

Insight & Foresight

远见·卓识



以变应变，革新发展

——中国高校经营性资产管理洞察

2019.3

远卓国有资产管理研究中心

目录

前言	2
中国高校经营性资产发展历程及管理现状	3
一、发展历程	3
二、管理现状	4
中国高校经营性资产管理存在的主要问题	6
国外知名高校经营性资产管理模式启示	10
中国高校经营性资产未来管理方式研讨	14
一、趋势展望	14
二、如何应对	14
结语	19
关于远卓	20

前言

高校国有资产是全社会国有资产的组成部分。它是指高校占有和使用的、在法律上已经被确认为国家所有的并能以货币计量的各种资产的总和。

高校国有资产是高校提高教学质量和科研水平的物质基础，高校国有资产作为高校“物”的管理，为教学做好服务，为教师学生做好服务，为教学科研创造一流的教学条件保障则是高校国有资产管理永恒追求的工作目标。

高校国有资产的品种杂、数量多，要对国有资产进行有效管理，必须对国有资产进行分类管理。按照高校国有资产使用性质，可将国有资产划分为三类：第一类是非经营性资产；第二类是准经营性资产；第三类是经营性资产。近年来，随着校办企业的快速发展，带来了非经营性资产和准经营性资产向经营性资产的转变。

对于经营性资产，一方面要按照“十六大”及十六届三中全会精神，建立“产权清晰、责权明确、校企分开、管理科学”的现代企业制度和“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的运行机制，确实履行出资人职责，防止出资人缺位现象；另一方面要防止出现“校企不分”，用行政手段干预企业日常事务现象，要按照出资额行使权限，真正落实企业的市场主体及法人主体资格，防止出资人越位现象，确保国有资产保值增值。

加强高校经营性资产管理的目的就是要合理有效地配置校内资源，加速资金周转，实现社会效益与经济效益的同步增长。

高校经营性资产管理，从宏观上讲是合理有效地使用国家资源配置，为国家教育事业服务；从微观上讲就是对高校国有资产的科学运营与合理使用。因此，在大力发展战略性市场经济的今天，加强和完善高校经营性资产管理，对于防止高校国有资产流失，确保国有资产保值、增值，促进高校国有资产的合理有效使用以及资产运营的多元化管理，提高国有资产使用中的经济效益，加快高校发展具有重要意义。

除《企业家第一课》、《企业家功成堂》外，其他公众号分享本期资料的，均属于抄袭！

邀请各位读者朋友尊重劳动成果，关注搜索正版号：[《企业家第一课》](#)、[《企业家功成堂》](#)

谢谢观看！

企业家第一课，专注做最纯粹的知识共享平台



关注官方微信
获取更多干货



加入知识共享平台
一次付费 一年干货

中国高校经营性资产发展历程及管理现状

一、发展历程

(一) 20世纪80年代-20世纪末：校办产业体系逐步形成

上世纪80年代开始，部分知名高校以校办工厂的形式走上经商之路。此后校办企业承担起了科技成果转化、弥补高校教育经费不足的责任，并逐渐形成以清华系、北大系等校办“明星企业”为支撑的校办产业体系。

自1999年高校扩招以来，高等教育规模增长幅度非常显著，国家对高等教育的投入不断增加，同时高校自身也通过争取社会资金、申请科研经费以及国有资产经营等手段获得了相当数量的建设经费，在较短时间内，高校积累了大量的国有资产，形成数量可观的资产规模。经营性资产作为其中重要的组成部分，资产规模持续提升。

随着教育体制改革的深化和社会主义市场经济体制的建立与发展，国家投入到教育事业单位的国有资产和高校利用自有资金形成的各类资产每年都以较大幅度增长。一般高校的经营性资产都以千万元计，部分高校愈亿元，个别高校甚至达到几十亿元。

但是，由于高校管理改革的步伐没有同步跟进，依然采用长期形成的粗放管理模式，在经营性资产配置、使用、处置等多方面存在大量的问题，导致经营性资产配置不合理、使用效率低下，甚至浪费，不能充分发挥应有效益。究其原因，既有管理体制和机制的因素，也有管理手段和方法的因素。

(二) 21世纪初-2013年：国有资产管理体制改革推动高校经营性资产改革的探索

经过多年的探索，国家逐步出台国有管理制度，加强对高校经营性资产的管理，同时也鼓励高校进行经营性资产管理改革的探索。

根据《教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见》(教技发[2005]2号)以及《教育部关于高校产业规范化建设中组建高校资产经营有限公司的若干意见》(教技发[2006]1号)文件精神，高校需依法组建国有独资性质的资产经营有限公司或从现有校办企业中选择一个产权清晰、管理规范的独资企业，将学校所有经营性资产划转到高校资产经营公司，由其代表学校持有对企业投资所形成的股权，高校不再直接管理校办企业。

自此，中国高校开始通过设立高校资产经营公司的方式，统一管理高校经营性资产，建立校企之间的“防火墙”，以实现代替高校参与市场化经营，规避经营风险的目的。这些企业的原始资产来源主要以高校财政拨入的资产为主，之后通过各类资本运营方式迅速膨胀和壮大，“高校系”成为资本市场的重要参与者。

