

# 大学可以“自我造血”，但不能办成企业

■王一涛

近日，福建福耀科技大学(以下简称福耀科大)校长王树国在接受采访时证实，福耀科大理事会理事长曹德旺要求学校各院系逐步实现自负盈亏，做到“自己养活自己”。这一说法引发广泛讨论。有人认为，这是高校改革中直面产业需求、倒逼成果转化的一次有益探索；也有人担心，大学院系如果被要求“自己养活自己”，是否会滑向市场化、企业化，使基础研究和人才培养受到短期收益压力的挤压。

这场讨论很有价值。它并不只是围绕某一句话的理解分歧，而是触及大学运行的几个根本问题：社会服务收入能否成为一所大学的主要经费基础？对于一所非营利性民办高校而言，举办者投入、学费收入、社会捐赠和政府支持之间又应形成怎样的合理结构？

在我看来，大学当然不能“关门办学”，理工科大学更不能脱离产业实际，但大学也不能办成企业。大学可以增强“自我造血”能力，却不能简单以“盈利能力”衡量院系价值；民办高校可以发挥机制灵活、贴近产业的优势，但其长期发展仍需以稳定、透明、可持续的投入机制作为基础。

## 不能否定传统大学的价值

首先应当看到，福耀科大的探索有其积极意义。长期以来，我国部分高校在办学中确实存在与产业需求脱节的问题。一些科研选题停留在论文和项目申报逻辑中，缺乏对真实问题的回应，很多高校在不同程度上存在“重论文、轻工程”“重课题、轻转化”的倾向；一些产教融合只是挂牌合作，企业没有真正进入育人过程。对于这些问题，社会早有批评，教育界也在不断反思。

从公开材料看，福耀科大定位为“以理工科为核心、交叉融合为路径、产业应用为导向”的新型研究型大学，强调把产业前沿问题转化为教学案例，把科研资源转化为育人资源。学校提出科教融汇、产教融合、企业导师、真实项目牵引等机制，目的在于打破传统院系和产业之间的壁垒，让教师和学生进入真实问题场景。这种改革意识是值得肯定的。对于一所以制造业科技创新为重要方向的新型大学来说，科研不能只在校内内部循环，也不能只以论文数量证明自己的学术价值。

同时，对传统高校的反思也应保持必要的分寸。王树国在相关访谈和报告中经常以DeepSeek创始人梁文锋、宇树科技创始人王兴兴、大疆创始人汪滔等创新创业者为例，说明许多重要突破发生在企业和产业现场，而不是发生在大学课堂或教授实验室中。这个判断揭示了高校改革必须面对的真实问题，但也不能由此得出“大学无用”或者“大学整体落后于企业”的简单结论。事实上，这些创新者并不是脱离高等教育体系凭空成长起来的：梁文锋毕业于浙江大学，汪滔毕业于香港科技大学，王兴兴也接受了本科和研究生阶段的系统工程训练。他们后来走向企业、创办公司并取得突破，恰恰说明大学在基础知识训练、专业能力养成、问题意识形成和青年人才筛选中仍具有不可替代的价值。大学未尝不是创新成果最终发生的场所，却常常是创新人才最初成长的土壤。因此，对



图片来源：摄图网

高校弊端的批评应当导向循序渐进的改革，而不是对大学价值的根本性否定。培养更多梁文锋式的创新人才，既需要高校改革，也需要企业环境持续优化，但这并不意味着要求大学必须按照企业的逻辑来运转。大学与企业本质上是两类功能不同的组织：前者承担知识传承、基础研究、人才培养和思想探索的职责，后者则面向市场需求、技术转化和产业竞争。创新人才的成长恰恰得益于这种分工与协作——大学提供宽厚的知识基础、批判性思维训练和长期能力培养，企业则提供真实场景、市场反馈和技术落地机会。真正需要改革的不是让大学去做企业的事情，而是打通两者之间的人才流动和创新协同机制，使高校能够更好地培养适应未来发展的创新者，企业能够更有效地吸纳和激发这些人才的创造力。只有在各自发挥优势、形成良性互动的基础上，创新人才才能持续涌现。

