

在华东师范大学教育管理系教育市场研究中心举办的

教育座谈会上的讲话摘录

胡继旋

时间：5月15号

地点：鲁迅公园太阳花英语村

讨论主题：介绍 Apollo 教育模式成功的原因

阿波罗为什么成功？这种模式在中国可行性究竟如何？假定各位对阿波罗多多少少已经有所了解，在这个假定前提下，我对阿波罗经验作六点总结，我只讲一、二、三、四、五、六，六件事情来解释它成功的原因。

第一，一个超级品牌。大家可以通过几个数字把握这个超级品牌的规模。阿波罗去年的在校生人数、读学位的人数是 256000 人。分布在 219 个分校；去年（2004）的营业额，也就是学费总收入是 18 亿美金。利润部分，营运利润是 4.6 亿美金，给美国政府上交的税收是 1.8 亿美金。阿波罗是 John Sperling 老先生在 1973 年辞掉他的教授职务而成立的。他之所以这样做是因为发现传统教育存在着巨大的问题。为了解决这个问题，他出来探索一条路。1973 年他刚刚出来做的时候，租了一个学校，买了一个小电话，然后一个小黑板，8 个学生。一开始在加州做，后来加州把他赶走，他跑到亚利桑那的凤凰城，后来起名 University of Phoenix。他的观点就是认为传统教育体制有极大的弊病，一定要出现一种新的体制来弥补。他有这样的一个雄心壮志。三年以后，到了 1976 年，他获得了 accreditation，就是学位论证资格。这样一直发展到了 1994 年，挂牌在纳斯达克上市，符号是 APOL，大家可以查到所有的财务资料。APOL 在 94 年上市的时候股价是 0.724 美金，2003 年，也就是 10 年以后，它的股价到了 101 美金，总共翻了 127 倍。这样的一个运作，很精彩的一个故事。那这个故事是怎么来的呢？这是一个品牌…

第二，两大法宝：第一个法宝就是一套非常精细的对于兼职教师的培训系统。阿波罗招的教师都是职场人员，用有 10 年左右的工作经验、35 岁左右年轻的经理人员来做他的教师。这样，对于这些白天做经理人员的兼职教师，他的教学水平、教学能力，需要有一个培训过程。而阿波罗就提供这样一个系统。这是它的第一个法宝。第二个法宝就是他的企业化运作。它具备企业运作的特点，编制从 CEO 一直到最前沿的销售人员，他们叫做 enrollment 录取顾问，也就是招生顾问，实际上相当于销售人员。一个强大的培训系统和企业化运作方式，这就是他们的两大法宝。这两大法宝也不是我定义的，而是那个著名管理学家 Peter Drucker，就是彼得·杜拉克定义的。他对阿波罗的评论就是这两招太厉害了，所有传统院校都不是它的对手。

第三，三个高度。阿波罗为什么成功？它达到了三个高度。第一个是高度准确的市场定位。我和国内的民办院校的各种朋友有很多交往，非常了解国内民办教育的情况，在这个高度准确的市场定位上，我觉得咱们国内这块做得还做得远远不如阿波罗。什么是它的高度市场定位呢？就是它非常清楚我的学校运作，究竟是为哪一部分人服务的？在美国，高中毕业以后没有上大学的人，在工作了三、五年以后，有了一定的经验，有了一定的积蓄，才觉得要来读一个学位，继续学习。这在我们国内的话，就叫成人教育。阿波罗就是集中精力做这一块成人教学服务的。从 25 岁以上到 60 岁以下的人都可以成为它的学生。它的学历学生的高峰年龄区也是聚集在 35 岁左右，形成以 35 岁为中轴的一个正态分布。这样的一部分人群，他们具体的需求究竟是什么？整个教育系统是非常认真地围绕这部分人的需求而设计的。这就

使得这个系统一旦出现在市场上的时候，它的核心竞争力非常明显，非常突出。这是它定位的高度。阿波罗里面有一句话就是我们决不去做 boutique (精品店)，这个词的本义就是大家在豪华宾馆里看到的那种很昂贵很漂亮的花。阿波罗的思路很清楚，我们绝对不往那个方向走，我们做的就是实实在在的东西。西安有一位民办院校的领导说，我们不光需要卫星上天的人，还需要让马桶不漏的人才。而阿波罗培养就是要让马桶不漏的人才，而且是在整个高等教育系统里面人口比例最大的那一部分人。所以市场定位是它的第一个高度。

