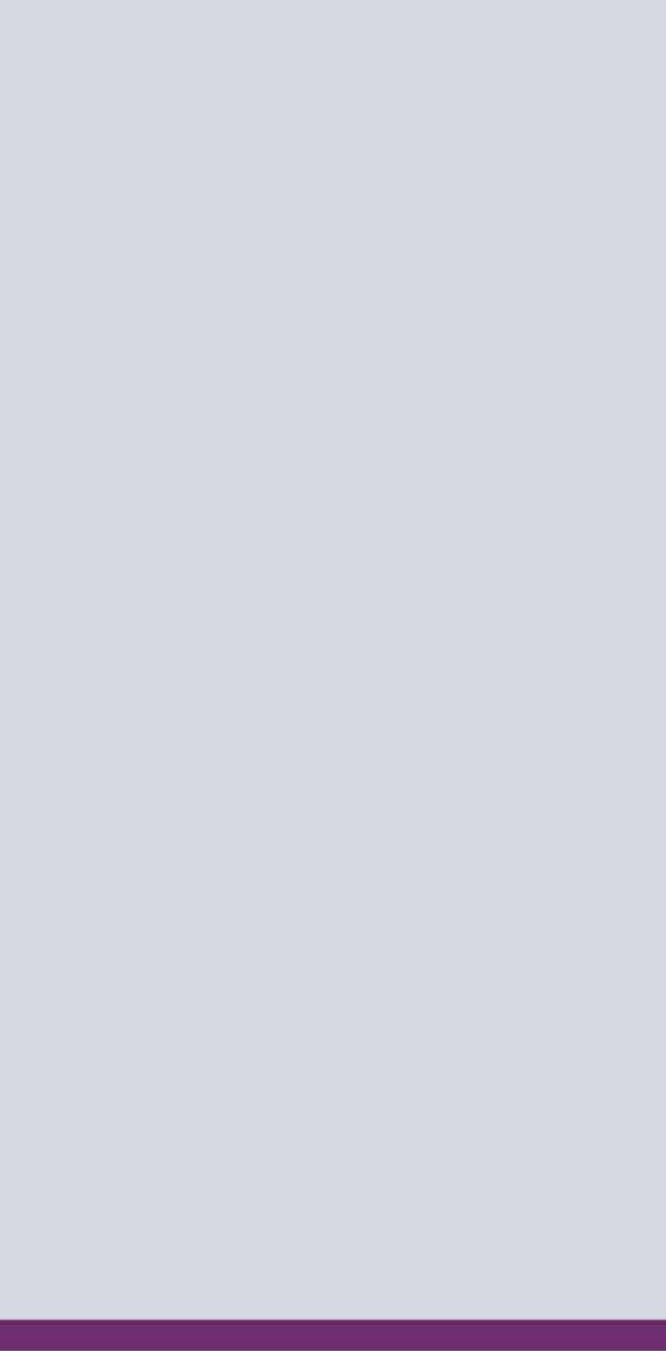


高校资产经营的 改革与发展

产学研互促共赢

GAOXIAO ZICHAN JINGYING DE
GAIGE YU FAZHAN
CHAN XUE YAN HU CU GONGYING

主 编 李 康
副主编 许宏山 翟 磊
段爱龙 王志忠



高校资产经营的改革与发展： 产学研互促共赢

主 编 李 康

副主编 许宏山 翟 磊

段爱龙 王志忠

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

高校资产经营的改革与发展：产学研互促共赢 / 李康主编；许宏山等副主编. —天津：南开大学出版社，2021.9

ISBN 978-7-310-06139-6

I. ①高… II. ①李… ②许… III. ①高等学校—国有资产管理—研究—中国 IV. ①G647.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 190179 号

版权所有 侵权必究

高校资产经营的改革与发展：产学研互促共赢

GAOXIAO ZICHAN JINGYING DE GAIGE YU FAZHAN : CHAN XUE YAN HU CU GONGYING

南开大学出版社出版发行

出版人：陈敬

地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071

营销部电话：(022)23508339 营销部传真：(022)23508542

<https://nkup.nankai.edu.cn>

天津午阳印刷股份有限公司印刷 全国各地新华书店经销

2021 年 9 月第 1 版 2021 年 9 月第 1 次印刷

240×170 毫米 16 开本 15.75 印张 1 插页 248 千字

定价：88.00 元

如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23508339

本书编辑委员会

主 编

李 康

副主编

许宏山 翟 磊 段爱龙 王志忠

编 委

高俊芹 李 君 黄 硕

前 言

