

2012

第四届中国非公募基金会发展论坛
CHINA PRIVATE FOUNDATION FORUM

年会实录

第三部分 专题论坛

基金会的资助之道

专题论坛：基金会的资助之道

时间：2012年11月22日 15:15-18:00

承办：



协办：



www.ngocn.net
NGO发展交流网

论坛议程	活动	发言嘉宾	主题	点评嘉宾
	介绍嘉宾	朱健刚	介绍嘉宾，宣布会议开始	
	主题演讲	刘小钢	资助的力量：非公募基金会资助的历史、现状与展望	
	案例分享	裴彬	发展型公益：关注社会影响力与持续性	杜勇声
		唐艺蕾	协同创新：民间公益组织的网络构建	陆德泉
		费约翰	平衡的艺术：全球智慧与本土实践的融合	江明修
		胡小军	关节策略：启动民间公益引擎	宋卫东
现场问答	自由提问和讨论			
嘉宾介绍	<p>杜勇声 香港小额信贷研究所联合创始人</p> <p>费约翰 福特基金会中国首席代表</p> <p>胡小军 广东省千禾社区公益基金会秘书长</p> <p>江明修 台湾政治大学公共行政学系教授</p> <p>刘小钢 广东省千禾社区公益基金会理事长，北京市企业家环保基金会秘书长</p> <p>陆德泉 云南大学-香港理工大学设计-社会发展研究中心客座教授</p> <p>裴彬 比尔及梅琳达·盖茨基金会北京代表处高级官员</p> <p>宋卫东 佛山传媒集团总编辑，《佛山日报》总编辑</p> <p>唐艺蕾 深圳壹基金公益基金会公益支持部总监</p> <p>朱健刚 中山大学社会学与人类学学院教授，中山大学公益慈善研究中心副主任</p>			

主旨演讲

主持人：我们一起来探讨，到底在中国这样的环境下，一个基金会自身资金和人力都比较缺乏的情况下，怎么样能够和我们民间公益组织之间有很好的资助关系，一种很好的伙伴关系。



主持人：朱健刚（广东省千禾社区公益基金会副理事长、中山大学公益慈善研究中心副主任）

主旨演讲：资助的力量——非公募基金会资助的历史、现状与展望

主持人：首先，我们有一个主题演讲，就是给大家一个抛砖引玉的启示。有请刘小钢女士来给我们介绍，她发言的题目是《资助的力量——非公募基金会资助的历史、现状与展望》，大家欢迎。



发言人：刘小钢（广东省千禾社区公益基金会理事长、北京市企业家环保基金会秘书长）

刘小钢：今天我们这个论坛主要是分享资助之道。大会就希望我先抛砖引玉，跟大家一起谈一谈我们对资助的一些看法。我今天的题目是《资助的力量》，从这个题目上大家可以看到，我们认为资助是有力量的。同时这个题目也可以引申的一个现象，就是我们为什么这么讲？是因为我们现在感觉到资助的力量并没有完全释放出来。

我今天主要是想从这几个方面来跟大家一起来分享关于资助的力量。很多的朋友

都知道阿拉善 SEE 生态协会，这是一家由 100 名企业家联合起来办的环保社团，这个社团是 2004 年 6 月

5日成立的。但是在这个社团成立了4年之后，我们成立了SEE基金会，SEE基金会是这100个捐款人，大家联合一起来出资成立的，我们叫SEE基金会——北京市企业家环保基金会。那就引发出来一个思考，这100名企业家2004年成立了这样一个生态环保协会，其实就已经是一个做环保的平台了。我们的企业家们也花了很多的时间，在内蒙古阿拉善地区去做慈善，为什么他们在4年之后又要成立SEE基金会？很重要的一个出发点是我们的企业家发现，我们100个企业家，加上我们自己SEE内部的一个工作团队，在阿拉善做了4年，事实上工作是做了很多，但是我们的资源没有办法释放出去，我们的影响力也没有办法释放出去。所以就发现如果说一个机构拿着这么多钱，然后自己用这个钱在某一个地方去做某一件事情，这样一种模式，事实上是很难走得远，也很难发展得大的。在这样的情况下，我们认为，我们可以做的，或者可以做得更好的是要把SEE的资源汇集给更多的民间环保组织，然后我们跟民间的环保组织作为合作伙伴，一起达成SEE的使命、愿景，或者说我们共同的使命、愿景。这样的话，我们的资源可以得到充分的发挥，同时，中国的环境保护工作可以做的更好。这就是为什么我们从阿拉善SEE生态协会自己做，变成了一个资助型的基金会，我们去资助全国的环保组织一起来去做环境保护的工作，从这个过程我们就可以看到企业家们发现了资助是有力量的。但是，如果我们自己做这个力量是释放不出来的，我们一定要用这样的一个资金的力量，去支持全国的更多的环保人士，更多的环保社团，大家一起去推动，这样资助的力量就能够发挥起来。

我们看一下，整个非公募基金会资助的发展。大家可以看到，红色的这个线条是公募基金会，绿色的这一条线是非公募基金会。从1981年开始一直到2003年，这20年其实非公募基金会基本上没有什么发展的，公募基金会是有一些起伏，但是一直是比非公募基金会发展得快。但是从2004年《基金会管理条例》颁布之后，就为非公募基金会的快速发展创造了一个制度条件，所以你可以看到在2004年的这个点上，非公募基金会发展很快，大概也就用了一年的时间，就超过了公募基金会，然后一直往上走，一直走到了2009年，发展到了非公募基金会的最高点。这一两年有一点点回落，但是总的来讲，这个发展的趋势是远远超过了公募基金会。

为什么？事实上我相信所有的这些捐款人他们都看到了资助的力量。所以很多很多的企业家也好，个人也好，他们在2004年之后就都纷纷用基金会的形式参与到中国公益慈善工作当中去。

为什么我们说非公募基金会在这个制度的基础上能够发展的很快？因为它本身是有很多的优势在里头。

首先，非公募基金会很重要的一点，就是它我们有我们说的主观的能动性，它可以让更多的人去参与。我们做民间公益组织的这些伙伴们都知道，公益事实上跟人的内心驱动关系非常大，这不是一个被安排的工作，是你自己真的愿意去做。非公募基金会事实上是遵照我们每个人的意愿，每个捐款人的意愿，我们想做什么，我们可以用这笔钱去达成我们的愿望。所以，这个制度建立了之后，力量一下子就释放出来了。

在释放力量的过程中，的确也在这个平台上面做了很多的事情，所以，我们讲解决社会问题，政府是主力。但是，民间的这股力量也是通过非公募基金会，这样的一个平台释放出来了。所以跟政府一起去做了很多关于社会的福利，推动社会进步的事情。

还有就是非公募基金会它有更强的民间的本土资源的动员能力，也就是我刚才讲的，因为我们每个捐款人都有自己的一些想法，当我们能够自己去成立基金会，自己跟一批朋友来去做一件事情的时候，事实上这个是从根本上去调动我们所有的民间，有资源的这样的一些个人和群体，大家可以联合起来，所以非公募基金会其实是为这样的一股力量的释放搭建了一个平台。

更重要的一点是说，我们说非公募基金会和公募基金会一个很大的区别，是非公募基金会的自主性可以比较强。也就是说，我们这一批捐款人，你说 SEE 它要有限的有 200 多个捐款人，我们的其他的一些非公募的机构，大概也就一两个或者是很少的一部分捐款人，那我们的这一批捐款人，我们自己将我们的这个愿景和使命达成共识了之后，我们就可以做我们想做的事，而公募基金会可能在这方面比我们，或者我们讲说，有很多的政府背景的基金会，他们在这方面自主性就会比非公募基金会可能要差很多，这个我相信是大家都能够看到的。

这个是我们这次基金会研究报告里面出的一些数据，大家可以看到，我们的样本是 200 多家，200 多家的调查结果是，现在基金会里面有两种不同的类型，我们说非公募基金会，有运作型的，也就是说拿了钱说我自己去做；另外有资助型的，也就是说我拿了钱之后，我资助一些其他的民间组织去工作的。但是你从这个表上看来，156 比 88，好像这个比例也不是差的太多，好像资助型的基金会还不少，但是我们再认真的分析一下，它这个 88 里面的资助型里面，其实大多数都是资助给了民间公益组织以外的其他的一些机构，资助给了政府机构、学校的机构、研究机构，或者是其他的基金会等等。这个没有对错，只是在讲一个分析的结果。而民间公益组织他们在第一线，在开展各种各样的服务活动，事实上他们是最需要资源的，我们看到的结果是只有 13.5% 的资源是倾斜到了民间公益组织的工作当中去，那就是大多数 80% 多的资源都没有进入一线的服务型组织或者是公益组织，去支持他们的工作。而我们再看这 88 家资助的基金会里面，真真正正资助的也就只有 19 家，如果从这样的一个数字，19 家对 200 多家的样本来看的话，那事实上，现在真真正正支持民间公益组织发展的，也就只有 8.9%，还不到 9%。所以大家可以看到这个比例是很小的，那我们现在自己的观点是，我们认为资助的力量如果要释放的话，它事实上是应该支持到我们在一线工作和服务的这些民间公益组织，应该是向下倾斜。只有向下倾斜，把所有的这些公益力量重新整合起来，我觉得民间的力量才能发挥到最大，从这个研究上面，我们可以看到这样一个图。

刚才我们讲到基金会的倾斜度不够，就是等于倾斜到民间公益组织的资源太少，我们看到事实上现在基金会是存在我们现在看的这几个问题。

第一个是整个的资源结构是失衡的。也就是说，所谓基金会的资源很重要是钱，那我们现在钱的来源，

事实上很多的，或者非常非常多的是依赖于企业。而在一些比较发达的国家或者是整个民间社会比较发达的国家，很多的钱是来自于个人的，所以说我们现在的资源结构不是特别合理。另外公益资源的严重垄断，我们讲公益资源的严重垄断，大家可以看一下这个捐助报告，2010年58%的社会捐赠流向了政府部门，或者是有政府背景的慈善会，或者是红会系统。其实这个无所谓，很重要的你流向了政府背景的这些慈善会或者是红会系统，它也是一个基金会，理论上它也是应该将这些资源倾斜给在一线服务型的组织。但是现在问题是这样一类组织的转型非常难，只有1.3%的捐款是流向了慈善会以外的这些社团，也就是我们讲的一线的民间服务型组织。从这个调查来讲，也是看到我们整个的资源倾斜的方向，或者整个的流向是有问题的。所以就变成了有可能在我们的基金会的这个机构里面，它可能是有一定的资源的，但是事实上，我们民间的一线服务型组织他们非常非常缺乏资源。但事实上这两个资源怎么对接，怎么样将这个问题能够有效的解决，是我们现在面临的一个极大的挑战。

