

教育研究集刊

第五十二輯第二期 2006年6月 頁67-93

# 大學商機—— 臺灣大學校院財源籌措的新策略

蓋浙生

摘 要

臺灣高等教育在近15年來快速擴展下，高等教育經費受到稀釋，影響大學品質的提升。目前，無論是公私立大學，在政府補助款無法增加，學雜費又難以調漲下，能否讓財務結構走向多元化，對大學未來經營至關重要。基此，本文論述者有四：其一、探討近年來英美大學財政改革的現況。其二、臺灣公立大學自1995年試辦校務基金至全面實施以來，對政府及大學的成效為何。其三、公私立大學可否藉由拓展大學商機，獲得更多的財源，以挹注經費的不足，改善大學品質。其四、大學創造商機，是否損及學術的價值觀，或締造雙贏，在理念與現實間二者如何調和。

關鍵詞：高等教育、大學商機、大學財政改革

---

蓋浙生，淡江大學教育政策與領導研究所教授

電子郵件為：[117700@mail.tku.edu.tw](mailto:117700@mail.tku.edu.tw)

投稿日期：2005年12月23日；修正日期：2006年2月18日；採用日期：2006年4月15日

# Generating More Revenues for Universities: New Strategic Plans for Higher Education Fund Raising in Taiwan

Che-Sheng Gai

## Abstract

During the past fifteen years, the rapid expansion of higher education in Taiwan has reduced the government's allocated budget for each university, which consequently has affected the improvement of the quality of universities. In the current situation, with a limitation on the increase of both government support and tuition, it is crucial for both public and private universities to construct a more diversified financial framework for the sake of future management. This paper discusses the following issues: (1) the current status of financial reform in American and British universities in recent years; (2) the outcomes of the university fund initiative, implemented by public and private universities since 1995, and its influence on the government and universities; (3) the question of whether public and private universities can increase their budgets and improve the quality of universities by pursuing profit; (4) the question of whether the pursuit of profit weakens academic values or creates a win-win situation; (5) the problem of maintaining a balance between ideals and reality in higher education.

**Keywords:** higher education, generating revenue for universities, universities financial reform

---

Che-Sheng Gai, Professor, Graduate Institute of Educational Policy and Leadership, Tamkang University

E-mail: 117700@mail.tku.edu.tw

Manuscript received: Dec. 23, 2005; Modified: Feb. 18, 2006; Accepted: Apr. 15, 2006

## 壹、前言

臺灣高等教育發展，近半世紀以來，無論在量的提升與質的改進上，均有明顯的擴充及成長。但相對的，亦增加政府財政負擔，雖然高等教育經費為反映需求，逐年微幅調增，仍無法因應高等教育實際發展所需。此種政府教育經費短絀的現象，亦反映在其他國家，受到全球經濟不景氣的影響，許多先進國家亦同樣面臨預算緊縮的窘境，連帶使政府對高等教育經費之挹注受到波及，導致大學面臨財務不足的壓力。為了解決此等由財政緊縮所引起的高等教育經費投資不足問題，歐美先進國家積極推動高等教育財政改革，一方面欲藉此建立合理有效的公共教育經費分配機制；另一方面亦希冀能促使各大學擔負起相對的經營責任。

臺灣公立大學教育經費多由政府負擔，幾占學校經費來源80%以上，為使公立大學在財務上有更大的彈性與自主空間，教育部於1995年選5所公立大學試辦校務發展基金，逐年推廣至各公立大學，目前公立大學財務結構分為政府補助與校務基金兩大來源，各占約50%左右。實施以來，公立大學在財務上所面臨的困擾有二：其一、由於大學逐年擴增，政府對公私立大學的補助款受到排擠。其二、雖然在1999年教育部公布「國立大學校院校務基金管理及監督辦法」可彈性運用於購買公債、國庫券、或投資於與校務或研究相關之公司或企業，但公立大學或基於傳統的經營理念、或基於投資風險性，不敢貿然投資，造成基金在運用上投資報酬率不高，學校財源多少會受到影響。至於私立大學，在財務結構上亦有一些偏頗，私立大學經費來源主要是學雜費收入，學雜費調漲，每年均受到家長及學生的杯葛與訾議，在學費不能適時反映成本下，學校品質自無法與公立大學競爭。公立大學實施校務基金，獲得大學的肯定與支持，並且讓政府對高等教育投資壓力減輕，其成效已然顯現。

目前，無論是公私立大學，在政府補助款無法增加、學雜費又難以調漲下，能否讓財務結構走向多元化，對大學未來經營至關重要。基此，本文試提出大學校院財源籌措的新策略，並從以下四點加以論述：其一、探討近年來英美大學財政改革的現況。其二、公立大學實施校務發展基金，對政府及大學的成效為何。其三、公立大學在校務基金所列收入來源外，可否藉由拓展其他收入如基金委外

經營、新創企業等商機，獲得更多的財源，以挹注經費的不足，改善大學品質。其四、大學創造商機，是否損及學術的價值觀、或締造雙贏，在理念與現實間二者如何調和。

## 貳、英美兩國高等教育財政改革概述

綜觀英美高等教育發展趨勢，為減輕國家財政負擔並確保公共資源的有效運用，政府所採取的教育財政改革策略之一，即為市場邏輯的引進，亦即試圖藉由教育市場中自由競爭與價格機制，來導引高等教育機構積極回應市場需求，俾增加各大學校院運作彈性及提升經營效率（戴曉霞，2000）。Ball（1990）認為政府財政緊縮的結果使教育經費受到波及，致政府機構必須另覓其他經費來源。而在此種要求高等教育機構必須自籌部分財源的訴求下，幾乎所有國家皆強調私部門在高等教育發展過程中應扮演一個更積極的角色。私部門對高等教育的貢獻，包括私立大學校院的設立、民間對高教機構的捐助，與向學生徵收或提高學雜費等。因此對各校而言，目前學生、家長與企業已經成為最大的經費來源，促使高等教育機構必須更有效地回應市場需求。以下僅就英美兩國高等教育財政改革現況作一敘述。

### 一、英國高等教育財政改革趨向

傳統上英國高等教育經費來源有二，其一為來自於中央政府透過「高等教育撥款委員會」（Higher Education Funding Councils, HEFCs）對學校教學與研究進行補助；其二則為地方教育當局（Local Educational Authorities, LEAs）對轄區內學生的學雜費補助。2003年1月，英國政府公布了最新的高等教育白皮書——《高等教育的未來》（The Future of Higher Education），文中指出近年來英國高等教育發展所面臨的各項財政問題，包括從1989年至1997年間，英國每位大學生所接受的經費補助已減少36%；又如目前英國整個高等教育體系所短缺之經費約為80億英鎊（DfES, 2003）。白皮書中並對高教機構提出各種擴充財源管道之建議，包括募款、產學合作與學費調漲等，然就各大學校院而言，調漲學費似乎是最迅速有