新中国成立后，我国高等教育经历了数次改革与调整，从1952年至1957年开展院系大调整，1977年恢复高考，1998年高校扩招，到党的十八大以来的考试招生制度改革、“双一流”建设、加快建设高水平本科教育等，我国的高等教育已经走上快车道。在这一过程中，高校资产经营管理从早期的校办工厂到资产经营公司，始终坚持服务于学校和学科建设，产、学、研联动发展的总体思路，走出了一条具有中国特色的改革创新之路。

我国高校资产经营管理的相关实践总体上与时代的发展、高校的发展密不可分。近代民族危亡之际萌芽的校办出版社和校办工厂，显示出了高校自谋生计、服务社会的信念与担当；新中国成立后，各高校在“教育和生产劳动相结合”的号召下，纷纷开始兴办工厂，成为教学、科研、生产“三结合”的基地，也成为高校教育发展的源头活水；改革开放后，大批科技公司的诞生使我国高校校办企业自创业起就表现出迅猛态势，为高校校办企业的发展注入了创新活力；2001年以来持续开展的校办企业管理体制改革，明确了高校资产经营公司的职能与权责，并推动了高校对资产管理根本目标的思考，通过持续改革使高校资产管理回归“初心”，即为高校的学科发展和教学科研活动服务，为地方发展提供持久的科技与智慧动能。

本书梳理了我国高校资产经营管理“摸着石头过河”的改革发展历程和当前转型发展的不同模式，在比较和借鉴国外高校资产管理经验的基础上，重点针对高校资产经营管理的核心板块，即科技园区建设进行了分析，提出了高校资产管理能力的持续提升路径。本书的主要特点体现在3个方面：一是系统化，对我国高校资产经营管理的历史和现状进行了系统化的梳理；二是重点突出，在第四章对高校科技园建设发展路径进行重点讨论；三是理论与实践相结合，基于南开大学资产管理实践，

思考和探索高校资产经营管理创新的未来方向。南开大学作为一所拥有百年办学历史的名校，校办产业建设发展的历史可以追溯到 1929 年，经过持续的改革与创新，其间的经验与教训都成为未来砥砺前行的宝贵财富。

党的十八大提出实施创新驱动发展战略，习近平总书记指出，“中国坚持把创新作为引领发展的第一动力，打造科技、教育、产业、金融紧密融合的创新体系”，“惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜”。高校作为实现创新发展战略的有力支撑，拥有人才储备、技术储备和思想储备的天然优势，应持续推动科技成果的转化，更好地发挥高校资产经营管理的作用，加强产、学、研的互促共赢，以“知行合一”的理念为中华民族伟大复兴贡献力量。

