

颠覆与创新的时机正在到来

现实中美国的高等教育存在多少问题？答复可能因您所依赖的信息源而存在很大差异。如果您主要依赖新媒体和书籍，现状就会很严酷。议员们似乎正在与公立大学开战；高等教育，美国最大的联邦支出项目将被大幅度削减。在国家层面，相对于其他国家的稳定上升，美国显然处于教育衰退状态。来自高校学者研究和亲身经验的书籍显示，大学正走向破产。

如果您是一位大学生家长，可以从这一令人不安的图景中找到您个人经历的一些支持材料。尽管美国教育支出在不断增长，送小孩去一家知名度高的高校学习仍可能使您显得财务拮据。您得到的是用处不大的课程的成绩单、不恰当的学术咨询以及无法接近的教授。尽管付出了很高的财务代价，大学的学习体验还是让您回想到了自己充斥着课本、讲座和考试的大学时代。除了就学成本上升，最大的差异就是聚会数量的增加（尽管您在这方面的记忆可能具有选择性）。

如果学生就读于公立大学，毕业计划显得缓慢而随性：到大三结束时，毕业时间可能还确定不下来。事实上，您的孩子几乎只有 50% 的毕业机会¹（这一问题在私立大学同样存在，尽管没有那么严重）。毕业后，他们可能找不到自己研究领域的工作。您举债上学得到的结果可能就是回到家里，搜寻是否存在需要硕士学位的好工作。

如果您是一位大学老师或大学行政人员,您对这些观点的看法可能稍存差异。您阅读文献,可能会让自己的孩子留在自己的高校。您欣赏美国高等教育的核心悖论。几十年来,您听到了对教育的低效与高成本抱怨,以及教育相对于其他国家在统计意义上的下降趋势。您也知道哈佛大学人文学院前院长亨利·罗索斯基在1990年所说的“2/3到3/4的最好大学位于美国”仍然正确。²事实上,如果有所变化的话,就是美国大学模式的支配地位现在更高了。按照像获得诺贝尔奖与发表学术论文那类学术成就来评判,2010年世界大学学术排名中,有17家美国大学在全球20强名单中,36家美国大学位于全球50强名单中。³对于美国高等教育的卓越评价,一直持续到今天:“我们的经济社会中还有哪个行业敢于发表类似声明?”⁴

作为教授或高校行政人员,您可能已经听到了学校把奖学金看得比教学还高的抱怨,以及是您的报酬使得高等教育越来越贵的暗示。而且您可能还知道,学费并不直接用于教工涨薪,您的薪水涨幅比总体行政成本与学费涨幅要小得多。⁵相对于学校总体预算,行政人员的高薪只是很小一部分。

另外,学生的偏好也遭到忽视。事实上,在吸引学生方面就在很大程度上增加了高校的成本。当今大学之间最大的差异不在于教授薪水的高低,而在于奖学金和助学金、教育和研究设施、互联网接口、校运动队等方面,所有这些是学生选择大学的关注点。学生关注的其他重要指标包括:师生比、毕业率、学生与校友满意度、学术声誉等。很大程度上,高校变得越来越贵的原因是为了吸引最具辨识能力的学生顾客,而并非为了员工。

作为大学的一位员工,您肯定也知道自己的动机。您不会为了获得更高一级的学位而付出宝贵的时间与金钱,因为潜在的财务回报有限。把一生交给高等教育事业就是决定从事学习与学习的共享。这当然不会导致学生的不公平待遇。尽管教师有着巨大的发表论文压力,但调查显示,教师在重视学术研究的同时,依然重视教学。⁶每一位寻求国际声誉的超级学者都会与研究生联合攻关,许多教授除关注学术价值外,也关注教学和学生指导。⁷



大学与专科学院：名字中隐含的内容

通贯本书,像这样的专栏将作为补充内容,以及为阐明主要内容提供实例。高等教育是一个复杂的世界,具有独特的术语与实践,例证与解释能帮助大家深入理解。如2006年,美国1780万学生中,有 $1/2 \sim 2/3$ 的学生进入大学各学院学习,其他人则进入专科学院、学社等名称的高等教育机构学习。⁸

我们这里简单地使用大学这一概念。许多学院不具有大学的所有功能,如学术研究和博士生项目。但大多数传统学院所做的工作,特别是它们教育学生的方法,主要是由大学决定的。如,学院对长学期课程的安排,以及全职的学院教授需要高级学位。鉴于这些相似性,我们发现传统高等教育机构面临的机会与威胁是相同的。这样的机会与威胁在大学、专科学院、社区大学以及技术学院均存在。

