

中国基金会资助评价调研

民间公益组织访谈报告与金桔奖获奖基金会访谈案例



金桔奖

(2018)

前 言

伴随行业发展，基金会与民间公益组织（以下简称“NGO”）双方的联系越来越紧密，单从资助链条下游向上游的发声，不足以看到资助关系的全貌。因此，为了更为客观、全面地呈现出基金会与 NGO 双方资助关系的发展现状，本届中国基金会评价调研之际，对 20 家参与问卷调研的 NGO 以及 10 家荣获金桔奖的基金会进行了深度访谈，以定性分析的方式作为中国基金会评价榜定量分析的补充，搭建呈现双方观点的平台，以期为资助领域的实践提供更多的思考。

本报告内容共分为两个部分：

第一篇为 NGO 访谈报告：对 NGO 的访谈，主要从 NGO 如何看待与基金会的资助关系、接受资助的原因以及接受资助过程中 NGO 的关注点、痛点等展开，尽可能在考虑 NGO 背景和资助需求的差异性的情况下，呈现出 NGO 对于“资助”持有的不同观点与态度，同时总结反馈里共性的部分。本篇编写的内容包括（1）NGO 的期待；（2）NGO 接受资助现状；（3）NGO 视角下基金会资助的价值、限制和展望；（4）总结：为了更好的资助。

第二篇为获奖基金会访谈案例：对获得金桔奖的 10 家基金会的访谈，主要从基金会的战略及实施、资助策略、资助流程以及行业观察等几方面展开，希望将本次调研 NGO 认可的基金会资助实践，以及这些基金会对资助价值的思考呈现出来，为行业的发展和研究提供参考。本篇编写的 10 个案例内容分别包括（1）机构背景及战略方向，包括机构的简介以及战略的确立和调整；（2）资助实践，包括资助策略、资助流程等相关内容；（3）行业洞察，包括对资助型基金基金会的发展、公益行业相关政策法规以及网络捐款平台等内容的思考和观点。

通过访谈发现很多 NGO 和基金会不在一个话语体系中，双方的背景、关注的内容、看问题的视角和使用的语言范式有明显的差别。如果想促进平等、尊重的伙伴关系，前提是双方互信和理解，而这一切的基础都是“了解”。因此，希望通过访谈结果的呈现，加强双方的了解，作为参考，避免问题或误会发酵。此外，资助关系是各个参与方利益交汇展现出的结果，其关系的改善不仅仅单独依赖 NGO 和基金会其中一方或是双方，而是有赖于“资方—基金会—NGO—受助群体”整个资助链条的各个参与方，以及公众和政策的共同影响；同时，越来越多的基金会持续践行提升资助的专业性、落地性、有效性，促进资助关系的改善，关注社会议题的解决，推动行业能力建设，以发挥基金会在公益行业生态链中的价值。

本报告引用了 NGO 和基金会的访谈原话，其文字、标点有略微调整。NGO 访谈报告，摘录 NGO 反馈时已将领域、机构、项目名称隐去；获奖基金会访谈报告，尽可能保留受访人的原意，并与受访人进行了反馈确认。由于访谈时间和篇幅有限，未能将基金会的所思所行全面纳入。最后，期待未来出现更多的资助领域研究，共同推动资助领域发展！

目 录

第一篇 NGO 访谈报告	3
NGO 的期待	5
资助现状	11
基金会的价值、困境与展望	20
总结：为了更好的资助	34
第二篇 获奖基金会访谈案例	36
福建省正荣公益基金会：	
我们更愿意做河流	36
香港乐施会：	
秉承与民间公益组织合作的理念，支持合作伙伴	40
北京市西部阳光农村发展基金会：	
塑造更专业更高效的基金会品牌，让更多人关注公益	45
爱佑慈善基金会：	
我们希望陪伴大家走得更长一点	49
深圳市壹基金公益基金会：	
发展议题网络，做推动公益生态建设的先行者	54
北京市银杏公益基金会：	
我们选择了一个离大家更近的位置	58
爱德基金会：	
做互联网时代的沟通者	60
浙江敦和慈善基金会：	
以百年基金会的愿景和责任感，建设行业生态	66
中国儿童少年基金会：	
外塑形象，内强素质	70
南都公益基金会：	
坚定支持民间公益，建设公益生态系统，促进跨界合作创新	73
致 谢	78
附 录	80

第一篇 NGO 访谈报告

样本信息

本次调研共有 198 家 NGO 表示愿意接受访谈。综合考虑了机构成立时间、所在区域、服务领域、接受基金会资助的金额和与基金会的合作次数等因素，我们从中抽取了 20 家具有代表性的 NGO。

样本信息介绍：

受访 NGO 覆盖范围广，面积上覆盖全国七大区域¹，层级上从位于一线城市的全国型机构到县级的地区型机构皆有覆盖²。其中，全国型机构 5 家，地区型机构 15 家。

受访 NGO 服务涉及的领域有助残、教育、社区建设、环保、扶贫、农村发展、公共卫生和健康（包括癌症康复、艾滋病）等，服务人群包括残障人群、老年人和妇女儿童等。

受访 NGO 的成立时间从 1996 年到 2017 年，其中成立于 2008 年及以后的机构有 13 家；全职人员数量从 1 人到 500 人以上，多数机构全职人数为 3 到 6 人，其中 2 家机构全职人数较多，这与 2 家机构扎根全省（市）社区所需人数有关。

在过去三年内接受基金会资助的总次数上，受访 NGO 接受资助的最高次数为 18 次，超过半数（11 家受访 NGO）NGO 接受资助的次数为 2-5 次。在过去三年内接受基金会资助的总金额上，有 4 家受访 NGO 接受的资助金额为 20 万元以下，有 6 家受访 NGO 接受的资助金额为 20-50 万元，有 10 家受访 NGO 接受的资助金额为 50 万元以上；过去三年内，与受访 NGO 有资金关系的基金会数量上，最高为接受了 7 家基金会资助，超过半数（14 家受访 NGO）有资助关系的基金会不多于 3 家。

综上所述，从机构背景、涉及领域、所处地区环境、接受资助的频率及金额等信息中，我们可以了解到不同发展阶段、规模、类型的 NGO，其接受资助的情况以及对资助体验的反馈和看法。

¹ 包括华北、东北、西北、华中、华东、华南和西南

² 全国型机构和地区型机构的划分依据是 NGO 的业务覆盖范围

NGO 的期待

本部分主要包括 NGO 在选择和基金会合作时看重的因素、预期，憧憬与基金会建立的合作关系，期望基金会在行业中扮演的角色等内容。

不论通过何种方式建立合作，基金会和 NGO 双方都有各自的考虑因素。大部分受访 NGO 认为，平等尊重是良好合作关系的关键。深谙与他人合作之道、共创之道的基金会，往往既能达到满意的资助结果，又能赢得口碑。

一、NGO 选择基金会看重的因素

处于不同发展阶段的 NGO，在选择合作的基金会时看重的因素有明显差异。其中，资金支持和能力建设支持是受访 NGO 普遍提及的因素。除此之外，基金会的规范程度、NGO 与基金会的契合度等都是 NGO 看重的因素。

（一）规范性

规范是最好的引导和保障，也是资助双方在合作中建立默契和信任的基础。基金会拥有完整成熟的规则制度和管理标准，不仅能够促进资助行为更有效率，而且能给予 NGO 明确清晰的方向和指引，帮助双方更好地合作。大部分受访 NGO 更倾向于资助流程和审核标准更加规范的基金会，不少受访 NGO 表示：

“很愿意和*基金会继续合作，原因是效率高、拨款快。”

“*基金会做什么事情没要求，预算哪些能开支哪些不能不清楚。像这种既没有规划又没有规范的，很难合作。”

“*基金会给我们一部分资金拍视频，最后发现报销费用中的一小笔钱不符合要求，得算到其他费用上。我们挺喜欢这样有一定规则性的机构，不喜欢这也行那也行的（机构）。规范性特别重要。”

“机构逐年发展，经过基金会提供的项目成效、品牌、项目管理等方面培训。流程管理对于基金会是日常工作，但我们在其中也有所收获，对自己的要求也逐步提升。机构现在使用的项目模板和管理理念，吸取的都是不同基金会对机构的要求。像线上平台的使用，如灵析、金数据等，都是受到基金会引导。因此，基金会的发展某种程度也促进了社会服务项目规范化提升。”

“更看重基金会能够站在 NGO 的角度看问题，看到 NGO 的难处，但是在流程操作中高要求、高标准。”

（二）平台资源

NGO 在选择基金会时会考虑项目成效，以及对当地的影响和改变。他们不仅希望拿到资金，更看重基金会的专业性、品牌影响力和丰富的资源，进而获得更多方面和不同层次的

帮助与支持。

“选择与资源多的基金会合作，也是为了能够得到一些项目和资源，例如，（帮忙）引荐捐赠方、提升影响力。”

“我们在合作中也更加关注品牌化和公众知晓度。基金会会提供自己的平台宣传展示、推荐相关机构、组织交流分享会。*基金会能够为机构带来资源和平台，这些是其他合作很难满足的。”

“看重*基金会的宣传平台和能力，而且通过与*基金会的合作从中获得很多成长，比如如何做好财务管理、项目管理等。”

“NGO 比较局限于特定专业领域，视野相对狭窄，希望在和基金会的合作中，对方能给机构带来一些专业领域外的资源、平台，开拓视野。”

“在申请资金时，更看重基金会的背景，引入钱的同时，也能够引入资源。钱大家都有，但是资源不是谁都能给的。”

“这几家基金会最需要我们配合的，是让资金使用的效果呈现在公众面前，所以在项目监管的要求中也引导将项目品牌化，提高服务本身的成效展示。这是基金会自己的需求引导了社会组织的服务方向，我们在合作中也更加关注品牌化和公众知晓度。”

“希望基金会促成行业内、省与省之间的交流。”

“*基金会是个挺成功、有效的基金会，策略是形成支持体系，给予跨界培训、赋能培训，还定期来做辅导。搭建资源系统，把媒体企业也拉进来，公众筹款也容纳进来，对接公众资源，形成一种生态。”

（三）契合度

基金会的资助领域、资助理念、前期支持力度、人员配比等因素，与 NGO 的资助范围、核心理念的匹配程度，也成为了大多数受访 NGO 在选择基金会时会考量的内容，目的是建立平等的合作关系，促使后续项目顺利开展，实现共赢。

“我们会看基金会关注的领域和对机构前期的支持力度，如果理念一致才会合作。”

“梳理有哪些不同类型的基金会、基金会人员配比，看能够提供哪些资源。”

“我们自己会去梳理不同类型的基金会，甚至具体到每家基金会的人员费用能给到百分之几。”

“希望和基金会能加强针对议题的探讨，我们要做倡导型机构，希望基金会提供符合机构定位的支持。”

“我们需要资金，要更多地了解基金会，了解基金会和我们的匹配度、受资助的可能性，这些都进行过调查。首先，会优先考虑和我们合作多的基金会，再考虑相关领域的基金会。合作前，我们会查询基金会的背景、过往资助项目、发展历史、现阶段定位等。基金会如果长期没有新项目发展，我们就不太愿意合作，因为我们也希望基金会能不断自我创新。另外，

我们会关注基金会的过往资助项目是否和我们的项目有相关性。”

“在接受基金会资助中，重要的是要契合自己。基金会提供资源支持，要确实可以利用自己的资源帮到 NGO。如果不能帮到组织实现项目目标，组织之间关系再好也没用。”

“每家基金会的资助目的不同，公益组织的特点不同。基金会会有自己的资助范围，在范围内就会去谈，各项目标一致才会达成合作关系。这是理想状态，但理想状态并不多见。”

在访谈中发现，全国型或省级枢纽型 NGO 更看重双方理念和发展方向的契合。他们会主动研究基金会的战略，了解基金会资助的重点和方向。这类受访 NGO 也提出需要与基金会共同推进行业发展和公益文化建设，因此他们倾向战略清晰、定位明确、有使命感、愿意为推动社会发展承担责任和风险的基金会。

“机构与基金会是一个双向选择的关系，要达到双方契合的状态，具体体现在目标是否一致：比如想关注心理健康，为什么要关注，希望怎么去做。”

“倾向于选择的基金会是这样的：有清晰的使命和愿景，定位清楚，规模不一定大，但会有侧重点。”

“基金会需要有使命感，愿意承担负面评价，把社会价值放在第一位。如果只是为了那些资助人，为了媒体名声，会引起扭曲。基金会到底对谁的价值观负责，无我忘我是很高的境界。社会使命实现是最重要的，直接影响着资助行为，才能做到引领社会慈善文化，不被大众裹挟。”

“一个成熟的公益环境，大部分社会资金应该关注到创新服务的支持和研发。要想让社会关注于不同领域的更多人群，尤其是过往社会组织服务不到的人群，应该由基金会提供导向。基金会会有这个使命关注其他角色关注不到的人群和社会范围。有了资本的投入和引导，社会组织的服务也可以更全面化、多元化。”

二、NGO 期待的合作关系

大多数的受访 NGO 表示，期待能与基金会建立沟通顺畅、平等、尊重、陪伴式沟通的伙伴合作关系。

（一）双方进行积极、有效的沟通

一线资助官员通常是 NGO 与基金会沟通的桥梁，代表了基金会的形象，对 NGO 与基金会的关系影响较大。

资助官员对于项目、NGO 机构整体情况、领域议题的了解与熟悉程度，直接影响沟通的有效性。不少受访 NGO 表示与资助官员保持适当的沟通频率很有必要，有利于项目的推进。大部分的受访 NGO 对于资助官员在沟通中发挥的作用给予了正面的评价。

“基金会对 NGO 的尊重，具体体现在任命一个合格的资助官员。”

“项目设置初期，*基金会的项目资助官员会实地访点，并和 NGO 的项目经理共同规

划和设计项目，及时给予支持；项目执行中期，资助官员会跟进项目，并对项目的工作人员进行专业培训。”

“资助官员提供的跟进支持非常细心，第一年和*基金会的合作让我们获益良多。”

“沟通很有效，很畅通，只要有问题都可以沟通，对接及时，问题在短时间内便得到解决。”

“理事会和项目官员是非常重要的两个群体，一个决定机构资助方向，一个决定项目资助落地。”

“我们和资助官员项目层面的交流挺多的；有什么问题或者需要支持的时候都会主动联络，每个星期都会联络。”

（二）平等、尊重

NGO 期望与基金会建立一种平等、尊重的合作关系，为共同的受益群体服务，而不是形式化的“给钱做事”。在机构遇到困难时，基金会能给予其及时的沟通和适当的空间。多数受访 NGO 表示：

“当基金会以一个‘金主’身份合作，会自然产生优越感，看问题、做事都会有限制。资助关系是合作关系，是事业的共同体，在合作关系上要把握分寸，而不是谁掏钱、谁干活。尊重是关键，平等协商，各展所长，才能共同解决问题。”

“基金会和 NGO 合作关系是平等关系。我们会和基金会的工作人员进行交流，但和基金会的上层直接交流比较少，主要和基金会的省级枢纽机构进行交流，交流中也是以平等关系进行沟通。”

“平等，执行单位有权利征询咨询，信息沟通应该对等；在项目的执行和把握、设计上，基金会应该多倾听一线机构，指引方向。”

“基金会应该自省些，合作从一开始就不平等，NGO 心理有劣势，作为执行机构很难有渠道提出自己的意见。这种关系继续发展对基金会的发展也没有好处。”

“应该建立平等的‘伙伴关系’，双方形成事业的共同体，而不是基金会以一个‘金主’的身份来合作。在机构遇到困难时要给予充分沟通空间，以第三方角度对机构的项目管理和财务管理更多支持与建议，为了共同的受益群体服务，而不是形式化的“给钱做事”。了解机构的过往发展，给予充分倾听。”

（三）陪伴式的伙伴关系

在平等、尊重的基础上，大部分 NGO 表示希望与基金会建立长期的伙伴关系。尤其是处于成熟期的机构，更希望和基金会建立互相协作支持的关系。

“合作初期，在磨合阶段是需要互相支持的。基金会在做尽职调查，是需要被资助的伙伴提供资料等支持。对于我们来说，我们也需要了解基金会的理念、对项目本身执行等。互

相评估合不合适。”

“NGO 和基金会互相支持，基金会陪伴 NGO 成长。双方合作，一起做事，几年后会建立真挚诚恳的合作关系。”

“基金会需要和 NGO 共同成长。也就是说，即使双方的理念不同，基金会也能够支持 NGO 个性化的发展。”

“二者应该建立起战略合作的关系，这样资金才能花在真正需要的地方。”

“资助项目可以是多年的那种战略项目。以陪伴性成长的方式，长期资助项目，可以使得基金会与资助机构关系更紧密。基金会到资助机构的拜访频率也很重要，如果有个基金会与资助机构关系衡量指标会很好。一般一年 2-3 次拜访很正常，双向拜访。”

三、NGO 期待基金会扮演的角色

资助型基金会与 NGO 基于自身的角色定位，在分工和优势上各有不同：前者擅长筹款募资，拥有丰富的资源；后者则长期奋斗在一线，具有丰富的执行经验。两者都具有各自鲜明的特点和专业能力，应做好自己擅长的工作。在 NGO 眼中，基金会应扮演引领、推动行业发展的角色，同时不同发展阶段的 NGO 对基金会的期望也存在一定差异性。

