

美国大学的资金筹集与管理机制研究 ——以哈佛大学为例

□谢 菲 [福州大学 福州 350002]

[摘 要] 随着世界范围内高等教育和管理改革的推行,高校的收入日益走向多元。如何成功地向社会筹集资金和管理学校资产已经成为各国大学普遍面临的重要问题。哈佛大学在资金筹集、投资及管理方面的成功经验与模式,不仅是美国大学的典型,对我国大学的资金筹集与管理工作中也有着积极的借鉴作用。

[关键词] 哈佛大学; 资金筹集; 管理机制

[中图分类号] G47 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2009)05-0071-05

自20世纪90年代以来,在世界范围内兴起的高等教育和管理改革的一个共同特点就是:高等教育的经费来源日益走向多元化。这一趋势在财政方面的重要表现就是用非政府收入或者说来自社会的资金,弥补公共的或政府投入的减少^[1]。为此,世界各地的高等院校都在积极开展社会筹集活动,希望通过社会募捐来支持大学的发展。本文试图通过对美国哈佛大学资金筹集和管理制度的介绍,为我国大学的资金筹集工作提供启示和借鉴。

一、美国大学的社会募捐传统

虽然高等教育的捐赠传统始于欧洲,但真正让社会捐赠成为一种重要的资金来源,而且在各高等学府的财政收入中占据一定比值,则应归功于美国的高等教育制度和运作方式。早在公元前387年,古希腊就出现了由柏拉图捐建的“柏拉图学院”;而在中世纪的欧洲,学院最初就是指那些专门由私人捐赠支持的、为没有付费能力的贫穷学生提供住宿的慈善机构,之后,利用捐赠来维持修道院、大学、医院和其他慈善机构的运转,逐渐成为一种习惯。

同样,美国民间捐办教育的传统也历史悠久,著名的哈佛大学就是因牧师J·哈佛(John Harvard)所捐赠的720英镑和400册图书而开始成立的。1641

年,马萨诸塞地区的希本斯等三位教士前往英格兰为当时的哈佛学院劝募捐款,这被认为是美国历史上最早的一笔关于高等教育的募款^[2]。大约是在19世纪末20世纪初的时候,现代意义上的高等教育募款制度逐渐在美国确立。根据美国教育资助委员会(CAE)的资料统计,美国高校的社会捐赠一般来源于校友、非校友个人、企业、基金会、教会和其他机构。以2005年为例,美国高校所获捐赠收入的总额为256亿美元;其中校友捐赠占27.7%;非校友个人捐赠占19.5%;企业捐赠占17.2%;基金会的捐赠占27.3%;教会的捐赠占1.4%;其他机构的捐赠占6.8%^[3]。

1890年,耶鲁大学率先创设了第一个校友基金会,接着是堪萨斯大学于1893年设立了第一个施惠于公立大学的基金会。在1958年的格林布艾布会议上,与会者在会上一致提议:由于基金劝募、校友关系与公共关系是每一所高等教育学府寻求外界支持与了解的基础,因此,应该将这三项功能统一在一个独立的组织内运作,并由一位高层协调者直接向校长报告。这个建议逐步为美国的各所大学接受,继而发展成为今日美国大学的募款模式。如今,几乎所有的美国高校都设有基金会,这些基金会专职负责管理学校的资产和投资活动。其投资收益正日益成为大学的重要收入来源。据2005年的相关统计资料显示,美国各个大学基金会的投资回报率与大

[收稿日期] 2009-05-20

[作者简介] 谢 菲(1977-)女,福建师范大学社会历史学院历史学博士后流动站在读,福州大学人文社科系教师。

学的排名之间存在较高的相关性,其顶尖大学基金会的平均收益率为32%,一流大学为19%,二流大学为14%,其余的大学则只能取得个位数的收益率。以耶鲁大学为例,投资收益转入占总收入的比例由2000年的22.2%上升至2005年的32.1%,成为最大的收入来源^[4]。

二、哈佛大学的资金筹集与管理制度

哈佛大学是世界上最负盛名的私立大学之一,其悠久的历史常使人们发出“先有哈佛,而后有美利坚”的感叹。经过近四百年的发展,哈佛大学已经成长为一个规模庞大、资产超群的“帝国”。回顾其发展历程,可以看到社会捐赠对于哈佛大学创建、成长及发展所起的重大作用。哈佛大学在20世纪90年代初学校财务出现困难时,发起了大规模的社会筹款运动,5年间共向17.4万个机构和个人筹款26亿美元,平均每笔捐款13000美元^[5]。在过去的十年里,哈佛大学的捐赠收入在整个财政预算中的比值已经由十年前的23%增长到2008年的34%^[6],并拥有一支庞大的专业人员队伍管理哈佛大学所有的资产。

