

人 社会学人类学论丛

声望、产权与管理： 中国大学的校企之谜

Prestige, Property Rights, and Management:
The Mystery of University-Run Enterprises in China

郭建如/著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

 社会学人类学论丛

声望、产权与管理： 中国大学的校企之谜

Prestige, Property Rights, and Management:
The Mystery of University-Run Enterprises in China

郭建如 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

《社会学人类学论丛》

出版说明

北京大学的社会学人类学研究所、中国社会发展研究中心是在费孝通教授主持下于 1985 年和 1987 年相继建立的，多年来始终在他直接的学术指导下进行教学、科研以及培养新一代社会学者的工作。费孝通教授一贯倡导认识中国社会必须深入到社会实践中去，从科学的调查研究入手。他自己身体力行，无论在选定命题、提出破题思路、理论指导、研究方法和学风等方面都在实践中走出了一条有中国特色的学术发展之路。

遵循社会学学科重建的方针，以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论为指导，按照“实事求是”的精神，密切联系和结合当前中国社会发展中出现的实际重大问题，积极以学术研究成果为我国的社会主义建设事业服务，在过去的教学与科研工作中，我们努力迈出了第一步。现在全国人民都在为 21 世纪建设有中国特色的社会主义强国而努力，我国的体制改革与经济发展又进入了一个新的历史时期。随着社会的发展、经济的腾飞和改革开放的不断深入，社会上涌现出了大量的新现象需要我们去研究，出现了大量的新问题需要我们去分析，同时因学科曾一度中断，有许多社会学研究的基础工作也需要我们不断地进行补充与积累，继往开来。今后我国社会学与人类学的研究园地将越来越宽广，社会学、人类学学者的责任也将越来越沉重。任重而道远，



只有奋发努力，再接再厉，才能使我们的学科建设适应中国改革发展新形势的要求，并为推动中国社会发展做出应有的贡献。

为了学习和发扬以费孝通教授为代表的老一代社会学家、人类学家的学术思想和踏踏实实的学风，也为了交流年青一代学者的学术成果，我们汇集了自我所承担“八五”国家社会科学基金课题以来的部分成果，编辑成《社会学人类学论丛》出版，1996~2007年共出版四十余部著作。今后这个系列的丛书，将主要包括与我国社会、经济发展的重大问题密切相关的调查报告、区域发展研究、专题研究成果等。这些成果不但具有学术价值，而且对于在各部门从事具体工作的人员，也会有一定的参考价值。

与此同时，我们还编辑出版了《社会与发展研究丛书》和《社会学人类学译丛》两套系列丛书，主要结合社会学与人类学的学科建设，从相关的学术理论、研究方法、重要专题研究等方面介绍社会学与人类学的经典理论和国内外最新的研究成果。另外，我们社会学界的一些同仁与华夏出版社共同组织出版了《高校经典教材译丛·社会学》。我们希望，以上这几套丛书的出版，将会进一步推动我国社会学与人类学的学科建设，促进社会学与人类学的教学与科研工作，并逐步创立扎根于中国土壤、具有中国文化与社会特色同时又能够真正走向世界的社会学、人类学学科。

《社会学人类学论丛》编辑委员会

序 言

我国实行改革开放政策已经 30 年了，中国社会方方面面变化之大，举世瞩目。中国有自己独特的古老文明和悠久历史，鸦片战争后走过救亡图存的曲折而痛苦的百年奋斗历程。1949 年中华人民共和国成立后，仿造苏联模式建立了计划经济体制，之后又经历了史无前例的“文化大革命”，这些社会变迁都使中国社会具有了与世界上其他国家非常不同的国情特征，也使中国的“改革”无法借鉴他国的经验。

改革开放之路走进了 21 世纪，我们仍然面临着深化改革、调整社会制度政策的历史重任，今天，中国社会依然存在许多结构性的社会矛盾，前进的道路上依然充满各种风险。在这个历史时刻，我们静下心来，回顾各个领域曾经走过的改革历程，分析当初的基本思路、政策设计，实施中的制度调试和体制转型，再总结整个过程的路径转换和最终实践效果，所获得的经验与教训将是中国未来社会发展的理论知识宝库。