效的方法。

英國高等教育機構自籌部分財源的需求其來有自，從1980年代以來，由於國家財政狀況逐年惡化，致各高教機構不得不調整過去依賴政府單一財源之財務結構，轉而設法開拓其他財源。自1998年開始，英國政府放棄過去對英國本地生與歐盟學生相當於免學費之教育補助政策，開始向學生收取每學年大約1000英鎊的教育成本。至1999～2000年時，則調漲為1025英鎊，相當於平均學費的四分之一（HEFCE, 2000: 4）。依據2003年高等教育白皮書的規劃，自2006學年度起各大學更可針對不同科系的教育成本訂定具有差異性之學費價格，最高可向學生收取每學年約3,000英鎊之學費（DfES, 2003: 84）。

目前英國各高等教育機構經費來源除學費外，主要來自「高等教育撥款委員會」之教學與研究經費補助，約占學校總財源之39%，各研究委員會對學校之研究補助和契約收入，約占17%（HESA, 2004）。撥款委員會研究經費之分配是有選擇性的，乃是依據「研究評鑑作業」（Research Assessment Exercise, RAE）之評鑑結果而定。

## 二、美國高等教育財政改革趨向

在資本主義與商業文化特性深植的美國社會中，知識常被視為一種商品，且因高等教育為選擇性教育，「使用者付費」之原則已被受教者所接受。基此，由市場力量左右大學發展的情況被社會大眾視為理所當然，故美國大學之經營，可說是典型的市場導向。然市場導向的特色之一，即為缺乏來自政府公共經費的穩定支持，因此各大學必須另闢財源。而為了增加學校經費收入，美國無論公立或私立大學對於各類潛在財務支援者的需求與興趣必須相當敏感，這可由各大學機構所提供的多樣化課程服務與多角化經營方式得知。

美國公私立大學之財務結構不盡相同，在公立大學方面，以政府公部門（包括聯邦、州與地方政府）經費補助所占之比率最高，約占總財源的三分之一以上，其次為機構本身之營業或服務收入，再其次為私部門之學雜費收入。相較於公立大學，各私立大學由於缺乏來自州政府的穩定支持，故必須另闢財源。政府對各私立大學的經營亦賦予相當大的彈性，美國私立大學不僅可以自訂收費標準，校

務基金亦能運用於各項投資，包括購買股票與房地產。故目前美國各私立大學主要經費來源包括投資收入、學雜費收入、機構本身的財產或附屬事業的經營收入、聯邦研究經費補助，與私人捐贈等（NCES, 2002）。

在美國高等教育系統中，不乏成效卓著之私立名校，除了以學生學雜費作為主要收入來源外，更能透過卓越的研究計畫爭取來自聯邦政府的研究補助，以增加學校財源並維持教學及競爭優勢，令許多海內外學子趨之若鶩。除了傳統的菁英大學外，美國以營利為目的的大學如鳳凰城大學（University of Phoenix）等學校在近年來亦發展迅速，並於高等教育系統中逐漸占有一席之地。該等學校在缺乏外界捐助的情形下，不但僅憑學雜費生存下來，其效益還優於一般公立學校。根據《商業週刊》的報導，在2003年度所評選之增長最快的公司中，其中就有5所以營利為主的大學進入排行榜的前二十名（商業週刊，2003）。

在資金投資方面，美國私立大學之運作成效亦常為國際關注之焦點所在。如哈佛大學，自1974年創設「哈佛管理公司」（Harvard Management Company, HMC）以來，其基金總值因管理有方而逐年成長。在1999年時總值為143億美元，至2003年，已達193億美元，其中包括募款以及獲利12.5%的投資報酬，目前是全美價值最高的校務基金（The Harvard Corporation, 2004）。投資成功為哈佛創造了可觀的財富，相對也為學校提供了更多的預算，1990年時校務基金支持學校大約17%的開支，而至2002年時該比例則提升至30%（藍先茜，2000a）。

根據「美國大學校院財管人員協會」（National Association of College and University Business Officers, NACUBO）之年度報告顯示，目前全美共有25所高等教育機構擁有10億美元以上的校務基金。雖然捐贈收入是美國大學校務基金成長的原因之一，但是股票市場的強勁獲利才是其最主要因素。惟投資雖具有良好的獲利，但並不代表學校會立即將所得收益全數運用，大部分的學校會用數年的時間來決定校務基金的用途。整體而言，美國各校仍維持分散與擴大投資範圍的走向，許多學校已改變傳統上較為穩當的債券投資，而將大筆基金投入店頭市場，甚至轉向風險較大，但報酬率也較為可觀的非公開上市公司股票。據統計，目前美國高等教育機構之基金約有86.5%的金額投資在店頭市場，7.2%在非公開上市公司股票，4.1%在校外的房地產，其他則占1.8%（藍先茜，2000b）。

一般而言，美國政府對私立大學資金管理並無強制規範，故私立大學在經費運用上具有極大的彈性自主空間。而學校投資策略的成功對開拓財源而言乃是一種良性循環，換言之，良好的投資報酬率常可為學校引進更多捐款，因為捐款人往往樂於將經費交付善於管理者的手中。

根據上述英美兩國高等教育財政改革的趨勢，發現其共同點就是透過學雜費的調漲，以彌補大學財源的不足。但是，此一措施卻引起家長及學生相當的不滿與反彈。特別是英國，過去對大學經費的挹注是採取半社會福利型政策，多由政府撥款，在1998年以前，學雜費占學校財源結構的比例不高。美國公私立大學除調漲學費外，也多方拓展財源，其中，校務基金委外經營特別受到私立大學的重視，為學校創收可觀的財源。

## 參、臺灣公立大學校院實施校務基金的緣起與成效

### 一、大學實施校務基金的背景

過去，國立大學校院預算及財務運作，係視同一般行政機關，採行公務預算制度，有關財務收支悉數納入公庫統收統支系統，年度結餘經費既不能留用，也不能變更項目，致使國立大學在經費的運用上缺乏自主性與彈性。其次，是在政府財政短絀，收支不能平衡下，大學經費受到緊縮，各國立大學為求提高品質，發展特色，只有另闢財源一途。

基於上述事實的需要，國立大學校院自1995年，依據行政院通過的《國立大學校院校務基金收支保管及運用辦法》，試辦校務基金，先由國立臺灣大學、清華大學、交通大學、成功大學及工業技術學院（現臺灣科技大學）先行試辦，1996年再擴大至13所大學繼續試辦，視各校財務運作情況逐年增加至全部大學校院。國立大學校院經費收支採校務基金，是預算制度、會計制度一項重大突破與變革，對大學財務結構影響深遠，其改革背景，有下列四點：

