

大学的财富管理

——从耶鲁到复旦

鲁育宗 著

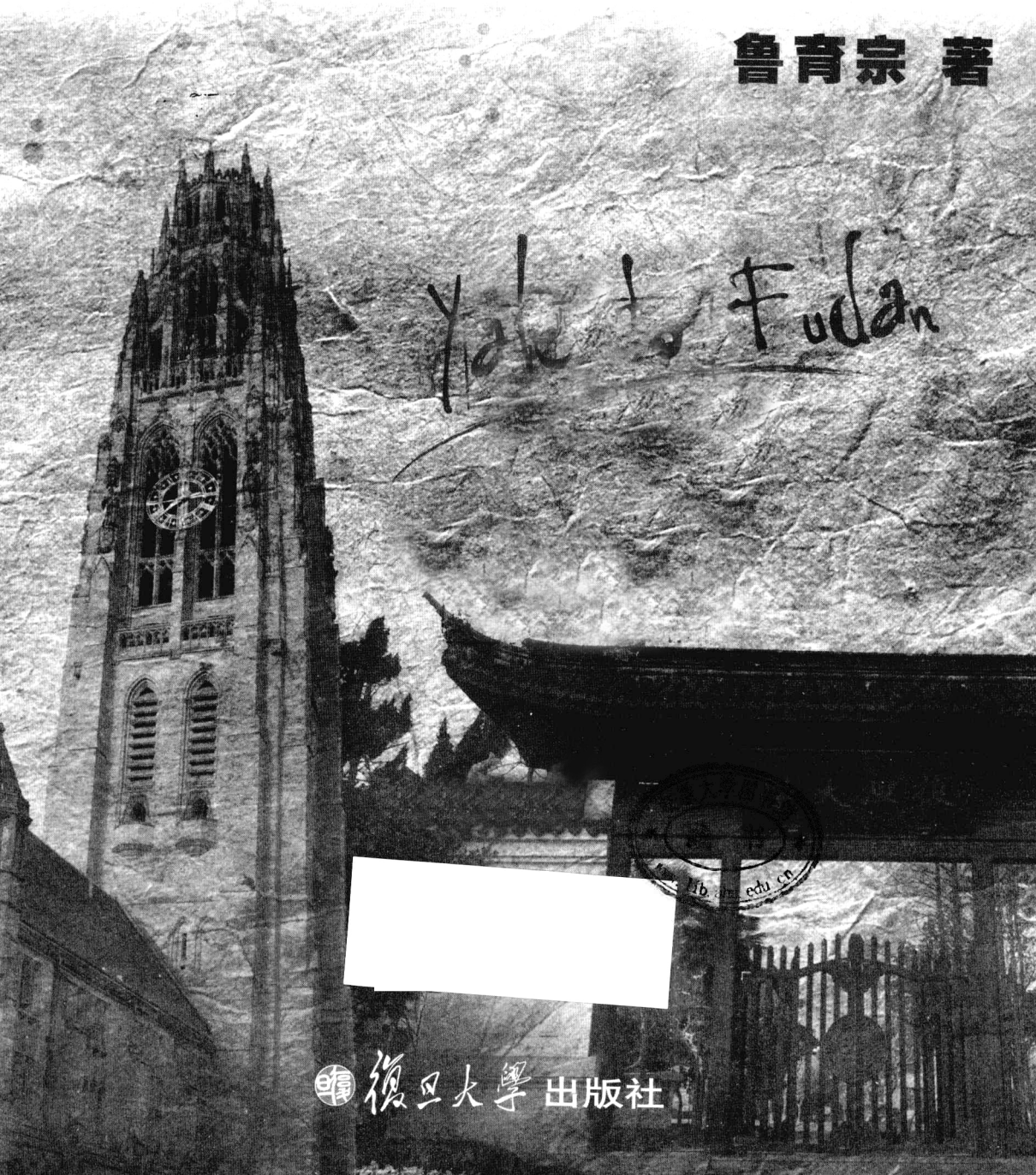
Yale to Fudan

 复旦大学出版社

大学的财富管理

——从耶鲁到复旦

鲁育宗 著



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

大学的财富管理/鲁育宗著. —上海:复旦大学出版社,2012.7
ISBN 978-7-309-08770-3

I. 大… II. 鲁… III. 高等教育-教育经费-基金会-研究-中国 IV. G647.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 037260 号

大学的财富管理

鲁育宗 著

责任编辑/刘子馨 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海浦东北联印刷厂

开本 787 × 1092 1/16 印张 12.25 字数 156 千

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-08770-3/G · 1061

定价:38.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

第一章 导论	1
第一节 时代背景与研究意义	1
1.1 时代背景	1
1.2 美国大学基金发展的概览	4
1.3 本研究的现实意义	7
第二节 研究范围与研究思路	9
2.1 基本概念与研究范围	9
2.2 研究思路与框架	11
2.3 可能的创新和不足	13
第二章 中国大学的发展与面临的挑战	14
第一节 中国大学的发展历程	14
1.1 中国大学的发展历史	14
1.2 中国大学发展面临的主要问题	20
第二节 中国大学校产的发展(以复旦和清华大学为例)	24
2.1 中国大学校产的发展现状	25
2.2 中国大学校产的治理	37
2.3 中国大学校产发展的天花板	39
第三节 中国大学教育基金会的试验与使命	45
3.1 中国大学教育基金会的现状	45
3.2 教育基金会发展与大学的新使命	52

第三章 美国大学基金会的发展与运行	58