再进一步看，这个是刚才我们从基金会的角度来看，现在我们是从小民间公益组织的角度来看这个问题。2011年，我们也做了一个调查，我们有469个样本的民间公益组织，他们平均的资助规模好象不少，但是，大家看一下，这一块大蛋糕里面，来自于大陆本土基金会的只有11%，也就是说这个本土基金会，对于我们整个民间公益组织的支持，事实上从这个调查的这个数据来看是很不够的，而且你可以看到30.5%的民间组织，他们的资助规模只有小于5万元。从这一点上我们也可以看到，真真正正在一线工作的民间组织事实上是非常缺乏资源的，大陆本土的基金会真正去支持我们的这些民间组织的资源，拿出来比例也是非常小的，这就说明我们基金会资助的力量并没有完全的发挥出来。

第二个问题我们想跟大家一起分享一下，我们讲基金会的资助理念和模式的变化和演进。我们可以看到，刚才那个图我们换了一个方法来表示，这就是我们看到整个基金会的这个发展的情况，紫色的是总数，红色的是非公募基金会，你可以看到它，原来是很小很矮个子，然后越长越高，到最后是超过了公募的基金会。只不过现在是2500家的基金会的总数，现在非公募已经是1279家，从这个数量我们可以看到，整个的基金会事实上它的量是一直在涨的，你看紫色的这个是一直在往上发展的，所以从数量上来讲是比以前多了很多。然后我们看一下这个文字的分析，我们说这个基金会的模式的变化和演进，可以从时间上去看一下。

2004年-2007年，非公募基金会的数字一直在稳定地增长，但是更多的非公募基金会还是倾向于传统的运作方式。就是说我们这个基金会，我们有一些捐款人捐了一些钱，然后再筹了一些钱，我们自己去做一些慈善的工作，一开始还是以这个为主的，然后是没有很大的社会效应。

2008年5·12大地震之后，就有很多的基金会开始考虑。因为灾害太大了，光靠这些基金会自己去做事实上是做不了的，所以很多的基金会，包括南都，就开始去支持我们在一线的民间组织去救灾。这个其实红十字会当时，红十字里面的壹基金，其实也是花了很多的资源去支持当时在四川救灾的这些组织，这

样的话就对整个的公益发展有很大的促进。

2009年，其实就是我们第一届的非公募基金会论坛召开了，慢慢触动了整个非公募基金会的发展。然后在2010年和2011年，大家就在思考，我们每一个基金会在整个的行业里面，我们要起一个什么样的作用？从公益价值链来考虑，基金会到底是在一个什么样的位置上？很多的基金会都在思考这样一个问题。

今年，现在也是开始考虑怎么样重心向下。我们看说，基金会的资助理念也是有很大的转变的。这里是我们罗列了一些基金会的一些模式，但是这个模式不是说非此即彼，它本身是有一些联合性的，但是我们把这几个模式拿出来跟大家分享。

首先，有一种模式类似于服务购买，也就是说最后是基金会去资助这些一线的民间组织去做我们基金会想做的事情，我们把它看成是一种服务购买，但是也不是这么明显的一个区别。第二种我们说是项目资助，项目资助的特点是基金会去资助受助的机构去做他们想做的事情，这个其实也是像上海的联合劝募，也是为我们各个一线的民间组织去筹款等等，做了很多，用这个钱去支持民间组织自己想做的事情。还有是我们讲的伙伴的合作策略，我看到伙伴的合作策略其实有两种，一种是怎么样去陪伴我们的新生伙伴成长，这个事实上还是像千禾基金会，还有很多的组织也是这样做的。还有一些合作伙伴是怎么样大家联合起来共同去面对一些比较大的社会问题。像我们SEE其实就是联合了国内最优秀的民间组织，大家来共同成为战略合作伙伴去面对一些很大的环境挑战的问题。另外还有一种孵化培育，比较典型的就是郑卫宁慈善基金会，他们成功孵化了很多残疾人的一些组织，让这些残疾人组织、残疾人有发展的空间等等。所以，你们可以看到，我们的基金会从一开始筹到钱，到自己去做，到慢慢的用一些不同的模式去资助其他的这些组织去做，一步一步就形成了一个公益的价值链，那这个公益价值链在我看来，我就觉得我们基金会就是一个肩关节、胳膊肘。

我们如果是一线的服务型组织，它可以做得很多，也可以做得很深，但是因为它是 在一线工作，所以我觉得它的辐射面有限。但是如果说我们能够一直往上走的话，它可能会离一线远一些，但是整个的辐射面和能够影响到的组织会越来越多，或者是受助人群会越来越大。所以我们认为更有效地去发挥资助的力量，是一定要想办法把自己做成肩关节这个位置，然后在肩关节这个位置上去给力，去给我们很多的枢纽型组织支持机构，然后去给力给一线的民间的服务型组织，这样的话，我们如果把大家都能够连起来的话，那么这个影响力，或者是整个民间社会影响力就会非常大。

我们现在可以看一下，从整个演变的过程来讲，从传统型逐步去开始尝试资助：有一些原来是单纯的资助项目，现在有战略型的资助；有一些原来是支持个别的组织，现在变成了行业的资助；从原来是资金的简单的资助，变成了资金、战略和能力提升的这种立体的资助。这就是我们说的非公募基金会可以发展的很多的路径和去向，还有从关注短期的结果和需求到关注长期的社会影响力。

此外，我们必须关注的是另外一个，就是公募基金会。我们刚才说 58% 的钱是流入了政府背景的基金会，那他们现在其实也在痛苦地转型。如果说我们整个的基金会系统，都能够把资金、资源往下倾斜，去支持我们民间公益组织的发展和他们的服务工作的话，那我们整个民间的力量会越来越大，所以这一点也是非常重要的。

大家看到这一幅图，这一幅图是朱健刚老师讲的这种湿地环境，我们都知道，任何一个生态环境，都是由多种生物组成的，每一种的生物其实都有它存在的价值和意义。那作为基金会，作为服务型组织，作为各种各样在民间社会里面去给力的推动社会进步的各种组织，如果我们能够在自己的位置上去充分的释放我们的力量的话，我们把它联合起来，将会成为一个非常非常巨大的影响力。这就是我们所说的资助的力量。这是一个我们想看到的很重要的愿景，我们希望整个的民间社会，大家可以互动，可以互相给力，到最后有一个和谐的生态系统存在，然后我们公民社会相信一定可以发展的很好。谢谢大家。

主持人：谢谢。真的是佩服，短短十五分钟居然把整个资助的来龙去脉、历史、未来还有现在全说了，这简直是不可能完成的事。我听下来有一个感觉，事实上小钢在北京已经工作多年了，感觉我们还是思想完全一致，比如说她在这个论坛上非常鲜明地导向了，我们就是要资助这些公益组织，但是怎么做，看到有很多探索，这里面有很多很多故事要跟大家分享，我想因为时间的关系，直接进入案例的分享。

案例分享&点评

案例分享：发展型公益：关注社会影响力与持续性

主持人：第一讲，我们邀请裴彬女士来给我们演讲，她来自盖茨基金会。但是我觉得她比盖茨基金会在中国更有名，她可能是中国最资深的项目资助官员了。有请。

发言人：裴彬（比尔&美琳达·盖茨基金会北京代表处政策与倡导高级项目官员）

裴彬：谢谢。你们太抬举我了。小钢因为是临时点将，然后我来做的这个 PPT，但是这个 PPT 其实是为友成基金会明天早上请我做的一个专题的准备，然后案例也跟今天讲的有点不同。另外我们讲到基金会的资助之道的时候，小钢给我命了个题，好像我们是个发展型的公益机构。其实对于我们机构的定义，我觉得更准确的应该是一个学习型的机构，我在四家国际机构工作了 12 年，然后发现到盖茨基金会之后，这个学习机会是最多的。它内部的培训、外部专家的培训一直是最多的，我们不惜一切代价不能让我们的员工有一个掉队，所以它会经常组织我们学习各种各样的专题。

再回到这个主题，基金会的资助之道其实是与一个基金会的发起人的理念，他的价值观，以及这个机构的使命是密切相关的，所以我要讲这个的时候，首先得讲我们是谁，我们是做什么的，我们怎么做。

讲这个基金会的时候，最重要的是要讲发起人，比尔·盖茨先生他自己认为，不管是富人，百万富翁还是穷人，生命的价值是相同的，所以叫做众生价值平等。首先有这么一个理念，然后这个机构的使命就是要让所有人过上健康而富有成效的生活。所以是什么工具，或者什么手段能够让最多的人过上最健康而富有成效的呢？他第一首先选择了疫苗，觉得我们出生的时候打一个五合一的疫苗，就可以使很多人在未来避免很多疾病。我们现在用的结核的疫苗是 130 多年前富人得病的时候用的，现在富人都不得这个病了，就没有人再去投资了。那么谁去投资呢？比尔·盖茨先生他就自己去投资，当他去投资的时候，他就说我选择有这么三个标准：第一个就是什么样的投资能够影响最大多数的人；第二个是什么问题，社会议题被忽视了；第三个是我们用什么样的手段能够产生最大的社会影响力。这三个就是我们选择的标准，这样可能跟刚刚小钢姐讲的那个，跟公益组织去一起成长能力建设的这种机构是完全不同，因为什么呢？时间是不等人的，如果说你以最快的这种时间和最有效的手段能够产生出最好的工具，那可能就会有很多人的生命得到了拯救，所以我特别同意早上冯仑先生讲的，你如果去寻找合作伙伴的时候，你是要去寻找那个跟你价值观相同，理念相同的。你要写情书也要影响跟你类似的，假如说你写情书，你们两个不匹配的话，

可能会让你很有挫败感。

基于这样的选择标准，我们基金会的投资，有的时候是投资企业，投资企业的时候也要讲究，公益也要讲究效益产出的。我们今天一直在谈这个，如果有机会我可以给大家做一个深层次的分享，就是我们如何做战略的，我们的战略是怎么去看这个市场价格的。

