

中国校友为什么不愿意给母校捐钱？

近日，财政部、教育部联合印发了《关于改革完善中央高校预算拨款制度的通知》，提出中央高校捐赠配比专项资金项目，引导和激励中央高校积极吸引社会捐赠，拓宽资金来源渠道。对此，高校应该如何应对？

我们曾多次提及美国大学如何做募款工作，但一些中国高校管理者反馈称募款在中国目前的国情和教育体制内操作不易，在中国，大学的募款工作有何特别之处？中国大学募款人员的成功经验有哪些？苏世民学者项目如何成功获得捐赠？据此，我们近期采访了清华大学苏世民学者项目常务副主任潘庆中教授。



专访对象：潘庆中

简介：潘庆中现任清华大学苏世民学者项目常务副主任，全面负责项目的日常管理工作。2004~2014年，潘庆中在清华经管学院担任合作发展办主任，负责学院的国际、国内合作，以及学院顾问委员会的日常工作。潘庆中曾在清华做了十年学生，对大学有着十分深厚的感情。

清华大学苏世民学者项目简介：

“清华大学苏世民学者项目”是专门为未来的世界领导者持续提升全球领导力而精心设计的硕士学位项目，旨在立足中国，面向世界，借鉴国际先进教育理念，在全球范围选聘优秀师资，为学生提供全方位认识和探索中国与世界的独特机会和终身学习网络以及全球校友平台，促进学生批判性思维、跨文化理解力和全球领导力的提升。

苏世民学者项目初创时，美国黑石集团主席、首席执行官及联合创始人苏世民个人向该项目捐赠1亿美元，并发起了全球募款活动，希望再筹集3亿美元，作为项目长久运行基金。这个项目是中国大学迄今为止从境外获得的最大单项慈善捐赠。目前，已有多家企业和个人加入了捐赠的行列。

麦可思研究：据我们所知，您之前在清华大学经管学院已经有多年募款经历。您认为您募款的成功经验有哪些可以给其他高校借鉴？

潘庆中：清华大学经管学院大概从2002年开始做募款工作，应该说是全国最早在高校中，或者高校的商学院中做募款的。早期，经管学院的两座教学楼，以及聘用教授的经费都从募款中来。那时清华大学和经管学院都是有一定资源的，但是要把资源变成钱，到自己口袋里，那还有很长的路要走。

做募款十多年来，我的主要体会是，首先，虽然募款不是做生意，但是做募款得有做生意的执着和勤奋。得多去跑，出去访问，得多见人，否则你根本不知道谁是潜在的捐赠者，而且你不出门的话，人家怎么知道你有需求？我们几乎访问了所有我们认为有可能给我们捐赠的个人和企业。而且不能只见一次，你刚认识他的时候，怎么能向他要钱呢？要见一次、两次、三次……直到他认可你了，也信任你了，这时候俩人才能谈到捐赠的问题，所以说这是一个很长的过程。

其次，校长、院长等领导不仅要重视募款工作，而且要亲自参与募款工作。所谓“重视”，不能只是嘴上说说，要真正抽出自己的时间来参与募款。正是清华大学每一位校领导以实际行动来支持我们的工作，募款工作才能进展得这么顺利。在这里我要感谢校前党委书记贺美英教授、前常务副校长杨家庆教授、经管学院前院长赵纯均教授，还有前校长陈吉宁等各位领导的帮助和指导。有大学的支持做后盾，我和钱颖一院长拜访了很多捐赠者。

再次，募款要有策略、有重点地做。刚开始做募款的时候，我和当时的院长等领导走访了15所以上美国高校，与他们的副校长或者院长沟通，谈应该如何做募款，但是我觉得美国高校的做法不一定完全适用于中国高校。最大的区别就是美国高校的募款大部分来自校友。那些捐款的校友，很多都是65岁以上了。然而，清华大学经管学院的最早一批校友到今天才毕业30年（清华经管学院于1984年建院），在当时（2002年）才毕业不到20年，很多人还处在养家糊口的状态，没有办法给出大额的捐赠。而且国内大学的校友，这么多年来，没人培育他们捐赠的意识，使他们养成捐赠的习惯。所以对于中国大学来说，如果是现在进行募款工作，校友并不能成为重点。概括说来，就是要先“抓大放小”。

