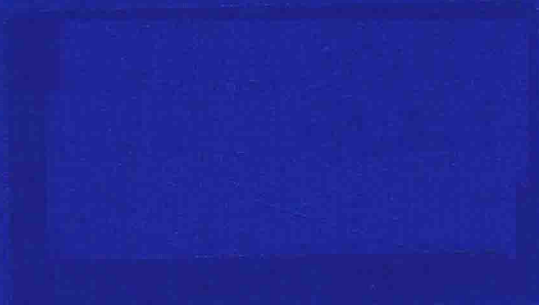


高校后勤 社会化之路

上海高校后勤服务股份有限公司 成立二十周年回忆录

沙德银 主编



1998-2018

 上海人民出版社

高校后勤 社会化之路

上海高校后勤服务股份有限公司 成立二十周年回忆录

沙德银 主编

陈 辉 虞宏峰 副主编



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

高校后勤社会化之路:上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年回忆录/沙德银主编.—上海:上海人民出版社,2018

ISBN 978-7-208-14997-7

I. ①高… II. ①沙… III. ①高等学校-后勤管理-概况-上海 IV. ①G647.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 017100 号

责任编辑 沈骁驰

封面设计 夏 芳

高校后勤社会化之路

——上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年回忆录
沙德银 主编

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)
发 行 上海人民出版社发行中心
印 刷 上海中华印刷有限公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 22.25
插 页 2
字 数 271,000
版 次 2018 年 3 月第 1 版
印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-14997-7/G·1887
定 价 78.00 元

前 言

1998年4月8日，在上海市委、市政府的关心和支持下，在上海市教委的直接领导下，为突破扩大招生所带来的后勤资源“瓶颈”和运行效率问题，上海高校拆除“围墙”，打破学校后勤封闭式“小而全”的旧格局，全市42所高校等法人单位共同出资人民币三千万元，以发起方式组建了上海高校后勤服务股份有限公司（以下简称“高后公司”），以期优化资源配置，实行校际联办后勤，形成高校后勤的“联合舰队”，加速推进高校后勤社会化进程。这是全国范围内最早成立的集约化、专业化、社会化的主要以高校师生为服务对象的高校后勤服务企业。她既具有市场经济和社会化的基本特征，也具有教育部门主管和学校联办的基本特点，是上海高校后勤社会化的重要载体和龙头，也是上海全面推进高校后勤社会化改革的重要标志。

1999年1月13日，作为上海全面推进高校后勤社会化改革的又一重大举措，上海高校后勤服务中心和上海高校后勤发展中心（以下简称“两个中心”）宣告成立。其中，上海高校后勤服务中心和高后公司按照“一套班子、两块牌子”模式合署办公，从而推进了上海高校从“一校一户办后勤、校校后勤办社会”的旧格局向教育系统集约化“联办后勤”和“社会化办后勤”相结合的新格局的转变。这无疑是上海高等教育发展史上的一大创举。在这里，第一个跨校的社会化改革载体和平台的成立，全市第一家教育超市门店的创办，第一个跨校食用农产品和学生公寓床上用品团体采购渠道的建立，第一家“生乐”“新世纪”连锁餐厅的开张，第一次引入

社会资本建造的“学生村”拔地而起……凡此种种，都丰富了“上海高校后勤”的内涵，也使得以高后公司和“两个中心”为代表的“上海模式”成为全国高校后勤社会化改革的先进案例，备受关注。

上海高校后勤社会化是上海高等教育领域一项在体制和机制上具有历史意义的改革。政府的积极推动和社会各方的大力支持，是这项自上而下的改革得以顺利进行的重要保障。1999年4月8日至13日，时任教育部副部长张保庆一行5人专程赴上海考察高校后勤社会化改革情况。他们先后深入10余所高校以及高后公司考察调研。张保庆认为，上海高校后勤社会化已初具规模，有些方面已经取得了阶段性成果，“已经解决和正在解决的问题”都走在全国前列。他还转达了时任国务院副总理李岚清和教育部部长陈至立对上海高校后勤系统干部职工的亲切问候和对上海高校后勤社会化改革的高度评价。

