

# 各国语言推广机构运营模式和决策机制的比较分析

曹叠峰

**摘要：**由于各国国情、历史、经济、社会和文化等方面的多重复杂的原因，孔子学院、英国文化委员会、歌德学院、法语联盟的组织管理各具特色，推广语言和文化的手段和方法也各不相同。从宏观、整体、中立的视角，对各国语言机构的运营模式和决策机制进行了深入剖析和对比，对他们的主要特征进行分析、提炼和概括，并从中得出对我国语言推广和孔子学院发展的有益启示。

**关键词：**语言推广机构；运营模式；决策机制；比较分析

**作者简介：**曹叠峰，北京大学教育学院博士研究生（北京 100871）

语言推广不仅仅是语言的推广和传播，更重要的是以语言为载体，传播文化和价值观，使本国文化在世界多元文化格局中占据更重要地位，借以提高国家的国际地位和影响力。很多国家都非常重视语言推广，将其纳入国家层面的发展战略，甚至通过专门的法案，组建专门的机构，不遗余力地从国家财政层面对其进行保障。英国文化委员会、德国“歌德学院”、法国“法语联盟”、西班牙“塞万提斯学院”经过多则百余年，少则几十年的发展，在保护本民族语言安全，推广本国文化和主流价值观，提高国家在国际舞台的显现度和影响力，取得显著成效。

各国语言推广机构都将本国语言的推广及文化传播作为宗旨和核心任务。从更广视域和更深层面看，各语言推广机构均服从、服务于特定历史阶段的国家利益诉求和整体外交政策，并且推广的方式方法随之不断发展变化。18世纪中叶，为配合早期殖民扩张的基本外交政策，英国曾把掌握英语看作是“教化属地内有色人种最重要的方式”；二战后，旧的殖民体系被打破，英国改以“文化交流”、“援助”等比较间接、隐蔽的方式来推广英语。随着我国国家发展战略和外交政策的调整变化，建国后、改革开放后、新世纪三个阶段的汉语推广工作的核心任务和方式手段也各不相同。

各国语言推广机构发展到今天，虽然宗旨和核心任务大致相同，但由于各国国情、历史、经济、社会和文化等方面的多重复杂的原因，致使他们的组织管理各具特色，推广的手段和方法也各不相同。本文从宏观、整体、中立的角度，对各国语言机构的运营模式和决策机制进行剖析、比对，对它们各自的主要特征进行提炼和概括，并努力从中得出对我国语言推广和孔子学院发展的有益启示。

## 一、运营模式之比较

运营模式是指组织在设立、运行、发展过程中可以抽象出来的基本范式和主要特征。英国文化委员会在全球有230个分支机构和138个教学中心，在117个国家的229个城市设有办事处。法国法语联盟在120年的时间内，在138个国家建立了1140个分支机构。各国语言推广机构都是在统一的宗旨与发展方针的指导下，有目的、有计划、有组织地发展各国的分支机构，各分支机构根据当地实际开展活动，一般都以开展语言教育、文化交流活动为主要任务，如开设不同层次的语言课程，培养学生与师资，开展学术交流，举办研讨会、讲座，合作出版教材，进行文化推广活动，促进当地人民对其文化的认同、尊重和向往等。虽然各国语言推广机构“貌似”，但仔细进行比较分析，则各有特色，存在重要差异。

### 1. 孔子学院采取中外合作办学的模式,以共建共享共管、互利共赢为主要特色

从2002年开始,中国国家对外汉语教学领导小组(2006年3月更名为“国家汉语国际推广领导小组”)、教育部开始酝酿借鉴各国推广本民族语言文化的经验,在海外设立汉语语言教育和中国文化传播推广机构。目前,全球110多个国家设立了430多所孔子学院,2012年注册学员达到65万人,举办各类活动各国参加人数近1000万。绝大多数孔子学院都采取由总部与外国举办大学、中方合作院校三方合作办学的模式,即由外国大学自愿提出申请,经总部和中国驻各国使领馆的全面考量、审查后,由外国大学举办,中方合作大学承办。孔子学院总部提供一笔启动经费和年度项目经费,提供图书、教材和多媒体课件等教学资源,授权使用网上课程。根据外方需要派出若干汉语教师,负担其国际旅费、工资等。外方机构提供适合的场所,配备必备的办公设备并负责安装、管理和维护,为孔子学院配备必要的行政人员,并提供相关费用。孔子学院的运营经费由汉办和外国大学共同筹措,双方承担比例约为1:1。孔子学院按规定编制项目及预算,报经总部审批。