#### （一）紓解政府財政負擔

近年來政府財政窘困，公共建設、社會福利等經費需求甚鉅，但稅收並未相

對成長，預算赤字不斷攀升，使政府財政日益困難；又因教育資源有限及近年來民間對中、小學教育、私立學校及技職教育等應加強補助之要求下，使得高等教育經費受到排擠。為紓解政府財政上的壓力，對國立大學校院的補助，由「全額負擔」調整為「部分補助」，可降低因政府財政困難對高等教育資源緊縮排擠的負面影響，以奠定高等教育更穩定之發展基礎。

### (二) 達成教育資源重分配效果

過去教育部經費預算，以分配給國立大學為重點，造成公私立大學在預算及經費使用上有很大的差距，素質自然亦有所差異。近幾年來，私立大學在學費受限於教育部的管制而無法反應成本下，要求教育部提高補助額度的訴求，亦必須加以重視與考量。其次，國民教育由於地方財政拮据，為改善品質也需要教育部增加補助，為均衡公私立大學發展並因應各級教育發展實際需要，重新分配教育資源有其必要，在諸多因素考量下，對於國立大學經費預算作一番調整。

### (三) 提升大學財務管理績效

在大學教育不斷擴充下，面臨著學生人數不足的困境，加上政府對大學的撥款日益減少，造成大學的財務危機，因此國立大學校院必須改變其經營方式。另外教育部指出，實施校務基金的目的是為增加學校財務運用的彈性與提升資源使用的績效，讓各大學發展成爲一個獨立自主經營的教育事業團體，而學校本身亦應加強內部運作規章及經營管理制度的建立，並依法受管理單位的監督（湯堯、成群豪，2004）。所以，只要是在良好健全的財務運作與強化內部控制的環境下，各校將可採用企業經營理念，以提升國立大學校院的財務管理績效，並增加學校收入。

### (四) 促進學校整體經營理念

國立大學校院預算制度以往係與一般公務機關相同，採行單位預算，其收入全數解繳國庫，使得各大學內部的行政管理單位對於學校資源善加運用缺乏誘因。因此，多數國立大學相關人員在編製預算的過程中，缺乏對學校整體經營的理念，無法充分的運用學校資源來建設學校。且國立學校預算結餘，依公務預算制度均須繳交公庫，執行未達一定比率，相關人員須受議處，故經費支出難免出現消化預算及缺乏效率的現象。



## 二、校務基金的收入來源

根據1999年2月3日教育部公布實施的「國立大學校院校務基金設置條例」第六條之規定，校務基金之來源計有八項：(一)學雜費收入；(二)政府編列預算撥付款；(三)推廣教育收入；(四)建教合作收入；(五)場地設備管理收入；(六)捐贈收入；(七)孳息收入；(八)其他收入。

前項收入第一款學雜費之收費標準，依教育部之規定；第二款之預算編列，由教育部依規定程序辦理。

茲就上述主要收入來源，分述如下：

### (一) 學雜費收入

過去學雜費收入採統籌統支，列為代收款項，須繳交公庫，故學生多寡與學校財源無關，一切支出預算係由政府撥付。校務基金規定學雜費收入為經費來源之一，且可考量成本作彈性自由調整。此一作法的優點是：1.學校儘量爭取招足學生，以增加學雜費收入；2.充分發揮學雜費彈性化特色，可以適度反映成本，要想多收費，只有辦出特色，才能說服學生與家長。不過，目前對學雜費收費的作法，仍由教育部設上限，調漲幅度最高以10%為原則，以免衝擊學生受教權益。

### (二) 政府編列預算撥付款

此項收入目前稱為政府補助款，在實施校務基金之初，為避免學校面臨財源的壓力而影響校務的推動，規定對上述八項收入至少需自籌20%為學校經常性支出，資本支出仍由教育部負擔。實施至今，多數學校校務基金已接近50%的自籌率，政府補助款相對的降低。

### (三) 推廣教育收入

大學辦理推廣教育，以自給自足為原則，並就收入總額設定一定比率擴充校務基金，作為學校統籌經費。從廣義上來講，推廣教育收入亦可列為學雜費收入的一部分。不過，各大學實施的成效不一，在此一經費來源部分，公立大學不如私立大學，顯示公立大學校院推廣教育並未如預期在實施校務基金後成為學校的重要自籌經費財源，對公立大學而言，仍有很大的努力空間。

#### (四) 建教合作收入

建教合作收入指學校與相關機構建立訓練、研究、服務等合作事項之收入來源。建教合作由各辦理單位運用現有師資、人力及設備等資源，依「教育部所屬專科以上學校建教合作經費收支要點」應按各案經常費分配10%至30%作為行政管理費，全數納入校務基金由學校統籌運用。且合作的範圍擴大，除政府機關外，各事業機構、民間團體、學術研究機構等皆可辦理，為因應各種不同業務性質，特規定各校可依據實際情況另訂有關規定，使其彈性化。陳麗珠（2001）認為過於熱衷建教合作，可能會有以下弊端：1.教師於同期間內承接過多計畫，可能影響教學與研究品質；2.大學校院可能為爭取與企業合作，以增校務基金經費來源而配合企業發展，將使學校本身發展有所偏差。為此，「國立大學校院校務基金相關制度改進方案」中限制每位教師最多只能接受二個計畫，以免影響教學品質。因此，可預見未來建教合作在校務基金的比率會逐漸增加。

#### (五) 場地設備管理收入

場地設備管理收入係指提供場地設備，由使用者所支付的各項管理費用如人員、維護、水電、油料、材料及停車場收入等。過去國立大學校院無自籌經費壓力，所以其場地設備除了學校師生使用外，並未充分規劃及利用。但施行校務基金後，將場地設備管理收入納入校務基金自籌財源之一。湯堯、成群豪（2004）更進一步指出，場地設備管理收入是校產經營所得資源之起始點，在政府經費每況愈下，募款又極不易的情況下，校產經營當是可行的資源多元化管道之一。因此，場地設備管理工作成為校產經營層面後，將可採取企業化、專業化之經營，嘗試租借給民間業者使用，以符合成本效益。

#### (六) 捐贈收入

捐贈收入是大學重要的經費來源之一，美國公私立大學對捐贈收入（募款）莫不卯勁全力以赴，但我國募款收入對於充實學校資源方面，成效並不理想。蓋浙生（1999）認為募款成效不彰的因素主要有五：1.稅法不利於學校的捐贈，使企業及個人缺乏捐贈的誘因；2.因社會文化背景對學校捐贈風氣未開，認為教育是國家事業，且國立大學校院經費充裕，本應由政府來辦學；3.大學校院缺乏自我行銷的觀念與作法；4.校友是大學校院募款活動中最主要、穩定的捐款來源，

但若校友資料不夠完整，無法建立聯絡網，將難以發揮校友回饋學校的力量；5. 募款專責機構組織不健全，在人力、財力上都相當薄弱，很難順利推動募款作業。為此，各校應以其辦學績效，爭取社會認同及肯定，為學校吸引更多的捐贈者，進而募得更多的經費。

