

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

迈上新征程的中国基金会

CHINESE FOUNDATIONS:
EMBARKING ON A NEW JOURNEY

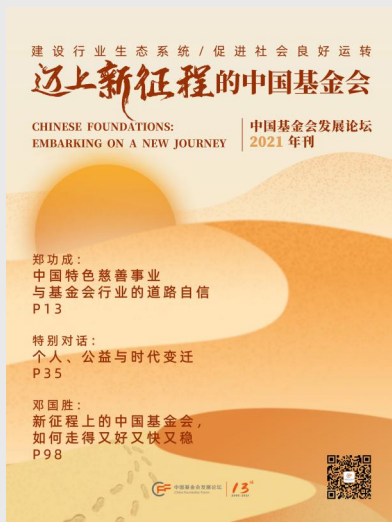
中国基金会发展论坛
2021 年刊

郑功成：
中国特色慈善事业
与基金会行业的道路自信
P 13

特别对话：
个人、公益与时代变迁
P 35

邓国胜：
新征程上的中国基金会，
如何走得又好又快又稳
P 98





本刊是一本面向中国基金会行业的年度刊物，围绕“迈上新征程的中国基金会”这一年度主题，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、关心公益慈善事业发展的人士，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。

迈上新征程的中国基金会

策划

中国基金会发展论坛

总编

吕全斌 谭红波

责任编辑

史成斌

执行编辑

谭 婕 谭紫静

校对

虞嘉葳 霍英泽

美术编辑

荀 惠

致谢 | 作者

吴 伟 郑功成 郁建兴 蔡继明 高倩倩 许知远 李 劲
马伊里 刘洲鸿 李志艳 彭艳妮 曾 丽 项先冬 王志云
张 强 王振耀 谢 静 卢 辉 崔春杨 邓国胜 金锦萍
黄 佳 李志南 柴玮哲 李雪春 乔荣奇 郑 冰 申屠媛艳

(按文章顺序排序)

合作咨询

电话：189 1122 4664

邮箱：mishuchu@cforum.org

官方网站



微信公众号



内部刊物，如发现印刷、装订、内容等质量问题，请与本刊联系。

新征程就在脚下

——迈上新征程的中国基金会

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理事长 吴伟

2021 年是一个具有历史意义的年份，既是建党百年的重要时刻，也是中国基金会行业走过的第 40 周年。8700 多家基金会为推动我国公益慈善事业的发展上下求索，不断向前，取得了显著的成果，科技向善、人人公益逐渐深入人心。2021 年，党和国家就乡村振兴、共同富裕、第三次分配等主题出台了重要的方针和政策。很多人，包括公益领域伙伴、专家都在讲公益组织发展的春天到来了。迈上新征程，意味着未来中国基金会要去探寻一条新的道路，找到新的方法路径，去实现新的目标。

回顾 2021 年，基金会论坛关注行业核心人才的能力提升，打造了陪伴基金会秘书长成长的“鸿鹄计划”。300 多名年轻的秘书长与我们一同学习成长，让我们看到了基金会行业明天的希望与欣欣向荣。“秘书长说”等交流活动持续开展，相关的访谈、互动遍地开花。

这一年，基金会论坛继续推动行业生态的要素健全与良性互动，激活区

域慈善氛围。我们深入开展公益慈善基础设施研究；在湖北等地试点打造基金会行业交流常态化网络；5 月在杭州举办的长三角慈善峰会上，来自长三角和全国各地的社会组织、政府、高校和研究机构的 200 余位代表在钱塘江畔共商长三角慈善公益的协同发展。

这一年，基金会论坛主动发挥平台优势，积极在基金会行业与政府部门之间搭建桥梁，先后围绕“公益性捐赠税前扣除资格”“基金会参与洪灾救援”“培育和发展慈善事业”等主题举办系列研讨活动，推动政社协同，助力政策优化。


这一年，基金会论坛发起并和行业伙伴共同建设了国内首个公益慈善行业综合性图书馆——长青图书馆，传承公益慈善行业历史记忆，搭建理论与实务研究平台，打造公众公益慈善文化交流中心。行业的智慧开始在这里生根、发芽、生长、开花，未来将结出饱满的果实。

微笑明天基金会作为轮值主席，很高兴亲身参与并看到基金会论坛在行业交流、能力建设、传播倡导、研究支

持等领域扎实开展工作，取得了不错的行业效益和社会效益。其中的每一份努力和成果，都离不开 24 家组委会成员，以及行业内外伙伴们的关心、支持和参与。

11 月 22 日至 24 日，以“迈上新征程的中国基金会”为主题的中国基金会发展论坛 2021 年会成功举办。这是基金会论坛自 2009 年起连续第 13 次年会，也是疫情防控常态化下举办的第 2 次以线上形式为主的年会。本次年会设置 2 场主论坛和 12 场平行论坛，为行业奉上了一场年度思想大餐。

年会的交流，充实而短暂。我们深知，真正解决具体问题，需要细水长流，做好我们每一天的工作。相信在所有基金会人的共同参与和努力下，中国基金会发展论坛必将持续在基金会行业和公益慈善领域发挥应有的作用，为中国公益慈善事业高质量发展以及扎实推动共同富裕事业贡献应有的力量。

前途光明而又注定不平坦的新征程，就在脚下！

2021 年度 中国基金会行业大事记

JANUARY 一月

1月，2020年度—2022年度公益性社会组织捐赠税前扣除资格名单陆续发布。按照财政部 税务总局 民政部公告2020年第27号，此次获得捐赠税前扣除资格的公益性社会组织数量较往年减少，引起公益界震动。2月7日，财政部、税务总局、民政部发布《关于公益性捐赠税前扣除资格确认有关衔接事项的公告》，对公益慈善事业支出和管理费用比例、评估等级、非营利组织免税资格等方面的规定进行了调整，将有更多社会组织可以获得公益性捐赠税前扣除资格。

1月4日，中国生物多样性保护与绿色发展基金会针对K41/K42次列车吸烟问题，对中国铁路北京局集团有限公司、中国铁路兰州局集团有限公司、中国国家铁路集团有限公司提起环境污染民事公益诉讼，这是民法典生效后全国首例“无烟列车”公益诉讼案件。4月，此案经法院调解，最终达成和解。

1月28日，中国慈善联合会慈善信托委员会在京发布《2020年中国慈善信托发展报告》。报告显示，截至2020年6月末，鲁冠球三农扶志基金慈善信托的资产规模总计已达141.79亿元，是目前国内资产规模最大的慈善信托，也是首个资产规模超过百亿的慈善信托。

FEBRUARY 二月

2月3日，《中国公众捐款》在京发布，这是中国首次针对公众捐款开展的大规模专题研究。书中指出，2018年中国公众日常捐赠数额约占当年GDP的0.17%。调查样本中超过半数公众捐赠者通过网络互助和求助平台捐款，1/3捐赠者直接捐款给受益人，仅有1/4捐赠者通过慈善组织和指定网络公募平台捐款。

2月4日，北京师范大学发布《中国捐赠百杰榜（2020）》及《中国捐赠百杰榜十年回顾与展望》。2020年中国捐赠百杰榜共有106人上榜（多人并列），捐赠总额为307.66亿元。2020年百杰捐赠资金中，接收单位主要是基金会，受赠金额总额（占82%）和受赠笔数（占39%）均位列第一。

2月21日，由中国基金会发展论坛与行业伙伴共建的长青图书馆开放运营。长青图书馆由原“基金会档案馆”项目转型而来，以记录保存、研究支持、文化交流为核心功能，为中国公益慈善历史研究与文化传播收藏重要资料。

2月25日，全国脱贫攻坚总结表彰大会在北京人民大会堂隆重举行。中国青少年发展基金会、招商局慈善基金会、宁夏燕宝慈善基金会、天津市妇女儿童发展基金会、广西北流市扶贫基金会等被评为全国脱贫攻坚先进集体。

MARCH 三月

3月3日，北京中公益基金会及其创始人——北京大学1995级校友李永新向北京大学捐赠10亿元。这是北京大学建校以来最大一笔个人捐赠。

3月12日,《民政部社会组织管理局关于开展2020年度全国性社会组织评估工作的通知》对外发布。其中,基金会(慈善组织)评估指标2020显示,在对基金会(慈善组织)进行评估时,党组织建立情况、经费来源和资金使用等8项指标将被重点考察。

3月22日,民政部、中共中央纪委机关、中央组织部、中央宣传部、中央政法委等22部门联合发布《关于铲除非法社会组织滋生土壤 净化社会组织生态空间的通知》。2021年以来,民政部门持续开展打击整治非法社会组织工作,依法处置了大批非法社会组织。

3月26日,全国人大社会建设委员会在京召开《慈善法》修订工作专家座谈会,标志着《慈善法》修订工作正式启动。随后,京沪等多地的学界、公益慈善界纷纷组织相关系列研讨。6月,全国人大社会建设委员会向5家单位发出委托,开展起草《慈善法(修订草案)》(专家建议稿)及行业意见收集等工作。9月16日,《慈善法》修订工作阶段性推进会在京举行。3月22日,民政部、中共中央纪委机关、中央组织部、中央宣传部、中央政法委等22部门联合发布的《关于铲除非法社会组织滋生土壤 净化社会组织生态空间的通知》对外发布。

● APRIL 四月

4月8日,深圳市鹏瑞公益基金会及其发起人——鹏瑞集团董事局主席、迈瑞医疗联合创始人徐航共同向上海世界顶尖科学家发展基金会捐赠10亿元,主要用于资助基础科学研究及青年科学家的培养。

4月13日,厦门春水爱心基金会及其创始人——天津大学杰出校友、厦门盈趣科技股份有限公司董事长林松华向天津大学北洋教育发展基金会捐赠3.13亿元,成就天津大学历史上最大额度的公益捐赠。

4月28日,《中共中央 国务院关于加强基层治理体系和治理能力现代化建设的意见》发布,其中提出,“创新社区与社会组织、社会工作者、社区志愿者、社会慈善资源的联动机制,支持建立乡镇(街道)购买社会工作服务机制和设立社区基金会等协作载体”。

● MAY 五月

5月2日,河仁慈善基金会发布消息,计划总出资100亿元投筹建“福耀科技大学”。11月,河仁慈善基金会正式与福州市政府签订协定,由基金会投资100亿元建设“福耀科技大学”。这是中国近代教育史上第二所由个人捐资建立的公立大学。

5月8日,在浙江工商大学110周年校庆日,中静新华资产管理有限公司出资3.5亿元人民币,成立浙江工商大学英贤专项基金,用于建设全国首家慈善学院——英贤慈善学院,培养本、硕、博国民教育系列公益慈善人才。

5月20日,第十八届(2021)中国慈善榜发布,30家基金会被评为年度榜样基金会,同期发布《2020中国慈善捐赠发展蓝皮书》。

5月24日,民政部、国家发改委印发实施《“十四五”民政事业发展规划》,在鼓励慈善组织、慈善信托、互联网慈善发展上,提出完善税收等优惠政策,优化完善慈善组织登记认定等管理制度,加强慈善活动监督和加强监督检查力度,规范发展互联网慈善等工作方向。

● JUNE 六月

6月1日,《中华人民共和国乡村振兴促进法》正式实施,总则第十一条明确规定,各级人民政府要“鼓励、支持人民团体、社会组织、企事业单位等社会各方面参与乡村振兴促进相关活动”。

6月,《中共中央 国务院关于支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的意见》发布,强调在深化收入分配制度改革上要建立健全回报社会的激励机制,包括完善有利于慈善组织持续健康发展的体制机制、畅通参与慈善和社会救助的渠道、鼓励设立慈善信托、落实公益性捐赠税收优惠政策等措施。9月,浙江省民政厅印发《推进民政事业高质量发展建设共同富裕示范区行动方案(2021—2025年)》。

JULY 七月

7月17日至23日，强降雨袭击河南，其持续时间之长、降雨范围之广、累积雨量之大，给河南郑州、新乡、鹤壁等地人民群众的生产生活造成极大影响。众多基金会第一时间发布捐赠消息，驰援河南，并在紧急救援和恢复重建中，发挥在各个领域的优势，有针对性地开展救灾。

7月20日，福布斯中国第十五次发布中国慈善榜，上榜的100位企业家（企业）现金捐赠总额为245.1亿元，总捐赠金额第六次突破100亿元，也是首次突破200亿元大关。

7月21日，鸿星尔克通过官方微博发布向河南灾区捐赠5000万元的消息。此后，有自媒体对捐赠是否落实提出质疑。鸿星尔克、深圳壹基金公益基金会、郑州慈善总会先后表示，捐赠物资正在运输和发放中，后续将对外公示。

7月24日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》，要求面向义务教育阶段学生的学科类校外培训机构统一登记为非营利性机构。教培企业是否将以基金会形式进入市场引发关注。

AUGUST 八月

8月17日，中央财经委员会第十次会议召开。会议指出，坚持以人民为中心的发展思想，在高质量发展中促进共同富裕，正确处理效率和公平的关系，构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排。

8月18日，继今年4月投入500亿元启动“可持续社会价值创新”战略后，腾讯宣布再次增加500亿元资金，启动“共同富裕专项计划”。

8月22日，泰康保险集团宣布向武汉大学捐赠10亿元，在武汉大学教育发展基金会下设立“武汉大学泰康医学与教育基金”。此次捐赠是武汉大学历史上获赠数额最大的一笔，也是我国大学医学、生命科学学科领域数额最大的捐赠之一。

SEPTEMBER 九月

9月2日，“阿里巴巴助力共同富裕十大行动”启动，将在2025年前累计投入1000亿元，助力共同富裕。

9月5日，中华慈善日，第十一届中华慈善奖表彰大会在京举行。182个爱心人士、爱心团队、捐赠企业、慈善项目和慈善信托被授予第十一届中华慈善奖。

9月8日，宁夏宝丰集团燕宝慈善基金会决定，从今年起，拟新增捐资60亿元，对全宁夏考上大学的学生全部进行资助，每年资助12.6万人。这是全国首个面向全省区大学生实施全覆盖资助的教育助学项目。

9月10日，为期十天的2021年99公益日落幕。在全民公益的氛围下，共计有超过6870万人次在99公益日期间捐出35.69亿元，加上腾讯公益慈善基金会的6亿元资金支持，善款总额达到41.69亿元。

自9月起，中国基金会发展论坛秘书处联合长青图书馆，共同开展“中国基金会行业发展40年与新征程”专题系列，修订编纂《中国基金会发展40年大事记（1981-2021）》，先后专访20多位行业前辈和专家学者，旨在呈现基金会在中国发展40年的历史，探讨行业40年来的价值与思考。

OCTOBER 十月

10月12日，习近平主席在联合国《生物多样性公约》第十五次缔约方大会（COP15）上，宣布中国将率先出资15亿元人民币，成立昆明生物多样性基金，支持发展中国家生物多样性保护事业。

10月2日至7日，山西多地遭遇时间久、范围广、强度大的降雨天气。受强降雨影响，省内多地发生地质灾害和洪涝灾害。全国各地爱心企业、基金会纷纷向灾区伸出援手。多家基金会等社会组织以及山西省内外热心公益人士迅速搭建社会力量支持山西抗洪协调平台。

10月17日，以“走中国特色慈善之路”为主题的中华慈善论坛（2021）在山东省临沂市举行。

NOVEMBER 十一月

11月6日，“清华-敦和中国高校公益慈善教育论坛”在京召开。首批40家高校在论坛上联合发起《关于共同推动中国高校公益慈善教育的倡议》。

11月15日，民政部公布第三批慈善组织互联网募捐信息平台，包括字节跳动公益、小米公益、亲青公益等在内的10家平台入选。

11月22日至24日，中国基金会发展论坛2021年会成功举办。这是中国基金会发展论坛自2009年起连续第13次年会，也是疫情防控常态化下举办的第2次以线上形式为主的年会。本次年会以“迈上新征程的中国基金会”为主题，吸引近4000人直接报名，各线上直播平台的全网浏览量累计近200万人次。

11月26日，中国慈善联合会在第九届中国公益慈善项目交流展示会在线发布《2020年度中国慈善捐赠报告》。报告指出，2020年我国共接收境内外慈善捐赠2253.13亿元人民币。其中，内地接收款物捐赠共计2086.13亿元，首次超过2000亿元，比2019年增长38.21%，占全国GDP总量的0.21%。

DECEMBER 十二月

12月1日，“公益慈善行业能力认证项目”在深圳落地，这是国内公益慈善领域首次尝试在线进行人才职业能力认证。

12月8日至10日，中央经济工作会议在北京举行。会议指出，要正确认识和把握实现共同富裕的战略目标和实践途径；支持有意愿有能力的企业和社会群体积极参与公益慈善事业。这是中央经济工作会议首次提及“公益慈善事业”。

12月15日，“新时代下的基金会自律透明”暨中基透明指数FTI2021发布会在线举行，会上发布中基透明指数FTI2021报告。

12月18日，安踏集团成立三十周年之际，安踏集团宣布，将投入价值100亿的现金及股票，成立“和敏基金会”，并将捐赠20亿元全资建设上海市第六人民医院福建医院（福建和敏医院）。



扫码查看
年度大事记



中国基金会发展论坛 2021年度组委会成员



微笑明天
Future Smile
(轮值主席)



爱德基金会
THE AMITY FOUNDATION



安利公益基金会
Amway Charity Foundation



北京乐平
公益基金会
LEPING SOCIAL
ENTREPRENEUR
FOUNDATION



SEE
北京市企业家环保基金会



恒申慈善
基金会
HIGHSUN
FOUNDATION



绿芽基金会
LÜYÁ FOUNDAION



千禾社区基金会
Harmony Community Foundation



WESTLAKE
EDUCATION
FOUNDATION
西湖教育基金会



凯风基金会
KAIFENG FOUNDATION



Narada
Foundation
南都公益基金会



老牛
基金会
LAO NIU
FOUNDATION



上海联劝公益基金会
SHANGHAI UNITED FOUNDATION



真爱梦想
Adream Foundation



紫江基金会
ZIJIANG FOUNDATION



建辉基金会
JIANHUI FOUNDATION



壹基金
One Foundation



腾讯基金会
TENCENT FOUNDATION



万科公益基金会



招商局慈善基金会
CHINA MERCHANTS FOUNDATION



敦和基金会
DUNHE FOUNDATION



中国扶贫基金会
CHINA FOUNDATION
FOR POVERTY ALLEVIATION



中华社会救助基金会
China Social Assistance Foundation

中国基金会发展论坛

2021年会

主办机构



北京基业长青
社会组织服务中心

共创机构



青山慈善基金会
Tsingshan Charity Foundation



YCRRF 2017

永泰县乡村复兴基金会

支持机构



新奥公益慈善基金会
ENN Charitable Foundation



用友基金会
yonyou Foundation



韶关市乡村振兴
公益基金会
Shaoguan Rural
Revitalization Foundation

致谢机构



益人录
Philanthropy Recorder

迈上新征程 的中国基金会

CHINESE FOUNDATIONS: EMBARKING ON A NEW JOURNEY

中国基金会发展论坛2021年会

2021年11月22日至24日，中国基金会发展论坛2021年会在
线上成功举办。本次年会是中国基金会发展论坛自2009年
起连续第13次年会，也是在疫情防控常态化形势下举办的第
2次线上年会，主题为“迈上新征程的中国基金会”。



扫码回看
年会视频



扫码阅读
精彩发言

2 场
主论坛

12 场
平行论坛

100+ 位
演讲嘉宾

7 篇
报告发布

72 家
合作机构

3 个
线下观会团

4000 人
报名参会

2300 家
参会机构

1500 位
基金会从业者
报名

200 0000 人次
直播观看



001 卷首语

新征程就在脚下

吴伟

002 2021 年度中国基金会行业大事记

视野

- 013 中国特色慈善事业与基金会行业的道路自信 郑功成
- 017 系统理解第三次分配在推动共同富裕中的作用 郁建兴
- 021 乡村振兴、新型城镇化与土地制度改革 蔡继明
- 026 中美关系下的基金会与行业发展 高倩倩
- 035 个人、公益与时代变迁 许知远、李劲

生态

- 042 一文了解如何共绘公益慈善生态地图 中国基金会发展论坛秘书处
- 047 公益慈善组织在长三角一体化发展中的角色和价值 马伊里
- 052 基金会论坛作为行业关键点位，如何推动行业生态建设？ 吕全斌





P079

057

治理

推动战略落地——秘书长能做什么

刘洲鸿

065

秘书长如何开发理事会潜能？

李志艳、彭艳妮、曾丽

073

如何让基金会的中层管理者远离野蛮生长？

项先冬

079

救灾

在救灾的碰撞中跨越传统边界、促进共同体建设

张强

085

应对河南洪灾，社会力量发挥了巨大作用

王振耀

093

基金会如何更好地响应灾害？

谢静、卢辉、崔春杨

098

行业

新征程上的中国基金会，如何走得又好又快又稳

邓国胜

101

基金会四十年：角色变迁与制度发展

金锦萍

106

基金会从业者，我们如何建设自己的行业？

黄佳、李志南、柴玮哲等

114

青年公益人应当敢想、敢做、真实、高效

申屠媛艳

117

长青图书馆

117

书单：记录中国基金会行业发展历程的7本书

长青图书馆

119

致谢伙伴



长青

记录·传承·传播中国民间公益

图书馆

图书超过 **2000** 本
文献资料超过 **4000** 册
个人档案超过 **2000** 份
电子资料超过 **60** G

 长青图书馆



中国特色慈善事业 与基金会行业的 道路自信

文 | 郑功成

本文为全国人大常委会委员、中国社会保障学会会长郑功成在中国基金会发展论坛2021年年会开幕主论坛上的主旨演讲。



很高兴参加今年的基金会论坛年会。本次年会是在党的十九届六中全会召开并且通过中国共产党百年历程的第三份政治决议这个背景下举办的，我觉得特别有意义。从党的决议中，我们看到了党的自信，看到了党的领导和社会主义制度更加成熟、定型。六中全会进一步确立了习近平总书记的两个核心地位，以及习近平新时代中国特色社会主义思想的指导地位。在这样一个背景下，共同富裕成为举国上下关注的重大核心议题，这也是我们今天讨论包括基金会在内的慈善事业发展的基本出发点。

我们处在大时代，能够有什么作为？应该有什么样的作为？我们能不能借这样一个大时代的背景，发展好基金会行业，进而促使中国慈善事业得到更大的发展？这些是值得思考的问题。

最近几年，我一直在强调一个观点：个体的慈善活动可以无国界，但慈善事业的发展必定有国界。因为慈善活动，取决于个体的慈善意

愿与行为，帮助他人可以遵从内心，但慈善事业是一项宏大的社会事业，必须遵从一国的社会制度，必须顺应一国的传统文化，必须适应一国的现实社会场景，并在这一制度、文化、现实场景中找准基金会与慈善事业的定位，寻求发展的机会，于后才能获得健康持续发展，才能成为一项伟大的社会事业。否则，如果与所在国家的制度不相融，与所在国家的文化相冲突，与所在国家的现实场景不相适应，慈善就只能是个体的行为或活动，绝对不可能成为我们这个行业所期待的一项伟大的社会事业。

毫无疑问，我国需要发展慈善事业。因为我们已经处在大变革时代，这一时代的基本特征就是中国式现代化在全面提速。中国式现代化是十四亿人民的现代化，占到世界总人口的百分之十九，这必将彻底改写世界现代化版图。目前，美国加上整个欧洲也就七亿多人口，一个中国的现代化相当于欧美现代

化人口的两倍，可见规模之大。其次，我们的社会主义制度更加成熟，包括中国特色的政治道路、中国特色的基本经济制度、中国特色的国家治理体系与中国特色的社会治理结构。因此，慈善事业发展进程中应该遵循的一些规则，也更加清晰化了。而共同富裕已经成为国家发展进程中的核心议题，发挥第三次分配作用、促进慈善事业健康发展，构成了当今社会发展与财富分配必要且重要的有机组成部分，这从总书记的一系列重要讲话和指示批示中，从党中央的会议所特别强调的共同富裕的议题中，都能体现这一点。

除此以外，我们中国特色的社会保障体系也正在走向成熟、定型，改革在向纵深全面推进，它同样需要发展慈善事业。我到多个国家和我国的港澳台地区考察过，发现社会保障体系建设离不开慈善事业、慈善机构。而支撑慈善机构的，正是我们的第三次分配，是个人的捐献，是专门负责筹资的各种基金会在发挥作用。所以，无论是国家现代化的全面提速，社会主义制度更加成熟，

还是共同富裕成为核心议题，社会保障体系的日益健全，我们都看到了对发展慈善事业的需要。我们已经到了应该高度重视第三次分配和慈善事业发展的时候了。

走向共同富裕，需要共享机制，没有共享机制就不可能有共同富裕。我们的共享机制有两种，一种是法定社会保障，这是强制性的共享。例如养老金，不管你愿不愿意，你的老板都会为你分担缴费的责任，医疗保险、失业保险、工伤保险乃至社会救助措施都属于强制性共享。正因为有强制性的共享机制，全体人民才能够分享国家发展的成果。没有社会保障，贫富差距只会越来越走向两极分化。

除了要强制性的社会保障，还应该要有自愿的共享机制。第三次分配，我

称其为自愿的共享机制，现在大家强调先富帮后富。但我认为，第三次分配强调的应该是有能力的人去帮助有需要的人。先富者要起模范带头作用，但后富者未必不能帮助他人。第三次分配也有狭义和广义之分。狭义的第三次分配，讲的是个人捐了多少钱，而且现在的统计只限于慈善组织募集的资金。在中国的传统里，邻里互助、亲友相济、家庭里面相互帮助，在外边发家致富的人回报乡梓，这些都是没有统计也无法统计的，但都是宝贵的慈善行为和慈善活动，都应当属于第三次分配。如果这样算起来，我国第三次分配的规模还是很大的，不是我们现在所看到的数字。我们应该以广义的视角来看待第三次分配，以时代发展的需要来促进慈善事业的发展。

我还在很多场合反复强调，中国慈善事业的发展必须要走出自己有特色的新路。这并非是我个人的价值偏好，而是基于我尊重实事求是这条法则。实事求是体现在哪些方面？

第一，中国是社会主义国家，社会主义的本质是共同富裕。还有什么社会形态比追求共同富裕的社会主义形态更高级呢？中国的慈善事业一定是在中国社会主义制度的框架下发展，一定要在中国社会主义制度追求共同富裕的历史进程中找准定位、发挥作用。这是基本事实，偏离了这一点，就有可能迷失方向。

第二，中国是中国共产党领导的国家，这不光是宪法规定的，也是中国人民的历史选择。中国共产党的宗旨就是为人民谋福祉、为民族谋复兴，还有

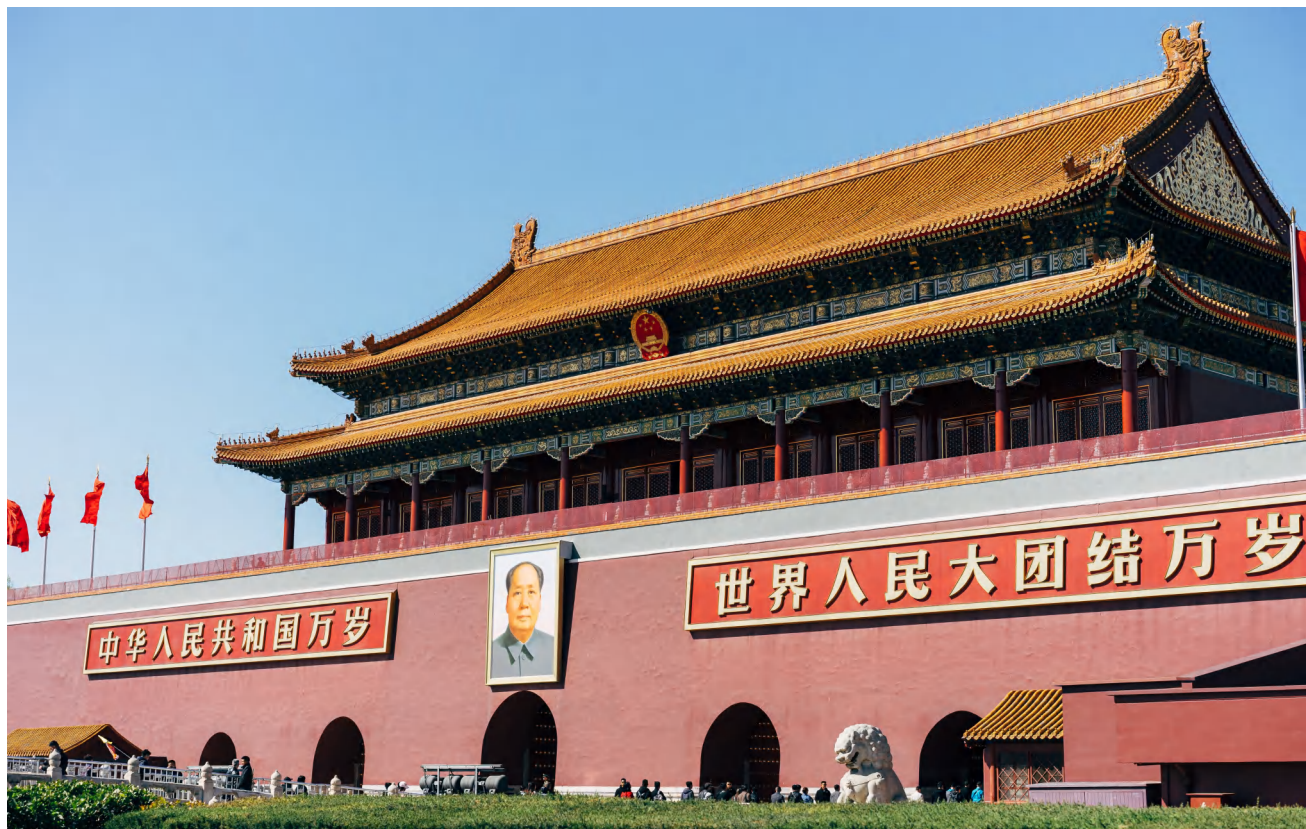


图 / Unsplash

什么慈善理念比这种理念更先进、更高尚呢？在这种情形下，我们慈善事业的理念、慈善的文化，也应该在党的宗旨的引领下来找准我们的定位，而不是简单地仿效西方的理念、理论。

第三，中国的社会主义制度是以公有制为主体。尽管民营经济发展很快，现在占比也不小，且必将持续发展下去，但从社会主义的性质来讲，我们是以公有制为主体。我们的土地是公有的，我们的各种自然资源也是国家所有的，我们奉行的是共享发展的理念。经济基础决定上层建筑，公有制不光是中国共产党的执政基础，也是社会主义制度的经济基础。所以，在公有制主导下的慈善机制与私有制下的慈善相比，必然有差异。不管是应对汶川地震、冰雪灾害，还是去年抗击新冠疫情，国有企业都发挥了很重要的作用，无论是捐款还是调度资源都受命于危难之际，迎难而上，而且上去就能解决问题。这是我们中国慈善事业的特色，在欧美国家很难看到。

第四，中国的国家治理体系呈现出来的是全国一盘棋、集中力量办大事的特征。中国的民生保障制度、财政税收制度、土地制度等等，都有自己的特色，这决定了中国慈善事业的发展、基金会的发展不可能脱离这些制度安排。

第五，中华文化五千年来一脉相承，柔性传承。关键是常有恻隐之心，这是中国人都有的基因。我们讲究同己之情，老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼，从自己的老一代想到别人的老一代，再想到自己的下一代，推己及人，跟西方的爱人如己不是一回事。我们遵从亲疏远近习俗，认同熟人圈子文化。这些对于当代慈善事业发展影响重大。我们不能说西方的文化就是先进的，我们的文化就是落后的。不管你承不承认，我们的慈善事业和基金会的发展，需要考虑到我们的文化。只有尊重这种文化，才能得到人民群众的认同，才能形成有

利于基金会发展和慈善事业发展的社会氛围，才能够更有效地推动慈善或基金会行业政策的不断完善。在这个世界上，无论是基金会还是整个慈善事业，最大的法则是尊重自愿，在自愿捐献的基础上，尊重各国的文化传统，获得百姓的认同。

我曾推动包括基金会在内的整个慈善事业税收优惠政策。记得当年全国人大常委会讨论企业所得税时，当时法律草案对企业捐献的免税额度是10%，我觉得这个比例太低了，强烈要求提高，这一意见受到重视，最后通过的法律将10%提高到了12%。在慈善法的制定过程中，我也曾强烈希望提供更加有力的税收政策支持，全国人大内务司法委员会的领导们是付出了努力的，慈善法允许企业捐献连续三年计算，实质上进一步提高了税收减免优惠的额度。今年6月我们全国人大常委会制定印花税法，也是我在常委会上明确提出应当将慈善组织纳入免除印花税法范围，大家看到最终通过的法律确实在免税一条中加上了慈善组织，以后慈善组织就不用再缴印花税法了。

举这些例子，我想说明，我也希望税收更加优惠，但是我们90%以上的百姓做慈善，恐怕从来没有考虑过税收优惠。例如，水滴筹一年筹100多亿元，都是个人捐献10元、20元、30元，他们考虑过税收优惠吗？我刚才谈到的亲友互济、邻里互助，他们考虑过税收优惠吗？那些先富起来的人，拿外边赚的钱回报乡梓，他们考虑过税收优惠吗？这些人基本没考虑过。西方一谈慈善，税收优惠摆在第一位。我们更多谈到的则是，我们的恻隐之心、乐善好施的传统，我们的公益心，是互助友爱的社会主义核心价值观在发挥作用，这是我们的优势，所表明的应当是中国人的慈善道德更加深厚。

我一直想推动完善有利于慈善事

业发展的政策体系和社会环境，但我认为更要尊重中国的文化，这样我们的慈善事业会发展得更好。我上面所讲的这些事实，足以说明中国的国情决定了中国不是欧美，也不是苏联或俄罗斯，亦不是像日本、韩国这样的东亚国家，我们就是一个独特的政治体、经济体、文化体。中国国家的制度选择，走的是我们自己的路，中国的慈善事业也必定要走出我们自己的路。

中国特色慈善事业发展之路，绝对不是一个空洞的政治话语表达，而是具有丰富的内涵与外延的概念，是决定中国慈善事业发展的基本理念与根本指导。其核心要义至少包括：

第一，它应当是中国特色社会主义事业的有益组成部分，这是基本定位。

关键词是社会主义，不是资本主义，因而要服从于国家发展全局，服务于共同富裕大局。

第二，它应当是中国走向共同富裕的有益补充，这是基本功能。

助力共同富裕，第三次分配是有益补充，期待不可过高也不可过低，需要恰如其分。世界上没有任何一个国家靠慈善事业能缩小贫富差距。美国的慈善事业是公认最发达的，但美国的基尼系数都在0.4以上，贫富差距很大；欧洲的慈善事业也发展得不错，但是欧洲的社会平等度主要依靠社会保障制度，不是靠慈善事业。我们需要第三次分配，但不能期望过高，更不能把它看成是杀富济贫的手段而形成恐慌。

我认为，第三次分配的经济价值不如它的社会价值。我们重视第三次分配既能募集善款，缓解政府财力的不足，又能够办一些社会公益的事情，但它的不可替代性与更高价值在于社会价值，在于我们互助友爱的传统，在于它

能够润滑社会关系、促进社会团结。在这个意义上，第三次分配比初次分配、再分配更有价值。只有认识到这个，我们才能够真正重视它。如果我们指望第三次分配的份额形成大规模，指望它有很强的社会财富调节的力度，我认为是不现实的。从这个目的而言，慈善事业调节力度十分有限，好像无关紧要；但提到社会价值，它不可替代、不可缺少。它的经济调节功能只是补充作用，因为慈善既不可能有力调节社会财富分配格局，更不可能直接走向共同富裕，而是在一定程度上有助于改善收入分配关系，更重要的是弘扬互助友爱，进而润滑社会关系，促进社会团结，从而具有不可替代的公益道德价值。

第三，它应当融入中国的社会保障体系，这是国内外共同的规则。

它应该与社会救助与社会福利事业有机结合起来，在官民结合、公私资源协调配套的条件下做到相得益彰、实现共同发展。我不管是到日韩、欧洲，还是到我们的港澳台地区考察，发现很多政府的财政资金实际上投向了慈善组织，这些组织为公民提供各种各样的公共服务，例如养老、育幼、助残等等，我们国家也有。我们国家的慈善事业，不要太追求独立，要跟我们法定社会保障制度有机融合，这样才能够相得益彰，才能够共同发展。因为这两者都是共享机制，不过一个是强制的，一个是自愿的，但都是为了人民的幸福，都是为了社会公正。割裂开来，两个都不利；融合起来，两个都能发展得好，能够让我们慈善事业发展的空间更大。慈善事业依靠基金会募集的善款，再加上财政的援助，我们的物质基础会更加雄厚，会促成更多有益于社会的事情。

我们今天的论坛是基金会论坛。基金会的数量不会太多，即便在美国也是如此。但基金会是慈善事业的中坚力量，在我们国家也不会例外。基金会肩负的是募集慈善资源并支持慈善活动及慈善服务的职责，它是负责筹资的。没有基金会，慈善事业只能停留在简单的互助服务层次；有了基金会，慈善事业才能成长为有影响的社会事业。我们的基金会发展，虽然规模依然偏小，但是我们要认可它已经有了一定的基础。我希望基金会能够得到更好更快的发展，我们应当有这个信心，我们中国的基金会行业必定能够更快的发展。我的信心来自于哪里？

一是中国自古以来就不乏爱心善意，具有异常深厚的慈善道德基础。如果说西方的慈善事业是建立在减免税收激励机制基础之上，特别是在美国，似乎税收优惠是发展慈善事业唯一的有效措施，但中国大多数捐献者对税收减免并不具有敏感性，我们的慈善饱含在民间的爱心善意、互助友爱之中。多数人可能不在乎免不免税，多数人是具有恻隐之心才帮助他人。这一方面表明我国的慈善理论尚未现代化，另一方面也表明慈善道德较之欧美更加纯粹，这是我们的优势。前不久，我到水滴筹调研，他们的大病求助平台捐款，去年、前年都是100多个亿。这么多的小额捐赠，帮助了百万级的大病患者，这份爱心善意恐怕在欧美国家是不可能的。这反映了，我国慈善道德基础之深厚，我们具有天然的慈善大众化、平民化的基因。

二是中国经济持续高速发展，社会财富加速积累，有能力者群体加速壮大，这是发展我国慈善事业、基金会行业日益雄厚的经济基础。先富群体在不断壮大，大家从中央发出的信号能看出

来，中等收入群体规模也将快速扩大。从现在到2035年，中等收入群体的倍增计划可能会变成现实。现在有四亿人有能力帮助他人，15年以后，这个数字也许会达到八亿人。日益雄厚的经济基础，应当有利于我们树立自信。

三是热心捐赠正在成为新的社会时尚，慈善事业正在走向大众化、平民化，正在形成有利于支撑包括基金会在内的慈善事业发展的社会氛围。互联网在其中起到很大作用，提供了便捷的途径。

四是国家明确了共同富裕的发展目标，慈善事业有利于促进共同富裕。国家在促进共同富裕中明确提出初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排，已经把第三次分配即慈善事业与初次分配、再分配相提并论，强调协调配套，定位是共同富裕的基础性制度安排，这是新时代包括基金会在内的整个慈善事业发展的日益良好的政治基础。

五是我国基金会自上世纪八十年代以来，四十年的发展中积累了不少经验教训，为基金会的未来发展奠定了较好的实践基础。

综上所述，我的结论是，中国基金会行业发展的前景是广阔的，我们应该对基金会的发展有信心。目前的关键，一是把握大时代，把握走向共同富裕的大局。我们要琢磨如何融入这个大局，在大局中间找准自己的定位，促进基金会的发展。同时，进一步改善政府与基金会的关系，完善慈善的法制，让基金会行业乃至整个慈善事业真正运行在法治化的轨道上。我相信，基金会发展的黄金时代，一定会加速到来！

系统理解第三次分配 在推动共同富裕中的作用

文 | 郁建兴 图 | 演讲 PPT

本文为浙江工商大学校长、浙江大学社会治理研究院院长郁建兴在中国基金会发展论坛 2021 年会开幕主论坛上的主旨演讲。



感谢中国基金会发展论坛邀请我在今年的年会上发言。我发言的题目是，第三次分配在推动共同富裕中的作用。

严格来说，这不是一个非常新的议题。党的十九届四中全会、五中全会都提出，要重视发挥第三次分配作用，发展慈善等社会公益事业。今年，全国人大通过的国家“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要中，也对扎实推动共同富裕作出了重大战略部署，强调要发挥慈善等第三次分配的作用。十九届五中全会和国家“十四五”规划都明确了支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的重要部署，这已经上升到了国家战略。今年 5 月 20 日，在《中共中央国务院关于支持浙江高质量发展建设共同富裕示范区的意见》中，专门提出要建立健全回报社会的激励机制，充分发挥第三次分配的作用。今年 8 月 17 日，在中央财经委员会第十次会议上，习近平总书记发表重要讲话，其主要内容已在第 20 期《求是》杂志发表。习近平总书

记在提出扎实推动共同富裕的原则和总思路等方面的论述后，特别提出要把初次分配、再分配、三次分配作为基础性的制度安排。此后，第三次分配在推动共同富裕中的作用，成为社会上的热门议题。

我们知道，推动共同富裕是一个系统性的、长期的、艰巨的工程。它包括经济高质量发展、改革收入分配制度、统筹城乡区域发展、发展社会主义先进文化、促进人与自然和谐共生、加强和创新社会治理等重要议程。那么，第三次分配在推动共同富裕中起到什么作用？

我首先要跟大家厘清第三次分配的概念。严格来说，第三次分配不属于

经济学意义上国民收入分配的范畴，而是社会机制主导的资源配置活动，我认为这个区分非常重要。如果我们把第三次分配也理解为一种经济学意义的国民收入分配的制度安排，有些人可能会感到惶恐，甚至很紧张，生出一种对杀富济贫的担忧。但如果我们把它理解为一种社会机制主导的资源配置活动，这种担忧就可以消除了。在经济学意义上的国民收入分配制度中，初次分配、再分配是主要形式。而第三次分配是社会机制主导的资源配置活动，最早由厉以宁教授在 1994 年提出，他认为市场经济条件下有三种分配形式。但是，第三次分配主要不存在于经济领域，因此不需要有杀富济贫的担忧，未来也不会有第

在共同富裕的道路上快速奔跑



- 共同富裕就是要通过补偿和矫正制度性因素导致的不平等，让全体人民有机会、有能力均等地参与高质量经济社会发展，并共享经济社会发展的成果。
- 推动共同富裕是一个系统、长期和艰巨的工程，其中包含经济高质量发展、改革收入分配制度、统筹城乡区域发展、发展社会主义先进文化、促进人与自然和谐共生、创新社会治理等重要议程。



四次分配。

针对第三次分配的研究，我们经历了一个漫长的阶段。第一个阶段，是在“和谐社会”“共同富裕”背景下，第三次分配的讨论从公共政策角度关注财富转移、共同富裕、社会总体福利最大化。第二个阶段，是在非营利组织和公益慈善发展背景下，第三次分配的讨论关注慈善及志愿机制的财富分配价值及对应的法律、财税政策等问题。而第三个阶段，是在十九届四中全会提出“重视发挥第三次分配作用”后，第三次分配再次得到关注，并成为推动共同富裕中的重要议题。

第三次分配是由社会机制驱动的，体现在其自愿性、公益性、选择性、非政府性、非营利性和补充性。第三次分配致力于解决社会问题，第三次分配最初只是一个扶贫济困的概念，现在不断扩展到教育、医疗、文化、体育、环保等诸多民生领域，事关广大公共事业的进步。它所蕴含的价值取向，突破了以前扶贫济困的局限，开始具备鼓励科学探索、促进社会进步、造福全人类，以及促进世界更加和平、和谐的深刻意义。它的议题也从最初关注的收入，延伸到社会治理、生态保护、世界和平这些领域。

作为一种社会机制，第三次分配的主体是所有社会力量，并不仅是指财富金字塔顶端的少数个体或者家族，而是广泛地覆盖大部分的社会群体。第三次分配主体之间的资源流动，也不局限于从资源富裕的群体流向资源短缺的群体，还包括不定向的资源流动。富人和企业是当前第三次分配中最显著的参与主体，社会组织则是最活跃的参与主体。

如果说初次分配、再分配的客体主要是财富分配，那么第三次分配的客体不仅包括社会力量捐赠的财产，也包括社会力量所提供的志愿服务，例如奉献时间、技能、专业知识产权、期权等等。我在这里可以给大家画一张表，列出了这几次分配的主导机制、分配机制、强制性程度和本质目的。我们可以看到，第一次分配的主导机制是市场机制，遵循效率原则，强制性程度是中，本质目的是实现价值交换。第二次分配的主导机制是政府机制，分配原则是公平原则，强制性程度是强，本质目的是维护社会的稳定。第三次分配是社会机制，分配原则是自愿原则，强制性程度是弱，本质目的是解决社会问题，形式包括慈善

捐赠、志愿服务、公益项目、互助活动、创办社会组织或者社会企业、参与社会组织或者社会企业、传播公益信息、慈善信托等，分配形式非常多样。

具体来说，在推动共同富裕中，第三次分配能发挥什么样的积极作用呢？我国要推动共同富裕，必须正视三大差距。一是收入差距，2020年我们收入差距的基尼系数是0.468，财产差距的基尼系数更高。根据瑞信全球财富报告，2021年我们财产差距的基尼系数达到了0.704。除了收入差距，我们还有城乡差距、地域差距等，这都是推动共同富裕必须正视的问题。

然而，当前我们国家初次分配、再分配推动共同富裕的效果有限。在初次分配中，我们的市场化改革还不到位，当前我们收入差距中很多不合理，虽然不能归因于市场化改革，也不能归因于民营企业的发展，但由于市场化改革不到位，包括要素市场改革还不完善、要素价格存在扭曲，存在行政垄断问题、劳动力市场分割问题、政府干预过多的问题，可能扩大了一定的收入差距。在再分配领域，从长期来看，再分配虽然有助于缩小总体收入差距，但它的作用是有限的。当前我国已经摆脱了绝对贫困，再运用政府之手直接大力度帮扶那些收入较低群体普遍达到富裕水平，政策空间有限。所以，我们需要发挥第三次分配推动共同富裕、缩小收入差距的补充作用。

我国当前已经具备了运用第三次分配来推动共同富裕的基础。首先是经济基础，我们已经连续两年GDP总值超过了100万亿元，人均GDP已经超过了1万美元；其次是制度保障，《慈善法》已经实施了近5年，相关配套法律法规相继出台，而且现在《慈善法》还在进行修订中；还有社会氛围，在历次重大的危机事件、救援活动中，“全国一盘棋”，展现国民的奉献和大爱精

神，对引领社会向善、科技向善，培养慈善氛围起到良好的作用。

第三次分配也有助于激发共同富裕的内生动力。共同富裕强调人人享有，是人人奉献、人人奋斗出来的。第三次分配内生于社会，能够激发我们互助和分享的本能，是社会自主自发组织的活动。它还能够精准快速地识别推进共同富裕进程中存在的问题，更加快速、高效率地配置资源。除此以外，第三次分配还能够缓解个体焦虑情绪，通过建立人与人之间的温情，使社会价值溢出，促使人们对成功与价值进行反思，促进社会主义精神文明发展。

接下来我想跟大家讨论第三次分配推动共同富裕的路径，可以分为几方面。

第一，慈善捐赠能有效地防止返贫现象和缩小贫富差距。在党中央的英明领导下，2020年底我们取得了脱贫攻坚战的伟大胜利，这是人类减贫史上的奇迹，但我们脱贫的基础还不够牢固。习近平总书记在中央财经委员会第十次会议上讲到，一定要警惕一些现象级的返贫。面对脱贫基础的不牢固，慈善捐赠能发挥临时保障的作用。第三次分配能初步形成财富从富人群体流向其他群体的一个通道。我国2019年捐赠总额达到1509.44亿元，这个数字虽然还不是非常大，但我们也是在不断有效地防止返贫和缩小贫富差距。

第二，社会企业能够促进区域发展，实现先富带后富。社会企业家们受强大的道德感驱动，专注于实现自我的社会价值，而不仅是实现商业价值。他们采取商业化的手段来缓解社会问题、创造就业机会、创造收入和创造财富、创造社会资本、建立共生网络、重建当地经济周期、促进商业企业创建速度和提升区域品牌来促进区域发展，实现先富带后富，这是第二个重要途径。

第三，志愿服务。我国的志愿服务



资源非常可观。2019年我国有7181.96万活跃的志愿者，有116.36万家志愿服务组织参与了志愿服务活动，服务时长超过了22亿小时，贡献的价值超过了900亿元。在帮老、助残、扶贫济困、社区服务这些重要领域，志愿者都发挥了重要作用。而且志愿服务给弱势群体、困难群体带来的不仅是物质和劳务等直接的帮扶，还有助于扩展他们的社会资本，志愿服务中形成的“弱关系”，能够建立弱势群体的关系支撑网络。这些都能有效地拓展弱势群体、困难群体的社会资本，这是志愿服务发挥的作用。

第四，公益文化艺术的发展能促进人们的精神富裕。我们今天推动的共同富裕，不仅是物质富裕，还需要有精神的富裕，文化艺术活动也是第三次分配的重要领域。目前我国共有文化类社会组织68744家，其中文化社会团体4万多家，文化基金会295家，文化民办非企业单位26000多家。2018年我国文化类社会组织的数量在社会组织中的份额占到了8.46%，且该比例一直在增长。文化艺术活动，如由社会资助的文化艺术研究和传播活动，宗教活动中的文化艺术传承与创新，公益演出、公益展览，乃至互联网上的免费电影、音乐、广播、书刊、报纸等等，可以弥补市场

和政府投入的不足，促进人们精神富裕。

最后一个部分，我想大家分享第三次分配推动共同富裕的制度机制。

目前《慈善法》正在进行修订的过程中。第三次分配作为一种基础性的制度安排，作为习总书记提出的重大议题，现在已经刻不容缓。

第一，是我们的制度设计。

在我看来，充分发挥第三次分配在推动共同富裕的作用，进行基础性的制度安排特别重要。因此，我们要充分利用《慈善法》修订的契机，结合初次分配和再分配发挥作用，第三次分配的基础性制度安排要与初次分配、再分配制度配套协调。第三次分配是调节收入和财富的“温柔之手”，应当突出强调它的非强制性。同时，我们也要认识到第三次分配作用的限度。它发挥的只是初次分配、再分配的补充作用，是促进社会公平正义的补充作用，而不能将其当作主要的分配形态、分配制度。我们不要过度夸大第三次分配在推动共同富裕，以及缩小群体、城乡和区域差距中的作用，它发挥的是有益的补充作用。这是第一个我们的制度设计。

第二，要大力培育社会慈善主体，拓展第三次分配的体量和范围。

我国现在的社会组织总数量已经超过了90万家，但地区差异非常明显，基本分布在东南沿海，中西部地区社会组织发展还很不充分，尤其是慈善组织的发展有待加强。统计数字表明，我国新登记设立的慈善组织数量呈现逐年下降的态势，慈善组织在我国社会组织中的占比也非常低。部分的县级民政部门，还没有受理过慈善组织的登记。

因此，我们要解决慈善组织认定难的问题，扩大慈善组织的认定范围，增加慈善行业的“市场主体”数量。畅通社会组织转变成慈善组织的渠道，修改《慈善法》中关于创立之初如果没有登记为慈善组织，之后便无法被认定为慈善组织的相关规定。大力发展支持型、资助型、行业性公益慈善组织。同时也要鼓励引导高收入群体和企业积极回报、关注和关心社会，对于兴办社会公益实体、参与公益慈善事业的高收入群体和企业家，可以考虑给予合理的社会待遇，如积分落户、子女上学、光荣称号等。

第三，要积极引导社会主体参与提供基本公共服务。

完善社会组织兴办社会事业的政策制度，特别是鼓励社会组织投资兴办普惠性非营利性的幼儿园、职业院校、高等院校、老年学校和医疗、养老、托育、文化、体育等服务机构。要扩大政府向社会组织购买公共服务的力度和范围，引导专业化的社会组织重点服务于社会救助、养老服务、儿童福利、残疾人福利和社区治理等民政民生事业。并且推动基本公共服务从增量到存量“质优”的转变。当然，这个领域里还有很

多我们可以做的，例如强化志愿服务与慈善项目、社会工作协同；推进志愿服务激励褒扬、保险保障等制度建设；引导宗教慈善发展。

第四，要创新第三次分配推动共同富裕的机制。

包括发展完善网络慈善，打造共同富裕的慈善品牌，探索各类新型捐赠方式，建立“五社联动”的慈善模式，大力发展慈善信托。现在很多企业都积极参与推动共同富裕的伟大事业，但企业主要是经营性的组织，以利润作为主要目标。企业参与共同富裕缺乏经验，直接去经营这些慈善项目可能会导致效率较低，也可能导致资源的浪费。所以，我认为，基金会在这个领域里可以大有作为，要创新提出各种各样的推动共同富裕的新机制。

第五，要建立健全第三次分配回报社会的激励机制。

例如，现在的所得税政策对社会资本进入第三次分配领域是存在抑制性作用的。我们1509亿元的全年捐赠，企业捐赠占到了三分之二，大概900多亿元，而个人捐赠的占比很低，这跟美

国慈善捐赠的比例正好相反。所以，我们要不断建立、完善针对个人捐赠的激励政策，扩大享受税收优惠主体的范围，简化慈善捐赠所得税收的减免程序。比如说，捐赠额的纳税和免税同时完成，使申请税收优惠更加便捷。我们甚至可以想象，通过现代数字技术，一个人捐了1000元，这1000元在捐出的同时，一方面到达慈善组织，另一方面也到了税务部门，税务部门在这个年度该个体的收入里，可以直接把这1000元的应纳税额扣除。这样，个人的捐赠将更加方便，而且能够得到一定激励。我们还要适时探索遗产税、增值税的问题，以及保障慈善组织从业人员的合法权益。这些是我们第三次分配领域中推进共同富裕的体制机制，是我们今天最为重要的议题。

除了体制机制的改革创新以外，我们要拓展慈善组织和其他社会组织，发挥他们在社会机制中的主体作用。我们还要不断培育慈善文化，把第三次分配这个社会机制所推动的资源配置活动，推进为现代的文明实践活动。

以上是我向大家报告的内容，请批评指正，谢谢大家。☞

建立健全第三次分配回报社会的激励机制

■ 我国第三次分配的激励政策还不健全

- 现行所得税政策对社会资本进入慈善捐赠存在抑制性作用。
- 我国第三次分配以企业参与为主，个人占比很低，针对个人捐赠的激励政策有待完善。


慈善税收政策存在的问题

税前扣除比例低

超比例部分结转年限较短

临时性应急性政策过多

税收征管薄弱

A portrait of Cai Jiming, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue jacket and a light blue scarf. He is standing outdoors with green foliage in the background.

