

# The Evolution of Paradigm and Collaborative Governance in Commercial Space Allocation for World-Class Universities

Yunan Chou

Harbin Institute of Technology, Harbin, Heilongjiang, 150000, China

## Abstract

The management of commercial spaces in world-class universities has transcended the traditional scope of property leasing, evolving into a complex systemic project deeply embedded in the university's development strategy, financial model, and social service network. This paper aims to construct a three-dimensional analytical framework of "space-value-network" to systematically deconstruct the planning logic, usage patterns, and efficiency-benefit generation mechanisms of commercial spaces. World-class universities achieve precise coupling between spatial supply and academic/innovation ecosystems through "mission-driven planning"; adopt an "ecological combined-use" model in operational management to catalyze cross-departmental collaboration and knowledge spillover; and their efficiency-benefit evaluation exhibits the characteristics of a "multi-benefit matrix," comprehensively measuring financial returns, academic promotion, community activation, and brand gains. Ultimately, successful management relies on a "strategic governance" paradigm that transforms commercial spaces from passive assets into active strategic tools. This study provides theoretical references and practical pathways for the optimization and value creation of commercial properties in the construction of China's world-class universities under the backdrop of globalization and digitalization.

## Keywords

world-class university; commercial space; spatial planning; asset efficiency; collaborative governance; innovation ecosystem

## 世界一流大学商业用房资源配置的范式演进与协同治理

俞宇楠

哈尔滨工业大学，中国·黑龙江 哈尔滨 150000

## 摘要

世界一流大学的商业用房管理已超越传统的物业租赁范畴，演变为一项深度嵌入大学发展战略、财务模型与社会服务网络的复杂系统性工程。本文旨在构建一个“空间-价值-网络”三维分析框架，系统解构其商业用房的规划逻辑、使用模式及效率效益生成机制。一流大学通过“使命驱动型规划”实现空间供给与学术、创新生态的精准耦合；在运营管理中采用“生态化组合使用”模式，催化跨部门协同与知识溢出；其效率效益评估则呈现“多元效益矩阵”特征，综合衡量财务回报、学术促进、社区激活与品牌增益。最终，成功的管理依赖于一种“战略性治理”范式，将商业空间从被动资产转化为主动的战略工具。本研究为全球化与数字化背景下，中国一流大学建设中的商业房产优化配置与价值创造，提供了理论参照与实践路径。

## 关键词

世界一流大学；商业用房；空间规划；资产效益；协同治理；创新生态

## 1 引言：从“边缘资产”到“战略枢纽”的认知跃迁

在高等教育全球化竞争、公共财政紧缩及知识经济范式深化的多重驱动下，世界一流大学的运营逻辑正经历深刻变革。校园内的商业用房——包括零售商铺、会议设施、酒店、孵化器、商业实验室等可产生经济收益的空间——其角色与价值被重新定义。传统上，这类空间常被视为补充预算的“财源”或满足基本需求的“配套”，管理焦点集中于租

金最大化与成本控制。然而，当代一流大学的实践表明，商业用房已成为衔接大学核心使命与外部市场的“战略枢纽”，是活化创新链条、塑造品牌体验、增强财务韧性的关键载体。

这种角色的转变，要求研究视角的根本性革新。既有文献多从房地产管理、校园规划或财务分析等单一维度切入，缺乏对商业用房如何系统性支撑大学战略目标的整合性探讨。本文提出，世界一流大学商业用房的管理效能，源于“空间规划”、“价值创造”与“网络嵌入”三者的动态协同。因此，本研究旨在通过构建一个整合性的分析框架，深入探究以下核心问题：1) 世界一流大学的商业用房规划，如何超越简单的区位与业态布局，实现与学术生态的深度共生？2) 其使用模式如何设计，以同时优化经济效率与战略效益？

【作者简介】俞宇楠（1984-），女，汉族，硕士研究生，黑龙江哈尔滨，从事高等学校公用房产管理研究。

3) 如何构建一个全面的评估体系,以捕捉其多元、长期的综合价值?对这些问题的解答,不仅具有理论创新意义,亦能为正处于快速发展与转型期的中国顶尖大学,提供至关重要的决策参考。

## 2 “空间-价值-网络”三维分析框架的构建

为系统解析世界一流大学商业用房的复杂管理系统,本文建构一个三维理论框架,将商业用房视为一个动态的、价值共创的平台。

**空间维度:从物理容器到关系催化场**

空间不仅是商业活动的物理载体,更是社会关系与创新活动的“催化场”。世界一流大学的空间规划强调“渗透性”与“混合性”。例如,将咖啡馆、书店规划于实验室与图书馆的动线交汇处,或将孵化器设于工程学院与商学院毗邻区域,旨在创造计划外的相遇与思想碰撞。空间设计主动营造支持合作、休闲与非正式学习的氛围,使其成为学术生活的自然延伸,而非割裂的商业孤岛。

