

2012

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

年会实录

第三部分 专题论坛

作为“机构投资者”的公益基金会

专题论坛：作为“机构投资者”的公益基金会

时间：2012年11月22日 15:15-17:30

承办：



论坛背景

本论坛试图从“基金会应当选择相对集中的领域进行投资，还是更适合分散投资在不同的社会领域和区域”、“基金会应该跟随社会捐赠的偏好、灵活调整项目类型和规模，还是以稳定的项目计划吸引理性的稳定捐赠”这两个方面，探讨基金会在资源配置、促进行业分工等方面的作用，梳理不同投资行为背后的逻辑，解读公益产业各部门之间的关系，发现本行业可能的发展方向。

论坛议程

上半场：分散 VS 集中，感性 VS 理性

下半场：何谓专业化

论坛发言嘉宾

主持人：

吴 冲 上海真爱梦想公益基金会秘书长
黄 奕 招商局慈善基金会常务副秘书长

嘉 宾：

王 颖 汇丰银行可持续发展高级经理
李 劲 北京万通公益基金会秘书长
高 天 北京市企业家环保基金会副秘书长
房 涛 深圳慈善会秘书长
张后奇 北京市华夏人慈善基金会秘书长
梁树新 微基金创始人

上半场：分散 VS 集中，感性 VS 理性



主持人：吴冲（上海真爱梦想公益基金会秘书长）

吴冲：一个公司在把市场建立起来后，在外部压力下，它就要开始考虑专业化问题了。投资的前提是研究，要把一个行业真正看清楚才能买进。

今天的主题是“作为‘机构投资者’的公益基金会”，但我们究竟有没有走到这一步，是我们今天想要探讨的。有请张后奇谈谈，你认为什么样的基金会才算是机构投资者？

张后奇：感谢吴冲和黄奕请我到这个论坛。在去年的论坛年会上我就提出，在公益基金会里，很多人都带着很浓烈的感性色彩，要做好人好事，很多人满腔热血的掏腰包。刚才很多人也讨论到社会企业法人投资的问题，其实在国际上无论大学基金会还是公益基金会都是由专业的团队和专业的方法来做。如果我上来就回答他的问题，就是做广告了。我昨天刚从卡塔尔跟它的主权基金谈完，就到这来了，所以我需要做广告，华夏基金大家还是听说过的。

这个论坛对我来说是很震撼的，中国有千百万人富起来以后，人们开始从社会治理的角度来关注社会弱势群体，考虑社会的发展，这是最重要的，这过程中就涉及到投资。我特别注意到今天上午招商局慈善基金会胡政理事长的发言，他强调的理性、制度文明。在投资过程中，有很多善良的愿望，就像很多股民，想着发财致富，但最后钱送给谁了都不知道，所以我们经常讲的一句话就是“投资有风险”，即使是专业人士，在高风险市场上也不能保证赚钱。回到主题上，在今天这个论坛上我想说，现在在民政部有《基金会管理条例》，但我提醒大家注意，比如全国社保基金理事会，它是一个更大意义上国家的公益基金，是作为社会保障的保障基金，国务院专门颁布了一个《全国社保基金投资管



发言人：张后奇（北京市华夏人慈善基金会秘书长）

理条例》。我现在在公司分管的养老金、企业年金，包括在座的一些知名的大企业，我们管了近 400 亿的规模，这些企业年金是跟你的员工退休以后补充养老保险支付有关系的，它亏一分钱都要找你。在过去市场这么残酷的情况下，我们从 2007 年 1 月开始到今年，任何一个年头都不能亏钱。

对公益基金会来说，投资也同样需要制度文明。如果基金会行业也出一个“基金会投资条例”，这是非常重要的。在人社部牵头，银监会、证监会、保监会叫企业年金投资管理，从原来的 23 号令到 11 号令，这就是投资什么？投资范围是什么？刚才说的公益投资的社会效果评价，如果有这样一个框架，就不会……比如说一个有外背景的人讲创新投资，我搞了 20 多年金融了，大部分能听懂，但我估计基金会可能有 70%到 80%都听不懂，第二轮谈判、风投、夹层这些是只有专业领域的高层次人才能听得懂的概念，做商业银行和证券公司的大部分人都听不懂。投资是五花八门的，领域是广泛的，但是对于公益基金来说，最重要的是要知道基金会的钱，它所担负的责任和使命，它能承担多大的风险，把它交给专业的人管理。我们华夏人基金会现在也做一些资助，做一些实操，我们自己也很困惑。我们的梦想是用我们的专业能力为公益基金会同行们提供专业的投资服务，但是很遗憾我们现在还没有做到。谢谢！

吴冲：其实刚才我关注更多的不是基金会的钱去哪投资。基金会本身就是个信托机构，捐助人和发起人委托给基金会一笔资产，怎么让这笔资产发挥最大的收益？如何以一个机构投资人的视角和风格管理信托财产？应该把它投在什么下面？我会给你们打点预防针，在我看来华夏基金给客户管的钱跟管理员工的慈善基金风格差异非常大。



发言人：李劲（北京万通公益基金会秘书长）

李劲：我觉得这个问题提得非常好，国内的基金会有没有把这个定为机构投资者？有没有这个心态？有没有这个意识？我认为国内可能还没有。

张后奇：先按我的理解做一个回答，我们管过清华基金会、北大基金会、中远基金会、青少年基金会它都作为机构投资人。同时我们管理的一批主权基金作为机构，机构投资人是什么……

黄奕：你说的是理财的部分。

张后奇：那是华夏基金管理的，但法律不允许公益的华夏人基金会来管理其他基金会的。

李劲：我和张总的话语体系有所不同，因为我们的背景不同。基金会是干什么的？基金会是不是做社

会变革的投资人？我干了 4 年，个人对基金会会有两个理解。第一、操作层面，基金会是管理一笔有价值观的钱的机构。第二、更高层面的意识形态的理解，基金会是社会变革的风险投资，投的事情是不是促成了社会变革？我看一遍国内的基金会，真的很少。我觉得南都算一个，它把大量的钱大规模的投到新公民计划、流动儿童学校，结果后来国家关于流动儿童的政策真的发生了变化。我不敢说有因果关系，但是如果有因果关系，它投的这件事情引起了政府的重视，引起了政策的改变，引起了社会大量的变化，从深度和广度来说都是非常大的变化。

张后奇：第一、基金会的资产定位，捐助我不认为这是投资，这是捐助。第二、基金会自有资产的保值增值，才叫基金会的投资，包括证券的投资、股权的投资和风险投资，投资是要管理风险的。我作为秘书长，干三件事，基金会的治理有 3 个，第一个叫筹资委员会，钱从哪里来？第二个钱到那里去？有个捐赠委员会，中间有投资委员会。虽然我们的基金会小，但我们的逻辑治理是清晰的。现在很多人把捐助和投资混在一起，我认为目前国内的公益基金会的投资，特别是社团企业，第一是要正常纳税，包括二级市场的投资收益是要正常纳税的，政府不给免税。另外很多的社团、公益基金会包括 NGO 组织的投资都是一个灰色地带，比如说人员的雇佣、收入，跟基金会的关系。我在进入公益领域时，是一个新兵，我拜访了徐永光老师、赵华老师，十几家发起单位里的一多半我都接触过。除了徐永光老师用他的政治生命做了冒险的代价外，我认为大部分基金会是没有专业的团队和专业的能力去做高风险投资。

吴冲：我介绍一下他们两家基金会的背景，就知道他们在吵什么了。华夏基金公司管了大概 2700 亿的资产，华夏人基金会是由它的员工成立的。我查了一下数据，2011 年华夏人基金会总共的捐赠支出是 160 万，捐赠了 9 个项目，包括日本的地震、玉树的赈灾、教育科研，还资助了一个乳腺癌项目，还有一个是武训的牌楼（音）。所以华夏基金和华夏人基金会在处理投资和处理捐赠方面采取了两种完全不同的价值体系和逻辑方法。李劲先生是万通基金会的秘书长，万通基金会 2011 年的总支出是 900 万，几乎是百分百投到了生态社区一个项目上，分散投资给很多做生态社区的小的 NGO 和其他社会组织。这个其实代表了整个公益市场的两大流派，一种是高度分散的捐赠，大家喜欢哪个项目，觉得哪个项目感动就都捐一点。还有一种是经常被感动，但是感动不等于行动，行动必须集中在一个相对狭窄的领域。