跟随着上面的定位，第二个高度是它的理性的成本结构，这个高度理性的成本结构就是在花钱的问题上，与传统院校的花钱思路截然不同。不是说我有了钱就要盖大楼，就要搞豪华什么的，而是把每一分钱都花在刀刃上。我以前做企业的，在美国做一个很小的企业，然后在学院一直待了十几年，我自己没有这个概念。进到阿波罗工作以后，学习到了这一点，我真是心服口服，感觉到他们每一分钱是怎么挣出来的，看得清清楚楚。刚才说到的使用兼职教师，也是成本上很大的一个考虑。因为美国的传统院校那种终身制的教授，成本是非常昂贵的。所以这个成本结构，就是它的第二个高度。

第三个高度，就是它有一个高度精细化的管理系统。我就把它分成四块，四个精细，也就是我要说的第四。第一个就是精细的企业化的运作。它从上到下是用企业化管理来进行的，我们在比较优秀的外资企业里面所看到的一切优秀的管理体系，它那里都有，包括 ISO、六西格玛、流程管理、目标管理、质量监控等等。从组织管理这块而言，它是一个不折不扣优秀的管理企业。作为一个学校，它还有另外三个精细。第一个是对成年人学习效果的评估系统，叫做 adult learner's quality system。因为它面对的是成人学生，是没有上过大学工作后又回来再学习的学生。这种学生在我们中国叫什么？高中毕业了不上大学去工作，这叫差生。这种差生在社会上晃荡多年后再回到学校里，他到底学没学到东西？需要一个系统来评估。阿波罗在整个成长的过程里面，遭到了各种各样的攻击和各种各样的横挑鼻子竖挑眼。所以在这样一个互动过程中，几十年来他们开发出来这样一个效率评估系统，非常精密的检测到底我的学生出去究竟怎么样，我会非常负责任地让你们上完一门课就能拿到这门课的实实在在的东西。这是关于学生的一个精细操作。教学质量是它的第三个精细。教师，因为这些教师通通都是不是学教学的，他的本职工作是市场部经理、人力资源经理，都是这样的一些人。他教学究竟怎么样？他进来以后，一个是给他的培训，另外有一个授课过程中的体系，师傅怎么带徒弟，然后怎么辅导，怎么指导，下来怎么评估等等，帮助每一个进来担任教学任务的人，能够顺利地走上保证满意质量的轨道。这就是它第三个精细。最后一个就是产品开发，就是教材开发。传统体制下，一门课从它的酝酿到最后教学一般都是由一个教授来从头到尾地来做，顶多有时候出现集体备课。但是在阿波罗，它是把课件的开发和教学的实施分开来。这很像美国餐馆里的分工，抓菜的和炒菜的，把里头的工序分割开来了，有很大的好处。所以阿波罗的几千个教师里面，兼职的在第一线教学，后面有 200 多名专职教授在那里集中研发。研发的目的就是保证这个课程，一定是紧跟市场需求的。阿波罗之所以能够在很多地方打败传统学校，就是因为它的教学内容是紧紧扣住现在市场上企业的需求。学生星期天读完课，星期一上班就能用。这种做法，传统院校都做不到。传统院校出来的毕业生大多要两、三年的培训适应期，才能真正被企业用上。所以这点阿波罗也很厉害。

第五，是指与国内的企业相比，有五个区别，或是说国内企业或民办学校需要追赶的五个东西。第一个就是急功近利的问题。是一个短期计划还是一个长期计划？阿波罗要求所有的部门计划，一概是要求做十年的。例如我当时做它的中国 COO，负责整个中国市场开发的计划。我就去跟董事会讲，在中国你不可能有十年的计划，中国变化太快、太乱，不行。那么半年修改一次，但是你还是要有十年的计划。既然这是做长期打算的，那么就牵涉到投资回报。