目 录

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 第一章 从有到优：中国特色高校资产经营的成长之路 | 1 |
| 第一节 校办企业的诞生 | 1 |
| 第二节 从校办企业到资产经营公司 | 18 |
| 第三节 资产经营公司的持续改革 | 29 |
| 第二章 不拘一格：高校资产经营的转型发展 | 43 |
| 第一节 高校资产经营的典型模式 | 43 |
| 第二节 高校资产经营公司对持股企业的分类管理 | 68 |
| 第三章 他山之石：国外高校资产经营的经验借鉴 | 80 |
| 第一节 高校推动科技成果转化：美国、英国的“中介机构”模式 | 80 |
| 第二节 官产学研互动发展：日本的“产学官合作”模式 | 96 |
| 第三节 资产经营反哺高校：澳大利亚的“科研商业化”模式 | 110 |
| 第四章 核心板块：依托高校打造高水平科技园 | 117 |
| 第一节 国内典型科技园的建设与发展 | 117 |
| 第二节 国外典型科技园的建设与发展 | 132 |
| 第三节 我国科技成果转化的政策环境分析 | 143 |
| 第四节 高校科技园建设的路径探索 | 150 |
| 第五章 赋能发展：高校资产经营管理能力的持续提升 | 155 |
| 第一节 高校资产经营公司的发展环境分析 | 155 |
| 第二节 高校资产经营管理在国家发展中的战略定位 | 163 |
| 第三节 高校资产经营管理能力的构成分解 | 172 |
| 第四节 高校资产经营管理的主要问题与改革路径 | 179 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 第六章 踔厉奋发：来自实践者的思考 | 186 |
| 第一节 百年历史下南开大学资产经营管理的发展 | 186 |
| 第二节 南开大学资产经营管理的改革创新 | 191 |
| 第三节 市场化导向的模式重组 | 198 |
| 第四节 产业模块化组合加速“魔方”效应 | 205 |
| 第五节 创新打造科技成果转化的载体 | 211 |
| 第七章 继往开来：高校资产经营管理创新再出发 | 217 |
| 第一节 南开大学资产经营管理的发展现状和前瞻趋势研判 | 217 |
| 第二节 全面开启“十四五”时期南开大学资产经营管理的新征程 | 227 |
| 第三节 2050年南开大学资产经营管理发展的沙盘“拟态” | 235 |
| 第四节 全球化视角下南开大学资产经营管理的展望 | 239 |
| 后 记 | 244 |

第一章 从有到优：中国特色高校资产经营的成长之路

校办企业是一个具有中国特色的概念，并在不同的历史时期表现出不同的发展特征。经历 20 世纪长时间的酝酿诞生与扩张发展阶段，21 世纪前 10 年校办企业管理体制改革的规范发展阶段，以及 2015 年以来正在进行中的高校所属企业体制改革的内涵式发展阶段，校办企业在我国的发展并非一帆风顺。然而，恰恰是在不断应对新问题的改革过程中，我国走出了一条具有中国特色的高校资产经营成长之路。

第一节 校办企业的诞生

我国校办企业的萌芽最早可以追溯至 1900 年前后，距今已有约 120 年的历史。我国校办企业萌芽于民族危亡之时，天然地与高校的社会责任密切相关。新中国成立后，在毛泽东和邓小平两代领导人劳动教育的号召下，全国高校掀起兴办校办工厂的高潮，为后续校办企业的诞生奠定了基础。改革开放后，1985 年《中共中央关于教育体制改革的决定》和《中共中央关于科学技术体制改革的决定》的出台，为校办企业的正式起步指明了方向，科技型企业一直以来成为高校校办企业发展的重点和主体。进入社会主义市场经济建设时期后，1994 年《关于高等学校发展科技产业的若干意见》的出台，为高校校办企业的发展插上腾飞的翅膀，高校校办企业的数量和规模达到高峰。然而，在校办企业发展壮大的同时，校企互动的矛盾也逐渐显现出来，制约了校办企业的持续发展。

一、1985 年之前：校办企业的初创

（一）校办企业的初创背景

中国高校诞生于民族危亡之时，随国家命运风雨飘摇。20 世纪末 20 世纪初，中国处于内忧外患之中，国内局势动荡且不断经历着政权更迭。20 世纪的前 50 年，苦难的中国经历了八国联军侵华战争、北洋军阀的割据混战、艰苦卓绝的抗日战争、推翻国民党反动统治的解放战争等，最终迎来新中国的成立。

