

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

社会转型与 中国基金会

中国基金会发展论坛
十周年特刊
2008-2018

SOCIAL TRANSITION
AND FOUNDATIONS IN CHINA

秦晖：
近代西方公益的东渐
与传统共同体公益的兴起
P15

金锦萍：
中国基金会十年一梦
还是十年一剑
P23

何道峰：
用稚嫩的肩膀
扛起公益行业沉重的使命
P48

2008
-
2018





本刊由中国基金会发展论坛策划，是一本面向中国基金会行业的年度刊物。围绕“拾年——社会转型与中国基金会”年度主题，立足中国基金会近 10 年发展特点及行业痛点，以“促进中国基金会及公益事业发展”为出发点，为中国基金会行业的从业者、关心公益行业发展的人士创造一个聚合行业前沿话题、整合多元思想观点的内容平台。

社会转型与中国基金会

策划

中国基金会发展论坛

总编

吕全斌 谭红波

执行编辑

洪 峰

校稿

陈丽华 陈乐天 程仁浩 江吉瑶 韦晓娟 翁新媛 向 唯
李孔锐 徐佳慧 熊依冷 杨 鑫 赵旭东 周 帅 张瑞琪

美术编辑

唐瑞娟

致谢 | 作者

胡小军 资中筠 康晓光 秦 晖 陶传进 金锦萍 朱健刚 魏 晨 相惠莲
黎宇琳 张 强 何道峰 郭 虹 邓国胜 甘东宇 程 玉 刘文奎 宋厚亮
谢 舒 曲 栋 马剑银 杨 团 邹伟全 玛 丽 田 甜 韩兆阳 马广志
吴 强 李小云 刘 韬 Shawn Shieh

投稿咨询

电话: 189 1122 4664 邮箱: mishuchu@cfforum.org

官方网站



微信公号



内部刊物，如发现有印刷、装订、内容等质量问题，请与本刊联系。

建设行业生态系统，促进社会良好运转

拾年——社会转型与中国基金会

当时针指向 2018 年，我们迎来中国改革开放四十周年。四十年，伴随着改革开放的浩荡浪潮，华夏大地沧桑巨变，也让中国与世界融为一体。2018 年，也是汶川地震十周年。回首往昔，政社同心，携手共进，家园重建。这十年，我们见证了中国民间公益的快速崛起以及由此驱动的公益转型。转型的背后，实质上是从公益认知、公益行为到公益制度和文化的全面、深刻变革。人人公益、有效公益、透明公益成为行业共识，公益也成为社会参与的重要方式，进而成为社会建设的关键领域。孕育十年的《慈善法》正式出台，是中国公益十年时代变迁的最好注解。

十年，伴随改革开放成长起来的中国基金会不断蜕变，一路走来。在汶川灾区、阿拉善荒漠、青藏高原、西子湖畔，在新疆莎车、贵州威宁、北京通州、广东廉江，基金会务实精进，传递温暖力量，爱的足迹遍祖国山河。项目资助、联合劝募、公益金融、社会企业、影响力投资，基金会勇立潮头，与时俱进，推动和引领中国公益创新发展。与此同时，必须清醒地看到，在中国公益迅猛转型的过程中，多元社会力量交织汇集，内外环境复杂多变，公益领域同

样充满争议和批评，成就与迷茫并存，基金会发展亦面临重大挑战，需要我们叩问初心，重新审视基金会在中国社会生态中的价值和定位，探寻前行的道路。

社会治理体系的现代化是国家治理体系和治理能力现代化的重要组成部分，从一元管理到合作共治是社会治理模式发展的必然趋势。十九大报告明确提出“打造共建共治共享的社会治理格局”，这既是对十八大以来中国社会治理创新实践和经验的高度总结，也是对新时代继续深化社会治理体制改革提出的新要求。站在新的历史起点，感慨良多，中国基金会的发展值得期待。

时至今日，中国基金会发展论坛也已走过十年历程。我们始终秉持开放包容、理性责任、智慧专业的价值，与中国基金会共成长、同奋进。预测未来的最好方式就是创造未来，值此 10 周年之际，我们希望大家一起重拾初心，激励思辨，彼此启迪，共创美好未来。☞

2008—2018 中国公益慈善十年十大热点

《慈善蓝皮书》由中国社会科学院社会学所研究员、社会政策研究中心顾问杨团担任主编，是社会科学文献出版社的皮书系列之一，也是中国灵山公益慈善促进会的品牌项目之一。

在《慈善蓝皮书》出版十周年之际，中国灵山公益慈善促进会决定系统回顾中国公益慈善过去十年发展的经验、教训、共识和趋势，留下历史底本的一种，以供未来借鉴，故而，联合中国公益研究院、深圳国际公益学院，组织专家并发起公众对 2008—2018 中国公益慈善行业的十大热点事件进行了评选。评选结果在“2008—2018 中国公益十年高峰会暨 2018 年《慈善蓝皮书》发布会”进行了发布。

01

民间力量参与南方冰雪与汶川地震救灾

2008 年中国重大自然灾害频发，特别是年初南方的冰雪灾害和“5·12”汶川的地震最为严重。大灾激发了中国社会各界空前的慈善捐助热潮。截至 12 月初，各地地震捐赠物达 751.97 亿元，其中，个人捐款达 458 亿元，首次超过企业捐赠。大灾中迸发出的巨大民间力量影响深远，使得 2008 年被称为“中国民间公益元年”。往后十年，中国民间公益在曲折中走上专业化、组织化、协同化的道路，触动了中国社会治理体系的重构，促使社会力量被逐步纳入政府社会治理改革范畴。

03

三聚氰胺事件引爆奶粉安全危机

2008 年 9 月，三聚氰胺毒奶丑闻曝光，仅婴儿奶粉，就共检出 22 家企业 69 批次产品含三聚氰胺，其负面影响蔓延至国际，引发了全社会的声讨和反思。除政府失职，市场失灵外，奶业协会未能正常发挥行业自律与监管作用也是问责重点。中国行业协会与行政机关职能边界不清、治理失范、公信力低下等问题暴露无遗。2015 年，《行业协会商会与行政机关脱钩总体方案》印发，启动全国性行业协会商会与行政机关脱钩试点。截至 2018 年 4 月，全国性行业商会已有 388 家完成脱钩，占试点方案总数九成以上。

受汶川大地震、北京奥运会等重大事件的需求激发，2008 年中国志愿者至少增加了 1472 万人。在相当程度上，汶川大地震和北京奥运会普及了志愿精神、拓展了社会的志愿服务认知、推动了公民的志愿行动、触动了志愿服务管理体系的构建。这一影响持续发展，终于在 2017 年推动《志愿服务条例》出台与实施，填补了中国志愿服务国家层面的立法空白，标志着中国志愿服务进入制度化建设阶段。

02

汶川大地震、北京奥运会激发志愿服务热潮

04

阿拉善 SEE 凝聚中国民营企业参与公共事务

阿拉善 SEE 生态协会成立于 2004 年，由中国民营企业家中的先行者自发组织，尝试承担社会责任，参与公共事务。该会于 2008 年 12 月发起成立阿拉善 SEE 基金会，资助和扶持中国民间环保 NGO 成长。二者合称“阿拉善 SEE”。阿拉善 SEE 的制度设计带有明显民主治理探索特征。在处理民主和效率、集权和分权、环保组织和企业家俱乐部、企业家和专业团队、商业和公益等关系方面，其探索颇具价值。

2010 年 4 月，青海省玉树县发生 7.1 级大地震。地震再次掀起全国性慈善捐赠高潮。政府先后下发多个文件规范社会捐赠及善款的管理使用，其中《青海玉树地震抗震救灾捐赠资金管理使用实施办法》要求所有渠道募得善款全部须汇缴到民政部，由民政部拨付青海政府统筹使用。该办法一经公布便引起社会各界激烈质疑和讨论，被认为是 2006 年政府以行政手段干预慈善主体性和独立性的“慈善风暴”的延续，将抑制民间公益的创新与活力。在社会各界呼吁下，政府最终调整了有关政策，但慈善事业中的政社关系、慈善捐赠资金的有效管理使用等问题并没有得到完满解决。

玉树地震善款“汇缴”惹争议

05

07

民间公益力量加速中国实施 农村义务教育学生营养改善计划

2011年4月，邓飞联合500名记者发起免费午餐基金，倡议每天捐赠3元为贫困学童提供免费午餐。截至2017年，募款已超3.6亿元，开餐学校达900多所。免费午餐基金成立之前，中国发展研究基金会在相关报告中提出，政府应把儿童营养干预作为基本职责，并由执政党和国家作出政治承诺。报告被时任国务院总理温家宝批示。而免费午餐基金作为民间力量率先行动，一定程度上加速了国家行动。2011年10月，温家宝主持召开国务院常务会议，决定启动农村义务教育学生营养改善计划。连片特困地区作为国家试点，为学生提供营养膳食补助，所需资金由中央财政承担。

06

陈光标式慈善 引发大讨论

2010年1月，商人陈光标高调募集4000多万元向西部贫困地区发红包。2011年1月，陈光标去台湾发放现金，要求受助者必须面对面接现金，同时对他本人鞠躬……陈光标的慈善行为被称为“暴力慈善”，有批评者称陈光标慈善数字造假，靠倒卖拆迁项目赚钱，涉嫌骗捐款、骗头街、骗项目。2016年3月，陈光标涉嫌诈骗被查，同年6月，财新传媒以《陈光标：“首善”还是“首骗”？》为题发表特稿，全面调查了陈光标；同年9月，财新传媒再次以封面报道《再看陈光标》，揭露陈光标自我包装、营销以及谎言渐次剥落的荒诞历程。

08

郭美美事件 引发中国公益慈善行业信任危机

2011年6月，郭美美在网上炫耀其奢华生活，并称自己是中国红十字会商业总经理而在网络上引起轩然大波。“郭美美事件”爆发后，社会捐款数以及慈善组织捐赠数额锐减，民政部统计数据显示，2011年7月，全国社会捐款数为5亿元，和6月相比降幅超过50%。2014年8月，“郭美美事件”调查结果出炉，据警方调查，郭美美及其资金来源与中国红十字会毫无关系。但政府部门的澄清并未消除网民对中国红十字会的负面印象。直至今日，人们一提起红十字会，仍会想起郭美美。

09

冰桶挑战赛、腾讯99公益日、 蚂蚁森林等互联网公益创新开启 平民慈善新时代

2014年，欧美的“冰桶挑战赛”传至中国，引发一场互联网公益嘉年华，这被认为是中国互联网公益的一个重要节点；2015年，腾讯基金会发起“99公益日”活动，截至2017年，已连续举办三届，每届都创下互联网募捐的捐赠金额和参与人数纪录；2016年，蚂蚁金服推出“蚂蚁森林”互联网环保公益活动，不到一年让超2亿中国人碳减排67万吨、种下超800万棵梭梭树……这些互联网公益创新展现出巨大想象空间，不单开启了平民慈善新机制，也在重塑着慈善行业生态。其间虽暴露出不少问题和挑战，但前景仍值得期待。

2016年3月，《慈善法》公布，并于同年9月正式实施。这是中国第一部国家层面基础性、综合性慈善法律，开启了中国民间与政府同为社会筑底的慈善法治时代。它与同年通过的《境外非政府组织境内活动管理法》，共同搭起中国慈善法治体系的基本框架，是中国慈善立法进程的历史性突破。但是，其发展态势深受后续配套法律法规体系能否融贯、执法与司法实践能否切实深入等的影响，需要长期的观察与倡导。

慈善立法获历史性突破

10

秦晖：近代西方
公益的东渐与传统
共同体公益的
兴起



001
002

PREFACE 卷首语
2008-2018 中国公益慈善十年十大热点

VISION 视野

006	我看中国公益慈善事业	资中筠
008	超慈善——中国慈善新时代的特征、由来及挑战	康晓光
015	近代西方公益的东渐与传统共同体公益的兴起	秦 晖
017	社会组织发展的四阶段与中国社会演变	陶传进
023	中国基金会十年一梦还是十年一剑	金锦萍

DECADE 十年

028	中国公益慈善十年的转型与争议	朱健刚
032	十年，公益在“跟跑”中迷失，更加焦虑	魏 晨
035	“告别”非公募基金会	相惠莲
038	面壁十年图破壁：中国基金会究竟应该如何定位	黎宇琳
043	汶川地震后灾害治理的十年演进：四川经验与中国模式	张 强

COLUMNS 专题

思想

048	用稚嫩的肩膀扛起公益行业沉重的使命	何道峰
054	从国家和社会治理的视角看基金会的价值	郭 虹
057	从企业家到慈善家的困境与出路	邓国胜
061	打开基金会思想的疆界	甘东宇
063	我研究了 35 个案例，发现草根组织的 13 个价值	程 玉

实践

070	当人们怀疑抱怨放弃，扶贫基金会选择了什么	刘文奎
074	西湖大学落地！解析中国第一例“基金会办大学”	宋厚亮
077	独家详解何享健家族 60 亿慈善计划	谢 舒
081	三年转型之路，黄沙吹尽始见金	曲 栋

FOCUS 关注

政策法规

084 请认真对待社会组织立法的“三合一” 马剑银

乡村振兴

088 社会组织在乡村振兴中大有可为 杨 团

国际交流

092 在德国遇见别样的基金会，但“槽点”何其相似 邹伟全

社区基金会

096 从“概念”到“行动”——社区基金会发展路径探析 胡小军

互联网公益

100 社会组织 + 信息化，2018 年灵析嗅到春天的味道 玛 丽

PEOPLE 人物

102 公益“搅局者”徐永光 田 甜

106 刘洲鸿：不要有太多我执，以专业度服务别人 韩兆阳

110 彭翔：基金会秘书长应该是个“杂家” 马广志

118 吕全斌：我和基金会论坛的这些年 谢 舒

PRESENCE 风范

122 映象·拾光——中国基金会发展论坛 10 周年

CONTENTIONS 争鸣

124 “两光之争”的背后：公益事业、资本主义和意识形态 吴 强

130 钱、权、学——中国公益头上的“三座大山” 李小云

133 从“参与式发展”到“公益市场化”：中国 NGO 场域的范式转移 刘 韬

139 同床异梦？中国基金会为何不愿资助草根 NGO Shawn Shieh

ACKNOWLEDMENT 致谢

142



视野

金锦萍：中国基金会十年一梦还是十年一剑

专题

何道峰：用稚嫩的肩膀扛起公益行业沉重的使命

P048



我看中国公益慈善事业

文 | 资中筠

中国公众对待慈善捐赠的认识正在向现代意识转变中，但还存在某些习惯性的误区，具体表现在公众往往把富人的公益捐赠视为均贫富的手段、期待捐赠多多益善而不理会捐赠方的实际情况、多注意捐赠的来源而少关注善款的去处、从纯道德的观点来看待公益事业。



资中筠，中国社科院荣誉学部委员、美国研究所原所长、国际政治及美国研究专家、翻译家

社会保障问题始终是现代国家面临的重要而复杂的问题。当今国际上大体有两种社会保障模式：一种是高工资、高累进税、高福利、几乎覆盖全民的社会保障模式，如某些欧洲国家。一种是美国模式，财富先高度集中在私人手中，又通过无所不在的民间机制反馈到需要者的手中，补政府福利之不足（即便如此，至少从“二战”以后，美国的社会保障主要还是政府的责任，政府预算最大的开支是医疗保险）。

慈善事业的本质是民间的、自愿的、自主的

从根本上说，公益和慈善天然民间的事情，应该由私人或民间组织来做。政府并不适合做慈善，因为政府做事是用纳税人的钱，作为财政预算的一部分，无论用于教育、扶贫、医保，都应属于福利开支，是政府的职责所在而非慈善。

既然慈善和公益是私人或民间的事情，自然应以自愿为前提，任何强迫的“慈善”均违背了慈善的本意，有一种情况是“逼捐”。按理说，公民或企业依法纳税以后，政府无权再强迫其缴纳额外的费用。但是各地效益较高的企业或企业主往往成为政府有不时之需时“拉赞助”的对象，名目繁多，难以列举。其中之一就是以慈善公益的名义，或通过政府实际掌控的基金会，或由有关部门直接出面募款。在威逼利诱之下，实际上形成一种权钱交易，慈善公益云云，已经变味。即使当地民众享受到一些余泽，抵不过其对社会造成的损失。

逼捐当然也违反自主的原则，即捐赠者决定捐款用途和目标受益者，更重要的是对于钱物的去向、结果有知情权。

以2008年四川汶川大地震为例，面对前所未有的灾难，中国社会各界的捐赠热

情异常高涨，捐赠极其活跃。缺的不是善款和物资的来源，而是安全、可信、高效的使用渠道。红十字会之所以无法向捐赠者交代善款的流向，据解释是因为这些钱与政府的拨款混在一起使用，换言之民间捐赠纳入了政府财政。最后，灾后重建的成绩都变成了政府的政绩，这是一笔糊涂账，这种机制大大打击了社会捐赠的积极性。

公众习惯思维的误区

中国公众对待慈善捐赠的认识正在向现代意识转变中，但还存在某些习惯性的误区：

1. 均贫富的观念：由于目前贫富差距严重，公众往往把富人的公益捐赠视为均贫富的手段，因而产生不切实际的期待。例如简单地以某些排行榜公布的富人身价与其公开的捐赠数额的比例作为衡量标准，据此做出道德判断。这是对公益事业功能的误解，慈善公益的目的不是均贫富，也不能从根本上解决社会贫富差距问题。它只是一种缓解的手段。

2. 期待捐赠多多益善，不理睬捐赠方的实际情况。企业家的个人捐款要与企业捐款分开看。如果是个人的财产，企业家有权处置自己的财产，决定捐款的数量；如果是公司的名义捐款，则必须通过董事会决定，而不是任由一个“老板”说了算。

同样，对救灾中外国政府的行为，也应如此看。和公司捐赠要通过董事会一样，政府的大笔支出都要经立法机构批准，这本是法制社会的常识。再以汶川地震为例，美国在震后第一时间向中国援助5万美元，后又增至50万美元。国内有人认为，“美国政府太吝啬，甚至比许多第三世界国家捐得还少”。而后来，美国国会两院通过

决议，授权总统可根据需要向中国地震灾区拨款或捐献物资时，国内一些人又认为，地震后，“美国国会转变了对中国的态度，对中国示好”。显然，这是缺乏法治常识的误读。按照美国法律，政府对外国的支出并非慈善捐款，而是对外援助，这种支出必须经国会批准。政府临时可机动使用的额度是有限的，所以看起来很少，而以后美国国会紧急通过决议，则是政府运作的程序上的需要，有了国会授权，政府才能根据需要拨款。这笔钱应是基于人道主义的决定，超越中美关系的政治因素，所以也不必从美国对华政策上过度诠释，而大量的捐赠来自民间，这才是属于公益慈善性质。

3. 多注意捐赠的来源，而少关注善款的去处。这也与许多捐赠者多青睐一次性立竿见影的项目而缺乏细水长流的心态互为因果。媒体的偏好更是如此，成熟的社会，救灾捐献是常规，不该是聚光灯下之事。

4. 从纯道德的观点来看待公益事业，把它看作一种类似宗教的行善，因而误以为公益组织的工作人员都是志愿者，应该不领报酬或只领取最低生活费。殊不知，既然公益事业专业化，从业人员也是一种专业人才，或至少是一种职业。否则公益组织只能成为业余人员的义务劳动所在，这是难以为继的。实际上，在很多国家公益基金会以及其他 NGO 提供了相当数量的就业机会，并且形成一批公益精英，一些大基金会的高管的薪酬往往与大学校长或资深教授相当。毋庸讳言，我国也存在另一方面的现象：某些公益组织以募得的善款发放不合理的高薪，或让其成员与政府官员一样享受高额福利，这种状况受到批评理所当然，因而监督是完全必要的。

困难和问题

人们常认为中国的富人捐出来的钱还是太少，认为中国富人没有美国富人慷慨。为什么呢？

1. 客观原因：首先，在中国虽然私有财产已经明确得到宪法的保护，但是政策

多变，许多民营企业立足不稳，与国有企业的竞争条件尚不平等。法治不健全，法律不合理，在操作中守法与违法界限模糊，更不用说部分官员的腐败，逼良为娼，许多“朝为座上客，夕为阶下囚”的案例触目惊心。在这种情况下，民营企业没有安全感，加之在全球化的背景下，人员与资金随时可以外流，企业家持“狡兔三窟”想法的比较多。

其次，捐赠渠道不通畅，不少人愿意做慈善但不知道如何做。当然，把财产捐献给由政府组织的各大慈善基金会是受到鼓励的，不过这就有失发展公益事业的原义，而且由于种种原因，捐赠者并非都自愿这样做。

另外一个众所周知的原因，就是免除税收的问题。规定额度不合理，以至于出现捐得越多，反而欠税越多的怪现象。

2. 主观因素：中国公益事业的困境与企业家的主观因素也不无关系。中国富人真正把自己的命运与整个社会的兴衰联系在一起的还不多，相当多的富人还停留在“土财主”阶段。他们有了钱，或者一掷千金，炫富比阔，挥霍在不健康的生活方式上；或者自己生活简朴，却骄纵下一代，培养纨绔子弟，其后代缺乏文明的教养，对社会风气产生消极影响。至于官商勾结成风，固然有被迫成分，但也有相当主动的成分，这些都有待逐步地转变。有一部分企业家仍有以捐款扩大企业知名度的做法，甚至成为变相广告。严格说来，这样做是违法的，企业或品牌冠名应该同个人冠名区别开来，二者性质是不同的。企业冠名，就是商业行为而不是公益行为，例如电视剧由某些企业冠名播出，企业是赞助商，借此取得广告效应，这可以允许，因为电视剧是营利的。2011 年，清华大学“真维斯”冠名捐大楼一事引起争议。实质上，这与学术清高无关，应从公益捐赠的本质和法律界限来理解，以企业冠名就有广告性质。遍布各大学的逸夫楼就是以个人冠名，而不是以邵逸夫的电影公司冠名，性质不同。

与这一心态有关，中国富人多喜做看得见的、立竿见影的捐赠，而较少资助细

水长流的、效果暂时不显著却有长远意义的事。在这种情况下，中国出现大慈善家的条件还不具备。

卡耐基《财富的福音》的启示

安德鲁·卡耐基在 19 世纪末发表《财富的福音》100 年后，盖茨基金会也许可以算是卡耐基精神的继承者。比尔·盖茨就常读《财富的福音》一文，甚为其警句“拥巨富而死者以耻辱终”所打动，而后有现在众所周知的一系列行动，由企业家转身为慈善家。

当然我国国情与美国差异甚大，因而我们对卡耐基的某些主张也不一定认同。但是从《财富的福音》所表达的思想中，我们未尝不能得到某些启示，特别是卡耐基反复强调的几点：

1. 富人对社会有不可推卸的责任，他和家人应该过“恰如其分”而不是张扬炫富的生活。

2. 散财和聚财同样需要高超的经营能力，方能取得最佳社会效果。

3. 解决贫富悬殊之道既不能倒退到大家平均受穷的过去，也不能靠单纯的救济扶贫。不能鼓励懒汉，要帮助穷人自立，才有利于社会进步。

4. 教育和健康为公益事业的重中之重。这一点应该视为一切国家繁荣富强、一切社会赖以发达的基础。

最后，《财富的福音》一文传达了一个更深层次的理念，那就是：一方面，私有财产不可侵犯；另一方面，富人的余财是社会所赐，理应以最佳方式还之于社会。这不是恩赐，也不是利他主义，不需要表扬和感谢，而是维持社会稳定繁荣，利人利己之事。美国那一代明智的巨富已经意识到，在一个贫民社会的汪洋大海里，他们几座孤零零的山头再高，迟早也会被淹没的。

本文摘自《财富的责任与资本主义演变：美国百年公益发展的启示》上海三联书店出版社。

超慈善——中国慈善新时代的特征、由来及挑战！

文 | 康晓光

本文关注最近十年中国大陆慈善领域发生的“一簇新现象”，指出它们具有鲜明的“后现代气质”，并将其命名为“后现代慈善”。本文建立了慈善模式的通用描述与解释框架，并用它分析了从“前现代慈善”到“现代慈善”再到“后现代慈善”的演化历程及其形成机制。本文指出经济与社会结构的变化以及以互联网为核心的科技革命是造就后现代慈善的主要力量。本文指出当今中国总体慈善形态为三种慈善模式的叠加，并将其命名为“超慈善”。在超慈善中，三种慈善模式并存，而且均处于发展之中，呈现出重叠发展，叠加创新的局面。后现代慈善在持续发展的同时也在有力地改造原有的慈善模式。

关键词：超慈善 后现代慈善 现代慈善 慈善 公益



康晓光，中国人民大学公共管理学院教授，中国人民大学公益创新研究院院长

新气象

最近十年来，在中国慈善领域中，“一簇新现象”爆发性地涌现。做慈善不再是专业慈善组织的“专利”，个人或几个朋友合伙发起和组织慈善活动蔚然成风（如多背一公斤、随手拍），做慈善的企业越来越多而且企业做的慈善也越来越精彩（如百胜餐饮集团的捐一元、腾讯的99公益日、阿里的淘宝公益宝贝计划），媒体主持的慈善项目也是轰轰烈烈（如新华社的公益广告大赛、《公益时报》的中国公益年会）。慈善内涵日益多元，不仅关注传统的社会问题（如扶贫济困、教育、环保），小众的需求也受到关注（如罕见病群体），高端的需求同样受到关注（如健身、朗诵、合唱、临终关怀、科普、非遗保护）。慈善的方法和工具越来越丰富（如众筹、线上募捐、捐步数、光盘行动、绿色出行、冰桶挑战、时间银行）。慈善组织形式也越来越丰富，非正式组织（如越野E族、夕阳再晨团队）、网络型组织（如公益筹款人联盟、河流守望者网络）、基于互联网的平台（如腾讯公益、易宝公益圈）、虚拟组织（如米公益）纷纷涌现。围绕慈善的合作无处不在，慈善领域内部的合作蓬勃发展，跨界合作日益深化。比跨界合作更深刻的是融合，慈

善领域吸纳其它领域的要素，其它领域亦吸收慈善要素（如今日头条寻人公益项目）。

广泛而深入的跨界与融合带来了慈善的“弥散化”，慈善要素进入各个领域，慈善渗透到个人和社会生活的方方面面。原有的各种界限被打破了，出现了一些难以辨识的行动和组织类型（如公益营销、社会企业、影响力投资），慈善活动与非慈善活动、慈善组织与非慈善组织的差别不再清晰可辨。慈善领域原有的清晰的宏观结构、运行机制、分工、等级、脉络、趋势也不再清晰可辨。大人物、大机构、大媒体、大资本的影响力下降了，崛起的新一代生力军主宰新兴的慈善。与新兴社会力量携手并进的是如日中天的“互联网+”，它介入一切，改变一切，足迹无处不在，影响至深至远。原来的主流、中心、权威、秩序、逻辑都受到无情地挑战。慈善治理体系也受到挑战，尤其是政府管理方式受到严重挑战，面对排山倒海、扑面而来的新现象晕头转向、手足无措。

这是偶然地、同时出现的一批新现象吗？抑或是宣告一个新时代的降生？

这些雨后春笋般喷涌而出的、令人目不暇给、眼花缭乱的新现象，不像是昙花一现的短期现象，也不像是出于偶然地聚在一起，相反，它们表现出鲜明的共性和趋势性，也许还预示了慈善的未来图景。

研究思路

要理解今日慈善的“聚变”，需要辽阔的视野，一方面，要超越慈善的范围，另一方面，要超越当下的局限。这意味着，不能就慈善论慈善，而要放宽视野，将慈善置于文明之中进行考察；不能就当下论当下，而要以历史的眼光考察慈善，将慈善置于人类文明历史之中。这正是本文的方法论。

跳出慈善看慈善

为了跳出慈善看慈善，需要建立一个与之相称的描述与解释慈善的框架。慈善是什么？或者说，如何描述慈善？

所谓“描述慈善”也就是回答如下问题：做什么？谁来做？拿什么做？怎么做？如何治理？

慈善的本质是“利他”。与出于本能的利己不同，利他需要相应的价值观的支持。价值观决定了什么人的什么需求应该得到满足。这就决定了慈善活动的目的、内容和受益对象。

慈善要由人来做。做慈善的人或组织就是慈善行动主体。它可以是个人、群体、非正式组织、正式组织、实体组织、虚拟组织。

慈善需要资源，如各类利益相关者的信息、物资、专业技能、法律条件等等。在市场社会中，最重要的资源是钱，因为绝大多数慈善所需的资源都可以用钱买到。资源不会自动来到“行动主体”手中，需要“动员”。这就需要开发和运用有效的“资源动员方式”。

有了目标，有了行动主体，有了所需的资源，还要有解决问题的方案，还要有方案的有效实施。这就是所谓的慈善项目及其执行。正是通过实施项目，慈善行动

主体将各类资源转变为提供给受助者的服务或产品。

慈善是有组织的集体行动，也是受到管理的集体行动，包括慈善组织内部的管理、慈善部门内部的管理，也包括来自外部的政府和社会的管理。这一切统称为“治理”。

综上所述，慈善的“描述指标”包括：价值观、内容与受益对象；行动主体及其组织形式；资源及其动员方式；项目运作方式；治理。

什么塑造了慈善？或者说，如何解释慈善？

慈善的“历史”与慈善的“环境”塑造了当下的慈善。慈善“镶嵌”在民族国家之中。民族国家构成了慈善的“环境”。全球化时代，还要把“国际局势”加入“环境”之中。

慈善文化是大文化的子系统。慈善文化深受大文化的影响，大文化格局决定了慈善文化格局。“文化格局”这一概念体现了文化的多源性及其融合。民族国家的文化格局决定了它的慈善文化格局。

技术对慈善的影响直接、广泛而又深远。前现代慈善、现代慈善、后现代慈善就是对应的技术体系的产物。经济结构对慈善的影响同样至深至广。产业结构通过影响就业结构塑造了社会结构，而社会结构直接影响慈善模式。第三次产业的发展，导致“白领”成为社会中坚力量，并成为今日慈善的“主力军”。

尽管慈善属于民间，但是它无法逃脱政治的影响。政府通过法律和政策影响慈善的治理结构和实际运行。在现代社会中，对于任何领域来说，绝对的自治都是不可能的。实际上，随着时间的推移，国家对慈善的影响越来越大。现代政府在慈善领域的“介入”主要表现为，规定慈善组织的治理结构，规定慈善组织的运行规则，对慈善组织的运行实施监管，为慈善组织

提供各种实际支持。当然，慈善组织也会积极主动地影响政治和法律。

全球化时代，各国处于密集互动之中，相互影响无处不在。慈善自然不能例外。一国的文化不仅仅由本土的要素构成，还包含外部的要素。政治和法律也处于紧密互动之中。慈善组织之间的跨国互动亦极为发达。

综上所述，慈善的影响因素或“解释变量”包括：文化；技术、经济结构与社会结构；政治制度与法律体系；国际局势。

上述影响因素统称为“文明形态”。

跳出当下看当下

“比较”是一种行之有效的认识方法。本文选择的比较的“基准点”或“参照系”是“现代慈善”。从“现代慈善”这个“基准点”或“参照系”出发，观察和理解“前现代慈善”和“后现代慈善”。这样的“比较”可以视为对慈善的一种“历史回顾”与“趋势展望”。

每个时代都有属于自己的、排他性的、标志性的慈善模式，称之为“自有慈善模式”。“自有慈善模式”基本取决于“文明形态”。可以区分出前后相继的三种文明形态，即前现代、现代、后现代，相应地，存在三种自有慈善模式，即前现代慈善、现代慈善、后现代慈善。慈善的三种模式对应于文明的三种形态。

本文用“总体慈善形态”描述一个时代的慈善的全貌。每个时代都有特定的总体慈善形态。总体慈善形态是历史的产物，是历代慈善实践累积的成果，由曾经存在过的自有慈善模式叠加而成。由此可见，“时间”是一种积极的“建设性力量”。这也就是“慈善的‘历史’……塑造了当下的慈善”的含义。

本文采用韦伯的“理想类型方法”描述总体慈善形态和自有慈善模式。关于韦伯的理想类型方法，周晓红有简明扼要的评述：(1)理想类型属于研究者的主观建构，

它既源于现实社会，又不等同于现实社会。现实中的社会现象只能与之近似，不会与其完全一致。(2) 理想类型尽管是一种主观建构，但并不是凭空虚构的，它以理论结构的形式体现着某个时代社会文化现象的内在逻辑和规则。韦伯指出，“这种理想的类型化的概念将有助于发展我们在研究中的推论技巧：它不是‘假设’，但能够为假设的建构提供指导；它不是现实的一种描述，但却欲图为此种描述提供一种明确的表达手段。”(3) 理想类型在一定程度上是抽象的，但它并没有概括也不欲图概括现实事物的所有特征，它只是为了研究的目的侧重概括了事物的一组或某种特征。(4) 理想类型就价值而言是中立的。韦伯指出，“我们所谓的理想类型……和价值判断没有任何关系，除了纯逻辑上的完善外，它与任何形式的完美毫不相干。”

从前现代慈善到现代慈善

前现代慈善

在本文中“前现代慈善”指农业文明中的慈善。

农业文明的主要经济部门是农业。传统农业的主要生产资料是土地（尤其是耕地），而且土地的人口承载力很低。所以，人口被束缚在土地上，主要聚落形态是小规模的村社。个人的活动空间非常狭小，不但地理空间非常狭小，社会空间也非常狭小，而且流动性很低，构成所谓“熟人社会”。知识与生产技术进步缓慢。社会的主要组织形式是大家庭、家族、宗族。借助大家庭和传统乡村社区为个体提供各种保障。

前现代慈善一般由地方精英主导。确定救济对象与需要解决的问题，提出解决问题的方案，筹集资源，组织实施等等，均由地方头面人物主持。绝大多数的慈善活动是临时性的，局限于本乡本土，而且规模不大。从头到尾由同一个或一群人实施，没有明显的、稳定的专业分工，参与者也不是以慈善为职业的人，而是“业余

的”、“兼职的”、不拿报酬的“志愿者”。也没有现代社会中常见的正式的、专门的“慈善组织”。助人者与受助者直接面对面，无需中介环节。传统道德构成慈善价值观，风俗、约定俗成的惯例、明文规定的乡民公约构成了慈善的行为规范。慈善属于社会自治领域，政府几乎不干预，也没有专门的法律进行调整。但是，问责是高效的，在熟人社会里，高度透明，没有秘密，一切丑行都会受到千夫所指，而且被世代传播。在慈善领域，家庭、家族、村社、宗教组织，发挥“主力军”作用，政府的作用不大，往往在发生大的天灾人祸的时候才会采取行动。

现代慈善

在本文中“现代慈善”指工商文明中的慈善。

占主流地位的“工商文明”就是“现代的”资本主义文明。资本主义市场经济以及由文艺复兴确立的人文化、世俗化、理性化，确立了现代资本主义文明的基础性特征。资本主义市场，加上以现代科学为基础的技术体系，有力地推动了工业化和城市化。制造业取代农业成为主导产业。以效率至上、科学管理为特征的福特制生产方式大行其道。工业化和城市化导致了人口的大规模流动（从农业流向工商业、从农村流向城市），彻底摧毁了以农业为基础的世代定居的乡土社会。城市取代农村成为主要的人口聚居场所，相应地，大规模的“匿名社会”取代了小规模“熟人社会”。个体的独立性、自主性、流动性空前提高，个人主义价值观盛行，传统的大家庭解体，核心家庭成为主要的家庭形态。现代民族国家成为最大的也是最重要的政治组织形式。与此同时，分化出由政府、营利组织（企业）、非营利组织（慈善组织属于非营利组织）构成的三大部门。科层制成为覆盖一切领域的组织形式。个人一生中所需的各类保障，不再由家庭和社区提供，而由社会和政府来提供。

工商文明塑造了全新的慈善模式，即现代慈善模式。

亚当·斯密指出的经济组织原理——分工与专业化——也支配了慈善领域。社会分化出一类专业机构（慈善组织），其职能是发现问题、提出解决方案、筹集资源、实施救助。“前现代慈善”中的“慈善家”的职能被分割了，“现代慈善”中的“慈善家”仅仅出钱、出物、出力，而不再参与发现问题、制定解决方案、筹集资源、组织实施等环节的工作。在现代慈善中，慈善组织是连接提供慈善资源的人与接受救助的人的“合法的”桥梁。它本身并不是“慈善家”，仅仅是“中介者”或“中转站”。

慈善组织采取的组织形式是科层制——有得到政府管理机关认可的法人身份，有正式的章程，有规范的组织结构，有专职工作人员。此类“正式慈善组织”主宰了现代慈善，至少被认为是现代慈善的“主力军”。

一般来说，绝大多数的慈善组织的专职工作人员，不是业余的、兼职的、不计报酬的志愿者，而是以此为职业并靠这份工作养家糊口的“从业者”。他们本身不是“慈善家”，既不捐款、捐物，也不无偿贡献时间和技能，而是一般的“工薪劳动者”，靠在慈善组织就业谋取一份收入，以支撑自己和生活所需。

现代慈善也不再是临时性的、地方性的、小规模、小范围的集体行动，而是常规性的、持续性的、大范围的、大规模的集体行动。理性化——效率至上、科学管理——导致慈善组织追求规模化、持久性，其项目具有大规模、大范围、标准化、稳定、持久的特征。

政府深度介入慈善领域，法律发挥着不可或缺的调节作用。政府的主要管理工具，除了立法，还有注册管理、税收优惠、审计等等。这也是“大政府时代”，政府大踏步进入慈善领域，从摇篮到墓地，包揽个人的一切需求。一些过去由民间慈善解决的问题，由政府接管了，成为行政职能的组成部分。以往作为人道主义诉求的慈善内容，变为公民的权利和政府的职责，即由法律规定的、由政府负责兑现的公民

权利。

在慈善领域中，价值观清晰、单纯而稳定；需求结构简单而稳定，同样供给结构简单而稳定；各类慈善组织分工明确，主次分明，呈现出清晰而稳定的地位结构；总体格局清晰、严整、井然有序，而且非常稳定；各种意义的“中心”广泛存在，而且清晰可辨。慈善领域便于观察、描述、解释、预测。

为了鼓励慈善捐赠，现代政府对捐赠给予税收优惠。为了防止有人将遗产继承、私人赠与等伪装成慈善捐赠以逃避纳税责任，政府及其法律将受益者必须是“不确定的多数”视为“慈善”的定义性特征。（这也是个人流动性剧增、聚落规模化、个体匿名化的必然结果，也与公民意识、国家意识、全球意识的普及密切相关。）这样一来，亲人之间、邻里之间、朋友之间、单位同事之间的互助就被排除在“现代慈善”之外了，而这恰恰是前现代慈善的主要类型。政府对前现代慈善，任其自生自灭，不承认，不鼓励，不反对，不纳入法律调节，也不给予经济鼓励（税收优惠），于是慈善的外延被大大缩小了。尽管受到现代慈善有意无意地压制、排斥，在现代社会里，前现代慈善依然存在，当然，不是原封不动地保留下来，而是经过了适应性调整。

从现代慈善到后现代慈善

根据本文建立的解释框架，塑造慈善模式的因素或变量包括：文化；技术、经济与社会结构；政治制度与法律体系；国际局势。在本文的情境中，即最近十几年的中国大陆，变化最显著的变量是“技术”与“经济与社会结构”。所以，我们从“技术变化”和“经济与社会结构变化”入手，观察和解释慈善的变化尤其是后现代慈善的诞生。

社会变量的作用

要理解经济社会发展对慈善的深远影响首先要了解马斯洛需求理论。马斯洛把人的需求分为生理需求、安全需求、爱和

归属感、尊重、自我实现五类。他指出，在多种需要未获满足前，首先满足迫切需要；该需要满足后，更高的需要才显示出激励作用。某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。马斯洛理论把个人需求和社会需求的当前关注重点与个人成长阶段和社会发展阶段关联起来——随着经济发展，收入提高，生活水平提升，教育发达，媒体发达，社会保障发达，人们的低级需求得到满足，高级需求涌现，社会归属感提高，社会责任感提升，爱人之心、利他之心亦随之高涨。马斯洛理论告诉我们，人类发展的过程就是低级需求不断满足的过程，就是需求层次不断提升的过程，就是利他精神逐步丰盈的过程，就是利他精神越来越有力地约束、征服利己之心的过程。

下面回到正题。经过持续的高速发展，中国的经济结构发生了重大变化，经济重心由制造业转变为服务业。相应地，从事服务业的“白领阶层”成为社会的主导阶层。他们主导需求结构，引领并塑造文化和生活方式的风尚、气质与演变方向。与此同时，卖方市场转变为买方市场，消费者掌握了市场主导权。这样一来，稳定的、均质化的消费需求被多变的、个性化的消费需求所取代，随之而来的是，大规模生产式微，以满足个性化需求、大规模定制、弹性生产为标志的“后福特”生产模式兴起。此所谓“后工业社会”，亦称为“高技术社会”、“信息社会”、“富裕社会”、“发达社会”。

科技、经济结构、社会结构的变化带来了价值观、行为方式、生活方式、需求结构的深刻变化。由于白领阶层的基本需求（马斯洛所谓的低级需求）已经得到满足，于是高级需求被提上议事日程。又由于他们是主导阶层，所以在整体上马斯洛的高

级需求被提上了社会议事日程。英格尔哈特所谓的“后物质主义文化”兴起，精神性追求上升。价值观个性化、多样化，主流道德、主流理论的主导性下降，道德相对主义盛行，相应地，社会的包容性提高。

白领崛起、富裕社会、高级需求上升，带来一系列深刻的后果。

首先，慈善需求发生了巨变。

从受助者的需求来看。在后工业社会中，人们的基本需求“基本上”得到了满足。根据马斯洛的需求理论，低级需求满足之后将追求更高的需求，所以后工业社会追求高级需求的满足。需求等级越高，需求就越是个性化、多样化、小众化，而且不断变化。

从助人者的需求来看。以中产阶级为主体的助人者群体，价值观高度多元化，而且参与慈善的积极性很高，自主性很强，行动能力亦很强，并且拥有一定的资源。所以，他们定义的“慈善需求”也表现出高度的多元化，也具有个性化、小众化、随时变化的特征。

从民间与政府的分工来看。越是低级需求，刚性和同质性越强，满足此类需求的行动越是具有刚性、普遍、稳定、持续的特征，越是适于由政府予以满足。越是高级需求，弹性和差异性越强，个性化越突出，满足此类需求的行动越是具有弹性、小众、小规模、变动不居的特征，越是适于由非政府主体（个人、群体、慈善组织、企业）予以满足。随着社会的发展，此前未被满足的需求得到满足，越来越多的需求得到满足；越来越多的需求得到刚性的保障，被法律规定，由政府负责，进入公民权利清单；留给社会满足的需求，越来越高级，越来越多样化、小众化、个性化、富有弹性、随时变化，具有越来越鲜明的“后现代特征”。

人类的需求经历了这样一种演变过程：先是被无视、忽视，无人问津，得不到普遍满足被认为是天经地义、很正常、不是问题；然后是被认识，感到应该得到普遍满足，但是仅仅作为“道德诉求”，能满

足更好，不能满足也可以接受；再就演变成必须得到普遍满足的需求，刚性的要求，成为法律规定的政府必须予以保障的公民权利。

其次，慈善的供给发生了巨变。

社会经济发展带来的后果之一就是全社会的道德水准提升，利他、助人、责任意识普遍提升。人人有慈善意识，各个部门也都有慈善意识。其结果就是慈善的行动主体剧增，一方面，人人参与慈善。普通人除了给慈善组织捐款、捐物、做志愿者，还可以发现问题、设计解决方案、筹集资源、组织实施。慈善不再是少数人的“职业”，而是成为了大多数人的“业余活动”，成为了个人生活的必不可少的组成部分。另一方面，各部门参与慈善。慈善不再是“慈善组织”、“公益组织”、“非营利组织”的“专利”了。所有部门都在“做公益”，慈善要素进入所有领域。围绕慈善的跨部门合作蔚然成分。此前的部门界限被打破了。行动主体的剧增又带来了“附加结果”——慈善创新能力暴涨，慈善发展日新月异。

另外，从受益方来看，权利意识提升了，能够更积极主动地提出诉求，而且能够直接采取行动解决自己的问题，也就是说，受益者成为了自助者。

技术变量的作用

科技革命，尤其是“互联网革命”，给慈善带来了广泛而深刻的变化。

互联网的本质就是“连接”。强大的“连接”能力使得所有的人、事、物都能被瞬间触及，便捷、高效而且成本低廉。如今互联网已经成为真正的“公共基础设施”，任何个人和组织都可以自由使用，由此产生了广泛的“互联网+”。互联网可以“+”任何东西。慈善的各个环节——确定需求、资源动员，集体行动的组织协调，线上与线下的互动，资源提供者、传递者、受益者之间的各种资源的传递，由于互联网的存在，门槛降低了，成本降低了，效率提高了。

互联网降低了通讯成本和门槛。更为重要的是，互联网使越来越多的人能够发出自己的声音，打破了权力和金钱对大众传媒的垄断，带来了信息传播的自由化和

民主化。普通个人不再是信息的被动获取者，而是信息的生产和发送者。互联网不但促进了单向的信息传播，也促进了人与人之间双向的信息交流。在此基础上，实体世界里的人与人的互动更加便捷。现在只要拥有一台电脑或者一部智能手机，任何人都可以接入互联网。无线网络的发展使得人们可以随时随地上网。智能手机的发展使其进入了“移动互联时代”。

作为一项集体行动，有效的慈善需要“共识”。慈善首先需要建立关于“需求”的共识。建立需求共识需要发现客观存在的问题，再从众多的问题中筛选出要着手解决的问题。这都需要大量而频繁的信息交流。慈善需要有人来做，要有一个合格的团队，也就是说需要“聚人”。而“聚人”也需要大量而频繁的信息交流。只有人还不够，慈善还需要“筹款”。筹款需要向筹款对象发送信息，说服筹款对象使之同意捐款，同意捐款的人要把钱付给筹款者，筹款者还要给捐款者提供收据。这里不仅需要传递和交换信息，还需要传递货币和单据。有了目标，有了行动主体，有了所需的资源，还要有解决问题的方案，还要有方案的有效实施。项目设计及实施同样需要大量而频繁的信息交流。互联网帮助行动主体有效地克服了各种自然和人为的障碍，大幅度降低了信息传递成本，也大幅度降低了货币传递的成本（通过银行卡、移动支付）和单据传递的成本（通过电子单据），从而大幅度降低了慈善的成本。

互联网还引起了一场广泛而深刻的“组织革命”。确定需求、聚人、筹款和实施项目都需要“组织”（动词），而“组织”（动词）离不开“组织”（名词）。互联网打破了自然和人为的限制，使个体的力量得到前所未有的增长，组织方式和行动方式发生了巨变，集体行动广泛地发生，并深远地影响了人们的理念和思维方式。

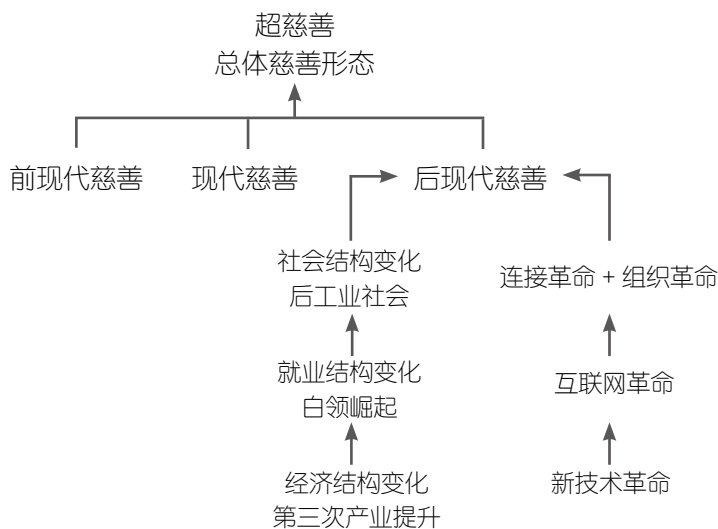
互联网改变了实体组织的运行逻辑和组织结构。互联网的运用大幅度降低了组织内部的沟通成本，管理幅度增大，层级减少，组织趋于扁平化；同时，网络型协作更加普及，决策方式也更加分散，参与性更强。比改造实体组织更伟大的变革是创造虚拟

组织。社交软件的出现是发生在互联网上的又一场伟大的组织革命。Facebook、微博、微信等社交网络，其本质是形式化的、通用的、开放的、人人可用的、触手可及的、简单的、免费的“组织”。它们是“组织的平台”。拥有一个自己的“组织”（名词），自发地“组织起来”（动词），不再是困难的事情，成本高昂的事情，难以企及的事情，而是简单的事情，廉价的事情，轻松愉快的事情。权力和金钱有效地垄断“组织”这种最重要的“资源”的时代结束了。互联网帮助人们实现了“自由结社的权利”。

在现代慈善中，实体组织是最主要的行动主体。实体组织较之个人更为强大，能够完成许多个人无法完成的任务。但是，获得这种优势是有代价的。实体组织需要办公场所、办公设备、水电采暖费用、人员费用、纳税等，还要到政府管理部门登记并接受监管。所以，成立并运营一个实体组织的门槛是很高的，普通人根本无法承受。因此，在现代慈善中，个人只能扮演捐赠者或志愿者的角色，以给实体慈善组织捐款、捐物、无偿贡献时间的方式参与慈善，而不能承担发现问题、确定需求、设计解决方案、动员资源、组织实施的职能。然而，互联网改变了这一切。

在现代慈善中，组织规模越大，组织实力就越强。后工业社会中，出现了大量的、多样化的、个性化的需求，只有“灵活”的组织才能适应这种环境。与大型组织相比，小规模组织往往更加灵活。因此，在后工业社会与互联网叠加的时代，大组织相对于小组织的优势下降了。

在现代慈善中，实体组织是“慈善组织化”的唯一载体。后工业社会与互联网叠加改变了这种局面。在后现代慈善中，个人可以出于兴趣和爱好，借助互联网快速找到一群志同道合的人，并发起集体行动。人们也可以借助互联网建立虚拟组织，从寻找组织成员到实施集体行动都可以在互联网上完成。借助互联网产生的组织（既是名词又是动词），自发、自主、分散，可以快速聚集，可以随环境变化而瞬间解散，也可以根据需要持续地生存下去。这样一来，个人或人们可以不再依赖于庞大



▲ 后现代慈善暨超慈善形成机制

的实体组织，不再需要跨越高不可攀的门槛，不再需要支付常人或小群体无力支付的成本，不再需要得到政府管理者的首肯，而是借助互联网自主地组织起来，酝酿、发起、实施并完成集体行动。可以说，互联网及虚拟组织，解除了个人对实体组织的依赖，个人不依靠实体组织也可以高效率地组织集体行动。

互联网使个人成为积极的“主角”，而不仅仅是消极的“配角”。依托互联网强大的“连接”功能，个人可以自主地发现问题，设计解决方案，向社会广而告之，募集各种资源，并组织实施。这就是后现代慈善中行动主体的“个体化”或“去组织化”。随之而来的，一方面是慈善的“业余化”、“兼业化”、“普遍化”；从另一方面看也就是“去职业化”、“去专业化”。

在现代慈善中，专业慈善组织是唯一的、合法的“中介”。互联网打破了这种局面。借助互联网，助人者可以“越过”专业慈善组织与受助者“直接对接”；而受助者可以直接向社会求助，解决自己的问题，而不再求助于各种“中介”。这就是互联网的“去中介化”效应。

综上所述，互联网改变了慈善领域中的权力分配格局：大组织相对于小组织的优势下降了；实体组织相对于虚拟组织的

优势下降了；组织相对于个人的优势下降了；助人者相对于受助者的优势下降了。

后现代慈善诞生

“比较”是一种行之有效的认识方法。

社会变量与技术变量各显神通，且相互激励，造就了后现代慈善。与此前的自有慈善模式相比，后现代慈善自有“独特之处”：

其一，价值观。后现代慈善拒绝宏大叙事，反权威，反主流化。后现代慈善的价值观高度多元化，且不断变化，而且这种变化含有很强的不确定性和不可预测性。当然，后现代慈善不是不讲道德，而是反对唯一的、统一的道德，主张多种道德诉求共存的正当性。

其二，行动主体。属于后现代慈善的行动主体是个体、小团体、虚拟组织、网络型组织、非专业慈善组织。与现代慈善相比呈现出鲜明的去组织化、去专业化的色彩。后现代慈善的“主导势力”是中产阶级，而不是现代慈善中的大捐方、大慈善机构、行业大佬、有话语权的学者和各类“明星”。

其三，组织形式。从微观层面来看，小型化、非正式、虚拟性、模糊性、流动性、扁平型、网络型、平台型，构成了后现代慈善的组织形式的“特征集合”。与之形

成鲜明对照的是，实体科层制组织是现代慈善的唯一的、合法的组织形式。从宏观层面来看，现代慈善的分工和部门化逻辑被打破了，渗透与融合无所不在，各类边界模糊化，慈善弥散化。在后现代慈善中，分工、界线、等级体系、权力结构、演变趋势不再是清晰、稳定、可预见的了。

其四，项目及其运作方式。后现代慈善主要回应高级需求，其特征为弹性大、个性化、小众化、多样化、变化快。相应地，后现代慈善反对单一化、标准化、普遍化、大规模的项目设计原则，对项目的确定性、稳定性、持久性亦不以为然。作为中产阶级的慈善，后现代慈善既张扬个性，又主张平等，既反对千篇一律、苍白平庸，又反对精英主义、父爱主义。后现代慈善的项目运作方式亦具有突出的特征，一是去中介化，助人者与受助者直接对接；二是广泛的跨界合作，核心竞争力理论、战略联盟理论、“长板原理”得到广泛运用；三是平台战略大行其道，以互联网为基础设施的各类平台占据枢纽位置，发挥着协调与整合功能；四是行为边界“模糊化”，如公益营销、社会企业、影响力投资的行为目的、主体身份、治理结构均含混不清，亦此亦彼的杂乱混淆取代了非此即彼的明确清晰。

其五，治理。现代慈善基于实体组织和实体空间行为建立了一整套治理模式。在后现代慈善中，这套治理模式的有效性大打折扣，有的“部件”甚至彻底失灵了。

由上述“独特之处”可知：其一，后现代慈善是对以往慈善的价值观、行动主体、组织形式、运作方式、各种分工与边界的全面的超越。其二，后现代慈善不是过去的平滑的延续，不是单纯的连续的量变的积累，而是发生了质变。在后现代慈善与现代慈善之间存在一个不可抹杀、不可逾越的“断裂”！

第二次世界大战将工业文明的优势与弊端集中地展现在世人面前。这场人类浩劫宣告了工业文明黄金时代的终结。20世纪60、70年代，西方世界的年青一代，主要是学生和艺术家，掀起了声势浩大、轰轰烈烈的“反叛运动”。与此同时，信息

文明登上人类历史舞台，渐渐后来居上，成为大戏剧的主角。20 世纪中叶以后，所谓“后工业社会”、“高技术社会”、“信息社会”、“富裕社会”、“后现代社会”开始形成，后现代慈善模式亦开始在其中孕育，逐步成长，并将自己显示在世人面前。由此可见，尽管“后现代慈善”在中国尚属“新现象”，但是从世界范围来看，它绝不是眼下、瞬间产生的现象，而是一个过程，更是一种趋势。就世界慈善而言，后现代慈善的历史可以追溯到半个多世纪之前。

超慈善

所谓“超慈善”指一种“总体慈善形态”，它由前现代慈善、现代慈善、后现代慈善三种“自有慈善模式”叠加而成。本文的描述与分析表明，当今中国的总体慈善形态即属于“超慈善”。

后现代慈善的兴起并不意味着原有的自有慈善模式的消亡。前现代慈善和现代慈善仍然存在，只不过发生了适应性改变。在互联网的影响下，前现代慈善焕发了新的活力，个体化的慈善、非正式组织的慈善、去中介化的慈善（如轻松筹的个人大病救助平台）大行其道。现代慈善组织亦积极回应新的机遇，改造组织形式，开发新的需求，运用新的工具，如爱佑基金会实施加盟战略，在“99 公益日”为加盟伙伴提供非定向配捐。后现代慈善生气勃勃，一大批企业跨界参与慈善，而且做得风生水起，大有喧宾夺主之势，如腾讯公益基金会的“为村”和“99 公益日”。跨界合作如火如荼，如扶贫基金会与 IT 企业合作将区块链技术引入公益项目之中（顶梁柱项目），其“善品公社项目”则与苏宁、京东、天猫等开展合作。融合也日益深化，社会企业、共益企业、影响力投资声势夺人。

超慈善已经出现，超慈善仍在发展之中。在中国，现代慈善起步较晚，充其量只有三十几年的历史，尚未发育成熟。前现代慈善亦处于恢复之中。不成熟的老模式，在发展的同时还要适应新的环境。后

	前现代慈善	现代慈善	后现代慈善
价值观	明确，单一，高度稳定。	明确，多元，稳定。	多元化，变动不居，不确定，不可预测。
行动主体	- 个人，家族，村社， 宗教组织。 - 主导者为地方精英。	- 专业慈善组织。 - 主导者为大捐方、 大慈善机构、行业大 佬、有话语权的学者 和各类“明星”。	- 个体，小团体，虚拟组织，网络 型组织，非专业慈善组织。 - 去组织化，去专业化。 - 主导者为青年和中产阶级。
组织形式	- 非正式组织。 - 参与者为业余的、兼 职的、不拿报酬的“志愿 者”。无专业分工。	- 实体科层制组织。 从业者为专职的工薪 劳动者。 - 分工、界线、等级 体系、权力结构清晰、 稳定、可预见。	- 小型化，非正式，虚拟性，模糊性， 流动性，扁平型，网络型，平台型。 - 渗透，融合，边界模糊化、慈善 弥散化。 - 分工、界线、等级体系、权力结构、 演变趋势不清晰。 不稳定、不可预见。
项目及运 作方式	- 助人者与受助者直接 对接。 - 临时性，地方性，小 规模。	- 组织化，分工与专 业化，中介化。 - 常规性，大范围， 大规模，持续性。	- 慈善需求弹性大、个性化、小众化、 多样化、变化快。 - 反对单一化、标准化、普遍化、 大规模的项目设计原则。 - 运作方式去中介化，跨界合作， 平台战略。
政府角色	- 几乎不干预	深度介入慈善领域，立 法，监管，福利国家	政府面对慈善治理失灵的挑战

▲ 三种自有慈善模式比较

现代慈善方兴未艾，势不可挡，与老模式争锋，同时也在有力地改造老模式。目前，三种自有慈善模式并存，并且均处于发展之中，呈现出重叠发展，叠加创新的局面。慈善世界因而更加丰富，更加厚实，更加有力，也更加庞杂，更加动荡，更加迷茫，但是生机与活力也就蕴藏其中，各种可能性呼之欲出。

超慈善是机遇也是挑战。机遇前所未有，未来不可预知。挑战也前所未有，我们熟悉的旧世界有可能被撕裂或者干脆被摧毁，取而代之的却未必是一个令我们满意的新世界。如何抓住慈善发展的新机遇？如何控制后现代慈善的破坏性潜力？如何实现三重慈善模式的顺畅叠加？

特别是，如何保障慈善的本质属性——利他——得到一以贯之的尊重和坚守？慈

善将如何进一步发展？慈善将如何改变我们和世界？我们应如何应对这些广泛而深刻的变迁？我们的心态要不要改变？我们的认知要不要改变？在“碎片化”和充满“不确定性”的时代如何“立心”与“立命”？要不要有一种主导性的慈善价值观？如果需要，它是什么？

到目前为止，对于上述问题，本人还没有确切的答案。所以，只能以一系列问题结束这篇文章。希望本文对今日中国慈善世界的描述与解读，能够激发更多的人面对现实，严肃思考，并通过思考找到未来的目标与出路。

未来还有一种和谐的慈善世界吗？抑或是我们就不应该继续幻想拥有一个秩序井然的未来慈善世界？无论如何，“万物并育而不相害，道并行而不相悖”应该是我们始终如一的理想！

本文为《中国第三部门观察报告(2018)》主报告。

近代西方公益的东渐 与传统共同体公益的兴起

文 | 秦晖

西方的现代化是个从共同体（小共同体）到（个体本位的）社会的过程，但在中国，传统的大共同体本位使个人权利与小共同体权利都受压抑，因而现代化过程起初便表现为“（小）共同体”与“社会”的同时觉醒，并且事实上形成了“公民与小共同体联盟”首先摆脱大共同体桎梏的趋势。

秦晖，香港中文大学客座教授

1840年后中国在外来刺激与内部要求的双重推动下走上了近代化的坎坷道路，现代民族国家与现代企业开始兴起。“衙门与公司之外”的现代化也因而起步。但这一过程与西方现代公益的兴起过程大有不同，这种不同除了所谓后发展国家外生型现代化与西方的内生型现代化之异外，更重要的还在于中西现代化赖以发生的传统社会不同。

西方的现代化是个从共同体（小共同体）到（个体本位的）社会的过程。这个过程以采邑、村社、行会、宗族等小共同体的解体为要件，而且初期曾经历过“公民与王权的联盟”，即初生的公民个人权利与（哪怕暂时还是传统的）国家权力联合起来首先摆脱小共同体的桎梏之过程。随后才是发展了的公民权利与王权发生冲突。

但在中国，传统的大共同体本位使个人权利与小共同体权利都受压抑，因而现代化过程起初便表现为“（小）共同体”与“社会”的同时觉醒，并且事实上形成了“公民与小共同体联盟”首先摆脱大共同体桎梏的趋势。只是在摆脱了王权的整体主义控制后，公民权利才可能进而抛开小共同体谋求自由发展。

反映在公益事业的发展上，西方出现的是共同体公益与“父爱主义”的衰落，“国家+市场”公益的兴起，而在中国，传统时代受



到大共同体压抑的小共同体公益却在近代化中大有发展，并与西方传入的公民社会公益形式并行乃至交融式地成长，形成了奇特的公益景观。

西方式社会公益首先在香港、大陆通商口岸城市的租界乃至东北的俄罗斯人社区中发展起来，并扩展到所谓“华界”。到20世纪初，这些公益组织大都趋于本土化，同时使口岸城市的一些传统社团也发生了现代化转型，如上海的“广东旅沪同乡会”等外埠人传统组织，在二三十年代大都从旅沪外侨社团那里学来了一套组织、活动、筹款、选举等模式。

尤其在抗战初期的上海“孤岛”中，

非政府民间社团的作用一时大为凸显，其在维持“孤岛”社会秩序、展开善后救济、发展市民公共生活等方面的能力不亚于租界当局（广东旅沪同乡会，1938；上海国际救济会，1937-1938）。当时人称民间社团是孤岛的“第二政府”。实际上，这是在外敌入侵、民族危机深重的困难时期，在常规政府管理已失效的情况下由民间非政府组织从事市民自治的一次可贵的实践，它证明了觉醒的中国人是有高度自治能力的。

在香港，现代公共生活与民间公益社团早期主要在西方人中流行，英国殖民当局并不提倡中国人的现代公民自治意识，而宁可维持华人的“传统秩序”。但到抗战以后，在现代潮流与民族觉醒的背景下

中国居民的现代公共生活与社团意识也高度活跃，出现了大量全港的及区域性的社会组织。一些赢利部门与政府部门也捐资建立非赢利信托基金（典型的如1959年建立的香港赛马会慈善信托基金）从事自主公益活动（香港赛马会，1989，1995；钟声慈善社，1950，香港公益金，1969）。1967年反英运动过后，香港居民公共生活的热情从政治领域转向社会领域，使70年代民间基金会活动形成高潮，港府为此出台了一系列法制安排促其发展（香港布政司署社会事务科，1976）。

在东北地区，20世纪初俄侨社区中出现大量自治组织，1917年十月革命后东北俄侨骤增，这些不认同苏俄的侨民失去祖国的支持后只能自助自救，因而更促使俄侨公益团体发展，这期间先后成立了古鲁金侨民救助会、阿尔缅侨民公会、谢拉菲莫夫卡食堂、犹太养老院、波兰慈善会、索菲亚教堂贫民救助会、俄罗斯残废军人联合会、俄侨公会等组织。在东北的西方人也推进了此潮，截至“九·一八”事变前，东北共建立了176个欧美人社团，其中有关教育的103个，医疗保健的38个，社会保障31个，其他4个。东北中国人的新式社团更从无到有，九一八前已有195个，其中半数以上是医疗救护类公益组织，其次依次为社会教化、儿童保护、经济保障、失业保障。这些社团中1/4是“公立社团”，其余3/4都是“私立”即民间的（沈洁，1996：178-179，191，294）。

“西风东渐”影响下出现的新式社团对中国的医疗保健、农业、科学与教育、促进学术研究乃至提高公民权利——义务意识、参与意识、公共生活意识与自治意识都起了很大作用（Hewa and Hove，1997：3-38）。但对于广大的中国内地与占有中国绝大多数人口的农民来说，近古到近代的最大发展却是“传统”的共同体公益之发展。儒家伦理虽然一直倾向于“敬宗收族”，但由于“儒表法里”条件下大共同体本位结构的压抑，我国古代多数时空中农民微观上是一盘散沙的“伪个人主义”，宏观

上是国家的“编户”，小共同体组织并不发达。

但明清时代随着商品经的发展，南方尤其是东南沿海诸省宗族共同体发达起来，到近代这一趋势更加发展。许多宗族已经从纯精神上的一般认同与仪式上的联谊组织发展成拥有雄厚经济实力，发挥多种社会组织作用的民间共同体。

以族田族产为例，到本世纪初广州府属各县耕地中已有50%-80%以上是族田，广东其他诸府这一比例也在30%-50%左右。浙江浦江族庙公产占全县地产的1/3，永康县占42%，义乌市一些村庄竟占到80%，闽、赣两省也有类似情况。而长江流域族田则少得多：湖南省长沙府，湖北省汉阳府这两个最发达的地区，各县族庙公产占15%-20%，而且其中族田比重仅为二分之一左右，至于北方各省，包括号称中国文化之根所在的关中、河南等地，族产的比重都小到可以忽略不计（秦晖，1998-1999）。

