

赓续前行 不断发展

——关于天津校友会可持续发展的思考

○郝玉林（1974级电子）



参加天津校友会企业家分部“庆三八”活动

秘书长在位一十二载，即将卸任。回顾过往，征途艰难，收获不易。展望未来，思绪万千，颇难平静。我也即将由耳顺之年步入从心所欲之年。如何将天津校友会的良好局面持续下去，是一个很现实又必须面对的问题，思考再三，写下几点体会感悟，愿助力天津校友会、天津校友工作开创更加美好的明天。

一、要始终坚持校友会“自愿、非营利”的社会组织性质不能变

校友会章程一般都会开宗明义地强调校友会的性质为“校友自愿组成的联合性、非营利性社会组织”。

“自愿”是校友会组织的最基本特征。校友会是校友自愿结成、自愿参加的非强迫性、非行政性社会组织。因此，在校友会里，一是大家要相互尊重。因为大家是自愿参加的，彼此身份一样，只有大家相互尊重，互相团结，这个组织才有了

发展的基础。二是校友要自觉遵守校友会为发展而建立的一些规章制度。如果大家都各行其是，这个组织必然会杂乱无章，无法发展，也无法实现大家自愿结成校友会的目的。同时，校友会必须接受党的领导，必须严格遵守国家的法律、法规，规避风险。三是大家都要尽自己可能为这个组织作贡献。由于校友会是自愿结成的社会组织，学校、社会、国家并没有拨款，活动经费全来自于会费和自筹，只有大家为这个组织尽心尽力，各尽所能，才能使校友会有发展的动力。

“非营利”是国家对校友会这种社会组织的明确要求。校友会是校友组成的一个“互助”型组织，其目的是为了校友间的相互帮助、相互支撑，校友会本身不是一个经济组织，也不是企业。校友们不能利用这个组织去赚钱。由于校友来自四面八方，每个人情况不一样，校友会不可能像企业一样来进行管理，因而不能把校友会办成企业，这是由校友会的性质决定的。校友会必须严格执行《民间非营利组织会计制度》，不能违规、违纪、违法。

从现在国内某些校友会组建的一些经济组织情况来看，由于涉及到利益分配等问题，结果往往都不好。但是，校友会是校友资源汇集的地方，校友会利用这些资源为校友或校友企业服务，这是天经地义的。纵观国内成功的校友会和天津校友会的发展经历，校友会可以通过资源优势、

□ 荷花池

渠道优势、人脉优势，为校友、校友企业提供深度服务，从而为校友、校友企业获得实实在在的利益。校友、校友企业在感恩之余，以捐赠会费的名义回馈校友会是一种非常适合的方式，这也是校友会是否能真正为校友服务的一个检验。

天津校友会在十几年的发展中，秉承校友会非营利性质的同时，坚持为校友、校友企业提供深度服务和良好合作，除了很好地凝聚校友之外，也解决了校友会发展急需的经费。十几年来，天津校友会也得到了20多位校友和十多家企业的积极赞助。共获团体会费和捐款几百万元，有力地保障了校友会的持续发展。

二、要始终坚持校友会“全心全意为校友服务”的初心不能变

校友会因校友而立，服务校友是校友会的初心。只有通过联络校友、服务校友，才能使校友会成为回报母校、服务社会的桥梁和纽带。校友的诉求五花八门，天津校友会原则是有求必应，尽力而为。我们不能保证校友的诉求一定能实现，但可以做到件件有回应，尽最大的诚意校友办事，校友也很体谅校友会的能量，并不为难我们。

在为校友服务的过程中，我们体会到校友的诉求，除了生活中的困难，大多数是对孩子、对工作的希望和困惑。因此，把服务延伸到校友的工作和企业中，是校友会为校友服务最受欢迎的实实在在的“真家伙”。