改制后，高校校办企业逐步建立现代企业制度，实现了“校办企业”到“校有企业”的转变，在推动高校产学研结合、培养创新型人才、补充高校办学经费等方面都发挥了重要作用。

（三）2014年至今：高校经营性资产管理改革问题逐渐凸显

高校校有企业历经多年发展已经逐渐走向成熟，并在高校科技成果转化与筹集办学资金等方面起到至关重要的作用，成为了建立在高校与市场之间的坚固桥梁。随着校有企业的规模逐步发展壮大，企业内部逐渐浮现出管理不规范，资产产权不清，内部控制薄弱、贪腐低效等诸多问题，管理混乱的校有企业逐渐成为高校的负担与潜在影响高校声誉的定时炸弹。

因此，在这种背景下，研究如何与时俱进，提高高校经营性资产管理水平，杜绝浪费流失现象，充分发挥经营性资产使用效益，具有重要的现实意义和理论价值。

二、管理现状

目前，国内42所“世界双一流大学”绝大多数通过设立资产经营公司或经营性资产管理办公室对学校经营性资产进行统一管理，资产管理规模超万亿，其中清华系和北大系受资本市场青睐，经营性资产规模超过8000亿元，在“高校系”中占据绝对优势。

根据行使出资人权利主体和企业管理深度及运作思路两大维度，可将目前国内“双一流大学”的资产管理总结为三类模式：

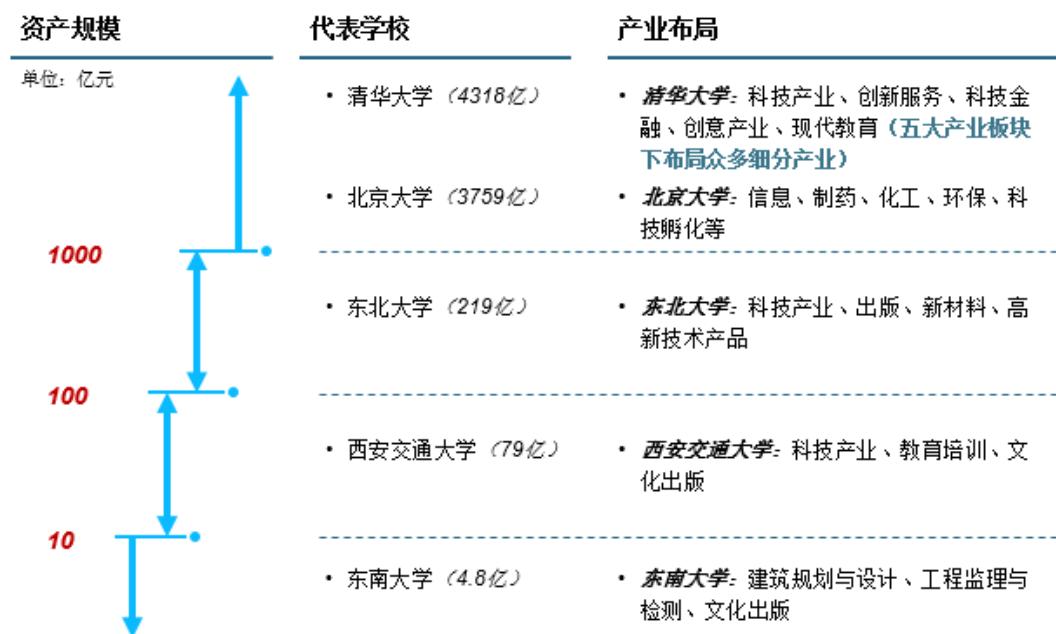
- (1) 学校行使出资人权利，以资产保值增值为主要目的，以哈尔滨工业大学为代表；
- (2) 学校下属资产经营公司或经营性资产管理办公室行使出资人权利，以资产保值增值为主要目的，以北京大学为代表，是目前国内高校经营性资产管理的主流模式；
- (3) 学校下属资产经营公司或经营性资产管理办公室行使出资人权利，以企业经营管理为核心运作思路，以清华大学为代表。

“世界双一流大学”依托自身学科优势，坚持控制学科规模、加快学科升级

转型、突出学科建设重点、打破学科壁垒限制、优化学科资源配置五大原则，通过学校资产管理机构实现多产业布局。受资产管理模式因素影响，加之不同高校在学校知名度、优势学科领域及数量、学校综合学术能力、学校科技成果转化率等多方面存在显著差异，“世界双一流大学”经营性资产规模呈阶梯式分布。清华大学和北京大学遥遥领先，绝大多数高校经营性资产规模在100亿元以下，规模差距明显。

图 1

“世界双一流大学”经营性资产规模及相关产业布局



资料来源：公开资料，远卓分析

中国高校经营性资产管理存在的主要问题

目前，国内高校资产经营公司作为高校经营性资产的管理者发展历经十余年的时间，通过探索与实践已经积累了一定的管理经验，但大部分资产经营公司在经营模式上仍存在诸多问题，从而易造成内部治理形式化、空心化，产权关系不明晰等不良后果，不仅造成资源的浪费，更面临着国有资产流失的重大风险。纵观国内主要高校资产经营公司的表现，其管理模式尚且存在诸多问题。主要表现在以下几个方面：

