

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



中国基金会发展论坛  
China Foundation Forum



敦和基金会  
DUNHE FOUNDATION







# 目录

---

<b>前言</b>	<b>04</b>
1 研究背景	04
2 研究过程	07
<b>第一部分 组织发展变化脉络</b>	<b>09</b>
1.1 基金会论坛发展历程	10
1.2 三个阶段的关键变化	14
<b>第二部分 影响组织发展变化的关键维度</b>	<b>16</b>
2.1 治理模式	16
2.2 业务模式	23
2.3 财务情况	27
2.4 传播倡导	32
<b>第三部分 平台型组织如何充分发挥价值</b>	<b>39</b>
3.1 独特之处:共建、共治、共享的平台精神,以公共利益为先	39
3.2 提升组织能力以找寻富有远见的解决之道,共创代表未来的力量	42
<b>附录</b>	
附录一:中国基金会发展论坛大事记	45
附录二:国内基金会平台名录	49
附录三:国外基金会平台代表	51
<b>参考文献</b>	<b>56</b>
<b>致谢</b>	<b>58</b>
<b>版权声明</b>	<b>59</b>



# 聚力共生，协同创新

在改革开放的时代发展洪流中，我国第一家基金会诞生至今已经40年，随着2004年《基金会管理条例》和2016年《慈善法》颁布实施，全国基金会数量与捐赠体量大幅攀升，基金会总量已达到8700多家（2021年数据），基金会捐赠收入总额达677亿元（2019年数据）。在我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的道路上，基金会肩负着时代所赋予的“发挥慈善第三次分配作用、助力推动共同富裕”的历史使命，道路越宽、责任也越强。

在时代强音的召唤下，时代使命日益清晰。基金会历经将近二十年的飞速发展，已经进入重内涵、高质量发展的历史阶段。公益慈善基础设施和生态系统建设是基金会高质量发展的“骨干”与“基石”，近年来，在敦和基金会、南都基金会等同行的推动下，公益慈善基础设施议题逐渐成为行业显性话题，基础设施概念实现了本土化第一步；并通过持续不断的研究与讨论，从“开疆辟土搭框架”逐渐走向“添砖加瓦搞建设”，触发了更多参与和共同行动。

敦和基金会自2012年成立起，始终致力于行业推动与发展，参与发起/支持了多家资助、筹款、评估等公益慈善行业基础设施组织，以“文化引领公益”，推动筹款、评估、资助伦理建设，为公益慈善的良性生态环境共建基石。此外，从2013年起，敦和基金会作为中国基金会发展论坛的组委会成员，连续9年支持基金会论坛的发展，是基金会论坛发展13年道路上坚定不移的陪伴者、同行者与守护者。

北京基业长青社会组织服务中心作为中国基金会发展论坛秘书处的法人机构，自2017年注册起，便将“建设中国基金会行业生态系统”作为机构使命。作为基金会行业平台，基金会论坛在时代孕育下诞生并发展13年，如今在行业中发挥着基础设施的功

能与价值。基金会论坛在开辟本土创新实践的同时，也有责任将实践探索与行业公共知识生产进一步融合。平台型组织的孕育、发展与变革、创新，是一代又一代行业先驱戮力同心开辟的局面，在行业前辈所留下的时代印记中，这份沉甸甸的历史遗产对于后继者而言至关重要，从案例的角度也具有高度的研究价值。因此，基金会论坛选择剖析自身发展模式抛砖引玉，尝试为行业知识公共品贡献一份微薄力量。

发展与建设具有公共品属性的公益慈善基础设施，离不开耐心资本、多方参与和细分协同。正如同基金会论坛发展13年所彰显的“共建、共治、共享”的精神，公益慈善基础设施建设正是新征程上时代赋予的使命所在，有赖更多具有远见卓识和领导力的同行者加入共创。

最后，诚挚感谢研究团队为期半年的辛勤工作。希望这份研究成果能够激起小小的涟漪，鼓励更多基础设施组织反思与总结本土实践，为行业贡献公共知识产出。研究未臻完善之处，敬请读者批评指正。

《礼记·大学》有云：“苟日新，日日新，又日新”。我们相信，通过不同形式的联合，打破交流的藩篱和界限，可以释放人的潜能和公益慈善的活力，从而在全面建设社会主义现代化国家的征程上，共同助推美好社会建设。

浙江敦和慈善基金会  
北京基业长青社会组织服务中心  
(中国基金会发展论坛秘书处)

2021年11月

# 前言

## 1 研究背景

在过去的十几年里，中国公益慈善领域发展迅速，社会组织总量和社会捐赠总额均有了突飞猛进的成长。在近几年中，公益慈善领域从仅关注和讨论公益组织如何有效发挥功能以解决社会问题，转向越来越多的资助者与实践者开始关注塑造一个良性发展的公益慈善生态环境，以期通过打造一个积极有利的行业发展生态，促进公益慈善组织发挥潜力、实现使命。

这种积极有利的环境就是公益慈善基础设施，致力于建设这种基础设施的组织就是公益慈善基础设施组织。其中较有代表性的便是基金会行业平台型组织，其通过支持和联合公益慈善行业上游的基金会/资助者，推动能力建设、交流合作、知识生产、政策倡导、标准建立等，释放行业生产力，构建更专业、有效、可持续的行业生态，并促使其发挥社会效益。根据组织类型可分为平台、论坛、行业协会、非正式网络、学术机构、提供其他服务的专业支持机构等。这类组织纵向可将服务影响力传导至整个慈善行业，横向可撬动更广泛的资源，发挥着“支点、桥梁、纽带”的作用。

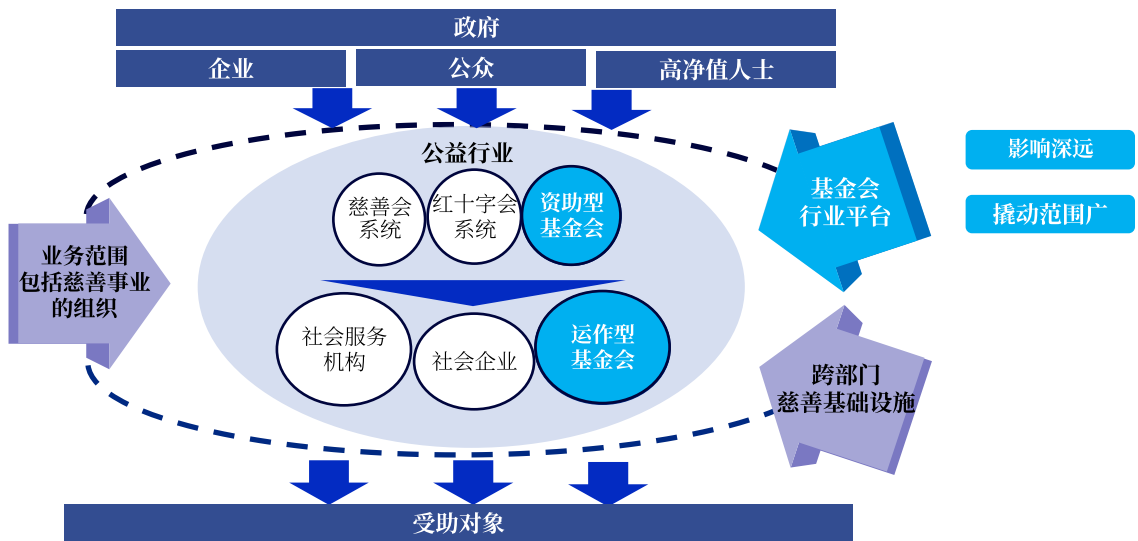
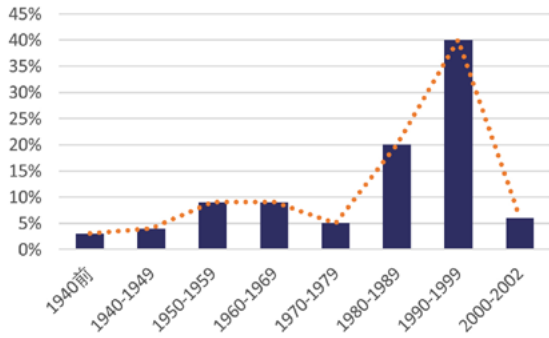


图1 基金会行业平台型组织在慈善生态系统中的生态位

美国大型基金会增长变化情况



国际公益慈善基础设施组织增长变化

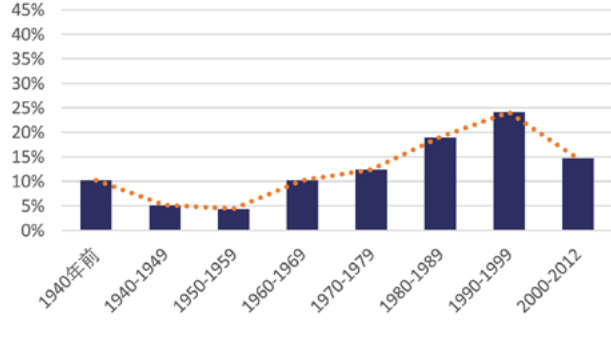


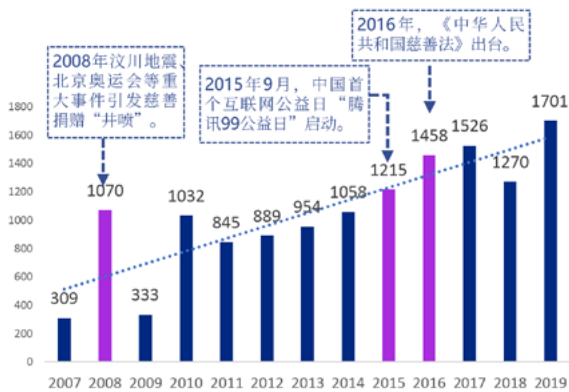
图2 国际慈善基础设施与基金会数量变化趋势相近

\*参考资料: 《FOUNDATION GROWTH AND GIVING ESTIMATES》, “大型基金会”是指资产大于100万美元或提供至少10万美元捐赠额的活跃基金会;《Infrastructure in focus: A Global Picture of Organizations Serving Philanthropy》, 141个WINGS网络参与者的注册时间分布。

聚焦到国内基金会的发展历程, 2004年《基金会管理条例》颁布实施后, 截止到2020年, 基金会的增长率已达853%。随着2008年汶川地震、北京奥运会等重大事件引发社会捐赠总量井喷式增加, 截止到2019年, 社会捐赠总量的增长率达451%。此

外, 2007年起, 聚焦基金会领域的行业型组织开始出现, 在2016年后数量明显增加, 业务类型和覆盖区域逐渐多元, 但其发挥的价值和功能, 仍有待进一步挖掘和推动。随着国内基金会顺应时代的脉动持续发展, 平台型组织生逢其时、大有可为。

社会捐赠总量 (亿元)



2007年至2019年, 社会捐赠总量的增长率为 **451%**

基金会数量 (个)



2004年至2020年, 基金会的增长率为 **853%**

图3 国内基金会顺应时代脉动蓬勃发展, 基金会行业平台型组织大有可为

\*参考资料: 《中国慈善蓝皮书 (2009-2020)》, 《2019年度中国慈善捐助报告》, 《2009中国慈善捐赠发展蓝皮书》, 《个人慈善发展状况分析报告》, 基金会中心网, 统计时间截至2020年12月11日



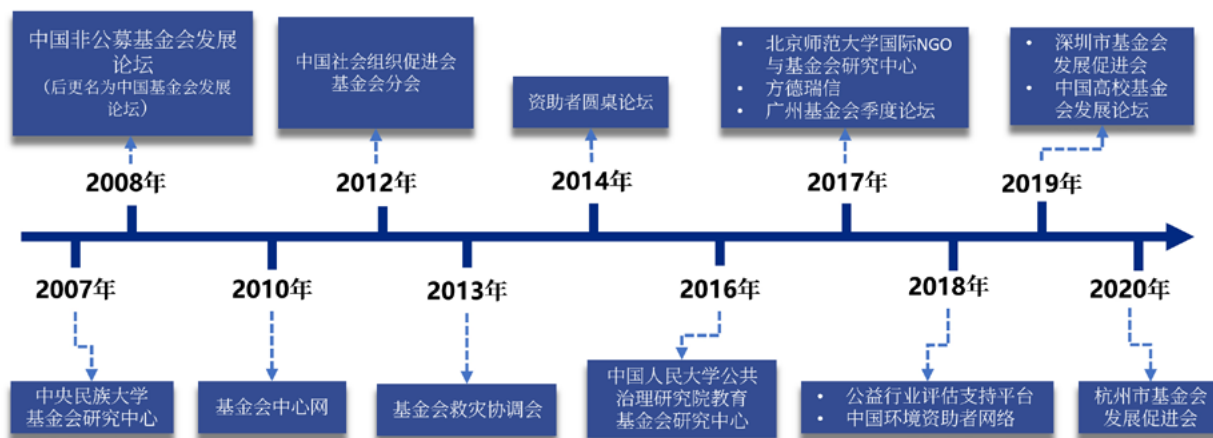


图4 基金会平台型组织业务类型和覆盖区域逐渐多元，价值和功能有待进一步挖掘和完善

\*说明：本研究自行整理，如有缺漏，敬请谅解。

在基金会和平台型组织蓬勃发展的大趋势下，研究如何推动基金会行业平台的发起、成长，以及这类平台型组织如何支持行业的生态建设，具备时不我待的紧迫感。相较于平台型组织在时代孕育和发展下的创新实践，国内关于此类组织的实务研究仍属于空白地带，缺乏基于本土实践而沉淀的公共知识。为了进一步促进公益慈善基础设施议题显性化、实践深入化、行动协同化，激发基金会行业平台的自我认同和多元发展，延续沃启基金会和资助者圆桌论坛对于公益慈善基础设施议题研究的开拓性工作，中国基金会发展论坛秘书处从本土基金会行业平台的实践进行切入，展开个案研究，深入探讨以下三个问题：

- 基金会行业平台带来的真正价值是什么？**
- 平台型组织的发展，有什么值得借鉴的经验和教训？**
- 如何支持平台型组织的发展？**

期待本研究通过解剖麻雀的方式，完整地呈现一家本土基金会行业平台的发展脉络，分享个中经验、教训给平台型组织的运作者、资助者和参与者以启发。受限于各项客观因素，本次研究也存在以下三点限制：一方面，本土基础设施组织的研究处于起步

阶段，以翻译和借鉴国外理论和案例为主，国外研究的理论框架和分析维度，与本土的实际情况存在一定差异性。关于公益慈善基础设施的本土研究较少，对实务工作的指导意义有限；另一方面，一手资料的获取难度限制了案例的选择范围，以及部分行业平台成立时间短，可研究的素材有限，且仅靠文献研究和公开资料难以深入了解组织实际情况；第三，本研究由基金会论坛秘书处发起，并选择研究自身作为个案，因此在研究过程中可能存在影响判断的因素；但是，研究秉持价值中立的原则，从行业视角出发，并非出于宣传性的目的，而是试图通过扎实的一手信息总结提炼全面而真实的组织发展经验与教训，也期待有更多学术界、实务界的研究者更加关注此类平台型组织，不断丰富该领域研究与实践的相互促进。

因此，考虑到案例研究对象的行业代表性、资料的全面易得性以及对中国基金会行业发展的参与程度，本研究优先选择中国基金会发展论坛作为案例对象，旨在探索本土基金会行业平台的发展变化脉络，分析影响平台型组织发展的关键要素，以及如何支持平台型组织充分发挥价值。

## 2 研究过程

本研究采取案头研究和定性研究相结合的方式。通过文献、组织内部档案资料的梳理分析,同时开展深度访谈与专家研讨,广度输入和深度洞察并行,形成核心观点与洞察。

首先开展了文献研究,通过摸底当下国内外公益慈善基础设施研究现状,本研究最终选取了“非正式网络理论”和“非营利组织生命周期模型”作为理论框架。两者分别聚焦于非营利组织的非正式网络阶段和全生命周期,分析在组织发展的特定阶段时的影响要素变化和典型行为。以这两个理论为基础作为划分基金会论坛发展历程的参考,本研究分析了组织在不同阶段出现的特征、挑战、机遇和关键成功因素,并关注外部资源变化对组织所处阶段的影响。

随后,本研究通过梳理分析了近50份组织年度工作总结和年会评估报告、160余份理事会和组委会议资料、100余份组织战略规划系列资料,尝试梳理组织发展模式,对于不同阶段的成功因素和风险提出假设。与此同时,本研究还试图对国内外典型的

基金会行业平台做对标分析,通过公开的二手资料了解组织发展模式。这些发现有助于对于基金会行业平台发展模式的共性和特性作出假设。

在深度访谈方面,本研究选取了组织发展历程中的重要相关方进行一对一访谈,其中有行业专家、全国型/区域型基金会行业平台代表,也有近20位来自基金会论坛不同发展阶段、不同类型的利益相关方代表,如理事会成员、组委成员、秘书处成员、政府代表和资助方代表。他们所提供的信息和观点,验证和补充了基于案头研究得出的假设和分析。此外,本研究还通过举办专家研讨会讨论和验证研究主要观点,碰撞新发现和深化洞察。

本次研究在两个方面具有独特性:第一,填补了本土基金会行业平台领域的实务研究空白,为同类基础设施组织的组织发展和变革提供参考;第二,揭示了平台型组织的价值和独特性,为有针对性的资助提供参考。

变革公益生态系统有两种策略：要么改变公益发展的环境条件，要么改变公益行动者或公益实践。

——保罗·布罗姆，格里高利·迪斯  
《培育生态系统》



## 第一部分

# 组织发展 变化脉络

---

伴随基金会兴起的浪潮，中国非公募基金会发展论坛于2008年成立，2016年更名为中国基金会发展论坛（简称“基金会论坛”）。基金会论坛伴随行业走过13年历程，既是陪伴行业在摸索中前行的亲历者，又通过建设平台成为行业变迁的见证者。它看过各方的共聚、激情、迷茫、动摇、离去，也迎来了一批批新生力量的涌入；其中最可贵的是，始终在人潮中与平台共同坚守的那群人。回顾基金会论坛来时的路，恰恰也是基金会行业发展脉络的写照。