从时间看，沿海许多地方的族产扩张是清代乃至近代现象，以广东珠江三角洲为例。这里的沙田开发前期是以官府为主导的，到明中叶沙田开发开始转向民间主导，清乾隆时发明石围技术，民间投资大增，一些大姓组织族人合股开发，宗族势力于是膨胀起来，逐步排挤了官府的影响。清同治后朝廷财政危机，在广东出售屯田，宗族公社因而控制了整块沙坦，规划大围，到光绪时出现了具有浓厚商业因素的围馆与包佃，成为筑围的投资方。

显然，珠三角的“宗族公社”是在官府控制削弱与民间商业性沙田开发的背景下发展的。简单地把它归诸“传统”是不合适的。勿宁说它正是大共同体本位传统在商业化与近代化过程中被削弱、被削弱的结果。实际上从乾隆年间起，广东官府就已感到宗族势大威胁到朝廷对地方的控制，曾几次企图强行分解祠产，搞族田私有化，但并无成效。拥有雄厚经济资源的宗族（有些实际上是异姓人为公共目的联合成的“拟宗族”）成为当地公共生活的组织者，在乡治、教育、社会调解、公益福利方面都

有很大影响。

这样的宗族当然仍以传统伦理为基本纽带，并非以公民权利为基础的新式社团。但如果说西方近代化初期传统王权能与公民权利联盟以瓦解小共同体本位，那么中国在类似阶段中“传统”宗族与公民权利的成长也未必就是矛盾的：它们至少都在消解着大共同体本位这一阻碍中国现代化与公民社会成长的主要桎梏。

事实上，在清末广东立宪派的地方自治运动中，就有宗族势力的参与。当时联合成广东地方自治研究社的38个集体成员中，就有5个“家族自治研究社（所）”。反过来，近代化的背景也影响到这些“传统”宗族的内部结构。许多“宗族”已有异姓联宗现象，族内实行公议制，族人参与程度高，与族长专制模式已有所不同。

反映在公益事业的发展上，便形成了近代中国“西化”的新式公益与“传统的”（所谓传统的是相对于“西方个人主义”而言，实际上如前所述，相对于中国的大共同体本位而言它也可视为反传统的）小共同体公益的融合与互补。

当代一些研究慈善问题的西方学者曾谈到西方慈善观念在东方得到佛教、儒教等“亚洲文化”慈善观回应的现象（Heva and Hove，1997：185-230）。其实这除了人性相通之外，就中国而言恐怕还是与“公民和小共同体的联盟”有关，并不仅仅是个“文化现象”。西式公益与“传统”共同体公益的融合，产生了受到西方现代民间基金运作方式影响的“佛教慈善基金会”（丘秀芷，1996）和传统村落宗族公益与西化的基督教公益相结合的新式公益组织，这些组织有许多现在仍活跃于香港新界一带的前乡村地区。（循道爱华村服务中心，1985-86）。☞

社会组织发展的四阶段与中国社会演变

文 | 陶传进

社会组织发展的四个阶段是判断整个社会发展状态的依据。四阶段中，每一个层级，都意味着社会组织的一次升级换代，同时也意味着一种独具特色的社会存在新模式。1.0 版：从无到有的惊喜；2.0 版：专业性的挑战；3.0 版：社会与政府间的壁垒打通；4.0 版：社会组织生态化。



陶传进，北京师范大学
社会发展与公共政策学
院教授、博士生导师

2017 年，刷屏朋友圈的“一元购画”、“众筹”等热门公益活动引发公众捐助热潮，十九大报告也多处涉及社会组织、慈善事业、志愿服务等内容，并在协商民主、社区治理、环境治理、基层党建等方面将“社会组织”纳入其中。可见，随着互联网兴起与社会资源的大量投入，公益慈善在广度、深度上都逐渐成为当下中国社会不可忽视的日常。

中国的公益慈善组织缘自何处？它与社会发展存在怎样的并行机制？本文梳理中国公益事业二十余年的发展轨迹，尝试从社会发展运行的角度解读中国公益慈善的今昔。

“社会组织”的概念，在我们国家快速的社会发展中经历了四个发展阶段，每一个阶段都展示出其不同的含义，显示出社会的不同存在形态。这不仅告诉人们它有类型上的区别，而且也展示出了社会组织嵌入其中的社会发展格局与丰富多彩的面向。

1.0 社会组织：由无到有的惊喜

当代社会组织有其特定的含义，其不同场合被称为“NGO”（非政府组织）、“公

民社会组织”、“非营利组织”、“民间组织”乃至如今占据主流的“社会组织”。我们有足够的理由来证明，当下社会组织与中国传统社会中主要在村庄形成与活动的“民间组织”有着本质的区别。我们也无意将当下在民政部门登记注册的社会组织，等同于传统社会学意义上含义稍显泛化的“社会组织”。

正是在这一特定的意义上，当下社会组织的出现标志着社会发展进入一个全新的阶段，某种人们未必全然意识到的社会特质正在出现并飞速递增，给人们带来了一个全新的期待。

该阶段的里程碑式事件是 1995 年在北京召开的世界妇女大会，随后中国社会开始传递出一种特定的信号，那就是社会公众可以通过自我组织的方式参与到全社会的公共事务中。

这一阶段的典型特点是，国际机构在中国的工作快速推进，其给人们带来了关键理念——即社区公众可以通过自我组织追求自我发展，并在其中实现参与、增能。它们的日常工作内容之一是农村社区的脱贫发展，将贫困村村庄里的农民组织起来生成社区发展组织，形成一种虽然没有登记注册但能显示出最典型本质含义的社区社会组织。

社会组织理念由外向内的传播是这一阶段的典型特点，但或许人们没有明晰意

1995 年在北京召开的世界妇女大会是中国社会组织发展进程中的里程碑事件



识到的是，我们国家自上而下推进的改革路线是其发展的另外一个推手。在一篇政策报告中，我们谈到中国改革路线的两大促进力量：一个是境外社会组织的进入与支持，它们提供社会组织建构的理念与工具；另一个则是改革开放中的国家引领，由此提供社会开放的动力。

时至今日，我们更容易清晰地看到这一结论的正确性。大约 20 年前，我们国家正在大力推进经济体制改革，而自十八大之后，社会领域里的改革则被推到了发展的轨道上来。20 年前埋下的一些种子今天得到了更好的生存土壤，与此同时，在新土壤下社会组织获得了更良性的发展机会，与 20 年前不可同日而语。

也正是由于在改革开放推动下整个社会的苏醒，不仅造就了境外组织在中国的活跃，更带动了国内志愿者团队的蓬勃兴起。许多有志于公益事业的人，尤其是年轻人，开始组织自己的志愿者队伍。他们在助学、助医、帮困、助老等领域形成了一个个志愿者团队的“底火”，时至今日，许多“底火”仍然存在着，甚至得到了更

好的发育。由本土社会中滋生出的这种现代意义上的公益组织，构成了 1.0 阶段的另外一个特色。

1.0 阶段的社会组织存在着一个典型的特色，那就是它被赋予了过多期待——从最初的公民社会概念中就能看出人们的寄托——对此也可以理解：这一变化是中国社会历史上的第一次，是一个意义不可估量的质变。

它从政府和国家一统天下的格局中划分出来一个属于自己的新场所，并提供与政府体系几乎同样的服务内容。与此相对称的是，这些社会组织本身也被赋予了过于强烈的理念意义，比如来自境外组织与其对应的公民社会理念和权利、参与等价值判断。与此同时，国内衍生出来的志愿服务也容易被赋予一种特定的道德色彩，甚至自然而然地带上了“高尚”的标签。

对理念的过于强调，一方面可以让人很好地观察到一种新型社会组织的产生，以及社会的整体质变进程；另一方面则也容易陷入理念色彩中，因此便凸显出 1.0 阶段典型的弱点。弱点之一就是，组织产生了，

但却未必能够有效地解决问题，依据理念所进行的判断，未必能够实现其预期效果，甚至会混淆判断，耽误事情。

2.0 版社会组织：专业性的挑战

虽然对社会组织专业性的需求从一开始就显示出来，但无法以一个具体的年月或事件来确立 2.0 版阶段的开始，专业化的需求是逐渐增加其分量直至占据统领地位的。

专业化是指一个社会组织成立之后如果它的具体目的是追求人们的公共福利，那么就需要拥有实现目标的能力，这就是专业性。比如，即使是最具慈善色彩的公益组织，如果它们要将资金递送到边远贫困山区的农民手中，也需要解决激活受助人自身行动积极性的问题，以免堕入“养懒”的轨道。

如果帮助的目标是带领人们一同追求他们的集体利益，而不是简单的分钱，那就还需要回答这样一个根本性的问题：如何让人们能够自我组织起来，具有独立承

更形象化地说，社会组织从第一层级到第二层级，内容上增进了质变性的成分即专业性。但其范围却在缩小，一些组织类型将缩减自身所涉领域。仅仅通过理念来标志自己的时代已成为过去，是否面对真问题、解决真问题成为一个新的判定标准。

3.0 版社会组织：社会与政府间的壁垒打通

接下来的这一阶段，关键举措是政府购买社会力量（主要是社会组织）的服务。借此，政府重新介入其中，并充当资源支持者、政策引导者的角色。

2012 年至今，中央财政每年安排 2 亿元专项资金，用于支持社会组织参与社会服务。2013 年 9 月，《国务院办公厅关于政府向社会力量购买服务的指导意见》发布，自此以后，各地政府采购服务快速实施开来。不仅如此，在此过程中政府极力把原先掌握在自己手中的职能尽量转移到社会组织上。

2016 年以财政部、民政部的名义联合下发的《关于通过政府购买服务支持社会组织培育发展的指导意见》中，其“基本原则”第一条就写明：“凡适合社会组织提供的公共服务，尽可能交由社会组织承担。”在其“主要政策”部分中则规定：“社会组织参与承接政府购买服务应当符合有关资质要求，但不应对社会组织成立年限做硬性规定”，“政府新增公共服务支出通过政府购买服务安排的部分，向社会组织购买的比例原则上不低于 30%”。

通过政策梳理，可以看到当下改革中政府定位的改变及其对社会组织抱有的更大的期待。

显然，社会组织的 3.0 阶段必须建立在 2.0 阶段的基础之上，只有具有专业能力，

才有资格承接政府购买服务的工作。反过来说，一旦社会组织具有了能力，那么两大主体之间就开始产生了平等合作的关系，而这才是运行中最大的质变点。如果说 1.0 阶段的核心概念是“公民社会”或“志愿精神”，第二个阶段的核心点是专业化运作的话，那么，第三个阶段的核心词则是社会治理，社会治理在学术上的含义已经表明一种新型的社会组织与政府关系模式开始出现。

总体看来，从第一个阶段到第三个阶段也仅仅经历了 20 年左右的时间，因此第三个阶段仍然处于新兴阶段，整个格局还远远没有定型。但有两个特点已经十分明确地表现出来了：

第一，社会组织的能力整体上仍然不足以胜任，或没有经过第二个阶段成熟发育之后就进入到了第三个阶段，足以从中看出社会发展巨大的推动力。在这一强大的力量到来之时，再回过头来追溯这 30 余年来的改革开放路线，就会发现它的整体性和一脉相承性。

第二，在政府与社会组织合作过程中，推进的是第三方评估路线，这意味着政府购买服务的同时，力求保证社会组织的独立性，而不是像有些人担心的那样“被收编”。

第三方评估机构通常也是一个独立的组织，它们需要逐渐转化为独立的责任承担者以及专业化的运作者，这一切都与政府体系内部资金使用中的监管机制不同。而这一切，又都与进行了 20 余年的事业单位改革一脉相承。

第三个阶段的要点是，随着政府购买服务的进行，在传统上区分严格的体制内外开始建立了内在通道。这是一条将行政权力、行政资源逐渐转移到社会手中的通道，并在一个“将权力收回笼子中”的时代里显示出其“将权力最终放回社会中”的努力方向。

借此可以梳理一下传统社会中政府与社会关系模式的特点：政府牢牢把控行政权力，社会或者顺从、或者在被逼无奈之下产生抗争，社会组织或者根本不存在，或者会不得不呈现为抗争的形式。而在当下，建构性的治理型组织开始占据主导地位，它们与政府自然拥有了职能转化的内部渠道，并随着社会能力的增长，行政体系逐渐萎缩。

社会组织增进的进程，取决于它们能力的发展进程。能力上的增长，自然带来社会组织发育所拥有的一切积极性社会成果。

4.0 版社会组织：社会组织生态化

上述三个阶段之后，社会组织似乎已经“功德圆满”，它既有自己的质变形态破土而出，又逐渐拥有了解决社会问题的能力，还与政府递送过来的合作之手握在了一起。但这还不完备，余下的最后一个阶段是，社会组织形成自身的生态体系，构成 4.0 时代的“生态化”阶段。

在这一最高阶段，社会组织除了具有提供具体服务的类型之外，还有中介服务机构，它们的职能是为服务型社会组织提供评估、信息与信用体系建设、组织与能力培育等方面的服务——这些组织的完备才形成了一个完整的社会组织生态体系，社会才能够形成独立的第三部门。简而言之，单有服务型社会组织是不完备的，不足以支撑起一个与政府部门、市场部门相并列的独立部门。

以公益领域为例，在整个社会化公益体系中，有专门负责提供服务的组织，有专门负责中介服务的机构，整个体系完整之后才能在这里形成一种可以简称为公益市场的现象，捐赠人可以依据体系内的信息进行捐赠选择，并产生优胜劣汰式的淘汰作用。只有实现了这一目标，整个公益

领域才能有稳定可靠的资金来源。否则，如果仅有公益组织而缺乏中介服务组织，人们捐款就没有区分意识，没有分选的信息依据，导致整个公益领域的发育相当脆弱。

从政府购买服务流程中也可以看出一个完整生态体系的重要性。政府购买服务的结果需要进行评估后再把关，正是在这一最终的把关过程中产生了两个需要回答的问题：第一，既然出钱方监管合情合理，且政府擅长于监管，为什么不通过政府监管的方式来代替评估？第二，独立的第三方组织进行评估与政府有何不同？

第一个问题的回答非常具有冲击力：当采用政府监管的方式来对待社会组织的时候，社会组织就会被准行政化了。政府正是这样对待其下辖事业单位，也正是如此导致整个事业单位体系的官僚化和低效。但是，当独立的第三方进行评估之时，会有什么不同？一个定性式的结论是，第三方机构按照社会化的原则运作，依照专业性的方式来加以鉴别，因而与行政化的监督并不相同。做到社会化和专业化的一个前提条件是，这家第三方机构最终需要扎根于社会化生态之中。即使是在政府购买服务的评估中，仍然需要来自社会化体系中的独立组织参与其中。

尽管社会组织的生态化阶段居于最末，事实上，社会组织生态的萌芽出现的时间很早，甚至在现代社会组织刚出现之时就诞生了能力培训机构和孵化机构，但是其发展一直缓慢——发展有赖于整个社会组织体系的成长，也有赖于组织自身能力的提升，这导致其可能在社会组织发展的四个阶段中最后完成。

纵览以上四个发展阶段，可以清晰地看出中国社会组织发展中的脉络和演变：

第一，现代社会组织从一开始就表现出一种典型的公益组织特色，不管是境外组织帮助社区参与式发展，还是国内的志



▲ 社会组织形成自身的生态体系，构成 4.0 时代的“生态化”阶段后现代慈善暨超慈善形成机制

愿者团队都是如此。在 2008 年汶川地震期间，中国社会组织初期阶段的公益慈善性质被充分激活。

第二，整个公益脉络一以贯之持续至今。不仅起点处是公益的，而且到了第二阶段，专业化所指也说明公益组织需要专业度支撑。第三阶段政府购买服务的运作，社会力量的核心就是公益组织或具有公益性质的组织。第四个阶段则呈现出社会组织多种类型都被激活的局面，这时的公益组织只是其中的一种类型。

第三，社会组织不止公益组织一种类型，但在最初阶段，公益类社会组织几乎意味着社会组织的全部。在它以 NGO 的概念存在时，即开始冲击人们的知觉判断，让人们重新审视社会组织的含义，公民社会的概念也呼之欲出，同时把“参与”作为公益组织核心概念的特点凸显出来。其后那些休眠的、蛰伏的、利益导向的其他类型的社会组织，才被逐渐推到了改革开放的深水地带，紧接着才有更多的社会组织类型被政策与时代激活，逐渐加入进来，构成了第四阶段更为丰富的内容组合特征。

第四，公益理念本身也在变化。最初的公民社会、志愿精神等一些具有道德或正义色彩的词语，逐渐转化为社会治理这

样一种中性的词汇，在人们的价值共识上越来越将社会公共服务的提供、有效治理的完成作为一种共同目标，而价值理念则逐渐回落到各个组织内部，变成它们自身特色的内在依据。与此同时，高尚、奉献这样一些传统色彩浓厚的概念也逐渐式微，取而代之的是公众自身的意愿、自我组织的能力以及满足自身的内在要求。

第五，公益行动模式也将发生相应的变化。志愿者不再单一地依附于体制内的力量，越来越多的志愿者开始围绕专业化的公益组织运作，志愿者有了新的凝聚体系。新核心的特点在于它们是专业从事志愿服务的组织，具有广泛的社会化，与志愿者存在内在的联系，甚至它们本身就是志愿者们长久运作之后的组织化形式。在这种新模式下，志愿服务将更具有社会化属性和专业化能力，人们也将由一种自上而下的附属物转化为自下而上建构中的责任主体。

结语

社会组织发展的四个阶段，也是判断整个社会发展状态的依据。四阶段中，每一个层级，都意味着社会组织的一次升级



▲ 互联网公益日益受到社会关注

换代，同时也意味着一种独具特色的社会存在新模式。

第一，1.0版，曾经令我们无比兴奋的公民社会理念是其最典型的特征，其中三个核心词应当是“公民社会”、“NGO”和“参与”。在这一阶段似乎给了人们这样一种暗示：这里已经展现了一个完美社会的萌芽，只需要在量上增加其规模就可以了。但令人惊叹的是，在短短的十余年左右的时间内，2.0版本的社会组织就已经占据主导地位。

第二，在2.0版本下，专业化的出现意味着社会组织开始以一种政治中立、意识形态中立和价值理念中立的方式来提供公共服务，从而将公共服务真正作为一种专业性呈现出来。在这里需要稍加阐释的是，在自上而下的行政体系中，现代意义上的专业性很难包含其中，公共服务的提供借助于权力的指令来完成。这种体系中对专业性的容纳程度，尽可以参见社区居委会安插社会工作者的情形：专业人士一旦进入，社会工作者很快就转化为事务性人员。

将同样的公共服务转交给社会组织来完成之时，它们失去了行政权力的依托，它们需要找到一种新的方式来解决同样棘手的公共服务提供问题，而最终的答案便是专业性的获得，在这个意义上，社会

组织的出现同时也将专业性牵连出来，让整个社会发散出新的色彩，这就是追求科学精神的色彩。

从中可以看出，2.0版社会组织所带来的质变，并不亚于1.0版的出现。专业性的格调占据主导地位之后，那种过于突出价值理念的特点便暗淡下去。与此同时，社会组织的类别更加突出以治理型组织为核心，使得那些个人利益凸显型的、江湖型的以及其他非建构型的社会组织的生存合理性降低，生存空间也被压缩。

第三，3.0阶段的到来则又使社会向上跃进了一个新的台阶，社会组织和政府之间的核心通道被打通，其间可以递送公共财政资金资源、公共服务的提供职能以及合法性的权威，最终实现体制内权力空间的压缩以及体制外功能承担体系的扩充。当社会组织逐渐扩张而行政体系逐渐退缩之时，人们所追求的“去中心化”时代便开始成为可能。

第四，4.0阶段是另外一个质变点，到了这里，第三部门才真实地存在，社会才真正迈入到三个部门并存的阶段。当整个社会组织生态体系发育完成之后，不仅有了组织，而且有了社会组织运作的支持体系。

社会组织与第三部门的关系恰如企业

与市场的关系，有企业未必有市场，只有市场规范了，企业才有了它所承载的体系，企业的存在也才有意义。但一个疑问是，不是说在2.0阶段与3.0阶段，社会组织就已经发展到与政府互通有无的程度了吗？为什么第三部门还没有实现稳定的存在呢？答案就在于，这一时期在相当程度上来看，社会组织整体还依赖于政府的资源，尤其是在社会组织如此快速发展到后期阶段的时候，实际上是靠政府的政策推动与资源递送而持续发展的。一旦政策发生某些微小的变化，将会严重影响到社会组织的生存。所以，社会组织必须要有自己稳定的生态体系，包括赖以健康运行的信息处理体系、信用评价体系、能力建设体系，尤其是资源提供体系。只有4.0版本社会组织的完善，才会让第三部门真正得以存在。

第五，尽管从1.0到4.0，每一阶段都意味着巨大的质变效应，但不可否认的是，这四个阶段来的都太突然，发展的也都太快，以至于每一阶段都遗留下很多不成熟之处。尤其是4.0阶段，尽管已经可以从理论上勾划出它的整体面目，但在现实社会中还很难看到一个完整的面貌。比如，社会中的第三方评估机构，这是政府转移职能的关键部分，是政府把公共财政资金交给社会组织使用后加以把关的关键性第三方机构，但是却很难看到有足够数量的专业组织。一些所谓的第三方评估机构很容易染上“二政府”的色彩，一旦它们在骨子里习惯于居高临下，以监管式的方式来对待被评估机构，就不能排除在进入3.0和4.0阶段之后，将社会组织重新监管起来的趋势会逆潮而上的可能性。

当前政策的先进性已经非常明确，即不仅给予社会组织购买服务的资金、政策空间的支持，而且还鼓励推进第三方评估制度，让社会化的组织进入关键位置。眼下真正急迫的是社会组织自身能力的提升和体系的完备。☞

本文原载于《文化纵横》杂志2018年2月刊。

中国基金会十年一梦还是十年一剑？

文 | 金锦萍

社会转型何去何从，基金会们路在何方？其实我不太愿意讲寒冬，我觉得四季变化很正常，四季分明才能领略四季风光；我也不大愿意讲抱团取暖，因为还没有冷到那种程度，而且我们的行业很多元，即使我们想抱也不见得能抱在一起。其实我们所有的个体，你在一个特定历史阶段下的选择或者判断不可能统一，我们得意识到这个问题。

金锦萍，北京大学法学院
非营利组织法研究中心
主任

让我来做总结发言，总是有些不太合时宜，因为我总感觉自己不够老，因为做总结都比较老才可以，比如像永光这样的。但是大家会发现，其实从资历上来讲我也不算年轻，因为进入这个领域也快二十年了。而且我有一个身份能够证明我来做这个大会的总结还是合适的，就是因为2009年，当时这个论坛还叫做“非公募基金会论坛”，首届论坛的发展报告是我写的。一晃十年，我想问的“十年一梦还是十年一剑？”其实做总结风险挺大的，怕有些点评不太到位，甚至我这个人一向以犀利出名，一不小心会得罪人，但是无妨，因为我们每一个人今天之所以在这里，我们讲的甚至我们所批评的，其实都是为了公共利益。



十年一回顾，发展与变化

我演讲的题目叫“十年一梦还是十年一剑？”，诚如我刚才所言，这个论坛已经走过十年，的确有必要来回顾、反思和总结一下这十年历程。大家不妨跟我一起来回顾一下这十年的主题。

我不知道大家跟我一起走这些主题的时候是不是感觉到，其实我们这些年所曾经关注过的主题还是非常多元、丰富而且覆盖面广泛：有些是关于基金会的价值和

时间	地点	主题
2009.7	北京	成长中的中国非公募基金会
2010.10	北京	非公募基金会的内部治理，信息披露和项目成效
2011.11	北京	中国非公募基金会的行业使命与社会责任
2012.11	广州	财尽其用，追求卓越
2013.11	北京	理性公益，多元发展——非公基金会在社会建设中的角色和定位
2014.12	北京	超越·共识——大互联网时代非公募基金会的转型与发展
2015.11	深圳	非公募基金会的人才素养与根基培育
2016.11	上海	新格局新想象
2017.11	成都	新价值新生态
2018.11	苏州	拾年——社会转型与中国基金会

生态；有些关乎使命与责任；有些关乎技术与能力；有些关乎局势与格局；有些关乎时间与空间……有些主题甚至会有些重复。但是如果放在今天来看的话，今年好多平行论坛所谈及的话题其实我们历年年会里面也似乎都有所涉及。

2009年的发展报告中，我们曾经检讨过当时一些问题，我们看看十年后的今天这些问题到底还在不在。

毋庸讳言的是，我们当时对非公募基金会赋予了特别大的期待和热忱，2009年发布的报告谈到了中国非公募基金会责任使命和价值。大家可能现在不觉得什么，但是对2009年的我们来讲，那时候对非公募基金会真的很有期待，为什么这么讲？大家不要小看非公募基金会。2004年颁布的《基金会管理条例》能够去设立这样一类品种，绝对不是说，只是要把公募基金会与非公募基金会截然分开。而是说在当时的情况下，在基金会的设立者还是政府部门或者需要具有官方背景的情况下，使得社会力量设立基金会成为可能，尽管在公募资格上做了限制。

但是它一旦横空出世，就担负着以下使命：改变民间公益生态，优化慈善资源配置，使基金会保持独立性成为可能，培育民间公益理念，成为实现个人公益理想的上述路径，还要成为企业承担社会责任的新型组织形式。所以，与其说《基金会管理条例》是对基金会的集体松绑，不如说是让其中的一种类别（即非公募基金会）免受本就不该受到的掣肘，为公益事业的发展开辟蹊径。

接下来我们再看，当时我们发现的问题是哪些？这些问题现在我们还有没有？比如说对基金会自身而言，当时我们提出的问题是基金会没有充分认识到宗旨和使命的重要性，但独立性的困惑依然存在。当时独立性来自于两方面的困扰：一方面来自于政府，一方面来自于资本的。就是我们很多非公募基金会，比如企业设立基金会之后基金会实际上还依附于企业，内

部治理存在诸多问题：非公募基金信息公开不主动，专业化程度低。

在制度方面，我们当时也提出：公募基金会和非公募基金会的分类标准值得商榷，章程示范文本效力质疑（认为不应当把大量的具有强制性效力的规定列入引发了很大争议）。同时我们也提出：基金会内部治理规则需要进一步明确；评估制度喜忧参半（当时已经发现评估制度有行政化倾向，担忧其成为另一种政府规制手段，后来不幸被言中）；优惠政策配套制度出台不够及时。

当然我们也有展望。在判断当时非公募基金会的发展符合当前社会现实和慈善发展的历史阶段的情况下，我们认为：

其一，非公募基金会数量还将持续快速增长；

其二，非公募基金会弥补了政府功能的欠缺，但是仍需更有洞察和远见；

其三，非公募基金会的可持续性发展需要更多资源的投入；

其四，需要开渠培养专业人才，支持性组织初露峥嵘；

其五，非公募基金会理事会的能力建设应尽快提上日程；

其六，税收优惠政策将有效激励公益捐赠；

其七，法律制度期待进一步松绑。

十年一瞬间，蓦然回首，很多问题依然在灯火阑珊处。尽管我们也取得了一些进步，但是十年前的那些问题依然存在，十年的有些展望还是只能展望。不过，点滴进步都是好的。或者这也在某种意义上告诉我们，慢一点无妨，只要精进。

十年磨一剑，机遇与挑战

十年一回首，很多朋友也在灯火阑珊处，所以今天看到好多已经在这个领域内坚守了十年，二十年，三十年的朋友的时候，我感觉还是很欣慰的。但是更高兴的是，我看到了更多的新面孔，年轻的，充满憧

憬与期待。十年，3650天，有些新生事物已经迭代数次了。尤其是互联网的到来，十年磨一剑，我们的行业的确在有些方面的专业化程度有所提升，但我们总得面临新的机遇和挑战。

首先，我们来考察一下技术发展带来的冲击与助力。这十年技术方面的发展不可想象：互联网和社交媒体的发展，移动端，大数据，给我们公益领域带来什么？网络募捐呼啸而至，既汇集和分配资源，也汇集和回应需求。99公益日、95公益周……成为慈善领域的嘉年华，而且在慈善募捐之外，还有各种通过互联网方式的公益众筹，个人求助和大病互助……

比如说区块链，大家都希望它解决我们的透明问题，尽管一贯保守的我并不看好。因为公益慈善领域中最核心的不是只能够追索到资金的足迹，而且我一直认为，有些应该留给良知和上天的事情，我们不可僭越。还有人工智能的兴起，是不是也在一定程度上也将替代我们很多的作为资金和物品搬运工的很多工作？所以，技术方面带来的冲击会很大，这已经在我们行业里面出现了。那些未雨绸缪，在互联网方面已经做好做足功课的基金会，在募捐方面已经占到先机了。当然如果我们基金会中那些依然是由企业、特定家族或特定个人设立的基金会，它的资金来源很特定的话，这些对它的影响似乎并不大。

第二，我们再看市场发展所带来的竞争。这些年很大的变化就是企业、市场对于公益的认知和参与热情日益高涨。企业家进入公益领域的频率越来越高、速度越来越快、数量越来越多，给我们带来不少冲击。企业家们在商业领域里有固有的逻辑、经验、规则以及标准。当他们进入的这个领域以后，与我们原先公益领域所固守的价值观、规则会发生冲突和碰撞。我觉得挺好，在这个碰撞过程中，我们会发现它不是一个简单的排斥，也不是简单的各行其道，而是相互融合和相互包容，并因此孕育和滋养着我们新的逻辑和价值观。

比如公益营销，有些基金会做得很好，但是也带来了一些隐患。因为公益营销里面包含着商业营销和所附着的捐赠。那到底该谁为谁做嫁衣。其实理想的状态是双赢，但是底线是公共利益不能吃亏。公益金融现在很热，但是现在很少有人能把公益金融讲清楚。

例如与传统商业保险不同的是，支付宝和京东都推出了互相保的保险产品，甚至还有不以保险示人，但是也承担着风险分担机制作用的互联网互助基金的兴起。这些方式的出现其实也意味着这些金融模式对我们原有的一些救助方式带来改变和冲击。还有“善经济”概念的提出；社会企业和公益企业这些集商业目标和社会目标于一体的组织体的出现。在一个实体里面同时要实现双重价值或者多重价值，到底是哪种价值先导？这些命题的提出都是市场发展所带来的，同时也意味着是我们这个领域的发展终于跟市场接壤了，否则就不会有竞争和碰撞，是好事，但是我们做好应对的准备没有？

第三个问题，政社关系带来的压力与动力。这十年在我看来，政府提供给我们这个部门的资源增多了，中央政府和很多地方政府都用各种资金购买公共服务，政府资助明显增多。最近，如果大家关注民间教育的话，会发现政府终于走上一条路子——把营利性和非营利性进行分类管理，政府资助的思路愈加明确。从教育领域开始，医疗、养老、体育、文化等领域的分类管理思路也在路上。

当前管理体制正在改变，尽管跟我们所期待的直接登记制还尚有距离，但是最近来看，有四类社会组织的登记（狭义的公益慈善类、经济类、自然科学类和城乡基层服务类）是有望进行直接登记的。还有党建的全覆盖，要求我们在当前各方面都要增加相关的调控，这些给我们带来压力，当然也会带来一定的动力。问题在于我们如何在跟政府相处的时候，重新来审视这种政社关系？多元主义之下的竞争关

系似乎在这里水土不服，而法团主义之下的合作关系却是新的出路。

第四方面是立法与政策带来的规范与规制。这十年我们发现有几部法律的出台和通过对我们行业的影响非常大。比如说2008年出台的《企业所得税法》，大家千万不要小看这部税法，我们现在能够进行非营利组织所得税免税或者公益捐赠得以享受税前抵扣的，都有赖于这部企业所得税法。它明确规定了公益捐赠税前抵扣的比例，也明确规定了符合条件的非营利组织收入是免税收入。税法改革正在进行，比如说最近的个税调整，大家不要以为这个跟我们没关系，接下来你会发现，你的捐赠者里有很多个人，如果他的年度收入刚好处在税率提升的环节，那么为他们提供良好的税收规划，他们将成为我们非常忠实而坚定的捐赠者。我们有多少组织已经做好了准备？

还有《慈善法》及其配套制度的出台，《慈善法》当时制定的时候我们对它期待是非常高的。因为尤其在慈善组织设立方面，立法者的态度非常明确，要让大家在做慈善的时候能够非常简便去设立一个慈善组织；而且考虑慈善募捐规则的时候，已经要突破公募基金会和非公募基金会截然分开，在登记那一刹那就以身份来确定能否公募的命运的规则。所以慈善法中规定，大家注意到没有，其实从理论上讲每一个基金会都是有可能获得公募资格的；而且立法者试图去突破行政成本方面不合理的规定。所以在《慈善法》及其配套制度中有不少利好，当然也会有一些限制。这是法律本身不可避免的一种确定性所带来的：法律是一把双刃剑，它在对你相关规则完善的同时势必会带来相关方面的一些规范，我们又该怎么去对待呢？

我们现在也能看到《慈善法》里面有些规定不合理，或者是规定的那些制度在以后的配套制度实施过程中可能会出现一些问题。可能由于配套制度未能跟上《慈善法》当时的一些立法意愿，不能实现。

例如第一个问题，慈善组织的登记问题。尽管《慈善法》的思路是便于设立和登记，但是与其相配套的三个条例尚未修改，因为慈善组织不能够凭空出现，它必须采取三种基础组织形式之一，（无论是基金会，社团或者社会服务机构）。但是这三个条例中如果关于登记的制度不再变革的话，慈善组织登记难的问题依然还是无法解决的。当然我们会说条例的修订是值得期待的。

还有《境外非政府组织管理法》，这部法律看起来跟我们没关系，其实关系太大了。中国的第三部门发展，我们永远不可能忽视境外非政府组织对我们的影响和作用。境外非政府组织跟改革开放的中国是同步而行的。在这个法律出来之后，实际上我们也可以看到有一些境外非政府组织在华设立的代表机构或者进行临时活动备案，但也有些机构在观望，有些机构就离开了。

我们不是说简单的从资金或者从能力方面去考察，或者权衡得失。我们要看到的是中国从改革开放那时候开始，境外非政府组织的到来其实预示着中国跟世界之间的关系问题。所以从这个意义上来讲，这部法律它的走向以及配套制度制定也是非常关键的。还有一点，如果我们的组织里面有大量曾经是跟境外非政府组织合作的，受到这个法律的影响还是非常大的。或者从某种意义上讲，如果一些草根组织原来的资金是依赖于境外非政府组织，由于此法，他们如果失去有些资源，我们在座在基金会工作的同事们——你们得担当起资源提供者这个责任。

十年积累，社会转型下的中国基金会

本次年会的主题是：社会转型与中国基金会。主论坛的三位演讲者的主旨发言是扣题的：中国的转型与发展、社会转型背景下的中国基金会和人的现代性与中国基金会。其中有几个关键词：社会转型、

板块	主题	概括
第一板块	从国际视角看基金会的使命与责任	价值
	基金会如何引领行业共同价值——“127”引领技术模式新探索	情怀
	让筹款回归初心和价值本源——来自基金会一线实践者的探索与反思	不忘初心
第二板块	开挂的公益，从来不只靠情怀：让普通团队变成最佳团队	管理
	基金会不谈投资，何谈可持续发展？——金融和公益专家解读慈善投资新规，探讨基金会投资的起步与改进	
	技术让公益更 AI	技术
	基金会资助的秘籍——合规运行与良好社会效益	追求绩效
	对标国际标准：组织评估与项目评估的实践、反思与对策	
第三板块	农视角，一起瞭未来	领域
	社会转型中的环境资助暨首届环境资助者网络（CEGA）论坛	业务
	行动改变社区：社区基金会的价值	各有所爱
	融合之道——城市教育资助新趋势	
第四板块	苏式公益与江苏社会转型	地域
		跨界
		融合共生
第五板块	民间公益十年，新企业家如何做慈善？	之前
	面对新十年，《斯坦福社会创新评论》的前沿视角	之后
		历史未来

现代性、基金会。其实这些主旨发言里面无不在向我们重复询问一个问题：当下，2018 年的中国，我们到底还要不要继续从一个传统国家向现代国家进行转型。

无论从社会学的角度还是法学角度，还是政治学角度，我们到底如何去看待这个转型的过程？中国基金会何去何从？你所在的基金会又在承担什么样的角色和功能？基金会是一个财产的联合体，从我们法学角度来看，我们会把它跟社团做个非常截然的对比，因为社会团体是以人为基础的，基金会是以财产为基础。但是请诸位不要忘了，基金会尽管以财产为基础，是被赋予人格的财产，但是在它所有运作

过程中都无不与人有关。

也就是说从某种意义上讲，基金会的价值和功能可能并不仅仅体现在其所提供的社会服务之上，例如消除贫困或者提供社科文卫体方面的社会服务（尽管这些也很重要），更体现在在这个服务的提供过程中，对于人的塑造。所以从这个意义上来看，人的现代性与基金会绝对是紧密相连的。不光是我们这些拥有资源的人自以为是助人者，其实那些暂时处于困境中的个体也面临现代性的问题。从某种意义上讲，施方和受方就是平等的，所以这个主旨发言实际上是让我们所有人都在思考一个问题：在当下中国，我们的基金会

还要不要谈在这样一个大的历史背景中，应该担任的角色与功能？

我们再来看我们的 15 个平行论坛。

第一个板块讲的几乎都是使命、责任、价值，这也是我们基金会最擅长的。甚至从这十年的主题来讲，我们也有若干次都去探讨这一问题，这些选题选的还不错而且有的非常深入。但是我们会发现其实“价值”跟“情怀”是两回事。因此去考察我们基金会使命与责任和价值的时候，其实还在追问我们的初心。但有一点，有一个平行论坛讲共同价值，我就在想，我们行业共同价值到底是什么？或者说应该底线价值？因为价值本身是多元的，甚至不少价值之间还有冲突，例如自由与秩序、民主与法治、公平与效率……当无法兼得的时候，我们就得纠结如何取舍，或许这个时候得探讨一下共同价值？

然后第二板块很好玩，我看他们冲着第一板块去的，“开挂的公益从来不只靠情怀”、“基金会不谈投资何谈可持续发展”、“技术让公益更有 AI”、“基金会做合规运行与良好社会效应”、“对接国际标准组织评估的问题”。这个版块里面我们看中的是什么？其实是对基金会的技术性、专业性、管理方面的考察和反思。

第三个版块是关乎领域的，无论是农业还是环保，是社区还是城市教育。“苏氏公益与江苏社会转型”可能是东道主的意思，但很有趣的是它采取的是一个地域文化对的公益发展的视角。

最后一个版块实际上带有时空感，无论是“民间公益 10 年，新企业家如何做新慈善”，还是“面对新十年，《斯坦福社会创新评论》的前沿视角”，在这里我们感受到的是扑面而来的时代气息和商业浸润。

这些板块，其实我想问所有的平行论坛的组织者和参与者：我们如何跟主论坛，

跟我们的主题去连接？实际上有一些是很好连接了的。也就是无论我们谈什么，我们都要意识到我们所处的这个时代，我们这个国度。

所以又回到这个命题上：社会转型何去何从，基金会们路在何方？其实我不太愿意讲寒冬，我觉得四季变化很正常，四季分明才能领略四季风光；我也不大愿意讲抱团取暖，因为还没有冷到那种程度，而且我们的行业很多元化，即使我们想抱也不见得能抱在一起。其实我们所有的个体，你在一个特定历史阶段下的选择或者判断不可能统一，我们得意识到这个问题。

如果说这个领域里还有些东西让我们得以领先商业领域，就是我们的价值。没了价值和使命感，我们还能凭借什么可以跟商业领域去PK的？我们有什么可以去吸引在商业领域里面已经很成功的人士进入到这个领域？当然这并不意味着你可以道德情怀去绑架他人，也不意味着将挣脱道德绑架的希望寄托在商业化上。从某种意义上讲，我觉得回归到“自由”这个词上就好解决了。也就是说，我之所以做公益，那是我自由的选择，我并不因为我自由的选择而高尚起来，因为我选择我乐意。但是另一方面这是你对自己的定位，对于整个社会而言，因为你选择投身公益，当然值得这个世界的肯定和赞誉，所以价值和使命感还得永远谈下去。

但是，从某种意义上讲，价值本身是多元的，我们不能简单只讲利他或者讲为善，我们得去考虑这些利他和为善背后的依据在哪里或者我们能够从中获得源源不断动力的源泉是什么？每个个体心理都很清楚，我们也不需要统一它。无论你源于哪里，能保持住这个动力就行。

每个基金会也是如此，管理和技术难免要去追求绩效，甚至从某种意义上讲，资助方会非常关注这个问题，尤其从商业

领域里面刚刚进来的那些成功人士，他们更会大谈绩效。我们没有必要跟他们去辩论，因为对资方来讲这就是他意愿的体现，你接受资助，你就得遵守你们的约定，没什么可抱怨的。但是你得去影响他，让他以后判断成功与否标准的时候，或者在看待绩效的时候将终归不会那么单一或者武断。

领域和业务各有所爱，尽管我们今天也在谈一个问题，说传统慈善和现代公益之间的区分，但是是不是现代公益就一定高于传统慈善啊？也不见得，传统慈善就一定只是治表吗？现代公益就会是治本吗？也不见得。如果当一个问题很紧迫，比如说灾害发生的时候就是需要传统慈善，就需要钱和物迅速到位。但是到后面灾后重建就不是那么简单了，它就需要专业化、需要规划、需要文化方面的考量。这个各有所爱指的是每个设立基金会的人，当你确立你的宗旨和使命的时候，你要根据你的意愿、你的理解选择，然后坚守你的所爱。

地域和跨界也无妨。若论地域，无论是江苏，还是浙江（现在华东地区很活跃），还是西北、东北等等。大家发现没有，如果你把中国地图打开的话，会发现在中国有几个板块公益特别不活跃，你们知道是哪吗？广袤的中原和东北。你们有没有考虑过这是为什么？有没有想过去点亮那两块地方？跨界的问题其实我不太爱谈，因为我总觉得跨界不等于无界，所谓的跨界只能说在有界别的情况下，我们各自有所守的情况下可以进行跨越，是对各自的认可，但不等于完全忽视界限。但是跨界意味着创新的可能，意味着界别不该是思想或者行动的障碍。

十年一梦（梦想之梦），勿忘初心

其实时间本是没有意义的，无论是十

年之前和十年之后，其实我也不认为某个时间点会有特殊意义，因为所有日子的意义都是我们人为赋予的。今天是一个特殊的日子，以后我们来看，会讲2018年11月这两天，我们在苏州开过这么一次会，主题是什么，也就仅此而已，因为我们马上就要往前走了。

所以我要说：“十年一梦，梦想之梦；十年一剑，非为争锋。”

十年一梦，这是梦想之梦，而非南柯一梦，梦想能不能实现取决于我们自己。十年一剑非为争锋，我们之所以如此努力磨砺自身，根本就不是为了争谁是第一，从某种意义上讲，之所以有这样的剑在手，就是因为我们知道，这个剑指向的不是竞争对手，而是指向我们所认为、我们共同要解决的那些问题。

我想把一句话送给大家，我曾经写过一首诗（打油诗），最后两句话印象还很深刻：世间所有的相遇都是久别重逢，唯有与日子的相遇后会无期。

从这个意义上讲，每一刻、每一天、每一年、每十年都是如此，一旦过去不会再来。但是这些时间在我们公益领域，在我们这些基金会身上留下了什么？在每个人身上留下了什么是有迹可循的。所以我希望十年之后，当我们再找到今天的时候，我再把2009年的问题拎出来，我们再对照一下，我们是不是真的在有些问题上发生了实质上的改变？

谢谢！

本文为中国基金会发展论坛·2018年会演讲实录。

中国公益慈善十年的转型与争议

文 | 朱健刚



朱健刚，南开大学周恩来政府管理学院教授

过去十年： 中国公益慈善的“黄金时代”

十年，在中国是一个文化时间，人们常常赋予十年一个阶段性的含义。它通常标识着一个阶段的开始，也意味着一个阶段的结束。

2008年至2018年，我们可以看到很多里程碑式的事件和标志性的成果，包括南方雪灾救助、512地震救灾和灾后重建、壹基金注册、社区基金会兴起、阿拉善SEE发展、《慈善法》颁布实施等等。它们共同为过去十年赋予了文化的意义。我个人称这十年是中国公益慈善的、王小波意义上的“黄金时代”。

在这个时代，我们主要见证了两个非常重要的社会现象：第一个是社会组织野蛮生长；第二个是公益慈善事业的狂飙突进。

在过去十年，我们看到随着市场逐渐从政府体制中剥离出来，社会组织和公益慈善也逐渐地剥离出来；我们也见证了社会组织从过去那种“形同质异”的官办组织，逐渐走向相对自主的民间组织，甚至出现了具有世界意义的社会企业；我们还见证了公益慈善从过去的好人好事和摊派慈善，成为今天同样引领世界的互联网公益以及越来越多的慈善信托。

2018年是这个十年的最后一年，我认为它是总结与反思之年。在过去十年，最主要的理论导向是第三部门理论。政府、市场与社会三大部门的善治框架不但被研究者用来解释这十年的转变，也被实践者直接用来指导和规范自己的行动。虽然这个理论在这十年快要结束的时候，受到广泛的质疑，但我们看到，正是在这样的话语和相关的实践下，我们还是在这十年间见证了一个相对独立、广泛参与和普遍自主的社会在逐渐形成。虽然这离我们理念上的一个成熟而理性的社会还有很长的距离，但一个与市场体制相适应的社会慈善

体制在十年间逐步形成。

不过，这不是最重要的，最重要的是在过去十年间，我们看到社会组织和公益慈善展示出惊人的活力。

政策机会窗口的一再开放，从知识分子、工人、农民到企业家群体的行动者从四面八方涌入，他们各自的行动及不同的地方实验带来慈善文化框架的再设定，并使得这十年出现所谓现代公益慈善的“涌现”现象。无论是热情投入这个行动的人，还是对此质疑的人，都在帮助着公益慈善在中国的主流化。

我个人作为参与这个行动的建设者和研究者，因能见证这一奇迹而感到非常幸运。我用两个关键词来对此加以描述：转型、争议。

关键词 1：转型

转型这个词我借用自博兰尼的《大转型》。在博兰尼看来，从工业革命到二战时的世界，是一个原来嵌入社会的市场逐步脱嵌，形成自己的交易原则和体系，而后社会开始反向自我保护，而与市场相互推拉的巨变的世界。

在过去十年，我也在中国公益慈善的发展中看到了类似的过程，即原有计划体制内的慈善捐赠和志愿服务逐步脱嵌于计划体制，形成现代公益慈善的运作规则和法治体系，进而与原有体制互动、合作和碰撞，并再嵌入到现代化国家治理体系中。

这转型包括四个方面：

第一，慈善话语的转变。也就是公益慈善的公共话语从扶贫济困到《慈善法》的现代慈善概念。原有的公益慈善的公共话语主要是将慈善集中在扶贫济困上，即使是地震救灾，甚至在原有的政府规定中都必须是由政府制定的慈善组织来组织募捐和救助。但是汶川地震救灾以及以后的一系列救灾，包括青海玉树、云南鲁甸等救灾，都使得关于慈善的定义逐渐扩展，从扶贫济困到灾难救助，再扩展到促进科学、教育、体育文化事业和环保。这种公共话语的嵌入逐渐发酵，延伸到社会政策领域。

2009 年第一本《慈善蓝皮书》将现代慈善直接等同于民间公益；2011 年以后，公益慈善成为一个固定的政策话语，而受到政府的鼓励扶持；到 2015 年，慈善在《慈善法》中完成一个里程碑式的法律定义，把公益概念包容进来，形成了一个大慈善的概念，也让现代慈善概念成为法律的一部分。正因为这部法，现代慈善的话语具有了深远意义的合法性。

第二，公益组织的转型。从官办慈善组织为主体，慢慢转型到民间公益组织冒出来。十年前，民间的慈善组织在计划体制内还是非常少的，虽然当时的社会组织已经号称有 300 万、800 万甚至 2200 万，但是主要集中为党政机关兴办的社会组织。真正民间自发的、自治和自主的组织，那个时候我们称之为草根 NGO，数量非常少；而且，在原有的双重管理体制下，这类组织经常面临合法性不足、资源不足、能力不足这三大困境。

但是在过去十年间，尤其是 2011 年到 2015 年间，由于政府取消双重管理，民间的公益慈善组织获得了迅速的发展。今天

在民政部门注册的组织已经超过了 80 万个，是十年前的两倍还要多。这些民间公益组织，包括一线的社会服务机构，尤其是社工机构，从最初的单纯依靠政府购买服务，逐渐转变为多元化的筹款体系来支持起发展；其中，民间的基金会在 2010 年就已经超越官办的基金会规模，今天 6000 多家基金会里的大部分都是民间基金会。

在这个民间公益组织嵌入的过程中，还产生了很多支持性的非营利发展机构。在十年前，这些支持性机构还乏善可陈；但是，在这十年间，这些关于财务、传播、能力建设、政策倡导的支持性机构进一步细分，推动着以这些现代公益组织为基础的慈善行业体系的建设。在这些社会服务机构、基金会及其支持性机构之外，更让人瞩目也备受争议的是社会企业的异军突起。如今，社会服务机构（民办非企业单位）、基金会和社会企业的兴起，已经形成了三足鼎立的格局。

第三，现代公益慈善制度的建立。不仅仅是民间公益组织嵌入到现有的社会组织体制中去，现代公益慈善规则也在不断深度嵌入到原有的社会管理体制中。《慈善法》本身的开门立法的过程就可以看作现代公益立法的程序的嵌入。公益慈善组织的直接登记，取消分层管理，公募权开放，税费减免制度突破，公益组织专业人才值得得到认可，等等，这些我们都可以在新出台的《慈善法》里看到转变，而这些都标志着现代公益慈善制度在中国的逐步建立。

第四，现代慈善文化的再嵌入。文化主要是人们从事公益慈善的性情和行为习惯。在十年前，慈善文化还主要是基于道德激情来判断慈善行为是否能够感动中国，

慈善也主要集中在富人慈善和单位动员的过程中；而在十年后的今天，人人公益已经深入人心，快乐慈善、理性慈善、效率慈善都逐渐成为新的人们从公益慈善文化的行为习惯和性情倾向。可以说，理性化、工具化和平民化都正在让公益慈善的性情机制从以前的雷锋精神转变成为普通人参与公共生活的公民行为。

在我看来，以上四个方面的转型的实质是：中国公益慈善正在走向现代化。但这不是什么新鲜事。一百年前，我们国家的很多仁人志士就已经开始了推动这样的现代化。他们认为，通过公益慈善的现代化，可以推动民族国家的现代化。那个时候，我们国家产生了一批又一批优秀的慈善家和改革家，但是，他们中的大部分人都最终失败了。而在过去十年，我们又看到了新的一波公益慈善现代化的进程。他们的直接后果除了逐渐建立以市场为资源基础配置的现代慈善体系外，也推动了以社会组织为主体的整个社会的重建。

关键词 2：争议

现代化带来的是现代性的公益慈善，但是正如现代化在西方遭到猛烈的批判一样，现代化及其带来的现代性后果也引起计划思维 and 传统思维下的人们的焦虑和不安，产生思想的分裂。

这就自然引起卷入这个过程中不同的人们的不同的争论。我用争论这个词是想让它看得温和，但是实际上争论是非常激烈的，甚至刀光剑影，网络的大字报也常出现。

在过去十年间，存在于中国公益慈善领域的争议，主要有以下这四个：

第一，是关于慈善回归民间的争论。争论的一方认为慈善属于社会福利体系的民间部分，应该完全交给民间，所以现有的官办慈善机构应该去行政，去垄断。甚至极端的政策会认为政府官员都不能在慈善机构担任理事。争论的另一方则认为中国是积极政府，中国从来都有官办慈善“施仁政”的传统，政府实际要承担很多扶贫济困的职能。官办慈善机构如果去行政化就死路一条，所以不能去行政化。

争论的最后是官办慈善机构的逐步社会化形成事实，而同时民间公益组织也得到迅速的发展。这实际上帮助了现代公益慈善组织可以更加自主自治地发展。但也难以进入体制，得到体制的认可。回归民间的讨论还引申出富人慈善优先还是平民慈善优先的讨论。

第二，公益与慈善是否要区隔和对立？正方主张公益应该包容慈善，但不应限于慈善，不但要授人以鱼，还要授人以渔，以共同推动社会进步。另一方则主张公益和慈善是对立的，公益是一种集体行动来实现公共价值，而慈善只是个人道德的表达，用公益混同于慈善，实际上掩盖了公益的真正的社会价值。慈善只是救济，属于个人的道德行为，并不能推动社会进步，反而可能进一步强化原有体制，陈光标式慈善就是一个绕不过去的例子。

今天的《慈善法》让慈善包容了公益，而且也小心翼翼地把它与私力救济进行了分离，这是一个创新。但是，关于这个问题的争议，还一直在进行着。

第三，是关于公益市场化的争议。慈善与商业关系的争论最近两年尤为激烈，这个争论本身并不是慈善要不要学

习商业经验的问题，争论的焦点在我看来是慈善为体，商业为用，还是商业为体，慈善为用的问题。这也直接影响到社会企业究竟首先是企业，还是首先是社会价值优先的组织。

公益市场化争议的正方一般强调，公益要真正解决社会问题，就必须有效率，需要市场化，让市场来检验。反方强调公益的核心是利他，不是所有的公益都能够市场化，市场化只是部分公益的手段而不是目的，等等。

但是，不管你同意不同意，公益市场化已经是一个趋势了，吸引了很多的资源投入到公益慈善领域。当然，这背后也会带来资本控制和资本垄断的威胁等问题。

最后一个争议现在还不是很热，但我认为将会成为一个非常重要的议题。这个议题就是传统慈善为体，还是传统慈善为用？

一百年前，即使像当时翻译西方著作、引进西方理念的严复，也在晚年去传统文化当中寻根。这个争议的正方一般认为，来自西方的现代公益难以和计划慈善和普通人的文化相融合，重新发掘传统慈善文化，才能真正让慈善事业有根，才能建设中国慈善自己的道路。而持反方观点的人则强调，建立与市场体制相适应的公益慈善体系必须以现代公益为体，传统慈善多为熟人社会为基础的差序格局，难以跟大型的民族国家相匹配。

这个争论至今也没有结束。慈善的传统文化究竟有多少可以和现代化接轨？中国的慈善究竟是融入世界的潮流，还是着意于中国道路、中国价值的打造？这在未来会进一步发酵。

还有一个关键词：创新

其实在过去十年，还有一个同样体现

现代性的关键词：创新。不断追求社会创新成为十年的主流话语。虽然不接底气的创新也常常让人们浮躁，过于超前也使得公益慈善开始受到限制和阻碍。未来这种方式已经为这个领域带来高度不确定性。

我认为，这个不确定性，会成为未来十年的一个非常重要的特征。这背后有三个非常重要的方面需要关注：

第一个是，人工智能与大数据的发展，区块链技术的发展，等等，它们会挑战过去占支配性的人文主义关于人的自由意志的主张。如果对所有的行为加以重新选择的话，恐怕会对我们原来所有的公益社会或者政府市场都产生非常大的挑战。

第二个是，政治上的新时代的到来，其新政策会对公益慈善领域产生深刻的影

响。这些影响的面向和广度、深度都值得密切关注。

最后一个，被激活的社会组织已经是社会建设中的主体，虽然受到市场与国家的挤压，但它们已经不再是孵化器中的亦步亦趋的组织，而是开始在社区中创造自己的策略。故而我认为，未来也将是博弈的十年。

结语

我想起了孔子的两句话。一句是“道不行，乘桴浮于海”；另一句是“知之不可而为之”。在今天这个大时代，是否要继续推动社会部门的兴起，是摆在每一个在过去十年曾经努力探索的理想主义者们

面前的一个选择。而未来的结果会怎样，我想，它很大程度上取决于未来十年我们的选择。

最后，我用自己挂在办公室墙上的一首周恩来同志的诗，表达未来十年的心志：

大江歌罢掉头东，
邃密群科济世穷。
面壁十年图破壁，
难酬蹈海亦英雄。

本文为2018年6月20日举办的“2008-2018中国公益十年峰会暨2018年《慈善蓝皮书》发布会”演讲实录。原载于微信公众号：中国灵山公益慈善促进会。

▼ 2008-2018 中国公益十年峰会暨 2018 年《慈善蓝皮书》发布会合影



十年，公益在“跟跑”中迷失、更加焦虑？

文 | 魏晨

其实这篇文章是一直催促出来的作品，自己心里一直忐忑不已，因为自己做公益不过几年，压根没有资历去谈十年历程一类的话题，更谈不上什么对于基金会的看法，因为我根本没有做过基金会，后来也是在忐忑不安中写了这篇文章。

十年，没有那么长的实践经验，但是上溯到更长的历史，也许是面镜子，用更长的历史来解读十年，更可以从历史脉络里得到对于这十年的反思。但是这种写法需要力透！两千字写完历史与未来，怕是力所不逮。好在我胆大，写了供批就是。

一、中国式的差序格局“公益”

上溯一千年。

“信交朋友，惠普乡邻。恤寡矜孤，敬老怀幼。救灾周急，排难解纷。修桥路以利人行，造河船以济众渡。兴启蒙之义塾，设积谷之社仓。私见尽要铲除，公益概行提倡。”

这段话来自赫赫有名的“钱氏家训”。如果现在做公益的人仔细去读中国古代的各个家训就会发现，中国式传统公益都在中国式的家族里，费孝通先生曾经把这种家国同构的社会结构称之为“差序格局”，这种结构之下，社会职能大部分被家族替代，这种立足于小农经济的社会结构，是非常典型的生产结构化的社会。与之配套的公益也是小农时代的自给自足的小农公益，以家庭为纽带，以血缘、地缘关系为

主轴，形成的自给自足社会福利供给。在封闭的社会交往群落中，义田、义仓、义庄一类的公益实践方式成为乡村自救的主要实现方式。而逢大灾之年，则需要国家动用庞大的行政动员来实现社会的救助与救济，整体性的社会救济就会强化国家权力的作用。

差序格局的日常化的公益依赖于家族内部的自我救济，国家化的公益依赖于中央帝国的权力。

二、中国式的 2.5 场域公益

上溯一百年。

如果回到革命战争时期，再回溯至新中国建设及改革开放时期，我们也会看到中国共产党人在这三个时期非常天才的发明。在传统政社模糊过渡状态中，建立了不同于西方政社对立、界限分明的 2.5 场域。

中国共产党和社会之间，政府和社会之间均有此种构建。不同于西方第三领域和第三部门理论的描述，在革命战争时期，为了弥补革命力量不强，群众力量不足的缺陷，在党社之间打造了群团组织。在新中国成立以后，群团是执政的重要力量之一，群团组织发展到 100 多个，渗透到社会的方方面面，实现了对于社会的整体变革式管理。

其实在整体的管理变革中，无论社会的哪一类实体，都会嵌入浓浓的 2.5 场域韵味，公社、单位、社区、厂矿，这些领域



魏晨，乐仁乐助社会创新机构联合创始人

是社会领域同时也是政权领域，没有形成绝对的第三领域。

中国共产党人对于中国社会的认知和改造的深刻程度，远远超过了一般公众。用横跨在政与社之间的枢纽以及党与社之间群团、社区重塑着新的 2.5 场域，进而重塑中国社会。这样的趋势是否合理暂且不论，但我们应反思一个问题，政府现阶段在公益领域让渡的是 2.5 场域还是第三领域呢？在这一时期公益无疑是在 2.5 场域展开，内部单位制（社区化）一样可以自给自足。

三、中国式的引进公益

上溯十年。

汶川地震救灾，社会的勃兴。此中过程不需赘述。

在这一场灾难浩劫中，无论是差序格局式还是 2.5 场域式，都被社会整体的汹涌动员所破除，关于社会本身的行动超越了制度与文化的藩篱。之后延展十年，全球化不仅仅给了中国经济起飞的翅膀，也给了中国公益学习国际先进经验的可能。社会的汹涌成长超越了所有人想象，一切可以借鉴的公益发展模式都被引进了中国，几乎所有的公益模式在中国都得到了快速应用，孵化、创投、营造、社企、信托、众筹、商业、公益金融、社会价值投资、影响力投资等等分别进入了中国大陆，国际标准成为审视中国公益的坐标，引进、借鉴、消化是主要的方法论。在开阔的国

际视野影响下，公益十年的发展无论是内容、形式、过程、绩效都令世人瞩目，公益也拓展到了更多领域。

如果从阶段来划分，中国公益的发展在十年间走过了两个阶段：“做善事阶段——解决社会问题、解决民生难题、解决热点议题”的阶段；“做大事阶段——外交、经济、政治、文化等领域”的公益嵌入阶段，出现了越来越多的公益跨界行为。

这两个阶段明显可以看到公益正从传统的慈善领域向公共领域转化，从解决民生问题向政治与社会议题转化。公益越来越多被嵌入，公益也越来越嵌入到其他领域，引进、借鉴、嵌入构成了这个十年公益前进的主题。

四、多元同构的公益特色

当下，无论是差序格局式的公益，还是 2.5 场域的公益亦或是引进式的公益，实际都在中国的场域下共同构建着中国公益的未来。仅以“公益筹款”与“社区”为例，来谈论这种同构的特点。

筹款

公益筹款最近四年达到公益热点的顶峰，可是深入观察之后，你会发现中国人

寻求问题解决的方式，依然循着通过血缘 + 宗、地缘 + 乡、际缘 + 亲、朋友 + 义来实现，基于互动的是伦理不是公共信仰，这种体系下应该反思三个问题。

一是我们还会在比较所谓慈善指数的时候，把捐赠额看做是中国社会的慈善指标吗？从古至今，在自给自足的公益方式中，中国人在寻求救助救济的时候，首先是家庭与家族内部的救济，其次是际缘关系，而非首先向“抽象”的社会寻求需求帮助，把捐赠额看成社会慈善的重要指标之一，是否有失偏颇？要不要把家庭与家族救济统计在内呢？设计指标的人真正理解中国历史与现实吗？

二是寄希望公益产生公民乃至所谓公民社会似乎道路不通，现在的筹款是基于共情和共生来进行利益筹措与情感共同体的再造，生成的是地缘意识而非信仰！

三是筹款本身凸显了三种公益的同构，既有传统文化的邻亲相助，也有政府对于社会的整体兜底，更有社会化众筹的新实践方式，三种似乎都在起作用，同时构建着未来发展的基础。

社区

我们一直按照西方的共同体概念来理解社区。这个概念用以解释当下中国社区的实际，我认为是不准确的。因为可以非常明显看到的是社区既是人们生活的共同体，也是基层政权，更是商业的最后一公里，同时还是人们价值观传承与文化实践的载体。因此从某种意义上讲，我们不能把

这些都简单的界定为政治共同体，文化共同体，生活共同体，商业共同体，因为社区远远没有达到这样一个所谓共同体的标准，实际上它还是一个政权的载体，是商业的最后一公里，是商业服务的实体，社区并不是一个简单的社会实在，它更多的是处在社会和政府之间，社会和商业之间，社会和文化之间的一个过渡形态——2.5 场域。

我们在推进社区变革的过程当中，无论是社区的自治还是社会组织的勃兴，我们不能把它简单看作是第三领域的兴起。当代政府有它特有的治理观念和治理理论，中国治理以权利形态，中国传统以文化形态，中国单位以制度意识形态、中国群团与条线以组织形态无一不深刻地影响着当下的社区。同理，寄望于社区来带动其他领域议题的生成，似乎既有通道，实质又道路不同，因为各要素之间相互掣肘彼此共生，已塑社区治理的历史大结局。

五、未来十年的中国公益联想

一是不应再跟跑！

十年，中国公益一直在跟跑！用追赶的心态，用移植甚至是抄袭的方式来膜拜。甚至是十几天了解一个新概念或者是十几天的走马观花就已经在推进论述一个新事物，公益人士确实在十年也尝试了大量新做法，可是效果呢！？学习是一定要学习的，但是学习不是抄袭，跟跑就会一直落后。

杨小凯先生所讲经济领域的“后发劣势”现在在公益领域殊为明显，当更多的借鉴了别人的技术，短平快的实现公益的

发展，谁又会沉下心去研究公益本身呢？模仿技术容易，模仿体系则比较难。无论是哪种引进的公益方式，现在都在多元同构下掣肘与审视下走的有些艰难。

更为重要的是源自西方的引进概念更会天然的阉割了中国公益的原始创新力和创造力，出现的倾向是，公益人越来越寄希望于传播进来的新事物、新方法、新理论、新工具，不断的变换自己的服务领域、服务方法，一年一个做法，整体公益在十年引进中迷失自己的方向，变得更加的焦虑！

实质不是茫然而焦虑，焦虑到自己没有追上公益的时尚。其实公益本身的存在的是为了解决问题，如果最后公益都在炫技，忽视了公益的实质，公益未来就不容乐观了。

二是本土融通创新是唯一方向！

当下，用横跨在政与社之间的枢纽以及党与社之间的枢纽在重塑 2.5 场域，进而重塑中国社会，这样的社会治理已是必然趋势。处于两端的政与社如何融通是结构融合必然要走的道路，需要的是智慧而非豪言壮语，此为横向结构融合。

更次，公益内部不应阶层化。大量基层公益人士感觉力不从心，听了论坛之后，要么听不懂，要么不屑一顾，多发疑问，台上坐着论道的做过公益吗？非鄙语，实发心声。大量研究人士确实开风气，拓视野，论著等身，然则不见于江湖，离问题太远。

基金会组织有宽阔视野，资金便利之优，然每每被诟病支持未达与效率问题，似乎公益罅隙已成，如何弥补，此为纵向融合。

唯有创新，才能弥补公益横向结构与纵向分层的分离，才能不再跟跑。

华为任正非曾经讲过这样一段话：因为不再跟跑，华为领先行业，正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术累积，是不可能产生爆发性创新的。

公益同理！

本届基金会论坛同理！

本文为中国基金会发展论坛 • 2018 年会特约稿件。

“告别” 非公募基金会

文 | 相惠莲

举办到第八年的中国非公募基金会发展论坛 (China Private Foundation Forum) “不会”再有下一届了。

消失的不是载体，而是名称。2016年9月生效的《慈善法》规定，今后成立满两年的基金会，即可申请向公众募捐的资格，而这一权利原本为公募基金会、各级慈善会、红十字会所独有。

