

大学筹资理论与实践丛书

洪成文 主编

财富与使命——

美国一流大学“大宗筹款运动”理论与实践

林成华 著

人民出版社

大学筹资理论与实践丛书

洪成文 主编

财富与使命

美国一流大学“大宗筹款运动”理论与实践

林成华 著

策 划：戴燕白

责任编辑：杨润杰

美术编辑：张 军

图书在版编目（CIP）数据

财富与使命：美国一流大学“大宗筹款运动”理论与实践 / 林成华著 .

——北京：人民出版社，2018

（大学筹资理论与实践 / 洪成文主编）

ISBN 978-7-01-019558-2

I . ①财… II . ①林… III . ①高等学校—集资—财务管理—研究—美国

IV . ① G649.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 160102 号

财富与使命：美国一流大学“大宗筹款运动”理论与实践

CAIFU YU SHIMING: MEIGUO YILIU DAXUE DAZONG CHOUKUAN YUNDONG LILUN YU SHIJIAN

林成华 著

人 民 出 版 社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 2 月第 1 版 2019 年 2 月第 1 次印刷

开本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张：31.25

字数：480 千字

ISBN 978-7-01-019558-2 定价：89.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话（010）65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042

《大学筹资理论与实践》丛书序一

办好一所大学是要花许多钱的，当然有钱并不一定能把大学办好。关键在于有没有大师级的教师，有没有学科的领头人。但是领头人也需要高薪才能聘任到，才能留得住。近年来各大学争夺学科领头人的竞争，已经把薪酬推到了越来越高的位置，就是一个最好的说明。因此，筹款就成了大学校长的一项重要工作，也可以说是一项使命。许多以私立大学为主的国家，学校经费来源主要是基金会，以及校友的捐赠。因此，大学校长筹款的任务是很重的。中国大学大多是国家举办的，经费有保障。但是，为聘任优秀教师、开展特色研究，也必须自己筹集资金。筹集资金的渠道是多元的：申请科研经费、与企业合作、校友捐赠。但无论哪一种，都需要学校办出特色、办出成绩、办出名气。越有名的大学越能争取到科研经费，越能争取到企业的合作，越能得到校友的捐赠。因此把学校办好，培养出优秀的毕业生，校友才有能力并愿意捐赠。当然，也要看学校的性质、毕业生的就业情况。像我们北京师大，培养的是人民教师，极少有学生成为财富巨头。因此，很少得到校友的捐赠。当前我国大学捐赠真正出于校友的也很少，大多是企业家为了支持教育事业，也同时为了提高自己的品牌，主要给名牌大学捐赠。

大学筹款过程中会遇到许多问题，如税务问题、学校与政府的关系问题、资金的使用问题、资金的管理问题等等。政策性很强，又很具体。从理论上要研究清楚，从实际上要研究处理策略。这是高等教育需要研究的重要课题。尤其是在我国，大学自己筹资的时间还很短，自从实行社会主义市场经济体制以后，学校可以自筹资金以来，至今不过二十多年的时间，还缺乏法律的规定和实际的经验，更需要认真研究。

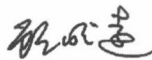
洪成文教授组织了自己的团队，专门研究大学筹资和财务管理问题，经过十多年的调查研究，得出丰硕的成果，凝结在这套丛书中。该丛书共收入12部论著，涉及国内外大学筹资的实践和经验，集中在捐赠资金的有关问题上，包括各国大学筹资的渠道、政策研究、捐赠的激励机制、资金的管理等，内容十分丰富。

这套丛书的特点：一是问题导向。大学筹资是当前很现实的问题，我国大学缺乏此方面的研究，需要借鉴外国经验，作理论和实践的研究。二是理论与实践相结合。丛书涵盖了大学筹资理论研究中的重大问题，同时实践的指向也非常明确，非常具体，并有案例研究示范。三是介绍了外国的经验，并结合了中国实际。因此这套丛书既是高等教育的论著，也可算作是比较教育的论著。