哈佛大学的整体管理框架可以分为财务管理和行政管理两大块,前者由哈佛公司和监察委员会负责,主要承担对哈佛大学的财务管理职责,下设哈佛管理公司、财务管理、主任办公室、采购以及风险管理和审计服务、捐赠管理等机构。后者则由校长办公室负责,除了管辖下属的Allston发展集团、平等就业机会/机管局助理副总裁、纪念教堂、监察室、健康服务、信息服务、图书馆、校风、剧场等学校机构以外,还分设了行政、财务、校友事务与发展、法律、人力资源、政策以及关注政府、社区与公共事务的副校长和相应的管理机构。哈佛大学的校长也是哈佛公司的成员之一。以这些机构为基础,哈佛大学形成了一个包括哈佛管理公司、发展办公室、财务部、风险管理与审核服务、审计办公室等多个部门在内的资金筹集与管理体制。其具体的分工与职责如下:

(一) 哈佛管理公司 (Harvard Management Company, HMC)

哈佛管理公司成立于1974年,属于哈佛大学所有,专门负责管理哈佛大学接收的捐赠基金、养老金、周转资金以及非现金捐赠。其成立的使命在于维护和加强哈佛大学的金融资产,保持和增加其在未来的购买力。哈佛管理公司是一家非常专业的投资管理公司,它在波士顿市中心的办事处有着200

多名雇员,专职打理哈佛大学430多亿美元的资产。

据了解,哈佛大学捐赠基金在2007年投资于房地产和股市的收益都达到了30%,其中投向海外市场经济体股市的收益则达到了44%^[7]。在爆发金融危机、整个市场经营惨淡的2008年,哈佛大学的基金投资仍然获得了8.6%的收益率,使得哈佛大学的基金资产总值从2007年的349亿美元增长到2008年6月的369亿美元^[6]。这一经营业绩大大超出了同行业的其他组织。因为根据TUCS的调查,全美165家大型机构投资2008年的平均收益率仅为-4.4%^[6]。

哈佛管理公司在不同时期的平均收益率见表1。

表1 哈佛管理公司在不同时期的平均收益率

截止时间:2008年6月30日

(单位:%)

	总收益率 ^①	投资组合收益率	资产增值率
1年	8.6	6.9	1.7
5年	17.6	13.5	4.1
10年	13.8	9.5	4.3
15年	15.7	11.8	3.9
20年	14.2	12.0	2.2
25年	14.4	12.4	2.0
30年	14.6	12.9	1.7
自成立以来	13.2	11.8	1.4

资料来源:Harvard University Financial Reptot Fiscal Year 2008[R]. <http://vpf-web.harvard.edu/annualfinancial/>

正如哈佛管理公司的监事和主席James F. Rothenberg所说:“考虑到哈佛大学追求国际影响的雄心和潜力,在投资时,我们必须小心翼翼、富有技巧”^[6]。哈佛管理公司之所以能取得如此骄人的经营业绩的主要原因在于:1)招募和吸纳投资领域的一流人才为其服务;2)始终坚持稳健、审慎的投资理念和严格的投资风险管理制度。哈佛管理公司有着非常独特的投资理念和方法,在努力协调长远投资与短期收益关系的基础上,哈佛管理公司的董事会和管理团队都会根据大学的资金分配目标为其下一年度的投资方案设定一个基准。通过积极的风险管理技术和手段,加强对基金投资的监测与评估。3)根据世事变化,不断调整其资产类别,确保其新的利润增长领域的参与性。4)与哈佛大学投资领域的研究者和教授保持积极的联系,促进大学与哈佛管理公司之间的思想交流。哈佛管理公司的组织结构为上述投资理念的实施提供了组织制度保障。具体见图1。

