

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

从实操到资助，你准备好了吗？

专题论坛：从实操到资助，你准备好了吗？

时间：2012年11月23日 10:15-12:30

承办：



论坛议程	内容	发言嘉宾
	主持人破题	赵 华 北京光华慈善基金会常务副秘书长
	圆桌对话：从实操到资助， 你准备好了吗？	王 胜 江苏昌明新教育基金会秘书长 房 涛 深圳市慈善会秘书长 范凌志 贵州文化薪火教育基金会秘书长 曲 栋 中山大学社会学与人类学学院公民与社会发展研究中心执行主任，广州市恭明社会组织发展中心主任 崔澜馨 北京春苗儿童救助基金会秘书长
	主题发言	来 超 北京市西部阳光农村发展基金会秘书长
	Q&A 互动	

圆桌对话

赵华：先自我介绍一下，我是赵华，来自这个论坛的主办机构之一，北京光华慈善基金会，很荣幸成为第一个环节圆桌论坛的主持人。

下面邀请一下我们这几位重量级的嘉宾，第一位是王胜，来自江苏昌明新教育基金会，他的工作集中在教育支持领域，尤其是对于中国基础教育，他是深有研究，而且卓有贡献；深圳市慈善会房涛女士，房涛是



主持人：赵华（北京光华慈善基金会常务副秘书长）

我们公益届典型的美女领导人之一，也是非常有魄力的一位领导人，大家看到慈善会的时候，首先想到它可能是一个有政府背景的机构，但是在房涛女士的领导下，当你看到深圳慈善会所做的一些工作的时候，你可能更多的会把它与美国的社区型的基金会联系在一起，她也是属于我们传统的老派 NGO 里面的一个改革派；下面有请的是贵州文化薪火乡村发展基金会秘书长范凌志女士，范女士在接到我们邀请的时候，有一点犹豫，她说：“你们要从实操到资助，但是贵州薪火我们就是要做实操的，我们不想做资助，那我们要来参加这个论坛吗”，我说你就正应该来，因为我们希望听到更多不同的声音；下面有请中山大学社会学与人类学学院公民与社会发展研究中心执行主任、广州市恭明社会组织发展中心主任曲栋先生，我们是同行，曲老师更是桃李满天下，本身就是一个资深的培训师，一会也解释一下，怎么有这么长的 title；北京春苗儿童救助基金会秘书长崔澜馨，她和来超都是属于我们行业里非常年轻的秘书长一代，其实这个是我们非营利行业里面的一个特殊情况，在中国的企业届和政界可能很少看到这种领导者，但是随着中国非营利行业的发展，尤其是非公募基金会的发展，有越来越多的青年才俊渐露真容。

今天很荣幸请到几位来参加我们的论坛，既然说了你们是偏重量级，那就要难为你们一下。首先我想请各位做一件事情，在你们座位下面都有一个小画板，这里有画笔。我要给大家说的第一个问题，就是我想请大家不用文字，也不许用字母，画出来，你们觉得现在中国非营利行业和公益届，它的生态环境是怎么样的？

画出来，记得不能用文字，如果大家愿意的话，在座的各位拿出文件夹里的 A4 纸，也可以自己画一下，一会有时间，给我们在座的嘉宾分享一下你们的观点和看法。

在大家作画的期间，我先为大家解释一下，为什么我们会选择这样一个话题。两年前有若干在民政部注册的基金会的秘书长，问我一个问题，说你们的管理费用是怎么去处理的？你们有没有把行政管理费用控制在 10%？你们现在对外的公益性的支出是以什么样的方式来支出的，你们有多少人？为什么会问到这个问题呢？很现实的一个问题是，如果我们是一个实操型的基金会，势必得有项目人员来执行我们的项目，那我们的员工成本就要很高。可在两年前的时候，我很得意地跟他们说，这是我们不关注的话题。为什么呢？因为那个时候，从政策上来讲，它是有一个模糊地带的，就是非公募基金会项目执行人员的工资和福利费，是可以进入到公益性支出，进入到项目成本的，我的行政人员很少，基本上都是项目人员，因为我是实操型。所以我就特别得意地跟他们说，我没有这个问题。因为他们一听说我们将近二十个人的规模，而他们只有几个人，羡慕不已。但是两年后的今天，今年在北京年检的时候，我已经碰到了问题。在年检的时候，因为有人跟我们说，为什么你们的人员那么多，但是你们的工资费用这么低，我说不低啊。他说你们将近有二十个人，但是有十来个人的工资是没有进入到行政管理费用，那我就说该进入我的项目成本，来做解释。但是我想跟大家说的是，从部里已经到了各省，北京市已经开始了，开始要求你把所有的人员工资等等都要进入到管理费用里。

今年五月份民政部《关于规范基金会行为的若干规定》向社会征求意见，在八月份正式出台，其中明确规定了说：工作人员工资福利和行政办公支出，不能超过当年总支出的 10%。这个也包括全体人员的工资福利费、住房公积金、社会保险等等，也就是我们的房租、水电、所有人员的工资和福利，全部都要进入到这个 10%里面，甚至有一部分与市场相关的费用、宣传费用，甚至有一部分可能你界定不清楚的筹款费用，都有可能是被要纳入到这 10%里的。有一个现实的问题就是，民政部出台这个行为规范后，明年各地的民政体系，都有可能会用这个标准来审核我们，那我们的年检就有可能通不过。

因为你在八月份推出来这个规定，但是我们已经运作了八个月以上了，我现在想改都来不及。所以当时我们是由北京的七家非公募基金会，小型的实操型基金会，联合给民政部递交了一份文件，就是在讨论这样一个问题。

就是昨天华民的理事长说，你既然不让长，为什么让生，我们已经生出来了，生的时候你没有告诉我们这样一个规则，我们长的时候，发展的时候，不行，我要有新的规则来束缚你，你要符合这个符合那个，至少要给我们空间。而且我们可以看到，因为各地现在都在进行自己的慈善立法，而《北京市慈善事业促进法》现在还没有颁布，是草案，但是因为我也是法律制定的专家参考之一，所以我想把它私自地拿出来分享一下（但这是一个趋势），中间有一句话明确地说：“政府鼓励基金会依法开展资金募集和资金运作，按照合法安全有效的原则实现基金会保值增值，并将收入依法合归分配给其它慈善组织运作项目。”这一句话其实明显的带有支持资助型基金会，或者说支持基金会向资助型去转型的意味。同时我们在做基金会、社会组织评估的时候，我们会发现中间的很多指标，其实是有资助型的倾向。那么作为小型的、实操型的

基金会，在我们国内有多少呢？昨天的报告里，根据样本的调查说 70%，其实根据基金会中心网的调查，高于 90%，甚至达到了 95%，都是实操型的基金会。当然这里可能有人根本就不在基金会里发工资，直接在企业里去发了，有人可能通过各种方式转嫁了，我们可以有各种应对措施，但是在这样一个大环境之下，我们如何来思考这个问题？

所以我们今天想要讨论的就是转型还是不转型，这是一个选择，也是一个问题。我们应该如何来看待，那么我们的题目是：从实操到资助，你准备好了吗？这个不仅是非公募基金会，也包含有非营利组织、公募基金会、政府和公众，如果实操型的非公募基金会全部向着资助型转型的时候，我想请问的是，我们的非营利组织准备好了吗？你们准备好承接这样的大量资源了吗？那我们的公募基金会准备好了吗？这么多非公募基金会向资助型去转型了，那政府你准备好了吗？你是否在你的监管和政策上，已经有了足够的支撑？那么公众准备好了吗？他怎么来理解说这么多的非营利组织、公益组织，你们没有做具体的事情，你们成为一个有点像分包一样的，把你们的钱分给了其它干活的人，他如何来看待？所以今天我们有请几位嘉宾，我们来共同研讨一下：从实操到资助，你准备好了吗？

刚才给大家出了一个难题，让大家画出来你认为现在的公益环境是怎么样，那么我们先从王胜开始，分享一下你的图，解释一下吧。



发言人：王胜（江苏昌明新教育基金会秘书长）

王胜：我也不知道怎么画，我想首先是一个大的趋势，一个上升趋势图，就是说我们这个公益的环境，未来数十年从环境来说还是往上走的。现在这些非公募基金会还是比较小，但是它一点一点的慢慢变大，上面公募基金会也小，也会慢慢变大，但从长远地看，非公募基金会的规模会越来越大，会大过公募基金会。

主持人：那我问个问题吗，现在中国公益行业的生态环境，NPO 在哪儿呢？

王胜：也可以说在下面，也可以说它在慢慢地变大、变多吧，总的来说我还是乐观对待。这是一种趋势，目前环境是这一块有点小了，总的来说还是以小为主。

主持人：那我们理解王胜的意思是说，整个公益行业是一个非常好的发展趋势，但是现有环境下，非公募基金会和我们的非营利组织都太小了，但是有一天他们会超过公募基金会。你干嘛把这两个分列起来，你为什么要把非公募基金会和非营业组织合在一起，然后把公募基金会用一条线隔开，这个很让我感兴趣。

王胜：这个公募基金会更多的是政府的公募基金会，不是说民间的公募基金会，两个概念。

主持人：对啊，那即便如此也是非营利组织。

王胜：在这方面我还是相信民间的力量会比政府的力量更大。

主持人：OK，终于把你的心里话最后说出来了，那我们来看一下房涛的意见。

房涛：主持人说这个题目不能有任何的字母或者是文字，就是一个图。我想了半天，好像书越读越不敢说，特别是这两天的会议开完以后就更不敢说了。我画了这样一个图，大家可能更奇怪，王胜这个图好像还能看到趋势，我这个图是什么呢，我这个图是深圳，像不像？我是深圳慈善会的秘书长。这是蛇口，这是机场一带，这是大鹏湾，沿海区域。总而言之深圳就是这样一个绿色的



发言人：房涛（深圳市慈善会秘书长）

袋子，为什么画深圳呢，就是改革开放三十年，中国的经济得到了迅猛的发展，经济总量已经是全球第二。可是三十年前，当经济改革的时候，也是从承包到户开始的，当时的深圳就是倒买倒卖，也就是现在的物流。那么我们现在再回首过往三十年的时候，那时是一个什么样的环境和生态呢？其实我们现在中国的慈善公益，可能也就是这样一个刚刚起步的状况。未来五年、十年我们再谈中国的生态环境，或者是谈我们今天的认知，可能我们觉得是不够的，我们的智慧和眼界是非常有限的。所以我还画了一个太阳，我相信中国的慈善公益环境，就像深圳在中国的经济领域，这样成长的路径一样。大家都看到了，就像今天在中国，在任何一个城市，任何一个角度，都有经济迅猛的发展一样，我相信中国的公益一定会有更美好的未来。

