

2012

第四届中国非公私募基金发展论坛
CHINA PRIVATE FOUNDATION FORUM

年会实录

第三部分 专题论坛

“最长效的投资” 案例分享

专题论坛：“最长效的投资” 案例分享

时间：2012年11月23日 10:15-12:30

承办：



论坛背景

围绕由零点青年公益创业发展中心、北京市企业家环保基金会、南都公益基金会、福特基金会分别介绍其投资于人的项目：黑苹果青年计划、SEE 创绿家、银杏计划和 IFP（国际奖学金项目）。均为访谈形式，由资助方、项目重要合作伙伴、受益人和主持人对谈，将项目内容、意义、成效和面临的挑战及思考呈现给参会者。

论坛议程

内容	发言嘉宾
主持人介绍专题论坛的缘起、目的和到场嘉宾	主持人： 高 天 北京市企业家环保基金会副秘书长
“黑苹果青年计划” 案例分享及 Q&A	主持人： 高广深 阳光文化公益基金会秘书长 嘉 宾： 何 帆 黑苹果青年计划北京负责人 韩 概 广东商学院黑苹果社团负责人 李 颀 华南理工大学手工艺扶贫公益项目团队负责人 吴子劲 黑苹果计划资助团队成员
“SEE 创绿家” 案例分享及 Q&A	嘉 宾： 郭 霞 SEE 基金会项目官员 陈嘉俊 拜客广州总干事 黄昌伟 SEE 项目顾问 李海市 阿里巴巴公益基金会项目资助经理
“银杏伙伴计划” 案例分享及 Q&A	嘉 宾： 林 红 南都公益基金会项目官员 张瑞霖 银杏伙伴计划评委、黑暗中对话创办人 滴水基金会创办人 杜 爽 银杏伙伴 求 松 银杏伙伴
“福特国际奖学金项目” 案例分享及 Q&A	主持人： 林 红 嘉 宾： 费约翰 福特基金会中国首席代表 高广深 阳光文化公益基金会秘书长 寇 今 IFP 项目学员 陈太勇 四川海惠助贫服务中心主任
互动交流	

开场主持



发言人：高天（北京市企业家环保基金会副秘书长）

高天：我猜可能有一部分朋友是被我们的标题蒙蔽了，是奔着自己的资产增值保值来的。但是我要告诉大家不是这样的，我们的主题：最长效的投资是落在我们如何去发掘和支持人才，我们认为对人的投资是最长效的。

各位早上好，我叫高天，高大的高，天空的天，我是北京市企业家环保基金会，也就是SEE基金会的副秘书长，我负责资助业务工作。

很荣幸来做这次分论坛的主办方，我们也邀请了很多朋友来支持。现在请出我们主持人，刚才温柔的提醒大家开会的高广深先生，他是阳光文化公益基金会的秘书长。

案例分享及 Q&A

案例分享：苹果青年计划

高广深：谢谢大家，我长话短说。今天很高兴请到了四个在业界比较重要，比较有影响力的投资于人的项目的资助人、受益者以及重要的合作伙伴来分享大家的故事。我就讲大概两点，第一，每一组有 30 分钟的时间，高天会帮我们计时，到时候我会提醒大家，因为准时是最重要的。第二，为了便于让大家理解或者参与进来，每一组都是自己圆桌讨论，但是问题大概会有三个层面。第一个层面是从投资



主持人：高广深（阳光文化公益基金会秘书长）

者的角度，资助人的角度，你为什么愿意做这样的资助？你的目标在哪里？第二，做这样的工作可能算是非常困难或者冒风险的，具体执行的时候，你的重点、难点以及你应对的方法是什么？第三，效果到底在哪里？既然是一个最有效的投资，那怎么来看追求的效果？完了以后可能会留一些时间给大家做问答。现在我们就请第一组，黑苹果的团队，有请。

何帆：先自我介绍一下，我是黑苹果青年计划北京的负责人。黑苹果是我们的一个项目，就像后面的银杏计划、创绿家，是整个品牌计划名称，我来自的机构叫零点青年公益创业发展中心。跟大家先介绍一下，黑苹果青年计划是零点创意发展中心发起的一个支持青年人成长计划，我只讲很简单一点，因为后面会有其他人来分享。



发言人：何帆（黑苹果青年计划北京负责人）

什么叫黑苹果？大家知道青苹果，我们一般把在学校或者在社会上具有比较青涩，单一的社交网络，社会见识面不是很广的青年，称之为青苹果。红苹果是什么？红苹果具有这样的特征，比如说今天在台上的嘉宾、主持人，我们称之为红苹果。黑苹果的话，他们具有明确的爱好和方向，既具有青苹果的激情，也具有红苹果的社会阅历和见识，所以这样的青年我们把他称之为黑苹果。为什么要搞一个黑苹果的命名？直接讲或者是像其他的，就叫什么青年不可以吗？因为我们知道现在的 90 后，大部分是独生一代，独生的一代在现在这种教育体制下，最缺乏的是对自我的认知和定位，所以黑苹果既是一个很形象的概念，也是我们提出的一个非常具像化的东西，来吸引青年人的关注和参与。所以我们把整个项目叫成一个黑苹果青年，前面只做一个简单的介绍，下面给大家介绍一些方式。

黑苹果青年其实是倡导青年人在社会实践中成长，这是我们的一个口号。怎么样让青年在社会实践中成长？公益是我们倡导的一个最主要的方式。每年“黑苹果”会资助大概 40-50 个大学生的公益团队，包括十几个白领的团队开展公益项目，除此之外，我们也在做其它的事情，包括让大学生找到合适的企业岗位实习，让他们访问职业人士，比如像律师、咨询师或者其它行业的一些人，让他们了解真实的职业是什么样子。另外也会让青年人做企业的老总或者高管的一日助理，做一天的见习助理来了解这些老总和高管在一天当中怎么跟别人打交道的，怎么吃饭，怎么谈生意，怎么沟通。在白领的部分，我们也通过各种各样的方式，聚合分散在城市、写字楼当中的白领一起做公益活动，大致的情况是这样的。

今天一起来到论坛的还有我们在广州资助的学生，其中有两位学生是来自于刚才讲到的每年会资助的

公益团队，他们分别来自两支公益团队的负责人。另外一个同学是来自于广州商学院黑苹果社团的负责人，所以具有不一样的代表性，请三位同学上台，韩概、李颀、吴子劲。



参与嘉宾：

韩概（广东商学院黑苹果社团负责人）

李颀（华南理工大学手工艺扶贫公益项目
团队负责人）

吴子劲（黑苹果计划资助团队成员）

主持人：刚才已经介绍了一下大家，能不能请大家再简单说一下自己。

韩概：大家好，我是来自广东商学院的韩概，是广东商学院黑苹果社团的负责人。

李颀：大家好，我是来自华南理工大学广州学院的李颀，目前读大三，我之前是黑苹果资助的一个手工艺扶贫公益项目团队的负责人，谢谢。

吴子劲：大家好，我叫吴子劲，来自于黑苹果的资助团队。

主持人：刚才已经从你们的角度介绍了为什么要做这个，现在我想问三位一个相同的问题，如果让你们说一句话，黑苹果给你们带来了什么，你们会怎么说？

韩概：黑苹果给我带来的是，我想做的事情，它给了我一些能量让我能够做到。

李颀：我不说自己，说一下昨天有一个人在微博私信我，这个人是福建的大学生，他参加了刚刚过去不久的创业培训，他向我抱怨说为什么黑苹果只有一天的培训，我问他为什么抱怨？他说在这一天的培训中得到很多，认识了很多，受益良多，是大学中过的最快乐的一天，这也代表我的一个成长。

吴子劲：我觉得黑苹果带给我的的是一个组织的项目长期发展的机会。

主持人：他们讲的是不是当时黑苹果的团队在设置项目时候的一个预期，你们设计项目的时候的是不是想带来这个预期？

何帆：我觉得基本上差不多。像韩概当时讲到的，因为他是做黑苹果社团，不属于我们资助的项目，但是黑苹果社团有一个重要的作用，他们会去模仿、借鉴黑苹果做的各种项目的方式，包括做实习、访问，他们自己也有一些公益的项目，他们会拿这些事情去做，所以刚才讲到在黑苹果可能是一种发展的机会。像另外两个同学是真正受到资助，他们有一个实在的项目，是拿到钱的，也接受过培训，所以他刚才会讲出那样的话，我觉得基本上还是我们想要的方向。

主持人：为了确保这个方向，一个基金会或一个组织或者资助的时候，有了目标以后怎么样去实现这个目标，能不能给我们分享一下你们的经验？

何帆：黑苹果是2011年初的时候成立的，差不多两年，正式注册也是在去年下半年，所以还是一个比较年轻的机构。

主持人：在两年的执行过程中，你们遇到过什么样的挑战？遇到什么样的机遇？是怎么样调整自己？有没有规则的调整，具体执行内容的调整，能不能分享一下？

何帆：我先说一个这样的机遇。首先从整个中国近来的发展还有公益发展的状况来讲，大家越来越关注这一个问题，这个是我们发展的一个机会。另外一个比较大的挑战是，大家对于青年人的发展还不够重视，因为很多人讲，捐给贫困地区的孩子是公益，做扶贫、救灾也是公益，但大学生、白领他们去做公益吗？大家对这个东西没有一个明确的概念。另外从执行上来讲，黑苹果有一个比较大的优势是在青年群体的动员上，我们有一整套动员青年人一起来做公益的方式。难点在于刚才讲到的，怎么样去衡量效果。因为我们用机构的使命来讲叫独立、负责、前瞻的青年，怎么样培养成那样的青年，怎么看他们最后是不是成长成那样的人，这个用一个定量方式很难，我们现在正在尝试用更多的案例跟大家分享，目前也只是走到这一步。