“非公募基金会”的表述没有出现在新修订的《基金会管理条例》征求意见稿中，这也宣告了这一类基金会在法律意义上的淡出。资深公益界人士、上述论坛的第一届轮值主席徐永光有些不舍。他设想，能否把“Private”（私有）转为“Public”（公开），从而保留下“CPFF”这个英文缩写名称。

闸门松开，公募权不再是“特权”，更公平的竞争将推动慈善公益组织优胜劣汰的进程。对于中国目前拥有的3500余家非公募基金会来说，未来是否要从向企业或特定人群定向募捐，转为向公众募捐，取决于各家基金会自身意愿，一旦决定转型，它们将面临更多机会与挑战。

打破人为界限

由非公募转公募，三年前的刘正琛经历了一遭。他创立的北京新阳光慈善基金会致力于白血病等重大疾病救助，最初脱胎于一个校园社团，2009年获得了非公募基金会的身份。

“找钱”的话题伴随着新阳光的一路发展。学生时代的刘正琛在校内组织义卖、义演，与中国儿童少年基金会合作，成立专项基金。在获得非公募基金会的身份后，新阳光的主要资金来自企业资助。



刘正琛清楚，新阳光需要面向公众筹款，特别是能理解大病对人的影响的公众。普通人往往不甚了解白血病等癌症会给一个家庭带去怎样的影响，但患者的家人和朋友感同身受，也更认可公益机构的作用。“这些人隐藏在茫茫人海中，有了公募资格才能触及他们。”

2011年，新阳光和另外两家北京的非公募基金会向当地民政局提交申请，希望获得公募资质，但被“资金规模要超过1000万”等要求挡了回来。

再次准备后，2013年9月，刘正琛接过了公募基金会的证书。与新阳光慈善基金会类似，陆续还有一些民间基金会获得了公募基金会的身份，但仅仅是个例。

对公募和非公募基金会的区分最初来自2004年颁布的《基金会管理条例》，前

者能向社会公众公开募捐，审批更严格，也承担着更多的信息披露义务；后者主要由特定的群体出资发起，在小范围内定向筹款。

作出此种区分的理由则是促进社会力量参与公益事业，同时限制公募基金会的数量，防止募捐中出现不良竞争和不规范行为。这种管理方式下，原有的公募基金会大多有官办背景，在人事管理、资源筹集、组织运作等方面带有很深的“行政化”烙印，公募权也随之染上垄断色彩。

根据《2012年度中国慈善捐助报告》的数据，这一年中国社会捐赠总额为817亿元人民币，其中60%被红十字会、慈善会、事业单位等有官方背景的机构获得。

慈善组织行政化运作的弊端逐渐显现。一些民政部门也希望优秀的非公募基金能转为公募性质。同时，有些企业瞄准有官

方背景的基金会捐赠，承接政府的项目。基金会、政府、企业三者由此形成利益三角。

刚生效的《慈善法》不再区分公募和非公募基金会，规定新成立的基金会应当在发起人、理事会成员等特定对象范围内开展定向募捐；成立满两年后可以依法申请公开募捐资格。这意味着未来所有的慈善组织都有可能获得公开募捐资格。

2004年《基金会管理条例》颁布之后，非公募基金会蓬勃生长，《慈善法》实施之后它们的处境则会变得难以预料。“未来非公募基金会是否会萎缩，还是找到新的发展路径？存在很大的不确定性。”清华大学NGO研究所副所长贾西津说。

转型？还是不转？

获得公募资格，对各个非公募基金会来说将是一次不小的改变，不仅在于财产来源的转变，更在于内部治理结构需要调整。2016年3月，一名法律专家提醒安利公益基金会秘书长彭翔，“像你们这样需要筹款的非公募基金会，或许转公募更合适。”

除了安利公司每年的捐赠，安利公益基金会筹款的大部分来自营销伙伴，同时还和公募基金会合作成立了多个专项基金，间接公募，相对于其他企业基金会更接近公众。让彭翔犹豫的是，《基金会管理条例》的实施细则还未出台。其中可能涉及基金会的理事会结构调整，转公募或需增加来自社会各界的理事并超过三分之二，短期内让更多社会人士了解基金会、愿意承担理事责任恐有困难，当前也没有从企业基金会转为公募基金会的先例。

与之类似，在《慈善法》中，具有公开募捐资格的基金会在支出、信息披露等方面将受更严格的约束。有公募资格的基金会，年度支出不得低于上年收入或前三年平均收入的70%。但过去的非公募基金会，每年支出只需高于上年基金余额的8%。

对于公募的项目，募捐或执行周期若超过半年，基金会至少需要每三个月公开一次募捐或项目实施情况。而对于定向募

捐的项目，《慈善法》只提出“应当及时向捐赠人告知”，没有具体的时间要求。

也因此，尽管认同打破公募、非公募的界限有利于慈善组织的竞争，华民慈善基金会理事长卢德之还是更愿意让基金会保留非公募的形态，做成一个接近家族性的私人基金会。在资金充裕的条件下，保留非公募的形态往往容易体现捐赠者的意图。比如说理事会当前想探索的公益国际化的路线。

公募权带来的不只是机遇，更多是挑战。基金会若试图转型，远不只是遵循法律规定那么简单。

2014年转为公募身份后，上海真爱梦想公益基金会增加了两名新理事，分别来自公共媒体传播和大数据领域，基金会内部的IT系统多次迭代，以提高信息公开、内部治理的能力。

新阳光慈善基金会获得公募权的第一年，由于主要捐赠企业效益不佳等原因，筹资额下降了。刘正琛坦言，新阳光还没有及时调整战略，建立公募能力。公募意味着面向社会公众，需要推广、社交媒体营销，这些能力是非公募基金会的短板。

在网络募捐兴起的2015年，新阳光的全年筹资达到3600万元，是上年的三倍，其中约1600万元来自网络平台，非互联网募捐也比过去高很多。

光鲜的背后是代价。刘正琛的2015年有120多天都在出差中度过。他的体会是，移动互联网平台上的募捐，意味着生活和工作没有了界限。在非公募时期，基金会不需要太多专职人员。2015年以来，新阳光增加了20多个工作人员，其中有一半全职为基金会的病床学校项目服务。

一些业内人士认同，获得公募资格的同时，必将付出更多精力应对公众在信息披露等方面的要求，而非公募身份有利于基金会在擅长的慈善领域深耕。

彭翔说，偏隐性的社会问题，由非公募基金会的形式来推动解决，或许更具优势。“公开筹款有时靠的就是眼泪指数，

比如救急、救贫、救助孤残等，容易理解，但公众不那么能感受到环保、文化艺术等事业的迫切性。”她认为，在企业基金会，三五年或者更久才能看到成效的项目更容易推行，基金会会有条件按照自身的打算按部就班地推进。

时任招商局慈善基金会副秘书长李海也表示：有时必须突破人们眼睛所能看到的现象层面的内容。在公众筹款中把资金都给予眼泪指数更高的项目，并不是很好的解决方案。

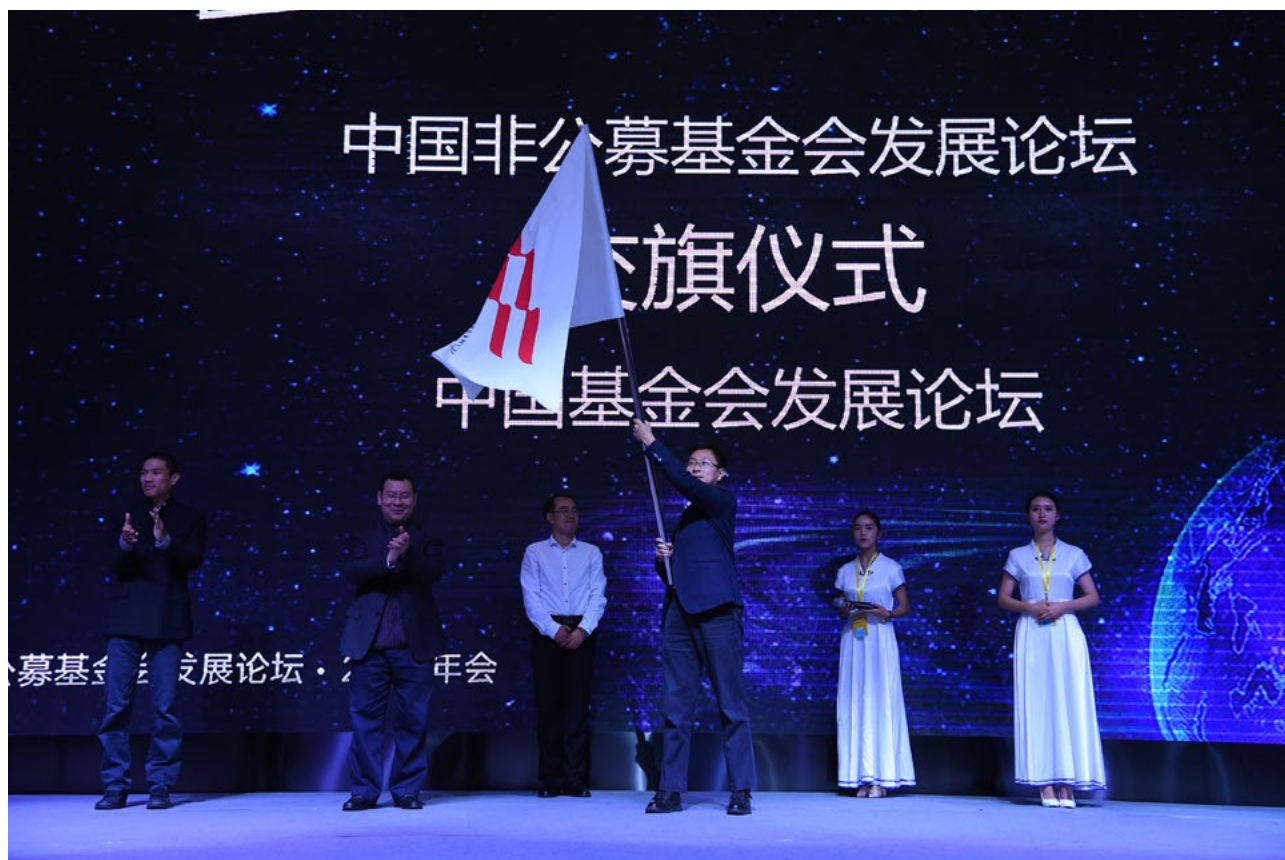
不公募也应得到更多支持

2008年汶川地震发生后，诸多社会组织崭露头角，这一年也被描述为“公益元年”。此后几年间，非公募基金会快速成长，2011年，数量首次超越公募基金会。截至2016年9月，非公募基金会数量达到3598家，占基金会总数的近七成。虽然《慈善法》打通了非公募与公募基金会的人为界限，可以预见的是，一些基金会力图保留更多自主权，并不一定愿意申请获得公募权。

南都公益基金会理事长徐永光称，国内5000家基金会的规模还很小，家族基金会和社区基金会未来都可能得到发展。这些基金会不需要向公众募捐，即可从特定群体处得到稳定的资金来源。从过往的经验来看，大额资产投入慈善行业，一般会选择非公募基金会，未来仍将继续这一趋势。

步入“后慈善法时代”，面向慈善组织的税收政策如何调整还处于政策制定的阶段。虽然刚生效的《慈善法》明确慈善组织、捐赠人、受益人三类慈善活动主体有享受税收优惠的权利，但现行税收政策中较低的抵扣比例、不允许递延抵扣等规定仍然成为慈善事业的掣肘。

依据当前政策，对于公益性捐赠占个人年度应纳税所得额30%以内的部分，或企业年度利润总额12%以内的部分，可予以税前扣除。但对于红十字事业、一些公募基金会、农村义务教育等方面的捐赠，能得到全额抵扣的优惠。



2007年，卢德之与另一位出资人拿出2亿元，打算到民政部注册成立一家非公募基金会。这笔资金是北京公司从深圳子公司获得的分红，此前已经在深圳交过15%的企业所得税，但北京的税率为33%，企业方不得不补缴了3600万元的税金，由于拖延纳税，还多出一笔2000万元的滞纳金。

华民慈善基金会的办公场所是卢德之多年前在北京购置的一套四合院。如果要这部分资产划入基金会，又会产生一笔千万元级别的税款。“这是中国慈善在成长过程中的烦恼。”卢德之说。尽管华民慈善基金会最初的期待是在十年后达到百亿元的规模，卢德之仍把基金会的注册资本降低为原来的四分之一，他个人的捐赠暂时不再全部注入基金会。

华南师范大学公共管理学院讲师褚莹建议，可以区分不同的慈善组织类型。如属于社会服务机构、基金会还是社团，以及进一步区分属于倡导型还是运作型等，

加以不同的征税方式。房产和股权等捐赠则需要估值，税法对此还没有完善规定，无法确认公平市场价值。

美国在处理慈善组织的税收抵扣问题时，涉及上千条规定。动产的抵押权、使用权、非抵押权等，不动产的用益物权、通行权、采光权等，每种权属都要进行单独折价，随后评估。

慈善资金的保值增值也逐渐被提上议程，中国慈善联合会决定筹建“慈善资产保值增值委员会”。不过，基金会的投资意愿本就不足，且依据财税部门的规定，除规定的捐赠、政府补助、免税收入产生的银行利息等，基金会的其他收入仍需缴纳企业所得税，投资收益也不例外，这使得基金会的投资行为更显保守。

2007年，南都公益基金会在二级市场上的投资获得了1600万元收益，年底将之变现，最终如常缴纳33%的所得税。

彭翔认为，对基金会的运作人员而言，

把钱花好是最基本的义务，让资金产生多大的效益并不是核心的考核目标。“除非是做一些比较激进的投资理财，收益在交税之后的绝对值并不多。如收益率5%的投资理财产品，在低风险产品里已经算高，但扣税后的实际收益不到3%。”

2014年，当时全国4000多家基金会中，仅三分之一有投资行为，平均投资收益率为2.71%。同样是在这一年，以审慎、稳健为准则的全国社保基金理事会，其投资收益率为11.69%。

信托是一个克服这些问题的比较合理的制度安排。即将资金交由机构运作，所得的投资收益用于慈善事业。不过，各地的慈善信托政策还没有完全落地，基金会难以做大，大额捐赠短期仍面临不能承受之重。

相惠莲，《财经》杂志社记者。本文为中国非公募基金会发展论坛·2016年会专题报道。

面壁十年图破壁： 中国基金会究竟应该如何定位

文 | 黎宇琳

近十余年来，中国公益基金会一直在向欧美学习，但他们面对着与欧美完全不同的问题意识。有人说，中国基金会的使命是要解决这个国家自由与平等的问题；也有人说，基金会更重要的作用是为了中国的社会大转型进行托底。但一个不应回避的问题是，无论是哪个宏观问题，中国基金会在这十余年间都没有取得什么实质性的进展。

这是什么原因呢？有人说，这是因为“十年”在社会变革的维度上不过是一段很短的时光，短得还看不出成效；也有人说，这十年被浪费掉了，公益人迷失了；还有人说，主要是因为政治上的不可抗力，基金会就没有足够的空间。

本文旨在记录中国主流基金会这十余年间的行动与思考。

一、第三部门的早春

2007年5月，上海南都集团捐资1亿元成立南都公益基金会，徐永光任秘书长，那一年，他58岁。对于前半生主要在体制内打滚的徐永光来说，到一个民营企业的基金会里当秘书长，这是一次真正意义上的“下海”。

彼时，徐永光有着雄心壮志，基金会刚成立就推出了“新公民计划”——一个旨在为农民工子女赋能的公益项目。徐永光说，之所以叫“新公民”，是指“这些进城务工者的孩子，将来都要成为城市的

新公民，因而所有的项目都叫新公民项目，所资助的学校也一律改叫新公民学校”。

千禧年之后，中国的城市化进程一日千里，进城务工者如何分享发展成果是这个时期中国最重要的社会议题，徐永光的选择展现出某种重建社会的使命感，他对“新公民计划”寄予厚望，想要将之做成一个比“希望工程”更有影响力的公益品牌。

徐永光的重要诤友、中国人民大学教授康晓光将“新公民计划”称为是中国的“第二希望工程”。那时大概没人能料到，日后康晓光将对徐永光作出至为尖锐的批判。

在那个神奇的时间窗口，徐永光并不是唯一的先行者，各路精英都看到民间基金会的巨大潜力。

早在2004年《基金会管理条例》刚出台时，投资人王兵第一时间注册了“北京市华夏慈善基金会”（后更名爱佑慈善基金会），这是条例发布后第一家民间基金会。

2004年6月，国企高管刘晓光带领一群企业家在阿拉善沙漠的月亮湖畔“歃血为盟”，成立了“阿拉善SEE生态协会”，待到2008年12月，阿拉善SEE也成立了自己的基金会。

而第一家互联网企业基金会，腾讯公益慈善基金会于2007年6月成立。

特别值得一提的是功夫明星李连杰，他在2004年末的南亚海啸中险死还生之后，想通了人生的意义。2007年4月，他在中国红十字会下发起了“李连杰壹基金计划”。仅仅一年之后，他又以私募基金会的形式

注册了“上海李连杰壹基金公益基金会”。彼时的壹基金，尽管还没有获得李连杰梦寐以求的“公募资格”，却已提出了一个非常公募的愿景：“号召1个人1个月捐出1元钱来帮助那些需要帮助的人们，尽我所能，人人公益。”

在2004年到2008之间，即在《基金会管理条例》出台之后，到汶川地震向国人展示公益的力量之前，是中国公益基金会一段重要的酝酿期。在这段时期诞生的基金会，往往携带着鲜明的DNA，这有点像当年企业界的“九二派”，在出生之日起就有着明确的、中产阶层的价值诉求，他们不仅仅满足于扶贫济困，更希望推动一种集体行动来实现公共价值。

一个突出的特点是，与传统的慈善组织相比，他们不满足于埋头“填坑”，有时候也喜欢“挖坑”，早年时有抱团发声，伸张权利的举动。

2009年12月，南都公益基金会、中国红十字基金会等九家基金会负责人致函财政部、国家税务总局，认为财政部、国家税务总局两个规范性文件，违反上位法的明确规定，限制了“符合条件的非营利组织”的合法权利，他们以颇为强硬的口吻“请求”国务院对财政部和国家税务总局两个免税政策规范性文件进行合法性审查。之后，



图片来源: Pixabay ▶

另有 15 家基金会参与联署。

2009 年，中国基金会还产生了行业共同体的意识。当年 7 月，首届中国非公募基金会发展论坛召开（后改名为“中国基金会发展论坛”），主题定为“使命、责任和希望”。年会发布了《非公募基金会自律宣言》，有 110 多家非公募基金会，10 余家公募基金会，10 余家国际公益组织的代表出席。

那段时光，学者朱健刚称之为中国公益慈善的“黄金时代”：“我们见证了两个非常重要的社会现象：一是社会组织的野蛮生长；二是公益慈善事业的狂飙突进。”尤其在 2008 年的汶川地震与北京奥运之后，中国民众的公益活力与志愿热情达到了前所未有的高峰，知识分子、工人、农民到企业家群体的行动者从四面八方涌入，各式公益组织如雨后春笋般生长，出现所谓现代公益慈善的“涌现”现象。

当时，一股澎湃的社会潮流震撼了几乎所有公益从业者，以至于经历过那段时光的人们往往迟迟无法回过神来。

在那段时光里，壹基金是全国最耀眼

的公益机构。2010 年 12 月，在时任深圳市民政局局长刘润华的策应下，壹基金冲破重重封锁，成为了中国首家成功转型的民间公募基金会，并组建了一个由明星企业家组成的豪华理事会：周其仁、王石、杨鹏、马化腾、马蔚华、马云、冯仑、牛根生、柳传志、李连杰、周惟彦。那时候，壹基金不仅是一家基金会，它被视为一个象征，一面旗帜，甚至一种信仰——这当然是很危险的。

2013 年 4 月，芦山地震爆发，受到“郭美美事件”重创的中国红十字基金会试图重整旗鼓，但其官微在新浪微博上呼吁捐款却收到了满屏的“滚”字，网民用一种泄愤式的转发表达了对官办慈善组织的不信任，这是新中国成立以来破天荒的第一遭（经查，郭美美与红会并无直接关联，这可能是慈善史上最惨烈的躺枪）。

与此同时，大量的小额捐款流向了彼时如日中天的壹基金，在短短的数天时间里，壹基金收到了芦山地震将近 4 亿元的捐款。这是民办公益基金会的历史性时刻，年轻的壹基金站在巅峰之上，鲜衣怒马，

锋芒毕露。

然而，就在芦山地震一周年之际，2014 年 4 月，壹基金在突如其来的攻击下跌落神坛。“四月网”发文质疑壹基金创始人李连杰贪污 3 亿地震善款——这是一次严重的公关危机，一个不能回避的事实是，彼时壹基金确实存在拨付较慢的问题。而李连杰显然没有意识到问题的严重性，他在微博上作出了堪称灾难级的回应：“求救贪污善款 3 个亿”、“哥几个也根本不够分啊！”。

后来，尽管壹基金做出了充分的澄清，但汹涌的网络舆情已不可阻挡。当时，针对壹基金的各种“内幕消息”甚嚣尘上，壹基金霎时间成了一个口碑撕裂、两极分化的争议公益机构。信的人坚信不疑，不信的人坚决不信。此役过后，壹基金光环尽褪，再也不复当年之勇。

事实上，就在 2013 年，形势发生了很多微妙而重要的变化。

2013 年 4 月，意识形态领域一个重要的信号释放：中办 9 号文件下达，文中将“公民社会”定性为“要害是在基层党组织之

外建立新的政治势力”。

形势流变早有预兆，也许有些事本就是明知不可为而为之。在为“新公民计划”奔跑的几年里，徐永光就感觉到事态的进展并不如他的所料。2012年7月，在与当地政府多番沟通无果后，北京市朝阳区第一新公民学校被勒令关停。徐永光感到“心头隐隐作痛”，他致信南都公益基金会秘书处提出反思：“大家一起审视我们的理念、行为、策略是否对路，我们成功与失败的原因在哪里？”

不独徐永光，许多人开始重新思考一个核心命题：在中国，基金会究竟应该如何定位？

曾任中华慈善总会新闻办公室主任的张银俊曾在发言中直指，中国基金会的定位，一个关键的问题，就是和党的关系。“中国最核心的国情，第一性的国情，是共产党是执政党。把这个问题搞清楚，基金会才能和党站在一条线上。不然的话，基金会就会成为一种威胁、一种障碍、一种需要警惕的力量。”

二、“公益市场化”浪潮

在2013年前后，高歌猛进的中国基金会撞上了厚厚的玻璃门。这个行业亟需一条新的道路，一套新的故事。

就在这样的背景下，“公益市场化”的思潮兴起了。

2013年10月，彼时执掌中国扶贫基金会的何道峰在接受媒体采访时提出“社会市场化势不可挡”的论断，并用“三个市

场化”解释中国的现代化进程：第一个是竞争市场化，其次是社会市场化，最后是政治市场化。

在何道峰的启发下，痛定思痛的徐永光于2014年前后正式提出了“公益市场化”。他把“市场化”视为挑战“行政化”，反对公益慈善领域“国进民退”风潮的重要战略，他甚至认为自己最重要的成绩“希望工程就是市场化运行的典范”。

2015年3月，何道峰撰文《用公益市场化开辟中国社会变革新道路》，在概念上与徐永光会师。至此，中国公益领域的“市场派”浮出水面，并日渐与“理念派”形成对峙。新生的基金会行业开始产生了观念上的撕裂，这为日后的论战埋下了伏笔。

何道峰的独特从业经历一定程度上增强了“公益市场化”的感染力。他出自国务院扶贫办，后来下海经商，在2000年左右以志愿者的身份实际执掌中国扶贫基金会，并开启了这家官办基金会的“去行政化”改革，探索出一条市场化发展的道路。值得一提的是，在2008年前后，中扶贫将旗下的公益性小额信贷项目注册成公司，取名“中和农信”，这家公司在公益与商业两端均取得成功，成了“公益市场化”有力的例证。

但尽管如此，真正让市场逻辑成为业界主流的是互联网企业，他们的强势介入颠覆了原有的游戏规则。

2015年9月，腾讯公益基金会上线“99公益日”，一场基于技术与流量的变革毫无征兆地席卷整个基金会行业，所有从业者都被卷入这波洪流之中。

仿佛在一夜之间，“竞争”成了公益慈善领域最重要的关键词，服膺市场逻辑的公益机构从此青云直上，对竞争持消极态度的慈善组织随后节节败退。凡有的，还有加给他，让他规模；没有的，连他所有的也要夺过来。许多从业者从未想过，“马太效应”竟会以如此激烈的方式降临公益慈善领域。

首届“99公益日”的规则很简单：与公募基金会合作，开放流量端口，让基金会连同旗下的公益小伙伴向网民募捐。募得1块钱，腾讯配捐1块钱，总额配捐1个亿，先到先得。

据说，腾讯公益基金会的工作人员一度很担心1个亿的资金量配不出去。有员工甚至翻出往年的捐赠数据试图说服上级配捐这么多钱是“不可能完成的任务”。后来的事实证明，这位可爱的员工真是多虑了。

2015年9月7日零时，99公益日开始仅20分钟，腾讯公益就已配捐出善款2000万元。9月7日当天，腾讯临时改动配捐规则，未能阻止公益组织“抢钱”的节奏：7日，3333万元9小时43分配捐结束；8日，4小时41分配捐结束；9日，3小时10分配捐结束。

中华少年儿童慈善救助基金会成了“99公益日”最大的赢家。这家专注于儿童救助的公益机构在2017年携132家机构、409个公益项目，获得了150万余次捐赠，共计

2.1 亿余元,较 2016 年 99 公益日提升两倍多。至此,儿慈会实现了 2015-2017 年“99 公益日”的筹款三连冠。

在这些年间,时任儿慈会副秘书长姜莹珠连炮般的语速与不知疲倦的工作激情给人留下深刻的印象,她高强度地带领筹款团队“备战 99”是儿慈会连年制霸的关键。当年,袁庚在蛇口写下名句:“时间就是金钱”,如今,同样的创业激情也出现在公益慈善领域。

腾讯“99 公益日”对这个行业最重要的影响是,它打破了中国特色的“双轨制”,让有公募资格的慈善组织,与没有公募资格的公益机构得以联合劝募。这在一定程度上化解了公益慈善领域长久以来“官民对峙”的僵局,为双方提供了和解和共赢的机会。

但在另一个方面,它也像是打开了潘多拉魔盒,“抢钱”的游戏规则让一些公益从业者的价值观发生了扭曲,“刷单套捐”等造假问题屡禁不止。竞争,残酷的竞争,给很多人带来了希望,也把一些人逼上了绝境。

在 2013-2016 年间,在意识形态管控收紧与“公益市场化”思潮的双重影响下,中国主流基金会的资助逻辑悄然转变,从基于价值观的支持,变得更像是一次面对社会领域的投资。一系列商业评估的手段被引入到公益慈善领域,此前,人们在筹款时主要谈理念、参与、陪伴;那时,人们开始如商业路演一般,画大饼、谈业绩、晒团队,或强调独有的资源与技术。

爱佑掌门人王兵的言论颇有代表性,

他说:“现在行业非常不好的问题是,都在谈情怀。对不起,我认为这个行业最需要的是去落地,去执行,去真正把你那些目标,有节奏地、有战略地、有计划地、实实在在地落地。”

2013 年,此前一直专注于“孤贫先天性心脏病”救助的爱佑出人意料地推出了以资助 NGO 为主的公益创投项目,经过两年的试探后,于 2015 年加速投放,至 2016 年 12 月,已累计资助超过 100 家的公益组织。爱佑成了一个行业加速器,想要得到爱佑的资助?你必须走规模化发展的道路。

在 2013-2017 年间,中国公益慈善领域一步步从“分散创新期”迈向“市场构建期”。市场化浪潮一浪高过一浪,形成了大浪淘沙的行业景观,儿慈会理事长王林有句话很有代表性:“如果不做大做强,就要被淘汰。”在这个过程中,传统公益人遭受巨大的冲击,不少人试图坚守“价值为先”的 NGO 情怀,却往往在滚滚洪流中四顾茫然。

公益人谭红波撰文感慨:“一开始我们就说了要坚持自己的价值观,要有自己的方式,要真正发挥自己的力量。如今在强大的资本和权力面前,我们已经被冲击得七零八落。属于我们自己的主体性已经悄然不再,或者说得更悲观一点,我们从来没有过主体地位。”

2017 年 8 月,徐永光出版新书《公益向右商业向左》,将“公益市场化”的思潮推向顶峰。同年 9 月,康晓光作《驳“永光谬论”》一文,以极为激烈的言辞批判徐永光,也将近年来反“公益市场化”的

情绪推至一个高峰。

此次观念大碰撞被称为“两光之争”,对业界产生了深远的思想余波,其背后的关键问题是:究竟是以公益为体,商业为用;还是商业为体,公益为用?

三、多元混沌的新格局

“两光之争”虽则热闹,真正影响中国的是政府的指挥棒。

2016 年 3 月,全国人大表决通过中国首部《慈善法》。这至少带来了两点重要的变化:一、以“大慈善”的概念包容了“公益”,重构了行业的话语体系;二、将慈善组织管理的权、责明确归属民政部门,改变了此前多头管理的松散局面,重塑了政府在这个领域的权威。

2016 年 4 月,全国人大表决通过《境外非政府组织境内活动管理法》。从此,公安机关取代民政部门成了境外 NGO 的登记组织,这部法律赋予了公安三个权力:约谈、停止临时活动、宣布不受欢迎的名单。

这两部法律有管有放,客观上划定了第三部门在中国的活动空间,终结了中国公益界自 2008 年后一个如野草般生长的时期。好比大家本来都是混江湖的,从此之后,有人成了白道,有人成了黑道。

事实上,伴随这社会化浪潮的兴起,地方政府对这个领域的态度也悄然发生转变,逐步从消极管理变成积极介入。据学者许小玲的研究,2012 年,南京率先成立了中国内地首个公益创投协会,开启了政府主导公益创投模式的探索,形成了由市级财

政资金、福利彩票公益金、慈善公益金三方支持的公益创投基金。在此后的几年里，由地方政府主导的公益创投开始在国内遍地开花。

截止2016年1月，全国有85个地区（包括8个省与直辖市、25个地市、27个区县和14个街道）开展了公益创投活动，这一数字在持续增加。学者何兰萍发现，地方政府聚焦于弱势群体的能力提升服务，往往侧重于“补缺型和顺民组织”。

一个往往被人忽视的现象是，官办慈善再次焕发活力，不少地方慈善会成为了这股力量的发动机，在一定程度上扮演了社区基金会的角色。

在2018年的“99公益日”中，深圳慈善会以黑马姿态杀出，携50多家公益机构、101个项目，获得了301万人次捐赠，募得6000多万元，是当年获捐人次第二多的基金会。

与十余年前不同的是，如今的官办慈善系统不仅更多采取市场手段，更开始输出价值观。2018年11月，近30个城市的地方慈善会于广州召开“中国善城大会”，提出要形成“党委领导、政府支持、社会协同、分工明确、布局合理的行业发展格局。”

这大概是官办慈善系统第一次以联合发声的方式，正面回答了新时代下党、政、社三者之间的关系，他们显然会赢得一批追随者。

我们观察到，在进入2016年之后，中国公益慈善领域出现了多元思潮交织的混沌局面，且你中有

我，我中有你，谁都不知道未来究竟会怎样。第三部门的原教旨主义者仍然在吟唱他们的故事，“公益市场化”浪潮持续奔涌，官办慈善焕发活力，更有一些新的思潮在兴起，比如“商业向善”。

阿里巴巴公益基金会虽在2011年便已成立，但一直在做小范围的试探。直至中央政府提出“精准扶贫”的号召，看清形势的马云开始“全军出击”，他甚至专门成了“阿里巴巴脱贫基金”，计划5年投入100亿元，要从电商、健康、教育、女性、生态5个维度全面推进扶贫事业。

阿里系对业界的影响不仅仅在于其资本体量，还体现在他们在新形势下重新定义“公益”的尝试。阿里先是在2016年6月的XIN公益大会上抛出了“左手买卖右手爱”的说法，随后又提出“市场的机会就是脱贫的机会”，阿里逐步创造出了一整套表达其公益理念的话语体系，其背后的要旨是：未必要从第三部门求解，商业可以直接向善。

这种思路看似与“公益市场化”相仿，实有根本不同。“公益市场化”的主场是公益领域，而“商业向善”的出发点是商业领域，终点是旨在融合公益与商业的“第四部门”。

“第四部门”是社会学界一个新概念，目前的理论边界尚未完全清楚，往往用以指代“非第二部门（商业）、非第三部门（NGO）”的社会企业。按乐平公益基金会CEO沈东曙的说法，中国第四部门的出

现的时间与欧美出现了次序上的颠倒：“别人是先有第三部门，后有第四部门，中国是反过来，第三部门没有空间，第四部门反而拥有了很好的机会。”

乐平公益基金会是国内最早开始社会企业试验的基金会之一，早于2002年，其创办人、经济学家茅于軾就创办了社会企业“富平家政”，并在随后的10余年里陆续创办了“富平小额贷款”、“千千树教育”等多家社会企业。2017年，乐平基金会试图将源于美国的“共益企业”认证引入中国，旨在直接推动“商业向善”的规模化发展。

站在2018年末的时空点上，商业向善的思潮看上去正在企业家群体迅速扩展影响力。以阿拉善SEE为例，至2018初，这家以民主治理为特色的公益组织已经拥有了900多名企业家会员，依托企业家的财力，阿拉善SEE在环保事业的上下游展开了全方位的活动，并和官产学研各界都有广泛合作，屡有打破常规的创新公益形式出现。

这种新兴思潮的核心是企业家精神。他们主张不争论，崇尚先干起来再说，而且身段比较柔软，不会过多自我设限。阿拉善SEE第七任会长艾路明就信奉“走不通，就绕着走”的处世哲学，他说：“如果这条路走不通，会撞墙，那你干嘛非得把头撞破呢？没有必要，走不过去，那就绕着走，拿个梯子爬着走，总是有路可走的。”

黎宇琳，公益资本论主编。本文为中国基金会发展论坛·2018年会特约稿件。

汶川地震后灾害治理的十年演进： 四川经验与中国模式

文 | 张强



张强，北京师范大学风险治理与创新研究中心主任

在中国的减灾与风险治理研究领域，有一位学者，十多年来一直致力于灾害与应急管理研究，他就是北京师范大学风险治理与创新研究中心主任——张强教授，同时也担任民政部-教育部减灾与应急管理研究院政策研究中心主任、汶川地震应对政策专家行动组秘书长。

代表性研究成果：《关于汶川地震灾后恢复重建体制及若干问题的研究报告》、《巨灾中的决策困境：非常态下公共政策供需矛盾分析》。

5月9日，在北川举行的“社会力量参与汶川抗震救灾十周年纪念活动”上，张强教授介绍了自汶川地震以来，中国应急管理的制度演进历程，深度剖析了灾害应对的“四川路径”以及“中国模式”的建构。

今天非常荣幸再次来到山川秀美的北川，让我们有机会重温作为新老北川人的时空交汇。在这里，既要在新北川共同回顾一些难忘的时光，也要共同规划、共同展望北川、汶川震区乃至中国的防灾减灾救灾未来。

汶川震后十年的回望，怎么样去构建中国的应急管理体系是一个很重要的议题。作为参与者，我们今天既是回望自身，也是回望来自全世界千千万万的人共同参与的一场“战斗”。

十年前，我们第一时间成立了“汶川地震应对政策专家行动组（WET）”，今天和李京老师一起回到现场，一切恍惚历历在目。回望十年，我们改变了什么？不仅我们的容颜在改变，北川的容颜也是越来越漂亮的，越来越人杰地灵。

“汶川地震”后 十年的两大思考尺度

开始回望十年痕迹的时候，首先需要明确究竟会有哪些思考的尺度。

第一个尺度关乎时空。今天在这里谈北川，其实谈的不仅仅是北川，不仅仅是北川这个县城，而是谈中国，谈的是全球。这里只是全球灾害风险管理的局部折射。如果从全球的尺度来看，众所周知，灾害风险治理是全球治理的重大挑战之一。人类发展到哪里了呢？如果看人类的知识的发展，近期我们团队在分析近百年来全球关于地震研究的 SCI/SSCI，你可以看到作为一个知识领域，全球地震科学研究规模一直在急剧发展。这说明什么？与地震风险战斗还会是一个长期的重要任务。在发展中，我们也看到不同国家的趋势。可以明确的是，2008 年是中国地震科学研究一个重要的节点，由此开始进入快速增长阶段。

第二个尺度关乎制度。2015 年第三次联合国世界减灾大会推出的《2015-2030 年仙台减灾框架》的要点就是政企社学研多元部门的治理协同，这是全球在第二次减灾大会后的十年应对中总结的一个很重要的经验。值得介绍的是，这次大会期间，也是我们中国社会组织第一次组团去了仙台现场。在这样一个全球反思中，我们中国也在行动。这个行动其实是汶川地震后十年的重要观察背景。

“汶川地震” 是中国应急管理体系的重要节点

有同事问我，其实 2008 年汶川地震应对到底意味着什么？

大家可以看到这是中国应急管理体系的重要节点，更为重要的是，汶川震后这十年不仅仅是中国应急

管理体系的一个重要历程，还是中国公共治理，也就是我们讲的国家治理能力完善的十年。灾害是折射人类社会日常生活的一面镜子，应对灾害的每一个举动及其后果都源于常态下的治理积淀。

对于中国应急管理历程，我们研究团队对新中国灾害治理相关的法律法规政策进行整理。经过社会网络分析的结果来看，可以较为清晰地看出四个阶段性的制度演进：第一个阶段是 1949-1978 年，这一阶段的特点是“强调农业保障的生产救灾”；第二个阶段是 1979-2003 年，随着中国改革开放大幕拉开，呈现出“经济为先的灾害管理”特征；第三个阶段是 2004-2008 年，SARS 之后开启了中国应急管理体系建设，这一阶段的特征是“突出政府能力的应急管理”；第四个阶段是 2009 年至今，汶川地震之后全面进入了社会力量多元参与的灾害治理阶段，2015 年民政部出台了社会力量参与救灾的意见（《支持引导社会力量参与救灾工作的指导意见》）。

2016 年底，党中央、国务院出台了《关于推进防灾减灾救灾体制机制改革的意见》。当然，今年的应急管理部成立也会是值得高度关注的节点。

从制度变迁的角度来看，我国应急管理预案、体制、机制和能力在汶川地震后十年有了跨越式的进展。关于应急预案，过去是“挂在墙上，写在纸上”，现在我们是“放在心上、练在日常”。我们不是演着练，而是在真实的情境里面练。关于应急管理体制，过去是集中式，动员型的，现在演进到参与式，赋能型的（enabling），这个词是中国治理体制演进的一个重要特征。

关于应急管理机制，我们过去关心政府部门的结构化和功能性，今天走向了精细化，而且强调情境式应对驱动。这其实

是我们在机制上一个重大的转型。关于应急管理能力，过去我们的讨论很关注以城市为中心来部署，要有高的移动能力和高科技（high-tech）。可是汶川地震给我们的启示，是要以社区为基础，在人的身边。我们需要的不仅仅是高科技，还要接地气、能够配合第一响应人的低科技（low-tech）。

这些转变对我们来说每一个字都很重要，因为它不仅仅是我刚才讲的体制机制和能力，背后还有发展理念，因为我们真的需要从一个灾灾理念走向一个防灾减灾全过程、安全与发展有机融合的理念。这对于我们来说，是我们在汶川这场“战斗”中宝贵的经验和教训。

应对灾害的“危”与“机”

作为一个公共管理的研究者，我特别想说，一定要理解灾害的多元意义。中国的文字很有解释力，我们讲挑战，讲危机。危机它的“危”在哪里？它有可能带来的是生态破坏、经济损失和社会影响。对于我们来说，“机”是什么呢？一是灾害应对带来了一个多元主体合作的信任场域。

为什么这么说？因为在这些地震灾害面前，多元主体的目标只有一个，也就能建立一个完全相同共识基础的信任空间，所以才跨界拥抱。不要论英雄出身何处，我们都可以为了同一个目的、一个使命；第二，灾害应对带来了一个双轴创新的实验空间。十年的灾后重建遭遇了很多的挑战，这些挑战不仅需要科技创新，还需要社会创新，以及两轴创新的凝聚融合。

我们改变的不仅仅是科技装备，还有我们的软性思维，和我们的发展理念、社会治理机制。在这个基础上，灾害应对带来的第三个“机”就是社会发展的重构机遇，是寻求发展路径、目标愿景、参与范式上的系统重塑。这也是为什么我们能够从汶川重建到芦山地震重建去探寻一个新路子。

灾害应对的“四川路径”

就社会治理而言，灾害情境下面临着三个失灵：市场失灵、政府失灵以及第三部门失灵，我们需要有一个跨界协作（Cross-Sector Collaborations），需要有一个多中心治理（Polycentric systems）。在这个范式中间，你可以看见我们有很多这样不同的模式。

当然我们需要提醒的是，我们今天讲的是治理并不仅仅是简单的政社合作，其实背后还有广泛、多元、深刻、多层次的政社合作、社社合作和社企合作以及三元互动。

在汶川地震后十年，我们的社会力量参与呈现了很多的新特征，专业化、组织化、协同性。并且我们不仅仅扎根国内，还开始携手走向国际，走向“一带一路”国家，走向南南合作。在这个过程中，如果我们把焦点聚焦在四川，有几场特别重要的“战斗”值得总结。在同一个地区，一个同样的制度空间中，我们共同经历了2008年汶川地震、2013年芦山地震和2017年九寨沟地震三场挑战。从这三场应对模式来看，我们可以看到应对模式的变迁，也就构建了宝贵的“四川路径”。

变迁之一就是政社企合作从制度化到生态化的演进。

在汶川地震期间，涌现了“遵道模式”（编注：“5·12”汶川特大地震发生以后，来自各处的企业、NGO与个人志愿者，一起在绵竹市遵道镇建立了“遵道志愿者协调办公室”，并在抗震救灾期间开展了有序、有效的志愿服务，这一工作模式创造了地方党政和民间组织合作救灾的新模式）等基层政社合作试点，也出现了“5.12中心”等社会组织的平台化雏形。在芦山地震期间，出现了中国救灾史上第一个党政建立的社会组织和志愿者服务中心，建立了系

统化、窗口化、网格化的灾区社会管理服务网络。2017年九寨沟地震之后，政社、社社合作实现了生态性的有机融合，开始建立“一中心多站点”的从后方到前线一体化、层级式协调服务体系。

变迁之二是社会力量的应对从专业化向精细化演进。

汶川地震的紧急救援中，各类社会组织以及志愿者如潮水般涌向灾区现场，给灾区人民带来了极大的鼓舞，但也暴露出救灾工作专业能力储备不足等问题。除了一些专业的国际社会组织之外，大部分组织缺乏对灾害的科学认知，没有配备专业救援人员和设备，无法迅速开展灾情评估。在汶川地震之后，很多组织不仅把灾害应对作为组织的发展宗旨，并着力进行相关力量的培养，以壹基金救援联盟和红十字蓝天救援队为典型。这些民间救援力量不仅有卫星电话、对讲机等现代化装备，参与队员也都接受了专业化的救援技术培训。芦山地震发生后，壹基金救援联盟本地队伍两个小时左右即整装出发，蓝天救援队本地队伍三小时左右出发。灾后重建中，社会组织参与更是注重了与灾区需求相适应的专业性发展。

2017年九寨沟地震之后，根据灾害应急响应需求，建立引导社会力量参与救灾的精细化规范流程。协调中心建立统一的信息发布与协调机制，发挥微博、微信公众号的宣传作用，第一时间向社会大众公布社会力量救灾信息，倡导以灾区需求为导向，建立社会组织与志愿者动态信息收集渠道，发布“九寨沟8.8地震社会组织信息登记表”，收集一系列精细化信息，以便第一时间了解各组织的专长等情况，为高效快速投入救援工作做好保障。同时，经指挥部授权，通过报备审核发放灾区前线通行证，为实现社会力量参与全过程管理奠定了重要基础。按照前方协调人员反馈，社会力量参与不再是“一窝蜂而上、早来早抢”，一定程度上实现了根据灾区

需求有序进入和退出、实地服务和外围备勤（后方报备登记了219家机构和4332名志愿者）相结合的工作局面。

变迁之三是社会力量的应对从注重效率到效率与风险兼顾的演进。

汶川地震期间，中国还没有出现微博、微信等自媒体工具，受众与社会组织获取信息的方式，主要是通过官方媒体、社会力量获取的，以碎片化的形式存在。于是人们关注的就是社会力量的作用。芦山地震发生的2013年，救灾地图、救灾信号弹等社会参与的新媒体技术，以微信为代表的应对群落（成都公益圈、环保雅安、雅安灾情分享交流会等微信群）使得芦山地震后社会组织应对效率有了显著的提升。2017年九寨沟地震之后，社会力量的应对不仅是注重效率，也更加注重有效的安全保障、风险管理机制：一方面，提供免费的人生意外保险；另一方面，协调中心充分利用微信群等社交平台与后方中慈联、基金会救灾协调会、中灾协救援专业委员会等平台型机构建立实时的协调机制，对参与的队伍进行动态的甄别管理，较好地建立了灾区社会力量参与的风险管理机制。

灾害应对“四川经验”的形成

为什么汶川地震十年来四川地区社会力量参与灾害应对的体系呈现出如此新局面？究竟是什么因素在推动四川经验的形成？

首先，国家灾害风险管理制度的顶层设计创新为这一格局奠定了重要的治理基础。在汶川地震灾后重建阶段，国务院在2008年6月8日颁布实施了《汶川地震灾后恢复重建条例》，首次将“政府主导与社会参与相结合”作为六原则之一提出，赋予了社会组织作为社会参与的重要力量，参与灾后重建的合法地位和活动空间。芦山地震之后，党中央、国务院要求有力引导灾后恢复重建机制创新，首次提出有序



◀ 图片来源：摄图网

推进“中央统筹指导、地方作为主体、灾区群众广泛参与”的重建模式，也就意味着灾后重建工作中，“四川负总责、地方为主体”。在这样的制度变化中，地方政府也相应地有了比较自主的工作空间。并且在应急救援阶段，在专家的建议之下，四川省抗震救灾指挥部也第一次正式建立社会管理服务组，设立雅安抗震救灾社会组织与志愿者服务中心统筹社会组织参与工作。

随后，四川省灾后重建委继续保留这一组织架构，并于2013年7月国务院出台的《芦山地震灾后恢复重建总体规划》明确将志愿服务体系建设及群众心理抚慰（雅安市群团组织社会服务中心体系建设）、社会工作人才培养和社会组织培育、灾区人文关怀等三个社会管理服务项目纳入了灾后重建的重要内容，为推进灾区社会管理服务长效发展奠定了坚实基础。这一系列的政策环境变迁，使得培育社会组织，推动社会治理创新成为了灾后重建场域中的重要制度要求，成为政府应对系统正式的组织性目标（the goals of the governmental

response system），从而缩小了政府治理行为规范与灾后重建后的需求之间差距，也为芦山地震灾后重建中的政社合作进一步深化奠定了重要的环境基础。

其次，汶川地震后社会参与实践为制度创新积累了重要的实践经验。在汶川地震的应急救援阶段，据四川省民政厅的统计数字，“5·12”汶川特大地震发生后，全省有6000多个非营利组织直接或间接参与抗震救灾工作。有2456个非营利组织直接参与抗震救灾，以及为参与的部队和灾民提供生活服务。有300多个非营利组织在第一时间组织突击队深入灾区抢救生命、救治伤员、转移安置灾民和向灾区运送捐赠物资。在芦山地震应对中，通过雅安抗震救灾社会组织与志愿者服务中心总计协同入驻中心40多家基金会及其他组织援建资金多达11.76亿元，涉及教育、卫生、基础设施建设、社区能力建设、就业创业培训等方面，建立332家基金会等社会组织数据库，及时将灾区灾后重建项目发送至各社会组织。

九寨沟地震之后，截至2017年8月12

日晚22时，灾害应急响应阶段共有115家机构登记报备并参与现场服务，与此同时，在外围网络平台报备登记了219家社会组织、志愿服务团队或企业。在这一系列难得的社会实践过程中，从中央到四川地区各级政府机构和工作人员对社会组织的性质、定位和运行特征有了较为深入的合作了解，不仅熟悉甚至颇有感情，为此次政社合作的制度创新积累了重要的实践经验。

第三，汶川地震发生以来四川地区社会长足发展为此次制度创新创造了坚实的社会基础。“5.12”灾后重建使得四川的基础设施、产业发展、民生事业实现整体性跨越，尤其是四川省社会组织实现了规模快速扩大和结构进一步优化。自2008年至今，四川本土化社会组织不仅总规模迅速发展，而且社会组织的服务领域进一步扩大，一批行业协会新兴发展，从事教育培训、卫生医疗、劳动就业、社会福利、体育文化、社区服务等方面公共服务的民办非企业单位规模快速增长，非公募基金会从无到有，发展迅速。这些社会层面的软实力使得四川的社会组织能够在芦山、九寨沟地震后

第一时间作出比较高效、规模化的响应，为此次社会参与制度创新的局面形成奠定了坚实的社会基础。

实现可持续的灾害应对“中国模式”

回首十年发展，灾害用惨痛的代价打开了一个跨越式发展的“机会窗口”，以社会力量参与为显性增量特征的灾害治理得到了切实的完善，但要在我国应急管理体制改革的新时代实现可持续的中国模式，还有待于治理变革中的政府、资本化竞争的市场及发展中的公民社会相互博弈的互动过程。为此，展望未来，我们还需要在以下主要方面继续探寻。

一是完善法律框架，奠定协同基础。国际上的成功实践证明社会力量参与救灾首先要承认社会力量参与救灾的合法地位。因此，推动社会组织参与应急管理首先应当推动将社会组织参与纳入国家减灾以及应急管理规划，明确社会组织在灾害应对中的法定职责及功能，将社会组织参与机制化、法制化。

通过法律法规促进协调性平台建立适当的功能定位，承担政府和各类社会组织之间的桥梁作用，为各参与组织提供政府方面的信息，同时也将社会组织应对行动进展和需求反馈给政府机构。可在一系列政策基础上，进一步修订《突发事件应对法》、《志愿服务条例》等相关法律条款以及国家总体应急预案、国家自然灾害救助应急预案等，对社会组织和企业在应急管理中的功能定位给予更加明确的表述，并配套发布针对志愿者和捐赠管理的支持性功能文件。

二是做好顶层设计，尽快搭建社会力量参与应急管理的制度体系。我国当前社会力量参与救灾协调平台雏形多是在地方层面建立，在权威影响和工作覆盖面上，

广度和深度都无法满足社会需求，因此，建设有效的社会力量参与应急管理协调体系需要完善的顶层设计和系统平台建设。我们在新的制度设计中间，需要“硬”和“软”结合。“硬”的，我们要有一些刚才讲的智能的数据的信息平台。尽快建设社会力量参与应急管理信息平台建设，实现多层次、全方面、广覆盖、统一共享的社会力量参与数据平台，特别是应用大数据技术，实现大数据支撑的决策协调机制，以及实现政府与社会信息共享。“软”的是什么？

“软”的是我们要有这样的政策架构和政策体系，在应急管理部职能架构设计中，建议在内部司局设置时，成立相关司局，加强宣传培训教育和社会力量指导等工作。

三是制定协同标准，确保政社协同的标准化、规范化。制定社会力量参与的准入标准、合作标准、协调标准，可以为社会力量开展工作确定工作目标，为社会力量之间的协同、社会力量与政府协同工作的开展打好基础。在协同标准的制定上要本着“政府牵头、社会参与、促进共识、持续学习”的理念，做到公平公正、客观科学，以应急管理部为主要牵头部门，邀请相关领域专家参与协同标准的制定，明确社会力量的准入标准、筛选条件；在运行机制中明确社会力量与政府合作的领域、合作的力度，不同类型社会力量之间的配合和分工；社会力量参与救灾在灾前减灾防灾、灾时救援安置、灾后规划重建过程中的协调标准。做到标准制定科学合理，权衡多方利益和实际运行可行性，标准运行严丝合缝，能够灵活应用到救灾实践中。

打造韧性的可持续发展社会

我们应当立足中国国情，明确协调参与各方的职责，将协同分工做实做细，并制定相应的激励和监管制度，借鉴国际上2005年推出的联合国人道救援（cluster）集群系统框架的分工系统设计，即根据水、健康、物流、教育、食物安全等不同需求

将平台协同的各社会组织按照其专业技能和工作领域划分成不同的专业组群，明确相应的牵头机构以及指导委员会和日常交流机制以便明晰责任、提升能力、加强协同。

最后，在这里共同展望未来，特别重要的一点就是一起构建共同的愿景。如果设想美好的未来，我们一定希望它是韧性的。如果它是一个韧性的未来，也就意味着我们要和灾害风险共生。我难于忘记在汶川地震之后，22个汶川银杏小学的学生被转移安置到西南财经大学，我们在那里给他们上了地震后的第一节音乐课。那是一节音乐课，课上，孩子们脸上泛起了如花的笑容。令人心酸的是，这些学生在地震中与父母失去联系，他们当时不知道父母在哪里，有些孩子其实已经永久失去了他们的亲人。可是，我们该怎么告诉这些孩子，为什么会发生地震？为什么在经济高速发展的今天地震会夺去这些可亲可爱的生命？

如果我们要珍惜这样一个美好未来，我们希望共同打造这样一个韧性的可持续发展社会。汶川地震后的十年之际，将是我们一个新的起点，我们希望每一个家庭都有可用的减灾计划，每一个家庭都有靠谱的应急用品；每一个社区都有可参与、可理解的风险地图，每一个社区都有身边的第一响应人队伍。我们更希望像北川这样山川秀美的城市，无论你是工业发达，还是生态友好的发展中地区，都应该有一个面向安全的韧性规划，不仅是计算GDP增长的经济发展规划。

在这里非常感谢各位，也希望在北川，我们再次聚合，难以忘记灾害侵袭中消失的面孔、战斗的场景、携手的共进！我们再次聚合，期待共同起而行之，探寻我们中国美好的韧性未来，谢谢各位！

本文为2018年5月9日举行的“社会力量参与汶川抗震救灾十周年纪念活动”演讲实录，原载于微信公众号：社会创新家。

用稚嫩的肩膀 扛起公益行业沉重的使命

文 | 何道峰

在中国基金会发展论坛年度盛会历史上，何道峰先生有过两次非常精彩的演讲，一次是 2012 年会总结致辞，另一次是 2018 年会主旨演讲。何先生的发言直指基金会稚嫩的肩膀上所担负的历史使命，激励了成千上万追求自由的青年在社会建设时代内修外行、果敢坚毅，在历史突围中探求生命的本真与价值！

2012 年篇

从历史角度看，中国正处在一个社会转型期，是社会市场构建的历史机遇期。为什么这么定义？现代化是近 200 年以来，全世界各民族发展的国际竞赛。本来现代化是荒谬的词汇，因为时间是不可能倒转的，每个人都生活在现代。那什么叫现代化？现代化是定位国与国的差异，为了在差异中找标杆，而出现了这个词汇。

如果按普世标准讲现代化，只有三个现代化，即经济市场化、社会市场化、政治市场化。如果这三个市场化完成了，你就是一个现代化的国家。现代化是指工业或后工业文明的经济市场化、社会市场化、政治市场化的社会取代农耕文明的君权神授、民权君授的身份化社会。市场化取代身份化的过程是什么？市场化最本质的特征就是平等加竞争等于公平，所有的市场化都必须满足平等加竞争等于公平这个特征。市场化平等竞争的原教旨主义有三个构建才能叫市场化：第一条，构建是完全平等的参与竞争的主体；第二条，严谨细致并且公开成文的行为准则；第三条，要独立公正并接受监督的裁判系统。有这三个基本构建后我们才能称为市场化，只有这种市场化才可能产生公平和效率，否则就不可能产生公平和效率。

中国的百年探索与牺牲直到在邓公手里才找到了推动中国现代化的理性秩序，即东亚模式，先搞经济市场，再建社会市场，最后建立政治市场。撇开争议，从建立经济市场开始经历了 30 年，今天我们已处在一个关口——要建立社会市场。总之，一个推动社会改造与转型，构建社会市场的历史时代已经到来。

非公募基金会稚嫩的肩膀 落下沉重的历史使命

非公募基金会一经开闸就迅速崛起，去年已经达到 1500 多家，超过公募基金会 20 多年数量的 20%。从会议上很多讨论来看，非公募基金会依然年轻稚嫩，这体现资产规模上，因为 1500 家有 215 亿资产，平均每家 1300 多万，但是高校基金会每一个都是一亿。几个亿一扣减，中位数以下就只有 200 多万。从逻辑上来讲，非公募基金会应该是捐一笔钱，却不动本金，主要靠这笔基金产生的盈利收入支持公益事业。如果只有 200 万，逻辑上有一点扯，200 万即使放小额信贷，收入也就几十万，做公益稍微有一点薄弱。是否所有的非公募基金会的投资人都想好了公益基金会意味着什么？这是值得追问的话题。

50% 以下的组织年收入只有 200 多万，年支出只有 166 万，每个基金会全职人员平均只有 2.9 人。还有一个数字很有意思，只有 23.4% 的基金会在做投资，如果这是公募基金会可以理解，但非公募基金会的宗旨就是拿一笔钱去投资，然后赚了钱去做公益，现在只有 23.4% 在做投资，这就有点费解。当然这就是中国的非公募基金会，我们就是从这样的起点开始的。只有 6.4% 的收入来自投资，投资回报 7.7%，还不错。按照国际惯例，这么多的基金会大多数应该是资助型的，但我们只有 13.5%。从这些数据看，非公募基金会的行业依然稚嫩，治理和管理还在探索中成长，还有诸多的问题。



何道峰
资深公益人

在这种条件下需要面对的问题是公益的现状和期许。

现代公益始于经济市场化的必然结果。中国的公益是早产且天生不足的，为什么不足？第一，用敛财补充财政收入的不足；第二，政府可以接受慈善的捐赠；第三，事业单位可接受慈善捐赠；第四，官办公募基金会的市场垄断，这个市场垄断基本上是发挥老干部余热，让老干部多干几年来平衡社会矛盾。

这样一种早产，现在也没有什么理由说它不对，因为它已经这样发展了。历史也是这样发展的，中华民族就像奥巴马上台讲的那样，中国没有西方这套东西之前，他们已经蹒跚走过了5千年的历史，这个民族就是这样走过来的。

中国公益组织存在很多的问题

第一，公益等于慈善、慈善等于做好事，这个等式就把中国公益给阉割掉了。公益不等于慈善，慈善也

不等于做好事，但是在我们这里它变成了一回事。公益首先必须是人，尊重人的需求为第一需求，人需要爱己、爱家才能谈得上爱社会和爱国家。人首先要担当家庭责任，然后才是社会和天下的责任。积德行善就不说了，为什么要积德？我又没有干坏事，因为这是一种交换思想。

第二，公益组织继承政府的治理模式，而不是公司的治理模式。但是正常的公益发展从市场经济发展看，一定是继承公司的治理模式。

第三，封闭性以及中介和各种人类文明成果的横向联合与利用。

第四，既不是自由结社又非社会自治，无法发育出现代公益与公民社会。

承负中国社会改革与公民社会发育的社会市场构建才刚刚破题，破题的标志就是中国允许非公募基金会注册成立。这样一来，代表未来的重责落在了非公募基金会稚嫩的肩膀上：第一，始于自由结社和社会自治的现代公益原教旨主义精神，是真正的公益；第二，较好的从公司治理方式中延伸出来；第三，人才选拔和工资待遇可以遵循市场化的原则；第四，非公募代表公益的未来。大风起于青萍之末，我相信中国的非公募基金会有那一天；第五，从自身做起，要推动公募基金会的改

革和公益的大融合和社会改造与转型。现在所做的每一件事都关乎到中国公民社会的未来，绝不要妄自菲薄。

今天这个会议有纠结之心的一代和自由之心的一代的撞击与协同。老的慈善一代拥有一颗奋斗但纠结的心，如徐永光、王振耀、冯仑、杨团、卢德之、朱卫国、江明修、朱健刚、陈开枝、刘小钢、何道峰……我们心里有太多的历史情结，虽然我们想自由，但是心做不到完全无拘无束自由地飞翔。在会上新的公益一代拥有一颗职业且自由的心，像窦瑞刚、李劲、沈彬、来超、陆非、子雯、金媛影、尼娜、杨鹏、胡红……他们很自由，还有成千上万的自由青年也正在加入进来。

所以，中国公益社会改革运动中有许多遭遇与撞击：第一是在公益理念及其哲学思考方面的撞击；第二是制度和法律层面的思考撞击，比如在基金运作经营技巧方面的撞击，在组织战略及机构理念方面的撞击，在资助策略与管理运行方面的撞击，在筹集合作与传播方面的撞击，在人力开发及项目管理评价方面的撞击，在存活与发展策略方面的交流与撞击等等。公益的历史使命对协同的历史互换撞击过后会留下什么？我希望留下思考和行动。

历史需要公益界大数量及技术性的协同，我们应该从技术层面着手寻求协同，比如说要在对话中寻求协同，要在协同中寻求创新。作为大会成果，我跟永光同志商议，2013年本人致力于推动举行公募基金会论坛，要做出努力会很多，但是我会努力的。争取让公募基金会展开两年之后，2015年举行公募和非公募论坛交流，我们争取开一千人的大会。

最后讲个人体会

内修外行、果敢坚毅，在历史突围中探求生命的本真与价值。

做公益这一行要内修外行，对外必须采取行动，只有行动才能证明你的价值。每个人都很忙，没有时间反观内心，但当我们反观时会发现很多东西不是忙就有意义。

有很多忙其实是垃圾，为何不清除那些垃圾呢？进入公益要有柔软而果敢的心，没有柔软的心进不了公益，但是要献身公益需要有坚毅的心。改革本身就是违规的过程，你要做公益，本身也是违规的过程，如果你不做好准备、不敢违规，那不要干这行。但是你要发菩提心，如果你心中有菩提，心中有光明，你有什么惧？所以你需要有坚毅的心。

我理解各位在创业初期相当的不容易，我一生都在创业，我创完这个又创那个。在我们行业中，要多讨论一些技术——这个会议讨论了很多技术问题，少谈主义；不要简单分类，公募基金会和非公募基金会不是敌人，里面同样有朋友、同道，非政府组织和政府不是敌人，那里面也有你的同道。不要简单分类，要推倒横在人心之间的高墙，找到“臭味相投”的人一起谋我们共同认为有价值的事。我们还要突围与磨炼。中国现在有很多困局，很多事情解决不了。王振耀、徐永光等在推动法律方面可以起作用，我起不了作用，但是不等于说我没用，因为我还可以磨炼自己。磨炼本身是为了改变这个制度做准备，每个人做的事只要形成群体效应一定会影响这个社会。

在座的每一个人都是这些组织的领袖，有精彩的人才，有精彩的领袖。如果没有徐永光，怎么会有希望工程？如果没有洪波，怎么会有格桑花？每一个伟大的组织都是一个精彩的人创造的。你要进入公益领域，就别把自己看成无名小卒，你就是领袖，你就是精彩的人，你就是影响着改变这个世界的人。谁说这个世界靠伟大领袖改变的？这个世界都是由平凡的人、有梦想的人改变的。既然各位有梦想，坐在这里，那你让自己的精彩成就这个组织的精彩，这样你就成就了国家的精彩。

每一条通往成功的路和成为精彩的路都是不简单的。你看人家坐敞篷车很轻松，其实坐在里面的一点都不轻松。所有成功的人都有一个苦难的童年，所有成功的人都有一段苦难的经历。上帝要成就你对生命本身的认识和对无限未来的期许，必让你经历磨难和考验。各位兄弟，我也经历过很多磨难和考验，（让我们）张开怀抱，迎接、拥抱和享受这种磨难和考验吧！这个过程应是灿烂和美丽的！

2018 年篇



过去中国的公益十年，我们走过了一个非常艰辛而又充满了各种跌宕的道路，在公益界，很多变化在这十年里还是发生了。

虽然捐赠额还是没有想象中增长得那么快，但还是有了一定程度的增长；比如说新的年轻的一代，越来越多的人加入了公益行业，比如我们有很多创新的方式来做法公益，让公益有了很多新的思考和探索。特别是最近几年来，一些企业家，主要以民营企业为主，越来越多人加入了公益行业，这些变化都是明显的。对我们民族在现代化的进程中的社会转型，这可以说是一段弥足珍贵的历史。

可是站在今天这样一个时空点上来看我们的过去和未来，既充满了让人挑战的迷思，同时也仍然有很多潜在的机会。

但是有一点我想讲的，恐怕整个公益行业都面临着一个转型，这个转型就是在过去的十年，我们公益依然以扶贫、助残、助孤、扶弱和救急作为我们基本的选项，所以大多数的钱和人力都投入到这些领域。可是在未来十年情况可能就不同。

因为中国现在已经进入中等发达国家的行列，人均国民收入 8000 美元。随着“扶贫攻坚”国家战略的结束，绝对贫困应该会逐渐淡出我们的视野，纯粹靠扶贫、助残、助孤、救急、救穷这样的事，是否能够托得起未来十年的这样一种资源和公益的投入，这是一个很大的命题。

从走在前面的国家已经走过的道路来看，恐怕这个转变是一个趋势，这种趋势不仅是外在的看得见的一种路标，而且很大程度来自于我们内在的社会驱动。这个内在驱动来源于，我们正在冲刺一个国家现代化进程中最艰难也是最后的一个阶段。

可是现代化是什么呢？现代化恐怕不仅仅是一种物质的丰裕度和人均国民收入的增加，也可能是人的现代性培育与转变。很难想象一个现代化的国家，是建立在一个人人们普遍没有现代性的国民基础之上的。

所以我个人以为，人的现代性问题，是我们未来公益所要面对的、所要关心的一个比较重要的命题。但现代性的这个问题比较复杂，简而言之，其实承载国家现代化的国民性中最核心的，便是人的现代性，就是人的自由和平等，这已经写进了我们的（社会主义核心）价值观。