它也不会要求，‘今年底我就要把投资收回’，不是这样的做法。他的做法就是一个长期投资，长远规划的这样一个百年大计。而咱们这边就比较急。第二个差别，就是公共利益。虽然是民办性质的学校，但是阿波罗从上到下并没有一种我们只是拼命挣钱的这样一种文化，而是另外的一种说法。什么说法呢？“我们是目前美国最具有道德意义的学校（We are the most ethical education enterprise）。”这样讲的意思是在批判传统教育体制。John Sperling 的观点很尖锐，他认为传统教育体制的低效率、高成本是不道德的，学生学出来了以后，跟社会的需求脱节。这是对纳税人的社会贡献的巨大浪费，是要严厉批判的。这是他的观点和理念。所以阿波罗公司里面从上到下都有这样一个理念，大家是照着这个理念去做事。虽然它赢利，但它是微利，没有暴利。这是在利的问题上的区别。第三个区别，按中国的老话叫作“铁打的营盘流水的兵。”中国人注重人才，动不动就是要到哪里去挖一个什么样的人。有了人才，我就笑呵呵；没有人才，我就愁眉苦脸。阿波罗不是的，它不需要管人才这件事情，只要是有基本的诚信、基本的学习能力的人，都可以进到系统里面，都可以发挥得很好。为什么？因为系统本身有非常精细的流程。所以它是重流程，重工作流程，重程序。最近有一位朋友出了一本书，叫《精细化管理》。他也是这个观点。中国过去搞的是岗位责任制，虽然这岗位责任制你写了一页两页三页，还是非常笼统的一个东西。那么这个流程是什么意思呢？就是每一个工作岗位，你每天上班进来，从第一事做到最后一件事，这些事情是什么？一条一条都非常清楚，每一件事情该怎么做都是有一个程序的。这个程序可能有有待提高的地方，那么这个时候改善质量管理体系就可以发挥作用了。如果发现这个流程中的哪一步有问题的话，我就改，然后用新法来做，不断地翻新版本，改善流程。所以这个铁打的营盘就是这么做出来的。这也就是不重人才的观点。第四个，就是做聪明人还是做认真事？在国内企业我们看到很多失败的案例，就是大家争做聪明人，想办法怎么更聪明一点。但是事情的认真度打了折扣，可能投机取巧占了很大比例。而阿波罗整个公司的文化则是认认真真、兢兢业业地做事，把事情做到位。我们的 CFO，为了配合我这边的工作，他可以一天一夜不睡觉做财务报表。有这样一种精神也没有说是一定要什么奖励，遵循的只是事情该怎么做。最后一个差别，就是高层领导层是重谋略还是重诚信透明？关于这个透明，我过去也没有理解，但是我们在广东地区做阿波罗第二版的企业规划的时候，我自己看着很得意，我觉得做起来应该很好了，方方面面都考虑到了，又有许多很巧妙的擦边球这些东西。我就很得意地跟董事会汇报，然后 John Sperling 老先生就说了，“Jason, it’s too complicated”，太复杂了。我就说这有什么复杂的，我是你的学生，是你的徒弟，我都搞定了这个事情，你怎么会觉得复杂呢？他就说，“Jason，我们的股民觉得太复杂了。”我一下子就恍然大悟。原来他要求的是透明度。企业的运作，你的利润怎么出来的，实际上要一直透明到股民那里去，这样人家才会追捧你的股票。股民看懂了以后，对你有信心了，就开始使劲购买你的股票。这是第五个区别。就这五个区别，我觉得从目前现状来讲的话，要一下子就做到不大可能，可能是有距离的，但是我觉得这应该是咱们努力的方向。

上面所讲的一二三四五，我觉得就回答了阿波罗为什么成功的原因。那么它到底有多成功呢？我觉得可以用六方通赢来说明。有六个方面都赢了。首先是学校赢了，做了这么大一个学校很牛气，从学校到老师都有，不管是谁进来做个兼职老师都很有自豪感，学校赢了。而学生呢，学生也赢了。对阿波罗的学生毕业三年到六年这个范围里面，做过抽样调查，94%的学生把阿波罗推荐给了他们的朋友和同事；90%认为在阿波罗的学习过程满足了他自己原先的需求；85%学生表明在阿波罗学习的经历，确确实实地帮助到他在职业生涯方面的提升。所以从学生来讲是赢了。那么第三方赢的是谁呢？就是股东了。大家想想\$0.72 买进，然后 10 年以后 100 多美金，那就是说今天我向大家如果借钱，大家每人给我一万，那么 10 年以后还给你们一百万。所以股东很高兴。第四个高兴的是政府。还不光是政府的税收部分。因为在美国传统教育体制下，每个传统的学校不管是公立的也好，还是私立的，每接受一个大学生，