主持人：我想问一问三位同学，在你们和黑苹果项目打交道的过程中，有没有一些事情，可能是发生在你们身上，也有可能是发生在别人身上，你们觉得能够做得更好一些的？

韩概：我分享一下我的经验。刚刚我说我从黑苹果获得最大的收获是，他在我有想法的时候能够给我一定的力量帮助我去实现这个想法。比如一开始我只是一个人，但是现在我拥有了一个团队，可以去做更多的事情。在拥有这个团队的过程中，他们给我比较多的帮助，一是对我个人在团队的管理、领导力的培训，一些其它比较专业的调研，甚至是公益理论方面的培训。在这个过程中我最大的受益之处是他们会不断地主动联系你，在我几乎要放弃的时候，他们的一个电话是让我坚持下来最大的理由，这一点也是我特别感激的。另外，他能够让我有犯错的机会。因为作为一个大学生，我没有很多的经验，尤其社会经历基本上为零，在这个过程中，他们是有一种可控的，在什么范围内你犯错是可以的，他不会提前跟你说，但是在你极需要向他们请求帮助的时候，他们及时站出来让你跨过这一步，这一点对我非常重要。有一点点不足的地方，因为零点青年公益创意发展中心前身是一个公司，因此很多同学觉得在做公益的过程当中，会不会携带一些商业的性质在里面？无论是学校还是我们在做公益的时候，很多人会怀疑的地方。在实际的过程中，也可能会有一点点对公司的介绍，但是大家会觉得这一点很不好，虽然我个人是挺认可的，凭什么人家做了好事而不能说我是谁，这一点可能在细节的处理上，在商业化方面再稍微注意一下就可以了。

何帆：我稍微解释一下，最初 2008 年的时候，零点公司集团本身就发起了零点青年公益创业发展计划，但是到了 2011 年年初的时候，零点集团跟上海大学生科技创业基金会，包括现代著名投资人侯伯泉（音）先生，三方共同发起的机构叫零点青年公益创业发展中心，不属于哪一家公司。现在有十几个全职的员工做，平时包括他们资助的项目，所有都不需要提零点，也可以不提黑苹果，只要你做这个事情就行了，这个过程中也跟资助方强调这样一点。刚才韩概讲到一个比较好玩的事，就是经常会有电话，因为我每次在做资助前，这个周末我要跟广州的同学做活动，他们培训完了之后要决定谁被来资助，后面有一个修改计划的过程。当他们受到资助之后，黑苹果青年每个月都需要提交月度活动的记录，项目中期要提交项目中期报告，到末期要提交总结报告和财务报告，中间还要不停地电话跟进，我们的项目官员要做很多行动研究和评估。所以我经常跟他们讲，你们不要觉得黑苹果的钱是好拿的，如果你是一个非常积极推动这个项目的人的话，你会觉得非常好，不停地有人布置我，跟进我的项目，但是如果你是比较懒的话，我们的项目官员会骚扰到你，就会觉得不行，所以他会有这样一个感觉。

李颀：我来接着说，各位都知道从高中进入大学，是要从应试思维到接触社会的过程当中，所以我大一、大二的时候进行了很多反思。我发现我不会思考，面对一个问题的时候，有一些教条性的东西来指导我，不会有创新性的思维，想不出一些创新性的办法来解决它。我遇到了黑苹果，它是怎样的呢？它其实是在我心中先播下一颗公益的种子，它是否在打开了这扇门之后不理我了呢？不是的，它首先给我资助，资助我去完成我的公益项目的想法，在完成一个公益项目的想法之后还不算，为什么？首先，我打开了门，他带着我走了一段并且给我指明了方向。刚刚大家看到的职业访问大赛，那是对我在公益方面的实践，从打开门指引一段到指明方向的一个过程。我的项目是手工艺扶贫，大学生做手工艺扶贫是很纠结的，因为一个草根团队从下往上推动这个事情，是远远难于由上往下推动，所以当中会遇到各种各样的问题。我拿了黑苹果的钱，我觉得给了我钱就必须把这件事情做好，所以我就更纠结。当遇到各种各样的问题，我就会向帆哥打电话询问，这个情况怎么走，怎么办。之前在成都又跟他聊到一些项目中的困难，我说拿到这个钱我一定要把这个东西做好，我就会很苦恼，但是他说了一句话对我影响很深。他说，你有没有想过黑苹果是做什么的？我回想一下，是青年发展。他说只要你发展了就可以了，你可以通过这些项目认识自己，同时在大学中可以发现自我，甚至可以规划出未来的一个方向，这就是我认为黑苹果给我最深的一个感触，谢谢。

吴子劲：其实刚刚大家通过何先生对黑苹果的介绍会知道，黑苹果有很多对青年的实践活动方面的指导和直接的帮助。我觉得在资助方面，黑苹果助更多的是针对一个组织，组织里面更多的是针对一个项目，所以我觉得黑苹果可以在针对组织的资助方面，对于组织的培训或者说组织里面的人的发展的直接资助，可以有更进一步的交流，谢谢。

主持人：我的理解，您刚才提的问题其实是希望黑苹果能够支持参与黑苹果的人的领导力的建设，怎么带好这个团队，怎么做好这个服务，最后带领一群人一起走。

何帆：今天在来之前，我跟他们没有过任何的沟通，在上台之前我说如果你们有什么意见和建议的话，只要你发自内心这么觉得就可以讲，所以我觉得大家刚才讲的问题很好。

主持人：我说一个我自己的感想，我有两个感觉，一个是黑苹果的针对性很强，针对的就是这么一个特定的群体，他们有特定的问题，他们的问题和他们的状况紧密相关，他不做太复杂的事情，因为支持人是个非常复杂的问题。第二个问题，当一个有商业背景的团队要去做公益的时候，中间怎么处理好这个关系，我估计在这一次非公募基金会论坛上，好多基金会都会遇到共同的问题。当然今天时间有限，在这就不深入讨论，如果在座的各位现在有一些关于黑苹果的问题，我们大概有将近 10 分钟的时间可以和他们一起讨论，你们有什么疑问、疑惑或者有什么建议都可以。有没有？你们有没有什么问他的？

吴子劲：其实我从大一、大二就有接触公益的想法，到大三的时候才真正的投入比较多的时间跟精力参与其中。有一个疑问是我一直在想，想问一下在座的各位，对于青年人的成长，在做公益的过程当中是获得能力和品格方面的修养，但是很现实的问题是你即将要毕业了。这也涉及到公益组织能不能留住人才的问题，以及通过一些活动对他的赞助，能不能培养出适合在公益机构里面发展的人才，既然已经花了那么多的时间跟精力，如果出来并不是参与到公益机构里面或者说他不能够胜任那个工作的话，这是一个挺大的浪费，这是对于公益机构来说。同时对于个人来说，如果花了那么多时间跟精力，最后还找不到一份好的工作，这这也是一个比较麻烦的问题。这个问题我去年也有在相关的场合问过，一直也没有找到比较好的解决办法。不知道大家对于大学生从事公益领域，应该投入多少时间跟精力，对以后的职业发展有一些什么好的建议，谢谢。

主持人：这是一个很厉害的问题，在座的有没有谁愿意分享一下你们的观点。

参会者 1：大家好，我是湖南潇湘晨报公益基金会的，我的经历跟你们经历有点像，我大三、大四的时候，在学校因为朋友的关系做了学校公益社团的负责人。但我学的是广告学专业，毕业的时候找的是是一份文案策划的工作，而且我大三、大四立志要做的就是文案策划。我刚好到了我们所在的报社，潇湘晨报刚好要成立潇湘晨报公益基金会，领导又辗转把我安排到了湘江晨报公益基金会的负责人的岗位上。其实我原来的职业规划跟我现在的职业规划是有很大的差别，所以我的人生经历跟你的人生经历就很像，而且是你一个典型的例证。后来到了公益岗位上面，我有 2-3 个月的调试期。因为我想做的是文案策划，但是最后被放到了公益管理的项目负责人的岗位上，自己心里面不管是各方面都有一个调试期。但是后来经

过两三个月的调试之后，我忽然发现其实是一样的，也跟在座的一些公益组织学习和探讨过这样的问题，发现虽然是一个公益组织，大家总以为做公益组织一个最需要的是爱心，但是也需要专业化的管理。比如说一个公益组织的项目管理人需要像一个企业管理人一样，要有一个 Leader 的素质，而 Leader 的素质很多方面是相通的，只是那些 Leader 是在管理商业的项目，而你运作的是公益项目，而这些公益项目里面是由很多专业的部分组成。比如说财务，现在大学里面没有公益专业或者是相关的公益财务这个专业，但是他的财务只要是大学里面毕业出来的，再加上对公益、对人或者是对事的一颗爱心的话，就可以做到很专业。所以对公益的专业或者是职业培养，各个领域的专业的综合起来培养，然后向公益的大方向面去做就可以做好了，这是我对你的问题的一个回答。