主持人：OK，前两位是没有完全集中在我们生态环境的构成上分析，而是先给大家吃一张甜的饼说：哎呀，未来我们总会好的。但其实你们有一个潜台词，就是现在是怎么样的，好像也没有具体的涉及，似乎

现在还不是那么完美，但是我们看到曙光在前面，那我们看看其它几位的分享，范凌志。

范凌志：大家好，我就画了一条河流。
我是从公募基金会、非公募基金会和 NGO 的操作环境来看的。其实公募是在一个比较高的地方，非公募是在河边，然后在项目实际操作中，我觉得 NGO 是在下面走。从历史的角度来看，一个非公募基金会从实操型到资助型的转变，是走向优秀的过程，所以应该是一种历史发展的必然。说明我们自身的能力提高了，应该说是历史的需求，但其在操作过程中，还是需要很多的机构在下面踏踏实实去做，所以我就觉得现在我们的公益生态环境还是比较水深火热，还是需要我们去思考的，不完全是那么乐观。



发言人：范凌志（贵州文化薪火教育基金会秘书长）

主持人：OK，那么我们刚才范凌志提到了一点，现在下游还是应该有很多人去做这些实际的事情，那您觉得那些人应该是谁？

范凌志：除了 NGO，然后最基层的志愿者，还有我们一些实操型的基金会。

主持人：OK，所以其实这里面是一个多元的态势，有草根，有已经注册的非营利组织，也有非公募基金会，一起来做这件事情，那么这个资金来源于哪里？

范凌志：所以为什么我说这个环境有点水深火热，就像昨天秦巴山他们一个联盟，就是说我们缺少资金，其实也是期待真正的，我的内心是希望更多的非公募基金会转为资助型基金会，那我们的资源来源会更广泛一点。但是在实际操作过程中，包括各位在争取资金的过程中，就会感受到这种困难和困惑，还是存在很多问题。

主持人：OK，所以我们面临的一个环境就是，其实转与不转都有各自的利弊。好，谢谢，我们来看一下曲栋的观点。

曲栋：给大家看一下，我画的不怎么着，但是能看出来是什么意思。两边，一个晴一个阴。这个比较抽象一点。我突然就想起来，读大学的时候，王朔的一个小说叫《一半是海水一半是火焰》，那个时候我特别喜欢王朔的小说。我觉得现在的公益环境，我最近感触比较深的就是这样一种状况，一边是风华雪月，比如说我们现在在这么好的环境里面，吃这么贵的自助餐，还有礼品送，开着这样的会，还有很多人在说我们的钱很多，花不出去；但是在另外同样的公益领域，很多人就非常的艰难，甚至我们有一些组织尤其我支持的那些劳工组织，他们连下个月的房租、工资都没有，我们也没有办法，就是个人捐一点，还是帮他

们找不到资源，我觉得这个反差就非常大。我自己觉得整个公益事业的发展，它要走向何方？肯定是要针对整个社会面临的，转型中的系统性的体制性的问题。所以在公益领域，如果我们没有更大的视野和胸怀，去看更广泛的人群和问题的话，那我觉得这个公益的发展，是有一些不能实现它想要的作用和价值。所以我也想请大家一起来思考，就是我们一方面可能看到公益的发展进步，但另外一方面也看到还有很多方面需要很多的推动和支持，也希望我们有更多的资源去服务。

主持人：OK，曲栋认为说，其实在我们现在的这个公益环境里，冰火两重天。有人可以住在我们这样豪华的酒店，但是有人还在为明天的房租发愁。在这样的一个公益环境下，其实这两天在论坛上，我们也听到更多这样的声音。有人说其实我们有钱，我们成立了基金会，但是我们该怎么找项目呢？今天上午的发言就有人在问这样的问题。那另外一边我们会听到有人说，我们这边缺乏资源，我们需要培养人，我们希望组织有发展，我们有这么好的项目，但是谁来帮助我？那么如何去嫁接，如何让生态的环境，更加有利于它的平衡，促进整个社会问题的解决，其实是我们需要关心的一个问题。OK，我们看看崔澜馨。

发言人：曲栋（中山大学社会学与人类学学院公民与社会发展研究中心执行主任，广州市恭明社会组织发展中心主任）





发言人：崔澜馨（北京春苗儿童救助基金会秘书长）

崔澜馨：我画了一张。

主持人：带着青春气息的图画。

崔澜馨：大家能看明白这张图的意思吗？

我想问一下大家能不能看出这画的几张脸？

一共画了六张脸，我简单介绍一下，这六张脸首先是一个大眼睛瞪着的这张脸，那这个呢，我还画了一个问号，我认为整个中国公益环境形态应该是有制定政策的政府部门，现在我认为政策制定部门他们是瞪着眼睛在

做，就是瞪着眼睛，但是没有瞳孔，就是看不到东西。

主持人：好像是说有眼无珠，这个不代表本论坛的观点。

崔澜馨：我就是希望政府的人应该走下来看看，而不是说坐在办公室里拍脑袋，不是直接考虑国外的一些形式，都是资助型基金等等，其实在海外也有很多实操型的基金会，并不都是资助。这是由基金会最初成立的人员能力和各个方面所决定的。这边我画了一个笑脸，这个笑脸就是有钱的基金会，或者是有钱的捐赠人，是资源的提供者。这个资源的提供者一个是资金，再有一个是政策的倡导，还有一个是政策研究部门。第三张，大家可以看到一半欢喜一半忧的一个脸，这是这些资金的管理者，可以这么讲，他们管理资金。但是由于这种资助型的基金会，他们的困惑就是想搞项目，但是发现能够做好项目的人又不多，或者是不知道在哪里，或者是在某一个领域，的确是没有做得好的组织，所以他就没有办法，自己来做一些项目，或者是现在这种实操跟资助并行的机构也是蛮多的，而且是占挺大部分的。还有一个，第四张笑脸，就是笑脸相迎，但是苦苦的，嘴是往下的，这个就是纯实操的基金会，那我了解纯实操的也很多，比如北京新阳光，比如说我们，的确我们很有热情，想做事情，但是也的确在 10% 方面，或者是机构人员能力提升，或者是我们的项目提升很好，做得很专业，在项目资金的支持上的确是有困难。最后是一张，吐着小舌头的一个小笑脸，这个笑脸，我想如果这几个环节都打通了，都各司其职了，就不是现在的一个错位状态。如果我们分工精细了，整个渠道打通了以后，我相信整个社会是一个大的和谐状态，整个社会就是吐着小舌头的这种感觉，甚至是比开心还更调皮的那种状态，最后受益的其实是所有的人，而不是我们某一个群体的人。中间哭的就是直接低层的受益人，那么我们最终的链条，这个部门应该去看看这个，看看这个，整个应该是这样一个链条过来的，这个是我对现在和未来的一个简单想法吧，谢谢。

主持人：OK，她认为首先在上游，有人有眼无珠，在下游有人在哭泣，却没有被看到，中间一些环节

上，各自有各自的快乐和苦恼。在这样的环境下，因为很多各自的角色和定位以及在行业中的使命，实际上没有界定清楚，那是不是有唯一界定清楚的方法，其实也是我们希望大家能够去思考的一个问题。所以既然大家认为我们现在的生态环境，有人认为是冰火两重天，有人认为是有人看不到，有人在哭泣，有人在欢笑，有像现在的一个多元化，但是对于未来来讲，有一个明显的分界线，还是抱着一个很好的愿望和期待。那么在这个过程中，我们可能要做一些事情，其实我想回到我们今天整个论坛的主题。

因为这两天论坛下来，大家发现说，我们四届论坛中有两届都在提到，推动实操型的基金会向资助型去转型，让它成为整个行业上游，成为上游的时候大量的资金就会流向下游，去扶持那些可以实际做一些事情的非营利组织。那我想问第二个问题，既然大家大部分人都来自于非公募基金会，你认为，对于中国现状来讲，所有的非公募基金会集体向资助型转型，是否是一个正确的选择，或者是说它各自的利弊是什么，我们是不是有必要集体向资助型去转型，哪个愿意先回答一下？

房涛：我觉得就像当时改革的时候姓社还是姓资一样，好像非得对立，其实不是这样子的。我觉得基金会本身就应该是多元的、丰富的，基金会成立时的使命和能够控制的资源也是不同的，所以说资助型的，就是有资金的这类基金会，以及实操型的基金会，还有我们过往的过程中，公募基金会和非公募基金会的合作，我相信也是一个很好的话题。我们也有一些项目是公募基金会跟非公募基金会的合作，还有一些项目是有一个项目的主线，在这个项目主线里面可能会有非公募基金会之间的合作，以及跟 NGO 的合作，那么这个项目的载体到底是一个民非呢，还是一个项目呢，还是一个公募基金会和非公募基金会呢，其实我认为不是这样去一刀切的。

所以我想总的来说，我还是希望这个业态应该是多元的，其实在国外也并不是一刀切，必须要资助型的。我想现在的政策可能是一个导向，因为过往成立的时候，随着 NGO 的蓬勃生长，特别鲜活，而且它的增量也特别快，那么可能政府有一个导向，希望非公募基金会这一块，能够更倾斜于这个资源的供给方，特别是资金的供给方，但是我觉得这种导向并不能说它未来肯定就是我们必须要去统一的状况。

主持人：好，其实房涛女士本身是来自具有公募资格的，而且希望把慈善会做公募型基金会的一家机构，所以她认为在这个里面的话，其实不一定要清晰的，一定要说基金会全部都要资助型，或者是全部都要实操型，而是可以有各自的选择。

房涛：你说得都太客气了，不是不一定，肯定就不是。

主持人：OK，好，我们其它的人有没有不同的观点？

曲栋：我的观点不太一样，我觉得基金会就是应该筹款，然后把这个款去支持其它的公益组织，当然

它自己做一部分也可以。因为我不太理解，为什么有实操型基金会，你既然基金会不就是有筹款的资格，法律也限制了你，大量的钱要花出去。实操有很大的限制，那你为什么不去注册一个民非或者社团，去做具体的公益事呢，你为什么要做这个基金会，然后还说我是一个实操型的，然后我还筹不到款怎么着了，还受法律限制，我对这个有点不太理解。我觉得可能是因为中国现在注册别的太难了，注册基金会容易一点。但是我觉得这个可能跟立法的本意或者实际的生态情况有违背。