（一）资产经营公司与高校关系定位不明确

1. 资产经营公司与高校之间的层级定位不清晰

在高校经营性资产管理实际工作中，高校资产经营公司应明晰与高校的层级定位，在工作中发挥资产经营公司的作用。高校作为经营性资产的出资人，通常发挥审核批准公司章程、对公司重大事项做出决策的作用。受出资人权利主体和企业管理深度及运作思路因素影响，资产经营公司对上的定位也存在相应差异。

清华控股与北大资管作为中国高校资产经营公司中的领先者，下属均已布局大规模的产业集群，但二者对上的定位却存在显著差异。其中，北大资管功能定位更偏向于承担资产保值增值责任，以代北京大学行使出资人权利为主要任务，不参与下属企业的日常经营活动；而清华控股则作为清华大学经营性资产的经营管理企业与科技转化平台实现下属企业的全面把控。

当前我国还有很大一部分高校资产经营公司与高校之间存在层级定位不清晰的问题，既无法有效发挥国有资产保值增值的作用，又不能成为高校与企业之间的连接器，这种模糊的定位亦是造成二者权责边界划分不清的主要原因之一。

2. 资产经营公司与高校之间的责权边界不明确

虽历经数年发展，部分高校资产经营公司在与高校之间的权责划分方面仍存在诸多问题。首先，大多数高校仅实现资产经营公司管理权的部分下放，以至于资产经营公司管理层在重大问题上无法行使管理权力，企业行为受高校制度与高校领导管制约束。其次，资产经营公司与高校管理界限冲突，下属公司在业务发展与扩张的过程中需听取高校与资产经营公司两方意见，造成发展思路混乱。最后，高校对下属企业日常经营的强力管控容易造成校有企业向市场化转型的动力不足，高校资产经营公司作为校企间的连接器无法充分发挥作用，造成资源的浪费。

(二) 资产经营公司战略规划不清晰

1. 资产经营公司整体战略规划有待明晰

作为承上启下的桥梁，高校资产经营公司的战略定位往往会在企业运作的过程中起到至关重要的作用，自身经营定位的选择决定着未来企业的整体发展方向，公司整体战略规划需要基于内外部战略环境综合考虑。

一方面，高校资产经营公司由于企业的特殊性，往往与外部市场衔接度较低，缺乏企业角度战略规划的指引。加之长期受高校行政部门干涉管制，高校资产经营公司从自由度与灵活度上都受到了较大程度的限制，市场化基础相对薄弱。

另一方面，资产经营公司除代替出资方（高校）合理分配自有资金外，对于公司整体战略发展的贡献度有限。当前，高校资产经营公司缺乏明确的战略规划，战略规划的制定需由专门的组织依照特定的程序进行的，通常要收集数据与综合分析，对特定的问题作深入的研究，通过研讨会来探索、质疑和筛选备选战略方案，最后制定出各个层次的战略。

2. 对下属企业的战略规划管理有待加强

在总体战略定位制定完成的前提下，高校资产经营公司需进一步加强下属企业的战略规划管理，对产业布局进行梳理以发挥高校优势。由于校办企业模式的出现远远早于高校资产经营公司，早期高校校办企业往往没有经历过详尽的产业布局战略规划，以至于校属产业并不能完全发挥高校学术成果优势，也无法真正意义上做到“产学研结合”，混乱的产业布局容易造成内部的不良竞争。除此之外，部分校办企业无法充分发挥高校科研成果转化的作用，高校的优质资源与尖端科研成果无法得到充分利用，在市场中缺乏竞争优势。早期的清华控股曾直接拥有同方股份，紫光集团，启迪控股和诚志股份四大综合产业集团，各集团下拥有多级子公司，如此庞大的产业布局却衍生出大量同质化企业，造成大量资源浪费与内部斗争，导致清华早期产业发展缓慢的不良后果。

此外，现阶段绝大多数高校资产经营公司尚未发挥实现下属企业产业协同价值的作用。一部分原因是由于部分高校持有资产有限，难以形成规模效应；另一方面是因为高校旗下各业务板块之间缺乏有效的统筹管理，企业之间各行其是，缺乏协同效应。

(三) 资产经营公司管控体系不完善

1. 资产经营公司管控架构有待进一步梳理

首先，作为总部机构，高校资产经营公司应对其职能部门进行梳理，结合自身定位，有的放矢的组建管理团队。在实际发展的过程中，部分高校资产经营公

司会有定位不清晰，或部门架构设置却无法与组织定位对应的现象发生，由此造成战略、组织与人力不匹配的情况时有出现，严重拖累企业发展。同时，由于管理界面不明确，本部与下属单位间存在职能重叠的现象，造成部门管理冲突、运营效率低下的不良后果。

其次，部门高校企业的产业组织设计中，由于对各业务内涵理解不深刻，对业务布局与管控层级的设计往往不够完善。首先，针对不同业务线，集团本部应综合考虑业务选择与组合，建立明晰的产业组织与产业板块划分，构建有序的集团化管理体系。其次，资产经营公司通常需要对下属公司进行有效管理，而各类子公司的程度却处于不同阶段。有效区别对于孵化性、创业型、成熟性公司的管理深度，划清管理权限、厘清管理边界，可以最大程度提升运营效率、有效合理调配资金，推动企业发展。目前，大多数高校资产经营公司对于管控模式的理解仍然具有较大的提升空间，“一刀切”或“放任自流”的管控思路对于部分下属企业的发展将产生极大的限制作用。

