

# 公益创业视域下民办高校的使命冲突与价值坚守

阙明坤 王佳桐 周 瑜

**摘要:** 公益创业是采用市场化手段创造社会价值的过程。我国民办高校发展中始终面临着资源约束和政策约束双重挑战。从公益创业的理论视角观之,民办高校是我国市场化改革背景下兴起的、兼具公益性与商业性的混合型组织,其实质是采用市场化手段提供教育服务的创业产物。民办高校的发展兼具公益性、市场化和创业性三大特征,同时又受到公益和市场双重逻辑的影响。双重逻辑的良性互补,既可以实现公益性和商业性的共融共生,又保证学校存活壮大且不发生“使命漂移”。

**关键词:** 公益创业;民办高校;使命漂移;价值

**中图分类号:** G646

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-0717(2022)03-0110-10

经过改革开放40多年来的蓬勃发展,我国民办高等教育如今已成为我国高等教育事业发展的重要增长点和促进高等教育改革的重要力量。根据《2020年全国教育事业统计公报》数据,我国民办普通高校有771所(含独立学院241所),普通本专科在校生791.34万人,硕士研究生在学2556人。随着《中华人民共和国民办教育促进法》颁布及其实施条例的修订,我国民办高校迎来分类管理新时代。民办高校按照非营利性和营利性两种不同组织属性运行,外部法律环境的变化为民办高等教育未来发展提供了更具针对性、操作性的办学指南。

目前,我国民办高校在快速发展的同时,存在身份模糊、定位不清、使命漂移、公益弱化、质量不高、发展迷茫等问题。从公益创业的角度来看,我国民办高校作为市场经济改革的产物,是运用市场化手段解决教育公共问题的一种途径,我们可以视其为公益创业。民办高校具有不同于西方私立高校和我国近代私立高校的特征,是具有双重使命、双重

身份、双重组织、双重逻辑的“混合型”组织。运用公益创业相关理论剖析民办高校,有利于深入洞察民办高校的组织内部问题根源,有助于寻求破解痼疾之道,促进民办高等教育事业健康发展。

## 一、公益创业的内涵及起源

公益创业最早源自于美国,旨在解决社会问题,以最大限度地实现公共利益。由于其在社会治理如环保、就业、教育、减贫等方面发挥的重要作用,公益创业逐渐被各个国家的政府部门所认可,相关部门不仅出台了相关政策来支持其发展,还颁布了法律来明确其合法地位。整体而言,发达国家的公益创业无论是在实践还是在研究方面,都有着丰富的经验。近些年来,公益创业也逐步进入了我国公众视野,公益创投、公益创业教育在个别城市和大学内部正如火如荼地进行着,而部分研究机构和地方政府部门甚至还联合构建了认证标准。但是对于我

**收稿日期:** 2021-10-27

**基金项目:** 国家社科基金十三五规划2020年度教育学一般项目“我国独立学院转设风险防范和推进机制研究”(BIA200206)。

**作者简介:** 阙明坤(1983-),男,湖北安陆人,教育学博士、无锡太湖学院研究员,硕士生导师,浙江大学教育学院博士后研究人员,主要从事宏观教育政策研究;王佳桐,浙江师范大学教师教育学院博士后研究人员,浙江越秀外国语学院国际商学院讲师;周瑜,无锡太湖学院商学院讲师。无锡,310058。

国大多数民众而言,公益创业仍旧是一个朦胧的领域,对其概念、产生的原因以及依附的组织都未形成较为深刻的理解。

### (一) 公益创业的概念内涵

20世纪60年代,“公益创业”一词首次出现在相关学术文献中。一直到20世纪80年代早期,公益创业被比尔·德雷顿采用过之后才开始得到普及<sup>[1]</sup>。关于“公益创业”的定义至今仍旧存在争议,目前国际上普遍以迪斯的定义为蓝本,认为公益创业是:一项持续产生社会价值的事业;通过不断发掘新机会来实现社会使命;持续的创新、适应和学习过程;不受当前资源稀缺限制所采取的大胆行动;对被服务的民众和被创造的结果显示出高度的责任感<sup>[2]</sup>。后来也有不少学者从不同的角度对公益创业的概念进行了界定。约翰逊认为“公益创业”是一种混合模式,包括非营利组织与政府部门之间的合作,也就是现在我国所提倡的“PPP”(Public-Private-Partnership)模式。这一界定意味着公益创业承担主体的多元化和表现形式的多样化:公益创业既包括非营利企业完成社会使命所进行的商业运作过程,也包括营利企业所进行的商业活动,甚至于包括营利企业基于提高企业品牌形象所承担的社会责任<sup>[3]</sup>。奥斯丁等人则进一步明确“公益创业是发生在非营利部门、营利部门、政府部门之中或之间的具有创新意义的、形成社会价值的活动。”<sup>[4]</sup>2008年,杜克大学公益创业促进中心将“公益创业”定义为“运用创新且有谋略的方法来解决社会问题,这些方法可以通过营利组织、非营利组织或混合组织来实现。”<sup>[5]</sup>美国学者对“公益创业”的理解大都偏向社会企业家精神,即某个体、群体、网络、组织或组织联盟,通过一些不同于一般政府组织、非营利组织和商业组织做法的、打破模式的理念,致力于解决一些重大的社会问题,从而实现可持续的、大规模变革的一种力量<sup>[6]</sup>。国内不少学者以莱特的定义为范本,将公益创业行为理解为社会企业实践行为,即在非营利领域援用商务领域的专业作风,追求创新、效率和社会效果,在争取慈善资金的竞争中独树一帜,将公益事业办成一个可持续发展的、有竞争力的实体<sup>[7]</sup>。