第二个我有一个比较尖锐的观点，我认为基金会，尤其是非公募基金会根本没有承担起它在行业里的职责。非公募基金会很明显，钱不是公开筹的，都是人家一千万两千万，一个亿给你了，给你之后，你钱花不出去，那你说这个机构它到底在发挥什么作用？钱进来了又花不出去，它也不是公开费劲地想什么方式去筹款，钱是轻而易举地就到了。所以我觉得非公募基金会一定要反省，你到底在发挥什么样的价值，我觉得现在可能每个论坛都一片和谐之声，不容易啊，好像他们有很大的贡献。我认为有很大的贡献，但是从行业的角度来反省，我认为基金会就应该承担起它应该有的生态责任，就是它应该筹很多很多的钱，然后把这个钱去支持给其它的公益组织。

主持人：OK，你旁边两位女士已经有话要说，因为曲栋的观点是说，是基金会就界定了说你应该去筹款，然后去分配你的钱，但你还做着你的项目，而且非公募基金会钱都是轻而易举来的，但你还不把它有效地使用出去，虽然他没有用，说你们就是在犯罪，但是我也清楚了其中的意味，他觉着这两天硝烟味不够，他想点一把火。澜馨。

崔澜馨：我针对第一个问题，就是为什么会有实操基金会产生，这也跟中国特色有关系。从2006年到2010年，我们的确是一个完全志愿者团队，2010年被迫赶鸭子上架似的，注册的基金会，注册社团的确也不是不可以，但是你享受的一些政策就没有了，民非呢，免税这些政策全都没有，你怎么给你的捐款人做交代呢？所以被迫注册的基金会，而且注册基金会的整个程序也要比其它的相对容易，这是第一个，中国现在的政策所决定的，也是一个困惑。我相信未来可能中国也会把基金会、民非等从政策注册方面分清楚，我觉得这是将来的一大福音，我们愿意改成民非组织。

主持人：OK，所以现在澜馨的困惑是我不想注册基金会，但是请问还有哪种社会组织形式能让我享受到现在在非营利组织的身份和相应的税收政策呢？我没有办法，我只能去注册基金会。OK，NGO在中国的非营业组织有哪几种形式，基金会、民非、社团，可能我再想不出其它的来。但我想问的是，民非有多少是真正的非营利组织，新东方也注册的是民非，社团有多少是真正的非营利组织。除了基金会之外，其实我们并没有唯一的形式是纯粹的非营利组织，你注册了就说你是一个非营利组织，没有的。其次对于各地来讲，民非和社团能够享受到免税资格，以及税前捐赠扣除资格的又有几家，整个全北京市的民非享受免税和税前扣除资格根本就不可能有，我跟民政部沟通的时候他们就说民非在税前扣除资格不可能。我说免

税资格的全北京不超过三家，那怎么办？我注册的民非，我还不是非营利性的组织，我只能选择基金会，所以被迫的选择。

崔澜馨：刚才说的第二点，就是现在的非公募基金会没有起到社会责任，我觉得这是因为中国公益目前正处在一个婴儿期，很多有钱的人选择注册基金会，可能就是与中国大的公益环境不好有关系。他们更相信自己把这笔钱花出去更有效，但现在他们刚注册不久，的确这方面有能力的欠缺，那我觉得也有很多注册很长时间的资助型基金会，还是可以说一下，比如说南都，他们就是愿意为了整个行业培养人才；行业资助也有像倡导类的基金会，他们都已经开始在行动，比如说中青基会的新工场计划，也是在扶持一些草根的 NGO 组织，不管是公募基金会还是非公募基金会，大家现在都开始意识到自己的那份责任，像我们这种实操型的基金会，其实已经肩负着很重的社会责任了。我觉得应该给中国公益的婴儿一个成长的机会，谢谢。

主持人：OK，所以曲栋不要去谴责现在的非公募基金会，他们好像没有承担相应的职责，有若干苦哈哈的非公募基金会在努力的去做好自己的项目，为一个社会做贡献。凌志是怎么看的。

范凌志：针对曲栋的第一个观点，我想从我们基金会本身说一下。我们基金会至少是两年之内不会转型为资助型基金会，但这并不代表我认为转型为资助型基金会不好，因为我觉得转型之后就说明我们自身的管理能力、专业能力和运作能力有提高。但是为什么我们不去转型，可能我要做一个小小的广告，介绍一下我们薪火。薪火是 07 年成立的，做了很多的项目，比如像教师培训，比如像民族文化保护出版，还有一些教学楼。我觉得我们薪火基金会现在最大的优势是什么？第一，我们的地方资源，我们跟当地政府、当地教育局的关系非常紧密；第二，我们有教师培训的项目，支持了 1000 多名最底层的乡村老师做我们的基层志愿者，我们很多公益项目的设计是自下而上的，就是根据下面的需求我们来设计项目；第三，我们的团队有两个部分组成，一是专职工作团队，由 70、80 后组成。第二我们背后有八十多名银发志愿者，什么叫银发志愿者，就是他们退休之后，有养老金、有时间、有爱心，参与到我们的项目。我们运用一个读书会的运作机制，每个月召开一次读书会，专职人员向银发志愿者汇报我们做的项目，我们遇到的困难。我觉得我们团队的优势就是在执行，就是在实操。所以我觉得基金会不一定要完全资助，也不是我们的职责就必须是筹资，我觉得由我们来实操，更能够最大化的把这个项目做好。

主持人：OK，所以这里面有一个问题，就是如果现有的实操型基金会有想去转型的话，有可能需要放弃你现有的核心能力，而你又没有具备一个资助型基金会需要的核心能力，你强制去转型的时候有可能带来更大的资源浪费，有可能是更加无效，我们还有一个嘉宾，之后我一定把发言的机会给我们下面的听众，好吗？

王胜：我觉得像桂馨说是基金会，实际上是一个高效的非营利组织，在这个环境下它没有办法，所以是按基金会的形态存在的。这个是国家发展的阶段存在的问题，从未来讲，如果税收制度可能有所改善的话，就不存在这个问题了。它本身就是一个很好的非营利组织嘛，干嘛要注册基金会。既然是基金会，我觉得曲栋的观点是很对的。但是我们的基金会是两件事都做的，我们有实操，我们有资助。如果将来环境也允许的话，我觉得对一个初期的基金会来讲，实操可能是需要的，它是要学习经验的。自己实操之后，了解到特别是在中国政策复杂的领域里，你去做一件事，它具体的困难和难度是什么。在你了解一些情况之后，再去跟一些实操性的非营利组织去合作，可能会更加地高效。同时自身的管理经验也提升了，这时再放手可能会更好一些，所以我觉得根据基金会发展的不同阶段来鉴定它是怎么样来做这件事情的。

主持人：OK，王胜你提出了一个人才培养和组织发展的问题，其实在现有的公益圈里我们是极度缺乏人才的。现在我们听到更多的声音是说，非营利组织在跟基金会打交道的时候痛苦不堪。所以今天上午的闪电发言逢飞也说，我们跟国际基金会沟通的时候，“他们听不懂，我们根本就在不一样的语言环境下，没法去交流”，我挺佩服他的勇气。因为他所提到的这个人，在我们整个公益圈里，认为他的公益理念是非常地正确，而且是非常地先进，但是逢飞说：“我跟他不在一个语言环境下”。所以这是一个很现实的问题，如果资助型基金会，你的项目人员能够非常接地气地跟我们的非营利组织去沟通，能够理解到我们的项目应该如何运作，能够有一定指导成长的意义，正确地去引领，不仅仅是说给你非营利组织一笔钱，你要给我一个漂亮的项目报告。在这个中间，他能有更多的指导和对接的时候才有意义。但是人才的培养是一个过程，我们现在搜遍了整个行业，有多少有能力承担起这样责任的人才，来做好这样的工作呢？如果还没有，是不是我们还可以稍微的放缓脚步，也许开始是做一些实操型的项目，积累经验，然后我们逐步转型，或者逐步发展成其它形式的非营利组织。刚才我已经看到下面迫不及待地举手，本来我是最后留下了十五分钟的问答时间。现在我给您一个机会，听听您在这个问题的观点。

Q&A 互动

提问 1: 不好意思我就是想问一个问题。

主持人: 问题已经出来了是吗?

提问人: 刚听到范凌志女士的发言我也受了一些启发,想问一个问题。如果作为一个基金会和作为一个实际操作的组织,那么它最重要的问题是要有钱,要有资助,我想问的问题就是说,到底是一个基金会更容易得到资助?还是作为一个普通的 NGO 容易得到资助。这个我不知道,因为是讨论宏观环境,你们可能都是这方面的专家,现在在中国的一种生态环境里面,到底是哪种组织更容易获得出资人的认可,并且愿意把钱给你。这个问题是一个非常关键的问题,我想了解一下。

主持人: 我留下这个问题,因为我们讨论的问题是和这个相关的,你的基金会要想转成资助型,势必你要有足够的筹集资金的能力,因为你要把这个钱给出去的,它比实操型的要求高,但是如果你作为一个民非更容易拿到这个资金,而不是基金会的话,我们怎么来看?凌志你怎么看?

范凌志: 我跟你讲一下,我们贵州薪火基金会筹的第一笔资金,是因为我们第一个项目叫教师培训。在我们黔东南州,工作十到十五年的老师,百分之八十还没有接受过国家培训,我们请他们到贵州的省城来参加培训。在做项目的过程中,我们很幸运遇到了腾讯基金会,腾讯基金会通过侧面或者是正面的评估,觉得我们的这个项目是成功的,通过这个项目,它在 09 年和我们基金会签订了一个协议。

主持人: 这个回答我觉得跟他的问题没有直接的对答,因为你不是在向其它的企业或者出资人去筹款,而是你通过一个资助型的基金会,用项目去筹款了。我是不是可以理解说,作为一个非营利组织你以项目向资助型的基金会去筹款是更容易的。

范凌志: 对,一个是项目,还有一个当时我们是贵州省 9 家基金会中唯一有免税资格的基金会,所以这对企业来说是比较有吸引力的。

主持人: OK,这就很有意思了。如果你作为民非的话,企业捐给你钱就捐出去了,但是我捐给基金会,只要在我利润总额百分之十二以内的那部分还可以免税。

崔澜馨: 针对筹款这部分,我认为应该是能力很强的 NGO,和这种实操型的基金会都是相对比较容易的。春苗基金会最初的 200 万启动资金是,有个爱心人士他每年捐一百万,但是发生了某些事件以后他就不再捐赠了,期间停了大概五年的时间,他当时接触到我们整个团队,看到我们踏踏实实在做事,也观察了我们一年多的时间,最后决定来资助我们成立基金会。还有我们现在最大的捐款也是个人,每年捐赠两百

多万专门用于贫困孩子的治疗，他也是一直在观察我们。第一个他相信我们踏踏实实的在做事，如果有一天我转型了，他不一定相信我把这些钱拨出去拨得对，这个是我们比较大的一个困惑。