2. 资产经营公司管控体系有待进一步完善

明确整体管控模式后，部分企业却迟迟无法实现实际落地，这往往与权责、流程、制度等管控体系的不完善存在很大关系。在企业实际运作过程中需要实现权责匹配，高校资产经营公司在对下属企业的管理过程中缺乏管控体系的有效指引，下属企业也因缺乏足够权限而造成业务发展扩张缓慢。基于整体管控模式，资产经营公司应明确总部所具备的核心职能，并清晰界定各个部门、下属单位所具有的权力和义务。除此之外，早期高校资产经营公司在成立过程之初由于管控体系的不完善，会造成企业存在众多潜在风险。例如，在财务管理中，由于缺少相关制度与合理的审批流程设计，下属企业违规投资，虚盈实亏，编造虚假财会信息，各资金调动行为无法做到有制可依，有据可循，因此极易造成国有资产的流失。

（四）资产经营公司相关体制机制保障不足

1. 现代公司治理体系有待完善

由于高校资产经营公司隶属于高校，其管理模式受学校事业体制影响，与瞬息万变的外部市场环境匹配度较低，其管理模式主要还以事业单位的形式进行管理，较为落后，缺少自主经营的权利与能力。部分高校资产经营公司“三会”（股东会、董事会、监事会）无法充分发挥自身作用和权利，整体管理依然受高校行政干预。减少高校的体制管制，根据市场需求自主地对中长期经营战略、市场进入、业务组合等核心问题进行自主决策将有效加快公司的发展脚步。

2. 下属企业的经营业绩考核需进一步加强

对下属企业缺乏经营业绩考核也是制约资产经营公司发展的绊脚石之一。在

高校资产经营公司成立之初，对下属企业的管控能力有限，处于成熟阶段的校办企业更倾向于独立发展经营，因此对于经营业绩的考核往往流于形式，无法产生实际意义。究其原因，主要分为以下两点：(1) 指标设定不合理，有过高或过低的情况出现，(2) 考核结果无法与管理团队利益进行挂钩。最终的结果也将间接造成下属企业动力不足，无法形成有效的激励作用。

3. 人力资源管理缺乏有效机制

高校资产经营公司在人力资源管理上有较大提升空间，由于企业的独特性质，高校资产经营公司人才梯队通常从教职工团队中进行选拔，受高校事业编制模式影响，用工成本较高，教职员在进行向企业管理者身份转化的过程中会面临较大阻碍。同时，大多数高校资产经营公司的社会外部招聘制度尚未完善，薪酬较外部企业不具有明显竞争优势，导致校办企业难以组建有经验、有活力的职业经理人团队。

缺乏有效的激励机制也是高校资产经营公司所面临的关键问题之一。现阶段，企业效益与员工收入关联程度较低，管理难度较大。部分高校员工由于稳固编制带来的隐形保障，缺乏促进企业发展的决心与意愿。奖罚不分有可能使校有企业成为滋生官僚主义与形式主义的温床，员工内外部竞争意识降低，最终在“温水煮青蛙”的环境中导致校有企业走向衰落。

4. 企业文化相对薄弱

每个高校都有自己的校训、校园文化，具有高校背景的校办企业其成功的关键也离不开企业文化的构建。塑造企业文化对于充分发挥员工的积极性和创造性，保持员工的企业忠诚度十分重要。优秀的企业文化是在企业的长期经营过程中形成的形成的企业精神、企业制度、企业价值观念、企业道德等的总和，是一套全面的文化体系。校办企业本身具有高校背景上既有的文化根基，却无法将其转化为企业前进的动力。员工对自身价值定位模糊，缺乏归属感，职业规划无法与公司的发展解密结合，这些负面情绪无疑会影响团队凝聚力与工作的热情。在企业文化的构建上，领导的表率作用也至关重要，所谓上行下效，一个能言行上切实履行企业文化的领导者，将为员工树立一个榜样和标杆，使得企业文化能够更有效的得到贯彻，避免企业文化表象化和口号化。

国外知名高校经营性资产管理模式启示

由于各国政治、经济、高校地位与使命的差异，国外知名高校经营性资产经营模式及科技成果转化的方式也各有千秋。

(一) 澳洲模式

从 20 世纪末开始，欧美等工业化强国都开始看重大学作为核心的技术创新能力。澳大利亚的高校也逐渐作为科研商业化的先驱者，开始摸索符合国情的高校资产商业化手段。澳洲高校教职员从单纯的教学与科研任务中衍生出更多元化的身份角色，不断探索研究成果对社会以及经济的贡献价值，而这种以市场为导向的科研价值观也不断被科研界与政府所接受。

澳洲的科研商业化模式与目前国内的校办企业模式有部分相似之处，都是由高校作为出资人，并投资或成立校办企业完成科研成果商业化。同样在高校与企业间，澳洲高校也会建立一层全资控股的非盈利组织，作为高校与企业间的防火墙与连接器，代高校行使出资人权利。

以澳大利亚著名学府昆士兰大学 (University of Queensland) 为例，昆大使用四级架构完成高校资产经营管理与科研成果转化。

(1) 昆士兰大学下设昆士兰控股公司 (UQ Holding LTD)，负责统一监管昆士兰大学在以高校资产进行开发或商业化中所获得的利益，并同时作为昆大种子基金 (Uniseed) 的受托管理人。