主持人：下面请王颖，我简单介绍下，王颖是我的小师妹，1997 年大学毕业，做了 6 年的媒体，大家待会讨论的时候可以注意一下这个背景。之后去美国读书，然后进入汇丰，进汇丰后一直在做公益，同时汇丰基金会是集中于教育和环保的一个社区发展。

发言人：王颖（汇丰银行可持续发展高级经理）

王颖：再回应一下张总，在我看来公益捐赠就是一种投资，只不过做基金投资的时候，要的是资本的回报，而公益捐赠是一种社会投资，要的是社会的回报，帮助环境、教育，提升整个社会发展的回报，在汇丰我们叫“为社区投资”。用社区投资这个词，就说明这是个很理性的过程，不完全是由感性驱动的。不是我看到了一个孤儿，被感动了就给他一笔钱，而是有自己的策略和目的。说清楚投资的理念之后再回应吴冲说的两个流派的问题，李劲他们是完全集中在一个领域，做好做大，而张总他们是看到社区不同的需求，投不同的项目，把钱用散一点。我觉得这两种可能都是理性投资，并不见得一个就是感性的，或者一个就是理性的。

黄奕：不好意思，在你说这个之前我们还是回到论坛本身。补充一下我们申办这个论坛的背景，名称叫：作为“机构投资者”的公益基金会。有一次有个场合是讨论基金会和 NGO 的关系，我做了一个类比，NGO 像小公司，它在公益市场上发现了一些需求，它用它的差异化的特点，针对这些需求量身定做了一些产品或者服务。它渐渐长大成为上市公司，就会有一些基金针对这些上



发言人：黄奕（招商局慈善基金会常务副秘书长）

市公司来投入，有了上市公司就有了基金。但基金很多时候为了要促进自己的成长必须要做行业，比如说有的基金做交通行业，有的基金做能源行业。所以在这个过程中，有一些非公募基金会，尤其是一些秘书长认为这个话题可以坐下来谈一下，进行深入的梳理。前两天我在微博上看到有人说，好的生意人有几个特点：乐观、不拖延、有赌性。我觉得在公益行业做投资也需要这些特点，可能在很多不确定的时候也要有赌性。所以公益投资和商业投资是有类比的，公益基金会跟商业机构投资人也是有类比的，在这样的一个大背景下我们来做这样一个论坛。

张后奇：我补充两句，万通是中国房地产的龙头企业，万通基金会是企业投资的基金会，而华夏人基金会是我们几个自然人投资发起的，自然人投资要体现捐助人的愿望。我小时候来自安徽农村，我看到我们那的路没修、桥没修，我出 10 万块钱，政府出 50 万把路和桥修了。一个基金会帮我实施了，我没那么多复杂的理念，这是我们自然人捐出的，所以我始终认为我们还在摸着石头过河找定位的阶段。我认为借助这样一个平台一定要把捐助和投资分开，有的基金会只有一点钱，是让捐助人不断的掏钱还是？在国际上像福特基金会、大学基金会自身的投资增值能力是基金会成长的重要的支柱。作为机构投资人要有自我生长能力，但如果把捐助和投资混在一起，那自我生长在哪儿呢？如果说两个环节，一是捐助人不断出钱，

基金会不断的往外投资，如果你理解的投资就是捐助，那就完成了，这是一种公益理念。另外一种在国际上有，中国也开始有了，就是你除了捐助还要把别人捐助的钱管好。每年按照《基金会管理条例支出》是8%，我们现在一年三四千万，一年就三四百万，是这样一个情况。因为我们没有像卢德之先生或者冯仑先生的人，一掏就一个亿，我们公司奖金是有限的，所以我想聚集任何认同我们理念的人，把这个钱保值增值。同时我也希望成千上万家其他的基金会作为机构投资人，把钱委托给认同你们理念的机构来实现保值增值，这未尝不是好事。

吴冲：我觉得他作为中国最大的资产管理公司的人，对于基金会如何理财，大家要尽可能地记清楚他的想法，他是行业泰斗。但是我们今天讨论的话题并不是这个，我们认为基金会的捐助本身就是一种投资行为。华夏人基金会有它的特殊之处，它的信托人分别有他们自己的价值观和意识，所以它更像一个资产集合。待会房涛秘书长会跟你有共同之处，慈善会做的事不是由她这个秘书长决定的，是由给慈善会捐款的人定的，我们从这个角度再给大家探讨一下。

王颖：索性咱们不说“投资”了，说“捐赠”就行了，这样更亲切一些。别在概念上纠结，我们想探讨的是不同的捐赠形式、策略和目的。

黄奕：关键词是“机构”。



发言人：高天（北京市企业家环保基金会副秘书长）

高天：主持人要求站队，我就先站队，但我没法站在你们任何一边，因为SEE是一个很有意思的组织。SEE基金会的捐赠人是个有限的人群，现在200多个阿拉善SEE生态协会的会员是北京市企业家环保基金会的捐赠人，所以我们经常在跟同行讨论的时候就讲我们既不是企业家基金会也不是公募基金会，是半公募基金会。我们要面对的200多个捐赠者都是典型意义上的理性人，其中

不乏有投资经验、投资背景的高手。我们基金会作为受托人，要想针对一个社会问题深入解决，如何操作？我们也是做环境保护，跟李劲秘书长他们是一样的，但我没法跟他们站一队是因为我们没有就生态社区这样一个很明确的环境问题开展工作。我们和黄奕说的定位是接近的，定位为推动环保行业发展。2008年有一个数据，跟美国相比，国内环境保护NGO的数量不足美国的千分之一，就业人数跟美国比差距更大，

但国力现在几乎已经追上美国。如何解决过去这么多年经济发展完全透支的环境破坏，这样一个巨大、广泛的社会问题。我们觉得应该定位在让更多的公众参与到环境保护当中来，有更多的社会组织能投入到环境保护当中去，才有可能解决问题，而不是把钱投在某一个议题上。从这个角度来看，我要站到这边来，但我必须再强调一点，我坚持同意李劲的观点，资助行为是一种社会投资。我们作为一个机构投资人，是明确这样一个定位的。未来五年，我们要投入大约 5 亿元人民币，这个行为由我们自己直接投入，由我们撬动其他的社会资金。我们希望达成多元的健康可持续发展的环境保护公益社会生态系统，有不同的社会团体，不同类型在不同的层面发挥自己的作用。我们现在还在建立系统，在这个过程中，万通基金会、万科基金会等很多环境保护的基金会甚至企业都是我们的合作伙伴。

吴冲：刚才高天提了一个问题，即使是集中在一个领域的组织也有很大差异。比如洛克菲勒基金会，一方面做很多自己直接操作的项目，比如说解决世界饥饿的问题。洛克菲勒基金会下面的农业科学家拿了两年的诺贝尔和平奖，由于他们有系统的持续性的工作，解决了整个亚太、非洲地区的大规模人口死亡的问题。还有一种是在相对广泛的区域内，去做一些风险投资的，期望中间有一些生态最后成为这个行业的惊喜，所以这两种方法投资的集中度是不一样的。下面请房涛讲讲。

房涛：我特别喜欢今天这个分论坛的话题。在座的可能听到深圳市慈善会这个名字，就觉得该救助的就都应该伸手，不伸手就不对。深圳市慈善会本身的工作定位是促进深圳区域的公平正义和和谐社会建设，从 2010 年开始做改革方向的思考以后，除了一部分政策引导要求或者定捐助人的定向捐助外，我们工作的精力投放了一条线，就是“企业推动教育创新”。我从 2007 年开始做



发言人：房涛（深圳慈善会秘书长）

这个组织，见识了很多的公益组织，无论公募的还是非公募的，我发现往往过一段时间后会意识到，满足别人的快感或者悲情释放的救助和理性的在某一个方向的救助，对社会问题的解决是不一样的。所以如果我们最终是想达到以发现社会问题、整合社会资源、解决社会问题为最终存在的意义和目的的话，确实要做一个理性人和理性的机构投资者，这是必须的。商业最终的目的也是以商业的技术和商业的资源来推动它自己的可持续发展和社会的稳定和谐。如果只是以赚取自己价值为目的商业，那应该去死了，因为未来没有它的空间，这是第一点。

