

集团上市对我国民办高校发展的影响

——以X集团及其2所成员高校为例

侯 琮, 王一涛

(苏州大学教育学院, 江苏 苏州 215000)

摘要:我国一些民办高等教育集团在港股上市融资,对民办高等教育发展带来全新影响。通过对某上市的民办高等教育集团进行探索式案例分析,揭示出集团上市对旗下高校产生的影响:集团为民办高校铺设了联结政府和市场的沟通桥梁,上市融资扩充了集团的办学资本并影响了资源在成员高校之间的流动与配置,上市集团的管理理念和运作模式对高校传统办学体制产生了冲击。这些影响通过资本市场的介入和企业化管理体制的嵌套来施加,体现出教育、市场两种组织规律的博弈和融合。应慎重把握规模扩张和内涵发展之间的平衡关系,探索企业化管理和传统教育管理之间的融合模式,健全民办高校资产监管和质量评价机制。

关键词:民办高校;集团化办学;上市融资;影响机制;案例研究

DOI:10.13397/j.cnki.fef.2022.03.007

The Influence of Group Listing on the Development of China's Private Colleges and Universities: The Case of X Group and Its Two Member Universities

HOU Cong, WANG Yitao

(School of Education, Soochow University, Suzhou 215000, Jiangsu, China)

Abstract: Some private higher education groups in China are listed on the Hong Kong stock market for financing, which brings new influences on the development of private higher education. Through an exploratory case study on a listed private higher education group, this paper reveals the influences of group listing on its member universities as follows: the listed group establishes a bridge between the government, the market and private universities; the listing and financing expands the capital of the group and affects the flow and configuration of resources between the member universities; the management idea and operation mode of the listed group have an impact on the traditional school-running system of colleges and universities. These influences are exerted through the intervention of capital market and the nesting of enterprise-oriented management system, which reflects the game and integration between the organizational laws of education and market. It is imperative to cautiously maintain the balance between scale expansion and connotative development, to explore the integration mode between enterprise management and traditional education management, and to improve the mechanism of assets supervision and quality evaluation for private colleges and universities.

Keywords: private colleges and universities; group-based school running; listing and financing; influence mechanism; case study

一、引言

近年来,同一举办者同时举办多所民办学校的集团化办学现象日渐成为政策制定和学术研究的热点。一些民办高等教育集团采取收购并购、共同持股、协议转让等方式控制多所民办高校,并采取集团化办学模式统一管理运营旗下高校^[1]。2016年《中华人民共和国民办教育促进法》(以下简称《民办教育促进法》)修订后,分类管理政策带来上市利好,以成实外教育集团为首的一批民办教育集团赴港股上市,由此开创高等教育直接进入资本市场、通过公开发行股票筹集资金的新局面。2021年颁布的《中华人民共和国民办教育促进法实施条例》中规定“任何社会组织和个人不得通过兼并收购、协议控制等方式控制实施义务教育的民办学校、实施学前教育的非营利民办学校”,未限制举办或实际控制多所民办高校的集团化办学行为,对民办高校集团化办学给予了一定的包容态度和开放空间,民办高等教育的集团化办学有可能进一步发展。

当前关于民办高等教育集团化发展的研究主要着眼于宏观层面的政策辨析和制度设计,院校层面的实践考察和机制探讨较为薄弱,集团上市影响成员高校办学实践的“黑箱”未被打开。通过案例研究方法深入考察集团上市对高校办学的实际影响,研判集团上市影响高校发展的内在作用机理,从而提出有针对性的对策建议,有助于保障民办高等教育集团化的健康可持续发展。

二、文献回溯

21世纪以来,国内学界就高等教育对接资本市场进行了热烈讨论,很多学者研究了美国私立高等教育介入资本市场的做法,从中寻找对我国民办高等教育的启示。美国高等教育介入资本市场发轫于大学对“学校发展基金”的“投资管理”。高等教育“实质性”地进入资本市场进行融资,则是近些年营利性高等教育机构的做法,其中以凤凰城大学为代表^[2]。自20世纪90年代起,美国营利性大学发展迅猛,学校数量激增且普遍获得认证、学位层次提高、经济效益攀升^[3]。然而,近十年来美国营利性教育发展减缓,2011年以来营利性大学的学生人数连年下降^[4]。美国第一所发行股票并上市交易的营利性高等教育集团——阿波罗集团由于生源数量持续下降于2017年退市^[5]。美国营利性大学所采取的过渡营销、诱导式宣传、奖