#### (七) 孳息收入

將校務基金盈餘款項存入金融機構生息，惟近年來利息不斷下降，獲益金額不大。

#### (八) 其他收入

其他收入指前七項收入來源以外的自籌財源。陳麗珠（2001）認為學校應廣闢財源，從事多元理財，開放國立大學校院的校務基金可在公立銀行開立美金帳戶，並可投資有價證券，包括投資股市、購買基金及外匯等。但由於股票等屬於高風險的投資，政府宜建立一套控管的機制，監督學校對有價證券的投資，以免學校投資幅度過大，產生鉅額虧損。此外，學校可建立自己的出版社，出版學校教授之著作以增加其收入，惟學校仍須注意教育的本質，不可為牟利損害到教學。

### 三、實施校務基金的成效

大學校院自1995年首先由5所大學試行校務基金至全部實施，已屆10年，各大學基金營運成效已然浮現，此可從政府與大學兩方面觀之。首先，從政府方面來看，已達到紓解政府財政負擔的壓力。在1995年以前，政府對公立大學經費的負擔高達80%以上，公立大學陸續實施校務基金後，政府補助款相對降低，目前已降至50%上下，詳見表1。紓解政府財政負擔已獲致預期的成效。

其次，從公立大學來看，已顯現的成效有三：

（一）學校財源結構已走向多元化。雖然其結構不盡理想仍有改善的空間，但已不再是過去以依賴政府補助為主，詳見表2；（二）學校經費運用更具自主性。各校為因應校務基金的實施，已陸續訂定相關內規，作為執行各項業務的依循。且各項內規之建立多係透過內部委員會議討論訂定，而委員會之成員涵括各院院長、相關行政主管、教師代表、各中心代表，充分展現民主的精神；（三）學校經費的運用重視績效。根據校務基金實施的原則，預算收支自負盈虧，並以維持基

金收支平衡或有賸餘為原則。在此一規範下，各校重視經費運用的績效，儘量搏節開支。目前，各校務基金決算現金餘額共計高達601億元以上，詳見表3。<sup>1</sup>

表1 國庫補助校務基金預算數

單位：億元

會計年度	88下及89 (1999-2000)	90 (2001)	91 (2002)	92 (2003)	93 (2004)	94 (2005)
教學研究補助	472.00	324.87	336.83	340.00	341.30	350.73
擴充固定資產補助	131.39	91.93	92.28	92.58	79.66	76.29
購置無形資產補助	1.41	1.09	1.81	1.72	1.45	1.62
合計補助數	604.80	417.89	430.92	434.30	422.41	428.64
補助數占總支出%	62.57%	59.50%	57.81%	52.44%	49.74%	49.70%

表2 校務基金各項收入占經常支出百分比

會計年度	88下及89 (1999-2000)	90 (2001)	91 (2002)	92 (2003)	93 (2004)	94 (2005)
一、國庫撥補教學研究收入	48.87%	50.74%	45.00%	41.06%	40.19%	46.14%
二、學雜費收入	19.03%	20.78%	21.98%	22.06%	22.60%	24.01%
三、建教合作收入	23.12%	22.27%	24.14%	22.96%	24.36%	21.31%
四、推廣教育收入	4.32%	2.74%	2.47%	2.27%	2.08%	1.93%
五、其他自籌收入	8.92%	10.20%	9.89%	10.68%	11.62%	7.81%
業務(外)收入自籌款 (二至五合)	104.26%	106.73%	103.48%	99.03%	100.85%	101.20%

<sup>1</sup> 表1、表2、表3皆為教育部高等教育司提供給作者2005年的業務資料，並無出版。

表3 國立大專校院校務基金決算現金餘額

單位：億元

會計年度	88下及89 (1999-2000)	90 (2001)	91 (2002)	92 (2003)	93 (2004)	94 (2005)
現金餘額	278.59	341.34	444.95	469.57	510.81	601.63

## 肆、大學商機的展現

由於政府削減高等教育經費，迫使大學不得不另闢財源自謀生路，在這方面，美國大學由於與市場相結合，在市場導向下，市場力量凌駕學術專業，特別是私立大學掀起商業化的風潮，樂把知識變黃金的做法，雖然評價呈現兩極化，但卻為學校帶來了生機。大學商機展現，旨在說明大學在財務上開創資金（創資）的途徑，茲以美日兩國的作法及臺灣未來大學商機營造的可能性，分析如下。

### 一、美國大學創資的途徑

無論是公私立大學，財務多朝向多元化經營，其創資途徑最主要者，有下列五種。

#### (一) 基金委外經營

根據「美國大學校院財管人員協會」研究指出，在1995年會計年度，平均每所大學院校幾乎有半數基金在國內進行投資，基金中約有28%是固定所得的股票或債券。雖然多次建議加重海外投資，但僅有7.9%投資於國外股票（Mercer, 1995）。在基金委外經營中，私立大學成績亮麗，均超過公立大學，舉例如下：

##### 1. 哈佛大學（Harvard University）

哈佛大學基金即由規模龐大的「哈佛管理公司」經營，HMC是一間由哈佛大學擁有完全股權的機構，創始於1974年，並擁有180位專家就可用資金進行投資理財，目前是世界最大的大學基金投資公司，其負責經營的資金除各界對哈佛大學的捐贈外，尚包括學校基金中的退休養老基金、展期給付和營運投資基金（湯堯、成群豪，2004）。透過HMC的投資管理，哈佛大學在1995年會計年度更是淨

賺了16.8%，使哈佛基金在這段期間，平均每年淨賺13.7%超過了「消費者價格指數」（Consumer Price Index）的10.8%（陳容香，1996）。

藍先茜（2000b）更進一步指出，哈佛大學更於2000年會計年度基金淨增50億美元，使該校基金總值達到192億美元，是全美價值最高的大學基金。哈佛大學基金大幅成長主要是因哈佛偏重投資未上市股份的投資策略，有別於其他學校，哈佛基金的成長比其他學校平均成長率11%，還高出7.4%。此外，哈佛管理公司的董事長兼總裁J. R. Meyer認為哈佛高於一般的成長率，並不意味其他學校校務基金的投資績效差，只不過哈佛恰巧在對的時機，投資了對的市場罷了。由此可知，投資成功為哈佛大學創造了可觀的財富。藍先茜（2000b）亦指出Meyer曾表示，哈佛良好的投資報酬率可以為學校引進更多的捐款人，因為捐款人往往樂於見到錢財捐給善於管理的人手上。

## 2. 耶魯大學（Yale University）

耶魯大學財務經營最高決策機構是「耶魯法人公司」，該校基金的市值達到107億美元，在股市一片不景氣的情況下，其基金的投資報酬率為9.2%，但在過去十年裡平均報酬率則高達18.3%，使基金總額從26億美元增加到超過100億美元，而學校基金投資經營收入為每年4億多美元，為該校每年總支出17億美元提供了28%的貢獻（湯堯、成群豪，2004）。此外，Karen（2003）亦指出在2003年會計年度，耶魯大學的基金規模位居全美第二高，所獲得的報酬率為8.8%，基金邁向110億美元。

