

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

坚守初心 共谋发展

A SHARED COMMITMENT
TO ORIGINAL ASPIRATIONS AND
COMMON DEVELOPMENT

中国基金会
发展论坛
2019年刊

陈越光：
以公益为志业——
中国公益人共同的初心
P20

资中筠：
当前国际形势对中国公益的影响
P28

李劲：
百年树“仁”——
中国基金会的过去、当下和未来
P116



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

11th
2008-2019





本刊是一本面向中国基金会行业的年度刊物，立足行业发展的热点、难点、痛点问题，为中国基金会行业的从业者、关心公益行业发声的人士，创建一个聚合行业前沿话题、整合多元思想观点的内容平台。

坚守初心 共谋发展

策划

中国基金会发展论坛

总编

吕全斌 谭红波

执行编辑

洪 峰 史成斌

校对

虞嘉葳 杨 鑫

美术编辑

唐瑞娟

致谢 | 作者

游 励 李 波 陈越光 徐洪才 孙柏瑛 王 勇 资中筠
萨拉蒙 陈一梅 陶传进 马广志 洪 峰 刘佑平 卢玮静
周 帅 陈晓明 王梦宇 张凌霄 徐永光 顾右左 徐 凡
李一诺 袁 立 王 娟 王行最 李 劲 贾西津 王 慧
(按文章顺序排序)

投稿咨询

电话：189 1122 4664 邮箱：mishuchu@cfforum.org

官方网站



微信公号



内部刊物，如发现印刷、装订、内容等质量问题，请与本刊联系。

坚守初心、共谋发展 ——中国基金会的挑战与机遇

2019年，中国的基金会事业与年而俱进，如日升月恒。

这一年，世界百年未有之大变局持续演进，民粹主义、逆全球化思潮盛行，大国之间在各领域摩擦角力。中美两国虽然达成第一阶段经贸协议，但贸易摩擦以及背后的科技、综合国力的博弈仍将继续。与此同时，互联网、大数据、云计算对人类社会发展的影响日渐凸显。

这一年，庆祝中华人民共和国成立70周年活动在全国各地广泛开展。70年来，尤其是改革开放以来，以基金会为代表的公益慈善组织已经逐渐成为接受捐赠资源的主体，社会影响力与日俱增。尽管多数基金会成立时间不长，但大家对构建美好社会、建设强大国家的使命是有志一同的。

这一年，党的十九届四中全会成功召开，全会通过的《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》，对坚持和完善共建共治共享的社会治理制度提出了明确要求，为新时代基金会行业和公益慈善事业发展指明了前行的方向。

这一年，“党的建设”内容深入社会组织章程；捐赠平台管理更加规范，捐赠票据实现电子化突破；“99公益日”募款总额24.9亿元，再创新高；以慈善信托为代表的公益慈善新模式获得更多认可，慈善资产保值增值进入新时代。

同时，个别知名互联网筹款救助平台和老牌公益项目，在年底接连出现信任危机，商业向善和公益初心再度经受公众拷问。

这一年，中国基金会发展论坛进入第11个年头，组委会成员发展到25家，年度盛会首次落地福州，1500名与会者畅谈“坚守初心、共谋发展”；先后举办山东、陕西两场城市峰会和武夷山思想峰会，举行基金会开放日、秘书长说、秘书长访欧等多场活动；启动基金会档案馆建设，编纂思想集、基金会70年大事记，等等。成果丰硕，来之不易。福建省恒申慈善基金会作为基金会论坛2019年度轮值主席，直接参与和见证了这些发展成果，为积极建设基金会行业尽了一份责任和力量，同时也有力推动了福建省公益慈善生态的发展。

2020年，是脱贫攻坚决战决胜之年，也是事关第一个百年奋斗目标能否顺利实现之年。新的一年，尽管前行的道路仍有许多不确定性，公益慈善事业也面临着很大的挑战，但是基金会投身中国社会建设的责任更加重大，使命更加光荣。相信中国基金会发展论坛在各级政府的关心下，在组委会成员和更多合作伙伴的支持下，未来将为中国基金会行业和公益慈善事业的健康发展，贡献更多的智慧和方案！

中国基金会发展论坛2019年度轮值主席、福建省恒申慈善基金会秘书长 游励

中国基金会 2019 年大事记

JANUARY

一月

1月2日,中信信托携手深圳市递爱福公益基金会共同完成国内首单 DAF 捐赠,开启公益慈善新实践。DAF,又称捐赠人建议基金(Donor-advised fund),是一种帮助捐赠人开设专属慈善账户、享受税收优惠、捐赠人在捐赠财产的投资和捐助方面享有建议权的基金,1931年起源于美国。

1月15日,《中国家族慈善基金会发展报告(2018)》及“2018中国家族慈善基金会十强”、“2018家族慈善新生代十杰”在京正式发布,这是我国首个系统分析“家族慈善基金会”的智库研究成果。

1月25日,民政部官网发布《民政部职能配置、内设机构和人员编制规定》,对“三定”方案进行正式发布。民政部内设机构中,新设立的“养老服务司”、“儿童福利司”、“慈善事业促进和社会工作司”引发关注。



FEBRUARY

二月

2月26日,由中国扶贫基金会与阿里巴巴公益共同主办的“来自熊猫国度的礼物——国际爱心包裹项目(Panda Pack Project)启动仪式”在北京举行。该项目是响应国家“一带一路”倡议和助力构建人类命运共同体的一项具体行动,旨在提高“一带一路”沿线发展中国家有需求的小学生的基本学习条件,促进学生的全面发展,搭建友谊之桥。



MAY

五月

5月8日,民政部印发《关于在社会组织登记管理工作中贯彻落实〈中共中央关于加强党的政治建设的意见〉有关要求的通知》文件。通知要求,各地民政部门应当及时要求本级登记的社会团体、基金会、社会服务机构在章程中明确载入坚持党的全面领导的相关表述,社会组织登记管理机关在章程核准时应当加强审查。

5月21日,胡润研究院发布《2019胡润慈善榜》。今年是胡润研究院连续第十六年发布该榜,并首次将港澳台慈善家统计在内。年度总捐赠额比去年下降3%至225亿元;平均捐赠额比去年下降10%至2亿元;上榜门槛比去年提高25%,达到2000万元。万向接班人48岁的鲁伟鼎为纪念其父亲鲁冠球,捐出其持有的万向三农全部股权,设立鲁冠球三农扶志基金慈善信托,市值49.6亿元,首次成为中国首善。



JUNE

六月

6月14日,国家发改委、民政部、中央组织部等在内的10部门发布《关于全面推开行业协会商会与行政机关脱钩改革的实施意见》。《实施意见》指出,凡是符合条件并纳入改革范围的行业协会商会,都要与行政机关脱钩,加快成为依法设立、自主办会、服务为本、治理规范、行为自律的社会组织。国家发改委文件还显示,目前全国性行业协会商会共有795家,其中已脱钩422家,拟脱钩373家。

6月27日,以“问道孔孟之乡:基金会如何发挥杠杆效应”为主题的中国基金会发展论坛·山东峰会在新泰举行。来自全国各地关心基金会发展的近250家机构、400余人与会。

MARCH

三月

3月5日，国务院总理李克强在第十三届全国人民代表大会第二次会议上作政府工作报告。报告多处涉及社会力量、社会组织，包括精准扶贫、社会治理、医疗卫生、养老服务等多个领域。报名明确提出，要“引导支持社会组织、人道救助、志愿服务和慈善事业健康发展。”

3月23日，在中华人民共和国主席习近平与意大利共和国总理孔特的共同见证下，深圳国际公益学院与中国发展研究基金会、意大利都灵大学中国研究中心就中意慈善论坛长效合作机制签署“关于设立中意慈善论坛的谅解备忘录”，对共同推动中意慈善领域未来合作达成共识。该备忘录成为两国领导人见证下19个合作签约项目中唯一一个来自慈善领域的合作，这也是两国有史以来最高级别的慈善交流活动。

3月30日，四川省凉山州木里县雅砻江镇立尔村发生森林火灾，着火点在海拔3800米左右，地形复杂、坡陡谷深，交通、通讯不便。截至4月4日15时，这次森林火灾确认遇难31人。“3.30凉山森林火灾”发生后，多家社会组织展开积极行动，在民政部指定的互联网公开募捐信息平台上发起筹款为“3·30救火英雄”募捐，善款用于慰问英雄家属及提升当地防灾减灾能力。

APRIL

四月

4月4日，民政部发布互联网募捐信息平台2018年度考核情况。以腾讯公益平台为代表的20家指定平台，共为全国1400余家公募慈善组织发布募捐信息2.1万条，网民点击、关注和参与超过84.6亿人次，募集善款总额超过31.7亿元，同比2017年增长26.8%，指尖公益成为新的潮流。

4月11日，北京的王女士支付宝里收到一张50元的个人捐赠电子发票。这是全国第一家互联网募捐信息平台将电子发票送达个人。这张发票由中国残疾人福利基金会开出。捐赠者完成捐赠、填写相关票据信息后，就可以收到一张和纸质捐赠票据同等效力的电子捐赠票据。

JULY

七月

7月12日，由中国社会科学院研究生院和社科文献出版社共同主办的《中国社会组织报告》（2019）蓝皮书发布会暨研讨会在京举行。《报告》指出，2018年社会组织增速下滑。截至2018年底，全国共有社会组织81.6万个，与2017年的76.2万个相比，总量增长5.4万个，增速为7.1%，增速下降约1.3%。

7月23日（纽约当地时间），联合国经济及社会理事会（ECOSOC）举行管理会议，授予中国慈善联合会“特别咨商地位”（Special Consultative Status）。“特别咨商地位”是非政府组织取得国际承认的重要标志，意味着中慈联可以向联合国提交行业报告和数据，更有效地参与国际慈善议题，促进不同慈善文化之间的交流互鉴。

7月25日，中国基金会发展论坛·2019年度思想峰会暨2019年会议题大会在福建省武夷山召开。来自基金会、NGO、媒体及企业等不同领域30余位公益参与者及资深实践者共聚一堂，探讨“中国基金会的未来十年”。

AUGUST

八月

8月27日，11家深圳知名公益基金会联合倡议发起的全国首个公益慈善基金会行业组织深圳市基金会发展促进会举行第一次会员大会，为基金会发展赋能，为公益慈善汇流，为脱贫攻坚助力。

8月30日，中国基金会发展论坛·陕西峰会在西安举行，峰会以“从独善其身走向价值共创：基金会的蝶变之路”为主题，邀请国内专家、学者、基金会从业者共同探讨基金会的规范治理和社会价值发挥。本次峰会吸引陕西省及全国各地关心基金会和公益事业发展的200多家机构、300余人与会。



SEPTEMBER

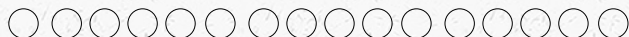
九月

9月1日,《慈善法》实施已满三周年,北京师范大学中国公益研究院在京发布“中国《慈善法》2018年实施报告”。报告显示,2018年全年,全国登记认定1349家慈善组织,其中229家获得公开募捐资格,20家互联网募捐信息平台总筹款额超过31.7亿元,慈善信托备案新增87单,合同金额累计19.8亿元。

9月9日,2019年“99公益日”落幕。4800万人次爱心网友通过腾讯公益平台捐出善款17.83亿元,超过2500家企业配捐3.07亿元,加上腾讯公益慈善基金会提供的3.9999亿元配捐,本次“99公益日”总共募得善款达到24.9亿元。

9月10日,马云正式卸任阿里巴巴董事局主席职务,将重心转向从事教育、公益等活动。在宣布将卸任后公布的名片中,马云的大部分头衔都与公益相关:阿里巴巴一号公益志愿者,阿里巴巴脱贫基金主席,马云公益基金会创始人,乡村教师代言人,桃花源生态保护基金会联席主席,TNC(大自然保护协会)全球董事和联合国世界妇女峰会联席会议联合主席等。

9月26日,庆祝中华人民共和国成立70周年活动新闻中心举行“满足人民新期待 在发展中保障和改善民生”主题新闻发布会。新中国成立70年来,民政部门围绕不同时期党和国家中心工作,着力保障和改善民生,发挥在社会建设中的兜底性、基础性作用,有力服务了改革发展稳定大局。其中,社会组织有序发展,各类社会组织达到83.5万个。慈善事业从自发分散向法治化、组织化、规范化转变,2018年全国社会捐赠总额超过900亿元。



OCTOBER

十月

10月4日,李嘉诚基金会宣布捐资10亿港元,将配合香港特区政府支持措施和发放机制,及时帮助有需要的本地中小企业。第一期“应急钱”计划先支持餐饮业,接下来将协助零售业。10月29日,李嘉诚基金会表示,第一期将动用2亿港元支持餐饮业。凡合格的中小型餐厅,每间可获6万港元资助,款项预期于11月底前发放。

10月28日至31日,中共十九届四中全会在北京召开。全会审议通过了《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》,强调要重视发挥第三次分配作用,发展慈善等社会公益事业;鼓励支持社会力量兴办公益事业;完善慈善事业制度;建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体。



NOVEMBER

十一月

11月20日（新华社北京电），今年是希望工程实施30周年，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平近日寄语希望工程。他指出，希望工程实施30年来，帮助数以百万计的贫困家庭青少年圆了上学梦、成长为奋斗在祖国建设各战线上的栋梁之材，在助力脱贫攻坚、促进教育发展、服务青少年成长、引领社会风尚等方面发挥了重要作用。习近平强调，进入新时代，共青团要把希望工程这项事业办得更好，努力为青少年提供新助力、播种新希望。

11月20日，在位于新加坡的联合利华全球领导力发展中心“Four Acres”，北京乐平公益基金会与B Lab签署了未来合作备忘录。自2014年以来，北京乐平公益基金会本着企业将成为中国社会创新主力军的愿景，开始通过各种研究项目和活动，探索促进商业向善（Business for Good）的途径。

11月22日至23日，中国基金会发展论坛·2019年度盛会在榕城福州圆满举行，本次年会以“坚守初心、共谋发展”为主题，来自国内外600余家机构近1500人出席。

11月，光信善昆山慈善信托1号在甘肃省兰州市民政局成功完成备案，信托规模为5亿元，期限为永续。这标志着自慈善法颁布以来国内最大规模的货币资金类慈善信托成功落地，也标志着中国慈善资产保值增值进入新时代。

11月30日，有媒体曝出水滴筹线下服务人员在医院“扫楼式”寻求患者，引导患者在水滴筹平台发起筹款，而且对筹款信息审核不严。12月2日，水滴筹对事件进行回应，承认“线下人员违反服务规定的类似现象确实不同程度存在”。12月5日，水滴创始人兼CEO沈鹏发表公开信，对线下服务团队整改、水滴公司商业模式以及公众关注的其他问题进行回应，表示“欢迎大众的监督，希望重新赢得信任”。至此，“扫楼事件”告一段落，但围绕互联网筹款平台的诸多争论仍在继续。



DECEMBER

十二月

12月3日，全国市域社会治理现代化工作会议召开。会议提出要实行“权随责走、费随事转”，推动建立政府和社会的良性互动机制。此外，要积极培育公益性、服务性、互助性组织；发挥市场机制作用，完善政府购买服务机制，让社会组织承接起政府减政放权释放的具体事务。

12月17日，针对有网友质疑中国儿童少年基金会在某个网络公益平台上线的“春蕾一帮一助学”项目中资助对象性别问题，中国儿童少年基金会在官方微博对为何资助男生的相关情况进行了回应。中国儿童少年基金会称，“春蕾一帮一助学”项目本批次资助的1267名高中生中，有453名为男生。对此，网友并不买账，表示这并非“男童也需要帮扶”的问题，而是帮扶男童本身和这个项目宗旨相悖，建议专款专用。

12月25日，中国论“益”年终盛典在京举行。会上发布了2019年十大公益舆论热词——可持续发展金融、民间互助、科技慈善、善经济、社会扶贫、体育公益、慈善走出去、社工+、她力量以及家族传承；同时发布了2020年十大公益新趋势，中国公益界将围绕社会扶贫、公益养老、乡村振兴、社会互助、志愿服务、大病救助、儿童保护、残障融合、厕所革命以及科技慈善等实体领域发展。

12月28日至29日，全国民政工作会议在北京召开。会议总结了2019年民政工作，分析面临形势，研究部署2020年工作，动员全国民政系统为打赢脱贫攻坚战、全面建成小康社会而奋斗。会议提出要持续深化改革创新，在社会组织管理、儿童和残疾人福利、社会事务管理、慈善社工志愿服务等领域推出更多改革创新举措，提升发展质量。

12月以来，湖北省武汉市陆续出现不明原因肺炎病例，后经国家卫生健康委员会确认为“新型冠状病毒感染肺炎”疫情。叠加春节假期等因素，这场疫情很快在全国31个省（自治区、直辖市）和新疆生产建设兵团，以及港澳台地区和部分国家多点散发。自首次发布疫情公告起的短短30天内，中国大陆确诊病例数量超过了2003年“非典”。疫情发生后，基金会等公益组织纷纷通过捐赠款物、志愿服务等多种途径，支援全国尤其是包括武汉市在内的湖北省等重点地区的疫情防控工作。据不完全统计，截至2020年1月底，全国用于此次疫情防控工作的大额慈善捐赠已超过80多亿元（未包含部分物资捐赠的折算价值）。

社会转型与中国基金会

中国基金会发展论坛年会思想集（2009-2018）

中国基金会70年大事记（1949-2019）

2019年，适逢中华人民共和国成立70周年，基金会论坛秘书处在原基金会简史的基础上重新修订、丰富形成了《中国基金会70年大事记（1949-2019）》。2019年也是基金会论坛年会的第11个年头。为响应“坚守初心、共谋发展”的年会主题，基金会论坛秘书处精编了前十届年会留下的60余篇重要讲话、精彩演讲和独到发言，形成《中国基金会发展论坛年会思想集（2009-2018）》，以飨读者。

扫描二维码，下载思想集 & 大事记完整版



中国基金会发展论坛

2019 年度组委会成员



001
002

PREFACE 卷首语
中国基金会2019年大事记

VISION 视野

010	支持社会力量参与慈善事业，促进基金会行业健康发展	李 波
012	全球变局下的中国经济发展机遇	徐洪才
016	“中国之治”——理解国家治理体系和治理能力现代化	孙柏瑛
020	以公益为志业——中国公益人共同的初心	陈越光
024	十九届四中全会《决定》解读：公益事业、社会组织需明确自身定位	王 勇

COLUMNS 专题

全球慈善

028	当前国际形势对中国公益的影响	资中筠
034	《慈善新前沿》：全球慈善的新主体、新工具、新模式	萨拉蒙
039	中美慈善观察：到底是差异大还是差距大？	陈一梅
048	似是故人来——访欧秘书长们眼里的欧洲基金会	访欧团

行业生态

050	行业发展图谱：一个乐观的视角	陶传进
057	基金会秘书长专访：谈中国公益生态	马广志
062	催化区域公益生态：基金会的机遇和责任——以福建省公益慈善生态发展为例	课题组
068	长三角公益生态观察	洪 峰
073	希望有更多基金会愿意为“失败”买单	刘佑平 卢玮静
076	公益人要有行业意识	周 帅

机构治理

081	基金会战略规划究竟需要具备什么？	陈晓明
084	基金会往外拨付资金，这些财务与税务问题需注意！	王梦宇
090	打着“慈善”旗号，披着基金会“外衣”，这些骗局值得警惕！	张凌霄

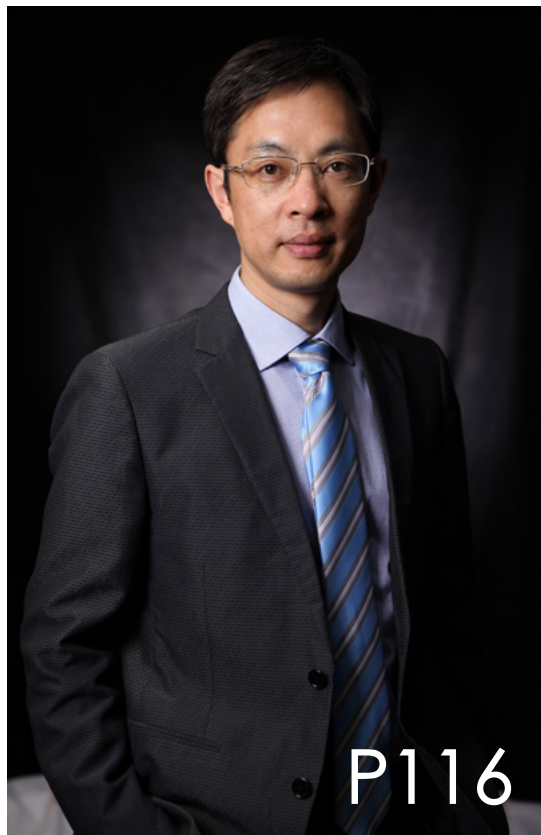


视野

陈越光：以公益
为志业——中国
公益人共同的初
心

观察

李劲：百年树“仁”—— 中国基金会的过去、当下 和未来



P116

P028



专题

资中筠：当前国际形势对中国公益 的影响

094
097
101
107

FOCUS 关注

重建公益行业供应链生态圈，倒逼基金会组织文化建设
我们如何谈论“行业基础设施”？
应急管理的社会视角：灾害应急下政社如何协同？
公益领域，更需要科学理性

徐永光
顾右左
徐 凡
李一诺

112

OBSERVED 观察

基金会行业如何坚守初心？

袁 立
王 娟
王行最

116
120
124

百年树“仁”：中国基金会的过去、当下和未来
从“募财”到“散财”，如何把握中国基金会的现状与未来？
从“疯癫”的理想主义青年到不安于现状的公益人

李 劲
贾西津
王 慧

130

ACKNOWLEDMENT 致谢

支持社会力量参与慈善事业，促进基金会行业健康发展

文 | 李波



李波，民政部慈善事业促进和社会工作司一级巡视员

非常高兴来到美丽的福州参加中国基金会发展论坛·2019年会。借此机会，我谨代表民政部慈善社工司对本次论坛年会的举办表示热烈的祝贺！向一直以来关心支持慈善事业发展的各界人士和长期奋战在慈善领域的各位慈善工作者表示衷心的感谢！

慈善是中华民族世代相承的传统美德，蕴含着“仁爱”、“积善”、“助人”等人类社会共同的价值理念。新中国成立后的各个时期，慈善事业在城乡社会救济、扶贫济困等方面都发挥了积极作用。改革开放以来，特别是党的十八大以来，中国慈善事业进入了新的历史发展阶段。在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下，慈善事业取得巨大进展和突出成效，特别是构建了以慈善法为统领的中国

特色慈善制度，建立了以政府购买服务、税收优惠、守信激励为主体的扶持鼓励政策体系，完善了全面覆盖慈善组织、慈善募捐、慈善服务、慈善信托的监管体系，建设了全国慈善信息公开平台，指定了20家互联网公开募捐信息平台，通过“中华慈善奖”、“中华慈善日”、“中国慈展会”等重要活动加大对慈善事业的宣传表彰力度。慈善事业广泛服务于扶贫济困、教育助学、医疗健康、救灾救援、环境保护、社区发展等领域，促进了社会和谐和公平正义，增进了人民群众特别是广大困难群众的福祉，形成了一大批有影响的品牌项目，呈现出良好的发展态势。

作为慈善事业的重要主体，以基金会为代表的慈善组织蓬勃发展。截至今年（2019年）第三季度，全国基金会数量为7469个，基金会已经成为企业履行社会责任、成功人士回报社会、普通百姓奉献爱心、弱势群体寻求帮助、社会公众凝聚正能量的重要平台，在动员社会参与、协调社会资源，让社会财富涌流到脱贫攻坚、民生保障、科教发展、生态文明、社会治理

等领域，促进社会公平、正义，满足人民对美好生活的向往等方面发挥了重要作用。

进入新时代，慈善事业的发展面临更多的机遇和挑战。刚刚闭幕的党的十九届四中全会进一步明确“要发挥第三次分配作用，发展慈善等社会公益事业”，深刻阐明了慈善事业的重要地位，为下一步慈善事业指明了方向。作为主管慈善工作的职能部门，民政部将按照党的十九大，十九届二中、三中、四中全会要求，会同有关部门进一步建立健全促进慈善事业发展的政策措施；进一步加大对慈善事业特别是基金会等慈善组织的宣传

表彰力度；进一步鼓励引导更多的社会力量支持参与慈善事业，为慈善事业健康发展保驾护航。

中国基金会发展论坛作为全国基金会交流的重要平台，多年来在促进行业交流、推动行业发展等方面发挥了积极作用。希望基金会论坛坚持守正创新，为进一步促进我国基金会健康发展贡献更多的智慧和方案，进一步扩大影响、发挥作用。

同志们，朋友们，我们即将全面建成小康社会，踏上全面建设社会主

义现代化国家的新征程。慈善事业作为社会主义现代化建设的重要力量，必将与时代同步，创造新的辉煌。让我们共同努力，以习近平新时代中国特色社会主义思想为统领，坚守初心、不忘使命，牢牢把握慈善事业改革发展的目标方向，广泛汇聚社会资源，聚焦脱贫攻坚、聚焦特殊群体、聚焦群众关切，为全面打赢脱贫攻坚战和全面建成小康社会作出应有贡献，以实际行动谱写新时代中国慈善事业发展的美好篇章！

本文为李波在中国基金会发展论坛·2019年会上的致辞。

中国基金会发展论坛2019年会开幕前，李波参观“罗马街市”公益展



全球变局下的中国经济发展机遇

文 | 徐洪才

徐洪才，中国政策科学研究会
经济政策委员会副主任

在今年即将结束、新的一年即将开始之时，我们应该做出什么样的判断？未来经济走势到底怎么样？到明年年底，我们两个翻一番的奋斗目标能否实现？到本世纪中叶，两个百年奋斗目标能不能梦想成真？这些都是大家关心的问题。

昨天，国家统计局公布第四次经济普查结果，更新了2018年经济数据，去年中国GDP找补回来1.89万亿元，达到92万亿元，这是一个好消息，这样明年压力就减轻了。相对去年，今年一到三季度经济增长6.2%，但第三季度只有6.0%，创下历史新低。第四季度怎么样？会不会继续往下掉？掉到6.0%以下？明年又如何？

根据国际货币基金组织最新的预测，今年世界经济增长只有3.0%。去年是3.6%，前年是3.7%。美国去年势头很好，增长2.9%，但是今年可能只有2.3%，大不如从前了。全球经济增长都在放缓，而且贸易投资增长也在放缓，今年全球贸易增速可能只有1.6%。这意味着经济增长动力严重不足，又叠加贸易投资保护主义、单边



主义。目前全球分工体系、价值链、供应链被人为破坏得支离破碎，规则体系也乱了，WTO世界贸易组织几乎瘫痪，联合国发不出工资。大家似乎感觉到冬天正在来临。

在这样纷繁复杂、十分严峻的外部环境下，中国经济增长表现出了极大韧性。作为一个大型经济体，我估计今年我们经济增长6.2%应该问题不大，这是很不容易的。近期，宏观经济政策的逆周期调节应该会有一定效果，体现为积极的财政政策，提高了投资效率。一到三季度的钱已经花光了，现在开始提前花明年的钱。货币政策坚持不搞大水漫灌，稳定基调不变，但体现出更多的针对性和灵活性，潜在金融风险得到化解，经济结构优化，质量提升。我估计四季度不会像

多数人预期的那样继续往下掉，相反会往上走一点，全年平均增长6.2%。如果明年一季度、二季度保持稳定势头，继续增长6.2%也有可能。即使明年下半年往下掉一点，由于有了2018年GDP多出来的1.89万亿元，我们仍然可以如期实现两个翻一番的战略目标。

但是，大家关心的是经济在新旧动能转化过程中的内生动力、创新能力不足的问题。过去几年，我国研发投入强度加大，申请专利在世界上名列前茅，但是坦率地说，基础科学、自主创新能力跟美国、日本、德国这些发达经济体相比，还是有差距的。中国制造业规模世界第一，产业链配套能力世界第一，但总体上仍处在中低端位置，这是现实。最近几年，随

着成本上升，很多低端制造业转移到越南、孟加拉国等周边国家。

另一方面，传统拉动经济增长动力减弱，投资增速下滑，消费增长乏力。现在固定资产投资增速只有 5.2%，消费增长不到 7.2%，还是名义上的。CPI 创下新高，PPI 创下新低，呈现剪刀差。对储户来说，这不是好消息，钱存在银行，实际收益是负的，影响了收入和消费。从生产经营来看，贷款名义利率 6%，减掉负的 1.6%，实际是 7.6%，成本上升，投资回报下降。如果工业生产经营进一步低迷，通胀进一步上升，就会出现滞胀现象。人类社会应对滞胀挑战是在上个世纪 70 年代，经历两次石油危机，导致 80 年代初美国储贷协会危机，产生了大量坏账。但美元是国际货币，可以向外转嫁风险，我们没有。

过去经济增长 7% 左右，投资和消费增长都在 10% 以上；现在想保证经济增长 6% 以上，但投资只有百分之五点几，制造业投资只有百分之二点几，基建投资百分之二点几，消费增长只有百分之七点几，是很难拉动的。外贸情况也不容乐观，今年外贸顺差增加，但不是出口大幅度增长，而是进口萎缩导致的。实际上，三驾马车都出现了动力不足的问题，必须靠创新驱动。

但是现在遭受美国打压，中美关系趋于复杂化、长期化。这两天北京召开创新经济论坛，基辛格、保尔森都来了，但是特朗普对他们并不买账，他们代表民主党。我估计特朗普会连任。未来十年，甚至更长时间，中美关系将从过去的战略合作转向战略竞争，会不会演绎成战略对抗，还有待观察。

在欧洲，现在核心国德国、法国经济不行了，英国要脱欧，新兴经济体被迫抱团取暖，全球格局已经发生深刻变化。现在中国最大贸易伙伴不是美国，第一是欧洲，第二是东盟，第三才是美国。今年我们跟欧洲的贸易规模依然保持 6000 亿美元以上，跟东盟可能会达到 6000 亿美元，跟美国可能只有 5000 多亿美元。

在亚洲，日本跟我们合作并不顺利；未来十年，中日合资的蜜月期可能到了。中日之间贸易规模超过了 3000 亿美元，中韩 2000 多亿美元，中国跟拉美地区超过 2500 亿美元，跟非洲 55 个国家达到 2000 多亿美元，跟俄罗斯也超过 1000 多亿美元。特别是“一带一路”，我们开辟了新的合作空间，投资贸易合作增长都很快。

因此，中国对外贸易呈现出了多元化的格局。

中国经济韧性还表现在，过去多年对世界经济增长贡献始终保持在 30% 左右。今年会更高一点，因为今年世界经济增长速度往下掉，我们的

贡献会在 30% 以上。贡献比美国大，当然责任也就大了。最近，世界银行、亚洲开发银行上调了对中国贷款利率。因为你的经济能力强了，贷款优惠自然要减少，但是现在全球流行负利率，特别是美国带头在短短几个月时间里三次下调基准利率，全世界有 17 万亿美元的国债是负利率，金融体系乱了。每一次全球资本流动、汇率波动，受伤的总是脆弱的新兴经济体。今年受伤最重的是阿根廷，智利也乱了，还有墨西哥、土耳其，亚太地区的印尼……这些国家未来都有可能受到伤害。在金融动荡中很难做到独善其身。

相比之下，中国金融市场保持稳定。一是外汇市场相对稳定，人民币汇率前一阵子破 7，但现在趋于稳定；最近几年外汇储备一直维持在 3 万亿美元以上。二是今年股市相对稳定，在 3000 点上下小幅震荡，尽管大家不满意，但跟去年比心里还是好受一点，去年股市缩水 14 万亿元，老百姓辛苦忙了一年，GDP 增加 8 万亿元，但挣工资不抵股市亏损，影响了消费和投资。三是房地产多年畸形发展，挤压了大中城市的中产阶级当期和未来消费。未来要保证收入增长大体上和经济增长同步。随着收入增加，如果房价十年不变，则意味着实际上相对价格下降，用时间换空间。未来挑战不是能否全面建成小康社会、实现两个翻一番的问题，而是到 2025 年前后，中国能不能成功突破中等收入陷阱。

徐洪才在中国
基金会发展论
坛·2019 年会
上作主旨演讲

今年人均收入肯定会超过一万美元，去年 9700 美元左右，但要达到世界银行所设定的 1.3 万美元标准是很难的。

根据历史经验，上个世纪六、七、八十年代，日本、韩国在对外开放、参与全球分工过程中，享受了开放红利，大约有 30 年黄金期，经济增长保持在 10% 左右。从 1978 年到 2008 年金融危机，我们也享受了 30 年的开放红利。但是毫无例外，过了这个阶段，经济增速都会大幅度下滑。

我们已经进新旧动能转换、增长速度换挡时期，拐点就在今年、明年或者后年，也就是经济增速在 6% 左右不会停留很长时间，很可能会跌到 5%。那么我们能突破中等收入陷阱，这是很大的挑战。

1945 年二战结束以来，世界上只有韩国和我们台湾省成功突破了中等收入陷阱，其余国家或地区毫无例外都在泥潭里面走不出来。另外，通过体制机制改革，让世界各国承认我们的市场经济地位，这在未来几年必须解决。到那个时候，我们进入发达国家行列，创新能力、竞争力、综合国



力都会进一步上升，就很难再说自己是发展中国家了，国际社会对我们的责任和要求也会上升。

机会和挑战总是并存的。我认为，未来中国经济发展潜力仍然巨大，还没有完全释放。

第一，农村城镇化。我国还有 6 亿农民，2 亿农民面朝黄土背朝天地干活，但是每年进口粮食要花掉 1400 多亿美元；美国只有 260 万农民，却在大量出口，这个差距不是十年二十年就能缩短的。到 2030 年，人口城镇化率达到 67%，还没有完成城镇化使命——城镇化要到 2035 年前后才能完成——但是老龄化社会渐渐来了。从 2016 年开始，我国每年劳动力人口规模减少 400 万，因此储蓄率下降；到 2030 年，60 岁以上老人将有 3 亿以上，吃光、用光，经济增长动力何在？这是挑战，也是机遇。在推进高质量发展过程中，银发经济、大健康产业，还有环境治

理、低碳绿色产业，都为未来投资消费提供了新空间。通过土地制度改革，盘活重要生产要素——土地，形成城市和乡村之间生产要素双向自由流动、融合发展的机制，这是未来希望所在。打破二元经济结构的体制机制障碍，农民变成市民，会带动消费和基建投资，增加城市地下管网建设等。美国、欧洲、日本早已完成这个任务，我们还没有。

第二，国有企业改革。混合所有制进一步推进，未来国有企业、国有资本合理定位，民营企业、国有经济多种所有制经济共同发展。要建立竞争中性和公平竞争机制，就需要改革。这就需要国有企业、国有资本更多集中于关系国家战略、国家安全、民生领域、公共产品、公共服务领域，而让那些竞争性、商业性领域充分放开，让民营资本大展拳脚，激活民营经济活力。

第三，新一轮改革开放。最近几年改革开放力度空前未有，但潜力还有待进一步挖掘。准入前国民待遇，负面清单管理体制，国有、民营、外资公平竞争，一视同仁，要建立这种机制，我觉得还任重道远。打破行政垄断，减少对国有企业不必要的潜在补贴，打破公平竞争障碍，这也是国际社会的期待。大家看到，制造业、服务业、金融业开放力度是空前的，今非昔比，我们已有能力应对外部冲击，这是自身进一步发展的需要，也是国际社会的期待。

第四个方面，就是人才红利。要物尽其用，人尽其才，聚天下英才而用之。我国有1.6亿人口接受了职业教育和高等教育，这是发展现代制造业和服务业的坚实基础。释放出1.6亿高素质人才的潜能，产业高端化，产业结构转型升级大有希望。

最后一个，也是最重要的优势，就是政治稳定。我们擅长搞中长期战略规划，发挥战略和政策引领作用。从治理层面来看，短期行为、新官不理旧账在美国很普遍，但在中国不允许，政策连续性、稳定性也是竞争力。发挥市场在资源配置中的决定性作

用，同时发挥好政府作用，推动国家治理体系、治理能力现代化还有很大潜力。

展望未来，挑战十分严峻，但是机遇就在眼前，就在脚下。我预计，到2030年前后，中国GDP规模将超过美国，成为世界第一。到2050年本世纪中叶，中美的力量对比会有根本性改变。目前美国GDP占全球比重是24%多一点，我们已经接近16%，两者相加是40%。到2050年前后，中国上升到25%，美国下降到15%，两者相加依然是40%。展望未来30年，中美之间会此消彼涨，只要这两个国家保持关系稳定，这对世界和平、繁荣发展就是定海神针。习主席讲，我们有一千个理由处理好中美关系，但没有一个理由把这个关系搞坏。当然，事情往往并不以善良人的愿望转移。未来十年中美会有一个艰难的磨合过程。

今年6月中旬，中美关系紧张之时，我在纽约发表演讲，我强烈呼吁大家学习一下新加坡李显龙总理的演讲，他说未来中国和平崛起势不可挡，那么美国就应该调整心态，适应这个变化，和中国合作。我相信，未来中美有合作，也会有竞争，但只要是良性、

有序、基于规则的公平竞争，而不是恃强凌弱、霸权主义，这个世界就有希望。到2050年我们人均收入依然只有美国二分之一，在科技、军事、金融等方面都不如美国，美国依然是世界一流强国，我们也没有必要过分骄傲。面对这样的现实，需要不骄不躁，务实前行。

到本世纪中叶，建立富强、民主、文明、和谐、美丽的社会主义现代化强国梦想成真，需要大家共同努力。作为负责任的国家，我们要两眼向内，苦练内功，办好自己的事情，这也是对人类社会的贡献。要沿着习主席指引的正确方向，共建人类命运共同体，求同存异，和而不同，互学互鉴。希望大家保重身体，能在2050年再见面，共同见证这个光辉时刻的来临！

本文为徐洪才在中国基金会发展论坛·2019年会上的主旨演讲。

“中国之治” ——理解国家治理体系和治理能力现代化

文 | 孙柏瑛



孙柏瑛，中国人民大学
公共管理学院党委副书记
兼纪委书记

社会是一个网络系统，在某种意义上具有自发性和自在性，而国家则是一根“针”，它按照治理目标和理念，试图通过法律规范，将治理嵌入到社会。国家是人们建构的结果。因而，在现代化发展的进程中，国家最大的命题是如何应对现代化进程带来的社会变迁与社会问题，来调适国家与社会的关系，以使国家治理能力与社会发展要求相适配。

今天我作为一个跨界人，与公益慈善领域就国家治理问题进行交流。首先请允许我向在座的各位表达敬意。我非常敬佩大家，因为大家是有温度的人。最近有一个帖子写得非常好，标题是“不是每一个人都有热气腾腾的灵魂”。正是因为有了志业的灵魂，大家才有温度，才给这个社会带来温暖，给这个社会带来激情，带来贡献，更带来了我们期待的活力。

今天的演讲，主办方让我解读一下刚刚结束的党的十九届四中全会《决定》的精神。我不想以一般读文件的方法做这个解读，我想先提出一个稍带学理化的问题，并围绕这个问题推进。

大家都来自于社会面，非常关注社会的成长、活力和影响力。社会面有

一种天然的情怀，就是希望改革是自下而上进行的，是社会活力推动国家的发展。但是，如果我们换到国家的视角来看，国家实际上是如何定位和选择的？国家存在的意义在于回应社会的需求，同时它也要对社会的多元利益进行整合，促成社会的有机团结。

因此，我想问一个问题：在现代中国社会，当国家遇上社会，国家该如何回应与选择？它该向什么方向走？这是大家非常关切的问题，这也决定了未来到2035年的一段时间里，中国能否建立一个非常好的国家治理制度。

那么，在今天，这个问题就是国家如何应对由城市化、工业化、信息化带来的流动性、社会分化、多样性、碎片化以及异质性结构。与传统社会

形态相比，现代社会的这些属性让社会变化更加迅猛、更加复杂，国家治理需要对复杂性社会做出反应。

国家是“针”不是“网”，要如何应对当今利益非常多元化的社会结构？在中国这样一个后发国家，在“冲击——回应”的背景下，国家要做的事情：第一是如何做出回应；第二是如何调适和适应。同时，国家不是消极地回应，它试图去建构秩序，试图整合多元利益，试图规制、规范人们的行为，以保障社会生活的秩序稳定。

其实，西方在民族国家建立的进程中，也经历了如此反应，也要进行社会整合，建立强有力的国家治理系统。西方国家市民社会发展历程，是社会和国家持续互动的结果，围绕权

力分享的制度，国家建立了契约精神，建立了法治，建立了代议制度，建立了服务型政府。我们看到，西方国家与社会之间互动过程，建构了它们一整套的社会利益整合方式，也就是在宪制框架下的代议制民主和竞争型两党体制。

今天中国在走向现代化的进程中，也面临着社会利益整合、重建社会秩序的重大命题，国家治理承担着这样的使命，这就是我们看到十九届四中全会《决定》提出建立三个共同体的概念，其中社会治理共同体与我们的行业领域密切相关。

四中全会的《决定》，即是掌舵和把握未来几十年国家如何建构的方向和方略，它包括四个方面的关键点。

第一方面的关注，在国家视野里，“秩序”是什么？它非常强调一种秩序的生成与维持方式，究竟是自发性的秩序还是在国家统合下完成转型的秩序？这个秩序能否让一个庞大的国家成功转型，以其适应国情的独特模式走向现代化之路？中国共产党一直在反思自己的历史经验，也深刻思考苏联共产党衰亡的教训，要确定转型社会国家治理秩序重构及其顶层制度设计的战略导向。

第二方面的关注，依靠什么力量来建构秩序？领导国家治理的力量是什么？国家治理的现代化如何在执政党领导和引领下，通过定型化、规范化、成熟化的治理制度将多元的治理

社会治理“政党-政府-社会”三元结构



主体动员、聚合、联动起来，建立治理共同体，同舟共济，形成合力，共同治理公共事务，化解矛盾纠纷，共享改革成果。因此，制度建设对于中国未来发展意义深远。四中全会《决定》最重要的关键词就是“制度”，直接使用高达 50 多次，与其他定语合用高达 130 多次，可见制度建设对于实现“两个一百年”和中华民族伟大复兴的价值所在。

第三方面的关注，国家与市场的关系如何调整和建构？国家规制经济的领域、边界、层次和方式如何，等等，这方面我们今天不展开。

最后一方面的关注，就是国家和社会的关系如何调适和调整？社会治理领域有着非常多中国独特的经验和治理工具。与西方国家的“国家——社会”关系二元分离的

制度设计截然不同，我们国家的社会治理制度定位于“执政党——政府——社会”三元关系中政党引领的多元共治，塑造治理主体“你中有我，我中有你”的制度框架，相互嵌套。

政党具有非常强的组织能力来领导社会，我们用四个关键词来概括：组织与再组织化，统合，嵌入，管制。多年实践经验表明，中国共产党最重要的社会治理工具是组织化和再组织化，通过民主集中制和群众路线嵌入到社会 and 各类组织中。当然，其中包含很多中间性的技术安排，使这些制度安排得以落地。

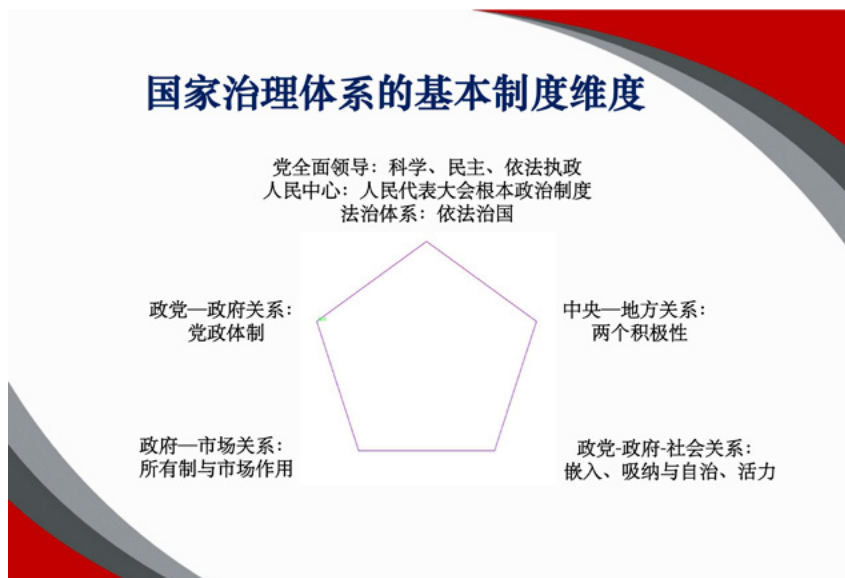
那么，国家治理制度设计怎样才能将不断成长的力量包容、融合进去，通过开放、改革、分权赋予市场、社会以活力，每个行动主体都有动力贡

献国家的发展和社会的进步，以及国家谋求永续的目标。在这个背景和视角下，希望大家能够理解“政党——国家”建设的基本逻辑和依据是什么，从四中全会我们看到了国家治理的这个命题。

我梳理了四中全会报告的一些关键词，这些关键词每一个都代表制度设计背后非常深刻的逻辑。在这里，我们看到两个关键点，这就是，中国特色社会主义作为我国走向现代化的一种路径、一种模式，体现了“中国之治”的方向愿景；而在中国特色社会主义制度下，要实现国家治理体系与治理能力的现代化建构，核心的建构力量来自坚持中国共产党的领导。据此，做出了全局性、整体性、统筹性的系统制度设计，这关系到国家治理体系基本制度的维度，支撑“五位一体”、“四个全面”战略目标的实现。

为了便于大家理解这一点，我画了一个简图，基本上勾勒出国家治理体系中一部分重要的制度组成，实际上形成了“四梁八柱”，从中可以看到，中央要建构全方位、整体性的中国改革发展制度，即国家的治理体系，以此来回应如何面对碎片化？谁来克服碎片化？如何整合？谁来整合？怎样整合？等等问题。在这个系统性的框架中，界定了每个行动主体和每个治理领域的目标、关键制度以及任务。

第一个，也是最根本的制度就是实现党的全面领导。党是最高政治领导力量，发挥着总揽全局、协调各方的领导作用，党要将领导权落实到国家治理各领域各方面各环节。党遵循科学的、民主的、依法的执政理念和领导观念，党的执政逻辑的出发点在于“人民为中心”，表现为立党为公，执政为民。



接下来第一列左边是政党与政府的关系。政党与政府关系非常重要之点在于，在党的领导下建立一个强有力的服务型政府。政府改革的重点在于塑造一个廉洁、高效、为市场和社会提供发展环境与空间的组织系统，中国政府专注于持续的“放管服”改革。针对行政审批过多、过滥、程序链条过长且审批要求互为前置、审批部门以邻为壑等“牛鼻子”问题，政府以断腕决心和勇气进行“放管服”改革，其意义在于减少行政审批事项，减少审批程序，简政放权，为市场和社会释放活力空间。很多地方政府利用信息化、大数据、区块链技术，创新了为民服务、为民所享的治理经验。例如，浙江的“最多跑一次”改革，北京推行的“街乡吹哨、部门报到”机制，为街道赋权，海南和北京不断强化的12345 接诉即访机制，解决民众的利益诉求问题和实际困难。