根据现有各种类型的定义,可以粗略地将“公益创业”划分为广义和狭义的公益创业。狭义的公益创

业主要是指非营利组织的创收战略,即非营利组织采用创造性的商业模式来实现社会价值<sup>[8]</sup>。而广义的公益创业则倾向于囊括所有类型的创新、发生在部门内部和部门之间形成的社会价值的活动<sup>[9]</sup>,把公益创业家看作一群试图用新奇方式解决生活问题和满足社会需求的人。这一学派旨在寻找新的改良方式来处理社会问题或者满足社会需求。此外,我们可以通过辨析公益创业和商业创业的异同点来更好地理解公益创业的概念。公益创业和商业创业的区别在于四个主要变量的结果:一是市场失灵,给公益创业和商业创业创造不同的机会;二是使命不同,这是公益创业与商业创业之间的根本差异;三是资源动员,在公益创业和商业创业中要求不同的管理方式;四是绩效评估,除了商业价值,公益创业还需要评估其社会价值。

### (二) 公益创业的三重动因

那么,公益创业是怎样产生的,或者说是什么因素驱动着公益创业的发展?

首先,社会必需品方面的需求尚未得到充分满足。有几种理论解释了为什么不能解决或者正在解决的社会需求将会一直存在甚至还可能持续增加。如,“市场失灵理论”和“政府失灵理论”围绕公共物品或者集体物品的提供讨论集体行动问题。公共物品是一种非排他性和非竞争性的物品,集体物品是一种非排他性但可以有竞争性的物品。这两种物品可能会导致市场失灵,因而就给政府、非营利组织和公益创业者们提供了涉足机会。政府可以插手干预、纠正市场的无效率,但也会失败,因为政府提供的公共物品只能满足大多数人的、同质性的需求水平。因此,非营利组织和公益创业者插手干预,能够满足市场和政府无法满足的那部分需求。

其次,非营利组织有必要提高组织收入或更大的内部效率,从而增强财务基础并实现持续运营。众所周知,非营利组织一直开展着传统的商业活动来实现自我创收与发展,当然其根本目的仍旧是运用市场行为来解决社会问题。特别是在政府资助不断减少和难以预测的情况下,非营利组织实质上已经开始通过改变以往传统的商业活动方式,不断追寻更有创意的方法来完成使命<sup>[10]</sup>。

其三,外部环境的变化提供了以往没有的创造社会价值的机会。这种变化体现在四个方面:一是

人口统计学要素,人口老龄化、女性社会地位的提  
高、接受高等教育和中产阶级人数的增加,这些不  
仅会导致新的社会需求出现,同时也使得越来越多  
的人具有成为变革者而发起公益创业活动的能  
力;二是技术因素,即与创造新知识有关的和将知  
识转化为新产品和服务的创新、制度和活动,其中  
的技术环境从来都不能被忽视,特别是互联网等信  
息技术的发展使得公益创业者可以实现协作,并为  
他们提供了前所未有的资源宝库;三是全球化因素,  
全球化为公益创业者更好地利用一些国家的资源  
解决国际间共同社会需求提供了可能性,但是为  
了解决本土问题也要求公益创业者付出巨大的本  
土化努力;四是潜在因素,是指公益创业在应对  
各种变化时所具有的社会价值,如在经济衰退期  
间提供支持,促进就业、创新和公平。

### (三) 公益创业的组织部门形态

公益创业一般会有三种组织部门形态,即公  
益创业会出现在三个部门:公共部门、商业部门  
和非营利部门。但是随着信息技术的发展,公益  
创业也可能出现在网络组织中。

在公共部门,公益创业与创新密切相关,它  
可能意味着新的组织工作方式(如公私伙伴关系)  
、新的薪酬体系(如绩效工资)、新的公共媒介  
(如政府博客和社交媒体)。当然,公益创业也  
可以促使公共部门进行政策创新、服务创新甚  
至制度创新。商业部门中的公益创业强调商业  
与伦理的结合,集中体现在企业的社会责任上。  
在商业部门中,公益创业由营利组织进行,拥  
有明确的慈善动因,甚或运作非营利子公司,以  
分配其产品或服务,或再分配其税收和利润。非  
营利部门的公益创业主要强调公共性和非营利  
性,这是由非营利部门的特征所决定的。非营  
利部门以公共利益为目标取向,以共同价值观  
为思想基础,并通过有组织的活动参与公共事  
务管理,提供公共产品和服务。此外,组成非  
营利部门的相关组织虽然在某段时间内会积累  
一定的利润,但是其必须将利润继续用于组织  
的使命,不能在其所有者或者管理者中进行分  
配。公共组织和非营利组织不同于商业组织之  
处在于他们的使命超越了利润,非营利组织所  
得必须依赖社会使命才能吸引资金、人力以及  
相应的决策指导。考虑到公共组织和非营利组  
织的使命,公益创业应该优先考

虑创造社会价值,而不是获取经济价值。

从公益创业的定义、动因和组织部门形态来  
看,我国有不少机构及其所进行的相关活动也  
可以纳入到公益创业的范畴之中。民办高校通  
过市场化手段解决了教师、资金、场地、设备  
等资源短缺的瓶颈问题,从事教学、科研以及  
社会服务,提供教育公共服务,创造社会价值,  
增进社会公益。因此,大多数民办高校登记为  
民办非企业单位,是截然不同于公办高校和商  
业组织的一种特殊组织,故民办高校可以视为  
一种典型的公益创业组织。从公益创业的角度  
来研究民办高校的发展是一种新的视角,可以  
更加具体和立体地理解其过去、现在和未来。