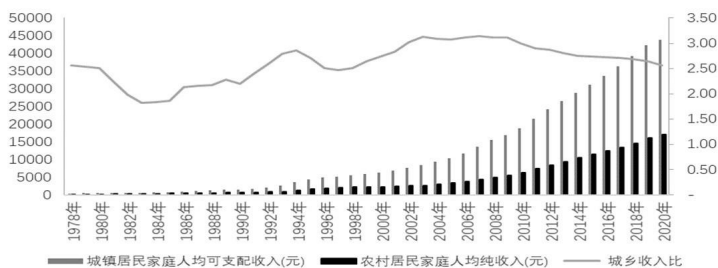
乡村振兴、新型城镇化 与土地制度改革

文 | 蔡继明

本文为清华大学社会科学学院教授、政治经济学研究中心主任蔡继明在中国基金会发展论坛 2021 年会开幕主论坛上的主旨演讲。

1.2 城乡居民收入差距仍处在改革开放初期水平

1978-2020年我国城乡居民人均可支配收入（现价）与收入差距



清华大学

很高兴来到中国基金会发展论坛2021年会，和大家一起就乡村振兴、新型城镇化以及土地制度改革的话题交流。

众所周知，虽然我国在扶贫攻坚方面，取得了辉煌成绩，到2021年，全部贫困人口都已经脱贫，贫困村、贫困县也都已经摘帽，但是经过40年的改革开放和经济发展，到2020年，我国城乡居民收入差距又回到了改革开放初期的水平，仍是2.56倍。

不仅如此，李克强总理在去年全国两会的记者会上谈到的我国月收入仅1000元的6亿多人口，75%分布在农村，他们实际上还不是最低收入者。按照我国脱贫的标准，年收入要达到4000元以上。月收入1000元，一年就是1.2万元，这类人群还仅仅是农村收入最低的40%。如果我们要考虑收入最低的20%的人群，他们月收入仅有355元。这样看来，我国农村相对贫困人口还相当庞大。

为什么长期以来贫困人口主要集中在农村？一个主要原因是农民劳动生产力和第二产业、第三产业相比较低。2018年，我国农业产值占GDP产值不到8%，但是我国农业就业人口在全国总就业人口中的占比高达25%。发

家的第一产业即农业的劳动生产率，已经达到了第二产业的50%以上，而我国农业的劳动生产率只相当于第二产业劳动生产率的1/4。自1949年新中国成立以来，我国农业劳动生产率虽然总体不断提高，但是，如果把农业产值占GDP的比例，除以农业就业人口占全国总就业人口的比例，二者的比值是逐年下降的。这意味着，农业劳动生产率相对于第二、三产业是逐年下降的。

为什么农业劳动生产率相对于二、三产业一直处在比较低的水平？在农业生产中，配第的名言“土地是财富之母，劳动是财富之父”体现的最为明显。农业劳动生产率低，一个很重要的原因就是人多地少。我国的耕地面积大概20亿亩，平均每个农户仅有8.6亩。虽然我国号称是小农经济，但如此小规模的经济，在全世界恐怕也是首屈一指。韩国户均的土地可以达到23.33亩，是我国的2.7倍。我们总说日本土地稀缺，但它农村户均土地33亩，是我国的3.8倍。像美国这样的大农业国家，其户均农地可以达到2600多亩，是我国的300多倍。澳大利亚户均可以达到63000多亩，是我们的7000多倍。无论跟哪些国家比，我国农村户均土地规模都极其狭小，这是造成农业劳动生产率低下

的一个重要原因。

另外，我国农村目前的土地制度也限制了农民发展的权利。农村集体没有建设用地的设置权，农村集体土地若用于建设，必须征收为国有土地。而且，在工业化、城市化进程中，绝大部分农地的增值没有留在农村，而是转入了城市。农民本身的宅基地，既没有用益物权，也没有抵押物权，这等于堵塞了农民获得财产性收入的渠道。

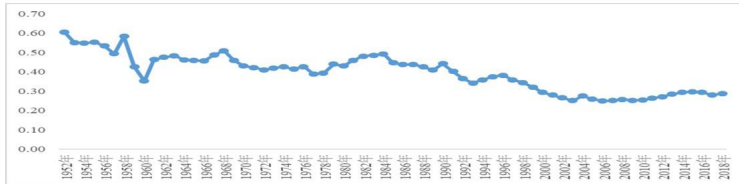
三农问题由来已久，解决这个问题的根本出路，就是要减少农民，使户均土地规模增加。要减少农民，就要加快工业化。农业人口就业方式转变的同时，还要转变生活方式，使农村居民转变成城市居民。因此我们必须跳出三农谈三农——只有减少农民，才能富裕农民。

我们可以设想一下，如果把户均8.6亩耕地扩充到86亩，农民的收入水平就会大幅度提高。浙江的城乡收入差距低于全国平均水平，浙江嘉兴的城乡收入差距只有1.6倍左右，是全国城乡收入差距最小的地区。他们通过土地的流转，很多农业大户户均土地可以达到200~300亩左右。我国目前有20亿亩耕地，2亿多农户，如果户均达到100亩，农村只需要2000万农户，所以百分之八九十的农民，就要从农业生产转移到非农业生产，从农村转移到城市。只有减少农村的人口，才能实现乡村振兴。

至于我国目前的城镇化水平，我的评价是水平低，速度慢，质量比较差。我国去年常住人口城镇化率达到63.89%，已经高于世界平均水平的55.3%。但是，我国从2019年开始就已经进入中高收入国家的行列，中高收入国家的城镇化率平均是66%，高收入国家是81%，美国、日本数字更高。不仅如此，我们的63.89%里边，有两个水分。

2.1 农民收入低的主要原因是农业劳动生产力低

- 1) 农业劳动生产力远远低于第二、三产业：2018年第一产业增加值只占GDP的7.2%，但农业从业人员则占了全国从业人员的25.04%；发达国家或地区的农业劳动生产率已达到其工业劳动生产率的一半左右，我国的农业劳动生产率只有第二产业劳动生产率的1/4左右。
- 2) 第一产业产值在GDP中的占比与第一产业从业人员在总就业人口中的占比的比值在持续下降



第一个水分，就是我们的户籍人口只有 45%，意味着有 2 亿多农民工和他们的家属，被统计为城镇常住人口，但是没有城市户口。

没有城市户口的城镇常住人口，在就业、医疗、社会保障、入学，各方面不能享受和城镇户籍常住人口同样的待遇。因此，存在大量留守儿童、流动儿童、留守妇女、留守老人，这种严重的社会现象正是这种半截子城镇化造成的结果。

第二个水分，我们讲城镇化，西方国家大都讲城市化。

城市和城镇一字之差，但差别非常大。西方国家的城与镇之间，只有规模大小的差别，而我国的城与镇之间，不仅是政府层级差了一个级别，发展水平、城市建设的基础设施、公共服务都有很大差距。我们的城镇居民中，既包含 600 多个县级以上的城市，也包括了 2 万左右的建制镇三亿左右人口，他们是镇民，不是市民。

十四五期间，我国的城镇化水平应该提高到 70%，然后再用 10 年，到

2035 年，提高到 80%，之后速度会逐渐放慢。到 2050 年，我们已经全面实现现代化了，那时我国的城镇化水平应该达到 85% 左右。最近这些年出现了大量的农民工返乡，进城的、跨省流动的农民工的数量在减少，不排除和这两年新冠疫情的防控有直接关系。正因如此，我们要特别关心农民工进城的问题。农村很多人口之所以没有被划入贫困人口，是因为其中相当一部分进城务工了。进城务工的月收入可以达到 4800 元，一年下来就是四五万块钱，比年收入 4000 元的贫困线高出了 10 倍。如果这些农民工一旦失业，一年正常的 4 万元收入就没有了，他们很可能变成新的贫困人口。

正以为如此，李克强总理反复强调，就业是天大的事。一个农民工失业，很可能就使一个家庭陷入贫困。所以十四五期间我们要持续关注和解决就业问题。不光是农民工就业，还有大量的大学毕业生，目前大学生毕业后的失业率可能要超过 20%。我们基金会的同志们，要特别关心和救助那些失业者，尤其是没有任何就业人口的家庭，要争取做到清零。

接下来，我们进一步讨论如何加快我国的城市化进程。为什么我从乡村

振兴一下转到了新型城镇化？正如我前面所说，就农村谈农民致富，就农村谈农村发展，就农村谈乡村振兴，是没有出路的。只有跳出农村，跳出三农看三农，着眼于加快工业化、城市化进程，才能解决问题。因此，乡村振兴必须和新型城镇化同步推进。

当前已经由农业转移到工业部门、转移到城市的人口，如何加快他们的市民化，让进城能够落户，让迁徙的人口能够定居，这是当务之急。我想这里要从两个角度入手。

第一，要提高农业转移人口的市民化程度。

十四五规划取消了户籍人口城镇化的指标，但与此同时又强调，要推进以人为本的新型城镇化，加快农业转移人口的市民化。市民化到底指什么？市民化不一定非要有户口，因为有很多农村居民已经在城市里落了户，特别是在城郊一带，还有城里的城中村。你给他们城市户口他们都不要，因为他们要享受农村的三项权利：一是土地的承包经营权，一是宅基地的成员权，还有一个是农村集体经济财产的收益权。这三项权利他们不愿轻易放弃，但他们已经市民化了。我们要让进城务工的农民和他们的家属，在教育、医疗、社会保障、就业、养老这几个方面，和城市有户籍的常住人口享受同等待遇，享受基本的公共服务。

第二，我们要缩小城市和镇的差别。

最近党中央、国务院特别强调，要推进以镇、以县城为载体的城镇化。我国有 2000 左右个县，其中有些人口在 10 万以上，还有一些大镇、有条件的城关镇，都要尽快升级为市。政府应

该加大对市政建设的投入，缩小镇民和市民之间的差别。

我特别要谈到土地问题。农民收入低，一个很重要的原因是他们的财产性收入低。而农民的财产性收入之所以低，是因为他们的宅基地、房子不能自由转让。城市居民的财产性收入高于农村居民10倍以上，一个很明显的财产来源，就是城镇居民自己的房产连同宅基地，有用益物权和抵押物权。另外一个原因，就是农民进城不能落户，无法常年稳定地在城市里就业。而农民进城不能落户，迁徙人口不能定居，一个很重要的障碍就是住房。所以，这两个方面都跟土地有关。

我国目前的土地制度存在两大弊端。第一，集体的土地和国有的土地产权不平等。国有土地出租、转让、抵押，都没问题，有完整的使用权、用益物权、抵押物权。而农村集体的土地，除了没有发展权，不能设置建设用地使用权之外，最重要的是，农村农民的宅基地不能出租、转让、抵押。只有使用权，没有收益权，就不能出租、转让，获得财产性收入。这就是城乡居民财产性收入不平等的重要来源，其根源在于农村集体土地的产权和国有土地的产权，虽然都是公有产权，都是我们宪法规定的公有制，但是同地不同权，同权不同价。我想大家对此都有深切的感受，这是第一个弊端。

第二个弊端，土地资源的配置仍然是计划配置、行政配置，基本上排斥了市场的作用。经过五年的“三块地”的试点改革，去年修改的土地管理法已经开始实施了。1992年中共十四大就提出要建立社会主义市场经济体制，2013年中共十八届三中全会明确提出要让市场在资源配置中起决定性作用，这个资源当然包括土地资源。但有的行政官员、学者直接曲解中央文件的精神，认为土地资源不能用市场配置，而应该由计划

和规划管制来配置。这不符合中央的精神，因为土地资源也是重要的资源。中央讲的是，让市场在资源配置中起决定性作用，传统的计划经济思维阻碍了土地资源的市场化配置。

去年党中央、国务院再次发布文件，特别强调要推进和完善要素的市场化配置。在劳动、资本、土地、技术、管理，知识、数据等七大要素中，中央文件把土地要素的市场化配置摆在了第一位。可是我国的土地管理法，经过几年的酝酿修改，最后连“市场”两个字都没有。中央文件说，集体经营性建设用地在符合规划的前提下，可以和国有土地同等入市。中央的文件能这样提，土地管理法里连“入市”两个字都不敢提，更遑论让市场来配置土地资源了。

面对这两大缺陷，怎么办？今后我们推进土地制度改革，要从这两个角度入手，同步推进城乡土地产权同权化的改革和城乡土地资源市场化改革，两者相辅相成。比如说，要赋予农民的宅基地抵押物权。我们鼓励银行去接受农民的宅基地抵押，但问题是，抵押物将来怎么变现？我们现行的法律政策，根本不允许宅基地在农村集体经济组织外部流转，严格禁止城镇居民到农村租

地建房。如此一来，农民的宅基地的抵押物就根本不可能实现。只允许在集体内部流转，流转给谁？集体内部，按照现行的法律是一户一宅，而且很多宅基地当年都是无偿获得的。现在很多农民已经进了城，他们的宅基地都闲在那儿，你抵押的宅基地能在他们那里变现吗？所以，土地制度、产权制度的改革，必须和土地资源配置的市场化改革同步推进。

在这里，我给大家提供一些数据。我国城市和乡村的建设用地在计划配比下严重失调。农村的集体建设用地是城市建设用地的两倍，农村的宅基地大概是1.6亿亩，其中1/3左右是闲置的。现在农民工进城没有房子，住地下室、工棚，住车间，住立交桥下。农民挣了钱在城里买不起房、租不起房，挣了钱寄回到农村，又把原来的旧房子翻盖了一遍，农村就出现了大量闲置的宅基地、房屋。这就是目前我们这种计划配置土地资源造成的弊端。

党中央、国务院近些年关于土地制度改革、城市化，提出了一系列文件要求，我们要更好地去落实。2013年全面深化改革的重大决定

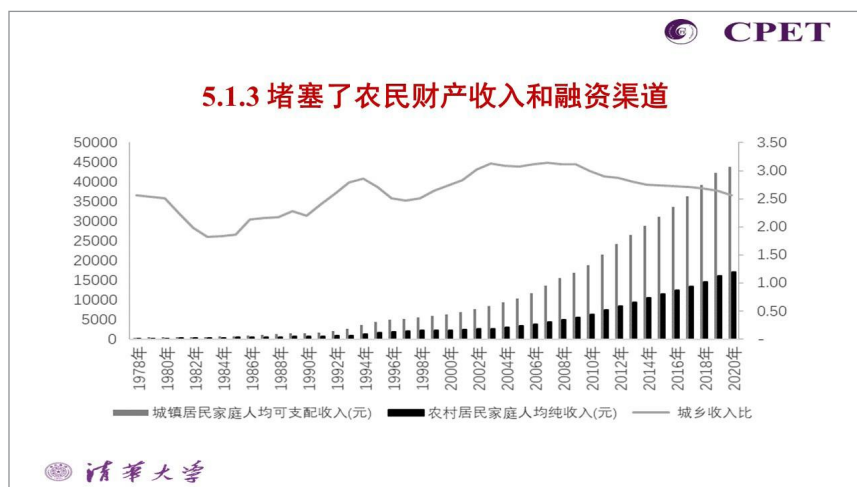




图 /Unsplash

提出，让市场在资源配置中起决定性作用。去年中央又提出要加快完善要素市场化配置，中央深改委则提出要深化农村宅基地制度改革试点方案，要在104个县和3个地级市全面推开试点。中央的精神是要赋予农民宅基地完整的用益物权、担保物权，要拓展农民获得财产性收入的渠道。

除此以外，我们还要遵守民法典。民法典特别强调，国家对各种产权要给予同等保护。国家实行社会主义市场经济，保证一切市场主体平等的法律权利，农村的集体土地和城市的国有土地，应该给予同等的保护。民法典规定，不动产的财产所有者，有权在自己的土地上设置用益物权。国务院是国有土地的所有者代表，所以国家、政府可以在国有土地上设置建设用地使用权，然后进行“招拍挂”。政府通过土地出让，每年得了大量的土地出让金，很多地方政府的土地出让金都已经超过了财政收入。法律面前人人平等，根据民法典，

农村集体经济组织也应该有权在自己的不动产土地上设置建设用地使用权，在宅基地上设置用益物权、设置担保物权。

中国的土地制度改革，既有党中央、国务院的文件作为依据，又有宪法和民法典作为依据。所以下一步，一定要赋予农村集体土地与国有土地同等的用益物权。农村的宅基地，我们目前要求农民一户一宅，而城市居民可以一户多宅。农民一户一宅的面积不能超过省、市、自治区规定的指标，而城市居民的住宅的面积从一百到四百，各种面积都有。可是城市居民的土地从哪里来的？还不都是大量征收、征用农村的土地。我们城市的房子是谁建的？还不是农民工帮我们建的。结果，相比城市居民，农民反而在住宅问题上处在了极不平等的位置。因此我们强调，要赋予城乡土地产权同等的权利，要让市场在土地资源配置中真正发挥决定性的作用。

土地管理法把每一块地的用途都规划好了，还要市场干什么？正是这种规划和用途管制造成东部地区房价极

高，而西部地区出现很多空城、鬼城，因为这种计划配置，把每年大量新增的建设用地更多地供给了中西部，缩减了东部土地的供给。大城市，尤其是特大、超大城市的公共资源丰富，基础设施完善，产业结构合理，政府服务到位，越来越吸引农村居民与中小城市居民到东部一线城市就业、发展，而土地资源配置反而向西部倾斜，完全与人口流向和市场调节背道而驰。

所以，在宏观的国土空间规划下，要让市场在土地资源的配置中起决定性作用，放宽农地入市限制，放宽城乡建设用地增减挂钩的范围，让农村的居民可以到城里落户，同时也鼓励城市居民，特别是一些已经退休的人员到农村去安度晚年。这样一来，他们到农村消费，等于给我们农民弟兄增加了收入，实现城乡融合发展。

以上就是我从乡村振兴到新型城镇化，到城乡融合发展如何消除制度障碍，再引申到土地制度改革的演讲内容。希望能够对基金会的同志们做好相关工作有所启发。CF

中美关系下的基金会与行业发展

文 | 高倩倩

本文为福特基金会（美国）北京代表处首席代表高倩倩（Elizabeth Knup）于2021年2月接受中国基金会发展论坛（CFF）秘书处“中美关系下的基金会与行业发展”主题专访时的文章节选。



CFF：在中国，很多人并不了解基金会。但是中国人对于一些熟知的境外基金会，不管是政府层面还是民众层面，都有比较复杂的印象。绝大多数境外基金会会被当成是真诚支持中国应对国内挑战的友好伙伴，也有个别境外基金会被认为是外国政府干涉中国内政的工具。福特基金会如何看待中国人民和中国政府对境外基金会的复杂印象？

高倩倩：第一点，可能很多中国人包括政府对于西方公益慈善事业的理念和方式并不是特别理解。比如赠与金钱但不求任何回报的理念是很难被理解的。很多人问我：“你为什么给我们钱但不求任何回报？你一定想要些什么，只不过没有把隐藏的意图告诉我们。”

第二点，我觉得世界上每个国家

对进入他们国家的资金，以及这些资金在他们国家的领土上是如何运作的，都会有这样那样的关心和担忧，中国是这样，美国也一样。中国的政府一直都是负全责的大政府，比如政府来办学，政府来治理社会，政府来运作基金会等等。认为政府一定会对所有事情负责，这可能是很多中国人普遍的预期。

所以对中国的普通老百姓来讲，可能很难想象会有一些独立于政府之外、有自己独立的资金来源、进行独立资助的社会机构。而在美国，这是非常普遍的方式，有很多独立的基金会，也有大量活跃的公民社会组织。事实证明，这种方式也正是我们所喜爱和期待的，这是中美两国社会的组织形式大不相同的原因。当来自美国文化的美国基金会，试图在中国社会和文化里以美国社会

的组织方式来运作时，肯定会产生一些误解。

另外一个可能造成误解的原因是，福特基金会有自己独立的资金来源，我们在历史上从来没有做过任何募捐。美国确实有一些基金会得到政府资助，但是大部分美国基金会通过自身的治理体系来保障组织的独立性，即使它们得到政府的拨款，也不意味着它们就是政府的一部分。它们会通过治理体系和各种方法措施，比如理事会的设计，确立一些基本原则，还有通过审计等不同的方法，来保障足够的独立性。

随着中国和世界交流的不断深化，中国社会也越来越多元化，在这样的过程中，我相信会有更多人理解基金会，不管是中国的基金会，还是美国的基金会，相信它们可以独立于政府，而且对

社会起到建设性的作用。随着时间的发展，对基金会的误解自然会逐渐消除。

CFF：中国基金会近些年在不断“走出去”，会遇到福特基金会开始所遇到的问题，也会面临所在国政府和民众对我们的复杂印象，这是我们希望了解这个问题的原因之一。当然，即便是福特基金会、盖茨基金会，在美国是独立于政府、不受政府的意志控制的，但是当它进入中国的时候，可能一些人会认为它代表西方价值观。另一种认知是中国崛起了，很多事情能够自己办，一些境外基金会和公益组织开始离开中国，去到更需要的国家，但是福特基金会一直坚持在中国工作。对于中西价值观的认知碰撞，以及中国崛起之后有能力自力更生，福特基金会如何思考这种差异和变化？

高倩倩：每一家基金会都有自己的理念和使命。福特基金会在中国的办事处只是我们整个基金会的一小部分。但是中国办事处和其他9个办事处都不在美国，到了另外一个国家，你就变成了客人，你必须改变你的思维和行为。比如在美国，我们有非常强的领导力，我们会长经常发表文章，我们有权利也有能力阐述美国社会应该怎么发展，什么好什么不好。但是到了别的国家，我们必须倾听当地的需求，如果这些需求跟我们的理念一致，我们就资助，但是我们不会告诉人家你应该怎么去改变你们自己的社会。

比如我们的资助战略之一是要帮助推动中国公益慈善领域的发展和影响力投资，你也有一样的愿望，你来找我们，想做的事情跟我们的理念一致，我们就可以资助你。所以，我们不是把美国的价值观带到中国，让中国人接受这些价值观，我们确实没有这么做。不管是美国的价值观，还是中国的价值观，

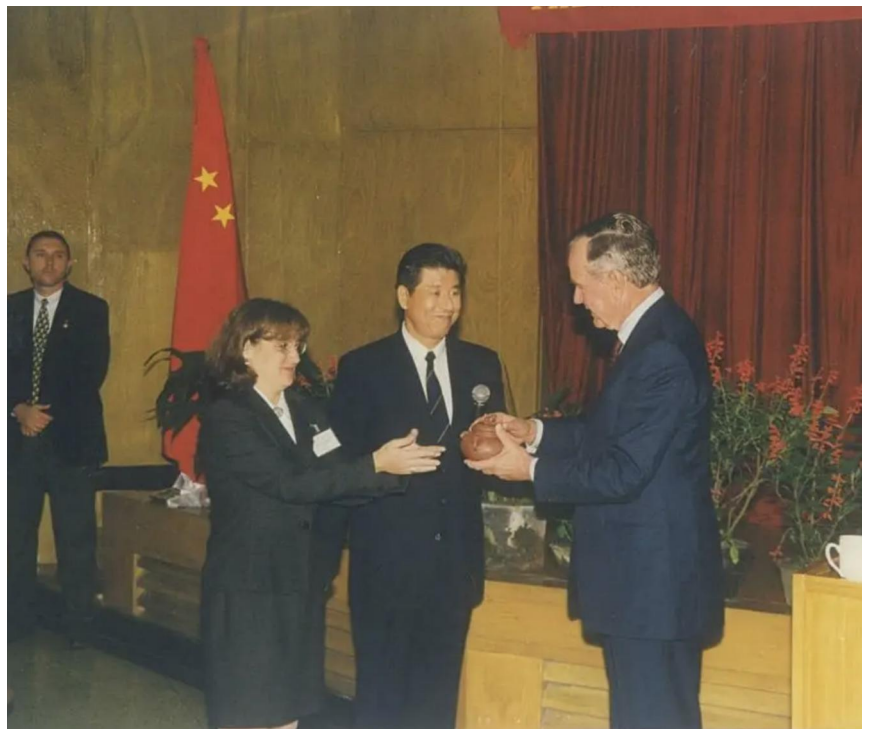
当中都有一些共同的价值，比如我们都是为社会好，希望每个人都有发展的机会，希望社会公正，这些我们都同意。我们要找到那些跟我们资助理念和使命一致的人，在中国我们一直有很多这样的伙伴。

中国现在崛起了，不少原来资助中国的机构退出，去了别的国家，福特基金会为什么坚持下去？一方面，福特基金会把自己当作一家国际机构，如果你不在中国，你就不是一家国际机构。因为中国那么大，而且力量越来越大，我们想持续了解中国，跟中国各方面的伙伴保持一定的交流和关系。另一方面，任何国家都有还没解决掉的社会问题存在。福特基金会的使命是为了减少社会不平等，这些问题在中国还大量存在，

我们希望通过支持中国的公益慈善行业建设，来履行我们的使命。

另外，也正是因为福特基金会是一家国际机构，我们拥有全球合作网络，中国现在加快国际化，更多地“走出去”，通过福特基金会的全球网络，可以进一步增进中国和其他国家的交流。现在的世界，不可能单打独斗。一个国家的发展除了靠自己以外，还必须跟其他国家合作，才能更好地借鉴别国的经验，实现全人类的共同进步和发展。

CFF：看待中美关系，不光要看现在，还要看历史。长期以来，中美双方关系的发展，总免不了在期望和失望之间摇摆。在中美两国关系的大背景下，福特基金会在华事业经历过哪些喜悦和失



1998年10月，美国前总统乔治·H·W·布什（右一）访问南京大学—约翰斯·霍普金斯大学中美文化研究中心；右二为中方主任陈永祥，左二为美方主任高倩倩。（图/受访者提供）

落？福特基金会最满意的一项在华事业是什么？

高倩倩：我不太愿意用喜悦和失落这样的词来描述我们的工作。福特基金会一直以谦卑的态度，倾听那些接受资助的人或机构的需求，帮助他们实现他们想实现的目标，这是福特基金会一直在努力做的。

让我们感到高兴的，是福特基金会支持的项目能够对中国社会产生一些积极影响，能够真正帮助到这些接受我们资助的人和机构，以及他们所开展的项目，使中国社会变得更好更强大，给中国人民提供更多公平的机会，相信这也是我们资助对象的目标。所以，他们成功，我们会感到高兴。

当然，能让我们更为高兴和满意的是，我们资助的项目有长期目标，为了实现这个目标，若干项目一起产生的价值远远大于单一的项目。举个例子，很多人都熟悉的何进老师，他资助的项目都有更为长期的目标，比如他对贫困儿童特别是女童的关注，希望她们能有更好的教育机会，而解决这个问题，需要考虑营养以及其他方方面面的因素，所以他就会在项目中资助相应的研究，做试点项目，或者做政策的宣传和呼吁。把所有这些方面组合起来，这个项目最终产生很大的影响，这既能让我们的合作伙伴成功，也能让我们自身非常满意。

说到失落，这样的失落更多来自我们自身，并不是来自中国。一家大型基金会，有时可能调整自身的战略，比如2015年我们基金会资助了很多扶贫项目，特别是对于2020年后中国的扶贫情况做了很多研究，我们当时也认为这样的研究对于中国扶贫有很大的帮助，但是2016年总部调整了战略规划，这类项目就不能做了，这是比较可惜的，也会有一些失落。

CFF：今年3月，中国将公布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纲要。到2035年，中国的经济总量预计比现在翻一番，人均GDP将达到2万美元，并且基本实现社会主义现代化。届时，虽然中国的人均GDP和美国相比还有非常大的差距，但是中国的GDP总量很可能超过美国，成为全球最大的经济体。一些学者认为，世界越来越走向中美两个中心的时代，势必产生更加激烈的竞争，也将展开更大格局的合作。福特基金会如何看待中国追赶美国的趋势？如何适应中美两个大国之间充满未知的竞争与合作关系？

高倩倩：福特基金会非常高兴看到中国的发展，我们并不认为这是中国追赶美国，我们觉得每个国家都应该尽可能地发展，充分释放自己的发展潜力，让他们的人民过上有尊严的生活。

我们认识到中美关系确实进入一个新时代。对于福特基金会来说，在中美关系的新时代里，我们要考虑我们能做什么，如何帮助中美关系稳定发展，而不是进入冲突，我们要尽量管理和避免可能的冲突，找到彼此合作的方式，解决共同面临的问题。当然同时我们也认识到，现如今的中美关系确实出现了比以前更多的竞争元素。

福特基金会在中国毕竟已经有30多年建立代表处的历史，资助与中国相关的项目也已经有60多年的历史。在中国的体系里有很多人认为，福特基金会在设法解决中美关系的问题，是对中美关系有正面影响的合作伙伴；在美国的体系里也有很多人认为，福特基金会是一家有实力、有资历并且对中美关系有积极作用的机构。中美两国大多数人

都对福特基金会的定位有正确的理解，认为我们可以为中美关系的稳定做一些工作，能够在新时期更好地帮助中美关系的发展。当然，在两个国家里面，确实也有不少不信任彼此的人，不管是在美国还是在中国都有。这很现实，这让我们的工作变得更为复杂，但同时也让我们的工作显得更为重要。

对于福特基金会或者北京代表处来说，我们的战略和态度是，希望在中国和美国之间政策的制定应该是理性的、战略性的和基于事实的。双方不出现一些编造故事或者情绪性的做法，而是本着积极的、实事求是的态度，从理性出发，进行交流和对话。这是我们希望从福特基金会的角度为推动中美关系发展做出的贡献。

CFF：今天（2月25日）上午，中国政府以最高规格举行全国脱贫攻坚总结表彰大会。虽然中国宣布脱贫攻坚取得全面胜利，基本消除绝对贫困，但我们也清醒看到，中国发展不平衡不充分的问题仍然很突出。目前中国低收入群体占全国总人口的70%，真正意义上的中等收入群体只有3亿多不到4亿的人口，而高收入群体是非常小的人群。今后很长一段时期，中国政府一项非常重要的任务，就是持续缓解相对贫困，支持低收入家庭发展成为中等收入群体，扎实推动共同富裕。这意味着，中国在发展经济的同时，社会公平将被放到更加重要的位置，这给基金会行业和公益慈善事业带来非常多的机会。长期以来，福特基金会通过各种公益行动，积极参与中国的现代化进程。在中国更加注重社会公平的新发展阶段，您对福特基金会在华业务的发展前景有哪些想象？

高倩倩：上世纪80年代中国需要引进国外很多资源，在当时是很必要的。现

在中国崛起了，有很多的财力，还有很多各方面的人才，他们对不同的社会问题做了很多研究，找到了解决方案，社会治理体系经过长期发展也更加完善。可以说，中国完全有能力运用自己的力量谋求发展，并且这方面的信心是非常强大的，这跟80年代需要借助一些外力是不一样的。第二点，中国现在在世界舞台上扮演一个更为重要的角色，我们认为，相比推动解决中国内部发展的问题，福特基金会新的“中国与世界”资助战略能够在中国“走出去”的过程中，为中国和世界带来更大的价值。

另外一个因素，这个世界变得更为复杂，比如全球性的问题、多边体系、疫情、气候变化、国际移民等等，所有这些问题都需要一个宏大的解决方案。

对于福特基金会来说，我们认为，与其把我们的资源放到解决某一些国家的问题上，不如把资源集中到这些全球性的问题上，这样能够产生更大的影响。我们充分利用在各个国家的资源，包括中国、巴西、南非等等，来帮助解决全球性的问题，这是福特基金会的一个大战略。

未来，福特基金会北京代表处大约80%的工作会聚焦在中国在世界的作用和影响这个领域，概括起来由三个因素决定：第一，如今中国“走出去”的步伐更加坚定；第二，福特基金会决定要更多解决全球性的问题，中国是参与解决全球性问题很重要的一部分；第三，中国在解决自己内部的社会问题上，不再需要寻求太多外国的帮助。出于这三

种原因，我们现在把工作重点从推动解决中国国内的经济社会问题，转移到中国的国际参与上。

当然，福特基金会非常关注社会公平。在帮助解决中国内部的社会公平问题上，我们重点做两件事：第一，我们未来的部分工作将进一步加强对中国公益慈善行业健康发展的支持，我们希望通过加强中国公益慈善行业的基础设施机构的能力，使中国的公益慈善行业更有能力利用中国的资金来解决中国的社会公平问题。第二，我们通过促进ESG和影响力投资的发展，动员更多的资源使中国对国内及对海外的投资创造积极的社会和环境价值。作为一家外国机构，这可能是一种更为合适的、更有战略性的解决问题的方式。



1991年，高倩倩参加中美乒乓外交二十周年纪念活动，右一为美国前国务卿亨利·基辛格博士。（图 / 受访者提供）

对社会公平的关注还有另外一个方面，中国对世界上其他国家的投资活动产生的影响，是不是有助于世界范围内社会公平的提升？举个例子，中国在“一带一路”沿线国家的投资，产生的效果有时候是好的，有时候并不好，所有国家的投资项目都有这种情况。未来，福特基金会北京代表处会考虑和中国合作，加强对“走出去”的中国的企业、中国的银行以及相应政策的影响，鼓励它们在投资所在国促进当地的社会公平建设。

CFF：关于在中国“走出去”过程中推动中国制定和改善相关政策，促进对外投资所在国的社会公平，能不能举几个具体的例子，如何实现？

高倩倩：在中国与世界的关系这个大领域里面主要有三部分，第一部分还是中美关系，这是最重要的。第二部分，我们希望促进中国对外投资中关于透明度提升和环境社会治理标准的政策法规的制定。在这些政策和法规到位之后，中国的企业和银行要有相应的能力保证这些政策法规得以执行，所以我们要帮助他们提升项目管理能力，以实现高标准、高水平的对外投资项目，这些都是福特基金会在华工作的一部分。

第三部分，想要提高中国对外投资目的国的社会公平，已经“走出去”的中国企业也需要所在国对中国有更好的理解，或者说要帮助当地来了解中国，具备相应的中国知识。很多国家实际上不了解中国经济是怎么运作的，或者政治体系是怎么运作的，以及中国的国有企业、NGO 是怎么运作的。我们帮助当地来建立这样的本土机构，通过他们的研究和分析，让当地社群对中国的投资能有更为恰当的反应。

刚刚我们也谈到，福特基金会在上世纪 50、60 年代就资助北美对中国

发展的研究，帮助美国人更好地理解中国。现在正在做同样的事情，只不过换成了缺乏对中国了解的南方国家，帮助他们加强对中国研究的能力。有很多像我这样的人，正在搭建南方国家和中国的桥梁，促进国家之间的互信。我们期望产生更好的效果。

CFF：作为一家典型的资助型基金，福特基金会在华业务的年度预算目前稳定在 1200 万美元。请您介绍一下目前福特基金会在华的资助策略：重点关注哪些类型的议题和组织？对资助项目有哪些要求？如何确保资助效果？

高倩倩：福特基金会的资助战略重点，一方面对于在国门之外的中国，还有一方面就是中国国内的公益慈善。我们会长有一个 3 “I” 投资理念：投资于个人，投资于机构，投资于想法。（Invest in Individuals, Institutions and Ideas.）

比如投资于想法，我们对很多研究项目予以投资，包括资助中国对外投资项目的海外影响研究，或者是资助中国国内制定相关政策法规的研究。我们对很多大学和智库都给予了研究项目的资助，包括资助林毅夫先生所在的北京大学新结构经济学研究院，他们和非洲很多智库建立了网络，共同研究非洲经济的发展。同时他们也研究开发银行，不管是中国的开发银行还是国际性的开发银行在国际发展中扮演的角色。

第二类是社会组织（CSOs）或者非政府组织（NGOs），这些组织比研究机构和学者更接地气，更接近社会问题，更有能力做政策倡导的执行。比如我们资助的项目有一个例子，中国正在考虑制定对外投资项目的申诉机制，中国在一些南方国家所做的投资，有的投资很好，有的投资会出现问题，当中国的对外投资在所在国出现问题的时候，通过申诉机制，这些问题能够被有效地

反馈回中国来。这当然是一个官方的反馈渠道。当这样的机制建立起来后，还是需要 NGO 帮忙去教当地人如何使用这个申诉机制，我们可以支持和帮助这些在地 NGO，使当地人能够更好地把问题反馈回来。

对于中国国内的公益慈善事业，我们不重点支持某个具体的基金会，而是把重点放在公益慈善行业基础设施型组织上，比如中国基金会发展论坛、基金会中心网、中国发展简报以及复恩这样的全行业都能够受益的基础设施型组织，使得整个中国公益慈善行业体系更加完善，这是我们考虑资助的。当然我们也会资助一些公益慈善行业的研究项目。

具体什么样的项目能够获得资助，其实并不复杂。第一，这个项目必须符合福特基金会的战略方向。如果现在有人来跟我说，他想做公共卫生方面的项目，这不是我们的战略重点，所以就不符合我们的要求。

第二，我们需要了解可能得到我们资助的对象，是不是有能力达成他们说的目标。我们要进行分析，这个目标是太大了，还是太小了？他们人手够不够？他们的经验和能力够不够？很有意思的是，在我们接触的很多项目中，受资助方刚开始都提交一个很大的目标，但是最后达成的都只有比较小的一部分。对福特基金会的项目官员来说，我们都是抱着谦卑和尊敬的态度，和受资助方进行积极讨论，帮助他们把项目的目标从宏大变得更为聚焦、更为合理。

至于资助的有效性，如果我们和受资助方在战略上是一致的，他们对于自己项目的大小以及具体的计划等细节都安排得非常清楚，项目目标的设定清晰且合理，那项目执行起来就会比较顺利，这样，他们自己就可以对项目进行有效的监控。对于福特基金会的项目官员来说，他们要不断和受资助方保持联

系，了解项目进展，了解各项支出是否按计划进行。沟通非常重要，如果遇到问题需要调整计划，应当及时告诉我们的项目官员。当然，我们也对项目有报告上的要求，比如项目的重大支出和重要进展，要在报告里予以体现。

福特基金会在项目管理方面有一些指南，比如每个项目官员不能同时管理超过40个活跃的项目，这是为了保证项目官员能够密切地了解 and 更好地监督项目的执行。如果超过40个活跃项目，如果是60个项目的話，那是管不过来的。这是在我们项目管理指南里对项目的有效性提出的一个具体要求。

最后，我们有充足的人员，不但有项目官员，还有拨款官员（Grants Manager），主要负责跟项目相关的一些细节性问题，比如项目是不是按照正常的流程按时提交报告，或者项目支出是不是跟计划有较大的出入。项目官员、拨款官员还有项目助理，他们是一个完整的团队。我觉得所有基金会都应该考虑自己是否有充足的人手和足够的力量，真正做到对项目细节的关注和进展的追踪。

CFF：2017年1月1日实施的《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》，是福特基金会等境外非政府组织在华开展业务的中国法律依据。福特基金会北京代表处的业务主管单位是中国人民对外友好协会，登记管理机关是北京市公安局。您曾经表示，这部法律为境外非政府组织在华开展活动提供了指引，希望今后境外非政府组织、业务主管单位之间能够加强交流。2020年12月2日，您应邀拜会中国人民对外友好协会会长林松添。林松添会长积极评价福特基金会长期以来为促进中美人民相互了解所做的努力和积极贡献，并且提出愿意与福特基金会携手开展中美



1999年，高倩倩在南京大学—约翰斯·霍普金斯大学中美文化研究中心工作照。（图/受访者提供）

青年、智库等人文领域的交流合作，不断深化中美彼此了解、理解和互信。您对境外非政府组织在中国的发展现状有哪些观察？对其发展前景又有哪些具体的期待？

高倩倩：从2017年到去年年底，外国NGO在中国注册的只有554家，这个数字真的不多。我自己感到有一点遗憾，因为我觉得民间交流（People to People Exchange）就应该通过NGO、通过民间组织来做。所以NGO少，民间交流也会少。我觉得NGO在中美关系中的作用是很关键的，当两个政府很难沟通时，谁能够维持这种交流的平台，就是NGO。如果现在能在中国开展活动的外国NGO很少的话，说明整个交流也会降低。而且现在这种交流的需求比原来大得多。我觉得外国NGO在中国的数字稍微低了些，注册速度很慢，原因我没法判断。从这个角度看，我确实有点失落。这些外国NGO在中国其实运行得非常好，而且我们也已经了解如何跟业务主管单位以及北京市公安局等主管部门来进行合作，我们之间建立了非常好的合作关系。但是现在没能够有更多数量的NGO在中国注册，还是挺遗憾的。

还有一点，对于那些在中国没有注册的外国NGO，现在他们也可以依法申请“临时活动许可”，但这个过程还是挺难的，很多外国NGO看到申请很难之后，也就知难而退了。我们希望这个申请过程能够设置得更为容易和灵活一些。我也看到有一些外国朋友做了一些呼吁和建议，他们希望中国政府能有专门的一家机构来管理这类临时活动许可的申请。由一家机构来负责，也许会使整个申请工作更容易一些。

CFF：有一组关于中美慈善对比的数据：2018年中美两国捐赠总额相差36倍，每千人拥有社会组织数量相差9倍；美国每10万人拥有基金会数量为36家，而中国每10万人拥有基金会数量仅为0.6家。这些数据说明中国社会组织的发展和资源获得是相当薄弱的。同时，在中国的学界也有另外一种观点认为，虽然中国的社会组织发育不足，但也存在发展过度的状况。社会组织发展过快，而资源的增加相对缓慢，导致组织之间存在紧张的资源竞争关系，无法保证公益项目的质量，影响社会组织的声誉，形成一种恶性循环。对于社会组织或基金会发展过程中的数量和质量的平衡，美国在这方面有没有一些好经验？

高倩倩：首先，中国的社会组织 and 相应的资源确实是薄弱的，更重要一点是因为它现在还处于一个非常早期的发展阶段。从中国自己来看，现在和15年前相比，社会组织 and 相应资源已经壮大了很多。但如果和美国的社会组织来比，确实还是一个早期的阶段。

第二点，中国和美国的社会组织非常不一样，两个社会有完全不同的组织形式。美国一直都有很大的公民社会空间让大家来做公益慈善。从美国建国的历史来看，这些人来到美国，就是通过社会自组织的形式建立了一个新的社会，这样的社会建立之后，再成立一个政府来管理这个社会，这也是理解美国文化和美国社会很重要的一点。从中国的历史来看，中国一直都有一个强大的政府存在，这也是理解中国文化和中国社会很重要的一点。

