

DOI: 10.3969/j.issn.2096-045X.2026.04.001

· 专题研究 ·

校友会与教育基金会深度融合赋能医学院校高水平学科建设的策略研究

陈 晨 李继胜*

(首都医科大学校友会基金会办公室, 北京 100069)

【摘要】在国家深入推进“双一流”建设的战略背景下,医学院校的学科建设面临日益激烈的竞争与持续扩大的资源需求。作为典型的资金密集型和人才密集型领域,医学教育与科研发展单纯依赖传统财政拨款已难以支撑高质量跨越式发展的需求,亟须拓展多元化的社会资源支持渠道。高校校友会与教育基金会作为凝聚社会资源、维系情感联结及助力学校建设与发展的两大核心平台,其协同效能直接关系到学校的筹资能力与学科发展后劲。本文立足医学院校的办学特色与学科发展规律,系统厘清校友会与基金会的功能定位,深入剖析二者协同断裂的结构性根源,构建以“一体两翼”为核心的协同共生机制模型,并提出“组织-数据-产品-激励”四维实践路径,旨在为医学院校构建多元化筹资体系、提升学科建设水平提供具有可操作性的理论性参考。

【关键词】医学院校; 校友会; 教育基金会; 学科建设; 多元化筹资

【中图分类号】 G647

【文献标识码】 A

Strategies for deep integration of alumni associations and education foundations to empower high-level discipline construction in medical colleges and universities

Chen Chen, Li Jisheng*

(Alumni Association & Education Foundation Office, Capital Medical University, Beijing 100069, China)

【Abstract】 Against the backdrop of China's in-depth advancement of the "Double First-Class Initiative", discipline construction in medical universities is confronted with increasingly fierce competition and an ever-growing demand for resources. As a typical capital-intensive and talent-intensive domain, the development of medical education and research can no longer be sustained by sole reliance on traditional government fiscal appropriations to achieve high-quality, accelerated development; diversifying channels for social resource mobilization has therefore become an urgent priority. University alumni associations and education foundations serve as two core platforms for pooling social resources, maintaining emotional bonds, and supporting university construction and development, whose synergistic effectiveness directly impacts the fundraising capacity and long-term momentum for discipline development. Grounded in the distinctive characteristics of medical institutions and the inherent logic of discipline development, this paper systematically delineates the functional positioning of alumni associations and education foundations, analyzes the structural roots of their coordination failures, constructs a collaborative symbiosis model centered on the "One Body, Two Wings" framework, and proposes a four-dimensional practice pathway encompassing "organization – data – product – incentive". This study aims to provide an actionable theoretical reference for medical universities and colleges to build diversified fundraising systems and enhance their discipline construction capabilities.

【Keywords】 medical universities and colleges; alumni association; education foundation; discipline construction; diversified fundraising

第一作者 陈晨, 硕士, 研究方向: 教育管理、学校文化建设。Email: cc19@ccmu.edu.cn

***通信作者** 李继胜, 硕士, 副研究员, 首都医科大学校友会基金会办公室主任, 研究方向: 医学教育管理。
Email: ljs1210@ccmu.edu.cn

在国家深入推进“双一流”建设背景下,学科发展已成为衡量医学院校核心竞争力的关键因素^[1]。医学学科兼具资金与人才密集特征,其平台建设、临床研究与人才引进均需大量资源投入,传统财政拨款难以满足高质量发展需求。校友会与教育基金会是高校连接社会资源的核心载体^[2],但当前二者在医学院校中存在显著的功能割裂^[3]:校友会擅长情感凝聚却无募资资质,基金会掌握募资通道却缺乏情感纽带,导致“情感资本”难以顺畅转化为“财务资本”。为此,通过构建校友会与基金会“一体两翼”架构,探索其功能差异与互补、运行中的断裂点,以及如何在尊重法律边界的前提下实现深度融合。本文在概念上强调以协同为导向的功能整合,而非机构合并;在理论上综合运用资源依赖、协同治理与社会资本理论,构建“一体两翼+三层协同+三类资本转化”的分析框架;在实践上从组织、数据、产品与激励4个维度探索可操作路径,旨在为医学院校拓展社会资源、强化学科建设韧性提供参考。

1 功能定位与理论基础

1.1 功能定位

高校校友会是由校友自愿组成的非营利性社会团体,核心职能在于联络校友、服务校友、维护校友与母校之间的情感纽带。校友会在民政部门登记,其经费主要来源于学校资助、校友捐赠及其他合法收入;不以筹资为核心目的,依法不具备独立募资资质。随着高等教育大众化和高校筹资压力上升,校友会逐渐从“联谊型”向“服务型”“发展型”转变,开始在招生宣传、职业发展、国际交流和社会资源动员中发挥作用,但其法律属性仍决定其主要是情感与社群组织,而非资金承载主体。