中国高校的初期发展史，可以说是一部救亡图存的爱国史。中国高校的历史可追溯至百余年前，如自强学堂（武汉大学前身）、北洋大学堂（天津大学前身）、南洋公学（上海交通大学前身）、四川中西学堂（四川大学前身）、求是书院（浙江大学前身）、京师大学堂（北京大学前身）、清华学堂（清华大学前身）等，以及中华民国时期建立的南开大学、哈尔滨中俄工业学校（哈尔滨工业大学前身）、厦门大学、东北大学、国立广东大学（中山大学前身）等。在新中国成立前的长期战乱动荡中，我国高校办学屡遭破坏，面临校舍被侵占、炸毁的威胁，多次停办、复学，又走上南下西迁的流亡之路。中国部分高校一路流亡，一路斗争，抗战 14 年间，以国立西南联合大学（如图 1-1 所示）为代表，通过内迁方式坚持办学的大学便有几十所之多，它们凭借简陋的实验设备，保存了抗战时期的重要科研力量。在此背景下萌芽的校办企业，虽然往往兴办时间不久便被迫停办，但依然显示出了高校自谋生计、服务社会的信念与担当。

新中国成立后，国内局势逐渐稳定，经济社会发展逐渐步入正轨，为校办企业的雏形——校办工厂的建设发展创造了条件。自 1949 年到 1956 年，新中国基本上建立了社会主义经济制度，实现了从新民主主义向社会主义的过渡，同时也逐渐形成了以高度集中为主要特征、以行政管理为主要机制的计划经济体制。1954 年我国颁布第一部宪法，其第十五条规定“国家用经济计划指导国民经济的发展和改造”，直至 1978 年改革开放前，计划经济体制始终是中国法定的经济体制。在党和国家领导人对劳动教育的重视下，我国高校校办工厂大多是 1958 年前后在计划经济体制下建立和发展起来的。



图 1-1 国立西南联合大学校门

资料来源：西南联大 80 周年：有一种大学精神历久弥坚[EB/OL].(2017-11-18)[2021-04-11]. <https://news.sina.com.cn/c/2017-11-01/doc-ifynmvuq7736005.shtml>.

（二）新中国成立前校办企业的萌芽

在新中国成立前，一些高校已有校办企业的萌芽，主要表现为校办出版社和校办工厂的形式。其中，南洋公学（上海交通大学前身）、京师大学堂（北京大学前身）、南开大学 3 所高校曾在新中国成立前短暂设立出版社性质的机构（见表 1-1），成为 3 所高校当前校办出版社的前身，也开启了中国大学出版社的历史。但生不逢时，3 所高校的出版机构创立不久便由于战乱和经费紧张等原因纷纷停办。

表 1-1 新中国成立前高校校办出版社一览表

| 高校 | 机构 | 创立时间 | 停办时间 |
|--------------------|--------------|------|------|
| 南洋公学 (上海交通大学前身) | 南洋公学译书院 | 1899 | 1904 |
| 京师大学堂 (北京大学前身) | 京师大学堂译书局和编书处 | 1902 | 1904 |
| | 北京大学出版部 | 1917 | 1952 |
| 南开大学 | 南开大学出版社 | 1929 | 1936 |

此外，一些工科院校自建校起就开始以教育和实践相结合为理念筹建校办工厂（见表 1-2）。河北工业大学的前身北洋工艺学堂于 1903 年开启

了中国高校兴办工厂的历史，至 1935 年其校办工厂收入达到官拨经费的 25%。^①清华大学除早期设立的手工教室和金木工厂外，在西南联大时期于 1943 年“以增加战时后方生产，并于技术方面为社会服务为目的”创办清华服务社；清华服务社是由清华大学投资、学校同人集资入股及社会单位购股组成的经济实体，其组织机构设管理委员会，下设土木工程部、机械工程部、电机工程部、应用化学部、无线电工程部、矿冶工程部、理化部、农艺部等 8 个分部。^②东北大学在建校初期曾投入巨资兴建附设工厂，工厂设备均从德国购买，工厂下设 11 个工场，包括土木系修客车工厂、铸工系翻砂场、土木系修货车工厂、土木系木工厂、铁工系镗工厂、铁工系铆车工场、铁工系汽锤工场、铁工系修锅炉场、原动系发电场、原动系锅炉场、印刷厂等，全厂在 1927—1928 年会计年度纯利润为 343.96 万元，其中 7 成投入大学基金。^③