主持人：OK，这可能也是现有的实操型基金会面临的一个问题，你想要转向资助型的时候，你的核心能力不在那里，你的捐助人是否还愿意可持续地给你捐助。

王胜：这个核心问题是税收问题，主要是这个问题，除了这个问题之外无论你是基金会还是非营利组织，还得看你的执行能力和项目选择，其它的没有太大区别。比方说真爱梦想一年筹款是三千多万、四千多万，那么儿童乐益会一年也是三千多万，没什么区别，还是看各人的资源。

房涛：我还想补充一下，我们在场有 NGO 可以通过另一种形式筹款，如果你真的是项目好的话，项目的透明度和宣介做得好的话，可以通过基金会做定向的捐赠，其实通过这个减免税也是可以实现的，当然这个要有一个过桥一样的。

主持人：过桥还要扒一层皮，还要收管理费。

房涛：也有不收的，不一定的，看不同的基金会来做这方面的合作。还有我相信国家在这方面的政策，之所以现在出台了对基金会转型到资助型基金会这一类的倡导和政策限制也好，或者说是转型，它会有一些相应的配套东西出来。确实是基金会百分之八十都应该像曲栋所说的成为资助型。我们 04 年成立到 09 年一直是做一线的，后来我觉得确实是应该转型，而且现在我们大部分的资金也是转型做资助这一块。这是一个过程，而且我相信接下来民政部还会有一些举措，从我们目前的民非、社团里面，把它差异化一部分，就是真正的非营利组织，至于它到底是叫什么名称，还是有一个什么样的界定，可能是接下来的事情，但是至少归属这一块，它可能不完全在民管局去归属了，而是会转到社会福利与慈善促进这一块。

主持人：OK，那这个是一个比较新的信息，至少我在跟民政部相应官员沟通的时候，在这点上还没有看到一个曙光，但是我看到昨天徐永光老师他开玩笑地说，创新就是从违法开始的，其实不是违法，而是对现有的一些法规的突破和迂回。在南方已经出现了这样的一些情况，比如说审批的制度改成登记制等，在北方我们还没有看到这种情况。至少从上个层面我们的信息来讲，要想成立起这样的组织，只要注册成功了，就是非营利组织，你可以享受免税资格，我们期待有这样的非营利组织的出现，但是难度何其大。我们这么多年还没有推出来，如果能清晰的界定出这样一个组织形式，以及给它配套的管理，涉及到整个国家的体制，财政税收等等，一系列部门的配合，我们只能是对未来在这个问题上有所期待。曲栋？

曲栋：我觉得划分的形式有这样一个判断，我认为从南方的经验看，逐渐会走向一个公募的阶段，就

是整个公益领域都可以公募。再有多长时间我是不知道，但是我觉得是一个趋势，至少广州现在在尝试，而这个公募阶段的来临，是会迫使实操型的基金会要走向资助型，这是我的一个想法。

主持人：为什么？

曲栋：我觉得现在基金会没有动力去做资助或者是把它的效益发挥更好，是因为公众都没有介入到这个基金会的监督、评价的过程里。尤其是现在有很多钱的基金会组织，他把很多钱放在这，他不花也没关系，因为没有什么压力。但是当公募的阶段来临以后，公众会更多地介入到他们资金的捐助，进入到他们的评价体系里，对这个基金会效果的要求有所不同。现在基金会中心网的评价是透明，将来可能就不只是透明了，还有很多的要求，因为公众都会参与其中，那时候对基金会的压力会非常大。比如说我搞实操，百分之十的法律我认为将来也不会有多大的改善，把你限制住，人手也投入不进去，你实操的效果我觉得跟同等经验的 NGO 比起来肯定不如人家，因为客观的环境限制。这个就不是你的长处，但是你一定要把你的长处发挥出来，但是这个情况下一定看怎么样有更多的资源合理利用，这个是基金会首先考虑的。从现在实际的例子来看，我们看壹基金的活力，和今天我们一大堆组委会和基金会，很多人在那说，活力比起来差距太大了。壹基金最大的压力就是来自公众，它怎么能让公众持续地信任这个机构，去不断地捐款，所以它不断地扩展救灾的网络、儿童，它战略选择也是跟这个配套，它不断地去发展的过程，承受的责任和压力也是这样的过程。所以我自己判断，我觉得实操型的非公益基金会都应该做一个准备，公开募款的时候你怎么办，那时候就不是今天这样的格局了。

王胜：咱们不能这么说这个事，因为非公募基金会跟公募基金会管理不是一回事，公募基金会是接受公众捐款然后是接受公众监督，非公募基金会是私人的捐赠，所以首要是向捐赠人负责，他不是向公众负责，驱动力是不一样的。但是后面我可以赞同，为什么有非公募基金会的存在？你刚刚说公募基金会和非营利组织好了，那为什么会有这么一类组织？因为非公募基金会存在，它的捐赠人捐赠的时候有一个定向的需求，有它的专业能力，它对资金的掌控和对慈善资金的使用上有专业的生存价值。很多人看到的非公募基金会，它支持一个组织长达二十年，持续不断地支持它，慢慢地成为一个非常好的机构，它有独特的存在价值。

房涛：非公募基金会重点就是企业基金会和私人基金会，我相信美国的经验在中国不是说所有的东西照抄，但这个一定有它存在的需求和理由。比如说企业基金会一定是与企业可持续发展的战略相关联的，而这个公募基金会是做不到的，它不可能持续匹配，这种匹配是与企业的管理资源、核心资产来相关联的。它可能捐出来的钱跟它的资产、核心的竞争力相累积以后，服务社会的能力是远远大于你看到的同样钱的公募基金会的。还有一个是私人基金会，很大的一块是未来的关于财富传承的需求，所以这点也不是公募

基金会所做的。

主持人：OK。

崔澜馨：针对刚才这个观点我也要讲。基金会是有三大类型，第一个就是企业基金会和家族基金会，还有就是民间发起的基金会。针对企业跟家族基金会都擅长管理和评估，他们企业管理人才更适合对资助型的基金会。针对于民间个人发起的基金会，可能最初他们是在一直做项目，从项目引发的基金会，这样的基金会的人才储备基本上都是在项目执行上。刚才曲栋老师说的这个基金会的接受能力不一定比 NGO 强，但是在这一点，实操型的基金会在某一个领域里面它是要胜于 NGO 的。第一个它人才的储备，也可以说实操型的基金会就是一个民非的组织，未来转型的话，春苗有可能会转型到民非组织，而不是转型到资助型的基金会。人才储备是跟项目运营而生的。针对我们整个的主题：从实操到资助，你准备好了吗？我们如果实在要准备的话，未来面临的考虑就是考虑把我手头的项目先变成民非，通过基金会来筹款，支持自己的民非项目。如果在这个领域，比如说孤儿特教领域、儿童大病救助领域也有一个很好的民非，我们也可以考虑资助他们，这个是未来我们要思考的一个方向。

王胜：我自己的身份有些不同，我是新教育基金会的，一个实操型基金会的秘书长，我也是家族基金会有一个理事，同时我自己也办了一个 NGO，一个非营利组织，这三种情况我都在经历。我的观点是说虽然我们是做基金会的资助，我们自己也在实操，但是我越来越倾向于把钱给那些能力不太强的非营利组织去做。比方说真爱梦想，刚才我跟杨团谈了一下这个问题，你怎么评价真爱梦想的实操，我是说他们不对，因为中国环境之复杂，情况之复杂是很多国家不能具备的，有各地不同的环境。我们需要一个各地草根自身的成长稳定，而不是把一个城市的价值观，我给你一个好的东西，全是样板化的出来，绝对不是的，而是各地的小的 NGO 的缓慢成长。能力强应该放在评估、监督上去，而不是实操上去。我们应该一点点陪伴草根成长。强不要紧，用到别的地方去，所以我的观点是，我们应该做资助，来陪伴更多的成长，这样可能更合适。

主持人：OK。

崔澜馨：您说的这个观点我非常赞同，但是在现阶段实操型的基金会之所以产生，和最初的资源是有关系的。比如说我们做儿童大病的救助，我们发起人是一位医生，他可以迅速跟北京，甚至上海很多一线的专家医生直接估算病情、预算等。但这是草根 NGO 组织没有具备的资源，我觉得现在拥有这个资源的也不是特别多，甚至我们合作的一些机构，他们也都是依托于春苗的平台，我们来帮他们做医疗的方面。教育别的领域我可能不是特别的了解，但在这个领域暂时我觉得是比较难的。

主持人：好的，澜馨这边有一个问题，你凭什么认为这种资源只有基金会有，而民非就不可以有？

崔澜馨：不是不可以有，也可以有，但的确这个可能跟最初发起的情况有关系。比如说我们最初的时候也是跟儿童希望有合作，后来他们也逐步在转型，逐步退出个案救助，因为的确在医疗资源上非常紧缺，我们救助的病种难度也是比较大的。

主持人：OK，我在刚才王胜的这个观点上有一个补充。真爱梦想基金会在上海市民政局的授意之下，其实在今年年初已经注册了一家民非。因为从政策上来讲，实操型的基金会可能会受一定的约束，未来可能会在这样的转型情况下，（因为我们已经涉及到了下面一个话题，来超会给大家分享，如果我们实操型的基金会要向资助型去转型的话，或者是不去转型，我们应该做好哪些准备，哪些是需要去考虑的），就是很多的非公募基金会这样一个政策之下，它背后成立民非。但是现在有一个问题，它注册的民非，原有的核心能力带进去，执行很好的项目之余，那个基金会的职责是什么？基金会往往会定向支持这个民非，实际上我们会发现这里虚增了公益支出，也虚增了公益收入，而且增加了交易成本。本身你一个组织形式可以解决的问题，现在用了两个组织形式去完成。如果从统计的角度来讲，就是你这笔钱被花了两次，实际上还没有真正的去解决社会问题。这个给我们带来的意义到底何在，是值得去反思的。我看到下面有两位观众一直在举手。请你们谈一下观点，我把这个机会给你们。

提问 2：尊敬的主持人、嘉宾、各位同行，我是麦田计划的，我们刚才在下面聊了一下，这是一个论坛，如果可以，希望多做互动和交流。我听到实操和资助、民非和基金会关系的问题，我想了一下，其实我们这个有点搞不清楚大家该干啥了，如果大家都想做一样东西，那反而是不行了。因为社会是有分工的，整个业态来说，基金会相当于一个承包商，我们在下面的一些实操型的基金会、民非应该是一个建筑商。承包商去做建筑了，他没有建筑商那么专业。可能各负其责，这也是将来相对理想化的一个方向，但是这个过程可能是需要时间去磨合的。