我想将自由和平等分析一下。人的自由，即很大程度上你有自由权。总体上来讲，人的自由可以分为主体性自由和客体性自由，主体性自由就是围绕着人的生命主体和人身安全，以及说话、写作、出版、结社等等的自由权，多大程度上人是可以在这方面自由做出决策，一个准备现代化的社会应该有个明了、清楚的规则。

第二个自由是一个人客体性的自由。客体的自由是说，当我们可以自由思考和自由行动的时候，那这些思考的成果，我们能否享有，我们去努力行动的成果是否可以享有，这就涉及到思考成果的知识产权和我们行动结果的财产权问题。

如果我们有主体和客体这两方面的自由，就是一个人现代性中的“人的自由”。如何才能拥有它就是国民是否有此自觉意识的问题。否则我们就不会去争取它。可是即使拥有自由，事情也远远没有那么简单，我们用什么方法来获得自由？这是一个平等的路径问题。

跟自由相对应的是不自由，跟平等相对应的是不平等。在这个问题上，常常是有很多迷思的，比如说

大家都知道，历史上很有名的法国的启蒙运动先驱之一卢梭。

卢梭在强调人的自由时候，反对洛克的相对自由，说人的自由应是绝对的。由于没有去细致的区分主体和客体的自由，在谈论到人的平等时，卢梭立即滑到另一极端。他认为人是不能拥有分工也不能拥有财产，因为拥有财产和分工，必然让人不平等，这样卢梭就进入了他的悖论陷阱：一方面说人主体要有绝对的自由权；另一方面，人又既不能选择工作的自由又不能享有他所行动的成果。那么人还拥有什么自由呢？卢梭的自由事实上就是最大的不自由。

因此，这就产生了很大的迷思。大家都记住了卢梭的一句名言，“人是生而自由的，但无往而不在枷锁中”，耐人寻味。

那平等，平等是怎么一个概念呢？

平等就是说我们是这种自由选择权，思考也好，行动也好，是建立在你享有这种成果的基础上。可是这种人人追逐的客体性自由，是基于竞争而取得的还是基于权力垄断而取得的？如果基于竞争而取得的，那就是平等的；如果基于权力垄断，或者说一种完全的靠继承获得，那就可能不平等。

一个社会常常赢在其组织化的程度和水平，但平等问题在人类的组织化中会变成更大的问题。纵观当今世界，纵使人是生而平等的，但无往而不在组织化奴役的枷锁之中。

更进一步的问题是，一个自由平等的现代化社会基于大多数具有这种现代性的语境。可是这么多人怎么可能建立起一个坚固的自由平等的语境呢？这就靠每一个个人。但每一个个人怎么能意识到上述问题并清醒认识呢，这就需要有社会的启发者，不仅需要语言，而且要通过行动来让人感知到他人对他人的生命是尊重的，对自由平等是尊重并神圣坚守的。因此自由和平等决不仅是写在墙上的概念，而是要换化、落实所有行为过程中，是要融入血液中的国民现代性。

因此不仅仅是一个社会和政治要为我们捍卫这个

平等和自由，要做出切切实实的实际行动，而且公益这个行业背负着很沉重的历史使命，就是让人启发人具有人的现代性。但这是一个很长期的工作，纵观现在，人都是语言、肢体暴力相向，然后通过暴力去解决社会的问题，令人凄然。一个不能够平和说话的社会，一个听不到他人平和说话的社会，怎么可能有人人的现代性？一个国民没有现代性的社会，又怎么可能实现现代化。

因此我们现在面临的问题就是在未来的这一过程之中。在未来的公益界，无论是公益的钱投向哪里，或是说公益界的人怎么做事，怎么去策划一个组织的未来，或是说我们个人怎么处理和他人的关系……这些都要回到人的现代性上来，如果回到人的现代性上来，那我们自己可能就找到更多的方向感和幸福感，我们也能带给他人一种比较良性平和且长远的影响，让他人也走在培育这个民族现代性的道路上，虽然这条路非常长。

总而言之，我觉得一个纯粹靠扶贫、帮弱、助残、助孤的时代，从某种程度来说，比重应该在下降，应该说我们整个公益要成长的资源、要投入的人力，可能面临着一个转向。

如果有人想成为这个时代公益的先驱，那他需要去要想这个问题，因为今天的行动就代表着我们未来十年以后的成果。如果我们今天依然沿着惯性、甚至沿着那种路线往下滑，那十年以后我们就会收获另外一种果实。种什么因收什么果，只不过有些因果是瞬间就会来，有些因果是两三年，或者十年二十年甚至更长的时间。公益这个行业，可能要种更长的因，让中华民族结人的现代性发育之果，这就是我特别想说的话。

那当然，并不是说那些事就不要做，依然要做，但是在这个过程里边，要考虑人的现代性，比如说是不是不断地在把钱给这些已经离开最贫困绝境的人，再给钱就一定是好事？未见得。因为破坏人去奋斗、去努力的自由，破坏了一个社会最有效的最内在的动

力，那自然就产生了这个社会的不公平。如果善行破坏了我们基于自我自由奋斗的根基，那么这到底是在行善，还是在作恶呢？

这些问题如果深入思考，其实会得出相当不一样的结论。对于我们来说，做多大的规模，我倒不认为是非常重要的，但是做对的事情，做正确的事情，做过十年以后、二十年以后，我们回头来看，依然认为它是代表了我们这一代人的远见卓识和对未来负责任的事，我认为这是非常重要的。

我已经是一个退休的老者，公益我做了二十多年，这个接力棒是要一代一代地传下去的。我今天在体力上已经跟你们拼不了了，只能回到一些阅读、思考上来和大家分享，也会做一些有意义的捐赠。

所以呢，看到你们在那奋斗，看到你们疲惫的身影，和面临今天的这种困境，我常常感慨公益行业如此稚嫩的肩膀，怎么能够扛起这个民族走向现代性的重大使命！

每思及此，还是会眼眶湿润，真的感谢每一个人的努力，我希望，我也能发挥余热，希望公益的这个行业能在中华民族整个现代性的培育上，做出更多有价值的事，让我们的民族能够度过这一个难关，能够进入一个现代化的国家。

让我们每一个人从现代性的孕育中找到我们自己生命真正的价值和幸福，谢谢大家。☺

从国家和社会治理的视角看基金会的价值

文 | 郭虹

改革开放 40 年到现在，这是一个新时代，新时代的最重要标志就是主要矛盾的转变。在这个主要矛盾转变的过程中，我们看到十九大再次将“民主、法治、公平、正义”这句话作为社会需求提出来，我觉得这是一个非常值得重视的概念。中共十八大提出改革开放的总目标跟 40 年前已经完全不一样，40 年前是以经济建设为中心，但是十八大特别提出来要完善中国特色社会主义制度，这个制度就是国家治理体系和能力的现代化。

国家治理体系和治理能力

国家治理体系是包括政府治理、市场治理、社会治理在内的国家制度的集合。“国家治理”强调国家政权的所有者、管理者和利益相关者等多元主体，政府、市场、社会等多种治理机制的共治、共建、共享。“国家治理”强调“增进公共利益”与“维护公共秩序”同等重要。作为政府，最主要的功能是良性运行和保证公共秩序，所以它要养军队和警察，要法律。但是现代国家除了维护公共秩序以外，还要增进公共利益，这点已经作为政府的职能，而实现这两个目的的能力就叫做治理能力，这是一个大背景。所以在这样的一个背景下提到社会治理。

政府在社会公共事务管理中，吸纳各类社会组织共同参与有关事务的决策、执行和监督。对社会组织而言，是社会组织在社会公共事务处置中的主动介入态度和自主行为。对社会管理层而言，是赋权予社会组织，让其参与社会公共事务的决策过程，承担社会公共事务管理职责，并形成参与社会公共事务的能力，自我管理 with 自我服务的能力。

中共中央关于十三五规划的建议提到“加强和创新社会治理，建设平安中国，完善党委领导、政府主导、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制，推进社会治理精细化，构建全民共建共享的社会治理格局。健全利益表达、利益协调、利益保护机制，引导群众依法行使权利、表达诉求、解决纠纷。增强社区服务功能，实现政府治理和社会调节、居民自治良性互动”。

当前社会最重要的一个问题，我认为其实就是利益协调问题，这也是社会管理和建设中面临的最大的问题。这里还要提一点叫“党委领导、政府主导、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制”，站在社会学的角度来说，这体现了经济结构的多元化导致利益主体多元化，这是一个最重要的基本认识。

我们讲企业代表市场，政府代表公权力，那谁能够代表社会？经过“512”，我们真正看到谁能代表社会，它的一个代表就是社会组织协同的公共事务，像地震救灾、像扶贫、像环保，凡是涉及到公共类的事物，这都是它可以去协同的，那怎么样协同呢？就像“512”的时候我们提出来要“有序参与，有效服务”。

改革开放与基金会的发展，“行政导向”严重

谈到增量的问题，我觉得新社区、新社群才是这几年来最大的增量，而且这个社群是以联谊性这样的民间类的组织组织起来的。比如说我之前接待的一拨来自全国各地的小伙伴，有高校的，也有不是高校的，因为大家在网上讨论对公益很感兴趣，就一起到成都来看一看成都的公益环境到底是怎样的。他们没有组织也没有注册，就是网上的一个社群，大家在一起经常交流，而我觉得这才是中国特别有希望的草根力量，这是我自己的一个不一定完全准确的分析。

郭虹

四川省委省政府决策咨询委员会委员、成都市公益发展促进会会长，成都农禾之家公益发展中心理事长



我们是在基金会支持下成长起来的，我们说基金会的出现是改革开放的成果，如果没有改革开放，老百姓手里没钱，想捐也捐不出来。中国的经济管理体制也好、政治管理体制也好，社会管理体制也好，发展的每一步也都是跟基金会相关。

如果没有政治体制改革，我们的人身依附关系还不能解决，每个人都还是单位人，不可能有单独的一个人。没有社会管理体制改革，我们没有这个权利进入到公共事务当中去，所以，基金会的发展从某种程度上也预示着社会的改革和进步的进程，这是我自己对基金会有一个理解。

基金会的总特点引用王名老师的一个说法：自上而下零散规模，零散聚财为主，项目主导，公益导向。

我自己非常不赞成最后一条，就我对公益基金会的了解，除了极少数是有所谓“公民理念”的公益基金会以外，全国的6000多家基金会绝大多数都是以行政为导向，所以这是它的一个总体特点，面临挑战，政府的管控也越来越严。

从民间来讲，现在对基金会的意见特别大，成都市武侯社区发展基金会是成都市乃至四川省第一个社区发展基金会，同时这也是一个国企用了800万来成立、政府来运作的基金会，所以我们基金会现在就面临着这个问题：到底你要去做什么？是按照政府的要求、管控来做，还是真正发挥社区基金的作用？这里要做很多的博弈，也要做很多的探索，也可能要做一些妥协。

“公共性”“普惠性”： 基金会的发展趋势

我想基金会今后的一个发展趋势就是如何加强其“公共性”和“普惠性”。“公共性”或者“公共意识”这个概念是中国非常缺乏的，特别是我们这一代人，包括70后、80后也有这个问题，可能90后好一些（我们从小受到非常严格的集体主义教育）。

我们往往把“集体意识”等同于“公共意识”，这是错误的。在集体意识里，实际上完全没有个人和私权，而公共意识是基于私权而讲的共同的利益，在这一点上，这种公共性刚好是基金会特别缺乏的，尤其是在政府背景的情况下建立起来的基金会。它叫社区基金会，它怎么去体现出公共性？要从它的宗旨、使命、资助方向、运作形式，包括内部治理结构等方面，去思考怎样体现出公共性和普惠性？社区怎样让更多的人能够从中受益？这个是我自己所在基金会有一个挑战。

公民教育靠社区， 社区发展靠社会组织

就社会组织而言，从国家层面来讲，中共十八、十九大的政治报告里非常明确地提出来：“它是我国现代化建设的一支重要力量”，这是一种认可。《慈善法》的颁布使得社会力量、民间力量合法化，承认了他们的合法地位，就是承认了公众、公民、法人和其他组织在公共事务当中可以参与。报告也提到大力发展社区社会组织，公民教育需要自下而上来做。自下而上要靠什么？就要靠社区组织，这一方面十九大实际上是给了我们一个空间。

以成都的经验为例，三年前在成都开始跟政府一

起做社区营造，跟过去政府购买服务最大的不同在于政府购买社会组织到社区里去，不是去提供服务，而是去培育社区自组织，它的检查目标就是看这个项目培育出了多少社区自组织。这个社区自组织中有什么样的自组织，娱乐性的、联谊性的、支持性的、自愿性的，还是互助性的、经营性的，社会企业等都没有关系。

为什么呢？这就在于“无组织、无公民”，公民都是组织起来的。中国现在最大的问题是改革开放以后各自为政、一盘散沙，即碎片化，而这样的碎片化实际上谁都不满意，居民自己也不满意，大家都觉得有种无力感。为什么会有无力感？因为他是一个人，他需要依靠一个能够发声的集体，所以，我觉得在这一方面，公民教育一定要从组织开始，那这个组织是谁？就是我们的社区组织。

在社区组织的建设这方面，成都市在2012年做“基层社会管理”的时候，有一个原则叫“还权、赋能、归位”。“还权”是社区自治，“权”是政府要把社区自治权还给社区，要把居民自治权还给居民。自治权则分解为这四个权利：知情、参与、决策和监督。别的权利都好说，决策权，他决策什么？怎么来决策？没有可决策的东西。成都市做了第二件：赋能，怎么赋能？每个社区有一个“公共服务资金”，资金的使用是由居民来讨论、投票和决策，所以用“公共服务资金”这样一个载体，使居民能够参与对社区的公共事务的意见。怎么样才能够真正来动员居民来参与，只有靠社会组织，成都市也是最早做所谓“三社联动”的城市，社区、社会组织、社工，即“三社联动”。

公益与慈善的区别

社会组织是公民有序参与的一个平台和途径，而公益组织在这当中起的作用更加不一样。所以，最后我们来看一下公益组织。我们认为慈善和公益是不一样的，从公民参与社会建设的角度，公益组织是一个主力军，但并不是所有公益组织都具有公民理念。

公益组织应该有它的特征，也就是价值取向，比如说政府追求权利，企业追求财富，那么作为社会组织追求的就是民主的、多元化的价值观。各种各样的

价值观都可以成立公益组织，这样的价值观和理念的传播，也使得成都的公益发展比起其他地方来讲，让我们自己感到一点成就而不至于那么压抑，不至于那么悲观，所以我觉得价值取向是非常重要的。

从工作上来讲，公益组织要倡导的不仅仅是自己行动、服务，还有一个要倡导的是参与式的工作方法，这也是公益组织发展特别快的原因。

成都的社会组织最近这五年翻了一番，从五千多家发展到约一万家，在社会组织的发展方面，政府也加强了教育。成都市有三个党校，区级党校已经改为两个牌子，比如锦江区党校，现在也叫社会组织学院，通过这样的形式推广参与式工作方法在内的一些社会发展理念，也在做专业化的服务。

最后，我还想强调一下，特别是对于基金会：我们现在很多基金会实际上做的是慈善而不是公益。做公益跟做慈善是不一样的，公益是一种现代理念，是一种权利意识、性别意识，是一个基于公共利益的公民行为，这是和慈善最大的不同。

做公益，我们强调尊重私权，维护公利。尊重私权，这个在当前中国社会最缺乏。和谐社会应该是一个共同建设、共同享有、共同治理的社会。全体社会成员能够“各尽其能，各得其所而又和谐相处”，需要公平制度——深化体制改革、公正法律——法制建设、公民主体——社会建设，这个工作不能少了社会组织！

我的分享是站在政府的角度，社会组织是需要的，因为目前我们的教育部门不能承担公民教育的任务，也不可能承担公民教育的任务，那这个任务谁来承担？我觉得在目前来说，公民教育只有从社会组织开始。

这是我的分享，谢谢大家。👍

本文为中国基金会发展论坛·2018年度思想峰会暨2018年会议题大会演讲实录。

从企业家到慈善家的困境与出路

文 | 邓国胜 摄影 | 张旭



邓国胜

清华大学公益慈善研究院
副院长、教授

随着改革开放和实行市场经济，中国出现了一个新的社会阶层——企业家群体。2003年以来，伴随企业规模的扩大和个人财富的快速增长，中国企业家开始参与公益慈善活动，企业家群体的社会捐款数量逐步增加，并成为推动中国公益慈善事业发展的重要力量。与此同时，一些有社会责任与担当、有理想与情怀的企业家逐步完成了由“企业家”向“慈善家”的意识和身份转变。

一个可持续发展的美好社会，不仅需要企业家，还需要具有社会责任感的企业家，更需要有一批企业家成为慈善家。因此，如何引导企业家成为慈善家就成为新时代的重要议题。

为此，我们对部分企业家进行了调研，探讨影响企业家成为慈善家的因素与路径。

慈善家并非仅仅捐赠资金

无论是企业家，还是慈善家，都是见仁见智的概念。尽管不同学科对企业家的界定不同，但一般认为企业家存在广义与狭义之分。广义的企业家包括从事企业经营管理工作企业的所有者，也包括受雇于所有者的职业经理人。狭义的企业家指资产所有者兼经营者，他们的基本特征是敢于冒险又富有创新精神。

同样，慈善家也有广义与狭义之分。广义的慈善家是指那些为慈善事业捐赠资金或奉献时间、知识与技术，积极推动慈善事业发展的人，既包括捐赠者，也包括慈善组织的职业经理人。狭义的慈善家特指那些捐赠大额私人财富，并对慈善事业的发展做出一定贡献的人。由于慈善家需要捐赠大额资金，因此，慈善家主要由企业家转化而来。狭义的慈善家通常具有以下几个特点：

首先，慈善家为公益慈善事业捐赠了大额资金。在美国，社会上通常的标准是捐赠资金在百万美元以上。在我国，对应的标准可以是捐赠资金在百万人民币以上。

其次，慈善家能够积极参与慈善事业，奉献时间、知识或技能。正如企业家不仅是资产的所有者，同时也是经营者一样，慈善家不仅捐赠大额资金，而且经常参与慈善活动，甚至发起设立基金会或基金。也就是说从宽泛意义上，捐赠大额资金的就可以算作慈善家。但严格意义上的狭义慈善家，仅仅捐钱是不够的，还需要有时间的投入，能够将慈善作为一种事业来经营。当然并不是说所有的慈善家都需要经营管理一个慈善机构，而是指他们将慈善作为一种事业经营，在慈善事业方面投入一定的时间与精力。例如，平均每个月有1天或更多的时间参与慈善方面的活动，包括出席慈善机构的理事会或管委会、参加慈善领域的会议、参与慈善项目的设计、出席或参与慈善项目活动等。

最后，慈善家能够发挥企业家的精神，促进慈善

事业的发展。勇于冒险与创新精神是企业家的 DNA，企业家参与慈善事业，就不能简单得捐钱，而应该为慈善行业的发展注入勇于冒险与创新的精神，从而对慈善事业的发展做出一定的贡献。例如设计新颖的慈善项目、促进跨界合作解决社会问题、推动慈善行业的变革与创新，促进慈善行业效率与效果的提升等。

总而言之，严格意义上的狭义的慈善家是对在慈善行业做出一定贡献者的称谓，他们不仅有捐赠大额资金，更积极参与慈善事业的发展，并且能够发挥企业家勇于冒险与创新的精神。本文所讨论的慈善家均是指狭义上的慈善家。

社会为什么需要慈善家

正如市场经济的发展离不开企业家一样，慈善事业的发展也离不开慈善家。当前我国有社会问题的需要解决，而慈善事业的发展缺钱缺人，更缺创新的思路与方法。而慈善家不仅为慈善事业的发展注入资金，更投入时间，奉献知识与技能，促进跨界合作与社会创新。

改革开放不仅带来了中国经济的发展，也带来了私人财富的急剧增长。根据胡润富豪榜的统计，2017 年中国共有 2130 位企业家的财富达到 20 亿元。与 5 年前比，总上榜人数翻了一倍，平均财富上涨 50%。根据胡润研究院的估计，如果加上隐形富豪，2017 年，中国大约有 6000 多人的财富在 20 亿元及以上。企业家的财富越多、能力越强，意味着其社会责任越大。伴随着现代慈善的启蒙和国际上掀起的富人“捐赠承诺”运动 (The Giving Pledge)，近 10 年来中国企业家的财富观念、慈善意识不断提升，捐款数量不断增长。

根据胡润慈善榜公布的数据，2016 年中国大陆前 100 位慈善家共捐赠了 300 亿元左右，平均捐赠占其平均财富的 1.9%。与 10 年前相比，捐赠的数量有了大幅上升。然而与发达国家相比，无论是企业家，还是整个社会的捐赠，还是有较大的差距。根据原中民慈善捐助信息中心的统计，近年来我国每年的社会捐赠大致在 1000 亿人民币左右，占 GDP 的比重不到 0.2%，而美国每年的社会捐赠大约为 3000 亿美元，占 GDP

的比重大约在 2% 左右。而且在美国的社会捐款中，70% 左右来自个人捐款（包括慈善家的巨额捐款），而在我国，仅有 20% ~ 30% 来自个人捐款。可见，未来中国的社会捐赠还有巨大的潜力，特别是企业家的捐赠空间巨大。

与捐款数量相比，慈善事业的发展更重要的是捐款质量。企业家的捐款能够带来捐款数量的增长，但不一定能够带来有质量的捐赠。没有质量的捐赠，不仅不能解决社会问题，反而可能带来资源的浪费。当前我国社会捐赠面临的最大挑战，不仅仅是捐赠数量与比例不高，而且捐赠的质量不高。由于现代慈善在中国的发展刚刚起步，我国慈善领域至今仍然乱象丛生。企业家捐赠的善款在解决社会问题方面的作用还远远没有显现出来，甚至还可能助长了“贫穷文化”。

早在 1889 年，卡内基在《财富的福音》中就提到，“当今富豪的罪恶不在于他们吝啬，而在于滥行布施”。从我们调研的情况看，当前，我国一些企业家的捐款，不仅没有帮助贫困地区脱贫致富，反而助长了被救助对象“等靠要”的思想，使其陷入越帮扶越依赖外部援助的困境。要做高质量的捐赠，企业家就不能只简单地一捐了之，更不能通过捐赠进行幕后交易，牟取不当利益，而需要投入一定的时间与精力，选择与透明度高、公信力强的公益慈善组织合作，促进其问责体系与绩效的提升；或者设立基金会或基金，发挥企业专长，设计创新、高效的公益慈善项目；或者发挥企业家的优势，整合各方资源，推动慈善行业生态链建设。企业家只是输血式扶贫或粗放式捐赠是不够的。

社会问题的解决、美好生活的构建不仅需要企业家的捐赠，更需要企业家成为慈善家。慈善家不仅仅为慈善行业带来资金，更带来他们的知识、管理经验与技能，带来勇于冒险与创新的精神，而后者正是当前中国慈善事业发展的短板与迫切需求，无论对整个慈善行业的发展，还是对社会问题的解决，都具有重要的意义与价值。

所以说，未来中国不仅需要企业家捐赠，更期待越来越多的企业家成为慈善家，为慈善事业的发展注入新鲜血液与动能。

从企业家到慈善家的三大挑战

诚然，当前中国企业家的数量越来越庞大，热心捐赠的企业家越来越多，然而遗憾的是，迄今为止，慈善家并不多，卓越的慈善家更少。其问题与挑战在于：

第一，认识上的挑战。在一些企业家看来，慈善就是捐钱。这部分企业家的慈善观还停留在传统思维上，将捐赠看成是慈善的全部。他们只注重捐赠的数量，而忽略了捐赠的质量。企业家本最讲究效率，在商业上他们不仅关注投资，更关注投资的收益；但在慈善领域，他们往往表达了爱心即可，至于捐赠有什么产出与结果，是否带来社会问题的解决，他们并不关心。我国有这种观念的企业家不在少数，显然这与社会舆论、各种慈善榜单的导向有关。每年推出的各种慈善排行榜往往仅依据企业家的捐款数量，甚至承诺捐款数量进行排名，这种唯捐款数量的奖励与榜单强化了这种慈善理念。虽然这种观念本身并不存在什么错误，捐钱总比不捐钱好，但毕竟社会的进步、慈善事业的发展，需要更多的企业家具有现代慈善理念。

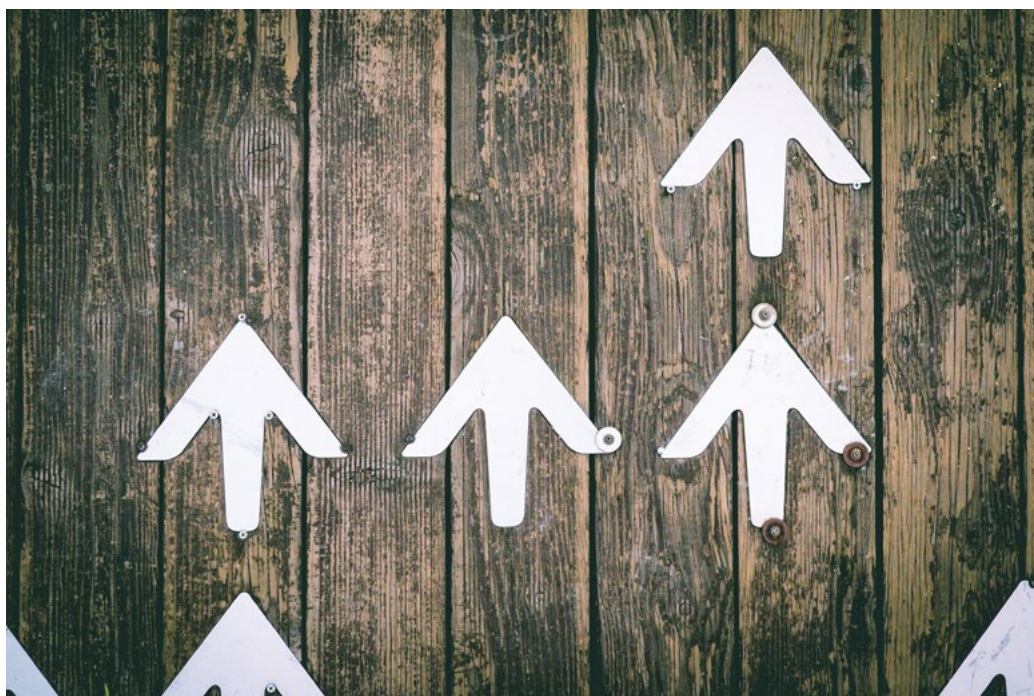
第二，优先顺序与精力分配的挑战。有些企业家也认识到捐赠不仅要看数量，更要看效果，但是人的

精力总是有限的。一些企业仍然处于上升期，尚未进入成熟稳定的发展期，企业家仍然需要投入大量的精力于企业发展，在慈善方面往往心有余而力不足。在我们的调研中，不少企业家表示，希望将来投入更多时间在慈善方面，但目前还不是时候，还需要等企业规模再上一个新台阶或者居于行业前列甚至世界 500 强之后。

企业家在商业与慈善上每每面临两难选择。一些企业家选择急流勇退，趁年富力强之时，投入大量精力于慈善，成为名副其实的慈善家，例如比尔·盖茨；也有的企业家选择将精力主要放在企业经营方面，而将资金捐赠给高效的慈善组织运作，例如巴菲特；更多的企业家则将主要精力放在企业经营方面，但也会投入一定的时间参与公益慈善。

无论何种选择，都是企业家的自由，不能强求。但比较而言，当前中国社会更缺的是慈善家，因此需要有更多的企业家在慈善事业方面投入时间与精力。令我们欣喜的是在调研中我们发现，当前我国企业家在公益慈善领域投入的时间与精力越来越多。例如，今典投资集团的联席董事长、北京苹果慈善基金会创始人王秋杨女士，“我现在大部分时间放在公益上。”

图片来源：Unsplash
Photo by Jungwoo Hong



她说，今典投资集团运作已经很成熟，“现在安心做慈善”。武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长、阿拉善SEE生态协会现任会长艾路明也表示，自己现在将80%时间用于公益慈善。陈天桥在访谈中也谈到，目前将80%~90%的时间花在公益慈善方面，想寻找一个根本着力点使成果最大化，关注重大社会问题和发展的瓶颈。老牛基金会创始人牛根生先生自2006年离开蒙牛集团之后，现在三分之二左右的时间用于做公益。

第三，方法上的挑战。企业家是最具冒险意识与创新精神的群体，然而，调研也发现，不少企业家做慈善的方式仍然比较保守，主要是简单捐款捐物的扶贫济困、助医助学、修路建楼等，还停留在输血式扶贫的传统方法上，其勇于冒险与创新的DNA并没有体现于慈善方面。

近年来，国际上由新生代慈善家倡导与实践的社会影响力投资、公益创投、集合影响力、催化式慈善、互联网公益、社会企业、共益企业等新概念，新方法，对于大多数企业家来说还非常陌生，更谈不上创新实践。导致这种现象的原因很多，既包括思想观念、政策导向与舆论宣传等，这也与企业家对慈善行业参与不深、接触相关知识较少有关。不过，我们也发现有一些中国企业家能够将企业家勇于冒险与创新的精神应用于慈善事业之中。

比如，原昆百大董事长、原中国扶贫基金会执行会长何道峰资助的乌干达难民营项目，不仅帮助中国的社会组织走出去响应了国家“一带一路”倡议，推动人类命运共同体建设，具有较强的前瞻性，而且在海外实施难民营项目本身对于中国的基金会而言具有创新价值，也回应了国际社会对中国社会组织的期待。周庆治先生资助的南都公益基金会的好公益平台、银杏伙伴计划以及乐平公益基金会的社会创新项目，都属于创新性较强的公益项目。还有银泰集团董事长沈国军先生资助的中国近现代史学术研究项目，引入互联网思维和平台意识，汇聚国内外最优秀的资源，旨在通过多年努力，收集、整理中国近现代史资料，以期产生持续的成果和长远的影响，也具有较强的创新性。

从企业家到慈善家的路径选择

当前，中国特色社会主义进入新时代，社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

要解决社会问题、化解社会矛盾，满足人民日益增长的美好生活需要，不仅需要企业家履行社会责任，更需要慈善家的贡献，需要更多的企业家成为慈善家。

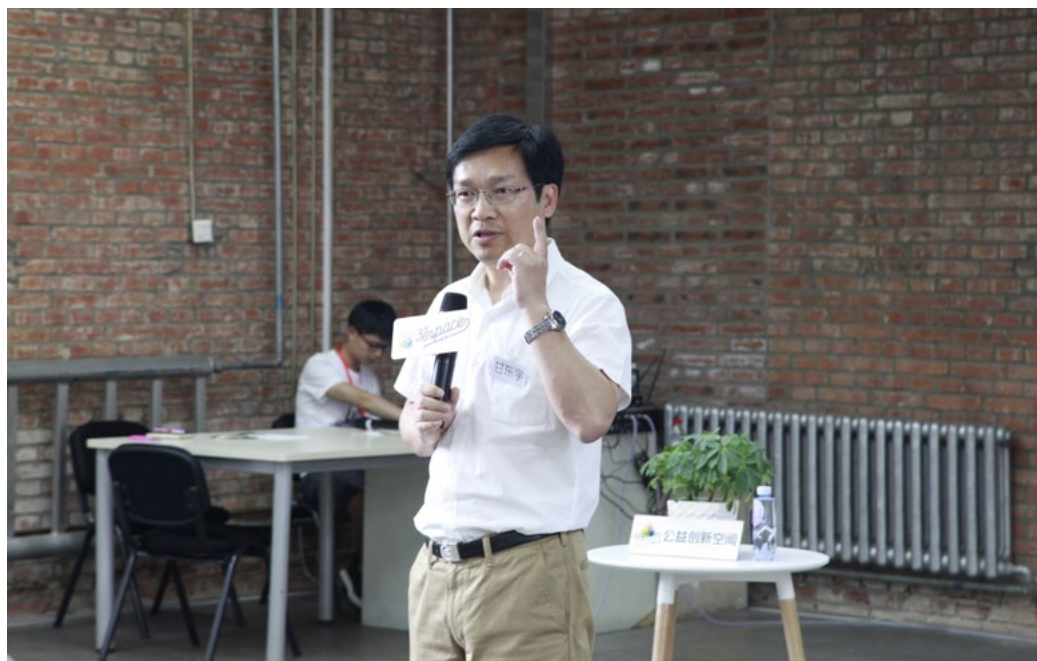
首先，要勇于突破认识上的误区。要加大现代慈善的启蒙教育，让企业家真正认识到现代慈善在解决社会问题、满足人民日益增长的对美好生活的需求中的作用，认识到慈善不仅仅需要捐钱，更需要参与，需要他们在慈善领域发挥勇于冒险与创新的精神。企业、企业家都是社会的一分子，只有越来越多的企业家积极履行社会责任，企业家成为慈善家，社会才会更美好。

其次，慈善奖、慈善榜需要采用新的标准，引导企业家成为慈善家。由于具有重要的导向功能，一些慈善奖、慈善榜需要适时调整评价标准，不只关注企业家的捐款数量，更要关注其捐款质量，关注其社会创新实践，关注其对慈善事业的参与和贡献。

再次，加大政策扶持力度，积极引导企业家成为慈善家。例如，企业家设立慈善信托或者家族基金会是引导企业家成为慈善家的手段之一，因此，需要尽快落实慈善信托的减免税政策，对企业家的不动产捐赠、股权捐赠给予更多的政策激励。

最后，“榜样+圈子”是影响企业家成为慈善家的重要工具与手段。从调研结果来看，成立类似阿拉善SEE生态协会的企业家圈子、发挥卓越慈善家在企业家俱乐部的榜样作用，是迄今为止最有效的规模化引导企业家成为慈善家，再让慈善家成为卓越慈善家的重要途径。📌

本文原载于《中国慈善家》2018年6月刊。



甘东宇
凯风公益基金会秘书长

打开基金会思想的疆界

文 | 甘东宇

2016年，《慈善法》正式颁布并开始执行，其中一项重要意义是对公益慈善的定义进行了重新的界定，使之与以前相比更宽也更深，这样无形中为基金会的工作范围带来了更多、更大的可能性。那么究竟基金会的疆界可以扩展到哪儿呢？

首先想问大家一个问题，在你听说的基金会里，哪一个让你最为出乎意料的？让你觉得原来基金会还可以做这样的事儿。对我而言，当我听说达沃斯论坛（暨世界经济论坛）是一家基金会时，而且还在中国注册成为了第一家境外基金会代表处，确实吃惊不小。连达沃斯都是基金会，我们有什么不敢想、不能做的呢？但另一问题随之而来，基金会有没有什么是不能做的？我认为有两件事是不能做的：第一，不能赚钱分红；第二，基金会不能扮演政府的角色。除此之外，我们要思考基金会的疆界究竟在哪儿？

基金会有没有什么是不能做的？我认为有两件事是不能做的：第一，不能赚钱分红；第二，基金会不能扮演政府的角色。

科技、社会 and 价值观的冲击

2016年有几件大事我相信在座各位会比较感兴趣：Alpha Go 机器人战胜了人类围棋选手和“引力波”

的被证明。另外大家有没有听说“机器学习”、“汽车无线充电”、“盲人眼镜”。我有个朋友到美国硅谷去投资一家公司，这家公司的技术已经能让盲人通过“盲人眼镜”看到这个世界。哈佛大学教育专家推测，预计五十年内，大概有一半目前由人做的工作将被机器人所取代。这些看起来离我们很远，但那个时代就是我们下一代将会遇到的，所以当我们谈教育、教育创新、教育内容的时候，是不是要看一下我们现在的教育和社会，以及未来的这个世界会是什么样？反过来对我们会有什么影响？科技革命是我们很多都想象不到的，我们目前面临的可以说是工业革命以来最快速的变革。

其次是社会组织结构的变迁，大家能感受到，传统的大公司越来越少了，原因之一是层级越来越扁平化，二是不少专职性的工作都会外包出去。比如在基金会层面，南都基金会已经把财务外包出去，不再需要专职的财务人员。而未来的私人企业，凡是能够专职化的工作都可能会被外包出去，最后可能只留下最核心的技术和产品。整个社会的变迁大家也能看得到，家庭人口越来越少，社会单元越来越小。人口流动性

越来越大，这些可能会给我们在座每个人带来影响。城市问题也越来越突出，首先如何定义城市居民，你很难想象如何去定义我们谁是北京人、谁是广州人，因为我们可能都是外来者；甚至从全世界的范围来讲，很难界定你是哪国人，属于哪个族裔。而这些现象和变化必将带来新的社会问题，同时也会给基金会带来新的战场。

2500 年以前东西方同时出现一批伟人，出现了人类历史上的第一次启蒙，奠定人类文明的基石；15、16 世纪至工业革命，人类进入文艺复兴即第二次启蒙，造纸术的发明让很多思想迅速传播到世界各地。在第二次启蒙过程中，个体的能力和个人自由从束缚中解放出来，无论从精神上，还是物质生活创造前所未有的成就。但我们也一直面临“个人主义”、“功利主义”、“贪婪”、“环境恶化”等随之相伴出来的负面问题。而且这些问题越来越严重，反过来影响了人类的发展。

有人说我们现在到了第三次启蒙运动的时间，在资本主义给我们带来物质优越性的同时，需要反思和尝试解决所夹带的种种弊端和困境。我们正面临着价值体系的重塑。

用复杂性思维的方式去解决社会问题

很多国内外的基金会看待社会问题时，会进一步反思这个现象背后的原因是什么，会进行很多不同层面上的讨论。

举个例子，我们过去往往觉得是因为资源的不平等，导致教育的不公平，那么我们能不能在全国、全球范围内实现资源公平分享呢？我们不知道，但是有一些人用另外的方式去解决这个问题。比如通过科技的创新降低教育的成本，最早在印度有人提出了 100 美元平板电脑的作法，尝试让更多的人可以接受同质的教育。比如谷歌公司试图给更多人提供免费 WIFI、比如大家都知道的“慕课”等新技术和新方法层出不穷。这些都是通过技术去试着改变当前的社会问题。

现在社会面临的种种问题可能没有办法用单一的学科、单一的部门完全解决。因为问题本身就是一个复杂的系统，因此需要不仅仅用简单的线性思维，而是更多地用复杂性思维方式去思考和解决问题。

我自己十分喜爱的一本书就叫《复杂》，讲的是桑塔费这个非营利性研究机构的故事。一位斯坦福毕业的经济学家发现“收入递增现象”，但是他做不出模型，无法说服其他资深的经济学家，于是他找到学计算机的人帮助他建模。后来他们觉得要有不同学科的人坐在一起对一些社会现象、社会问题进行跨学科的研究，这就是桑塔费研究所最早的初衷。现在那里集中很多学科的研究人员，包括一些诺贝尔奖获得者，进行着复杂性理论的研究。

还有很多案例，比如比利时的国王基金会，想要解决老年阿兹海默症，前期花了很多钱在研究上，但结果并不能找到解决这个医学难题的方法，于是这个基金会转变了思维方式，开始培训“阿兹海默症”病人所有利益相关群体，比如社区工作者、NGO 工作者、社区中心的工作者、养老中心的工作者、甚至警察，告诉他们不要把“老年痴呆症”患者当成病人，要转变观念，通过周围人的观念转变，保证了“阿兹海默症”患者的福祉。还有德国墨卡托基金会，每年会请一个欧洲学者与中国行业内领导者进行公共对话，打开思路，拓展视野，加强交流；他们还在欧洲建立了一个共同研究移民问题的民间研究机构，为政府决策提供参考论证。美国的一家非盈利组织，通过研究发现一个简单的办法可以大大降低高速公路死亡率，因为人们夜间开车分不清高速公路界限，容易冲出马路发生事故，但是在边缘加一条白线就可以起到提醒的。

这样的案例还有许多，相信在座的每位也可以举出一些。但也许有人会问，刚才举的例子都是国外的，中国基金会这样的案例在哪里？这就是今天的主题，希望更多的中国基金会可以打开思想的疆界。

其实我们身边已经到处可见这样的事情，比如我们大城市的交通堵塞和拥挤就是个大问题。采取了不少办法，有些有效果，也有些不太有效。直到有一天，我去机场发现一个变化让我眼前一亮。送客人的区域很宽，分出几条车道，只有出租车和大巴这些属于公共交通的可以开到最里面那条路，其他私家车必须开到外面的车道。我想这就是一个例子，交通问题的解决不仅是个技术问题，还是价值观的问题，是用公共优先的价值观引导解决交通问题的一个好案例！

本文为 2016 年中国基金会发展论坛·秘书长演讲实录。

我研究了 35 个案例， 发现草根组织的 13 个价值！

文 | 程玉



▲
图片来源: Unsplash
Photo by Markus Spiske

一个好的研究报告一定可以刺激人思考，对于我而言，这就是“中国草根组织的功能与价值”研究报告（以下简称“草根功能报告”）的作用。为了让这个领域的思考更活跃，我愿意与大家分享我的学习笔记，并希望连同“草根功能”这一石，激起更多思考的涟漪。

与“草根功能”报告中案例内容相关的思考

一般而言，案例研究的作用好比“一叶而知秋”，案例的这片“树叶”具有的典型性可以帮助我们理解研究对象所处状态，并具有引导我们洞悉影响这一状态的变量关系，包括因果关系。比如，研究草根功能的案例就可以具有以下功能：

- 1) 发现草根功能与价值；
- 2) 解析这些功能与价值的性质背后的原因、支持因素等；
- 3) 通过实例丰满我们对于理论上成立的功能与

价值的理解，使它们从抽象的描述中走出来，鲜活地进入现实世界的视野，以便我们识别与应用。

“草根功能”研究对于其功能的梳理主要是通过理论汇总，并以案例作为佐证，一一对号入座。但是我在认真阅读了该研究的 35 个案例以及撰文中所引述的案例之后感到非常获益，深感案例中具有丰富的信息含量，值得深入地挖掘，举例说明一下这种深度挖掘的可能性：

百年职校（报告将百年职校作为草根提供教育领域服务的例证之一）

“截至 2011 年，北京百年职校共培养了 778 名贫困年轻人，共 423 名毕业生合格毕业……”。但是我认为，百年职校的意义和价值绝不仅仅是它培养了 423 名合格毕业生。”

我对于该案例的重新解读是：百年职校揭示了——如果能够证明自身服务的价值，草根组织具有强大的、独特的社会资源（资金、人力）动员能力。百年职校的成功不是在于它培养了多少名年轻人，而

是每个年轻人获得的人均社会捐助！我相信这个数目比 778 或 423 更有震撼力，也更有意义。深入研究这个案例有助于我们了解民间教育的优质性、生命力、竞争力究竟在哪里！目前的信息还不足以支持任何发现，但它动员社会资源的能力很值得进一步探究的，我认为，这才是案例研究真正需要发现和揭示的。

厦门市义务反扒志愿者大队（这个案例是作为草根组织在“维护社会治安”领域内提供的服务举证）

我对于该案例的重新解读是：帮助我深刻理解了草根组织为什么、以及如何增进“社会资本”。该案例最吸引我的是：“反扒行动吸引了不同行业与阶层的志愿者，包括公务员、出租车司机、私企老板等”。我们知道，社会冲突很大程度上来自人与人之间的不了解、不理解乃至偏见和不信任，而现代生活（无论是工作还是居所等）都在加剧人与人的分隔，特别是不同社会阶层的分隔。而社会组织以共同的目的、理想、诉求集合不同人的维度和数量几乎是无限的！

设想除了社会组织，还有多少可以把老板与司机，教授与服务生结合到一起，并产生社会关系的可能性呢？而这种无限多维、内容丰满的网络可以增进人与人关系质量的能力也同样是不可限量的！仅仅一个“反扒”案例已经足够，就可以使我产生对于这种“无限性”的合理想象力。

案例信息含量的这种巨大张力使我对于进一步的案例开发产生了更多期待。譬如本次研究只有国内案例，是否还可以加入与国外案例来比较研究？是否还可以有案例间的比较研究？比如对于草根功能存在的潜力与现实水平的比较、不同领域不均衡发展状况的比较等。通过“比较研究”，我们可以挖掘差距的性质以及根源（如：哪些外部因素？哪些行业因素？哪些自身因素？等），相信这个方向的深入探究，会有利于草根组织功能与价值研究的应用性。

根据现有素材，把草根组织的功能与价值作为两个层次来探讨

出于对深度解析案例的研究兴趣，我把“草根功能”的 35 个案例仔细研读了一遍，所谓研读就是我针对每一个案例，都问了以下五个问题：

1. 体现了什么功能？
2. 提供了什么价值？
3. 这种功能和价值还可以由哪些其他机构 / 组织提供？
4. 与其他机构、组织相比较，草根组织的功能价值有什么独有性？独特性？优势？潜在优势？

5. 草根组织的独有性、独特性、优势、潜在优势的来源是什么？

通过这一研读，我发现，功能与价值可以作为两个独立的层面来理解，因为，有的时候，草根组织在发挥某个功能的时候可能具有多个价值，比如，它们在发挥其服务功能时可能具有以下价值（潜力）：

- 1) 为受益群体提供更为及时、贴切需求的服务；
- 2) 提供更人性化、或创新的服务；
- 3) 在公共服务领域引入竞争，有利于保障或提升该领域的服务质量。

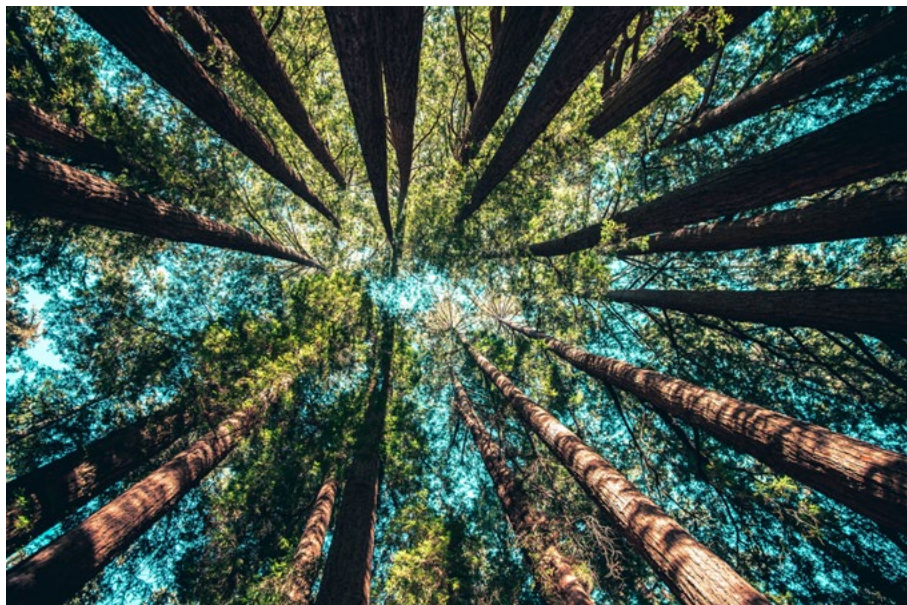
探究草根组织价值还有一个更重要的原因。我发现草根组织的不可替代性有的时候不是发生在“功能”的层面（例如与政府一样，提供公共物品与服务），而恰恰是发生在“价值”的层面（见上述草根发挥服务功能时的三点价值），这使得“价值”作为独立层面的探讨更为有意义。

经过对于报告中 35 个案例的重新审视，我归纳出了以下草根组织的价值（潜力）：

01 多样性

多样性是任何系统（个体生命、物种、生态系统、社会、文明等）保持活力、应对变化、抗逆、永续的重要性质。草根组织在回应各种诉求时往往都能体现这一特性，如：满足个人行善的需求、提供社会交往平台、参与公共生活的方式、提供社会服务等。多样性是任何自下而上运动的特征，并非是草根组织所独有，满足多样性需求的市场也具有相同的特征，但市场不会无偿地提供社会服务，而同样可以提供社会服务的政府则因为其自上而下的特性而无法在多样性上

图片来源：Unsplash
Photo by Casey Horner



与草根组织媲美，因而多样性可以使草根组织在非营利领域内具有突出而不可取代的价值。

多样性主要是草根作为一个群体所呈现的价值特性，每个草根组织都是构成多样性的一个部分。

下面的案例是从个案角度，即个别草根组织自身也可以体现一定的多样性。

案例：上海屋里厢（草根经营的社区是个可以是多样性活动、服务开展的平台），科学松鼠会（知识、专业的答案的提供方自下而上，包罗万象）

价值来源：草根性、自发性

02 求平与渗透作用

草根组织的干预行动或服务具有一种类似水一样的自动求平性与渗透作用，它会主动地寻找低洼、边缘、缝隙的地带，将善的资源从高处、从中心向低处或边缘的地方移动。这一草根特性使得它在弥补政府失灵，提供小众或拾遗补缺服务时是不可或缺的。

案例：富平小额贷款，立人图书馆，阳光医生，多背一公斤，爱源信息咨询中心，小小草

价值来源：求善性、自发性

03 动员 / 整合善资源

草根组织具有独特的凝聚善资源的能力。

首先，它动员善资源的动力比其他组织更强有力，无论是因为它是求善的主体，还是因为它是受益的主体，也因此更具合理与合法性（政府和商业机构在动员善资源时都具有利益冲突性），因此，在资源的整合、组合中更容易建立互信。草根组织整合资源还有一些特点，一是不拘一格，它包含各种资源，有人的出人，有力的出力，有钱的出钱。

然后，这种资源整合可以打通社会阶层与圈子的壁垒。我们知道，无论是在政界、商界、还是文化界，都有由地位、领域相似的人或机构组成的各种“圈子”，人们根据自己的身份认同，只在适合自己的圈子里玩。而草根行动则可以在同一个时间、空间使社会上的最弱势群体与最显赫的群体人同此心、同此理。百年职校、控拜村银匠协会就是这方面的案例。

案例：免费午餐，百年职校，控拜村银匠协会，乐创意公平贸易，水污染地图，达尔问

价值来源：求善性

04 创新

草根组织在为社会提供解决问题方案、提供社会服务内容与方法、发挥公民教育 / 教化功能、满足个人善需求和社会需求时会展示出创新性，草根的创新性源自它求善的动力（如：强烈的爱憎、正义感、宗教精神等）、主体的切身需要及其多样性特征。

案例：多背一公斤，乐创意公平贸易，科学松鼠

会

价值来源：求善性、主体性、无限多样性

05 提供贴近需求的服务（服务内容为主）

这是草根组织在提供公共服务功能时体现出的独特价值，草根能够具有这一价值点的原因在于它与问题的距离近，因而易于设计、产生出对于问题更为切合实际的解决方案或服务内容。

案例：同性恋亲友会，上海屋里厢，工友之家，瓷娃娃

价值来源：草根性（距离问题近）、主体性

06 提供人性化的服务（服务方式为主）

这是草根组织在提供公共服务功能时体现出的另一个独特价值，它更偏重强调草根组织在服务方式上更为人性化的设计、实施过程以及态度。由于草根组织设计服务是发于爱心或理念，而不是基于成本核算（商业服务）或例行公事（政府服务），所以他们的服务更加用心、更加有爱。

例如，慧灵的服务理念中很重要的方面是对于智障人士的尊重，这种尊重体现在服务的各种具体细节上。比如，中午饭吃什么？在慧灵，智障人士受到鼓励自己选择膳食，对于我们这很简单，但是对于智障人士，自选可能需要半个小时，这半小时就是尊重的“成本”。

案例：湖南商学院女性研究中心，十方缘，慧灵
价值来源：求善性

07 在公共服务领域引入竞争

这又是草根组织在提供公共服务功能时体现出的一个价值。在一些政府主导的公共服务领域，从量的角度，草根组织提供的服务是微不足道的，但其存在的意义却是十分重要且不可取代的，因为在这些领域，如果只有政府垄断性的服务而没有任何竞争存在，保质尚且堪忧，更不要说与时俱进了。草根作为社会服务竞争格局中的对手角色是不可以替代的。当年中国政府一心要加入 WTO，希望从国外引入竞争以促进自身的产业水平提升，这是很大的魄力和自信！政府在社会领域的发展也需要同样的宏图大略与宽广胸襟。

案例：同心学校，百年职校，上海屋里厢

价值来源：整合善资源能力、创新性、提供贴近需求的服务、提供更人性化的服务、多样

08 权威 / 公信力

主要体现在草根组织发挥制衡、监督、问责功能时，无论制衡、监督的对象是政府还是企业或资本市场。草根组织的权威与公信力来源于其民间性、中间性、非营利性、独立性，求善性。站在民间、中间的

立场，草根组织代表更大多数人的利益，或代表社会良知以及专业背景，提供着眼于人类社会长远福祉的倡导以及干预行动等。

案例：公盟促进法治，天下公，天则经济研究所，中国公益诉讼网，水污染地图

价值来源：独立性、民间性（中间结构）、求善性

09 鲶鱼作用

这主要是草根组织在参与解决社会问题时可能具有的一种价值。在庞大的社会问题面前，草根组织无论从人数还是资源上都十分微小，又往往不具有在提供权威或者公正性时的那些社会影响力资源（如，学者、专家、民间研究院、智库等），于是就采取了鲶鱼的方式，虽然解决不了问题，但至少可以使问题浮出表面，使更多人关注、思考，甚至采取行动。

案例：“我行贿了”，“我为祖国测空气”，中国公益诉讼网，将食品安全问题“掷出窗外”

价值来源：独立、求善、草根

10 先锋性

这是一个主要在草根组织回应求善社会诉求（包括解决社会问题和提供社会服务）时具有的价值。先锋性往往由具有先锋意识、思想的个人，以思想或艺术的形式发动，或由反抗期的愤青以比较无序的行动来表现。草根组织的先锋性较前者更实际、更具行动力，较后者更为理性。人类社会是不可能静止不变的，一切事物都会走向反面，今天好的，明天可能就是不好的，与之相较，社会的基本结构以及支撑它的意识形态则不免僵硬而固化，社会需要具有先锋意识的个体和组织，以先锋的姿态来打破僵化的局面。

案例：26度空调节能行动，天则经济研究所，天下公（反歧视公民教育）

价值来源：独立性、求善性

11 增加社会资本的质与量

社会资本包括微观（或个体层面）和宏观（或集体层面）这两个视角。“草根功能”报告引用1997年世界银行《拓展财富衡量》报告中所撰：“社会资本的特点在于它塑造了一个社会交往质量和数量的制度、关系和规范”，它的主要内容包含信任、互惠规范、公民网络，它的价值在于社会的福祉、发展和可持续性。”草根组织的多样性、多维性、渗透性、以及生发活力，极大地有利于构筑致密、丰富多彩、形式多样的社会网络，从而增进社会资本的数量与质量。

案例：冬泳俱乐部，厦门义务反扒大队

价值来源：自发性、多样性、多维性、渗透性

12 建立以善为基础的社会信任

这是草根组织回应社会可持续诉求功能时提供的重要价值。为什么叫“以善为基础的社会信任”？其实是与社会资本理论所关注的信任相对应的。社会资本理论面临内、外部两大困境。

1) 自身困境。社会资本顾名思义，是经济范畴的舶来品，强调社会关系以及信任的经济价值，虽然经过概念拓展已经上升到了文化、规范、信任及社群、团体发展的层面上，但始终还是与金钱、物质密不可分；

2) 外部困境。由于现代社会使人们由联系紧密的血缘集体或社区转移到高度集中化、城市化的国家集体中，成为原子化的个体，而日益增多的流动性也使得人们不愿在某个地方对这种经济性的社会资本做过多的投资。草根组织的价值在于它所建立的社会信任不同于功利性的社会资本，前者的出发点是求善，后者的出发点是求利。

这种非物质性的社会信任是解决现代“社会资本”理论危机（内、外部困境）的重要途径，即，虽然现代社会影响了人们求利性的社会资本投资意愿，却无法影响到人们在求善过程中产生的信任。因为，求善是超越理性的人性。如，从越野e族、乐水行等，我们观察到草根组织如何在素昧平生的人与人之间建立基于善的社会信任。

案例：越野e族，厦门义务反扒大队，乐水行，温州商会

价值来源：求善性

13 跨部门整合政府资源，聚焦实现社会服务创新或问题改善

以“爷爷奶奶一堂课”这个案例为例（编者注：此案例不属于本文论及的报告内的35个案例）。教育部在2001年颁发的文件中就确立了国家、省、地方教材的三级模式，为地方或校本教材留出了空间，并明文规定每周一节地方的校本教材学习。但由于地方教育部门的人财物等局限，绝大部分学校根本无法落实。

在另一个层面，国家非遗司有鼓励非遗传承人进校园的奖励政策，文化部、财政部都有配套政策文件，但也落不到基层。像这样一个涉及多个政府部门，相关政策互相搭界或根本不搭界，在缺乏动力或聚力点的情况下，即便是政府去整合都有一定的难度。“爷爷奶奶一堂课”恰好就充当了这样一个动力或聚力点。它吃透了不同政府部门的相关利好政策以及资源，尽最大可能把这些政策以及人财物资源整合到一个项目的开展和发展上，取得了非常好的效果。

“爷爷奶奶一堂课”是中国好公益平台上的优质公益项目，通过开展乡土教育，解决孩子社区教育缺

失、学习与生活脱节的问题，倡导孩子受教育，老人得尊重，文化有传承。

追溯草根组织价值来源，探究不可替代性之原委

在对于 35 个案例的研读中，我也在探寻草根组织功能、价值的来源。经过进一步提炼，我归纳出草根组织价值的三大深层次来源，这三大来源好比希腊神话巨人安泰脚下的大地，安泰只要站立在大地上，他就力大无比，无坚不摧，反之，离开了大地，他就变得十分脆弱、不堪一击。

同时，这三大价值来源也是草根组织不可替代性的根源：

01 主体性

当草根组织代表某一个主体的时候，无论是民间、消费者，还是劳工、罕见病患者、同性恋以及亲友等，这种主体性是无法替代的，其道理几乎不证自明。

例如：在中国民间气候变化行动网络的案例中，任何非民间的机构替代它出面，包括参与世界民间组织共同的活动，那只能是一种虚假行为。

在代表社会多元主体，如维护同性恋权益问题上，设想如果不是靠这个群体以及他们身边的人组织起来，而是政府出面伸张同性恋权益？岂不是会显得很不合时宜吗？实际上，任何社会都必然存在利益群体之间的相互摩擦和博弈，政府应该作为总体利益以及社会公平公正的代表，为多元利益的表达伸张提供平台，并充任仲裁者的角色。而各群体自身利益的维护最好是由其主体性的组织来代表和承担。

在培育公民习惯、能力与精神方面，草根组织的主体性也是其不可替代性的来源。虽然学校、共青团等组织也具有培育公民精神的功能，而且其覆盖面、影响力都为草根所望尘莫及，但前两者缺乏的恰恰是这种主体性，而要成为负责任的公民，是需要公民自觉自愿地付出时间金钱来践行责任时才能真正产生的，而公民只有投入其中，才能成就最有效的学习，获得相应的能力。这种学习是不可替代的。

还有，行善者的主体性是不可以替代的，因为只有个体身体力行才能使善者获得行善的回报（表达爱、获得心理满足、自我提升 / 救赎等）。

保障草根组织主体性的纯洁、不被扭曲、不受侵犯至少有两个必要条件，其一是草根组织的自发性，其二是独立性，前者保障它在发生时是纯粹的，后者

保障它之后的行为不会受到外部其他力量的扭曲与侵犯。

02 草根性

草根性使草根组织在与政府同类功能竞争时具有相对优势。对于草根组织相对优势的检视，必须与政府失灵一同考察才能深入透彻，由于“草根功能报告”中有关政府失灵的内容不够充足和易懂，所以我只能根据自己的理解和想象来继续这部分的讨论，如有挂一漏万、幼稚可笑之处，请读者原谅我这个公共管理学的外行。

政府失灵很大程度上源于其制度性的局限，而草根组织的草根性恰好是政府制度性局限的反面，这是草根优势的根本原因。所谓政府的制度性局限是指由于政府的本性 / 本质所决定的局限性。具体如下：

03 秩序性

作为社会的管理者，政府天然强调秩序，因而倾向于将多样性、创新、先锋的价值（高风险价值）置于秩序价值之后，我们可以将其称为“政府的秩序性”；

04 不完全性

政府（特别是民主政权）必须首先服务于大众的利益，无论从合法性上还是效益上都导致政府制度性地不能对小众利益给予足够的重视，我们将其称为“政府的不完全性”。

05 迟钝性

政府作为组织是相当庞大的，必须引入科层才能实现对于自身的管理以及对于外部的管理，同时，政府必须通过规章、制度、程序等方式来降低对于具体人的授权，以避免个人的偏心、偏见、错误判断所可能造成的不公平和不公正。科层与上述管理方式严重地影响了政府对于社会需求、社会问题的敏感度和反应速度，我们将其称为“政府的迟钝性”。

政府的上述秩序性、不完全性和迟钝性，是导致其失灵的制度性的原因。与此相比，我们可以发现，草根组织恰好具有弥补其失灵的先天和潜在的优势，它的草根性使其接近问题与需求，因而更有可能提供贴近需求的、人性化的、及时的解决问题办法或服务，这种草根性还可以有效弥补“政府的秩序性”局限，为人类社会保有多样性、丰富性与活力发挥着不可或缺的作用。

除了制度性的原因，还有一些非制度性的原因也可能导致政府失灵，比如国家的发展战略可能导致不均衡的发展与不公平的分配制度（如工业、农业剪刀差；“一部分人先富起来”）；政府的不作为、腐败也会导致政府失灵等，这些非制度性的失灵不是政府与生俱有的。针对这些问题，草根组织的功能主要体

现在监督、问责、提供社会问题解决方案、提供社会服务等方面，其价值来源主要是主体性和求善性。

06 求善性

何为草根组织的求善性？

草根组织是回应个人求善诉求与社会求善诉求的共享载体，包含了人类及社会对于真善美的追求、正义感、利他精神、自我实现与完善的需求等。每个草根组织的诞生无不源自创始人的求善性，每个草根组织的组织使命、愿景都无不体现某种社会层面的求善理想。

为什么说草根组织的求善性往往是其不可替代性的根源呢？

首先，草根组织的求善性是其能够弥补市场失灵的根本原因。前文在案例中发现的许多草根组织的价值特点其实并非其独有，譬如动员、整合资源的能力、创新力、渗透力、多样性、丰富性、活力等，市场在求利性的驱动下也具有这些特征。但市场的失灵在于其天然本质——求利性的局限，没有利的地方就没有市场的身影，更不要说市场的活力，在这个空间里，求善性是草根组织具有上述多种能力和特征的根本原因。

有人说人类有自私基因，也有人说人类有利他基因，无论求利（自利）、求善（利他）是否存在于基因的生理层面，它们都是人类及其物种生存与延续的必备性质，人类若是没有自保的天性，根本就不可能存续至今。同理，人类若是不能组织成社会，并具有维系和谐共生的集体主义和利他精神，也根本不可能存续至今。亚当斯密发现“求利性”是人类（经济）生活背后一只看不见的手，推动有效合理地配置资源，增加社会的物质收益。可是大家有没有想过，光靠一只手是不是会失去平衡呢？难道人类千百年的发展只是靠了这一只手吗？

其实，“求善性”也是人类（社会）生活背后的一只看不见的手，用于慈善资源的合理整合、配置和流动，增进社会的和谐美好。这两只手都是必要的，缺一不可。其实这只求善的手一直都在默默地工作，只是我们常常视而不见而已。

前面已经讨论过草根组织对于社会资本、基于善的社会信任的贡献，于功利的社会资本建设有其局限性，需要基于善的社会信任来共同建立良性、可持续的社会关系与环境。

求善性驱动的创新力、先锋性、人性化、多样性、资源动员力等不仅使它在市场失灵的真空领域发挥尽



◀ 图片来源：Unsplash
Photo by Sharon
Pittaway

致，同时也会使其在弥补政府失灵方面凸显优势，从而增进其不可替代性。

求善性也是“中间性”草根组织权威与公信力的来源之一。一方面求善性可以凝聚承担社会“中间”作用的精英分子，作为社会良知的代表或促进社会公正、或斡旋多方利益、或行使行业自律；另一方面这种求善性可以赢得民众的信任，当然，其中必不可少的还要有独立性（客观）与专业性（权威）。

草根组织回应诉求大类、细类功能、独特价值、价值来源一览表

其他衍生或应用性思考

以下的讨论几乎都可以在“草根功能报告”中见诸，我只是从草根本质、潜质以及不可替代性来源的角度，将这些问题再照射一遍而已，希望我们更深入的走进这些问题，不仅思考、了解问题的表象，而且探索这些问题背后的机理。

什么是草根组织的本质？

通过上文有关草根功能、价值以及不可替代性的探讨，我们会发现草根组织的一些根本性质（几乎完

全等同于其定义)是草根组织的生命线,脱离了这些性质,草根组织便丧失了身份,也不具有力量。这些本质就是:主体性、自发性、独立性、草根性、求善性。其中自发性、独立性是对于主体性的保证,必要的话还有自治性,求善性涵盖了公益性与非营利性,具有丰富的内涵。草根组织的本质是生发其功能与价值的根基,是草根组织具有不可替代性的必要条件。但仅有这些还不充分,草根组织若要真正实现不可替代价值,还必须开发出自己的潜质。

什么是草根组织的潜质?

另外一些草根价值特性,如多样性、求平与渗透作用、善资源的动员/整合力、创新力、先锋性、鲶鱼作用、权威(公信力)、基于善的社会信任,它们是从草根的本质中生发出来的。

一方面,草根组织具有开发这些价值特性的潜力;但另一方面,草根组织并非生而具有这些价值特质,因此称之为草根组织的“潜质”。虽然草根性使草根组织距离社会问题近,但并不等于草根组织就一定对问题敏感,就一定能够设计出贴近需求的服务;虽然求善性是草根组织创新的动力,但也不等于说只要有心求善就一定能够创新,等等。

注意草根组织的潜质恰好是它的不可替代性发生作用的层面,但这不是天然自成的,所以草根组织切不可盲目地自以为出身草根,就可以坐拥优势,而是要正心诚意、兢兢业业地把这些潜质开发出来,并令其发扬光大。

草根组织要不要长成参天大树?

我们在前文将草根性对比政府的迟钝性进行了讨论,导致政府迟钝的原因之一就是其规模,规模导致科层,科层导致官僚,我们有理由认为如果草根组织发展规模大以后也可能产生同样的问题,从而背离原来的草根性。科层、汇报线、中间管理层的出现使个人的感知、判断与组织的决策、行动脱节,丧失的还不仅仅是组织的灵活性、敏感度、活力等优势,还可能使组织不具有对于善者的吸引力与凝聚力,因为组织无法满足行善者的求善诉求。这使我质疑草根组织的发展目标是不是也要靠做大来做强呢?什么是草根组织能够保持其草根性的合理规模?这些问题值得思考。

草根组织必须拒绝什么诱惑?