这些论著均是作者在各自博士学位论文的基础上修改完成的，是他们的主要阶段性研究成果。这套丛书体现出这些青年学者严谨的治学态度、良好的学术素养，以及富有创造性和批判性的思维品质，这对他们未来的学术成长和发展至关重要。

我不可能通读全套丛书，洪成文教授要我写几句话，我只是觉得这个主题很有研究的必要。同时觉得，借鉴外国经验，需要慎重研究。因为国情不同，中外文化迥异，因此在筹资，特别是研究捐赠问题时，在观念上、伦理上、政策上、程序上会有很大不同，需要深入研究。

最后，希望未来有更多的学者加入到此项研究中，为大学筹资事业提供更多优质的决策咨询。



2018年8月23日

《大学筹资理论与实践》丛书序二

进入 21 世纪以来，世界高等教育发展的新趋势是财政结构日益多元化和个性化。虽然来自政府的资金占比逐渐降低，但是大学总收入却在有效增长。增长的部分从哪里来，大学是如何实现资金增长模式的，这些增长模式对于我国高等教育会产生什么影响，哪些是值得我国高等教育借鉴的，都有非常重要且紧迫的研究价值。

2014 年，我有幸结识了哥伦比亚大学诺亚·德莱兹纳（Noah Drezner）教授，她对北师大的研究团队表现出极大的兴趣，并接受我的博士生去哥伦比亚大学访学。2016 年，在她主编的《教育与慈善》杂志里，给我们的团队专门开辟了中国学者研究专栏。2016 年我们在世界比较教育大会上再次相遇，她鼓励我们把已有的研究成果集中出版。好几家出版社对本套丛书表示过浓厚的兴趣，最后我们选择了人民出版社。主要原因有二：第一，人民出版社是国家最高级别的出版单位，综合影响力居出版界前列；第二，人民出版社的编辑对我们的丛书作者给予了最大的鼓励，他们看到了本套丛书的社会价值以及高等教育发展价值。知音难觅，但我们还是找到了。与人民出版社合作，我们充满期待，也希望借助于本次出版，为高等教育界，特别是高校领导人，输送思想和精神营养，也希望在高等教育财政领域内开辟一块崭新的研究领地，让更多的学者加入到大学筹资和大学基金投资的研究中。

编辑和出版本套丛书的目的主要有四点：

第一，研究大学筹资和基金投资是建设社会主义强国的需要。国务院于 2015 年 10 月颁布了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方

案》，提出用五年或更长的时间，将部分学科和大学推向世界一流水平或平台。毫无疑问，政府已经给出了高等教育大发展的明确导向。但是大学建设仅仅依靠政府的资金支持是不够的，如何最大限度地挖掘社会资源将是大学未来必须着力思考和落实的。相比于英美大学，我国大学对政府的资金依赖程度较高。如果有好的政策，并且能够充分利用社会资源，大学的财政收入将会成倍增长。社会筹资和校友筹资，是大学挖掘社会资源的国际普遍做法。因此，本丛书的出版必将起到思想引领作用。只有政府重视社会筹资，大学重视社会筹资，建设“双一流”高校才会有更加扎实的经济基础。

第二，研究大学筹资、投资，是完善高校财政结构的需要。十多年来，我国高校财政结构逐渐走向多元化，这是历史的进步，但是我们必须看到，真正走向多元化的还只是少数高校，大多数高校的财政结构并没有发生根本性变化，其对政府的财政依赖程度很高，大学的经费基本上是学费和财政拨款两大项的简单相加。美国高校财政专家约翰斯通早就提出财政多元化的理念和国际趋势，很多大学都在不自觉地实践这一观点。从目前情况来看，高校财政基本上呈现出政府拨款与自筹经费此消彼长的国际趋势。政府拨款占比下降了，大学不得不去挖掘自己的财政资源。一般来说，自我挖掘资源的办法多样，各有不同，有依赖大学附属医院的，例如耶鲁、密歇根和匹兹堡等大学；有依赖大学筹资和基金投资的，例如哈佛、哥伦比亚、普林斯顿和耶鲁；也有依靠政府科研合同经费的，比如加利福尼亚理工学院、麻省理工学院和斯坦福，甚至还有依靠本校资金进行投资所获收益的，例如哈佛和耶鲁。虽然方法各有不同，但值得关注的是，有一些学校借助多种方法积累财富，例如哈佛和耶鲁，几乎综合利用了上述多种方法。当这些大学基金投资收益和附属医院收入加起来，达到财政总预算 60%—70% 的时候，其学校财政状况的巨大潜力就显而易见了。如果说美国高校通过其他渠道弥补了政府高等教育财政拨款（主要是指州政府）逐年下降的不足，那么我们可以对我国高等教育财政结构做一下展望：在确保政府拨款连年增长的前提下，较大程度地增加其他收入并扩大其他收入在学校总预算中的比例，如此，我国“双一流”高校建设岂不获得了更大更充分的经济保障吗！