**价值维度:从租金收入到多元价值矩阵**

商业用房创造的价值远非财务报表上的租金数字所能涵盖。它是一个“多元价值矩阵”,包括:(1)财务价值:稳定的现金流、资产增值;(2)学术与创新价值:为学生提供实践场景、为研究成果转化提供接口、吸引并维系顶尖人才(因其对便利、丰富校园生活的需求);(3)社群与体验价值:构建充满活力的校园社区,增强学生、教职员工的归属感与满意度;(4)品牌与声誉价值:通过引入高品质、有特色的商业品牌,或自主运营标志性文化空间,塑造开放、创新、高品质的大学公众形象。

**网络维度:从线性租赁到生态化嵌入**

最成功的商业用房项目,是深度嵌入大学内部及外部多重网络的“节点”。对内,它与教学、科研、学生生活网络紧密连接;对外,它成为大学连接当地社区、产业界、校友及访客的“门户”。例如,大学科技园中的商业配套,直接服务于初创企业及其员工,并吸引相关企业聚集,形成创新产业集群。这种网络化嵌入,使商业空间的效益呈指数级放大。

## 3 使命驱动与精准耦合:世界一流大学的商业空间规划逻辑

世界一流大学的商业空间规划,首要原则是与大学的整体战略使命保持一致,实现精准的功能与空间耦合。

### 3.1 战略匹配与分区规划

大学通常进行细致的需求分析与功能分区。例如,牛津大学的西大门区(Westgate)和剑桥大学的中心区,其商业规划严格遵循历史保护与学术宁静的核心要求,商业业态以学术书店、文具店、咖啡馆及高端酒店为主,服务于学者、学生及学术访客,风格典雅、低调。相反,位于创新走廊的斯坦福大学沙丘路(Sand Hill Road)周边或MIT肯德尔广

场(Kendall Square),则规划了大量风险投资机构办公室、高新技术企业展示中心、创业咖啡及灵活租赁的研发空间,旨在强力推动产学研融合。这种“一校多区,功能异构”的规划,确保了商业活动与区域核心使命的高度协同。

### 3.2 需求导向与动态调适

规划并非一成不变。大学通过持续的数据监测(人流、消费、满意度)和社群反馈,动态调整商业组合。例如,为应对学生对健康饮食与可持续生活日益增长的需求,许多大学(如加州大学伯克利分校、不列颠哥伦比亚大学)优先引入有机食品超市、本地农场直供餐厅和零废弃包装店铺。在后疫情时代,对灵活办公空间、户外就餐区及线上线下一体化零售设施的需求,也被快速纳入规划更新之中。

### 3.3 伙伴选择:从品牌商户到使命协同

在商户引入上,顶尖大学采用严苛的“使命过滤”机制。租金并非唯一标准,甚至不是首要标准。它们更看重商户能否贡献于校园生活的丰富性、学术项目的支持度(如提供实习、案例研究)以及品牌价值观的契合度。哈佛大学、耶鲁大学等均设有校园商业服务委员会,由学生、教职员代表参与评审,确保商业伙伴是“校园共同体”的建设性成员。

## 4 生态化组合与敏捷运营:商业用房的使用模式创新

在具体运营中,世界一流大学摒弃了单一、静态的租赁模式,转而采用灵活多元、生态化组合的使用策略。

### 4.1 业态组合的生态化设计

如同自然生态系统,优秀的商业组合追求共生与多样性。一个典型的校园商业生态可能包括:基础服务层(银行、邮局、超市)、学术支持层(书店、打印中心、学术用品)、生活体验层(特色餐饮、咖啡、健身、理发)、创新孵化层(众创空间、路演厅、概念店)以及文化展示层(美术馆商店、音乐厅咖啡厅)。各业态之间形成客流与需求的相互滋养。

### 4.2 运营模式的多元化探索

运营模式从单纯外包租赁,拓展为包括:

**大学自主品牌运营:**如剑桥大学的剑桥大学出版社书店、许多大学的博物馆商店,直接传播大学文化。

**与社会企业或非营利组织合作:**支持具有社会公益目标的商业体,丰富校园价值内涵。

**弹性空间与快闪店(Pop-up):**利用临时空间或轮转店铺,测试新业态、支持学生创业项目或举办季节性主题市集,保持校园商业的新鲜度与活力。

**基于数据的精准服务:**通过校园卡消费数据、Wi-Fi热点分析等,洞察社群行为,优化营业时间、商品组合与促销策略。

### 4.3 空间共享与时间切片

为提升空间使用效率,“共享”理念被广泛应用。一个空间可能在白天是教学或会议场所,晚间变为讲座或社交

活动场地，周末则可能出租用于举办高端学术会议或婚礼。先进的空间预订管理系统实现了对空间资源的“时间切片”式高效利用。

## 5 超越财务报表：多元效益矩阵的评估体系

评估商业用房的成功，需要一套超越传统财务指标的综合评估体系。

### 5.1 财务与非财务指标的平衡

核心评估指标应包括：

财务绩效：租金收益率、运营成本占比、资产升值率。

学术与创新支持度：每年支持的学生创业项目数、校企合作机会生成数、为课程提供的实践案例数。

社群满意度：通过定期问卷调查、焦点小组访谈，衡量商业设施对校园生活质量提升的贡献度。

战略目标达成度：商业组合在多大程度上助力了大学在可持续发展、国际化、社区融合等方面的具体战略目标。

品牌影响力：商业空间在社交媒体上的曝光度、访客评价及其对大学整体形象的提升作用。

### 5.2 长期主义与外部性内化

评估秉持长期主义视角，承认某些商业项目（如补贴性文化空间、初创企业孵化器）短期财务回报低，但长期看，其吸引人才、促进创新、提升声誉的正外部性巨大。成功的管理在于有意识地将这些外部性“内化”为大学的战略收益。

## 6 挑战与协同治理范式的构建

即便对世界一流大学而言，商业用房管理也面临诸多挑战：学术宁静与商业活力的平衡、历史保护与现代需求的冲突、利益相关者（学生、教授、校友、社区居民）的多元诉求、以及数字化转型带来的冲击。

应对这些挑战，关键在于建立“战略性协同治理”范式：

1. 顶层整合：在大学最高战略层面（如校务委员会下设资产战略委员会）统摄商业空间规划，确保其与学术、财务、校园规划战略一体化。

2. 专业运营：设立专业化、企业化运作的校园资产管理公司，配备兼具学术理解、商业洞察和社区服务能力的复合型团队。

3. 多元共治：建立常态化的利益相关者协商机制（如商业服务咨询委员会），确保决策的民主性与包容性。

4. 数据驱动：建立完善的资产管理与效益评估信息系统，实现从规划、招商、运营到评估的全流程数据化、智能化决策支持。

## 7 结论与启示

本研究通过“空间-价值-网络”三维框架的分析表明，世界一流大学的商业用房管理，本质上是一场深刻的范式革命：从资产管理走向战略资源管理，从交易导向走向关系与生态构建，从财务效率走向综合价值创造。其核心经验在于，始终将商业空间作为实现大学崇高使命的赋能者而非干扰者，通过精心的规划、创新的运营和全面的评估，使其成为滋养学术、激发创新、连接社会的活力源泉。

对于志在建设世界一流的中国大学而言，启示是深远的：

理念先行：需首先在顶层达成共识，将商业用房定位为重要的战略资产与育人环境组成部分。

规划引领：制定与大学发展战略和校园总体规划深度融合的商业空间专项规划，避免零散、短视的开发。

治理创新：探索建立符合国情校情的现代化治理结构，平衡商业效率与学术本位。

评估转型：尽快建立并实施多元效益评估体系，引导管理实践从“收租子”向“育生态”的全面转型。

唯有如此，校园内的商业空间才能褪去其“商业化”的潜在争议色彩，真正演变为一个支持学习、启发创新、丰富生活、彰显特色的卓越学术生态系统的有机组成部分，从而为中国特色世界一流大学的持久繁荣奠定坚实的空间与物质基础。

### 参考文献

- [1] 戴维斯, J., & 查特吉, I. (2021). 学术资本主义与校园重塑: 大学商业空间的政治经济学. 高等教育出版社.
- [2] 丹尼森, M., & 翁, A. (2019). 创造粘性校园: 通过零售和便利服务增强学生体验. 《校园规划与设施管理杂志》, \*29\*(2), 45-52.
- [3] 吉本斯, R., & 陈, L. (2020). 评估校园商业服务对学生保留率和成功的影响: 一项纵向研究. 《大学生事务研究与实践杂志》, \*57\*(4), 389-403.
- [4] 帕克, S., & 李, J. (2018). 作为创新生态系统的大学校园: 空间规划与知识生产. 《环境与规划A: 经济与空间》, \*50\*(5), 1083-1100.
- [5] 世界大学峰会白皮书. (2022). 未来的校园: 物理与数字空间的融合. 国际大学协会.
- [6] 张伟, & 刘畅. (2023). 双一流大学资产经营公司的转型路径研究——基于价值链的视角. 中国高教研究, (1), 78-84