（一）引路人

受访的初创期 NGO 由于经验尚不充足，往往希望基金会多扮演导师角色，给予其更多的指导。

“希望是一个导师的角色，很多东西之前没做过，通过这次资助才知道怎么填表。很想学习，希望基金会不嫌弃，愿意通过新方式新渠道带来实惠。”

“通过和基金会的合作，我们学到了很多，也提升了项目规范。”

（二）行业促进者

处于发展稳定期或成熟期的受访 NGO，则将眼光放在整个行业上。他们认为，基金会处于整个公益行业上游，拥有更多的资源，可以通过领域研究、行业议题探讨、传播倡导、搭建平台和基础设施建设等途径，成为行业的促进者。

“基金会对行业生态有责任意识 and 规划，为被资助方的成长提供支持，帮助 NGO 发现自己的问题，共同维护生态系统。”

“扮演行业的促进者和影响者，利用基金会更专业的知识技能为公益组织提供更多的培训和战略制定，促进草根 NGO 的成长。具体方面，在财务监督和项目评估方面提供更专业的角色和指导。希望基金会能长期、稳定资助，有助于培养公益人才。”

（三）资源整合者

基金会在行业中扮演“输血”的角色，可以整合政府、企业、公众等多种资源，承担资

源整合和枢纽的角色，推动公益网络的建立，扩大影响力。

“基金会应该更多地发挥资源对接、推动建立网络、扩大影响力的作用。比如我们现在的*项目，我们去考察了国外的情况，*项目是很普遍、很受支持的，但是境内很少，而且政府也没有这一块的支持。那么，基金会有强大的资源调动能力和更强的公信力，或者可以牵线搭桥去推动基金会、政府和 NGO 三方形成一个合作，同时，基金会也作为监督方参与进来，共同推动计划落地。”

“我比较期待的是：基金会有更大的统筹方案，然后提供资金给 NGO 去做实地和一线的服务，我们作为其中之一参与其中。或者说，希望基金会能够帮助有梦想的人去实现梦想，比如我们有一个项目，基金会也很认可，那么就由基金会帮忙筹款和对接资源，让 NGO 去实施它的项目计划。”

资助现状

在资助对象的选择上，基金会有资助偏好和风险性考量。访谈中发现，现阶段 NGO 除了谋求基金会的资助之外，也更积极地拓展多元化的资金来源，并开发自营业务，实现自我造血。与此同时，受政策法规影响，NGO 反馈，与境外基金会的合作明显减少。

在资助流程的三个阶段中，项目申请书是基金会了解 NGO 的主要手段；保持适当沟通和跟进有利于项目顺利实施；在最后的评估阶段，评估的重要性被普遍认可。

一、基金会倾向选择的 NGO 类型

大多数受访 NGO 表示，基金会倾向于选择有熟人推荐、枢纽型和规模大的 NGO。

（一）选择熟人推荐的 NGO

不少受访 NGO 表示，很多基金会依赖于 NGO 提交的资料，而较少主动寻找被资助组织，或主动去了解 NGO 的发展现状和需求情况。受访 NGO 提到，基金会会更倾向选择熟人推荐的 NGO。

“在申请资助的过程中，沟通的渠道不畅通，尤其是在初始阶段。基金会凭借单一信息，做判断，偏向有熟人介绍、背书（推荐、大咖、转介绍）的机构。”

“选择*基金是业内伙伴推荐的，基金会的项目结合本机构的服务范围进行选择。”

“我们通过联盟申请项目，联盟推荐给*基金，*基金决定给该项目进行资助。”

“从今年 99 公益日的数据来看，合作态势倾向于老关系户，合作数量、支持的机构减少到 4-5 家，以前可能有 10 到 30 家合作。”

（二）选择枢纽型、规模大的 NGO

枢纽型、规模大的 NGO 往往发展较为成熟，项目实施经验丰富，更容易获得基金会的信任和资助。而对于刚刚起步发展的草根 NGO 反馈，获得资助的机会相对较少。

“个人感觉资助倾向上没有太大变化，资金集中在大基金会，资助停留在省级机构。”

“从整体趋势来看，目前境内资助方更倾向于资助枢纽型机构、能力强的机构和创新的项目，对草根组织扶持较弱。”

“大多数情况下是基金会主动找机构，愿意跟我们合作是因为机构内部始终有一个完善的制度和完整的实施方案，而且早期受境外基金会影响，形成了独特的参与式工作方法，每个项目在设计和可行性分析阶段，都会邀请受益方、政府、资助方一起组成项目团队共同实施。”

二、 境外基金会资助减少

在 NGO 早期的发展过程中，境外基金会扮演了重要的角色。当时境内公益组织和资助环境尚不成熟，境外基金会通过资金支持、能力建设等方式，对 NGO 的发展给予支持。不少接受过境外资助的受访 NGO 提到，境外基金更愿意提供长期、非定向的支持，包括项目运营资金、机构人员的能力培训费用等；在资金使用方面更加灵活，更有益于机构和项目的可持续发展。

“境内基金会通常是短期资助，一次性资助，今年资助完了明年可能就没有了。境外基金会愿意长期持续资助，这样有利于机构长期全方面的发展和提升。”

“境内基金会有很多资金，但都用于基金会自身做项目或与政府合作，不如境外基金会对机构的支持力度，而国际性基金会主要会提供行政费用支持，给予机构生存空间，给 NGO 的自由度较大。”

但也有 NGO 认为境外基金会已经扶植起了一批 NGO，在某种程度上完成了其使命。

“国际基金会一定程度上完成了自己的使命，当然也看具体的哪个领域和方向。”

随着国内的各类政策法规陆续出台，尤其是《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》，境外基金会资助境内 NGO 要遵循明确的要求。访谈中发现，受访 NGO 与境外基金会的合作明显减少。一些境外机构的撤出，对 NGO 最直接的影响在于获得的资金量减少，同时，机构本身及项目的运行也受到一定影响。

“之前（用于）运营发展的资金，有一半以上资助来自境外基金会，现在（境外资助）这部分比例很小，已经影响到了接下来的发展。”

“2016 年开始，境外基金会资金量减少，甚至完全撤退。与此同时，境内基金会又很难寻求到非定向性资助和运营性资助，从而对机构的可持续运营产生影响。”

“国际基金会逐步退出境内市场，感觉之前有二十多家，现在只有四、五家。国际基金会年底撤掉所有资金，我们还是担心资助的来源。”

“在此之前，我们的资金主要来自境外机构，后来受政策影响开始跟政府、境内基金会、企业建立联系。”

几家受访 NGO 也在积极地适应目前的行业情况，虽然审批手续比较繁琐，但在合法的条件下，会继续维持和境外基金会的合作关系。

“若要继续和境外基金会合作，审批报备变得更加繁琐，备案就跑了两个月。其他的话还好。”

“境外基金会通过短期活动的合作方式，继续和我们保持合作关系。”

三、 NGO 资金渠道日趋多元化

多数受访 NGO 表示，他们倾向于拓展多元化的资金来源。主要原因是：资金来源不稳定，依赖单一的资金来源有风险；当与境外基金会的合作减少，以境外基金会的资助为主要资助来源的 NGO，需要寻找其他资金渠道；来自政府的资金受政策的影响波动大；目前基金会资助中用于机构运营和发展的资金太少，影响机构的可持续运行。基于以上因素，NGO 通过多种渠道筹措资金，以主动提高机构应对风险的能力。

“依赖单一来源对机构未来发展是一大隐患，需要开拓其他的资金渠道。”

“近两年政策不稳定，资金投入的改变会影响领域内机构的服务，资金购买方式、投入范围都会有影响。”

“想可持续发展，做想做的事情，需要资金多元化。”

“我们机构其实现在越来越趋向于不和基金会合作。因为现有基金会的策略不会有一个很长期的资助策略，像我们是做社区服务型的机构是一个长期发展的过程。如果我们一直用项目制这种工作思维来去做社区的工作的话，很难做出我们想用的东西。”

受访 NGO 提出，除了基金会提供的资助外，还有政府、网络平台、企业、个人捐赠等。目前政府逐步加大向社会组织购买服务的力度，网络筹款等方式也不断普及。

“目前，公益项目运作有多渠道支持，如政府采购、企业合作、众筹。基金会资助占比相对比较小。”

基金会、政府、企业等渠道，带给 NGO 的资助价值不尽相同，NGO 在选择时各有考虑，如申请资金的难度、寻求背书、寻找资源等。

“基金会资助 NGO 的侧重点不同，若是企业背景，相比而言更注重组织和机构的发展，能带动机构的规模发展和效应提升。”

“政府可以给 NGO 背书，突破一些壁垒。不过钱也不好用，和政府打交道比较麻烦。细节限制越来越多，不是很人性化。”

“政府购买一定额度以上的服务需要招标，政府项目有预算和决算，但又不提供财务费，对 NGO 要求比较高，我们会减少这部分资金申请。”

“企业也开始重视预算，有合理的管理费、收入；但给的钱较少。我们的产品打包成一个公益产品，企业会给一部分钱，像公益产品交易。”

不少受访 NGO 提到以下两种新兴的资金来源：

（一）开发自营业务，自我造血

公益市场化，是近些年公益行业关注的热点话题。随着社会企业等概念的推广，一些受

访 NGO 表示，开始尝试通过开发自我造血产品，探索变现渠道和变现模式，进而用产品化推动规模化，创造更多的营收和更强的生存能力，维持机构运转。也有 NGO 提出，新理念和方法出现的同时，也要把以往经验进行总结和沉淀。

“NGO 开始做研发，是有一定的业务规模、体量之后，才开始着手做商业化，与业务服务的交付能力是不冲突的。可复制、规模化确实需要一段时间的人力和精力的付出，但是产品化给机构带来的未来优势是：研发过程中对项目的理解和优化。在研发过程中一起讨论、交流是提升个人和团队能力的好机会。对机构而言，产品化，也有利于规模扩大。售卖的范围扩大，业务才能打出去，才会提升业务交付能力。”

“企业进入公益圈，企业带来商业管理的思路和方法，创造新的形态，但缺少老的形态的继承。”

但也有 NGO 认为，专注于项目本身才是最重要的，商业化布局短期会对项目执行产生影响，长期会对机构的愿景和使命也会产生影响。

“NGO 不应该自我造血。NGO 是基金会的执行者，基金会应该是筹款者；若 NGO 有了商业意识，患得患失，尤其是做一线服务的公益组织已经很累了，处处想着钱，思想会变的，也会导致项目受影响，比如执行效率变低。”

（二）网络募捐兴起

网络募捐兴起后，具有部分基金会通过联合劝募、公开募款的方式和 NGO 合作，尤其以“99 公益日”、“月捐”为代表，降低了公众的捐款门槛，给 NGO 带来更多的资金。

不少受访 NGO 对网络募捐持看好态度，认为带来了更多的资源，推动基金会更加透明化和规范化。

“筹款平台有资源都会主动联系我们参加，并推荐媒体资源，其实带来了更多平台之外的资源。”

“筹款灵活性大，可以跟得上项目开发的速度和周期，但有时基金会筹款方式比较复杂、周期长。很多机构的行政、运营费用应该都是来自众筹或月捐，灵活性更大。”

“99 公益日虽然褒贬不一，但确实对公募环境有很大影响。希望有更多类似的平台和机会。99 公益日对基金会的透明度和规范化管理要求越来越高，是一件好事。”

但也有一些受访 NGO 持保守意见，认为网络募捐还处在探索阶段，最终需要从线上落地到线下的互动；而且太注重筹款，也会消耗机构人员时间、精力，影响项目执行和机构运作。

“互联网筹款只是多了一个渠道和形式，我对此持保守意见，认为它没有到颠覆阶段，没有突破传统的公益形式，只是自主性更强。这多集中于‘99 公益日’和特定项目，平时得到的资助金额很一般，获得很多公众捐助的项目不具备普遍性。”

“最开始联合劝募设计时，也是开放公募权的探索。当一个公募权开放给几百个机构时，如何去管理是个很大的问题，最后可能沦为谁给我的钱多我就给谁钱多。也会有基金会认为没必要做支持了，那么多机构支持哪家呢？前两年还提机构建设，这两年最多的培训是如何筹款。要把控的就是在这件事上如何不走极端，利用好。毕竟一件事总是有利有弊。”

“有平台让公众了解我们做什么，还能培养公众捐赠的习惯和文化，这点很好。但传播时总靠机构泪点比惨，否则就不好拿钱。公众想到公益就是煽情，其实公益是个很专业的领域，这方面应该得到尊重。”

“对于我们来说，月捐不是一个线上筹款的过程，可能要借助线上的传播渠道，但最终是需要落地的。支持者不会在线上跟机构产生很多连接，还是需要很多线下的互动。”

“现在基金会和 NGO 的界限越来越模糊，按道理应该基金会好好提供钱，NGO 好好做项目，但现在 NGO 也天天想着怎么筹款，怎么宣传，分散精力，对项目实施和成效看得越来越轻，也不是正常现象，正常应该各干各的活，现在越来越不清楚。筹款很厉害，真正做的项目怎么样呢，能把两者都做好的机构还是少数。”

四、资助流程

资助流程总体可以分为三个阶段：申请资助阶段、项目实施阶段和项目评估阶段。

申请资助阶段中，受访 NGO 反馈，有一部分基金会对 NGO 的具体背景和资助需求缺乏了解，主要依靠项目申请书做资助决策，并且倾向于选择熟人推荐的、枢纽型、规模大的 NGO。但也有基金会的前期审核很严格，对机构进行实地了解。在对机构情况比较熟悉的基础上，确定合作关系，这样更有利于双方后续合作的开展。

在具体资助实施过程中，NGO 与基金会的及时沟通非常重要，一方面能够促进双方保持良好的合作关系，另一方面有助于推动项目更高效地展开。

项目结束时，基金会通常会对 NGO 及其项目进行综合评估。一方面，了解和复盘项目执行中的亮点与困难；另一方面，给予 NGO 更多优化建议和反馈。对于项目评估，受访 NGO 普遍表示重视。

（一）申请阶段：项目申请书是基金会了解 NGO 的主要手段

很多受访 NGO 提出，互相了解是合作前提，一个成熟、专业的基金会不仅要熟悉自身资助的领域和议题，还要了解受资助机构的人员情况、专业能力、项目规划等基本情况。

绝大部分受访 NGO 表示申请资助有一定的门槛，NGO 申请资助项目时，需要向基金会提交相关的背景资料以及项目书。基金会根据 NGO 提交上来的资料，按照一定的可量化标准去衡量项目，以便最终做出资助决策。

同时，多家受访 NGO 反映基金会会主动帮助 NGO 完成资料的准备以及项目书的撰写，

也有 NGO 希望和基金会是共同协作，探讨完成项目方案。申请阶段，需要考虑到当地的实地情况。

“申请需具备入门条件：注册一年以上，年检合格，政府等级评估。*基金会的申请除了一般标准，还有额外的要求：民非注册、机构处于上升阶段、创新服务、规模优势、业务拓展深度；基金会大部分项目针对大规模、创新机构；申请后资助官员会实地访谈查看。”

“基金会对申请方有一些要求，我们在机构管理方面不太完善，资料保存不完善，申请时需要提交的一些资料不完整。申请基金会的项目会倒逼我们完善机构介绍和准备好基金会尽职调查等资料。”

“基金会会派人帮助机构完善项目建议书。申请环节的步骤，如资料准备和项目书撰写等都能顺利完成。”

“项目书主要以机构自己的想法为主，机构先有意向并和官员沟通，再写项目书，同时基金会提供建议。”

“向两个基金会申请项目时，资助官员提供的跟进支持非常细心，第一年*基金会帮忙我们很多。”

“项目立项以机构自己的立场为主，立项前都会和基金会沟通，对项目目标和问题进行调整。最早开始和基金会合作并不顺利，双方的立场不一样、关注点也不一样；后来双方互相理解后，合作就比较顺利。”

“项目方案的共创很重要，需要根据组织需求，共同交流，探讨完善项目方案，而不是帮你改。”

“申请时，会有考察队来我们基层看。但他们不是最终评审专家，（对结果影响）占比30%左右，占比最大的是评估的专家，评估专家对我们都不了解，他们看资料的专业性，感觉会做 PPT 的机构更有优势。还有投票的问题，我们这边没有办法用先进的网络和工具，这边不了解投票的方式，服务对象是在广大牧区，没有信号甚至没有手机，得不到帮助和支持，失去合作机会。”

（二）项目实施阶段：保持适当沟通和跟进有利于项目顺利实施

NGO 的主要任务是前线服务，基金会则要跟进 NGO 项目的实施情况，期间 NGO 和基金会之间的沟通交流必不可少。基金会在与 NGO 共同规划和跟进项目执行的同时，会对项目工作人员进行培训。NGO 需要向基金会及时提交进度报告，若遇到困难，可以向基金会申请支持。

受访 NGO 认为，基金会可以放下身段，走进项目一线，更接地气地了解服务对象的实际需求，确定资助项目；也能更加理解 NGO 执行项目的难度，根据项目开展的实际情况，对项目的要求、开展具体的活动等方面有一定的弹性与灵活性。

“基金会实地调研，会更加清楚当地实际情况。”

“目前为止，因为地区偏远，合作的境内基金会还没有来实地看过，希望像境外基金会一样，了解当地的实际情况，境外基金会专门过来评估在地效益、可持续性、支持力度和老百姓参与度有没有，更理解草根组织的情况和困难。”