第三，挖掘社会资源发展高等教育的时代即将到来。三十多年的经济持续高速发展，造就了我国一批富裕阶层，他们的财富如何使用，社会价值如何得到更好的体现，是他们自己的事情，也是社会的责任。我们要帮助他们树立一个理念，将财富回馈到大学发展和事业上，是先富起来的企业家一辈子最为荣耀的贡献。因为回馈大学是对母校的报答，也是鼓励弱势群体实现个人理想的最直接的善举。以自己所创造的财富改变更多年轻人的命运，以自己的捐赠服务使更多的大学走向世界一流行列，这就是富裕阶层发挥财富价值的最伟大的途径。因此，我们要将国际上大学获取捐赠的理念和手段介绍到国内来，也要将国际上富裕阶层将大量捐款回馈母校以及资助那些服务全人类健康事业的科学研究的生动案例介绍给国内的富裕阶层，这必将有利于大学发展，也必将有利于富裕阶层人们人生价值的更好实现。

第四，掌握筹资和投资的理念和技术，将提高大学资金使用的效率。本套丛书涉及大学筹资的主要问题，针对大学发展与筹资的互动关系、筹资的理念和技术、筹资的政策和法律问题、大学筹资和基金投资税收优惠、筹资伦理和资金管理以及大额筹资计划的设计和实施等，从组织机构建设和团队建设等方面回答了高校可能遇到的所有困惑。本套丛书也涉及大学基金投资的部分重大问题，从基金投资的方法和技术、投资与筹资的互动关系，到大学基金风险管理，再到中美两国大学基金管理的比较研究等，从理论到实践，阐述了大学基金管理与大学代际发展的关系。这些研究向社会表达的声音主要体现在以下两个方面：第一，大学重视资金管理，尽可能地让大学筹资和基金投资收益所得最大化，为大学的代际发展提供经济基础；第二，让社会看到大学在经费使用上并不像某些人误解的那样——“大手大脚”。大学对于资金使用的高效率不仅能为大学新的筹资计划创造良好的社会舆论环境，而且也可以展示大学的良好形象，即大学对于任何资金，不管是从哪里来的，不管是大还是小，都遵循谨慎原则，不乱花一分钱，不让资金浪费现象出现在象牙塔内。

任何前沿性的研究都是探索性的，大学筹资和基金投资无疑是高等教育政策与管理研究的前沿之一，故而丛书中所涉及的理论、方法和技术，难免

有这样或那样的瑕疵。本着为实践服务、为政策咨询的目的，我们愿意与所有对此感兴趣的大学领导人和高等教育研究人员同行，不断探索，直至完善。

洪成文

2018年5月16日

序三

一部美国高等教育发展史，也是一部美国大学筹款运动史。大宗筹款运动经过多个世纪的发展已成为美国一流大学实现财政来源多元化的重要渠道，也是美国高等教育发展的重要战略之一。