表 1-2 新中国成立前高校校办工厂一览表

| 高校 | 校办工厂 | 创立时间 | 功用 |
|----------------------|--------|------|--|
| 北洋工艺学堂 (河北工业大学前身) | 化学试验厂 | 1903 | “以工场为学生实验厂，以学堂为工徒之研究室” ^④ |
| | 机器制造厂 | | |
| | 手工工场 | 1904 | |
| 清华大学 | 手工教室 | 1922 | “系专为教授工程学学生，以备教授实习之用” ^⑤ |
| | 金木工厂 | 1932 | |
| 东北大学 | 东北大学工厂 | 1923 | “以供大学工科学生研究学术实习练习为体，以修理各铁路机货客车等车裨补交通为用” ^⑥ |

这一时期，校办工厂与民族工业工厂不同，其既承担着教学科研功能，更在服务社会上做出了积极贡献。北洋工艺学堂、清华大学、东北大学早期兴建的校办工厂，已经能够在补充大学办学经费上发挥重要作用。

① 陈德第，蔺玉堂. 最早的高校校办工厂在河北工大发现[N]. 光明日报，2003-03-02（02）.

② 李鸿儒，姜锡华. 清华大学校办产业发展过程刍议[J]. 清华大学教育研究，1994（01）：82-87.

③ 樊丽明. 张学良任校长时期东北大学工厂的发展[J]. 兰台世界，2013（01）：15-16.

④ 工大故事：记全国最早的高校校办工厂[EB/OL].（2017-3-29）[2021-08-18]. <https://www.hebut.edu.cn/wmxy/whyz/59970.htm>.

⑤ 李鸿儒，姜锡华. 清华大学校办产业发展过程刍议[J]. 清华大学教育研究，1994（01）：82-87.

⑥ 樊丽明. 张学良任校长时期东北大学工厂的发展[J]. 兰台世界，2013（01）：15-16.

（三）新中国成立后校办工厂的建设

新中国成立后，高校校办工厂进入快速发展阶段。生产生活秩序的恢复与稳定为高校校办工厂的发展奠定了环境基础，党和国家领导人对劳动教育的呼吁和重视为高校校办工厂建设高潮的出现提供了契机。这一阶段校办工厂的发展，已不再局限于某几所高校之中，全国高校均开启了校办工厂的建设之路。

1958年1月，毛泽东主席在《工作方法六十条（草案）》第五十条中提出：“大学和城市里的中等学校，在可能条件下，可以由几个学校联合设立附属工厂或作坊，也可以同工厂、工地或者服务行业订立参加劳动的合同。”1958年前后，在毛泽东主席“教育和生产劳动相结合”的号召下，高校纷纷开始兴办工厂。经过10年的发展，1968年“教育革命”的口号再次提出，强调教育要与生产劳动相结合，要与工农兵相结合，要为无产阶级专政服务，提出并实践了“大学办工厂、工厂办大学、厂校合一”的理念。^①1968年前后，再次迎来校办工厂的兴建高潮。

这一时期，校办工厂不再是个别高校的独有产物，在劳动教育观的指引下，校办工厂的定位和特点逐渐清晰。高校校办工厂已然成为教学、科研、生产“三结合”的基地，^②既为本校学生实习服务，又具有生产能力，能够创造一定的社会效益和经济效益。但延续新中国成立前的特点，校办工厂依然多设置在理工科院校内，多为机械类工厂。

1978年，邓小平同志再次倡导“教育和生产劳动相结合”，并站在社会主义现代化建设的战略高度提出“为了培养社会主义建设需要的合格的人才，我们必须认真研究在新的条件下，如何更好地贯彻教育与生产劳动相结合的方针”^③，对新的历史时期劳动教育的内涵和要求做出了新解释。邓小平同志对“整个教育事业必须同国民经济发展的要求相适应”^④的重要论述，以及教育环境中勤工俭学氛围的营造，使得校办工厂的功能再度扩充，不再局限于教学实习，校办工厂更成为学生实践学习、勤工俭学教育

① 郭建如. 从大学与校办企业关系的演变看大学的社会型塑：体系再生产的视角[J]. 北京大学教育评论, 2003(04): 47-53.