## 二、公益创业视域下民办高校的办学特征及使命冲突

我国已经有学者认识到学校的公益创业性质。  
钱颖一认为,“虽然学校不是公司,是非营利性  
组织,或者更准确地说,是‘社会企业’,即有  
社会使命的组织,但是这类组织的运行与公司的  
运营是一样的。”<sup>[11]</sup>也有学者将“社会企业”  
定义为一种介于公益与营利之间的企业形态,  
是社会公益与市场经济有机结合的产物,是一  
种表现为非营利组织和企业双重属性、双重  
特征的社会组织<sup>[12]</sup>。

我国民办高校是在改革开放背景下复苏的,  
《宪法》赋予了社会力量办学的法律地位,《教  
育法》《高等教育法》《中华人民共和国民办  
教育促进法》《民办教育促进法实施条例》等  
法律均对国家机构以外的社会组织或者个人利  
用非国家财政性经费举办学校赋予合法地位,  
明确国家对民办教育实行“积极鼓励、大力  
支持、正确引导、依法管理”的方针。我国民  
办高校不是在捐赠办学的背景下产生的,投资  
办学是我国民办高校的重要特征,大多数民  
办高校由民营企业或个人举办。民办高校受其  
使命及市场驱动,一般自办学伊始就明确定  
位于应用型或职业技能型院校,以培养社会发  
展紧缺的理论够用、专业技能强的应用型、技  
术技能人才为目标,与传统学术型、研究型  
高校错位发展。这一办学定位和培养目标体现  
了其创造社会价值的本质。但我国的民办高校  
有别于公办高校,在获取教育、科研、基础  
设施建设等资源方面处于明显劣势,需要另辟

蹊径开创性地在社会中争取更多的协同来实现社会价值,即通过整合商业组织手法支持社会项目、参与创收活动来获取利润维系自身可持续发展。这也导致民办高校类似于介于纯慈善和纯商业之间的混合性质的社会企业,其利益相关者主要涉及到受益者(民办高校学生)、资本(市场收费、政府资助、社会捐赠相互结合)、人力(民办高校教职工)、提供者(民办高校举办者)。因此,从我国民办高校的社会价值取向、组织架构模式以及面临的困境来看,其运行与发展本身就是一种公益创业行为。

### (一)民办高校的三大特征

从公益创业的视角来看,民办高校是我国经济社会发展中兴起的一种全新创业理念的产物,是一种旨在通过创新的方法解决高等教育服务供给问题、采用市场化手段创造社会价值的创业活动,教育的公益逻辑以及逐利的市场逻辑贯穿民办高校发展始终。概言之,民办高校具有以下三大特征。

#### 1.民办高校之首要特征——公益性

长期以来,我国的教育一直被定义为公益事业。而区别于公办高校,民办高校的公益性引起了各界关注,也引起了教育公益性与资本逐利性关系的大讨论。很多学者从公共产品理论角度、法理角度等解释公益性,得出一个共同的结论,即公益性是追求不特定人群的利益,收益的人不是一个封闭的团体或者人群。它通过人的全面发展为国家、为社会、为集体服务,从而作用于社会进步<sup>[13]</sup>。因此,教育的公益性是教育活动的天然属性。我国民办高校致力于解决学生的入学、就业、创业问题,为社会培养一线需要的高素质应用型、技能型人才,无论是西湖大学、茅台学院之类的非营利性民办高校,还是上海建桥学院等营利性民办高校,其本身均具有公益性。

#### 2.民办高校之生成特征——商业性

从某种意义上说,民办高校和企业类似,也是由出资人、经营者、雇员组成的,都会受到市场影响,且遵循一定的运作规律,都是为了达成某个共同目标通过科学管理生产出产品的组织。民办高校的商业性体现在重视市场交换,学校与学生之间的关系类似于企业与消费者的关系,举办者与教职工类似于雇主与雇佣者的关系。从举办者来看,我国大多数民办高校是由民营企业、个人投资举办的,举办者属于民间组织、非公企业,因此企业化特征

较为明显。从募集资源来看,民办高校依托社会力量兴办,服务企业发展,与市场有着天然的联系。民办高校基本无政府资金补助,办学经费大多依赖于举办者投入的资金和学费收入来维持,这也决定了它必须以最小的成本获得最大的收益。从运作过程来看,民办高校更加贴近市场、讲求效率优先,如民办高校以有限的投入培养了数量众多的学生。而且,民办高校和企业都具有规模效应和边界效应,只有达到一定招生额度,才能充分利用现有的教育资源,共同承担学校支付的管理成本、信息成本以及固定资产,实现效益最大化。改革开放后最先起步的第一代民办高校,都是在没有资金、没有校舍、没有教师队伍的“三无”背景下发展的,很多举办者只能依靠租赁办学场地,购买闲置的土地和场所,通过多种方式拼凑资源,使用低成本的设备,租用共享其他高校实验、实训资源<sup>[14]</sup>。