高校教育基金会是在民政部门登记、具有独立法人资格的非营利性公益组织,是高校接受社会捐赠、开展资金运作、支持学校发展的专门平台。依据相关法律法规,教育基金会是高校体系内具有合规募资资格的主体,承担签署捐赠协

议、接收捐赠资产、开具公益票据并依法进行资金管理与使用的职责,同时接受业务主管单位和登记机关的双重监管^[4]。其功能可概括为3层:作为捐赠载体、资金运作平台和发展战略工具,在医学院校尤其承担着支撑重点实验室、临床研究平台和高水平师资队伍建设的任务。

高校校友会与教育基金会深度融合,是指在保持二者法律独立与职能边界的前提下,在战略目标、信息系统、筹资流程和文化认同等关键维度实现高度协同与合理分工,形成“分工不同、目标一致、紧密协同、共生互补”的格局。为此,本文提出“一体两翼”框架:“一体”即高校自身,作为统筹主体与价值中枢;校友会作为“左翼”,负责生产与维护情感资本和社会网络;教育基金会作为“右翼”,负责承接与运用财务资本和制度资源。

1.2 理论基础

资源依赖理论强调组织嵌入在外部资源网络中,其生存与发展依赖于对关键资源的获取与控制^[5]。医学学科资金需求大、政策敏感度高,长期高度依赖财政和项目支持,当财政增速放缓、专项竞争加剧时,如果医学院校未能有效拓展社会捐赠、校友支持和行业合作等多元资源,就会形成对单一来源的过度依赖,影响学科发展的稳定性与自主性。从这一视角看,校友会和基金会是医学院校缓解资源依赖、构建多元资源结构的关键载体,两者协同程度直接关系到学校能否在外部资源网络中构建稳定支撑。

协同治理理论强调,在多元主体参与的治理场域,应通过制度设计和协作过程,将不同组织纳入共同决策与执行框架,依托面对面对话、信任建设和制度化承诺实现有效合作^[6]。校友会与基金会虽同属学校体系,但在法律地位、管理隶属和专业文化上差异明显,且在筹资目标和绩效评价上存在潜在张力,将二者视为内部多元主体,通过协同治理而非行政命令来实现协同,更符合其组织现实。

社会资本理论则突出信任、规范和网络对资源动员的作用。校友网络是一种典型的桥接型社会资本,跨越地域和组织边界,将具有共同教

育经历的个体连接起来,为学校获取信息、声誉与资源提供渠道^[7]。校友捐赠行为建立在信任与互惠预期之上,校友会情感资本与社会资本的主要生产者,教育基金会则是将其转化为财务资本并进一步支持学科发展的关键节点。

综合上述3种理论,构建“情感资本-财务资本-学科资本”的多阶段转化框架:校友会通过社群建设与情感动员积累社会资本,教育基金会通过合规募资与资金运作将社会资本转化为财务资本,再通过与学科战略对接,把财务资本嵌入平台建设、人才培养和科研项目,沉淀为学科资本,并通过成果和声誉反馈,强化新的情感与信任,为下一轮资源动员提供更高起点。

2 医学院校校友会与基金会运行现状

2.1 医学院校社会资源动员的总体格局

在“双一流”建设和财政压力双重背景下,社会捐赠已成为高校缓冲财政约束、支撑学科发展的重要渠道^[8]。总体看,我国高校社会资源动员呈“金字塔型”:少数头部高校校友会和基金会规模大、筹资能力强,校友会网络成熟;大量地方高校和专业院校的校友会与基金会仍处于“有机构、弱功能”阶段。医学院校大多位于结构中下层,少数历史悠久的医科大学已有相对成熟的校友会和基金会体系,但更多医学院校仍未形成制度化、可持续的社会资源动员能力。

2.2 校友会运行现状

医学院校校友会在情感基础和校友资源上具有天然优势,但在组织能力与功能拓展上普遍“高潜低用”。

在组织上,多数校友会机构规模小、人员以兼职为主,多挂靠于党政综合部门,在学校治理结构中位置相对边缘,缺乏参与学校发展战略和学科建设重大决策的制度化渠道^[9]。

在信息上,校友数据分散在院系、班级联络人和各地校友组织中,缺少统一标准和动态更新机制,难以形成结构清晰、可用于精准动员的“校友画像”,导致大量具有捐赠潜力的校友难以及