励性报酬等招生手段是其发展受挫的主要原因^[6]。

21世纪初,我国高等教育开始对接资本市场,基本特征是资本市场“反哺”民办高等教育,大致有如下几种类型:大学以高科技产业进入资本市场、以“借壳上市”的方式与其他产业“捆绑上市”、以教育服务产品为主体介入资本市场、上市公司举办或并购高校^[7]。2016年通过的《民办教育促进法》对民办学校实行非营利性和营利性分类管理,关于民办教育集团及上市的研究逐渐增多。国内教育市场广阔、利润率高、新法政策利好以及境外上市门槛低等因素促使大部分民办高等教育集团选择在港股上市^[8]。目前很多研究揭示了民办教育集团上市对民办高校的影响。研究发现:民办高校集团化办学有利于实现规模效益、增加发展动力、完善治理体系、稳定发展预期^[9],民办高校上市有利于拓展资金来源、扩大院校声誉、促进规范治理^[10];集团化办学存在办学方向不明、教育属性模糊、办学质量不高、政府监管薄弱、资本运作失范^[11]等隐患,同时也潜藏政策法规冲突风险、监管司法盲区风险和院校管理运行风险;教育资产境外上市衍生出“可变利益实体”(VIE)架构,这种非常规运作模式缺少后劲且“不可持续”^[11]。

集团化办学是我国高等教育领域新生的办学方式,集团上市也是高等教育对接资本市场的全新探索。现有研究初步勾勒出高等教育集团上市的历史脉络和政策背景,从宏观视角对民办高等教育集团作出了现状梳理和理论辨析,但是缺乏对高校办学实践影响的科学实证研究。因此,本研究从微观层面研究上市对民办高校产生的影响,客观呈现上市集团中高校的生存状态和发展趋势,解析集团上市影响民办高校的作用理路,为高等教育集团化办学的实践推进和政策完善提供经验依据。

三、研究方法

本文旨在研究我国高等教育集团上市对旗下民办高校的具体影响及其作用机理,采取探索式单案例研究方法,理由如下:首先,案例研究方法适合回答“怎么样”和“为什么”类型的问题^[12-13],能够客观呈现出集团上市对高校发展所产生的具体影响;其次,高等教育集团上市是近年来方才出现的新现象,截至2020年底,全国共有在港股上市的民办高等教育集团19家,通过探索式单案例研究方法能够挖掘出新规律和新启示^[14],从而揭示集团上市后成员高校的实际运作情况,并有助于建构这些影响背后的运作逻辑和作

用机制。根据 Eisenhardt 的建议,案例选择应遵循理论抽样原则^[2],即所选案例是为了理论发展的需要。鉴于研究对象的稀缺性,根据“启示性”原则^[13]和“匹配度”原则选取了 X 集团作为研究对象。本研究的案例选择理由如下:第一,X 集团由单体学校起步,上市后并购了多所学校,集团上市对成员高校所产生的纵向影响清晰直观,便于本研究捕捉这些影响及其作用机理;第二,关于上市对高校影响的研究涉及大量内部资料,X 集团对研究者持开放态度,便于研究者获取丰富的数据。