换个角度看大学

作者克莱顿和亨利共享了所有这些关于大学的观点——我们阅读新闻报道和相关书籍,我们有孩子在大学上学,我们喜爱各自在大学的工作。但从另一个角度看大学所面临的挑战。本书的目的是从这一角度展现传统大学所面临的严重威胁和极大的机会。从颠覆性创新理论的角度看,大学处于关键的十字路口。他们一方面面临极大的竞争性颠覆风险,另一方面又面临创新助燃下的复兴所带来的潜在机会。

当今大学的危机是真实存在的,其中的大部分是大学自己造成的。本着发扬传统的精神,大学仅坚持过去的做法而使未来处于危险的境地。在预算的缩减迫使它们降低成本时,他们只是进行了微调而非艰难地权衡。他们也没有为了让学生为世界上不断增长的工作需求做好准备而彻底改造课程。他们只是以涨价来应对经济的衰退。

从市场竞争的角度看,这无异于慢性自杀。大学似乎不关心自己周边发生的事情。

鉴于大学费用的提高,而且其几乎不能为学生提供参加全球性工作所需的技能,学生、家长和政策制定者自然而然地会被其他的高等教育形式吸引。营利性大学和技术学院尽管费用比公立大学高,在有些情况下教学质量还并不那么可靠,但它们更方便、更符合学生的需求,特别是符合市场技能要求。对纳税人和立法者来说,重要的是对自己的运作提供资助。考虑到这些私立学校的替代性,看来就没有必要对传统大学提供更多的支持或同情,就像对传统的炼钢厂、汽车制造厂和航空公司那样。

但情况并非如此。传统大学还是必不可少的。要征服快速变化中的全球化社会带来的机会与挑战,需要的不仅仅是认知能力和技术技能。年轻的大学生特别需要一个这样的环境:不但能开展研究,还能开阔视野和不断地“成长”。尽管营利性大学能在高等教育领域发挥重要的、互补性作用,但当今社会对理想的传统大学的需要却更强烈了。因为理想的传统大学有着智力广度与深度的结合,拥有多元的校园氛围以及具有可能改变人生的教授。

然而,要在新的竞争环境中起到不可或缺的作用,典型的大学必须迅速地进行根本性变革。尽管存在无可比拟的优势,但其传统运作方式过于昂贵。19世纪末20世纪初有远见的领导人创造的这一独特设计之所以一直基本没有改变,是因为它一直没有受到挑战。现在,创新正在破坏这一

状况。这是自印刷书籍出现以来的第一次挑战。在线教学:一种新的、更便宜的教育技术出现了。同时,更重视结果的评审标准开始评价这一领域:高校的

的实体教室拥有量和拥有博士学位的教师的多少已不再成为学校教学能力的最重要标志。对教学结果的越来越关注以及颠覆性教育技术的使用,为新竞争形势下的营利性大学打开了大门。这是一个颠覆性的机会,克莱顿教授在《创新者的窘境》一书中提出了这一概念。⁹

要在新的竞争环境中起到不可或缺的作用,典型的大学必须迅速地进行根本性变革。

大学与颠覆性创新

颠覆性创新理论认为,创新主要可分为两类。第一种类型是持续性创新,把业务做得更大或更好。如飞机飞得更远、计算机算得更快、手机电池用得多久、电视图像更加清晰、大学拥有更多的专业学院和更好的活动中心。行业领袖在持续性创新的创造中往往总能获胜,不仅在于其财务实力,更在于他们的传统实践经验技能在将业务做得更大与更好方面具有优势。¹⁰

相反,颠覆性创新,通过给市场带来更便宜、更容易使用的产品或服务而取得优势,尽管所提供的产品并没有传统产品那么好,但绕开了传统上更大、更好的发展趋势。在线教学就是一个明显的例子。特别是在导入期,互联网速度很慢,许多在线课程只是将传统的课堂讲座与考试搬到了电脑上,在线学习质量比面对面指导要差得多。只有无法在规定时间内到达规定教室的消费者,如上班的成年人,才会发现这种新教育方式具有吸引力或至少是可以接受。对他们而言,质量的定义是不同的:可以下班后在家里学习的基于计算机的课程,比需要在固定时间、固定地点的面对面课堂教学要好得多。