## 大学不能完全依赖院系自负盈亏

世界一流大学的经验表明，大学不能完全依赖院系自我造血。作为一所私立研究型大学，美国麻省理工学院2025财年比较重要的收入来源分别是投资收益(约16亿美元，占比29%)、科研资助(约24亿美元，占比44%)、社会捐赠收入(约5亿美元，占比9%)、学费收入(约4.7亿美元，占比8%)。即便把科研资助泛理解为大学通过外部竞争、科研服务和知识生产能力获得的资源，这部分收入也没有超过学校总收入的一半。此外，还需要注意的是，麻省理工学院的收入并不是一开始就存在的，而是建立在长期的学术积累和人才网络之上，一般的民办高校短期内难以复制。

## 须建立稳定透明的长期投入机制

从学校后续回应看，福耀科大所提出的“院系自负盈亏”的真实含义更可能是被社会“误读”了。学校想表达的或许不是让院系真正自负盈亏，而是鼓励院系提升社会服务能力和自我发展能力，同时由学校整体承担稳定投入、统筹配置和保障基础学科的责任。实际上，王树国曾明确表态：“学校对各专业学院同样给予持续稳定的经费支持与充分的科研空间，鼓励老师们潜心基础研究，坐得住‘冷板凳’，啃得下‘硬骨头’。”

社会对福耀科大的误解与我国民办高校长期以来的社会印象有关。长期以来，社会对部分民办高校的批评，往往集中在办学过于商业化、企业味道过重、财务运行不够规范、举办者资金投入不到位等问题上。一些民办高校砍掉冷门专业，裁减这些专业的教师，引发社会负面评价，甚至还有个别民办高校的企业在遇到资金危机时，利用对民办高校的实际控制权，违规从民办高校抽取资金以挽救企业。因此，当一所被社会寄予厚望的新型民办高校突然使用“院系自负盈亏”这样的企业化表述时，公众很容易产生联想：是不是资金压力加大了？后续资金是不是没保障了？这种担心未必符合福耀科大的真实意图，却有可以理解的

社会心理基础。因此，福耀科大当前最需要的不是急于证明院系能够“赚钱”，而是保持稳定、可预期的长期投入，形成支撑新型研究型大学成长的制度基础。新型研究型大学的成长需要“耐心资本”。这个资本不仅是资金意义上的投入，也包括时间投入、组织投入、制度投入和社会信任投入。曹德旺作为企业家，能够把制造业一线的问题意识、效率意识和责任意识带入大学；王树国作为教育家，长期关注大学与产业脱节、人才培养模式滞后等问题。企业家的实践和教育家的大学理想结合在一起，确实可能产生新的办学形态。对于这样的探索，社会应当给予空间和包容。当然，作为创办者的福耀科大也要维护全社会对这场新大学实验的信心，继续保持稳定投入。

## 经费收入结构的关键问题

办大学是一项高成本、长周期事业，尤其是福耀科大这样一所强调小规模、高水平、强实践、重科研的新型研究型大学，更需要持续投入来支撑师资引进、实验平台建设、学生培养和科研探索。曹德旺及仁慈善基金会的大额投入为学校起步奠定了非常重要的基础，也体现了企业家支持高等教育的社会责任感和公益情怀。公开报道中提到，学校前期已经投入数十亿元，并规划继续投入至百亿元规模。对于一所新创大学而言，这是十分难得的办学起点。

与此同时，大学的发展不能只依靠创办者的投入。福耀科大实行低学费、小规模、重实践的办学模式，学费收入在学校整体经费中所占比例有限；学校又不同于一些已经形成较成熟社会捐赠网络的高校，未来能否持续吸引企业、校友和社会力量参与支持，还需要时间检验。这也涉及我国民办高等教育发展中的一个普遍性问题：欧美国家私立大学依靠校友捐赠、社会基金和长期投资收益支撑办学不同，我国大多数民办高校尚未形成稳定的社会捐赠传统和基金会运作机制。长期以来，我国民办高校的收入主要依靠学费，这种经费结构不利于民办高校提升办学质量；学费如果过低，学校缺乏持续投入能力；学费如果过高，又会加重学生家庭负担，降低对优秀生源的吸引力。