(2) 昆士兰控股公司作为高校方下属企业控股 Uniques 公司，以大学董事会领导下的总经理负责制，实现昆大科研成果转化。公司独立运营，自负盈亏，现已发展成为全球最成功的的大学商业化集团之一。

(3) Uniques 作为昆士兰大学科研成果转化主体，以全资、控股、参股等形式在环境、医学、化学工程、航天工程等众多领域成立或投资多家子公司，以组建盈利性商业实体的形式为昆士兰控股与昆士兰大学贡献收益。

图 2

昆士兰大学资产经营管理与科研成果转化



资料来源：昆士兰大学官网，远卓分析

(二) 日本模式

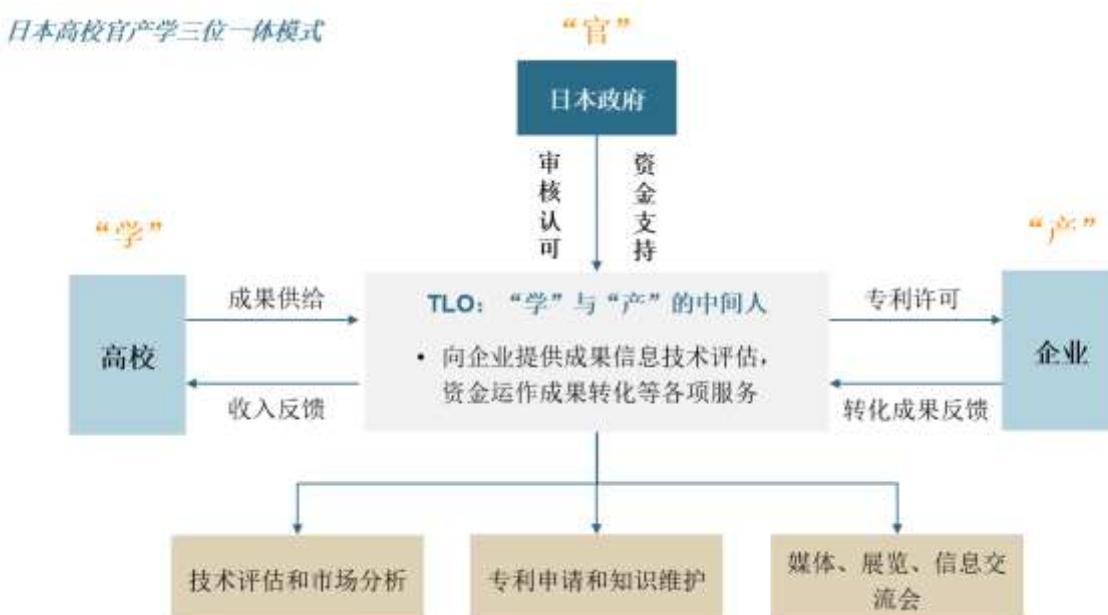
早在 20 世纪 50 年代，日本就确立了“技术立国”的发展战略。此后，日本 500 余家高校除了承担基础科研科教，向社会输出高等人才的使命，同时还兼顾着将科研成果转化生产力的重任，由此，日本“官产学”三方结合下的校办风险企业模式逐渐出现。通常，我国的大多校办企业是由大学组织成立相关部门进行资金配置并经营管理，风险自行承担，同时收益也归大学所有。与此不同的是，在日本，凡是用大学的科研成果、技术和产品进行创新创业的组织都被认为是大学校办风险企业。

从校办风险企业创办之初，日本法律就规定国立大学不得作为法人投资创办风险企业，也无法对任何企业行使决议权或参加任何企业经营活动。因此日本利用 TLO（知识转移机构）作为“官产学”的中间人，完成高校科技成果转化。一般来说，TLO 分为内部组织型（高校内部机构），与单一外部型（设在校外但由学校出资控股的独立机构），与外部独立性（既独立于大学又与大学有广泛业务关系）三种形式。

在这个模型中，日本政府向 TLO 进行资质审核认可与资金支持，高校向 TLO 输出专利、科研成果，而企业则依靠 TLO 所授权的专利许可完成科技成果商业化，

并与高校、TLO，和发明人所在团队等分享收益分红。从某种意义上来说，日本所采用的 TLO 模式并不属于高校资产经营范围，但却巧妙地通过知识转移机构，既隔离了校企之间潜在的产权与经营风险，又稳定获取了科技成果转化所带来的收益。

图 3
日本高校官产学三位一体模式



资料来源：公开资料，远卓分析

（三）美国模式

经过系统研究后不难发现，美国高校与中国高校采用截然不同的方式完成对高校科研成果的转化。根据美国法律规定，大学无需向政府缴税，为防止不公平竞争，大学需以科研与教学为己任，并禁止创办企业。通常美国高校中所提及的大学衍生企业是由高校教职员、学生所创建的企业或高校技术、思想为核心创办的企业。

美国根据科研推动经济发展的需求，颁布了一系列法案，其中著名的贝尔-多伊法案提出允许大学和非盈利机构对于用联邦资助进行的研究成果申请专利。法案通过以来，几乎所有美国大学都建立了技术许可办公室（校内技术转化中心），专门负责大学研究成果的商业化工作。技术专业中心以专利使用权转让形式获取收入分成，一般技术转移中心收取 15% 管理费用后，由发明者获得 1/3，并保留 1/3 用作继续研究，剩余 1/3 收入以 1:1:1 比例分配于大学、院系与技术发明团队。