“过往有什么教训，究竟做对了什么，论坛如何能发展至今？”为了解答这些相关方关心的问题，本次研究剖析了详实的组织内部档案文件，并邀请了各阶段的亲历者带领我们回溯过往关键的每一步，继而看到了行业建设的初心贯穿始终、开放包容的文化传播至今，以及在此过程中，凝聚众人的价值认同、始终支持公共品的耐心资本、顺境中的前瞻视野和逆境中的勇于担当，都是组织在一次次蜕变过程中不可或缺的关键因素。

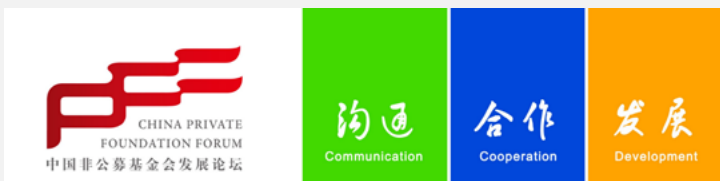
## 1.1 基金会论坛发展历程

首次发起单位会议  
第一次组委会会议  
新闻通报会宣布成立



2008年9月1日, 中国社会组织促进会与南都公益基金会等八家组织共同召开发起单位会议

2008年11月20日, 举行了组委会第一次会议; 同日, 举行第一次新闻通报会



中国非公募基金会发展论坛的logo与宗旨

### 成立背景:

#### 满足行业学习交流的迫切需求, 中国非公募基金会发展论坛应势而生

2004年《基金会管理条例》颁布后, 为响应鼓励基金会 (尤其是非公募基金会) 成立发展的政策导向, 各地陆续涌现新成立的非公募基金会。然而, 新晋的基金会践行者们面临着来自组织自身、行业内部和社会环境的多重考验, 既激情澎湃又对未来充满迷茫, 在前行路上倍感孤单, 行业内萌生了学习交流的迫切需求和建设行业的强烈意愿。

在核心发起人徐永光及南都基金会的推进下, 一批基金会先行者快速达成共识, 决定以综合型论坛的形式, 搭建一个开放的平台, 以回应行业广泛的交流需求。在筹备过程中, 当时民政部民间组织管理局的指导、以及各基金会理事层对行业建设的认同和支持, 都起到不容小视的助推作用。

“

这些新的基金会都不太知道怎么做基金会, 都希望能够有个交流的平台抱团取暖, 出于这么一个朴素的愿望。

行业比较孤单。我们就感觉要用综合论坛的形式, 而且论坛比较容易做成。当时一起找了些有共同想法的机构, 发起了论坛。

”

## 第一届中国非公募基金会发展论坛(年会)召开



2009年,中国非公募基金会发展论坛(年会)在北京召开

## 论坛(年会)启动门票付费



2012年,第四届中国非公募基金会发展论坛(年会)在广州召开

## 非正式网络阶段:

### 基于行业建设的目标,自发形成的行业共同体

2008年,第一届中国非公募基金会发展论坛(英文简称CPFF)组委会成立。当年的基金会论坛并非法人注册的公益组织,而是一批基金会基于共同的目标,选择轻量化、易启动的方式自发形成的非正式网络,组委会成员共同决策,每年选择一名轮值主席负责当届年会的统筹工作。

在非正式网络期间,基金会论坛的核心目标是“办好年会”,成员们通力合作,对行业建设的责任感是前进不可或缺的动力。然而其发展并非一帆风顺,尤其在非正式网络阶段的后半程,随着业务的发展和行业的变化,原有的网络化治理架构无法承载长期发展的愿景,轮值主席的换届和竞选出现困难,部分成员中产生了发展的危机感。

“

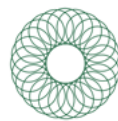
第六届年会结束后开了组委会会议。一般是年会后当晚或者第二天开会选轮值主席,之前都有沟通协调,确定哪几家明年想做轮值主席。那届没协商好,敦和和招商局是被临时选为轮值主席的。

轮值主席已经面临选不出来的危机了,所以危机感首先是有的。

”



更名为“中国基金会发展论坛”  
正式注册为法人机构“北京基业长青社会组织服务中心”  
成立第一届理事会,出现理事会与组委会的“双治理”模式  
拓展年会以外的业务收入



北京基业长青  
社会组织服务中心  
Beijing Jiye Evergreen  
Social Organization  
Service Center

北京基业长青社会组织服务中心logo



中国基金会发展论坛  
China Foundation Forum

中国基金会发展论坛logo

## 注册背景:

### 面临内部治理的瓶颈和业务发展的需求,促使基金会论坛完成组织化转型

自2010年起,组委会便提出对基金会论坛秘书处实体注册的期待,但由于早期客观条件的限制,以及当时对秘书处常设的需求迫切度不高,关于注册的问题虽一直有探讨,但并未取得实质性的进展。

到非正式网络后期,基金会论坛治理结构与业务开展的矛盾逐渐凸显。外部行业需求的多元化,加上其他行业平台的出现,亟需基金会论坛在打磨年会业务的基础上拓展其他业务矩阵。同时,伴随基金会的发展,组委员成员的类型、诉求和参与程度出现差异化,组委会成员依赖非正式网络模式开展协作面临着不小的挑战。发展的困境倒逼基金会论坛重新配置治理结构,加速组织法人实体注册,通过组织化转型让基金会论坛的“生命力”得以延续。

“

第二届招聘秘书处的原因是希望论坛未来能够走向独立,不是靠轮值主席这么轮流来(管理),而是有独立的秘书处可以去运作,也不需要担任轮值主席的基金会投入那么多人和资源,毕竟有些小基金会没有那么多人。大家希望论坛能有自己专业的机构运作,所以那一年成立了秘书处。

”

### 完成战略规划



中国基金会发展论坛2019年会，吕全斌发布了基金会论坛未来战略

### 基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议 启动“鸿鹄计划”项目



2020年，发起中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议



2020年，“鸿鹄计划”正式启动，支持中国基金会新任和后备秘书长成长

## 平台成长期：

### 战略规划的发布和落地，推动组织迈入稳步成长阶段

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。“中国非公募基金会发展论坛(CPFF)”更名为“中国基金会发展论坛(CFF)”，并完成法人实体注册。组织化初期，理事会和组委会的“双治理”模式出现。秘书处团队人数在短期内快速增加，但组织结构尚不清晰，人员能力与岗位不匹配导致流动性较高。业务发展上，年会规模和衍生业务开始快速拓展；但团队对深化业务主线还是拓展其他模块难有共识，导致出现新尝试的业务分支多，但业务间欠缺联系，平台定位不明，团队精力分散。

2019年新五年战略规划的完成，标志着组织进入了稳步成长期。基金会论坛以战略为核心，逐渐清晰了业务定位和发展方向。秘书处团队也引入更多骨干力量，但中层员工并未发挥管理职能，机构的决策大多承担在双负责人肩上。随着第二届理事会换届方式调整，“双治理”模式更为畅通，组织团队文化进一步凝聚，组委会、理事会和秘书处成为发展前行的共同体。

## 1.2 三个阶段的关键变化

### 驱动因素：

#### 治理驱动——业务驱动——战略驱动

治理模式、业务模式、财务情况和传播倡导，是影响基金会论坛发展的4个重要维度，伴随着机构发展历史呈现动态协同。

非正式网络时期，体现为治理驱动。以治理模式为基础，组委会成员达成共识，履约提供资金支持，稳定的治理基础和资金来源为业务的发展提供了“双重保障”；组织注册后，体现为业务驱动。从着眼办好年会的年度目标，到放眼长期目标，业务的发展驱动改善治理模式，进一步优化了资金来源。传播模块作为平台的关键职能从业务附属中独立出来，逐渐展现出行业信息渠道和倡导的价值；战略规划制定后，体现为战略驱动。以战略为锚点，结合行业需求持续摸索战略落地路径，完善组织架构和管理制度，关注员工发展，优化财务结构。

### 治理模式：

#### 个人影响——制度运作——组织化运作

自我治理模式的探索与行业生态建设的道路同行，由理念期依赖发起者的个人影响，到非正式网络阶段建立制度化运作，最终实现组织化转型，逐步摸索形成了适合基金会行业平台定位的内部治理结构，扩大合作，立足长远。

## 业务模式：

项目视角——业务视角——平台视角

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。从最初以年会为主线的项目视角，到逐步开拓并设计业务矩阵，形成以功能为导向的业务视角，目前已成长为以行业议题为驱动的平台视角，紧跟行业发展的脉络逐步调整。

## 关键能力：

年会统筹协调能力  
—— 沟通协调和网络建设能力  
—— 战略落地和组织管理能力

团队能力的提升与业务的发展相辅相成。非正式网络时期聚焦做好年会，培养大型活动的统筹组织能力，之后随着业务模式的拓展，考验团队面对众多利益相关方的沟通协调与网络建设能力，继而在战略规划制定后，需要团队更具备战略落地和组织管理能力，这也意味着，组织正在从劳动密集型逐步向技术密集型进行转变。因此，在稳步成长期阶段，团队能力建设是组织管理中重要的一环。



图1-1 CFF发展变化脉络

## 第二部分

# 影响组织发展变化的关键维度

## 2.1 治理模式

从依赖发起者个人影响到制度化运作，非正式网络的模式难以支撑论坛的愿景，最终走向组织化转型

发起者的个人号召力及影响力促成了基金会论坛的成立，徐永光初步定位了平台功能，通过举办每年一届的年会，促进行业的交流和发展。其中包含了两层目标，首先基金会论坛是一个成员自我成长的平台，“通过主办单位深度参与，互相学习，彼此砥砺，做成行业示范”；同时是非公募基金会相互学习、交流的平台，引导并推动行业的健康持续发展。

在促进自我成长和行业交流的双重目标的导向下，基金会论坛以非正式网络的形式组建，最初由8家组织共同组成负责论坛治理的组委会，建立了治理机制，使基金会论坛由依赖发起人的影响力过渡到制度化运作。组委会的成员们协同治理，共学共建，策划论坛

的发展方向和活动内容，尤其在论坛早期，组委会每年开展7次左右的议事会议，为成员提供了深度交流和学习合作的空间。

伴随着基金会行业的蓬勃发展，组委会成员的数量和类型增加，成员的理念、诉求、参与程度更趋多元化，高强度的参与形式给成员带来一定压力，制度化运作模式难以激励成员持续深度参与，仅仅依赖非正式网络模式开展协作面临挑战。部分成员间开始产生发展的危机感，意识到需要重新调整治理结构，并决定尽快开展组织注册工作，由非正式网络向组织化的治理模式转变，以回应基金会论坛对于自我成长和行业建设的初衷和目标。



“

一些新机构觉得论坛能够让自己得到提升。论坛的发起机构可能自己成立的时间不长,也比较新。但他们能进入论坛,作为发起机构,说明他们都还比较正规、有实力、有追求,使命感比较强。

后面慢慢多元化之后,有些声音就会起来,操的心越来越多。再去选轮值主席,大家都不太愿意。后面(非正式网络后期)基本上是这一年工作都做好了,才有人(愿意)做轮值主席,当时面临很大的工作压力。但是成立初期,大家都会主动承担。

“

论坛的治理结构越来越正规,成为了机构,这意味着有人把论坛作为自己的使命,也因此,这群人只能做好不能做坏。所以就不一样了,论坛发展有了主体。秘书处,也就是基业长青这个机构,实际上是以论坛作为载体,用这个载体去推动行业发展。

”

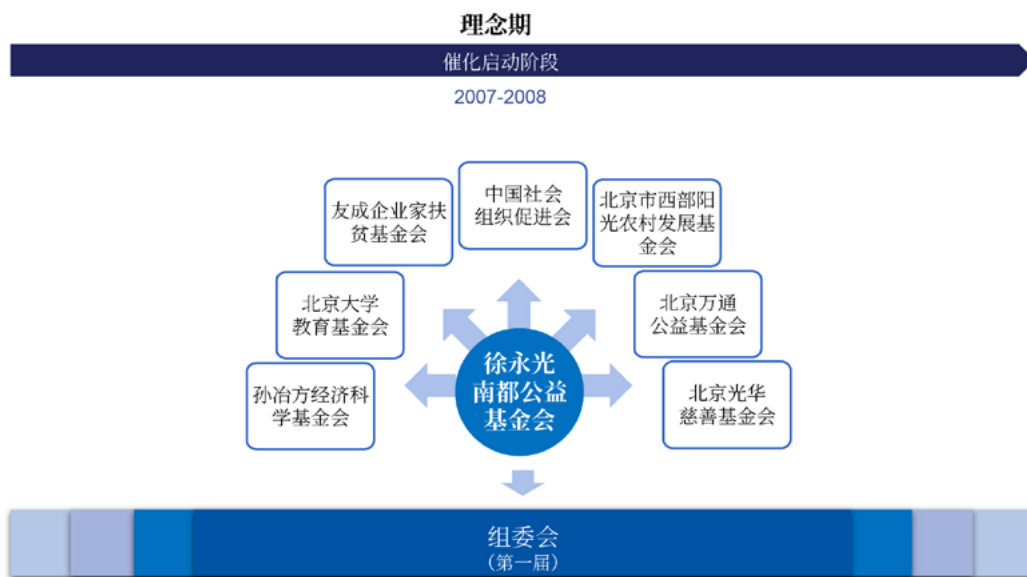


图2-1 理念期由核心发起者主导决策

## 非正式网络运作的关键在于， 在中心化和去中心化之间找到平衡点，保障高效的决策和执行

基金会论坛以轻量化的非正式网络形式启动，由轮值主席与组委会分担统筹执行和决策功能，每届轮值主席从当年组委会成员中选举，负责当届年会的统筹和举办。去中心化的组委会和中心化的轮值主席互为平衡和制约，既能让成员们充分表达交流，又能明确责任和决策主体，避免民主治理模式中议而不决、决而不行的限制。

设计轮值主席的初衷是给各家组委会成员平等的主导和参与机会，然而到非正式网络后期，随着议事频率的减少，组委会成员的参与程度降低，轮值主

席不仅要承担落地执行工作，论坛的决策功能也逐渐向轮值主席倾斜，业务发展受轮值主席的个性化影响凸显。随着轮值主席每年轮换，每届年会的运作思路难以衔接，基金会论坛内部缺乏对长远发展目标的统一规划和设想。与此同时，年会的成熟使得基金会论坛更加需要稳定的发展思路支撑，轮值主席的制度设计成为一把发展的双刃剑，亟需设立稳定的秘书处作为载体，支撑基金会论坛实现其愿景与使命。

“

这个机制有它的好处。我觉得一开始这样的轻量化，容易做起来，但逐渐产生了一些弊端。每年一换轮值主席，总干事也跟着换了，没有延续性，后来的人又得从头摸索，而且总干事做什么事都受轮值主席的影响。到后面，轮值主席要投入的太多，大家觉得太累了，最后就没人愿意当主席了。

轮值主席制度导致传承不大容易，过去的经验不能积累，方向感也比较摇摆，我会感觉甚至机构都会动荡。今年秘书长当一年，明年要到哪都不知道，这样是无法有长远的战略考虑的。

”

“

这跟我们的治理特点与模式有关。组委会成员机构数量较多，因为只有这样我们资金方面才有保障。每年具体工作都由轮值主席推动，轮值主席可以请一个总干事来把事情做完。其他组委会成员说的多，比如提出对行业的想法，是畅所欲言的环境，这就是论坛的非正式风格。但落地方面比较差，说完就没了，轮值主席无法把所有好的想法都落地。因为把年会办好已经很吃力了，毕竟轮值主席还有自己机构的事情，总干事也是只干一年。

## 非正式网络期

组织奠基阶段  
2009-2012

波动调整阶段  
2013-2015

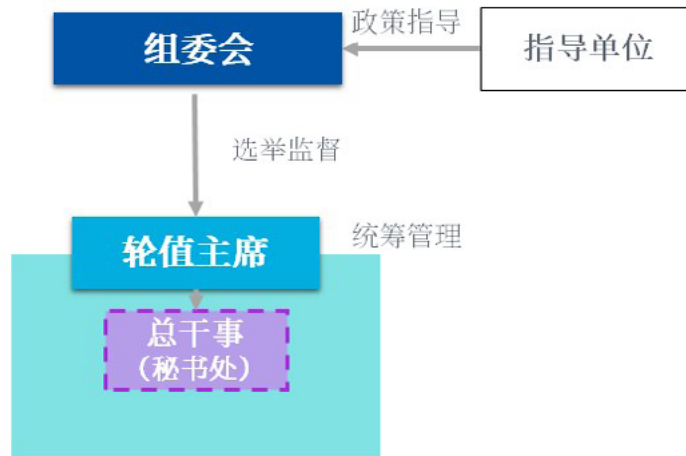


图2-2 非正式网络期治理模式

### 非正式网络期

		组织奠基阶段 2009-2012	波动调整阶段 2013-2015
关键角色	组委会	<ul style="list-style-type: none"> <li>定位：中国基金会发展论坛的主办机构，负责年会等行业交流活动的决策</li> <li>组成：不超过15家主办单位，连任不超过4届</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取消连任限制：参考管理制度中连任期限的要求，6家主办单位退出，2015年修改规则取消连任的限制</li> </ul>
	轮值主席	<ul style="list-style-type: none"> <li>定位：组委会主席，对当届论坛负责</li> <li>筛选方式：组委会成员自荐或推荐</li> <li>每届2家轮值主席，每年轮换</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主导作用增强：深度参与执行</li> <li>无人竞选：由组委会推举或指定轮值主席</li> <li>其中一届出现3家轮值主席</li> </ul>
	秘书处	<ul style="list-style-type: none"> <li>定位：论坛常设机构</li> <li>人员组成：由组委会或轮值主席聘任，每年1-2人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>筛选方式：总干事倾向选择“自己人”，期待秘书处持续稳定，但人员每年变动</li> </ul>
年度事件		<ul style="list-style-type: none"> <li>2012年，建立成文的论坛管理制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014-2016年，接连出现无人竞选轮值主席</li> <li>2015年，修订论坛管理制度</li> </ul>
运作模式		<ul style="list-style-type: none"> <li>个人影响转为制度化运作：组委会的成员依照治理制度，共学共建，策划论坛的内容和方向</li> <li>决策权共享：实施民主管理制度，组委会和轮值主席共同协商决策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>轮值主席核心式决策：轮值主席话语权加强，组委会参与机会较少，民主议事规则落地受阻</li> </ul>
特征		<ul style="list-style-type: none"> <li>以轻量化的形式组建：通过非正式网络的模式快速启动，组委会与轮值主席配合默契，参与热情被充分激发</li> <li>去中心化的组委会与中心化的轮值主席制度：互为平衡和制约，避免议而不决、策而难落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>论坛影响力排序：轮值主席&gt;组委会&gt;秘书处</li> <li>轮值主席力不从心：轮值主席同时承担决策与执行功能，投入多但成效难以保障</li> <li>成员向多元化发展：组委会成员数量和类型增多，论坛保持健康的张力，但需求和理念出现差异化</li> <li>秘书处注册需求迫切：内部管理无法承担业务增长，依赖非正式网络的运作模式出现弊端</li> </ul>
风险		<ul style="list-style-type: none"> <li>秘书处功能未有效发挥：秘书处依附于轮值主席，总干事能力与稳定性存在波动</li> <li>增加组委会参与负担：高强度的开会频率和参与形式给成员带来压力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>长期规划难以制定：受轮值制度影响，对论坛的长远目标和规划没有统一设想，运营理念和思路无法延续，轮值主席制度成为双刃剑</li> <li>组委会参与度降低：开会频次减少，议题决策偶然性加大，制度化运作难以继续激励成员参与</li> </ul>