颠覆性创新最初就是这样成为一个产品或服务的非消费者的福音。传统供应商忽略了它,认为他们的现行客户不会有兴趣。但随着颠覆性创新的改善——通过自己的持续性创新——就会变成传统供应商的威胁。如,在线课程开发商不仅增加了在线课程的新形式,如视频会议技术使得在线课程更像教室,他们还创造了在线辅导和在线讨论论坛,这正是传统面对面课程所没有提供的。鉴于基础技术提供的低成本和容易使用的优势,这些质量方面的创新逐渐地提高了在线教学质量,后来甚至吸引了来自传统高校的学生。

尽管传统高校继续履行关键而独特的发现知识、保留知识和在面对面学术交流中教育学生以传播知识的功能,它们还是会面临颠覆性创新的重审要求。如果它们无法找到创新性的、成本更低的方式来履行其独特功能,即使它们在全国甚至全球的排名

很高,都注定要衰退。所幸的是,这样的创新已经出现。

大学的创新必须通过对历史的理解和自我意识的发展而形成。过去大学成功的典型路径是模仿精英研究型大学群体。哈佛大学属于第一被模仿对象。¹²例如,小的大学通过增加研究科目和提供更多的高层次学位获得发展。

对 20 世纪的多数大学而言,这样的模仿策略是非常成功的。随着社区学院和州立学院逐步稳定地成长为大学,它们为大众提供更高层次的教育,并在知识、经济和社会福利方面作出贡献。得益于成长阶段在高校受到的启发,纳税人与捐赠人也愿意作出贡献。

然而现在,教学的标准模式已变得不可持续。为避免被颠覆,高校必须开发出超越模仿的策略。它们还必须掌握作为颠覆性技术的在线教学并进行其他创新。有关这方面的策略是本书的焦点所在。

我们的方法与目标

高校制订有效的未来课程计划是很复杂的,因为大学不仅需要理解当今事务,还需要理解过去。因此,我们首先要一起研究美国大学的演进。我们将探索大学为什么同时在国际上领先而在国内被嘲弄、受研究驱动的同时却又依赖于学生、技术上落伍却在社会上必不可少。

研究大学的历史与大学所面临的这些困境,可以使我们超越危机看到成功的实践策略与希望。我们可以看到,大学要生存,就必须打破传统。但我们也发现,大学要繁荣,就必须建立在它

我们的职责是从整体上进行自我设计。无论从智力的角度、社会的角度还是文化的角度看,我们都是美国的未来。¹¹

——戈登·基,俄亥俄州立大学校长

要改造未来,你必须依赖根源。¹³

——玛丽·苏·科曼,密歇根大学
校长,引自加纳谚语

们所擅长的基础之上。我们将展示十多所正在如此做的大学的状况。

本书意在与所有关心高等教育未来的人们共享,包括学生、家长、校友、员工、纳税人、议员和其他政策制定者。特别是大学教师和行政人员,他们拥有在内部引导传统大学的力量,这是把大学办好的唯一方法。

我们论述了有关确保大学活力所需的大学行为、创新类别和变革方面的见解。特别地,我们将探索大学在模仿像哈佛大学那样的精英研究型大学方面的趋势。鉴于哈佛大学的非凡影响,我们将在本书第二部分——美国最好的大学——展开详细论述。我们将探索哈佛大学四百年来的演进史,让大家领悟哈佛大学是如何成为其他大学心目中的标准的。可以说,哈佛大学具有其他大学所致力于模仿的大学基因,或者说是基本组织特征。

哈佛大学为本科学生提供大量艺术与科学方面的课程。它比其他高等院校拥有更多的专业学院、在更多学科设立了卓越研究标准。为实现如此多方面的卓越,哈佛大学承受着非常大的成本,年预算将近 40 亿美元。¹⁴ 幸运的是,大量的捐赠和对高价学位的无限需求使其具有了承担能力,至少在经济景气时期没有问题。

就像我们在第三部分——收获颠覆——中会看到的那样,哈佛大学的模式并没有被许多模仿它的高校充分理解。这一模式只适合少量大学,并不适合所有大学。大多数大学无法负担得起让如此多元化的科目在学术界展开竞争的高昂代价。这些哈佛大学的模仿者缺少必要的财务基础来承受这样的负担,这使得很多美式大学在面对竞争性颠覆时显得尤为脆弱。

在第四部分——一种新的大学类型,我们介绍了嵌入不同大学模式的杨百翰大学爱达荷分校。与哈佛大学相比,杨百翰大学爱达荷分校根本称不上传统高等学校。地处爱达荷州东南部的农村地区,目前只处于大学的雏形。但杨百翰大学爱达荷分校为我们提供了一个有用的案例,因为它向我们展示了传统大学驾驭颠覆性创新的潜在力量。

