

国外大学海外分校的发展及其战略管理

赵丽

(华东师范大学 教育学部, 上海 200062)

[摘要] 近二十年来,高等教育国际化发展的重要特征之一是大学通过建立海外分校进行拓展。面对多变、竞争激烈的海外市场,国外大学海外分校为求得生存和发展借鉴了企业跨国经营的战略管理理念。本文通过文献分析法,结合国外大学海外分校发展的特点,探讨了其对折衷主义和全球整合—当地响应两种战略管理模式的应用。对海外分校而言,战略管理的关键要素为目标定位、市场选择、课程设置和师资聘用。我国高校跨境举办的分校需从战略的角度进行经营,市场选择要充分利用区位优势,办学定位须响应当地政府需求。

[关键词] 国外大学;海外分校;战略管理;关键要素;实施策略

[中图分类号] G47 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1007-2179(2018)05-0023-07

近二十年来,高等教育国际化发展的重要特征之一就是大学通过建立海外分校进行拓展。海外分校作为母校全球拓展的主要形式,具有不同于母校的一些特点,面临与输入国之间的文化差异、受当地需求制约、办学风险高等问题。因此,为了更好地应对多变、竞争激烈的海外场所带来的挑战,很多海外分校在经营管理上借鉴了企业跨国经营中盛行的战略管理理念,力求最大限度地获取资源,提高资源利用率,对办学的目标定位、市场选择、课程设置和师资聘用进行分析和规划,提高对市场风险管理的执行力,确保海外分校的可持续发展。

一、国外大学海外分校的发展

海外分校在不断发展过程中,呈现以下特点:

1) 与所在地文化之间存在差异。每所海外分校都是建立在一个特定的国家或地区,办学运营和管理都受到当地文化的影响。不同文化的交融带来了母校和分校之间办学的差异。以澳大利亚设在泰国的分校为例,澳大利亚文化重视课堂讨论,鼓励学生对问题进行辩论,对所学知识进行归纳和总结。

然而,泰国的教育理念则是系统传授知识而非鼓励学生探索,教学过程中学生不习惯辩论和质疑。这两种相悖的理念给教学管理和评估带来一定难度,母校的质量标准难以实施。

2) 海外分校具有很强的“境域”特点。分校在办学规定方面要尽可能与母校保持一致,但必须满足当地政府、市场、学生和其他专业团体的需求,遵守当地法律法规。比如,有的国家规定分校招收本国学生的比例;要聘用一定数量的当地教师;课程设置必须涵盖反映输入国要求的课程内容,要剔除与当地文化风俗要求有悖的内容。这些对保证分校的质量和可持续发展都有很大的影响。

3) 运营的高风险性。海外分校面临的高风险可以从其发展数量的变化中窥见一斑。2009年世界范围内共有海外分校160所,2011年增加到183所(C-BERT, 2011);2013年有170所(C-BERT, 2013),目前则有247所(C-BERT, 2017)。海外分校数量的变化除了新分校的加入,也有原有分校的倒闭,原因各异:当地合作伙伴陷入财政危机导致资金链断裂而无法继续运转的,如澳大利亚墨尔本皇家

[收稿日期] 2018-07-18

[修回日期] 2018-08-26

[DOI编码] 10.13966/j.cnki.kfjyyj.2018.05.003

[作者简介] 赵丽,教育学博士,助理研究员,华东师范大学教育学部,研究方向:比较教育、跨境教育(leely_zhao@126.com)。

科技学院马来西亚分校;招生达不到预期目标而无法保障办学经费来源的,如美国密歇根州立大学迪拜分校;与当地合作伙伴在办学方面存在分歧而“分道扬镳”的,如澳大利亚南昆士兰大学迪拜分校。