有的时候给企业投资，就是公益的资金也要讲究回报，有的时候你给他赠款，他可能就不太在意，因为赠款没有还款这个压力，所以他可能就随便使。但是我们在投资的时候经常是一种组合，就是我给你 600 万的赠款，然后我再给你 1700 万的低息贷款，如果三年之内你真的按照要求，按照国际世卫组织的标准生产出最合格的疫苗，而且达到了你要的那个量，能够供应全世界的需求，那么三年之后我给你的低息贷款就变成了免费赠款。这样企业因为有一个低息贷款的压力，他会尽他最大的所能来进行生产，最后我们就是以结果来说的，你如果是产出了我要的产品，而且是符合世界一流要求的，那么我就完全可以把这个 1700 万转成无偿赠款。

回到我们讲的，做的时候如何选社会发展议题。我是如何选出来的？那么在选的过程中，一定是看什么样的解决方案能够有最大的影响力，同时也是可持续发展的。第二个是因为我们的发起人，他是科技背景，所以就是如何运用科学技术的手段来解决。在做这个过程当中，我们完全是一个资助型的机构，所以我们一定是找合作伙伴，而这个合作伙伴有的时候是政府，有的时候是企业，有的时候是基金会，有的时候是研究智库，根据不同的需要和项目不同的周期来选择不同的合作伙伴。我们很少自己去做，全部是通过全球的合作伙伴来做的。

尽管投资很大，我们大概一年要投资 36 亿美金，但是比尔·盖茨先生他自己的理念就是说，慈善是非常有限的。刚刚小钢讲就是说，慈善的力量，资助的力量，但是他从来都觉得慈善的力量是非常有限的。我们只是通过慈善做了一些比方说政府觉得有风险，他不愿意做的事情，然后企业也觉得可能短期内没有回报率，风险也很大，也不愿意做。那他去投入大量的，就是最初、最有风险的那一段，我们去做一下大量的投入，等快见到效果的时候，都是企业要通过商业的手段来把它扩大规模。

上个周末壹基金在透明典范的评选，其中有一家机构做得特别好，可是几个评委都说，为什么你做成公益，你为什么不把它做成商业模式？可能做成商业模式，你在短时间内的影响力，你的规模效益可能会更大。

另外一个，这个机构为什么说学习型的呢？从我加入这个基金会以来，一直在变，它作为一个机构也在不断地调整，现在我们主要关注点有这么几个方面：一个是全球卫生，第二个是全球发展，第三个是全球政策倡导。那么原来中国项目办只是在我们全球卫生下面一个艾滋病项目下面的一个项目组，现在变成了一个地区办事处，然后还有一个独立的中国项目。我们的赠款方式也跟别的不一样，因为它投资很大，不能说随便我来先试试，所以一定是先制定战略，有一个非常详尽的战略，然后才开始提供赠款，在这个

过程当中根据执行的效果，不断地调整这个战略，这个就是我们一般做项目，这个我就不再讲。

我给大家讲几个例子，这个是一个重大的调整，原来盖茨基金会在中国来帮助中国取得自己的发展目标，包括艾滋病项目、结核病项目，同时还协助中国来加速发展目标的进程。

我们从今年开始进行了战略调整，也是要通过中国来帮助世界其他国家，另外通过帮助中国，让中国成为一个全球发展伙伴。为什么这样做呢？它是基于这样的一个认识。因为比尔·盖茨先生原来在微软的时候，他的公司赔的一塌糊涂，他卖软件那个都不盈利的，但是他在中国设立一个微软的亚洲发展研究院，给他培养全球的人才，所以他特别坚信中国的研发能力，所以我们现在做的都是一些科技研发。与其说我们是一个基金会，有的时候我自己进来以后的感觉就是更像一个研发公司，那么里面重点是通过中国的这些有绿色超级稻，有乙型脑炎的疫苗，计划生育的一些工具。通过这一些让全球能够快速地，那些非洲的穷人也能够享有到中国的科技研发的能力。

为此，我们去年跟科技部建立了合作伙伴关系，原来科技部的投入都是向下，免费赠款，没有衡量指标，没有产出，也没有什么手段。现在科技部也特别愿意跟我们合作，寻找你的投资方法，到底是怎么投资的，你投资一美金我愿意投资两美金，所以我们签了一个三亿美金的合作项目。

现在我给大家要展示的，就是说做慈善事业也要制定战略，也要做投资计划。比方说这样一个马桶、生物沼气这样一个项目。首先你要知道你的目标人群，如果是在不同的国家做，它的成本要估算，然后还要知道整个行业，全球有哪些企业在运作，哪些是你的合作伙伴，能够快速解决这些问题，然后就要讲究投资回报率。现在我们用的这个项目，是一美元的投资有八美元的回报率，你一定要有这样社会投资回报率，要有一个清晰的计算，然后还要有一个项目执行的，有多长时间能够有能源创造，有多少能够使很多人免疫疾病，有多少妇女受益，你要清楚地计算。

我今天要讲的就到这里，不展开深入的案例分析，大家要是有问题，一会可以提出来，谢谢。



点评人：杜勇声（香港小额信贷研究所联合发起人）

主持人：非常好，能让我们了解一下盖茨基金会，待会我们有对话，可以让裴彬给我们讲更多关于资助方面她的一些体会和感受。

我们这次论坛采用一些非常有趣的方式，就是一对一的对话，就是类似于写情书，我们特地请杜先生对这案例，也包括对小钢的这个发言都可以做一个探讨，大家欢迎。

杜勇声：谢谢。其实刚才说这个环节是临

时加插的，我今天早上才知道我评点的是盖茨基金会，我现在想讲什么，容易啊，做的好，很棒，继续啊，没别的可谈。想来想去还有一个可以讲，这个是向谁学的，谁教的，让我想起了一个人，这个人是盖茨自己承认对他个人在慈善这方面有影响的人，这个人叫查克·费尼（音），有听过他的名字吗，他是一个美国人。他做生意发大财去做这个免税店，他的免税店是全球免税店之首，做得很大之后呢。大概 1982 年他秘密地把自己公司的股份全转到一个叫 the Atlantic Foundation（大西洋慈善基金会），都没有人知道，十五年时间都是保密的，全部利润都给 foundation。直到 1999 年，他知道隐瞒不了了，这个时候他才把这个事实告诉大家，从 1982 年到 2010 年，他一共投资了 foundation，捐赠有 60 亿美元。他还有另外一个特点，这个是跟我们长期说的，有可持续性的。他说我的钱是用来捐出去的，我这个基金会，他现在是 81 岁，我 2016 年之前，我这个基金会就要关门了，因为 2016 年之前，我全部的钱要捐出去。这个盖茨就说，我可以向你学，他自己的，留下给自己多少？200 万美元，到现在为止，没有汽车，没有房子，这一个人是我们要学习的对象。

如果你要学习的话，我告诉你不容易，真的不容易，第一个要做的，你要变成亿万富翁。

主持人：这个人是我见的非常厉害的一个管理顾问，经常搞出一些非同寻常的思考。现在大家可以思考如何成为亿万富翁啊。

案例分享：协同创新—民间公益组织的网络构建

主持人：好，下面第二个案例，是请壹基金的公益支持总监唐艺蕾来讲他们今年可能最火爆的一件事情，就是他们做了很多的网络搭建，网络平台，用资助的方式来实行网络的构建。我们掌声欢迎。

发言人：唐艺蕾（壹基金公益支持部总监）

唐艺蕾：首先谢谢主办方，这个题目其实是他们帮我想的，叫做《协同创新—民间公益组织的网络构建》。我觉得这个题目起的太好了，已经超越了我要讲的这个内容。所以，作为一个基金会的年轻的工作人员，能跟我尊敬的师长站在一起，我既荣幸又很惶恐。

我尝试将壹基金在构建网络上面的工作做一些梳理和汇报，请在座各位的老师给予批评，给予指导。

壹基金在 2011 年转型成为一个地方性的公募基金会之后，可能跟很多在座基金会不一样，我们是公募性的基金会，参加了一个非公募基金会的论坛。

作为一个地方性的公募基金会，在这个地方以外不好提公募。经过 6 个月的调研规划，我们确立了叫做“尽我所能，人人公益”这个愿景，同时也确定了一个平台，三个领域的战略模式，这一个平台和三个领域的解读就是搭建专业透明的壹基金公益平台，专注于灾害救助、儿童关怀和公益人才培养。

这三个领域的综述在我们的官网上也有，所以我就不展开了。

我想解释的就是，我们从愿景和战略的模式来形成为什么我们要以平台或叫网络的方式来开展我们的工作。这是一个模拟的圈，就是从网络，网络最重要是要达成共识，形成联合行动，然后重新去完善和推动网络的发展，再有新的共识和行动。

从壹基金的角度，我们有几个特色决定我们需要这样来开展工作。比如说我们具有一定的社会动员力量，我们的绝大部分合作伙伴是草根的公益机构，他们的特色就是单个机构规模不是很大，但是整体的数量相对来说不少。另外一个方面，我们和这些公益组织们有着很多共同希望解决的社会议题，或者反过来说，是壹基金选择了那些最具有公共性的议题来开展工作。所以我们是将自己定位于一家资助型的基金会，通过资助具有行业共性的那些议题和项目来完成我们的工作。也就是在整个的过程当中，强调有更多的合作伙伴的参与和公众的参与。

我们在这三个领域分别会有一些网络，我可以举例来跟大家说，我们每个网络工作是一些什么工作。比如是在救灾领域这一块我们有联合救灾，在儿童领域我们有海洋天堂计划，在公益支持方面的话，我们有 USDO 自律吧，而我们是通过三个层面来开展网络工作，这个金字塔也是一个模拟的，它代表我们三个层面是从一个基础性的工作，然后到行业的层面，再到整个社会的层面。

首先，这些网络需要在这个服务的能力上，比如说有些网络无论它是做儿童的服务，或者是它在做救灾，或者是做别的项目，它肯定是要扩大自己的服务对象，受益的群体等等这些。那么我们所要合作的很多机构，规模都是非常小的，服务能力也是非常有限的，那么通过网络的形式来协同工作的时候，这极大的扩大了他们的服务规模。比如说以前在很多的地区是根本没有做救灾的这些机构的，那么通过我们的工作，像比如说广西、江西、重庆这样的地方，我们就有了网络来开展工作。比如说做儿童服务，有些机构可能原来只服务于几十个这样的人群，通过我们的网络，他们服务的人群会大大的增加，这是在一个操作层面上。