表2-1 非正式网络时期治理模式分析

## 民主治理的精神流传至今，奠定了开放、包容的文化基调

非正式网络的形式延续了6年，回首往昔，有2点不可忽视的治理经验。首先，第二届组委会即建立了民主议事的框架和规则。民主治理雏形的出现，意味着基金会论坛真正成为了基金会行业中“大家”的平台，吸引更多的基金会参与，一批批基金会践行者的热情、智慧和资源得以进一步释放。其二是成员自愿加入，通过公共平台践行民主共治，崇尚契约精神自行遵守规范，依照志愿精神群策群力，实现平等共事、合作共赢。

非正式网络的顺利运行，缔约、履约缺一不可，需要制度的制定者、推动者、执行者共同发挥作用。非正式网络化前期，民主议事得以顺利推进，依赖制定者和推动者强有力的支持，也要看到初期成员数量少且深度参与，议事频率高，问题讨论透彻，对行业公共事务有足够的理解，通过激烈辩论与深度探讨，加深了成员间的联结。

而高度的投入也意味着参与负担重，究竟是秉

承公共事务共同决议的原则，还是以出资支持为主而不占用过多的治理精力？如何平衡两者至今仍尚无定论。但后期议事频率大幅降低，组委会成员参与的机会减少，消减了参与感和拥有感，加上价值观、治理思路缺乏“内在统一性”，对制度的认同和遵守程度不一，不免出现讨论难深入、议事形式化、组织代表不固定等问题，对组委会成员的治理水平、组织能力提出了更高的要求。这时，出现了非正式网络治理的常见问题：制度健全，但执行缺位。未能通过制度对抗个人主义和偶发性，没有经受住时间与环境变动的考验，制度的效能难以延续。

但不可否认的是，尽管出现了上述问题，最终开放、包容的文化延绵未断，组委会去中心化的运作模式还是得以保留。时至今日，基金会论坛依然是多元立场交锋和观点交融的空间，容纳不同类型的基金会加入，接纳新的视野和思路以适应行业变化，形成健康的张力和发展的能动性。

“

民主不是大家一团和气，民主一定是有不同意见。民主落到不同场景，参加、表现的方式都不同。比如说有几家机构缺席会议，或是换代表了，感受会不一样，但不能说明就没有民主了，我们还是有制度保障的。

这也是论坛很有意思的地方，它没有一个或几个特别固定的人一直在主导，更多是民主，但不是一个特别机制化的民主。基本上能实现民主议事决策，但轮值主席话语权相对较强，对规则的认识也很个人化，轮值主席有没有规则意识和运用规则的能力，是有偶然性的。

“

整体上我觉得是民主治理机制，虽然中间有声量大的人。到后面民主议事变成了民主协商，几乎没有什么反对意见。早些年大家唇枪舌剑，无论大事小事都很较真，到后面也不吵了，也没有什么会冲突的东西。现在我们有一些机制，比如年会议程小组，就是为了避免一言堂（建立的）。

”

大自然保护协会专家凯思·舒克利夫认为，任何一个正常非政府组织在其成长过程中，通常有四个不同的发展阶段：第一个阶段是构建阶段——组织成员因某种认同而聚合，表现出高涨的热情，积极贡献自己的想法，并准备好去实现目标，此时为组织发展最有激情的阶段。第二个阶段是风暴阶段——组织成立了，组织成员开始为组织定位与做法产生争议，意见纷呈，矛盾重重，组织进入风暴阶段。第三个阶段是规范阶段，组织在冲突中逐渐确立制度，明确了组织定位、战略与项目操作方式，组织进入规范化阶段。第四个阶段是业绩阶段，组织进入成熟期，制度明确，内部凝聚力增强，在此基础上向外发展，无论在项目或组织规范上，都将出现加倍放大的效果与影响力。

——杨鹏，  
《为公益而共和》



## 平台成长期

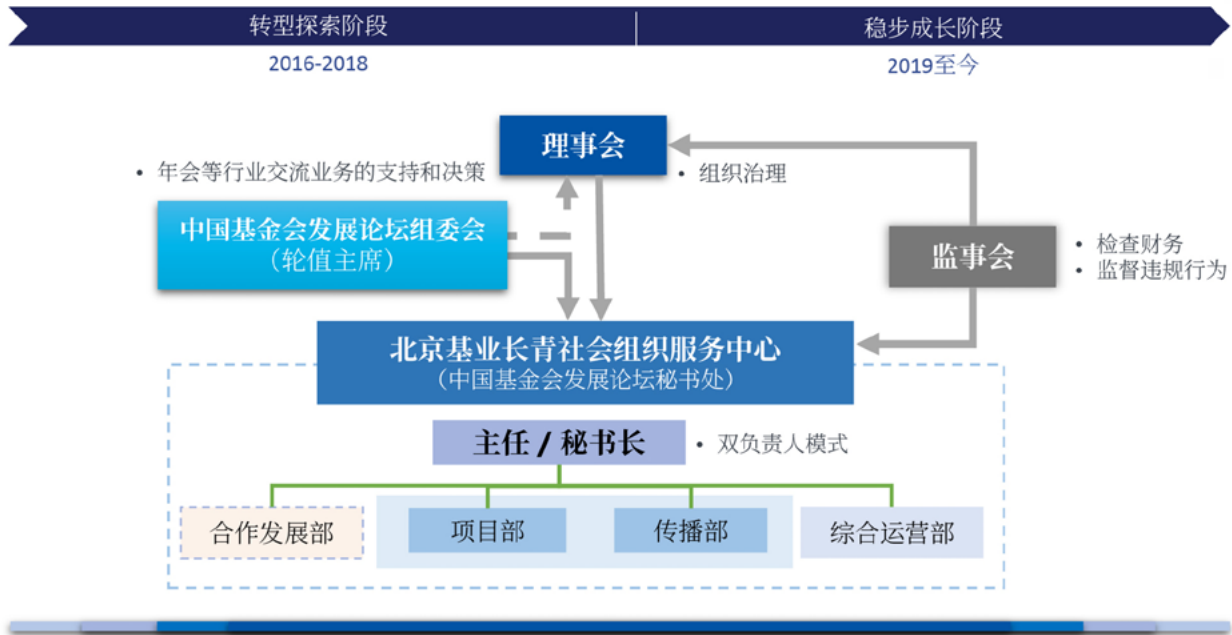


图2-3 平台成长期治理模式

## 平台成长期

		转型探索阶段 2016-2018	稳步成长阶段 2019至今
关键角色	理事会	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一届：理事5人监事1人，任期四年，由往届代表和专家学者组成</li> <li>筛选标准：对行业建设有担当、想法、资源；具备熟悉度和契合度，保证沟通效率；承诺长期参与组织治理；与秘书处建立互信关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第二届：理事7人监事3人，任期四年</li> <li>渠道打通：理事会换届开放申请名额，吸纳多元角色加入理事会</li> </ul>
	组委会	<ul style="list-style-type: none"> <li>资金支持：每年至少捐赠10万元作为论坛费用，主席捐赠2倍数额</li> <li>轮值主席：每届1-2家，任期一年，加入组委会一年以上才可申请</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>规模：数量稳定在25家左右</li> </ul>
	秘书处	<ul style="list-style-type: none"> <li>团队组成：从3人发展为十余人，但流动率大</li> <li>职级设置：形成秘书长-总监-经理的层级结构</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>双负责人模式：类合伙人形态</li> <li>团队组成：稳定在10位全职以上，出现骨干力量</li> <li>职级设置：形成秘书长-总监-高级经理-经理-助理的层级结构</li> <li>部门结构：最初只有项目部，兼管传播职能；伴随传播作用提升，传播部独立出来；组织发展壮大后，衍生出负责行政运营的综合运营部；合作发展部正在建立中</li> </ul>
年度事件	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年，论坛完成注册，建立“北京基业长青社会组织服务中心”</li> <li>2017年，成立第一届理事会，理事会+组委会的双治理模式出现</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年，吸收组委会成员加入第二届理事会，打通组委会和理事会的互通渠道</li> </ul>	
运作模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>“理事会+组委会”治理模式：理事会负责组织治理，组委会负责年会等行业交流活动的支持和决策</li> <li>秘书处团队组建并发挥作用：在具备创业精神的创始人带领下，组建执行团队，全职人数快速发展，形成初步职级设置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部合作持续升温：随着第二届理事会换届方式调整，“双治理”模式更为畅通，理事会、组委会和秘书处成为论坛发展道路上的共同体</li> <li>秘书处管理规范化：秘书处双负责人模式成形，执行团队趋于稳定并出现骨干人员，部门结构逐渐完善</li> </ul>	
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>双治理模式下各治理主体的边界与角色不清晰，存在模糊地带</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人员多职能交叉：岗位边界不明确，部门间、议题间的工作存在交叉，员工身兼数职，影响精力分配</li> <li>中层管理角色缺失：有骨干，没中层，各级员工均向秘书长汇报，随着团队规模扩大，秘书长压力和负担将加重</li> </ul>	

表2-2 平台成长期治理模式分析

## 2.2 业务模式

行业共性需求是业务定位的靶心，  
坚守和聚焦业务主线，成为业务拓展的名片

“办好年会”是非正式网络时期发展的首要目标。基金会论坛最初正是因为年会而诞生，在6年的非正式网络阶段，论坛组委会的议事和决策都是围绕这一诉求开展。虽然基金会论坛每年还会零星尝试其他小范围的、不同形式的活动，但多数基于当届轮值主席的兴趣和意愿而缺乏系统性和连续性。连续举办13年的年会成为了基金会论坛的门面，基金会论坛也借由年会这一业务充分展示了其核心功能。

“年会+”是业务摸索时期采取的行动策略。秘书处全职团队的出现，为机构的业务规划及推动落地打下了坚实的基础。在意识到每年一次的年会无法满足基金会的日益多样化的需求之后，也为打破行业内对于“年会=基金会论坛”的固有印象，秘书处相继开发出不同规模、频次的衍生业务：大型规模

如“年会”，每年提供一次集中的交流机会，并维持品牌效应；中型规模如“区域论坛”，与合作伙伴合作定期开展，对区域基金会发挥带动作用；小型活动如“秘书长说”，关注基金会职业人才的成长和发展，以小规模、高频率的特点增加参与者粘性。从一年一会到覆盖全国的日常活动，以年会为核心做横向延伸的“年会+”更为品牌化和体系化，逐步形成了行业交流业务的组合矩阵。

“将年会视为业务创新的主干”是转型过渡时期业务拓展的路径。年会作为基金会论坛的主干，在此基础上“长出”了论坛枝繁叶茂的业务体系。至今，年会不仅是基金会论坛的品牌和门面，是平台实力的证明，也是基金会行业内为数不多的年度盛会，承载着行业发展的期待和热情，带给基金会行业参与者以归属感和前行的动力。

“

新成立平台的业务不在于做了多少，而是要找到一个行业共性需求点作为抓手，CFF以年会作为从0到1的抓手，并基于年会不断深化各类业务。

”

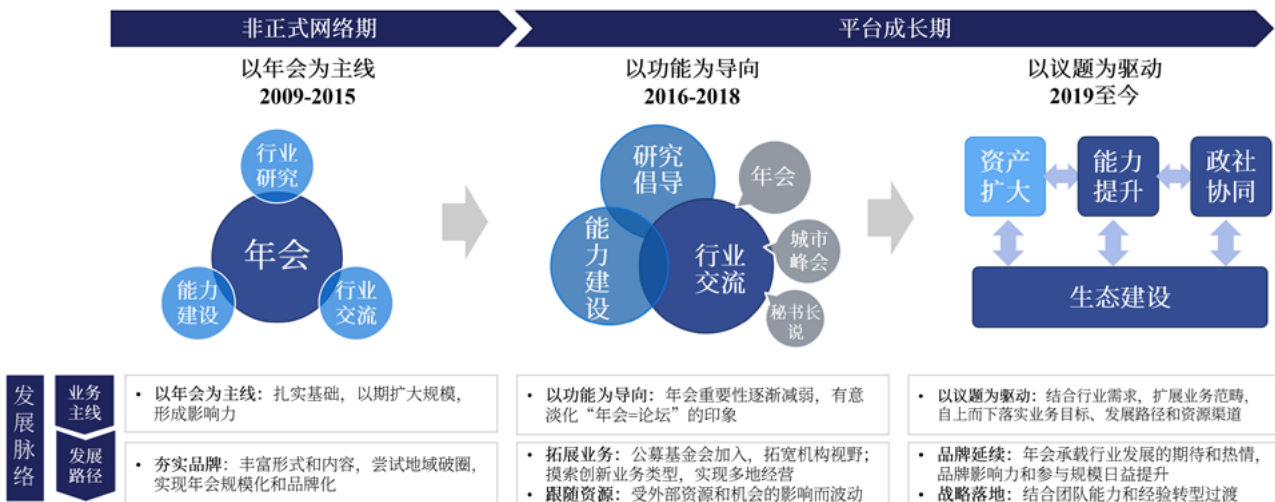


图2-4 业务模式发展演变

## ■ 应对行业的扩展性需求，顺应行业脉络而变

非正式网络时期，聚焦于满足行业交流、合作、发展的需求。回顾基金会论坛成立初期，基金会行业的新晋者们“抱团取暖”的需求迫切，年会的“平台”功能在业内具有唯一性。依托于对行业需求的准确回应，年会快速打开行业知名度，参与人数持续上涨，作为业务主线得到了持续的发展和 innovation。加上受益于组委会长期以来在行业需求调研方面予以重视，以及坚持每年开展行业研究工作，保障了年会紧随时代脉络。

业务摸索时期，基金会论坛主要回应基金会全面发展的需要。组织注册后，伴随行业的发展，基金会论坛要承载的行业期待和诉求越来越多。秘书处意识到仅靠交流活动这一形式无法充分回应行业的发展变化。而行业需求的类型增加，对细分需求的

专业性要求更高。从开展常态化行业交流活动到为能力建设等业务提供解决方案，从被动回应行业期待到主动发现和补充需求，基金会论坛不断摸索行业发展的风向和需要，结合组织资源和业务基础，重新搭建了业务体系。

转型过渡时期，基金会论坛开始关注基金会行业生态建设。基于战略规划，基金会论坛找到了一条适合自身的业务支持体系，矢志于通过推进基金会资产扩大、能力提升、生态建设和政社协同，推动基金会的卓越发展，促进行业内部和跨部门的交流合作，建设基金会行业生态系统。

“

当你有了(组织)实体，一定会多元化的，不可能还是单一项目。长着长着，你会发现要把这个项目做好，必须有配套的东西。系统思维就是，一定会出现多元化的业务，只是我们现在要领先在多元化的业务里，分清主次轻重，慢慢决定这个品牌是不是要保留。我们其他的东西虽然更丰富了，但不代表有些东西可以取消或者萎缩，因为这个东西是牵一发而动全身，会影响整个业务的搭配。

2010年中国注册的非公募基金会不到600家，我们能找到的都打电话了。首先想看有多少活着的基金会，他们的状态怎么样。第二，也欢迎大家来参与论坛。调研时发现，不到200家接了电话，只有不到100家是有专职人员的，而且所谓的专职，有一些其实是企业兼职的。有100多家都不知道基金会这个事，知道有这个东西，但是没什么概念。所以那时有一个共识，要推动整个行业的发展。

”

成功创新的第一要求就是将变化  
视为潜在的机会而非威胁。

——彼得·德鲁克，  
《非营利组织的管理》

## 非正式网络期

## 平台成长期

以年会为主线  
2009-2015

以功能为导向  
2016-2018

以议题为驱动  
2019-2020

- **年会规模化与品牌化**：年会快速发展，规模和影响力扩大，内容形式不断创新。后期年会发展面临瓶颈，尝试拓展其他相关业务
- **业务摸索与模式初探**：业务拓展由被动变为主动，探索确立三大业务板块，启动战略评估工作
- **战略落地与转型过渡**：业务布局以战略为导向，依据战略规划设计业务发展路径、落地方案和资源渠道等