海外分校所处环境的多元化、运营方式的多样性,都使得其与输出国大学相比,管理上更复杂。一方面,面临跨文化管理的挑战。海外分校所处的环境通常是多元化的,与母校所在国文化接近或者完全相异。前者如澳大利亚设在亚太地区的分校、美国设在欧洲的分校,后者如英国设在马来西亚的分校、澳大利亚设在非洲的分校。分校的教师和学生都是来自多元化或跨文化背景。另一方面,需要保持“学院式”管理与“商业化”管理的平衡。国外大学建立海外分校的主要原因是增加经济收益、促进学术发展和提高国际声望,其中最主要、最直接的推动因素是追求经济收益。绝大多数海外分校所需经费都是自筹的,母校不会为此提供资金支持,而希望从其创收中获益,用以支持自身的发展。因此,资金问题是最重要的因素,直接决定海外分校能否得以生存。很多分校意识到仅靠“学院式”管理不能保证其生存和发展,开始转向“学院式”和“商业化”相结合,根据分校的商业特征运用企业的战略管理模式进行分校的规划和运行。

二、战略管理模式及应用

输出国开办海外分校的实践,主要应用了以下两种战略管理的模式:

(一) 折衷主义范式

折衷主义范式(Eclectic Paradigm)是在跨国公司管理中广泛应用的一种战略管理模式,包括所有权优势(ownership advantage)、内部化优势(Internal Advantage)和区位优势(Location Advantage)三个要素变量(Dunning & Lundan, 2008)。所有权优势指本地企业所拥有的相对外国企业的特定优势。教育输出国的一流大学、教学型或科研型大学在国内有很高的知名度和质量水准,具有在海外开拓教育服务市场的潜力和所有权优势。世界前100名的大学中有很多大学开办海外分校,如美国芝加哥大学在新加坡、卡塔尔和中国设有分校;英国曼彻斯特大学在新加坡、中国、巴西、美国及阿联酋设有分校;澳大

利亚莫纳什大学在马来西亚和非洲设有分校(新浪教育, 2014)。内部化优势指企业将拥有的资产通过内部化转移给国外子公司,比通过交易转移给其它企业可获得更多利益。海外分校这种拓展模式有相对稳固的法人化管理,具有一定的自主权,带有一定的区域特色,且海外分校在教育输入国的合作高校能为其发展带来很多方便,如可以申请政府的项目,与企业界建立更好的联系等。这些条件使海外分校在教学、科研和社会服务等方面都有一定的发展潜力。区位优势是输入国拥有的优势,包括资源优势、便利的地理位置、政治经济制度、政策法规等形成的有利条件等。一些国家的国际教育发展战略使他们成为教育输出国大学设立海外分校进行市场选择的主要目标。如新加坡的国际教育发展战略之一是通过引进优质的外国大学分校,成为地区“国际教育枢纽”(Education Hub),吸引大量留学生,提高国际影响力和竞争力。目前,除新加坡外,通过建立跨境海外分校成为“国际教育枢纽”的国家还有马来西亚、卡塔尔、迪拜。

折衷主义范式有助于输出国大学在从事海外拓展之前了解分校内部资源的优势及面临的风险,分析海外市场的政治经济环境、科技文化环境以及竞争环境,从而确定分校的目标定位、市场选择和各类资源(课程和师资)的配置方式等。

(二) 全球整合—当地响应范式

全球整合(Global Integration)—当地响应(Local Responsiveness)范式是在跨国经营管理领域长期占据重要地位的研究范式(Brock & Birkinshaw, 2004),描述了跨国公司向海外拓展时必然要面对的双重环境压力:一是全球整合,二是当地响应。全球整合战略指跨国公司在不同国家的子公司提供同样的产品和服务,以获得尽可能高的效率和竞争优势。当地响应战略是跨国公司在不同国家的子公司根据所在国政府规制、竞争环境和市场需求等特点和要求提供不同产品和服务。这两种环境压力使跨国公司对外扩张时必然会陷入两难境地。一方面,在全球范围内配置资源可取得成本和效率优势,但又会降低对国别需求差异的关注;另一方面,不同国家市场迥然不同的消费需求迫使跨国公司为在产品、服务、销售等方面适应当地需求而做出调整,即实施当地响应,又会增加生产或服务成本。在多数