纳税人就要负担 8000 元美金，这 8000 美金可能是学费的方式，或者是各种财团捐赠了以后免税的方式，或者是各式各样慈善的方式。总而言之，社会拿出了 8000 美金给每一个学生。而阿波罗这里就省了，而且还有一个不错的税收交纳，去年市 1.8 亿美金。还有社会也赢了。大家都知道任何地方，只要你普及了教育，提升了教育，那么当地的犯罪率就下降，就业率就上升。最后还有一个赢家，大家别忘记了，就是这些学生的老板。阿波罗在它的课程设计的全过程中，是把学生的雇主的需求放在非常重要的地位，我们中国的传统院校可能这点上基本没有考虑。所以，就是六方通赢，我觉得这解释了它成功的效果。

如果说阿波罗经验在中国的可行性，我觉得还是和这些一二三四五六分别来看一下。品牌问题，当然就是要等机会了，或者说某些已经做的很好的品牌进行进一步的扩张。那两套法宝也好，后面四个精细的管理系统也好，这些东西就是可以学得到的，至少是说我们有照葫芦画瓢的基础，这个葫芦是什么呢？我今天请明华发给大家的阿波罗经验后面有一个清单，主要就是当年我在它那里学习到的一些文件目录。这上面有 60 个文件，实际上还不完全是这些，一共是五千多页。所以这 60 多个文件，五千多页的内容，我们可以拿这个来照葫芦画瓢，我觉得中国今天要推行阿波罗模式，已经有了四个有利条件。天时地利，这两个大家都很清楚，不然就不会对这个事情那么积极。那么还有两个有利条件，是前仆后继。前面倒下去的已经出了很多问题的学校，像最近南洋的前董事会主席老任，他写了一本黑皮书——《教育炼狱十年》。好多人点头，好多人都看到了。里头就是南洋集团朝着阿波罗的路向下走的一个例子。为什么会垮掉？他在里面提了很多东西。当然有很多抱怨是冲着政府去的。但是至少前人把地雷都踩完了，后面再来做，应该就不会那么盲目了。后继呢，我不断的发现有新的做得好的民办院校的一些苗子，正在不断地往外冒。昨天还有在杭州的学校来找我，整个发展的思路，整个市场定位的想法都跟这个方向很像。而且主办的这些人都是很年轻，70 年代生的。所以，天地、地利、前有经验、后继有人是四个有利条件。

当然，很多人会提出来有一系列的政府政策方面的危险，目前消费市场接受企业化办学观念的这种程度有这么一些麻烦，我觉得这些麻烦都是可以克服的。怎么克服呢？我们这里有一个叫作三足鼎立的办法，三足鼎立第一个足就是从海外引进来的很先进的经验，阿波罗经验的这只脚其实已经有了。那么现在缺另外的两只脚，一只就是资金，另外一只就是品牌。资金需要的是真钱，而不是假钱。假钱是什么钱？就是年底要收回去的那种钱。你说我这是投资教育要三年以后才能回收，或是五年才能回收，他马上就收回去了。还有一些钱是倒腾来到腾去，他并没有形成一个投资实力，他是在投机的。做投机的话，不能来投教育，我觉得。所以要找到一个很强大资金的支持，那么当然要带进一个能够支持这样一个运作的品牌。三只腿现在缺两个，一个品牌，一个资金，我们国内的传统院校在思路可以说和阿波罗的做法是完全背道而驰的。曾经有一个非常著名的学校校长，我们在以前说到这个事的时候，他就说了这样一个观点，他说中央刚刚给了我十几个亿，我根本没有必要做企业化办学，所以就感到这个谈不通。找谁来做品牌，我现在非常头疼。海外有投资公司跟我讲，如果找到合适的品牌和合适的平台的话，那我们资金马上就跟进，可是现在找不到，大家有没有什么高招？我们去年曾经花了将近三个多月时间的努力，企图把美国一个 1888 年的大学收购下来，到了最后一秒钟的时候，律师交割程序已经启动的时候，我们的投资发现还是假钱。一百万美金左右的一个交易，投资人家庭里面闹了矛盾，太太要离婚，坚决反对这个项目，就泡了汤。

所以找出品牌很困难。我们也非常希望能够跟已经有相当品牌的民办院校在这方面进行探讨，在和海外的资本市场对接这种思路，大家找到一种结合点的话，相信我们就能做到。最后的这个一，就是在中国也做出一个像阿波罗这样精彩的事业。那我在这里的抛砖引玉就一二

三四五六开始，六五四三二一结束。

.....