大宗筹款运动是一个复杂事物，它与一个国家的精神文化传统、政府法律政策、社会经济发展、教育使命战略及体制机制等宏观要素相关，也与大学自身个性、社会资本、筹款组织架构、专业筹款队伍建设、筹款管理模式与相关机制建设中观和微观因素密切相关。大宗筹款运动从目标上看是大学外部资源的获取，从过程上看是大学关系治理。它体现了近现代以来，在经济、科技和文化的全球化大背景下，大学对未来发展需求的前瞻性思考、战略选择和整体性设计，更加突出了大宗筹款运动的“造血”功能和作为凝聚大学精神、实现大学文化传承、保持持续竞争优势、促进大学代际发展的重要载体作用，这是美国一流大学持续辉煌的重要原因。美国的一流大学也因此成为其他以世界一流为目标的大学学习、效法的典范。

林成华博士以“美国一流大学大宗筹款运动”为主题在深入的调查研究基础上完成了本书的写作，本书围绕美国一流大学大宗筹款运动“怎么样”“为什么”“谁去筹”“向谁筹”“怎么筹”“有何经验”“如何建构”七个核心问题，对美国一流大学大宗筹款运动的历史沿革与发展趋势、筹款的合理性与捐赠动因、筹款组织机构与筹款人角色、主要筹款渠道及其捐赠动机、捐赠影响因素和发展特点、筹款运动周期管理、筹款运动战略规划、筹款项目设置、劝募方式、筹款流程管理、筹款伦理困境与筹款伦理规范以及筹款运动对大学发展与社会进步的影响、主要经验、存在问题与挑战等重要内容

进行了较为系统详细的考察与研究。本书还对美国哈佛大学、密歇根大学等大宗筹款运动卓有成效的不同类型大学做了深入的个案研究。在总结美国大学筹款运动经验和分析我国国情的基础上，作者从筹款理念革新、组织队伍建设、筹款管理变革、法律政策保障、捐赠文化培育等方面提出了完善我国大学筹款运作机制的对策建议。本书内容丰富、案例数据详实、叙述生动。细细读来，如火如荼的美国一流大学大宗筹款运动的面貌跃然纸上，给人以诸多启迪。

本书探讨世界一流大学发展过程中如何增强“自我造血”功能的战略与运作机制问题，是对我国“双一流”大学建设中，如何形成有效资源筹集和发展成本分担机制这一重大现实问题的积极应对和理论探索，选题新颖，具有较强的针对性、实践性和创新性。本书以资源依赖理论和利益相关者理论为理论分析框架，从“政府”“大学”“市场”的三重维度全面剖析了大宗筹款运动的合理性、思想动因、法律政策、组织架构、人员角色、渠道建设、流程管理、伦理规范等，具有重要的学术意义，进一步丰富了高等教育筹款理论。特别是书中提出的大宗筹款运动的组织架构模型，校长角色模型，首席发展官角色模型，发展事务官角色模型，筹款志愿者角色模型，个体、慈善基金会和企业三大筹款渠道的捐赠动机模型，捐赠决策模型，大宗筹款运动周期管理模型，筹款战略规划核心部件，“识别—鉴定—发展战略—培养—劝募—谈判—致谢—后续管理”大学筹款流程管理的“八阶模型”以及劝募方式有效性阶梯模型等，内容详实，覆盖全面，形象生动，具有很强的实操性，对于我国大学筹款工作具有重要的实践指导意义。

本书既分析了美国一流大学大宗筹款运动对大学发展与社会进步的积极影响和成功经验，同时又分析了其存在的问题与挑战，更加客观、辩证地呈现了美国一流大学大宗筹款运动。作者分析了大宗筹款运动与高等教育公平问题、大宗筹款运动与政府责任问题、大宗筹款运动伦理规范问题以及大宗筹款运动面临的捐赠人群体变迁和筹款全球化挑战等问题。同时，还就大宗筹款运动的“马太效应”，大宗筹款运动中市场力量过度“入侵”，政府高等教育投入与社会资源投入动态平衡关系等问题提出了独到的见解。