情况下,全球整合和当地响应压力同时存在并相互冲突,跨国公司必须设法解决全球整合和当地响应之间的冲突(Bartlett & Ghoshal,1993)。

为了在海外市场竞争中获得成功,教育输出国需要对海外分校的资源进行配置。海外分校是一所“外国教育机构完全或者部分拥有的、以该机构的名义办学的实体机构,所从事的办学活动包括部分面对面授课,为学生提供完整的学位项目的学习机会,并能授予外国教育机构颁发的学位证书”(Lane,2011)。在资源配置方面,海外分校应复制母校的课程设置、委派母校的教学人员、使用同样的教学资源 and 教学方式、运用同样的学术评价标准,在全球分校中做标准化配置,确保分校的学生能获得与母校学生同样的学习体验,分校授予学位的学术质量能够与母校同等学位质量相当。然而,两个不同国家之间存在的制度距离(Institutional Distance),反映了输出国和输入国在制度规则、规范和文化认知方面的差距(Scott,1987),迫使分校根据当地要求作出调整。很多教育输出国的海外分校设在非英语国家,如果招生坚持与母校同样的语言水平,势必难以招到符合要求的学生,即便招到了,也要为其提供语言提升方面的服务,面临招生失利和增加成本的风险。如密歇根州立大学迪拜分校坚持用母校的标准招生,结果只完成招生指标的三分之一,不得不关闭。如果海外分校完全按照当地要求降低标准,则很难保证生源质量,有悖于母校的质量要求和学术标准,势必影响母校的国际声誉。

全球整合—当地响应范式有助于输出国大学在配置分校资源、确保学术质量方面做出规划,与输入国建立良好的“战略联盟”,缩小制度之间的差异,满足当地需求的同时确保分校的可持续发展。

三、战略管理的关键要素

(一)目标定位

输出国大学在规划海外分校时需要关注的关键要素之一是目标定位。海外分校的办学定位不外乎三个:教学型,以追求招生数量为主;科研型,以加强国际合作研究为主;综合型,教学、科研及社会服务并重,比较全面地体现分校作为大学的功能。不论分校的办学定位属哪种类型,都要与母校的办学理念和目标保持一致。随着海外分校的不断发展,定

位愈发重要,成为分校取得成功的重要标志,各大学也在不断调整自身的目标定位。英国大学在跨国办学活动中,办学定位从最初追求招生数量、以教学为主逐步拓展了大学应有的其他功能,如研究和社会服务,目前尤其注重建立教学和研究方面的合作关系,为母校的学生提供更多了解国际社会的机会。不同类型大学的办学目标也不同。研究型大学希望通过办学加强研究合作,吸引世界一流的学者,也能够使学生群体更多元化,从而更好地提高大学的国际声望和地位,争取更多经费资助,获得更快速的发展。对那些以招生为主要任务的大学,增加学生数量是主要的目标,一方面赚取更多的学费,另一方面促进学生群体的多元化,为母校学生提供与国际学生融合的机会。

(二)市场选择

市场选择对于海外分校建设的成败至关重要。影响大学对国际教育市场选择的因素十分复杂,既有学术方面的,也有文化和法律等方面的。马扎鲁和索托(Mazzarol & Soutar,2001)通过对澳大利亚、加拿大、新西兰、英国和美国五个国家留学生招生的研究指出,对国际教育市场的评估要考虑以下六方面因素:1)外国市场的语言;2)市场的成熟度;3)法律法规;4)市场经验和心理距离;5)市场前景;6)竞争对手。除上述因素外,输入国的经济及政局的稳定性、地理位置和交通基础设施、可获得的财政资源等都十分重要,输出国大学在规划海外分校的目标国时要进行统筹考虑,尤其是对市场上能获取的资源、可能存在的风险及防范风险的措施进行筹划。

(三)课程设置

课程设置的科学、合理与否直接影响到海外分校发展的质量。分校的课程评估标准、教学内容、教学资料要与母校保持一致,保障教学的学术水准。不论经费模式是由输入国政府资助,还是其他教育机构、企业团体或政府部门出资,分校都必须拥有课程和评价标准制定的自主权,否则会对分校的教育质量带来很大风险。中东地区的风分校面临当地的“审查制度”,即政府要求对课程内容进行审核,这对于分校的学术自由和课程设置有一定影响。通常母校的课程并非全盘复制到分校,分校也可以开发新的课程补充到母校的课程建设中,母校和分校的课程应是互补的,当然,互补的前提是要充分考虑