另外一个层面的话，因为形成了网络，我们会有一些共同的需要、协同合作的内容。比如说行业层面的，还是刚才一点，制定行业标准，每个行业在自己的专业的领域内的能力提升，做儿童的话，你对儿童的这个提供服务的标准是什么，做救灾的，救灾有哪些共通的国际标准和服务的这些原则，权利和要求，同时还有机构在自己机构治理和管理层面能力的配套和提升，还有是整个服务网络，因为你和一个区域形成网络之后，不光是机构单个自己的管理治理能力需要提升，而是整个区域性的网络需要在网络平台的组织和管理方面，治理上面的话也要有能力提升，才能得益于让这个网络顺利执行我们的项目。

最后一个，我们所期望的一个终极的成果就是，对于我们所关注的这些社会议题，能够形成公共的话题，能够形成社会的影响，甚至实行政策的改变，所以这是议题的倡导。

那就我们的三个领域来举个例子吧。比如说联合救灾，我们现在有 10 个备灾仓库，10 个救灾地点省份，10 个省级的联合救灾网络，一共有公益组织 206 个，联合工作救援队是 265 支，打星号的这些省市，10 个省市的话应该是说，他们就是每年中国受灾造成损失占到 70%以上的这些省份。

在这个平台上，包括公众、企业、NGO、政府和媒体，他们成为了主体。我大概列了一下每个主体在这个平台当中的分工。尤其是在这个当中，以前那些相对资源缺乏、弱小的公益组织，他们是可以平等的来参与项目执行、管理的决策，也因为这样的话，他们表现出了对于这些执行项目的极大的热情。在我们开展了一年的救灾项目当中，尤其是应对那些中小型的灾害方面，这种机制发挥了很大的作用，我们可以此起彼伏地在很多的公共的媒体上或者是社交媒体上看到壹基金的这些救援的活动在全国以上这些省市频繁地开展工作，也就是说中国本来是一个多灾多难的国家，而我们传统的观念只会关注那些相对像汶川这样的大灾，其实忽视了我们作为一个常态的中小型灾害。但是中小型的灾害往往需要的其实是一些民间网络的日常的长期的一个投入和辐射，去面对他自己身边的，社区的，临近的这样子的一些应急的反应。

在儿童领域的话，我们也同样用这样的工作方法，有枢纽机构，有枢纽机构下面的网络机构，有分级管理。分级管理是通过所有这个区域内的机构来联合向壹基金申请项目的，而不是其中的一个单个机构，这个跟以前我们的有些资助很大的不同，不是说由一个老大机构获得壹基金资助，然后再把这个分给他们的合作伙伴或者是小弟们。而是说，我们要求他必须带领他身边的那一批的网络机构来联合向壹基金申请，

同时为他们这些联合申请的所有的机构成立一个区域的管理委员会，来决策他们在资金使用方面，在项目管理 and 执行方面的具体的工作内容。

比如说是脑瘫网络吧，我们现在就有 6 个服务网络覆盖了全国 114 家民间机构。比如说安琪之家，就是其中的一个枢纽机构，在他下面有一支相协助的网络机构。因为有了这样一些网络机构，所以我们在一些议题上面可以通过联合行动来将这个议题的社会效益，影响力扩大化。在今年的 4 月 2 日，这是我们在 4 月 2 日当天的一些截图，网络上和地面的，结果是 8 座城市 13 座地标建筑点，42 个城市参与了蓝色徒步快转行动，103 家机构参与工作倡导，111 万个网友在线上对自闭症提议开展了讨论，那么在这个过程中，其实是我们的网络机构他们发挥了各自的传播能力，创意、想象力以及当地的这些志愿者的动员。是这些资源的一些匹配才让这个活动的影响力变成一个成长，达到了巨大的传播效力，然后我们也通过这样，使自闭症这个议题在中国大陆变成了一个公众的话题，变成一个被人们所熟知的领域。

在公益支持的领域，它的特色是基于成员发展的模式。比如壹基金在 2009 年已经发起并资助了 USDO 自律吧，它的宗旨是促进社会组织自律，提升社会组织的公信力，自定义为是一个网络的社区。它的工作模式是成员大会是最高的权利机关，它决定组织规则、自律准则，决定了成员机构的进入和请出，每年常设的机构是协调组，这就像我们其他两个网络的管理委员会一样。通过叫做定规则、搭班子，准入、准出提供服务，来提升整个网络成员机构在自律方面的能力。

除了成员之外，它的特色就是行业标准的树立。今年大家知道，我们在透明行动以及透明典范，实际上中国的民间机构，除了公益基金会以外，其他公益机构的形态是非常非常多样的，那么如何在这样一个很多样的情况下，让我们的公益机构能够参照相对统一的标准，对社会公众进行披露，其实这个是非常大的挑战，我们的成员机构里面既有基金会，又有协会，又有工商注册的，又有民非注册的，甚至还有没有注册的挂靠的。但是公众只会觉得你们都不透明，可是他没有想过，这么多种类的不同，注册形式不一样，账本和管理方式全都不一样的机构如何实现统一和规范的透明，所以 USDO 基于它的成员的模式，能够做到的就是详细的跟这些成员机构达成一个频繁的互动，让我们的这一套披露的模板和标准尽最大可能的去贴合他们的实际情况和标准。那么现在哪怕你是一个没有注册的，只定一个单个公益项目的组织，你都可以去运用这些工具形成自己的披露，这也就是一个行业标准的建立。在这些案例之后，我刚才提了一些标准，我们的披露模板和指数。

所以综上，我们在议题推动方面，在救灾方面，让中小的灾害成为公众关注的一个话题。像儿童自闭症通过 100 多家机构向教育部联合提出融合教育的一种倡议之后，我们看到像萌萌这样的案例它开始变成一些试点和尝试，变成政策改变的一种可能。那么透明行动建立了行业的标准，同时达到了与公众沟通的可能。

最后，我其实想提出一些挑战和思考，是我个人的。基金会对于公益组织的支持，我们常常思考除了

钱以外，壹基金其实并不是最有钱的机构，我们也觉得在有钱这方面的话，还有很多机构超过我们，我们能够给到合作伙伴的到底是哪一些核心的能力？还有对于网络来说，参与和效率，这是一个经常会被讨论到的话题，因为公益机构经常有这样的价值观是说我们要强调参与，但是往往这个是牺牲掉了很多的效率来达成的。我觉得这种结果经常互为借口，说我们因为一些效率所以丧失很多参与机会，或者说我们提高了参与率就效率低下，我认为在专业度上面还有一个很大的一个提升的空间，在我们做很多的网络的经验当中。另外一个就是，这应该是作为一个希望吧，壹基金之外，我们非常希望能够看到是除了我们之外的很多其他的伙伴和我们共同来形成和参与这样一些事情，因为我们相信，中国的非公募的基金会们一定会拥有这样的抱负和眼光，在中国未来的公益里面扮演更加重要的角色。谢谢。

主持人：谢谢。很久没听到壹基金这么清晰的战略了。接着请给我们评论一下。

点评人：陆德泉（云南大学-香港理工大学设计-社会发展研究中心客座教授）

陆德泉：谢谢壹基金这个总结，因为我觉得过去几年以来，很多基金会都很喜欢用网络的方法来做，我觉得网络这个方法可能有不同的动机，有一个很重要的是希望短期之内产生比较大的影响力，我觉得可能这个动机考虑是最多。所以我感觉利用这个策略的方法有几个矛盾，这个我觉得过去从我之前工作一个机构，比较早在国内推动所谓网络型这种建设，不晓得壹基金会会不会同样面对这几个矛盾。

第一个网络跟个体机构之间的矛盾问题。我觉得这个也是鸡跟蛋的问题，假如说是比较强的机构，那么他形成的网络常常有影响力，假如现在在很多基金会他是太强调这个网络的时候，对于这种个体的机构支持是什么情况，所以这边很多他们人工费、他们的行政、他们的能力各方面可能都非常缺乏，那么现在好像只强调网络建设，为了可能短期之内达到一个很大的影响，所以它好像只是一个虚火，所以我觉得这个矛盾应该关注。

第二个大的问题就是网络的基础性的问题。从前我们的机构经常都有这种争论，可能机构老大觉得给这个网络太大了，可能他们做的事情不一定是我们现在想做的。比如说我们现在救灾只派一个儿童包，但是可能这个网络里面他们有更多是针对所谓灾害紧急救援的理念，看作更重要的问题，但是现在机构有没有足够的所谓基础性或者制度空间，让他们这个网络能够去发展这种东西。我觉得这是非常大的矛盾，我经常跟我的同事、领导都去争论，觉得这些网络的基础性太差了。因此，我们应该思考对于中国公民社会的网络，这种所谓的发展的贡献究竟有多大，这是我觉得可能要面临的一种矛盾。

其实，我们也希望这些网络他有一定的基础性，基础性的意思是说，他们不是单一的机构来主导整个

网络发展，或比较几个大的网络来主导他发展。而是他有一个相对超然的，能够代表这些不同机构之间的一种利益来进行他的能力建设也好，或者是进行倡导也好，这个是一个大的问题。

第三个所谓矛盾是网络跟整个行业的发展。我们为了一个社会发展的目标。所以网络它是否真的有足够的分析能力针对现在可能的问题，这个问题是究竟应该采取什么样的策略来进行干预，现在网络不一定是做同样的事情，它可能是做不同的事情，但都是为了解决工作的问题，所以我感觉这个可能是在教育NGO，像西部阳光做了整个教育资助的分析，我觉得非常好，像今天下午来超也提到这个东西。所以我觉得这几个所谓的个体的机构跟网络，跟行业的矛盾，给大家做一个参考，谢谢。

主持人：陆德泉老师以前就是专门搞这个网络，就是说这是挺难的，我感觉就是非常难，有很多的问题在这边。

案例分享：全球智慧与本土实践的融合



发言人：费约翰（福特基金会中国首席代表）

主持人：下面第三个案例请福特基金会的中国首席代表费约翰先生给我们讲，题目是《全球智慧与本土实践的融合》。这个非常绕口，福特基金会可能是最早在中国开始做资助这样一个西方来的基金会，可是我们看到费约翰是一个历史学家非常强调咱们中国有很多本土的公民社会的经验，那我们看看怎么样子达到一个平衡的艺术。大家欢迎。

费约翰：谢谢朱老师。我首先向千禾基金会还有中山大学公益慈善研究中心为了举办今天下午这个论坛表示感谢，祝大家过的愉快。

其实我要讲的跟今天这个题目没有什么关系，刚才那个题目是朱老师所提的。我想我们应该先讨论这个题目里面的一些内涵，就是这个题目里面有没有什么问题，我觉得这是非常重要的，也是非常有意思的。