回顾中国大学的发展历史，可以说百年里经历了多次沧海桑田之变。废科举、兴新学是中国传统教育体系的一次大转身，如何办学校？办什么样的学校？培养什么样的人才？对于这些基本问题，当时的中国人几乎是从零开始思考的。这种局面也就决定了清末民初最早创办学校的，大多是出身旧文人中的革新派，传统的“修身、齐家、治国、平天下”的志向使他们具有历史的



责任感，以民族兴亡为己任，他们领悟到旧制度无法救国，就从发达的“列强”那里寻求中国发展的思路，因此也或多或少有“留洋”的阅历。他们不仅对中国的旧国学和西方教育体系都有相当深刻的了解，而且在救亡图存的严峻形势下，他们大多怀抱一腔爱国热情，希望通过教育中国的青年使国家和民族走出一条独立、自强之路，所以清末民初这些学校的创办者，可以说都是有独立教育理念和心怀为民族办学激情的教育家。尽管这一代教育家的教学理念和办学方法彼此并不完全相同，但是他们对欧美新式学校的教育优点都进行了广泛的借鉴，而他们对教育事业的满腔热忱和终生的心血投入，在中国教育史上更是空前绝后。每当我读到他们的传记或阅读他们的遗作，总是感慨万分。今天，在中国有了几百所大学，有这么多的大学校长，他们所掌管学校的基础设施、经费资源与当年的办学条件相比，不啻天壤之别，但是他们当中又有几个能称得上是教育家？有几个具有独立的办学理念和人格魅力？而如果不是教育家在办大学，中国的大学会走到什么方向上去？

在中国 30 年的改革历程中，关于大学的办学方向也曾开展过多次讨论。有一次的主题是“教育产业化”，就是说要把大学像企业那样来办。而企业是要盈利的，于是政府不是增加对大学的拨款，而是要求大学通过收取学费和兴办产业来获得办学经费。这不是教育家能够想得出的思路，而只能是财务机关管理人员才能想出来的思路。这个思路一开，大学就把自己手里掌握的有形资源（校园建筑、土地等）和无形资产（学校品牌等）、可以用经营方式来运作的各类活动（各类语言和专业培训、技术咨询、样品测试等）等一股脑地都推入了市场，特别是兴办各类经营性质的企业，大学这一级在办，下属各院系也在办，后勤部门也在办。在这样的氛围下，许多教职工也纷纷开始了在职“兼营”活动，法律系的教师在校外开办律师事务所，物理系的实验



室人员利用学校设备为校外做加工项目，考古系的教师在外面做“文物鉴定”，各单位的公用房也对外出租，一时间，各个大学从上到下，似乎都在忙于“经营”和“向钱看”。而“教育产业化”既然是从理财者而不是从教育家的角度提出的思路，那么这些现象自然也是不可避免的。

20 世纪 90 年代，中国大学的校办产业就是在这样一个“经营”的风潮中蓬勃发展起来的。这也可以算是一种“中国特色”，我们没有发现美国和欧洲的大学在开办实质性的“产业”，在高等教育发达的西方国家，即使是私立大学，学校有负责大学财务的董事会和基金会，但是这些机构并不直接“经营”企业，而是用学校的资金去购买股票，以间接方式进行投资，以达到保值增值的目的，而学校教学科研部门的管理人员、教师职工也不会直接参与到这些活动中去。校方不仅不让教员参与这些活动，而且也不允许教师参与自己教学科研工作之外的市场经营活动，因为学校在雇用这些教师的合同中通常写明，这是“全职工作”（a full-time job），国内大学的法律系教师同时在校外经营律师事务所的现象，在国外甚至香港都是被绝对禁止的。