分校发展的理念和所在市场的需求。

(四) 师资聘用

师资配备也是教育输出国大学筹备海外分校需要考虑的重要环节。海外分校的师资构成除来自母校外,还包括当地招聘的教师。鉴于对人员成本和交通成本的考虑,母校教师主要在分校运行初期参与教学和管理,分校的绝大部分师资还依靠从当地招聘全职或者兼职教师及教学管理人员。然而,输入国非常希望母校教师能在分校任教,这种需求在亚洲和中东国家尤为普遍(Green & Koch, 2009)。师资招聘和任用是涉及分校可持续发展的重要问题,但招聘母校教师比较困难,特别是参与国际化教学与交流在教师申请终身教职或晋升时不作为参考的情况下,教师参与分校教学的积极性不高(Hudzik, 2011)。资深教师更不愿意因为到分校工作而离开自己的研究团队,中断研究项目。另外,分校教学工作的要求比较高,教师必须具有国际化或跨文化教学经验。对于具有较少此类教学经验的教师,环境的变化很可能会影响教学质量。

鉴于分校管理的复杂性,教学管理人员要投入更多的精力,付出比管理母校同样教学活动更多的努力。然而,分校在行政管理方面获得母校的支持并不多。有研究表明,大学的管理者在分校的管理工作方面投入的精力远少于在母校工作中的投入(Lane, 2010)。

四、策略选择

(一) 确保学术发展和经济效益

在跨国教育市场上比较成功的输出国大学,其海外分校的定位也比较明确,既有“全球战略”,也有“地方战略”。如澳大利亚莫纳什大学(Monash University, 1999)在其“2020年发展规划”中提出,“莫纳什大学将与其他知名国际教育机构共同建立一所‘矩阵大学’,即辐射全球的教育网络。莫纳什大学将成为这个全球学习组织‘大莫纳什’的中心,其他分校将成为所在地的终身学习中心”。纽约大学发展的战略目标是“建设美国第一所真正意义上的全球网络大学”。在此发展战略的指导下,该校在多个国家开办分校。印度马尼帕尔大学注重“地方战略”,因地制宜在迪拜、马来西亚设立了分校。上述大学的目标定位都包含提升大学国际形象、促

进教师学术发展和学生交流的愿景,但也涉及与分校生存息息相关的经济效益问题。如莫纳什大学“2020年发展规划”认为,“海外分校作为一种商业活动进行创收是大学的一项重要工作”,而“大学也要做好规划,对每个课程方案进行如学术评估一样严格的市场评估”。

(二) 适应输入国需求,打造优质特色课程

教育输出国大学在其海外分校的课程设置,要充分考虑输入国的发展需求,明确学科领域,设置相应课程。马来西亚政府为了实现建成“地区高等教育枢纽”的战略目标,大力加强国家在信息技术研发、高等教育系统方面的能力建设。为适应该国政府的需求,几乎所有在该国设立的海外分校除经济和社会科学领域的课程外,都开设高技能领域的课程,如工程和科学。澳大利亚墨尔本皇家科技学院越南分校根据自身在职业技术教育领域的学科优势,结合越南政府推动经济和社会发展的需求,在信息技术、商务、系统工程、环境科学、商业管理等领域开设本科生和硕士生课程。所培养的教育硕士对越南的大学、公司和各类机构的人员专业化提升起了很大的推动作用,这也是该分校能取得成功的重要原因之一。

此外,输出国大学希望分校的课程能和母校课程一样严格学术要求,保证较高的质量标准。对于授予学位的研究型分校而言,课程设置是否合理、有效尤为重要。分校在酝酿阶段,必须依靠母校不同学术团体的参与,广泛征集意见,确保分校课程体系的合理性和适切性。母校调动全校各方面的力量,协调不同的院系,共同探讨分校课程设置问题。纽约大学组织了包括教授和管理人员在内的专门委员会制定阿布扎比分校课程的总体框架,共组建六个协调委员会,参与人员涉及不同学科领域,如艺术、经济及金融、工程、人文、科学和社会科学。历时一年多的讨论,协调委员会制定了详细的课程计划(Bollag, 2006)。

(三) 促进教师流动,增强师资管理

在师资配置方面,海外分校普遍采取母校教师短期服务和当地教师长期聘用相结合的方法。莫纳什大学为了促进母校教师在母校与其海外分校(马来西亚分校和南非分校)之间的流动,制定了完备的“莫纳什校区间师资流动项目”(Onsman, 2010),