虽然中美高等教育国情不同、体制不同，但大学筹款运动有着自身内在

的发展逻辑和规律性，既有国别的特殊性也有事物发展的内在共性。本书所呈现的美国一流大学大宗筹款运动的理念战略、制度文化、思想动因、运行机制、伦理规范、技术支持系统、经验问题与挑战等方面的内容，可以为我国大学开展筹款运动提供很好的实践参照和现实启示，使我们能用历史发展和全球化的眼光审视我国大学筹款事业，用更宽广的视野寻求问题解决之道。特别是对于广大政策制定者、大学宏观决策者和大学发展联络一线实践者来讲，本书也是一本很好的普及性读物和工作参考书。

改革开放四十年来，我国公益慈善事业快速发展，社会捐赠总额逐年提升，年捐赠额已超千亿元，我国大学财政也逐渐从原来计划经济模式下完全依靠政府拨款逐步向政府拨款与多渠道自筹经费相结合转变。社会捐赠资金成为大学办学经费中越来越重要的组成部分，大学筹款逐渐成为大学与广大利益相关者互动的重要途径。很多大学纷纷成立发展委员会、教育发展基金会、校友会等组织，开始重视筹款活动。一批实力较强的“985”院校率先对大学筹款进行了不少有意义的实践探索，大学筹款事业初具规模，在国家法律体系、税收优惠和配套政策、民众慈善意识普及、校友捐赠、筹款机构建设、教育基金会运作等方面迈出了坚实的步伐。然而，由于我国大学筹款运动起步较晚，在理念战略、法律政策、发展战略、运作机制、专业队伍建设和技术支持系统等方面与美国相比还存在巨大差距。社会力量投资办学信心不足，社会教育捐赠文化氛围总体不浓，大学筹款的体制性障碍未能有效突破，大学筹款意识和战略投入不足，筹款管理不专业、不透明等问题比较突出，大学发展资源的供给与大学发展的实际需求之间的矛盾日益突出。当前，虽然教育行政部门加大了监管的力度，但总体而言，我国大学负债经营现象仍较为严重。有关中国特色大学筹款体系的理论研究和实践探索严重滞后于我国快速发展的社会公益环境和国家高等教育发展战略。推进“双一流”建设，实现高等教育强国目标，迫切需要加强中国特色大学筹款理论与实践。

大学起源于欧洲中世纪，至今已有九百多年的历史。大学的出现是人类社会发展璀璨星河中的一座重要里程碑，它架起了人类摆脱愚昧无知、探求科学知识、追求文明进步、构筑人类精神家园的桥梁。现代大学的发展，使人类世世代代的知识与智慧得以传承与升华，使人类创造的灿烂文明得以延

续和发展。在漫长的历史进程中，大学一方面执着于历史传承下来的传统特性，另一方面又使自身不断革新以适应社会历史环境的发展变化，并在不同时代和社会中扮演着独特的角色。今天，大学早已从初期的象牙塔走向社会的中心，承担着人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新、国际合作与交流等重要使命。大学与社会经济生活结合得更加紧密，大学的重要性与日俱增，大学的发展成为一个国家、一个民族色彩斑斓的蓝图的重要底色，大学的发展决定了一个国家、一个民族的命运。无论从大学自身发展来看，还是从充分发挥大学功能、履行大学使命的角度看，增加大学投入、增强大学“自我造血”功能不仅必要而且意义深远。

改革开放以来，我国的高等教育事业取得了史无前例的巨大发展，中国大学体系的规模、结构与水平都达到了一个全新的高度，对中国特色社会主义事业的发展起到了独特而重要的支撑作用。实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须持续实施科教兴国、人才强国的战略，需要中国的大学更快、更高、更强的发展，需要做好大学发展的资源支撑体系建设这篇大文章。2018年是我国实施改革开放战略四十周年，我国大学的飞速发展过去得益于国家的改革开放战略，今后依然并将在更高的程度上依赖于改革开放的深化。

我认为，在这样一个特殊的历史时点，出版林成华博士的这部学术著作，是具有重大现实和理论意义的。

是为序。

罗卫东^①

2018年5月

^① 罗卫东，浙江大学副校长，经济学教授，博士生导师，全国政协委员，民盟中央经济委员会副主任，民盟浙江省副主委，中国高等教育学会校友工作研究分会理事长、中国高等教育学会教育基金工作研究分会副理事长。