第一列的右边是已经考验中国这个大国千年的中央和地方关系问题，也就是中央权威统一性与地方的灵活性如何平衡的问题。在这个关系调整

中，最大的关切是中央与地方“两个积极性”、“自上而下”的整体设计与“自下而上”的自主创新、统合与活力间的均衡如何被制度改革塑造出来。我们国家在央地关系上存在一个怪圈，就是“一统就死，一放就乱”：中央一统，地方就没有积极性和活力了，但一放开又存在难以规制的乱象和标准规范失序。解决问题的根本还是在于确立法治化原则和厘清党政纵向治理关系，也就是说，国家需要订立法定化的政府间责任和权力关系，要通过行政分权赋予地方以动力和活力。动力（动能）和活力将是未来中国改革开放获得成效关键的“双轮驱动”。

概括起来，国家治理体系和治理能力建构是“政党中心主义”，并形成了党政体制。

接下来，就是通过全面制度化的路径来实现改革目标。党不断推动各项治理的制度化，形成了非常好的制度改革样本。例如，现在农村正在试点、推广的土地三权分置改革，是对土地流过程中农民的权利基础进行梳理

和确认，赋权农民并保护农民权益。这些中观层面的改革制度设计和执行，有声有色。

关于社会治理制度问题。首先，它是通过非常有效的中国共产党的传统，也就是群众路线和再组织化机制来实现的。同时，也采用了依靠法治来确认社会权利，组织社会利益分配过程和吸纳社会精英。这些社会治理事务主要通过政党的组织机制来实现，也就是政党如何有效地去嵌入到各类组织中去。这里“嵌入”不等于控制，而是因为执政党具有跨界统揽的作用和力量。政府组织由于其从事的是专业化管理，具有明显的边界性，所以社会整合能力有限。政党则能够成为多元利益整合的代表者、利益的协调者，推动将公共问题转化为公共政策问题，并通过有效的政策制定，改革现有的痼疾，修正以往的治理制度和政策导致的问题，与时俱进。邹晓曾经形象地比喻，中国的政治与社会结构是一个同心圆，执政党位于同心圆的中心。

界别的吸纳性激励，还有指标化的绩效考核激励，等等，这些制度设计十分精细。

十九届四中全会《决定》提出建立社会治理共同体，共同体观念强调共同体成员的共同愿景、共同关注、共同利益和共同行动规则创制。这就意味着必须有更加开放和包容的制度设计，赋予市场和社会活力与能量，让社会资本更有力地参与到国家治理体系，解决我们社会治理面对的共同问题。社会治理通过协商民主，包容各方的利益诉求，和而不同，求同存异。习近平总书记所提出的社会治理共同体愿景阐释了我国国家治理结构、制度、国家与社会关系等重大关切，指明了中国国家治理道路的未来方向。

如何在“党建引领”、“一核多元”的思路下践行共同体观念，面对的就是我们的制度如何思考从同质化社会到多样化、异质性社会的转换方式。卡蓝默说过，“从人类统一性原则出发去寻求统一可以得出解决方法的同一性”，而从此一寻求变成寻求普遍完成职责，在治理层次上才能达到多样性。国家治理要保证具备三个基本条件，才能带领多元治理主体走向共建

共治共享的格局。

第一，国家要坚决捍卫公共性原则、谋求“以人民为中心”和公共利益目标，这是国家的合法性基础。由第一个性质决定了国家的第二性质，即国家必须具有自主性能力，自主性要求国家超越了狭隘偏私的独特利益，国家必须坚守和实践公平正义的理念，必须通过法治和价值观，致力于创造机会均等、公正分配的政治与社会环境。第三是国家治理必须具有开放性和包容性，如果不能以自己开放的胸怀来包容多样性，包容差异，治理的能力和参与的动力就会枯竭。

总之，国家治理体系与治理能力现代化的“中国之治”，期待国家更具现代治理能力，更能让市场和社会变得有活力，变得更有创新精神，变得更富有影响力。唯有如此，我们国家才能变得更好更强大，我们中华民族伟大复兴的梦才能够实现。

本文为孙柏瑛在中国基金会发展论坛·2019年会上的主旨演讲。

同时，我又画了一个图，清晰描述了这一结构的特征表现。同心圆科层结构有机整合社会，这个结构也采用了复合的治理价值逻辑和多重强化的激励模式，因而中国形成了混合或复合治理模式，治理运行中体制“你中有我，我中有你”，很像大理石状态，相互嵌套，政党的领导力就嵌入在这个大理石结构里。同时，执政党具备很强的组织激励能力，激励的方式多元，例如政治激励、专业性激励、

中国国家治理体系的基本组织机制



以公益为志业 ——中国公益人共同的初心

文 | 陈越光



陈越光，浙江敦和慈善基金会执行理事长兼秘书长

尊敬的年会组织者、发言者，尊敬的与会者，尊敬的中国基金会、公益界的同行，朋友们，大家好！

我是第一次参加中国基金会发展论坛的年会，有一种感受，就是四个字——波涛汹涌。1500人的大会，从繁密的议程到激扬的思绪，从12个平行论坛提出的问题到大会演讲的宏观分析，从熙熙攘攘的罗马街市到零碳排放会议的绿色行动，这是激荡的两天。

我应邀为年会作总结，我总结的养料来自于你们，归纳是我的，有所不当，请大家批评。我讲五点。

什么是我们共同的“初心”？

我的总结不可能去还原过程，我

企图在这波涛汹涌中寻找一个思想的凝聚点，企图在我们经历的奔波和茫然中立起一个可以回应我们年会主题的支撑点。

年会的主题在“坚守初心”，我们的初心是什么？在座的各位来自的机构不同，有基金会，有协会，有民非，等等；工作的领域也不同，有环保的，有扶贫的，有弱势群体帮扶的，有教育文化的等等；我们每个人的背景、从业时间、入行起因更是千差万别。所以，就个体来说，我们各有各的出发点。

那么，我们在整体上，中国公益人可不可能有一种共同的初心呢？如果有，它会是什么呢？如果我们认为帮助痛苦和困难中的人，就是我们的初心，难道医务工作者不是吗？如果我们说创新是我们的初心，难道科技界不比我们更迫切吗？如果我们说解决社会问题是我们的初心，难道政府和企业比我们做得更少吗？应该说这一切都有，都包含了。

所不同的是，我们可以是“以公益为志业”的人——公益是我们的人生职业，公益是我们的生存方式，公益也是我们的生命追求！“以公益为志业”，可以是我们共同初心的一种概括。

什么叫“志业”？

深圳国际公益学院的发起人、董事、桥水创始人Ray写过一本书《原则》，里面有这样一段话：“工作，要么是（1）你想从事用于养家糊口的一份职业。要么是（2）你想完成的使命，要么是二者的结合体。我敦促你尽可能把工作看成（2），当然也承认（1）的价值。如果你能这样想，那么几乎每件事都会做得比你这样想更好。”

Ray在这里讲的对工作的不同心态会有不同的结果，就是我们平时说的把工作作为职业还是事业的不同。那么在事业之上，还是不是可以有另一种归纳，一种更高的境界呢？

当你们看到我把“以公益为志业”作为大会总结的标题时，熟悉思想史的人都会想到100年前一位伟大思想家的两篇经典演讲，一篇是《以学术为志业》，一篇是《以政治为志业》。韦伯这两篇演讲，在思想史的天穹中划过一道当代性的闪电，100多年来光焰不灭。

“志业”（Beruf）这个德文单词包含两层意思，一层就是平时讲的职业、行业、职务，还有一层意思是天职。从天职这一层意思看，含有信徒对宗教信仰追求的意思，就涉及到终极关怀和献身精神。

当时韦伯讲，在德国一个年轻人要从事学术，要在大学里面教书，先得有一本专著，还要通过一次考试，才有编外教师的资格，你可以开一门课，但是对不起，你是没有薪酬的，只能收学生的听课费，就看有多少学生听你的课，而什么时候会有正式教职也是无法预期的。所以韦伯认为，以学术谋生，投入产出比是不合适的。为什么还有人要追求学术呢？因为学



▲ 中国基金会发展论坛组委会成员代表为基金会论坛11周岁庆生

术背后有一种功能，可以在一个“祛魅”的世界里给人以理智的清醒。这种责任对一些人来说就像天职一样会召唤你，所以韦伯对青年学子说，你真要选择学术，你要以学术为志业。

如果从理性经济人的观点看，那么，在100年前不会选择德国这样一种状态下的学术为业，在今天也不会选择中国公益这个职业的。今天之所以选择了，自然就有一种内在的动力、一种志业方向的推动力了。

公益为什么可以成为一种“志业”？

中国公益界的人，年初都有一种焦虑，叫“数字焦虑”。一方面期待知道去年的数据怎么样，慈善捐款总额是多少；另一方面这个数据往往令我们不看心里惦记，看了心里难过。

2017年中国社会捐赠总额1526亿元，占GDP0.185%。2018年，内地捐款总额1439.15亿元，占GDP的0.16%，加上港澳158亿元，再加上志愿者贡献率换算824亿元，也就2448亿元，达不到家政业的一半。2018年中国家政服务业经营规模5762亿元，快递业

务规模超过6000亿元。这样的比例和数据，如果我们说有一支浩浩荡荡的公益队伍在这里从业，难免会有人因为这些数据的微不足道而嘲笑公益的社会价值。

但是，对不起，如果真有人因此认为公益是可有可无的，那只是他在愚蠢地卖弄他的浅薄！

试想一下，我们每个人，买房子多少钱你很清楚，买车、买衣服花多少钱你知道，买化妆品花的钱你也知道，但你知道你买水花了多少钱吗？一个月，一年，一辈子花多少钱买水？你预算过家里买水的钱要多少吗？数字太小，所以没有。但是水对你不重要吗？

公益慈善对一个社会，某种意义上就像水对于生命一样。在社会正常时期，公益价值功能有四项：一是济困解难的互助功能；二是协同治理的公共协调功能；三是解决社会问题的创新探索功能；四是人的自身发展的精神倡导功能。

这是在正常的社会状态。当社会不正常，社会进入黑暗时期，进入危机时期呢？这个时候，有没有公益，有没有慈善就是社会的一道底线。在战争、动乱、破坏和疯狂的社会中，只要有公益慈善在，它还可以算是一个人类的社会，当然是糟糕的社会；而如果没有了，那就只是野兽的丛林。

我们看到公益在社会下沉时是一条维护人性、维护人类的社会底线。往上走呢，社会美好呢，所有中国梦，人类梦都实现了呢？或者我们进入到一个机器人劳动的时代呢？这个时候还有公益吗？本世纪初的时候，一些美国精英讨论一个话题，认为在新的科技革命推动下，将来有 20% 的人劳动就可以养活 100% 的人，另外 80% 人怎么办呢？所以提出了“奶头乐理论”，要用社会福利把 80% 的人养起来，再提供一些消费性娱乐。但是他们忘记了一个问题，人这种动物有思想，他除了活着以外，他还要寻找活着的意义。所以我们可以说，即使到我们想象中的大同世界，依然有公益慈善的承载：那个时候，公益慈善的出发点，更多不是被他人的苦难和特定的同情所召唤，而是对自己行为的认可和追求；那个时候的捐赠更多的不是金钱物质而是生命时间；那个时候的公益行为不是单纯帮助，而是实现人生意义的互动。

马克斯·韦伯在世俗事务中提出学术和政治来比照宗教事业的追求，我以为是注重了它们的公共性和恒久性，而公益，也同样具有充分的公共性和特有的持续性，所以，公益也是可以成为志业的。

公益作为一种志业（职业方向）的行业要求

一个人以学术为业需要什么条件？大概要四种条件：第一是你本人有持续的学术兴趣；第二是有知识供应，比如说有老师，有图书馆，现在来说有网络；第三要有学者共同体的交流与认可，比如参加学术会议，发表文章，参加学术团体；第四要有谋生的手段，你要一个身份的肯定，比如是教授或者研究员，还要有薪酬，以学术为志业的人同样要活下去，同样要养家糊口的。反观这点，我们就要问，当公益作为一种志业，这里讲的志业更多体现在职业方面，对行业有什么要求呢？

问到这个问题，公益人，尤其是职业公益人，往往有一种痛，就是专职的从业者面对无专业的行业！这时候我们不能不问：我职业的专业性是什么？职业的基本保障在哪里？行业组织在哪里？行业的基础设施在哪里？这样的追问，我们可以拉一张表出来，追问行业支撑的条件。

在这里，我想在宏观上提出我们行业建设当中三项紧迫而重要的事项。第一，理论文化建设。不解决知识生产问题，就无法建立行业的专业性，会议上这个呼声很强烈。第二，基础设施建设。这是行业的公共平台，行业建设的内生支撑点。第三，生态体系建设。当然，我们也可以把前两者包含在生态系统里面，但我要强调的生态体系，是关系问题，是行业内外关系建设。

在对外关系上，它是不是一个开放的系统，他能不能不断吸纳外部的资源，能不能不断吸纳全社会的创造。在医学界有一个对比，西医和中医之间，西医一个行业十年是一个很大的

台阶。你看牙科，100 年前的牙科医生跟今天的概念完全不一样，100 年前，第一次世界大战的时候，还有牙科医生冒着枪林弹雨去战场上找尸体，挖两颗牙齿下来，给有钱人换牙。今天的牙科发展吸纳了光学、金属学、信息学、材料学、神经科学等等各学科的进步。我们中医越往后越废医存药，往往是一张方子一千年。不能吸纳人类进步中所创造的一切成果，封闭就容易萎缩。今天我们这个行业能不能具有开放性？还是我们总想要刚性地界定公益的“界”在哪里？这样的界定对行业是有危害的。刚才资先生介绍了很多美国新公益的事例，虽然未必就是未来的主流，但对我们是非常新鲜有启迪的。中国公益能不能不断往前走，取决于行业的不断创新，也取决于行业对外关系是否开放，能不能不断从社会上取得能量。

内部的行业生态关系，既有微观的机构内部岗位设置和职业保障，又有宏观的业内生态关系，行业内是大鱼吃小鱼的资源争夺关系，还是内部生态能建立一个分功能的自组织化生长体系？

以公益为志业（天职方向）的内在支撑

个体的初心是各不相同的，共同的初心是不同的个体可以共同选择的，但必然不是所有的个体都必须或已经选择的。

如果你真的要以公益为志业，你需要有什么样的支撑？首先我想说，我们不能把情怀一笔抹杀了，中国公益人的情怀依然是今天投身公益时起心动念的行善初因。马克斯·韦伯一本《新教伦理与资本主义精神》，透过资本原始积累的疯狂与血污，看到



▲ 中国基金会发展论坛·2019年度盛会全体志愿者合影

资本主义的内在精神，又在这精神深处发掘出创造性劳动、勤奋、节俭的神圣性。而我们又为什么非要在其心向善的公益活动中强加一个无利不起早的动因呢？

当然，情怀只是我们以公益为志业的第一步，背后有一个东西支撑它，就是伦理。一个学者的最高伦理是“智性的诚实”，一个公益人的最高伦理应该是什么？我想一个公益人的伦理，应该是对公共利益充满热情的责任感。以这种责任为最高伦理，我们可以追溯到孔子的“义命分立”，有了这样的最高伦理，才可能有孔子的知不可为而为之。为什么要讲充满热情？韦伯《以政治为志业》的演讲，区分了两种政治家，一种是为了自己的生活，一种是为了使命。为了使命的政治家们有一种“踏实的理想”，有着向着“踏实的理想”充满热情地去归依的精神。在公益人的责任伦理中，同样需要“在用热情来追求某一项‘踏实的理想’之同时，引对这个目标的责任为自己行为的最终指标。”

在责任伦理的背后是什么？是我

们的专业精神。专业和业余区分在哪里？韦伯说在学术上“业余与专家的不同，只在于他的工作方法缺乏严整的确定性，因此他通常做不到对他的想法所包含的全部意义进行控制、评估和贯彻到底。”公益执行上业余与专业的差别，不在出发点的情怀上，甚至不在发现问题上，在于持续地解决问题上。第一是持续性，第二是真正解决问题的积累上。专业，是我们对责任承诺的支撑。

最后我还想说，以公益为志业，在这三个背后还有一个更深层的召唤。为什么我们说韦伯的两篇著名演讲是在思想史的天穹上划过一道闪电呢？因为韦伯深刻地指出人类当代性的一个根本危机，现代人的意义危机：“知识与信仰的分裂”，传统社会真善美的统一性被瓦解了。真的未必是善的，也未必是美的。所以现代人的精神世界是矛盾的。韦伯没有告诉我们解决之道，唯一知道的就是我们不可能退回去，只能往前走。投身公益探索的人们，实际上是处在这个世界矛盾和撕裂的最前沿。我们有最切身的感受，

是不是我们也会有对人类精神创造最直接的贡献呢？在探索解决社会问题的同时，在最深层面上，探索建构一个新的内心世界？

当代人有两种可能，一种可能，我们和我们以后几百年的人毅然在二元分离的世界中生活，我内心有我的善良，但是用工具理性的方式完成社会中要做的事，这是一种可能。还有一种可能，这几代人，或者是十几代人有足够的创造力，我们创造出一种新的精神境界，新的观念思想，像当年轴心期的思想家那样，完成人类文明新的建构，这不是最大的公益么？

各位，我最后说一句祝愿的话。

我们都向往所谓的诗和远方，诗在哪里？远方又在哪里呢？我想，一个以公益为志业的人，我们应该有勇气让我们自己成为诗，以我们脚步所至走出一个远方来！

本文为陈越光在中国基金会发展论坛·2019年会议上的总结发言。

十九届四中全会《决定》解读： 公益事业、社会组织需明确自身定位

文 | 王勇

十九届四中全会审议通过了《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》（以下简称《决定》）。今后，我国将在“坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化”上下更大功夫。

在这一背景下，社会组织、公益力量应该如何自处？如何才能顺应国家大势而不走偏？

清华大学公共管理学院副院长邓国胜表示，《决定》表明，慈善在第三次分配中的作用日益凸显；公益事业最主要的功能之一就是提供公共服务；社会组织的作用很明确，就是在党委领导下，协同政府部门，参与社会治理。

第三次分配与社会公益事业被正面肯定

全国政协副主席辜胜阻 2016 年曾在《人民日报》撰文表示，市场经济条件下的收入分配可分为三次分配。初次分配是由市场按照效益进行分配；再分配是由政府通过税收和财政支出，以社会保障等转移支付的形式进行的分配；第三次分配是通过个人收入转移和个人自愿缴纳和捐献等自觉自愿的方式再一次进行分配。

此次《决定》在“坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存”一节中明确将初次分配、再分配、第三次分配并列，无疑是对第三次分配作用的最高认可。

如何做好第三次分配？《决定》提出“重视发挥第三次分配作用，发展慈善等社会公益事业。”

“这意味着《决定》高度重视慈善等社会公益事业在第三次分配中的作用，这同时也表明，慈善在第三次分配中的作用日益凸显，对于促进社会的公平、和谐具有重要意义。”邓国胜表示。

在这一背景下，社会组织有必要思考今后如何从第三次分配的角度去

重构自己的筹款、项目设计、项目评估逻辑与执行体系。

公益事业最主要的功能之一是提供公共服务

作为第三次分配的重要组成部分，社会公益事业究竟应该干什么呢？

《决定》给出的答案是：创新公共服务提供方式，鼓励支持社会力量兴办公益事业，满足人民多层次多样化需求，使改革发展成果更多更公平惠及全体人民。

在具体的服务内容上，《决定》明确提出了“幼有所育、学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所



▲ Photo by wu yi on Unsplash



▲ 中国基金会发展论坛 2019 武夷山思想峰会合影

居、弱有所扶等”内容。

在邓国胜看来，鼓励支持社会力量兴办公益事业的提法以前也有，《决定》再次提出这一点，在于强调国家对于社会力量兴办公益事业是高度肯定与鼓励的，希望社会力量能够积极参与到公益事业中来，更好满足人民多层次、多样化需求。

“毫无疑问，公益事业最主要的功能之一，就是提供公共服务。”邓国胜强调。

需要引起注意的是《决定》是把“鼓励支持社会力量兴办公益事业”放在“创新公共服务提供方式”之后的。

公共服务原本主要由政府提供的，近年来，我国大力推进政府购买服务。通过公开招标、定向委托、邀标等形式将原本由自身承担的公共服务转交给社会组织、企事业单位履行。

由此，社会力量兴办公益事业成为一种被鼓励的创新的公共服务提供方式，这也意味着公益事业需要符合公共服务的要求：不是出于怜悯，而是应尽的责任；不是从上到下的施舍，而是从下到上的服务；不是受益人的幸运，

而是他们的权利。

明确社会组织在社会治理体系中的位置

国家治理体系中包含政府、企业、社会组织、公众等多个主体，那么，社会组织究竟处于一个怎样的位置，与其他主体之间是什么样的关系？

《决定》提出，要完善党委领导、政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的社会治理体系”。

其中，在构建基层社会治理新格局中，《决定》要求：健全党组织领导的自治、法治、德治相结合的城乡基层治理体系，健全社区管理和服务机制，推行网格化管理和服务，发挥群团组织、社会组织作用，发挥行业协会商会自律功能，实现政府治理和社会调节、居民自治良性互动，夯实基层社会治理基础。

社会组织被明确列入其中，“社会组织是社会治理的主体之一，共同参与社会治理，共同构建社会治理共

同体。”邓国胜表示。在邓国胜看来，社会组织的作用很明确，就是在党委领导下，协同政府部门，参与社会治理。

这与近年来社会组织领域不断加强党建工作是一脉相承的。

此前，2015年发布的《关于加强社会组织党的建设工作的意见（试行）》明确提出，加强社会组织党建工作，对于引领社会组织正确发展方向，激发社会组织活力，促进社会组织在国家治理体系和治理能力现代化进程中更好发挥作用具有重要意义。

社会组织必须清醒地认识到这一点，以正确的定位融入国家治理体系中，才有可能获得良好的发展，发挥应有的作用。

内容来源：《公益时报》



1 场 主题晚会 **2** 场 主论坛 **6** 场 周边嘉年华 **12** 场 平行论坛 **23** 个 罗马街市展位 **103** 家 合作机构

中国基金会发展论坛 · 2019年度盛会



150+ 位
演讲嘉宾

267 家
基金会报名

627 家
参与机构

1500 人
参与盛会

11月22日至23日，以“坚守初心、共谋发展”为主题的中国基金会发展论坛·2019年会在福建省福州市举行。本次年会是基金会论坛连续举办的第11次年会，共吸引来自全国各地关心基金会和公益事业发展的600多家机构近1500人与会。

当前国际形势对中国公益的影响

文 | 资中筠



今天我谈的问题是大的国际局势对我们国家公益事业的影响。也许大家关心的是，中美贸易战这一类的国际问题对我们公益事业有什么影响？我认为国家之间的关系实际上对公益事业没什么影响，也不应该有什么影响。我要讲的是我们所处的世界在这个大的时代背景下对我们的公益事业有什么影响。

农业、工业及后工业社会下的“善”

人类社会自从有财产、有分配不均的情况开始，就已经有慈善行为——这是从人性来的。我相信人有二重性，既有恶的一面，也有善的

一面。任何宗教、哲学都有倡导人要向善的部分，让有幸者帮助不幸的人，古今中外都一样，只是手段和规模不一样。

这个“不一样”可以分为三个阶段：农业社会、工业化社会以及现在的后工业化社会。原来我写《散财之道》的时候，指的是一百年来美国最发达的工业化社会所发展起来的一种模式，财富高度集中以后如何最有效地花这些钱对社会有所贡献，缓解社会矛盾。在这之前，各种各样的慈善包括西方教会、中国乡绅等类型，都属于前工业化社会出现的情况。

中国人在文化上喜欢帮助熟人，而不是陌生人，我觉得这不是中国人、中国文化特有

资中筠

中国社会科学院荣誉学部委员、美国研究所原所长，国际政治与美国问题研究专家、翻译家

的，这实际上是农业社会的特点。因为中国的农业文明时间太长了，而且发展得非常精致，制度设计也非常精致，文化、哲学都围绕这个而来，所以我们常常误认为这是中国特色。农业社会的特点是熟人社会，工业社会的特点是契约社会。进入工业社会以后，光是靠熟人、靠个人信用是不行的，所以需要契约，需要非常严密的法律，这都是工业社会的制度。我们讲现代化需要法治，是从农业社会向工业社会转型来的。

公益事业的模式也是从农业社会到工业社会，从富人帮助穷人作为一种善行，发展到有组织的、科学的、对社会负责任的行为。以美国来讲，19 世纪末 20 世纪初出现大财团，出现了用科学的办法开展现代公益的基金会。中国

是不是从来没有过呢？其实也有，民国时期就有工业社会的那种慈善，像张謇就是一个很有名的现代慈善家，他的理念已经不是扶贫做慈善，而是要“正人心、开风气”，也就是要和社会改良结合起来。他为残疾人办学校，不是怜悯他们，而是要为社会培养有用的人，不但他自己能够自食其力，而且要做对社会有用的人，这就是工业社会公益的想法。

到了后工业社会，也就是现在所谓的数字经济、互联网时代，又有了新的看法。2014 年，我跟乐平基金会去美国考察新公益。新公益观念是从上世纪 80 年代开始，一些西方学者和政、商界以及公益界的精英联合起来倡导的一种观念，具体有好多种说法，例如社会企业、共益企业、影响力投资，等等。影响力投资（impact

2019 年 11 月 22 日至 23 日，资中筠先生应邀参加中国基金会发展论坛·2019 年会，年会开幕前夕举办了小规模分享交流会。图为参会者与资中筠先生合影



investing)，是指有规模效应的投资，引用徐永光先生的话，只做小而美是不行的，一定要能够推广，这个模式能够复制，能够大范围应用，帮助很多人，才可以做下去的，所以叫做影响力投资。如果“影响力”容易引起歧义，也可以翻译成“产生规模效应的投资”。

这里还有一个新的概念：做公益不一定非得是不营利的，是可以营利的。根据一百年来美国关于公益基金会的立法，里面很重要的一点就是不允許營利。而現在新的公益是允許營利，因為社會問題的規模太大，需求也太大，光靠無償捐贈已經解決不了問題，而且社會變化太大，財富集中太快——比如工業化時期出現很多大財團，財富集中已經很快，但到現在財富集中的速度更快，而且又有了互聯網和大数据等等各種各樣的手段，所以就出現了新公益。

2015 年后， 资本主义演变的几个里程碑事件

我那本书（《财富的责任和资本主义演变》）的材料截止到 2015 年，从 2015 年到现在又有很多新发展，我注意到几个带有里程碑性质的事情。

“资本主义演变”是 2015 年西方的一些精英提出的，这也是我那本书的题目之一。当时英国的查尔斯王子、美国的克林顿、罗斯查尔德家族的后代，还有国际货币基金组织总裁拉加德等等，他们联合一些银行家以及哈佛大学、斯坦福大学著名商学院的资深教授一起开会，提出现在贫富悬殊扩大化，老办法难以解决，要开始一种新的“包容性资本主义”，提出“资本主义演变”这样一个词。其中一个最重要的观念是，你要做一个企业，一开始就要为这个

社会的福利考虑，要对社会有所贡献，而不是说不管用什么手段先赚钱，然后再拿出来给社会做公益。

在那以后，经过一段实践，产生另一个里程碑意义的事情。大概两个月以前，美国有一百个知名的大企业，凡是我们熟悉的苹果、谷歌、花旗银行等等大企业都在里面，他们联合签署发表了一个声明，表示资本主义市场经济在过去这些年创造了极大的财富，但是我们现在需要做的是从根本上改变资本主义的性质，要改变企业的责任。原来根据《公司法》，企业首要的责任是为股东（shareholder）的利益最大化服务，现在要变成成为利益攸关者（stakeholder）服务。利益攸关者包括企业客户、服务对象、消费者；也包括整个社会的利益，比如环保、健康；还包括企业的员工，要给培训机会，为他们的前途着想；当然肯定也包括股东，企业还是得赚钱，不能老赔钱，这就是叫做“共益企业”的新事物。

这一百个大企业承认了这样的观念，他们宣称以改变资本主义为已任，真正要做社会改革，这并不是匪夷所思的空口号。实际上，从上世纪七八十年代到现在已经实践几十年，一点点从理论到实践，现在得到占主流地位的大批大资本家的承认，所以说是具有里程碑性质。

跟美国一百年前的进步主义运动一样，最后一定要社会精英和在金字塔尖上的那些既得利益者承认，我们这样下去不行，非改不可，才能有效地实施。底层老百姓归根结底是弱势群体，只能表达愤懑和不满，真正要提出改革方案还得有资源、有力量、有社会影响力，还是得有这样一批有觉悟的社会精英真正开始行动。

还有一件意义重大的事情，福特基金会最近跟 21 家大学签署协议，资助这些大学计算机



▲
资中筠先生在福州小规模交流活动中分享

专业的学生，给他们传达一种理念，希望他们毕业后在择业过程中首先考虑要做对社会有益的事情，而不是首先考虑报酬最丰厚的单位。这个说法二三十年前在英国牛津大学、美国杜克大学和西北大学就有一些尝试，主要是对商学院的学生而言，原来商学院的课程都是教授如何让利益最大化，怎样赚钱，怎样减少成本。

如果他们将来要做公益，总是要先进华尔街，或者一些大企业，赚钱以后再捐出钱来做公益。现在新公益的观念与教学相结合，在学习过程中就从根本上让学生一开始想做的事情和将来毕业以后的选择合二为一，都是要对社会有益，这就需要对商学院的课程进行一次改革。现在福特基金会把这一理念扩大到计算机专业，那就大大扩大了覆盖面。

另一件与公益有关的大事是最近的诺贝尔经济学奖颁给了三名对扶贫的经济理论做出贡献的经济学家，我没有仔细读这三个人的作品，

但是根据我看到的资料，有一个粗浅的了解。这三个人的贡献在什么地方呢？首先他们延续了“发展经济学”。大概是在上世纪六十年代，民族独立运动高涨，当时出现很多新独立国家，这些国家以后走什么道路发展经济？西方很多经济学家就替这些后发国家考虑，涌现出一门学科，叫做“发展经济学”。冷战期间有不同的意见，所谓资本主义道路还是社会主义道路之争，那时候社会主义国家和有些左派批判他们是“新殖民主义”经济学。

这三位诺贝尔奖的获得者的学术领域也属于“发展经济学”，但是他们的视角不是以国家为单位，而是以人为单位，关注的是一群一群的贫困人口，如何让这群人脱贫，每一种贫困的根源是不一样的，他们为什么会穷？这个地方这群人是因为这个缘故而穷，那个地方那一群穷人又有另外的原因，这是一个新的角度。第二是结合了社会学调查方法，这几位学者大

概用二十年的工夫，做了非常详细接地气的社会调查，把大问题分解成一个个小问题，深入调查与贫穷有关现象的因果关系。

他们的重点不是宏观经济学，而是微观经济学，从一个个小问题入手，在一群特殊人群里跟踪调查很多年，搞清楚这群人到底为什么穷。比如某个地区辍学儿童特别多，做公益的人往往会主观臆想认为这是因为某个缘故，于是就会给他们一些其实并不急需的东西。而这几位的研究细到什么程度呢？

举个例子来讲，他们在肯尼亚的某个人口比较密集的地区对一群人做跟踪调查，那里儿童辍学特别多，这个地方学校是免费的，已经有义务教育，为什么这些小孩不上学？是因为家里太穷，因为需要工作，或是别的什么原因？调查结果发现，这个地区的小孩之所以不上学，是因为蛔虫，孩子长了蛔虫以后身体不舒服，于是就不上学了。所以要解决这个辍学问题就先得从治蛔虫开始，于是他们说服药厂免费到那里去发放蛔虫药品。两年以后成效显著，学龄儿童上学率大幅提高。当然这只是个别的例子，很有意思，所以在这里讲一讲。

还有一个方面是跟心理学和行为科学结合起来，就是说某一种人群之所以穷，跟思维方式和行为习惯有很大的关系。总之，并不是所有的地方贫穷的根源都一样。

这几位学者为什么会得诺贝尔奖呢？其实这样做调查的人已经不少了，做新公益的人也不少是因地制宜的。而他们的贡献是可以普及的，把多年的实践提炼成一种研究模式，建成实验室，很多年轻学生跟着他们一起做这类调查。而这类调查需要的人力、耐心和时间是非常多的，诺贝尔奖给他们主要是因为他们已经成熟到有某种模式可以推广。

还有很多生动的例子，比如说人们常常误解穷人只要吃饱饭就行了，但他们发现很多地

方的穷人宁愿饿一天，也要花钱跳一次舞或者参加嘉年华，因为他们非常需要克服枯燥的生活，需要娱乐。所以知道他们到底需要什么特别重要，要从人家的需要出发，再提供帮助。假如他有很不健康的生活习惯，比如爱赌博，那就要想办法解决，例如创建各种文化活动，引导他们改变这种生活习惯。

我比较欣慰的是，这几位诺贝尔奖获得者所做的事情和提出来的办法，正好跟我们现在所研究的新公益和共益企业、影响力投资、因地制宜因材施教这些做法是吻合的。我也认同这样的想法，提出一种公益模式，如果不能推广，只是好心做善事，为一个很小的人群做得很精细是不够的，一定要能够大面积推广，做出一种模式。这是我非常粗浅的理解。他们这个贡献可以作为新公益的一部分，也希望还有经济学界能够进一步研究他们的做法，予以阐释。

当然他们的做法在中国暂时只能作为参考，我们还需要做很多改变才能够跟中国的条件结合起来。比如说他们要做大量的田野调查，第一个条件是不能跟政府在一起，因为政府有利益考虑和政绩诉求，不容易完全客观，所以做调查需要独立于政府，通过自愿的 NGO 来做；但是做完调查得出的结论，比如一个改进的方案需要推广，作为一种政策建议，则需要政府参与，甚至主导。这其中是有悖论的。所以他们的调查大部分在非洲，那里的政府比较弱，他们的活动余地比较大。还有在印度部分地区，因为得奖人之一 Banerjee，就是印度人。

中美贸易摩擦对中国公益事业的影响

上面这些介绍，说明新公益已经发展到了这样的地步。我再用一点时间讲一下现在中美贸易摩擦到底对我们的公益事业有什么影响？对美国我觉得应该没有什么影响，即便它经济

下滑，恐怕也不会影响到公益捐赠的减少，但是对中国的影响可能有几个方面。

第一是使得我们的企业家更加没有安全感。

我一直说我们不能把中国的企业家跟美国的企业家相提并论，通过企业家有多少财富、捐赠的比例来说明我们企业家有没有他们慷慨，这不公平。我们的企业家有一个最大的特点是没有安全感，在当前的局势下会更加没有安全感。目前我国的公益捐赠主力还是企业家，所以这个安全感的缺乏，连再投资生产都没有保证，自然影响做公益的意愿和能力。

第二是政府会在法规方面对于非营利组织加强防范这一面。

我们的民间社团和慈善事业是从改革开放以后才开始慢慢取得合法性的，最早的社团管理条例基本是防范和约束，从2004年的《基金会管理条例》，到2016年的《慈善法》有不少进步，对公益性的民间组织给予积极的肯定，那都是在我们大量实践的基础上推动观念和政策的进步。但是在当前新的国际形势、中美关系变坏甚至变得敌对的情况下，可以预见意识形态斗争会更加加强，对民间组织的管控会更加加强。这会使得我们公益事业的空间受到一些负面影响。

第三是这一领域的国际交流受到影响，特别是外国的资金进来会更加困难。

我们改革开放后公益事业刚起步时，很多草根公益组织开始依靠的资金多是外来资金，

现在外来资金被控制得比较厉害，私人资金出去和外来资金捐款都受到影响，公益组织接受外来资金本身也会管控更加严格。在全球化的过程中，本来公益事业应该更加全球化，新公益的一个特点就是全球性。可是现在有一股潮流是逆全球化的，可能会在实践中对公益事业有一些影响。

有这些困难，不等于就做不下去了，只要有心就一定可以做下去。我的书第一版《散财之道》是2003年出版，那时候我绝对没有想到会对中国的公益事业有什么作用。现在回头看，不到二十年的时间，我们的公益组织蓬勃发展和成熟，观念也改变了，这一领域的现代化已经有了长足的进步。所以，短期来看可能会有很多艰难困苦，可是从长远来看，我相信前途还是光明的，只要有心去做，还是有很多可做的。每一个人都尽自己的力量做，凭自己的良心做，一点一点脚踏实地的去做，每个人觉得自己有一份责任，为同胞、为这个社会上其他的人做一些事情，看到哪些地方需要，就去填补，自然而然就会推动社会进步。

所有公益事业都是百花齐放的。今天会议的主题叫“坚守初心”，我想不论用什么百花齐放的方法去做，现代的也好，后现代的也好，最重要的初心还是我们到底想帮助谁，一定要想到是帮助了哪些人，规模有多大，覆盖了哪些人群。这个初心永远不能忘记，再往前走一步就是对社会进步的改革。

本文为资中筠先生在中国基金会发展论坛·2019年会上的特别发言。

《慈善新前沿》： 全球慈善的新主体、新工具、新模式

文 | 萨拉蒙

2019年3月10日至13日，约翰霍普金斯大学莱斯特·M·萨拉蒙教授应深圳国际公益学院之邀，携新书《慈善新前沿：重塑全球慈善与社会投资的新主体和新工具指南》在北京、上海、苏州、深圳四地举行CGPI思享会活动，分享世界慈善的新前沿、新理论和新方法。

首先，我要特别感谢国际公益学院，他们一直非常开放地去吸收世界最新鲜的理念。起初听到国际公益学院要把《慈善新前沿》这本750页的厚重的书翻译成中文，我觉得这是我听过最疯狂的想法。但是我现在面临的任务是要把750页的书在一篇演讲里归纳，这是一个更疯狂的事情，但我会尽力去做。

现状：慈善是社会资金的滞后来源？

第三部门实际上是我们公民社会在全球被了解最少的一个部分，所以存在误会和迷失。其中有一个对第三部门的误解，就是大家认为第三部门是完全依靠慈善来支持的。这个误解即使在美国也可能存在，我们研究全球非营利机构的三大资金来源时发现，慈善仅仅是占据非营利机构资金来源的第三位，不是第一位，也不是第二位。

非营利机构最大的资金来源是服务收费，平均占非营利机构收入的一半。第二个最重要的来源是政府的资金拨款，平均占非营利部门的35%的资金，慈善仅占据第三位，平均占比只有14%。在美国的非营利部门资金来源占比情况可能也跟大家的设想背道而驰，慈善仅占据10%。而且更令人惊奇的是，世界上非营利部门占比越大的国家，往往慈善占非营利部门资金收入的比例越低。

再看非营利部门的劳动力占经济活动人口的比例。在荷兰，非营利部门的员工已达到

劳动力人口的16%，这个占比非常高。因为如果任何一个行业占据的劳动力超过整个经济活动人口的5%，就可以算做是一个主导型产业。美国并没有排在榜首，排在前列的是荷兰、比利时、加拿大和英国、法国等西欧国家。

特别令人惊奇的是，这些国家非营利部门的资金来源中，慈善占据的比例是最低的。这些国家非营利部门的资金来源最大的是政府，第二是服务的收费。这些研究工作是我在撰写《慈善新前沿》这本书之前做的，通过这些研究我感到传统的慈善是局限的，所以必须要找到新的方式来利用有限的慈善资源以产生更大的效用。

好消息是，我发现世界上在公益金融或者社会目的优先型金融中已经诞生出了很多做法，可以避免刚才我们谈到的两难境地。通过《慈善新前沿》这本书，让这些新的现象和新的做法能够得到更大的认可和关注，这是我的初衷。

接下来，我会从五个方面来分享。

第一，介绍世界发生的新变化、新现象以及产生的新模式。

第二，新模式的产生原因，是昙花一现还是长期趋势。

第三，如何理解新现象、新前沿，如何理解专业术语背后的含义。

第四，介绍新前沿面临的障碍以及未来趋势。

第五，新前沿进一步发展所需的下一步动作。

莱斯特·M·萨拉蒙
美国约翰霍普金斯大学
教授



慈善新变化、新趋势

现在慈善界正在经历这样一个大爆炸——行为主体和工具的大爆炸。他们都有一些非常奇怪的名字，比如在这个大爆炸里面，有储蓄银行转变而来的投资机构，它的财富并不是基于一个人，比如说像卡耐基基金会，是基于储蓄银行之前的资产，也是我们称之为通过私有化而进行慈善化的模式，还有印度的机构，他们在农村地区开展服务，将更多的业务和模式带到农村地区，在这背后有四大慈善发展的趋势和变革，亦即四个“超越”。

一是超越资助。传统慈善的手段就是资助、拨款，这是18世纪19世纪的老式做法。其他的行业部门比如政府、企业已经找到新的工具来更好地更有效地利用资源，贷款、贷款担保、股权基金、债券等在慈善界还没有被广泛使用，但是已经渗透到慈善界。

二是超越捐赠。很多新的基金会不再依靠传统的慈善捐赠建立，而是由各种不同的交易带来的。比如，储蓄银行改制成立的基金会，

国有企业卖出股权成立的基金会，也有一些被盗窃的资产在银行没收之后成立的基金会，还有债务的互换等带来基金会资金的来源。

三是超越基金会。有各种不同组织形式，如有社会目的的股权基金、社会目的的贷款基金、债券基金等进入到领域和行业中来。

四是超越现金。现在有很多基于互联网发展的物物交换或是利用志愿者的劳动，所以也有一部分慈善力量是超越现金的。

这四个变革有一个共同点——“杠杆”。“杠杆”的概念大家都很熟悉，用一个很小的力量撬动更大的重量。慈善界利用杠杆是比较缓慢的，怎样利用慈善的宝贵资源撬动更大的资源，撬动投资市场上更大的资金，从而使得影响力能够成倍数地放大。现在全球在形成一个新的模式，我把这种新的慈善，定义成“动用私人资源服务社会和环境目的”，我把慈善的定义进一步延伸，使它有更深刻的内涵。

我们来比较一下传统慈善和慈善新前沿，共有七个不同。

首先，前者利用的是个人和基金会的资金、捐款；慈善新前沿利用各种类型不同的投资基金。

第二，传统慈善关注营运收入，即需要有多少的营运年收入，才能够运营下去；慈善新前沿关注投资的成本，即需要有多少的投资成本不断地增长去应对现实的挑战。

第三，传统慈善是依靠捐赠资助；慈善新前沿有各种不同类型的工具获得资金，贷款、担保、股权、股本、股票等，是非常多元化的行动方和资金来源。

第四，从行为主体来看，传统慈善里更多是非营利组织；慈善新前沿包含各种类型的不同组织，如社会企业、社会合作社等“半市场半社会”的组织形式。

第五，传统慈善关注的是社会回报；慈善新前沿关注的是社会回报和财务回报两者之间的平衡。

第六，传统慈善的杠杆撬动非常有限，它的资助赠款用完可能就没有了；慈善新前沿特别关注杠杆的作用，通过有限的慈善资源调动更加广泛的资金。

第七，传统的慈善关注产出层级，比如说助学项目，资助了多少孩子，建了多少房子等等；慈善新前沿关注的是成效层面，即具体取得了什么样的成果。

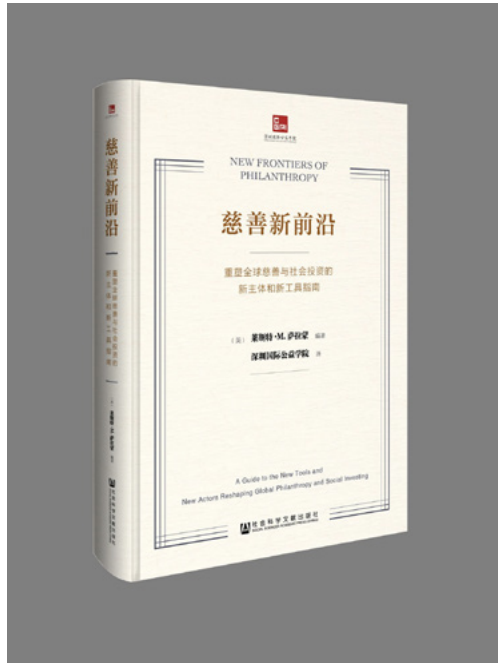
由于这些慈善新前沿的发展，整个慈善界的公益慈善生态系统也发生了变化。当整个公益界有更多的行为主体，这些行为主体可以利用资金开展社会目的的活动。它可以利用各种不同的工具，比如拨款、贷款、贷款担保以及股权。他们也在利用新的代理机构，不仅仅是非营利机构来开展慈善的工作，还有社会企业、合作社等不同的参与方把资金用于解决实际问题。

为什么会出现新前沿？

为什么会出现这样的新前沿，未来这些新前沿的发展如何？

首先从需求侧的角度看，全球面临着社会经济和环境的巨大挑战，比如说水资源的枯竭、全球变暖、人口过度增长、大规模的迁徙和移民等，在这样宏大的问题之下，政府筹集资金的能力是下降的，比如美国进一步减税，资金筹集的能力也相应减弱了。另一方面，慈善界的能力是有限的。社会上涌现出很多新的企业家，他们有着创新的做事方式。

从供给侧的角度，有一系列因素使得这个领域发生了很大的变化。我举例一二。全球金融危机让一些人突然认识到，我的财富有可能一夜之间就消失了，所以他们会去思考，与其如此不如去做一些社会目的的事情。所以，金融危机也释放出了一些本来不会放在慈善领域的资源。第二个原因跟 C.K. 普拉哈拉德教授的一本书有关，他写过一本书叫做《金字塔底层的财富》。他所谈到的在金字塔底端的人群，因为交通网络不发达，缺乏竞争等等，他们反而要去支付一个“金字塔底层的惩罚”——他们要支付更多的资金去购买必需品。一些聪明的企业家找到很好的方式去降低一点点成本，就可以占据非常大的人口市场。在金字塔底端，需要好的战略，一方面去营利，另外一方面又



▲《慈善新前沿》封面

能够实现社会价值。金字塔底层有着巨大的需求。从供给的角度，也有新的资源、新的想法，就使得慈善新前沿在不断地发展，蒸蒸日上。

《慈善新前沿》已经独立出版了一本导论，国际公益学院翻译的这一本是全书。这本书探讨了两个议题，一是《慈善新前沿》里的行为主体，有什么样新的行为主体。二是各种不同类型的工具，怎么样利用这些工具服务社会目的。