“项目设计和规划阶段需要双方相互了解；结项之前需要一些的指导，比如项目报告、财务报告出来后，项目官员给出一些反馈。”

“执行阶段大部分基金会只需要我们这边提交进度报告（季度、年度、结项报告）。多数为线上沟通，对接官员的态度都比较好。”

“希望基金会多体谅 NGO，项目执行过程中合理的要求、合理的预算调整尽量满足。希望基金会能够根据中国的国情，不能说是让 NGO 完全按照基金会的方向去申请和开展活动。”

“基金会的项目应该是结合本地情况更好地实施，基金会要更加考虑执行机构在执行项目过程中的具体情况，比如执行费用的合理差异。比如活动在少数民族地区要充分尊重当地风俗民情。希望这方面基金会没有过多要求，大范围内符合要求，小范围可以自行调整。”

也有受访 NGO 认为，所有项目都到实地考察，不切实际。可以根据合作次数、熟悉程度、项目重要性等，评估是否需要实地考察。

“根据大家的意愿和项目的远近，对合作伙伴的信任程度，项目的风险控制和支撑环节。项目很多，跑一圈还是很困难的。”

“目前大家都太忙，项目越来越多，谁会去项目点看看，有一点强人所难。很多很多项目在手上，大家觉得督导重要，也没有办法去执行。”

受访 NGO 提出，项目督导不等于督察，一些基金会在项目把控中重“察”不重“导”。督导需要对项目很熟悉，从促进项目结果的角度，提供建设性意见，具备一定的高度，给项目和机构提供指导。

“督导和督查不一样，督导是站在项目发展、调整项目发展、支持机构发展，很多经验是给到项目或者机构的。在实践中，作为一个指导方，能够准确找到机构或者项目存在的问题、结果是不是可以更优化。不应该去考虑项目的合法性，督导应该站在一个很高的高度给项目和机构指导方向。”

“立场清晰，站在项目结果和解决的问题方面，清楚项目在解决什么问题，清楚项目的难度，知道问题如何一步步向前走。需要非常专业，对项目有很强的经验，才能对项目提出建设性的意见。”

很多受访 NGO 提到与资助官员沟通时，比较看重对方的态度，认为这会影响到双方的

沟通质量，并非要求态度必须友好亲切，但希望能受到平等尊重地对待，共同推进项目问题地解决。不少资助官员给受访 NGO 留下很好的印象。

“基金会的感情真挚和尊重态度很明显可以感觉出来。这和资助官员个人的素质有很大关系，对资质的要求很高，但目前基金会现任的人缺乏这点。”

“和我们沟通的次数很多，对*（资助官员的名字）来说，是挺麻烦的，还是挺有耐心地指导，很感动，我们就更想做好。”

“项目官员遇到困难解决方式还是值得肯定的。遇到问题后，想办法一起解决、弥补。例如几个机构在不同地区共同推动一个活动，高估了自己能力，预算、计划时有些拍脑门。在实际运作过程中，项目的活动场次和参加人员很难完成。而基金会的资源较多，在宏观上做的推动和改变较多，项目官员帮我们协调实力强的机构。他做了很多有益的事情。”

“双方有磨合的时间。比如说有一段时间资助机构的项目官员发现机构的项目进度滞后，或者没有达到预期效果，这个时候他在关注机构进度的同时，也会关注机构本身遇到了什么问题，会礼貌询问但不会过多干涉，不断给我们建议。”

（三）项目评估阶段：评估的重要性被普遍认可

项目结束时，基金会一般会对 NGO 做一个评估。很多 NGO 普遍认为评估很重要。从资助角度来说，项目成效体现着基金会的资助价值，且预示着未来是否能获得更多资助；从项目层面来讲，有效地解决社会问题才是 NGO 的价值所在。

“评估做得‘好’的例子：*基金会会将项目初期目标和终期的结果做比较，帮机构分析不足，给予反馈。”

“双方的共同参与很重要。项目是个动态过程，项目书是否完整、项目的设计是否合理、团队成员的成长与努力，机构在实践中找到最合适的路径，不断落地；我们在过程中解决问题，看到团队的担当与成长；资助方与我们对设定的目标适当做调整。”

“结项评估是和初期预估目标进行比较评估，和最初目标的差距多少；项目多大程度真正地推动了社群的改变等。”

受访 NGO 表示，实操中基金会通常采用两种评估方式，一种是第三方评估，一种是基金会自身的评估。

“请第三方进行培训类的效果评估，其他项目由第三方资金审计（活动构成资金的使用不用审计）；项目官员做访谈，看机构交上来的财务报告。”

“基金会的项目官员和审计人员做，有的也会到项目实施地与服务对象面对面交流，来审阅机构提供的纸质材料。”

“基金会会对最终的结果进行审核，基于一定的项目指标分解，对项目效果进行评估，

会看 NGO 的审计报告，每月、每半年、每年的总结。最重要的考量因素是数据。”

有受访 NGO 认为，部分境外基金会评估体系比较成熟。评估结果一般会反馈给 NGO，并提出一些建议，NGO 认为这点很重要。

“结项阶段，我们在线上管理平台提交资料，如票据、报告；结项会邀请官员现场查看辅导；*基金会自己邀请第三方撰写评估报告，主要考察项目效果。通过访谈，了解是如何执行的，会提出一些建议，比如明年把重心还是放到培养更多的人上。”

也有受访 NGO 提出，项目评估应该围绕项目全程，而非只在收尾阶段进行评估。

“如果一个项目的评估是，半年一年都不搭理，最后就靠材料来看项目的合法性和成效是没有太大的意义的。而且为什么很多公益机构会越来越猖狂，和这个是有关系的，法不责众，已经给了 80%，不给肯定是项目出问题了，脸上过不去。但这会整体影响 NGO 的形象。”

“很多最后关注的是资料的精美性、合法性，就会忽略为什么做项目和项目的执行。不太现实的就是现在项目太多了，而且都是小项目，希望基金会能真的看清楚这个问题，不要搞太多项目，把自己弄得也很累，有时候看起来项目很多邀请很多机构，实际上大家都很累，不如把资金用于长远的项目持续支持。”

“理想化的角度，最好放在项目执行过程中，或者随时随地地做评估，弱化项目收尾阶段的评估。评估应该前移到项目执行中，甚至在项目执行中如影随形，最后是不会产生很多问题的。”

基金会资助的价值、困境与展望

即使在 NGO 资金来源多元化的趋势下，基金会资助对促进 NGO 发展的价值仍然不可低估。但在资助过程中，基金会和 NGO 同样也遇到了不少问题与困难。本部分将着重阐述基金会资助位 NGO 带来的价值，双方在资助中面临的困难，以及 NGO 对资助型基金会发展的展望。

一、基金会资助的价值

部分受访 NGO 表示，得益于基金会的资助，他们可以从 0 到 1 成长起来。基金会带给 NGO 的价值不仅是改善生存条件，还带来了能力提升、行业的资源整合及网络互通等方面的支持；基金会的资助在推动社会问题的有效解决，乃至构建公益行业生态上都发挥了重要的作用。

（一）促进机构发展和能力提升

一些受访 NGO 表示，同基金会合作，有机会接触到先进的理念和模式，这是其他合作方式不可取代的。

基金会为 NGO 提供的能力建设培训、团队建设等“软性支持”，可以帮助 NGO 学习新知识，提高工作人员的眼界，促进机构的整体发展。同时，基金会拥有的一套规范的资助体系和要求，在项目实施的过程中，也可以帮助 NGO 提升项目管理、财务管理的规范性和专业性。

“和基金会合作，能学到先进的理念和模式，比如他们会告诉我们如何做好财务管理、项目管理等。基金会支持项目执行和运作的资金投入意识在觉醒，有一个团队给我们开工作坊、集训营等。”

“基金会合作的门槛高，对机构人员的能力建设有一定的帮助。一些基金会关注到项目人才培养的盲点，就愿意和我们一起衍生一些小的计划，比如说在项目里面加入一些员工成长的内容，甚至说做一些实习生培养这样的工作。”

“前期培养组织能力、负责人能力、筹资力，有时还会把机构负责人带到境外学习。培训非常全面，在培训过程中还可以学习战略规划。”

（二）促进资源整合和网络互通

基金会作为行业中枢，具有很强的资源调动和整合能力，可以为 NGO 提供更多更丰富的资源。同时，通过基金会这个平台，不同的 NGO 在此建立联系、互相交流，进一步促进资源调配和网络互通。

“基金会拥有强大的资源调动能力和公信力,可以牵线搭桥去推动基金会、政府和 NGO 三方形成合作,共同推动计划落地,易于推广公益文化,可以影响整个行业氛围。”

“相当于用社会认可度高的基金会为本机构背书,从而可以调动其他的资源,例如政府资源,获得政府的购买资金,提高自身机构的公众说服力。”

“能看出基金会不光关注自己的过往成绩,都在不断改善自己,比如改善资助项目、为各自不同的组织发展帮助等。比如*基金会关注项目管理的沟通,会把工具方法都告诉我们;*基金会关注整个公益平台建设,相较于其他基金会比较容易得到支持;*基金会提供平台和资源建设。不同基金会在我们的合作中扮演不同角色,有很重要的互通关系。”

“在与*基金会合作中,接触到很多领域内的机构和资源。”

“基金会最关键的是专业和视野。指引方向并且整合资源投入,才能更好的解决该领域的问题。每家基金会都应该有自己的战略思考,需要调研该领域有公益组织在做,做什么方面的项目,资助情况是怎么样的,我应该资助什么才能发挥最大的作用。*基金会好一点,会做数据梳理。”

二、基金会资助之困

在此次访谈调研中,根据受访 NGO 反馈的信息,我们提炼出 NGO 认为其同基金会合作所面临的困境,主要集中在双方的合作关系、资金使用及基金会的专业性三方面。

(一) 合作关系

基金会与 NGO 的资助关系是业内广泛关注和讨论的议题,形成良好的资助关系是行业着力倡导和推动的一个重要方向。

目前,在基金会与 NGO 的合作关系中,双方存在信息不对称、关系不对等的问题,具体包括资助标准有待明确、资助领域和地域需打破壁垒,双方信任度不足等问题。

1. 信息不对称,沟通有待加强

(1) NGO 获取资助信息的渠道待拓宽

大多数受访 NGO 了解资助机会的途径有:业内的伙伴推荐、基金会发布的资助招标等。同时,还有不少 NGO 通过参加公益创投的方式接触到基金会。但仍然有大量期望获得资助的 NGO,对获取资助信息的渠道完全不了解。

“组织成立 5 年多没有大的发展,和基金会的合作基本没有,近年来慢慢才有接触。对基金会没有预先的了解,之前几乎没有了解基金会。”

“非常需要得到基金会的支持,但不知道如何筹资,不知道如何同基金会联系。”

“难以接触到资源。本省的基金会基本没有,虽然北京有资源,但没办法直接接触,对其不熟悉,不太确定能否得到支持。”

(2) NGO 了解基金会战略的渠道待增加

从 NGO 自身来说,多数受访 NGO 缺乏较为清晰的战略规划。即便成立多年的机构,

也有一部分认为还没到需要做战略规划的阶段，或没有能力和资源进行规划。因此，部分受访 NGO 没有关注基金会战略的意识。

受访 NGO 表示，他们了解基金会战略规划的渠道主要有三种：参加交流学习的会议或活动；在项目申请阶段，查看网上的机构信息；在和资助官员沟通的过程中获取信息。

但有不少 NGO 表示没有渠道了解基金会的战略规划。

“基金会相对 NGO 而言是上层机构，我们没有渠道去了解他们的战略。”

“我们不太有渠道能知道基金会的战略是怎样的，基金会伙伴和我们谈战略的时候基本都是他们战略转型的时候。”

“对基金会的战略了解不详细，只知道基金会会有好几个品牌，有不同资助方向。资助范围大，只了解我们自己领域的。”

(3) 与 NGO 的互动沟通待增强

部分受访 NGO 反映，在项目申请初期，双方沟通比较困难，基金会对 NGO 的情况不太了解。处于上层的基金会会有自己的主张观点，而且双方沟通频率少，所以也难以倾听和接受 NGO 的意见。NGO 提出，较少接受到反馈，不清楚项目实施的结果如何。或者，即使得到的一些反馈，也缺乏客观性和可操作性，常常导致沟通停滞，让 NGO 无所适从。

因此，在资助实施和双方合作期间，双方的充分沟通极为重要。一方面，基金会应以尊重、平等态度与 NGO 沟通，同时拓宽 NGO 与基金会的沟通渠道。有条件的情况下，创造双方面对面的沟通机会，实地了解双方的基本情况。另一方面，有一些受访 NGO 负责人提到，自身也应加强与基金会的沟通，有交代意识。

“在项目设计和可行性分析阶段，应该邀请资助方共同参与讨论。”

“基金会前期对 NGO 了解不深入，这对项目过程和结果都会产生影响。”

“沟通渠道不是很畅通，往往出现在项目申请初期，沟通比较费劲。很多人不愿意倾听，不愿意听对方把话说完，没有了解事情全貌，特别主观。”

“资金到账之前，与基金会的沟通较多，给之后就比较少。资助官员觉得好像不需要主动去了解 NGO，NGO 应该去主动了解基金会，NGO 应该跟着他们的步调走。”

“合作过程中最有痛点的环节是项目过程中的跟进、沟通，这是非常重要、需要的。部分基金会合作过程中，缺乏沟通，除了签合同的时候。”

“能察觉到他们不满意，如果只是‘这么简单你们怎么就做不好’，这种笼统的情绪化反馈，我们就是想改进，也没有参照标准。”

“需要做好心理准备，沟通资金的使用去向，彼此交代的意识要更强，双方互相学习，有更多共识和语言。”

“沟通是双方的事情，在对基金会提出期待的同时，NGO 也需提高与基金会的沟通能力。”

“必须把别人交代的事情做好，并保持及时反馈，这样才能建立相互信任；对机构的管理非常重要，有完善的项目管理制度和实施方案，保持透明；有一定的问责，对捐赠人、对基金会负责。”

目前双方沟通的渠道越来越多，不过很多时候都是通过微信、邮件联系，面对面沟通的成本依旧很高。

“沟通成本高：像省内直接拜访，*基金会就是在本地有一个分支机构，但是在北京这种地方的话来回交通住宿就要花很多钱（僧多粥少，都会去申请，虽然很多到最后不了了之）。”

“项目沟通困难，和境内大型基金会能沟通 5 分钟就已经不错了。难以真正获得支持。”

2. 关系不对等

在行业生态上，基金会相对处于“资源掌控方”的位置，拥有制定“规则”、分配资源的权力。目前的资助现状表现出资助标准模糊单一、资助领域和地域存在壁垒、合作态度“高高在上”等问题。

（1）资助标准需更明确

基金会对申请的 NGO 有一定的门槛，不同基金会由于自身的战略选择等原因，对于所要资助的项目要求不一致。受访 NGO 提到有些基金会缺少明确且固定的标准要求，且缺乏对 NGO 的了解，这就使得申请存在一定的偶然性，他们即使落选，也不清楚落选原因。

“各基金会立项本身的要求不一样。对不同项目没有固定规范，只要有项目计划书通过审核就行，没有明确的立项回复；*基金会相对来说操作需要更规范一些。”

“流程比较清晰，但是项目申请通知希望能得到进一步的解释，比如说文件中说要做一个创新计划，但是创新具体指哪方面呢？”

“境内基金会的申请有很多偶然性在里面，比如申报材料中的表达能力等，不太了解组织，与机构的沟通不够。就是用基金会的维度去评价，所以很多申请就看比赛能力。”

“比如（基金会）对议题的理解比较少，也就没有办法构建对这件事的理解，而用泛泛的维度评价我们。”

“基金会人员对公益的理解不够，跟公益组织相比差距较大，很难客观评估公益组织资助价值。”

（2）资助“围墙”需破除

受访 NGO 表示在资助过程中，基金会在项目申请领域和地域的筛选上建立了“隐形围墙”。某些 NGO 表示，之所以没有与基金会合作的机会，一定程度上也与关注的领域有关。基金会支持的多是常见领域或人群，资助范围较保守，而某些特殊领域相对较少地受到基金

会支持。个别 NGO 反馈，如果某一领域在前几年没和基金会建立资助关系，后面再想发展，会很困难，没有渠道和突破口。

“接受你们的访谈前，我特意先去问了其他机构，有谁和基金会有合作。基本都反馈没有接受过资助，我们这个领域估计有 90% 以上的机构没有基金会资助。”

“我们机构的主要领域是*，一般都资助部分地区，*地区不符合资助的方向，很难获得资助。”

“基金会大多支持成熟的机构，但对于不成熟的机构不太公平，刚成立的机构更需要扶持。”

“如果没人支持发展中的机构，又何来成熟机构。”

“地域限制、政策限制，导致资源获取来源较少。”

（3）合作态度需更平等

一些受访 NGO 表示，仍有部分基金会在实际合作中秉持甲方思维，用不对等的视角和方式去看待与 NGO 的合作，缺少一定的容错机制。

“感觉基金会比较高高在上，经常挑剔 NGO 的错误，觉得 NGO 应该按他说的做。资助官员觉得自己都懂了，然而很容易出现问题。”

“基金会不应该是甲方的态度，很多官员带有色眼镜和我们沟通，让我们很不愉快。”