鼓励母校教师到分校访学或教学,参与课程开发、研究或管理工作。该计划旨在增加莫纳什各校区教师学术交流的机会,促进研究和教学,提高母校及分校师资队伍的整体水平。为了吸引更多的母校教师到分校教学,很多教育输出国大学通过奖金激励的方式鼓励教师流动。卡内基梅隆大学为在卡塔尔分校教学的教师提高 25% 的工资,并给予一定补贴 (Smith, 2014)。总校通过开展职前培训,向准备到分校工作的教师和管理人员介绍分校所在国的文化、风俗,说明岗位职责及可能会超越岗位职责的工作等,进行跨文化背景中工作所需要的沟通、交流、协调等技能培训。美国西北大学为赴卡塔尔分校的教职员进行岗前培训,定期组织就职后的研讨会,交流、讨论工作中的问题和解决对策,加强对教职员的管理,提高工作的有效性。

(四) 开展市场研究,有效规避风险

企业失败理论归纳了导致企业失败的四种原因:市场需求下降、不能适应市场发展的趋势、竞争激烈、不能有效控制企业发展中的费用 (Levy, 2010)。教育输出国为了使其海外分校立于不败之地,必须开展市场研究,了解顾客需求,如对某些专业的需求,对学习方式的偏好,对校址的倾向等。莫纳什大学在建立分校前,对马来西亚、南非的分校都进行了市场研究。由于大学缺乏盈利能力,不能做到像企业一样进行完备的市场调研,莫纳什大学聘用了专门的咨询公司,同时,教职员也参与确定市场调研的目标和方法。研究目标是对在特定地点建立分校进行评估,为潜在客户以其偏好的方式提供高等教育服务。通常采用的方法有结构式调查、访谈、问卷以及对来自政府政策、新闻媒体、官方数据的分析。一般而言,访谈和问卷涵盖的群体有高中生、学生家长、本科生、研究生、高中教师、毕业生招聘负责人、其他专业团体代表。研究发现,学生选择大学会考虑以下因素:大学的品牌、开设的课程、与母校的相近性、学校设施等,还可能会考虑特色课程。市场调研提供的信息可以为决策做参考,用以确定母校开办分校的地点、开设的课程、采用的教学方式。对目标进行全面调研和分析,可以有效避免风险。

(五) 建立战略联盟,保证分校可持续发展

海外分校耗资巨大,一方面希望有当地合作伙伴提供或者分担办学成本,另一方面,有的输入国也

立法要求海外分校必须与当地机构合作。因此,建立战略联盟对开展更高层次的跨国高等教育活动尤为重要。梅德科夫 (Medcof) 和考利德拉西拉 (Cauley de la Sierra Margaret) 提出的 4C 战略联盟模式,对选择合作伙伴有一定的参考价值,具体包括:1) 双方工作关系具有匹配度 (Compatibility); 2) 双方具备为彼此提供所需资源的能力 (Capability); 3) 双方达成提供必需资源的承诺 (Commitment); 4) 双方具备避免一方支配另一方的可控力 (Control) (Medcof, 1997; Cauley de la Sierra, 1994)。其中第四条就意味着双方要协商,在特定情况下还要互相妥协。如卡塔尔教育部门曾要求 6 所海外分校必须招收一定数量的本地学生。海外分校的高入学标准也会让部分学生转而考虑当地的大学,分校很难招到合乎入学要求的当地学生,加大了分校和当地高校在招生数量方面的差距。分校要谨慎地考虑当地政府提出的招生人数要求,力求平衡招生和学校经费可持续之间的张力。莫纳什大学马来西亚分校的成功就得益于总校的“妥协”精神。例如,在课程大纲制定方面,马来西亚法律规定的有关道德教育课程,带有一定的政治性和宗教性,莫纳什大学对此表示默许。如果马来西亚学生在入学或者课程要求方面与大学的规定不一致,莫纳什大学会采取折衷的办法 (Sidhu & Christie, 2014)。