我举例分享书里的一些行为主体。

第一个新的行为主体叫做资本聚合器。资本聚合器通过不同类型的投资者筹集基金，这些基金再拿去投资不同的社会企业。资本聚合器也各有不同：首先，类型上，有一些资本聚合器专做贷款，有一些专注股权投资等。投资一个企业的股权，如果这个企业成功，你就可能获得回报，否则你可能就亏损；还有一些资本聚合器针对具体领域，有绿色投资领域、低收入保障住房领域等等；也有一些专门针对某一地理区域的资本聚合器，这种资本聚合器又有各种不同类型。

实际上，资本聚合器所做的是提供各种批

次的不同融资，这个融资就像一个蛋糕，有很多层，每一层的资金是不同的。比如，有一些投资者他最低的回报率预期是 15%，或者给他更低的风险，他可能接受 12% 的回报率。这样的话资本聚合器就可以找到另外一个投资者，这个投资者他可以在同样的回报率下承担更高的风险。把两个投资者都放到一起，他们投资于不同层的资产。当然这样的投资需要有一些投资者愿意接纳比较低的回报率才能产生，或者总体将这个项目的风险降下来，然后其他的投资者才愿意去参与。什么样的实体能够承担这样的角色呢？基本上就是政府和慈善界提供最基础的风险担保资金。不同的投资者有不同的风险偏好以及不同的回报要求，资本聚合器把它们打包在一起，使得整个项目或者整个交易能够成功。

第二个行为主体我们称之为二级市场。在商界，二级市场非常流行。二级市场主要是给一级市场的参与者——直接贷款的提供者补充资金。也就是说直接贷款的提供者，他可能资金已经用光了，通过二级市场出售资本他们可以再次获得新的资金。“人人家园”在全球提供低收入者保障性住房，尽管它依靠志愿者免费的劳动力，但它盖房子的时候还需要设备，需要木材、水管这些建筑材料，他们的模式是机构在地办公室借相应的钱，然后再把贷款放出去，购买这些设备以及相应的材料。所以“人人家园”国际办公室创建这样的二级市场，他们会把当地各个办公室的贷款买过来，打包在一起之后在纽约货币市场上进行出售。这就是二级市场，其实我们在中文里面也有这个词，就是资产的证券化。

第三个行为主体是慈善银行型基金。这也是一种特别新兴的基金会形式。传统的基金会做项目需要一批做项目的人，做基金会资金投资的是另一批人，两者之间有一道墙。慈善银行型基金打破了投资团队和资助团队的隔阂，他们之间形成了良好合作。不仅如此，他们在资产投资方面带有使命。美国规定基金会的资产中每年应该有 5% 的捐赠资助出去，但其实还有另外 95% 的资产，这些资产的投资发挥

着很大的作用。所以现在这样的基金会作为慈善银行存在，它的投资部分也可以被调动起来，发挥很大的作用。

第四个行为主体叫做转制型基金，这种转制型基金来自于不同的交易来源，比如，这个基金会可能是由国有企业股份的销售转制过来的，或者债转股、债务互换过来的等等。我们所调查到的，比如说国有资产的出售，或者不当得利资产，或者债务互换等形式转制过来的基金会。

关于工具，做如下举例。

第一个是小额保险。小额保险主要针对买不起保险的人，他们的生活状况堪忧，他可能没有医疗保险、汽车保险，生活前景非常黯淡。

第二个是社会影响力债券。通过发行社会影响力债券，投资者可以投资一些能够极大减少社会风险的项目。同时这些项目可以给政府节约大量资金，所以政府愿意让这些投资者获得一定的回报，不仅拿回本金，还能够有一定的利润和回报。慈善新前沿的确令人振奋，但是我们要意识到我们还面临着一些挑战，限制它的快速发展。

慈善新前沿发展面临五大障碍：

第一个障碍，由于公益金融更多地关注服务的提供，造成非营利部门过度地去强调具体服务的提供，传统的非营利部门所发挥的非常重要的倡导作用，可能被忽略掉。20 世纪 60 年代美国的民权运动，实际上没有建任何的学校或者低收入的住房，但是它却赋予了人们权利，使人们有了很多之前没有的机会，这对于非洲人与美国人来说，带来了巨大的影响，比任何单独的服务带来的影响更深远。

第二个障碍是在影响力测量方面，还没有取得很大的成功，对于投资带来的影响力，包括各个不同的项目之间影响力的比较，比如说住房项目和早期儿童教育项目等等，这些都是没有解决的问题，所以社会影响力测量和评估，还要依靠学术界和研究机构继续研究探索。

第三个障碍是这些慈善新前沿还是比较小规模的精品店模式，它在整个投资界占据的份额非常小，如在 2018 年这些模式有 350 亿资金，

这与 2280 亿、万亿级的投资界资金相比，实际上只占非常小的比例。虽然新前沿发展态势良好，但还只是很小的一个规模。

第四个障碍是交易流量的问题。到底有多少交易是在不断地发展。看起来我们能够用于社会企业投资的资金不少，但是值得投资的社会企业项目数量可能还是有限的。

第五个障碍是关于新前沿发展的一些假设也可能是错误的。比如说，新前沿的发展会取代传统的慈善，但是后来我们发现，新前沿应该跟传统慈善成为合作伙伴，如果没有传统慈善作为合作伙伴加入，新前沿可能非常难发展。目前，传统慈善机构进入新前沿的资金还是非常有限的。一项针对美国前十五大基金会的研究显示，这些基金会的资产总规模是达到 1500 亿美元，但只有 0.3% 的资金进入到新类型新前沿的投资中。

下一步，我们要做什么？

第一步，是可视化，要使得这样的现象被更多的人看到。第二步，要进行宣传。比如说

跟基金会在媒体平台探讨，以及向投资界等宣传，使得这些新前沿能够得到更加普遍的认知。

第三步，进行激励。最好是政府、慈善界或者两者联合起来共同去激励新前沿的发展，使得更多的投资者愿意参与到新前沿当中去。第四步，要进行能力建设。基金会、政府以及投资界都需要进行这样的赋能，同时非营利机构也需要能力建设，使得非营利机构能够提出不同投资的方式和解决的方案，他们不仅仅是找基金会要拨款，他们可以有非常好的金融组合方式，来支持活动的开展。

最后一步是实现，真正把交易进行实施。

我认为未来是非常美好的，尤其是在中国，如果你们选择这么去做的话，你们会成为这个领域的领袖。🇨🇳

本文节选自萨拉蒙教授在 3 月 13 日深圳国际公益学院“CGPI 思享会”上的演讲。
内容来源：深圳国际公益学院



◀ Photo by Skye Studios on Unsplash

中美慈善观察： 到底是差异大还是差距大？

文 | 陈一梅



陈一梅

万科公益基金会秘书长

二十多年时间里，我分别在中国和美国的非营利机构或者慈善机构专职工作，受教育和有限的研究也涉及两个国家以及诸多领域或议题，包括公民社会发展、减贫、农村教育、灾害管理、公益行业基础设施建设、社区发展、气候变化、社会性别等，所以非常愿意分享“慈善”这一话题。

和许多其他概念一样，“慈善”这个词在不同时代、不同国家或者不同制度、文化中也有各种不同的定义，所以现实中混乱不少，有时还成为辩论的主题。我从一个慈善从业者、希望积极推动社会发展和进步的角度，选取了“大”慈善的概念，即私人资源，亦即个人及家族和企业自发地用于服务公共利益。这也是

英文词 philanthropy 的原意。

所谓“大”，就是它既包括救灾救济类的传统慈善，也包括环境、健康、教育、社群发展、艺术、权利维护、冲突解决等等诸多方面。在中国，现在流行的称谓是“公益”，但是我认为“公益”也包括如一些政府提供的福利，所以为明确指向“私人资源”，并与世界上大多国家一致，我仍然用“慈善”。这样，中美“比较”也有一定的基准。

中美慈善规模

我主要选取几个经济指标来比较中国和美国的慈善规模。

2018 年中国的捐赠总额约 754.2 亿元，美国是 4277.1 亿美元，相当于中国的 37.5 倍，两国该值占各自国内生产总值的比例分别是美国 2.1%、中国 0.08%，美国是中国的 25.5 倍。大家知道，美国国内生产总值相当于世界第二大经济体的中国国内生产总值 1.47 倍。由此看来，两国慈善捐赠体量上的差异是悬殊的。

那么体现慈善文化的另一端——一个人的捐赠情况呢？2018 年中国人均捐赠 54 元，而美国同一数字是 1308 美元，折合人民币 8655 元，即相当于中国的 160 倍。

第二个经济指标是民间社会体量，其中社会组织数量在中国是 82 万家，美国相当类别组织数量是 200 万家。这两个数字差距不像前面所述捐赠额数据那么大，但是平均到每千人拥有社会组织数量，中国是 0.6 个，美国是 6 个。

两国捐赠总额相差 36 倍多，每千人拥有社会组织数量相差 9 倍，这两个数字放在一起比较说明，中国的社会组织获得捐赠数量比较少，事实上中国社会组织资源获得是相当薄弱的。

中国和美国慈善捐赠的（对象）领域，按照所占捐赠总额的百分比，各自前五项是：

中国：教育、扶贫与社会发展、医疗、救灾减灾和人类服务。

美国：宗教、教育、人类服务（human services，基本的人道主义和社会服务）、基金会和医疗健康。其中美国给予这五个领域的捐赠历年排序一致，十分稳定。

中国会有比较大的变动。比如，大灾之年，如汶川地震、雅安地震等，救灾减灾受赠金额急剧上升，可以排到第一、第二。再比如，非大灾年份，教育一般排列第一，然而最近几年，扶贫领域获得捐赠占当年总捐赠额比例逐年上升，2018 年还超越教育，跃升第一。

一边稳定另一边变动较大，应该有如下原因：第一，中国和美国总捐赠规模差异大，规模小，也就是分母小，所以占比容易波动。第二，



▲
Photo by Riccardo
Manieri on Unsplash

我认为，中国的捐赠还是明显受国家战略方向的影响，比如扶贫。在中国工作生活的各位可能每年除了自己选择的捐赠行为，还有一部分是被单位、团队动员而“交”的所谓“捐赠”。过了 2020 年扶贫决胜年以后，看趋势应该会有变化。

中美慈善捐赠领域

我对两国各领域获得捐赠占总捐赠额比例排序进行进一步具体分析之前，必须说明，两国对领域概念有一些差异界定，如“扶贫与社会发展”在美国会被分解到其他不同领域，美国捐赠领域中没有“扶贫”一项。现在我选四个最有特色的领域分析如下：

第一，宗教。捐赠给宗教的数额占比在美国历年来高居首位，“雷打不动”。这个比例一直在 30% 左右，去年是第一次降到 30% 以下，即 29%。在中国该项统计中，“宗教”没有出现在“领域”中；但是有时有统计表明，总捐赠额的多少，比如 2013 年的 0.1% 投向了宗教场所，最近几年很少有这个数字的披露了。虽然在两个国家及世界其他国家，宗教领域所受捐赠额都较其他领域难以得到准确的统计数据，但是中美两国宗教信仰文化和习惯的不同显然

是造成捐赠宗教领域规模差异巨大的最重要原因。

第二，基金会。这一点是统计分类方法不同所致。在中国，“基金会”不是作为一个“领域”，而是作为一种组织类型呈现的，所以在捐赠领域排列中没有出现，尽管中国大约三分之一的捐赠是流向基金会的。深究分类方法不同的原因，笔者认为，这是“基金会”的概念在两个国家不同。在美国，基金会不包括相当于中国“公募基金会”这部分，这部分相当于美国的“公共慈善机构”，属于非营利组织或者免税慈善机构。因此，美国“基金会”领域所受捐赠是指来自私人（往往是“大户”健在时或者遗嘱捐赠）的、用于成立或者壮大基金会的捐赠。换言之，这笔钱是当年和以后慢慢花的，可能用于任何其他“领域”。

第三，海外。美国从第二次世界大战胜利后，用于美国以外的慈善捐赠一直占比算比较高的，捐赠者既有个人，也有基金会和企业。9·11之后由于“爱国者法案”，美国对外捐赠有一些减少。2008年金融危机后，美国海外捐赠随着总体捐赠水平的下降也有所减少。但是2012年的统计表明，其国际捐赠还是占了总捐赠额的6%，其中比尔和梅琳达盖茨基金会的贡献不小。川普当选总统后的税收、外交等政策，使美国

海外捐赠进一步有缩小的理由。不过，2018年美国对海外的捐赠比前一年增长9.8%，达到了总额的5%。我个人分析，美国海外慈善捐赠之所以一直比例较高（比环保领域的3%相比，尤其显高），有几个原因：宗教信仰、国际人道主义情怀、同情弱势群体、侨民捐赠，以及不排除和政治外交“对着干”的心理。事实上，去年美国海外捐赠主要集中在各个国家的难民危机上，包括缅甸的罗兴亚难民危机、委内瑞拉的经济和政治危机以及叙利亚危机。

相比起来，中国对海外捐赠还处于萌芽状态。改革开放以后，中国长时间是国际援助的受援国，也是国际慈善的流入地。客观地说，中国的社会发展有国际慈善所投入的资金贡献和能力协助。大家耳熟能详的有福特基金会、比尔和梅琳达盖茨基金会、亚洲基金会、洛克菲勒兄弟基金会、美国中华医学基金会等美国的基金会，粮惠组织、米索尔基金会、伯尔基金会、墨卡托基金会等德国的基金会，以及乐施会、赛马会、社区伙伴等中国香港的慈善机构等等。

据中民慈善捐助中心一份2012年的研究报告，在中国开展活动的海外慈善非营利组织有6000多家。于此同时，中国以资金、人员、项目、机构、品牌等任何一种形式“走出去”的基金



Photo by chuttersnap on
Unsplash

会截止 2014 年累计只有 37 家，不到当年中国基金会总个数的 1%。

目前未见系统统计，但是估计随着“一带一路”的倡议，中国慈善走向海外应该是有所增加的，可见的案例有中国扶贫基金会和爱德基金会在非洲、东南亚、欧洲设立海外办事处，“免费午餐”在中国取得巨大成功之后，“开进”了非洲，马云公益基金会 2018 年设立非洲青年创业基金，计划“在未来 10 年内每年提供 100 万美元的资金，通过每年选拔 10 名‘非洲英雄’，激励整个非洲大陆。”

从“受援国”到“走出去”，中国海外慈善目前大抵克服了第一大障碍——舆论。中国扶贫基金会是最早开展国内募捐用于海外救灾的基金会，但是大约“国际化”战略前十年间只有涓涓细流，还常被质疑，“中国还有挨饿的孩子，为什么捐钱给非洲？”在“一带一路”、“南南合作”的倡议下，在去年成立国家国际发展合作署的契机后，中国海外慈善正在成为积极正向的努力方向。

目前还有一个延续下来尚未解决的外汇管制问题，慈善界期盼解决。海外慈善有助于“民心相通”，所以在“命运共同体”的理念下，应该还有很大的发展前景。作为一个曾经在美国基金会、人道主义援助机构帮助中国社会和谐发展、也在中国基金会和非营利组织工作过的慈善行业工作人员，我认可国际人道主义理念，也努力推动中国慈善融入世界慈善，还有个情节，就是中国人传统讲“知恩图报”，有余力的时候可以“美美与共”了。

第四，环保。无论在中国还是美国，我有些惊讶地发现，环保领域获得的捐赠和环保领域在社会大众中的影响力不成比例——在美国只有 3%，在中国更只有 1%。除了环保领域内容容易博得人心、传播做得好，还有没有其他理由？我用一点自己的体会来进行简单的分析：

其一，环保领域资金“杠杆力”强。相对于“服务类”（service delivery）慈善工作人力支出大，环境领域以表达、倡导为主，人力总成本不一定高。

其二，环保领域志工/志愿者多，比如各地都有环保志愿者协会，比如河流守望者，比如万科公益基金会社区废弃物管理项目支持的垃圾分类志愿者讲师。

其三，环保公益和环保产业关系紧密，这个“紧密”是双向的——既有相互一致的，也有对立的（例如反污染），所以慈善资金更多应用到产业覆盖不到或者产业成为对立面时。尽管有以小博大的能力，因为人类面对的气候变化、生物多样性削弱等危机性的紧迫问题，环境慈善还是应该成倍地加大力度。以美国为例，美国川普总统宣布退出巴黎协定，民间则更加斗志昂扬。去年 9 月，加州州长 Brown 在旧金山举办“全球气候行动峰会”，WWF 世界自然基金会启动题为“We are still in”的 campaign。有一家美国著名环保机构说，川普在环境方面的倒行逆施使他们机构来自个人的捐赠不降反升。中国环保慈善和其他领域一样，也是紧随政府和政策。

中美慈善制度

比较中美两国慈善制度，首先来看基本法律规制。先讲中国。中国目前的“基本法”是 2016 年颁布实施的《中华人民共和国慈善法》，此前 1999 年的《中华人民共和国公益事业捐赠法》，还有一些如《企业所得税法》等等只是在个别点上有所覆盖，并不具备针对性。

《慈善法》是中国公益慈善行业发展的一个重大里程碑。它最大的价值有几点：一是承认大“慈善”概念，突破了以扶危济困为主的传统慈善，即 charity 的范围，还增加了追求公平、和谐发展等更高层次的社会进步内容。二是提出“慈善组织”的组织形式，因而为经过认证为慈善组织的社会组织给予更多优惠和便利的可能性。

还有其他“利好”包括提出慈善信托这种新的慈善形式，有利于吸引更多慈善资源。《慈善法》后一些配套规制出台，确实有利于推动慈善规范发展。然而近几年也有一些新的行政文件似乎让《慈善法》的“红利”还没有发挥就弱化或者消失了。前面提到，中国通过认证的慈善组织还只有 5000 多家，也就是说，大量的社会组织及其活动还不被《慈善法》覆盖，而是分别受三类社会组织管理条例的规范——基金会、社会团体、社会服务机构 / 民办非企业单位。民政部去年启动“三合一”方案，即制订《社会组织登记管理条例》，今年再次被纳入立法工作计划。

世界上最早的慈善法是英国的，1601 年就制定了。而美国，没有所谓的慈善法，美国是用税法来规制非营利组织的。在美国很多人都知道的 501C3 即慈善组织，是美国国税局划定的，相当于中国广大的社会服务机构、社会团体等社会组织。也就是说，美国对慈善组织是以它作为经济体来规范的。相对来讲，中国的政府部门要操心得多。

关于慈善执法监管部门。在美国，国税局和州检察机关履行相关职责。在中国，登记部门（即民政部门）有监管职责，还有业务主管单位，这是中国和其他大多数国家最为不同的一个特征——除个别扶危济困、救灾赈济等传统慈善领域和个别在比较开放时期免业务主管单位登记的社会组织，绝大多数社会组织必须有个业务主管单位，如从事环保的公益机构，必须有环保部门或者科协等同级政府部门或者“官办”协会作为业务主管单位才能登记，年度及平时重大事项也要取得其批准。民间戏称业务主管单位为“婆婆”。学界称之为“双重登记 / 管理”。

因为 2016 年还颁布实施了《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》，将境外非政府组织在中国大陆的登记和开展活动执法监管赋予公安机关，所以中国的慈善组织或社会组织如果与境外组织在境内开展活动，还需要主管单位批准和在公安部门备案。

注册这件事要单独拿出来讲，是因为这是中国和世界上大多数国家，包括美国，都相当不同的一点。前面提到，在中国登记注册一家社会组织或者慈善组织，往往要取得业务主管单位批准，拿着批文去民政部门登记，民政部门才会受理。这个规定源于“大一统”时代的思路，多受诟病。2013 年曾见中新网文章《社会组织双重管理制度即将成为历史》，2016 年颁布实施的《慈善法》只字未提“业务主管单位”，人们以为慈善组织不需要“婆婆”的时代要来了，实际上并没有。我们一开始比较中美两国慈善规模时呈现的巨大差异，不能不说，慈善组织“生不出来”、“长不大”是重要的原因之一吧。

中美慈善税收

美国法律制度比较健全，出于促进慈善的角度，对慈善机构的减免税落实到位；获得 501C3 即慈善组织认定的程序也比较简单，一旦获得认定，即享受减免税待遇。

中国在这方面既面临困境，也有相对有利的方面。面临的最大困境是落实。《慈善法》第七十九条规定，“慈善组织及其取得的收入依法享受税收优惠。”第八十条规定，“自然人、法人和其他组织捐赠财产用于慈善活动的，依法享受税收优惠……”第八十一条规定，“受益人接受慈善捐赠，依法享受税收优惠”等，都只停留在这一句话，还没有相应的落实。

此外，美国的一些相关法律也值得借鉴，比如遗产税。不难推测，美国高达 40%-60% 的遗产税促使不少捐赠行为的生成和基金会的建立。比如，2018 年美国全年捐赠额中有 9% 即 397.1 亿美元来自遗赠，是公司捐赠的两倍。在中国，不完善的税收优惠制度还包括股权捐赠、慈善信托等都还没有适用的规定。

在中国，倒是《企业所得税法》成了“黑马”，2018 年修正版第九条规定，“企业发生的公益性捐赠支出，在年度利润总额 12% 以内的部分，准予在计算应纳税所得额时扣除；超过年度利



◀ Photo by Kat Yukawa on Unsplash

润总额 12% 的部分，准予结转以后三年内在计算应纳税所得额时扣除。”这一比例以及允许结转以后三年内在计算应纳税所得额时扣除，在世界上都属于相当慷慨的。

中美公众筹款

2004 年《基金会管理条例》由国务院颁布实施，这是中国第一次引入了“公募”和“非公募”的概念，这在当时是个巨大的进步。因为自此，以个人、家族或企业捐赠成立的基金会成为可能。但是条例伴随着这种划分，也规定了相应的募集捐款的特定方式、公益支出最低比例及行政管理费最高比例等属于“限制”的条款，对“非公募基金会”不得向公众（不特定群体）进行公开募捐的规定，阻碍了一些没有公募资格的社会组织的规模化发展。

好在，《慈善法》虽然延续了“公募”、“非公募”的说法，但是为“非公募”的慈善组织参加公募活动稍稍推开了门——第二十六条规定，“不具有公开募捐资格的组织或者个人基于慈

善目的，可以与具有公开募捐资格的慈善组织合作，由该慈善组织开展公开募捐并管理募得款物。”

中国的《基金会管理条例》和延续了一些该条例精神的《慈善法》其实是参照了美国对私人基金会（private foundations）和公共慈善机构（public charities）的有关规定，但是标准严格很多，事实上维护了一些有公募特权的“官办”社会组织的利益。

我认为根本还是公共部门对民间社会不信任造成的。加之前面提到的税收优惠不到位，注册需要业务主管单位，还有不时增加的各种行政规制，中国的慈善没有能够与其经济发展、财富增加同步也就不足为怪了。

一个国家慈善是否发达，与财富水平有着直接的关系。显而易见，由于资产盈余或财务自由及其可能带来的时间自由度，使得捐赠金钱和时间用于帮助弱势群体、追求更美好生活、推动社会进步成为可能。影响慈善水平的还有很多其他因素，如前

面已经将中国和美国做了一些比较的制度因素。而制度背后是“文化”。

应该指出的是，制度和文化的相互作用的。我主要从历史传统、宗教信仰和价值观等几个“大”文化方面简单分析制度的源头，不求全，但指出中美两国在慈善方面最根本的特点。

中美历史传统

首先讲美国。最大的特征是“先社会，后政府”及“小政府，大社会”。

第一，除了印第安人，最早到美国生活的人是从欧洲去的新教徒，主要为的是逃避宗教迫害。一方面要面对开辟新家园的种种艰难困苦，另一方面警醒着不要把自己的新家园变成他们不堪忍受的欧洲（的某一方面），这些新大陆的新殖民者们互相帮助、平等友爱。当然这个基础也是源于西方自治、民主的政体传统。可以说美国的慈善传统早于美国作为国家的历史。世界上最早的慈善法是英国1601年颁布实施的，可以推测新大陆殖民者们是很有所继承的。

第二，美国是个“大熔炉”文化，世界各

地的移民怀着对新生活的向往，不仅仅靠早期的征服，以后更加靠宽容、互助、平等、友善，靠制度，弘扬着“人类之爱”的精神。作为证明之一，在美国，“侨民捐赠”十分突出：每年通过直接捐赠给家乡、汇款、捐赠给慈善中介组织由其转赠的来自华人、印度人、拉美人的善款，源源不断地流入他们故乡的学校、社区。在美国的华人捐赠——不管是给故乡的，还是给本地、本社区的，都很突出。

中国突出的传统特征是什么？我想首先是有数千年影响的儒家思想。“大一统”的政体，“家国”概念，使得“社会”和“私人”概念稀薄。儒家思想对社会的指导是三纲五常，讲究“差序”，与西方传统大相径庭。

另一个重要特征是注重宗族。所以中国传统的“乐善好施”以“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的利他观表现，主要是邻里互助、宗族内弱势个人的扶助，是国家救济不足的补充。清末民国时期因为有初级的资本主义、民族资本家，略有改良社会性质的慈善，1949年以后则被当作“毒草”割掉了，四十多年后才又被官方所认可。所以中国现代慈善不仅比美国现代慈善晚了一百多年，而且因为中间时期全然的空白，发展稚嫩。所以2016年通过《慈善法》在中国社会是一件多么值得庆贺的事情就显而易见了。

宗教助力美国慈善捐赠

在美国，捐赠给宗教领域的数额占总捐赠金额的30%多，历年来超过教育、人类服务、医疗健康等领域，高居首位，去年略降，也达到29%，仍然位列受赠领域第一。根据美国约翰霍普金斯大学萨拉蒙教授在《全球公民社会——非营利部门国际指数》中所提出的分类，宗教分为宗教礼拜组织和宗教服务组织。宗教服务组织如教会开办的学校、医院、避难所等，属于慈善用途。

在美国，新教是继天主教、东正教之后的

Photo by Sunyu on Unsplash



基督教第三大教。基督教新教在美国从信仰人数上讲是最大的宗教。一般认为，基督教的“救赎”精神成为其信徒从事慈善的主要动因。同时，美国是个多种族的移民国家，很多移民带去的宗教信仰其实承袭和丰富了美国慈善文化，比如佛教、伊斯兰等世界主要宗教教义中都有鼓励慈善的内容。有统计表明，在美国的个人捐赠中，70%以上是捐给各种教会及其开办的扶危济困等慈善事业的。

宗教在美国在如此大的程度上带动了慈善捐赠和义工即志愿行为，相对来讲，在中国是不大看得到的。

价值观深刻影响慈善文化

我个人观察，美国慈善文化之所以深刻，有以下两个重要的价值观：

第一，公民性（Civic）。这里的公民性既指慈善捐赠者和非营利组织工作人员及志愿者身份的公民性，即独立的、各自承担权利和责任的个体和集体；也指其运作的公民性，即以独立的非营利组织为桥梁和载体的慈善生态圈的有效作用。根据《宪法》，公民有结社自由。

按理说，注册一个慈善组织、社会团体、社会服务机构不应该困难重重。只有大量规范、成熟、进取的社会力量，个人、家族、公司等私人部门的捐赠才有实现目的的载体，财富与社会进步的循环才能够形成。

公民性还体现在慈善精神的传承。慈善作为一种价值观，贯穿于每个人一生及其下一代。美国很多慈善家在被问到为何以捐赠方式“散财”时，会回答说，是从小看到父母就是这样做的；课余和业余经常与朋友参与社区服务；帮助到别人很快乐等等。慈善或者公民精神不是作为一门课来学的，而是一个公民终身的实践。这里补充一句，做义工也是一种慈善行为，因

为这也是将个人的私人资源（时间）贡献给社会。

第二，自愿性（Voluntary）。其实这一特性与公民性关系非常密切。自愿性是指是个人的自发选择和行动——不管是捐赠者还是非营利组织从业者，还是志愿者；不管是贫是富；不管是高官还是普通百姓；不管出身、年龄、性别、宗教信仰等等。慈善可能有很多动机——救赎、回馈社会、慈悲情怀、追求公平正义等等，无论哪种动机，无论捐1元还是1亿元，都应该是自发的，不是被迫的。

公民性和自愿性两个价值观不仅成为慈善的驱动因素，而且是使慈善可持续的关键因素。我有一个观点：来自公司的捐赠较个人（包括家族）捐赠更多受经济形势、法律规制等外部因素影响；而个人捐赠越多，说明内生的驱动力强大，慈善具有弹性和韧性，慈善文化相对越成熟，因而更加可持续。中国和美国有两个不同的例子证明我这个观点。

2008年中国捐赠形成“井喷式”爆发，达到1070亿元，而2007年还是223亿元人民币，当然，很大部分是为汶川特大地震捐的款。因为公司捐款占比大，所以公司捐赠也某种程度上成为中国经济的“晴雨表”。中国慈善捐赠去年2018年754亿元人民币，较前一年的1500亿元几乎“腰斩”。在中国总捐赠额中，来自个人及家族的占比近些年有进步，正从七、八年前的30%逐渐上升，现在到了近50%，这其中互联网网上捐赠功不可没，去年大约31亿元。

美国则是一直有80%左右的捐赠是来自个人及遗赠，另外20%来自基金会和企业捐赠。美国每个家庭每年慈善捐赠款约占其家庭收入的2%。这个数字相当稳定。一方面，无论年景如何，就是某年经济状况不利，国内生产总值停滞或者下降，全国平均起来，还是有大约2%的家庭收入会捐出来用于慈善。另一方面，无论家庭收入水平如何，富裕的家庭还是穷人的家庭，

都是差不多 2% 年收入用于慈善捐赠。

说完普通人，再举个高净值人群的例子，典型的案例是 Giving Pledge，捐赠承诺。这是 2010 年比尔盖茨和巴菲特发起的，号召美国最富有的个人和家庭把财产的一半或以上承诺捐出用于慈善，很快他们把这个变成全球领域的倡议。截至现在，已经有 204 位承诺者，其中包括 5 位中国富豪。大家可以看到，现在中国和美国的大富豪人数相差不多，但是参加这个倡议的中国人比例要低很多。

应该有很多原因，其中我想有制度原因，比如遗产税的设置，等等，但是一定还与个人的财富观、捐赠动机、是否对慈善实施机制和机构有足够的信任等等有关。记得盖茨和巴菲特刚刚宣布这个倡议不久，他们就来到中国，想得到中国的响应者，然而一个高调的会议后来被调整为内部晚宴，受邀参加者甚至都没有公布姓名，当年更没有来自中国的承诺者。现在这五位的出现还是表明了慈善家本人及其家庭的慈善意识已经比较成熟，他们敢于披露姓名，也说明了对社会给予慈善家的评价打消了一些过去的顾虑吧。

中国五位承诺人是：蒙牛创始人牛根生、深圳市海云天投资控股有限公司董事长游惠忠、北京东方君公益基金会发起人董方军、湖北美好置业刘道明、Ben Delo（居住在香港）是一位计算机科学家，也是比特币及其他加密货币衍生品交易平台 BitMEX 的联合创始人。

认识差异与差距，才有望弯道超车

前面介绍过，中国慈善事业随着 2004 年《基金会管理条例》的颁布实施取得了“质”的飞跃，因为该条例在中国第一次使私人资源得以组织化，用于公共利益，进而弥补了慈善生态链原来前端的缺失。这个节点类似于 100 年前的美

国——一个经济腾飞产生大量私人财富的时代，也是私人财富即将大规模进入慈善领域的时代。历史节点的相似性使得中美慈善有一定比较意义，此为第一个原因。

第二个原因是“可获得性”或者“便利性”。改革开放后，美国慈善机构在中国本土有长达 30 多年的历史，在资助、从事或者参与的活动领域，美国是出现频率最高的，其实践比较为中国慈善领域所知。其他便于中美比较的原因还是有的，比如语言的优势——英语是中国人掌握程度最好的外语，因此无论是资料的阅读、梳理，还是面对面的沟通、培训，中美之间的交流渠道最顺畅。

第三个原因是我作为一个慈善实务工作者，**认识到差异和差距，愿望上是以美国为对标，使中国不负世界第二大经济体的称号，弯道超车，成为世界慈善强国。**2018 年 2 月媒体报道，胡润研究院数据显示，中国以 819 位十亿美金富豪人数位列世界第一，而美国、英国、德国等发达经济体富豪人数总和才刚刚达到 800 人。仅仅在两年前，中国的富豪人数仍与美国不相上下，均为 500 余人。然而彼时，很遗憾地，我正感觉到现实离我原来的愿望越来越远了。

希望这份对中美两国慈善文化的观察、分析，能有助于帮助中国更好地培育慈善发展的土壤，创造更有力的慈善发展环境，人人有表达“人类之爱”的权利并且实现它。

似是故人来： 访欧秘书长眼里的欧洲基金会

文 | 访欧团

背景：自 2017 年起，墨卡托基金会与中国基金会发展论坛合作开展中国基金会秘书长访欧项目。2019 年，来自不同类型基金会的 8 位秘书长作为访欧团成员，在为期 10 天的行程中参访了罗伯特·博世基金会、新责任基金会、柏林社区基金会、墨卡托基金会、关税同盟基金会、比利时伯端王基金会、4WINGS 基金会等形态丰富、背景各异的基金会，同时也前往德国基金会协会、德国基金会学院、德国基金会中心、欧洲基金会中心等平台型组织进行了交流和访问。

访欧归来，秘书长们都对欧洲基金会和自身工作有了许多新的认识和思考。8 月 28 日，2019 中国基金会秘书长访欧分享交流会在北京歌德学院举行。

团长观察：中欧基金会的差异在哪里？

首先，德国基金会拥有灵活的法律形式。北京师范大学法学院刘培峰教授谈到，“在德国，基金会不是法律上的形式，而是一种拿钱做事的组织形态。”因此，德国基金会有多种形式，既有公法基金会，也有按照民法活动基金会，还有更多采取社团、有限责任公司、信托等形式活动的基金会。

其次，德国基金会关注多样化的社会发展议题。“如今，中国处于转型期，转型也是矛盾多发时期，所以做很多工作需要和政治在一起，比如扶危助困。但是德国不一样，有几个社区基金会，做了许多很扎实的社会融合项目。比如，柏林社区基金会邀请远郊区和近郊区的人交流，邀请工程师到学校给学生讲工业机械知识。还有，我们在斯图加特看到博世基金会有自己的工业化博物馆。”

第三，德国基金会拥有与时俱进的态度。“虽然德国基金会有一千年的历史，但是绝大部分都是 60、70 年代新成立的。这启示我们要怎么紧扣今天的世界，怎样找回历史传统为今天做更多东西。”刘培峰教授还表示，中国很多基金会秘书长已经是第二代了，二代秘书长更应该去思考机构是否实现从初创期到现代的转型。

团员思考：在对比中，我们发现了什么？

似是故人来。上海联劝公益基金会秘书长王志云指出，德国基金会和我们有很多相似，但又有不同。她说，“在参访的十二家机构中，很少有机会会讲到资源募集，其中仅有两家提到，主要原因是大多数机构不需要筹款。”

德国大约有 5%-10% 的基金会需要进行筹款。虽然也是利用项目筹款，但是他们非常关注捐赠人的参与。比如，德国柏林的一家基金会，捐赠人都是退休教师。通过深度参与，基金会和捐赠人之间形成了较强的信任感。

此外，德国基金会重视价值传递。“新任基金会讲到，不管他们的钱从哪里来，都特别强调自己的独立性和自主性。国内的机构不太重视双向的价值传递，多是追着资源跑。”

北京桂馨慈善基金会秘书长樊英认为，德国基金会最突出的特点是重视行动。“我们是做乡村教育的组织，需要知道现在乡村教育中的问题是什么，我们的目标是什么，怎么把理想转化成项目，在具体的区域里面解决问题。在欧洲，很多机构就是这样做的。”德国有大量执行型公益机构，它们不仅遵循解决社会问题的逻辑，而且还具有很强的行动能力。

“欧洲很多机构都是选择了相信，选择了



▲
左图：2019 中国基金会秘书长访欧分享交流会现场
右图：2019 中国基金会秘书长访欧交流团参访合影

行动。但是，我们的理事告诉我们要评估，要有成果。教育的影响哪有那么快？这是我们公益人需要思考的事情。”

樊英秘书长讲了一个柏林社区基金会的移民融入项目，以及一个火车站旁施工十年的建设故事。她认为，“维护公平正义，中国的公益组织任重道远……就非公募基金会而言，资源来自民间，我们更有可能识别社会问题，构建自治空间，在服务过程中实现友爱、公民价值提升。”

开放式讨论：国际合作和有效发展

随着公益慈善力量的发展壮大，以及国家政策的推动，中国基金会越来越多地参与到国际交流和合作活动中来。因此，在活动中，基金会论坛组织了一个开放式讨论，聚焦于推动国际交流和合作的可能性问题进行交流。讨论由墨卡托基金会中国代表阿克曼先生主持。

深圳壹基金公益基金会秘书长李弘认为，开展国际交流不能只停留在投资理财、项目管理等操作方面、技术方面，要推动中外企业家、发起人之间的交流。

北京修远经济与社会研究基金会秘书长吴丹指出，中德可以在科学研究方面加强交流合作。

联合国世界粮食计划署的陈孚认为，联合国的可持续发展目标适合政府、企业和社会组

织，社会组织可以通过联合国走出去。

AVPN 的许卉提到，开展国际交流活动需要基金会走向资助型组织，需要中介组织来提供信息、评估等专业性服务，还需要有相应的行业基础设施建设。

商道纵横的张洪福指出，中国社会组织走出去过程中，容易遇到资源匮乏和能力不够的问题，因此要加强专业能力，深入研究议题，与当地的组织合作。

交流合作不是单向的，而应该是双向的。阿克曼强调，合作交流不仅仅是学习，还是一个影响对方的过程。他说，“基金会秘书长访欧项目不仅帮助大家更多地了解了欧洲，也让被访机构看到了一个比较现实的中国。”阿拉善 SEE 生态协会秘书长张媛补充说，我们不仅希望能够“直接和欧洲的企业家对话交流……也希望有欧洲的人来和我们交流。”

此外，参会嘉宾还讨论了中国基金会如何有效发展的问题。上海紫江公益基金会秘书长陈琳谈到，在充满不确定的大环境中，基金会应该保持专注，积极学习，时刻敏捷。“现在的大环境相对比较急躁……我希望我们可以脚步慢一点，专注在几件事情上……任何产品都有很多细分市场，公益也是如此。所以，我们要随时保持眼观六路、耳听八方、积极学习的能力。”

基金会秘书长
访欧项目不仅帮助
大家更多地了解了
欧洲，也让被访机
构看到了一个比较
现实的中国。

陶传进
北京师范大学社会发展与
公共政策学院教授



行业发展图谱：一个乐观的视角

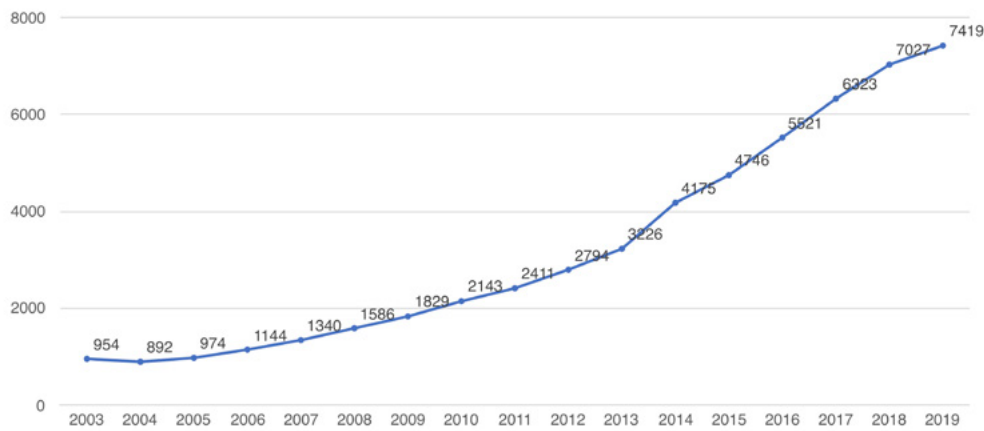
文 | 陶传进

我们用五张图表达中国基金会行业的整体发展状况，不限于过去一年内发生的事情。或许可以追随到多年以来一直发生的变化，但最新的时间点一定要追溯到今天。

我们用这几张图来表达对行业发展的乐观

态度，其中顺序靠前的图，其乐观的门槛偏低，我们一下就容易看明白为什么这个领域是在向着我们期待的方向发展的，而越往后则越遭遇挑战，乐观隐含在挑战的背后，我们需要战胜这些挑战才能将乐观挖掘出来。

基金会历年数量情况



▲ 图 1：基金会历年数量（数据来源：中国社会组织公共服务平台，截至 2019 年 10 月底）

第一张图：基金会数量上的增长

第一张图是基金会的数量变化，截至 2019 年 10 月 31 日，我们的基金会已经达到 7000 余家。

在公益行业，大家都希望这个曲线从左往右一直增长、快速增长。增长的速度越快，曲线的斜率越大，这是令我们对行业发展感到乐观的第一个理由。

但向右增长的曲线坡度太大，我们前行的人也会感到太累。在有些疲惫的时候，我们也可以降低期望值，坐下来歇息一会，不要给自己施加过大的压力。

第二张图：基金会地域上的分布

这是一个全国各地基金会分布的热点图，可以看到基金会的数量与各地的经济发展水平是呈现正相关的关系。这就是说，越是在那些经济政治文化发展前沿的地带，就越能看到数量众多的基金会产生出来。这给我们一个乐观的景象，即基金会是随着社会的进步而逐渐浮

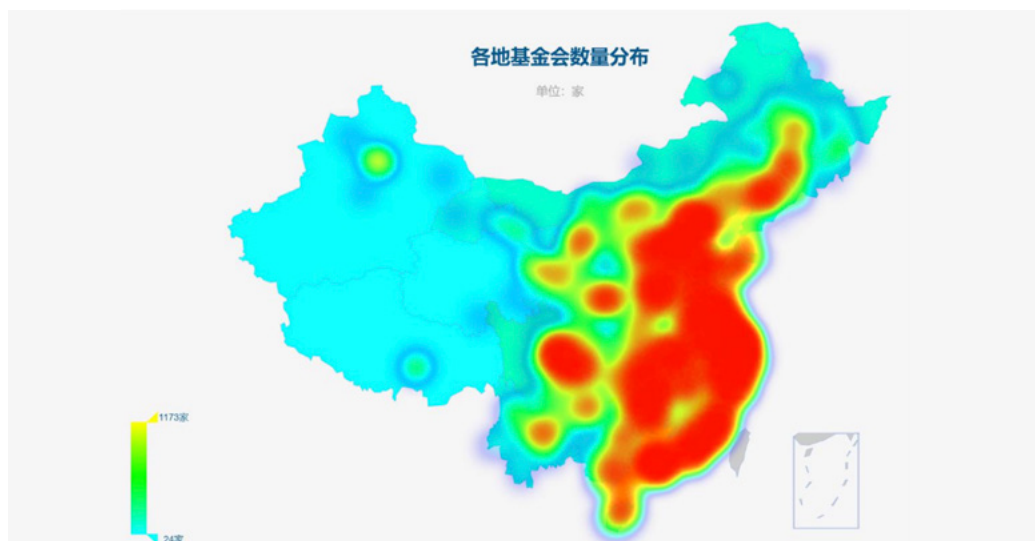
出水面来的，最终将社会公益力量提升到一个更高的水平。

但据一些文献研究证明，**社会组织（含基金会）的数量的确与经济发展水平正相关，但它们的能力却未必也与经济发展水平间存在正相关的关系**。这说明我们在社会组织数量增长的同时，也要让它们的能力得到快速提升。

第三张图：基金会公益项目层级的变化

这是北京市基金会的情况，没有全国性数据。北京市的数据来自于我们每年为北京市基金会进行年检报告的资料汇总。这张图中 2013 年的数据来自北京市 270 家基金会 1511 个公益项目（有效数据为 1495 个），2018 年的数据来自于对北京市 631 家基金会 3129 个公益项目（有效数据为 3120 个）公益项目的项目层级分析。

项目层级的概念：公益项目按照它的技术含量可以划分为五个层级，在图中是从左到右依次展开，五个层级分别为散财式慈善、流程



▲ 图 2：基金会热点分布图（数据来源：基金会中心网）

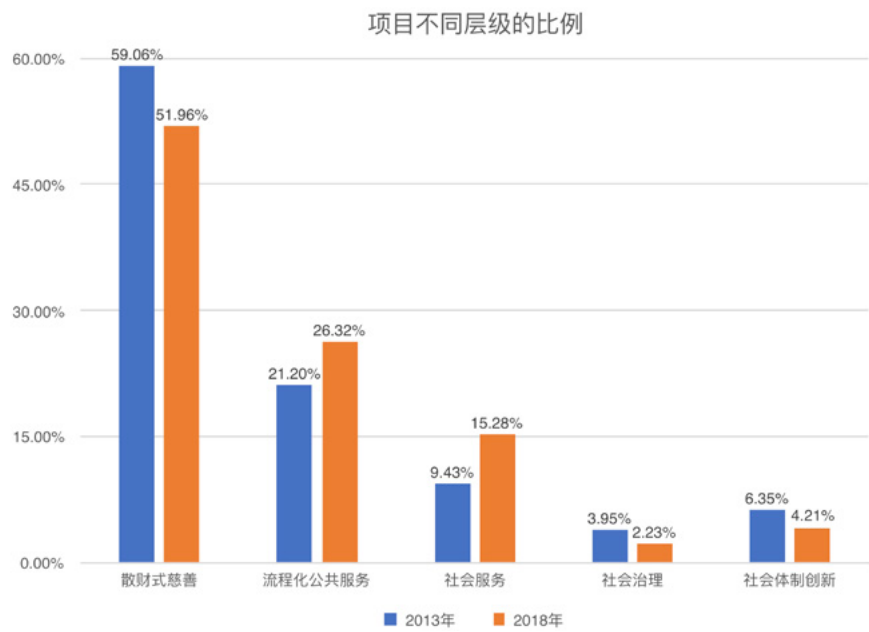


图 3：北京市基金会项目不同层级的比例（数据来源：北京市基金会年检数据整理）

化公共服务、社会服务、社会治理与社会体制创新的引领。

划分为五个层级的含义是：第一，从低层级到高层级公益项目的技术含量越来越高，完成它们需要面临的挑战也越来越大。第二，从低层级到高层级公众参与社会治理的深度越来越大，它不再是简单的贡献资金与时间，还包括温情、尊重和参与这些人性中的高端需求成分。

当下政府购买社会力量的服务是从三四层级为主展开来的，这意味着政府在推动社会治理变革中将政府手中的核心功能向社会组织转移，并辅助以资金的递送。但在这方面一个尴尬的局面是，社会组织在这里所展示出来的胜任力并不足；而对于基金会群体来说，它们自己的筹资渠道参与的比重并不高，另一面是，基金会会在自己的领域玩，但绝大多数项目仍然是第一个层面和第二个层面的类型。

