

持续支持 18 年，重心放在“人”身上

——邓锋的慈善哲学和人生哲学

► 清华大学教育基金会 彩雯



邓 锋 |

北极光风险投资公司创始人、董事总经理，清华大学教育基金会理事，著名天使投资人。1986年毕业于清华大学电子工程系，后获得南加州大学计算机工程专业工学硕士学位、沃顿商学院EMBA学位。1997年创建NetScreen技术公司，于2001年底在纳斯达克上市。邓锋因其杰出的商业成就，获得美国“2002年度企业家”和“2003年度创新人”等荣誉，被誉为硅谷最成功的5位华人企业家之一，曾缔造42亿美元的并购神话。

为了更好地发挥高校基金会汇聚大学资源、服务国家和社会发展的桥梁与平台作用，清华大学教育基金会特别策划了“同道者说”重要捐赠人微视频系列，邀请清华百十发展历程中做出卓越贡献的校友、社会各界爱心人士及校内师生，以多媒体形式，记录他们的动人瞬间，受到了社会各界的广泛关注和好评，已逐渐形成一个兼具公益性、社会性、开放性、融通性的大学公益展示平台。

“同道者说”第二季邀请到北极光创投、创始管理合伙人、1981级校友邓锋，与大家分享他作为捐赠人的公益初心与资源筹募人的心得。2004年9月14日、2008年4月28日与2011年4月13日，邓锋校友先后捐赠设立“登峰基金”，持续支持清华大学的精英人才培养项目，包括“信息学院人才引进及研究生出国参加学术会议基金”“思源学生骨干培养计划”“清华大学创业计划大赛”“清华大学公益创业实践赛”等。2017年，邓锋校友将兆易创新股权变现捐赠母校，在其带动下，周顺圭先生、薛军校友、倪正东校友、徐航校友也将他们

的股权变现捐赠清华。2021年，清华大学110周年校庆到来之际，朱一明、舒清明、程泰毅、邓禹、何卫、胡洪六位校友也捐赠母校，设立“兆易创新基础学科建设基金”。以下为视频文字实录。

问 您曾多次捐赠清华大学，支持英才培养，您还记得自己捐赠的第一个项目吗？

邓锋 当然记得了，那是2004年，第一个捐赠的项目是支持清华大学信息学院的学生出国参加国际会议，我支持他们出国，包括路上的飞机票、酒店、餐饮、会议注册费，每人可以出国一个星期，一年资助100个学生，从2004年到现在我们做了17年了，已经有1700多人次受益于这个项目。

问 您最开始是怎么选定要支持这样一个项目的呢？

邓锋 我在读研究生的时候写过一篇论文，后来一个举办地在国外的国际会议邀请我去参加。但因为我当时没有钱，所以去不了。我当学生时候的亲身体会就是，好的论文我们写出来了，但是我们不能

去展示自己，所以我想从这样一个项目开始做。

有意思的是，我最初觉得这样做可以帮助清华同学更有动力去写好的论文，也可以提高清华的论文数量、质量，但是最后根据学生给我的反馈，最大的收益不是这一点，而是第一次出国，借此开了眼界，了解了比如国际上的学术怎么做，学术交流怎么做，跟外国人如何交流，别的风土人情等等，这个成了他们人生当中第一次出国最大的收获。这是我没想到的，我也很欣慰。

问 这也是激励着您或者让您长期支持英才培养的原因吗？

邓锋 支持人才培养当然是一个原因，但是更大的原因是很多过去给到清华的捐助，多用在不动产上，比如说盖个楼，我觉得我们应该把重心放在“人”身上。直到2020年之前我给清华的捐助全是花在不同的人才培养项目上，这些项目不仅仅会用到钱，还可以用到我自己的经历：我自己在国外很多大学待过，可以从想法和商业运营管理上提供建议，把这些项目做得更有特色。所以我把自己的重点聚焦在人才培养上。

问 捐赠持续18年，是什么样的动力让您持续来支持清华的发展？

邓锋 每一个项目的运作上，我们都是按照商业运营的方法来做非盈利的事情。我们在一开始就会有详细的计划，比如项目开始计划的周期是十年，每个项目都有专人负责。第一年我们先给一年的资金，年底做总结，如果做好了我们再给两年的资金；



2006年，邓锋与“信息学院人才引进及研究生出国参加学术会议基金”受助学生合影

如果两年后做得又很好，再给七年的资金。因为设定有这样的KPI，所以必须要有人负责，把这个项目做好。这种做法能够保证项目在有序的推进，运营管理颗粒度很细，项目才能成功。

我最后为什么会支持的项目越来越多呢？因为第一个项目、第二个项目，包括后来连续所有的项目都很成功，不仅仅是项目有意义，而且在执行层面上做得很好，最后的成功是看到了效果，发现钱花得很值，都用在了刀刃上，那我就继续做下去。

问 作为理事，您是如何帮清华大学教育基金会进行劝募的？

邓锋 作为清华大学教育基金会理事，我会跟一些有捐赠意愿的人来交流，大家毫无疑问都会说清华是中国一流的顶尖大学。但每个人的点不一样，每个人想做什么事不一样，如果只是说“捐清华，我们把你们的钱用好”还不够。

首先你沟通的时候要带着项目去，把项目罗列下来，“您看您做了这个会带来什么，您个人有什么兴趣。”他会找到适合他个人的项目。第二，这个项目不是你捐了钱，清华就不管了，清华会负责