第一节 美国大学基金会的发展、特点和分类	58
1.1 美国大学基金会的发展历程	58
1.2 美国大学基金会的特点	60
1.3 美国大学基金会的分类	63
第二节 美国大学基金会发展的环境	65
2.1 美国大学基金会的法律支撑体系	65
2.2 美国大学基金会的政策支撑体系	69
2.3 美国大学基金会的社会支撑体系	71
第三节 美国大学基金会对大学发展的作用	74
3.1 美国大学与政府的关系	74
3.2 美国大学基金会对私立与公立大学发展的作用比较	77
第四章 耶鲁的经验	85
第一节 耶鲁基金的发展历史	85
1.1 耶鲁大学的成就与现状	85
1.2 耶鲁基金的起源与发展	88
1.3 耶鲁基金对耶鲁的贡献	90
第二节 耶鲁基金的管理机制	95
2.1 耶鲁基金的管理人与运作方式	95
2.2 耶鲁基金的投资组合分析	98
2.3 耶鲁基金的收益性分析	103
2.4 投资目标与支出政策	106
2.5 业绩评估与激励制度	109
第三节 耶鲁基金新征程	110
3.1 耶鲁基金在危机下的生死劫	110
3.2 耶鲁基金转折点的启示	112

第五章 中国大学教育基金会发展的环境建设	115
第一节 中国大学基金会发展所需的法律政策支撑体系	115
1.1 法律支撑体系	115
1.2 政策支撑体系	122
第二节 中国大学基金会发展所需的社会支撑体系	126
2.1 社会监督支撑体系	126
2.2 金融市场支撑体系	130
第六章 中国大学教育基金会的设立与运作	134
第一节 中国大学教育基金会的设立与管理	134
1.1 设立	134
1.2 管理人	138
1.3 监管部门与服务机构	144
第二节 中国大学教育基金会的运作与管理	146
2.1 筹资机制	146
2.2 投资决策管理与风险控制	149
2.3 投资组合问题	152
第七章 大学的自身涅槃与大学教育基金会的发展路径	155
第一节 发展教育基金会对中国大学自身的挑战	155
1.1 内部环境建设	155
1.2 大学文化建设	159
第二节 中国大学教育基金会与校产的整合与发展	164
2.1 校产的发展方向探讨	164
2.2 整合的路径选择	167
第八章 结论与建议	172
参考文献	177
后记	185