1999年11月2日至3日，国务院办公厅在上海召开第一次全国高校后勤社会化改革工作会议，各省、市（自治区）的副省（市）长、国务院有关部委办负责人以及部分高校党委书记、校长、主管后勤副校长出席会议。李岚清同志到会并发表重要讲话，阐述了中国高校后勤为什么要改和怎样改的问题，陈至立同志在分析了高校的现状后指出了高校后勤改革的重要性和紧迫性；时任上海市委副书记龚学平同志介绍了上海高校后勤社会化改革的情况，高后公司董事长林炳华同志在会上作了发言。会议对全国高校后勤社会化改革工作进行了全面动员和部署，明确了高校后勤社会化改革目标。第一次全国高校后勤社会化改革工作会议在上海召开，是对上海高校后勤社会化改革的肯定，标志着我国高校后勤社会化改革进入了一个新阶段，吹响了全国高校后勤社会化改革的“冲锋号”。

20年来，在上海市教委的直接领导下，高后公司始终坚持姓“教”特色，立足校园，服务师生，认真贯彻“管理育人、服务育人和环境育人”宗旨，全力以赴做好公益性保障服务；按照“引领、平

衡、托底”总要求，充分发挥主力军作用，利用集约化和市场化优势，发挥了市场调控和后勤保障作用，为全市高校师生提供学生食堂团体配货、教育超市、学校餐饮、物业管理及空调租赁等专业化基本生活服务，在服务教育中也实现了国有资产保值增值；在全体高校股东的鼎力支持和共同努力下，高后公司历届经营班子精诚团结，开拓进取，打造了一支后勤专业化团队，提升了服务教育的能力和水平，使高后公司成为上海高校“1+3”（上海市教委，上海高校后勤服务中心、上海市学校后勤协会和高后公司）新型后勤保障体系中的重要组成部分。按照“政府主导、教育部门主管、高校联办、社会参与”管理体制，上海高校后勤的运作机制、劳动人事管理、薪酬绩效考核、民主管理等一系列制度被革新，以契约形式的“并入”“托管”“连锁”和“联办”、甲乙双方运作、岗位公开招聘、竞聘上岗等举措，激活了机制，释放了潜能，确保上海高校后勤社会化改革的指导思想能够落地生根、开花结果，在全国范围内起到了良好的示范和引领作用。

当然，改革从来都不是一帆风顺的。回顾过去的20年，上海高校后勤社会化之路无疑也是一条革故鼎新、充满了困难和挑战之路。成绩的背后是上海高校后勤人辛勤的努力和付出，是他们在栉风沐雨中走出了高校后勤社会化之路。改革初期与学校规范分离、实行转制时，后勤人没有埋怨，有的是坚定改革的决心；2003年抗击“非典”SARS疫情时，后勤人没有退缩，有的是突击队员的担当；2008年中国举办奥运会时，后勤人没有懈怠，有的是维护稳定、保障供给的有力支撑；2010年举办上海世博会时，后勤人没有掉队，有的是一如既往的忘我服务……后勤人用自己的勤劳、智慧，坦然迎接每一次的挑战。可以说，上海高校后勤改革成果凝结着无数后勤人的汗水和付出。20年过去了，那些曾经参加上海高校后勤社会化调研、参与高后公司筹建，投入第一家教育超市门店建设、张罗第一家生乐连锁餐厅开张的“小王”“小张”们如今已成为了“老王”“老张”……借此

