

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

# 因势聚力 协创未来

TRANSFORMING WITH TRENDS PARTNERING FOR THE FUTURE

中国基金会发展论坛**2020**年刊

何道峰：

在大历史的视野中  
精粹洞见、苦练持守

P26

项飙、唐昊：

中国现代公益价值与公共精神

P40

2020共同战疫

P82-P99



中国基金会发展论坛  
China Foundation Forum





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，为中国基金会行业的从业者、关心公益行业发展的人士，提供一个聚合行业前沿话题、整合多元思想观点的内容平台。

# 因势聚力 协创未来

## 策划

中国基金会发展论坛

## 总编

吕全斌 谭红波

## 执行编辑

史成斌

## 校对

洪峰 虞嘉葳 霍英泽

## 美术编辑

唐瑞娟

## 致谢 | 作者

陈琳 李波 卢迈 陆铭 于建伟 何道峰 项飙 唐昊  
王振耀 潘江雪 李劲 王行最 吴伟 张媛 康晓光 黄晓丹  
张强 古典 李弘 刘赛男 王辉 谷青 王瑞合 徐永光  
杨志伟 张利 汪跃云 汪素娟 肖洁 张真 蓝煜昕 冯元  
(按文章顺序排序)

## 合作咨询

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。



# 因势聚力，协创未来 ——变局挑战中的基金会

2020年，是冒险和奉献的一年，也是刻骨铭心的一年。在这个非常特殊的年份，上海紫江公益基金会承担中国基金会发展论坛轮值主席的重责大任，秉承“诚信、务实、创新、持久”的价值观，与基金会行业同仁共同经历、适应和改变。

2020年，中国基金会发展论坛在政府有关部门指导下，在组委会成员的大力支持下，在行业联合、研究支持和政策倡导方面，取得了以下重要成果：

上半年面对新冠疫情，组委会各成员凭借资源和专业优势，千方百计投身疫情防控，做出重要贡献；秘书处与合作伙伴共同开发“中国基金会战疫行动时间轴”，同时开展战疫系列专访，助力基金会战疫行动协作。4月下旬，中国基金会发展论坛发起《中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议》，得到行业的热烈响应，一共有233家基金会加入。此外，秘书处接受政府有关部门的委托，就重大突发公共事件下慈善力量动员进行研究；在多家基金会的支持下，还开展了中国基金会抗疫研究。

6月，中国基金会发展论坛湖北峰会以线上直播的形式开展，聚焦疫情影响最严重的湖北公益生态发展，探讨区域公益生态的崭新连结和持续行动。7月，中国基金会发展论坛广州峰会暨广州基金会夏季论坛同样以线上方式

举办，中国工程院院士、广东省钟南山医学基金会名誉理事长钟南山博士作了书面致辞，勉励基金会要立足长远、发挥自身资源和平台优势、扩大合作、共克时艰。

8月，中国基金会发展论坛2020思想峰会在上海成功举行，上海紫江公益基金会很荣幸成为会议承办方，我们邀请了来自公益行业、学术界、企业界和媒体等不同领域的伙伴齐聚一堂，聚焦“基金会行业与社会资源配置”的重要议题，为优化行业资源配置共商新思路。

11月22日至27日，以“因势聚力，协创未来——变局挑战中的基金会”为主题的中国基金会发展论坛2020年会，首度全程在云端呈现，2场主论坛、4场嘉年华活动、20场平行论坛，为大家带来了全新体验和思想盛宴。

中国基金会发展论坛已经走过12个年头，见证了中国现代公益快速发展的进程。站在2020的年末，全球大变局下的不确定性依旧存在，中国即将开启全面建设社会主义现代化国家新征程。未来，我们将聚力前行，顺势而为，继续与行业发展同呼吸、共命运、齐发声，携手应对变局挑战，成为彰显基金会价值与担当的可靠推动力量！

文 | 陈琳 上海紫江公益基金会秘书长

# 2020年度 中国基金会行业大事记

## JANUARY

### 一月

1月13日，吴花燕受助事件引发热议。贵州24岁大学生吴花燕因病去世后，曾为其筹款的中华儿童少年慈善救助基金会9958儿童紧急救助中心因善款流向不清等问题引发质疑。

1月22日，深圳壹基金公益基金会启动一级救灾响应机制应对新冠肺炎疫情，作为国内首批采取行动应对疫情的基金会之一，与湖北省慈善总会等组织密切沟通合作，协助当地共同抗疫。

1月23日，由北京市社会心理联合会、北京博能志愿基金会、北京惠泽人公益发展中心联合京鄂两地专业志愿者和卓明灾害信息服务中心等机构共同发起的“京鄂iWill志愿者联合行动”正式启动。

1月25日，福建省正荣公益基金会开通支援“抗击新型肺炎疫情”绿色通道，以小额资助的方式，重点支持专业社会组织理性参与救援。

1月25日，北京字节跳动科技有限公司发起设立“中国红十字基金会字节跳动医务工作者人道救助基金”，旨在为一线抗疫医护人员提供支持和保障，截至7月13日总额增至4.46亿元，是目前中国规模最大的医务人道救助基金。

1月26日，民政部发布《关于动员慈善力量依法有序参与新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作的公告》（民政部公告第476号），倡导各级民政部门 and 慈善组织依法有序支持疫情防控工作，重点支持湖北武汉等疫情严重地区。

1月30日，湖北省红十字会第一次公布疫情发生以来接收捐赠物资的使用情况，部分捐赠物资的流向遭到舆论质疑。

2月2日，13家社会组织联合启动“社会组织抗击新冠疫情协作网络（CNC-COVID19）”，通过一线行动信息分享、一线行动专家陪伴、社会组织多元价值的传播倡导以及公共卫生危机响应的国际交流，推动社会组织应急协同体系的建设。

2月6日，广东省和的慈善基金会联合佛山市顺德区创新创业公益基金会推出“和衷共济”小微企2亿元应急支援计划，重点支持顺德区内受疫情影响较大的个体工商户及小微企业。这是我国基金会助力小微企业应对新冠疫情资金规模最大的资助项目。

2月6日，财政部、税务总局发布《关于支持新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控有关捐赠税收政策的公告》。公告指出，企业和个人通过公益性社会组织或者县级以上人民政府及其部门等国家机关，捐赠用于应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情的现金和物品，允许在计算应纳税所得额时全额扣除。

2月13日，北京市民政局发布关于网友举报北京韩红爱心慈善基金会违法违规行为的调查公告。公告肯定了北京韩红爱心慈善基金会总体运作比较规范，特别是在抗击疫情中做了大量工作；但也发现部分问题，已要求限期改正。

2月14日，民政部发布《慈善组织、红十字会依法规范开展疫情防控慈善募捐等活动指引》，允许依法取得公开募捐资格的慈善组织、红十字会可以面向社会公众开展募捐活动。

2月20日，习近平给比尔·盖茨回信，感谢他和盖茨基金会对中国防控新冠肺炎疫情工作的支持，呼吁国际社会加强协调、共同抗击疫情。

## FEBRUARY 二月

## MARCH 三月

3月5日，民政部、腾讯公益慈善基金会联合启动“携手同心助战疫关爱保障行动”，为全国参与疫情防控的志愿者、社区工作者、社会工作者和湖北省养老机构工作者提供专项保险保障，以及为其中感染或牺牲者提供关爱保障金。

3月10日，中国红十字基金会设立“抗疫国际人道援助基金”，广泛动员社会力量募集资金和医疗防护物资，驰援受疫情影响严重的国家和地区。

3月23日，北京师范大学中国公益研究院发布“中国慈善政策进步指数（2020）”报告，量化分析2018年全国31个省份实施和创新慈善政策的情况，并客观评价各省慈善政策进步水平。

3月23日，中国基金会发展论坛联合北京师范大学中国公益研究院、灵析共同发布“中国基金会战疫行动时间轴”，收录了疫情爆发以来中国基金会的战疫行动等近千条内容。

## APRIL 四月

4月2日，万科企业股中心向清华大学教育基金会捐赠全部资产2亿股万科企业股，这是迄今为止国内对高校基金会的最大金额单笔捐赠，同时设立“清华大学万科公共卫生与健康学科发展专项基金”。

4月9日，“深圳基金会中心”揭牌成立，这是由深圳市基金会发展促进会筹划打造的规模化、集群化区域基金会中心。

4月21日，浙江马云公益基金会和阿里巴巴公益基金会向世界卫生组织捐赠抗疫物资，支持世界卫生组织在全世界的抗疫工作。

4月22日，中国基金会发展论坛发布“中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议”，最终共有233家基金会响应。

4月30日，中国证券登记结算有限责任公司发布《证券非交易过户业务实施细则（适用于继承、捐赠等情形）》，今后将在民政部提供的统一信息平台“全国慈善信息公开平台”上完成证券捐赠公示。

5月21日，财政部、税务总局、民政部发布《关于公益性捐赠税前扣除有关事项的公告》，内容涵盖公益性捐赠税前扣除资格确认对象、捐赠用途、确认条件等多个维度，同时废止了财税〔2008〕160号文。在新旧政策衔接过程中，部分基金会等社会组织尽管运作规范，但仍可能无法在2020年度顺利获得公益性捐赠税前扣除资格。

5月28日，十三届全国人大三次会议表决通过《中华人民共和国民法典》，其中专门设立“非营利法人”一节，规定了非营利法人包括事业单位、社会团体、基金会、社会服务机构等。非营利法人的法律地位完全确立，其财产受法律保护。这是继2016年慈善法实施之后，对公益行业发展带来重大影响的又一部法律。

## MAY 五月

6月上旬，时任成都市武侯社区发展基金会秘书长刘韬涉嫌性骚扰事件被广泛关注，多家与其个人或机构有合作关系的基金会陆续发表“零容忍”态度。

6月16日，公益时报发布第十七届（2020）中国慈善榜，上榜慈善家118位（对），基金会12家。

6月23日，以“共同应对中变革公益生态”为主题的中国基金会发展论坛2020湖北峰会在网上举办。

6月29日，中国慈善联合会发布我国公益慈善领域首批团体标准，包括《慈善组织档案管理规范》《慈善组织项目管理规范》《公益项目三A三力评估指南》《慈善社区创建评价方法》，于2020年7月1日起正式实施。

## JUNE 六月

## JULY 七月

7月14日—15日，以“同舟共济，向阳而生”为主题的2020中国互联网公益峰会在网上召开。

7月15日，中国基金会发展论坛2020广州峰会暨广州基金会夏季论坛在线上召开，以“疫情防控常态化下，基金会如何推动区域公益生态建设”为主题，吸引近3000人次参与。

7月15日，中国公益元老级人物商玉生病逝。商玉生先生是最早推动中国基金会联合、公信力建设、人才培养、行业空间拓展的先驱者，也是致力中国公益行业自律制度建设的第一人。

7月20日，民政部社会组织管理局发布《关于引导动员社会组织积极参与防汛救灾工作的通知》，推动各级各类社会组织结合自身业务范围和专长，依法有序参与防汛救灾各项工作，发挥积极作用。

7月26日，2020年慈善蓝皮书——《中国慈善发展报告（2020）》发布。报告指出，中国民间慈善事业被进一步纳入国家治理体系当中，呈现出“治理吸纳慈善”的总体特征。

8月7日，《中国公益慈善学历教育发展报告》发布。该报告由浙江敦和慈善基金会资助，清华大学慈善研究院和明德公益研究中心共同完成，是国内首份系统描述我国高校公益慈善学历教育发展历程、概貌和总体格局的研究报告。

8月26日，中国基金会发展论坛2020思想峰会在上海举办，关心公益发展的50余人围绕“基金会行业与社会资源配置”主题展开思想碰撞。

8月31日，北京嘉实公益基金会启动“嘉园守护行动”，投入200万元，为疫情时期陷入困境的教育公益组织提供办公租金支持。这是疫情期间首次为教育类公益组织提供大额非限定性资金支持。

## AUGUST 八月

# 2020年度 中国基金会行业大事记

出品方：中国基金会发展论坛

## SEPTEMBER 九月

9月1日，中诚信托发布《2020年度慈善信托研究报告》。该报告显示，过去一年中，全国慈善信托备案数量和财产规模均创历史新高。

9月8日，民政部发布《2019年民政事业发展统计公报》。《公报》显示，截至2019年底，全国共有社会组织86.6万个，其中基金会共7585家。全年社会组织捐赠收入873.2亿元，比上年下降5.1%。

9月8日，全国抗击新冠肺炎疫情表彰大会在北京举行。民政部慈善事业促进和社会工作司慈善组织处、招商局慈善基金会“灾急送”应急物流志愿服务队等，荣获“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”荣誉称号。

9月18日—20日，第八届中国公益慈善项目交流展示会在深圳举办。本届展会以“决战脱贫攻坚，共创美好生活”为主题，来自31个省、自治区、直辖市的1966个公益慈善组织、项目以及1969种扶贫产品申报参展。

9月19日，中国慈善联合会发布《2019年度中国慈善捐助报告》。报告指出，2019年我国慈善捐赠呈现如下特点：现金捐赠稳步增长，物资捐赠触底反弹；基金会募捐677.14亿元，慈善会系统接收捐赠近400亿元；捐赠投向教育、扶贫和医疗领域位居前三；互联网募捐发展迅猛，慈善信托增速下降。

## OCTOBER 十月

10月15日，全国人大常委会执法检查组关于检查慈善法实施情况的报告提请十三届全国人大常委会第二十二次会议审议。报告指出，慈善法实施促进慈善事业稳步发展，同时在实施中存在5方面的问题和挑战，最后从3个方面提出了以法治方式促进慈善事业发展的建议。

10月29日，中国共产党十九届五中全会审议通过《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》。《建议》对十四五时期乃至更长一段时期内公益慈善事业发展作出战略部署，明确提出“发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局”；“扎实推动共同富裕”等重大政策信号。

10月30日—31日，以“重启美好生活”为主题的中国社会企业与影响力投资论坛2020年会举办。

## NOVEMBER 十一月

11月18日—20日，2020年斯坦福中国社会创新峰会在线上举行。峰会以“新连接创造新动能”为主题，由斯坦福慈善与社会创新中心、北京大学斯坦福中心、北京乐平公益基金会共同呈现，来自中国、美国的近80位嘉宾围绕后疫情时代社会创新进行了深入讨论。

11月22日—27日，中国基金会发展论坛2020年会召开，以“因势聚力，协创未来——变局挑战中的基金会”为主题，采用线上线下结合的方式举办，汇聚200多名国内外跨行业专家和实践者演讲，吸引1600多家机构近2500人报名。

11月25日，《中国公益慈善基础设施扫描报告》发布，由资助者圆桌论坛、南都公益基金会、浙江敦和慈善基金会联合出品，是我国首份研究公益慈善基础设施的研究报告。

12月3日，中共中央政治局常务委员会召开会议，听取脱贫攻坚总结评估汇报。会议指出，经过8年持续奋斗，我们如期完成了新时代脱贫攻坚目标任务，现行标准下农村贫困人口全部脱贫，贫困县全部摘帽，消除了绝对贫困和区域性整体贫困，近1亿贫困人口实现脱贫。

12月3日，《中国第三部门观察报告（2020）》发布，由中国扶贫基金会资助，中国人民大学中国公益创新研究院、公域合力管理咨询有限责任公司撰写，旨在回顾十年来中国公益慈善领域的发展变化。

12月4日，2020公益筹款人大会在线上举办，以“回归本源，穿透日常”为主题，近2400人参与，来自基金会与专项基金的参会者占38%。

12月10日，第四届金桔奖颁奖典礼暨报告发布会在北京举行，有12家基金会上榜。

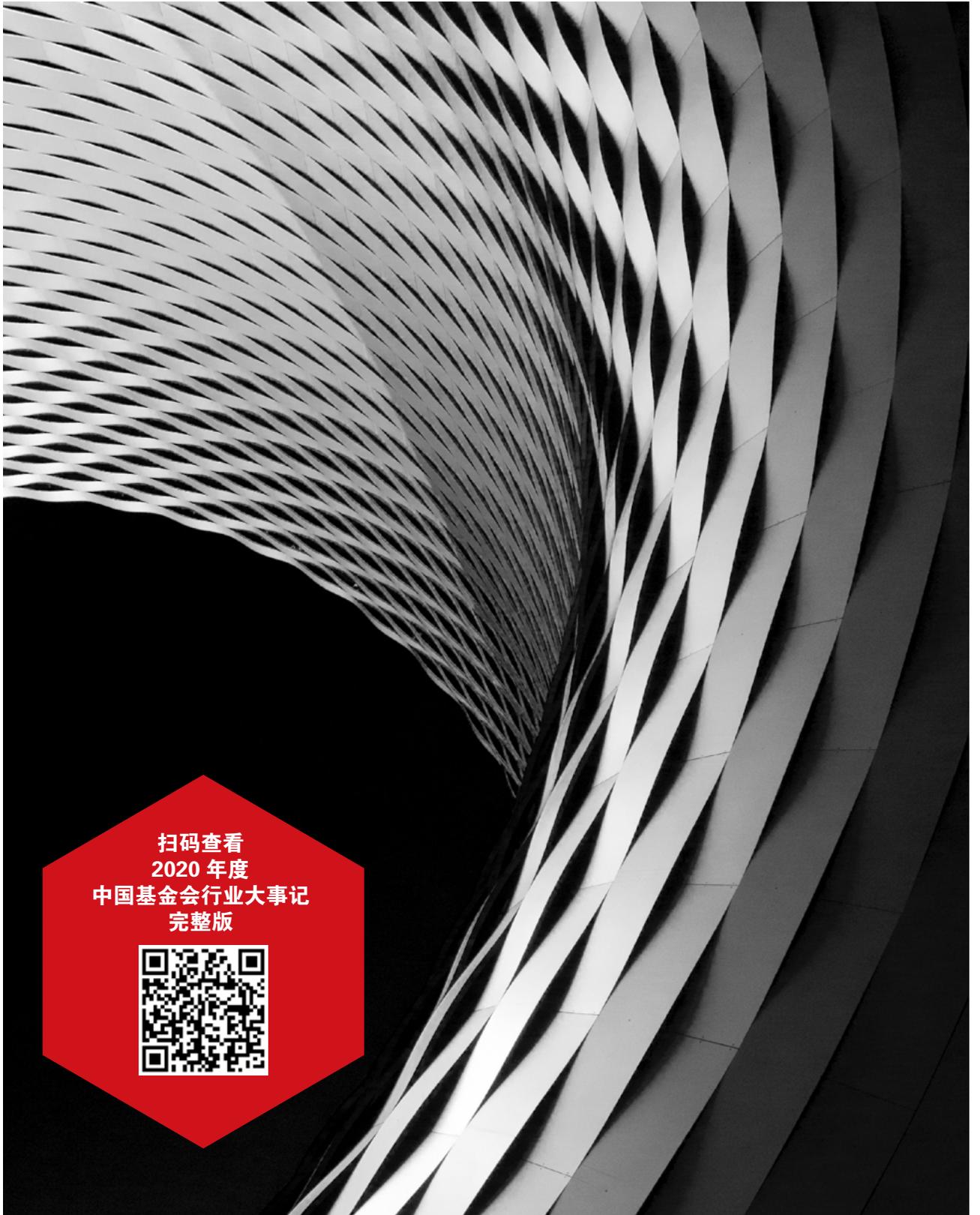
12月15日，由14家基金会和媒体共同发起的杭州市基金会发展促进会正式成立。

12月15日，民政部公示第十一届“中华慈善奖”拟表彰名单。拟表彰名单共196个，重点向脱贫攻坚领域倾斜。

12月26日，民政部召开全国民政工作视频会议。会议总结了2020年民政工作取得的新进展，部署了2021年民政重点任务，“研究制定发挥第三次分配作用、促进慈善事业健康发展的指导意见”是重点工作之一。

12月30日，四川省民政厅决定在成都市开展社区基金会登记管理权限下放试点，从2021年1月开始，期限为3年。

## DECEMBER 十二月



扫码查看  
2020 年度  
中国基金会行业大事记  
完整版



# 中国基金会发展论坛

## 2020 年度组委会成员



# 中国基金会发展论坛

## 2020 年会协办机构



## 2020 年会支持机构



## 2020 年会致谢机构



## 2020 年度项目资助机构





**2** 场  
主论坛

**20** 场  
平行论坛

**4** 场  
周边嘉年华

**10** 篇  
报告发布

**11** 个  
城市观摩团

**103** 家  
合作机构

# 中国基金会发展论坛 2020 年会



图为2020年11月27日中国基金会发展论坛2020年会闭幕主论坛线下会场嘉宾合影。

**240** 位 演讲嘉宾  
**700** 位 基金会从业者报名  
**2500** 人 线上预约  
**600000** 人次 主论坛线上观看

2020年11月22日至27日，中国基金会发展论坛2020年会以线上为主、线下为辅的方式成功举办。本次年会是基金会论坛连续举办的第12次年会，主题为“因势聚力，协创未来——变局挑战中的基金会”。

001  
002

**OPENING 卷首语**  
2020年度中国基金会行业大事记

**VIEW 视野**

012  
014  
019  
023

深入学习十九届五中全会精神，建设有活力有秩序的基金会生态  
基金会在中国现代化进程中的应有角色  
基金会行业如何参与和服务中国城市化进程？  
《慈善法》执法检查对公益行业的三大影响

李 波  
卢 迈  
陆 铭  
于建伟

**INSIGHTS 思想**

026  
040

在大历史的视野中精粹洞见、苦练持守  
中国现代公益价值与公共精神

何道峰  
项 飙、唐 昊

**ECOLOGY 生态**

050  
064  
075

公益界推动政社协同，主动权在谁手中？  
治理视角下，基金会与企业如何“共舞”？  
区域慈善生态系统的三重结构

王振耀、潘江雪、李 劲  
王行最、吴 伟、张 媛  
康晓光



思想

何道峰：在大历史的视野中精粹洞见、苦练持守



思想

项飙、唐昊：  
中国现代公益价值与公共精神



082  
087  
095  
  
102  
105  
108  
114  
  
122  
128  
132  
  
136

UNITE AGAINST COVID-19 战疫

战疫中的基金会：迷茫与成长 黄晓丹  
公益力量湖北战疫，如果可以重新选择？ 张强、古典、李弘、刘赛男、王辉  
美国国内基金会在疫情中的联合行动及福特基金会战略规划调整 谷青

OBSERVATIONS 观察

公益界为何缺乏政商界那样众多的伟大人物？ 王瑞合  
中国公益要靠一批有野心的中生代、新生代来挑重担 徐永光  
公益慈善专业人才培养与基金会的作用 杨志伟  
公益旱季下，基金会如何突破舒适圈？ 张利

VOICES 心声

这些年，基金会行业的变与不变 汪跃云、汪素娟、肖洁、张真  
从现代性到共同性，中国公益需要一场新“上山下乡”运动 蓝煜昕  
为什么听不到年轻公益人的声音？ 冯元

ACKNOWLEDGEMENTS 致谢

# 深入学习十九届五中全会精神， 建设有活力有秩序的基金会生态

文 | 李波

本文为李波在中国基金会发展论坛 2020 年年会上的致辞。



李波，民政部慈善事业  
促进和社会工作司一级  
巡视员

很高兴参加中国基金会发展论坛 2020 年年会。在此，我谨代表民政部慈善社工司，对年会的举办表示热烈的祝贺，向广大慈善工作者和关心支持慈善事业发展的各界人士表示衷心的感谢！

党的十八大以来，我国慈善事业蓬勃发展。基金会作为慈善事业的一支重要力量，发展尤为迅速。截至 2020 年第三季度，全国基金会数量达到 8258 个，已经成为企业履行社会责任的重要载体、人民群众参与社会建设的有效途径，在促进慈善事业健康有序发展、更好发挥第三次分配作用、扎实推进全体人民共同富裕的进程中发挥了积极作用。

2020 年是极不平凡的一年。面对突如其来的新冠肺炎疫情，在党中央、

国务院的坚强领导下，在社会各界的大力支持下，基金会迅速行动、多方动员、踊跃捐赠，提供了大量的资金和物资，为打赢抗击疫情的人民战争、总体战、阻击战作出了重要贡献。总的来看，我们的基金会经受住了此次疫情考验，价值和作用得到进一步彰显。

党的十九届五中全会是在决胜全面建成小康社会取得决定性成就、“两个一百年”进入历史交汇点的关键时期，召开的一次十分重要的会议。五中全会站在党和国家事业发展全局高度，将“十四五”规划与 2035 年远景目标统筹考虑，审议通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，描绘了我国进入新发展阶段的发展蓝图。这是我们党统筹中华民族伟大复兴战略全局和世界百年未有之大变局，为确保中华民族伟大

复兴顺利实现而进行的一次重要战略擘画。

五中全会明确提出“发挥第三次分配作用，发展慈善事业，改善收入和财富分配格局”。这一表述是对党的十九届四中全会提出的“重视发挥第三次分配作用，发展慈善等社会公益事业”的继承和发展，为发展慈善事业、开创中国特色慈善事业发展道路提出了清晰的目标，对于慈善事业如何在提高人民收入水平、改善人民生活品质、提高社会建设水平、服务国家战略大局中更好发挥作用提供了根本遵循。

**基金会要深入学习领会五中全会精神，系统谋划、统筹推进，进一步找准工作着力点和落脚点，争取在全面建设社会主义现代化国家的伟大历史进程中发挥更大的作用。**

▼ Photo by Nick Fewings on Unsplash



作为基金会交流的重要平台，中国基金会发展论坛已经走过 12 个年头，在促进交流、加强自律、推动发展等方面发挥了积极作用。今年的年会以线上方式举办，议程丰富，议题广泛，希望大家深入交流，共同探讨发展道路上的机遇和挑战，更加积极有为地建设一个有活力、有秩序的基金会生态。

民政部作为主管慈善工作的职能部门，将在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中、

五中全会精神，按照全国人大常委会慈善法执法检查报告中提出的问题和建议，继续推动慈善领域各项法规政策的完善，持续释放促进慈善事业发展的制度红利，不断推动慈善事业高质量发展。

扫描二维码，查看《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》全文



# 基金会在中国现代化进程中的应有角色

文 | 卢迈

本文为卢迈在中国基金会发展论坛 2020 年会开幕主论坛上的主旨演讲。

卢迈，中国发展研究基金会  
副理事长



各位基金会的朋友，很荣幸能在中国基金会发展论坛 2020 年会上发言，这是中国发展研究基金会第一次受邀出席基金会论坛年会。

中国发展研究基金会 1997 年底经批准注册成立。成立 23 年以来，我们在战略方面先后做过三次思考。现在，中国即将进入一个新的阶段，又到了需要思考战略定位的时间。在新的阶段中，基金会应该如何配合国家现代化进程，同时解决社会、经济方面一些突出的问题，并在这些方面作出自己的贡献？我想分享一下我们的学习和思考。主要有三点：

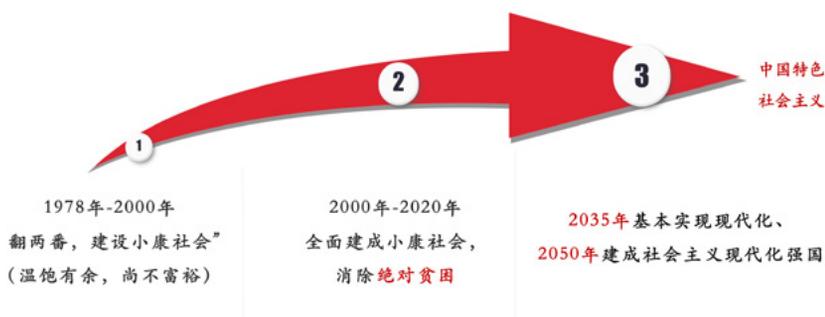
## 第一，新阶段：从全面小康到基本现代化

中国共产党第十九届中央委员会第五次全体会议（十九届五中全会）审议通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，这个建议提到我们国家今后五年的发展目标和到 2035 年的远景目标。这个宏伟蓝图预示着中国开始进入一个新阶段，即从全面建成小康社会到基本实现社

会主义现代化。

从改革开放到全面建设小康社会，中国走过了 40 年的历程。小康社会出自《诗经》，它反映的是“温饱有余，尚不富裕”。2000 年到 2020 年，国家的目标是全面建成小康社会，所谓“全面”包含全面进步、全民共享这两重含义。

## 从全面小康到基本现代化



“全面进步”是指，国家除了经济要进步，政治、社会、生态、文化各个方面都要进步。在“全民共享”方面，2020 年我们能做到的就是消除绝对贫困，这个目标将在今年年底实现，这是一个很了不起的成绩。在这样一个时点上，十九届五中全会又进

一步明确了十九大的目标，即 2035 年基本实现社会主义现代化，2050 年建成社会主义现代化强国。

十九届五中全会将“共同富裕”作为基本实现现代化的一个目标。“共同富裕”是小平同志对社会主义的一个定义。他曾经讲过，“社

社会主义要消灭贫穷，贫穷不是社会主义”“我们要坚持走社会主义道路，根本目标是实现共同富裕”“社会主义原则，第一是发展生产，第二是共同富裕”“在改革中，我们始终坚持两条根本原则，一是社会主义公有制经济为主体，另外一个共同富裕”。

小平同志是很伟大的，之所以说他是总设计师，就是因为他提出了非常明确的目标：第一个目标是2000年要建成小康社会，即免除饥饿，不愁温饱，但是还不富裕。下一步就是要更好地实现中国特色社会主义，其中一个重要特征就是“共同富裕”。之所以提出“共同富裕”，主要在于不平等、不公平的现状依然存在。

**2020年，中国取得脱贫攻坚战的伟大胜利，消除了绝对贫困，但人民之间的收入差距很大，我们还要解决相对贫困的问题。另外，我们还需要考虑多维贫困问题，比如城乡分割、身份制度。事实上，政治、经济、社会等各方面都存在贫困问题。**

关于中国收入分配的情况。1978年，中国的基尼系数比较低(0.18)，当时贫困程度比较深。这些年，经济发展，收入水平提高，但财富分配不平等程度日趋严重，而且持续处于高位，一直没有明显的下降趋势。去年，我国人均GDP已经超过1万美元，再过5年我们就可能步入高收入社会。实际上，如果按照世界银行高收入国家标准(12736美元以上)，中国已经进入高收入国家的行列。进入高收入国家行列后，如果我们国家的相对贫困人口还很多，社会收入差距很大，那么我们的工作重点就需要发生转移。

除了基尼系数，国际上通常使用“五分分欧希玛指数”来测量贫富差距程度，即把20%最富有人群收入和20%最贫穷人群收入相比较。这两个数字的比率在日本是6.2倍，美国是8.4倍，中国是10.4倍。中国的收入差距大，有地区因素，但另一个更重要的因素是城乡差距。

以城乡居民收入中位数的50%作为相对贫困线，可以看到2013年到2018年，相对贫困线是在不断向上移动的，这是因为整体收入在提高。从

全国来看，2013年有22.1%的人生活在相对贫困线以下。到了2018年，城镇中只有5.1%的人在相对贫困线以下。需要说明的是，这不包括流动人口，他们没有统计在内。这5.1%的人口通过社会救济可以得到帮助。但农村呢？2018年有46.9%的人生活在相对贫困线以下，他们的收入低于11825元人民币。总体来说，我们国家有相当多的人，收入低于相对贫困线。

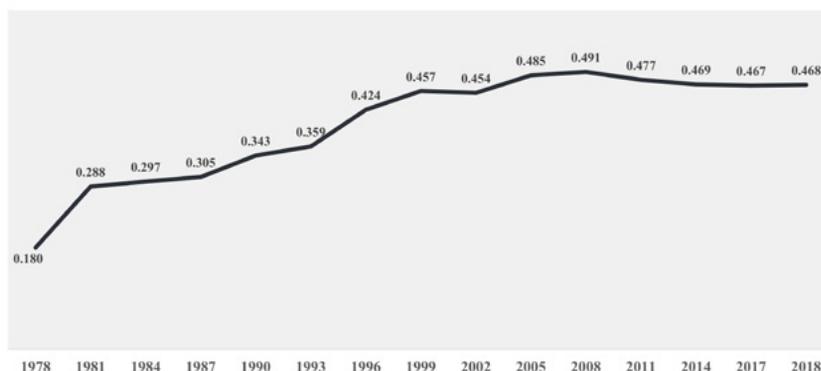
因此，缩小社会差距、实现共同富裕是现在非常重要的一项工作。2012年，国家发改委、财政部在有关领导的指示下制定了《关于深化收入分配制度改革的若干意见》。意见提出要完善初次分配，健全再分配调节机制。健全再分配涉及城市化、教育公平、医疗、税收、社会、慈善和住房等多个方面。“十四五”规划中又提到了促进社会公平，实现共同富裕。这其中包括哪些新东西呢？

一次分配，提高低收入群体收入，缩小城乡差距。其中包括增加财产性收入。目前财产性收入在农村居民收入中占比很小的，只有百分之几；二次分配，加大税收、社保、转移支付等调节力度和精准性。但我国在2012年提出的遗产税、财产税等还未实现；三次分配，发挥第三次分配作用，发展慈善事业。整体来说，2012年提出的任务都取得进展，但是并没有都实现。

我们应该认真考虑一下“十四五”规划中提到的具体目标，为什么有些目标实现起来这么难？这可能和我们国家对社会公平的认识不充分有关系。

什么是社会公平？亚当·斯密对资本主义市场经济进行分析，他认为，

## 中国现实：基尼系数变化趋势



“如果一个社会的经济发展成果不能真正分流到大众手中，那么它在道义上将是不受欢迎的，而且是有风险的，因为它注定会威胁到社会的稳定。对于我们来说，第一是发展，第二是协调发展。我们要特别重视社会公平与正义。”

但很多人并不认同斯密的观点。比如边沁的功利主义公平观，以结果作为判断标准，追求“最大多数人的最大幸福（福利）”，即强调一个社会整体效用的最大化。但是“幸福”和效用难以度量、比较，且可能在整体利益的借口下牺牲个人的基本权益。这些年，诺齐克的一些主张在国内比较时兴，他认为应该捍卫财产权，相信市场分配就是合理的，坚持个人权利至上，强调程序正义。

很多哲学家对社会公平进行了研究。比如康德的公平观，他主张正义的原则就是绝对命令；罗尔斯的“作为公平的正义”，强调平等的自由原则和差异原则；还有阿玛蒂亚·森“以自由看待发展”的公平观。所以，国内有些人认为在市场经济中，财产权应被置于第一位，不可侵犯。

有些人认为贫穷和懒惰是相关的，认为解决贫穷是政府的事情，这些看法都需要重新思考。2005年，中国发展研究基金会和联合国开发计划署（UNDP）合作发布《中国人类发展报告：追求公平的人类发展》，报告提出了权利平等、机会平等、生存权的基本保障、主体性参与，以及承认差别。

这个报告没有提及结果公平的问

题。报告强调在权利公平、机会公平的基础上，要保护弱势群体，承认社会差别，但没有提到共同富裕。那么，现在进入新时期，我们需要认真考虑结果公平问题。大家一般都能接受权利平等和机会平等，但是结果平等是什么意思呢？五中全会对2035年远景目标有一个描述——全体人民共同富裕取得更为明显的实质性进展。什么叫实质性，我想把它量化。

2019年，中国最富有的20%人群比最贫穷的20%人群富有10.4倍，我们能不能用5年的时间把它变成9倍或者9倍以内？这样我们才可以跟美国比较制度优势。美国现在收入差距不断拉大，激起了很多民众不满，这给民粹主义、特朗普带来了机会。中国有没有可能在2025年把差距降到9倍以内，在2030年降到8倍以内？

人们常说超英赶美，那得先超过美国，再赶英国。当然，在OECD成员国（OECD，经济合作与发展组织）中，除了美国和日本人口超过1亿，其他国家人口相对较少，大概是千万数量级。

**中国有14亿人口，如果贫富收入比能够达到7倍以内，与英国、西班牙这些国家差不多，那么我们的地区差别、城乡差别应该就能缩小到有限的范围以内，可以说取得了实质性的进展。**

**第二，从慈善到正义：变革中的基金会**

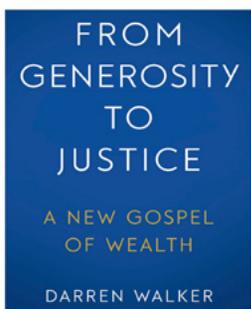
中国进入新阶段，共同富裕是我们的一项重要目标，也是现代化的一个重要组成部分。现在我们要考虑在这个过程中，基金会应该做什么，能够做什么。

最近，我收到了福特基金会会长吕德伦（Darren Walker）的新书《从慷慨到正义：新财富福音》，书中指出全球不平等在扩大。吕德伦会长指出基金会从慷慨到正义，要考虑制度层面的一些问题，而且要在自己的工作践行。基金会是在市场经济中诞生的，市场经济的另一面是企业，是盈利，它们以赚钱为目的。但是，企业或者个人又捐赠成立基金会，来解决市场经济本身制造出来的一些问题。所以，要解决这些问题，必须从根本上、制度上着手。吕德伦会长认为要转变思维，在提升制度建设能力的同时要密切关注“受不公正影响最严重的人的声音”，让受援助的群体参与慈善资源使用的决策进程。

改革开放以来，基金会在中国取得很大的发展。2019年全国登记认定慈善组织超过7500个，其中基金会的数量约为6600个，净资产合计约1600亿元（数据来源：民政部）。尽管基金会的总资产量、规模还不是太大，但发展速度是很快的。

吕德伦会长提到，捐赠者作为现有体系中既得利益获得者，容易抵制要求真正彻底的系统性变革的呼声。他指出公益慈善事业的资金通常是来自慈善机构在经济体系内的投资回报，基金会在一定程度上依赖现行经济结

## 新阶段基金会的转型



《从慷慨到正义：新财富福音》

- **思维转变**：慈善不是扶危济困，而是改变不公正的制度，基金会应该认识到“与自身特权相伴的责任”，用自身权力服务于广泛的社会公益。
- **制度建设**：基金会需要从制度层面探究不平等的本源，在当前结构中嵌入系统性变革，促进经济、社会和政治正义。
- **能力提升**：扶贫应当关注提高低收入者在市场经济中取得收入的能力。
- **公众参与**：密切关注“受不公正影响最严重的人的声音”，让受援助的群体参与慈善资源使用的决策进程。

构才得以生存，二者存在着一种张力。例如美国的部分私人基金会之所以存在，更多的是出于税收方面的考虑，而不是为了提供公共利益。另外，慈善家将解决方案强加于利益相关者，追求短期见效的受益，这会导致新的问题取代旧的问题。对冠名权的渴望会导致慈善优先考虑资本运动和建筑物的重视，而不是资助长期才能取得改变的东西。

那么，中国基金会存在什么问题呢？徐永光先生有篇文章指出，中国基金会现存问题包括：第一，人才短缺、专业水准不足、观念陈旧、技术落后和效率不高；第二，慈善捐赠的流向存在问题，企业捐款占60%以上，缺乏个人捐赠、政府采购、服务收入等来源；第三，政府背景的公募基金会、慈善会大部分在做政府项目，大量的资源从民间来，给政府用，这是一个逆向流动。（徐永光：《中国基金会发展的2个逆向问题及5个突破口》）

他的批评应该说是一针见血的。

### 第三，中国发展研究基金会在促进社会公平方面的再思考

在这样的背景下，基金会自身需要进一步完善。与此同时，国家要实现现代化，基金会要发挥应有的作用。我以中国发展研究基金会为例来考虑这个问题。最近，我们在思考应该怎样促进共同富裕，还没得出很好的答案。

中国发展研究基金会是在国务院领导同志直接关怀下，由国务院发展研究中心设立并领导的公募型基金基金会，1997年注册成立，宗旨是支持政策研究，促进科学决策，服务中国发展。所以，基金会把政策研究和制定作为基金会的重要目标，这叫做战略性公益，通过社会试验和国家政策推动制度变革。

这是中国发展研究基金会的10个

项目，从孕期、儿童幼年开始介入，一直持续到职业教育、高中阶段，包括了营养、教育和保护三个方面。我们从2007年开始试点的学生营养改善项目为政策的制定提供了基础。数据显示，学生的营养状况得到改善以后，贫困地区儿童的身高和全国儿童平均身高的差距大幅缩小。

中国发展研究基金会的“一村一园：山村幼儿园计划”，利用农村闲置校舍和公共活动场所，给孩子们提供有质量的学前教育。基金会聘请幼教志愿者，并对他们进行培训。县教育局则需要统一管理幼教志愿者，还要帮助这些儿童做好入学准备。山村幼儿园从2009年开始试点，我们跟踪的数据显示，儿童学前教育可以起到很好的效果。

去年，基金会在青海省海东市乐都区实行了10年学前教育效果评估，中科院测试结果显示，山村幼儿园孩子的智力水平接近县城公办园，远好于没有接受过学前教育的孩子。

山村幼儿园的孩子现在已经初中毕业了，开始参加中考。我们统计了2019年4类幼儿园儿童升入高中的情况。全县有一中、三中、四中这三类学校，其中一中是最好的。可以看到，县城公办园上一中的比例是最高的，其次是山村幼儿园，没有接受学前教育的孩子上一中的比例只有6.6%。总的来讲，能够考上高中的，县城公办园是90.8%，山村幼儿园是81.4%，其他类型幼儿园是65.8%，而没有接受过学前教育的是25.2%。不过，没有接受

过学前教育的学生也都进入了中等职业学校。

2019年，一中、三中、四中高考二本以上录取的比例：县城幼儿园的孩子有71.8%，山村幼儿园是61.3%，其他类型幼儿园是50.8%，没有接触过学前教育的不到20%。“一村一园：山村幼儿园计划”提升了乐都孩子上二本以上大学的比例，这个比例是没有上过山村幼儿园孩子的三倍。这是山村幼儿园项目产生的成果和变化。

如果村里的孩子没有机会接受学前教育，他们将来上到二本以上大学的机会只有不到20%，而我们要眼睁睁地看着这种情况再继续吗？这是一种什么样的不公平？接受学前教育应该是村里孩子的权利。如果我们希望国家在2035年基本实现现代化、基本实现共同富裕，就必须强调人力资本的投资，让人们能够在市场经济中去挣钱。人力资本的投资必须从早期开始，否则，以后要付出的代价非常高。

中国发展研究基金会要转型。基金会不能够光依靠政府部门，向领导汇报我们的试点，提交报告以期获得领导的批示，进而促进部门采取行动。如果相关部门就不采取行动，我们有什么办法呢？中国发展研究基金会下一步要学习希望小学和营养午餐计划的成功经验，和大众在一起，让大众参与进来，推动共同富裕。有参与，有共同的努力，才能达成共同富裕的结果。我们下一步的想法是发起免费学前教育运动。

在中国发展研究基金会的转型中，

## 中国实现共同富裕的国际意义



“美国人对于全球供应链的态度可能一定程度上取决于中国的做法——中国继续发展本国经济，积累资本和创新技术，将有助于提高包括美国的世界其他地区工资水平。”

——埃德蒙·费尔普斯 (Edmund S. Phelps)

第一步是要把政策研究和社会倡导更紧密地结合起来，把对上的报告和对民众的反馈结合起来，把企业的筹款和众筹结合起来，同时把眼下的行动、统计的数据和2035年基本实现现代化、实现共同富裕这个大目标结合起来。我们还有更多的工作要做，我们愿意向在座的各位学习，基金会们本身就处于一条战线上，我们要一起努力。

中国发展研究基金会刚刚承办了中国发展高层论坛，诺奖获得者埃德蒙·费尔普斯先生在论坛上发言，他说中国实现共同富裕，是具有国际意义的。中国现在要实现结构改变，更多强调国内大循环和国际大循环这个双循环。他认为，“美国人对于全球供应链的态度，可能一定程度上取决于中国的做法——中国继续发展本国经济，积累资本和创新技术，将有助于提高包括美国在内的世界其他地区的工资水平。”

我们不要忘记美国有7300万人给特朗普投票，这些美国人认为现在的全球化给他们造成了损害。如果中国做得好，中国的工资水平提高，将会带来全世界劳动力市场工资水平的整体提高，也有利于缓解其他国家激烈的社会矛盾，缩小收入差距。

我们做的是一件非常伟大的事情，共同富裕的目标一定能够实现。👍

# 基金会行业如何参与和服务中国城市化进程？

文 | 陆铭

本文为陆铭在中国基金会发展论坛 2020 年会开幕主论坛上的主旨演讲。



陆铭，上海交通大学  
中国发展研究院执行  
院长

不仅如此，我们再把中国的城市化率跟周边的两个邻国——日本和韩国作比较：他们跟中国同样具有亚洲地区的儒家文化传统，而且也在第二次世界大战以后，经历了快速的城市化进程。我可以遗憾地告诉大家，我们的城市化率比他们两个国家在历史同期还要更低，而且我们的差距还在拉开。如果与日韩历史同期发展水平之下的城市化率来比较，今天中国的城市化率大约低了 15 个百分点。

换句话说讲，中国今天的城市化率可能不应该是 2019 年所达到的 60% 的水平，而应该要达到 70% 甚至 75% 的水平。造成这样的现象，主要的原因

是我们长期以来实施了户籍制度，阻碍了人口从农村进入到城市。

这就是我今天讲的第一个现象：中国的城市化率是偏低的。

第二个我要讲的现象，就是中国的大城市实际上是偏小的。

首先，我跟大家讲一个基本的概念，中国的城市定义与欧洲国家、美国、日本等国家并不一样，其他国家的城市定义，是从自治经济体角度开始定义的，他们的城市相当于中国的区或者县，而中国的城市不管是地级市还是直辖市，下辖都有很多的区县。把这些区和县放到世界上的其他国家，都是一个独立的市的概念。

在这个意义上，我们的上海、北京甚至广州这样的城市，严格说来都不是一个城市，比如说上海有 20 个区县，其实这 20 个区可能在别的国家都

各位朋友大家好，我是上海交通大学安泰经济与管理学院教授陆铭。我长期以来的研究与城市发展和中国经济有关，所以今天非常高兴借这样的一个机会，来给大家谈一谈有关城市发展和中国经济的变化趋势，以及基金会在推动中国发展，特别是城市发展的过程中能够起到什么样的作用。

我们先来看一看今日中国的城市和经济处在什么样的状态，我想给大家梳理以下几个方面的问题。

首先，中国的城市化率偏低。在全世界范围之内存在着一个经济上的规律，即随着经济发展水平的提高，城市化率也会逐渐提高。如果要把中国的城市化率去跟世界其他国家在经济发展水平同我们接近的时期的城市化率做比较的话，我们就能够看到中国的城市化率大约低了 10 个百分点。

▼ Photo by zhang kaiyv on Unsplash



是独立的城市。

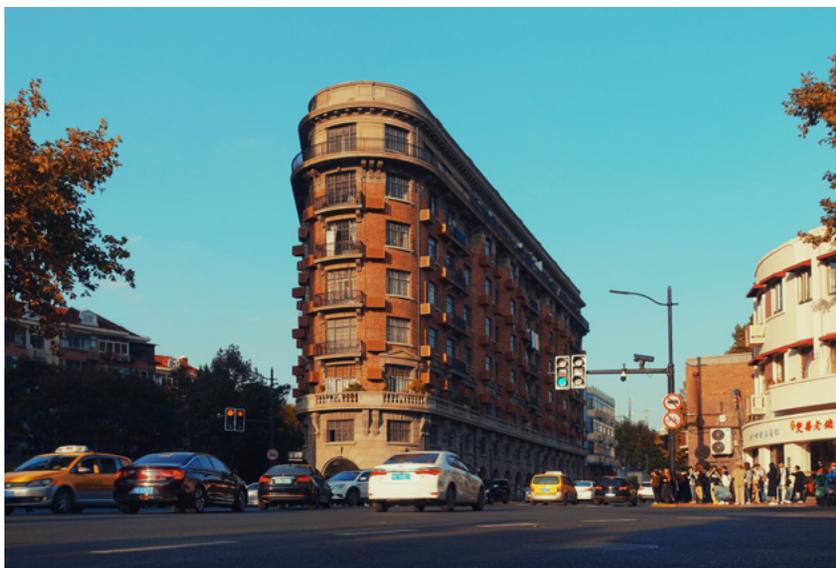
当人们说上海的人口已经超过2400万，人口太多的时候，就可能出现一个误区，比如把上海人口去跟东京都比较，东京都只有1300万人口，而上海有2400万人口，看上去好像上海人太多了。其实，正确的打开方式是在上海周边大约半径在50公里、甚至80公里范围之内，进行都市圈意义上的比较。日本的东京都市圈，在半径大约50至80公里范围之内有3700万人，而且在整个日本总人口已经出现负增长的情况下，其人口还在进一步正增长。

而上海周边大约在50至80公里半径范围内的都市圈，人口大概有多少呢？现在的数字是3100万左右。在一个可比的范围之内，其实我们的城市并没有太大。中国的大城市，日后都可能要发展成为都市圈意义上更大的城市。根据我的研究，不仅上海，中国大约排名在前30位的大城市，其周围的都市圈都有进一步长大的余地。这是我讲的第二件事情。

第三件事情，在中国的城市内部，户籍制度将城市常住人口明确地区分为：本地城镇户籍人口和外来人口。

前面跟大家讲到，中国的城市化率已经达到了中国总人口的60%，但其统计口径是中国的城镇常住人口。在常住人口中，大约有1/3的人口没有拥有本地城镇户籍，尤其是在一些大城市和超大城市。有的超大城市，外来人口占比达到40%，甚至在有的超

▼ Photo by Kaiyu Wu on Unsplash



大城市占比为70%。如果全中国按照拥有本地城镇户籍的标准来统计城镇化率，城镇化率要在60%的基础上，至少要下降十几个百分点。

这种现象被很多学者称之为叫“伪城市化”或“半城市化”。也就是说，接下来在中国的特大和超大城市，外来人口市民化的进程应该要加快，否则在中国城市里就很难实现社会和谐，因为总是有相当一部分人群在城市里不能得到均等化的公共服务。这就是有关中国城市发展的三个现象。

那么，中国的城市化将走向什么方向呢？我想给大家也梳理相应的三个问题。

第一，中国的人口可能要进一步加强集聚。很多人可能就会出现一个疑问：中国今天的人口是不是已经过度集中了，还要再加强集聚吗？这里

就涉及到了一个参照系比较的问题。中国今天的人口，的确在向沿海地区和中国中西部一些大城市周围的都市圈进行集中，比过去的人口集中程度高很多。但是遗憾地告诉大家，如果把参照系换成欧、美、日等发达经济体，其实我们的人口集中程度并不高；换句话说，中国今天的GDP或者说经济活动已经是集中在少数地区，特别是东部沿海地区和中西部一些大城市周围的都市圈，但是我们的人口集中程度却没有跟上。

在这里要解释一个问题，很多朋友觉得人口和经济活动向少数地区集中，不是会导致区域之间的经济发展不平衡吗？

我给大家解释一下，区域之间的平衡发展绝不是经济和人口的均匀分布，经济和人口向着少数优势地区进

行集中，是全世界范围之内的普遍现象。但是不妨做一个设想，如果我们中国的每一个省、每一个城市，在整个国家的GDP中所占的份额、和在整个国家人口中所占的份额一致，那全国范围之内，是不是不同的地区、城市之间，人均GDP其实是一样的，对吗？

举个例子，假设有一个城市在全中国GDP中占比是1%，但是同时也占有1%的人口。在人均意义上，它就是全国的人均GDP水平。所以，不要去担心人口经济活动的集中。发达国家走过的历程告诉我们，经济和人口不断向少数地区集中的同时，其实经济和人口的空间分布也会趋于一致。在美国，每一个州的GDP份额和人口份额几乎是一样的；在日本，东京都市圈占有全国1/3的人口，它在日本的经济中所占的份额也大概只有1/3。在这个意义上，就出现了我讲到的一种状态：高度集聚，但伴随着人均GDP意义上的平衡发展。这一点在思想和观念上的转向，是非常重要的。