很明显,要求草根组织放弃其本质要素的诱惑(无论是来自政府或是市场)是必须坚决予以拒绝的,譬如说独立性、自治性,这些会伤及主体性、动摇组织

的根本,并削弱草根组织诸多功能价值特性,这些是比较容易辨识的诱惑。还有一些就比较隐性,譬如先进的、国外的、高效的管理等等,一些在别的地方(别的领域、别的国家)非常好的东西,但是我们是否考虑到这些好的东西与我们的本质有没有矛盾?比如,效率与求善之间,当出现矛盾的时候,作为草根组织,求善是至上的价值,这不仅体现在受益人方面,也同时体现在机构、团队的体验方面。

两年前,我在南都提出机构文化建设,就是隐约感觉到,一个公益机构的管理不可以套用、模仿企业管理,管理的课题很大程度就是使机构上层的决策、意识能够体现在机构的最末端或说最前端,而不走样。企业有各种管理办法来实现这一点,规章、制度、流程、汇报线、考评、激励等,但是对于因为理念认同而走到一起的公益组织团队,这些方法未必是最好的,甚至可能有负面的效果。所以我才提出,通过共同建设机构文化,用价值共识来实现机构决策与行动的统合。草根组织管理的提升是一个重要议题,把机构文化作为管理工具是一种尝试,在这里我们需要拒绝的诱惑就是缺乏对自身本质以及优势认识情况下的盲目照搬式学习。

什么是草根组织必须克服的自身问题?

“草根功能报告”中提到了草根组织的若干自身问题,其中有一个叫做“家长制”,还有“内部治理缺失”,这些问题对于一些组织,譬如家族企业甚至军队是没有问题的,但是对于草根组织却具有致命的伤害。为什么?道理其实很简单,因为这些问题与草根组织的本质不符,对于被求善性激励起来的个人,他们不喜欢不被尊重。一个机构最致命的莫过于自我否定、自我削弱、自相矛盾这类问题。

结束语

感谢公域合力在草根功能与价值的话题上使我们大开眼界,使我对于这个领域的进一步求知产生了深厚的兴趣,也希望更多的同业中人一起参与到这些问题的思考、议论、辩论和研究中来,使我们的认识更丰富、知识更饱满。

程玉,南都公益基金会副理事长。本文原载于微信公众号:沃启基金会。

刘文奎

中国扶贫基金会副理事长
兼秘书长



当人们怀疑抱怨放弃， 扶贫基金会选择了什么？

文 | 刘文奎

基金会的理想与实践

“一隅千里：发展中基金会的鸿鹄志”这个会议主题非常带劲。我经常参加各种论坛和会议，但大部分会议都是讨论具体问题，比如筹款、工资待遇、创新、团队管理、商业和慈善、社会企业等，属于“术”的层面，很少有会议讨论基金会的理想、使命、价值观，所以我觉得今天这个主题非常好，回到了基金会最本质的“道”的层面。中国基金会发展论坛城市峰会在湖南以此为主题，也使我看到了公益湘军的鸿鹄志。我相信湖南公益人一定会做出不一样的成绩。下面，我结合中国扶贫基金会的发展历程，与大家分享基金会的理想和实践。

三问扶贫基金会：为什么能坚持、愿冒险

在很多场合，我们还经常被问到以下几个问题：为什么你们的人能在村里一待就是几年？汶川地震后，我们在灾区做整村重建，我们的年轻人住在“冬天很冷，夏天热得要命”的板房里，一住就是两三年。2010年玉树地震，在那个平均海拔3600米，高的地

方海拔超过4000米的地方，我们同事也是在临时板房中一住就是三年。很多人不理解，为什么别的机构早就已经结束任务离开了，你们的人却能坚持那么久？

为什么你们十多年一直在坚持探索乡村发展之道，而且失败了还坚持，一次又一次碰壁还在做？从2002年开始，我们从大凉山开始起步探索贫困村发展之路，但是大凉山乡村探索没达到预期。我们在汶川地震之后接着在民乐村做，在玉树做，在雅安做，一直到今天我们探索出来一条乡村发展之路。这个过程中经历了很多次失败，大家不知道是什么支撑着我们。

为什么你们愿意冒那么大的风险？大家知道，投资很难，风险也很大。而且，投资收益跟个人没有什么关系，不会因为今年投资收益增加了几个百分点，个人工资就相应增涨。但是投资亏损时，理事会的疑问、审计部门的质问都会如山一样压过来。所以很多基金会为了避免承担风险，而不做投资。另外，2008年我们还尝试建立社会企业，用企业的办法解决社会问题。当时不用说政策没有明确的说法，连社会企业这个概念都还没听说过，的确有一定的风险。

其实上述问题有一个共同的答案：因为我们是一个“有理想”的团队。

2015年，中国扶贫基金会发展到新阶段，我们需要重新梳理、制定新的定位和战略。当时，我们花了半天时间讨论一个问题：如何用一个关键词来概括扶贫基金会这个团队的特征？大家提出来20多个关键词，包括创新、透明、发展、激情、服务、改变、阳光、坚持等等，但讨论到最后，认同度最高的、达成共识的就是“有理想”这三个字。其他的关键词虽然也都很重要，但都不如“有理想”重要。

中国扶贫基金会理想演进四个阶段

什么叫有理想？基金会的理想是什么？我跟大家分享一下中国扶贫基金会在四个不同发展阶段的理想演进。

第一个阶段：1989年至1999年，是创业阶段。

由李先念、项南牵头，一群老一辈无产阶级革命家创办了中国扶贫基金会。虽然没有明确文字描述，但是从历史文件里可以看到创办中国扶贫基金会的初衷是促进贫困地区经济发展，让老百姓过上好日子。因为那些前辈发现，在建国40年后贫困地区的老百姓生活还是很困难，他们试图解决这个问题，于是扶贫基金会应运而生。在这样的初衷下，我们既有直接帮助贫困户解决困难的水窖项目、安居工程、搬石造地等项目。也有投资项目引进及东西干部交流这样本来是政府应该做的项目。

在这个阶段，很多筹款、资源的动员都要依靠领导的影响和魅力。但是随着改革开放推进，企业治理方式的变化，靠老领导个人影响力筹集和动员资源的方式遇到了困难。

第二阶段，1999年至2005年，向青基会学习。

遇到困难怎么办？要向真正优秀的基金会学习，真正靠项目、靠绩效来赢得社会支持。因此当时的目标很明确，采取的是跟随战略，向青基会学习。因为当时全国人民都知道最好的公益项目是“希望工程”，最好的基金会是中国青少年发展基金会。

怎么追随？既然“希望工程”是一个品牌项目，所以我们也要做品牌项目。这个阶段，我们推出了三个品牌项目，分别是2001年的母婴平安120，2002年的新长城助学项目，和2003年的紧急救援项目，一年

推出一个品牌项目。这三个项目一直实施到今天。除了这三个品牌项目，我们还受国务院扶贫办委托，管理实施小额信贷项目。经过5年的时间，我们认识到我们永远也变不成另一个“青基会”，我们的品牌项目也成不了另一个“希望工程”。但是，正是在这个学习和追随过程中，我们找到了自己的方向。

第三个阶段：做资助型国际基金会。

第一，随着对公益的认识及与国际的交往，我们看到仅仅靠我们当时的少数几个基金会能解决的社会问题是有限的，所以我们要资助支持更多的伙伴加入到这个行列，让他们有能力解决社会问题，所以我们提出要做资助型基金会。

第二，我们认为随着中国经济的发展，中国国力的增长，中国一定要有在中国本土产生的国际NGO，所以我们要做国际化。当时机构发展采取的是双战略：资助战略+国际战略。在这个指导思想下，我们组建项目合作部推出了资助项目，支持公益伙伴；成立国际部，推进国际化项目。我们做的第一个资助项目就是江西省的社区规划项目。中国扶贫基金会联合亚洲开发银行和江西省扶贫办拿出1000万，通过招标方式支持7家NGO到江西做乡村发展项目。这是中国的基金会第一次采用招标的方式做资助。这一时期还推出了爱心包裹、筑巢行动、国际救援项目。2008年，为了更好地推进项目，小额信贷项目进行改制，成立了第一家社会企业——中和农信公司，今天中和农信公司已有4500名员工。善行者项目于2014年推出，目的是扩大影响，让更多社会公众参与。现在善行者已在4个城市落地。

第四个阶段：2015年——至今。

到了2014年，我们又遇到新问题。项目越做越多，有增无减，团队不堪重负。各个项目之间看似很独立，没有什么逻辑关系。当时的团队产生了非常大的困惑：我们到底是一家什么样的机构？我们应该是一个什么样的机构？所以有强烈的需求要我们重新梳理中国扶贫基金会的定位、战略、理想和使命。

2015年年初，我们用了大约2个多月时间讨论机构定位问题。在使命上，我们达成了新的共识，就是播善减贫，成就他人，让善更有力量。让“善更有力量”是一个比较级，不是一个确定的、量化的目标，它是无止境的，可以一直奋斗下去。在这样的使命下，得出我们的战略，打造以影响力为先导，现代慈善与公益创投为两翼的国际公益平台，国际公益平台是延



续了原来的国际战略。我们把这个战略称为“一体两翼战略”。

如果说第二个阶段是“追随战略”，是求同，那第三个阶段我们有了自己的想法做国际化，做资助型基金会，我们就是在求异，要做差别化。而无论是求同，还是求异，都是要有对标的。到了第四个阶段，我们关注的重点是怎么能够让善更有力量，解决更多的社会问题，以“有效”作为我们的目标。我们的理想是打造一种新型的公益组织，是一种既有基金会也有社会企业，能有效的回应社会问题的公益事业综合体。

按照这个指导思想，第四个阶段我们推出的项目，以有效解决社会问题为目标，用企业的方法更有效就做社会企业，用其他方式更有效就用其他的方式。美丽乡村和善品公社基本上是用企业的方法来解决社会问题。童伴妈妈项目源于贵州两次留守儿童群体死亡。因痛心于留守儿童没有安全保障，2016年我们下定决心做留守儿童项目。今天“童伴妈妈”已在4省落地，为800多个村的10多万儿童聘请了童伴妈妈。和童伴妈妈一样，“中扶养老”项目和“顶梁柱”大病公益保险项目，也是为解决重大社会问题而设立的项目。

可以看到，我们的理想不是一成不变的，是随着机构的发展，目标的实现而不断演化和升华的。

理想的内涵及价值

什么叫有理想？我认为“有理想”就是你的内心怀有一个足以让你全力以赴的奋斗目标。而对于团队而言，要做到以下几点：

第一，有明确的文字描述，可传递、可传播，你的团队可以形成共识；

第二，足够远大，足以激动人心。今天定了明天就能实现的目标不能叫理想；

第三，令人信服，足以让团队认可。定得太高不符合实际情况，就得不到认同。大家不相信，就形不成力量；

第四，最重要的是知行合一。一旦确定了，你（创始人，核心团队）就要去履行，不能只说不做。只让别人做，自己不做，那就是忽悠。一旦你的团队认识到你在忽悠他，这个理想就荡然无存。知易行难，最难的不是理想和使命的制定，而是行动。

我认为理想的价值体现在以下四个方面：

一是聚集同道的旗帜；

二是定向的罗盘，在重重迷雾中找到方向不迷失；

三是坚守底线的标尺，受到诱惑的时候，很想犯错误的时候，不因为眼前的利益牺牲长远的目标；

四是为团队提供源源不断的动力。

理想和使命决定了基金会的来处和去处，决定了基金会的性格和特质，决定了基金会能否穿过重重迷雾，成功抵达一个又一个目标点。

实际上，知行合一，坚守理想非常不容易。古人认为只有大丈夫才能做到“富贵不能淫，贫贱不能移”，就是说我们在顺境的时候不能忘乎所以，被利益蒙蔽了双眼而忘记理想。在遇到困难的时候，我们能坚守理想克服困难坚持走下去。这也是有无理想的团队最大的区别。没有理想的团队可能会有一时的辉煌，但有理想的团队才能拥有未来！

但是任何团队并不会因为有了理想就不再遇到困难、没有障碍、没有坎坷，我们在不同的时期还会面临非常多的困难。

所以我送给要做“有理想的”基金会三句话：

当人们怀疑，我们选择信任；

当人们抱怨，我们选择行动；

当人们放弃，我们选择坚持。

我们做小额信贷的时候，很少人相信我们贷给农民的款，农民会还；我们做善品公社的时候，很少人相信我们能将农民组织起来做出有品质的产品；我们做善行者的时候，很少人相信基金会能找到足够愿意挑战 50 公里的人。但是这些项目现在都做得特别好，蓬勃发展。

当发生留守儿童群体死亡事件的时候，整个社会都会舆论沸腾，但是大家往往只是止于发泄怨气和批评，真正行动的人很少。如果我们碰到问题就仅仅是跟大家一样抱怨，就不会有行动，解决不了任何问题。

只有行动，才有机会解决问题。

做公益是非常难的。有时候，我们出于好心做好事但不被理解；有时候我们付出了努力，做了贡献但不被认可；有时候我们付出了所有的能量去努力，但是事情得不到进展，没有突破，甚至寸步不前。无数这样的至暗时刻，有充分的理由让我们放弃。但是一定要坚持下去，不要放弃。真的放弃了，我们就输了，前面所有的努力都会付诸东流。

中国扶贫基金会的口号是“坚持，就会改变！”能坚持是有理想团队的重要特征。只有有理想的人，才能在遇到困难的时候或者非常顺利的时候都不失去目标，一直坚持直至实现目标，达成理想。

本次峰会的主题是“守一隅，照千里”，能坚守正是因为你内心有光明。守住那份光明，我们就一定会带来改变！

左图：电商扶贫
右图：善行计划



本文为2018年中国基金会发展论坛·湖南峰会演讲实录。

西湖大学落地！ 解析中国第一例“基金会办大学”

文 | 宋厚亮

仅用三年，七位社会创新家（施一公、饶毅等）把“西湖大学”从倡议变成了现实。这是社会创新的速度，亦是社会创新的胜利。西湖大学具有开创意义，其创新不仅仅是一所大学的建立，更是给中国教育敲开了一扇可以遥望更广阔与更遥远之处的窗户。之前，中国的大学以政府出资举办为主（事业单位性质），以市场出资举办为辅（营利性质）。西湖大学走出了第三条道路，其机制创新的意义不同寻常。

“西湖大学是一所社会力量举办、国家重点支持的新型高等学校……突出公益办学导向，按照高起点、小而精、研究型的办学定位，致力于集聚一流师资、打造一流学科、培育一流人才、产出一流成果。”从公益的角度来看，其创新是中国第一例“基金会办大学”模式的落地。西湖大学的举办者是杭州市西湖教育基金会（2015年成立）。基金会办大学，从全球来看，并不鲜见，美国尤其多。

诚如西湖教育基金会所言，西湖大学获批，“翻开了中国高等教育多元化的新篇章”。自西湖大学始，中国高等教育得以想象另外一种可能。西湖教育基金会举办西湖大学，其模式、其创新、其意义究竟体现在哪些方面？西湖教育基金会公布西湖大学获批当天（2018年4月2日），“社会创新家”新媒体独家专访了西湖教育基金会秘书长刘旻昊博士，请她系统阐释基金会办大学的中国模式。（杭州市西湖教育基金会于2018年加入中国基金会发展论坛组委会。）

办一所非营利性的新型大学

社会创新家：基金会办大学，在美国常见，但是在中国还是新鲜事物。西湖大学的获批，意味着中国出现了第一例真正意义上的基金会办大学吧？

刘旻昊：是的。

社会创新家：据你看，这有怎样的时代背景？

刘旻昊：对，这个时间点很好。新的《民办教育促进法》在2016年11月获得通过，并于2017年9月施行。该法对学校进行分类管理，民办大学分为营利

性和非营利性的，区别对待。这对基金会办大学是一个非常利好的消息。此外，《慈善法》在2016年通过并施行，明确了包括基金会在内的慈善组织的法律地位。这也是一个利好消息。

社会创新家：据你所知，施一公等倡议人为什么选择“基金会办大学”这一模式？

刘旻昊：几位倡议人一开始就认为应该办一所非营利性的新型大学。他们对非营利性的大学有体验，有了解，也有思考。例如他们对办学路径就有一定的思考，学校的运营经费、教师的薪酬福利待遇来源要靠社会捐赠，办成公益性质的。

社会创新家：因为西湖大学定位为由社会力量举办的大学，那么很多人关心，西湖大学的创建及运营资金都是来自哪里？来自杭州市西湖教育基金会吗？两者的关系是什么？

刘旻昊：教育部在其网站上公布了《西湖大学章程》，章程规定，西湖大学“是由杭州市西湖教育基金会举办的非营利性高等教育机构”，“杭州市西湖教育基金会作为学校的举办者，是依法成立，专注于资助建设高等教育事业、培养前沿科学研究和高技术领域的高端人才并致力于推进我国教育事业发展的捐助法人”。

西湖大学 ▼





施一公 ▶

西湖大学的办学资金不是都来自西湖教育基金会。西湖大学的资金来源有三块：第一块是政府的资助，浙江省、杭州市、西湖区政府在土地划拨、校舍建设、科学研究等方面的支持力度都非常大；第二块是西湖教育基金会的捐赠，作为举办者，西湖教育基金会是主要的支持者，包括学校的运行经费、教师和职工的薪酬福利待遇等；第三块是竞争性科研经费。未来开始招收本科生后，也还会有一部分的学费收入。

保证捐赠资金使用的绝对透明

社会创新家：根据披露的信息显示，为西湖教育基金会捐赠的既有马化腾、王健林等大企业家，也有并不为大众熟悉的企业家，还有两家基金会。西湖教育基金会为西湖大学募款有哪些逻辑和策略？

刘旻昊：创始捐赠人的捐赠数额都比较大，我们都是一对一谈过，个性化沟通过。他们不仅对社会对国家有担当，有反哺社会的意愿，对教育有情怀，同时理解并支持西湖大学的办学理念。例如，我们的理念是小而精，高起点，在有限学科发展的同时积极促进学科交叉等等。西湖大学计划是300位左右的教授、副教授，但希望每一位教授的科研水平都是顶尖的。

不同的捐赠人捐赠的方向或项目会有不同，有的偏向奖助学金，有的偏向生命学科的研究，有的偏重前沿工程学科的研究，我们都尊重，最大化地尊

重捐赠人的意见，与此同时，我们（西湖教育基金会）也希望可以尽最大努力做好大学和社会力量之间的桥梁，一方面积极探索社会力量兴办教育的可行路径，为大学筹集社会资源，另外一方面也希望能够帮捐赠人实现自己反哺社会、科教报国的愿望。我相信只要把钱用在刀刃上，对大学、对捐赠人都会形成一个正向反馈，会鼓励和带动社会力量兴办教育。

社会创新家：西湖大学对这些捐赠人会有怎样的回报？

刘旻昊：我们对创始捐赠人会有一个定制化的致谢方式，比如在校史里完整记录他们的捐赠过程和捐赠故事，捐赠墙上会镌刻他们的名字，一些校内建筑可以用他们的名字冠名。

社会创新家：在这些捐赠人里，敦和慈善基金会捐出3亿，是截至目前最大的一笔捐赠。这笔钱用于哪里？

刘旻昊：敦和基金会对西湖大学非常支持，对资金的使用方向没有特别限定性的要求，这就给予我们非常大的信任，让我们在使用资金的时候具备一定的灵活性。当然，我们保证捐赠资金使用的绝对透明。

社会创新家：现在西湖大学获批，西湖基金会的募款工作会不会更容易？

刘旻昊：希望能给募捐带来一些利好消息吧。在西湖大学正式成立前，都属于创始期，这个时期的捐赠人叫“创始捐赠人”。大学正式成立后，募资工作从创始发展期进入永续发展期，这个称号就没有了；以后的捐赠人就是永续捐赠人。过去，我们在跟企业家谈的时候，他们对西湖大学非常有信心，但毕竟没有拿到正式的批文。现在大学正式获批，大家对我们就会信心满满，如果以前是99%的信心的话，现在是100%了。

社会创新家：西湖大学获批后，西湖大学每年的资金需求平均大概有多大？

刘旻昊：我们希望在8到10年内，基金会能够做成一个200亿到250亿元的永续资金池。这是我们的目标。大学正处于发展期，资金的使用，尤其是资金的使用方向，每年都会增多。我们算了一笔账，未来，300位教授都到位后，一年大概需要基金会10亿到12亿元。

社会创新家：要做这么大规模的资金池，基金会将会做怎样的保值增值？我们知道，美国的耶鲁等大学基金会在投资方面收益很高。

刘旻昊：对，我们也在做。但是现在我们的资金没有那么多，截至 2017 年年底，到账捐赠额约 7.7 亿元人民币，要持续给大学拨款，剩下的资金还要保证一定的流动性，大学不能“断粮”。基金会能做的投资，要遵循合法、安全、有效原则，目前我们倾向于短期的、稳健的、保本的投资，例如银行理财。为了长久的打算，我们也会在基金会成立一个投资委员会，由投资委员会对基金会的资金投资做一个安排，获得既稳定又有较高回报的投资收入来支持大学运转。同时，随着国家关于慈善组织保值增值投资活动相关法规的完善，我们也会积极探索新的符合法律规定的投资方式。

社会创新家：我看到在西湖教育基金会的捐赠人当中，有高瓴资本的创始人张磊先生，像他这样的高水平投资人，会进入基金会的投资委员会吗？

刘旻昊：是的，我们希望能够邀请张磊先生来担任投资委员会的委员。

校董会领导下的校长负责制

社会创新家：基金会除了出资，基金会办大学还在哪些层面发挥制度性作用？

刘旻昊：基金会办大学，创新之处在于机制，西湖大学的机制是校董会领导下的校长负责制，基金会可以推举大学董事会成员，在这个机制下既可以体现基金会作为举办者的意志，又保障董事会充分吸纳各方代表，可以为学校重大事务出谋划策，为大学制定长远发展目标。根据《西湖大学章程》，西湖大学“设立董事会，实行董事会领导下的校长负责制。董事会为学校最高决策机构”；同时，作为西湖大学的举办者，西湖教育基金会“决定学校董事会人数及人员构成；依照本章程推举学校董事会成员”。

社会创新家：你从英国博士毕业回国工作，对照国内外的大学发展，你怎么看西湖大学的创新？

刘旻昊：第一，西湖大学是一个成长中的新生物，她具有“高起点、小而精、研究型”等特点；第二，西湖大学是在法律框架支撑下对新机制的探索，这个机制包括西湖大学是由社会力量举办，同时国家重点支持，在治理结构上，采用校董会领导下的校长负责制。

宋厚亮，社会创新家创始人。本文原载于微信公众号：社会创新家。

西湖大学成立大会



详解何享健家族 60 亿慈善计划

文 | 谢舒



▲ 和的慈善基金会捐赠仪式（左四何享健，右三何剑锋）

75 岁这一年，美的集团创始人、和的慈善基金会荣誉主席何享健公布了 60 亿慈善捐赠计划，家族慈善体系正式亮相。慈善一直是何享健家族的另外一番事业。迄今为止，何享健创立的美的集团累计向社会捐赠 9 亿元人民币，其子何剑锋在 2010 年曾成立盈峰慈善基金会，累计捐赠 900 万元，2013 年，何享健慈善基金会成立，共计完成 4.2 亿元捐赠。

从早期企业和个人捐赠，到慈善基金会的系统运营，再到宣布 60 亿元永续慈善规划，何享健家族慈善事业一步步升级。

“我及我的家人做慈善，过去、现在、将来都纯粹是为了感恩。”何享健说。如今，他希望慈善形成一种文化价值观，一代一代传下去，作为一种家族文化的传承。

捐赠 60 亿是全家人的心愿

2017 年 7 月 25 日，“和的慈善基金会捐赠仪式”在何享健家乡广东顺德举行，主题为“上善若水，吐故纳新”。“上善若水”取自《道德经》，意为“像水的品性一样，泽被万物而不争名利。”“吐故纳新”出自《庄子·刻意》，意为“扬弃旧的、不好的，

吸收新的、好的。”一个代表坚守，一个代表展望。

随着 60 亿元捐赠计划公布，广东省何享健慈善基金会也正式更名为广东省和的慈善基金会。“何老总不希望自己的名字总是被频繁提起。以前叫何享健慈善基金会，媒体报道项目的时候难免会提到老总的名字，他看到了就会提醒我们，认为太高调。”和的慈善基金会秘书长汪跃云对《中国慈善家》说。

低调是何享健的一贯风格。4 年前，何享健慈善基金会成立，没有邀请任何媒体，而今 60 亿慈善计划捐赠仪式也仅邀请了少数几家媒体。汪跃云说，“老总一直以来的要求都是低调务实，不事张扬。”

何享健多次表示，“我做慈善不要名不要利，什么都不要。”他为了感恩。“我一直在家里强调，我自己的财富，除了因为自己的拼搏努力、美的人们的共同努力，还得益于国家发展、改革开放，以及政府的支持，为我们营造良好的创业发展环境。”何享健说。

1968 年，何享健带领 23 名街道居民集资和贷款创办“北公社塑料加工组”，先后生产塑料瓶盖、汽车刹车阀、柴油发电机。1980 年开始生产金属风扇，也就是后来的“美的风扇厂”。1992 年，该公司组建成“广东美的电器企业集团”，并进行股份制改造，更名为“广东美的集团股份有限公司”，2013 年 9 月在深交所上市。如今，美的已经成为世界级的科技集团，7 月 24 日（捐赠前一天）收盘价格为 43.42 元，总市值达 2817.79 亿元。在美国《财富》杂志发布的 2017 年度全球 500 强公司评选名单中，美的集团排名第 450 位，相比去年上升 31 位，是中国唯一一家上榜的家电企业。

何享健感谢家人对自己捐赠行为的支持，他说，家人都非常希望把慈善事业做好，捐赠 60 亿元是全家人的心愿。“我的捐赠得到我家人一直以来的认同，包括我的太太、子女。我跟家人都非常感恩，（懂得）要有社会责任感，要回馈社会，要帮助别人。做公益慈善是我们的责任，也是我们应尽的本分。”慈善捐赠仪式上，何享健家族子孙悉数到场，何享健夫人也罕见露面。何剑锋上台发言，提到自己的母亲多年低

调、为整个家族默默奉献时一度哽咽，“在我家里最权威的人就是我妈妈，以前妈妈很少出席活动，很少露面，今天她出席了。”听到此处，何享健摘下眼镜，用纸巾擦拭了眼眶。

香港中文大学教授范博宏专注家族企业传承治理研究，美的模式是他的研究范例。在他看来，何享健创业的出发点就是关注社会，所以结果也会回归到社会。“何享健从1960年代街道工厂开始做起，刚开始他做的是瓶盖，并不是因为对做瓶盖有什么热情，也不是说要做一个世界500强，而是为了要帮他的邻居、朋友找活干，所以他才到处去找订单，让他的邻里能够找到事情做，养活大家。”范博宏早期作过一项研究，对香港、台湾、新加坡250个上市的华商家族企业进行跟踪调查。研究结论是，完成交班以后，这些家族的财富平均缩水60%。“美的的传承到目前为止，不但事业没有滑坡，家族也能够持续幸福，这是我研究的一个例外，一个成功的例外。”

范博宏在过去一年多时间里，一直为何享健家族做传承规划。他回忆，在给何家三代做教育总结的时候，何享健也曾感动落泪。“他（何享健）外表看起来很严肃，但是这一个家庭真的彼此非常关怀，是很好的一个家庭。”范博宏觉得，能够做到家庭跟事业两方面都很成功的商业家族非常少见，相比有些富豪家族时不时曝出家族内斗的事情，“何家没有，我没看到”。范博宏觉得，这跟何享健重视家庭制度的建立和家庭人员的培养有很大关系，“何先生有一个很

大的心愿，财富要回馈社会，并且他培养他的子女和孙辈参与慈善行为，这不但能够对社会好，而且也是一个很好的培养家人价值观的方式。”

何享健的子女也有意接过父亲手中的慈善“接力棒”。何剑锋在2010年创立盈峰慈善基金会，该基金会为佛山首个非公募基金会（后注销并入何享健慈善基金会）。如今，何剑锋担任和的慈善基金会主席，何享健的两个女儿何倩兴、何倩嫦，分别担任和的慈善基金会理事长和理事。

专业的人做专业的事

专业的人做专业的事，是何享健的做事传统。2009年，何享健辞任美的电器董事局主席及董事职务，仅任非执行董事，董事局主席一职由原总裁兼董事局副主席方洪波接任，在资本圈和实业界引起高度关注。3年后，美的集团宣布何享健“退位”，方洪波接棒出任美的集团董事长。这在民营企业也是破天荒头一次。

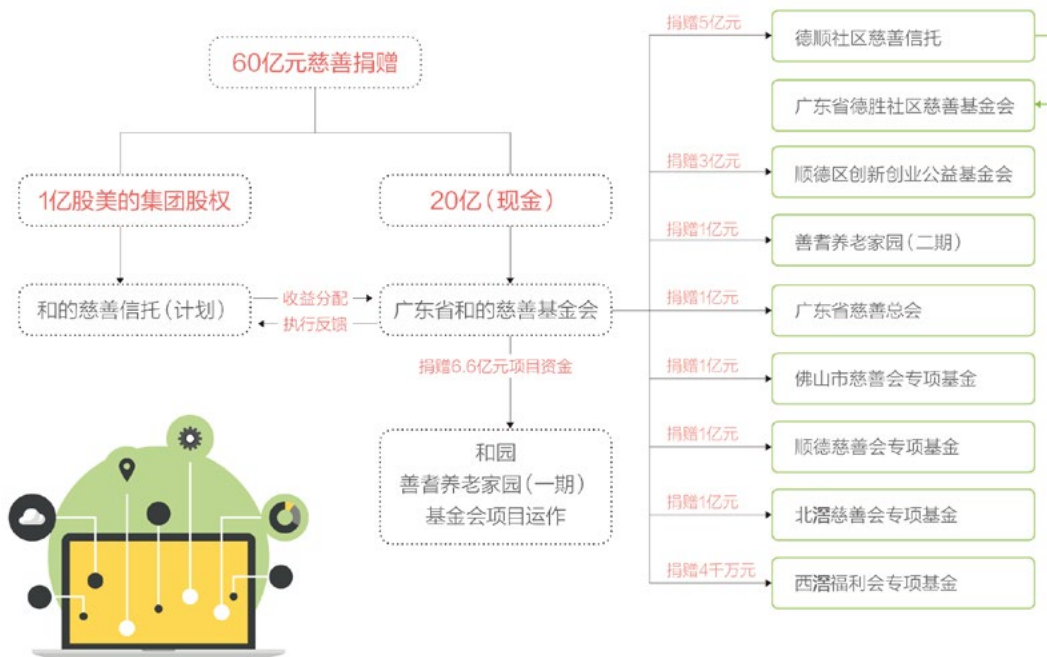
范博宏曾在《美的模式：兼顾家族传承和企业长青》一文中写道：总裁和董事长的职位都交给职业经理人，何享健与其子女只担任大股东，这成为中国家族企业“传贤不传子”的交班范例。

和的慈善基金会也将延续美的“专人做专事”的风格，60亿元善款的运作交由专业的公益慈善机构负责。

善耆养老家园



何享健家族慈善事业规划图



60 亿捐赠计划包含股权捐赠和现金捐赠两部分，何享健捐出其持有的 1 亿股美的集团股票，现金捐赠总额 20 亿元人民币。其中 1 亿股美的集团股票捐赠，计划设立一个永续的慈善信托——“和的慈善信托”，慈善信托财产及收益将全部用于支持公益慈善事业的发展。现金捐赠的 20 亿元人民币，其中 5 亿元现金设立“顺德社区慈善信托”，用于支持顺德地区的发展，该慈善信托于 2017 年 5 月 27 日在广东省民政厅完成备案。另外 15 亿元现金涵盖精准扶贫、教育、医疗、养老、创新创业、文化传承及支持公益慈善事业发展等多个领域，推动了两家新型慈善基金会——广东省德胜社区慈善基金会、顺德区创新创业公益基金会的成立，并设立的四支专项基金，向省、市、区、镇等 5 个慈善会进行了捐赠。

公布捐赠计划，建立家族慈善事业体系，只是完成了第一步，在汪跃云看来，接下来和的慈善基金会还有大量的事情要做，“我们也只是搭了一个架子开了一个头，现在有资源也有规划方向，下一步要通过专业团队去努力和推动。”据介绍，和的慈善基金会通过设立慈善信托、基金会和专项基金，结合慈善组织、慈善会的优势，形成立体慈善体系，和的慈善基金会从资金和方向上支持和指引，充分发挥慈善组织和慈善会各自原有优势，有利于可持续发展，也有利于在顺德本土更好地整合、协同当地资源。“我们在

顺德的尝试是基于整体的社会需求和（已有）支持性的公益环境，比如我们关注社区养老、传统园林、青年创新创业，我们还做人才培养，就可以让人才、资源和项目联合，在我们的平台上形成跨界合作效应。”和的慈善基金会工作人员说。

关注社区发展是何享健的慈善传统，他将顺德区整体视为自身存在和发展的基础，2013 年何享健慈善基金会成立，他便定下“一个社区、两个重大项目、三个公益慈善领域”的项目资助策略，首期捐赠 4 亿元资助顺德区北和园项目和顺德区善耆养老项目（养老家园），后续从文化及艺术、教育及社会创新、扶贫及赈灾三大领域，回应社区的发展需求，保护并发展本土特色文化，致力于促进顺德区的社区和谐与社会的强盛。

对于慈善事业，何享健一直考虑长远。他从 2008 年开始考虑慈善事业，当时美的集团的事业比较忙碌，他一度犹豫是要做企业基金会，还是家族基金会。2012 年，他从美的集团董事长一职上退休，把美的事业交棒方洪波时，已经拿定主意，以个人名义注册一个慈善基金会。他说，“在这个时机，我用更多精力去考虑慈善的发展。”何享健为此做了不少功课，“集团下面拿了很多材料，我自己也找了很多资料，包括了解慈善基金在全国发展的情况、在广东发展的情况，以及大陆、香港、海外对慈善基金会的管理等，一直

以来都在思考、研究这些问题。”

著名财经媒体人秦朔对何享健的开创精神印象深刻，“我在90年代采访何享健，当时他就说现在是90年代了，我们不能光用北（注：广东省佛山市顺德区北镇，何享健的出生地）人了，我们全中国的人都要用，我们不能只用大专生、本科生，我们现在要敢招博士。所以那时候美的就招了中国空调行业第一个博士。”秦朔觉得，甚至到了现在，很多中国企业家也不一定有这种精神。

如今，在慈善领域采用信托的形式，可以说是何享健“敢为人先”这一做派的延续。

汪跃云记得，基金会从2012年底即开始制作捐赠计划的方案，2013年初基本形成一个坚定的想法，“那时候，到底是用现金还是用股权老总还没有最终确定，但是已经考虑到，几个亿的大额捐赠，需要考虑持续性的安排，用信托是比较好的形式。”彼时，在中国尚没有慈善信托的概念。

2016年3月16日，第十二届全国人民代表大会第四次会议审议通过了《中华人民共和国慈善法》（以下简称《慈善法》），9月1日正式实施，对慈善信托做出专章规定。和的慈善基金会团队从2016年6月开始和信托公司商讨慈善信托的合作事宜，5亿现金设立的“顺德社区慈善信托”于2017年5月27日在广东省民政厅完成备案，是目前为止国内最大的一单慈善信托。而计划中更大额的1亿股捐赠将要设立的“和的慈善信托”，目前尚未进入备案程序，在实践中还需要进一步解决一些困难。

根据2016年4月20日颁布的《财政部国家税务总局关于公益股权捐赠企业所得税政策问题的通知》（财税〔2016〕45号），企业向公益性社会团体实施的股权捐赠视同转让股权，但是这个法规并不适用于捐赠股权设立慈善信托。和的慈善基金会解释，如果把1亿股美的股权捐赠出来设立慈善信托，意味着要缴纳非常高的所得税。

实践中，慈善信托也没有延续最开始的劲头。《慈善法》落地当天，全国有10支慈善信托“抢滩”备案，

到目前为止，全国备案的慈善信托为32支。清华大学公益慈善研究院副院长邓国胜认为，从发展速度来看，近一年时间，慈善信托并没有想象中那么热，其中最主要的一个瓶颈还是税收减免的问题，“税收问题没有解决，所以很多人目前不会把信托作为（慈善）主要的可选项。”反过来，邓国胜认为，何享健公布的慈善捐赠计划可能会对慈善信托起到一定的推动作用，“这是一笔很大的捐赠，我相信也会引起行业内或者社会上对这个问题的关注，所以有可能会因此加速慈善信托的相关税收政策的完善。”

这也是和的慈善基金会所期望的。从2016年以来，和的慈善基金会团队便尝试从各种渠道推动税收问题的解决，和政府部门交流、沟通，和信托公司合作寻找对策，和专家学者研讨，并且直接、间接参与了两会代表的相关提案。业内的态度让汪跃云充满信心，“大家普遍觉得，国家发展到这样一个阶段，这个趋势（慈善信托享受税收优惠）是时代潮流，很多专家学者也提到这个事情将会有解决的途径和方法。”1亿股捐赠相关事务性工作已经准备得差不多，但“和的慈善信托”备案的节奏需要根据具体情况而定，“也许各种力量作用下很快就有政策来支持，到那时候，对我们来讲就很简单了。”

何享健对这件事的态度始终坚决，“这60个亿的捐赠，包括股票、现金，手续办好以后，全部兑现。”和的慈善基金会透露，在“和的慈善信托”尚未落地之前，已经宣布捐赠的1亿股，其分红会直接捐赠到和的慈善基金会，“我们的预案就是内部隔离一个资金池，把捐赠的1股股权的收益分红独立核算，就算慈善信托暂时不能备案，也会让这个捐赠实际上发挥作用。”

谢舒，《中国慈善家》记者。本文原载于《中国慈善家》2017年8月刊。

三年转型之路，黄沙吹尽始见金

文 | 曲栋

智能互联时代给社会、公益领域带来变革，方便我们的同时，也带来许多挑战。一是社会资源、空间以及社会公益认知的变化；二是科技的发展催生了一个新时代。如今的公益领域与以前不一样了，我们要用什么方法来解决，是一群什么样的人在这里解决问题，都需要被重新定义。

2015 年，有很长一段时间我都在想，我们做的事情非常有益于社会，为什么出现这么多困难，做起来这么不容易。

作为公益组织的带头人，面临挑战时，我们都要首先回答一个回归本源的问题——我到底为什么做公益？

那时，我们机构较早面临着空间被限制的困境。面对挑战，我觉得这是我的人生使命。但挑战会带来什么，其实我不是很清楚，只是确认要承担这份责任。

曲栋

广州市恭明社会组织发展中心 主任

摸着石头过河

我所在的机构——广州市恭明社会组织发展中



心，原来是一个培训机构，是一个平台型组织。目的是为帮助、支持一些公益组织解决发展中的难题，这是当初的角色。到 2015 年，我们发现这种角色本身有问题。面对社会问题时，到底是解决问题重要，还是支持重要？后来我们认为，解决问题更重要，支持紧随其后。但当时我们觉得自己没有资源和能力做支持性机构，2015 年开始转型，介入残障议题。这个当然是有意识的选择，我们希望推进社会朝更公平、有尊严的方向发展，促使底层草根群体能和社会其他力量一起解决社会问题，解决他们自身所面临的难题。

我们希望通过一些原有的经验和优势，探索一条新路，整个过程很不容易。说实在的，我们以前是做支持性机构，欠缺一些社会问题的理解及解决方法。因此第一步还是从老本行入手，先培训了一些残障公益组织领导人，希望他们能跟公众产生连结、解决问题。后来我们失败了，效果非常差。

当下社会的变化及所面临的挑战，导致残障组织领导人很难迅速有能力去做创新。于是，我们就重新思考怎么介入这一议题。得出的结论是：公益组织不能把自己关在房间里想办法。

最开始做残障组织培训的项目叫“合木计划”，后来才意识到一个很奇怪的状态，所有人坐在房间里探讨问题，跟社会没有任何连结，社会也参与不进来，资源也没有，解决社会问题的各种可能性也探讨不出来。做了一年，发现与社会建立连结愈发重要。有种方法叫“融合艺术”，它既可赋能残障社群，又可以让公众跟社群产生连结。于是，第二年我们坚定地搞艺术节，推动融合艺术，产生了不错的反响。这不再是一个房间里的事，而是变成了社会层面的事。

后来，我们觉得艺术节还不够，又把切入点定位在残障人士就业方面。但在理事会上，大家认为这是很大的社会议题，且成本非常高，非常难做。我们也确实觉得压力很大。好在就业是非常好的切入点，本身就是使社会和社群之间产生连结。2018 年开始，我们决定大力推动残障就业。

从2015年转型进入残障议题，我们的大方向是让公益组织推动一些社会问题，且能和公众产生深入连结，让更多社会力量介入。一些企业进来了，与政府也产生了连结，媒体也有新的关注，这些都发生了。这三年转型里，局面越来越复杂，进到我们的工作场域里的人越来越多。那我们坚守的核心东西是什么？

在工作层面，我们坚守两个核心：第一，社群赋能；第二，基于公众参与的社会创新。问题的解决不是基于现状需求的满足，而是支持社群成长。所谓的就业训练，我们做的不是技能层面的，更多是个人的自我认知、心态转变，与社会的沟通、对社会的理解，以及面向社会的表达。因为形成现有的社会处境，残障群体有自身的原因，如果要转变，必须让这些群体自身先有转变。

一个更好的社会，需要不同群体共同参与、相互支持、共同来解决问题，残障问题不能只是残障群体自己推动，整个社会都要参与进来。

所以，我们第二个工作手法是基于公众参与的社会创新。比如今年重要的创新岗位是视障人士手冲咖啡，通过咖啡与人产生连结、服务他人。从生活处境看，

这对视障朋友的一个颠覆性的改变。在中国，视障人士确实没什么太多的就业选择，这个创新正是围绕这个问题，过程出乎我们的意料，他们还拿到了国际咖啡界的认证资格。这个转型实现了我们在现实处境中坚持原有的价值核心，同时又突破现有资源和空间的限制。

公益领导力为何重要？

领导力是带领、动员更多力量，一起实现某个目标。而公益领导力是基于公益价值观进行动员，让更多人参与解决社会问题。如今人们对公益的认知也不同于以前，那到底怎么理解公益领导力，到底怎么才能掌握公益领导力？在思考 and 实践中，我也不断问自己这些问题。

赫拉利在《今日简史》中谈到，生命价值、人生意义在接下来的智能时代、互联网时代，会成为一门生意，有很大的市场。科技的发展会让人产生一种需求——如何认定自己生命价值。在新时代去解决问题，人怎么认知自己，怎么定义生命，成了一种困难。

再看公益，什么才是最核心的价值？我认为是尊重每一个生命的价值，让每个人的生命价值得到彰显，用一些方法让别人认识到，他们很可贵，生命很精彩。



◀ 共生舞工作坊



左图：合意广州 2018 融合艺术节

右图：视障学员手冲咖啡



同时，建立人与人之间相互尊重、平等有尊严、友爱互助的关系。生命价值的彰显以及关系的建立是公益组织最核心的价值，这两点尤其是到了未来，可能会更重要。

如果 30 年后我们再谈公益领域对这个时代的贡献，我想就在于，它让公益领域的每个服务人群或参与人群彰显了自己的生命价值，建立一种真实世界里的人与人的关系，面对未来，公益组织需要清楚核心价值在哪儿，并围绕核心价值开展工作，让更多的人参与进来，影响更多人，共同解决一些社会问题，这就是这个时代里的一种公益领导力。现在的公益组织领导人，我觉得最大的限制在于面对一个新时代，愿不愿意放下原有的“应该怎么样”的思维，且在于我们能不能有一个新的认知。

上善若水是最理想状态

过去三年，无论是我们机构还是我个人，都面临各种各样的挑战。三年前我是一个非常自负的人，我觉得自己很聪明，有很好的公益心，且有能力推动社会转变，处于一种很自大的状态。但是当原有资源没了，原有的路走不通了，同事也纷纷离开了……我有很长一段时间无法接受现实，也产生了对自己的否定。

之后，我经历了一个很大的转变，现在我已经不是那个自大的人了。我渐渐理解各种各样的变化，我放下了原有的认知，更开放多维地看社会正在发生的一切。现在很多机构领导人也面临这样的状况，以公

益推动社会改变，整个过程并不容易，特别需要能量、状态。而且还面临很多外在挑战，但并不意味无路可走。

做公益领导力训练时，我们很强调的是转变自己，有所突破。这么多年我一直在做社会底层群体的转变，支持了残障群体、跨性别群体、艾滋病群体、罕见病群体，有很多人改变了自己生命的状态。

每个人都可以转变，生命的能量和营养来自于生活本身，在于你过什么样的生活，怎么理解生命，与什么样的人在一起。上善若水——这是我深有体会的一个词。若水的善是更大的善，水不仅仅柔软，还有力量。遇到阻碍，水依然会自然地流淌，有自己的方向和空间继续下去。我希望公益领导人都可以活成“上善若水”的状态，做公益事业也可以达到这种状态。

本文为 2018 年 11 月 14 日“第二届睿思公益人领导力协力营”演讲实录，原载于微信公众号：中国发展简报。

请认真对待社会组织立法的“三合一”

文 | 马剑银

2018年3月2日，国务院办公厅发布《国务院2018年立法工作计划》，里面提及制定《社会组织登记管理条例》，第一次公开提出了社会组织三大条例“三合一”的规划。半年之后，2018年8月3日民政部全文公布《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》（以下简称《草案》），向全社会征求意见。在两年之前，社会组织的立法思路依然是三大条例各自修订，分别向社会征求意见，以配合《慈善法》的出台带来的社会组织管理体制体制改革需求。但征求意见结束后迟迟未见进展，直至今年改变思路，实施“三合一”的立法模式。

因“三合一”

社会组织立法从分别修订到“三合一”，并不是崭新的思路，早在21世纪初，就有学者提出制定一部社会组织的基本法，至少出现清华、北大、社科院三个专家建议稿，出现过“民间组织法”、“非营利组织法”、“结社法”、“社会团体法”等不一而足的名称，也有在行政法规层面三合一的观点。但由于种种原因未能实现，以社会组织三大条例分类监管的社会组织治理模式一直延续了将近20年。

对于社会组织三大条例修改、社会组织基本法的制定和宪法结社权的落实等问题，伴随着国务院对三大条例不定期地修改程序推进，学术界一直有所讨论。2013年后，《慈善法》更换起草机构，加快立法进程，很多相关领域的学者、业界专家和官员希望在《慈善法》中落实社会组织体制改革的成果，因此，《慈善法》通过之后，三大条例的修订变成了落实《慈善法》立法意图的重要配套。但遗憾的是，三大条例修订并未如预期在《慈善法》施行之前修订完毕，一拖就是两年。

对于此次“三合一”的思路，我个人深表赞成，三大条例中很多条文具有共通性，分别立法过于浪费立法资源，三合一之后使得社会组织法治规范更加精致。不仅如此，在宏观的制度设计中，至少还有以下理由可以支持社会组织立法的三合一。

（一）有利于社会（组织）治理的高层设计。

社会组织的治理，不仅需要法治化，而且要统一化。虽然社会团体、基金会和社会服务机构（民办非企业单位）似乎在形式上大相径庭，但作为非营利组织的共通性同样值得关注，也正是因为这几类组织与政治类、经济类组织有本质的区别，可以进行公因式的提取，有利于社会组织法制融贯、法治统一。

（二）有利于公民结社权的落实。

虽然我国宪法中规定了公民的结社权，但因为《结社法》立法的停滞，该项权利一直没有很好的落实，虽然1989年和1998年连续两部《社会团体登记管理条例》（以下简称“《社团条例》”）提及了保障公民结社的观念，但因为里面涉及的内容过于狭窄，并且由于条例出台的时机均处于国家对社会组织整顿清理的情境中，《社团条例》对于公民结社的保护大打折扣。1998年以后，有关《社团条例》修订的呼声一直非常强烈，但因为三大条例体戚与共的命运，单独修改也比较困难，正好趁着三合一的机缘，推动公民结社权的落实。

（三）有利于非营利法人登记制度的统一。

2017年《民法总则》出台之后，“非营利法人”正式成为法律概念，与作为营利法人的公司一样，作为非营利法人的社会团体、基金会、社会服务机构等社会组

织同样需要一部行政法规规范其登记管理程序，就如《公司法》与《公司登记管理条例》，虽然目前制定非营利组织基本法（社会组织法）的条件不一定成熟，但统一与完善非营利法人登记制度的条件已经成熟，社会组织三大条例三合一，就是对《民法总则》非营利法人制度的最好回应。

（四）有利于社会组织协商事业的发展。

无论是全面推进依法治国战略的实施，还是群团组织改革进程的加快都提到了法律上。确认社会组织协商的制度，作为我国民主协商体系的重要组成部分和党的统战事业的新形式，社会组织及从业人员在很多地方被纳入“两新组织”或“新社会阶层”范畴，统一并完善社会组织相关立法，有利于我国民主协商制度的发展与完善。

何以“三合一”

有关社会组织分类治理的模式，也是历史形成的。早在20世纪80年代，就有《结社法》的立法规划，甚至已经有了相当完善的草案。即使是1989年的《社会团体登记管理条例》，也将基金会纳入“社会团体法人”的范畴。民办非企业单位是随着改革开放的深入发展以及事业单位改革的需要出现的，1998年第二部《社团条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》（以下简称“《民非条例》”）的内容已经超越了“登记管理”的程序性规范，存在不



马剑银，北京师范大学法学院副教授、《中国非营利评论》执行主编

少的实体规范，如调整组织行为，规定组织权利与义务。至于2004年的《基金会管理条例》更是如此，从名称中就可以看出该条例的调整范围不仅限于登记管理。

从一开始，三大条例就不同于《公司登记管理条例》，超越了程序性行政法规的范畴。因此，虽然没有像《公司法》一样的实体法作为其上位法，但因为条例中内含的实体行为规范，倒不至于让程序性规范没了实体法来源。

但是，这种立法模式终究只是权宜之计，有些不伦不类。一方面条例内容已经超越了行政管理的程序性规范的范围，另一方面这种超越并没有全国人大常委会的授权。也就是说，既非“授权立法”，又不是纯粹的“行政管理的程序性规范”。几十年来对三大条例的诟病根源也在于此，

而学者们提出来的药方其实等于是老生常谈的“常识”罢了：要不就组织基本法加法人登记的行政法规，要不就采取授权立法。

因此，此次三大条例的“三合一”，给人的期待也无非是两种模式：

（一）理想型：全国人大或者全国人大常委会纳入立法计划，制定社会组织法或非营利组织法，作为非营利组织的基本法；国务院制定《社会组织登记管理条例》作为配套行政法规，统一非营利法人的登记过程。

（二）现实型：国务院获得全国人大常委会的“授权”，采取“授权立法”的方式，整合社会组织三大条例的内容并加以丰富，制定《社会组织条例》，在时机成熟时实现（一）过程。

不过，显然此次国务院启动的社会组织立法“三合一”，并无如此之雄心，只想在最短的时间内完成社会组织行政管理的“法制统一”。毕竟三大条例的修订过程太过漫长，实践中《慈善法》施行的种种不适应也与三大条例的滞后有关。

这也是为何许多学者呼吁“三合一”的《社会组织登记管理条例》不宜仓促出台的根本原因，在对“三合一”的目标、效果尚未完全明确，对过往几十年尤其是新时代以来社会组织治理经验教训尚未进行深入总结的情况下，草率进行整合，只能见到目前《草案》中各种各样的拼凑痕迹。

请认真对待社会组织立法的“三合一”！

如何“三合一”

纵观社会组织立法“三合一”《草案》的内容，不能说起草者没有用心，但确实存在拼凑的痕迹，对于三类组织的共通性与特殊性的归纳整合还有待完善，为节省篇幅，优点不再赘述，其他学者有专门论述的问题也不再多谈，就其存在的问题，酌其要而叙述之。

（一）《草案》需精细化处理与上位法的关系，厘清相关概念的涵义。

《草案》第2条，列举了《草案》调整的三类社会组织，即社会团体、基金会和社会服务机构。在我国法律体系中（包括《宪法》在内），并没有“社会组织”的相关规定，这个概念是从行政管理的实践中逐渐形成的，取代民间组织、非营利组织等概念，但并未成为法律概念。在《民法总则》中，使用了“非营利法人”的概念，即包括了上述三类组织，也包括事业单位法人和宗教活动场所法人，而《慈善法》中对“慈善组织”的界定，虽然也采取了列举式，但用“等”字表达了慈善组织可以采取的形式不仅这三类组织；此外，在实际的行政管理过程中，还有网络社会组织、涉外（国际）社会组织等概念，《境外非政府组织境内活动管理法》中还存在

“非政府组织”的概念，这些《草案》都没有交代。

因此，《草案》缺乏对社会组织抽象定义，没有很好的对三类组织（或者更多类组织）进行公因式提取，这个需要修改时予以明确。与此相关，《草案》中使用了“不得从事营利性经营活动”来表明社会组织的非营利特征，但这个术语是个错误表达，应该有所改变，建议第4条第2款改为“社会组织是非营利组织，社会组织从事各类活动获得的收入，必须全部用于组织章程所列之公益或共益目的，不得用于组织成员的分配或变相分配”。

（二）《草案》中使用相关概念应该明确、精确。

《草案》中，单独使用“慈善”两次（第23条、第27条），均是“慈善组织”一词，单独使用“公益”一次（第2条），用以表达社会服务机构的“公益目的”，使用“公益慈善”四次，三次是对基金会目的、活动性质的表述（第2条、第23条、第25条），一次是对直接登记组织的表述（第10条），“公益慈善类社会组织”。《慈善法》中已经创造性地使用“慈善”的概念，《慈善法》第3条用列举加兜底条款的方式明确了“慈善”就是“公益”，根据法律融贯性原则和后法优于先法的原则，《慈善法》中的“慈善”在“内涵”上已经等同《公益事业捐赠法》中的“公益”，只是在外延上，《公益事业捐赠法》中接受公益捐赠的主体还大于“慈善组织”（即“公益性社会团体”），还有公益性非营利性事业单位。

《草案》中把基金会的目的称为“公益慈善”、社会服务机构的目的称为“公益”，在“慈善组织”这一《慈善法》的法律概念之外，还使用了“公益慈善类社会组织”这一政策概念，以特别区别“慈善组织”，用以表达并非所有的“慈善组织”都可以

直接登记。虽然，这些语词的使用有行政管理的现实考量，但是从法律的精确性和融贯性来说，使用概念过于模糊，希望能够尽量统一使用。

（三）《草案》应对有关改革试点进行经验吸收。

从2006年前后开始，民政部顺应社会的呼吁，进行双重管理体制改革的试点，主要是对进行直接登记管理的组织范围进行试验。十几年来，广东、上海、浙江、北京等地对直接登记的社会组织治理已经形成了丰富的组织实践经验和行政管理经验，在《慈善法》立法过程中，慈善组织直接登记是一个显在的目标，但是《慈善法》这一目标被46号文（即中办国办印发的《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》）架空，该文件列举了“公益慈善类社会组织”的类型，其外延远远小于“慈善组织”的外延。

这两个概念的使用也违反了法律的融贯性原则，并且现实中已经出现大量超越46号文列举外延之外的直接登记组织，而且并未有部门提出合理的理由认为这些组织存在问题。这其实是立法忽略政策试点经验的一个表现，建议对“公益慈善类社会组织”作扩大解释，在第10条第1款第3项，加上“等”字，也就是改为“（三）提供扶贫、济困、扶老、救孤、恤病、助残、救灾、助医、助学等服务的公益慈善类社会组织”。同时，数十年来所诟病的“业务主管单位”的权利义务界定问题《草案》中也没有解决，希望能够增加相应条款。

（四）《草案》对于基金会登记管辖权的回收并无合理理由。

在之前的社会组织治理体制改革的思路中，关于基金会的登记管辖权是逐步下放，不仅有实践试点的经验（至今在省级以下民政部门登记的基金会已经有1000多家），而且在2016年《基金会管理条例》（修

订草案征求意见稿）中已经下放登记层级、降低登记门槛，并在修订说明中提及“降低了基金会准入门槛，鼓励基金会的发展，特别是基金会在基层的发展……将基金会的登记管理权限由部、省两级拓展为部、省、市、县四级……对市、县级登记的基金会规定了较低的注册资金标准”。时隔两年，并未听说在基层设立的1000多家基金会存在什么问题，足以让政策改变如此之大，因此，在没有合理理由的情况之下政策朝令夕改，似乎不符合法治的要求，因此，建议回归2016年基金会修订时登记管辖权的制度设计。

此外，对于限缩全国性基金会的业务范围（应当以资助慈善组织和其他组织开展公益慈善活动为主要业务范围，且发起人在有关领域具有全国范围的广泛认知度和影响力）似乎法律依据也不足，虽然国家可以对部一级登记的基金会门槛有所限制，但不宜限制业务范围，即使有所倡导，也不宜用法律规范的方式进行。

（五）《草案》中救济性规范与社会组织退出机制并不完善。

《草案》中有关登记管理的行政管理规范，缺乏一些救济性措施的规范，显得权责不统一。例如相关部门不担任业务主管部门的救济措施，社会组织设立不予登记的救济措施，如果没有相应救济措施等于变相否定了公民结社权，给予登记机关的自由裁量权也过大。目前《草案》的法律责任一章只有一条相关部门工作人员的责任条款，而且范围非常狭窄，不符合行政法的基本原则。《草案》也没有规范相应的行政复议、诉讼条款，与相关法律的关系衔接不畅，虽然相关法律适用没有问题，但恐怕还是行政立法自己给自己增加义务很难下笔所致。

现实的行政管理活动中，因为缺乏成文化的具体规定，对高位阶、原则化的法

律规定不理不睬的现象比比皆是，因此需要国务院作为最高行政机关在相应的行政法规中予以详细规定，此事不能马虎，以防止地方和基层的政府官员怠于履职、多方推诿。社会组织的退出机制同样在《草案》中缺乏，关于僵尸社会组织的注销，应该提供多种的启动模式，当然理想的立法模型是在社会组织基本法中规定实体规范，然后在行政法规中规定程序规范，或者以授权立法的模式在社会组织条例中实现实体与程序的合一。就目前而言，不妨突破既有规范进行制度设计，反正所谓“登记管理”，早就被持续性突破了。

此外，虽然“社会组织登记管理条例”并不是《慈善法》的直接实施条例，但从2016年三大条例修订的意图来看，与《慈善法》进行配套也是主要的目的。而此次

三合一的立法模式中，这个意图显然淡化了很多，如果起草者多关注这两年来《慈善法》的施行情况，就会更加重视《草案》中对《慈善法》施行的配套。

最后想说的一点是，社会组织治理模式，目前行政机关管理过于直接，而社会组织接受政府监管的路径依赖使得它们不去重视组织章程，理事会的权力过大。这种现象无论对于政府对社会组织的监管，还是社会组织自身的治理都没有好处。我国社会组织立法中，章程的制定流于形式，政府对章程的监管过于家长化，也就是直接给定模板，以严格的格式、章程的形式要求社会组织填空，忽略了社会组织可以根据章程的文字表达组织个性。对于社会组织来说，章程是宪制性文件，应该高于理事会等机构。

因此，建议在《草案》中强化以下几点：

- (1) 强调章程的地位；
- (2) 重视与完善初次章程制定过程；
- (3) 限制理事会修改章程的权力，让理事会依章程决策，而不能因为章程所限就修改章程；
- (4) 摒弃严格格式章程的思维，让社会组织的章程个性化；
- (5) 政府在事中事后监督的重点之一就是看社会组织行为是否符合章程。

请认真对待社会组织立法“三合一”！

请认真对待社会组织立法“三合一”！

请认真对待社会组织立法“三合一”！

本文为2018年8月24日由中国基金会发展论坛、北京沃启公益基金会、凤凰网公益联合主办的《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》研讨会报告。



▲
图片来源：Pixabay

社会组织在乡村振兴中大有可为！

文 | 杨团



杨团，北京农禾之家咨询服务中心理事长，中国社会科学院社会学所研究员

乡村振兴上升为新时代的主要矛盾

我认为乡村很早就是中国最大的问题，但是真正提出和全面认识它却是党的十九大。大家知道，中国的改革是从乡村开始的，40年改革的成效的确有目共睹，是翻天覆地的。不过，这40年当中，城市和乡村之间的差距要比40年前大很多。一方面，改革导致的经济上的进步让我们每一个人大大受益，40年前的我和现在的我，是天壤之别。另一方面，我在很多乡村没有看到和谐、幸福，没有看到大家向往的那种生活。比如，我在文革时期徒步走到过延安，2002年我再去时，它和1966年的情景没有什么区别。这个问题在中国乡村比比皆是，党的十九大把它概括为发展的不平衡、不充分。城乡之间，不同地域的乡村之间，这个不平衡不充分表现得非常突出。

据统计，中国的常住人口城镇化率达到58.52%，就是说农村人口不到一半了，可以说中国已经城镇化得不错了。但实际上，截止到2017年底，我国户籍人口的城镇化率只有42.35%，比常住人口城镇化率低约16个百分点。

大量的农民是在城乡两地流动。还有，城镇化率这个指标的计算方法有问题，这是西方国家的，不是东亚的，不是韩国的，不是日本的，日本计算的是人口的密集度，不是城乡分离的城市化率。即便按照西方算法，中国城镇化顶多只有42%。农村人口还是占全部人口的一半还多。那么，在如此巨型农村人口的中国，如何实现现代化，走什么路？这是一个重大问题。

曾有人提出，按照满足13亿人粮食肉蛋果菜的生产量计算，中国有五千万农民就足够，其他的几亿人都要进城，城镇化才是出路。让乡村基本上消灭，让农民基本上消灭，这样的一种认识和言论，在相当长的时间内主导了中国的政策界和学术界。所以，这一时期无法提出乡村振兴，而是城镇振兴，中国要城镇化和新型城镇化，才是战略导向。而坚持三农是基础，一定要做好乡村，只有很少的一小批人，这一小批人逐渐长大，源自十八大以来国家政策的战略转向，习主席在十九大明确提出乡村振兴是国家的长期战略。这是重大的转变。

乡村振兴走什么路？中国必须自己探索

乡村振兴作为长期战略，就需要了解未来的中国乡村到底需要容纳多少人口？据研究，再过几十年，中国乡村大约还会有3亿到4亿人口。这就是说，再怎么城镇化，中国乡村也还有相当于大半个欧洲的人口。乡村的问题本质上是生活问题，是很实际的问题。现在的城市人口已经很多，乡村4个亿，城市就要有10亿左右，比现在还要增加一倍多，难道这4亿人也都要挤进城市去吗？这是不可能的，全世界没有这样的先例。况且，目前所有的发达国家都有乡村，乡村是宜居地域，甚至是中产阶级的自愿选择。人多地少，乡民占人口的比例很大，这是中国的基本国情。有人说，美国可以把乡村人口缩小到只占人口总量的3%，中国为什么不可以呢？那是因

为美国和中国国情不同，美国不但人少地多，而且农业人口在历史上就占比很小，不像中国，十几亿人口，曾经九成都是农民。再看我们临近的日本，到今天，日本的乡村人口最起码占百分之十，甚至更多。他们完全没有用政策刻意推进过城市化，甚至还希望更多的人到乡村工作以求得人口居住的平衡性。

像中国这种巨型人口的国家世界上只有两个，另一个就是印度。中国这样超过十亿人口的国家，到底怎么走向现代化？全世界都没有先例，没有现成的可借鉴的办法。根据计算，到2016年底，全球人口超过1亿的国家有13个，其中亚洲7个、非洲2个、北美洲2个、南美洲1个、欧洲1个。这13个国家中已经成为经济发达的

国家只有美国和日本。但是，美国总人口3.2亿，日本1.2亿，都不足我国人口的零头。全球所有发达国家和地区的人口加起来都不超过10亿人。所以，对中国而言，若在未来几十年真能走出一个相对平衡的小康社会，那就会把世界的结构给完全调整。

中国现代化到底走什么路，能不能学美国和欧洲？这是近代以来中国多少志士仁人，尤其是向西方学习先进治国经验的我们的先辈，经常萦绕于心的重大问题。

“南吴北费”，是中国1949年前两个非常著名的社会学家，“北费”是费孝通，“南吴”是吴景超。1937年，吴景超居然就提出中国的现代化道路未必是欧美方式的城市化之路，需要探索不同于其他国家的独特之路。在《第四种国家的出路》一文中，他以两个指标来度量世界上的所有国家，第一个指标就是“人地关系”，是人多地少还是人少地多，第二个指标就是“农业人口占总人口的比重”。据此，他将世界各国分成四个类型。

吴景超通过两个指标的交叉对比，提出中国走向现代化的道路必须是独特的，和美国、苏联、欧洲的道路都不相同。“人地关系”和“农业人口”两个指标都关系到土地和劳力的资源禀赋。人地关系紧张，农业人口又多，资源就要放在养人、维持生计上，这样用于追求更高层次发展的资源就不充足，那种以大量耗费资源求得现代化的城镇化道路就难以行得通，就需要寻找更加适合的、资源耗费更少的、就业比较充分的、贫富差距不太大的路。



◀ 在内蒙古察永胜农牧民专业合作社

2017年7月农禾之家►
在湖南省怀化市中方县卧龙镇龙溪村开展暑期儿童活动，带领乡村儿童、调动家长共同建设家乡，在志愿者导师的协助下，粉刷彩绘村庄的一面旧墙



和中国的资源禀赋比较接近的是日本、韩国和印度，还有中国台湾地区。可见，亚洲的资源禀赋和欧美不同。但是，在亚洲区域内，中国人口最多，农民最多，人地矛盾最紧张，所以走向现代化的难度最大。1937年距离今天已经80年了，在80年前，中国的社会学家就提出不能走欧美之路，中国一定要探索自己的路。

