

解码中国高校基金会：

# 从立定到可持续发展，解密高校基金会的破局之道

■ 本报记者 赵明鑫 实习生 罗宇轩

从样本基金会的观察中能够清晰看到中国高校基金会颇具代表性的共性问题：艰难筹资，缓慢增值，有限宣传，表层建设。

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指出，良性的高校基金会实际上可以帮助高校在教育、科技、人才“三位一体”统筹上发挥重要作用，不是所谓“承接外面捐赠的壳子”。

然而，在《公益时报》面向七所高校基金会开展的调研中发现，相关负责人都有面临一定的困境：没有充足的能力满足大额捐赠人需求，工作没有融入学校主线发展，且工作方式和筹资手段比较传统和保守，并未显示出基金会所在高校发展的战略价值。

如何获得大额捐赠和连续捐赠，突破筹资困境？如何培植校园公益文化，让“公益触手可及”理念和反哺文化深入人心？如何从底层、顶层建设入手，使得高校基金会这个综合体的路走得更加稳固和长远？如何构思和执行真正有价值的项目，在完成“服务高校”使命的同时，凸显作为高校基金会的社会担当……

这些问题的答案，都可从三家样本高校基金会负责人的叙述和实践中找到新的可能。

杨维东也表示期待，高校基金会有能力联合不同领域共做一件事，找到线之间的交叉点，形成一种“螺旋式的交错发展和合作共进模式”。

面向高校基金会的未来，负责人们都表达了“可持续发展”的朴素心愿。“哪一天我不做秘书长了，我的下一任秘书长还可以做我的项目，甚至可以发扬更大，做到代际传承。”重庆大学教育发展基金会（简称“重大基金会”）秘书长许骏如是说。

## 突破：大额捐赠、众筹与重筹

“普通本科院校明白，捐赠是‘筹’里面难以突破的问题。”许骏点明，取得大额捐赠和连续捐赠是解决当下筹资难题的突破口。

上海交通大学教育发展基金会（简称“上交大基金会”）秘书长、发展联络处处长汪雨申强调，筹资板块急需锻炼争取大额捐赠的战略布局和项目策划，要摸索规律、主动谋划，“打好有准备之仗”。

上交大基金会对于大额捐赠有成套专门的管理体系，涵盖协议签订、款项监控、效果反馈等各个环节，旨在确保捐赠资金的有效利用。

在面对无所求的捐赠人时，汪雨申愈发感受到了沉甸甸的责任，铭记“好钢用到刀刃上”。在用捐赠款之前，上交大基金会及时与捐赠人沟通，确保款项去处充分尊重他的意愿。据介

绍，上交大基金会去年收到了五十万股比亚迪的股票，未来减持后，资金投入上交大人工智能的研究中。

对于逐年增多的大额捐款，北京理工大学教育基金会（简称“北理工基金会”）副秘书长余海滨会根据捐赠资金用途来执行专项计划，必要时成立执行委员会，加强监管的同时满足捐赠者期望赠款增值的目标。

余海滨指出，他更愿意从校友的视角看待大额捐款：“校友的大额捐赠在一定时间内看具有偶然性的，但从长远来看，我们要把它做成一种必然。让校友对学校的支持落地，这对学校下一步公益筹款有促进作用。”

为了实现持续的大额捐助，许骏指出，要结合多种策略，包括隐喻与实际操作的结合、不同规模项目的结合、集中与分散工作方式的结合，以及引导和培育潜在捐助者的结合。

“如果没有‘面’的氛围引导，永远不会有‘点’出来。”许骏目前的工作重心放在“面”上。

许骏计划以重大基金会“‘音’你而美，‘育’见未来”项目打响知名度，他规划该项目从重庆实施到全国，最后在港澳地区取得成效，逐渐走进国际视野。

在校友捐赠层面，汪雨申指明主要有两种捐赠形式——“重筹”和“众筹”。第一个“重”是“重大”的“重”，指的是一百万以上的大额捐赠。第二个“众”是“大众”的“众”，比如小额捐赠。在上交大校友会的主页上就有一个捐赠二维码，联动中国教育发展基金会众筹平台，成为一个供校友随时随地捐赠的渠道，实现积少成多的效果。

无论是“重筹”还是“众筹”，对于任何数目的善款和背后的捐赠人，汪雨申表示都会“一视同仁”。仪式的举行、奖学金的设立、学生回馈捐赠人的礼品和企业实践，不会随着数目的更改而变化。从一而终的做法也让上交大基金会和捐赠人之间深厚情谊的缔结得以延续。

谈及高校基金会的未来筹款规划，余海滨则阐明主要有三个方向：完善顶层设计，构建一个多元筹款的新格局；加强制度引导，形成全额筹款的新局面；注重文化宣传，营造公益氛围；推动公益捐赠，探索公益促发展的一种新范式。

“做好实实在在的事，效果比概念更重要。”余海滨说。

## 培植：向内影响与文化建设

在杨维东看来，相比起大额



筹款在经过长周期的资源配置之后才能见效，高校基金会有些小而美的项目具有短期效应，影响力更为直观，更有助于营造润物细无声的校园捐赠氛围。

杨维东例举了北京航空航天大学教育基金会的“开学第一天”温暖基金项目：所有大一新生的校园一卡通在开学前就注入了一百元，以方便学生在开学报到第一天的就餐、购物等消费所需。“这一百块钱虽然不多，至少这几天吃饭的问题解决了，算一个过渡性的温暖。”