**中国当前正在走向这样一条道路，经济很可能进一步向少数地区集中，但是，通过人口的自由流动，来推动区域之间在人均GDP意义上的趋同。**

习近平总书记在今年8月视察安徽的时候，召开了扎实推进长三角一体化的会议。在会议上，习总书记表

示说，我们的区域经济一体化就是为了推动区域间的平衡发展，但是不同的地区之间，在发展条件、自然地理条件等方面还是存在差异。因此，推进地区之间的平衡发展，要客观认识到不同地区之间发展条件的差异。比如，城市和农村之间存在发展条件差异，产业集聚区和生态保护区之间存在发展差异。各个地区的平衡发展要因因地制宜，不能搞一刀切，要注重每一个地方发展条件的差异。

我相信，中国区域间发展和城乡间发展的平衡，将走向更加明确的分工，以及经济和人口会向少数地区集中。

第二，在大幅度进行人口和户籍制度改革的情况下，中国的城市可能会出现都市圈化。也就是说，中国的大城市周围，包括北上广深，还有一些地方性的大城市，如省会城市，会逐渐跟自己周边的中小城市连接在一起，形成一个都市圈。与此同时，中国接下来将进入户籍制度改革的攻坚阶段。特别在十四五时期，在城区人口500万以上的特大和超大城市，将加快推进户籍制度改革，一些外来人口在这些城市的市民化进程会有所推进。

第三个变化是，中国城市可能会出现集约化发展的趋势，特别是在一些中小城市，尤其是一些人口流出的城市。中国一共14亿人口，当有一些城市进行人口增长集聚的时候，就一定会有些城市人口流出。今天中国

大约有1/3的地级市，人口是负增长。随着经济和人口向少数地区集中，一些城市所出现的人口负增长趋势，可能接下来会进一步演变，并进一步出现人口流出的现象。

遗憾的是，在过去的10多年时间里，在一些人口流出的地区，建造了大量的工业园但却都空置。同时建造了大量的新城，以为房子造好之后，那里房子便宜，大家就会到那里去买房子和定居。其实，人口流动是为了追求更好的工作机会和更高的收入，所以人口还会再持续地向一些经济发展的优势地区集中。

接下来在一些人口流出的城市，需要做减量规划。比如说，闲置的工业园很可能需要归并，已经建设的工业园该拆的要拆掉，复耕为农业用地；在人口流出地所建的基础设施，比如说道路，10车道的道路可能要变成8车道、6车道甚至4车道；要节约用地，有一些已经建好的基础设施，可能最后复耕为农业用地。相应的，在人口流入地，将需要建设更多的产业用地来吸引投资，再建设更多的住房，包括商品房和廉租房，以容纳更多的外来人口。

讲到这里，大家可能又要回过头来问我刚才已经解释过的问题，这样是否会带来区域间的差距进一步扩大。我反复强调，大家一定要更新自己的观念，不要强调经济和人口的均匀分布，而是地区之间要走向人均意义上的发展趋同。对于人口流出的

Photo by Jennifer Chen ▶  
on Unsplash



地方，如果你从事的是农业，接下来可以搞大规模的农场；如果你从事的是旅游业，当你的邻居到别的地方去打工，你可以留下来在当地做旅游产品、卖纪念品，你的人均收入也会提高。

对于把资源型产业作为自己的比较优势的城市，随着人口的减少，其人均资源占有量其实会提高；这样的话，全国各个地方的人均收入水平都可以得到更好更快的增长，对于大家来讲都是有意义的。在这个过程中，随着人口流入地中大量人口的流入，那么为了追求外来人口公共服务的均等化、特别是他们的子女的教育，就需要有更大的投入。

**当前中国面临着大量留守儿童和流动儿童的问题，在下一阶段，必须要花大力气加以解决，而解决的办法不是像很多人所想的那样，希望他们的父母从人口流入地回到老家去照看他们的子女；而是在人口流入地，要加大以教育为主的公共服务投入，让更多的留守儿童能够到城里来，跟他们的父母居住在一起。既能够解决家庭团聚的问题，又能使劳动力的流动方向适应经济向少数地区集中的客观规律，也缓解这些地方劳动力短缺的问题。**

这些是我想跟大家分享的关于中国城市化和城市发展的一些趋势。

接下来我简要地谈一谈，作为公益基金会行业可以做什么？主要是两个努力方向：

第一个是在人口流入的地方，为

外来人口提供公共服务、教育、医疗，但要注意的是，在短期内政府的公共财政资源不一定够用。虽然从道理上来讲，给外来人口提供公共服务、社会保障是地方政府应尽的责任；但是客观上讲，在人口更加自由流动时，人口流入地会碰到公共资源不足的问题。我认为基金会行业、慈善行业可以通过自己的努力，来弥补政府财政的不足，通过社会各种捐助的力量，加强对于外来人口市民化的相关公共服务，特别是子女教育的投入。这是我认为第一个可以努力的方向。

第二就是在人口流出地，人口大量的流出会带来公共服务投入的资源不足。因为公共服务的投入，比如说养老院、医疗机构、教育机构，本身就有规模经济效应，当人口流出的时候会面临资源不足的问题。其中有一件要做的事，就是中央财政转移支付，需要通过中央花钱，来帮助那些人口流出的地方加大关于公共服务和基础设施的投入。但是同样道理，有可能政府财政投入不能解决所有问题。我认为，公益慈善行业可以大有作为。这里有两个选择或目标，非常重要。

公益慈善行业要考虑我们的投入如何帮到尽量多的人。比如说，是在人口流出地的县城里来做公益慈善，还是在人口流出的农村地区去做。如果把公益慈善的投入集中在人口相对集中的县城，可以更好地利用规模经济效益，同样的慈善资源可以帮助到更多的人。但与此同时，在人口流出地，如农村地区，虽然人口很少，但也会出现有些孩子可能会没学上，学校里可能就只有一两个孩子的现象。那么，公益慈善行业也需要注重公平性，也可以投向人口流出的农村地区，更多地关爱留守的老人、妇女和儿童。

**至于每一家公益慈善基金会，需要更加注重资金的使用效率、帮助更多的人，还是更多地帮助特别需要帮助的留守儿童、老人和妇女，是值得公益慈善行业的相关朋友去思考 and 做选择的一个问题。** 📌

# 《慈善法》执法检查对公益行业的三大影响

文 | 于建伟

本文为于建伟在中国基金会发展论坛 2020 思想峰会上的发言。



于建伟，全国人大原内务司法委员会内务室主任、中国老龄事业发展基金会理事长

种是撤职案的审议和决定。其中，听取审议专项报告以及法律法规实施情况的检查（简称“执法检查”）是最常用、影响最大的。由此可见执法检查在人大工作中的地位。

## 第二，谈一谈《慈善法》执法检查对公益行业产生什么样的影响。

这一年来，我感觉到在一家基金会当理事长，不比原来在全国人大搞立法轻松，但这也是一个很好的学习机会。今天听了同仁们的发言，感觉这次来对了，大家的精彩发言不断碰撞出火花来，对我很有启发。我今天的题目是《慈善法》执法检查对公益行业的影响，讲三个方面的内容。

### 第一，执法检查是人大常委会监督的重要形式。

人民代表大会是国家的权力机关。有关法律规定，人民代表大会和常委会的职权有好几十项，简单说，可以用“四菜一汤”来概括。“四菜”即：立法、监督、重大问题决定、人事任免；“一汤”是指代表工作。

监督是宪法和法律赋予人大及其常委会的重要职权。而且越往基层，监督的重要性越突出。对于全国人大而言，立法是第一位的，监督排在第二；到省一级，可能监督的工作量更大一些，立法其次；到基层人大，没有立法资格，它日常的主要工作就是监督。

全国人大的监督主要有七种方式。第一种叫规范性文件的备案审查，这就是通常所说的法律监督，包括国务院制定的行政法规，有关部门制定的部门规章，最高法、最高检的司法解释等，都要报全国人大备案，备案之后就是审查。第二种是听取审议工作报告及专项工作报告。第三种是审查和批准预算、决算。第四种是法律法规实施情况的检查。第五种是询问和质询。第六种是特定问题调查。第七

刚才说到，执法检查是人大监督工作中最常用、同时也是影响最大的监督形式之一。具体到这次《慈善法》执法检查，它的影响起码有以下几点。

一是通过执法检查宣传慈善法律，弘扬公益文化。人大的执法检查，不管最后能不能解决一些具体的、大家关心的突出问题，有一点作用是肯定的，就是宣传普及法律知识。尤其是全国人大的执法检查，各大媒体和社会都很关注。执法检查组召开的每一次全体会议，媒体都会广泛报道。执法检查组到地方检查，每个组都会带上一两名媒体记者，这些记者的工作就是宣传。而且，人大的执法检查往往是上下联动，比如这次《慈善法》执法检查，全国人大常委会要到六个省份检查，同时委托七个省级人大常

委会在本行政区域内进行检查，加上前期三个省份的调研，基本上覆盖了半个中国。而全国人大的执法检查，又能带动一些地方人大开展《慈善法》执法检查。这样一来，加上媒体的宣传报道，可以说整个执法检查的过程就是慈善法律知识宣传普及的过程，也是公益慈善文化传播弘扬的过程。

二是通过执法检查总结成绩经验，检查存在的问题。执法检查报告通常是“三段论”，第一段是法律实施的基本情况，要从正面总结法律实施有哪些成绩、有哪些经验；第二段是梳理剖析存在的问题；第三段是针对问题提出建议。《慈善法》实施四年了，

效果是有目共睹的。尽管在有些方面还不尽如人意，但取得的成绩应该充分肯定。想想四年之前的公益慈善是什么样，现在又是什么样？有些地方可能大家感觉还不尽人意，但从总体上来讲，我们的公益慈善还是在前进。通过这次执法检查，要把成绩和经验总结出来，并且找出存在的主要问题。

**现在公益慈善领域确实存在不少问题，这些问题要从三个方面看，第一，政府监督管理和促进发展方面有没有问题；第二，我们公益组织、慈善组织自身有没有问题？第三，整个社会公益生态现在有没有**

**问题？我想这三个方面都是有问题的。通过这次检查，我们就是要把一些突出的问题找出来。**

三是推动这些问题的解决，同时完善我们的法律制度。查找问题目的是为了解决问题，不管是监管方面的问题，还是慈善组织自身的问题，还是公益生态方面的问题，都应引起重视，通过执法检查，督促改进执法工作，优化法律实施的社会环境。《慈善法》总体上是一部良法善法，但是任何法律从通过那天起都不可能是十全十美的。我们国家的法律是这样，其他国家的法律也是这样。因为立法的过程，就是各种观点、各种力量交流互动，

▼ 中国基金会发展论坛2020思想峰会与会嘉宾合影



最后相互妥协、找出最大公约数的过程。《慈善法》经过四年的实施，也暴露出一些不足。通过执法检查，发现法律自身存在的问题，为进一步修改完善提供根据，也是执法检查的一个重要考虑。

### 第三，积极建言献策，助力《慈善法》执法检查取得成效。

首先，我们要充分认识《慈善法》的重要地位以及执法检查的意义。《慈善法》的地位是什么样的？它是全国人民代表大会通过的法律。按照《宪法》的规定，全国人民代表大会制定的是刑事、民事、国家机构的和其他的基本法律。从2017年到2020年，由全国人民代表大会通过的法律包括《民法总则》《宪法修正案》《监察法》《外商投资法》和《民法典》，这些都是关系国计民生、改革开放等重大议题的基本法。我国现行有效的法律有270多部，其中绝大部分是由全国人大常委会通过的。《慈善法》是由全国人民代表大会通过的，从这就可以看出来《慈善法》的特殊地位。多年来，全国人大常委会每年仅选择6部法律开展执法检查，今年检查的6部法律中就有《慈善法》，可见全国人大常委会对《慈善法》的贯彻实施是非常重视的。

**今天在座的都是这个领域的同仁，积极地参与执法检查，积极地建言献策，促进这次执法检查收到实效，这是我们的责任，同时也是我们发声的一个机会。大家有一些**

**苦衷，借这个机会也可以发发声。但发声也有一个方法问题。我原来长期在体制内工作，我认为，我们要发声，并且能够让政府听得见，产生效果，就要掌握八个字，即：客观、辩证、理性、有度。**

客观、辩证，就是说我们看问题、反映问题不能凭主观好恶，不能抓住一点，不及其余，而要客观全面，实事求是，辩证地来认识问题。这里面也有个换位思考的问题，我们有我们的考虑，监管部门也有监管部门的考虑，你也要站到他们的角度去思考问题。我们要理解他们，当然他们也要理解我们，要换位思考，客观辩证。

理性、有度，说的是我们考虑问题、反映问题，得考虑效果，要冷静，同时还要有度，不能走极端、绝对化，不要自己认为什么事重要就把它说得无以复加。国家有国家的大局，党和国家要考虑整个大局。我们这一领域只是大局中的一部分。我们在反映问题、提出意见的时候，在谈自己重要性的时候，也得有度，不然的话会产生逆反心理。监管部门对我们管得太严了，我们会“逆反”；那么如果我们反映意见的时候过头或者偏激，也会引起监管部门的“逆反”。说到如何构建良性互动的政社关系，我觉得要向潘江雪理事长学习，她作为一家“野生”的公益组织的负责人，现在能成为上海市政协委员，她为了反映草根组织的呼声，搞了“听潮会”，把政府有关部门的同志约过来沟通交流，不容易。她有她的道，值得我们学习。

这次执法检查我们要发声，要反映我们的问题，反映我们的诉求，那么这次会议的主办方能不能把大家的意见梳理一下，集中起来，认真地加以研究，反映1-3个突出的问题。我们如果通过这次会议把这些问题反映上去，并能够引起执法检查组乃至常委会的重视，最后督促国务院有关部门解决这些问题，我们这次会议就没有白开。

我原来在全国人大内务司法委员会工作，后来新成立社会建设委员会以后，我所在的内司委内务室整建制地划到社会建设委员会，更名为社会事务室。这次《慈善法》执法检查，具体业务工作就是这个室在具体操作。利用这个渠道，还可以反映一些情况，我愿意当大家的“传声筒”。

扫描二维码，查看全国人民代表大会常务委员会执法检查组关于检查《中华人民共和国慈善法》实施情况的报告全文



# 在大历史的视野中精粹洞见、苦练持守

文 | 何道峰

本文为 2020 年 3 月 29 日资深公益人何道峰接受中国基金会发展论坛“战疫中的基金会”项目组特别专访文章，主访谈人为中国基金会发展论坛秘书长吕全斌。

吕全斌：何老师好。您前段时间支持国内的疫情防控，近期也在积极参与美国的疫情防控工作。最近美国疫情发展很快，从国内新闻来看，好像美国现在有点慌乱，您的观察是什么？美国社会组织响应疫情跟国内比起来有什么不同？

何道峰：我们在谈中国慌了乱了、美国慌了乱了的时候，需要有一个明确的主体，否则就会陷入难以讨论的境地。这个主体是民众？政府？非政府？企业？还是股市？这是完全不一样的。从美国人的角度来讲，就我现在看到的资讯和情况，现在不是慌了的问题，而是很多人到现在（3月29日）依然不以为然，这可能是问题的根本。

我们活在资讯中，活在自我与他者的关系之中，如果没有他者，就不可能构成社会。我们和千千万万的他者之间靠什么连接？靠资讯来连接。是保证自由的资讯供给，还是企图不给人自由而真实的资讯供给，是很不一样的概念。从美国的价值观和制度设计来看，他们认为资讯透明是第一位的，让每个人知道真实的情况，然后由各种社会主体按自己的自由裁量权作出判断和行为选择。因此，真实的资讯供给和社会主体的自由裁量权，是讨论问题的两个重要维度。

从政府这个主体角度讲，我认为特朗普在前一阶段是有疏忽的，但这并不意味着有疫情的资讯不透明。美国疾控中心 CDC 开始警告疫情会大流行，并且各学术机构都公开发布了疫情人际传播的数学模型之后，美国政府才采取了

逐步升级的管控措施。但他们不可能采取中国模式，原因是政府没有这么大的不受限制的自由裁量权。评价这两种模式的优劣并不简单，需要加进评判标准、时间跨度和价值观体系这些维度，非常复杂。今天就不谈了。

特朗普开始的疏忽，有很多原因，其中最重要的一个原因就是全球化的今天人口自由流动有利病毒传播的风险估计不足。仅从中国来看，SARS 的时候，在国际间行走的中国人加起来不会超过 500 万人，现在包括新移民、留学生、国际旅游人口，每年跨境流动人口将近 1.2 亿人次。在这种世界格局下，只要是人传人，你就没办法挡住它。所以美国发展到现在这个状况，特朗普 1-2 月肯定是疏忽了，最近我们可以看到他的转变，白宫包括一些地方政府确实有些忙乱。

纽约为什么这次成为武汉之后的世界感染中心，因为从国际流动性和辐射力讲它依然是世界第一都市。中国人在大纽约地区常住人口超过 60 万人，年访问量数百万计，意大利人在纽约也是一个很大的族群，整个欧洲与纽约千丝万缕，韩国和日本亦然，因此以为暂停中国与美国的航班就阻止了病毒的传播，回头看确实过于天真。另一方面，纽约的过度流行与美国宗教世俗化从而个人极端自由主义相关，从纽约年轻人远高于全球的感染率就能看出来。年轻人觉得这个族群没太高机率感染而不愿意牺牲自己的社交自由。这种极端自由主义可能会摧毁你的父母和你的家庭。你有权利去行使自由，但你没有权利摧毁他人。这种个人主体的极端行为确实是造成美国当下这种感染数学

模型过高波峰的一个原因。

这两个维度的思考可以看出美国的防控模式，CDC 找专家制定个人和各种社会主体与政府主体必须遵循的指导手册，建议每个主体按这个指南来行动，总体上来讲政府主体的响应是系统性的，各种社会主体如学校医院社区协会等等也是协同响应的。但是有些个人主体可能不看这个手册，记者上街采访，发现还是有很多人在那里无所顾忌地社交晃荡。美国肯定无法像我们中国政府一下把个人主体都卡在所有的小区里封闭住不让你动，从这个意义上讲，你可以说美国政府没有中国政府有效。但是随着资讯更清、模型更清，CDC 的防控警示升级，人们的重视程度逐渐升级，社交距离得到更多的遵守，这是能感受到的。

除了政府和个人这两个主体维度之外，各种各样的非政府组织在协同行动。美国社会组织人数最多的是社区组织，你所在的社区会给你发邮件，告诉你现在情况怎么样，社区有哪些规则，要怎么待在家中或至少保持 6 英尺的社交距离。当然还有各种各样的非政府组织和志愿者团队，会把目光转向弱势人群，如送餐、心理咨询等等。社会动员始终是以公民主体和各种非营利组织为核心的，政府没有多少权利强制你去怎么办，包括紧缺物资生产和供应在内，社会精英们意识到问题的严重性而采取横向整合行动，如 Elon Musk 最近去造呼吸机，“MyPillow”公司停止生产枕头而生产口罩等等。

至于救助层面，我们看到的还是比较有序的。美国的医院系统依然是世界上最强的系统之一，无论千人拥有的病床数、负压隔离床数、急救病床数、医生护士人数依然排在全球前列，医学和药物科学的能力当然不用多说。另外美国还有大量的战舰医院和战地医院系统作为后

备，不大会出现医疗系统的崩塌。可是由于供应链的全球化，如口罩和呼吸机等瓶颈式医疗设备和消耗器材乃至某些药品会是大问题，这说明全球像曹操的大船是锁在一起的，谁也无法独善其身。

总的来说，我们中国的管控模式几乎是自上而下的垂直整合模式，社会横向整合的力量有，但很小。美国的管控模式则是横向整合为主，政府的纵向整合主要体现在秩序维护和信息系统的公共透明化。它不是一个完全垂直整合的系统，而是一个平行整合为主、垂直整合为辅的社会。这是我目前观察到美国防疫的情况。

当然，全球的科学研究都在加紧进行。这场 COVID19 疫情短期内是结束不掉的，很可能长久与人类共生，任何单一国家讨论这场战役的输赢还为时过早。因为要么不通航，只要一通航，病毒又找到宿主带着跑了。我们寄希望夏天来临，夏天病毒活性会小一些，但是并

▼ Photo by Daniel Lee on Unsplash



不意味着到了夏天它就会像 SARS 一样消失掉。它可能转移到南半球，下一个冬天又回来了。人类最后解决这个问题的办法有三：一是快筛保护通航；二是有治病的特效药降低治愈成本；三是研发出疫苗最终管住它。舍此之外，别无最终出路和赢家。

**吕全斌：**中美两国在应对疫情过程中有很多摩擦，包括特朗普之前多次称“中国病毒”。很多评论文章也说这次疫情后世界格局会发生变化。您认为，疫情再继续下去，可能对中美两国关系甚至整个世界格局产生怎样的影响？

**何道峰：**关于说“中国病毒”这件事，其实是一个资讯问题。你看崔天凯大使接受采访就很清楚，这件事由推特外交引起，是有前因后果的。像我这样一个民间无足轻重的人，说话尚且如此慎重，如果提高到国家外交层面，更应该慎重处理资讯，没有确凿证据的话还是不应该随便说。我倒不觉得疫情会很严重地影响中美关系，但是如果对疫情资讯的宣传不适当，一定会导致中美关系走向恶化。我当农民的时候村民们经常说：“饭可以随便吃，话不可以随便说”，这是农民都知道的常识。长期背离常识行事，一定会积累出大问题。

事实上，中美关系也不是简单钱的问题，我们有些人总喜欢一种思维，老是把事情拉到唯物主义层面，除了利益，没有什么公共价值取向的一致性。但所有事情真的是这样的吗？可能不完全是。如果我们把所有事都回归到这个层面来讨论，中间就没有是非曲直，也丢失了公平正义的准则。公民个体、公司、公益组织、政党、政府、政治领导人等，人类花费了数千年才用生命与历练锻造出的概念差别，都被搅拌混淆在“国家”这个概念中，并被拟人

化成了利益主体，只服从丛林法则、成王败寇。如果采用这种思维方式，哪里还有公益的立足之地？哪里还有人与人之间公共价值取向的共同追求？

赢和输就像股票市场，看你拉多长时间来看，如果你把视野拉到 5 年以上，讨论输赢才是有意义的。我儿子小时候跟我下围棋，他就只知道吃我的子，我说你就知道吃子，他说我吃了你的子我就赢。但是你虽然吃了我的子，你却损失了布局的时间，等到在时间中你吃掉我 10 个子的时候，你整个棋盘上的位格都没了。所以赢和输急于在那么短的时间里作出判断吗？那么短的时间，那么一两个回合的赢，是真的赢吗？

无论是个人、组织，还是一个国家，你用多长的视野看问题，就决定了你的格局，也决定了你的心态，决定了你长久而言幸福不幸福。你把事情放到瞬间来讨论，就没法找到理性的参照标准。如同跟蝉讨论，蝉的生命一共 15 天，生下来就不停地歌唱，一直唱到死，根本听不见这个世界别的声音。按庄子说的“朝菌不知晦朔，蟪蛄不知春秋”，也是这个道理。因此时间视野决定一切，很多关系要从长远来看。你们这一代年轻人不要急，中美关系是一个事关每个人也事关世界的长久大事。

国家之间的矛盾和冲突总体上有三种。第一种是地缘冲突，有地缘才会有领土争端，进攻才会方便。第二种是亲缘性的，缘于种族文化的分割与整合。第三种是价值观的冲突。我们古人讲的远交近攻，就是从地缘学的角度来讲的。今天的世界很复杂，但是长久来看，到底中美之间的根本冲突是什么？这是你们这一代要把握好的，不要很轻率地掉进民族主义的情绪里。虽然你可能感觉很好，你平时受的那些气，你在社会上感到不适的那些问题，都可以暂时在爱国主义的人际情绪互动感染下，找到很好的



◀ Photo by Chuttersnap on Unsplash

发泄口和移情处。可是坦率地说，这丝毫不会增加你作为一个人生命价值的含金量，也不会因此而增加长久的幸福感，移情归处依旧空。

从长期来讲，中美两国之间的关系，最后到底往哪个方向走，是需要大家共同去寻找的。这件事情包含着很深层的东西，我们一个人不等同一个民族，一个民族不等同一个国家，一个国家不等同一个政府，一个政府不等同一个政党，一个政党不等同一个领袖，一个政党不等同一个公司，一个公司不等同一个公益组织。还是要把人类文明积淀的概念详分细缕，通过辨析而追求藏在混沌概念中的真理，并且要用一个长远的历史眼光来审视这些被找寻到的真理，狂沙淘尽，直探到金，才可能回到真正的人类理性，而不致太轻率地掉入到那种狭隘的民族主义陷阱之中。上世纪三十年代，黑格尔的狂热崇拜者们就曾经通过运动与清洗方式，将这些迥异的人类文明之概念相混淆，煮进一

锅“大日耳曼”狂热复兴的民族主义烂粥，给人类带来了无尽的灾难。历史的教训我们要耳提面命，代际提醒。

还有一句话我要说，作为一个公益人，如果你是一个真正的公益人，你一定是一个世界公民（world citizen）。如果你是一个偏狭的民族主义者，你所做的公益慈善要打大大的问号。因为公益从来都是跨国界、跨种族、跨语言、跨文化的，是一种陌生人之间普世性、共同性的神圣关爱，如果不跨越那些狭隘的藩篱，怎么能做好公益呢？一个狭隘的民族主义者，是做不了真正公益的。

至于疫情之后的世界格局，恐怕过去四十年的全球化模式，可能面临终结的危险，国际

化公益模式也将面临全新的挑战。这很大程度上取决于我们的心态，是否有面对真相的勇气，是否有坦诚的胸怀与信心，处理好资讯的真实而不是计谋，在真诚的互动中去危中见机，化危为机。从这个意义上讲，处理好中美关系的确是很重大的考验。

**吕全斌：**关于时间感，如果拿这次疫情和2008年汶川地震相比，从这12年整个社会组织发展的时间维度来看，包括基金会在内的社会组织或公益行业有没有进步？结合您在基金会论坛2018年会提到的现代性，它在推动人和国家的现代性中，您觉得有没有变化或者有什么不同？通过这次疫情，能否带来一些现代性的进步？

**何道峰：**你要我讲实话吗？如果讲实话，往回看，2008年是我们中国社会组织、公益行业环境最好，也是方向最明确的时候。在这次疫情中，我就做了两件事，一是最初通过阿拉善SEE给武汉医院捐了20台呼吸机，二是通过湖南弘慧教育发展基金会和凤凰网给1800名贫困学子捐赠了上网课的电脑、流量和网课。本来想做大点的事，但是看到只允许红十字会和慈善总会做，我就意识到没法做了，因为救灾回到2008年之前的官办垄断。只准亲儿子在球场上打球，这本身就是历史的大倒退。

如果更宏观地来看，从2008年到现在，有几个方面我们看到现在比那个时候的变化，这些变化是否可以定义为“进步”，涉及方向的定义，值得商榷。这些变化是：第一，现在注册的基金会数量肯定比那时候多很多。第二，捐款数量比那时候多了一点点，2008年汶川地震捐赠近760亿元，去年全年捐赠大概1000亿元出头。第三，网络捐款多一些，捐款技术复

杂一些。2008年那时候我曾经在很多场合讲，10年以后，5000亿元乃至1万亿元的捐款规模是可以期盼的。后来我就不敢说了，因为我看到趋势或者说方向发生了大的逆转。

除了上边所说的技术层面的变化，其实整个公益行业包括政策导向和体制改革，以及深层的自由结社以推动私力介入公共事务的公益基础，我都看不到进步，我看到的恰是退步。譬如说救灾，2000年之前是绝对只能红十字会独家垄断的，由于加入WTO之后要跟国际接轨，后来出现慈善总会，其他组织则打擦边球做一些。中国扶贫基金会一直在“与国际接轨”的政治语境中学习打擦边球，2002年成立了“紧急救援部”，经过抗击水灾、旱灾、冰雪灾害的积累，终于将救灾宗旨写进章程并得到民政部批准。2008年汶川大地震时，中国扶贫基金会经过千辛万苦的努力和民政部领导的支持，终于挤破了中国特色的救灾垄断：“允许中国红十字会、中华慈善总会以及中国扶贫基金会等有救灾宗旨的慈善组织，接受捐赠参与救灾”。后经公益界在雅安地震、玉树地震等灾害救助中的共同努力，终于在2016年通过的《慈善法》中去除了这种救灾垄断与不平等的组织歧视。

可是，这次疫情又回去了，你可以看到历史回到了一模一样的从前。如果救灾和做公益、做慈善变成某些人的特权，你觉得这个国家还有公益吗？还有慈善吗？强制掌控和分配资源有特权，连做善事都有特权，这是一个什么样的公益方向？我看不明白。从另外一个角度看，用行政命令就可以替代和否定《慈善法》，更是程序正义上的大倒退。

当然，你所看到的结局会出现你所预期的景象，有特权的亲儿子不可能争气，大家都看出来，凡垄断的地方必然产生腐败。这个事情早在200多年前，发明今天市场经济这套运行

Photo by Harris Vo on  
Unsplash

原理的哲学之父洛克就讲得很清楚：凡垄断必产生腐败，自由竞争是一切清廉的前提。财产不可公有，权力不可私有，一经财产变成公有，权力必然私有。

像青年马克思所设想的，建立了公有制，就解决了一切的问题。但是马克思自始至终认为人性是自私而贪婪的推论基础没有改变过，于是就出现了内心的两难处境。老年马克思常常在心中叩问那青年的马克思先生，当初你认为人是普遍自私而贪婪的，这个认识与公众现实的观察没有什么分歧，但是请问，实现了公有制下控制公有财产的那些人，他们是怎么解决自私与贪婪的人性问题的？如果他们拥有了公有财产支配权，但是他们又是自私而贪婪的，这不比私有制更可怕吗？私有制是靠自由竞争机制来制约人性的自私与贪婪的，大的公共事务通过纳税交由政府解决，琐碎的公共事务通过自由结社形成的慈善公益组织去解决。这样的社会，便可以不走极端而与人性基础实现妥协平衡。如果你把财产变成政治权力的附庸而失去为其负责的主人，请问这些“政治权力之人”怎么能从自私贪婪的人性中走出来？如果走不出来，他们如何能负责地处置这些资产而又不动凡心走上腐败之途？在这种制度安排中去反腐败，大概率事件是抽刀断水水更流。老年马克思当然不可能在没有实践反观中想那么透彻，但发现这种内在悖论很折磨他，因此他数次无不揶揄地对恩格斯等人说过，“你们都是马克思主义者，只有我不是”。

这可能有点扯远了，但我想说的是，看进步与否，方向最重要，技术则无足轻重甚至反向助力。方向反了，技术越高，水平越高，跑得越快，离目标越远，这不是什么高深的理论，而是一个常识，不是有个故事叫南辕北辙吗？小学生都知道的故事。



在后退的方向上，公益人和公益组织的自保与发展都要问政治正确了，欲问政治正确，那还有多少的空间和自主权去自我决定？这就是为什么在这次疫情中越大的组织越变得不够活跃了。越草根的越勇敢，越有钱的越胆小，越有名的越畏葸，是不是这样一个局面？每一个人心里都洞若观火。这就是说你有此问的内在心结，也是我心中的最大忧虑。

当然，我说这个不是让你们失去信心，因为“理想在世俗的泥泞中行进”，这句话今天依然适用。因为满地泥泞，才需要真正的公益；因为满地泥泞，才需要那些有理想的人去坚守。拉长时间的跨度来看，一切都会成为过去，一切都会成为历史，因为任何人都不是神而始终只是一个有限物。

吕全斌：您在基金会论坛2012年会上讲“稚嫩的肩膀，沉重的使命”，您认为中国公益是早产的，很多原因跟制度有关，这导致第三部门

很难在它本就很小的空间里面去做出更多有为的事。在接下来的路上，如果我们真要去那种能推动现代性的工作，除了在世俗泥泞中坚持的信念感之外，您觉得还有哪些策略或方法，能让大家比较有信心地继续走下去，更加接近一个真正意义上的第三部门？

**何道峰：**那时候我讲稚嫩的肩膀是指非公募基金会的肩膀，因为我认为中国的官办基金会不代表未来，这也不仅仅是我的认为，而是中共中央和国务院的决定。改革开放是40年前中国成功吹响的号角，这个号角就是要抛弃中国前三十年走过的那些错误道路而跟国际接轨。1999年加入WTO之后，改革开放就不仅是经济制度要跟国际接轨，而是社会组织、公益组织等整个社会性制度安排都要跟世界接轨，融入世界文明的潮流。也因为这个国际接轨的历史机遇才使我有机会去中国扶贫基金会推进官办GONGO的改革，我们公益组织要按国际公益组织的方法和制度规则行事，因此官办社会组织要去行政化，这是中央、国务院深化改革与开放的重大部署。

在这种历史的大趋势中，2004年颁布的《基金会管理条例》放出了非公募基金会这支真正基于自由结社原则生发的民间力量，因此才有了那副“稚嫩的肩膀”。我那时为什么说你们的肩膀很稚嫩，是因为官办基金会和官办社会组织太强大，但它不代表未来。谁代表未来呢？那些在自由结社基因上成长起来的组织，它们虽然小而稚嫩，但担负着代表未来的历史重责与使命，即便小而稚嫩也终究会长大。这个世界就是这样，代表未来的事物，小的会长大，弱的会变强；不代表未来的事物，大的会变小，强的会变弱，谁也挡不住那种内生而又富于神圣关照的强大且绵长的力量。

当然在今天这满是泥泞的历史语境中，非公募基金会和草根NGO面临着双重夹击：一方面有来自于政策层面的夹击，政策导向让这些

组织的目标变成了仅仅是筹钱，仅仅是去做抹眼泪的事，别的大范围社会需要的公益事务不能做，还得遭受官办NGO垄断行业资源的挤压，空间变得越来越小。另一方面，在这种形势下，产生了很多附属在公司之下带有诸多商业考量的企业基金会。一些公司附属的基金会其本心未见得都发心于真正的公益，而是从商业的社会广告效应来考量推动的，这又构成了另一重夹击，使其腹背受敌，挑战愈大且增。

如果从微观组织领导人的方法论角度来讲，我觉得最核心的是要知道公益的价值源头到底在哪里？公益的核心价值观到底是什么？如果你找到这个东西，你真的决定热爱它，那么你就能在漫长的煎熬中愉快地坚守。我经常问你们中的人有多少年的打算？至少10年吧？如果不是一个更长时间的打算，如果你只是为了了一份就业，我对很多人坦率地说，你还是离开吧！哪怕有一天你再卷土重来。但如果你有要在行业中坚守十年之久的打算，我说的方法论才会对你有价值。

在这次疫情中也有很多非公募和草根人在冲锋陷阵，我做的也不过是那天涯海角一根草，尝试着离开我在中国扶贫基金会带了二十年的团队去草根。我看疫情中韩红做的事就想哭，还有燃灯计划、卓明公益、饭圈后援、阿拉善SEE等等，令人感动。还有远在国外他乡的各种华人校友会，几乎把世界各国货架上看得见的口罩都买回驰援武汉和中国。很多公益人都在做事，都在费尽心思纾困解急。

**我们这个社会有相当多的苦难，相当多的社会冲突，相当多的内心痛苦，这不是GDP增长就能解决的，而需要自由结社所激发出的公益激情与理性去消解，去缓冲，去抚慰，去益化。**

因此，真正公益的首要思考，就是要去寻找并找到社会的真正痛点。你不能像我在这

样只说话，我现在已是一个退休的老人，听得见死神敲门的声音，在等待着那一天去真情地拥抱她，人的物理性总有走到尽头的那一天。我只能在道边为你们唱歌与鼓掌。你们的公益生命刚刚展开，因此要倾尽全力去寻找和发现社会的痛点，因为只有找到令你心灵震颤、欲罢不能的社会痛点，才可能找到你对社会痛点的公益解决方案。很多同志做公益常常有很高的理想，但是不能具体化到社会、到行业的细节中去发现、挖掘并找到社会痛点，就是最大的魔障。社会结构中哪个地方痛，哪个地方就有公益需求。因此你只有找准了社会痛点，才可能循着痛点的逻辑去破解它从而提出解决方案，在这个过程中，你的公益运营模式就会逐步浮现出来，你也就一定能找到捐赠人的支持，因为捐赠人和你一样具有人类所共有的同理心。

其次要问的是，这些痛点跟你经历中的痛苦是否有关，从而是否能激活你心中的社会理想。如果你很在乎去解决这一类型的社会痛点，为此坐立不安，那么祝贺你。这时就需要追问第三个问题，你有没有相关领域的一些必要经验，是否有一种解决问题的直觉。假如你觉得有这种解决问题的内在冲动与直觉自信，那么再次祝贺你，你可以进入到第四步，去寻找同样细分市场的同行，作简约式的行业扫描，通过访问案例和分析把技术性环节弄明白，这样你大概率能把你发现的社会痛点转变成为一个非常初步的解决方案草案。继续祝贺你，转入第五步，你这时候要考虑作最初尝试的资源从哪里来，有没有跟你形成互补的好朋友能成为你的合伙人，合作说服、沟通交流与约法三章，如果有文字的信约当然更佳。如果这一步你也能平稳迈出，那就太值得祝贺了，其实你已具备了一个公益创业者的基础素质。

**接下来的第六步十二万分重要，大多数人都在这一步把路走歪了。我的告诫是：小心翼翼地推进试点；认认真真地记录试**

**点档案；扎扎实实地夯实心理体验；真诚、守信而宽容地对待你的合作伙伴；如果能做到这四点，你就能够总结出一个受益人、捐赠人、内部执行人三方共赢的成熟的业务模式方案了。这样你就可以进入第七步，丰满团队，精炼流程，苦练内功并逐步扩张。**

当然这就必然碰到一个漫长的坚守与自我成长的锤炼，你会碰到来自内部和外部无穷无尽的问题，这些问题考验你的信念底线、社会适应弹性、内部文化张力和领导力的自我认知与修正。长期切切实实地坚守公益的本质理念与核心价值观，会变成困难中之困难，挑战中之挑战。我为什么反复讲公益核心价值观的本质和深层信仰源泉？就是因为这一挑战最难坚守。如果你坚守了10年，但是你仅仅是在做机构的捐款数量，从10万元起家，做成1000万元或者做成1个亿，这不是本领，假如最后发现它基于某种方式的社会交换，而不是基于解决社会的痛点，其实你的公益生命最终会走上另外一条无法掌控的道路。所以坚守公益的本质变得十分重要，我宁愿从10万元起家的规模，坚守十年做到2000万元而不是1个亿，但是我这2000万元是真真实实地解决了社会痛点，而且是坚守公益的核心价值观通过平行整合的方式去启发社会，让他们产生了对人的现代性的正确理解，那么你的公益人生之路就很有正道上。

这种平行整合生发的现代性，就是将关注点从“民族”“国家”“社会”这些空洞的大概念上，转移到对个体人的人格关注上，启发构建我们每个人独立自由且平等的人格基础。我们每个人都拥有源于终极神圣关怀的平等自由人格基础，但这种自由平等的人格要对自己的自由负责任，并对他者友爱，这种友爱同样源于人所同源的公共性终极神圣关怀。此种终极神圣关怀使我们对社会中人的本性抱有深刻的怀疑和警惕，警惕他们为了个人的名利权而以邻为壑，警惕他们通过控制权力和话语权而打着多数人的旗



◀ Photo by Manuel Peris  
Tirado on Unsplash

号奴役个体人从而实现对所有人的实质性奴役。因此，我们要相互产生一种横向整合以自救、互救的自治心态。只有发育社会的自治才可能将人性之恶约束在我们共同的终极神圣关怀中，从而把自有人类以来滥用政治权力之暴力这匹脱缰野马关进现代文明的程序正义之笼子，让中国进入现代化文明的状态。现代化是由一个一个的个体人构成的，没有每一个个体人的现代性人格支持，中国的现代化是不可能实现的。

所有的肢体暴力都始于语言暴力。当你在微信上随便爆粗口骂人的时候，其实相当于你已经在出拳打人了。语言是用来沟通与交流的，交流是为了表达出你的道理，不是为了击倒对方。除你的认知之外其他人有另外种种不同意见的存在，应该让它存在并得以表达。这就是一个社会具有个体人独立自主之平等人格的核心体现。如果只有一种判断、一种声音、一个观点，这种判断、声音和观点必属于强者者，其他判断、声音和观点必被打压，乃至使多数人逐渐变成只讨论活着的动物，失去了平等的自由人格。这样的国民人格基础，怎么可能建成一个现代化的社会？

有了独立和自由的基本人格，我们才会去讨论并争取平等。讨论平等的问题，我们才会

要求有一种公共的制度安排来保障平等，维护公平。这不是在社会竞争中谁赢谁输的问题，而是人在社会竞争中如何赢如何输的问题，是赢得公平不公平的问题。譬如俄国大诗人普希金被他的对手枪杀这一事件，但是普希金死而无憾，因为那是一场决斗，决斗是双方在那个时代共同遵循的一个解决问题的方式，基于这种方式来解决双方之间无法调和的分歧，是那个时代大家都认可为公平的程序正义。因此普希金和他的对手都写好遗嘱，愿赌服输，家人不得复仇，这就是公平。有了公平，假如你不遵守，参加决斗最后你被打死了，你家人去复仇，这就要受到公共机构的处罚，这个处罚就是维护公正或曰正义。

所有的自由、平等、公平、正义，它是从自由出发的，从独立的自由人格出发的。如果没有个体独立和自由的人格基础，那还讨论什么社会的人人平等和公平正义呢？这个社会需要我们去培育现代性，我们要做具备现代性的人，否则，任何时候我们都可能被强者用多数人的名义把少数人给牺牲掉，把每一个个体给牺牲掉，这也太恐怖了，最终会把社会搞成人间地狱。这样的社会生活，完全不值得人过。

**吕全斌：**从行业角度来讲，应该如何把原来我们曾经共享的一些价值观，比如人的现代性等，重新拿回来，以什么样的方式再慢慢变成现在大家共享的价值观？我们应当怎样重新设定议程，重新定位价值观，让这些议程能影响行业尤其是新生的基金会？

**何道峰：**在当前形势下，因为当大环境的变化，垂直整合急剧强化，我们每个人都面临着很大的压力和对安全的恐惧。这种恐惧会让我们避开那些比较艰难的话题，然后去寻找一种更容易的技术性方法，所以就产生了中国人

所谓的变通。但其实在大家变通的从众行为过程中，我们就慢慢迷失掉了，因为变通到一定程度，你的认知也会发生习惯性跟进，时间长了，整个社会的平行整合与自治的价值准则也就消失掉了。

像你们基金会论坛这样的组织，慢慢你可能也会觉得自己应该是这个行业的领导者而不是一个服务平台，这是不对的。中国几千年的垂直整合文化，流淌在每个中国人的血液中，随时随地准备复活，顽固得很。你们要时刻明确地告诉自己，“我们只是一个基金会组织的第三方服务平台”，这样才可能坚守住平行整合的价值理念，否则当困难的时候，那种“被招安”和“修成正果”的垂直整合价值理念，就会从你的血液中甦醒，侵入你组织肌体的DNA，借尸还魂。

如果你坚守服务平台的价值理念，你就要继续回答，你到底为谁服务？我觉得作为基金会论坛，你们特别应该善于发掘那些价值观相近和守得住公益底线的基金会，让这些组织之间建立一种联系，让他们来抱团取暖。抱团取暖不是所有人抱在一起。人或组织的连接有三种道路，一种是血缘的，一种是地缘的，还有一种是靠价值观连接。历史证明第三种连接最牢固最持久，如果大家没有共同的价值观，你硬要让他们抱在一起，其实是取不了暖的，反而肯定是相互都刺伤了。所以回答为谁服务的问题，确实是一个大挑战。

**当然，生命总是在两难处境中寻求出路。一方面你要生存，因此需要找一些资源，没有资源你就无法活在当下；另一方面你要代表未来，这又需要坚守你内在的公益价值取向。这种同时又去跟社会进行妥协以取得资源又要坚持公益价值取向的两难**

**折磨，便是对一个公益机构领导人最大的挑战。而也正是这种两难的挑战使你成熟和成长，坚持10年，此剑可成。**

如果是从行业的角度来讲，这样的机构领导人就是火种。有一些人能做到，哪怕很少，就能够连在一起在时间中去燎原，形成代表未来的历史力量。不要去看现在谁大，谁声音高，谁呼喊得厉害，谁有更多资源可以呼风唤雨，你要看他是否代表未来。

代表未来的力量靠价值观连接在一起去持续坚守，历史才可能在未来中真正发生变化。这个过程会让你心中非常煎熬，但这就是公益的本质，正是这种煎熬让你变得成熟，让你变得最后无论经历怎样的泥泞都能往前奔跑。

**吕全斌：**这些年，行业生态发生了很大的转变，从原来以草根为主、非公募基金会包括境外机构来资助他们，到现在互联网筹款比较多，好多草根机构有的没了，有的转型成为新的社会服务机构。这次对基金会在疫情工作的反思，有人认为基金会给予的支持不够。您认为，公益行业内部基金会和其他社会组织的关系应该如何重新建构？另外，前段时间我们专访中国公益研究院王振耀院长，他说在政协协同当中，社会组织应该更主动一些。一个内部关系，一个外部关系，在这样的环境下，应该如何去做这些关系的调试和互动，让行业能够更有力量或者更有策略地走下去？

**何道峰：**行业生态确实越来越差，战略趋同，全能型组织太多，造成行业中各组织之间没有足够错位，也就没有足够互补，人人都想成为全能型，骄纵之风盛行。这个问题根源很深，前边都分析了，保持耐心和努力，慢慢来吧。

至于行业内譬如基金会论坛，还是要揭示

问题,还是要发声,不能绕。最后大家都想用“绕”的技巧来解决社会的问题,殊不知这个世界最后决定胜负和输赢的,不是绕的技巧而是直面问题。无论是一个人、一个组织还是一个国家,绝对不可能完全靠“绕”的技巧来解决问题。我不相信照现在这种绕法能把中国绕成一个现代化国家。我们虽然是一个个很弱小的人、一个个微不足道的人,但是我依然可以在大是大非问题上坚持不绕。譬如讲如果没有自由结社,就不可能有真正的公益基金会,就不可能有真正现代化的公益组织。这个核心原则就不能绕,中华人民共和国公民有结社的自由,不是宪法里写的吗?社会主义核心价值观不也写进去了吗?譬如垄断必然滋生腐败,也不能绕,要揭示,要讲真话。

当然,行业联合发声也是必须的,但一要找准契机。譬如汶川大地震谁有救灾权,玉树地震反对将非政府组织的募款打入青海省政府的账号,雅安地震发布行业自律宣言等,都是一种发声尝试。现在也有这样的契机,如疫情中红会垄断导致的公益低效或无效,韩红的孤

立无助,李文亮之死等等,但要抓住时机,及时行动,过了那个语境,势能就不在了。其二是要把握在建设性的度内,把握好政治敏感度。其三要注意技巧,别企图把几千家基金会都统进来,部分行动就能达到效果了。也可以动员学者或第三方联合发声,反映行业紧迫问题与公共诉求。

### 何道峰与“战疫中的基金会”项目组互动

提问:何老师好。我2016年加入这个行业,一直在基金会论坛工作。我们一直被“灌输”一个观点:基金会是社会创新的发动机,好像基金会身上背负了一种特别大的责任感。现在中国有80多万家社会组织,基金会才有7000多家,从各种捐赠体量上来看,基金会也并不是那么有优势。您怎么看待基金会跟整个公益行业的关系,基金会能够代表公益行业吗?如果不能,为什么我们还要赋予它这么高的期待?假如这种期待不能实现的话,又该怎么办?