通过优秀的科研商业转化模式与数年的摸索实践，美国在产研结合方面取得巨大成功，虽然衍生公司无疑归于高校名下，但其生存与发展却与高校有着密不可分的关系。而这些企业也往往聚集在高校周边，形成巨大的高新产业密集区域。美国著名的硅谷与“128 公路”就是其中接触的代表，其中仅麻省理工一家高校产生的衍生企业就多达 4000 家，年贡献收入超 2000 亿美元，为推动美国经济发展做出了巨大的贡献。

（四）启示

国外高校资产经营与科技成果转化模式对中国高校资产经营公司的发展带来了一定的启示，但从本质上却依然有所不同。世界各国真正归属学校下属的企业数量十分有限，即使向澳洲这样以科研商业化为核心的国家，高校也大多只拥有企业的经营权，其运作模式也是由社会多方进行参与。而美日欧等国家更是只是负责技术转让的核心环节，对企业的经营发展的管控力度与参与程度则相当薄弱，绝大多数只是通过企业的应用平台将其科技创新的产品实现商业化，推向市场扩大影响力，创造社会价值。

中国高校对校有企业与校有资产的管控力度则具有更强的力度和深度，研究成果的推进与企业的经营发展也构成中国高校产学研融合的独特模式。在国有经营性资产的管理中，中国高校应从多方学习国外高校的先进模式与核心理念，并取之精华，细心完善，探索出具有中国特色的高校资产经营之路。

中国高校经营性资产未来管理方式研讨

一、趋势展望

根据党的十六届三中全会审议通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》的精神，明确在国有企业中建立“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”的现代企业制度，这也是校有企业发展的方向。

在高校与校有企业之间建立有效的“中间体”，使得产权、管理、运营等机制有效地分开，一方面降低了高校对企业承担的风险，另一方面使得企业拥有更多的自主发展空间。建立高校资产经营公司，是高校管理经营性资产的有效方法，也是《教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见》中明确提出的概念。

目前，高校校有企业普遍的管理模式是“高校——经营性资产管理委员会（领导小组）——资产经营公司——高校所投资企业”。这一模式下高校扮演校有企业出资人的角色，高校经营性资产管理委员会（领导小组）是高校校有企业监督的主体，也是资产经营公司监督的核心机构，扮演着监管者的角色。此外，部分高校经营性资产管理委员会（领导小组）代表高校行使出资人权利，承担保障出资人权益，防止国有资产流失的责任。

作为高校经营性资产的管理者和企业的实际经营者，高校资产经营公司需明确自身定位问题：

对上：如何处理和学校、高校经营性资产管理委员会（领导小组）的关系，如何根据自身需求，界定自身的权利和职责范围？

本级：如何通过能力构建发挥核心职能，通过价值创造体现公司价值？如何根据所投资企业的类型及发展阶段设计公司整体经营模式，并根据具体情况对经营模式进行适应性调整？

对下：如何通过有效的资源整合和统筹规划形成合理的业务组合与布局？如何发挥资产经营公司的协同作用？如何在多产业、多主体、多层次的多重格局下，通过合理的产业组织支撑和管控模式优化推动目标实现？