业务介绍	行业交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2009年，CPFF第一次年会</li> <li>• 2010年，推出分论坛模式</li> <li>• 2012年，首次离开北京南下广州</li> <li>• 2013-2015年，年会的参会人数整体趋势呈现逐年攀升，但涨幅减缓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016年，“中国非公募基金会发展论坛”转型升级，更名为“中国基金会发展论坛”</li> <li>• 2017年，年会第一次走出北上广深，在成都举办</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020年和2021年，年会受疫情影响改为线上开展</li> </ul>
	其他业务	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基于年会延伸其他相关业务，拓展地区性的行业交流活动，2012年、2013年、2015相继在西安、深圳、杭州、福建、成都等地开办基金会巡讲、区域论坛等活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016年，地方办会延伸出中型活动“区域论坛”；开设小型活动“秘书长说”成为固定业务</li> <li>• 2017年，区域论坛更名“城市峰会”</li> <li>• 2018年，举办思想峰会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019年，举办基金会秘书长大湾区访学交流活动</li> </ul>
	研究支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每年发布《中国非公募基金会发展报告》和主题研究报告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016-2017年，资助《基金资助工作基础指导大全》图书发行</li> <li>• 2018年，资助《中国基金会法律风险报告》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019年，启动中国基金会档案馆（后更名为长青图书馆）</li> <li>• 2019年，发布催化区域公益生态-福建模式报告</li> <li>• 2020年，启动基金会行业抗疫研究</li> </ul>
	能力建设	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010年，组织基金会访美游学</li> <li>• 2012年，在北京举办“新成立基金会领导人专题培训班”</li> <li>• 2013年，在北京/西安/深圳/杭州举办主题工作坊</li> <li>• 2015年，开展基金会项目官员协力营</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016年，启动基金会开放日项目</li> <li>• 2017-2018年，启动中国基金会素质能力库建立项目</li> <li>• 2017年，启动墨卡托中国基金会秘书长访欧项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020年，启动鸿鸽计划</li> </ul>
	成效	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年会：每届约有150家左右基金会和NGO参与，参会人数出现攀升、回落、再提升的趋势</li> <li>• 能力建设：在多地开展专题培训，累计120余家在地机构参与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年会：参会规模稳步提升并突破千人</li> <li>• 行业交流：8期“秘书长说”累计线上收看5500+人次；5场城市峰会累计1500余人线下参会</li> <li>• 能力建设：13场专题培训，5场基金会开放日，1次海外交流游学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年会：2020年线上参会人数达60万人</li> <li>• 行业交流：联合17家基金会发起“支持湖北公益发展联合行动”</li> <li>• 能力建设：第一期“鸿鸽计划”共247位基金会正副秘书长参与；基金会档案馆收藏4000余册纸质图书及超过40G电子资源</li> </ul>
	关键因素	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以综合论坛的形式启动：聚焦行业交流合作的需求，以年会作为抓手，提供开放的交流平台</li> <li>• 发展主线业务：“办好年会”是首要目标，自2009年以来每年坚持开展，在业内塑造品牌效应</li> <li>• 重视调研反馈：通过电话访谈、问卷调研、行业研究等，摸底行业发展情况，紧随时代脉搏</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 项目视角转为业务视角：淡化“年会=基金会发展论坛”的固有印象，业务体系逐步系统化</li> <li>• 稳定年会优势：继承和发展执行经验，形成流程和标准，摆脱程序细节，保证优势项目稳步推进</li> <li>• 重视资源积累：“基金会论坛+”模式吸引大量在地资源，链接形成CFF合作伙伴网络</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以战略为导向：强化内部战略意识，明确业务目标和方向，基于战略全面构建4+1业务体系</li> <li>• 巩固年会口碑：年会作为行业内为数不多的年度盛会，是机构的品牌和实力的证明</li> <li>• 适应行业变化：以灵活、开放的心态面对外部环境的冲击和变化，抓住机会探索创新</li> </ul>
	风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 论坛不再具有“唯一性”：基金会行业平台增加，市场竞争加剧，年会的核心竞争力有待提高</li> <li>• 行业研究影响力不佳：研究深度和实用性有提升空间，大量有价值的数未得到充分推广和使用</li> <li>• 内部管理有效性下降：管理模式难以维持年会质量，每年零星尝试新活动/业务，需要长期规划者和推动者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年会惯性仍持续：年会耗时长、强度高的运营模式成为惯性，占据秘书处大量人力和精力投入</li> <li>• 资源机会难取舍：外部资源和机会繁多，超出组织的消化能力，应进一步聚焦核心能力发挥优势</li> <li>• 基础工作不牢：业务拓展快速，但基础工作如人员配置、管理制度尚未完善，发展操之过急</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年会主题难聚焦：主题宽泛宏大则容易空洞，主题聚焦落地则减少共鸣，主题紧跟时代脉搏但难出新意</li> <li>• 战略落地不清晰：战略规划落地过程中计划不清晰，存在业务模块发展不均衡等问题</li> <li>• 团队能力待升级：团队人员的行业视角和专业技能有待提升，与基金会高层对话能力有待加强</li> </ul>

表2-3 业务模式发展历程



## 2.3 财务情况

### ■ 十年如一的捐赠支持，耐心资本是平台发展的生命线

当前，国内公益慈善基础设施组织尚处于初步发展阶段，组织数量少且相对年轻。加上行业建设这项长期的任务见效时间长，不仅考验组织能否持续回应行业变化的需求，也考验组织是否有持续的资金支撑可持续发展。

非正式网络时期，基金会论坛的主办单位（组委会成员）既是共同运营者，也是联合出资者。根据非正式网络时期的组委会相关制度，主办单位成员每年需如约提供捐赠，最初以年会预算均摊的方式分担运营费用，有困难的成员单位可由其他成员代缴经费，后来演变成每家按照统一的固定金额进行捐赠。这种由主办单位等额捐赠的资金筹集模式，一方面维系了基金会论坛独立决策的自主性，在发展初期不受外部资源或单一资方的牵制，而从自身能力和价值导向出发进行业务选择；另一方面，为基金会论坛内部的民主治理提供结构性保障，组委会成员之间不会因为出资

金额多少而造成权力竞争，轮值主席也并不因为提供了更多资金而享有更大的话语权。

更有长远价值的是，在没有违约处置机制的情况下，主办单位的契约精神成为支持基金会论坛13年来持续运作的保障。成立至今，共有42家基金会曾担任组委会成员，其中16家基金会提供了5年及以上的资金支持，仅出现1次基金会违约退出没有缴纳会费的情况。即使到组织完成法人注册后，资金收入逐渐趋于多元化，组委会的捐赠仍在机构总收入中占有一席之地。这样稳定的资金支持，使得秘书处可以心无旁骛地投入于业务建设，而非过多关注资金筹措，为组织生存而奔忙。即便在2020年新冠疫情期间，基金会论坛多项主要业务暂时调整，也能有维持运作的经费支持组织克服突发公共卫生事件带来的不利影响。

“

我觉得长期支持很重要。长期支持者意味着它的价值观是比较稳定的，有一些比较卓越的基金会愿意留下来，其中还有一些有公共担当的，愿意给行业做事情，给行业出钱。

”

组委会捐赠收入为 耐心资本：

支持 3年 及以上的基金会 有 **32**家

支持 5年 及以上的基金会 有 **16**家

## ■ 维持性需求到发展性需求，多元收入是创建新格局的引擎

受益于组委会成员的履约精神、长期的支持和信任，基金会论坛得以拥有稳定而持续的资金支持发展。但仅依靠发起单位和主办单位的承诺和投入是不可持续的，现实中“几乎不存在仅靠会员收费实现自给自足的案例”。并且，除了保障现有业务开展之外，还需要以前瞻性视野看待业务创新和发展。

在2012年第四届中国非公募基金会发展论坛(年会)之际，组委会就找到了一条“自造血”的路径。通过收取年会会务费用弥补了部分成本，摆脱了对单一收入来源的依赖，也开创了公益行业会议收费的先河。即使当时依靠组委会的捐赠依然可以维持运营，但当

届轮值主席仍决定以发展的眼光开拓收入来源，从此基金会论坛开启了从依赖捐赠到自主收入的新篇章，避免了单一收入来源带来的财务风险。此后，伴随年会的规模和影响力扩大，在门票收入增长的同时，还主动基于年会拓展了平行论坛、区域论坛、罗马市集等收费活动，搭建了基于年会的收入矩阵。

2017年，基金会论坛资金收入又迎来一次突破性的进展，伴随业务矩阵的发展，实现了能力建设业务模块的创收，突破了单一业务的收入瓶颈。此后，组织的收入结构渐趋健康和多元，为保障业务的扩展奠定了基础。

“

目前均摊+收入的状态不是可持续的。万一明年一下退3家组委会，就少了30万，但门票未必能卖到30万。团队要拓展多元化渠道，其他的项目哪些弄好了，哪些能成为品牌项目，都是可以给主论坛加分的。

收费是一个巨大的转折，标志着管理意识的变化。2012年开始探讨收费的可能性，当时两家轮值主席可能更有“南方机构”开放的思路，看到别的行业协会开会时收费，就借鉴来了。

”

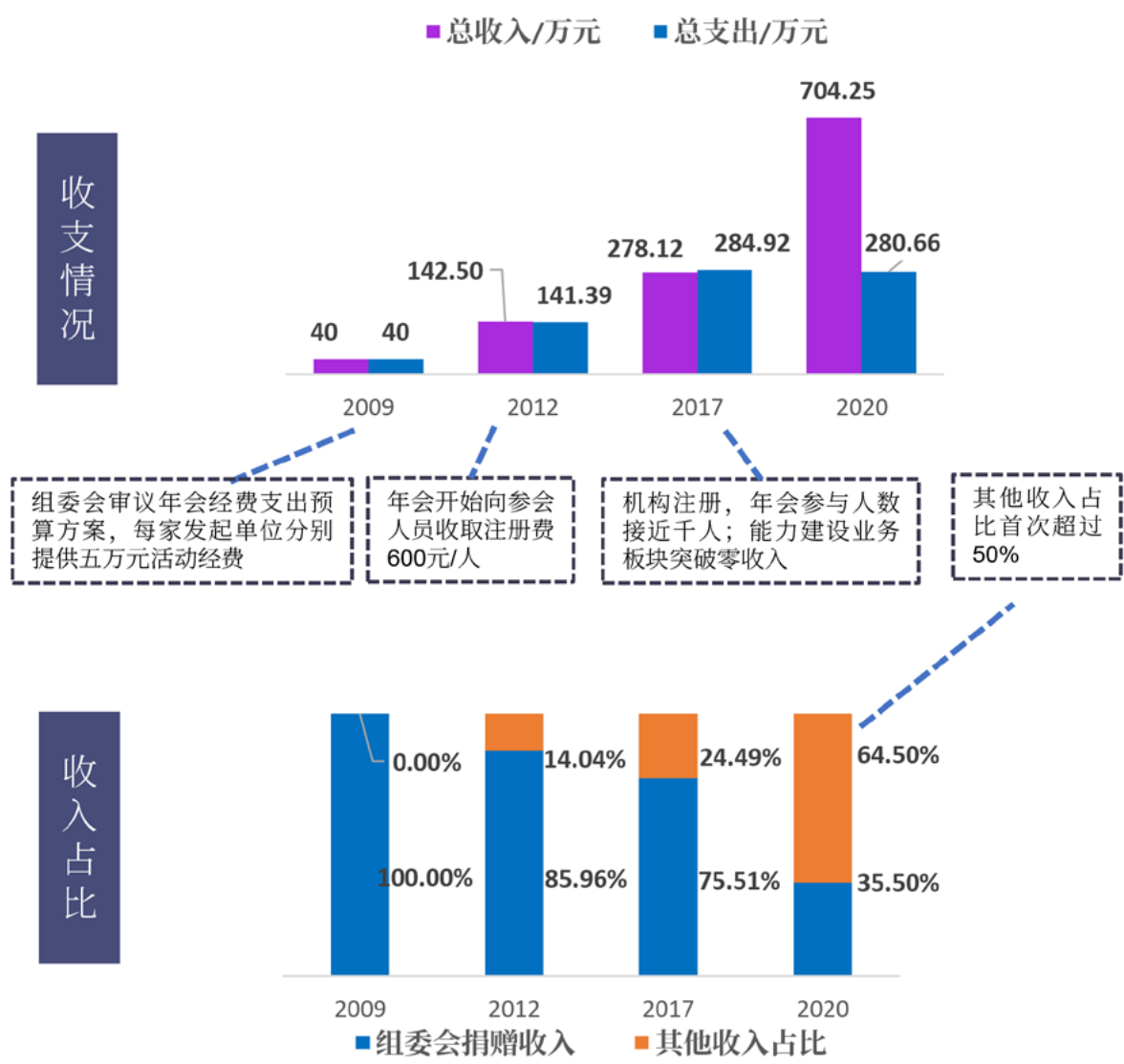


图2-5 财务情况演变

\*备注: 1、2020年度收入含战略落地过程中新签约项目收入，该年度尚未执行，且部分项目因疫情调整，将于未来几年开展；  
2、组委会捐赠收入为组委会按规则要求，捐赠用于中国基金会发展论坛年会及行业交流活动的费用。

## ■ 初创期是完善财务规范的最佳时期

随着外界对基金会财务透明的要求日益增长，基金会行业平台作为行业发展的催化剂和行业规范的推动者，也必然受到来自行业内外的监督，这对平台自身的财务管理标准提出更高的要求。财务的合规与透明性是公益组织的基石，基金会论坛过往的经验证明，这是一项长线工作，在2个重要的历史阶段都经历了财务管理的挑战。

在非正式网络阶段，组委会具备问责意识，初步建立了财务制度，保障组委会会费使用的合规合法性，展示了行业平台的公信力。但财务管理工作实际由各届轮值主席负责，受轮值主席所在基金会的财务规范性影响，导致记账标准不统一和监管执行不严谨，遗留了一些历史问题。

组织注册后，在法人主体基业长青的理监事会监

督下，秘书处在制定财务标准、梳理历史账目等方面做了大量的工作。但由于初期团队人手有限，且合作的第三方财务供应商缺乏公益组织记账经验，导致当时财务记账结构存在问题。理监事会和秘书处为此花费数年时间，不断进行修正和纠偏，消耗了大量的精力。

然而，即便当年基金会论坛在财务管理上还有待完善，组委会仍给予了一定的包容和信任空间。这是基于双方常年合作和共同成长积累下的信任感，但长久的信任还是要依靠财务的规范和透明作为保障。这也提醒着平台型组织需对财务的合规性管理给予充分的重视，尤其在组织初创期，更要不吝于在财务管理上投入，为保障组织拥有长期健康发展的体质奠定基础。

“

如果让我重新开始，我一定要做的事就是规范财务，不会在财务管理上省钱。

当时(非正式网络初期)财务管理特别规范，过了不到半个小时就把所有东西都送过去了，从年会的财务审计报告，到后面的财务凭证的数据全部完全对应，特别清晰。

”

		非正式网络期		平台成长期	
		稳定收入 2009-2015		资金开拓 2016-2018	
				多元发展 2019至今	
年度事件		<ul style="list-style-type: none"> <li>2009年，形成组委会预算分摊规则；</li> <li>2010年，建立《财务管理制度》；</li> <li>2012年，收取门票费用</li> <li>2014年，会费变更为每家固定十万元</li> <li>2015年，明确组委会会费拨付规则，建立秘书处相关财务管理办法</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年，能力建设打破零收入</li> <li>2018年，申领北京市公益事业捐赠统一票据，作为会计核算和申请款项扣税的凭证</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年，财报收入按照4类列支—捐赠收入、服务收入、政府补助收入和其他收入；</li> <li>2020年，获得非营利组织免税资格</li> </ul>
资金来源		<ul style="list-style-type: none"> <li>年会实现自造血：年会门票自营收入，成为论坛持续发展的重要资金</li> <li>资金结余流转：当年未使用资金流转至次年，由轮值主席接收管理</li> <li>筹资规则灵活：有困难的成员单位可由其他成员代缴经费</li> <li>积累资方人脉：累计二十余家组委会成员，部分基金会提供额外资金以保障年会运作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会费维持机构运营：保证相对稳定的资金来源，为团队运营和新业务探索提供空间</li> <li>开拓资金来源：出现其他业务收入且占比快速增长</li> <li>年会收入增幅较大：随着规模扩大和合作模式丰富，年会总收入（除组委会捐赠收入）在三年内实现5倍的增长</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>收入体量增加且资金来源多元：鸿鹄计划等新项目陆续开发，增加项目捐赠收入和资金体量</li> </ul>
风险		<ul style="list-style-type: none"> <li>记账规则不稳定：预算管理和收支记录缺乏制度依据，会计账挂靠在轮值主席所在基金会账中，每届记账方式不同</li> <li>管理执行不严谨：财务管理办法已制定，但各届轮值主席落实状况不统一，存在执行不严的情况，部分年份的财务数据未能留存</li> <li>财务管理成本较高：论坛没有独立法人身份，无独立账户和报销权限；组委会换届时间不确定、退出机制不明确等，都导致缴费存在违约风险，结余流转的及时性没有保障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初步搭建财务管理制度：秘书处独立进行财务管理，聘请第三方财会兼职人员；注重满足合规要求，每年进行审计</li> <li>财务管理规范不够清晰：初期聘请的第三方财会人员缺少非营利组织财务管理经验，导致机构初期的财务记账结构存在问题；后期理事会和秘书处投入额外精力进行调整</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>财务可以为业务提供专业支持：完善各项财务制度，聘请更资深的第三方财会兼职人员，在预算制定等方面吸取更多财会专业人员建议；并在大型项目上开展专项审计，以维持和组委会长久资助关系的稳定</li> </ul>

表2-4 财务情况发展历程

## 2.4 传播倡导

### ■ 为行业而发声,用传播建立基金会论坛对外的基调

基金会论坛的对外传播经历年会导向、业务导向、平台导向三个阶段。

非正式网络时期,传播为年会服务。传播主题配合年会的宣传推广,传播内容碎片化,且随着年会开展呈周期性发布。受到轮值主席换届的影响,传播工作没有体系化且连续的计划,传播的质量、风格和影响力并不稳定。

组织注册后,传播为业务服务。秘书处设立了1个专职传播岗位,传播内容以组织日常项目信息为主,

信息发布的频率增加,开发了视频网站、线上电台等多元化渠道,微信公众号粉丝量在1年内由3000人涨到1万人。但传播的定位存在焦点模糊的问题,组织项目信息和行业资讯交叠出现,行业平台的功能未能通过传播充分对外体现和强化。