(一)案例描述

X 集团的成长历程是我国民办高等教育集团发展壮大的缩影。X 集团的第一所高校——X1 学院成立于东部某省,为一所高职院校,2010 年升格为本科高校,2012 年集团成立了第二所自建学校,这两所即为 X 集团的“基地高校”。2018 年上市后,X 集团开始在全国扩张,先后收购了位于不同省份的 5 所院校(即“并购学校”),一跃成为我国民办高等教育集团中学校数量较多的集团。X2 学院便是 X 集团于 2019 年收购的高校,其前身是一所成立于 2004 年的独立学院,背靠某省属公办高校。截至 2021 年,X 集团旗下共有 5 所院校,其中本科层次高校 3 所(含 1 所独立学院)、高等职业院校 2 所,在校生数达 10 万人。本研究的分析对象为 X1 学院和 X2 学院,二者分别是 X 集团基地高校和并购高校的代表,集团化办学模式和集团上市对这两类高校的影响不尽相同。基地高校为举办者自建高校,携带着集团本原的办学理念和民办高校固有的体制机制;并购高校有着院校前身的办学基础和文化传统,在文化理念、管理体制等方面可能会与集团存在一定的冲突。

(二)数据收集和处理

本研究主要采用半结构化深度访谈收集数据。研究团队从 2020 年 3 月到 2020 年 10 月,分别对 X 集团旗下的 X1 学院和 X2 学院开展了两次实地调研考察。访谈对象包括 X 集团高管以及两所高校的主要领导、中层管理干部(职能部门和二级学院负责人)和骨干教师代表等,共计 32 人次,最终形成 6 万字的文字记录。在对访谈资料进行初步分析、形成初步概念框架时,再次对相关人员进行回访,确认并完善核心观点。除半结构化深度访谈之外,还通过非正式访谈、现场观察和二手资料等途径收集数据,包括集团及学校官网介绍、主流媒体报道、行业评论及港股交易所公开披露资料等,通过多样化的研究信息和资料来源确保

对研究数据之间的相互补充和交叉验证^[13],不同的证据来源构成了“资料三角形”^[15]。这些数据材料用于补充访谈数据,能够支持形成数据三角验证。

本研究借助 Nvivo 12.0 作为编码分析工具,采取归纳式数据编码和内容分析编码相结合的方法,对资料数据进行分解、比较、概念化和范畴化,从定性资料中提炼主题,进而探究主题之间的逻辑关系。首先进行归纳式数据编码,通过开放式编码、主轴式编码和选择性编码的分析过程形成初步的数据结构。在开放式编码阶段,对访谈记录及二手资料进行提炼,形成“范畴”;在主轴式编码阶段,通过多次比较和归类来形成“主轴范畴”;在选择性编码阶段,将这些主题反复提炼、整合后形成“核心类属”。其次采用内容分析编码,将核心类属同已有文献研究进行比对,形成本研究的逻辑框架。表 1 呈现了编码分析结果。

表 1 开放式编码、主轴式编码、选择性编码及编码条目统计

核心类属	主轴范畴	范畴	条目统计	
外部关系	政府关系	政府沟通、政策法规、信息资源	11	20
	市场关系	企业合作、生源市场	9	
办学资源	办学经费	资本供给、资本稀释	13	72
	人力资源	管理队伍、师资队伍	39	
	资源共享	经验复制、交流流动	20	
管理体制	管理模式	企业化管理、条线管理	25	66
	权力配置	管理边界模糊、办学灵活性	28	
	组织文化	文化认同、管理理念	13	

注:为了节省篇幅,此处略去三阶段编码的具体过程。

四、集团上市对旗下成员高校产生的影响向度

民办高等教育集团上市能够在一定程度上帮助民办高校适应社会环境、规避不确定性,但同时也可能触发一些潜在的办学风险,甚至引发危机。根据上述编码结果,集团上市对成员高校办学发展的实际影响主要表现在外部关系、办学资源、管理体制三大层面。

(一)集团上市对高校外部关系的影响

资源依赖理论认为,作为开放的系统,任何组织都需要从外部环境或其他组织中获取它所需要的资源^[16]。组织为减少依赖性、获取支配地位和降低竞争中的不确定性,往往采取横向扩充(即合并收购)策略。集团组织规模增大以后,适应或影响外部环境的能力趋于增强,可以降低在同市场和政府交换资源过程中的交易成本。X 集团上市后通过不断地并购扩大了规模,增强了与市场主体互动过程中的支配地位,但是对政府关系的影响是双向的。

