

透视高校基金会与高校： 互相支持、彼此影响

■ 本报记者 赵明鑫 实习生 梁惠棉

“受到多种因素影响，当常规社会组织处于震荡整理状态时，高校基金会作为新兴的公益力量，资源整合能力正在日渐壮大。”华北电力大学教育基金研究中心副主任、中国人民大学公共治理研究院研究员杨维东在接受《公益时报》记者采访时这样评价高校基金会的发展。

“对高校基金会的评价标准，不同于其他基金会，它是一个比较独特的类型。”杨维东如是说。他主张探索建立综合评价的体系，以便在不同的细分领域和赛道去评价高校基金会，“这也是我们接下来要去做的一个事情”。

“对于一个高校基金会，大家往往最关注其筹资规模、净资产规模、投资能力。但是一个基金会的筹资能力往往并非由自身决定的。一些基金会因为背后的大学品牌效应，及其深厚的历史底蕴、可观的校友规模，而具有较强的筹资能力。然而我们不能单纯通过筹资能力来评价高校基金会，这对缺乏这些优势的基金会不公平。”杨维东补充解释道。

除筹资规模、净资产规模、投资能力之外，杨维东还把内部治理的一些指标，例如校园公益开展情况、社会公益开展情况纳入到高校基金会的评价中，“总之，我们想要从更丰富、更具延展性的视角来观察高校基金会的综合价值”。

杨维东认为，不同高校基金会会有自身的特征、发展模式和管理模式。而对于高校基金会的观察，便是遵从由个别到一般，再由一般到个别的、实践与理论相互转化与论证的逻辑链条和视野开展的。

定位： 高校基金会与高校

如果要给高校基金会与高校的关系做一个比喻，杨维东认为就像“月亮和地球”：在性质上，高校基金会要围绕高校而转，无法脱离高校完全独立存在。另一方面，高校基金会能够为高校提供传统资源无法供给的支撑与保障。

对于高校基金会和高校之间的关系，部分基金会负责人也分别从自家基金会实际发展情况出发，结合对于自身定位的思考，给出自己的答案。

“高校和教育发展基金会之间的关系类似于总公司和作为独立法人的子公司之间的关系，子公司的发展要切合总公司的发展，服务于总公司的发展，正如高校基金会要切合高校发展，承担很多特殊作用。”在重大基金会秘书长许骏看来，重大基金会被视作重庆大学的“特种部队”。

许骏说，“一个特殊时间节点，重庆大学承办一场歌会，这是有关部委发起的系列活动之一，属于突发的任务。然而，活动经费远远少于活动预算。这时候基金会站了出来，协调了资金支持了这项活动。”

许骏表示，面对突发公共事件或突发任务，基金会都帮助学校解决了“令人头疼”的问题。而在许骏看来，高校基金会在学校需要特殊帮助的时候能够帮助解决问题，这正是其作为“特种部队”的意义所在。

北理工基金会副秘书长余海滨对基金会定位的理解随着发展阶段的不同有所演化：“刚开始，我希望基金会是高校发展的润滑剂，去解决棘手的问题。不过，现在看来，润滑剂的定位已经无法满足我们的发展。我现

在希望基金会是学校发展的增程器，得以让学校又好又快发展。下一步，我们会锚定学校具体问题，填补存在的空白或者欠缺的地方。”

基于此，余海滨总结出高校基金会对于高校在三个方面的支持作用：第一是资源方面的支持，包括资金和社会资源的支持，为高校发展创造多元化的机遇和平台；第二是为高校围绕人才培养的中心工作发挥作用，在公益项目推动的过程中，公益理念的传播，对学生的道德、思想和品质的塑造具有重要作用。同时，丰富高校文化内涵。第三是进一步推动高校的影响力，因为基金会具有一定的社会服务职能，是学校对外的窗口，能够展现高校的责任和担当，提高学校声誉。