孔子学院充分适应各国特点和本地实际需要,以外国大学为主要依托,以融入外国举办机构“内生式发展”为主要策略,充分借助各国大学的资源实现自身发展。中外合作办学是孔子学院运营模式最突出、最本质的特征,这种模式有效缓解中方“走出去”经验不足、资金不够的困难,更为重要的是,使孔子学院的课程和活动迅速融入大学和当地社会等,这是在海外独立办学难以达到的。孔子学院是三方协商设立、管理的教育机构,它不仅满足了外国大学师生和当地民众学习汉语、了解中国文化的需要,同时有效地提升了外国举办大学服务当地社会能力。中方合作大学通过孔子学院推动学校国际化,锻炼骨干人员队伍,培养学生国际化素质。但也有学者指出,孔子学院在教育主权方面存在“让步”,如何通过“让步”获得中外之间的信任是确保孔子学院运营模式有效性的重要方面。

### 2. 歌德学院采用海外直营模式,即在海外直接设立办学机构,注重目标管理和发展外部伙伴关系

歌德学院海外分支机构大都直接在总部(或区域总院)的指导、监督和管理之下,在各国直接投资办学,因地制宜地开展语言培训、学术交流与文化推广活动。歌德学院办学秉承德国文化规范、严谨和讲求秩序的特点,实现过程监督、目标管理。总部与联邦外交部通过总协定确定整体指导方针,董事会将此方针分解成5年战略目标,经年度会议讨论后,分解成区域和部门的战略目标,然后再让更广泛的部门层面一起讨论商定,如图1所示。

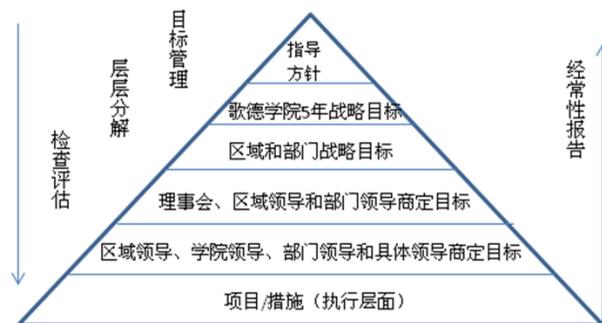


图1 歌德学院的运营模式

歌德学院非常重视在当地发展合作伙伴关系。通过与合作伙伴共同举办活动,展现丰富多彩的德国形象,同时拓展与本地文化、社会、经济等方面的交流。作为工作中的重点,歌德学院不仅要求对已有的合作伙伴进行保持和拓展,而且努力发展潜在的合作伙伴,同时致力于促成其他机构之间的合作,并把扩大这种间接合作作为工作目标成果之一,把这种发展伙伴关系的能力作为考核部门和员工的重要方面。歌德学院合作伙伴的类型主要有三大类:大型机构(国家级政府机构、省市部门等)、非盈利性机构(博物馆、图书馆、高校、知名艺术中心等)、私人(艺术家、策展人等)。对于一些大型文化活动,以上三种类型的合作伙伴可以同时参与、共同协作。

总部、各海外分院资金来源绝大部分依靠联邦政府的拨款,政府资助占总预算近80%。此外,一些大型企业也是其重要资助者,例如安联保险、宝马汽车、博世机电等。国内分院以企业性质运行,自营创收、自负

盈亏,运作不由公共资金支持,主要依靠语言课程收入来维持。实际上它们与政府之间也存在着千丝万缕的联系,如其培训的大部分学员都是由政府资助,或是与政府财政支持有关的中介组织资助的。