二、如何应对

（一）以“五重定位”整体框架为理论基础

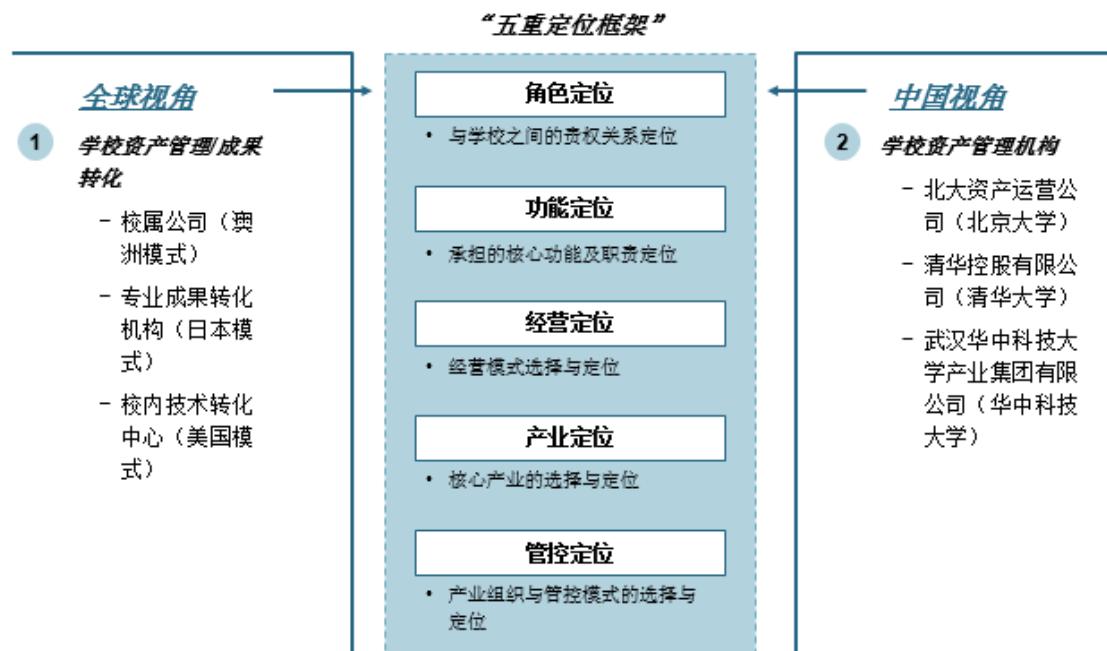
远卓结合多年的国资改革发展咨询经验，提出了“五重定位”整体框架，协

助国资管理部门和国资投资运营公司界定两者之间边界与功能，高校与其资产经营公司可充分借鉴其核心内容，提升经营性资产管理效率和效益，推动高校资产经营公司实现更好的发展。

“五重定位”整体框架包括角色定位、功能定位、经营定位、产业定位与管控定位：

- **角色定位：**明确与学校之间的管理关系，重点厘清核心管理机制（人、财、物）的边界
- **功能定位：**核心是企业功能（融资、投资、产业经营与处置等）的选择、组合以及平衡
- **经营定位：**明确企业经营责任（产业投资企业、资产管理企业等）与经营导向
- **产业定位：**基于自身的定位，进一步明确企业发展的产业选择、组合及协同关系
- **管控定位：**优化企业产业组织及法律架构设计，简化管控层级，完善管控模式

图 4
“五重定位”整体框架



资料来源：远卓分析

(二) 高校资产经营公司在各个层级明确自身定位

1. 对上：明晰权责边界，承载产业发展

高校依法成立独资的资产经营公司，使其代表高校对校有企业行使管理权。高校作为投资主体拥有企业的产权，而资产经营公司拥有企业法人财产权，这样使得高校与校有企业之间产权关系分离，高校不再承担企业的相关风险，而企业拥有更多的自主发展权。资产经营公司通过承担风险隔离、资产保值增值、制定产业发展战略等职责，发挥以下三大功能：

企业风险与高校声誉的“隔离墙”：高校的核心职责是教学与科研，当企业面临诉讼时，责任直接延伸到了大学，甚至大学的声誉和运行都受到影响，资产经营公司将为校园隔离风险。

企业发展与科研成果间的“连接器”：在风险隔离的前提下，资产经营公司应极力促进高校与企业之间的联系，推动高校学术研究与科研成果的转化，产业综合布局。

企业成长与高校收益的“放大器”：借助高校优秀的资源，资产经营公司应根据战略发展目标，在实现高校经营性资产保值增值的同时进一步做大做强下属企业。

2. 本级：承担核心职责，体现自身价值

资产经营公司以确保国有资产保值增值为目标，坚持“积极发展、规范管理、改革创新”的方针，以新的思路面对各种机遇和挑战。资产经营公司对校有企业放开自主经营权，并对企业的战略性发展给出指导性意见。使企业做到自主发展，自负盈亏，照章纳税。对发展滞后，长期经营性亏损，造成国有资产流失现象的校有企业，资产经营公司有权停止其经营发展，这样会促使企业积极健康的发展。资产经营公司可重点承担以下核心职责：

人才：为实现企业的整体目标提供合适可用的人才，进一步加大人事制度改革的力度，建立好人才档案，搞活用人机制，为企业选拔贤能创造一个良好的工作环境，使员工用其所长、人尽其才；关心和改善员工的生活条件，使员工无后顾之忧，充分发挥自己的内在潜力。

资金：资产经营公司办理下属企业现金收付和往来结算业务，发挥整体优势，统一对外筹资，统一拨付资金，减少财务费用。通过总部对各下属企业资金进出的合规性、安全性和效益性进行审查，使下属企业的资金运作处于资产经营公司的监控之下，从而实现对下属企业的资金管理和监控。

预算：预算涉及企业发展中价值目标的所有方面，企业的经营活动和财务活动都应受预算的控制。资产经营公司通过编制整体预算，将企业经营目标的主要

指标分解、落实到下属企业，并作为对下属企业管理层业绩进行考核评价的依据，对下属企业具有较强的约束力，有利于实现对下属企业的财务监控。

审计：建立健全内部审计监督机制，推动完善内部审计管理机制，不应仅限于对财务报表的审计，内部审计应在风险控制和改进组织效率等方面发挥领导作用，针对内部控制薄弱环节设立风险控制点，推动企业建立风险管理的理念。

投资：资产经营公司积极的拓宽合作渠道，使投资主体多元化。高校对校有企业的投资，主要来自高校经费的使用，由于经费有限，在企业发展的同时，高校不能持续地向其追加投资成本。这样，校有企业可以通过股份制的合作方式与有投资意向和有能力的企业或自然人进行联合投资。

融资：通过资本运作（上市、兼并收购等方式）和产业金融（产业基金、科技银行、小微贷款等方式）实现融资功能，通过对融资功能的直接管理构建资产经营公司独特优势，增强对下属各产业的掌控力度。