“高校基金会和高校双方是互相支持、彼此影响的关系。”余海滨进一步阐释两者的关系，高校反过来对基金会的作用也非常明显，高校知名度直接影响了基金会的知名度及筹款的成效。另外，高校能够在学校层面为基金会搭建发展的平台和对接社会资源。

价值： 发展视角下的自我定位

“我们现在是从被动型转型到偏主动型。”在明晰自身定位之后，余海滨提出要让基金会工作嵌入到学校每一个板块，在主动参与中凸显自身价值和意义，丰富基金会内涵。

按照基金会对学校的支持能力，许骏把基金会的发展分为三个阶段：第一个阶段是大学发展的辅助力量；第二阶段是这个大学的支持力量；第三阶段是大学的核心力量。

据许骏所说，“目前国内高

校基金会只有少量达到第三阶段，大部分都还在第一阶段。”回归自身，许骏认为重大基金会应该介于第一与第二阶段之间，接近第二阶段。

但是，朝着成为学校支持力量发展是重大基金会的发展目标和方向，在许骏眼中，这一点毋庸置疑。

上交大基金会秘书长、上海交通大学发展联络处处长汪雨申对于自身定位做了一系列形象的比喻：“蓄水池”“连通器”“推进器”“传播器”。

“高校基金会首先应该承担蓄水池作用。形象来讲，它就是水池，池子越大，承载的资源量越大，那么它对学校的支撑力度就会越大。”汪雨申如是解释，“基金会要为学校扩展更多的资金来源，提升学校的竞争力，我认为这是基金会的独特价值。”汪雨申认为，基金会承载的资源能够使学校从千校一面中脱颖而出。

汪雨申表示，一方面为了学校自身发展需要，另一方面为了营造和培植校友创投生态，他们将引导基金会作为蓄水池功能在使用方向上的扩大。

“高校发展的资源从何而来？”汪雨申说，这既要依靠校友的力量，也要靠社会贤达这样的社会资源。在他看来，基金会是将校友力量和各类社会资源联结起来的连通器，基金会将学校新发展动态及时传递出去，校友和社会的反馈传回来，通过来回沟通，“这样我们能够形成一个共同体”。

以支持学校人才培养和科学研究为目的和定位，汪雨申表示，“我们基金会成为支撑学校人才培养和加速学校科学研究频度和速度的推进器。”

最后，汪雨申强调：虽然基金会的工作常与钱打交道，但是不

能以金钱为定位来衡量我们的价值。我们在规范化使用善款、执行和管理项目的过程中，要释放和弘扬高校的社会责任感和公益慈善的理念，“这也是我们基金会应该完成的历史责任”。

杨维东指出，不管是过去所说的大学五大职能——人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新和国际交流合作，还是现在提出的教育、科技和人才三位一体推进，这都是高校基金会未来战略性贡献和价值的所在。

职能： 筹款、增值、行善

“我用三个字来概括我们的工作板块，分别为筹、投和善。”许骏进一步解释称，“即筹集管理资金，投资增值保值和社会公益慈善”。

但在这三个工作板块中，许骏最发愁的还是基金会的主营板块——“筹”上。

“大额筹资和连续筹资，是我们觉得很难突破的难题。”许骏直言，对于没有清华等名校品牌效应的高校基金会而言，资金筹集更为困难，“高校基金会要想获捐，需要显示度，需要公众的目光，需要得到大家的认可，甚至需要给捐赠者提供学校的技术、智力和资源支持，带来社会效益。”

同时，许骏也指出，“筹”不仅仅是资金筹集，还包括实物投资，“我们还要想办法把它保值增值，我们还得养很多人。”

许骏所在的重大基金会，是一个没有专项拨款的高校基金会，完全自筹自支。一方面，许骏需要给社会招聘的工作人员发工资；另一方面，他也为“怎么做到更高的体量投资收益、资产保值增值”而绞尽脑汁。

(下转 09 版)