#### 3.民办高校之发展特征——创业性

企业家精神即创新创业精神是经济社会发展的动力,创新创业是我国民办高校发展的核心驱动力。民办高校的创业性体现在举办者、管理团队、教职工及人才培养,举办者和校长的创业精神、教职工的内部创业、学校的创新创业均是民办高校创业性的鲜明注脚。综合分析现阶段民办高校的发展过程,可以发现其举办者大多具备一些常见的创业精神:想干大事,敢于冒险,善于创新,有理念、愿景、激情,对自己所做的事情充满信心,有着宗教般的虔诚,在困难面前百折不挠,勇往直前。私立南开大学的创办者兼第一任校长张伯苓、西湖大学校长施一公、黄河科技学院董事长胡大白、西安翻译学院创始人丁祖诒等等,他们兼具教育家情怀和企业家精神,并凭借对于教育的一腔热忱推动教育事业的发展。可以说,正是因为大学或者说大学领航者们的创业精神,民办高校才成为我国教育不可或缺的重要组成部分。民办高校的举办者具备创新精神,学校自身也能够焕发创新与创业精神,通过科技创新和公益创业来为自身发展作出贡献,而教职工也会倾向于内部创业(Intrapreneurship)来维持大学自身的可持续发展。我国民办高校重视创业人才的培养工作,他们相继开展“双创”教育改革,通过设立创新创业培训中心、建立创业实习基地的方式提高创业人才培养质量,着手培育“双师型”

师资队伍,不断完善创业人才的培养模式,为广大学生树立了创业理想、形塑了创业观念。

## (二)民办高校内部存在的三大冲突

民办高校在发展过程中需要处理好社会性和市场化之间的关系,二者之间的矛盾并非不可调和。但目前大多数民办高校在处理二者关系的过程中,由于缺乏现行实践和先验理论的指导,产生了文化上的使命漂移、制度上的利益不均衡、组织上缺乏再造能力等问题,这些都会引发民办高校公益创业的冲突。

### 1.文化冲突

民办高校处于两种文化场域和氛围之中,第一种文化场域即代表董事会、企业家利益的企业文化,第二种文化则是代表教育本质、师生立场的学术文化。前者追求的是效率和经济收益,后者则强调求知求真、立德树人,可以说是两种完全不同的使命。事实上,民办高校在追求高等教育机构的本质使命的同时,其顾客意识非常浓厚,市场化程度远远高于其他类型的高校。“市场化生存必然会要求高等教育接受市场规则的驱动,学术文化可能要服从于商业文化,这必然会引起商业文化与学术文化的冲突。”<sup>[15]</sup>

民办高校投资的根本特性、对经济回报的追求,使得部分民办高校不愿将经费投入到旨在提升学校办学水平的软硬件建设上来。有些民办高校通过后勤的伪社会化、教育教学环节的成本控制、教学质量的思想、教学标准的放纵,从中大量获利,甚至沦为营利的机器<sup>[16]</sup>。正如美国教育家赫钦斯所说,“当一所学校为谋取金钱而决定采取一些行动,它必定会丧失其精神。”<sup>[17]</sup>有的民办高校变得越来越像商业组织,偏离了教育初衷,出现了“使命漂移”。长期以来,人们认为,教育作为公益事业只能接受捐款或政府举办,不能进行营利活动,部分民众不接受民办高校以市场化的方式来实现公益的目的,担心会沦为“生产与管理人和物的科学技术基础的附庸”<sup>[18]</sup>。民办高等教育发展过程中资本追逐利润最大化与教育本身的公益性存在一定的冲突。在市场经济条件下,大学组织的营利或者非营利属性是明确的,但其是否存在营利行为是不确定的<sup>[19]</sup>。综上所述,民办高校在公益创业过程中处于双文化场域和氛围中带来的最终结果就是两种使命和目标的冲突,特别要注

意使命漂移带来的社会认同感的丧失。

### 2.制度冲突

民办高校在运营上可能会有潜在的冲突,具体体现在其制度的安排上。民办高校的制度存在两面性,一方面强调管控、服从,要为经济效益服务,这方面的制度安排来源于董事会会议的决策;另一方面则强调追求民主和学术自由,这方面的制度建立则取决于现代大学的合理运行。民办高校以市场逻辑建立的董事会制度,与以教育逻辑建立的学术制度无可避免地存在冲突。非营利性民办高校与营利性民办高校同样面临着不同的制度冲突。非营利性民办高校登记为民办非企业或者事业单位法人,公益性较强,其制度冲突主要体现在外部政策法规与学校民办灵活运行机制之间存在一定抵牾;营利性民办高校的制度冲突较为突出,因为其在工商部门登记为企业法人,是以追逐经济利益为主要目的。不同于公办高校或非营利性教育组织,法律允许营利性民办高校分配办学结余,这与为确保人才培养质量的经费投入形成一定冲突。

整体而言,来自于刚性制度与柔性制度的间隙性不可调和会导致民办高校的运行不畅,尤其体现在人力资源管理和利益分配制度上。从人力资源管理制度上来看,举办方一般按照市场机制聘用和使用员工,追求高效率,从而实现效益最大化;而校长为首的办学团队则以社会需求为基础,以社会效应为导向来激发教职工的社会使命感。从利益分配制度上来看,投资办学的企业最主要的目标是实现股东和广大投资者的利益,因此会建立以股东及资产所有者为主的利润分配制度;而高校则以实现教书育人为主要目标,从而建立有限利润分配的制度<sup>[20]</sup>。如何调和两种制度安排,不仅是民办高校公益创业管理的难点,也是社会企业存在的普遍问题。

### 3.组织冲突

民办高校公益创业冲突集中体现在组织冲突上,无论是文化冲突还是制度冲突,其根源都在于民办高校组织的双重性或者双主体性:既具有企业组织的特性又具有教育机构的特性。从教育机构来看,民办高校是一个底部沉重和学术松散型组织;从企业组织特性来看,民办高校实行董事会领导下的校长负责制。“经济逻辑主导下民办高校跨越式发展背后存在着不可忽视的隐忧。具体而言,办学