上市后 X 集团更加重视对企业合作关系的长期

投资。集团牵头联络对接产教融合资源,集中力量整合同行业企业的关系,现已与国内多家行业头部企业达成共建实验室、订单班、企业学院等合作战略,并在京津冀、长三角等地开辟了稳定的实习实训和就业基地。而合作企业也愿意与集团合作,更为青睐拥有多所高校、十万余在校生的集团,其合作协商成效远远高于单体高校自行联络企业的效果。通过集团层面铺就的平台,高校和企业之间的合作关系更加紧密稳固,校企协同育人方式也更为灵活丰富。因此,对于以应用型人才培养为办学定位的成员高校而言,集团上市显著增进了学校同外部市场的关系,助推了产教融合的进程。

X集团把与政府的关系置于非常重要的地位,积极主动地通过各种方式事先与政府建立关系。集团设立了专门机构和部门来负责外部联络,聘请、引进有影响力的专家作为院校领导或理事会成员;通过积极响应国家政策号召、承接国家或区域战略任务、邀请政府领导赴集团参观、主动与政府有关部门沟通等政治策略,不断维护和加强同政府的联系。与单所民办高校相比,集团凭借规模优势,在信息获取、政策把握、关系协调、风险防控等方面获得明显优势。当然,集团上市对政府关系的影响也有不利的一面。集团上市后,一些政府工作人员认为集团上市就是赚钱、有损教育的公益性,进而对学校的长远发展产生顾虑,因此对学校的各项监管更加严苛,学校所面临的政策环境可能更为紧张。

(二)集团上市对高校办学资源的影响

同实力强劲的公办高等教育体系相比,我国民办高等教育先天不足,在政策扶持、办学经费、师资队伍、生源等方面资源匮乏。面对复杂多变的政策环境和市场环境,民办高等教育集团通过多项措施确保成员高校获得持续稳定的办学资源,股市融得资本在一定程度上反哺高校,由此增强了成员高校的环境适应性和稳定性,这是集团化办学模式相较于单体高校办学模式的主要优势。

第一,办学经费。上市有助于增加筹融资渠道,缓解限制民办高校转型发展的资金问题^[9]。经访谈和分析集团年报发现,集团公开发售所得款的主要用途为购买和建设新学校,财报显示X集团公开发售所得款中用于改善办学条件的部分不足三成。X集团在并购X2学院的过程中,向原举办方(母体高校)支付了3亿元左右的“分手费”;并购成功后,X集团又向X2学院注入了10亿元左右的硬件设施建设费和土地购置

费。并入X集团旗下后,X2学院整体向好发展,集中体现在基础设施的升级改造、硬件资源的改善补充和独立学院转设工作的平稳过渡等方面。而X集团将股市所融资金投入基地高校X1学院的数额较少。X1学院的管理者和教师表示,集团上市后办学经费依然紧张,具体表现为班额过大、师生比低、宿舍拥挤、设备陈旧、教师教学负荷大、学生在校体验度降低等。短期来看,集团上市没有对基地学校的教育教学质量产生显著的正面影响。也就是说,尽管上市这一融资渠道在相当大的程度上扩充了集团资本,但是目前主要服务于集团外延式发展,尚不能够为成员高校内涵式建设提供应有支撑。

第二,人力资源。X集团在全国范围内遴选教育管理、企业管理、法律、财务等领域的顶级专家,充当集团总部的职能部门负责人和咨询顾问,为集团经营和高校治理出谋划策;成员高校也积极发挥民办高校灵活的体制优势,在本区域内挖掘和引聘资深管理干部、学科带头人等,不断充实学校人才储备。但是,上市后,集团出于经营效益的考虑,在机构设置和干部任用等方面变动频繁,管理队伍的稳定性明显不足。在师资队伍方面,两所受访高校的专任教师流失率高问题依然存在。集团上市后企业化管理模式更为明显,不少教师有“打工人”之感、难以达成价值认同,由此导致教职工流失。