3. 英国文化委员会采取与英国外交机构紧密结合的运营模式,重视活动内容的多样性、丰富性、文化性,力求全方位展现英国国家形象和多元文化

英国文化委员会成立于1934年,庇护人为英国女王伊莉莎白,副庇护人威廉王子。目前,全世界雇员达到了7300人,其中教师1900人。其宗旨是“积极促进思想碰撞和知识交流,构建英国和各国人们的相互融合和信任”,业务范围跨度很大,内容十分丰富,包括艺术领域、学校教育、科技、应对气候变化、技能培训、英语和考试、体育、社会管理、年轻人与社区、高等教育等领域。通过这些领域,来展现英国的思想、理念和价值观,增强各国民众对英国文化的欣赏和向往。设立模式是,与英国驻外使领馆的文化教育处合署办公,承担公共外交、人文外交功能,被认为是“英国公共外交最重要的组成部分”。为提供社会活动的针对性,英国文化委员会通常将受众分为三类:高层决策者和领导、专业群体和学术权威、广泛的公众群体。对于第一类人群,项目重点在于争取获得他们的资源,为英国文化委员会提供更多更大的平台;对于第二类人群,则关注于将其转化为合作伙伴;对于第三类人群,则注重扩大数量和规模。可以看出,英国文化委员会非常重视综合性利益的实现,而不仅仅是英国和各国文化的交流和相互鉴赏。

英国文化委员会资金来源主要包括政府资助和自身经营收入两大部分。它每年都可以争取到政府大量的财政资金支持。英国外交和联邦事务部、海外发展署等政府机构每年都会向英国文化委员会拨款。另有很大部分资金来自自身经营活动和服务,如项目管理、各种培训、英语教学课程和英语考试。2005至2006年度自营收入为1.651亿英镑,占总资金的41.7%。近几年,由于受国际金融危机和英国经济下行影响,来自政府的拨款有所减少,自身经营收入呈逐年增加态势。

4. 法语联盟采取“连锁加盟”模式,总部按统一标准授权加盟,各国本土机构独立办学、自负盈亏

在世界其他地区,法语联盟普遍以协会形式存在。在中国,法语联盟的办学方式是与大学合作。各国法语联盟分校系本土教育培训或其他类型的机构,通过总部或总部委托机构评估同意加盟后,即开始独立经营、自负盈亏办学。这种办学模式,一方面充分调动了他们的开展教学和文化活动的积极性、主动性;另一方面又经常使教学和质量难以得到切实保证。为此,总部通过国家和地区代表处,以“管理输出”的方式,特别是派出分校校长方式来支持各分校的发展,同时开展年度性评估,每年都有一部分分校由于评估不合格和经营不善而倒闭,退出法语联盟。

法语联盟资金来源主要分为3部分:政府的资金支持、企业或基金会的赞助、自身教学和文化活动的收入。政府资金包括教育部、外交部的财政补贴,但仅占法语联盟预算很小一部分。总部对分布在各国家代表处有直接的资金投入,并派出管理人员,但一般不对各分校给予资金投入。总部根据各分校需要主要负责管理输出和质量监控,派出校长和管理人员,并负责其工资待遇。法语联盟和很多世界知名企业保持良好的合作互动关系,企业和基金会赞助是其重要的资金来源。丰富高质量的法国文化活动,特别是现代艺术方面的活动,为其赢得了社会各界“眼球”和众多企业和机构的支持。法语联盟各分校具有较强的创收能力,学费等收入是其运营经费的绝大部分来源。

## 二、决策机制之比较

决策者的行为由利益推动,由责任约束,由权力保证。一般认为,组织的决策机制包括权力结构、责权利关系和保证体系三个方面。权力结构是指组织内部的权力关系,首先是明确决策主体,其次是权力分散程度,是集中还是分散化,以及权力运行流线。责权利关系是指,为了保证决策行为的合理化,要建立起与权力结构相适应的利益结构及其相互关系。保证体系是指决策主体要行使其职能,除了要有权力保证以外,还要依托组织保证,如智囊团、决策中心、信息系统等。

