

# 高校社会捐赠的动力机制与策略选择

钱晓田

**内容提要** 随着国内高等教育快速发展,普通高校多渠道筹集资金成为常态。通过扩大社会捐赠,改善办学条件,提升办学质量,成为国内高校接轨发达国家高校的重要途径。但如何拓宽捐赠渠道,形成高校社会捐赠的良性机制,国内尚缺乏系统性的研究。本文依据社会交换理论,分析国内高校在社会捐赠中存在的问题,并提出借鉴国外高校的成熟经验和做法,重视和利用高校社会资本运作,构建系统性的社会捐赠动力机制,促进国内高校的可持续、高质量发展。

**关键词** 高校社会捐赠 社会交换理论 动力机制 发展对策

钱晓田,南京邮电大学副研究员 210023

南京大学商学院博士后 210039

高校社会捐赠,是指高校获得社会各方包括法人实体、自然人等给予的捐赠,属于公益捐赠。它是捐赠人为了资助教育事业,自愿将其所拥有的财产赠予高校,由高校处分或管理使用的行为。随着全球高等教育成本的上升和高等教育日趋大众化,解决经费来源已成为普通高校发展的共同难题。与发达国家相比,我国高校社会捐赠起步较晚,存在捐赠规模小、捐赠意识弱、慈善主体不明确、管理体制落后、公众参与率低等多种问题。本文依据社会交换理论,观照当前高校社会捐赠存在的问题,探讨构建高校社会捐赠的动力机制,特别强调要重视和利用社会资本来促进高校社会捐赠的巩固和发展,从而推动整个社会对高校社会捐赠形成可持续、常态化的价值共识,并开展实践行动。

## 高校社会捐赠研究的多维审视与现实观照

如何让高校社会捐赠常态化、制度化,是国内外高校在实践操作和学术研究中共同关注的问题。但梳理已有的研究成果,就会发现国内对高校社会捐赠的研究,主要集中在教育学、管理学和社会学

---

本文为江苏省教育科学“十三五”规划重大课题(A/2016/06)、2018年江苏高校哲学社会科学研究重点项目(2018SJZD1187)、南京邮电大学教育科学“十三五”规划2018年重点项目(GJS-XKT1804)阶段性成果。

领域,主要是对高校社会捐赠筹资渠道、运行机制、激励机制和筹款策略进行研究,而系统地对高校社会捐赠动力生成机制、价值驱动以及制度化保障的研究则是凤毛麟角。与此形成对比的是,发达国家的高校社会捐赠实践运行已经形成一个较成熟的生态系统,研究其制度化效应的成果已经比较丰富,内容涉及现代大学教育制度、管理制度以及服务社会理论等许多方面。

通过对 ISI Web of Knowledge(SSCI)、ABI/Inform、Emerald 三大数据库的搜索,可以发现国外高校社会捐赠体系的研究成果主要集中在以下方面:在理论研究层面,基于成本分担理论、社会资本理论的研究成果,为现代大学推进社会捐赠行动打下了坚实的基础。美国纽约州立大学前校长布鲁斯·约翰斯通提出的高等教育成本分担理论认为,现代大学要独立健康运行,必须打破以往高等教育由国家财政拨款全面承担的局面,采用多渠道筹款方式<sup>[1]</sup>。从社会资本转化的角度看,社会对大学的捐赠,是个体动力、社会动力等多向驱动的行为,可以有效激励社会各界广泛参与到高等教育发展中来,集中社会资源促进高等教育的发展。在高校社会捐赠行为动机研究上,美国的曼瑟尔·奥尔森认为,高校社会捐赠是一种“理性选择”,是基于“经济人”假设的、以捐赠达到个人效用的最大化的<sup>[2]</sup>。还有不少学者用英国经济学鼻祖亚当·斯密的“利他主义”<sup>[3]</sup>解释捐赠行为的动机,如克利夫·兰德曼就认为利他主义是社会捐赠公共品的最佳理论基础。此外,在高校社会捐赠动力机制影响因素研究方面,国外学者还注重从宗教文化因素、税收政策因素、高校社会声誉对社会捐赠的影响等方面,探讨高校与捐赠主体互惠互惠、合作共赢的机制。