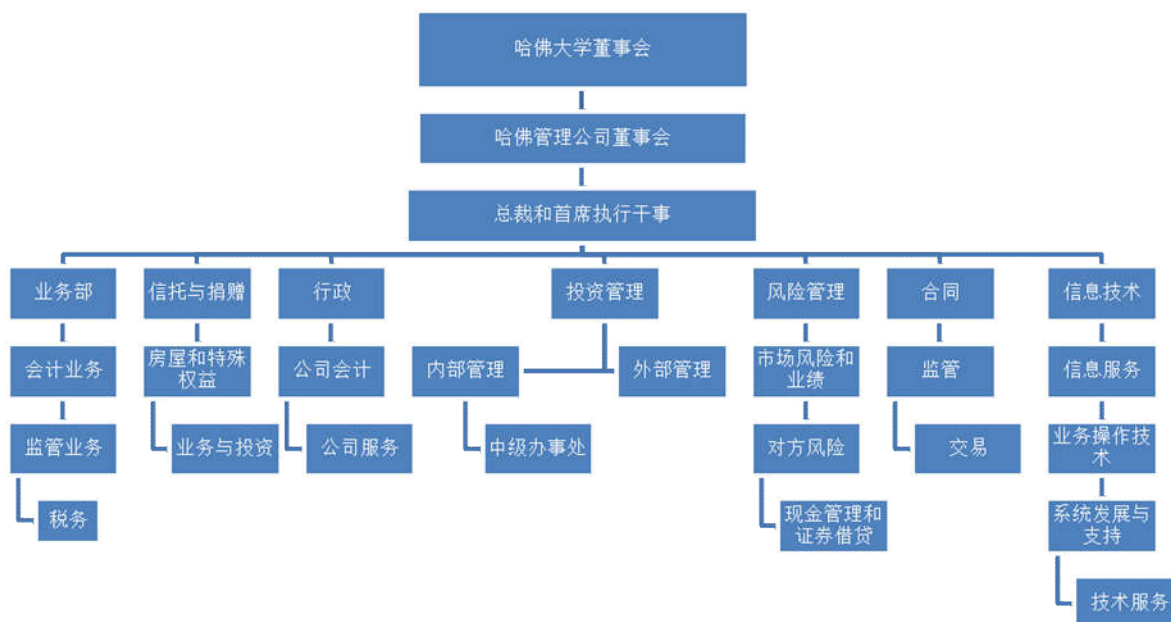


图1 哈佛管理公司组织结构图

(二) 校友事务与发展部

该部门由一位副校长负责管理，下设校友联盟、通讯、发展服务与管理、记录、学校发展办公室等机构，主要承担对校友的联络与募款工作。

从最早的9名学生，发展到今天的20000多名毕业生，哈佛大学为社会培育了众多的精英学生，也为自己培育了一代又一代的支持者。目前，哈佛大学的校友捐赠率为48%^[6]。2008年，根据美国《福布斯》杂志统计的最新“美国造富大学排行榜”，哈佛大学因造就了50名在世的全球亿万富豪而名列榜首，很多富豪级校友，如斯蒂夫·鲍尔默、Hansjoerg Wyss、Eli and Edythe L. Broad夫妇以及大卫·洛克菲勒等人，都为哈佛大学提供过巨额捐赠；很多非富豪级的校友也在自己能力范畴之内向学校捐款。由这些校友提供的捐赠为哈佛大学的重点发展战略和运营项目，尤其是为学院发展和财政补助项目提供了重要支持。正是因为这么多的捐赠资金，哈佛大学才能够傲然宣布，对所有家庭年收入在6万美元以下的学生免收学费^[8]。

目前，主要由哈佛大学校友联盟（Harvard Alumni Association, HAA）负责对哈佛大学的校友进行宣传、联络和发展工作。通过HAA的网站，为校友提供目录搜索、个人页面、目录服务、电子邮件转寄、活动预告、校友笔记、俱乐部、旅行等多种电子服务；为校友寄送各种宣传刊物；支持校友以信用卡、股票、共同基金、支票等多种方式向学校捐赠。详细捐赠情况见表2。

表2 哈佛大学捐赠分类表（单位：千美元）

	2008年	2007年
可用捐赠	236,599	213,994
非联邦资助资金	84,044	82,656
资本捐赠		
基金捐赠	336,059	277,626
利益分割协议 ^②	28,489	35,174
贷款资金和设备	4,865	5,596
资本捐赠总额	369,413	318,396
捐赠总额	690,056	615,046

资料来源: Harvard University Financial Reptot Fiscal Year 2008[R]. <http://vpf-web.harvard.edu/annualfinancial/>

(三) 财务管理部

在哈佛大学校长办公室与教务管理之下的行政机构中，还有一系列专门由一位行政副校长管理的财务部门，该部门下设财务管理系统、财务计划与预算、财务控制、资助项目管理、监察管理以及风险管理和审计服务等若干直接与学校财务工作相关的办公室。这些办公室各司其责，共同监护着哈佛大学这一庞大经济实体的财务运作。