▼ Photo by Zola Zhou on Unsplash



**何道峰：**当然不能说基金会代表整个公益行业，这是不能代表的。公益生态中最大体量的应该是协会，或者说协会应该是公益行业里面的第一大组织体。比如说每一个居民小区都应该产生一个自治的协会，这种协会几乎涵盖了所有公民，因为没有一个人不住在社区里。当然这不是讲中国的现在，我是讲中国的未来，未来公益中协会的数量是最大的。如果所有人都他的社区有这种公益义务的履行与奉献，志愿精神就不难找了，捐款也就不难找了。当然除了社区内的协会，还有很多行业自律自治的协会，当然不是指今天这把全行业所有的人统起来官办的弄权协会。除了基金会和协会，还应该由学校、医院以及各种各样的第三方支持与社会服务平台。因此如果这个行业只有基金会，公益行业就永远是幼稚的，其行业生态也是非常脆弱的。从这个意义上讲，推动行业生态的宽化与深化，本身就可以成为基金会论坛的使命。

第二，千万不要去简单化滥用数字，要深入研究数字背后的意义。上次我在纽约跟一个名片看起来令人肃然起敬的人交流，他在国际会议上讲中国有80多万家公益性社会组织，这话说起来很好听，一些老外不加思索地愕然。会后我问他，你想过80多万个公益组织这个数字的含义吗？他说没想过。我说：中国只有1000多亿元的捐款，你有80多万家公益性社会组织，这意味着平均每个社会组织每年只能得到12-13万元或不到两万美元的捐款。人家会想你们国家那些社会组织是怎么运行的呢？靠什么活下去呢？他的脸立刻就红了。中国基金会的行业现状又如何呢？

每个基金会当然应该肩负着一个自己认定的使命，但不是所有的基金会都有自己清晰明确的使命。这好比在经济领域，我们说企业家是社会创新的引领者，是社会财富的创造者，也是就业和税收的贡献者。但是每个企业家都能担负这些经济责任吗？中国每年每注册10个企业，10年以后9个都消亡了，只有一个能活下来，9个都是要被淘汰掉的。同理，成立那么多基金会，

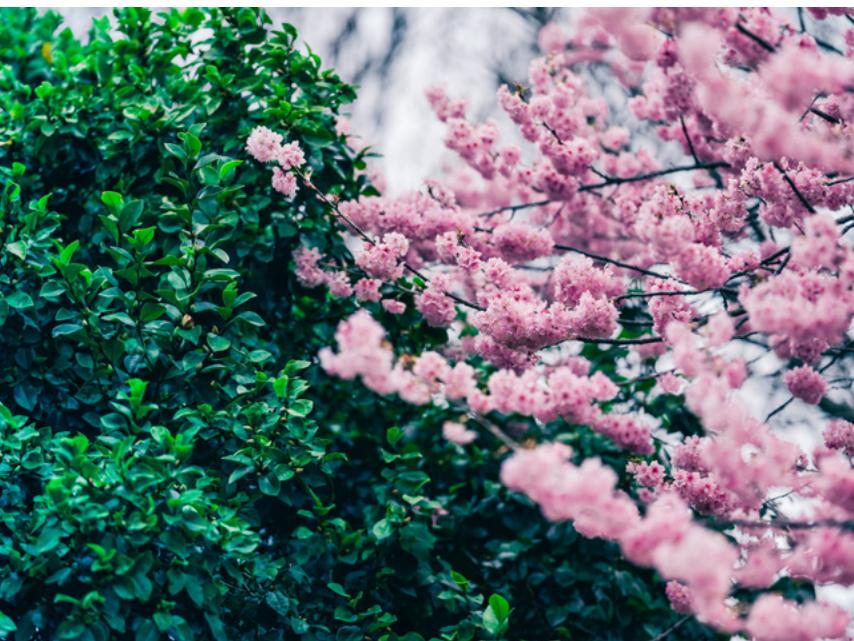
其中很多基金会就是要用来被淘汰的。没有一个社会可以排着横队往前走，我们加入到这个行业的组织中，无可避免地要去参与竞争，也许做10年以后我们会成功，也许我们就死掉了。所以，不能对任何一个取得某种时代流行概念的东西，赋予那种不加区别、不切实际的普遍性期盼。

但你可以期盼的是，基金会论坛作为一个服务平台组织，可以去寻找和发现有价值的基金会，寻找代表未来的基金会，促进他们的协作与优化。如果你找到了这样的领导人，找到了这样的基金会，有宗旨，有使命感，有梦想，且治理健全，那么祝贺你。哪怕今天这样的基金会只有5%，没有关系，如果在你的平台支持与服务下，这个比例数字能够增长，你发现他们能抱团协作增长到6%、10%、20%，你这个平台的使命就很成功了。很多人觉得我们第三部门在解决社会问题，似乎所有的社会问题就被解决了。事实上有很多公益组织是在解决社会问题，但也有很多组织在制造问题，这就是行业生态，而且这是任何一个行业的现实生态。直面这种现实，是为了惕励我们从那种普遍性虚幻的概念期盼中摆脱出来，做好我们自己所在的组织。

**提问：**何老师好，我有一个关于慈善领域法律和政策关系的问题。《慈善法》立法的意图是放开直接登记，但是2016年8月两办《关于改革社会组织管理制度，促进社会组织健康有序发展的意见》依然要求稳妥4类组织直接登记，接下来制定《社会组织登记管理条例》，方向应该是什么？

**何道峰：**你是做倡导的，那你应该动员行业里面的各种资源，倡导维护《慈善法》的权威。一个国家要实现法治，当然要重视立法，更要维护所立之法的权威。如果法的权威还不如“通知”，“通知”又不如领导的即兴讲话，这个社会的法治系统肯定有大病了。

如果说我们当下公益界最大的问题，



◀ Photo by Jerry Wang on Unsplash

## 一场思想大讨论？

**何道峰：**我没问题，首先我认为这是非常有必要的，因为现在的问题不是技巧问题。新一代的人上来，无论是他们对现代技术的熟悉程度，还是他们自己在现实里对很多问题的把握，我觉得都不用操太多的心。因为中国人的聪明和勤奋，提升自己，教育自己，这些方面在世界上都是出类拔萃的，根本不用担心。但是问题就在于，我们不太相信我们看不见的东西。而所有的思想、原则，我们的信念以及后面的信仰，都是看不见的。

春秋战国时期，我们的哲学家讨论问题从来不讨论看不见的东西，把看不见的东西的讨论全都排斥掉了。但是古希腊的讨论却只讨论看不见的东西，认为一切我们可以看见的东西终将逝去，都是不值得去珍视的。唯有那些藏在看得见的东西之后的 invisible 的东西，才是真正的存在，才是值得我们去追求的，才是值得我们用生命去珍视的。所以中国缺的就是这种尊重看不见的东西的精神。如果没有对那个看不见的精神的追求，我们每一个人都只是一个动物而已，折腾点钱，养家糊口，娶妻生子，然后人死如灯灭，唯有儿子物理性血亲传承的不孝有三无后为大。都为看得见东西奔忙一生，但是从来没有去尊重过，真正从心中敬拜那些看不见的东西。所以你们要组织这个大讨论，我觉得是非常有价值的。

中国的改革开放始于什么？我们都知道说是联产承包，联产承包前面核心问题在于平反冤假错案，没有大规模地对那些地富反坏右的平反，邓小平都出不来，习仲勋也出不来，刘少奇也出不来，所有被打倒的老一辈的革命家都出不来！所以，大平反才是比联产承包和解放思想更重要的一个东西，因为它把我们过去颠覆了的常识再颠覆回来。但是什么样的东西赋予了平反以拨乱反正的力量？这源于一场哲学的讨论，可以说是对看不见摸不着的东西的

就是有了一部《慈善法》，但是把它束之高阁，放在一边，没有很好地执行它。也就是说，颁布了法律，但是某些公权力在带头违法，这就是今天中国公益界的全部问题。如果立了法又不执行，请问政府的权威在哪里？所以公益界应该通过两会进行公共倡导，推动国家出台细则，维护《慈善法》的运行，让《慈善法》落地执行，这样才能保护行业的有序治理与健康生态。

比如红十字会这个事件就是一个可以利用的历史契机，你们就可以发起一个行业倡议或者两会提案，通过一些渠道上书领导，让他们意识到发这种通知违反了《慈善法》，所以引来这么大的麻烦。说服领导将着力点放在贯彻《慈善法》上，或许这种倡导就能改变行业状况。

**提问：**何老师好，两年前，您在基金会论坛苏州年会上提到，您退休后会做两件事，一件是做一些有意义的捐赠，另外一件是回到阅读和思考上来跟大家做一些分享。您刚才讲，这12年可能看不到太多进步，而是看到一些退步，那您认为我们国家公益行业有没有必要来

讨论，叫做真理标准问题的大讨论。尽管这个哲学命题过于实用主义了一些，但正是这场哲学讨论，才让我们走出了“两个凡是”的误区，从哲学上明确让一切东西来接受实践的检验，这样才树立了整个中华民族对改革开放必须对看不见的这一哲学的最高尊重，叫做“实践是检验真理的唯一标准”。这才开启了中国改革开放数十年的历史征程，才有今天这些看得见的物质繁荣。今天可能又到了需要讨论那些看不见的哲学原则的另一个关键历史时刻。

**提问：您能否给年轻公益人一些鼓励的话或者建议？**

**何道峰：**在时间的长河中，人是微不足道的有限物，不值得崇拜。像我这样一个老者，能感觉到自己的物理性之我逐渐走向衰亡，怎么让自己的精神之我，做好足够的准备可以欢欣鼓舞地去拥抱物理性之我的死亡，而不是在那一刻来临时痛苦地挣扎和哭泣，乃是我今后生命的第一要事。第二要事，便是让自己在人世间更加宁静地思考和探寻绝对真理，如何在余生中争取去理解、接近和融入绝对真理，实现终极关怀的神圣关照。剩余的时间，顺便做一些有意义的捐赠，顺便把我自己的生命成长过程中所获得的经验与教训，转化成有机缘之年轻一代成长的肥料。这是我在很多种场合反复讲的生命规划。像乔治城大学中国公益机构领导人能力培训班，便是这样一种尝试。

在社会的代际传递中，我那一代人很不幸也很幸运地经历了几乎所有的时代难题，看到人被饿死、人被整死以及文化大革命所有的荒唐，改革开放以来的繁荣与沉沦，灾难、动荡、煎熬与欢欣鼓舞。

**我们每一代人都会面临着时代的难题和个人的困境。你必须去面对这个过程，**

**学会去拥抱时代的苦难，拥抱挫折和这个时代的两难命题，因为正是时代的两难命题对你煎熬与挫败，才能让你明白了生命的意义和你为何去终身追求相对真理从而追求绝对真理，同时也让你学会在技巧上如何去跟社会相妥协与相适应。**

我常常愿意把问题的真相剥开给大家看，真相从来是很难看的。《红楼梦》里讲，跛脚道人最后送给了贾瑞一面宝镜，正面看是心仪的风姐的裸体，但背面是一具骷髅。多看正面，则命休矣，多看背面，病可治愈。可是现实中的贾瑞忍不住诱惑，他总是要看正面，因为那是他心仪的风姐，他没有得到的人，最后他就死于非命了。生命就是这样一个过程，我把骷髅面打开给大家看，并不是要打击大家的自信心，而是说我们要真诚地面对这个时代的难题，同时也真诚地面对我们个人的处境，然后在解决个人处境的过程中，别忘了去观照时代的难题，这样才能在你心中留下烙印，不断归纳出一些属于你自己的逻辑来，这样，你的生命在积累的过程中慢慢会变得更加充满激情而富于理性，实现自我完善的幸福。

这个生命历练的过程，只有依靠你自己来完成，没有人能够替代你。但是我作为一个老者，始终在这里，不更名不改姓，不增光不减色，当你们找到我，我都会倾听和尽己所能地助力你。我希望在这个时代，你们应该首先把自己个人的问题解决好，同时在社会中的诸多两难命题中持续追问，并最终寻找到你自己和社会之间公益连接的答案。不知道这些话能不能给你们带来鼓励。👍

# 中国现代公益价值与公共精神

文 | 项飙、唐昊

本文为项飙和唐昊在中国基金会发展论坛 2020 年会开幕主论坛上的特别对话。



项飙，牛津大学社会人类学教授

**唐昊：**欢迎大家来到基金会论坛 2020 年会特别对话的现场。今天我们请到的对话学者是牛津大学社会人类学教授项飙。20 多年前，项飙老师以一本《跨越边界的社区》蜚声中国的社会学研究领域，如今他对中国社会发展的思考也达到一个新的高度。今天有幸请到项飙老师和我们在这里进行一场接地气的对话，解答中国公益事业发展的过程中所面临的种种问题和困惑。有请项飙老师。

**项飙：**谢谢唐老师，谢谢大家。我是觉得没有资格跟唐老师对话，因为我这些年没有对中国公益事业的发展做过跟进和研究，但是我非常高兴能以这种方式参加今年的基金会论坛

唐昊，华南师范大学政治学教授



年会。这对我来讲是一个机会，不仅是一个学习的机会，同时也是让我向大家说一声感谢的机会，因为我们都知道在中国做这份事业有多么难，同时又有多么可贵。我非常期待跟唐老师的对话。

**唐昊：**项老师非常谦虚，他说对公益事业不是很了解，但事实上他在成名作《跨越边界的社区》里描述了民间社会资本形成的过程，在北京这座大城市，来自浙江的商人们如何在自组织的结构中找到彼此的定位，找到有效的连接方式，来实现社会自治、商业增值，甚至和政府之间形成良性互动的一系列目标，这里面有一种自发形成社会资本的能力。这些都在项老师的著作中，

被非常清晰和精准地描述出来。

我想问项老师，当初您描述的社会资本的成长，是基于20年多前中国社会发展的历史进程所成长出来的一种形式。在中国，无论在今天全面建成小康社会，还是今后向更加宏大的目标迈进的过程中，我们通过什么样的方式可以建构和强化这种社会资本？

**项飙：**你把我的记忆一下子勾回到上世纪90年代初和90年代中期的时候。北京浙江村最早从6户做衣服的基本没什么教育水平的农民开始，发展成一个很大的产业，这不仅是一个经济过程，必然也是一个社会过程，需要处理好一系列内外部关系，内部要达成一个比较有效的相对民主的权力结构，这样大家在一起才能够发展。当时有一些爱心举措，可以说是中国改革开放以后自发形成的公益事业比较早的尝试。

当时在京温服装市场里面，工商户自发组成一个爱心社，他们自己不知道怎么弄，就找到我，说想搞成当时北京大学学生团体爱心社的一个分部。在得到北大爱心社和其他主管单位的同意后，这个事情还真的做成了。当然里面有很多曲折，我也学到很多东西。学到最重要的一个东西，也让我很惊讶的是什么呢？

我们当时作为北大学生，觉得这些工商户自我组织起来的主要任务是自我管理，以比较自主的方式去监督地方政府。但是工商户的想法很不一样，和当时我们的想法基本上是倒过来的。他说我要搞成北大爱心社的分支，最主要的目的是要得到主流社会特别是政府的认可。这个事情我反思了很久，我当时是比较惊讶也比较失望的，但这就是老百姓在当时具体情况下的需要，他们来北京赚了钱，希望在北京待下来，希望能够安居乐业，可以说他们是从很自私的角度出发，但这是实实在在的。

**唐昊：**寻求他们自己生活的一种合法性和正当性。

**项飙：**是的。他们怎么样去获得呢？他们觉得应该去做好事，通过做好事，在内部形成

一个公共性，他们在一起不止聊生意，也聊别的事情。在他们老家就是这样，有各种各样的仪式，以及社区留下来很传统的慈善互助行为，他们想把那一块也搞起来，因为那是正常生活的一部分。他们并没有崇高的理想在里头，也没有什么理论，很多是从生计出发，但这个很实际的需求衍生出来的公共性，其实是很宝贵的，因为它是扎实的，有很强的自发性。后来这些工商户尝试了很长时间，在那个环境很不利的情况下，坚持做了下来。

除了京温市场里面的爱心社，他们当时在自己盖的居住场所，所谓大院里面也有一个分社，大院的分社比市场的分社开展的情况还要好，为什么？因为那里公共性的需求更高，涉及排污水的卫生问题，防偷盗、防火的安全问题，因为他们做衣服、做皮夹克很容易着火，还有交通问题，他们自己开通了一个小巴线，把居住比较远的大院和木樨园市场直接联系起来，这都是非常物质性的具体的事情。

浙江村的公共性开始出来，他们这些人很边缘，完全靠自己一点一点塑造生活，他们那个时候的冲劲比较大，塑造出来的公共性非常边缘，在很小的角落。那些大院到最后都被拆掉了，但那个公共性是很自发、很真实的。我们没有去做动员，在那里有书本里所没有的对公共性的理解，我也受到了再教育。

今天的情况发生了很大的改变，从物质上、从公共面貌上，今天的城南和当时的城南，光是卫生条件就有很大的提升。但是有一点值得我们关注，当年那种很小的很扎实的公共性，我们今天看到的不太多。今天的公共性，以公益组织、基金会的方式呈现出来，我们看到的是巨头化的趋势，越来越巨头化、正式化、正规化。

**唐昊：**是一种外部驱动下的公共性的成长？

**项飙：**对，变大了以后就变得外部了。外部有好几个意思，一个是从直观的空间上看变得很外部，跟日常生活的关系变得比较远，跟角落里面边缘群体的关系变得比较远，它是从一个遥远的地方去关心边缘，这些大组织对边



▲ Photo by Akira on Unsplash

缘内部的丰富性、复杂性往往是不理解的。

再有从它的运作方式上,也变得比较外部。我自己有一点学理上的兴趣,关于现在的基金会背后所体现的公益和金融的关系。社会都是联系在一起的,基金会在中国发展那么快,肯定跟有那么多热钱跑来跑去有关,有很多钱来到这个领域,跟整个经济的金融化要联系起来看。金融化又跟管制是联系在一起的,金融化之后很多东西会变得比较容易管制。跟金融运作联系在一起以后,就需要大量做审计,做项目建议书,有很多表格要填写,要有很强的所谓时间观念。正规化、技术化、专业化,流程好像变得很重要。你拿了基金会的钱,要求一年之内结题,分三期做阶段性报告等等。我们认为专业化是好事,但这是很辩证的,因为生活本身不是专业,公益本身不是专业,可能需要一点专业性的东西,做一些技术性的管理,但那应该是辅助性的。

现在我们的公共性跟以前相比,确实越来越变成专业性、技术性的构造,通过审计、信息公开、平台呈现出来。如果都是靠填表、靠上传数据变成公共的,好像有了透明性,这样构造出来的公共性,有它的好处,但是不够,跟以前那时候的差别很大。回到刚才的问题,怎么看待公益的变化?速度发展得很快,规模迅速提高,但是还要考虑结构问题,它的推动力是巨头化,是由巨头牵动,还是分散的满天

星斗,这很难统计。可能两种趋势都存在,但要有一个平衡的问题。

**唐昊:**我试着梳理一下,您谈到公益慈善在社会变迁中有三个方面的价值:一是解决具体的社会问题,二是参与社会治理的进程,三是建构公共伦理和社会资本,为社会发展打下精神基础。但现在的问题是,公益慈善有很多价值是难以发挥的,或者说它只发挥了很小的一部分,和我们对它的期待事实上是相去甚远的。

之所以出现这样的问题,很大程度上是因为它的内生性或者说它内部发展的潜力没有被挖掘出来,更多的是通过外部的设计,无论是来自于西方或者中国传统的理论和理念上的设计,去推动公益慈善也好,还是从政府的需要设计一整套体制,希望它能够成为治理的助手也好,还是从商业企业想要担负自己的社会责任,从而把公益慈善当做自己的桥梁和渠道也好,这些东西都是从外部试图要使得公益慈善获得发展。

而现在恰恰缺乏的就是项老师在20多年前,对于浙江村所描述的一些社会成员自内而外对于公益慈善、对于社会资本、对于公共性的需求。这种刚需在20年前是存在的,在今天其实存在的,但问题在于我们还没有把这种内在的需求变成公益慈善事业乃至更广阔的社会事业发展的真正的动力。我这样理解对不对?

**项飙:**我觉得唐老师说得很好。可能我们在舆论上,在平常思维上都有很强的功能导向,经常以能够做什么、能发挥什么功能、能达成什么目标来界定公益存在的价值。但很重要的是,公益慈善对很多人来讲,其实应该成为生活的一部分,它不一定有非常明确的功能。平心而论,我们去扶贫,对一个组织来讲,对很多志愿者来讲,是你在帮助贫困人口,还是贫困人口在帮助你?这是很难讲的事情。

扶贫关系到生态环境、基础设施等等非常复杂的事情,任何组织的力量都是有限的。但

是在扶贫的过程中，很多人得到一种心理的安慰，看到自己存在的价值，就给了自己的行动甚至人生一定的意义。在这个意义上，可能是贫困人口在更大地帮助了你。我的意思是，如果你认为你的扶贫工作没有意义，那就不对了。你在一定程度上帮助了别人，也帮助了自己，其实是一个很合理的过程。

我想强调的是，要意识到这一点。没有必要把公益慈善拔得太高，好像说我们真的是有巨大的作用。不一定对别人有巨大的作用，但是它帮助你提高你自己的生活质量，帮助你更好地和社会建立联系，这是一个很大的意义存在。一切东西都要说它究竟能够给我们什么好处，用好处来评价它的价值，我们要突破这种唯功能论，慢慢地把公益慈善变成社会当中的有机的一个部分。这样对公益事业当中的各种失败、争论，大家也会有比较平心静气的态度，因为它就是社会生活的一部分。让更多的人以一种比较自然的方式参与进来，不要搞得太热闹，不要搞得太正规化、专业化，

要变得比较自然，我觉得把这一块做起来是最重要的。

唐昊：公益慈善事业的人为拔高，或者说在道德上的人为拔高，是一个长久的问题了，事实上也带给从业者很大的压力。同时，对于公益慈善专业化的强调，在某种情况下可能也会走入误区。这些问题的存在反映出，在我们公益慈善领域的公共伦理，或者说在公共生活中如何去调节自己的行为等等这一套精神伦理的基础，还没有完全建构起来。大家在认知上有一些误区，导致在行动上选择的偏差。我非常有兴趣向项老师了解，您觉得这种公共伦理的建构，对于我们公益事业的发展会有怎样的价值？您期待一种什么样的伦理建构？

项飙：今天的情况必然和90年代初浙江村的情况不一样。今天有大量的大学生青年志愿者，已经成为公益事业发展的主力军，他们需要一系列的话语和概念来思考，如果没有这些思考，他的行动可能就没有那么持久的力量在推动。

什么样的伦理会比较合适？还是那句话，

▼ Photo by Clay Banks on Unsplash



不应该提得太高，公共伦理就应该是生活伦理，它跟你个人的生活伦理应该有机结合在一起。对于现在这套叙述，我没有做过仔细的分析，但是我觉得可能是跟其他领域差不多，说法都过于抽象化和普遍化。比方说我们会强调很多普世价值，这作为基础是很重要的，确实有一些普世价值和道德底线的说法，但这个东西不太能够影响你每天的行动。你每天的行动是在具体的场景里面发生的，人和人怎么打交道，怎么开玩笑，什么事情是大家比较喜欢看到的，什么情况大家认为是很有问题的，你对这些东西要有比较清楚的把握。

很多温州人也觉得很奇怪，它是商业经济非常发达的一个地方，但是为什么温州的各种公共慈善事业的探索也比较发达，很重要的一点是因为它长期跟中原主流社会是隔开的，不管是文化意义上还是行政意义上都隔得比较远，它有各种各样的地方习俗。现在谁在扮演最大的角色？在温州公共慈善事业里面很重要的一块，其实是老人。村里的老年协会非常重要，它会做各种各样传统的事情，气功、太极、去庙里读经、划龙船、拜祭土地神，这些事情是他们生活的一部分，同时公共慈善事业也是他们的一部分。

他为什么要做这些？那些事情在我们看来可能没有什么意义，但非常重要，如果你没有那一块，你真正的每天做慈善的动力，那种感觉就出不来。没有基础，不可能把一群人凑在一起做事情，那种组织是需要一定的文化符号和实质内容的。传统的仪式有它自己的原则，也有它的道德内容在里头，这是它背后的基因。

我的意思，当然不是说让我们年轻人都去做这些事情，但是你光靠抽象的伦理不太能够解决问题，所以一定要回到所谓附近，重新构造附近。附近不完全是地理概念、空间概念。要重新构造身边的小的意义世界，这个意义世界不要从大的原则出发，说我们都是要做一个崇高的人什么的，不要从崇高出发，从细微出发，从每天怎样做一顿好吃的，和邻居一起做一顿

好吃的，就从这些事情出发。

当然这说起来比较简单，关键是你怎么样把这一层一层的東西连起来，跟你日常里面的一个角落、一个附近怎么样联系起来。因为今天我们的社会是一个很大的社会，信息传播上是全球性的，当别的地方出现一些事情的时候，我们应该怎么样回应。这里确实需要一些学者的介入，把一些有味道的感觉讲出来。所以我觉得，现在最需要的可能是，要重新回到这个附近意识，重视从生活伦理出发，去构造公共伦理。

**唐昊：**我非常同意项飙老师的说法，对于公共伦理的构建，更多的不是从宏大的概念和理念出发，而是还原到我们的生活场景中去，从生活伦理中去总结出来。那么如何在这种生活伦理中，总结出公共伦理和自己在公共领域的生活方式和行为方式，可能中间要有一个附近、社区或者共同体的概念。因为你不可能一个人呆在家里就可以发展出公共精神，它必须通过在共同体中的互动，才有可能生长起来。我们注意到，无论是附近还是共同体，在中国也好，在国外也好，可能在现代化进程中，正在经历一个消失的过程。

多年前有一本非常著名的著作叫《独自打保龄球》，说的是美国公共精神的衰落，在很大程度上就是因为这种共同体、社区、附近的消失，导致整个社会结构发生很大的改变，因为它底层的伦理是变化的。那么在中国，如果想要找回这样的附近，你会发现越来越不容易了。原来的浙江村可以有老人保存着这样的传统，它代表着这些人世代生活了几百上千年的这种附近的存在。而我们今天年轻人在城市里打工，他所面对是一个纯陌生人的社会，很多时候他必须要以个体的面貌来面对整个社会所造成的问题。那么，附近这样一个共同体以及与之相适应的价值，应当如何在现代社会中构建起来？

**项飙：**唐老师问了一系列很有挑战性的问题，我倒不是特别悲观，因为公益慈善事业大

发展的时候，正是传统的社区公共体不断瓦解的时候。农民到城市打工，面临一个非常陌生的情况，已经没有原来那种自然的共同体了。这个时候它就要构造公共性，构造一个新的组织，不管是早期具有很强革命性的工会，还是后来城市社区里面比较有福利性的组织，都是发现一个新的公共性。

这个意义是很不一样的，工人和工人之间的公共性以及村民和村民之间原来的公共性是不一样的，这个公共伦理需要人为去发现、构造和述说。跟各位搞基金会的实践者相比，我不太知道实践方面的东西，所以我想到一些概念上的东西，刚才提到的公共性和共同体，公和共之间有什么不一样？

今天的公是大发展的，公是 Public，公对应的是私，政府就是公，它要处理公共性的事情。社交媒体、阿里巴巴、淘宝这些都是公，大家都可以加入，就像广场一样，它明显是一个公的概念。但是，共在英文里是 Common，共跟公不太一样，共是你直接参与的，你在中间是一份子。如果从这个概念上来看，其实我们现在比较重要的是，要追求共而不是公。公已经被高度制度化或者巨头化，公被建制化后，很多个体觉得自己是个螺丝钉，或者每天工作内卷，其实个体自己都消失了。

**所以，共也给我们一个新的思路，个体和共同体之间并不是矛盾的，共就是每个个体都算，每个个体都很重要，需要每个个体的直接加入，只有把个体加进去，才有真正的共，这个时候真正的公共性的事情才能够办成。**

还有刚才提到的共同体，我们可能也可以区别一下同和通。传统的共同体确实很强调同，强调同质性，每个人都得一样，通过一系列权力结构搞成一样，它有家族制度，有长老，大家自觉不自觉被迫变成都一样。通过把大家都变成一样，然后能够一起容易办事。这是我们

不能提倡的。

**所以我就在想，同也要被另外一个字取代，就是交通的通。每个人不一样，但是每个不一样的人之间要打通，要有很好的交流。通当然是一个比较复杂的事情，不一样的想法，不一样的成分，包括大基金会、小基金会和具体社区工作者，以及刚才讲的政府，政府内部是很复杂的，地方政府和大型的制度化很强的中央部委之间情况都不一样，怎么样把这些不同的部分打通，实践上确实是需要很多经验、很多技术，理论上也需要很多工作。**

我这里插一句，也是代表我们学者做道歉，因为学者的思路是非常结构化的，他就老想切块，这一块是怎么样，不同的切块放在那里，他觉得给你一个图景。但真实生活强调的不是切块，真实生活需要的是打通，比方要干这个事情，你要去动员资源，去说服别人，这时候最重要的是通。但是通的具体做法和技术是比较难以把握的，更难以去理论化、去清晰叙述。

这方面我觉得今后实践者和理论工作者应该合作，也要打通，要把这套东西讲清楚，这是理论创新的一个源泉，否则我们讲来讲去都是在既有的框架下面，说今天社会变大了，明天政府变大了，但是真正的生活的洪流、实践的洪流，一定是在流动的，怎么样把流动的动力学、通的动力学给它搞清楚，这是比较重要的。

**唐昊：**不仅仅是同一领域内的打通，还包括不同领域之间的跨界，通的范围可以更大一点。项老师所说的公和共、同和通之间的概念区分，对公益慈善的从业者应该会非常有启发。

说到这里，我想起中国的老百姓在传统概念里对公的理解，传统上老百姓对公家的认知只有一种，就是官府，是一种高度制度化的存在。现代对公的认知、对共的内涵解读以及个体性的保持，我们彼此之间的沟通交流，是建构共

团体必不可少的伦理基础之一。

除了公共之外，还有一个话题是非常重要的也是近年来非常有争议的。刚才提到国家福利和民间慈善之间的关系，也有一些公益界的同仁谈到慈善民营，包括南都公益基金会的徐永光先生。他认为慈善必须民营自治。您怎么看待在公益慈善、社会福利等等一系列事业发展过程中，国家和社会所扮演的不同角色以及相互之间的关系？

**项飙：**这显然不可能有一个很明确的答案，因为不同的阶段具体的呈现方式是不一样的。但是这个问题提出来本身就很重要，我们各方一起去探索。公益慈善必须由民间来经营、执行这个论断，我有一点怀疑，这个“必须”可能说得比较强。对困难群体慈善性的救助，首先应该是政府的责任。在实践里面，最重要的并不是说是民营还是国家管理，对我来讲，谁直接参与才是更重要的。从人类学的角度去看，一个政府管理的大型基金会和一个民间管理的大型基金会，我没有做过调查，但我的假设是它们实际的运作方式其实是差不多的。当基金会巨头化、正式化、专业化之后，不管是谁来管，最后具体的操作方式，里面形成的一系列规则、结构，特别是对中下层甚至是高层管理人员的心态和言语举止都会差不多。

我有一个实证的基础，我对纯粹民间的盈利性的劳务中介机构的研究，发现它走到一定程度之后会自己把自己行政化，因为它最大的目的不是说把这个事情干成，而是要维护自己的系统，就会有各种各样的寻租。有人认为寻租只是一个行政问题，市场就可以解决，其实不是这样的，市场里面也是人，人有一定资源以后，他就想办法怎么样把自己拿到的资源稳固化，要画圈，说你是我之下，你没有跟我平等交易的权利，他会想出各种各样的办法，这种等级化、行政化的欲望是一样强的，不管是私人的还是政府的，所以我觉得这倒不是关键。

最大的关键是什么？要把层级向降低。我们到村里面、乡里面、县里面要做一个事情，

▼ Photo by Silvestri Matteo on Unsplash



必然要跟当地基层政府、基层政府派出的官员、村书记打交道，否则你怎么办成事情？很难说清楚说他们是政府的还是社会的，真正从实践层面来看，这时候是官是民的分界已经不是很重要了，他们具体打交道的方式会比较重要。所以如果一定要划线的话，更大的线不是划纵向的“官”和“民”，而是横向的你在哪个层级。

层级是一个学理上的概念，层级比层次的意思要稍微复杂一点。我们认为科层制很难避免，在科层制难以避免的情况下，你怎么样塑造出一种行动单位？层级是指一个实践性的能够把事情干成的单位。

**如果资源太往上面的层级走，它就会产生巨头化，就会带来行政化，就会把事情做得形式化，就会搞出很多很热闹的事情，但是在下面干事情的人越看越心凉。你要把它慢慢往下降。**

现在我还观察到一个问题，公益慈善事业里面有一种精英化的趋势，这是很难避免的。他赚了钱到一个地方去搞公益，自然会跟官员打成一片。我自己的想法是把层级降低，如果乡里、村里的企业家和官员，形成一个精英群体，这个矛盾会稍微不凸显。为什么？因为乡里、村里很基层了，老百姓能够直接看得到他们，对他们做什么事情就有一个直观的监督在里头。所以把层级降低是比较重要，这可能和很多人的想法不

太一样，我不太强调专业化，我觉得基层的参与性是很重要的。如果都搞成大家在那种全玻璃的办公楼里面，要留洋博士给你做审计，做各种报表，那样离生活就比较远了。

**唐昊：**您谈到对于公益事业的发展来讲，纵向的层级划分比横向的领域划分更为重要。我非常同意您说的，很多事情一旦行政化之后，它向前发展演进的动力很可能就消失了。政府机构、商业机构是这样，公益机构也是这样。很多公益组织一开始的初心和使命是为了解决某种社会问题，但是当发展之后就会发现，它自己组织的生存维系就成了首要目标。所有的组织都要经历这样的过程，在你还没有干成几件有价值、有意义的能够解决社会问题的事情之前，你就开始陷入到申请项目、做评估、填报表、筹资里面。项老师说层级的压缩、过程的简化，而不仅仅是领域上大家分清楚，你干你的我干我的，政府、商业机构和公益组织所遇到的问题其实是一样的，解决的方式也应该是往层级压缩和扁平化社会的方向。

另外，我们不可免俗要去谈的一个话题，也是我今天最想谈的，就是关于公益事业的内卷化问题。内卷化这个词，项老师在前一段时间的文章里使它从一个书本中的概念又复活过来，成为现在人们感同身受并且热捧的一个词汇。实际上，内卷化也是我们做社会学研究、政治学研究不可避免要去碰触的词汇。Involution 和 Evolution 是一个相反的向度，内卷化的对立面就是演化，一个社会从低级的形态演化到高级的形态。有些社会发展到一定阶段之后，就没有办法向更高的层级去发展，发展不到社会的高级阶段。

项老师提的内卷化，以及每个社会成员对它的解读，可能和原来我们在社会学和政治学意义上的解读有所不同，大家纷纷带入到自己的生活，“996”、“007”如此努力地工作，但是没有办法使得自己的生活更上一个层级，甚至在大城市连房都买不起。公益组织也会想，我做了这么多努力，申请了这么多项目，筹资的规模也在不断扩大，但是我究竟解决了什么

样的社会问题？我组织的发展，尽管有数量上的增长，有规模上的扩张，但事实上它的影响力以及它解决社会问题的能力，真的有发展吗？

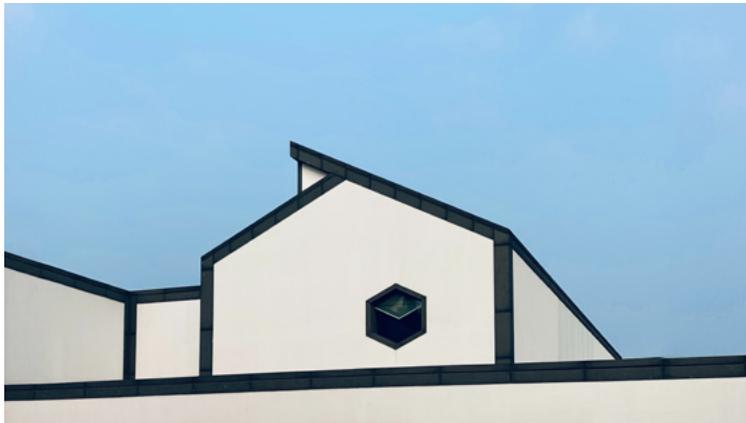
从整个公益事业的发展来看，这种现象就更为突出。中国的公益事业从 2008 年到现在经历了 10 多年的时间，你看他捐款的总额从 1000 多亿元人民币，增长到 1500 多亿元人民币，实际上增长的速度是非常可怜的。为什么公益事业的发展也陷入到了您所描述的内卷化状态之中？

**项飙：**刚才唐老师做了很好的区分，原初意义上的内卷化和今天我们大家描述自己生活的内卷化的区别是很大的，这可能也适用到公益事业里面。

今天我们在中国来看，你要用传统意义的内卷来衡量现在公益事业的话，我觉得它没有内卷。很现代的基金会在规模上、组织方式上都在扩张、创新，现在又提公益创投、公益金融这些很新的东西，然后用平台、用数据来管理，有大量技术化的形式创新在里头。

**但是问题来了，为什么我们在实践当中确实感到有一种所谓的死循环，感到没有突破、没有进步呢？我自己的猜想，也许正是因为大家在追求形式上的突破，正是因为大家不愿意在形式上重复。也许公益事业需要的就是传统意义上的内卷，它就是重复。你看温州老人协会做的工作，在一定意义上可以说就是内卷，他每年送灶神、拜土地公这些是一模一样的，他做得越来越精细，他需要一种精神上的投入，老人这样一起做了以后，再去办点别的事情，他就觉得心气很足。**

我们今天的问题可能相反，觉得那个东西过时了，很多人要搞影响力，要在政府工作报告里面提到，开两会的时候代表要坐到哪里。这些东西对具体做工作的人到底有什么用，我不太知道，但是在中国的环境下，它变成很重



▲ Photo by Liu Lulu on Unsplash

要的符号，它对你的生存意义可能有很重要的影响，也不能够轻看它。

再一个让大家感到内卷的可能是金融化的趋势。公益界和金融界不能够简单地做类比，因为我们不会去借债，至今也没有上市，但是它们在深层运作规则有相似的地方。现在有一个现象，大家问公益界，你拿了那么多钱究竟要干什么，很多基金会居然还焦虑，拿到钱之后究竟要去干什么。对于做公益的人，从本意上来讲，这是一个不可思议的问题。因为你做公益，你要做什么是很清楚的，怎么样动员资源可能会是一个问题。但现在对大的基金会来讲是倒过来的，都是先有了钱，再去想干什么事情。在这个意义上，它跟金融界的运作方式就很相似了。因为金融界首先是通过货币这个代表财富的符号的掌握，金融界不是很关心具体做什么，它关心怎么用钱能够生更多的钱，它是这样一个抽象操作。

我的意思是，我们感到的内卷化，是不是这个意义上的内卷化？因为它过于巨头化、过于正规化之后，很多东西好像变成一种象征性操作，大家也就对影响力、形象、流量这些东西非常关注。这些关注一开始的时候会让人觉得兴奋、有趣，但是特别对做实际工作的年轻人来讲，一段时间后他就会觉得内卷，他就整天搞象征的东西，究竟怎么样落地，他搞不清楚。

培育一个社会，怎么样自主地组织自己的生活，这很重要。但不是说要把社会变成一个实体，说这里有一个社会，这里有一个政府，

我跟他是平起平坐的，在实践当中情况不是这样的。你去看具体生活里面，通通都是交叉的，而且应该是交叉的。我们可能要把更多的精力放到小，放到通，关注具体的通的策略，放在通的创新上面。所以也不用考虑说我一定要让全国人民知道，我有这个基金会非常厉害，这种全面性的认可，对大的追求，这可能正是我们现在个人感觉到内卷化的一个原因。去打破它，可能会是一个出路。

**唐昊：**就内卷这个问题，我继续追问一下。按照我们现在的理解，公益领域存在的低水平重复而无法演进到更高阶段的问题，其实也来自于整个社会的内卷化。包括我们的体制改革，深化改革为什么要一再提，就是因为深化改革并不容易，前进过程中会遇到重重阻碍。如果说公益领域解决问题的方式之一，是聚焦我们的初心和使命，是聚焦我们要解决的社会问题的话，那么对于整个社会来讲，每一个社会成员要走出内卷化的窘境，又需要做什么呢？

**项飙：**显然，公益是跟整体社会联系在一起的，但我觉得各个领域走出内卷化的方式，还是要具体问题具体分析。比方说金融界的内卷化，在分析意义上其实跟公益界有一点像，而在实际操作过程当中，如果我们要找解决方案的话，具体的操作方式就相当重要。比方说在经济领域的内卷，如果我们把内卷定义为大量的消耗，不管是资源的消耗、人力的消耗，并不能够给人带来福祉上真正的利益和进步。在经济上，解决方案其实也很简单，但是很难做到，那就是要再分配。为什么会有反垄断法？为什么要不断打破大公司的垄断结构？日本给我们一个很好的经验教训，日本以大银行和金融机构为中心的财阀制度，到现在已经造成非常大的僵局，可以说是一个结构性的内卷化。现在没有办法，唯一的出路就是要打破它。

**唐昊：**变成了很多僵尸企业或者是僵尸财阀。

**项飙：**对，但是它巨大，它跟金融、跟政界联系在一起。怎么样去打破？这需要政治上的一个决定、一个手段。经济领域的可能是要这么去做。当然我们公益界跟那个相比是小巫见大巫了，我们才刚刚起步，而且没有造成那么大的社会后果。

**唐昊：**但是我们也不想变成小僵尸组织。

**项飙：**对，这个说法很好，我估计这可能是很多人担心的，是不是自己会变成一个非常光鲜的僵尸组织？看起来很大，但里面做不了什么事情。说老实话，这很难在政策上突破，政府是希望公益事业变得像金融化，有巨头的基金会，又好看又好管理，所以政策上它会有矛盾。作为一个年轻的从业者，那就不用脚投票吧。如果说有僵尸化的趋势出现，我们要勇敢离开。

**唐昊：**我非常清楚地记得您说，内卷化这个游戏最重要的特点就是不能退出，或者说即使他能够退出，也要付出重大的代价。

**项飙：**对，那是比较广义上的竞争，你考试要考好，要上大学，这个意义上你很难退出那个游戏。但是在具体的工作单位，我们退出是相对容易的。退出有一个很重要的前提就是有地方可退，有可替代的空间。现在高度一体化的竞争中难以退出，是因为没有另外一块空间了，你退出来好像生计都成问题。

在公益事业里面，很重要的就是要培育各个地方满天星斗的小的自留地。如果看见有僵尸化的趋势，你可以退出来自己跑到一些自留地，在中国这样的事情有很多。我希望企业家真的要多去关注各个角落里面的那种附近的努力。不要搞成很符号化的东西，否则公益又变成一个资本的符号。我们不是说要对抗资本，因为这不是公益本身的任务，但是没有必要把自己

变成一个为大资本服务的符号。

所以，基金会是很值得研究的，为什么会有大量的资本剩余以这种方式积淀？基金会说起来给大家的印象好像是一个美好的事业，但我们学者有的时候对很美好的东西，往往会用比较冷的观点去看它。它里面有好的潜力应该去利用，但它背后肯定也有它的局限，这也要认真去反思。我最后的观点是，现在我们看到的内卷化正是因为有太多的在形式上要创新的欲望。我们应该反对形式化，反对符号化。

**唐昊：**今天非常高兴能够和项老师做这样的对话。很多在公益领域内的人所面对的问题，不仅仅是现实中所面临的困境，也包括自己对于自身所从事的事业的一些认知，很多人在这个过程中会有很多疑惑，而这些疑惑会影响到实际公益从业的过程。很高兴今天项老师为我们梳理并且解答了这些问题，期待有机会再跟项老师交流。

**项飙：**行。我们希望在什么时候能够见面？

**唐昊：**我们见面的时候，就是世界和平的时候。☺

▼ Photo by Conner Baker on Unsplash



# 公益界推动政社协同，主动权在谁手中？

文 | 王振耀、潘江雪、李劲

本文为2020年4月29日北京师范大学中国公益研究院院长王振耀、上海真爱梦想公益基金会理事长潘江雪、资深基金会秘书长李劲在中国基金会发展论坛“秘书长说”活动上的讨论。引谈人为中国基金会发展论坛副秘书长谭红波。

谭红波：第一轮对话先请教王振耀院长。上次您在接受我们专访时说，政社协同方面，民间社会组织要更加主动，积极跟政府互动，哪怕碰几鼻子灰。您的观点引起业内讨论，比如郝南认为，我们确实要反思，谁脸上有灰？比如李劲认为，政府和社会都要反思，但是党和政府更有主动权。您对这两方面“主动”有何具体建议？

王振耀：谈这个问题，我有两种经验，一种是作为官员在政府工作的经验，另一种是离开政府后帮助大家和政府沟通的经验。

一般来说，民间组织主动一些，往往会取得更好的沟通效果，但这种沟通中间需要一个转换器，有一个转换的过程。政府工作人员其实非常希望政策能得到社会的理解，也非常希望和社会组织形成良性互动，这个我体会很深。如果受到社会组织一些批评，政府工作人员也会很委屈，因为大家都是人，都一心为社会着想。

大家不要把政社互动简单认为是等着对方来叫我。以救灾为例，2008年前后，我当时在民政部，很多政策是被大家逼着改变的。救灾一开始主要由政府负责，社会组织没法参与，那时何道峰先生（时任中国扶贫基金会执行副会长）直接给我打电话，说我们基金会章程里有救灾，你怎么能不让我们进去？这是不行的。我赶紧让工作人员查，结果一查有16家基金会类似情况。我说不行，咱得让人家进来。通过这件事可以看出来，我们政府官员其实有很

多不了解的事。

那社会组织怎么跟政府接上头？这是一个挑战。政府由于体制原因，机构调整，职位老换，官员经常被换到另外一个陌生领域，新官员对新业务不熟悉，会产生一定的衔接不畅现象。这方面，我们社会组织要更多地理解他们，主动去沟通，这不是巴结政府，而是在他们有变动之后，我们要及时跟上这个变化。

再来，社会组织的主动也包括我们建立各种各样的链条、咨询机构以及像基金会论坛、基金会中心网这样的平台。像今天这样的对话其实很多政府官员也很关注，我坦率跟大家说，很多政府官员没有从事过社会组织、慈善方面的工作，大家不太懂，社会组织可以主动给人家介绍一些社会组织的实际情况，客观上变成一种倡导引领，让政府官员更加了解社会组织的规律事项。

▼ Photo by Aston Yao on Unsplash



**谭红波：**第二个问题请教李劲老师。您之前说，在中国连市场都是从属的，社会力量更没有被当作独立的、可以也应该影响社会的一种力量。您认为，政社协同方面，党和政府更有主动权，应当更加主动一些去做调节。这种“主动”体现在哪些方面？

**李劲：**从主持人的角度，显然我和王院长观点不那么一致。王院长说我们主动去，哪怕碰一鼻子灰也不要怕。我们很难想象，如果政府部门主动找我们来接触，我们会给政府部门或官员一鼻子灰，这是不可想象的，所以我说主动权在政府。其实，社会组织是非常欢迎和期待政府和自己接触的，但在目前的权力关系模式下，社会组织的从属性决定它的主动性没那么大。

我认为政府的主动性体现在三个方面。第一是主动接触。王院长说很多政府官员不了解社会组织，为什么会这样？不管是民政部门，还是税务、法律、财政部门的官员，他们有没有想过主动接触我们社会组织？他们是有主动权的。

第二是主动谘商。现在政府在出台政策前，向社会组织主动谘商也越来越多，很多社会组织也会结伴去向政府提意见建议。这方面民政部门还是做得不错的，最近“三合一”条例启动重新讨论，这两天我们有同行参与了讨论。谘商除了找专家、找政府同行之外，找政策的目标对象来谘商，更为科学有效。

第三是主动合作。当时的民政部救灾司以及现在的应急管理部，和基金会救灾协调会之间有一定的合作。包括一些党的部门也会主动来找公益组织合作，比如去年三一基金会参与统战部“光彩事业”的民营企业基金会联盟，统战部邀请我们联合起来支持国家的精准扶贫和未来的乡村振兴事业。这就是一种主动伸手合作的态度，这些有能量的

基金会也都热情做了回应，现在统战部也有进一步调研跟进的规划。虽然党和政府部门有时人员不太稳定，但我们还是希望这种合作能够稳定下去。

所以，主动接触、主动谘商和主动合作是政府部门完全可以采取主动的三个协同点。

**谭红波：**请教潘江雪老师。您在基金会论坛2018年会上讲，对于公益组织来说，最大的问题是怎么活下去，更重要的是怎么优雅地活下去。您认为，“作为体制外的人，我们要学会适应，学会和体制一起生长、共同进化。未来10年我们需要具备会适应的能力。”当然，您也说了，“我们跟体制合作，但我们不是体制的一部分。体制之所以会珍惜我们，是因为我们做了它做不到的事情。”两年过去了，如今受到百年一遇的疫情影响，似乎“活下去”的挑战愈加凸显。在当下和可预见的未来，我们跟体制协作会遇到哪些机遇和挑战？

**潘江雪：**百年未遇的疫情、有史以来最大的一个黑天鹅，我们都会遇到。真爱梦想团队比较有危机意识，一直如履薄冰，总觉得每年都会不好，马上就不行了，我们会提前做很多准备。昨天（4月28日）我们内部开工作会，专门对疫情影响做了分析，从疫情走向、国内外形势到经济状况、社会民生，这些变化对我们有什么影响。我跟团队成员说得比较沉重，很多人觉得疫情过后我们就能回到 Good old days，我觉得已经没有所谓过去美好的日子了，我们需要对现实有理性的判断。用以前的标准看可能偏悲观，但是你要去接纳它。

乌卡时代（VUCA）已经来临，我们正处于一个易变（volatile）、不确定（uncertain）、复杂（complex）和模糊（ambiguous）的世界，重要的是我们心态的改变，做好预期管理，非常诚实地去面对真相、面对现实。



◀ Photo by Dikaseva on Unsplash

大家都说公益组织的人是理想主义的，我从做公益的第一天，就定义自己是一个现实的理想主义者。当你看到真相，并且接纳它，同时有能力去承受，这个核心就是适应性，公益组织确实需要有极强的适应能力。基于现实，公益组织如何快速调整，能够做哪些环节、哪些方面的社会改良，我们要真正做好这种心理建设和准备。

公益组织要活下去，特别是疫情之下要活下去，最重要的是整个组织必须练就危机之下的团队领导力。这次疫情对于整个公益行业，甚至是各行各业的挑战是全方位的，现在公益组织可能感受还不深，到下半年、明年，捐款基本断绝的时候，要活下去的那种压力感会非常强。这可能是比较危险的那部分，但也是我们的机遇所在。如果一旦发生严重的经济下滑，产生大量的失业人群，社会组织不一定能以全职去吸纳失业人员，但我们还是有很大的机会去发挥作用，凝聚社会力量，保障社会安定。

至于和体制的协作，关键在于你把政府看成什么。你把它看成主管部门？还是看成客户？政府部门非常多，民政是我们注册登记的主管部门，真爱梦想做教育，相关业务许可要去找

教育部门。真爱梦想立足上海、服务全国，我们需要跟各个区县的地方政府和教育局打交道，这样的区县目前有两三百个，政府关系这块，从地方教育部门一直做到教育部，这对我们一个公益组织是挺大的挑战。想要政府认可你，特别重要的一点是，你必须成为某个专业领域的专家。咱们每个公益组织都有自己特定的领域，只有累积多年的经验专长，才能取信于捐赠人，取信于政府。

其次，要有客户视角。真爱梦想和这些地方政府、地方教育部门更多形成了客户关系，你跟客户之间要达成一种独特的信任。当你把专业技能发挥出来，你和政府之间的关系就既不是你有所求于他，也不是他有求于你，因为在强烈的需求或疫情的危机下，我们是彼此需要的。真爱梦想跟各级政府之间是什么关系？是信任和欣赏的新型政社关系。我们既不会说去了那儿就碰一鼻子灰，也不会觉得我们地位好像有如此的不对等。

虽然中国的现实是全能型政府掌握最多的权力和资源，但我们在心态上，不要先入为主觉得自己不行，或者我们在政府面前是弱势的。为什么真爱梦想体量那么小，还能和很多政府部门建立平等的信任和欣赏关系？这就得靠专

业。你只要在你那个领域是专业的，我相信你不管是跟捐赠人，还是跟各级政府之间的关系就会改变。

**谭红波：第二轮对话，第一个问题先请教李劲老师。去年您在一场小范围交流时谈到，当下如何在越来越严格的政府监管中，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。基金会行业要想发展，就必须成为国家建设的积极力量。在您看来，基金会参与政社协同应当如何摆正自己的位置，找准努力的方向？哪些类型的基金会，具备与政府有效沟通协作的机会？**

**李劲：**有三个方面的理论值得我们参考。第一个理论，公益组织和政府的关系模式有哪些？一般认为有三种：从属型、合作型和竞争型。从属型是指我是你的补充；合作型是双向对等，一起来做事情；竞争型是指公益组织或民间组织可能会挑战政府，或者和政府做同样的事情，或者比政府做得更好，里面有能力的竞争，也有思想的竞争。我们可以想一想，在中国现在实际上是什么样的关系？可能会怎么发展？

第二个理论，政府是干什么的？政府为什么存在？这是政府学的基本理论。在中国，我们是全能政府，传统上是父母官，是全心全意为人民服务，政府要照顾到老百姓的方方面面。当政府是全能的时候，社会组织是没有空间的，当然现在我们在变化。政府为什么要收税？我们为什么要交税？作为纳税人，老百姓和政府是什么关系？现代政府是干什么的？政府职能到底有哪些？在政府管理下，非政府组织是干什么的？如果我们的理论基础不一样，思考的出发点不一样，那么我们对政社如何协同，以及未来政社关系如何发展的理解和判断也会不一样。

第三个理论，公益组织是如何实现改变或改良的？有一个变革理论的模型认为，公益组织相对弱小，应该去找那些政府和市场照顾不

到的人群，解决他们的问题。第一阶段是试点，通过试验把模式做出来；第二阶段是把规模扩大，比如真爱梦想这么多年，当初只有几十家学校，到现在几千家，不断扩大规模来验证模式的有效性；第三阶段是政策改变，包括政府出台的公共政策，或是国家制定的法律，覆盖在一定的行政范围，可能是全县、全市，也可能是全省、全国，带来整体的改变。

如果我们认可公益组织改变世界三步曲的话，再回来思考我们和政府是什么关系？我们离开了政府，离开了公共政策的改变，能够改变世界吗？这个问题是我们真的要问自己的，我们很小，我们通过什么渠道才能改变世界？像一些大的基金会，不管是真爱梦想，还是壹基金、爱佑，他们最后都会走到影响政策那一步，有意无意、主动被动、积极消极地去影响政策。

有了以上这三个理论的基本观点，我们可以来摆正自己的位置。在中国，我们是干什么？我们应该怎么做事情？我认为，我们目前还只是在一个从属和补充的位置，但我们要在那些政府还没来得及照顾到的领域，去试点，去探索模式，尽可能扩大规模，然后去影响政策。这个过程就是要不断和政府打交道，和政府合作，把我们的创新模式变成公共政策的一部分，这是我们要努力的方向。潘老师不一定是读公益出身，但她走的就是这样的道路。这是我想讲的第一个问题，在这三个方面理论框架下，我们都是离不开政府的。

第二个问题，哪类基金会具有和政府优先沟通的机会。我觉得有三类。第一类是政府发起的基金会。很多有政府背景的国字头基金会最受政府信任，自己人，靠得住。但这类基金会的自主性多半要打问号，它们更多是从属角色，遵从内部沟通机制和规则。第二类是政府购买服务的基金会。政府把你当做服务提供方，购买你的服务，成了你的客户，你要给客户提供优质服务。

我更认可第三类，这跟潘老师讲得很一致，我基于自己的专业能力，能够解决一些政府解

决不了的问题，因而获得和政府对话的话语权，政府主动来合作。这时候，政府对你的信任不是基于我们同根生的信任，也不是基于客户之间契约关系的信任，而是基于你有解决问题的能力这种价值的信任。我们做科学公益，目的就是要提升公益的价值。如果你没有自主的意志和能力，你对社会没有价值，你的价值也不被政府认可，那你这个组织也就没什么存在的意义。

**谭红波：**下一个问题请教潘老师。2018年您说真爱梦想收入有14%来自区县政府，未来10年的政府采购项目可能继续上升。真爱梦想以实际行动和成绩为公益组织做了很好的政社协同示范。王院长之前也建议，作为政社协同的骨干力量，基金会应该尽量争取政府的采购项目，用社会资金和财政资金的配套，用实实在在的项目合作，把政社协同落到实处。在您看来，基金会设计开展政社协同项目，特别是有资金配套的协同项目，有哪些方法和注意事项？您对教育领域之外的其他社会建设领域，开展类似政社协同项目，有何建议？