所以，乡村振兴是中国几代人的探索，现在传到了我们这一代手里。

我认为乡村振兴是新的时代中国最大的公益，是政府、企业、社会组织、高校科研技术部门，即“政产学研社”都要一起努力的最大的公益事业。

这除了历史原因之外，非常值得重视的是我们今天所处的国内外环境。以中国为代表的发展中国家与以美国为首的世界霸凌主义，已经形成了一种时代的对冲。这种对冲已经非常严峻。这种态势的形成并非是从现在开始的，而是在十九大之前甚至十八大时就已经看到的迹象。所以，

党中央在十九大提出乡村振兴，提出走向人类命运共同体，也就是全世界人民要一起共创、共荣、共享，绝不是偶然的，而是应对世界新形势、创出新格局的大战略。“打铁要本身硬”，中国的乡村是中国的软肋，是洼地。要填平洼地，要消除城乡不平等，要解决贫富悬殊问题，中国乡村就必须强起来、富起来。乡村富才能中国富，乡村强才能中国强。中国乡村不兴旺，中国的未来就不可持续。所以，乡村振兴是一个跨时代的重大命题，也是跨时代的重大难题。

我们要建设怎样的乡村、什么是乡村振兴？对这个问题，很多人有很多不同的意见和说法。我在十几年前曾提出最简单的一个命题，就是乡村一定要“在地现代化”或者“就地现代化”，而不是搬家到城市，丢掉家乡。无论什么情况，都不能丢掉乡土、丢掉在地的生态人文。只有在乡土基础上和城市融合，一二三产融合，才能走出乡村的现代化。中央在十九大提出了20字口号，其中“产业兴旺”是第一，我很认同。没有乡村的产业兴旺，就没有资源来做乡村的社会、教育、文化、环保的建设。

社会组织在乡村振兴中的角色

《慈善法》总则第三条规定了公益慈善的范围，前面两条一是扶贫济困，二是扶老、救孤、恤病、助残、优抚，讲的是传统慈善，而第三、第四、第五条讲的是现代慈善也叫公益。

（一）扶贫、济困；

（二）扶老、救孤、恤病、助残、优抚；

（三）救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损失；

（四）促进教育、科学、文化、卫生、体育等事业的发展；

（五）防治污染和其他公害，保护和改善生态环境；

（六）符合本法规定的其他公益活动。

有人经常问我公益和慈善如何分别，我认为公益是为非特定的多数人的公共利益进行的公共服务，不是以谁来做划分的。所以，无论政府、企业还是社会组织，都在做公益。而慈善可以为特定的人服务，而且要分主体的。政府用纳税人的钱做的扶贫济困不是慈善，是公益，只有公民个人、民间组织、民间企业自愿拿钱拿时间来做这些，才是慈善。慈善和公益的区分一是



◀ 2017年7月农禾之家在湖南省怀化市中方县卧龙镇龙溪村开展暑期儿童活动，组织乡村儿童、动员家长参与，共同举办村庄大联欢表演

资源必须来自民间，二是为谁服务，为特定小群体、个人服务往往是慈善不是公益，而公益要分为政府公益、企业公益和社会组织公益。政府公益是强制求公益，靠强制税收做公益，民间公益包括企业和社会组织公益，主要靠捐赠，所以是志愿求公益。

为什么说乡村振兴是中国未来几十年最大的公益？因为乡村振兴是为全中国人民未来可持续发展必须要做的事业，是非特定的全体人民的事业，不仅仅是农民的事业。所以，这个公益目标在中国的认同感是最大的，是完全可能做到“政产学研社民”六界合作的。同时，《慈善法》第三条的第六小条提出，只要符合本法规定的其他公益活动都可以归属于慈善。所以，乡村振兴也可以归入到大慈善范畴。

乡村振兴中的公益慈善是什么？我认为是以各种方式，如捐赠财产、提供服务、政策倡导、和政府以及企业合作等等来推动十九大提出的“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”20字方针的实现。

按照《慈善法》第六条做推论，符合本法规定的其他公益活动都算慈善，就可以把综合性农民合作组织所做的工作全部

概括进去了。例如，我们去推动农业技术的改革，走向以微生物为本的新型农业技术以及推广，再如推动流通领域的改革，搭建农产品流通的公共服务平台，这些都是符合《慈善法》规定的公益活动。

对于中国的涉农社会组织，目前没有统计，我只是凭借我在公益界二十多年对涉农组织的了解，做了一个假说。即专业的涉农社会组织很少，约占社会组织总量的百分之一，部分项目介入涉农的社会组织约占三分之一。如果再分类，这些做涉农项目的组织中，所做的项目主要对象为乡村老人、儿童和妇女的估计约占九成。也就是说，为生产农户、农民专业合作社、生态农场做技术和流通服务的项目和组织非常之少，因为这些工作过去常常被认为不是慈善不是公益，而是商业。还有最近做社造和文创的社会组织多起来，大约占比能到一成，不过这些项目和组织大都是与公司合作或者干脆就是公司做的慈善公益。至于政策倡导型的涉农社会组织就屈指可数了，农禾之家算是一个，温铁军的团队也是一个，涉农社会组织有哪些强项呢？我认为是热情、同情、同理心，用社工手法去找项目资源。但弱项是不懂农业、农

村、农民，无法长期扎根，加上资源匮乏，只能依赖筹款做项目生存。项目方式制约了组织按照自己的选择去满足农村和农民需求，项目完结就只能撤退。

最后，想说一说社会组织在乡村振兴中的努力方向。第一，要提高认知，要理解乡村振兴是中国未来几十年最大的公益。第二，要提升能力，讲求如何让经济融入社会，如何将社会组织带入公益经济的道路上。公益经济和行政主导的计划经济，与单纯的市场经济、为个人谋利益的市场经济不同，它是中道经济。它并不完全排斥计划和市场，而是协同政府，运用市场，所以是中道性质。而公益经济和公共经济又有不同。最根本的不同在于公共经济是政府运用税收做的，而公益经济是政府、社会组织、企业运用协同手段做经营，是合作共赢。社会组织如何做公益经济，就是要重视在地，把自己当作在地人的支持者、协同者、合作者，而不是替代者。

谢谢大家！👍

本文为2018年“乡村振兴与社会创新研讨会”演讲实录，有删减。经作者同意转载。

邹伟全，广东省绿芽乡村妇女发展基金会秘书长



在德国遇见别样的基金会，但“槽点”何其相似

文 | 邹伟全

据 数据显示，德国基金会数量全球排名第二，8000多万人口的国家，拥有 20000 多家基金会。而德国社会服务业从业人员有 200 多万（见瓦尔特·伍伦韦伯：《反社会的人——上层阶级与下层阶级是如何搞垮德国，而谁又在从中获利》）。在赴德之前，这些数据给人的印象就是德国基金会真多！

德国基金会真的很多吗？我们到柏林的第一站就已经感受到了这一点。我们在柏林的第一个目的地是柏林联邦议会附近。在波鸿鲁尔大学林靖博士“基金会”专业导游下，在联邦议会、勃兰登堡门、博物馆岛周边，我们参观的地方涉及基金会业务的将近十家。印象最深的是，欧洲被驱逐犹太人纪念碑（欧洲被害犹太人纪念碑）的建设，一开始就是一场民众的倡议运动，为设立纪念碑，人们由街头劝募开始，后来成立了基金会来对纪念碑相关的物业、活动进行运作。

在德国，基金会只是一个概称，基金会的具体类型可能是：公法基金会、民法基金会、协会、公益公司、公益信托等。德国自 2007 年实行对于公益目的的基金会减免

税金的政策，“利用这个机会来逃避个人税收才是基金会在德国蓬勃发展的诱因”（《反社会的人——上层阶级与下层阶级是如何搞垮德国，而谁又在从中获利》）。这跟美国的基金会兴起有着相似的原因，但基金会创立之后能够发挥其价值，与公民社会、社会参与的活跃有着紧密关系。这一点我们也在和宝马基金会秘书长交流时得到了印证，宝马基金会秘书长 Markus Hipp 有着三十多年公益工作经验，他自己还兼任着市议员。他介绍自己生活的社区，是一个 6500 人的社区，而该社区拥有 28 个 NGO。

在参访中，各基金会代表也自觉或不自觉地表示，公益组织应该强调独立性，不应与政府靠得太近，“基金会应该对社会进步负有责任”，这可谓行业自觉。

此行我们还参访了欧洲基金会中心，对欧洲公益生态有了一个概览。欧洲基金会中心成立于 1989 年，会员来自 38 个国家。60% 会员成立于 1990 年以后，最老的成立于 1569 年，最年轻的成立于 2014 年。三分之二的会员组织有跨国活动，覆盖 87% 的国家。会员组织中 8% 是自己操作项目，

21% 是资助，71% 是混合型。欧洲基金会中心在比利时布鲁塞尔一个“公益大厦”里，这个大楼由 6 个基金会各捐出 100 万欧元作为支持。基金会中心实行会员分级制，根据缴纳会费的级别为会员提供不同程度的服务。基金会中心资产有 2000 亿欧元，每年花费 220 亿欧元。从它服务的会员规模、资金规模、服务的层次以及下设部门来看，公益生态已然形成，足以成为一个需要服务的可开发的市场。

欧洲基金会中心主席 Gerry Salole 在交流现场跟我们玩了一个游戏，这个游戏可称为“你动，我也得动”，寓意我们都在“一个复杂系统的游戏”中，任何一个位置的举动都会牵引到周边的相关方。那么，在这个复杂的系统中，欧洲基金会中心的作用是什么呢？至少有三点：一个小规模组织可以通过中心的平台走向国际，与更多组织接触；信息、视野的提供；法律法规政策方面的整理分析共享（会员组织中有专门的这类组织）。欧洲基金会中心发挥的就是一个服务型平台的作用。

散财不是财富的福音，“拥抱和平”才是

《反社会的人》一书，论及德国的富人们都很低调，他们对这个国家的政治也不怎么关心，上层阶级已经“去政治化”。这一点很有意思，但暂无从佐证。然而，此行我们拜访德国以及欧洲基金会中心得到的信息是，基金会的数量在不断增加，基本每天有一个新的资助型基金会在产生。财富也许已经不限于在一国的流动，上层阶级也许已经不只关心一国之政治。不可否认，投入公益的财富在欧洲是有更大的关怀的。

在赴欧前，北京师范大学陶传进教授给我们讲授了“公益项目类型”的五个层级，他认为，国内公益项目的层级大致如下：

- 第一层级：散财（72.6%）
- 第二层级：流程化的公共服务（17.5%）
- 第三层级：社会服务（4.4%）
- 第四层级：公共治理（1.0%）
- 第五层级：社会整体勾勒与创新（4.5%）

左图：波鸿鲁尔大学林靖博士带访欧团进行导览
右图：访欧团在宝马基金会合影

墨卡托基金会中国特别代表阿克曼先生在与我们的交流中提出，德国的情况可能正好是对应这五个层级倒过来的情形，也就是在第五层级的公益项目为最多，其次是社会治理，依次往下推，散财型的为最少。

据观察，至少在愿景与业务范围上，此行我们参访的大多数基金会显示较为长远的终极关怀，基本上普世价值与可持续发展是各基金会的共同愿景。如罗伯特·博世基金会的创始人有着“拥抱和平”的初衷，如今，博世基金会重点领域是：移民、融合和分享；美国和社会团结；适应未来的生活空间等。其中2016年的公益支出6000多万欧元中，有3000万欧元都是用于“国际理解”领域，如：

国际政治与全球挑战：“全球治理未来——基金会多边对话项目”，此计划于2014年发起，覆盖国家包括印度、德国、美国、日本、中国、印尼、南非、巴西、法国，每届支持27名青年专业人士参与。

国际公民社会：“change maker X change”，此计划开始于2012年，主要辐射欧洲、土耳其、中东及北非、东亚、东南亚等区域。

全球媒体：“中德美媒体论坛”，这是2017开展的计划，主要是促进中德美主

流媒体高层交流。

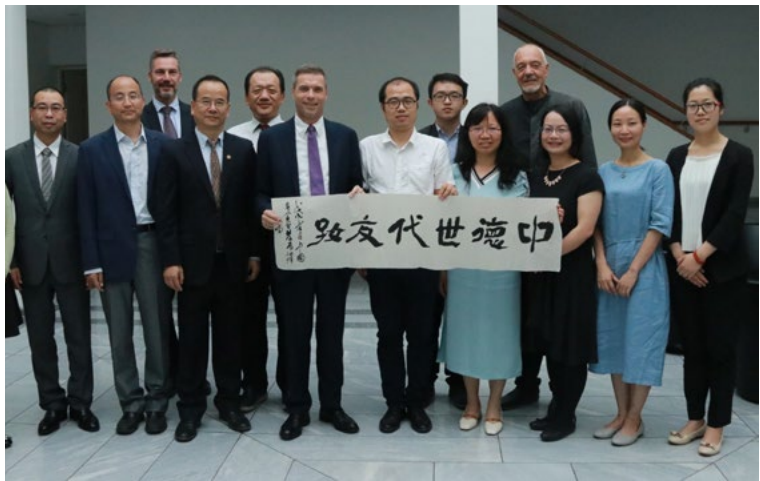
博世基金会与世界各地的大学、智库、NGO、法官、媒体等建立合作伙伴关系。

宝马基金会强调给“影响者”赋能，建立了负责任的领导者网络（responsible leaders network），网络中2460个成员来自109个国家的企业、NGO、学术、政界、媒体等界别，在全球共支持50个平台。该基金会认为对leaders的投资是更有力的变革之道。所以“资助不要把钱单独放在项目上，而应帮助机构成长”。宝马基金会十年前开始公益创投，旨在打造“社会企业的生态环境”。他们会对被投的机构进行较为长期的陪伴，投资的策略大致如下：首先捐款——无息贷款——低息贷款，陪伴十年后，有了商业模式，才考虑结束投资。

墨卡托基金会的CEO在交流中，也特别指出：公益（philanthropy）不同于慈善（charity），公益应该强调对问题原因的处理，而不是对问题症状的处理。墨卡托基金会关注的议题也具有长远价值及广泛的影响，资助领域含教育、科研、国际交流，还专门成立了中国研究中心。项目战略每五年检讨更新一次。

瑞士的橡树基金会是一个家族基金会，强调基金会应具有“全面的项目视角”，包含：国际倡导、公平与参与、社区驱动、





▲左图：欧洲基金会中心主席
Gerry Salole

右图：访欧团成员与德国驻
华大使、文化参赞合影

战略合作、创新等层面。

大众基金会，自称为一个“知识的基金会”（a foundation of knowledge），主要支持学术研究或高校项目，强调全球视角的研究、高信任文化的打造、基本结构的政策重修等宏观问题。

鲁尔地区的关税同盟（zouverein）基金会，主要经营管被评世界文化遗产的“关税同盟工业区”。这是一个古老的煤矿矿区改造工程，类似国内的工业创意园。它的愿景是希望该园区首先是一个“进步的场所”，其次还是：纪念意义的场所、旅游基地、旧厂区与居民之间的互动场所、生物多样性保护场所、建筑艺术聚集场所、设计的场所、学院、学校、研究中心、艺术场所、创新作坊等。除了活化房地产物业，基金会业务更关心的是周边区域人与自然的生存发展问题。

正如宝马基金会秘书长所言，基金会关注什么议题并无大碍，重要的是方法的创新和共同体氛围的打造。

概而观之，此行拜访基金会的工作重点主要涉及和平与国际关系、文化交流、可持续发展等领域，这方面跟美国的基金会发展趋势类似（见资中筠：《财富的责任与资本主义演变》）。

事业与子孙同等重要，财富的源远流长需要健全的机制保障

在欧洲，家族基金会、企业基金会数量众多，但一旦被认定为公益性基金会，基金会运作基本上都是独立于家族或企业的。

博世公司被认为是“健康的大象”，公司一直没有上市，因而也没怎么受金融危机影响，公司收益的7%用来保护博世家族后代、1%用来保护企业、92%用来公益。博世基金会不是一个家族基金会，而是一个具有典型意义的企业基金会。

以下为博世基金会与博世公司之关系

罗伯特·博世有限责任公司：（12亿欧元的资本）

1、博世家族，拥有7%股份、7%投票权；

2、罗伯特·博世基金会有限责任公司，拥有92%股份、无投票权；

3、罗伯特·博世工业信托公司：有监事会和理事会，有1%股份、93%投票权。

投票权指的是经营决策的投票权。信托公司的决策，由现任领导代表、前任领导代表、第三方共同组成，上面还有监事会，没有基金会的人。

博世基金会持有博世公司92%的股份，但对公司的经营决策没有投票权。博世家族对公司的投票权所占比例也不高。博世公司这样的设置，正是体现了“公司事业”和家族后代的同等重要性。通过这种制衡机制，不仅能留给后代富足的生活，也使创始人创办的事业长青。

德国基金会在财富保值和增长上都设计了比较健全的机制，确保资本金可以持续为一个初衷服务，而且都会通过金融手段打理资本金，但通常都比较保守。总体来说，资本金运作的空间还是挺大的。

鲁尔的关税同盟（zouverein）基金会是一个比较典型的例子。在我们看来，该基金会做的事情有点类似一个城市更新项目的开发公司，而且还是属于政府的。该基金会发起人是州政府、市政府，决策班子由来自各部门的官员组成。该区域的100公顷土地属于基金会，经费来源包括联合国、联邦政府、州政府，其资金可以投向金融市场和房地产等，同时基金会还可以“招商”引资，吸引创意产业、艺术院校、酒店等进驻。但是在基金会框架下，所有的事情都得为该区域的发展服务、为保护世界文化遗产服务。

还是有很多基金会要为劝募而努力的

在出发前了解的相关信息，让人感觉德国的基金会大部分不用筹款，因为基金会首先得有一笔本金，然后通过运作本金保持资金充足，保证公益目的的达成。在德语“基金会”的本义上，确实可以这样理解。然而，德国基金会的原始“注册金”最少五万就可以，因此不是所有基金会都是本金雄厚。家族或企业基金会以外的很多基金会还是会对外筹资的，例如教会基金会、民间或地区型基金会。

我们此行拜访的柏林社区基金会就是

一例。柏林社区基金会的出资方是多个公民，其秘书长认为该基金会是一个“独立于资本”的基金会。该基金会一年的资金规模约是30万欧元。筹款方式也是我们“喜闻乐见”的：申请招标项目；申请政府项目；写信给有钱人的俱乐部劝募；画廊拿出画来拍卖；一年一度“美术晚餐”等。他们的困难之一就是资本金太少，每次办项目都要筹款。而他们应对的措施就是“一定要有好的项目、项目要精干”。这一点跟国内一些执行项目的基金会很相似。

比利时伯端王基金会是另外一个典型，它的资金构成呈“伞状结构”：国家彩票收益1000万欧元；自有本金1100万欧元；还有685个捐赠人建议基金（donor advised funds），3400万欧元；其他还有2000万欧元。看上去不缺钱，但针对捐赠人建议基金，他们需要设置“公益咨询师”岗位，一方面为捐赠人提供咨询，另一方面代表捐赠人面向私人银行、律师、资产管理公司，充当中介。他们还可以提供便利的跨国捐赠服务。

据该基金会分析，捐赠类别主要有：没有子孙后代的遗产处理；成功企业家回馈社会；灾难事件发生，希望不再有人受苦，如家人因某病去世，捐钱来研究这个病的治疗；买了彩票中奖。至于捐赠的比例，他们发现“老了钱还剩好多”，这类捐赠占比最高；其次是因为“高兴的事情”；第三是因为“悲伤的事情”。如何为这些捐赠人设置有影响而永续的专项基金，其实“公益咨询师”起到很关键的作用，而基金管理机制的健全透明也是必须的。

除了在募捐这个痛点上我们很容易找到共鸣之外，此行与同行的交流中，我们也谈论了一些何其相似的“槽点”，如：

关于用政府的钱

公益性基金会都强调自身的独立性。对于使用政府的钱，保持比较谨慎的态度。柏林社区基金会，筹款也是一个难点，他们的困扰是：政府的钱，行政手续麻烦，也需要专门的人管理，不想做太多。他们有申请关于难民服务的资金。但自觉“难民潮是一个意外，来自政府的钱有点多”，还是希望保持独立。而欧洲基金会中心主席也强调“我们从来不接受政府的钱”，“我们的会员就是我们的老板”。

关于小机构人手短缺

柏林社区基金会可以说是一个小而美的机构，听闻只有四名全职工作人员。当我问到，从筹款到项目开发、项目跟进以及志愿者管理，这么大的工作量是怎么完成的，秘书长的回答让我印象深刻。她说：“我们用自己的积极性代替人手，经常需要加班”。

关于基金会工作人员薪酬

我们至少听到三名欧洲同行表达了这个意思，“如果为了赚钱，肯定去商业机构，不会到公益机构”。可见，公益行业的职业优势在国外也不是基于薪酬。

关于基金会管理费

跟墨卡托基金会的交流中，我们专门讨论和比较了管理费的比例，墨卡托基金会的比例是18%，据说也是秘书处跟理事会博弈的结果，因为他们也有理事质疑，做公益不是应该免费吗？

看来，不管国内还是第三部门如此活跃的欧洲，公益行业本身还是有它一定的特性，并不为公众所认识、理解，可谓环球同此凉热。

此趟交流行程满满、干货满满，以至于回来一个月还没消化完毕，因为差异其

实还是很大的。透过基金会，看到的不只是财富的影子，还有更多。虽然在国内，财富积累也越来越多，但考虑到政策机制、民众基础，难以想象某一天基金会也像银行、药店那样，转角就能遇到。但是看看德国，究竟还是可以实现的，不是吗？

本文为中国基金会秘书长访欧项目（2018）考察报告。

墨卡托中国基金会秘书长访欧项目

2017年-2019年，中国基金会发展论坛与墨卡托基金会在中欧基金会国际交流领域形成共识，达成合作。双方将共同促进中欧基金会间的沟通交流、相互理解与合作。

访欧项目是墨卡托基金会在中国开展的“国家与社会-中国未来合作伙伴”主题项目中的子项目，2018年访欧项目由墨卡托基金会联合中国基金会发展论坛，通过遴选国内优秀的基金会秘书长前往德国及比利时进行为期7天的参访交流活动，以促进中欧在基金会领域的知识交流和经验分享，推动中国和德国以及其他欧洲国家民间组织之间的友好对话。

从“概念”到“行动” ——社区基金会发展路径探析

文 | 胡小军

“我们非常强调的是在社区建设和社区营造过程中社区资源的动员，但是谈到资源，社区基金会所蕴含的意义并不是要多么的有钱，而是从资源的属性方面来理解社区基金会的必要性和重要性。”

谈 到社区基金会这样一个议题，我今天分享的主题是从“概念”到“行动”，谈一谈我从 2011 年的时候参与社区基金会的一些实践和思考。今天跟大家分享三个方面的内容：第一，为什么需要社区基金会；第二，社区基金会到底能做什么；第三，怎么样来推动社区基金会的发展。

为什么需要社区基金会

第一个方面，为什么需要社区基金会？我主要是从三个维度来观察和理解。

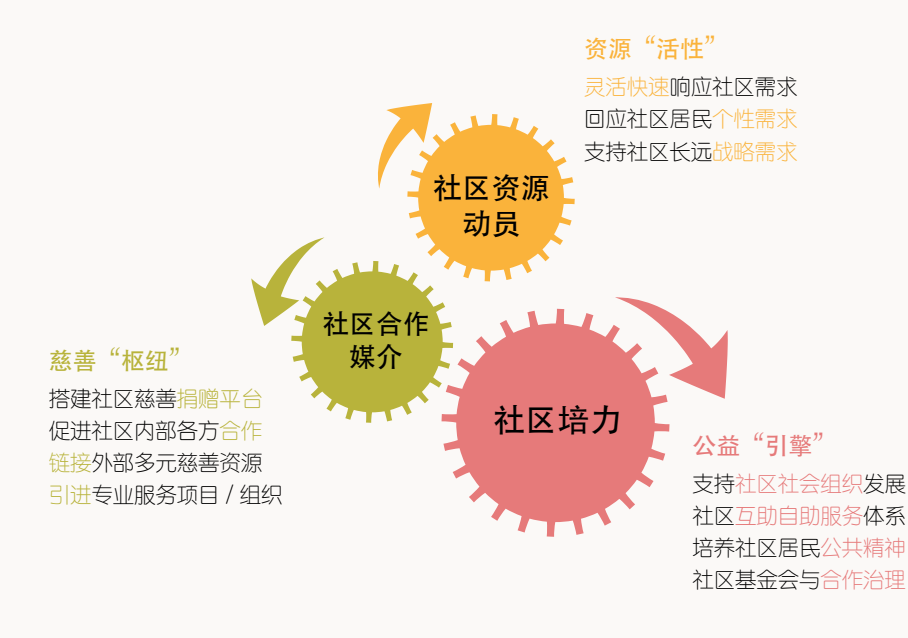
第一个维度，即社区治理。党的十九大报告中特别提出“打造共建共治共享的社会治理格局”，其中又强调社会治理的重心在基层，而在基层当中又要发挥社会组织的作用。早在十九大召开之前中央和国务院就发了一个《关于加强和完善城乡社区治理的意见》，其中特别强调引导慈善捐赠到基层和推动社区基金会的发展。这表明，在当前共建共治共享的社会治理格局打造过程中，社区治理正在成为国家治理最重要的一个方面。

第二个维度，城市社区“异质性”及其对公共服务的挑战。很多老师正在研究城市社区治理问题，其中有一个非常重要

的概念，叫做“异质性”。城市中人的差异性和大规模的人口相结合就表现出了非常强的社会群体的形成和分化。城市社会的异质性在空间层面上又会表现为社区的异质性，就是一个社区的内部存在诸多的差异，也表现为社区和社区之间的巨大的差别。所以，我们必须思考的问题是，面对社区需求的多元化与分层化，服务供给的机制如何进行改革和设计？此外，资源如何有效配置，以政区为特征的资源配置

机制是不是能够很好回应？

第三个维度，我想从行业发展的角度来思考。在《慈善法》实施之后，中国现代慈善事业的发展进入了快车道，民间公益自下而上的发展非常迅速。其实，中国社会组织的发展，从起源来看，是这些组织在社区层面参与的工作，如参与式社区发展等，是有着优良传统的。另外，从本土基金会崛起的角度来讲，2008 年至今，在这过去十年里，可以看到，基金会在整



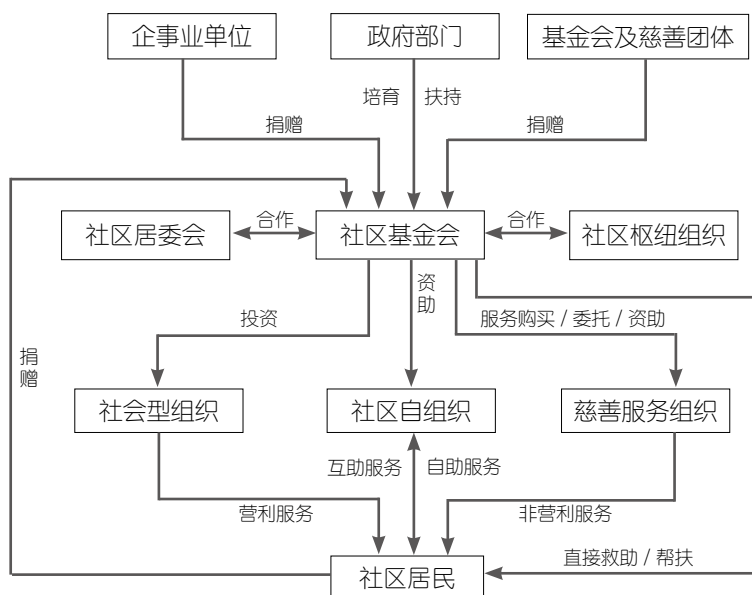
个现代公益慈善事业的发展过程中承担着一个引擎的作用。

这就让我们有了另外一个想象：我们现在强调的是社区公益生态的打造，那么社区基金会在社区公益生态营造中是否也能够发挥这样的引擎作用？

在这里，我想用一张图来表示。

首先，我们非常强调的是在社区建设和社区营造过程中社区资源的动员。但是谈到资源，社区基金会所蕴含的意义并不是要多么的有钱，而是从资源的属性角度来理解社区基金会的必要性和重要性。我们知道，投入社区建设，包括成都在内，政府购买服务的资金以及各种各样的资金呈一个逐渐加大的趋势。在这种情况下，我们为什么还需要社区资源？我经常用刚性和活性这两个特性来形容资源。毫无疑问，政府从外部投入到社区的资源，是刚性的资源。

但是在社区的建设和发展中，社区的需求是多层次、多样化的。特别是在一个高度异质化的社区里，这种特征特别明显。在这种情况下，活性的资源能够快速、灵活地回应社区多元化的需求，同时，活性的资源也能够回应战略性的需求。比如刚才贾西津老师谈到的社区艺术，社区青少年对美的追求，这些长远的战略需求，依靠刚性的资源是很难回应的。因为无论是政府的资源还是外部其他的资源投入都具有短期性、阶段性的特点，需要立竿见影，但是涉及到社区长远的、个性化的需求，需要活性的资源。从这个角度来讲，我认为，



社区基金会基于本土的社区资源的动员，其资源是具有活性的资源。

其次，社区基金会可以承担社区合作的媒介，我更乐意称之为慈善的枢纽。社区建设面临很多问题和挑战，其中社会资本下滑是一个重要的问题。在社区社会资本的构造过程中，在一个高异质化的社区里面，最重要的是我们人和人之间的连接。在这种状况下，社区基金会作为一个社区合作的媒介，通过搭建社区慈善资源平台，同时通过资助——社区基金会一方连着捐赠方，一方连着需求方——可以重建人和人之间、人和机构、社区中不同机构之间的关系。从外部来讲，社区基金会本质上也是一个引进外部慈善资源的平台，包括外部的优秀专业的慈善项目、慈善组织进入到我们的社区里面来为我们本地的社区居民提供服务。

第三，社区建设的所有的内涵在于社

区领导力的提升。坦率地讲，缺乏社区内生动力、缺乏社区自主参与的社区营造或者社区建设是负担极重的社会建设。因此，在这种情况下，社区如何进行培育是社区基金会很重要的一个方面，我称之为公益的引擎。不管是两办的文件，还是各级党委政府一系列的文件，都强调社区社会组织的培育。社区社会组织的培育需要的资源一定是活性的资源。政府的财政是很难直接培育的，因为他们不会写项目计划书，他们也不能去应对那么一套比较复杂的申请流程。社区社会组织的生长和发育需要的是活性的资源、长期的陪伴，而扎根我们社区的基金会是可以承担这种作用的。

另一方面，最为重要的，社区基金会的资助，我认为，是推动社区的自助和互助的服务体系的形成。所以，社区基金会可以拿出很多钱来购买专业的社工机构的服务。更为重要的是，社区基金会通过资

源的引导来培育社区形成自助和互助服务的体系，培养社区的居民形成一种社区的公共精神。

社区基金会到底能做什么

第二个方面，社区基金会到底能做什么？我也是从三个维度跟大家分享。社区基金会作为一家社会组织，从发展的演变和历程来看，第一个工作是慈善救助。在城市的快速发展过程中，社会群体在分化，我们既有非常高端的社区，但也有老旧、贫困的社区。针对不同的社区的特点，我想慈善的救助可能是一个授人以鱼。另一个方面，基金会越来越强调的是发展赋能，也就是授人以渔。第三个工作就是社区营造。社区营造是一个综合的进程，是一个需要动员、协调多方力量共同参与的过程，并且社区的营造一定是一个开放的过程。这三个方面都是社区基金会可为的地方。

如果用一个更具体的社区基金会的运行机制来思考社区基金会能做什么的话，毫无疑问，它首先是一个接收社会捐赠的平台。这个捐赠的体系里，既有来自于政府的培育扶持资金，或者甚至是提供注册资金，也有来自于企事业单位和社区居民捐赠的资金。在横向方面，社区基金会应该和社区的两委以及社区其他的组织形成紧密的协作关系。

从它的下端来说，社区基金会更多是一个资助型的基金会，它资助的是我们社区里面各类的组织和群体。第一面对居民，社区基金会为他们提供直接的帮扶救助；另一方面，社区基金会可以通过购买服务，

委托或者资助的方式提供专业的社会服务；同时，它还可以重点资助我们社区的自组织，社区自组织所提供的服务主要是一种自助或者互助的服务；还有一种它可以投资，如果这个社区里面缺乏老人的专业服务、文化的专业服务，它还可以投资，以社会企业的方式来提供这种服务。

怎样推动社区基金会的发展

最后，我想说的是怎么样推动社区基金会的发展。社区基金会的发展最重要的是需要和政府、社会及“市场”形成战略契合，如果能够达到这些契合的话，社区基金会的发展一定会迎来一个新的空间。如何来推动呢？在深圳、上海，我们看到最重要的力量是来自于地方政府。不是说政府不可以推动社区基金会的发展，但是我想政府要有长远的眼光。刚开始政府在其中的角色可能是占据了非常重要的角色，但是政府不是永远占据主导型的角色，它的作用是逐渐缩小的，而我们社区层面的作用逐渐是在加强的。

社区基金会的发展需要三个体系的构建，这三个体系的构建应该是同步的：第一个是捐赠体系，第二个叫服务体系，第三是组织体系。在捐赠体系方面又有三个非常重要的点。第一个方面，在建立捐赠体系的时候，我们要特别注重分析社区基金会所在社区的资源禀赋，这个不仅仅是社区居民的资源，也包括这个社区所在的辖区内的企业、学校、事业单位、机关等多元的资源。另外一个方面，我想虽然很难，但是非常需要探索和突破的，就是构

建永久性的捐赠资金，依靠永久性捐赠资金的收益、投资保值增值来开展我们的社区的活动。同仁们，社区基金会的价值在于更长远地来回应这个社区战略性的需求，那么在资源的层面上，我们要避免朝不保夕的状况。慈善法的实施为新的慈善捐赠带来了突破，包括股权的捐赠，包括未来可能是房屋捐赠。一个社区基金会没有多少现金，但是在成都有十套房听起来也是很厉害的，这成为它永久性的捐赠资产。最后一个方面，社区基金会要让所有形式的公益都有力量，都能发挥作用。

在服务体系构建方面，特别强调的一个核心任务应该是推动社区自我能力的提升。同时，社区基金会应该颇具服务精神。在组织体系方面，政府层面，尤其是地方街道、区级政府，首先要尊重社区基金会的属性和特征。其本质是一个社会组织，应该按照十八大和十八届三中全会的要求，政社分开，权责明确，依法自治。这是我们社会组织本身内在的属性和特征，我们要尊重这种属性和特征。第二个方面，毫无疑问，社区基金会需要建立良好的内部治理的规则和架构。第三，我特别想强调的是，我们要在三社联动的背景下思考社区基金会在社区营造中的定位。但是，社区基金会不是万能的，它的作用是有限的。在大力提倡社区基金会建设和发展的过程中，作为实践者或是决策者，我们依然要大力加强社区治理体制改革，要以极大的勇气、智慧去破解长期制约社区有效治理的深层次问题。社区基金会只是在发挥一个社会组织应该发挥的作用，其有所为、有所不为。

今年是改革开放 40 周年，社会建设最重要的是人。这些人是什么？我更乐意叫做社会创新家。这些社会创新家具有什么特质？他们具有社会创新的勇气和热情，具有专业的精神，具有合作的能力。

那这些社会创新家在哪里？我想就是在座的诸位，可能是政府官员、可能是社区书记，可能是社会组织从业者，可能是大学老师，可能是社会中的每一个人。在

我看来，社会建设的意义就是让这些社会创新家有一个自我成长发展，一个支持性的良好的生态环境。

成都正在做这样的事情。对于成都未来的发展，我从一个外来者的角度寄予很高的期待，也希望看到我们成都的探索和实践能够引领中国社区营造和基层社会治理的创新发展！

本文为 2018 年中国基金会发展论坛·成都峰会演讲实录。

胡小军，北京基业长青社会组织服务中心理事长、广州社会组织研究院副院长



社会组织 + 信息化， 2018 年灵析嗅到春天的味道

文 | 玛丽



◀ 灵析创始人合影

重视服务，和用户直接对话是这些年灵析最重要的战略之一，我们不断和用户对话获取产品创新的源泉。创新和改变，对于灵析有着天然的吸引力。

从 2015 年出现了一些 IT 团队开始模仿和抄袭我们，从产品到 Slogan，虽然声讨和不爽，但也觉得市场活了，验证了我们的路。投机者都有慧眼，最知道什么好。

2018 年，服务客户数突破 45,000 家。帮助机构筹资超过 2.5 亿元，每天超过 1000 个公益项目发布、每天访问量超过 20 万。月捐机构和人数快速增长……

我们总算嗅到了春天的味道。

春，拂面

2018 年 9 月 11 日民政部发布《“互联网 + 社会组织（社会工作、志愿服务）”行动方案（2018—2020 年）》，从政策层面明确了方向和资源。

2018 年 11 月 1 日，我们提出按照价值收费的策略，希望可以将一部分优秀的免费用户转化为付费用户，设立了 ¥299/ 年入门版，并推出“每天 8 毛钱，拥有灵析数据库”的口号，从一线城市到新疆、西藏乡镇，收获了大量客户和肯定。

2018 年也是灵析推动“月捐”作为机构持续筹款战略的第三年。102 家机构回应，通过灵析产品做月捐管理和服，越来越多机构开始理清自己的使命，理清资源和自己的关系，明确捐赠人的重要性。从绑定渠道到筹集稳定捐赠人，从一哄而上的“运动式筹款”到做筹资策略组合。

2012 年初，我和柱子（郭润苗）、侯（侯正春）三位北邮校友，正式离职创业。当时，“社会组织”还是我们不熟悉的一个词，公益组织在我们心目中的形象也很模糊：也许是基金会；也许是志愿者团体；也许是环保机构；也许是疾病救助机构……

缘起，迎春

较之“Make History”的梦想，心里“发芽”的那颗种子其实是“发现问题，解决问题”。我有过三年志愿者经历，柱子的妻子当时在国际环保机构任职，我们共同发现了公益机构信息化落后的现状。

在 2012 年，虽已有一些个人以专业志愿身份或成立一家 IT 公司来帮助公益机构解决问题，但没有 IT 团队和 IT 人员“All in”：把服务公益机构，尤其是没有政府背景的公益组织，当成生命线。“公益组织没有钱搞信息化是一个通识”。

草根机构是真的没有钱。而背景雄厚的机构，没有这个压力要花钱优化。少数有意识有钱的机构，已经有了从关联单位推荐过来的 IT 团队。很多人很聪明，早早悟出了这些道道，做个兼顾，名利双收。

还有一些人比较执拗，坚持改善土壤，创造可能性，灵析就是这样比较执拗的团队。

虽然现在灵析服务超过 45,000 家机构，但说 2012 年到 2014 年的市场是沙漠，一点也不为过。至今难忘那些早期就开始和我们合作的客户们，包括友成企业家扶贫基金会、南都公益基金会、中国人口福利基金会、自然之友、中国青少年发展基金会、德鲁克社会组织学习中心、阿拉善 SEE 基金会、阿里巴巴公益基金会、瓷娃娃、拜客广州……实践证明，他们确实更前瞻一些，至今这些机构或其核心成员也还是活跃在行业的重要推动力量之一。选择新事物，吃螃蟹，既是前瞻的也是敢于承担风险。感谢他们的智慧和勇敢。

2014 年是转折的一年，已经打磨了两年的灵析，和很多中小机构伙伴成为了朋友，他们乐于分享需求给我们，也直白地说出他们缺钱的困境。我们下定决心要产品化，降低成本，普惠全国更多公益机构。2014 年底我们推出了免费版产品，最低付费版的产品 1888/ 年。产品化为我们迎来了很多用户，有在美国亚洲协会工作的用户，还有来自我家乡一个四线城市的志愿者团体。

产品好变，认知难变。公共服务和社会服务的从业者，对信息化的意识转变了，对专业服务的价值肯定了，并落实到了具体的行动中。这绝对是拂面的一阵春风，让我们眼前春花烂漫。

10月，新加坡政府下属机构TOTEBOARD带领新加坡慈善信息化服务企业ISHINECLOUD到灵析访问，他们认为灵析引领的中国社会组织信息化，让他们很触动，灵析做的很多事情都很领先，中国社会组织信息化方面值得学习。为国争了光，迎面一阵春风。让我们深感“Be Proud”。

春，漫花

如果说认知的转变是拂过脸颊的风，那机构发展的现状就是满眼里喜悦的花。

灵析联合创始人洋葱在中国基金会发展论坛·2018年会中分享了远在云南楚雄大姚县的“大姚李一平教育慈善基金会”的案例。张老师和他的同事们从1994年开始，就用手工Excel台账一笔一笔地记录全县人的捐赠。无数个表格里沉淀了二十多年来大姚人对教育改变命运的认同。今年，张老师带领团队把所有的捐赠历史导入了灵析，和手工台账分毫不差，他和捐赠人总算可以在一秒内查到捐赠历史了，基金会更高效也更有底气。他女儿发了这样一条朋友圈——“为了整理账本，爸爸以前常常要工作到十一二点。最近他总算有时间啦，下班都可以和妈妈去广场跳探戈了。专业的事还是要交给专业的人来做。”

“北京爱它动物保护公益基金会”，一个全职员工不超过4个人的小动物保护基金会，在过去一年的时间里，通过灵析，服务了数千名月捐人，维持着70%的复捐率。他们珍惜千位捐赠人的信任，用灵析与捐赠人互动。一封封邮件、一条条短信、一次次微信消息推送，让捐赠人感受到信任和值得托付。它基金的小伙伴说“月捐”让机构度过了冬，健康的活了下来。

“中国青年创业就业基金会”，团中央主管的公募基金会。通过灵析了解到众多高校教育基金会都受限於非公募主体身份，公募受限。决定和灵析及新华（网）公益合作，为灵析超过30家的知名高校教



▲ 多年来支持灵析的客户们

育基金会客户提供专门合作通道。目前，他们已经安全、高效地实现了和南开大学教育基金会、电子科技大学教育基金会、西湖大学教育基金会的公募项目合作。不仅服务了高校教育基金会，自己的公募业务也上了新的台阶。

.....

春花所展示出的生命力，让我们开心。我们看到了他们的改变，我们也一起成为更好的自己。“Be Proud”。

春，深耕

未来社会组织需要什么信息化，哪些是有刚需？灵析做了哪些，还能做“好”哪些？什么新技术是可以用到的？哪些是可以借鉴和学习的？这些都是我们不停在问自己的问题。看起来2016年到2018年，“社会组织+信息化”得到了快速的发展，但领域复杂度很高，目前的信息化都还浮在面上，没有到达成熟裂变的阶段，未来2-3年还是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”

的苦日子。

信息化在一些机构快速的发展起来了，但每个机构不一样，无法完全照搬照抄，行业认知、实施尺度仍旧是关键，经验和创新能力是基础，“说得好”到“做得好”还有距离。这个过程，可以说灵析踩了很多坑，交了好多学费，也正在踩很多坑，正在交不少学费。经验证明：Do Good方向就不会有大问题，坚持原则是好的，有远见是好的，付出比常规更多的努力是好的。一步步走，一定可以实现用灵析服务机构，用灵析联结机构和机构，用灵析帮助机构联结公益应用和场景，最后让资源联结起来，高效解决社会问题的期待

如果给灵析打个分，我想打61分，及格刚过，前路漫漫，尚待耕耘。

春天努力耕种，才有可能拥有秋收。途中也许还会遇到很多自然灾害，比如倒春寒，但我们用六年学会了蓄势待发。日子还长，我们也还年轻，很荣幸参与了中国社会组织的发展推动，也在不断留下我们智慧的痕迹。

公益“搅局者”徐永光

文 | 田甜



徐永光，南都公益基金会理事长，中国基金会发展论坛发起人

“希望工程”创始人、南都公益基金会理事长徐永光热销的新书《公益向右 商业向左》，近日引来康晓光公开的“严厉批判”——一万言长文《驳“永光谬论”》。康晓光现任中国人民大学中国公益创新研究院院长，也是徐二十多年的朋友。

在康晓光看来，徐永光完全站在了商人立场，从“利己”角度出发，以商业之长批公益之短，其危害还在于进一步冲击了第三部门（即“通过志愿提供公益”的 NGO 或 NPO）存在的根基。

康文言辞激烈。“我不想伤害永光。”他说。但徐之言论对处于成长和转型中的中国公益事业伤害巨大，他不得不撰写万字长文“以正视听”。

近年来，徐永光多次在各种公益论坛上讲社会企业。他认为在能够形成商业模式的领域中商业效率更高，这类民营非企业单位应重新注册转型为社会企业，公益应当像商业那样玩。因为这一次出书，徐永光又一次打上了一束束追光灯。他出现在新书发布会讲台

旁，说话时笑容可掬。提出“每一个中国人都需要社会企业”、“把解决社会问题当成有利可图的机遇”时，他总是依次举出“首先、第二、第三”的分析。台下反对者与赞成者一样多，但都或站或坐，听他说完。

“希望有人能驳倒我。”徐永光对南方周末说。

康晓光发表《驳“永光谬论”》长文后，瞬间在公益人的朋友圈刷屏。这回徐永光倒不想辩论，他只是就康文其中几点作了简短的书面回应。两人看似交锋，并不完全交集。

“仅此一篇，就此封笔。”徐永光写道。

社会企业之争

2017年8月21日，北京。

徐永光刚结束《公益向右 商业向左》发布后在各地参加活动的密集行程。一名公益人士去南都公益基金会办公室找徐永光，谈事完毕，已到下班时间。他们一同下楼，这名公益人看到徐拿出手机弯下腰扫码，骑一辆 ofo 走了。

ofo、摩拜等共享单车公司是徐永光最推崇的社会企业。近一年来，这些共享单车 App 他见一个下载一个，骑行数月下来，肚子也小了一圈。2017年3月，摩拜单车入围“中国社会企业奖”并引来质疑时，徐永光随之窃喜，“岂止摩拜单车是社会企业？”

在他看来，共享单车进入城市公共交通领域，是用市场的力量来解决出行难题。它减少了碳排放和交通拥堵，还有助于骑行者身体健康。至于这些公司在一年内完成数轮融资，资本逐利，天经地义，“不用投资人的钱来做，难道要依靠捐款来做？”

社会企业发轫于欧美国家，简言之是以社会效益为组织最大化目标，用创新手法去规模化的解决社会问题。美国知名社会企业实践者比尔·德雷顿说，社会创业家是那些“不满足于授人以鱼，也不满足于授人以渔，而是不掀起整个渔业革命不罢休的人”。

“社会企业要想取得成功，比商业企业要求更高。它不仅在赚钱上一点也不能松懈，还要时时把社会目标放在首位。”上海仁德基金会千里马基金发起人向南方周末表示。

目前，“社会企业”早已跨出国别地域，但各国

关于“社会企业”尚未有统一定义,大致包含以下要件:以解决社会问题为首要目的,属于企业,服务于穷人。在不少国家和地区,还会再加上一点:不分配利润或分红受到一定比例限制。因此,社会企业带有浓厚的公益慈善色彩。

徐永光则主张更宽泛地定义社会企业,以解决社会问题为首要目标、商业化运作即可。因为在中国,养老、医疗、教育等领域政府投入不足,资金缺口大。据统计,到2020年,上述领域均是数万亿级别的市场,正是社会企业用武之地。此外,环境污染、食品安全、留守儿童等社会问题,也亟待商业力量来协助解决。

分红问题上,按徐永光的说法,既然社会企业在中国有着巨大需求和商机,如果投了钱就要“充公”,谁还愿意做社会企业?分红限制理应取消。

在《公益向右 商业向左》一书中,较之几个月前为摩拜单车入围社会企业站台,这次他并没有判断其是否为社会企业。谈到其社会效益时,徐永光并没有提创始人的初心,他的说辞发生微妙变化。“摩拜单车有多少公益成分,它入不入社会企业之格,这并不重要。”徐永光说,但摩拜单车不烧纳税人的钱,却提供了准公共物品,“真是善莫大焉”。

上海仁德基金会千里马基金发起人认为徐永光更应该去商界讲社会企业,在公益界讲意义不大。徐对此也承认,“社会企业和做公益是两回事。”

1990年代末,PC时代刚崛起时,一次徐永光与搜狐创始人张朝阳聊天。他说:“你们拿了风险投资,给用户提供的却是免费服务,在我眼里你们就像一家公益机构。”言下之意,搜狐等互联网公司提供免费的资讯服务来聚集流量,再通过其他手段变现,做的是免费商业,很像公益。

近年来伴随着移动互联网和人工智能的兴起,只要有一部智能手机就可以在淘宝、微信等平台上开店,百度人脸识别技术则可以助力失踪儿童回家……徐永光观察到,公益商业早已不再泾渭分明,商业向左成为潮流,而公益向右却动作迟缓。

问题是,公益组织转型为社会企业后,其本质已属于商业。壹基金秘书长李劲在徐的新书发布会上提出,公益行业作为第三部门,独立性、志愿性、公共性是其基本要素,在公益生态本就不牢固的情况下,向右会不会进一步受到冲击?

“我就是要冲击,冲击得公益行业的人都坐不住,看看他们能不能绝地反击,不然这个行业还行吗?”徐永光说道。

商业思维

关于“社会企业”“市场化”“商业思维”等意识,徐永光并不是近年来看到国外公益和商业的发展趋势后突然冒出来的。

徐永光,1949年出生于温州,那里商业土壤强劲。1978年离开温州前,徐永光就与商人有充分接触。迄今除了做公益之外,他还在团中央任过职,开过公司,先后担任十几家公司的董事或监事。

徐永光是中国知名公益品牌“希望工程”创始人。他的前同事顾晓今说,希望工程一开始就是以需求为导向、按照市场化模式来设计和运营的。

从团中央“下海”筹备中国青少年发展基金会时,除了注册资金,徐永光只拿到团中央拨付的1万元办公经费。钱不够用怎么办?顾晓今回忆,当时青基会的理事长是团中央书记,徐永光如果想动员共青团系统筹款,每名团员捐1块钱,全国加起来也是个大数字,但他不走这条“捷径”。

1989年筹备中国青基会的同时,徐永光还提议成立了“中国青少年读物发行总公司”,并与国家税务总局合作,发行了几百万册个体工商户税法教育读本。1990年,该项目赚了两千多万元。用徐今天的话说,上世纪九十年代初他就在尝试社会企业的运作模式了。

中国青基会旗下助学项目“希望工程”最开始是以募捐信为主要筹款方式。顾晓今和同事每天上班都对着一本企业黄页上的地址手抄信封,上班抄不完,下班后带回家接着抄。青基会共发出了几十万封募捐信,收到一百多万元捐款。但徐永光对募捐信筹款的效果不满意,决定在《人民日报》投放募捐广告。

当时整个社会还没有“公益广告”的概念，《人民日报》半个版面广告费需要花4万元，与商业广告是等价收费。更大困难在于，募捐广告在当时是个新事物，青基会很多工作人员觉得此事难以实现。在徐永光的一再坚持下，这则募捐广告迅速提升了希望工程的社会认知度。

“希望工程是永光打下来的天下。”中国青基会原资产管理部部长刘文华如是评价徐永光。这里刘文华不仅指徐创办了希望工程，他还根据各方需求，运用新的方式和手段不断调整机构和产品，才奠定了希望工程在行业内的地位。

1992年，中国青基会实施“希望工程——百万爱心行动”。它采用“一对一”的定向资助模式，满足了捐赠人的成就感。当年，中国青基会捐款收入比前三年总和的4倍还多。

徐永光的好友康晓光一次下乡考察，途中遇到贫困农户，他掏出几百块钱，对大人说是给孩子上学。当地陪同考察的干部告诉农户，“这是康老师在做希

望工程。”那次考察其实与希望工程无关，但在当时的中国农村，只要做的事情跟助学沾点边，都会被当作是希望工程。

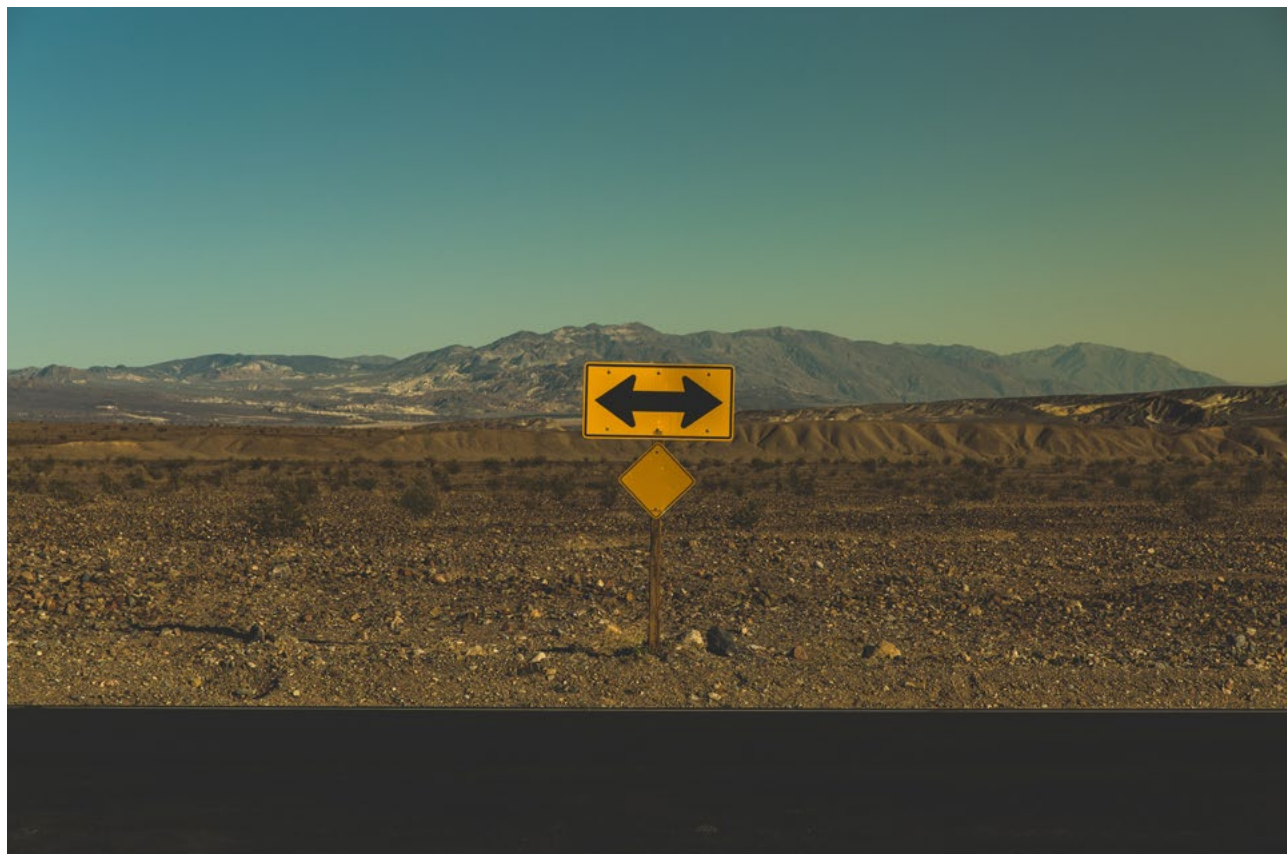
“照我的办”

在希望工程的社会动员能力和影响力与日俱增时，徐永光的个人英雄主义色彩也在机构内部愈加鲜明地呈现。中国青基会一名工作人员告诉南方周末，你可以对徐永光提意见，当面驳斥他随便说。不过，提出与他主张相反的做法一定会被他驳回去。

徐永光对南方周末承认在大事上他很“武断”，在中国青基会，有时他的意见和大家的意见差距很大，他就说“照我的办”。“我不开大会集体讨论，集体讨论要么发生争吵，要么诱使下属说假话，两种结果都不太好。”他说。

2002年，中国青基会对外投资引发争议，所投资项目主要集中在房地产领域。按照1995年中国人民

图片来源：Unsplash
Photo by
Pablo García Saldaña



银行出台的规定，基金会购买债券、股票等证券，基金的保值增值必须委托金融机构进行。徐永光对南方周末回忆。

他进一步解释，2004年《基金会管理条例》出台前，基金会不得从捐款中提取运作成本，要解决运营经费，只好打时间差，把捐款存银行或者做投资实现保值增值。但当时的市场环境很混乱，1992年全国有339家信托公司，经过90年代两次清理整顿，到2002年，存活下来只有其中59家。

1993年-1996年间，银行一年期存款利率为10.98%。1998年以前，银行一年期存款利率均不低于7.92%。“我看不上银行定期存款。”徐永光说，在市场经济活力被激发的90年代，他感到“遍地都是黄金”。

他也不相信当时的信托公司。1995年人民银行出台新规定后，中国青基会曾向人民银行提要求，“你们来推荐信托公司我该怎么把钱交给谁”，人民银行没有推荐信托公司，徐更加坚定由自己来投资。中国青基会投资的项目也有失败，不过盈利项目待公司上市后赚了1个多亿，整体上盈大于亏。

徐永光坦承，在中国的法律、制度和舆论环境下，拿捐款投资失败了简直就是犯罪。人们都要希望工程万无一失，投资事件他不敢对外公开，失败项目被捅出来后，他也只好自食苦果。

“公益里有商机”

那次使他褒贬不一、人生晦暗不明的风波，徐永光早已释然。“你要做多大的事就要承受多大压力，希望工程是多大的事情啊，要承受这些很正常。”

近两年里，徐永光好几次在公开场合点名批评几家基金会，怕投资赔了本或受到道义上的指责，就把所有捐款存银行。“慈善资源的无效使用是最不道德的”。

如果说徐过去是一名公益项目操盘手，如今他正在向一名公益投资人转变。南都基金会定位于支持民间公益的资助型基金，由私人出资设立，理事主要来自商界。最近几年，南都基金会每年有三千多万元预算资助机构和项目，其中有近三分之一是做社会企业，徐永光盼着他们都能做大。

不过现实是，NGO转型做社会企业的成功者少，社会影响力投资远不如风投赚钱快。在徐永光看来，主要原因是这些社会企业创办人商业运作能力不足，

或多或少受到“公益”的道德绑架，他希望有更多的商界精英来做社会企业。

“公益里有商机，很多做公益的人看不懂，我建议还没有进入公益的商界人士来发现商机。全世界商界精英进入公益后都是推动社会变革的重要力量，希望中国的商界精英不要被道德绑架，自废武功。”

接受南方周末采访的前几天，徐永光在中欧国际工商学院演讲时说。

并不是所有的社会问题领域都可以形成商业模式。康晓光曾批评徐，以他的影响力到处说社会企业，会使得更多资源和关注度一边倒，而救灾、大病救助等无法收费的公益领域将被进一步边缘化。

徐永光觉得这是对他的误读。他向南方周末表示：“我提出的‘公益市场化’就是讲如何做好免费有效的公益。免费的公益是需要大量存在的，南都公益基金会每年投入三千多万元完全是资助，回报就是社会被激活了，社会起来了。”

这里的公益市场化，是指如何将市场化机制引入公益行业，实现公益资源的有效配置。实现它需要打造公平的公益市场交易环境，让公益市场主体之间公平竞争，捐赠人可自由选择公益机构和项目。

但相比徐为社会企业站台时的热烈，这些声音显然小很多。徐的观点引来骂声一片时，他也很少为自己辩护。

真格基金创始人徐小平在《公益向右 商业向左》序言中说，徐永光一直是在风口浪尖上，他不断革新着人们对于公益事业运营机制的认知，推动着中国的公益和慈善组织向更为高效、影响力最大化的方向发展。“他的争议性来源于他的前瞻性，在于他看到了别人没有看到的未来。”

而徐永光对自己目前在公益行业发挥的作用仍不尽满意。说到他的反对者，徐不明白，“有的人怎么就是脑子僵化，不知道要跟着变化走？”好在《公益向右 商业向左》出版后引来公益界的广泛争论，“这潭水终于搅起来了。”

田甜，南方周末特约撰稿人。本文原载于2017年10月5日《南方周末》。

刘洲鸿：不要有太多我执，以专业度服务别人

文 | 韩兆阳

出任林文镜慈善基金会秘书长的第二年，刘洲鸿“辛苦”但“安心”。“至少跑了福建省一半的县。”他笑着说，“我感觉一切都要看因缘，心态平和一些比较好，不要有太多的我执。”

先后供职于中国青基会、南都基金会、敦和基金会三家大型基金会，公益从业近二十年的刘洲鸿，于2016年夏天远赴福建，执掌由福建家族企业融侨集团举办的林文镜慈善基金会（下称“林文镜基金会”）。

两年来，刘洲鸿发动林文镜基金会这台“发动机”，推出多项旨在推动福建省公益行业发展的支持计划；联合当地企业基金会发起能力建设项目助力福建省公益人发展；邀请众多外地公益大咖到福建作分享和培训；还将一些全国性公益支持计划引至福建。

业内有人评论：“因为刘洲鸿，福建公益圈活跃了不少。”对此，刘洲鸿笑了笑说：“好多人这么说，但我觉得这和我有多大关系不好说。我不过做了一些工作，也许是时候到了吧。”

“发动机”

加入林文镜基金会，从全国性基金会转场区域性

基金会，有人认为刘洲鸿这是“自降身段”。

“（我）一直都在大型基金会，感觉有点不太接地气。有机会去了解一个省的公益发展状况，我觉得挺有意思。”刘洲鸿说。

2016年7月，刚辞任敦和基金会秘书长的刘洲鸿到福州参加一个公益论坛。期间，著名侨商林文镜创办的融侨集团高层找到刘洲鸿，请他担任刚成立一个月的林文镜基金会首任秘书长。翻阅了两本写林文镜的书——《他改变了家乡》、《他发现江阴港》后，刘洲鸿被林先生多年投入巨资支持家乡福清发展的义举打动，决定加盟。

刚到福建时，刘洲鸿发现福建公益组织存在各自为战、活跃度不够、专业度不足等问题，于是想将他们“拢在一起”，一起探索专业的机构治理和项目管理。

2016年10月底，在福建当地一个慈善论坛上，刘洲鸿“喊话”在场的基金会同行：我们林文镜基金会下一步对公益项目的支持，会从支持机构的发展、行业人才的培养角度出发，也希望其他公益基金会同行也关注人才的培养，全面资助公益机构的发展。

近两年来，刘洲鸿将大部分精力投入到福建省公益行业建设和人才支持中。在他的牵头下，林文镜基



大地之子候选人考察走访 ▶

基金会相继开展“榕树伙伴”“大地之子”“理想社区”“束脩计划”等支持性项目，培养扶持福建公益人才；出资举办“福建省公益沙龙”、支持开展“社会组织公益大讲堂”，旨在推动福建省公益机构的学习和交流。

一众公益界大咖也在刘洲鸿的邀请下入闽分享。“希望工程”创始人徐永光到福建给公益行业讲社会企业；公益筹款人联盟秘书长叶盈自费到福建给“香草计划”学员讲公益组织筹款策略；腾讯公益基金会秘书长窦瑞刚担任“榕树伙伴”评审。

刘洲鸿在福建的行事逻辑，与此前他在南都基金会、敦和基金会秉持的“支持民间公益”理念一脉相承。

林文镜基金会有个“福建版”的“银杏计划”。2017年，林文镜基金会发起“榕树伙伴计划”，计划5年内寻找并支持30名公益领袖，以3年为周期予以每人每年5万元的经费支持，提供知识能力提升、平台建设、跨界合作、公益传播等方面的立体式帮扶，并搭建榕树伙伴网络。

在看似与融侨集团业务相去甚远的乡村发展领域，刘洲鸿力主设立“大地之子”计划，通过扶持返乡青年建设乡村，发动村民自主解决问题。比如，有一个村子多年来一直在等政府来修路，林文镜基金会给驻村“大地之子”一笔很小的资金，并告诉他组织动员村民的方法。很快，这个村一条6公里的道路很快就修好了。

刘洲鸿注重联合资助型基金基金会一起做事。“束脩计划”是林文镜基金会联合福建省内三家活跃度较高的企业基金会及中国社会福利基金会发起的，旨在为福建省内公益慈善从业者外出参与培训、会议、考察、参访等活动提供资金支持。在刘洲鸿看来，这是一项“更普惠”的资助计划，每家基金会只出10万元，资助金额是封顶5000元/次，受助人需要自筹一半的资助金额。

此外，林文镜基金会还发起了社区发展项目“理想社区计划”，以及“城乡社区公益沙龙”和“福建省公益沙龙”这样的能力建设项目。

林文镜基金会的很多项目都由福建本地的社会组织来执行。刘洲鸿看重公益行业的“转换器”，认为需要有专业支持机构去做项目执行、传播、评估。“我们基金会是‘引擎’、‘发动机’，负责把握方向，带动了很多力量来做。”刘洲鸿说。

磨合

“我觉得，我在福建做公益空间还挺大。”刘洲鸿告诉“社会创新家”新媒体，“都是新的，每到一

个地方都是新的。”

看似放手做事的自由背后，是刘洲鸿与基金会理事、出资方、合作伙伴和资助对象不断沟通、说服的过程。

在做“大地之子”计划时，刘洲鸿把目前国家推行乡村振兴的背景、乡村凋敝的现实，以及“大地之子”计划活化乡村的意义等讲给理事会听，理事会将信将疑地同意了。

在支持“福建公益沙龙”、“福建未来公益CEO训练营（香草计划）”时，有基金会理事认为这与融侨集团的关系不大，希望直接去做助学、医疗项目。刘洲鸿给对方讲建公益行业“基础设施”的重要性。刚开始，对方不太理解，但尊重刘洲鸿的专业度。“他们比较有修养，不是那种‘我不懂’但‘我也不听你’的人。”刘洲鸿说，“所以，我比较幸运。”

也有说服失败的时候。中国基金会发展论坛一直邀请林文镜基金会加入，刘洲鸿建议加入，但理事会希望专注福建本省公益。“在我看来这都很正常，凭什么我认为对的就一定对啊？真的不一定。”他半开玩笑地说，“永光在南都不也一样有被否决的时候嘛。”

心态平和的刘洲鸿也有坚毅的一面。“如果因为对方的一个提问，你就缩回去了，那你什么也做不好。”刘洲鸿说，“这很考验我们的专业性。自己的心态也



刘洲鸿，林文镜慈善基金会秘书长



▲中国公益慈善项目大赛现场分享

要好，不能因为别人否定了提法，你就怎么样吧。”