② 张晓明. 将高校校办工厂建成“三结合”基地[J]. 煤炭高等教育, 1990(03): 77-78.

③ 邓小平. 邓小平文选(第3卷)[M]. 北京: 人民出版社, 1993: 107.

④ 中共中央文献研究室. 邓小平同志论教育[M]. 北京: 人民教育出版社, 1990: 64.

和课外科技活动的基地。^①

高校校办工厂大多是在 1958 年前后建立起来的，并在 20 世纪 70 年代再次得到大发展，校办工厂成为高校教育发展的源头活水。计划经济体制下建立和发展起来的校办工厂，严格来讲还不能称为校办企业，校办工厂尽管可以营利，但其依然属于校内单位，在单位性质上为事业单位而非企业单位。在校办工厂的管理上，也由于其往往挂靠于高校后勤部门，具有浓重的行政管理色彩。

二、1985 年—1993 年：校办企业的正式起步

（一）校办企业的兴起背景

1978 年 12 月，党的十一届三中全会做出了“对内改革、对外开放”的决定，中国人民进入了改革开放和建设社会主义现代化国家的新时期。1978 年 5 月，《实践是检验真理的唯一标准》的发表引发了一场关于真理标准问题的大讨论，推动了全国范围内的思想解放；1978 年 11 月，中国的对内改革首先从农村开始，安徽省凤阳县小岗村实行的家庭联产承包责任制拉开了我国对内改革的序幕；1979 年，党中央、国务院批准深圳、珠海、汕头、厦门试办经济特区，实行对外开放。以“解放和发展生产力，建设有中国特色的社会主义”^②为目的的改革开放，为整个社会重新注入了活力，国民经济开始得到快速发展。

改革开放带来的全民经商潮则为校办企业的正式起步营造了良好氛围。改革开放初期，国家为了缓解就业压力，开始放松对集体经济、个体经济的限制。1984 年《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出，“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”，并且指出“坚持多种经济形式和经营方式的共同发展，是我们长期的方针，是社会主义前进的需要”。在国家政策助推下，1984 年前后，全民经商潮已颇具规模。在这种气氛烘托下，高校中一些既掌握知识和技术，又具备经营头脑的人物，同样捕捉到了改革

^① 姜锡华，白洪烈，胡沛华，等. 积极发挥校办工厂在实践教学中的重要作用[J]. 清华大学教育研究，1987（02）：27-32.

^② 江泽民在中国共产党第十四次全国代表大会上的报告[R/OL].（1992-10-12）[2021-08-18]. <http://fuwu.12371.cn/2012/09/26/ARTI1348641194361954.shtml>.

开放带来的发展机遇。校办企业的举措并非异军突起，同样是时代的产物。

在改革开放的号召下，教育领域和科学技术领域的改革也陆续开展，为校办企业的正式起步奠定了政策基础。1985年《中共中央关于教育体制改革的决定》明确指出，要“扩大高等学校的办学自主权，加强高等学校同生产、科研和社会其他各方面的联系，使高等学校具有主动适应经济和社会发展需要的积极性和能力”。同年颁布的《中共中央关于科学技术体制改革的决定》更是明确指出：“要鼓励中国科学院、高等学校和各部委、地方所属从事技术开发的研究机构，根据自愿互利的原则，同企业、设计机构建立各种形式的联合。有的可以逐步发展成为经济实体；有的可以在联合的基础上进而合并，企业并入研究机构，或者研究机构并入企业。有些研究机构也可以自行发展成为科研生产型的企业，或者成为中小企业联合的技术开发机构。”