五、总结与思考

(一) 从战略角度对海外分校进行经营

研究发现,国外大学越来越多地采取战略性思路 and 措施发展海外分校 (Fielden, 2013)。很多大学专门就分校的开办设立相关的研究项目,对办学的需求评估、输入国选择、组织和财务、风险管理等方面进行全面规划和分析,彻底了解输入国的文化、地域和政治情况,对一些发展中国家在外汇财务规定、政策法律框架、税率制度和奖励机制、国家质量保障系统、开办高等教育机构的法律法规要求等方面开展相应研究。申报海外分校办学方案需提交一份全面的报告,其中包括商业计划、财务预算和风险分析。我国已经在海外分校的开设方面有了尝试,如厦门大学设立了马来西亚分校,同济大学设立了佛罗伦萨分校,这些分校在创办之前也进行了学科需求等方面的研究与论证,然而,与欧美国家相比,仍

处于起步阶段。因此,我国高校发展海外分校要注意借鉴和吸收国外大学海外分校的办学经验,特别需要明确办学目标、充分进行规划并争取各方配合,制定符合自身发展要求的战略,且在未来推进时谨慎评估和预测风险。

(二)充分利用区位优势进行市场选择

国外一流大学如美国卡内基梅隆大学在学校品牌和学位价值方面显然具备所有权特别优势,所设立的分校对当地不愿出国的学生而言,有极大的吸引力。该校充分利用区位优势分别在澳大利亚、卢旺达、卡塔尔设立分校。我国经济发展及在亚太地区所具有的文化、贸易及高等教育的影响力都为高校建立海外分校提供了有利的区位优势。随着亚太经济合作组织的建立,我国与亚太国家之间的经济贸易往来日益频繁,很多亚洲国家学生有学习汉语、经贸及商务等的需求。在此背景下,北京语言大学与易三仓大学合作设立曼谷学院,以发展中泰贸易为目的,设立了经贸方向的汉语言学学士学位专业,为泰国企业界培养通晓汉语的经贸人才。夸夸雷利·西蒙兹(Quacquarelli Symonds)发布的2018年世界大学学科排名中,上海交通大学共有10个学科跻身世界50强,其中工商管理排名第48位(搜狐,2018)。该校充分发挥学科的领先优势,建立新加坡研究生院,旨在为该国培养具有全球视野和国际竞争力的商业管理精英。

(三)响应当地政府需求,明确办学定位

海外分校的设立,除考虑母校的情形,凸显优势学科外,还要了解分校所在国家的经济发展需求和当地的文化特点,确立办学目标定位和学科专业设置。专业设置是否符合当地社会发展的需要将直接影响海外分校的招生、经费筹措、办学声誉,并最终决定办学的成败。海外分校存在并取得可持续发展的原因大致有两个:一是充分考虑并满足当地的发展需求,二是利用母校的优势学科。厦门大学的海洋科学、应用经济学、工商管理学、化学等学科位居国内高校前列,该校根据马来西亚社会经济发展所需,在马来西亚分校开设化学与能源、海洋环境、经济、工商管理等专业。马来西亚分校的未来发展,还应进一步加强优势学科的本地化研究,既丰富母校的教学案例又能促进当地经济发展,加强母校和分校之间教师和学生的交流,提高学科发展的国际化

水平。

总之,海外分校不能仅作为母校在高等教育海外市场的“营利分支”,一个在异国他乡的“孤岛”,而应作为母校制度设计和管理的有机组成部分,从战略角度对分校的发展进行顶层设计,尤其是对分校生存和发展至关重要的师资、资金和生源等方面的管理决策与制度安排开展更为深入的研究,包括:1)分校教师专业发展、流动及晋升体系的建立及其与母校的衔接;2)分校开展的当地研究项目的适切性及其与母校学科发展之间的双向推动;3)分校对国际学生、师资的吸引措施及其与母校人力资源的互补与促进。