近几年，我国新建了几所新型民办高校，福耀科大就是其中的典型之一。这些高校希望建立不依赖于学费的经费收入结构，但它们目前的经费主要依靠举办者的捐赠或学校初期募集的捐赠资金。如果这些高校在后续发展过程中无法获得持续的捐赠，那么经费就会成为影响学校发展的基础性制约。从“政府—市场—社会”的分析框架来看，我国民办高等教育面临的关键问题在于社会支持力量相对薄弱。在社会捐赠机制尚不健全，同时又不希望主要通过市场进行筹资的情况下，政府有必要加大对高质量民办高校的支持力度。例如，可以按照学校实际吸引社会捐赠资金的一定比例给予财政配套支持，以此引导社会资源进入民办教育领域，同时体现国家对民办教育发展的引导与规范。

## （作者系苏州大学民办教育研究中心主任）

“十五五”时期是我国基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发展的关键阶段，也是教育强国建设承上启下、继续开来的关键五年。高校做好“十五五”发展规划，对推进高等教育高质量发展和高等教育强国建设具有重要意义。

从“十三五”“十四五”再到“十五五”，高校对发展规划的重视程度持续提升，规划在明晰目标、凝聚共识和促进发展中的作用越来越突出。随着“十五五”发展规划陆续编制完成，各高校进入规划正式实施阶段。如何从文本走向实践，决定了“十五五”发展规划能否真正发挥预期作用。

## 让“规划”成为办学文化的组成部分

战略规划不仅是一种发展手段，更是一种需要代际传承的组织文化。以国际上以规划办学著称的美国卡耐基·梅隆大学为例，从1973年制定第一个20年战略规划开始，花费数年时间由一所普通学院成长为世界一流大学。其经验表明，战略规划能力的养成归根结底依赖于一种信念的确立——规划不是“装饰品”，而是能有效促进学校发展的“路线图”和“施工图”。

反观国内，不少高校缺少的恰恰是将规划内化为办学自觉的组织文化。在一些高校，规划被当作应付之作，教职工中流传着“规划就是鬼话”的戏语，这种认知不改变，再好的制度设计也难以穿透执行的屏障。

要想凝聚共识，就要让师生员工参与到战略问题的实质性讨论中来，而不是只在文本形成后征求意见。当前，一些高校是在规划初稿完成后，再将其分发至各单位征求意见，面对已然成型的答案，参与者能提出的修改意见往往局限于细节层面，战略方向等核心问题早已确定。

真正有效的参与，应从战略选项阶段开始，让师生和管理者共同辨析“学校应当朝何处去”这一根本命题。只有经过充分讨论，战略方向才能成为真正的集体共识。唯有如此，广大师生员工才能真正理解学校战略选择背后的逻辑，规划才能从外部指令转化为内在自觉。

全员参与解决的是共识生成机制的问题，共识的持久存续则有赖于制度支撑——若认同仅是暂时性的，校领导的更替便足以导致战略方向的动摇，甚至可能使前期所有的讨论和参与付诸东流。

这必然要求将共识转化为制度安排，以组织刚性弱化个人推动来维系规划的连续性。当下，很多高校并不缺乏高质量的规划文本，但问题的症结在于前任确立的战略方向，继任者可以轻易搁置或推翻，规划的执行效果完全取决于在任领导的个人重视程度，这种“人治”模式无疑将消解规划的严肃性与约束力。

此问题的破解之道在于将规划执行纳入稳定制度安排，明确重大调整须经履行规定程序，并将执行情况纳入考核与资源配置体系，使规划从“领导工程”真正转变为“全校契约”。

## 找准规划落地见效的着力点

规划落实难，其根源问题往往在编制阶段就已形成。

一类常见的问题是规划文本体系完整，战略内核却未能真正建立，如“人才强校”“特色发展”等方向性表述虽为不少高校所提及，但缺少可操作的突破性举措。

另一类突出问题则是衔接不到位，子规划在内容完整性、逻辑严谨性，以及在学校总体规划的契合度上参差不齐，导致学校总体规划确定的方向与目标未能在专项规划中形成有效承接，后续推进缺乏有力支撑。

因此，规划落地的第一个关键是抓牢重大战略，防止重心偏移。规划中的重大工程、重大计划往往是带动整体发展的“牛鼻子”。要破解“有方向无举措”的困局，就需要在规划编制阶段明确每个战略方向的突破性抓手。在现实中，很多高校往往会在落实时避重就轻，把精力过多放在常规工作的细化上，结果便是“舍本逐末”。高校领导应有这样的魄力：集中资源干大事，用标志性重大项目带动整体发展。只有战略核心不被“虚置”，规划才会成为“一推就动”的硬约束。