第二点，刚才讲了关于投资的不同的概念，一方面讲的社会投资是一个大的概念，但张总可能讲的基

基金会投资是一个比较狭义的概念，完全不一样，但我想理念是一样的。商业领域的投资是不是有很多地方公益领域可以借鉴？我觉得可以有越来越多的借鉴。有报告说中国的社会建设比经济建设落后 18 年，肯定可以借鉴和学习商业领域的优秀智慧和成果，但是我觉得这一方面是不同的，应该是有差异的，因为公益领域的投资或者说对社会的投资有很多的收益，可能商业领域是没有办法获得的。目前是一个经济人的社会，商业领域的追逐和合作大家是心知肚明的，很清楚从商业合作里面能得到什么或者做商业投资要素要什么。但公益领域是不一样的，你可能会收获信任、志愿服务、合作、开放、政策的改变等等，这一类的社会资本不是商业可以预测和感受到的，所以到底怎么做？我所接触到的有四五十亿资产的上市公司，在商业领域特别优秀，可是当他们拿一两千万做基金会的时候，往往做出来的事情别人一看就觉得特别小儿科。他们没有智慧吗？他们的年薪比做公益的年薪要高很多，但是他们没有足够的时间和精力做研究，所以不清楚到底要获得什么。所以我想这个是有不同点的，是需要考虑的。

第三点，我同意吴冲讲的，我觉得在公益领域，在现在的链条里面，更多谈到基金会的执行型、操作型的组织以及受支持等等，但是这个链条里的研究者在哪？价值倡导的研究者在哪里？这个链条如果没有这块是不完整的，生态链条的投放可能就是低效或者是无效的，我觉得研究非常重要。比方说我们特别希望慈善会跟深圳市创新企业社会责任中心以及哥伦比亚大学，因为它在 CSR 这方面的投资研究非常棒，还要美国的印第安大学在慈善领域的研究非常棒，还有比方说南都全媒体，似乎一直在从媒体的角度引导中国对财富的认知和解读，有没有可能做这方面的研究？中国未来的企业家获得企业精神财富的传承，而这一块跟公益背后的财富归属的属性到底如何关联？有没有可能成为有可操作性的方法的研究？而这个研究应该可以获得民政部的荣誉课题等等。我对这个很有信心，需要有这方面的研究来做一些共同的分享，而不是说我们几个人除了自己的本职工作以外，在这里论论道，半小时或者两小时以后又回到零。我们一直希望做的是企业推动教育的创新，这与中国主流由政府推动的教育是一种弥补和丰富的关系，第二个是做中国企业家财富创新研究，谢谢。

吴冲：总体来讲好像形成了一种趋势，基金会投资作为机构投资人就是要集中投资的，我作为裁判就要吹一吹哨，这是我的责任，我在这正好引出梁树新。梁树新是神人，广州是他的地头，他做过很多很奇怪的事情，比如用铅笔换一个校舍，不穿裤子坐地铁，最近又在做不穿裤子跑步的事吧？但他真正做的比较有意义的事情，是发起了微基金，做午餐计划，后来又做乡村童园。看他的案例的时候，我个人很有兴趣，我想把他跟汇丰的事一起说。汇丰投的社区，社区里面分为教育和环保，从资源配置的角度来看是分散的，我相信这种分散背后有它分散的逻辑。从梁树新的角度来讲，他其实也是媒体人，他们做公益的投资也是零零散散。在外人看来没有关系的事情，你们是怎么看待它们之间的关联性？你是准备走得再集中一些还是进一步发散一些？



发言人：梁树新（微基金创始人）

梁树新：直到沙龙开场 15 分钟之后，我才彻底明白吴冲为什么叫我来。我之前真的是被主题误导了，特别是张总说的专业的金融投资方面的话题。后来明白概念之后，我挺认同，NGO 也好，基金会也好，做的这些事情是社会投资或者叫价值投资。从机构的角度甚至是捐赠者的角度去理解捐赠的行为或者公益的行为，它是一种社会投资或者价值投资，我觉得从这个角度去做倡导的话是

十分有价值的。另外一个，吴冲刚才说的表面上看我做过的事情和想法都是天马行空，我在这里要澄清一下，铅笔换校舍其实真的是好玩，都是在微博刚开始的时候做的事情。微基金是去年 4 月 5 号成立的，自从成立了微基金之后我就“改邪归正”，在做正经事情。大家都知道一年多来我们一直在做午餐计划，跟邓飞的免费午餐是同样的项目，我们聚焦在贵州，我们 9 月份又做了一个乡村童园，表面上看是很分散的。我给微基金一句话的定位，14 个字：专注乡村教育的互联网公益组织。这里面有两个关键词，一个是乡村教育，所以大家看到的不管是做午餐计划还是乡村童园都是针对农村的教育。乡村童园是针对学龄前教育，针对留守儿童的学前教育做出的解决方案，另外吃饭的问题是针对特别贫困的乡村小学生，都是把焦点放在贫困的乡村儿童身上，现在设计的项目都是围绕这个群体，从这个角度来说我们是有聚焦的。比如今年在 3 月份做过“小碧心”，但是因为是全城都动起来，我们是用微基金这个平台来帮忙筹款，是短期的小项目。不管是做午餐还是童园，都是中长期的项目设计，至少是 3 年以上。我觉得我们真的在做一种比较长远的社会投资，借我们手上很小的项目希望能够撬动政府包括整个的社会重视农村教育、留守儿童等很多领域的问题，当然我们只能聚焦在自己关注的领域上。

吴冲：我必须打断一下，我觉得你把你讲的很重要、很精华的一点跳过了。你讲到你聚焦了 2 个点，一个是乡村儿童教育，第二个你讲到的其实是互联网。

梁树新：对，我太跳跃了，这是我们定位的第二个关键词。为什么微基金是互联网公益组织？可能这个提法不常有，有很多 NGO 什么资源都没有，互联网永远是免费的，我们从一年半到现在一直是依托互联网，主要依托微博、论坛、淘宝等社交媒体。我们现在筹到差不多四百万，超过 80% 的捐款都是来自淘宝店。

吴冲：我隐约有个感觉，不知道有多少人会认同。我觉得你们其实是打着乡村教育的旗号，以乡村教育为载体，但本质上并没有投资于乡村教育，我认为你是投资于互联网的公益传播！

梁树新：公益传播只是实现我们目标的一个手段。

吴冲：但在我看来是反的，为什么呢？如果你是想启蒙大家，互联网是一个启蒙公益最好的场所，就必须找到一个最适合互联网传播的话题。不管是救助还是悲情或者是乡村教育都很容易，所以让善良的人们不得不问到底谁是因谁是果？如果这么理解，我就完全理解你做的事情，其实你是想投资于互联网公益传播，所以你做的任何事情都是在投资于这个。

梁树新：我不太认同，这绝对是一个手段问题，我们是用渠道来实现做公益的终极目标。

吴冲：日久见人心，我们拭目以待（笑）。

房涛：其实公益的互联网传播多有社会价值，多有意义啊，它要解决的可能是全世界的人都能关注的某一个点。我觉得梁树新确实已经是一种标识了，到目前为止微公益这么蓬勃，这么鲜活，真的是因为有一些标识性的人物在推动。如果真的都能归到公益传播，能唤醒所有人的意识的话，那是多么宝贵，多么可爱的事情。

张后奇：我今天来不是代表华夏基金，我是代表华夏人基金会。其实华夏人基金会也是定位在环境和人，人主要是在教育。比如在内蒙古和河北交界的怀安县下面的一个镇，这个镇有 3 万人，只有一所幼儿园，政府已经投了一笔钱，别的地方也捐了，我们捐了 100 万建了第二所幼儿园以后可以再增加 500 个孩子的学前教育。其实我很羡慕李劲他们，一个团队全职专门做一件事，而我还有其他主业。理念虽然写在纸上，但我们现在只能是诚心诚意去募钱包括自己捐钱。我自己的钱买了基金是可以亏的，而这个钱不能亏，必须用最保守的方式投资。我们捐的钱要实实在在做一个项目，因为我有足够的时间宣传。