“现在的问题在于基金会与草根组织‘分道扬镳’，基金会单单通过项目书了解机构和项目，对项目实施过程和工作细节不够了解，互相信任不够。我们看重服务对象的需求是什么，老百姓的生存生计问题，大的基金会看重示范类项目，注重正面影响力、传播力度。”

“目前没有容错的包容度和空间。NGO 出现问题也不敢或不愿意和基金会主动说，错上加错，粉饰自己，掩盖问题，很不正确。境内的基金会相当于站在上层，与投资机构类似，应该有容错机制，但也应该有一个判断，失误是客观造成的还是主观造成的。基金会数量不是很多，从基金会发展的角度来看，应该与一线机构捆绑在一起。机构的成长也是基金会的成长。”

受访 NGO 表示，相比 NGO 的高层，个别基金会的项目官员工作经历和阅历相对欠缺，如果态度还很强势，双方较难沟通。

“人员专业性，工作经验阅历缺乏会有一定的代沟。招聘需要考虑，公益创业人成为资助官员是比较好的，但现在是基金会上层是好的，下面走偏。人才架构要明确，什么人对接什么人，级别相差太大，不好沟通。”

“NGO 是有问题，但应该想办法解决，而不是傲慢。心态真的很重要。”

“资助官员比较年轻，经验短，不了解项目运营规律，没有深入受助对象所在的环境，

否则与 NGO 就很难有价值的交流，项目资助就变成了填写模板，没有很多的交流。”

“基金会人员对公益的理解不够，跟公益组织相比差距较大。项目官员没有较多公益工作背景，很难客观评估公益组织资助价值。”

“官员应该对项目本身先熟悉再和我们沟通。如果对项目本身不熟悉不了解，只会做无意义沟通，比如项目是否完成服务对象人数要求？项目进度是什么？官员自己都可以通过信息获取到。”

“对人的要求比较高，需要有一定的专业技能，对领域有一定的研究，对正在做、已经做过的项目有所了解，才能做准确的判断，否则只听一个资助机构创始人的一些话做判断，资助方向容易走偏。”

（二）资金方面

资金是资助的重要基石。在此方面，存在的问题集中在多数受访 NGO 反馈的非限定资金占比低、长期资助相对较少，并且资金使用灵活性较差等方面。

1. 非限定性资金占比低

大多数受访 NGO 反映，基金会资金主要支持项目本身，非定向性资金占比很低，对机构运营、员工的支持相对较少。

现实中，很多 NGO 刚成立时，需求相对单一，对非限定性资金的需求量较小。小额的办公场地或人员费用，就可以满足其生存的需求。但是随着机构发展，参与的项目数量和影响力不断提升，机构支出、各方面能力建设、招募人才等发展需求都被提上日程。基金会资助若只聚焦于项目经费，反而难以保证项目质量。

“很多资助人不会资助机构本身的执行费用，要求善款都是用于受益对象。10%的运营费用肯定不够，尤其是服务类机构，主要靠人员支持。需要考虑机构的现实性问题，如行政费用、公益人生存问题。不能只想着解决目标人群的问题。基金会认同机构做的事（项目），但不认同做项目的人，这是很扯的事。机构都运行不下去了，还怎么做好项目，不能接受现在这种状况。”

“我们目前所有遇到的基金会，还没有不压行政资金比例的机构，经常会遇到整体运营费用不能超过 10%的规定。我们也争取过，基金会的回应是他们也没办法，很想支持你多一点，但是会有各种各样的问题。能够理解他们也有限制，但是不太认同行业的这种限制。”

“总体来说，机构受限定性资金支持的占比较大。未来，机构需要非限定性资助的比重会更高，现在公益服务成本很高。”

“希望人员等经费能保持在 30%-40%左右，小机构筹款能力弱，没有长期资助，人员经费压力大。”

“一个组织的运作成本需要人来支持，又不能面向社会公众募捐，所以运作成本的来源一直是一个缺口，只能通过执行项目本身获得支持。这套体系不是完整的闭环，永远有缺口。有业务执行经费，有人力经费，但没有组织运作的经费，这应该是最基本的行政成本，因为

没有收入所以只能从项目中扣钱出来，可这从项目资金管理的角度其实不合理不合法。有些基金会会关注组织成长、运营能力成长。”

“首先，因为当前捐赠环境的原因，很多基金会希望看到资助落到实处，给到服务对象和项目上；第二，基于现在基金会的管理条例和慈善法，整个政策环境更关注项目执行，对应的基金会也多支持服务项目；第三，这些年传统基金会、新型基金会在发展和运作中关注的事业发展比较短，基金会行业发展较短，这个行业本身也需要一个成熟的过程。”

“对我们而言，最重要的是硬件设施和固定资产的支持。比如，我们可以买下属于自己的一间办公室或一个场地，这样即使将来换了人换了团队，那这个机构和项目仍然可以持续下去。”

非限定性资金少还带来一系列问题。NGO 难以招聘到优秀的专业人员，且人员易流失。而对于 NGO 来说，有时为了生存，会剑走偏锋。

“NGO 在行政费用这一块是最缺的。比如想要招聘更专业的人来服务机构和项目，没有这方面的资金。做项目的人不得不担心自己的生计，影响了全身心投入项目。和我一起（成立）的那些组织，好多都不做了，活不下去。”

“这个领域全国类似的组织，95%都靠志愿者维持，志愿者基本都是自发地慢慢聚集在一起。现在还有好几个项目待开发，如果有资金，也可以请专业的社工人员协助。”

“人员能力和费用两难，能力弱无法申请项目，能力强没有资金聘请。”

“希望有更多非限定性资金，否则逼着 NGO 完全不顾现实状况，税务会出现‘没有结余、没有沉淀’的奇怪现象，机构抵御风险的能力很差。”

“境内资助型基金会未来发展会遇到瓶颈期，很少支持 NGO 的行政费用。为了让资助方满意，NGO 做一些表面看起来很好的工作——口碑就差了，没打好牢固的地基，没有解决根本性的问题。”

2. 提供的长期资助相对较少

不少受访 NGO 表示，获得的基金会资助大多数是短期或一次性资助，资金限于特定项目使用。因此，项目周期很大程度上依赖于资助周期，假如资助期结束没有后续资金，该项目也无法继续运行下去。而在合作周期内，没有足够时间去打磨和继续完善项目。

“以陪伴性成长的方式长期资助项目，可以使得基金会与资助机构关系更紧密。机构的成长和发展是最重要的，基金会耐心方面还不够，要理解需求。”

“生存对于草根组织不是特别大的问题，掌握一些运作规律，能够养两三个人。若要发展起来，比较困难，遇到一定的瓶颈，如人、架构提升、管理提升。在瓶颈中，机构壮大需要外界的支持和引领，如资金的注入，能力提升的帮助。”

“项目时间短，实施起来有压迫感，人员集中跟不上，项目落地对接时间很紧。”

“3 年以上的资助周期才能真正提升机构做项目的能力。”

“1年比较多，有耐心的基金会越来越少了。还有原因是基金会本来也不清楚自己的资助战略。这个时代讲投资都是快进快出，评价有效性很难，长期风险越来越高。资金来源压力越来越大。因此很多都是1年。”

“如果只是花钱来找我做事，都是一锤子买卖，怎么能做好？一个项目只能解决表面问题，但问题是一环扣一环的，做项目时，你能发现另一个相关的问题，长期做下去，才有深入的理解和创新。”

“我也挺奇怪的。好几家就合作了一次，也不清楚是我们做的不好，不满意，还是他们自己的规划。”

“对基金会而言，细水长流的支持和可见成效上的问题始终是一个矛盾点。”

“资助需要有耐心，很多公益项目不会马上就见效。”

“基金会以一次性的短期合作居多，基金会对 NGO 大多不太了解。基金会因为人手、时间不足，无法对每个项目都深入实地考察。”

3. 资金使用灵活性较差

对不少 NGO 来说，基金会的资金在一定程度上对项目的进程，甚至是机构生存发展起着非常关键性的作用。有受访 NGO 提到基金会规范是好事，但有时财务要求过于苛刻，资金使用灵活性差，能够给予的调整空间很小。有的项目因为人员变动搁置，或资金审核周期过长，会影响到 NGO 的生存。

“与*基金会已经连续合作*年，项目每年大概有*的资金；但是因为*会作为中间环节去申请沟通，延长了拨款周期，所以只有资金量不大的情况下才会考虑与*基金会的合作，否则进度太慢会影响到项目实施。”

“不清楚基金会对非限定性资金的规定，希望能对财务管理有些修订和改善。财务制度没有与时俱进。”

“合约精神较差，对运营监管太松，应向政府学习，资金到账速度太慢，合作的基金会没有让资金准时到位，对机构的影响是拆东墙补西墙。有时暗示，还有明示。常见理由：项目官员离职。”

“尾款有时发放不及时，最近的一次拖了一年还没发。”

（三）专业性方面

受访 NGO 多次提及专业性问题，主要集中在资助官员的专业能力、项目评估的专业性等方面。

1. 资助官员的专业能力有待提升

一些受访 NGO 提及，资助官员的表现会很影响二者之间的合作关系，主要集中在资助官员的更换频率和专业能力的提升两方面。

首先，项目官员变动频繁，导致基金会对 NGO 项目的了解缺乏长期一致性。这种情况非常影响资助体验，导致合作受阻。而且不少基金会的项目官员同时负责多个项目，因而不

能及时、充分且有效地跟进 NGO 的项目进度，解决项目出现的问题。不过 NGO 也提出，人员流动性大，是行业的共性问题。

“和一些基金会合作的时候，他们工作人员频繁变动，每次有问题都不知道找谁，也都得不到解决。甚至有些合作都不了了之。”

“跟一些基金会的合作有时候聊完之后、甚至项目计划书都已经通过了，突然就没有后续了，常见理由就是项目官员离职。”

“平均 1 年换 1 个人对接，每个人对项目资助的流程都不清晰。我们也希望基金会在组织建设上有更好的管理，让社会组织有更好的对接成长。”

“现在就是缺人吗，我们也人手不足，理解他们人员流动性大。这是行业整体的限制，还是希望尽量在项目周期内，人员更替别太频繁。”

具体到项目官员的专业能力，有些受访 NGO 提到，资助官员项目经验不足，缺少对某一社会议题的深入认识，甚至缺乏对 NGO 的全面认知，这些都不利于双方相互信任和深入合作。

“和基金会的交流中，停留在项目的操作上，而不是机构的战略，具备战略眼光的资助官员很少。”

“项目官员不是特别清楚履职的岗位技能，首先应该具备了解事物全貌的能力，对机构情况、项目、机构执行能力；还可以改进项目官员的沟通技能等等。”

“官员做的多是一些指定性的行政性的任务，应多给 NGO 一些资源，多给些启发。”

“(资助官员)对资助行业的认知：资助官员比较年轻，经验短，不了解项目运营规律，没有深入受助对象所在的环境，这样与 NGO 就很难有价值的交流，项目资助就变成了填写模板，没有很多的交流。如果经验多的话，帮 NGO 有更多的分析，甚至指出错误（NGO 从业者处在一个封闭的环境中，看到的東西比较局限）；基金会对行业有一个总的概况，提出更有利的建议。”

“项目官员应该向社工学习沟通方法，多元沟通视角，站在对方角度，了解项目的全貌和走向。”

“希望资助官员可以更专业些，为机构的项目、发展提供建议，可以来实地考察，但能理解基金会的时间不允许。资助官员要具备发现问题的能力，及时找出组织或项目存在的问题和漏洞；能提供建设性意见给到我们；要具备一定细致程度，最好业务熟练、经验丰富。”

“学习了资助的操作方法，如*基金会以身作则去示范，贯彻价值观念。但学院派资助方式越来越少。年轻项目官员是自己在摸索，没有从老一代获得经验知识。比如，早期像*等，他们受*影响，秉承学院派的方法（那时还有资助手册），以引导为主，并不 pushy。可能行业教育是在下降，完全靠个人天赋是不太可靠的。这就和倡导的资助之道形成偏差。项

目官员也应该是学徒制的，获得指导。”

“应该具备很多的专业知识，有很强的包容性，对机构发展中存在的问题有全方面的了解，针对出现的特定问题能够一起去解决，而不是把问题仅仅当作问题。目前*的资助官员就是这样的，很棒。”

“基金会的人没有什么草根经验，视野不够宽，敏感度不够。视野和敏感度可以培养，需要主动去学习研究。比如研究政策走向，避免与政府资金资助走向重合。”

“资助型基金会其实是和 NGO 共同解决社会问题。在解决社会问题过程中有分工，就意味着彼此要有不同的专业能力。一是很多基金会的专业能力差，对社会问题的理解不够。也就没有办法构建对这件事支持的理解，用不是专注某一个领域的维度去评价。确实基金会要达到公益组织的能力比较困难，所以需要在这些方面学习和提升，但很多基金会不看重这方面。二是缺少筹集资源的能力。一些基金会只花钱，不筹钱，也就不理解带有筹资要求的项目机构的发展。*基金会不一样，很多项目官员都负责筹资，就比较理解。关键在于，在整个社会问题解决的过程中，基金会和 NGO 是不是在分工角色上发挥作用。”

2. 项目评估的专业性有待增强

受访 NGO 普遍提及，虽然项目评估备受重视，但标准化且落地的评估工具，和专业的评估团队普遍缺乏，成为阻碍项目评估清晰有效的关键所在。

“效果评估的重视性不够，一直都在说很重要，但是没有很有效的探索。忽略了专业性，这方面中国没有专业的人才。好的评估是需要系统的支持，但是中国没有环境，国内很多人认为评估是为甲方服务。甲方没有为中立评估出钱的意思，公众也不关心，大家缺乏理性的关注。”

“中国缺少第三方机构存在的环境和第三方机构。除了基金会中心网，没有长期存在的量化评估机构。公众也没有办法正确判断一个机构好不好。长期以来都没有一个评估指标体系。”

“即使有评估程序，但我们也不清楚基金会的操作。现在我看到他们是主观判断，没有用项目工具，应该有个合理的评估工具。”

“轻效果重指标，项目参与不太够，活动本身做完就好，受益者参与、改变比较少关注，更像是应付项目。”

“NGO 都在谈评估，但重要的是科学的手段、量化衡量是否有效。”

“基金会对公益组织的支持不够多，资金流向不多，可能是资金的使用效果评估较复杂。对机构人员工资、人才、组织不好评估，各地社会组织的工资差异较大。”

“在公益领域，像谈合作，非常零售，没有一个完整的体系评估公益组织的发展，NGO 自身发展过程中也没有一个前瞻性的战略规划。”

“有必要进行项目结项评估，但评估方式和标准基金会要慎重考量。经历过很多为了评估而评估，评估成本甚至超出项目执行成本，本末倒置。”

“服务的是特殊人群，有些人不愿意接受调研，会产生一些误会，影响效果的评估。这种情况需要联系实际去解决。”

“有的基金会会在项目前期提供评估的标准(表格)，但有的基金会到了终期才会拿出一堆表格。”

三、对资助型基金发展的展望

有一部分受访 NGO 认为，结合目前 NGO 的发展趋势及需求来看，资助型基金将会成为未来基金会的主流。

但也有部分 NGO 表示，过去几年间，资助型基金会在数量上逐步减少，但在项目的专业要求上越来越高，所以有不少 NGO 打算减少基金会方面的资金来源。对资助型基金未来的发展状况，他们表示不确定，因为行业限制比较多，倾向于认为资助型基金会不会成为主流。

（一）资助型基金将成为主流

不少受访 NGO 认为，“资助者”应当是基金会扮演的主要角色，因为其不仅有利于整个行业的发展，而且符合未来的趋势，所以应该会成为主流。

“现阶段资助机构会更有利于整个行业的发展，资助机构更符合未来发展趋势。”

“像*我们前后花了两三个月去筹备，耗时耗力，这不应该是公益组织做的事情，而是需要基金会发挥优势帮助公益组织筹集资金保证项目实施。”

“基金会的筹款能力比公益组织强多了，做资助更专业，影响力也更大，NGO 一边做项目一边维持与政府的关系很累，不同组织做不同的事可以使得公益行业的效率更高。而且境外基金会资助减少，只依靠政府的力量是不够的，民间还有很大的缺口，同时 NGO 筹款能力没有那么强，所以还是需要基金会来专门做资助这件事。”

“从公益组织的需求来讲：首先，目前基金会资助体量远远不够，整体花钱的量少，市县级以下的机构庞大，远远不能满足这些机构的需求；小机构筹款能力弱，没有长期资助和非定向资助，人员经费和发展压力都很大。”

“突出资助型基金的作用和影响，有问题很正常，但是可以发挥更大的重要作用。资助型基金确实比较寂寞，但还是需要引导更多的基金会进行资助。”

“一些区域型资助基金会虽然规模小，也带动了整个区域社会组织的发展。*基金会就在关键时刻，是唯一一家给我们提供了救命钱，现在项目也做活做大了。”

“随着国家整个经济发展的环境，社会资本的增多会导致公益资本增多。目前基金会的资助体量越来越大，能动用的社会资金越来越多。有意识地倡导公众关注，通过资助方向引导社会组织关注目前不被关注到的小众领域。”

“基金会不应该用甲方态度和我们合作，社会组织也不是被喂奶的孩子，要自己调整面对社会环境能力。双方彼此促进，共同发展。基金会为社会组织的发展提供好的经验，社会组织有前线的服务反馈为基金会调整方向提供基础。这是循环的生物圈关系，既是伙伴又彼

此影响。”