主持人：OK，所以您的观点是说基金会应该做资助，非营利组织你就是一个建筑商。

提问：我们把自己应该做的做好，这样的话可能更有利于一个资源的整合。

主持人：OK，我们这边有不同意见是吗？

提问 3：谢谢主持人给我这个机会，其实我们今天看这个题目，从实操到资助，你准备好了吗？我觉得这样的题目，如果只是这样说是没有意义的，是因为我认为非公募基金会也好，它是民间资助的一个东西，我的一个权利，我要怎么去资助，我要怎么样去安排。所以这个为什么要讨论，一个核心的问题是政

策限制。现在的政策是有一个百分之十的要求，在已有的政策上讨论这个问题才有意义，真正我要讨论的话题不是我的目的取向，我到底想做什么的问题，而是技术的问题。如果你要做一个事情，但我不想交这个税，因为你还没注册成基金会，注册民非是要交税的，所以现在的问题是怎么少交税，同时把公益给做了，我觉得这是一个核心。我提出另一个视角，就是说既然我们认为政策和制度是不合理的，那么我们是不是一定要遵守这个政策去做事情，我们可不可以去改这个政策。因为从理论上讲，我们自己是最大利益相关方，如果我们不去想办法改变这个政策的话……

主持人：你希望的政策是什么样的？如果去改变它的话。

提问：那就是不管实操也好，资助也好，不管是基金会也好，NGO 也好，你税收都可以减免。

主持人：OK，就像美国一样你只要是 501C3 的，你讲出你的目的和使命，是以公共利益为主的，而且你是非营利性质的，那么你就可以享受免税资格，是这样的吗？

提问者：对。

主持人：OK。

提问者：这个问题如果我们自己不去思考，没有任何人帮你去思考，因为别人利益不相关。

主持人：这个不用这么绝对，因为多少我们会有一些机会，和我们政策的制定方去交流。在这两天论坛上你也看到他们的身影，我们的声音是可以被听到的，这也是为什么我们要组织这样一个主题论坛的原因，就是希望有大家不同的声音，反馈回来来自民间的声音。我们还有一些时间会给台下的嘉宾，那我们现在直接进入到互动的环节，那边的女士已经举手很久了，我希望把这个机会给她。

提问 4：主持人、嘉宾，你们好，我是来自香港地球之友，是民间的 NGO。针对资助型基金会的专业能力是普遍比 NGO 要强的话题，发表一下我的想法。我们在国内有一些项目推出，但是我们的做法并不是在国内成立很多的地球之友分会去操作。因为我觉得整个 NGO 的行业需要大家一起去发展，要相互合力做一些事情才能真正达到共同的发展，所以我们的办法是去资助和陪伴，或者是帮助更多的合作伙伴一起去做事情，我们从一个实操的变成一个教练，把我们的资源共享给他们。

主持人：所以就是一家非营利组织也想转型成资助型的？

提问者：我们没有很多钱，只是给他们一点帮助，更多的是经验的传承，还有一些实际操作项目方法的分享。我们希望让他们跟我们一起有同样的能力做好这件事。另外我想说的是，我们也在跟两个本地的 NGO 一起合租办公室，共享一些资源。我觉得这些都是一个很好的办法，让整个行业一起去发展，所以我想说的是“独乐乐不如众乐乐”，“一鸣惊人不如共鸣动人”。

主持人：OK，所以年轻的 NGO 美女从业人员给出了一个建议，你不要管它基金会还是民非，你不要说是公募的还是非公募的，我们要通过协作的一种方式，当你能够有自己的核心能力去实操的做好一个项

目，当你有更多的经验去分享的时候，你也可以去帮助其它的机构去成长。即使你不是基金会也有你的资源可以去帮助其它的非营利组织，也是挺好的，来自年轻人的一个观点。我们给站着的这个先生吧，因为他也是举了很多次手，是有问题还是有观点去分享？

提问：我是有观点。

主持人：OK。

提问 5：我是爱盟公益的郭鹏。我看到实操、资助，从我的脑海里迸发出来的是一个管理的问题。实操更多的是企业内部的一个资金或项目管理，转化为资助的时候他是一个集团企业的网络化的管理，因为它的对象是渠道化的管理。渠道化的管理再往下也是一样的资金管理和项目执行管理。其实我觉得最大的难度，对于捐赠人来说是要知道结果，要知道你项目执行的效果、成效。而管理我觉得是很多的，不管是基金会还是 NGO 所面临的一个问题，就像德鲁克管理学院做的培训一样。因为我们是做 IT 的，所以我认为这块是不是应该多考虑一下，引进 IT 的去管理的模型。

主持人：要技术手段来帮助我们来实现。

提问人：这样的话可以对项目的分析优化提供数据，而且也可以让公众参与进来。

主持人：OK，所以这里面提出的是，对于无论是实操还是资助都可能面临的问题。就是除了人才之外，是不是有新技术的引入帮我们更好地合作好我们的资助，更好的实操好我们的项目。谢谢你的补充，还有其它的观点吗？这位戴眼镜的先生。

提问 6：我是一个新人，我是广东太阳神集团的。现在我们企业也想创立一个基金会，资金来源是我们很多经销商，他们有这个意愿，所以今天我也是以学习的态度来参加的。听到各位老师都在讲实操向资助的转型，我想各位老师给我们一个建议，像我们这样正在筹备的是以实操型来定位还是以资助型来定位。

主持人：非常好的问题，哪位可以回答一下。

提问人：我想把我的问题提出来。

王胜：跟你的使命有关系，你想解决什么社会问题，你决定你想干什么，有没有相应的资源和能力解决问题。如果你没有能力，你也想做这个事，那你就资助别人做这个事。如果你有能力做这个事，你可以先做这个事，所以是看你的使命。

提问人：我再耽误一点时间，我们企业在今年湖南卫视参加了校车的捐赠，很多经销商也有这样的意愿，帮助贫困的学生或者农村，所以刚刚讲的使命肯定是有的，都是资助。

主持人：我提一点自己的建议和看法，看看是不是有一些帮助。我也请其它的嘉宾做一些补充，首先刚刚曲栋也提到了公募和非公募的区别，他说都可以转向公募，我从主持人的角度没有发表我的意见。但

是我借这个机会说一下，我不认为全部都要转向公募，非公募一定有它存在的理由。所谓非公募的存在，就是有一些人不愿意受影响，而愿意坚守自己的使命，用自己的资源去实现我的使命。一定是有企业家和个人愿意以这样的方式来操作，这个是因为在国际上有这么多的私募基金会，它和非公募的基金会还是有一些区别的。因为转向公募之后你的声音就会多了，你要受到公众的监督，你的影响，你自己本身的信息披露都有众多的要求。但是实际上我不想这样做，我不想有更多的声音来干扰我，我不希望我想要达成的目标被别人左右，或者是受影响，而且在这里我有核心的知识产权的东西，我还不想披露的。但是我有钱，我就想成立一个基金会，我要让它按我的意愿和使命去操作，所以非公募是有这样的可能性存在的，所以它不可能全部转向公募。这带来一个思考的问题就是，所有的非营利组织的存在，一定是捐助人有一定的诉求，你们的这些经销商一定有他的诉求。刚才您说的校车，对于学生的教育安全这方面的思考，但这不意味决定着你是实操和资助，而是在于你的方式。你可以通过帮助现有的一些已经做得很好的非营利组织，你给它更多的资金支持让它做大，让它辐射到更多的人。你也可以用自己的方式说我不需要给你们钱，但是我可以找到资助的人，我可以直接接触到我受益的对象，我给他，这就是资助和实操的区别。但是你可能面临政策上的约束，但是我估计你没有问题，你的钱可以在企业发，你不存在管理费的问题，还享受免税的资格，但是你要让这些捐助人和理事会去确定，他们认为什么样的方式才是最有效的，他对你要求和绩效的定义是什么？他要什么样的结果，因为对于一些捐助人来讲，他们需要你去资助一些人。比如南都，徐永光老师是有先进理念的人，他有足够的影响力，影响理事会，我根本不去给项目上的资金，我就给一个公益界的从业人员，我给十万块钱，作为生活费也好，对这个行业是有帮助的，他的理事是可以接受的。但是不是所有的理事和捐助人都可以接受这样的观点，所以你的难度在这里。我今天讨论这个话题，就是想让这些还没有成立非公募基金会或者已经成立了，但是在实操与资助之间选择的人，充分地从这个角度去想好，我们要做的是做什么，以及要做的准备是什么。而这个准备是有很多的方法的，一会儿来超会给大家充分地去提供各种各样的信息，说你应该跟理事会怎么沟通，你应该让你的捐助人准备好什么，我们怎么样去选择受益人，我们很多的建议汇总在她那里，会有一个主题发言。我不知道这个问题是不是可以这样来回答，我们听听其它的人有没有补充意见。

房涛：我再给你一个建议，既然你是一个企业的基金会，我不知道你的企业是什么行业的，你除了钱还有什么。比如说新资源还有什么？我举一个例子，之前有一个零售企业，他跟我们合作，我知道零售企业的净利润是很低的，但是如果上市的话，最高的估值在它的渠道，它可能有几百家店，店面就是最好的慈善教育平台。这个店面可以跟它的供应商以及客户、社区都卷入到一个慈善理念的宣传，或者是一个活动的组织上来。所以我认为这个是最有效的资源，你与其让他捐利润给你，不如说发起这样的一个系列活动。然后这个活动会非常丰富，比如说一个月里面会有很多的慈善明星产品出来，这个是非常的多赢有利

的，所有利益相关者都非常有益，所以你除了钱还有什么。你刚刚讲的校车当然好，可是你还有什么公益产品可以供选择。你作为秘书长，还可以提供什么样的公益产品给你的理事会，它产生的利弊各是什么，产生的社会效益是什么。这个都不一样。

范凌志：针对你说的校车的资源，你如果选择实操，你可以把你企业的志愿者利用上，让他们到农村，锻炼你们企业内部的员工能力。如果是你选择了资助，就可以选择当地有经验的 NGO，它会根据自身的资源选择最需要校车的学校，它可以最大化地利用你的资金，把校车的公益效果放大，宣传的效应也放大，所以这个也是和你们企业的出发点，想要实现什么，是从内部实现还是从外部实现。

主持人：我们还有没有其它的问题或者是观点？

提问 6：我先发表我的观点，从实操到资助，你准备好了吗？我觉得只要是政策允许，资助和实操都是好的，都是为了社会做贡献。我比较同意王胜老师的说法，好多基金会你能从实操到资助的话，也许对下面的 NGO 能起更大的作用。刚才那位志愿者的发言我不太同意，他说我们要对一些组织多一些培养、多一些扶持、多一些关心和关怀。我觉得关心和关怀是要睁大眼睛，要有筛选的，也许我说的不太和谐，好多 NGO 并不是那么回事，并不是我们想象的有爱心、有良心、有社会责任的，还能够达到实操。我觉得至少大部分的 NGO 很难跟实操型的基金会实力相匹配，但是也有优秀的 NGO。NGO 发展的最好方式是第一是合作，第二是竞争，竞争我觉得对于那些没有什么实操能力并且良莠不齐的 NGO，就让它自生自灭或者是灭得越快越好。