## 3. 普林斯頓大學（Princeton University）

普林斯頓大學2001年學校基金規模達到82億美元，僅次於哈佛大學、德州大學、耶魯大學，但因學校規模小，所以經費的「人均分配數」領先各校，該校基金多投資於股票、債券和房地產業，平均每年投資報酬率達15.3%，成為學校經費的主要來源，與投資同樣重要的財務來源是接受捐贈，投資報酬和捐贈使學校的年收入達到15億美元（湯堯、成群豪，2004）。至2003會計年度，普林斯頓大學的基金規模更是位居全美前五名，報酬率為8%（Karen, 2003）。

私立大學所以在基金委外經營上勝過公立大學，主要是獲得聯邦及州政府的補助款只有公立大學的一半左右，必須靠其他收入，如學雜費、銷售服務、私人

捐贈及財務投資等，才能維持學校運作。私立大學的投資收入金額甚至可與政府的補助款分庭抗禮，足見投資經營確實是美國大學財務結構中重要的一環。其次，是對財務的操作、監督與管理等，設置有專門機構與專人來經營，學校董事會有「權」，經營公司有「能」，在學校監督下，規劃財務整體的運作。

### (二) 以投資公司名義上市股票

政府財政能力不斷下降，迫使美國的高等教育特別是私立大學與市場相結合。在這個過程中，私立大學區分為營利性與非營利性二類來經營，前者以在職成人為主，強調職業教育與訓練。從1970年代開始發展截至2001年，美國共有營利性高等教育機構789所，占高等教育總數的18.87%；私立高等教育機構總數的31.76%（鄔大光，2003）。其中，最突出的，是屬於阿波羅教育集團（Apollo Group）的鳳凰城大學，是美國目前最大的營利性私立大學，所授學位涵蓋高等教育的全部層次，從學士到博士，特別是以網路教學為主的在職成人教育，遍及美國各州及世界各地，所繳的學費是該校最大的財源。1994年12月6日阿波羅集團上市發行股票，當時每股為0.72美元，至2002年，上漲至37.4美元（鄔大光，2003）。由於良好的經營業績，以鳳凰城大學為主體的阿波羅教育集團公司目前已成為美國最大的股票上市大學。

自從美國私立高等教育出現分化，以及以營利性私立大學為主體成立教育投資公司以來，在美國學術界引起很大的爭議，認為促使商業行為在校園內蓬勃發展，將混淆辦學的價值觀（楊振富譯，2004：240）。但是，也有人認為，私立營利大學的運作機制及目前的業績正顯示高等教育領域正進行一場潛在的革命，在某種程度上代表了高等教育的根本性變化，它的發展將揭開美國高等教育的一個新紀元（Katz, 1998）。

### (三) 推廣教育

許多私立大學透過推廣教育賺取利潤，顧客群多數來自於上班族或家庭主婦。由於學校鮮少給予補助，而且每年還要上繳一定比例的金額給校方，所以，教師的薪水微薄，開設的課程也非一流的課程，學校只是利用這些課程讓學生付錢，學校再把賺的錢拿去補貼其他用途。Bok認為，推廣教育班擁有的資源最少，校方還挪用它的經費去資助其他系所，將推廣教育當作搖錢樹的作法，無疑危害

了基本的學術價值（楊振富譯，2004：112-113）。

#### （四）企業主管在職專班

相較於推廣教育，企業主管在職專班（EMBA）就有很大的差別，隨著專業經理人面臨的任務日益提升，主管進修教育不僅具有實用價值，身價還年年看漲。所以，許多大學紛紛創辦了有利可圖的企業主管在職專班，收取昂貴的學費，累積盈餘，以支援其他經費短絀的系所。依據Bok的看法，大學雖然可以從企業主管在職專班合法賺取盈餘，可是如果學校開辦這些課程（或其他學術課程）的目標是賺錢，而不是達到某些實質的學術目的，就是犯了嚴重的錯誤（楊振富譯，2004：114）。

在臺灣，開設企業主管在職專班也受到許多大學商學院及企業主管的青睞，由於正規大學教育學雜費受教育部的管控，但進修教育及各類在職專班是按成本收費，一般課程在職專班每學分收費3700元左右，但EMBA班有高達10000元以上者，儼然成了各校的金雞母。特別是私立大學，更是學校財務的主要來源。

#### （五）大學新創企業

大學新創企業（University Spin-Off Venture）係指以大學教師、學生及其相關研究人員之研究成果進行技術移轉以從事新創企業，以達到產學雙贏的局面。

美國於1980年通過《專利商標法修正法案》（Patent and Trade Mark Act Amendments of 1980），大學所研發之各項專利屬於大學所有，但使用權可進行技術移轉，大學將可獲得為數可觀的專利使用費（royalty）。根據美國大學技術管理協會（Association of University Technology Managers, AUTM）之資料顯示，至2005年為止，至少有3376所大學衍生新創企業，所產生之製品經濟效果高達335億美元，大學也因此獲得大量的專利使用費（張慧嫻，2005）。

## 二、日本大學創資的途徑

### （一）國立大學

日本89所國立大學在法人化之前，國立大學由政府設置與管理，亦即文部省是國立大學的辦學主體與直接管理者，大學經費60%來自政府，40%為「大學自籌經費」，包括學雜費、附屬單位收入、產學合作收入等，但大學不能據為己有，



所有經費必須如數上繳國庫，成為國家財政的一部分。

日本政府爲了要賦予大學自由經營運作的權力，自2004年4月1日國立大學實施法人化制度，財務管理將依照企業會計原則進行，強調財務運作的透明性，在開拓財源、經費使用等方面，大學有更大的自主權。在國立大學法人化後，大學可以購買公債，也能發行債券籌資（孫蓉萍，2004a）。由於法人化制度設立未久，創資類別及辦法仍在研議規劃中，未來將爲國立大學帶來創資的途徑。

### （二）私立大學

相較於國立大學，私立大學擁有較大的財務自主性，也較國立大學善於理財，用籌得的資金整建校園與設備，以吸引更多優秀的學生。譬如早稻田大學、關西大學、青山學院等私立大學院校與證券業者於2003年10月2日成立「21世紀大學經營協會」，希望共同解決私立大學的經營課題（孫蓉萍，2004a）。其中，早稻田大學更開始投資獲利可期的不動產基金及電力公司的股票。長久以來，大學一直被認定爲非營利團體，操作資產意願不高，但相關人士指出，若不認真理財，大學的收入會愈來愈少（孫蓉萍，2004b）。

### （三）新創企業

日本產學合作雖然已有一段時間，但並不活絡，2000年政府通過《產業技術力強化法》，對國公立大學教師及研究人員兼任民間企業負責人之相關規定予以鬆綁，大學新創企業才不斷增加（張慧嫻，2005）。