“基金会能引导社会组织的服务方向，通过基金会的定向领域支持，让社会组织服务更有方向感；让社会组织配合的过程，就是做好本身组织建设和服务的过程，就是在引导组织发展。对社会组织合理规范化管理、对项目资助的监管、通过基金会建立社会组织信用系统，面向所有捐赠者做资金公示和社会交代。”

“舆论方面，中国的舆论范围太大，很难影响。如*基金会，通过2年才让全中国都了解它；政策方向，由民间发起推动效果较弱。可期的是，未来基金会可以做更多领域研究，每个基金会都为特定领域做代言，代言社会组织和服务对象，也是种社会导向。”

“未来真正有责任感的基金会，应该是趋向于真正支持机构，应该分清楚大家的责任。公益机构是干活的，基金会是帮助机构更好的干活的。为机构提供财务、能力建设的支持。”

（二）资助型基金会不会成为主流

也有一些受访 NGO 认为，从行业面临的困境看，未来资助型基金会不会是主流。其发展有一定的局限性和挑战，主要表现在：资助型基金会发展趋势尚不明朗，NGO 能力尚待提升，NGO 看到基金会自己执行项目的成效也不错。与此同时，一些资助型基金会转为筹款支持平台，或转型为单纯的运作型基金会，弱化了“资助”的定位等。

“基金会的数量并没有很大增加，且 NGO 能力目前达不到基金会的诉求。”

“资助型基金会直接做服务没有好处，需要的人多，人员队伍越来越庞大，风险越来越大，成本高。”

“基金会做项目，未必差，有优势，承担更多的试错成本。”

“很多基金会越来越关注社会影响力。社会倡导和推动的初衷是好的，但为了场面而场面的活动比较浮躁。”

“公益发展的道路上，基金会资助应该为主。但是从现在的发展态势来看，基金会有可能会退化的。目前，基金会的资助是锦上添花，添不添，添哪朵，无所谓了。”

“基金会应是枢纽型组织，但是现在枢纽不够强大，NGO 对基金会的依赖性不强。这种情况下，很容易被挤下来。”

“在*议题上，做资助的机构越来越少，基金会都（陆陆续续）转型执行机构了，筹款越来越难。刚入行的时候做*的基金会有十几家、现在很少。”

“我们机构其实现在越来越趋向于不和基金会合作。因为我们认为现有的基金会的策略都是以‘项目制’作为资助方法，而且没有长期的资助策略，不能提供长期持续支持/项目制导向。像我们做*型机构，服务本身是一个特别需要人和时间的工作，是一个长期发展的过程，一件事情可能做好多年才会有效果。如果我们一直用项目制这种工作思维来去做社区的工作的话，很难做出我们想用的东西。”

“目前社会需要两类基金会，一类像*基金会一样，资源丰富，视角很高，比如出国考察，希望中国的公益机构迅速创新，或如*基金会专注于某个议题。第二类是实操型基金会。基金会是在公益领域让人信任度会比较高的组织，实操型基金会应该做到，在不同的问题上发

挥作用，比如做好和政府、企业、公众的链接。两类基金会应该发挥的作用、具有的能力、取得的成果不同。”

总结：为了更好的资助

在资助领域当前的发展阶段，资助的价值与困境并存。一方面，良好的资助关系是基金会和 NGO 通力合作的基础，是项目执行的效率助推器，同时也是实现资助目标的保障。另一方面，当前面临着诸多困难与挑战，不是任何角色单方面可以解决的问题，需要基金会与 NGO 共同携手突破困境，营造一个更好的资助环境。

一、回归初心，共同实现资助的价值

在访谈中我们发现，处在不同发展阶段的受访 NGO，都提出了非限定性资助的需求。规模小、收入少的机构需要依靠这部分资助生存；规模大、收入多的机构，用于各方面协调、发展的资金需求则更高。如果项目越来越多、规模越来越大，却没有配套的机构给予资金支持，NGO 的负担势必会相应地加倍。很多 NGO 在受访时表示，当处于“为了生存，疲于奔命”的阶段，机构会需要一定的时间和精力去拓展其他资金渠道，以维持自身的可持续运营；在运营压力下，项目质量又易受影响；此外，缺乏人员经费和明晰的发展路径，也导致 NGO 难以吸引和留住人才。

而且，由于缺少长期资助，受访 NGO 还面临着一个艰难选择——解决短期问题还是着眼长期规划。一方面，对于解决短期问题来说，基金会的资金供给至关重要。但另一方面，如果总是浮于表面地解决眼前的问题，“疲于做事”，机构难以做出长远深入的规划。更甚者，NGO 现有的短期资助项目难以与其长远规划相匹配。但为了维持机构运转，又不得不如此，颇为饮鸩止渴。

受访 NGO 认为，问题的根源在于关注点的不同。业内较多关注项目本身，较少关注项目背后的人员和机构。而且一次性的合作，难以触及到问题的根源，同类情况还会源源不断地出现，导致机构疲于应对，无力根治。从而，资助型基金会议期待的资助效果可能难以达成，也进一步限制了基金会为 NGO 再次资助的可能性。

共同解决社会问题是基金会和 NGO 合作的初心，而要实现这一愿景，始终离不开执行项目的主体。因此在访谈中，我们可以反复听到 NGO 对非限定资金和长期资助的呼吁。一方面，这类长期的资助项目可以减少双方互相了解、磨合的成本；另一方面，NGO 能够更专注于业务能力的提升和项目的可持续探索和打磨。

二、各司其职，建立互相了解、互相信任的资助关系

在当前的资助环境下，基金会与 NGO 的关系主要有以下两个特点：第一，基金会与 NGO 的合作，一定意义上代表着资本的转换过程，双方具有天然性不对等的角色属性；第二，由于资助型基金会议数量太少，供求的天平极度倾斜，从而二者处于更加不平等的位置。

不过，伴随着行业发展，NGO 也在发展壮大，部分机构的专业性和话语权明显提升。并且，囿于基金会提供的有限的资金来源，或者资助体验不佳，NGO 也会刻意减少基金会的资助，并拓展其他的资金来源。当然，也有很大一部分草根 NGO 表示：没有太多选择，

特别希望能得到基金会的资助。

此外，受访 NGO 普遍承认，与基金会合作带来的价值无可替代，依靠自身无法解决复杂的社会问题。随着合作的深入，基金会还是 NGO 的相互依赖不断加深，双方的合作关系不断改善。建立良好的资助关系，非一日之功，需要双方协力，发挥好各自的角色。

访谈中反复强调，期待平等、尊重的伙伴关系，而互信和理解是建立伙伴关系的前提。很多 NGO 表示，建立或促进一段关系，本质还是需要双方互相了解。目前资助关系的问题，多数是因为在“源头”的“了解”都没做到。受访 NGO 提出，希望基金会更接地气地去了解服务对象的实际需求，有“容错和试错”的包容心，双方能做到真诚地交流。比如，问题出现以后，NGO 应该敢于说真话，双方都能了解到真实的情况，促进积极地协商，共同解决。

三、打破资助壁垒，促进行业健康发展

受访 NGO 反馈，因为目前资助环境不成熟，资源有限，所以对机构进行实地调研成本较高。而 NGO 又很少有渠道和机会，向基金会展示自己。总之，基金会的资助趋向保守和集中，不同领域或地域受资助的状况很不平衡。为了规避风险，提升效率，基金会更偏好热门领域和议题，更愿意资助成熟型、知名度高、有信赖的人“背书”的 NGO。这样的资助偏好无形中筑起高墙，致使资源分配不均。在围城之外的 NGO，则难以突破桎梏。

诚然，行业依然在摸索中前行，在曲折中调试。从目前资助型基金会的数量来看，能够被触及和覆盖的 NGO 还十分有限。为打破这一困局，有些基金会已经在尝试一些解决方案，比如，通过资助和支持区域性的枢纽型 NGO 来促进该区域其他 NGO 的发展。这类枢纽型 NGO，往往更了解当地情况。在基金会的资助和支持下，他们承担起了资源和网络整合的角色，传播先进理念和模式。但也有受访 NGO 提醒，为了避免枢纽型 NGO 发展壮大后可能产生的负面影响，我们需秉承区域共同发展的目标，以免形成区域独霸的局面。

基金会有推动行业发展的责任和担当，需要认识到生态建设和自身的发展息息相关。因此，流动、开放、包容的氛围，不管对于基金会还是整个行业来说，都是至关重要的。当然，一些境内的基金会也勇于尝试，已经走在了“资助”实践的前列，且成效初显，也已经积累了很多有价值的资助经验。所以，部分 NGO 提出，有理由共同期待，一个健康、完善的资助环境会在未来逐步形成。

第二篇 获奖基金会访谈案例

（本篇为金桔奖获奖基金会访谈案例，按访谈案例成稿的时间排序）

福建省正荣公益基金会： 我们更愿意做河流

“正荣想要发挥的角色是做一个创新、理性的公益倡导者和推动者，这是我们一直以来的定位。社会和需求是多元的，那么资助方和 NGO 也应该是多元的。地球需要有大海长江也需要有湖泊河流，这样才可以发展和滋养更多东西。我们更愿意做河流来发挥自己的作用。”

——福建省正荣公益基金会高级项目官员吴军军

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：福建省正荣公益基金会（以下简称“正荣”）由正荣集团捐资于 2013 年 3 月设立，主要关注城乡社区营造、公益行业推动和城市文化创新三大领域，以“科学、理性、有效、创新”的运作理念，致力于实现资源的高效整合，构建良性公益生态系统。

组织架构：基金会组建理事会和监事会作为决策和监察机构，另设有秘书处负责组织基金会日常管理工作、项目管理部负责公益项目的管理监督、项目拓展以及综合管理部负责机构人事、财务、传播等规范化运营。基金会现有全职团队 11 人。

主要项目：围绕三大关注领域，正荣目前运作的主要项目有：你好社区——城市社区营造项目、禾平台——社区基金会支持项目、早安市集——城市文化创新项目、故乡农园——乡村社区营造项目、正荣微公益——公益创新项目、正荣专项救灾基金等。

（二）战略确立与调整：企业基金会的探索

正荣的战略方向聚焦于城乡社区营造、公益行业推动和城市文化创新三个方面，究其原因，吴军军认为“这与团队有关系，团队很年轻，关注的视角很新颖。”正荣发现中国的公益发展需要更多专业的 NGO 出现，非限定性资助对当下 NGO 专业化发展非常重要，因此从成立初始就希望做一些不一样的事情——从非限定性资助开始尝试。在初步尝试的过程中，正荣发现中国社会问题的解决需要更新颖的视角和方法，因此提出“公益创新”和“公益行业推动”的目标。与此同时，正荣在实践中发现城市文化对于当地 NGO 的发展有重要影响，“如果一个城市的文化更倾向于创新和引领，那么这个城市中 NGO 的视野会更开放，也会更容易做出改变”，因此正荣的第二版块聚焦于城市文化创新领域。

值得指出的是，正荣作为一家企业基金会，与企业发起方之间有着密不可分的关系。快速城市化的社会背景下，城市社区中人与人之间的关系是值得关注的方向。而正荣集团有着长期积累的社区资源，这成为基金会实践的天然优势，再加上正荣集团对社区经营也有客户服务的诉求，也特别愿意向基金会开放社区。因此，基金会从 2014 年开始逐步探索“社区营造”，由此逐渐形成“公益行业推动-城市文化创新-城市社区营造”的战略方向。

正荣每一两年都会探讨机构的战略发展，以便挖掘和培育机构的核心能力和优势，避免

由于资金来源单一而带来的风险。同时机构也会根据理事会对社会问题和社会动向的观察进行相应的战略调整。基于这样的考量，正荣尝试过自己运作项目、资助社会企业项目或是发挥基金会平台的优势，把握社会议题，做议题性的资助，以期不断创新资助模式，扩大机构的优势。

二、资助实践：回归理性，不断创新

（一）独特的资助策略：小额非定向资助、区域性平台机构与社区基金会、基金会联合资助

1. 小额非定向资助：粮草充足是 NGO 保持独立性的根本

正荣从一开始就尝试小额非定向资助，并逐步将“正荣微公益”发展成为基金会自身乃至整个行业的品牌项目，这在行业内是非常难得的。一方面，基金会看到小额非定向资助对于初创公益组织生存和发展的重要性，同时也希望以此促使 NGO 保持其使命价值和特性，“这是它们最宝贵的东西”，吴军军说，“中国基金会在这个方面可以有更多思考和共识。”

但是，在非定向资助中，难以监测评估常常令一些资助者望而却步，对此正荣也有自己的见解和立场：“监测评估不是针对 NGO 的，是针对我们自己的策略的。本身初创期组织很多东西都是未知的，而定位就是灵活资金，评估的意义其实不大。双方需要做的应当是共同回溯、复盘合作期间究竟做的怎么样，在某个议题上的努力或新的突破都是好的效果。”

2. 区域性平台机构与社区基金会：发挥在地优势拓展资助价值

随着“正荣微公益”项目的发展，正荣意识到小额非限定性资助对初创型 NGO 非常重要，且需求量庞大。考虑到基金会资金有限、覆盖面较小，正荣开始与区域性平台机构合作，以期他们可以承担资源整合者的角色，为当地的 NGO 提供支持。

同时正荣也开始关注到社区基金会的发展。2017 年，“禾平台”正式招募资助伙伴，并围绕机构支持、人才培养与行业推动开展工作。目前，“禾平台”已经推动并建立起一个围绕社区基金会探索与实践的网络，在全球社区基金会发展的讨论中持续发声，传递中国在社区基金会领域有价值的探索；通过禾平台，一方面正荣可以培养社区基金会方向的人才，另外一方面每年也会引进外部资源和典型案例。

从关注初创 NGO 到关注平台性机构，正荣也面临着很大的挑战。正荣需要重新思考平台型机构的需求和困难。针对这些需求和困难，基金会需要重新整合各方面资源才能够达到有针对性地支持他们的目标。

3. 基金会联合资助：多元的资源和视角更有助于推动社会问题的解决

谈及联合资助的优势，吴军军表示，每家基金会资源是有限的，但项目在发展过程中对资金的需求量不断增大，不是单独一家基金会能够承担起的。多家基金会联合，也可以使每家基金会将有限的资源分散投入到更多领域中，推动行业发展。同时多个资方共同资助一个项目，也有利于项目可持续发展，不会因为某个基金会的战略转移而受到致命影响。

作为一项崭新的尝试，联合资助的模式仍需要不断探索。“联合资助不容易做，从理论上对各方有好处，但能否有效达成效果影响因素很多。”首先治理模式上，委员会在联合资

助中是决策机构，但又涉及到不同参与方，因此具体执行人员需要采用双重汇报模式，无疑增加了工作流程，也增加了繁琐度；其次，在产出和影响上，衡量影响力的指标很难界定，如果以资助伙伴是否成功建立基金会为标准似乎并不现实，因此目前整体推动还很缓慢。

（二）差异化的资助模式：道阻且长，有大海长江也应有湖泊小河

1. 资助额度：在设定标准线的基础上因地制宜

正荣微公益以三到五万为小额非定向资助的标准线，这主要是考虑大部分初创型 NGO 基本在二三线城市，非限定资金主要用在人员工资、学习经费和办公经费等，可以对这部分资金做有价值的补充。但在执行层面，视不同 NGO 情况可能给予 3 万-10 万不等的资金支持。

2. 资助内容：不同项目匹配不同的支持内容

在资助内容上，正荣对不同项目提供的支持也有所不同。对于区域性平台机构和联合资助，伙伴机构同质性较强，且合作规划期相对较长，因此会在资金支持外提供包括咨询、培训、行业资源等在内的一系列配套支持；而正荣微公益更多在探索创新，伙伴机构类型多样，相对较难寻找到一致的需求，则以资金支持为主。

3. 资助周期：长期资助和短期资助视具体情境而定

基金会资助周期规划为三年，这主要基于以下几点考虑：第一，在相对短期的规划期间基金会战略基本保持稳定，有利于保证稳定的资助方向和合作关系；第二，便于基金会的项目安排，以及项目实施和监测；第三，便于向外筹款和寻求联合资助。

针对 NGO 普遍反馈的缺乏长期资助的问题，吴军军认为长期资助和短期资助的选择，具体要看是否适合。对于非限定资助来说，有很多未知的东西必然是短期的，更多要看 NGO 本身在资源积累和方向探索上的努力。“NGO 本身的战略方向也在不断调整，还有其他很多影响因素，要求每个项目都长期并不合理。”

在执行层面，基金会仍然会考虑不同 NGO 的诉求提供一到三年不等的支持，而不同合作周期下的 NGO 也呈现出不同的特点。在正荣的资助和合作经验中，能够保持两年以上合作关系，通常本身发展也比较顺利且双方沟通良好；合作三年以上的已经并非是固定资助的关系，更多是相互创造机会和网络，从而激发更多合作的机会。而仅仅保持一年资助关系的，常常是 NGO 本身不再需要，或者发生了一些调整 and 变化，在一定程度上与基金会战略价值契合度降低，因此不再继续支持。

（三）互相信任的合作关系：志同道合，回归社会价值

1. 倾听和情感认同是基础

资助关系更多的涉及人与人之间的来往，因此人与人之间的信任很重要。对正荣来说，基金会一定程度上是资源的掌握者，资助官员则是基金会的代表者，因此要时刻提醒自己保持服务的态度，更多倾听他们在摸索过程中的困惑和难题。“情感认同，对于 NGO 对基金会的认同非常重要，不能以问责为主，问责的形式很容易造成紧张关系，更多是做一些启发性的探讨和交流，更容易建立关系。”