说到市场气氛，阿波罗的专业设置非常有限，它基本上就是一所商学院，60 %的本科生是商科 BBA，还有 20%的 MCA，剩下 20%的也是市场上很急需的护士专业，（阿波罗有美国很好的护士专业，那些豪华学校看不起的事情他们来做，）还有心理咨询专业、教育专业——就是针对美国的中学老师的，美国现在缺数学老师，你们这里诸位有谁愿意教数学也可以去美国，很容易……就是急缺人才，中学里面没有老师好好讲数学，所以阿波罗只有数得出来的不超过十个的专业。它就是牢牢地守住这块市场细分，我就是为这块市场提供服务的，所以很早的时候《新经济杂志》对我有个采访，我就讲阿波罗就没有爱因斯坦，也没有莎士比亚……。它只有让马桶不漏的人，它就是为这一块而设置的，它就认认真真只做好这一块。

一开始做阿波罗的时候，我去教育部“跑部”，去跟他们磕头。这一磕头磕下来，感到有两种力量。一种就是向你摆出一副清朝官府老爷的架子，告诉你们，我们从国外引进的是优质教育资源，那就是说你阿波罗到底算不算优质，我们还要测评一下。不知道他们怎么测评法。另外一种声音，就是很鼓励，说是在中国第一个吃螃蟹，引进海外的教育体制。这个话是成思危副委员长亲口和我讲的。吃螃蟹，你吃得好不好我不管，我鼓励你吃。教委里面还有人这样说，只要我们条文上没有明确写着不准的，先做起来再说。所以一开始他们是这样一个态度。那么后来为什么陈至立会去阿波罗？这就要提到那篇采访，那天采访我说了一句很刻薄的话，我说中国现在全面走向市场经济，可是中国的教育体制仍然还是计划体制，这是在干什么？这是国家级的自杀行为。结果记者就把它做成大字标题，这本杂志是广东社科院的。进了中南海，请李岚清看过，据说他就和陈至立讲，去看看他们怎么回事。所以 2000 年 11 月的时候，她带了一个九个人的代表团去。然后大使馆打电话到阿波罗，阿波罗就把我从这边，我当时在广东，就把我招回去接待他们。接待的整个过程中，问了很多阿波罗技术的问题，比方说，阿波罗的远程教育是用的是什么软件，问的是这样的一些问题。所以我一发言（在我们网站上有我对她的讲话，是中文稿），我就说，实际上这些软件和投资都不重要，重要的就是这位老先生发明的这种造血机制办教育的方法，中国需要这种方法，所以我跟陈至立讲我们应该赶快做教育特区，因为你现在主要的障碍就在教育法，就在法规。如果在法规上一松动，你不知道这种社会的积极教育力量可以发挥出多大的能量。所以你就先搞个特区，就像深圳，你就在那个特区里面把教育法那些东西先挂起来，黑猫白猫先试试看，各种方法都来试。当时有一个兰州大学的校长，就说到我们的学院里来做特区吧。陈至立当时亲口讲，说特区是可以搞的，要小一点，试试看，后来这个话就没有下文了。当时国内，我是见到人我就提这个说法。苏州的副市长朱永新，在座的好多都认识，他就愿意来搞这个教育特区课题，但这种事情是要中央来点头的。

体制的问题，就是走灰色区，做公关。有灰色区，就是半管半不管的那个。比如说，外资不能独立办学的问题，我知道现在国内外资占了 99%内资只占了 1%，然后内资做法人，有这样的运作。还有一条就是异地不能办分校，现在好多著名的学校都已经办分校了，有的说是特批的，有的是什么什么。很多不合规定的探索空间应该还有，我还是比较乐观的在这里等待。

.....