我刚才说我同情阿拉善的兄弟，因为他们背后的老板都是十亿百亿的富豪。在去年的论坛上我就质疑，总共就投了一千多万，难道中国没有穷人，没有环境需要改善吗？所以我觉得它像环保主义俱乐部、环保党，不像一个公益。公益有一种是为一个理念、主义，另外一种像是像中国传统社会不求留名，是实实在在的。我非常敬重李劲，因为我现在还在打工，拿着高工资，我志愿来做基金会，我没有他高尚，他全职做，这是一个真实情况。我们现在在做贫困大学生，去年是 224 个大学生，每人 5000 块钱，这体现了捐赠人的意志。比如我愿意出钱在我出生的贫困县找两个中学进行资助，这些人跟我没有任何关系，我要求他公示，这些事情也是我们在做。所以我觉得公益组织、基金会的很多理念，无论是对大学的教育还是对学前的教育，不外乎支教、扶贫。比如像舟曲我们也去了，我们曾经联系的学校像今天的四川，一旦出名了，大家都给你钱。我们去了一些不出名的学校，冬天好几个月学生没有煤取暖，就不上学了。我们跟友成一起合作捐赠 200 吨煤给这个学校，这些学生就可以正常上课。我们确实是只能做一个点，我们没有一个高尚的理念或大的宗旨。

黄奕：你们出资人做这样的事情，比如在某一个点做，确实有实实在在的效果。但是其实可以不用成立基金会，个人拿出钱来也可以做这样的事情。

王颖：我还是想再回应一下张总。举个例子，刚才张总说他们捐幼儿园，是不是建设设施让孩子有幼儿园上？因为我做了 8 年的公益慈善，也做过各种各样幼儿的项目，有建设设施、培训老师还有引进一些课程。我在想到底什么是理性投资？什么是感性投资？我前不久去看幼儿园早教项目，看到这些小孩，3 到 5 岁就直接被扔在家里面，没有人管，他们会受到伤害，你就会本能的觉得要给他们建一个幼儿园，这是作为一个投资者或者捐赠者应该做的一个项目。但是如果放到一个大的环境里面来看，我们确实资助了幼儿园了，但是作为一个捐赠者不可能给一辈子的钱，捐赠者的钱结束了之后怎么办？这个幼儿园怎么运转下去？如果没有后续资金支持的话，这个幼儿园可能就消失了，这几年的钱只是昙花一现，并不能对整个领域产生真正的深远的影响。但再去考虑项目的模式，分析这个领域最缺乏什么？比如说是师资力量，比如说是一些有效的教学方法，如果从这个领域再去开发一些东西，它可能会做出更长久的影响。投资可以考虑放在哪些上面，这个就是感性和理性的区别。其实是不是机构并不重要，有的企业不是用基金会的形式做慈善，还有私人的捐赠。只要寻找项目的时候有一个大的、理性的分析，着眼点是想要促进长久的、可持续性发展，那就是机构捐助者行为。

李劲：受到王颖的启发，我想起一个非常感性的事。我在公益领域的第一份工作是国际计划的项目总监，我在国际计划工作了 5 年。国际计划每年在陕西的 5 个县的投资大概是 400 万到 500 万美元，有几千万人民币。5 年以后当我要离开的时候，我到每个项目县走一圈，我去了我最喜欢的西乡县。去了以后，发现两件事情。第一件事情，我去了我们捐助过厨房的中学，我发现一个小学生拿着一个搪瓷碗在吃饭，但他的饭碗里没有任何菜。然后我去了女生宿舍，两年前看见的墙角上的漏洞还在那摆着。回到招待所，我嚎啕大哭。我们每年投了那么多钱为什么没有改变？我觉得自己非常失败，人家说感性投资的人最后会得到一定的回报，我并不排除说没有策略的捐赠和投资，我就在想效果的问题，可能从那以后我们才会慢慢成为一个成熟的公益投资人。其实国际计划是一个很成熟的机构，我真的不明白为什么我们在那工作了 5 年，每年投 500 万美元，但是 5 年之后我要离开的时候，问题还是一样的。效果是什么？投了那么多钱回报是什么？我真的没有想明白，这就是一个成熟的过程。

张后奇：很多公益组织，很多人付出了心血，但是你一定要考虑被捐助人的感触，不仅是被捐助人还有被捐助的环境。比如说捐助了一个村，这个村的村长和书记就会增加很多的工作量，他们就会想我有什么好处呢？你可能觉得这个人不高尚，但是现实环境就是这样，它会让捐助的行动变形，这是我的体会。

下半场：何谓专业化

吴冲：我总结下咱们这上半段的讨论。

一开始我们在讨论作为投资人集中还是分散的问题。我们并不尝试得出任何结论，但是我们想提醒大家的是，当你决定做集中或分散的投资人时，请想清楚背后的逻辑是什么，不能回避这个问题，也不能自欺欺人。如果想走专业化集中的路，就请定义到尽量狭窄，这样才是有价值的。否则，定位为“投资人类进步”？那是福特基金会才能干的。

第二个话题是专业化。刚才是专注，现在是专业。咱们古代有很多大善人，现在的慈善组织和大善人的区别是什么？人们把钱捐给了慈善机构和基金会，那么基金会能够提供给他们的专业化服务到底是什么？还有一个问题，大善人投资于社会问题本身，没饭就给饭吃；专业化投资机构投资什么？我们看看洛克菲勒、福特，他们投资于问题的根源和系统。说起来简单，怎么能做到？这就是下半段重要的话题，如何让机构能够有专业性？如何把问题、问题根源、系统区分出来？这就是我们下半段要讨论的重要话题。

高天：补充一下，刚才所说的其实有两层。一层是我们对服务对象有一些其他的增值服务；另外一层，我们对委托方也有增值服务。公益组织常遇到的问题是，你到底对捐赠人负责还是要对服务的对象负责？我个人的观点是综合考虑捐赠人意愿的情况下向服务对象负责。作为一个机构投资人，一边在做环境问题的推动，另外一方面也在做捐赠人环境意识普及工作。

围绕着这个主题，我再说一下我们自己。即将过去的一年，是SEE定位能力建设的一年。在这一年之前，我们终于完成了五年的战略规划，有了一个目标。如何实现这个目标，未来五年如何做？当然筹款是一个很难的问题，另外我们引进了BSC平衡积分卡这样一种工具，把我们机构的战略目标往每一个部门、员工的工作计划中落实。开始操作的时候我心里就在打鼓，我查了一下，世界五百强里也没有几家在用这个工具，企业界用这个工具都是很大型的、系统的公司才会用起来，我们就是一个刚刚起步的非营利组织，怎么做好，我们心里没底。还好我们的同事也是一边学一边改，摸石头过河，今年也走了差不多一年。每季度我们都会进行一次回顾，这其实挺花时间的。我看大家做工作都是一边在花时间、精力做事，一边又要写报告、总结，何况我们现在要做到三个月一总结。理论上讲大家的工作量增加了，但我们现在回头看它是有价值的。这是我们从企业界借鉴来的工具。另外也得益于无论是在策略规划还是项目实施，比如说我们最近比较如火如荼的项目——创绿家——要提高环境、公益领域的增量，发觉更多有创业意愿的团队，这些人的甄别、选择、评定其实是企业家的擅长，我们也充分利用起他们鉴别团队和人的眼光，在全国各地都要尽可能将这些专业人士纳入我们的团队中来，我想这也是对我们工作专业化的尝试。

吴冲：我想提一个挑战性的问题。刚才你提到很多，在我看来是技术性问题，我们可以用平衡积分卡

这些管理工具。不过在我看来我们探讨的可能是另外一些工具。我先问一下张总，什么是基金公司的专业化？

张后奇：的确很难的问题，我刚刚给国际上的石油大佬讲过这个问题。作为专业基金管理公司，肯定要讲你的核心投资能力、投资团队，不可少的就是你的风险管控系统。你要想投资、捐赠，我插一个话题，我们理解的捐赠与商业上的投资回报是不同的。商业上的投资是一定要回报的，但捐赠爱心的回报是另外一个维度的问题。所以回到刚才你说的机构投资人，我作为专业的基金管理公司的投资，有什么样的团队、制度框架、风险控制机制、目标、产品、风险收益特征，只有这些，机构投资人才会找你。这套流程让别人觉得你是可信的。