第三点，美国人一直坚信市场经济，美国有着充分的市场竞争，而在中国，市场经济只是最近40年发展起来的事物。在社会组织领域，美国也坚信要在市场上竞争，适者生存。总之，生

态是够大的，空间是够大的，有一些社会组织倒闭了，整体来讲生态圈还是平衡的。所以我们不会以数量和质量平衡的方式去考虑美国社会组织的发展情况。我们认为，发展得不好的或者说比较薄弱的社会组织，就会被淘汰；实力比较强的社会组织就能生存下去。而且在整个美国，公益组织的基础是非常强大的，有很多的资金和资源在支持发展。

美国大部分基金会是资助型基金，像福特基金会，我们更多是把资金投放到公益慈善行业里面，我们不做项目的NGO竞争，我们自己不做项目，这跟中国的业态是很不一样的。我了解到中国很多基金会实际上和NGO产生竞争关系，两者之间的信任度也不高。我们希望未来中国在这方面能找到恰当的方式，就是基金会是提供资金的，NGO是具体做项目的，为了实现这个目标还需要做很多工作。我们觉得这是一条基本经验，告诉我们这个行业是如何组织起来的，这和政治形态无关。

CFF：关于基金会的“基金”，Foundation和Fund。中国的基金会特别羡慕福特基金会，全部资金均是基金会自有资产，拥有和大型企业相仿的治理结构。您曾经说过，美国相对成熟的公益慈善法律为基金会投资提供了非常大的空间，这使得福特基金会的资产得以不断增加，因而不需要依附任何人或组织，能够保持足够的独立。而中国目前与基金会相关的法律法规，对基金会资产的保值增值，明显持保守态度。中国的《慈善法》规定：“慈善组织中具有公开募捐资格的基金会开展慈善活动的年度支出，不得低于上一年总收入的百分之七十”。今年进来1000万元，明年必须要花掉700万元，没有多少钱留在基金会的账户里。《基金会管理条例》规定：“基金会理事会决策不当，致使基金会遭受财产损失的，参与决策

的理事应当承担相应的赔偿责任”，这就让理事会不敢做投资决定，因为投资都是有风险的。这几项政策规定，导致中国的基金会似乎是一类与“基金”无缘的组织，本金始终做不大。当福特基金会联合多家美国基金会，通过发行社会债券的方式，在不改变母基金规模的前提下，筹集 20 亿美元支持中小机构摆脱疫情困境的时候，中国的基金会只能做“我出一些、你出一些、大家都出一些”的联合资助。有观点认为，基金会既要关注“基金会”的公益属性，关心这些“基金”具体会做什么；也要关注“基金”的金融属性，用钱生更多的钱。您对此有何看法？美国基金会行业有哪些相关经验？

高倩倩：我觉得你分析得非常好。关于中国《慈善法》和《基金会管理条例》的背景，为什么有这几条，这些条款要解决什么样的问题或者避免什么样的风险，我并不是很清楚，我不是这方面的专家，可能分析得不太准确，你们比我

了解得多。但是你可以想象某一个政府制定某一个法律，肯定有它的原因在那儿，它可能要避免风险或者鼓励行为。

或许法律和政策的制定者，内心会有一些矛盾。一方面希望有更多社会组织来帮助政府解决社会问题，所以需要私人资本（Private Capital），要么是基金会，要么是个人的贡献，这种私人资本在中国越来越大，而且它的作用可能是非常好的，你不给它自由，它就没办法发挥作用。但是另一方面又有一点担心，如果给了太多的自由空间，就没法控制，不知道它会跑到哪里去。我觉得这种矛盾是存在的，而法律和政策的目标应该是怎么解决好这个矛盾，一方面要鼓励公益慈善行为，另一方面也有很多条件限制自由发展的空间。

所以我没有什么建议，只是提出一个希望。中国可以通过类似你们的机构，以及一些智库的研究，进一步帮助政府来了解私人资源在社会问题上能够做到什么，帮助整个公益慈善行业的相互信任关系变得更好，不能

一直卡在那儿。

政府的做法可能是让一点、再让一点、又再让一点这样循序渐进的发展。所以你们这个领域应该多倡导私人资本的好的作用在哪里，而且你们得让政府慢慢对你们有更多的信任，然后他就可以多让一点，你们也可以扩大到一定的程度，大家都看一看好不好，如果大家感觉好，又再扩大，大概需要这样的步骤。这是我个人的判断。

CFF：中国的基金会长不大的另外一个原因，是关于专业人才和薪酬问题。按照 2018 年度的数据，美国最大的公募基金会——联合之路 CEO 年薪 106 万美元，最大的非公募基金会——盖茨基金会 CEO 年薪 150 万美元。与此对比，根据公开的 2019 年度审计报告，中国一些知名基金会秘书长年薪在 30-70 万元人民币不等，年薪最高也只有 90 多万元人民币；这些知名基金会秘书处专职人员的平均年薪在 11-20 万元人民币不等。而且这些基金会只是少数，



福特基金会全球办公室一览。（图 / 福特基金会）

大多数基金会面临秘书长和专职员工招聘难、专业人才流失率高等问题。应该说，中美的基金会领导者和专职员工收入差距是巨大的。中国的基金会领域有两项制约薪酬水平的政策规定，一是“基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%”，二是“工作人员平均工资薪金水平不得超过税务登记所在地同行业同类组织平均工资水平的两倍”。有研究认为，中国基金会行业低水平运作所造成的社会财富损失和机会成本，远大于限制其工作人员工资水平所减少的经济成本。在基金会行业薪酬管理方面，美国有哪些经验？另外，能否透露一下您的薪酬？

高倩倩：简单来回答，对于美国，我们是市场经济，薪酬水平完全由市场决定，而且我们不会细分成一个特定的基金会市场或者一个特定的企业市场，没有这样的分别。

这个问题跟刚才的问题实际上说的是同样的挑战。中国的法律法规把公益慈善规划成一个比较特定的市场，在这个市场里面，包括薪酬和其他一些元素并不是自由发展，而要进行一些管制。我们都知道，在企业里面工资是可以随着职业发展涨上去的，没有什么天花板。我想这个问题未来是需要解决的。

在美国大多数人都知道，如果从事 NGO 或者基金会的工作，薪酬水平肯定不如在私企里面那么高，但薪酬总体还是很不错的，足够人们买房子、养家。在公益慈善领域可能不会拿到那么多的钱，但还是有一个比较合理的水平，对那些有志于从事公益慈善的人才来说，这个薪酬还是足够有尊严的生活的。

至于我的薪酬，我不会告诉你具体数字，但我可以说我是怎么考虑的。担任福特基金会北京代表处首席代表之前，我在一家企业工作，选择到福特

基金会工作，实际上我的薪酬会有 30% 的下跌，我当时是了解这个情况的。基金会的会长打电话跟我说，工资就是这样的，你愿不愿意？我说行，因为我希望进入公益慈善领域，希望在福特基金会工作，所以就接受了这个条件。

CFF：最后一个问题，对于中国一些有抱负的基金会来说，做百年基金会，既是口号，也是梦想。中国的基金会发展时间最长的才 40 年，而再过 15 年，福特基金会将成为名副其实的百年基金会。做百年基金会，福特基金会有哪些秘诀？

高倩倩：首先，我们的章程 (Charter/Articles of Incorporation) 要求福特基金会永远存在，意思是我们的本金必须一直存在，必须一直养基金会，这是我们的一个要求。你看盖茨基金会没有这个要求，盖茨先生计划在生前要花掉所有的钱，包括本金。所以盖茨基金会会花很多钱，做非常庞大的资助项目，他们没有我们的压力，我们的本金必须永远存在，不管是 100 年还是 500 年。比如我们的本金要足以支付我们的资助项目，还有我们所有的运营费用，我们有很多退休人员，基金会得承担他们的退休金，这些都是非常庞大的开支，我们做财务管理 (Financial Management) 时都得考虑到。所以本金要一直存在，这是一个非常重要的原因。


另一个原因，这么多年来，我们的治理愈发成熟。一开始我们是一个家族基金会，福特汽车公司创始人的家族基金会，做什么不做什么，家族的人做决定就完事了。到 50 年代，我们转型成一家专业运作 (Professionally Run) 的基金会，在这个过程中，我们学了很多治理庞大基金会的方法，到今天我们在很多方面已经非常专业化。

第三，福特基金会在美国和全球

是比较有名的，我们能够吸引到高质量的人才，很多人非常愿意在福特基金会工作，一有新的招聘需求，很多人就来申请，我们可以选最好的。举例来说，我们最近招聘一个项目官员的职位，有 300 个人申请。我们本金管理得很好，基金会治理也非常强，所以我们能吸引人才，这对我们来说一点儿问题都没有。

经过这么多年，我们形成了比较成熟的机构文化，我们的理念、使命和文化都很强，在基金会工作的都是认同基金会理念、使命和价值观的各种人才，得到我们资助的也都是以不同方式致力于消除全球不平等的机构。而且我们拥有广泛的网络，在美国，我们是一家比较有领导力的、引领整个行业的机构，不少基金会跟着我们走。这些加在一起，让我们走到今天。

但是一开始我们不是这样子的，一开始我们就是一个比较小 (Baby) 的家族基金会，我们在密西根州，家族成员要资助什么就资助什么，没有很多的治理，也没有很多的规则，花钱就完事了。所以我的意思是，你看现在中国的基金会处于起步阶段，我们原来也经历过初级的阶段，一开始也并不强，但是现在你看到我们长大了，比较强了，是因为我们积累了经验，学到了东西，我们也犯过错误，然后再学习改进等等，这是一个过程。

中国的基金会行业和公益慈善事业还处于非常初级的阶段，有很多可以学习和积累的经验，也会犯一些错误需要不断改进。我个人对中国的基金会行业前景是比较乐观的。希望你们年轻的一代成长起来，开放思想，不断尝试，尽自己所能推动这个行业的发展。(Open mind, keep trying and do our best.) 



许知远（左）和李劲（右）特别对话现场。（图 / CFF）

个人、公益与时代变迁

文 | 许知远、李劲

本文为北京单向街公益基金会发起人许知远与基金会中心网理事李劲在中国基金会发展论坛 2021 年会开幕主论坛上的特别对话。

李劲：首先感谢知远接受我们的访谈。你这儿有一家基金会，我们很意外。大家知道你是独立的文化人，是多产的作家、深刻的思考者，办书店已经够忙、够难的了，为什么还要发起一家基金会？

许知远：当你遇到一个困难不好解决的时候，你就创造一个新的困难去转移注

意力。当然，这是玩笑话。其实我们单向空间一直在做公益的事情，常年做各种免费沙龙，倡导公共阅读。

做基金会是有一个契机的。我们一直想伴随新一代的创作者们成长，所以我们有一个“水手计划”，去资助年轻的作家、摄影师、创作者，资助他们去世界不同的地方，产出拍摄、写作的作品，来促进中国社会和其他

社会之间的互相了解。做基金会跟这个计划一开始的念头直接相关。另外，我们有一位非常好的领导者——单向街基金会理事长许楠女士，她对此有很多自己的想法，正好就促成了单向街基金会诞生。

李劲：对慈善、对公益，大家有很多不同的理解。一般的理解是，做慈善公益

就是帮助有需要的人，帮助弱势群体。但是我们注意到你们基金会不仅有水手计划，还有面向留守儿童的阅读计划，以及雅努斯翻译计划，这些项目都是在文化精神层面的。这和很多名人做公益的选择，如扶危济困、捐资助学等，很不一样。这是出于怎样的考虑？是否跟你和团队对公益的理解有直接关系？

许知远：我觉得每一家基金会都是创办人某种性格的延伸，也是既有组织性格的延伸。例如单向街基金会就是单向空间性格的延伸，我们致力于精神世界的丰富性和成长性，想在我们更擅长的领域来发声。

基金会本来就应该多种多样的。我看过很多不同国家的基金会，有的资助艺术家、作家，以及各种各样的创造性人才。这跟扶危济困不冲突，是彼此弥补的关系。我们做尝试后，某种意义上也是希望能够在既有的环境中表达出自己独特的声音，更何况这些年轻的创作者的确需要某种支持，所以这就变成了我们的发展方向。

很多事物的观念是需要不断被打开的。当我们提到可持续发展时，第一个想到的是环境、现实怎么样，但我们精神世界的可持续发展也很重要。我认为，每个领域里都需要不断增加新的维度，使得既有的维度也能得到拓展。

单向街基金会会有自己的独特性，我们资助年轻的翻译家和创作者，未来可能还有类似的新项目。这些领域经常被忽略，但又如此需要得到关注和支持。这几年，我们的新计划得到了不少回响，虽然范围不大，但在某种意义上，我们是试图用一种更独特的声音去做资助。

李劲：你刚才谈到了几次“独特”。所以你认为，精神世界里多元的塑造或推进，其实也是公益的一部分？

许知远：当然。现代西方大学的诞生，各种研究机构的诞生，乃至博物馆的诞生，一开始都是由巨大的基金会推动的。基金会本来的任务就是多种多样的。

李劲：对基金会也好，对公益也好，多元确实是一个非常本质的特征。今天我来到单向空间，能感觉到一种公共的、特殊的气场，很多公益人有类似的理想主义。你常说“行动是（思想的）灵魂”，这些年你做单向空间以及基金会，实现了从一个思考者到行动者的转变。但同样作为行动者的公益人，有时会觉得有挫败感，因为理想主义在现实中往往不被善待。你做单向空间这么多年，可能也会碰到同样的情况。你能跟我们公益同行分享一下，怎么对待或者处理这种焦虑？怎么自处？

许知远：慢慢就习惯了，好像也没有一种特别好的方式来面对无力感。当然，有时候我们要区分一些东西。在潮流中做事情的时候，你会感受到各方的支持、关照，但很多东西并不是通过个人努力获得的，而是潮流带来的。潮流发生转变时，正是考验你是不是一个真正的理想主义者的时刻。如果你是真正的理想主义者，尽管没有那么多支持，你仍然会去尝试做一些事情，推动一些微小的改进。

我们也不能天然赋予公益以及我们做的事情一种理想主义，不能认为做公益天然就有优越性或者更崇高性。这种感受应该是内在的需要，而不应该是外在的表现。所以这时候你需要寻找一些具体的、技术性的办法来解决。

我们遇到困难时，在过去可以通

过某种姿态或者表达与行动获得支持。但这种支持消失后，或者这种表达与姿态无法适应后，在经历很多挫败后，我们要想象新的社会语境，想象我们怎么在其中创造新的、吸引人的表达与行动，怎么寻找到新的支持者和同行者。

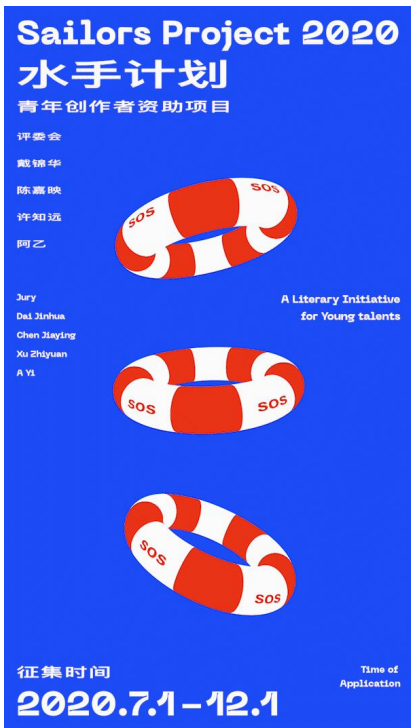
我们基金会支持的对象、资助方，都是我们的同行者，我们是一个小小的共同体。我们要创造新的语言、新的方式，和更多人产生新的、不断的同行，而不是只用固定的表达和姿态。这最后就变成了对自我更深入的检讨。有多少过去的成就，是来源于当时的时代潮流，而不完全是你自己的努力，你受惠于此；有多少是来自你自己独特的努力，然后能够坚持下来。

基金会是公益的理想主义的事情，但我们确实需要为理想赋予很多很现实的能力，甚至需要训练自己的现实能力来保护理想。这变成一个很大的挑战，也是很痛苦的挑战。

我自己有非常多的挫败感，但这也是促使我们成熟的契机。挫败和逆境，更能定义你到底是一个什么样的人，到底是不是一个理想主义者。

李劲：谈到挫败感，你最近经历的一次挫败，能否给大家分享一下？

许知远：我创业一直挺有挫败感。我们很努力，表现的也还可以，但好像始终找不出一一种更有效的商业能力，使得我们这样有公共精神的商业组织，能够更茁壮繁荣地成长。我们还是要去不断地面对财务等各方面的危机。而且，我当然希望能资助更多的创作者，但以我们现在的能力不足以做到。我们还希望基金会能促成更广泛的不同文化间的对话，这也在一点点地做，但肯定没有期望中那么快的到达。这些挫败都是日常中不断在发生的。



2018年、2020年“水手计划”宣传海报。
(图/北京单向街公益基金会)

李劲：你已经算是很成功的知识分子，但在实际中还是会碰到这样的问题，这可能会鼓励我们更多人去思考，重新审视自己。

许知远：审视自身，可能是面对困境最有效的办法。知道自己的困境，它会很痛苦，因为你要承认自己的无能和无奈。我觉得，一个所谓的理想主义者，就是在这种情况下如果TA不做，会给TA带来更大的困扰。

李劲：我同意。过去一年，我自己也停下来，像你所说的那样，在反思自己的局限性。反思可能很痛苦，但可以很有效地应对自己的挫败。

许知远：对。我们经常高估自己，觉得成果是自己努力造成的，其实很多东西都不是自己带来的。我们也会低估自己，觉得自己一事不可为。我们应该承认自己的挫败，但不应该被挫败腐蚀。被自己的挫败感腐蚀，其实是很舒服的感受，你会陷入一种自我悲壮或自我怜悯。在我们这一两代人身上，这样的东西经常会出现。所以，尽量尝试打破它们，虽然很难完全打破。

李劲：不应该让它成为我们不行动的理由，反而应该让它成为进一步行动的动力。

许知远：对。所以人很矛盾。我有时觉得行动是思想的灵魂，有时候又觉得不行动也挺好。如果我们不知道该做什么，或者没能力做自己真正想做的事情，不做什么也很重要，比乱做要好。但怎么区别做什么、不做什么、乱做什么，又说不清楚。有时我们在乱做中，好像又找到一线生机，找到新的可能性。我其实没那么多答案，都是在过程中“瞎来”。

你要承受自己这种摸着石头过河的“瞎来”，始终具备某种真正的实验精神。

李劲：我们谈一谈你很喜欢的一个人物——梁启超。我们知道你在写《梁启超传》。梁启超这个人跟公益的关系很密切。他的儿子梁思成做文化保护，他的孙子梁从诫发起自然之友做环境保护。公益这个词传到中国，进入知识分子、普通人的视野，梁启超也起了很多作用。他写给光绪帝的《变法通议》中说中国应该像日本那样鼓励民众做公益，在《新民说》里也提到私益是公益的毛贼，应该跟私益做斗争。100多年前的中国，面对千年未有之大变局，他们这一代人做了很多启蒙工作，现在中国又面临百年未有之大变局。公私之别、公共精神的创造，以及公共规则的创造，都跟从私到公的公益相关。这100多年来，我们中国人是否已经进步到可以进入现代公益的时代？

许知远：你的问题我也没有非常好的答案。但我觉得当年梁启超先生写《新民说》也好，做各种各样的行动也好，他们要创造的是一个社会。过去只有被统治的老百姓和统治的皇帝之间的区别，创造社会是要创造一个中间的阶层，需要各种各样的组织，需要各种各样新的道德和规则。这些是实践检验的结果，需要不断的行动。

怎样创建一个参与的组织，让大家关心超过自身私人利益之外的事情，并意识到公共利益跟自身利益的密切关系，这是需要不断实践的结果。我觉得我们从来都有做好准备，只是需要更充分的实践机会。

钱穆写过无锡村庄的故事，当年就有非常好的善堂，资助村子里穷人家的孩子去上学，是非常好的一个公益组

织。赈灾时也有很多士绅捐款，在某种意义上这些是那个时代民间的机制。

我们的社会随着现代技术和现代理念的发展，日渐成熟复杂，理念也更具体、更复杂。我们需要更长的时间与更充分的空间去实践这些理念。对于公共空间或社会空间，只要给予大家充分的时间，就会通向某种结果。过程不是一帆风顺的，但我对中国人的理解能力和实践能力，有非常充分的信心。

李劲：有很多人认为，公益首先要满足自己的利益，只有对自己有好处了，才可能对他人有好处。先利己，才利他，而后利公。企业家群体也有这样的说法，说我们做公益，拿了很多资源出来，其实我们不能改变社会或改变世界，但至少我们自己改变了，这也挺不错。中国文化里有一个很重要的命题是差序格局，社会关系以“我”为中心，到我熟悉的人，再到我不熟悉的人。如果把公和私分得很清楚，做公益就是由私到公的过程。基金会体现的是私人意志，用的是私人资金，但以公共服务为目的。我们怎么区分公私之别？怎么更好地适应由私到公的过程？

许知远：利他和寻求公共利益，从来就是我们基因的一部分。利他，自己也同样会得到满足。一个人自我的需求能有多少？每个人都是在寻求利己和利他之间的某种平衡，我不觉得两者间有非常大的矛盾，何况利他一定是从你个人出发延伸的。

我们对文学艺术有更强的感受力，所以我们资助年轻的创作者。不是说做公益一定要把募来的钱给贫困山区，才是更有效的事情。我们团队不太了解也并不擅长做扶贫的事情，所以从自我的身份出发，我们资助创作者。但我们也

不知道这些资助对象的写作与描述会带来什么样的变化。可能其中一个人写了一本关于大凉山的书，忽然就带来大家认知上的改变，带来了新的风潮。

某种意义上，我们的行为遵循了亚当·斯密所说的“看不见的手”。不是说你一定要做这件事情，冲着这件事的发生去做，而是有很多复杂的层次能够共同抵达。在这个过程中，慢慢会形成新的秩序，我们的感受也会超越自己眼前的事。例如无锡善堂，一开始就是钱家在做，后来扩展到更大，可能钱、王两家共同帮助了无锡，无锡又帮助到整个江苏，有一个自然秩序逐渐拓展的过程。

所以我认为，首先要给予自由空间去拓展，再慢慢抵达，而不是一上来就要创造一个完全“公”的项目，跟我个人毫无关系。那一定会失败的，我们历史中充满了这样的教训。我们应该有更多的耐心等待。很多时候，我们的挫败正是耐心不足带来的。

李劲：单向空间书店一直从事公共文化服务，去年遇到疫情，经营上有困难，当时众筹自救，引起了社会关注。做“单向的朋友”的这些人，好多是中产阶级，是一批有思想、靠知识获得一定财富的人。这也是我们公益界很多人关注的群体，因为他们可能会成为中国第一批真正理性的捐赠人。在推动共同富裕的大背景下，中央也认为要创造更多中产阶级，让社会形成纺锤形结构。中产阶级对未来中国公益的作用，你有什么观察？

许知远：现在中阶级的概念受到非常大的挑战。一些社会学家有关社会演变过程的研究认为，经济水平的提高带来社会多样性的成长，进而带来更进步的理念，这个公式从长远来看仍然是成立的。过去三四十年，我们看到经济的成

长，带来一个更多样的社会，也带来不同层次的价值观。

中产阶级受过更好的教育，有一定的经济基础，更清楚公共利益和个人的关系。只有当社会公共利益得到保证，公共生活更繁荣时，他们自身才会得到更强的满足感和幸福感。他们可以在这种公共的价值和多样的生活中寻找自己的那一块，可以有更多的选择。所以他们对这一切更敏感，会潜移默化地加入这样的行动。这是很正常的，因为他们有更多空间去想这件事。

我在别的国家看到一些让我很感动的事情。旧金山的芭蕾舞团需要支持，很多中产阶级捐赠，每个人捐的可能不多，就几百美金，但有非常多的人愿意捐赠，他们觉得这个芭蕾舞团是他们重要的文化生活的组成部分。他们捐赠公共事务，因为公共事务的存在很重要。当时我们发起“单向的朋友”这个活动，大家可能也认为，这个空间在他们的生活中是重要的存在，所以选择成为我们的朋友。类似行为应该在社会中很多层面都在发生，而且应该有更多的发生。不应该只是姿态感，而应该成为日常生活的习惯。

李劲：你认为，对公共空间或公共生活的重视，可能是中产阶层更愿意参与公益的动机。我本来的判断或想象是，中产阶层可能更有价值观、价值感，会更加理性，更知道什么样的公益行为会带来成果。

许知远：他们会更知道公共利益和公共价值与他们个人生活的关系，因为他们能意识到什么样的生活最适合自己的。他们的教育和生活会确认一些东西。大家会意识到，社会不均不是社会不好的标志，是让人不安的事情，这不仅是出于同情，也是基于理性的判断。我们应该去创造一个更良善、更公正的社会，这些都是



2018年10月20日，由杭州市西湖教育基金会举办的西湖大学成立，在国内率先开创了社会力量兴办高等教育的先河。
(图 / 杭州市西湖教育基金会)

动力。

人的动机是蛮复杂的。好的制度和好的社会集体，应该去激发人身上这些良善、同情的动机，以及渴望看到丰沛生活的动机，并让这些动机得到生长。

李劲：在你说的社会机制中，公益行为或公益组织扮演了要紧的角色。

许知远：当然。一些更早发展基金会的国家，首先是从拥有巨大财富的商人开始的，去建立大学、医院、图书馆，因为他们觉得，如果你创造了巨大的财富，把它传承下去而不是分散下去，是一种罪恶。1889年安德鲁·卡耐基写了《财富的福音》，在某种意义上这是他们对自己的道德要求。而且那时候巨富的商人也受到很多舆论上的指控，散财也是平复舆论指控的一种方法，这里面有很复杂的动因。

慈善也好，基金会也好，都是社会组织的重要部分。一个国家、一个社会，只有社会组织很繁荣的时候，基金会才能在其中扮演重要角色。基金会不是孤立存在的，只有社会生态更繁盛，它才会更繁盛。

李劲：我们很多基金会的同行，还没有真正从社会生态来理解这个问题，还是自己埋头做事情。其实我们行业很早就呼吁资助，把资金分散出去，给更多的社会组织，这样整个的社会生态繁荣起来，才可能达到改造社会、实现良善的目标。

你从北大毕业的前后20年，世界和中国都发生了很大变化，公益的指导思想也发生了很大变化。有一种观点认为，公益活动、公益行为可以增加人的粘性，增加相互的关爱和信任，也就是所谓的社会资本。去年你跟项飙对话时，谈到附近的消失、附近的重建，你本人

也比较重视亲密关系的建立。但另一方面，社会变得越来越虚拟。最近“元宇宙”这个词非常火，我理解是把真实生活和虚拟生活结合在一起。在这种情况下，怎么样去构建人和人之间在真实生活中的亲密关系？公益可以扮演什么角色？公益能够有所作为吗？

许知远：我们现在在向数字社会移民。当一个世界和时代发生很大的转变，大到民族国家，小到普通的商业组织，所有的组织都会因为这种巨大的变迁而重组。你看我们的工作环境，线上已经占到很大的部分。大家不来上班，我们组织也在运转。公益组织也只是大的社会组织的一部分，它也在发生对应的转变。但它的核心价值没有改变，仍然是希望促进公共利益的继续。但你要在新的环境中去理解，这个时代的新的公共利益是什么？我们稀缺什么？利用新的技术手段，我们能够表达和创造什么？只要

核心价值没变，我们要去看待新的环境在发生什么变化。

比如现在我们的书店，完全不是过去书店的概念。我们要生产各种各样的内容，而且线上的业务远远超过线下，卖书本身并不是最重要的业务。这种变化在发生，但我们想传达的思想和精神，本质上没太大变化。公益组织也一样。人永远都需要社会资本，不管是虚拟的，还是真实的。你说大家在哀叹生活中的亲密淡了，但大家在微信上还可以跟陌生人建立亲密关系，热火朝天讨论一些问题。在这种新的情况下，如何寻找到一个角度，找到自己对应的能力去实现亲密关系，这一切变得很难，但也是个很有意思的挑战。

阿道司·赫胥黎说过，曾经的异端邪说在一代人之后就变成了陈词滥调。你之前认为崭新的东西，在一代人之后就变得非常陈旧了，所以你要创造新的崭新。

李劲：公益的环境也发生很大的变化，有各种各样的想法。面对不同的思潮，我们一些同行以前只看一个方向，看欧美怎么做。但现在我们自己的力量增长起来，可以更多来看我们过去是怎么做的，比如你提到的善堂。我最近也在研究中国慈善史，特别是明清和近代的，我发现中国有很多自己的实践和思想，只是我们没有认真关注。

许知远：60后、70后这代人，在中国刚开放的时候，不少人认为学习的对象只有西方。最终我们发现，我们自己的精神资源是很丰富的。而且过去我们的想法很线性，认为事情会那样一步步发生，其实不是这样。很多人的挫败感正是因为，这个线性突然不是线性的了，变成迂回的了，甚至变成后退的了。这时候你就需要去找新的精神资源。

而且，我们不应该让一个行业变

得孤立化。我们做的公益，是一个组织，需要组织的逻辑。现在新的商业公司的逻辑，已经不再模仿西方公司，有自己的一套。公益组织也一样面临着组织的演变。每个行业都如此，这是一个非常大的刷新自己的过程，需要艰苦的努力，而且需要广泛吸收各方面的资源。我们不应该固步自封，我做这行，他做那行。每个行业在本质上是相似的，都是如何与人打交道，如何激励人、启发人，然后大家一起达到目标。

所有的行业也都需要杰出人物，一些行业经常被一些天才人物改变。特别是有独特性的人物，会重新洗刷大家对行业的理解。比如项飙，他突然激发了这一代年轻人对人类学的兴趣。他也不是刻意的，只是因为上了节目，有一个很好的释放，大家意识到有这么个事情。你们这个行业也一样，我觉得需要一些非常有感召力的人物的加入，带来一些新的表达，吸引大家加入其中。

李劲：公益的破圈一直是一个问题。我们有一个词叫公益圈，好像我们是个圈子，公益只是我们公益人做的事情。

许知远：封闭系统是一个最有害的问题。所有的封闭系统都会带来某种停滞萎缩。我们不能内卷，我们应该是一个开放的社会、开放的系统。

李劲：刚才你提到了要寻求更多精神资源，向我们自己的历史、向企业学习，我相信这些对我们同行会很有启发。像你说的，我们这一两代人成长在中国改革开放最早期，当时只有一个学习对象，现在发现不够，这很容易导致内卷。

许知远：中国的过往有很多可以激发我们的东西，包括你刚才提到费孝通的差序格局，以及你说我们对自己社会的理

解，我们自己的一些杰出的头脑，都会给我们非常多的启发。

李劲：过去二三十年，当我们在对外开放、向外面学习的时候，其实忘掉了这些。


许知远：我觉得很正常，因为人都是这样的，然后你会重新地自我寻找，重新理解自己的过去。这是随年龄而到来的认知。

李劲：提到年龄或者代际差异，我最近接触很多做公益的年轻人，也跟高校的本科生、研究生交流，发现他们的思想并不像我们想象的那样无边际，反而非常清晰。对做公益的年轻人或者年轻人做公益，你有没有什么想讲的话？

许知远：没有。我特别讨厌自己有一天会产生说教欲，我完全没有说教的欲望，而且我对代际感觉不是很强烈，我觉得大家都是个体。

如果我能跟梁启超产生交流，那么年轻一代完全可以跟任何时代的人交流。每代人中都有非常杰出的人物，不管是商业还是公益方面。我认为，一个社会最重要的是提供多样的选择，让个体各自找到适合自己的方向，而不是认为，只有一种选择是对的。

如今年轻一代，是在一个相对信息富足和物质富足的环境中成长起来的，他们中的某些人会非常杰出，因为起步时的困境没那么多，一开始就有更大的视野。我们应该对我们的社会、对新一代人抱有信心。

我们当然可以继续批判。我们应该批判过去、批判现在、批判未来，怀有批判性，保持批判思维。但同时背后是怀有信念，怀有对我们的社会本身的信念。 



扫码下载更多成果

一文了解如何共绘公益慈善生态地图

编译 | 中国基金会发展论坛秘书处

本文为中国基金会发展论坛秘书处对 WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support) 于 2021 年 9 月发布的手册《Acting Together to Lift Up Philanthropy: WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem》重点内容的编译、梳理。

我们的世界正面临着需多前所未有的挑战，公益领域的很多从业者因而致力于运用创造力和适应力，建立一个更快乐、健康、公正和可持续的世界。——当然，这些变革者需要受到支持。他们需要资源、资金和能力来强化自身，他们需要有利的政策、也需要可以影响立法者的优化制度环境。

就像任何有机系统一样，这些在一线努力付出的行动者所需要的是一个强大、多样化和相互关联的

公益生态系统。这个生态系统要支持他们、服务他们，使他们不仅能够生存，而且能够繁荣发展，进而实现自己的目标。

在一个良好的公益生态系统中，这些服务性职能要由各种不同类型的基础设施组织来执行，包括网络和协会、学者和咨询顾问、倡导平台、在线捐赠和数据平台、联合基金 (Collaborative Funds)、多方利益相关者平台、技术支持，当然还有私人捐赠者本身。一线

组织将受益于这些基础设施组织的贡献，在其基础上实现影响和资源的成倍增加，让社会变革显著加速。

1. 三类参与构建生态的基础设施组织

参与慈善支持生态系统的组织往也都是公益组织（但并不局限于公益领域），它们通常被称为“基础设施组织”。此类组织分为三大类：只专注于慈善事业的公益组织、将慈善事业作为其业务范围的组织、支持生态系统发展的资助方。

慈善支持生态系统 (Philanthropy Support Ecosystem, PSE)：本报告中，这一术语被定义为“一个由彼此相互作用的组织和活动所组成的社群，这些组织和活动帮助并使慈善事业实现其潜力”。



只专注于慈善事业的公益组织

- 学术机构和智库
- 倡导平台和专家
- 公民参与组织
- 咨询、顾问和评估组织
- 捐赠者建议基金
- 资助、执行和学习小组
- 筹款和在线捐赠平台
- 捐赠运动和团体
- 信息和技术解决方案供应商
- 中介组织、联盟组织和社区基金
- 媒体、知识和数据共享平台
- 区域网络和协会
- 标准认证机构
- 议题性的网络和协会



将慈善事业作为其业务范围的组织

- 审计事务所
- 银行/财富管理公司
- 数据分析组织
- 奖助学金和人才管理机构
- 孵化器和加速器
- 律师事务所
- 主流咨询公司
- 营销和公关公司
- 非营利组织
- 社交媒体和技术平台



支持生态系统发展的资助方

- 政府
- 个人捐赠者
- 私人资助机构 (组织化的)
- 多边和双边发展机构及其他发展领域的资助方、国际非政府组织 (INGOs)



2. 四种匹配生态发展需求的组织职能

我们曾经深入解读过一个针对公益慈善基础设施组织的4Cs评估框架，根据该框架，我们可以看到基础设施组织具体发挥哪些职能、如何满足生态发展的相应需求：

3. 四步绘制慈善支持生态地图

构建一个有效的慈善支持生态系统应被看作是一个创造性的、有机的发展过程。在讨论如何构建之前，首先出现的问题是“谁领头？”说实话，这个问题没有确切的答案，但很明显的是，领头的应该是希望看到一个更高效的慈善事业的所有个人和组织。不同国家、不同社会环境下的生态发展将取决于当地具体情况，但无论是谁发挥带头作用，都应确保相关各方都能参与到这一进程中来。

想要开始推进生态建设工作，绘制一份慈善支持生态地图是必要准备。一张靠谱的生态地图可以显示生态内各组织间的关键关系、评估生态系统的优势和弱点、明确供给方面的差距和发展障碍，并就如何应对挑战提出解决思路。

WINGS在这份最新报告中，提供了以下四个步骤的操作性指引，用于指导“领头羊”开展绘制所在国家和社会的慈善支持生态地图，并最终能够公开发布出来：

慈善支持生态系统的需求	基础设施组织匹配需求的职能
1. 资源 (Capacity) 为慈善事业创造财政、人力和基础性的资源。	
产生人力资源	提供专业人才招聘服务 链接其他机构的专业服务
创造财政资源	举办筹款活动或宣传运动，推广捐赠文化 进行业务发展活动 进行财务规划和资金管理
生成数字资产	为组织开发技术解决方案 组织系统和流程的标准化
2. 能力 (Capability) 通过加强组织战略、执行、知识、数据和技能来提高慈善事业的成果。	
共创和加强战略	设计组织或项目策略 提供机构/项目/企业社会责任/慈善策略咨询 进行影响监测、评价和评估 设计或加强组织模型
监测、学习和评估支持	进行影响监测、评价和评估 进行利益相关者需求评估 进行组织诊断性评估
支持项目执行	提供项目执行服务 开发操作系统和流程
创造知识、数据和生态中的共享空间	创建或集合一系列知识、数据和研究成果 研究和开发知识文档 创建实践框架和实践社区
增强人的潜能	开发新的教育课程教材 通过培训加强领导、管理和业务能力 提供教育和学术认证
3. 联结 (Connections) 创建论坛/平台/网络，以便在生态系统中开展协作、同伴学习和行动，实现共同目标。	
促进互动和包容性空间	建立以成员为中心的网络和平台 筹办涉及全生态利益相关者的讨论会 为不同的声音提供包容的空间和平台
建立和管理伙伴关系、联盟和集体模式	构建合作伙伴关系和集体行动 协商和管理多方利益相关者的利益
建立和加强公益慈善的公共叙事能力	提供品牌、可见性和传播支持 分享新闻和思想领导力 发展叙事和集体空间
4. 公信力 (Credibility) 在生态系统层面提高慈善事业在政府和更广泛社会中的声誉、透明度、认可度和影响力。	
提高利益相关者对公益慈善生态系统的信心	制定认证、透明度的相关标准和规范 提供尽职调查、法律、合规和审计服务 提供公关服务
加强公众参与	激发公民积极参与并增加民间社会的信任感 提高公众对公共事务的认识 动员实际行动、倡导和游说
影响政策环境	形成政策或生态系统发展相关建议 制定慈善事业政策法规框架

▪ 阶段 1 选择一个团队，设定目标和预期成果

与核心团队和专家一起设计工作坊，以确定绘制生态系统地图的目标、成果和参与者。

该阶段需要考虑的问题：

① 在各阶段所需的小组成员类型有哪些？

建议采用参与式研究的原则，团队指导委员会应包括这一领域的专业人员。

② 应取得哪些成果，实现这些成果所需的原则是什么？

应允许差异性的成果出现，因为不同的慈善支持生态涉及不同需求，例如：

- 针对公益基础设施组织：确定他们的角色、展示他们的价值、规划合作机会，以及增加对他们工作的参与和支持。

- 针对一般公益组织和运作型基金：了解可获得的支持类型，以便产生最大影响。

- 针对跨国公益项目执行和资助者：刺激当地资源的积累，加强对资源薄弱地区的慈善支持，提升长期可持续性。

- 针对研究人员：更好地理解慈善领域的前景，并识别出加强这一领域的杠杆力量。

③ 为了确保这项工作既具有参与性又符合其目标，必须让哪些利益相关方参与？以及每个阶段，需要每个利益相关方以何种方式参与？

理想情况下，参与研究慈善支持生态地图的利益相关者应该是能够代表地理位置、议题种类和各种受益方的参与者，包括公益慈善基础设施组织、资助者、政府、一般公益组织。指导小组要确保根据利益相关方的不同需要和利益开展工作并进行协调。

▪ 阶段 2 使指导手册适应当地实际情况

与核心团队和专家进行案头研究和举办参与式的工作坊，以了解慈善事业的现状、现有差距以及对绘图工具的调整。

该阶段需要考虑的问题：

① 该地区的慈善支持生态成熟度水平如何？

可以先根据现有数据评估个人和社会保障部门在当地的绩效水平，可以使用 4Cs 框架进行评估。

② 可用数据的范围是什么，当地慈善支持生态的内部差距是什么？

③ 对公益基础设施组织的分类多大程度上符合当地生态的情况，是否有必要调整？

▪ 阶段 3 绘制慈善支持生态地图

1、举行会议，向基础设施组织（PSOs）和生态系统中的其他利益相关者介绍研究结果，并确定慈善事业的共同愿景；

2、举办共创工作坊，与基础设施组织（PSOs）和生态系统中的其他利益相关者分享地图实况，并识别核心行动主体和缺失的行动主体，以及生态系统的优势与差距。

该阶段需要考虑的问题：

① 当地慈善支持生态的既有状态是什么？

可以把这个问题分解成几个子问题：

- 我们如何描述这个国家的慈善事业？

- 我们在慈善事业方面有哪些差距？

- 我们如何填补这些空白？

② 当地公益基础设施组织的整体情况如何？

具体问题包括：

- 组织实体类型有哪些？

- 为哪些生态内利益相关者服务？

- 它们还可以与哪些其他公益组织合作，合作的性质和频率如何？

- 它们都具有哪些服务功能？哪些功能占主导地位？这些功能对其他利益相关者的重要性和使用频率如何？

- 当地公益基础设施组织的地理分布情况如何？偏远区域是否也能得到很好的服务？

- 当地公益基础设施组织为生态内的其他利益相关者创造了什么价值或资产类型？

- 当前的生态系统如何服务于不同形式的慈善领域？

阶段 4 开展下一步工作来强化慈善支持生态系统

与在绘图过程中积极参与、扮演关键角色的基础设施组织 (PSOs) 合作, 举办共创工作坊, 确定优先行动领域、描绘共同愿景、并制定行动路线图。

该阶段需要考虑的问题:

① 根据绘制生态地图的经验, 绘制团队对该区域目前 / 期望的慈善发展情况的认知是如何演变的?

② 主要参与者可以通过哪些潜在方式或模式来解决这些差距?

③ 各个利益相关方为解决这些差距作出了哪些时间、资源和知识方面的承诺?

④ 如何保持利益相关方的持续参与, 以评估各项干预措施的影响并继续取得进展?