坚持专业但不偏执，刘洲鸿也采纳了许多出资方、基金会理事的建议。过去两年，林文镜基金会也做了一些传统公益项目，如老人关爱、教育支持、医疗健康、特殊人群帮扶等，都取得了很好的效果。

融侨集团给林文镜基金会提供了办公空间、人力资源、法务、财务等全方位支持，刘洲鸿没感到束手束脚，认为这是“节约成本的好方法”。借助融侨集团的资源，林文镜基金会为行业提供了不少便利，比如，融侨集团旗下酒店多次为公益行业的活动提供会议场地。

刚加入林文镜基金会时，刘洲鸿心很大，除了支持行业发展，他还想撬动企业员工做公益，探索企业的公益文化。后来慢慢发现，做企业基金会不能“走得太快”，否则，“事情做不扎实，团队跟不上，出资人、理事会也不是很理解。”

“要相互慢慢磨合，不能操之过急。要先做出一些成果，资助方才会更理解。”刘洲鸿这样总结与企业基金会出资人打交道的经验，“企业基金会资源上依赖企业是正常的，关键是治理上的独立性。出资人、企业高管不一定是公益慈善方面的专家，公益职业经理人要专业，要有能力拿出一套战略规划。”

“接地气”

执掌林文镜基金会两年来，刘洲鸿喜欢跑项目点接触受助人。“我喜欢做更靠近人的事情，关注更接地气的一些问题。”刘洲鸿这样告诉“社会创新家”新媒体。

2017年，为筛选第一批10名“榕树伙伴”，刘

洲鸿亲自跑了20多家公益机构。刚过去的这个夏天，刘洲鸿带领团队坐高铁、汽车辗转各地考察资助项目，所到之处很多都是偏远乡村，有时候“渴了就喝山泉水”。

“大地之子”、“榕树伙伴”计划中有“伙伴互访”一项。刘洲鸿常借此机会探访支持对象，帮他们分析、解决问题。前段时间，首批“榕树伙伴”之一、漳州市爱心物品回收中心主任贾媛的“慈善超市”发展遇阻，刘洲鸿与榕树伙伴们一起，跑到漳州去帮她梳理超市的定位、商业模式、人力资源、员工考核等。“大家之间感情更深，我们后续走访就更容易，也可以做更多事情。”刘洲鸿说。

林文镜基金会参与支持的一些公益培训项目也很接地气。最新一期“福建公益沙龙”谈的是“民办社工机构运作与管理过程中的法律风险”；“社会组织公益大讲堂”则向社会组织传授诸如年检、免税资格申请等运营之道。

在福建“接地气”的工作方法让刘洲鸿发现了更多公益行业的“真问题”。“我以前做项目，更多是从项目本身的设计、团队执行能力这些方面考虑。后来发现，一个项目能不能做好，跟机构的治理能力、管理水平有很大关系。”刘洲鸿表示。

“有时候也比较难！”刘洲鸿坦言。大部分受助机构会虚心接受基金会的建议，迅速完善机构治理和规范财务制度。有的机构道德优越感过强，以“情怀”作为挡箭牌，对基金会的帮助持抵触情绪。对此，刘洲鸿也不恼：“我觉得使命感最重要，跟他们一块成长吧。”

“提升草根组织的治理能力可能会是一个漫长的过程。”刘洲鸿指出。他对当下一些资助项目重项目轻治理的态势颇为担忧：“资助型基金基金会不能只关注项目，还要关注受助机构的治理能力等。否则，受助机构最终还是无源之水、无本之木。”

“成就感很重要”

刘洲鸿觉得自己的命运“跟历史有关联”，笑称自己当年是被“卷入”公益行业的。

1999年，刘洲鸿从北京林业大学造林专业研究生毕业时，恰逢中国环境恶化，中国公益组织更加关注环境问题，中国青基会到林大招人，已与园林局签订了就业协议的刘洲鸿被推荐过去，负责“保护母亲河”项目。此后，刘洲鸿扎根公益行业十九年。

中国青基会将刘洲鸿领入公益之门，南都基金会则“塑造”了他。刘洲鸿坦言，南都基金会“支持民

间公益”的理念已经“深入我的骨髓”。2007年至2014年，刘洲鸿在南都基金会参与了“银杏计划”、“景行计划”等支持公益人、机构发展的资助项目。

在专业度的提升上，刘洲鸿经历了漫长的学习。在中国青基会工作4年后，刘洲鸿渴望系统地了解公益行业，一直想读博的他赴香港中文大学攻读社会福利哲学博士，并于2007年获得博士学位。

刘洲鸿是长江商学院EMBA24期学员，长江公益委员会委员。在长江商学院读书时，他是班上的公益委员，在他的建议下，好几位长江同学成立了公益基金会。也由于他的推荐，一名福建本地青年公益人获得了长江商学院的“公益奖学金”，成为他的校友。

刘洲鸿力主推动的一些项目正在显现其价值。他坚持在融侨社区试行“理想社区计划”，选用专业社工，推动物业、居委会和业主委员会达成合作。民政部派人来考察了这个项目，福建省民政厅也将之作为案例推广。

“大地之子”收效明显，引来福建省民政厅考察，并与“大地之子”合作开展“百社帮百村”行动。一知名啤酒品牌找上门来与“大地之子计划”谈企业CSR层面的合作。融侨集团购买了“大地之子”带领村民出产的农产品，作为礼品回馈给客户，增加了客

户满意度，同时，融侨集团还向客户推介更多“大地之子”所在地的农产品。“这相当于我们做了一个小平台，后续会导入更多资源将之做大。”刘洲鸿说。

在推动福建区域公益行业发展过程中，刘洲鸿也有无力感。他一直想激活福建省基金会行业，通过福建省民政厅拿到福建省100多家基金会负责人的联系方式，但尚未想清楚怎么去影响、联合这个群体。福建省约有300家基金会，但活跃度欠佳。

“你做了好多事情，感觉到它们有价值，服务对象也会向我们表达他们的成长，这让我们比较有动力继续做下去。”刘洲鸿向“社会创新家”新媒体坦言，“成就感很重要。如果哪一天觉得做的事情没有意思了，可能会去找更有意思的公益项目做。”

有人评价他是中国公益行业“布道者”，刘洲鸿予以否认。“这更多的是一种分享、一种交流。如果能够有一些机会去影响一些人，这会是很有意义的。”他说。

韩兆阳，《社会创新家》编辑。本文原载于微信公众号：社会创新家。



2007年，考察广东农民子弟学校

彭翔：基金会秘书长应该是个“杂家”

文 | 马广志

“‘中华绿色版图工程’开启我的公益人生”

马广志：你原来在国内贸易部（现在商务部前身）工作，是什么机缘使得你的兴趣转移到了公益领域？

彭翔：可能是我本人的性格使然，喜欢一个不确定、有挑战的事情。在政府机构工作了接近5年后，我选择离开，去尝试一些新机会。做什么呢？离开的时候没想好，但是很快，一个创意，用现在时髦的话来说，让我开始了我的一段“公益创业”的旅程。1999年，加入中华环境保护基金会，共同开展一个公益项目——中华绿色版图工程。

马广志：为什么会去中华环境保护基金会？当是对公益是怎样一种认识？

彭翔：1999年的时候，我国北方的很多地方沙尘暴特别严重。当时我就想，能不能做一张“中华绿色版图”，把沙漠化地区、森林覆盖区等都标注在这张地图上，直观地告诉大家绿化及环保的重要性。

其实，我不太知道公益是什么，只是觉得沙尘暴那么厉害，总要做点什么。因为个人做事不太容易，需要与合适的机构或组织进行合作。之后我就带着策划和设计的“中华绿色版图工程”项目进入中华环境保护基金会工作，做了大约5年。

马广志：这个活动是在人民大会堂启动的，规格很高，很多媒体都做了报道。当时人民网上一篇报道称，“这是21世纪中华民族的一件大事，也是发动全国人民积极投入环境保护活动的重大举措。”评价甚高。

彭翔：是的。全国人大环境与资源保护委员会主任曲格平、国家环境保护总局副局长王玉庆等都参加了启动仪式。在中华环境保护基金会的办公楼里，就挂着一幅“中华绿色版图”，是曲格平亲手制作的。后来，这个项目还被环保部带到了联合国气候大会，在中国展区最中间位置展示。这也是首张反映我国生态现状的环保教育地图，通过环保系统下发到全国一万多个中小学开展环保教育。

马广志：活动过程中有困难吗？

彭翔：当然有。1999年启动“中华绿色版图工程”项目时，去找资助企业谈的时候，大家基本上不太明白你想做什么，也就很难支持到你。那段时间项目运作很困难。后来是三菱汽车给了200万资助，相对而言，当时外资企业的环保理念还是比较超前的。

马广志：那时人们的环保意识和公益理念还很差。后来的情况好些吗？

彭翔：情况逐步好转。2003年后，公众的环保意识就开始有了很大的提升。很多老百姓开始关注环境问题，一些企业也开始倡导履行企业社会责任。这种情况下，“中华绿色版图工程”项目开始得到更多公众和企业的支持和参与。项目很顺利地就做起来了。

马广志：你是这个项目的直接策划设计者。当时睁眼关注环保关注公益的人还不多，这个项目对你一定很有震动吧？

彭翔：可以说，它开启了我投身公益的人生历程，直到2008年加入安利到现在。

马广志：听得出来，在你的心里，做公益是快乐的，收获很多。

彭翔：做公益真的是让人很开心的事儿。一些企业家朋友与我聊天，说我比较简单、直接。我告诉他们，这就是我们公益人的特色，没有商业或职场中的利益纷争，每天接触到的都是正能量充满阳光的人和事，大部分时间都处于被别人感激和感谢的氛围中，在得到了那么多的感激和感谢时，一个人的心里怎么会不快乐呢？

马广志：从事公益对你个人及家庭的生活有什么影响？你是否也支持孩子以后也从事公益事业？

彭翔：我女儿已经上大学了，她特别喜欢做公益，参加过很多公益活动。可能是受我的影响吧，她不是特别追求所谓传统意义上的成功，而是希望多一点人生体验。她经常跟我说：“妈妈，你的工作太有意思了！每天都是在接触不同的人，做不同的事，很有趣。”

我有一个观点，就是不要把自己的意志强加给别人。如果你想让孩子成为什么，那你自己就成为什么。什么样的教育理念，也不如“言传身教”。

“公众对于企业社会责任技术含量不够尊重”

马广志：进入安利公司后主要做什么？

彭翔：正好那一年安利重新组建企业社会责任部门，我们一批人就进来了。2008 年以前被称为公益组，还是比较传统的慈善模式。CSR 部门组建后，我开始带领团队出第一本安利的企业社会责任报告，并开始搭建 CSR 的体系与架构。当然，其中我主要负责的项目方向还是怎样通过公益活动树立企业的环保形象，包括设计与管理公益项目，以及项目怎样为品牌服务等。

马广志：之前在中华环境保护基金会的积累就学有所用了。

彭翔：在中华环境保护基金会的 5 年时间，我学到了很多，对我影响至深，包括知道了什么是基金会、如何管理基金会、怎样做一个项目，以及怎样筹资等概念。

2011 年，安利公益基金会成立后，我学到的知识就都有用武之地了。而且，因为我在企业待的时间比较长，明白企业的诉求，很多管理企业的方法也能用到基金会建设上。

马广志：汶川大地震发生时，你在做什么？

彭翔：地震发生时，我跟同事们正在这里开会。等反应过来，大家就都跑到楼下了，当时我国还没有地震灾害应急响应机制，直到 2012 年国务院才发布了《国家地震应急预案》。

马广志：地震发生后，企业社会责任部门第一时间采取了哪些措施？

彭翔：我是 4 月 1 日加入安利公司的。5·12 地震也是我面临的第一个需要应对的大事件。

在确定是四川汶川发生了 7.8 级大地震后，我们



彭翔，安利公益基金会秘书长

第一时间就召开了闭门会。然后决定由安利中国总裁向美国总部汇报地震情况，请总部给予一个特批。安利全球为及时有效救助严重自然灾害，特别制定了一个“红皮书灾害响应计划”，根据灾区所急所需，及时调整援助方式，并提供财力、物力、人力等全方位支援。

很快，1000 万元人民就到账了，我们捐到了中国红十字会。后来加上员工及营销人员的捐款，达 2000 多万元。玉树地震和雅安地震发生后，安利公司都进行了相应捐赠。

马广志：举国悲痛的危难时刻，正是有了像安利这样的慷慨解囊、雪中送炭的众多企业，汶川才多了一份新生的希望。

彭翔：捐款后，我们就开始做一些监测，每天都做一份抗震救灾简报，包括各个企业捐款、当地分公司介入、媒体报道等各方面情况，一直持续到 6 月中旬。

马广志：汶川大地震给我们带来的好处就是唤醒、激发了包括企业、社会组织在内的无数人的公益热情。

彭翔：这从每天汇总的抗震救灾简报中就可以看出来，每次的捐款人和机构的名单特别长，感觉各种抗震救灾的力量都汇聚起来了，“有人出人，有力出力，有钱出钱，有车出车，有物资出物资”，真正让人感

觉到了“一方有难，八方支援”的热烈氛围。

马广志：汶川地震成为了中国慈善捐赠的一次“总动员”。但当时也出现了一场名为“铁公鸡排行榜”的纷争，一些没有及时捐款的外企遭到网络舆论的强烈抨击，它们的产品也遭到了消费者的抵制。

彭翔：实际上，所有在华捐赠项目都需要一级一级地向总部报批，程序比较多，数目达到一定额度，还需要董事会开会决定。而且，很多跨国公司在慈善捐赠时更注重企业战略的执行。

“铁公鸡排行榜”其实彰显的是儒家文化中重义轻利的价值观念。但与此同时，中国公益领域的专家学者开始思考公众的慈善观念和价值取向，社会上开始出现“公益不能靠逼捐”的声音。这算是一个进步。

马广志：在这场企业的形象危机上，万科王石也成为公众炮轰焦点，被称为“王十”、“王十块”，一是因为企业只捐了200万元，二是企业规定，每次募捐普通员工的捐款以10元为限。后来，王石通过媒体向网民道歉。

彭翔：无论捐10元，还是捐1亿，其背后表达的善意是一致的，不应该被道德舆论所绑架。这种质疑其实也是中国人个体意识的一种觉醒，需要多元化的表达。

再者，企业慈善捐赠更多的是一个文化、制度积淀的结果，需要时间去引导和促进。我个人认为，企业社会责任的排名标准不应是你捐了多少钱，而是你的贡献让某个社会问题有了什么程度的改观。就是到现在，公众对于企业社会责任技术含量的尊重还是不够的。

“中国公益元年”不是偶然

马广志：中国公益事业的蓬勃发展正是发轫于2008年这场巨大的灾难，因此被称为是“中国公益元年”。回头来看，你认为这是一个偶然还是必然？

彭翔：这决不是偶然的。这是个人觉醒、政府政策推动及传媒力量共同作用的结果。在这之前，整个社会其实已经将慈善视为了一种风尚，公众也接受了社会组织的服务社会的功能，从政策推动到互联网发展，都奠定了一种基础。

所以，2008年只是一个爆发点而已，中国公益元

年即使不在那一年，也会在未来的两三年内出现。

马广志：这之后就是2011年成立安利公益基金会，当时也是外企首家在民政部注册的非公募基金会，受人瞩目。

彭翔：安利公益基金会成立有一定的偶然因素。在2010年的一个公益活动上，时任民政部副部长的姜力建议我们说，安利这么大一个公司，应该有一个自己的基金会。一是相对于企业CSR来讲，成立企业基金会会比单纯的捐款行为更有技术含量，更能解决社会问题。并且从整个行业的角度来看，企业基金会数量的增多，对提升整个行业工作效率和管理水平都有非常积极的意义。当时，企业基金会这种形态还没有引起公益从业者的重视。

马广志：当时从申请到注册登记还顺利吗？

彭翔：从2010年开始筹备，到第二年2月底拿到执照，前后经历了差不多5个月的时间。因为有姜力部长的支持，加之提前解决了注册过程中可能遇到的问题，材料准备得比较充分，所以并未用多长时间。

马广志：你是首任秘书长？

彭翔：匡冀南是首任秘书长，我是第二年8月开始任秘书长。基金会成立后，我负责项目部，做各方面的协调工作。

马广志：安利公益基金会今天已成为企业基金会里的佼佼者。在你的带领下，安利公益基金会屡获殊荣，包括荣获“中华慈善奖”及民政部4A级基金会认证等。从个人角度来讲，你成功的核心因素是什么？

彭翔：学习，持续的学习。我是比较有危机感的，一直奉行的准则也是“人无远虑，必有近忧。”就像下象棋一样，当你看不到第二步和第三步的时候，第一步一定做不好。做眼前的事情，真的不是考验功力，考验功力的是能否看到第二步，甚至是第三步。看不清的时候，就会很迷茫。

马广志：安利公益基金会可以看作是中国企业基金会成长和一个历史缩影，同时也可作为其他企业基金会成长的一个标杆。如果说安利公益基金会也有其他基金会成长所需要的优秀基因的话，你认为这个基因应该有哪些因素？

彭翔：最重要的一条，是先要找到最想做的事，即使命和目标要明确。不能说谁给我钱，我就做什么。

第二，要找到区别于他人的特色。大家只有记得住你，你才会有第二次跟别人合作的机会。比如安利公益基金会成立以来，一直专注于儿童营养公益领域，当有人想去做儿童健康教育或儿童营养知识项目的时候，就可能会想到与安利公益基金会合作。

第三，是要制定长期发展规划。钱从哪儿来，这些钱又怎么能帮助项目更好地可持续性的发展。

第四，项目管理要有效，管理和监督好资金。当然，还包括信息公开、品牌建设、公信力建设等。

“透明度不是核心竞争力”

马广志：核心竞争力是针对营利性企业提出的观点，但从这一概念本身所具有的哲学基础及其对普遍规律的体现，应该也同样适用于基金会这一形式。安利公益基金会的核心竞争力是什么？

彭翔：最重要的是基金会资金来源有保证。安利集团承诺集团全年销售额千分之一固定捐赠给安利基金会，这么多年无论生意好坏一直在坚持，这一点特别不容易。我们还有 20 多万的营销人员，对基金会也是不遗余力地支持。每年光这部分捐款就达几百万到一千万不等。这些源源不断地资金保证了我们能够按照自己的意愿去做事。

其次，我们是以管理企业的方式来管理基金会的。基金会成立不久，就确定了这样的一个理念：经营基金会就像经营一个公司，实施一个项目就像推广一个产品，要考虑的这个产品怎样才能让公众买单，让他们成为回头客。公益也需要商业的思维和理念。

所以，基金会一定要关心“效率”这个问题，就是钱是否真的花的有价值，一元钱的投入能产生多少元的产出，并且这个价值能很好呈现出来，给捐赠人一个交待。

马广志：其实，最核心的还是在清晰的使命下，制定出一套以成果为导向的战略计划。如此，基金会才能真正把有限的资源用到产生成果的地方。

彭翔：所以，我在安利基金会这些年，最痛苦的一件事就是每年都要做一份三年战略规划，包括计划要开展的项目及资金需求，划分清晰的任务分工，确定完成任务和目标的时间范围，要设定评估效果的标准，等等。

但这样的战略规划对基金会的成长来说，是很有价值的，它指导整个实施的过程，是管理的有效工具。

马广志：在这方面，“现代管理学之父”彼得·德鲁克也说过，“必须对非营利基金会的行动做出规划。行动是根据使命进行规划的，如果不从使命出发来计划行动，非营利基金会将无法取得成功”。

彭翔：是的。根据战略规划，我们会设置相应的 KPI 指标，筹款指标，项目影响力指标，还有成本控制指标，awareness 指标等等。

马广志：有效公益的核心，就是受助人的改变，以及提高资金的使用率。达成这些目标，做好项目的评估很重要。

彭翔：对每个项目，我们都制定了三级评估体系，直接评估、间接评估及投入产出比。以“春苗营养计划”为例。直接评估包括学校、老师和家长的满意度，及厨房使用率等；间接评估是学生在吃了一年的营养午餐后的身体指标变化，包括身高、体重、血红蛋白、患病率、消瘦率及智商优良比率等 6 个纬度；投入产出比是一个经济学概念，就是看投入一元钱所产生的价值，是效率评估。

“春苗营养计划”项目从实施第二年就量身定制了这套评估模型，评估涵盖项目运转、各方满意度、营养教育开展情况及学生营养改善等多个维度。

运用专业化的评估工具，项目组对春苗项目的社会成效进行了货币化测算，估算出春苗项目公益投资回报率为 79%，这也意味着安利公益基金会在这个项

春苗营养计划





▲
为5加油——学前儿童
营养改善计划

目中每1元的投入，至少产生了相当于1.79元的社会价值。

通过三年的实践，这个项目探索出一条改善农村贫困地区儿童营养状况的有效路径，得到政府和行业认可，被业界称之为“春苗模式”。

马广志：没有评估就没有效率。徐永光说过一句话，说“慈善资源的无效使用是最不道德的”，这样的机构并不少见。

彭翔：是的，看见人家付出爱心拿出来的钱被无效的使用，感觉特别心疼。

还有一点，就是我们捐方服务系统做得相当好，类似于商业企业里的消费者管理中心，这套系统可以高效及时地向捐赠人反馈资金使用情况、项目进展情况。

安利公益基金会的微信服务号设有数字化管理平台，爱心人士在平台捐款的那一刻起，捐款人就知道钱到哪儿了，同时还会收到项目实施的相关照片和动态。捐赠人生日时，这个平台还会推送一个由受助孩子唱歌、跳舞的生日祝福小视频。而且，一旦捐赠人的捐款达到以整数，平台还会自动生成一封电子版的表扬信，推送给捐赠人。这都是很好的公益体验。

捐赠只是一次公益行为的开始，如何让捐赠人一同见证每一份善款带来的美好改变，才是我们尤为care的事。

马广志：有句话说得好，“任何不筹人的筹款都是费工夫。”若想建立深一层的好感，激发多次捐赠与大额捐赠，就需多一点体贴与心思，创造不一样的公益体验。也就是说，只有用心把“人”维护住，才

有足够的可持续性。

彭翔：这也证明了一点，专业的事情需要用专业的态度来做。我不觉得公益是一个人人皆可可为的事儿，它是一门技术活儿，仅靠一腔热情是完全不够的。

所以，我们一路走到今天能小有所成，而且不被大家诟病，原因就在于我们专业度的不断完善吧。

马广志：透明度不是核心竞争力吗？安利公益基金会曾三度荣获“慈善透明卓越组织”。

彭翔：透明度可能在中国这种公益组织还处于比较萌芽的初级阶段能成为核心竞争力，在国际上，透明度如果有问题，直接pass掉了。换句话说，透明度不是核心竞争力，而是基金会生存在的起码要求。

“基金会秘书长应该是‘杂家’”

马广志：包括你在内的第一代基金会秘书长有很多人做得很成功，他们身上有很多优秀品质值得新一代秘书长去学习借鉴。如果给新生代秘书长一些忠告和建议的话，你最想对他们说什么？

彭翔：保持广泛的兴趣。基金会秘书长应该是个“杂家”，要了解经济社会的发展情况，也要洞悉人性善恶，还要了解最新的科技手段，等等。既需要有专业的真才实学，也要有较为渊博的学识。只有足够多的认知才有可能推动一个社会问题解决方案的诞生。

新生代的基金会秘书长要感性和理性兼备，公益事业起于感性，成于理性。除了要保有一腔热情外，更要不断地培养自己的综合能力，保持一颗好奇心，做一个“学习型秘书长”。

马广志：这确实是个挑战，毕竟现在有些人连专业都做不到。

彭翔：我给公益的角色定位是consultant（顾问）。一个社会问题就是一个客户需求，要解决这个需求，没有多方面的知识储备，是给不出一个好的解决方案的。一个明显的例子就是，商业上一些已经很成熟的做法，还被公益人认为是“新事物”。公益行业只能说还很初级。

我个人一直觉得，公益行业急需跨界，向外发展，让更多的人知道公益是怎么回事。另外，公益行业也需要外部的一些优秀人才，其实，在公益行业做得好

的，在任何行业都不会差。但公益行业要做出成就，需要很多的专业知识做支撑。

马广志：公益行业除了跨界不足外，不专业也是很大的一个问题，专业又需要人才的进入。所以，现在有一种声音，说是公益圈急需职业经理人。

彭翔：我不太想做职业经理人，一些职业经理人不停地在“转会”，有可能是用自己的经验来帮助新的基金会成长。但我认为要有新的发展和突破，还是要做深。什么叫创新，不是拍脑袋想出来的创意，而是在积累到一定程度后的爆发。所以，在其位应该真正花点时间想一想，未来到底应该怎么办。

马广志：这需要很多有情怀的商业精英进来，你本身就是从商业转身而来的。

彭翔：对。但进来的商业精英也要面临很大的挑战，公益行业工作一段时间后，工资待遇和个人发展都会很快达到“天花板”。更重要的是，公益行业不像在商业企业那样，有很多的东西可以复制。而要公益行业要想走得快一点，只能“摸着石头过河”。所以，突破圈子，让大家能够沟通、流动起来，应该是一个能够努力的方向。

马广志：你和安利公益基金会其实也在做这种努力。你如何看待自己在中国公益这十年中所扮演的角色？

彭翔：充其量我算是个陪伴者吧。安利公益基金会则有一种推动者的角色在里面，比如说我们曾联合中民慈善捐助信息中心发起“中国公益慈善人才培养计划”，为公益行业培养了一批中坚力量，被誉为公益慈善行业的“创新工厂”。遗憾的是，这个项目后来没有坚持下去。

“公益改良者的角色还不到位”

马广志：这十年，中国慈善事业发生了巨大的变化，作为一位历史的见证者和参与者，你认为这十年中国公益最大的或者最根本的变化是什么？

彭翔：公益原来是一个奢侈品，现在是必需品了。1999年，我刚进入公益圈时，跟别人谈公益，基本上大家不知道你在说什么。但是在今天，你若不谈点公益，不做点公益，都不好意思出门见人了。这是一个

巨大的飞跃。

马广志：我记得经济学家朱锡庆在谈到中国30年经济发展时说，这个社会的真正变化，是知识总量的大幅增加和知识普及程度的大幅提高，是知识的巨大进步推动着财富增长和社会繁荣。其实公益也是如此，是公众对公益的认知发生了翻天覆地的变化。

彭翔：是的，互联网的发展更加速了这种认知，让每个人都更容易的参与公益。当然，这也与政府政策的推动，经济社会文化的发展有很大的关系。按马斯洛理论分析的人性，当社会财富积累到一定程度，自然会有一些溢出到公益领域。公益圈这个盘子肯定会越来越大。

马广志：但现在社会整个的公益氛围还远远不够。

彭翔：肯定是不够，我一直说“公益很难上头条”嘛，很多人不觉得公益是件大事儿。

马广志：公益还远未形成一个行业。

彭翔：我不觉得公益成为一个行业很重要。公益的最高境界应该就像空气和水一样无处不在，或者说，没人把它当成生命中最主要的事情，但它永远是最重要的事情。

我的理想是什么呢？公益不是说要捐助一个项目，或帮助弱势群体，而是真正地融入进生活，遇到一个即将跌倒的老人能扶一把，看见有违公德的行为上前制止。孟子说，“今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕惻隐之心。”公益就是要激发人的这种善念，让它在人性中不断地得到彰显，这是公益最终的价值。

马广志：那现在的公益生态，距你的理想应该还有很长的路要走。

彭翔：对安利公益基金会而言，如何可持续发展是我目前面临的最大困惑和挑战。我理想中，公益机构应该具备自我造血能力，而不能仅靠不断地筹款和募捐来生存。现在都在提慈善信托，但这不是一般基金会能玩得起的。社会企业也是一种不错的方式。

公益资源是有限的，如何让这些资源发挥最大效益，才是最根本的。公益组织如果仅是个“二传手”的话，其价值做不到最大化。我认为，钱筹集来后，能够通过某种方式实现倍增，从而持续地产出，尽可能多地帮助需要帮助的人。这才是一个公益组织最大

价值的体现，也是未来需要发展和尝试的方向。

马广志：著名学者资中筠先生说过：公益对渐进改良有积极作用。您如何看待和评价公益对于中国改革乃至现代化进程中的作用？

彭翔：目前来看，公益在现代化进程中所起的作用还不是太大。在经济和社会的转型中，矛盾会比较多，我与很多人聊天，发现很多人心里都有一种怨气，对生活的满意度很低。尤其是社会阶层的固化，普通人缺少上升通道，好像精英永远是精英，屌丝永远是屌丝。没有社会阶层的流动性，人们会觉得生活没有希望。而公益机构的介入，就能够化解一些不公平，或者至少给大家一种温暖和希望。

现在中国还是大政府小社会，公益组织还不完全独立，有时候慈善资源的流动性效率不高，也不能流动到社会底层那些最需要帮助的人身上，公益应该发挥出温和改良者的角色，但这个作用现在还发挥得不是很大。

“公益绝不是立竿见影那么简单”

马广志：近年来，徐永光都是屡次谈及公益GDP被严重低估的问题。他认为公益对经济的贡献率没有现在数据反映的那么惨，所谓只占GDP的千分之一且逐年缩水，属于冤案，应该平反。

彭翔：目前来看，公益的投入大多来自企业的捐赠，怎么会算进GDP呢？重复计算？即使可以衡量，我也不觉得公益地对中国经济发展的贡献已经大到可以衡量的地步，太小了。

但要说公益对未来经济的影响，这个是会有的。比如，安利公益基金会现在通过对乡村儿童实施营养补充和教育，等这批孩子成年以后，无疑会成为更高素质的劳动力服务社会，其所创造的价值会更高。

马广志：公益讲“授人以渔”而不是“授人以鱼”，说的也是需要坚持和长远的眼光。

彭翔：是这样的。公益绝不是立竿见影那么简单，其本身就是在不断的实践中完善和提升，因为它要造福和惠及的不是眼前，更多是由于我们的付出，让子孙后代受益。

这跟政府和商业的诉求是完全不一样的，做商业谁能等得了20年后才有回报？公益要耐得住寂寞，一

定要更长远的发展眼光和持续的投入。

马广志：但仅就目前来看，很多公益机构普遍存在把活动当项目，把产出当成果的现象。因为正常来讲，一个规范性的公益项目要具备5个量化指标，受益人数要量化、实施时间和范围要量化、资金的投入和使用要量化、项目目标（成果）要量化、项目评估指标要量化。但很多机构都做得很不到位。

彭翔：一是跟专业化程度有关，二是与中国社会大环境有关系，你不觉得中国人都很浮躁吗？静下心来认认真真花时间去去做一件事情的人越来越少了。公益行业自然不能免俗，投身公益的人有很多可能没有认真思考过未来想要什么。

去年我去德国访问，感触特别深。德国的基金会都在做很大的事儿，都是从文化和理念层面去推动社会甚至人类的发展和改变，是从根子上着力的。而我我国绝大部分基金会还停留在救助层面。

马广志：这也正是想问的，中国公益十年间确实取得很大的成就，但在很多方面，无论在医疗、健康，还是教育上，依然感觉不到有所改观。我没有任何否定公益发展成就的意思，但这好像是一个问题。

我在《中国基金会的“新时代”使命》一文里也提出，一些基金会负责人需要做的是，绝不能再满足于只是扶危济困的社会救助，或者只是向一些机构简单地撒泼资金。而是需要从根本上思考如何推动全球的社会创新和社会变革而使社会更健康地运行。

彭翔：是的。从这个层面上讲，中国基金会离伟大还有一段距离。陶传进老师不止一次跟我说，“安利公益基金会有这么大的资金，应该做点更大的事儿。”我只能说，在现实面前，我现在只能这样做。

马广志：未来，安利公益基金会有可能只是做资助型基金会？

彭翔：没必要把资助型基金会和运营型基金会分得那么清。基金会分为资助型和操作型是一个学术问题，作学术研究是有价值的，但对于我们这些做项目实操的人来讲，并不是最重要的。

安利公益基金会做不了纯资助型基金会，如安利现在有二十多万的营销人员，他们要参与公益项目，我们就不可能只做资助型项目。这是我面临的现实挑战。

“《慈善法》规定的太细了”

马广志：随着 2016 年《慈善法》的出台，很多人都说公益的春天来了。在公益未来的发展中，你觉得公益需要避免的问题是什么？

彭翔：不把公益行业特殊化吧。现在大家都在谈人才短缺，不就是两个原因嘛：一是钱没给够；二是发展的平台和机会不多。

什么平均工资不能超过当地平均收入的两倍，公募慈善组织的管理费用不能超过 10%，甚至秘书长年薪超过百万也会此起彼伏“嘘”声一片。这是反人性的，也是违背市场规律的。这些“价格管制”都制约了公益组织和捐款人的自主权，显然会影响公益行业的发展壮大。

马广志：中国经济取得巨大的成就在于市场经济的建立，而市场经济的建立首要就在于打破了价格管制，促进了各生产要素的自由流动。公益也需要打破这种“价格管制”。

彭翔：《慈善法》规定的太细了。该管的要管，不该管的就不要管，否则大家就“用脚投票”了。

马广志：你觉得在中国下一个十年，这些情况会改观吗？

彭翔：不好说！一是法律已经出台了，二是公益行业的发声的人还很少。发声少就不会有碰撞和撕裂，没有碰撞和撕裂，公益就不会前行。历史总是在争议中前行的，公益也一样。

马广志：这让我想起 2011 年的郭美美事件，受其影响，公众对慈善捐款机构的信任严重受损，但也让中国公益在阳光、公益的轨道前行了一大步。

彭翔：郭美美事件对公益行业的伤害蛮大的，但总体来看是利大于弊的。2008 年汶川大地震，突然唤醒了国人的公益热情，在那种天灾面前，个人要是不做点什么，都觉得对不起自己。郭美美事件的确有负面影响，但也是从那时候开始，大家才开始深度理解公益，开始关注公益是什么，慈善是什么，公益原来还要讲透明度和公信力。各种透明度排行榜出炉，公信力建设指标体系也都引进，整个行业的建设开始进步。

马广志：除了“郭美美事件”《慈善法》出台，这十年中国公益史上还出现很多影响深远的事件，比如深圳罗尔事件、腾讯 99 公益日、“两光”之争、小朋友画廊等。你认为哪个事件对公益未来产生的影响会更大？

彭翔：这个不好断言。但更值得思考的是，这些事件为什么最后都走向了一个偏负面的结局？公益本是一个彰显人性美好的行业，但为什么影响中国慈善事业都是负面的内容呢？这值得大家深思。

从另一个角讲，应该让公众认识到公益从业者也是普通的人，让公益行业回归到它正常的一个状态，用真正地有效率地职业素养标准要求公益从业者，而不是道德绑架他们。

马广志：近年来，中国公益出现了一群主张向西方学习先进公益慈善方法和经验的公益人，你怎么看？

彭翔：学习很有必要，中国公益还处于发展初期，西方一些成熟的经验和做法仍然值得借鉴。但也要认识到，对西方发展经验的生搬硬套会出现“橘生于淮北则为枳”的问题。

马广志：在安利公益基金会这些年，你觉得有没有一些特别遗憾的地方？

彭翔：遗憾还是挺多的。最大的遗憾就是“千人培养计划”没有进行下去，对行业的推动没有延续。另外，就是我们走得还不够快，在公益领域发挥的价值还不够。

马广志：最后请你分享一下，你下一个 10 年的个人规划。

彭翔：安利公益基金会的使命之一就是汇聚多方力量，帮助贫困儿童获得更好的生活、教育和发展机会，为他们的未来创造无限可能。我想，我的未来 10 年还将与这个使命紧紧绑在一起，深耕儿童营养健康领域，给我们的孩子们一个获得全面健康成长的机会。

马广志，善达网执行总编。本文为《公益十年——中国基金会秘书长访谈录》专题报道之一，原载于善达网。

吕全斌：我和基金会论坛的这些年

文 | 谢舒 摄影 | 张旭

把创业当成修炼，不再刻意地去想所谓的责任，吕全斌觉得自己稳了不少。



吕全斌，中国基金会发展论坛秘书长

成就感

今年的“大姨妈”似乎没那么痛了，吕全斌甚至在年会举办的当口去了一趟念念不忘的新疆“纵情山水”。

作为中国基金会发展论坛秘书长，一年一度的年会会被吕全斌戏称为“大姨妈痛经”。今年的年会如期于11月22日在苏州举办，这是他和团队连续做的第三届年会。

筹备过程没有预期中顺利，但吕全斌并不那么焦虑。

他学会了放手。除了参与前期工作梳理，他把具体事务交给同事全权负责。10月去新疆旅行，把自己从物理空间隔开也是他有意为之，“因为我在的话他们总会来问我。”

2008年，南都公益基金会、友成企业家扶贫基金会等8家基金会发起“中国非公募基金会发展论坛”。

成立之初，论坛设定规则，每年选举两家基金会作为轮值主席，通过举办沙龙、城市峰会、年度大会等形式，建设中国基金会行业生态系统。2016年，“中国非公募基金会发展论坛”更名为“中国基金会发展论坛”。

吕全斌和团队从2015年底开始接手基金会论坛秘书处的工作，2017年，他把秘书处作为常设机构，在北京注册社会服务机构“北京基业长青社会组织服务中心”，并在组委会之外成立了理事会。

团队角色清楚了，同事能够独当一面，吕全斌准备给自己安排一些其他的工作。“基业长青”运作已一年多，他准备做机构规范管理，把制度建设和组织建设提上来。

今年是基金会论坛10周年，年会办完之后，吕全斌准备做个分析报告，“到底什么人老参会？通过参会他们获取了什么？年会到底在哪些程度上帮助了什么，达到了什么成果？”组委会里的一些基金会秘书长觉得没必要，因为会议活动很难评估，但他还是希望用数据和访谈做些分析，“其实对于效果我心里多少有些感觉和判断，但我需要印证，未来好知道该怎么走。”

吕全斌喜欢分析，以逻辑做事。他把基金会论坛的工作梳理为三条逻辑线，每年的大小论坛和峰会被他定义为“行业交流”，此外，“研究倡导”也是他希望论坛承担的功能，还有陪伴基金会成长的“能力建设”。

不少人误解基金会论坛就是年底的大会，吕全斌一再强调：“基金会论坛是一个大的品牌，除了一年一度的年会，还包括秘书长说和城市峰会。”今年，基金会论坛举办了广州、成都、长沙峰会，上海、南京“秘书长说”，北京主题活动和线下沙龙等十余场活动，并参与了广州基金会夏季论坛，组织了墨卡托中国基金会秘书长访欧之行。

研究倡导方面，基金会论坛支持翻译了美国的《基金资助工作基础指导大全：资助者实用指南》，资助《中国基金会法律风险报告》的印刷，开展了《社会组织

登记管理条例征求意见稿》的研讨会。

《社会组织登记管理条例征求意见稿》研讨会最初并不在工作计划里。8月3日，民政部就《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》向社会各界征求意见，意见反馈截止时间为9月1日。“我们本身有别的工作安排，也没有人力和预算，但是觉得这个事情还是该做。”秘书处很快响应，组织了两次研讨会，邀请民间专家、学者、实践者、媒体和立法部门官员直接对话，共同探讨一些修改意见。

能力建设方面包括在行业基础设施建设上，针对各基金会人才需求建立的中国基金会素质能力库项目，以及针对成熟基金会经验交流分享的中欧基金会秘书长交流和基金会开放日等项目活动。

“从行业视角出发”是吕全斌给基金会论坛的定位，他不希望论坛仅限于做成基金会之间的平台，而是希望基金会跟政府、企业、媒体、公益组织都能在上面对话。比如《社会组织登记管理条例征求意见稿》的研讨会是意外临时应对的工作，“但我觉得作为行业的平台，我们要有这个意识，要履行这个功能，在政府制定相关政策时要代表基金会去互动。”

3年过去，团队成员由最初4人增加为9人，基金会论坛组委会成员增加到21家，今年的年会准备了15场平行论坛，刷新史上数量之最，并以“史上最强参与感”为主题，设置了现场抢麦、闪电发布、晚会节目、绿色会议等“新玩法”。

团队越来越好，年会影响力越来越大，吕全斌“挺享受，也挺有成就感”。

怎么做成这样子了？

吕全斌刚接手基金会论坛时，这个办了7年的论坛正经历低谷。“差点选不出轮值主席，玩不下去。”吕全斌开玩笑，“怎么选轮值主席呢？巴不得开会的时候谁去上个厕所，回来就被定为轮值主席了。”他回忆，那时候组委会成员对论坛的信心很低，没人愿意接手，“就有一种‘都成这样了，我再接着还能怎么做？’的感觉。”

问题的症结显而易见：论坛没有稳定的秘书处，治理结构不清晰，只能跟着主席摇摆。主席每年一轮换，政策很难保持延续性。

基金会论坛作为一个行业平台，链接了很多优秀基金会，秘书处通常被看作一个跳板，只要有能力，会被很多基金会挖角。往往一年期满，秘书处总干事就会跳槽，有几届甚至干不满一年。

吕全斌和基金会论坛的缘分始自2012年，彼时是他做全职公益人的第3年。当年论坛的轮值主席是北京市企业家环保基金会和广东省千禾社区公益基金会，因为和千禾基金会秘书长熟识，他受邀到论坛秘书处做了总干事。

这是吕全斌第一次从一线NGO转战行业平台，和众多优秀的基金会秘书长共事，“都是行业大咖，以前只听说过名字那种。”这对他来说是不小的挑战。

那一年的年会有两个创新：第一次离开北京，去广州举办；第一次尝试收费卖门票。“当时觉得压力特别大，看似资源很多，但很多工作都得秘书处的人去做。”作为秘书处唯一的全职人员，吕全斌要跟组委会对接行程、议程，还要负责售票，这些东西他完全不懂。他用了最笨的方法：进入基金会中心网把各基金会的联系方式一个一个抠下来，先发一遍邮件，再打电话，告知对方基本信息，过一段时间再发一次邮件，再打一次电话。

没想到效果特别好。“600人的会场到了596人，现场还有人没票想要进去。”那一年，门票收入21万元。

年会办完之后，吕全斌带着实习生，花了一个多月的时间，把二三十万字的会议记录整理出来。3年后，他重新接手论坛秘书处时发现，2012年那一届年会的文字记录依然是最完整的，年会的模板也依然沿用2012年他做的那个版本。

做完2012年年会，吕全斌有意继续留在论坛，他看到了这个工作的意义和成就感，但由于下一届轮值主席风格迥异，磨合不畅，他离开了论坛。

他做了一个比喻：“就像你有很多对养父母，每年你要去不同的家里轮着生活，每家爱不爱你，疼不疼你，都不一样。”这样的情形下开展工作就很困难，“你（论坛）只是他（轮值主席）工作中的一项，他不给你很大空间的时候，你就做得特别难受。”吕全斌说。

没有稳定的秘书处，治理结构不清晰，轮值主席风格迥异，导致论坛不断动荡，2014年年会甚至全权外包给一家行业服务公司。

2015年10月，吕全斌参加基金会论坛在西安举办的区域论坛，面对论坛颓势很是心痛：这么好的平台，这么好的事情，怎么做成了这个样子？他心想：

2012年作为非公募论坛秘书处总干事与主办机构秘书长合影





▲左图：24 城贵阳站

右图：2018 年主持《基金资助者实用指南》，活动合影，本书中文版本由中国基金会发展论坛联合正荣公益基金会、浙江敦和慈善基金会、北京益公公益基金会共同资助其翻译、出版和发行



如果交给我来做，一定会做得更好。

他找到当年的轮值主席，表达了这个想法。基于对其此前工作的赞赏，组委会很快通过。在那一届轮值主席交旗仪式上，福建省正荣公益基金会的代表吴军说：“昨天晚上我选上轮值主席之后，一晚上都没睡着觉，我希望明年交旗的时候，新的主席可以安安稳稳地睡个觉。”

吕全斌接手后第一件事情便是设立稳定的秘书处，把“总干事”改为“秘书长”，这是他有意为之。“总干事的假设是什么？总是在干事，就是轮值主席拿个方案和计划，我做执行，现在改叫秘书长的意思是我有这个决策权，整个方案计划我拿，轮值主席代表组委会沟通，行还是不行，有投票权，你要把权力给我一些，要不然工作太别扭了。”他把年会的时间也固定下来，成立了议程小组，每年按照 11 月 22、23 日的时间表来筹备和推行。

接手之时，吕全斌和组委会约定了三年规划：第一年把原有项目做好，做出固定的流程和制度；第二年做机制，让秘书处稳定下来，注册成独立机构；第三年创新一些新的项目。如今看来，这些计划已悉数完成。

不再矫情

过去几年，吕全斌一直很焦虑。2016 年，一篇 2 万多字的文章《如何客气地和这个世界相处——30 岁的公益人终结篇》在他的个人公众号“二黑爸”发布。吕全斌毫不掩饰自己内心的恐惧和怯懦，把他首次创业失败以及他对行业失望双重打击下的人生困境淋漓尽致展现。

2015 年被他视为人生的灰暗阶段，彼时，他跟两位合伙人创办了一家线上公益学院，希望颠覆传统的公益学习方式，办一所没有围墙的大学。由于理念冲突，合作难以为继。而那一份原本为了说服合伙人做的行业报告，也差点成为压死骆驼的最后一根稻草。报告中，吕全斌分析了企业传统培训、企业在线教育、公益行业传统培训、公益行业在线培训以及用互联网方式在公益行业创业的各种模式，“分析出来一看，

公益行业里剩下没几个人了，还有不少是不求上进、沽名钓誉的混子。我就对整个行业都失望了，我服务他们还有意义吗？”

他离开了自己作为法人创办的公司，停工两个月，甚至考虑离开公益行业。一位前辈的话点醒了他：“现在这么低能量的状态，不适合马上找出未来的发展道路。从你喜欢和有成就感的事情一件件做起来，再慢慢地寻找方向。”

2015 年底，吕全斌接手基金会论坛的工作，重新组建团队，开启二次创业。

按照他自己的划分，吕全斌把自己归为第二代公益人。这一代公益人大概于 2004 年到 2008 年进入公益领域，循着理想主义而来，把公益当事业，有推动社会变化解决社会问题的使命感，资源多来自基金会。第一代公益人从 1995 年到 2004 年进入，基本是知识分子和学者，他们可能有体制内的身份，基于价值观和使命的推动，但并不以公益为职业，资源多来自境外。第三代公益人大概从 2010 年进入，他们提出新概念，实践新方法，讲效率讲筹款，资源来自互联网筹款。

吕全斌认为，第二代公益人身上有着第一代公益人的理想主义和以人为本的精神，但同时又受到第三代公益人新概念新方法的冲击，很多时候夹在中间难免失落和失望，所以有的选择了离开。“这个失望来自不适应，本来应该讲价值、讲情怀的环境，怎么现在在只谈效率、筹款、KPI？”

吕全斌试图寻找原因。他觉得公益主体性建构尚不完全，对于公益行业的功能和价值公益人无法自圆其说。“当商业来了就有人说商业是最大的公益，外部是资本的傲慢，内部又觉得我们本身不行，我们要去获取资源，可是又没人把获取资源的复杂性和专业性告诉大家或者传递给对方。内外一结合，公益行业就被垂直打击。”

他不反对新公益态势，不反对商业和公益的交流，但是他对“商业是最大的公益”“用商业手段做公益”的呼声保持警惕。“呼声太大，可能会让新进入这个行业的人认为这就是公益的主流做法，也会让一些老牌基金会纷纷拥抱互联网，讲效率，讲筹款，讲 KPI，但是这些做法对很多公益机构并不适用。”

而更让他担心的，是公益行业的专业性也尚未构建起来。“如果不能在专业程度上获得别人的认可，我们无论做什么，都不能让人觉得这是一个真正解决问题的行业。”

他正在推进中国基金会素质能力库的构建，“就是说从事公益到底需要具备哪些素质能力，我们可以怎么做？一个人在基金会评价为绩效好，他身上具备什么能力？”他想把这个模型做出来，再看看大家如何能够获取这些能力，“后来发现有一些能力跟商业机构是一样的，可能称呼表现不一样，还有一种是行业独有的，比如说对美好生活的向往、原动力。”

他也曾想过出一套优秀基金会框架和评价标准，树立榜样，但又觉得时候不到，“现在行业需要多元碰撞，应该鼓励更多人用不同的方式把基金会做起来、做好。”今年基金会论坛年会，吕全斌请来的嘉宾有基金会的负责人，也有草根组织的负责人，有老一辈，也有新生代，也请了跨界者。他希望让多元的思想先碰撞起来，而不是仅呈现一些独大的呼声。

吕全斌以前很喜欢写文章，他把自己对行业的观察和思考发在公众号“二黑爸”上，也因此成为公益行业最早一批“网红”。近一年多来这个号没怎么更新，除了没时间打理，“我不能再矫情了”，他说，“与其叨叨，不如切切实实做些事情。”还有时间

吕全斌也有过逃跑的念头。创业的辛苦和压力难以承受，去年之前他一度想要离开，“创业特别日常，特别挑战，我没有经验，玩的还是一个 hard 模式，就是直接做行业平台。”

进入公益领域后，他似乎一直在飘荡。2009 年进入北京桂馨慈善基金会工作，随后辗转至云南发展培训学院学习、在中山大学公益慈善研究院的 GAPPER 做实习生、在四川地震灾后发起的社区项目“新家园”代理执行主任、到德鲁克社会组织学习中心做市场销售……这些地方他最长也就待过一年半，基金会论坛秘书长是他迄今为止做得最久的一份工作。

他其实不喜欢做机构负责人，而是做策划、出点子，现在论坛年会的很多创意和新玩法还是他提的，90 后的同事说他“更 90 后”。他喜欢论坛和多方产生链接的工作，但是不喜欢创业这种框架感和目的性太强的形式。他很怀念 3 年前用业余时间做“二黑爸”公众号的那段日子，通过社群运营链接公益行业的很多朋友和资源，线上线下组织活动，分享行业的讯息和思考。

“我为什么喜欢做社群？因为大家灵活自由组合，活动结束后不再需要彼此负责。做组织不一样，这是很严肃的事情。”现在回想，吕全斌说以前的自己“太随性了”，“以前觉得很酷，在一个地方折腾到天花板就换个地方继续折腾，现在看，这种随性带着些不负责任。”

他说管理学大师德鲁克讲过一个观点：领导者负债，“就是我对同事有责任，作为领导就要承担更多的责任。比如没人管理机构，你又不能把这个机构解散了，你作为负责人、创始人你就必须去管。”吕全斌说，其实也就是一个心理机制的调整。

创业以来，他的脑海里经常浮现一个画面，“像张爱玲说的，我们想做的事情我们拥有的资源就是一袭华丽的袍子，我们可以把它做得非常漂亮，但是我看到的结果总是千疮百孔，那个画面感特别强。”对于追求完美的处女座，内心秩序被破坏曾让他很无力，“现在我要看到，大家都在努力去缝补，可能没那么完美，但是我们努力了。”

吕全斌一直希望给团队制造一种“我们是一起创业，而不是你给我打工”的氛围。之前他会告诉团队，“你们不是在给我工作，是为你自己工作。”现在他很少这么讲了。他做战略规划，一个月跟同事谈一次，告诉他们怎么写计划书和邮件，怎么跟人沟通。他把一切事情都变得很具体。

把创业当成修炼，让自己硬着头皮往前走，吕全斌觉得自己稳了不少，不再以是否喜欢、是否擅长作为做事的评判标准。“我可能会更高一点，或者更全局一点，这个事情必须丢给我，那我就去做，我觉得在责任中去承担，也挺有意思的。”这样他反而更有耐心，“不再焦虑和慌张，不再有特别大的情绪起伏。”

他的变化也被大家看在眼里。一位从创业之初便跟着他的同事前段时间给他发了条信息：“很佩服你这两年的改变，从一腔热血满脑子优质 ideals 的先锋到踏踏实实地为行业基础设施做贡献的行动者，沉下心，放慢脚步，收回情绪，变得更加成熟，稳重和富有魅力。”吕全斌看完，“差点出来老泪”。

吕全斌回想过 3 年前想要离开公益行业的原因：“如果把你当作一个分子扔到水里，你内部的原子不稳定，就很容易被稀释掉。同样地，公益越来越泛化，人越来越多，但是你核心的元素不健全，又没法传播给大家的时候，你肯定被稀释掉。”现在他觉得，自己应该稳定了很多。

刚接手基金会论坛时，吕全斌做三年规划，觉得手里的事情可以做到 40 岁，那一年他 33 岁。如今三年规划完成，他发现还有更多的事情可以做，他还可以做得更久一些。他希望建一个基金会博物馆，把基金会历史档案工作做起来，他还希望把没有围墙的大学也做起来。

这些事情都不简单，吕全斌说：“我退休之后还能接着做呢，还有时间，着急什么呢。”

谢舒，《中国慈善家》记者。本文原载于《中国慈善家》2018 年 11 月刊。

映象·拾光

中国基金会发展论坛十周年

2018 年是中国基金会发展论坛成立 10 周年。十年来，我们始终秉持开放包容、理性责任、智慧专业的价值，与中国基金会同奋进、共成长。

呈现在这里的是基金会论坛 10 次年会缩影，我们希望用图像的方式串联起基金会论坛发展的历程，勾勒出基金会论坛与行业发展交互的足迹，拾起你我记忆中的时光。



轮值主席：北京光华慈善基金会、北京万通公益基金会
主题：非公基金会的内部治理、信息披露和项目成效
地点：北京
报告：《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》《中国非公募基金会项目案例研究》
行业关键词：信息披露、银杏伙伴计划、最苛刻的慈善、玉树地震

2010 年



轮值主席：北京市企业家环保基金会、广东省千禾社区公益基金会
主题：财“劲”其用，追求卓越
地点：广州
报告：《2011 年中国非公募基金会发展报告》
行业关键词：中基透明指数、首届慈展会、创绿家计划、“为爱奔跑”马拉松

2012 年

这是年会第一次走出北京

2009 年

这是我国非公募基金会第一次大聚会、大展示、大联合

轮值主席：中国社会组织促进会、南都公益基金会
主题：使命、责任和希望
 ——成长中的中国非公募基金会
地点：北京
报告：《2008 中国非公募基金会发展报告》《非公募基金会自律宣言》
行业关键词：首次公益广交会、首个以社区命名的基金会、曹德旺股权捐赠



2011 年

轮值主席：北京市西部阳光农村发展基金会、北京仁爱慈善基金会
主题：中国非公募基金会的行业使命和社会责任
地点：北京
报告：《2010 年中国非公募基金会发展报告》《非公募基金会行业使命与社会发展》。
行业关键词：行业危机、透明公益、中国第三部门观察报告、老兵回家



轮值主席：友成企业家扶贫基金会、北京万通公益基金会、陕西纯山教育基金会
主题：超越·共识 大互联时代非公募基金会的转型与发展
地点：北京
报告：《中国基金会资助行为及状况调研报告》
行业关键词：冰桶挑战、善行者、“置顶费”漩涡、大额捐赠记录刷新

2014 年



2018 年

轮值主席：阿拉善SEE基金会、上海真爱梦想公益基金会
主题：拾年—社会转型与中国基金会
地点：苏州
报告：《公益组织素质能力库 2.0 及应用手册》
行业关键词：改革开放 40 年、汶川地震 10 周年、社会组织党建、《慈善法》贯彻落实



2016 年

正式向行业宣布转型升级
为中国基金会发展论坛

轮值主席：福建省正荣公益基金会
主题：新格局新想象
地点：上海
行业关键词：慈善法、境外 NGO 法、中国好公益平台



轮值主席：凯风公益基金会、华民慈善基金会
主题：理性公益，多元发展——非公募基金会在社会建设中的角色和定位
地点：北京
报告：《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》。
行业关键词：中华慈善博物馆、雅安、芦山地震、四类公益组织直接登记

2013 年



2015 年

轮值主席：招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会
主题：非公募基金会的人才素养与根基培力
地点：深圳
发布报告：《倾听一线声音》
行业关键词：首届 99 公益日、尼泊尔地震、首届筹款人大会



2017 年

轮值主席：北京百度公益基金会
主题：新价值新生态
地点：成都
报告：《基金会工作人员素质能力库 1.0》
行业关键词：小朋友画廊、两光之争、何享建 60 亿捐赠、99 公益日“刷单”

加入我们



十年祝福



“两光之争”的背后： 公益事业、资本主义和意识形态

文 | 吴强

近年来，慈善业的快速发展给中国社会带来了巨大影响，年轻的公益领域在吸引广泛社会参与的同时，面临的问题也日益凸显。譬如，和发达国家相似，我国的慈善业也存在被大型慈善家或明星左右的危险，行业裙带现象也更加突出，因而，围绕中国公益事业应往何处去的问题引发了巨大争论。其中，分别站在个人主义和利他主义立场的“两光”之争便是其例，而除去此类“去政治化”的争论，中国的公益事业势必还需面对更为深刻的伦理问题。

过去五年，公益领域的蓬勃发展大概是中国社会最显著的变化之一。但是，这个年轻的领域虽然吸引了新兴中产阶级为主的广泛的社会参与，也造就了从企业家到演艺明星、新闻记者和职业公益人等许多公益明星，但公益业自身的发展方向却面临着相当的不确定性和争议。例如，此前不久发生在“两光”（徐永光与康晓光）之间的争论，既是两个“NGO 老人”之间的争论，也是围绕着所谓个人主义和利他主义的方法之争，并将公益界一个长久的理论洼地暴露了出来——中国公益事业的发展会如何塑造社会？相关研究者或公益大亨们到底该采取怎样的公益伦理，践行怎样的方法论？

换言之，相对于欧美公益慈善业几百年发展所本的新教伦理，在刚刚才开始发展慈善和公益事业的中国究竟应当循怎样的伦理、发展出怎样的社会形态，却是一个未定的问题。中国公益事业和研究也因此面临着根本路线的选择问题，需要进行深入和持久的讨论。

个人主义还是利他主义？

争论的起因是徐永光 2017 年 8 月出版的《公益向右商业向左》，他在过去几个月的若干论坛上反复宣讲了这一观点：“公益向右，商业向左，左右逢源，殊途同归，当两者交集于社会企业时，公益和商业已经浑然一体，成为一边赚钱一边提供社会福利的新模式”。其核心是企业的影响力投资和鼓励社会企业发展，例如互联网时代的摩拜单车，便是徐永光眼中最好的社会企业榜样。围绕于此，徐永光描述了一个公益事业的愿景，在社会企业领域可能产生许多社会创新和企业创新，促进社会福利，实现社会和资本的双赢。

曾经也是公益界元老、现在是人民大学公共管理学

院教授的康晓光，却斥之为“永光谬论”。他在一篇广泛流传的文章中，以带着强烈感情色彩和主观评价的语气批驳徐氏，认为徐永光“否认人类具有利他的可能性，抹杀人之为人的根本属性，将人类贬低为只能利己不会利他的禽兽，由此毁坏、否定公益事业的根基，而且否认公益事业的可行性和有效性”。他坚持现有公益模式是可行的，也是可持续的。进而，他宣称“永光谬论中，真正属于永光‘独创’的、拥有毫无疑义的自有知识产权的是‘社会创新五部曲’，即‘公益铺路，商业跟进，产业化扩张，可持续发展，有效解决社会问题’。这也是永光谬论中最愚蠢、最无耻、最危险的论调”。

平心而论，如果这种言辞只是表明公益界内部的两条路线之争，倒还不足为奇，毕竟“党外有党，党内有派”，一切领域内部都不乏分歧乃至激烈对立的观点和路线差异。奇怪的是，康晓光这种夸张态度和利他主义至上的立场，根本否定个人主义的公益激励，已经极大挑战了一般学术界对经济人假设的基本共识，这本是社会组织研究的一个基本范式，如此断然拒绝个人主义的理性假设在公益和慈善事业中作为一个讨论前提，都是非常荒唐、反智，也是非学术的态度。

即使在习惯集体主义的社会学领域，也存在普遍认可的方法论个人主义。特别是自奥地利社会学家 Reinhard Wippler 在 1978 年发表了论文《个人行为非意向性社会后果》（Nicht-intendierte soziale Folgen individueller Handlungen），宣言式地将霍布斯-斯密-穆勒-门格尔-韦伯-熊彼得-哈耶克-沃金斯以来的方法论个人主义引入社会学，然后经由美国著名社会学家科尔曼（James Coleman）的进一步论述而转为结构个人主义，并被学界接受。

个人主义方法论的假设并不拒绝集体主义，有时也



▲ 当慈善场变成名利场

强调个体对集体的网络和情感依赖，例如共享知识、共享意识和共享纽带等。如此，便不难理解徐永光对共享经济和社会企业的关注。方法论个人主义，能够用来解释中国公益 - 社会组织的演化，包括徐永光所说的“公益向右、企业向左”的慈善组织的结构化演变。换言之，对慈善来说，利他主义，在实践中可能不如个人主义激励更有效。关于这一点，不仅有斯密以来个人主义的最大化效用追求和社会福利增进之间的古典自由主义论述，稍微熟悉慈善理论的学者都不会陌生，如 Davis 和 Blomstrm 以及 Carroll 等人对 CSR（企业社会责任）概念的代表性论述，就统一了个人利益激励和公共福利的改善。

更有价值的是，美国耶鲁大学法学院教授苏珊·罗斯 - 阿克曼（Susan Rose-Ackerman），她也以腐败研究闻名，早在 1986 年编辑出版过《非盈利制度的经济学》，对非盈利 - 慈善的个人主义激励做了经典论述，以“供给侧”视角解释慈善行为，慈善 - 公益事业的顾客是捐献者而非帮扶对象，即捐献者的效用满足才是慈善事业的驱动力。然而仅此一点，按照笔者近年对中国慈善组织从业者的访谈，几乎无人有此认识，难怪康晓光利他

主义至上的反智倾向能够在学术界大行其道。

罗斯 - 阿克曼细致地厘清了慈善和个人主义、利他主义的关系，即慈善捐助者如何从给予行为中受益。她列举了三种心理机制：

（1）一个人更乐意从自己的捐献而非他人的捐献中获得满足；

（2）一个捐献者或许会在意整个受益群体的满足水平，但更享受自己的边际贡献带来的“温暖的光芒”（warm glow）；

（3）还有一些人有着“买入”人格，只要他们作出了边际贡献就觉得给予慈善项目好评是理所当然的。

这些“边际”捐献和自我满足之间的关系，可以解释一些富人群体更乐意从小型慈善项目中得到满足，也可以解释很多捐款者更愿意投向教育类项目或残疾儿童，而非一般性的扶贫。此外，公益捐助还存在普遍的“搭便车”现象，毕竟，捐助 - 施予的激励是多元的，可能来自承诺，也可能来自同情，或者来自共同体的道德观，甚至来自特权、自豪或者精英政党。这更符合现实主义的慈善政治，也是所谓利他主义的真相，而无需向社会生物学理论寻求解释。

更现实的挑战还来自非盈利部门和盈利企业之间的竞争。罗斯·阿克曼提出了一个意识形态企业家假说，认为非盈利组织因为没有“所有者-投资人”，而存在意识形态的优势，驱使非盈利机构提供特别的公共产品或差异化服务，并且不至于因为需求上升而提高价格。

相形之下，罗斯·阿克曼还发现，如果盈利企业没有外部投资者，在适当税收优惠和规制激励下，也可能推动盈利企业的创始人往非盈利方向转。“商业向左”在这里找到了理论和经验的支持，也能够解释中国新近出现的创业企业家，如福耀玻璃创始人曹德旺以及阿里巴巴和腾讯两大互联网巨头大规模地投入慈善业，似乎效仿着世界范围内的慈善企业家潮流，如比尔·盖茨、索罗斯等人建立的大型慈善基金会。更早，追溯到对现代慈善事业兴起最具开创性贡献的安德鲁·卡内基，也是慈善业最为经典的研究案例。1889年，在他著名的关于慈善的《财富的福音》一文中，卡内基提出个人主义并行不悖地和百万富翁作为穷人的信托人（施与者）而存在。卡内基以他创建的大规模慈善机构证实，利他主义的慈善和公益与个人主义的经济人假说和资本主义理想并不矛盾。

而且，康晓光进一步从利己和利他的人性论假设来划分营利和非营利，划分商业和社会两个部门，即他所总结的“利己-企业-市场”和“利他-非营利组织-社会”的两条进路，将社会等同于人们在利他主义基础上所构建的。不能不说，这实在有悖于两百年来社会科学的理解，例如，滕尼斯对现代社会之所以区别于传统共同体所做的划分，以及杜克海姆对机械团结和有机团结所做的区分，更明显有悖于韦伯对资本主义新教伦理的个人主义假设和现代社会的关联，甚至也否定了马丁·路德500年前的革命价值。

公益事业还是慈善资本主义？

所以，康晓光的利他主义的公益-社会假设，恐怕只能和他的新儒家立场相关，涉及儒家伦理所引发的与现代慈善、乃至资本主义和现代社会的潜在冲突。曹德旺或卡内基引发的问题因此并没有结束，上文对个人主义的辩护，只是部分解决了普通捐款人特别是中产阶级的公益动机问题，如同弗洛伊德对性动力的解释，化解了20世纪初整个中产阶级面对世俗时代转型的道德不适，背后的问题实际是有关中国公益事业的伦理性冲突。

对这些大企业来说，徐永光所倡导的“社会影响力

投资”作为慈善激励，似乎远比个人主义更为重要，也是他所主张的促进社会企业发展的一个主要理由。对此，康晓光并没有正面评价，仅仅承认企业也可能提供社会（公共）产品，但是坚持其动机是为“所有者自己谋利益”。在坚持“公益组织为社会谋利益”的同时，暗示所有社会企业与普通赢利性企业并无区别。

尽管如此，我们仍然要继续追问徐永光的社会影响力投资。前文已经肯定了影响力或声望追求本来就是许多捐款人的一个主要动机，即个人主义的动机。但是，今天中国的慈善业却和发达国家的慈善业一样，都面临着被大型慈善家或明星左右的危险，慈善行业的裙带现象也日益突出。在我们谈论慈善、社会企业和社会影响力的时候，康晓光之所以如此言辞激烈、不顾学理和风度地批评，尤其是对徐永光鼓吹公益机构“规模化”的怀疑，背后对公益伦理的担心，确实是一个更深层次的问题，关系到慈善作为一种道德产品（公共品）的实际功用。