改革开放的历史机遇，全民经商潮的趋势推动，党和国家对教育领域改革和科学技术领域改革的指导思想和要求，为校办企业的正式起步创造了条件，营造了氛围，指明了方向。

（二）校办工厂的转型

改革开放后，面对经济社会日新月异的变化，尤其是随着社会主义市场经济目标的逐渐清晰和最终确立，作为计划经济的产物，校办工厂的发展已然面临诸多问题，逐渐落后于形势的需要。其中，突出问题包括：（1）随着经济社会发展，高校不断增设新专业，而校办工厂的建设未能同步，作为教学科研基地的校办工厂不能适应新专业、新学科的发展需要；（2）计划经济体制下发展起来的校办工厂，经营发展长期受到计划经济体制影响，导致其对市场变化的反应迟缓，作为生产基地的校办工厂不能适应市场竞争的需要；（3）校办工厂面临管理落后、效率低下、经济效益不佳的多重困境，作为校内基地的校办工厂不仅不能裨补高校经费，还成为高校发展的负担。

因此，不少校办工厂都走向了企业化转型之路。首先是校办工厂经营理念的转变。面对市场的逐渐开放和新兴科技公司的冲击，校办工厂经营观念上的破旧立新为其后续改革打下了基础。当时的校办工厂的厂长们普遍认同新形势下校办工厂应主动适应市场的需要，探索经营方式的改革，由单纯的生产型向生产经营型转化。为此，校办工厂重视学习企业经营机

制，在调整产品结构、增强内外合作、改革内部运行机制、完善人事聘任激励机制上做出诸多努力。以市场需求为导向的高校校办工厂改革过程，即为一个对标企业、查漏补缺的过程，大部分高校校办工厂开始实行“事业单位企业化管理”的方式。

其中，一些校办工厂尝试直接改制为公司。中国人民大学青峰仪器厂将工厂分为3个独立核算单位：一是将销售科独立出来，进入新技术开发区，注册了一家公司，开展贸易活动；二是将原有车间改造成生产部进行产品生产；三是将多余厂房改造成比较高档的临街铺面房出租。北京科技大学实验工厂，除了设有2个生产分厂外，在莱户营办了物资经销部，和城建局合办了汽车修理厂，成立了科达公司开展贸易活动，并改造了原有房屋，在校内开设餐厅对外营业。^①

校办工厂作为“教育和生产劳动相结合”的产物，在改革开放的新形势下，逐渐走上企业化转型道路，成为我国高校校办企业的雏形和发展的源泉。尽管如此，中国高校校办企业的起步远不满足于校办工厂转型，大批科技公司的诞生使我国高校校办企业自创业起就表现出迅猛态势，为高校校办企业的发展注入了初创活力。

（三）校办企业的诞生和探索

1985年到1993年，在《中共中央关于教育体制改革的决定》和《中共中央关于科学技术体制改革的决定》指导下，除去由校办工厂转制而来的校办企业，各个高校也纷纷开始了校办科技型企业的兴建之路，全国高校校办企业如雨后春笋般发展起来，催生了高校校办企业的第一个创业高峰，也开启了高校校办企业由小到大、由弱到强的发展历程。

其中，一个重要标志是“中国硅谷”——中关村科技园（如图1-2所示）的突起。1988年5月，国务院批准成立北京市新技术产业开发试验区（中关村科技园的前身），《北京市新技术产业开发试验区暂行条例》（京政发〔1988〕49号）规定，“以中关村地区为中心，在北京市海淀区划出100平方公里左右的区域，建立外向型、开放型的新技术产业开发试验区”，区内包括北京大学、清华大学、中国人民大学等多所高校。试验区的成立为

^① 北京市高教局条件技术处，北京市高等院校校办工厂协会. 关于北京市高校校办工厂情况的调查报告[J]. 教育仪器设备，1994（04）：49-52.