也有些学校在类似“开学第一天”温暖基金这样的项目基础上更进一步，让临近毕业的师兄师姐把饭卡里的余额转入新生的账户中，打通劝募和执行两个环节，完成循环。杨维东作了一个简单的计算演示：“这种学校本科生也就是三四千人，四十万元对于学校来讲不算特别大的支出，但是它对学校公益慈善文化确有撬动作用。”

高校基金会向内探索的多种方式齐头并进。以重大基金会“小鸟爱心基金”为例，重大基金会对外号召全球校友和社会爱心人士积极参与，在高尔夫运动中打出一个“小鸟球”“老鹰球”“HIO球”分别自愿捐赠100、200、1000元；对内用筹得的资金连续两年支持学校春季运动会，设立奖励金鼓励优秀运动员，激励学生像小鸟一般勇于迎风飞翔。截至目前，该项目筹集善款超34万元人民币，捐赠人数突破3000人次。

余海滨则希望立足于高校阵地，重视工具类项目的推广，以此推动校内公益慈善化过程，“让别人去参与公益、了解公益、支持公益、宣传公益。”

北理工基金会筹划执行了“心动北理”计划，该项目主要目的是推进校园AED设备布设工作、开展急救知识与技能普及培训工作。绕过跟学生讲道理这一步，直接让学生感知到自己在做一件认可的事，学生在参与过程中也会产生对发起方的认同感，这是北理工基金会所重视的。

“以前学生会觉得，学校好像也不缺自己捐的五块十块，但

现在学生更多捐的是一种心，捐的是对这个事情的认可。”余海滨希望他们在参与式体验的过程中，认可“公益触手可及”文化理念，对公益行动的认知不仅局限于“捐钱”这一个举动。

纵观不同的大项目和小项目，杨维东总结说，“大项目有大项目的特点和规律，但这类小而美的探索会在学校和学生、校友和学生之间建立多维度的联系，产生情感性的联谊和培植。”这种联系要比用于学校战略发展的巨额捐款项目所产生的连接更加紧密。

许骏还进一步提出，高校基金会的眼光不应只聚焦在向内探索的各种形式上，服务于高校的同时还应该向外展现作为高校基金会的担当。

## 建议：底层、顶层与落地

在高校基金会迈出第一步前，杨维东建议首先要打牢地基——想明白成立基金会的初衷和需要解决的问题，在问题导向之下开始战略布局。学校领导有时不了解高校基金会的行动链路和功能，这时候需要基金会负责人用不同的案例展示让学校领导认识到基金会的综合价值，以便于达成共识，日后更顺利地配合开展工作。

在底层价值观念确立后，许骏提出要从四个方面做好基金会底层建设，实现基金会长期可持续发展。

第一，队伍建设。许骏强调要重视领导班子的人员调配，从专业人士和非专业人士的搭档中激发基金会的新活力。许骏受“许三多”理念启发，将当下部门十六个人的组合调整到自己满意的状态。

第二，制度建设。与校友会基于人情网络所留出的灵活地带不同，基金会深度参与资金往来环节，需要严苛的财务制度规范流程，约束原则性问题。重大基金会现约有15个制度，包括重大项目决策制度、投资制度、新工程发展制度等，覆盖基金会运作的方方面面。

第三，文化建设。“部门是否具有战斗力，是否温馨和谐，是否具有凝聚力，其实周围所有的机构都能看出来。”许骏如是说。重大基金会的标志是六个人向心而立，这代表工农兵学商社会各阶层和基金会本体联合起来支持学校的发展。这个标志也昭示着重大基金会的“平等”思想，大额和小额捐赠都会被同等对待。

第四，公益建设。许骏在面向校友讲述“桃李园丁奖”和“‘音’你而美，‘育’见未来”项目时，收获了校友的肯定，更增强了他们捐赠的信心，“一个有责任担当有爱心的公益组织是值得托付的。”

在搭建好地基后，“获取精准的一手信息非常重要”，汪雨申决定以院系为支点挖掘基金会未来工作的潜力，做好顶层设计和品牌建构策略。

他解释，院系是学校各分支学科发展的缩影，都有个性化需求。“作为学校公益资金管理部门，我有责任和义务对各院系进行指导和支持。将院系的筹资热情激发出来，充分调动和发挥院系的筹资能力，这是我下一步要做的。”汪雨申如是说。

汪雨申提出“一院一策”战略布局，旨在发挥二级学院的筹资能力，加快构建校院二级筹资体系。每个学院要根据发展需要提出自己的筹资目标，讲好自己的故事，在基金会的协力推动下筹措发展所需的外部支持。

除了调动校内的资源，汪雨申计划拓展海外学习和投资渠道，建设国际国内双通道，助力“全球交大”战略：一方面安排基金会的投资团队去往境外学习相关基金会的先进经验，另一方面推动现有境外基金会分支机构谋划如何更有效地分配和使用资金。

余海滨和团队梳理了北理工基金会所有的项目和各方反馈，致力于找寻提升公益项目质量的方法，其内部称之为“公益质量提升工程”。

一是持续立足高校阵地，推动慈善公益化，系统性地推进校园公益文化建设。

二是改进公益活动的环节，提高公众参与度，以此打造品牌。比如说，“心动北理”计划有具象的活动载体，依托参与式的体验。在余海滨和团队的努力下，“我们当时有全国高校最成体系的校友救助和服务系统，在校有‘大爱救助’，学生有‘爱心传递’，还有一个‘爱心筹’。”

“为什么选择AED这个议题？”余海滨补充说，“学生只要伸手、救助这个人就有机会活，不伸手这个人就可能死，这是一个直面生死的事。包括现阶段在做的事，我们都选择最激烈的事来当课题，别的主题很难达到相同的触动效果。”