机会，让我们向所有为上海高校后勤社会化改革付出智慧和汗水的人们表示崇高的敬意和诚挚的慰问！大家辛苦了！

在上海推进高校后勤社会化改革和高后公司成立 20 周年之际，在上海市教卫工作党委、市教委领导的关心下，在上海市教委学校后勤保卫处的指导下，高后公司组织编写了包括《上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年纪事》《上海高校后勤服务股份有限公司成立二十周年回忆录》和《上海高校后勤社会化改革二十周年文集》在内的《高校后勤社会化之路》系列图书，作为纪念我国改革开放 40 周年和上海推进高校后勤社会化改革 20 周年的献礼，更是对习近平总书记倡导的书写“当代中国发展进步的故事”的积极响应。这套图书全面回顾了高后公司 20 年的发展历程，讲述了上海高校后勤社会化改革 20 年的感人故事和成功经验，勾画了上海高校后勤的美好明天。其中《纪事》以编年体形式，收录了 20 年来高后公司在参与上海高校后勤社会化改革、服务高校、经营管理和党群工作等方面的重大事件，记载了高后公司创立、创业的全过程，某种程度上也是全国高校后勤社会化改革在上海的具体体现。《回忆录》则通过对参与上海高校后勤社会化改革的老领导、公司创立元老以及部分优秀员工等的采访、约稿，从讲好“高后故事”出发，从不同层面、不同视角追溯了上海高校后勤社会化改革和高后公司的成长之路。《文集》汇集了上海推进高校后勤社会化改革 20 年的理论研究成果和实践成功经验，收录了各级领导、高后公司和高校相关负责人公开发表的关于高校后勤社会化改革的讲话和文稿，以及为纪念上海推进高校后勤社会化改革 20 周年征集的优秀征文，从不同角度反映了上海高校后勤人在推进高校后勤社会化改革中的积极探索和创新成果，展示了上海部分高校在推进后勤社会化改革中的典型经验，层次丰富，内容精彩，具有明显的时代特征。我们相信，今天的我们再度看到那些曾经为这场改革倾注心血的老领导如张

保庆、龚学平、周慕尧和今天仍然担任中国教育后勤协会会长的程天权等人的名字时，我们一定会回忆起当年那充满闯劲、干劲和激情的岁月，一定会觉得非常温馨和欣慰。

中国特色社会主义进入新时代，是以习近平同志为核心的党中央着眼党和国家事业发展全局作出的重大政治论断，是贯穿党的十九大报告的一条鲜明主线。在中国特色社会主义新时代，上海要继续当好改革开放排头兵、创新发展先行者，为全国发展大局作出更大的贡献，不断开辟上海发展的新境界。《国家教育事业发展规划“十三五”规划》提出“要巩固高等学校后勤改革成果”。改革没有完成时，只有进行时，全面深化改革永远在路上。从最初的学校行政化、封闭式后勤逐步到“拆围墙”实行校际“联办后勤”，再到引入社会企业参与竞争，改革的每一步都意味着观念的更新、实践的创新。在信息技术日益发达的今天，面对高等教育快速发展带来的越来越多、越来越高的需求，后勤改革和创新转型成了上海高校后勤人共同面临的新的课题。2017年9月，根据“稳步将党政机关、事业单位所属企业的国有资本纳入经营性国有资产集中统一监管体系”要求，上海市委、市政府决定将高后公司纳入锦江国际集团管理，这给上海高校后勤社会化和高后公司创造了新的发展机遇。面临新形势，新任务，高校后勤社会化改革不进则退，慢进也是退，“巩固”更不等于“守成”，所以我们要继续开拓创新，求变求进。高后公司明确提出要在未来的五年时间内实现“传统后勤”向“智慧后勤”转变。我们相信，在上海市委、市政府的领导下，在上海市国资委和市教委的关心支持下，在锦江国际集团的直接领导下，在上海各高校股东单位的参与下，经过全体上海高后人的共同努力，这个目标一定能够实现，上海高后人必将在未来改革之路上谱写出更加绚丽的篇章！