4. 五项慈善支持生态系统评估指标

慈善支持生态系统可以决定慈善事业在一个地区的影响力, 也可以决定其影响力的大小。和公益项目一样, 慈善支持生态系统是否有效, 也需要有一些工具和指标来进行评估。比如印第安娜大学礼来慈善学院的“全球慈善环境指数”和亚洲慈善与社会中心的“行善指数”等, 都在这一领域发挥了开创性的作用。

在进行生态整体发展水平评估时, WINGS 在这份报告中推出了新的工具。本工具有助于为关心和参与慈善生态构建的利益相关方提供更加系统的方法论

及衡量标准。在 4Cs 的基础上, 也增加了“多样性 (Diversity)”这个新的维度。

除了强调慈善生态中“多样性”的意义, 本工具的特点还在于, 着重生态中的关键利益相关方和意见领袖的观念、看法, 甚至认为其对生态战略如何发展的影响力不亚于客观数据。

本工具提出了一套框架、指标和方法, 帮助我们对所处慈善生态系统的优势、需求和潜能进行识别和分类, 并且建构一套区域性的 (适合所在国家和社会环境) 的集体叙述, 并在同一个架

构下促进全球不同国家之间慈善生态之间的对话交流。

案例

印度: 打造能“破圈”的捐赠公信力

自 2000 年以来, 印度的私人慈善机构如雨后春笋般出现, 而企业社会责任法等法规也催生了对技术专家的需求, 这一趋势导致印度慈善机构整体在资源、能力、公信力等方面都发生了可被感知到的变化。然而, 印度的慈善生态系统似乎缺乏内在的彼此联系, 特别是在 2019 年新冠病毒爆发之后, 许多

 资源
Capacity

- 既有基础设施组织 (PSOs) 的密度
- 既有基础设施组织 (PSOs) 的规模
- 既有基础设施组织 (PSOs) 的可持续性
- 用于强化既有基础设施组织 (PSOs) 的投资

 能力
Capability

- 基础设施组织 (PSOs) 的功能多元化
- 可供基础设施组织 (PSOs) 使用的人力资本
- 慈善支持生态系统的知识储备和数据生成水平

 联结
Connections

- 生态中各利益相关者之间的关系水平
- 生态中各利益相关者之间相互作用的频率

 公信力
Credibility

- 基础设施组织 (PSOs) 被认知到的价值
- 已证实的影响
- 生态中各利益相关方与基础设施组织的参与/融合程度
- 基础设施组织 (PSOs) 服务的透明度

 多样性
Diversity

- 生态中利益相关方种类的多样性
- 不同慈善方法/范式能否在同一个生态中共存

当地从业人员表示，整个生态系统需要更多的合作和更快的协调。

2010年，印度一个开创性的战略慈善组织达斯拉（Dasra，在梵语中这个词表示“开明捐赠”）发起了达斯拉慈善周，以促进合作、追求规模效应。作为慈善周的一部分，该组织还设立了达斯拉慈善论坛，以平台的形式展示印度社会变革的多种创新模式——从社区层级由非营利组织主导的解决方案、到与政府合作的多方协作，并将这些举措推广到更广泛的社区，使其能够在全球范围内得到应用。十多年来，这一活动汇集了非营利组织领导人、慈善家、基金会和其他关键利益相关方齐聚一堂，共同讨论印度公益慈善的前进道路。

印度最大的共同捐赠活动——达斯拉捐赠圈（Dasra Giving Circles）也诞生于该论坛。在召开特定捐赠圈会议前，达斯拉会对具体慈善领域（教育、性别、营养、卫生等）进行详细摸底调查，并编制一份相应的非营利组织名单，列出其中正在对某一问题采取有效办法的组织，供捐赠圈进行资助。同时，达斯拉也会对被资助组织进行成效评估，并将报告提供给捐赠圈。至今为止，达斯拉已经组织了11个捐赠圈，并直接为相应的非营利组织筹集了560万美元。而这种模式的资助，又进一步增加了被资助组织的公信力，使得它们能够筹集更多的资金。其中最新组织的3个捐赠圈成员中已经可以看到来自印度以外国家的捐赠，这表明达斯拉这类平台组织不仅能促进印度慈善生态内部组织的合作，更提升了印度慈善事业的国际声誉。

肯尼亚：加强能力建设，推进上千家当地公益组织的可持续发展

1980~1990年代的国际支持、以及2000年代的有利政策转变，为支持肯尼亚慈善事业发展奠定了基础。随着肯尼亚当地协作网络和社区基金会的发展，目前已初步打造了一个内部协调良好的慈善支持生态系统。不过当地从业人员也指出，在公信力、能力建设、数据共享、行动研究等方面，肯尼亚仍有改进余地。

肯尼亚社区发展基金会（KCDF）成立于1997年，是一个得到了阿加汗基金会和福特基金会等国际组织支持的公共慈善机构。该组织认为，当社区能够采取自己的解决方案应对其发展挑战、并利用和增加自己的资源时，便可能产生迅速和持久的变革。基于这一信念，KCDF每年将其资源的25%~35%用于能力提升，以帮助发展地方机构，继续确保地方社区的可持续发展。

KCDF还与有组织的社区和个人合作，促使这些社区和个人将资金与KCDF一起进行捐赠投资。捐赠者通过一系列限定性和非限定性的资金支持KCDF，KCDF则代替捐赠者仔细分析肯尼亚的发展需求，匹配合适的倡议（提案）进行捐赠，帮助促进捐赠者的目标。自1997年以来，KCDF向社区发起领导的项目提供了超过2120万美元的捐赠，这些项目覆盖生计、教育、环境和自然资源管理、有效治理、组织成效、在线学习等领域。通过与受赠方的直接和间接接触，KCDF自成立以来已与2000多个当地组织建立了伙伴关系，极大促进了国内慈善事业数量的增长。

俄罗斯：提供公信力、推广慈善事业最佳实践

在政府支持、企业捐赠增长、社区基金会和捐赠平台兴起的推动下，俄罗斯的慈善事业从1990年代的小额资金规模、增长到2016年的25亿美元。与印度和肯尼亚相比，俄罗斯对数据和知识共享的重视带动了更多对公益项目的成效和影响评估。同时有人指出，当地慈善事业在观点和方法上各自为政值得关切，内在缺乏协调一致的生态系统可能会在未来导致一些难以应对的问题。

俄罗斯资助者论坛（The Russian Donors Forum）由俄罗斯最大的资助型机构所组织而成的协会，截至2020年，它已连结了超过55个成员机构。RDF认为弥合生态系统差距的关键在于提高公信力。为了解决这一问题，RDF于2004年开始举办一项名为“Tochka Otshcheta”（基准点）的比赛，评比内容是以公益慈善组织年度公开报告为基础而得出的透明度水平。作为该项目的一部分，RDF还与“四大”会计师事务所进行合作，对公益慈善组织进行了透明度评级。

为了进一步鼓励专业精神和诚信，RDF还开展了一项名为“Repository Luchshih Praktik”（最佳实践资料库）的倡议，组织企业公益慈善领域的领导者们汇聚一堂，确定企业在公益慈善、企业社会责任和可持续发展方面的最佳实践案例与做法。2018年当年，32家参与企业用于支持各种公益慈善项目的资金总额达7.779亿美元。CF



公益慈善组织在长三角一体化 发展中的角色和价值

文 | 马伊里

本文为上海市民政局原局长马伊里在中国基金会发展论坛 2021 长三角峰会上的主旨演讲。



2021年5月18日，中国基金会发展论坛2021长三角峰会在杭州举办，马伊里（左）与浙江省慈善联合总会会长陈加元（右）在现场交谈。（图/CFF）

很荣幸有机会出席中国基金会发展论坛2021长三角峰会。主办方给我的题目叫做《公益慈善组织在长三角一体化发展中的角色和价值》。我理解它的核心，第一是公益组织在新的议题当中如何去推动社会进步，第二是在推动社会进步当中，社会组织自身怎么进步。关于这两个进步的问题，我有一些粗浅的思考，与大家分享，请教各位。

1、关于发展和进步的问题

四十年改革开放，“发展是硬道理”早已成为中国人民的共同意识。关于发展与进步的关系，回想起来，事实上有一个实践和认识的过程。一开始，

我们认为发展就等于进步，那是一个以GDP论英雄的年代，我们埋头苦干，5+2、白+黑，以为只要发展了、有钱了，一切问题就会迎刃而解。可是干着干着，我们发现社会上出现了不少越来越难以解释的现象，比如发展速度越快，贫富差距越大。20多年前我在浦东工作的时候就发现这个问题，浦东GDP增长速度在全中国最快，每年以30个百分点朝上走，我们很快就发现，在那里最早突破了基尼系数的底线，很快就超过了0.4，所以这让我们很奇怪：经济发展了，怎么贫富差距越来越大了呢？

这种差距后来在全国面上逐渐表现为地区的差别、城乡的差别，甚至职业的差别。还比如一些原本受人尊敬的

职业，像教师、医生，当学校、医院都奔着钱去谋发展的时候，设备、技术越来越先进的时候，这些职业却不那么受人尊重了。甚至有一些以牺牲环境为代价的发展。这些都让我们认识到不均衡的发展、不公平的发展、无底线的发展以及背离了初衷的发展，都不是进步的发展理念和进步的发展模式。也就是说，有时候会出现“有发展无进步”的现象。

我们很长一段时间是在这么一个环境里面工作的，我们很迷茫，为什么发展不天然等于进步？还出现那么多我们原来没有碰到过的社会问题？中国的公益组织在那个阶段迅速发展，我认为跟这个现象有关的，公益的使命就是要回应这一类问题的。

如果说中国共产党的初心是要带领中国人民摆脱贫穷和落后，奔向小康和进步的话，前一百年我们基本摆脱了贫困。那么未来一百年，中国特色社会主义现代化发展的实践，就是要奔着小康和进步去的，就是要追求进步的发展理念和探索进步的发展模式，从而为人类社会的进步做出我们中华民族和我们这一代人的贡献。

我经常在想，我们这一代人，为这个国家的发展、摆脱贫困，确实做了很多的工作，我们无愧于这个时代！可是，我们扪心自问，我们在谋求发展的同时，做了多少对人类进步有贡献的东西呢？有哪些影响人类、影响全世界的进步理念是我们这一代人提出来的呢？想一想，好像还真的不太多。但是，在座的公益机构，尤其是我们的公益创始人，我们加入到公益领域来的初衷，不就是要来回应这些问题的吗？

什么叫进步？其实中央已经非常明确了，我们中国特色社会主义跟资本主义的发展有很大的不同，就是要追求共同富裕。具体来讲，我认为就是要确立和追求更公平、更正义、更自主、更自然和更和谐的发展理念和发展模式。从这个意义上讲，公益组织具有与生俱来的使命和更强的优势，我们就是干这个的，我们就是为这些议题而生的。

2、关于现代性与现代化的问题

现在都说中国特色社会主义现代化，我觉得理解社会主义现代化有两个维度，一是社会主义的现代性，二是社会主义的现代化。

社会主义的现代性，主要是指社会主义现代化过程中所追求的宗旨意识、价值观和意义属性，其中包括理念的现代性、伦理原则的现代性、价值观的现代性、功能的现代性等，它是现代中国特色社会主义的灵魂。要知道，我们这

批人是为守住灵魂而来的。

社会主义现代化，主要包括各具体发展领域的方法与手段的现代化，其中包括制度的现代化、组织的现代化、机制的现代化、技术的现代化、人才的现代化和基础设施的现代化等等。

很长一段时间，我们比较重视现代化硬件的建设，而忽略社会主义现代性的创新与实践。我想，这或许是我们陷入“有发展无进步”困境的根源所在。

3、关于长三角公益慈善的生态建设

现在，长三角一体化已经列入国家战略。回想30年前，中央最早赋予浦东开发就是要辐射上海、乃至长三角的使命。习总书记当年在上海的时候，就着力推动长三角一体化发展。我翻了翻我原来的工作笔记，有很多就是记录当年长三角一体化议题内容的，所以长三角一体化是中央谋划的一个长远战略。去年，习总书记在视察上海浦东时再次强调了这一点。

“生态”这个词，现在被广泛应用，我理解生态有这么几个要素是需要我们去把握的：第一，多样性；第二，复杂的关系结构。生态肯定不是一个单一的、孤立的东西，它是由不同生态位组成的结构体。高大的，承阳光普照，矮小的，汲雨露滋润，各得其所。第三，有内在互动机理，有自然生态，有社会生态、经济生态、政治生态等，是非常多样的。

所以，长三角一体化，如果用生态概念来说就是要保护多样性、多元关系结构又有内在互动机理的一体化。我们这次的主题就是怎么共、怎么通，就是要去探索里面的这种互动机制是被行政区划隔开了，被政府的科层隔开了，现在经济的发展、社会的发展，需要更多

的联结，这个联结当中有政治的、经济的，也有社会的。社会这块怎么做？公益组织有巨大的发展和探索的空间。未来长三角将成为中国经济发展的新引擎，最早启动是长三角，能量最大可能也是长三角，这是中央给长三角的任务。从社会视角来看，公益慈善生态建设是题中之义。

我在浦东工作的时候，与复旦大学合作开展了一项连续15年的研究，从1995年开始到2010年，每年出一本《浦东社会发展报告》，简称绿皮书，人民出版社出版。到了2010年，我们又把15年经济的轨迹和社会的轨迹做了一个比较研究，写了一本叫做《全生态和谐——以浦东开发20年为例》的书。在那两套书里，我们提出了一个观点：衡量一个地区的进步程度，不仅要有经济指标，更重要的是要有一系列社会生态的进步指标。什么是社会生态的进步指标呢？其中至少应该包括共同富裕、人民主体、公共意识、参与、共享、共治、自治、德治、法制等这几个要素。长三角地区应该在经济高质量发展的同时，率先在这些方面跨入进步前列！

4、长三角一体化发展中有诸多的公益议题

刚才陈省长讲了，中央要求我们长三角高质量发展，也就是说你不能低质量发展。低质量发展是什么？我们都经历过，抢土地，要优惠政策，免税等等，然后是污染，靠假冒伪劣、坑蒙拐骗捞金等等。我觉得长三角在“十四五”期间，还有未来的几十年里，它会以“三高”为目标，就是高质量发展、高品质生活、高效能治理，在这“三高”当中，每一个“高”里面都有众多公益的议题。

就拿高品质生活来说吧，就有太

多值得我们公益界去推动的进步的理念，否则我们又走向另外一边，走向我们初衷的反面。我们说要培养人才，然后就把家长们搞得这么焦虑、这么内卷，这是高品质的教育吗？想想，实在不是的，这是要误两代人的！什么是高品质生活？我认为不同的发展阶段呈现不同的内涵，从生存需要到发展需要，从物质需要到精神需要，从单向度需要到多向度需要，无论是丰富充裕的物质生活、民主自由的政治生活、共治共享的社会生活、高尚阳光的精神生活、青山绿水的生态生活，都是一个广度和深度不断发生变化的过程。

高品质生活，我觉得不应该是高成本、高消耗、高焦虑的生活，而是要提倡适度成本、低消耗、有节奏、积极、阳光、健康的生活，我觉得公益应该在这个领域去推动健康的生活态度、健康的生活方式。

另外，高品质生活也不是恩赐得来的，不是单向给予的，而是需要共创、共建、共享、共同富裕的，这一点非常非常重要。所以，我很赞成上海市委市政府提出的“五个人人”（人人都有人生出彩机会、人人都能有序参与治理、人人都能享有品质生活、人人都能切实感受温度、人人都能拥有归属认同），这里面就有关于高品质生活、高质量发展和高效能治理的公益的议题和进步的理念。

关于高效能治理，我觉得也有很多公益议题。高效能治理在长三角这个领域，如果我们能够去推动协调、协商、协同，尤其是“协同”能成为政府的政绩，那就是一大进步。协调、协商、协同，这是三个不同层次的“协”，我们现在只停留在协调，所以秘书长特别多。要从协调走到协商，还要走到协同，协同

就是各自都知道对方有什么是我要的，我一定要跟对方主动地协同，当各地政府和政府的各个部门，以及政府、市场、社会都把“协同”作为政绩的那一天，就是社会治理大大进步的那一天！我在上海市民政局任局长的时候，设了一个协同奖，每个处都特别看重，每年春节联欢会时发布，协同奖自己不能申报，一定是别的处提名，哪个处被提名的越多，就得到协同奖，可以挂一根红围巾。那个时候我们就已经意识到组织之间协同的重要性，如果把协同作为政绩了，那就是一个进步！

在社会治理这个议题下，基层怎么做？我也觉得，如果通过我们公益推动，让老百姓能够用自治的方法去回应身边问题的话，那也是一大进步。不要一说有问题就找政府，如果那样的话，政府就成了社会问题的抗生素，它确实能够一时搞定一些问题，但是，如同不能滥用抗生素那样，不能滥用政府资源。用多了，会让社会这个有机体自身解决问题的能力退弱，甚至更多去依赖政府。所以从高效能治理来说，公益组织有太多的议题可以去探索、去创新。

在高效能治理当中，还有一个，就是怎么样来推动社会影响力投资和企业社会责任。在社会治理当中，千万不要把企业撇开了，有很多让我们很焦虑的社会问题，是由企业无社会责任底线造成的。所以，公益界有责任和企业联手，去推动企业社会责任、推动企业诚信。

5、公益组织的自身进步问题

我曾经担任过上海市第一任社团处处长，那是1989年的事情，我们见证了我国公益组织发展的起起伏伏。我觉得公益组织是最具社会创新意识和能量的组织。不要随便地去做政府创新，政府创新是要有巨大成本的，但是社会

组织确实是一类创新解决社会问题的组织。近年来，我与不少公益组织讨论如何保持公益组织社会创新能力的问题。在长期观察的案例中发现，简单重复地规模扩张或许不是公益组织成功的标志，而对社会问题的敏感度，回应模式的创新，进步理念、模式的倡导和示范以及对法律制度的影响力，才是值得公益组织去追求的更高、更进步、更可持续的目标。在这一点上，我可能跟一部分伙伴们的想法不一样，但我认为这可能是对的。

我们原来一直说，公益组织的活动空间是在政府不能、市场不为的情况下，公益组织有巨大的空间。但是这次的疫情让我对这么一个判断打了问号，美国怎么样？美国这次政府失灵，市场也失灵了，公益组织的表现也很弱，这是为什么？这是我们目前观察到的情况。在中国的疫情应对过程中，公益领域有很多反思，也有很多考虑，我们怎么样在这么大的议题中不被边缘化，能够主动地和政府协同？这一点，我觉得我们公益领域大家是有很多反思的。

所以关于公益组织怎么发展，其实中央有非常明确的要求，我认为就是两个“初”和一个“基础作用”，但是目前在我们公益领域没有太多人去关注这些要求。第一个“初”：初步构建现代社会组织体制。什么是现代社会组织体制？有没有人去研究过？这是十九大提出来的。我认为至少包括社会组织的三个建设：公信力建设、创新力建设和影响力建设。第二个“初”：初步构建社会组织协商制度。

什么是社会组织协商？在五中全会决议里面，它是跟政府协商、人大协商并列的叫作社会组织协商，但是我们的平台在哪里？我们的议题在哪里？我们的方法、机制有哪些？所以社会组织

自身要清楚，中央给了我们巨大的空间，我们怎么来推进？还有一个“基础作用”：在社会治理中发挥基础性作用，包括激活社会内在的动力机制，成为组织群众有序参与的载体，提供直接的社会服务等。

我觉得这里面有巨大的空间，特别是两个“初”，我们有很多的议题。衡量一个地区的社会组织，不能再停留在捐钱的多少、组织的数量的多少来衡量了，而是你在多

大程度上推动了社会的进步，应该有这方面的进步指标。

6、中国式的公益慈善在变局中要创新发展

我们正处在一个大变局的时代，疫情当前，全世界同做一张考卷，东方文明显示出强大的韧劲，让我们从来没有像今天这样切身感受到，我们身处的这个社会所具有的与众不同的制度优势。在很长一段时间里面，西方文明一直引

领世界，居高临下，包括他们那种强盗式的霸凌、丛林规则、零和逻辑，似乎都是难以抗拒的。

然而在严峻的疫情面前这些都失灵了，与之相对应的中国式的社会主义“人和”理念呼之欲出。在这样的变局中，中国式公益慈善将会面临巨大的国内和国际需求。我们希望，人与人的和谐、人与自然的和谐、人与自身的和谐，能够成为人类进步更高境界的共识。我们身处这样一个时代，能够为推动这样的共识而努力感到万分荣幸！



马伊里（第一排左五）出席中国基金会发展论坛 2021 长三角峰会。（图 /CFF）



基金会论坛作为行业关键点位，如何推动行业生态建设？

文 | 吕全斌

吕全斌，中国基金会发展论坛秘书长

在中国公益行业的基础设施机构中，基金会论坛的发展历程相对长一些。自 2008 年成立，基金会论坛发展至今，不仅反映了社会环境的变化，还见证了公益行业生态及从业者的变化。

一路走来，我最深的感受是：怀抱初心的公益人，只有将个人经验转化成运行机制和机构文化，我们的公益事业才能行稳致远。

首先，简单给大家回顾下基金会论坛成立和发展的背景。

2004 年，国务院通过了《基金会管理条例》，民间有了办基金会的通道，随即诞生了中国第一批非公募基金会。

面对新生事物，非公募基金会的领导者们常聚在一起讨论交流，相互学

习。自 2007 年开始，这种交流学习的沙龙在北京已经办了十多次。

2008 年 11 月 20 日，由当时民政部民间组织管理局指导，在中国社会组织促进会的参与支持下，以南都公益基金会为代表的行业同仁们正式对外宣布：中国非公募基金会发展论坛成立。

2009 年 7 月，基金会论坛组委会召开了第一次年会；9 月，通过了基金会论坛的运行规则。从此，基金会论坛的工作有了机制保障。

2016 年通过的《慈善法》，不再区分非公募和公募基金会，“中国非公募基金会发展论坛”更名为“中国基金会发展论坛”。

2017 年，在执行团队稳定发展的前提下，基金会论坛秘书处在北京注册了北京基业长青社会组织服务中心，

基金会论坛终于迎来了法人主体来开展具体工作。

接下来，我展开来讲基金会论坛发展的三个阶段。

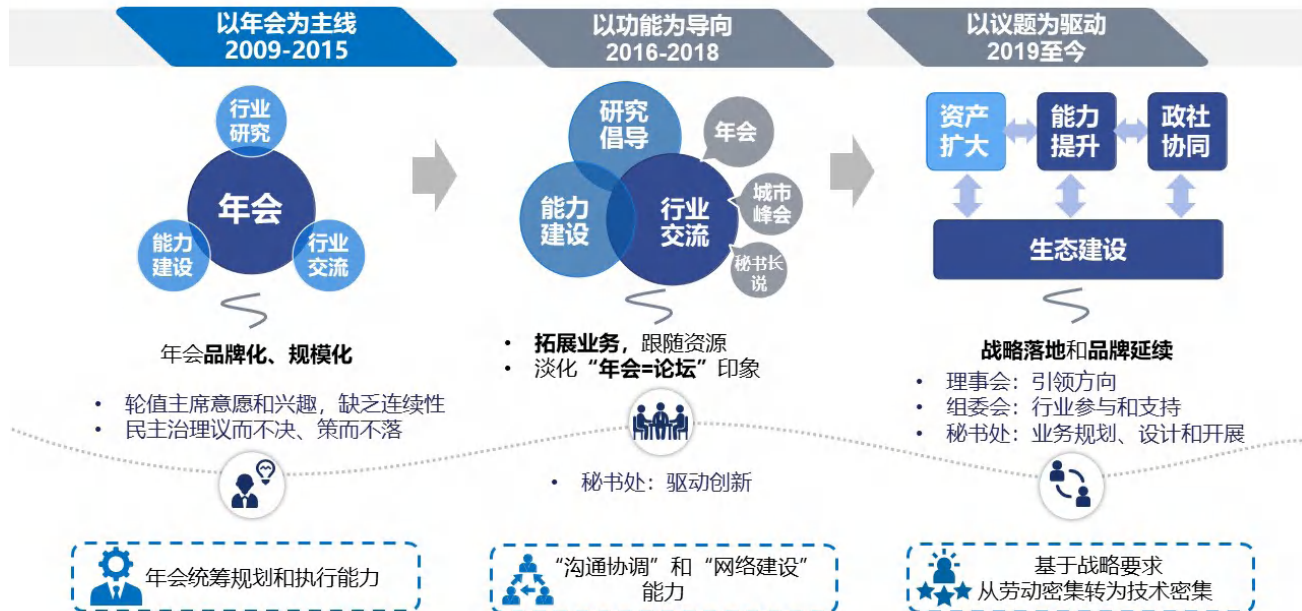
年会品牌影响力初显，内部治理头重脚轻

2008 年到 2015 年是中国非公募基金会发展论坛（China Private Foundation Forum, CPFF）阶段。

因为我们的名称里面有“非公基”三个字，所以被行业伙伴戏称为“母鸡论坛”。我觉得这个寓意挺好的，母鸡下蛋，把营养丰富的鸡蛋带给行业伙伴。后来我们机构的吉祥物，就定成了一只小鸡的形象。

在此期间，CPFF 的自我定位是一

业务发展经历了由无到有、从窄到宽、从主打项目到建立业务体系的演变



基金会论坛业务发展的三个阶段。（图/CFF）

个“非正式网络平台”，宗旨是六个字：沟通、合作、发展。

CPFF的工作围绕每年一次的年会展开，无论是出报告还是举办地方论坛，都是为了动员大家年底能来参会。7年间，工作开展多有波折和坎坷，行业报告发布和日常活动开展或有中断，但作为核心工作的年会，每年都持续办了下来，并在行业树立了一定的品牌影响力。

在收入来源上，CPFF在2012年通过收取会务费用弥补了部分会务成本，这开创了行业会议收费的先河。在内部治理上，CPFF示范了一种平等参与和民主治理的实践路径。组委会是基金会论坛的最高权力部门，每年推选产生轮值主席，轮值主席聘请总干事开展年度日常工作。

在重大事务的决策中，组委会成员一人一票，能把事情讨论得非常透彻，

把道理讲得非常清晰。很多基金会秘书长之间的感情、交集和项目合作，都是通过开组委会会议“打”出来的。

到2015年，CPFF的发展遇到了几个非常关键的问题。

首先是组委会成员参与热情的下降。早期的组委会成员很热情，很愿意参与推动行业的工作。后来大家各自业务都开展了起来，推动行业工作的热情自然开始下降。最直接的表现就是，越往后越没有基金会承担轮值主席的工作，构成组委会的基金会数量也开始下降。CPFF是由8家基金会在2008年共同发起，2012年组委会成员达到了15家，2015年年会后又降回到最初的8家。

然后是执行团队高度不稳定，影响了工作开展的连续性。负责执行工作的总干事是由每年的轮值主席临时聘请，与轮值主席所在的基金会签劳务合同。

轮值主席的一年轮值期结束后，总干事的任期也就结束了。这种工作模式导致基金会论坛无法稳定团队，得不到可持续发展。

加强秘书处内部治理，明确行业平台定位

2016年到2018年，是我们从中国非公募基金会发展论坛（China Private Foundation Forum, CPFF）更名为中国基金会发展论坛（China Foundation Forum, CFF）的阶段。

2016年《慈善法》出台后，法律意义上已经不再区分公募和非公募基金会，我们赶紧想新的名字和定位。一种方案是叫中国基金会发展论坛，另一种是继续服务那些不需要筹款的基金会，并且也想了一些新名号。后来经过沟通

和请示，组委会最后决定选择“中国基金会发展论坛”这一新名称，这也是多年来众望所归的方向。更名为中国基金会发展论坛后，壹基金、中国扶贫基金会、中华社会救助基金会等公募基金会，陆续成为了组委会成员，参与到推动行业发展的工作中。

这一时期，行业也呈现出快速分化和多元发展的特点。

基金会论坛刚成立的那几年，年年开大会的可能只有我们这一家。随着基金会数量的增多，出现了很多其他行业组织，也出现了不少服务行业的专业机构。另外，基金会自身业务发展多元

化，行业建设不再是一些先发基金会的业务重心。

相对基金会行业的蓬勃发展，基金会论坛在2015年的发展状态可以概括为三个词：难产的轮值主席、流动的组委会、“失踪”的秘书处。

面对问题，招商局慈善基金会是当时基金会论坛轮值主席单位之一，时任招商局慈善基金会副秘书长李海（行业人称“光叔”）在2015年初向我发出邀约，希望我再次回来开展秘书处的

工作。我在2012年曾担任基金会论坛总干事，负责了第四届基金会论坛年会

工作，之后几年或多或少都有参与基金会论坛的一些事务。2015年底，我向基金会论坛组委会提出承办秘书处工作的申请，并拟了一个三年工作计划。经基金会论坛组委会同意，我正式回归，接手这个声名在外但正经历波折的平台。

2016年后的这三年，基金会论坛由非正式的网络平台，变成了一个正式的行业平台。

业务层面，我们对行业交流的传统工作进行了体系化梳理和品牌化打造，在这个基础上，开始推动业务从窄向宽拓展，探索更多的可能性。基金会论坛



中国基金会发展论坛秘书处团队。（图/CFF）

陆续开展了研究倡导、能力建设和国际交流等工作，不少工作成果获得了行业的积极评价。

这样，在原有的组委会资金和小部分会务收入外，我们也开始有了一些项目资金，并沉淀下来了一个稳定和值得信任的执行团队。2017年，基金会论坛秘书处成功注册为北京基业长青社会组织服务中心，组建了自已的理事会。

基金会论坛慢慢展现出了自身的能力，在行业基础设施建设中的价值逐渐得到体现，开始有了一个行业平台的感觉。

有组委会的老成员曾经找到我问，基金会论坛做得不错了，我们是不是可以退出了？我说基金会论坛已经超越了项目资助的范畴，开始成为推动行业建设的平台。行业平台作为基础设施，需要长期、耐心且持续的投入。我们要尊重事物发展的基本规律，不能刚浇了水，地皮刚湿就转身离开。

我们内部有同事说，是不是可以一直把年会办下去，少张罗些别的事。也有外部也有伙伴问我，我们基金会要办会，你们能不能承接一下？明确了行业平台的定位，我知道这些不是一个平台该有的选择。

当然，做平台有做平台的挑战。

基金会论坛组委会有二十多家基金会，每家的诉求的可能都不一样，怎么让大家都满意？讨论行业公共事务，怎么让更多的同行者参与进来？我们的定位是扮演一个制定规则、提供平台和兜底服务的角色，通过调整规则和尝试多种活动形式，建立开放的协作机制，满足不同的需求。

视角延伸，为行业发展提供立体化支撑

2019年到现在又是一个新阶段。

基金会论坛的工作视角从基金会自身生态提升到基金会所处的行业生态和社会环境，工作方向从宽泛的行业交流到聚焦行业发展痛点：人、财、政策和生态。在行业生态的框架下，基金会论坛希望能联合更多的基金会、议题伙伴、区域伙伴，加强与政府、企业、媒体等生态核心点位的联动，推动整个行业生态系统变得更好。

新战略下，基金会论坛将首先在哪些方面发力：

首先，团结行业内部，成为行业重大突发事件的集体议事和协作平台。比如，面对新冠疫情挑战，我们做了很多链接和枢纽的工作，还协助政府部门制定了有关政策。

第二，支持行业新生力量。基金会论坛成立之初就是一个秘书长互相学习的平台，未来也希望老的秘书长可以带带新的秘书长，建立起行业的链接。前几年基金会数量增长得特别快，很多新的秘书长需要学习和适应基金会的治理和发展，我们就势推出了鸿鹄计划，致力于给新任和后备秘书长提供一个陪伴成长的社群。

第三，对外展示基金会行业的价值，不断建立行业的主体性。比如，我们开展了总结基金会抗疫成果的研究项目，希望将基金会的相关贡献带给政府、企业和公众，争取友善的发展环境，丰富行业的多元生态。

方法在变，初心不变，携手未来

最后，我对“基金会论坛的‘久’与‘变’”做一个总结。

关于基金会论坛的“久”：我们这么多年做基础设施，是长久之事，建设行业的初心我们没有变过，集体议事的规则和共同参与的理念一直持续。

基金会论坛已经走过了十三年，树立了行业公共参与和治理的信心。十三

年来，我们坚持推动行业学习和链接，致力于行业发展的质量和能量；我们不断对外展示行业的价值和成果，为行业争取友善的发展环境；我们积极参与国际交流，希望在人类命运共同体的共识下，贡献一个中国公益的解决方案。

关于基金会论坛的“变”：变是环境变化了，我们的思维要拓展，包括今天现场是政企社研都在一起，因为光是基金会已经不能完全解决问题了，解决问题的力量可能在基金会行业之外。因此定位要变，从非正式网络变成一个平台，再变成一个枢纽组织。

第二，从非公募基金会论坛到基金会论坛，服务整个行业的视野在变，关注从基金会的业态关注到行业生态，再到影响基金会发展的社会环境。治理架构不断调整完善，理事会、组委会要扩容，要建立专业的委员会。工作方式不断在变化，成为网络的重要节点，不只是办会，也不只是低下头来自己工作，我们要打开平台，让更多伙伴参与进来。

基金会论坛的价值是什么，是13年的屹立不倒，坚持做下来了。推动公共利益的平台还是有可能发生的，这有一定的象征意义。对内是推动行业学习和链接，提升发展能力和质量，对外是展示行业的价值和成果。每次灾害的时候，团队都要梳理信息，提供主要观点，让相关部门和公众看到基金会的价值。积极参与国际交流，从本土萃取经验和实际案例，传递中国公益的民间声音。

最后是我的期待。基金会论坛当然有期待，发展中还是有很多挑战。期待有更多的思想领导力，有前瞻的视野和战略智慧来共同建设行业。我们还要相伴另一个13年，一起把这个行业建设的更好，让更多基金会伙伴参与。

公益慈善基础设施议题研究

聚力共生 协同创新

中国基金会发展论坛13年实践之路



扫码下载报告

推动战略落地 ——秘书长能做什么

文 | 刘洲鸿



本文选自时任福建省林文镜慈善基金会秘书长刘洲鸿在“鸿鹄计划”2021年线下课程第二期中进行的题为“战略制定与实施”的讲授。

鸿鹄计划是为基金会新任和后备秘书长量身打造的成长体系，旨在陪伴新任和后备秘书长发展成为具有战略眼光和格局的卓越基金会领导者。鸿鹄计划聚焦秘书长任内关键前三年的核心痛点和需求，通过线上线下课程、教练陪伴辅导、社群共建共学、在线资源中心等一系列方式，助力秘书长建立思维框架、提升专业技能、开阔行业视野。

一、基金会制定战略的意义

今天的主题是战略。1999年，我加入中国青少年发展基金会，当时使命、价值观之类的名词还比较“高大上”，没怎么听过。到了2006年，我跟随徐永光先生做南都基金会的时候，知道了使命、愿景等概念，南都基金会成立之初就有使命和愿景，但是没有价值观和具体的战略规划。2014年，我到敦和基金会，当时敦和基金会成立2年了，但还没有使命、愿景、价值观等，更没有战略规划。2016年，我到福建一家

新成立的基金会，就有意识一开始就要给基金会明确使命、愿景和价值观。

“三圈理论”认为，战略是在特定环境下，为实现一定的长期目标而对资源和能力实施有效的配置和组合。三个圈分别是目标、能力和资源。使命、愿景和价值观明确了，才明白基金会的目标，也才能制定基金会的战略。

1. 南都基金会的经验

南都基金会2006年开始向民政部

申请注册成立，成立之初的使命、愿景是由理事会讨论得出的，最后确定使命为“支持民间公益”，愿景为“人人怀有希望”。使命、愿景的提炼跟理事会和出资人有关，他们觉得一个健康的社会要有强的政府、好的市场，同时还要有发达的民间组织，即所谓“三足鼎立”。中国现在民间组织这“第三条腿”比较细，所以要让它成长。2007年南都基金会介绍中对“支持民间公益”使命的描述是：“关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目，推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐”；现在的



2021年5月28日—30日，鸿鹄计划线下课程第二期在杭州举办。（图/CFF）

描述是：“积极建设公益行业生态，致力于为中国公益行业发展提供公共品。在整个公益产业链中，南都基金会通过提供资金和资源，推动优秀公益项目和公益组织发展，带动民间的社会创新。”

我认为基金会的使命、愿景定下来之后不会轻易改变，但是实现使命、愿景的方法方式、具体战略可以根据不同的阶段进行调整。大概是2009年，南都基金会成立了两三年以后，理事会认为基金会光有战略规划的要害，但没有成文的战略规划，摸着石头过河已经不行了，“支持民间公益”这个宏大的使命需要一个战略规划来支撑。于是理

事会对前几年的工作进行了评估，发现之前重金投入的一些领域，实际上跟基金会的使命一致性和相关性不是很强，比如说关注中国转型期重大社会问题，做新公民学校来帮助解决流动儿童的教育问题，当时项目进行非常艰难，评估发现效果也不是很好，对于“支持民间公益”的使命贡献不大，反倒是一些其他项目，比如支持基金会中心网、恩派、慈展会、中国基金会发展论坛等项目跟支持民间公益的使命更一致，花的钱不多，但是效果更好。所以后面逐渐开拓一些更符合我们使命的品牌项目，让与使命关联性弱的新公民

计划等实现平稳的转型。但这是非常艰难的，因为一开始就投入了很多时间、精力在这个项目里。当然，现在新公民计划在流动儿童服务领域已经成为了一个很有影响的机构了，我们当年的努力也没有白费。

2. 敦和基金会的经验

我是2014年加入敦和基金会的。敦和基金会于2012年成立，前两年的支出分别是700多万和900多万，基金会自己没有明确的资助方向，当时的策略是对优秀的公益机构和公益项目进行投资，包括南都基金会的银杏计划当



机构和项目；人员和资源的配置也都以战略规划为依据；战略规划还能够针对机构当下存在的问题提出解决办法，比如做战略规划之前，项目很多很散，但是团队人员不足，根本应付不过来，战略规划明确后，目标清晰，无关的项目都砍掉，围绕着机构使命开发出新的项目，机构支出也大大的增加了。

二、秘书长在基金会战略中的角色

从基金会治理的角度，理事会是决策部门，决定机构的使命、愿景、价值观和战略；秘书长更多是一个执行的角色，领导秘书处执行理事会的决定。

由谁来制定具体的战略则视每家基金会的情况而定。南都的理事会很强，有很多公益专家，所以就在理事会专门成立了战略规划委员会，由理事会战略规划委员会制定战略。而敦和的理事会主要是一些投资人，所以要寻求外部专家支持。敦和理事会对国学和传统文化比较感兴趣，希望基金会关注传统文化，因此我们找到了康晓光老师，他一方面是公益方面的专家，另一方面也是新儒家的代表，关于传统文化方面的书以及关于传统文化类的公益组织研究出过好几本书。理事会也认可康晓光老师，所以最后敦和的战略规划是康晓光老师团队制定，理事会审批通过的。

关于请外脑做战略，最著名的就是福特基金会了。据说福特基金会在1954年以前也是默默无闻，后来请了专家，做了著名的盖瑟报告。报告研究的主题是，美国人民认为基金会应该如何利用资源为公众服务？研究小组用了一年的时间，访问了1000多人，形成了3400多页的《关于福特基金会政策和规划的报告》，有福特大宪章之称。

该报告据说集中了“当时美国最优秀的思想”。福特基金会在该报告的指导下，逐渐由此前的默默无闻成为国际最优秀的基金会之一。

三、战略制定

如果说战略制定有一个规范的流程，那大概会有以下几步：成立战略规划小组，制定工作计划，执行计划，案头工作，形成初稿，听取理事会的意见，最后定稿。

南都基金会的工作计划是由理事会战略规划小组做的。战略规划小组先去访谈调研，然后把材料整理成文字后进行提炼，形成战略思考，最后去征求主要相关方的意见。

战略制定的过程由第三方或内部人员执行，各有利弊，由第三方执行可能会相对客观，问出一些真东西来。如果由基金会自己执行，可能得不到真实的反馈。而只有把问题暴露出来，才能找到解决的办法。

方法上，一般来说，对于理事、监事和秘书处的调研以访谈的方式会比较深入；而对于外部合作伙伴、资助机构、同行，就可以以小组会议的方式进行调研，我当时就协助康老师做了一些联系工作，请一些外部合作伙伴来对我们提一些意见建议、现状和发展趋势，找到机遇和期望。访谈之前可以做一个结构化的提纲，包含战略规划涉及的所有东西都涵盖在内，过后再去提炼，由此保证访谈的有效性。

对于理事，重点了解他们对于战略规划的意见，成立基金会的初衷，对基金会愿景、使命的看法等；对于受助方，了解他们对制度方向、管理方面的意见；对于业界专家，重点听听他们对于行业趋势的判断。

时也得到了敦和的支持。但是敦和的使命、愿景比较模糊，给人“什么都在做，却不知在做什么”的印象，有的理事甚至表示，如果再不明确战略规划就不捐款了。

我到敦和后，在一届五次理事会上，提出来做战略规划，通过对外部环境的扫描和敦和过去几年工作的评估和总结来确定敦和的战略规划。通过战略规划，确立了“弘扬中华文化，促进人类和谐”的使命。有了战略规划，整个团队对于机构的使命和目标会更加清楚、业务也会更加清晰。在战略规划之下开发出品牌项目，知道应该资助什么

另外，做战略时不仅要听理事会的、听秘书处的，而且要让机构上下都能够充分理解和认可，这样的战略规划才能够执行下去。

四、战略的落实

战略的落实是一个循环的过程，并不是一成不变的。有了战略，接下来就要去开发业务系统，根据战略去搭建组织架构、进行人员配置和制定考核标准。而如果没有战略，这些都无从谈起，或者缺乏逻辑。

1. 战略 7s 模型

战略的落实取决于各方面的匹配，战略、文化、结构、技能、员工、风格、系统等因素之间必须相互支持、相互关联，动态匹配，否则战略就会成为空谈。设定战略只是第一步。

2. 战略做出来，真正的考验是执行

人员配置、组织运营等决定了战略能否得到很好的执行。

五、林文镜基金会的经验

1. 前期准备，沟通融合

我加入林文镜基金会以后，进行战略规划时，首先去了解发起基金会的企业内部的方方面面，包括出资人、企业领导，了解他们对基金会的想法，基金会成立的初衷，应该完成什么使命。这样才能使战略规划契合出资人的想法。

其次，我们是一个依附于企业的基金会，企业各部门都跟基金会有关系。基金会中只有项目人员，而人事、行政、财务、法务等都分别由集团的人事行政中心、财务中心和法务中心提供支持；基金会办公系统是由运营中心支持，投资由金融中心支持。还要和法务沟通，让他们了解慈善法、公益事业捐赠法、

民非制度等。另外，集团有很多分公司，基金会成立后，各个公司要捐款就必须通过基金会支出，因此要和各分公司沟通，告诉他们捐款要求。总之，作为企业基金会，要和企业相关方充分沟通，以保证基金会后续顺畅运作。

此外，还要拜访政府部门，特别是民政部门；拜访官办的慈善机构，听听他们的想法意见。我个人更关注民间公益组织，去找到公益组织的大咖、好的机构，再由他们引荐拜访更多的人，由此形成对福建公益的了解。

对以上各方的了解对于制定战略非常重要，决定了制定的战略规划是空中楼阁还是有东西支撑的。我们后来做很多行业支持项目，比如榕树伙伴计划、公益沙龙、束脩计划等，就是根据了解到的一些草根机构的需要开发出来的。

2. 与理事会讨论战略规划相关要素

(1) 愿景、使命、价值观

战略规划应该包含的东西都要优先考虑，考虑好了再进行汇报，让理事会来决定。因为好多东西不是必然的，你要告诉他们不同的选择，让他们来决策和落实。根据访谈得到的内容进行提炼，然后加以解释。

我在思考机构愿景的时候，更多想的是这个机构要做什么事，如何表述才能体现大家的共识。最终林文镜基金会的愿景表述为“守护初心，共享理想生活”，一是因为林文镜先生是一个爱国爱乡的华侨，在福建非常有影响力，基金会就是想守住他的初心；二是守护我们每一个人，为他人家乡付出的初心。“共享”是一个来自企业的理念，企业的精神之一就是共享。基金会使命表述为“让家乡美好，让社区幸福”，我们当时的考虑，通过这个使命能看到我们的两个服务领域，一是农村社区，因为林文镜先生爱国爱乡，对家乡和农村的贡献较多；二是城市社区，企业作

为房地产企业，建造了很多社区，有数量庞大的业主，所以我们肯定要在社区做一些事情。用这样比较宽泛的表述，以后业务开展空间更大。

基金会的价值观是“根基在人，以爱担当”。基金会出资人认为，人是一切事业的根本。基金会将来关注的也是人，人是我们的服务对象；另外一层意思是基金会要做好，还要靠创办人、靠工作人员、靠志愿者。价值观也是我们的方法论，公益事业要发展，也需要人才，所以后来基金会做了很多支持公益人才的项目，实际上跟我们的价值观是一致的。

(2) 基金会定位

还有一些具体的问题，比如基金会的运作模式，到底是去资助别的公益组织来实现我们的价值，还是自己做项目，还是两种都可以；基金会到底是独立于企业之外、大而全的，包含各个部门的，还是小而精，员工较少，依托集团运作的；基金会治理也要跟理事会沟通，否则基金会就会被认为是企业内部的一个部门，凡事都要向企业汇报。事实上基金会在法律上是独立的，政府会有相关的要求。沟通时可以举出基金会因为治理不好年检不及格的例子，以此引起理事会的重视。

(3) 治理

厘清基金会和企业的关系、秘书处和理事会的关系、决策权限的问题，形成流程，使之具有可操作性；考虑到理事会和监事会的多元化和专业性，可以邀请外部人员加入理事会和监事会。治理方面是理事会决策，秘书处负责执行。基金会运作上可以依托企业，充分利用企业资源，但是治理上要独立，自主决策，这样才能发挥基金会的价值。

(4) 资助方式

资助方式上，我们比较强调雪中送炭而不是锦上添花；授人以渔而不是授人以鱼。我以林文镜先生的故事为例

子跟理事会沟通，林文镜先生刚回到国内投资时，朱镕基和江泽民在上海浦东要给他一平方公里让他去开发，他拒绝了，坚持要留在家乡福清做事，他说“我去上海是锦上添花，留在家乡是雪中送炭”，朱镕基说他是福清主义者。我跟理事会建议，我们基金会也要向林老学习，不要做锦上添花的事情，而要做雪中送炭的事情，要造血而不是输血，要授之以渔。林文镜先生之所以要回到老家创业，是因为直接捐钱效果不好，于是回到家乡创业，建工业园解决老百姓的就业问题，使乡亲们有持续的收入。用这样的例子说明做公益不能光给钱，还要给对方支持，链接更多资源，建立共同体，实现可持续发展。通过这些介绍，让大家更加理解基金会的资助方式和资助理念。

(5) 资金规模

把每年大概的支出定下来，才能更好地规划要做什么。即使一开始可能没法明确，但还是要积极沟通。

还可以请大家提出资金使用方面的建议；建议要以基金会的目标为依据，结合对行业的扫描，政府的关注点，社会的需求，以及企业的优势，提出基金会应该做什么，在其中形成自己的品牌，留下品牌影响力。

基金会开展公益项目，主要是发扬林文镜先生的爱国爱乡精神，回报社会；同时通过公益慈善来促进企业品牌发展，但必须公共利益为上。我记得徐永光先生跟我说过，在基金会工作，一定要基于公心，以公共利益为重，决不能为了企业利益做违背公益的事情。

(6) 资助方向

界定基金会的资助领域和资助模式。每个基金会都是独特的，有自己的使命和愿景，根据基金会的使命和愿景，

以及基金会发起人、主要出资人关注的社会问题，来决定基金会资金使用方向。

(7) 财务战略

财务方面，私人基金会一般有两种策略，一种是短期内用尽，如盖茨基金会规定，资金50年内花完；还有一种是永续机构，比如洛克菲勒基金会、诺贝尔基金会等大部分基金会，希望做成百年基金会。

(8) 资金来源

资金从哪里来？是家族捐赠还是公司捐，抑或是员工捐？是通过理财来实现资金的持续还是只靠捐款，这些都要确定的。

根据理事会讨论的意见确定战略，形成报告，再向理事会汇报。前期沟通工作做得好，后面战略规划的审议就会更加顺利。

林文镜基金会战略规划主要内容：

①愿景：守护初心，共享理想生活。②使命：让家乡美好，让社区幸福。③价值观：根基在人，以爱担当。④基金会目标：一是传承林文镜先生爱国爱乡精神，回报社会；二是要促进企业发展。

支持方向上，首先是想支持行业发展，这跟我过往的经历有关。我在南都和敦和都做行业支持工作，到了福建，看到福建的民间公益特别活跃，但是专业化和职业化程度还比较低，好多人不敢全身心做公益，家人也不理解、不支持。于是我们就开展了榕树伙伴计划，选拔了一批优秀的公益创业年轻人，连续支持他们三年，帮助缓解生存方面的困境，提高能力，获得了很好的效果。第二是城乡社区发展方面，这跟我们“让家乡美好，让社区幸福”的使命相关。

基金会定位为城乡社区公益服务的推动者和资源提供者，也就是事实上的资助者，这是因为基金会本身在资源方面的优势。

战略也分析了基金会的不足，接下来要建立团队，扬长避短，形成品牌

项目。

最后制定出来的战略框架，用一个房子表示，行业支持作为房子的基座，上面三根柱子分别是支持乡村社区、城市社区和企业公益，最终实现基金会“让家乡美好，让社区幸福”的使命（房顶）。

六、战略实施

1. 组建团队

我认为一定要公开招聘、向社会招聘。战略确定以后，就知道要什么样的员工，公开招聘，说清楚职责、专业要求和待遇，一切按规则办事。招募到员工之后要建立团队文化，开诚布公地讨论。林文镜基金会的文化是“初心、真诚、专业、高效”。还要充分赋权员工。我让三个员工分管不同的业务，给他们独立工作的空间，我更多扮演支持协助的角色。还要给他们学习的机会，比如参加CDR的学习，员工们每次学习完都很兴奋，吃饭的时候都在讨论，他们通过学习基本上达到了一个资助型基金会的项目官员的要求。让员工成长、愉快工作，秘书长也轻松些。此外还可以每年组织参观，比如拜访一些优秀的基金会，参加一些行业会议；内部也要加强学习，大家互相交流进度和项目进展过程中遇到的问题；还要针对不同的项目聘请有经验的外部督导。

2. 制定工作计划

工作计划的制定要以战略为依据，项目开发设计、资源配置、预算、机构建设、团队建设、行政传播都体现战略。其中项目的开发设计是最重要的，要通过调研形成逻辑框架，用大致的模型跟理事会汇报，厘清疑问，撰写项目建议书，制定预算。另外，项目的落地需要找到志同道合的、有能力的合作伙伴来协作。比如我们和一家做青少年服务的社工机构合作开展社区治理项目，他们

做了一年觉得这确实是未来的方向和趋势，于是又单独去成立了一家专门开展社区治理工作的机构，得到了政府购买服务。我们现在资助成立了社区基金会，通过社区基金会来支持社区治理。

3. 制定相关管理制度

包括《章程》《理事会工作制度》《监事工作制度》《财务管理制度》《项目管理制度》《投资管理制度》《薪酬制度》《信息披露制度》等等。

4. 研发品牌项目

(1) 行业支持

做行业支持是因为觉得这是作为资助型基金会的基础，如果没有好的公益行业生态和机构人才，基金会资助定位就成为一句空话，所以有能力的基金会都应该做一些行业支持的事情。

在行业支持方面，我们2017年跟

福建省民政厅合作，在晋江做了全省的基金会领导人能力提升培训，后来好多秘书长跟我说，这是从事基金会行业以来第一次参加培训。

我们还针对公益组织缺乏交流的机会，视野很封闭狭窄的状况，与恒申基金会、同心基金会一起，资助鹏辰中心开展福建公益沙龙，一是内部交流，二是请专家分享。我们还开展社会组织公益大讲堂，分享社会组织合法合规方面的知识。

我们与恒申基金会、正佳基金会、德诚基金会等基金会合作，成立束脩基金。束脩来自论语“自行束脩以上，吾未尝无诲焉”。孔子说有教无类，我们支持公益人才的学习的费用，学费、差旅费，学员回来要分享学到的东西，让很多人受益。束脩基金一开始很多人申请，后来申请人越来越少，可能是因为机构申请项目时会把学习费用列入预

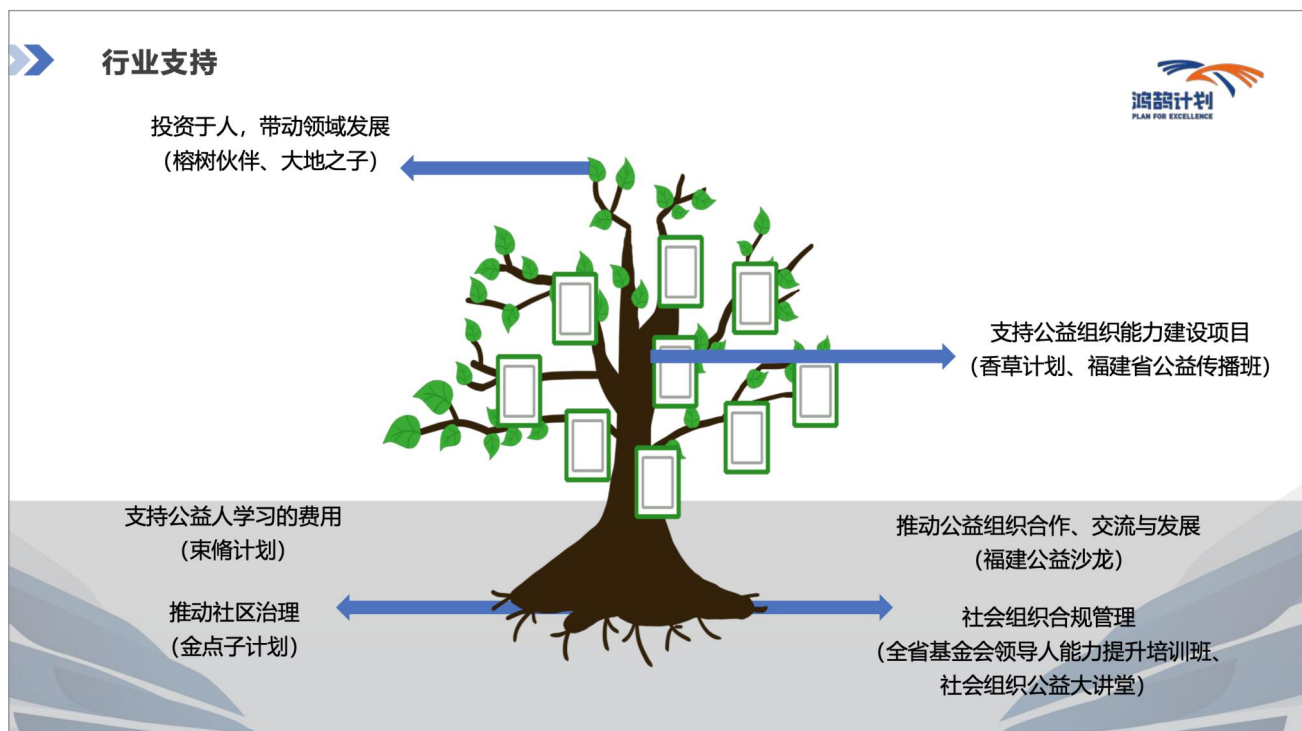
算，对这方面的需求就减少。

我们还开联合展了提升公益组织筹款能力的香草计划，以及提升传播能力的传播班，这也是联合很多基金会一起开展的。

2019年中国基金会发展论坛在福建召开年会时还提到了“福建模式”，认为福建基金会在行业支持方面做得很有特色。我感觉其中重要的特色之一就是基金会联合行动。联合的好处是每家仅需少量出资，理事会也容易通过，并且联合后影响力大，还促进基金会之间的联动。