**潘江雪：**这个问题既大又小。“大”是说，信任和欣赏的新型政社关系，你要怎么建立？“小”是说，想从政府那拿配套资金，你要怎么做？这里面有很多细节。

真爱梦想同各级政府打交道，拿政府的财政资金做项目，花了不少学习成本。中央财政和上海财政的拨款，我们总共拿过6次，每次100万元左右，资金量都不大，但每次应对资金的使用和审计，我们付出非常多的劳动。而我们的地方政府项目实际上是通过政府配资，有一部分通过招投标的方式，相当于政府购买。过去九年，平均而言整体政府配资占我们年度捐赠收入的15%左右，总额过亿。

这些资金是从非常分散的地方政府那里拿的，而且项目落地的绝大部分地方政府都是国

家级贫困县，我们依然能够拿到配套资金。现在各个地方政府越来越规范，地方招投标需要准备非常复杂的文件，每次都要很厚一大沓的文件。但是招投标的文件和过程本身不是最重要的，重要的是你和政府的信任关系。

公益组织的项目开展节奏和开支计划，跟政府的工作节奏如财政预算申报节点、资金使用范围等存在一些差异。你去申请政府资金，虽然项目是真实、完整的，最后政府不给你报销，为什么？政府不认可一些开支项的发生。所以大家要事先去了解政府的财务逻辑，哪怕沟通非常细，你要看哪些费用是接受的，哪些费用是不接受的。

你要跟政府建立信任，最好的信任基础是什么？是彼此的了解。你要知道政府关心什么事，在做什么事，同时也要让政府了解你关心什么，你正在做什么，没有这种彼此了解，信任是不存在的。你根本不知道什么是政府部门的绩效指标，你怎么可能拿到政府的配套资金呢？即使拿到了，你也不可能花好。不能为了拿政府的钱而去强迫自己适应政府的需要。

李劲讲的公益组织成长路径，这个成长既有你项目的成长，也有你跟政府关系的成长。我觉得从属、合作、竞争这三种关系都存在。跟不同政府部门，你有时是从属关系，有时是合作关系。真爱梦想在两三百个区县，我们就不是从属关系，我们是非常平等的合作关系。那有没有竞争呢？当然有。例如教育培训，政府原来有自己的培训方式，请当地专家做，现在我们来，它觉得我们做得更好，所以选择我们。

我第一次意识到我们跟政府之间的竞争还不是培训，是十三年前开始建梦想中心，因为我们太便宜了。就是太便宜，反而跟政府原有的负责装备这块的职能团队产生了竞争，他们明明有需求，他们的领导也希望去建，但是人家装备科直接跟你利益竞争，不让你进来，最后就没谈成。有些地方谈成了，因为书记出面了，

书记觉得这件事就要这么做。官场风气确实有很大改变，你还是有机会用公平、干净的方式，用你的人格魅力去影响政府的主官和他们的决策。所以，竞争关系和替代关系也是存在的。

真爱梦想是知行合一的组织，你地方政府再强大，如果你要做的事情不是我擅长的，我可以不跟你合作，我可以选择有些事情我是不做的。此外，你还要极度透明，经得起检验。真爱梦想这两年经历了各级政府6次不同的审计，虽然增加了很多工作量，但这就是取得政府信任的成本。这6次审计，我通通不在场，我根本没有出面，为什么我那么放心？因为我说的就是我做的，我做的就是你看到的极度透明。

不管是跟捐方还是政府，你要建立彼此信任的关系，你就要知行合一，就要极度透明，就要经得起检验。当然，这种信任的关系既发生在政府和咱们之间，也发生在咱们和政府之间，你对政府不了解，那你对政府的信任就不存在。你需要了解不同层级的政府在做什么样的事情。

在我看来，信任是一个函数，是能力和品格的函数。政府相信公益组织，一个政府官员相信你个人，其实道理是一样的，你的能力和品格必须双重都很强。组织必须公开透明、专业高效，还能跨界共创，我们不只是政府的一个乙方，我们引入更多的社会资源，帮助地方政府共同创造。我帮助政府部门共同达成绩效任务，而它这部分刚好是社会组织使命，我做到了就是我的能力。

第二是品格。在政社关系中间不能只谈能力不谈品格，少了品格，绝对是缺了一条腿。什么叫做欣赏？别人为什么会欣赏你？因为你是一个有品的人，你必须是一个身心俱坚的人，你得做一个坚强的好人。人家都说善良的人比较弱一些，这个软弱也表现在你跟政府的关系上，你可能在性质上就是官办组织，在体制上和政府是从属依附的关系。我们真爱梦想不是，真爱梦想有15%左右的资金来自政府，但我一

定会控制占比在三分之一以内，我一定要筹款多元化。

此外，组织和组织的领导人还需要另一种品格，你要敢于承担风险，敢于接受失败。相较于体制内对于风险的谨慎规避，公益组织必须有一个接纳犯错的文化。

**同时你必须很强大，你的个人内心要很强大，你的组织才能强大。对于公益组织来讲，跟政府互动，如果你是孩子心态，你的思想不成年，你跟政府之间绝对是父母和儿子的关系。如果你是一个成年人，不是指你的生理年龄，而是你的思想年龄成年了，你跟政府之间的关系就会适时调整。该低头的时候低头，该保持独立的时候保持独立，该合作的时候合作，适当的时候该竞争就要竞争。**

我是很喜欢竞争的人，这跟我以前练体育有关。竞争会让你的组织达到你原来想象不到的水平，竞争会让你的意志力变得强大。如果公益组织全是温情文化，你不是一个有战斗力的机构，那你怎么可能在政府面前是一个有本事的人？是，它喜欢你听话，那是它强的时候；它不强的时候，它希望你站出来，你站不起来啊！上海市民政局原局长马伊里曾经跟我说过很掏心的话，上海市政府是非常希望能够扶持民间公益组织的，政府购买也走在全国前列，每年拿出很多钱来做。但是马伊里局长有一次跟我讲，她其实挺痛心，她说很多公益组织自己不争气，没有真正像第二部门企业那样在市场中竞争，没有经历过竞争的锤炼。

竞争不是坏事，公益组织一直都避谈竞争，说什么公益组织之间不存在竞争。其实我们之间有竞争，而且我们跟企业是直接竞争的，怎么不竞争？很多公共服务是政府购买企业的服务。如果仅看专业能力，政府购买服务做选择的时候，其实给了公益组织很多优待，我们直



Photo by Bide Cui on ▶  
Unsplash

接跟企业竞争是竞争不过的。但政府为什么相信你？就是看中你的品格，你组织的品格，你的非营利性，你的利他精神，你真的关心人。

在合作和竞争之间要有一个非常好的平衡去把握。说到底，最终你一个社会组织能够在政府面前不卑不亢，是因为你自身不是一个接受平庸的人，你愿意不断挑战新的高度。可能今天我们真爱梦想在整个素养教育的市场上竞争没那么激烈，但是我要跟自己竞争，让自己成为比较强悍的人，个人强大，组织强大，组织中的每一个人也都强大起来。坚强的好人是我们公益人应有的形象。

**谭红波：**潘老师把真爱梦想压箱底的经验都拿出来了。下一个问题请教王院长。上次专访您时，我们提到一些民间基金会主动拥抱党建，拥抱政府购买服务，获得不错的发展，同时也对政府行为产生积极影响。其中一个典型就是真爱梦想，刚才潘老师也介绍了她们的做法。以真爱梦想为例，对于社会组织如何化管控力为助推力，借助党政力量实现自身发展，您有什么具体建议？

**王振耀：**我非常受启发，江雪、李劲的谈话都很好。我对真爱梦想评价是很高的，对它的期望也很大，江雪的团队给我们公益界带来

了很好的风气和倡导引领，我们可以向她学习很多东西。回到红波的问题上，我谈几个观点。

首先，我们缺一种转换机制。我最近十年来体会很多，您要说政府冤枉，人家还真是冤枉。我这些年承担着民政部、财政部、应急部也包括地方政府的好多课题，人家是掏钱买意见、买建议。但是我们好多专家做课题存在一种倾向，就是没善于把社会组织的意见对接上来。我对接过几次，我把官员请到北师大，当面听社会组织的意见，有些意见直截了当，这样的直接对话，效果特别好。

中国公益组织的结构和西方不太一样，西方的社会组织结构里面有两种人，退休官员和不在位的官员占相当一部分，中国现在社会组织以年轻人居多，退休官员很少，跟政府打交道没经验。现在的社会是官民融合的社会，官员退休了都要回归民间，退休官员在民间组织是可以发挥很大作用的。这方面我也给政府提过建议，我们现在的政策限制比较多，看以后有没有可能调整松绑。

西方政治学理论有一个前提，政府是必要的恶，所以必须“限政”。而咱们中国五千年来假设的是，政府是必要的善，跟西方完全是对立的。从大禹治水开始，你做了大善事你就来当头，我们就支持你。反过来民间对政府的要求就高了，刚才江雪说政府不能犯错，现在

好多西方政府的行为要拿到中国来，那还得了！咱们中国的理念是什么？政府必须有很好的公共精神，要有民本主义的思想、民生主义的理念。

其实，总结我们和西方政府的不同，有一位最好的政治家和理论家，就是大家都熟悉的孙中山。孙中山先生对西方和中国的政治理论反复研究并实践，有成功也有失败，他提出的三民主义里，权力结构和权力实体和之前的理论都不一样。只是中国政治学界到现在也没有很好地在中山先生这套理论上再完善。

假如是民本主义的政府，基金会、社会组织只要把握住它的逻辑，就特别容易和它打交道，咱们的引领倡导作用就会表现很突出。我当司长的时候，从民间组织身上学到很多，有人用很尖锐的话批评我，我只好说我脸皮厚。开慈善大会的时候徐永光说，“你是政府我是民间”。我就天天受永光这个民间的批判。批着批着，我从永光身上真的学了很多，原来真是不知道，你们社会组织在做这些创新。同时，你也得理解我们，我们也有一套规则。中国有特殊的体制优势，因为它是民本主义的政府，我们更应该积极主动来思考问题，调整我们的行为方式。

至于有什么具体行动建议，其实就在眼前。我现在承担着政府很多课题，包括长三角慈善一体化，能不能由江雪的真爱梦想领头？长三角一体化是中央领导提出来，地方领导积极推进，沟通渠道很畅通，看如何发挥我们的长项。再比如李劲，你想做政社沟通，我建议三一基金会可以立个小课题，和哪个政府课题联系起来，你这个秘书长试试去联系联系政府官员。三一基金会的影响多好，三一重工是国家的民族品牌，政府招标的课题总在那，如果有一个基金会愿意和部委之间形成一些研究性的合作，树立一个典范，这是多好的事情。

刚才江雪有句话我很感动，我相信全社会包括官员听了都会感动。她说，下一步如果就业出什么问题，影响社会稳定，咱们社会组织

得承担起一定的责任。我听完后很触动，这样的社会组织有心系国家民族的使命和精神。再比如湖北，现在是社会恢复重建，我可以联系包括慈善会、红会，看看咱们能做点什么，有些是响应政府，有些要引领政府，人家政府也知道，咱们探索的很多领域走得很前，咱们基金会、社会组织下沉的点和一线联系最密切，咱们能听到不同的声音。我们应该开发出不同的项目，可以自己动手做，也可以主动和政府联系联合起来做，形成一套更有影响力的机制。在这方面，今天晚上包括你们三个人，还有线上听会的好多秘书长，包括咱们基金会论坛在内，可以拿出一定的行动性来，主动推动一些政社合作的项目。

**谭红波：真爱梦想和三一都是基金会论坛的组委会成员，对于王院长刚才讲的内容，潘老师和李老师要做一些回应吗？**

**李劲：**刚才王院长有些发言我还是蛮有感触的，王院长现在说话比以前放得更开。有几个词，比如公民社会，我可能是不愿意说出来的，免得惹麻烦；公共精神是我们刚才忽略的，公共目的加志愿精神，公共精神是我们公益的核心；谈到西方政府，特别是美国的小政府立国理念的理论前提，政府是必要的恶，这个我也没想到王院长会说出来。这几点我感触蛮深。

还有一点，王院长说很有感触，因为江雪说如果疫情再发展下去，我们公益组织做什么，其实是个机会，我觉得这是很正常的思维。公益组织存在的使命，不是解决所有社会问题，而是解决那些刚好政府和市场顾及不到的社会问题。江雪说好日子已经过去了，新冠之后，人类社会发生了很大变化，不管是在中国还是在全世界，会出现很多新问题，有些新问题一定不是政府和市场马上就能解决的。公益组织挺身而出是很自然的事情，不光出于志愿精神，

而是出于它的基本定位。这次应对新冠疫情，不管是在国内还是全球，公益组织都做了很好的补充。

**潘江雪：对于公益组织或者基金会，我们的行业协会是不存在的。没有行业协会说明什么？说明我们确实还不是一个行业，在社会建设或国家治理的层面，你没有能见度。这既有政策法规的限制，也是我们自身缺乏行业意识使然。我觉得咱们基金会论坛应该往这个方向发展，有可能成为一个行业协会的雏形。**

证券投资基金有中国证券投资基金业协会与各级地方协会，但基金会行业协会是没有的。原来我们投资基金的行业协会力量很大，而且在政府监管部门和每一家协会成员机构之间，真的起到了咨询、沟通、监督、自律协调机制等功能，中介组织作用发挥得非常完善。

我期待咱们基金会论坛将来是否可以成为某种程度上的基金会行业协会？将来如果能注册成为社团法人，我们就是行业协会了，未来发展可期。如果全国性的行业协会政策条件不具备，那我们可以是一些地区来试点，刚才王院长讲的，我们去年已经有初步构想，要做长三角公益慈善一体化的推动工作。咱们公益基金会各有特色，北方以北京为核心的基金会，了解国家大政方针，研究力量也非常强，你们离政策核心最近，北京一些大的资助型基金委会做了大量政策倡导工作。

我回应一下李劲讲的公益组织三步曲，我是非常认同的。一个公益组织不是天然就能成为政策倡导型的机构，它必须有一个生长的过程。一开始，你去做一些试点项目，接地气去调研，了解真实情况，在此基础上执行项目。然后慢慢的你要长大，公益组织从你能够做 MVP，到你能够规模化，这是一个很大的跨越。慢慢的，你的利益相关方越来越多，这些关系

是很难处的，这对你自身的能力和品格都是很好的历练过程。第三步才能到政策倡导。做到政策倡导对基金会而言是高阶的能力，没有前面的积累，相当于没有调研就直接做政策倡导，被接纳的可能性也不高，这样万一还被接纳，那简直是行业的不幸。

政策倡导这块是我们努力的方向，这和我们自身定位有很大关系。真爱梦想作为专业的公益机构，我们的核心挑战是帮助孩子全面发展，这也是我们最重要的工作。但是帮助孩子全面发展的主责是谁的？是政府的。政府每年拿出占 GDP4% 的财政支出做教育。我们在其中如何定位？我们既是从旁协同者，也是共同建设者。在这个领域，我们坚定选择做共同建设者，我们愿意投身到为人民服务的伟大事业中去。我们做公益的人，说到底就是为人民服务，只是面向不同的人群，我们在这个理念上没有心理障碍，赋能素养教育生态，这是我们参与的角色定位。

我还有一个思考，真爱梦想为什么站位比较高？虽然我们很小很草根，但我们还是要做国家治理现代化的一个推动者。我们自己探索的 PPPS (Public-Private-Philanthropic-School) 合作模式，透过我们公益机构，拉动企业和社会的力量以及政府的力量共同去赋能学校。在中国政府的最基层，以区县为单位的财政单元，我们做了政策倡导。在有些地方，我们的模式直接写进了区县政府的五年教育发展规划，这是建立信任和欣赏关系的一个标志。

大家可能也知道，两年前我当了上海市十三届政协委员，接这个职务去做参政议政的事，我还是克服了一点心理障碍。我从一开始就坚持独立的公益人格，去做了以后，也有一个认识的过程。我参加了新联会（新的社会阶层人士联谊会），这才了解到，原来党透过政府各个行政部门治理国家，它有一套规则，它有一套共识形成机制。我们第三部门为什么被边缘化？是因为我们不在这套共识形成机制里面。现在跟我合作的党政部门负责人，他们觉

得你特别认真，是因为我真的把他们交办的任务，做到超乎他们想象的好。我用实际行动来说话，我们是你们的政治共同体和事业共同体。

我们做的事情其实是在赋能善治良政。想要改变中国政治的效率或者说它的有效性，很多人选择从旁批评，当然这也是一种方式，但是我自己深刻地认识到：第一，你真正去了解政府是怎么工作的，你会发现它其实非常复杂；第二，政府之间有条块划分，就跟咱们机构大了、公司大了，部门之间有跨部门的协同沟通一样。我们自己内部的跨部门沟通，往往是最头疼的管理问题。我们一个小小的民间基金会都会出现跨部门沟通难题，你想想看中国 14 亿人口，如此巨大的政府跨部门沟通，也会有各种阻碍的存在。我们要了解这些情况。只有了解它，你才能知道你在这里面到底发挥什么作用。这对于我们这种草根的、体制外的人来讲，是需要认真学习的。

**作为公益组织，你本来就不是第一部  
门的人，你得有野生的品性，人家野百合**

**也有春天，你就别装成雍容华贵的牡丹花。  
你就长成野百合的样子，有刚毅的品格、  
独立的见解、强悍的执行力，你得有两把  
刷子，然后你去了解对方，了解党和政府  
的工作机制。**

去年，我去参加政协专题通报会，会议主题是通报中共中央党内法规制度建设，我特别受教育。我是党外人士，看看党内是怎么做的，中央要求非常明确，要依法治国、依规治党。大家对于基金会做党建，其实半懂不懂，因为大家都觉得必须要接受，但实际上你不知道党为什么要这么做，党的这套思路是什么样的，你真的要去了解，要去学。

各位基金会的同事，如果我们要推动政社协同，政府想了解你很容易，但是你了解政府吗？无论从区的层面、市的层面还是国家层面，我们要去了解，才有机会做成一件事。包括行业协会的事情，也是需要双方了解、建立信任才能做到。

Photo by Jennifer Chen on  
Unsplash



谭红波：看得出来，潘老师做了大量政社之间跨界协同的工作。接下来这个问题抛给李劲老师。十年前，何道峰老师在中国基金会 30 周年的一个活动上讲过一段话，他说：“我特别不赞成简单地批评说非政府组织是一伙，政府是一伙，其实这个时代不存在非政府组织和政府的对立，只存在非政府组织里的先驱和政府组织的先驱的合作。”您如何评价何老师的观点？您对公益行业的先驱或公益组织的领导者发挥政社协同的引领作用，有何期待？

李劲：受到王院长和潘老师的鼓励，我可以讲得直接大胆一点。第一个关于先驱，先驱是指某些部门还是某些人？这是很值得思考的问题。我觉得可能会落在人的身上，比如说王院长和潘老师身上，他们会有这个意愿、有这个意识去做。恐怕这个先驱不是指某些部门，像各地民政部门，它们天然跟公益组织打交道多，但并不等于说它们就是先驱，里面思想僵化的也不少。

我们了解全国各地这些优秀的民政领导，比如刚才说上海之前的马伊里局长，现在成都的江维副主任等等。这批真正对中国的公益力量有深入了解和理解，愿意去亲近公益的先进官员，是我们特别值得重视和特别愿意去接触合作的。公益组织里面也是一样，有些人总是思考得多一些，以身作则走在前面。刚才潘老师说克服心理障碍，不做政治花瓶，这话其实说得很重、很直，对自己内心剖析非常深刻，我也很感动。但是我们有多少人会克服这种心理障碍？其实我们没有正视这个事情。

在政社协同中发挥引领作用的，我确实有期待，期待它不是基于人际关系去发挥协同作用。大家都在讲王院长，实际上我们需要一批像王院长这样的人，这批人有政社之间的人际关系，但他并不是基于人际关系去发挥引领作用。对于公益机构来说，也不是基于绩效和功

利的考虑，不是为了更多的收入才去积极寻求政社合作，刚才潘老师说的“不超过 30%”的自我设限，其实是自我身份认同的表现。

那是基于什么呢？基于对政社关系深刻的理解，包括两个部分：第一，对我们自身的深刻理解。我们公益组织是干什么的？我们跟政府有哪些关系模式？我们怎样才能真正改变世界？对这三个问题要有深刻理解。第二，对政府运行方式的深刻理解。政府为什么存在？政府是怎么运作的？政策是怎么运行的？我自己学政治学，很多大学同学当官去了，我对政治生态有所了解。但是我们很多同事、同行对政治生态不了解也不关心。你不关心政府在做什么，你怎么改变世界？

我的期待是，我们基于对政社关系的深刻理解，做出理性的判断，超越自我的设限，克服一些心理障碍。说实话，我本人是没有克服的。如果作为第三部门、公益组织里面，真正要起到政社协同方面的引领作用，我们需要破除一些心理障碍，破掉自己身份认同里面特别固执、冥顽不化的部分，更多融入大的体系。这是我们可以改变自己的方向。

谭红波：请教王振耀院长。十年前的那场中国基金会 30 周年活动上，何道峰老师还说：“不要去塑造我们心中的高墙，要推倒在我们心中的高墙，实现先驱们的合作。”很快中国基金会将迎来 40 周年，何老师的观点反映到当下推进政社协同的事业中，您有何评价？对于公益行业的先驱或公益机构的领导者，您有何期待或建议？

王振耀：红波你们提的这些问题，包括李劲、江雪说的这些观点，我都非常赞成。我

们中国社会跟西方有很多不一样，李劲说的很多问题我就理解，他有些话说得很重。我跟李劲是哈佛大学肯尼迪政府学院的同学，他学两年，我学一年，我们有一种自然的亲和力，这种私人关系就是中国化的。后来我回到民政部救灾司，他去了国际组织，我们都没见外，沟通起来客观上成本很低。以我和李劲为例，把我俩之间整个高墙，我们俩不可逾越，那我得有多官僚啊。我估计在会上可能说说，扭过头李劲可不得收拾我，骂我一通我也得忍着。中国社会没办法把官和民截然分开。

为什么我们这些人会没有高墙？包括何道峰，我不回避，我和道峰是几十年前的同事，我们都是从王岐山副主席当时领导下的国务院农村发展研究中心出来的，大家互相认识，互相理解，互相也经常开玩笑。不一定我们的见解都一样，因为我们有不同的工作经历、不同的职责分工、不同的背景和视角。道峰说不要塑造心中的高墙，我们需要做进一步的理解。现在一方面确实有障碍，这中间确实有一些文化性的、机制性的、体制性的障碍，也包括法

律方面的不健全，还包括江雪说的心理障碍，这些障碍是多方面的。确实有大大小小的门槛、大大小小的心墙，障碍在政社之间，障碍在基金会之间，甚至障碍在我们这些老人和年轻的秘书长之间。

我们一方面要从深度理解的角度看这个问题，另一方面要重新认识中国基金会、中国社会的特殊使命，探讨我们独特的发展道路。确实像江雪说的，基金会论坛能不能构建一个像行业协会那样的平台？我看美国、日本这些发达国家大大小小的平台很多，他们叫 Consortium，一般翻译成联盟，这种联盟是不注册的，有的叫 Circle、圈子，也不用注册，大大小小各种各样的沟通机制都很方便。能不能在基金会论坛的平台上构建大大小小正式的、非正式的沟通机制？能不能将来跟各级政府之间、各个部门之间也形成一套互动机制？能不能通过一些融合机制，来拆掉这些墙，包括各个基金会之间的墙？我一般在业界都说，咱别说整合，整合听着好像谁整谁，叫融合，咱们互相融，你融我，我融你，大家听着不太生硬。这样可以使基金会论坛真正扮演一种非常积极的连接功能。

我要特别致谢的是，你看基金会论坛在这次疫情应对期间采访我的文章，我看网上传播很多，有的政府领导见到我跟我打招呼，“振耀，你说的观点很有意思。”你看，这样起码起到了沟通的作用。比如我说，“总书记都给我们点题了，还要人家去破题吗？总书记都说了，咱就来说说执行的问题吧。”这些话大家都觉得很自然。不要生硬、机械地看待政社关系，像道峰说的，形成的墙越来越厚、越来越重，弄了半天这个墙其实没什么大不了的事，大家一见面一沟通，立即协商出一些行动方案，也就没什么墙了。

政社之间，各自理解自己的缺点，也理解自己的优势，自觉地把这些优势叠加，合起

▼ Photo by Jehyun Sung  
on Unsplash



来共同形成一股很大的建设性的社会力量，这是我们当前面临的一个任务。

**谭红波：**继续请教王院长。您上次在专访里谈到，个别地方管理人员存在一种现象，上面没有政策我就不动，不符合政策我就不批准甚至还要限制。您十多年前当司长的时候有一段金句：“符合什么政策？老百姓的需求就是最高的政策。”最近网上流传一篇文章，题目是“别让少数不作为、乱作为的民政干部阻碍社会组织发展”。有的基层干部公开讲，基金会就是募款的，专心募款就好了，钱怎么花可以交给政府。有的认为，公益就是助学扶贫济困，行业建设怎么能算公益？还有的领导干部对民间公益力量不信任、不放心，怕出了事儿担责任，多一事不如少一事，把一些审批事项掐得死死的。那篇文章得到很多基层社会组织负责人的点赞，但是大家都不敢转发，生怕朋友圈的领导干部看见。您如何看待少数干部的这些观念？又如何看待基层社会组织很多私底下的抱怨？

**王振耀：**这个问题我来回答最合适，我可以用自己的真切体会和大家谈谈心，其实没什么不好说的。我在政府里工作算是比较开放、敢创新的，我当司长的时候，你们可能觉得我好像没犯什么错误，其实是有错误的。在公益慈善领域，我受过批评，也受过最高领导的那种批评。我们对公益慈善的一些想法和做法，跟中央和最高领导人的要求，说老实话还是有很大差距的。你看慈善法的名字，我根本不敢想咱们能定《慈善法》，我们之前只敢推《慈善事业促进法》，但习近平总书记就拍板定下来了，就是《中华人民共和国慈善法》。其实在慈善领域内，中央的支持态度是非常积极的。

像我这样的人还经常跟不上，那我们民政老系统的，我相信好多人也会跟不上，这个咱们必须实事求是讲，我也是被批评着、纠正着，然后才跟上中央的要求。有时候不一定是个别

的，有好多政策相当一部分人不太理解。这样一场大的社会变革、社会提升，像十九大报告里的很多论断，我们不一定理论和实践结合起来都能理解，包括人民对美好生活的向往，很多方面我们都需要很深的学习、进一步的理解，然后化为行动。

在这方面，如果一些民政干部有像我这样的跟不上，和社会期待有距离，大家一方面要包涵一些，他这个民政干部可能跟我一样，很多政策方面确实跟中央要求有差距。另一方面，双方尤其是政府官员一方，要想办法来对话。批评和被批评都不是坏事，我不就是被好多朋友批评着往前。包括李劲有时候批评我，说你们那项政策不好，我一听就咯噔一下，包括和永光、道峰这些朋友见面，他们说你们的政策怎么了？一项政策不太好，我们就想办法来往好的方向调整。

大家要想设法创造出一些条件、机制，用一些智慧来调整、引领甚至改变我们有一些干部、一些基层政府跟不上或者不理解，和社会期待有距离，和中央要求有距离的这些行为。我们民间包容性很大，因为官员最终都要回到民间，将来都是民间的一部分。很多政策都有一个过程，需要中央和地方、政府和民间以及企业之间形成一种沟通机制，大家互相配合，积极互动。作为一个老司长，我知道咱们中国的政府其实有很多优势，咱们要注意用好这些优势，动员各种积极的要素来推动，让中国公益慈善事业包括基金会行业得到更好更快的提升。

从这次疫情应对，我看中国有希望。疫情不是灾情，灾情咱们有一套应对机制，疫情不让去灾区，不能动，怕传染。但是大家想法设法已经做得相当好了，我非常感动。总书记说疫情对我们是大考，我认为咱们基金会行业基本上通过了这个大考，有些参差不齐，但基本是合格的，有不少基金会完全可以得高分。咱们在和政府关系上要多一点积极的互动，多一点理解，你别把这事看成是一成不变的，像

王振耀当年也有受批评的时候，更何况别人呢？这样产生一套理解、互动、转化的机制，将来形成非常积极的政社关系，会让中国社会得到快速健康的发展。

**谭红波：**王院长讲得特别坦诚，潘老师和李老师有没有要补充的？

**潘江雪：**刚才王院长讲，当他是政府官员的时候，跟李劲沟通就没问题，某种程度也表明，人际关系的交往还是很重要的。所谓组织对组织，只不过是组织里的人对另外一个组织里的人，它不是机器跟机器的沟通，也不是机构跟机构的沟通，它是机构里的人对另一个机构里的人的沟通。未来咱们公益组织里的人要想做好政社方面的协同，我觉得很重要的是要做好人际沟通。

我们真爱梦想在上海也做一些推动社会组织行业自律的尝试，上海有一万六千多家社会组织，把这里面的代表机构选出来，大家共同协商，我们用工作坊和投票的方式，投出了70多家代表机构认同的6条自律条款。最终能达成共识是因为我们之前花时间做了各个层面的大量沟通，跟专业学者的沟通，跟统战的沟通，跟民政的沟通等等。这里面真的需要人与人之间良好的、无界的沟通过程。

**谭红波：**李老师，潘老师点您名了，您同意吗？

**李劲：**这个问题很有意思。也许潘老师做到了内外一致。我们自己个人的执念是什么，和我们担当组织职务的功能是什么，两者还是不太一样的。你个人层面可能会有一些想法，但你作为秘书长、作为一个机构负责人的时候，你是对外的第一联络人，这两者能合在一起是最好的，不能合在一起就要分清楚。比如我以前做壹基金的秘书长，有很多关系要处理，不

管你心里怎么想，为了机构的利益，为了很好地履行自己的职能，该怎样去跟政府官员打交道，那是有一套做法的。这就是所谓的成熟，基于对我们的身份和对我们的职业的深刻理解的成熟。我跟潘老师肯定有所不同，我也恭喜潘老师，现在实际上已经是天人合一了，天人合一就会更加顺畅。

最后我想补充一个观点，未来在政社协同方面我们有什么期待。我仍然会说这个期待是对年轻人的期待。我发现一些地方的区域性枢纽组织在政社协同方面，特别是在政府关系处理方面，这些年轻的领导人有很高的智慧和能力，我非常钦佩他们。我点三个印象很深的名字。一个是湖南的阿寺（傅强），时任中央统战部部长孙春兰能到阿寺所在的长沙一家社会组织调研，这是很强的能力。另一个是贵州的严培文，他和贵州省政府、省政协之间的关系处理非常热络，而且他们在省级政府某些职能部门面前说话是有影响力的。还有一个是甘肃的虎孝君，作为区域网络的舵主，他们做得真的比我们强，比我们好。

他们可能更少一些执念，更加能面对现实，他们从土里长出来，不像我们好像从哈佛毕业以后有降下来的感觉，有那种执念放不下。这些从草根长起来的后辈们，我非常佩服他们，未来政社协同、政社合作的希望在他们手里。我们作为老一辈要向他们学习，来纠正自己、改进自己、完善自己，这是我最后要说的话。☞

# 治理视角下，基金会与企业如何“共舞”？

文 | 王行最、吴伟、张媛

本文为2020年5月20日中国扶贫基金会执行副理事长王行最、浙江省微笑明天慈善基金会理事长吴伟、阿拉善SEE生态协会秘书长张媛在中国基金会发展论坛“秘书长说”活动上的讨论。引谈人为中国基金会发展论坛副秘书长谭红波。

谭红波：第一轮对话，先请教王行最老师。业内有观点认为，基金会理事会的责任包括制定组织战略方向、管理架构、关键领导岗位竞聘、年度计划批准、风险防控、年度绩效考核等等。您觉得基金会理事会的企业家理事在这些方面有哪些优势？作为中国扶贫基金会的执行副理事长，您在理事会中是如何推动企业家理事发挥优势的？

王行最：一个现代化基金会的经营理念、管理原则与企业非常类似。企业家理事在组织战略制定、管理架构设置、项目产品设计、人力资源、财务、筹资、品牌管理和风险防控方面往往都是身经百战，具有丰富的实战经验。

中国扶贫基金会从1999年推行市场化改革以后，提出了经营基金会和管理基金会的理念，实际是把企业管理这套理念和方法引入到基金会。企业家理事的经历、理念和实践上的一些真知灼见，对基金会在治理方面是非常有利的，我们在理事会的架构里非常重视企业家参与。

我们基金会的理事会现在一共14名理事，其中有6名来自企业，占理事总数的40%多。这里包括百胜集团副总裁王立志、阿里巴巴集团合伙人孙利军、民生银行总行办公室主任李健、腾讯集团高级副总裁郭凯天，以及宁夏宝丰集团董事长党彦宝和北大青鸟集团总裁项雷。

作为理事个体，特别是企业家理事，我们主要推动他们在三个方面发挥作用，也就是三个“W”：第一个是work（工作），直接参与基金会工作；第二个是wisdom（智慧），发挥他们的智力支持和咨询服务；

第三个是wallet（钱包），希望他们能出钱，动用各方面的资源。

第一个方面，企业家理事直接参与扶贫基金会的工作（work），这也是我们的企业家理事参与基金会治理很重要的一点。我们希望他们能了解基金会的形式、方式以及实施的项目、面临的问题，我们跟理事一块商量、探讨，以此增强基金会和企业家理事以及理事所在企业的互信关系，加强合作。

我们会经常邀请理事们亲身参与到基金会项目当中。比方说前年和去年我们邀请阿里巴巴合伙人孙利军先生到河北赤城了解阿里巴巴支持的“阳光跑道”项目，我们也邀请孙先生到距离中国万里之遥的埃塞俄比亚，走访了解我们合作的“爱心包裹”项目、“微笑儿童”学校供餐项目的实际实施情况，这对他来说是一个非常好的实地考察机会，通过考察也增加了在发展中国家实施公益项目的认识，同时他也提出许多宝贵经验。

百胜集团王立志副总裁每年都参与到我们的项目当中，她每年都会走访“捐一元”营养加餐项目区，亲自参与发放，了解项目整个执行流程以及学生得到营养餐以后的营养改善情况。这几年，她的足迹遍及贵州、新疆、甘肃等偏远地区，为项目的完善管理提供许多宝贵的意见和建议。

第二个方面，企业家理事的作用是提供智力支持（wisdom）。

首先，扶贫基金会每年都有两次理事会，企业家理事会以丰富的经验为基金会的发展出谋划策，包括基金会发展战略、项目产品设计、

人才培养等等。

其次，我们有一套单独拜访企业家理事的机制。特别是在当前脱贫攻坚的背景下，许多企业承担脱贫攻坚任务，扶贫基金会作为以扶贫为宗旨的基金会，我们经常一起共同探讨，设计更好的方案助力脱贫攻坚。

再者，也是非常重要的一环，就是为企业家理事参与基金会的工作和治理提供平台，我们邀请他们担任理事会的各个专业委员会委员。比如党彦宝、李健、项雷三位企业家理事是我们投资委员会的委员，他们的加入使我们对宏观经济的发展与研判，投资的保值、增值，以及投资风险防控方向，更有底气，给我们提供非常好的咨询和决策建议。所以十几年来我们的投资收益还是比较稳健的，没有出现大的投资风险，年收益在 5%-6% 之间。郭凯天理事同时是我们薪酬委员会的委员，他在设立合理的薪酬结构和奖惩机制，以及留住人才等方面发挥了积极作用。

第三个方面的作用是企业家理事背后拥有丰富资源 (wallet) 所带来的支持，这也是企业家理事具有的独特优势。

首先是资金的支持。我们这些企业家理事背后所代表的公司多年来对扶贫基金会项目的

捐赠和支持少则几千万，多则上亿。

其次是平台和渠道的支持。比方说阿里巴巴公益平台、腾讯公益平台、百胜集团全国的 8000 多家门店，都为公益项目的筹资和实施提供了非常好的平台和渠道支持。

再者是创新和技术支持。比方说我们跟阿里巴巴合作开展了“顶梁柱”公益保险项目，首次将区块链技术引入到公益项目中，提高了项目的透明度。我们还跟民生银行合作开展了“ME”项目，专门支持中小社会组织创新项目发展，扶持项目创新。

**谭红波：**接下来第二个问题，请教张媛秘书长。阿拉善 SEE 生态协会是企业家联合发起的协会，理事会成员基本都有企业背景，历任会长也都是企业家。作为秘书长，您如何带领秘书处与企业家会员、企业家理事打交道？能否介绍一些实操经验？

**张媛：**阿拉善 SEE 成立于 2004 年，成立时间比较早。发展到今天，我们秘书处跟理事会之间相处得已经非常好了，前面几届秘书处和企业家、理事会之间已经磨合了很久，该磨合的都磨合了，到了我这一届，已经进入了比较成熟的模式，我是享受前人留下来的“红利”。

阿拉善 SEE 创立之初，企业家非常强势，SEE 的会员们全部都是企业一把手、创始人，企业里是讲求权威的，他们在企业里面说一不二。当他们这群人来到一个公益组织，学公益组织治理的时候，他们要学会从权威变成民主，这其实是非常艰难的一个改变。

阿拉善 SEE 有一个很特别的设置，别的组织可能只有理事会和监事会，我们还多了一个章程委员会。章程委员会主要是设置规则，有了规则，大家学会如何讨论而不是吵架。我们会员的会费每个人 10 万元，不管你是多大或多小的企业家，都是一律交 10 万，每人都有一票的投票权，

Photo by Carlos on  
Unsplash



不会因为嗓门大或者企业大影响结果，这套规则解决了企业家和企业家之间的关系。

而理事会里的企业家和秘书处的关系其实经历了很多步骤，从2004年成立到现在，16年的时间有7位秘书长，我是第7任秘书长，平均每个人大概是两年多的在任时间，这个频率还是非常快的。但是从2017年到现在，我做秘书长已经有三四年的时间，为什么时间开始变长了？就是两方都变成熟了，企业家也知道原来公益行业不是那么容易，公益的事情不像企业那样说一不二就能进行。很多企业家开始站到秘书处这边考虑，来帮助工作人员思考工作该怎么开展。他们变得更加谦逊和理性，而不是对秘书处一味批评。秘书处也开始理解企业家的逻辑，他们追求的效率、他们看似强硬的态度背后的真正的诉求是什么。

所以到现在为止，阿拉善SEE一是通过规章制度来规范企业家之间的关系，规范企业家会员和秘书处之间的边界；二是实打实磨合，经历了几届理事会和秘书处，现阶段已经形成比较好的互动关系。

**谭红波：**下一个问题，请教吴伟老师。您是微笑明天慈善基金会的理事长，也是发起人。近期业内一位前辈在专访中提到，“大多数公益组织的理事对公益的理解还处在公益行政化或商业化的比较幼稚阶段，合格理事的稀缺将成为常态”，而发起人的重要任务之一就是“要认真寻找有资质的理事，认真组建理事会”。作为基金会的理事长、发起人，您在组建理事会的时候对企业家理事是如何考量的？在机构治理的过程中，您觉得企业家理事和非企业家理事有何不同？您是如何看待和平衡这种不同的？

**吴伟：**作为基金会的发起人，在建立理事会的时候，我们希望理事会的理事成员数量是比较精干的。从2013年到现在，我们基金会有

企业家背景的理事大概是35%-40%的比例。

首先，我们在看待有企业背景的理事的时候，千万不要把那些理事只是当做提供善款的捐赠者或捐赠机构。对于企业背景理事，我们可以从他们身上学习到很多关于企业治理、决策、品牌等各方面的知识，我们要看到他们背后所拥有的强大资源。

成立一个基金会，它的理事会在刚开始的时候，人数不需要很多。从我个人这么多年做公益的角度来讲，像我们这样中等规模的基金会，我们把理事会的成员人数控制在15名之内是比较理想的。

在发展我们理事成员的时候，要对我们基金会的初心、使命和价值观，以及潜在的理事候选对象有一个充分的梳理、沟通。对公益的初心和使命感比较认同的企业家，我们非常欢迎加入到理事会队伍中。

另外，我们基金会也特别强调理事会的情感交流文化，就是千万不要只是到了快开理事会的时候才联系他们。我们要感谢现在互联网时代科技带来的变化和便利，我们几乎每天都跟理事们在微信群互动，而不是仅仅在快要开会的时候才把议程发给他们。

针对不同领域的理事，我们在服务的时候要注意细节，我们不要把一些会议资料简单地发给他们了事，而是要一对一地进行沟通。比如说我们在会场要通过或形成什么样的报告或决议，我们需要秘书处的秘书长事先和理事们做一些有效沟通。

从理事会成员角度来讲，微笑明天比较注重专业化这条线，所以40%左右是企业家，还有剩下60%有来自大学的教授，有来自律师事务所的高级合伙人，还有包括拥有政府背景的一些人士等都加入进来。

在这样的理事会架构下，我们在讨论问题的时候，可以从多角度对我们的议题进行审视、分析，以便于理事会做出正确决策。所以我觉得比较好的理事会架构，应该是企业家背景



▲ Photo by Viktor Forgacs on Unsplash

的理事占到半数左右，剩下的还有一半可以是律师背景，也可以是财务背景，也可以来自新闻界等等，体现理事会的多元化，能够对我们的决策有更好的驱动，提供更全面的意见建议。

**谭红波：**接下来第二轮对话，第一个问题先请教张媛秘书长。现在越来越多的企业成立自身的企业基金会。从 2019 中国慈善蓝皮书可以看到，截至 2018 年底，企业基金会数量已经将近 1300 家，占全部基金会数量近 18%。但现在有一种现象，很多企业基金会成了企业的一个做公关的部门，或者是做企业社会责任，理事会直接是企业内的一套人马，大部分都是企业里面的高管，秘书处实际做事的空间很小。您如何看待这种现象？在您看来，企业基金会如何优化与企业的关系？企业基金会应当如何提高自身专业能力以及在公益慈善方面的主体性？

**张媛：**首先说一下我的背景，我之前在深圳一家有政府背景的基金会工作，然后来到有很多企业家参与的阿拉善 SEE 基金会，所以我没有在企业基金会待过，但是我觉得有一些逻辑是共通的。

每件事情都有它的长处和缺点，不能只盯着它的缺点说，比如不能一味地说我是企业基金会就都得听企业的，所以我的空间就一定很小。

其实因为你的企业背景，你的空间在某些方面是很大的，比如当你需要支持的时候，企业会全力给你支持，因为这是他所拥有的基金会。

虽然一开始企业基金会有点像企业的一个部门，但是我觉得这是个过程，而且企业基金会的人很多是企业内的人也挺好的，他们从不懂《慈善法》到要去学《慈善法》，要知道怎么注册、怎么筹款、怎么年检、怎么信息公开等等这一系列的东西。这是多好的一件事，把越来越多的人带入到公益行业，进而理解公益行业，还带着企业管理的一些智慧和工具。

至于怎么保持企业基金会的独立性，首先要说这里面的人，比如说一个公益人到企业基金会，你的专业性足够独立吗？如果你一味要保持独立，最后独立到失去了企业的支持，那是不是又走向了另外一个极端？如果你是企业基金会，你首先要理解企业的文化、背景、历史，它为什么要做这样一个基金会？它的发起人有什么样的诉求？你有没有很好地把这些东西跟公益相结合，然后在不违反法律法规的情况下，结合企业的背景开展公益项目。这样一方面能够让企业上下更加支持你，让相关的公益项目得到企业的支持；另外一方面，能够让企业的形象更好，这是一件互利共赢的事情。

我发现在公益行业，大家很喜欢提专业性，但是我认为到现在为止，公益组织的人还没有达到那么具有专业性的程度。所谓专业性是什么？是有壁垒的，一些东西能够高到别人不能做的，但是我们这个行业的知识体系好像还没有发展到这么精通。

在企业基金会，如果你的专业性能够得到大家认可，能够让他们看到你做的事情对企业、对公众都有好处，你可能达到了一定的专业性，能够说服企业管理者听你的。但是如果他跑得比你快，在各方面比你专业，可能我们就无法有这种专业优越感，你得先去学习，了解企业的东西，然后再把你的专长融入进去。

比如我们这次做了一些疫情期间的物资调

配、捐赠工作，也辅助了长江商学院同学的捐赠。他们说，到底你们是公益组织，对物资运输、账目公开、表彰奖励和感谢都特别清晰，“到底是专业的人做专业的事”，我想这就是一种对专业性的认可吧。

**谭红波：**下一个问题，请教王行最老师。中国扶贫基金会在这次疫情期间与各类中外企业打交道，比如中国一汽、民生银行、苹果、中国三星等，在抗击疫情和医护人员关爱方面提供资金支持。目前广泛认为商业本质上是利己的，是为了交易各方能够获益，而公益是使用私有资源让不相关的人的生活或实体得到改善，它需要代表普世的公共价值。中国扶贫基金会在与众多企业合作交流的过程中，如何平衡这两者之间不同的诉求？您觉得基金会和企业如何实现合作双赢？

**王行最：**基金会和企业是两种不同性质的组织，他们为不同目的而设立，因此有各自的使命、价值观和行为方式。

基金会作为公益组织服务于公共利益，代表普世的公共价值，其本质是利他的。企业作为一个商业组织，它代表特定群体即股东的利益，实现股东利益最大化是它的价值追求。但是企业也有履行社会责任的一面，通过捐钱、捐物、捐技术、捐人力资源的方式来实施公益项目，也在追求它的社会价值，从这个方面来说，企业又有利他性的一面。

所以基金会和企业合作就是要找到彼此之间的重合点或者共同的价值目标，这样的合作才能长久，才能持续。而这个重合点就是合作项目的公益性，也就是说它必须是一个真正代表公共利益的项目，是一个利他的项目，当然同时可能也能够为企业的私益带来一定的好处。

比方说在这次抗疫的过程中，支持我们的中国一汽、民生银行、苹果、中国三星，关于要不要合作，我们起初也处于犹豫状态，一方

面防疫工作可能不是脱贫攻坚的核心部分，另外抗疫工作毕竟不是我们专业的特长所在。

几家企业都是扶贫基金会的老朋友，是长期的合作伙伴，如果捐给那些指定的机构或者简单捐给抗疫指挥部，跟大篮子放在一块，我们捐到的资金或者物资，用到了什么地方？发挥了作用？我们不清楚。鉴于和扶贫基金会长期合作已经形成了一种信任关系，有共同的价值理念和公益目标，所以企业也觉得还是应该捐到扶贫基金会，由我们来做才比较放心。

当然，企业在实施公益项目过程中也会给企业自身或者说企业的私益带来好处。第一个是我们都知道的捐赠以后有税收优惠。第二个是企业往往通过公益项目会做很多的宣传、推广和平台的传播，这样会提升企业品牌的美誉度和信任度，同时也可以增强企业客户、消费者的忠诚度，从而提升企业的经营项目，增加企业的利润。还有一些企业会提出在做项目期间能跟地方上的领导见一面，建立比较好的政府关系，我觉得如果地方政府愿意，利用这样一个机会来推行公益理念，号召更多的人参与公益，这样也没有什么不可以的。第三个是企业做公益也是给员工提供了一次很好的团队文化建设机会，有利于企业培植正能量文化，增强团队的凝聚力。

**这些都是企业从事公益项目带来的溢出效应，是通过商业活动可能带不来的。所以企业如果有平台传播、地方政府关系、团队文化健康这样方面的诉求，我觉得是完全合理的，应该尽可能予以满足。**

当然，我最近也听到了一些专家学者关于资本驾驭、控制公益的说法，如果资本进入公益领域完全是为了服务资本自身追求的私益，那就是别有所图，就不是纯粹的公益。基金会的管理者要具备一种识别真假公益、真假项目的的能力，避免被逐私利的企业利用。

我们在实际工作中也曾经碰到过这样的事。一家快递公司跟我们谈，要捐 500 万元设立一笔基金，专门服务于他们公司的快递小哥。因为公司考虑到快递小哥的流动性比较大，而且上保险成本太高，公司不太愿意给他们上，但是快递员在日常的工作过程当中遇到交通事故的风险很大，所以他们想到这个办法。

但我们认为这不是公益，是私益，公司应该通过商业渠道出钱给快递员买商业保险，而不是通过设立公益基金。后来我们把这个情况跟他们讲清楚，最后没有达成合作。我觉得作为一个公益组织必须坚守我们自己的使命、价值观，识别哪些是公益、哪些不是公益，这样也就不会被逐私益利用。

**谭红波：**下一个问题，请教吴伟老师。近期我们访谈了两位北京基金会的秘书长，他们都提到，疫情对基金会主要项目筹款的压力比较大，原因主要是基金会本身的企业捐赠占资金来源的比例比较高，而捐赠企业因为疫情严重受挫，捐赠资金也面临严重缩水。微笑明天作为一家公募基金会，在这方面是否也会遇到类似挑战？这对企业捐赠占比较高的基金会会有哪些挑战和机遇？您能否给那些没有公募资格或公募情况不理想的基金会秘书长们一些建议？

**吴伟：**我从 1999 年开始做公益，经历过 2003 年的 SARS，2008-2009 年的全球金融风暴，总体感觉每次遇到这样的情形，日子总是会艰难些。

我们基金会虽然成立的时间比较晚，但是我们很早就开始开展唇腭裂医疗救助项目，在那两次危机的时候也受到很大的影响，捐赠额基本减少了 50%-60%。那还是可以做些什么。2009 年，我当时在北京一天的时间内安排了 6 场拜访捐赠人的活动，这里面有波音公司，有世邦魏理仕，有印度的塔塔集团，等等。我发现他们虽然都很困难，但是经过充分的协调和

深入沟通以后，当时拜访的 6 家企业有差不多一半表示会继续支持我们。所以我觉得即使在目前疫情的情况下，我们任何一家慈善组织都一定要坚定自己的信念和信心，比平时付出更多的努力和耐心。

从浙江省的角度来讲，我们最近也陆续了解到有些中小型的社会组织面临着一些困难，主要是捐赠方大幅削减捐赠预算，而有一些机构是通过控制成本、节约开支的方式来维持运营。

对微笑明天这样的公募基金会来说，今年我们在企业方面的捐赠也会受到一些影响。举个例子，往年的 5 月份是我们和丽思卡尔顿酒店合作开展母亲节蛋糕项目的时候，每年我们通过这个项目都可以筹得上百万的善款。但是今年很遗憾，因为酒店业的不景气，这个活动显然不能开展，对我们来说就会导致捐赠收入的减少。但是从另外一方面来讲，我们最近又收到了其他企业的讯息，说他们愿意在今年资助我们的项目。

所以我认为面对疫情，一方面从慈善组织内部来讲，节约开支是必不可少的，另一方面就是趁着这个时机打磨自己的队伍，提高管理上的规范性，优化工作流程，等等。微笑明天也是在这个时期和杭州的一家企业合作，共同打造定点医院的管理系统、志愿者的登记管理系统和捐赠人的管理系统，我觉得趁这个时机可以把内部的管理运维再提升一个层次。

还有一个方面，我们最近和一些机构联合开展工作，包括有一些非公募基金会。杭州有一家企业发起的非公募基金会准备做一个关爱社区工作者的项目，他们找到我们，我们谈了以后，觉得大家的思路非常一致，都有关注到在一线工作的社区工作者们。他们愿意拿出 600 万的善款来做这个项目，那他们需要微笑明天做什么呢？微笑明天可以帮助他们在品牌的资源整合、在善款的资源放大方面做工作。这家基金会的 600 万，加上我们微笑明天再配套 500 万到 600 万，这个项目就变成了千万级

的项目，所以我觉得借助公募基金会的优势是可以做很多工作的。

我认为，企业捐赠占比较高的非公募基金会在这个时候一方面一定要沉住气，要把我们今年的项目梳理好，同时要让原来捐赠的企业知道我们还在继续努力做，另一方面，也要开辟新的企业合作伙伴。要细分一下在疫情的情况下，今年哪些行业是比较好的，哪些行业因为疫情受影响比较大，要抓住我们当前经济发展的趋势，找到那些发展情况比较好的企业，特别是一些科技型的公司，可以找到他们，把我们的项目展现给他们。我相信只要我们的团队足够专业和优秀，我们是走出一条战胜疫情的道路。