第一章 导 论

第一节 时代背景与研究意义

1.1 时代背景

大学是人类社会发展中的一个里程碑,她是一座构筑人类灵魂、摆脱蒙昧无知、搭建起科学知识的桥梁。正是有了这样的精神家园,人类千秋万代的知识与智慧才得以延续与升华,人类的文明之光才喷射出更耀眼的光辉,她在人类苦苦追寻理想的过程中,既是人类在意识中进行伟大探险的先锋,也是人类世代代赖以支撑的理想的、精神价值的守护者,以真理庇护所的姿态傲视炎凉世态和短见的功利主义。回顾历史,我们可以看到大学的作用不是可有可无的,她深深地决定了一个民族的特性和它的厚度。大学是新思想、新知识和新技术的重要发源地,这已成为国内外教育界的共识,即世界一流大学应对本区域乃至国家的经济社会发展起到推动作用,对本国家乃至世界的文化和文明的发展发挥导向作用。

中国现代意义上的大学诞生于 19 世纪末,天津大学、北京大学、复旦大学、同济大学和清华大学都是在 19 世纪末 20 世纪初那段时间成立的。在接下来 100 年中,这些大学与我们的国家一样,命途多舛。在 20 世纪,中国大学先后经历了八年抗战和内战时期,在 1949 年中华人民共和国成立后又几经磨难,经历三反五反,“文化大革命”的十年,终于迎来了 1977 年之后改革开放的 30 年,让我们有幸见证了最辉煌岁

月,中国大学参与并成就了这个民族发展的最强音。我们知道,大学在这个时期成为整个社会发展的晴雨表,强劲的抑或是动荡的记忆,都在大学投下了深刻的印痕。

改革开放 30 年,中国的发展可说是一路高歌猛进,也取得了很多令世人瞩目的业绩。反观中国大学的这个三十年,有欢欣也有伤痛。一方面,中国的大学取得了长足的进步,这一时期的中国高等教育不断扩展教育内容、范围与细化学科建设,今天我们所知道的各类专业知识与十年前、二十年前、三十年前比较完全不可同日而语,中国人的知识范围正因为这样的扩展而得以直接受益。但是另一方面,30 年来教育的伤和痛也是显而易见的,大学的官僚化、学术腐败、大学精神的缺失、改革的表层化,种种现象表明大学教育危机纷呈,不仅伤害到中国文化深层,也摧残着整个民族的人格和道德勇气。

其危害也许不会马上看到,但将深深地影响着未来。在坚守良知和培养独立人格的现代公民等方面,大学是有愧于其神圣职责的。大学管理机制的演化落后于社会文化的进化,大学教育效能与社会期待之间的距离正在拉大,我们的这种围墙化教育非但不能弥补这方面的不足,还在继续加剧这方面的问题。

1990 年代以来,高校的建设大潮与合并浪潮相伴相随,尤其是 1998 年高校扩招政策施行之后,大学在校生人数迅猛增长,客观上对大学各项基础设施的容纳量提出了扩大的要求,于是大学四处圈地大兴土木,而国家财力显然不能满足日益高涨的大学各项开支费用,大学在高额的负债中艰难前行。有关资料显示,1993—2005 年中国国家财政性教育经费缺口达 9 858.8 亿元。社会投入渠道不畅,国家财政以外的教育投入占教育总投入的 38.3%,其中社会捐资助学经费占比非常小,仅为 1.3%〔1〕。

〔1〕 李晓新,刘晔,张宏莲. 规范化与专业化: 大学基金会资金管理的法律问题研究[J]. 复旦学报(社会科学版),2008(06): 117.

要想解决大学发展中的各种问题,我们现在已经到了一个探索新的大学体制、大学文化模式、大学与社会互动模式的新时代。异地高考“破冰”、自主招生“掐尖”、农村生源“升学难”等问题不断出现,渐渐驶入“深水区”的高考改革也逐渐面临深层次的矛盾与困难。大学教育基金会作为世界知名大学收入的重要来源,是一条筹措高等教育经费的重要渠道,对提供学生奖学金、促进重点学科建设和重点科研项目开发都具有重要作用。在大学经费比较独立的情况下,大学在各方面也更有话语权,而不是都以政策为导向,大学在中国教育改革中要肩负起责任,大学基金会可起到推波助澜的作用,更能起到作为一个独立监督机构的作用。