动机的逐利性导致民办高校发展缺乏长期稳定性,办学理念功利化致使民办高校战略规划短视,办学经费来源单一影响民办高校办学质量进一步提升。”<sup>[21]</sup>譬如,独立学院作为民办高等教育的重要组成部分,在发展过程中面临着组织冲突,高额“分手费”成为困扰独立学院转设的棘手问题<sup>[22]</sup>。

当前,高等教育机构的组织属性和内在特征发生显著变化。在市场改革和商品经济的冲击下,社会转型加速,大学的现实写照与古典文献里的“象牙塔”形象大相径庭。彼得·斯科特清醒地认识到,市场可能具有腐蚀大学自由和完整的力量:“它被视为一个经济机构,顾客,无论是学生还是什么人,都能够在那里购买服务。”<sup>[23]</sup>而民办高校在社会大众心目中的确存在着认同度不高的现象。因此,民办高校如何处理两种不同目标的冲突,解决社会偏见等问题,这就需民办高校具备二元调和的能力,我们称之为“双元化”。“双元化”是指组织在复杂情境下,同时具备两种不同能力解决二元悖论的探索和开发性任务<sup>[24]</sup>。这种能力涉及三方面机制:结构型双元是指两种相互矛盾的业务或行为分离到不同的事业部;情景型双元指建立有效的组织情境或文化,鼓励员工同时进行两种矛盾性的行为;领导型双元是高管团队在意识、战略层面平衡两种矛盾的业务和行为。组织双元能力是创造较好的社会价值的决定因素<sup>[25]</sup>。相比一般的社会企业,民办高校获得二元能力的难度往往更大。

### 三、民办高校的价值坚守与持续发展策略

当前,随着《中华人民共和国民办教育促进法》及其实施条例的修订,非营利性和营利性民办教育分类管理的推进,删除合理回报条款,我国民办高校发展的法律环境发生重大变化,民办高校的发展面临分类管理政策造成“营非选择”困境的新挑战<sup>[26]</sup>。民办高校不能再走浑水摸鱼的粗放式发展模式。如何选择非营利性或营利性,如何实现公益和商业两者的动态平衡?这对于民办高校的组织属性、价值取向、运营模式都提出了全新的挑战。

他山之石,可以攻玉。面对新形势、新挑战、新要求,我国民办高校要实现可持续发展,可以借鉴公益创业理论和社会企业发展之道,在满足公益和

市场双重逻辑的过程中谋求社会认同、提升经营能力,实现可持续发展。公益创业既是一种发展模式,又是一种价值选择,它通过创新的方法来创造社会价值。在“创造社会价值的同时实现经济持续发展”的二元目标之下,民办高校应设法让两个完全不同领域的价值结合在一起。

#### (一)以公益逻辑为主导,注重社会效益

我国民办高等教育健康发展的前提是坚持正确方向,扎根中国大地,坚持公益导向和教育使命,这与公益创业的首要特性(即公益逻辑)不谋而合。具体来说,公益创业谋求合法性和社会性等社会认同,这关乎公众的判断与理解。公益创业只有得到社会认同才能获得可持续发展,才能创造更大的社会价值。大多数优秀社会企业尝试通过“精心设计”的管理举措和组织实施活动来谋求社会认同。例如,在跨部门伙伴关系管理中,社会企业通过与政府部门、行业内外、顾客间建立伙伴关系,分别提升其规制、规范、认知合法性结果;或是通过社区参与实践,彰显社会企业与社会价值观、道德规范的一致性,进而谋求规范合法性;或是借助印象管理策略来影响公众对社会企业“社会性”的认同<sup>[27]</sup>。民办高校在办学中受双重逻辑影响:既要追求社会价值,又要追求经济价值;既要追求教育使命,又离不开市场使命。商业逻辑与教育逻辑的互动,始终影响着民办高校的发展方向。民办高校应坚持以公益逻辑为主导,注重社会效益,需主要把握以下几点:

#### 1.非营利性民办高校凸显公益性,营利性民办高校不能遗忘教育初心

截至2021年9月,为贯彻落实《中华人民共和国民办教育促进法》,全国各省级政府均已出台具体政策,24个省(自治区、直辖市)明确了选择非营利性或营利性的1~5年过渡期限。但是部分省份过渡期结束,仍未完成分类登记。目前,全国只有上海民办高校完成了分类登记:有6所选择营利性,在工商部门登记为企业法人,其余13所民办高校选择非营利性。我国民办高校在实践中都应该铭记教育使命,将公益导向放在第一位,树立崇高的办学愿景,坚持社会主义办学方向,遵守“无论公办民办,都是党办;无论体制内、体制外,贯彻党的教育方针无例外;无论营利性、非营利性,都始终保持教育的公益性”的政治自觉。民办学校须坚持承担办学的社会

责任,以服务国家战略、支撑民族复兴为导向,以立德树人根本任务、以促进公平为基本要求、以优化结构为主攻方向、以深化改革为根本动力,立足国情、面向世界、扎根中国,充分发挥我国制度优势,用中国智慧走出一条“中国特色”的大学发展之路<sup>[28]</sup>。

## 2. 充分发挥党委政治核心作用,坚持正确办学方向

加强民办高校党的领导和建设,牢固确立党对民办高校的政治领导地位,是确保社会主义办学方向的根本所在、命脉所在。党委书记是民办高校党建工作的第一责任人,掌握高校的政治领导权。党委书记要督促学校依法治教和规范办学,加强思想政治教育,确保社会主义核心价值观落地生根。民办高校须落实中共中央办公厅印发的《关于加强民办学校党的建设意见(试行)》要求,健全党委与行政“双向进入、交叉任职”制度,保证党组织在重大事项决策、监督、执行各环节有效发挥作用。党支部在民办高校党建工作中须发挥重要作用,优化基层党支部书记队伍是推进党建工作的重要抓手,应切实做好党支部书记的遴选工作,完善党支部书记述职制度。例如,上海建桥学院作为一所营利性民办本科高校,始终重视党的领导和建设,2个基层党组织被评为“全国高校党建标杆院系”和“样板党支部”。