我们希望非公募基金会找到像中国扶贫基金会等等这样非常优秀的公募基金会一起来合作，整合项目资源，1+1 永远大于 2，我坚信这一点。

谭红波：最后一轮对话，先请教张媛秘书长。三一基金会李劲秘书长在去年的小范围分享中提到企业和公益机构的关系，他说“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。企业无论在思想上，还是在方法论上都挤压公益行业。公益机构唯一比企业强的地方就是对价值观的坚守。”他还提到了“企业在走公益的路，让公益无路可走。”您如何看待这种观点？作为基金会或公益组织，面对这种现象，我们该如何应对？

张媛：我觉得可能是因为公益组织的位置没有摆对。企业做了公益就是抢了你的市场？还是你自己本来就没有多大的市场？你有多少的市场被企业挤压？也许企业还帮你扩大了市场。

前不久在采访中我提到，公益不要去和政

府比，不要去和企业比。你怎么能比呢？你和它比资金量还是比员工多？还是你的品牌投入比它多？都没它多。如果以那些标准来比的话，肯定是输的。你拿任何一家基金会和腾讯、阿里比，怎么都拼不过。

那我们的优势是什么？或者我们的价值在哪里？我自己的理解是，我们应该是平台，一个大家参与公益的平台，个人也好、企业也好，通过你来进入公益领域。如果所有的企业愿意在你这个平台上一同参与，我觉得就是很好的。

比如说我们这次抗疫的筹款，我们当时只想捐 200 万就够了，结果我们的会员从捐 200 万变成 300 万、500 万，后来 800 万打都打不住，最后我们是叫停的，然后我们很多企业由此关注到疫情，开始做疫情相关的工作。后来我们不完全统计了我们的企业家会员捐赠的物资和款项，总金额超过了 10 亿。这是不也是一种公益组织的意义呢？虽然钱没有进阿拉善 SEE，但是我们发起的号召让很多企业开始关注并且愿意来做这些事情，也共享我们已知的运输渠道和受赠医院。后期我们把每家企业做了什么、捐了多少钱、捐了多少物资、多少的员工投入了服务等等，全部统计出来做了一个公示，大家在一起为彼此并肩抗疫感到骄傲。

Photo by Max Hermansson on Unsplash



大企业可能捐几个亿，小企业也是尽力，很多员工都投入到一线，各有各的价值所在。

作为一个公益组织，不要去和企业拼，也没什么可以比较的，公益组织有它的价值，我想这个价值是团结一切可以团结的力量。我会经常向理事会求助，比如你是做传播的公司，我会请你帮我们做传播；你是做人力资源的公司，我会请你帮我们招聘；你是做财务的公司，我会请你帮我们做财务。公益组织可能是最没有钱的，可是他背后的资源是很大的，为什么？很多人愿意免费帮你这个忙，因为你是公益组织。企业做得到吗？所以永远不要觉得企业挤压了你的市场，而要思考你有没有摆正你的位置，因为你的公益性，其实你的能量可以是非常大的。

**谭红波：**下一个问题，请教吴伟老师。《公益时报》2月下旬公布了一组数据，11家互联网企业宣布拿出39.5亿元支持防疫。从各家企业宣布的方案来看，这些资金的使用方式可以分为三类：直接捐赠；与受赠方合作建立专项基金；企业通过自己的途径参与防疫（也有企业是三种方式都有使用）。与以往的历次突发事件捐赠不同，此次捐赠更多的互联网大企业选择了自己执行或者与相关机构合作执行，而不再是一捐了之。比如阿里巴巴设立医疗物资供给专项基金，利用企业优势采购和运送海内外医疗物资；腾讯设立15亿元战疫资金，以腾讯为中心，联合企业、公益组织等各类主体共同执行。在您看来，当企业直接做公益，并且有能力自己执行的时候，基金会行业该如何自处？

**吴伟：**这次疫情期间，我们基金会也筹集了大概6500万元左右的款物，从我个人的角度来讲，我感受到的是一种联合和链接的力量。比如说2月初我们和阿里巴巴基金会合作，通过包机的方式从南非采购到288万只医用口罩，包括我们和腾讯基金会在抗疫天使项目上的合

作等等，我看到的更多是企业或者企业基金会和我们这些公募基金会合作的场景。

对于一些互联网企业，无论是像字节跳动、阿里还是腾讯，不管它的手段或者方法采用哪种形式，只要他的目的最终是为了抗疫，我觉得最后的结果都是殊途同归的。对于我们基金会来讲，不用去计较它来不来找我们合作，或者来不来联合。因为我在想，他们在做这些事情的时候，肯定是考虑到他们自身团队的能力，资源的力量，包括物流、后勤保障等等整个体系的匹配。所以，我觉得企业自己能做，完全可以自己去做，但是如果它能够以设立专项基金的形式或者项目合作的形式，大家能够一起做一些事情，那更是事半功倍。

做公益不分多寡。在这次抗击疫情当中，慈善会、红会做了大量的工作，对于我们基金会行业来讲，或者说在我们的领域里，像我了解到很多民间的基金会在这次抗疫过程中也发挥出了自己的力量，像北京新阳光基金会、春苗基金会等等。

我也跟团队讲，我们为什么要做这个事？那就是我们如果有幸能参与到战疫的工作中，未来对我们人生也是非常值得纪念而且有意义的一件事。无论你是个人、企业还是非常大的互联网公司，不管是用什么方式去贡献自己的力量，只要最后的结果是好的，那就是对这次抗击疫情最大的贡献。

**谭红波：**关于刚才的问题，同样请教王行最老师。您如何看待很多企业直接做公益的现象？这种情况下，基金会行业该如何自处？

**王行最：**是企业直接做公益还是与基金会合作或委托基金会做公益？取决于两者之间的比较优势，包括能力优势、效率优势和成本优势等，也就是谁做得更快更有效率，谁做得更便宜。如果这三大优势都是企业比较有优势，企业一定会自己直接来自做，不会选择跟公益组织合作，如果基金会有比较优势，那么他们

就会选择捐赠给基金会，通过基金会来实施。

本次新冠肺炎疫情应对是一个特殊情况下的特殊案例，与公益组织相比，企业具有很大的比较优势，主要体现在以下几个方面：

第一个是采购的优势。春节停工停产，抗疫物资匮乏，需要全球采购，像阿里巴巴、腾讯、复星这样的企业都有全球商业网络，他们实际上是调动了整个企业网络的力量，来进行全球采购，他们在这方面有天然的优势。我们公益机构平常没有这种网络，同时公益组织在产品的议价能力上处于弱势，无法在最短时间拿到最便宜的价格。

第二个是物流的优势，这个张媛刚才也提到了。许多企业有自己物流体系，我们哪家基金会有物流体系？即使企业没有物流体系，鉴于他们跟物流企业有非常良好的商业合作关系，它也可以将其商业运输网络和能力直接嫁接过来用于抗疫物资的运输。

第三个是落地执行的特殊性。基金会等公益组织有一个很大的优势，就是项目设计，了解受益群体的需求，根据需求提出解决方案，然后在企业资金和物资的支持下，帮助实施，达到企业的公益目的，这是我们的优势。由于疫情的特殊性，公益组织到不了一线，所以项目设计方面的优势难以发挥。企业把物资运输到疫区以后，就直接给当地政府、抗疫指挥部，无需公益组织的参与。

但是在公益组织有比较优势的地方，企业还是会委托基金会执行，比如针对个体、弱势群体的救助。比如我们和腾讯的合作，扶贫基金会共接收腾讯公益基金会捐赠的 1400 多万元，用于开展特殊群体救助，我们用这笔资金共救助了 525 名因感染新冠肺炎而导致经济困难的群众、31 位一线医护人员、147 位环卫工人，

目前项目已基本执行完毕。

刚才讲到三个方面是国内的抗疫，第四个是全球抗疫的优势。这次阿里巴巴联合马云公益基金会联手做大规模的国际抗疫行动，覆盖了全球 150 多个国家和地区，我觉得任何一个国内的基金会，既没有这样的实力，也没有这样的能力能够一下子动员那么广泛的网络，这里面包括海关都是一个很大的问题。

这就是为什么在这次抗疫中，企业直接参与比较多的原因。但这是一个特殊情况下的特殊案例，基金会大可不必忧心忡忡。在一切回归正常，基金会的比较优势得以彰显的时候，企业还是会与基金会合作的。这是我的第一个想法。

第二个想法，**我们大家不要怕企业适度参与到公益项目中来，我觉得这对双方都有好处。一是通过企业的参与，企业的经营管理能力和理念可以帮助提升基金会的专业性。二是企业参与到公益项目以后，通过项目实施过程当中他们遇到的困难和挑战，也有助于企业增加对公益组织和公益项目的理解。**

我给大家举一个例子，雅安地震以后，一家房地产企业捐赠给我们一笔钱，支持我们修建震毁学校。期间它有一个团队在后面督促，每天看进度，进度跟计划不一样就会打电话问，你们干什么？为什么出现这种情况？实际上企业在搞房地产开发项目的话，大多数在城市或城市郊区，交通比较便利，但是我们在地震损坏的地区道路交通非常困难，一碰到下雨拉建筑材料根本进不去。如果他不参与到公益项目里面来，根本不理解、不了解这种情况，他对你只有苛求和指责。但是通过一起合作，他会

知道做公益和做企业有许多地方是不一样的，在我们一起走完这个过程以后，他也会增强对公益行业的了解。

第三个想法是，作为基金会我们还是要有一点忧患意识和紧迫感。企业在自身管理能力方面确实比我们很多方面都要强，所以我们基金会自身还要不断修炼内功，提升我们的专业能力。如果我们只是简单地做一个“二传手”，帮企业把钱拨下去，把物资送过去，没有任何附加值，它为什么要找你合作？所以我们需要自己修炼好内功，才能在和企业的合作中体现我们基金会的比较优势。

**谭红波：有位朋友想请教王行最老师可能比较尖锐的一个问题。脱贫攻坚今年是决战决胜之年，绝对贫困将在今年全面消除，明年扶贫基金会是否会改名字？是否担心明年开始企业捐赠资源会流失，有什么样的打算？**

**王行最：**我不怕尖锐。这位朋友不是第一个问这个问题的，问过我这个问题的已经有上百人了。

改不改名不重要，有可能会改，有可能不改。改的话我估计不会今年就改，也可能以后慢慢改。原来我们其实叫中国贫困地区发展基金会，后来改成中国扶贫基金会。我早在五六年前就提过，是否可以改一改“扶贫”这个词，“扶贫”多少有点施舍和居高临下的意思，因为你弱势所以我过来帮你，有这个概念。当然我提出来的时候，我们领导“严肃批评”，最后也没改成。

我觉得这位朋友更关心是2020年以后从理论上已经没有绝对贫困了，如果还叫扶贫基金会，我们还有没有生存的空间，我觉得这对

我们工作肯定是有影响的。

第一个，绝对贫困解决了并不意味着没有贫困了，还会有相对贫困。在我们整个社会里面收入最低的10%那部分，他们跟社会的平均水平差距其实还是非常大的，可能他们不愁吃了、不愁穿了，但是收入水平依然很低，这部分人还是需要帮助的。国家应该会在今年年底前出台新的政策，我们到时候会根据政策做相应的调整。

第二个，我们在整个扶贫基金会的战略上已经做了布局。未来主要是走两个方向，一个是国际化，一个是乡村振兴。我们会去那些比我们更穷的地方，像非洲、东南亚，现在中国发展到这个阶段，我们有责任、有义务走出去帮助那些更需要帮助的人和地区。另外，乡村振兴将是2020年之后中国农村地区的一个重要发展方向，国家也已经提出来，要接续推进脱贫和乡村振兴有效衔接。我们现在在项目筹划里已经做了这方面的布局，包括像“顶梁柱”健康保险、“善品公社”电商扶贫、“百美村宿”乡村旅游扶贫，等等。

第三个是这位朋友提到企业捐赠资金的流失，这在一定程度上是可能存在的。现在脱贫攻坚是重中之重，许多企业都有脱贫攻坚的任务，他们有许多资金是委托我们来执行的，但是随着脱贫攻坚战的完成，可能他们就没有这个“硬任务”，没有“硬任务”可能也就不捐或少捐了。但总体而言，我觉得中国扶贫基金会的年捐赠收入保持在5个亿以上，应该问题不大。



### 重磅链接：

2020年11月27日，在中国基金会发展论坛2020年会闭幕仪式上，浙江省微笑明天慈善基金会从上海紫江公益基金会手中接过大旗，成为中国基金会发展论坛2021年度轮值主席。

浙江省微笑明天慈善基金会成立于2014年，是我国境内第一家以志愿医疗服务为特色，广泛开展儿童颜面部医疗救助并具有国际影响力的5A级公募基金会。2021年对于微笑明天而言是重要的一年，是其核心项目“微笑公益”30周年的重要时间节点。

得益于慈善法的颁布和互联网科技公益时代的发展，微笑明天在2017年获得了公募资格后，在保持自身主要项目持续发展的同时，希望在公益行业中有更多担当，目前协同全国120多家社会组织在国内开展了以医疗救助、教育资助、乡村发展为主题的250多个公益项目。

作为中国基金会发展论坛2021年度轮值主席，微笑明天将与组委会成员及更多优秀的行业伙伴，在变局挑战中聚力前行，为行业做出更多贡献。

▲  
中国基金会发展论坛2020年会轮值主席交旗仪式。从左至右分别为浙江省微笑明天慈善基金会理事长吴伟、上海紫江公益基金会秘书长陈琳、中国基金会发展论坛秘书长吕全斌。

# 区域慈善生态系统的三重结构

文 | 康晓光

本文为 2020 年 6 月 23 日中国人民大学中国公益创新研究院院长康晓光在中国基金会发展论坛 2020 湖北峰会上的主旨演讲。



Photo by Johann Siemens on Unsplash

很高兴有机会参与基金会论坛湖北峰会，首先我要向武汉人民、湖北人民表示衷心的感谢，致以崇高的敬意。在这次疫情期间，武汉人民、湖北人民承受了巨大的苦难，为中国、为人类做出了不可磨灭的贡献。同时也要感谢峰会的主办单位和武汉的东道主把会议组织得这么好。

我今天向各位报告的题目是“区域慈善生态系统的三重结构”，主要是从生态学的视角，来观察中国慈善事业的发展，同时也从这次疫情中做一些反思。

## 作为方法论的生态学

我本人在硕士阶段学的专业就是生态学，然后在中国科学院生态环境研究中心工作了十几年，用生态学的视角观察中国慈善还是有一定的缘分。生态学本身是一种研究自然的学问，在学科划分中被归入自然科学。但是当我们讲慈善生态系统的时候，我们观察的视角和用到的理论分析工具，实际上是社会科学领域的。慈善是人类的行为，一涉及到人类的行为，就

要动用各种各样社会科学的理论。生态学的内容、法则、规律、研究手段等等，不能简单挪用到人类社会和慈善系统当中。

最近一两年用生态系统的方法来观察慈善比较热，但目前的观察分析还都处于一种非常肤浅的层面，只是一些简单的类比和借用，对于生态系统这门专业的了解并不多，对慈善系统的了解也不够深入，这方面有许多工作可以做。从 1976 年算起，中国的变革已将近半个世纪，慈善领域已经发生了非常大的变化。到目前为止，从全国来看，在宏观层面上，慈善领域中已经形成了具有全局影响力的组织结构。在这种情况下，以生态系统的视角观察中国慈善还是说得通的。

慈善生态系统既是一种客观存在，也是一种主观认识。生态系统是由多种生物与环境因子组成的、基于特定的相互作用形成的、有结构的、自我维持的实体。上个世纪中叶，从生态学研究衍生出一种方法论，我们称之为生态系统范式。当我们用生态系统范式观察慈善，就产生了慈善生态系统的概念。

生态学的观点特别强调系统和环境的作用，甚至有一派就主张环境决定论，认为外部环境对生态系统影响非常大。在我们研究中国慈善生态系统时，这个观点是非常有价值的，慈善的外部环境，比如说政治环境、商业环境，对慈善的影响都非常大。

那么如何来观察慈善生态系统？我今天重点从结构的角度来看。首先，我们要回应一些基本概念和问题：如何刻画慈善生态系统的结构？系统的边界在哪里？这一结构包括哪些要素？这些要素如何形成一个系统？这个系统结构呈现出一个什么样的秩序格局？产生这种秩序格局的内在机制是什么？产生的效果和功能是什么？等等。

### 中国慈善生态系统的三重结构

结构，即生态系统构成要素之间的连接关系与整体格局。慈善生态系统的组织结构，即慈善生态系统及其环境中各个主体之间的联系与整体格局。一个组织、一个系统的结构，我们习惯于从微观、中观、宏观三个层面去观察。落实到慈善生态系统，微观主要是指个体组织；中观主要是指中层组织结构，像我们经常说的联盟、平台、孵化器、区域社会组织服务中心等等；宏观主要是指统摄整个系统的架构和机制。

**在中国，塑造慈善生态系统的组织化力量主要有三种：自然的力量，民间的力量，政府的力量。这三种力量塑造了三种组织结构。我们讲慈善生态系统不要以为是一个单纯的系统，它实际上由多种多样的结构叠加在一起。我们可以看到三类结构：自然形成的分工与合作的结构，民间有意识建构的组织结构，政府塑造的组织结构。这三种最主要的带有整体性的结构，叠加在一起构成了中国的慈善生态系统。**

首先是自然形成的秩序。慈善领域中存在着一种“类市场机制”，各种独立、自主、平等的主体，包括慈善组织以及参与慈善的一些商业的和政府的力量，大家基于自然分工和供需关系，自愿地、自发地形成一种基于水平互动的合作网络。这种自发的“类市场机制”，塑造了一种分工—合作秩序，我称之为自然形成的秩序或自发秩序。

在慈善生态系统发育初期，缺乏来自政府和民间的有意识的组织化。民间的力量还很弱小，还没有能力有意识地建立系统的组织结构；政府也没有注意到这个领域，也无暇顾及，也不知道怎么对待这个领域。只有“看不见的手”在发挥作用，因此自然而然、最先出现的就是自发秩序。

其次是民间建构的组织结构。随着社会需求的发展，社会对慈善的关注和投入的提高，

### 慈善生态系统的结构



还有慈善领域自身的日益发展，思维能力、行动能力、资源能力都越来越高，在这样的大背景下，民间开始自觉地、有意识地建立一些中层和宏观结构。比如说今天会议的主办方——基金会论坛，在十几年前，当时叫非公募基金会论坛，由南都等基金会主动地、有意识地发起，试图在非公募基金会领域建立有组织的中层协同力量。当时想登记注册也不可能，政府也不批准，所以就以论坛的形式来包装这样的组织形态，这么多年磕磕绊绊也走过来了，发展成今天这样也是非常令人欣慰的。

民间建构的组织结构有一个突出特点——不存在宏观层面的、统摄全局的组织结构。要建立全国性的民间组织体系是非常难的。像中国慈善联合会，只能由民政部成立，民间想自下而上根据自治原则组建这种结构，在当前的环境下几乎是不可能的。但是，在中观层面有一些组织结构，表现为联盟、伞形组织、孵化器、各类平台等等，发挥了一定的支持和聚合的作用。然而，这些中层组织结构受到政府的高度关注和强烈影响。

此外，民间建构的组织结构不仅仅包括我们公益慈善领域的力量，也包括商业领域的力量。除了政府的力量在影响中层的组织结构之外，互联网、商业力量本身也在建构我们当前慈善领域最重要一些中层结构，无论是腾讯还是阿里，现在都有举足轻重的力量，发挥着越来越大的整合作用，这对这个行业的影响是非常大的。

第三种是政府建构的统合结构。比较而言，最成规模、最全面的、最系统的慈善生态系统是政府塑造的统合结构。政府凭借自身的资源和能力优势，强有力地影响慈善生态系统的组织化过程。尤其是最近十来年，政府对这个领域越来越重视，花的心思越来越多，投入的力量也越来越大。我们可以清晰地看到，政府搭建的统摄性的结构已经初步形成，不但有完整的宏观组织结构，还有配套的中层组织结构，而且这两层结构不是悬在空中的，这两层结构是能够落地的，对微观的慈善组织和社会组织具有强有力的管理能力。

从宏观层面来看，政府塑造统合结构的基本原则是“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与”。从结构形态来看，党委和政府是上下贯通的金字塔结构，遍布社会所有角落；各级民政部门、公安、工青妇等作为一系列辅助的子系统。党委和政府是主轴，其他的部门是副轴，主轴统领副轴，副轴围绕主轴转，各司其职，协同合作，形成一个无所不包的管理体系。

同时，政府又建立了大量中层组织。比如说前几年北京强调的“枢纽型”社会组织，还有各种孵化器，尤其是现在城市里遍地开花的社区社会组织服务中心等。在中观层面，政府一方面发展自己的所谓官办社会组织，另一方面通过这些组织把大量的民间社会组织整合起来。在微观层面，政府一方面运用传统的双重管理体制，另一方面也采用最近七八年发展起来的新公共管理措施，包括政府采购等方式；既利用了强制的手段，又利用了资源的互补合作方式，把社会组织管理起来。在此过程中，中层组织发挥了非常大的中介、枢纽、整合作用。现在政府总的思路、定位、目标蓝图以及方式方法都比较成熟，取得的成果也十分显著。

### 慈善生态系统的总体结构特征

总的来看，我们国家慈善生态系统的秩序格局大致如此，虽然尚未成熟，但整体架构已

具雏形，呈现出三大特征。

**第一个特征是自然、民间和政府建构的三种秩序并存，发育程度不同。其中，政府统合结构发育最为成熟，结构最完整。民间有意识建构的结构是残缺不全的，尤其是在宏观层面，组织结构不存在；中观层面有所发展，但也是磕磕绊绊；微观层面很热闹。自发秩序是不可抗拒的存在，自发的力量往往是最顽强的力量，与其他两种秩序兼容。**

第二个特征是在不同层次上，政府与民间发挥的作用是不同的。从微观到中层到宏观，政府的主导作用越来越突出。微观层面，民间组织结构最为活跃，发挥作用最大。中观层面，政府塑造的组织结构影响力最强，民间建构组织结构数量少、实力弱。宏观层面，政府塑造的统合结构初步形成，民间建构的宏观组织结构“无影无踪”。

第三个特征是在微观和中观层面，政府广泛采用新公共管理的思路和措施。政府采纳新公共管理的内容和程度，层次越低越开放，层次越高越保守。微观层面，政府通过购买服务、补贴、资助等方式，越来越多地将各类慈善组织纳入公共服务的供给过程。中观层面，政府将资源“批发”给放心的中层组织，再由它们“零售”给各类微观层面的社会组织。宏观层面，政府垄断控制权，新公共管理的色彩完全不存在。

### 行政吸纳社会——一种解释方法

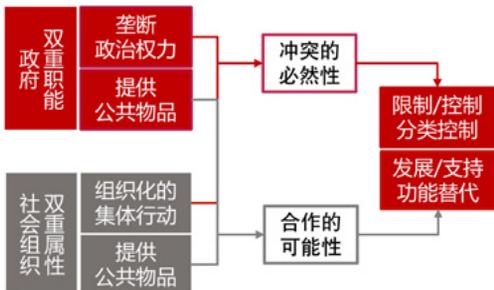
我们可以看到，政府非常关注慈善领域，而且投入了大量的管理资源。政府一方面施加一些限制约束，另一方面也提供资源，开创一些法律空间，让这些组织发展。社会组织一方面感觉到政府的支持，一方面感觉到政府的约束，表现出很强的两面性。那么，为什么慈善生态系统的发育是这种格局？为什么我们会感受到政府采取两种看似矛盾的管理态度和手段？

我主要用“行政吸纳社会”理论来解释。“行政吸纳社会”是一种特定的社会领域的结构，也是一种特定的国家与社会关系。从国家与社会的权力分配格局来看，政府处于支配地位，社会处于从属地位。在现代社会中，社会组织具有双重属性：一方面它是公众集体行动的组织化的载体，一旦组织起来，分散的个体的力量就成倍地放大；另一方面社会组织又是提供公共物品的主体，能够为政府满足社会需求提供帮助。同样，政府具有双重职能：既要维持统治的秩序，尤其是要垄断政治权力；同时也要为社会提供公共物品。

**这两类双重属性叠加在一起，就出现了这样一个局面。一方面，政府要垄断政治权力，但是社会组织有可能挑战政治权力。这两个撞到一起，就产生冲突的必然性。既然有冲突，政府就要限制和控制。另一方面，政府和社会组织都要提供公共服务，这又提供了一种合作的可能性，这种可能性使得政府有可能支持社会组织，让社会组织发挥这个方面的功能。**

一个聪明的政府一般会采用两手策略，一方面要限制社会组织可能挑战自己权力的能力，另一方面又要发展社会组织提供公共服务的能力，为自己拾遗补缺。世界各国的政府都是这样的。我们政府自己说得很清楚，要求社会组织“多帮忙、少添乱”。你帮忙了，我就给你好处；你添乱了，我就给你迎头痛击。

### 慈善生态系统结构生成逻辑



作为最近四十年盛行于欧美公共管理领域的主流范式，新公共管理是一种有别于传统公共行政理论的政府治理理论，是一种不同于传统官僚制的新型公共行政模式，也是一场革命性的政府改革运动。在理论上，新公共管理将关注的范围从政府内部拓展到政府外部。在实践中，新公共管理重视激发公营、私营和志愿部门的积极性，使之协同行动起来，共同解决社会问题。新公共管理开发了一系列的理念、思路 and 工具，如公共服务功绩市场化、放权、分权、政府采购、竞争性招标、第三方评估等等。对于这些，我们社会组织多少都有体会和经验。此外，新公共管理的理念、思路和工具，与政治体制是没有关系的，能够与多种政体兼容并包，任何政治体制都可以拿来为我所用。

我的基本结论是中国的慈善生态系统已经初步形成，自然、民间和政府三种力量分别建立起三种系统结构，三种系统结构叠加在一起，共同支配着中国慈善生态系统的运行。其中，自发秩序最为稳固，而且能够与其它秩序顺畅兼容；民间建构的组织结构最不健全，而且最为脆弱；政府的统合结构最完善，也最为强大。

这种秩序格局总的来说既是社会发展的结果，也是在政府的掌控之中的“行政吸纳社会”的表现，是它不断完善的表达。一方面，作为“行政吸纳社会”核心机制的分类控制与功能替代策略仍然适用；另一方面，还发展出新的策略——分层控制。与此同时，最近十年，新公共管理的思路和方法不断地充实到“行政吸纳社会”的体制中，成为政府与社会组织合作的基本框架、手段和工具。政府选择性地吸收、运用新公共管理措施，在增强公共服务供给功能的同时，避免新公共管理可能导致的政府控制力度的弱化。

总的来看，“行政吸纳社会”这套东西确实取得了显著成效，它把中国这四十年自由化进程，限制在一个可控的范围之内，至少在中国没有出现“颜色革命”，同时发展出一套利用社会力量提供公共服务的策略和工具，以满足公众对公共服务不断高涨的需求。这套东西基本上是在社会的需求和政府的利益之间达



▲  
Photo by Fue Yang on  
Unsplash

成的一种平衡。基本局面大概就是这样。

### 可以预见的环境变化

如果要去看疫情对中国慈善生态系统的影响，我们会看到有变化的东西，有不不变的东西。以上我们探讨的都是疫情无法改变的东西，那么，疫情能够改变的是什么？疫情带来的变化在哪里？生态系统研究范式提醒我们，最有意义的变化是环境的变化。

首先从全球地缘政治格局来看，疫情之后将会发生非常大的变化，这个变化最近七八年一直在进行，只不过疫情让它加剧了。一个全新的全球化呼之欲出，欧美正在推动一种“去中国化的全球化”。

其次，中国的政治气候可能会发生重大变化，马克思主义的主导地位会更加清晰明确，社会主义道路的旗帜越举越高，我们还有可能成为世界社会主义革命的中心。这一切对慈善领域的影响将是非常大的。

另外，互联网作为基础设施的作用和地位日益凸显，线上世界越来越重要，对慈善组织愈加重要，对政府同样愈加重要。

还有，这次疫情中，尤其在武汉，公众自发的力量，这些自发的个体、小团体、非正式组织发挥了非常大的作用。公众的慈善精神愈加成熟，自发行动能力充分显露，在那里蕴藏着无限的能量和资源。慈善事业的希望就在公众之间，而不是各种各样的正式组织之间，要关注个体，关注非正式组织，将它们纳入慈善

生态系统，这样才有源头活水，才能获得更多的生机。这是建设、完善慈善生态系统的一个重要的战略方向。

### 社会与慈善

最后的一点感受，要和大家分享。

疫情以戏剧化、破坏性的方式，让我们刻骨铭心地体认了一次什么是社会！社会最宝贵的价值在于使人与人紧密相连，分工合作，同甘共苦，相依相亲，生死与共。社会的生命力在于人们之间自主自发的团结。

瘟疫的罪过，不仅仅是威胁人类的健康，夺去人类的生命，更是在千百年来万家团圆的时刻，让所有人彼此分离，让人们彼此怀疑，相互提防，让人们恐惧接触，不敢来往，使人类社会不成其为社会！

不仅仅是这种病毒造成的疫情，我们这个世界上也有很多其他的“瘟疫”，让人们恐惧接触，不敢往来。

线下的社会消失了，幸运的是，还有互联网，在线上、在虚拟空间里，我们顽强地重建社会。

什么是慈善？慈善就是最能体现社会本质的人类事业！什么是慈善生态系统？慈善生态系统就是最能体现社会本质的人类交往与组织的方式！

**做好慈善事业、建好慈善生态系统就是完善我们的社会，使我们生活于其中的世界更加人性化。这也是使人成为人的必要条件。对于我们做慈善的人，我们的事业是伟大的事业，我们在为真正的人类社会奠定基石。**

再重复一遍，慈善是使人成其为人、使社会成其为社会的崇高事业。它值得我们为之奉献！

# “1+7+N”

## 复合成长体系

## 助力秘书长成为基金会

# 卓越领导者



# 鸿鹄

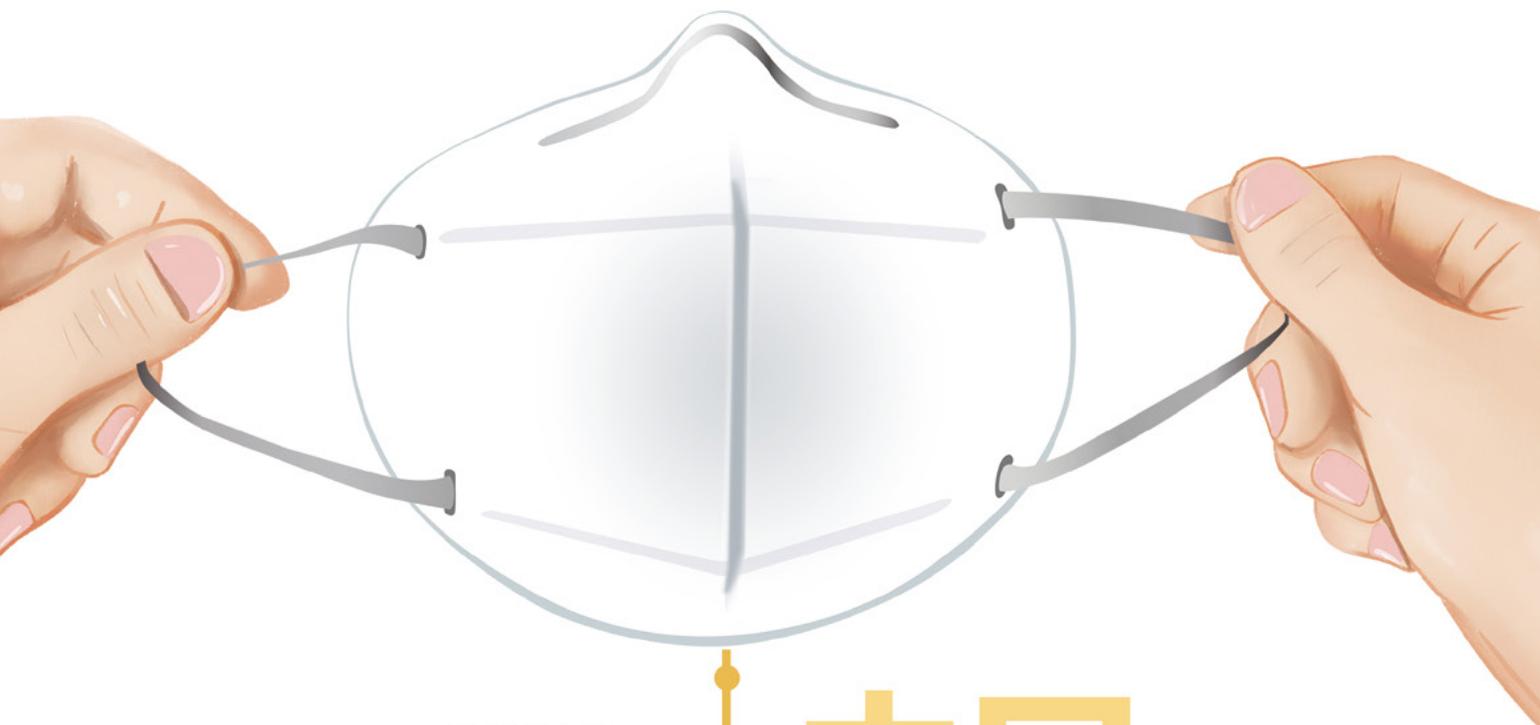
PLAN FOR EXCELLENCE

# 计划

全面开启



扫码了解详情



2020  
共同战疫

基金会

中国

抗击新冠疫情  
中国基金会做了什么

尽在  
中国基金会战疫行动时间轴



中国基金会发展论坛  
China Foundation Forum



中国公益研究院  
China Philanthropy Research Institute

LINGXI 灵析

每个智慧公益背后都有灵析



# 战疫中的基金会：迷茫与成长

文 | 黄晓丹

深圳市建辉慈善基金会（以下简称建辉基金会）成立于2016年8月29日，是国内第一家关注个体行善者的公益组织。建辉基金会，面对来势汹汹的新冠肺炎疫情，猝不及防的秘书处也曾一度固守于支持原有的合作伙伴和基金会的宗旨，不知道该不该行动，该怎么行动，甚至很长一段时间倍感无能为力。

时隔1个半月，经过建辉基金会全体同仁不懈努力，终于摸索到一些方法，那就是从现实出发而不是从僵化的理论出发，从尊重一线实践而不是后方经验出发。我们回顾了疫情期间，建辉基金会的组织心理和组织行为，重新认识这一个多月的经验和成果，供公益同行参考。

本文为2020年3月20日深圳市建辉慈善基金会执行理事黄晓丹给中国基金会发展论坛“战疫中的基金会”项目组的来稿文章。

## 一、突发事件下，基金会的态度应该是什么？

在疫情爆发初期，局面复杂，大家的认知实在太少了，普遍缺乏准确判断的能力，随着各种政策出台和公益同行善意的风险提示，我们的第一反应是别犯错误。

建辉的理事群就如何行动展开了热烈的讨论。有的理事认为，我们应该聚焦机构的使命，强调机构专业性；有的理事认为，突发事件下，行动力比方案重要，行动就能解决问题；也有理事提出，我们自己没有应对紧急状况的经验，但我们可以和反应迅速的组织合作……还有理事说：模糊的正确远胜于精确的错误，摸着石头过河，做就比不做好，做了可能会犯错，但不做，连犯错的机会都没有。秘书处的同事群也从静悄悄中苏醒过来，大家开始讨论，我们要不要做点什么。

我们看到，除了国家、政府，还有很多公益组织、个人、商业组织都参与到救援工作中。如果说个人都不分男女老幼，冒着巨大的生命危险参与其中，那么作为一家公益组织，作为被许可的以公益为主业的独立法人，



▲ Photo by Icons8 Team on Unsplash

我认为基金会更有责任去承担，这是我们应有的态度。

我们决定，不能再坐等机会了，建辉要主动出击。

## 二、基金会应该筹钱还是送物，还是……？

建辉基金会成立仅三年多，这次面对的公共卫生事件，我们没有医疗资源的优势，也不擅长物资采购和紧急救援。我们看到很多基金会都在采

购物资，秘书长们通宵达旦地在群里求购物资，有买到假货的，有坐地抬价的……

种种现象，令我们感到无力。最要命的是，我们不在线，难以发现真正的问题在哪里。

我们首先观察建辉基金会在湖北的志愿者合作伙伴，发现他们的反应很灵敏，其中有不少团队开始自筹善款，因为外省的志愿团队无法进入湖北，本省的志愿者团队主要围绕当地慈善会或原有合作过的基金会服务，

他们在前期主要承担了物资接运的工作，或多或少，他们得到了基金会的一些支持。

但我们从海量信息中发现了一些人的身影：他们基本都是本地人，大多以年轻人为主，他们可能是学生、老师、司机、小企业主、服务员，对于政府无力顾及的百孔和千缝，他们见孔便堵，见缝即填，哪里有需要，哪里就有他们，他们积极组织物资、护送医护人员、服务隔离人群、为医护人员提供爱心热餐……

他们都是最普通平凡的人，在此之前，他们甚至对公益知之甚少，但他们都有着就近解决问题的先天优势：他们有食材储备，他们有运输车队，他们有现成的酒店……

他们速度及时，方法灵活，有效地解决了疫情严重地区最基础的吃、住、行问题，在这次疫情中发挥着极为重要的作用，但他们获得的公益资源却非常有限。

这不是就是建辉基金会一直在寻找和支持的“个体行善者”吗？

### 三、模糊的正确远胜于精确的错误。

灾害应对中，如何判断资助是否有效？我认为以最低的成本，最高效地解决突发事件所在地的民众切实的问题为标准。灾害应对有着所谓的属地原则，没有谁比得上在地的组织和个人更有执行力和便利性。

在建辉看来，人比事重要。人对了，事情就对了一大半。所以从一开始，

建辉就确定了对人的资助和支持。我们深知，资助对了一个人，他可以影响和帮助一大群人。

在很多基金会看来，对个人的资助，具有一定的风险性，因为资助人的标准和成果难以确定。但恰好在这个方面，建辉积累了不少经验，从成立到现在，建辉资助和支持过939名“个体行善者”，我们对个人的行善动机、行善难度、困境程度和社会影响力等多维度的评估标准，已经制度化和体系化，更深入到了团队成员和志愿者合作伙伴的内心。

很多基金会的资助都会有要求：项目申请书、项目计划书、结项报告，评审的时候，会有很多专家提出意见并指出不足。我看到过很多基金会的资助，也包括一些政府采购，有的项目书写得很漂亮，但是执行效果大打折扣，善款最后可能也是打水漂，而资助方只能是无可奈何。

疫情期间，建辉省略了评审环节，人物建档尽量简单化，确保资助高效。每每有建辉资助的案例出来，就有人问，你们是怎么找到这些人的？其实方法很多，他们在一线繁忙，我们在后方安稳，所以我们的主动很重要，因为你知道他在哪里，他却不知道你在哪里。

所以项目部的同事每天都在各种渠道收集线索，找到线索初步认证后，一个最重要的环节就是倾听，带着同理心去倾听。从与对方的沟通中，自然就了解他做了什么，计划做什么，他为什么要做，他的难处在哪里。

一线的情况变化很快，计划往往赶不上变化。所以，我们在可能的情况下提高弹性，允许对方合理调整项目计划，之所以能这样做，与建辉一贯灵活自主的文化分不开。

对个人的资助，很难说他的行动是最精确的，但正确的人远比精确的事重要。我们有位资助对象，因为物资分配不够均匀，社区居民产生意见，甚至骂娘的也有，但这个小伙子，愣是咬着牙支撑下来，一个多月下来，他个人已经累计组织了1200吨爱心蔬菜的采摘、运输和分发工作，钱不够就自己垫付。他没有什么项目书，但每天在微信群里报告进展和收支款情况。不得不说，疫情一线，这样的行动是有效的。

### 四、如何判断要资助的人是靠谱的？

建辉资助的基本都属于平民慈善，就是普通的平民百姓进行的慈善活动。平民，就是普通的老百姓。慈善，指对他人关怀而有同情心，仁慈而善良。

平民慈善就是一份爱心，一份担当，一份对社会的责任心。也许他是一名下岗工人，是个老师，是个餐厅老板，他们很普通，但是他们有自己坚守的东西。这群人，通常在紧急情况下主动充当带头人，用实际行动证明自己的无私和善良。

我们要做的，就是找到和支持这群人。疫情期间，项目人员一般都与资助对象有直接联系，遇上特殊案例，沟通时间经常都超过1小时，我们把



◀ Photo by Francis Xavier on Unsplash

这当成是日常工作，在沟通中我们发现了他们很多深层次的需求，也有资助对象说，和你们沟通一次，相当于做了一次心理疏导。我认为，我们应该把撰写报告的时间省出来，与一线保持密切的沟通。

武汉有名志愿者，疫情期间，他开车运送医护人员，志愿支援火神山建设，组织运输蔬菜。电话中，谈到支援火神山建设期间一名农民工兄弟坚持放弃报酬，这位曾经是维和部队的军人情不自禁地哽咽起来，我们的工作也因他的谈话数度哽咽。这种深度的情感连接，让我们彼此信任和依靠。

这次谈话后，我们决定先资助他一笔运输的急用金，并鼓励支持他发起一起捐动员筹款。他说，这是他收到的唯一一家基金会的资助。

当然，也会有一些有潜在风险的个人申请资助，这就需要资助官员具备让对方充分表达的能力，和判断对

方真实情感的能力。这种能力，在突发事件下的资助尤其有效。

除了从沟通中获得素材，我们也需要通过本地公益机构协助认证，通过权威媒体发布的报道背书，其他“靠谱的人”的推荐也很重要。

事实上，这次疫情期间，建辉资助的对象都在一个城市，志愿目标一致，通常都互相熟悉。比如协调爱心蔬菜的个人曾为免费提供爱心餐的餐厅送过菜；运输车队的成员曾在为医护人员提供免费住宿的酒店住宿；在方舱医院蹲点的记者认识参与志愿者服务被感染的人……

只要有心，找到“人靠谱”的佐证并不难。

### 五、助力“靠谱的人”，完全是事半功倍的效果。

行业内的银杏基金会，我一直非常推崇，他们是少有的“对人投资”

的公益项目，一旦找准了人，就大力支持他的发展。而建辉资助的“个体行善者”，虽然原本不是公益人士，但他们是更深的草根和土壤，在建辉看来，对他们的助力，完全是事半功倍的效果。

以餐饮为例，据不完全了解，武汉市为医护人员提供爱心餐（免费）的商家大约有16家，平均每家每天约提供200-500份，疫情期间一共提供爱心餐约二十万份。仅武汉市区的“高塬风情清真餐厅”一群回族小伙子，就为援鄂医疗队员们拉了约三万份爱心牛肉面。

26岁的吴悠每天只要睁开眼，都要处理999+的消息，一天在外奔波十多个小时，电瓶车有多少电，他就跑多远，基本每天要跑30公里以上，为600多户家庭送出口罩、药品等救命的物资，其中不乏老人和孕妇。

“无所WEY聚家园护卫队”的几百名志愿者每天往返于武汉城区、郊区，用私家车运送了1300多吨物资，其中医疗物资300多吨，生活物资800多吨……

他的行动显然不是一时冲动，这不是他们的职业，更不是他们的职责，但正是他们在危急时刻挺身而出，让黑暗中的人们感受了无穷的力量，也让全社会看到了战胜疫情的信心。他们的所作所为被人们广为传颂，成为这场“战疫”的一道靓丽风景。

他们很多人，在公益最初都是不计报酬甚至自己贴钱参与，但随着时间推移，面对一场长期战役，这群人

的奉献越来越多，所需的时间和金钱无法估量，他们遇到了常人难以想象的困难。

据我们了解，他们有的因为经济窘迫实在无法支撑而退出志愿服务，有的背负贷款，靠从家里借钱苦苦支撑；有的因前期媒体的报道造成的舆论压力而不便展开收费；个别人的不理解，因非议产生的孤独感，让他们顾虑重重（如被质疑非法倒卖药品等等）……

他们中的很多人，并不在公益组织的视野中，所以他们很少得到公益组织的关注；媒体对他们的报道，也通常只是传播了他们的故事，而非关注他们的实际困难；政府有时会关注到他们的所做所为，直接对接一些捐赠的物品给他们，但也是杯水车薪；他们会被大众认为是英雄，却不知英雄也有难以言说的困难……

建辉认为，如果我们因为这群人抱有自愿、无偿、无求的心态就予取予求，于一时一地可，于长久难。这群温暖他人的人，在遇到困境时，不应得到冷漠和忽视。善待这群遇到困境的行善者，也是善待因为他们的服务而受益的公众，更是善待我们的社会和未来。

## 六、放下身段参与真正的公益，向商业与个人学习。

疫情防控最需要的是非常精准的支援。在这一点上，很多个人和组织，利用社群、自媒体和成员多元化的优

势，在很多方面的能力，远远超过一般的基金会。

举例我们所了解的酒店公寓志愿联盟：1月24日，90后小姑娘肖雅星发起了“武汉医护酒店支援联盟”微信群，倡导为战斗在一线的医护人员和志愿者提供安全的、方便的住宿环境。短短一天，自愿加入支援的酒店达到近80家。1月25日在《环球旅讯》《国家旅业》等媒体发布招募通告，三天内迅速增加到312家。联盟还协助对接了社会各界爱心人士提供的医疗、食品、清洁等各类物资的捐赠，并协助分发到武汉市各大医院、酒店和社区，全面支持抗击疫情工作。

目前约50名志愿者负责联盟的日常运作，各小组分工明确，积极响应，形成了良性循环的运转，并持续利用各类技术手段提高运营的效率。联盟组织开发的酒店管理和更新酒店房态的“日月同城”项目，在短短48小时

内完成了开发、测试和运营团队培训，于2月25日正式上线。一个月来，联盟为超过一万多名医护人员和志愿者们提供了超过二十万间夜的住宿接待，为抗击疫情做出了实实在在的贡献。

联盟的全部志愿者均不领取报酬，他们分布在全国十多个城市，看似松散的一群人，仅凭互联网对接各种资源与人群，但他们迅速组合成的组织形态，速度与质量都令人瞠目结舌。他们的高效管理靠的是价值认同，而不是科层、绩效、评估。

**在互联网时代，个人结成的网络是组织的另一种形态，每一个个体都是一个发声体，公益组织应当把边界打开，不仅在行业内部联盟，还把组织边界延伸到商业和个人边界，向他们学习，才能真正扩大公益影响力，实现协作。**

▼ Photo by Gyorgy Bakos on Unsplash



## 七、联合与学习

建辉作为一家非公募基金会，在与一线志愿者团队和个人保持密切联系，了解他们的需求以后，便开始寻找其他资源寻求支持。很快，我们提出“支持有效付出的人而不是采购物资”的想法得到了深圳市缘聚慈善基金会和深圳市关爱行动公益基金会两家基金会的理解，两家基金会很快决策，与建辉一起支持湖北一线项目。

截至3月18日，建辉联合深圳市缘聚慈善基金会、深圳市关爱行动公益基金会两家基金会，加之在腾讯公益发起的“致敬湖北一线志愿者”子项目，已拨付给湖北一线的资金为109.51万元，支持了大约15家在一线的组织 and 20名个人，有效推动了他们在本地更高效地开展行动。

达成协作后，我们与合作方每周定期通过微信会议沟通一次工作进展，两名资助方都给了非常多的建议，我们也陆续补充和交换一些信息和资源。

突发事件下，虽然有很多不确定性，但能拓宽团队的思考能力，激活潜力。建辉自从启动资助和筹款后，同事的工作量负荷很大，但大家的工作状态很积极，甚至还忙里抽闲地开展了多次内部专题学习。

这次我明显感到，商业和个人的力量快速、高效、灵活，当他们投身公益，就有了无穷的活力和潜力。这次应对疫情，就灵活性、专业性、自主性，很多基金会不如校友会、商家、甚至个人。那么，基金会到底应该是什么角色？我在有的报道中看到，春苗基金会的月捐人为机构的非定向捐助提供了必要支持，我认为这是非常

重要的。

基金会主要是“以财合”，志愿组织主要“以人和”，基金会“有钱”很重要。所以除了日常的筹款活动，基金会应该还有一群稳定的捐助人，并拥有一定的理财能力，从而获得良好的理财收益。有了这笔非定向的资金，在这个时候就可以实现灵活快速的资助，至少资金是最快的。

## 八、对这片几乎被忽视的更为广泛的个人慈善领域，呼吁同行高度关注。

观察这次疫情各方的表现，我认为无论是基金会，还是社会组织，甚至是有过义工经验的志愿者，相对于一线群众而言，在行动层面的表现是相形见绌的。在民间舆论中几乎看不到公益组织专业性的公益形象，看到的更多是民间自发的行动。

我看到，一部分外省的基金会将筹得的善款交给当地的基金会，其余基金会大多都在做物资援助，还有的基金会根据医疗单位的援助名单直接拨款补助。我几乎没有看到基金会之间的真正联合，更少见有一定灵活性和自主性的资助手法。

我们发现，突发事件所在地受事件影响最大，因为是突发，初期往往是准备不足的，无序的。无论是当地普通群众，还是帮助解决问题的专家以及外援专业人士，最基础的吃住行都成问题。

这次建辉在资金上支持了一些在一线提供志愿服务的主要发起人（或组织），他们有的已结成联盟，有的在以一己之力行动，这是一群“逃逸”在原有公益组织视野之外的人，建辉

希望通过对于这一群全新的公益力量的资助和了解，使得他们的行动更有效，并将他们的经验及教训加以总结和推广，为公益行业在突发灾害面前如何有效支持一线提供参考。

最重要的是，随着时间的推移，这种“心忧天下、敢为人先”精神力量也将改变整个社会的行为风尚。没有一个人心向善的民众基础，再强有力的政府也会倍感无力。

因为他们的存在，我们才意识到身处的这个社会，有那么多秉承良知、诚心和责任，愿意以自身知识、体能、经验、技术、时间等贡献社会的行善者。他们面对困难，心态阳光、积极改变；他们身体力行，有勇气直接实施行动。

**大多数的基金会，其愿景都是美好社会，而美好社会的重要基石是人与人关系的改良。这群个体行善者，基于他们的善良、纯粹和舍己、付出，温暖了一大片人，更能有效抵达公众内心，他们是未来良知的节点，是改变社会的有效主体，他们的社会影响力难以估量。对这群人的弘扬和褒奖，更能满足当下人们需要安全感和幸福感的现实状况，以及对未来美好社会的期望。**

这是土壤，一片宽广而辽阔的土壤。📍

# 公益力量湖北战疫，如果可以重新选择？

文 | 张强、古典、李弘、刘赛男、王辉

本文为2020年6月23日新精英生涯创始人、古典战疫小队发起人古典，深圳壹基金公益基金会秘书长李弘，武汉大学校友总会常务副秘书长刘赛男，武汉市武昌区生命阳光公益救援中心发起人王辉在中国基金会发展论坛2020湖北峰会上的讨论。引谈人为北京师范大学风险治理创新研究中心主任张强。

张强：危机是一面镜子，它可以照见我们常态中的脆弱性，也可以照见我们的韧性；危机也是一个机会窗口，它有可能激发社会变革。今天几位深度参与湖北战疫的伙伴，一起来复盘、回望那些时刻，以此来推动对未来的展望，共同探索这场战疫对于湖北公益、对于整个社会的重构。第一轮问题是最难忘的战疫时刻，这个时刻可能是对你的挑战，也可能是重大突破。首先欢迎古典。

古典：如果没有今天这个会议，我们团队的复盘好像缺了一块。北京现在进入第二波疫情，政府介入很多，给到公益组织的空间很少，我们正好可以回顾之前整个疫情应对的过程。我以前也接触过公益，担任一家公益机构的理事，经常给他们做咨询工作，但没有在一线工作过。我觉得公益更像创业，创业很多时候并不是创业者想干什么，而是社会需求的驱动。