第三,资源共享。可复制、可共享、可协同的管理服务能力是集团化办学独有的优势^[1]。资源共享是集团化办学模式最显著的优势,也是X集团在追求规模效应时期望达到的理想办学状态。首先,“经验复制”是民办教育集团最主要的资源共享途径。集团对各个成员高校的最佳办学实践经验进行发掘和遴选,如招生、人才培养、就业、基础设施建设等环节的优势经验,在集团层面对其进行整合、富集和迭代,再推广至全集团旗下所有高校,实施过程中还会根据学校具体情况作出调适,从而逐渐摸索出最切合有效的做法,一定程度上降低了各个学校的试错成本。其次,集团成员高校的部分管理者、教师在其他成员院校之间流动,激活了优质人才资源共享的协同效应。对于过渡期的新并购学校,X集团会派出总部和成员院校的领导干部支援学校建设,为其“输血”和“造血”。如X1学院的校长曾经在集团另一所高校担任要职,帮助该校实现关键转型和稳定过渡之后又返回X1学院的校长岗位;X1学院的部分教师也曾经去X2学院等其他成员高校承担教学任务、开展教研交流。各成员高校的

教师通过学科建设、产教融合等会议论坛互相分享教学经验和育人心得,这种交流共享活动的频度、范围和层次随着集团化办学的深入而逐渐提升。

(三)集团上市对高校管理体制的影响

X集团制定了翔实的制度法规,形成了组织程度较高的集团经营和学校管理体制,为成员高校建立了统一的治理结构和行为准则。集团设置了发展规划、计划财务、人力资源、法规审计、教学科研、宣传企划、后勤采购、督导评估、国际合作等职能部门,对成员高校采取精准对接的条线管理,一定程度上推进了民办高校治理的专业化和制度化水平。X集团的经营策略和管理体制,体现出上市集团资本、权力的配置架构和教育、市场两种规制在民办高校办学发展过程中的博弈和融合。

第一,管理模式。在集团化治理模式下,企业的经营理念 and 运作模式渗透到学校中来,与学校原有的办学体制产生了诸多摩擦。X2学院并入X集团两年来,学校始终在企业化管理模式和传统高校办学模式的冲突中摸索前行。在学校的组织结构层面,集团的管理结构和学校以往的组织规制不完全一致。集团总部具体职能部门对学校各处室实行垂直管理,要求学校职能部门直接向总部汇报,而分管该职能工作的校领导往往并未知悉;或者总部条线管理的安排要求与省级教育行政部门的规定并不一致,导致管理沟通的障碍和工作手续的赘余。条线管理从根本上反映了集团集权化管理的经营策略,但在学校的具体工作中会造成沟通成本的增加和工作效率的降低,甚至会滋生不同层级管理者之间的矛盾。集团化的组织治理提升了学校的经营专业化水平,在财务、人事、基建、后勤等重大决策部署上按照企业化流程运作,但是X集团所管理的主体是高校而非企业,高等教育管理有其自身的逻辑和规律。尽管集团聘请了很多教育专家协助管理,但其办学专业化水平仍显不足。集团总部也意识到这一问题,期望通过不断吸纳、引进高学历人才来增强决策团队的专业性。然而,由于集团旗下高校所处省域的政策环境和产业结构各异,各高校发展基础、专业设置和办学特色不同,集团总部受到地理空间和办学经验的限制,时常出现过度重视理论、对实践关注不够、对各校特色重视不足的现象,产生了理论与实践相脱节的“决策悬空”困境。

第二,权力配置。根据伯顿·克拉克对高等教育系统中学术权力的形式和层次的划分,X集团属于“最难以明确界定”的“多校园的学术管理组织”^[17]。当前

的集团化办学模式下,集团总部职能部门的介入影响了学校的职权分配流程及结构,削弱了学校领导和二级分院的管理职权,降低了学校的办学灵活性。当前集团对学校所采用的矩阵式组织结构未能大幅提升学校的管理效能,原因在于集团总部的管理权限和管理幅度设置不妥。比如集团教学部甚至下达了每个院校的教学竞赛指标,并采用同一标准来衡量5所院校。集团总部职能部门对学校行政和教学具体业务管得太细太多,体现了以效率为中心的控制机制。这种集权化管理模式固然具有可复制、成本低、风险小的管理优势,但是由于办学积淀不够成熟、不同高校特色各异等,相当程度上限制了学校的自主探索,抑制了学校及其教师教育改革的积极性,有可能抹平学校的办学特色和多样性^[18]。