接下来看。这幅图从左到右，柱子的高度断崖式下降，这说明我们所做的事情大多数还是仅靠出钱来解决问题的事情，我们的技术含量、解决社会问题的深度都远远不够，这是我

们当下所面临的一个艰巨挑战。

但在这幅图中也有一个令人乐观的点，我们看到每一层级都有两种颜色的柱子，蓝色和橙色，其中蓝色代表 2013 年的数据，橙色代表 2018 年的数据，中间相隔五年。通过五年时间的发展我们会看到，第一层级所占的比重产生了一个肉眼可见的下降，而第二层级、第三层级则产生了分明的上升。这告诉我们社会组织在运作规范化以及为社会提供有温度的服务等方面都在做着尝试性努力，这代表他们一个内在的发展方向。

遗憾的是第四层次、第五层级却一直比重很低，这里面代表高端社会治理的能力。当我们做不了的时候，这份职能就仍然停留在政府体系之内，而无法向社会转移。尽管当下推进社会治理功能朝向社会组织转移的力度已经非常大，比如在社区领域内社区自组织的建设、议事协商制度、社区营造活动等，但其实质性局面仍然无法大规模展开，这都是能力的问题。

第四张图：互联网募捐给基金会带来的变化

这是中国近年来互联网筹款数量增长图。数据一共有两个类别，一个是互联网筹款总量，另外一种则是 99 公益日每年三天的筹款量。需要加以说明的是，2019 年也就是今年的筹款量，只是截止到 6 月 30 号也就是前半年的筹款量，因此今年的数量只呈现出了大约一半的水平，但 99 公益日一旦完成则几乎是全部。

图中表示出了三个值得注意的数据值：第一，互联网筹款总量；第二，在公益筹款总额中所占的比例；第三，捐赠人卷入的人次。三者都在呈现着快速的逐年递增趋势，于是这又向人展示出一个乐观的局面。

需要加以注解的是互联网筹款量所占的比重。这一比例并不高，在百分比上仅仅为个位数，但这样一笔筹款是纯粹给公益组织和公益项目进行运作的，它起到的是一种资助型公募基金

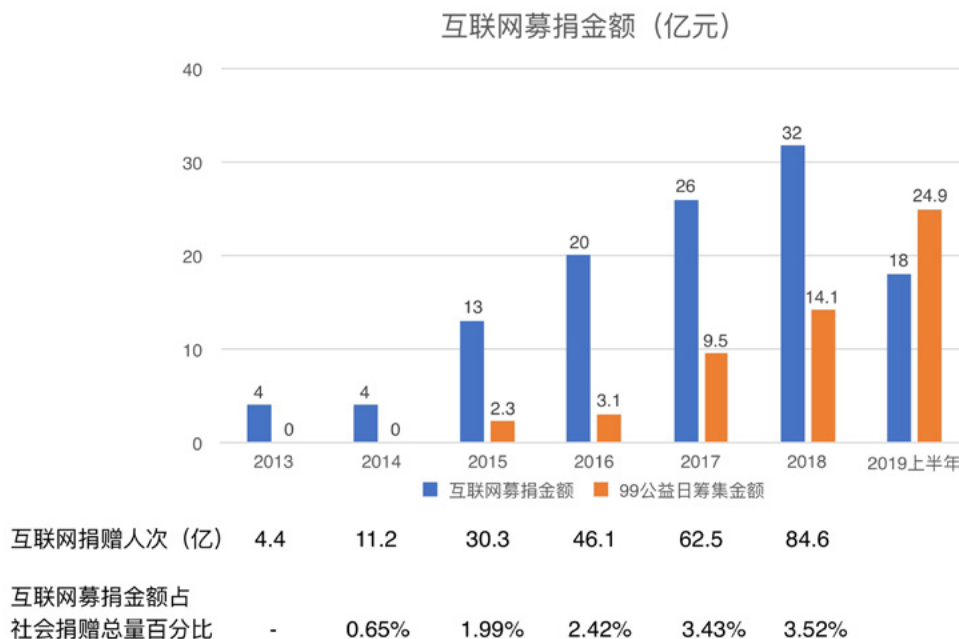
会的效果。在我们国家基金会中的绝大多数并不是资助型，所以这样一个比例在实际效果上要增大许多倍。

但接下来又呈现出一种挑战性的局面，因为正是在这一新兴领域出现了大量不规范现象，比如广为诟病的套捐现象。继续追踪下来，还看到这里夹杂着大量的不满与怨气，似乎社会的不公正感已经达到了相当的程度，甚至每一次筹款的高峰都一定同时伴随愤愤不平声音的高峰。这会给人一种不好的感觉，甚至会怀疑到公益领域的初心。

尤其是在 99 公益日这一时间点上，在短期内大量的资金筹募出来，但与此同时在大量的公益组织“分钱”的过程中，很多地方呈现出赤裸裸的“抢钱”的现象，破坏了规则，伤透了心。

但在这里却蕴含着极大的乐观潜力，因为这是历史上头一次由社会制定并执行如此大规模

图 4：中国近年来互联网募捐金额



数据来源：99公益日募捐金额来自民政部网站发布的第六届世界互联网大会“互联网公益慈善论坛”；社会捐赠总量数据来自民政部社会服务发展统计公报。互联网募捐数据2013年-2016年数据来自贝恩咨询《中国互联网慈善：激发个人捐赠热情》，2018年-2019年数据来自民政部网站。

模的规则体系，并且是一种契约精神式的规则履行体系。尽管这样一种规则关系投放到社会中最开始并没有得到最充分的尊重，但是它却在不断彰显自己的作用力。以下几个方面值的注意：

第一，筹款规则处于一个不断变动的过程中，而且越变动越合理，因为规则的变动是针对此前的问题而来的。第二，规则的发出点——腾讯公益这里潜存着非常积极性地把事情做好的内在动机，并且他们吸纳领域里的专家学者一同讨论、制定和修改规则，合理性在不断提升。第三，领域里的乱象来自于很多组织不遵守规则，但恰好是这些不遵守者也在同时抱怨规则，只要提升我们自己的认识水平，就可以让局面好转。第四，尤其重要的是，领域内的一些枢纽型公益组织（我们暂且把那些具有长久品牌建构积累的、资金量较大、追求长久利益的组织叫做“枢纽型公益组织”），正在从被动局面中摆脱出来，他们自己追求自己长久品牌的建构，追求信用机制和规则意识，他们是让这份社会领域中的规则能够得到积极贯彻的另外一份力量，与腾讯公益相并列构成了两份积极性的力量。从这一角度讲这些表面上给我们带来消极悲观的现象，其实恰好正孕育着非常积极乐观的潜力。

第五张图：社会组织的井字形结构

这是一幅井字形图，从中最能理解出我们当下社会组织发展应该如何看待的问题，比如应该乐观还是悲观？

在这幅图中我们首先划分出一个中间区域即治理型组织。它的含义是：第一，组织内部遵从民主治理的原则；第二，组织外部进入到社会治理的功能体系中，是做公共服务的事而非做政治。

社会治理是指组织本身参与到公共服务体系中，早在多年前中央文件中就提出了四类组

织的概念，分别是公益慈善类、行业协会商会类、城乡社区社会服务类和科技类，这四类组织的说法曾经引起人们深度的思考：为什么将它们并列到一起呢？后来经过仔细思考发现，四类组织中有一个最大公约数这就是社会治理。也就是说从事这些方面的社会组织都在为公共服务的提供做贡献，不管是以基础性慈善的形式还是以高端社会治理参与的形式。

有了中间区域之后接下来的事情就好理解了：在它的四周上下左右各有一种特征型的“社会组织”，按照社会学的传统分类方法或者在传统社会中，我们能够看到它们，把它们理解成社会组织理所当然，无须奇怪。但当下正是因为治理型社会组织的出现，它们便全部退居二位，不再是我们当下所强调的在民政部门登记注册的社会组织了，甚至或多或少都带有一些风险的性质，是政策改革方向的反面。

在此需要特别呈现一下：治理型组织恰好是当下社会才有的，是最近几十年内的事，他们的第一重特征是依照当下社会组织治理制度而设置，与传统社会中的各类民间组织并不一样，他们在民政部门登记注册成为一个合法运作的法人组织，他们进入社会治理领域提供公共服务，其所从事的职能正是过去政府职能范围，因此当下政府职能转移正是依赖这类组织的出现与胜任才能完成，于是中间类组织与四周型组织形成了分明的差异。

还需要加一个说明：在图中，治理型组织分别与上下左右的其它四种类型形成对立关系，相当于一共构成了四个维度。然后，将治理型组织的四个对立面（四周组织类型）机械地叠加到一张图中。不要将图中的五种类型理解为按照某种分类方法形成的一个统一的分类。

在做出这个井字形构图之后，便可以给大家呈现出一幅当下从中央自上而下推动的社会治理改革，为什么是如此的乐观和具有挑战性。

第一，在井字形的中间地带，对于治理型组织的推进国家改革政策已经达到了马力全开

图 5： 社会组织的“井”字形结构



的程度，甚至在许多地方政府官员看来都有拔苗助长的嫌疑，由改革所带来的副作用（各种风险）已经对于社会稳定造成了巨大的压力。甚至可以做一个对比性提问：在社会公益领域我们对于这样一些社会中自发产生的社会组织的支持力度，能够达到如此强烈吗？其实，来自于政府的政策支持，不管是购买服务资金的支持还是降低门槛增加它们合理性的支持等等，都达到了一种高度：在这个高度上社会组织的最激进做法都很难达到这一点。

第二，在基层社会组织的管理与政府购买服务的管理领域，政府的管理层或管理的执行体系有可能在依法监管之上叠加两种额外的成份：一是叠加行政干预的成份，即将社会组织自主运作范围内的事情也加以管控或干预；二是政治性成份的叠加，尤其是对于他们是否成为真正治理型组织的质疑。

回到井字图中，我们首先需要鉴别出中间治理型组织的地带，在这里需要为社会组织提供依法自主运作的环境，而不是叠加行政与政治。简而言之，不能把井字形中间地带里的我们国家自上而下改革大力推进的组织类型，与上下左右四周的组织加以混淆，把对于外围组

织的怀疑叠加到中间组织头上。这是一个巨大的挑战。

我们使用这个图示也在表明，即便使用最苛刻的分类方法，也至少能够划分出井字型的中间地带，看到这样一种合理合法的治理型组织，对于它们是需要加以支持的。它们正是我们国家推进社会治理改革的中坚力量。

当然，管理体系中的官员可以说，他们现在还没有能力鉴别出中间地带，甚至还说不加以严格的管控，怎么能区别出中间地带呢？其实正是这种不负责任的态度才造成社会组织发展过程中，在许多实质性场所无法实现中央在顶层大力推进社会治理改革所应该达到的效果。

鉴别能力正是管理能力的核心体现之一，在鉴别出来之后分类对待则是保障社会治理有效前行以及将风险降到最低的有效保障，如果做不到这一点，那便意味着管理的失职。当然对于他们的职能定位与制度定位来说，我们不能对他们要求过高，但也正是因为如此，他们才在政府购买服务评估以及社会组织等级评估中聘请第三方机构来进行，并且假定第三方具有专业性和独立负责任的能力。一些地方的探

索与尝试已经积累了不少经验，如若在政策上能够总结推广，则会使社会与改革受益巨大。

第三，我们必须承认，整个改革在制度安排上已经做到了极致，比如政府既出资购买社会组织的公共服务，又转移自身的职能，还将评估的权力交给社会第三方。

但正是这个所谓的社会第三方出了问题，而这一个第三方就是我们在座的所有人以及我们的朋友。当我们以第三方的身份来评估时，我们的做法实际上充当着“二政府”的角色，一方面我们揣摩或明确接纳甲方的意志；另一方面我们在评估过程中失去了专业能力的判断，甚至评估方的专业能力远远不如被评估方；还有，我们过度关注动作本身，将规范扩大化，将社会组织自主运作范围内的空间也占据过来，有一种老师给小学生打分的感觉。

如此的做法使我们联想到事业单位内的那种监管模式，于是其效果相当于将社会组织收编，使其失去活力，结果第三方既没体现出专业性，也没体现出独立承担责任的义务。但由于这正是因为是我们社会组织自身，整个的改革仍然充满着乐观的可能，一旦我们将自己作为第三方的能力（包括骨气）提升到能够胜任的程度，那么我们便可以突破这层天花板继续前行。

由此可以勾勒出一幅社会组织发展到当下最前沿的状态：

首先，我们整个社会公益慈善领域，是从救灾救困这一基础慈善领域与公民社会这样的理念诉求领域开始的。其次，**我们逐渐进入到了更深层次的社会治理领域，在这里我们逐渐获得了专业性的能力，之后社会组织的发育与政府职能转型改革的推进两个趋势形成了社会中的两道亮丽风景，但二者**

之间交互较少，大致相当于各自在自身的路径上行走，因为政府购买服务所吸纳的并不是社会组织领域中的“嫡系”力量。

再次，整个社会力量需要与政府推动改革的趋势呼应起来，政府的职能转移需要由社会组织来承接，政府的购买服务资金需要由社会组织来承接，于是改革又向上迈进了一个台阶。但在这时如何保障公共财政资金使用的效率和规范就成了问题，而这时第三方评估机构成了这里最关键的发展路径决策者。

但正是在这里又出现了问题，社会改革似乎遇到了天花板。我们完全可以让第三方评估机构等专业力量拥有更高的专业能力，更高的负责能力，更加不忘初心。这时我们就可以突破这个瓶颈点而继续前行。

向前发展的前瞻标志性的景物就是社会组织能力的增长，政府职能的转移，政府财政资金的转移。三者相互呼应。而第三方的评估与政府的监管又构成了不一样的面貌，社会组织的优势仍然能在这里得到发挥，于是社会治理的转型就可以源源不断向前推进，越来越具有深度，越来越具有高度，我们就可以对社会发展的前行之路抱有乐观的预期。

本文为陶传进在中国基金会发展论坛·2019年会上的行业扫描发言内容。

基金会秘书长专访：谈中国公益生态

文 | 马广志

中国基金会发展论坛·2019 年会举办前，善达网马广志老师以“构建公益生态建设”为主题，对基金会领域几位秘书长进行了专访，探讨如何在中国构建一个完善的公益生态系统，以及基金会在公益生态建设方面承担怎样的角色和责任。我们将多篇专访稿件摘录形成本文，以飨读者。

专访南都公益基金会秘书长彭艳妮

马广志：在您看来，中国公益生态近年有哪些变化？

彭艳妮：一个完善的公益生态，首先要有多样性，组织形式多样，关注领域也多样。其次要有自循环，有处于上游的基金会，也有下游的草根组织，还有第三方服务机构，而且有完善的基础设施能够支撑各方的有效运作。

中国公益生态仍处于“正在形成”的过程中。我们公益生态的多样性并不够丰富，比如基金会的形态目前还大多是操作型的，资助型基金会的屈指可数，而其中关注并资助行业生态建设的基金会更是微乎其微。

而且，公益生态里的“大树”即基金会里的“头部机构”分布很不平衡，这些“大树”

比如像中国扶贫基金会、中国妇女发展基金会等国字头基金会，也包括民间成长起来的像阿拉善 SEE 基金会、北京新阳光基金会、北京春苗慈善基金会等，主要是在北京、上海、广州、深圳等地，其他地方“大树”还长得不够大。

马广志：公益生态圈应该有两个层次，一个是内部环境，一个是外部环境。多样性和自循环更多的是指内部环境，外部环境是怎样的呢？

彭艳妮：从外部环境来说，公益行业之外，有政府、企业、媒体、公众等角色。现在来看，生态内部与外部的交互不够好，交互界面不友好，阻碍了价值和资源的有效流通。或者说，跨界还差得很远。企业想参与公益，志愿者想参与公益，都面临很多障碍和问题。

马广志：怎样才能打破这种局面？

彭艳妮：一方面要加强倡导，但更多的还是要完善公益基础设施建设，比如公益与企业的合作，这两种不同文化、不同思维的主体之间需要有一个中间机构来“翻译”，把双方连接起来。但现在这样的机构太少了，只有和众泽益、惠泽人、善远、墨德瑞特等，全国能够数得上的没有几个。

马广志：考虑到生存和发展以及行业购买力的问题，这可能需要更多的基金会来给予一些资助和支持。

Photo by Bianca Marolla from Pexels



彭艳妮：是的。需要一些基金会带头来推动这件事，公益基础设施是行业的公共品，不是属于某家机构的，如果缺乏这种公共品，谁也不能独善其身，都发展不好，这就像国家缺了道路、桥梁、水、电、气等基础设施，大家都没办法有效地开展工作一样。

而且，大家要联合起来一起做。比如公益人才缺乏，不是某个基金会凭一己之力能解决的，而是需要联合起来。中国基金会发展论坛现在有了更多的组委会机构，应该有能力把一些行业性的基础问题提出来，推动大家共同参与，共同解决。当然，现在有一些基金会已经开始拿出资源来做这方面的事情了。

专访浙江敦和慈善基金会副秘书长孙春苗

马广志：自2004年以来，您就一直从事公益慈善领域的研究和实践。在您看来，当前的公益生态是怎样的？

孙春苗：我曾听一位公益人说他与人交流时，说自己是“做公益的”，有人不理解，还反问：是做工艺品吗？这说明，外界对公益的认知，与我们公益圈内人所感觉的，是有很大差距的。另一方面，在公益行业内，不同的人对公益的认知也不一样。可能有的人只是把公益当作一个职业，但我相信公益除了需要职业性和专业性，公益也是一份事业，是有助于实现人的尊严、社会的公平正义和美好生活的。

马广志：这应该与所处的环境以及对行业的认知有关。

孙春苗：生物学上的生态有广义和狭义之分，公益也一样。广义的公益生态可能涵盖各类社会组织，这一数据已达到83.5万。而7500多家基金会就构成了一个狭义的公益生态。相对而言，对敦和基金会而言，先要聚焦到基金会领域的公益生态建设，只有小生态建好了，再一圈圈往外推，整个生态才能好。否则，面对的对象太多，问题不聚焦，思维容易发散，反而解决不了真正的问题。

马广志：那基金会领域的生态怎样的？

孙春苗：中国的基金会近年来一直在发展过程中，但是有些问题不容乐观。现在全国的基金会虽然数量上号称有7500家之多，但真正能够按照法律法规及政府监管部门要求进行常态性披露的只有2000多家。很多基金会连官网都没有，也抓取不到足够多的真实有效的数据，有些地区的披露在时间上也很滞后，看不到相关信息。如果大部分基金会连基本的透明度都做不到的话，谈何基础设施，谈何公益生态建设。

所以，公益生态这个议题既宏大又细微，但真正愿意思考并采取实际行动去推动公益生态建设和完善的基金会并不多。中国基金会发展论坛发起成立11年之久，现在组委会的成员才达到25家。

马广志：在推动公益生态建设上，您认为基金会应该扮演什么样的角色？

孙春苗：基金会应该发挥资金结点和资源调配的作用，推动公益生态建设和社会运转向好发展。这应该是一个有追求、有见解的基金会去做的事情，也是义不容辞的责任，基金会应该有这种行业公共意识，而不只是解决某种社会问题。

但现实却是，我国基金会现在大多是操作型的基金会，推动行业建设的基金会非常少。根据《公益慈善发展报告2018》数据显示，相关项目的总体数量不足3%，单体项目不足50万元。这其实是与基金会的定位是不符的，基金会的功能应该是推动系统性的变革、填补公共议题空白、推动民间社会和支持长期行动。当然，每家基金会都有自己的使命和愿景，有自己的发展阶段和周期，应该鼓励其自主性和多元化，这些价值是不能抹杀的。我们乐于见到更多的基金会能关注行业公共议题，并投入资源支持公益基础设施的建设。

马广志：您对中国基金会发展论坛在公益生态建设上的作用有什么期待？

孙春苗：从登记管理的角度来看，基金会的组织类型比较清晰明确，相比较社团和民非而言，是一个很聚焦的领域，中国基金会发展论坛应该在价值引领、思想引导和资源调配上发挥更大的作用，而不是简单的开会而已。

专访福建省林文镜慈善基金会秘书长刘洲鸿

马广志：你尤其重视“公益人才生态”的培养，这对于整个行业生态系统的构建意味着什么？

刘洲鸿：任何行业生态的建设，人才永远是第一位的，公益行业也不例外。公益也需要职业化，通过市场的手段来吸引优秀人才，选、用、育、留，才能更好地服务社会。公益组织常常处于一种恶性循环的状态：一方面，很多公益机构的薪酬待遇、专业能力、团队建设等各方面都相差很远，很难招到专业的人；另一方面，机构没有专业人才，很难提供好的服务，也很难得到社会和政府的支持，募集不到资金。只有人才问题解决了，这个恶性循环才能被打破。我们所做的“榕树伙伴计划”、“香草计

划”和“束脩计划”，就是要解决人才的问题。现在来看，效果还不错。

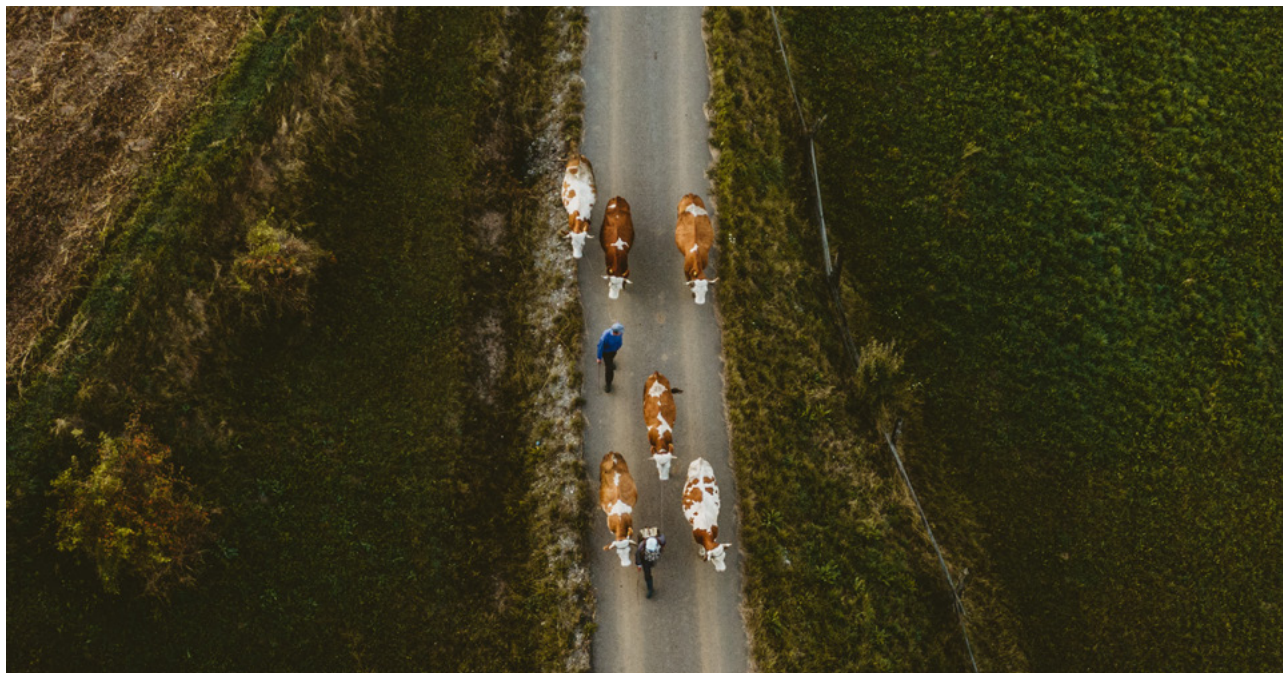
马广志：公益生态向好，是否会对政府的政策也有一定的推动作用？

刘洲鸿：对我们的做法，政府当然是很认可和支持的，也撬动了政府在公益生态建设上投入的增加。比如，政府购买社会服务时，会购买一些支持行业能力建设方面的培训，也会推出孵化园来支持公益组织孵化和发展。同时，政府看到公益机构能力提升后，也会放心地把购买服务拿出来，互相促进吧。对整个中国公益事业而言，我觉得这种做法很有借鉴意义。无论是生态建议从人才抓起，还是联合资助的模式，都可以为行业生态建设提供一种思路。

马广志：我记得你之前在一次沙龙上有个比喻，如果把公益生态系统中的基金会看作奶牛，资金就是牛奶，政策环境就是草场。

刘洲鸿：基金会是公益生态建设的引擎。中国现在有 80 多万社会组织，都不同程度地缺

Photo by Lucas Sandor on
Unsplash



少资源，他们当然希望有更多的奶牛。令人欣慰的是，本土资助草根公益组织的基金会越来越多，这对于构建中国公益慈善系统的良性生态非常重要。

专访中国基金会发展论坛秘书长吕全斌

马广志：站在行业的角度，您认为目前公益生态现状是怎样的？

吕全斌：“公益生态”现在成了一个热词，好像大家都在讲，但大多还是“盲人摸象”，是站在自己所属的位置上，想着自己如何建设公益生态，甚至来影响公益生态。缺乏一种行业的生态视角，但随着摸的人越来越多，慢慢绘制和呈现的整体图谱会越来越完整。

就我个人观察，目前中国公益生态现状呈“三化”状态。

一是扩大化。参与到公益事业中的社会主体越来越多，80年代，主要是体制在办公益，比如希望工程、中国扶贫基金会等，都是政府自己在办，主要是弥补政府公共不足。90年代则是知识精英在做公益，像地球村、自然之友等的创办人都是社会精英。2004年《基金会管理条例》出台后，企业家等财富人群开始参与公益。2008年汶川地震后，中产阶级开始关注公益并行动起来。之后，随着“99公益日”的开展，《慈善法》的出台，越来越多的普通人成为公益事业不可忽视的力量，无论是捐赠也好，还是做志愿者也好，公益甚至成为了一种“风尚”。

二是碎片化。正如秦晖老师所说，“中国第三部门的发展处在一个早熟的阶段”，意思是说，在改革过程中，现代意义上的政府和企业的发展还没有结束，第三部门就逐渐兴起。

公益发展和社会文明是相辅相成的，文明促进公益发展，公益则会塑造新的文明。前些年，做公益的人和机构的发展方向和目标是基本相同的，对公益的认识基本一致，大家都是同样的公益人。但现在呢？有对公益市场化的讨论，有“罗尔事件”互联网筹款的争议，也有Me too等事件对公益行业的冲击等，越来越多元化的观念和和实践，呈碎片化状态。当然，碎片化的公益生态也不能完全被否定，它也有很多创新，尤其是技术革新方面，比如互联网公益的崛起，在一方面极大的促进了中国公益事业的发展。

三是本土化。就跟改革开放初期发展市场经济一样，吸引外企先进的技术、资金和管理经验等进来，从而带动国内国企改革，民营企业的兴起，推动民族品牌的发展，同时改变经济的发展模式，从小农经济，逐渐转向市场经济。公益行业也是如此，起初国外公益组织在国内设立分支机构做公益，渐渐地国内的公益主体不断发展和壮大起来，并且梳理出了具有中国本土的一些特点，有了自己的一套理念体系和方法论。

马广志：中国公益的现代化必须借助于外来公益，这是由中国现代社会历史条件决定的，而外来公益确实需要这样一个本土化的过程，不能机械照搬。

吕全斌：中国用几十年的时间走过了西方发达国家一二百年走过的路，公益也深受其影响。但本土化确实应该成为引进西方公益理念和修订中国公益的主要原则，也应该是未来行业需要重点关注的一个趋势。

过去很多年，我们谈的都是“应然”



▲
Photo by Lucas Sandor on
Unsplash

的问题，比如要向美国基金会学什么，应该成为什么样子，现在应该回到“实然”的状态了，就是处于不同阶段的公益主体要思考不同的问题，力所能及地先把社会问题解决好，然后一起推动中国公益生态的建设。最终还要形成中国特色的社会组织发展体系，比如以党的领导为纲、以传统文化为基、以公共利益为本、以实践经验为源、以技术改进为引、以美好社会为愿等内容。

马广志 但也要看到，公益现在已经很难“纯粹”了，受政策、技术的影响越来越大。

吕全斌 是这样的。原来公益是一个小生态，主要是基金会与 NGO 等行业主体之间的关系，现在随着社会发展，必须要讲大生态。不管是互联网 + 公益的发展，还是要配合国家的精准扶贫政策，公益都不可能再偏安一隅了。

但是也要注意，在跟外部合作的时候，不

能因为资本来了就跟着资本走，要不忘初心。社会组织还是要实现公益的价值。德鲁克说，“非营利组织是人类改造的机构”，公益是在做人的工作，这跟企业、政府还不完全一样。

马广志：那您认为这个大的公益生态应该是怎样的？怎样才能建设这样一个生态系统？

吕全斌：这方面我了解有限，根据自己的观察和学习，总结了一个公益生态的“123”。

一个目标。在同一个生态里，不同的主体是有共享目标的，大家要共同创造一种价值。由于之前提到的碎片化原因，我觉得大家目前可能不觉得自己在同一个生态系统里。

两个逻辑。一方面，公益生态是变化的、动态的，不能用静态的视角来看问题。现在公益生态是由过去发展而来的。但同时也要意识到，公益本身的发展是有一套不变的规律的，是不能违背的。

三个阶段。即从生态位到生态关系，再到生态机制。经过这么多年发展，公益生态位目前是极大丰富了，现在有资助型基金会，也有了区域枢纽、议题网络、专业的第三方服务机构等各种形态；生态关系则是指大家合作：资助、购买和协作等，不是点状的，而是网状的动态互动。至于生态机制，是维持生态健康发展的一些规范标准等共识，目前看来这部分还比较缺乏，这也是未来需要大量时间来做的。

其中，类似基金会论坛这样的平台枢纽机构是非常重要的，就像人体的关节一样，如果越来越多的枢纽机构向下能够链接当地的草根组织等执行方，向上能对接基金会等资源方，左右也能相互沟通联合其他平台组织，就等于健康的人体打通了各个关节一样，这样的生态就活了。👍

催化区域公益生态：基金会的机遇和责任——以福建省公益慈善生态发展为例

文 | 课题组



本研究以福建省为案例，通过深入调查和研究，梳理、呈现福建省的公益生态及其形成过程，尤其是基金会在其中的角色，并在此基础上尝试总结出相应的工作模式，为其他区域基金会推动行业生态工作提供借鉴和参考。本研究是中国基金会发展论坛以“生态视角”进行的初次尝试，实际上这也是国内外近几年讨论的新课题，希望以此为契机引发更多有价值的讨论，共同推动行业生态系统健康发展。

一、报告背景

最近几年，有关生态以及生态系统的观点开始在各个领域中盛行起来。在政治领域中，习近平总书记多次强调党的政治建设需要营造

政治生态。在商业领域中，企业家们开始有意识地采取了一系列基于商业生态系统的竞争战略。不但政治领域抑或商业领域可以被看作是一个生态，公益领域也是一个生态系统。随着公益慈善部门的发展，公益生态系统也逐渐成了公益慈善领域的热门话题。

2008年，《斯坦福社会创新评论》较早地刊载了有关慈善生态系统的文章。2014年以来，WINGS针对慈善生态的基础设施组织开展了系列研究。近几年，国内公益界也越来越重视公益生态的建设和发展，注入南都公益基金会、基金会中心网、中国基金会发展论坛等组织都开始着力推动公益生态建设。但是，与国外相比，抑或与实践相比，学术界针对公益慈善生态系统的分析和阐释则明显滞后和缺乏，而且也缺

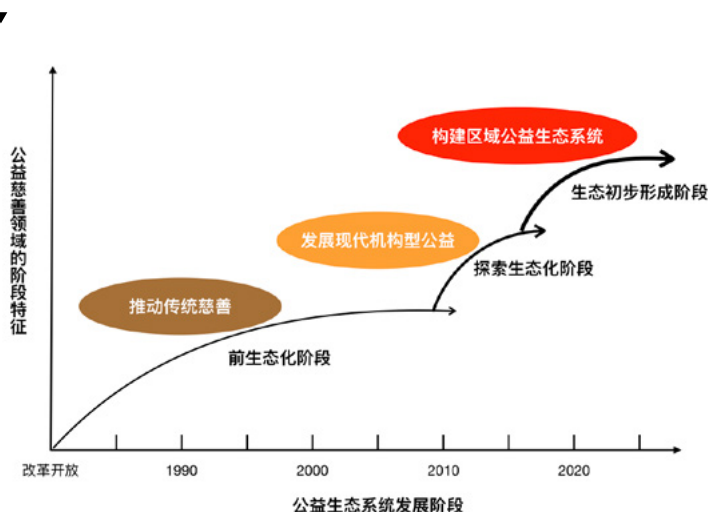
▲ 中国基金会发展论坛·2019年会举办了“催化区域公益生态：基金会的机遇和责任”主题平行论坛

乏对于区域公益生态发展经验的深度分析。

本报告认为，公益生态系统是生态系统在公益慈善范畴下的一种表现。进一步来讲，公益生态系统指的是参与和涉及公益慈善活动的不同主体经由互动形成的一个有机系统。在本报告中，我们主要关注区域公益生态，并以福建省公益生态发展作为案例，来分析公益生态的演化过程、构成要素和发展趋势，以及基金会会在公益生态发展过程中所扮演的角色。

福建省公益慈善领域的发展具有一定的特殊性。一方面，福建省本身有着悠久和广泛的公益慈善根基；另一方面，福建的经济和社会的发展催生了一批新富人群体，而且这些富人高度关注并参与公益慈善事业。虽然福建的这些环境条件确实让省域公益慈善事业发展较早

上图：福建省域公益生态发展阶段及阶段特征
下图：公益生态系统主要行动者



起步，但是我们认为福建省公益慈善的特殊之处在于公益生态系统的转型和演化，因为省内具有现代特点的公益慈善在2013年之后迅速勃发起来，形成了一个充满联系、互动和创新的公益生态系统。在这一过程中，为数不多的几家基金会扮演了重要的角色。它们在自我建设的基础上，不断地进行协作，强调专业人才和组织发展，并且在省内建立起形式多样的交流、学习与合作机制。由于福建省本身有一定基础，基金会在这一基础上推动了公益生态的形成，所以报告将基金会的作用概括为“催化区域公益生态”。

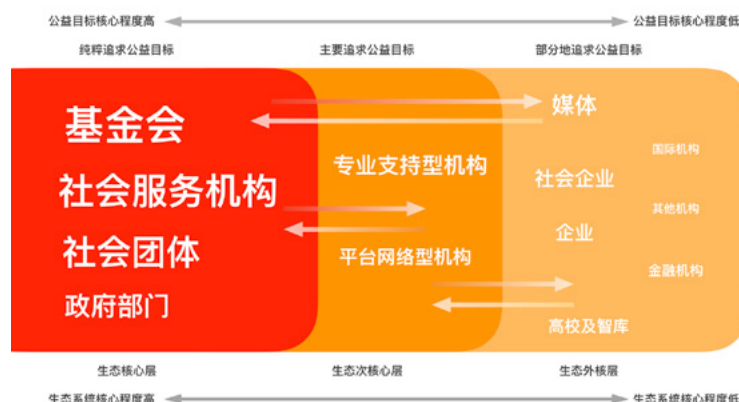
报告将福建省域内的公益生态发展划分为三个大致阶段，即前生态阶段、探索生态化阶段、生态初步形成阶段。2012年及以前是前生态阶段，整体生态呈现碎片化，且存量较小、互动和网络化不足。在此阶段，省域内以救济为特征的传统慈善活动和慈善组织较为活跃，并且占主体。2013年至2015年是探索生态化发展阶段，具有现代公益理念和专业责任的公益组织开始大量出现，公益领域内的要素规模迅速扩张，要素之间稳定的互动开始出现。2016年以来属于生态初步形成阶段，这一时期公益生态要素的存量已经达到比较大的规模，对于质量的要求日益凸显，要素之间的互动变得频繁和多样，公益慈善氛围积极活跃，而且生态的服务功能不断成长。

二、基金会如何催化区域公益生态？

（一）基金会的生态位

在调研中，我们列举了12种与公益生态系统相关的机构，并让福建的社会组织受访者勾选出他们认为属于核心行动者的机构。同时，我们还增加了一个其他选项，以供受访者补充其他可能未涉及的机构。我们根据调研结果绘制了一个生态关系结构图，将这些行动者分为三大类，即核心机构、次核心机构和外核机构。

12类机构之间的关联程度反映出它们在生态系统所处的不同生态位置。从图中可以看到，基金会、社会服务机构以及社会团体则属



于核心机构，而且三者之间关系密切；政府也属于核心机构。支持性机构和网络或平台型组织扮演着中间人的角色，不直接针对社会公众提供服务，而是主要面向核心层的公益组织，所以属于次核心机构。另外6类机构因为在省域生态中的涉入程度不一，且核心目标不在于公益慈善、但又或多或少地与前两层发生关联，所以属于外核机构。考虑到这六类机构的范围有限，所以我们将其他机构放在了这一类之后，以表示其他可能与公益慈善发展相关但未涵盖的机构。

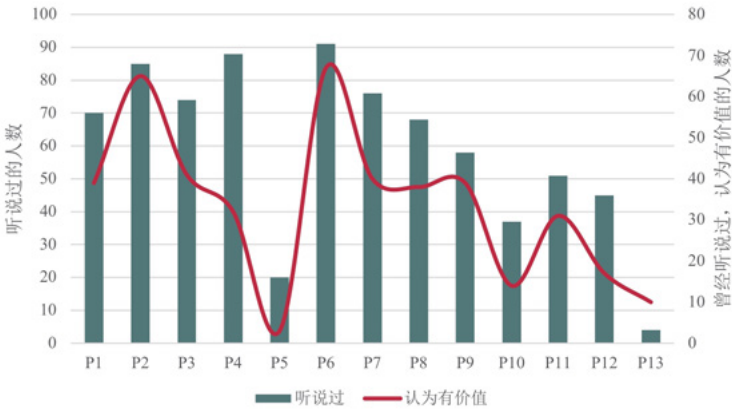
（二）基金会的生态催化类项目及效果评价

我们针对福建省内基金会开展的行业支持类项目进行了调查。梳理发现，省内基金会在第二阶段以来主要实施了12个旨在推动公益生态构建和发展的项目。在第二阶段，基金会已经开始关注到公益生态的构建工作，并且做了一定的探索。其中典型的例子是福建省正荣公益基金会和福建省同心慈善基金会。但是，实际上，直到2016年以后，在福建省林文镜慈善基金会等基金会的共同推动下，这些生态催化项目才大量出现。

说明：P1 大地之子计划；P2 束脩计划 - 支持公益人成长学习；P3 福建省公益传播班；P4 福建公益沙龙；P5 香柏计划；P6 榕树伙伴计划 - 福建公益领袖人才培养；P7 香草计划 - 公益人筹款能力训练营；P8 善才种子项目 - 扶持县域社会组织成长；P9 社会工作与公益慈善管理班；P10 宽疾计划 - 医务社会工作陪伴与支持；P11 姐妹乡伴 - 乡村妇女自组织支持计划；P12 社会组织公益大讲堂、P13 不清楚。

在目标方面，这些项目都聚焦于专业人才培养、组织能力建设、社群网络搭建等方面。而且，这些项目涉及的方面非常广泛，既有关关注整体行业发展，也有关注特定议题或领域，比如医务社会工作人才、公益传播人才等。总的来看，这些项目有几个非常明显的特征：

第一，这些项目主要由少数几家基金会发起。尽管福建省的基金会总量已经超过了350家，但是活跃的基金会数量仍然较少，关注公益生



福建省内的行业支持项目的效果评价

态发展和构建的基金会则更少，其中福建省林文镜慈善基金会、福建省正荣公益基金会、福建省同心慈善基金会、福建省恒申慈善基金会是四家的核心发起或资助方。

第二，这些基金会采取了联合发起及资助的合作形式。尽管只有少数几家基金会在有意识地推动公益生态发展，但是行业支持性项目却非常丰富和多样。四家机构通过不同程度地合作，为这些项目提供了资金资助，使这些项目可以持续开展。由于是多家基金会合作出资，所以平均到每家机构的资金额度都比较小。这样做既减轻了发起方或出资方的经济压力，也使得每家机构都可以从项目中不同程度地受益。

第三，在这些行业支持性项目中，承办或执行项目的机构都是中间型公益机构，即具备一定枢纽或支持功能的公益组织。受基金会的委托，鹏辰社会工作发展中心、福州市美和公益服务中心等机构成为实际的项目执行方，专门针对民间社会组织进行支持和服务。因为福建省内的基金会自身规模都较小，将项目发包给拥有一定实力的中间型机构可以有效地解决人力不足的问题，同时也能发挥这些专业组织的长处。当然，由于中间型组织的规模和能力都还有限，这些合作的过程也能够进一步培养中间型组织自身的能力。

第四，省域的行业支持性项目关注基层公益力量。在省域公益生态中，基金会能够相对容易地接触到基层的公益人和公益组织。特别是在乡村振兴的政策倡导下，省内基金会对于

县域和乡村发展问题格外关注。比如，正荣集团专门捐赠 1000 万元成立了永泰乡村复兴基金会。福建省林文镜慈善基金会、福建省同心慈善基金会、福建省恒申慈善基金会也都把支持乡村公益列为了重要的项目方向。

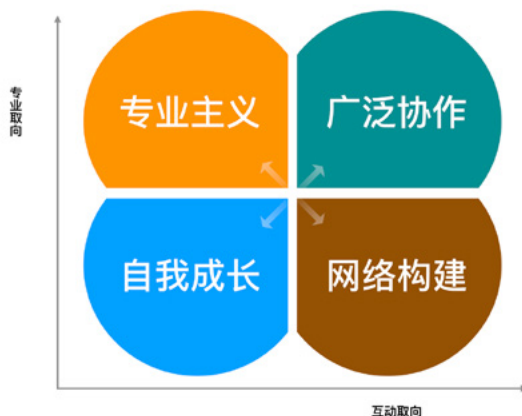
在调研过程中，受访的社会组织代表对省内的行业支持项目做出了高度的评价。受访者对“榕树伙伴计划”（P7）、和“束脩计划”（P2）的评价最高，大约 60% 的受访者都认为这两个项目最有价值。受访者对于其他项目的评价也比较高。而且，受访者表示，这些行业支持类项目的价值体现在多个方面。其中，最重要的三个功能分别是提供了学习、交流和培训的机会（86%）、培养了机构和人的专业能力（82%）、建立了公益人之间的社群连接（77%）。这些项目的价值还体现在提供了信息和资讯（67%）、增进了机构间的互信合作（62%）等方面。此外，认为提供了物质性支持（46%）、提升外界认可（42%）的比例也比较高。

总的来说，福建省基金会的行业支持项目抓住了福建公益人才缺乏和专业性不足的问题，并且也在激活省域公益氛围、推动公益生态构建方面起到了重要作用。也正是因为这些项目，基金会才在第三阶段的公益生态发展中扮演了关键催化者的角色。

（三）基金会催化省域公益生态的策略

报告指出，福建省内的基金会在第二阶段（探索生态化阶段），特别是第三阶段（生态初步形成阶段）推动区域公益生态发展演化的策略主要体现在四个方面。

第一个策略是自我成长。自我成长指的是基金会自身需要有一定程度的发展，并且在发展过程中逐渐找准定位，明确战略方向和变革路径。除了福建省林文镜慈善基金会能通过聘请专业的公益领导人来操盘外，绝大多数的基金会都需要一个成长期。从福建省的情况来看，这个成长期大约在三到五年。在这一段时间里，基金会需要在自身的专业性上下功夫，努力开拓出品牌化的项目，并且逐渐形成自己的项目



福建省内基金会推动生态发展的策略模型

团队。同时，基金会还需要在治理、领导以及战略等方面不断探索和精进，并且尽快形成自己的变革理论。这里所谓的自我成长并不是说基金会要埋头苦干，而是强调基金会要快速升级并跻身专业型的现代基金会行列中。

第二个策略是广泛协作。基金会居于公益生态系统的核心层，并在核心层中处于非常关键的位置。因此，基金会的协作对象是非常多样性的，既有其他基金会同行，也有政府部门、公益服务机构，还有中间型机构以及外核层的多类机构。换句话说，基金会开展协作绝不仅限于和公益组织之间的协作，而是要在强化内圈互动的同时不断建立和增强跨部门的、跨领域的、跨地域的协作关系。

第三个策略是专业主义。专业精神是公益慈善组织乃至公益生态得以持续发展的保证。在很大程度上，福建省基金会之所以能够有意愿去推动公益生态发展，主要原因就在于它们意识到了省内公益组织在专业能力方面的欠缺。福建省同心慈善基金会在 2013 年就与高校合作开设了公益慈善研修班（EMP）；福建省恒申慈善基金会也与国际公益学院合作开展了“香柏计划”，而其秘书长游励也是国际公益学院的校友；福建省林文镜慈善基金会秘书长刘洲鸿甫一履职就强调，基金会的首要工作就是要培养专业的公益人才。

第四个策略是网络搭建。网络构建策略关注的是如何在不同的行动者、多样的人群中搭

建联系，增强互信合作，消除误解和矛盾，并且促使网络成员从交流和互动中获益。在这种情况下，基金会不是直接的受益者，而受基金会搭建的社群或网络影响的成员才是受益者。从这个角度来看，网络或社群的本质是一种公共产品或者社会资本，而基金会则是这种公共产品或社会资本的创造者。

三、基金会催化区域公益生态的经验和
建议

（一）对于所有不同类型的公益行动者的建议

一是学会运用生态系统的视角进行思考。公益生态系统视角首先是一种动态的思维方式，它强调系统的演化发展过程，其次它还是一种关系式的思维方式，即关注不同要素之间的结构和关系。当我们使用这一视角的时候，需要先搞清楚公益生态的基本构成情况，然后去分析不同要素的发展以及它们之间的互动，最后再去反思自身所处的生态位以及在这个生态位上所应承担的社会责任和潜在的各种机遇。

二是要关注、支持并参与公益生态的建设。因为公益生态是客观存在的，所以我们必须去了解、接触和参与才能够更加清楚地认识整个生态。通过共同的努力，我们才能够推动公益生态的健康发展。

三是要利用公益生态中的养分来推动自身工作以及所在组织的发展。公益生态发展的目标是提升系统的服务功能，使系统中不同的要素都能够从中受益。公益生态中的各种行动者要积极利用和分享生态的服务功能，不断推动自身发展和组织建设。

