

解码中国高校基金会： 高校基金会发展困境观察

■ 本报记者 赵明鑫 实习生 罗宇轩

在阐述中国高校基金会的筹资现状前，华北电力大学世界一流大学教育基金研究中心主任杨维东先介绍了美国高校的筹资投资模式：美国公立大学的附属基金会更多体现为平台价值，大学主要通过学校层面的筹资体系进行筹资，而私立大学则不必设立基金会，直接通过学校的筹投资机构或平台开展工作。不过，从近年来发展趋势来看，美国公立大学基金会在筹资方面逐渐开始发挥更为积极的作用。

而中国高校基金会更具有“综合体”特征，筹资、投资和捐赠相关事务全部交由高校基金会这一个主体负责。“每个高校基金会的情况千差万别，即使是处在同一个发展阶段，表现也会不同，个案性极强。”杨维东总结。

“筹资并不是一件容易的事，高校基金会能不能筹到一笔钱是由多个因素一同决定的。”杨维东解释说，“比如主观能动性，有的学校领导认为校友捐赠是优先事项，它对学校办学成果的放大效应远超非校友企业。”

除此之外，高校基金会的捐赠来源还受到多方面的限制，包括对国家财政的依赖惯性、学校积淀、校友历史等。

上海交通大学教育发展基金会(下简称“上交大基金会”)秘书长、发展联络处处长汪雨申将现阶段基金会工作分了四个板块：筹资拓展板块、保值增值板块、财务管理板块、项目管理板块。除了筹资环节，其他环节如何创新，以适应不断变化的社会环境和捐赠者的需求，也成为当下困扰高校基金会负责人的新难题。

筹资之难： 紧缩的资金和踌躇的捐赠者

排在前列的高校基金会背靠强大的校友网络和品牌支持，强有力地吸引着各界捐赠者和合作伙伴，以收到大手笔的捐赠闻名于世。但并非所有高校基金会的筹资都进展得如此顺利，非头部高校基金会在吸纳资金时，甚至会遇到超出学校管辖范围之外，更加难以逾越的障碍。

“从武汉大学这个点往西走，不论是西北工大、西交大、电子科大、重庆大学、四川大学，西部地区的顶级大学没有哪一个大学基金会的净资产在五、六个亿以上。”重庆大学教育发展基金会(下简称“重大基金会”)秘书长许骏讲述了“一个很残酷的现实”。

“像我们这个西部高校，它受制于这个区域的经济活力和各地地缘环境的相互影响。”许骏指出，高校基金会净资产巨大差异其实折射出的是地域之间的经济发达程度、地域文化意识、人文思维观念的不同。

许骏曾想在新生入学时给学生做讲座，宣扬学校基金会的公益慈善建设，倡导学生在有余力时为母校的建设添砖加瓦，这一想法却被旁人评价不合时宜，认为还没到“谈捐钱”的时候。反观厦门大学，新生的开学第一课是参观陈嘉庚雕像，告诉学生“厦门大学是捐出来的”。

“不同地区对人文文化、公益文化的认知差别是巨大的。”许骏补充说。从孕育徽商文化的安徽往南走，到福建闽南最为典型，反哺感恩的文化因子植根在社会的土壤中。“福建闽南人下南洋去打工，打了工挣了钱，钱背着回来干嘛呢？”许骏解释道，“首先是修祠堂、立牌坊，建得到处都是。这事儿干完了，才开始修村公所、幼儿园、小学，再修大学。”

相比较而言，内陆地区的感恩教育和反哺意识建构在历史积淀中显得薄弱，这也是主动捐助的心态难以培育的深层原因。

由地区的视角调高，国际形势也对大学筹资产生直观影响，多位高校基金会负责人在受访中提到了中美局势、俄乌战争等关键词。在这个背景之下，投资更加讲究“稳”字当先，基金会筹资因此受到较大冲击和限制。部分有捐赠意愿的捐赠人，由于自己的事业变动，或者出于对经济发展的新预期，而更改了自己的计划，使得基金会资金筹措变得更加艰难。

除了地域发展和国家局势的钳制，社会捐赠氛围的薄弱也会减缓高校基金会的筹款速度。汪雨申补充说，高校基金会还缺乏凝聚共识的方法，要得到社会各界的认同和共识，需要在系统文化方面进行长期探索。

增值之缓： 保值增值的重压之下

高校基金会筹资是一个难题，如何处理又是另一个难题。重大基金会没有专项拨款，作为独立法人实体完全自筹自支，同时还需要聘用社会人员维持运转，“保值增值”对于许骏是一场持久战。

“保值是一个基本的前提，基金会重要的价值就是做增量。”汪雨申再次强调了“保值增值”对高校基金会的重要性。北京理工大学教育基金会(下简称“北理工基金会”)副秘书长余海滨也谈到，对于高校基金会而言，损失本金就是损失捐赠人的钱，这种损失无法解释，也没办法补救。

在寻找高收益的投资机会时，中小型高校基金会经常受困于自身体量和专业视野盲区，所能做的尝试十分有限。“体量小的高校基金会，证券公司不愿意找他们。只有当单笔投资能拿出两千万三千万，甚至五千万的时候，

证券公司才自觉有的发挥，基金会也才会有收益。”许骏坦言道。

面对行业热论的基金会参与股权投资，许骏持慎重态度，并表示需求助专业人士。许骏介绍，重大基金会合作了七个银行、三个证券公司，尚有余力，而更小的高校基金会无力培养专业的投资团队，所谓的金融投资仅仅是在银行里存订单而已。