然后我们是“先国外，后国内”，就是先得找国外的机构和个人募款，这相对容易，国外的捐赠一带动，国内可能就捐了，这是我们当时的策略。现在此消彼长，国内的捐赠也开始起来了，特别是过去的七八年，所以我们募款的方向也会随之变化。

麦可思研究：清华大学，或者说清华经管学院，因为有更好的社会声誉，会不会募款工作比一般大学更加容易做？

潘庆中：恰恰相反，更难做。人家会说清华有那么多资源，居然也缺钱啊？每个人都觉得你很容易要到钱，所以他就不给你捐赠了。我们设身处地来想，假如你是捐款人，比如说拿出1万块钱来捐，你肯定会捐给那个你认为最需要的人。所有人都不给名校捐，所以名校募款是最难的。希望小学募款最容易，因为大家都觉得捐给它的边际效益最好，比如我捐100块钱，就可以改善一个孩子一个月的伙食，那是多大的投入产出比啊。所以对于清华这样的名校来说，募款就变成了最大的挑战，你必须说服募款对象，让他相信你的确需要这笔捐赠。

麦可思研究：十年前来自校友的募捐非常少，那么现在这个情况有没有好转？

潘庆中：有一点好转，参与捐赠的校友多起来了，我觉得这就是好的结果——校友认识到这一点了，他觉得我有能力的时候应该回馈母校，因为母校对我的人生有很多帮助。特别是过去那个年代，国内的大学实际上对很多孩子都是很有帮助的，让孩子们靠读大学改变了命运。校友捐赠还是需要宣传的，宣传工作做好之后，就会有明显的进步。

现在虽然参与的人多了，但是捐赠的金额还比较少，特别是千万级别的捐赠，经常一两年才能出一回。中国人民大学的校友张磊，没给中国大学捐款，而是捐了888万美元给耶鲁（硕士就读的学校），因为他觉得耶鲁对其人生的影响很大。所以从这个角度来说，就是我们的大学培养学生的时候就应该让学生更多地受益，而不仅仅是让学生入了大学的门而已。我们要给学生提供更好的教育，将来他才会给你捐款。但是校友捐赠是可以期待的未来的发展方向。大学应该早做准备，做好校友工作。

链接

张磊这样回应社会大众对其捐款的质疑：“耶鲁管理学院改变了我的一生，我在这里学到的不仅仅是金融或企业家精神，还有给予的精神。我创办的公司名 Hillhouse Capital Management（高瓴资本管理有限公司）就是以横贯耶鲁管理学院的一条道路命名的。”他的捐款将主要用于耶鲁管理学院新校区的建设。另外一部分作为奖学金，提供给“杰克逊全球事务学院”国际关系计划项目，以及资助耶鲁各种和中国有关的活动。（新华网，2010-01-11）

麦可思研究：您认为，目前中国高校募款有什么可以改进和提升的地方？

潘庆中：第一个大问题就是中国高校的观念可能还没转变过来。美国的大学，校长、院长的第一要务就是募款，他要是没募到款，可能很快就得辞职。举个例子，我有一次和几位老师去麻省理工学院见一位院长，我们早上见的他，他说中午不能和我们一起吃饭了，因为他要从波士顿飞旧金山，晚上要跟旧金山的一位捐赠者一起在机场吃饭，吃完饭以后他在机场的酒店过完夜，第二天一早再回来。你想，他用6个小时飞过去就为了吃顿饭，睡一觉，再用6个小时飞回来，就是募款去了。这些校长、院长、知名教授每天有那么多事要做，但是募款这件事他觉得比别的事都重要。中国大学有些校长和院长的观念还没转变过来，觉得“管人要钱”是上不了大雅之堂的，这种想法一定要改变。

第二个是选对人去做这件事。这个太重要了，如果人选不对的话，职位给他了，但他不知道怎么做。要建立专业的募款队伍。美国大学早已有职业化的募款团队，甚至一个学院有30多人专门做募款。但是中国高校还没有，即使清华经管学院已经是国内做得很好的了，专门做募款的人，连我在内也只有三位。