2. 保持交流和不断提出问题是手段

不断提出问题是正荣与 NGO 在长期合作中保持良好关系的重要手段。资助的出发点着眼于 NGO 更好地发展。基金会作为外部视角把观察到的问题反馈给 NGO，并在交流中注重态度的体现，采取询问式、咨询式的方式，让对方感受到被尊重。

3. 志同道合、回归社会价值是关键

基金会与 NGO 之间的合作关系实际上代表着二者一致的态度、愿景和价值观，所以从伙伴的选取上本身就是志同道合的。健康的合作关系应当是二者都可以回到社会问题和社会价值上，当二者都朝着解决某个社会问题、传递某个价值观时，这种资助关系才是可以长久的。

三、行业观察：资助型基金会的发展需要更开放的社会环境

可以看到，正荣在资助实践方面敢于创新且有诸多有价值的经验输出。纵观整体行业和资助现状，传统的慈善更多偏向于感性的号召，吴军军认为公益行业还是要回归理性，感性和理性达到一个平衡，同时需要用一些更有趣或创新的方式去推动行业的发展。

针对资助型基金会远少于运作性基金会这一行业现状，吴军军认为：“从长远来看公益行业的发展需要资助型的基金会，但至少在五年内，目前行业现状难以出现改观。虽然资助型基金会会有小幅增长，但其数量的爆发式增长，有赖于社会的思想解放、制度的改变等整个社会环境多方面的影响因素。”

（本文基于基金会评价调研项目组对福建省正荣公益基金会高级项目官员吴军军的访谈、福建省正荣公益基金会官网信息及其年报所得。）

香港乐施会： 秉承与民间公益组织合作的理念，支持合作伙伴

“乐施会秉承与民间公益组织合作的理念，支持合作伙伴设计、实施和评估项目。相比与许多基金会的定位，乐施会并不只是作为单纯资助的合作伙伴，在我们的工作方法中强调，项目是跟合作伙伴共同拥有并推进的，而不是要求合作伙伴执行我们的项目，亦或是在合作伙伴提交申请书，乐施会提供资助后，就再也不闻不问了。”

——香港乐施会中国项目总监廖洪涛

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：乐施会（Oxfam）是一个具有国际影响力的发展和救援组织的联盟。乐施会于 1976 年由一群关注贫困问题的志愿者在香港设立，1988 年在香港注册成为独立的扶贫、发展和救援机构，先后在全球超过 60 个国家推行扶贫及救灾工作，开展综合发展、紧急援助、教育、卫生和水利等项目，帮助穷人改善生活，自力更生。乐施会在中国内地的项目由香港乐施会负责统筹，确保在符合国情、社情的情况下有效推行。“助人自助，对抗贫穷”是乐施会的宗旨和目标，“无穷世界”是乐施会的愿景。

组织架构：乐施会设董事会，负责乐施会的法律、道德、策略、行政管治及风险管理。董事会成员由每年 9 月举行的乐施会周年会员大会上投票选出。为达到有效的机构治理，董事会设立六个委员会：执行委员会，财务、风险及审计委员会，筹款及传讯委员会，人力资源委员会，提名委员会和项目及倡导委员会，并对委员会的组成、职责等做出规定。董事会及各委员会定期召开会议。董事委员会成员及乐施会会员以义务身份参与乐施会的事务。

主要项目：乐施会在公众、两性平等，救灾与重建，持续粮食发展，自然资源共享，基础设施和服务等六大领域积极推动了 609 个项目，涉及全球 32 个国家，为将世界变得更好，实现“无穷世界”的愿景而努力。

（二）策略确立与调整：大框架下，周期性梳理定位重点领域

依托“无穷世界”的愿景，乐施会的在扶贫方面的工作主要包括积极参与的公众、两性平等，救灾与重建，持续粮食发展，自然资源共享，基础设施和服务等六个领域。上述六个全球的扶贫领域并非固定不变。在大框架的定位下，乐施会根据不同的国情、社情、地区发展差异及需求，有针对性的定位重点扶贫领域，分配相应资源。

1976 年由一群志愿人士组成的乐施会香港分会，为香港乐施会的前身。1987 年香港乐施会开始资助内地的发展项目，经过对内地情况的分析与实践，逐渐形成了符合内地特色的策略规划。香港乐施会在六大目标的框架下有自身的规划策略和资源安排，目前中国内地项目也是在六大目标的框架下再进行的专题的项目策略规划：基础教育、农村发展与灾害项目、城市生计（流动人口、农民工等）、性别平等与 NGO 能力发展、扶贫与农业政策、中国在

海外投资影响等。

乐施会深知社会问题的广泛性和复杂性，会结合国情、社情发展，以及乐施会自身的定位，每五年对重点扶贫与发展领域进行综合分析，重新进行定位和项目策略规划。

二、资助实践：助人自助，宽严并济的资助合作

（一）资助策略：采用综合项目手法，促进社区发展，推动结构性改善

乐施会在中国以及全球都特别强调项目的综合性，主要采取涵盖生计发展、减灾救灾、政策倡导以及公众教育等元素的综合项目手法（One-program Approach）。乐施会相信“授人以鱼不如授人以渔”，提倡长期发展项目，与社区、合作伙伴一起开展社区发展、合作社、妇女小组及金融市场的能力建设等活动。此外，乐施会关注产生贫困及灾害破坏等问题背后的根源性因素，比如对妇女歧视、弱势群体基本权利保障不足、社区的脆弱性、资源分配不合理和气候变化等，希望通过社区能力建设，政策改善与公众意识倡导，协助解决贫困产生的结构性问题。

（二）资助关系：多元合作伙伴，不只是单纯的资助关系

乐施会秉承与 NGO 合作的理念，支持合作伙伴设计、实施、评估项目。乐施会合作伙伴指接受乐施会资金资助或非资金支持，参与特定的项目活动的单位，主要包括各级政府部门、学术或研究机构、民间组织和妇女组织等。乐施会与合作伙伴一起开展，如扶贫发展，倡导及人道救援等高质量的项目。乐施会乐于长期支持合作伙伴，廖洪涛表示，“我们支持的许多长期项目已有十多年的历史。虽然在每一个策略规划周期内工作重点可能略有调整，但是与这些社会公益组织合作一直是我們工作重点之一。”

在合作伙伴选取上，乐施会注重综合考虑项目地域和项目领域，比如在“救灾”领域，乐施会关注突发性灾害——2008 年乐施会到四川省汶川地震灾区与当地合作伙伴进行灾后重建，直到 2012 年底陆续撤出；在“流动人口”领域，乐施会重点关注广东的制造业农民工群体，北京的家政工人和建筑工人群体。乐施会不会刻意以规模及成熟度作为选择合作伙伴的标准，而是综合考虑合作伙伴学习能力、成长速度与责任感等基本素质，对于不同能力类型的合作伙伴采用不同的资助方式；同时，合作伙伴的工作领域、关注群体、项目目标、工作思路与方法等的匹配度都是在乐施会合作时考量的主要因素。乐施会一般会保持 70%~80%是老项目合作伙伴，保障核心目标和项目成效的稳定，同时希望每年可以发展 20%-30%的新合作伙伴。

（三）资助流程：为资方问责，赋能促严谨

乐施会在项目管理和财务问责上一向严谨。廖洪涛说“由于乐施会对项目和合作伙伴要求很高，有合作伙伴甚至开玩笑称乐施会为‘啰嗦会’。”严谨的财务流程主要因为乐施会筹款是在香港、澳门，是由 10 万多港澳个人市民每月定期捐赠，公众对于财务的问责与要求更高，需要认真对待；另外，鉴于财务问题经常是很容易导致 NGO 丧失公信力的，所以乐施会也为合作伙伴提供了财务、审计等方面的培训、监管和制度建设，帮助提高合作伙伴的公信力，促进机构长远发展。在支持合作伙伴的运营管理费上，乐施会会考虑项目的具体

性质与领域，在合理范围内设定管理费；并考虑到不同项目类型比如流动人口服务、妇女权益保护、救灾项目等项目人手需求不同，不会规定限制合作伙伴的行政管理费不超过 10%，同时也会为 NGO 合作伙伴的项目人员提供与项目工作相配的工资和社保。

（四）资助评估：独立的评估团队监评项目

乐施会设有专门的评估团队，负责提示各个项目团队及时进行评估，并提供项目评估培训，还会对项目团队的年度评估计划、项目评估框架的完整性和评估专家人选的资历、独立性、专业性等提出要求并给予支持。评估团队的同事或者评估团队推荐的专家都可能参与项目的评估过程。评估内容除了项目目标的完成度和成效外，还会考虑是否有改善的空间。

项目监督与评估方面，乐施会的每一份项目建议书里都要求设定项目的目标和衡量指标，合作伙伴在项目报告中都要汇报相关指标的完成进度，项目官员访点的时候也要对指标完成情况进行评估。对于支持时间超过三年或是支持金额超过一定额度的项目，乐施会会做专业的评估报告。

另外，乐施会策略规划周期一般是五年或者六年，中期的时候会做一个相对简单的策略评估，期末会做更加全面综合的策略终期评估，内容包括项目策略目标设置是否合理、中期评估后是否做出了相应的调整，是否达到了策略目标。通过学习实践的经验与教训，对下一个项目策略规划提供启发与建议。

（五）资助者角色：核心适度参与，定期访点观察，与合作伙伴共成长

乐施会注重项目实施过程中的访点，并参与共同学习，一方面是为了掌握项目进展情况，另一方面也是希望提高与合作伙伴各方面的互动和理解，这些对乐施会项目团队也是一个学习的过程。乐施会通过定期的访问，了解合作伙伴执行项目的情况和受益群体在项目中的参与情况。在定期访点的过程中，项目官员会与合作伙伴讨论提高和改善项目质量的可能性和必要性。财务方面，项目官员也会在项目过程中到现场了解项目的开支情况和财务管理情况。乐施会有专门负责项目审计的员工，会对新的合作伙伴做财务方面的培训，以优化民间组织的财务管理制度、提高项目财务人员工作能力。审计标准也非常严格，这既是为了保障项目的开支合理，也是为了加强合作伙伴长期的财务问责性和公信力。

（六）稳定的资助团队保障标准

乐施会在扶贫与发展领域有着广泛的关注点，因此更需要稳定的项目策略方案。乐施会根据国情制定较为清晰的五年项目策略规划，而不会每年换一个主题或换一个省市自治区，以便在相应领域和地域积累形成经验和建立合作伙伴关系。乐施会项目的关注点、策略目标和规划，以及在机构制度和团队建设层面都非常完善，这也得益于较为稳定的团队作为保障，“乐施会中国项目部管理团队的 10 多个成员都是非常稳定的，他们在乐施会都拥有 10 年及以上经验，非常熟悉和认同机构的理念、目标、文化以及工作方法”，廖洪涛解释到。乐施会的组织结构也非常扁平化，只有总监、项目经理和项目官员三个层级，机构内部具有很强的民主参与文化和传统。项目的规划不是由上而下定的，而是与长期合作伙伴一起讨论形成的内部共识。这样的好处是同事和合作伙伴很清楚乐施会为什么在这个地方要做这个项

目，而不只是因为资金就改变原本的关注点，伙伴在合作项目领域内也会有很强的存在感。

三、行业观察：境外基金会的生存之道

（一）境外法通过之后基金会的限制与机遇

1. 调整磨合的资助周期

登记注册后，运营受到了一定的限制。比如，在登记注册之前，乐施会没有固定的资助周期，随时可以根据合作伙伴提交的项目建议书进行审核审批，非常灵活。现在，根据《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》，乐施会需要在前一年的 10 月、11 月左右基本确定本年的项目，机构的办事处需要准备年度计划，包括主要工作领域、可能的新项目、跨年度的老项目，以及合作伙伴等。其中，办事处的年度计划要由业务主管部门和公安管理部门审批后才能实施。不过乐施会和主管部门共同摸索出了一定程度上变通的办法。管理部门允许每年有一次半年计划调整，在 5 月份左右可以提交新的项目申请。虽然登记注册后资助周期上的弹性有所减少，但是乐施会自己和合作伙伴都在积极适应这一变化。

2. 合规身份的酸与甜

合规身份固然带来了一些限制，但也为乐施会开拓了其他空间。在正式登记注册以前，乐施会如果和政府部门或者大学合作，这些合作伙伴对于乐施会还不是正式的注册机构会有一些顾虑。现在，乐施会有了清晰的法律地位和明确工作范围，和政府部门及高校的合作都更为顺利了。此外，以前即使是和社会组织合作，一些社会组织的主管部门也会对它们接受境外机构资助有所担忧，现在乐施会正式登记注册之后，打消了很多社会组织主管部门的担忧。

（二）资助资金来源上变化：由港澳同胞捐赠到多元化捐赠

截至 2015 年，乐施会的资金来源都比较稳定。当时乐施会尚未完成登记注册的程序，还未快速扩展项目规模，主要依靠港澳同胞的捐赠，其中 90%以上来自港澳同胞个人捐助，当时资金总量还是比较充裕的。近期，英国乐施会海地丑闻对港澳捐款者冲击比较大，所以一方面，乐施会需要更加重视员工和合作伙伴在防治不当性行为方面的机制完善和能力建设，继续加强财务运营和监管，以重建捐款者和公众的信心；更为重要的是，登记注册之后是乐施会充分扩展现有平台的一个很好的机遇。中国在南南合作、全球可持续发展等方面都有充分的承诺，在国际扶贫和可持续发展领域扮演越来越大的角色。乐施会作为一个历史悠久的国际扶贫发展机构，相信自己在这些领域也有很多空间和经验可以作出更大贡献，所以从去年开始更加积极地拓展资金来源。乐施会希望寻求更多来自港澳基金会、国际基金会以及国际上发展援助方面的支持，以继续扩大工作领域和成果。

（三）硬件资助逐渐减少，软性支持大量增加

乐施会于 1987 进入中国内地开展扶贫发展工作，截止 2017 年，总投入资金超过 14 亿港元，累计在 31 个省市执行项目数量超过 3300 个。如果说 20 年前每年向中国项目投入数千万的乐施会以资金预算作为自己的主要贡献的话，今天则不同了。现在，乐施会在中国每年也仍有数以千万的资金量投入，这是合作和贡献的一部分，但是现在乐施会不把资金作为

其在中国扶贫、促进社会发展的进程中最主要的部分。相反，更加看重通过项目合作和合作伙伴共同探讨寻求更有效的解决贫困问题、社会可持续发展问题的方法。乐施会认为，中国的公共财政资源很强大，在资金投放，硬件设施和物质救助方面已经承担主要的责任；因此，乐施会的定位主要是通过项目去加强贫困社区社群的能力，探索解决贫困问题的新方法，并推动相关政策的完善和落实。

至于项目实施的方法，有的基金会可能会自己执行项目，但是乐施会选择继续跟合作伙伴合作开展项目。通过和各领域的合作伙伴展开合作，可以有效地扩大项目的成效和影响规模。和自己的团队亲自执行相比，该合作的方式可能可以将影响规模扩大 10 倍以上。在合作的过程中，乐施会非常注重合作伙伴的成长。他们相信，只有合作伙伴有了很强的拥有感和参与感，合作项目才可以持续成效显著。对于合作伙伴来说，合作项目也能起到示范效应，帮助他们进行其他项目的执行。乐施会和合作伙伴的关系不是简单的资助、被资助，而是共同合作、共同拥有，共同扩大项目的影响范围。

（本文基于基金会评价调研项目组对香港乐施会中国项目总监廖洪涛的访谈、香港乐施会官网信息及年报所得。）

北京市西部阳光农村发展基金会： 塑造更专业更高效的基金会品牌，让更多人关注公益

“我们会在五年时间内重塑西部阳光的品牌，希望能够带动整个行业品牌意识的发展，让更多的人关注到公益，让整个社会能够参与到公益发展的进程中来，所以基本上战略是这样两个方面，一个是从外部讲，一个是从内部讲。我们希望能够达成的和前十年有一个比较巨大的变化，朝着更专业更高效的方向去发展我们的基金会，去开展我们的项目，去开展所有和中国公益事业相关的工作。我们希望能够未来的五年时间里，把西部阳光打造成一个全新这样的形象。”

——北京市西部阳光农村发展基金会秘书长王丽惠

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：北京市西部阳光农村发展基金会（以下简称“西部阳光”）是 2006 年 5 月在北京市民政局登记成立的慈善组织。基金会致力于欠发达地区农村教育及社区发展，以多元形势支持和帮助乡村教师、儿童及弱势群体提升自我，为他们提供改变自我命运的机会。

组织架构：基金会设有理事会和监事会作为决策和监察机构，另设有秘书处负责组织基金会日常管理工作，秘书处下设项目部，负责项目管理与具体执行；另设筹款传播部、行政人事部、财务部三个部门负责资金渠道拓展、内外部品牌建设、传播以及人事管理、行政事务处理及财务管理，通过各部门有效分工，结合跨部门协作，规范化、专业化运作基金会。