何帆：我觉得这个问题确实问的非常好，对于我们来讲是一个挑战。我说一下我怎么看这个问题，我从来对学生讲，真的不要以为你做公益的怎么找不到工作，做公益永远不要后悔，找不找得到工作跟这个没有关系，只要是做这个事情的人，不管最后有没有进入到这个行业当中来，都可以播下一颗种子。对于我自己来讲，我毕业之后在零点做的是民生调查工作，当时正好是做公益的项目，因为我在大学有很多做公益的背景和经历，所以来做这个。后来黑苹果成立的时候，我就全职来做，所以我自己是一个例证。对于黑苹果的学生来讲，他们走入的工作岗位是五花八门的。比如说在北京林业大学有一个叫李泉（音译）的大学生，他最后去了凤凰网，但是他在凤凰网的同时，现在还在用自己的 IT 技术做公益的事情，让北京的学生能够看到更多的讲座。曾经在四川有一个女孩，她做的是农村医药救助的工作，最后进了揭阳的外企。当然我们有一些学生因为做了这个事情，后来全职做公益了。黑苹果支持的青年，不是让所有的青年都进入公益的领域，不像其他的一些资助计划就是真的是为了公益领域人才做铺垫的，当然我们希望更多的人进来。

陈嘉俊：刚才那位女生是被动的选择，我是一个主动选择的案例。我本科的时候是读环境工程，然后在绿点青年环境教育中心做志愿者，我觉得做环境教育太没有效果了，所以就去考研究生学心理学，想研究怎么去改变人的行为。读研究生的时候觉得心理学太“坑爹”了，这么多现象根本无法去研究，然后发起了拜客广州，做了一些环保的行动。我想跟那个男生说，当你想做的话这个世界的力量都会支持你，当我从环境工程跨专业考研学心理学的时候，当我想做所有的力量都会支持我，所以我考上了全国第三的心理学的院校。当我觉得要做环境保护倡导的时候，我发起了拜客广州，拜客广州现在也小有名气了。所以只要坚定你的信念，不被主流价值观影响，全世界的力量都会支持你，例如阿拉善或者南都的银杏计划。

参会者 2：我是万科公益基金会的，前面两位已经回答很好，我不想再做更多解释。其实我今天想抛

一个问题出来，这个世界上总要有一些人唱黑脸，我就是喜欢唱黑脸那个。我昨天看到一个微博，质疑现在的青年做慈善的问题，我也想问。他提了一个问题，现在很多年轻人自己都没有对自己的父母或者家里的长者做好自己的孝敬，或者其他的赡养的问题，或者关心自己家人的问题，他们更多的被鼓动或者是一种青春的冲动，像青苹果一样想要投身到公益行业。我想问台上的几位青年，实际上我也在思考，你们怎么看待这个问题的，你们自己搞清楚未来是否要做一个长效的投资？

主持人：不好意思，时间真的差不多了。这个问题我觉得对于在场的每一位都适用，大家做公益的时候考虑一下自己，刚才何同学讲的一句话，引起我的思考。我们基金会以前支持过一个孩子，流动青少年学音乐，结果花了不少钱，现在这个孩子干嘛呢？他去一个饭店洗碗了，他的梦想是什么？要做厨师，我们就问他，这个音乐带给你什么？他说音乐变成我一生的朋友。我们现在请第二组。

案例分享：SEE 创绿家



发言人：郭霞（SEE 基金会项目官员）

郭霞：大家好，我是 SEE 基金会的郭霞。

我们在 SEE 基金会有个小的资助一部的团队，是负责资助业务里面的污染、气候和创绿家项目团队，我的同事王小颖今天也来了。在讲创绿家之前，接着刚才黑苹果的也说两句，我觉得黑苹果这个计划非常非常棒，刚才万科的朋友的提问，我的认识是这样的。我觉得黑苹果的最大的价值，并不是说把多少青年人带到公益领域来，而是它在大学时代，

在年轻的时候，为大家拉宽了一个社会视野。以前我们在学校的时候就是几条路，要不然当公务员，要不然出国留学，要不然就钻着脑袋去四大、跨国公司企业，但是如果校园里另外一条路告诉大家，你未来可以去做这些事情，倒不一定现在参与的小孩子们，将来一毕业就做这样的事情，但是扩展视野我觉得是非常重要的。等将来大家毕业了以后，我的观点是该去哪去哪，不着急，有一定的企业或者是政府的社会经验再回来，可能有一天有缘分再来做公益的时候，才有更大的能量。我个人觉得该回来的一定会回来，这个我觉得大家不用太担心。之所以说这个，也为了引出我们创绿家项目，这个项目就是为了那些能回来的人准备的。

SEE 基金会主要是在环境领域工作的公益基金会，我们的背景是国内的包括台湾地区的大概有将近 200 个企业家共同出资成立的基金会，我先介绍一下我们创绿家计划。它是我们 SEE 基金会整体的资助战略下的板块，上面大的板块是我们对意图真正解决环境问题很现实的专题资助。接下来我们也会关注行业内的人才支持和新的环保组织的诞生和成长的板块，创绿家这个板块是在这种新的环保组织支持的板块上。

创绿家计划全称是创绿家环保公益创业资助计划，我们的意图是支持新的创业期的环保公益团队，帮助他们度过创业期最艰难的时段，有一点像天使投资，但是我们是公益领域的，是不求资金回报，是希望大家能更顺利的度过创业期，未来能够有更好的在环境保护领域的工作成效，我们的口号是“有行动就有支持”。具体的资助目标是做环保公益团队的增量，我们的增量除了数量上的增量，也希望有多元背景的增量。大家也比较熟悉中国民间环保组织，整体上给大家的感觉是比较单一，知识分子背景而且是比较非主流，大家可能每天在呐喊，在呼吁一些环境问题，这样的面貌。如果说我们这个计划本身有一个愿景的话，我想就是在十年之后，在社会里面，大家对环保公益组织的认知不再是现在这样一种形象，而是各种，比如说做技术的，做解决方案的，做文化的等等，有各种各样的好玩的、多彩的、专业的环保组织组

成了民间环保事业的团队，我们期望未来能够实现这样的一个目标，让社会对环保组织的印象发生转变，首先当然是我们自己的团队要发生转变。这些海报是我们一些企业家参与到项目里面来，作为一个坚强后盾的支持。

创绿家计划可以为创业的环保团队提供什么样的支持？一个是创业资金的支持，这个我就不多说了。我觉得更重要的除了钱以外，这些创业团队需要很多的创业期的陪伴，所以我们设计了一系列的陪伴的方式，有资讯的服务，有机会的提供，我想更重要的是希望发挥 SEE 基金会的一个特色，把我们分布在全国各地的企业家群体，未来也能够引入到支持这些环保创业团队的过程当中来。

创绿家计划既然是支持环保创业的团队，那它就跟以往的项目资助在筛选或者是评价维度上会有很大的区别。以往传统的资助项目，主要是看项目的目标、成效这些指标，但创绿家对团队的考察更多的是看，一个是创业团队的构成，就是人。我们认为一个好的创业团队，它现在在起点上可能是不成熟的，但是只要这些人是有潜力的创业者，有潜力的民间环保行动者，未来他们在起点过后，慢慢地在做事的过程中不断地进步，才能够成就更有效的行动。另外目前他们在创业阶段，有没有相对清楚的创业的模式，他们到底要聚焦在什么事情上，到底用什么方法做这个事情，有没有一个对自己做事情的思考能力，这是我们考察的一些重点。因为创绿家计划是一个资助通道，我们也打破了以前项目资助或评奖的方法，我们采用了一个所谓的排队制，我们叫创绿家种子库，每一季度挑选一轮团队，因为我们的预算是有限的，还要一点一点的支持。比如说有一些团队其实是很棒的，在第一季的筛选中没有出线并不意味着被筛选掉了，而是说在未来的第二季、第三季的评选过程中，很有可能我们会支持到他。或者说有一些团队非常棒，但是它的创业计划还没有太完善，我们也会把它排着，等他的计划更加完善的时候，也随时可能得到我们的支持。我们还做了一个特别的群体，叫做创绿家的资助顾问。因为我们意识到，如果要支持全国各地的更多的民间环保创业团队的话，单靠 SEE 自己的力量是远远不够的，所以我们邀请了很多，无论是资助的合作伙伴，还是资助基金会的资深同行，还是环保的民间组织的资深同行，还有一些企业家，包括今天来的黄昌伟先生是我们 SEE 的会员，作为我们的资助顾问。我们也有很多会员的参与，其实他们更多的功能是帮我们发掘团队和支持创业团队以后的路走的更好。

在今天这四个项目里面，创绿家项目是最年轻的，第一季的筛选还没有完成，这两天正在各地面试、初选中，跟大家报告一下我们最近的进度和第一季的情况。我觉得比较有意思的是看到我们的 40 多位资助顾问很高频率和深度的参与，比如说有 16 位资助顾问向我们推荐了团队，在初选和面试的过程当中也有 14 位资助顾问参与了进来。我觉得像这样一个计划最关键的是如何调动更多的资源，合力支持创业团队，而不是我们一家做。有一些相关的数据可以跟大家分享一下，第一季我们收到 177 个项目，其中 102 份是合规的申报，这 102 份我们做了一些统计，不逐一念了，大家如果感兴趣的话可以看一下。我觉得有意思的是，有将近 35% 的团队是完全新的，连做公益环保志愿者的经验都没有，他们可能之前都不知道什

么叫环保 NGO，但是他们就是想做这样的事情，看到我们这个计划才发现原来有人支持这样一个事情。我已经面试了 40 多个团队，我发现这样的团队大多数有非常专业的背景、专业的能力和社会经验、人脉资源，这也是我们觉得这个计划从一启动就被受鼓舞的一个地方。这个是到现在为止报名团队的年龄分布，主力军是 80 后、70 后和 60 后。这个是团队的一个状态，就是尚未组建的也有一些，活动了 1-6 个月的占到个大部分。这个是他们在环境领域里头具体的工作议题和将要使用的工作手法。时间有限，我就分享这些，如果大家想了解更多的话，我们创绿家有微博、专题，大家可以去上面查询，上面有很多的信息。下面，我们有请我们的 2 位资助顾问和 1 位申请者来跟大家分享一下，有请黄昌伟先生，SEE 的会员而且是创绿家的资助顾问；李海市先生，阿里巴巴基金会的同仁；刚才跟大家有对话的陈嘉俊，是这次申请我们资助的一个团队，有请。