吴冲：如果你面临的不是一个授权基金，而是一个老百姓的时候，你要说服他们把钱拿到基金公司来管理，你会用哪几个理由来说服？

张后奇：作为公众，基金公司有法律的保护，我们跟银行共同管理。我们的契约是公示的，所有的宣传不能超过公示的范围，否则就违法。不能私下承诺。

吴冲：就是怎么能让他理解不让我自己管钱，把钱交给基金公司呢？机构理财的优势在哪？

张后奇：我们从来不会告诉一个投资人不要投资股票。这是你的权利啊。但是任何一个行业专业化分工，比如说李劲，他全部时间做公益和业余做公益的时间、资源（不一样），这是常识，常识的层面，人们就容易理解。当然，如果有一个人说，我的学历不比你差，我的时间、信息确实比基金经理还好，那我委托你是不是还有风险？他自己做，他亏了，他得认，但只要是委托你做，就存在了委托代理的关系。

吴冲：我先稍微说两句，大家再举手，还有发言机会。我今年其实不想来基金会论坛，我跟黄奕说老是圈子里的人，我们都是自娱自乐，说来说去都是那几句话，没意思。后来黄奕说，去吧，今年的话题挺好玩。我一看确实有意思，就问有没有不是咱们公益圈的人？她说有。我说这就好，我们听一听其他行业的声音，听一听比我们成功的行业的声音。

我们老提机构要专业化，什么叫专业化？我们刚才提到几点，我建议大家记一下笔记，我记下来了。

第一叫做专业团队，当你说服别人把钱交给你去做的时候，你要先告诉人家你有专业团队，所以基金会永远两个人的状态是要变的，两个人的基金会怎么说服大家把钱交给你去管？

第二，刚才张总没提到，我听到很多基金公司宣讲都讲到这几个问题，就是行业研究。经常会讲到，我们基金公司平均多少、什么学历的研究员平均多少人在股票上用了多少年的心思，然后我们对行业会做全系列的分析。比如说我买一个手机公司，我不会只研究手机，我会从电讯行业开始研究，我要去研究它的元器件，这样才做出一个投资决定。所以我觉得全行业的研究，每个人做的那个行业，我们有没有把它研究透，说清楚。假如做不到这一点，凭什么说你专业？

刚才还提到一个特别重要的问题，大家可能都没意识到，就是流程化管理的风险控制。现在我们的公益组织有多少去考虑风险控制的问题？

所以说我觉得这就是我们跨行业得到的启发，而不是我们小圈子里的。当然，我觉得我们小圈子里的人是有危机意识的。我们不像张总他们天天面对市场压力。我印象中第一个提出研究这个话题的就是房涛。房涛提出说，这个行业里大家光干活，谁来做研究？研究什么问题？怎么研究？到底是行业分工专业化研究还是各机构独立研究？彼此之间的关系是什么？你要不要再补充一点？

房涛：公益跟商业的差异我刚才已经讲了。我特别希望能够把公益的优势充分发挥，又把商业成果和智慧充分吸纳，用最少的资源做我们需要的这方面最好的研究。我记得我在美国参访的时候，他们以前做教育的，有七个社会组织，每个地方都把自己的项目作为儿子一样，特别热爱，觉得所有捐赠人毫无疑问地应该捐我的，其实跟商业领域投资人遇到的项目所有者是一样的。但是他们后来就做了一个催化式慈善，他们把七八家合在一起，说你们要做的是一类的问题，比如教育里面某个环节的问题，然后把枝节截掉，七八家合到一起，解决某一个系统问题，撼动系统上某个与此有关的社会资源，整合、共同得到比较好的收获，而这收获可能是对这七八家都是非常有益的，他们各自得到了各自想要得到的。他们各自的枝干在这个过程中必须做到有所放弃。所以为什么我第一个话题讲我们希望做一个类似民间的枢纽机构，我们想做的就是企业推动教育的创新。目前我们每一个人有不同的角色，企业人、总经理，可我们都是家长，我们清楚我们孩子的问题，可我们的孩子不是缺衣缺穿的问题，而是有没有社会实践能力、有没有社会责任、有没有理想，有没有应对环境变化的能力，有没有创造力、创新力。难道这些东西都只是家庭教育的问题吗？它已经成为社会问题了，成了改革开放三十年生存型慈善到发展型慈善必须面对的问题。

吴冲：我建议今天我们不要谈任何一个项目的细节。我们要从如何把我们从一个大善人变成专业投资机构这样的角度理解问题。我建议下面大家自由发言，讲你觉得这几个方面首先要解决的是什么。刚才我们讲的几点，首先是专业团队，第二是对产业链的系统研究，第三是流程化管控和风险控制。大家可以自由发言。

高天：我首先反对刚才吴老师的观点，中国人特别重视道，普遍觉得术是不值一提的。刚才吴老师也是迅速把“道”梳理出来了。我觉得要从术做起，才有可能学习企业是如何有效的。这就是为什么我提这些探索的原因。我想再说几个，刚才针对专业团队、专业管理的一些问题，我们面对的最大的一个问题是，我们要说服的，不是那些散户，而是那些原始投资人，钱都是他们给的。比如团队的问题，他们才能决定我们可以聘几个人，我们这个团队开销有多少，我总不能说服他，我真的可能招到一个成熟的、专业的团队，所以你给我十个指标，这个很难。还有研究的问题，我做过一个十分悲催的案例，我们要做环境公益领域的推动工作，需要知道这个领域的现状，比如有多少家真正实际工作的环保组织，没有人给我这个数

据。我想做这个研究的时候，要求被我的投资人驳回了。他们说，我们找你们来，就是知道你们是清楚这个事儿的，你还做什么研究？花好几十万打了水漂，想摸出我们这个行业，大家都没有做什么研究，我们知道这个现状，结果这个研究没做。于是今年我们的工作还是卡在这个问题上，还是要花很多精力说服他们，我们的战略如何落实缺这么一块。

吴冲：所以下面我们可以开个小会，商量一下怎么对付老板，怎么说服老板给我们配研究人员。

王颖：我们也不要成为失败主义者，老板不理解我们就放弃了。像刚才吴冲说的这几个，其实我觉得团队蛮重要的。我做了这几年公益慈善，觉得项目没批是卡在申请书呈现的环节。其实项目本身已经很好了，但团队（遇到了问题）。比如说你想找个外国人，你的英语不行，没能表达清楚，他就觉得你的整个能力差了；有时候可能从专业角度梳理得很好了，但不会用专业的话语去说，说出来别人不懂，隔着一层就不行了。很多时候是团队的问题。

我们公益圈经常面临的团队问题就是捐赠人不太愿意给管理经费，没有管理经费工资就很低，工资低就不能招到真正的人才。这就有点像悖论，但怎么能说服捐赠人提高管理经费的比例呢？这一点我想跟大家探讨一下。

我自己是从捐赠机构来的，我刚开始从事这个行业的时候也觉得，你都是做公益的你怎么还拿这么高的工资呢？但是越来越感觉到这就是一个恶性循环，如果你不给他合理的管理经费就不能招到很好的人。这些年我也在努力说服我的领导们要在这方面做投资，才是让这个行业有个健康、正向的发展的很根基的东西。我就说这么一点吧。

观众提问

吴冲：我犯了一个错误，下面有个听众举手举了好几次，我答应给他一个机会（一直没给）。

提问 1：尊敬的各位老师，非常唐突地想挑战一下各位权威，本来下午来参加这个论坛是被它的一段话吸引的：“作为机构投资者，公益基金会对于促进行业成长而言承担着商业机构对于社会 and 经济发展同样重要的功能和使命。其将如何打造‘成熟的资本市场’，为公益组织提供资源与动力，又将如何作为‘理性的力量’，最有效地以财富推动公共事业发展？”刚开始主持人是以这个开始，后来李劲秘书长也是想往这上面引的，但是后来就变成了自己的机构是怎么做的，并不是我们关心的话题。