再看国内,我国学者从 20 世纪 90 年代开始关注教育捐赠行动,其研究主要集中在捐赠活动本身的影响,以及对西方发达国家高校社会捐赠情况的介绍上。进入 21 世纪后,随着高校扩张以及高等教育研究的深入,学者开始研究高校社会捐赠的管理以及法律支持。已有的研究成果主要集中在大学动员社会捐赠的必要性与可行性、高校社会捐赠与学校治理结构优化、高校社会捐赠的公益性特点与市场化手段等。如罗公利论述了社会捐赠运行体系对大学获得办学经费的重要作用,社会捐赠不仅有利于缓解高校财政危机,而且有利于达到特定的社会目的,实现捐赠者财产的效用最大化<sup>[4]</sup>。李丹认为社会捐赠是高校治理结构优化的动力<sup>[5]</sup>。张小萍、周志凯对我国高校社会捐赠制度上出现的问题进行了研究,并提出矫正的对策<sup>[6]</sup>。左成慈结合国外的经验和我国的具体实践,从战略协同角度提出建立高校协同捐赠机制<sup>[7]</sup>。总体来看,国内学者对高校社会捐赠的研究过于注重与其相关的一些影响因素分析上,而缺少对捐赠现状的深层次分析,难以针对我国高校捐赠现实情况提出建设性的改进方案。

高等教育的可持续发展、高质量发展,决定了高校社会捐赠需要持久、连贯的动力源建设。因此,基于理论与实践的双重考量,系统研究高校社会捐赠动力生成机制,并以此指导实践,就具有非常重要的现实意义。然而,目前国内高校社会捐赠行为的随意性较强,缺乏整体规划;国内企业慈善捐赠水平较低,规模较小,公益慈善活动形式比较单一。高校社会捐赠行为缺乏先进理念的指导,主动性也明显不够,社会捐赠、慈善行动的法律法规也不够健全。因此,研究高校社会捐赠动力机制生成,完善捐赠组织机构,构建捐赠管理体制,制定详尽捐赠计划,扩展高校捐赠网络,调动积极因素,制定奖

[1][美]布鲁斯·约翰斯通:《高等教育财政:视野中的成本分担》,沈红等译,[武汉]华中科技大学出版社2014年版,第36页。

[2][美]曼瑟尔·奥尔森:《集体行动的逻辑》,陈郁等译,[上海]格致出版社2014年版,第128页。

[3][英]亚当·斯密:《国富论》,胡长明译,重庆出版社2015年版,第256页。

[4]罗公利:《我国大学社会捐赠行动体系研究》,《青岛科技大学学报(社会科学版)》2010年第4期。

[5]李丹:《中国高校财务制度研究》,吉林大学博士论文,2012年12月。

[6]张小萍、周志凯:《中国高校捐赠收入现状、问题及对策》,[上海]《教育发展研究》2012年第23期。

[7]左成慈:《借鉴香港高校募捐经验,开创内地高校筹资兴学新路》,[北京]《中国高等教育》2001年第24期。

励办法……也有助于优化高校办学经费结构,增强高校办学独立性,扩大高校办学自主权,拓展高校与社会的联系,为建立制度保障提供参考。

### 基于社会交换理论的高校社会捐赠动机、动力机制分析

社会交换理论(Social Exchange Theory)是20世纪50年代末兴起于美国,进而在全球范围内广泛传播的一种社会学理论。该理论主张:人类一切行为都受到某种或明或暗的、能够带来奖励和报酬的交换活动的支配。因此,人类的一切社会活动都可归结为一种交换关系。此外,该理论还总结了有关社会交换理论的五项基本原则:回报原则、激励原则、评价原则、效用原则、重复原则<sup>[1]</sup>。继霍曼斯之后,美国社会学家彼得·M.布劳进一步发展了社会交换理论,他的代表性观点是:“社会交换是个体之间的关系与群体之间的关系、权力分化与伙伴群体关系、对抗力量之间的冲突与合作,是社会成员之间间接的联系与亲密依恋关系等的基础。个体之所以相互交往,是因为他们在相互交往中通过交换得到了某些需要的东西。”<sup>[2]</sup>但要使交换正式形成,必须满足四个条件:一是理性。二是追求利益满足。三是互惠,这是交换理论的核心。四是公正。因此,人类的一切社会活动都可归结为一种等价交换,而人们在社会交往中所形成的一定的社会关系也只能是一种交换关系。

通过上述分析,笔者认为社会交换理论对高校社会捐赠动力提升、捐赠者参与的交换关系、理性选择、捐赠影响感知等方面均有较强的解释力。在高校社会捐赠发展中,高校主要能满足捐赠者在享受税收减免、提升社会地位、得到心灵慰藉等方面的需要。捐赠人对“有价值的东西”的需求就成了他们参与高校社会捐赠的最基本理由。因此,以社会交换理论为依据,可以系统探寻高校社会捐赠发展的动力机制。

从社会交换的角度来看,捐赠者的行为动机受以下四个方面的影响。

首先是捐赠者的慈善意识。慈善意识是推动捐赠事业发展的原动力。我国古代孟子的“恻隐之心”即同情心,则是做善事的内在动力。高校慈善事业长足发展的不竭动力在于发动广在民众,让慈善意识成为国民“心动力”。因此,公民慈善捐赠意识、社会责任感增强,会提升其参与高校社会捐赠、回报社会的积极性、自觉性。