主要项目：致力于欠发达地区农村教育和发展，针对儿童以及影响儿童的对象，开展了包括阳光童趣园、驻校社工、“青葵花”导师计划和桥畔计划等项目。

（二）战略确立与调整：从发现问题解决问题到回归使命重塑制度

在 2006 年创立专业服务于欠发达地区儿童教育的非公募基金会以前，西部阳光曾是一个草根 NGO。2003 年年底“西部阳光行动”成立，2004 年 7 月“西部阳光行动”支教服务队正式启动。首都各大高校的 135 名志愿者组成的十支队伍分赴西部十个省、市、自治区，拉开了支援西部教育的序幕。

和行业内的很多基金会一样，西部阳光的最初十年，以做项目为主，从最初的学前教育项目，到九年义务制学校的寄宿学校的驻校社工项目，西部阳光以“发现问题——设立项目”的方式解决问题。正如王丽惠所说，“在十年的时间里，基金会的发展是以项目为起始点的，就是发现问题，然后针对性设立项目，用项目去解决这些问题。”

十年过去了，整个国家的社会形势、经济发展状况以及乡村地区的人文、经济在过去十年发生了巨大的变化，能否简单地通过设立项目解决问题，成为了一个疑问。因此 2016 年，西部阳光开始“换一个思路看问题”。首先西部阳光进行内部的整改和项目的梳理，回归最初的使命，不但重新梳理了内部规章制度，建立了新的标准化项目运作机制，还在包括人力、

财务等行政制度上做了很大调整，以此强化自身，应对外部的变化和挑战。与此同时，西部阳光开始重视品牌的塑造，制定品牌发展战略，希望带动行业品牌意识的觉醒，让更多的人关注公益。通过“双管齐下”的方法，西部阳光朝着更专业和更高效的方向发展，打造出一个全新的形象。

二、资助实践：坚持初衷，构建良性资助模式

（一）资助策略：聚焦欠发达地区儿童教育问题，提供资金和经验支持

1. 寻找志同道合的合作方，确保资助策略的独立性

西部阳光致力于改善欠发达地区教育问题，有自己明确的受众和要解决的社会问题，一直以来在与资方的沟通交流中，也秉持着这个理念。因而“来跟我们合作的资方肯定是要秉持合作的态度”，王丽惠说，“如果确实出现很大的意见分歧，我们可能就会暂缓合作。大家要先互相了解以后，对方在认知上能够契合机构战略，我们才会考虑继续合作的可能性”。因此，西部阳光能保持资助策略的独立性，在资助项目上拥有最大的自主权。

2. 聚焦当地初创机构，推动行业发展

在受助机构的选择上，不同于业内资助型基金普遍资助的发展较为成熟的组织，西部阳光选择处在初创阶段的一线机构进行资助。因为西部阳光从一线发展壮大，了解初创组织的痛点和需求：组织在发展初期面临最大的困境就是行政费用的稳定持续。西部阳光认识到这一痛点，更践实了初创组织“天使资助”的价值。同时，基金会在进行资助工作的同时不断影响捐赠方，特别是资助型基金，让更多的捐赠方理解非限定性资助的价值。

西部阳光提供给受资助方的支持，不局限于资金，还包括基于十多年发展积累的行业项目经验和资源及机会的对接，如王丽惠所说，“我们也希望通过将西部阳光相对成熟的一些经验和模式，还有甚至我们的管理方法，以及我们标准化的流程，给到当地的研究机构发展的，能给他们很大的一个助力”。

（二）资助模式：注重筛选评审，信任为合作基础

1. 重筛选，同样也重评审

对于资助组织的筛选，本着对基金会负责的态度，西部阳光是非常谨慎的，公开招募到的组织会进入多轮的筛选流程。在第一轮申请表环节，考察基本信息的同时更会考量申请组织的工作方向是否与基金会关注的方向一致。接着基金会通过各种渠道对申请组织进行全面了解，包括曾经与之合作的个人或机构等。之后，通过电话约见负责人、走访等形式进行直接调研。最后，通过评审会的讨论，才能最终确定是否得到资助。在资助关系确立之初，基金会便会和受资助方共同确立发展目标。然后通过阶段性的回顾，即阶段性达到的小目标与最终目标的对比，对组织是否在健康发展进行一个判断。“我们资助周期设定是一到三年，其中大部分都是三年。因为我们是重筛选，即大量精力放在第一年的筛选及评审，然后轻第二年、第三年的持续资助评审，是这样的一个大原则。”桥畔计划项目负责人崔婧瑶表示。

2. 建立互信的资助关系

信任既是资助工作的难点，又是工作开展的前提。对于桥畔计划项目而言，工作的原则

首先就是信任，然后是尊重和专注。崔婧瑶说“我们把信任放在前面是因为信任是我们的工作基础，我们既然选择了资助对方，我们就会先选择去相信，哪怕可能会有外界反馈的一些问题，但只要不是确认的事实，我们会首先去选择相信好的一面，而不是相信对立面。基于这样一个信条，基金会与受资助方之间的信任才能建立起来，对方也才会表达真实的需求。”

西部阳光不但首先给予信任，也从基本的沟通开始做起，促使双方更有效地建立信任。桥畔计划项目联合资助者圆桌论坛（CDR）开发了一套指引性的沟通工具，在合作期间就资助组织的情况进行初期和末期两次组织能力测评协作。通过测评协作来引导机构负责人与其团队进行良好的沟通，同时带动资助组织中各角色的主动思考与讨论，引导资助机构去定位，并理解他们要解决的问题，从“人”、“事”、“物”三个层面应对组织机构构建现状和潜在风险。为了保证沟通的效果，西部阳光还特意用了“测评”而不是“评估”这个描述，如崔婧瑶所说，“评估这个词，或者说传统的概念中，会让人想到评级打分，但我们的目的不是，所以我们把这套工具命名为测评工具”。

崔婧瑶同时也提到一个资助过程的案例，与一家资助组织的首次测评中发现对方是防备和小翼翼的对待，面对这个情况，项目组在没有急于去“矫正”，而是多次制造机会让负责人了解基金会的风格与文化，去理解桥畔资助与做组织能力测评的意义。同时也反思自身，对测评工具进行了修改，让工具的使用更加贴近合作伙伴的工作。最终，该组织负责人也打开了防线，更加真诚的投入合作。可见西部阳光在资助工作中，花了大量的功夫在建立信任上，也正是秉持着这种态度，让资助更有效果。初创组织的发展是一个比较慢的过程，从量的变化到质的飞跃，需要资助方的信任和耐心。

3.资助周期：一到三年，视具体情况而定

桥畔计划每年都有一次项目评审会，对成长到一定规模的组织，会结束资助，对还需要继续支持的，基金会会持续提供最高不会超过三年的资助，最大限度考虑资源的最优化配置。“我们的目标就是解决初创期最关键的这些问题，如果解决了，这个就不属于我们的资助范围了。到三年以上，对规模有一些要求的时候，他就可以再去寻找其他的资助了。”王丽惠表示。

4.持续的资源互动

除却资助，西部阳光还发挥着行业领导者的作用，是合作交流和资源对接的平台。“合作伙伴只要有需求，对组织或领域发展有用的，就不存在双方是不是还在合作内，我们都可以跟它一起解决”，崔婧瑶表示。

（三）资助成效：发挥杠杆效应，协助资助机构稳定发展

谈及西部阳光现有的资助成效，王丽惠表示，西部阳光也在不断地搜集和整理这些数据，目前主要关注的有以下几方向：第一，NGO 的收入增长情况，比如 NGO 在资助期内增长率能达到数倍，比如 NGO 接收到西部阳光的资助是七万多，在西部阳光资助结束后，NGO 从其他渠道获得的支持与捐赠就能够达到五十七万多。西部阳光希望 NGO 可以通过他们的资助，撬动社会更多的资源投入；第二，初创型 NGO 的人员经费覆盖情况，在西部阳光受访的伙伴中，接受资助前，4%的受访伙伴是有稳定的人员经费的，经西部阳光资助后，比

例升至 50%左右；第三，团队规模的增长情况，西部阳光希望他们的资助能够给资助的伙伴带来人员规模的增长，比如有些伙伴的人员增长率能达到 29%，或者很多资助前都是不到两个人，经西部阳光资助后达到六人左右；第四，服务规模增长的情况，西部阳光最终还是希望他们的服务能够切实落到服务对象身上，比如有些机构的服务规模从 500 到 1000 或者从 0 到 500。

三、行业观察

（一）基金会应该做资助

从“实操项目型”到“资助型平台”，西部阳光逐渐拥有了自己的资金池，并较好地进行运作。关于基金会是否应该专业做资助，王丽惠表示“现阶段需要综合国内情况和国际标准考虑，若是遵循国际上的主流情况，基金会应该是以资助为主，而目前国内基金会一般都会有自己的实操项目和资助项目。但我相信未来基金会做资助将会成为未来基金会发展的主流，不同体量的公益组织要承担不同层次的社会责任，才会使整个公益生态更加丰富，资源应用到的领域也会更广泛更有效”。

（二）慈善行业需“专业”与“高效”发展

国内现在整个资助链条上的各个方面都没有完全专业化，包括资方、受助机构都没有达到一个相对专业的水平，这是公益行业目前的痛点，但是未来应该会慢慢地向机构的“专业”与“高效”方向发展，这也是西部阳光发展的方向和战略，“因为我们认为就是专业的人做专业的事情。”

（三）看好《境外组织法》颁布后发展趋势

《中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法》颁布之后，虽然短期内境外资助方和基金会都遇到了挑战，但从长远来看，它给国内基金会和境外 NGO 双向选择和了解的机会，增强了国内、国外基金会的了解和沟通，对公益行业的系统筛查起到了积极的作用。

（四）管理费 10%的限定：行业形成合力，推动数字变化

就“慈善法”中基金管年度管理费用不得超过当年年度总支出的 10%的规定来说，西部阳光认为，基金管理费限定肯定是要有的，但是同发达国家比起来，中国确实还有很大的差距。公益行业作为中国的一个新兴行业，是需要大量的人才和资金投入来发展的，而整个行业的发展，需要整个社会的认同和关注，因此“是需要大家共同来推动的，很难靠一家基金会能够完成”。

（本文基于基金会评价调研项目组对北京市西部阳光农村发展基金会秘书长王丽惠、桥畔计划项目负责人崔婧瑶的访谈、北京市西部阳光农村发展基金会官网信息及其年报所得。）

爱佑慈善基金会： 我们希望陪伴大家走得更长一点

“我们当时做行业支持，做什么，怎么做？项目怎么设计？基础就是看缺什么就做什么。第一，肯定是缺非定向资金，这个大家都在讲。第二，机构的能力相对较弱，所以我们就决定从这个领域开始切入。既然定义在组织能力成长，就不是一个快速能完成的事，所以可能三年期是个底线，这个项目本身就是打算长久做下去，会在我们能力范围内持续地推动。所以，后续的项目设计体系也好，或者培训体系的跟踪也好，都是顺着这个目标的。我们尽量陪伴大家走得更长一点。”

——爱佑慈善基金会助理秘书长张琳

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：爱佑慈善基金会（以下简称“爱佑”）是由企业家发起并管理运作的民政部 5A 级基金会，在全国范围内开展项目。儿童医疗、儿童福利和公益创投是爱佑十余年探索与发展确定的三大项目矩阵。“热忱、正直、高效、创新”是爱佑长期秉承的理念，爱佑一直追求公开、透明以及慈善结果可度量，致力于让公益成为每个人的生活方式。

组织架构：爱佑组建理事会和监事会作为决策和监察机构，另设有秘书处负责组织基金会日常管理工作，主要涵盖儿童医疗、儿童福利、公益创投、影响力投资、大数据中心、对外合作、品牌运营、国际合作、人力资源、财务和信息技术等工作。

主要项目：围绕儿童医疗、儿童福利和公益创投三大项目矩阵，主要运作的项目有：倾力于孤贫儿童医疗救助的儿童医疗类项目——“爱佑童心”、“爱佑天使”、“爱佑和康”和“爱佑晨星”；儿童福利类项目——“爱佑新生”和“爱佑安生”；公益创投类项目——“爱佑益+”和“赋能社”。

（二）战略确立与调整：领域专研到行业培育，通过专业化的“B 面”赢得尊重

起初，爱佑是一家聚焦在儿童领域的运作型基金。共同发起人一致认为儿童是未来的希望，爱佑从儿童领域出发，并持续深耕十年。以儿童先心病领域为开展工作的切入点，后来继续扩展救助领域到儿童白血病、自闭症、出生缺陷、孤儿养护和困境儿童支持项目。

历经十年积淀，爱佑摸索出一套聚焦项目全流程的公益方法论。情感化是公众对公益熟知的“A 面”，张琳认为情感必不可少，是保持公益行业在正确的道路上持续发展的核心因素之一，但光靠情感不足以解决问题。专业化是公益组织能实现初衷的根本，是更值得赢得公众尊重之处。爱佑以专业、职业的形象，向社会展示了公益的“B 面”。

在修炼内功的同时，随着公益之路的不断前行，爱佑看到并意识到行业中初创组织需求

之迫切、资源之匮乏。而初创组织能否做到从生存到发展、从发展到繁荣，代表了行业内普遍且现实的需求，代表了行业源头的健康状态，代表了行业一线的服务质量。

于是，从行业内多数亟待改善的初创组织需求出发，2013 年起，爱佑开始构建行业支持类项目，即现在的“爱佑益+”。随着行业支持的深入，爱佑看到了组织在不同发展阶段的差异化诉求。为把支持落到实处，爱佑又做了两个细分：第一，从行业整体需求的角度延伸，由于处于不同阶段的机构存在不同的发展路径，有阶段性规划重点，细分社会组织的发展阶段，为初创期、成长期、成熟期的组织提供有针对性的扶持；第二，从机构自身需求的角度出发，细分不同阶段组织的内部核心需求和延伸需求，和机构一起逐一解决，伴随机构同行。

二、资助实践：从模式到复制，打磨出一套“爱佑方法论”

（一）渐进化的资助策略：从单点突破到全面布局，系统化培育初创组织

1. 规模化运作：从经验积累到推敲推广

自 2013 年起，爱佑从单点开始尝试，首先聚焦于环保领域，精选了三家机构进行资助，主要探索一种既适合被资助方又符合爱佑现实的资助模式。经过一年的合作和摸索后，第二年爱佑将资助对象扩充到十家机构。爱佑更专注于机构的成长，将资助定位在机构的成长期阶段。在七家机构的基础上，反复测试资助的模式，包括筛选体系和投后管理方案等，比如，评估不同的人按同一标准测评同一家机构的分值变化范围，评估投后管理中管理方案的可行性，评估资助重点是否明确清晰等。当模式足够成熟，偏差在可接受范围内时，爱佑才开始布局下一轮扩张。总体来说，爱佑在确定模式可行、有成效的基础上，进行规模化运作，项目实施的第三年扩大到资助 30 家机构规模。在成长期机构资助经验的支持下，爱佑将资助阶段拓展到初创期，开展“益+创客”项目，资助机构达到 118 家。2017 年，在“益+伙伴”和“益+创客”基础上，借鉴投资基金的理念和模式，爱佑设立了“爱佑公益 VC 支持计划”，联合多个捐赠人，共同支持有潜力的创变组织，不断使其爆发新成长，通过规模化、高效率、可持续地运营，以期最终实现垂直领域社会议题的系统性解决和行业协同。依照上述方式，爱佑在过程中不断积累经验，形成了一套符合其自身优势和资源的资助方法论。

2. 标准化运作：通过量化手段减轻对人的依赖

爱佑表示，资助的落地实施在很大程度上依赖于资助官员，个体化的不确定性在项目落地中较难把握。此外，在业务扩张过程中，如何平衡人力资源的有限性和质量把控，也是行业普遍的限制因素。经过实践验证，爱佑认为，量化手段对项目质量和可持续性是很好的保障。不论是项目资助还是团队培养，以量化和标准化的过程去实施，可以尽量减轻对人为因素的依赖。这也是在资助数量迅速增加的阶段，项目落地和项目品质得以保证的原因。

随着合作机构数量的增长和经验的积累，爱佑形成了标准化模式，有效降低了人为因素对项目质量的影响。爱佑认为，资助官员能葆有热情 and 责任感，是开展工作的基础。但只有情感也会带来一系列的问题，爱佑通过专业化补充情感所触达不到的空间。

3.项目评估：从自我践行到伙伴倡导，推动有效评估

爱佑自行设计完成了“爱佑益+”项目评估服务体系，设计的基本逻辑是基于组织成长的目标。初期的筛选体系是针对组织能力的评估打分作为基准点，后续会根据投后管理方案进行投后跟踪，提供支持。到一定的时间节点，用同样的评估体系再做一次评分。

非定向资助，特别是聚焦在机构的组织能力成长方面的非定向资助，作为一种长期的、“软性内容”的支持，最终产生的是综合性、结构性的成果，无法完全剔除相关性因素。但是爱佑尽可能确保实现两个目标：第一，是机构整体成长路径或结果；第二，是过程指标，即实操中带来的变化。有了这两部分内容，既有整体的观念，又有明确的结果。机构也可以在此基础上进行个性化的操作，以适应其自身的具体情况。

与此同时，爱佑持续升级和迭代评估系统。爱佑提出，评估的最大问题是如何剔除相关性因素。爱佑结合自身执行的项目，结合反复测试的经验，总结出一套评估体系，尽可能剔除相关性指标。基于此，爱佑建立了投后管理体系，并逐渐升级和迭代。这套评估体系的建立，主要依赖于爱佑的员工通过设计、测试、复盘、完善，并在实践中不断持续打磨。