在天津校友会近十余年的发展中，为多少校友办了多少实事，真的无法统计。特别是为校友企业找了很多的渠道，解决了很多的问题，也无法一一列举。要真正

为校友会服务，有一件事情非常重要，那就是要维护好校友会的权益和母校的声誉。天津校友会在发展中，一是坚定不移地打击假借清华校友名义组织的活动。在这方面做到不怕得罪人，也不惜动用法律武器。二是要坚定不移地打击所有损害母校声誉的各种乱象，对发现有这种现象的，敢于面对、敢于查证、敢于举报。三是坚定不移地对不符合校友利益、不符合校友会利益的行为说“不”。天津校友会有24项管理规定，一方面我们正面要求大家都要遵从这些规章制度，另一方面，我们对不符合规定的行为敢于管理，使校友会形成了风清气正、合规合法的良好局面。

在为校友服务的过程中，还要特别注意一个问题，校友会必须代表大多数校友的利益，不能形成小圈圈，不能只为一部分校友服务。

天津校友会在十几年的发展中不断地加强组织建设，现在建有5个分支机构、9个分部、9个专业委员会、3个兴趣俱乐部，其目的就是尽可能将方方面面的校友联络起来，尽可能将服务渗透到各行各业的校友中。

在校友活动中，天津校友会是“规定动作”与“自选动作”相结合，在实践中逐步形成了“1、2、3、4、1、1+X”的活动方式，基本满足了校友会各种功能的实现和不同效果的需求。正是在这样一种态势下，天津校友会才得到了母校清华大学的肯定和褒奖。天津校友会于2017年和2022年先后得到了“清华校友工作紫荆奖”和“优秀校友组织奖”就是最好的证明。

三、要始终坚持校友会是个“大大学”的特点不能变

2016年我在《校友会是一个大大学》

一文中写到，校友会里人才济济，校友在其中可以互相学习，促进成长。校友会要健康持续发展，一个很重要的任务就是要培养校友，用好校友，让他们在校友会的工作中和活动中得到成长。

一要发挥青年校友的特点，多组织符合青年校友的活动。天津校友会2010年就成立了青年分部，是天津校友会成立最早的分部之一。每年天津校友会最多的活动是围绕青年校友展开的。每年的五四青年校友座谈会，天津校友会已经坚持了14年。每年利用欢送新同学、迎接新校友的机会，请青年校友畅谈他们工作生活中的体会感受，不仅对他们本身是一个总结，对其他人也有很好的启发作用。

二是要发现青年校友身上的优点，尽量多地培养使用青年校友。天津校友会在组织校友活动的过程中，注意发现青年校友身上的优点和长处，并在今后的工作中加以安排和使用。这样不仅使青年校友在校友会的工作中得到了锻炼和成长，也使校友会的工作充满了朝气和活力。在这一过程中，有一个问题需要特别注意，那就是青年校友由于年轻，身上可能存在这样那样的不足。校友会作为一个组织，就应该有培养意识，和他们谈心交流看法，有意识地加以引导，这样不仅对青年校友非常有益，也增强了校友会的凝聚力。

三是提前让青年校友担当“大任”，使校友会发展有后劲儿。最近十多年来，天津校友会的负责人主要是由60年代、70年代的校友担任，这些校友年长的都80多岁了，年轻的也接近70了。从校友会可持续发展的角度考虑，天津校友会从2018年就开始组织安排年轻校友的接班。

2019年天津校友会设了常务副会长、

常务副秘书长职务，让他们提前进入角色，开始锻炼。实践证明这一举措非常高明，现在天津校友会主要领导已经完成了从60年代到80年代的跨越接班，实现了年轻校友的真正担当，保证了校友会适应时代的发展，及时进行了转型，这为天津校友会实现可持续发展提供了组织保障。

四、要始终坚持校友会“文化主导”的指导思想不能变

校友会是一个组织，但校友却分散在一个城市的方方面面、角角落落，就像吸水的海绵一样，不挤是看不见水的。另外校友毕业年代跨度大，所从事的工作千差万别，再加上每个人的经历、身份不相同，这就造成校友之间的“三观”也会千差万别。由于校友的知识水平、认知能力间的差异，要带好校友会这支队伍其实是非常不容易的。但是校友有一个共同点，那就是都具有清华的情结和清华的DNA。从不断弘扬清华精神为切入点，用校友会的文化来统领校友的思想，让大家心往一处想，劲儿往一处使，是校友会健康发展、持续发展的不二选择。