## 3. 完善法人治理结构,科学优化内部权力运行

民办高校复杂的内部环境易使权力向上层聚拢,特别是向举办者聚拢。这是组织为了提高效率而作出的自发选择,一定程度上促进了民办高校的发展。但举办者的过度集权化可能妨害校长、教授等专业人员的作用发挥,故内部治理要体现分权原则,协调好集权与分权的关系。这就需要民办高校加强大学章程建设,按照章程来管理学校;要优化董事会人员构成,健全董事会议事规则,厘清举办者和校长的权力边界,保障校长依法履行教育教学和行政管理权,恪守“校长治校,教授治学”;要加强监事会建设,健全董事会领导、校长执行、党委政治核心、教授治学、民主管理的现代民办大学制度,科学配置内部权力运行。同时,民办高校内部有关系治理的倾向,根据关系治理倾向生成的组织“缘协调”是基于私人间的密切关系而形成的一种协调机制<sup>[29]</sup>。这种治理手段无法依赖强制性的章程实现,而仅能依靠组织成员的自发自觉。因此,民办高校在

进行内部治理的过程中需要营造和谐的氛围,树立科学的办学理念,权力配置、组织运行和治理模式都应建立在教育使命上。正如张维迎所言,“一个好的大学治理结构应该保证我们始终不偏离我们的核心理念,不偏离我们的核心目标”<sup>[30]</sup>。

## 4. 加强办学行为自律,积极履行社会责任

长期以来,民办高校在快速扩张的过程中存在粗放管理、野蛮生长的现象,家族式、一言堂、集权化屡见不鲜,虚假宣传、违规招生、违规收费、财务混乱等现象频频曝光。面对教育治理体系现代化和提升治理能力的新要求,面对高质量发展、内涵式发展的新期待,民办高校急需加强行业自律,规范办学行为,守住“底线”、不碰“红线”、远离“高压线”,在按照市场规律运营的同时,严格按照教育规律办学。民办高等教育要积极探索建立民办高校行业自律公约,明确自律准则,实行自律信息公开制度,开展民办高校行业信用等级评价,规范高校自我发展行为,树立诚信办学的良好社会形象。民办高校需增强社会服务意识,积极参加慈善、环保、志愿服务等公益事业,减轻政府压力,在政府和社会心目中树立良好形象,提高社会声誉。譬如,吉林外国语大学积极参与社会公益事业、武汉文华学院参与乡村振兴、湖南吉利汽车职业技术学院连续两年为贫困县贫困学生提供每年100名免费读书名额等善举得到了社会的广泛认同。

### (二) 以市场逻辑为依托,提高办学活力

根植于公益创业内心的社会使命,其主要目标就是在积极追求商业利润基础之上创造社会价值<sup>[31]</sup>。从这点来看,公益创业主体特别需要学习商业企业的运营和管理技巧,或者采取与其他组织进行跨部门合作的策略,在创造共同价值的同时,提升自身的经营与管理能力。不同于公办高校,民办高校面向市场自主办学、争取资源,追求办学有一定盈余进而继续促进滚动发展是民办高校存在与发展的条件。民办高等教育受到政府以及社会的资助大多是即时性、不稳定、不充分的,还需要靠自身的科学运营或者与投融资方式相结合,才能保证其长远稳定发展。因此,民办高校必须擅于经营,以市场逻辑为依托,提高办学活力,主要需要把握以下几点:

### 1. 提升筹资能力

民办高校由社会力量兴办,因市场而生,因市



场而兴,故应建立多元化筹资渠道,积极寻求社会各界的支持,通过加强国际合作办学、充分挖掘政府资源、与公办高校合作、利用校友会平台等,为高等教育争取到更多的资源,从而使学校获得更好发展。西湖大学近年来快速发展,离不开西湖教育基金会广泛从企业募集资金<sup>[32]</sup>。民办高校还可以适当引入市场机制,世界上比较通行的一种做法是允许私立大学在董事会的管理下从事一定的经营活动,实现资本增值,如哈佛大学旗下就有着全世界最大的大学基金投资公司——“哈佛管理公司”。

## 2. 挖掘企业资源

民办高校办学自主权更灵活,创新创业精神更强烈,应该瞄准社会趋势和人才需求,大胆创新。行业、企业蕴藏丰富的资源和旺盛的活力,诸如格力、吉利、碧桂园等大型民营企业举办的民办高校扎根本土、立足自身,有着得天独厚的优势。民办高校要发挥体制机制优势,加强产教融合,做好引企入校,真正将行业、企业作为重要的办学伙伴,积极开展合作教学、合作招生、合作设置专业、合作就业创业,充分保证其在合作办学中的话语权。民办高校进行校企合作、产教融合,要以产业学院为突破口。产业学院是传统的“校企合作”“顶岗实习”“订单式”培养的升级版,是高校和企业之间更深层次的融合,有助于打通人才链、教育链、产业链。例如,宁波大学科技学院大力推进产业学院建设,与公牛集团共建“公牛学院”。民办高校还可以通过产学研合作的途径,有效整合创新资源。