杨百翰大学爱达荷分校创始于 2000 年,其前身是几乎不做任何学术研究的里克斯学院。这一状况使得创新者获得了从根本上重新设计杨百翰大学爱达荷分校的机

会。他们考虑了 21 世纪大学生的需求以及传统大学模式的优势与劣势,特别考虑到了新的学习技术和他们学校的使命。最后,杨百翰大学爱达荷分校的设计者将焦点聚集到他们的学生群体类型及其所需要学习的科目上。他们将学问定义得非常广泛,甚至包括强调学习的学问。事实上,他们创新了一类新的大学,从遗传的角度看完全不同于哈佛大学。

对大部分大学而言,哈佛大学与杨百翰大学爱达荷分校都不是一种实用模式。一个是在最初就享有盛誉并具有强大的力量。另一个具有不寻常的起始状态,可以进行根本性的设计。尽管它们具有独特的使命与特征,哈佛大学和杨百翰大学爱达荷分校的演进说明了传统大学的不同策略选择,均可作为替代性选择的典型案例。杨百翰大学爱达荷分校代表了一种混合了传统的、受哈佛大学启发的、应用颠覆性在线教育的高校发展模式。除深入研究哈佛大学和杨百翰大学爱达荷分校外,我们也调查了 2010 麦肯锡教育报告《赢在学位: 高效的高等教育策略》¹⁵中所列的许多所其他的创新型大学。



麦肯锡教育研究报告: 赢在学位

在 2010 年,世界上最大、具有高度声誉的咨询机构麦肯锡公司,在盖茨基金的支持下,对美国高等教育进行了研究。研究的目的是判断大学可否在不增加费用的前提下提高生产率,从而为全国高等教育的持续发展作出贡献。麦肯锡团队计算出美国所有大学的副学士学位和学士学位的平均成本分别是 56 289 美元和 74 268 美元。¹⁶

团队接着找出了在学位教育方面成本特别低的大学。他们接下来选择了学士学位成本介于 52 285 美元与 27 495 美元(只有平均成本的 1/3 ~ 2/3)之间的 5 所大学作进一步研究,这些大学的学士学位成本比通常的副学士学位的成

本还低。其中有3家属于非营利大学,主要通过教室为学生面对面授课,他们分别是:南新罕布什尔大学、卫斯理大学和杨百翰大学爱达荷分校。另一所美国西部州长大学,也是一所非营利大学,为学生提供基于能力的在线教学:学生不需要在固定时间学习,也不需要教室。第五所德锐大学是一家私立学校,同时提供在线教学和面对面教学。

麦肯锡公司还调查了两家社区学院和一个州立技术学院系统。一家是佛罗里达的瓦伦西亚社区学院,具有副学士学位和技术证书发放资格,其副学士学位成本为22 311美元,只是全国平均成本的40%。另一家社区学院是亚利桑那州的力拓萨拉多学院,主要是证书教学。作为在线教学的先锋,它们的入学人数是全国所有社区大学中最多的。技术学院系统是田纳西技术中心,授予的技术学位证书比例明显高于全国平均水平。

麦肯锡公司团队从对这8家高校实践的深度研究中得出了结论:如果在线教学得到广泛应用,美国高校就可以在不增加额外费用的情况下在高等教育方面成为世界领袖。我们在第五部分——基因重构——中探索了麦肯锡公司团队指出的新的大学模式。我们看到,大学必须从它们自己出发来定义,而非通过模仿来定义。它们必须具有更高的可承受性,特别是通过在线教学技术的应用。同时,它们应该充分利用全职教授和大学校园,这也是在技术颠覆性世界中作为竞争条件可能会受到误解的方面。事实上,尽管和大学教授面对面的接触空间十分昂贵,但这却是具有独特的潜在价值的。它们使大学具有了其他机构没有的功能。发现新知识、保存旧知识和指导新一代是其中的关键工作。那些适应新的竞争环境的大学、能利用历史优势的大学、能利用现行技术并超越对哈佛模仿的大学,拥有着光明的未来。

我们的高等教育之旅,穿越了高等教育的过去、现在与未来。这一穿越始于16世纪早期哈佛大学的创立。尽管如此,我们的第一章还是回到了2006年,对这一充满征兆与警示的一年进行了简单的描述。