吴冲：我来回应一下这个问题。这个话题就像 NGO 总是认为基金会负有使命，应该弄好多钱给 NGO。今天这个好的场合让你见识到基金会的人其实也挺痛苦的，也有它各自的难处。你只有理解到当这些基金会是如何运作的，你才知道怎么才能争取到他们的捐款。像台上坐了这么些人，你要判断哪些人你要用感性去打动他，哪些人你要用谨慎的逻辑打动他，哪些人不会说英语要躲着她走，这就是前提。第二，这个机构是投资于哪个领域，还是哪些领域都投，你要判断哪些是跟你重叠的。第三，你从他们谈这些东西就领会到，他们投资是大一点还是小一点，你的项目是否匹配。很多时候是无用之用，不要总是期待马上听到大家一起商量我们应该都要多给他们一些钱。听到这些你很 high，但不能解决问题。你只有明白客户或者老板，你的交易对手的痛苦，你才能更好地利用。

黄奕：我记得在某个场合也有 NGO 提议说我们大家投票吧，我们来投最好打交道的基金会，或者我们心中最优秀的基金会。有的基金会跟你就没有交集，如果我们在某个具体领域发展的话，跟某些 NGO 是完全没有交集的。

吴冲：基金会越成熟不意味着 NGO 的日子越好过，有可能是恰恰相反的。

梁树新：这位兄弟是做什么的？你是 NGO 吗？

提问者：我是 NGO。我的意思不是说你们要给 NGO 钱，而是说我们要不要制定一个模式，不要两个小时谈完会后没有什么东西，我们谈到一种方法是有效地帮助这个行业，比如基金会就像风投一样，研究一个方式，怎么给受助人……

吴冲：其实现在的问题是大多数基金会还没有形成真正的风投机制，内部机制还没形成，你刚才听出来了。我们基本上都还是一个妄想成为专业投资人、风投机构的大善人。我们自己得先成长起来。

梁树新：兄弟，我以个人经历和微基金的发展告诉你，没有基金会的资助我们一样可以很好。基金会就是霸道。

张后奇：你成立就是基金会，广东不都放开了吗，我们就是自然人，注册了就叫基金会。

梁树新：我想接着刚才王颖的话，所有 NGO 面临的一个永恒的难题。全国不超过 85% 的 NGO 团队规模都在 3 人以下，微基金是三个半。这个可能是没办法绕开的。我们开会三天三夜也解决不了这个问题。前几天我发了一个微博就说这个行政比例的问题，我就很冲动地发了牢骚，说这个不合理，至少要提到 20% 以上。某某同学就马上洋洋洒洒写了一千多字来就这个问题说，还是应该市场说了算。那我当然知道政府不应该管我们这些，应该自由竞争嘛。但我估计在短时期内改变不了什么。所以那位兄弟不要期待这两个小时聊天能够改变什么，改变不了什么，因为十八大已经开完了。所以我们会开完了我们还是该干嘛干嘛，永远不要想着依靠别人帮助你。依靠自己的团队，依靠自己的信念，只有依靠自己的团队才是最靠谱的。

刚才说的三个评判角度，我最认同的是第一就是专业团队。我说过一句话，一个公益机构，无论基金会或者 NGO，唯一的资产就是它的团队，其他什么都没有。所以现在我最焦虑的是怎么把我的团队三四个人扩大到七八个，十多个。我现在两个项目，每天管五千多人，吃饭上学这些，我们三个人对这五千个小朋友服务，他们的工资就是两千多到四千多，在广州这样的水平让我特别感动，真的是一群特别有理想的青年。能够投身这个事业的，能够加入到公益这个领域的，都是有理想的人。我们还是那句话，不能依靠别人来改变我们的命运，我们还是得依靠自己去改变自己。在目前的政策困境下，我们没有那么快改变政策的环境下，我觉得还是有一些办法去做出改变的。包括我觉得吴冲，真爱梦想的探索也是有一些方法，可以多向他请教。我相信他是有办法避开这些政策限制的，这里面还是有些门道的。简单地说专业的团队真的非常重要。但不是为了向外界显示你有多重要，而是要运作好一个机构的项目，创造更大的社会价值，你需要有一个非常坚定、稳固、可持续发展的团队。

张后奇：我再补充一句，回应高天他们的，除了专业、高效的团队，基金会的治理可能对我们能走多远更重要。今天上午开完会，我跟我们秘书处的几个人布置，要把招商局的胡政、华民基金会卢德之等的全稿发给我们的理事。因为我们的理事都是兼职的，他们决定了我们的基金从哪里来，捐到哪里去。如果光是专业的团队，包括我这个秘书长，我说你们都有冲动捐这捐那，我可能两面不是人。我觉得我们这个论坛让我们做公益的同行聚在一起交流。上届论坛，我记得有个北京农发基金会，我听了他的分论坛，我们就决定给他一百万。我跟他也是这个论坛才认识，后来他们并到扶贫基金会，我们的项目执行了一半。我觉得咱们这个论坛绝对不是虚的，我们这些热心公益的人聚在一起会迸出火花、凝聚共识，包括规则。都是大家从不同背景对公益的理解。

我呼吁我们十五家或者更多基金会的理事长能够面对面交流。我们是一个新的基金会，我这个秘书长就是摸着石头过河的情况。就算我理解了，但是不见得我的理事会所有成员都理解。我说如果你自己随手做公益，你想捐给谁就捐给谁，但是当我们基金会做公益的时候就必须尊重制度问题，我这个秘书长的权

力也是有限的，捐给基金会的钱也必须经过理事会，经过捐助程序，这就是制度文明。这不仅仅是专业团队、培训员工、NGO 对接的问题，我想对我们这些理事、捐资人有一些高端的培训机制，能够深入浅出地进行交流，对我们整个公益行业都有震撼性的启发。

提问 2：我想先表达一下自己的心情。到这个屋子来，对了。我觉得中国的公益界有这样一些高人、能人、明白人，真的很好。我原来是搞传媒的，现在我自己也学习做公益，在这个行当里就是一个老兵新传。说实话，是有一点点迟缓的，就觉得这个行当在中国不就是大佬们拿钱出来扶贫、赈灾、支教？但今天我听完后，才发现自己像桃花源中人，完全不知道，我们真正做公益的人已经走到很远了。今天我真的向你们表示敬佩，我觉得咱们中国的公益事业真的走到一个兴旺时代。刚才听到黄奕和房涛两位女士都提到一个问题，一个比方，让我特别开窍。什么叫作为机构投资者的基金会？打一个商业界的比方，做 NGO 的就是一般的公司，自己可以做产品、做市场；做机构投资者的是基金会，作为资助型的基金会，作为机构投资者的基金会，主要是来发现你们做的哪些东西是最具有价值的，是最值得这个社会上的公益基金作为财富流向这里。这个比方太妙了。

怎么才能做到这一点？像房涛说的要做研究，要做比较，在这么多大量的中国草根公益欣欣向荣的情况下，作为机构投资者的公益基金会怎么做？应该怎么解决判断尺度问题？如何在其中选优，找到最好的项目、最好的组织去扶持，并且起到社会公益流的导向作用？就像张总的基金会那样，把社会的财富流通过这样的理性态度、公信力的方法使其流进来。我觉得你们做的事情就像 20 多年前在中国做资本市场的那些人，他们就用这些方法教育我们各方面投资者、企业。现在你们这些人已经成为先进者，能够让我们这些后来者明白开始要做这些东西。我现场表达一下我的心情。当然也有一些疑问，顺便提一个问题。我们在商业角度来说却是能够对价值的判断，是带有量的，投资和回报是有量化的。

吴冲：你是说公益投资的绩效问题。我们一会儿再讨论这个问题。

黄奕：刚才梁先生说像微公益一样，没有基金会可以活得很好，但这也正好凸显了基金会的存在价值。刚才吴冲说要做一个互联网的推广，你只是选中了这个点。比如你选中了午餐这个点，或者童园这个点，这个点是对公众是讲得很清楚的东西，你可以买它的眼泪点。他对这件事情有一个关注会去做微公益，但我们很多基金会做事，系统性的问题非常重要。基金会在做事情时我们选择的项目是对公众说不清的，这个正是我们的价值所在。像今天高向军老师说到他的行政费用、机构发展的困惑、门坎、障碍的时候，微公益做不了，但是我们可以做。如果我们对准乡村发展行业，我可以做到所有项目当中尽可能发展出粘性来。像刚才这个先生说我们怎么去评价这些项目。吴冲给我推荐了一片文章特别好，叫 learning for social impact，是麦肯锡的一篇文章。这篇文章其实讲的是如何评估项目，评估项目我们常常觉得是评价它的绩效，它的钱是不是用得有效。这篇文章最重要的观点是评估其实是学习。如果我们建立起这样一个平台，