中国大学的校办产业发展起来以后，也许确实增加了大学的收入，但是商业经营部门的许多规则和“潜规则”也同时进入了校园，使学校教职工内部的关系出现了许多新的问题与矛盾。一个现象是学校或院系抽调部分教职工到这些企业里从事专职的“创收”工作，为了鼓励他们的“创收积极性”就引进了企业的“奖金制度”、“提成制度”并默许他们收受“回扣”，这些新创办的企业于是就变成学校内部具有某种独立利益的新组织，一些人既作为学校在编教职工获得学校发的工资、住房和享受公费医疗等福利，同时作为校办企业的经营人员从企业获得各种报酬和企业福利（包括商品房分配），由于这部分教职工的收入迅速超过了其他继续从事教学科研的教职工，必然冲击了教员的教学积

极性。一些高科技领域的校办企业从学校获得大量资源（学校招牌的无形资产、抽调校内最有创新能力的科研人员、占用学校最好的科研设备、无偿使用学校的土地和建筑物等），但是在经营中，这些企业与学校之间存在着技术专利上的所有权边界不清、专业人员雇佣关系边界不清、经营资产的所有权关系不清、经营所获利润如何分配规则不清等许多“模糊地带”。而另外一些靠校园土地建设的办公楼、旅店等，更是成为与大学功能毫无关系的商业性土地房产开发了。这就使校办企业既不是通常意义上的市场经济中的企业，也不是大学现有体制的组成部分，成为中国教育体制改革中出现的“怪胎”。

也正是痛感当时大学校办企业中许多不正常的现象和产生的负面社会后果，我认为大学校办企业应当成为社会学的一个研究课题。郭建如是我在 90 年代中期指导的硕士研究生，当他在 1998 年成为费孝通先生和我指导的博士研究生以后，我便建议他把北大的校办企业作为他学位论文的选题。他从 1999 年开始对北京大学的校办企业进行了系统、深入的调查，前后用了近三年的时间，收集了大量的基础性资料，最后在 2001 年完成了学位论文。他毕业后留在北京大学教育学院任教，这也为他进一步补充调查和观察这些校办企业的日后演变提供了条件。这本书便是在他博士论文的基础上进一步加工和补充修订完成的。

本书比较系统地回顾了大学的校办企业之所以能够出现的社会背景，如何从原来为教学服务的“校办工厂”演变成对外经营并以营利为目的的企业。书中各章分别对院系企业到校级企业的发展历程、企业与学校各类关系的制度演变、校办企业内部的管理规则、经营者角色和功能的演变等进行了系统的分析。本书在方法论上的一个特点，就是以北大的主要校办企业的个案分析为核心，在此基础上归纳和提炼带有规律性的东西。他的这一专题研究，调查收集的基础资料系统而翔实，大致记述了这些企业



的发展史。由于这些企业在近些年又经历了股份制改制等一系列变化，这些记载了它们最初发展阶段的相关数据和资料，对于我们认识 20 世纪 90 年代的中国大学校办企业具有重要作用，将成为珍贵的研究史料。因此，从几个方面看，这本书是有较高的学术价值的。2001 年毕业后，郭建如又在许多领域持续开展社会调查和专题研究，据我所知，他的研究包括了民办高校研究、研究生教育制度研究、西部民族贫困地区义务教育研究、农村义务教育财政体制研究等，他在这些领域的研究活动中所获得的知识 and 感悟对修订这本书无疑也会有所帮助。

在高等教育的发展中如何探讨“产学研”三者之间的良性互动和相互促进，无疑是摆在现代大学面前的任务，但是西方研究型大学在这方面的探讨，并没有把这些大学变成公司集团，也没有把大学教授变成校外兼职的经营人员。所以我想，我们对“产学研”相结合的高等教育创新的理解，可能在一些根本的理念和规则上，仍然存在不少误区。在现在的政府文件和报刊上，“教育产业化”的提法不大常见了，但是 20 世纪 90 年代大学在大办企业这段发展历程中出现的问题，我们未必认真总结和反思了。付了“学费”，总应当买到一点教训，以免重走过去的弯路。

我从 1987 年春到北大任教以来，先后在许多领域进行过研究与探索，包括民族问题、环境问题、乡镇企业、边区经济发展、乡镇组织、农村教育、人口迁移、族际通婚、人文教育、社会主体文化、民办高校、双语教育等，但是近十年我开始把研究精力主要集中在两个领域：一个是民族问题，一个是教育问题。有人曾经问过我为什么把精力集中在这两个领域，我想这是基于我对中国在 21 世纪面临的主要挑战的理解。中国在“中华民族”的大框架下有 56 个民族，如果不把中国的民族问题研究清楚，从理论、制度、政策各个层面把中国的民族关系彻底理顺，万一



