

第147封信 | 美国大学的董事会制度



吴军

小师弟，你好！

今天向你介绍美国大学管理的一大特色——董事会制度。

我在《硅谷来信》的第33封信中介绍了美国历史上著名的达特茅斯案，即把美国私立大学确定为独立的私有法人团体的判例。那么接下来有一个问题，像哈佛或者斯坦福这样的私立大学到底属于谁？显然它既不属于政府，也不属于个人或者某个家族、财团等私营机构。如果说它们属于社会的话，社会是一个抽象的概念，那么谁来代表这些大学，维护它们的利益并且维持它们长远的运作呢？在我到美国之前，自然不知道这个问题的答案，而且对此也不关心。到了美国之后，一件事让我对此产生了好奇。

1996年，我到约翰·霍普金斯大学读书时，时不时能看到一架大型直升飞机降落到校机关大楼前的草坪上，大家会说“布隆伯格又来了”。布隆伯格当时是学校董事会的主席，经常从纽约来学校。当时，我只知道他给学校捐了一大笔钱，并且他的公司招收了很多约翰·霍普金斯的毕业生。

几年后，有一天一位从国内来美国访问的教授看到在大学的教授俱乐部（Faculty Club）前有两个专门的停车位，是留给Trustee的，他问我什么是Trustee。我告诉他，Trustee就是所谓的校董，他又问为什么叫Trustee，而不像公司里的董事那样叫Advisor或者Director，是因为校董是可以信任的人么？对于他的这番追问，我当时还真答不上来。

后来对美国的信托制度有了了解后，才明白为什么大学的董事叫做Trustee，因为私立大学的背后是一个信托（Trust），或者更直白地讲，它的所有者是一个信托。信托里的受托人就是Trustee，他们根据信托的章程来管理相应的信托。后来当我自己在计算机系和工学院分别担任顾问和董事后，才明白董事在美国的高等教育中扮演着什么样的角色。

在介绍美国大学董事会的性质和作用之前，先讲讲信托（Trust）。在中国，过去把信托翻译成“托拉斯”，这个词总是和垄断联系在一起。而“信托”一词的真实含义，用我家庭的信托律师的话来讲，就是一个大容器，把各种资产装进来。

美国各级政府为了鼓励大家把资产留在美国，对建立在美国的信托，给予一些遗产税等方面的方便，因此大家族都喜欢把钱放在一个开设于美国的信托下，而不是放在个人账下。这样，信托才和大家族联系起来了。

大家族的子孙可能是信托的受益人，但是他们未必像当年创造财富的祖先一样善于管理财富，因此信托总要委托给一些有资格和能力管理它的人来管理，这些人就是信托的受托人Trustee。而私立大学（或者基金会、医院等）也是一样，它实际上是一个资产，为了让它不断地延续下去，创办人会把它委托给一些人来管理，这些人就是大学的Trustee，或者称呼为校董。因此，学校的董事会（Board of Trustee）从名义上讲是美国私立大学的最高管理机构，校长的任命和重大事务的决策都要通过董事会。

美国大学不仅在学校一级有董事会，在院系两级也都设有董事会，虽然名称各式各样，但性质差不多。院系两级的董事或者顾问不会叫Trustee，因为在法律上院系不是独立法人，因此他们常常会被称为Director、Advisor或者沿用英国人的称呼Regent（摄政）。

另外，有些大学的董事会叫Board，有的叫Counsel。这两个词有一个细微的差别：Board在美国的法律上是有法律义务的，而Counsel没有。也就是说，如果大学因为某件事（比如教授骚扰学生）被告了，则Board有失察的法律责任，Counsel虽然同样有责任，但是不承担法律后果。和美国的大学各司其职类似，各级董事会的权利与责任也不尽相同，并非只是简单地给校长、院长和系主任做顾问。

我们先来看看学校的董事会，其成员的构成和作用其实也是随着时间而变化的。在19世纪初以前，美国大学的董事会常常由社会名流和行政官员构成，很像今天中国许多大学的董事会，他们在学校的管理上起的作用并不是很大，一来这些人没有时间，二来他们对高等教育不关心或者不是很懂，因此校董常常只是一种荣誉头衔。

