,中国的大学开始更加重视科研和科研的运用转化,并纷纷开始不惜投入几乎全副精力进行以各级学位点申报、各类重点实验室建设、各种科研经费争取、各学科名师引进等等为核心的学科建设,以满

足所谓好大学的上级评估要求。很多大学有了很了不起的成绩。可是,连续多年,突然,埋头苦干的中国大学被全社会关注了,不因为科研成就、不因大学在世界大学的排位,而因为中国大学的学生越来越难以找到工作了。科研是大学的功能,社会服务是大学的功能,首善之区也是大学的功能,文化高地还是大学的功能。

可是,我们纵观大学的发展史,是什么使得大学称之为大学?是因为培养高级人才,大学才成其为大学。所以,育人是大学最为基本也最为核心的功能,其他不是。不将育人作为大学的核心功能,则皮之不存,其他功能毛将焉附?书福董事长睿智地提出他出资办学的育人期待,这个“让学生更好地走向社会”的理念成为三亚学院的使命,育人成为三亚学院一切工作的原点和归属。

今天我说这些话的时候,我们在场的老师们更清楚:认识并始终坚持育人功能的优先实现,是需要顶住很大压力的,是要拒绝许多诱惑的,是需要相当定力的。罗省长那天座谈会上还说:我看啊,大学校长根本上应该是大学管理的专家。这句话实际间接表扬了李书福董事长,不仅仅因为他提出的育人理念,不仅仅他许多堪称智慧的办学思考,还因为他深谙现代大学的办学之道:三亚学院办学体制的基石是:专家治校,学者治学。

尊敬的各位,三亚学院从无到有,从小到大,从外延而内涵,其路径是一个大学起步办学必经的过程;其辛苦是一个无数人流汗、流泪、流心血的过程;其成效是一个不断创造奇迹不断激动人心的过程:我们有同类院校中全国最大的招生规模,有最大最美丽的校园,有最多最新的校舍,有最多全职的师资,有成长最快的各类排名,三亚学院在独立学院排位去年就已达到第9名。我们的老师和同学不远千里来到三亚学院创新创业创价值,我们是三亚学院人,凡事我们力争上游,志在必得。今后三年我们的各项排位还一定要靠前。但是,我们志不在此!独立学院是我们学习游泳的地方,我们在浩瀚无垠的南海边办新型大学,我们就是准备到大学的大海里浪遏飞舟。

这,可能吗?事实上,大家已经见证了三亚学院高效、高速的发展。但是,这不是我们未来能够办好大学的唯一理由。四年半以来,我们从来没有沉迷于大学作为一个组织大小的物理空间变化,而是更醉心于不断完成着一个大学内涵品质提升的积累;从办学的精神到办学的制度再到办学的文化,我们不断探索不断丰富着一所好大学理想形态所需的基本要素;我们尊重大学自身运行的特殊规律,我们同样重视大学作为社会诸多设置之一其所具备的社会一般规则;我们力图理解现代大学历史发展所呈现的内在肌理和脉络,我们试图借助战略管理的智慧从大学使命到大学的目标、定位、结构、队伍、品质、特色等一系列要素系统地把握,从而促使一所大学的快速完型、高效增长、高位提升、持续动力、永续发展所必要的体制机制的结构定型、目标定位、文化定味、品质定性、特色定向。四年半以来,我们戮力同心,形成了一支为培养学生能更好走向社会的“志业敬业专业乐业”的职业化教学与管理的团队,团队保持高昂的斗志、师生们相互砥砺,自立、合力、不懈、豪气、大