以“民族自决”的方式出现民族冲突并导致国家分裂，后果不堪设想，与我国民族理论和制度大致相似的苏联已经解体，之前并没有明显预兆，我认为这是中华民族在 21 世纪可能面临的最大风险。从这个认识来看，研究中国民族问题是“求保底”。在全球化浪潮中，中国全体国民和国民经济在国际市场上面临激烈的竞争，而经济竞争和科技竞争说到底人才的竞争，根子在教育，在学校。今天中国的应试教育是无法培养出有健全人格、有理想、有意志力、有社会关怀的创新性人才的，把 13 亿人口国家的几千万学生都用一个模式来培养，必然泯灭掉许多智慧的火花，钱学森先生的担忧已经把道理说破了。从这个认识来看，研究教育是“图进取”。中国社会和中国经济在 21 世纪能够发展到什么地步，取决于教育。

中国的教育在近 30 年取得了不小的成绩，但是也走不少弯路，广大城乡民众提起教育来，几乎人人都会举出许多例子，来说明当前中国学校体制存在的问题，有些言词相当激烈。因此，我们还需要开展更多的、实证性的专题调查，以群众反映的问题为线索，以深入、系统的个案调查为基础，把中国学校在各级教育阶段存在的问题认真地梳理一遍，同时在分析中注意借鉴国外教育发展的经验和教训，逐步理出一个今后改革和发展的头绪来。教育的发展是一个国家实现现代化的核心问题，我们的学校能不能为中国培养出人格健全、意志坚强、有合作精神，既有创新意识又有创新能力的一代新人，决定了中国在未来能够走多快、走多远。

马戎

目 录

CONTENTS

序 言 / 1

导 言 / 1

- 一 研究缘起与研究问题 / 1
- 二 研究内容与分析框架 / 6
- 三 研究方法与研究过程 / 21
- 四 本书的结构安排 / 23

第 1 章 校办科技企业的渊源：计划体制下的实践 / 26

- 第一节 校办工厂第一阶段：创办及运行机制 / 26
- 第二节 校办工厂第二阶段：产学研结合新体制 / 41
- 第三节 校办工厂的历史经验与遗产：对前两个阶段的总结 / 67

第 2 章 院系科技企业的发展机制与发展轨迹 / 78

- 第一节 院系企业的创办背景 / 79
- 第二节 院系企业创办人员的出现、双重体制的确立
与企业在校系中的定位 / 93
- 第三节 大学的资源投入 / 104
- 第四节 相关方利益的制度划分 / 113