所有项目都在上面。我们不用刻意地去做评估，他们之间会有一个参照。我们做到一定阶段就会出来这个东西。我们不用中期的时候做个评估，说钱用得怎么样，要报告所有数据，不需要。我只要看你两个项目在同一个项目点里面做的事情进度如何，就很明白。所以我觉得基金会的价值在这里。刚才吴冲说的三个问题，我觉得最重要的是系统性的问题。

吴冲：系统性研究。

黄奕：系统性，包括研究，包括推动。

李劲：其实我觉得还是要回到道德的层面。什么样的基金会是机构投资者？我觉得专业性体现的是战略思维能力，我觉得不在术的层面。作为机构投资者，你有没有战略思维，你是怎么成功的？

基金会什么叫成功？我在别的场合不怎么讲万通基金会，但我今天想讲一下。我们是一个小基金会，我们每年只有四五百万支出，怎么获得我们的社会效益？怎么叫成功呢？

我觉得有几个阶段，第一个阶段我们叫生态社区，是一个研发阶段。第零个阶段其实是怀疑阶段，当理事会提出这个生态社区的时候，生态社区不是一个老百姓的需求，我敢说没有任何公募的空间，但还好我们是非公募基金会。我是有怀疑的，我觉得生态社区没法做，国内没有人做，这个概念也不清晰。我们搞社区扶贫行不行？更好做一些，理事会坚决否定，就做生态社区。这是怀疑阶段。

第二个阶段我们就进入思考试点阶段。我们的战略就是先研究什么是生态社区。生态社区在中国用什么样的方式是合适的。我做了这方面研究后做试点，在一些社区资助 NGO。从我们研究的结果看在中国社区做行不行。我们在去研究的同时资助了很多不同机构和方式，乱七八糟的。在生态社区这个大概概念是相似的。后来我们决定研发自己的模式。大概过了三年，在第三年的时候我们就有了自己的模式，这个项目我只投跟我们自己的模式相关的项目，而且今天上午朱健刚他们的报告说我们是服务购买型。实际上我的方法就是我有一项模式，要么你就执行我的模式，要么我就不支持你。所以我们投社区试点，就结束了。这个已经五年了。我有一个研究的结果，我有自己的项目模式、基本经验。

那么我怎么成功？怎么叫成功？我一年只有四百万，我不可能把中国现状改变。下一个阶段就是我要影响政策，影响企业，影响企业社区。不是万通，我要影响房地产企业，把我们认为比较成熟和新兴的项目模式卖给企业，让企业认为我们做的生态社区模式有几个点，社区的设计、居民的参与、房子的建筑是可以做的，他们的行为可能会改变。我会把这个模式卖给政府。为什么说十八大一开我们就看到曙光了？因为它把生态文明提到这样一个高度，而在中国没有谁来实践生态文明，生态文明还是一个概念。如果要实践生态文明从每个社区做起的话，我就想把我的模式卖给政府，他们在政策方面改变。这样的话我们其实每年投入四五百万最后收获的是一个大的企业社区、企业群体。企业能够推动中国的改变，另外的政策的改变。“万通基金会这个模式很好呀，在北京市所有社区做吧”，我就用这两个标准来衡量，没有用具体的标准来衡量。我每年投入四百万，五年在生态社区投了两千万，最后推动了政策的改变，推动了企业行

为的改变，就结束了。所以为什么我们最近会和中国经济网合作，两会之前开推广会，把这些卖给政府。下一个五年我就是要把我的模型卖给政府、卖给企业。

黄奕：我想提醒大家，我们基金会，即使是资金量再大的基金会，针对社会需求也是规模非常小的，不可能什么都去做。怎么定位自己，怎么把效益无限扩大化，是基金会要考虑的一个问题。

房涛：刚才吴冲提了三个，投资研发能力、专业团队和程序化风控，这些都重要，大家都想到了一个人才的问题。我想讲我们是一个公益模式，跟我们在商业领域投资一样。如果有一个好的公益模式，是可以找到人的。虽然我们公益圈的能人非常少，可是如果你有足够想象空间、可持续的公益模式能让有意向的人感觉到你的公益模式和生存张力，他会来的。刚才他（李劲）讲得挺好，作为一个企业型基金会，要与自己企业的核心优势、战略相关联。只有这样才会有相同的触动，会有一次、二次、三次的决心和回报支持你继续做下去。比如我们提到企业推动教育创新，其实我们也是希望走这样一条路。非常好的是，我们中山市在 50 家学校推素质教育了，所以未来我们也是这样的思路。

王颖：我想结合工作中的体会抛给大家一个疑问。我们从 07 年在全球捐赠了一亿美金做气候伙伴项目，就是应对气候变化。作为一个曾经的新闻记者我花了十天去写这个新闻稿，因为谁也不知道气候变化是怎么回事，在中国的现实意义是什么。最后媒体报道得五花八门，大家都从自己理解的方面去谈。但是两年以后这个东西就铺天盖地的了，每个人都在谈气候变化。从这个角度来讲，我们作为企业很有策略性，我们引领了一个潮流。但项目做了五年之后要结束了，今年开始我们又意识到在未来几年淡水保护会是一个重要议题，因此又把重心转到做水。问题是，现在有些之前气候项目的合作伙伴因为没有我们的持续支持，砍掉了不少职位，前两天我跟几个曾经合作的环保伙伴聊天，他们说我们也不明白你们为什么不做气候变化了，是你们觉得气候变化不重要了吗，还是我们做错了什么事情吗？我们知道气候变化问题还在那，只不过大家谈腻了，不是一个焦点了。但是我作为机构投资者为了体现我的策略性、前瞻性，我就要去做那些新的东西，那些真正有需求的怎么办？是不是所有基金会都要去做一个所谓的机构投资者？这个是我们反思一下的。

黄奕：是关于退出的问题吗？我们有一个观点，因为我们的资金非常有限，针对一个观点去扶持，但一段时间后公众接受这个问题了，其他组织和企业可能就上来了，你可以卖给公众。比如微基金，我发起一个话题，发起大家来捐助，这有可能。但是在公众明白之前发起这个话题呼应可能不这么多，如果有人先做起来了，大家理解了，五年以后你再做这样的事，就会轻松很多。我觉得这是有时间性的，你到这个时点就能把它卖给市场了，这个企业的风投资金已经可以撤出来了，已经很成熟了，可以上市了。

吴冲：关键是在此之前没跟那些机构说要退出。到第四年了说我们改做水了，这就挺吓人的。

王颖：说是肯定说了。黄奕说的我觉得非常有道理，是很好的方法，但是在现实生活中我们每个做公益的人都有这样的体会。你很难让社会一下把你的东西就接过去了。

黄奕：所以我在想我们是不是有一个 match，配比一下。

吴冲：刚才你们都不回应第三点，风控，这是不是就是风控啊？只要有人给钱就特开心把钱接走了，招了十个人，一把钱撤走了就要炒掉其中七个。我觉得这是公益组织面临的一种巨大的风险。我们怎么把自己的业务能够平滑过来，而不是波动性的。就像张总他们买股票似的，买的时候这样，什么时候卖啊？这么大料卖不卖得出去？

梁树新：多给 NGO 一些发言机会啊。我跟这个兄弟说的话，并不是对基金会有什么意见，我认为基金会太重要了。在中国也好，国外也好，基金会是共存的公益生态圈，总有一天屌丝也会变成高富帅的。不用挑剔，我们都会经历这样的发展阶段。

我特别想说，像黄奕说的我深有同感。这种项目的生命周期，怎样设计项目、怎样退出。像我们说的，一年半之前也是机缘巧合基于一个支教老师发起的免费午餐的运动。这是有一个爆发点的，但你要发现公益项目跟产品是一样的，要有一个生命周期，比如我们观察要用一年半来看成一个曲线，是一个抛物线，现在已经到了一个相对低谷的位置。因为现在互联网上的社会热点太多了，更新非常快，大家会关注更多其它东西，大家的捐赠热情和关注度也会极大下降。我觉得这也是风险管理控制的一个问题。现在午餐计划这个项目账上还有两百万，大概还能够吃一年左右，那你就要想，如果一年之后你的钱还能不能撑下去，就要有个退出机制。现在国家有接手了，我们就会慢慢退出去，这个也是为什么我们要在 9 月份发起另一个项目，有更广阔需求的项目。这是我们讨论的项目设计退出的问题。也是风险管理很重要的一个方面。