第三,组织文化。组织文化是办学体制和制度设计背后的基本逻辑,也在制度的完善和推行中不断强化。组织文化主要包括文化认同和管理理念。对于并购高校X2学院而言,学校以往有自成一体的文化价值体系,因此学校部分领导和教师对当前集团企业化的文化环境难以接受和认可;而集团所期望推行的经营管理理念,如效益优先、统一管理,目前在X2学院推广和落实的难度较大。由于无法适应学校目前的管理制度文化,不少管理者和教师选择了离职。在民办高校集团化办学进程中,对以X2学院为代表的并购高校而言,办学体制和管理制度的冲突背后隐藏着更深层次的文化碰撞。

五、集团上市影响民办高校发展的作用机理

以往相关研究多采取静态视角,一定程度上忽视了集团化办学模式和集团上市的长期、动态、多维度影响。本研究发现集团上市对民办高校影响的作用机理呈现出高度的复杂性、动态性和权变性,需要长期跟踪、系统分析、审慎研判。集团上市对学校实际影响的作用过程要通过时间来衡量。一方面,由于本案例集团上市的时间周期较短,举办者及社会各界所预期的理想状态下的优势效应还未完全凸显,有待跟踪考证;另一方面,上市后受股票市场的压力,相较于未上市的教育集团而言,本案例集团对成本的控制和对效率的要求更为明显,因此集团化办学模式和上市融资行为对高校的影响是相互叠加的。

(一)集团上市对高校办学发展的影响路径

图1所示的基本概念模型勾勒出集团上市对高校办学实践的影响路径和作用机制。集团上市对民办

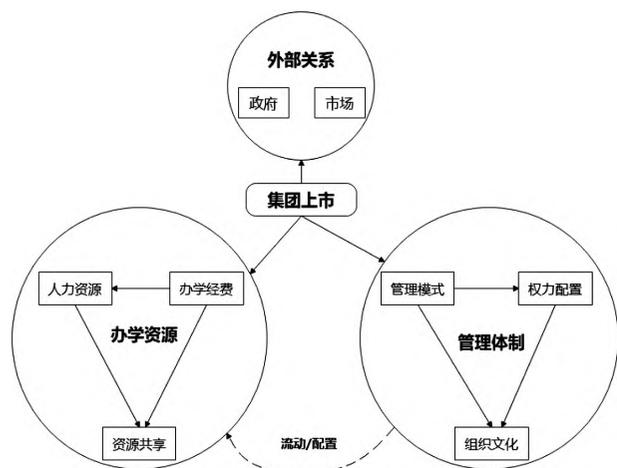


图1 集团上市对高校办学实践的影响路径

高校办学实践的影响体现在外部关系、办学资源和管理体制三个方面。在外部关系层面,上市集团为民办高校铺设了联结政府和市场的沟通桥梁,增进了高校同市场的合作关系,但也承受着外界的质疑眼光和日渐严苛的监管压力,因而在政府关系上呈现一定负向影响。在办学资源层面,集团对各成员高校办学资本的调配决定了学校内部资源的流动方向和配置结构,并购高校改善了硬件条件,但是用于内涵式建设的投入力度不足,因此基地高校和并购高校的教育教学质量均未得到显著提升。在管理体制层面,上市集团企业化的管理理念和运作模式对高校传统的管理体制产生了冲击,目前尚未衍生出更具适切性和科学性的管理体制与组织文化。