除此之外，据余海滨介绍，高校基金会在起步阶段，通常难以承担高风险投资的法律风险，只能从安全稳健的方式入手。对此，汪雨申表示“要给我们的投资团队注入强大的信心支撑”，相信“专业的人才能干专业的事”。

汪雨申用三字诀概括了上交大基金会的投资策略：投早、投硬、投小。

投早，关注校友企业的成长期，支持校友企业的早期发展；投硬，结合学校的学科优势，投资生物医药、先进制造、人工智能等硬科技领域；投小，在企业规模较小时加入，与企业一同成长，而不做“锦上添花的事”。

然而，近两年的宏观局势也让汪雨申和他团队的投资决策“从紧从稳”，偏向保守。

宣传之弱： 为什么难以发声

如何将基金会资源所在的圈层拓展到更大的范围，是让大大小小高校基金会负责人苦恼的难题。

“我现在思考更多的是，要把交通大学的故事更多地传播出去，得到社会各界更多人的认可。”即使是对于已经有强校友网络和社会影响力的上交大基金会，这个问题仍然持续困扰着汪雨申。

中小型高校基金会所面临宣传手段受制、宣传力度有限的现象则更加严峻。据余海滨介绍，与其他高校基金会校友捐赠占比比较低的情况相比，北理工基金会的校友捐款占比高达75%，只有相当一小部分捐款来自社会人士和企业，所以北理工基金会更重视校友工作，而非在法律允许的框架下进一步面向社会非校友筹资或进一步扩展影响力。

除此之外，余海滨认为任何一个高校基金会根植于学校的文化基因，也都有自己的“秉性”。他解释说：“受学校军工文化的影响，我们一直很低调。几十年前的成果，现在解密了才能拿一个国家的大奖，这正是我们的特色，值得凡尔赛的地方。”



“但确实我们的弱项也正因为是宣传，宣传和包装能力确实差。”余海滨坦言。

回归高校基金会所执行的项目本身，如何从活动开始就在社会层面上更广泛地铺开自己的影响力，许骏的回答是“我们很难做到”，多数情况下他们无法走出西南地区。这也是非头部高校基金会的后期宣传难以展开的核心原因。

许骏牵头设计的一个项目备受校友和受助群体欢迎，但因为交通、住宿和人力成本的限制，在重庆市都很难做到全面铺开，想去成都开展一次活动花费得翻三倍，更别提飞往全国各地。

为了解决费用问题，许骏正在说服更多的校友加入，而校友加入的同时势必会提出新的要求。“现在我很纯粹，我可以完全按照基金会的思路去做这个事情。”许骏讲述起自己的顾虑，“如果有新的校友捐赠，可能会使公益行动的路径发生变化。”

建设之困： 浮在水面上的架构

藏在筹资、增值、宣传背后的，还有一个重要的根源问题。

谈及基金会运作系统和执行能力的缺口，汪雨申和余海滨不约而同地谈起“体系建设”这一话题。汪雨申认为，当下高校基金会普遍缺乏主动谋划、系统性谋划、“顶层设计”的能力。

“该如何科学地制定筹资指标？如何科学地发现并链接募资对象？以及链接完成后，最终如何落实为具体的捐赠？”汪雨申解释说，“至少针对某一个项目或者方向，应该有一个系统的、顶层的整体逻辑架构。我认为这是我们的短板，因为目前我们还是以情感链接为主。”

对比自身和国内老牌高校基金会，余海滨认为北理工基金会对学校的支持力度极其有限。据余海滨介绍，北理工基金会每年的净资产7个多亿，而北理工今年的投入超过100亿元，即使将所有资产都投入学校发展也不超过总支出的10%。

“更何况现在全国高校基金会整体对于学校的支持力度也

可能不到1%。”余海滨补充说，在这种形势下高校基金会想要深度参与学校发展，谋划和推动更大的事业，容易显得势单力薄，力不从心。

想改善当下的困境则需要更多思维的创新。作为国内头部基金会负责人代表，汪雨申想借鉴西方高校筹资体系更加灵活的工作方式，在保守选择外拓展新思路，“怎么能够及时更新校友库，促进更多的校友活跃起来，怎么用信息化的手段来支撑与校友之间和社会贤达之间的信息互动，这方面的我们还要继续努力。”

聚焦国内高校基金会的发展现状，余海滨注意到清华北大等老牌高校基金会最大的优势是建立起了全员筹款体系，在学校的筹款和项目设计方面已经发挥了积极的作用。

“有的学校在新兴学科建设的经费来源中已经把基金会列上了，新兴学科和交叉学科的建设代表的是学校发展主线，这说明基金会工作已经下沉到学院，深入学校的核心工作。”余海滨指出，“下沉”是未来北理工基金会等国内中小高校基金会的重要发展方向。

高校基金会作为中国公益慈善事业和高等教育事业的公约数，正在两个世界里分别拓展，形成别具特色的发展空间。

2024年8月，民政部党组成员、副部长张春生就教育系统基金会开展公益慈善活动情况进行调研座谈，听取规范慈善行业管理意见建议。座谈过程中，张春生结合教育系统基金会，特别是高校基金会发展情况，就推动慈善事业高质量发展提出两方面建议：一是建立联系机制，加强沟通协作，在公益资金筹、管、用等方面，逐步建立完善行业标准或自律规范；二是加强专题研究，把公益慈善事业摆在国家战略高度整体谋划，结合实践经验和政策法规，形成有质量的分析报告，争取更多政策支持。

在接受《公益时报》记者采访时，参加此次座谈会的杨维东用“百花齐放”形容当下教育系统里高校基金会的发展状态，更确切地说是“含苞待放的花骨朵儿”。