时被识别和触达。

在功能上,校友活动以联谊、讲座和经验分享等传统形式为主,围绕“共同支持医学学科发展”“改善医教研条件”的系统性项目和叙事较少,中小额经常性捐赠机制不完善,情感认同难以稳定转化为经济支持。

2.3 教育基金会运行现状

当前医学院校教育基金会在筹资与运营层面仍面临筹资能力不均、结构失衡、运作低效、治理基础薄弱等突出问题,具体体现在以下4个方面。

(1)筹资能力明显分化。少数“双一流”高校教育基金会依托雄厚校友资源和社会声誉,筹资规模大、增长稳;多数高校尤其是医学院校,基金会筹资规模有限,年间波动大,与学科发展需求存在明显缺口。

(2)筹资结构单一。许多高校基金会捐赠来源高度集中于境内企业和少数大额捐赠人,广泛校友和中小企业参与度不足,导致“少数大户支撑”的结构。一旦宏观经济变化或个别捐赠人意向调整,筹资波动将被放大,难以为周期长、不确定性高的医学科研与人才项目提供稳定支撑。

(3)资金运作保守、效率偏低。出于风险防控考虑,不少基金会主要将资金配置于银行存款和低风险理财产品,对股票、债券、股权等多元资产运用不足,整体收益率不高,缺乏中长期资产配置策略^[10]。这在一定程度上削弱了基金会的增值能力,使其难以成为支撑学科建设的“资本引擎”。

(4)信任基础与规范保障薄弱。信息披露不充分、筹资宣传不足、与捐赠人沟通不畅等问题,在实践中并不罕见;税收优惠有限、校内激励不足和人员激励机制缺失,也抑制了基金会主动创新和承担风险的动力^[11]。对医学院校而言,医学项目的伦理敏感性和不确定性更高,对透明度和规范性提出更高要求。

2.4 协同发展现状

综合来讲,医学院校校友会与教育基金会协同发展主要存在三重断裂。

(1)信息断裂。校友基础信息、活动记录等掌握在校友会,捐赠金额、项目进度等数据集中在基金会,缺乏统一平台和数据接口,形成“关系数据”与“捐赠数据”的双重孤岛,使精准动员和持续的关系经营缺乏数据基础。

(2)流程断裂。缺少“线索-意向-项目-执行”一体化的流程,校友会前端动员与基金会后端执行多依赖个别人员协调和临时安排,捐赠意向在传递过程中流失严重。

(3)反馈断裂。捐赠项目执行后,资金使用情况与成果披露不充分,基金会缺乏将项目成效嵌入校友社群的机制,校友会也难以利用这些成果强化荣誉感与持续参与,形成“重筹集、轻反馈”的短期逻辑。

以上问题叠加,使医学院校在社会资源动员上呈现“情感有余、机制不足”的局面,资源瓶颈的实质是长期功能割裂、资本转化链条缺失。

3 构建“一体两翼”协同共生机制模型

3.1 “左手+右手”的功能定位

在“一体两翼”结构中,校友会是“左手”,负责生产和放大情感资本与社会资本;教育基金会是“右手”,负责将情感资本转化为财务资本并进行规范运作,两者共同服务于“中枢主体”——学校。

校友会通过组织年会、返校日、行业论坛和志愿服务,持续创造校友互动和共同经验,积累信任、认同与共同记忆;医学院校围绕医疗贡献和医学使命的叙事,更易形成专业认同与捐赠动机。教育基金会则通过捐赠产品设计、协议签署、资产配置和风险管理,将抽象意向转化为可计量、可配置的财务资源,并通过项目实施支持重点平台和人才项目。

要实现协同,必须在尊重法律边界的前提下,明确“左手”与“右手”的分工逻辑:校友会聚焦“把人聚起来、把心暖起来”,基金会聚焦“把钱管起来、把事办起来”,共同指向“让学科强起来”。

3.2 “三层协同模型”:战略、运营与文化

三层协同模型强调,从战略、运营和文化3个层面同步发力。

在战略层面,通过设立校级社会资源统筹平台,将校友会和基金会发展纳入统一框架,联合制定年度筹资与发展计划,在项目立项阶段嵌入“校友会-基金会”联合论证机制,确保筹资工作与学校学科战略同向而行。

在运营层面,通过流程再造和信息系统建设,构建标准化的“线索-意向-项目-执行”流程,明确各阶段责任主体和交接节点;借助信息系统实现协同的可视化和可评估;在重大项目中探索“项目经理制”,打破条块分割(图1)。