再者是捐赠者经济条件的变化。高校社会捐赠首先在西方兴起,即一些富人捐助教育事业,这在一定程度上与其经济发展水平有关,与其经济实力有联系。根据马斯洛的需要层次理论,精神需求是较高层次的需求,捐赠者以自己的财富来“购买”精神产品,以获得良好的声望,减少负罪感,避免社会指责,获得精神慰藉……。这种精神产品可以被视作一种特殊的消费品,捐赠者将根据消费者均衡的原则,将其财富捐献于教育事业及其他各种用途上进行分配,以实现其效用的最大化。

再次是社会文化环境的影响。西方发达国家慈善捐赠文化的发展有赖于捐赠者的“声誉动机”,即捐赠事业已经成为西方企业自身战略的一部分。美国经济学教授哈保乎(William T. Harbaugh)认为,教育公益捐赠的动机主要来自捐款数额给捐款人带来的满足感,而这种满足感包括内心得益和声誉得益两个部分。这里的内心得益就是一种宗教动机。

此外,优惠的税收政策也是重要因素。税收减免政策是促进教育捐赠的强外在动力。通过对用于捐献的收入或财产免征(减征)所得税或财产税,可使捐赠者捐赠同样数量财富的实际付出(成本)减少,这就使捐赠者的净效用增加,从而成为激励捐赠行为的有效制度。因此,对从事高校社会

[1]参见赵珊:《社会交换理论下国有企业知识型员工激励研究》,中国海洋大学硕士论文,2014年5月。

[2][美]彼得·M.布劳:《社会生活中的交换与权力》,李国武译,(北京)商务印书馆2008年版,第13页。

捐赠的非营利社会组织和基金会来说,最大的优势是政府所给予的税收待遇。

从社会交换理论来分析社会捐赠及慈善行为的动力运行机制,可以看出,要提升高校社会捐赠的认知度与参与度,必须激发捐赠者内外部交换动机,特别是富于情感的社会交换的响应、共鸣行为的动机,从而形成推动参与捐赠的动力机制。只有将高校社会捐赠动力系统(高校、社会、国家三个动力主体;文化、信息、利益三个动力要素)形成动力链,并通过动力要素促进高校社会捐赠的动力发展,满足动力主体的需求,在动力机制运行过程中为动力源服务,并促进动力转化,或者说通过高校社会捐赠的动力链把来自各方面的动力因素有机、动态地链接起来,才能确保动力机制发挥有效功能。

### 国内高校社会捐赠的制约瓶颈与策略选择

以社会交换理论为依据,来观照影响国内高校社会捐赠的现实,就会发现其动力不足、社会动员能力欠缺的主要原因为:

“社会资本”转化能力不强。与国际名校相比,国内普通高校的办学水平、社会声誉不高,公众认同感不够,校友的“母校情结”不强,是直接影响社会捐赠的重要原因。例如与重点高校相比,普通高校自身知名度、人才培养的层级不够高,使得公众认同感不强。部分高校对学生的感恩教育不够、服务意识不强,师生关系淡漠,导致学生毕业后缺乏“母校情结”。一些高校不重视人才培养多元化,毕业后的校友创业、创富能力弱,也影响捐赠意愿和行为。

小额捐赠被忽视。正如目前一些高校对社会捐赠贪大求名,过分注重名人单笔大额捐助的传播效应,想方设法用丰厚的荣誉回报吸引校友的大额捐赠,对单笔的小额捐赠重视不够。其实,互联网经济融入生活、便捷支付工具的大众化,为校园微公益的发展提供了新机遇,普通校友的小额捐赠完全可以聚沙成塔、积少成多。

受捐机构设置机械。高校受捐机构设置机械单一,校友会动员能力欠缺,与校友沟通的渠道不畅。校友捐赠工作是一项复杂的系统工程,需要筹资、营销等专业知识,还要有亲和力。例如,许多高校只设置一个基金会、校友会办公室,捐赠机构的人员配置数量少、专业化程度低、办事效率低。虽然有的高校组建筹资团队和志愿者队伍,但基本是应急性的,稳定性不够。同时,校院两级捐赠缺乏协同性,普通校友更看重与学院(系)的联系与感情,校级层面的动员与沟通往往实效不强。

主题推广缺乏创意。高校在社会捐赠的宣传推广方面偏于保守,受捐、认捐的手段缺少创新,也是影响筹资效果的一个方面。目前,许多高校的社会捐赠宣传途径仍是官网宣传、刊物宣传、派单宣传、直接拜访、电话或邮件等,不太善用新媒体的传播方式。而在捐赠形式上,仍局限为“校庆捐赠”与“项目捐赠”。捐赠起点高、规模大、耗时长,过分期望大额捐赠……是许多高校社会捐赠的共性。