与此同时，组织保障必须“实体化”。规划落实需要实体化运转的领导小组和联席会议制度，明确党委统一领导、党政分工合作的机制，让重大问题决策、跨部门协调等关键事项有固定的议事平台。

抓牢二级院系，避免规划“上热下冷”。理想的发展规划执行在于校院双向赋能——学校提供清晰的战略框架，院系主动对标学校战略，找准自身定位和突破口，在人才引进、学科建设等方面拿出切实可行的路线图。

在实践中，校院之间的战略衔接未必顺畅。学校层面的规划部署，

# 高校“十五五”发展规划如何真正落地

■王树国 张晚报

在院系层面未必能及时转化为主动的行动方案，存在一定程度的“上热下冷”现象。

打破这一困局的关键在于选优、配强二级院系的领导班子，并配套建立以战略目标为导向的院系考核机制。班子是院系落实规划的中枢，其战略理解力和执行力直接决定“上热”能否转化为“下热”。只有把那些认同学校战略方向、具备攻坚克难能力的人放到关键岗位上，规划才会有人推、落地才有抓手。

为让院系有动力更有能力落实战略，考核须与授权相结合。学校在明确战略方向的前提下，应同步赋予院系更大自主空间，特别是在学科布局、人才引进、人员聘用、经费使用等方面简化审批、下放权限。

同时，高校还要加强资源保障，建立规划专项经费与院系战略贡献度挂钩的拨付机制，让主动承接学校重点任务、院系获得稳定的增量资源支持。

## 让“清单化”与“全过程”成为硬约束

规划执行中的另一重挑战是“重编制、轻执行”的惯性。当规划印发被视为阶段性终点，战略目标未能有效分解为可操作任务，执行过程缺乏常态化跟踪，问题便容易随时间累积，待到终期评估再行检查，调整空间已然有限。

要改变这一局面，需要建立从任务分解到结果运用的完整闭环。闭环管理的第一道关口是目标与举措的“清单化”。清单化的要义在于在制表，而在通过层层分解推动战略聚焦，确保学校、院系和部门、个人三级目标上下贯通、相互支撑。

在不少高校的规划文本中，“加强”“推进”“深化”等原则性表述居多，可量化、可考核的具体任务却未能充分明确，表述上的模糊也使执行环节的责任难以界定，成效也难以有效衡量与追踪。

因此，落实的第一步是将战略目标逐级拆解到项目、量化到节点、具体到院系和部门，明确每项任务的责任主体、完成标准和时限。在拆解目标的同时，支撑目标实现的各项举措同样需要逐层细化。每一项战略任务都应配套具体的实施路径，将宏观举措分解为可操作的行动方案，形成“目标—举措—任务”层层递进的分解链条。

这一拆解亦是对战略可行性的二次检验。若某一方面经反复论证仍无法分解为可操作、可考核的配套举措和具体任务，则表明其极有可能自始便停留在理念层面。分解完成之后，应形成“可检查、可追溯、可问责”的责任链条，纳入年度工作计划和考核体系。

第二步是监测评估的“全过程”。有效的监测应覆盖规划执行的完整周期，形成“年度检查—中期督查—终期评估”相衔接的常态化机制。

年度检查重在“对标”，聚焦当年目标达成情况，对进展滞后事项及时预警、挂牌督办，防止问题累积；中期督查重在“调控”，系统评估关键指标进度，结合学校内部实际和外部政策环境变化，按程序进行动态调整；终期评估重在“问效”，对五年执行情况进行全面检视，逐项核定目标完成度，为下一轮规划编制提供依据。

更为关键的是，要重视评估结果的“硬挂钩”。检查评估结果需与单位考核、干部任用、资源分配建立实质性关联。唯有将监测、反馈、调整、问责形成闭环，才能确保各项任务不悬空、不走样，使规划从蓝图走向现实。

（作者单位为湖南科技大学，本文系湖南省教育厅科学研究项目“拔尖创新人才培养的融合模式及其实现路径研究”（项目编号：25A0348）阶段性研究成果）



李锋亮

# 全球高等教育的中心舞台上，中国如何真正就位

■李锋亮

近日，由北京大学教育学院与清华大学教育研究院联合主办的“全球格局下的亚洲高等教育”论坛上，国际著名教育学家、英国牛津大学高等教育学教授西蒙·马金森作了题为《东亚高等教育与全球秩序》的主旨演讲。他指出，当前全球秩序正陷入前所未有的动荡之中，多边合作架构遭到系统性破坏，西方多国高等教育经费遭削减，国际学术交流持续面临阻碍。与西方高等教育的相对衰退形成鲜明对比的是，东亚高等教育展现出强劲的发展动能，众多高校稳步迈入世界一流行列，东亚正逐步从全球高等教育的“边缘”走向“中心”，成为引领全球高等教育发展的新力量。

