

新黄浦：以存量房产“孵化”科技成果¹

上海新黄浦集团消化存量房产做成了大文章。1998年3月，新黄浦集团与复旦大学签署了《全面合作协议》和《组建科技发展公司协议》。协议规定，上海新黄浦集团以1.2亿元存量房产置换复旦大学潜在价值巨大的科技成果“期货”，即拥有上市公司的新黄浦集团先期拿出自行开发的平江小区300套三室两厅至两室一厅不等、总建筑面积2.4万平方米的商品住宅现房给复旦大学，价值达1.2亿元，用于改善教师的住房条件，作为对复旦大学科技成果的预先认同。90位知名教授遵循“现货换期货”的合作原则，各获得一套平江小区商品房，其中包括著名数学家苏步青、管理学家苏东水、哲学家刘放桐等。而后，复旦大学将具有良好市场化、产业化前景的先进科研成果，由两家共同组建高科技公司进行中介转让和开发经营。协议签定后，双方共同出资成立复旦新黄浦科技发展有限公司，并将其部分盈利偿付新黄浦集团提供现房的房款。

就在此前，即1998年2月，上海新黄浦集团与复旦大学签约宣布合作，与复旦大学联手在人类新基因克隆方面进行研究和开发，成立上海生元基因开发有限公司，新黄浦集团以现金投入，占总投资的70%；复旦大学基因工程国家重点实验室的两个课题组为技术支撑，其技术入股占总投资的30%。

有媒体称，一个月后双方继合作开发人类基因工程后的再度携手，是盘活房产存量、孵化科技成果、激活资本市场的“一石三鸟”的“好棋”。

拥有87亿元总资产的新黄浦集团，是上海房地产行业龙头企业。新黄浦投资改造平江小区，使一部分市中心居民迁到普陀平江，普陀区再利用级差地租在桃浦

¹方博亮为新加坡国立大学信息系统系与商业政策系教授。陶志刚为香港大学经济及工商管理学院战略管理及经济学教授。本案例由香港大学商学院博士生倪娟编写，陶志刚教授和方博亮教授指导。案例不作为任何形式的商业决策依据。

新建 20 万平方米小区，安置平江动迁居民。发展黄浦、改造平江、新建桃浦，新黄浦的策略是“一元钱发挥三元钱作用”。平江小区地处于上海普陀区，临近火车站。由于当时尚未开辟公交线路，交通甚为不便。小区居民若要出行，只能走到新客站坐车。另外，1997 年东南亚经济危机之后，房地产市场受之影响，处于低迷状态。因此，房子的销售情况并不理想。作为企业战略的结构调整，集团决策层把目光敏锐地投向高科技领域。

复旦大学拥有 35 个研究院、44 个跨学科研究中心和研究生院，科研硕果累累。仅理科科研成果中国际首创或达国际先进水平的项目就有 230 项。然而，尽管知识人才荟萃，但鲜有经营头脑。而且在教师中，特别是教授、博士和青年科研骨干居住条件困难，在一定程度上制约了他们聪明才智的发挥。复旦将新黄浦赠与复旦的房，采取论功行赏的方式，奖励和分配给有贡献的教师和科技人员。另外，高校蕴含着巨大科技能量，但受限于经营开发能力的薄弱。依托新黄浦集团强大的经济实力以及现代的商业管理能力，复旦大学可以实现科研开发的商业价值。

讨论题

1. 新黄浦公司‘用存量房来换取科技成果’策略背后的用意如何？复旦大学又是怎样来考虑这次的合作？
2. 此案例中，新黄浦公司和复旦大学之间是否存在信息不对称？是否有套牢的可能性？如果有，如何解决这个问题？
3. 请讨论哪些因素会影响复旦和新黄浦合作企业的股份分配比例，如何影响？
4. 如果你是新黄浦公司的 CEO，你会不会采取同样的方法？新黄浦集团和复旦大学的合作是否可能采用其他的组织形式？