那么,在现有的社会条件下,如何有效突破这些瓶颈,有效提升高校社会捐赠实效呢?基于社会交换理论,我们认为,高校社会捐赠的动力提升要从捐赠人需要的“有价值的东西”入手,全面把握捐赠者的需求,提升社会交换关系的创新力与结合度,重视和利用社会资本促进高校社会捐赠的巩固和发展,注重在增强贴心力、吸引力、创新力、发展力、服务力等方面进行系统性的探索创新,打造符合高校自身发展实际、运行机制高效的筹资工作体系。

一是满足“差异需求”,让潜在的捐赠者感受到贴心力。依据马斯洛的需求层次理论,需求满足是从事社会交换的最基本理由,是社会交换过程的起点。因此,高校应充分围绕捐赠人需求精心设计捐赠项目,以求让捐赠人感到“贴心”,体现多方优势资源的精准对接、合作共赢。高校要最大限度地了解校友、捐赠人的发展情况,了解他们的专长,了解校友、捐赠人服务社会的意愿,并整合相关资源,联系政府部门,通过政府途径实现捐赠人利益、效益最大化。

二是彰显“能见度”和“显示度”，增强对捐赠者的吸引力。高校拥有或控制捐赠者认为有价值或需要的资源，并努力提升高校在社会中的形象和声誉，是开发校友资源、增加校友捐赠的重要途径。良好的学校声誉会增强校友的自豪感和凝聚力，增加校友捐赠母校的概率。为了增加“能见度”和“显示度”，高校要着力打造“品牌基金”，推广“品牌活动”，通过参加有影响力的活动、丰富高校文化活动，向社会展示学校积极进取、奋发向上的精神和文化，以扩大高校的社会知名度；要营造一个健康向上的文化环境，增强高校对社会各界、母校对校友的吸引力，在校友中产生强大的感召力和吸引力，真正激发校友反哺母校。

三是推进“供给侧改革”，提升创新力。高校要将开发社会捐赠渠道、提升筹资效益当作“战略营销”，努力实现发展筹资思路的三大转变：从依赖学校硬件设施冠名向围绕学校重大助学项目、人才项目冠名的转变；从被动回应捐赠方需求向主动精准服务捐赠方转变；从寻求短期的纯捐赠支持向策划长期的合作共赢转变。同时，围绕学校的战略定位、特色优势，积极转变筹资思路，从“引进来”到“走出去”，为捐赠对象“量身定制”项目，做到精准服务。例如：推出“优才奖学金”“教师发展研究基金”“学生领袖基金”等品牌项目。要持续创新校友反哺母校机制，推进“共建共享”的发展共同体建设。

四是放大“长尾效应”，培育发展力。当前高校的筹资实践证明：一些延续时间长、覆盖面广的小额项目，全体师生和校友都能参与的项目，往往更具有辐射度和文化影响力。例如：在校庆月、毕业季、迎新季、返校日、周年庆等特殊日子，推出一系列校园文化项目，使其成为学校向社会展示的窗口，滋养校园文化，扩大学校品牌的影响力。针对网络支付方式的普及，通过面向全球校友的“在线众筹”等方式，凝聚全体校友的情感，拓宽筹资面。加快普及“支付宝捐赠”“微信捐赠”“银联在线”捐赠，设计各种“众筹项目”；提高校友捐赠率，培养年轻校友捐赠的自觉意识，在扩大校友社会网络中，培育未来潜在的大额捐赠人。

五是完善捐赠监督体系，强化服务力。国家政策法规是引导社会捐赠的重要力量，高校的捐赠和激励回报制度对吸引社会捐赠有重要推动作用。一是完善税收政策，通过协调税务、财政等相关机构，保证捐赠企业的税收减免利益的及时获取。二是完善学校的社会捐赠的相关制度，以制度的形式来约束和保障社会捐赠运行。例如：丰富监督手段，引入多方监督的机制，规范捐赠物资的使用过程监督制度，形成科学透明的财务公开制度，保证捐赠者的捐赠资金被合理、合规使用。定期或不定期向捐赠者反馈捐赠物资使用或运行情况。建立捐赠资金绩效评价制度，在捐赠资金投入使用后，加强对项目经费使用的考评，提高使用效率。要对捐赠资产进行稳健有效的管理，使捐赠资金收益保持平稳增长。

## 结 语

根据社会交换理论，高校提供捐赠环境或捐赠条件以满足捐赠者的捐赠需求，捐赠者通过向高校捐赠获取精神信仰或心灵上的满足感，本质上都是完成一种交换。捐赠者在动态交换过程中，经历从无序到有序、从感性到理性、从自发到自觉的动力转变，这将有损于构筑高校、社会、捐赠人三位一体的宏观发展格局，形成政策、资源、文化融合的长效机制与长久动力。

[责任编辑：方心清]