（二）对于省内基金会的建议

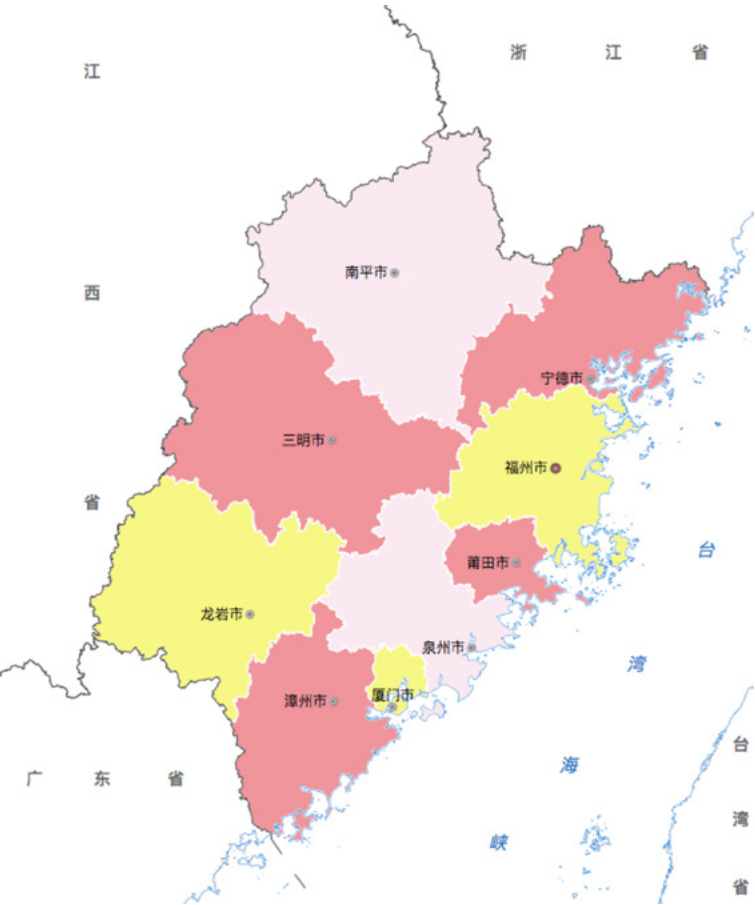
就省内基金会而言，报告的反思部分已经指出了许多生态发展过程的问题以及可能的应对策略。在此，我们着重补充说明两个方面。

一是要敢于承担基金会的责任。何谓基金会的责任？报告强调，基金会的责任就是基金会作为公益财产的受托方对于所有利益相关者

应该负有的各项义务。基金会的利益相关方是多样的，同时责任也是多方面的，比如公信力、治理水平、服务质量等。我们主要强调其中一项尤其关键的责任，即基金会要能够积极主动地支持公益生态的发展，为其他公益生态行动者创造空间、提供资源、提升能力以及相互陪伴。在这个方面，福建的一些基金会做出了良好的示范，它们关注专业人才和组织的发展，它们运用小规模的资源营造出了一个生机勃勃的生态氛围。

二是要善于抓住基金会的机遇。这几年，有关“公益寒冬”的悲观论调颇有市场。我们在调研中却发现，越是基层或一线的地方，公益的力量就越有活力和韧性。而且，如今，国家开始大力发展慈善事业，商业和技术不断重视社会投资，社会对于公益慈善的认同和参与持续提升，公益和慈善已经成为了社会共同的

▼ 福建省行政区划图



追求。随着公益生态的扩大和完善，基金会在生态中的核心角色将不断显露出来，基金会在推动社会发展方面也会更有作为。所以，基金会的机遇不在别处，就在广泛联动的公益生态中。

（三）福建经验的独特性以及对于省外基金会的启示

在福建基金会在推动公益生态发展的经验中，有许多是值得省外机构学习和借鉴的地方。最后，我们主要谈一谈福建基金会做呈现出来的独特性，希望能够引起省外公益同行的思考。

我们将这个独特性归纳为“3+2+2”模式，即关注三类人的价值，建立两种互动合作关系，使用联合资助和小额支持的项目策略。

第一，尊重并发掘人的潜能（3类人群）。我们在这里所指的“人”，大致包括三大类：一类是基金会负责人和员工；第二类是与基金会合作的公益服务组织的项目人员；第三类是最终受益的社会群体。对于前两类人，基金会相信只要通过影响和培育专业的公益人才，公益服务就能够不断创新，公益组织就能够得到发展。同样的，在对公益组织的提供支持时，基金会的目的也是希望通过组织能力建设来推动公益人的专业化和职业化。此外，服务对象也是基金会关注的一个重要群体，因为做好公益最核心的一点就是要关注服务对象的需求，要去推动人的改变。而且，这种改变需要是人们主动的、由自己决定的改变和成长，而不应该是被迫的调整。要想达到这一目的，项目或服务必须从服务对象真正的需求出发。在福建，基金会强调需求导向的服务设计，而且，在项目实施过程中，这些基金会更加看重过程，以及项目是否契合了服务对象的需求。为了真正抓住社会问题的突破口，基金会往往要和执行项目的公益服务组织一起进行反复的分析和探讨，并且不断试验、改进和项目迭代。

第二，营造有序的生态关系（2种关系）。之所以福建的公益氛围很活跃，是因为省内公益人之间有大量、广泛且频繁的互动。2016年以来省内涌现出了大量的交流和合作机制，既有正式的，也有非正式的。其中，需要强调的是，非正式的互动关系是福建公益生态的一项独特优势，它对于生态的发展和维持至关重要。有的情况下，基金会可能需要有意识地推动一些非正式的互动转变成比较稳定的机制。比如，“福建公益沙龙”在基金会的支持下，设置了秘书处，并且制定了工作计划；规范化之后的沙龙不仅影响力大幅提升，而且活动的持续性也得到了保证。总之，在推动生态发展时，基金会需要不断鼓励、支持和发展各种形式的正式和非正式的互动机制，从而促进协作并且搭建网络。

第三，发挥资源的杠杆作用（2种策略）。在活跃的几家基金会中，它们在支持行业发展方面的资金投入比重实际上并不高。这些生态发展项目大多都是采取了联合资助、小额支持的策略。这种模式通过集中资源来进行较大范围的资助项目，灵活地回应行业发展所面临的各种问题，有效地发挥出了小额资金的杠杆效应。对于基金会而言，此类项目模式具有经济实用的优势，它所需投入的资金量很小，也不会对机构整体的项目规划产生太大影响，而且还能带来广泛的社会影响力。

扫描二维码，下载报告完整版



本报告为中国基金会发展论坛“催化区域公益生态：基金会的机遇和责任”课题组研究成果。

长三角公益生态观察

文 | 洪峰



▲
Photo by Edward He on
Unsplash

2019年4月，中国基金会发展论坛秘书处用一周的时间，密集走访了长三角地区的基金会，与组委会成员进行了亲切交流，走访调研了一些优秀的基金会，加强了对长三角地区公益生态的认识与了解。

根据2016年5月国务院批准的《长江三角洲城市群发展规划》，长三角城市群包括上海、江苏、浙江、安徽四个省（直辖市）。由于经济发展处于全国领先水平，再加上该地区政府部门的重视与推进，长三角地区的基金会发展也遥遥领先其他地区，尤其是浙江、上海、江苏三地，基金会数量在全国分别位居第3、4、5名。与此同时，长三角地区基金会总数达2083家，约占全国基金会总数的30%。（根据2014年数据，长三角总人口数占全国11.0%。）

通过走访，我们发现长三角地区的基金会

不仅数量众多而且类型多元：在走访的基金会中有互联网背景的基金会（阿里巴巴公益基金会）、地产背景的基金会（上海新力公益基金会）、银行背景的基金会（宁波鄞州银行公益基金会），还有依托园区设立的基金会（宁波善园公益基金会），有政府支持发起的社区基金会（南京栖霞区姚坊门慈善基金会），也有民间独立发起的基金会（上海联劝公益基金会）……

民营企业主动担当的基金会

民营经济是推动长三角经济发展的引擎，2017年，长三角民营经济增加值10.52万亿元，其中浙江、江苏、安徽三省民营经济增加值占GDP比重分别达65.2%、55.4%、57.8%，均已超过“半壁江山”（工商导报，2019）。伴随着

洪峰
中国基金会发展论坛高级
项目经理

走访的长三角基金会一览

历经 3 个省份、5 座城市，共计 13 家基金会

南京 - 南通 - 上海 - 杭州 - 宁波

爱德基金会

南京栖霞区姚坊门慈善基金会

上海恩派公益基金会

上海联劝公益基金会

上海真爱梦想公益基金会

上海新力公益基金会

上海第一财经公益基金会

浙江传化慈善基金会

浙江国富慈善基金会

阿里巴巴公益基金会

马云公益基金会

宁波鄞州银行公益基金会

宁波善园公益基金会

民营经济的发展，民营企业成为巨额财富的创造者、拥有者，也成为公益慈善事业的重要资金来源。资深公益人何道峰先生观察道：“最近几年，私营企业家而非国营企业家做慈善成了一种流行和时髦。”根据《中国企业基金会发展研究报告（2016）》，发起和创立企业基金会的企业绝大多数是民营企业，约占 79%，其次才是国营企业，约占 15%。

在此次走访的基金会中，上海新力公益基金会、浙江传化慈善基金会、浙江国富慈善基金会、阿里巴巴公益基金会、马云公益基金会都是由民营企业（家）发起成立。

上海新力公益基金会：撬动企业资源，集多方力量做公益

这是一家“年轻有为”的企业基金会，依托新力地产、通过撬动企业资源来助力公益事业发展。上海新力公益基金会成立于 2018 年初，从项目调研开始，逐步理清基金会关注方向，目前开设“紧急救灾”“儿童福利”“边缘救助”“行

业促进”四大领域项目。其中，由基金会主办的“新力杯”上海社区基金会公益创投大赛，希望在上海市内筛选出有潜力的社区基金会公益项目，通过一系列的支持，助力社区基金会成为社区治理的主力军。

浙江传化慈善基金会：第一家明确以卡车司机为服务对象的基金会

去年 12 月 26 日，传化慈善基金会公益研究院发布《中国卡车司机调查报告 No.2》，在业内获得了广泛关注。更早前，基金会推出的首个公益产品——“传化·安心驿站”是中国首个面向 3000 万卡车司机的公益产品，调查报告便是这一公益项目的社会支持系统之一。基金会成立于 2017 年 5 月，以“凝聚爱的力量、创造公益价值”为使命，广泛连接行业组织及社会爱心人士，共同弘扬公益文化，打造公益新模式，创造公益新价值。

浙江国富慈善基金会：低调行善，持续学习

国富基金会是由永安国富资产管理有限公司董事长肖国平先生发起，2017 年 9 月 30 日在浙江省民政厅登记成立，并同步认定为慈善组织。基金会以“教育发展”“健康发展”“公益发展”为项目目标。目前基金会还处于探索阶段，通过参与行业活动、资助公益项目等各类方式不断摸索基金会的发展路径。去年西湖大学成立，国富基金会也进行了捐赠。作为一个新成立的基金会，能够支持前沿科学的教育工作，是非常值得称赞的。截至 2019 年 3 月 31 日，基金会共募集善款 3825 万元，对外资助 1101.225 万元。

神秘的“阿里系”基金会

最近，马云关于 996 的言论引起各行各业

的广泛探讨和争议。马云身上有太多标签，其中与基金会有关的也非常多，据了解与“阿里巴巴”有关的基金会有十多个。其中，阿里巴巴公益基金会成立于2011年（2012年加入中国非公募基金会发展论坛组委会），马云基金会则是由马云个人发起，成立于2014年，还有2018年由阿里巴巴董事局执行副主席蔡崇信成立的个人基金会，等等。

阿里巴巴无疑是一家成功的企业，如此众多的阿里系基金会想必也会迸发出巨大的能量，为中国的公益行业带来新的风景。

低调务实有力量的基金会

基金会论坛的组委会成员中，有3家基金会会在上海，分别是上海真爱梦想公益基金会、上海紫江公益基金会，以及最新加入的上海联劝公益基金会。因为时间安排，此次走访我们去了真爱梦想和联劝，这两家基金会以完全不同的方式在业内备受好评。

上海联劝公益基金会：联合劝募，支持民间公益

每到春夏之交，一场善意的公益徒步都会风靡上海市，这就是“一个鸡蛋的暴走”——2011年由上海联劝公益基金会发起，是国内最早由民间发起的公益徒步筹款活动之一。联劝是上海第一家民间发起的资助型公募基金会，成立于2009年12月，以“联合劝募，支持民间公益”为使命，愿景是让中国民间公益拥有互信、合作、可持续发展的环境。2019年3月，联劝加入基金会论坛组委会。

上海真爱梦想公益基金会：迈入第十一年，深耕·赋能教育者

提到透明，不得不提上海真爱梦想公益基金会，他们一直坚持用上市公司的标准披露基金会年度报告，专业透明让真爱梦想成为基金

会行业的典范。2019年是真爱梦想的第11个年头，他们主动选择了放慢脚步，转向“深耕”，这意味着产品提质、精密管理和开放生态。2017年，真爱梦想加入基金会论坛组委会，并与阿拉善SEE基金会共同担任2018年轮值主席。

爱德基金会：开放日欢迎你

位于南京汉口路71号的爱德基金会，坐落于陈裕光旧居，是此行中历史最悠久的基金会，成立于1985年4月。基金会小院门外便是街区，临近南京大学，虽然置身于热闹繁华中，但小院内部格外静谧美好。2017年11月，爱德基金会加入基金会论坛组委会。去年4月，我们联合爱德基金会举办了“基金会开放日”，得到广泛关注和参与。

基金会（公益）面向公众：实体空间或可考虑

长三角一行，除了拜访各个基金会之外，我们也“有意无意”参观了几个与公益慈善相关的博物馆、展示馆。有人说中国对历史资料的保存、收藏和公开展示的意识比不上外国人，如果真是如此，在国内现代公益慈善事业发展不到百年的情况下通过展览的方式向公众宣传实属难得，而且在此基础上能够利用、活化一些展物或空间，创新性地做公益，那就更值得探究了。

宁波善园：公益慈善遍地开花

在广东顺德，美的集团创始人何享健先生捐赠3亿元建设了一座古典的岭南园林——和园，该园免费向公众开放。有人评论：和园开创了中国现代慈善的一种全新模式。在宁波鄞州，也有这样一座园林——善园，其开园时间比和园稍早一些。善园，定位为城市慈善文化地标、公益慈善主题公园、活化的公益慈善博物馆，该项目在2011年提出、2014年立项，经

两年建设后于 2017 年 6 月对全体市民开放。

区别于和园，善园的核心建筑为“宁波帮”严氏慈善建筑群，保留了清末民初江南的建筑风格特色，并在此基础上进行了现代化的改造。2013 年，鄞州区人民政府明确“宁波帮”严氏慈善建筑群作为公益设施委托慈善组织进行保护、活化、利用，在此基础上创立宁波市善园公益基金会。

目前，鄞州银行公益基金会、善园公益基金会两大慈善组织依托善园这一公益平台组织实施了诸多公益项目。

中华慈善博物馆：国家级慈善专题博物馆

此次“南下”，秘书处专门去了一趟南通。南通距离南京市区两个半小时的高铁车程，东抵黄海，南濒长江，与上海、苏州隔江相望，被誉为“北上海”（很可惜，南通和上海至今未通任何铁路干线）。早前，我们了解到南通有一座中华慈善博物馆，是国内少有的以公益慈善为主题的大型博物馆，因而趁此机会专门来参观。

中华慈善博物馆是在 2016 年 9 月 1 日正式开馆，与《慈善法》同岁，建筑面积约 16000 平方米，总投资约 1.9 亿元，是经国务院办公厅批准冠名、民政部和江苏省政府合力推进、南通

市具体承建的国家级慈善专题博物馆。目前包括“慈善思想”“慈善历程”“慈善组织”“慈善人物”“当代中国慈善事业”“港澳台及海外华人的慈善事业”六个主要展厅。馆藏有一些基金会成立的批复文件，一张张泛黄的纸张沉淀了历史的脉络。

南通博物苑：感受张謇的“慈善救国”精神

在中学教科书上，清末状元张謇在南通筹办大生纱厂，在这里开始的“实业救国”实践，令南通声名在外。南通博物苑位于濠河之畔，由张謇在 1905 年创办，是中国最早的一所公共博物馆，被誉为博物馆事业的发祥地。南通博物苑是一座中国古代苑囿与西方博物馆理念融合的“园馆一体”的综合性博物馆，入苑后，所见之处满是清新怡人的景色：姹紫嫣红，绿草如茵，旧楼新馆林立，市民、游客有序穿行其中。

慈善事业是张謇实行“地方自治”的重要组成部分，他创立（或带动家族、友人创立）育婴堂、养老院、模范监狱、栖流所（专收乞丐）、贫民工场、残废院等各种形式的慈善机构，其救助范围之广、救助方式之新颖在当时值得被尊敬。

在兴办实业的同时，张謇更注重发展教育

中华慈善博物馆 ▶



事业，从1902年创办通州示范学校开始，他在南通一带创办了从学前教育到高等教育，从普通教育到职业教育、特殊教育等一系列的学校……

安德鲁·卡内基在《财富的福音》中写过一段话：“拥有巨富者在有生之年投身慈善，正是富人‘矫治’目前的财富分配不均、使富人与穷人彼此和解、和谐相处的责任”。同时，卡内基还介绍了七大捐赠领域，包括大学、图书馆、医院（医学堂、实验室）、公园、音乐厅、游泳池、教堂。如此看来，张謇的理念和实践与此不谋而合。

上海民政博物馆与上海市社会组织展示馆

遇到这两个馆实属意外——因为联劝基金会的办公室在公益新天地，我们在园区转的时候偶然发现了它们。

上海民政博物馆是中国第一家民政行业综合性博物馆，由序厅、历史文化、业务专题、区县民政、民政英模和民政信息六大板块构成。馆内展示了民国时期、建国初期、改革开放时期、近现代时期不同时代的民政文物。

上海市社会组织展示馆的展示面积约600平方米。以上海社会组织的历史发展为纵轴，以政府对社会组织的培育、管理为截面，以新时代上海社会组织的发展成就和社会贡献为落点，充分记录了上海社会组织建设发展的足迹和新时代上海社会组织为促进上海经济社会发展所发挥的重要作用。百年来上海社会组织建设和管理过程中的大事、要事、重点和创新点——在这里呈现，如中国“第一商会”，上海首家基金会、首家社区基金会、首家涉外民非，以及社团管理机构的演变……

除实物、图片外，这里还有很多媒体互动游戏，比如参观者可以在线体验“注册成立一家基金会”的全部流程，最后现场可以打印一张“基金会法人登记证书”，通过轻松有趣的方式让基金会更贴近大众。

重磅链接：

2019年11月23日，在中国基金会发展论坛·2019年会闭幕式上，上海紫江公益基金会从福建省恒申慈善基金会手中接过旗帜，成为中国基金会发展论坛2020年度轮值主席。

上海紫江公益基金会是经上海市民政局审核批准成立的非公募基金会。创始资金为人民币2000万元，由紫江集团董事长、总裁沈雯先生全额捐赠。自2015年成立以来，紫江基金会始终致力于为公益发展和社会创新提供资源和支持，与富有远见的基金会、企业、高校、学者合作，探索公益理念普及和公益实践推广的最佳方法路径。

紫江基金会于2016年成为中国基金会发展论坛组委会成员之一。2020年是紫江基金会成立的第五年，作为基金会论坛新任轮值主席，紫江基金会将在前人的基础上，为持续推动中国基金会行业建设作出自己的贡献。

▼ 中国基金会发展论坛·2019年会轮值主席交接仪式



希望有更多基金会愿意为“失败”买单

文 | 刘佑平、卢玮静

4月26日，中国基金会发展论坛2019年首场秘书长说在北京举办，共有60余位来自基金会、公益机构、企业和高校的伙伴参加。本文收录了圆桌论坛环节中国慈善联合会副秘书长刘佑平、北京七悦社会公益服务中心主任卢玮静针对“基金会如何推动行业发展”所分享的精彩内容。

中国慈善联合会副秘书长刘佑平：

找到共同的行业支持力量，让“鱼”游得更快

中国慈善联合会是一个行业组织，主要推动行业生态的良性健康发展，关注大家，陪伴大家，把大家联合起来，中国慈善联合会的使命就是做好行业推动这件事。为什么要推动行业发展？

从1981年开始到2004年，国内的基金会基本上都是官方背景的基金会。2004年《基金会管理条例》出台以后，我们才有企业基金会、家族基金会。2004年修订的《宪法》强调要保护私有财产，当时我写了一篇文章指出，《宪法》的修订奠定了中国慈善事业的法理基础、宪法基础，同时，慈善公益应当成为推动整个社会向前发展的一股新动力。从那个时候起，我们就一直在做行业推动，到2013年，我们成立了中国慈善联合会。

我们会做很多事情，无论是推动整个法律政策环境的改善，还是行业声音的反馈、传递，权益的维护等等这些没人做的事情，我们希望做一些具有前瞻性的事情，对行业生态改变有根本性影响的事情。比如当年《慈善法》出台前，我们组织了一次为期两周的美国考察，邀请当时《慈善法》主要起草人参加，我们把立法时能够想到的所有问题都收集起来，与美国各个方面的人进行了广泛交流讨论。虽然美国法律

环境与我们不同，但有很多东西仍然有较大的借鉴意义。

《慈善法》出台的同时，国务院出台了《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》，里面提到一个词叫“募用分离”，意思是希望基金会都能成为资助者；广大的慈善组织，无论是社会团体，还是社会服务机构，都能够成为主体项目的实施者，从政府层面上讲是希望大家回归基金会的初心。

在这个过程中，我们发现有一些单个组织，甚至是两个组织加在一起还不能解决的问题，那么我们就要把大家团结在一起，一起才有力量解决，否则就是“流沙”。行业联合起来或者做一些行业支持，对我们自己来说，在这个过程中才不会孤独，才会找到一些共同力量，我们需要有一个整体优良的大环境，否则“河流”不畅通，再会游的“鱼”也游不了多远。

行业发展需要更好的环境，未来眼光和向历史学习同等重要

大概在2007年，我从《公益时报》到中民慈善捐助信息中心，提出了一套指数体系，叫城市慈善指数，后来我换了另外一套词。我认为衡量慈善的发展成熟与否，有几个很简单的说法：比如我们老百姓做年度财务计划的时候，

有没有做捐赠的计划？或者，国家领导人在全世界介绍中国的时候，除了讲航空母舰、飞机、导弹，是不是也能讲我们有多少志愿者？

2003 年美国总统克林顿到清华大学演讲，他说美国引以自豪的是从总统到普通美国人，大概每个人平均有多少时间做志愿者。我希望有一天我们的国家领导人在介绍时，也可以说我们中国的志愿者在美洲、拉丁美洲甚至在阿富汗做了哪些事情，我们的社会组织在哪里保护着沙漠、湿地，或者在哪里建设了医院，等等。

从基金会来看：100 年前，洛克菲勒基金会在北京建立了国际一流的协和医院；诺贝尔成立了基金会持续为科学家提供奖金。100 年后的今天，我们是否有基金会宣布要到非洲建一个全世界一流的医院，或者到国内哪个地方建一所大学？当然，我们也有这些尝试，比如西湖大学，“一丹奖”。

我们换一个和“指标”不同的纬度：行业作为一个生态链条，我们在衡量其发展是否成熟时，可以去看有多少资源在为行业提供服务，比如法律服务、人力资源或者为这个行业提供评估、财务支持，等等。一个行业的生态链有上游、下游，当上下游之间不连接的时候，就是“独木不成林”。

我们还要更加努力去营造一个好的环境，不是去追赶未来，而是要有未来的眼光。我们离 100 年前的成就还有很远的距离，我们要向 100 年前学习。

北京七悦社会公益服务中心主任卢玮静：

从小空间突破做行业支持

做行业支持需要资源和空间，但是资源其实并不需要那么多，也不需要百分之百地去投入。比如，一家企业基金会，它可能有一半的资金并不是做行业支持，但是在这里面有一个小空间和小资源平台，可以自主地沿着公益的专业方向来做，这个资源非常关键。很多企业基金会可以争取这个空间和资源的独立性。



做行业支持要回到社会问题真正的起点，做到求真务实和需求导向。不是为了项目而做项目，也不是去追求形式上的东西，而是追求真实的需要。从真实的需求起点出发，资助方自然会理解 NGO，理解是尊重的前提，也是自主性的起点。

在求真务实和需求问题导向的基础之上，有一个很重要的话题就是责任主体归位。为什么呢？比如说基金会给了 NGO 一笔钱，那么 NGO 这个项目是基金会的项目还是 NGO 的项目？这里面大部分有不同的委托性项目，或者是行业支持性的项目，但是对于社会组织来说，他往往会认为我还得完成基金会的项目计划书，每个月要汇报项目进展等。他有可能为了完成项目计划书的规定，而忘了他自己的责任其实是要解决他本身的问题。

在资助关系里面，责任主体归到 NGO 身上是资助里面非常重要的一点。如果资助关系使得 NGO 沿着他认为的基金会想要的方向走，可能会走到一个与社会问题、与基金会受益对象的真实需求、以及基金会发展方向有一定偏移的地方。

希望有更多的组织愿意为失败的成本买单

在行业发展的初期，我们需要更多的组织站出来为失败的成本买单。这个行业太少人愿

▲刘佑平在“秘书长说”活动上分享

意为失败的成本买单，所以很多项目都是资助那些已经成功了、或者已经获得广泛社会影响力的项目。但是，要使得行业良性发展，我们必须必须投注在更多其他的项目、机构上。

除了这些成熟的项目、好的机构，你愿不愿意去陪伴那些发展初期的机构，陪伴它走过艰难的道路，陪伴它经历失败，陪伴它去摸索项目？因为它们可能经历了失败以后才知道我合适的道路在哪儿。如果一开始就必须短平快地设计一个项目，它就不会沿着最佳解决问题的路径去探索。

当然，我们看到许多项目已经在开始探索，但是与需求相比太少了，大部分组织不愿意提供非限定性资金、不愿意提供人力成本。如果你没有人力成本，没有非限定性的资金到达它最需要的关键点上，你去资助它的项目，去资助它的“果子”，而不去资助它的“根系”、“枝干”，怎么能让它长出一个很好的果子？

我们希望看到更多行业资源提供者说，我愿意承担项目的风险，愿意承担失败。这可能也跟资源的来源有关，但是我们希望各种企业基金会可以很自豪地说，我做了这几个失败的项目，但是我给他们多少探索、实验的空间，我愿意陪伴大家走过这段成长的历程，即使失败了，也可以积累专业性。这点是非常稀缺的。

“秘书长说”活动现场，右一为卢玮静



激活社会选择机制迫在眉睫，让更多一线被看到和支持

现在行业非常稀缺的是如何去激活更好的社会选择机制，让那些在一线的、县域的组织做的事情能够被看到、让他们活跃起来形成一个有效的循环？

我们需要形成一个资源链条，将北上广的资源带到省一级的城市，再到市里、到县域，像漏斗一样。实际上，大家没有太多精力关注扎根在最基层的组织，但它们却是离受益对象最近的组织。我们如何激活整个链条，让县域组织知道，只要扎实地在一线做事情，就一定能够发挥特长，就能够被看到，而且能够获得机构的支持。如何打通这个链条，在我看来是一个非常重要且行业非常需要的事情。

另外，我也发现不管是县域还是北上广，都存在巨大的专业性稀缺问题。这个稀缺包括我们如何很好的去把握项目，如何改变受益对象。这点非常难。实现观念上的改变和生存环境的改变，以及受益对象能力的增长，需要专业性。这点就像父母对孩子，你要让他发生变化非常需要专业性，也需要专业人员。

一旦基金会意识到这一点，它就会慢慢支持更多的一线服务的 NGO 来做，他会发现给钱解决不了问题，我必须要把钱转化为专业化的服务，才能去改变这些群体的命运。

那么，在这个转化的过程中，我们会看到行业最大的一个稀缺就是专业化人力资源上的稀缺，尤其是能力的稀缺。这就会让很多资助型基金基金会认为，我给这些社会组织做，可能还不如我自己做。所以，一线的社会组织必须向大家来证明：我有专业的服务能力，我能够解决社会问题。

公益人要有行业意识

文 | 周帅

近日一名资深公益人在公号上发问：“为什么公益人没有行业认同感？公益慈善是一个行业吗？如果是的话，公益人为什么不敢自信地宣称自己从事的职业就是公益慈善呢？”

也许有人会为此辩解，公益慈善在中国刚刚起步，还没有成为一个行业。这样的观点屡见不鲜，但它却忽略了这样一个数据，即全国社会组织的规模已经超过 80 万家，同时还有数以万计的企业社会责任部门、社区服务和其他未注册或商业注册的团体或组织。单就基金会而言，我国的基金会已经有三十多年的历史了，而且自 2004 年以来基金会发展迅猛，整体数量已经达到 7 千家，总资产规模接近 1500 亿元。

这名公益人认为，公益人之所以缺乏底气，主要是因为他们被动学习的过程中失去了自己的主体地位。这些年，我们自己独立趟了一段很短的时间，没找到合适的路子，那些“解决社会问题”、“推动社会创新”等伟光正的目标也没有迅速实现。于是，我们就动摇了，认为不能“道德绑架”，要求世人用世俗的眼光来看和对待我们。而且光这个还不够，慢慢地，我们开始怀疑自己：意识有问题？方法有问题？人有问题？所以开始向别人学，大张旗鼓地向商业学，向市场学，向互联网学，更有的说要向政府学，学的内容也是五花八门，看似各种思维和方法都可以“拿来”。试问，我们对自己树立的目标、行走的道路都不笃定，连“自我”都没了，如何才能真正有底气？

这段话的基本逻辑是，公益人原先的独立

探索没有成功，对自己产生动摇，然后开始拼命学习，结果偏离了自己的目标和道路。接着，作者进一步指出，在这种没能实现自我突破的挫败感之下，我们逐渐丧失了作为公益行业重要一员的底气，并且形成了退守一隅的逃避心态。

总结下来就是这样一个思路，即独立探索—没有成效—自我动摇—努力学习—丧失自我—自守一隅。在解决策略上，作者强调，公益人必须要扎实做好本职业务，重塑主体意识，找回职业人的“底气”。或许很多公益人持有同样的观点，但是这种理解却极易让人产生误解，即认为学习无效，所以应当埋头苦干。

我并不认为公益人广泛地向外界学习会导致自我丧失，更不认为我们只要通过“扎扎实实去做”就可以突破自身。我的观点是：大多数公益人尤其是基金会工作人员，根本不善于学习，大家一直做着碎片化和原子化的努力，以至于逐渐和行业发展脱了节。

对此，我希望通过组织学习的视角来回应作者的困惑，同时也希望借此引起更多的争论和反思。

这个行业之所以在近年来能够迅速发展，是因为我们的政府认可和支持公益慈善事业，并且有源源不断的资源和人涌入进来。我们相信公益慈善的价值，我们也乐意把自己的青春和热血奉献给它，并且我们还希望这个伟大的事业能够持续健康地发展下去。所以，大多数人并非不愿意理直气壮地宣称公益慈善是一个行业，或者视公益慈善为我们正在从事的职业。

事实上，问题在于这些热情和信念是个体化的、碎片化的。尽管许多公益人都认同我们所从事公益慈善的价值，但却没有多少人会主动将整个行业的发展与自己的工作联系起来。所以，这样的努力不会让我们对整个行业形成强烈和紧密的认同感。

守一隅固然好，但守一隅也应心怀天下。对于基金会同仁而言，我们尤其应该具备这样的志气与担当。如果一家基金会还在现在的大局之下得过且过、安于现状的话，那便是一种极大的失责。反之，卓越的基金会必然有着对整个行业和社会的憧憬与热情，并且愿意在追求自身使命达成的过程中力所能及地支持行业的发展和建设。

埋头苦干无益于行业发展

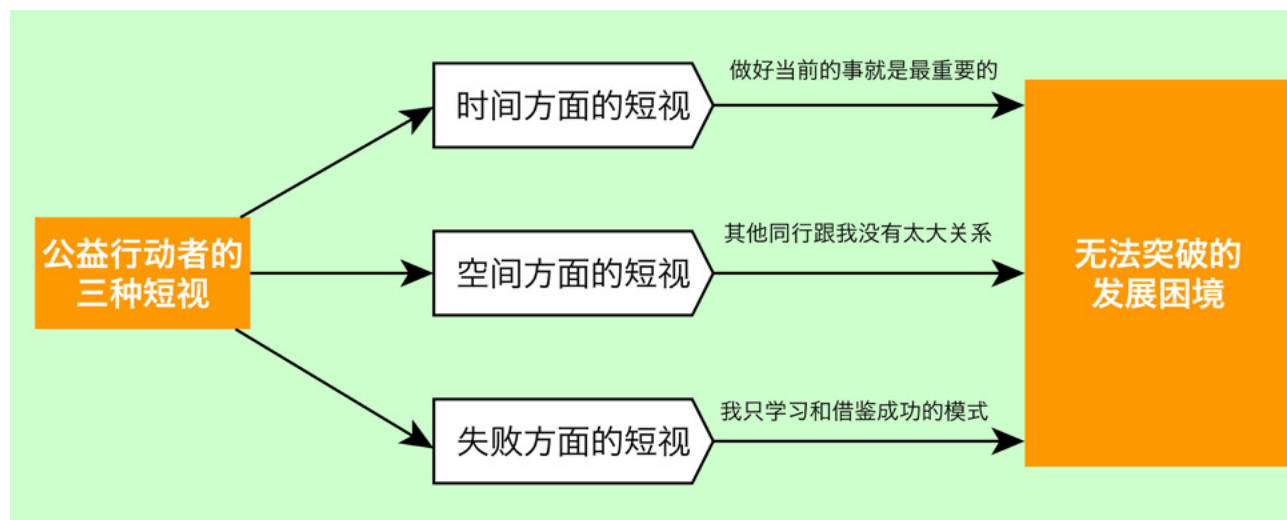
组织学习理论大师詹姆斯·马奇经常说，组织追求智慧，但是在这个追求智慧的过程中却存在很多缺陷。马奇以博学多识著称，

他在诸如组织学习、领导力、决策等多个学科做出了卓越的贡献，被人称为“Professor of Everything”。他提出的很多观点不仅适用于政府机构和商业组织，也同样适用于非营利组织。在一篇刊登于战略科学最顶级的期刊《战略管理杂志》的文章中，他指出了组织学习过程中常见的三种错误，他称之为三种“短视”（myopia）：

第一种是时间方面的短视。在很多情况下，组织倾向于关注短期的目标，而不愿意进行长期的探索和规划。实现短期的目标相对容易，而长远的计划似乎总是很难实施。所以，我们习惯于走一步看一步，而不愿意针对未来的发展做出战略性的规划。

第二种是空间方面的短视。在近距离范围内进行交流和學習可以让组织感到舒适，而远距离的探索和学习却需要更多的成本，而且也面临许多适用性问题。这导致组织在学习时过于重视近距离的伙伴，而不太愿意去关注更大的系统或更广泛的同行组织。由于当地伙伴与组织自身的处境差不多，所以互相学习尽管比较容易，但却价值不大。

公益人常见的三种短视



第三种是对于失败的短视。我们总是希望从成功中学习经验，并且极力排除那些失败的案例。因此，不善于从失败中总结经验和教训也是一种短视。

我们发现，这三种短视在公益行动者或公益组织中也普遍存在，并且导致大家无法有效地进行探索和学习（例如 Alnoor Ebrahim 在讨论公益组织的问责时也强调过这些短视问题），见图 1。比如，我们经常听到以下三种观点：

观点 1 做好当前的事就是最重要的。

观点 2 其他同行跟我没有太大关系。

观点 3 我只学习和借鉴成功的模式。

当我们的想法和第一个观点类似的时候，或者我们也非常认可这一条的时候，这便是一种时间意义上的短视。如果公益行动者只考虑当下的事情和问题，他就可能会缺乏长远的战略考虑。反过来，如果我们现在工作是为了实现未来的、长期目标的话，我们就需要根据规划进行系统的、分阶段的行动部署。我们看到，有一些基金会在制定战略规划时将项目实施方案拆解为短期、中期和长期三个阶段，分别列出每一阶段要实现的目标以及围绕目标开展的工作。

第二个观点体现了故步自封的想法。这个观点在处于一线的、偏远区域的公益人中尤为明显，因为我们的潜意识里很容易产生一种“山高任鸟飞”的想法，因而不去理会我们所处的更加宏观的行业系统。同时，在一些议题性组织中，许多公益人也可能觉得做好自己的议题就够了，也可能忽视了从事其他议题的机构或者在其他地方探索同样议题的机构。此外，即便是做得非常出色的大基金会也需要警惕这种自以为是的念头。所以，彼得·德鲁克在论述非营利组织的战略时曾告诫道，“创新者对其创新非常自得，以至于不愿意使之适应现实”。

比如，在许多救灾项目中，大大小小的公益机构往往一拥而上，没过多久又都撤了，这样的做法既浪费了资源，也没有实际成效。不同的是，2014 年，招商局慈善基金会结合招商局自有物流优势和其他救灾组织的力量，专门组建了“灾急送”平台。五年来，“灾急送”项目有效地解决了救灾物资调运困难的问题，并且为联合救灾伙伴提供了广泛的备灾仓储支持。所以，故步自封的危害在于，它过于夸大了自身经验的重要性，同时限制公益人对于其他同行组织或者整个行业系统的认知。相反，当我们在设计公益项目时，如果一开始就对环境做了系统的评估的话，项目设计的思路和实施的路径就会截然不同。

第三个观点在所有公益行动者中都有体现，因为几乎没有人愿意投入精力去分析行业或者自身所经历的失败经验。不过，近几年这一问题有所好转，因为在社会创新和社会试验等理念的推动下，许多基金会和公益服务组织都开始探索解决重大社会问题的有效方案；同时，大家对于公益项目中的失败和挫折的接受度也明显变高了。

近日，在《公益时报》刊登了一篇关于西湖教育基金会的文章《从 15 亿到 200 亿，西湖教育基金会如何跨过筹资关？》。我们都知道，西湖教育基金会是西湖大学的举办方，并且要承担西湖大学建设和发展的大部分经费支出。由于科学研究和人才培养等方面需要消耗大量资金，西湖教育基金会在筹资方面无疑面临着巨大的压力。据估算，它需要在未来十年里建立一个高达 200 亿至 250 亿元的永续资金池。

对于西湖大学这项举世瞩目的实验创新项目，许多人都为它的未来感到担忧。西湖教育基金会执行秘书长刘旻昊毫不避讳这些担忧，她指出，“我们不害怕筹资中面对的困难，创



▲
西湖大学云谷校区规划图。
图片来源：西湖大学网站

新和探索是需要多尝试的。我以前做科研时常说没有不好的结果，负结果也是好结果，至少它排除了一种可能性。一共 100 条路，你把 99 条都试错排除了，那剩下的就一定是正确的路。做了科研就不那么怕失败了，不行就换一种方法，重新试过。每次和捐赠人谈，发现西湖大学认可度很高，这种良好的口碑对我们的筹资工作也助力不少。”这些话对于我们这些公益人来说，同样振聋发聩。所以，基金会需要有敢于创新的胆量，也需要有敢于承认和应对失败勇气。只有提前预知到了可能的负结果，或者从负结果中发现了风险，我们才能在未来得做得更好。

总之，正是因为这些短视导致了公益领域的碎片化和原子化，妨碍了公益行动者与整个行业的发展形成紧密的联结，使我们始终没能找到科学有效的工作方法或业务模式。

公益人必须建立一种行业的想象力

克服短视的核心在于改变认知，或者重建我们的认知。我们需要树立这样一种观念，即每一个公益行动者，无论是个体还是组织，都

是公益慈善行业的重要一员。我们无法独立于整个行业而存在，因此我们的发展都或多或少地依赖于行业的发展，我们面临的问题和挑战也必须透过我们所处的行业来加以理解。

换言之，公益人必须有一种行业的想象力，并且利用这种行业的想象力来破除上述的三种短视。所谓的公益行业的想象力，指的是从行业的历史、行业的现状以及行业的趋势三个方面分析和理解我们自身所面临的困扰，或者找到实现自身公益使命的有效方案的一种能力。

图2展现了公益行动者的行业想象力模式。首先，公益机构有着自己的发展脉络，现在的状态连接了过去和未来。同时，我们强调，公益机构需要重视自身已经拥有的各种成功的以及失败的经验，而且还需要有对于长远未来的规划或者战略性考虑。最后，也是最重要的一点是，公益机构的发展与整个行业是同步的，行业的历史、现状以及未来的趋势都影响了每一个个体机构在当前时刻的发展情况。

因此，对于个体的公益人或组织而言，我们需要从行业的历史中汲取经验和教训，了解其他同行业组织的发展情况，并且对整个行业的未来走向有清晰的把握。只有这样，我们才

能够把行业的知识和智慧转变成自身工作中的创新和突破。

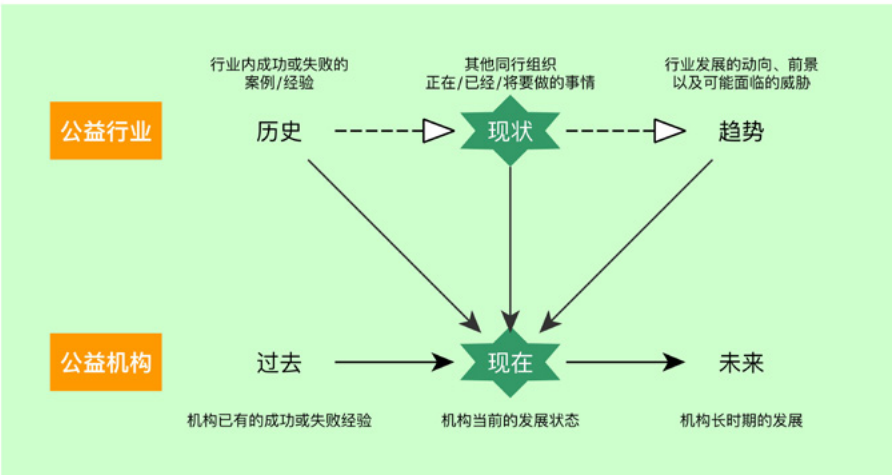
怎样才能实现真正的突破呢？在具体的行动策略方面，我们希望结合上面的讨论给广大公益慈善界的同仁们，特别是基金会伙伴们提供几个方向：

第一，做公益要善于从长计议。公益行动者必须要制定一套战略性的规划，要提前谋划未来五年，十年，甚至更长远的发展方向。如果只是紧盯着短期的产出的话，公益组织就可能会偏离了自身的使命。

第二，公益需要成功，也需要失败。成功的项目不一定能够大规模地进行复制，但是失败的项目却值得所有人去反思。因此，公益行动者不仅要善于从成功的经验和案例中总结经验，也要善于从失败中学习。

第三，勇敢地跨出第一步非常重要。作为公益行业的重要一员，公益行动者必须主动寻找与行业的联结。行业不存在于文字或者头脑中，它存在于有着共同志向的组织之间的互动中。我们建议，公益行动者应该积极进行广泛的、跨界的互动或合作。这种互动和合作可以是区域性的，可以是议题性的，也可以是行业性的。不论是哪一个层次的交流，我们都应该对整个公益领域有所洞察，并且在行动上有所参与。

第四，公益人还要实现上述三个策略的有机结合。我们认为，在行业想象力的指引下，公益人在“埋头做事”的基础上，还需要“抬头看天”以及“低头找路。”“埋头做事”是指公益人脚踏实地的努力，它是一个前提。“抬头看天”指的是了解，参与甚至支持我们所在的公益行业。“低头找路”指的是在行业学习和自我总结的基础上，探索出解决实际问题的



有效方案，以及在未来实现创新发展的可能道路。公益行动者的行业想象力

总之，我们希望公益同仁们认识到，做公益绝不能脱离于行业埋头苦干，我们需要一种行业的想象力来为我们指引方向，我们需要在做好本分工作之余为行业发展添砖加瓦。最后，我索性就以彼得·德鲁克的一句话（《非营利组织的管理》第2章）作结，与诸君共勉：

你可以看到有人在荒无人烟的地方辛苦劳作了25年取得了伟大成就。但是这样的人非常罕见，绝大多数坚持在荒野工作的人，最后除了皑皑白骨，什么也没有留下。也有一些有真正信仰的人，他们献身于理想，其事业或许成功、或许失败、或许最终结果和理想无关。虽然他们很少成功，但我们需要这样的人，他们是我们社会的道德良心。

基金会战略规划，究竟需要具备什么？

文 | 陈晓明

陈晓明

深圳同行成长社会企业联合创办人、引导师

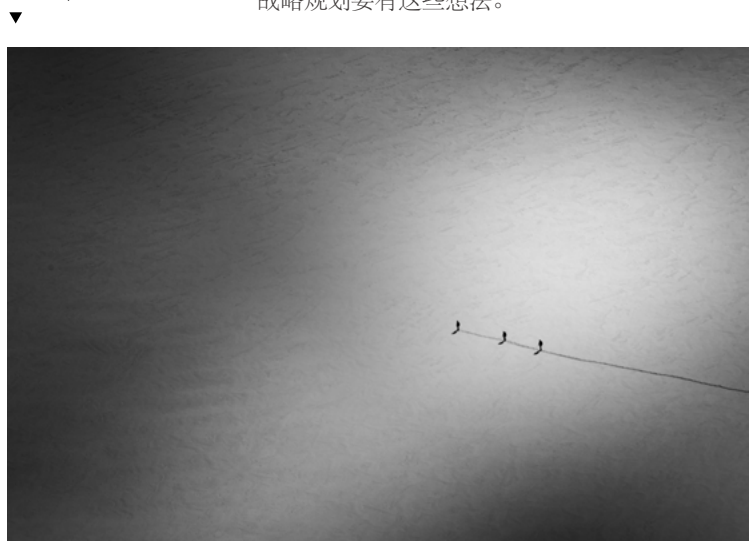
近年来，基金会行业发展迅速，随着《中华人民共和国慈善法》的颁布，社会公众对于公益行业的合规发展、基金会依法加强自我管理的呼声越来越高。在南都公益基金会的资助下，上海复恩社会组织法律研究与服务中心于2019年4月至2020年1月面向行业开展“十场基金会法律公开课”，中国基金会发展论坛支持对公开课录制、整理及后期传播，以惠及所有关心公益事业发展的伙伴。

你在公益这条路上，努力到现在，还有热情吗？你觉得在这条路走得累不累？是不太累，还是已经累到举不起手？今天要跟大家探讨的是使命为先、战略管理。

请问各位，贵机构2018年到2021年间，有做战略规划的请举手。大家互相看一下，不到1/5。再请问一下刚刚有举手的，请问这个战略规划您觉得清楚吗？清楚的继续举手。没有。

很抱歉，各位都没有真正做好战略规划。譬如跑一个马拉松，你应该要有个终点，你应该知道终点在哪里？你应该知道现在离终点还有多远，你还需要跑多久，这些都应该很明确，所以战略规划要有这些想法。