以组织的战略框架为统揽,如今基金会论坛的传播工作立足于行业平台的角色定位,呈现行业动态、响应行业需求、代表行业沟通和发声。

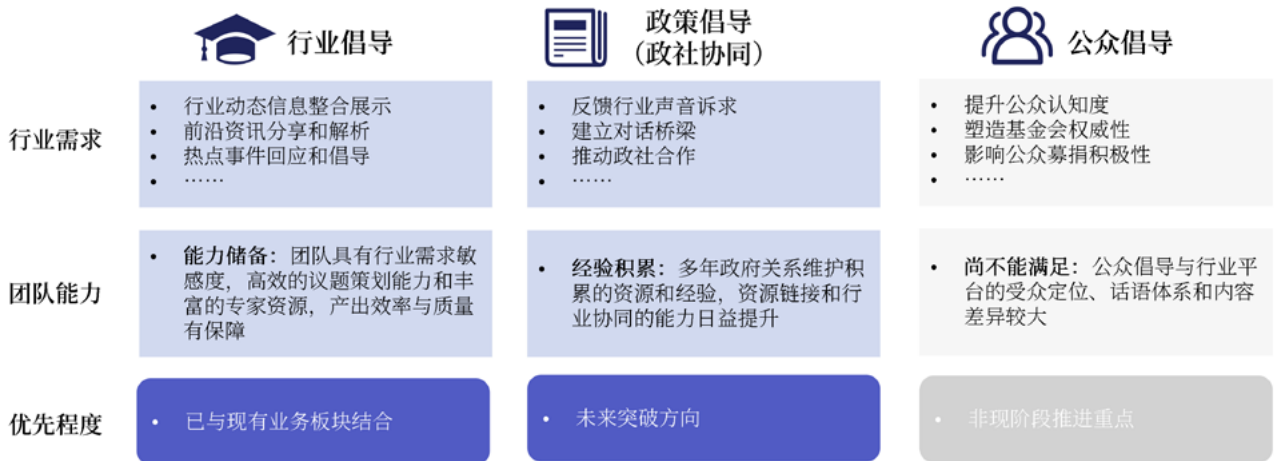


图2-6 传播倡导业务板块



“

传播是作为机构传播还是行业平台传播,这一两年才分开。2018年开始有这个意识,传播不仅有机构功能,还有行业平台功能。当年一有人反馈什么材料有价值,我们就开始搞一些机构没有的项目。

但当行业议题本身就是机构议题时,两者有部分重合。我们不会为了机构本身的宣传而传播,都是以业务为导向。比如理事会会议,仅仅是对机构发展有价值就不会发,要跟我们的业务联系在一起才公布。

”

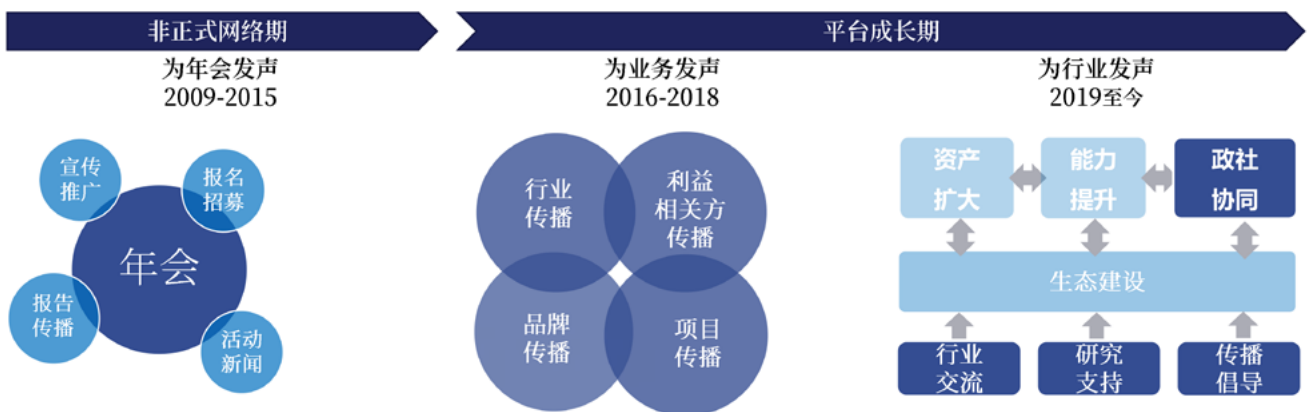


图2-7 传播模式发展历程

		非正式网络期 为年会发声 2009-2015	平台成长期 为业务发声 2016-2018	为行业发声 2019至今
		传播为年会服务 传播质量不稳定，影响力不足	传播规模扩大化，渠道多元化， 但定位存在混淆，组织信息和行业信息交织	增强以行业平台为导向的功能性传播， 弱化以机构影响力为目标的职能性传播
年度事件	团队	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年，秘书处传播纳入管理制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年下半年设立1个全职传播岗位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1个全职传播岗位，其他员工支持部分传播工作</li> </ul>
	渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013年，官网转移与备案</li> <li>2014年，创建微信公众号</li> <li>2010-2015，每届年会邀约相关媒体参与传播</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年，官网重建；微信公众号从个人号转为机构号</li> <li>2017年，微信微博登记更名和网站改版；开通喜马拉雅等自媒体号；开通优酷等视频网站等账号</li> <li>2018年，创建年刊，建立传播规范</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年，开通b站、抖音、知乎、短视频账号</li> </ul>
特征	内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年，举办“媒体与公益”沙龙</li> <li>2015年，“来自基金会的TA”系列文章</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年，结合机构业务设置线上平台专栏页面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年，推出“中国基金会发展论坛参与新冠肺炎疫情防控行动专题”</li> <li>2020年，推出“看见湖北”专题访谈</li> <li>2020年，“开箱吧！基金会”线上基金会开放日</li> </ul>
	特征	<ul style="list-style-type: none"> <li>以年会为主线：配合年会宣传推广需求，以年会举办为周期，侧重活动新闻</li> <li>摸索传播体系：围绕年会主题设置一系列线上传播活动，如“来自基金会的TA”</li> <li>线上渠道开拓：不断丰富线上传播渠道，如公众号、微博、专题网页等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以业务为主线：初期以机构日常业务为主，传播频率上升，公众号粉丝由3000上涨为1万人</li> <li>初步搭建体系：形成行业传播、品牌传播、项目传播、利益相关方传播四个板块</li> <li>运作经验缺乏：全职缺乏传播经验和专业性方法，初期依赖第三方支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以行业功能为主线：作为战略落地的后台支撑，配合其他业务开展</li> <li>传播功能凸显：通过传播优先回应行业话题，设计疫情、抗洪救灾等一系列内容，牵引业务发展，传播作为独立职能板块的价值受到重视</li> <li>统筹能力增强：机构原创能力提升，具备议题策划、行业研究与采编能力</li> </ul>
风险	风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>没有渠道归属感：机构未注册，无法承接传播平台的备案权，后期由南都基金会统一管理</li> <li>传播规模有限：没有统一连续的推广计划，缺少资源积累，传播影响力和力度不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渠道矩阵效果不佳：自媒体矩阵账号可投入资源有限，传播效果不佳，公众号仍为主要阵地</li> <li>内容重点模糊：内部信息和外部信息交叠，对外传播存在定位混淆，行业平台功能未充分体现</li> <li>原创研发不足：多为转发外部声音，信息深加工和自主研发不足，无法体现机构的价值独特性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平台效应尚未发挥：平台功能尚不明显，通过传播实现倡导功能的路径还在摸索中</li> <li>传播目标不清晰：传播系统性规划不足，落地实施缺乏策略性</li> </ul>

表2-5 传播模块发展历程

## 重大公共事件中发挥公共渠道的作用：快速响应，牵引业务

研究过程中了解到，一些基金会行业平台在突发重大公共事件中有响应意愿，但难以找到参与和组织的切入点。在2020年的新冠疫情中，基金会论坛以传播探寻先机带动后续行动，经历了应时、聚势、顺势三个阶段。

应时传播，指疫情初期，基金会论坛接收到行业伙伴们对于抗疫信息共享的需求，期待第三方机构搭建面向基金会行业的“战疫工作讨论和行动分享”平台。为助力本土基金会在疫情之下的担当和行动，基金会论坛快速作出响应，建立“中国基金会战疫行动时间轴”、开展“战疫中的基金会”专题访谈和“基金会工作者战疫群像记录计划”，聚焦疫情中的基金会和一线工作者，分享行业动态和经验启发，让表现优秀的基金会被行业所看到。

聚势传播，指在抗疫传播过程中，一些行业专家和一线实务工作者纷纷反馈，认为本土基金会缺少在疫情下的集体发声和联合行动。这些声音促使秘书处反思自身在行业生态建设中的价值与功能，努力寻找变被动为主动、化松散为联合的着力点——发起“中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议”，在2周内获得233家国内基金会的响应。这成为基金会论坛为行业发声的成功实践之一。

顺势传播，指基金会论坛借助此次抗疫传播，开辟了一条以传播牵引业务发展的新路径。由于传播工作具备轻量级的特色，产出快速且质量易于把控，可通过传播“打头阵”，先行回应行业需求，对外表态和发声，积累行业声量和需求反馈，进而为业务方向提供支撑、相辅相成，传播作为独立板块的价值凸显。

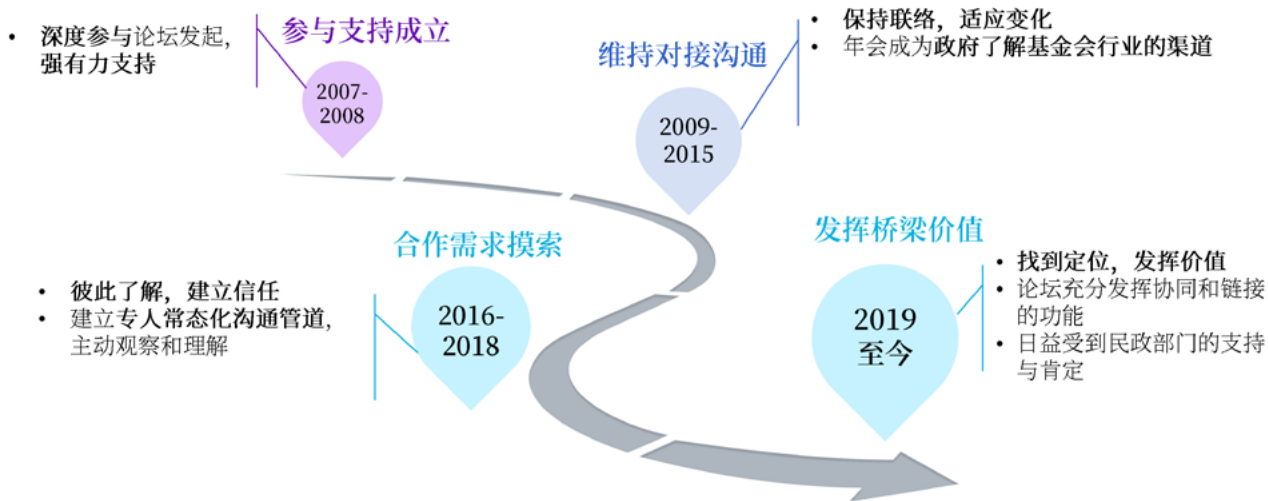


图2-8 政社协同发展演变

## ■ 联络是基础，信任是前提，以专业性实现政策倡导与政社协同

在传播倡导板块，探索政策倡导、政社之间有效协同的路径也是基金会论坛不间断努力的方向。

首先，保持联络，跟上变化。从非正式网络时期开始，每届年会都坚持邀请政府领导参与，呈现基金会行业实践者的心得和反馈，促进各方的交流，成为政府了解基金会行业发展和变化的渠道。

然后，彼此了解，建立信任。了解是信任的基础，组织注册后，基金会论坛在建立与政府之间的信

任方面开展了大量的工作。一方面，基金会论坛要了解政府，通过建立专人常态化沟通管道，观察并摸索对方的工作习惯和需求，主动了解并助力行业理解政策方针，并将个人关系逐步转化为组织集体经验沉淀下来。另一方面，也要让政府了解基金会论坛，通过定期递送“慈善行业动态参考”，呈现实践动态和行业声音，从“有什么展示什么”转变为有选择性地传递重点信息。

最后,找到定位,发挥价值。在2020年新冠疫情和2021年河南洪灾期间,基金会论坛的“引导”和“链接”功能得以被看到。除了发起行业共同倡议,推动行业自律外,基金会论坛梳理和呈现了大量本土基金会抗疫战疫和抗洪救灾的动态和观点,通过业务成效得到有关政府部门的关注和支持,并在2020年受民政部委托执行“重大突发公共事件慈善力量动员应急预案研究”。

回顾这两次重大突发公共事件中的行动,基金会论坛的快速响应、行业广泛链接成为政社协同的“敲门砖”,通过链接行业不同的参与主体,引导基金会明确和发挥自身价值,从而获得政府的肯定与信任。接下来,基金会论坛将继续摸索在政社协同中能发挥最大价值的定位点,回应政府对于“基金会行业在关键时刻快速发挥协同作用”的期待,进一步搭建基金会和政府交流对话的桥梁,创造沟通空间,促进双向的理解、接纳和包容。

“

政社协作是必须的,但不一定非得是有形的。代表社会的这一方主动去配合理解,去跟随,是很重要的。

作为论坛,始终是这个领域深切的洞察者,能够代表行业跟各界做沟通。

”

“

首先信任很重要,主动沟通、报告,而不是仅仅就发篇文章到公众号,公开不等于被看到。找到关联性的沟通才有价值,这种沟通的前提是足够了解对方的需要。

不一定是平时就结成一张网,但如果平时没有很好的沟通和这种虚拟网络的建立,真正到了需要协同应对突发事件或重大战略时,临时是组织不起来的,信息也就没办法扩散。

”

		理念期		非正式网络期	
		参与支持成立 2007-2008		维持对接沟通 2009-2012      2013-2015	
		深度参与论坛发起，强有力的支持方		年会成为行业和政府链接的渠道，但稳定性和沟通效果有限	
年度事件	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年，在民政部民间组织管理局的指导下，中国社会组织促进会作为第一届组委会成员参与发起论坛，并担任轮值主席</li> <li>2009年，民政部副部长孙绍聘和国家民间组织管理局局长孙伟林出席年会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年，社促会退出论坛组委会，后于2013年成为论坛指导单位</li> <li>2013年，西安巡讲得到陕西省民间组织管理局的支持并提供配套经费</li> <li>2013年，发布《中国非公募基金会税收政策研究报告》</li> <li>2009-2015年期间，民政部领导多次出席年会并致辞</li> </ul>			
特征	<ul style="list-style-type: none"> <li>主动邀请政府加入：意识到政府支持的重要性，同时希望政府参与指导</li> <li>搭建跨部门交流平台：论坛希望建立基金会与政府、企业等跨部门间的沟通合作平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主动维护关系：持续主动与政府沟通，多次邀请政府官员参与，或主动寻求发展建议</li> <li>注重政策研究：结合政策文件开展行业研究，邀请马列主义学院、党校等机构的学者参与年会</li> <li>桥梁作用初现：年会成为政府了解基金会行业发展情况的渠道，收集呈现业内多方反馈，促进各方交流</li> </ul>			
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>无</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺少专人沟通对接：政府对接的畅通度更多依赖于个人关系，每届轮值主席变动导致对接人不稳定，增加沟通成本，影响沟通效果和关系维持</li> <li>缺乏常态合作渠道：基金会存在迫切表达需求的意愿，而年会作为政府参与的集中反馈渠道，一次性爆发大量诉求，影响双向沟通效果</li> </ul>			
平台成长期					
		合作需求摸索 2016-2018		发挥桥梁价值 2019至今	
		主动建立专人常态化沟通管道，注重日常沟通交流与维护关系		在重大社会事件中发挥倡导价值，确定政社协同在战略规划中的定位，发挥基金会和政府的桥梁作用	
年度事件	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016-2017年，机构更名与注册时，均与民政部领导沟通并寻求建议</li> <li>2018年，召开《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》研讨会，60余名行业代表参加，意见整理递交至有关部门</li> <li>2018年，第十三届全国政协常务委员兼副秘书长、民进中央副主席朱永新出席年会</li> <li>2016-2018年，民政部门相关负责人多次参加年会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年，受慈社司委托，启动开展民政部重大突发公共事件慈善力量动员应急预案研究；同年开展有关《关于公益性捐赠税前扣除有关事项的公告》的线上调查，参与政策研讨会，呼吁出台公益性捐赠税前扣除资格相关政策</li> <li>2021年，搭建河南抗洪救灾期间搭建基金会信息聚合平台，信息递交给民政部与应急管理部</li> <li>自2021年起，定期向民政部门递交《慈善行业动态参考》</li> <li>2019-2021年，民政部领导每年出席开幕致辞</li> </ul>			
特征	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立常态化沟通管道：有专人负责政府对接，主动报告沟通，保障沟通的顺畅度和稳定性</li> <li>了解政府习惯和需求：观察并理解政府的需求、叙述方式和逻辑框架，找到机构合作的关联性和价值点</li> <li>主动培养理解和信任：有选择性地定期传递信息，搭配常态化活动，让政府听到业内声音，呈现基金会行业的实践动态</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>发挥桥梁作用：注重日常与各方的交流和关系维护，促进双方的理解、接纳和包容</li> <li>体现平台价值：发挥行业平台优势，在突发事件中链接基金会有效协同，发起行业共同倡议，让政府看到机构的价值</li> <li>初步摸索定位：发展政社协同业务，匹配全职团队推进，进一步搭建基金会和政府交流对话的桥梁</li> </ul>			
风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人关系链接而非组织层面合作：欠缺组织层面的系统性合作，若想建立稳定的关系，需从个人链接升级为组织化合作，避免人员变动带来的影响</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>缺乏战略性落地计划：政社联络和合作存在偶发性，而非机制化推进，导致发展方向不明确，实际执行效果与预期存在偏差</li> </ul>			