我自己感受最深的有几个时间节点。战疫小队的缘起是最开始一个朋友找我，他说有一批口罩在俄罗斯，问我能不能凑点钱把口罩搞回来，大概要7万元，后来我们凑到80万元，这是第一个节点。我们用完这个80万元，就成立一个团队去做事情，后来源源不断往前走。

在筹到六七百万元的时候，我们大家都很累，有想退出的感觉。当时有一名医生拿到我们的护目镜，跑到急诊室外面，拍了张照片传给我们，又重新激发了我们的信心。虽然我们很累，但是前线的医务人员比我们累很多。很奇怪，她不是那种可怜的状态，而是一种英雄主义，我们很多人当时就说，她们不退我们也不退。这是第二个节点。

第三个节点，国内的口罩管理越来越规范，市场被商家高价控制，渠道被政府接管，我们的运作空间越来越小，我们整个行动过程从推进到发

展到结束，其实是被整个社会的趋势给推动着。

在这次战疫过程中，我看到民间的力量、政府的力量和公益的力量，他们不是互相的不理解，而是超级的不了解，互相一了解之后，就超级的理解。另外，我还在想，公益在线下有大量的基础积淀，在后疫情时代，公益有没有可能转到线上？不光是互联网募捐，而是一系列公益运作，都可以在线上找到新的生长点。

▼ Photo by Jeremy Bishop on Unsplash



张强：古典的团队从咨询者到行动者，用了几十天的时间，做了从进场到退出、有完整生命周期的公益项目。我相信很多公益组织肯定欢迎你，期待你继续在公益行业里，用创业的态度和精神推动公益的重构。下面欢迎李弘。

李弘：这次疫情期间，印象最深刻的还是在湖北一线的合作机构。壹基金 2016 年湖北洪灾后支持当地伙伴建立社会组织联合救灾网络，三年后到这次合作对接的湖北组织有 91 家，覆盖湖北 17 个市州，这次支持了湖北 996 家医院和 521 个社区，光从壹基金角度采购和对接的医疗物资就超过 1300 万只件，这些当地的社会组织完成了这次壮举。除了应急救援外，这些组织在当地建立了重要的对接资源平台，他们与当地政府和抗疫指挥部有一套联络机制，同时发挥社会组织本身灵活、快速、高效的作为。

在县城里，这些组织长期存在，更了解当地情况，疫情响应一动员，马上可以开展各种专业服务。真的非常感谢他们。最开始物资不足的时候，连自己的防护物资都不到位，特别的危险，特别的感人，又特别的有效。感谢他们！

我们当时跟湖北的联合救灾协调机构孝感义工联在孝感设立了仓库，到什么物资会提前跟他们沟通，物资到了他们当天就会来取，每天晚上开会，谈当天的进展和后面的计划，这

次物资对接的过程非常高效。城和城之间以及城内都有交通管制，很多居民出不来，作为当地能够出来和跨城行动的组织，他们各种应急准备非常充分，这中间需要做大量的工作。取到物资后，能够尽快跟医院和社区对接，也是靠当地的抗疫指挥部进行联动，这种政协协同成熟机制普遍应用到各个市州县。

**这次疫情让社会组织和政府之间的协同，志愿者和社会组织之间连接的黏性和快速有机作用，发挥得淋漓尽致。壹基金作为外来组织，除了在疫情当下推动抗击疫情的工作，我们还将在过去四年基础上继续着眼长远推动在地组织的建设，加强对他们的支持。**

张强：很多战疫机构不仅是成为服务的直接继承者，也是我们资源的链接者，而且在这个中间实现了闭环，这是非常有效的构建。下面欢迎赛男。

刘赛男：最让我感动的还是武大的校友。我们自己是专职工作者，但我们的校友都是义务工作者，他们冲锋在前，无偿奉献，通过自己的人脉资源来调动巨大的社会资源，从全球各地采购捐赠过来的医护物资，在武汉乃至湖北最为艰难的时刻发挥了重要作用。我们有校友企业家联谊会，还有全球各地的校友会，展现出强大的资源力和执行力。据不完全统计，

在这次抗疫中，武汉大学校友捐赠人数超过 30 万人次，捐赠总价值超过 12 亿元。

武汉大学深处疫情防控的主战场，从封城 1 月 23 日起，各地校友会就积极投入到志愿者工作中来，武汉大学大纽约地区校友会 24 小时之内完成工作小组的组建，成立了包括总协调、医务顾问组、财务组、采购运输组、宣传组等志愿者小组以及很多募捐工作群，非常专业而有组织地在运行。我们的大纽约校友会，为了筹集资金，购买符合标准的物资，打通国际航线，校友们 24 小时日夜颠倒地连轴转，他们创下了从采买、集结到运抵国内的 72 小时记录，这在当时非常不容易。到 2 月底的统计，大纽约校友会募金额超过 139 万美元，累计向湖北地区运送超过 300 万件医疗防护物资，他们的事迹当时还被中央电视台和中国国际电视台等多家媒体宣传报道。

在抗击疫情的过程中，广大校友从初期的捐款捐物，到后期带动民间力量和政府力量一起通力合作，他们始终坚定和国家、和武汉、和母校站在一起，并肩作战，充分体现了武大人高度的社会责任感和使命感，我们为他们感到骄傲和自豪。

张强：校友战疫不仅是一个战疫中间的现象，也是基于校友文化和情谊的一种凝结，以不同的方式来凝结不同的社会力量，来跨界合作应对这样的突发事件。下面欢迎王辉。

Photo by Tetiana Shyshkina  
on Unsplash



**王辉：**我既是生命阳光的发起人，疫情来了，我们要赶紧筹集物资；同时，我也是一名医务人员，要深入到一线去，进病房查看病人，参与救治，也要接触确诊患者。在疫情最严重的时候，我们其实非常恐慌，当时我写文章的标题叫“拼到无能为力，只为向死而生”，现在回想起来确实如此。

我们很多机构平时是一个分散存在的机构，是有很多的人，但没有明确的专业方向。这次疫情中的志愿者，你有给他们做过培训吗？他们知道做什么防护吗？他们在社区封控的时候冲出去，去医院送物资，你担心他们会感染吗？

生命阳光这次组织了好几千人，也运送了好几千万的物资，我们对接了600多家医疗机构。在这些成绩的背后，1月20号左右我们的志愿者开始集结，开展工作前，我们把志愿者送到疾控中心，专门进行防疫培训，包括告诉志愿者要做到什么级别的防控，才能去到什么地方，否则你就不要去。

说实话，可能你们不在一线，一月初，我是发热门诊的负责人，我亲眼看到病人的病情有多重，我知道这个病的传染性有多大，所以当我送第一批志愿者去到前线医院送物资的时候，他们走了我就哭了，为什么呢？因为虽然他们做好了防护，但它还是不可测的。

这是我们公益机构平时就需要做的事情，一方面我们需要把组织结构

建好，另一方面要帮助他们进行专业上的延伸。我们一定要专业，不论是现在的抗疫，还是其他自然灾害的山地救援、水上救援，如果没有专业、没有科学性，所有的行动都有可能成为新一波的灾难。

**张强：**刚才网友有一个问题要提给古典，大家很关心，古典战疫小队是解散了吗？有没有新的计划？

**古典：**这次我们发现，特别多的企业人才尤其是精英人才，越精英的人，他越愿意加入公益，但他们想进门却连门都摸不着，好像隔了好远的距离。我们当时想做一个新的东西，帮助企业或者中小企业家或者高管正确介入公益，包括他们如何选好项目，如何加入，什么时候该捐钱，什么时候该捐人，什么时候该捐注意力。但是我也要真诚地说，疫情对于中小企业的打击还是很大，我们小队所有人都投入到自己工作里边去了，所以这事就有一个想法，有一个念想，还是没有真正的付诸行动。我想只要稍微喘

过一点气来，我们还是会做的，包括今天这个会上，我也在这立个flag，一定会往下走。

**张强：**古典说得非常实在，我们希望所有人参与公益的方式是多元的。下一轮问题，如果时光倒流，当然这是非常残酷的，站在一个组织角度来说，我们回到当初，有什么措施可以让我们做得更好吗？先请李弘。

**李弘：**应对过去的自然灾害，我们的储备物资还是很到位的。在十几个省的省会城市，包括一些灾害多发的地级市，我们针对自然灾害的备灾物资和物流都比较完备。这次确实是第一次这么大规模地响应重大公共卫生应急事件，第一，物资储备的度不好把握，涉及到物资过期和更新的问题。

第二，疫情的不可测性比自然灾害难度大得多。比如最近的重庆、贵州洪灾很严重，当地伙伴也都在一线救灾，这在每年的汛期和洪涝季节，有可判断、可预测的空间。所以物资这一块，我们会自己采购以及跟相关

企业做好相应的协议备灾工作，这是很重要的一点。就卫生系统而言，总书记也讲了各个机制的建设和完善，其中就包括卫生应急物资，这块整体能力可能会有提升。

另一个遗憾是，在真正行动前的1月10日左右，我们救援联盟在武汉的长江救援队队长俞关荣大哥，他生活在武汉，不幸被感染，花了很长时间住院，最后住院也没有效果，最后非常不幸没有救过来，这可能是最遗憾的一点。从我个人来讲，很无力，非常无力。做灾害救援工作十几年，第一个认识的身边的战友，在非战斗状态下遇到这种疫情的意外，我觉得这是特别遗憾的事情。

刚才王辉讲到志愿者的防护，我们自己一线员工、一线志愿者的专业应对，这确实是非常重要的。并不是因为我们是志愿者行动，就降低专业要求，所以对志愿者的系统培训、系统保障，包括保险，不论是从政府的相关法律法规、政策机制，还是从我们民间各个机构自己的能力建设，都要再次提高重视。希望这样的不幸和这样的意外，不要发生在我们的行业里，我们要用这种机制化的能力来应对这样的风险。

**张强：一方面跨灾种的储备以及多部门的合作，最近也在逐步推动。另一方面是志愿者的安全和风险管理。如果再次发生这样的疫情，我们应该有更好的防范措施。下面有请赛男。**

**刘赛男：**疫情爆发那几个月，如潮水般的爱心一下子扑面而来，校友

们24小时不间断地群策群力、募捐采购，我感受到武大人惊人的能量和力量。平时我们从来没有遇到过类似状况，作为工作人员，那个阶段虽然竭尽全力，但还是无法将巨大的能量做到100%的对接转化，对于校友们和社会爱心人士善意，我们也无法做到一一亲自致谢。这是我们心底的遗憾。

高校校友会和基金会，和一般公益组织相比，有自身的独特优势，高校有丰富的人才、智力、科研和校友资源。未来我们还将从以下几个方面来提升自己。

首先，加强信息化建设。通过校友信息服务平台，进一步健全校友服务工作体系，加强与校友的沟通和联系。只有把校友服务工作做好了，校友才会更愿意和我们团结在一起，更愿意和我们联系，凝聚力和号召力会更强。

其次，充分开发校友的智力资源。校友中有一批学者和行业专家，他们通过参加政府的疫情防控会议，向各级政府提供了大量政策建议。如校友陈东升、毛振华等组成的“新冠肺炎重大疫情与健康经济课题组”，先后推出《关于降低武汉市新冠肺炎病死率的建议》等多篇研究报告，得到湖北省政府的高度重视。

再者，充分发挥校友企业的技术优势。我们的校友企业，做了很多技术研发和服务供给工作。比如医药应用技术企业免费提供医用检测物资；互联网技术企业开发疫情查询小程序，方便公众个性化了解疫情。于刚校友联合创办的“1药网”，当时第一时间向湖北地区开放线上免费义诊服务，缓解了普通居民在疫情期间求医问药

难的问题。

最后，要讲好校友的抗疫故事。我们当时连续推出了30多期校友抗疫的专题文章，接下来还将出版一本武大校友抗疫故事的书，希望用这本书来记录这段历史，让这些使命担当和家国情怀的武大人的精神代代传承下去。

**张强：校友总会怎样多层面挖掘校友资源，其实背后是服务和支撑。下面欢迎王辉。**

**王辉：**遗憾最多的还是刚才说的专业性不够，以及对资源的连接性不够。我们在联系基金会和医疗机构的过程中，发现一个很大的问题是信息不对称。有些信息可能我们很需要，但是大家并不知道，我们有志愿者在医疗机构的仓库里帮忙做仓库整理，你就会发现送来的很多物资不是医用的，而需要的医用物资又放不进来，由于这样的信息不对称，物资到位对疫情防控反而是副作用。

下一步我希望能够在大家的帮助下，我们共同建立救急物资的供需对接平台，不仅仅是在公共卫生事件和自然灾害事件当中，在平时也能够做好捐赠资源和社会需求的对接。现在政府资源有一定的对接平台，但还是不够。政府和企业相对强势，我们社会这块确实有无力感，社会组织、社会企业、志愿者组织连接资源的能力相对还是薄弱的。如果复盘，我可能会花更多的时间和大家做联系、做连接，而不是埋头做自己一亩三分地的事。可能有这样的基础以后，在任何疫情或者任何事件到来的时候，我们

都可以从容地面对，可以做得更好。

**张强：**信息不对称会广泛存在，而且是永恒存在人类社会的，我们要在专业的基础上，尽可能地降低信息不对称。下面欢迎古典。

**古典：**第一个，如果能重新选择的话，我会在宣发和募款两个方面投放更多的力量。这次宣发就靠我们的公众号，募款就是拉一个群，跟大的募集人聊天。我一直忙这个事情，没有考虑组织的发展。我们内部有个估计，如果在宣发和募款方面，能拉进来我们的新媒体主管和一个专业 BD (Business Development, 商务拓展) 的话，预计我们的放量可能增长 5 倍，三五千万的体量是完全有可能的。

**很多时候我们做的事情没人知道，或者很多人都不知道，其实有很多人知道我们做的事想加入我们，想捐款，但是找不到切入口，这是我们做得不够的地方。我自己很喜欢做公益，做公益最享受和最感动是在一线跟人家互动的部分。但恰恰是很多人做那个部分，很多时候我们特别着急动手，去做很细致的项目工作，就没有在前面入口端、货源端和需求端做动作。**

第二个，如果重新选择的话，我们会多增加一些人做志愿者的实名认证和培训，包括王辉讲的安全培训。尤其是实名认证很重要，我们后期在志愿者团队里面出现很多倒买倒卖的，出来这样一个人，吵架要吵很久，这个团队的战斗力就会下降一两天。

未来我们希望锁定一两个货源。这次由于货源的不稳定性、不确定性，我们花了很多时间搜货，搜到一些平时我们都不知的国家。我们也遇到了网络诈骗，这种事情耽误了我们两周时间。后来回想起来，不做短期的买卖，可能以更高的价格一次性锁定更可靠的货源更好。

第三个，重新选择的话，我们会更早地横向链接更多的专业人员。包括我们后期得到上海联劝公益基金会的支持，也得到很多关于医疗信息方面的支持，包括高校研究生帮我们做医疗物资的鉴定，如果早一点链接他们就太好了。

最后我想说的可能有点矫情，我们做得最好的是我们团队 7 个人一开始就坚定了自己的使命和价值观，使命就是把一流医疗物资送给一线医护人员，我们的价值观是优质、精准和

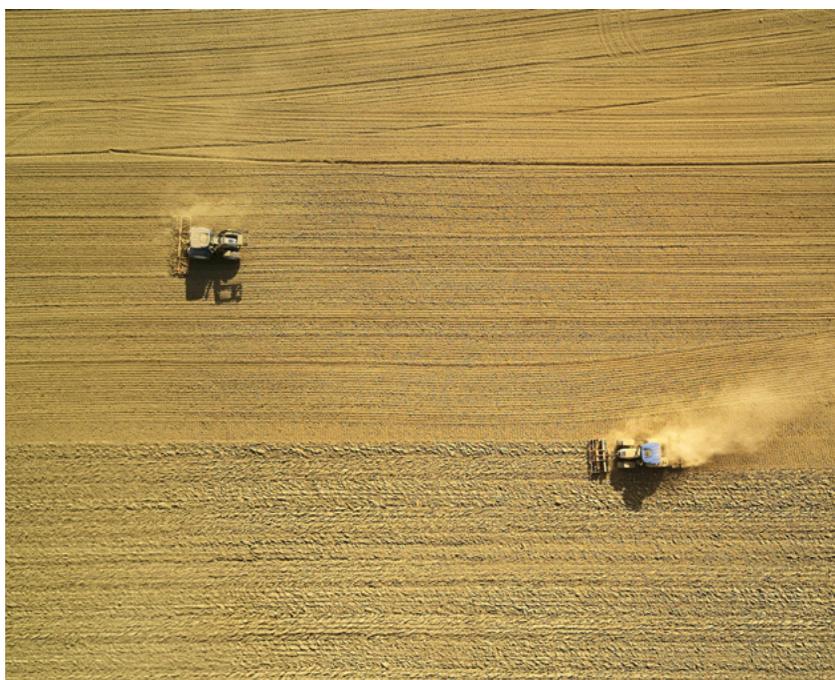
透明。凡是不优质的我们都不要，凡是不能够确定的模糊的事情我们都没有做，在募款的同时把我们做的事跟别人讲清楚讲明白，做透明的公益。这些东西从头坚持到尾，就会有很大的效果，团队也少了很多内部的摩擦，这是我们做的比较好。如果再来一次，我一定会坚持这样的使命和价值观。

**张强：**第三轮讨论，我们面向未来，可以谈谈环境，也可以谈谈自身的组织。先从赛男开始。

**刘赛男：**武大校友会，在一定程度上是高校校友会和基金会的一个代表，我们有一些特点跟大家分享，以便让更多公益组织了解我们之后能够有更多合作。

第一个，我们这次的反应很迅速。封城第二天，校友总会和基金会就通

▼ Photo by Johny Goerend on Unsplash



过微信公众号迅速发出募捐公告，我们通过全球各地校友会工作群，发出了几家医院的相关物资求援信息，广大校友们在得知消息的第一时间就行动了起来，筹款筹物的工作在当天就已全面铺开。发布之后，人民医院、中南医院的库存物资见底的求助需求快速得到缓解。

第二个，我们的动员能力很强。武大有 50 多万校友，遍布全球。我们的倡议发布之后，一天内阅读量就达到 10 万+，校友们的捐赠非常踊跃，我们基金会的捐赠后台服务器连续崩溃了几次，我们不得不紧急更换服务器，安排人员连夜值守，才保证了在线捐赠顺利进行。经过多方面的协调和组织，我们成功打通了捐赠物资的渠道。当时海内外校友捐赠了近千万个的口罩，还有防护服、手套、护目镜等等，让学校和武汉市及部分周边医院迅速走出了封城初期物资极为短缺的困境。

第三个，我们资源对接比较高效。校友总会和基金会搭建了直接跟医院的医护人员、校友及社会资源对接的桥梁，当时有几十个工作群，及时动态掌握医院的物资需求、库存状态，包括一线医护人员的信息，我们可以针对性地进行募捐开展资助工作。这种直接的对接匹配，让捐赠资源得到优质的配置和有效的利用。

第四个，我们始终公开透明。社会公信力对捐赠工作来说非常重要，我们做好物资的规范登记，每天向社会公示，提供电子的捐赠和咨询通道。

我们也建立了高效的捐赠支出流程，后期给捐赠者一一发送感谢信。

**张强：**刘秘想表达的信息是，对于公益伙伴和公益生态的各类参与者，请用好校友会资源。中国有近 3000 所高校，如果我们能够把这个群体的特征和优势发挥好，对公益生态会有很强的助益。王辉你呢？

**王辉：**我本身也是武大校友，刘秘书长她们早期提供的物资，极大缓解了我的为难。记得最早的时候，我进 ICU 一定要穿纸尿裤，没有防护服去更换，进去 8-10 个小时医护人员才能出来，必须都要有纸尿裤，否则出来的话，就没有衣服换了再进去。我们第一批补给，不知道刘秘书长联系了谁，直接从咱们武大校友会拿到了物资，缓解了我们最大的困难，我们从 8 个小时变成 6 个小时，从一定要穿纸尿裤变成不用穿纸尿裤，是得益于咱们校友会给的支持，非常感谢。

我们的遗憾当中，我们的联系连接对外的连接不够，在自己的小范围之内做得很扎实，但这是不够的。接下来我要多跟各位老师加强联系，把我们的资源用好，特别是疫情防控常态化，以及将来更多的自然灾害救援，生命阳光作为湖北省的枢纽组织可以发挥更多的作用，而且可以让更多的机构和我们一起来做联动，把平台对接好，把我们的公益做得更好。

**张强：**王辉分享的是我们怎样去

跨界建好我们的朋友圈，拓宽我们的视野。因为我们未来需要应对的灾害情景是不确定的，可能明天涉及的群体也跟今天的完全不一样。那我们怎样事先能够做好一个可能更为开阔、更为高效的一个沟通。关于明天，欢迎古典。

**古典：**我是外行，要让我提意见，我很惶恐。今天在这个论坛上，我也是一直在听在学习，我大致有几点思考。

第一点思考，最关键要做人才准备和快速整合。所谓人才储备就是不能在平时建立像医疗人才库、专家库、资源库，平时把这些愿意参与并且有能力的人，记录整理下来，并且持续给予一些公益和义务教育的培训，这些人可以在真正发生灾害的时候快速发动起来。其实，中小企业主和骨干员工都是人才库的极佳人选，为什么？因为中小企业尤其是二三四线城市的中小企业，因为他们本身就在一个不确定的情景下工作，不像在大企业一样，中小企业主真的什么都能干。

公益项目急需这样的人，它就是需要没有边界感的，什么都可以干的，能独当一面的，有责任心的，还能够带一帮小团队的人。我特别希望二三四线的中小企业，或一二线的骨干员工，都是未来去做紧急应灾的极佳人选，他们真实地想帮助人、获得成就感，同时也有一些获得人脉链接的真实需求。

如果要快速整合这些人，有了人



▲ Photo by Torsten Muller on Unsplash

才库和培养机制，关键还需要比较现代的组织管理结构。我可能要说一句冒犯大家的话，我觉得公益圈的组织结构还是比较落后的，更多是一个很有心的人带着一群人，具体分工不是很清晰，这样的组织结构导致外人很难加入，机构也很难发展。所以，有一个很好的组织架构能够把这些人的快速整合到某一个项目里，我相信公益界会有一个特别大的支持力量。

第二点思考，应该大力发展一些在线的公益机构。甚至我看国外在线的一些东西，并不是公益机构，而是公益的资源中心。比如说这次因为时间原因，我们做项目的后期，有很多千万量级的公众号来找我，说古典你要发布公益资讯，我可以给你一个头条，我很感动。他们一个头条恨不得有四五十万的点阅，这些公司没有社

会责任部，但是他们有一些资源拿给你，甚至李佳琦是不是可以给我20分钟讲讲公益，卖一个口罩？

其实这个社会有很多公益资源的中心，在我们企业界，我们会跑到银行去授信，你验证一下我这个企业，如果可以的话，你可以给我一些资源。所以，平常的时候，很多公益机构和企业是可以由公益授信的，比如你愿意在出现公益紧急事件或灾害的时候，给我一定的资源。我相信伴随着媒体网络、影响力网络可能不是我这一两个号可以给你的，而是百倍千倍的放大。

第三点思考，政府在允许民间组织进场参与应灾方面应当更为灵活。很多民间组织没有这么多的时间精力正式的组织化，门槛太高，他要调动资金很复杂，现在企业上市都由审核

制改为注册制，看我们有没有可能，让我们也有机会，我们愿意被审核，但是能不能先跑起来，而不是需要一个很高的门槛才可以做东西。

总结一下，第一是让人才储备和组织架构真正现代化，公益机构本身升一个级；第二是对企业可以考虑设置很多的公益授信；第三是政府可不可以开放一些通道，让我们一些愿意做事的人，先开始小步快跑，我们愿意接受审核监管，但是让我们先动起来。

张强：这样的跨界思考不仅仅讲我们组织自身怎么打破传统边界，还涉及到公益生态的问题。古典的这些观察对我们非常有启发。李弘听完有什么感受？

李弘：常态下和应急状态下有两种不同的组织定位。在应急状态下，每个组织不可能是全能的，不论从政策上还是信息上，还是要给社会组织包括企业充分的参与路径。不管是校友会，还是古典这样临时建起来的队伍，或是长期在当地的专业组织。大家都有自己的特长，有自己的资源渠道，有自己的服务对象，甚至是有自己捐赠方限定性的目标，很难协调大家用一个流程、一个体系、一个方法、一个要求，让大家一定怎么样，这样的计划是很难实现的。

所以要充分利用社会资源、人和人之间的灵活性。比如武大校友会更

关心武大附属医院，不同的企业更关心自己圈子里的医院。壹基金在关注武汉的同时也更多关注其他市县，尤其是县里的医院和乡镇卫生院。当大家的目光都在武汉的时候，其实县里的医院和乡镇卫生院刚开始可能连所谓的达标物资都没有。

**其实，越让公益组织这些社会力量有更多的空间，大家越会找到那些遗漏的部分，找到那些盲点。只有越多的组织、越多的力量进来，所谓资源分布才会越来越走向均衡。完全靠计划，不但政府很难指导，我们公益行业也很难有人牵头能说服不同意愿的捐赠方，强行按某一种当下的信息和规则来调配。我觉得更好地发挥灵活的市场机制，大家看到需求，不同的组织会有不同的回应选择，这是一个次优选的状态。**

在常态下，我们要支持好当地的公益组织。一个县城里的公益团队，可能只有一个专职人员，我们在常态下让更广泛的公益资源触及到这些县，在日常做常规项目和相关支持。只有常态下支持好他们，所谓磨刀不误砍柴工，毕竟应急的情况是少的，而常态的工作，包括留守儿童、社区扶贫、养老和防灾减灾方方面面的需求是一直存在的。我们所有的基金会以及基金会背后的捐赠方，包括企业，包括政府，包括很多大灾来的时候想做公益的人，其实更应该在常态下去这些县里找到公益团队，也许他们刚起步，

也许他们还是志愿者，但是你的支持可以让他们逐步走向职业化。

我们老想在灾害应急的时候，突然就理想化地大家都能把事做好，而在常态下、在灾前不愿意做防灾减灾和备灾准备的事情。只有把当地的组织建起来，当地人的应对能力建起来，我们外围的人，才能做好我们自己的角色和支持。尤其像这次疫情，我们大量的资源和人是进不去的，没有当地的组织和志愿者，这个机制是打不通的。从社会治理创新的角度，最核心的还是要构建当地的社会组织参与机制，尤其是当地社会组织成长的路径，以及资源支持的路径，这是最重要的。这次疫情后，我们很多基金会已经行动起来，号召大家把资源投入到常态化建设中。可能每一次重大事件之后，我们都会有一次进步。

**张强：最后，几位再给我们湖北的公益伙伴简短说一两句话吧。**

**王辉：**如果要给大家说一句话说，我觉得应该感谢疫情让我们走到一起，感谢大家让我们看到公益的力量，我们也要感谢未来，我相信未来会是我们公益，我们社会组织更好的一个未来。

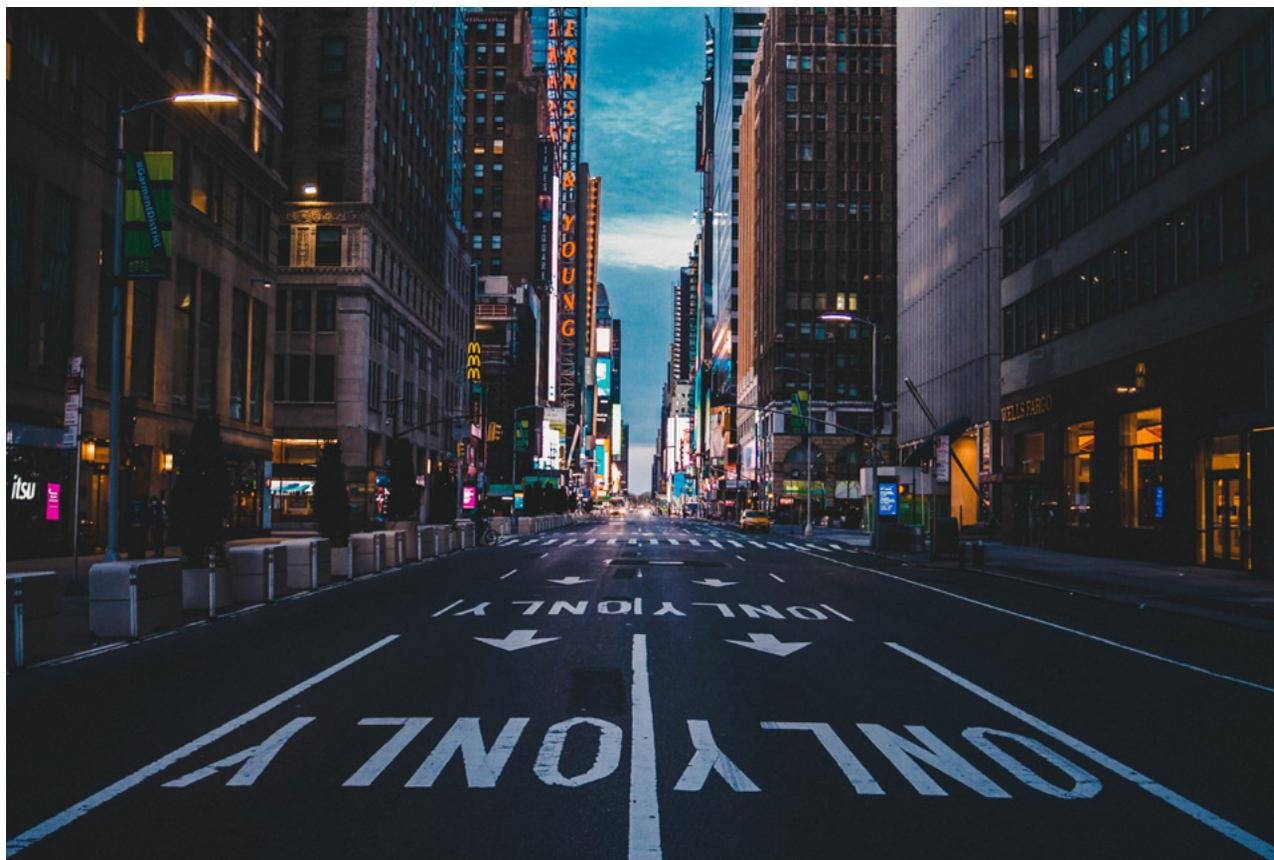
**刘赛男：**希望未来能和社会上的其他公益组织发挥各自的优势，让我们高校校友会给公益生态做一个重要的补充，也希望以后我们能够加强沟通交流，相互协作，为我们的国家和整个社会做更多的贡献。

**古典：**大家说的叫多难兴邦，逆流而上。**我的期待是，有一天公益可以出圈，不再是一小群人搞，而是企业家、公益的人、老百姓、政府坐在一块，关起门来开两三天的会，一起聊聊这个共同的事业。**

**张强：**重庆、贵州很多南部省份现在已经进入汛期，有很多地方正在遭受灾害的侵袭。通过今天这样的连接，我们希望在灾大难过后，不要轻易遗忘这些宝贵的经验。假如昨天可以重来，我们可不可以用一些新的机制、专业化、信息对称、协作、思维的变化、开放整合更多资源，保护我们的伙伴，让我们守护好可以坐在街边吃碗热干面的自由。

其实有很多事情需要重来，但如果我们不从现在开始，不从今天开始，去做我们的人才储备、专业提升、机制建设、文化凝聚、朋友圈建设、资源连接，那么我们的明天有可能跟昨天一样。

我们需要继续捍卫人类的美好，这美好中间，公益一定是非常重要的突破点，我们需要自下而上的破圈，用一种新的方式来整合人类资源，和社会公众一起，和政策制定者一起，希望今天这样的讨论，是我们继往开来的时刻。



▲ Photo by Paulo Silva on Unsplash

# 美国国内基金会在疫情中的联合行动及福特基金会战略规划调整

文 | 谷青

本文为福特基金会北京代表处项目官员谷青在中国基金会发展论坛 2020 年会“重大 / 突发事件中基金会的风险控制与管理”平行论坛上的分享。该场平行论坛由公益行业评估支持平台、北京三一公益基金会、普华永道中国联合承办。

美国疫情是在 2020 年 3 月进入爆发期，非营利机构尤其是直接提供服务的社会组织，遇到的最大的挑战就是增加的需求和递减的收入这样一个

双重的挑战。那么作为社会组织的资助方，美国的基金会行业迅速行动，在资源提供和资助实践上加快调整，给予最有效的支持。

疫情带来的另外一个巨大的挑战，是加剧了在美国社会长期存在的平等问题，低收入人群、移民、残障人士和老年人受到的冲击非常大。在史

无前例的疫情冲击面前，美国的基金会行业就开始审视自己的资助工作，倡导基金会要有所作为，加强与社会组织的协作和信任，给予社会组织更加长期的灵活的资助。

在这样背景下，今年3月下旬，在福特基金会的建议下，美国基金会理事会发出了一项慈善承诺倡议，呼吁全行业要共同行动，通过赋予受资助方更大的灵活度的方式，帮助社会组织受疫情冲击的社区和人群渡过难关。

截止到今天，共有792家，也就是近800家来自全球各地的基金会郑重签署了这项承诺，减少或取消对资助项目的限制，降低对受资助方的各种要求，倾听受资助方的声音，并把资源放在受疫情严重影响最为严重的社区。

让我们尤为感到欣慰的是，这项慈善承诺也得到了中国基金会行业的一个积极的响应。它的中文译文是4月初由中国基金会发展论坛做了微信上的传播和推送，结合我们中国基金会行业发展和联合抗议的需求，中国基金会发展论坛也在征询各方意见的基础上，采用了共同倡议的形式。中国基金会应对疫情防控常态化的共同倡议，到目前已经有233家中国的基金会参加了行动倡议，成为了共同签字人。

疫情的发展态势是非常不容乐观的，我们回顾一下，到了今年6月的时候，全球感染人数接近1000万，福

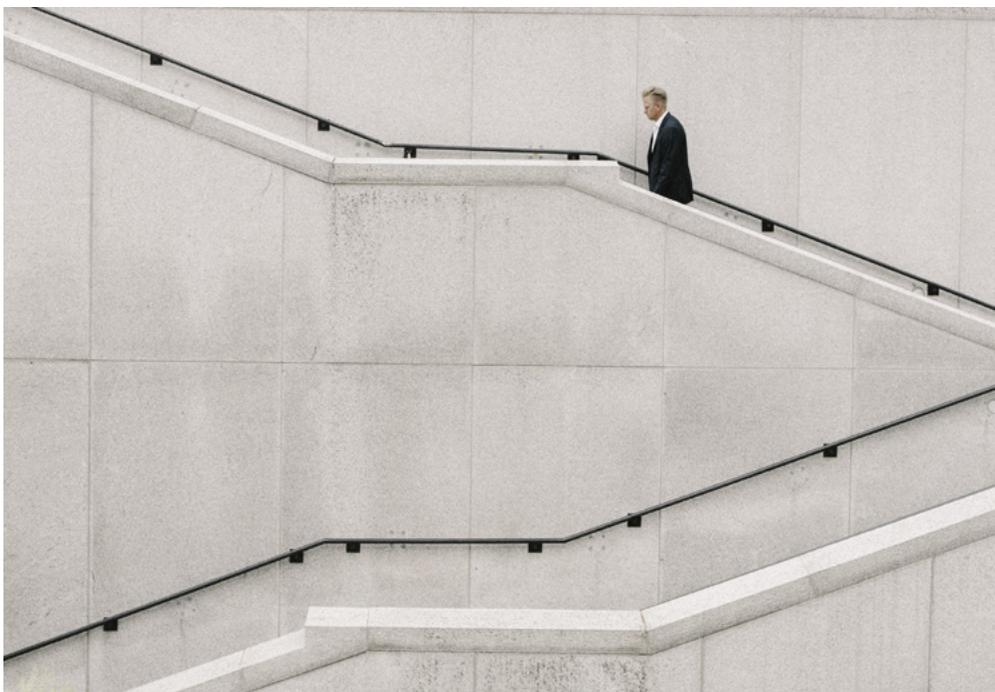
特基金会认为疫情早已超越了公共危机的这样一个范畴，它对经济社会发展的影响是全方位的，疫情是一场百年一遇的危机，福特基金会也必须用百年一遇的应对方式，作为践行慈善承诺的进一步行动。

今年6月19日，纽约的证券交易所开市，鸣锣由我福特基金会会长吕德伦先生敲响，用以纪念福特基金会于当月发行10亿美元社会债券。这只社会债券开创了美国基金会在国内债券市场上发行贴标社会债券的历史，发行总额是10亿美元，分为3亿美元30年期和7亿美元50年期两种，固定

票面利率分别是2.415%和2.815%。所募集的资金，用于应对全球公益机构在新冠疫情下，因为资金匮乏而正在经历的一些运转困境。

社会债券的发行，也进一步推进了美国基金会的共同倡议行动。福特基金会在公益慈善界的盛名以及创新性帮助公益机构纾困的举措非常富有吸引力。接下来又有4家美国的国内基金会同步跟进发行社会债券，使得总募资规模达到了17亿美元。美国投资者对福特基金会促进全球公平发展使命的认同，以及基金会稳健的财务表现持有很有信心，使这支由穆

▼ Photo by Joshua Ness on Unsplash



迪投资者服务公司和标准普尔评级为 AAA 的社会债券，受到了市场的热捧。

据承销商富国银行证券和摩根斯坦利统计，福特基金会社会债券获得的超额认购倍数达到了 5.8，成为众多积极追求社会影响力和 ESG 投资机构投资组合中必备的一个标的。

这只社会债券的发行周期其实也不太长，只有两个星期左右，6 月 25 日发行截止，包括有福达投资和美国退休教师基金在内的 114 家 ESG 投资机构认购成功。这只社会债券可谓是福特基金会战略慈善和影响力投资的双赢。一方面我们是一家资助型基金，把自己定位在公益慈善生态系统中的一个资源提供方，通过资助非营利伙伴及其所开展的项目，共同打造彼此和谐共生、相互依存的公益生态系统。

新冠肺炎疫情使得本来就是资金流转遇到一些困难的中小型的机构，雪上加霜。持续数月的疫情使大多数公益机构的项目开展，遇到了很多的挑战，很多的中小公益机构已经无法支付办公租金和人员工资，那么可以想象如果他们关门的话，这个行业中生态系统会遭受重创。

**社会债券不仅可以在不侵蚀基金会本金的基础上，加倍资助的能力，更能启迪更多的资源提供方考虑采取金融工具，为公益慈善行业整体纾困开源。**

另一方面，福特基金会也一直推动影响力投资的行业建设和发展，可以通过债券的发行，引导更多的投资者重视环境、社会和治理问题，创造积极的社会影响力。毕竟除了财务回报，还有更加严峻的社会问题，需要资本的力量。

如果投资者对对社会债券的投资中看到了社会问题，因他们的投资决策和参与其中得到了改变，我们就有理由相信他们的投资价值可能会向积极解决社会问题方面去做转变，从而催生出更多的积极寻求社会和环境影响力的投资者和行业建设者，推动影响力投资的发展。

本月初，福特基金会这支社会债券荣获了就是 bond buyer，中文译文是社会债券购买者评选的年度最佳交易奖。它获奖的理由是这项交易是美国一家非盈利基金会在公司债券市场为社会公益筹资善款而发行的首支社会债券。这个举措为其他众多的非盈利基金会效仿提供了一个榜样和路径。

截止到 11 月，我们知道至少有 5 家美国的基金会加入了福特发行社会债券的举措，一共筹集了共计 20 亿美元的款项，这笔款项将在这个艰难的时期支撑全球社会组织的发展。

目前距最初的慈善承诺倡议的发布，已经过去了半年多的时间，美国的基金会行业也非常关注倡议的落实情况，福特基金会就又进一步支持了美国有效慈善中心，就是 center for

effective philanthropy 开展了一项慈善倡议的实施情况的一个调研。

调研的基金会达到了 266 家（其中有 170 家是慈善承诺的签署方，有 66 家还没有签署慈善承诺），将以三份报告的形式来展示调研的一些主要发现。11 月中旬，第一本报告面世，题为《基金会对危机的应对：转变的时刻？》。我也想借此机会跟大家分享一下报告的内容和主要发现。在今年中国基金会发展论坛的主论坛上，我仔细聆听了朱健刚教授发布的《中国基金会新冠抗疫调查报告》，我即将分享的内容也是对主论坛很好的呼应。

我们看一下报告的主要内容，调研的主要问题：第一个是基金会如何应对 2020 年危机的，他们做出了什么样的一个深度的改变？第二是基金会如何应对疫情带来的全球范围内的每况愈下的这种不平等的这种现象。第三是基金会对受资助方的支持方式做了哪些具体的改变。第四是基金会的领导者，将这些改变作为一个疫情的临时性的应对措施，还是疫情过后的长效机制，疫情对未来基金会的行业发展又意味着什么？

那么我们就一起看一下这份报告的主要发现。

第一项主要发现，大家认为这是一个公益慈善行业的觉醒时刻，疫情是加速器，很多基金会减少对于项目资助的限定性，采取了更加灵活的措施。在倾听受资助方的需求方面，

Photo by Arno Smit on  
Unsplash



有近 20% 的受访者表示，基金会的改变非常迅速，能够适应疫情带来的挑战，不断降低对资助方的一些要求，基金会的适应变化的能力提高了。

有基金会领导人特别提到，“如果我们有了改变的决心，又很快地付诸改变，行动其实并不是一件特别难的事”。也有约 60% 的受访者认为基金会的改变早已经开始，疫情只是加速了改变的进程。

有一位基金会的领导人就表示，“我们之前意识到也需要改变，但没有立刻采取行动，疫情让我们意识到，必须马上在今天就把改变落实到位”。另有 20% 的受访者认为基金会面临的挑战是，疫情的发展态势是瞬息万变的，而基金会的应对又是史无前例的，而大多数的人完成工作，却只能采取线上远程的方式进行，为工作的成效带来了非常大的挑战。

另外有 90% 的受访的基金会加强了对为受疫情影响严重社区和群体提供服务的社会组织的支持，例如，那些为美国有色人群所居住的社区，残障群体、低收入群体、移民群体提供服务的社会组织。

第二项主要发现，大多数基金会 2020 年的资助总规模会增加。调研是今年七八月份开展的，在那个时候有 20% 的受访的资助型基金基金会还没有确

定是否改变 2020 年的总资助规模，有 72% 的受访资助型的基金会表示，他们已经或正在准备增加 2020 年的总资助规模。在所有决定增加资助总规模的基金会中，有数据显示，41% 的基金会增加资助规模的幅度不会超过 10%。有部分的基金会认为，疫情不仅影响了社会组织，也影响了基金会本金的投资收益，对于基金会保持资助的稳定性和持续性也带来了一定的挑战。回想起来，在美国疫情刚刚爆发的时候，金融市场动荡剧烈，曾经多次触发了市场的熔断机制。基金会的投资在不稳定的市场面前回报预期的不确定性增加，这对很多以本金投资来运转的基金会来说，也增加的很多不确定性。

第三项发现，是社区基金会改变了与资助方沟通和让资助方参与的方式。有 16 家受访的社区基金会表示，他们与其资助方的沟通和互动方式发生了非常大的改变，呼吁资助方跳出常规捐助的范式，给予非营利机构更多的资助，社区基金会的领导人主动出击，采取了主动联络沟通出资人的方式，鼓励资助方了解社区的需求并予以回应。很多社区基金会认为疫情打开了教育基金会、董事会和资助方的一个窗口，也改善了他们有效传播和沟通的方式。

第四项发现是，需要聆听受资助方和社区的声音。不少基金会的领导人认为，真正地聆听受资助方和社区的声音尤为重要，如果不能很好地了

解要解决的问题，就没有办法实现资助的效果。85%的受访基金会一直坚守听取受资助方和社区的意见建议，有3/4的受访基金会表示，他们增加了对受资助方和社区意见的听取。

第五项发现是，疫情让基金会行业变得更加进步，这是一个带来真正改变的关键时刻。2/3的受访基金会表示，疫情是公益慈善向好发展的一个关键节点，他们不再希望回到过去。虽然慈善承诺只有短短几个月的时间，而对于公益慈善行业发展带来的变化，确是深层次的、影响深远的。有的基金会表示慈善承诺只是一个行业发展的基线，它所呼吁的改变都应该包含在公益慈善行业未来的发展之中。

第六项发现是，没有什么比协作更重要，正如我们今年基金会发展论坛的主题是一样的，大家要“因势聚力、协同未来”。5%的受访基金会认为，基金会之间必须要加强协作，如果要带来有意义的真正的改变，基金会必须要打破壁垒，与受资助方紧密合作，努力实现跨行业的协作。要加强沟通，多方面共同创造行动的空间和机会。

如果还想完整地了解更多内容，可以去访问有效公益慈善中心的网站。报告是最近刚刚发布的，它的内容应该对我们国内的公益慈善行业的发展有一定的启迪的作用和价值。同时，

我发现我们国内基金会在疫情下的响应举措，与之也有一定的共性，大家可以相互学习和借鉴。

我知道很多公益慈善界的小伙伴也非常关心福特基金会，我也花一点时间大概介绍一下福特基金会和在中国新的资助战略。

福特基金会是一个全球的公益性的基金会，在亚非美拉共设有11个办公室。基金会秉承公共和公平发展的理念，致力于在全球范围内减少不平等，推动知识、财富和社会资源的共享，使人人享有尊严，有能力能够构建自己想要的生活。为此，基金会在全球范围内资助带来积极影响力的项目，鼓励思想创新，支持有远见的个人，推动机构的创立和发展。

作为基金会全球资助战略的重要组成部分，福特基金会北京代表处资助工作的具体目标包括：促进中国对全球南方国家的投资和援助，带来公正和可持续的影响；鼓励使用循证和理性的方法来应对中美关系，重点关注全球治理问题；推动中国公益慈善行业的健康发展。我们正在寻求伙伴进行充分的合作，为合作伙伴提供资助，实现以下成果：

中国重要金融监管部门、金融机构逐步建立起具有强制力的可持续金融政策、法规和指引，在中国构建绿

色金融体系的基础上，加强社会和治理指标在可持续金融政策中的体现；

中国的对外投资机构，包括海外投资企业，建立和完善环境、社会和治理（ESG）政策框架，并在其投资实践中有效地执行；

影响力投资是实现可持续金融的有效方式，中国投资者深刻理解其内涵和运作方式并付诸实践；

全球南方国家的相关机构和专家有能力根据这些国家自身的需求学习、分析和传播关于中国的知识和发展情况；

多方参与设计建设性的中美关系新框架，涵盖科技和发展等全球治理问题；

公益慈善行业基础设施建设机构助力基金会在推动中国国内社会发展中发挥更具战略性的作用。

中国基金会行业

# 应对疫情防控常态化 共同倡议

Joint Initiative of China Foundation Industry on Response  
to the Normalization of Pandemic Prevention and Control

2020年4月，中国基金会发展论坛发起《中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议》，得到233家基金会积极响应。倡议内容共6条，具体如下：

**一、坚守初心，练好内功。**明晰基金会自身定位和使命，做好内部建设，找准愿景、能力和资源的交集点，善用新技术，学习国内外先进经验，专业高效地开展工作。

**二、落实《中华人民共和国慈善法》及配套规定。**履行法定义务，争取合法权益，提高依法行善能力。

**三、重视风险管理，做好应对预案。**面对疫情可能造成的困难，做好充分准备，提升应对突发事件的能力，降低机构可持续发展风险。

**四、成为有温度的合作者。**倾听合作伙伴的声音，及时回

应疫情防控常态化下的新需求，在合法合规的前提下，提高项目弹性和灵活性，构建良好的合作伙伴关系。

**五、加强与政府部门的沟通和协作。**参与行业调研，反映行业诉求，推动更多社会组织发展扶持政策的出台，增强社会组织发展信心。

**六、加强与公众和媒体的互动交流。**善款善用，公开透明，赢得捐赠人的信任和支持，增进公众对公益慈善的理解，提升基金会行业公信力。

## 响应倡议的 **233** 家基金会名录

阿里巴巴公益基金会  
爱德基金会  
爱佑慈善基金会  
安徽国祯慈善基金会  
安徽省红十字基金会  
安徽李恩三慈善基金会  
安徽仁爱公益基金会  
安徽省仁众教育基金会  
安徽实践家文教慈善基金会  
安利公益基金会  
北京爱的分贝公益基金会  
北京爱度公益基金会  
北京爱尔公益基金会  
北京白求恩公益基金会  
北京病痛挑战公益基金会  
北京博能志愿公益基金会  
北京彩虹公益基金会  
北京诚栋公益基金会  
北京春晖博爱儿童救助公益基金会  
北京春苗慈善基金会  
北京慈福公益基金会  
北京慈弘慈善基金会  
北京大爱清尘公益基金会  
北京大鸾翔宇慈善基金会  
北京大医公益基金会

北京德艺双馨公益基金会  
北京丰盛公益基金会  
北京歌路营慈善基金会  
北京桂馨慈善基金会  
北京和睦家医疗救助基金会  
北京弘德公益基金会  
北京嘉实公益基金会  
北京老牛兄妹公益基金会  
北京乐平公益基金会  
北京联想公益基金会  
北京美新路公益基金会  
北京情系远山公益基金会  
北京热腾公益基金会  
北京仁泽公益基金会  
北京润生农村发展公益基金会  
北京三一公益基金会  
北京师范大学教育基金会  
北京世纪慈善基金会  
北京市光明慈善基金会  
北京市回天社区公益基金会  
北京市企业家环保基金会  
北京市仁爱慈善基金会  
北京市西部阳光农村发展基金会  
北京市向荣公益基金会  
北京市银杏公益基金会

北京水滴汇聚公益基金会  
北京同有三和中医药发展基金会  
北京王氏廓艺术基金会  
北京网易公益基金会  
北京险峰公益基金会  
北京新东方公益基金会  
北京兴邦公益基金会  
北京幸福公益基金会  
北京修远经济与社会研究基金会  
北京艳洋慈善基金会  
北京阳光老年健康基金会  
北京宜信公益基金会  
北京益行者公益基金会  
北京永诚社区公益基金会  
北京用友公益基金会  
北京长林公益基金会  
北京知行公益基金会  
北京中致儿童关爱基金会  
常德市教育基金会  
长春市青少年发展基金会  
长沙市慈善基金会  
长沙市教育基金会  
成都市残疾人福利基金会  
成都市麓湖社区发展基金会  
成都市青白江社区发展基金会

重庆德勤公益基金会  
鄂尔多斯市聚祥公益基金会  
纺织之光科技教育基金会  
福建省陈章辉福信慈善基金会  
福建省担当者行动教育基金会  
福建省高心灵传统文化发展基金会  
福建省恒申慈善基金会  
福建省林文镜慈善基金会  
福建省商盟公益基金会  
福建省同心慈善基金会  
福建省正荣公益基金会  
甘肃多识爱心基金会  
广东省残疾人公益基金会  
广东省国强公益基金会  
广东省和的慈善基金会  
广东省蓝态幸福文化公益基金会  
广东省绿盟公益基金会  
广东省绿芽乡村妇女发展基金会  
广东省麦田教育基金会  
广东省千禾社区公益基金会  
广东省三棵柚公益基金会  
广东省与人公益基金会  
广东省钟南山医学基金会  
广东省卓如医疗救助基金会  
广西卡丝爱心扶助慈善基金会  
广西协力扶助基金会  
广州市仁信慈善基金会  
贵州省同心光彩事业基金会  
贵州文化薪火乡村发展基金会  
哈尔滨工程大学教育发展基金会  
海南伏羲教育基金会  
海南良知文化教育基金会  
杭州市西湖教育基金会  
杭州市心泉公益基金会  
河北进德公益基金会  
河北省佛教慈善基金会  
河北省荷花公益基金会  
河南省儿童希望救助基金会  
河南省妇女儿童发展基金会  
黑龙江省哈药公益基金会  
呼伦贝尔市扶贫基金会  
湖北美好公益基金会  
湖北省盛帆公益基金会  
湖北卓尔公益基金会  
湖南爱眼公益基金会  
湖南佰骏医疗慈善基金会  
湖南弘慧教育发展基金会  
湖南省朝阳公益基金会  
湖南省郴州市教育基金会  
湖南省大爱慈善基金会  
湖南省妇女儿童发展基金会  
湖南省教育基金会  
湖南省人口健康福利基金会