Photo by Ricardo Frantz
on Unsplash



我从事20年的公益，12年在基金会工作，做到高管，后来帮助非常多的外企、中小型企业、内地的公益组织做服务，我发现中国的公益组织目前的发展还在初期阶段。未来如何走向合规、走向专业化、走向特色化，是非常重要的事情。目前有80万家社会组织，未来你会有非常多的同行要一起去竞争项目，要去筹款，你的服务要获得服务对象的认同。所以在这个过程中，我们都会有一个良性竞争的状态。

当然，如果我们要把一件事情做好，有一个非常关键的就是，管理团队有没有具备管理思维和能力。若跟不上来，一线的伙伴如何能够继续坚持下去？如果整个团队的人员不稳定，如何做好我们的服务？如何能够开心有热情去面对我们的服务对象？我在四年前发现一个很严重的问题，大部分公益组织主管没有管理思维和能力或者欠缺，所以我们要做长期陪伴。

我们今天有三道菜。

第一道菜：使命跟愿景的关系。

使命 MISSION 到底是什么？使命也叫任务，意思是从一开始想到中间经历各种挫折困难挑战瓶颈，你还可以继续往前走。最后实现了整个过程叫做使命。一开始想做事的初心，指出我们想要走的方向跟道路。

什么叫做愿景 VISION？愿景是可以看得见的，愿景是我们想要创造的未来图像，这里面包含你我，包含利益相关方，还有最重要的服务对象，或者你要解决的情况，也许是环境。我们为什么可以看见？因为我们有想象力，在这个过程中，你想得越详细，威力也就越大。愿景就是我们的大目标。

使命跟愿景的关系是什么？一开始应该是使命，最后实现的叫做愿景。也许你会有不同的解

释，不过没有关系。重要的是你觉得越来越清楚就好。你也能够说出去让你的利益相关方清楚，这样更好。它是一个方向，这个过程当中需要坚持，并且我们所有在做的事情都是越来越靠近愿景。所以一定要有个明确的目标。

第二道菜：成功是你必须要去思考的，因为它会影响到你的规划方向。

你们应该学什么？具备什么能力？接下来可以实现成果是什么？如何找到持续正常运作的财源？这几年中国的公益界一直在思考社会企业，为什么？因为觉得可以造血，这个就是可持续了。我们谈战略规划，是想解决什么问题？生命有什么改变？有没有满足他的需求痛点？等等。另外，要在使命跟愿景的方向上，有清楚的衡量跟说明。

第三道菜，战略规划就是八个字：找到幸福，看见希望。

这样来看，战略规划就跟你有关系了，就跟你的服务对象有关系了，就跟你的资助方有关系了。所以不要自己觉得我们应该怎么定战略，而应当想办法让所有的人可以一起来参与。在参与的过程中，他们才会愿意付出心力跟热情，碰到问题他们才会愿意主动去解决，他们才容易跟

们一起到达愿景的那个位置。是一个团队在做运作战略规划、方向跟定位，这个很重要，不是选择做什么，而是选择什么事情不要做。

战略规划还需要清晰有共识，要有行动步骤跟衡量的方式，同时要有力量与资源的整合。任何一个组织都有资源不足的问题，所以才需要我们透过智慧跟创意寻找可能的解决方案，每一个组织最后定出来的战略一定会是不一样的，因为它必须符合组织的资源能力跟配置，以及团队的状态。但是不要因为我们原本的成功模式就陷住了，环境在变化，我们服务对象的需求也会做改变，一些政策跟方向会有调整，我们不要光埋头做执行的工作，也要抬起头来看外部环境的变化，甚至这个世界有没有哪一类的同行在跟我们做同样类似的事情，而他们不一样的方法去改变，甚至有没有企业在某一些我们的服务模式上，他们已经找到创新的方式，这些都是我们需要抬起头往外看的非常重要的东西。

那么，组织的战略定出来了，它能够落地吗？

因为我们是面对未来的发展，所以我们现在的能力跟组织的制度文化和流程，必须要因应未来的需求去做调整跟改变，甚至需要再学习。一个组织要具备核心竞争力，一个非常重要的元素就是你要不断地学习。

可是请你思考三个重点，第一个学什么？第二个如何学？第三个学了之后如何用？我看到非

左图：Photo by You X Ventures on Unsplash
右图：Photo by Kaboompics .com from Pexels



常多的人，每天都在学习，可是如果这三个没有搞清楚，没有先去思考我们的战略方向跟他的关系，他学的方向可能是偏掉的，没有办法用在组织上面。

组织能力要根据落差来做评估，我们会有很多方法来做学习，更需要有相配套的制度和他文化。譬如说，我们的组织鼓励我们的伙伴要去做创新，你的文化有没有容错的空间？还是只要做错就开始批评，那谁敢去做。所以制度跟文化是非常重要的。你想做啥都可以，前提是工作先做完。另外如果做出来的成果可以商业化，它是有收入比例的，奖金是可以回馈他的。

战略规划还需要有基础的组织能力，就是主管的管理思维跟问题解决能力。如果连这个都没有，如何落地呢？我们做了五年的管理思维培训，我们觉得这三个事情是最重要的：做对的事，做重要的事，做关键的事情，这是跟方向有关的。

把事情做对，你要做好沟通，你要带好团队，最后成果导向，你的战略到底是什么？你的执行力如何去做？你的成功希望要有什么成果呢？你服务这么多年，你的服务对象有什么改变吗？我们在做项目，或者你是一个主管，你一定要了解你为何做，你希望达到的成果是什么。各位如果你在参加政府招投标，你应该要有这样的思维，投入、产出或者是成果，来了多少人？办了几场活动？而成果是能够看见的。你如何对社会大众说你的成果是什么？而不是只告诉我们来了多少人，捐了多少钱，送了多少书？成果到底是什么？我们要走向专业化，我们要去影响。可能你的同行或者政府领导对这个理念并不清楚，所以未来你在项目设计上是专业化的，是以成果为导向的，你才能够胜出。

成功的公式有四个重点：第一个是战略规划，代表了方向跟定位；第二个是组织能力需要有发展的方向，我们欠缺的能力就透过组织能力去补强，去学习，去增绩；第三个是我们做这些事情一定要有成果；第四个是我们可要可持续，我们要在财务运作上、支持系统上、服务方向上能自主或者自动运作下去，一定要清楚知道，钱从哪里来，不是所有的公益组织，都可以做造血项目。

现在我想跟各位谈的是战略管理。如果我们

有了战略，有了组织能力，我们如何确认它在我们的方向上持续进步和达成目标，这个叫做战略管理。

首先，请定期举办理事会。一年只能开两次吗？一年可以开几次？有需要才开，好吗？你要调动理事会人员的参与。在做战略规划的时候，你要去思考我们未来需要具备的资源，能不能在理事会的成员里面去做选择。理事会负责的是我们方向的部分，可是我们的进度，秘书处要去做年度战略的考核会议，通常我觉得建议是半年做一次。如果你的组织比较庞大，也许可以每季度做一次，到年底再做就来不及了。第二，你要有战略管理的工具跟机制，让大家能够定期去了解其他人做得怎么样。第三，你要塑造适合组织成功的文化或者氛围。

另外，领导者需要持续学习，开拓视野，探索更好的服务模式。我做培训，一直坚信一个理念，这个世界一定会有持续的、更新的、更好的学习方式。在这个过程中，我们看一下工具。一个组织健不健康，麻烦做一份组织健康管理评估表，你可以看到它每半年会有什么变化，还应该要有部门的年度计划，再拆解成月计划、周计划。CEO至少每一周要跟主管线上或线下讨论一下，上个礼拜有哪些应做也做到的？还有哪些应做未做到的？他可能需要你的支持或协调，再来讨论下一周有哪些需要我们彼此配合、互相帮忙的。管理就是要靠证据跟材料还有数据来做辅助。不要相信说的东西，你把证据拿出来就对了。

还有一个很重要是个人学习跟成长的计划。一个机构的成功，跟各个部门的主管都有相关，跟我们一线的人都有相关，我们要让他清楚我们组织未来发展的方向，他可以跟着我们一起走下去，至少要做三年。这个叫做生涯管理，而不叫生涯规划。生涯规划是个人依据他的兴趣嗜好跟想法去做个人的规划。生涯管理是从组织的角度告诉大家，我们未来要努力的愿景跟三年的目标是什么？这里面有哪些你可以发展的能力或者是职位，让你来思考，你想要我们怎么支持你，你写出来。在这个过程中，全部连接在一起，跟每一个人都有相关，战略规划要做到这个程度。☑

基金会往外拨付资金，这些财务与税务问题需注意！

整理 | 王梦宇

合规性关乎基金会的健康发展，也是基金会面临的重大挑战之一，故日益引起各方重视，其中财务管理当属重中之重。2019 年 5 月 24 日，在北京接力公益基金会、北京大学非营利组织法研究中心联合主办、中国基金会发展论坛与中致社会发展促进中心等机构共同协办下，“理想与智慧公益工作坊系列之——基金会资助中的法务与财务研讨会”在北京举办。来自基金会、社会服务机构、高校慈善研究中心、法律界等共计 30 余人莅临此次会议并参与研讨。

本文根据现场速记将研讨核心观点及内容整理如下，与大家分享。

背景：基金会财务与税务问题仍存在争议

基金会的财产问题及其与其密切相关的财务和税务问题日益引起各方关注。基金会在日常财务处理时，许多方面已经形成一定的共识和规范，但仍存在大量具有非常大争议的问题；税务建立在财务基础上，也需要单独讨论。此次研讨希望能就这些问题进行清晰梳理，达成并推广一些共识，最终消除政策方面的障碍，形成制度上的共识。

本次会议聚焦基金会资助环节的法律关系与财务问题。基金会往外拨付资金的主体可以分成三大类：一类是营利性机构，多为公司或企业，可能是法人类企业，也可能是合伙企业；一类是非营利性机构，可以分为六种：F 表示基金会，A 表示社团用，N 表示民非，P 表示事业单位，G 表示政府，S 表示基层自治组织（村委会、居委会）；还有一类是非法人组织体，或者自然人。

基金会资助对象的不同，基础法律关系的不同，基金会向外拨付资金时也将进行不同的会计处理，出具或者收取会计凭证，以实现会

计的合法性与真实性要求。如何根据现有法律法规及相关规定，进行正确的财务处理，具有现实价值和理论意义。

主题一：资金从基金会到基金会——资金拨付的循环与空转问题

聚焦 1. 资金循环的关键在于资金流转有没有真实性

资金从基金会到民非，一般来讲都是公益



Photo by Pixabay

项目的执行。但是当资金从基金会到社团，则需要确保社团做的也是公益项目，而不是仅仅提升社团会员的福祉。但如果资金从基金会拨付到另一个基金会，就会存在不少问题，有人说这是资金在空转。北京大学非营利组织法研究中心主任金锦萍教授认为，资金流转不是问题，问题在于资金的流转有没有真实性。她指出这种“转圈”的两种现实情况：

一方面，这种转圈可能出于完成监管要求的目的。比如说到年底了，捐赠收入和公益支出未达到要求，怎么办呢？如果 A、B 两个基金会之间互相操作，太明显了，可能就会找若干个基金会，A 给 B，B 给 C，C 给 D，然后这些基金会这一年的捐赠收入和公益支出就全部吻合了。但是并不能因此认为所有基金会之间的资金流转就是不合乎规定。主要的考察点还是在于这种“转圈”仅仅是为了满足监管要求的目的，还是因为真的是为了公益项目的执行。

另一方面，这种转圈除了完成监管要求的目的之外，也扩大了公益圈的一个通货膨胀，从数据上来看的话，我们每次的捐赠数额都增加了，而且每一次捐的数额增加之后，都会提高行政管理费用的比例。

北京师范大学法学院马剑银教授补充说明“转圈”还存在一个问题，比如说三个基金会各有一个项目，钱转了一圈，不同的钱做这个项目，看上去是在做项目，但实际上基金会本来有自己的项目，绕了一圈，还是自己的那笔钱做项目。

一位来自基金会的与会代表指出“从基金会来讲，我们更关注的是受益方，从受益方来决定形式，关键是有受助的人。”

“各个基金会都是各有所长，如果是真实资助，而且是项目需要的，这个无妨，因为每一次都在寻求更专业的团队加入，问题就是怕没有任何项目的支撑，全是为了资金的流转和空转。”金锦萍教授总结。

基金会、慈善信托），可否视为公益支出？

曾经某基金会的初始资金来自另外五家基金会各一千万的资金，民政部门认定这种资金拨付没有问题，但不能计入这些基金会当年的公益支出，这笔钱从财务方面也将作为减资处理。此案存在两个问题：

一是资金是否存在转圈空转，二是基金会拨付一笔钱设立另一个非营利实体在财务上如何认定。有与会者认为，

第二个问题存在两种形式两种解决方案：第一，如果资助方在捐赠合同上已经明确资金要用来成立一家基金会，这种情况下就是一个代理关系，对基金会来说就不能计入业务活动表；第二，资助方非定向捐赠一笔钱给基金会，之后再发起设立一家基金会，这种可以进入业务活动表。

金锦萍教授也表示，第一种是委托关系，基金会不该给“捐赠者”开具捐赠票据；第二种是有可能的，但这笔钱的所有权已经转移到基金会，去设立一个新的基金会需要通过理事会讨论决策。同时，她也提出一个新的问题：基金会接受慈善捐赠之后，把一部分钱拿出来做了慈善信托，而慈善信托又是永续的，表明了不撤销、不撤回，这笔资金算不算公益支出？

来自北京市致诚律师事务所的何国科律师提供了一个现实中的案例：某自然人想做慈善信托，但信托公司不能开具捐赠票据。该自然人通过把前拨付给自己设立的基金会的方式开具捐赠票据（3 亿多人民币）。但信托公司需要拿着基金会的指令函才能拨款。

金锦萍教授回应道，这种情形从法律上来看还是属于基金会自己的资产，这个资产并没出表，信托只是一个形式。这在现实中并非孤例。基金会取得公开募捐资格的同时，年度公益支出比例会大幅上升；而不少基金会中又有捐赠人指定不动本的资金，该如何处理？比较简单的路径是将这些不动本的资金或者需要长期缓慢释放的资产移出表外，设立慈善信托是

聚焦 2：基金会设立新的非营利实体（基

其中路径之一。这时候能不能把它当做基金会的公益支出呢？

对此，与会人员从实操的各个角度进行了探讨，如“一次性金额巨大的财务摊销问题”“资金使用的权责归属问题”“票据问题”“资金拨付的目的是否为公益性”等等。

主题二：资金从基金会拨付到社团、政府及事业单位——公益支出与票据开具问题

聚焦 1：资金如何拨付至社团，票据如何开具？

某基金会与会代表提出基金会与社团合作的实践中遇到的两个问题：社团接收基金会的资金时，应该给基金会开具捐赠票据、财务往来票据还是服务收据；基金会拨付至社团的支出可否算作基金会公益支出。

金锦萍教授认为：票据有捐赠票据、服务收据还有财务往来票据，从票据倒推会有可能有购买行为、资助行为以及投资行为，在这样的情形下，票据的开具可能会导致基金会行为与真实的法律关系错位问题，因此这一问题需要在票据上予以解决。

在基金会与社团的合作过程中，资助方在基金会设立专项基金，通过基金的形式将资金拨付给社团做项目执行，可以由协会开具票据证明公益支出；当社团无法开具票据时，通过合同或其他原始凭据作为依据，也可证明拨付资金的使用问题。

聚焦 2：资金如何拨付至政府机关、事业单位等部门，票据如何开具？

当基金会资金拨付至政府、事业单位、基层自治组织、这一类具有公权力性质的机构时，存在民间资金向政府回流的情况，这类机构开具票据的类型也得到与会代表的关注。

金锦萍教授以学校的两种处理方式做了举例：当学校成立基金会时，民间组织资金可以拨付至学校基金会，学校基金会直接用于操作项目，资金不进入学校财政，此时开具捐赠票据是合规的。而当前国内很多中学、小学以及一些大学未成立基金会，在这样的情形下，资金只能拨付至学校的财务账户，而实践中学校开具的发票也为事业单位往来发票，这就存在票据与基础法律关系之间不吻合的问题。

工蚊坊创始人郭小华认为：当资金进入到政府或事业单位财务账户时，资金不能算作基金会的公益性支出。原因在于这类单位开具往来票据时，可能存在单位当年的财政支出大于财政拨款，因此财政拨款存在被挪用的风险。合理的处理方式，应由财政部门代开捐赠票据，或者行政事业非税票据。

主题三：基金会资金可否拨付至营利机构可否视为公益支出？

聚焦 1：资金能不能拨付至营利机构？

一般而言，资金由企业到基金会属于捐赠行为，而当资金由基金会拨付至企业这一行为需要探究，如基金会做公益创投等项目。

金锦萍教授认为：从法律上来看，我国法律并未禁止基金会不能让企业作为项目执行方并向其支付资金。尽管基金会不应当捐赠资金给企业，但当企业以项目执行的形式接受基金会的资金是可以的，这种执行有两种形式：一种是实报实销，这种方式就雷同于基金会自己执行项目，并无不妥；另一种是基金会资助企业开展公益项目，在这一情形下，企业可能没有票据，也可能开具商业票据。但资金拨付至企业存在隐患，企业无法确保基金会拨付的资金不会变成企业的利润来源，因此往往倾向于认定基金会与企业之间只能认定是一个购买关系（当然公司也不可能提供捐赠票据）。

某社会组织代表认为，资金进入营利组织时，应从税务监管的角度寻找解决方案，做公益项目的组织应申请民非或基金会，在工商部门注册的公司就应该开具发票。金锦萍教授回应道：当前有几个现实情况需要考虑：

第一，存在大量以工商企业形式存在的事实上的非营利组织，我们不能漠视；

第二，企业在做公益项目方面存在专业优势，如教育产品、AI 智能应用等，企业也愿意以非营利的形式承接基金会的公益项目；

第三，公益创投、智慧企业的出现，为解决社会问题提供了新的可持续的路径，也是基金会关注的重点。所以税务目前的处理方法只是一个比较简单的便于监管的思路。

北京师范大学中国公益研究院慈善研究中心副主任黄浠鸣提出：资金可否拨付给营利组织的关键，在于如何控制项目执行当中的费用，以及项目产生的一些必要的利润。

聚焦 2：营利机构与基金会是资助关系还是购买服务关系，应开具何种发票？

当资金拨付至营利机构时，与会代表提出了两种实践情形，一种是企业以执行的形式参与基金会的向中来，另一种则是引入企业商

业的形式参与，将项目委托至企业。

金锦萍教授认为：第一种实践情形，在法律层面上相当于基金会购买企业服务产品，这笔资金不能算作基金会当年的公益支出，与此同时，基金会还需要指出这笔支出的对价关系。

（注）第二种实践情形为资助关系，但由于可能存在的一些必要的利润，财务和法律需要重新考量。在美国有两种参考思路，一种是企业证明自身的共益企业特性或者其他说明，另一种则是通过资金专款专用的形式，出具资金的使用明细和项目财务报告。

针对第二种情形，郭小华提出：企业接受捐赠属于企业的营业外收入，非经营性收入，因此企业无法开具税务发票；这笔资金产生的营业外收入需要缴纳企业所得税。而对基金会而言，审计需要对方开具税务发票，或者企业保证该笔资金能够独立核算，这在实践中极难操作。对此，她以湖南养老企业的零税率的增值税票据举例，提出了基金会以零税率增值票据做账的解决思路。

金锦萍对此回应道：企业与基金会之间属于资助关系时，零税率票实际上是一种妥协的方法。企业接受捐赠款项不应当开具流转税，基金会也应当用其他形式证明。除合同之外，基金会应当把收据激活，收据实际上是企业收到资金之后的确认证明。

主题四：资金拨付与票据开具——捐赠、资助还是购买服务

聚焦 1：企业通过基金会定向捐赠企业公益项目，基金会如何拨付资金？

何国科律师提供了这样一个案例：B 集团通过 C 基金会，从专项基金中定向捐赠 200 万给 A 公司。这一案例存在三个问题，对基金会而言，这一行为属于捐赠而非购买 A 公司服务；A 公司执行项目过程中存在获取利润的可能；

Photo by Acharaporn
Kamornboonyarush from
Pexels



项目可能的结余资金，基金会当前没有合适的方法收回。

就这一案例，深圳市社会组织总会监事胡绵鹏以类比的形式做了回应：

政府给企业的研究开发经费补贴，企业申请项目资助时，需要根据项目的实际情况拟定设备、材料、人工等预算项目的具体资助金额，这与此类公益项目很类似。而在这样的资助行为中，政府部门往往要求企业对取得的研发资助及对应的支出在账务上单独核算，以便政府部门结题验收比对企业申请时提交的预算表，且资助项目如有节余，可以允许企业使用在其他项目或收回。

因此，A 公司应该以项目的形式拟定预算清单，向 C 基金会申请该笔资助，以便项目的监督验收。但对于 A 公司来说，由于该笔资助需要计入收入额，其支出属于直接开展公益项目支出，所得税上不允许税前扣除，这种模式很可能产生额外的所得税负担。

聚焦 2：票据的类型：普通发票、财政票据、收款收据

票据的类型以及开具的规范是基金会内部需要明确了解且严格执行的，对此胡绵鹏给与会代表做了详细的说明：原始凭证，是在经济业务发生时取得或填制的，用以记录和证明经济业务发生或完成情况的凭证。并不是所有的经济业务都允许开具发票、财政票据的，即使是最为严格的税前扣除凭证管理，国家税务总局在 2018 年发布的《企业所得税税前扣除凭证管理办法》明确了几种税前扣除凭证的发票类型：第一种是税务发票；第二种是财政部门的财政票据；第三种是收款收据，如签收单、分割单等。

财政票据包含三类：第一类是非税收入的票据；第二类是往来票据；第三类是公益事业捐赠票据。

第一类非税收入的票据通常会出现公益组织跟公益组织之间，通常是一些政府部门按照相关的法律规定，收取政策基金、专用基金以及非税收入的一般缴款书。第二类往来票据，通常只是作为资金流动的证明。第三种公益事业捐赠的票据由 2010 年发布的《公益事业捐赠票据使用管理暂行办法》管理，对于非营利组织来说，捐赠票据与社会团体费收据最为常见。

在经济业务不属于增值税应税行为，也不属于捐赠、会费、政府专用收据开具范围时，收款收据作为原始凭证之一，收款收据及其他佐证材料能够形成证据链条，证明业务的合法性、真实性，入账及所得税税前扣除应当是没有问题的。

《会计法》第 14 条指出，会计凭证包括记账凭证和原始凭证。记账凭证则是由会计填制的，原始凭证，是在经济业务发生的时（比如说资助给一个贫困大学生生活费）取得或填制的，用来记录并证明经济业务发生或完成情况的凭证。原始凭证包括发票、往来票据、收款收据、资金支付证明、资助协议及合同等。这些协议、合同的管理一般情况下有两种，一种备查，一种直接塞到会计凭证作为附件。

目前按照《发票管理办法》、《财政票据管理办法》以及《捐赠票据使用管理暂行办法》管理的发票类型（含收据）都是合法有效的原始凭证。从会计规范的建设来看，大量的自制票据都应该会被《会计法》纳入到原始凭证里头，因此除了应开具规定的票据外，一般的单位发生了其他的经济业务，应该由当事人各方去商议开何种类型的票据，因此基金会需要做

好内部规范，区分好捐赠和资助行为。

赠人所捐款项发挥最大限度的效用。

聚焦 3：慈善资金的使用和捐赠：该不该开具捐赠发票？

当基金会引入商业模式参与到公益项目中来时，所获得的收入有两种使用方法：一是基金会自主使用资金，做项目执行方；二是基金会做资助方，培育公益伙伴开展业务，这种培育包括购买服务，也包括资助。关于这两种行为，能否开具捐赠发票得到了与会代表的关注。

胡绵鹏回应：《公益事业捐赠法》将捐赠拆分为受捐、捐赠，《慈善法》与之对应也有慈善募捐和慈善捐赠。捐赠环节从目前来看，仅指向特定或者非特定的公共对象募集慈善财产，但基金会与其他公益伙伴的资助并没有被纳入捐赠行为中来，从法律意义上来说，这种行为属于资助。

《公益捐赠票据暂行管理办法》明确指出，在接受捐赠时，受捐主体应当开具捐赠票据，捐赠票据是依法按照企业所得税法或者个人所得税法的规定，在计算应纳税所得额时税前扣除的凭证。

基金会对其他公益伙伴的资助属于《慈善法》第 61 条第二款规范的行为，即：在开展慈善服务时，基金会可以自己开展资助项目，也可以委托有服务专长的其他组织。这种资助行为与《慈善法》或者《公益事业捐赠法》所指的捐赠行为是有本质区别的，对于基金会资助其他公益伙伴开展慈善项目，个人认为不应视为捐赠行为而要求受资助方开具捐赠票据，而应当以双方签署资助协议，凭收款收据、资金支付证明单据作为基金会确认公益慈善活动支出的凭证，同时，基金会作为资助方，应当建立公开透明的项目验收及评价机制，确保捐

聚焦 4：不能开具发票的情形，基金会应如何处理？

在项目执行中存在一个很现实的问题：不是所有的项目支出都可以开具发票，如公益项目处于山区，需要就地采购物品，这种情况下通常是无法取得发，一些单位为了规避所谓发票问题，却以其他发票作为入账凭证，这反而更容易出现问题。

针对这一问题，胡绵鹏给出了解决方法：没有发票，企业会计不会做账；有了发票，企业会计甚至不问业务与发票是否一致而入账，这种情况确实存在了很多年。基金会管理着公共资产，如果也这么做，当有质疑时，你总不能说因为确实无法取得发票而找发票替代入账吧，这么一来，公众会质疑你所有的一切都是替代！

我们建议基金会建立特殊业务报销审批程序，比如确实无法取得发票的情形，就应当建立更为严格的特殊报销审批程序，以规范的制度建立基金会的公信力。退一步讲，经基金会特殊报销审批程序入账的收据不符合《企业所得税税前扣除凭证管理办法》规定，这时基金会可以做纳税调整，但收据以及特殊报销程序审批的支出，在会计核算上是允许的。

金锦萍教授对此总结道：当前大量的现行规定给基金会造成了一定程度的制约，但在实践中，我们还是要遵从财务实质重于形式的理念，一方面行业自身需达成共识，另一方面要努力形成政策倡导上的建议。让会计处理真正与法律关系相吻合，让真实的法律关系能够通过原始财务凭据得以体现，切实降低非营利组织的法律风险和财务风险。

打着“慈善”旗号，披着基金会“外衣”，这些骗局值得警惕！

文 | 张凌霄



◀ Photo by Chris Lawton on Unsplash

张凌霄

北京市京师律师事务所主任、中国慈善联合会法律顾问

近年来，一些人以“慈善之名”，行“不法之事”，如披着基金会的“外衣”，打着“民族资产解冻”和“合作开发房地产项目”的旗号，以及开展各类评奖收费等项目，进行非法集资、欺诈敛财。

这类骗局并不罕见，为何屡禁不止、层出不穷？骗子们常用的招数和套路有哪些？社会组织和社会大众又该如何避免被骗？

北京市京师律师事务所主任、中国慈善联合会法律顾问张凌霄律师就上述问题给出了深入的分析和切实可行的建议，以期“让慈善回归慈善”。

模糊慈善与商业的边界，利用大众的“恻隐之心”行骗

第一，“民族资产解冻”，是一个存在 40 多年的老骗术了，近年来翻新了骗术手法，似有越演越烈的趋势，导致了大量的群众上当。

其实我们不难发现，在这个骗局中，犯罪分子“洗脑”的对象相对比较特定，以中老年群体为主，这些人平时上网少，拿一些假的红头文件，处理过的图片，加上一些“参与者只需交纳 10 元钱就可在活动现场领取 5 万元慈善金”之类的话术，很容易就能打动他们。

实际上，类似的以“慈善之名”行“不法之事”的情况非常多，犯罪分子利用慈善的感召力，打了一手“感情牌”，借助新型传播方式，喊着“爱心公益、慈善互助、精准扶贫”等口号，进行洗钱、非法集资、传销等等犯罪活动，以慈善之名欺诈敛财，用“情怀”加利益诱惑公众参与，非常具有迷惑性。而“基金会”，则成了犯罪分子“完美”的外衣。

在这种案件中，犯罪分子所谓的“基金会”往往都是未在民政部门登记的非法社会组织，特别是涉及民族资产解冻类的项目，均为骗局，因为我国没有任何合法社会组织开展此类公益慈善项目。

第二，合作开发房地产项目，实际上是一种以购房补贴为名，行销售房产之实的商业活动，违背了公益慈善的宗旨。

近年来，有一些基金会违规参与市场经营，盲目参与高风险投资，把公益做成了“生意”。对于合作企业而言，慈善成为了一种“商机”，用慈善的名义掩盖利益输送，慈善成为了一个将逐利行为合理化的借口。

实际上，类似的案例还有很多，大到购房补贴，小到保健品促销，这些企业或多或少都曾在合作基金会做过捐赠，甚至取得了一些“荣誉”，博取了基金会的信任，利用部分基金会

治理结构不完善、内部管理制度不规范以及对于自身的品牌保护意识的薄弱甚至缺失，打着与某某基金会战略合作或者某某基金会指定产品等名义，甚至通过移花接木、制造假新闻等手段蒙骗群众，以实现自己的商业目的。

第三，各类评奖收费。这些评奖收费的“基金会”，往往都冠以“中国”、“中华”、“全国”甚至“世界”、“联合国”之类的名头，跟风国家战略，比如“一带一路”、“精准扶贫”、“乡村振兴”等等，以基金会的名义，高举“慈善”大旗，很容易打动一些商人和企业，有助敛财，且隐蔽性高。

综上，无论是搞民族资产解冻，合作开发房地产项目还是各种评奖收费，很大程度的原因在于公众对于相关领域认知不深，缺乏对合法社会组织的辨识意识和能力，对于慈善与商业之间的边界模糊，也很大程度利用了人们的“恻隐之心”。

此外，我们的部分社会组织，媒体、专家学者甚至政府官员，不经过严谨审慎的甄别，为一些企业甚至不法分子的“行善”行为站台，也增加了迷惑性和公信力，为违法违规行提供了滋生土壤。

完善品牌保护体系，切莫贪图小利小惠

第一，对于社会组织特别是基金会而言，打铁还需自身硬。

首先，如何维护好自身的品牌形象，建立起一套完善的品牌保护体系，做好舆情监测和危机管理，在当下互联网新媒体的环境中，是至关重要甚至迫在眉睫的工作。对于自身品牌的创立、维护和保护，避免他人的侵犯，不仅是防患于未然，更是应当承担的对于行业发展的责任。

一旦出现自己的品牌被不法分子侵犯，一定要妥善保留证据，发放函件声明自身立场，要求对方停止相关侵权行为，同时，应主动在公开平台（包括但不限于官方网站、微信公众号、微博等）发布公开声明。

除了应对措施，也可以委托专业律师发送律师函，要求对方承担相应的侵权责任，如果前期已保留足够的证据，可以直接向法院提起侵权诉讼，如果侵权人的行为已构成犯罪，还

可以向公安机关申请立案，启动刑事司法程序来维护自身权利。

其次，社会组织一定要慎重的对待自己的合作对象，防止“搭错车”。开展合作活动，应当遵守相关法律法规和政策规定，符合章程规定的宗旨和业务范围，履行内部民主议事程序，对合作方的资质、能力、信用等进行甄别考察，对合作协议内容认真审核，对合作项目全程监督。对此，民政部早在2012年就印发了《关于规范社会团体开展合作活动若干问题的规定》和《关于规范基金会行为的若干规定》。

此外，部分基金会疏忽对专项基金的管理，在认知上也存在很大误区，造成个别专项基金借公益之名为企业牟取私利。对此，民政部早在2015年也印发了《关于进一步加强基金会专项基金管理工作的通知》，基金会应对专项基金负有完全的管理责任并承担全部的法律风险，因此，基金会对于设立专项基金的合作对象也应持审慎态度，不能盲目追求数量。

第二，对于公众而言，应不为忽悠而左右，不为小利而上当。

骗局止于智者，公众要时刻保持清醒头脑，增强和提高法律意识，自我保护意识。不要相信天上会掉馅饼，不要有一夜暴富的想法，面对可疑并承诺巨额回报的投资理财项目，要高度警惕。

此外，正规的社会组织无论举办活动还是合作项目，都有规范的运作审批立项程序，以及相对完善的法律机制和约束，因此，参加以社会组织名义举办的活动之前，应先核实活动举办方的合法身份，认真甄别网络上和微信群里的各类所谓“基金会”等组织和“公益慈善项目”。可通过“中国社会组织公共服务平台”或者“中国社会组织动态”微信公众号查询是否属于依法登记的社会组织。发现未在民政部门登记的组织打着社会组织旗号开展活动的，可以向当地民政部门举报，或者通过前述网站和微信公众号投诉举报。

总结一句话：行业自律、政府监管、社会监督、法律规制，让慈善回归慈善，在于净化和改变滋生伪善和恶意的土壤，这需要社会各界的共同努力。

总结一句话：行业自律、政府监管、社会监督、法律规制，让慈善回归慈善，在于净化和改变滋生伪善和恶意的土壤，这需要社会各界的共同努力。



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum



致诚社会组织



基金会常见实务问题

100问

扫描二维码 下载完整版



扫描二维码 下载完整版



慈善组织投资 基础知识

40问

重建公益行业供应链生态圈，倒逼基金会组织文化建设

口述 | 徐永光 整理 | 爱德传一基金



南都公益基金会理事长徐永光出席中国基金会发展论坛·2019年会

组织文化对一个公益机构来讲，起到的是“魂”的作用。项目很重要，方法很重要，但还是属于手段、策略层面上的，而组织文化建设能够带给一个公益机构的是明确的方向感和强大的凝聚力。

在20多年前一篇题目叫《衷心向往 共同愿景》的文章里，我曾经说过：

“一个成功的团队必须建立起所有成员衷心向往的共同愿景。共同愿景既是组织成员共有的目标、价值观与使命，更是一种清晰明朗的‘未来景象’。共同愿景要成为组织成员发自内心的、衷心向往的、倾注热情的、产生勇气的一种追求，而不仅仅是遵从，更不应事不关己、冷漠相对。在

共同愿景的召唤下，团队成员心往一处想，劲往一处使，拧成一股绳；领导、部门、成员、上下之间团结、和谐、谅解、协作。这样的团队必定无坚不可摧，无往而不胜。一个团队如果没有共同愿景，则像一盘散沙。指挥员指向前方，团队成员前后左右各有所向，磨擦掣肘，能量内耗，离心离德，直至祸起萧墙，自己把自己打倒。这使我想起了成都武侯祠的一副楹联：‘能攻心则反侧自消从古知兵非好战；不审势即宽严皆误后来治蜀要深思’。建立共同愿景，就是‘攻心’、‘审势’。心之向往产生凝聚力，审时度势把握大方向。对共同愿景的关切，是任何一个团队领导者不可回避的责任，也

是每一个团队成员必须做出的选择。”

公益机构的愿景是一种社会理想。公益机构的组织文化是这种社会理想通过文化建设、文化沉淀，内化而成的组织共同的自觉认同和价值选择。它能够像地心引力、像太阳对地球的吸引力一样，使机构保持稳定、不因外部变化而动摇。我们也可以说，它是一个机构的心，是机构发展的内核，也是地基，奠定了整个机构的发展基础。

它表现为一些看得见的东西，例如挂在机构墙上的愿景、使命、价值观，也表现为一些看不见的东西，例如在机构运行当中形成的气氛、思想激荡、人的言行特点，等等。所以，对于组织文化，我还有一种表述叫做“大道无形”。机构的愿景、使命、价值观、战略、品牌等表述，有时候根据社会的发展，都是可以适当调整的，但机构的文化是内在的、不变的。

我离开中国青少年发展基金会（以下简称“青基会”）的时候，我对接

Photo by Martin
Sanchez on Unsplash



任的领导者也讲，一定要有一种旗帜性的感召。当年在青基会的时候，我在这方面下了比较大的工夫。比如说，我提出，青基会要知道自己的使命——我当时用的不是“使命”这个表达，而就是“机构文化的核心”——大概是三句话：第一句是，研究发现社会问题；第二句是，实验创新社会解决方案；第三句是宣导社会，影响政府。此外，我还提出，我们要有永无止境的创新冲动。这些在当时都对凝聚大家的工作热情起到了非常重要的作用。

后来到了南都基金会，依然是这样。但是，由于机构的特性不同，我对两个机构组织文化建设的参与度、影响力和贡献也不同。

在青基会的时候，组织文化建设主要还是我自己思考并提出来，经常对团队说一些很难听的话。我曾经在《自知者明 自胜者强》那篇文章里，一口气列出了20多种“机构病”，包括“没有竞争，效率低下；悠哉游哉，按部就班；机关作风，贵族思想；部门扯皮，官样文章；论资排辈，等级森严；赏罚不明，吃大锅饭；浪费无罪，享受有方；不能冒尖，可以偷懒；清谈风盛，创造性差；武大开店，井蛙自赏；累的累死，混的混死；无需分流，不用下岗……”等等。当时，主要是我作为领导者非常强势地提出自己的一些想法，来试图影响整个组织。

在南都基金会，更多的是大家一起思考、一起讨论，而且注重和外部的互动、和行业的互动。例如，在好公益平台正式推出之前，我们就做了18个月的战略规划，召开了3次理事会，慢慢磨，并且对过往愿景使命的表述进行了反思。最终，我们共同决定，南都基金会愿景表述在原来“人人怀有希望”的前面加上一句话，即“社会公平正义”。此外，关于南都基金会的品牌表述，我们也开了很多次会，而且还请了外部的第三方品牌专家来跟我们一起研究；最终，我们一起讨论后决定将南都基金会的品牌表述为“公益行业引领者”。这样就确定了一份非常好自我定位的方向。有了这样一种方向以后，南都基金会要做的就是不断地去挑战自我、否定自我、超越自我。

在南都基金会的组织文化建设过程当中，我的贡献只是众多贡献中的一个部分，而且不是独一无二的。应该说，在这个方面，我当秘书长时候的副秘书长程玉，她的贡献还要更大一些。她本身就是很智慧的，从眼光到抱负，到能力，都是一流的，而

且她会很执着、很投入地去琢磨一些基础性的问题，比如对草根组织和对行业的研究，比如对南都基金会的发展，等等，她还能够把对这些问题的研究，总结和形成很好的文字来表达。另外，在南都基金会工作期间，她会定期跟每个人深入地谈话，这样她就把每个人从工作到内心喜怒哀乐的各个方面都了解得非常深。

还有一个就是，在南都基金会，我非常明白，就是把自己放在理事长这个位置上，不插手机构的日常管理和项目运作。从银杏计划、景行计划，到现在的好公益平台，几百个项目，我既没有推荐，也没有参与评选，甚至从来不表态。就是说，一定要交给秘书处，让秘书处承担责任。还有，领导人必须非常自律，上梁正了下梁才能正，你偏了一点，下面会偏得更多。我现在随时都可以真正退休，因为南都基金会已经上轨道了，它已经形成了相当稳定的组织文化，不会因领导人的变化而产生漂移。

我很不认同公益机构领导人“地球离了我就不转了”的心态。这种心态是很要命的，但在公益行业依旧很

普遍，结果很多公益组织越做越萎缩，后来就做成了“老小树”，就像那些北方缺水的树，长了几十年也长不高。因为一个机构的发展不能光靠一个领导人的作用，领导人在机构开创的时候能够发挥不可替代的作用，但在长期发展中影响的因素是很多方面的，尤其是现在整个社会变革那么剧烈、科技发展那么迅速。一个机构保持稳定健康的发展态势，最终还是要靠已经成为组织成员自觉意识了的机构文化。

我讲公益市场化，也从来没有讲公益机构要丢掉自己的使命。反而，在需求导向、竞争发展、优胜劣汰的市场环境中，一个机构的组织文化往往能够成为它的核心竞争力之一。或者说，如果存在公益机构在市场化的过程中迷失方向的情况，迷失方向不是市场化本身带来的，而是公益机构自己没有守住初心。公益社会化是目标，公益市场化是通向这个目标的一条正确道路。

最后我想说的是，组织文化建设当然是每个公益机构自己的事，但一个一个公益机构的文化最终会形成整个公益行业的文化。现在 we 有很多公益机构的文化还是由一个领导人的意志决定的，而恰恰这些领导人不懂行业，在组织文化建设这个问题上面也是非常欠缺的，这导致他们主导下的组织文化往往很扭曲，路数不正。所以，把公益机构的组织文化建设这个问题提出来，倡导整个行业进行讨论是很有需要的。通过这样一种行业性的讨论，会造成一种反作用力，这

种反作用力会影响到每一个公益机构，促使它们反思自己的机构文化建设。

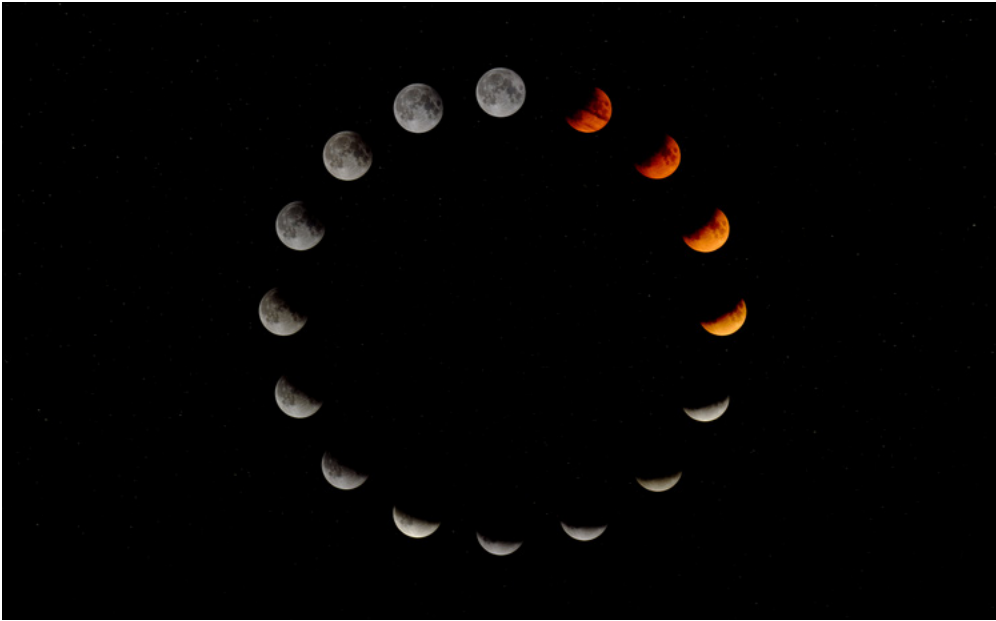
而如果具体到整个公益行业能够为基金会的组织文化建设提供哪些方面的支持，我认为是“倒逼”改革。

基金会汇集了比较多的社会资源和社会精英，它在公益生态中的核心作用，一个是提供资源，一个是成为社会创新的发动机。但是现在，基金会在中国整个公益生态中的定位是不清楚的，甚至根本没有发挥正面的作用。基金会在美国每年为公益行业提供 13% 的资金来源，而中国的基金会占有了公益行业 90% 的捐款；美国的基金会是“撒钱”的，中国的基金会是“吸金”的；美国操作型基金会占比只有 4.3%，但在中国占比 99%。我最近提了一个说法，叫“重建公益行业的供应链生态圈”，针对的就是这个问题。

如果说整个公益行业要对基金会组织文化建设有所贡献的话，我认为应该要有颠覆性，就是说，要促使基金会进行反思，重新找到自己的方向，知道自己应该做什么，与草根 NGO 确立优势互补、合作共赢的关系。这意味着，整个中国的基金会行业需要生态重建。这个事情是对整个中国基金会组织文化建设的一个重大的挑战。

本文由爱德基金会传一慈善文化基金（简称“爱德传一基金”）根据对南都公益基金会理事长徐永光的访谈整理而成，是爱德传一基金承办的中国基金会发展论坛·2019 年会“法无定法 道有其道：基金会组织文化建设”平行论坛的预热文章之一。

Photo by Zoltan Tasi on Unsplash



行业基础设施：我们如何谈论“行业基础设施”

文 | 顾右左

“行业基础设施”这个议题终于出现在行业的公共视野中了。

中国基金会发展论坛·2019年会举办了一场名为“开聊行业基础设施不止听还有行”的平行论坛，坐得满满的会场里，人们倾听和讨论。“行业基础设施”从一种模糊的观念走向实题，触动更多思考。

如果你曾听到有人谈“行业基础设施”，却不了解它是什么；如果你想知道中国公益发展这么多年，为何此时“行业基础设施”变得如此紧迫，你可以查阅本次论坛的讨论内容。

一、什么是行业基础设施？

在本次论坛的开场演讲中，陈越

光开宗明义指出，基础设施是行业赖以生存和发展的固化和行为化的公共服务。它有几个特征：公共性、开放性、互联性，在行业建构的层级上，还有基础性的特征。

在南都公益基金会的支持下，沃启基金会与全球资助者支持计划（WINGS）合作，翻译并引入了以慈善基础设施为主题的系列文章。此次论坛上，沃启基金会项目经理吴伟明发布了基于该系列文章的汇编手册，并介绍了内容重点。他表示：“慈善基础设施就是以慈善为主的基础设施，可以分为硬性的基础设施、软性的基础设施。硬性基础设施就是构建起整个行业的有形的资源，比如机构、资金等；软性的基础设施就是与慈善相关的文化、法律制度、规章等。”

值得注意的是，慈善基础设施组织是致力于建设慈善基础设施的组织，其本身也是慈善基础设施。

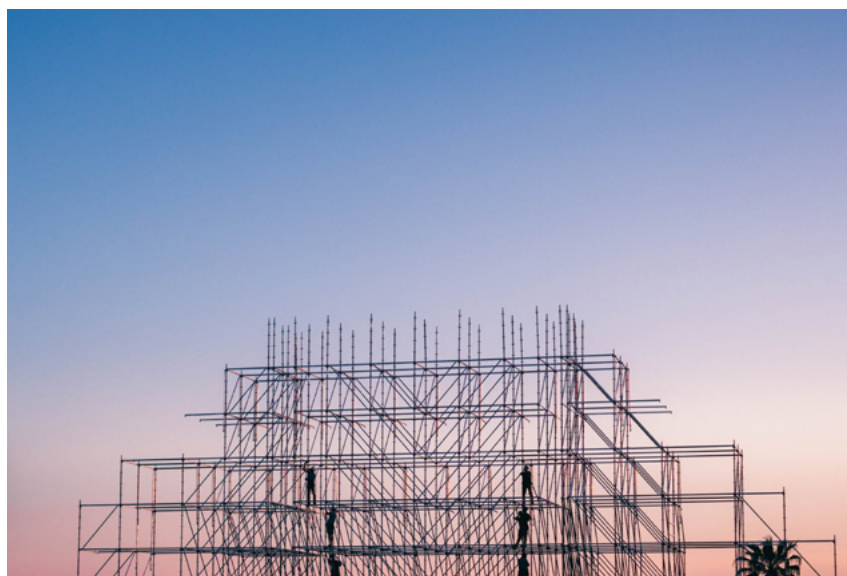
关于“行业基础设施”的提法，中央民族大学管理学院教授李健指出，国际称之为“慈善基础设施”，国内有“公益行业基础设施”的提法，两者概念不同。“行业”是工商业类别，往往与职业相关，比如餐饮行业、服务行业。公益慈善是不是一个行业？政府文件从来没有提过“公益行业”这个词，而是称之为“公益事业”，例如企业CSR部门员工、个人志愿者并非公益行业中的全职工作者。因而，从严谨性来讲，“慈善基础设施”的提法更严谨。