主持人：OK。

提问：我还有一句话，天作孽犹可违，自作孽不可活。

主持人：OK，我相信我们这个发言嘉宾是看到了行业内不愿意看到的一些事情，会有这样的多元化。同时他也提出了这样的一个问题，如果我们要做资助的时候，你有选择的能力吗？你对行业的了解情况如何？你是否有一个合适的筛选标准，以及帮助 NGO 的一系列的工作和策略。最后一个机会给那位女士。

提问 7：可能我是从另外一个角度来思考这个命题，因为我的身份比较特殊，既不是企业，也不在基金会和非公募基金会，我是一个第三方的服务机构，专门做品牌推广。为企业做公益推广也有六年的经验，我就发现一些问题。我觉得这个命题，它是一个自然成长的过程。在操作的时候我通常会把钱给到公募基金会，但是我客观地说，发自肺腑地讲，我为什么把钱给它？是因为企业如果我要做捐赠，做一些慈善公益的事情，当我发展到一定程度的时候，一定不会考虑单点的、短期的资助，我把钱给谁？我一定会考虑

能产生什么样的社会影响，比如说能够带动一些参与这些公益，实操的 NGO 组织共生的发展，甚至我的资助给当地能够产生一种成长性、可持续性的共鸣。那么有一个问题是，我一旦有这种需求，我相信这位女士非常年轻，可能跟我年龄差不多，你是做实操的，你肯定会有这样的问题，你在做实操的过程中会有很大的操作风险。当我面临操作风险的时候，企业第一考虑的是我做这个事情是好事，不能出事，所以我要把钱给到公募基金会，我的目的是什么？本质就是屏蔽风险。但是从效果和社会效益、社会影响这个角度来讲，我又更愿意把这个钱给到实操性的机构，因为你是能帮助我去实现和达成我的目的，但是我的困惑在哪？我现在找这种比较知名的、比较系统的实操性的，但是我觉得你们缺乏推广，你们发不出声音，当然这个跟你们现在的生存现状有关系。因为是发展的过程，所以我觉得更倾向于你们目前还是尽量去做内部资源的整合，把你们实操的竞争力做到最大化。

主持人：不要转向资助，先把你实操的做得更好。

提问者：不是不要转向。

主持人：我们还有一分钟的时间。

提问者：我简单地说一下我的结论，如果你的实操做的有绝对的竞争力和系统化，那么你的资助是水到渠成的，因为所有的企业所有的出资方一定会愿意把钱给你。

主持人：那时候你会发现在实操的时候钱已经花不完了。光华慈善基金会是个实操基金会，我们现在一年也就花六七百万，筹资的时候我就遇到这样的问题，现在我筹到两千万，大家花得出去吗？光华是以撬动外部资源进行的，我花一块钱，外部要配套恨不得四块钱，我才把项目做起来。我花出去两千万意味着就有一个亿的资金去配套，其实就会面临着这样的问题。西部阳光也是有这样的问题，也是在面临着转型，所以下面我们会由西部阳光基金会的秘书长来超为大家分享，我们如果在转型会遇到什么问题，你如何做好准备。

简单总结一下我们这个圆桌会议，我们说的从实操到资助，你准备好了吗？其实大家可能谈的时候已经发现，我们并不是说单一的你一定要从实操性基金会，转向一个资助型，也不一定说我在公募和非公募之间只有唯一的形态。其实就像刚才我们最后一位朋友发表的意见一样，它可能是一个发展的过程，在这个过程中我们希望有选择自由。而这个选择的自由来自于哪里呢？来自于我们自己本身的需求，来自于政策的支持，来自于公众的理解，也有我们行业内比较宽松的环境，我们支持了很多的非公募基金会，如果它有这样的能力的话，现在在一千五百多家里最先成立的几十家，都是倾向于做资助型的。至少我接触过的，定位很清楚，告诉我：赵老师，我们要做资助型的基金会。所以大家不要发愁，肯定会有更多的基金会它会做出这样的选择。他们已经准备好了，或者是他们愿意面临挑战，但是我就要做资助型。但是对于现有的，或者是未来有可能存在的一些，我们仍然愿意以我们的方式来实际操作，实现我们项目的机构，

我们希望保留这样的一个权利，我们希望基金会的领域是多元化的，既有公募也有非公募，既有实操也有资助，这样才能形成一个比较好的生态环境。实操基金会存在的原因是给了一些捐助人这样的机会，当你希望以基金会的形式去实现你自己使命的时候，你是可以有一个方式的。它也给了我们 NPO 一个机会，就是你可以看到一些实操型的基金会，当它的资源比较丰富的时候，它如何能够做到比较的专业和职业化，而且去分享他们的经验给我们的 NGO。也有更多资助型的基金会不止是提供这样的资源，它也可以设立一些标杆给大家看到说，应该怎么样去实施这样的项目，同时我们也是倡导政策上能不能给我们更宽松的环境，而不要仅仅局限于某一种形式。

当整个生态单一化的时候，所有生物的生长都会受到影响。其实多元化可能是一个比较好的方式。但是当我们既然长出来，又面临这样的一个束缚的生态环境的时候，我们怎么样让自己更好地生长？

先感谢几位嘉宾对这个圆桌论坛的贡献，谢谢各位。

主题发言



发言人：来超
(北京市西部阳光农村发展基金会秘书长)

主持人：我相信各位嘉宾的分享给大家带来了更多的思考，在现有的政策之下，我们如何来面对这样的政策约束，以及行业对我们的期望，我们做好准备了吗？下面我们有请西部阳光基金会来超女士给我们分享。

来超：谢谢大家，刚才的讨论当中我想大家已经听出来了，每个人的观点都很鲜明，并不是说那么融合。对于基金会以什么样的形态存在，或者是基金会如何发展，大家都有自己的思考。我接下来会从两个方面跟大家分享。第一个就是提供数据，首先跟大家一起来看看，现在的发展现状是什么样的；第二就是如果说我们要创造性地应对

法律法规对于非公募基金会的约束，我们要准备什么？能做一些什么？

我想先来看一些我们现在可以有的形式，大家都知道社会组织的功能是组织社会的，组织社会需要形式的存在，现在承载组织社会功能的形式有哪些呢？法律认可可是三种，一种是社团，一种是民非，一种是基金会。现在这三种形式的状况是什么样的？社团大家很显然都是非常清楚的，它的公益属性算很清晰的，但是社团的注册门槛是非常高的，基本上现在存在的都是有一定政府背景的。另外社团现在有免税资格，所以它的门槛高也有这个原因。民非的公益属性是非常模糊的，刚才赵老师也已经举例了，新东方也是民非，大家能说新东方不是一个营利性的机构吗？所以民非本身它的公益属性非常模糊，民非现在注册也是相对困难的，但是找到主管单位以后要比社团容易注册一些，重要的是它并没有免税资格。北京只有两家有免税资格，这两家也是有官方背景的，所以看得出来社团和民非对于企业家希望成立的一种社会组织来说，并不是一个好选择。现在对有钱或者有能力的人他可选择的主要形式是基金会。

非公募基金会为什么这几年发展的这么快，也基于政策优势，因为基金会的公益属性是非常清楚的，并且基金会有免税资格，这是很重要的。而本身 foundation 是一个舶来词，虽然慈善文化在中国很古老，但是 foundation 这个组织形式本身是舶来的，并不是我们自有的。所以我们必须在考虑现状的时候，考虑一下舶来的时候人家是一个什么样的发展状态。我想给大家看一组数据，因为基金会你要考虑转型和不转型，你首先要考虑到有多少的 NPO，当然在美国 Foundation 和 NPO 是同时存在的，这是他们的社会组织形式。

在中国，NGO 到底有多少，多少基金会是可以跟他们合作的。环保组织的数据是 2010 年的，其它数据都是 2012 年的。环保组织的数据也很有意思，环保组织里面小于四百家是怎么说呢？是不含大学生的社团，不算 GONGO，不含国际机构。如果不算这三类，真正能动型的环保组织只有三百九十多。第二类是基础教育类的 NGO，现在在国内算是一个大的门类，但是如果你排除掉大学生组织，一对一的助学和特殊教育这部分的话，基础教育有活力的只有三百多家。特殊教育是很大的一块，并且是蓬勃发展的部分，这一部分的融合性很强，因为它有很多的技术资源在分享，这块如果算民间公益形式在运作的话，只有一百二十家，但是如果算上社企就非常多了。公共卫生和健康这一块主要是以艾滋病为主，以艾滋病为主服务于公共卫生和健康的、能够有独立筹款的机构，我这里讲的是除了 CDC 附属机构在中国的几百家以外，有独立筹资能力的机构可能也是只有二百到三百家。另外助残类的大家也都非常清楚了，真正踏实落地，可以承接项目的机构也为数不多。

基于此，那些基金会成立了不知道自己要做什么，没有清晰使命的，这个图就可以给到没有清晰使命的基金会，你来看现在有多少你的合作方存在？我在这里举出的数字全部都是现在活跃的、有能动性的，完全可以信任的交给他们工作的。我想从这个点上来看，你就可以看出来非公募基金会要不要转型，转型以后如果现在两千八百家都做资助型，甚至都没有两千八百家合适的 NGO 来承接项目。一家机构都找不到一家合作伙伴。你怎么转型，有什么资本在？这是第一个问题。当然，在讨论中公募基金会。

大家也都知道，公募基金会大多数资金回流政府。原本民政体系的扶贫是要靠我们纳税人的钱去做的，可是现在公募基金会又筹了，我们除了纳税以外的公益资金，再拿这笔资金回流到政府部门去做所谓的公益慈善。这部分钱算公益资金吗？即便是算，又该怎么算？

所以公募基金会不在这里做讨论，我们只讨论这一千五百家非公募基金会，它要怎么做。接下来我希望和大家来重点分享，不同类型的非公募基金会，它要期待如何转型，如果不转型或者是转型，它都应该做什么样的准备。从现在的非公募基金会来看无非就是三种类型。第一个就是有固定资金来源的，比如说是一个企业家，或者是一个企业，或者是一批企业家成立的基金会，典型的有今天大家都见过南都、万通、万科，还有举手发言刚刚成立的温商基金会，这些他们有独立的资金来源，并且来源是相对固定的。比如他们的企业利润每年投进来，或者是企业家每年投进去一笔钱。另外一种形式是有固定资金来源的实操型基金会，比如说刚刚赵老师她们的基金会。光华慈善基金会是一个典型的，有一定的固定资金来源，但是它做实操，那为什么？我一会儿也要跟大家解释一下。还有一种是没有固定来源的实操型基金会。

