

## 家族大学：21 世纪的最佳选择？

爱德华·崔、菲利普·G·阿尔特巴赫、汉斯·德·维特、马特·艾伦

爱德华·崔 (Edward Cho): 韩国延世大学讲师, 美国波士顿学院 (Boston College) 国际高等教育中心 (Center for International Higher Education) 博士

电子邮件: eddie.chae@gmail.com

菲利普·G·阿特巴赫 (Philip G. Altbach): 美国波士顿学院国际高等教育中心研究教授、创始主任

电子邮箱: altbach@bc.edu

汉斯·德·维特 (Hans de Wit): 美国波士顿学院国际高等教育中心名誉教授

电子邮箱: dewitj@bc.edu

马特·艾伦 (Matt R. Alle): 美国巴布森学院 (Babson College) 创业部副教授、家庭创业研究所所长、全球成功跨代创业实践 (the Global Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) 项目学术主任

电子邮件: mallen4@babson.edu

尽管家族所有 (family-owned) 或由家族管理 (family-managed) 的大学全球地位不可小觑, 但却几乎被人们遗忘。家族大学存在于各大洲, 多达数千所。家族大学由家族建立, 通常是由一位具有领袖气质的家族成员创立, 数代以来, 一直由家族管理。尽管没有数据表明家族大学的经营范围之广, 但据估计, 家族大学在一些国家的大型私立高等教育部门仍有显著的影响。本文的分析基于《家族所有或家族管理大学的全球现象》(The Global Phenomenon of Family-Owned or -Managed Universities, 2020) 一书的成果, 菲利普·G·阿尔特巴赫、该书由爱德华·崔、马特·艾伦及汉斯·德·维特编著。

家族大学可能与一般的大学有几个差异, 主要是以家族为主的领导层制定组织决策的方式以及因家族成员介入管理后带来的独特机遇与挑战。在大多数国家, 家族联盟

可被视为是为了得到其创立大学的所有权。很多情况下, 家族的教育集团涵盖其他机构种类, 比如中小学等。

### 机构特点

在私立教育领域中, 家族大学拥有非家族大学的一些典型特点。例如, 家族大学以营利与非营利性共存。在孟加拉、哥伦比亚、印度、日本和韩国等国中可见非营利家族大学, 这些国家的政策禁止在高等教育领域从事商业活动。与此相比, 亚美尼亚、巴西、中国、埃塞俄比亚和菲律宾等国的情形迥然不同, 在这些国家中家族大学可以将商业兴趣与社会责任相融合。

在机构自治方面, 家族大学与私立非家族大学的自治管理有相似之处, 其自治程度因国家背景而异。对公立和私立部门政府监督没有实质性差别的国家里, 家族大学的自

主权较少。这些国家包括亚美尼亚、中国、日本、菲律宾和韩国。在这些国家，家族大学可能被视作准公共实体，并且大学事物管理方面也受到政府的规范管理。然而，世界其他地区的情况并非如此。巴西、埃塞俄比亚、印度和墨西哥等国政府对大学实施相对宽松的监管。

家族大学与私立非家族大学其他类似的方面包括：机构优先事项和社会角色，招生能力，学术课程、焦点与研究，教育质量，以及融资模式等。

### “家族性” 维度

所有的家族大学都保留了学术机构的性质，但各大学的程度不同。然而，与私立非家族大学不同，家族大学与家族企业更具有相似性。像家族企业一样，家族大学拥有社会情感财富（socioemotional wealth），这类财富也可被视作为一个组织的非金融捐赠存量。社会情感财富包括家庭和大学之间的共同身份、有约束力的社会联系或关系资本，以及家庭成员之间的情感依恋等。基于忠诚、互惠和信任的强大社会纽带塑造了一种参与式的、类家庭的文化，其中家庭和非家庭成员都有成员资格。家庭成员之间的情感依附也可能从中被发现，如骄傲和爱等积极情感，以及失望、沮丧或愤怒等消极情感。

社会情感财富还包括家庭影响和延续，或家庭为基础的继承。这些形式的资本通常在组织决策中得到保护和发展。根据新员工任命和晋升的决策就是此类资本的一个例子。通常情况下，家庭更喜欢选择亲属而不是更符合条件的非亲属人员。在某些强调此类决策的家族大学中，家族在董事会层面仍然占有主导权，通过选择亲属作为董事会继任者，来渗透家族主导的控制。此外，也有

某一家族成员在某一大学承担多个领导职务的情况（例如董事会成员与主席），并且（或者）存在不同机构由同一家族控制的情形。

### 挑战与弱点

在保护增强社会情感财富和家庭权力方面，家族大学面临无数的挑战和弱点。例如，家族想要维护家族影响力和主导管理决策的渴求往往不利于共享管理实践。

另一个挑战可能涉及以经济利益换得家族影响力。家族企业通常会放弃对发展业务的多元化战略的投资。企业多元化可能需要与非家族参与者分享决策权，这被认为威胁到家族的主要管理地位。

家族想要将大学掌控在自己手中，这一点也佐证了家庭优先事项可能与组织需求产生冲突。上述以家族为中心的招聘、晋升做法会导致机构冲突，在某些情况下，还会导致家庭和非家庭人员之间爆发内讧。非家族员工，特别是教师群体，可能会抵制基于家庭继承的传统和规范，尤其是在招聘和晋升中涉及到明显不合格的家族成员时。

### 机遇和优势

家族大学掌握了很多独特的机会和优势。在决策和组织变革等相关领域，家族主导的领导层与其他非家族管理者相比，掌握了竞争优势。通常情况下，家族大学的决策制定是一个高效、统一的过程，家族成员因一个共同的愿景而凝聚。而其他多数高等教育机构对快速变化的环境压力和需求反应缓慢，从这里看，家族大学的决策模式可能确实有利。

家族大学的另一个优势与学校领导任期较长有关。家庭成员 20 年或 30 年或更长的时间内担任重要领导职位（如总裁或董事会

成员)的情况并不少见。持续、不中断的领导使得机构战略方向保持了稳定性,这是家族大学在此方面的主要优势。

家族与大学的身份认同和声誉共命运也有益处。许多家族联盟会对他们的大学进行更多的情感和财务投资,这可能提高组织绩效,并提高家族在其所处社会中的地位。

### 混合型组织结构

由于上述讨论的特征双重性(duality),家族大学属于混合型组织结构。它们既是学术组织,也是保持“家族性”特征的组织。家族性可对组织活动和绩效以及组织内部关系产生负面影响,并有可能导致腐败。因个人利益挪用大学资金是许多家族大学的共同

问题。然而,这些劣势通常被一些优势所抵消,比如家族大学以家庭为基础的社会情感财富、信念和优先事项等符合学术发展的需求。持有强烈教育信念和积极价值体系的家族联盟,都会带着对学术界需求的强烈敏感性进行管理和继任者培养。这些家族为全球许多家族大学的卓越声誉做出了贡献。因此,有些家族大学在国内、甚至在国际上榜上有名。

最终,家族大学的声誉取决于家族联盟在学校管理中所附有的价值观、历史观、信念和愿景。与非家族大学相比,家族大学的领导层深入参与学校管理,因而可以对组织文化产生更大的影响。