榕树伙伴计划是寻找优秀的公益创业青年，提供资金和能力支持的项目，建设共同体，并通过传播提升他们的影响力。榕树伙伴计划算是我们在行业支持方面的品牌项目。我们投入比较多，项目影响也相对较大。

对榕树伙伴计划项目进行评估时



行业支持相关项目关系树。(图/演讲PPT)

发现，榕树伙伴计划对于人才培养效果体现在几个方面：资金支持缓解了伙伴们的生活压力，或者提供了进修学习的机会；品牌的背书增强了他们的使命感，而且有些原本不被当地政府待见的机构，由于获得了基金会的认可，也被政府另眼相看，增加了项目来源，这是由于我们把团省委、省委组织部、人才办作为指导单位，这也启示我们不要排斥政府，相反要积极合作，才有利于品牌影响力的提升；建构相互分享和支持的共同体可能比培训更有效果；根据受助人的需求请专家学者提供专业指导。

(2) 乡村振兴

在乡村振兴方面我们也做了很多事情，其中有支持返乡青年带头人的品牌项目——大地之子计划，通过支持返乡青年带动老百姓脱贫致富，关注乡村的公益问题。项目组织青年台湾游学，学习乡村建设，启发返乡青年的价值和方式，带来农民脱贫增收。这是我们的逻辑和策略。

地方政府认可大地之子，也会主动给他们提供发展的机会，让他们到更高的位置去推动整个乡镇的发展。政府看到“大地之子”的项目做得好，也会模仿我们的模式，有点带面地去复制整个发展模式，在每个乡镇都寻找一名优秀的返乡青年，通过返乡青年落实了很多项目。

我们还链接企业资源，支持大地之子。比如企业内部每年需要购置大量的礼品，基金会沟通企业和大地之子，使得企业购买大地之子带领农民生产的农产品，用于员工福利和品牌营销礼品，企业购买的农产品的金额比基金会的捐赠还多，既实现了资金帮扶，又促进了产业发展。城市里的居民享受到优质的农产品，企业获得支持扶贫产业的好名声，实现双赢。

(3) 城市社区

理想社区计划是我们在城市社区

开展的品牌项目，主要是进入社区挖掘社区骨干，帮助他创建社区组织，解决社区问题。通过这种做法把社区盘活，把居民动员起来实现自我组织、自我服务、自我教育、自我监督。

我们还在城市社区开展长者居家改造项目，以预防和减少老人跌倒受伤。项目实际投入的资金不多，但是我们跟合作的机构进行政策倡导，福建省民政厅从2020年开始，每年支持1万户困难家庭老人居家改造，总投入3000万元。所以有时候项目完成后，还可以思考成功的项目探索，能否成为政府政策，进行政策倡导，这样基金会的价值就更大。

海峡都市报的一名记者发现很多打工者租住在柴火间里，居住环境恶劣，安全隐患大，生活质量低。于是他动员社会资源、建筑公司和设计师帮他们改造居住环境，发起“筑梦计划”，我们基金会也提供了少量资金支持。这个项目虽然很小，但是调动了很多的社会力量，关注城市弱势人群的生存状况。

七、战略评估和转型

战略实施之后，我们也不断地对它进行评估。战略评估跟项目评估的逻辑相似，但是项目评估会更详细些，包含目标活动、产出、成效、影响等内容，且可以被量化。而我们的战略本身在制定的时候，可能没有那么详细，难以量化，因此评估更多是从大方向进行，看内外部环境的变化，再根据需要进行调整。

1. 外部需求变化

我们基金会从今年开始战略转型，是因为看到了外部需求的变化。

(1) 行业支持方面。比如榕树伙伴计划，选拔两期之后，我们感觉到符合条件的已经差不多了，本来打算做三期

的项目就只进行了两期，比如香草计划，我们做了两期，服务了五六十家慈善组织，后来觉得好像值得培训的机构都培训过了，再做培训意义不大，于是考虑转型做点对点的辅导，而不是上课式的培训；比如束脩计划，17年推出的时候需求很大，到19年下半年申请的人就少了；公益沙龙也因为行业里的交流学习机会明显增多，普通的沙龙无法满足参与者的需求，于是后来就逐渐减少举办了。这都是根据行业看到的一些变化。

(2) 乡村振兴方面。大地之子计划也做了两期，选拔了20位乡村发展带头人，分布在福建20个乡村。我们感觉，作为一个基金会，重要的不是项目的数量，而是形成一种可推广的模式，让更多人来做。好项目也不一定要一直做下去，应该随外部需求变化而调整，研发新的项目。大地之子计划最初是关注返乡青年带动乡村产业发展，现在那些村子都发展得不错，接下来要引导他们关注乡村的公益和教育、环境和养老、教育与医疗的问题，我们可以在这些方向研发公益项目，大地之子将是我们在乡村开展公益项目的合作伙伴。

(3) 社区治理方面，2016年刚刚开展理想社区计划时，大家都还不太理解社区治理，还只是由社工进入社区为不同人群服务，而不是去挖掘社区本身的力量，但是现在，社区治理的理念已经很普遍了。十九大提出社会治理的理念，提出治理能力和治理体系的现代化建设，但问题是缺少好的机构来提供后续的支持。我们作为一个外部的基金会，如果长期去支持社区，一是能力有限，二是不符合社区治理的实质，即应该动员社区本身的力量，取之于社区，用之于社区。所以我们在社区治理方面，接下来的计划是支持成立社区基金会，推动社

区基金会的发展，由社区基金会去挖掘社区资源，推动社区治理。

2. 内部的变化

刚才分析的是外部的变化，在内部，发起基金会的企业也发生了很大的变化。比如企业愿景由“为居者着想，为后代留鉴”变为“医食住教，美好生活在融侨”。企业从原来单一的房地产企业，发展成为多元的、综合发展的企业，发展出了教育、医疗、农业版块。加上捐赠人对教育、医疗领域的格外关注，因此基金会未来会往这方面发展，既回应了出资人的关切，又能发挥企业的优势。

企业参与公益方面，成效也超出我们想象。企业参与公益可以说是“无心插柳柳成荫”，比如大地之礼实际上就是推动企业参与公益过程的产物，“涵一书社”，是企业高管参与学校组织的

学生书法作品拍卖，其中一位叫陈涵一的同学将书法拍卖所得捐赠出来，基金会用于帮助受洪灾影响的村子建了一个书屋，让孩子们在放学后有个看书写字的地方，后来发现这个书屋特别有意义。还有，基金会和企业物业公司在企业的一些小区做公益市集义卖活动，没想到很好地促进了一些大地之子的产品进入社区居民家庭。又如，自闭症儿童服务机构，以前总是苦于缺乏场地和志愿者，基金会让它和企业下属学校对接，既解决了自闭症组织的问题，让自闭症儿童受益，也让学校的孩子参与了公益服务，培养了学生的爱心，双方都很满意。

此外，企业原来一些简单的捐赠以及对于林文镜先生家乡的公益项目，也需要更加优化，提升成效。

3. 转型规划

先了解教育、医疗领域的社会需

求；再结合企业各板块的资源和优势，以及公益意愿，去探索一些合作的可能性；了解企业捐赠、家乡公益的历史，提出优化方案；总结以往工作，让过去沉淀的资源在新战略中发挥作用，延续原有品牌项目影响力。

4. 新的战略思路

榕树伙伴计划会思考品牌影响力的持续，接下来会继续支持社群的运作，让榕树伙伴发挥影响行业发展的作用。理想社区计划将通过资助社区基金会，而不是直接支持社工机构去做社区治理。在乡村将引导大地之子们关注教育和医疗等社会问题。原来行业支持是基金会战略的底座，随着行业支持项目的完成，接下来会将推动企业支持公益，支持教育、医疗等公益项目，因此，企业公益变成我们新战略的基础。☞



图 / 演讲 PPT

秘书长如何开发理事会潜能？

文 | 彭艳妮、曾丽、李志艳

本文选自资助者圆桌论坛（CDR）组织的线上圆桌会，主题为“秘书长如何开发理事会潜能”。会议由 CDR 秘书长李志艳主持，南都公益基金会秘书长彭艳妮、广东省德胜社区慈善基金会秘书长曾丽参与对话。

李志艳：我想问一下两位，你们都做了这么多年秘书长，和理事会打过很多教导，在这个过程中肯定会有一些心路历程、心情起伏，两位在过去经历过哪些认识上、思想上的调整变化？

彭艳妮：我 2014 年 9 月开始担任南都基金会常务副秘书长，从那时就和理事会有比较多的互动。刚开始的时候，秘书长们很容易认为理事会都是领导，然后可能也会觉得理事会总是有不一样的意见，对秘书处的工作有很多限制等等。

过去 7 年，我越来越意识到，理事会是重要的资源，他们确实在很多方面具备秘书处不具备的一些能力，发挥着与秘书处不一样的作用。

首先是确定机构的战略方向，也就是机构的愿景、使命、价值观这一块。

我们中国大多数基金会，第一代创始人都在。基金会都非常深刻地打着创始人的烙印。基金会的愿景、使命，基金会的价值观和组织文化，很多都来自于创始人他们的特点、他们的基因，他们的激情。他们在这一块的投入是非常重要的。

第二个，我觉得他们给秘书处带来很多智慧。

无论是在战略上还是日常工作当中，当你希望得到更多意见的时候，理事会总是在那里。理事会的构成比较多

元，大家的意见也不会完全一致，这是秘书长们容易觉得麻烦的地方。这个就要看咱们怎么去看待这个问题，我自己觉得，我们的工作很多时候非常需要多元视角，集体智慧要能够大于个人智慧，不仅大于秘书长的智慧，也大于理事会中间单一理事的智慧。理事会的集体讨论，然后达成共识，这个过程非常重要。

在刚开始做常务副秘书长的时候，有的时候觉得，我们秘书处好不容易都讨论清楚了，然后报告给理事会，又有很多新的想法，又有很多不同意见，感觉好像是干扰了我们的工作，工作没办法像我们想象的那样快速推进。经过这这些年，我觉得他们的意见非常有价值，能够让我们更全面地看待有问题，也能给我们提供一些特别好的思路。

第三个，我觉得理事会对秘书处是一个重要的鞭策。

因为非营利组织的特点，理事会跟董事会不完全一样，虽然很多地方他们的角色是一样的。但董事会因为是股东，他们有非常强的经济利益，所以会特别把企业当回事儿。另外，企业用人好不好，有非常清楚的指标能够看得出来。

但非营利组织怎么评价，是非常困难的。秘书处有的时候会觉得自己做得挺好的。这个时候，理事会如果能给我们不断提出更高的目标，督促我们去

不断成长，这是一种压力，对我们是非常好的。

基于非营利组织的特点，我觉得需要不断的鞭策。其实人性有很懒的一面，不断的自我鞭策是很难的，确实需要一些外部的压力。我觉得这种压力，从理事会传导给秘书长，再通过秘书长传导给秘书处团队，是一件非常好的事情。

南都基金会的理事会，不断地给我设更高的目标，能够拽着我成长，在过去的 7 年里，在与理事会共同工作的情况下，我自己有了非常大的成长，所以也特别感谢我们的理事会。

曾丽：在跟理事会打交道的过程当中，我觉得作为秘书长，首先就是要做好自我的调整，特别是观念上的调整，因为我是有过教训的。

我刚当秘书长的时候，我们基金会在做资助计划，我花了很多的精力跟秘书处同仁们一起讨论，然后在理事会上却没有通过。当时我的情绪是很崩溃的，但在之后我理解，我们要做自我调整。我们要放下所谓的“专业”，我们不是自己闷头做好了，再去征求理事会的意见，而是要在最前端就去找他们讨论，征求他们的意见，尤其是理事长的意见。

经过这么几年，我觉得秘书长要

树立这么几个观念：

第一，就是相信。要相信理事会他们是有能力、有意愿为基金会作出贡献的。因为他们能够被邀请做基金会的理事，一定都是有超过人之处。

我们基金会的两位理事长，一位来自政界，一位来自商界，他们都是具有社会影响力的人。即使是同样的观点，可能我们说出去影响不大，但是通过他们去呼吁倡导，比如说服政府、说服企业家，能力比我们大得多。理事会是基金会的资源，他们的智慧、他们的人脉、他们的影响力是非常丰富的。

第二，就是尊重。理事会是决策

机构，秘书处就是应该把他们当上司。在职场上你就得听他们的，要真的把他们当领导，这是职业精神的表现。

第三，就是适应。因为每一位理事长、每一位理事，他们的行事风格不一样，秘书长要调试自己和不同的理事打交道。因为他能坐在这个位置，一定有他过人的才能和本领，以及拥有丰富的社会资源和社会影响力，当你相信这一点，你就愿意去适应理事会。

每一位理事，和其他所有人一样，都是希望被尊重、被看见，我们要能够充分了解理事长的思维习

惯、工作习惯，甚至是时间习惯，去尊重他们、并主动适应他们，而不是等着他们来适应我们。这是职业人的表现。

第四，就是改变。秘书长要敢于打破自己，打破自以为专业的光环，秘书长会更多地从专业逻辑去思考问题，但是有些专业逻辑在现实面前可能是不堪一击的。特别是像我们作为一家社区基金会，重要的就是你真的要跟社区居民沟通，跟一线机构沟通，这样才能真正把握区的真问题，才能真正既接地气又专业地思考项目的逻辑与成效，思



2021年9月28日，鸿鹄计划线下开放日在北京举行。（图/CFF）

考基金会的方向与运作。

我们理事会当中，企业家比较多，他们特别注重痛点需求、讲可见成效，讲性价比，那汇报工作时就要梳理成效，告诉他项目为社区带来了哪些改变。

另外，要使用对方能够听得懂的话去和他沟通，而不是讲公益界过于专业的词语。

李志艳：两位秘书长有一个共同的特点，就是认可理事会的价值。行业里头经常听到私下吐槽，理事大多是企业出身的，做理事又都是兼职，对项目不了解，他们不专业。我觉得，两位的看法与这些观点有比较强烈的对比。

接下来，我想问一下曾丽，德胜基金会是一家社区基金会。社区基金会很重要的工作就是要动员社区的资源。社区资源不仅包括社区居民的资源，也包括当地政府、企业的资源，我想了解一下德胜社区基金会是如何去调动理事的参与的。

曾丽：德胜基金会的理事会应该说参与度是非常高的。我们平均差不多每两个月就会开一次理事会。理事除了参加理事会之外，基金会的很多工作环节，比如项目评审、项目走访，理事们也会参加。

理事会能够充分的参与，恰当地发挥他们的作用，我们做了以下几方面的工作：

第一，就是要充分的沟通达成共识。我们在挑选理事会成员的时候，会寻找那些理念与我们相同的人。进理事会之前还要去跟他面谈，讲清楚这个基金会是需要大家参与决策、发挥作用的，要理很多事情，让他做好心理准备。通过这样的方式，基金会就把那些可能只是想挂个名不理事的人排除掉了。

在日常的工作当中，我们也有很

多互动沟通。我们会把每周的工作安排都发给理事会，及时汇报秘书处工作情况、镇街资助情况等。

我们做战略规划，我给秘书处同仁说，其实结果并不重要，过程才重要。在这个过程中，秘书处、理事会充分沟通，能听到每一个人的想法和声音，在充分沟通的过程中达成共识，这一点才是最重要的。

第二，重视理事们提出的每一条意见。在理事会上他们提出的一些意见，我们秘书处要马上去改进，修改好的方案，及时发到理事会的群里，让理事知晓。这样的话，理事才会觉得他们的意见被倾听、被采纳，他们才愿意提出更多的建设性的意见，也愿意贡献更多。理事会要特别鼓励理事多发表自己的意见。如果某位理事的意见被理事会采纳，他会觉得有贡献、有自豪感；如果某位理事的意见没有被采纳，我们也要欣赏他观点的某些可取之处，鼓励他们下一次仍能积极发言。

第三，要给理事更多代表基金会出头露面的机会。比如各种颁奖让理事代表基金会去领奖。在一些重要场合，邀请他们参加，让他们代表基金会多讲话，这样能够增强他们的荣誉感和责任感。我们基金会组织的一些活动，各种信息也会及时发给理事会，尽量邀请他们参加，基金会的各种活动和工作信息也及时发到理事会，比如评审会、项目走访等有空的就邀请他们参加。参加得多了，连接感和认同感也会增加。我们也会在各种场合多多赞扬他们，把他们发挥的功能放大，让重要的人物和更多的人看见。

第四，要和理事会一起学习。因为的确有些时候，他们的观念确实跟我们不一样。比如社区营造的项目，刚开始的时候，我们的项目很难被通过，因为理事们对什么叫社区营造不了解，而

且他们觉得成效看不见。我们就组织他们去参加基金会论坛等行业会议，组织到福建、成都等地方去参观学习，慢慢地让他们对社区营造有了更多理解，对项目也会有更多的支持。

第五，多邀请他们与我们一起走访项目。他们了解了项目、认同了项目，就可以调动很多资源，发挥他们的影响力，并会积极投入资源。我们有的理事在这个过程中，对基金会产生了认可，不仅出心出力，还愿意捐钱，甚至捐房子，我们秘书处也会感受到认可，也特别开心。

李志艳：南都基金会的理事会与社区基金会可能有点不同。对于大多数理事来说，不需要理事投入资金，也不需要理事参与太多项目层面的工作，而更多是战略思考、组织制度等层面的贡献。南都是如何调动理事参与的？

彭艳妮：我觉得最关键是要站在对方的角度来思考，也就是站在每一位理事的角度来思考。我觉得要思考几个问题。

第一，他为什么要参加理事会。我们看理事会的构成。就我们国家目前基金会的状况，第一，出资人本身肯定在理事会当中，有的理事可能是出资人的朋友或者他企业里的高管，这是出资人有关的相关方；其次，有些是非营利领域的专家。在2009年之前，政府官员也可能在理事会当中任职，现在受到政策的一些限制。对于不同的构成，我们要想清楚，他为什么要参加理事会。

第二，他对什么有兴趣。比方南都的理事会，有的理事是非常优秀的咨询师，他们对管理非常有兴趣，也愿意贡献。

第三，他有什么特长、优势。如



彭艳妮

果组织的某些话题，你去和他讨论，既是他的兴趣，又能发挥他的优势，他就能做出很大的贡献。比如很多基金会都有投资特长的理事，就可以发挥很大的作用。

南都基金会理事会一般都会有一个学者代表，以前是康晓光老师，现在是李小云老师。所以如果有一些研究方面的项目的话，项目立项的质量他们有判断，这个领域的专家他们也都认识，因此找他们讨论就最为合适。

我觉得对秘书长来说，要花时间去了解每一位理事。如果你是一位新上任的秘书长，如果你对理事会成员比较陌生，你可以去看过往历次理事会会议记录，你可以看到每一位理事，他讲了什么，肯定代表他关心的角度，

我觉得这是一个非常好的方法去了解理事。

另外，我们要给理事提供充分的信息，要做到信息尽量对称。我们要清楚，理事会成员都很忙，他们参与到基金会，只是他众多工作当中的一个很小的部分。你要提供充分的信息，经常的沟通，让他关心基金会的工作，愿意投入进来给基金会创造价值。南都基金会有一个专门给理事会的月度通讯，专门给理事会成员沟通基金会每个月的工作进展。平时有些重要的事，我也会在理事会群里做及时的沟通。

文字上的报告总是比较抽象的，

我们要让理事会与实际的工作有一定的联结，如果能够带他们到项目点去看，就会增加更多感性的认识，加深他们对公益组织、对受益人的情感联结。当然，理事也都非常忙，一年当中甚至几年才有这么一次机会，当我们秘书处自己去走访项目的时候，在基金会的一些重要工作场合，就可以尝试邀请理事，如果理事恰好有时间，就可以参与。

李志艳：听两位的发言，感觉到我们要花很多时间在理事会相关的工作上，你们会不会有浪费时间的感觉？这些时间本来可以全心全意放在项目上的。

彭艳妮：这就回到开头咱们讨论的问题，这要看你怎么看待理事会的价值。如果你认为理事会有很大价值，你就需要、也值得去投入时间。

回到中国很多基金会的实际状况，理事会能够充分发挥作用，这是一个非常理想的状况。在很多情况下，理事会的组成可能并不那么理想，理事会的作用也没有充分发挥。那它是不是就不值得投入时间呢？

我觉得要用发展的眼光来看，不能从一个节点去看，你觉得它有各种各样的问题，你觉得它当下不发挥作用，就代表它永远这样。而理事会也是可以改变的，也是可以学习成长的。另外，秘书长也是理事会的一名成员，本身就是理事，你可以花时间，投入精力，通过自己的一些贡献，让理事会越做越好。

李志艳：第三个问题，可能是带有一定敏感性的问题。说到基金会专业治理的话，一定程度上就意味着分权。原来出资人可以按照自己的想法，想做什么项目就做什么项目，想资助谁就资助谁，现在转变成理事会共同决策，基金会也会上马很多制度，比如

战略规划、项目立项流程等等。这个时候，出资人想做一个什么事情，说不定还会被否决掉。而秘书长，作为职业经理人，是基金会聘请的，这个时候如果要去推动基金会实行专业治理，要出资人去分权，总感觉迈出这一步并不容易。我很想知道，你们两家基金会在这方面有什么经验，你们觉得秘书长怎么可以迈出这一步？

彭艳妮：在这一点上，我的经验很不足，当然这也是我的幸运。我在南都基金会工作的时候，南都基金会已经拥有了一个非常好的理事会。南都的出资人我觉得是特别棒的出资人，因为他们一方面有社会情怀，另一方面完全认可理事会的价值。南都基金会的理事会从来不是一言堂。每次开会，从来都是观点充分交锋，有时候会非常激烈。

我自己观察南都基金会，即便这么开明的出资人，南都基金会治理的发展，在你刚才说的分权这个方面，也经历了大致三个阶段的历程。

第一个阶段，就是南都基金会成立，从2007年到2010年，我们的理事长是出资人，是当时南都集团的董事。（徐）永光是南都基金会的联合创始人，跟出资人是老乡，是认识多年的朋友。在这种情况下，理事会仍然是出资人比较占主导的。出资人是理事长，（徐）永光是副理事长兼秘书长。那个时候，南都基金会秘书处权限也比较有限，秘书处审批项目的权限就是20万，20万以上的都需要理事会审批。

我们看当下的中国，不管是家族基金会、企业基金会，企业家个人发起的基金会，我认为都无法避免要经过这样一个阶段，这是非常自然的。

第二个阶段，从2010年开始，（徐）永光担任理事长，秘书处专业团队会做得更多，理事会不再参与20万以上的项目审批，除非是重大的战略性的

项目，如银杏计划、景行计划等，他们不再参与日常的项目审批了。2010年，理事会讨论机构战略规划，当时的战略规划小组有（徐）永光、当时的副秘书长程玉，以及康晓光老师，这三位理事都不是出资人背景了。这是我们的第二阶段，大致从2010年到2017年。

第三个阶段，2017年我们有一次理事会开会，我们的出资人也是名誉理事长周庆治说，他对秘书长有一个新的定位，他认为秘书长和理事会的关系，应该叫共同创业伙伴。他觉得秘书处这个名字不对，听上去好像是理事会发号施令，秘书处来执行干活。不应该是这样的，应该是共同创业伙伴的关系。

这是一个发展历程，从分权的角度来看，它是一个秘书处做得越好，出资人看到你的使命认同感、看到你的能力，会自然而然地分权。从出资人的角度，也要看到权力放在别人手上的价值，比一个人说了算的效果会更好，也会更加愿意分权。

这是一个必然要经历的过程，不可能是一个瞬间质变的过程，而是一个大家彼此看见、彼此相信的过程。

李志艳：谢谢艳妮，德胜这边的状况是怎样？

曾丽：我们基金会的出资人也是天使一样的出资人。他觉得把钱捐出来了，那就是社会的钱，那就交给基金会的理事会来做决策。

我们的出资人没有太多的干预，反而是我们要多一点去倾听、去理解，他出这笔钱想干什么，他的初心是什么。我们会通过多种渠道去了解、去探讨。我觉得基金会首先要尊重捐赠人的意愿。理事会在做具体决策的时候，也是在考虑捐赠人意愿的前提下，再去集体做决策，我觉得这个是前提。

如果真有矛盾、真有不同意见的话，我觉得就是要多沟通。既然大家提出了不同的想法，一定有各自的道理，捐赠人有捐赠人的道理，理事会有理事会的道理，我觉得大家都是对的，只是大家的角度不同、价值观不同、掌握的信息不同，导致大家的想法和决策不同。我们要做的就是耐心去倾听，大家都有哪些深层次的期待。不管是捐赠人还是理事会，如果信息充分的话，我相信他们是有这种决策能力的，所以就要多给他们充分的信息资料供他决策，要相信领导的决策能力。多创造场合沟通，沟通多了就容易达成共识。

如果沟通还不能达成共识的话，我觉得就要看目标。我相信大家的目标都是要把基金会做好。这个愿望、这个大目标是一致的。只是在一些近期目标上可能不一致。只要我们都看到这个大目标，大家就可以做一些妥协，做一些阶段性的推进。有些事情，现阶段不能做，可以放一放，也不会有什么大错，今年不能推进的事情，过两年条件变化了，可能就能推进了。我们基金会会有很多这样的例子。我觉得我们各方都不要着急今年一定要把某个事情做了。观点是相互影响的，随着沟通的深入，最终是越来越趋于一致。

如果很长时间还会不一致，说明沟通得不够充分。当然说服的工作如果能找一位他信任的、德高望重的人去沟通效果会更好。

当然，如果有些决策不符合伦理道德规范，我是说如果，那么秘书长也要提出来，秘书长的工作还是带着对公益价值观的认同，带着对出资人和机构的认同，加入到基金会来的。如果基金会的某些决策违反了基本的道德伦理，秘书长应该做一些捍卫。



曾丽

李志艳：我这里提最后一个问题，然后进入到大家的提问环节。秘书长和理事会之间的信任非常重要，而信任可能是非常的脆弱的，信任一旦破坏就很难重建。我想听两位介绍一下，你们通过哪些工作来建立和理事会的信任关系？

彭艳妮：建立信任关系需要一个过程，最重要的其实就是靠你的人品和你的能力，没有什么捷径可言。千万不能把双方的关系理解成搞人情关系，那是一种庸俗的理解，也是不对的理解。

所谓人品就是要有公心，你真的是站在机构的角度去考虑问题，然后才

能公正地处理很多的事情。

所谓能力就要能实实在在做出成绩来。比如我们要制定战略，要让战略落地，项目要做出成效，要能够带领团队成长，这是一个过程，当理事会看到这么一个过程，信任就自然建立起来了。

当然，这个过程中要加强沟通。志艳说双方关系很脆弱，是因为理事会和秘书长之间天然的信息不对称。秘书长天天在工作，而理事会一年只参与十几天时间，它的信息也基本都从秘书长那里来。如果你只是报喜不报忧，然后存在的问题，理事只能从别人那里听到，这样信任就破坏了。

曾丽：我认同艳妮的看法，人品和能力非常重要，我做几点补充。

首先，我觉得建立关系很重要，非正式沟通是其中的一种方法，平时一起吃饭交流，可以让双方的关系更近一些。非正式沟通有利于正式工作的开展。

其次，工作态度要好。理事会交代的事情，要认真去执行，及时去报告，把结果告诉他们。如果事情做好了，也及时汇报了，在这个过程当中，他也看出了你的能力，信任就会增加。如果事情真的做得不好，犯了错误，就要勇敢面对错误，主动承认，很多时候都能得到他们的理解。一个组织只有打造高信的氛围，才能具有凝聚力。

第三，要做好动态调整。理事会是决策者，秘书处是方案的提出者和执行者，大事理事会把关，小事秘书长把关。理事长进一点，你就退一点，理事长退一点你就多承担一点。理事长愿意过问细节，说明他具有负责的品质，愿意把基金会带到一个更高的水平。秘书长做好补位者的角色。比如我们的理事长更加关注制度、项目，宣传上管得少一点，那秘书长就要把机构的品牌宣传责任担起来，把好最后一关。

李志艳：听了两位的发言，是很受启发，让我充分意识到理事会治理，它不仅是一个科学，没有一道严谨的分界，说这些工作应该是理事会做的，那些工作是秘书长做的，井水不犯河水。这里头有很多艺术的成分，彼此的沟通，彼此的适应，而两位作为秘书长，把更多沟通、适应、调整的责任放在了自己身上。

下面我们来接入听众提问。问题一：你们觉得称职的优秀的秘书长应该是什么样的画像，或者要具备什么基本素质？为了培养一位优秀的秘书长，你认为出资人和理事会应该做些什么？

彭艳妮：我曾经给基金会论坛做的“鸿鹄计划”分享，讲过这个题目。我觉得好的秘书长其实应该是一个全才，因为做秘书长对人能力的要求真的比较全面，如果有一个明显的短板，就会比较麻烦。

如果在南都做秘书长，要具有三个方面的素质和能力。第一是价值观层面。要和南都基金会的价值观相吻合。只有在价值观吻合的机构工作，才是愉快的，哪怕遇到再多的困难，你也不觉得是困难。第二是业务能力的层面。在南都基金会，就是对公益组织、公益行业的支持，因此我们要对公益行业有很深的认知和洞察，要对公益组织的生命周期有认知，然后还要具备战略管理、社会问题的识别和分析、产品模式开发的能力等等。最后还要具备组织运营管理能力，你需要对财务管理、项目管理有概念，要能够管理和发展团队，要能够动员和联合他人，要能够系统思考协同工作，要具备变革管理能力。我觉得这是从三大的维度来看，对一个好秘书长的要求还是很全面的。

从理事长的角度，怎么培养一个秘书长，我觉得是挺不容易的事。首先，你要去识别一些好苗子，然后，我觉得你要让他在工作中成长，所以要给他压担子。人的学习有个特点，就是往往在错误中学习，所以一定要给他在实际工作中压担子，要允许他犯错，关键是在错误中间他学到了什么，要跟他一起去总结。

如果你觉得秘书长有哪些能力上的欠缺，那么你就一起去找到合适的方法，让他去补。你可以给他创造一些更多的机会，让他去开阔视野，也可以创造一些机会，让他去具体做某件事来发展某个能力。

曾丽：我同意艳妮所说，秘书长需要具

备综合能力。

秘书长非常重要是要具备沟通协调能力。秘书长的工作上对理事会，下对秘书处，还有很多利益相关方，你怎么能把各方的力量凝聚起来，朝着一个方向走，实现既定的战略目标。我觉得这是首要的。

另外秘书长要具备领导力。领导力首先是从自我管理开始，首先要让自己有一个很好的状态，只有自己有了比较好的状态，你才能去带领团队，去影响理事会。其实下级也可以影响上级，不是去管理，而是去要影响。这个也是领导力。秘书长要先自我领导，再去影响他人。

至于理事会怎么培养秘书长，我觉得首先是选好人，如果人不太合适，培养难度很大。人选好之后，一定要给他空间，让他去多实践，在实践当中学。我以前是做社工的，社工有督导这一角色，理事长可以做秘书长的督导，陪伴他成长。

李志艳：问题二，问一个关于理事会开会的问题，我们基金会的发起人也比较开明，希望听到不同意见，但是我们开理事会的时候还是非常和谐，主要还是听发起人、主要捐赠人的意见，感觉这是理事会一种不自觉的行为。你们觉得这种现象怎么改变？

彭艳妮：出资人不希望这样，这个信息有没有抵达到其他理事？其他理事是不是知道出资人希望他们充分表达意见？我觉得这是关键。

曾丽：我们基金会的理事长影响力也特别大，他讲了之后其他理事可能就不发言了。我们一定要鼓励大家发言，让大家知道理事长是很希望听到大家的意

见，希望有观点上的碰撞的。我们理事会购买了投票器，每次投票大家都看不到彼此的结果，可以独立发表意见。理事会要想办法营造一种开诚布公讨论的氛围。

彭艳妮：有一个小技巧，可以让出资人、理事长最后发言。

李志艳：问题三，在理事会开会的时候，可能会碰到个别理事非常强势，他比较容易基于个人的偏好强硬的影响项目的决策。这种情况下怎么化解？

曾丽：每个理事性格不同，如果有理事比较强硬，我们更要鼓励其他理事发表观点，如果大家都不发言了，就是放弃了自己的权利。我觉得关键还是要让大家都发出自己的声音，集体决策才会减少失误。

彭艳妮：我觉得重要的是也要让其他理事也发表自己的意见。一个特别强势的人发表了看法，看上去好像是理事会的意见，其实不一定是的。

在每次开理事会的之前，如果有特别强势的理事，你是可以预判的，然后你要在会前和这位理事以及其他理事单就某件事项做沟通，这样也能让大家提前思考这个问题，提前酝酿和准备自己的观点，这样就更有利于避免单方面的强势观点，形成有效的讨论。

曾丽：作为秘书长，也是理事成员，也可以发表和坚持自己的观点。有的时候，有观点的冲突不一定是坏事。我们要敢于面对冲突，敢于迈出这一步。另外，我们可以通过会议议程的设置，通过一些会议规则比如世界咖啡馆、开放空间等协作技术，协助每个人把观点表达出

来，而不是被一个声音所主导。

李志艳：问题四，秘书长有没有可能改组理事会，有的时候我们感受到理事会构成上不太合理的地方，比如说来自于同一行业，观点过于同质化，或者讨论的氛围不够好等等，我们秘书长有可能改组理事会吗？

彭艳妮：我觉得是有可能的，但一定不是你一个人做，一个人做肯定翻车。

我觉得要善用理事会换届这个窗口。每次换届之前，都要有充分的酝酿。在这之前，你要和理事长以及一些重要理事，做非常充分的沟通和交流，要让大家共同看到现在理事会的问题，以及理事会的改组方向。理事会换届一般都要提前成立一个换届工作小组，然后由换届小组来做出方案，供理事会审批。

这个过程可能是理事长主导的，而不是由秘书长来主导的。

曾丽：对，不是由秘书长来改组理事会，而是秘书长看到了理事会可能存在一些问题，我们将这个问题反映给理事长，并且提出一个解决问题的办法，比如理事会结构上有哪些不合理的地方，需要某一方面的代表，需要补充什么能力的

人等等。然后，要寻找合适的时机，比如换届的时候。理事会改组，最终是由理事会自己改组的，秘书长的角色更多是提出问题和建议，然后可能被理事会采纳。

李志艳：问题五，两家基金会有没有成立过专业委员会，然后怎么让专业委员会更好地发挥功能，大家有没有一些经验可以分享？

彭艳妮：南都基金会的理事会内设了三个专业委员会。一个是战略委员会，专门负责南都基金会的战略的研发，提出方案向理事会审批。一个是绩效与薪酬委员会，每过几年看一下南都基金会的薪酬标准是不是需要调整，秘书处整体尤其是秘书长的调薪，由这个小组提出方案报理事会审批。第三个是投资委员会，专门负责南都基金会的资产保值增值。三个委员会都是由理事和监事构成，基本上每一位理事和监事都有一个小组角色，也是根据大家各自所擅长的领域来划分的。

曾丽：我们基金会不到5年，所以专业委员会还不多，我们暂时就只有投资保值这样一个专业委员会，大部分是由理事会成员组成，也请了一个外圈的的专家。

李志艳：多谢两位嘉宾的分享。通过这

场交流，让我感受到理事会治理这块工作，对于基金会的重要性，CDR选择研究研讨组织治理这个方向，我感觉是对的。

从两位嘉宾的发言当中，我首先感受到秘书长要非常重视理事会这块工作，不能因为这块工作很有挑战，就回避它，也不能因为理事会对我们很放权，就去放松它。如果我们回避这块工作，将来可能会给我们带来很多麻烦。所以，我看到两位嘉宾都在理事会工作上投入了一些精力。

另外，我看到两位秘书长都是反身诸己，从自己身上找原因，首先让自己改变，首先想自己可以做什么来带动理事会的工作。秘书处和理事会是一个团队，我们要减少彼此的埋怨，而更从建设性的角度来思考、来工作。

关于技术、技巧、方法上，这次讨论也给了我一个重要启发。关于基金会治理，可能没有标准答案，随着基金会不同的发展阶段，随着不同的理事长、秘书长、理事的性格和特点的不同，大家在这里有很多适应和调整的空间。CDR将来一方面要继续把基金会治理的通用原则讲清楚，另一方面还是要多组织交流，邀请秘书长们分享自己的经验。这种交流，不仅是技术方法上的，也是精神上的支持和激励，让我们彼此打气，给彼此以能量，去更好地做好基金会这份工作。👍

如何让基金会的中层管理者远离野蛮生长？

文 | 项先冬

本文由鸿鹄计划未名议题小组出品，由深圳市社会公益基金会副秘书长项先冬执笔。

中层团队是推动机构持续发展的中坚力量，在基金会行业始终面临人才困境的现阶段，中层管理者的培养与发展，事关基金会能否持续有效运作，实现使命目标。为探究各基金会的中层管理者培养机制，鸿鹄计划未名议题小组通过访谈 20 家不同类型的基金会，并从中层管理者的来源、能力要求、选拔机制与成长支持等四个方面，总结了各基金会在中层管理者培养方面的经验，供行业参考与借鉴。

内部培养是基金会中层管理者的主要来源。

作为基金会承上启下的核心人员，中层管理者主要有三种来源：一是由基金会自主培养，这也是大多数基金会首选的方式。从一线员工里，发掘执行力强、自驱力好，且取得了一定工作成效的成员，通过为其提供更多的锻炼机会，实现快速成长。内部培养起来的中层管理者，不仅对基金会的工作更加熟悉，而且对使命愿景更加认同，也更有利于

团队稳定发展。二是从外部招聘。尤其是一些专业性要求较高的岗位如财务、品牌、研究等岗位，则从外部招聘较多，但想要招聘到合适的品牌岗位人员，需要较大的运气。三是从长期志愿者里选聘中层管理者。一些志愿者长期参与基金会活动，不仅对基金会的业务了解较深，认可基金会理念与文化，而且大多具有在企业工作的经历，职业素养较高，具有发展成为中层管理者的潜力。比如，真爱梦想基金会，不仅大多数中层管理



9月，鸿鹄计划未名议题小组在北京线下课合影。（图 / CFF）

者是从一线员工培养而来，秘书长、副秘书长也多是从事一线员工与志愿者中发展出来的。因此，也形成了高度认同使命与价值观的管理团队。

中层管理者需要具备专业且多元的能力素养。

中层管理者在基金会业务工作分解、业务目标达成以及一线团队支持与辅导方面，发挥着重要作用。虽然，不同基金会对于其能力要求略有差异，但整体而言，中层管理者需要具有比较全面的能力素养。首先，需要具备很强的执行能力、较高的沟通能力、良好的自驱力及自主学习意识，这也是一线员工能够成长为中层管理者的关键所在。其次，在某个业务方面要具有较强的专业能力。不仅能够独立完成目标，而且能指导其他人员执行相关事项。再者，需要具有一定的领导潜质。具有全局意识，能够带领队伍理解基金会的战略意图，协商分解执行任务后，有效管理队伍日常工作，协同合作既定目标，做好承上启下。

最后，在品行方面要做到公平、公正，负有责任担当。此外，作为中层管理者需要高度认同机构使命与价值观，只有这样，才能具有自驱力，勇于迎接挑战，与机构共同发展。

中层管理者的选拔与培养方式因机构而异。

各基金会根据机构自身特点与要求，构建了不同的中层管理者选拔与培养方式。比如深圳市慈善会建立了内部选拔制度：每两年开展一次竞争上岗，让员工可从晋升到上一级。通过竞争上岗，激励员工做得更好，争取更快晋升。同时，深圳市慈善会的理念是团队应该保持一定的流动性，因此探索建立了考核排名制，在年终对各部门进行综合评分考核和排名。对于分数最低的，可能会采取调整，甚至劝退，以此来保持队伍的活力。另外，轮岗训练机制也是不少基金会在培养中层管理者的过程中会采取的方式。通过多个部门轮岗训练，让具

有潜力的人员，快速了解业务全貌，与团队建立起链接。同时也是再次对员工的能力进行深入的考察和针对性的提升。然而，最有效的培养方式，则是让具有潜力的人员参加更多的项目工作，通过大量的实践训练，在压力与挑战中获得快速成长。比如，海南成美基金会认为，使命感是干出来的，一个人干的活越多、项目参与的越深，责任感就会越强、组织的认同感也会越深，越有机会成长为合格的中层管理者。

支持中层管理者成长也是推动机构发展的关键。

中层管理者处于关键位置，承担着重要职责，如何让他们能持续的成长与发展，不仅关乎基金会的发展前景，也是稳定团队，提升凝聚力与战斗力必不可少的要素。

首先是建立清晰的职业发展路径，为中层提供明确的发展方向。比如，联



4月14日，深圳市慈善会举办鸿鹄计划线下开放日活动。（图/与会者）

劝基金会构建了三条职业路径。具有管理能力及意愿的人员，可以在管理岗位职级上持续发展。而偏向于深耕专业领域或方向，不擅长或不喜欢从事管理工作的人员，可以选在专家岗位路径上成就自我。若以上两个职业路径都不合适，但在某一方面具有丰富经验，可以指导其他人员成长，为此设置了资深人员岗位职级供其选择。因此，联劝基金会的中坚力量包含了管理者、领域专家和资深人员三类别。

其次，构建系统内部培训体系与沟通机制。真爱梦想基金会不仅为员工制定了五级培训体系，而且通过富

有成效的会议机制，共创团队共识，提升凝聚力。同时运用OKR系统确保大家瞄准目标，共同发力；建立内部导师机制，为中层管理者提供业务及职业发展辅导，打造具有持久战斗力的团队。

再者，提供外部学习机会及资金支持，也是不少基金会采取的方式。一是支持并推荐中层管理者参加外部学习，并且提供相应的学习补助金及带薪学习时长。二是鼓励中层人员考取新的资格证书，不断提升专业能力。比如中高级社工证、项目管理专业资格认证、基金经理从业资格等。此外，建立信息化

系统，在提升管理效率的同时，弥补部分人员的管理能力不足。

为稳定团队，促进中层人员发展，湖南弘慧基金会还创新设立了项目合伙人机制。因为项目业务人员占到整个机构人员的三分之二，项目最容易受到人员流动的影响。弘慧基金会创造性的开展了项目合伙人机制，即每个项目小组中的优秀人员，通过基金会官方认定程序，认证为项目合伙人。不管这个人是不是辞职，或者去到哪里工作，都依然拥有项目建议权，弘慧基金会还会为这样的合伙人提供咨询费或者合伙人顾问费。

对于中层管理者的培养与发展，基金会具体是如何考量的？现将鸿鹄计划未名议题小组对上海联劝公益基金会理事长王志云的访谈实录精编如下。

访谈 | 舒志勇，佛山市顺德区慈善会秘书长

记录 | 刘静，河南省儿童希望救助基金会秘书长

问：基金会的中层管理者应当具备哪些条件？

王志云：对于管理者而言，首先要有对未来发展方向的前瞻性和想象力，等同于规划蓝图的能力；其次是在团队的发展上，对人、对人性需要有洞察力，包括对自我的认知。我们非常强调在管理团队当中要有自知之明和识人之明，不仅要了解自己，也要了解他人。因为管理者最终做的事情就是通过对人的驱动，实现对事的目标。怎么实现对人的驱动呢？当你识人、自知之后，才能做好团队的配置和协作。最后，以联劝来讲，我们的管理团队在价值观和机构文化建设上面是负有责任的，管理者需要具备推动机构文化和价值观建设的能力。从个人素养角度，管理者还是要有德，需要在管理中建立信任关系。而建立信任关系的前提是：言行一致，公正

不阿，要用正确的方式，做正确的事情。不能沽名钓誉，个人需要荣誉感，但是我们不追求个人的名声。此外，还需要做到光明磊落，为人正直。

问：您如何形容联劝基金会的团队？

王志云：联劝是一个自我驱动型的团队。联劝在招聘时，不是找伙计，而是在找我们的事业伙伴。我们希望在联劝的每一个人能够收获事业成就感，而不仅仅是职业成就感，人和人、人和团队、人和机构的互相成就很重要。联劝的团队具有创业者基因，由自我驱动型的成员和机构互相成就。

问：联劝的管理者有进一步细分为中层管理者或高层管理者吗？

王志云：我们没有中层管理者这种说

法，我们就是管理团队。我的理解是，一个机构如果是一个橄榄型结构，那中间的这部分一定不仅仅是所谓的管理者，实际上我们有很多业务岗位的同事，也是联劝的中坚力量。如果大家一定要把基金会的秘书长、副秘书长看成是高层管理，其他的总监、部门经理看成中层管理，可能也是惯例，但是在联劝不这么区分。我们认为不论你是高级经理、总监、助理秘书长、甚至是秘书长，我们都认为是管理者，大家的身份是拉齐的，都叫管理者。

问：每个人都在他的岗位上发挥他的管理功能，而不是说局限在整个管理体系里面的职位安排，是这样理解吗？

王志云：对，我们会比较强调中坚力量，管理团队是中坚力量的一个非常重要的核心构成。除了管理团队之外，我



上海联劝公益基金会“神仙会”工作坊中的团队信任合作环节。（图 / 上海联劝公益基金会）

们对团队设定了三个不同的职业发展路径。管理岗位是其中的第一个职业发展路径,专家岗位是第二个职业发展路径,第三个职业发展路径叫资深人员。三类群体构成了联劝的中坚力量,这个同事的身份可能是管理者,也可能是专家,还有一些同事,既不是管理者,也很难成为专家,但是在自己的工作岗位上有着持续的投入和产出,作为资深人士,也是联劝的中坚力量。对联劝来讲,管理团队是非常宝贵的,但它不是唯一宝贵的。如果讲中坚力量的话,是要囊括刚才我提到的三个不同的角色。

问：联劝如何支持管理人才梯队的发展？

王志云：管理团队基本上是内部培养为主,随着机构规模的进一步扩大,单纯靠内部培养这种方式或许很难满足下一个阶段的快速成长。所以我们现在开始会从外部引进管理者。但是从核心面来

讲,尤其是一些关键管理岗位上的人选,还是倾向于内部培养。

我们有一个内部职业发展的整体思考,希望建立和完善一套人才培养系统。单靠培训是肯定不行的,但是没有完善的培训体系也是不行的。所以我们现在正在一步步完善内部培训体系。从一般的职业素养开始,到不同工作岗位上需要具备的专业能力,都要有与之相匹配的培训。原来我们较关注的是不同岗位的专业能力,从去年开始我们注重补齐一般的职业素养。

作为一个具有职业素养的人,应该具有哪些基本素质能力?例如,我们认为沟通能力很重要,于是系统做了一个跟沟通相关的四大板块的培训,通过成立一个内部的演讲俱乐部,来持续落实这些能力的训练。另外,我们还计划设置职业导师。在一些成熟的商业机构,已有成功的内部帮带导师机制,我们在联劝也要建立内部导师和培训师机制。导师和内部培训师不一定是某个岗位或

者某同事的直属管理者,可以是任何有相关能力的同事;另外,我们还计划在内部推出“联劝之星”,这是一个内部评优机制。同时,我们的绩效管理体系叫做“共同识别和发展优势”,就是希望帮助同事们识别和发展专业优势。对于团队的大多数成员,不一定要全能,可以聚焦发展自己的职业专长,我们不希望同事们不停地去补短板,我们希望同事们愉快地做自己,发展自己的长处和优势。从这个角度来说,我们的绩效管理系统就是要求部门负责人和同事一起,共同去识别出来这个同事的优势在哪里,共同探讨在日常的工作当中怎么去发展这个同事的优势,而不是非常痛苦地去补这个人的短板。

问：联劝的团队那么大、那么多人,如何开展不同部门之间的协作？

王志云：核心是靠机构的文化。机构倡导什么,希望员工具有的工作行为规范是什么,价值观是什么,这些其实是非常关键的。比方说,我们在工作行为规范当中,特别强调主人翁意识,也就是说自己的事是事,别人的事也是事,机构的事更是事。通常情况下,部门之间的协作出现困难,主要是因为大家都有所谓的边界感,当边界感太强,都不肯快人一步,不肯站到对方的角度去思考问题时,协作困难就出现了。我们一直从文化建设、工作行为规范等方面,不断强化协作意识。