参考文献

- [1] Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 23-46.
- [2] Bollag, B. (2006). American's hot new export: Higher education [R]. *Chronicle of Higher Education*, February 17. 52 (24): A44-A47.
- [3] Brock, D. M., & Birkinshaw, J. (2004). Multinational strategy and structure: A review and research agenda [J]. *Management International Review*, 2004, 44 (1): 5-14.
- [4] Cauley de la Sierra, M. (1995). Managing global alliances: Key steps for successful collaboration [M]. *The Economist Intelligence Unit Series*, Wokingham: Addison-Wesley: 63.
- [5] Cross-border Education Research Team (2011). Branch Campus Listing [EB/OL]. August 26, 2011. www.globalhighered.org/branchcampuses.php.
- [6] Cross-border Education Research Team (2013). Branch Campus Listing [EB/OL]. May 7, 2013. www.globalhighered.org/branchcampuses.php.
- [7] Cross-Border Education Research Team (2017). Branch Campus Listing [EB/OL]. January 19, 2017. http://cbert.org/?page_id=34.
- [8] Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the multinational enterprise [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (4): 573-593.
- [9] Fielden, J. (2013). Financial aspects of offshore activities [J]. *International Higher Education*, Summer 2013(72): 10-12.
- [10] Green M. F., & Koch K. (2009). US Branch Campuses Abroad [R]. *ACE Issue Brief* September(6): 1-10.
- [11] Hudzik, J. K. (2011). Comprehensive internationalization: From concept to action [M]. Washington, D. C.: NAFSA: Association of International Educators: 30.
- [12] Levy, D. C. (2010). The Global Growth of Private Higher Education [R]. *ASHE Higher Education Report*. San Francisco: Jossey-

Bass,36 (3).

[13] Lane, J. E. (2010). Joint ventures in cross-border higher education; International branch campuses in Malaysia [A]. Chapman D. W. and Sakamoto R. (2010). Cross-border collaborations in higher education; Partnerships beyond the classroom [C]. New York: Routledge; 67-90.

[14] Lane, J. E. (2011). Global expansion of international branch campuses; Managerial and leadership challenges [J]. New Directions for Higher Education, 155: 5-17.

[15] Mazzarol, T., & Soutar, G. N(2001). The global market for higher education; Sustainable competitive strategies for the New Millennium [M]. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited, 2001: 98.

[16] Medcof, J. W. (1997). Why too many alliances end in divorce [J]. Long Range Planning, 30 (5): 718-732.

[17] Monash University(1999). Leading the Way: Monash 2020 [M]. Clayton: Monash University: 5.

[18] Onsmann A. (2010). Cross-border teaching and the globaliza-

tion of higher education; Problems of funding, curriculum quality, and international accreditation [M]. Ontario: the Edwin Mellen Press: 68.

[19] Sidhu, R., K., & Christie, P. (2014). Transnational higher education as a hybrid global/local space: A case study of a Malaysian-Australian joint venture [J]. Journal of Sociology, 51 (2): 299-316.

[20] Smith, K. (2014). Exploring flying faculty teaching experiences: Motivations, challenges and opportunities [J]. Studies in Higher Education, 39 (1): 117-134.

[21] Scott, W. R(1987). The adolescence of institutional theory [J]. Administrative Science Quarterly, 32 (4): 493-511.

[22] 搜狐(2018). 交大 10 个学科进入世界前 50! 2018QS 世界大学学科排名发布[EB/OL]. 2018-03-05. http://www.sohu.com/a/224850366_407267.

[23] 新浪教育(2014). USNews2015 全球大学排名:北大清华跻身前百[EB/OL]. 2014-10-29. <http://edu.sina.com.cn/a/2014-10-29/1032251120.shtml>.

(编辑:李学书)

Development and Strategic Management of International Branch Campus

ZHAO Li

(Faculty of Education, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

Abstract: *The last two decades have witnessed the rapid expansion of International Branch Campuses (IBCs as below) as one of the most important characteristics of higher education internationalization. The feature of a hybrid of academic and business causes IBCs to balance academic quality and revenue generating. Therefore, IBCs borrowed the strategic management models from multinational corporations to secure its presence and further development. This paper discussed the management characteristics of IBCs upon its evolvement. Then it exploited the integration of strategic management literature for the development of IBCs. It depicted four key elements of strategic management of IBCs: mission set-up, market choice, course design, and teaching force employment. Subsequently, this paper analyzed exporters' implemental strategies. Finally, it put forward thoughts on the development of Chinese IBCs.*

Key words: *international branch campus; strategic management; key elements; implemental strategies*