从现在一千五百家的基金会来看，有接近百分之九十是实操型的基金会，之所以是实操型的基金会，刚才我也给出了第一个理由，现在它能合作的，能放心合作的 NGO 太少；第二个，在成立基金会的时候，它对于基金会的界定，就是我要自己去做事，一是出于不放心，二是觉得自己的专业能力才能让我更放心地说我有更强的实力，我有更好的资源去把这件事情做好，这也是一批非公募基金会为什么做实操的理由。

我们来讲一下这三类基金会面对的转型与不转型，要做出的思考和准备。

我在这里首先要说明一下，我们这个观点暂且不考虑说，这个基金会必须要成为公募还是必须要成为资助型，或是成为实操型，我们只是说以现在的国情和我们发展的现状来做一个分析。有固定资金来源的基金会，资助型的基金会它要做什么样的准备？显然像南都就是典型的资助型基金会，而像万通是希望自己慢慢转型成为一个完全的资助型基金会。资助型也有两种的，第一种是资助项目，第二种是资助人，虽然内容不一样，但需要做的准备是一样的。比如说首先需要培育草根公益组织，如果没有培育出合作伙伴，显然它转型也是不现实的。培育草根公益组织有哪几种形式呢？第一是培养人。隔壁会议室正在做一个培养人的、资金专门是用于人的一个论坛，但是可以看到他们的发言人只有四位，大家想象这个乐观吗？一点都不乐观，如果有更多的基金会愿意去培养人，那我们才能看到，更多的好的草根 NGO 是可以发展起来的，这是第一个。第二个是作为资助型基金会，它的筹款方式显然和实操型基金会是不一样的。因为它要说服别人相信，它拿着别人的钱，还要交给别人去做。在中国人与人一直是不太信任的，在这个社会下，它怎么能够做到这一点，所以第一点就需要加强它的项目管理和绩效评估的能力。去评估所谓它之前的项目能力，只有评估做到位了，才有理由说服资助人去相信我这笔钱是花得是有效的。第二点是它知道去提高它的保值、增值和筹款能力，只有自己的钱活起来，才能够有更多的钱去资助草根 NGO。另外一点我个人的建议是资助型的基金会应该有一个平台性的功能。但是现在整个的公益环境还是处于一个相对婴儿期的时候。什么样的资源是最需要的？什么样的能力是大家可以去培养的，什么样的资源是可以共享的，这些是需要资助型的基金会更多去考虑的。他们需要搭一个平台，那这个平台就要有更多的有资源、有资本的和有能力去执行的人把他们放在一起。其实从三、四年前就有很多的草根 NGO 和非公募基金会站在一起，非公募基金会说我的钱花不出去，草根说我找不到钱，所谓的话语体系不在一起。有没有换位思考一下，或者说我到你的机构设身处地的为你想一想，从你的角度我要做什么。这是对于资助型的基金会，我想他们更重要的准备是能力的准备。

第二点就是有固定资金来源的实操型基金会，现在面对法律法规的 10% 的约束，对他们来说最大的挑战就是，如果还是坚持实操型，如何面对行政经费和人力成本不能高于 10% 的问题，一种方案就是再去注册一家民非机构。但是刚才赵华老师也讲到了，再去注册一家民非只是两块牌子，但造成了社会资金在时间和精力上的浪费。所以这是一种方案，你可以注册一个民非，还存在基金会，在现有的政策下，这个基金会可以免税，民非可以去独立运作项目，并且不受百分之十的约束，这是一种。另外有固定资金来源的基金会，如果说它有想法要转成资助型，需要怎么做？第一点就是刚才提到的核心能力，它的核心能力需要有一个大的转变，原本的核心能力在于自己有能力去完成原有的使命，但是如果转成资助型，核心能力就没有办法服务于资助型的使命了。就需要全部的人员去增强能力，或者说整个换一套人马。可是大家知道我们现在公益行业的从业人员，数量又少，基本能力又不是特别高。在这种状况下，我们本来做实操

型已经做得不错，可以解决一些社会问题，但是为了应对百分之十，要去转成资助型，我们又要重新培养一套能力，这其实是非常困难的，在现有环境下发展不是那么有利。

最后一点是刚才在台上的有两三家都是这个类型，没有固定资金来源，还是一个实操型的基金会。我为什么刚才讲到了 foundation 是一个舶来词。美国的基金会也存在着实操和资助，但是在美国跟我们是正好相反的比例，在美国实操型的基金会不超过 10%，资助型的基金会是在 90%。90%都是家族和个人的基金会，它没有公募权，但是它就是资助型的。而在中国我们基金会有 90%是实操型的，没有固定资金来源，还是操作型的基金会，它该如何转型呢？我想这一点必须视它的能力而定，有两个方向。第一个方向就是做一个常规的 NGO，通过不管是民非还是社团的注册，哪怕现在还不注册我依然坚持现有的能力，去完成我希望解决的社会问题的使命。就是说我不转型，我坚持这样做，现在 10%也还有一个法律的模糊，因为这 10%的规定，原本我们专题论坛的题目叫：创造性应对 10%，但是觉得这个风险太大了。所以我们就说不同形式，为什么要跟大家讲这个 10%，就是因为跟大家都有太直接的关系。现在 10%的规定还有一点模糊的是什么？就是对于 10%的解释是，全体全职人员的工资福利和社保，但是第二项公益支出的解释第一条又是所有项目人员的工资福利成本，那对于实操型的基金会就存在界定的模糊，你是界定执行项目的这个人员是项目人员，还是界定执行项目的人员是你的全职工作人员，所以其实这个法规是有一点模糊的。对我们来说，我不知道是不是在于法律的漏洞，还是说未来可能会有一个更清晰的解释。但是不管怎么解释，我想如果你坚持继续做 NGO，有一个好的方案就是，在给你的主管部门报全职人员数字的时候，只报你的行政管理人员，我只能是这样。我把我的项目人员就不报作全职人员，这只是一个适应这个灰色地带的权宜之计。第二种方案，就是我们要呼吁开放非营利组织的注册，为什么成立了这么多的非公募基金会，西部阳光就是一个典型的案例，我想春苗、薪火都是这样的案例。是因为希望得到一个合法的法律地位，希望成为一个在别人看来非常正规的公益机构，并且享有一定的免税资格，更好筹款。是因为这些原因它要去注册，发现原来基金会最好注册，只需要有两百万、四百万或者是八百万的底金，找到主管单位，并且它的业务范围是和民政部门相关的，民政局愿意成为它的主管部门，基本上都可以让它注册，所以能有这么多的非公募基金会。所以如果说希望做 NGO，坚持要留下来继续做实操型的，我们就希望政策能够开放其它的非营利组织的注册形式，而不仅仅是一个基金会。还有一种情况就是转做资助，真正地达到基金会原有应该承载的社会功能，基金会原有的社会功能就是资助型的，它是一个散钱的机构。所以如果说这些实操型的基金会，它的执行团队或者是理事会具有足够的筹款能力，它也希望未来以自己的技术或者资金能够服务更多的草根 NGO，它可以转型做资助，这是没有问题的。

接下来我希望跟大家来聊一聊，以西部阳光发展为例，未来会怎么做。第一点，我们会用相当长的时间保持自己的实操型团队。因为现在在农村教育领域内，我们的团队跟当地政府部门、学校老师、孩子们的互动能力是我们的核心竞争力。筹款并不是西部阳光最核心的竞争力，所以我们首先要保证我们的核心

竞争力，通过整合专业资源，去解决一定的社会问题，这是第一位的。第二，我们现在开始尝试拿 30% 的资金做资助，什么样的形式呢？第一就是专门给初创期的草根 NGO，资助他们的人力和行政费用。因为我想昨天不管高老师还是求松都在讲，大家不支持他们的行政和人力。但我想这只是一个暂时的时期，大家不支持行政和人力费，是还没有看到他有压力，如果更多资助型的基金会成立了，自然会有压力，说我找不到合作方。当它找不到合作方的时候自然知道，我需要培养人，培养机构。所以我们现在虽然给的钱很少，来让他们落地坚持生存下去，但是未来我们希望倡导更多的基金会，能够知道，支持他们项目的时候，支持他们的人力建设是第一位的，所以我们现在有这样的一笔钱来资助草根的 NGO。第三，就是把我们的项目和经验，并且我们也帮其它的草根 NGO 筹款，来向外推广。推广一定是含有我们技术经验的，并不是让这些在农村教育领域内的草根 NGO，它自己没有想明白要做什么，我们就给一笔钱让它做，而是说我们有这样一些技术经验，你希望在当地解决什么样的社会问题，你可以从我们的技术经验里拿走技术包，同时我们也跟你一起来筹款。这也是现在我们资助的一种方式，所以对于西部阳光来说，也是希望慢慢转型为带有技术支持的资助型基金会。更多的基金会也许会坚持他们自己来做操作，我想这都没有什么问题，因为这是中国的特色，中国现状所决定的。这些只是在一个刚开始的发展阶段可能遇到的瓶颈，但是相信一步一步肯定会好的。

最后我想说四个建议。第一个建议是像非公募基金会论坛，这样的论坛规模要越办越大，让那些更多的找不到合作方的非公募基金会来参会，让资助型的基金会能够来参会，让他们知道未来的可为之处在哪。这是第一位的，因为现在一千五百个非公募基金会来参会的只有一百五十家，未来这一部分的潜力还是很大的。第二个建议就是我才已经说到了，放开非营利组织的注册，这一点我们也会不断地跟主管部门来争取，能够有一个合法的身份对于社会组织的发展是非常重要的。第三点就是刚才大家有争议的部分，慈善地位的确定，比如说在香港，只要你能够从政府那里拿到一个慈善地位就可以有公募权。在大陆是不一样的，大陆只有批你是公募基金会你才有公募权。现在广东这边开始慢慢地放开，去年政策已经说只要是非营利组织的都可以有公募权。这种公募权虽然对于你的能力有很大的挑战，但是不管怎么说，我想慈善地位的确立和公募资格的放开，起码对于一部分公益组织来说，于他们的生存是有帮助的。所以这点我也想有一个倡导，当然也希望大家思考，到底要不要全放开。最后一点就是我们最重要的，要动员更多的有资本、有资源的人进入到公益行业当中，让他们的资本和资源能够服务于我们公益组织的发展。今天跟大家分享的主题就到这，谢谢。

Q&A 互动

主持人：对于刚才来超所做的分享，我不知道大家有没有什么问题想要问她。她虽然年轻，但她是一个很小的年纪就能够站在比较高的视野，来看待行业问题的一个年轻的秘书长，而且她为这个做了精心的准备。