在这个过程中,管理团队的协作意识和协作能力的养成至关重要,因此,我们会创造一些新的管理场景出来,帮助管理团队感知和提升。比如,我们会在管理团队读书会上,共同学习《团队协作的五个障碍》,并在管理团队集体学习后,要求每个部门的同事们也共读和学习;例如每个月做预算更新和反馈会议时,邀请不同部门的管理者一起参

与讨论。此外，我们在日常的工作场景中，还会采用不同的管理尝试，例如，同一个部门安排两个管理者，这样就可以形成一个管理的小氛围和小气候，两个人之间可以互相支持，一起成长。同时，鼓励大家承担跨部门工作小组和非常设工作小组的成员或者负责人，从这几个维度可以去做一些努力和推动。

问：联劝既有企业经营的管理思维，也有慈善组织的感性基因。在实际的运作中，怎样理解企业和基金会发展之间的差异？

王志云：我们绝大部分的同事都是从企业来的，我认为基金会和企业内部管理上没什么天差地别的不同，只是整个组织形态设立的目标和出发点不一样。作为一个有机体在运作的时候，一些基本的运作机理和规则还是一致的。联劝的价值观之一，是对每一份善意负责。我们也是非常追求成效，追求产出，追

求结果导向。所以对于效率和效能的关注，我觉得我们和企业没有巨大的不同。但是，我们确实更加注意价值观驱动，更加关注人和机构发展的互动关系，更加在意工作价值感和成就感的追求，希望能给团队提供更丰富的发展空间，这一点，可能和企业不太一样，毕竟公益本来就建议在对人的发展洞察和需求回应上。

问：对慈善行业的发展，您有什么寄语？

王志云：公益慈善行业整体还是要强调价值感的。价值感就是所谓的成就，是内驱力。公益天生是带有价值追求的，所以我们可以去讲价值，收获价值感。最终能够持续下来和你一起往前走的人，都是认同你的价值的人，得到价值的释放，实现他的自我价值。如果价值可以得到持续地深度地激发，可以走得更远。

背景链接：

经组委会成员投票决定，上海联劝公益基金会成为中国基金会发展论坛 2022 年度轮值主席。

上海联劝公益基金会是上海第一家民间发起的公募基金会，成立于 2009 年，为 5A 级社会组织。

多年来，联劝持续支持和关注困境儿童、养老、社区建设和公益行业支持等社会问题，通过“一个鸡蛋的暴走”等创新活力的公益活动及捐赠人建议基金、捐赠圈、慈善信托等公益产品，引导公益参与者思考及决策，提升公益项目的成效与影响力，联动个人、企业和公益组织共同成为解决社会问题的行动者。联劝相信，每个人都拥有参与公益、实现价值的动力和能力，每个人都能成为美好社会 +1 的力量。



上海联劝公益基金会举办“一个鸡蛋的暴走”活动。（图 / 上海联劝公益基金会）



鸿鹄计划

PLAN FOR EXCELLENCE

陪伴秘书长走好前三年
成就基金会未来领导者

／ 重视实战的课程设计
／ 阵容强大的师资保证
／ 多元立体的学习方式
／ 温暖贴心的社群陪伴



扫码了解详情

适合对象：
中国基金会新任和后备秘书长



在救灾的碰撞中 跨越传统边界、 促进共同体建设

文 | 张强

本文为2021年7月28日北京师范大学风险治理与创新研究中心主任张强接受中国基金会发展论坛（CFF）秘书处就河南洪灾专访时的文章。



CFF: 您刚从河南回来，就您实地了解到的情况，这次河南洪灾的灾害程度到底有多大？

张强: 受台风“烟花”影响，目前河南还在持续接受挑战，灾情还正在进一步核查评估统计之中。这里我们不能轻易妄下判断，灾情的评估是一个复杂、综合的科学过程，并不能够简单地判断到底是什么样的受灾程度。

目前较为确定的共识是，7月20日下午4点到5点郑州出现的1小时超200毫米的短时降雨强度，是陆地测站有记录以来的最高短时强降雨记录。

如此规模的暴雨侵袭，对全球任何一个城市来说，确实会是一个巨大的冲击，但为什么会出现

人员较大规模伤亡的一些极端情况？背后不光是致灾因子——极端天气的原因，也要反思在管理环节上存在的一些漏洞和可以弥补、提升的空间。

CFF: 您去年在接受我们战疫专访时提到，基金会在救灾中发挥自身优势的有为表现在有力、有序、有效三个维度。就您的观察，基金会参与这次河南洪灾，在“三有”方面表现如何？

张强: 这次应对给我们的启发很大。到底什么是“有序”？我们在现场的时候就有了不少新的认知。过去大家讲“有序”，往往还是基于传统思维，说指单一中心的、层级式的统一安排。

但实际上巨灾冲击带来很多不确

定性，特别是在应急救援阶段，信息是高度不对称的，很多地方断电、断网，这个时候的“有序”是什么概念？“有序”可能应该是立体性、多中心的，是扁平化、网络式的，是具有弹性的，而不是统一型、中心式的。因为这次洪灾中，很多地方没有信息渠道，救援队来了怎么样对接，而且相关政府部门大部分精力在调用国家力量进行攻坚克难，应对现场是分散的，有着大量的空间需要社会的参与。这时候如果仅仅靠固定的中心点来调节、来部署是很困难的，也不符合实际。

为此，在我看来，“有序”的概念应该是如何用最快速度、最短路径、最有效率的架构和方式去满足灾区的紧急需求、核心需求，这

是“有序”背后真正的核心。

什么是“有力”？这次我在现场也有进一步的思考。“有力”指的是一个透明、可见、结构化的行动，而且这些参与是有一定的清晰的专业化的分类，这些动作具有一定的规范。

什么是“有效”？这也是我们在现场不断讨论的问题。特别难的地方是大部分的信息痕迹记录是不清晰的。一个灾害现场，涉及到一百多个县、上千个乡镇、上千万人口的，很多个小的空间上同时发生各种各样的事，怎么记录？即便我们有卫星，也不可能记录所有时空的情况。

此时的“有效”，对于我们而言，就是怎么能够在开展生命救援、救助的同时又能够去让人们有希望有信心能够开展自救和互救，能够以需求为导向来满足需求并激发灾区自助和社会恢复。

这次的社会力量参与一线救灾应该说是很踊跃的，基金会、救援队、志愿者不仅在生命救援中发挥了很大的作用，还涉及到很多社会救助，为灾区提供净水、食物，还有心理支持等。各方也有努力协同，探索在不同的灾情时段、不同的受灾空间做好资源调配，做好有秩序、有效率的多元对接。不仅指挥部设立了7.20洪灾社会组织 and 志愿者协调中心，河南省文明办、河南省志愿服务联合会也第一时间设置专班，对外开设应急志愿服务电话，不断地克服困难，克服信息不对称，发现核心需求，同时也为孕妇、儿童、老人等弱势群体提供支持。这中间也发生了很多非常感人的事迹，我们在各类新闻媒体上也可以看到。

CFF：把基金会和救援组织这两个单独拎出来对比和讨论，两类组织如何发挥各自优势，进行合作呢？

张强：基金会和社会应急救援队伍比较容易被看到的作用是应急生力军的补充和各类服务递送（包括物资服务在内）。除此之外，还有一个特别重要的作用，就是信息共享和知识分享，帮助当地建立知识网络。

救援队、基金会在现场传递的不仅仅是物资，还有知识的宣传，让老百姓知道哪个地方危险，如何避免危险，这是一个非常好的知识传递过程。当然更为重要的是信心和希望的传递！灾区的人们觉得“我被看见，我能够帮忙，所以我不是很孤单的”。在这个时代里面，社会力量的倾情参与给很多人带来了希望，这种相互守望其实对每一个个体来说都是很重要的。

社会应急救援队伍和基金会在救灾工作中各有分工，同时也需要有跨界的协作。通常来说，供救援队所使用的救灾资源的储备调动需要有基金会的支撑，但很多时候基金会的资源调动和救援行动落地之间存在时差。在这个合作过程中，基金会也需要了解应急救援的基本常识、基本能力、基本原则，与救援队在组织方式、工作模式、资源分类、资源效能等方面建立共识。在这个共识的基础上，有效的合作才能产生。如果不了解这些，基金会也很难把资源跟救援队的需求有效结合。

有效的协作要考虑到巨灾的不确定性特征！在巨灾面前，所有事情的常态秩序也都被打破，面对国家综合消防救援队伍和专业应急救援力量等无法保证及时到达每一个现场，社会应急救援队伍的水平参差不齐、社会救援需求紧急多样等这些复杂性和不确定性，基金会与各救援队在合作上要想实现完美而

有序的对接是不可能的。而基金会则需要意识到在保持规范性的同时发挥一定的特殊性和灵活性以保证参与的有效性是至关重要的。

有效的协作需要建立学习机制！没有一次灾害是完全相同的，但也有一定基本面上的规律性。基金会、社会应急救援队以及各界要对每一场灾难进行总结，降低不确定性，例如建议基各位同仁们多多总结在灾后生命救援、净水提供、食物营养、通信恢复、应急安置区搭建、心理援助等应急服务的经验和教训，各种灾后需求的类型及其供给也是有一定的规律的。当然，不仅仅是总结，也要建立第一时间的学习机制，要在干中学、学中干。

有效的协作需要有相对细致的分工！在灾害应对现场，不同的基金会可以做不同的事，有的支持救援队开展救援，有的支持开展心理援助等各类服务。需求是多样的，需要各方根据组织自身的初心、特长、资源特征等综合确定主攻方向。这也需要各个组织之间有一定的讨论，可以建立一定的行业规则，减少现场磨合的成本，以提升生命救援的效率。

有效的协作也应该是全过程的！以基金会与救援队的协作为例，不仅是应急救援阶段，也可以是灾前、灾后全过程的。常态的时候，基金会可以对救援队提供能力建设支持，支持救援队在常态下开展培训、演练，支持各救援队之间建立协调机制。相对于现场提供物资和设备，这些常态化下培养的能力是无价的。

当前，行业内有不同的基金会网络、救援队网络和各类支撑性平台，我认为这些应该被打通。如果能够把信息尽可能拼在一起，各基金会和救援队伍之间才能更为有序、有效地分担任务并进行协同。在联合国等体系内，一个重



壹基金紧急救援项目伙伴在河南洪灾救援现场。(图 / 深圳壹基金公益基金会)

要的经验就是在当地建立一个统一的指挥中心(现场行动协调中心OSOCC以及接待与撤离中心RDC等),在一个“大脑”里处理信息。实践证明,这一套协同体系的运行是较为有效的。

CFF: 您刚刚讲到,在灾害发生时需要一个强有力的机制,把政府和社会力量集合到一起。经历过近年的地震、洪灾、疫情等,政府和社会组织也做了很多回顾和总结,积累了一些经验。但不管是社社之间的关系,还是政社之间的关系,我们经常面临一种窘境循环:常态下,灾难似乎“与我无关”;灾难发生应急时,往往有心无力或有力无序;灾后重

建期,纷纷反思学习;过一段时间后,又不可避免地选择忘记。这个怪圈是人性使然吗?我们能否找到破解之道?

张强: 这就是我们现在讲的,如此刻我们这样的每一次讨论都是重要的,我们要在灾害没有来临前的日常生活里去想象如何应对可能发生的灾害风险。

虽然我们常说减防灾要比灾害后的弥补更重要,但人类在发展中常常会忘记这一点,我们中国人常说“好了伤疤忘了疼”,全人类都面临这个问题。此次灾害现场也有很多人问及,我们经历了汶川地震、芦山地震等很多次地震,以及当前依旧肆虐的新冠疫情,政府和

公益组织做了很多工作,也有很多机制在培训和传播,但为什么社会各界的能力提升并没有明显地体现出来?

对于这个现象的理解,我想,一方面是这些培训有没有让信念深植于心、能力渗透于行,在意识上让每个人高度重视。通过宣讲式的活动是很难去培养相应意识的,因为“事非经过不知道”,没有切身体会,那么在进行学习的时候容易觉得灾害还很遥远,并没有在行为意识上形成一种自动的反应。在很多灾害应对中已经发出了红色预警,大部分居民、社会组织伙伴甚至政府部门工作人员都会基于过去的经验进行判断,认为红色预警可能并不意味着什么大事,

没有念及可能出现的巨大灾害风险。这也是为什么说我们需要开展案例分享和各类演练，要促进人们形成应对灾害的行为习惯乃至习惯性的第一反应。

另一方面，我们有没有建立完善的知识体系，扎实到位地培养能力和信念，对可能的灾害风险进行预备。当前，政府部门、社会各界对各类巨灾风险出现的情境构建是缺乏的，不知道灾害会影响什么，没有所谓的先动意识去预想我们怎样应对可能发生的灾害，以及当预警出现时如何去防范可能出现的危机。我们常说完善各种预案，可就像在这次洪灾中，虽有预案，但预案中没有预设现在这样的高风险情境。

在我看来，真正的改变需要三个层面。

第一个层面是转变理念，真正重视灾害问题。没有安全，所有的发展都会成为空中楼阁！我们必须统筹发展与安全！由于全球气候的极端变化，巨灾风险可能侵袭每一个地区、每一个人群，没有人可以当“吃瓜群众”。也许这个经验教训暂时没有发生在本地，但是我们也一样要高度重视，认真学习，动态观测。

第二个层面是务实建设与风险治理、韧性建设相关的系统知识体系。十四五规划中间明确了“统筹发展与安全”的基本战略，再回到现实中间，我们要找到什么样的一个体系去实现两者的衔接。目前看来，风险治理、韧性建设会是可能的基础，需要尽快建好相关体系的四梁八柱。如果没有这些体系，理念也只是空悬在上。

第三个层面是开发相应管理工具。在洪灾现场时，我体会到灾区最缺乏的是指导手册而不仅是预案。各界需要迅速了解如何开展救援、转移安置、转运物资等具体工作，并具备实操技能。例如我们在调研灾区需求的时候，基金会、救援队伙伴以及相关工作人员手里如果

能有一张简易可行的表格来指导，相信效能会提高很多。这些救灾所需的管理工具，特别是数字化的工具都很缺乏，但都特别重要。

完全实现这些并不容易，但只有这样，才能真正地对这些“血与火”的教训不再淡然，不要让很多生命代价换来的仅是悲痛感伤的记忆，一定要在后续的应对和总结中形成应对未来的经验，让经验教训成为未来安全防护网的坚实基础。

CFF: 像您刚刚讲的，对救灾相关的一个知识体系进行衔接是非常重要的，我相信政府在这整个过程中肯定是非常重要的角色。在这一知识和工作体系中，很多基金会在反思是不是可以推动政协共同应急的协同平台来促进更多合作，使整个体系更加完善。您觉得在救灾的相关议题上，以基金会为主体去推动这类平台的建设的切入点和难点是什么呢？

张强: 在全世界范围内，基金会一直是推动社会创新的重要主体之一。在这个过程中，基金会既要务实前行，也要志存高远。“志存高远”的意义在于基金会要推动一个“巨灾治理的共同体”的搭建，类如在常态下基金会推动的不仅仅是某一项具体的社会服务，也有可能去参与推动我国社会治理创新格局的构建。

基金会具有其社会使命和宗旨，有一定的资源，相对于政府和企业来说又有一定的灵活性。在这样的现实条件下，基金会怀有社会发展的初心和耐心去推动治理共同体的形成是重要的。基金会可以联动的不仅仅是社会组织、救援队、志愿者等，还可以同基层社区、各级政府部门、企业等互动以形成一

个公共空间。企业在行动和捐款的时候也会存在很多约束和传统的局限，基金会也可以引导企业去能够打破边界。例如在生与死的巨灾应对问题上，引导企业放下过去的、传统的边界。

在某种意义上，灾害应对，特别是巨灾应对，是社会革新、社会变迁、社会治理创新的一个机会窗口。希望基金会能够在这个过程中引领创新，发挥自己在社会分工之中的独有特性。

CFF: 您之前在朋友圈表示，常态向应急态的转化往往就在瞬间，不仅是河南郑州和新乡，还有您的家乡江苏南京。这几天，南京禄口国际机场的疫情扩散，事态特别严重，已经蔓延到全国多省，而各地的防疫管理也纷纷从较松的状态，瞬间变得非常严。另外，前几天远程造成河南洪灾的台风“烟花”，也登陆侵袭了江浙沪等地。在疫情、汛期、台风等复合型灾害风险情形下，面对这种应急新常态，我们普通人能做什么？如何才能让我们自己变得敏感而不脆弱、从容而不慌张？

张强: 我们身处一个风险社会，特别是新冠肺炎疫情以来，我们越来越意识到风险无所不在。很多生与死的时空转换，可能只有几分钟、几米。在这样的过程中，我们到底可以做什么呢？对于普通人来说，我想有几个方面是很确实的工作。刚才讲的意识 and 能力，可能有人觉得这个说起来太空了，我们讲点实的。

第一，请问您的家里有没有做家庭减灾计划？这是一个比较容易去推动的抓手。我们的家人，包括孩子、老人，如果遇到不同的灾害场景，我们是不是有准备？这些准备包括怎么样建立不间断的联系机制，家里有没有一定的应急

装备和物资储备。有了这些准备，还要明确我们在一些常见灾害场景下可以做什么不可以做什么等等。我们认为，看护好每一个小家，这是安全社会的一个重要前提。如果你对自己的生命不重视，对自己家人的生命防护不够重视，显然不可能实现社会的整体安全。

第二，在做好家庭减灾计划的基础上，我们还要往外延伸到社区，请您积极参与与本社区风险地图的制作和更新。如果我们全国 65 万个多社区，每个社区都有着比较清晰的社区风险地图，可以明晰以下信息：周围常见的风险是什么？逃生路径是什么？避难场所在哪里？相应的自救互救方式有哪些？日常需要排查的隐患是什么？有了这样的社区风险地图，我们就可以对所居住社区

及周边的情况有基本的熟悉和了解。外面来的人看个图，甚至更为便利一点扫个码，就可以保存这张图，就可以知道周边的医院在哪里，消防队在哪里，周围最近的 AED 在哪里。您想，如果我们第一次到任何一个社区，都可以先看到社区风险地图。那么一旦发生什么事，我们就可以第一时间跟社区居民一起同频共振，互相守护。这样一个参与式的社区风险地图，是普通人可以做的第二件事。

第三件事，我们每一个社区还需要有一个应急志愿者队伍，或者叫第一响应人或者社区应急救援队。这些也同样需要你的积极参与。可能因为时间或者其他情况，也许您不能够作为第一线队员，但是您一定可以成为队伍的支持者、

倡导者。不是说社区伙伴一定要有像超人、哪吒那样的非凡能力，而是说它能够成为一个社区安全的日常督促员、检察员。这些工作是我们身边非常需要的。

此外，个体信息共享等常态化能力的培养对应急响应效能至关重要。报警的时候，我们能清楚地说出我在哪里，遇到什么危险；医生到现场的时候，我们能够第一时间简单描述伤者受到的伤害是什么；如果发生火灾，我们第一时间知道消防栓在哪里；如果需要救人，我们能够知道怎么样去跟救援队伍协同。这些基本的技能，真的会在关键时刻发挥关键作用。

对普通人来说，这几个事是可以做到的。如果我们都能做这些，我们能够共同建起家庭与家庭之间、社区与



2021 年 7 月 24 日，爱德基金会将物资送达河南荥阳崔庙镇。（图 / 爱德基金会）

社区之间的风险防范的屏障。这方面，还是我们需要持续倡导。

CFF：行业内我们有基金会救灾协调会，救灾协调会的成员都是一些救灾经验丰富的基金会。这两年，我们发现大量没有救灾宗旨的基金会，面临疫情也好，面临洪灾也好，都想做一些事情，尤其是这次大家普遍感觉能够使出一些力气。包括我们基金会论坛自身，也在不断反思，想做一些事，也做了一些事，下一步我们要把自己的应急预案给建立起来。想请教的是，对于数量占绝大多数的宗旨里面没有救灾的基金会或一些平台型组织，以后参与包括像洪灾这样的重大突发公共事件的响应，您有什么建议？我们常态下和应急时，可以做什么？

张强：第一，在大灾面前，无论你的宗旨是什么，参与都是很重要的。我们需要每个人的参与，这一点是毫无疑问的。因为大灾背后的一些冲击往往是基本底线，是我们要共同守护的东西。所以，应对大灾不只要有救灾宗旨的机构才参与的事。

第二，如果我们的宗旨里没有救灾职能，或者说不熟悉这个领域，那我们确实要建立一些通道，找到一些路径。像你刚才说，我们是不是也要做应急预案？应急预案不仅仅是应急管理部门在做，而是所有的部门都要有的。这不是一个技术问题，而是意识问题。风险无所不在，我刚才讲的，连家庭都要做家庭减灾计划，目的也是一样的。

有几种参与的路径，我们一定要有所思考。

一种路径是，我们要尊重专业，要让自己的资源发挥杠杆的作用。在灾害面前，不是所有人都要在前端来直接参与救援，可以建立协同机制在不同的

身位发挥不同的作用。特别是在不确定的情景下，作为一个新来的救灾参与者，你没有这样的基础，这种信息的不对称性会非常大，那就有可能好心不一定办好事。举个例子，根据全球的经验，救灾物资的捐赠往往是在第一时间针对一些基本需要的，灾情稍微稳定之后，大家都提倡捐赠现金，因为捐赠现金有利于激活当地社会，而且也容易去避免物资的浪费。

作为基金会，一方面可以通过一些专业型的救灾组织或平台中介组织，让投入的资源能够发挥效能。另一方面有一些常态下的专业服务，在非常态下面临同样的服务需求时，我们怎么结合、转换、衔接好。

另一种路径，可能是我更想强调的，我们的基金会要有更大的担当，我们的思维要向根本问题转换，这会对我们的基金会提出更高的要求。全世界应对灾害的经验，不管是政府还是社会各界，我们必须在三个层面上有所作为。

第一个层面是最基础的科学技术的提升。我们缺乏对于气候变化下巨灾形成规律的研究认知，在中国特别缺乏极端气候变化下的巨灾研究机构，当然我并不是说要去替代政府的责任，对政府方面我们同样也倡导。而对我们基金会来说，在捐赠的出口上，大家的思路要打开，在巨灾基础研究的科学方面以及在救灾数字化平台应用的技术方面，我们有担当的基金会能否有更多的捐赠和支持？与此同时，一些防灾减灾抗灾救灾的核心技术产品，常常面临峰值需求高、常态需求又不够保障，无法用传统商业模式解决。根据全球经验，我们的基金会可以通过支持影响力投资、社会企业等方式来有所推动。在这个层面，


希望基金会同仁们要打开脑洞，送水、送物资、送毛毯、送冲锋艇这些事儿，并不代表我们所有的参与空间。

第二个层面是在管理体系上的优化。我们怎么样跟相关部门、地方政府一起，推动试点示范？在试点的地方，我们可以在利用这些灾害应对的机会窗口做一点尝试，在应对的体制机制上，做一点探索。不管是政社协同，还是企社协同，或是社社协同，我觉得这个救灾管理体系的优化也是值得尝试和探索的。

第三个层面是在文化教育上，这一点更为重要。我们怎么样重塑我们的理念、知识、伦理，我们用什么样的方式进行社会倡导，帮助我们的孩子掌握这些技能，帮助灾区的孩子在经过这次“血与火”的考验之后，能够茁壮成长，能够长成更为有力的生命守护者。怎么样让我们的老百姓，特别是在农村地区，能够有这样的风险意识和防范常识。我们需要创新的渠道、创新的方式去推动这些文化层面的东西。

以上三个层面，我想不仅仅是政府部门要去推动，我们的基金会也大有可为。这些巨灾应对的背后，是对人类生命价值最基本的反思，而且我们要有信心、决心和耐心去推动，在这些碰撞过程中间跨越传统边界、促进命运共同体的建设。

这些也并不遥远！正如此次河南洪灾应对中很多人紧急情况下，没有着急，没有乱了分寸，而是想了一切能想的方法，去动员、利用社交媒体等一切力量，激活解决问题的思路。我想这些其实是在应对风险新常态最重要的东西，也是在人类文明经历这样的考验和反思之后，能够折射出来的社会创新的可行路径。📍

A portrait of Wang Zhenyao, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a dark blue tie with small white dots. He is standing outdoors with a blurred background of trees and a building. The text is overlaid on the lower left of the image.

应对河南洪灾，社会力量 发挥了巨大作用

文 | 王振耀

本文为 2021 年 8 月 5 日北京师范大学中国公益研究院院长、民政部原救灾救济司司长王振耀接受中国基金会发展论坛（CFF）秘书处就河南洪灾专访时的文章节选。

CFF: 7月17日至20日,郑州市等地遭遇连续强降雨,多地降雨达到历史极值。郑州主城及下辖县市区大面积内涝,城区发生地铁5号线和京广北路隧道事件,山区发生山洪、泥石流、房屋倒塌等灾害。7月21日,雨带北移,河南中北部强降雨一直持续到7月22日晚上,共产主义渠及卫河流域大面积洪涝,重灾地区扩展至新乡市、鹤壁市,灾情变化迅速且十分复杂。根据河南省政府8月2日公布的数据,此次河南特大洪灾,全省共有150个县(市、区)、1663个乡镇、1453万人受灾,造成302人遇难,50人失踪。您对此此次河南特大洪灾有何总体认识?从官方层面,就您的观察,党、政、军在此次救灾中发挥了哪些作用?

王振耀:我是河南人,我的老家在河南平顶山,我的同学亲戚朋友好多都在河南,通过电话、微信我们几乎每天都保持着联系,我们高度关注这次河南的灾情。另外,你也知道,我作为一个曾经在民政部担任8年救灾救济司司长的老的行政人员,当时推动成立国家减灾委,尤其是建立四级应急响应体系,包括当年运用这些预案来指导各种灾害的救援。因为有这些经历,所以对于这次洪灾,我有特别的视角。

我觉得,这次河南洪灾是1998年以来我们国家遇到的一次罕见的特大洪涝灾害,这次灾害持续时间之长、波及范围之广、伤亡损失之大,在我国灾害历史上应该引起高度关注和高度重视。

尤其是省会城市严重内涝,山区

发生山洪、泥石流,平原很多桥梁、道路塌方、房屋倒塌,老百姓的庄稼、养殖、家园生计都受到比较大的损害。郑州一个小时内达到200毫米的降雨量,网上形容是150个西湖的水在一个小时内落到郑州。当年我在江西的一个县里救灾,凌晨几个小时内的降雨量相当于一个中型水库的水落下来,那已经是不得了了。对比来看,这次洪灾确实是非常大。

面对这些灾情,国家层面很快启动有关预案,特别是在河南郑州等地,刚开始启动二级救灾预案,后来升级为一级救灾预案。党、政、军在整个抗洪救灾斗争中,发挥了主心骨的作用。我看到了很多感人的场面,尤其是解放军,中部战区第一时间启动一级战备响应,



今年7月河南洪灾,中国扶贫基金会成立河南灾害救援采购中心。(图/中国扶贫基金会)

启动早，速度快，做得非常好、很突出。

另外，我想特别说，这次灾害应对，政府做得非常好，尤其是中央政府鼓励民间救灾，我认为这一政策是相当成功的。正是由于这样一个政策精神，很多民间救援队带着冲锋舟到达现场参与救援，还有基金会和大量志愿者，都发挥了不可替代的作用，当然也包括社会爱心捐款，一些企业出来就是先捐一个亿，没有什么说的。特别是在一线奋战的同志，一些奋不顾身救灾的场面，我看了之后特别感动。

这一次救灾，展现了政府和民间的高度合作。尤其是民间力量发挥的作用，是我看到历次救灾中作用最突出的一次。在这次大的灾害面前，政府健全发展了与民间的合作模式，政府和社会密切合作、协同救灾的模式有了不少创新。

这是一次不寻常的救灾行动，能有这么好的合作机制，在国际社会中都是很难得的。中国的民间力量、慈善力量在这次救灾中得到了比较充分的展现，应该说也得到了政府和社会的高度肯定。

CFF：灾害救援救助的官方渠道，主要由应急管理和民政两个部门负责，国家防汛抗旱总指挥部办公室就设在应急管理部。此次河南特大洪灾，我们看到一些现象，包括：7月21日，在应急管理部指导下，河南省应急管理厅联合中国慈善联合会救灾委员会等成立“7.20洪灾社会组织和志愿者协调中心”，搭建民间组织救灾平台；7月21日，民政部印发通知，要求各地民政部门动员社会力量和慈善组织有序协同救灾；7月23日，在民政部指导下，河南省民政厅对外公布了河南省已办理防汛救灾公开募捐方案备案的20家慈善组织及

联系方式；7月29日，民政部社会组织管理局印发关于引导动员社会组织积极参与防汛救灾的通知。就这些政策指引，您如何观察政府主管部门在引导社会力量协同救灾方面的表现？

王振耀：这次政府部门在动员社会力量方面做得非常到位，特别是中央政府，能够非常迅速有效地发挥社会组织的力量。我的老单位民政部，在动员社会公益慈善力量方面，作了非常好的倡导。如果没有部里的统一组织协调，很难有这么好的协作。应急部在21日启动应急响应，派工作组赴现场协助开展抗洪抢险，与河南省政府一起，为整个民间力量的发挥，提供了最合适的组织框架和协调机制。

这次民间组织参与救灾，据我观察，应该说是障碍小、矛盾少、成效大。很多组织都到了灾区现场，投入到救援的力量现在还没有权威的统计数据，估计有成千上万的救援队伍和志愿者参与救援，这是一次非常成功的政社协同。

汶川地震的时候，我在救灾司司长的位置上，那时候政府就是这样鼓励和支持，让民间组织发挥了非常大的作用。这次救灾过程中，整个民间力量的发挥又一次成为典范，我觉得很好。这次民间力量能够有效进入，与政府主动有效的协调机制的建立是分不开的，这是很好的经验，在今后其他突发灾害中应该继承和发扬。

CFF：据不完全统计，7.20郑州暴雨发生后，截至7月23日，短短四天时间，由各类企业捐赠的救灾资金总额就超过45亿元，其中民营企业捐赠32亿元，其中有11笔捐赠过亿。此外，各类企业还捐赠大量救灾物资，驰援河南。作为此次救灾捐赠的主渠道，河南省慈善总会及时公布接收捐赠款物的情况，截至8月1日10点，河南省慈善总会累

计接收救灾捐赠款物41.2亿元，其中资金39.47亿元，物资1.73亿元。您如何观察此次企业捐赠、资本向善参与救灾的表现？这与国家更加强调发挥慈善第三次分配作用以及扎实推动共同富裕的大背景有无关联？

王振耀：我认为有很大关联。资本向善在这次救灾中得到了充分展示。灾害一发生，我看到好几个企业一下就表示捐赠上亿，当时我觉得很突然。在汶川地震和之前其他一些灾害发生的时候，大家还要有一个等待公布灾情信息和讨论的过程，但是这次很迅速。我通过各方面的信息得知，这些捐赠资金很管用，给大家吃了定心丸。

跟汶川地震救灾时一样，民间的慈善捐赠在第一回合要比财政的拨款快得多。这几十亿如果要中央财政来讨论决定，还是有个过程的。我当司长的时候，当天能应急拨到位的、能启动的资金也就是几千万，没有多少灾害应急款是能拨到几个亿的。一般来说，要动财政几十个亿的资金，快速形成一股力量，非常难。但是这一次形成了，对河南的灾区救援产生了非常积极的作用。

我老家是平顶山的鲁山县，处于伏牛山区，离郑州不太远，也不算近，也受到洪灾影响，但不是特别严重的重灾区，这次也收到了一定的捐款。河南省慈善总会当时就提醒说，要看到老百姓的损失，被冲毁的房子、道路，还有其他方面的损失都在统计核实中。

民间在短短的几天、十几天内，就捐赠这么多的救灾资金，我非常惊讶，非常震撼。我觉得这是一次很好的资本向善的表现，这也说明民间慈善的力量，包括我们很多民营企业，他们“善”的基因还是很强的。我们有理由对中国的慈善事业充满非常坚定的信心。

作为一个河南人，我要特别感谢全国各界慈善力量的捐款、捐物，感谢

所有奋战在救灾一线的社会组织。民间的力量真正发动起来以后，它所产生的作用，可以用“水银泻地”来形容，能够弥补政府的不足，和政府形成一种很好的协同机制。

国家的宏观政策正在积极推动慈善事业发展，并且希望拿出切实的措施。我个人的意见，这次国家相关部门可以好好表彰民间的力量，大家确实立下了汗马功劳。在国家和民族遇到大的危难的时候，我们的民营企业也好，个人也好，能够真正站出来和政府之间形成良性的互动，这种精神我觉得应该受到激励、受到赞扬，也希望大家未来能够保持这种良性的互动。

CFF：基金会是参与此次河南特大洪灾慈善救助的重要力量之一，承载了大量慈善捐赠，实施了许多公益项目。据不完全统计，我们整理更新了150多家基金会参与救灾的行动信息。其中，既有大额捐赠的代表，例如阿里巴巴公益基金会、腾讯公益慈善基金会、北京美团公益基金会、北京字节跳动公益基金会、河仁慈善基金会等，也有专业救灾

的代表，例如深圳壹基金公益基金会、中国扶贫基金会、中国红十字基金会、爱德基金会等，还有新锐参与救灾的代表，例如北京韩红爱心慈善基金会、浙江省微笑明天慈善基金会等。既有关注紧急救援需求的公益项目，也有关注容易被忽视的弱势群体需求的公益项目。您如何观察此次基金会行业在河南特大洪灾中的表现？与去年新冠疫情爆发初期相比，基金会应对重大突发公共事件的表现有无进步？

王振耀：进步太大了。首先我要感谢这150多家基金会，当然可能还有很多没有被统计到的基金会。像河仁基金会的曹德旺先生，我看他从国外回来之后立即就捐出一个亿。像千禾基金会的刘小钢女士本来要开理事会，临时主动飞到河南卫辉，我问她情况，她直接发了在卫辉的冲锋舟上的照片。这些都令我十分感动。

整体来看，这一次基金会的行动首先是协作性很强。跟一年多前比较，协同机制建立起来了，大家互相通报，主动合作，跟过去单打独斗不一样。第二

个是行动迅速。不是一家行动迅速，而是整体行动都十分迅速。大家还没有看到政府的号召文件的时候就在行动了。整体行动的迅速体现出“应急”的特色。

第三个是专业化程度提高了。去年疫情，大家不方便去武汉，不方便去疫区。但这次洪涝灾害，大家都开始行动，有的是用无人机来勘察，把无人机、冲锋舟等现代化装备都用起来，全力组织救灾。像蓝天救援队、壹基金等很多老牌救灾模范，在这一次救援工作中都焕发出新的生机。很多基金会的团队通过近年来的应急锻炼，专业化程度又上了一个非常大的台阶。

我认为，这与基金会论坛推动的行业交流、日常沟通和专业对话是分不开的。都说我们慈善界尤其是基金会，需要一些基础设施，现在看来这些基础设施都得上。当年中国扶贫基金会推动救灾的合作机制，我看现在合作机制已经用起来了。

这次河南特大洪灾的救援，基金会行业展现出了新水平、新风貌。我建议基金会论坛可以跟大家商量，在合适的时候线上召开一次专门的论坛会议，



中华社会救助基金会与腾讯公益慈善基金会携手驰援辉县，捐赠家庭保障箱（内含毛毯、应急包、洗漱用品、免洗消毒液、雨具等）（图 / 中华社会救助基金会）



2021年11月，中华社会救助基金会温暖家园项目组来到荥阳市周沟村给300户村民送去过冬棉被及四件套（图 / 中华社会救助基金会）

总结凝练这次的经验，分类别讨论如何在更大范围内来进行合作，推动民间救灾的系统化建设再上一个更大的台阶。

CFF: 去年您在接受我们专访时提到，2008年之前，只有民政部、慈善总会和红十字会能做救灾募款，2008年汶川地震发生后，您当时是民政部救灾救济司司长，中国扶贫基金会找到您，提出他们的章程里有“救灾”。您立即要求查了与他们类似的情况，最后通知16家基金会可以依法募款参与救灾，这事实上调整了民间募款救灾的政策。按照最新的数据，截至2021年2月，在全国范围内，宗旨或业务范围里明确写有“救灾”、“救援”的基金会共有490家。我们发现，在这次河南洪灾的救助或灾后重建中，不少宗旨或业务范围里没有“救灾”的基金会也积极参与进来。以前是宗旨里有“救灾”还不让做救灾募款，现在是宗旨里没有“救灾”也积极参与灾害救助。您如何观察基金会行业这一变化？

王振耀: 这个问题很有意思。2008年以前，每逢大灾，国务院办公厅会按传统的格式发文，公布民政部、中国红十字总会、中华慈善总会三方的捐赠收款账号，鼓励社会捐赠，当时的确没有考虑到支持民间组织为应急救援而募款。2008年，何道峰先生代表中国扶贫基金会直接跟我联系，对章程里有“救灾”职能的基金会为什么在开展救灾募款上受到限制表达了疑问。当时我们查到，的确有一些可以为救灾开展募款的基金会没有发挥功能。所以在国家层面上，我们就推动了16家基金会可以依法募款参与救灾。

从那以后，民间组织特别是基金会，很有意识地开始和政府合作。在中央层面，我所在的民政部救灾救济司也特别注重与慈善力量形成合作机制。在

后续的几次国内灾害救援以及尼泊尔地震的国际救援中，民间组织确实扮演了很重要的作用，很多基金会得到了很大的锻炼。基金会们自觉交流、主动学习，在互相的合作中共同成长，我觉得这是基金会行业在救灾领域这十几年发展的一个很明显的特征。

政府和社会之间的互动是一个相互的过程，并不是政府单方面下命令的过程。例如基金会表达了很多诉求，政府才开始推行一些政策。经过10多年的努力，我认为中央的政策，尤其是对民间组织的政策是越来越健全，特别是在救灾方面有一系列的配套政策。

在这个基础上，基金会的自我成长尤为重要。在国家大灾面前，不仅有救灾职能的基金会要主动参与救灾，章程中没有救灾职能的基金会，在中央的号召和政策的指引下也应当积极行动。大家一方面要注意章程里面的职责所在，同时也不要拘泥于章程。因为除了紧急救援之外，大的灾害的慈善需求其实是多种多样的，不同的基金会总能找到体现自己专业性的切入点。这次救灾，基金会在理解政策和利用政策锻炼自身方面，都提升了一大步。

参与河南救灾的基金会数量目前还没有确切的数字统计，其中很多基金会可能没有救灾职能，但也都到了前线。我听他们说，老百姓就看到很多基金会的身影，看到之后，老百姓还问你章程里有没有规定？后方的老百姓看到你采取行动，看到你跟别的救援队不一样，大家都准备好了水，听说你要到前线去，他们就往你车上扔水，都快扔满了，说你去前线用得上。在这次救灾中，我们看到社会的凝聚力非常强，整个社会感受到了基金会的力量，社会组织向善的

力量得到了充分的展现。

CFF: 一线救援力量是第一时间最大限度减少人员伤亡的重要力量。据统计，参与此次河南特大洪灾救援的民间救援队有近800支，超过3万名志愿救援队员，其中有不少外地救援队都是自费赶往河南。民间救援队在这次救灾中发挥了很大的作用，有评论认为他们可以跟官方救援力量平分秋色。当然，其中有一些救援队并没有注册，队伍也不是很稳定。我们发现，在历年来民政部门打击非法社会组织的行动中，也出现过个别救援队被劝散的现象，包括2018年被劝散的广东省梅州市蓝天救援队，以及今年6月被劝散的唐山市蓝天救援队等等。对于民间救援队发挥的作用和个别救援队面临的处境，您有何观察？

王振耀: 民间救援力量是对政府救援力量的很好的补充，它可以在多方面弥补政府力量的不足，这是我对民间救援力量的基本看法。当年我在民政部里工作的时候，蓝天救援队的几个筹办者就找到救灾救济司，当时就讨论过民间救援队的生长问题。

我们国家的救灾力量从整体上说是很强的，但在建制制的救灾装备上还偏弱。2008年，我担任亚太经合组织救灾委员会的轮值主席时，同全世界负责救灾的政府官员开会，当时同国外的同行比较起来，我们国家的救灾装备还是要差一些。

通过这次河南救灾，我也呼吁要检查各地各界的救灾装备。例如在无人机方面，我不知道应急部和河南省应急厅有多少架无人机，过去在汶川地震救援时，国家减灾中心使用的是最简单的很小型的无人机，在操作上还不是很熟练。在这次河南救灾中，民间救援队使用的装备更多是自行购买的，大家在旅游、登山等活动中购买了无人机装备，

也得到了专业化的锻炼。这些民间的救援力量，在机制上很灵活，又遍布全国各地。要没有这些民间救援队，政府行动起来是很不容易的。坦率地说，各个县里除了农业部门，其他部门可能很难有预算去长期配置无人机，但民间队伍就有机会使用无人机等设备。

不管是现在还是将来，我认为中国都需要民间救援力量，来和政府有关部门密切对接、形成合作。今后的极端性气候看起来不会少，我们尤其要重视减灾活动的开展，特别需要把减灾活动落实到社区，社区里就更需要民间力量的投入，例如建立“第一反应”等各种各样的应急力量，我觉得都是需要的。

对官方来讲，从各地调动大规模

的消防队伍和部队是很大的动作，需要很多努力，但在这次救灾中，民间救援队就开展了在现代科技条件下的救灾实践，充分展现了科技向善和专业慈善力量的向善。

总体上，我认为民间救援力量是政府救援力量的必要补充，尤其是它的灵活性和机动性强，专业化程度、组织化程度和协同性也很强。通过装备、现代科学技术、信息技术等来参与救援的这股力量，值得称道。很多救援队员开着自家的车，带上冲锋舟，就加入到救援队伍中，他们大都是志愿奉献，这是我想充分肯定的。

至于个别民间救援队在某些地方被政府部门劝散的问题，我觉得一方面可能是一些地方政府在贯彻执行的时候，对政策的理解不一定准确，也可能有些误解，另一方面民间组织和政府之

间的互动也可能存在缺陷。在这两种缺陷下，在贯彻一项政策的时候，个别地方可能会不太适应，会产生一些摩擦和矛盾，我认为大家要主动理解这一点。

处理这些情况，我希望民间救援队能够加强同应急管理和民政两个部门的联系，可以当面沟通报告，系统地讲述现实的情况和遇到的困难。趁着这次的机会，把蓝天救援队等救援队伍遇到的问题，实事求是地跟政府讲一讲。

有可能的话，民间救援队也可以和有关政府部门之间加强配合，形成一套配合机制，像解放军和民兵之间的配合一样。救援队在必要的时候可以邀请政府有关部门过来一起训练，在日常时各自工作，每年组织一起训练一定的天数。在救援装备方面，民间救援队也可以与一些通讯设备、无人机制造商的企业资源互补。

我希望大家不要在某个地方受了委屈，就觉得政策好像就不得了了，不是这样的。政策推行过程中，各级政府部门也好，基金会也好，救援队也好，行动上可能出现一些偏差。如果民间能够把问题理性表达出来报告给政府，政府看到有些问题也主动说出来，给大家解释沟通的机会，政府和民间形成良性的互动，这样就特别好。

CFF：个别民间救援队被认定为非法社会组织而劝散的这个问题的，大家多是私底下讨论，都不太敢正面回答，往往是回避掉。

王振耀：千万不要回避啊。因为越是刻意回避，把矛盾弄得很僵，就变成政治问题了，这对政府、对民间组织都不利。政府和民间两方面都要加强对话，我想这次之后，唐山也好，梅州也好，民间救援队可以主动地再去向有关部门和有关人员解释、报告。包括这次参与河南救灾的救援队里面，可能也有一些不那



今年7月河南洪灾，中国扶贫基金会“重建家园——以工代赈项目”的受益村民进行屋内清淤。（图/中国扶贫基金会）

么正规，但是他们确实发挥了很大的作用。怎么引导这些力量成长为专业的民间救援力量，这也是我们政府部门要考虑的。

趁着这次机会，是不是可以让政府更了解民间的救援力量，同时民间通过积极的互动沟通，也能更加理解政府？我们拉长这个过程来看，一个个案的问题一定会得到很好的解决。

CFF: 除了刚才提到的政社协同成立“7.20 洪灾社会组织和志愿者协调中心”之外，卓明灾害信息服务中心在此次河南特大洪灾救援中也发挥了重要的信息平台作用。根据前天公布的数据，这次河南救灾，卓明建立 100 多个微信群或企业微信群开展行动，参与信息搜集、信息核实、医疗咨询、气象监测、制图和简讯制作，以及参与紧急信息求助平台、需求信息平台的志愿者总人数近 6000 人。其中的紧急信息求助平台，共核实求助信息 3 万多条。他们认为此次河南特大洪灾救援是卓明史上压力最大的一次行动。您如何观察卓明这类组织在救灾中的作用？

王振耀: 这次卓明表现得很好，我也收到不少卓明的信息，有的质量很高，比如在开始时有很多灾害信息的整合，包括汛情和其他灾情的进展。每当遇到灾难的时候，都会有各种各样的组织在关键时刻站出来，并且成长起来。

这次以卓明为代表的一些平台型组织，很专业地服务社会、服务大家，我觉得这样是很好的，应该多鼓励。这样的平台型组织，应该越来越多、越来越专业化、越来越能形成链条和系统。我们国家想要提高组织化程度，在社会领域内，这些组织才刚刚开始，这次卓明在很多方面表现得确实很卓越。

其实在大灾的时候，信息平台

的作用，不仅仅是处理谣言，更重要的是对称那些急需的服务和沟通的信息。如果服务沟通信息多了，谣言自然不攻自破。所以，正向的引导不仅仅包括舆论宣传，更包括各种各样信息服务平台的建立。正在求救的人可能说一些急躁或极端的话，如果服务马上到位，他情绪就会安定下来。所以说，及时的服务与沟通特别重要。

同时我也建议基金会论坛，可以主动地在组委会员工之间建立联系，当然也可以带上非组委会员工，大家有一个整体性的民间的反应。过去大家相互不了解，导致对话不畅，从政府的角度收集民间的信息就会很零散。政府的政策其实是需要民间来积极回应的。如果大家能把这次救灾里面看到的、想到的、做了的、有哪些体会的信息整合起来，给民政部多送一些重要的信息，这样他们给中央报告，会有更多民间整合的信息，也会更有体系性，在把握很多政策的时候也会更为全面。

所以我觉得，像这样的平台型组织还是要多鼓励，大家也要善于自用其才。在宏观政策支持的前提下，我们要善于自我成长，这次开了一个很好的头，在社会领域内有这样一个服务中心和机制，先形成一种意识，大家就能形成专业分工。如果大家都到前线去了，后面的信息机制跟不上也不行，这样就形成了卓明这样的信息服务链条。我觉得基金会论坛能关注到卓明信息中心，关注到这样一个服务链条，这是很好的，也是成长成熟的一个标志。

CFF: 经历去年战疫和今年洪灾，我们发现，有大量参与救援的基金会并不是中国慈善联合会救灾委员会或基金会救灾协调会的成员，而它们非常希望在大灾救助中发挥更大的价值。基金会论坛

作为基金会行业平台，这两年我们一方面及时收集整理发布基金会的行动信息，另一方面基于已有信息对相关专家进行专访，呈现各方观点，引导基金会因应需要设计实施好救灾或灾后重建项目。此外，我们还及时向民政部门沟通汇报，同步上述两方面信息，协助民政部门开展慈善力量动员工作。您对基金会论坛未来在应对重大突发公共事件中的角色和作用，有哪些建议或期待？

王振耀: 我的期待很高，因为这些平台是作为支撑体系存在的，绝不是有一两个就够了，也绝不是有几个组织和几个平台就够了。

好多基金会不一定参加规范化的平台，有的也不知道信息。不像政府系统，民间的力量往往是分散的、零星的，需要各种各样的平台来吸引他们，对他们进行训练指导，使他们形成集体性的力量，从而加入到整个救灾过程中，或者其他慈善事业中。这是一个规范化、组织化的过程。但不是说必须建立一个很大的正规性的组织，因为这时恰恰就需要各种各样的服务，需要各种各样的协调对话。

基金会论坛现在已经做了一些工作，但是还可以做更多。比如像这次救灾，可以开展一些专题活动，评一评不同基金会在救灾方面的表现，就下一步灾后恢复重建，整个基金会行业是不是可以分别关注一些重点的需求。五六十亿的捐赠，也不是很快就用完的，在恢复重建的时候，基金会和社会服务机构都有很大的施展空间。整个慈善力量下一步应该怎么做，这是可以研讨的。