在文化层面,在校内构建“筹资也是发展责任”的共识文化,在校友社群中塑造“共同建设者”的身份认同,在双会内部培育“协同优先于部门边界”的工作文化,使协同从外在要求转化为内在偏好。

3.3 “情感资本-财务资本-学科资本”转化机制

一体两翼”协同的内在机制可概括为4个阶段。

第一阶段,校友会通过活动和叙事将分散的情感资源显性化和组织化,形成可动员的情感资本。以校园树木校友认养、学术报告厅座椅席位冠名项目为例,依托校园公共空间打造情感联结场景,通过集体记忆唤醒、母校情怀叙事,将零散个体的校友归属感凝聚为结构化、可动员的群体情感资源。

第二阶段,实现情感资本向财务资本的转化。校友会负责面向校友开展情怀动员与捐赠意向摸排识别,教育基金会承接设计小额冠名捐赠标准化产品、完善捐赠流程与合规管理,校友可通过认养树木、冠名报告厅座椅等低门槛方式参与捐赠,顺利完成从情感意向到实际捐赠的关键跃迁。

第三阶段,将财务资本真正沉淀为学科资本。教育基金会联合学校职能部门将归集的捐赠财务资本嵌入学科发展关键环节,通过统筹规

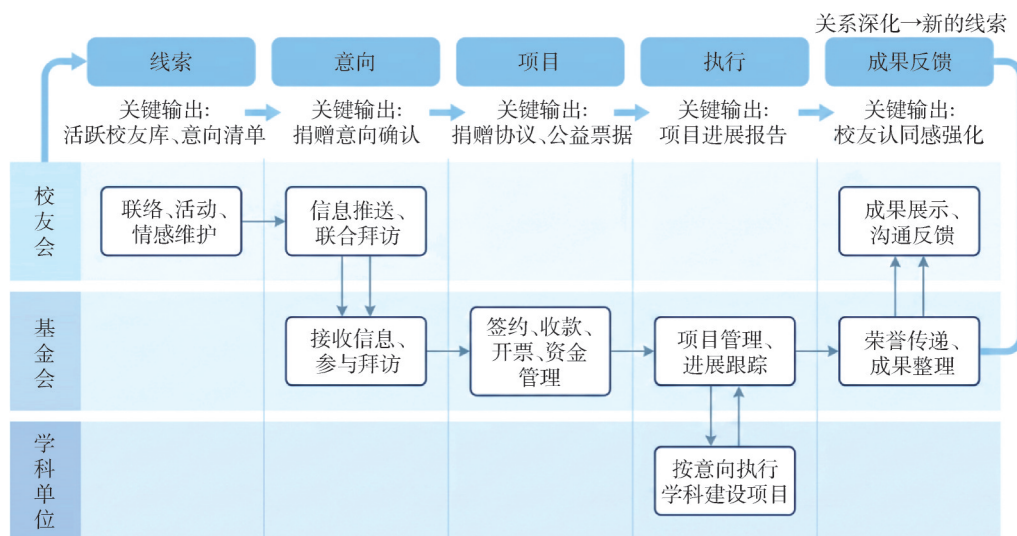


图1 三层协同模型—运营层面流程图

划与科学配置,把校友林、座椅冠名等项目募集的资金专项投入学科平台建设、人才培养、学术条件完善等核心领域,依托绩效评估闭环监管,让社会捐赠资金真正沉淀为支撑学校长远发展的学科资本。

第四阶段,转化机制的最后一个环节,是学科资本通过发展成果与品牌声誉反哺前端情感资本与社会资本,形成良性循环。当医学院校依托捐赠资源在学科建设、人才培养、学术研究等领域形成明显优势与社会影响力时,相关发展成果经由校友会叙事传播被编码为“母校成就”与“校友共同荣耀”,同时在基金会信息披露中具象化为“校友捐赠实效”;而校友林冠名树、报告厅冠名座椅作为物化标识长期留存校园,持续强化校友身份认同,由此构建起“信任-捐赠-学科发展-声誉提升-再生产信任”的多轮次正向循环。

4 实践路径探索

围绕上述机制,本文从组织、数据、产品和激励4个维度提出“一体两翼”协同发展实施路径。

4.1 组织维度

建议设立校级社会资源协调机构,将“一体两翼”纳入统一战略统筹;优化基金会理事会结构,适度增加校友会干部和学科带头人比例,推

动交叉任职;在校内建立“校-院-部门”三层协同筹资机制,引入附属医院等关键主体。

4.2 数据维度

构建“校友全生命周期档案”,整合基本信息、职业信息和捐赠行为^[12];建设覆盖双会及相关部门的筹资信息系统,实现线索、项目和资金管理的全流程可视化,为精准动员和绩效评估提供数据支撑。