1. 孔子学院:外国举办大学、总部、中方合作大学三方协商,以属地化本土决策为主要特征

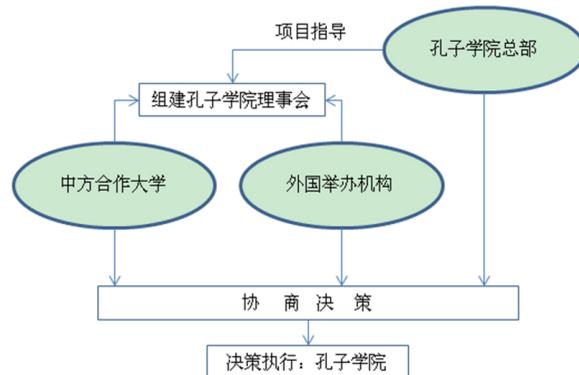
各国大学按照“自愿申请、平等协作、互利共赢”的原则,向孔子学院总部申请设立孔子学院。总部按照

《章程》,对申办者提交的申请材料进行审查,包括文件资料审查、当面听取报告、实地考察、专家咨询等。总部批准申办后,与申办大学签订《关于合作建设孔子学院的协议》,并颁授孔子学院铭牌。

各国孔子学院也设立自己的理事会,成员由中外双方大学推荐人员共同组成,其人数及构成比例由双方协商确定。理事会负责审议孔子学院发展规划、年度工作计划、年度总结报告、项目实施方案及预决算、聘任解聘院长和副院长等。孔子学院实行理事会领导下的院长负责制。院长负责孔子学院的日常运营和管理。

各国孔子学院的组织结构较为统一,他们首先需接受所在大学或机构的管理和监督,同时在项目和活动开展上接受总部的指导,各国孔子学院通常由所在大学派出一名当地(外方)院长,他们多为大学的终身教授或国际部负责人,多为兼职人员,负责孔子学院全面管理和运作,协调争取各种外部关系和资源。同时,总部通过中方大学派出一名中方院长,一般负责汉语教学的组织和教学管理,与中方的联络以及日常行政工作。各孔子学院因地制宜地开展教学和文化活动,保持比较独立自主的运行方式。

综上所述得出,孔子学院的决策本质上是一种以本土化、属地化为主要特征的决策。由于孔子学院必须依托外国举办大学在当地开展办学活动,因此外国大学处于孔子学院运营决策的中心地位,总部和中方合作大学的意见必须与其协商,才能形成最终决策,由孔子学院执行。中方(总部和中方合作大学)通过两条路径对外方的决策形成影响和控制,即2条“决策流线”:一是基于外国举办大学与总部共同签署《关于合作建设孔子学院的协议》,外国机构在决策过程中,必须充分遵守协议,按照双方责权利关系运营孔子学院;二是中方合作大学需与外国大学基于上述协议精神,共同组建孔子学院理事会,签署关于运营孔子学院的执行协议,将对双方责权利关系进行全面、细致的规范,按照总部的发展规划、项目和资金的要求,一般每年召开一次会议,形成理事会决议,并监督孔子学院的执行。如图2所示。



## 2. 英国文化委员会：整体框架+具体协议，实行“双钥匙”(Dual Key)决策机制

英国文化委员会设立理事会,负责监督目标实现并承担全球运营的最高责任。理事会具有多样化背景,包括政府官员、社会名流、大学校长、学术权威、公共关系和管理方面的专业人才,可以提供专业意见。理事会评估各方面意见的质量和独立性,这些意见来自协会所依赖的多个委员会,包括战略、教学、文化、艺术、审计、财务等。与此同时,设立咨询委员会提出咨询意见,并对运营的风险、控制和治理状况进行评估,确保其内部控制系统规范、财务透明,保证资金回报率合理。理事会下设执行委员会,负责组织实施英国文化委员会的整体战略,发展规划,并对全球事务进行宏观性管理。执行委员会由一位首席执行官和若干执行委员组成。执委会下设高级管理层,负责协会运营层面的各项事务,主要分两类:职能部门以及地区办公室。

英国文化委员会每年第四季度会向各地分设机构提供一个“业务框架”,但不涉及非常具体的内容,经由各地分支机构与总部协商,对整体框架进行调整后公布。各分支机构可在该框架范围内自行灵活设计开展各类活动,但通常每年必须完成一部分总部指定的、必须执行的文化活动。在执行具体的项目时,通常采取“双钥匙”(Dual Key)的机制,即可由总部和地方项目官员任何一方提出建议,而由另一方进行评估,双方均同意的情况下,方案获得通过付诸实施。通过这种“整体框架+具体协议”的方式,即保证了项目设计