也可以组织一些小型专题会议，邀请政府部门来参加，或者跟政府部门及时通报情况。包括邀请河南省有关部门和全国的救援力量一起对话，讨论下一步可以做哪些，讨论河南省本土的社会组织如何跟外地的组织相互配合，等等。

还可以搞一些集体培训，提升大家的能力。有的基金会就向我提出来，说救灾应急需要培训的方面太多了，作为老司长，能不能给我们设计应急培训的课程，网上是有一些，但是他说不行，太零碎了。这方面，我们是不是可以有意识地开发一些开放性的课程和培训项目？

至于基金会和政府之间的沟通和协同，当然不是简单地捎个话就行，而是要把大家分散的意见、经验梳理归纳出来，然后也能把政府的政策转化出来，这样大家再互通情况、互通信息。比如说一个大家普遍遇到的问题，可以做成专题，因为可能是政府不知道的，哪怕我们只是出个简报给政府报告一下。这样的沟通不是多了，而是太少了。

民间就是这样，不是说简单地等政府的要求，应该结合民间很多个性化的需要，用最灵活的方式最快地进行响应。在响应需求的过程中，做得好的，就变为政策建议报给政府，给政府探路；做得不好的，也给政府报告，这样让政府趁早接收到民间探路的教训。更重要的是，有些个案性的小问题，民间很多基金会及时就帮忙解决了。

无论如何，基金会论坛在这次洪灾后续还有很多事情要做。我也特别希望基金会论坛，能够在这次灾害恢复重建中发挥出重要的作用，给社会展现出一种整体性的力量。

CFF：《慈善法》正在准备修订，全国人大常委会的执法检查报告提出，要健全慈善应急机制，明确将社会力量纳入各类应急预案；《“十四五”民政事业发展规划》也指出，要健全慈善力量参与应对突发事件的体制机制；国家目前

也在计划制定促进慈善事业发展的政策文件。可以预见的是，在这些法律、法规、政策中，慈善力量参与重大突发公共事件的应急动员和协同很可能成为正式的制度安排。在您看来，包括基金会在内的慈善力量，应当为此做好哪些准备？

王振耀：要做的事情很多。《慈善法》修法准备的情况是这样，全国人大社会建设委员会正式给几家发了函，我们中国公益研究院算一家，要求我们9月上旬提交具体修法的建议稿。目前的慈善组织里面多数是基金会，我也特别希望能跟基金会论坛形成一种合作，希望通过基金会论坛听到更多基金会对《慈善法》修订的意见和建议，尤其是结合这次灾情，结合如何更好地参与应对重大突发公共事件，提出慈善组织的意见建议。因为修法不是保密的，修法还要上全国人大常委会会议，我相信全国人大也希望和慈善组织、民间力量形成一种非常积极的互动，绝不会闭门修法，而是非常开放的。

关于慈善组织对未来宏观政策方面的准备，首先我要说的是，去年和今年全国人大不断听取多方的意见建议，大家提的很多意见建议，我认为在这次民政部 and 应急管理部应对河南灾情发布的政策文件和工作指引里，已经有吸收和体现，已经成为大家的共识，就是要更多地动员社会力量参与救灾。政策其实就是在不断回应社会的需求和要求，这和做慈善一样，你就是要不断和社会形成一种良性的互动，然后才能推进工作。

具体可以做什么？我觉得，第一个方面，就像刚才讲的，大家一定要认真总结，把这次救灾过程中积累的经验 and 遇到的困难都列出来，希望政策做哪些改进，正规地形成一些文字方面的政策建议，通过各种渠道给到政府部门。

第二个方面，大家可以结合老百姓的需求多做试点、试验。有一句话叫“春江水暖鸭先知”，我们基层的社会组织往往最敏感，最能感受到老百姓的需求，春江水暖的时候往往可能就是政策的空地。有的时候你即使知道了需求，中央或者地方的某一个政策想要转变，也不会像民间回应得那么快。

所以希望大家在中央宏观的政策要求下，多做出一些积极的实践性的探索，这很有必要。有了这些试点和探索，整体的政策水平才会不断提升，特别是高质量发展阶段，很多新情况新要求，大家并不熟悉。你看中央让浙江来做共同富裕示范区，来做引领性的探索，那就是需要全社会的共同努力。

第三个方面，我特别希望大家在大灾的应急响应中展现出我们的价值和成绩，同时也要在其他的科教文卫领域，包括养老、儿童、残疾人、环境保护、科学技术发展等多个领域，发挥出作用来。在发挥作用的过程中，及时地和两类部门作沟通，和业务主管部门主动融入、主动对话，也要和民政部门特别是主管慈善的部门来沟通，这样形成多重对话，让政社协同更加立体。

修法是一个很生动的过程。《慈善法》颁布实施五年多，中央及时决策要进行修订，我觉得我们民间组织要响应中央的号召，要做出积极的反应。中央让大家提意见，大家就提。抓住这次机会，让中央知道我们慈善领域方面还有很多方面需要提升、需要改进，很多政策也需要完善，这样参与进来。不要认为修法是一个简单的过程，你说一下，政府部门马上就改，他改也需要一个过程。但是不停和大家互动，时间长了，逐渐地，政府部门也就理解了，社会在互动中把意见充分表达了，可能就会成为新的政策，大家一起来回应时代的需要。📱

基金会如何更好地响应灾害？

文 | 谢静、卢辉、崔春杨

本文摘编自基金会救灾协调会总干事谢静在中国基金会发展论坛 2021 年会闭幕主论坛上的闪电发言，以及谷城蓝天救援队长卢辉与淄博红狼应急救援队副支队长崔春杨在接受中国基金会发展论坛（CFF）秘书处专访时的文章。

谢静：基金会在灾害响应中应该做到协同并具备灾害全周期管理意识

这一年基金会在参与灾害响应中有两个关键词：政社协同初见成效，喜忧参半的筹款。

云南漾濞地震和河南洪灾期间，在应急管理部的指导下，社会组织和志愿者协调中心第一时间成立，为社会力量有效、有序参与灾害响应提供了统一的通道、搭建了协调机制。今年河南洪灾有 150 余家基金会、1000 余支社会救援队参与了河南洪灾的响应。如此大体量的社会力量参与救灾行动，需要打破信息壁垒，做到行动协同，协调中心发挥了作用。今年河南洪灾的公众关注度空前，各互联网平台筹款额达到 15 亿元，为河南洪灾救援和灾后重建提供了基础资金保障。但 10 月份山西洪灾互联网筹款额仅仅为 6000 万元，这说明在灾害筹款中一直存在舆论导向，以及中小灾筹款困难的困境。

如何在未来气候变化带来更多灾害风险的情况下，更负责任地响应灾害？这是我们所有参与救灾、防灾、减灾机构需要思考的。作为行业平台性机构，我们首先希望推动更多基金会关注灾害议题，放眼全国基金会。目前仅仅有 490 家基金会的宗旨中包含救灾、救援，其中把救灾和减灾纳入日常业务的基金会不超过 20 家。

在灾害频发的今天，我们希望更多基金会把救灾、防灾、减灾纳入机构关注议题或业务板块，并设立专项的灾害管理预算。

其次，我们希望在灾害议题下催生更多平台性机构。现在有负责灾情信息的卓明，负责灾害筹款倡导的方德瑞信，负责灾害政社协同的基金会救灾协调会、中慈联救灾委，以及负责基金会行业倡导的中国基金会发展论坛。我们希望催生更多关注灾害议题的平台性机构，例如关注灾害领域能力建设的机构，关注灾害信息化建设的平台机构等等，

共同推动灾害领域的发展。

在新征程上，防灾、减灾、救灾行业中，作为基金会、社会组织或者是个人，我们应该怎样负责任地参与灾害应对呢？我们想倡导以下两个关键词：协同、灾害全周期管理。

协同什么？怎么协同？我们常常提到在救灾中信息不对称、不及时，比如基金会提供的物资不是灾区最急需的，或者物资重复发放、救援信息没有及时更新等。在多方参与救灾的现场，如何做到有序、有效、有力的救灾，是需要提前建立政社、社社协同机制，并有预案、有灾前的演练才能做到灾时不



壹基金紧急救援项目伙伴在河南洪灾救援现场。（图 / 深圳壹基金公益基金会）

乱的。

灾害全周期管理意味着什么？“灾前投入1美元，灾后少用7美元”，这是国际灾害管理研究结果。但现实情况是，灾害的筹款窗口期一般是灾害发生后的前3-5天内。紧急救援阶段往往最容易筹到钱，而减灾和备灾项目很难筹到钱。

因此，我们希望通过倡导灾害全周期管理理念，从机构的层面增加减灾和备灾预算，设立与灾害议题相关的非限定性资金，从而长期可持续地支持到灾害管理议题。在公众层面，强化减灾和备灾的宣传教育。在公众筹款上，倡导普通公众支持和参与救灾最好的方式，是给自己值得信赖的基金会捐款，更多关注灾后重建、灾害中特殊人群项目的资金需求。

在自然灾害和重大公共卫生事件中，每个人不能独善其中，对自然灾害的应对和公共卫生事件的响应，需要个人、企业、社会组织、学术机构、政府一起合作和协同，共同应对当前的百年未有之大变局。最后我想分享一句话，“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together（一人独自行走得快，与人同行走得远）”。希望我们在灾害风险领域，能够有更多的同行者，一起为下一次灾害的来临做好准备，一起为韧性社区的建设和可持续发展携手共进。

卢辉：基金会组织救援能力培训，是最直接的资助

CFF：前段时间我们做了基金会资助民间救援队开展洪灾救援的信息收集整理，有许多基金会这次开设了专项申请通道，定向给予民间救援队和志愿者资

助。您对基金会有何了解？对于这样的项目开展有何看法？

卢辉：我们这个队伍，发展年代虽然不长，但是我们的队伍发展一直是求稳不求快，而且相对来说，在求稳的前提下，进步还算比较快的。这次河南洪灾救援，让我有机会跟基金会进行直接沟通，也颠覆了很多以前的想法。

过去如果有爱心捐赠，总是需要先报预算，然后经过考核和好几轮的商讨，然后才能开始进行购买，购买的价格还不能太贵，经过一系列的流程，最后我们才能拿到这些东西。但是这次微笑明天基金会的行动非常迅速，先报过去需要哪些装备，因为我们的装备物资购买渠道肯定比基金会要多，所以由我们与厂家协调，了解这些装备物资需要多少钱，而且我们救援队之前就有购买过这些厂家的装备，所以拿到的报价基本上是最底的，谈好价格后，微笑明天很快就将装备物资定好，给我们送过来了。

也是通过这次河南洪灾救援，我接触了不少基金会，比如我们救援队也申请了几个基金会的资助项目。但是不清楚筛选标准是什么，有的可能设置的标准比较高，但是我认为有要求有标准还是很好的，比如说要合法注册有证件的，有一定的救援能力等等，对于民间救援力量来说，如果只靠自身，不补充自身造血功能的话，很难走得很远，也很难有大的作为，因为资金能力有限，学习培训和救援装备又都需要资金。

但是我个人建议，首先，基金会要监管资金的使用。因为基金会里面做救援的，真正了解民间救援的可能并不多，就只能给到民间救援队伍一定的钱，但至于这个钱收到后如何使用，是不清楚的，这就需要一定的监管。

其次，基金会需要考虑捐的物资，是不是真的对队伍有用，基金会也需要

了解救援队。因为像我们这种小型的民间救援队，都是穷惯了穷怕了，突然间给我们捐了一些装备，我都觉得是不是要多了，会不会下次不给我了，就会有这种想法。所以我觉得基金会对于民间救援队伍也应该有所了解，了解我们救援队到底缺什么。

还有一点，就是关于专业救援能力的培训。这我也在跟微笑明天进行沟通，基金会可以组织对民间救援力量的培训，这种是最直接的资助。因为像这次去河南救援，救援装备报废了很多，我们队虽然就去了一艘艇，但是完好无损地去，完好无损地回来的，包括艇发动机都没有受伤。这其实跟平时训练有关系，因为我们的基本功扎实，对于洪灾救援的安全隐患，心里也都是有数的，就跟开车一样，会开车和开得好车是两个概念。所以基金会能不能开展、针对救援队的基础能力提升，比如水域救援能力、急救之类的培训和考核，可以是培训教官类的，让每个队伍来一两个人，学好了以后，回去把整个队伍带起来。这样也是对单纯的捐款捐救援装备来说，一个有效的补充。

像我们这种小型的民间救援队，能在基金会的支持下发展，才在灾难来临时发挥更大的作用。所以我认为，救援能力应该是排在首位的，作为一个救援人员，首先要有专业的知识，技术是基础，心理是保证，理论是支撑。

崔春杨：基金会的资助，能给是情谊，不给是本分

CFF：前段时间我们做了基金会资助民间救援队开展洪灾救援的信息收集整理，有许多基金会这次开设了专项申请通道，定向给予民间救援队和志愿者资助。您对基金会有何了解？对于这样的

项目开展有何看法？

崔春杨：首先，非常感谢基金会提供这样一个申请通道。但在这次的救灾过程中，我们有一个队长群，里面有些组织或个人申请不到，就会有一些埋怨、牢骚。在我看来，基金会和民间救援队是一个相互合作的关系，基金会能开放资助，我们能申请到资助，我觉得给我们是情谊，不给是本分。对于这一点，不存在说去救援了，就必须给我一定资助，不给的话，我就闹或者不痛快的情况。

像我们这次在河南，就有收到来自天津市凯尔翎公益基金会的资助，因为我们前期就有过深入合作，而且他们也一直长期密切关注红狼的发展，所以在我们决定要去河南后，就有专人来对接。因为当时我们救援队资金短缺，基金会立马表示会全力支持红狼本次河南救援任务，第一笔拨付了1.6万用于保障车辆及餐饮，第二笔拨付了5万用于装备购置，这两笔拨款对于当时的我们是极大的物质支持及精神鼓舞。

对于基金会来说，应该有自己的判断能力，比如说以前资助过哪些民间救援队，是比较了解的，在这里面哪些队伍在这一次参与了救援，建立一些长期的合作关系。对于基金会来说，应该对自己资助过的一些队伍，进行一个持续性的互动，形成一个长效的合作机制。

另一方面，基金会的体系也需要完善，不是说光给钱就可以了，因为我们救援队出去就是干活的，对于后勤、前期的保障，基金会有没有可能进行支持？比如说开展行动之前的保险，是不是有可能给到资助？这样也能解决我们的一些前期顾虑。

在救援的过程中，在灾区，直接

给我们钱去购买装备或者物资是不现实的。对于后勤保障来说，基金会有没有一个针对救灾体系的预案？例如跟船只厂家达成共识，在发生灾情时，可以直接根据需要调拨一些救生艇到救援现场，因为灾害现场和训练现场是不一样的，训练场大部分时候是风平浪静的，能够避免对于船只的一些伤害，但在现场救援有很多水下的不确定因素，对于船只的损伤比较大。所以在装备方面，基金会也可以考虑给予一些支持。还有在食物方面，能不能跟国内一些比较大型的餐饮食品企业进行合作，当发生灾害时，这些企业在当地有一些储备仓库，可以给我们直接提供帮助和支持。

其实有的时候，民间救援队有钱了，并不是一件好事。因为我们这些救援队平时也有沟通，如果一起去参与一项救援，有些拿到钱了，有些没拿到，对于救援队来说，就是能共同去吃苦，但是不能共享福。

我觉得基金会在资助的时候，可以考虑把资助按照比例划分，包括有保险、装备、油补等等之类的，剩下的再直接给资金资助，这些分配直接做到位，再进行发放。像我们有时候确实有不可抗力因素，发票可能开不出来，回来之后需要补发票，但又必须要在特定的时间段内，因为进行救援需要一段时间，这就出现一系列问题。对于企业来说，有相对完善的报销流程，但对于我们救援队来说，队员来自各个行业，有的懂有的不懂，这样在资金使用的时候就很容易出现一些问题。

对于平常的训练来说，这也是需要考虑的，民间救援队的经费相对较少，我们训练是归自己的事情，但有些培训是需要通过由国家承认的考核的，现在挺尴尬的事情在于，我们有一部分人员确实专业实操很厉害，但是没有这个认证。所以基金会是不是也可以考虑和民间救援队长期合作，给每个队伍一定名



淄博红狼救援队进行日常训练。
(图/崔春杨)

额，然后去集中培训，通过考核与认证。

这样对于民间救援队不但是能力建设上的支持，同时也是救援队跟救援队之间的沟通交流机会，我们救援队在一块学习时，可以相互了解，就以后救灾现场碰面时如何达成一定的共识以及救援上的相互协作，都可以有提前的准备。

因为在参与大型救灾的现场时，政府可能是让几个民间救援队一起执行一个村子或乡镇的救援任务，这就需要互相之间的合作与沟通，但是如果救援队跟救援队之间之前没有过合作的话，就可能会互心里犯嘀咕。例如对方是不是会服从命令？救援能力行不行？合作期间是不是会出现什么问题？所以如果基金会可以支持民间救援队，在平时一起进行一些训练与演练，这对于以后实战中的合作，是很好的帮助。CF

中国基金会行业发展 40年 系列专访

探索行业四十年的历史脉络
思考行业面临的现状和未来
唤醒“基金会人”身份认同



扫码阅读专访原文



40年 中国基金会发展 大事记



扫码下载



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum



长青图书馆

新征程上的中国基金会，如何走得又好又快又稳

文 | 邓国胜

本文为清华大学公共管理学院教授邓国胜在中国基金会发展论坛 2021 年会闭幕主论坛上的总结演讲。



自 1981 年，中国儿童少年基金会等我国内地第一批基金会成立，到 2021 年，正好四十年。古语四十不惑，意思是经历了许多，已经有自己的判断力。四十年，中国基金会行业也经历了风风雨雨，也到了应该有行业的集体意识、集体判断力的时候，知道基金会行业未来的路该怎么走。

我想，2021 年，是中国基金会下一个四十年的起点，基金会发展论坛年会的主题定位为新征程，大约也是这个意思，希望通过论坛的研讨形成行业共识，探讨在新形势下，我国基金会行业如何抓住第三次分配与共同富裕等机遇，又好又快又稳发展。这里说的不是单个基金会的发展，而是基金会行业的整体发展。只有行业发展了，行业中的个体和个人才有更美好的未来。

所谓行业 (industry) 是指从事国

民经济中同性质的生产、服务或其他经济社会的经营单位或者个体的组织结构体系。判断行业是否健康发展的标准包括以下几个方面：第一，有共同的行业属性和共同特征；第二，行业有集体意识和共同利益，并能够组织化表达行业的利益诉求；第三，行业是结构化的，是一个生态系统，有不同的分工与合作；第四，行业有标准与规范，形成了自律机制和公信力；第五，行业发挥的社会经济功能明显。

回顾基金会行业过去四十年年的发展，有以下几个特点。

一、1980 年代具有共同行业属性和特征的基金会开始形成。

1980 年代，中国成立了第一批基金会，当时，全国性和地方性基金会数

量不到 100 家，开始有了一批具有共同行业属性和共同特征的基金会类型，但当时相互之间缺乏沟通交流。由于尚处于行业发展的婴儿期，当时行业的自我认知、自我定位不清晰，尚缺乏行业的集体意识，更谈不上行业的集体行动。

二、1990 年代初行业的集体意识开始萌芽。

直到 1990 年 8 月 31 日 -9 月 2 日，第一次民间基金会经验交流与研讨会在河北省承德市召开，中国青少年发展基金会、吴作人国际美术基金会等 13 家全国性基金会及民政部社团司、中国人民银行非金融管理司等机构的 29 位代表参会，形成了《第一次民间基金会经验交流与研讨会资料汇编》。

1993 年 6 月 28 日到 30 日，第二



图 /Unsplash

次中国民间基金会经验交流与研讨会在北京香山举行。这次会议有 20 家全国性基金会的代表参加，同时，也有来自民政部社团管理司和中国人民银行金融管理司的代表。代表们交流了各自基金会的发展经验，展望了中国向市场经济体制转型给基金会行业带来的机遇与挑战。在第二次会议上还提出了筹备成立“全国民间基金会联合会”的建议，为后续基金会之间的联合奠定了基础。之后，这些全国性基金会不定期聚会。当时，大家讨论最多的，除了登记注册问题，还包括三个方面：一是关于政府管理基金会的政策建议；二是关于基金会之间通过什么样的形式实现行业联合；三是可以向国外的基金会借鉴哪些发展经验。自此，行业开始有了集体意识的萌芽和集体利益的表达。

三、2000 年左右行业开始出现分工、行业生态逐步形成。

1998 年，以“基金会与非营利机构信息网”的成立为标志，中国基金会行业出现了第一家支持性的机构，行业开始出现了分工，真正开始形成了行业的生态。2008 年，“非公募基金会发展论坛”成立，2016 年正式更名为“中国基金会发展论坛”，基金会行业开始有了一个沟通交流的平台，行业生态更加丰富和完善。

四、行业自律机制尚未形成，但公信力远未树立。

2001 年 12 月 27 日，在北京恩玖信息咨询中心召开的“非营利组织的自律”主题论坛上，提出了“中国非营利组织

九条自律守则”；2003 年“公信力系列培训”全面铺开，在之前非营利行业自律准则的基础上，恩玖信息咨询中心负责起草了《中国非营利组织（NPO）公信力标准》。2010 年成立基金会中心网，2012 年开始推出中基透明指数 FTI。

从 1981 年到 2021 年，中国基金会行业已经经过了四十年的历程。截止 2020 年底，全国共有基金会 8432 个，按照基金会中心统计的数据，我国每家基金会平均净资产 3253 万元，据此，2020 年我国所有基金会净资产规模总计为 2743 亿元，相当于美国一家规模最大基金会的资产规模。据中国慈善联合会统计，2019 年全国基金会捐赠收入总额为 677 亿元。与过去比，四十年，中国基金会行业发展迅速，但与发达国家相比，中国基金会行业仍然还有很大

差距。2021年，是中国新百年的起点，也是基金会行业四十不惑之年，中国基金会行业在下一个四十年怎么走？怎么走得又好又快又稳？

首先，进一步增强基金会行业的属性和共同特征。全行业可能需要反思一个根本性问题：到底是什么是基金会？基金会的角色功能到底是什么？基金会与其他慈善机构有什么本质区别？

其次，进一步增强基金会行业的集体意识和行为，以及利益表达机制。一是需要行业有更多的平台机构、支持性机构，吸引更多的基金会参与行业建设，二是需要通过行业内的沟通交流，促进行业形成集体意识、凝聚共识，三是需要行业不仅有共同意识，而且有集体行动，能够有效表达行业的利益诉求，共建共治共享；

再次，进一步完善基金会行业的结构与生态系统。基金会行业的结构与生态系统建设仍将是未来行业发展的重点任务之一，如何逐步增加资助型基金会的比例、培育潜在的捐赠资源、培养健康的慈善文化、加强行业基础设施建设、培育基金会的人才队伍等仍然任重道远；

最后的落脚点在于，进一步发挥基金会行业的社会经济功能。有为才有位，在新征程上，基金会行业如何紧跟时代步伐，抓住时代机遇，发挥基金会在社会经济发展中，特别是在国家重大战略方面发挥的独特作用，这也是基金会同仁们不得不思考的问题。

十九届四中全会提出发挥第三次分配作用，大力发展慈善事业；中央财经委第十次会议提出构建初次分配、再次分配和三次分配协调配套的基础性制度。在这一

背景下，慈善事业和基金会受到前所未有的关注，如何抓住机遇，加快发展也是基金会同仁需要思考的问题。


首先，下一个四十年中国基金会要在数量和质量方面加快发展，需要政策层面给基金会更宽松发展的环境。一是解决基金会的登记注册难题，促进数量增长；二是解决基金会行政支出比例和保值增值的难题，促进基金会规模的发展；三是解决基金会吸引人才的难题等；其次，基金会行业的支持性机构也要抓住机会，积极引导行业的发展，搭建平台，促进跨界合作、基金会之间的合作，形成集合影响力；最后，基金会如何充分利用数字技术，借助科技力量实现跨越式发展。

下一个四十年，中国基金会要又好又快发展，其前提是走得稳，如果走得不稳，将难以持续快速发展。首先，基金会的自律亟待从理念到行动。尽管，基金会行业从1990年代就一直在倡导和推动行业自律，也取得了一些成绩，但口号多、理念多，实际的自律行为并不普遍，对行业出现的问题，解决的办法、规范的举措还不多；其次，他律是自律的前提，基金会行业的规范发展，离不开他律。这既需要政府加大监管，也需要发挥媒体和舆论的监督作用，发挥第三方评估的作用；最后，未来需要充分利用数字技术促进基金会的自律行为和公信力提升。

总的来说，今年的基金会论坛年会，数十位嘉宾发言的主题既包括宏观层面的中国特色慈善事业与基金会行业发展，基金会的使命价值和新任务、新道路，包括第三次分配与共同富裕等议题，也包括中观层面的公益慈善行业的基础设施建设、影响力投资、数字公益问题，也包括微观层面的筹资、人才队伍建设等问题，内容具有多元性和前瞻

性，兼具理论性和实践性，这与十年前、二十年前、三十年前基金会行业的讨论有了很大不同，也体现了基金会行业的发展与进步。论坛的讨论有助于增进行业的共识，提升行业的判断力，对于基金会行业的发展有积极的推动作用。

不过，从今年年会讨论的议题也可以看出，年会在基金会内部面临的挑战、回应社会热点和国家战略等方面展开了有益的讨论，但在表达行业利益诉求、推动行业自律方面，似乎关注的热度有所下降。例如，如何抓住《社会组织登记管理条例》制定之际，表达基金会对登记管理方面的关切，如何利用论坛的机会，进一步推动行业的自律行为与公信力建设？当然，每次论坛的时间有限，可以讨论的议题有限，如何更好设计论坛的讨论议题，如何通过分论坛、专题论坛进行补充也是需要考虑的问题。

总的来说，期待论坛越办越好、越来越有成效！期待中国的基金会行业未来又好又快又稳发展！

基金会四十年： 角色变迁与制度发展

文 | 金锦萍



本文为北京大学法学院副教授、非营利组织法研究中心主任金锦萍在首届山东基金会发展论坛暨中国基金会发展论坛 2021 山东峰会上的主题发言。

非常高兴有机会跟大家来分享我自己的一个观察心得：基金会四十年，角色变迁与制度发展。我的主要内容包括基金会制度发展路线图，路线图中基金会相关规则的发展变化，包括了基金会的法律地位、登记管理制度、募捐资格、财产规则、税法和激励政策，以及在突发事件中的角色变化，继而讨论基金会角色变化与制度发展的关系是什么，以及今后的发展趋势又该如何。

一、基金会的制度发展图

我国最早关于基金会的规范性文件是 1988 年的《基金会管理办法》。

那时候基金会的业务主管单位是人民银行。到了 1999 年的《公益事业捐赠法》，其中并没有明确规定基金会，那是因为基金会是包含在社会团体这一概念之中的。2004 年的时候，有一个条例非常重要——《基金会管理条例》，它对基金会行业的发展具有里程碑的意义。2008 年《企业所得税法》及其实施条例，确立了基金会在内的非营利组织在税法上的纳税主体地位。2016 年《慈善法》及相关的配套制度出台。绝大多数基金会凭此获得了慈善组织的资格，当然也不排除少数基金会还保留着但非慈善组织的法律地位。2017 年又出台了《境外非政府组织境内活动管理法》，这一

法律看起来好像跟基金会没有非常直接的关系，但事实上关系非常大，涉及到境外资金进入到境内活动的时候，基金会接受境外捐赠，要不要受该法调整的问题，在这点上目前还存在较大争议。2017 年《民法总则》出台到 2021 年《民法典》实施，民法典基本上吸纳了《民法总则》的相关规定，确立了基金会作为非营利法人的法律地位。

二、具体规范的变化

根据上述的法律文本，我想找几条主线，跟大家梳理一下具体规范的变化。



《中华人民共和国民法典》（图 / 长青图书馆）

1、基金会法律地位的逐渐明朗

上个世纪 80 年代初有了第一家基金会——中国儿童少年基金会。但是直到 1988 年，才有了第一个规范性文件——《基金会管理办法》，当时基金会属于社会团体的范畴，而且业务主管单位是人民银行。后来发现基金会性质上并不属于金融机构，将其归口到民政部门，基金会属于民间非营利组织，由民政部门主管。2004 年《基金会管理条例》出台，该条例取代了原先的《基金会管理办法》。这在我国立法上第一次明确了非营利性法人这个概念。2008 年《企业所得税法》中，基金会成为有可能“符合条件的非营利组织”的类型之一。而《民法总则》和《民法典》，又使基金会堂而皇之的走进了民法主体里的一种类别，就是非营利法人。如果

小结一下，那么目前基金会的法律地位其一，是非营利法人的一种，是捐助法人；其二，是税法中的符合条件的非营利组织的其中一类，独立税法地位的初步确立；其三，基金会是慈善组织的基础组织形式之一；其中如果基金会获得慈善组织资格，那么还将成为慈善信托的受托人，可能获得公开募捐资格。所以，现有的法律体系确立了基金会相对明确的法律地位。

2、基金会登记管理制度的发展变化

早在 1988 年的时候，《基金会管理办法》规定，若要设立基金会，需要有归口管理的部门报人民银行审查批准，民政部门登记注册发给许可证，基金会成立之后每年还要向人民银行和民政部门报告，接受这两个部门的监督。

2004 年的《基金会管理条例》沿袭了《社会团体登记管理条例》中的双重管理体制，确立了登记成为基金会需要事先获得业务主管单位的书面同意。此后实践中对此制度进行了改革探索，比如有些地方尝试直接登记制以及考虑登记权限的下沉，不仅仅局限在国家级和省一级，而是允许市级民政部门也可以登记成立基金会。

2016 年有一个文件非常关键，即《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》（简称“46 号文”），该意见里面重点培育、优先发展行业协会商会类、科技类、公益慈善类、城乡社区服务类社会组织。成立这四类社会组织，可直接向民政部门登记。“成立行业协会商会，按照《行业协会商会与行政机关脱钩总体方案》的精神，直接向民政部门依法申请登记。在自然科学和工程技术领域内从事学术研究和交流活动的科技类社会组织，以及提供扶贫、济困、扶老、救孤、恤病、助残、救灾、助医、助学服务的公益慈善类社会组织，直接向民政部门依法申请登记。为满足城乡社区居民生活需求，在社区内活动的城乡社区服务类社会组织，直接向县级民政部门依法申请登记。”同时要求国务院法制办要抓紧推动修订《社会团体登记管理条例》等行政法规。民政部要会同有关部门尽快制定直接登记的社会组织分类标准和具体办法。对直接登记范围之外的其他社会组织，继续实行登记管理机关和业务主管单位双重负责的管理体制。

由于《社会团体登记管理条例》等三个条例尚未修订完毕，因此事实上“46 号文”中的改革举措未能真正落地。

所以现在我们非常关注三个条例的修改乃至社会组织法是不是能列入立法计划，只有到了这个

层面，目前约束慈善组织登记的限制性规定才有望在制度层面上获得真正突破。

3、募捐资格规范的演进

无论是学界还是业界，在《慈善法》颁布实施之前，对于募捐资格抱怨挺多，发现募捐资格有被少数基金会垄断的嫌疑。为什么会有这样的现象呢？

早在2004年《基金会管理条例》颁布实施之前，基金会未进行公募基金会和非公募基金会的区分，当时只要成立基金会，基本上都可以开展公开募捐。问题在于，当时设立基金会的几乎都是由政府部门和群团组织主导的。个人、家族、企业等社会力量设立基金会困难重重。2004年《基金会管理条例》则根据是否具有公开募捐资格对基金会进行了分类，分成公募和非公募两大类，立法者在阐述这一制度创新的时候是这样表述的：“非公募基金会是一种引导个人和组织的财产流向社会，特别是流向弱势人群的有效形式，也是社会财富实现再分配的途径，可以最大限度调动企业和个人捐赠积极性，吸引更多的社会资源去从事公益事业，使公益事业的资金来源更加多渠道。”所以实际上要客观理性去看待这种分类，当时在《基金会管理条例》里确立非公募基金会是有创新意义的。

但是这一分类客观上必然造成了基金会在募捐资格上的分野。十多年之后，到2016年《慈善法》出台，事实上是把慈善组织的募捐资格进行了更为平等的规定。根据现行《慈善法》的规定，作为一个慈善组织，依法登记满两年，都是可以向民政部门申请公开募捐资格的，民政部门当然要进行许可审查，根据基金会内部治理结构是否健全，运作是否规范等要件来决定是不是授予其公开募捐资格。所以，

如果客观来看，在募捐资格这一问题上，相关制度还是很有进步的。通过两步走解决募捐资格通过行政手段被少数基金会垄断的现实：第一步，2004年《基金会管理条例》突破了基金会的设立主体方面的限制；第二步，2016年《慈善法》突破了募捐资格的限制，以促进基金会的良性竞争和慈善资源的合理配置。

当然关于非公募基金会如何转成公募基金会，或者一般的慈善组织如何取得公开募捐资格，在这个问题上，实际上目前尚缺乏明确的规则，赋予了民政部门较大的自由裁量权，尚需要民政部门确立更合理科学的制度来进行相关许可。

4、基金会财产规则的逐渐明朗

在2004年《基金会管理条例》之前，基金会的财产规则并不明确。最多能查到类推适用社会团体的相关规定，例如不得违反规定开展经营活动。到了1999年《公益事业捐赠法》，也只是规制了捐赠这个环节，注重的是捐赠方与受赠的主体之间的合同关系，未能顾及募捐环节的财产关系，更没有考虑其在财产增值保值方面的财产规则。

2004年《基金会管理条例》采取了原则性规定：“基金会应当按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值。”。2012年民政部出台了《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》，其中对基金会接受和使用公益捐赠，基金会的交易、合作和保值增值以及信息公布做了一些规范，例如要求基金会进行保值增值时，“应当遵守合法、安全、有效的原则。符合基金会的宗旨，维护基金会的信誉，遵守与捐赠人和受助人的约定，保证公益支出的实现；基金会可用于保值增值的资产限于非限定性资产、在保值增值期间暂不需要拨付的限

定性资产；基金会进行委托投资，应当委托银行或者其他金融机构进行。”但是这一规定效力等级不高，充其量是部门规章。2016年《慈善法》及其配套制度——《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》，旨在规范慈善组织的投资活动，防范慈善财产运用风险和促进慈善组织持续健康发展。可以说，基金会的财产规则的主要内容包括：“目的限制规则”、“公益性规则”和“投资增值保值限制规则”等。但是现有制度依然存在亟需完善的空间（时间关系，不在此展开，以后有机会再分享）。

5、基金会税收政策的发展

基金会的税收政策发展大致可以分为以下几个阶段：

第一阶段：萌芽期。20世纪80年代中期至后期，我国立法上逐步确认了基金会、社会团体等社会组织，但是并未因其组织形式给予其所得税优惠政策。在这一阶段，仅仅对于残疾人组织和基金会给予了关税方面的优惠，税收优惠政策零散而随机性强，并且没有任何规定对非营利组织作为一类特殊的纳税主体在所得税方面予以特别优惠。原因在于当时有关非营利组织的规范刚刚起步，对其性质和特征了解不够。

第二阶段：初具雏形期。20世纪90年代初期至末期，税法的修正在一定程度上为非营利组织获得所得税优惠政策提供了空间。我国相关税收优惠政策体现出由非营利组织本身和向组织捐赠的组织和个人分别享受的两个层次。规定社会组织税收优惠政策的法律效力等级也从行政法规上升到法律层面。从一定意义上说，非营利组织的税收优惠政策初具体系化。

第三阶段：实质突破期。21世纪前十年，一方面我国政府在社会保障方面的投入步伐加快，因此对于特定领域的社会组织采取了更为积极的税收优惠



《中华人民共和国慈善法》
(图/长青图书馆)

政策。另一方面，对于原来的社会组织优惠政策进行梳理和反思，试图作出相关调整。这一阶段的特征在于：首先，对于活跃在公共卫生、科学研究、教育等领域的社会组织所得税优惠政策予以重申。其次，由于社会组织的价值和功能逐渐获得政府和民众的认可，使对社会组织的税收优惠政策进行审视和反思成为可能。同时结合《企业所得税法》修改的良好契机，相关规定得以日臻完善。在税法中第一次把非营利组织作为一类特殊的纳税主体予以考量，并且明确了符合条件的非营利组织的收入是属于免税收入，同时确定了企业捐赠的高达12%的可以税前抵扣的比例。

第四阶段：艰难攻关期。这一阶段开端的标志性事件是“九家基金会质疑财政部免税新规”。（后扩展为二十四家）2009年11月11日财政部、国家税务总局联合发布了《关于非营利

组织企业所得税免税收入问题的通知》（以下简称《免税收入通知》）和《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税【2009】123号）（以下简称《资格认定通知》），对非营利组织免税资格认定管理和企业所得税免税收入范围作了规范。此次倡导行为无功而返，既没有达到官民对话的目的，也未能实质上推动制度变化。变化来自于2011年。那一年，曹德旺先生的巨额股权捐赠提出了一个挑战：以不动产、动产、有价证券（尤其是股权）作为捐赠财产进行捐赠的，需要适用“赠与视同销售”的规定而导致捐赠人需要交纳巨额税收。五部委专门向其发函，允许其可以缓交五年。但是此后的五年中并无实质进展。

这一阶段的特点是，随着社会实践的推动，有关非营利组织和公益捐赠的税收制度中的难点问题被不断发现和提及，民间社会寻求与官方就实质性问题进行探寻的路径，但是成效不大。

第五阶段：精细发展期。2016年《慈善法》颁布实施，尽管该法未就慈善组织的税收政策作出详尽规定，但是慈善组织作为法律术语得以获得一定法律地位。慈善组织认定制度的施行意味着慈善组织有望获得比非营利组织更为优裕的税收待遇。首先，股权捐赠迎来利好消息。五年之后的2016年，财政部和国家税务总局发布了《关于公益股权捐赠企业所得税政策问题的通知》（财税2016年45号文），根据该通知，企业向公益性社会团体实施股权捐赠后，以其股权历史成本为依据确定捐赠额，并依此按照企业所得税法有关规定在所得税前予以扣除。公益性社会团体接受股权捐赠后，应按照捐赠企业提供的股权历史成本开具捐赠票据。其次，

慈善法中所规定的“企业慈善捐赠支出超过法律规定的准予在计算企业所得税应纳税所得额时当年扣除的部分，允许结转以后三年内在计算应纳税所得额时扣除”的规定终于落地。

当然依然存在痛点：非货币捐赠政策还没有实质性的突破，营利性收入的税收政策还在观望中，慈善信托的税收政策也没有能够出台。

所以在税收政策上，这40年来，我们也看到一个发展脉络就是这个制度是从无到有，从初具雏形到建成体系的，从粗放规定向精细化管理转变的，而且日益呈现出更为体系性和科学性的规则思路。同时有关部门也很慎重。

但我们会认为慎重并非举步不前，在国家税法已经明确了非营利组织免税资格和公益捐赠税前抵扣制度的情形下，如何贯彻和落实这些规则，是我们基金会在内的慈善组织得以现实的享受这些权利，并因此实现鼓励慈善事业健康发展的立法宗旨目标，同时建构起科学合理的监管体系，避免非营利组织免税政策成为不当避税轨道，这个还是要继续努力，所以从这个意义上讲，税收政策的发展，我们也看到尽管有一点艰难，但是也逐渐有一种比较好的发展态势。

6、基金会在突发事件中的角色变化

这个我是从本世纪初开始梳理的，我们会发现早些时候，其实基金会并没有资格参与到突发事件应对的权限。在2008年汶川地震之前，惯例就是一旦突发事件发生，无论是自然灾害还是公共卫生事件，都是政府开设救灾专户（区别于其他财政账户），然后

授权红会和慈善会系统接受社会捐赠。2008年汶川地震，灾情重大，民间力量增长迅猛，故十几家基金会被时候允许向社会接受捐赠（事后追认）；2010年玉树地震，发生善款汇缴事件，后来及时喊停，十三家基金会得以保留救灾募捐款项，到灾区实施公益项目；2013年雅安地震，民政部不再设立救灾专户，而由社会组织接受社会捐赠，同时我们欣喜看到在雅安还设立了由政府设立的专门服务社会组织进入灾区去开展公益活动的一些服务性机构。2018年机构改革，民政部不再具有救灾职责，由应急管理部、卫生健康委员会和公安部门分别成为各类突发事件的业务主管部门，所以也出现了一定的空缺。2019年，新冠疫情爆发，指挥部不再设立财政专户，转而委托五家机构接受社会捐赠，这五家机构里包含了基金会。五家之外的其他慈善组织也分别开展募捐活动和公益项目。由此也引发了舆情焦点：红会、慈善会的身份之争？民政部的发文是否限制了慈善组织开展募捐？募集的款物是否一定要通过这五家机构？

由此可见，自进入二十一世纪以来，在历次突发事件应对中，社会组织逐渐获得了在自然灾害等突发事件应对中的接受社会募捐的行政合法性，而政府部门逐渐退出，至雅安地震达到顶峰。

但是，官方叙事与民间叙事却出现了分歧：2008年之后民间社会认为慈善组织得以自由参与突发事件应对，但是官方认为2008年是特例，此后也依然视其为一种尚未固定、尚在探索的、逐步形成中的惯例；2013年雅安地震之后这一分歧扩大：民间力量参与力度逐步增大，民政部不再设立救

灾专户，提倡民众向社会组织进行捐赠，民政部接受体制内的一些捐赠并转交给灾区民政部门。但是在法律制度上一直未能对这一变化予以固定。直至《慈善法》颁布实施，该法第三条在规定慈善活动时将“救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害”明确界定为慈善活动，隐含着慈善组织参与突发事件应对属于法定慈善活动的范畴。但是《慈善法》对于突发事件应对中的特殊规范未能明确，而《公益事业捐赠法》及突发事件应对的相关法律法规并未作出及时调整。正是这种认知上的分歧导致此次新冠疫情应对中，关于政府与社会组织在公益募捐中的角色问题出现了张力。


结语

基金会的角色变迁和制度发展的关系是怎样的呢，制度发展的动因到底是什么，是自上而下，还是自下而上？还是兼而有之？又是何者为主导？作为一个长期研究者，我是特别希望在制度变迁中，无论是自上而下还是自下而上，都能够形成良性互动。从上述制度发展的脉络来看，更多属于自上而下的改革。所以我们就需要考虑，怎么形成自上而下和自下而上之间的互动和协调？

至于今后的发展趋势，或者重点关注的制度层面的问题，大致有以下几个方面：大家不妨继续去观察和思考新型政社关系下的基金会的价值和功能，我也注意到这次论坛里，有一些伙伴们会就这个问题发表自己的看法；大家不妨继续观察和思考公益商业关系中的基金会的角色，基金会

可以从事商业活动，但是不可忘了基金会作为非营利组织的属性和特点；大家不妨继续观察和思考互联网乃至新兴科技给公益所带来的新机遇和新问题，社会进入了这么快速的发展和转型时期，所以新型社会问题是非常多的，对基金会来讲，一方面该考虑怎么去利用这些新兴科技，另一方面又如何在这样的过程中保持自己的定力问题；大家不妨继续观察和思考社区慈善的发展路径问题，社区慈善更多是现实层面，而非法律层面的问题，但是势必成为日后慈善领域的增长点，县域以下社区的发展可能是下一步慈善领域的重点；大家不妨继续观察和思考基金会在公益生态中的地位问题，例如值得讨论的是：现有九千多家的基金会中，有不少小型基金会是否继续以捐助法人的组织形式存续？是否可以考虑转化成更理想的类型，例如民非、慈善信托或者公益捐基金呢？

目前《慈善法》正迎来立法之后的第一次的修订，一部法律立法五年之后就进入修法程序在我国立法史上还是很罕见的。我们都在积极地建言献策。基金会们也不能缺席。立法本身是要遵循客观规律的，事实上最美好的制度并不是我们聪明的脑袋想出来的，并不是发明出来的，而是被发现的。

因此我们得用符合基金会的发展规律的科学态度，去寻找最合乎基金会发展规律的制度。基金会也不能丢失其在政策倡导和社会倡导中的角色和能力，也不要忘了所有的政策倡导都是为了公共利益，不要忘了基金会作为社会公器的使命。 

基金会从业者，我们如何建设自己的行业？

文 | 黄佳、李志南、柴玮哲、李雪春、乔荣奇、郑冰、谭红波

本文为中国基金会发展论坛“秘书长说”2021年第2期活动中围绕“群策群力的行业参与”主题的讨论。参与者包括浙江敦和慈善基金会公益支持方向项目经理黄佳、招商局慈善基金会副秘书长李志南、鄂尔多斯市聚祥公益基金会秘书长柴玮哲、上海浦东新区恩派公益基金会执行秘书长李雪春、成都市青白江社区发展基金会秘书长乔荣奇、深圳市粤美特慈善基金会秘书长郑冰、中国基金会发展论坛副秘书长谭红波。

谭红波：我们在开展行业工作的过程中，发现很多初入基金会的从业者，对行业的认知并不清晰。中国有近8400家基金会，大多数围绕自身业务范围开展工作，基于机构工作需要，偶尔跟行业产生联系。有的基金会想做行业支持的愿望很好，但到底怎么做？从哪里入手？今天的讨论，我们尝试给出一些选项。首先，请几位年轻的秘书长谈一谈对行业的看法。

郑冰：凭着一腔热血，我莽撞地进入这个行业，“莫名其妙”坚持了这么多年，算是挺热爱的，一旦入坑就回不了头的那种。以前想着做点力所能及的事情就好。现在更多地会关注我们这个行业有什么样的知识、讯息和服务，有怎样的积极的变化。现在的行业越来越专业化，更多公益人走向职业化的道路。

很多年前，我在一家企业担任负责人，开始关注到西部经济欠发达地区教育的现状不理想，我们从两个方面身体力行做了好多年，一方面是帮助他们解决一些劳务输出就业的问题，一方面关注贫困山区小朋友入学的问题，尤其是帮助女童接受教育。后来国家政策有改善了，我们再去做一些别的。比如说，为学校配置安全的课桌，让老师和孩子们能够安心上课，而不需要为学习资源的欠缺受到影响。比如现在我们可能更关注生命安全教育领域。

总之，从2004年开始参与公益事业以来，我一直在教育领域，这是我理解行业的另一个面向。

乔荣奇：成都很多社区基金会是跟着政策一拨一拨成立的，起初从人才梯队的培养到基金会的筹备，就有小的抱团取暖。

目前为止，我们9家基金会已经形成了一个小的行业生态，不断互动交流、社群共建、资源分享，这样的行业小生态还是难能可贵的，我们也一直用心在运营。

我在整个公益行业有近10年，汶川地震后来到成都，从NGO做到基金会。基金会也从一开始的1000多家，发展到现在8000多家。可是，为什么像去年徐永光老师在湖北峰会上讲的一样，混了30年，参加圈外大会填报信息，机构和职务类别只能选“其他”。我们需要对行业自身价值的认同，这种认同不只是我们对内的，也要对外，我们要去传播这种价值认同。

同时，我们在抱团取暖和增强联系的时候，产生一些资源对接。目前我们能够看到的都是一些头部的基金会，可能更多的基金会还散落在全国各地。四川有很多家基金会，可是真正在省内互相走动交流的很少，平时好像行业成员彼此之间是零互动。信息曝光度在内部都不足的时候，在外部更不用说了。

从社会公众的角度，基金会要么在一些大灾大难的时候，要么是一些有需要的时候，才会冒出来。说起来有点可笑和可悲的是，我们慈善领域、公益圈、基金会圈的曝光更多往往是因为负面新闻才会引起社会的关注，从而也导致在社会上对于基金会行业的认知存在非常大的偏颇。我每次碰到这样的误解，都要不遗余力地给身边人做普及和解释，一些事件其实完全和我们慈善组织无关。

我们从事的事业，社会是非常需要的，可是往往我们对内缺乏行业成员之间的交流、连接、抱团，对外缺乏像商业那样的包装、“营销”，缺乏行业的大众认知普及，我们作为秘书长也缺乏跨语境交流。我们不光是在做项目，不光

是有求于人，不光是筹款，还要更加积极地回应社区高度灵活多变的需求。不只是在一些大灾大难的时候能看到我们的身影，在平时更多地为社会各个角落出现和发声。

柴玮哲：我们基金会在西北小城市鄂尔多斯，如果说在北上广有公益行业一说，在我家这里是完全没有的。每次办事或者聊天的时候，别人问我是干什么的，我说我在一家基金会任职，他们的统一反应：原来你是搞投资的。然后我得解释半天，基金会是做公益的，不是金融投资。