以國立大學及私立大學來作區分，國立大學102所，有671家，私立大學97所，有355家，排名前十名者，國立大學8所，私立大學2所，詳見表4，多爲舊帝國大學體系之研究型大學及早稻田大學、慶應義塾大學等知名大學。大學新創企業每家每年銷售額均達日幣1億元以上，約六成係以股票公開上市爲營運目標（張慧嫻，2005）。新創企業推行的成果，對技術研發、學生就業及學校資金之獲取，均有所助益。

表4 日本各大學所衍生之新創企業數排行前十名之學校

順位	學校名稱	企業數	所占比率
1	早稻田大學	50	6.3%
2	東京大學	46	5.8%
3	大阪大學	45	5.6%
4	京都大學	40	5.0%
5	東北大學	35	4.4%
6	慶應義塾大學	31	3.9%
7	北海道大學	26	3.3%
8	九州工業大學	25	3.1%
9	九州大學	23	2.9%
10	東京工業大學	22	2.8%

資料來源：出自張慧嫻（2005：63）。

### 三、臺灣公私立大學創資的途徑

美國耶魯大學前校長K. Brewster指出：大學擁有的資產包括可供投資的金融財務體系，教師研發技術能力的資產，以及支援性服務等項目，而這些資產所衍生的效益，則是大學經營的重要資產（Lapovsky, 1999）。臺灣公私立大學在財務經營上其實有許多創資的機會，可惜未能善加運用，近幾年來公立大學在政府補助款減少，私立大學學費受限下，開始注意到財務結構的改善問題，茲分述如下：

#### （一）國立大學

根據相關法令的訂定與修訂，國立大學創資途徑有下列四種：

##### 1.校務基金委外經營

近幾年來，全球處於低經濟成長及低利率的經濟狀態下，使國內金融界一年定期存款利率已降至1.5%左右之新低，且有許多銀行更藉大幅存款利率，婉拒大額存款，造成國立大學校務基金盈餘不知如何處理的困境。2001年教育部修正《國立大學校院校務基金設置條例》增訂第七條之一，校務基金之投資項目如下：

- (1)存放公民營金融機構。
- (2)購買公債、國庫券或其他短期票券。
- (3)投資於與校務或研究相關之公司與企業，除以研究結果或技術作價無償取得股權者外，得以捐贈收入作為投資資金來源。
- (4)其他具有收益性及安全性，並有助於增進效益之投資。

此項新規定開啓了校務基金多元理財的新方向，也對校務基金之穩定發展挹注源頭活水。

國立交通大學於2003年8月1日首度將校務基金全權委託投信業者代為操作，委託金額為新臺幣2億6000萬元，委託期限二年，基於財務運作不公開原則，投資績效無實際數字可評比。由於受委託投信業者近年來總資產規模快速成長，相信交通大學獲益尙樂觀。

至於其他大學對校務基金委外經營的看法為何，根據許皓萱（2005）的調查研究發現：其一、有80%的受訪者認為委外經營可擴展學校財源，並提升學校整體經營的績效。其二、有90%的受訪者認為藉由受託信業者的專業能力及豐厚投資經驗，可為學校帶來較大的投資效益。當然伴隨而來的投資風險如何規避，內部監控機制如何建立等，亦需要周延、審慎規劃。

## 2.技術研發與移轉

美國普林斯頓大學經濟學者Machlup（1962）提出知識產業（knowledge industry）的概念，強調知識的生產與分配對美國產業界的影響。大學擁有充沛的人力資本與設備，從事技術研發的成果，可仿效美國的做法，專利權屬於大學所有，使用權可進行技術轉移。在技術移轉方面，應本諸於技術提供者與使用者雙贏的基礎上，實施建教合作與產學合作，就大學而言，在技術移轉時，對研發成本的回收，產品擴大市場占有率後利潤的分配，均應明確規範，以擷取技術研發轉換為商品化的成果（Adoutte, 1989）。

## 3.服務性資產的經營

服務性資產經營獲利的項目，傳統上仍以場地設備管理收入為主，這些資產包括教學設施房舍、運動場館、學生宿舍等。在有效利用學校資產、增加獲利，減輕學校負擔，提升學校營運績效的前提下，服務性資產值得擴大經營。

根據行政院公共工程委員會於2000年2月9日通過的《促進民間參與公共建設法》之規範，學校評估服務性資產如行政教學設施，運動設施、活動設施、服務設施及其他場地設施後，得以BOT (Build-Operate-Transfer)、BTO (Build-Transfer-Operate)、ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer)、OT (Operate-Transfer) 或BOO (Build-Own-Operate) 等方式來經營。以上述經營的模式，吸引或尋求業者的投資，獲得預期的報酬。

#### 4. 大學品牌資產的經營

「品牌」(label) 是指一種產品憑藉一貫目的行銷活動所建立異於其他產品的明顯標示。品牌一旦在市場上建立知名度後，也是一種無形與有形的資產。美國公私立大學非常重視學校形象的塑造，所以，設置有專門單位及人員行塑學校的特徵。學校品牌資產的經營包括學校在學術界的聲望、教授陣容、研究成果及校友在社會上的表現。品牌一旦建立，對於吸引學生增加收入，申請政府績效補助，獲取社會大眾捐贈，甚或尋求金融機構借貸，都有無比的助益。

臺灣公私立大學對於品牌資產的經營，仍停留在增加「辨識度」及「知名度」的傳統思維中，今後應透過內部資源，包括教師、學生甚或校友的群策群力；及外部鑑別如大學評鑑等，建立其獨特的品牌。不過，大學品牌資產的治理，雖屬非營利機構，在創造營利收入方面，會涉及到如「稅法」、「專利法」、「商業法」等規定需要加以界定或修訂。

#### (二) 私立大學

對私立大學言，前述國立大學四種創資途徑均可延用。私立學校屬於非營利性質的財團法人，在財務結構及經費使用上應該較公立學校具有更大的自主性與彈性，但教育主管當局為防範私立學校財務結構偏頗及經費運用不當，影響學生受教權益，故對於「基金」（年度剩餘款，並指定用途之專戶儲存資金）管理甚嚴。根據舊有之《私立學校法施行細則》第卅一條規定，私立學校之經費與基金僅能存放金融機構或購買庫券、公債，無法作其他之投資，上述投資均屬於低風險、低報酬，學校增益不大。

基於上述資金獲益不大，新修訂《私立學校法》第四十二條，放寬私立學校資金管理之限制，其基金運用規範如下：1. 存放金融機構；2. 購買公債及短期票券；

3.購置學校自用之不動產；4.於安全可靠之原則下，經董事會同意在基金總額二分之一額度內，轉為有助增加學校財源之投資，其基金總額不含設校基金。

但教育主管當局為防範弊端，對基金運用在法令上規範相當嚴苛。第四十二條之規定，前列四款投資，如有虧損，其虧損額度應由全體董事會補足之，致使多數私立學校不敢貿然投資。其次，由於現行金融機構利息甚低、利潤不高，私立學校想運用學校基金購買公開上市之績優股票，以增加收入，但行政部門認為私立學校性質上為財團法人，屬於公益性質，如參與股票之買賣行為似與私立學校設立之意旨有違，而不得為之。