让我们不忘初心，牢记使命，永远奋斗！

目录

1	前 言	
1	向上海高校后勤改革致敬	/ 王 富
11	我看高校后勤改革	/ 朱宝铜
22	跨出校门天地宽	/ 薛沛建
30	我曾参与上海高校后勤改革	/ 薛喜民
40	“黄山会议”前后	/ 杨奇伟
48	上海高校后勤社会化改革的“尖刀排”	/ 王立慷
57	党建是企业发展的命脉	/ 汤传明
68	20年，蓝图变现实	/ 林炳华
77	我是高校后勤社会化改革的坚定支持者	/ 杨德广
90	一枝独秀引百花齐放	/ 张世民
98	我为高后公司点赞	/ 夏玲英
105	在改革中求发展	/ 顾乃达
112	忆高校后勤社会化改革	/ 朱克勤
120	张子元对全国高校后勤改革的贡献	/ 张伟超
126	忆高后公司创业过程中难忘的人和事	/ 张伟超

- 137 文化的旗帜在高校后勤高高飘扬 / 成冠润
- 156 我在高后的8年 / 周祖安
- 164 高校后勤改革还在路上 / 王相军
- 172 生乐物业，让师生快乐 / 柏志成
- 181 我在高后做“内勤” / 李 明
- 189 我见证了配货中心的创立与发展 / 华荣伟
- 202 我在配货中心的14年 / 徐惠根
- 212 记忆中的投资研究室 / 王绥芳
- 218 学校餐饮，在改革中成长 / 周曙岗
- 226 我和华实空调 / 袁定华
- 232 我是配货中心的“小小管家” / 吕 英
- 240 我的“教超”情结 / 施宇飞
- 248 13年不痒 / 吴海俊
- 256 我是生乐物业人 / 王 正
- 264 做好物业易也不易 / 张乐优
- 270 生乐物业是我在上海的家 / 舒德德
- 276 我在学校餐饮的15年 / 樊 斌
- 283 从下岗女工到大学食堂厨师 / 倪建红
- 289 我与餐饮工作的40年情缘 / 戴建中
- 298 申美与“教超”携手同行 / 王邵琰
- 304 大中与高后的互帮共建 / 陈东滨

- 312 良友海狮与高后公司携手20年 / 黄共青
- 318 不忘初心，牢记使命——随领导赴京记 / 于 艳
- 325 回眸历史悟真理，共谋发展谱新篇——原上海高校后勤社会化
调研组和公司筹建组成员座谈会侧记 / 郑 薇
- 337 后 记



王 富

口述：王 富

时间：2017年8月17日

地点：上海哈一顿大酒店咖啡厅（上海市红松东路1000号）

采访：虞宏峰 于 艳

整理：于 艳

王富，1950年4月出生，籍贯吉林省吉林市，研究员，享受国务院政府特殊津贴专家。1974年毕业于北京大学并留校任教，先后曾在校团委、学生工作部、后勤处工作。1989年调到国家教育委员会条件装备司工作，先后任高校后勤管理处处长、条件装备司副司长兼司书记。1998年任教育部教学仪器研究所书记、所长。现任中国教育后勤协会专家委员会主席、中国教育装备行业协会会长、教育部关心下一代工作委员会常务副主任、教育部巡视专员、国家督学。

向上海高校后勤改革致敬

上海高后探新路，引领风骚

改革开放以来，我国的政治、经济包括教育，逐步走出了有自身特色的发展道路。就高校后勤社会化改革来讲，上海的朋友们与同行们思想解放、理念创新，这是最突出的特点。回顾过去，当年，毛泽东同志在延安提出了“实事求是”的思想路线，邓小平同志在领导改革开放进程中“实事求是”前边加上了“解放思想”，江泽民同志在此基础上加了“与时俱进”，胡锦涛同志又加了一个“科学发展观”，习近平同志则提出了“治国理政新理念”，我们上海高校后勤服务股份有限公司¹的发展进程从思想、理念都是符合历任中央领导人改革开放的思想，步子走得稳，方向正确，效果良好，这是大家有目共睹的，这与上海高后公司重视理论研究、把准时代脉搏是密不可分的。我记得，中国高校后勤理论研究部成立的时候，是我去挂牌的。我其实也算是高校后勤社会化改革的亲历者，更是上海高后公司创立、成长、发展的见证者。