## 3. 提高管理效能

制度是决定民办高校健康可持续发展、提高其运行效率的关键。民办高校在发展中应该发挥民营体制决策快、效率高、机制活、执行强的优势,充分激发学校办学治校的活力。民办高校可以探索大部制改革,精简机构,打破部门壁垒,实行大教学、大学工、大思政、大后勤,提高运行效率;应调动二级学院办学积极性、主动性、创造性,下放人财物管理权,使其真正成为自负盈亏、权责明晰、面向市场的办学主体;要创新财务管理制度,实行绩效管理,提高资金使用和配置效率,确保办学资金用在刀刃上。

### (三) 公益逻辑和市场逻辑相辅相成

前文提到民办高校公益创业面临着文化、制度和组织三大冲突,而这三种冲突特别是文化上的冲

突必然会带来使命的漂移,从而导致教学和科研的漂移。如何破解冲突,如何坚守民办教育的价值,这是民办高校公益创业可持续发展需要首先思考的问题。而从国内外优秀社会企业发展的路径来看,它们都把处理好公益逻辑与市场逻辑的关系作为自身成功的法宝。

民办高校的可持续发展,离不开正确处理公益逻辑和市场逻辑的关系。民办教育的公益性和资本的逐利性从表面看是一组非此即彼的矛盾,人们常常争论如何保证教育公益性的最大化,或教育公共福利的最大化。从公益创业视角观之,结余是帮助实现公益性的手段,不会改变公益性本质。民办高校选择利用市场化的方式运营学校,这是其生存法则。事实上,一定规制中的市场运营,有利于激发经营者的努力,从而可以提高公益性事业的效率。但这个“一定规制”需要把握得当,否则容易出现民办教育的“使命漂移”,失控的逐利性最终会掩盖其公益性。因此,在市场浪潮和资本围猎下,在开展非营利性和营利性民办高校分类管理的背景下,我国民办高校要提升办学层次和水平,不能忘却兴办教育的初心使命和价值追求,需要平衡以下三大关系:

### 1. 平衡质量与规模

很多民办高校在成长阶段非常注重规模的快速扩张,大扩招、大建设、大发展,通过银行融资、寻求政府支持等形式购买土地,新建扩建校园,增加占地和建筑面积,校园建设速度极快,招生规模迅速扩张,在校生人数不断上升。但在适当规模扩张的同时,民办高校应该保持理性,即使从经济效益的角度看,学生规模也有一个最佳的区间范围,并不是绝对的规模越大收益越高<sup>[33]</sup>。民办高校不能因规模扩张而降低办学质量、稀释资源,应该牢固树立质量生命线意识,坚持质量引领、内涵发展,创建品牌、树立特色,应牢牢抓住“全面提高人才培养能力”这个核心点,狠抓质量,兜住底线,加大经费投入,着力建设高水平学科专业,打造高水平师资,培育高水平课程,培养高水平人才,以高质量的办学水平吸引高质量的生源,吸引更多的捐赠和支持,逐渐走上良性循环,获得社会认可。

### 2. 平衡公平与效率

我国民办高校与公办高校相比,具有体制灵活、决策迅速、讲究效率的优势。民办高校在管理上一



般不会采取公办化、单一式的管理模式和管理方法,他们更加讲究策略性,讲究管理技巧,注重分层实施,资源利用效率高。但这也不可避免地延申出一定的公平问题:民办高校的学生和教师和公办高校师生相比面临着高付出低回报的问题;学校内部高管与普通教职工薪酬差距较大,有的上市集团旗下民办高校举办者年薪是普通教职工年薪的若干倍,教师退休待遇较低,高层次人才流失严重;学生的满意度不高……这种效率与公平的不平衡,会影响民办高等教育的可持续发展。要改变这种不平衡现状,离不开社会和政府的支持,如,提高民办高校办学自主权,完善民办高校社会评价机制,加大对民办高校的支持,真正落实民办高校、教师、学生与公办高校、教师、学生同等法律地位等等。只有这样,才能从根源上消除不公,平衡公平与效率的关系。

### 3.平衡社会与个人

在民办教育分类管理新框架下,我国不同类型民办高校适用不同法律政策:营利性民办高校在工商部门登记为企业法人;非营利性民办高校在编制管理部门登记为事业单位或者在民政部门登记为民办非企业法人。目前,民办高校的发展面临“营非选择”困境的新挑战。公益和私利,社会和个人之间的利益协调,影响着民办高校的可持续发展。如何将民办高校的收益控制在合理的限度内值得深入探讨。有学者提出可以借鉴国外的CIC(社区利益公司)制度<sup>[34]</sup>,兼顾社会利益与个人利益,但重在社会利益。具体的措施有:推行公益性报告制度,要求举办者每年以报告的形式向相关监管部门汇报其这一年在公益方面的成果;建立红利上限制度,限制每股红利的最大额、总红利分配和剩余红利结转年限,从而实现鼓励投资又能保证社区利益的效果;建立资产锁定制度;加强外部监管等等。这些制度与措施为民办高校公益性和市场性共融共生提供了新的思路。展望未来,国家会继续大力支持非营利性民办高校发展,将在资金、土地、税费、师资、项目等方面给予更多支持。不管是非营利性民办高校还是营利性民办高校,均应坚持将社会效益放在首位,以公益逻辑为主导,市场逻辑为依托,实现二者的有机统一,促进我国民办高等教育事业发展。