主持人：先请各位简要的介绍一下自己。

陈嘉俊：大家好，我是拜客广州的总干事以及广州蓝天行动的发起人，还是绿点公益环保促进会的理事。

黄昌伟：大家好，我叫黄昌伟，我自己的企业在广州，我也是多个公益团队的负责人之一，同时我也是 SEE 的项目顾问，大家好。

李海市：大家好，我叫李海市，阿里巴巴公益基金会的，岗位跟郭霞一样是项目资助经理。



参与嘉宾：

陈嘉俊（拜客广州总干事）

黄昌伟（SEE 项目顾问）

李海市（阿里巴巴公益基金会项目资助经理）

主持人：第一个问题想问黄老师，您除了顾问还担任了资助的角色，抛开刚才 PPT 里面给我们展示的，没有在里面强调的，您是怎么看待这个项目？

黄昌伟：本身我就觉得环保项目在这么多公益项目里面是最庞大的，可是这些项目需要一个长时间的培育，而且在我们目前发展中国家来说，一个是环境，一个是 GDP 的推动，它很大程度上跟 GDP 的推动是背道而驰的。在推动环保的某一个过程里面，也有可能会跟一些地方政府产生背离。但是作为 SEE 来说，我们觉得是目前国内比较精英的公益的源泉，我们不做这个做什么？所以我们就挑选环保做。在环保方面我们需要激发更多人对环保意识的理念，不光是一般的企业家砸钱去做，可能砸钱了以后，钱花光了就不

能后续了，让更多的人通过自己的团队，一边做，一边更多的思考，从学生就开始有对环保和公益的思考，这种思想也会散播到更多的人的身上。那么我想，我们可以通过资助团队，成为环保最大的动力并能够产生最大的效应。

主持人：我的感觉是这样，第一，大家意识到一个很重要的社会问题，环保。第二，要有效的解决这个社会问题，投资于人是一个特别有效的途径。那我想问如果作为您的基金会，会不会做类似的事情？

李海市：正在做。

主持人：能简单的说两句吗？

李海市：我先说一下创绿家的计划，今天在非公募基金会论坛，总体感觉是现在的基金会越来越多，资源也越来越多，而且是环保这一块。但是我跟郭霞有一个共同的感受是什么？我们到处找人、找项目来做的时候会发现，真正很好的项目很难找到，基金会的资金越来越多，但是找这些人很难。我相信阿拉善在之前的几年过程中，也慢慢感觉到这一点，所以他们当初计划做环保的团队，NGO 的增量工作的时候，我觉得特别的有针对性，所以他们邀请我做顾问的时候，我毫不犹豫就支持了，即使他们不邀请我，我也会主动过来。但是很多的环保的 NGO 在有些朦胧意识的时候，他们的道路非常窄，大部分是在本地或者是媒体知道还有环保 NGO 职业或者志愿者活动。但是他们在资源的支持以及网络的视野上并没有得到更多的支持，所以特别需要像阿拉善跟阿里巴巴更多的环保的基金会的资源的注入，帮助他们获得一定的资源的支持，以及开拓视野、提升能力。创绿家就是非常好的一个计划，他是针对人，帮助挖掘这些人，引导他们慢慢进入这个领域，帮助他们提升视野和能力，我觉得只有这样，今后我们的环保事业才会产生好的项目、好的人才，所以这是一个非常好的计划。阿里巴巴基金会也在做类似的一个项目的签约行动，我们现在在江浙两个省培育很多的草根的环保志愿者，让他们慢慢活跃起来，设计环保的议题，如果几年之后，他们逐渐成长之后，我们可以让他们承接更好的项目，这样的话可以对环境的问题与改善更有效。

主持人：中国有一句俗话说的好，能用钱解决的问题都不叫问题。从您自己的工作和成长的经验来讲，不管是创绿家已经做到的和即将做到的，您觉得什么样的支持是最好的支持？

陈嘉俊：首先，虽然郭霞邀请我来，而且我今天晚上还得面试创绿家，但是我绝对不会帮创绿家讲好话的。我自己的看法是为什么要支持和资助项目？像你刚才说的，为什么没有很好的项目？我觉得好的项目是需要时间磨出来，需要人去思考、探索出来。拜客广州从发展到现在已经三年多，最近才有信心说我有一个很明确的方向，有我为之奋斗的一个十年的计划，以及一系列好的品牌的项目出来。当到达了这个阶段，有些东西拿出来之后，每个人都会支持我们。但关键是前三年怎么办？我们一开始发起一个行动，理事长有 3000 块钱的非定向的支持，我们用 400 块钱买了一辆单车。第二年，就是 2010 年，我们做了一

些调查、研究，也做了一些行动，用了一万多，也是非定向的，都是 RBF 下面的一个非定向的支持。第三年，千禾基金会给了我们 5 万块钱，GGF 给了 2000 美金，这时就开始是有一些框架。前两年我们是乱花钱，自己想干什么就干什么，后来慢慢知道应该怎么样花钱，但是还没达到把钱用好，只是学会了这笔钱来我们应该怎么花而已。到现在，我们经过了许多的碰壁，发现很多项目做得不好，有些做得可以，慢慢找到合适的定位和项目的时候，就已经突破了到处找钱的状态了，可能现在已经有一种可以平等对话的空间。而我自己的感觉是，当我什么都不懂的时候，他给我的那些钱是给我一种信任，他不管我做什么，让我到处去“乱花他的钱”，不断地去尝试，那这个阶段我觉得很重要。

郭霞：我跟嘉俊说两句，很抱歉，我们来晚了。但我们同时希望在创绿家将来的 5 年，至少 5 年的时间里面，能够支持更多的未来的“陈嘉俊”。我也想接着他“乱花钱”的话题，跟大家分享一下创绿家本身面对的一些挑战。因为 SEE 基金会过往也支持过一些成长期的团队，不像 IPE、山水这么成熟的，做事情都是大手笔而且做的很成功的团队，我们以往也支持过一些在探索过程中的团队的项目，也支持过像我们之前的绿色领导力培训，支持青年的环保团队的领导者的能力建设的项目。但是后来之所以好多事情没有坚持下去，是因为对基金会来说，面对的一个非常大的挑战是如何跟捐赠人能够说得明白。我们之前资助项目的时候，我们捐赠人会参与我们的评审，好多捐赠人就说，这个项目我听都听不明白，他说都说不明白或者明显投入产出比不够高，你为什么要支持他？培育人的项目也是，这个能看到什么成效？看不到什么成效啊？就是说不清楚做了什么贡献。

所以创绿家这个平台在策划之初，我们面对的最大的挑战就是我们的未来，我们的捐赠人能不能支持我们。当时我也好，小钢姐也好，都顶着很大的压力。我们在正式对外传播出去之前，心里一点底都没有，完全不知道我们的捐赠人最后能不能接受，因为我们最早只是经过理事会的审批，理事会只有 9 个人而已。那更多的，我们的 200 个捐赠人，到时候能不能支持我们？还是大家一看就说乱花我们的钱，这个压力很大。但是后来我们找到了一个今天回头看还算是比较好的一个连接点，就是创业的概念。因为我们的 200 个企业家，多数都可能是一代的中国的民营企业的创业者，所以我个人觉得他们可能看到创业这两个字，大家就有一种至少能理解，我们先要做起来和个人的情感在里头，因为他们都是创业者。后来放出来以后，在微博上或者企业家参与上，发现我们的企业家还是非常积极地，至少到目前为止还没有人来批评我们说，你们是不是乱花钱。

黄昌伟：虽说我们都是创业家，对创业的青年有特别的一种感情在里面。前面有一个论坛说，我们学了这么多公益的事情以后，回去以后万一不能做怎么办。但我不这样想，我觉得目前青年是通过进入 NGO 或者做公益提升他的思想，这个时代我们的教育是进步思想。另外你们可能还不理解，提高品格很大程度

上需要他们做公益。刚才万科的说，身边的父母都没有照顾好，怎么去做公益。我是这样看的，可以做，可以包容一点，或许刚开始他进入公益的领域，未必是那么情操高尚或者那么单纯，有可能是为了虚荣或者是为了个人目的去做，但是我想只要他进入，只要他想做、想做好，就会有反思，反思过来的时候会想，我做了这么多事情，又得到那么多的荣誉，为什么不能对我身边的父母好一点。他如果一直不做，他也不会一直在家里对待父母好，这样反而让他有一个成长机会。反过来引出现在更多的大学生进入环保、公益领域以后，无论他在公益、在经济还是回到企业里面做一名高管，包括刚才所说的领导力、思维能力还有他的格局，我觉得通过做公益体现他们许多年轻人的思想，而这一帮青年对我们这个国家也是一种贡献了。

主持人：非常谢谢。现在进入提问环节，先选三个人，然后统一回答。

提问 1：我看了一下，很多的人才的培养更多的是专注于管理层面。我是来自北京恩友的，是专门做 NGO 财务的支持，我们在历年的调研报告里面都发觉 NGO 的财务是非常缺乏的，NGO 的财务它有独特性，在学校里面学不到，社会上很多的财务培训也没有。那有没有一个倾向于专业上面的培训？有没有这方面的计划或者倾向？

提问 2：各位好，刚才各位提到了创业和公益，公益创业实际上是一个比较新的词，很多人通过这一次创绿家的活动加入到了公益创业的行列当中来。我想问的是，作为企业家或者是公益机构，能够给公益创业者一些什么样实际的建议或者具体的支持？谢谢。