我国高校教育基金会的发展起步较晚,通过借鉴国外高校的成功经验,很多大学的校董会、校友会和教育基金会等教育捐赠管理机构相继成立,势头十分迅猛。一般都是重点大学,如北京大学、清华大学、复旦大学等,不少学校还在海外成立了高校教育基金会。这些基金会的注册资金从200多万到上亿元不等,现有资金规模也各不相同。截至2008年末,共有106所高校成立了基金会,达到5亿元规模的基金会主要有北京大学教育基金会和清华大学教育基金会等。另外,根据《清华大学教育基金会2009年度工作报告》显示,2009年捐赠收入总计408 366 599.42元,其中,来自境外的捐赠有46 201 705.00元。根据《上海复旦大学教育发展基金会2009年度工作报告摘要》显示,成立于2004年6月的上海复旦大学教育发展基金会2009年度捐赠收入总额为48 154 364.19元,因此,大学基金会在中国的教育和公益事业发展上将大有可为(详见本文第二章)。

大学基金会独特的使命就在于为一国高等教育事业的发展最大限度地挖掘社会资源、寻求社会赞助与支持,增加大学发展的动力与物质基础,填补官方资金支持的不足与缺陷,对于中国大学未来的发展具有重要的意义,有利于我们解决大学发展过程中的深层次问题。相当长时间以来,我国的高等学校经费投入一般以国家指令性计划为主导。

在日益剧烈的国际竞争背景下,教育科研经费投入多少,已成为制约提升高校竞争能力的主要因素。对于科研经费的不足部分,高校以往都会积极吸引企业和社会机构的科研合作,以委托开发完成应用研究和科技成果为主,比较注重实效和眼前利益。即使一些大型在华跨国公司和企业对高校的合作也要求短期内出成果为先,有急功近利之嫌。大学教育基金会的基金由于可以不需要根据捐款人的意愿而定(除非特殊约定之外),学校可以根据自身的发展需求而安排,因此可以对某些基础性的项目提供长期帮助,实现均衡发展。

同时,大学教育基金会作为一个相对独立又相对灵活的一个组织系统,其内部的组织治理结构、运作方式、激励模式,以及其第三方监督与评估机制等,都带有显著的非营利组织特性。其规范发展和制度建设同样可以为大学的改革和科学化管理提供有益的经验 and 启示,使大学真正按照社会组织的内在规律办学,实际其本身的使命。

1.2 美国大学基金发展的概览

基金会的组织机构最早源于 16 世纪的英国,然而真正把教育基金会的发展推上巅峰时代的是美国。19 世纪后半期,美国经济迅猛发展,工业化和剧烈的社会变化,也产生了许多社会问题。如教育发展迟缓、教育不平等、社会两极分化等,引起下层人民极度不满。有识之士开始认为教育出了问题,许多政界、实业界人士开始对美国教育表现出异乎寻常的关注。有很多由大财阀和垄断组织捐资创办的基金会走上了历史的舞台。最著名的是 1911 年成立的卡耐基基金会,其赞助高等教育的力量有时甚至超过政府,史洛恩基金会也捐赠 6 400 万美元给麻省理工学院。特别是第二次世界大战后,教育基金会更是在美国得到了长足发展。美国联邦政府和州政府非常注重教育捐赠方面的法律制定及配套设施,其中包括对教育捐赠的定位、保护、支持和鼓励。近年来对这些法案不断加以修订和补充。他们对慈善捐赠实行减免所得税和遗

产税,这是刺激最富有的人进行慈善捐赠的最强有力的因素。

哈佛基金会成立于 1725 年,最初是在几个志同道合的校友倡导下成立的。在北美独立战争初年,哈佛学院的基金连同地产的租金在内不足 1 700 英镑。战后的 1793 年,哈佛的基金已超过 18.2 万美元。到了 19 世纪,由于校友的赞助哈佛大学的基金稳步上升,1800 年为 24.2 万美元,1869 年为 225 万美元。从 1983 年到 2005 年间,哈佛捐赠基金的平均投资回报率为 13.4%。到 2005 年底,捐赠基金已达 259 亿美元,2006 年为 289.16 亿美元,2007 年度资金规模更达到了 349 亿美元,在美国诸多高校中位居前列。