湖南省三诺糖尿病公益基金会  
湖南省湘西自治州教育基金会  
湖南省张家界市教育基金会  
湖南省众善公益基金会  
湖南汀汀公益基金会  
吉林省青少年发展基金会  
江西省红十字基金会  
凯风公益基金会  
辽宁爱之光防盲基金会  
南昌市青少年发展基金会  
南都公益基金会  
南京秦淮河文化旅游基金会  
内蒙古公益事业发展基金会  
内蒙古老牛慈善基金会  
宁波市海曙区公益组织发展基金会  
宁波市双创公益基金会  
宁夏吉庆公益基金会  
青岛市吉上卓锋慈善基金会  
青海格桑花教育基金会  
青海省年保玉则慈善基金会  
青山慈善基金会  
厦门市泉水慈善基金会  
山东大学教育基金会  
山东省中投慈善公益基金会  
山东宋心仿蜂业发展基金会  
山西省青少年发展基金会  
山西省嫫院慈善基金会  
陕西纯山教育基金会  
陕西众泰慈善基金会  
单县乡村振兴扶贫基金会  
上海国峰慈善基金会  
上海觉群文教基金会  
上海来伊份公益基金会  
上海联劝公益基金会  
上海玛娜数据科技发展基金会  
上海仁德基金会  
上海如新公益基金会  
上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会  
上海新力公益基金会  
上海真爱梦想公益基金会  
上海至美公益基金会  
上海紫江公益基金会  
深圳市爱益行慈善基金会  
深圳市爱阅公益基金会  
深圳市传梦公益基金会  
深圳市创想公益基金会  
深圳市关爱行动公益基金会  
深圳市建辉慈善基金会  
深圳市开太平公益基金会  
深圳市南山区蛇口社区基金会  
深圳市社会公益基金会  
深圳市拾玉儿童公益基金会  
深圳市同人慈善基金会

深圳市惟益慈善基金会  
深圳市文和至雅公益基金会  
深圳壹基金公益基金会  
沈阳市华易伤害预防公益基金会  
顺丰公益基金会  
思利及人公益基金会  
四川大学教育基金会  
四川省红十字基金会  
四川省科技扶贫基金会  
四川省困难职工帮扶基金会  
苏州金螳螂公益慈善基金会  
腾讯公益慈善基金会  
天津市融创公益基金会  
万科公益基金会  
无锡灵山慈善基金会  
武汉市社会组织发展基金会  
西安市乡村发展公益慈善基金会  
西安市小蜜蜂公益慈善基金会  
西安市追梦硬科技创业基金会  
西藏善缘基金会  
湘潭市教育发展基金会  
新疆生产建设兵团红石慈善基金会  
扬中市麦田慈善基金会  
永泰县乡村复兴基金会  
友成企业家扶贫基金会  
云南省俊发教育扶贫基金会  
招商局慈善基金会  
浙江安福利生慈善基金会  
浙江敦和慈善基金会  
浙江国富慈善基金会  
浙江绿色共享教育基金会  
浙江千训爱心慈善基金会  
浙江省七彩阳光公益基金会  
浙江省微笑明天慈善基金会  
浙江省新华爱心教育基金会  
浙江致朴公益基金会  
中关村精准医学基金会  
中国古生物化石保护基金会  
中国红十字基金会  
中国科技馆发展基金会  
中国绿色碳汇基金会  
中国人口福利基金会  
中国听力医学发展基金会  
中国西部人才开发基金会  
中华环境保护基金会  
中华少年儿童慈善救助基金会  
中华社会救助基金会  
中社社会工作发展基金会  
珠海市艾珂慈善基金会  
珠海市华发公益基金会  
淄博市皇城基金会  
紫金矿业慈善基金会

# 公益界为何缺乏政商界那样众多的伟大人物？

文 | 王瑞合

本文为 2020 年 8 月 26 日阿里巴巴公益基金会秘书长王瑞合在中国基金会发展论坛 2020 思想峰会上的分享。

关于公益行业薪酬市场化，老生常谈的话题很难出新意，让我谈这个话题，刚开始我是拒绝的，因为我没面对过这样的问题。但既然行业发展的的问题需要大家共同面对，希望我有限的想法能对大家有点启发或触动。

首先，就事论事谈“公益行业人才的薪酬”，我的观点是“薪酬天花板”并非坚不可摧。

在行业内“薪酬低招不到人，留不住人”这样的现象或印象或许是长期存在的。公益作为一个行业，它提供的薪酬和发展机会是需要和其他行业进行竞争来获得人才的，这是市场和社会发展的必然。正所谓“仓廩实而知礼节”，对多数公益人来讲也是

如此。全职做公益，除了满足自身服务社会、推动进步的思想情怀之外，要是每天再去思考甚至算计如何维持自身正常生活，将无法保障其心态和工作的稳定，这是公益行业的滞后，也是对公益人才与资源的巨大浪费。

只有率先保证专职公益人基本的生活，才能保障公益项目、公益行业的可持续。从这个层面来讲，公益行业人才的劳动成本，包括人才培养和管理成本的支出是必要的。如果公益项目的成果能真正展现、实现它的社会价值，解决社会问题，不管是资方还是社会公众都能更理解项目、人才的价值，进而对薪酬成本的付出更理解支持。包括公益行业在内的各个行

业，都有社会分工，都需要在各自岗位上发挥并证明自己的职场价值。而行业健康发展的方向，首先是公益价值的充分体现、影响力扩大；接下来就是在这个基础上对公益人才的价值兑现，“有价值，才有存在的理由；创造价值，才有未来”，这是道的层面。

从“术”的层面，所谓公益行业的“薪酬天花板”并非不可突破。在我看来，对于企业基金会或非公募基金来讲，薪酬标准制定和实现并没有那么难，特别是企业基金会讲究目标导向、效率导向、公平导向，大家付出同样劳动或产生同样价值，就应该得到同样薪酬。而且，只要员工达到企业期望的价值，企业就会愿意付出相应的成本。

正如刚才讲的，具体实现只是“术”的层面，我问过相关部门领导关于薪酬的限制，对“行业两倍薪酬”的答复是可以根据需要去比照相应的行业。我认为这里弹性很大，实际上更重要的还是在于公众对这个价值的认知和认可。在这个层次上讲，目前讲“薪酬天花板”主要是指公募基金会。因为他们面对透明度的要求更高，捐赠人的关注度也更高。

**第一，如何让捐赠人真正认识到专业人才对做公益的必要性。**  
**第二，认识到人力成本的必要性。**  
**第三，认识到有行业竞争力的人力**

▼ Photo by Alex Wong on Unsplash



Photo by Laurent Venerosy  
on Unsplash



**成本的必要性，越有竞争力的人才，“性价比”才是越高的。当公众有这种认识时，薪酬制度也就不是问题了。这需要在社会价值实现的前提下，在座诸位一起努力推动。**

接下来更多谈我个人对公益人才的一些想法。

刚才于建伟主任谈到，全国人大常委会在做《慈善法》落实情况的检查，昨天我们也在自己园区接受了全国人大副委员长对《慈善法》落实情况的考察。汇报中我们提到最多的就是人才。阿里有幸发展到今天，除了感恩社会、政府对我们的关心支持之外，最重要的就是感恩与我们同甘共苦走过的阿里人与合作伙伴。人才是我们最宝贵的资源。换句话说，我们会为人才付出最大的成本。不论是哪个行业，不论是企业还是社会领域，领袖的作用都非常大。

如何培养领袖思维？作为一个管理者，要真正起到领导作用，必须有“三

观”。这一点无论是对我做管理还是做公益都非常受益，在这里我想分享给大家。首先，公益人多数都有强烈的使命感，有理想主义和现实主义结合起来思考的能力，也有乐观、顽强的精神意志，在此使命驱动下，要想真正去实现可持续的公益理想，坚持“三观”是必须的。哪三观呢？第一，未来观；第二，全球观；第三，全局观。没有这三观，面对复杂的社会形势和社会需要，就有可能不能因地制宜调动和撬动社会资源，可能看不清方向，航道不稳，队伍就不稳，就无法持续地实现价值和影响力，也就谈不上薪酬实现。

大家非常熟知的例子就是“阿里18罗汉”，当年每人每月工资500元，到今天的亿万资产，当然很多人说这是个特例，但我希望大家也能看到促使其走到今天的必然之一是他们坚持不懈的“三观”。

“三观”与我们每个人都相关，因为每个人都有价值实现、成长的需

要，所谓“人往高处走、水往低处流”。如果可以，很多人希望成为乔布斯、盖茨还有联合国秘书长这样的人，这是人性，是天经地义的事情，但为什么公益界缺乏政商界那样众多的伟大人物？这与行业发展阶段相关，也与每个公益人是否真正心怀社会理想、敢于追求理想、是否具备实现社会理想的基本条件有关。

在这个复杂系统当中，我还是想谈谈公益领袖的作用，这也是我们在座各位的真正使命，期待不久的将来我们当中出现更多像真爱梦想潘理事长这样优秀的公益领袖，有思想、能执行，可以带动和推动整体公益生态的成熟与发展，到那时不管是薪酬，还是走向市场，还是和政府资源的连接都不再是问题。

具体来说“三观”。

第一，未来观。未来观就是必须站在未来思考问题，站在30年以后来看今天。我们必须创新地去解决人类未来所要面对的问题，引领社会进入

新的时代。我们解决的问题越大，价值就会越大，就会越受人尊重。没有正确的未来观，没有恒心，没有远见，我们是不可能走得很远的。不靠创造概念，不会争流量，不会搏眼球，不会争风头，而是追求核心的价值实现。20年前，马老师的十八罗汉每人每月拿500块钱，甚至很多人要自掏腰包来干这件事情，为什么？我认为很大程度上是因为大家有长远的眼光，知道这件事情值得做、必须做、只有我们能做，能够看清楚这点是非常不容易的。

在公益发展进程中，我们必须真正着眼未来看当下，而不能“头痛医头”，只看今天的社会问题，因为“再远大的理想也要从痛点开始做起”。不管我们想法多大，先把痛点解决掉。

**痛点是一个点，但是全局、生态是不能忘的。我们解决今天的问题，并不等于能够活到明天，几乎每家社会组织都在解决今天的问题，我们要解决未来的问题的同时解决今天的问题，同时带着未来观，用创新思想解决问题。**

大家都知道上世纪没有汽车之前，纽约、伦敦街头马车特别多，产生很多马粪，科学家们要研究用什么方法处理马粪，保障城市卫生。但是后来有了汽车，根本不存在马粪了。今天同样有很多问题，可能今天解决不了，但是用创新的方法来解决，这些问题可能根本不存在。

第二，全球观。全球化潮流不光

不会改变，而且会越来越完善。全球化不是国际化，国际化讲的是能力，全球化更多的是格局和境界。就像疫情期间，上半场是全世界来救我们，下半场我们在支援全世界。作为一个公益人，即使是一个立足社区的公益人，也要有全球化的思维和观念。

全球化的核心是在其它国家和地区创造独特的价值和就业，满足当地需求。全球化首先讲的是尊重其它文化和民族，以及人民的创新。今天的全球化指的是服务世界的的能力，如果说过去中国“走出去”的是人、机器和资金，那么今天中国“走出去”的是信息、服务、我们的胸怀和价值观。

这次疫情让我们深有体会，即使是一个偏远地区同样会受到疫情影响，因此我们要关注全球的发展。全球是一整片森林，发生大火时，没有人能置身事外。加上互联网的推动，地球村未来一定是全球化的，谁有全球化的意识，谁就会有未来。

第三，全局观。全局观其实是生态观。商业的发展中，第一次工业革命产生了工厂，自己产生自己的价值，这有点像社会公益项目。之后产生的是公司，这更像有完备组织能力的社会组织，强调的是组织聚焦解决某一个问题。如今产生的从商业的角度讲叫平台，从公益的角度来讲，是公益的生态。

在座诸位基本都是组织负责人，中国公益的建设需要我们更多地站在整个大生态的角度去看待和解决问题。看清楚我们到底是谁？我们到底要干什么？我们应该怎么干？不把这些问

题想明白，行动或是资源就不聚集，效果就不会理想。要让整个生态链都满意，要让政府、客户、员工和合作伙伴都满意，才能真正赢得全社会对我们的尊敬和价值认可。因为世界已经进入了命运共同体，只有大家好，我们才有可能好。

生态和平台建设的关键是运营，是规则，由人人向善的良性思维驱动，巧妙设计规划，驱动和策动整个社会向着公益的方向和理想去行动，而今天的思想峰会就是让有思想的各位坐在这里，尝试建立和思考这样的规则和发展方向。未来的经济、社会一定是利他主义的，最终，公益发展也一定会形成人人向善的良性氛围。☞

# 中国公益要靠一批有野心的中生代、新生代来挑重担

文 | 徐永光

本文为 2020 年 8 月 26 日南都公益基金会名誉理事长徐永光在中国基金会发展论坛 2020 思想峰会上的特别致辞。

**公益生态需要改变，这是行业共识；公益资源分配不均衡，是公益生态系统的最大痛点；公益生态的改变，谁来担责？除了政府之外，我们往往盯着有资源的公益大户，包括基金会、慈善总会和公司捐赠人。这些都对。特别是有钱、有权（公募权）的公益组织，在做大自己的同时，应同时考虑为行业成长、为公益生态的良性发展做出贡献。**

首先，就事论事谈“公益行业人才的改变公益生态，草根组织该当何责？这是一个经常被忽略的话题，很

有深入讨论的必要。

俗话说“饱汉不知饿汉饥”，以此来描述我国公益生态现状不一定恰当，姑妄用之。说实话，在中国公益版图中，有几个真正的“饱汉”？基金会、慈善总会多半也在忙于“谋食”，主动从碗里分一杯羹出来的并不多。服务于社区第一线的草根公益组织资源少，不能直接募捐，属于“饿汉”之列。改变公益生态，对于草根组织来说，需求最强、受益最大、动力最足，穷则思变，成为变革推手，天经地义，理所当然；草根公益是民间慈善的“人间烟火”，代表正宗，努力获取资源，争得自己的主体地位，不仅名正言顺，

也是义不容辞的责任。

一些草根公益领导人面对困难怨天尤人，以为改变公益生态首先是别人的事，而不是自己的责任，或不相信自己有能力去改变，这种观念必须纠正。

草根 NGO 改变公益生态，早在 130 多年前就在美国发生了。全球联合之路诞生于 1887 年的丹佛市，是由草根组织自下而上推动发展起来的联合劝募模式——与公司志愿者合作动员捐款、老板配捐、分配给当地草根组织用于社会服务。在美国休斯顿联合之路负责筹款工作十几年的华人朋友李允晨女士，2005 年应邀在“中华慈善大会”上发言，她认为，联合之路就是草根慈善组织的联合慈善总会，所以直接翻译为“联合慈善总会”。她说：“休斯顿联合慈善总会每年募款 6 千万到 7 千万美元。总会的功能是为下属的 70 家社会服务机构统一募款、考核评估服务绩效、分配捐款，提供培训、协调活动等，不承办具体服务项目。联合慈善总会年度捐款总额中 88% 的基金，经过严格的考核论证后，按服务项目被分配到总会下属的 70 个服务单位，包括各类服务老人、儿童、青少年、残疾人、妇女、以及救灾服务等机构”。

联合之路百年来一直雄踞全球最大

▼ Photo by Aaron Greenwood on Unsplash



的公共慈善机构之列，已经在40个国家和地区落地，拥有近1800个网络会员机构，年筹资额达50亿美金。联合之路的全球会员包括中华慈善总会，其办事处在上海，为境外NGO登记注册。

我研究联合之路20多年，深信中国草根组织与公募基金会、地方慈善总会合作，创造中国特色的联合劝募模式，基本上没有法律、制度障碍，现已具备市场基础设施和技术条件，而且已有不少成功模式，上海联劝公益基金会从成立起就定位在联合劝募。改变公益生态，可为空间很大，所缺的，只是公益组织自我突破发展的意识和能力。

新冠疫情发生后，大家都很关注草根组织的生存发展问题。《南方周末》有一篇关于“第三部门”疫后求生的报道，指出“14%的社会组织生存堪忧，面临倒闭”。文中介绍的一家深圳绿色蔷薇女工服务中心，却找到了逆势突破的机会。这个机构是为外来务工人员子女服务的，在父母上班时，给孩子们上绘本、音乐、戏剧课（附上一句点赞，儿童艺术教育孕育诺贝尔奖天才的很好的公益行动，投资今天，收获未来）。受疫情影响，绿色蔷薇和很多中小社会组织一样几个月没有收入，难以为继，机构面临关门的风险。创始人丁丽不愿“等死”，发出一封《在深圳，10000个丁当需要你的帮助》的筹款信。没想到，筹款竟然“出

了圈”——原打算像往年一样筹10万元项目资金，结果10天后，竟然筹到了56万元。不仅够2年的开销，还激发了丁丽扩大机构服务规模的“野心”。丁丽过去主要向基金会申请资助，这次面临基金会“断供”，一封面向公众的筹款信却让她绝路逢生，发现了慈善资源的“新大陆”——“众多方式中公众筹款的效果是最快的”。

这是一个草根组织改变公益生态的案例，背后的逻辑并不复杂——在困境中求生，突破以往资源获取的路径依赖，借助公募平台，用一封筹款信打开了社会动员、公众参与的通道。从影响力看，这家机构过去10万元资助款，也许只是来自一家或几家基金会；现在几十万元捐款，来自成千上万的捐款人。而捐款人中，有工薪阶层（包括公务员）、有企业老板、有富家太太，以及他们的家庭和社会关系。一家公益组织，无论是基金会还是草根NGO，唯有赢得个人捐赠支持，才能赢得市场，赢得未来。因为素不相识的自然人给公益项目捐款，他们只认项目好，捐得值，捐得开心。捐款人体验好了，还会口口相传，影响更多的人。这种取民心的慈善资源获取路线，比“傍大款、吃大户”更有社会影响力和可持续性。

对此，我有切身感受。当年希望工程就是从动员个人捐款、救助贫困地区失学儿童开始的。一天，可口可

乐中国区董事长陈奇伟来了，带来大笔捐款。我问：公司为什么想到来捐款？他说：社会上这么多人支持希望工程，公司不捐款，就脱离群众了。

最近，《社会创新家》报道中国好公益平台，记者问我：好公益产品规模化中最大的困难和瓶颈是什么？我回答：是好公益品牌创立人和品牌机构的“野心”不够大。我记得马蔚华说过“公益人要有‘狼性’”。其实说的是一个意思：公益创新家必须具备以天下为己任的抱负、矢志不渝的社会使命感、永无止境的创新冲动。有了这种品质，什么困难都不在话下。

“北京十方缘老人心灵呵护中心”的方树功就是这样的人。他原来是航天工程师，一次偶然机会到养老院陪伴老人，让他感悟到，“用生命陪伴生命”才是他最喜欢做的事，值得放弃原来的工作、全身心投入去做。几年前，十方缘志愿者每年可以陪伴4000位临终老人。方树功说，中国每年有4000万临终老人，陪伴这些老人，十方缘需要一万年。一万年太久，只争朝夕！他要做规模化，于是与中国好公益平台结缘，走上了快车道。几年内服务规模已经增长了几十倍，他没有满足，因为离4000万的目标还很远。自觉觉他，爱洒天下，这就是方树功的“野心”。

上月，中国公益界失去了商玉生先生。商老师是当代中国公益创新发

▼ Photo by Hanson Lu on Unsplash



展的元老级、功勋级人物，是中国公益行业自律制度建设第一人，他的专业追求、责任担当和道德感召力，令几代公益人高山仰止。商老师为公益“立德，立功，立言”，按照儒家传统标准，堪称“完人”。我送给他的挽联是这样写的：

天降大任于斯人笃行公益大道其  
修远兮鞠躬尽瘁不止步

德惠无量一完人寄托公民社会未  
竟理想死而后已有来者

我们八、九十年代开始做公益的一代人，多半是体制里出来的、带着一种理想主义色彩来做公益，大家都很抱团，都想为改变中国、改变世界做点事。这种情怀，也许和我们都经历过“文革”苦难有关系，改革开放让我们进入一个“激情燃烧的岁月”。现在，这一代人做公益的剩不了几个了。

当今时代，经济社会政治和科技发展的条件均发生了很大变化，

情况更加复杂，面临的挑战更多，中国公益要靠一批有“野心”的中生代、新生代来挑重担。“野心”是抱负——胸怀天下，是担当——脚踏实地，是格局——不做小圈子，是敢担风险——社会要允许试错。凡是公益抱团的活动，我都愿意站台，随叫随到。☞

# 公益慈善专业人才培养与基金会的作用

文 | 杨志伟

本文为北京师范大学珠海分校宋庆龄公益慈善教育中心主任杨志伟接受中国基金会发展论坛（CFF）专访时的文章。

CFF：2012年，北京师范大学珠海分校公益班（以下简称“公益班”）开班，作为中国首个慈善事业管理专业，“公益班”当时引起了很多关注。请您简单介绍下当初开班的背景、培养定位和目标。

杨志伟：这个专业的开设，其中一个很直接的原因是发生在2011年的“郭美美事件”。“郭美美事件”出现后，行业都在反思这件事对慈善行业的生态造成如此大的影响，其中主要的原

因是什么？大家得出的结论认为人才培养不足是我国慈善事业很重要的短板，也是当前的瓶颈。所以大家把公益慈善人才培养提上日程，用科学的培养理念和方法，培养更多专业化、职业化的公益人才，这是开班的大背景。

在培养模式上，我们主要面向全校大二学生跨专业开设公益慈善事业管理专业方向，以“培养致力于让世界变得更加美好的公民和领袖”为己任，主要培养公益慈善行业未来的骨干和精英。培养目标有两个层面：第

一，是应用型人才；第二，复合型人才。所谓应用型人才，是要求具有较强的公益慈善相关岗位实操能力，能胜任公益慈善机构和大中型企业社会责任部门的组织管理、项目运作、宣传推广、专业服务以及理论研究等工作。复合型的人才，是指培养定位是跨专业的，如“金融学+慈善”“教育+慈善”“会计学+慈善”“心理学+慈善”等。学生在原专业基础上加上慈善领域的学习，形成跨专业的复合型知识结构。

▼ Photo by Jesse Bowser on Unsplash



**CFF:** “招人难”、“留人难”一直是公益行业发展的痛点，您认为这八年来“公益班”在公益行业人才培养和供给上具体发挥了哪些作用？

**杨志伟:** 我觉得招人难和留人难的痛点主要体现在人才的匹配度不高，而且人才的流动性比较大。在公益行业，比较容易出现“天花板现象”，这也是我们这个行业面临的一个非常棘手的问题。这个问题的根源来自于公益行业当前的人才培养更加注重“存量”，而存量又主要依靠商业或者其他领域“跨领域”进入，高校培养的“增量”供给有限。这其中有偶然性，也有经过市场抉择以后的人才流动。但作为“增量”部分的人才才是奇缺的。当前公益人才的主体，还是靠从其他行业跨领域来的人才，这也是我们行业的一个痛点。

“公益班”在行业人才的供给上面，最大的特点是做了“增量”，也就是推动新鲜血液进入了公益行业。规模化培养人才，未来还是要靠高校进行推动。

这些年，还是有非常多的校友选择在公益慈善领域发展，岗位的去向也非常多元，既有国际组织，也有国字头的基金会，特别是在治理规范的基金会或新兴企业型基金会里，他们也表现得十分踊跃和积极。校友们在不同的基金会扮演着不同的角色，未

来，他们就是行业领域的一股新力量。而且经过几年的职业发展，有可能走向职业经理人这条路。

**CFF:** 您观察到高校开展公益慈善学院、设置公益慈善专业呈现怎样的特点？

**杨志伟:** 我认为越来越多高校开始探索公益慈善专业、学院的设置得益于慈善行业整体的发展和推进，特别是2016年《慈善法》的通过，对行业和高校都产生了一定的影响。

从现有高校的慈善学院或者公益慈善的专业来看，我觉得有几方面的特点：

第一，部分高校试点推动，离全国的规模化或者制度化依然有一定的距离，所以还处在缓慢增长的阶段，国内高校在结合自身学校的资源与优势基础上，依托相应的学科来推动公益人才培养。

第二，培养模式多元化，既有四年制本科专业方向的模式，又有辅修、双学位的模式，甚至还有专科、硕士、博士人才培养的模式。从设置的学科来看，也非常的多元，在公共管理、社会工作，甚至商科、传播学、法学等学科下都有设置相应的专业方向，这就充分证明了我们的判断，即公益慈善领域的人才一定是多元化的、复合型的。

第三，尝试突破高校体制限制，目前学科与专业的争议性较大，而且尚未设立相应的本科专业，意味着与传统专业发展的路径有一定的差异，不少专业探索与行业进行联合办学，透过辅修双学位、专业方向或者设置培养领域的方式，突破体制的限制。

此外，受到一些基金会的催化和影响，当前的慈善教育开展了很多新的探索工作，如敦和基金会的“茵苔计划”，催化了多家高校在积极参与公益人才培养。特别值得关注的一点是慈善的通识教育也逐步成为了未来的一种新生力量。

**CFF:** 您对高校开设公益慈善相关专业有哪些建议呢？

**杨志伟:** 我认为各个学校开设这些专业，一定要切合学校的实际情况。学校的实际情况包含一些基本的要素：第一，必须要对学生的层次进行分析，比如招生地区的来源、学生对这些议题的认识程度，以及学生的兴趣程度以及未来的职业发展规划等。第二，要分析学校的师资结构，有没有足够的师资来支撑专业的发展和建设。第三，是家长维度，至少家长不反对学生修读这个专业，如果能得到家长的支持很关键。第四，是学校因素，学校是否对这些比较创新的专业设置有灵活的制度安排。当然，学生是否愿



◀ Photo by Hernan Lucio on Unsplash

意在这个行业继续就业或者创业，也是一个非常重要的要素。

基于这些要素，就可以确定学校招生的方式，我更倾向于从校内二次遴选，这样能选择最合适的学生，而不仅仅是最优秀的学生。

在课程设计方面，我们的很重要的一个经验是要跟行业协同，即基金会、行业组织等要参与教学人才培养的方案以及教学计划的修订和审定。这样能把行业的声音带到人才培养中，改变传统的高校关门办学的模式。参与培养的人变得多元了以后，培养学生的目标也会更多元。

**CFF：**教育部是否将公益慈善设置为一门独立的专业，跟社会大众是否将公益慈善看待为一份体面的职业，

是否有直接相关？未来，教育部有无可能在公办大学的专业设置和招生数量上，放开对公益慈善专业学历文凭的限制？实现这一可能，需要满足哪些条件？

**杨志伟：**我觉得不是这么简单的关联，从体面角度来看，社会对公益职业的认同感并不低。而从专业设置的角度来看，则需要满足一些基本的条件：第一，必须要有相对稳定的学科领域的知识，和其他学科有一定的区隔度。第二，办学需要有一些的硬性条件，例如师资方面，学校要有一定的学科带头人和教师，学校还要有相关的学科基础及研究基础。教育部会根据这些要素来衡量是否足以开办一个专业。

公益慈善专业的特殊性在于它不仅是申办的问题，更重要的是试办的问题。目前本科目录里没有这个专业，我们要创办一个新的专业出来，就更需要进行有效的论证：第一，从当前国内情况来看，公益慈善专业定位在哪一个学科的二级学科？它的学科定位是什么？第二，这个专业与公共事业管理、行政管理、社会工作、社会学等相关学科及专业之间是什么关系？有没有一定的区隔度？第三，是否有足够的师资支撑开办这一专业？第四，专业未来有没有稳定的就业市场？就业市场的容纳程度如何？是否能可持续的接收未来的毕业生？就业市场的就业环境如何？这些都是要考量的条件。

以我个人的判断来看，当前少量的学校以探索性的试点方式来推动，基本能满足上述条件，但是如果作为一个全国性的专业来推动的话，当前的条件还不是特别的充分。

**目前应该基于不同学校自身的资源，探索不同的模式。从行业发展来看，对于公益慈善是否能构成一个领域或专业，当前存在着很大的争议，行业基础设施和条件也非**

常薄弱，在鼓励高校探索各种人才培养模式的同时，不应该急于将专业和学历制度化，推动公益慈善向一个专业领域发展，必然有一个过程，还有较长的路需要走，不能急于求成。

CFF：您提到高校公益慈善专业招收学生要考虑家长的因素，至少家长要不反对。之前也有一种说法：“家境富裕的小孩更有条件做慈善”，您如何看这个问题呢？

杨志伟：其实这是社会的误解，我们有一套招生的考核标准，其中有一个维度是家庭维度，要考察家庭的经济情况，是希望吸引到一部分家里能支持选择修读这个专业，和未来可以支持他在行业领域发展。

家庭维度中，有一个基本的维度叫做“家长至少不反对”，这个是我们的前提。但并不意味着家庭情况不好的小孩就不适合读公益慈善专业，社会上包括我们的学生，会觉得家境好我们就会优先录取，这是一个误解，我们的考核维度中还有一些其他的维度，比如像英语、公益参与、领导力等都是很重要的维度。

如果学生在其他领域的优势非常突出，即便家庭情况不是特别优越也没关系，我们一样会录取，只要符合综合的衡量标准。我们是要找到最合适的人，而不仅是找到最优秀的人。

CFF：据之前媒体报道，按照校方的设想，慈善专业学生的就业去向，不是草根 NGO 组织，而是“全部在各大公益慈善机构和企业社会责任部门”。公益班的实务专家教学思路很明显，一般都请知名基金会和大型公益机构的领军人来当导师。这个精英教育的定位是否可能会培养出公益慈善领域所谓“精致的利己主义者”？

杨志伟：作为一个人才培养项目，我们要综合平衡不同利益相关的需求，我们瞄准的是基金会人才市场。为什么会瞄准基金会人才市场的需求，是有原因的。

第一，基金会行业的人才需求是稳定且持续增长的。作为办学单位，一定要考虑未来学生和校友的去向问题。

第二，基金会行业是国内法规政策和治理水平相对比较稳定且比较高的领域，从薪资待遇、劳动用工环境以及员工保障等方面，都提供了比较基础的保障。对于学生来说，无论是实习还是就业，都会比较青睐基金会。

第三，虽然我们培养规模有限，但要回应行业的需求。我们也有学生去过 NGO 组织，但是从办学定位来讲，我们对标的是基金会人才来进行培养，这是我们在整体设计上的思考，也是基于和基金会中心网这个行业平台合作的趋势。当然不同的学校的人才培养模式和定位是有差异的。面向中国

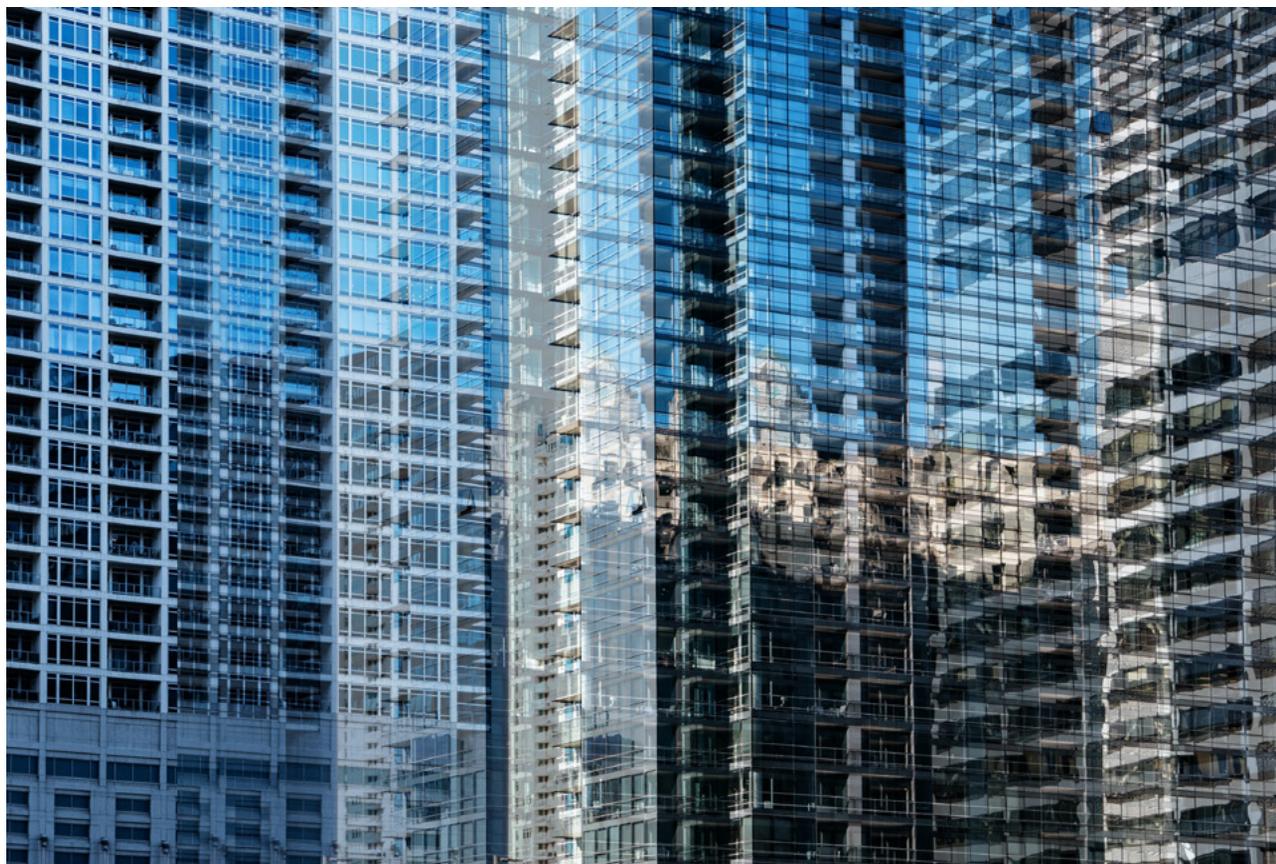
八十多万的社会组织，特别是需要人才的草根 NGO 组织，我觉得需要大家齐心协力来解决。

至于会不会形成公益界“精致的利己主义者”，我觉得大概不会，因为即便是公募基金会，还是会受到两倍工资的限制等。而且现在基金会行业的薪资水平整体来讲只能说是基本保障，谈不上非常的优渥，与在其他领域就业还是有一定的差异。只是我个人理解基金会领域择业的选择会比较多元，也符合现在对比较稳定的就业市场需求。

CFF：据了解，八年来，“公益班”为公益行业直接培养了300多位公益人才。这些人才在毕业后择业时，确实得到诸多基金会的青睐，不光是专业知识、技能高度匹配，而且这些学生对公益慈善有执着的情怀。能否请您举几个让您印象深刻学生的例子？他们毕业后的去向以及职业发展如何？

杨志伟：经过公益班培养，大部分学生是愿意留在公益领域的，他们对公益领域有自己的价值的判断，系统培养和基础训练也使他们具备一定优势，要进入行业角色很容易。学生要想持续在这个行业打拼，光靠本科的训练是不够的，也需要日后在工作中持续学习。

我印象比较深的学生叫陈孚，是



▲ Photo by John Unwin on Unsplash

我们的首届校友，现在在联合国的粮食计划署做伙伴关系顾问。进入公益行业发展的7年中，他对专业领域不光有兴趣，还不断加强自我积累。他从一个扶贫类的公募基金会，慢慢转向国际组织发展，在我们看来是一个新的职业发展道路。

还有选择继续深造的校友，例如我们第二届的校友吴滨，他在公益班毕业以后去美国印第安纳大学礼来慈善学院深造，回国以后继续在基金会

工作。他在职业发展过程中，积累了很多国外经验，打开了他的视域。

还有的学生在本土基金会里的某一个领域深耕，例如我们第一届的校友牛奔，他一直都在儿慈会负责筹款。像他这样扎根在某一个领域里面，我认为他会成为这个领域未来的新兴力量。

从不同学生的职业发展情况来看，我认为公益班培养出的学生，第一必须要胜任行业的岗位。第二，他们的未来有多种可能性，我觉得其中一个

很重要的趋势是部分校友会把公益行业职业经理人作为自己长远的职业规划，这在我看来是一种非常不错的选择。公益行业的长期发展是需要很多年轻的职业经理人来打拼的。

**CFF：**近些年，各大高校在纷纷开展公益慈善教育项目时，大多会提到“公益慈善领域旺盛的专业人才需求”，但实际情况是，公益慈善的专业和职业的社会认知度、认同度还都

不高。这在一定程度上是不是一个伪命题？

**杨志伟** 我觉得这是一个伪命题。公益慈善领域的专业人才需求旺盛是一个客观的事实。从我们国家当前存在八十多万社会组织的情况来看，公益领域的就业市场是非常宽广的，对人才的需求层次也是非常多元的，特别是以基金会为代表的公益慈善组织，对职业化人才的需求度非常高，而且对专业水平的要求也不断增高。近些年来，很多基金会朝向专业化的领域发展，人才不足的困境也就开始呈现出来了。

还有一个很大的问题来自于现在整个行业缺乏对专业化人才的衡量标准，特别是对很多岗位的职业发展、升迁等的衡量稍显不足。学生即便愿意进入公益行业，但是经过几年发展以后，他与其他领域的职业潜力差距就会慢慢呈现出来，就会导致人才向其他领域流失的现象。

但是我们很欣喜的能看出，当前部分基金会，对人才培养以及薪资结构进行了比较大的调整，已经开始着手去回应、解决这些社会问题。这对于公益领域未来的职业发展还是有一定的帮助。

总之，我个人觉得人才的需求是旺盛的，但是存在着匹配度和认识程度不高的客观现实。

**CFF**：您认为公益慈善人才培养的问题主要在哪，出在需求侧，还是

出在供给侧？是确实需要，但无力引进？还是希望培养，但成本太高？

**杨志伟**：我觉得这是两个层面，需求侧需要解决的是职业发展途径的问题。高校作为供给侧，要解决的是人才培养的稳定性和质量的问题。如何培养未来公益行业所需要的人才，我觉得应该是高校当前必须要思考的问题。因为我们培养人才必然会有一些的滞后性，高校必须去思考如何培养未来4年后需要的人才。只有行业开始逐步进行一些改变，作为供给侧的高校培养人才的精准度和适用度的问题才会逐步有未来的解决方案。

整体来讲的话，当前人才培养的成本是相对比较高的。成本高有几个层次的原因：第一，当前师资是最大的困境，各个学校没有完整的师资队伍，所以高度依赖校外的师资支援，这样必然会增大成本。第二，跨学科的属性也会增加师资协调与培养资源协调的难度。第三，实务课程与原有的理论课如何协调，需要学校花更多的时间和精力去开发新的实务体系的课程。第四，学生走向实习和就业岗位的过程中也需要一些资源进行驱使，不然的话在北上广深的实习就业会有一些障碍。

综上所述，它的成本在早期相对于其他专业来讲是比较高的。各培养单位需要有心理的预期。此外，也可以团结社会的资源，例如社会捐赠来一起解决这些问题。

**CFF**：“公益班”是由北京师范大学珠海分校、上海宋庆龄基金会、基金会中心网联合开办。近年来，不少基金会在公益慈善学历教育上有着进一步探索，如“敦和·菡萏计划”和“紫江公益慈善中心”，您认为基金会在公益人才培养上可以发挥怎样的作用？

**杨志伟**：基金会或行业参与人才培养是未来的趋势，我觉得有以下几个方面的作用：第一，战略的资助，很多基金会开始关注到慈善教育对慈善行业发展的战略层面的意义，所以愿意来共同推动人才培养。第二，要发挥行业协同的价值，基金会要参与人才培养方案以及教学计划的审定，把行业的声音带入人才培养的过程中。第三，可以用创新治理的方式来实现对教学的支持，把行业的资源与高校的人才培养打通，实现人才培养的协同。这三点我觉得是完全可以实现的。第四，透过慈善金融工具实现可持续发展，比如慈善信托等，从而借助金融的工具实现对慈善人才培养的可持续发展，这是我觉得未来可以探索的趋势。

# 公益旱季下，基金会如何突破舒适圈？

文 | 张利

本文为业擎社研究员张利接受中国基金会发展论坛（CFF）“思破 VUCA”主题访谈时的文章。

**CFF：**您在今年曾经提到，“持续的经济下行对公共财政和企业资金在公益领域投入的负面影响，公益领域进入中长期的旱季”。在您看来，这个“旱季”主要有哪些表现或症状？它会持续多久？

**张利：**表现很简单，就是全产业链都没钱了。上游拿不出钱，下游找不到钱。一方面是确实没钱了，另一方面是钱的用途被调整了。政府也没钱，企业也没钱，业界本来就没钱，这是最直接的表象。今年都别说一线小机构活不下去了，一些大型基金会的经费也是严重缩水。

我知道一些企业背景的基金会，因为企业自身的现金流紧张，除了没法缴纳承诺的公益支出，而且希望将他们基金会的钱抽回去救救急，想着等经济好转再补回来。民政虽然也理解对方的不容易，但这是涉嫌违规甚至违法的，必须去管。我还知道有一些基金会或者公益组织，他们的理事中有一些企业家对于此前承诺的每年捐赠，今年也没有拿出来，机构也不好意思去催，因为也知道那些企业家都不容易，但是机构确实不但项目做不了，甚至员工工资都快发不出来了。

而另一方面，有的机构资金不那么紧张，但拿得出来的预算，在疫情

期间大幅度转到抗疫上去了，而总盘子就那么大，导致其它领域的钱都受影响，这也是一个很现实的问题。它的传导效应，可能会导致这些基金会原先资助的一些小机构很难受，他们原本是要指着这些钱过活的，但钱被优先用到抗疫领域去了，自然这些传统的领域资金就被挤压了，影响他们小生态里下游机构的生存。

旱季的持续时间不是公益业界自己能够决定的，它是整个国家社会大生态系统、经济社会大循环的一个资金连带效应，作为相对边缘、普遍依附性生存的公益组织，这种降维式的打击是客观需要面对的。

公益领域，包括基金会，现阶段总体上都是上游资源体系、工作体系的一个延伸（甚至一定意义上它们的价值体系也不是独立的）。客观上说，它们自身不具有主体性，自己没法造钱，只能靠别人，这个钱可能是政府的，可能是企业的，可能是精英阶层或者中产阶层甚至无产阶层捐赠的。如果外部的大环境不好，这些资方自己都艰难，公益业界的小环境不可能好。所以周期长或短，不取决于这个行业的想法，而取决于大环境的发展。

如果非要估一个大概的时间，那么，个人认为这个旱季至少两三年，至于中长期，得要看中国能不能挺过

这一次因为疫情带来的国内和国际上的经济调整。如果经济系统和国家硬性的运转和开支都解决不了，公益这种总体上属于道德性、非核心的支出又能够达到多少？所以说这取决于整个经济社会的发展情况，以及中国经济的内循环和外循环会不会好转。

也许内循环的逆周期调节中，国家会把社会服务作为类基建的一种经济福利政策，可能一定程度上可以带来一些空间和机会，但这属于观念和实践上的创新，需要有一些有效的政策倡导，比如代表委员通过参政议政的方式提案，或者体制内外的智库以内参专报或者公共舆论的方式向上层传递这种信息。这不容易，但也许可以试一下。

当然还有一点，它也取决于公益领域的一些龙头型机构、枢纽型机构，有没有能力为包括政府、企业、企业家、公众在内的资方，提供一些传统的道德价值之外的其它价值。如果能够有一些新的思维和新的做法，我们或许能在一个新的经济逻辑的框架之下募集到资金。

如果业界仍然是习惯性地采取以前的方式，以前的逻辑和以前的玩法，这个旱季可能会更长。因为人家即使好转了，为了避免风险，企业为了保障现金流，政府为了托底一些更加基



◀ Photo by hugo on Unsplash

础的开支，在公益领域的开支也会压缩，或者有一定的控制。简单说，如果经营上的现金流和预期收益都是下降趋势或者长期低迷状态的话，为了围绕自己的核心工作和经营需求，它得先保基本。道德意义上的公益事业，客观地说，在他们看来是那种“有就最好”，但也可以先放放的工作，是不太可能作为优先开支的。

接下来的说法可能有点得罪人，现阶段业界的不少头部机构，都是现有的行业格局的受益者，他们很难在工作上和认知上突破现在的舒适区，打破现在的生态现状。在上游资金充裕、下游业务还行、整个价值链比较顺的情况下，他们可以过得还不错。但是小池塘的水都是从上游流下来的，如果上游没有水，他们要怎么办？作为现有格局的创造者和受益者，除非有非常大的压力，下意识里是不会想

动的。但现在这个形势下，以前的大环境不存在了，大家都活得不容易，也许大家多多少少开始有了破局和改变现状的想法和动力。

疫情中暴露出两个问题：第一，资金来源过于依赖少量客户；第二，机构自身的战略定位，以及自身主体性的塑造和经营，之前就已经是缺失的。

**CFF：今年公益慈善行业的各种讨论、会议等都绕不开“疫情”这一话题。在应对疫情的过程中，您观察到中国基金会行业的行动有哪些表现和特点？有呈现出阶段性的变化吗？**

**张利：**我观察到的一些基金会从业者，尤其是企业或者企业家背景的基金会从业者，对自己身份的认知是有一些混乱的。我这个说法可能有点主观，但提出供大家参考：

不少基金会的秘书长会下意识地把自己视为公益行业内的龙头，或者说是属于公益人这个定位。但我认为这是一种认识上的偏差。基金会是一个连接者，是上游的公益资方和下游的一线公益机构之间的一个中间主体，是上游的代理人，也是下游的总包商。

如果你只讨论基金会本身，那么这个问题是讲不清楚的，至少要考虑它的上游的一些情况。事实上，业界习惯性仰视的一些企业基金会，在他们企业内部也就是一个普通的甚至非核心的二级部门。还有很多企业基金会甚至不具备独立法人治理状态，说它们是独立的以法人形式存在的公益基金会，不如说它们是其发起人、发起企业的一个公共事务办公室，它的法人治理形态、资金来源、业务体系、甚至价值体系，都是跟着发起人或者上游企业意愿的附属或者延伸——这只是客观情况，无所谓对错，我觉得这是很自然且合理的。相反，强行强调公益基金会的主体性，而观念性地忽略它与上游机构和发起人的关系才是不自然的。

因此，如果我们想了解基金会的行动，它的表现和角色的变化或影响，就要把基金会放在一个背景下来讨论。基金会是上游系统的一个延伸，你需要了解它所依托的上游的生态是怎么

样，再来考虑基金会的表现和特点。

举个例子，某家上海大型民营企业发起的基金会，之前每年都会有大概两千万的资金来做公益，今年因为疫情的原因，他们的资金差不多有一半以上都捐给了疫情相关的机构和项目。这直接导致两个值得我们思考的问题。第一，他们的整个预算在三四月份都已经花完了，如果再有其他项目就找不到钱了。第二，如果是一家独立的有自己的愿景、目标和战略的机构，是不太可能把一半以上的资金用在一个与自己的主业不怎么相关的事情上的。

这种情况今年在基金会或者是大型公益机构里应该还比较普遍。大家积极抗疫这件事情肯定是好的，不能说有什么错误，但是这里体现的是基金会本身的主体性缺失，或者是组织战略、自主身份的角色缺少根基，内含着相应的不确定性。

基金会的角色定位和自我认知其实挺飘忽的，这是客观导致的，是他们对上游的依赖和自身的战略规划或者资源来源不够扎实。这其实不能说是变化，只能说是一些既有的属性和特质，而在这种大型疫情的变化中爆发出来了。

又比如，另一家上海的大型基金会，前段时间我跟他们筹款部的朋友聊，问他们今年的工作有哪些，下半

年到年底有什么重心。他跟我说筹款压力非常大。然后我就问他，你们机构在上海是社会捐款的优选机构，而且我知道你们上半年的筹款甚至是你们往年的很多倍，你们还有筹款压力吗？他说有，今年的资金虽然多，但都是用来抗疫的，而且占用了我们大量的工作量。而很多原计划中或者传统的项目现在还没有着落。

不管是企业也好，个人也好，一年大概捐多少钱，大家心里都是有基本预期的，当心理预期额度的钱都花完了，其他领域的捐赠自然会受很大的影响。基金会的其他项目也需要钱，但这笔钱你又不能挪。这就导致明明今年的捐赠收入比往年多，但整个内

部的工作内容和资金盘分配，以及一些业务的开展，实际上受到结构性的影响。

这说明两个问题。第一，你的资金来源过于依赖少量客户。其实“99公益日”中间我们也看到，头部几家官方背景居多的机构揽掉了大部分的筹资，导致那些专业的中小机构的空间进一步被挤压。第二，机构自身的战略定位，以及自身主体性的塑造和经营，事实上之前的缺失已经暴露出来了。

这就是基金会领域的双面性，在业内看起来他们是有钱的甲方，但是从他们的资方看来，他们也是下游花钱的乙方，是帮着资方做公益的一个

▼ Photo by Roger Burkhard on Unsplash



小办公室，而且可能还不是核心的。

**我们需要让这个行业真正具有主体性，让他们自身的地位也从看似光鲜实则边缘的状态，真正变成他们的上游的一个重要支持方，重要的参与者和有话语权的人。毕竟这年头，在哪里都是有作为才能有地位，而这种作为的实质，是你能够提供你的甲方或者资方需要的价值，你得为自己赋权，是那种你主体性能够把握的权，而不是上游授权给你的权。**

如果基金会能够保持对主业持续、系统和开放式的基础研究，或者是对政府、业界、受益人等相关方的深入了解和持续沟通，可以帮助捐赠者更好地花钱，或者让已有的资金花得更专业。

CFF：有些人认为，基金会在疫情中表现的价值没有得到应有认可。也有些人认为，事实上基金会的功能和作用确实发挥得非常有限，这是因为基金会自身综合能力还远远不够，同时也缺乏有效的政社协同。您怎么看这些观点？

张利：我觉得这样的批评不是太

有道理，因为这次疫情，跟2008年地震完全不一样，有两个特点。一是它们虽然都很专业，但这一次的问题属于非常专业的公共卫生问题，不是普通机构能做的，而且因为有传染性，它的技术要求特别高，绝大部分的机构不是干公共卫生的，所以从功能上他们能够发挥的作用是有限的。

第二，我们回归到基金会的定位，基金会在民政那里的定位是钱的中心，是用来搞三次分配筹钱花钱的。现在客观情况下，基金会缺少对上游资方的影响力、额外的价值，以及提供咨询的能力。基金会主要有三种功能，一个是筹资，一个是花钱，一个是执行。但是你会发现，现在中国的基金会大部分时候的角色体现的是花钱和执行，是资方的代理人和执行者，但是筹钱能力偏弱。

怎么样才能筹到更多的钱，以及更加具有主体性呢？对于非公募的基金会而言，其实他们还需要承担研究咨询的角色，尤其是面向资方。举个例子，疫情开始的时候，很多企业或者企业家是很想为抗击疫情捐款捐物的。但是因为基金会本身对这个领域缺少了解，事实上很多机构对自己的主业也缺少系统前瞻性的研究，或者说缺少一些智库智囊的支持，只能凭自己的不那么相关经验甚至是直觉、依靠有限的信息，给资方提一点很浅

的建议。这些建议一般给资方提供不了太多有效的信息，也无法很敏捷和智慧地让这些钱与自己的主业和愿景有效融合，最终变成了公众关心哪里，就把钱投到哪里，导致钱过度集中在了某些地区、某些领域、某些人身上；而且花钱的方式专业性不够，比如只会给医护人员发奖金，给武汉捐钱捐物资等等。

这时候还是体现出基金会的基本功不扎实，缺少对这个领域的基础研究和类似于智库的角色。如果他们能够保持对主业的持续、系统和开放式的基础研究，或者是对政府、业界、受益人等相关方的深入了解和持续性的沟通，其实可以提出很多专业的建议，帮助捐赠者更好地花钱，或者让已有的资金花得更专业。

