

表2 宣布到2008年底-2009年初募集10亿美元的高校筹资状况(单位:美元)

大学	宣布时间	计划结束时间	筹资目标	实际筹资数	截止时间
约翰霍布金斯大学	2002	2008	32 亿	37.41 亿	2008.12.31
纽约大学	2004	2008	25 亿	30.75 亿	2008.8.31
北卡莱罗纳州立大学	2005	2008	10 亿	13.07 亿	2008.5.31
芝加哥大学	2002	2008	20 亿	23.8 亿	2008.6.30
密西根大学	2004	2008	25 亿	32 亿	2008.12.31
密苏里大学	2005	2008	10 亿	10.39 亿	2009.1.31
华盛顿大学	2004	2008	25 亿	26.84 亿	2008.6.30

资料来源: Melissa S. Brown. Giving to USA: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2008 [M]. Giving USA Foundation, 2009: 101.

(三) 专项筹资活动

举办特定的专项筹资(例如为奖学金募集专项资金,为体育场馆建设募集专项资金等)也是美国高校常用的募捐策略。例如,新泽西理工大学设立的高尔夫基金,每年都会举办一次高尔夫比赛,邀请企业界人士、社会名流和杰出校友等参赛,所募款项全部用于资助学校体育设施维修和运动员奖励学金。专项筹资活动目的性强,所募经费有特定用途,能够吸引对特定项目感兴趣的人群给予捐赠。

在上述各类筹资活动中,高校通常重视运用各种营销策略,包括出版介绍学校发展的刊物,举办筹款宴会(舞会);邀请校友和捐赠人参加学校及地区俱乐部活动;颁发杰出合作企业奖、杰出校友奖、教师终身成就奖等。这些措施都旨在加强与捐赠者的情感联络。

四、美国高校筹资经费使用和管理

在筹资经费的使用和管理方面,美国高校筹资机构通常实行“收支两条线”的管理模式,具体地,由学校发展部负责筹措资金,设立专门的基金会或管理公司对募捐经费进行管理。基金会下设理事会、执行总裁和秘书。对于指定用途的捐赠经费,基金会必须充分尊重捐赠人的意愿和要求来使用经费,并定期向捐赠人汇报经费使用状况。对于非指定用途经费,一般由理事会依据相关法律及学校实际需要进行分配,主要用于设立奖学金、教席,引进教师,学校图书馆建设、设备更新及日常维护等。而对于投资基金部分,基金会将所募资金和捐赠物转化为款项集中起来管理,进行资本运作,而后对收益进行使用,一般不会对本金直接分配。

为了确保筹资基金的保值增值,很多高校设立

专门投资基金管理机构,对捐赠基金进行投资经营。例如,加州大学在校董会内设投资委员会,负责制定基金运作中的管理、投资、风险、支出等宏观指导政策。由校董会下的司库办公室负责具体投资经营。^[8]又如,史蒂文斯理工大学也在校董事会下设投资委员会,制定投资基金运作的宏观指导政策,由主管学校财务的副校长担任投资运作团队负责人,聘请职业投资分析师执行投资决策。副校长及其投资团队定期向投资委员会报告基金的投资运营状况,再由投资委员会向董事会报告基金的年度投资和运营状况。^①一般而言,高校投资基金主要集中在现金(银行存款)、债券、股票和房地产等几个领域。投资基金收益的处理方式是,扣除投资活动开支后的收益按规定份额投入大学发展,其余部分转作资本金继续投资。这是保证美国高校投资基金规模不断增长的主要原因。

五、对我国高校筹资机构建设的启示

成功的高校筹资机构需要包括以下三个基本要素:领导者、校外其他领导者和专业的发展办公室。^[9]综观美国高校的筹资机构及其运行模式,可以发现,美国高校形成了成熟的筹资体系,专业化的筹资组织机构、人员和管理运行模式。美国高校筹资机构建设在以下几个方面可以为我国高校提供启示。

第一,完善筹资组织结构。我国高校筹资工作刚刚起步,虽然很多高校已经成立了大学基金会等机构,但尚缺乏专业的筹资人员和运作机制。一方面,高校筹资人员普遍缺乏专业筹资知识与技能;另一方面,基金会与学校发展规划办公室、校友会等组织存在功能重合的地方。当前,我国高校应尽