的灵活性,也保证了项目能够贴近总部的总体目标和地方实际情况。英国文化委员会具有比较完善的内部管理体系,为此建立了功能强大的内部管理信息系统,确保了项目目标的可控性和高效运转。

### 3. 歌德学院:政府掌控力度大,总部进行目标管理,各分院独立办学

歌德学院成立于1951年,总部设在慕尼黑,从属于德国联邦外交部,分为三个部分:总部、国内分院和外国分院。协会的最高权力机构是协会成员大会,最高管理机构是学院委员会,董事会负责歌德学院的日常事务。对有关战略性的问题,总部会和外交部共同协商决定。总部将各分院按地理位置分成11个区域,并设定各区域的若干总目标,每所分院会根据当地实际与自身条件对这些总目标进行细化。对分院来说,各个总目标的优先级不同。例如,对于刚刚设立的分院,“拓展人工网络”总目标显得更加重要。

在学院委员会与外交部合作订立的指导方针和框架协议内,董事会定义并调整歌德学院的发展总方针。在管理层面,董事会控制着人力资源和财政资源的分配。董事会在咨询委员会的协助下,为学院的工作提供专业的建议及监督。各学院能获得较大的独立性,资源会尽可能在当地执行。目标协议在补充及增强中央及各学院间的对话、提高工作质量方面发挥重要作用。各方互动关系如图3所示。

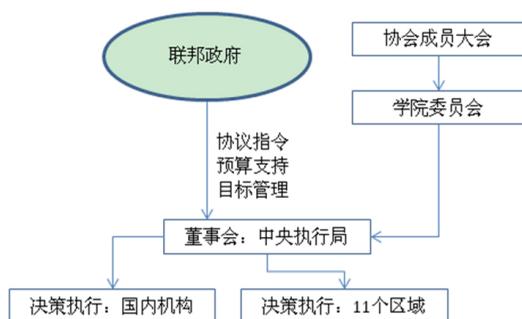


图3 歌德学院的决策机制图示

### 4. 法语联盟:连锁加盟、市场化运作、完全分权

法语联盟总部负责保证分支机构形成一个宗旨统一、目标明确的整体,总部行政管理机构是巴黎总部理事会,理事会主席以及负责日程运转的执行局由理事会选举产生。总部除了理事会,还设有荣誉理事会和国际咨询委员会。法语联盟在世界各地的分支机构都是根据所在国家法律设立,受所在地法律管辖并通常具有独立法人资格的机构,这是法语联盟的特色。法语联盟在外国的教学机构大多采取联合办学的模式,主要教育资源取自当地,如租用教学场所、教学设备,聘请部分当地法语教师等。

法语联盟分校的设立程序一般是:各国感兴趣的组织机构向总部提出申请,总部审查申请材料,认证申请者资质,考察当地法语需求等;总部授予申请者法语联盟经营权,分支机构按照总部指导方针开展办学,并定期接受总部评估。各分支机构可向总部申请管理人员或校长,以帮助开展教学和管理活动,也可不向总部申请人员,自主经营发展。各分支机构对于教师的招聘拥有决定权,教师多是在学校所在地招聘的。巴黎总部向分校数量达到一定标准的国家派出总代表,协调各分校、巴黎总部和法国驻外使领馆之间的关系。为了加强互相支持,协调教学和文化活动,有些国家的分校自发组织起来,成立了“法语联盟联合会”。

各地法语联盟分校自主经营、自负盈亏,总部对它们的支持主要体现在“管理输出”。法语联盟的发展具有浓厚的市场化色彩,在评估各国申办机构合格的基础上,总部采取连锁加盟的手段发展新的分校,定期通过评估责令不合格或经营不善的分校退出,从而保持整体品牌声誉。也就是说,总部主要是管好“进口”和“出口”,对各分校的办学过程基本不干预,同时通过派出人员等“管理输出”予以支持,因此各分校的决策具有极大的灵活性和自由度。