2010年，邓锋（前排左六）参加信息学院第六届“登峰基金总结会”

把你这个项目执行好。我会讲我们以前怎么做，怎么找负责的人。清华本身非常强调执行力，很多时候不是这个项目捐赠的有没有意义，而是执行得不好。如果说一个想捐赠的人找到了他喜欢的项目，同时又相信清华，还有专人负责的话，他就更愿意来捐。也不需要他一次性捐很多钱，第一次先做做看，就像我过去做的一样，效果好了，再去捐第二个、第三个项目，这样他会觉得钱放进去，真的能够感知到捐赠的资金能有质量地做出好项目。

问 您作为基金会理事长达17年，见证了整个高校基金会的发展，您能跟我们介绍一下17年中，您看到的一些变化以及未来将面临的挑战吗？

邓锋 首先捐款的数量是大幅增加，有两个数量级的变化。

第二，捐款人的背景有很大的变化，过去都是靠港台的老先生们，就是成功的企业家们来捐，现在更多的是校友企业家，而且比较多的是年轻的校友企业家，成为清华大学捐助的最主要部分。第三，捐款的使用方法也比以前更加丰富了，这也是一个很大的进步，最早可能盖楼、建实验室、买一些硬



2019年，邓锋（左）作为理事，参加清华大学教育基金会成立25周年座谈会，并与时任清华大学党委书记陈旭合影

件设备……现在很多不同的用途，比如还有很多捐赠是用到人身上。用到人身上也不是过去单一发奖学金的方式，有些项目可能是支持清华某一个学生组织、某一个比赛、某一个领导力训练营等等，还有资助清华做某个方面的研究。

最后，我们在捐款管理上，随着捐款数量的慢慢累积，捐款投资管理日趋专业化，使基金会的钱每年不一定仅仅通过大家捐钱，还通过管理资产的增值来增加。

问 以前是“捐给清华”，现在是“捐在清华，服务社会”。您怎么看待现在基金会捐赠内容的变化呢？

邓锋 过去思路比较窄，现在它的辐射面更广。你把钱捐给了清华，但是清华用这些钱服务社会。

举个例子来说，我们要捐助一项研究，比如说一个新药的研究。盖茨基金会和清华合作了一个新药研究中心，捐赠人的钱是捐给清华，但最后服务的对象是全社会，甚至是全人类。这些就是它的意义，不单是为了整个学校的发展，更是为整个社会的发展做出贡献。

问 您曾经谦逊地说，成功很大程度是靠运气。影响您选择的关键因素是什么？

邓锋 首先真的不是谦逊，我也听过很多很成功的人这么讲，我觉得他们不是谦逊，就是发自内心的这么想。一个人最后自己能决定的事是少数，不能够决定的事是你的运气、命运更多地在左右，就是人们常说的“谋事在人，成事在天”。但确实自己也要努力，要够智慧，才能在运气来的时候紧紧抓住。

我经常说我性格上是“大事胆大，小事胆小”，在选择关键方向时，根本不能等到做数据分析和研究，因为等到数据分析研究全了，这个事就太晚了，要做决定就要早做，而这种决定是靠你的感觉，靠过去经验的积累。在一些具体事情上，比如一家企业该不该投资，我们可能要做很多很详尽的数据分析，要很仔细地去看，这个属于“小事胆小”，要做得谨慎一点。

问 您现在怎么看自己当时回国的这个决定？

邓锋 我没有觉得这是特别需要我去思考很久的决定，我在2004、2005年的时候就考虑回国，当时回国是很自然的事，因为那个时候已经挺清楚地看到，中国的机会更大，无论是国家的机会还是我个人的机会都更大。而且我在熟悉的文化、熟悉的人当中，自己能发挥的空间也更多，生活

环境也更适应。

问 在您看来，投资和捐赠有什么相同和不同之处？

邓锋 其实捐赠也是投资，都是在花钱，所以希望花出去的钱有回报，投资也是这样，但这个回报不是像做商业投资一样，以钱的形式回报，而是希望能够带来正面的社会效果。

捐赠跟投资一样，首先要选择好的项目，就是价值的发现和价值的增加，好的项目是那些你捐赠以后，它会有最好的回报和社会效益的项目。价值增加是指投资之后，我能不能给这个项目带来除了钱以外的价值，如果能帮助它成长，最后的回报更大，那就是我应该投的。对于我们捐赠来说就应该捐赠这样的项目。

问 您曾说，下半辈子会把更多的精力放在更有意义和更多承担社会责任的事情上，您现在觉得做得如何呢？

邓锋 我觉得还是要做自己喜欢的事，做既有意思又有意义的事，我追求的是一种生活状态，对于我的人生怎么做会更好，达到哪个目标，我没有思考太多。幸福就是一种状态，我觉得做有意义和有意思的事让我很快乐，这个就是很好的生活状态。我觉得现在挺好，要问我以后的目标是什么？我以后的目标就是像现在这样活着。🍵



清华大学教育基金会服务号



聚爱清华订阅号

清华大学教育基金会

地址：北京市清华科技园创业大厦12层

电话：62785959

传真：62785959

Email: iihnews@tsinghua.edu.cn

www.tuef.tsinghua.edu.cn

[更多内容，请扫描二维码关注基金会微信公众平台]