例如，大量已有文献都证实，自我利益和集体行动的关联，早已是20世纪社会运动实践经验反复面对并形成的理论共识，无论是在社区（邻避、后院）运动还是在工人运动中。甚至“阶级”这个集体概念，在卡尔霍恩看来，至少在马克思的自在阶级的意义上，“根本上是个人主义的概念”。实际上，如果仅从利他主义的绝对正当性出发，公益事业的发展就不具备任何实证研究的可能，只具有规范价值，也就无从探讨公益与社会更深层、更长远的关系。

历史上，当我们观察慈善从英国《济贫法》以来的发展，就能发现早期慈善或公益事业的发展和资本主义秩序的维护息息相关。尤其是西方世界慈善业在19世纪末和20世纪初的爆发，很大程度上就是因为企业家们对社会和谐秩序的关切，如卡内基和洛克菲勒。在卡内基的《财富的福音》中，他把将财富用于慈善视为一场竞赛，与社会主义、无政府主义企图颠覆现有秩序的竞赛。只是，他不是把金钱投给政府，而是创立基金会，以商业方式改造社会。这便是所谓慈善资本主义的起源。

1949年后中国的慈善业可以追溯到1980年代成立的中华慈善总会，经历了1991年华东水灾后二十多年的市场经济条件下的救灾扶贫，但是只有到汶川地震后，人们意识到不能再把捐款交由政府部门使用后才算启动，也开始了中国式的慈善资本主义。

美国另一位慈善业创始巨人洛克菲勒，与卡内基有着类似想法，同样不把资本主义的经济问题看作社会毒



▲ 齐泽克将明星慈善贬低为“无咖啡因的资本主义”

瘤，而认为身体和道德才是。洛克菲勒基金会的服务也主要集中在公共医疗和教育方面，他和卡内基都分别创立了著名的大学，但洛克菲勒将社会问题归为生理疾患，也因此医疗研究、治疗和教育中嵌入了种族主义，他们的大学也积极促进所谓“种族科学”的研究。例如，洛克菲勒基金会在1910年资助查尔斯·达文波特关于贫困和不平等的遗传研究，其理论最后成为美国优生政策的依据：实行对特定族群的强制绝育，进行种族主义的移民控制。这是慈善资本主义——也是所谓公益的最初性质，不能不察。

而针对过去二十余年慈善资本主义的再度繁荣，特别是索罗斯、比尔·盖茨等人代表的“明星人道主义”，斯洛文尼亚马克思主义哲学家齐泽克批判其为“无咖啡因的资本主义”（decafcapitalism）。资本主义市场上存在着系列产品，如无咖啡因的咖啡、脱脂牛奶和无酒精啤酒一样，甚至硅胶娃娃，还有“沙漠风暴”代表的“无伤亡的战争”，都是“去除了有害物质的产品”。慈善也列其中，犹如“无鸦片的鸦片”。

在这种无咖啡因的慈善资本主义中，明星或曹德旺、比尔·盖茨等人所扮演的，也是徐永光所推崇的“摩拜单车”的明星社会企业效应，是一种新的意识形态。Ilan Kapoor，在他2013年出版的《明星慈善的资本主义》一书中，就注意到了齐泽克的“无咖啡因资本主义”概念背后的意识形态，那不同于马克思主义的意识形态，不是为了从现实中逃脱，而是“提供了一种社会真实，从噩梦中逃逸，这才是真实内核”。

从齐泽克的拉康主义解释出发，Kapoor强调，这种流行的“明星人道主义”确实远离了利他主义，是被污染的、意识形态化的：“常常是自我服务的，为了促进制度巩固和明星的‘品牌’；它是推进消费主义和公司资本主义的，理性化地寻求要扭转的不平等；基本上上去政治化的，而伪装为一种‘行动主义’……”

换言之，今天慈善资本主义与恩格斯在170年前的批判并无多大变化，仍然是“一种自私自利的基督教资本主义，把礼物当作商品，与贫困做交易，花在慈善上的款项相当于购买‘别再来烦我’的权利”。这不仅适用于那些原本被地方政府的强捐不胜其扰的大资本、大企业家，也适用于那些轰轰烈烈的慈善形象工程。

这种常常伪装成公益“行动”的慈善或人道主义，恰恰充实着空心化的资本主义意识形态，也就是贯穿几乎所有公益行动中的“献爱心”，呈现为“慈善资本主义”。

在拉康看来，所谓“爱”是那些明星或慈善家们在给予他们没有的，或者如齐泽克所说，是那些被给予的人并不想要的。公益的意识形态宛如齐泽克所说的“巧克力泻药”，更接近一种“姿态”，如康晓光对徐永光的鞭挞，那便是齐泽克意义上的姿态，或称意识形态，一种区别于个人主义、物质主义和消费主义的所谓利他主义或爱。这一意识形态在齐泽克看来，是无意识的，并与享乐联结在一起。例如，腾讯公司的慈善基金在每年9月的筹款期，总是伴随着狂欢般的情绪，而且腾讯公司慈善基金会配资的主要来源是其互联网游戏收入。

无论在全球化背景下还是在中国的现实环境中，这种公益以及利他主义的意识形态，在Kapoor的分析中，都是一种“去政治化”，也就是去除公众的质询和讨论，社会正义的议题被转化为技术官僚们可以解决的治理问题，或者公益明星们的一呼、一哭、或一条微博。

事实上，这种公益事业性质，莫如汶川地震中红十字会接受大量捐款后直接交与地方财政使用，借官办NGO将志愿捐款转为国家捐派。今天更甚者，在民间公益事业急剧膨胀的同时，由上而下发动的全国性扶贫运动，调动政府体系，动员企业参与。例如，贵州扶贫款也是交由地方企业代管、发放，银行提供担保，也保证了企业以代管扶贫资金的方式获得银行商业贷款的资格，后者对很多地方企业来说是尤为珍贵的，而这些企业的会计功能则是这一新扶贫运动所依赖的，以避免陷入专门扶贫组织的财务能力不足、信誉不足等问题中，如红十字会在汶川地震救灾中的丑闻。这既是中国企业向左转承担更多“社会责任”的实例，也是整个公益-慈善

行业在中国现实环境里的明智选择。

这也是企业主导社会公益或者社会企业的性质所在，即，Kapoor 所指的巩固慈善者（企业 / 国家）和受助者之间的层级关系和巩固全球化下的政治安排。以此观点来看，徐永光倒还是比较诚实，他的《公益向右商业向左》一书也是以比尔·盖茨、洛克菲勒等新旧明星慈善风潮为榜样，既合乎世界范围财富集中的趋势，譬如全世界 300 个最富的人所拥有的财富超过 30 亿贫困人口的财富总和，也合乎经济学上对慈善行为的“威望”激励，以此倡导企业的社会影响力投资，推动企业向社会企业转型，也有助于维持现有企业 - 政府 - 公众的关系秩序，而无需进一步诉诸政治层面的讨论和改革。

即使在卡内基时代，《财富的福音》所要掩盖的，恐怕还是当时美国社会对大公司过大过强、反社会和反竞争的罪恶的强烈不满，如辛克莱的《丛林》所揭露和掀起的“扒粪运动”所表达的愤怒，对美国公司资本主义财富积累的仇恨。卡内基之后的伦理焦虑，有待待马克思·韦伯的《新教伦理和资本主义精神》之后才得以解决，资本主义的道德危机被新教伦理所内化进而化解。更晚出现的企业社会责任或社会企业，则提供了更具操作性的现代解决方案，如 Carroll (1991) 对企业社会责任的“金字塔”设计，就包括了整套会计原则和公共方案。

在此背景下，如果将徐永光和康晓光的观点合起来，也许才更贴近中国当下公益（慈善）资本主义的图景，即由康晓光式意识形态装饰的徐永光公益模式。只是，这种分裂的意识形态，既无法直面投身于慈善事业的企业家们，满足他们借用“社会影响力投资”对个人主义动机的解释，遑论安慰他们更深的担忧。实际上，即便是徐永光的辩护，也没有超出 CSR 教科书的部分，如同中国过去三十年 NGO 和公益事业的发展，更多的只是对现有公民社会理论模式的移植和阉割。

更重要的是，这种局限在伦理冲突层面的修辞争论，也无法面对更多政治学者和社会学者对当下公益事业发展的批判。“两光”争论本身只是停留在“去政治化”的争论中，反映了从严肃公共审议和讨论中逃逸的中国公益事业是如何陷入一地鸡毛的尴尬和混乱状态的，而我们终将面对更为深刻的伦理问题，那是中国的慈善或者公益事业所不能逃避的。

新教伦理还是佛教伦理？

在里程碑式的《新教伦理与资本主义精神》中，韦



▲ 佛教伦理能否滋养中国的公益事业

伯首先区分了企业和盈利，认为资本主义企业的功能在于有组织化的两面：规训工人和规制投资。其次，他发现了职业“召唤”（calling）作为资本主义伦理的核心，它不仅确保劳动的实施，而且也是财富积累的道德所在。

“只有在受到懒惰的诱惑和满足于享乐时，财富才是伦理上败坏的……但为召唤而行使责任的话，财富不仅是道德可行的，且足以乐之”。加尔文最初反资本主义的伦理论述，经过韦伯的阐释，个人主义被赋予了苦行和召唤的宗教意义，也完成了资本主义企业的合理化。这也是卡内基、福特和洛克菲勒以来慈善资本主义的核心。

到今天，当它演变成声称能够以社会企业模式“解决世界一切问题”时，也就是进入了慈善资本主义的普世阶段，不仅有比尔·盖茨、索罗斯等亿万富翁为代表，而且有 WholeFoods（全食）公司的社会企业样板，那么就不能不令人怀疑，如 Kapoor 所指出的，这实际是为巩固全球化的新自由主义资本秩序，即慈善者和受助者之间的层级关系和相应的全球化下的政治安排。

如此，韦伯意义的资本主义伦理以及以此为基础的慈善资本主义伦理，是徐永光的说辞所本，他的“社会影响力投资”没有脱离这一基本框架。但是，既然康晓光坚持利他主义主张，或许还有为“社会主义”辩护之外更为丰富的社会意涵。这是需要认真对待的，它关系到我们如何理解中国公益的意识形态问题，也是齐泽克对意识形态空心化的追问。譬如，如果将利他主义意识形态化，那么，在中国的意识形态资源里，如果暂时不考虑马克思主义的新教关联，似乎只有佛教要义的利他主义可以支持。由此，可以大胆假设一种佛教伦理 - 资

本主义的可能。

如果我们把当下公益事业的兴起作为一种市场自救和对资本主义的修正，那么在同一时间，还有一波更早的藏传佛教在汉地传播，它深刻改变着中国的资本主义伦理。根据郁丹的解释，这一填补中国市场经济心灵空虚的藏传佛教传播运动的伦理核心，就是所谓地域性卡里斯马。其中，基于地域或共同体的活佛作为崇拜中心，收授奉献。在郁丹看来，这种宗教形式是藏传佛教的结构特点，因此得以迅速传播到汉地，也与斯里兰卡南传佛教所称的“精神宗教”或“实践宗教”、“祈福佛教”相通。

有趣的是，郁丹对汉地活佛泛滥现象背后的“地域性卡里斯马”观察，不仅契合中国资本主义的自发改造、自我意识形态化的趋势，即利他主义公益事业的高涨和藏传佛教同时兴起背后的关联，也契合他所观察到的中国政府因此对佛教伦理资本主义间接支持的趋势。

一方面，我们需注意，这样的支持不仅是对地域性卡里斯马即宗教权威的承认，而且也是从全球化时代转为对中国自身角色的建构。这种前现代帝国形态下统治权威和宗教供养的互换关系，能够在全球化时代重新表述并且转为一种中国模式与全球资本主义的互惠关系。在佛教伦理上，依赖藏传佛教在全球化时代成功传播，以及对全球资本主义、包括对慈善资本主义的改造。例如，戴维·麦克马汉就注意到，1970年代以来藏传佛教在世界各地建立的灵智中心和推动的冥想／坐禅运动，反映了过去一个世纪以来佛教改革运动内部通向现代性的内在张力：激进的去传统与传统佛教教义之间的紧张、私人化精神与入世社会行动主义之间的紧张、大法的在地化与全球化形式之间的紧张。

事实上，在各个佛教改革运动中，迄今为止在全世界范围内最受欢迎、传播最广、追随者最多的就是从1970年代以来取得迅速发展的全民坐禅／或冥想运动，因其学生中心而非教师中心主义、打破佛教经院层级、消除学术比丘与寺院比丘的区隔、全球网络化与草根禅结合等特质，而被麦克马汉当作佛教通向后现代性的入口。

藏传佛教的这种全球传播及其地方性卡里斯马模式是否对上文的全球性慈善资本主义产生积极影响尚待继续研究。但确定的是，与之相互影响的南传佛教，在过去百年的改革运动中其实早已经新教化，即从内部和世俗意义上植入了新教语法，植入了资本主义的个人主义逻辑，也就是现代性，从而具备了资本主义意识形态的

可能，如舒马赫1975年的名著《小就是美》，就是为东南亚佛教资本主义模式所做的赞美。

德国学者海因茨·贝克特（Heinz Bechert），大概是最早发现佛教现代性成长的学者，他注意到19世纪以来佛教改革运动将佛教理性化的努力，注意到以斯里兰卡为中心的佛教复兴运动所着眼的认同感与民族主义建构，注意到禅定技巧的复兴和世俗化。这在中国近代以太虚法师为代表的佛教改革运动中同样可见，但可能远不仅此。

另一位美国佛教学者奥贝塞克（Obeyesekere）直接将斯里兰卡、越南出现的入世佛教运动称之为“新教式的佛教”，认为它承认现代社会的个人主义，并以此为基础发展，特别是鼓励在家居士，希望与职业僧侣一样通过内心冥想的训练达到阿罗汉境界。进而，无论是居士还是僧侣，都有肩负更多责任和促进社会进步的使命，佛教因此更像普世的福音，而不是古老的理想或者经典。这样，佛教内含的利他主义，才可能在这一新教式的入世主义下，将个人的解放与社会的觉醒也就是佛教徒的集体参与联系起来，如阿里亚拉通博士所说，“为外部解放的斗争就是同时将个人从贪、嗔、痴解放出来的斗争。”

以此观照，在资本主义的新教-个人主义伦理意义上，中国的佛教并未完成这一世俗化的社会转型，汉传佛教的腐败仍然普遍存在，也未能肩负起普通公众所需要的合理化使命。由于儒家传统的式微，这一意识形态的空缺就可能由藏传佛教来填补。但是，后者所提供的社会真实，却是服务于世俗政权的地域性卡里斯马，它在公益事业的利他主义和政治化的精神权威两个维度进行，在国家市场经济和全球资本主义两个方向同时展开。

它区别于新教伦理的普世性追求，也不同于自由主义环境下对慈善资本主义的加持。在这一背景下所展开的公益事业以及资本主义，或许更无理性的自觉和能力，遑论在慈善资本主义的层次上予以修补或者批判，而只会简单地以主张利他主义的方式，对抗个人主义或者普世性。☞

吴强，《文化纵横》特约撰稿人。本文原载于《文化纵横》杂志2018年2月号。

钱、权、学 ——中国公益头上的“三座大山”

文 | 李小云

我是上个世纪八十年代末期开始接触 NGO 这个名词的。1989 年春天，我作为中德综合农业发展中心项目中方副代表接见了一个德国 NGO 的访华团，我现在记不清楚是哪些组织，但记得他们问我中国 NGO 有哪些，我回答说没有，我好像也是第一次听说 NGO 这个名词。

九十年代初期，我到德国学习，在慕尼黑的德国发展中心参加了一个培训班，其中就有 NGO 与发展的课程。后来我在荷兰学习，有机会系统地了解公民社会与发展的课题。回国以后，我开始在国内倡导 NGO 的发展，为许多国际 NGO 在华的工作提供了大量的技术支持。

九十年代中期以后，我开始在宁夏盐池县展开发展实践工作，支持建立了以治沙和小额信贷为内容的社区发展项目，该项目其后正式成为了宁夏第一个草根 NGO，并逐步发展成了今天具有很大影响力的宁夏惠民小额贷款有限公司。我记不清楚是九十年代的哪一年，我的一位同事罗云波教授把廖晓义女士介绍给我，我们谈论环保 NGO 在中国的发展。后来我借助自己的行政资源为晓义女士的民间环保行动提供了支持。

我简要地回顾自己早期与民间组织相关工作经历的主要原因是思考为什么民间组织在中国的发展有些时候很困难。九十年代的时候是很开放的，对于国际 NGO 的敏感性远远低于现在，但是国内民间组织的发展在那个时候却很困难。社会对民间组织的承认度很低。而今天，中国民间组织的发展已今非昔比，我自己也终于在接触 NGO 这个概念 35 年之后大胆地在在一个县里注册了一家关注扶贫的 NGO，展开真正意义上的实践研究。

但是在这个时候，我才发现，原来亲自做公益绝非我想象的易事。即为善举，众志支持有时候也只是我们的良好愿望。从某种意义上说我们公益头上好像有着“三座大山”。有时候公益人和公益机构被这“三座大山”压得喘不过气来。

钱：看得见的“金山”

我和中国扶贫基金会、老牛基金会、灵山基金会的几位同事在德国米索尔基金会参观时详细了解到他们的筹资情况。我当时想，用这样的办法在中国筹资，估计



一分钱都筹不到。在欧美国家，民间组织的资助大多都有相对固定的渠道来源。在欧洲很多国家，民间组织的经费很大一部分来自政府的财政预算，同时也有很多长期捐助计划的提供者和各种资助型基金。我并不是说他们的资金有很大的保证，资金供给是全球 NGO 的共同问题。

但是，我在和他们的交谈中感觉不到他们的纠结感与焦虑感。我们国内的民间组织每天的焦虑可能都是钱。有个朋友跟我讲，国内有钱人在公众压力之下都成立自己的基金会，但是他们都是用自己的钱“再造自己”。朋友的话有些绝对，中国的富人们捐助很多，他们的私

▲
图片来源: Unsplash
Photo by eberhard
grossgasteiger

人基金会在社会救助、环境和传统文化保护等方面都发挥了很好的作用。但不能否定的是，中国的资助型基金会在少得可怜。

虽然不能说富人们把钱捐出来是再造自己，但我认为，公益组织感受到的资源供给不足是中国公益事业发展的最大障碍之一。在资源的供给和需求严重失衡的情况下，我们没有发育出像美国那样多元化的捐助文化，却发育出了多样化的筹资文化。

我经常和公益界的朋友说，筹资文化最发达的国家估计是中国。筹资文化发达并不是一个问题，问题在于当公益资源的供给和需求严重失衡，公益机构凭借其具有的筹资手段竞争有限的资源会导致公益资源分配严重失衡，那些能震撼人灵魂的项目甚至可以筹集到千万以上的资金，那些凭借现代视觉媒体冲击而设计的项目也能获得数百万的资金，而那些在基层的小型公益基层组织却很难获得支持，举步维艰。

“钱”像一座大山一样，压在公益人和民间组织身上。“钱”让具有优势的公益组织忙于各种宣传，让他们在希望中焦虑，也让那些公益界的“穷人”在失望中挣扎。只要公益的“钱”和公益的“事”相对不分离，公益的资源供给与需求的结构就很难平衡。从这个逻辑上来看，发育资助型基金、特别是发育那些相对独立于资助影响力的资助型基金对于中国民间组织的发展具有重要的意义。

权力：看不见的“大山”

权力在哪里都是存在的。西方民间组织非常自豪于他们独立于政府的状态，事实上由于他们和政府存在着资助关系，他们也不可能做到完全意义上的独立，但是这些民间组织中估计看不到依附权贵、巴结官僚的现象。我们与西方的社会政治条件不同，官民关系相对复杂，官方的权力相对大一些，民间的权力依附也是难以避免的。但有时候问题不在于官方的权力和影响力，倒是很

多民间组织对于“官”的膜拜和依附官的现象非常明显。

我在之前的一篇短文中提到的，中国的民间组织与政府是在协商互动中构建关系的。在处理官方意见和民间意见不一致的时候，许多民间组织常采取迂回式的周旋和间接式的表达，因此也就练就了一套中国民间组织社会政治性格，这与西方民间组织简单、直截了当地表达意见不同，但这并不必然导致对权力的膜拜和依附。长期的国家主义文化造成了政府权力主导一切的局面，因此对非政府力量的某种排斥也是自然的，但问题是民间组织自身也在发育内部的权利膜拜和依附。

当我看到很多民间组织忙于和各种权力群体建立各种关系，看到民间组织的“官”在民间组织的活动中出现的时候，当我看到把很多人称作是“大咖”的时候，我突然觉得中国的民间组织真的很累，他们头上的看不见的权力也像是一座大山，压在民间组织和公益人的头上。

问题是有的民间组织能够通过朋友关系、亲戚关系、同学关系等获得支持，而有些则苦于没有关系而步履艰难。公益机构和公益人头上的这座权力大山，不仅让公益屈服于看不见的权力，而且也会导致资源分配的不公平。我认为公益组织应该是社会的，而权力的影响也不可避免，但对权力过度膜拜和依附势必扭曲和谐的缓冲性制度形态。它代表了健康的社会力量，虽然有资源必然有权力，公益事业的正义本质。

学：是一座都想攀登的“书山”

我有一个感觉，不知对否。我有个朋友，他是国外NGO的重要理论家，但他的理论是实践性的理论，他不是教授，好像也不想当教授，但他在民间组织界和理论学术界都很受欢迎。我的另外一位朋友是澳大利亚的经济学家，他曾经为福特基金会、世界宣明会等工作，他同时在这些组织中担任理事。我问过他们俩，你们的民间组织找教授兼职是希望通过这样的形式来提高组织的



李小云，中国南
南农业合作学院
院长、中国农业
大学人文与发展
学院教授

知名度吗？我的朋友回答说，那倒不是，他们更多的还是希望我能给他们贡献我的经验。

我不是反对学者在民间组织中兼职，我现在也身兼一些职务。我长期从事发展研究和实践，因此对国内民间组织的情况有所了解。最近，我和民间组织的接触多一些，我发现我们民间组织有一种很大的“崇学”倾向，各种各样的学者得意洋洋地现身在民间组织的各种各样的活动中，就像毫无经商经验的经济学家在 MBA、EMBA 课堂上、在深经商海波涛洗涤的商业人士们面前夸夸其谈一样。

我这里绝不是说学者讲的对不对，我们在过去 30 多年中涌现出了一大批推动中国民间社会事业发展的学者，如康晓光先生、王名先生，还有后起之秀朱健刚、邓国胜等等。我说的是民间组织的实践与学者之间的不对等关系，也许我的感觉过于敏感。

我总觉得民间组织中的这种崇学倾向是某种“自信不足”，甚至有的民间组织人士希望有个职称，民间组织界也形成了像企业界一样的风潮，成功的公益人士花钱到名牌大学读一个公益学位。

我觉得如果说充电，听听各种讲座就够了。我在大

学教书，严格意义上说，我们这些人能讲些啥我也不是很清楚。反正我是讲不出来像徐永光、邓飞等公益之士们那些名言。这样说给大家的印象是我否定大学和学者的作用，说实话，我不是。

公益界的学者们在公益方面的理论贡献是非常重要的，康晓光先生的研究就是一例。我更多的是感觉到一种不对等的关系。我是一个学者，我经常遇到这样的尴尬场面，很多民间组织的同仁们看到我都恭恭敬敬，不断地说：“李老师，请您到我们那里指导工作；李老师，您写的东西我们都看了，您的水平真高。”我经常听到这样的话，心里发紧，心想自己所知有限，不过是有一点虚荣的资本和优先的话语权而已。公益界的崇学，就像我们崇洋媚外一样，对于发育我们的公益文化是有害的。公益界的主体文化价值应该由公益实践者来主导，公益的话语应该是公益实践者的话语。有时候我们觉得，公益人何必要去攀登这个“书山”呢！📖

本文原载于微信公众号：公益慈善周刊。

从“参与式发展”到“公益市场化”： 中国 NGO 场域的范式转移

文 | 刘韬

众所周知，中国 NGO 行业发展至今，实际上经历了“参与式发展”-“公民社会”-“公益慈善”三套主流叙事。许多人认为这三套叙事的更迭的实质是代际变迁（intergenerational vicissitude），即“一代新人换旧人”，但我认为这是一种范式转移（paradigm shift）而非代际变迁。所谓的“范式”（paradigm），指的是托马斯·库恩在《科学革命的结构》一书中，用以指代一个共同体成员所共享的一整套信仰、价值、技术、方法的体系，简单来说就是一群人所共享的，关于“什么是”、“什么为什么是”、“如何认识到什么是”等一系列问题的答案。以此出发，则不难理解我的观点：因为道理很简单，新人并没有换下旧人，反而是依附在旧人所建立的体制和派系上，人还是那些人，更迭的只是一整套“说法”。

但是，要理解这些说法是如何更迭的，则复杂得多，必须回到历史情景和脉络中做一些提要钩玄甚至是训诂考据的工作，如此方能让我们理解中国 NGO 为何沦落至今日之境地。

事实上，中国 NGO 的实践是早在“NGO”这个概念传入中国并被广泛接受之前。至少在 1980 年代，中国就已经开始有一些民间或者半民间的社会组织在开展活动：

“在 1989 年以前，中国非政府组织管理很松，根本没有任何的文件。……1989 年 4 月我成为‘加拿大国际发展署’的妇女专家。……1990 年我是通过王行娟老师认识了谢丽华，当时她是《中国妇女报》的记者。她从 1993 年开始办《农家女百事通》杂志。我非常支持他，我的主要任务就是筹钱。……”

（吴青，农家女创始人，见王名：《中国 NGO 口述史》）

而直到 95 年世妇会，“NGO”这个概念才开始主流化：

“NGO 即非政府组织，当时是没有人提的。一提到 NGO，即使是政府包括高层领导人，都认为是跟政府对着干的。咱们领导人出去以后，看到很多 NGO 都有游行活动，所以在他们印象中，NGO 就是反政府的。……但是从那以后，整个社会，包括政府都转变了对 NGO 的态度，媒体也开始使用 NGO 这个词汇。”

（陈永玲、马延军，世妇会主要工作人员，见王名：《中国 NGO 口述史》）

因此，对于中国的这些早期社会组织究竟是不是西方话语中的“非政府组织（即 NGO）”，其实一直是有争议的，甚至还因此出现了一个“GONGO（Government Operated Non-Governmental Organization，即政府控制的非政府组织）”这种不伦不类、充满“中国特色”的提法。而这些提法往往还会带来许多争执：

“那个谁谁谁写书，说我是 GONGO，我很不高兴，我说你凭什么说我是 GONGO，你连访谈都没有和我做，也没有过来看我的项目……到了下面（项目点）我们和政府都是分开的……”

（某机构负责人，来自我本人对其的非正式谈话）

事实上，“NGO”这个提法即便是在西方世界，也是非常模糊、常常让人费解、往往带来争议和误解的一个概念。这或许和这个概念最早的出处有关：

“‘非政府组织’（NGO）是人类发明的最可笑的词汇之一。它涵盖了数量如此众多又千差万别的机构，不禁让人迷惑。这种称呼给人的感觉好像是将椅子、沙发、橱柜甚至电视机统称为‘非桌子家具’一样。”

那么，这样一个让人不解的词是怎样来的呢？关于‘非政府组织’一词的起源，最可信的一种说法是：一位联合国的官员杜撰了这个词。在联合国的词汇中，各会员国的政府机构被统称为‘政府组织’（Government

Organizations, GOs)。早在上个世纪 60 年代时, 联合国就开始邀请政府组织以外的其他类型的机构出席它的会议和活动, 相应地, 它需要一种简易的方式来指称这些机构, 最终采纳了“非政府组织”(Non-government Organization, NGOs) 这种叫法。一段时间后, 一些存在已久但是从未想到自己属于这个范畴的机构开始自称为“非政府组织”。此后, 在所谓的“结社革命”中, 全球成立了数以千万计的新机构, 这个词也成为它们用来称呼自己的一个现成的标签。”

(高颀 (Nick Young), 《中国发展简报》前负责人。)

但是, 即便存在这样或那样的争议, 毋庸置疑的是, 中国 NGO 在其萌芽的早期, 就已经受到了国际 NGO 组织的影响, 既包括“NGO”的“提法”, 也包括经济资源, 更包括理念和方法。当中, 最有影响力、最成系统的理念和方

法, 莫过于“参与式发展”。所谓的“参与式发展”, 是指二战以后, 伴随着“国际援助项目”的兴起, 国际 NGO (即所谓的“INGO”) 成为了国际援助项目的主要执行方面登上国际政治舞台, 同时伴随着国际援助项目和国际 NGO 工作的推进, “发展”这个概念作为国际援助的目标、国际 NGO 工作的总议程而成为主流叙事。但是, 随着国际 NGO 工作的推进, 许多困难、挑战、障碍和不足都显现出来了。在马克思主义学者葛兰西关于“有机知识分子”的论述和反科学主义流派学者费耶阿本德对于“知识和文化多元论”的论述影响下, 在拉丁美洲反帝国主义、反殖民主义的斗争实践中, 由缪尔达尔在《亚洲的戏剧》、舒马赫在《小的便是好的》、弗里埃在《受压迫者教育学》等一系列著作的深入讨论的启发下, 强调反对外来专家干预、反思社会现象的规律性和客观性、强调尊重本土知识和强调多元价值 - 文化视角的工作理念开始进入到 NGO 的实践中。并最终在 Norman Long 和 Robert Chambers 等一大批发展学家的系统梳理下, 成为一整套关于 NGO 应该如何尊重本地知识、如何发掘本地经验、如何觉察外来专家和本地村民之间的权力关系、如何基于本地人真实意愿开展在地工作的范式。

这套范式何时引入中国, 目前存在着多种说法。1993 年中国农业大学 (时称“北京农业大学”, 下略) 的李小云邀请 Robert Chambers 至云南昆明讲授“参与式农村评估法 (Participatory Rural Appraisal, PRA)”被视为一个标志性事件, 标志着参与式发展在中国的正式进入。但是, 早在 1980 年代联合国发展署 (UNDP) 就在其中文

出版物中对“参与式发展”做出了介绍, 并且在 90 年代初 Chambers 尚未访华之时, 福特基金会就已经在中国西南片区有限地开展过一些参与式发展的工作——而其尚在 NGO 这个概念在中国主流化之前。

目前我所掌握的材料难以真实而全面地展示“参与式发展”在进入中国后的盛况, 但是, 说它是一个时期的主导范式或者主流话语, 应当是没有什么争议的。这种主导性和主流性体现在三个方面:

第一个方面是国际 NGO 对“参与式发展”范式的接受、采纳和推广, 今天仍在中国开展工作的国际 NGO 中, 世界宣明会、行动援助、国际计划等都是旗帜鲜明的主张过参与式发展范式的, 福特基金会、乐施会、小母牛等都是

以各种方式实践和推广过参与式发展范式的, 其余涉及过参与式发展范式的国际 NGO 则更是不可胜数。第二个方面是中国草根 NGO 对于这套范式的接纳, 可以这么说, 凡是在 2000 年以前开展过农村发展工作的中国本土草根 NGO, 都在一定程度上接触, 实践甚至推行过参与式发展范式。当中既有今天仍在发挥重要作用的“陕西妇援会”这样的本土知名 NGO, 也有已经停止工作但是一度有着较高区域影响力的“贵州 PRA 网络”等组织。

第三个方面是这套范式的知识化程度, 其中不仅仅有李小云、李鸥、卢敏等体制内学院派知识分子所写作的关于参与式发展的一系列正式教材 (用作“农村区域发展”及其他相关本科专业), 也有陈思堂等身在 NGO 行业中对参与式发展范式的阐述性著作, 还有伴随着互联网和个人电脑在中国的兴起而数不尽的各种关于参与式发展的“傻瓜式”工具包的电子书。

那么, 这一套如此主流甚至烜赫一时的范式, 何以在今天湮没无闻, 以至于许多刚刚投身到这个行业的年轻人, 完全都没有听过“参与式发展”呢? ——与很多人的看法不一样, 我认为这和中国 NGO 行业的另一个范式的兴起有关, 这个范式就是“公民社会”。

“公民社会 (Civil Society)”这个概念和“NGO”一样, 非常模糊、常常让人费解、往往带来争议和误解。最早的时候这是政治哲学的一个概念, 并且围绕这个概念, 至少有三种不同的主流使用方法, 一种是以卢梭、洛克、霍布斯为代表, 用这个概念描述一个区别于野蛮状态的有序文明社会; 另一种则是以黑格尔为代表, 用这个概念描述家庭以外而又不属于国家的一个领域; 第三种则是以萨拉蒙为代表的, 用这个概念描述公共社会中不属于国家和市场而与 NGO 相关的领域。



▲
图片来源: Unsplash
Photo by Nick
Fewings

以此出发,则不难发现无论是哪种使用方法,“公民社会”都是一个学院派叙事和书写文本中的一个描述性概念,这显然和大部分亲身经历过“公民社会”这个范式的 NGO 同仁的感觉非常不一样,对于包括我自己在内的许多经历过这个范式的人来说,无论是否同意“公民社会”这个提法本身,至少都能够感觉到这个提法在中国大多数时候是方向性的、目标性的,甚至提供了某种“终结历史”的终极解决方案。那么,这其中的变化是如何产生的呢?

事实上,早在1980年代,西方学者就已经开始使用“公民社会”这个概念讨论中国问题了,但是有关讨论主要集中在“中国是否有公民社会”或“公民社会这个概念是否适合作讨论中国的情况”这样的争论上。即便在苏东剧变之后,“公民社会”在西方逐渐演变为一种终结莫斯科-华沙体制的“策略”时,围绕中国的讨论仍然集中在“有没有公民社会”这样的问题上。其中最重要的例子,莫过于 Modern China 这本学术期刊在1993年春季出的关于中国公民社会的专号,黄宗智等一批在这个问题上产生了持续影响力的学者们所争论的还是前述的这个问题,并没有将之转换为某种行动方向的尝试。而此后很长一段时间,郝秋笛(Jude Howell)等西方关注中国 NGO 发展的学者们,主要也都是在讨论公民社会和法团主义(Corporatism)两个概念中哪个更适合于描述中国的情况。

这种情况的改变,是从国际 NGO 调整其在华工作策略,将“公民社会”作为一个其在华要“打造”的“产品”开始的:

“从1999年开始,我们明确地将公民社会作为我们

资助的重点领域之一……我们逐渐将工作重点集中在四个方面,从整体上推动中国公民社会的发展。第一,推动能力建设。你们知道温洛克项目,就是专门用来推动福特资助的那些组织开展能力建设的。……在那个时期,一些国外做能力建设方面的 NGO 也都开始进入中国……但有一个磨合的问题,很多国外组织不太了解中国,它们对中国的具体情况不了解,对中国法律框架不清楚,对中国的制度不太清楚,所以我很快就发现它们的做法不太好。虽然它们希望能跟中国 NGO 合作,但是它们的做法很不适合中国的情况。……我觉得引进来并不能解决问题,最重要的是帮助中国本土的 NGO 进行能力建设。……第二,支持 NGO 和公民社会的相关研究。当时中国社会对于 NGO、公民社会的了解很少,社会上对许多概念不清楚。……因此我觉得要加强 NGO 和公民社会的研究,资助研究机构的发展。这包括资助它们开展深入的调查研究,资助出版相关的书籍,特别是学术著作,资助各种公开的出版物和内部的研究报告、政策报告等等。……第三,支持中国相关法律框架的建设。……我注意到中国这个领域的法律框架还没有建立起来,而 NGO 和公民社会的发展,一定需要又一个比较好的体制和法律框架。所以我们就围绕法律框架,资助一些,研究一些,调查一些,翻译一些,帮助大家了解国外 NGO 的管理需要考虑一些什么问题。第四,帮助整个社会提高对 NGO 和公民社会的认识。这主要是通过资助一些比较零碎的项目来实现的。”

(华安德(Andrew Watson),福特基金会原驻华负责人,见王名:《中国 NGO 口述史》)

但是,在我看来,福特基金会的工作,由于其依托于政府、学院派精英和其他国际 NGO 的基本策略,以能力建设(也就是培训)、学术研究、内部政策倡导为依归的基本策略。虽然让许多 NGO 从业者得以知道“公民社会”这个理念,但是有没有让“公民社会”这个提法成为一种主流范式尚有争论的空间。这样的看法在我的访谈中得到了佐证:

“我是99年,从《(中国)发展简报》高颀的文章中,意识到中国公民社会的兴起……有一个老外,专门做了谢丽华、王行娟和我的访谈,从性别话语向公民社会转化的研究……”

(高小贤,陕西妇援会创始人,来自我对其本人的非正式谈话)

那么,“公民社会”从进入 NGO 从业者的视角,到成为中国 NGO 行业的主流范式的关键节点在哪里呢?我个人认为,此关键节点在于香港乐施会及其所资助的一个名为《民间》的民办刊物。

香港乐施会在过去很长一段时间在大陆开展的工作中,“两个主流化”:即“社会性别主流化”和“公民社会主流化”,都是其核心内容,在其 2015 年 1 月发布的“农村发展与灾害管理项目干事(驻贵阳)”的招聘启事中,尚有“在其项目工作中推进社会性别及公民社会主流化”的岗位职责描述。但是,“两个主流化”的命运大不一样,虽然都遭遇了一些外来的压力,但是压力显然是非常不同的,社会性别的介绍性文章进入了各级妇联的官方网站,甚至还被人民网转载。2006 年劳动和社会保障部、民政部、国家人口与计划生育委员会、国务院妇女儿童工作委员会、全国总工会连同联合国性别主题组和国际劳工组织等国际机构一起开了“提高社会性别主流化能力项目成果”新闻发布会,当时的全国妇联副主席赵少华还到会并发表讲话。而公民社会非但没有这样的待遇,还在 2011 年被时任中央政法委秘书长的周本顺在《求是》杂志上点名批评,文章题目就是《社会管理不能落入“公民社会”陷阱》。

那么,何以“两个主流化”会有如此不同的命运呢?我想一些关键性的人、事件和特定的历史及社会情境,都在发挥着重要的作用。从我自己的经历出发,我 07 年夏天在山东的某个村庄作为志愿者修建乡村图书馆,刚一到埠,新任的村书记就和我们几个大学生志愿者侃侃而谈,说的是:“你们志愿者嘛,就是 NGO,是哈贝马斯说的公共领域的一部分,最终都是要实现公民社会。”正当我惊讶于书记的理论水平,想询问他这套东西都是哪儿看来的之时,在他的茶杯下我突然看到了一本《民间》。

这本杂志是由乐施会资助,由中山大学朱健刚牵头,《南方周末》原主编江艺平、“自然之友”创始人之一梁晓燕等人都参与其中,由翟明磊担任主笔,围绕着“公民社会”开展各种各样的新闻报道和评论写作。许多 NGO 行业的历史性事件和历史性人物,我最早都是通过这本杂志得知的。

在 2000 年世纪之初的那几年,那时的互联网是一个和我们此刻所见的互联网非常不一样的场域,宽带和手机上网尚未普及,也不是很多人都有个人电脑,因此上网本身是一个相当精英化的行为,“网民”几乎就等同



于“城市中产阶级”。而微博和微信则尚未诞生,网民的网上交流主要是通过各种网上论坛(BBS)实现的。新兴的城市中产阶级对于自身权利和权益似乎有一种天然的关注,因此在网络上总不难看到基于“权利”而归于“公民”的各种讨论。90 年代中期开始,经济学成为了公共讨论中的主流话语,法学紧跟其后,经济学-法学在公共话语中的联合,或许正给这些新兴的城市中产阶级提供了坚实的叙事基础,而当时主流经济学和法学对于个人权益、公民身份、市场经济的偏好,则无疑在许多时候影响了公共讨论的底色。

正是在这种大环境之下,《民间》这本杂志顺应了当时的时代潮流,一时成为了“洛阳纸贵”的热门读物。我自己不仅仅在各种网络平台上看到了这本杂志的官方电子版,也在各种没有想到的生活中的“犄角旮旯”与

刘韪,新南社会发展中心总干事、银杏伙伴、菁莪伙伴

它的实体版一再相遇，甚至还辗转听说当时许多有名的公共知识分子和社会行动者都是这本杂志的热心读者。许多人在多年以后仍然满怀深情地和我谈，《民间》这本杂志完成了其“对公民社会的启蒙”。

但是，恰恰是在这个时候，“公民社会”的意涵开始悄然变化，开始从一个描述性概念变成一个人人都可以也应该奋斗去争取的终极目标。我自己当时正是本科生，因为机缘巧合，有幸求学于这本杂志的几位主事老师，而面对“公民社会”这个提法时，我最大的困惑就是：我们现在说的“公民社会”和它本来的意思太不一样了，这不是把它意识形态化了么？而得到的反馈则是：“我们就是要将它意识形态化，用这种意识形态去取代现有的意识形态！”

然而，这种主动将“公民社会”意识形态化的“策略”究竟要如何评价，恐怕不同的人会有截然不同的评价。周本顺作为落马官员，其对于公民社会的评价固然不足取，却也折射出国家内部对于“公民社会”作为一种意识形态的基本判读。而且，即便我们完全不理会这种判读，也不应忽视，在公民社会意识形态化的过程中实际上是充满瑕疵也是闹了不少笑话的。比如说公民社会这个概念来自于对英文词组 civil society 的翻译，而 civil society 除了翻译成公民社会，还可以翻译成市民社会，而“市民”和“公民”在法学与中国内地公共讨论场域中勃兴的背景下，显然有着完全不同的意涵，所以还有人望文生义，作宏文说我们今天有市民社会而无公民社会，NGO 的最终目标则是变市民社会为公民社会——这实在是让人哭笑不得，试问，这样的论文应该如何翻译成英文呢？‘from civil society to civil society’？类似的弘论高言，在“公民社会”兴盛的那几年比比皆是，如果说来自政府的态度和禁令摧毁了“公民社会”这个提法，则恐怕这些态度和禁令本身也是这种对概念漫不经心、看似慷慨激昂实则色厉内荏的使用是有关的。

但是，作为一个“范式”的“公民社会”，仅仅提出一个终极目标，显然是不够的，而群体抗争、群众运动和街头运动又从未在将公民社会意识形态化的操盘手的叙述中明确地作为方法提出过。因此，作为一个“范式”，“公民社会”所亟待填补的是它在方法论和方法上的空缺。

正是在这个时候，“公民社会”吸纳了“参与式发展”表面上的、形式上的工具和方法，将“参与式发展”这一整套本体论、认识论、方法论上完整的范式，割裂为碎片，并从中抽出“参与”，还将其与自身新的关于

公民个体权益和民主的叙事结合，赋予了新的意涵，开启了新的实践。

举例来说，我曾于 2005 年和 2011 年分别作为大学本科生和大学社工系教师参加南方某位一度高举公民社会旗帜的先生所主持的课程和培训，当中都将许多参与式发展的工具“揉合”，浓墨重彩地作为某种终极方法加以宣介。但是，这套方法怎么来的、要带我们去哪里，则不甚清楚，而单纯变成了一个“如何让我们项目设计更有效”的工具。以此而言，“公民社会”范式实际上是变“参与式发展”为“参与”，表面上看还是部分采用了一些参与式工具，但是已经完全屏蔽了这套工具背后的本体论、认识论和方法论基础，看似还有“参与”，实则只有形式和工具。

因此，与许多同人的看法不同，我认为“参与式发展”和“公民社会”归根结底就是两个不同的范式，“公民社会”范式看上去吸纳了一部分“参与式发展”的工具，但是因为使用这些工具的原因、目标和语境已经变了（即“范式转移”了），所以两个范式只是一个表面同盟的关系，就算没有后来的外来干扰，也不会产生实质性的熔融关系。

那么，“公益慈善”范式又是怎么来的呢？

2008 年汶川地震，民间组织高度介入救灾工作，在此前和此后期间，国家一方面降低了 NGO 的注册门槛，由双轨制变为单轨制，注册资金的要求也大大降低；另一方面则开启了大规模的政府购买 NGO 社会服务的社会福利外包工作。但是，与此同时，国家也加紧了对意识形态的管控，“公民社会”彻底敏感化而成为一个禁用词，“公益慈善”作为某种替代性提法而出现。

但是，“公益慈善”绝不仅仅是一个替代性提法而已，事实上它是当下中国 NGO 行业的一种基本范式，也即所谓的新常态。在这个常态之下，国家成为了社会福利的主要发包方，NGO 成为了主要承包方，国家-NGO-服务对象成了开发商-包工队-买房者的关系。国际 NGO 组织被限制工作而导致内资基金会的异军突起：

“如果国际机构没有门槛，和内资形成充分竞争，应该没几家机构会对内资感兴趣吧……”

（某内资基金会负责人，来自我本人与其的非正式对话）

在这种情况下，“公益市场化”成为了“公益慈善”范式的某种主流话语，被拔高到“人间正道”的层面面对

整个行业加以宣教，许多人对此感到十分突兀，并且引起了许多争论。

但是，我丝毫不觉得这种提法在今天“公益慈善”这种范式之下有任何突兀之处，这不仅是因为“公益市场化”的主要倡导者徐永光先生对于自己“温州人”身份的高度认同，以及其早年本来是想着要办“华青公司”却因为某些偶然因素去了基金会进了 NGO 行业，而是他自己、他的主要追随者们对于“新自由主义”的高举，以及在“公民社会”这个范式中隐而不宣的新自由主义底色。

所谓新自由主义，指的是一套从个人主义出发，认为个人是理性并且是最合适决定自身利益的主体，相信市场作为交易和分配机制是最有效率，反对公有制经济、反对国家干预经济的经济 - 政治 - 哲学主张。

这一套主张伴随着改革开放进入到国内，随着改革推进和市场经济的发展而兴起，并随着经济学在公共讨论中主流化、经济学家一度成为主要的“公共知识分子”而普及化。其流行程度，没有亲历过的人是难以想象的。以我个人为例，我在高三时就拜读了新自由主义主要代表人物哈耶克的《通往奴役之路》，等到我读法学本科的时候，整个学院的老师都在宣扬自由主义的观点，老师们组织各种读书会，研读从密尔到诺齐克等诸多自由主义学者的经典著作。我在那个时候也一度以哈耶克的信徒自居，逢人便说《自由秩序原理》。

当“公民社会”这套范式在 NGO 行业开始确立的时候，它一方面自带着变革莫斯科 - 华沙体系的议程，另一方面则更是躬逢新自由主义在公共讨论和公共生活最热闹的阶段。从这个角度说，它非但不是排斥新自由主义的，而且它从底色上和旨趣上就带着新自由主义的烙印。个体化、个人化“公民权益”概念和作为终极机制的“市场”，在“公民社会”范式中都可以找到对应的叙述。以前文所提到的那本杂志《民间》为例，你总可以在一位在香港的先生写的关于公民社会基本介绍的

专栏中，找到这套个人主义和市场主义的蛛丝马迹。

从这个角度说，则一点都不难理解，何以“公益慈善”范式作为大潮涌来，“参与式发展”范式的工作者们纷纷噤声不语，而主张“公民社会”范式的诸君则“从善如流”，再次屹立在时代潮头，手把红旗旗不湿，看我时代弄潮儿。也一点都不难理解，公民社会范式如何孕育出一个“可市场化”的“公益慈善”范式。

如果要总结我的观点，则大致可以得出如下几个（已在上文分别阐释过的）结论：

第一，参与式发展 - 公民社会 - 公益慈善不是代际变迁，是范式转移；

第二，公民社会作为过渡范式，其自身的意识形态化、变“参与式”为“参与”、新自由主义底色，导致或者说孕育了其自身的死亡、模糊了参与式发展的面貌、助产了眼下一个“可市场化”的公益慈善范式；

第三，“国家 - 社会”这个传统上用作分析中国 NGO 的理论框架是不够的，必须加上国际政治变迁和场域中能动的行动者两个维度；

第四，话语分析是我们理解许多事情的一个重要切入点，既要看人们说什么，也要看人们为什么这么说、说的和做的之间张力如何，理解这样一个“叙事场”是如何形成的，对于我们理解 NGO 范式转移、场域变迁，看清某些人的底色至关重要。

本文原载于微信公众号：发展观察。

同床异梦？ 中国基金会为何不愿资助草根 NGO

文 | Shawn Shieh 译 | 周帅

Shawn Shieh (谢世宏)，哥伦比亚大学博士，香港中文大学中国研究服务中心研究员，国际非营利法规中心中国顾问。周帅，华中师范大学社会学硕士研究生。

正如许多公益人所言，基金会和 NGO 应该是天生的盟友和战略性的伙伴。然而，当问及两者之间为何难以合作时，他们却给出了很多理由。一些人指出，基金会难以找到有能力的 NGO 伙伴。另一些人则抱怨非公募基金会缺乏清晰的使命，并且偏好于运作自己的项目而非资助其他 NGO。还有一些理由指出，基金会不够信任 NGO，有些受经济利益驱动，并且倾向于资助那些政治不敏感的组织 and 项目。如何更好地理解基金会和 NGO 之间的疏离呢？我们需要去追溯基金会和 NGO 在概念意涵上的相似性，并且理解它们不同的发展路径。这些发展路径以及它们所导致的结构性和文化性的差异，有益于解释中国基金会为什么不情愿资助草根 NGO 这一经验现象。

概念

根据莱斯特·萨拉蒙的经典定义，公民社会组织具有五方面特征，即组织性、民间性、非营利性、自治性、志愿性。实际上，这些特征是相对的，而非绝对的。比如，在中国，公民社会组织是否符合这些标准主要取决于它们与政府的关系。许多基金会和 NGO 与政府机关有紧密的关系，因而也被称为官办组织（GONGOS），其他缺乏政治关联的组织则是草根组织。2004 年颁布的《基金会管理条例》将基金会分成两类：公募基金会（PFFs）和非公募基金会（NPFFs）。前者可以通过公共渠道进行筹款，后者则不被允许。在文章中，作者使用运作型基金会和资助型基金会的术语来区分不同的基金会，运作型基金会往往自己操办大型项目，而资助型基金会则主要向 NGO 提供资助。

对于 NGO，官方的术语是社会组织，并将其分成三类：社会团体、民办非企业单位（现称社会服务机构）、基金会。文章中，作者用 NGO 指代前两类组织，以及一些未注册或者商业注册的非营利组织。

所谓草根组织，主要指的是与政府部门的联系很少甚至没有联系，而与草根社区以及它们关注的边缘群体有紧密联系的 NGO。这些 NGO 具有公益性，它们有自己的办公场所和员工，并且能够募集资金、开展项目，因而也是基金会资助的受益人。

慈善部门的兴起

基金会和草根 NGO 在中国都是相对新生的事物。最早的一批基金会在上世纪 80 年代出现，始于 1981 年成立的儿童青少年基金会。这些早期基金会都是官办组织，并且在性质上属于 2004 年《基金会管理条例》中的公募基金会。2004 年条例新修订之后，非公募基金会才拥有合法的地位，尽管发展历史较短，但非公募基金会却在最近几年获得了飞速的增长。2004 年，非公募基金会仅有 140 家，而到了 2011 年底，便增长到 1373 家。

同样的，草根 NGO 可以追溯到 80 年代的一些社团。90 年代早期，一些有着符合国际标准的组织形式的公益 NGO 开始出现，它们有一个办公室，有员工和使命，并且通过筹资去开展符合使命的项目。很多早期的草根 NGO 无法注册为社会组织，因而有些进行了商业注册或是挂靠在合法注册的组织之下。2000 年以来，草根 NGO 发展迅速，有专家称中国有 700 万此类组织，但另一些研究却认为草根 NGO 只在其中占很小一部分。

如果说两种类型的公民社会组织的历史相对短暂的话，那它们之间的互动的历史就更短了。在 80 年代到 2010 年间，早期的基金会和草根 NGO 之间鲜有合作。大多数成立于 90 年代的知名草根组织都有国际资助。2008 年汶川大地震成了促进基金会和草根 NGO 之间密切互动的一个转折点，在这期间许多 NGO、基金会和志愿团体都冲往灾区，参与到灾后的救援和重建工作中。这一时期，一些非公募基金会纷纷成立，为草根 NGO 提供了大笔资

助。汶川大地震使许多基金会开始考虑为草根 NGO 提供资助。比如南都基金会创造了一个 1000 万人民币的特别基金，旨在资助从事灾难救援和灾后重建的 NGO。截至 2009 年四月，南都收到了 141 家 NGO 的 181 个项目计划书，并且批准了 70 个项目计划。最终，有 24 个项目完成了，共获资助了 727 万人民币。友成基金会和壹基金、中国红十字会、中国扶贫基金会等也都相继提供了专项资助。

分道扬镳

要想改善基金会和草根 NGO 之间的协作，就必须充分认识到两者之间的历史差异。王名和孙伟林（2010）指出，影响中国社会组织结构的主要力量来自四个方面：一是模仿政党结构，二是对境外 NGO 的学习，三是政府控制的强化，四是部门内部自我规范的发展。第一种力量对公募基金会和官办组织影响最大，第二种力量对草根组织影响最大，而非公募基金会除了受到前两种力量的影响外，还可能模仿商业价值及实践。不同的发展路径产生了拥有不同价值、利益和使命的组织，许多基金会与 NGO 协作所面临的难题便产生于这些差异。

1. 公募基金会

因为公募基金会的历史最长且规模最大，它们的发展路径对慈善文化和生态系统产生了较强的影响。这种国家慈善生态系统不仅包括公募基金会，还包括其他诸如红十字会等组织，以及注册为社会团体的中国慈善联合会。国家慈善生态与西方的社会慈善生态有很大差异，主要表现在（1）慈善组织由政党的支持和资源下建立；

（2）慈善组织关注的公益目标与政府优先性相一致，比如减贫、教育和灾害救援；（3）慈善组织使用准政府的权威通过广泛的公共活动进行公共筹资，这些活动可以迫使企业和个人进行捐赠；（4）慈善组织使用它们的基金开展大型项目，项目通过官方渠道进行宣传。

每一个全国性的基金会都是在国家部门或政党发起的群众组织的支持下成立，这些支持包括投资注册资本，提供财务补贴、办公场所、行政支持和人事等。国家慈善生态系统可以被描绘为政党管理体制的发展结果，这是一种政府控制下的慈善，它是自上而下的，垄断性的，项目导向的，使用行政权威和资源从公众那里获取捐赠，并且实施项目。这种慈善模式与西方的社会慈善模式有很大区别，在国家模式中，非营利组织和其他中间组织的作用微乎其微，因为基金会和它们的官方资助者在一个小圈子中进行筹资和运作项目。在汶川大地震后，受

一些列事件的影响，公募基金会才开始大胆走出这个封闭的生态圈。

2. 非公募基金会

非公募基金会发展时间较短，半数不超过 4-5 年，居于政府组织的慈善系统之外。而且，这些非公募基金会不可避免地受到国际慈善文化的影响。同时，非公募基金会受到一些初始条件的限制，而这些条件影响了它们的发展，使其不太可能去支持草根 NGO。第一个条件是，它们出现在一个政府组织的慈善仍占主导地位的环境中，这种慈善文化将对其持续施加影响。比如，非公募基金会的创立者有半数与官方系统存在着密切联系，事业单位、政府部门、国有企业创立了大量非公募基金会。因此，公募基金会和非公募基金会有很大的相似之处，比如它们的服务领域与政府优先性高度一致，多是教育和科学研究、减贫、健康医疗和灾难援助等。

另一个条件是，非公募基金会的的发展轨迹受政策环境的影响，这个政策对资助型 NGO 不利。一个原因是注册为基金会比其他两类组织相对容易，而且注册为基金会会有税收上的优惠。因而，有些基金会出于方便注册为基金会，而并非出于想成为基金会的本意。第二个方面则是不合理的税收规定。

3. 草根 NGO

首先，草根 NGO 处于社会边缘。尽管一些 NGO 通过嵌入到诸如大学、研究所和群众组织等国家组织的策略获得了少量的合法性，大多数 NGO 发展成了社会边缘的行动者，与政府机关仅有很少或者没有什么联系。因为这种独立和边缘的地位，这些 NGO 经常感到想要通过注册为社会组织来获得合法地位是非常困难的。一些机构通过将自己挂靠在合法的社会组织或公共机构下获得了一定的合法性，而另一些则注册成了企业，还有一些干脆不注册，保持非正式的身份。近年来，在日渐宽松的政策环境下，大量组织获得了合法注册，然而有证据表明政策对社会服务机构格外有利，而对活动在劳工、宗教、少数民族以及倡导等敏感领域的 NGO 存在歧视。

其次，关于较早成立的草根 NGO 的大量文献和访谈指出，在 1995 年到 2005 年这段关键时期中，国际资助，或者中国人有时所称的“洋奶”，以及其他由海外基金会提供的资源和支持，对草根性、公益性的 NGO 的发展路径有着重要影响。除了资助，国际资助者也通过技术支持等其他方式影响草根 NGO 的发展。这些方式包括：

（1）通过协作和沟通，从全球公民社会和发展社群中引进新的观点、提议和方法；（2）对关于 NGO 的中国研究和写作、治理、法治、人权和其他发展问题的支持；（3）

通过提供关于国际模式和经验的建议和咨询来影响政府对于 NGO 的法律规制，(4) 提供培训和其他资源来培养 NGO 领导和 NGO 的组织能力。

原因何在？

从上面的分析可以看出，基金会和 NGO 之间的疏离存在着结构性和文化性的维度。在结构上，中国基金会产生自政府和商业部门，并且与其保持着紧密联系，然而许多草根 NGO 却根植于边缘社群，并且受到国际资助和国际组织的养育。在文化上，基金会和 NGO 逐渐接受了那些由其结构性位置所型塑而成的世界观和价值。

公募基金会和非公募基金会倾向于和政府、企业的优先性及价值保持一致，还强调专业主义、创新、结果为本的评估的重要性，而草根 NGO 则采纳了更加独立的位置、非主流的价值观和方法，并且强调满足受益者的需求以及进行全面的评估。

那么，路径差异如何解释两者之间的合作困境呢？基金会和 NGO 之间的合作面临一系列的挑战，包括：

(1) NGO 和基金会之间互动和交流的缺乏；(2) 非公募基金会缺乏清晰的使命；(3) 基金会对自营项目的兴趣胜过资助其他社会组织或项目；(4) 基金会对 NGO 缺乏信心和信任；(5) 官办的、企业的组织及项目在政治上不敏感。根据调查，许多基金会不愿资助草根 NGO 的理由主要指向两方面，一是基金会的偏好和使命，二是对草根 NGO 缺乏信任。从基金会的偏好和

使命上讲，基金会关注的领域与 NGO 领域差异较大。基金会偏好教育、减贫、健康、救灾等与国家慈善相一致的领域，而不会优先考虑许多草根 NGO 的工作领域。其次，基金会与 NGO 之间相互不熟悉，前者往往质疑后者的专业性。同时，基金会也缺乏专门处理 NGO 相关事务的经验。

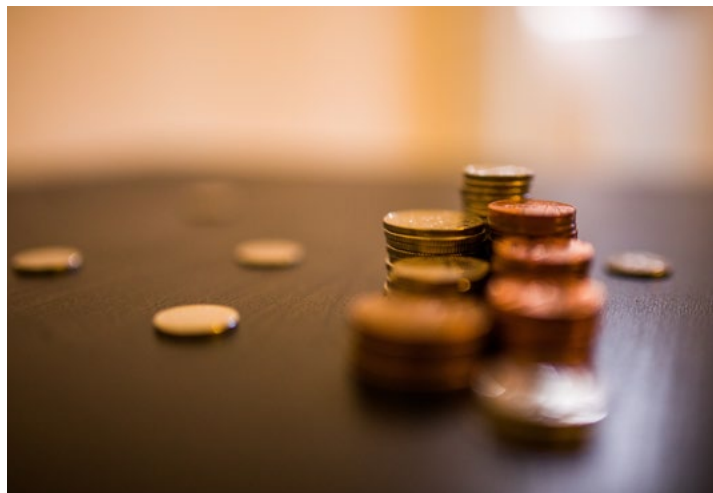
这一现象也与组织同型相关。因为非公募基金会和 NGO 都缺乏官方背景，所以我们可以假设，较公募基金会而言，非公募基金会对于 NGO 资助和支持更多。公募基金会不太情愿资助草根 NGO，主要是出于结构性原因。因为公募基金会若想从事资金资助，就不得不激进地放弃运作项目的模式，而且可能会引起脱离政府支持的风险。另外，越来越多的社会媒体的公众监督也是阻碍公募基金会提供资助的一个因素。不同的是，非公募基金会具有较强的独立性和自治，如果创始人和理事被说服提供资助的话，非公募基金会就会为草根 NGO 提供支持。

结论

文章的分析表明，公募基金会、非公募基金会和草根 NGO 的不同发展路径可以解释两种类型基金会与草根 NGO 之间合作过程中的挑战。克服这些文化和结构的障碍，仍是一个漫长的过程。

幸好，近年来，基金会和草根 NGO 之间的合作出现了一些可喜的迹象，尤其是在非公募基金会部门。一个重要的事情是中国非公募基金会论坛（现称中国基金会发展论坛）的成立，这个论坛围绕非公募基金会和草根 NGO 的协作组织了一些会议，并且邀请非公募基金会和 NGO 领导来讨论这些问题，寻找解决的方法。其次，诸如南都公益基金会、友成企业家扶贫基金会等非公募基金会提供了一个模范，它们在推动资助草根 NGO 方面起到了早期的领导性作用。另一个发展是社区基金会的出现，比如广东省千禾社区公益基金会、北京市西部阳光农村发展基金会、中华少年儿童慈善救助基金会、上海联劝公益基金会等。这些基金会的发展路径与草根 NGO 有一定重合，并且比较年轻，规模较小，因而更愿意资助草根 NGO。这些例子也表明，如果能有合适的条件，运用创造性的方法去降低捐赠者对于风险和品牌的担忧的话，越来越多的基金会可以克服上文所讨论的发展路径问题。

图片来源：
Negative Space



本文原载于《VOLUNTAS》2017年第4期。

致谢机构

历届组委会成员

孙冶方经济科学基金会	招商局慈善基金会（2015 年轮值主席）
中国社会组织促进会（2009 年轮值主席）	安利公益基金会
北京大学教育基金会	浙江敦和慈善基金会（2015 年轮值主席）
北京市西部阳光农村发展基金会（2011 年轮值主席）	福建省正荣公益基金会（2016 年轮值主席）
友成企业家扶贫基金会（2014 年轮值主席）	福建省同心慈善基金会
北京光华慈善基金会（2010 年轮值主席）	北京百度公益基金会（2017 年轮值主席）
北京万通公益基金会（2010、2014 年轮值主席）	北京三一公益基金会
南都公益基金会（2009 年轮值主席）	广东省与人公益基金会
凯风公益基金会（2013 年轮值主席）	上海紫江公益基金会
腾讯公益慈善基金会	上海真爱梦想公益基金会（2018 年轮值主席）
上海增爱公益基金会	深圳壹基金公益基金会
北京市企业家环保基金会（2012、2018 年轮值主席）	中国扶贫基金会
华民慈善基金会（2013 年轮值主席）	中国红十字基金会
北京仁爱慈善基金会（2011 年轮值主席）	中华社会救助基金会
万科公益基金会	爱德基金会
北京市华夏人慈善基金会	杭州市西湖教育基金会
广东省千禾社区公益基金会（2012 年轮值主席）	福建省恒申慈善基金会
陕西纯山教育基金会（2014 年轮值主席）	北京乐平公益基金会
阿里巴巴公益基金会	

2018 年合作机构

(按拼音首字母排序)

爱德面包坊	零废弃联盟
爱力重症肌函件病关爱中心	美国纳帕山谷维道酒厂
爱佑基金会	明基友达公益基金会
北海牧场	墨德瑞特
北京市社会组织发展服务中心	墨卡托基金会
北京雁栖湖会务有限公司	南都观察
北京益公公益基金会	人人公益
北京知行公益基金会	善达网
北京致社会组织矛盾调处于研究中心	商务印书馆涵芬楼书店
博世中国慈善中心	韶关市乡村振兴公益基金会
成都社会组织党建研究会	社会创新家
成都社会组织学员	思诺伟业
成都市锦江区社会组织发展基金会	苏州工业园区社会创新发展中心
成都市民政局	苏州蓝天救援队
筹款人联盟（上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心）	苏州市乐仁乐助公益发展与评估中心
德国驻华大使馆	文化纵横
顶新公益基金会	沃启基金会
凤凰网公益	新奥公益慈善基金会
歌德学院	新华网
公益宝	新教育基金会
公益慈善论坛	新浪公益
公益慈善学园	亿方公益基金会
公益啦	益+学院
公益资本论	益宝计划
广州社会组织研究院	益公益交流中心
广州市社会组织联合会基金会委员会	益人录
广州市社会组织文化传播协会	益微青年
禾平台	长沙普益云软件科技有限公司
湖南佰骏医疗慈善基金会	正荣基金会
湖南方正证券汇爱公益基金会	知识产权出版社有限责任公司
湖南弘慧教育发展基金会	中共成都市委城乡社区发展治理委员会
湖南乐创公益慈善发展中心	中国慈善家
湖南省教育基金会	中国发展简报
湖南省社会组织孵化基地	中国灵山公益慈善促进会
湖南太阳慈善助学基金会	中华工商时报
华夏时报	重庆德勤公益基金会
惠泽人	27°农
基金会中心网	724 星球（上海）
界面新闻	CM 公益
金螳螂公益慈善基金会	I Do 基金会
玖思创益	NGOCN
昆山鹿城法影工作室	VIPKID
灵析	

建 / 设 / 行 / 业 / 生 / 态 / 系 / 统



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

中国基金会发展论坛

中国基金会发展论坛（英文名称 China Foundation Forum，简称基金会论坛，CFF）是中国社会组织促进会和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。

基金会论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，促进中国基金会和公益行业的发展。经过近十年的发展，基金会论坛现已成为公益行业最具活力和影响力的知名品牌之一。

愿 景：基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量

使 命：建设中国基金会行业生态系统

价值观：立足行业视角、倡导多元开放、追求卓越发展

功 能：行业交流、研究倡导、能力建设

中国基金会发展论坛 2018 年组委会成员：

轮值主席：



官方网址：www.cfforum.org.cn

咨询电话：18911224664

咨询邮箱：mishuchu@cfforum.org

促 / 进 / 社 / 会 / 良 / 好 / 运 / 转