第一，平衡的艺术。其实我觉得这个平衡不但是艺术，也有原则，所以有些原则上的问题。全球智慧与本土实践的融合，什么意思呢？就是说全球有智慧吗？本土有实践吗？有，这儿没有智慧？肯定不是，能不能把它反过来，本土智慧和全球经验。其实，我觉得这是比较适合福特基金会的历史、条条块块和体制。

其实不管是政府、党、基金会、企业，双方就是中央和地方，都会有智慧，都会有实践。福特基金会比较接近本土智慧、中央经验。要谈到智慧、经验，不光是中央和地方，我想三个方面可以简单地提出来。

第一是管理方面，第二是项目方面，第三是投资方面。

因为，我不懂这个投资，而且我想一般的基金会是中央投资，不让地方管，因此最好不要谈投资。我们这里讲投资是市场投资，我不是说社会投资，社会投资是项目方面的。市场投资是非常重要的问题，所以我就想谈福特基金会管理方面和项目方面的模式。

先谈管理。其实西方与中国这个条条块块，我知道中央和地方有两种学派。西方一种中央集权的文化，就是中央下命令，地方执行，但是西方也有一个主张留在地方，这个联邦政府就是余下来的权力，这是二元化的条条块块的模式，在中国也有。比如说清末有君宪派，也有封建派，今天上午正巧朱卫国老师他谈到冯桂芬、曾国藩。其实冯桂芬是封建派，曾国藩好像是君宪派，他们是两个派系的。那么封建派是什么？

就是关于中央与地方的关系，他们说以地方自治为主，政府体制要让地方精英参与公务、参与政治，而地方自治。如果这样的话，各个地方管得好，全国就管得好，这是中国的传统封建主义学派。相反像曾国藩或者是一般清代的大官，他们都是君宪派，说：不行，我们不要让地方精英参与，要派干部到地方执行我们的命令，我们有原则，我们有理论，他们有经验。辛亥革命，清政府很笨，就是君宪派也会反。正如我们政府也是这样，中华人民共和国也是这样，是君宪派制，这是完全可以理解的。君宪派也有道理，这么大的国家要这样治理，但是这不是唯一的治国方式。除了这些，就是说我们不但要谈到中央智慧或者是经验，也有地方智慧或者是经验，也要谈到这两个学派之间的平衡，因为他们都有共通点。

那这两种怎么说，中央、地方治理的模式，也有自己管理的方式。君宪派可以说是领导说的管理方式，基金会也有这样。国外很多基金会是像，比如说有教堂，有大企业，有国家部门，也有一些党派，要听他上面的，他说什么你一定要，就是地方基金会要执行的。他们招聘方面一样，他们派自己的人到地方，就是到民间去，就是用他们的文化改造你。但另一方面所谓封建派，福特基金会，就是所谓参与性的领导方式。参与性的领导方式就是说基金会的理事会负责所有的权力，完全独立的，而且理事会是参与性的。理事会是自己选自己的人，基金会有十几个人在这个理事会，有非洲的代表、亚洲的代表、南美的代表和美国本土的代表，他们都是参与民间组织的比较有影响的人。这样的方式也有它的招聘方法，比如说他没有自己的人，中央没有干部派到地方，地方有的位置谁都可以申请，谁都可以委任，就是说它没派自己的人到民间去，而把他们教化。

我刚才谈的是两种模式，也是太二元化了。其实没有一个是完全那样，完全这样的，因此每一个基金会下来都要探讨，内部怎么样把这两个模式平衡起来。

拿福特基金会为案例来谈，这些问题是一个资源利用的问题，而不是一个艺术性的问题，或不单是艺术性的问题。

我简单介绍福特基金会，那么福特基金会这个理事会是负责什么？是负责三个方面。

第一，福特基金会的宗旨到底是什么？这肯定不是一个地方的什么代表什么会。2009年有新的角色，就是看福特基金会70年的历史我们觉得，它的宗旨、价值观，就是社会公正这么简单。社会公正以人们本身的尊严为主，其他的为辅。除了宗旨之外，理事会要批福特基金会的战略规划，那么战略规划其实是比较空的东西，就是说如果有这样的宗旨，那应该在哪一些领域资助项目。他们会选比如说30个不同的，40个、50个、200个不同的领域都可以，这是他们所决定的。我现在讲福特基金会原来，他背景是1936年，原来不是全美的，肯定不是国际的，而是美国的密歇根州的一个小的基金会，他要从密歇根州比如说到伊利诺伊州，它已经碰到这个条条块块的问题，就还不是一个国际性的问题，是国内的问题，就是在国内的体制方面也出现这样的问题。它是完全依靠福特大家族的钱，除了福特家族之外，一分钱都没收到。从当时到现在，有一个专门的部门是投资部门，以这笔钱，就是每年投资。他们会冒险，他们不管损失不

损失，他们的目的是说，某十年，或者是二十年，我们要达到什么目的，今年损失没问题，第二年、第三年会赚更多的钱，因为他的眼光是比较远的，有时候他会是吃亏，但是过几年会好过了。

不仅是因为美国的基金会，不是为了世界的发展而建立的，是为了美国本国的发展而建立的，因此到现在还是 70%的项目就在美国，70%的这些社会投资，就是这些钱都在美国投资，中国是 3%，就是说有 10 个国外办事处，中国是其中之一。

1979 年福特基金会来中国，这里面有一个原则，如果说有一个境外基金会要到国外建立办事处是以什么样的身份？因为福特基金会是一个私人的，跟国家没什么关系。不像什么联合国，可以跟国家有什么合同，到里面去资助项目，不可能的。要建立这样的主人、客人的关系，是非常重要的。从 1979 年到现在，福特基金会一直保持了客人的关系，它在中国，说它的项目，不会资助项目，不是因为它是美国福特基金会，而是因为贵国政府邀请福特基金会来资助一些项目，当客人资助，这是我应该先介绍的。

这里面有一位 Peter Geithner，他是第一位首席代表，这个是跟邓小平 80 年代初的照片，这边是他的儿子，美国财政部部长 Timothy Geithner（音）。他当时来参加我们 30 周年的活动，其实头 20 年福特基金会特别重视中国的经济发展，主要的项目就是经济方面的，包括福特班。福特班是非常有名的一个经济学派，参加我们这个会的也有一些福特班的学员，到处都有。10 年之前因为中国发展的这么快，我们内部进行了调整。内部的调整是总部所发起的，我们也一定要跟它合作，怎么合作？它有一个大规模的战略规划，就是完全是空的，它像是好多空的瓶子，我们地方可以把内容放进去。它说我们会有三个大的项目部门，33 个领域，北京办事处可以选 6 到 7 个，要从这上面的 33 个选六七个，是完全靠我们自己选的，而且具体的内容完全是我们自己所决定的，他们会接受我们这方面的意见。因此 2008 年我们做的 9 个项目现在两三个起效，就是说项目一共有 200 多个。有意思的像比如说加强民间组织建设，因为美国总部说我们不需要什么社会建设，美国不需要，就把这个领域取消。北京办事处就是我说不可以，因为中国需要社会建设，好吧，能不能继续下去。这是唯一的，就是福特基金会唯一一个领域，资助社会组织的领域，就是中国办事处，其他都没有了。他会接受我们的意见，这说明他们是地方有智慧，中央有经验。你们是国内的、全国性的基金会，我这是国际的，先邀请你，下一个决定是不是曾国藩的血统，或冯桂芬的血统，如果是冯桂芬的血统，那我很愿意跟你分享我们福特基金会的经验，谢谢各位。

主持人：非常精彩，历史学的领域加上福特基金会的这种新的变化，很有意思，我们看到了好几个基金会会有触动，请同样一位具有非常深厚历史感的江明修教授来做一个点评。

点评人：江明修（台湾政治大学公共行政学系教授）

江明修：谢谢。这么博大精深的历史性论述介绍的很好，因为我们一直都说我们从清末开始谈的话，可以谈的事情太多了，君宪派——君主立宪派、封建派，这些都是相当精彩的一个论述。我们也看到说，我们会用到条条块块，然后介绍的时候用“缘起”，这些用语都非常实际。所以一方面来看，有历史的长度，然后包括在用词的时候有文言文的味道，又有日常口语的表达方式，这是不简单的。在时空之间的话是上下连接的，那我这里谈的部分也很有限，但是因为他谈到一个平衡，平衡这两个字引起我很大的兴趣，就是我们讲，“人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允执其中”。允执其中的“中”就是要如何做选择，费先生所谈到平衡的艺术，他的选择实际上比如说，全球智慧和中央的智慧、地方的实践，地方被尊重对所从事内容的有选择权，但是中央过程中我们可以有一个感受是非常重要的，就是中央充分尊重地方的建议。这个我觉得是非常难得的部分，所以在这边我写了一句话，他说中央有智慧，地方有经验，但是我看到说，中央非常客气。虽然说福特基金会到中国来当客人，可是他的中央也是非常客气，也是授勋给中国的这个总部。至于说3%的项目，全球项目的3%在中国，我刚才也问了陆教授（音）说，中国的人口占世界的多少？1/5。那这是一个权力的决定呢，还是一个艺术的决定？为什么是3%在中国，而不是1/5在中国？当然我们也可以理解说，经济上20%，就是说20年来都是在做经济方面的抉择，那么我们很肯定的地方就是说，一早做的很多都是在文化学术。因为这些背景，其实在那个文化脉络里讨论，看起来好象没有实际的影响。但是长远来看的话，对整个政策应该会产生冲击，所以我刚刚看费先生在听早上朱卫国先生演讲的时候，他听到很多历史的论述，他对汉语的敏感度，我相信一个历史学者，或者是福特基金会的某些平衡的艺术，对营造这种环境是有关的。

当在谈全球智慧和本土实践的时候，或许我们要更注意的是学习，学习什么？学习有权利做给资源的人，如何让接受资源的人感到被尊重，感谢接受资源的人给我们服务的机会，给我们给资源的机会。也就是说不是一个伙计的关系，而是伙伴关系的真正建立，这需要一个平等的关系，平等的关系决定在哪里？刚私下有人跟我说费先生说传统文化里面有很多慈善的根本，如果要我来诠释的话，我觉得仁义礼智信，传统道德的自我的评查里面是有平等竞争的。后期儒家在独尊儒术之后的伦理观走样了，但是在先秦百家姓里面儒家的话，你还是要到平等的部分去讨论，所以我会觉得说在今天这样一个全球智慧与本土实践融合里面的话，我又免不了想要再引申一下。