耶鲁基金会(The Yale Endowment)成立于 1890 年,是全球最重要的大学教育基金会之一,其投资回报在业内的声誉不亚于耶鲁大学本身在学术界的地位。耶鲁基金 2005 年的年报披露,从 1995—2005 年间,耶鲁基金从 40 亿美元猛增至 152 亿美元,平均每年获得 17.4%的投资回报率(扣除管理费用);为校方提供的财政支持,也从 1.49 亿美元猛增至 5.67 亿美元,平均年增长 14%,其对耶鲁大学的贡献率从 1995 年的 15%增至 2005 年的 32%(2005 年耶鲁大学总运营支出约为 17.68 亿美元)。耶鲁大学基金主要由校友捐赠,至 2005 年管理资产达 150 多亿美元,在美国大学基金会中排名第二。2002 年耶鲁大学捐赠基金总额 105 亿美元,到 2006 年,耶鲁大学的捐助基金以 23%的增长速度达到 172 亿美元。而据 2007 年最新数据统计,耶鲁大学获得捐赠基金达 225 亿美元,增长率为 28%。

根据美国国家学院和大学商务官员联合会发布的报告,2007 财政年度美国大学基金总量排名前十的大学中,哈佛大学以 349 亿美元继续雄踞榜首,比位居第二的耶鲁大学高出一百多亿美元(见表 1-1)。

表 1-1 2007 年美国大学捐助基金总量排名榜 (单位: 亿美元)

名 次	大 学	捐助基金总额(2007)
第一名	哈佛大学	349

续 表

名 次	大 学	捐助基金总额(2007)
第二名	耶鲁大学	225
第三名	斯坦福大学	172
第四名	普林斯顿大学	158
第五名	德克萨斯大学	156
第六名	麻省理工学院	99
第七名	哥伦比亚大学	71
第八名	密歇根大学	71
第九名	加利福尼亚大学	67
第十名	宾夕法尼亚大学	66

资料来源：根据美国国家学院和大学商务官员联合会的报告整理。

这些大学基金对大学的发展产生了巨大的作用,大学基金会的发展使得大学获得可持续性的支持,基金会每个财政年度新接受的捐赠和捐赠基金的运作收入可以有计划、按比例地消费和再投资,以保证捐赠基金为大学的发展提供持续、稳定、长久的财力支持。

美国的大学基金管理已经有了自己的特色和完善的管理体制。1974 年,哈佛正式成立了哈佛管理公司(Harvard Management Company, HMC),HMC 是完全附属于哈佛大学的一个金融管理法人机构,主要对哈佛的捐赠基金、养老金资产、营运资本及递延账户进行具体管理和运作。由大学校长和哈佛学院的成员任命的董事会来管理哈佛管理公司,该董事会由四个各司其职的成员组成,包括大学校长、主管学校财政的副校长、同时兼作公司主席的大学司库及哈佛管理公司的 CEO。这些人都是具有丰富资产管理和投资经验的专业人士以及学校管理专家,其主要职责是制订投资策略、确立风险参数、寻求具有显著收效的投资意向、监督公司履行职责的情况及项目的运行情况。

耶鲁大学基金会也有自己的特色,除固定收益产品由内部运作外,耶鲁基金其余资产皆“外包”给专业投资机构管理。为此,耶鲁大学基金会设立了与一般股份有限公司“董事会—管理层”相似的架构,包含投资委员会(Investment Committee)、投资办公室(Investment Office)两层结构。投资委员会如同公司董事会,成员主要为来自各大投行、资产管理公司、基金公司的耶鲁大学校友,负责制订基金会投资政策、使用政策等重大战略事项,主要的任务是一年一次会议设定不同金融资产的目标配置比例,这些成员对市场的动向相当敏感,使耶鲁大学的投资配置也可以与时俱进。投资办公室是一个具体的执行机构,依照投资委员会的战略部署和金融资产的目标配置规划制定出具体的投资计划。(详见本书第四章)