### 参考文献

- [1] 郭超,[美]沃尔夫冈·比勒菲尔德.公益创业:一种以事实为基础创造社会价值的研究方法[M].徐家良,谢启秦,卢永彬,译.上海:上海财经大学出版社,2017:1-3.
- [2] Nicholls,A.The Meaning of Social Entrepreneurship[J].Social Entrepreneurship;New Paradigms of Sustainable Social Change,2006(01):1-36.
- [3] Johnson,S.Literature Review on Social Entrepreneurship[J].New Academy Review,2003(02):23-39.
- [4] Austin,J.,Stevenson,H.&Wei-Skillern,J.Social and Commercial Entrepreneurship;Same,Different,or Both?[J].Entrepreneurship Theory & Practice,(2006)(01):1-22.
- [5] Fuqua School of Business in Duke University. Developing the Field of Social Entrepreneurship[R].Durham:A Report from the Center for Advancement of Social Entrepreneurship,2008:47-48.
- [6] [美]保罗·C.莱特.探求社会企业家精神[M].苟天来,等译.北京:社会科学文献出版社,2001:36.
- [7] 胡馨.什么是“Social Entrepreneurship”(公益创业)[J].经济社会体制比较,2006(02):24-28.
- [8] Thompson,J.,Alvy,G.,&Lees,A.Social Entrepreneurship;A New Look at the People and the Potential[J].Management Decision,2000(05):328-338.
- [9] Ackerman S.The Economics of Nonprofit Institutions;Studies in Structure and Policy[M].New York:Oxford University Press,1986:161-184.
- [10] Bielefeld,W.Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship[J].Journal of Public Affairs Education,2009(01):69-86.
- [11] 钱颖一.大学的改革[M].北京:中信出版社,2016:169.
- [12] 刘小霞.社会企业研究述评[J].华东理工大学学报(社会科学版),2012(03):9-22.
- [13] 张维平.维护教育的公益性[J].求是,2005(14):48-50.
- [14] 阙明坤.资源拼凑视域下我国高水平民办高校生成机理探究[J].河北师范大学学报(教育科学版),2021(01):52-62.
- [15] 温正胞.市场与学术的对话:高等教育导入ISO9000的比较研究[M].杭州:浙江大学出版社,2008:5.
- [16] 李立国,鞠光宇,王春零.民办高校如何实现“非营利性”——以防范非公平关联方交易保证“非营利性”的制度设计[J].教育发展研究,2018(23):15-22.
- [17] [美]罗伯特·M·赫钦斯.美国高等教育[M].汪利兵,译.杭州:浙江教育出版社,2001:3.
- [18] [美]迈克尔·W.阿普尔,等.被压迫者的声音[M].罗燕,等译.上海:华东师范大学出版社,2008:232.
- [19] 阎凤桥.非营利性大学的营利行为及约束机制[J].北京大学教育评论,2005(02):14-16,64.
- [20] 斯晓夫,刘志阳,林嵩,等.社会创业理论与实践[M].北京:机械工业出版社,2018:145-150.
- [21] 史秋衡,张纯坤.民办高校发展的内在逻辑:重构与转型

- 路径[J]. 高校教育管理, 2020(04): 25-31.
- [22] 阙明坤. 我国独立学院转设现状分析及对策研究[J]. 教育研究, 2016(03): 64-71.
- [23] [美]查尔斯·霍默·哈斯基斯. 大学的兴起[M]. 梅义征, 译. 上海: 上海三联书店, 2007: 6.
- [24] Stettner, U., & Lavie, D. Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions[J]. Strategic Management Journal, 2015(13): 1903-1929.
- [25] Hahh, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figee, F.. Ambidexterity for Corporate Social Performance[J]. Organization Studies, 2016(02): 213-235.
- [26] 阙明坤, 段淑芬. 我国民办高校改革发展成效、经验及展望——《教育规划纲要》实施十年审视[J]. 大学教育科学, 2021(02): 16-25.
- [27] Sarpong, D., & Davies, C.. Managerial Organizing Practices and Legitimacy Seeking in Social Enterprises [J]. Social Enterprise Journal, 2014(01): 21-37.
- [28] 马陆亭, 刘承波, 鞠光宇. 扎根中国大地建设“双一流”[J]. 现代大学教育, 2019(03): 11-16.
- [29] 朱富强. 博弈、协调和社会发展[D]. 上海: 上海财经大学, 2001: 143.
- [30] 张维迎. 大学的逻辑[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013: 12.
- [31] Hockerts, K., & Wuestenhagen, R. Greening Goliaths Versus Emerging Davids—Theorizing about the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship[J]. Journal of Business Venturing, 2010(05): 481-492.
- [32] 阙明坤, 陈春梅, 王华. 我国建设新型高水平民办大学的背景、挑战与策略——以西湖大学为例[J]. 高校教育管理, 2020(04): 32-41.
- [33] 周光礼. 中国大学的战略与规划: 理论框架与行动框架[J]. 大学教育科学, 2020(02): 10-18.
- [34] 王波, 李小琴. 教育公益性与资本逐利性的冲突与共生——民办高校对社区利益公司制度的借鉴[J]. 高教探索, 2014(01): 25-29.

## Mission Drift and Value Persistence of Private Universities from the Perspective of Social Entrepreneurship

QUE Ming-kun WANG Jia-tong ZHOU Yu

**Abstract:** Social entrepreneurship is a process of creating social value by means of marketization. Private universities in China are always confronted with the dual challenges of resource constraints and policy constraints. From the perspective of social entrepreneurship theory, private universities are hybrid organizations that have both public welfare and commercial nature under the background of China's market-oriented reform. In essence, they are the entrepreneurial products of providing educational services by using market-oriented means. The development of private universities has the characteristics of public welfare, marketization and entrepreneurship. At the same time, it is influenced by the dual logic of public welfare and market. The dual logic complementation can realize the coexistence of public welfare and commercial nature and ensure the survival and growth of the universities without mission drift.

**Key words:** social entrepreneurship; private universities; mission drift; value

(责任编辑 陈剑光)