

西湖教育基金会执行秘书长刘旻昊：

打造以社会资源支持高等教育的桥梁

2018年2月14日，教育部正式批复同意成立西湖大学，这是新中国成立后，第一个由社会力量举办的非营利性新型研究型大学，首任校长是中科院院士、著名结构生物学家、清华大学教授施一公。西湖大学背后，是成立于2015年的非公募基金会西湖教育基金会，它是西湖大学的举办方及西湖大学捐赠基金的筹资主体。

刘旻昊，西湖教育基金会的执行秘书长，是一位从科研领域跨界到公益基金领域的生化博士。1985年出生的她，忙碌得连陪伴女儿的时间都不多，为了和1岁多的女儿多相处，她到杭州出差时也总是尽量带上女儿。

西湖教育基金会的年轻员工曾经这样问她：“旻昊姐，你是个工作狂吗？”

面对这个问题，刘旻昊讲起了一次她和先生过马路的故事：那个时候是红灯，也没有什么来往车辆，刘旻昊拉起先生的手就要过马路。先生制止了她，对她说：“你看，对面有一个跟着父亲也在等红灯的孩子，如果我们闯了红灯，会给小孩不好的影响。”那一次，先生对自己言行举止要求严格，怕给孩子带来不好影响的行为让刘旻昊深受触动，也让她更深刻地感受到教育的力量。

如今，拼命三郎般为西湖教育基金会奔忙，正是源于她对教育力量的坚信，她希望通过自己的努力，把这种理念传播出去，通过她执掌的西湖教育基金会的努力，让每个人都意识到，教育是人人有责的事情。“每个人其实都在为后代的教育承担责任。”刘旻昊说。

做实验，顺便领个结婚证

刘旻昊通常每天早上起床后，就开始处理公事邮件和微信。到达办公室，便处理基金会的各种事情，包括和捐赠人见面等。但是晚上最好争取在晚饭时回到家，这是为了陪一下主要由保姆和先生照顾的孩子，“小孩和我不太亲密，也不太熟，希望和她能多互动一些，亲密一些。”当夜幕垂下，孩子睡着后的时间又成了她的专属工作时间。

在基金会的同事们看来，刘旻昊的休息时间是个谜。“凌晨两点给她发信息，也能收到回复。”基金会的十几位工作人员，都觉得刘旻昊对工作“非常有热忱”。

“我不觉得我牺牲了什么，我很享受这个状态和过程。”在西湖教育基金会位于北京海淀区中关村的办公室，刘旻昊笑盈盈地说：“我很幸运，读博士时做实验是这样的状态，现在的工作也是这样的状态。”

初中毕业后，“心和胆都比较大”的刘旻昊便一个人带着40

公斤的行李赴英国读高中，然后考入英国帝国理工学院读本科和博士，学习生物的她醉心于实验室里的各种实验，对科研全情投入。出于对生物科学的热爱，刘旻昊在英国帝国理工学院获得博士学位后回国，跟随在结构生物学领域领头的施一公教授从事博士后工作。

受施一公家国情怀的感召，刘旻昊加入西湖教育基金会，成为基金会执行秘书长，为西湖大学的筹建贡献一份自己的力量。

对她这种总是保持工作状态最经典的例子，是刘旻昊“做实验，顺便领个结婚证”的故事：和先生注册结婚的那天，她上午去实验室做生物学实验，趁着中午两个小时的休息时间，去领了个证，然后，再回到实验室收细菌。

刘旻昊担任执行秘书长的杭州市西湖教育基金会，成立于2015年，是浙江省民政厅批准成立的非公募基金会。西湖教育基金会理事会由施一公、陈十一、潘建伟、饶毅、钱颖一、张辉、陈越光、甘中学、赵伟以及其他社会贤达构成。

人生只为一件大事而来

“人生只为一件大事而来”，熟悉施一公的人不会忘记这句话。施一公说的这件大事，指的是创办西湖大学。

刘旻昊第一次听说西湖大学的理念是在2014年的秋天，在北京的一个会议室，施一公、陈十一、潘建伟、饶毅、钱颖一、张辉、王坚7位学者和企业家同桌商讨西湖大学的蓝图。在一旁做会议记录的刘旻昊被震撼了，正是在那天，她意识到，“中国非常顶尖的一批人，在做一件为国家、为他人的，伟大的事。”

这样的感觉给她前所未有的力量。刘旻昊欣然加入，并于2016年正式担任西湖教育基金会执行秘书长。西湖大学是我国历史上第一所社会力量举办的非营利性新型研究型大学，聚焦基础性、前沿科学技术研究，着重培育拔尖创新人才，以博士生培养为起点，适时开展本科生教育。无论是从办学形式，还是教育机制上来看，西湖大学在中国教育界都是一个极其大胆的尝试，也正因为此，它受到了外界各方的很高关注。

目前，西湖大学的经费主要包括：举办者（西湖教育基金会）出资、政府扶持资金、办学收入、竞争性科研项目经费及人才政策支持经费等渠道。其中，日常运行经费主要由西湖教育基金会承担。