1.3 本研究的现实意义

中国大学的发展与美国走着截然不同的道路,1949年之后大学的发展走了很多弯路,高度的国家包办使大学愈发衙门化和缺乏独立性。目前大学所说的“校产”,是中国特殊体制下的一种特殊产物,与国外大学的资产形成完全不同。传统的校办产业可以按时间形成分为两类:1950年代至1980年代中期成立的校办工厂,以及80年代后期至90年代初成立的合资公司,它们大多是学校的全资企业或者控股参股公司。这些企业在经过多年发展之后,几乎不约而同地面临“三难”局面:学校和企业地理位置难分离,人员分流难彻底,资产关系难理清。校办企业大多利用学校的资金、场地,并委派个别行政干部进行管理,其任务是为学校的教学科研服务、分流人员和缓解教育经费的不足。当时主管校办企业的部门称为“校办产业办公室”,学校的老师常常把“校产”与“三产”联系在一起。

一些高科技校办企业试图在这种背景下立足国情寻求突破。1990年代后,一些校办产业开始谋求在资本市场有所动作,甚至直接在资本

市场改制上市,利用资本市场的功能进行融资,借助资本市场加速高校科研成果产业化的进程。这些带有高校背景的上市公司逐渐形成了一个主题鲜明、备受关注的板块——“高校板块”。

根据 2005 年的数据统计,当时全国 569 所普通高校共建立了 4 311 个校办企业,其中科技型企业有 2 429 个,占总数的一半以上。当年全国共有 13 所高校的校办产业收入总额超过十亿元,北京大学校办企业的总收入达到了 267.55 亿元,其中高科技企业收入为 264.49 亿元,第二名清华大学校办企业的收入总额为 198.32 亿元,科技型企业收入占 189.90 亿元。

然而在校办企业前进的道路上,风光旖旎的同时也伴随着体制改革的阵痛。前北大校长许智宏在一个报告中说,直至 2000 年,北大的科技企业内部尚未建立规范有效的现代企业制度,对科技产业的管理尚未完全按照市场经济的操作模式进行,更多的是通过行政纽带,而非资本纽带维系学校与企业之间的关系,因此造成了企业所有者与经营者之间产权不清、权责不明,从而缺乏有效的激励机制。而学校向企业承担着无限的责任,不仅极大地加重了学校的管理负担,而且不利于校办产业结构的优化和企业自身的发展。

从 2001 年开始,国家开始实施对高校企业的改制,要求高校企业逐渐成立国有资产经营管理公司,代表学校统一持有学校公司的股权。2003 年,清华大学率先成立了清华控股有限公司,而“清华系”上市公司,如“清华同方”、“清华紫光”等也逐渐脱掉了“清华”的冠名。

1999 年,在国务院批转的教育部《21 世纪教育振兴行动计划》里提出了 2010 年我国高等教育入学率达到 15% 的比例。据预测,中国 2010 年高等教育在校规模将达到 1 784 万人左右。如果按每个大学生每年运行经费 1—1.3 万元计算,则每年要投入 1 800—2 300 亿元人民币,另外至少要投入 2 000 亿元建设费,显然如此巨大的教育投资,仅靠国家投入无论如何是办不到的。实现办学经费来源的多元化,既是我国高等教育与国际接轨逐步走向国际化的重要途径,也是高等教育可

持续发展的必然选择。

近年来,各个大学试图参考尝试新的大学基金设立和运营模式,北大、复旦等高校纷纷成立了真正意义上的大学发展基金会,这些举止无疑将深刻影响这些大学的今后发展,因此此时研究这个课题具有重要的现实意义。但是,在此过程中,我们需要针对大学基金会的特点和法律性质,对大学基金会的管理和运作中的法律问题细致分析,尤其需要对大学基金会的财产来源、财产管理、资金运作等问题进行研究,从而为大学基金会的规范化和专业化运作建立良好的法律环境。

值得注意的是,中国的大学管理机制与美国等西方发达国家完全不同,如何在公立大学发展自己的基金会,其作用和发展运行轨迹将大不相同。同时中国的一些重点大学有着规模庞大而问题复杂的“校产”,这些校产在未来如何转变,也是中国大学基金发展不得不面临的问题。要解决中国大学校产管理长期存在的问题,建设有中国特色的大学基金会,至今并无完备的先例可循,需要具有非凡的实践创新精神和完善的学术理论支持。