表2-6 政社协同发展历程



		理念期	非正式网络期	平台成长期	平台成熟期 (对未来的畅想)
组织治理	创始人 主席 秘书长	具有理念、资源和号召力的发起者；汇集各方力量	轮值主席统筹，逐年轮换；存在无人竞选的风险，个性化影响显著	有创业精神的秘书长；双负责人合作管理，分工逐渐明确	秘书长权力下放和授权规划代际传承
	组委会 理事会	以行业建设为使命的参与者组成；渴望学习交流	去中心化的组委会和中心化（决策）的轮值主席互为平衡和制约；成员参与积极性存在波动	“理事会+组委会”双治理模式，吸收组委会成员加入理事会，合作进一步畅通	就各治理主体边界达成共识
	秘书处	未纳入考虑范围	强调执行功能；无固定成员，跟随轮值主席逐年变动；能力和参与度不稳定	全职团队逐渐稳定，出现骨干力量；强调专业性和综合能力；使命驱动，年轻化有活力	团队规模和能力水平匹配业务需求
	管理制度	没有成文规定，发起成员主导	具备达成共识的民主管理规范，但缺少约束机制，民主文化持续贯彻存在困难；协作结构简单	机构完成注册；逐步搭建组织框架，完善各项管理制度	中层员工发挥出管理职能；绩效考核机制完善；行政系统和管理团队到位
业务模式		以轻量行业交流活动（沙龙）展开服务	以年会为主，扩大规模，夯实品牌，但核心竞争力不足；零星拓展其他业务	稳固年会市场优势，持续探索创新；完成战略规划，发展多元业务；战略落地有待提升	核心业务广受认可，根据战略导向增减项目，具备可验证的系统影响力
财务情况	资金来源	未纳入考虑范围	资金来源有限，依赖组委会捐赠费；年会出现自营收入	资金来源增加；资金来源多元化，开始发展非限定性资金	资金来源多样可靠；有非限定性资金储备
	财务管理	未纳入考虑范围	组委会制定管理规范，管理权归轮值主席，财会标准不统一；缺乏完善的财务制度	管理权归秘书处；拥有正式的财会制度；聘请第三方协助管理；注重合规性	财会制度健全，财务管理更趋公开透明；制定多年期财务预算
传播倡导	传播推广	注重公共沟通 召开新闻发布会宣布论坛启动	为年会服务，开始建立品牌形象；仅在年会期间传播，缺乏整体计划；内容碎片化，质量不稳定；受主席资源影响，效果不稳定	建立专人常态化沟通渠道，个人因素影响大；主动培养信任，看到机构价值；合作有偶发性，规划不明确	配合机构战略，强化传播的功能价值；有效利用各种渠道，能充分覆盖目标受众；扩大公众影响力
	政社协同 (政策倡导)	参与推动，提供有力支持	主动维护但稳定性不足，缺少专人对接；年会是主要合作渠道，呈现业内声音，桥梁作用初现	为行业服务，建立行业平台形象；设立专职岗位，发挥议题统筹功能；开拓渠道但未设计针对性传播内容；年度传播目标有待清晰	有系统的合作计划，切实发挥政社协同的桥梁纽带作用

表2-7 组织发展脉络与各阶段特点分析



### 第三部分

# 平台型组织 如何充分发挥价值

## 3.1 独特之处： 具备共建、共治、共享的平台精神，以公共利益为先

### 共建：

行业建设的使命感是历经十余年而不衰的驱动因素

基金会论坛坚守至今的背后，四十余家组委会成员的支持起到决定性的作用。回顾发起的初心和组委会成员的参与动机，过往的参与者频频提及是出于行业建设的责任感，价值共鸣作为平台共同体的粘合剂，成员与平台共成长、同奋进。

对少数以行业建设为己任的个人和基金会而言，支持行业平台的发展是个人和机构的发展规划的落脚点，个人情怀、组织战略和行业建设的初心交织，通过资助平台型组织的“单一行为”，由平台探索并引领基金会行业发现潜在痛点和问题，进而共同实践、突破和创新，实现行业发展的“根本改变”，发挥着促进行业建设的杠杆作用。

对大多数不以行业建设为使命的基金会而言，虽然基金会各自有其他关注的社会议题，但对行业建设重要性的意识开始萌芽，并愿意参与其中，为了公共利益而参与推动。同时面对变化的大环境，需要行业平台搭建交流学习的平台，打开公共视角，用更宽广的眼光看待行业和社会议题的变迁，从而更好地瞄准自身所关注议题的发展方向。

“

真正有行业发展意识的机构不多，在中国做公共投入的机构太少了。

第二个，这两家基金会，霍庆川老师、黄奕老师愿意站出来，我觉得跟他们一直以来希望对行业做贡献是有关系的，你可以说他们是有一定的责任感的。我一直认为，往小里说是机构发展的事业，往大里说是行业发展的事业，本身都是由无数个参与者来推动的。但是这些参与者在不同阶段身份角色不一样。

”

## 共治：

### 三代领导力交接，不同发展时期皆有担当者

基金会论坛治理历经摸索、跌绊、坚守的十三年，也是众人共同担负平台使命的十三年。新生力量轮流挑起解决各阶段衍生问题的重担，对平台的拥有感和为平台赋能的责任感在三代领导者之间传承，既为平台发展提供内生动力，也是一次次得以成功转型的幕后担当者。

**第一代领导者，为平台奠基。**徐永光等行业先驱作为基金会论坛的缔造者，在组织孕育期起到了中流砥柱的作用，凝聚各方力量，号召基金会同仁共同参与建设，促使政府力量参与支持，擎画了基金会论坛的雏形。

**第二代领导者，承前启后，为平台发展持续注入活力。**基金会论坛成立后陆续出现的领导者，为平台奠定了发展的目标，为后续论坛的业务走向起到了灯塔的作用，赋予了论坛民主治理的精神内核，带领基金会论坛实现了收入“自造血”的第一步，助力组织从非正式网络向组织化过渡、并持续参与组织治理，在引入资源、开拓视野等方面起到关键作用。

**第三代领导者，带领平台迈向新阶段。**基金会论坛秘书处团队具备创业精神和平台意识，核心成员把个人发展与平台发展充分绑定，以平台建设、促进行业发展为己任，组织法人注册后起到了推动业务发展和组织运营的核心作用。

“

以永光老师为代表的那批缔造者很有洞察能力，当时的定位抓住了基金会尤其是新生的非公募基金会的需求，需求抓得很稳。

第二届轮值主席是个关键点，他们是制定游戏规则的人，确定了宗旨、论坛议事、加入退出的基本原则，在这个时候打下了基础。

”

“

那么中间难的时候怎么后来又坚持下来？我觉得说中间有难的地方，也有让人欣慰的地方，包括后来南都是基业长青的一个主办方，他在注册这个过程当中，南都承担了非常多的具体工作。你看我更多的时候还是会说到具体的人，艳妮、春苗、全斌、庆川、小军、黄奕，我觉得最后是人的作用、人的关系起决定性作用。

优势是两位负责人，他们的内驱力是论坛最大的资产，有平台意识，认为行业应该更好，愿意为行业贡献微薄之力，所以能坚持把很多事办下去。

”

## 共创：

### 共建、共治的最终目的是保证公共品质， 借由公共品解决共性问题

回归原点，基金会行业平台的发起不在于发起者或负责人最想做什么，或是当下有什么资源，而是追求长久的公共利益，通过供应公共性产品或准公共性产品，力图解决行业面临的共性问题。过往对平台型组织的研究，都提到了这类组织实则是“社会公器”。因此，基金会行业平台的定位不应仅仅是面向单个组织提供私人产品，或面向少量组织提供俱乐部式的产品，而是提供让行业参与者都能使用和受益的开源产品，以不同的方式为行业带来显性或隐性的共性价值。

然而，公共产品的研发和运营成本相对更高，且恰恰由于其“公共”属性，使得一些产品无法获得足以负担成本的收入回报。如基金会论坛正在建设中的长青图书馆，源自于基金会对行业公共历史档案、文献保存和传承的需求，通过科学化管理历史档案与文献，记录行业的发展，供研究者和从业者公开阅览和使用；但是，图书馆的搭建需要投入高昂的管理运营成本，而且难以通过付费模式产生收入，一旦资金链断裂则难以继。

“

论坛的网络或者论坛的连接能力的背后是行业与公共的精神，是平台精神，我觉得这个是很核心的。

打个比方，大家都在一个小区，总有一块公共的东西是这些行业基础设施平台需要解决的。之前提供的是挨家挨户的支持，现在是支持这个小区共性的问题，而这个小区就是我们的行业。

”

“

（公共品）涉及到整个行业，可能比单个项目投入的管理费用高，这是很现实的。一个单线的项目，资助方是单一的，服务的社群也是单一的。但是平台型组织的产品，业务从纵向变横向的话，同时有好多个资助方都在这一件事上，多了很多协调和沟通的成本，等于是上下像一个沙漏形状，所以人力和的管理运营的成本肯定是要比单一根线的项目更复杂。

## 3.2 提升组织能力以找寻富有远见的解决之道， 共创代表未来的力量

### 历经资源导向、需求导向到能力导向， 未来期待通过加强专业性扮演行业引领角色

回首基金会论坛的发展脉络，几番在当下的生存和未来的发展之间摇摆。过往经历了资源导向、需求导向的交叠，未来则志存高远，憧憬以能力为导向，真正扮演好平台的角色，以前瞻性的视角识别关键议题、凝聚共识、带动行业势能。

资源导向满足一时之需。平台型组织的利益相关方众多，各自的想法、资源各有侧重，难免从自己的站位向平台反馈诉求、提供业务机会，团队面临的信息远大于消化能力，影响业务的决策。尤其在组织发展初期，未来的行进方向尚不明朗，难免出现随资源而动，或为了生存而妥协，而非将有限的人力、精力投入于更值得开发的组织核心竞争力，反而影响了组织的发展方向 and 进程。

需求导向着眼于当下。基金会行业处于高质量稳步发展的历史阶段，产生的发展诉求多样且与日俱增。而基金会行业平台处在公益生态中的关键点位，相比于单一公益机构而言，理应当视野开阔、纵目远望；如果其仅仅着眼于满足当下，则会受限于澄清和回应繁杂模糊的需求信息，而潜在的、对行业发展有着长远影响的议题却无法被挖掘和回应。

能力导向立足于未来。平台型组织既要保障产品或项目的品质，也要回应基金会对于行业平台引领其追求卓越和创新的期待。组织需以前瞻性的视野引导、整合、放大资源，而非只是资源的跟从者；否则，将始终无法超越脚下的这一步，难以成就敏锐感知行业需求的洞察力、专业的拳头产品研发力和影响利益相关方的感召力。

“

希望行业平台能洞察到我们自己都没洞察到的需求，一旦弄出来(产品)我们就觉得，这是我们需要。有时候我们有朦胧的意识，但是想提升却不知道怎么提升，所以需要平台有前瞻性、站在更高的维度去开发新的满足点，甚至让我们意识到自己原来没有意识到的需求短板，大家一起追求创新、卓越，不断破壁。

论坛的价值观是追求卓越，所以我们一直在做不断挑战自己的工作，希望自己做得更多、更好。论坛处于行业一个比较重要的位置上，这两年行业期待也比较多，所以我们想承担的东西就比较多。

”

“

最终还是要用质量好的产品去赢得口碑，以及对行业的认知和洞察能力，毕竟是要服务于整个行业的发展。

## 资源方和平台型组织共同承担提升公共品品质的重责大任

在服务行业的道路上,很多平台型组织停滞不前或踟蹰盘桓。活跃的组织中,一些组织依然在找寻自身在生态系统中的定位,以及思考如何成为生态系统中更具价值的角色。

对于平台型组织而言,应潜心思考业务定位,以创造公共价值为准绳,跳出短期收益、放眼对行业的潜在影响。唯有突破固有边界,适应时代大潮的变迁,应对行业的扩展性需求,从服务者的单一角色,转变为紧急时刻中的协同者、重大事件中的资源整合者、长期难题前的深切洞察者、发展道路上的启迪者等多元角色。在此过程中,需以能力建设为支点,提升组织整体的业务水平。也就是说,不仅要去做正确的事,还要看重过程中的产品体验和价值,通过自身为行业带来的成效而吸引资源方,而不仅仅是为行业建设的理念而买单。

于资源方而言,支持平台型组织不为生存而

妥协、承接过多非公共属性的业务,至关重要。行业需求的挖掘和公共产品的研发,是一个在行业内沟通和试错的过程,如果缺乏相应的资源支持,平台型组织可能需要较长一段时间依赖内部资源储备进行产品开发和迭代。虽然平台型组织的属性限制了其服务市场化的程度,但极有可能为了平衡服务品质和生存压力,转而研发俱乐部式的产品以收取服务费用,或为了追随资源去解决资助者的个性化问题,从而削弱了行业公共性的价值。

以公共的行业需求为依托,以专业性为底气,锤炼组织能力以保障公共品的品质,需要平台型组织自身和资源方共同承担此重责大任。通过秉持对未来负责任的态度,携手创造出符合长久公共利益的创新性解决方案,平台型组织的发展才能一往无前。

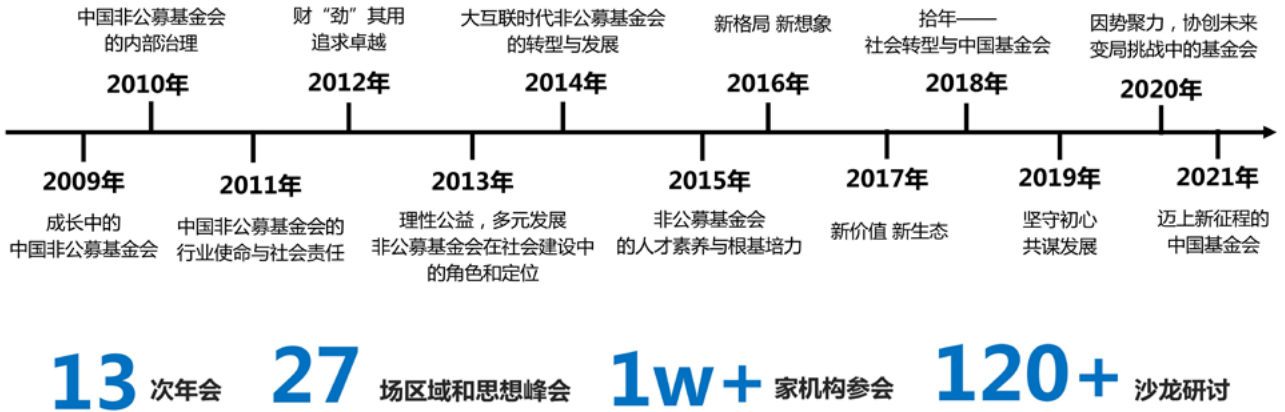
一方面你要生存，因此需要找一些资源，没有资源就无法活在当下；另一方面你要代表未来，有需要坚守内在的公益价值取向。进行妥协以取得资源又要坚持公益价值取向的两难折磨，便是对一个公益机构领导人的最大挑战。正是这种两难的挑战使你成熟而成长，坚持10年，此剑可成。如果从行业的角度来讲，这样的机构领导人就是火种，有一些人能做到，哪怕很少，就能够连在一起在时间中去燎原，形成代表未来的历史力量。

——何道峰，  
《在大历史的视野中精粹洞见、苦练持守》  
2020年中国基金会发展论坛年刊

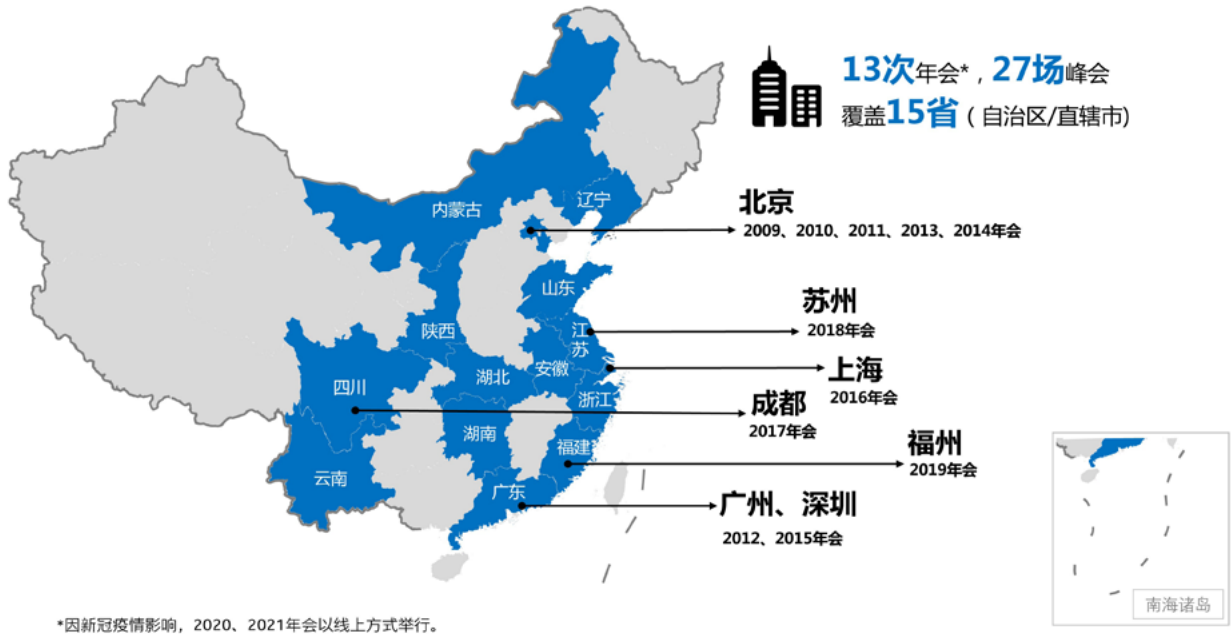


# 附录

## 附录一：中国基金会发展论坛大事记



附图1 中国基金会发展论坛年会：历年主题



附图2 中国基金会发展论坛年会和峰会：区域分布

## 组织大事记

### 2007年：

10多家非公募基金会联合举办非公募基金会沙龙，经过交流共识，决定联合发起“中国非公募基金会发展论坛”。

### 2008年：

中国非公募基金会发展论坛组委会第一次会议召开，8家社会组织（7家基金会+中国社会组织促进会）成为首届组委会成员单位。

### 2009年：

首届年会在北京召开，发布了《2008年中国非公募基金会发展报告》及《非公募基金会自律宣言》。

### 2010年：

年会在北京召开；发布了《2009年中国非公募基金会发展报告-非公募基金会的内部治理》、《中国非公募基金会信息披露指南》和《中国非公募基金会项目案例研究》系列研究报告；  
讨论通过论坛《组织规则》。

### 2011年：

年会在北京召开，发布了《2010年中国非公募基金会发展报告》及《非公募基金会行业使命与社会发展》报告；  
参加深圳公益项目展示会巡讲；  
举办“媒体与公益”沙龙；  
组委会经讨论确定，秘书处为非公募基金会论坛常设机构且“可注册为独立机构”。

### 2012年：

年会首次走出北京，在广州召开；发布了《2011年中国非公募基金会发展报告》；  
在深圳举办沙龙、赴西安巡讲，在北京举办培训；  
和基金会中心网联合举办《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》公开征求意见稿的反馈意见活动；  
年会开始实行收费模式，有了结余资金，奠定常设秘书处的基础；