可以说，我国高校后勤改革的策源地和发源地都在上海，上海在我国高校后勤社会化改革中起到了率先、引领、示范、旗帜的作用。基于这一点，我在国家教委条件装备司分管全国高校后勤工作时，每当改革前进一步，每当遇到困难的时期，每当出现徘徊的时

1 下文涉及上海高校后勤服务股份有限公司简称为“上海高后公司”、“高后公司”、“上海高后”或者“高后”，特别需要除外。

候，我都会本着请教、学习、研讨的态度，跑到上海来。每次，上海的经验都会带给我新的思路、新的启发。

1998年4月，上海高后公司成立，当时我很激动，我认为这是一个历史的产物，恰逢其时。所以我强调要站在历史的高度，要用战略的眼光看待这件事，我要全力以赴支持这件事情，而且我相信上海高后公司的成立、成长及今后的发展，将为高校后勤社会化改革谱写重要的历史篇章，不仅是光辉的一页，而是重要的历史篇章！它必将载入中国教育发展史和中国高校改革史的史册，我当初是这样认为的。印象比较深的是，上海高后公司率先创办为学生服务的教育超市¹，后来国务院副总理李岚清来上海实地参观以后，肯定了上海的做法，紧接着全国各地都开始推广教育超市这一模式。

实践证明，走到今天，高校后勤的社会化改革是正确的，也的



1 指上海教育超市连锁有限公司，其前身为上海教育超市有限公司，下文涉及上海教育超市有限公司、上海教育超市连锁有限公司简称为“教育超市公司”、“教育超市”或者“上海教育超市”，特别需要除外。

确发挥了服务育人的作用，我当时的愿望算是实现了。据我所知，其他省市高校后勤改革遇到问题的时候，也都会到上海来，他们来参观学习，借鉴经验，然后结合各地各校实际进行社会化改革。所以说，上海高后公司在中国高校后勤社会化改革中发挥的是“领头羊”的作用、领航的作用、示范的作用、典型的作用，他们对高校后勤改革的贡献不局限于上海，更是走向了全国，这都是不可磨灭的！

我记得中国高教学会后勤管理研究会成立 10 周年（1995 年）庆祝大会，是我们上海发起的，也是在上海召开的，非常成功。开始说参会的有 100 多人，后来增加到 200 多人，最后实际参会的有 500 多人。上海对全国高校后勤改革的影响和贡献由此可见一斑。

在高校后勤社会化改革的新征程上，大家互相扶持，彼此借鉴，众行以致远。现在，虽然我不再分管后勤工作，但上海高后公司的活动，只要有时间我还是想来参加。我来是抱着崇敬和感激的心情，同时也是抱着一种学习的态度，希望能进一步领会学习新的经验向全国推广的态度来的。很高兴，我每次来，都很有收获。

从团委干部转任后勤处长

我在北大做团委干部的时候才 23 岁，后来被调到党委学生工作部工作。当时有种说法：“全国稳定看高校，高校稳定看北京，北京稳定看北大，北大稳定看后勤，后勤稳定看伙食。”所以，丁石孙校长提议“叫王富同志从党委学工部到后勤做处长”，还亲自找我谈话。我说：“校长，我不会管后勤，我在家里，上有老母亲，中间有嫂子，下边有侄女，我家务活通通不会干。”他说：“你能管住学生，学生不端着饭碗找我校长闹事，你就成功了。”就这样，我去北大后勤处做了处长。