我们最初设立基金会，开设银行基本账户、办理税务登记的时候，所有的基层办事人员都不知道基金会是做什么的，业务该怎么办理，因为他们从来没办过基金会的业务。在我们家这里大家都知道公益，也有人做公益，但压根不知道公益其实也是一个行业，更没有相关人才。所以我们招聘特别难，尤其是会计，懂基金会财务的会计压根招不到，很尴尬。

我一度以为整个鄂尔多斯从事公益行业的就我一个人，特别孤单，直到后来通过一些渠道认识了本地一位全职公益人，他告诉我：鄂尔多斯本地从事公益行业的人确实很少，少到大家基本都互相认识。不过现在通过网络，可以与全国各地的行业从业者建立联系。我后来才知道基金会论坛，加入了秘书长微信群，感觉终于找到了组织，不再单兵作战了。

所以在我家那里，目前大家对基金会的认知度很低，而且公益行业在我家那里也处于一个非常边缘的地位，但是随着社会的发展，我相信会慢慢改变的。我家这里去年又陆续成立了两家企业型基金基金会，这表明公益行业正在鄂尔多斯慢慢生根，只不过发芽还需要很长的时间，可能5年、10年、20年。

谭红波：几位基金会秘书长来自天南海北，他们分别谈了对行业的理解，蛮有意思。大家对行业的认识其实很不一样，这凸显一个问题，我们这个行业的发展还是很不够的，因为它不够，所以它的价值作用就没有那么明显。

接下来想请教今天的两位嘉宾，请两位介绍一下，作为参与行业建设的全职公益人，怎样理解“行业”？从最初行业的参与者到现在行业建设的推动者，对“行业”的理解有怎样的变化？

黄佳：我之前的工作是负责社会组织管理，入行前对行业的了解主要是对于社会组织主体的认知，更多是行业协会商会以及医院、幼儿园这样的民非。

来到敦和之后，当时敦和已经运作5年，推动了“优才计划”、“种子基金理财项目”等国内知名的公益项目，关注文化传承，有200多个合作伙伴，是一家有着厚重使命和

比较完善项目体系的基金会。很幸运拥有站在前人“肩膀”上了解公益慈善行业和基金会行业的机会，过一段时间的接触，发现了行业的“内里乾坤”，有体系、有制度规则及应用工具、有专业技术，有专业人才。

但也发现一个问题，为什么有90万家社会组织，但却似乎感受不到这些组织的存在。为什么公众的感知度很低？是从业人数过少，还是全部都集中在一线城市，不够下沉？

当时我以区域为单位，查询了两个市级“在业人口的行业结构”数据，一个是一线城市深圳，还有一个是江西的地级市抚州，按在业人口的行业结构大类叫公共管理和社会组织，它的整体占比一点也不低。这还蛮颠覆我的认知的。

在深圳，它在第三产业占比4.72%，远高于文化体育产业和娱乐业，以及信息软件业。即使在抚州，整体占比也在披露的18个行业中排名第六。

公共管理和社会组织的占比高，但社会的感知度低，会不会是因为社会组织的从业人员文化水平或教育经历的原因，导致很难对社会发出声音？

相反我们发现，社会组织里面的工作人员文化水平很高。以深圳为例，仅低于金融、研究、教育，平均教育年限将近14年，它是一个高知、占比又不低的领域，那它为什么存在感很低呢？

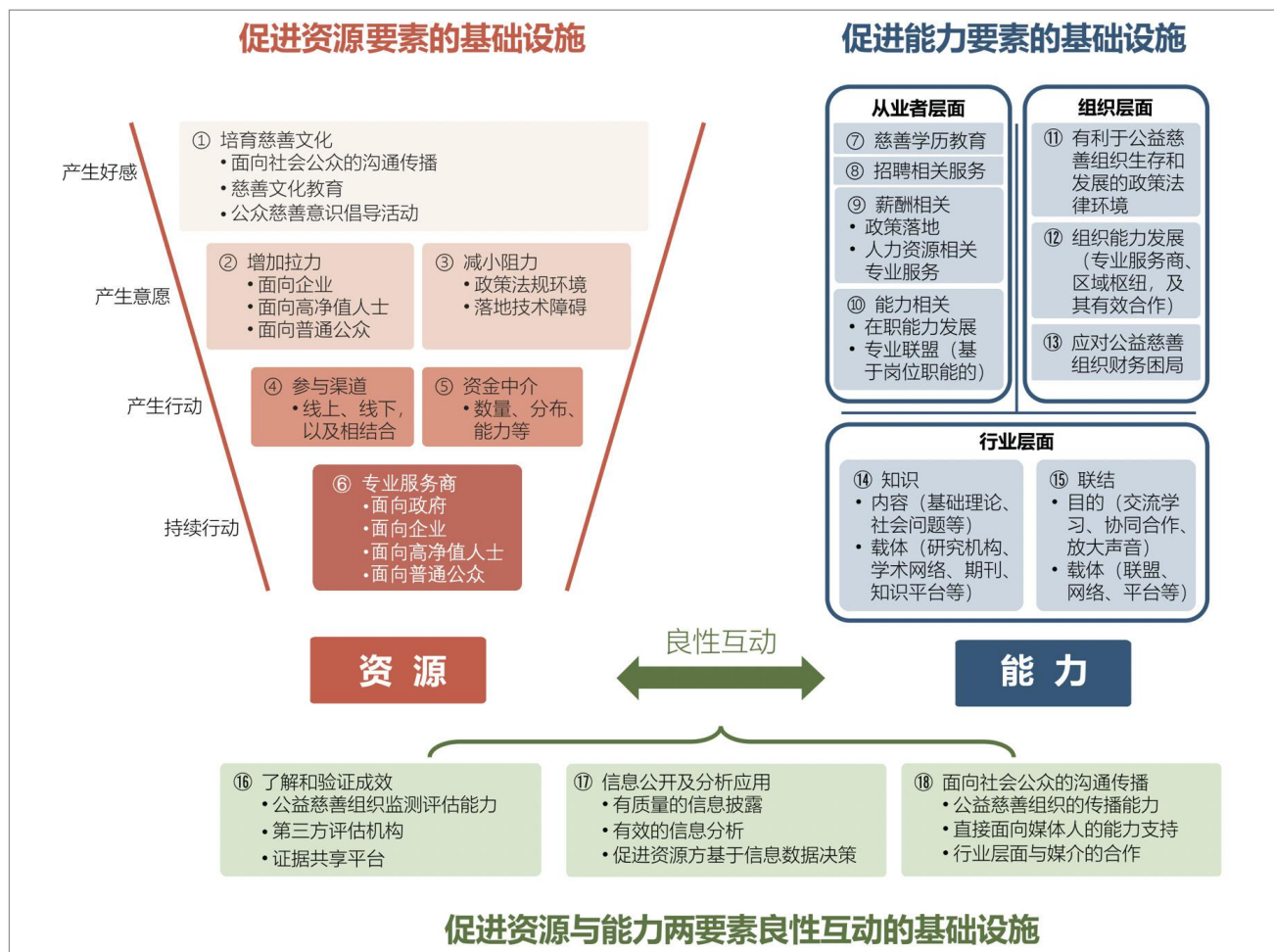
我们把它放到更长的历史视角来思考，以行业主流话语变迁为切入点来看行业发展，大致分成发展工作、公民社会、公益慈善三个阶段。

发展工作的阶段，伴随着一些国际援助项目的兴起，国际NGO作为国际援助项目的主要执行方，以救灾和扶贫来为切入点，“发展”作为国际援助的目标，发展工作第一代的参与者，大多有体制内的背景和很好的反思能力和素养。

上世纪90年代末到21世纪初，公民社会的话语体系和讨论开始浮出水面，整个社会的氛围非常浓厚，大家都想参与公共生活的推动，认为这是公民应有的权利和义务。这一阶段的主流话语，包括草根组织能力建设、公众动员等。这时候的从业者发生很大的变化，新生代比如草根组织创立者或者有一些企业背景的人开始加入。

2008年后，公益慈善作为一种新的话语替换公民社会，管理体制也有相应的改革，从归口管理一定要双重登记，到可以分类管理直接登记。降低社会组织登记的门槛。大量的公益慈善组织在2014年到2016年之间进行登记。

2010年后，出现大规模的政府购买服务，一些企业主导的基金会也开始进入，包括互联网巨头在后期也开始主导行业的主流话语，推崇市场机制，非常强调公益慈善的服务效率和规模，公益市场化成为主流话语之一。



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的《中国公益慈善基础设施扫描报告》将基础设施需求图谱分为三个环：资源环、能力环、资源环和能力环之间的互动环。

但是对我们来说，需要思考的是公益慈善的主体性和专业性，我们从发展工作到公民社会再到公益慈善的脉络发展，在市场化语境下，除了效率和服务之外，还有什么样的价值需要我们向行业内外去传递，值得我们思考的。

当我们讨论行业的时候，有两个重要的考量点，一个是完整度，一个融入度。完整度指这个行业有没有上下游产业关系和对应的产业主体，有没有专业的技术，有没有集体伦理规则，有没有一定数量的职业从业者等等。

《慈善法》的颁布标志着我国正式进入依法行善的时

代，2020年《民法典》在法律层面创设了非营利法人制度的基本架构，为包括慈善组织在内的社会团体法人、基金会法人与社会服务机构法人“三合一”的“社会组织登记管理条例”的制定提供了上位法依据。这些基础设施是行业主体性的外部支撑。但这些外部的主体性支撑有没有与行业规则、每个组织内部治理规则形成衔接、同频，这是行业建设的推动者和每一位公益慈善组织的管理者需要思考的。

另外一个对于当下行业更重要的点是融入度。我们推动行业发展，不是在建立边界感，慈善历来就是中国社会的一部分，我们需要做的是如何在中国的社会传统和当下的制度体系中，接续公益慈善价值，建构符合中国国情的慈善理论体系，发展出对应的知识体系、伦理

规则，在行业融入社会的过程中，体现专业性和价值，让从业者获得职业尊严感。这些是我们在谈及行业时不能忽视的部分。

李志南：我最开始在科研机构做农业研究，当时参与了一些国际援助发展项目，2003年加入云南一家非常出名的在地NGO，后来又加入了国际NGO，现在在基金会工作。一路走来，我对行业的理解有不一样的视角。

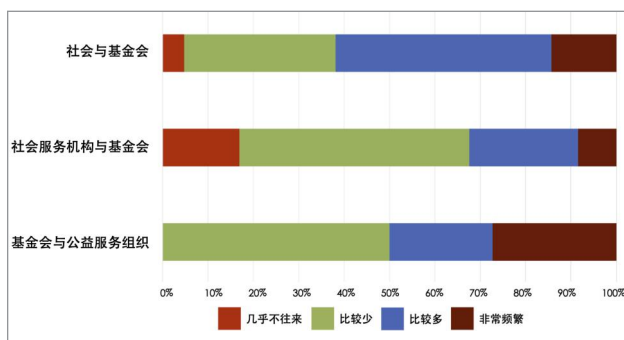
第一种视角是最大的公益行业。刚才黄佳介绍了公益行业发展阶段，我个人认为推动社会参与一直是公益行业的一条主线，不管是参与式发展、公民社会或公益慈善，都是以推动社会参与、服务公共利益为主线的，这是行业一直不变的东西。

第二种视角是区域的公益生态，也是一个小的行业。比如在福建，你会看到基金会跟当地社会组织有紧密的来往，可能形成一个以地域为视角的行业。

第三种视角是基金会行业。比方说我们有8000多家基金会，主要以资助为业务的可能不多，我们行业内、基金会之间也有很多交往。

第四种视角是公益上、中、下游的行业链。基金会一般被认为是公益链条的上游，中间还有其他的支持组织、枢纽组织，下游有草根组织，纵向来看这也是一个行业。这种视角可以是议题为导向的行业。比方说，我们基金会是以社区公益为议题导向，我们会以这个议题来汇聚上中下游的不同参与方，包括基金会、NGO组织来形成一个我们认为的行业。

从最大圈的公益行业来讲，目前社会认可度比较低是



福建省基金会在2016年以来开始强调深入县域。中国基金会发展论坛秘书处2019年研究成果《催化区域公益生态：基金会的机遇和责任——以福建省公益慈善生态发展为例》显示，绝大多数公益服务组织与基金会都有往来，这说明基金会作为资源提供方的角色在福建公益生态的构建和发展中起到了重要的作用。（图/CFF）

行业外显的主要特征，还有一个内置的问题，刚才黄佳也提了，我们的专业性和价值理念，在公益发展前两个阶段比较强调的东西，没有很好地传承下来，导致我们现在身处第三个阶段有些混沌。比方说市场经济的价值体系和标准是否适用于公益慈善领域，大家是有争论的。以上是我对行业的一些理解。

谭红波：继续请教两位，什么样的契机促使你个人或机构参与行业建设或行业公共事务？你们对基金会行业参与的状况有怎样的观察？

黄佳：2013年，敦和基金会提出做“民间公益和社会创新的资源提供者和建设者”的定位，形成了体系化的三种大型公益行业建设项目。

第一种是行业宏观项目，主要是回应公益行业的热点话题，资助行业的研究和交流，引导公益资源的合理分配，包括支持行业平台。

第二种是人才培养项目，公益从业者的专业化和职业化发展。当时考虑到行业要融入社会，肯定需要吸引大量跨界人才。我们以筹款和传播人才作为主要关注点，吸引一些跨界人才的进入，也和一些议题领域和区域的基金会合作，共同支持优才计划。

第三种是机构发展支持项目，资助一些优秀的、有潜力发展的公益组织发展，更有效地解决当下的社会问题。采用的方式是提供非限定性的资金支持，让受助机构有更大的自主决策权，用于支持偏机构基础设施的层面。

在参与行业公共事务方面，敦和主要依托像基金会论坛、资助者圆桌论坛这样的行业平台网络，与关注行业发展的同行一起为这些平台提供长期的资金支持，推动这些平台为行业提供公共服务。我们已经连续8年资助支持基金会论坛的发展。除了资金上的支持，敦和也会参与治理和撬动资源，带动平台秘书处团队的发展，同时会跟其他基金会一起参与联合行动，应对行业的突出问题。

我们去年跟南都基金会、资助者圆桌论坛发布了公益慈善基础设施扫描报告。为什么研究这个报告？也源于我们自己的困惑和需要：参与推动行业建设这么多年，为什么参与推动行业建设的基金会那么少？来来回回就那么几家，为什么其他基金会很少参与？从基础设施的角度，有哪些层面是我们特别需要投入资源的？

我们希望引入基础设施的概念，激发从业者包括资助方，来了解行业基础设施发展的现状，思考中国公益慈善事业的紧迫需求。通过研究我们有一些关键发现，这里分

享两点。

第一点是整个基础设施的分布。我们把基础设施图谱分为三个环：资源环，资源怎样流入这个行业或领域；能力环，怎样提升行业或领域的专业性；资源环和能力环之间的互动环，怎么样促进资源和能力之间的良好互动，形成可持续发展。通过分析我们发现，行业过往比较注重单一要素的发展，在能力环尤其在支持人才发展或者支持相应议题的组织发展方向上特别多，但是在资源环的接口上，尤其是在资源和能力互动的层面上，理解和重视是非常不足的。比如缺少了解和验证公益慈善项目成效、信息公开尤其是分析应用不足、面向社会公众的沟通和传播，尤其是面向主流媒体的合作支持。整个行业对这类基础设施的关注少、支持少。

第二点在资源投入上，我们发现基金会确实需要率先站出来推动行业发展。虽然基础设施的价值在国内外的认知度都很高，政府也依然是最重要的推动者，但政府的主要精力在于创造有利于公益慈善事业发展的政策法规环境，营造慈善文化等。

公益慈善领域不像商业领域，在盈利逻辑下驱动商业机构做长期投资。公益慈善组织本身的付费能力是很弱的，还是需要基金会们先站出来推动。当然，如果想要参与到行业建设，不是说只能从整个行业做推动，立足于自身，在关注的议题和区域一点点做起，逐步积累，也是非常好的选择。

我们这两年的观察，越来越多的基金会已经在原有传统项目的基础上，关注到如何与区域伙伴互动交流，如何推动议题层面的知识经验积累、人才培养，这就是在推动行业发展。期待未来有更多的基金会可以参与和投入，尤其在区域和议题层面上做出一些改变。

李志南：招商局慈善基金会自成立以来就是一家资助型基金会，与 NGO 小伙伴互动较多。2012 年加入基金会论坛组委以后，有更多的机会跟基金会同行交流，行业视角更加多元，资助领域也增加了行业支持专项。

我们做行业支持，最开始资助的是一个面向基金会一线官员的能力发展项目，叫资助官员的协力营。当时我们看到基金会行业内较多关注管理层，缺乏对一线项目官员的支持，而项目官员在基金会资助中扮演非常重要的角色，她（他）们与 NGO 直接对接，落地基金会资助策略。我们支持了这个行业项目，帮助一线资助官员在资助项目中融入社会发

展的视角，项目的反响还不错，由此开启了我们对基金会行业支持的资助。

我们现在对基金会行业的支持，主要放在两个平台上来推动。第一个就是咱们基金会论坛，另一个是资助者圆桌论坛（CDR），这两个平台型的组织有行业视角，能够发现当前基金会行业的一些痛点，我们和他们一起瞄准行业普遍的问题，开展一些相应的项目设计。

这两年，我们行业支持又有了一些新的拓展。除了持续以平台推动行业项目以外，我们还有很多直接面向一线 NGO 小伙伴的项目，比如我们原来开展的幸福家园支持计划，以及这两年推出的“未来+乡”支持计划。这些支持计划面向全国一线社会组织，通过开展社区行动来直接回应社区发展需求。

和很多资助型基金会一样，项目资助像割麦子，通过招募，把好的公益组织找出来，他们的项目模式比较成熟，价值观跟我们接近，项目成功率较高。但是几年下来我们发现，好的机构就那么多，割了几轮麦子，可资助的机构就那么多，行业内还有很多一线组织，好像不太能够达到我们的资助标准。

于是我们反思，不光是割麦子，还要培育麦子，要施肥，进行能力建设。现在我们资助有一个新的变化，我们选出一些项目理念方法比较成熟、有能力的机构，来推动以往申请我们资助来开展社区行动的机构，转型成为能力建设机构或行业支持机构，比如四川曙光。我们资助他们为行业输送专业知识和方法，让他们通过知识生产、开展学习营的方式来传播相关专题领域方法，帮助更多的一线组织成长。同时，我们聚焦公益行业普遍存在的两大问题：一是公益项目解决的社会问题分析不够深入，二是公益项目能实现的实际效果无法有效测评。大家往往只是用公益情怀来讲我这个项目怎么好，没办法很客观理性地去分析。我们不断找行业内专家团队，围绕公益项目的设计和有效性监测评估，开发适合行业实践的方法和路径，以及相关项目模式，我们通过资助来生产对公益行业发展有价值的知识。

所以，我们行业支持的 2.0 版本主要是推动行业能力建设 / 支持机构，让他们做好知识管理，推动知识生产，来服务整个行业的成长。

关于行业支持，还有第三件事情。招商局慈善基金会是一家非公募基金会，我们不用做眼泪式的慈善，我们有自己的价值和思考，资助的项目有深度的公益理念和知识，这类

项目可以怎么样去影响基金会行业呢？我们尝试跟一些国字头基金会合作，包括中国人口福利基金会，还有像壹基金这样的大型公募基金会，他们有他们的优势，我们也有我们的强项，关键在于找到相互结合点。

比方说我们跟壹基金合作，他的安心家园项目已经建立了1.0模式，怎么在1.0模式上把参与式的理念融合进去，更好地开展社区动员，体现社区主体性，回应社区的真实需求，让项目更可持续。比方说我们跟中国人口福利基金会合作，他有幸福工程项目，也已经模式化了1.0版本，怎么样在1.0版本基础上，结合招商局在社区发展探索的经验，一起产出2.0版本。我们和这些非常有前瞻性的大基金会合作，因为它的影响面比较大，彼此合作可以是推动行业发展的有力路径。

面向未来，我们做行业支持还有两个生长点，一个是议题网络，我们想联合同一议题的伙伴成立议题网络，里面有议题相关行业里的上游基金会，也有行业中下游社会组织，以网络方式来推动行业围绕专业议题扩大社会影响。我们和几家以农村医疗卫生为议题方向的基金会一起筹建“农村医疗和公共卫生的支持网络”，聚在一起做一些深入交流，来发现这个议题下目前的现状是什么样，需要解决什么样的问题，能够推动的政策机会是什么等等。

还有一个生长点叫区域生态，通过区域性的行业生态建设，来影响这个区域的行业发展。比方说我们基金会总部在蛇口，我们想在蛇口做试点来看看，在这个小区域怎么样营造很好的行业氛围和生态。

谭红波：招商局基金会很多的探索，包括撬动关键的组织，找到区域里的关键话题或领域，这些都是很好的参与行业的途径和方法。接下来再请几位伙伴谈一谈自身参与行业公共事务或者参与行业建设可能的机会。

柴玮哲：我个人十分愿意参与行业公共事务，原因很简单，只有行业好了，每个个体才会好。

我之前从事体育行业，如果一家体育公司出了问题，其他公司不但没事，反而会因为竞争对手出问题了，自己能够从中受益，大家都很开心。现在做了公益以后就完全不一样，大家像是一条船上的蚂蚱，一家基金会出了问题，整个行业跟着受牵连。所以，作为公益从业人员，光顾着自己的机构没用，还得多多参与行业建设，而且参与公益行业的公共事务，这本身就是在做公益，我觉得挺好。

另外，参与行业的过程，也是学习的过程。之前鸿鹄计划群里的工作人员让我帮忙为资料中心知识库查漏补缺，我

带着任务仔细研究各个板块的内容。问题倒是没发现，反倒让我发现“语雀”是一个特别好用的知识库平台。于是，我自己也学着建立了我们基金会自己的知识库，大家都觉得很方便。这样的收获还有很多，都是因为参与公共事务学到的。

我们基金会刚成立的时候，我对基金会真的是一窍不通，后来看到基金会论坛的网站和公众号，里面分享了特别多的内容，有原创也有转载，这些对我们基金会帮助特别大。本着吃水不忘挖井人的想法，我自己特别乐意参与行业公共事务。

另外，行业公共事务乍一听感觉非常庞大，好像是普通机构没有能力和时间去参与的。其实，再大的公共事务也是由一件一件很小的事物组成的，所以量力而行，从小事做起，也挺好。

我个人能力有限，对基金会了解也不多，我就做一些力所能及的小事。之前帮助秘书长群里的一位财税专家整理语音文字稿，后来与郑冰老师一起做领读人带领大家读《财富的责任》。这些事儿都不难也都很小，稍微花点时间就能做到。不是非得一上来就得做多大的事，甚至有时候帮忙转发宣传，我觉得也是一种行业参与。

谭红波：柴秘书长特别实在，他提到一些参与行业建设很小的路径，包括参与行业社群活动、社群共建，共同学习进步，一方面为行业做一些贡献，另一个方面自己也不断汲取能量，这其实是一个多赢或者共赢的过程。接下来请恩派基金会的李雪春秘书长。

李雪春：恩派是一个支持型组织，多年来致力于支持行业发展，推动公益行业生态建设，孵化培育是我们的基因，从2006年到2019年，我们的使命一直是助力社会创新、培育公益人才，通过创新实践和持续倡导影响政策、资源、服务、空间、人才等生态诸要素，促进社会组织、社会企业和社区自组织的成长。2020年我们进行了战略迭代，提出全新的使命愿景：构建社区发展的支持体系，营造平衡、信任、共治的社会。

当前来看全国的社会服务还是不充分的，社区治理也是不均衡的。建设“大社会”我们选择从“小社区”着手，提出了一个全新战略叫“重塑社区发展的人、货、场”，即为以信任和人脉为基础且在社区场景交付的社区服务和公益行动最终触达居民用户建立终端渠道，以孵化、投资、联盟、渠道合作等方式打造由NGO和社会企业为供给方的社区服务供应链运营，整合各类社区公共空间、搭建线上平台……从人、货、场等诸方面重塑社区服务生态系统。

“人”是指社区社会组织领袖（社区 KOL）和社区营造师，社群营造师发掘并赋能社区 KOL。

“货”是指由 NGO 和社会企业提供的专业、普惠的优质社区产品，涵盖社区的医养、早教、特殊群体、生活方式等品类，构建由 NGO 和社会企业为供给侧的社区服务供应链体系。

“场”是指承载社区居民的公共生活与公共参与的各类社区公共空间以及线上交互平台。

我们也积极拥抱数字时代，正在探索充分运用互联网技术与新媒体平台，去重塑社区服务的生态系统。

除了恩派自己的探索，我们也在联合行业力量共同促进社区发展，因此在 2020 年 2 月由汇丰社区伙伴计划、万科公益基金会、恩派公益、招商局慈善基金会、中国扶贫基金会、联想公益基金会等多家公益支持性机构联合发起的一个社区建设支持者、行动者、研究者、跨界者共同参与的交流、互助与协作网络——中国社区发展促进网络，简称 CCC (China Community Catalyst)。CCC 以“全球可持续发展目标”（SDGs）为框架，以“可持续的社区生活方式”为主题。CCC 从疫情后社会组织转型发展切入，进而讨论如何促进分工协作，让更多优质的社会服务进入社区，满足居民对美好生活的向往。



中国社区发展促进网络为聚焦社会组织可持续发展的“不忘初心”私董会伙伴颁发成员证书。（图 / 上海浦东新区恩派公益基金会）

谭红波：恩派基金会参与行业的建设，主要基于社区发展的视角，从人和环境的角度，切入很具体的点，来做一些推动的工作。接下来请两位嘉宾结合典型案例或者机构战略，分享不同的机构参与行业建设的路径和机会。

黄佳：“以文化精神引领公益项目、以公益方式推动社会发展”是敦和的一个整体策略。在策略定了之后，行业建设有一个非常重要的导向：一方面要聚焦行业基础设施建设，另一方面侧重行业文化的营造。具体到业务层面：

第一块，推动基础设施的研究和倡导，让更多有志于推动行业建设的基金会，知道怎样参与行业建设，掌握一些案例、方法和契机。

接下来的两年，我们在公益慈善行业基础设施总体扫描之外，也会开发一些细分议题领域的扫描。比如契合慈善法的修订，今年会发布慈善法律议题分析，我们在讨论慈善法律问题时，到底是在什么样的层面？想要推动政策变革的时候，应该由什么样的主体来推动？不同主体的参与方式是什么？

具体案例上，我们观察到深圳市基金会发展促进会、杭州市基金会发展促进会这类交流协作型的行业平台渐渐多起来。而行业平台怎么运作，基金会论坛就是一个非常好的案例。今年我们与基金会论坛启动基础设施研究及倡导项目，通过案例研究和研讨交流的方式给行业提供一些经验和思想碰撞的场合，让想要参与行业建设的基金会更有体感。

第二块，敦和一直以来在支持全国和地方两个层面的行业基础设施机构。在全国层面，目前主要参与支持 4 家平台：基金会论坛，方德瑞信公益筹款培育平台，公益行业评估支持平台以及资助者圆桌论坛。我们会延续采用机构支持加项目支持的方式，推动相应平台更好地发挥知识生产和公众倡导功能，为行业提供更多的公共品。

在地方层面，我们以北京为龙头、杭州为中心、深广为延伸，重点支持杭州和深广的地方性平台，推动当地的区域组织参与区域社会治理。

第三块，行业文化伦理规则的塑造与倡导推进。以伦理规则为抓手，重点关注实践端的行为，推动筹款、评估、资助三大伦理，从价值认知到行为指导，从业内应用再到公共倡导普及。

李志南：招商局慈善基金会现在项目资助分为两类，前面也提到，一类是行业支持，主要是跟平台型组织合作，推动一些行业公共稀缺品的开发；另一类是未来+乡社区支持计划，一方面支持一线公益组织在社区里面开展行动，另一方面为一线公益组织的能力提供相应的支持。

行业支持的两个方向，有一个共同点，就是强调专业性。我们认为公益领域知识生产是比较缺乏的，你会发现很多机构在做行动，但是后来的机构进来以后又重复一些错误，或者说重复尝试一些无效的路径，让先行一步的机构的经验和教训变成知识沉淀下来，起码能够节省不少公益资源。别人趟过了这个坑，你要再踩一下，没必要。

所以不管是哪类行业支持，我们都很强调项目的知识生产，通过相应的活动推广这些知识，让影响面更广。

每家基金会的情况不一样，选择参与行业的行动路径也不一样。基金会跟一线公益组织最大的区别是基金会应该有一个更宽的视角，不管是鸟瞰还是后退一步，这是作为一家基金会的禀赋里应该有的东西。因为你资助很多公益伙伴，你的视野会更广、更宽，所以要有行业意识来推动行业参与，我觉得非常有必要。

一线公益组织主要通过对社会问题的深入分析，提供好的干预路径或项目模式来解决这个社会问题，这是他的强项。我经常跟我们团队讲，基金会的资助是有专业性的，这种专业性跟一线公益组织的专业性不太一样。做基金会一个最大的好处是，我们能够发现好多公益机构有很好的想法和方法，我们应当通过资助的手法，有效整合不同公益组织的优势，做行业的拼图家和化学反应的催化剂，不断推动行业发展。

所以基金会除了自己直接做或资助项目以外，有行业视角是非常有必要的。不管大小，从自己身边做起，慢慢一步步做起来，只有这样，才能有更长远的、全局性的视角来推动整个社会的发展。

谭红波：最后请两位嘉宾给初创基金会或者初入行的基金会管理者参与行业建设一些可行的建议。

李志南：第一，从宏观来看，基金会可以选择积极参与行业发声，通过诸如行业政策、规范、价值等开展研究、倡导等行动；从中观来看，可以选择参与区域公益生态建设、议题

网络建设、上中下游公益产业链打造；从微观来看，在资助或执行公益项目中强调知识生产和分享。可以结合对行业的理解，选择一个合适的切口，每一家基金会都可以在行业建设中有所作为。

第二，行业视角或者行业参与是基金会的天然秉性。希望每家基金会都有更宽的视角来看问题，至于选择哪些切入点或着眼点，可以多和行业交流学习。

第三，每家基金会确定发展战略以后，发力点不一样，根据自己的资源从头做起，一步步来，这是理性的选择。

最后，我想说的是，要打开一点，不要把边界画得特别清晰，比方说我做一个什么东西，我就跟谁合作，好像一个小圈子。破圈是一个需要去思考的话题，怎么样用更开放的心态来看待公益圈，放在一个更宽广的公益事业的角度来看待。

人类学有一个说法“Small place, big issue”。我们都是在一个个小的点上发力，但我们思考的是人类发展的大问题。希望大家更好地理解公益，行业建设，人人都有责任，人人都是推动者。

黄佳：在如何做之外，我们可能需要再去追问，我们为什么要做。

中国很多基金会的发起者有做百年基金会的梦想。我最近读了一本书，描述日本的百年老铺。日本拥有全球最多的百年老店，超过2万家，它们为什么可以传承百年？书中的一个关键发现，这一深深扎根于日本文化和历史传统的企业长寿“基因”，不是商业上的经营技巧，本质上是一种文化或者道德的基因，这种基因通过一系列社会制度的安排，深深扎根到日常的经营管理当中。

每个组织内部有“家规”、“家训”，所要坚守的商业伦理或经营准则，同时这些经营者也把自己的企业视为是一种公器。对应到公益慈善领域，我们是参与社会治理的主体之一，我们所管理的基金会或公益慈善组织，也是一个公器，而且我们关注的是城市或乡村日常的社会生活领域。

在这个物欲、金钱比较至上的时代，我们的坚守显得更为弥足珍贵，这体现着一个社会的幸福状态。如果说未来有这样一批百年基金会，那么这些百年基金会或者百年慈善组织，将是社会传统和价值的守护者。

如果我们坚定认为我们是社会的公器，那么我们用什么样的追求和行动来推动行业建设，本身就是我们的责任。我们带着这样的理念，带着这样的责任，带着这样的价值，这就是我们参与行业建设的起点。📍

青年公益人应当敢想、敢做、真实、高效

文 | 申屠媛艳



本文为浙江省微笑明天慈善基金会秘书长申屠媛艳在中国基金会发展论坛 2021 年会闭幕主论坛上的主题发言。

大家好！我是申屠媛艳，来自微笑明天慈善基金会。很高兴今天能在这样一个盛大的行业活动上，和大家分享我的一些观点。

说实话，一开始接到主办方的邀请，我有点受宠若惊，毕竟我在行业里算是一个新面孔。后来一看，我这一部分的主题——“新征程上，我们的新任务”。我顿时懂了，原来是看中了我的“新”和“年轻”。既然如此，那我就作为基金会千千万万个青年从业者之一，来谈谈我的一些看法。

我认为，青年公益人要敢想敢做。我们这一代年轻人，受过优质的教育，

也享受着全世界信息化浪潮带来的各种信息和视野。因此相比“老一辈”和“中生代”，无论是在对公益的认知、公益项目的设计、项目辐射人群的选择和理解上，还是在对项目执行的操作、项目的筹资方法、机构的发展规划上，我们理应具有更加开阔的思维和更加创新的手法。

除了“敢想”，也要“敢做”。在不违背法律红线和道德底线的情况下，一切有利于项目或机构发展的力量，我们都可以去链接。在微笑明天基金会内部，我们非常鼓励员工去做一些横向或纵向的联合。举个例子，我们有一个品

牌项目，是做唇腭裂的，在执行过程中有一个环节，要在现场搭建一个个工作台，让外科、麻醉、儿科等医生可以一站站进行筛查。现在他们略加改动，引入了先心病筛查、手足畸形筛查等工作站，在前期招募环节，对这些病种的孩子同时进行招募。并且联合了其他做先心病和畸形筛查的公益组织，在现场共同来筛查唇腭裂、先心病、手足畸形的孩子，让这些机构省去了大量前期摸底、招募的工作，提高了工作效率。

再比如，近期我们也在联合做唇腭裂的公益组织，例如嫣然天使基金会，我们和他们在医疗网络、筹资等方

面深度合作、资源互补。今后我们也将与更多从事唇腭裂救助的公益机构开展合作。当然，这是一些比较浅显的创新，我们应当鼓励青年公益人做更多形式的创新。让青年公益人能敢想敢做的前提是，老一辈和中生代需要给予青年人，特别是已经成为机构中坚力量的青年人足够的信任和空间以及试错成本。

我认为青年公益人应当是一个鲜活的“人”。TA只是千万年轻人中的一个普通人，有着当代年轻人的所有优点与缺点，公益也只是一种普通的职业。公益人可以热爱美食、生活、时尚、财经、旅游，TA可以拥有一个有趣的灵魂，但是我们同样也要允许TA“躺平”。公益可以是一生的追求，可以是一种爱好，也可以只是一份职业。“公益人”可以成为一种荣誉和身份，但却不能让“公益人”成为一种道德绑架。不能因为是“公益人”，就必须“无怨无悔”，就必须“改变世界”，就必须“用

爱发电”。

同时，公益也应当职业化和专业化。现在大家都在谈第三次分配，似乎行业迎来了新的春天，那我们的机构是否已经做好了足够的准备？我们提供的服务是否已经足够专业、有效、有竞争力？我们从业人员的业务能力是否已经跟得上快速发展的形势？否则，我们拿什么抓住第三次分配的机遇呢？

我认为，青年公益人要拒绝内卷、拒绝油腻、拒绝无效沟通。如果这个时候有弹幕，我希望大家把666打在公屏上。大家可能都一样的经历，比如微信里不知该如何回复别人问的“在吗？”，比如无主题、无目标、无产出的三无会议，又比如聊了半天还不清楚意图的油腻谈话……青年公益人，特别是行业的青年领导者，应当是坦率高效、以目标为导向的。在微笑明天，我们有规定，除非是战略规划会或是专项讨论会，其它中层工作会议有明

确时长限制，不得超时。机构青年领导者的工作思路应当是清晰的，沟通方式应当是直截了当的，同时也应当勇于提出不同的声音。在这样的领导者的带领下，机构才能有高效的产出，团队才能快速有效地成长。

因此我认为，敢想、敢做、真实、高效是青年公益从业者应当具有的品质，也是我们对行业的担当，是对“老一辈”和“中生代”的回应和交代，是我们在新征程上探索新任务的底气。

今天，在行业内，我们很少能看到一些“青年公益人代表”出现在各种不同的场合。我倒认为这是一个好事情，每个青年公益人都有不同的观点，都在不同领域内尝试着不同的想法。我们不需要被谁代表，鲜活且观点各异的青年公益人，才是公益蓬勃的未来。☞



2021年10月15日，微笑明天聋人咖啡屋开业。（图/浙江省微笑明天慈善基金会）

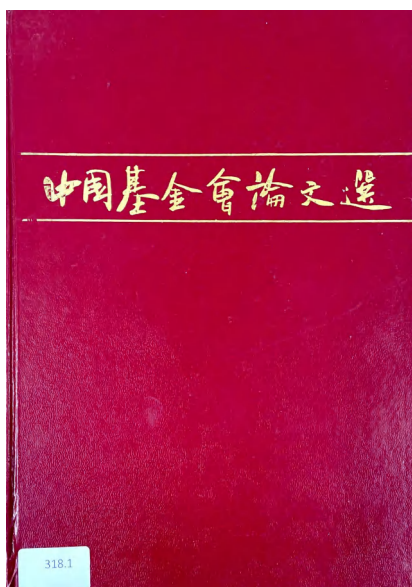


书单：记录中国基金会行业发展历程的7本书

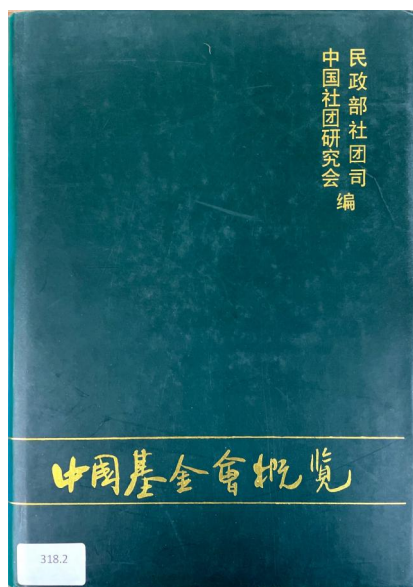
编者：长青图书馆

从1981年中国大陆第一家基金会成立至今，已过去40年。为记录中国基金会行业发展历程，并指引行业未来发展，长青图书馆与中国基金会发展论坛于2021年编辑发布了《中国基金会发展40年大事记》，回顾塑造基金会行业的重大事件。

整理大事记的过程中，我们查阅了几本行业图书文献作为参考资料，在此希望分享给你。这七本图书文献的面世时间从1996年跨越到2018年，从不同角度介绍了中国基金会行业与更广泛的公益慈善行业发展历程。它们中有的在行业知名，有的则鲜为人知，但它们共同记录和保存着行业过往。



《中国基金会论文选》
吴忠泽 主编 / 1996-12



《中国基金会概览》
民政部社团司 中国社团研究会 编 /
1996-12

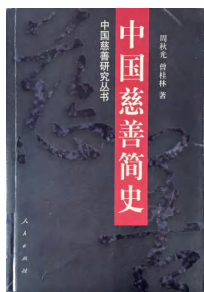
“中国民间基金会作为社会团体的一类，从其诞生至今，不过十余年，但她却完成了从孕育到巩固发展的阶段，取得了历史性的突破，其积极作用正日益显现……为了反映中国基金会的现状，展示奋斗求索的足迹，总结经验和教训，我们（*编者）第一次编辑出版了《中国基金会概览》《中国基金会论文选》。”

《中国基金会概览》收入了大部分全国性基金会和省级基金会以及部分市、县级基金会的情况。《中国基金会论文选》共收入35篇文章，这些文章有的是对基金会宏观发展的总结和评价，有的是对实际工作的研究和探讨；有的侧重理论思辨，有的侧重实务技巧。它们从一个侧面反映出现阶段中国基金会来之不易的成果。”（来自两书前言）



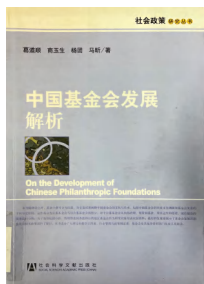
《中国(全国性)基金会指南》
中国人民银行非银行金融机构司编 / 中央广播电视大学出版社 / 1997-10

本书是我国最早的基金会名录之一，共整理收录了从1981年我国第一家基金会成立至1996年的69家全国性基金会信息。本书出版时，中国人民银行仍是基金会的审批管理机关。



《中国慈善简史》
周秋光 曾桂林 著 / 人民出版社 / 2006-02

“本书对中国慈善事业做了全面系统的探讨……著者求通，述要，出新，纵横结合，首先在宏观上勾勒了慈善，慈善事业与慈善史研究的基本问题与基本研究方法。其次又从微观，渊源上考察了中国传统文化中的慈善思想观念和社会变迁的关系。第三缕述了先秦以来的慈善、慈善事业的兴起与发展、衰落与再次崛起。”（来自本书内容简介）



《中国基金会发展解析》
葛道顺 商玉生 杨团 马昕 著 / 社会科学文献出版社 / 2009-03

“本书除绪论外，共分为四篇。历史篇试图阐释中国基金会的文化与传承，包括中国基金会的历史文化渊源和基金会发展的不同历史阶段；运作篇分为公募基金会与非公募基金会两部分，对于公募基金会从内部治理、筹资和募款、项目运作和管理、诚信建设的视角进行分析；为了加强比较分析，特别将我国香港和台湾地区基金会作为研究对象形成比较资料；最后的发展篇展示了基金会发展的愿景并对相关政策进行了探讨。”（来自本书内容简介）



《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告(2009)》
杨团 葛道顺 主编 / 社会科学文献出版社 / 2009-09

这是《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告》系列的第一本书。“2008年是中国慈善事业发展的分水岭。本书力图站在历史新起点上，审慎地评介过去、分析现状和展望未来……本书提出，中国正在迈进现代慈善社会，指出需要拓展慈善涵义，要面对计划体制遗产、平民慈善、公信力、整合力等挑战，并提到社会转型中的慈善在成就、挑战与机遇面前，正在成为最具创新活力和广阔前途的社会部门。”（来自本书内容简介）



《中国社会组织 1978-2018》
王名 等著 / 社会科学文献出版社 / 2018-09

“本书是2008年出版的《中国民间组织30年》一书的续编，根据全面深化改革的历史进程，本书的核心主题放在‘社会共治’上……全书试图从几个不同的视角来测度、把握和总结社会组织的发展及其所带来的变化。这些视角包括历史演进、法律制度、政社关系、税收优惠、社会治理、社会创新、公民结社、行业协会商会、基金会、社会组织评估、NGO国际化等。”（来自本书内容提要）

【特别介绍】

《公益元老商玉生纪念册》 长青图书馆 编 / 2021-07



商玉生先生是当代中国民间公益创新发展的元老级、功勋级人物，中国科学基金研究会原秘书长、吴作人国际美术基金会原秘书长、北京恩玖非营利组织发展研究中心创始理事长、基金会中心网终身名誉理事长。2020年7月15日，商玉生因病在北京逝世，享年81岁。

为缅怀追思商玉生对中国公益事业的开拓与探索，长青图书馆策划制作本纪念册，系统梳理商玉生参与推动中国公益事业发展的行动与思考。借由它们，不但可纪念和回顾商玉生开辟行业发展道路的点滴，还能从侧面呈现世纪之交的前后二十余年间，中国第三部门从萌芽到成长壮大的缩影。



扫码下载
《公益元老商玉生纪念册》

【加餐音频】

基于对公益知识推广和公益价值传播的共同理想，由北京桂馨慈善基金会资助，长青图书馆、悦享新知、喜马拉雅、中国基金会发展论坛共同发起“领读人计划”。2021年，10位领读人举办读书分享会，分别解读10本公益行业图书，并录制“听书”音频。

我们试图构建这样一份书单：既能了解公益精神，也能认识公益发展现状；既有国内思考，也有国外经验；既关照公益行业经典图书，也涵盖公益行业前沿发展。现在，扫描二维码即可聆听10位领读人为你带来的解读！

书单

- 《变革如何发生》
- 《财富的责任与资本主义演变：美国百年公益发展的启示》
- 《从梦想到影响：一流慈善的艺术》
- 《公益华夏：中国民间公益机构访谈录》
- 《共益企业指南：如何打造共赢商业新生态》
- 《非营利组织的管理》
- 《撬动公益：慈善和社会投资新前沿导论》
- 《让梦想扎根：一群青年人的成长与对话笔记》
- 《行动改变生存：改变我们生活的民间力量》
- 《中国第三部门观察报告（2020）》



致谢伙伴

中国基金会发展论坛历届组委会成员

- 孙冶方经济科学基金会
中国社会组织促进会（2009 年度轮值主席）
北京大学教育基金会
北京市西部阳光农村发展基金会（2011 年度轮值主席）
友成企业家扶贫基金会（2014 年度轮值主席）
北京光华慈善基金会（2010 年度轮值主席）
北京万通公益基金会（2010、2014 年度轮值主席）
南都公益基金会（2009 年度轮值主席）
凯风公益基金会（2013 年度轮值主席）
腾讯公益慈善基金会
上海增爱公益基金会
北京市企业家环保基金会（2012、2018 年度轮值主席）
华民慈善基金会（2013 年度轮值主席）
北京仁爱慈善基金会（2011 年度轮值主席）
万科公益基金会
北京市华夏人慈善基金会
广东省千禾社区公益基金会（2012 年度轮值主席）
陕西纯山教育基金会（2014 年度轮值主席）
阿里巴巴公益基金会
招商局慈善基金会（2015 年度轮值主席）
安利公益基金会
- 浙江敦和慈善基金会（2015 年度轮值主席）
福建省正荣公益基金会（2016 年度轮值主席）
福建省同心慈善基金会
北京百度公益基金会（2017 年度轮值主席）
北京三一公益基金会
广东省与人公益基金会
上海紫江公益基金会（2020 年度轮值主席）
上海真爱梦想公益基金会（2018 年度轮值主席）
深圳壹基金公益基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会
中华社会救助基金会
爱德基金会
杭州市西湖教育基金会
福建省恒申慈善基金会（2019 年度轮值主席）
北京乐平公益基金会
广东省绿芽乡村妇女发展基金会
上海联劝公益基金会
内蒙古老牛慈善基金会
深圳市建辉慈善基金会
浙江省微笑明天慈善基金会（2021 年度轮值主席）

项目资助伙伴

北京桂馨慈善基金会
北京新阳光慈善基金会
北京用友公益基金会
鄂尔多斯市聚祥公益基金会
福特基金会（美国）北京代表处
广东省国强公益基金会
海南亚洲公益研究院
南都公益基金会
青山慈善基金会
上海真爱梦想公益基金会
上海紫江公益基金会

韶关市乡村振兴公益基金会
新奥公益慈善基金会
永泰县乡村复兴基金会
招商局慈善基金会
浙江敦和慈善基金会
浙江省微笑明天慈善基金会
中国光华科技基金会
黄晨乐
梁范栋
杨沅泽

项目合作伙伴

北京三一公益基金会
佛山市顺德区益邻社区发展中心
杭州市慈善总会
杭州市基金会发展促进会
河南省儿童希望救助基金会
湖北卓尔公益基金会
佳信德润（北京）科技有限公司（灵析）
江苏师范大学公共管理与社会学院
金数据
乐仁乐助社会创新机构
流动的中国研究网络
清华大学公共管理学院社会创新与乡村振兴研究中心
山东省乐安慈孝公益基金会
上海仁德基金会
上海芮葭灵信息咨询公司（悦享新知）
深圳市阿斯度社会组织自律服务中心（资助者圆桌论坛）
深圳市社会公益基金会
深圳市图鸥公益事业发展中心（NGO2.0）

武汉科技大学湖北非营利组织研究中心
香江社会救助基金会
益人录
浙江省残疾人福利基金会
浙江省妇女儿童基金会
浙江支付宝公益基金会
凤凰网公益
公益时报
共益资本论
华夏时报
人民政协报慈善周刊
善达网
新周刊
中国慈善家杂志
中国发展简报
中国社会报社
中华志愿者

建 / 设 / 行 / 业 / 生 / 态 / 系 / 统



关于 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年转型为“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。

2021年度组委会



联系方式：18911224664

官方网址：<http://www.cfforum.org.cn/>

地址：北京市朝阳区东土城路8号林达大厦B座12层J室



促 / 进 / 社 / 会 / 良 / 好 / 运 / 转