目 录

绪 论	001
-----	-----

第一章 大宗筹款运动的历史溯源

第一节 大宗筹款运动的萌芽（殖民地时期至 19 世纪末）	013
第二节 大宗筹款运动的兴起（20 世纪初至第二次世界大战期间）	017
第三节 大宗筹款运动的发展 （第二次世界大战后至 20 世纪 70 年代末）	027
第四节 大宗筹款运动的兴盛（20 世纪 80 年代以来）	039
第五节 美国顶尖一流大学的大宗筹款运动	047
第六节 当代美国一流大学大宗筹款运动的发展趋势	057

第二章 大宗筹款运动的合理性、思想动因与政策

第一节 美国一流大学大宗筹款运动的合理性	065
第二节 美国社会捐赠的思想动因	082
第三节 财税政策激励与大宗筹款运动	094

第三章 大宗筹款运动的组织架构与筹款主体

第一节	大宗筹款运动的组织架构及其特点·····	106
第二节	大宗筹款运动中主要领导角色及其作用·····	133
第三节	大宗筹款运动中志愿者角色及其管理·····	147

第四章 大宗筹款运动的主要筹款渠道

第一节	个体筹款渠道·····	154
第二节	基金会筹款渠道·····	178
第三节	企业筹款渠道·····	191

第五章 大宗筹款运动的运作原则及操作规程

第一节	大宗筹款运动运行周期·····	203
第二节	大宗筹款运动规划的核心部件·····	210
第三节	筹款项目设置·····	240
第四节	大宗筹款运动中的劝募方式·····	258
第五节	筹款流程管理模式·····	277
第六节	筹款运动中的筹款伦理规范·····	290

第六章 大宗筹款运动案例研究

第一节	哈佛大学大宗筹款运动·····	309
第二节	密歇根大学大宗筹款运动·····	353

第七章 大宗筹款运动的经验、问题与挑战

第一节	大宗筹款运动的重要作用·····	383
第二节	美国一流大学大宗筹款运动的主要经验·····	391
第三节	美国一流大学大宗筹款运动面临的问题与挑战·····	396

第八章 我国大学筹款运作机制的本土建构

第一节	我国大学筹款事业的主要成就·····	403
第二节	现阶段我国大学筹款事业存在的突出问题·····	414
第三节	基于“大宗筹款”理念的我国大学筹款运作机制建构·····	420

结 语·····	453
----------	-----

参考文献·····	467
-----------	-----

致 谢·····	481
----------	-----

绪 论

高等教育属于资本密集型、劳动密集型和成本递增型产业，无论是人才培养、科学研究、社会服务还是文化传承和国际交流，其投资效果的充分显现都具有较强的滞后性。因此，高等教育机构需要从外界获取足够的办学资源，不断增加投入以维持自身的生存和发展。同时，随着高等教育大众化、普及化进程的推进，高等教育功能不断拓展，办学规模不断扩大，高等教育成本也急剧上升，高等教育机构财政紧缺已成为一个世界性难题。

一、世界性高等教育财政危机

纵观全球大学，几乎没有一位校长会声称自己大学的经费已非常充裕。对大学而言，办学经费似乎永远是不够的，如何争取到更多的经费支持已成为大学校长治校的核心问题。美国纽约州立大学（The State University of New York）前校长布鲁斯·约翰斯通（D. Bruce Johnstone）曾在《高等教育财政与管理：世界改革现状报告》一文中指出，目前世界高等教育普遍面临的主要问题是财政困难，经费短缺在很大程度上制约了高等教育的发展。^①世界银行早在1994年就宣布全球范围内高等教育“身处财政危机之中”^②。20世纪80年代以来，高等教育面临着外部国际竞争加剧和内部规模扩大的双重压力，财政危机更加凸显。

① [美] 布鲁斯·约翰斯通：《高等教育财政与管理：世界改革现状报告》，《高等教育研究》1999年第6期。

② Barr, Nicholas, *The Economics of the Welfare State. Second Edition*, London: Weidenfeld and Nicholson, 1993, pp.106-345.