4.3 产品维度

围绕医学学科关键环节,构建平台建设类、人才支持类、科研项目类、教学与学生发展类及校友参与类五大捐赠产品矩阵,明确各产品类型在相应关键环节中的定位与层次(图2);通过协同机制共创产品,由基金会把关合规性与执行性,校友会负责目标群体定位与传播语言设计。

4.4 激励维度

面向捐赠人建立信息反馈、荣誉激励和参与机会三位一体的激励体系;面向校内主体,将筹资与协同工作纳入院系和双会工作人员的考核与激励,避免筹资完全依赖少数“热心个人”。

5 结 语

医学院校学科建设的资源瓶颈根源于校友



图2 医学学科关键环节分层次捐赠产品矩阵图

会与教育基金会的长期功能割裂——校友会情感动员与社会网络潜能未能充分释放,教育基金会筹资结构与资金运作模式单一低效,加之信息、流程与反馈三重断裂,使情感资本难以顺畅转化为财务资本与学科资本。本文以资源依赖、协同治理与社会资本理论为基础,构建“一体两翼+三层协同+三类资本转化”分析框架,将筹资问题从单纯的资金筹集拓展为不同类型资本间的制度转化,并经由组织、数据、产品与激励四维路径探索,为医学院校在不突破法律边界前提下推进“双会协同”提供可操作思路。未来研究可通过问卷、访谈与多案例比较,深入分析不同类型院校的协同实践,推动从概念框架走向可评估、可复制、可推广的治理实践,为医学教育资源的可持续转化与学科建设的长效发展奠定理论与制度基础。

利益冲突 所有作者声明不存在利益冲突。

作者贡献声明 陈晨:研究构思与设计,撰写论文;李继胜:研究指导,审定论文。

参考文献

- [1] 教育部财政部国家发展改革委关于印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设实施办法(暂行)》的通知[J]. 中华人民共和国教育部公报, 2017(增刊2):30-34.
- [2] 上海交通大学教育发展基金会. 第五届“双一流”高校基金会创新发展论坛在重庆大学举办[EB/OL]. (2023-06-17) [2026-03-22]. <https://>

foundation. sjtu. edu. cn/news/view/1397.

- [3] Ren X, Zhang X, Li J L, et al. Paths of university foundations to stimulate alumni's willingness to donate [C/OL]// Proceedings of the 2022 International Conference on Educational Economy, Educational Sociology and Applied Management (IEESAM 2022), 2022.
- [4] 中华人民共和国教育部. 申请设立基金会[EB/OL]. (2016-04-05) [2026-03-17]. http://www.moe.gov.cn/s78/A01/zclm/moe_968/stgl_bszn/bszn_jjh/201604/t20160405_236673.html.
- [5] Pfeffer J, Salancik G R. 组织的外部控制:资源依赖观点[M]. 俞慧芸,译. 台北:联经出版事业股份有限公司,2007.
- [6] Ansell C, Gash A. Collaborative governance in theory and practice[J]. J Public Adm Res Theory J PART, 2008, 18(4):543-571.
- [7] Burt R S. Structural holes: the social structure of competition[M]. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1995.
- [8] 中国教育报. 建设“双一流”,高校基金会如何作为[EB/OL]. (2019-10-29) [2026-03-22]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s5147/201910/t20191029_405766.html.
- [9] 孙娜. 独立建制医学院校校友会工作现状及路径研究——以长三角13所独立建制普通本科医学院校为例[J]. 知识库, 2024(18):129-131.
- [10] 郭力. 中国高校基金会运作取向——借鉴澳大利亚“教育投资基金”的设置与运作[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2014, 16(2):155-160.
- [11] 《中国大学教育基金会发展报告》编写组. 中国大

学教育基金会发展报告(2018)[M]. 北京:社会科学文献出版社,2018.

- [12] 李洋. 适配“双一流”建设创新发展高校教育基金会[N]. 新华日报,2026-02-05(19).

(收稿日期:2026-03-25,修回日期:2026-05-20)

(本文编辑:高健)

开放获取 本文使用遵循知识共享 署名-非商业性-

禁止演绎 4.0 协议(CC BY-NC-ND 4.0), 详细信息请访问 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>。

OPEN ACCESS This article is licensed for use under Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Deed (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.