私立學校資金投資股票、債券市場之措施，實施已近四年，原先擔憂投資虧損將衝擊學校正常營運之憂慮，在股票市場一片低迷不振情況下，投資股票者不多，前述憂慮未見發生，顯見本項制度設計之基本結構尚經得起考驗。日後應研擬增訂可投資公司債券等級之規範、學校是否得設置專責投資管理單位、是否可委託證券投資顧問機構辦理投資事務、私立學校證券投資虧損由全體董事捐資補足之合理性等問題，均須作進一步的研議，以落實、擴大金融商品投資的可能性。

## 伍、大學理念與大學商機的衝擊與調和

大學在社會中一向具有崇高的地位，不但被認為是追求真理與知識的殿堂，還賦予促進社會進步的責任，所以，大學的作為對社會而言，具有標竿的作用。然而隨著社會環境的改變，經濟多元的發展，大學的性質與功能也必須要有所調整。譬如，當大學由菁英教育邁向大眾化，甚或普及化教育時，昂貴的教育成本該如何籌措、由誰負擔，成為大學在財源籌措與學校經營上關注的課題。

### 一、大學理念與創資利得的衝擊

廿世紀以還，大學的性質與內涵隨著內部與外部因素的變化與傳統大學有著很大的差異。首先，從內部知識體系的複雜化來看，大學由「單一大學」（university）走向「多元大學」（multiversity）、學門多樣化、功能多元化，也使

大學從過去的菁英教育機構轉向平民化。影響所及，大學與大學以外的各種領域之間的關係，日趨緊密。其次，由於大學的擴充及政府財政的緊縮，使大學必須仰賴社會上各種資源才能彌補經費的不足，大學與市場相結合後，這種現象在大學更加普遍。

D. L. Kirp認為，過去也好、現在也好，錢一直是大學的命脈。雖然大學體制的本質非常保守，但是在「利」之所趨下，校園中出現了顧客、股東、利基行銷、品牌經營等詞彙，在營利目的的追求下，大學原有的理想與風貌嚴重受到斷傷（賴慈芸譯，2004：73）。

大學摒棄理念而追逐於市場利基，主要是大學經費不足所面臨的困境。以從事學術研究一項而言，1980年代初期，美國聯邦政府對大學基礎研究的經費補助，甚至倒退到1967年左右的水準；到1990年代中期，政府補助大學研究的前景是40年來最黯淡的（楊振富譯，2000：185）。大學為支持教授群的研究計畫，必須與民間企業合作廣闢財源。

對於大學以商業化的經營來獲得利基，美國前哈佛大學校長Bok認為商業化並非一無是處，最明顯而立即獲得效益的是增加利潤，但是所付的代價卻相當大，舉其重者有：（一）破壞學術標準；（二）破壞學術社群；（三）學校聲譽受損。所以，大學若是在基本的學術原則上讓步，不但弱化學術機構追求的理想，也減低社會大眾對學術機構的尊崇（楊振富譯，2004：137-147）。國內學者黃俊傑（1999）亦認為大學若與產業相結合，固有其正面的貢獻，但應該注意三點：（一）大學必須堅持學術自由、自主與自尊；（二）大學教師應忠於大學而非企業；（三）大學與產業界的研究契約應受大學的監督，研究成果應公開出版流通，而不是給提供經費的企業者獨享。

根據中外學者的看法，都認為大學創資走向商業化雖然找到了快速有效的藥方，暫時解決了財務的困頓，但卻容易忽略了大學教育的本質，對這種衝擊，如何降低到最小的傷害，應該審慎考慮。

## 二、理想與現實的調和

從大學發展的歷史來看，大學的本質雖然不變，但大學的功能則隨著時代的

脈絡及社會的需求而有所因應與改變。大學的功能除教學以外，尚具有研究的功能，1950年代以後，由於美國政府及企業界發現，大學擁有的知識及研究能力，超越任何一個行業，這種「知識產業」尤其為企業界每年可帶來極高的商業價值。因此，乃於1980年國會通過《拜杜法案》（Bayh-Dole Act），容許大學將公費補助的研究成果申請商業專利，並可將這項專利授權外界使用，甚至將研究成果用於創業投資，使得大學所負擔的功能，擴展到校園以外與外界機構相結合（許士軍，2005）。所以，今日探討大學的本質與功能，不能完全以歷史的眼光企圖保持或恢復某一時期的大學，大學未來發展，在秉持理念外，也要具有宏觀與前瞻性的作為。誠如Kirp所言：市場領導時代的精神下，依照市場法則運轉似乎是自然不過的事，如果說，連非營利組織如醫院、博物館、甚至教會等，都無法避免市場的壓力因而改造重視，高等教育又怎能完全置身事外（許士軍，2005：40-42）。儘管Bok反對大學因為利得而走向商業化，但是，他也認為市場運作方式並非一無可取，卻也不是絕對有用，教育界人士必須依靠自己的判斷，決定何時該把握機會、追求利潤，何時又該摒棄企業的作法、堅守理念與原則，在兩難中找尋解答，要靠大學主政者的睿智作決定（楊振富，2004：54）。

### 三、臺灣大學校院財源籌措芻議

臺灣公立大學實施校務基金，此項高等教育財政改革計畫，就政府與學校而言，均獲致預期的成效。但是，目前高等教育財政所浮顯的問題是：（一）近年來高等教育快速的擴充，其成長速度大於高等教育經費的增加，相對地稀釋了公私立大學所獲得的補助款。（二）各公立大學校務基金多數學校均有盈餘，在政府補助款遞減、學雜費無法反映成本調漲及利息下降下，如何善用校務基金增加收益，應該有規劃的空間。（三）政府目前趨向公立大學走向法人化，如果能夠順利進行配合《促進民間參與公共建設法》的推行，大學財務將有更大的自主空間，為提升大學經營績效，創資將成為大學財務改革的重點。（四）私立大學在創資上應比公立大學擁有更大的彈性，但是，法令規範的不合理，讓私立大學不敢貿然從事，如果私立大學在財務運作上能超越公立大學，競爭力才能與公立大學並駕齊驅。

目前公私立大學爲了開源，開設各種在職班，教師授課時數增加，淪爲「學術長工」，無暇從事研究；或者是鼓勵教師申請各種專案計畫，而疏於教學，影響學生學習品質。大學爲了創資摒棄學術倫理而將大學資產走向商業化固不足倡議，但過份排斥市場觀念，亦使大學在財務經營上愈形見拙。持反對立場者，並非反對商業利益的本身，而是「商業化」應該儘量避免，大學與商業化之間可以建構調和的空間，共創雙贏。所以，前文所提公私立大學創資的途徑，可以視爲大學校院未來在財源籌措上一種新的嘗試或策略。