(二)集团上市影响民办高校发展的理论省思

通过剖析集团上市对成员高校产生的实际影响和作用机理,可以看出上市对民办高校所施加的影响主要通过两条路径来实现:一是资本市场的介入,办学资本的整体增加和内部分配直接改变不同成员高校可用的办学资源,对各高校的教育教学质量产生不同影响;二是企业化管理体制的嵌套和渗透,集团为传统学校办学体制注入企业组织规制。这两条影响路径体现了上市集团及旗下高校所面临的两对矛盾关系:一是教育规律和市场规律之间的对立与融合,二是办学规模和教育质量之间的矛盾和自洽。

资本市场介入教育领域是近二十年来争议不衰的话题,民办高校正是教育和市场两种体制规律相互借鉴融合的试验田。市场规律和经营理念对资源配置效率的追求,有助于高校优化管理流程、提升资源配置效率,但同时也对教育事业的公益性形成了挑战;市场规律引发的内外部风险影响着高校的可持续

发展,也拷问着办学者培养人才的初心。教育对接资本市场是一把双刃剑。一方面,上市后能在短期内获得大量融资,有可能加大基本投入、改善办学条件;另一方面,上市教育企业需要保持很高的经营业绩和利润增长速度,以维持资本市场对其股价的预期^[9]。若上市集团利润不高或亏损,股东会通过“用脚投票”等方式对公司形成压力,导致股价继续下跌。股市的压力容易导致公司管理层出现短视行为。有研究指出,美国营利性大学为提升市场竞争力、吸引更多的消费者,常常牺牲“难以观察”或“非契约性”的教育质量内容,转而寻求“可感知的质量”,如现代化的教育设备、便利的服务,而对于师资培训、教学投入等有助于提升办学软实力的方面未加重视^[20]。因此,平衡不以营利为目的的办学目标和以盈利为目的的股市要求,将成为上市教育集团实现可持续发展的关键。与经济领域企业可以较为自由地扩大生产规模和提高产品价格不同,民办高校受到土地和招生指标的限制,生源数量不可能大幅增加,新建高校需要土地等指标且需要较长的审批过程,学费也因政府监管难以灵活上调。基于上述原因,上市集团往往被迫选择并购而非自建高校的方式来扩张规模,这进一步加剧了规模和质量之间的冲突。

六、对策建议

民办高等教育集团上市对高等教育系统内部管理体制的改革提出了新的启示和挑战,但是难以平衡市场规律和教育的内在逻辑。当前我国民办高等教育集团化办学尚处于摸索阶段,教育行政部门应积极推行扶持性与监管性的配套政策及制度安排,同上市集团建立协作互动的工作机制,探索构建民办高校集团化模式的可持续发展路径,营造民办高等教育多元化办学的良好治理生态。

一是慎重把握规模扩张和内涵发展之间的平衡关系。从捐资办学到投资办学再到融资办学,都是为了让资本服务于人才培养。扩张办学规模能够在短时间内抬升股市表现,但不能成为上市集团忽视内涵式建设的理由。规模扩张是有极限的,边际效应递减规律决定了一味追求外延式发展必将导致高校办学质量的下滑,而人才培养质量的下滑则将导致社会声誉下降、生源市场萎缩等一系列负面效应,最终失去资本市场的青睐。上市高等教育集团应当在数量和质量之间建立平衡,在适度控制规模的基础上加大对学校内涵式发展的投入,加强师资队伍建设和完善教

育教学质量标准和保障体系,实现“以质量为中心的权责关系治理”^[21]。

二是积极探索企业化管理和传统教育管理之间的融合。高校集团化办学对效率的追求、对成本的控制和对管理专业化的要求,对我国高校内部治理机制改革有借鉴价值,一定程度上能够缓解传统高校管理体制的低效率痼疾。然而,传统高校的办学体制是经过长期摸索和积累后形成的,民办高等教育集团必须遵循高校自身的办学逻辑和人才培养规律,不能够完全按照办企业的方式来办大学。上市民办高等教育集团可以尝试建构企业管理模式和传统高校管理体制相融合的办学模式,撷取传统高校成熟的内涵式建设经验和企业先进的经营理念,重新梳理和界定集团总部和学校之间的治理结构和权责配置,从而使集团发挥宏观指挥功能,对学校合理放权,为学校提供创建自身办学体系的空间。