到了19世纪中期，随着美国经济的发展，特别是工业革命的开始，企业家和商人（包括金融家）的地位开始上升，他们最希望大学能够为社会发展提供技术和人才，于是开始给大学提供一些捐赠，并逐步加入到董事会里。美国南北战争之后，这一批人已经取代了早期的所谓社会名流来影响大学教育了。

正是在这样的大背景下，务实的艾略特才被任命为哈佛大学校长。当然，这批人一方面对学校的教育特别关心，并且在财力上给予了大学相当大的帮助，但是另一方面，他们中的一些人也喜欢干涉学校事务。比如，若大学的一个教授公开指责某些担任校董的资本家，让后者难堪，这些校董就会试图给校长压力，解聘这个教授。

到了1900年以后，美国教育界开始强调教育的学术独立和办校自由，因此开始限制这些校董的权利，并且建立了终身教职制度以保障学术自由。在此之后，校董们的影响力逐渐缩小，并且维持在一个既有影响力，又不会干涉学校管理的程度范围内。

今天，大学校董的作用体现在对内和对外这样几个方面。

首先，对内他们会帮助学校解决一些财务问题——他们不仅自己会给学校提供一些资金，而且会介绍他们的朋友给学校捐钱，比如前面提到的布隆伯格，先后为约翰·霍普金斯捐了11亿美元，还动员了他的朋友、电信和传媒大王马隆（John Malone）为该校捐赠了马隆大楼和兴建新研究中心的马隆基金。

除此之外，**他们还会参与学校重大事务的决策**，尤其是校长的选择和任命。在私立大学每一次更换校长时，董事会都会成立一个专门的委员会参与对校长的寻找和面试，然后他们会提出几个最终的候选人，交给董事会讨论，从中选出最后的优胜者。

此外，**他们还负责代表学校与校长候选人谈判薪酬和其他条件**。学校其他重要官员的任命，一般由校务委员会讨论，由董事会批准，在这个过程中，董事会实际上只是走个形式。

最后，作为校长的顾问和行业领袖（他们通常如此），**董事们会参与制订大学的发展规划**，比如是否应该新成立一个学院，是否应该在某地建设一个新校园，等等。

对外，校董们实际上扮演了大学的布道师角色，他们在自己能够影响的领域替大学做宣传并且帮助大学在各个地方建立合作，甚至开办分支机构。一些人误以为大学的校董是靠钱买位子，这其实是一个误解，合格的校董们会为大学的发展尽自己所能提供各种帮助，这也是美国私立大学办得好的重要原因之一。

学院董事会的构成和工作性质，与大学的董事会会有很多相似之处，只是董事们更关注的是学院的发展。由于学院专业方向明确，不像大学的方向那么发散，因此这些人会更多地讨论比较具体的行业发展和学校的专业建设。

比如说，工学院的董事会很关注大数据和移动互联网给教育带来的机会和挑战，还会关注如何与医学院开展大数据医疗的合作，如何和工业界开展机器人的合作，等等。

但是，工学院的董事们不会关注教育学院是否应该收购一所中小学进行新式教育的试点（这是校董或者教育学院董事们该关心的事情）。

学院的董事们通常会建议院长在某个新领域设立一些教授职位，而在其他某个领域要做一些转型。由于每个系的系主任都会向院长提出增加人数的要求，学院的董事会会和院长一起商量各个系、各个专业的人员平衡问题。

在人员构成上，系一级的董事会或顾问委员会和校、院两级的董事会会有很大区别，前者的成员往往来自学术界，通常是各个大学的系主任和院长们。由于各个系的管理工作其实是由教授们承担的，很多重大问题的决策是由教授委员会决定的，因此这些系里的董事和顾问常常扮演的角色是替系主任做院长和校长的说客，来帮

Aa 写字 留言 2 请朋友读