淡出中国是阿波罗自身的一个决定。它是两大个原因，当时它启动叫我进去做，野心很大，一下就启动了六个国家的筹建项目。一开始就对我讲清楚，我们把 6 个球都丢起来，看哪一

个玩得更好。不做中国不是说我老胡玩得不好，而是阿波罗在巴西玩得太好了。巴西我们和毕达哥拉斯集团建立了一种合作关系。毕达哥拉斯集团是巴西第二大的私立教育集团，现在旗下将近有 400 所学校了。当时我们和他们达成合同的时候，它有 200 多所，每年它都有大量的的高中毕业生出来，阿波罗跟它一嫁接，好，你的高中毕业生就是我的大学生，整个市场营销费用全部省掉，而且有大量的数量，不但如此，毕达哥拉斯集团的这位民办教育的先驱还进了巴西政府做了一位部长，这样的关系我在中国怎么找得到。南洋我把它找到美国去了，中锐也去了，然后另外两间学校。我们一共请了国内的四家去美国洽谈这种合作关系。因为首先教委的规定就要求是中外合作关系，所以必须要有合作者，所以在中国找合作者就不如巴西。这是第一个原因。整个这个工作，阿波罗计划在巴西 08 年的时候达到 10 万学生，这个数字还是一个相对保守的数字，因为阿波罗的竞争者在美国排第二的 Sylvan Learning，在国际市场已经排到前面，其用的方法就是对大学进行收购，所以它一买就是一个，现在已经有 8 万多人了。阿波罗计划 08 年在国际市场达到 8 万，所以它在国际市场上有它自己的战略考虑。淡出中国的第二个考虑，就是华尔街的股市缩水。华尔街的股市大跌，原来投资阿波罗国际的第一期融资是 3700 万美金，它准备在这个新的项目启动的时候有更多的投资。但是华尔街一缩水，融资就比较困难，所以他们就觉得我们现在就用这 3700 万美金来老老实实做。这是两个原因。它还是认为在中国要办，你去看到它的网站上，中国还是一个黄颜色，就是 future，未来待续。它和印度做起来，是因为在印度找到了摩迪集团，该集团相当与中国的李嘉诚，是印度的李嘉诚这么个概念。它们的合作是从远程开始，从技术教育开始，所以印度有做。荷兰有做。最近在开发墨西哥，就是在巴西快速扩展。

其实当时他们觉得暂不做中国，还有中国的政策风险和市场观念不成熟这些原因。中国在变，它知道。去年，他们曾经派了一名副总过来找我，再看看，又看了一圈，看看还是不做，就是这样。相对条件不够好。

品牌的问题，不管是国外还是本土，条件是要支撑起这样一个基本的价位。只要能够达到这个就可以了。大家在这样一个价位上愿意买单就行。所以国外品牌，像阿波罗这种，如果它来是最理想的。国内对阿波罗知道的人不多，因为留学生是不能进入阿波罗读书的，因为留学生在美国是不能工作的，所以没有人进阿波罗读书。全中国都不知道，只有研究机构知道阿波罗。但是它一亮相，它是华尔街教育企业第一名，这就是一个很厉害的品牌。剩下的话，你总要有一个说头让你的学员很服气的把学费交进来。而资金越强大，就可以做得越快，就可以把品牌那方面的不足给弥补了。但是很多资金都是要急着回收的。这两个是一对矛盾。现金流到什么时候开始能往回转？找不到这个平衡点，这个项目就不好启动。

.....

在非学历的这块，应该是可以这样讲的。尤其是在政府不管的那块，因为如果和政府有正面争利的话，是会非常非常的麻烦的。但是，现在我们有很多市场细分上有很多块是受到系统忽略的，这就是新的教育者的投资机会。不要正面去争利，争冲突。比如说你也要去办一个清华、北大的。这一块也是我们的策略。当年筹建中国阿波罗是这样，现在我们做一个小的咨询机构公司也是这样，就是用强有力的产品做导向，所以我们是把注意力严格的放在我们自己产品开发质量上。提供 value，我们那个圆桌领导力课程受到这样的评价，某上市公司的副总，中欧的 MBA 毕业生，说你们的课程是我在中欧商学院都学不到的实用课程。我说你马上签名吧，你这句话我可以拿去做广告。是啊，我一个小小的培训公司，我小小的东西你就有这样的评论，我当然是觉得很有自信心。那今后的在教育上要有有什么作为，民办院校的各种精英，也是在这个方面，你有一个官方搞不出来的一个好东西，这就是你的核心竞争力。