### **2013年：**

年会在北京召开，发布了《非公募基金会在社会建设中的作用》《中国非公募基金会税收政策研究报告》；

分别在北京、西安、深圳、杭州举办主题工作坊，包括环保、基金会战略等主题。

### **2014年：**

年会在北京召开，发布了《中国基金会资助行为及状况调研报告》。

### **2015年：**

年会在深圳召开，发布了《倾听一线声音》报告；增加闪电发言环节；

在杭州、福州、成都、西安等地举办区域论坛；举办基金会项目官员协力营。

### **2016年：**

年会在上海召开，“中国非公募基金会发展论坛”转型升级，更名为“中国基金会发展论坛”；

在长沙、南京、合肥等地举办城市峰会；举办资助型项目官员学习营；

三大项目体系逐渐成型：行业交流、能力建设和研究倡导；

出现新品牌项目：首次举办基金会开放日与秘书长说；

组织《慈善法》立法相关讨论。

### **2017年：**

年会在成都召开，发布了《基金会工作人员素质能力库1.0》报告；

持续举办秘书长说和城市峰会；

秘书处注册为北京基业长青社会组织服务中心；全职工作团队6人，在北京设固定办公室；

第一届理事会成立，包括理事5人、监事1人，任期3年；

组委会讨论通过《中国基金会发展论坛组委会工作办法（试运行）》；

更新logo及官网官微，更加注重传播质量。

## 2018年：

年会在苏州召开，年会活动管理模式标准化；首次举办思想峰会；  
开启墨卡托中国基金会秘书长访欧项目；  
组委会表决通过并实施《中国基金会发展论坛组委会运行细则（试行稿）》；  
项目收入提高40%，年收入达到600万；  
日常传播比重升高，形成“日常传播-项目传播”的内容矩阵；  
组织《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》行业研讨；  
与天津、上海、成都民政部门初步建立了联系。

## 2019年：

年会在福州召开，《年会工作手册1.0》投入使用；  
持续推动城市峰会、秘书长说、访欧交流等项目；  
启动“基金会档案馆”项目；  
完成2019-2023年战略规划初稿；  
制订通过基业长青理事会工作制度（试行）；  
民政部慈社司一级巡视员李波出席年会并致辞；  
与江西、福建、河北等民政部门建立联系。

## 2020年：

快速响应疫情，启动战疫行动时间轴和应对疫情防控常态化共同倡议等行动；  
因新冠疫情影响，年会首次以线上形式举行；  
启动实施“鸿鹄计划”（新任秘书长成长项目）；  
“基金会档案馆”升级为“长青图书馆”项目；  
获得福特基金会生态建设项目资助。

## 附录二：国内基金会平台名录

组织名称	成立时间	组织简介	全国型 区域型
中央民族大学基金会 研究中心	2007年	隶属于中央民族大学管理学院，致力于基金会领域的理论研究、行业分析及政策咨询，特别是国际经验的本地化结合与开发，包括基金会的行业发展分析、基金会的内部治理结构、基金会筹款、基金会法律法规和制度体系、企业或家族基金会咨询等，并依托高校资源进行公益人才培养。	全国型
中国基金会发展论坛 (北京基业长青社会组织服务中心)	2008年	中国基金会发展论坛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。	全国型
基金会中心网 (北京恩玖非营利组织发展研究中心)	2010年	由国内35家知名基金会联合发起，旨在建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。	全国型
中国社会组织促进会 基金会分会	2012年	由18家基金会共同发起，旨在促进基金会的规范运作和科学发展，推动各基金会之间合作交流，引导基金会行业在社会建设中发挥更好作用。	全国型
基金会救灾协调会 (成都合众公益发展中心)	2013年	由5家基金会联合发起，于2014年在成都市民政局注册成立民非机构“成都合众公益发展中心”。致力于促进基金会之间、基金会与政府部门、社会组织及社会各界，在防灾、减灾、救灾、重建中的沟通、交流、合作与协同。	全国型
资助者圆桌论坛 (深圳市阿斯度社会组织自律服务中心)	2014年	资助者圆桌论坛是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。致力于与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。	全国型
中国人民大学公共 治理研究院教育基金会 研究中心	2016年	依托中国人民大学优势学科资源，旨在通过理论、模式、方法的探讨与研究，为中国大学教育基金会事业提供战略指导、政策咨询、人才培养等高端服务，努力成为教育捐赠领域集科研、培训、咨询和国际交流为一体的重要学术平台。	全国型
北京师范大学国际 NGO与基金会研究 中心	2017年	北京师范大学校级研究中心，以“推动国际NGO与基金会的国际化、本土化实践与理论研究，搭建China-based 跨界互动平台”为使命。	全国型

组织名称	成立时间	组织简介	全国型 区域型
筹款人行业培育平台 方德瑞信 (上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心)	2017年	前身为2015年成立的“公益筹款人联盟”项目，由南都公益基金会联合多家基金会发起；2017年起定位为“行业培育平台”，致力于通过提供高质量的知识生产内容、降低知识获取与流动门槛、革新能力建设模式等方式，推动中国公益慈善筹款专业化发展，倡导与培育健康的捐赠文化。	全国型
广州基金会 季度论坛	2017年	由广州社会组织研究院联合珠三角知名基金会共同发起主办，旨在搭建珠三角地区基金会行业合作交流平台、专业支持平台、人才培养平台，激发基金会发展活力，助力珠三角地区基金会实现高质量发展，推动粤港澳大湾区公益生态建设。	区域型
公益行业评估支持 平台 (北京春泽社会服务能力促进与评估中心)	2018年	由明德、映绿等专业公益评估机构和普华永道、德勤等公司联合发起，致力于成为行业朝着更加科学、公开、透明、多元化发展的奠基者与推动者，将着力于提升公益的专业性和有效性，通过制定并推广公益行业评估标准，培养评估专业人才，促进行业可持续发展。	全国型
中国环境资助者 网络	2018年	由10家基金会联合发起创立，依托于基金会中心网，旨在运用战略慈善理念，促进环境领域资助者的合作与发展，引领未来环境领域的资助方向，实现环境领域慈善资金社会效益最大化。	全国型
深圳市基金会发展 促进会	2019年	由12家知名公益基金会联合发起成立，致力于构建更加优良的基金会行业生态、引领全行业依法依规运营、搭建在慈善资产保值增值领域具有竞争力的服务平台，为全行业的健康发展提供学术引领和智库支持，打造中国慈善事业的深圳力量、深圳形象。	区域型
中国高校基金会 发展论坛	2019年	由清华大学教育基金会发起举办，以“同道而行，功存教育”为主旨，进一步贯彻落实民政部和教育部对高校基金会的各项方针政策，全面提升基金会的社会影响力和美誉度，共同努力探索并建立适应新时代中国大学基金会的多元化筹资模式。自2019年起已连续举办2届年度论坛。	全国型
杭州市基金会发展 促进会	2020年	由14家基金会和媒体共同发起，旨在推动杭州市公益慈善事业持续、健康、快速发展，促进基金会行业自律机制建设，健全基金会行业运作规范，加强对基金会行业的服务，提升基金会行业专业水平和社会公信力。	区域型



## 附录三：国外基金会平台代表

## 国外代表组织：基金会行业平台组织以推动慈善事业为目标，重视会员合作，资金稳定多样，传播渠道多元，关注政策倡议与推动

借鉴意义	组织定位	治理框架	业务模式	财务来源	传播倡导	
<ul style="list-style-type: none"> <li>组织长期愿景关注营造有益的社 会环境，推动慈善事业发展</li> <li>治理架构清晰，理事会或委员会决策，执行团队执行</li> <li>会员服务多样，重视提供行业交流与知识学习的机会</li> <li>建立稳定多样的资金来源体系，除会员费外开拓其他资金来源渠道</li> <li>传播以行业内容为主，渠道多元，关注政策倡议与推动</li> </ul>	<p> 美国基金会理事会 (1949年成立)</p> <p>营造能够蓬勃发展的环境，培养多元的、专业的公益从业者及组织</p>	<p>理事会与执行委员会决策，执行团队执行</p> <p>为会员提供同伴学习、专业发展与会议交流等服务，撰写行业研究报告，加强与政府合作</p>	<p>会员分类详细，收费呈等级制；收入来源中会员费占比过半</p> <p>以行业内容为主，传播渠道包括：网站、脸书、YouTube、推特、领英；政府事务委员会通过参与活动等方式倡导政策</p>	<p>领导、加强并支持密歇根州的慈善社区，引领对公平制度与包容、多元的不懈追求</p> <p>理事会与志愿者委员会决策，执行团队执行</p> <p>关注政策倡导，并每年举办一次年会，为会员提供各类支持</p> <p>会员费占收入来源10%，收入来源中投资回报的占比过半</p> <p>以行业内容为主，传播渠道包括：网站、YouTube、脸书、推特和领英；政府关系公共政策委员会充当 CME成员与政府之间的渠道</p>	<p>密歇根州基金会理事会 (1972年成立)</p> <p>加强欧洲慈善行业建设，将慈善作为实现变革的强大手段</p> <p>通过年会提供行业交流机会，通过同伴学习社群、议题网络、知识中心为会员提供专业知识与学习渠道</p> <p>会员费最少€5000/年，鼓励自愿捐款；项目收入、核心支持、会员费各占1/3</p> <p>以行业内容为主，传播渠道包括：网站、YouTube、脸书、推特和领英；在 DAFNE-EFC 慈善倡导联合倡议下进行政策倡导</p>	<p> 密歇根州基金会理事会 (1972年成立)</p> <p> 欧洲基金会中心 (1989年成立)</p> <p> 欧洲捐助者与基金会网络 (2006年成立)</p> <p>汇集欧洲捐助者和基金会网络，提供分享知识和实践学习的平台，聚集基金会声音，加强慈善部门的发言权</p> <p>会员大会与理事会决策，秘书处执行</p> <p>组织会员和利益相关方会议，协助会员制定实现其慈善目标的项目和方案，促进会员在本国、欧洲和国际上的宣传工作，协调举办交流活动</p> <p>制定会员费收费标准，所有会员（包括准会员）都需要缴纳</p> <p>以行业内容为主，传播渠道包括：网站、推特和领英；在 DAFNE-EFC 慈善倡导联合倡议下进行政策倡导</p>

# 美国基金会理事会(COF): 治理结构相对简单, 会员分类详细, 会员费根据组织资产总额、收入和成本等呈等级制

## 治理架构

### 理事会 (officers):

5人, 包括主席、副主席、首席执行官 (CEO)、财务负责人和审计负责人; 五人分别担任不同的家族基金会或社区基金会主席

### 执行委员会 (members):

10人, 分别担任不同的企业基金会或家族基金会主席或副主席  
其中一人为美国基金会理事会 (COF) 的CEO

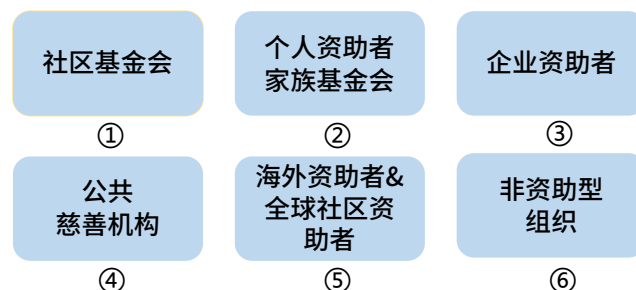
### 执行团队:

现有办公室4人, 会员发展团队7人, 法务3人, 项目团队5人, 政府事务部4人, 传播部门4人, 行政财务部3人。

\*参考资料: COF Board of Directors <https://www.cof.org/about/board-directors>

## 会员体系

### 会员分类:



### 会员费:

- ①根据其管理开支, 缴纳\$1000- \$45000
- ②根据其资产数额, 缴纳\$1000- \$45000
- ③根据其资助数额, 缴纳\$3000- \$25000
- ④根据其管理开支, 缴纳\$1000- \$45000
- ⑤根据其年度资产, 缴纳\$1000- \$5000
- ⑥营利性组织\$5000; 非营利性组织\$1000; 个人\$1500

\*参考资料: COF Membership <https://www.cof.org/membership>

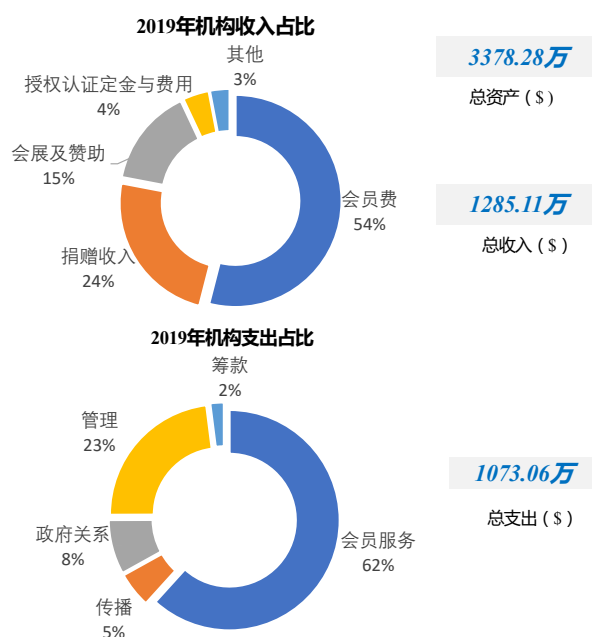
提供多样化会员专项服务, 利润相对稳定, 会员费贡献一半收入来源, 同时会员服务占六成财务支出

## 会员服务

- **合作交流:** 通过线上线下活动链接行业伙伴
- **政策倡导:** 与COF一起发声, 向政府倡导, 获取政策变动信息, 提升与政府官员沟通能力
- **学习机会:** 免费或折扣价参与课程、培训
- **咨询服务:** 按需进行法务咨询
- **资源支持:** 获取个性化的支持, 从各类文件模版和研究报告, 到会员专属的线上资源中心
- **领导力提升:** 通过参会、策划会议、发言、参与决策咨询小组志愿服务等方式锻炼领导力
- **行业资讯:** 只为会员提供电子快讯, 实时了解公益行业的机遇与挑战
- **服务折扣:** 以折扣价享受COF的各项活动和出版物、研究报告等

\*参考资料: COF Membership <https://www.cof.org/membership>

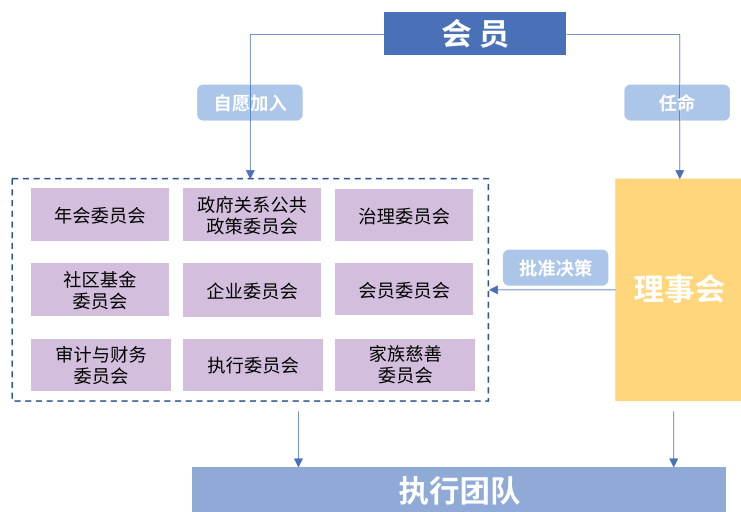
## 财务情况



\*参考资料: COF Consolidated Audited Financial Statements and Supplemental Information 2019

# 密歇根州基金会理事会(CMF): 理事会享有最高决策权, 细分九个委员会代表会员集体发声并指导机构工作

## 治理架构



### 理事会 (Board of Trustees):

从会员中任命, 现有28人, 两名主席, 独立基金会、社区基金会、家族慈善与企业基金会分别有一位副主席, 致力于指导 CMF 的愿景和战略

### 委员会-自愿加入 (Volunteer committees):

由会员自愿加入组成的9个志愿者委员会, 指导CMF的所有工作, 协助CMF实现使命, 并代表会员的集体声音。委员会的决策由理事会批准

### 执行团队 (Staff):

现有32人, 9个部门

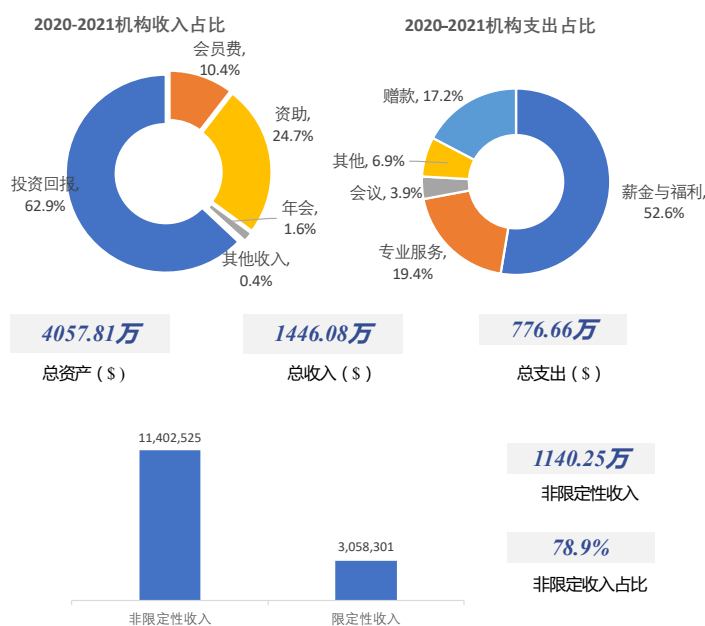
\*参考资料: CMF website <https://www.michiganfoundations.org/who-we-are>, Wings Case studies of organizations supporting community foundations: Council of Michigan Foundations (CMF)

## 收入来源多样, 过半收入来自投资回报, 非限定性收入占比高

### 会员服务

- **合作交流:** 提供学习、交流、创新的机会, 在线社群为会员提供实时互动平台
- **政策倡导:** 以公共政策为重点, 配备相关团队帮助并支持会员在特定议题领域行动; 与政府定期联络, 维护政府关系
- **学习机会:** 围绕特定议题或项目共同学习与探索
- **咨询服务:** 专家团队为会员解答疑惑, 链接资源; 帮助会员进行影响力投资; 其他咨询服务
- **领导力提升:** 为新兴领导者提供支持
- **行业资讯:** 为会员提供精炼的行业要闻
- **网站维护:** 帮助会员维护网站