前几天我看里面有个第二话题，好像是说要专注标准化的产品、项目，还是做多个项目这个意思，这方面我特别有话想说。我一直跟微基金团队经常提吴冲、真爱梦想，经常拿来当榜样。他们是我们心中的高富帅，他们真的是把它当成产品去做，非常标准化。它只做一样东西，当然有产业链和价值链，因为需求是共同的，他可以不断复制，有规模效应，就可以很持续，不用考虑做了两三年后面就断掉了。这里是有很多技术含量的。我更倾向于做一个标准化的产品。微基金也在探索标准化，但是很粗糙。比如我们午餐计划一开始到现在定了五块钱一份，虽然现在卖出了差不多八十万份，还有乡村童园，也是五块钱一份，这个是我们很原始的理解，怎么做成标准化的公益产品，有很丰富的内涵。接下来的项目我们肯定还会再去聚焦。刚才吴冲提醒得很多，虽然现在我们定位做乡村教育，但乡村教育的范围太大了，我们现在做两个项目其实风险很高的，我们现在可能就慢慢收，只做好一个项目。我觉得这个方面大家可以讨论一下。

黄奕：刚刚讲到标准化的问题，我们是把项目分成两类的，人道救助类和价值推广类。在我看来免费

午餐是个很成功的项目，撬动了政府资金，政府接手，可以全身退出。

观众（“免费午餐”工作人员）：不好意思我要反对一下这个观点。首先，政府不是接手；第二，我们不会退出。

黄奕：现在是说，你们触动了体制的改变，这是事实。

观众：某种程度上是。

黄奕：这个人道救助的项目在某种程度上政府是可以接手的。但是价值推广的项目就很难让政府参与了。这种项目出来，它的差异化程度会更高一些。这种退出机制跟刚才说的标准化的人道救助的退出机制就不一样。这就是术的层面，我们可能就要用配比等方式慢慢地有一些心理预期，慢慢退出。

张后奇：第二次参加这个论坛，我的感受是，在我们论坛上无论是基金会之间，还是提问的问题挑战性都比较强。我个人有个呼吁，在中国，公益还是新鲜事物，多元理念的公益不是坏事，大家还是应该有个包容的心。我觉得任何一种，哪怕是纯粹公益，或者商业、或者有其他动机的，没有犯罪的，也是可以包容的。另外一些很细的领域，无论是哪一种公益慈善事业，公益慈善的治理是一种制度文明。在这个基础上，专业团队、流程才有意义，没有公益组织治理的制度文明，其他都是建在沙滩上的城堡，这是我第一个观点。

第二个观点，对我们公益组织来说，本身也是取之于民，像万通这么大的基金会，它的秘书长还在苦恼它的人员待遇，我觉得所有公益组织跟房地产、金融、高科技等行业一定不可能在收入上同日而语，收入上必然面临着我们非营利组织人员的待遇、机制、行政费用问题。可以考虑用自己的市场、投资平台、资本市场的工具来开发。我觉得我们大的基金会，特别是有一定资金规模的基金会要有自身的保值增值能力。在捐赠还是投资这一方面，我觉得只是一个定义。我来自投资界，但我跟他们并没有分歧。这个问题只是观点、概念上的问题，并没有分歧。但是基金会自身的发展包括人员问题，包括徐永光老师那里，也都存在这样的问题，是南都付钱还是基金会付钱。如果你自身没有成长的能力，你怎么办？基金会必然存在着投资于股票、债券、股权的风险怎么评估的问题。像今天下午李劲主持的那场，像她讲的实际上都是PE投资的一些东西，都是些高风险投资工具。基金会一定要评估，有没有自我生长能力和风险控制机制，如果有，量力而为做是可以的。而我认为，在中国的公益基金会中，一定要想清楚我的公益基金能承受多少风险，我自己能不能管，或者委托谁来管，甚至于我期望的目标收益率是多少。告诉大家我自己的体会，我管的主业，商业性公司华夏公司的企业年金，我告诉我的股票基金投资经理，法律规定可以投30%，我分管370亿的规模，我告诉他们在股票市场不好的时候，你不投资就是最好的投资，因为你不亏钱。你看今年、去年，除了09年短暂的政策性牛市，市场有机会吗？你买一点债券存款，去年在中城联盟推信托，坦率地说这也是一问题，你是不是让你的基金会的有限资产承担高风险。

第三是关于捐助，我觉得每个基金会要有清晰的定位，像李劲他们的万通公益基金会。确实，你如果界定得好不是坏事。但对我们华夏人基金会来说还在探索我们的定位，我已经清晰意识到小题大做比大题小做要好很多。刚刚吴冲问我为什么是这样的，我们都在做离散的点，没有做一个面。因为我们在探索，就这点钱这点人，缺乏专业团队的情况下，就我对基金会的理解，要诚心诚意地募钱，稳健保守地投资，实实在在地捐助，不能作秀。

高天：我习惯性地会跳出空间听取大家的观点，提取大家的一些点，跟大家分享一下。第一是政府买单，和政府接手这件事，民间组织要永远提醒自己这件事情，政府接手后，到底产生的是什么影响。建议大家看一本书，叫《国家的视角》。基本上政府推动的工程性质的活动，对人类社会产生的影响没有积极的。

再就是我们在座的很多人都是身处基金会这样的行业，关怀着 NGO 群体，所以那位兄弟现在不要消沉，因为在座的都是关注 NGO 的，都在想尽办法尽己所能去支持他们。也就产生了一个问题，刚才我们讨论的话题会在不同的层面切换，自己又没觉得。比如说风险控制这块，对于 NGO 来说他风险控制的内容、关键点和基金会其实不太一样。我们今天本来应该讨论的是作为机构投资人本身的风险控制应该是什么，刚才有点跑偏了。

还有张老师的观点我是附议的，如果让我排序，第一位排制度。因为出钱的人他们拿主意，他们制定战略，他们决定命运和方向，这些人对这个行业有多了解，他们有多真诚，有多投入，真的是决定性的。所以我们这个工作岗位，面对着两百多捐助人可能很大程度上就是做这个工作，有机会咱们再做私下交流。再就是李劲秘书长提到的战略思考，我也非常同意。专业团队的体现最重要的可能是有没有自己清晰的战略，能够把捐赠人的方向跟现实结合起来，落实成实际有成效的工作。在这个战略制定过程当中我希望大家多注意，它不是简单的出资人做这些方向性的决策，一定要把服务对象纳入进来，多方位地、很多利益相关方共同讨论这些。

吴冲：今天论坛预定的时间也到了，我基本没干什么活，就拜托大家多干活。最后说一点吧，托尔斯泰讲：幸运的家庭都是一个样，不幸的家庭各有各的不幸。套到我们基金会身上，好的基金会都差不多，纠结的基金会各有各的纠结。

做后半截的大致总结：第一是专业团队，很多人提到专业团队非常重要；第二是高天提到治理结构的问题，尤其对于发起人不是管理人的情况下是非常重要的；第三，战略思维某种情况下跟行业研究、慈善机制有相关之处，是两个不同层面，就相当于我们咨询公司的宏观研究部跟行业研究部的差别，如果你说你是专业的基金会，那么你对你的行业要比公众有更深刻的认识，要对你面对的问题比公众有更深入的理解；

后面还谈到了风险控制问题，其实我们还有没涉及到的，就是投资匹配的风格，到底是分散还是集中？

所有这一切都把我们指向一个专业的机构投资者。机构投资者不是一个终点，是一个永远趋近但是无法达到的目标。唯一想跟大家分享的一点，当我们遇到种种不如意的时候，我们很容易陷入死循环，因为没钱，所以没人；因为没人，所以没产品；因为没产品，所以没价值。这一切都没有意义，我们能做的是在所有环节中的哪一个点。

谢谢大家的参与！