刚到后勤处工作，我是个外行，边学边干，向各个岗位的老师傅、老后勤请教，就这样一步步跟着学了过来。我曾向厉以宁教授请教，原来说食堂盈利只是扣除了直接成本，没有计算间接成本，这是不对的。经过厉教授的点拨，我知道了扣除直接成本和间接成本后才是毛利，其实我们根本不盈利，房屋、水电、员工的工资奖金这些都应该纳入成本。很多人说我们食堂盈利，实际上，我们并没有盈利，我们没有赚学生钱哪！

北大搞后勤伙食改革也是学习了同济大学半企业化管理模式。从上海学习回来，我们就在食堂里用屏风隔出一块地方，又更新了炊具，对部分食堂员工进行了培训。我们还专门召开了学生座谈会，跟学生们说，我们将会提供更加好吃的小锅炒菜，当然这类菜要比大锅菜贵，你们什么意见？学生们都说很好啊，我们总吃食堂大锅菜，早就腻了，你们没有小锅菜，我们就到学校外边吃，那可比食堂的小锅菜贵多了！你这个小炒比外边便宜，我们愿意吃！后来我就把这个模式叫做“一堂两制”，咱不敢说学习“一国两制”，总归是受了它的启发，既然能“一国两制”，为什么不能“一堂两制”呢？北大的学生家庭经济水平参差不齐，什么层次的都有，家庭经济富足的孩子不满足于吃大锅菜，食堂没有小锅菜，他就去外边吃，钱花到外边。我记得有一个学生，来自广东，他爸爸在改革开放初期就赚了第一桶金，他跟我说，处长，你这饭我不爱吃，我问他什么家庭状况，他说，我爸爸说了，我一个月可以吃1500块钱。20世纪80年代，每个月1500块钱伙食费，真是吓到我了。那时，“五一”劳动节还没有长假的概念，他要回家，买了飞机票，从北大打车到机场，打车费就要花120元钱。下了飞机，他老爸用奔驰接他，玩了几天，送到机场，飞回北京，他又打的回学校。他说，我要喝高级饮料，我要吃高级小炒！对于这样的学生，他其实并不需要经济补贴，套用现在的话说，我们如果通过提供个性化服务、精

准服务，取得一定的经济效益，再以外补内，不是很好嘛！当然也要制定合理的分配体制，核算、库房不能搅和在一起，搅在一起容易出现腐败，相应的管理水平、财务水平、服务和卫生水平都要上去，因为它是一个整体的提升，应适应新的形势和新的发展需要。

现在国家鼓励大学生自主创业，北大的学生在这方面也是敢为风气先。令我印象深刻的是一个来自浙江的学生，他找我，说：“王老师，你能不能在学生食堂的一角，用屏风给我隔一下，借我点儿钱？”我问：“干什么？”他说：“我开一个咖啡馆。”那是1985年，还是要粮票要布票的时代。我说：“你开咖啡馆？饭还吃不饱呢！好菜还吃不上呢！谁来喝咖啡呀？”他说：“王老师，你不知道，我们北大留学生多、外教多，我试一试。”我说：“那你需要多大地方？”他说：“你给我几张桌子，一张屏风隔开，然后你借我5万元。”当时的5万元，我估计差不多相当于现在的500万元。那时我的工资每月还不到100元。不过我觉得他说得有道理，也抱着试试看的想法，在食堂借给他一块地方，并以后勤处的名义借了5万元给他。咖啡店刚开业时，顾客很少，后来陆陆续续人多了。现在他已经是两家大公司的老总，是名副其实的亿万富翁，也算是大学生创业成功的典范了。

做了6年的后勤处长，我的工作也受到了领导的表扬，后来我还被借调到教育部。

张子元于我，亦师亦兄亦友

在教育部这个更大的平台，我结识了全国各地很多的高校后勤人，与大家建立了深厚的感情，这其中就包括上海的张子元、杨奇伟、林炳华、张伟超等，我和这些同行是很好的朋友，我们之间都是哥们，哪怕老张（张子元）比我们大那么多，我们也都是哥们。