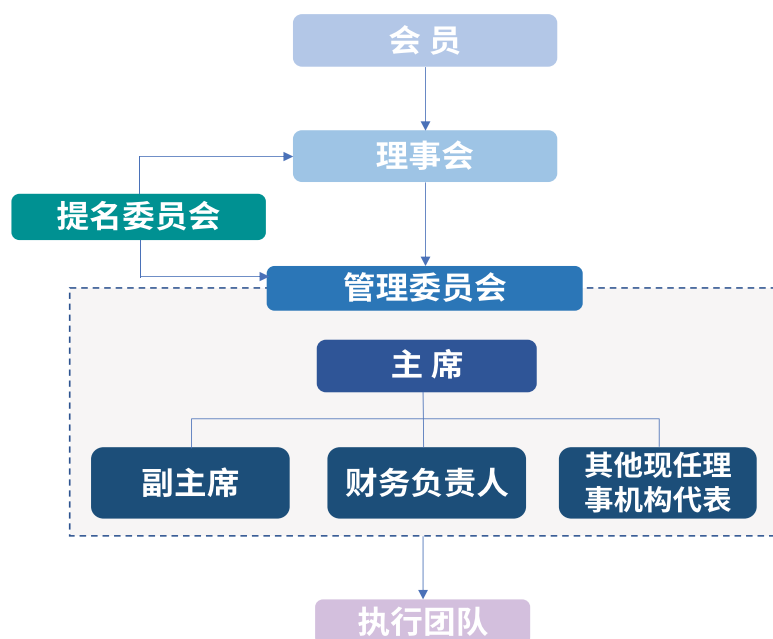
### 财务情况



\*参考资料: CMF Report on Consolidated Financial Statement 2021, Membership Brochure

# 欧洲基金会中心(EFC):组织治理架构清晰,管理职责分工明确,决策团队包括管理委员会、提名委员会和理事会

## 治理架构



### 会员:

- 现有基金会会员220家, 负责投票选举理事会和管理委员会

### 理事会:

- 有14-30个成员, 由会员投票选举产生, 三年一轮换; 负责指导组织战略及做预算

### 管理委员会:

- 包括主席、副主席、财务负责人, 以及其他4位现任理事机构代表, 共7人。由会员投票选举产生, 在理事会任职至少一年的成员才可出任, 三年一轮换。负责EFC的运营管理工作

### 提名委员会:

- 由理事会任命, 为会员提供选举理事会和管理委员会的候选名单, 监督其人员组成, 以确保性别比例、地理区域以及组织的规模和类型之间平衡

### 执行团队:

- 现有政策与项目部门12人、传播部门3人、运营部门5人、办公室1人

\*参考资料: EFC Statutes English <https://www.efc.be/about-the-efc/governance/>

## 组织收入来源稳定,项目收入、非限定性资助和会员费各占1/3,五成财务支出用于薪酬发放

## 会员体系

**会员申请:** 管理委员会负责接收EFC会员申请并进行决策

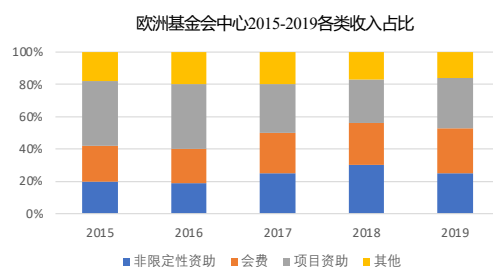
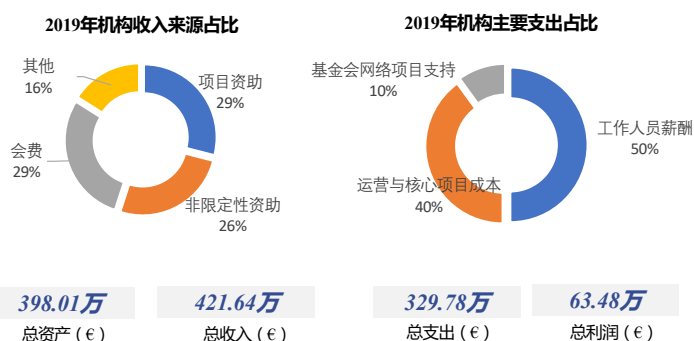
**会员费:** 最少€5000/年, 除此之外, 鼓励会员根据自身资产情况自愿捐款

**会员组成:** 63%为混合型基金会; 33%资助型基金会; 4%运作型基金会

### 会员服务:

- **合作交流:** 通过联结寻求灵感和共同行动, 加强行业协作
- **政策倡导:** 推动有利的政策和监管环境, 如链接政策制定者等
- **学习机会:** 促进同行学习, 展示专业知识和经验, 如知识培训和国际交流项目
- **资源支持:** 基于会员知识积累建立行业数据库
- **场地服务:** 优惠租借EFC场地
- **公信力提升:** 提高慈善事业价值和影响的知名度

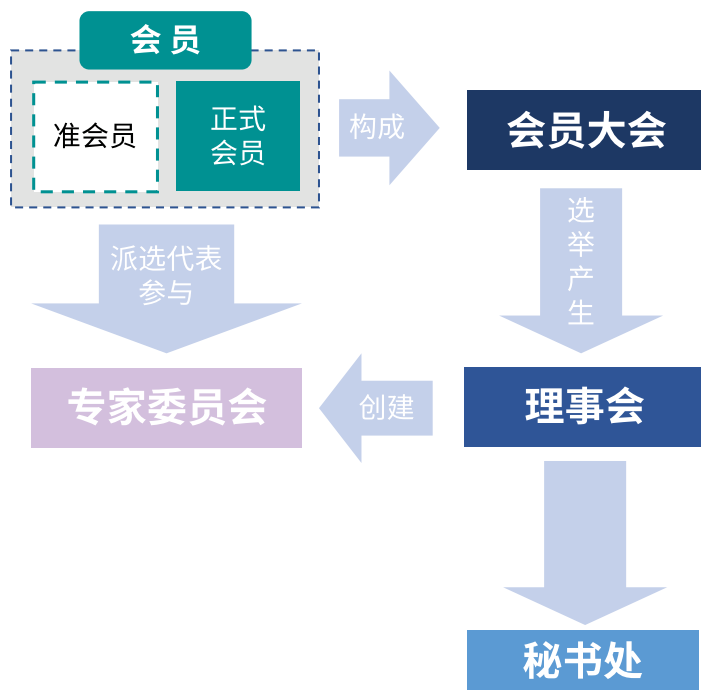
## 财务情况



\*参考资料: 1. EFC 2019 Audited Financial Statement; 2. 《中国公益慈善基础设施扫描报告》

# 欧洲捐助者与基金会网络 (DAFNE): 正式会员参与内部治理, 会员大会与理事会共享决策权

## 治理架构



\*参考资料: DAFNE Articles of Association

### 会员:

分为准会员与正式会员, 目前有30家会员机构。准会员无权在会员大会投票和被任命为理事

### 会员大会:

由正式会员构成, 权利包括: 修订章程、批准和剔除正式成员与准成员、提名和解雇理事会成员、批准账目和预算等

### 理事会:

由会员大会选举产生, 现有4人。除了会员大会的权力外, 理事会拥有实现机构目标与执行管理所需的一切权力, 会员可以派代表或专家参与理事会创建的委员会, 例如法律委员会等

### 秘书处:

作为执行团体, 现有8人, 包括1名秘书长, 3经理, 2名项目官员, 2名实习生

## 丰富的活动帮助会员机构更好地发展

### 会员体系

**正式会员:** 能够代表欧盟国家的捐助者或基金会, 在本国能够代表捐助者和基金会行业的组织

**准会员:** 不符合成为正式成员的条件, 但有着相似目标的组织, 包括:

- 欧盟国家非全国性的慈善行业成员与基础设施组织
- 代表捐助者或基金会的国际组织
- 作为欧盟国家慈善行业主要合作伙伴的国际组织

### 会员权利:

- 参加所有 DAFNE 活动
- 表达对共同问题的立场
- 提议在 DAFNE 会议上讨论的主题, 派选代表或专家参与理事会创建的委员会
- 通过秘书处定期发送的研究、报告、简报文件、分析等了解行业情况

### 会员服务:

- **合作交流:** 为会员和主要利益相关方组织会议, 促进交流经验与知识共享, 促进慈善事业在欧洲发挥更好的作用
- **咨询服务:** 协助会员根据其慈善目标制定相关的项目与方案
- **资源支持:** 为身处慈善生态系统中的会员以及主要利益相关方链接资源, 搭建合作网络
- **协助宣传:** 促进其会员在国家、欧洲和国际一级的宣传工作, 例如界定机构在监管和财政问题方面的共同立场、安排与欧盟机构和利益相关方的会议、在相关宣传会议上担任会员机构的代表等

\*参考资料: DAFNE Articles of Association, Annual Report 2020

## 参考文献

- 《个人慈善发展状况分析报告》，基金会中心网，2020
- 《中国公益慈善基础设施扫描报告》，张帆，资助者圆桌论坛，2020
- 《2019年度中国慈善捐助报告》，中国慈善联合会，2020
- 《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》，中国基金会发展论坛，2019，<http://www.cforum.org.cn/Uploads/file/20200416/5e98064671765.pdf>
- 《中国慈善蓝皮书（2009-2020）》，杨团，葛顺道，社会科学文献出版社，2009-2020
- 《2009中国慈善捐赠发展蓝皮书》，刘京，社会出版社，2010
- 《公益支持机构能创造怎样的影响力——来自WINGS成员机构的案例》，中国基金会发展论坛，2021，[https://mp.weixin.qq.com/s/9m\\_66jWyEWle1UNP2o14fw](https://mp.weixin.qq.com/s/9m_66jWyEWle1UNP2o14fw)
- 《识别、推动及评估系统变革——“针对系统变革的规模化解决方案倡议”实施成果》，沃启公益基金会，2020
- 《释放慈善事业的潜能——搭建强有力的慈善行业基础设施》，沃启公益基金会，南都公益基金会，WINGS，2019，<https://mp.weixin.qq.com/s/tw8biH4DJaaB4Y8dAwaBhw>
- 《全球慈善与社会投资联盟杂志专题：慈善行业建设者”力挺慈善“运动》，沃启公益基金会，南都公益基金会，WINGS，2019，<https://mp.weixin.qq.com/s/KnFTC3xDsq8wD9L1uQBMgg>
- 《慈善行业的全球图景》，沃启公益基金会，南都公益基金会，WINGS，2019，<https://mp.weixin.qq.com/s/JH5ISw6gXpyRB0NnVjEOBA>
- 《运用4Cs——评估对慈善行业的专业支持》，沃启公益基金会，南都公益基金会，WINGS，2019，<https://mp.weixin.qq.com/s/LNSRPuv6aXauGyxx-5RW-Q>
- 《慈善基础设施——全球慈善行业的基石》，沃启公益基金会，南都公益基金会，2019
- 《工具 | 如何发起更有成效的议题网络》，资助者圆桌论坛，2019，<https://mp.weixin.qq.com/s/lXVn6-tx-eqnQbbBzf39glg>
- 《针对系统变革的规模化解决方案：影响方式和学习方式》，沃启公益基金会，2018
- 《工具|网络评估框架与评估案例》，资助者圆桌论坛，2018，<https://mp.weixin.qq.com/s/G3jcv1c5nlgctu-v6T-ymcw>
- 《慈善行业服务组织的全球新图景--聚焦并推动慈善基础设施建设》，沃启公益基金会，南都公益基金会，WINGS，2017，[https://mp.weixin.qq.com/s/oJhtwGF19a\\_JNPNUeEJ9Kg](https://mp.weixin.qq.com/s/oJhtwGF19a_JNPNUeEJ9Kg)
- 《针对系统变革的规模化解决方案》，沃启公益基金会，2017
- 《社会资本理论研究述评》，姜珊胡，晓寒，现代商贸工业，2021
- 《非营利组织与社会资本理论：国内研究新进展》，李利利，刘庆顺，现代商贸工业，2017
- 《非营利组织参与城市社区养老——以社会资本理论为视角》，洪淑媛，邢台职业技术学院学报，2017



《两种价值观下社会组织生命轨迹比较——基于M市草根组织的多案例分析》，卢玮静，赵小平，清华大学学报：哲学社会科学版，2016

《以平等之名——托克维尔与“论美国的民主”》，杨照，广西师范大学出版社，2015

《非营利组织的管理》，彼得·德鲁克，中国人民大学出版社，2013

《为公益而共和：阿拉善SEE生态协会治理之路》，杨鹏，中信出版社，2012

《美国慈善基金会发展的历史进程研究》，陆义娜，华东师范大学，2009

Case studies of organizations supporting community foundations: Council of Michigan Foundations, WINGS, 2021, <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2021/04/case-study-council-of-michigan-foundations-cmf-united-states.pdf>

U.S. Foundation Funding for Nonprofit and Philanthropic Infrastructure 2004-2015, Foundation Center, 2018, <https://www.issuelab.org/resources/32151/32151.pdf>

What Difference Do Philanthropy Support Organizations Make? , WINGS, 2018, <http://wings.issuelab.org/resources/31284/31284.pdf>

A New Global Picture of Organizations Serving Philanthropy, WINGS, 2017, <https://wings.issuelab.org/resources/26486/26486.pdf>

Cultivate Your Ecosystem, Paul N. Bloom, Gregory Dees, Stanford Social Innovation Review, 2008

Nonprofit Life stages And Why They Matter, Alliance of Artists Communities, 2007, <http://www.artist-communities.org/sites/default/files/shared/LifeStagesPacket.pdf>

Evolution and Revolution as Organizations Grow, Greiner, Larry E, Readings in Strategic Management, 1989.

Nonprofit Organizational Life Cycle, Speakman Management Consulting, <https://www.501commons.org/engage/volunteer-resources/info/nonprofit-life-cycle>

Audited Financial Statement, European Foundation Centre, 2019, <https://www.efc.be/uploads/2020/05/EFC-Financial-Statement-2019.pdf>

Statutes, European Foundation Centre, <https://www.efc.be/about-the-efc/governance/>

Report on Consolidated Financial Statement, Council of Michigan Foundations, 2021, <https://www.michiganfoundations.org/sites/default/files/Audited%20Financial%20Statements%202020-2021.pdf>

Membership Brochure, Council of Michigan Foundations, 2021, <https://www.michiganfoundations.org/sites/default/files/CMF-Weve-Got-Your-Back-Web.pdf>

Annual Report, Donors and Foundations Networks in Europe, 2020, <https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2021/02/20210121-dafne-annual-report-2020.pdf>

Articles of Association, Donors and Foundations Networks in Europe, 2018, <https://dafne-online.eu/wp-content/uploads/2019/05/20181008-dafne-statutes-en.pdf>

# 致谢

本研究得到浙江敦和慈善基金会资助,并受到项目经理黄佳的支持与协助,特此致以衷心感谢!同时,在研究过程中,得益于众多公益领域专家与学者接受访谈或参与研讨,并给予无私分享和建议,谨此一并表示无上敬意。

冯梅,原恩派公益咨询事业群(公益项目评估)产品研发与管理负责人

付涛,北京沃启公益基金会秘书长

谷青,福特基金会(美国)北京代表处项目官员

黄晨乐,深圳市老龄事业发展基金会秘书长

洪峰,中国基金会发展论坛项目高级经理

胡小军,广州社会组织研究院执行院长

吕全斌,中国基金会发展论坛秘书长

李海,原招商局慈善基金会副秘书长

李劲,资深公益人

李莉,武汉科技大学文法与经济学院副院长、教授,湖北非营利组织研究中心主任

李志艳,资助者圆桌论坛秘书长

彭艳妮,南都公益基金会秘书长

谭红波,中国基金会发展论坛副秘书长

孙春苗,浙江敦和慈善基金会副秘书长

徐永光,南都公益基金会名誉理事长

张帆,资助者圆桌论坛副秘书长

赵华,北京彼得·德鲁克管理学院讲师认证委员会委员、资深讲师,深圳国际公益学院客座教授

赵小平,北京市社会科学院社会学所副研究员

(按姓氏拼音顺序排序)

# 版权说明

## 资助方:浙江敦和慈善基金会

浙江敦和慈善基金会(简称“敦和基金会”),成立于2012年5月11日,是一家资助型基金,2019年被浙江省民政厅评为“5A级社会组织”。敦和基金会以“弘扬中华文化 促进人类和谐”为使命,秉持“尊道贵德”的价值观,深耕于文化传承、公益支持、慈善文化等领域。成立至今,敦和基金会发起并共建浙江大学马一浮书院、北京师范大学跨文化研究院、深圳国际公益学院,支持创办西湖大学、中国艺术研究院艺术与人文高等研究院等教育和研究机构;策划实施了“种子基金”、“优才计划”、“竹林计划”、“菡萏计划”、“善识计划”等一系列品牌项目;参与发起/支持了资助、筹款、评估等公益慈善行业基础设施机构;资助“慧育中国-山村入户早教计划”,支持浙江省内及其对口帮扶地区(四川、新疆等地)的民生发展。

## 出品方:北京基业长青社会组织服务中心(中国基金会发展论坛秘书处)

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。

北京基业长青社会组织服务中心(中国基金会发展论坛秘书处)2017年6月在北京市民政局登记注册,业务范围为:开展与社会组织相关的专业服务、专业培训、合作交流;编辑与社会组织相关的专业刊物,咨询服务。北京基业长青社会组织服务中心负责协调整合资源落实中国基金会发展论坛相关的行业交流、能力建设、研究支持、传播倡导等工作的开展。

本作品采用知识共享 - 非商业性使用 - 相同方式共享 4.0 通用许可授权,转载请注明来源。1.2版本于2023年8月更新,修改了序言和附录中的少量文字。内容错漏之处,欢迎不吝赐教,请联系邮箱 [renmengjie@cforum.org.cn](mailto:renmengjie@cforum.org.cn)。

出品时间:2021年11月

修订时间:2023年8月

总顾问:胡小军

项目统筹:任梦洁

研究团队:周婉宁、孙碧希、谭婕、林小叶

内容校对:霍英泽

平面设计:邓菡、唐瑞娟

图表设计:唐瑞娟、陈晨







微信公众号:CFF2008

网站:[www.cfforum.org.cn](http://www.cfforum.org.cn)

邮箱:[info@cfforum.org.cn](mailto:info@cfforum.org.cn)

地址:北京朝阳区东土城路8号林达大厦B座12层J室