在这些办公室中，值得一提的是资助项目管理办公室（The Office for Sponsored Programs, OSP）。该办公室的基本职责是通过提供专业、系统的资助项目管理和客户服务，来协助哈佛大学的各个研究和教学团体申请资金援助，实现其在教育、科研和公共服务上的使命。该组织的工作人员主要根据资

助项目的申请周期,分别在项目资助申请前、资助获得后以及现金管理等三个不同时期,配合各个学院的相关研究者和机构申请各种项目资助,这些受资助的项目既有政府支持的,也有基金会或其他研究机构支持的。OSP的活动就是为申请者提供各种信息介绍、帮助其制定和审议资助方案、对项目批准后的资金账户进行设置与管理以及最后的结算等等。

三、启示与借鉴

虽然我国的大学在发展机遇和条件,自身的成长背景以及学校性质等方面与美国的大学都存在差异,其所能选择的资金筹集模式也不尽相同,但是在这种差异中,也有一些共性的经营理念和技巧值得我们学习。具体而言,在利用资金的筹募与管理方面,以哈佛大学为代表的美国高校有下列值得我们学习和借鉴的经验:

第一,重视对校友及其他社会资源的开拓和利用。对于大学而言,校友既是学校最为骄傲的产出,也是学校最为宝贵的资产。对于知名大学来说,尤其如此。一方面,校友的成功可以凸显大学的教育价值和理念,另一方面,校友也是学校筹资的主要对象。校友对学校的捐赠在体现慈善志愿精神的同时,也在传承大学的精神。校友对学校的捐赠不仅具有极高的物质价值,更主要的是其所蕴含的热爱母校、回报母校的感情。所以,不管是哪一所大学,都把校友作为一个重要的利益相关群体给予足够的关注。美国的大学都非常重视对校友的联络及发展工作,充分发挥校友会等组织的作用,抓住校庆纪念活动、校友毕业返校聚会等机会,利用网站、刊物等媒介,加强与各类校友的联系、交流和沟通,通过各种互惠互利的合作协议,吸引校友捐资,动员和鼓励校友为学校做出贡献^[9]。相比之下,我国的大学虽然重视与校友的感情联络,但是在呼吁校友支持学校发展、为学校提供捐赠方面,却陷于“君子不言利”的思维怪圈,认为向校友“要钱”伤感情。这种落后的思维不仅阻滞着大学对校友资源的正常利用,也无助于在校学生回报母校观念的确立。所以,从某种程度来说,我国的大学首先应向美国大学学习的是正确的校友联络和发展观念,鼓励校友在其能力范畴之内回报社会、馈赠母校。

第二,建立专业的筹款机构和组织,聘请专业人员负责管理。美国的大学,不管是否成立教育基金会或者基金会的资产如何,其共同的一点都是尽

量招募专业人员、成立专业机构来处理筹款及资产的管理事务^[10]。这种专业性极大地提高了上述机构的运营效率。尤其是在大学基金会的管理方面,基金会资产的管理、投资等问题更是需要专业的风险管理制度和小心谨慎的投资理念。在保持大学对于其基金会的所有权和监管权的基础上,应该将其交给专业人士打理,按照市场而非学校行政管理的原则来运作。例如,哈佛管理公司的工作人员,都是通过高薪在市场上招聘的投资管理精英,由其在稳健、审慎的投资理念之下,按照市场投资组合策略来分配哈佛大学的资产,其收入也按照市场的原则给付。哈佛管理公司高管的薪酬往往数倍于哈佛大学校长。这一点对于我国的大学教育基金会尤其具有借鉴意义。目前,我国的很多大学仍然将校友会或基金会放在从属的位置,把这些机构视为冗员或即将退休干部的安置场所,其所有的薪酬福利都来自学校财政拨款,对其工作业绩既没有设置相应的考核标准,也不对其工作人员提供一定的精神或物质激励。这种做法极大地限制了校友会和基金会工作人员的积极性和工作效率,使其工作绩效难以得到提升。因此,我国的大学应比照美国的大学,努力提高校友会和基金会工作人员的专业性和职业化程度,尽量按照市场而非行政的标准向社会开展资金筹集工作。