西湖大学筹建委员会计算过：西湖大学全容量聘请300位教授、副教授时，一年所需的支持高科技人才、及行政运营费用



刘旻昊

为10亿~12亿元。依照规划，8到10年内，西湖教育基金会需搭建一个200亿到250亿元的资金池，这样每年以合法、稳健投资的5%~6%的收益计算，即能满足西湖大学每年的运营费用。

简单说，西湖教育基金会作为西湖大学的举办方及西湖大学捐赠的筹资主体，刘旻昊带领的基金会团队需要筹集到规划中的资金，为西湖大学的发展保驾护航。曾经，刘旻昊对媒体说：“睁开眼，就是200亿的压力”。这种压力，也推动着她不得不随时处于工作状态，和时间赛跑。截止到2018年4月份，西湖教育基金会已经筹集到的协议金额接近30亿元人民币，到账约8亿元人民币。

每个捐赠人都有自己的故事

从任职基金会执行秘书长到现在，已经和基金会磨合了2年的刘旻昊已找准自己的位置，在西湖大学以非营利性基金会的方式来举办的创新性办学模式中，大学是基金会开展的最重要的、甚至是唯一的项目，基金会为大学提供资金的支撑，二者的关系紧密。而作为基金会执行秘书长的刘旻昊，是西湖大学创校校长施一公筹款工作的积极配合者。

西湖大学和西湖教育基金会像是一把“坚固的伞”，给了她

稳稳地有安全感的支撑。“施一公校长的压力是最大的，他花非常多的时间在筹款的工作上面，我们团队和他的配合非常重要。”刘旻昊说，国外顶尖大学的校长，50%到70%的时间，都是花在筹款上。施一公的工作内容之一，是向潜在捐赠人传达西湖大学的办学理念，动员更多的社会资源对大学进行支持。截至目前，基金会已经有了一份超过30人的创始捐赠人的名单。在这份捐赠的名单里，既有声名显赫的大企业家，比如腾讯的马化腾、万达的王健林、龙湖地产的吴亚军、高瓴资本的张磊、陈一丹等；也有耳熟能详的大企业，比如嘉里集团郭氏基金会（香港）有限公司、白象食品集团等；更有数十家为施一公对于以基金会的力量举办大学的新尝试而助力的其他企业和企业家们。当然更有一些普通人，在看到西湖大学报道后，主动联系西湖教育基金会，用看起来微薄，但是涓涓细流必将汇成江河的捐赠，表达支持。

和在实验室整日培养细菌时相对简单快乐的日子不同，需要去频繁接触捐赠人，给了刘旻昊不一样的快乐，更多的是感动。“捐赠人给我的感动非常多，远超可以想象的。”刘旻昊说，听捐赠人讲他们讲创业的故事，讲捐赠支持西湖大学的朴素情怀：

或是谈希望能对社会尽一点力；或是，因为自己缺少受教育的机会，希望其他人能有这样的机会等。在听这些捐赠人讲自己的心愿时，刘旻昊有奇妙的感觉，这种感觉“让自己的心灵备受洗礼”，让她自己也希望成为一个更好的人，“这是非常难得的经历。”

“每个捐赠人都有自己的故事，都有让自己感动的地方，对于基金会和大学的捐赠都有自己的初心，他们都非常值得让人尊重。”刘旻昊说。

有创新，就有挑战

西湖教育基金会代表了用社会力量举办大学的一种创新模式。这种创新，可以让西湖教育基金会以一个举办方的身份，有效保障西湖大学践行校董会领导下的校长负责制下的治理架构。基金会通过提名校董，合法合规参与大学的治理，保障校董会的多元化，以此确保社会力量对大学发展起到长远的积极作用。

但这条创新的路径，并无可供参考的模式。作为新中国成立后的第一家举办大学基金会的执行秘书长，刘旻昊面临的挑战可想而知。首先，无论国内外哪个基金会，都和西湖教育基金会的情况不同，没有成熟的案例可供参考；其次，如何完善基金会的治理结构和实现高效透明的运转，赢得潜在捐赠人的信任等，这都是刘旻昊所面临的挑战。

“对我来说，很重要的，就是如何把劣势转化成正能量。”刘旻昊笑着说。在和刘旻昊对话的过程中，感受到的一直是她四两拨千斤的从容和笑容，而不是实际她所肩负的千斤重担。这种从容来自于她对基金会的未来已有较为清晰的规划，更是她懂得如何在摸索中寻找新路。

虽然没有可以参考的正确路径，但正因为这样，很多尝试才能衍生出更多的可能性，就像一棵大树一样，会有很多的分叉，但大树最终枝繁叶茂。“这个感觉，非常美妙。”刘旻昊说。关于基金会相关的管理问题，她已经在积极地向业内人士学习。“在科研领域，哪怕是六七十岁老科学家了，依然有新的知识需要去学习，去深挖”，搞科研时严谨的科学态度和系统深入的训练，让她快速吃透了《慈善法》和《民办教育促进法》。

尽管执掌西湖教育基金会有无数的压力和挑战，但正是因为相信教育的力量，刘旻昊享受和乐于接受挑战。她觉得，做这份工作就像种下一粒种子，在未来它必定长成一棵参天大树，这棵大树将撑起一片天空，在这片天空下，教育是唯一目的。

（徐辉）