该主旨演讲在国内高等教育学界引发了广泛关注与讨论，其判断也与我们所观察到的现实高度吻合。近年来，全球高等教育国际化正面临严峻考验。反观我国，自20世纪末启动的世界一流大学建设取得了举世瞩目的成就——中国高等教育不仅实现了从精英化到大众化再到普及化的阶梯式增长，还实现了从跟跑到并跑再到部分领域领跑的历史性跨越。这种跨越不仅体现在硬件设施的改善和科研经费的增

长上，更体现为学术话语权的提升和全球影响力的扩大。

我国高等教育取得的成绩，与我们持续贯彻“科教兴国”战略，并将高等教育、人才培养与科技创新置于国家发展战略的核心位置密不可分。然而，在高等教育强国建设进程中，我们仍面临多重挑战，例如如何构建自主知识体系、如何平衡国际化与本土化关系、如何提升人文社科领域的国际话语权，以及如何弥合高等教育资源地区分布不均衡等问题。这些问题没有现成答案，需要我们在实践探索中逐步求解。

首先，要有走向全球高等教育中心的决心与信心。可能有读者会认为决心与信心无关紧要，但熟悉高等教育史和科技史的人知道，在20世纪，爱因斯坦就发表过中国传统文化与哲学缺乏科学元素的观点。国内的史学大师陈寅恪也说过：“今则凡留学生皆学工程、实业，其希慕富贵，不肯用力学问之志，一而不知实业以科学为根本，不揣其本而治其末，究其极只成下等之工匠……此若中国之实业发达，生计充裕，财源浚发，则中国人经商营业之所长，可得其用，而中国人当可为世界之

富商。然若冀中国人以学问美术等之造诣胜人，则决难也。”可见，我国高等教育要成为引领全球高等教育发展的引擎，首先必须破除“中华传统文化底气不足”的心魔。我们应当树立起坚定的自信——中华文明完全有能力为全球高等教育提供广阔的中心舞台。

其次，高等教育仍需持续投入。进入领跑尤其进入“无人区”后，高等教育的人才培养与科学研究均将面临更大的风险，因为可以借鉴的经验与道路更加缺乏，试错成本增加。若缺乏充足的经费支撑，创新人才的培养和颠覆式创新将缺乏“养料”，导致成才与成功的概率下降。更为重要的是，当前我国存在一流高校区域分布不均衡的问题，这在一定程度上破坏了整体教育生态，制约了高等教育强国建设。因此，我们应在保持对发达地区现有投入的前提下，加大对高等教育欠发达地区的支持力度，让高等教育欠发达地区能够有更多经费、更多机会吸引高水平的师资，进而促进高等教育的高水平发展。

再次，坚定扩大开放交流。我国高等教育要想成为全球高等教育的“中心”，一个重要前提是能够吸引世界

各地的高水平师资与学生。我们团队的研究发现，留学生来华留学能够显著提高我国的创新水平。因此，我们扩大留学生的规模和外籍教师的规模并不是为指标而指标、为排名而排名，而是真的需要“聚天下英才而用之”，让开放交流成为我国高等教育强国建设的重要杠杆。

最后，务必加强自主体系建设。马金森在演讲中指出，虽然东亚高等教育在高歌猛进，但现阶段仍沿用西方的组织模式、语言与知识体系。这一判断既客观又深刻，提醒我们中国高等教育要想成为全球高等教育发展的新引擎，必须在高等教育的制度、理论、道路与范式上作出自己独有的创新与贡献。这一创新既需要从中国传统文明的宝库中溯源发源，也需要从我们一百多年的民族复兴之路中提炼精华。

总之，我深信中国高等教育的未来更加璀璨，我们需要有这样的决心，持续加强与开放，更要自信地萃取本土文明精华，重构全球高等教育话语权，点亮全球高等教育版图中的东方坐标。

## （作者系清华大学教育研究院院长教授）