三是建立健全民办高校资产、财务监管和教育质量评价机制。资产、财务监管和质量评价是上市民办教育集团可持续发展的根本性保障。只要能够在上市集团和高校之间建立起有效的风险隔离机制,成员高校就可免于承受较大的办学风险。首先要加大对民办高等教育集团及成员高校财务资产的监督管理,在上市集团和成员高校之间筑起防火墙,防止股市动荡、资本变化、资金链断裂等风险传递给学校,影响学校正常运行。其次要防范集团过度干预成员高校的经费使用,杜绝集团挪用成员高校办学资金的行为。最后应加强对民办高校的办学质量评估,在教育部本科合格评估的基础上形成常态化的质量监督机制,引导上市集团扩大所融资金在高校内涵式建设上的投入占比,鼓励集团把精力真正放到提升办学育人质量上来,同时通过加大信息披露力度,让学生和家作出理性选择。

参考文献

- [1]钟秉林,周海涛,景安磊,等.民办高校集团化办学的发展态势、利弊分析及治理路径[J].中国高教研究,2020(2):29-32,39.
- [2]邬大光,王建华.对高等教育介入资本市场的反思——营利与非营利的视角[J].教育发展研究,2005(15):64-67.
- [3]李丽洁.美国营利性大学繁荣表现及动力探析[J].继续教育研究,2011(4):150-152.

- [4]张炜.美国营利性高校的发展变化与政策回顾[J].中国高教研究,2020(4):65-70.
- [5]杨程.阿波罗教育集团退市:历史、问题及展望[J].清华大学教育研究,2019,40(3):68-74.
- [6]朱浩,方云.美国营利性高等教育行业现存主要问题的归因分析与因应政策[J].复旦教育论坛,2015,13(6):79-86.
- [7]邬大光.民办高等教育与资本市场的联姻——国际经验与我国的道路选择[J].教育研究,2003(12):3-8.
- [8]王磊,王一涛.民办高校上市融资的现状、问题及对策[J].复旦教育论坛,2019,17(2):21-26.
- [9]周海涛,郑淑超,景安磊.民办高校上市的历程、影响及对策[J].中国高教研究,2021(7):70-76.
- [10]李虔,卢威.民办学校集团化办学的规范发展——兼议《中华人民共和国民办教育促进法实施条例(修订草案)(送审稿)》相关条款[J].国家教育行政学院学报,2018(9):49-54,76.
- [11]董圣足.论教育资产上市的不可持续性——基于香港联交所上市教育企业的情况分析[J].华东师范大学学报(教育科学版),2020,38(10):78-88.
- [12]EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [13]YIN R K. Case study research: Design and methods[M]. California: Sage Publications, 2009.
- [14]EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [15]PATTON M Q. How to use qualitative methods in evaluation[M]. California: Sage Publications, 1987.
- [16]PFEFFER J, SALANCIK G R. The external control of organizations: A resource dependence perspective[M]. California: Stanford University Press, 2003.
- [17]伯顿·R·克拉克.高等教育系统——学术组织的跨国研究[M].王承绪,等译.杭州:杭州大学出版社,1994:129-134.
- [18]马凤岐.高等教育质量管理的异化风险——基于国际经验的比较与启示[J].苏州大学学报(教育科学版),2018,6(2):33-40.
- [19]潘奇,董圣足.VIE架构在教育领域的应用、问题及其对策[J].教育发展研究,2018(5):17-22,74.
- [20]张国玲.美国营利性大学营利性、与公益性争议、协调机制及发展趋势[J].高等教育研究,2020,41(9):103-109.
- [21]朱德全,徐小容.高等教育质量治理主体的权责:明晰与协调[J].教育研究,2016(7):74-82.

收稿日期:2021-08-05

基金项目:全国教育科学“十三五”规划2020年度课题“我国民办高等教育集团的基本特征与关键问题研究”(BGA200058)

作者简介:侯琮,女,1994年生,苏州大学教育学院博士生;王一涛,男,1977年生,苏州大学教育学院教授,博士,本文通讯作者。