如果说裴彬刚才谈的经验，应该说是科学发展观；如果是壹基金的经验的话，应该是三个代表，三个层面；福特我想到是社会创新。前面两个很官方，虽然是很正确，后面这个听起来是很有发展性，也很明显，应该是相当值得我们注意。我不知道这次十八大福特基金会有没有什么主张被采纳进去的，但是我个人有一个主张，也是从这边得来的。得来的部分是说，没有人会期待说，君宪派跟制宪派平衡的交锋结果是辛亥革命，没有人希望会是这种结果，这是历史开了一个大玩笑。那么基金会面临的一个全球智慧与本土实践的融合和结合的时候，没有人希望是一个非常不安定的变动，这个变局希望是朝向一个更美好的社

会，然后更安全，更相互协助的社会。

所以在这个情况之下，我觉得平衡之道是什么？我昨天跟壹基金媒体班的记者也讲了一遍，我提了一个叫“社会个人学”，在利他跟自利，在资本跟社会，在个人跟集体，在独好跟共好之间，我们寻找一个平衡的艺术，甚至把它融合跟结合起来，这有待于我们共同创造，谢谢。

主持人：谢谢江明修教授，把他的观点，社会个人学再一次提出来了。

案例分享：关节策略：启动民间公益引擎



发言人：胡小军（广东省千禾社区公益基金会秘书长）

主持人：我们刚才已经经过了科学发展观、三个代表、十八大。进入下一块看看我们本土的基金会，广东的基金会是怎么开展他们资助之道的，我们请千禾基金会秘书长胡小军发言。

胡小军：大家下午好，千禾基金会和盖茨基金会比起来，我们的钱基本上可以忽略不计；和福特基金会 30 年代就成立，我们的出生基本上可以忽略不计；那么和壹基金非常庞大、非常体系和系统化的这种资助体系和模式比起来，千禾做的这些事情也是可以忽略不计的。

但是在这种情况下，千禾有没有自己的一些特色，我们觉得还是有的。

今天，我想整个分论坛的主题是基金会的资助之道，那么“道”可能小钢在前面做主题演讲的时候，她已经提出来了，提到了一个“关节理论”。千禾的资助之道，就是基于本身的关节理论，或者我们叫关节策略。千禾基金会从 2009 年 9 月 1 日出生开始，它就是一个坚定的资助型基金会，这个目标从未偏离。面对它既没有壹基金的品牌，也没有福特悠久的历史，更没有盖茨的资金的情况下，我们要做一个什么样的基金会呢？我们越来越清晰，我们要做一个小强。就是我们很小，但是我们很强。

在我们整个千禾基金会的发展，或者资助策略过程中，如果单纯靠千禾基金会的话，这个基金会的存在，或者我们所要开展的工作会举步维艰。但是，我们千禾基金会可能具备别的单个的基金会，不管多大或者是多么强大，所不具备的一些东西。跟国内的相比的话，那么就是我们有一个策略联盟。就是说千禾基金会，特别是从 2012 年开始，开展的每一项工作，我们都不仅是千禾基金会在做，而是整个背后的策略联盟，今天我也想分享，千禾基金会最早是产生于中山大学公民与社会研究发展中心的一个基金，当时叫千里马基金或叫和谐基金，当发展到一定程度的时候，我们就出来成为千禾基金会，在广东省民政厅注册。那么在过去的中山大学公民与社会研究发展中心还有一个平台，这个平台叫做研究平台，在去年的时候发展成为中山大学公益慈善研究中心，也是我们今天的主办机构。

千禾 2012 年开始的重点资助策略中，我们在每一项资助的时候，都注重整合力量，研究的力量（特别是关注行动研究的力量），和能力建设、支持型组织的力量，所以说这是千禾，如果说要有特色的话，这是第一个。

第二个，我想还有两个关键词，第一个关键词就是珠三角，我们开始特别关注珠三角，因为过去的话千禾基金会在外界，比如在北京、四川，甚至甘肃都有一点资助项目，就是几万块钱这样的资助。但是从2012年开始，我们深深地感觉到，我们虽然是立足广东，在广东注册成立的一个基金会，但是我们对于广东的本土缺乏了解，甚至说缺乏我们应有的关注。包括说我们了解佛山吗？我们了解佛山的公益发展或者是公益慈善历史吗？我们了解中山吗？我们了解东莞吗？我们都要打一个大大的问号，所以从2012年开始，千禾基金会经过理事会的讨论，我们聚焦于珠三角战略，特别是我们的社区公益项目集中在珠三角地区，而我们还有另外一个区域，我们称之为南中国，就是说我们支持大量的支持型组织，也就是能够给那些一线的，特别草根的社区的公益组织提供支持的支持型组织，我们是面向南中国地区的。我想千禾可能还有一些别的特色，但这几点可能是我们的一些关键词。

千禾基金会的愿景和使命不多介绍，但我们的使命很清晰，我们就是支持成长中的机构和个人。昨天也在和千禾的一些合作伙伴交流，千禾最值得骄傲的东西是什么？真的不是说我们筹到了多少钱？或者我们和多么牛的机构去合作？而是说我们看着得到的千禾基金会第一笔资助的组织，现在逐渐发展壮大，并且成为某一个领域的核心，或者说发挥了非常大的影响力。我们所资助过的伙伴，虽然他们现在可能不再需要千禾的资助，但是他们是我们的骄傲，如麦田计划、拜客广州、家工作营等等组织，都是千禾最开始资助的组织，所以我想这是千禾最引以为傲的地方。

给大家一个宏观的视野，今年千禾基金会刚成立三年，那么我们累计资助的项目，是105个，项目资助的总额是大概2400多万，这2400多万里边包括限定性的资金和非限定性的资金，限定性的资金比如说我们一个很大的合作伙伴捐助广州地铁公司，以及中华仁人家园协会，这些是委托我们来管理这个项目，最主要是这些资金管理的服务，包括一些监测评估。

那么千禾基金会在自主项目，或者说我们非限定性的捐款方面的规模，虽然逐年呈增大趋势，但是我们依然感觉到它依然需要扩大，我们筹集的这些资金可以用来实现我们千禾所宣传的战略，而不是说它指定用于某一个方面。

千禾基金会作为一个非公募基金会，按照基金会管理条例，它每年支出8%。但是千禾基金会2010年、2011年年度的支出在当年总收入的比例都在90%左右，所以千禾其实在某种程度上也在思考，当然在前面也做过一个三年战略规划，但没有得到很好的执行，就是说未来成为一个公募型的基金会。那么现在我们也探索这种向社会公众筹款，为了突破，我们和一些公募基金会合作，设立一些专项基金，然后可以向公众募款。

另外成立三年来，千禾的合作伙伴大概是100余家，而这100余家里面80%以上都是非常草根的公益组织。我们的工作领域主要是集中在几个方面：第一，社区公益创新，千禾资助里面占到80%左右的资金额都投向了社区公益创新，我们谈到了关节策略，是什么？我们认为社区是社会建设的基点或者是着力点，

那么社区如何启动，如何成为社会建设的基础？我们认为社区的自主、自立，以及社区自身的发展是非常重要的，这里面的关键是什么？千禾基金会并没有直接在社区里面去做项目，而是支持外部进入到社区里面开展社区发展项目，或者社区自己产生的自组织，支持他们在社区里面来开展工作，在服务这些弱势群体的人的时候，能够构建整个社区的社会资本。

第二个方面，重要的领域是民间公益的发展，民间公益的发展又分为两块，第一块的工作就是我们特别支持中国民间公益组织的成长，特别是草根公益组织的成长。那么草根公益组织的成长，千禾并没有拿出很多的精力去组织，而我们是支持在地的知识型的组织来开展，为当地的草根组织提供能力建设的培训，提供各种服务，提供对他们的支持。比如，截至目前，千禾已在南中国地区支持了 8 家支持型的组织，比如说非常知名的 ICS，然后广西的安典公益支持中心，重庆的渝州义工，还有贵州的支持型组织，甚至安徽的益和，这些都是千禾资助的伙伴，通过支持这些支持型组织的发展，让他们扎根在当地，为他们当地的公益组织提供持续、长期的能力建设以及其它方面的支持。因为我们认为启动民间公益组织在于当地的支持型组织的发展，所以我们可以很明显的对比到，广州公益组织的发展，上海公益组织的发展，北京公益组织的发展，甚至成都在 5·12 地震之后公益组织的发展，它不仅仅是有基金会在那里，而发展得相对比较好的，除了政策、基金会的支持等方面之外，支持型组织的作用非常关键，甚至它具有显著的相关性。

第三块也做一些公益研究与倡导，最主要是和大学合作，在大学设立专项的学术基金。最后就是捐赠人委托项目。

最后一点，我想特别强调的是，千禾在突破我们传统的筹资模式，或者说我们的思路方面做的一些努力。从 2012 年开始，我们重点推动了这种合作开展项目。首先最为重要的，或者说今年占到我们千禾资助额 25%左右的，就是我们和佛山传媒集团合作，在佛山当地开展的首届公益慈善项目大赛。这样一个模式的意味，别人说千禾叫社区基金会，你们真的是一个社区基金会吗？那么我们只是叫社区这个名字，社区基金会本身的含义是一种本土资源的动员，交由本土的公益组织去实施，然后由本地的人参与回应和解决本土的社会问题。

当把佛山看成一个大的社区的时候，那么它的所有的资金来源，通过佛山传媒集团的链接，有 17 家佛山当地的企业，美的集团、志高空调、新明珠陶瓷等非常知名的企业就在佛山。他们拿出资金，不是一张大支票，100 万、200 万，而是 5 万、10 万、15 万，当这 17 家组织的资金额将近筹集到 180 万的时候，我们就可以来推动当地民间公益组织的发展。我们采取的方式是通过支持当地的民间公益组织开展公益项目，开展当地的公益服务回应本地的社会问题，所以这是未来千禾一个非常重要的合作和发展的模式。

另外我们也非常注重和其它基金会的合作。在今年 2 月的时候，千禾基金会和北京的 SEE 基金会，以及洛克菲勒兄弟基金会合作设立了一个南中国环境领导专项基金，每家基金会来配比，使它成为一个专门支持南中国地区中坚环保组织的一个专项基金。这个基金我们马上就要资助出第一批，它的资助额度可能