举个例子，二、三月份，当时大家都关注怎么样给医护人员提供支持，大批大批资金要捐到武汉去，但他们完全不清楚怎么捐钱。这些钱就挤到了当地几个官方授权作为正式渠道的基金会。这些基金会一下子增加了多个专项基金，都要送到湖北去、送到武汉去、送到医护人员那边去。

这个机构自身在公共卫生领域并不是专业的，不知道钱该怎么花最有效，也又不愿意直接简单地捐给当时湖北的官方机构，因为当时的表现大家看得到，当时武汉相关方面其实也

是手忙脚乱、缺少预案的。他们需要专业的支持，比如钱可以怎么花，用到哪些领域，医护有哪些需求。

当时我帮他们简单做了小调查，提了一些建议，比如医护的家庭有需求，你是不是能够给他们提供一些服务？医护人员的防护服每天脱的时候整个人就像泡在汗水里，你能不能够找到一些专业机构和方式，帮这些医护人员更舒服一点？这是很真实的需求，而且也并不那么复杂，但大部分基金会或者是一些专业机构平时是不了解的，也不一定想得到。这个时候，就需要一种智库的角色，给想捐钱的人提供专业建议，把钱花得更加到位，不是简单地往医院捐，往医护人员身上捐，而是更广泛、更科学、更加系统性，但这个基础好像基金会做得不够扎实。

政社协同方面，当时的政府也挺慌乱的，这个时候他们其实也需要专业支持。当然客观上大家也不方便出门，但是你有没有平时比较熟悉的一些你们身边的官方机构，比如民政、红十字会、卫建委，你作为地区的基金会是不是能够快速跟当地的政府对接，大家形成政社协作，有钱出钱，有力出力，有专业出专业，有技术出技术，一起快速形成一种类似于委员会式的临时工作机制，讨论我们的钱

如何花得到位，从哪里找钱，如何分工，如何跟武汉对接。这其实需要平时建立一种互信机制。

这方面可能目前也是缺失的，当然客观上也是因为：有时候公益领域的相关机构，明明主体性相当的不足，却对自己的定位和认知有点不太客观，总觉得在公益的事情上别人应该跟着你转。但事实上，中国的广义公共事业、公共服务还是由政府主导，政府决定了资源的投向，决定了服务的基本面。第三部门在国外可能有足够的主体性，在中国就是一个支持性、补充性、协调性、配合性的部门，那么我们能不能平时保持良好的沟通和协作机制呢？

我一直在强调，不要把政府当成某一类与我们所追求的公益事业和公益价值不相关的外人或者麻烦制造者，他们也是在和我们做同样事情的普通人，只不过他们有着法定的官方身份，虽然有他们独特的行为模式，某种意义上也多多少少有些官僚特点，但大家都是做同样的事情，平时能不能主动保持常态的对接，形成一种政社良性的对话机制呢？真的当大事发生了，政府制定政策或者是统筹资源，我们能够马上形成一个小社群，为本地或者本领域提供智囊支持，提供各种资源，包括人力、专业、钱。而这种协

同是需要平时建立一种沟通机制、信任基础和知识的同步的。

这些工作大家平时不太做，而且业界似乎某种意义上对政府有点敬而远之，甚至觉得大家不是一类人，认为我们跟他们不一样。平时没有信任和联系，敬而远之，事情发生了你怎样合作呢？只靠简单的互相交易来实现吗？你有钱、我有渠道、我有身份或是其他什么东西，但这个时候你依靠短期内做生意的这种信任，实际上交易成本挺高的，而且磨合成本比较高。这都是需要平时来解决的问题。

政府不是背书的，政府是一个协调者，你处理好跟政府的关系，其实还是为了影响对方出更多更好的财政资金、公共政策，或者是支持你们来做事情。政府是个杠杆，是一个重要的合作伙伴。所以，日常过程中，尤其是基金会应该更主动地跟政府进行链接、进行沟通，至少同步一些信息和想法。当事情发生后政府知道找谁，你想找政府支持你也知道找谁，而且是去了就能谈，不用再费很长时间建立信任。

基金会必须重新建构自己的价值基础，才可能在危里面找到机，否则就是纯粹的危。

CFF：您认为“公益没法是一个



◀ Photo by Marc Olivier Jodoin on Unsplash

圈子”，“有效的公益事业和公共管理需要跨部门的思维格局和领导力”。那么，在未来公共事务领域，在国家、社会的分工体系中，基金会区别于其他组织的核心优势是什么？

张利：第一，基金会是钱的中心，你的重心要放到筹钱上去。而筹钱的重点其实不是你能够代表多少的行业或者是公众的价值，而是你能够把多少社会的价值和需求与上游的资方或者政府的需求进行对接，进行一种价值上的统筹，并在业务上确保一定程度的外科手术式的连接。社会价值或者社会需求与资方的价值需求，应该成为一个新的整体。资方花钱其实也是一种需求，它与社会的需求之间应该有一个系统论意义上的同构性，或者你也可以理解为双方在目标和事务上能形成一定的共识。

这不是简单的对接，简单对接的

问题在于上游一般想投入的资源是有限的。我举个例子，比如说，你的资方告诉你，他准备了200万元，想为疫情中被感染的孩子痊愈之后的恢复做点事情，让你帮忙找到受助对象把钱花掉。然后基金会可能就急于把钱捐出去，找项目、找机构、找医院、找政府，问有没有需要资助的孩子……这是最简单的对接。

它的问题是什么？200万元说多也不多，说少也不少。假设平均每个孩子的术后恢复需要5万元，一共可以服务40个孩子。还不包括你作为执行方，从中收取管理费，如果算上，更少。

但是，如果你先基于需求，花5-10万元做个调查研究，得出结论说这件事可以和跟政府的哪些部门的什么工作和哪些资源、政策和工作进行对接，比如民政、卫健、妇联、共青团等部门，再看看具有什么样的普遍性，是否有

复制性，与政府接下来可能采取的哪些政策相关，未来可能覆盖到多少的家庭和多少的地区，哪些地方政府和行业会重视；如果你能同时再对于资方（尤其是企业）自身或者所在行业有什么正相关性，有什么价值和意义，对企业和行业的发展可能带来什么样的正向联动；甚至你可以再功利一些，谈对于有决策权和建议权的企业主、高管、部门或项目负责人个人及其家庭有什么意义。

基于这些，你再去跟资方谈，告诉他们，花200万元能做出什么效果，如果花更多的钱，比如我们有1000万元能做到什么样的程度，产生什么样的影响，有什么样的社会价值，就可以说服原来的资方，愿不愿意把钱从200万元涨到1000万元；或者作为一个研究基础，你去跟做医疗、医药的一些集团去谈，我们想做什么事情，但是现在资金不足，如果一起做，对企业的品牌和市场推广有什么价值，能够对社会产生什么价值。这样，你就有可能把这个项目从原来的百万级做成千万级的，而且可以提供包括国家社会层面、组织层面、个人层面多维度的共同价值。如果你有能力，再做些道德或者政治层面的正当性解读和模式提炼，你不觉得这个是企业年报、党报、资方朋友圈都

需要的东西吗？

当政府或者资方要做这件事情的时候，他们往往有两个需求，第一是我想为这个领域花点钱做点好事，我需要找人执行；第二就是我有意愿来做，但其实我并不知道它的价值有多大，它能够做到什么份上。所以他们出这个钱也就是一个初步的想法或者预估，但如果你能证明这件事情很有价值，比想象的更有价值，这个价值远远大于原来出的 200 万元，那么对方是不是愿意一起把这件事情做大，或者跟更多人一起来做。

你把总体的公共价值包装出来，如果资方觉得这个不错，或者你找到其它的资金愿意参与，期间你还能理解企业、企业家和一些政府部门的需求。你的专业性就起来了，你的基础研究、技术研究和你的行业关系、资源整合能力就起来了。你可以基于它发展为新的业务，你就从一个简单的花钱的执行人变成了一个咨询的角色，一个资源的中心和项目业务的中心、资本集合的中心，你就可以把你的事情做大、服务做好，而且你的资金来源和量也可以做大。但前提要求你有足够的技术证明，你能够把蛋糕做大，把服务做大，把影响力和公共价值做大。

基金会的核心优势就体现在这两点：第一，接触得到出资人和政府，它有足够的身份和使用资金的技术，

处于行业里面相对来说比较优势的地位。第二，有一定的资金存量基础，相对来说资金量有一定的保障，它更有可能拿出钱来做一些夯实基础和提升自己竞争力的事情，或者是它所代表的特定领域和特定区域的基础性的事情，一些小机构没有能力、没有资金、也没有渠道去做的事情。所以我认为，基金会可以扮演好这样一个公益资本和公益需求的连接角色，从一个简单的花钱机构变成一个资金价值放大和更专业化的机构，同时自身生存能力的积累也更可能做起来。

基金会目前习惯的分工和产业体系并没有发挥出理想的效用，事实上也没有给自己打造更好的角色和职能。可以至少把它这个领域或者它自身的竞争力和影响力建构起来。它可以基于这个建构自己的主体性和竞争力，一方面可以更好地服务社会，另外一方面自己能够有更多的存量资金，过得体面一点、安全一点，进而带动下游的一线社会服务机构活得下去，也活得更好。

当然，如果单独一家基金会不擅长或者不适合做的话，包括像 CFF 或者我们这样的中间机构和专业研究咨询机构，也是可以尝试着做一些平台性或者专业性事情的，比如与认同这样的理念、有一些相关的想法、但可能专业性或者渠道不够的基金会，一

起从公益产业生态体系建设、可持续发展、人才队伍建设等方面着手，共同开展行业新基建，并打造一批适应新时代、能在未来发挥更重要、更积极、更有影响力的新型行业主干机构。☞

# 长青图书馆

## 中国首个公益慈善行业图书馆

传承 中国公益慈善行业历史记忆

搭建 公益慈善理论实务研究平台

打造 公众公益慈善文化交流中心

---

**2021/3/12 正式开馆**

北京市 朝阳区



# 这些年，基金会行业的变与不变

文 | 汪跃云、汪素娟、肖洁、张真

本文为广东省和的慈善基金会秘书长汪跃云、湖北卓尔公益基金会秘书长汪素娟、上海联劝公益基金会秘书长肖洁和广东省日慈公益基金会秘书长张真在中国基金会发展论坛 2020 年会开幕主论坛上的发言摘编。

**汪跃云：回归公益的常识，为一个正派的社会而努力**

有一个著名的关于战略的比喻，古希腊诗人阿尔洛克斯说，“狐狸知道许多事，而刺猬只知道一件大事。”英国哲学家以赛亚柏林借这个说法来区分不同类型的思想家。狐狸很灵活，从他人的想法和观念中学习，懂得审时度势，随机应变；刺猬倾向于以不变应万变。“刺猬坚持一种普遍原则，万事万物都坚持用一种理解来解释。狐狸追求更多知识，无论是相矛盾的还是互相连接的。”

狐狸与刺猬的比喻，本身并无所谓优劣，我们从伟大的刺猬或者是伟大的狐狸身上，都能够学习到很多东西。如果我们希望从狭隘的、以职业导向的学习中解放出来，可能我们应该学习狐狸，保持一种批判性的思维方式。如果我们希望保持某种深刻的定见，可能需要向固执的刺猬学习。

如果把刺猬式思维理解为对战略目标和愿景的规划，把狐狸式思维理解为对自身能力的评估和调控，那么最好的方式是能够兼具狐狸与刺猬的能力，达到目标与能力的平衡，这种平衡，被加迪斯称为战略。当然，平衡并非一成不变，而是变动不居的。狐狸与刺猬的交汇点，目标与能力的均衡处，需要好的判断力和均衡的行为，这就是对于常识的运用。所有战略问题的核心不过是常识而已，但保持常识并不容易。常识是某种自发、单纯而未被理论污染的东西，经得起时间的检验。

**回归社会的常识，回归公益的常识，**

**必将能够成为我们重新建立战略远见的出发点。如果我们尝试着从狐狸与刺猬的不同角度出发，再去审视那些激辩已久的概念的时候，是否能够获得一些新的东西。比如公益与商业，公益与慈善，大规模与小而美……除了线性的、纵向式的传授，那些横向的、从侧面撞进来的资源，应该也能成为公益知识的一部分，两者的交融循环，或许才能催生成群而来的人。**

在这个巨变的时代，我们既要有胸怀、有抱负，也要在日常的微不足道的工作中修炼平常功夫。当我们做好了这样的准备的时候，也许就可以变得气定神闲。

回望基金会论坛的 12 年，正好是中国文化中的一个小轮回。站在我们所处的这个时点，不妨问一下自己：我们从何处来？我们是谁？我们向何处去？不妨扪心自问，我们当年投身公益的时候，所为何来，所求为何？12 年过去了，在过去的一个“世代”，我们很多人变成了前浪，在这一段公益旅途中，我们是如何成长的？我们有没有改变了一些什么，是否仍然坚持着初心，牢记着使命？

人不能两次踏进同一条河流，未来与过去肯定不能等量齐观。即便是时光倒流到 2008 年，我也没有把握能够完全改变人生或者是社会的轨迹。真正改变未来的是日积月累的努力，而不是依赖某一个高光时刻。

今天，在世界面临这种重大挑战的时候，我坚信公益的使命从未像现在变得如此重要，公益可以建设一条更加和平、更加明确的道路，

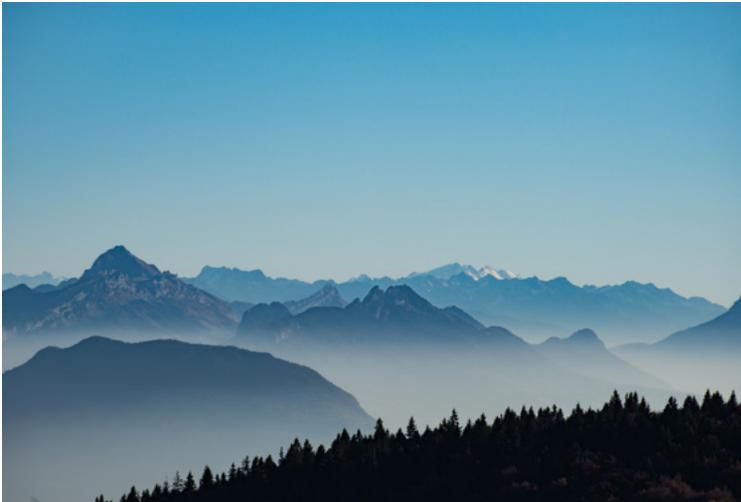


Photo by Olivier Miche on  
Unsplash ▲

也许我们可以重新弥合世界的裂痕，重新建立社会的信任。这有赖于我们对未来的期望和在当下的努力。我们身处于历史中，并愿意继续为一个正派的社会而努力。

悲欣交集的 2020 年即将过去，且让我们把悲观放在一边，承认我们是有史以来最幸运的一批人，平衡并处理好自己内心的混乱，然后再去改变世界，实现梦想。

### 汪素娟：做公益要做好接受质疑的准备

卓尔公益基金会在公益界是一个新的面孔，成立三年多来，我们怀着“商道为公、社会为本”的理念，在扶贫救灾、教育助学、生态环保、儿童医疗救助方面都开展了一些公益项目。今年的疫情中，我们做了一些事情，让很多公益界的朋友们看到了我们。

**第一，做公益要有针对痛点解决问题的能力。**

很多时候，大家认为，基金会只要出钱支持其他公益组织就可以了。但是这次疫情让我认识到，做公益，光有钱是不够的。特别是面对大灾大难时，公益组织必须有事先筹划的能

力，要有针对痛点，解决问题的能力。

武汉封城第二天是除夕，我们的创始人、卓尔控股董事长阎志先生就召开了紧急电话会议，开启卓尔“战疫”。当天，我们决定通过武汉市红十字会捐赠 1000 万元。那天是我去红会办理的捐赠手续，回家的时候，武汉街头空荡荡，只有我一辆车，我才第一次意识到疫情对这座城市的深刻影响。

疫情初期，医疗物资极其匮乏，极端时候，有些医疗机构紧张到只剩几件防护服，很多医院都在网上求助。这个时候我们能做什么？我们认为，要能帮上忙，不能“一捐了事”，而应该清楚捐钱的目的是为了什么，弄清楚自己能帮到什么地方，能做些什么工作。

所以，我们依托卓尔企业，召集了 320 名卓尔志愿者，全球抢购医疗物资，48 小时内两架包机就抵达武汉。到 2 月 1 日，又有两架包机从日本运回近 9 万件高等级防护服。我们抢运国外应急医疗物资到汉时间最早、规模最大的机构。整个疫情期间，我们用 11 架专机采购，捐送 1000 多万件物资，覆盖湖北所有市州县的 556 家医疗机构，这就是疫情期间我们做的事情。

**第二，做公益要做好接受质疑的准备。**

每一次重大灾难都是对公益事业的动员和检验。在疫情防控一线，公益机构做出自己独特的贡献的同时，也会遇到这样那样的问题，特别是公众的信任度。

疫情初期，武汉不仅是缺物资，更缺床位，很多患者一床难求。我们紧急和江岸区防控指挥部合作，提出把武汉市八医院改造成新冠应急医院，由卓尔提供物资和资金，医院负责运营，帮助缓解床位紧张的问题。我们花了一天一夜的时间，把三区两通道改造好，但是，八医院

毕竟是一家普通的专科医院，医护人员非常紧张，病人的收治没有那么及时。当时是1月30日，在这种关键的时候，各种批评的声音就出来了，我们压力巨大。

所有的辩解都是苍白的，只有认认真真的做好自己的事情。我们一边与院方做深入沟通，全面保障物资、资金，同时，迅速通过各种渠道省内外找医护资源，几经辗转，终于找到了西安国际医学中心医院，他们非常支持，第二天就组织了200多人的医疗队，包机到武汉。这批医务人员以最快速度接手了多个病区，保障了应急医院的运行，我们的压力就小了很多。后来，应急医院的模式迅速在湖北各地复制，我们在疫情期间一共建设了7家卓尔应急医院，救治了大批患者。所有的质疑，在事实面前也就不攻而破了。

所以说，做公益很敏感，也非常不容易，我们要做好接受质疑的准备，也要有义无反顾、无怨无悔的决心。

### 第三，做公益需要多方携手合作。

俗话说，单丝不成线，独木不成林。公益不是一个人、一个组织可以完成的事情，公益组织之间的相互协调、彼此合作就成为一种自然选择。

在平时的工作中，我们也和很多公益组织展开了很多的合作，例如和桃花源基金会、长江生态保护基金会合作，开展了共建保护区、守护濒危物种的项目，和爱佑慈善基金会合作设立慈善基金，为孤贫病患儿童提供医疗绿色通道；和东润公益基金会合作，给革命老区捐建图书角等等。

在大灾大难面前，更加需要公益组织的协同、合作。疫情期间，有很多的社会组织、公益机构，比如说武汉大学校友企业家联谊会、长江商学院校友会、阿拉善SEE生态协会、小



▲  
Photo by Octone Yuan  
on Unsplash

米公益基金会、泰康溢彩基金等50多家爱心组织，通过我们向抗疫一线捐赠了近300万件物资。我们对每一笔捐赠都列出了清单，给出了签收证明、捐赠发票、照片或视频，把大家的委托和信赖落实到细节里，送到一线。虽然过程中经历了很多不为人知的艰辛，但是各捐赠机构信任，就是对我们最大的肯定。

未来，我们也希望借助中国基金会发展论坛这个平台，期待和更多的公益伙伴们携手同行，以公益的力量，让这个世界变得更加美好！

### 肖洁：新时代的公益人如何找到前进的动力与勇气？

最近十年，基金会行业规模显著扩大，这是我最直观的一个感受。首先，基金会数量翻了近4倍，从2010年2200多家增至2019年的8100多家。其次，其他的行业指标，如基金会总收入、支出规模、年度项目数也在逐年递增，

设立基金会变成越来越多有影响力的企业或个人用以发挥社会影响力的重要选项。

相较于十年前，今天在某个细分领域卓有成效的本土基金会，以及其支持的区域性组织越来越多。基金会之间的竞争虽然并非完全充分，但确实在增加。伴随着基金会行业规模的扩大，为基金会行业提供第三方专业服务的团队，像基金会中心网、中国基金会发展论坛这样的行业支持平台也越来越多。

然而十年过去了，公益事业在整个社会的影响力依然谈不上广为人知，行业最顶尖基金会的顶级项目带来的社会关注度，依然不如某三线明星的一条短视频。在社交中，如果我介绍自己在一家基金会任职，多数人依然要么联想到一家事业单位，要么根据我此前的留学和工作背景脑补我在证券交易所或基金公司。为避免误解，我常常首先不提基金会，而直接说自己在公益慈善领域从业。

同时，当下一个常规问题——“你们具体做什么”到来时，我总是争取用两三句话讲明白上海联劝公益基金会（以下简称“联劝”）作为资助型基金会的核心工作，并尽可能深入浅出地说明公益捐赠与商业投资、公募私募基金与公募私募基金的异同。

听完上述介绍，多数人第一反应依然是“钱从哪里来？”当我描述联劝资金的首要来源是公众时，听者往往很惊讶。是的，十年后的今天，哪怕在上海这样的国际化大都市，公众依然觉得除了自然灾害，其他议题捐赠应该是企业或有钱人的事。是的，十年了，“公益值得人人参与，公益事业最终将指向公众利益，将影响、改变我们的社会、环境乃至每个个体”这样的行业共识，依然难以被多数公众认同。

同样令人遗憾的是，十年后公益慈善的专

业性、透明度与成效依然时常被质疑。很少有客户指导律师的工作，但时常有捐赠人认为自己比基金会从业者更懂公益，找基金会不过是为了开张捐赠发票。

十年后的今天，联劝这样的资助型基金会占比依然非常低，资助成效依然难以一目了然。我和团队总是需要最短的时间、最通俗的方式、最抱有觉知的态度，介绍联劝如何在某个符合业务范围的公益议题下发挥协同效应，进行议题挖掘、公众倡导、筹资、项目遴选、资助与反馈，而这个链条，不是任何一个其他类型的企业或社群能持续做到的。

我们经常感叹行业发展速度太慢了，但如果人们歌颂恋人的爱与坚守，不认同拔苗助长的家长，赞叹华为十年磨一剑，那也应该接受公益有自己的节奏，不是吗？

第二个直观感受是基金会人才更丰富多元了。加入联劝前我做约四年的金融投资工作。2012年我辞去当时收入是联劝能支付的数倍、职业发展道路笔直且清晰的金融交易员工作，全身投身公益时，有过深切的少数派之悲壮。十年后，值得欣慰的是，随着社会环境愈发宽容、经济繁荣、传统行业的就业过剩带来职业选择的多元化，越来越多的青年才俊、跨界人才投身公益事业。未来，可以预见会有更多的人才被不同的动机驱动，加入或支持基金会的工作。

作为在联劝时间最长的老兵之一，我也不得不面对“长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上”的复杂感受。90后、95后乃至00后的新人执行力与韧劲并不比85、80后差，但他们多了许多时代赋予的自在、不纠结与创造力。遗憾的是十年后的今天，宏观上行业人才依然稀缺，人才分布依然且愈发的不均衡，马太效应加剧。尤其在中西部地区和中小组织中，筹款活动、

项目设计、新媒体传播等细分领域的人才打着灯笼也难找，或者找得到、留不住。

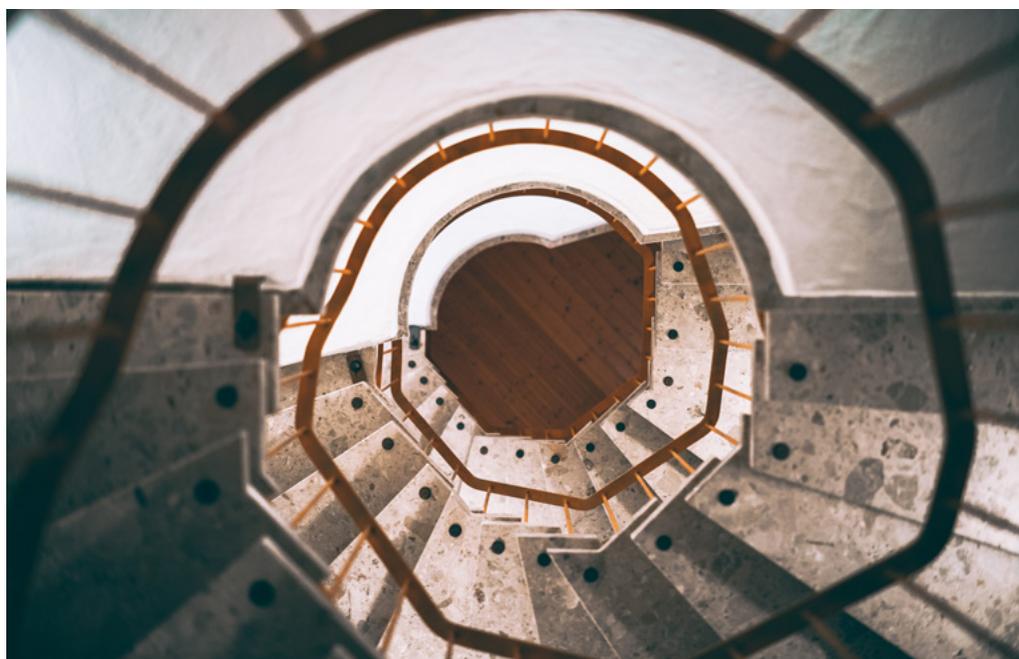
**那些不惧行业收入与发展限制，不畏政策收缩下的公益发展环境，愿意直面公共表达可能性受限，而选择留下的公益人，他们适应时代巨变的挑战难度比十年前更大了。是的，十年后基金会行业的人才、技术与资源优势依然不具备，生态影响力依然不足。**

最后，我想简单谈谈科技对基金会行业的影响。移动化、数字化、人工智能……十年间，高科技对中国社会带来的冲击毋庸置疑。今天人们的社会生活几乎全靠虚拟网络来联系和运作，传统依靠线下社群、关注人与人直接连接的公益行业不得不快速适应。互联网筹款与传播已然成为公益基金会们的必修课；明星粉丝团、线上社群运营、蚂蚁森林、公益宝贝、99公益、电商善因营销、抖音公益造节、自媒体

传播矩阵，这些连我都说得不是特别顺的词，也已经成为基金会同行交流时无法回避的讨论热点。

相较十年前，今天我们更容易联系到某个国际大佬，在云端开一场轻量型但干货满满的分享会；我们习惯了线上办公，也更容易召集全国乃至全球网络的志愿者，无缝衔接地通过线上办公工具来进行项目管理。这些是变化，不变的是每一个时代的公益人都无法回避，只能直面的行业角色、定位、发展等底层问题：比如新环境下，公益价值如何存在和体现？科技、商业与公益的关系？科技如何帮助而不是削减公众与公益连接的广度和深度？又比如公益行业茧房效应与内卷现象没有比十年前好转，反而加剧。

我们应自问，在技术至上主义之下，基金会的使命愿景和价值感如何不被技术工具影响而持续发挥基石作用？技术工具如何为基金会的使命服务，而不是倒置？十年后的今天，我们发现公益议题出圈依然很艰难，公益组织的



◀ Photo by Marcel Strauss on Unsplash



◀ Photo by Paul Fiedler on Unsplash

公共性和自主性依然不足，基金会解决社会问题的综合能力依然欠缺。

如何找到精神的力量，如何找到可持续发展的动力与前进的勇气，这是每一代公益人都在面临的挑战。这一切，我并没有答案，但我不想放弃追寻答案。我也期待新一代的公益人，在时间的长河中给出更好的答案。

### 张真：投资于人，让机构在使命征途上走得更快、更远

2015年底，我还在国外读社会工作研究生，那时我的前领导、也是我在人大的学长找到了我，他说，我们一起来做一家专业的机构。就是这句话感召了我，让我加入了日慈基金会，一干就是四五年。从2016年到2020年，日慈从定位不清晰，到如今专注于儿童心理健康教育；从一开始只有助学项目、到现在拥有两个品牌项目和一支专业研发团队，我们一步步探索出一条适合自己的发展之路。

刚回国的时候，我身边很多同学都去了企业，实际上国内社工毕业生进入公益领域的比例也非常低。从业这几年，我身边很多同事和朋友相继离开了这个行业，他们非常有能力、有才华、有热忱，但最后因为种种原因都选择了离开。为什么社工专业的学生不愿意对口就业？为什么行业不断在流失人才？我想很大一部分原因是人才的投入不够。

在发达国家，非营利组织中社工的比例

是非常高的，他们提供着多样化的专业服务；而政府和资助方也愿意支持人员经费，项目申报预算中人员经费的比例可以达到百分之六、七十。行业想要往专业化方向发展，就要转型做服务，而服务最核心的就是人，所以我们需要为人才提供体面的薪酬待遇和学习成长机会。之前，这部分费用我们都是通过理事会筹集的。这两年，逐渐有资助型基金会愿意支持人员经费，比如今年，澳门同济慈善会北京办事处为日慈提供了研发专项资助，这极大减轻了机构筹集人员经费的压力。

除了薪酬待遇，我们也一直关注团队的成长，每一位全职员工每年都有自己的成长基金；机构也会定期开展能力建设培训。正是这些投资，我们有了更专业的课程产品、有了更体系的筹款策略、有了极大提升项目管理效能的小程序等等。

目前，我们行业对人才的投资还远远不够，无论是薪酬待遇，还是职业化、专业化的培养和训练。我们不能透支年轻人的热情和才华，把他们当工具人，而应该不断激发他们的潜能，提升他们的成就感和幸福感，让他们在赋能他人之时也能够自我赋能。如果能快乐地做对社会有意义的事情，那为什么不呢？

我相信，对人才的投资能够让机构在使命征途上走得更快、更远。☑

# 从现代性到共同性，中国公益需要一场新“上山下乡”运动

文 | 蓝煜昕

本文为清华大学公益慈善研究院院长助理蓝煜昕在中国基金会发展论坛 2020 年会闭幕主论坛上的发言。



◀ Photo by zhang kaiyv on Unsplash

我今天作为学界代表参加中国基金会发展论坛 2020 年会“观察者说”环节，分享的题目也比较学术一点，即：“从现代性到共同性”。

有这样的思考，一方面是最近参与得到福特基金会资助的“世界公益慈善指数”项目，进行了很多国际比较和关于现代与传统关系的思考；二是本人的一个重点研究领域是基层社区治理。2020 年会开幕主论坛上，项飙老师讲“共同性”与“公共性”的区分，把我们从“公共性”拉回到社区和基层，更加强调慈善和生活的关系，这一点和我关于慈善与基层治理的思考是非常呼应的。

所以，我今天的分享主题也与此相关。针对过去一年对公益慈善领域的观察，我今天从三对关系和三个关键词讲起，分别对应的是我

眼中的年度挑战、年度争议和年度趋势。

**第一对关系是如何处理常态与非常态之间的关系，对应的关键词是韧性，这是今年公益慈善行业面临的核心挑战。**

疫情这种非常态的环境，为整个基金会乃至公益慈善行业带来不少挑战。对比 2008 年汶川地震作为中国公益慈善和志愿组织集体亮相的一个契机，今年的疫情对于基金会和公益慈善组织来讲，更多的是挑战。

基金会在做了大量工作和贡献的同时，也暴露了工作中存在的一些问题。相较于一些非正式的组织，包括校友会和志愿者网络等，经过十多年发展起来的基金会已经相对建制化。

在疫情发生后的应急状态下，很多正式的基金会反而受体制和既有经验惯性的约束而无所适从，组织之间的协作以及基金会与政府、慈善会的协作也不够及时和充分。而对整个公益慈善行业来说，相当多的一线服务机构更是遭到生存危机。

在评价过去一年的行业表现时，对照我们提出的韧性分析框架，我们发现疫情背景下的基金会行业无论在能动性、还是敏捷性方面都存在一定的局限，反映了整个行业系统在组织生态结构、过程、能力、文化等方面都还有很大提升空间。在这样一个大的背景下，我们到底应该如何增加行业内部粘度和外在韧性？我想这正是基金会论坛 2020 年会主题“因势聚力、协同未来”的价值所在。

### 第二对关系是如何看待官与民的关系，对应的关键词是嵌入，这是今年公益慈善行业面临的一个核心争议。

过去一年，关于官办机构和民间机构之间的关系，如武汉红十字会和韩红基金会之间的对比，或者对“99 公益日”募款情况的解读等，都在行业内引起广泛讨论。慈善会体系在“99 公益日”当中募集了大量资金，于是民间产生很多讨论，发出了一系列疑问：是不是“国进民退”？是不是官办机构挤压民间力量的空间？是不是官办背景的组织入场、掠夺了民间的资源？

我个人并不认同官办背景机构和民间机构之间存在这样的对立，甚至认为官民二分这样一种认知方式本身是存在问题的。例如 99 公益日中的慈善会系统在很多情况下是分享公募权，

真正劝募和使用资金的有很大比例也是草根组织，从这个意义上讲，官民不能截然分开。

但是透过这一争议和“官 - 民”或“国家 - 社会关系”视角，我们的确看到这样一种日益明显的现象，就是这里的关键词——嵌入。从政策层面、政府层面、国家层面来看，未来公益慈善面临两个关键趋势，第一个是基层治理，从十九届四中全会的报告当中可以具体体现，政策关注如何让慈善更好地在基层发挥治理功能。第二个是第三次分配，现在还在探讨当中。

前段时间，我们的领导人尤其赞扬了民国时期南通的民营实业家张謇，代表了中国商业文明和企业家慈善的一种导向。当然还有乡村振兴这样的国家战略，也会引导公益慈善力量协同。政策层面的种种迹象表明，国家在发展和治理中强化了对民间资源的吸纳。今年朱健刚老师提出“治理吸纳慈善”的概念，同时也有学者提出叫“双向嵌入”。官办机构在进行社会化的同时，民间机构也更多地趋向于要跟政府合作，因此在民间和官方之间呈现出一种嵌入的现象。

第三对关系是公共慈善与地域慈善的关系，对应的关键词是共同性，公益慈善的地域化、社区化在这一年成为愈发突出的趋势。

前一段时间我提出中国慈善版图正在发生变化，指出地域慈善和社区慈善已经成为很重要的趋势，官和民的区分意义在减弱。在前几天 2020 年会“公益慈善基础设施”议题的平行论坛上，我发现承办方邀请的嘉宾正好也区分了议题型基础设施组织的代表和区域型基础设施组织的代表。2012 年左右，中国社会组织培育相关政策出台后，地方和基层出现了大量社会组织创新中心、培育中心、孵化中心，经过

七八年的发展，省域、县域的地方公益慈善生态开始逐渐形成。

我们研究西方的社区基金会时发现，在某种意义上讲，中国的慈善会和社区基金会很像，本质上是一个区域性组织。只不过慈善会与官方关联比较紧密，且资金投入在相对来说比较传统的慈善领域。当下，社区慈善发展非常迅速，全国范围内已经有180多家社区基金会。同时，互助类的慈善在过去几年也迅速发展。

今年9月，我去广东梅州留隍镇调研，当地四十多个村自发建立了微信“乐善群”，外出打工的乡亲通过发红包的方式进行小额捐赠，回馈本村进行扶贫济困、助力家乡建设等。相比于“大慈善”，“乐善群”是村民间互助方式的体现，每个村民都对家乡饱含情感，肩负起对家乡的责任，真正做到人人慈善。以“乐善群”为例的互助类慈善，对我们乡村文化和共同体的建设具有独特价值。

我们还需要注意，在过去的公益慈善相关研究中，我们是否割裂了慈善、社工、志愿者三者之间的关系。当我们在向区域慈善和基层治理迈进时，大家现在开始探讨三个方向是否应该整合起来。所以我观察到这样一个大趋势，就是区域慈善和社区慈善的兴起，以及传统文化要素的复兴，从某种意义上也代表了历史的轮回。

西方的慈善现代化讲究分工和理性、专业化和职业化。与之不同的，区域慈善和社区慈善讲究参与、互助，通过非正式的机制做事，包含了很多情感的要素。当传统中国慈善向现代化发展时，慈善开始回归和吸纳传统的、乡土的、地域的要素和情感。就像项飙老师在开幕主论坛上所提到，我们不要把慈善想得那么专业、那么高，要让慈善变成每个人生活中的



一部分。我把公益慈善追求的这种价值叫做“共同性”，它处于私和公共性之间。

▲ Photo by Toa Heftiba on Unsplash

在三个关键词的基础上，我要表达一个观点——面对这些现象或趋势，接下来我们不仅不能回避，还要去拥抱它。这些趋势既有挑战，也是机会。比如官和民的双向嵌入。

在分析“99公益日”时，我们发现，慈善会看起来有很庞大的收益，但在区分募捐平台和慈善会背后的劝募主体是谁时，我们会看到，因为慈善会具有公募资质，所以很多民间组织依托于这个平台募捐。实际上，募捐倡议和使用资金的人，既有民间力量也有官方力量，二者之间形成了互动嵌入的状态。这种嵌入状态携带了很多官方资源，在明确适当边界的前提下，民间组织需要看到其中的机会，合理地利用这种资源。同样，共同性也代表了未来的一个重要方向。

如果将三个关键词结合起来看，嵌入和共

同性实际上正好能回应非常态下的行业韧性挑战。行业韧性要求系统内部有粘度，粘度从哪里来？第一，行业需要有多中心，共同性也就是区域化、社区化，代表了多中心的趋向。有了多中心，行业才更灵活、更敏捷。其二，嵌入是整合、合作的架构，我们既需要多中心，又需要整合，就好比在疫情中，行业不能完全靠自发的秩序，还需要整合的力量。所以嵌入有利于共同性，同时嵌入和共同性又可以共同作用于韧性的建设。这就是我们公益行业所需要的一个结构。

最后，我想提出一个新“上山下乡”运动的倡议。如康晓光老师所说，我们当下处于“超慈善”的阶段，各种慈善样态都聚集在一起。西方慈善发展历史比较强调现代化的过程，而中国慈善基因中有太多文化和动力来源，包括传统儒家文化、爱国主义、红色文化等很多来源。

中国慈善当下正处于 1.0、2.0、3.0 同时存在的时间点，所以中国慈善，尤其是议题导向的组织，还是非常需要现代化，需要专业化、职业化、规模化，需要追求正义和公共性，这部分叫做“上山”。

但是今天我要强调的是“下乡”。和百年前文人志士推动的中国乡建运动一样，是一场宏观层面的改革。在改良派与革命派的一番争执后，有一群人说我们要到基层去，真正在基层改变乡村、改变我们的国民。

在当下的政治环境和社会环境下，中国慈善也许还要再走“下乡”的过程，我们要运用传统的文化要素，包括互助、参与、责任等伦理道德和情感资源，去关注基层的、区域的社区慈善和组织生态建设，使慈善成为每一个人生活当中的一部分、

成为每一个个体的责任感、个人价值实现的一部分。在操作上，要构建区域、尤其县域慈善共同体的三个层面：推动民、官、商的跨界协同；推动慈善、社工、志愿者的融合；推动基金会、社会服务机构、社区组织的生态链建构。

这就是我今天主题“从现代性到共同性”的意涵，使慈善成为分别向“崇高事业”和“生活习惯”发展的双向运动。

# 为什么听不到做公益的年轻人的声音？

文 | 冯元

本文为南都公益基金会项目经理冯元接受中国基金会发展论坛“一线 TALK”主题访谈时的文章，这一系列访谈是对五年前“来自基金会的 TA 访谈录”的从业者的回访。

CFF：请问您还在五年前接受采访时所在的机构吗？

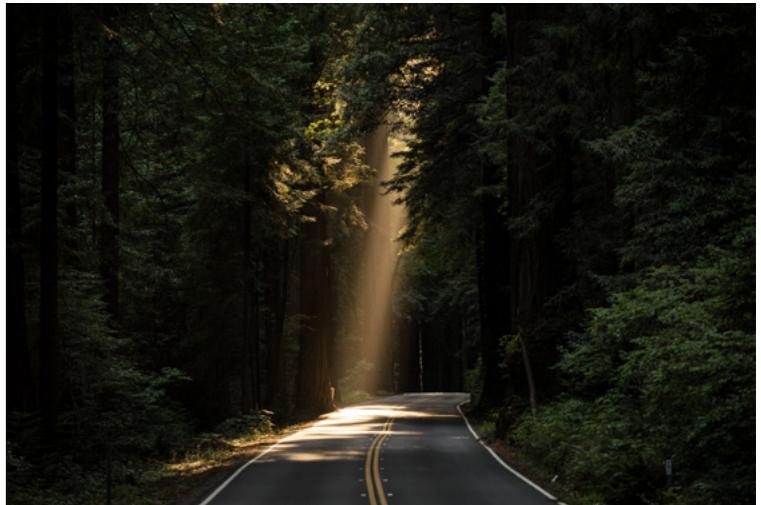
冯元：这五年还在南都公益基金会。留下来的原因主要是因为机构的使命和我自身所追求的很吻合。大学毕业，我就进入了非营利组织，最开始几年主要是在劳工领域工作，后来到了南都公益基金会。南都公益基金会的使命是推动民间公益的发展，愿景是社会公平正义、人人怀有希望，无论是整体风格和所做的事情都和我想要追求的很吻合。

另一个原因是南都公益基金会在不断的迭代和发展过程当中，其服务不是一成不变的。基于需求及环境的变化，南都公益基金会会对自身的业务进行不断优化和调整，也会有很多创新的探索，在这个过程中，可以学到和体验到不一样的东西。

CFF：是否有一些因素曾让您有离开公益行业的想法？

冯元：目前，还没有离开的想法。十年前，刚进入这个领域，就接触到了一件至今难忘且打破了公益就是净土且美好的想象，之后，因督导老师的干预，我有所释怀且更加坚定。之后的工作，见到了美好的一面，也见到了恶的一面。从整体公益行业发展来说，其实就是跌跌撞撞的发展着，这里面涉及专业伦理的问题，人性的复杂也让任何事情都变得没有那么简单。当然，底层价值观未获得社会共识及大环境的不理想，更让社会部门的发育和发展变得坎坷。

但，不管环境有多恶劣，前进之路有多难，我内心的想法就是总要去有人去做，去推动。何况，任何事情要真正做成，总不能说几句、做一做就解决了吧，世上没有这么理想的事情。我认



▲ Photo by John Towner on Unsplash

可在行动中慢慢改变，有的时候，我总觉得，我们需要慢一点，很多事情是急不来的，我们需要多想多做。

CFF：这五年来，您觉得行业发生了什么变化？

冯元：相比五年前，我觉得现在沉寂了不少。五年前还算比较热闹，能有一些不同的声音，尤其是青年人的声音，但是这两年，感觉越来越少了。前段时间，有看到 CFF 采集发出一些，但相比而言，还是太少太少。

五年前，我好像有说过，咱们这个行业，不时就有新的概念和想法被提出，初看会觉得很有“热闹”，但这种“热闹”的背后，却类似海市蜃楼，这是值得反思的。我总感觉，我们一直在被催着向前走，但很多东西，如底层逻辑和价值观，如果不想清楚，如不能有所共识，后面的路会越来越难走。

总的来说，感觉行业现在就像一潭比较平静的水，缺乏涟漪阵阵。

**CFF: 这五年来, 您发生最大的转变是什么?**

**冯元:** 这五年来, 我个人变化不是太大, 除了工作外, 就是抽空陪家人。当然, 就近期而言, 心态上会有些变化, 对未来的前景有些悲观吧。

**CFF: 加入公益慈善行业以来, 您身上有哪点是从未改变的?**

**冯元:** 从最早大学时关注三农, 继而关注劳工议题, 在当时来看, 是某种意义上的一种延续; 后来, 从关注具体议题, 再转而希望推动更大范围的“第三部门”的发展, 在这个过程中, 我个人觉得初心一直未变。但不同时期, 心态上会有所变化的, 有段时间心很大, 总想做很多事情且能见到成效, 但随着经历的更多, 现在慢慢更实际也更落地了。但这种变与不变, 我觉得都是在不断的找自己, 与自己的对话。

**CFF: 之前访谈中很多项目官员呼吁加大对基金会人才的扶持, 这五年来, 您觉得这方面有所改进吗?**

**冯元:** 我觉得改进有, 但还远远不够。对整个慈善领域而言, 除了缺钱, 还缺人, 这种缺, 我感觉是一种全方位的缺。是否拥有合理的薪酬和保障; 是否能让人获得社会认可与认同; 是否拥有完善的成长机制和激励机制, 等等因素, 都限制着人才是否能留下。

从整个公益领域来看, 越来越多人认识到了人才培养的重要, 也出现不少专注人才发展与培养的专业服务组织, 整个大环境看起来在变好, 尤其是基金会相对来说资源不太缺。但

具体到每一家基金会, 这很不一样, 也就比较难说了, 因为每家都有自己对人才扶持的策略, 就我认识的一些基金会伙伴而言, 大家的制度在逐步完善, 但从完善的制度到人才发展与匹配之间, 还是有一段较长的路。公益慈善领域和企业相比还是有很多不太一样的地方, 至少目前而言, 还没有完善的产业链, 组织内部的人才架构和所需人才的标准也不那么清晰, 发展与培养体系也没有那么完善。

但对于基金会的项目官员而言, 多和伙伴在一起, 向他们学习; 多交流经验, 从行动中学习, 是非常非常重要的, 但这需要时间和静下心来。

**CFF: 达到您心中的期望了吗?**

**冯元:** 我觉得南都公益基金会还好, 有较好的员工培养的机制, 无论是外部的学习, 还是内部的分享, 机构都是很支持和鼓励的。

但这个领域普遍而言, 工资水平还是相对偏低, 满足自己的正常生活或许没问题, 但养家还是有比较大的挑战。

**CFF: 和五年前相比, 您观察到现在做资助的基金会多了些嘛? 资助效果如何?**

**冯元:** 我知道的资助型基金会还是以前那些, 可能多了一两家, 整体来说还不是太多。

关于资助效果, 这个很难说, 首先公益项目的评估本身就很难, 如要做专业评估, 费用又非常高, 且不是短时间能够完成的, 这对于绝大多数组织而言, 是非常大的挑战。对于多数项目资助而言, 只能看阶段性的目标是否有完成, 但要谈成效和所产生的社会价值, 我觉得不是短时间能够看到的。

目前，多数伙伴是通过自评估来衡量项目产出和成效，并以此迭代和完善项目，我觉得这是一种经济有效的方式，但这也是需要方法和投入的。很高兴，有三一公益基金会这类基金会一直倡导和推动科学公益。对于资助型基金会而言，要看到伙伴在这部分投入，并在资助时考虑这部分，不然，很难真正有所发展。当然，项目设计时的问题识别，更是关键。

**CFF：您现在对资助工作的理解和之前有何不同？**

**冯元：**现在的思考和以往比，肯定会更深入。只是比较遗憾的是，很多以前常倡导的理念，比如参与式，现在提得越来越少了。

每家基金会的资助策略肯定会有所不同，南都在不同时期，也有不同的资助的策略，但有些核心理念和价值是一直都在的，比如以伙伴的需求为主，强调系统思维，鼓励合作等等。现如今，社会环境越发复杂，我们在思考和具体资助时，也应该更具系统性和战略性。

**CFF：您对基金会行业的未来呈现悲观还是乐观基调？您觉得哪些问题在变好，哪些在变坏？**

**冯元：**我现阶段相对比较悲观，但又有很乐观的态度，应该会在挑战中成长吧。变好的是现在更多公众开始关注社会问题，一些人也意识到需要专业的人去做这样的事；其次，《慈善法》的出台，从法律上给予了一定的保障和认可，虽然还不够完善，但这是未来可以影响的部分。

变坏的是，现在缺乏公共讨论和对话，我们能够听到的声音越发趋于集中，真正离这些问题最近的人和青年人的声音越来越少，很多声音来自于老一辈和专家，不是说他们说的有什么不对，而是对于一个社会或一个行业来说，

这会比较危险的，如都各说各话，这个社会和行业会越来越割裂并缺乏活力。

另一点是现在有特别多新的概念。这些新的概念并没有很好的结合实践，与实践中间有鸿沟，这让我觉得行业发展像空中楼阁，很多人说的和做的是两回事。

**CFF：下一个五年，您对工作 and 基金会行业有什么期待？**

**冯元：**希望有越来越多的基金会能够关注到行业的基础设施，能够真正的把钱拿出来，一起去推动整个行业的建设，把环境营造好，把基础打好。对于从业者而言，希望越来越多的人除了脚踏实地之外，也偶尔仰望星空，并能因为所从事的工作拥有合理的报酬和有尊严的生活。👍

▼ Photo by Xu haojie on Unsplash



# 查询基金会信息

CHECKING OUT  
INFO ABOUT  
FOUNDATIONS

# 了解基金会历史

UNDERSTANDING  
THE HISTORY OF THE  
FOUNDATION  
WORLD

GETTING  
UP-TO-DATE  
NEWS OF THE  
FOUNDATION  
WORLD

# 掌握基金会行业资讯

# 成为基金会从业者

STARTING  
A CAREER  
IN FOUNDATIONS

BECOMING  
A PRO

# 成为职业公益人

IN THE  
SOCIAL  
SECTOR

扫码获取  
基金会行业入门资源清单



# 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 年度轮值主席)    |
| 中国社会组织促进会 (2009 年度轮值主席)        | 福建省正荣公益基金会 (2016 年度轮值主席)   |
| 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 年度轮值主席)   | 北京百度公益基金会 (2017 年度轮值主席)    |
| 友成企业家扶贫基金会 (2014 年度轮值主席)       | 北京三一公益基金会                  |
| 北京光华慈善基金会 (2010 年度轮值主席)        | 广东省与人公益基金会                 |
| 北京万通公益基金会 (2010、2014 年度轮值主席)   | 上海紫江公益基金会 (2020 年度轮值主席)    |
| 南都公益基金会 (2009 年度轮值主席)          | 上海真爱梦想公益基金会 (2018 年度轮值主席)  |
| 凯风公益基金会 (2013 年度轮值主席)          | 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 年度轮值主席) | 中华社会救助基金会                  |
| 华民慈善基金会 (2013 年度轮值主席)          | 爱德基金会                      |
| 北京仁爱慈善基金会 (2011 年度轮值主席)        | 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 年度轮值主席)   |
| 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 年度轮值主席)     | 上海联劝公益基金会                  |
| 陕西纯山教育基金会 (2014 年度轮值主席)        | 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 年度轮值主席)         | 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 (2021 年度轮值主席) |

## 2020 合作伙伴

---

### 2020 年会协办机构

北京水滴汇聚公益基金会  
青山慈善基金会  
永泰县乡村振兴基金会

### 2020 年会支持机构

韶关市乡村振兴公益基金会  
思利及人公益基金会  
新奥公益慈善基金会

### 2020 年会致谢机构

北京爱度公益基金会  
北京用友公益基金会  
上海来伊份公益基金会  
如新（中国）日用保健品有限公司  
益人录

### 2020 年会媒体伙伴

都市快报公益  
凤凰网公益  
公益慈善论坛  
公益时报  
公益资本论  
华夏时报  
南都观察  
人民政协报  
人人公益  
善达网  
中国慈善家杂志  
中国发展简报

### 2020 年项目合作机构

北京师范大学中国公益研究院  
北京新阳光慈善基金会  
北京致诚社会组织矛盾调处与研究中心  
福特基金会（美国）北京代表处  
国强公益基金会  
广州社会组织研究院  
湖北卓尔公益基金会  
乐仁乐助社会创新机构  
灵析  
民政部慈善事业促进和社会工作司  
墨卡托基金会（德国）北京代表处  
牧集文化  
南开大学公益慈善研究中心  
清华大学公共管理学院社会创新与乡村振兴研究中心  
上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心  
深圳市社会公益基金会  
武汉科技大学湖北非营利组织研究中心  
易善数据  
中国基金会评价榜

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年在当时的民政部民间组织管理局指导下，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

中国基金会发展论坛 2020 年度组委会成员：



官方网站：<http://www.cfforum.org.cn/>

联系方式：18911224664

地址：北京市朝阳区东土城路8号林达大厦B座12层J室

\* 本年刊排版印刷由北京用友公益基金会、上海来伊份公益基金会、如新（中国）日用保健品有限公司资助支持。

促 / 进 / 社 / 会 / 良 / 好 / 运 / 转