第五节 院系企业业务的开展、产学研经验的探索与经济效益 / 125

第六节 院系企业的管理体制与管理方式 / 138

第七节 产权、组织管理与人际关系
——院系企业发展的制度障碍探讨 / 147

第八节 院系企业难办大的进一步分析
——制度障碍、能力与偏好 / 171

第九节 院系企业的地位变化与最终命运 / 176

第十节 小结与讨论 / 183

第 9 章 方正集团公司的发展轨迹与校企关系 / 185

第一节 方正集团公司的创建与发展 / 185

第二节 民族品牌、校办科技企业旗帜的树立及对公司发展的影响 / 192

第三节 研究所与公司的关系演变及方正发展过程中的冲突与动荡 / 203

第四节 从高校企业向社会企业转变中的企业管理与文化 / 222

第五节 公司与学校之间的关系：支持、控制与脱离 / 236

第六节 大学与企业之间的产权安排与管理框架
——企业发展的制度障碍 / 250

第七节 小结——方正模式的若干问题 / 258

第 10 章 院系企业升格而成的校级企业集团： 以青鸟、未名为例 / 260

第一节 青鸟集团的发展轨迹 / 260

第二节 未名集团的发展轨迹 / 281



第 5 章	校办科技企业集团的发展机制与轨迹 / 321
第一节	院系企业发展到集团企业需要的基本要素 / 321
第二节	大学的资源对科技企业集团发展的作用 / 327
第三节	企业、大学、政府与“声望等级结构”——层级性的社会结构、象征的作用与转化的策略 / 334
第四节	企业发展道路、组织结构与企业名人对企业管理的影响 / 341
第 6 章	大学管理校企的方式、管理症结与校企关系变化 / 346
第一节	大学管理校办工厂的方式及其遗产 / 346
第二节	大学管理校办科技企业的方式与管理症结 / 351
第三节	校企关系演变陷入“锁闭状态”——公司的“内部人控制”、校企脱离与“家族化”问题 / 374
第四节	北大的重塑与校企关系的新变化 / 385
第 7 章	总结与探讨：大学的社会形塑与校企关系的演变 / 402
第一节	从体系再生产的视角理解校企关系变化曲线 / 402
第二节	大学创办校企“屡败屡办”之谜 / 411
第三节	本研究的主要结论与尚待研究的问题 / 412
附录：	北京大学科技收入与校企收入情况统计表 / 416
参考文献	/ 419
后 记	/ 423

导 言

一 研究缘起与研究问题

1. 大学大规模创办并经营科技企业是中国的独特现象

在知识经济背景下，各国大学面临着如何走出“象牙塔”、服务于国家经济与社会发展的压力；同时，在办学成本不断上升、政府对大学的财政支持不能相应增长的情况下，各大学在客观上面临着面向市场与产业相结合，通过服务获得办学经费的压力。于是，一些西方国家的大学出现了“知识工厂”、“学术资本主义”、“创业型大学”等现象。^①

大学如何以产学研结合的形式为国家的经济与社会发展服务，一直是1949年以来我国政府和社会比较关注的问题，同时这也是我国大学发展中必须处理的重要问题。在不同时期，政府和高校对此的看法并不一样，产学研结合的形式也不尽相同。但与国外相比，中国大学通过创办并直接经营企业以实现科技成果

① Aronowitz, Stanley. 2000. *The Knowledge Factory: Dismantling the Corporate University and Creating True Higher Learning*. Boston: Beacon Press; Slaughter, Sheila. 2004. *Academic capitalism and the new economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press; Clark, Burton R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford; New York: Published for the IAU Press by Pergamon Press.



转化、服务于国家经济发展并获取相应经济收益的大规模实践则是独一无二的。国外大学，如美国的许多一流大学，虽然也强调产学研相结合，强调大学为社会服务，但其社会功能更多的是通过人才培养、技术转让或技术入股等方式实现的，技术转让或入股通常是由大学专门设立的知识产权办公室负责。大学资产，尤其是私立大学的巨额捐赠资产则由大学专门的经营公司通过持有社会企业的股票获得保值与增值，除大学出版社外大学很少直接创办或经营生产性或服务性企业。而且，国外一流大学通常也会对教学科研人员参与企业咨询或社会服务，尤其是参与企业经营活动的时间和条件做出严格限制。而半个多世纪以来，我国大学在强调产学研结合、强调为社会经济发展服务时则常常把直接创办和经营企业作为主要形式。

计划经济体制下，中国高校先后在 1958 ~ 1962 年、1969 ~ 1976 年两次进行创办校办工厂的大规模实践。20 世纪 80 年代后期和 90 年代初期，中国大学再次纷纷创办科技企业，这股热潮一直持续到 90 年代末，其间出现了一批在社会或相关行业领域很有影响的校办科技企业，尤其是国内一流大学创办的一些校办科技企业更是耀眼夺目，如北大方正、青鸟、未名，清华紫光、同方等。其中，北大方正被公认为高校校办科技企业的旗帜，被认为是走出了产学研相结合的新路。在整个 20 世纪 90 年代，北大校办科技企业始终是中国大学科技企业的龙头，其营业额在 1999 年占高校科技企业总营业额的 40% 以上，北大也因拥有与其一流地位相应的一流企业而广受赞誉。