二、为何我们今天要提行业基础设施？

中国公益行业发展至今，为何开始提出要建设行业基础设施？陈越光认为，在过去，行业习惯于从微观、细微和个体做起，到今天，需要建立起行业性的视角和视野。“当莱特第一次飞上天的时候，人们问他最大的感受是什么？他说改变了人类的视野。我们提行业基础设施，是希望行业建构一种新的视野，从宏观到微观、从整体到局部、从全局到个体，并据此思考问题。”

其二，目前来看，行业基础设施发展严重滞后，全球80%的慈善基础设施在北美。其三，经过多年发展和

▼ Photo by Igor Starkov from Pexels





◀ Photo by trashhand from Pexels

积累，公益慈善行业已具备一些基础设施或基础设施雏形，再往前走，就需要将行业基础设施提到议事日程上来。

福特基金会（北京）代表处项目官员谷青则认为，过去10多年，中国公益慈善已形成了纵向的、分领域、分议题的发展态势，在扶贫、教育、环保等领域形成了深耕的公益集群，可圈可点；下一阶段，在深耕领域同时，应有更具战略性、关注整体的慈善行业发展态势。“究竟是协力打造一个小池塘还是一片海洋？取决于行业的协力，取决于大家对从纵向到横向发展的认同与理解程度。”

她还认为，目前行业基础设施仍处于较为薄弱程度，所谓“要致富先修路”，应让行业基础设施建设先行。

南都基金会助理秘书长赖佐夫表示，行业基础设施十分重要，它是一个在底层起到支撑作用的东西，“运作起来你不会感觉到，但是一旦缺失，效果就会显现出来。”

行业基础设施也十分必要。前10年，由于良好的社会经济外部大环境，公益领域大干快上，接下来应追求有质量和内涵的发展。由于多种原因，可以预见中国社会组织接下来将会进入平台发展期，反而可以也应该沉下心来做一些底层的事情，“未来当发展的时机与窗口再次打开时，如果基础设施已经在那里，我们自然能够迅猛发展起来。”

赖佐夫还认为，以往基础设施是潜在、隐性的话题，如今我们让它显性化，让行业所有相关主体都参与讨论，这一过程本身就具有极大的公共价值，也可能触发更多参与和行动。

深德公益创始人、育公益创投联合创始人张红岩认为，当前，公益主体正在发生变化，90后甚至00后正在成为主体，行业基础设施建设也应进行调整，呼应新生代的需求。当需求方发生变化时，资源方也要精准识别这种变化，才能将资源用在刀刃上。

三、目前有什么样的基础设施存在？发挥什么作用？

在场的三位嘉宾分享了自己所在的专业领域目前的基础设施情况。

李健将公益慈善研究界的基础设施分为两类：一类是硬性；一类是软性。硬性基础设施就是研究机构，国内现有40多个慈善公益类研究机构和研究所以，大多处于“三无”状态：没有人、没有办公场所、没有办公经费。另外就是大型的仪器与设备。软性基础设施包括“四个库”：文献库、案例库、数据库、人才库。

墨德瑞特管理咨询联合创始人刘晓雪更聚焦行业人才组织领域，她认为有3项基础设施：资金、专业和政策。从资金方面来看，这10年出现了越来越多的投资人、投资组织，有了更多非限定性资金；从专业方面来看，已形成适用于慈善公益行业专业能力的建设体系；从政策方面来看，出现了行业性调查、政策研究及组织之间的互动。

易善数据创始人、总裁陶泽分享了两个行业基础设施的变化：一是评优项目不断增加，二是公益慈善行业的数据越来越完善，越来越丰盈，能够助力更有效地进行决策。

四、中国公益行业需要哪些基础设施？

资助者圆桌论坛副秘书长张帆在

此次活动上发布了“中国公益行业基础设施图谱”，将其总结为“三环”。

第一是资源环。资源环的基础设施分为4类：政府、企业、高净值人士、普通公众。每种资源进入的时候，大概分4个阶段：产生好感、产生行动意愿、产生行动、持续行动。获得资源有两个路径：一是扎牢每个阶段的基础；二是增加转换率。

张帆介绍，资源环是一种向外的视角，触及到两个关键问题。

一是代表性和专业性。公益慈善行业如何与其他行业打交道？例如，每年99公益日结束后，大家都在吐槽，然而，谁能站出来以什么样的方式去

与腾讯沟通？能不能提出专业的解决方案，把99公益日变成行业与公众之所需？

二是基础性的沟通传播。针对热点事件，很多专业机构都在不断地发声，但属于个体行为。公众从头条、抖音进入慈善行业，行业如何以更主动的姿态，将已有的资源转化为有利于传播的素材，并输送给媒体？

第二是能力环，这是一种向内的视角。能力环包括“实用型”和“无用型”。“实用型”是人才和专业技术服务。“无用型”是政策法律和理论。

政策法律的制定需要广泛参与。“有学者说，慈善法实施5年后，要

有追踪报告，然而，行业并没有人做追踪研究。因此，需要形成机制性的参与政策法律制订的基础设施。”

理论也很重要。上世纪70年代，洛克菲勒三世等慈善家促成的法勒小组发布报告，提出“三大部门”的说法，影响了全球的慈善行业，这就是理论的作用。“对于中国公益行业来说，理论的建构同样重要。或许现在不急，但10年后呢？”

第三是表现环。表现是打通良性循环的关键，可以驱动资源选择，让上进的人和机构得到更多资源；同时，公关能力特别重要，一只耗子可以坏一锅汤，俗话说“好事不出门，坏事

▼ Photo by Rodolfo Quiros from Pexels



传千里”，郭美美事件已经过去 10 年，如果再出现类似事件，我们有比 10 年前有更好的准备吗？

五、如何推动和参与行业基础设施？

墨德瑞特管理咨询联合创始人刘晓雪介绍，墨德瑞特的行动有两个层面。

第一是在行业层面上进行研究和研发。2017 年，墨德瑞特研发了公益行业的人才素质能力模型，提炼了把公益做好所需的核心能力以及相应的标准，被很多机构使用；有了标准还不够，2018 年，研发了能力提升的相关方法；今年，墨德瑞特尝试开发让大家拿来就能用的工具和方法。

她介绍，未来还将开发基于人才标准的策略、人才能力的数据库，形成基于数据的能力检测，并给出如何发展的指引。

第二个层面，墨德瑞特在探寻收费的产品和服务，让机构可持续发展。

易善数据创始人、总裁陶泽表示，易善数据的主要工作就是进行行业数字化，围绕着机构、项目和人这 3 个主体进行数字化。如果能通过数据提升效率，行业的社会影响力就会更大、更有效。

六、行业基础设施建设现阶段的关键条件是什么？

张红岩认为，大体量的资源尚未进入公益慈善行业，行业基础设施建

设方面的资源就更有限，有限的资源也往往是垄断性资源。当资源垄断方把自身利益当做首要目标，就会遏制公益慈善行业。因此，未来如何优化稀缺资源，需要加强“资源环”的代表性和专业性。

刘晓雪认为，关键条件有两点，一是专业选择，二是资金瓶颈。

在专业选择方面，应解决点面平衡的难题，去满足更大、更普遍的需求，产生系统性的影响。

资金瓶颈往往让机构变得十分尴尬，墨德瑞特的案例即是如此。“收费低难以支撑研发和运作的成本。当我们向资助方寻求资助，资助方会觉得这是为未来商业模式曝光，为什么要投？好不容易有了愿意投的资助方，终于看到盈利的可能了，资助方却认为，你们可以盈利，我们就不支持了。随后能产生更大影响的资助又断了。当我们寻找社会影响力投资，却被认为根本赚不了钱，投资实现不了财务的回报，而且投资方更愿意寻求助残、教育、扶贫类等更直接的社会影响力。所以，我们非常尴尬。”

刘晓雪认为，要以 10 年为限，机构发展的动能不断积累，才能够最终爆发。

七、如何求同存异，以不同的角色来参与基础设施的共建？

赖佐夫认为，对基础设施这一概念我们要警醒，切勿将理解限于静态的观念和视野，应该用生态系统的视角来看待它。“在一个系统中，各相

关主体之间是有价值流通和信息交互的，都是系统的重要组成部分。”

他从基金会、慈善基础设施组织及一线非营利组织这 3 个主体的角度分别提供了如何参与基础设施共建的建议。

谷青认为，资助者应该更多地开展非限定性资助，对机构发展支持作特定安排。“福特基金会的资助策略是让团队和机构先行。我们相信先有有的人、好的机构，才能有好的项目和好的成果。”

长期、稳定的投入也很关键。谷青表示，如果资助方制定了相关战略，就应该有长期资助的准备，要让受资助方有合理预期。

她赞同公益机构设立助力行业基础设施发展的“公共基金”，“每年资助设定中，按一定比例投入行业基础设施建设”。

谷青还认为，这两年有一些可喜的变化，就是一线机构也愿意为行业基础设施建设出力，出现了越来越多有潜力的机构。

张红岩从责任的层面给出建议，他认为要有“三个担当”：一是资助者对自己优选的方向有担当；二是基础设施机构对自身的交付质量有担当；三是使用者对付费有担当，“基础设施不是免费的东西”。☞



应急管理的社会视角： 灾害应急下政社如何协同？

文 | 徐凡

风险社会的来临，危机日益呈现出以跨越行政边界、功能边界和时间边界为特征的跨域性。面对灾害的复杂性，单靠政府或某几个机构的努力，不足以实现灾害风险的可持续减少，社会力量以更多元的方式、更加持续的参与至关重要。

2018 年，中国政府进行了部制改革，将原属于 13 个部委和机构的公共安全职能进行整合，成立应急管理部，希望通过此举整合优化应急管理资源，提高防灾减灾救灾能力，推动中国特色应急管理体系的形成。国家对于灾害应对的重视为社会力量提供了新的参与空间，同时也带来了一定的挑战。

可以说，中国基金会的发展是从应对一场巨灾开始的，从民间自发救灾，到专业联合救灾，积极推动政府

部门和社会组织的合作与协同，再到重视防灾减灾，通过专业化的发展来降低灾害损失、防御灾害。

对于我们每一个基金会来说，不仅仅是在灾害来临的时候更加专业有序的响应灾害，缓解灾难带来的创伤，更重要的是，在日常工作中，积极关注如何降低灾害风险、减少灾害损失，如何更专业化地支持民间一线组织，更加专业有序地响应灾害和灾后恢复，如何在平时更加可持续地开展社区和校园防灾减灾工作。

多部门协同在灾害应急领域的重要性不言而喻。尤其是经历了 2018 年国家部制改革，灾害领域的政府业务主管部门发生了全新的变化，社会组织与政府部门如何重新促进相互了解、构建信任、继续推动对话、合作和协同？

2019 年 11 月 22 日，中国基金会发展论坛·2019 年会举行了一场以“灾害应急视角下的中国基金会发展和政社合作变迁”为主题的平行论坛。会议邀请了来自广东、四川、贵州、甘肃、湖南和安徽六省负责灾害应急的政社协同机构代表，一起分享经验、破解难题。

在六位发言嘉宾中，有负责政社协同工作的政府部门代表，也有受政府委托开展政社协同的一线社会组织。各机构使命相近，但他们为何在现场“争论”不止？你所以为的政社协同是真的政社协同吗？同时，在资源有限的时候、在政策观望等待的时候，应该如何继续推动政社协同？

我们精选了现场嘉宾对话的精彩内容，呈现给读者。

广东省减灾救灾应急协会秘书长何维：

政府购买服务和制度化下的政社协同

最早在 2017 年的时候，由于当时广东省民政厅救灾处的主管领导非常熟悉社会组织培育工作，提出要加强社会力量在防灾减灾救灾方面的能力。到 2018 年应急管理厅成立以后，拟定了推动广东社会力量参与防灾减灾救灾综合能力提升项目，新的提法叫社会应急力量，这个项目委托给了

广东省减灾救灾应急协会来执行。在项目的执行过程中，得到了应急管理厅的大力支持。

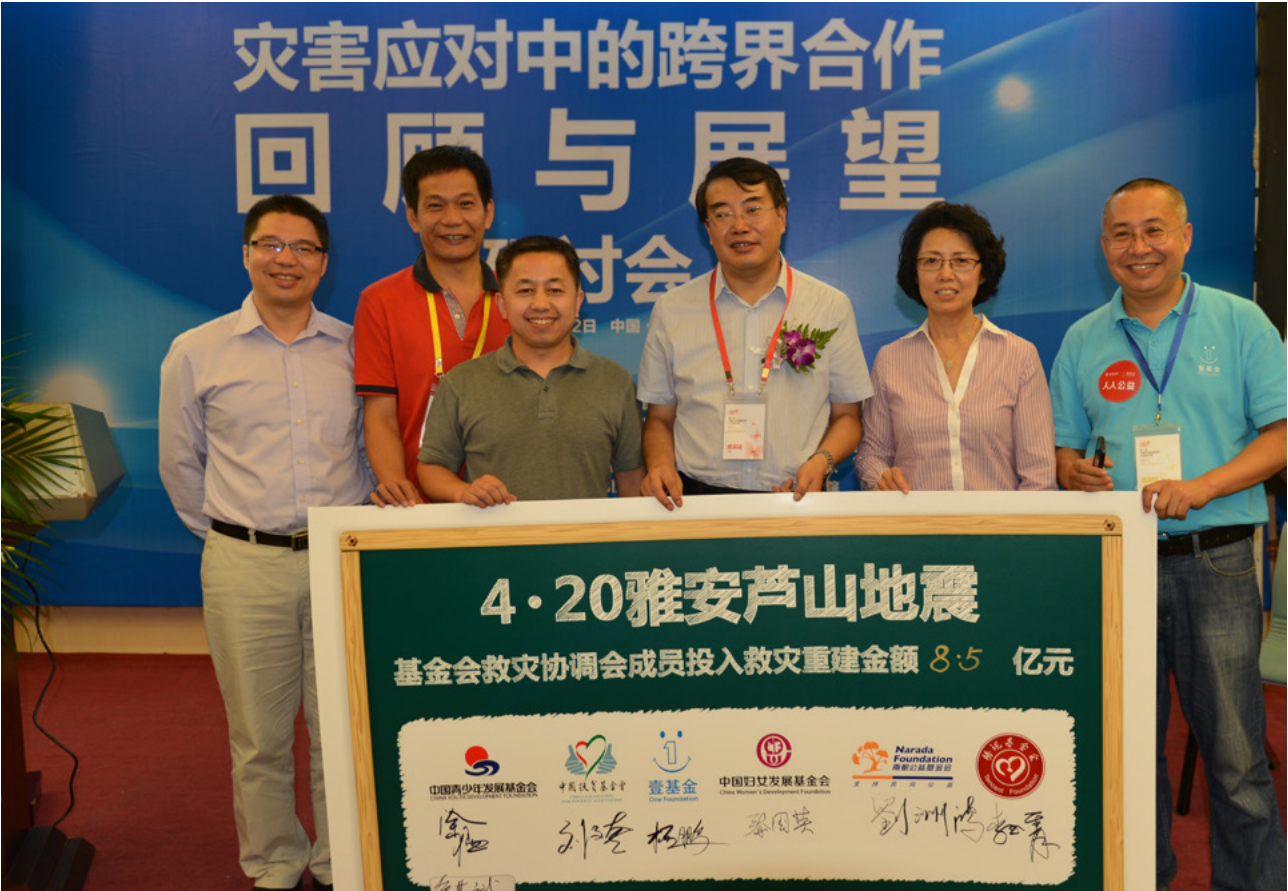
这是一个实实在在的政府购买服务项目，也是一个标标准准的政社合作项目，这个项目也见证了广东应急管理部门从广东省民政厅转移到广东省应急管理厅的改革历程。

广东省减灾救灾应急协会于 2018 年年初成立，当时由十多家广东省有影响力的社会力量发起成立，其中包括一些救援组织、社区宣传组织以及像壹基金这样的组织，还有一些做防

灾减灾救灾应急产品研发和生产的企 业，会员单位来源比较丰富。现在，广东全省从事防减灾和应急救援相关领域的社会组织大概是 800 多个。但在民政正式注册而且比较活跃的社会应急救援力量，比较突出的救援力量一共是 96 个。

广东省主要是政府牵头，政策先行，出台了一些政策法规来支持社会应急力量的发展。比如在 2017 年以来省委省政府出台的《关于推进防灾减灾救灾体制机制改革的意见》。最新的，应急管理部马上要出台一个《关于培

▼ 基金会救灾协调会成员投入雅安芦山地震救灾重建金额 8.5 亿元



育和推动社会应急力量发展»的文件，广东省政府也在草拟这块文件。未来，应急救援力量在装备配备以及政府购买服务各方面都会得到支持。

下一步，要对应应急救援力量的能力进行测评分级工作，通过救援能力测评，政府调动的所有社会应急力量一定是经过测评能力的队伍。

四川省雅安市群团组织社会服务中心常务副主任任昌蓉：

政府为主体推动的政社协作平台

雅安 420 地震，很多社会组织和志愿者到雅安，对生命通道造成了阻塞，情况非常严峻。在这样的情况下就成立了芦山地震抗震救灾社会组织和志愿者服务中心，这个中心是政府主动搭建的社会协同机制。

雅安的核心是由群团来实施，这是我们的特点。政府的构架搭建起来以后，我们还有支持性的社会组织，是几个大的基金会。为了让这样的机制实现可持续，雅安政府做了很多工作。雅安以前的社会组织很少，420 地震后才出现很多。政府开始出资购买服务，做本土社会组织培育、社工人才培育、自组织培育，开展特殊群体人文关怀，跟外来社会组织保持紧密联系。

2019 年雅安机制又有新的进步，从应急发展到在雅安发展韧性城市建设项目，建设联合国 2030 可持续发展计划的减防灾示范城市，这些构想正在实践中。

总的来讲，十九大报告提出的社会治理模式，讲的比较多的就是社会

协同、公众参与、法律保障。雅安正是在落实社会协同中不断进行探索。

甘肃一山一水环境与社会发展中心总干事虎孝君：

打造覆盖全域的自组织协同平台

甘肃是一个多民族、多灾、多贫困的地方。基于甘肃实际，2012 年在壹基金的支持下，我们成立了甘肃公益救灾联盟，建立成员机构的联合行动机制，应对本省灾害。

大概在 2014 年，甘肃公益救灾联盟的使命也发生转变，从一个灾害议题发展为公益网络，希望通过甘肃公益机构多元化发展，满足社区多元化需求。甘肃过去灾害多、没人救，主要是因为市县的公益机构比较少。因为一山一水本身的使命也是希望能够公平促进社会发展，我们在市县培育和孵化了很多小机构。

这个网络到现在从议题网络到公益网络发展下来，大概职能包括：培养市州协调人和孵化相关组织；搭建资源整合平台；推动灾害议题交流；维护政府关系；对整个甘肃公益生态的建设做制度的建设和维护。

过去我们都在省一级的机构活动，在推动公益网络的时候，发现行动的最基础应该是市县一级的机构。所以过去七八年也是一个创新，包括资源、行动的主体性一直在下沉。过去发生灾害以后都是由我们机构来挑头发起，联合小的伙伴去应对灾害。目前我们都是基于在地组织的组织行为，我们主要承担资源对接的角色，通过孵化

市州一级的协调机构，由它们把资源下沉，给到市县的机构执行。过去七八年，我们整个伙伴覆盖到整个甘肃的全区域。

贵阳市众益志愿者服务发展中心执行主任严培文：

建立与政府部门的制度化协同平台

贵州是一个灾害和贫困高度重叠的地方，这也催生了最早从事救灾的社会组织和公益组织。2008 年是一个很重要的节点，因为南方雪灾和 512 地震，贵州的民间组织开始联合起来应对灾害。地方政府过去对民间组织在救灾上既不表示反对，但也不旗帜鲜明地支持，还没真正形成政社协同。

2015 年开始，我们尝试跟民政、救灾中心合作，到当年 12 月我们举办了第一期跨部门研讨会，包括民政厅、红会、青少年发展基金会、其他社会组织、灾害比较多地方的民政部门等等。尽管在政策协同上做了一些尝试，但是很遗憾最后没有达成共识。

再有一个很重要的节点是 2016 年 2 月在剑河县发生的一场火灾，虽然国家是有相应政策说要促进社会力量救助自然灾害，但是地方政府并不允许。透过减灾中心和州民政局，在剑河县的火灾当中由政府主导、社会力量介入的方式，尝试了小的政社协同模式。

2017 年举办第二次研讨会，进一步跟市州民政局进行沟通。我们主动对当时中央的一些支持政策做了研究，贵州省也出台了相应的管理办法和政策。我们开始尝试与三个自治州合作，

2017 年 8 月九寨沟地震，壹基金前往救援。
摄影师：陈文



在黔东南州、黔西南州给民政系统的局长做灾害管理社会力量介入的培训。成果就是当年我们成功和两个自治州的民政形成了社会力量参与救灾的协作机制，建立了一些标准化流程，签署了合作备忘录。

现在我们遇到新的问题，就是拐点来了，因为应急管理厅成立以后，我们需要再次去突破。用一句话总结，整个贵州在灾害层面的政策协同，就是从民间联合到政策协同的尝试，我们一直在路上。

湖南省安化县慈善总会秘书长游建明：

协同需要因地制宜

我在基层，我要说真话，劳民伤财的事情就不要去干了。每次搞演练，公安、民政、环保部门开个车，

敲锣打鼓跑到现场去，吃个饭，又回来了，那不是劳民伤财吗？每个地方的情况不一样，需要因地制宜，救灾预案的问题我觉得应该提倡从娃娃抓起。

基金会救灾协调会是一个大课题，怎么样把这个课题从我们政策上面找到突破口，要找到支撑，我看关键要把救灾协调会打造成“母鸡”的效应。今天开这个会，说白了，会开完之后就去各忙各的，可能老死不相往来，你搞你的活动，我搞我的演练。所以，怎么样把救灾协调会变成一个“母鸡”，这非常重要，包括志愿者整合等等。只有规则统一，机制创新，统筹引领，才能实现持续发展。

安徽省广善公益助困服务中心执行主任张军：

几度沉浮的政社合作历程

安徽属于中部地区，一般情况下灾害相对较少，以洪涝灾害或者中小型的灾害为主。安徽的救灾机构比较少，主要有一些民间救援队。

我们中心最初是做环保的，2013 年因为机缘巧合，和壹基金结合做了安徽民间救灾的工作，在本地开展中小型灾害的响应。后来想到 2008 年汶川地震，如果有一天安徽发生灾害，但本土没有灾害性组织回应，对我们来说可能是非常遗憾的事情。因此从 2013 年组建民间救灾网络开始，我们持续在本土做一些跟灾害议题相关的工作。

2015 年，我们意识到民间力量很弱小，需要更多跟企业和政府建立联系。有一次找到安徽省民政厅救灾处跟他们沟通希望参与，当时是被拒绝的，或者是被搁置的。但是我们每年做的减灾救灾工作，我们会持续送相关材料到民政厅救灾处。

2016年长江中下游发生洪涝灾害，救灾处同意和我们共同做一些事情，包括专门成立新的救灾机构。2016年底，经过安徽省民政厅批准成立了安徽省防灾减灾协会。因为当年机制改革的原因，协会在拿到批文以后又被暂停。

今年相关的工作分配到应急管理厅，当初的救灾处已经划分为救灾处、减灾处、协调处和减灾中心。当初跟我们接触的民政厅官员分配到这四个处室。在前两个月，我们又拿到批文同意正式成立安徽省防灾减灾救灾协会，在安徽来说是第一个相对独立的救灾机构。

我们不仅在安徽省厅这个级别，同时还推动平台网络中的各个地市机构与当地的民政或应急管理局救灾部门建立密切关系。通过政府购买，包括全国综合减灾防灾评估工作，以及当地灾害信息员培训等一系列工作，促进这种合作关系，使得我们在灾害发生的时候，能跟政府系统建立良好有效的沟通，让这个政社协同机制可持续地运行下去。

从2013年到2019年整整6年的时间，像我们这样的民间机构在做救灾板块得到的资源、支持很少，我们一直强调整个行业灾害领域在灾害发生的时候要有行动，要有规范。而在我们没有足够力量、没有得到政府和企业支持的时候，有多少个基金会、有多少资源能真正关注和支持我们这种一线的救灾社会组织？这是我的一个问题，也是一个期望。

讨论：政社合作是你所以为的政社合作吗？

讨论环节是由北京师范大学风险治理创新研究中心张强教授主持。他首先抛出一个问题：现在的部门体制正在变革中，如果政策还在路上，我们怎么办？

何维回应，广东省政府资金相对宽裕，因为我们经常呼吁应急管理部出台支持我们社会力量的政策。只要有了政策，政府的资金就可以很快帮助我们社会应急力量的发展。

张强回应，我们也要提醒政府部门，政策太快了也很危险，即便我们讲救灾和防灾减灾的问题，是属于不同的司局，内部也需要跨越，这其实挺难的。刚才培文的发言中，我们知道，他们对政策学习把握能力很强。想问问培文在培养社会组织的学习能力方面有什么经验可以分享？

严培文回应说，政府的行政是趋于保守和谨慎的，当政策一放开的时候，政府什么都敢做，当政策一收紧的时候他就什么都不做。这时候我会跟我的小伙伴讲，我们真的去看他们在想什么，他们在做什么，我们所做的事情怎么跟他的想法能够找到最好的结合点，这样我们就可以突破了。因此，我们小伙伴对于政策的学习能力提升得非常高，“把民政厅全搞定了”，从民政厅角度来讲是没有任何障碍和问题的。下一步我们还将继续组织这种政社对话，我们喜欢采用对话，跟今天一样。

何维表示，我很熟悉民政厅，也很熟悉应急厅。因为民政厅由来已久，各项政策已经驾轻就熟。而应急厅是去年才成立的新部门，很多政策还没有建立起来，再加上又是一个整合性的部门，是从各个部门整合过来的政府官员，他们也有一个熟悉和适应的过程。我们期待未来会更好。

张强向虎孝君提问：培文提到说政社关系是不确定的，有潮起潮落的时候，但是孝君分享的时候提到关系维护，请问你的关系是怎么维护的？

虎孝君回应说，从2018年9月到现在都是处于观望的状态。应急管理厅收到所有文件都是和紧急救援相关的，比如今天报什么专业的装备、什么专业的力量，但是我们什么都没有就没法报。应急管理厅对过去灾害救助这块相对比较忽视。我们跟现在厅里面的一些熟悉的领导沟通，他们也没有办法，他们想给我们一些政策，但目前一切都是不确定的。在这个观望阶段，策略便是保持联络，等待时机。同时，我们会把这种政社合作关系下沉，因为市县一级应急管理局相对活跃一些，尽量把厅一级的关系下沉到市县一级，让市县一级的伙伴跟当地政府部门建立关系。

张军的回应则是，在观望等待阶段，无论是省级层面的工作，还是推动地方机构跟地方职能部门的合作，都一直在推动当中。虽然我们没有足够的资源，但是也能在既有的资源下开展一些工作，比如壹基金和中国扶贫基金会，通过一些减防灾项目，包

括通过社区服务类的项目，支持我们自身常态化的本土行动。

张强说，既然提到工作下沉、资源下沉，那么作为安化一线部门在这方面是怎么做的？

游建明回应道：坦白说，我们做不到。其实我还有一个身份，安化县统战部副部长、财办主任。今天的主题是政社合作发展变迁，相对于民政或者其他政府部门，我们是做慈善，但他们是做政绩。我们的想法是让政府来买单。但是目前这个形势，说实话，很多地方的财政日子都很难过，我们不要一厢情愿在这里说政府购买。从我个人来说，我是开自己的车跑腿为老百姓办事，挣的钱大部分是企业的钱，然后结合政策，想了很多办法去做这方面的事情。因此，最好是有一个顶层设计，或者首先有个研究课题，怎么样关联性下沉，帮我们下沉。

张强将话题引向任昌蓉。刚才大家谈到的都是民政、应急这些部门，那么雅安是群团在做这些事，雅安的经验可否复制？

任昌蓉回应说，大家都是主动去说我要协同你，其实政府部门也可以说我不需要你，虽然大家口口声声说我去推动了什么部门，搞定了什么人，这些好像是发生在某个时间点、某个个人的关系比较熟，更多的是一种偶然而不是必然，没有形成一种很好的机制。这样点对点的、不成体系、也没有行政机制，是落不了地的。但我们的特点是，雅安有这么一个机制在推动。

雅安市群团组织社会服务中心下面有一百多家社会组织，市政府给了

5000 平米的办公场地，所有社会组织都在这集中办公，中心还有二十几人为社会组织提供服务，我们就是培育社会组织，给他们服务，最重要的是对接政府。

为什么协同这么难？其实方向搞错了。十九大报告讲的党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障，其中最重要是党的领导和政府主导，政府如果不主导，而是说你这个人比较顺眼我就跟你合作，就会不确定。正确的方向应该是，政府要主动有要求说我要和你协同，我要用你这个社会力量，这个协同才能达成。

具体来讲，无论是“搞定”哪个部门，都是要把这些机制写进政府的文件里。任昌蓉提到，我本身是政府部门的公务员，现在干的工作就是要告诉政府说社会力量很大，公益慈善的力量很大，我们这些志愿者很有热情，我们要用他们，而且是有序地用他们，而且要不断培养培育他们。现在中心主任是市委常委兼任的，雅安市政府很多文件都会有中心的身影，一级预案当中指挥部是进入的。雅安最近在搞文明城市创建，需要志愿者，我要求把这个需求写在文件当中，只有写在文件中，才能称之为制度安排。

今天没有时间去充分讨论雅安模式是不是能复制，但是有一点肯定的是，这个机制在雅安是可行的。如果复制到外边的话，一定是政府主导来搭建的机制和平台，然后把我们的社会组织整合在一起，给政府进行协同和沟通，而不是你们单个沟通。这个机制在雅安可能叫群团组织社会服务中心，在其他地方不一定是群团主

导，但一定是政府说他要干，他要主动，这个事情才能形成。

严培文回应说，不推不动，一推乱动，自下而上，自上而下，其实需要一个多维度、相互的推动。没有单方说谁推谁。

游建明则直接回应说，雅安模式不可复制。雅安钱多、体系足，这是雅安地震带来的，但是其它地方并没有这样的条件。

最后，张强做了一个小结：地震灾害背后蕴含的中国改革所有的问题和脉络，可以看见善解人意的社会组织单方面的爱和质疑，还有来自政策部门对这个问题的判断，这就回到三个框架。

第一个是信任。如何转化个体信任到制度信任，从文化认知到社会认知。

第二个是协作。十九大讲国家体制的深化改革，背后是牵一发而动全身的，可以看到在部门之间，央地之间，政、社、企、学之间的关联，这些关联需要有一些创新。这些创新开始可能是困顿的，需要观望和等待。社会组织需要增加政策的学习和对话，维护好关系，有时可以重心下沉，甚至可以到社区。

第三个是参与。我们还需要更多的政府参与。如果有更多的政府官员，对这个领域保持认知、热情、信任、协作开放的态度，我相信中国的政社合作不仅仅在灾害领域，在其他日常管理中都可以有更为广泛和积极的未来。G

内容来源：基金会救灾协调会

公益领域，更需要科学理性

文 | 李一诺

什么是科学精神？一是求实，不断地寻求全面事实；二是创新，在看到事实的基础上寻找突破的解决方案。这两者结合在一起，最终要做什么？是要解决问题。

我毕业于清华大学生物系，是一名分子生物学博士，之后进入麦肯锡做管理战略咨询，在2015年加入了盖茨基金会。如果从我事业发展的三个阶段来看，貌似只有第一段历程与科学精神直接相关；但从解决问题的角度来看，其实科研、商业和公益，每一段历程都是与科学精神相关的。

科研的根本是解决问题，其核心驱动是好奇心。好奇心可能是人类最宝贵的东西，不带有功利性，推动问题解决和科学发展，这也是人类与动物最大的区别。人们普遍认为，科学技术是为了刺激经济发展，但如果理解了科学精神的本意，就会看到科学技术源于人类对未知的好奇。

商业的核心驱动是市场。市场不仅促进了商业文化的进步，也是推动社会进步的不可或缺的力量。



李一诺，盖茨基金会北京代表处首席代表

公益慈善的驱动力是解决社会问题。全面理解事实和正确定义问题是解决社会问题的两大原则。科学精神的第一步，是定义问题，定义问题的前提，是全面了解事实。而从科研，到商业，到社会问题，了解全面事实越来越困难，只看到片面的事实是我们面对社会问题时的核心挑战。

举一个例子。大家都知道盖茨基金会非常关注非洲，而非洲为什么重要？只有掌握全面事实，才能更深刻理解。我经常在一些场合引述一些数据，这些数据让我非常震惊：非洲是一个“年轻”的大陆，接近60%的人口年龄在25岁以下，并且年青人口正在激增，而在包括中国在内的世界其他地区的青年人口正在减少。到2100年，全球人口大概会增长40亿人，其中有75%也就是30亿人会在非洲。理

解这个事实，就会理解为什么要关注非洲。加大投资这些年青人的健康和教育的，他们就会成为推动经济增长消除贫困现状的生力军。因为最终这个世界的连接会越来越大，在这个重大的连接下，我们需要有一个全球的视角来看待这些事实。

再举一个例子。全球的疾病负担主要由传染性疾病造成，而传染性疾病负担的90%发生在发展中国家。但是，全球对这些传染病的研发投入非常有限——从1975年至今，世界上成功上市的新药总数约为1500个，其中针对传染病的新药只有20个，占比不到1.5%。为什么？因为给贫困人群研发药物不赚钱，在这里市场是失灵的。也正是因此，我并不同意“商业本身是最大的慈善”这种观点。我认同基于市场土壤之上的商业力量巨大，所到之处所向披靡；但是，商业本身很难光顾市场失灵的真空地带。

在看到全面事实后，我们不难发现，“市场失灵”是社会问题所面临的核心问题。正确定义问题之后，我们再谈一谈如何去解决。

大家可能知道盖茨基金会是全球

Photo by Lucas Sandor on Unsplash ▶



最大的私人基金会，现在每年捐赠额约为 50 亿美金。这个数字听上去很大，但对于我们要解决的问题而言仍然是杯水车薪。那么这些钱都捐去哪儿了？我们累计受捐额排名前十位的机构组织里，排名第一的是全球疫苗免疫联盟（Gavi），盖茨基金会对它的累计捐赠将近 37 亿美金。我们对帕斯适宜卫生科技组织（PATH）的捐赠超过了 24 亿美金，排在第三位。世界银行也是盖茨基金会的受赠方，我们的捐赠已经超过 7 亿美金，排在第八。

为什么捐给这些机构？如果看全世界核心的发展问题，无非是两类：一类是健康问题，一类是发展问题。通俗的讲，首先要确保人们能活下来，不要因为可以预防的原因而死亡；其次要保障一个基本脱贫的状态，因为如果没有一个基本的发展基础，后面很多社会发展都不大可能实现。因此基金会的捐款主要集中在全球健康和发展领域，希望在这些基础的领域里多做一些贡献。

如果看社会问题，人类社会无非是三个领域：一个是公共领域，就是政府和相关部门；一个是私营领域，也就是市场；还有一个是社会领域，就是社会部门。而慈善有非常了不起的特性，首先慈善是创新驱动的，讲到慈善，我们总认为是情怀，有善心，但是情怀和善心是每一个公民都应该有的，不仅仅是做慈善和公益的人才

有。反而专业从事公益的人，其实应该时时刻刻在思考创新。第二是不惧风险，如果做投资，你肯定会要求回报，但做慈善的时候，你默认的资金回报率是负的 100%。因为不惧风险，可以做一些更冒险的事。另外慈善最了不起的作用就是能够在公共领域推动社会共识的形成，这其实也是推动社会议题经常被忽略的。

在此基础上，我们把慈善分为三类：第一类是传统慈善，就是授人以鱼。你饿了，我给你一条鱼吃；你需要学校，我给你盖一个学校；你需要衣服，我给你捐衣服，这是非常重要的慈善捐赠形式，我们个人做的志愿服务也属于这一类。第二类是战略慈善，就是授人以渔。比如针对一些社会问题做调研、传播、政策倡导，来推动公众认知和政策、法规的改变。第三是催化式慈善，如果还是用鱼来比喻，就是改变渔业的生态，吸引更多的人来做鱼竿、建鱼塘，把大环境改造好，使得这个鱼塘生存下去、繁荣起来。

从盖茨基金会成立之初，我们就希望通过催化式慈善推动整个生态的

进步。怎么做呢？通过多维度创新来解决问题。

在着手解决问题之前，我们还要再次提及科学精神的第一条——“求实”，掌握全面真实的数据。这是科学研究能否成功的重要前提，大量的科研投入都是在这方面。但到了社会问题，采集全面数据往往变得很困难。正是基于此，基金会这些年大力支持的一个机构是美国西雅图华盛顿大学健康指标与评估研究所（IHME），该机构是做基于全世界人口的健康大数据分析的，特别是针对欠发达国家。他们的研究数据非常有意思。比如他们有个研究，看人是因为什么而损失健康生命的，他们用一张图展示不同原因导致的伤残调整寿命年，将发达国家和发展中国家的数据放在一起对比。结果发现，传染病是发展中国家主要的致命因素。然而，正如我所提及的，全球只有不到 10% 的研发投入在这方面。把这些数据放在一起的时候，我们就可以在推进多维度创新时，比较明确地看到需要投入的领域。

简而言之，盖茨基金会的多维度

创新主要涵盖三个领域：产品创新、模式创新、以及倡导和资源。

首先，我们大力开展有利于解决社会问题的产品创新，特别在针对传染性疾病的疫苗和药物领域，以及农业领域。因为很少人做这方面的投入。举两个例子：

一个是疟疾。全球每年大约有 2 亿人得病，大概有 50 万人死亡。但其实从中国人发现青蒿素到现在，几乎没有其他新药上市。所以基金会支持

这方面的新药研发。其实，不只是疟疾一个单一病种，包括结核病、艾滋病等等危害发展中国家人民最甚的传染性疾病，我们都有投入。所以，我当年加入基金会时非常惊讶，基金会里面有大量的同事是做药品研发出身的，有企业背景的创新工作人员。后来理解，那是因为我们理解这些创新开发背后复杂的细节，要跟业界合作、做研发推动。

另一个例子是农业。如果我们看

到全世界最贫困的人口，其中有 3/4 是小农户，一家子每天的收入可能少于 2 美金。而这些贫困人口中有很多存在营养不良的情况，特别是在孩子当中。我们知道儿童早期营养对未来的心智和身体的发展都具有决定性的作用。如果你缺失了这方面基本的条件，后面很多的问题需要有巨大的社会成本才能弥补甚至根本无法弥补。所以，我们在这些领域也有很多投入，开发包括改善营养不良的相关技术产品，

▼ Photo by Larm Rmah on Unsplash



这些都需要大量的创新研究。

其次，我要谈谈模式创新。如果讲到疾病和发展方面的缺失，首先要有产品、有药、有疫苗，以及能够增加营养的食物等等。但这些产品创新就足够了吗？当然不够。我们还需要模式创新——如何能够让这些产品到达需要的人的手上？让疫苗打到非洲国家孩子的身上，让有营养的食物到达人们的手里？这个事情是非常困难的。我们讲中国要发展先修路，但路只是一部分，光有路是不够的，你还要有卫生体系。如何能达到有需要的人的身边，是一个巨大的模式挑战。再给大家举两个例子：

一个是全球疫苗免疫联盟（Gavi），就是基金会累计捐款最多的组织。它成立的初衷就是让 80 个最穷国家的孩子打上疫苗，而且疫苗还要足够便宜，有足够好的质量，还可以全球追溯……可想而知，这一定是非常复杂的问题。Gavi 主要做了四个方面的工作，第一是推动急需新疫苗的发布和推广，让最需要疫苗的国家的孩子们能够实实在在地用上疫苗。第二是加强卫生基础设施建设。很多贫困国家和地区面临电力供应不稳定，没有冷链设备等问题。为了解决这些问题，Gavi 联盟的成员会投资研发和推广创新技术，以强化卫生保健系统中的薄弱环节。第三是塑造市场，很少有企业愿意投入如此巨额的资金去开发和生产这些疫苗，毕竟企业要营利，不能只靠情怀。

因此，Gavi 的解决方法是：整合多个国家的需求，形成规模效应，确保一个可预测、相对大的需求量，并以捐赠国家的长期承诺向生产企业提供担保，从而降低企业的投资风险和生产成本，然后再以较低的价格进行疫苗采购。最后就是提升投资的可预见性。基金会是 Gavi 的主要捐赠方之一，同时还包括 DFID（英国国际发展部）和其他一些基金会和企业的捐赠。在此基础上，我们以政府承诺作为抵押，再加上世界银行的背书，创新地在资本市场上发行“疫苗债券”，以此筹集更多的项目资金。从 2000 年成立到现在，由于不懈推动模式创新，Gavi 已经取得了非常了不起的成果——全

世界有 7.6 亿的儿童打上了疫苗，挽救了 1300 万儿童的生命。

还有一个我们非常自豪的例子——支持中国药品审批制度的改革。我们药品审批制度的巨大进步背后，是大量团队做的非常了不起的工作，基金会在其中也提供了技术、专家和资金方面的支持。药品体系的进步和改革，能让中国产品进入国际药品采购市场，同时也能让中国企业走向国际。改革之前药品在中国上市和在国外上市的时间经常会有 6 到 8 年的差距，因为这次改革，这个差距最短缩短到只有 3 个月，让更多人从中受益。这是利国利民的大好事，真要为他们鼓掌。

▼ Photo by NASA on Unsplash



第三个维度的创新是倡导和筹资。大家可能要问，你们已经是最大的基金会了，为什么还要筹资？首先要说明的是，我们呼吁大家捐钱，并不是捐给盖茨基金会，而是捐款支持全球健康与发展领域里很多问题的解决。当你面对的问题是世界范围里的大问题时，钱永远不够。盖茨先生本人的重要工作之一就是到处募资，给大家举几个例子。

一个是全球基金（Global Fund），中国曾经是这个基金很大的受援国。全球基金通过全球范围的融资以及药物和医疗产品采购与供应等帮助发展中国家抗击艾滋病、结核病、疟疾等重大传染疾病。

2002年至2018年底，全球基金伙伴关系支持的卫生计划已挽救了3200万人的生命，因艾滋病和疟疾致死的病例下降了40%。这是多么深刻的改变！

全球基金每三年在全球开展一轮筹资活动，主要捐赠方是很多发达国家的外援机构。今年11月在法国里昂进行了最新一轮筹资，筹到破纪录的140亿美元。其中包括盖茨基金会捐助的7.6亿美元。另外，这次盖茨先生来北京之前，在中东出席了一个为全球根除脊髓灰质炎行动筹资的活动。这次活动募集到了26亿美元，能够为4.5亿儿童接种脊髓灰质炎疫苗。盖茨基金会捐赠了其中10亿，英国、美国也提供了大量的捐赠。

关于小儿麻痹症大家可能都知道糖丸的故事，这个疾病离我们貌似已经很遥远了，但最终消除它却无比艰难。在人类历史上消除的传染病至今为止只有一个——天花，脊髓灰质炎很可能会成为第二个。现在最流行的地区是在巴基斯坦和阿富汗，可能是最后几十个病例了。那为什么还要花几十亿美金？因为一个传染病的消除需要广泛的免疫接种。只要有传染源，就不能确定下一个发病的孩子是谁，所以需要大量的卫生体系投入。

还有一个例子，就是我们建立的一个全球倡导的平台，叫做“目标守卫者”（Goalkeeper）。意思是希望全世界都去关注2030年可持续发展目标的实现，群策群力集思广益，发挥各行各业的优势，呼吁全球资源投入到推进目标实现的领域中。在千年发展目标阶段，中国取得了了不起的成就。我们也希望把中国这些年在传染病防控和母婴健康等方面的经验介绍到更多发展中国家，让全世界对这些问题的解决能够有更大的进步。

回到这次大会的主题，何为科学精神？我想用三个词来总结。

首先是理性。理性是对事实的不断追问：有没有数据，有没有更全面的事实，有没有正确地定义问题，有没有更好的方法去理解这个问题等等。真正关注社会问题的人都是非常理性的人，理性是一切的基础。大家都认为公益是一个感性的行业，感性固然

重要，但只有理性去思考、去追问，才能真正接触到问题的本质。

第二是温暖。其实特别是在我们这样的机构工作，会发现每天接触的问题一点儿都不温暖。比方说你要想怎么给某个机构雇一个研究员，能够完成帮助他们完成某项工作，这些其实是非常琐碎的事儿。但所有工作的核心理念来自对这个世界的关怀，关怀带来的温暖也是科学精神里非常重要的一部分。

第三是勇气。当你关怀那些往往被忽视的人或事的时候，会发现经常不那么“主流”，所以做很多事情的时候因为直面真实需要勇气。

既要有理性，又要温暖，还要勇敢，你会发现这些词汇的交集是孤独。但我想在这个孤独旅程上跟大家分享一句常常激励我的话，与大家共勉：“永远不要怀疑一小群坚定的人能够改变世界。事实上，世界一向是由这些人所改变的。”

本文根据盖茨基金会北京代表处首席代表李一诺博士在第四届中国慈善文化论坛上的演讲内容编辑整理。“科学精神与慈善文化”是本届论坛的主题。

基金会行业如何坚守初心？

文 | 袁立、王娟、王行最



袁立，上海袁立公益基金会发起人、理事长

上海袁立公益基金会发起人、理事长袁立：

施比受更为有福

我是这个行业的“业余者”。我做基金会的初衷是因为我是一个基督徒，讲求“十一奉献”，就是有十块钱必须要拿出一块钱来奉献给弱势群体。就像《圣经》说的，收割的时候边边角角不要收割干净，要留给没有产业的穷人。我在做捐献的过程中碰到了尘肺病群体，于是开始做志愿者，再慢慢开始做基金会。我当时的想法就是我要快点离开，我做志愿者每个月捐钱，或者把基金会做好就可以去拍戏了，我认为我是演艺圈的人，一点也不觉得我是公益行业的人。其实我真的很想走，我觉得这不是我的本行，而且我干得非常辛苦。我在第一年就跟民政局领导说，我不想干了。民政局领导说，那你会上黑名单。我不想上黑名单，所以我就硬撑着到现在。但是，现在让我关基金会我都不想关了，因为我觉得自己做得越来越好。