在美国研究生就是硕士级的比例是 15%、博士 2%，剩下的全部是大专和大学。大专还有好大一块，在 25%左右，剩下的由有 30-40%，就是本科，这一块是人口的大比例。中国现在走的好像恨不得所有大学毕业生都要去考研，弄到一个导师带几十个硕士、博士，导致中国教育质量严重下降。

.....

几个方面是互动的，今天我们这里没有什么政府的人，我们这里都是办学的人或是想要办学的人。所以想要办学的人或是办学的人之间，还是会有一个作为的空间的，这个空间还是有的。我觉得我们不要走学位这一块，像新东方那个东西，也没有那一方给它什么，照样搞大，类似这样的一个。关键在于市场细分这块，你抓牢哪一块，然后下决心去做哪一块，然后你们这个决心和计划如果能被投资方所认可，这个事就可以做起来了。其实明华的那个担心说一夜之间中国阿波罗就会冒出来还是有可能的。比如你去看看三木培训的整个企业文化建设，还有它的讲师培训系统，几乎就是在走阿波罗的路，不搞明星式的。是做百年老店，还是百家连锁店？这是两种完全不同的做法。几百种不是百年老店，你说麦当劳吃的东西是什么好东西吗？它是一个过得去的东西，有严格的市场细分定为，它就是那样一个模式。

.....

我觉得黄院长刚才提到一个观点，其中有个误解，我做一个说明。比较熟悉我的人都知道我有一个主要观点，就是教育的传统功能是在分离的，分为三大功能：承上、启下、就业。这个分离是由新经济——知识经济——的兴起所导致的。这一点是美国中国都逃不掉的一个现象。那么像阿波罗这样的模式，以及民办教育这一块要想有所作为的人，我的观点，主张在就业这一块打主意，而不是在承上、启下那两块。刚才黄院长说的这两块，实际上在美国看得很清楚，那个教育机构是逐步演化成三种不同的教育机构。承上的那一块，主要就是继承前人的东西你要知道，这是最基本的，那这块也是一个政府的责任。启下的这一块，需要比较大的投资。给比较大的科研，像我们下周准备介绍的美国的一个 1970 年代生物计算机实验室的的领袖，他整个工作都是美国军方的资金在支撑。那这个启下的支持开发创新的这一块，在传统学校里面也在分离。过去一间学校就可以全部搞定，一个孩子从进来，到出去成人对社会有用，这一间学校就搞定。现在不行了，现在这三块越来越细分。市场这一块，它有一个特点，就是新的支持和新的需求的变化是超过传统院校的供给能力。为什么这样讲？中国大学毕业生 30%找不到工作。在美国虽然没有找不到工作这一说，但是毕业生的就业以及他到了企业以后，企业对他的评估也是一个很负面的情况。为什么？就是因为学校学的 4 年里的东西离企业要求太远。1970 年代初，John Sperling 意识到这个问题，要找到一个解决的办法。所以阿波罗的模式并不是说要取代原有的传统模式，恰恰相反，它是找到了一块原有的传统模式所搞不定的那块市场，然后它在这个里面开发出来了一个体制。今天我们民办教育院校面临的问题，最大一个：资金，是投资饥饿这样一个情况。怎么去做？必须要找资本市场。那么你去找资本市场，反过来，你怎么去满足资本市场对你的要求。如果你去找李嘉诚，他免费为你买单，那是你的运气，但是在很大的程度上，投资人是要求回报的。阿波罗的意义就在于它解决了怎么让投资人有所回报，而同时你办的又是一个质量不错的教育，它解决的是这个问题。所以我们对这个项目有兴趣，还有明华还对这方面做研究。你还担心很快就冒出来。其实我是觉得这边的各方面的产业化办学的萌芽都在往外冒。不管你周纪部长怎么讲，下一任部长又怎么讲，确实是会有这个东西能够在中国发挥作用的时候。我对这点还是比较有信心的。至于说会是哪一天呢？就不知道了。