但是，辉煌的背后潜伏着危机。作为全国高校科技企业旗帜与龙头的北大方正，其发展并不顺畅，公司内部矛盾不断，特别是 1999 年 9 月企业管理高层发生的“逼宫事件”更使得这面旗帜受到影响，使方正模式受到质疑。北大校办科技企业在 20 世纪 90 年代中期整体高达百分之五六十的亏损现象也动摇了大学



发展校办科技企业的信心。^①虽然在1998年,“知识经济”的概念被政府和社会所接受,政府、企业和社会一度把更多关注放在高校,将校办科技企业作为知识经济的实现方式,然而,随着网络经济泡沫的破灭,随着政府逐渐明确把企业作为建设创新型国家的创新主体,大学和社会要求校企脱钩的呼声逐渐增大。高校校办企业在2001~2006年进行改制,不再直接由大学经营,也逐渐不再冠以校名,而成为社会企业。

回顾1949年以来中国大学校办企业的发展历程,可谓一波三折。为什么会出现这样的情况?为什么校办企业会成为中国大学在不同时期实现产学研结合、服务经济发展的重要实践形式?这种实践形式为什么最终都遭到了失败?决定校办企业在大学兴起与失败的关键因素是什么?

要回答这样的问题,就有必要对大学与校办科技企业之间的关系进行系统考察。只有深入了解在校办科技企业的创办、维持、发展和转变,也就是在它创建和经营过程中,校企关系是怎样形成、怎样变化的,其运行机制和变化的内在机理是什么,才能把握其变动的规律。鉴于北大及北大校办科技企业在高校与高校科技企业中所具有的极其重要的地位和代表性,本书将以北大校办科技企业的校企关系作为考察对象。

2. 与国内同时期其他企业相比,校办科技企业具有独特发展特点

20世纪80年代后期,特别是90年代初,为解决国有企业或政府机构人员分流与单位创收的问题,许多国有机构纷纷创办自己的企业。^②这些企业作为它们主办单位的衍生性企业,共同特

① 北京大学校产办:《1995年产业会议记录》,1995。

② 邱泽奇:《国有大企业和企业型城市的集体企业》,北京大学社会学系博士论文,1994;刘伟荣:《官办公司的组织形式——以R出版社下属几家公司为例》,北京大学社会学系硕士论文,1999。



点是利用其所依靠的官方机构所能控制的或能对之产生影响的资源获得市场优势，这些企业与其依靠的官方机构之间形成了互利共赢关系。与此相似的还有 80 年代和 90 年代早期在中国经济中“异军突起”的乡镇企业。乡镇企业的发展很大程度上得益于政府和国有企业的支持，如给予乡镇集体企业“红帽子”，在贷款以及生产资料获得或销售渠道方面给予帮助等。随着改革的进一步发展和社会经济结构的进一步演变，这些企业发展的条件发生变化（90 年代中后期中央不断要求各级政府部门所办实体与政府脱钩），有些企业越来越变成主管单位的负担（如山东北园镇乡镇企业经营不善导致政府担保的贷款成为政府负担，乡镇领导不堪债主困扰），^① 出现了主办（或主管）单位与企业分离的压力或动力。

中国大学的校办科技企业基本上是与上述衍生企业在相同时期、在相同的社会变迁背景中出现的，它能够为社会所接受，也得益于社会上类似企业的大量涌现。校办企业作为一种衍生企业，其发展机制和过程与乡镇企业或政府职能机构举办的企业相似，就是利用其所依托的单位获得来自政府体制所掌握或所能影响到的资源，并以此获得市场优势。在这些企业、政府和市场间存在着结构性关系，企业的发展在很大程度上取决于对这种结构关系的挖掘和拓展。同样，90 年代末在企业与主管单位被要求脱离的环境下，政府教育行政部门也要求大学与其名下的企业相脱离。因此，在某种意义上，国内相似企业的发展状况不仅仅是大学处理与其企业之间关系的参照系，而且也构成了企业与大学互动关系发生的环境。如果不对当时产生这样一种普遍现象的社会结构进行深入探讨，就很难揭示校办科技企业发展的内在机制。

^① 刘玉照：《非正式占有的制度化——北园镇乡镇企业改制的个案研究》，北京大学社会学人类学研究所硕士论文，1999。