提问 1：我想问一下对于基金会下面的一大堆的基金是属于哪种模式，他们是属于实操型还是资助型？有的基金会下面挂着三百多个基金，他们怎么去管理，怎么对公众负责，它是自己在筹款还是那些实操型的组织带着钱到它那去，只是为了一个政策型的发票问题？

主持人：这个问题特别好，我建议房涛回答一下。

房涛：我们不算多的，我们下面五十多个。我特别珍惜，也特别支持他们。我觉得他们像一个孵化器一样。我们的额度会比政府要求的两百万低，一般是五十万，但是如果它的项目特别好，或者是事情特别有意义的话是二十万。其实也可以是一万或者是十万，但是它的管理会没有那么细致。这样的冠名基金，首先是我们慈善会跟他无条件做实际的公募活动，因为我们有公募资质，跟它合起来去做活动，否则的话每次做活动它要找一个公募的机构合作，这个就很容易。第二个减免税实现了，企业一捐赠，减免税就实现了。第三个就是我非常珍惜这些企业在做这个事情的中间，所注入的自我的能量和激情。每家冠名基金，我特别推动它和它企业的核心资源，以及他们发起人的团队的优势整合去做项目。所以这个项目往往出来的成果会比我们慈善会的工作人员做得好。

主持人：所以我们发现当你也许还没有准备好注册一家机构，因为成立一家机构其实是很麻烦的，你要有一系列的工作，后备的力量，要有注册的地方、办公地点，养一批人。你还没有能力去做这些事情的时候，挂靠基金其实是一个很好的选择，在这里有免税的资格同时你可以利用实操或者是资助的方式来实现你的项目。

房涛：我们有的基金成立以后是做实操的，也做得非常棒，比如说我们的首彩爱心慈善基金，是只做儿童心脏病的。但有的基金也是做资助的，比如说他看到某一个项目特别好，他会征求我们的意见，因为基金是由管理委员会组成的，我们和他共同组成管理委员会。所以它的钱透明公开是 100%做到的，如果他不签字的话，钱是不可以走的。所以并不是说在现有的环境下，你找不到办法做透明公开，其实是有方法的，只是它捐赠的时候，所有权归到我们慈善总会，我们就开了这个发票，但是使用权一直是它的。

主持人：OK，就是既享受免税，又有一个公募，所以在中国做很多事情就是要通过政府。

提问 2: 最初展示 PPT, 各种类型可以信得过\可以执行项目的 NGO, 数量两百家到三百家的。但是中国 NGO 的数量这么多, 你这个数据是从哪来的, 怎么来判断这些?

主持人: OK, 提问的这个人非常有意思, 看来是媒体, 他提的这个问题, 来超回答的时候你要小心。你凭什么认为全国二十多万家民非里只有这么多是活跃的?

来超: 首先我要解释一下这个数字是怎么来的, 环保类的数字是由环保类的五家 NGO 一起在 2010 年的时候做过一个详细的环保类 NGO 的地图, 他们得出的。基础教育类的 NGO 的数量是怎么来的, 是基础教育类的 NGO 一直有一个网络, 他们自己有一个活跃的网络, 这个其中也有一些政府的社团和民非组织在。这里每一个省都会有自己的推荐权, 推荐哪些机构在活跃着。每一年基础教育类的 NGO 也有一个专门的年会, 这个年会上大家会有一个整个数字的积累。特殊教育的数字是来自官方的, 因为特殊教育除了营利性的以外, 官方数字是一百零几家, 在国家的一些网站上也可以找的到, 所以我给出的数字都是约数, 就在于这个。

所以, 来源第一点就是说同领域内的民间组织自发的、开始来认证有多少家来活跃的, 是按省份来认证的, 第二个是一定的官方数字, 第三个就是同领域内的论坛和年会形式得出的。

提问人: 各个领域的行业 NGO 自己推出的?

来超: 基本上是在行业内相对被认可的 NGO 大家在一起积累整理的。

主持人: 这里面有可能会有一些自己默默地去, 而没有在领域里有更多活跃度, 或者是没有更多联系的机构不包含在其中。这些是说在整个的领域里, 大家抱团一起有交流、有活动, 比较活跃的机构, 大概是这样的一个数字。但也正是这些机构才能够有机会进入到基金会的视野里, 因为那些默默工作的机构, 往往可能行业交流的机会也很少。

提问 3: 我是河南本源人文公益基金会的项目官员, 我们也是一个有固定资金来源的, 我在基金会负责人文教育项目。现在我们想转型, 因为自己实操这个项目, 对我们将来的发展可能是比较慢, 或者是不容易走得远。我们现在想转型, 刚才说到核心能力, 现在要我们换一班人马是不太现实的, 我们要提升哪些核心能力?

主持人: 希望发展成资助是吗?

提问: 对。

来超: 从一个实操型的基金会转成一个资助型的基金会, 核心能力我刚才也列了几点。第一点就是你的团队人员可以找到你的合作伙伴, 找到合作伙伴本身是一个非常强的能力; 第二点就是你的绩效评估和项目管理的流程, 是要非常地清楚。现在自己操作的时候, 你自己清楚过程就好了, 可是如果做资助型, 你要确定哪些机构和哪些项目要跟你合作的时候, 很显然你要控制整个的项目流程, 也就是你的风险控制

和绩效评估要做好，你对其它组织的项目的检测评估要做得非常好。另外一点，你要注意到其它的组织，他们的资源动员能力、筹款能力以及人力的能力，你选择一个合作方肯定是要看这三方面的能力，你有这个选择权，就说明这三方面的能力你起码是具备的。如果他在找不到这三方面的资源的时候，你可以提供给他。

主持人：像福特基金会他是项目官员负责制，每一个项目官员都是这个领域的专家，他有一定的弹性，所以何进有著名的十五字箴言，有创新性和可持续等等。但这是一个纲，在纲下面你筛选项目的时候一定是有弹性的，这个弹性要求你要有一定的经验的项目官员，才有可能去把握，所以这种历练也是有必要的。还有一个我还想补充一点就是当你们想转型的时候，不仅仅是你们内部官员能力的问题，还有就是你们的理事会和捐助人是否认同这样的方式，比如说刚才那位先生要成立的基金会，如果你要想做资助型，你凭什么去相信你支持的那些机构，你怎么能证明他有能力，当你支持了这些机构，十个里有一家出了问题的时候你就惨了，你有可能把其它的那些都毁掉了，所以这种风险承受力以及预警的能力都是要具备的。

提问 3：主持人好，我是来自中山青年志愿者协会的，也是属于 GONGO。我也是对来超的数字有问题，我想问一下这个数字是不是代表他们已经是注册的 NGO 组织？其实民间还有很多没有注册的，比如说像一些城市的，它在这个城市做的很好，但是不一定跟你们有交流。就像王胜老师说的每个地方有它的特色，他们这样的组织扎根于这个城市，它其实是可以把城市的公益事业做得很好，但是不一定跟这个有联系。其实今天老师说的時候我画一张图，我觉得基金会他们属于一个钓竿在钓鱼，有鱼饵，但是我们现在有很多的组织，就像鱼，有小鱼有大鱼，但是更多的小鱼是在下面，他们并不知道这样的基金会的资金的存在，但是即便是作为一个大鱼和其它一些知道的，他们也是去争夺很小的一部分资源，我觉得现在是有这样的情况，我们也是很想知道。

主持人：也给后面的朋友看一下他画的图，画得是挺形象的。有人在那里做钓饵，然后有这么多的鱼去抢夺，其实这个是给我们在座的基金会的朋友们提一个醒，你不要去做嗟来之食，我们不是一个施舍，你是需要给那些 NGO 的伙伴来帮助你去实现使命的，至少从合作和平等的角度上你不应该是一个钓饵的概念，我们是要共同成长的。

提问者：我想说的是鼓励一下我们的基金会，因为基金会目前来说大部分都是集中于一线的几个大的城市，我们二线城市是少一些的。但是有很多二线城市的民间组织做得非常好，也是希望你们能够有机会去关注他们的成长。

主持人：我相信这个是双向的，因为对一个基金会来讲，当它进到某一个领域，国家这么大，每个省去筛选出一些机构，寻找他们，是一个很艰难的过程。但是也给我们带来一个挑战，因为我知道这个行业的能人太多了，昨天晚上有万涛，大家知道他是中国的黑客之父。当年带着很多中国的黑客去攻击美国网

络的就是他。所以其实有很多这样的人，有没有哪一些技术和网络的实现能够帮助我们把这些人筛选出来，让大家有更多的交流平台，也是我们面临的话题。由于时间关系最后一个问题。

提问 4：我也不是提问题，今天大家谈的很多，我觉得最要命的问题就是政绩，到底是实操型的还是资助型的，这个东西并不是那么重要。实际上涉及到政府的政策，我有一个建议就是说我参加这种活动也很多次了，我感觉我们圈子里的人，大家都是关起门来自娱自乐的感觉。涉及到这种问题，刚才小崔说的官员坐在办公室里面拍脑袋就开始做决定，我觉得尤其是这种大型的活动，有可能的话应该是更多一些对话，我们把一些相关的政府智囊也好、官员也好请过来，我们大家面对面地一起去谈这个问题，他们才能听到我们的声音，我们才有可能做出一些改变，让我们的环境更加友好一点。

主持人：OK，非常好的建议，其实非公募基金会论坛也是有这样的一个平台，为什么我们有这么多的主题论坛，大家很多的声音不要认为他们听不到，其实是有机会的。第一个我们有更多的媒体，那些有良心的媒体。他们会帮助我们发一些声音，因为我有这样媒体界的朋友。第二最开始我也说过，我虽然是不想把这个事情强调，我们在《关于规范基金会行为的若干规定》征求意见稿发布之后在第一时间，一个星期内联合起来，写了我们的意见和建议，提供给民政部门相关的官员，而且是相当高级别的官员，他们也非常地重视，我们有一个沟通的环节。而且在讨论的时候北京市有三十多家基金会在一起，就行为规范提出建议，所以最终推行的实际方案是经过修改的，如果你看讨论稿和这个的区别还是挺大的。比如说举个例子，在原来的讨论稿里明确限定基金会不可以支持商业机构，但是有很多的草根组织是工商注册的，所以现在改成了是不以营利为目的的机构，这都是我们的建议所带来的。

所以也希望利用论坛的机会，有更多大家的声音，我们也可能通过媒体或者是通过我们业内的一些有影响力的资源，跟政府有对接、有沟通，因为不可能我们每一个人都去交流，所以也更希望非公募基金会论坛成为大家沟通、交流信息的一个开放平台，因为它的宗旨就是沟通、合作还有发展，希望我们能够获得更好的发展，感谢大家光临我们的论坛。