## 陸、結論與建議

探究大學追求商機의 根源，是政府在財政困頓下不得不縮減大學的經費，大學爲提高品質與競爭力，只有設法另闢財源，導入商機或創資的作法，最誘人的地方是它能夠獲得即時的利基，這也許就是歐美某些大學商業色彩日濃的催化劑。不過，在追求過程中，如果只強調創資的正面價值，而輕忽維護學術的尊嚴是不值得倡導的。基此，本文的結論是：

### 一、由大格局衡量得失

由於商業化的作法有時難免偏頗，爲了穩固大學的理念，應該從整體的角度，審視商業化或創資的利弊得失，或者發展一套明確的規則，使各方能夠瞭解，有所遵循。

### 二、大學資產創資是危機抑或轉機，端視實際運作的取捨而定

從大學與大學以外各種領域關係變化的過程中，大學與產業界關係的緊密化與複雜化勢無法避免。就大學而言，在不違背大學的理念下，如何從產業界獲取資源，以利大學的財務經營；從產業界的立場來講，如何從大學獲得最新的科技與知識，以促進產業的升級，這是雙方可以調和的。只要謹慎從事，大學不但可以與產業界分享知識，也可以從雙方的合作中共創榮景。



### 三、慎思慎行，防患未然

目前，臺灣大學校院在要求財務結構多元化後，對商機的創造，多持有興趣但又不敢冒進的態度。對歐美某些作法，如美國以運動選手來爭名逐利或發行股票上市等，固不足取，其他如基金委外經營、產學合作、新創企業等，只要事前能妥善規劃，還是值得推展。

根據以上結論，就教育主管當局及大學校院提出下列五點建議。首先，教育主管當局方面：其一、大學是學術的重鎮，經費不可或缺，為維持學校達到既定的品質，創造商機是不得已的作法，不能因為學校創收政府就遞減其經費補助，應給予大學校院適當程度的經費支援，是保護基本學術標準最後一道防線。其二、大學在創資時，政府應該適時適可的介入，以保障大學合法權益，以免受到傷害，如果有公權力作為執行後盾時，雙方爭議的問題可以減少到最低程度。再者，大學校院方面：其三、如果創資是趨勢，也有其必要性，大學應該摒棄偏見，以更慎重的態度，評估利弊得失，求其弊端的極小化。其四、國外大學在創資上，均沒有專責機構及人員，如欲拓展此一領域，學校組織應該增設或調整。其五、為使資產在創資上能夠擴大效果、靈活運用，校際間對某類創資活動如有共識，可以採取合作的方式來進行。

### 參考文獻

- 孫蓉萍(2004a, 5月29日)。大學創新企業，日本券商壓寶。經濟日報，8版。
- 孫蓉萍(2004b, 6月20日)。日本私立大學理財有方。經濟日報，5版。
- 商業週刊(2003)。美國營利大學的經營之道。2004年4月21日，取自<http://www.americamember.org/usavip/edu/eduinfo.htm>
- 張慧嫻(2005)。大學所衍生之新創企業育成機制之研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修班碩士論文，未出版，臺北市。
- 許士軍(2005)。大學市場化，是趨勢？還是逆流？遠見雜誌，5，40-42。
- 許皓萱(2005)。我國國立大學校院校務基金委外經營可行性之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。

- 陳容香 (1996)。哈佛：世界頂尖學府魅力導讀。臺北市：方智。
- 陳麗珠 (2001)。國立大學校務基金政策實施成效之檢討。教育政策論壇，4 (1)，118-166。
- 湯堯、成群豪 (2004)。高等教育經營。臺北市：高等教育。
- 黃俊傑、劉安之 (主編) (1999)。大學理念與實踐。臺中市：逢甲大學。
- 楊振富 (譯) (2000)。D. Kennedy著。學術這一行。臺北市：天下文化。
- 楊振富 (譯) (2004)。D. Bok著。大學何價—高等教育商業化。臺北市：天下文化。
- 鄔大光 (2003，12月)。私立高等教育與資本市場的聯姻。論文發表於廈門大學高等教育研究中心舉辦之「中華高等教育改革」國際學術研討會，廈門市。
- 蓋浙生 (1999)。教育財政與教育發展。臺北市：師大書苑。
- 賴慈芸 (譯) (2004)。D. Kirp著。搶救大學—都是行銷惹的禍?! 臺北市：天下文化。
- 戴曉霞 (2000)。高等教育的大眾化與市場化。臺北市：揚智。
- 藍先茜 (摘譯) (2000a)。哈佛大學校務基金大幅成長。高等教育記事報。2004年5月18日，取自<http://www.tw.org/newwaves/54/5-14.html>
- 藍先茜 (摘譯) (2000b)。1999年美國大學校務基金平衡獲利減少。高等教育記事報。2004年5月18日，取自<http://www.tw.org/newwaves/51/7-13.html>
- Adoutte, R. (1989). High technology as a commercial asset. *Technology Management*, 44, 397-460.
- Ball, S. (1990). *Politics and policy making in education*. London: Routledge.
- DfES (2003). *The future of higher education*. London: The Stationery Office.
- HEFCE (2000). *Funding higher education in England—How the HEFCE allocates its funds*. Bristol, UK: Author.
- HESA (2004). *Higher education statistics*. Retrieved July 10, 2004, from <http://www.hesa.ac.uk/holisdocs/pubinfo/finance/fin0102-0203.htm>
- Karen, W. A. (2003, September 29). Investment gains lift endowments at leading colleges. *New York Times*. Retrieved July 10, 2004, from <http://www.uh.edu/ednews/2003/nytimes/200309/20030929endow.html>
- Katz, R. N. (1998). *Dancing with the devil: The new competition in higher education*. New York: Wiley.
- Lapovsky, L., MeKeown-Moak, M. P., & Spitz, W. T. (1999). *Roles and responsibilities of the chief financial officer: New direction for higher education*. Retrieved July 10, 2004, from <http://www.nacubo.org/x39.xml>
- Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States*. Prince-

期刊徵稿：http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa

高等教育出版：http://www.edubook.com.tw/?f=oa

高等教育知識庫：http://www.ericdata.com/?f=oa

ton, NJ: Princeton University Press.

Mercer, J. (1995). College endowments report the best returns since 1986. *The Chronicle of Higher Education*, 42(2), 34-35.

NCES (2002). *Digest of education statistics*. Retrieved July 10, 2004, from [http://nces.ed.gov/programs/digest/d02\\_tf.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d02_tf.asp)

The Harvard Corporation (2004). *What is the Harvard Corporation?* Retrieved April, 10, 2004, from <http://www.haa.harvard.edu/alimni/corporation.htm>