提问 3：我是绿点公益环保促进会的理事长张立凡，也是嘉俊的同事。我先陈述一下我的观点，我很高兴阿拉善包括阿里巴巴基金会现在开始特别关注人的成长，这是我非常高兴的一个事。我另外一个身份是美国可持续发展社区协会广州办事处的主任，我们也在做资助。我想问一下，创绿家或者阿拉善有没有考虑可持续的去做这样一个事。因为我看到在环保的所有的创意或者机构里面，它有一个很大的问题。第一，做事情不专业，也许领导很牛，但是他的手下很差，比如说财务管理很差，或者连项目书都没有人帮他写，或者甚至一些其他的東西，除了这个人以外，没有人能够代表机构出去讲一些合适的东西去宣传这个机构，他这个苹果表面上很光鲜，但是里面都是烂的。创绿家计划，有没有这种可持续发展的考虑，怎么去应对这种情况？

主持人：还剩一分钟，先请你讲，然后再请黄总回应一下他们对企业家的问题。

郭霞：我先回答立凡的问题，立凡也是我们创绿家的资助顾问。我们在这方面的确是有考虑的，考虑的结果就是在创绿家的平台上，我们只是一个一两年的一次性的支持。其实公益领域里面有很多对初期的

团队支持的机构，这是一个比较计划经济的逻辑，他缺什么，我就跟着他，给他补什么，财务管理等各种管理。但我们可以仔细地看一下，越是这样的，抱着三年、五年、十年的团队的想法，结果就越变成了外表是个神话。因为基金会也不希望承认自己失败，里头可能就像你说的，有很多问题长期得不到解决。我们的策略是这样的，创绿家定位很清楚，只是一个创业初期的支持，给一个机会，在这个机会里有一些专家的辅导，剩下就是你自己的事情，不要去抱怨。SEE 自己，刚才跟大家分享的，我们也有其他板块，但是其他板块就有其他板块的门槛要求，我们设置各个阶段的门槛、要求，来“勾引”大家的成长，而不是一直是扶着大家，连拖带拽，我们认为这种方式是没有用的，这就是比较市场经济的一个逻辑思维。当然也不只是 SEE 会支持，像阿里巴巴，现在各种基金会都有环境领域的支持，我们更多的是分享信息给大家，我们希望他们自己要去挣扎，去阿里巴巴申请，不断地在这个过程中积累自己的经验，这是我们的一个考虑。

黄昌伟：大家可能问到过一个问题，一块是在管理这一块，包括财务，SEE 基金会在这几年不停提升，包括秘书处、办公室，所有的团队都不停地在努力。在资金治理这一块，SEE 目前建立了一个非常好的制度，就是更早引入公民社会的制度。我们一直希望我们是一个团队在做事，包括最近刚开完的会员大会，我们所修改的章程，包括治理的章程、执行的章程、监督的章程。当时任志强就说，要在中国创建一个最好的 NGO 组织的章程以外，甚至我们做的可能比政府目前的立法更进一步。我们的治理各方面都是可持续、可壮大的，也更多地引入不同的企业家，怎么把他们智慧共同的放到篮子里面来，这确实是我们探讨，跟我们怎么持续性，所应该思考的问题，我们现在意识到了，也努力在做。

陈嘉俊：我回应一下，我每天都在问自己，我为什么在做正在做的事情？引用德鲁克的话就是使命优先。刚才想到一个题外话，我想问一下郭霞，如果你有了孩子之后，你愿意让你的孩子来拜客广州工作吗？如果你愿意的话，我相信这个机构就是一个好的机构。刚才看到在一个项目或者一些审批的项目里面，都是一些高高在上的企业家或者专家在评这个机构，有没有可能或者说有机会从不同的角度去评估这个机构。

郭霞：等于就是盼着我早点有孩子，但是还是得尊重他的自由。

主持人：非常抱歉，因为时间有限，可能好多问题只能待会在会下做交流，下面请银杏伙伴计划。

案例分享：“银杏伙伴计划”



发言人：林红（南都公益基金会项目官员）

林红：大家好，非常高兴有机会向大家分享银杏伙伴成长计划的项目设计和项目执行的情况。大家可能听说过这个计划，它是一个长期的战略性的项目，预期做十年，目前做到了第三年，还在实验期当中。它是一个资助人的计划，这些钱不是要求你做一个项目，也不是要求你做机构的运营，而是给到个人，用到你自己的生活、成长上。我们之所以要做这个项目是因为我们在 2010

年的时候做了一个基数是 5000 家的 NGO 的调查，抽样了 400 家机构以后，发现中国的公益行业面临的最重要的问题是人才和资源是互为瓶颈的。由于长期的资源匮乏导致人才平均的工资偏低，工作量也很大，虽然工作面临很多成长的空间和挑战，但是缺乏职业的引导，我们就做出一个回应，投资于人才。我们希望找到的是有引领性的人才，他们能够有效的提供公共服务，解决实际社会问题，影响公益领域的方向和决策，传播公益理念与文化。我们希望找到的人不仅仅是在公益行业的从业者，也包括媒体、学者和其他个体行动者等等，因为我们要解决社会问题，必须全社会一起行动起来，这不仅是一个公益行业自己的问题。

我们可以看一个例子，我们愿意支持什么样的人？比如说像浙江绿眼睛环保机构的方明和，他 16 岁的时候就创立了这样一个机构，开始就是保护动物，什么动物都保护，后来渐渐地聚焦到保护野生动物，成为一个很专业的环保机构。他们后来认识到说，我不仅是在保护野生动物，而是在推广积极公民的理念，现在，就像刚才提到的，他在阿里巴巴基金会的支持下和浙江的一些 NGO 一起携手来保护浙江的水资源的问题。我们可以看到，他的成长就是视野不断地扩大，不断地在解决更新的问题，更深入的去解决问题，我们非常希望支持这样的人，我们相信他一定会为这个社会带来改变。

这样的人都有什么样的特征呢？我们用三个短语总结就是胸怀天下、脚踏实地、富有潜力。前面两项比较好理解，富有潜力是从社会创业家的角度、精神总结出来的，这一点刚才创绿家的项目也提到。所谓的企业家精神、创业家精神是一样的，表现在乐于自我突破和改进，能够为了做成一件事情跨边界的合作，能够及时发现社会的问题并且着手去解决。他们的事业处在一个什么阶段的时候是最需要支持呢？根据我们的观察发现，可能不是在学徒和试错的期间，在这个时候他们更容易得到一些奖项，现在有更多的机构做社会企业的创投，比如说像刚才创绿家项目、黑苹果项目。也不是在他们已经发展到一定程度，开始发挥一些影响力的时候，那个时候他们可以得到政府包括大型基金会的一些支持。恰恰是在中间，他们已经

确定了方向，但是他需要起飞，需要积累，在这个时候，他们很难找到一个合适的资助，在这个阶段，他们人生正好也是 30 岁上下，要面临很多的家庭的压力，还有一些人生成长的痛苦，所以在这个时候，我们觉得应该是银杏伙伴的一个合理的定位。他们的需求是我们从一些青年人的焦点小组的访谈和一对一的访谈中得到，主要集中在三个方面。第一个就是基本的生活保障，希望有一个空间能够随着他的家庭负担的增加而有增加。第二个是我们开始没有想到的，他们特别希望得到社会的认同，主要表现在家人的理解、同伴的支持还有伙伴的信任方面。第三个可能是大家更能猜想到的，就是自我成长的需求，主要表现在三个方面，一个是身体、心理，另一个方面就是拓展学识，开阔视野。第三个方面就是专业能力，管理能力的提升。

针对这三个问题，我们希望能够帮助他们回应这些问题，能够增强他们内在的驱动力。根据南都基金会本身能够提供的条件，我们确定不提供培训支持。就像郭霞刚才说的，我们抱着、喂着都没有意义，因为我们强调的是创业家的精神，他们一旦有机会就应该能抓住，所以我们就只提供三个很简单的事情。第一就是一年 10 万，连续三年的资金的支持。请大家注意，这个资金的支持，不仅仅是提供他们基本的生活和学习的费用，非常重要的一点是提供了家人和社会对他们的认可，给他们一个喘息的机会，能够停下来反思。像刚才的黑苹果计划，可能是提供了一个机会，让大家发现自己，我们希望提供这个机会，让你能下来想一想自己做的事情是怎么样的，是不是在一个对的方向上。另外，我们能够提供的是一年两次必须参加的集体活动。在这个网络活动中，不同领域工作的年轻人在一起，他们不仅可以开阔视野，进行最新的信息的交流，更重要的是在同伴的互动当中，能够学习领导和被领导的技巧和艺术，能够达成多方协商的氛围，同时能够感到同伴的支持，也就是我们说的人才支持力，需要一种体系。最后，我们帮助对接资源，不是给他资源。从整个的选拔过程，我们都在不断地创造机会，让他们能和一些资深的专家、媒体、企业等进行接触，能不能抓住这个机会变成资源是他们自己的事情。比如说在选拔流程中，我们采用的是他荐制而不是自荐制，创造了他们和推荐人互动的机会，再比如最后是专家面试、评审的环节，不是专家一字排开，答辩的形式，而是专家和候选人一对一的 40 分钟到 1 个小时的长谈，在这个过程当中他们有机会聆听前辈的教诲，提出他们的问题，同时也增强他们的自信心。所以用一位评委的话来说，这个项目不是一个筛人的项目，是一个领人的项目，是希望大家一起都有一个正能量。就像刚才郭霞说的排队制，这个项目没有落选的概念，大家即使在当年没有得到资助，也还会在数据库里，我们会持续的跟踪、关注，可以自动到下一年的评审。

