

事实上，从科技成果产业化转化市场投资人的角度，其往往希望科研人员在技术入股基础上再增加一部分现金投入，以达成真正的“利益共享、风险共担”。而像西北工业大学这样的行业特色高校，相当一部分科研团队及人员都承接有横向项目，且有大量横向项目的结余经费处于“闲置”状态。此时允许结余经费出资科技成果转化，相当于放宽了这部分资金的使用途径，一方面是对横向项目经费管理制度的适应性及探索性变革，另一方面也为科研人员满足市场投资人的上述期待提供了直接支撑。

在横向项目结余经费出资科技成果转化的具体操作过程中，需要从两个方面做好相应管理工作。

一是面向科研人员，讲明横向项目结余经费仍然是职务科研经费的一部分，因此其处置方式和职务科技成果转化权益的处置方式基本一致，即学校是这部分经费的当然权益人，在双方共同明确各自权益比重的前提下，学校来支持科研人员尽可能充分地把这部分经费利用好。

二是针对横向项目结余经费的使用过程，需要学校建立起一套科学、合理操作流程，比如西北工业大学探索设立了横向项目结余经费的“资金池”，允许科研人员将其结余经费划入“资金池”，然后成果转化项目的负责人根据需要提出资金使用申请，经有关专家进行可行性论证后，学校根据投资金额进行分级审批即可。^[7]设立“资金池”这一制度安排，意在通过专业化管理能力协助科研人员开展现金入股，具有较好的复制推广价值。


打造成果产业化转化的服务体系

“三项改革”的核心目标，旨在加快推进学校科技成果产业化转化，其改革内涵除了上述三个方面的“放”与“管”，还包括了面向科技成果产业化转化的完整服务体系。对此，西北工业大学将科技园列为与科研院所和资产公司平行并列的二级机构，串联起学校的科研和产业系统，形成从前端（成果源头）到中端（服务单位）再到后端（持股平台）的成果转化全程服务主体。其中科研院所作为前端，负责科技成果管理和知识产权保护；科技园作为中端，负责对接前后端，提供成果转化产业化服务，组建成果转化企业；资产公司及其独资公司作为后端，代表学校管理和运营成果转化企业股权。在此基础上，学校着力从技术、平台、专业服务维度，完整构建了面向科技成果产业化转化的全要素服务体系。

首先，学校从技术成熟度、生产投资规模、技术市场准入门槛、产品市场定位、技术对团队的依赖程度等方面对科技成果进行评价论证，为科技成果量身定制转

化方案，贯通从基础研究、应用研究到系统集成创新、再到产业化的科技成果转化技术链路。

其次，为提高成果转化企业对技术的承接和后续研发能力，校企双方联合成立工程或企业研发中心，学校专注基础与前瞻性研究，企业侧重竞争性、应用型技术开发及应用，贯通从实验室到工程化服务平台再到产业化公司的科技成果转化平台链路。

最后，学校通过提供中试平台、设立科技成果转化基金等方式，促进科技成果转化中试熟化和工程化，并为科技成果转化提供资金支持；同时加强对科技成果作价投资的“投后管理”，帮助企业建立现代化管理制度，提供知识产权、项目申报、资产评估、法律财务和投融资等服务，为企业后续发展赋能。

参考文献

- [1]郝佳佳、雷鸣、钟冲：《高校职务科技成果权属混合所有制改革研究综述》，载《中国科技论坛》，2021（04）：128-139页。
- [2]骆大进、王雪莹、常静：《关于科技成果转化中成果权属问题的研究与思考》，载《中国科技论坛》，2019（10）：164-170页。
- [3]王影航、黄训波、李金惠，等：《高校职务科技成果资产管理的制度困境与出路——以“放管服”的现实视角为观照点》，载《中国高校科技》，2023（04）：81-88页。
- [4]杨镒诚：《高校专利价值评估法律问题的制度因素研究》，北京化工大学硕士学位论文，2017。
- [5]曾宪奎：《新发展格局下高校和科研机构人才激励问题研究》，载《中国劳动关系学院学报》，2022（02）：75-84页。
- [6]《激发各类人才创新活力》，载《人民日报》，2021-06-04（01）。
- [7]黄涛、于若溪、张胜，等：《横向结余经费投资成果转化的治理机制研究》，载《科学学研究》，2023（06）：1057-1065页。

作者简介

寇晓东 西北工业大学公共政策与管理学院副教授、公共管理系主任，研究方向为行政管理、城市治理

秦飞燕 西北工业大学公共政策与管理学院硕士研究生，研究方向为科技政策

贾颖颖 西北工业大学国家大学科技园战略资源部部长