会有一个很大的提升。

最后，我想强调的是，别人说千禾基金会最大的特点是两个，说我们是专门支持行政经费的基金会，说千禾特好，别的基金会都不愿意去支持行政经费，千禾支持。其实我们资助背后的逻辑，不仅仅是说我支持你行政经费、人员工资、办公室、房租，这些草根组织特缺，我们支持。其实我们也在学习，是一种一般性资助的理念，当然也有翻译成非限定性。就是说我们在充分的信任和长期的相互互动的基础上，我们的资助是被资助的组织具有比较大的灵活性和空间来使用，而不是说事无巨细。它根据事，因为社会问题，或者说社会问题所在的社会系统是非常复杂的，在这种复杂性、多样性和不确定性的社会系统中来回回应社会问题，它必然要带有很大的变化性。那么怎么回应这种变化性？就是我们民间的一线的组织有比较大的灵活性，能够随时回应他们所面临的问题或者需求，所以这也是我们背后的一个资助理念。

我们关注的社区包括城市的低收入社区，城市的边缘社区，灾后的贫困社区和外来工的社区，这些都是和广东的社会经济发展所面临的一些社会问题紧密相连的，包括外来工的社区，流动人口的社区，都是广东最为典型的一些社区。这个是我们的一张图，刚才我已经解释了，支持在社区里面，扎根社区开展服务的社区公益组织。第二，支持区域性的支持型的组织，我们在 2012 年的时候，把青年人的支持，青年公益人才的培养合并到民间公益组成发展当中。这个青年人，我们并不是说推动他们到哪里去访学，而是说我们支持一些平台型的青年公益组织的建设，比如说拜客广州，我们并没有说它是做环保的还是做什么的，而我们是把它看作是一个能够大量凝聚，或者说聚集大量青年人来共同参与公益和实践的平台。同样的，家工作营也是一个道理。通过这样的一个平台，很多的民间公益，对于民间感兴趣的，或者是愿意参与的青年人能够借助这样的平台认识公益、了解公益，最后推动他们能走入到公益的领域。

这是一张图，是资助的策略。那么大家可以看到这张图，千禾显得非常小气，这是我们 1-7 月份批准的项目一览表，有 8 万块钱，也有 1 万块钱的，还有 5000 块钱的。我想这正是千禾的特色，他们需要，甚至说有一个机构要千禾申请 100 多块钱，然后我们也很认真的回应，我们的项目人员去了两趟。最后我们还是决定，程序太复杂，由我们员工个人资助他开展这个项目，所以千禾基金会是这样的一个特色：小强。这是我们的一些典型案例，不一一展示了。

我的时间到了，讨论到这里，谢谢。

主持人：小军真的是有一点点小强的感觉，实际上很小，但看起来很强。但是他到底强不强，并不能由他说了算，我们也请我们的战略伙伴，《佛山日报》总编辑宋卫东先生来做一个点评，大家欢迎。

点评人：宋卫东（《佛山日报》总编辑）

宋卫东：首先很高兴有这样的机会来参加我们这样的一个公益慈善类的论坛，第一次参加这样的交流活动。我觉得我自己学到很多东西，听了也很受启发，包括前面讲到生态系统的领域，包括刚才壹基金会讲到网络构图。其实我觉得我没有这个能力去做这样一个点评，或者说我更多的是做刚才胡秘书长的一个补充，就是从我们的角度来讲这样一个合作是怎么样去发挥的。

其实我们跟千禾是在今年上半年才认识的，以前没有交往过。但是我们在今年春节前策划“温爱佛山”大型活动的高潮，也是为了举办一个佛山的公益慈善的盛典，这么一个活动的时候，逐步的感受到，我们需要向你们这样专业的公益慈善机构寻求合作。为什么？因为我们前期整个活动策划时候考虑到，首先我们团队觉得有这种社会道义的责任，需要推动我们佛山本土公益慈善事业的发展。经过几年的关注，我们也了解到佛山有很多这些小的团队，这种基于社区的一个公益慈善行动的团队，他们很有这种爱心，也愿意去做。但是另外一个方面，也是前面老师介绍到的，他们缺乏资源，尤其是缺乏资金的资源。另外一方面，我们这几年也接触了很多佛山的大中小的企业，很多的企业其实是有这种愿望去资助公益慈善的事情。正如刚才讲到的，我们资金比较多的是在政府背景这样一些基金会、慈善会所吸纳过去，其实他们心里面是有怨言的，或者说是有很多怀疑的，我响应党委政府的号召，每年捐那么的钱，弄到哪里也不知道，所以我们了解到企业有这么一种需求和想法。这种情况下，我们觉得媒体可以搭建一个平台，更早的想法是媒体搭建一个平台，把这些有力量想要做事情人、团队，和有爱心想要拿钱出来资助公益慈善事业的企业，让他们配对。我曾打过比方，这个《非诚勿扰》是男女示爱、男女配对，我们想搭建一个平台，让这种围绕着爱心，愿意出钱的人、企业和想要去做事的这些小团队、公益慈善团队，让他们能够配对的对接起来，这是原来的第一个想法。第二个想法，到底企业所资助的这些项目，这些小团队要做的项目，它符合社会的需要，是不是社会真正需要的这个公益慈善项目，它的效果怎么样呢？这方面的话我们想到要通过一个比赛，让市民来投票。但是当我们这些构思都有了以后，发现卡了一个壳，或者说缺少一个环节，就是我们媒体不足以去做一个这样的工作，那么在这个过程中，先是走访了中大的公益慈善研究中心，跟他们交流之后，进一步发现我们媒体有整合资源的能力，网络的优势和关系。但是要推动这个事情最后的完整，必须要依靠一个专业的基金会，对于公益慈善事业有比较好的研究，比较好的监督能力、评估能力这样的一个机构。一路合作下来，我想如果没有我们和千禾基金会的合作，这个事半路有可能会砸锅。因为我们其实想要解决问题，可能到了我们身上又会产生新的问题。

本来，我们是要解决一下原来红会那样的矛盾和问题，但是如果我们没有找到像你们这样专业的基金会合作的话，可能因为我们的无知和外行，在实际操作中导致新的问题的爆发。

最后一分钟谈我自己的观点，我觉得中国现在的社会组织、民间组织，包括现代的公益慈善组织，在一个快速发展的起步期。在这个时期我们媒体，尤其是主流媒体和这些机构，其实有很大的合作空间。因为在起步阶段，我理解就是说，其实社会本身对于我们这些民间的公益慈善组织了解并不多，那么你们去

发动、动员社会的力量和吸纳这些资源的时候，其实会遇到一定的困难，而我们媒体则是一个比较好的传播平台。我自己的理解我们作为媒体在这里面不单是简单的宣传和传播，我们也愿意直接参与到里面来，扮演好我们自己的角色，也祝愿我们中国的公益慈善力量能够不断的壮大。谢谢。

现场问答



自由提问和讨论

主持人：我们应该有一些时间来进行一个自由讨论和对话。我感觉开始进入一个状态了，我们先进入到提问。

提问 1：我叫陈美琳（音），来自香港地球之友。我有两个问题问胡小军，以前我也和他在另外的平台做。这两个问题是，如果是你看香港、澳门，也属于外来的资源，他们的角色是怎么样，资助的角色，还有经验的

的转移。

主持人：你是说海外的这些力量？

提问者：因为我们不是客人，中国是我们的祖国。所以我看看你们对我们的期望是怎么样？另外是策略了，策略应该是怎么样呢？请胡先生回答。

主持人：学习之道，大家互相学习。

胡小军：我觉得这两个问题，我推荐两个人可能回答更好。

主持人：你变成主持人了。

胡小军：陆非，我们的协办机构，NGOCN，刚刚做了一个非常棒的调查，叫草根 NGO 眼中的基金会，他们反映的一些结果我还没有完全读完这个报告，所以他们里面的一些结果，到底是有什么期望，怎么看待外界的资助，我觉得这是一个重要的参考，我不能回答这个问题，这么讲可以吗。

主持人：还有另外一个呢？

胡小军：另外一个重要的报告，就是博盟和朱健刚老师他们做的，关于境外基金会对于中国资助，中国被资助的机构怎么看，这个报告可参考《中国公益发展报告 2011 年》，由中山大学公益慈善研究编著。我想看这两个报告，NGOCN 做的草根 NGO 眼中的中国本土基金会和中国草根 NGO 眼中的境外基金会，我想可能会比我要回答的更好。

第二个问题，我建议交给朱老师来回答。

主持人：现在你变成主持人了，当然现在确实面临很多海外基金会都在思考，要怎么样面对中国改变

进行资助之道的改革，确确实实我觉得他们需要去思考这种改革，所以刚才裴彬讲是学习型组织，我觉得是非常重要的，其实真的时代在发生非常大的变化，很多海外基金会原来资助的方式可能不一定行了，也可能我们的 NGO 现在品位越来越高，所以我觉得现在真的是海外基金会面临一个很强的学习时代，必须赶快的去学习，了解这些 NGO 新的变化、新的愿望和要求，否则这个资助就会遇到一些困境和挑战。

第二个也要看到本土基金会的兴起，比如说像 SEE 这样的基金会，它跟很多海外环境基金会不一样，那个状态跟感觉。说实话不是 NGO 在抢这些基金会，基金会也要抢这些 NGO，我们一看到稍微好一点的组织，发现好多基金会都先跳进去支持他了，你还能支持什么，就是倍没面子，小钢你给他们提点建议。

刘小钢：我有一个小的体会，因为跟洛克菲勒兄弟基金会会有很多的交流，我觉得他们非常敏锐的发现了国外的基金会现在用原来的资助方法在中国继续工作其实是越来越难。所以，洛克菲勒兄弟基金会它在尝试怎么样去跟我们本土的基金会的资源合作。刚才讲的南中国环境领导力的项目，其实就是洛克菲勒兄弟基金会发起，然后 SEE 基金会和千禾基金会我们一起来跟洛克菲勒配套。而这个做法我觉得不单单是钱的问题，更重要的是，第一，我们本土基金会可以去学习国外的这些比较好的基金会，他们整个的战略和思维方法，到底怎么样能够更有效的资助到一线组织，另外他们国外的基金会也可以借我们本土的这个平台，因为不论是从人、从事，我们都可能比国外的基金会更深入地了解我们的合作伙伴。所以我们现在正在尝试就是国外的基金会和国内的基金会一起来合作，我觉得这个事真的是要有一个充分的思想准备，这是一个很痛苦的磨合和学习的过程，但是我觉得非常有效，这是我自己的一点点小小的分享。