从 2010 年 9 月开始截至到最近，有 211 位推荐人推荐了 251 名的被提名人，现在有 37 名伙伴得到了资助。下面是一些照片给大家一点感受，这是我们秘书处在考察的情况，这是专家评审会，每个候选人要有一个 5 分钟的短讲，给评委介绍自己做的事情，这边是专家评审和一对一的长谈，还有三位专家的合议，这个是网络活动，大家互相介绍自己，进行一些团队的游戏，另外还有海外考察，2011 年在英国，2012 年

在韩国。最后也做一个小广告，希望大家能够作为推荐人，推荐下一位银杏伙伴，谢谢大家。可以请我们的评委代表张瑞霖先生，我们的伙伴杜爽、求松，杜爽是 2011 年的伙伴，求松是 2012 年的伙伴。



参与嘉宾：

张瑞霖（银杏伙伴计划评委，黑暗中对话创办人，滴水基金会创办人）

杜爽（银杏伙伴）

求松（银杏伙伴）

张瑞霖：大家好，我是张瑞霖，黑暗中对话香港的创办人跟滴水基金会的创办人，也是支持银杏计划的长期伙伴。从探讨怎么做，吸取国外的经验开始直到做满了三届的评委，以后不能做了，就是这样。

杜爽：大家好，我是北京歌路营的杜爽。昨天是 11 月 22 日，歌路营过了四周年的生日，我是一个青少年教育领域的一个工作人员。

求松：大家好，我是来自青海玉树的求松，我们机构主要做的是牧区失学超龄儿童的技能培训和文化知识的教育，今年才加入到了银杏这个伙伴，谢谢。

主持人：张老师，我就问您一个问题，您是有非常好的国际视野，能够看到中国、香港包括国外，尤其是包括著名的 Asoka，您有这么多的参与，从您的角度来看，银杏计划和其他的投资于人的项目异和同是什么？

张瑞霖：我觉得南都，也是林红花了很多的心血研究不同的计划，能够结合中国打造了银杏计划。相同的是认识到人才培养跟人才的模范作用，怎么样利用领先性的人才推动公益的发展，不断地支持让他们有更宽的生存空间，他们把这个定位不是定位在顶尖，已经是锦上添花的工作上面，而是聚焦于草根，这个是跟 Asoka 不一样的。第二，他们的不一样是很重视团队，在互动中互相的学习。因为所有草根 NGO 的领导都是很有性格，很有自信心的，怎么样学会领导跟被领导。领导一般的人你觉得很容易，领导一帮超级有自信心的人，你真的要学习，要谦虚，很多内涵的东西。但是被领导更需要学习，只有你说话的机会，没有别人说话的机会；只有你意见对的时候，没有人家意见对的时候，人家意见跟你不一样，你怎么样看待。所以我觉得这个群体打造得非常好，让未来的公益界的领袖在里面磨练，对不同意见的专注，对于社会的包容性，对于视野的开阔，怎么样去学习，都奠定一个非常好的基础。

主持人：我想问问两位接受资助的，你们的感受跟张老师刚才的理解是一样的吗？分享一下。

求松：我觉得张老师说的确实是对的。就我来说，虽然算是一个小小机构的领导者，某方面会有一些自信。由于银杏计划得到了资助以后，我觉得更加有自信，感觉自己有很大的能力，因为我觉得有一个团体的力量在帮助我。

杜爽：因为林红和张老师已经把该说的都说完了，我刚才一个临时的决定是不能讲这些话，一定要讲一点剧透的话，所谓剧透的话，是你们在 PPT 上听不到的。因为我已经拿了一年的钱，从我个体到底会发生一些什么？我自己因为是学心理学出身的，我做了 15 年的咨询师，所以我的视角可能是有心理学的一点视角。我记得在今年年初，银杏伙伴聚会的时候，第一天我们整个活动是蒙上眼睛听音乐，让银杏伙伴每个人讲自己此时此刻最内在的心里的一些感受和情绪。你们猜，大家作为一个公益的做了几年以后的这一群领导人们，他们的情绪和反应是什么？用一个什么词可以形容。压力，这是事实，还有吗？感慨，还有吗？我说这个话也是给黑苹果、创绿家的人们听，因为你们往前走，也许一定也会经历像我们几年以后的这样的一个心里感受。当时，我听到最多的是孤独、纠结、压力，说得非常对。

我自己一个非常切身的感受就是这个群体，所以我同意张老师说的。我们会有自信，但是有一点我的感觉是，其实人最内在的情感的支持，人最内在的，所谓的人生很复杂。刚才广深说人的成长是最复杂的，不是光有领导力你就可以成长，你的内在的长久的驱动力在哪里？所以一定要问自己这个问题。我当时听了以后很心疼我们所有的伙伴，我们怎么样可以找到这样的一个情感的归属，内心里真正可以长期做这件事的驱动？非常幸运是在这半年以后，因为银杏伙伴这个团体的出现，大家可以分享彼此的痛苦，特别有意思的是，大家的痛苦的点是很像的，他一说什么，一张嘴你知道你大概都经历过哪些。所以这样的一种情感在一起的连接是一种很深层次的连接，也许这个也应该出现在林红下一次的演讲 PPT 中，其他的我觉得可能前面都说得很好。

主持人：林红，问你一个问题，我不知道现在能不能这样说。银杏伙伴或者是银杏计划在慢慢吸收类似于文化的东西。从我和一些银杏伙伴的接触，我感觉会有一些这种认同，而且在认同上面会有一些类似于文化的。我想问问你们在设计，当初在执行的时候，对于这个有没有考虑？

林红：坦白地说是没有考虑到的。从这个项目中慢慢生长出来的，我想这也是公益项目和商业项目一个不同的地方，就是它的过程是非常重要的，而且它可能生长出你没有想到的，比预期更好的效果。这也是为什么，有很多时候，我们一方面需要评估，但另一方面又需要给足够的空间让这些指标的东西能有灵活性。我现在也非常兴奋，作为这个团队的一个执行人，看到有一种文化的东西生长出来，而且这也就是我们希望，因为我们理事长是徐永光先生，大家可能比较了解他，一直在提倡公益其实是一种文化。我们

也看到像胸怀天下、脚踏实地这种精神得到越来越多人的认可，在这个团队里面生长出来以后，又成为了一种凝聚力，让他们能够成为一个团队。

主持人：有一个建议，因为刚才讲的比较多，能不能多一些互动的环节，看看大家有没有对整个计划或者是对于计划的个人有一些什么样的疑问。咱们有 5 分钟的时间，所以可能有两轮。

提问 1：大家好，我来自西部宁夏的一个民办孤儿院，我也一直在关注银杏伙伴计划，从刚开始到现在都在一直关注。我对项目设计有一个疑问，这个项目是解决伙伴三年的问题还是解决他以后长期的问题？这个伙伴在选择过程当中，是我们行业里面去选，还是怎么样？出发点和选择的标准在哪里？今天早上我也想发言，觉得基金会是拿点钱，NGO 是有事没钱。本来是先有了 NGO 才有了基金会，反过来 NGO 没钱了，基金会拿着钱，我给 NGOCN 当时留了言，我们如何一群人在仰望天空，另一群人在脚踏实地，银杏伙伴能不能够把这个标志继续循环天下，能仰望天空还能脚踏实地，这两者之间的连接线，银杏伙伴以后能不能关注？谢谢。刚才我说银杏伙伴的关注是 NGO 群体的这三年，还是关注公益的规划？在关注过程当中你是如何去关注的？

提问 2：我也是在赞美银杏计划。因为我之前看到银杏计划的好多朋友，当然也看到很多培养人的基金会的项目，但是我个人坦白地说，觉得银杏计划在我心目当中是有标杆的。其实去年的时候，应该是今年我也想来申请，但是因为一位朋友说，是不是有非常明确的规定或者说一定要在 NGO 领域全职做多少年？很多 NGO 的工作者在做全职工作之前，也已经做了很多年的志愿者，比如说我曾经做了 10 年的志愿者，去年转过来做的全职工作。我觉得从志愿者到全职是需要做很多思考的，是不是你们有非常明确的规定说一定要到做了多少年的全职工作以后才可以来申请银杏伙伴的计划，我是想问这样一个问题。

林红：关于刚才第一个问题，支持三年还是支持后半生或者是更长时间，我特别想问一下银杏伙伴自己是怎么考虑这个问题的？

杜爽：我觉得就不要管一辈子了，能管三年已经是非常开心，三年管好了，就会有下一个三年，下个三年。

求松：银杏计划支持的是初创公益的年轻人，初创公益的时候是非常艰难的一件事情，所以支持了三年，后面自己应该能够自力更生，银杏伙伴的计划也是为了 NGO 的领导人能够自力更生，谢谢。

林红：我先纠正一下，南都基金会和伙伴还是一个平等合作的伙伴关系，我们也不希望我们去要求他们做什么东西。其实还是三年给的一个空间，看他们自己愿意怎么样去发展。第一是我相信这个项目已经

超出了我们的预计，本来我们是没打算管，但是我们现在看到的是银杏伙伴自己形成了一个网络，一个团体，我相信他们三年之后，这些人还会再关心下一届的，再下一届的，这可能是生长出来的一个生态系统。