此外，资产经营公司应根据下属企业的实际情况，结合自身经营管理定位，明确企业经营导向。

3. 对下：多种方式结合，推动企业发展

鼓励自主经营：自主经营是指现代商业企业按照现代市场经济的经济主体自主化要求，在国家宏观调控的指导下，根据市场需要，自主地对中长期经营战略、商品定价、参加竞争等作出决策，并组织实施的经营权。高校资产经营公司应鼓励下属企业自主经营，校有企业要想良性地发展，必须脱离高校的行政干预，严格按照市场的规律进行自主经营管理。企业可以按照市场需要，自主地进行决策。企业理应成为独立自主的经济核算单位，实行自负盈亏。

优化业务组合：一方面，在下属企业既有业务的基础上寻求产业链延伸可能，实现业务规模的有效增长；另一方面，依托高校科研平台优势探索新兴产业，实现业务布局的有效扩张。通过业务规模的增长和业务布局的扩张，逐渐优化下属企业的业务组合，使产业布局更加合理。同时，在资产经营公司层面发挥业务协同作用，通过资源共享使公司整体效益大于各个独立组成部分的总和。

专业化管理：引进现代企业管理制度，采用科学的管理方法对下属企业进行管理。优化企业产业组织及法律架构设计，简化管控层级，匹配业务发展。大力引进专业管理人才，对校有企业的管理层可以采取聘用职业经理人的方式，实现让专业的人做专业的事。专业的人才懂得现代企业管理知识，能够对企业进行科学化管理，提高管理水平和管理效率，才能让企业在日益激烈的市场竞争中具备核心竞争力。

建立完善的激励制度：建立完善的激励制度，从人事任免、工资待遇、奖金福利等方面建立体系完备的激励措施。要做到优秀者有表扬和奖励，犯错者有批评和惩罚。对于在工作中表现优秀、贡献突出的员工，通过优先提拔或涨工资的

方式进行奖励；对于不遵守企业规章制度、表现差，甚至给企业带来负面影响或者重大损失的，通过降级或扣除工资的形式加以处罚，严重者直至开除。制定可量化的考核办法，从工作各方面的表现以及对企业的贡献大小进行细化考核，确保公平、公正、公开，考核的结果要及时对外公布，并将考核结果与人事任免、工资待遇、奖金福利等挂钩，充分调动广大员工的工作热情，发挥他们的能动性和创造性。激励制度制定完成后，需要严格地执行才能真正达到理想效果。

结语

中国高校校办企业的正式出现已经可以追溯到 20 世纪 80 年代，为响应国家改革开放的号召，校办企业的使命也从早期的为学生提供实验、实习场所逐渐过渡为推动高校科技成果的转化和产业化。随着《教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见》的发布，高校资产经营公司这一概念被明确提出，各高校也开始逐步尝试将原有校办企业统一归于资产经营公司进行管理。通过十余年的摸索与实践，高校资产经营公司的创办思路与模式已经逐渐清晰，但距离成熟还有很长的路要走。

不可否认的是，高校资产经营公司在未来发展的道路中仍有不断进步和改善的空间。产权不清、定位不明、资金短缺、贪污舞弊、对外部市场适应能力较差等问题在企业发展的过程中也逐渐浮现，成为制约公司成长的拦路虎与造成国有资产流失的罪魁祸首。因此，高校资产经营公司对管理模式的升级与战略层面的深度思考迫在眉睫。

纵观全国高校，清华大学、北京大学管理的资产规模已超千亿，其管理模式也已走在时代的前列，而第二梯队的高校却与之相差甚远。可以预见的是，高校资产管理经营正在迎来一个充满机遇和挑战的时代，最先完成战略思考、明晰自身定位、完成产业布局的高校资产经营公司就可以在这个时代占据先机，成为业内最具有竞争力的企业。远卓愿与各高校一起，探索出一条适合中国国情的高校资产经营发展之路，将资产经营公司打造成为高校与企业之间的“隔离墙”、“连接器”与“放大器”，充分发挥自身价值，为高校的发展做出贡献。

关于远卓

远卓由前麦肯锡/罗兰贝格/正大集团咨询公司的资深人士于1998年创立，为中国本土管理咨询之发轫，也是第一家本土战略咨询公司。远卓始终围绕“中国管理咨询业的高端品牌”构建咨询能力，逐步形成战略管理、运营管理和资本管理三大业务板块，并在能源资源、房地产、金融、消费、交通、工程建筑、节能环保、先进制造、传媒文化等十多个行业内有丰富的咨询经验和深入研究。

远卓的专业服务获得了客户的高度评价，远卓也以超过60%的重复委托率，成为本土管理咨询行业中重复委托率最高的咨询服务机构，并与许多企业建立了长期合作关系，共同成长发展。远卓合作的客户包括：

- 四十家大型央企集团本部的信赖，国家国资委和地方国资委也多次委托远卓提供专项研究和咨询
- 众多的地方骨干国企和行业龙头国企，帮助其不断增强行业竞争力和行业地位
- 中国经济中非常活跃、非常重要的组成部分—民营企业，发现和培育各细分行业中的领先者和强力竞争者，助力其长期发展
- 三十多家世界500强企业的中国区业务与远卓长期开展合作，以及多家世界级金融机构
- 上百家涉及国内深沪两地各板市场、以及香港、美国、新加坡等国际资本市场的上市公司

秉持坚守专业价值的理念，追求卓越质量的理想主义情怀，远卓过去、现在、未来都立志创建本土最佳的管理顾问机构。