这里所说的募款人选，并不一定非得有相关的经验。因为在中国高校，这还是一项新的工作。我刚开始做募款的时候也没经验，当时国内也没有人可以培训这个，国外的经验又不能照搬。刚开始的前3个月，我就见了100个有可能捐钱的人，这就是学习和体验的过程。所有人都是这样起步的。这和做企业的道理一样，我经常跟企业家接触，他们成功的第一要点就是勤奋，没有别的。钱颖一院长也是学者，也从来没做过募款。有一回我们一起坐很久的飞机，去美国一个“深山沟”里见募款对象，因为美国很多年纪大的富豪都像隐士一样住在偏僻的地方。钱院长在路上说，你看咱俩多辛苦啊，咱们做事有什么秘诀？没什么秘诀，我们就比别人勤奋一点就行了。募款工作成功的秘诀，并不在于有多少相关的经验，第一就是要勤奋。这真的就是特别简单的道理，但是很多人都忘了这一点，别人说“我这笔钱可能不想捐”，你要是就这样放弃了，这件事就结束了。但是你要是勤奋的话，一次又一次去找他，可能最后就成功了。

这其中的技巧和谈恋爱一样，你们得建立信任，有了信任了，多了解了，才能有感情，有感情了以后，才能“谈婚论嫁”，才能把他的钱跟你的钱看成是一样的。那时候捐款不就容易了吗？这其中的道理需要去好好体会。

另外，不能以为光做对外宣传，或是打广告就能募款，必须要一对一地去做。

麦可思研究：清华大学苏世民学者项目不同于一般的奖助学金的募款，它在中国是一个很新的概念，如何向募款对象阐述项目的意义和价值，以使它们能慷慨解囊？

潘庆中：首先我会把苏世民学者项目的意义说清楚，大家都是培养人才，苏世民学者项目有什么特点呢？就是为未来的世界培养 leader（领导者），或者说人才。这个意义很明确，越简短越好，最好是一两句话就能说明白。

其次，要向对方说清楚我们的需求。我们会面对很多国内、国外的慈善家，他们很清楚你找他的目的是什么。所以你要做一个款项用途的 list（清单），比如支持一个学生一年的

奖学金需要多少钱，组织学生参加一个社会活动需要多少钱，一个田野调查需要多少钱。就像你买苹果手机，商家会把配置一一写清楚，让你知道钱花到什么地方去了。

麦可思研究：在募款时有什么策略和需要注意的地方？

潘庆中：每一笔捐赠都是出自善心和对教育事业的支持，但善心的背后他也需要做一些事情。比如，国外的很多个人捐赠是出自纪念的目的，就像斯坦福大学，捐赠者是为了纪念他的儿子，才成立了斯坦福大学，全家把钱都拿进去了。有很多奖学金也都是表示纪念的，比如说纪念他的太太，或者其他亲人，这也是捐赠者的一个目的。

所以，募款不能太“学究气”和理想化，我们要积极培养和维护与募捐人的关系，要做好对捐赠者的反馈和服务。我们要通过各种方式让捐赠者了解到我们出色的办学质量和标准，让捐赠者觉得他们捐的钱花得值。

我们感谢每一位捐赠者对教育事业的无私贡献和支持，因此，我们还要对每一笔捐赠资金进行监管，确保过程的公正和透明，确保每一笔钱都用在了刀刃上。

麦可思研究：大学募款与学院募款会有不一样吗？

潘庆中：从捐款的一方来讲，很多人更愿意捐给大学，为什么？这就回到我们刚才说的，捐钱的人他是有需求的，大学可以提供给他更多的资源。所以大学应该首先来做募款工作。大学募得款项，再给各个学院来使用，这比学院自己出去募款要容易很多。当然，学院也是可以自己出去募款的，但大学先做好这个工作，会事半功倍。



我们不做无意义的闲谈，
我们是靠谱数据的生产者；
我们不提供杂货铺千篇一律的商品，
我们是高教管家，贴心定制。
专注高等教育，麦可思良心出品！
扫码关注！