杜爽：我稍微解释，我觉得其实南都并没有具体的给我们什么辅导或者要求我们做什么事。银杏伙伴现在形成了一个小小的公民社会的样本，是我们 37 个伙伴自己在讨论，我们要在一起怎么样相处，我们要在一起怎么样互相学习，我们要在一起怎么样，也许共度我们未来的公益之路。到目前为止，我们成立了班委会，但是我们并没有明确地说，一定怎么各自规划，所以我觉得是一个不确定性的未来，但也是一个我们自己要把控的未来。

张瑞霖：大家能够去想象一下，要是你不能管住一个创业家的话，你们能管住一个社会创业家吗？他们都是同一性质，同一类型的动物，自然有他自己所想走的路，刚才林红在介绍的时候已经说了她在支持哪一个阶段。每个人从有发心到要做，刚刚起模型的时刻是最困难的，家里人不支持、社会不认同，自己孤独，所以银杏计划就是在那个时候施肥、洒水，过了这个成长期之后你要怎么走是你自己的事，这个已经是功德无量的事。刚才有朋友也问到这个评选的标准，其实这个牵涉到这个论坛的主题。支持人是很难的事情，很说不清楚的事情，是很难跟资金提供方，捐资方解释的事情。对于银杏计划来说，我的理解，要是我说错了，林红更正一下。

第一个是，我们要很深入的了解到伙伴的发心，他怎么样参与，他学习的能力怎么样，他跟人相处的环境是怎么样，他的胸怀是怎么样，这些东西用单一的标准是很难来衡量。评委是来自各个行业的，我们整个评选的方法是从不同的横切面把你切成三大块再看，所以我们在评委里面争论的非常激烈，这个行还是不行，有公益的人来评论，有商业的人来评论，所以观点可以很不一样。但是切割了以后，大家再回来再看刚才我看的一套标准是不是能达到。南都基金会徐老师给我们很大的支持，评委里面最担心，压力最大的是选错人怎么办？选银杏伙伴选出来的不是黑苹果，是烂苹果的话会有很大的影响。徐老师说不用怕，选，我们相信我们的这份信任银杏伙伴也会珍惜，也会考虑对整个社会的影响，让我们放胆，让更多不同的人有不同的空间，所以我觉得这份精神是不是，应该也是其他的基金会要学习的地方。当然我自己基金会没有能力去做这么大，所以我就捐款让他们去做，我也呼吁更多的基金会捐款让他们去做，我最好能够看到银杏每年能选 100 个、200 个，我们中国 13 亿人口，这种模范真正能推动中国的进步。谢谢。

案例分享：“福特国际奖学金项目”

主持人：非常感谢。现在就请林红来帮我们做主持，这边是一个小组讨论。因为 IFP 项目是一个比较大，比较长期的项目，就没有专门做 PPT，但是在这儿为了方便大家的理解，我非常快地给大家介绍一下。在 2001 年的时候福特基金会拿出了将近 3 亿美元，打算用十年的时间在全世界的发展中国家，当时中国还是被认为是发展中国家，支持大概 3000 位他们认为来自于社区的领袖。在中国是从 2001 年开始选，选了十年，选了不到 400 人出来，这些人的特点都是送到海外或者是国内接受硕士或者是博士，当然是以博士为主、为多的学历教育，这是整个 IFP 的情况。



参与嘉宾：

费约翰（福特基金会中国首席代表）

寇今（IFP 项目学员）

陈太勇（四川海惠助贫服务中心主任）

林红：我们还是问一个比较有挑战的问题，对于这个项目投资于人而且是非常长期的大量的资金，它的效果是怎么样来评估？它的影响是怎么样来衡量？能不能请费约翰先生回答一下。

费约翰：我没有参与当中，但是我可以谈一些，解释一下福特基金会为什么有这么大规模的长期的项目。何进博士是我们北京办事处的教育项目高级官员，这个基本上是何进博士所负责的，但是因为他今天有事，我就代替他介绍一下我们这十年的奖学金的项目。

先要了解几个原则上的问题。第一，福特基金会到底是做什么？为什么这样做？福特基金会是以社会公众为宗旨的国际性的基金会，但是它原来是一个美国的基金会，跟国家没有什么关系，是社会基层的一个基金会，是以社会的身份来资助社会改善、社会改革，它的宗旨是社会公正。在这种情况下，如果一个社会组织要推动社会改善，应该以什么样的身份和方法来推动？福特基金会从原来到现在一直都觉得是社会改善不可以靠经济发展，一定要靠社会本身的人员，还有社会的精英分子来推动改善。因此它培养新一代的人才，让社会精英分子，比如说有的人非常有钱，但是因为各种民族、体制等等，有的机会不多。所以福特基金会觉得应该让不会自然出现的精英分子出来，特别重视美国国内的弱势群体。这些精英分子是哪里来的？他们是福特基金会奖学金出来的。一直到现在，福特基金会是美国国内一个非常大的基金会，基金会的项目就是给美国国内人支持。开始的时候是非洲裔美国人，但是现在也包括新移民或者是其他的

国内的机会不多的人。

因为这个原因，到 21 世纪初理事会觉得，因为有这样的经验，所以能不能到国外推动这样的社会改善，让某一些国家的目前没有机会上学，没有机会专业化的草根的精英分子、草根的领导，特别是社会的领导，给他们机会专业化。专业化的意思是说上大学读硕士、博士，但是如果你是专业化的，让那些已经有经验、有贡献的地方性的社会组织的领导，给他们机会，提高他们的学术方面和经验方面的水平。因此才有十年的计划，它的背景就是美国国内的，会不会在国外成功，应该是值得考虑的。

为什么这么长？而且为什么这样？有几个原因。第一，是我刚才介绍的它的历史背景，就是美国国内已经有这样的项目。第二，也许国内基金会的经验就是这样，福特基金会内部分两个项目团队，一个是理事会，理事会很少有机会资助项目，90%以上是基金会内部的项目官员或者项目首席代表做的，5%到10%是理事会，但是有时候理事会觉得小项目没有意思，就让项目官员去做，我们要做的是大的、长期的、大规模的。因为他们做投资或者做企业的背景，视角比较大，因此他们说因为之前在美国国内这个项目是比较成功的，我们投资 3 亿美元来个十年的计划，给二十几个国家的草根组织的领导一个机会来学习经验。怎么施行的？这个非常有意思，因为福特基金会本身不把自己看作推动力，就说好吧，他们委托，建立三个不同的，或者说有的是建立，有的是利用。他们自己建立一个小基金会，叫国际奖学金基金会，把钱全部给它，它跟小基金会是报告的关系，而不是直接参与，他们请一些外地的人来管理小基金会。第二个，他们请美国国内的执行性的机构，国际教育协会，就是美国国内的，让它在各国执行这个项目。各国要请一些国内的专家组成一个专家委员会，来决定这些奖学金是给谁。每个国内的专家跟福特基金会没有关系，跟小基金会没有关系，跟国际教育协会没关系，是每个国家的专家来选，这就是美国基金会本身的一个特点。他们也许是因为美国的联邦制度，他们基本上都没有向下的概念，他们觉得不是中央有智慧，地方要执行，派干部到地方去干，不是这样的。他们说地方有智慧，我们有经验，我们会执行，这是地方的智慧，是靠地方的智慧来指导它的行为，而中央的主要的任务是投资，原则上的帮助，把它主要的宗旨、主要的目的写清楚，智慧都靠本地人。

林红：我理解，在不了解一个项目的愿景和目标的时候，单纯就来问怎么去评估是没有意义的。所以刚才费约翰先生其实是讲，他们根据在美国国内的经验，已经有了一个大概的理论，认为投资于人要长期，就会出效果，在这样经验的基础上来设计的这个项目，同时因为要推广到国外，所以又需要在项目的执行过程中，每一个细节里都渗透了他对这个目标的理解。比如说他们设定目标是对于没有机会的人，给予没有机会人以机会，所以公平在这里面是非常重要的一个概念。所以他会有执行要公开，要协商，这些都可能体现他的目标。所以可能反过来在评估的时候，他也就会按照这个目标去进行评估。我想下面可能会问，既然你们假设在国外可能也可以做这个东西，但是他肯定会有调整，要看它的效果，所以能不能请受

益人来谈一下这个项目给自己带来了什么样的改变？

高广深：我是 2003 年得到支持，2004 年去美国念书 2005 年回来的，现在也在想到底这个项目给了我什么？我个人一个感觉就是学历教育还是挺重要的，投资于人，广种薄收，敢于承担风险，对于我们的影响也很大，而且在这个学习的过程中，它让我明白了两个道理。第一个是离问题最近的人是最知道该怎么解决问题，但是往往他们的能力、经验、知识还有欠缺，那么就补上这一块。第一，他们最明白问题在哪里，第二，他们真正是利害关系者，最有意愿去解决问题，通过奖学金给他帮助，这个特别好。因为我现在在一个类似于家族的基金会工作，这种高风险，持续很长的项目，确实不适合公募的形式，可能是要考虑家族基金会、非公募基金会来支持。