我是一个跨行过来的人，我没有公司，一分钱资金都没有。有些不怀好意的网友说我是因为钱才做公益的，我觉得他们太小看民政部门，太小看第三方年检了，我们上海民政局查得很严格。我个人也没有从基金会拿过工资，我不仅是理事长，还是秘书长，这样就可以省一份秘书长的钱。我干了三年，稍微看懂了一些公益基金方面的东西。说实话，我在做公益的过程中长出了一片白发，我觉得很辛苦，但我很喜欢我所帮助的群体。我经常下乡，我也很喜欢下乡，那里有清新的空气，有淳朴的村民，他们看到我们会露出腼腆的表情。我帮助他们用制氧机，吃药，帮助他们的孩子上学，看到他们进步，今天想让我关基金会我都不关了，我只希望我们基金会不断成长。

有句话说，施比受更为有福，这也是很多公益人无形当中共同的感受。

我去看望病人，给他们送去制氧机，也会在医院帮助他们换肺，从他们肺里取出煤球来。生病的煤矿工人肺里取出的是黑色的煤球，他们的肺里洗出来的是黑水。我做志愿者的时候，没有基金会可以帮病人换肺，因为费用太昂贵了。我觉得换肺不是一条好的出路，一来没有那么多肺源，二来没有那么多钱，换完肺还有大量的医药开支，病人和基金会都很难承受。

哪些职业容易得尘肺病？煤矿工人，还有做牛仔裤、做浴缸、大理石切割、做爆破、家装等，都很容易得尘肺病。

我去看望的尘肺病人，有很多是在他们临死前。尘肺病人晚期一般只能靠制氧机生活，骨瘦如柴或者体型浮肿。有一位民办学校的老师，但同时也下矿，得了尘肺病。我去看望尘肺病家庭的孩子，发现很多家庭是这样的，当

父亲得了尘肺病以后，母亲就抛弃了这个家庭，农村没有婚姻的盟约精神，所以很多孩子没有妈妈，我们就帮他们解决学费问题。还有兄弟俩都得了尘肺病，是哥哥把弟弟的尸体拉回去的，我非常心疼他们的妈妈，她几乎同时失去了两个孩子。

我做演员的时候不会接触到这些，我只能接触到剧本里的故事。因为做公益，我真正下到基层，下到民间，看到另外一个世界，那个比较残酷的世界。我不知道上帝为什么选择这样一个弱小的女子做这样一个基金会，我其实很累，但我觉得需要更多的人知道尘肺病人这个群体，需要更多的人知道我们基金会。我们基金会规模非常小，第一年18万，第二年200多万，第三年500多万，我们慢慢地做，慢慢地来，

希望我们可以帮助更多的内地尘肺病农民工以及他们的家庭。

北京爱的分贝公益基金会理事长王娟：

一旦遇见就不会放开爱的手

作为一个跨界公益人，来话自己的初心，我选择了好几个“一”。

首先是我代表的一群人。我原来在央视当主持人，后来和一群播音主持界的朋友一起发起了一个公益项目，叫“爱的分贝”，是帮助听障儿童的，可能这其中的初心更代表的是我们这一群人的初心。当时我们的起心动念很简单，就是觉得我们学习播音主持的人是不是可

中国基金会发展论坛·2019
年会深度对话现场



以通过自己的专业所长为这个社会做一点点贡献。于是，我们经过调研，选择了与我们职业非常相关的听障群体。我从2012年开始全职参与“爱的分贝”的工作，成了一个跨界公益人。

第二个“一”是一件事。计划要去帮助听障儿童以后，我们一直在社会当中探寻，去看这些听障儿童，他们这个群体有多大，碰到了什么样的困难，我们的政府在做什么，我们的同行在做什么，而我们能做什么。这时候，我们碰到了一个孩子，TA也成为了“爱的分贝”帮助的第一个孩子。

时隔7年，我们所取得的成绩也是一个“一”：今年9月5日，我们资助了第1000台手术，帮助了第1000个孩子。

还有个“一”是10000。“爱的分贝”除了帮助听障儿童完成手术，并帮助他们进行康复训练以外，还要培训他们的家长，支持一些行业研究，我们也逐渐开始关注这些孩子在接受九年义务教育的过程中会碰到什么样的困难，以及我们能做什么。现在，通过我们的资助受益的听障儿童数量已经超过10000人。

王娟，北京爱的分贝公益基金会理事长



此外，还有一个“一”，就是我们一直希望通过我们的帮助，为这些听障儿童的家庭提供一站式的救助服务。而我们能够实现一站式救助服务的背后还有一个“一”，就是到目前为止，“爱的分贝”已经筹集了超过一亿元善款用于帮助听障儿童。而截止到8月30日，我们今年的筹资也已经超过了三千万元。

对于当初的起心动念来说，我认为我们算是把初心坚守下来了，而且做得还算可以。我们一直秉承的是，一旦遇见就不会放开爱的手，我们会陪伴这些孩子一直走下去。

当然，还有一个隐藏在背后的“一”，就是“爱的分贝”最初只是在中华思源工程扶贫基金会下面的一个公益项目，2016年得益于《慈善法》的颁布，我们成立了北京爱的分贝公益基金会。

对于每个跨界公益人来说，可能都需要面对薪酬变化的问题。但对于我来说，从一个主持人跨界到公益人，内心有很多的坚守，也碰到了无数的挫折。在这个过程当中，我也多次想过放弃。而一直激励我、让我能够走下来的就是当初的那个初心，希望通过我们的一点努力，践行我们当初给社会的承诺，并且坚持下去，把这件事一直做下去，做到我们做不动为止。

中国扶贫基金会执行副理事长王行最：

将初心守到贫困消失的那一天

中国扶贫基金会的首任名誉会长是时任政协主席李先念，首任创始会长是原福建省委书记项南。今天我跟大家分享一下当年老一辈无产阶级革命家为什么要创办这个基金会。

扶贫基金会是1989年创建的。在这之前，

这两位老领导曾经到革命老区视察，发现新中国成立将近 40 年了，他们曾经战斗过的地方其实从穿衣吃饭到经济收入水平，却跟最初的差别并不是很大。他们就思考如何去帮助革命老区的人民，于是推动成立了中国贫困地区发展基金会，后来改名叫中国扶贫基金会。

扶贫基金会的初心就是扶贫，就是要帮助贫困地区和贫困人口发展生产，增加收入，改善他们的生活水平。初心是老一辈无产阶级革命家给我们定的，我们是后来者，我们要做的是怎么样去发扬，怎么样去扩大。

现在社会上盛行扶贫，但是怎么样去扶贫才真正有效，我们找到了一个点，叫做转折点。我们在座的很多人不仅有能力帮助自己，还可以帮助别人。但是贫困地区的人由于资源和自身能力的限制，遇到一些转折点的时候往往跨不过去，所以需要我们的帮助。贫困妇女孩子会碰到槛；小孩上学会碰到槛；遇到自然灾害，他们辛辛苦苦 30 年，一夜回到解放前；一场病也会让所有的奋斗都付诸东流。所以我们要去帮助他们。

这些年，我们设计了一系列的项目来解决这些问题。“母婴平安 120 行动”解决的是贫困地区妇女生孩子的问题，让她们安全地生产。孩子开始长大，他们的父母出去打工，没人照看他们，我们设计推出了“童伴妈妈”项目，给留守儿童找到妈妈。这些孩子长大以后要上大学，没有钱没办法去上学，我们设计了“新长城”助学项目，帮助这些孩子读完大学，走上自立的道路。那些没上大学留在家里的人发展生产需要资金，但是没有资产可以作为抵押，贷不到款，我们就设计推出了小额信贷项目，专门给贫困农户提供贷款。人总会有生老病死，贫困地区的贫困老人，孩子可能不在身边，老



无所养，所以我们还设立了中扶养老项目，帮扶这些老人。我们通过这样对一个个转折点的干预，使得这些贫困人口能够迈过这些槛，走向新的生活。

王行最，中国扶贫基金会执行副理事长

展望未来，2020 年，脱贫攻坚战要打赢了，很多人会问：那你们还叫扶贫基金会吗？贫困人口都没了你们还扶贫吗？这个初心还守不守？十九届四中全会提到，现在解决的是绝对贫困问题，在绝对贫困问题解决之后，要建立起解决相对贫困问题的长效机制，我们还会有“贫”可扶。如果贫困不再存在，这正是我们的理想，我们的机构也可以消失，这个初心也就不需要再守了。

本文为中国基金会发展论坛·2019 年会“深度对话”环节嘉宾发言内容，多位跨界公益人结合自身经历分享公益初心及坚守之道。我们摘录了其中三位的分享，以飨读者。

百年树“仁”： 谈中国基金会的过去、当下和未来

文 | 李劲

一、过去十年，回首逐梦

（一）公益元年还是志愿参与元年

2008 年被一些人称为中国公益元年，实际上应该说是志愿参与的元年。“公益”的本质是什么？在我看来，公益就是将私人资源志愿服务于公共目的，它有很强的组织性、专业性。而回顾 2008 年的行动，更多的是自发的过程，缺乏组织性和专业性，还谈不上公益。从这个角度来讲，2008 年只能说是志愿参与元年，我们的公益元年还没有到来。

李劲，北京三一公益基金会常务副理事长兼秘书长



（二）《慈善法》、法律环境与政府监管

《慈善法》是由全国人民代表大会全体会议表决通过的，所以是一部关乎全社会的法律，从这点来说，它的意义很大。在实践层面，《慈善法》颁布之后，监管部门加强了对公益组织的监管力度，这样的管控增强了机构对合法性和规范性的重视，却也可能在一定程度上降低机构的创造性活力。如何去应对日渐收窄的法律环境，在越来越严格的监管中提高自身的专业性和业务成效，是每一家机构亟待思考的问题。

（三）企业和企业家的角色

至少过去十年以来，有影响力的基金会背后几乎都有企业扮演某种角色。企业和企业家是公益事业变迁中不可忽视的重要因素，这其中有实实在在做善事的，也有打着公益的旗号做其他事情的。企业的平台做了公益宝贝、99 公益日；许多大企业都在发力做基金会。不可否认，企业和企业家在过去这些年发挥了很大作用，尽管他们的作用并不都是稳定的。

（四）资助机构和行业基础设施

我们从 2008 年就开始谈建设行业基础设施，十年过去了，现在仍然在谈这个话题。大家都重视行业基础设施，但没什么人愿意投入。同样的，我们一直在谈资助型基金，恐怕现

在没几家基金会敢说自己是真正的资助型基金会。总之，我们的行业生态还没建立起来，一些最基本的基础设施还没有建立。

（五）老、中、青三代公益人

人才方面，我们整个行业梯队正面临着青黄不接的境遇。

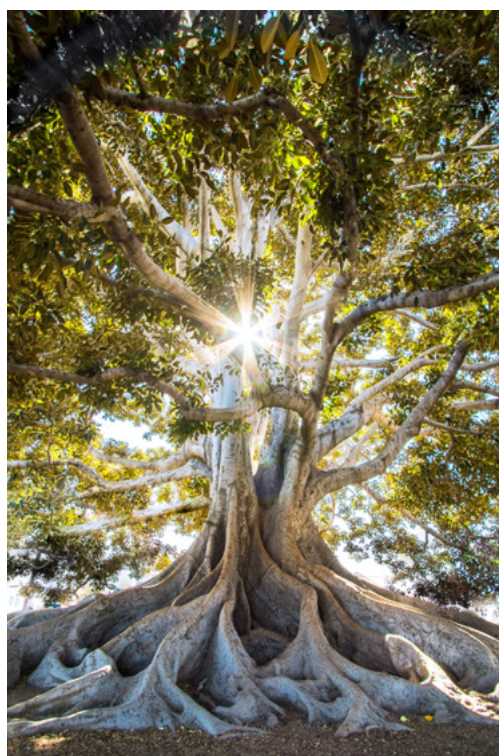
老一辈公益人仍然在发挥引领作用的寥寥无几；而中生代似乎还没有做好接班的准备，他们为行业发出的声音、为行业带来的成果并不突出；我们迫切希望看到一大批新生力量能够涌现，但扛得起大旗的新生代迟迟没有冒出头来。近几年，不断有企业的人才涌入公益行业，我们很愿意接纳从企业来的人才，但不一定有能力真正归化他们，让他们在公益行业中得到他们想要的成长。

回首过去十年，可谓喜忧参半。今年，基金会的数量达到了 7000 家，但社会捐赠额却降至 900 亿元（数据来源：民政部 2019 年第三季度新闻发布会），仅为 2017 年（1526 亿元）的六成。值得思考的是，回首逐梦的十年，我们究竟是得还是失？我们在这十年中到底夯实了什么？为未来十年留下了不可磨灭的什么？

二、当下变化，力量消长

（一）外部环境变化和监管强化

这里的“外部环境”主要指的是国际机构。我们常说，人才往哪里流，哪里就是高地。近



◀ Photo by Jeremy Bishop on Unsplash

两年，国际机构的人才流失比较严重。过去，国际机构在中国是不屑于参与落地的，但这两年也在自己做筹款了。一方面，国际机构的年度工作计划需要业务主管单位审批，这个业务主管单位虽然比较友好，但监管的日益强化也在一定程度上让机构的活力降低了。另一方面，国际机构自身的资金在减少，对中国市场的重视程度也在降低。这都导致了国际机构的力量减弱。

（二）企业无所不在：公益的路谁来走

与国际机构的日渐衰落不同，企业这几年在公益领域可谓无处不在。

企业能够在公益上做的事情已经超过了公益机构。我们常关注的筹款额、品牌影响力，

很少关注是否有效解决社会问题。在前两者上，企业都胜于公益机构；说到后者，虽然公益机构以解决社会问题为使命，但目前的公益机构解决社会问题的能力也未必比企业强。

在执行上，企业的手笔也比公益机构大很多。很多时候，公益机构在项目的深度和投入上都不如企业。在我看来，企业在走公益的路，让公益机构无路可走。

企业无论在思想上，还是在方法论上都挤压这公益行业。公益机构唯一比企业强的地方就是对价值观的坚守。但这能够变成生产力吗？能够解决社会问题吗？这是存在疑问的。

（三）“互联网公益”横扫千军

企业作为的典型阵地就是互联网。互联网筹款平台的量级已经超过我们的想象，当互联网公益以横扫千军之势占据着公益的重要位置，互联网的思维也影响着我们的思维。互联网筹款的规则制定者是商业公司，我们则是被动地接受这些规则。可是，钱是有了，真正能够解决问题吗？这也是现在有一小部分公益人正在思考的问题。

Photo by niko photos on
Unsplash



（四）下一批新兴力量

过去十年，有像腾讯、阿里那样涌现出来的相互竞争的重要力量，也有像京东公益那样一夜倒塌的巨人。那么下一个十年的公益领导者会是谁呢？谁能够代表行业的未来？这个问题可以引发很多不同的观点。

可能是有很强自我更新能力的机构，比如老牛基金会衍生出了老牛兄妹基金会，阿拉善的会员人数几年间涨了三倍多，像这样的机构能够通过不断完成自我迭代参与到这个时代中；

可能是冒出来的新势力，比如和的基金会建立了“和的公益体系”，以庞大的体系化规模在行业中发挥着作用；

也可能是代表着新一代的一批人，比如接力中国基金会，我们期待看到这些人的成长，期待他们能够跨过未来可能面临的坎。

三、未来十年，可堪期待？

（一）行业定位与政社关系

政府对基金会其实有两种期待：一种是把钱拿出来资助社会事业，不希望基金会去筹款，跟公益组织竞争资源。另一种就是作为公益行业的领头羊，引导公益组织有效参与社会治理，促进社会长治久安。基金会行业要想发展，就必须成为国家建设的积极力量。

（二）中外力量再平衡

尽管国际机构正在弱化，但当他们退到一定的程度会站住脚跟。当国家的监管体系清晰起来，他们也会重新振作起来，成为中国公益

行业的重要组成部分。国际机构的人才和技术也可能融入本土，在本土发力。

（三）谁会在未来成功？

谁会在未来取得成功？我想，这个标准可能有很多：可能是资金量大的机构，当然，资金量大的机构不少，其实有作为的不多。可能是团队专业的机构，所谓“专业”，每个人有各自的评判，也有一些普遍的标准，比如员工的教育背景、专业训练、经验积累，团队的职能分化等。可能是立意高远的机构，这样的机构一般旨在解决前沿的问题，解决别人没有解决的问题，解决对推动社会进步有潜力的问题。

四、百年之行，始于足下

（一）操盘手是争夺的焦点

基金会的“操盘手”是秘书长。在这个行业中，秘书长的岗位和人都很多，但真正胜任的秘书长却很少。所谓“胜任”的秘书长，我认为应该是上经得起理事会、发起人的折腾，能与他们有效沟通；下有能力进行机构战略管理，组织团队有效执行。加之优秀的秘书长流动性相对较小，胜任的秘书长将成为未来基金会竞争的关键。

（二）团队是最有价值投资

当前的形势正是练内功的好时机，我建议基金会把精力放在团队建设、团队提升上。我们三一基金会每个成员的加入都不是一拍即合，而是反复谈出来的。正式加入以后就开始了高

强度的学习过程。不要舍不得在团队的学习和培训上花钱，要相信，团队是投资出来的。

（三）战略管理而不是治理

基金会治理的核心问题其实是实际控制人与操盘手能否有一个良好的互动。对于基金会的操盘手来说，重要的是战略管理，而不是治理，也就是考虑有了使命、愿景、价值观以后该怎么做的问题。因为使命和愿景不会直接产生项目，而是要通过战略才能推导出项目体系，用来实现使命和愿景。

现在有战略目标、战略规划基金会恐怕很少，有的机构可能认为自己只要做好业务，不需要战略。其实，在公益行业中，除了经济形势会影响筹款等方面外，面临的其他环境是相对不变的，而且重要的是，我们的发心也是不变的。在外部环境基本稳定的条件下，应当制定有3-5年的战略，而不是采取业务导向，让机构陷入没有方向，或者使命跟着业务走的境地。这样的机构现在也不少。

（四）比肩国际是不是梦想

我们三一基金会的愿景就是比肩世界一流基金会，助力中国公益发挥全球性影响力。如果有基金会同样志在比肩国际，可以尝试思考一下，我们要对标谁？如何去对标？

不知道很多人有没有想过，在十年之内，中国基金会有没有可能在国际舞台上与那些优秀的基金会相提并论？要想在十年时间里比肩国际，当前的我们还有很多事要做。我们需要打开眼界，关注欧美一流的基金会所发生的新变化，创造新的思路、方法和组织形式。

从“募财”到“散财”， 如何把握中国基金会的现状与未来？

文 | 贾西津

一、历史：中国基金会发展三阶段

阶段一，“募财”：中国基金会的发生

改革开放以来，中国基金会的发展经历了三个阶段，我分别概括成三个词。第一个阶段是“募财”，这是中国特色基金会的发生。1981年中国少年儿童基金会成立，是新中国第一家国家级公益基金会，由全国妇联等十七家群团组织联合发起，其后的1982年宋庆龄基金会，1984年中国残疾人福利基金会，1989年中国青少年发展基金会（青基会）等等，他们成立的主体大多是人民团体，具有一定的官方背景，乃至就是党和政府所建立的连接社会的纽带桥梁。

为什么会出现这样的基金会？改革开放之后，政府意识到有大量的社会事业要做，但是缺乏资金。这时候我们的思路并不是社会自己去做，而是社会把钱给政府，让政府做。相当于除了税收是国家强制之外，还开辟一个自愿捐给国家更多资金的渠道，这就是中国的社会捐助起源，由民间捐给政府，通过类似工青妇这样的半官方机构来实现。“募财”基金会的背景是社会资源由政府垄断，只有政府相关特定机构才可以从社会募款，中国基金会起始是从社会募集资金的立足点而发生的，这是中国基金会的发生学。

2004年之前成立的绝大部分基金会出发点都是募资。回顾一下美国的基金会，就会发现成立背景是完全不一样的，美国基金会成立的动机是企业家的善款应该如何使用？在此背景下，基金会成为“散财之道”。

“募财”基金会在当时应该说起了很大的

作用，比如说希望工程。在那个时候徐永光老师倡导了很多事情，但是他后面自己不断地试图去修正，为什么？是那个阶段的特点。比如“零成本”，现在公益共识是坚决反对的，但是那个时候不说零成本就没有人捐款。我相信募集者那个时候就知道这是不对的，组织怎么可能不需要钱运作，但是为了让广大群众理解，你只能这样说才能让他们参与进来，参与进来再慢慢修正告诉他们这个观念是不对的，天下没有免费的午餐。所以“募财”基金会一开始是帮助政府实现其社会事业的，但是伴随经济社会的发展，部分基金会开始有一定的自主权，有一定的社会创新项目，从这样的领域上开始了中国基金会的发生之路，所以有很大的贡献。

希望工程是一个典例。只是如果一直停留在这个阶段，就失去基金会应有之意了。为什么会有“募财”基金会，是因为向社会募集基金这个权力是政府垄断的，除了政府别人不能募款，这样才会有特定的组织，它的使命是募款，在这个环境下中国的基金会有它的意义所在。但是在一个正常的市民社会里面，募款可以是所有的组织甚至是个人，募款是天经地义的权利，是不需要经过许可的。如果把募款资质放开，就会发现募款根本不是一个组织的特定属性。也就是说“募财”基金会只是中国特色制度背景下的阶段性产物，募捐垄断权一不存在，这类基金会就没有实质含义了。

阶段二，“用财”：民间基金会的兴起

第二个阶段应该从2004年作为转折点。2004年新的《基金会管理条例》代替了原来的



贾西津，清华大学公益慈善研究院副院长

办法，这个条例区分了公募基金会和非公募基金会，实际上是设立了非公募基金会的类型。在此之前的基金会就是指公募基金会，只能依托政府的组织才能募资。第二个阶段，是因为我们的法律承认了一个事实，就是社会自己拿钱做自己的事情是可以被法律认可和赋予法律形式的。

非公募基金会是指，如果有一笔民间资源不向社会募集，也可以去做原来我们认为属于政府的那些社会公益事业。募集权没有放开，但政府对社会公益事业的治理垄断权放开了，实施公益事业或“做事”的权利放开了，如果你有钱可以按照你的想法去实现治理。听起来好像没有什么了不起，但是在当时背景下会看到，企业家可以按照自己的意愿去做自己想做的公益事业，这种理念本身其实对中国而言，已经是一个阶段性的跃进。

以《基金会管理条例》为契机，呈现的现象就是非公募基金会迅速成长，同时，公募基金会的增长始终保持很小的稳步态势。2011 年非公募基金会首超公募基金会，到 2018 年底，非公募基金会已经有 5109 家，这是在 2004 年 0 家的基础上迅速成长起来的。所以构成这一阶

段的特点。

那么这些基金会在功能上在做什么呢？虽然说基金会设立这个端口已经有社会资源的加入，但在基金会的社会功能上，仍然是以自己操作为主，所以这个时候大量的非公募基金会，是拿一笔钱自己来做项目，即运作型基金会。如果说希望工程是募集大家的钱来资助学校，相对应的非公募基金会就是自己拿出钱来建设学校，来帮助想帮助的人。

比较一下，社会组织特别是社会服务机构，都是用社会资源来做项目，只不过社会服务机构的资源可能稍微多样性一点，而非公募基金会的资金来源比较单一。可见做项目本身不是基金会的组织特性，这一阶段虽然建立了非公募基金会这一新类型，但并没有实现独特的社会功能。我们发现很多基金会是从便利性上来说，或者从可控性上，或者是从规制的角度去选择设立基金会，而基金会和民非在其功能上并无特殊属性。

基金会中心网统计，起源于民间背景的基金会，从 2004 年开始数量有了大的增长。如果说第一个阶段“募财”主要与公募资格的政府垄断权有关，在“用财”阶段，基金会的运作

▼ Photo by Christian Dubovan on Unsplash



属性主要和中国人特别是富人、企业家的财富观相关。比如人们在关注慈善公益时，多会关注企业家捐了多少，而不会关注善款的使用目的与使用方式，财富观和慈善观停留在“给出”为止，此时是停留于这样一个财富观和慈善观的前提下所形成的特定阶段。我们发现真正的公益观念，捐赠是开始而不是句号，只是在中国特定的文化环境中，“捐出”就画了句号，然后找几个人自己把钱花掉，这是代表了第二个阶段的特点。

阶段三，“散财”：中国现代基金会的觉醒

第三个阶段，就是“散财之道”。至今为止它在中国仍然不能称为一个成熟的阶段，但行业已经有这个意识，所以说它是中国现代基金会的觉醒。我国基金会虽然已经发展了很长时间，但真正有“散财”这种独特意义的基金会才开始觉醒。这类基金会有什么特性呢？基金会本身是散财的，是专门去给别人钱的，他

们是社会组织的资源库。到了这个阶段，逐渐有了资助型和运作型基金会的概念，人们会去区分，有了这个区分概念，大家才认识到，只有资助型基金会才是真正的基金会，干事的组织其实就是社会服务机构，拿着钱建学校，就是一个社会服务机构要做的事情，是慈善机构要做的事情，而不是真正的资源库，所以资助型基金会才是现代基金会的核心特点。

虽然中国基金会已经发展了30年，但是真正具有资助的资源库这种特定内涵的基金会也是近年来才兴起。至今为止，没有权威的统计数据，资助型基金会的比例大概为1%，总之不会超过百家，其实是非常小的数量。

二、现状：中国基金会的再定位

实现基金会的关键转型有个法律政策上的支持是《慈善法》。虽然《慈善法》有很多问题，但是它促进了现代基金会观念的形成。《慈善法》把公募资格申请权释放出来，任何慈善组织、

民非、基金会只要符合相应条件，都可以申请公募资格。也就是说在《基金会管理办法》和《基金会管理条例》里面所定义的公募基金会在《慈善法》出台之后，这类组织在法律上不存在了，基金会就面对重新定位。

《慈善法》出台后，中国基金会在当下环境下如何重新定位？作为一个“用财”的基金会，更要重新反思什么是基金会、自己的组织属性有没有特定的内涵。

美国很多组织的界定是基于其属性，即组织的特定功能是什么，没有特定功能就没有特定含义。基金会这种类型的组织在历史上的生成原因，是基于有钱人希望过世后能够将其善款实现特定的公益目的，因而创立基金会来实现资产管理。

中国基金会在当下的法律背景下，未来应该朝向公募资质放开的趋势发展，从政府垄断到社会特定组织的垄断，再到市场选择。基金会作为使用资产的组织不具有特定的属性，所有社会组织都可以来实现，一笔资产要永远存续，愿景要永远存续，有这样抱负和视野的资产才是现代基金会的动因所在，所以取决于基金会有没有这样视野的产生。

中国的社会组织有 80 多万家，其中有 7000 多家基金会，美国也是 160 多万家，但是这两个词的含义是不一样的。中国社会组织的概念是合法组织，而在美国，合法组织是随时随地，任何时候都可以由任何组织成立。在美国或者其他的发达国家，法律规定的社会组织就是免税组织，参照美国 160 万社会组织标准，中国大概有 1 万类似的组织。7000 多家基金会也是个虚数，资助型的不超过百家。所以我们比较的时候，对照美国 160 万家免税组织，10 万家基金会而言，中国的免税组织 1 万家，基金会不到百家，才是可比的数字，这也就解释了为什么中国社会组织看起来数量不少，基金会也生产旺盛，而我们的社会生活中却感受不到它们的存在。

三、未来：基金会与公益生态

基金会在未来发展的道路上，一定要认知到公益生态是什么样的，基金会在其中的特定角色是什么。政府、企业、社会这三个部门之间有一个分工，基金会在这其中扮演资金转换的角色，或者起到资源从“聚财”部门向“散财”部门流向的作用。

在当代社会创新中，跨域跨部门创新是一个趋势，所以基金会还需要意识到自己处于这样一个大的生态，生态里可能有社会企业的存在，有社会组织的存在，有企业存在的，大家都是实现公益目的的各类法律类型组织的一个环节，而基金会在其中的特定行为是资源支撑的环节。在经济部门中，银行金融机构是有特定行为的，大企业和小企业是没有特定区别的；我们基金会在这个领域内应该能够成为银行金融部门这样的角色，只有成为资源库，基金会才能够在公益生态链中找到自己的特定角色，撑起公益生态的结构。

所以，我们仅仅考虑基金会的数量是不够的，而需要在结构上想到基金会的定位所在。在公益慈善领域，对政策而言，依托于募捐垄断形成的组织性都是虚的；对社会而言，特别是对于参与者、捐赠者而言，需要财富观的转型，基金会对公众的捐赠和参与需要考量最终实现了什么。真正公益部门的目标是要实现一个愿景，是我们所希望的社会实现，基金会是一个支持愿景实现的组织，是为有愿景的资产提供一个可持续的实现公益目标机制的机构，这才是未来基金会的蝶变。

祝愿基金会能够尽快向现代基金会的方向转型，谢谢！

本文为贾西津在 8 月 30 日基金会论坛·陕西峰会上的主旨演讲。

从“疯癫”的理想主义青年到不安于现状的公益人

文 | 王慧

因为公益，性格不同的吕全斌和谭红波，在大学时就相识并成为好友。这之后，他们各自在公益领域探索。2015年，两人再次因为公益而走到一起，分别担任中国基金会发展论坛（以下简称“基金会论坛”）秘书长、副秘书长。

从接手执掌基金会论坛以来，吕全斌和谭红波抱着公益理想，合力探索服务基金会领域的新边界，即便是在有限的空间里依然坚守价值、倾情行动。

今年基金会论坛的年会重新分了工，吕全斌尽量置身“年会”之外，专注于重新搭建基金会论坛的发展架构，具体事务由谭红波执行。

年会举办已经有了11个年头，要让内容、嘉宾、形式都有创新，挑战越来越大。前不久两人一起外出学习，因为操心今年年会平行论坛的事，谭红波甚至做了一晚上噩梦，第二天直打哈欠。

吕全斌能感受到他的压力：“我有压力会表现得很明显，但他一般不会表现出来。”

“推动行业生态建设”的使命在前，两人

压力不断，“摩擦”也不断。

吕全斌点子多，谭红波则时不时在旁边拉住他。当然，这是一个不断平衡的过程。

“有我觉得他做的不够的时候，那我就会督促他。”谭红波说。

“我自己实在想做的，我也肯定是要做，比如这个基金会档案馆。”吕全斌指指旁边他正推动做的基金会档案馆，补充道。

“疯癫”的理想主义青年

在中央民族大学上学时，吕全斌与谭红波在“关注‘三农’协会”学生社团相识。这家社团由当时读大一的谭红波发起。因为带着妹妹北上求学，谭红波关注到像妹妹一样进城打工的人群，希望引起大学生对这一群体的关注。

比谭红波晚一年入学的吕全斌，则是在校园打水的路上，遇到“关注‘三农’协会”招新，于是加入了这个“会费便宜一半”的社团，并在之后成为协会的第三任会长。

那是一段“自由生长”的时期。吕全斌后来回忆，“开始按照最舒服的心性自由发展，像疯癫的理想主义青年一样快乐生长。”也是在那时，吕全斌把带着协会往前冲的谭红波称为自己的“偶像”。

要拼凑大学时谭红波的形象，颇有代表性的一件事是，大一时，因为不满大家不认真学习，谭红波向校长写了一封信，批判学校学风不严、缺乏监管，希望学校整改。校长收了信直接转给教务处，而后再实名发表在校报上。谭红波一时被视为“异类”。

大学毕业后，两人一前一后投身公益行业。

吕全斌“飘荡”在一线公益组织，像一块海绵吸收着对专业公益的认识。很多人认识吕

吕全斌，中国基金会发展论坛秘书长



全斌是在其公众号“二黑爸”上，凭借“轻松不做作的风格”，这个平台聚集了众多公益人，吕全斌也成为几乎最早的一批公益“网红”。

2015年，吕全斌曾有过一段灰暗的创业期。彼时，因为怯于向合伙人坚持自己真正的想法，吕全斌最终将心中积攒的压力转化成一次近乎崩溃的“逃离”：在一场大雨中，浑身湿透着离开了自己参与创办的公司。

这段当时让他“几乎彻底否定掉自己”的经历，后来被他认为是“最好的礼物”。“你会懂得，做成事情，不单是靠对这件事情的理想认知，还有对自我的觉知。现在对自己不认同的，也会更直接（地去表达）。 ”

谭红波则在辗转几家基金会的过程中，对基金会这一形态有了更深的了解，并遇到了对自己之后的公益生涯都影响颇深的国际公益机构——救世军。救世军成立于1865年的英国，由一位牧师创立，在全球100多个国家和地区开展慈善工作。

在这家运作规范的国际机构的四年工作经历，培养了谭红波颇成体系的做事逻辑，却也让他承认：“在这之后，我偏于保守，甚至有些畏手畏脚，对冒险的事会犹豫。”

2015年年底，吕全斌重新接手基金会论坛，出任秘书长。多年好友谭红波成为他拉来共事的第一人选。

用谭红波的话说，吕全斌来找自己时，自己正在一家企业基金会过得“安逸”。

“或者可以叫‘安于现状’。当时全斌就和我讲，‘老谭，你怎么变成这个样子了？在我心里，你应该是带着大家往前冲的人啊。’”接受《社会创新家》采访时，谭红波回忆，“坦白说，这个话当时对我还是很有冲击的。”

加入基金会论坛，成为谭红波“突破”的机会。“我当时就想，我这样的安于现状是对的吗？如果一直就这样下去，我是不是会变成之前自己不喜欢的那种人？”谭红波说。

离开大学多年后，他们再次走到一起，为了更大的公益理想。

挑战很大

中国非公募基金会发展论坛（后更名为“中



谭红波，中国基金会发展论坛秘书长

国基金会发展论坛”）成立于2008年，由8家基金会共同发起，旨在推动基金会行业生态建设。由于治理结构不清晰，2013年到2015年，基金会论坛的发展较为波折。

2012年，吕全斌参与了当年基金会论坛的第一次组委会工作，并受邀做了总干事。因为工作和个人的原因，次年，吕全斌离开，加入德鲁克社会组织学习中心。也是在这里，吕全斌“慢慢清晰了自己通过举办培训交流等活动服务行业的使命”。

2015年，为了让基金会论坛越来越好，吕全斌主动申请回归基金会论坛。当时，基金会论坛承担的更多是行业交流作用，形式单一，主要为一年一度的年会和各地的城市峰会。

“从刚回来我就知道，基金会论坛的形式已经不能满足服务行业的需求。”吕全斌说。

过去几年，吕全斌和谭红波带领团队做出了一些尝试。2016年，为了满足行业的交流需求，基金会论坛推出“秘书长说”；2017年，推出中国基金会素质能力库，把从事公益行业需要的素质细化；2018年，组织墨卡托中国基金会秘书长访欧之行，尝试推动基金会进行国际交流……

为了放开手脚，2017年，基金会论坛将秘书处作为常设机构，并向组委会“要”来了一票投票权。

但对战略的焦虑一直没有消退。

刚开始，吕全斌觉得这是组委会应该思考的事，后来有了理事会，又觉得是理事会的事。去年，吕全斌才意识到，在基金会论坛现有的组织形式下，“这件事只能自己来做”。

“理事会一年只能开两三次，对这些事讨论不了那么深入。但我们又要往前走。”吕全斌说道。

基金会普遍面临的仍然是“人不行、钱不够、主流社会认知不足”的老问题。吕全斌构想，从三个层面推动行业的变化：第一层是基金会的业态，即基金会本身存在哪些问题和干预点；第二层是基金会的生态，围绕和基金会产生链接的机构，从议题网络、区域枢纽、第三方服务机构三个角度入手，回应基金会行业的公共需求；第三层是从政策倡导、企业合作、公众宣传上，为基金会提供外部环境支持。

战略框架虽然做了出来，但吕全斌坦言“挑战很大”：“其实我知道，有时候我并不具备从一个很高的角度看问题的能力。而且原来做的还是不够的，包括这个架构，我们后面还要论证，血和肉也要慢慢填进去。”

行业环境并不乐观。在吕全斌看来，这几年，大家对行业公共事务的投入都有所下降，更多是在“享受成果”。

平台型的机构越来越多，吕全斌清楚，必须形成核心竞争力。“但常常自己想做的事又很多，这也会形成一种矛盾。”

“保守”的谭红波则扮演了把他及时拉住的角色。“别人常常会说，我像一只风筝，红波则是把我拽回来的那个人。”吕全斌对《社会创新家》说道。

更有韧性

事实上，虽然有深厚的感情基础，但刚开始共事时，这并没有让两人度过一段“蜜月期”，相反，一开始，两人就磨合不畅。吕全斌想法和点子多，谭红波则重落实。“前两年，有时候往往是我俩在办公室吵得特别大声，同事都

不知道发生了什么。”谭红波直言。

“之前七八年虽然有各自的工作和生活轨迹，每次见面还是很亲。一起工作了，反而我估计有时候他也不大想看见我，我也不大想看见他。”吕全斌扬扬手，笑言，“还好我俩有这个感情基础，要是别人，可能早吵翻了。”

现在，这种“矛盾”缓和了些。两个人找到了“和平相处”的模式。

“有时候我让一步，有时候是全斌让一步。”谭红波说。

刚刚加入基金会论坛时，谭红波一度感到有些不太适应：“那种保守甚至会让我觉得，我是不是在拖团队后腿啊？但是后来在这种团队磨合中我觉得，有一个成体系的条条框框也挺好的，它可以让我们踏实做事。”

而对吕全斌来说，他也正在找与团队磨合的“最佳姿态”。吕全斌其实更喜欢做链接的工作，现在却要围着六、七个人的团队打转，做团队管理。如果放在以前，吕全斌可能觉得“早就受不了了”。现在，他尝试调整：“研究劳动法啊，研究法定实习应该几个月啊，知道的多了一点，就有一点小成就感。”

吕全斌的变化也被身边的谭红波看在眼里：“全斌是一个善于自我分析与自我反思的人，所以可以有动力实现自我成长。这一点我还是蛮佩服他的。”

过往基金会论坛的总干事基本都是干完一届就离开，吕全斌却连续做了四年。他分析过坚持这么久的原因：“在这里组委会和理事会可以给我足够的支持，虽然外围的压力也有，但我还是有空间做自己想做的事。这一点是特别重要的。”

在吕全斌看来，除了头部的几个基金会，整个行业的水平仍在“低水平循环”，对社会的贡献没有实质性的突破。他能做的是，在后方踏实做好基础建设工作。

他希望支持地方的发展，比如陆续推进多年的城市峰会，有一些区域正在沟通，复制基金会论坛的工作模式，推动区域公益生态的发展；他也希望把基金会论坛的工作模式提供给别人做借鉴，于是他把工作模式体系化，比如年会组织的“12348”模式：1个目标2个主题3个要素4个阶段8个单元……



▲ 2019 年会前夕，中国基金会发展论坛秘书处团队合影

除了眼前的工作，吕全斌还有更远的打算。他想建基金会档案馆，还要做基金会口述史和案例。在他看来，未来的公益要走向国际化，中国需要向国外输出经验，那就要“梳理总结本土案例做知识生产”。

他说：“之前也有其他国际基金会提过，想推动中国的公益经验与其他第三世界国家交流。中国的公益和美国是不一样的，中国未来也要走出去对世界公益做出贡献。”

谭红波觉得，认识这么多年，吕全斌的视野和格局在变大，也更懂得坚持了。“大学时在协会，当时他觉得自己尽力了，但其实我觉得他没有发挥出全力。现在来看，他确实是更有韧性了。”

再退，也保有一条底线

作为 2003 年前后进入公益行业的一代公益人，无论是吕全斌还是谭红波，都依然保有最

初理想主义的印记。当下，面对公益新态势的发展，这种理想主义难免受到冲击。

在吕全斌看来，公益的新思潮没有解决公益价值观的问题，反而大家现在思考的多是中维和低维的问题。“有时候一看照片，就觉得这参与主体是不是太多了，一看就不是做公益的，真心做公益不会这么做。”

“以前我会站队，我说你们这帮人都不是做公益的。”吕全斌说，“现在我会说，OK，我们都是做公益的，但是我会告诉你，什么是公益的专业化。”

比如基金会论坛正在做的素质能力库，“里面提到的能力划分为三种，一种是和企业一样的，一种是和企业叫法一样但内涵不同的，一种则是公益独有的，那这就是公益的专业化。”

还有吕全斌正在着力推动的基金会档案馆的搭建，“怎么证明公益是一个行业？在档案馆把 40 年的资料整理出来，这 40 年有人在做项目，有人在讲故事，那这就是一个行业啊。光

说没有用，现在我们要把它做出来。”

相较于自己，谭红波可以感觉到，作为基金会论坛的总负责人，吕全斌对“理想的结果”有更强烈的追求：“他可能会偏向一点完美主义。”

对这种“完美主义”带来的焦虑，吕全斌也在尝试调整：“以前觉得做事就是要 hard。这两年慢慢体会到，用自己的思维去影响别人的思维，并引导他行动起来，这是个很庞大的系统，得找到关键的干预点。”

不同于吕全斌的行业视角，谭红波更希望引导公益人回归最初的理想，找回初心。

“我一直觉得，公益就是道德至上的事情，它是把人类最本源的公平、正义、道德操守找回来，让人与人之间回到最美好、和谐的人际关系中去。”谭红波对《社会创新家》说，“现实大环境的裹挟，有时使得我们可能不得不往后退，但再退，也应该保有一条底线。如果不断给自己的退让找各种理由，甚至把此前对奉献、道德的崇尚转向了其他，这其实是我们自

己在迷失。”

今年基金会论坛年会的主题定为了“坚守初心、共谋发展”，这是谭红波去年就在思考的话题。他希望让行业人停下来想一想，自己是否还记得一开始进入公益行业的初心。

在谭红波看来，纵使未来有很多不确定性，积极去行动依然是公益慈善行业一直都不应该缺位的。“行动改变生存。”他说道。

而对他自己而言，基金会论坛则成为他当下找到的最适合的“去行动”的平台。

“在基金会论坛你会发现，原来其实有很多人和你是一样的。他只是有时候把他的那一份理想的小火苗藏起来了。”这也是基金会论坛最吸引他的因素，“我们找到他，就可能再次点燃他这份火苗，让他和我们一起往前走。”

Photo by Jamie Street on Unsplash



中国基金会发展论坛

2020年·共建共创行业生态



扫描二维码，一起来共创！



致谢机构

历届组委会成员

孙冶方经济科学基金会	浙江敦和慈善基金会（2015 年轮值主席）
中国社会组织促进会（2009 年轮值主席）	福建省正荣公益基金会（2016 年轮值主席）
北京大学教育基金会	福建省同心慈善基金会
北京市西部阳光农村发展基金会（2011 年轮值主席）	北京百度公益基金会（2017 年轮值主席）
友成企业家扶贫基金会（2014 年轮值主席）	北京三一公益基金会
北京光华慈善基金会（2010 年轮值主席）	广东省与人公益基金会
北京万通公益基金会（2010、2014 年轮值主席）	上海紫江公益基金会（2020 年轮值主席）
南都公益基金会（2009 年轮值主席）	上海真爱梦想公益基金会（2018 年轮值主席）
凯风公益基金会（2013 年轮值主席）	深圳壹基金公益基金会
腾讯公益慈善基金会	中国扶贫基金会
上海增爱公益基金会	中国红十字基金会
北京市企业家环保基金会（2012、2018 年轮值主席）	中华社会救助基金会
华民慈善基金会（2013 年轮值主席）	爱德基金会
北京仁爱慈善基金会（2011 年轮值主席）	杭州市西湖教育基金会
万科公益基金会	福建省恒申慈善基金会（2019 年轮值主席）
北京市华夏人慈善基金会	北京乐平公益基金会
广东省千禾社区公益基金会（2012 年轮值主席）	上海联劝公益基金会
陕西纯山教育基金会（2014 年轮值主席）	广东省绿芽乡村妇女发展基金会
阿里巴巴公益基金会	内蒙古老牛慈善基金会
招商局慈善基金会（2015 年轮值主席）	深圳市建辉慈善基金会
安利公益基金会	浙江省微笑明天慈善基金会

2019 年合作机构

2019 年会联合承办机构

福州市鹏辰社会工作发展中心
福建省南极光公益服务中心

2019 年会协办机构

上海新力公益基金会
永泰县乡村振兴基金会
上海如新公益基金会

2019 年会支持机构

灵析
韶关市乡村振兴公益基金会
新奥公益慈善基金会
北京爱度公益基金会
福建省商盟公益基金会
益宝计划
广东星巴克咖啡有限公司

2019 年会特别致谢

北京用友公益基金会
上海国峰慈善基金会
福建省兴业证券慈善基金会
福建省同心慈善基金会
福建省高心灵传统文化发展基金会
顶新公益基金会
苏州市青田企业发展有限公司
益人录（北京）文化传媒有限公司
尚伦律师事务所
联劝网
福建省蓝豹救援服务中心
厦门市好猫生态文明推广中心
思诺伟业
广州市越秀区颗粒公益传播发展中心

福建省正能量公益服务中心
一城一水（福州）商贸有限公司
中国绿色碳汇基金会
善导公益发展
福建汉斯曼游艇发展有限公司
陈维青
游励

2019 年项目合作伙伴

泰安市泰山小荷公益事业发展中心
陕西众益社会组织服务中心
墨卡托基金会
北京墨德瑞特管理咨询有限责任公司
北京致诚社会组织矛盾调处与研究中心
成都市武侯社区发展基金会
北京七悦社会公益服务中心
thoughtworks
北京知行公益基金会
上海复恩社会组织法律研究与服务中心

2019 年会合作媒体

善达网
南都观察
凤凰网公益
中国发展简报
公益慈善论坛
公益慈善学园
公益资本论
中国慈善家杂志
CM 公益
社会创新家
公益时报

建 / 设 / 行 / 业 / 生 / 态 / 系 / 统



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

中国基金会发展论坛

中国基金会发展论坛（英文名称 China Foundation Forum，简称基金会论坛，CFF）是中国社会组织促进会 and 有志于追求机构卓越、行业发展的基金会自愿发起的行业平台。2008 年在民政部民间组织管理局（现名为“社会组织管理局”）指导下，八家机构发起“中国非公募基金会发展论坛”，2016 年正式转型升级为“中国基金会发展论坛”，2017 年中国基金会发展论坛秘书处在北京市民政局注册为北京基业长青社会组织服务中心。

愿 景：基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量

使 命：建设中国基金会行业生态系统

价 值 观：立足行业视角、倡导多元开放、追求卓越发展

功 能：行业交流、研究倡导、能力建设

中国基金会发展论坛 2019 年组委会成员：



官方网址：www.cfforum.org.cn

咨询电话：18911224664

咨询邮箱：mishuchu@cfforum.org

促 / 进 / 社 / 会 / 良 / 好 / 运 / 转