第二节 研究范围与研究思路

2.1 基本概念与研究范围

(一) 基金会的概念界定

2004 年国务院颁布的《基金会管理条例》将基金会定义为:利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产,以从事公益事业为目的,按照本条例的规定成立的非营利性法人。一般而言,基金会可以分为面向公众募捐的基金会和不得面向公众募捐的基金会。

此外,该条例还规定了设立基金会的条件,主要包括以下方面。

(1) 为特定的公益目的而设立。

(2) 全国性公募基金会的原始基金不低于 800 万元人民币,地方性

公募基金会的原始基金不低于 400 万元人民币,非公募基金会的原始基金不低于 200 万元人民币;原始基金必须为到账货币资金。

(3) 有规范的名称、章程、组织机构以及与其开展活动相适应的专职工作人员。

(4) 有固定的住所。

(5) 能够独立承担民事责任。

(二) 大学教育基金会的概念界定

大学教育基金会是指国家教育部门同意,在民政部门正式登记注册的,以高校教育公益事业为目的,通过募集资金、项目管理、资金运作等合法程序以支持大学教育事业发展为目的的非营利性民间组织。大学教育基金会是按照国务院颁布的《基金会管理条例》规定成立的非营利性法人,是非公募基金会,属于民间公益组织。另外,根据我国民政部的反馈信息,判断一家基金会是否是教育基金会,主要是根据其行业分类和业务范围来确定,而不是仅仅根据基金会的名称中是否有教育二字。

大学教育基金会是一个新的概念,在国外也有不同的称呼,比如哈佛大学基金会的管理机构为 Harvard Management Company(HMC),耶鲁大学基金会为 Yale Endowment,性质上属于公益类的捐赠基金,但其运作上基本类似于私募股权基金(Private Equity Funds)。

通常认为,大学教育基金会既具有私募股权基金的性质,又具有基金的基金(Fund of Fund)的性质。一方面,它是很多重要项目或者不动产的直接投资者;另一方面,它又是知名的私募股权基金,如红杉基金(Sequoia Capital)、德太投资基金(TPG)的出资人。大学教育基金会在美国大学的地位非常关键,主要体现在对学校的日常收入和留存资产的影响上。大学基金会每年都将一部分投资收益转为日常收入,支持学校的日常开支,这已成为大学特别是私立名牌大学经费收入的重要来源,是一条筹措高等教育经费的重要渠道,对提供学生奖学金、促进重点学科建设和重点科研项目开发都具有重要作用。

目前,中国大学刚开始试水大学教育基金会的设立与运作,关于大学

教育基金会的概念界定也有不同的称呼,比如,北京大学教育基金会(Peking University Education Foundation),复旦大学教育发展基金会(Fudan University Education Development Foundation),同时,也有的直接称为大学基金会(Education Foundation),但是为了和大学里其他的基金区别,在本文中统一使用大学教育基金会(University Education Foundation)。本书所涉及的另一个概念——“校产”是中国高校发展的特殊历史下的一种特殊产物,1980年代初,由于当时中国企业的技术吸收能力普遍较低,同时,以技术知识的主要创造者为代表的大学与企业之间的信息严重不对称,大学面向社会企业进行技术转移的成功率非常低,交易成本巨大。为了降低交易成本,使技术转移的收益尽可能地内部化,各大学纷纷创办企业,进行科技成果产业化。这些以学校企业形式存在的学校资产,我们称之为校办产业,和本文所说的大学教育基金会具有明显的不同。

(三) 本书研究范围的界定

本书研究的大学教育基金会主要是内地高校的教育基金会。主要的参照对象是美国等发达国家的大学基金会,特别介绍了耶鲁大学基金会的发展状况。

2.2 研究思路与框架

(一) 研究思路

在 21 世纪里,中国大学的发展面临着巨大的机遇和挑战。本书重点研究在新的时代背景下,如何在中国运营和管理大学教育基金,如何构筑一个成功的基金管理运行模式。

本书首先从中国大学发展历史与现状分析入手,从大学的管理机制、资金来源等指出中国大学面临的主要问题,并以复旦和清华大学为例,对中国大学校产的发展现状和发展中遇到的问题,结合教育管理部门提出的改革方向,引出中国大学教育基金会发展与大学的新使命。

在提出中国的大学教育基金会运营与管理设想之前,本书用两章的