寇今：广深是 2003 年得到支持，我是赶上了倒数第二班车，我是 2009 年得到支持，今年刚刚读书回来。我今天不光是代表我个人，我在前天晚上，我发了大概十来封邮件给其他很多的一些学员、学友，有已经回来三、五年的，有已经回来一两年了，还有没有回来正在美国读书的，问了他们的感受，他们觉得奖学金带给他们的变化是什么？我总结了几条，一条是刚回来的像我这样的人，必会经历一个纠结期，找不着自己的位置。我之前是广深的同事，在国际计划工作过七年。我又是陈太勇主任的下属，我在国际项目里面工作的时候申请的福特奖学金，出去读了两年书才回来，所以这里我的老同事和老上司，他们比较了解我以前是一个什么样的状态。我读书回来以后，目前是在大学里代课，但是我不知道到底哪个位置更适合自己的，我学的专业还有工作的背景十几年都是在公益行业里面。还有我的学友们，他们觉得感受很重要的就是网络关系。通过福特支持了以后，每年大概送出去 40 几个人，整整十年的项目，一共是 343 个人，回来了将近 300 个人。这 300 个人在国内有一个平台，有一个网络相互联系，大家有一个相互的支持。我 7 月份去深圳参加深圳慈展会，还是这一次来到这个论坛，好多都是我们的学友，我们的学友在国内的公益行业里面工作的很多，很多还是回到了这个行业，但是也有很多人有纠结，就是他回来了以后，没有回到公益行业里面。我们当时出国之前，跟福特面试的时候有一定的承诺，是说现在需要更多的支持，福特给了我钱出去读书，读书回来了以后我一定要怎么怎么样，但是回来以后发现，种种原因，可能不一定能完全兑现当时面试时候的承诺，他们也有纠结。我说的只是一个现象，并不一定是好或者是不好，我们大家在思考，对项目的评估是一个很复杂的事情。

林红：对，我们急着在讨论的是变化，这个变化可能并不一定都完全像我们期待的一样，也有可能是一些其他的变化，这些可能在项目评估的时候都可以收集到，然后才来改进项目，形成了一个良好的循环。想听听陈太勇先生，您的观察？

陈太勇：我首先感谢福特基金会给我的很多同事，我们机构就是国际小母牛中国办，现在叫四川海惠

助贫服务中心，实际上我们 8、9 位同事都有幸获得这个资助，到国外去学习，他们现在回来了，都分别在不同的公益机构甚至是大学工作。我觉得从他们学习回来就感觉到开拓了视野，增加了很多相应的专业知识，提升了能力，做工作的专业化程度很明显地提高。尤其是这一两年我在做福特创意基金，资助一些福特奖学金的学员进一步地参加社会实践，做一些公益项目的实践，就是当参谋、指导。我感觉到他们工作的方式发生了明显变化，更多地用参与式的方式，用很多元的思维，脚踏实地的工作作风。在四川彝族凉山，西昌学院有一位老师，他跟我一样大的年龄，他已经是副教授了，严格来讲完全可以享受当副教授了，带学生，有很多相对比较好的条件。他没有必要承担一个项目，到凉山最偏僻的地方，从西昌开车都要开 4、5 个小时，非常烂，非常危险的路，但是，他就是在那个地方承担一个帮助彝族的项目，帮助很贫困的农民怎么样发展养蜂生计，帮助其他农户，教他们技术，怎么样组织开展培训，开展互助合作，很辛苦。但是正因为是参加了福特奖学金，他有一种坚定的信念帮助那些需要帮助的人，把他学到的东西要用下去，而且通过这个过程，他还把分布在山西、河北、安徽、云南的其他各地的福特学员调动起来，从网上也好，或者亲自到现场也好，都来参加这个工作。所以我从这个活动当中看到，这些学员的敬业精神、专业知识，他的工作作风，我觉得这个项目还是非常有成效的。而且每次创意基金的学员大家在一起交流的时候，我感受到真的是每个人发自内心的改变，心灵深处的改变，这个确实是改变了人。

林红：请问有没有提问的，我们还有大概 5 分钟的时间。

高广深：因为我现在在国内的基金会工作，我对这个项目从基金会的角度看了一下。我个人感觉它里面有一个是目前国内基金会需要借鉴的，它资助人，给钱的人制定的是程序，没有制定内容，他把程序做出来了，谁负责？在什么环节谁应该参与？出了什么问题应该怎么解决？这个执行团队根据这个程序，做了一些规定。比如说理事会的要求是每个国家要有每个国家自己的本地化的政策，本地化的政策要由资助人的代表、执行方的代表和本地的代表共同来讨论，执行团队按这个要求去做，做出来以后就做出了中国的一个规定，中国的规定也很有意思，比如说几个大城市是被排除在外的，在俄罗斯可能就不是这样的规定，在印度也不是。他的执行团队和最后做决策的团队，又是一个相对独立的关系，比如说每一年评委是由执行团队选，但是评委的工作是非常独立的，甚至出现过执行团队和评委之间很严重的对立。比如说 12 个评委都认为有一个人应该选，但是执行团队就认为他违背了一些基本的原则，这个原则可能是比较可笑的，甚至是不适用的，但是最后达成的协议是要改可以，可以明年改原则，但是今年原则、规则在那里，大家就服从规则。所以这个项目在设计的时候，就已经为它以后的执行，包括它的效果奠定了很多很好的基础，而这一块我个人认为是目前国内在项目规划和执行上还真的是比较欠缺的。

林红：如果观众没有问题的话，我问一个问题。刚才寇今也提到了，她经过了这样一个学习以后，有一些困惑，包括刚才黑苹果的同学也提到了这个问题。在资助人的项目里面，经常人会有摇摆、困惑，他要变化，那么各位是怎么样来看待这样的一个变化呢？

费约翰：是这样，比如说英国的外交部也是想投资于人，选印度的某一个处长去英国学习，觉得他年轻有为，他回国之后被抓了，我会失望，因为他腐败的问题。外交部常常遇到这样的问题，因为他们是看某一个人的位置将来会怎么样？我们会不会利用他来改善两国关系？他们如果想以这样投资为理由，他就会失望。但是福特基金会没有这样，基本上不是福特基金会，就是福特基金会的项目和福特基金会本身没有利益，它本身不想利用这个项目来扩大它自己的影响，这个影响是什么？这个投资没有其他的，就是社会改善，而福特基金会本身不是要利用、推动那些人。如果这些人从某一个社区，被某一个国家的委员会选出来去国外学，也不一定是美国，小部分是去美国，好多人是其他国家。回来之后如果他们想改，他们自己完全可以，而且将来他们也许会回到原来，也许不会，我们不管，这是每个人所决定的。比如说他当一个国营企业大老板，我们不算成功，但是我们也不把他看作是失败的案例。

陈太勇：总体来讲这个项目有一定的标准，而且有一定的倾斜。就像西部倾斜，我原则上推荐了，那么基本上是在西部工作的，尤其是基层工作的是被优先选择，另外在公益机构或者是相关的政府部门工作要满3年还是4年以上，基本上把标准制定好以后严格执行，这个是蛮好的。而且后续的跟进，大家学成回来之后，还给他一些条件，怎么样来去实施这个项目，我觉得这个是非常有设计的。

寇今：刚才我说我不是代表我个人，我是问了十几个学友他们的意见，因为他们有回来5、6年的，有刚回来的，有还在读的，他们每个人的想法不一样，所以是个体的感觉。

何帆：我就简单分享两句。我觉得他刚才讲的东西特别有感触，在一个人的成长当中，可能是了解自己喜欢什么，了解自己是谁，投资于人到底投资什么，我就觉得那个是最重要的，就是我们之前所谓自我发现。我特别心动一句话是“最好的职业规划是自我发现，最好的职业成长叫自我超越”。

提问 1：我是想提两个问题，第一个刚才已经提到 IFP 大概十年前开始做这个项目，经过这十年是不是做了一个评估？有没有评估的报告？可不可以跟大家分享一下？第二个问题是 IFP 未来的打算是什么？会不会会有下一个十年？谢谢。

高广深：第一个，评估在一开始的时候邀请的合作伙伴是欧洲的一个高校研究所，但是我们从我们自己的感觉来看，它现在收集的信息还是一些比较普通的定量信息。第二，我问过理事会的人，他们告诉我现在的时间还不够长，能够看得出真正的改变，所以这是第一个。中国也有人想做评估，但是涉及到规模、成

本、框架。第二个是有没有下一个十年？我记得他们新一届理事会很明确讲到不会再继续这个项目。但是在国内其实有一个 CFP，在北师大做，已经做到第三年、第四年了，但是 IFP 平均一个人的成本大概是 10 万美元，CFP 大概的成本是一万美元不到。

林红：最后一个问题。

提问 2：因为广深先生是我们的合作伙伴，我刚才私下里对比了一下，他也是人才培养出来的，国际化人才，我也正在努力培养一个本土的草根 NGO。所以我特别想问的问题是，经过国际化培养出来的所谓的 NGO 的领导人和我们这样一个草根，自己靠自己的努力往上生长的，虽然有 10 万块钱支持人才，从最后的一个效果比，你估计会有什么不同？那也是我们再往前学习的方向。

高广深：我不直接回答你的问题。刚才其实我很感慨，但是他已经走了，刚才他说了一句话，我觉得是这样，我们的所有这一切，是因为有需要帮助的人和社区的存在才有我们的存在，所以我觉得不管是背景怎么样，做的事，其实只要大家想到这一块。因为我以前是在国际计划工作，我可以很明确地讲，现在很多大的、时间久的非营利组织，已经把自己组织的生存和发展凌驾于社区之上，甚至说正是因为有穷的社区才有这样的组织存在，而且这样的组织已经把他们的利益放得更高，这个是我们都要小心的。对于你的问题，不管怎么样，你要问自己。其实 IFP 带给我最大的一个是让我知道国际组织的规则，因为我在纽约是在两个国际组织做实习，让我真正领教了在这样的组织里面怎么样才能工作，怎么样才能回避风险，这一块我估计是在国内学不到的。

林红：非常感谢 IFP。

高天：我们这个论坛不是属于爆棚的，大家看到有直播说隔壁关于筹资的论坛站都站不下，都排到门外了。但是我非常感谢而且也相信今天在座的各位一定在我们论坛当中是有收获的，无论大家未来是想做十年的支持者，还是想做十年支持的受益者，一定是都会有所成长而且为这个行业有贡献，谢谢各位。