## 三、结论与启示

各国语言推广机构都属于非营利组织。虽然不是政府部门,但总部都在各国政府的管理之下,主要负责人多由政府选派或任命,同时都得到政府在财政和政策上的大力支持。例如,2003年法国政府为法语联

盟内的外派人员(多为各分校校长)支付工资2800万欧元,占法国文化机构拨款总数的一半以上。在接受政府拨款的同时,他们都努力从社会各界筹措资金,寻求企业和基金会赞助,只是数额不一。另外,还通过其自身活动获得收入,包括学费、各类考试费、教材销售等。2001年,英国文化委员会虽然接受了政府4200万英镑的财政支持,同时来自营利性教育收入达到7100万英镑,捐助等其他收入为1500万英镑,政府支持仅为其财政总收入的32.8%。

由于各国语言推广机构不可避免地各国政府存在千丝万缕的联系,其运营不可避免地面社会各、国内外对其独立性的质疑。虽然各国情况不一、程度不同,但政府是语言文化推广机构的财政和资金的重要来源已经成为各国通行做法,这是语言和文化推广的公共产品属性和服务于国家利益所决定的。由于国家政治文化利益隐蔽性、长期性等原因,各国语言机构都同时面临着政府和社会对其资金成本效益的质疑。也就是说,它们面临着双重质疑,一是国际国内社会对其运营和决策独立性的质疑,即如何淡化政府色彩和官方形象,二是在政府提供资金支持的背景下,国内社会对公共资金使用成本效益的质疑。

在此过程中,很多语言机构开始努力探索财政自给自足的道路,努力提高市场化水平。他们开始充分认识到这种重要性,并且逐年努力提高其自负盈亏的能力。作为独立的社会法人机构,各语言推广机构市场化程度越高,其决策独立性就越强,政府掌控的色彩就会越低,分散性决策就越成为可能,否则,其决策独立性就不得不降低,政府“看得见的手”的色彩就会越浓,决策机制的集中性就会越明显。可以看出,从市场化程度看,歌德学院、英国文化委员会、孔子学院、法语联盟越来越高,而从政府掌控和决策集中程度看,歌德学院、英国文化委员会、孔子学院、法语联盟呈现逐步下降的趋势。

各国语言推广机构一般实行分级管理,即总部理事会、总部执行机构、海外代表处、海外分校或分院等若干级。总部理事会从宏观上负责制定章程和发展规划,授权或审批分支机构的设立,海外代表处或理事会主要负责审查规划,负责本地区整体运行,各项业务与活动开展则有分校(分院)执行。但如前文所分析,他们的运营模式和决策机制各具特征。例如,孔子学院是与当地大学合作建立的,相当大程度上依附于大学的资源,如人员、场所、投入等,具有独立于总部的特征,法语联盟各地分校的办学主体都是本土机构,总部通过控制加盟标准等契约型规范、定期评估、管理输出等手段,对它们的办学质量和目标进行监控。英国委员会和歌德学院都是通过海外直营方式,在海外设立独立的机构来办学,师资配备主要来自本国或经过机构本身培训的人员,具有独立、专属的教学场所。

通过各国语言推广机构相互比较,让我们对孔子学院的发展历史方位、自身特色和优势、困难与不足有了更全面的认识。“研究外国语言推广政策,研习发达国家推广自己语言与文化的历程,制定出适合我国国情的语言推广方针政策,对汉语国际化的长足发展具有举足轻重的意义。”借鉴其他语言机构的经验和实践,结合孔子学院自身实际等因素,本研究认为,孔子学院未来还需要加强以下3方面的工作:

### 1. 充分认识孔子学院发展的阶段性,坚持相当长的一段时间加大支持不动摇

各国的发展经验告诉我们,语言推广机构的发展都存在阶段性,是一个逐步走向成熟、独立、自主的历史过程。任何语言推广机构在发展初期,都需要依靠政府和社会的大力支持,这是由语言文化推广的公共产品特性所决定的。语言推广机构的盈利能力和语言的国际化程度密切相关。研究发现,从使用国家数量和非本国人口使用规模两项指标看,英语、法语、德语的语言国际地位递减,相应地英国文化委员会、法语联盟和歌德学院的市场盈利能力依次下降。在很长一段时间里,汉语使用国家数量和非本国人口规模将仍然远不及英语、法语、德语等强势语言,很显然是一种“弱势语言”。另外,孔子学院成立不足10年,还处在发展初创阶段。因此,政府和社会各界的大力支持,特别是坚持在相当长时间里充足的经费支持应该成为基本政策。