第三,不断创新募款方式。随着高等教育的发展以及大学之间资源竞争的加剧,大学的筹款活动面临着更高的要求。为了在竞争中胜出,美国的大学一般非常关注筹款的时机、内容以及形式,力图在这些方面不断推陈出新。其具体做法包括:1)对募款对象实施分类管理,分别设计不同的筹募方案。例如,对于不同的校友,分别开展大额募捐和年度募捐活动;对于当年毕业的校友,可以设立特殊的小额筹款活动。2)对募款方式作多元化设计。除了直接的现金捐赠以外,各个大学还分别设计了不同的计划或递延捐赠形式,鼓励支持者们以证券、不动产、遗嘱、人寿保险以及信托基金等方式向大学捐赠。3)结合各种时事或社交活动,拓展筹款机会。在校庆、年度捐赠活动、电话募捐等形式日益成熟的今天,各种顺应时事产生的社交活动、学术研讨活动已成了各所大学联系其利益相关群体募款的新载体。大学已学会在各种交流场合表达自己的资金需求、呼吁社会资助。4)立足国际,拓展筹资范围。虽然美国的各所大学容易得到其国内的政府机构、基金会或者企业的资助,但是它们并没有将其募款

的范围局限在本国或本地,而是扩大到了全世界。一般通过在国外建立校友组织或筹资机构的方式,利用其他国家为推动教育事业而提供的各项优惠政策,向国外的校友或基金会等机构筹款。此外,上述学校还通过多种学生交流计划与合作机会,与外国政府、企业及研究机构建立联系,以此拓展自己的影响空间和范围。

总之,随着我国高等教育改革的推行,在政府日益减少对高等教育直接投资的情况下,向社会募捐已经成为大学运作和管理的一种潮流和必须。不管是公立大学,还是私立大学,都必须把私人与社会提供的捐赠作为一种重要的办学资源予以利用。因此,我国的各个大学应努力向国外同行学习,充分利用政府的税收优惠支持,通过设立大学教育基金会、重视校友会、积极与企业或资助机构合作的方式,争取社会资金向高等教育领域的流入。

注释

① 总收益率是指扣除所有的费用和支出,算入特定的基金经理收入分成协议影响在内的收益率。

② 表中所列为分割后的净值;2008与2007年末分割前的捐赠价值分别为0.65771亿美元和0.89928亿美元。

参考文献

[1] 布鲁斯·约翰斯通.高等教育财政与管理:世界改革

现状报告[J]. 高等教育研究, 1999, (6): 5-11.

[2] 田培源, 王建妮.美国高校捐赠与基金会的运作及管理[J]. 北京城市学院学报, 2008, (1): 14-19.

[3] Contributions to Colleges and Universities Up by 4.9 Percent to \$ 25.6 Billion Second Year of Growth following Two-year Slump [EB/OL]. [2006-09-11]. http://www.cae.org/content/pdf/VSE_2005_Survey_PR_withTables.pdf.

[4] 王劲颖.美国基金会发展的实证研究及启示[EB/OL]. [2009-4-20]. <http://stj.sh.gov.cn/Info.aspx?ReportId=f24c82b4-1da4-4e6f-a6cc-5a21990bbcac>

[5] 张万朋.美国如何防范高校债务风险[EB/OL]. [2009-4-20]. <http://fzgh.njust.edu.cn/news/detail/54/>

[6] Harvard University Financial Report Fiscal Year 2008 [EB/OL]. [2009-4-16]. <http://vpf-web.harvard.edu/annualfinancial/>

[7] 哈佛美国资产规模最大大学捐赠基金换管理人[EB/OL]. [2009-4-20]. http://www.cause-marketing.com.cn/news_view.asp?newsid=1069

[8] 杨青.美国大学基金会成功因素分析及启示[J]. 中国地质教育, 2007, (1): 110-114.

[9] 陈丽, 陆根书, 张晓丽.美国高校社会捐赠特点及启示[J]. 现代教育科学, 2007, (1): 20-22.

[10] 谷贤林.基金会对美国研究型大学发展的影响[J]. 比较教育研究, 2006, (12): 40-44.

Collection and Management of Funds in Universities of USA ——Taking Harvard University as an Example

XIE Fei

(Fuzhou University Fuzhou 350002 China)

Abstract With the revolution of higher education and management in the world, the manners of collecting funds in universities are more and more pluralistic. It has become an important issue for the universities that how to raise the funds from the society and how to manage the property successfully. Harvard University can provide some experience in collecting and managing the funds not only to other universities of USA but also to universities of China.

Key words Harvard University; collecting fund; system of management

编辑 刘波