天津校友会从2013年起就在“以弘扬清华精神和打造天津校友会优秀文化为引导，实施‘五四三二一一一工程’，不断推进校友会工作迈上新台阶”发展思路指导下，有目标地打造自己的文化体系，逐步形成了包括“同心协力、把校友会建成快乐的校友之家”的愿景；“传承清华精神、回报母校恩德，维护校友权益、帮促校友进步，凝聚校友爱心、致力社会进步”的宗旨；“凝心聚力、全心全意为校友服务”的使命；“感恩母校、回馈母校、维护母校的光辉形象，爱岗敬业、敢

□ 荷花池

于担当、不忘肩负的神圣使命，遵章守制、积极奉献，促进校友会健康发展”的校友行为规范等在内的一整套文化理念。加上比较完善的制度建设，天津校友会从精神文化、制度文化、行为文化、物质文化四个方面形成了完善的文化体系。特别是针对校友会“有组织无纪律、有工作无报酬、有职务无级别”的三无现象，天津校友会确定了“有原则、有爱心、有责任、有思路、有快乐”的“五有核心价值观”。这个价值观从多个维度引导了校友的精神、思想、认知和行为，使校友会有了比较完善的积极向上的文化生态环境。引导校友从文化层面融入到校友会中，适应校友会这种文化生态，就能够在校友会

中增长才干，发挥作用。反之，不适应校友会这种文化氛围的，就会逐渐被淘汰。因此，文化引领是校友会持续发展的指导思想，是纲领，必须坚定地坚持。

十几年来，天津校友会在“文化主导、规范管理、有序运作，不断发展”工作方针指导下，加强文化建设、规范制度管理、有序开展各项活动，使校友会具备了坚实的可持续发展的基础。

我认为：今后，只要认真做好以上四个“始终坚持”，天津校友会一定会实现可持续发展。

卸任在即，赠言也好，希望也罢，也算是为校友会义务打工一十二载所积累情怀的抒发吧！

● 清华风物

至善路

○田慧君（2010级博，教研院）

盛夏的清晨，经过一夜熟睡之后，我自然醒来，生物钟告诉我，要起床晨跑啦！向窗外望去，细雨霏霏，悄然飘落。晨跑，已经成为一种习惯。每天5点多起床，6点出发跑步运动一小时，随后开启一天的工作，利用体力和脑力的最佳状态，完成每天的工作。成功瘦身、高效率工作、快乐生活，逐渐形成良性循环。今天，像往常一样，我穿好运动装，冒着细雨跑进了清华园。

烟雨朦胧中，来到近春园，一边慢跑，一边望着碧水静波的荷塘，含苞待放的朵朵荷花，雨露滋润，格外迷人，我全然忘记，头发湿了，衣服湿了。我右转向东，奔跑在至善路上，雨越下越大，不得不停下脚步，走上道路右侧的人行道，

迈进理学院新楼的长廊。长长的环形廊道，遮挡了风雨，让我可以静静地漫步，欣赏廊外的雨中美景。U形廊檐上垂挂的绿萝，在雨滴的敲打下，害羞地低下了头；廊前花坛中盛开的白色小花，沐浴着细雨，纯洁动人；下沉广场在雨水的冲刷下，鲜绿透亮。

理学院新楼由物理馆、数学馆和生命科学馆组成，在北半部，物理馆和数学馆呈东西对称分布，由室外的拱形门洞和长廊连成一体，与道路北侧的化学馆相互呼应，在数、理、化三馆之间，长廊环绕的庭院与绿草茵茵的下沉广场，为师生们提供了一个畅谈畅想的露天场地。在南半部，新的生命科学馆向南与老生物馆隔河相望，与西侧小山上的气象台相围合，山