### 2. 丰富文化交流活动内容和传播手段,加强“向世界介绍说明中国”的功能

各国语言推广机构不仅承担语言培训和教学任务,还承担推介本国文化、塑造国家形象的任务,如英国文化委员会设有艺术项目部门,专门负责将英国的戏剧、歌剧、舞蹈、文学、音乐等,通过不同形式推介给外国受众。孔子学院的项目和活动还有广泛的内涵拓展空间,特别是传播中华优秀传统文化方面,可借鉴他国语言推广机构的成熟经验,整合国内外各种优质文化资源,充分挖掘中华文化优秀题材,开展中外综合文

化交流活动。在《吾国与吾民》中,林语堂建构了与西方相异的中国文化身份,修改了西方“中国形象”话语的负面成分,同时在某种程度上满足了西方人的期待视野,获得了西方读者的认同。在中国社会不断发展变化的新阶段,孔子学院可加强相关研究,增强向世界介绍中国的作用和能力,“讲好中国故事,传播好中国声音”,争取对中国发展道路和模式更加广泛的国际理解和认同。

### 3. 进一步发展社会网络关系,网聚更多社会资本,实现永续发展基业长青

从上文分析看,所有语言推广机构都非常重视为自身发展,网聚社会各界的各种支持和资源,特别是与国际经济活动和双方跨国企业的联系。歌德学院和英国文化委员会甚至定期开展与企业的合作活动,在合力推广本国文化的同时,也提升了企业的影响力和关注度,实现“双赢”。孔子学院除了巩固与外国大学的合作外,似应拓展更多的合作伙伴和发展空间,特别是建立与国际化企业、高端社会团体、基金会和文化团体等合作,在为国际经济活动服务的同时,融入当地社会,提升孔子学院自负盈亏和可持续发展能力。另外,随着互联网发展,网络语言与当代社会文化、网民社会心理特征结合方面的研究成为趋势。孔子学院可借鉴这方面的研究成果,通过互联网特别是社交网络工具网聚社会资源。

#### 注 释:

徐波《当代英国海外英语推广的政策研究——以英国文化委员会为中心》,西南大学博士学位论文,2009年。

孙鹏程《孔子学院和国际语言推广机构的比较研究》,山东大学硕士学位论文,2008年。

张向荣《孔子学院与歌德学院发展比较研究》,复旦大学硕士学位论文,2010年。

朱琳《国际视野下汉语推广的比较研究》,高校教师硕士学位论文,2011年。

张西平《研究国外语言推广政策,做好汉语的对外传播》,《语言文字应用》2006年第1期。

宁继鸣《汉语国际推广:关于孔子学院的经济分析与建议》,山东大学硕士学位论文,2006年。

张西平、柳若梅《研究国外语言推广政策,做好汉语的对外传播》,《语言文字应用》2006年第1期。

孙际惠《林语堂〈吾国与吾民〉的后殖民主义解读》,《湖南师范大学社会科学报》2012年第1期。

陈敏哲、白解红《汉语网络语言研究的回顾、问题与展望》,《湖南师范大学社会科学报》2012年第1期。

## Comparative Analysis on the Operational Models and Decision-Making Mechanisms of Language Promotion Organizations in Different Countries

CAO Die-feng

**Abstract:** Given the complex causation by multiple factors in the state, history, economy, social background and cultural tradition of their respective countries, the Confucius Institute, British Council, Goethe-Institute and Alliance Française not only pursue distinctive operational models and decision-making mechanisms, but also differ in their means and methods of disseminating the languages and culture. This thesis dives into the operational models and decision-making mechanisms of these organizations, makes a macro, holistic and objective analysis and comparison, and summarizes the major attributes, drawing helpful inspiration to the language dissemination of China and the development of Confucius Institute.

**Key words:** language promotion organization; operational model; decision-making mechanism; comparative analysis

(责任编辑:文 泉)