主持人：嘉俊举手了，赶紧说两句。

提问 2：我刚刚看到第一个报告之后，其实，大家都在谈，说很多资金都流向了政府部门或者是 GONGO，但是我觉得这仅仅是一个表面的情况，我们没有谈怎么去解决这个问题。难道就呼吁基金会要尝试给草根 NGO 信任，要尝试给他们资助，那就够了吗？我试图去分析这么多资金流向一些政府背景的 NGO 背后的本质。也许是因为大部分基金会急于求成，或者说注重效益、效率，那对于绝大部分有政府背景的基金会或者 NGO 来说，它可以利用到体制的一些能量，或者说它的优势在短时间内能够实现这些组织要想实现的一些目标。例如说要搞一个全国性的活动，那我想每一个单个的草根 NGO 都无法实现，或者说你找到一个省志愿者协会之类的，可能它会调动各个地级市的志愿者的资源，甚至一些体制内的资源，这些也是普通的 NGO 所办不到的。也许是因为这一部分的原因，导致大量的资金流向这一部分的 NGO 里面。我想这样子一个问题就导致了很弱小的或者是草根的 NGO 缺乏锻炼和参与到社会行动，或者说推动社会发展的机会里面。

我对基金会的期待，你们需要转变资助的一个思维方式，就好象我今天提的问题，是不是一定要追究我捐了一块钱要有多大的社会效益呢？也许所有基金会，或者说所有的 NGO 最终要创造的是一个多元和

有生命力的一个未来，而这个基金会就是为这个多元而有生命力的社会在下一个赌注，我觉得可能仅此而已。

主持人：华南著名的公共知识分子，哪儿都有他批判的，对我们基金会也要批判一下，大概就是不要管那一分钱的效果，更重要是共建未来，下一个赌注，赌一把，经常去澳门的同志比较熟悉，有没有回应，基金会里面我们有没有回应，愿不愿意下这个赌注。

陆德泉：因为我参加过南都银杏计划的一些讨论，其实他们也觉得假如对于这些所谓支持的明星伙伴，多少是继续在公益事业里面发展，他们比例是 7：3。也就是说只有三层能够可以继续维持下来，他们觉得也是非常值得的。我觉得可能对于公募基金会也是，对于这个所谓的捐款者的教育。比如说像乐施会，过去可能觉得好象香港的公众的捐款人，他们好像只会测评，到农村去发现有人非常饥饿了才愿意捐。实际上不一定，后来他们安排去看一些农民工的项目，虽然农民工看起来没有像在农村里面那么贫困，但是他们也觉得非常值得大家去捐助一下，所以我觉得这个东西很多不是一成不变的，我补充这一点。

主持人：还是教育。

提问 3：朱老师，大家好。

主持人：介绍一下自己。

提问者：我叫李博（音），是来自中山共青团的，也是刚才拜客广州提到的 GONGO，因为我是中山青年志愿者的协会秘书长。所以刚才他提到这个问题，我也有一些想法想在这里提出来，包括有一些问题想请教一下各位老师。

我觉得刚才拜客广州提出来的一个问题，有一个中间的中庸之道。包括像基金会把这些钱给到一些所谓的 GONGO，包括一些像政府支持的官办的这些公益组织，其实是有的。比如说像我们青年志愿者协会，一直以来虽然是官办的组织，但是我们是推动志愿者的社会化的发展。包括我们跟香港各大义工发展局、路德会有很多合作，包括现在也是不断地去请教朱老师，跟千禾这边都会有联系，就是希望支持我们中山草根组织的发展，我非常认同您最后的那句话，一个多元化的社会才是一个和谐的社会，就像今天说的生态链的问题，

那我想知道，作为我们一个官方组织，怎么样能够更好地帮我们的这些草根组织去争取到基金会的资源支持，然后也希望有更多的机会跟我们今天在座的所有的基金会能够有一个合作，也希望大家监督我们工作的成效，谢谢各位。

主持人：好，谢谢。官办的组织确实想找基金会拿出钱来，去支持他们所在地域的草根组织，确实也存在这么一批人。但是有结果吗？

提问人：有一些组织会支持我们，包括有一些基金，不一定是基金会，但是一些公益的机构，国际性的也有支持我们，包括像上一次刚刚在上海进行的全球实业的基金会，每年都会支持我们 5-15 万美金的额度。

主持人：就是已经拿到了？

提问人：对，他已经支持我们应该是 5 年了，从他们开始成立之初。所以也是有一些这样的组织愿意支持我们去发展民间的公益慈善的机构。

主持人：好，这也是一种思路，实际上你还是回答了嘉俊那个问题，给了我们，我们还转手，我们给了别人。如果天下能这样，咱们就和谐社会了。

提问 4：大家好，我是来自广州市青城环境文化发展中心的，是刚刚注册的一家环保 NGO，我们是关注青年人在环保领域的成长，我想请问各位环保前辈一个问题，基金会不仅仅资助的是机构的一个发展，那对于人才的培养，有什么特别之道呢？特别关注他们哪些方面的成长？

主持人：培养有什么道？

提问人：对。

主持人：大家回答一下，人才培养，大家经常搞人才培养，这个其实阿拉善做了很多人才培养的东西，叫“创绿家”，马上要宣布。

刘小钢：SEE 的的确确是从 2011 年底，我们把我们的战略重新地调整了，重新制定了之后，我们把更多的焦点集中在了整个的行业，环境保护这个行业发展，所以我们分析了这几个很重要的问题，其中一个重要问题，从行业上来讲就是人才的问题。那人才的问题，我们现在的想法是希望，第一，我们会资助一些关键人才，就是在学习和参考南都的银杏伙伴计划，在这个项目的基础上，我们研发了自己的一些人才培养的项目。同时，在分析了整个中国环境领域的情况之后，我们发现一个很重要的问题是组织太少。2008 年中国环保协会（音）做过一次调查，注册没注册的环保组织，全部加在一起也就 500 多家，到现在也没有增加多少。事实上中国现在的环境问题是非常严峻的，但是只有这么一点的民间组织在工作，所以我们认为环保组织的数量严重不足，那我们怎么能够去提高增量呢？所以我们在推动整个领域行业人才方面，启动了一个叫“创绿家”的项目。我们希望能够有更多的，来自于政府、企业，他们现在在政府或者是企业工作的，但是他们本身有这样的能力，有这样的抱负和理想，希望能够用他们的专业水平和能力，贡献给中国的环境保护事业，那么我们希望能够挖掘出这样的一些人。然后我们给他首批资助款，比如说 20 万，去帮助他这个团队启动。我们出发点是希望这 20 万能够帮到这个团队启动之后，他可以一直往下走，所以我们现在创绿家，有点像 Angel 投资、天使基金这样的一种思路。就是商业的天使投资的概念把

它尝试用到 NGO 领域里面，去推动更多目前不在我们公益领域里面，但是有这样志向的一些优秀的人才能够进入到环境公益保护领域，这样的话就能够促进有效团队的增长。因为已经有很多的组织比如说 GGF，他们提供 1000 美金或者是 5000 美金这样的一些小的资助，去培养、触动一些更加草根的成长。我们希望能够有一个更大的资金量，推动一些现在有能力的人才，他们可以自己出来创业。这个是我们 SEE 基金会现在在做的一个很重要的工作。在这个过程中，我们除了给钱，还要建立一个类似像网络或者是俱乐部这样的平台，这些参加了创绿家资助的团队，他们可以在这个平台上互相的帮助，同时有很多企业家作为创绿家的资助顾问。我们把这些企业家的智慧和能力也希望转化成这个平台上面一个重要的能力，来输出给这些创绿家的团队，这样的话很多的不同能力整合在一起，我们希望能够更有效地支持到中国环境领域的人才成长。这个是我们 SEE 现在在做的一个工作，跟大家分享一下。谢谢。

主持人：谢谢。

唐艺蕾：我简单谈一下壹基金在这部分的工作，因为我的部门叫做公益支持部，我们回应的是壹基金三个策略里面的公益人才培养，壹基金主要是从两个角度来做的，一个就是增加公众参与公益的数量、人数，一个是提高从业人员的从业质量。所以公益支持部最大两个项目，一个是透明行动，一个是公益影像培训计划，可能有些人在微博上已经看到了我们的影像。实际上是针对两个能力，一个是财务管理能力，一个是对外传播能力。虽然评选是一个大家看得到的，但是配套的有机构工具的开发，给他们的培训课程，然后联合的倡导行动。比如说公益影像节就是一个活动，让很多人通过了解公益机构，能够知道他们所从事的这些工作。通过晒账单行动我们联合所有的这些机构在自己的微博、官网等等去联合晒自己的账单，让信息披露在那个时间段成为一个社会的热点，从而让公众了解公益机构在财务管理能力方面有什么。

今年培训了 72 家公益组织，进行财务能力的建设。无论是什么样的机构，你只要开始搭一个班子，开始组织化，开始做公益这件事，势必会面临这些实操层面的技能，我们通过像 USDO 这样的网络组织提炼共性需求，然后提出解决方案，提供给大家服务。

主持人：谢谢。

提问 5：大家好，我是来自山东明日之星教育基金会，我们主要的资助对象是贫困的农民工子女还有留守儿童，同时还有一些数码产品的赠送。我就想问一个问题，就是说我们公益组织在对学生的资助过程中，包括对社会的资助过程中，如何更好地跟政府打交道，有时候靠个人的力量又做不起来，有时候有了支持会好做一些，就是我们要怎么样定位？

主持人：就是跟政府应该是一种什么样的关系。费约翰来说，跟政府组织怎么打交道？

费约翰：境外的基金会和本土的不一样。但是我们会了解，如果民间社会组织真的要解决这些问题，

一定要跟政府合作，政府有空间和条件给你资助是非常重要的。

主持人：谢谢，我们这边的经验一般是教育，12字：第一，不卑不亢；第二，若即若离；第三，似有似无。只要不求人就没关系，你不求他就没事。

主持人：时间差不多了，我知道这个讨论很不充分，但是时间的关系到这里为止。我们今天讨论的是资助之道，迫于各种压力，我自己最近参与南中国环境领导力基金，搞完之后才明白，真是道可道，非常道，有很多东西是说不出来的，充满着辛酸苦辣，如果你真的要道，一定要特别当心，今天我们学到了一些东西，我总结了一下，我也学习卢德之，用几句口号结尾。

资助是常道，就是基金会要走资助是常道，学习是正道，就是互相学习，就是抱着一个谦虚的心态，第三，网络是通道，最后平衡是正道。谢谢大家！