对爱佑资助的项目，在条件允许的情况下，爱佑支持了很多机构实施评估的费用。爱佑在项目实践过程中也发现，由于一线机构有包括人员、费用等诸多困难，很多项目从周期和运营现状来看，暂时还不到可评估的时间点。对于初创机构，现阶段更重要的是价值观的倡导，认识到评估的重要性，以设计评估框架和基础数据收集为出发点。当机构条件不成熟时，打好基础，在适合启动评估时，就能积累到足够的数据作为支持。

爱佑致力于推进落地有效的评估，因为资助的前提就是项目的有效性，最大的诉求就是看到变化。爱佑认为，评估要落地、有作用和可验证性。因此，爱佑根据机构实际情况，在给与机构一定弹性空间的前提下，做有结果且有效果的评估，帮助机构不断完善。

（二）系统化的资助模式：以推动理念转变为基础，着眼于组织能力的成长

1.资助内容：建立支持矩阵，全体系陪伴机构成长

爱佑开展公益支持的初衷定位在机构支持上。爱佑会选择有动力、有潜力、愿意做出改变的机构进行合作。伴随合作的深入，逐渐发现受助机构各类延伸需求。爱佑结合自身能力、资源和发展规划，制定系统性的支持体系，为社会组织提供定制化资金、资源拓展、战略指导、管理（HR、财务、IT）辅导和品牌活动等全套支持。

在具体支持上，爱佑会针对不同阶段，找到受助机构的核心需求。比如，有的机构，即使项目已经有长期运行的经验，可能由于长期忙于一线的执行，在操作上是靠惯性实施，而没有精力去梳理项目设计的逻辑和框架。这类机构的核心需求，就需要意识到项目设计是关键的一环。这种情况下，需要推动的转变要比从“0到1”的过程更困难。因为机构已经付出了一定的成本，不太容易接受改变。爱佑会付出大量的时间和精力去沟通，帮助机构负责人转变意识，根据不同阶段设计整体规划，而非盲目执行。要把注意力放在项目的有效性上，清楚整个项目的逻辑变化发生的时间和原因；同时，还需要落实到具体的操作步骤上，比如需要收集哪些数据，如何更清晰的确定项目重点等。

针对行业人才建设问题，爱佑意识到，以目前行业人才缺乏的现状，较难帮助机构做人才增量，于是从解决存量问题入手，提供培训支持和人才素质提升。通过前期调研、长期深入的合作和投后跟踪了解机构的实际需求，尽量做到提供行业稀缺资源，在课程设计、培训内容和讲授方式上做差异化处理。以机构自愿参加的方式，把赋能落到实处。

此外，爱佑还洞察到机构的战略规划在整个公益行业内并没有受到足够重视，机构负责人平时困顿于日常的机构运营和项目操作。因此，爱佑发起了对公益机构创始人实施战略思维能力提升的培训项目。随着机构需求的不断加深，主要覆盖对象也逐步扩展到机构中层管理人员及机构员工的全部人员架构。帮助受助机构冲破瓶颈，迅速发展和成长，从而推动其所在的公益领域发展。

2.资助周期：长期陪伴是机构能力建设的支撑

基金会资助周期规划为三到五年，“我们希望是尽量陪伴大家走的更长一点”，张琳表示。对机构的支持维度，是根据机构的需求，不断填补空白。目前机构主要是缺非定向资金和组织能力建设。组织能力成长不是一个快速的事情，可能至少要三年。爱佑会在能力范围内，持续推动项目长久做下去。

（三）理念一致的合作关系：在双方契合的前提下，减少合作冲突

爱佑认为，理念一致是合作的前提，真诚沟通是合作的基础，NGO 是发展的主体，如果双方理念不一致，会影响合作的前提。爱佑的定位是希望解决合作伙伴的需求，这就需要合作双方认知可以达成一致。尤其是爱佑会在战略发展维度提供支持，更加需要合作双方对战略发展方向有趋近一致的认同。

因此，爱佑注重合作前期的把控，对项目前期的审核投入很大精力，对业务模式、团队、治理结构、培训，人力资源和法务等在内的事项都要进行详细的考核。在投后监测环节，会建立在符合战略发展的路径基础上，选择重点内容做支持。同时，爱佑会参考机构本身情况和战略，希望资助策略能得到落地和实现。如果在前期沟通阶段能够实现理念的一致，到后期摩擦会相对小很多。张琳说，“没有原则性的冲突之后，其他事项都是可以沟通的。”，前期的严谨，是对后期结果的负责。

此外，爱佑表示，在双方合作关系的建立中，沟通是最有效的方式，可以保持互动交流并不断提出问题。因为大家角度不一样，历史经验不一样，对事物的思考以及诉求都会存在差异。作为资助型基金会，必须平衡双方的需求。第一要引导，包括引导捐赠人和资助方的需求要合理和符合行业发展规律。第二，机构需要保障和证明项目运行的有效性，至于中间的合作点会在哪个上面达成，则需要双方进行多轮讨论，才会获得一个确定的内容。所以爱佑认为前期的沟通成本的投入都是合理的。

三、行业观察：对于新事物要在尝试后做出符合自身的判断

（一）从行业现实出发，资助领域的实际投入还很少

针对资助型基金会是否会成为主流的问题，张琳提到，很多人提到要做资助型基金会，但是从目前市场的状况来看，不是很乐观。主要原因有二：第一，新成立的资助型基金会实

际运作的比较少；第二，已有资助型基金会在规模上没有增长，所以行业整体体量没有太大发展。虽然基金会的注册数量在持续增长，但很难看到实际的投入进来，很难说未来会增长还是会降低。此外，资助型基金会的业务相对比较复杂，需要知识的积累、团队的支持以及时间的打磨。换言之，如果一个新成立的基金会，没想好方向，或者没有一个比较长期的投入承诺或者心理准备，选择这个方向会比较难，并且过程中可能会有挫败感。从当前行业现实来看，资助型基金尚在准备阶段，只是注册，资金的实际运作并不是特别多。

（二）对于新事物，要在尝试后做出符合自身的判断

关于网络渠道的兴起，张琳认为，这确实是一个增速比较快的渠道，从数据上就明显看得出来，但是集中度比较提高，是赢者通吃的模式，是更符合二八原则的一个新事物。

对于许多机构而言，很现实的问题是，要不要去参与 99 公益日，平时要不要做网络筹款，要不要配备专业团队，团队要选择多少人。“这是一个可以尝试的、潜在的、持续的捐赠方式，捐赠款项相对稳定，也是跟广大捐赠人的沟通机会。”

但是，网络渠道并不是适合所有的机构。公众筹款对于项目的特质是有要求的，需要跟公众沟通、公众参与度高的项目比较适合，其他类型的项目就未必适合做这个事情。但爱佑至少会先尝试，评估是否适合自身的情况。如果不适合就选择不做，或者说保持少量的做，当作提升机构合规性和透明度的机会，或者品牌宣传的途径。如果仅在外围做猜想，就会一直觉得它是一个可能性。需要在努力过之后，了解或认识之后，做一个合理的判断。总之，从机构角度来看把网络筹款放在一个合适的位置上。希望大家清晰的了解到，对于机构到底意味着什么。

（本文基于基金会评价调研项目组对爱佑慈善基金会助理秘书长张琳的访谈、爱佑慈善基金会官网信息及年报所得。）

深圳市壹基金公益基金会： 发展议题网络，做推动公益生态建设的先行者

“壹基金在做的就是如何在确定性和专业有效服务的前提下，将资助项目规模化，服务更多人的同时，对所在议题产生影响。每个社会议题下需要有更多的公益组织出现，资助需要思考如何能在做项目的过程中，带动行业内更多组织的出现，带动一个议题、一个领域的长期发展。”

——深圳市壹基金公益基金会执行秘书长李弘

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：深圳壹基金公益基金会（以下简称“壹基金”）是李连杰先生与中国红十字总会在 2007 年 4 月合作创立的创新型公益组织，2011 年 1 月作为当时中国第一家民间公募基金会落户深圳。壹基金以“尽我所能，人人公益”为愿景，搭建专业透明的壹基金公益平台，专注于灾害救助、儿童关怀与发展、公益支持与创新三大领域，致力于成为中国公益的开拓者、创新者和推动者。

组织架构：壹基金理事会为最高决策机构，秘书处为日常执行机构，监事会为监督机构。三者围绕“决策、执行、监督”三权分设的制衡机构共同治理，促进壹基金专业透明的稳健发展。

主要项目：专注于灾害救助、儿童关怀与发展、公益支持与创新三大领域。灾害救助领域包括儿童平安计划、联合救灾计划和灾后重建等项目；儿童关怀和发展领域包括海洋天堂计划、净水计划和壹乐园等项目；公益支持与创新领域包括联合公益、公益创新和公益支持计划等项目。

（二）战略确立与调整：着眼宏观议题的长期发展，推动公益联合化

2011 年以前，壹基金主要推动公众以“一人一月一块钱”的方式参与公益，并将这些资金通过典范工程在教育、健康、环保、扶贫、救灾五个议题进行资助。在互联网和其他社交媒体兴起的大背景下，壹基金发现公众更接受捐助单价清晰、反馈及时的确定性项目，而不是捐助一笔非限定性资金，尤其是对于一个公募基金会，需要有品牌性项目赢得公众信任和参与，因此，壹基金开始思考转型。2011 年壹基金在深圳注册后，重新梳理出“一个平台+三个领域”的战略目标，通过搭建专业透明的公益平台，在灾害救助、儿童关怀与发展、公益支持与创新三大领域寻找目标明确、服务有效、反馈及时的项目，进而通过互联网公益平台，发动公众进行公益捐款。

与此同时，壹基金开始公益联合化的尝试。壹基金希望可以通过上述领域的项目支持，推动一个议题、一个领域的发展，带动相关议题中更多组织的出现，而不仅限于资助单一组织实现一个小项目的目标。李弘说到，“这个资助更多是带动一个议题、一个领域、一个行

业的培育和发展，不单单是狭义的甲乙双方资助。公众现在更加愿意捐助单价清晰、服务有效、反馈及时的项目，作为公募基金会，公募本质需要项目得到公众的信任和参与，所以壹基金的捐助会更加倾向于通过规模化项目带动议题的资助。”壹基金开始着眼于宏观的角度，发现公益组织参与社会问题的共性需求，推动建立公益议题网络，推动整个议题的进程。

二、资助实践：组织联合化，推动网络建设

（一）以议题为基点的资助策略：“四个联合”促进相同议题下的公益组织开展合作，推动议题网络

1.构建联合化议题的重要性

“以前很多基金会的资助都是掐尖策略”，李弘说，“只资助一个行业内能力强的少数组织，尝试解决范围很小的一个问题，却无法从根本上回应社会问题。”中国 2800 个区县，县域公益组织也需要得到支持和服务，他们离社会问题和受益人群更近，是一线组织，如果资助的组织数量太少，不利于多元化推动社会问题解决的生态构建。狭小的范围、个例式资助难以回应复杂和系统性的社会问题，这也是传统资助模式存在的问题。“资助其实本应从区县级组织开展落地工作，然而在中国成了倒金字塔型，从北上广深开始往下走，大型机构再下基层的成本高，但每个议题特别需要区县级本地组织的运作与参与。”壹基金在努力填补这块空白，资助县域级和刚刚发展的义工组织，建立议题下多元化生态系统，从本地层面开始，进行公益组织联合化，网络内公益组织共同支持一个议题的发展。拿灾害举例，灾害议题网络填补了三个的空白：倡导在灾害中对儿童需求的回应、在灾害下有省级和区县级的社会力量参与救援的行动，还可以覆盖到社会救灾资源比较稀缺的中小型灾害的救助。

2.议题网络联合治理

参与机构和壹基金一起制定网络目标、章程、项目规划等。壹基金与当地公益组织合作设计好项目，让初创期的公益组织快速跨越初期专业化。壹基金的策略是用已设计好的项目来支持这些市县组织。通过议题网络和标准化的项目带动、支持联合行动，实现“一方有难，八方支援”，网络内所有组织可以及时有效地作出反应。李弘以甘肃和江西等省作为举例，“经过支持当地社会力量救灾网络发展后，越来越多市县级公益组织被挖掘，有意愿参与灾害救援，一旦当地有灾害，会立即行动开展救援，平时则开展备灾，有备灾仓库、物资、行动机制及人员培训等。这些县域组织经过网络的推动，一起行动和成长。”

3.议题下公益组织联合行动

意识到公益组织和基金会均面临筹资困难，壹基金决定从小项目做起，和公益组织共同先从一个标准化项目起步，逐步增加更多议题下的项目，形成包括对媒体及公众的影响力，进而推动议题的进程。壹基金支持公益组织从简单的项目出发，会形成一套完整的专业项目管理流程，可以帮助公益组织快速完成自身项目管理机制建立和人员的能力建设。以救灾网络为例，经过支持属地化的救灾网络后，市县级公益组织被培育起来，一旦当地有灾害，会立即行动进行救援，处于省会的组织救灾网络会及时行动协调，在行动中，公益组织与救灾网络共同成长。

4.公益组织与壹基金联合筹资

壹基金希望不同主题的网络成员，成长为推动该社会问题解决的行动主体。壹基金与议题内的支持性组织组成同行者，在社群和区域内推动议题，和公益组织共同建立筹资系统，基于项目协作分工，开展联合筹资。壹基金和网络成员一起完善优质项目，以更好地帮助网络成员筹集资金。联合筹资也让更多依赖本地筹资的非公募机构提高了自身的筹资能力，获取相对多元的资金支持，更持续地参与社会服务，促进组织和行业的稳定发展。

5.联合公众和媒体进行倡导

壹基金鼓励议题下的组织进行公众倡导和政策倡导。以壹基金蓝色行动为例，每年 4 月 2 日，壹基金均携手全国上百家自闭症组织，在几十座城市联合媒体推动公众对自闭症的了解，进行公众倡导。联动媒体、企业和公众参与，提高议题的社会化和主流化。社会议题的基础是在地组织的发展，更多当地组织带动更多人参与议题，推动每个议题下有公益参与的基础，推动“人人公益”愿景的实现；同时，联合公益组织和专家进行政策研究、研讨，共同在两会上提案等一起促进政策的完善。只有公众层面和政策层面均发生改变，议题的变化才能持久，带来社会的变化。

（二）资助模式：支持公益组织长期发展，推动议题的规模化改变

1.资助周期：长期网络化资助，带来系统化的改变

李弘认为，从行业现状和预期来讲，任何社会议题的改变都需要长期发展。壹基金推动议题的发展均超过三年，相应项目至少三年起步，因此要求合作伙伴、资助战略及议题洞察方面具备长期计划。壹基金的项目研发方法是向国际机构学习，将好的理论、工具、方法和项目进行本土化，用专业的项目更好的支持到当地组织。李弘说到，“议题推动都会超过三年，我们理事会三年一届，项目至少执行三年，一年很难看出效果。八年下来，这些网络的作用确实带来了系统性的变化，包括对公众影响和对政策的促进，并有效提升了行业内组织的数量，完善行业生态。从发达地区到西部市县，这些都一步步培育支持起来的。”壹基金更多是针对特定议题下的业社群里的发展，产生受益人的变化，以及形成有效的公众的倡导。2011 年以来，壹基金建立的网络生态实现了从发达地区到欠发达地区的较大范围的覆盖，在公众影响、政策转变、行业梳理等方面带来了很多系统性的变化。

2.资助项目官员持续学习：学习议题内专业的模型，培养行业视角

壹基金注重项目官员的专业性和理论学习。专业方面，所有项目对标全球领先的国际机构的理念和方法，通过建立组织间的合作，要求项目官员学习国际标准以便提升项目的专业性，同时培养项目官员的宏观视角、专业理论和操作方法。理论学习方面，支持项目官员就项目和发展理论、不同理论下社会问题的发展和人的发展进行学习与讨论，加强对议题深层次的理解，鼓励项目官员从系统的角度看待社会问题，并思考在项目策略中如何回应。

（三）共同成长的合作关系：为组织专业性赋能，推动公益议题的发展

基金会和公益组织的关系不单单是资助方与被资助方，应当是协同参与到议题发展与行业建设中来，合作的基础应当是对同一社会问题解决的共识。在议题网络的基础上，壹基金

一直在积极的帮助公益组织设计公众认可度高的项目，有了这些产品化的项目，壹基金可以更有有效的向公众进行筹资。虽然持续构建一个面向公众筹款的系统难度很高，壹基金依然强调构建资源多元化的重要性，积极倡导公益组织建立自己的资源网络，发展更多的资金来源，而不是只看基金会的资助，共同推动议题的发展。

三、行业观察：推动公众教育，构建多元资源来源系统

壹基金在长期网络化的资助实践中发展出一套促进更多人参与社会议题的联合公益的方法论。针对基金会行业资助程度的提升，李弘认为，公众教育是推动资助发展的关键，通过广开议题的参与渠道，倡导公众长期关注议题，从而构建议题的公众认知度和公益组织的社会影响力，提高社会公众及基金会对于公益组织专业能力的认知和认可，构建更为多元的资源来源，是最终推动社会问题解决的重要路径之一。

（一）资助型基金会是少数

当公益行业内在探讨基金会资助时，应该跳出资助关系的局限性：首先，要认识到行业内有资助行为的基金会仍然是少数，需要让没有资助型行为的基金会开始做资助；其次，不只从狭义的资金支持维度看待资助型基金会的数量，而应从行业在推动议题上是否有变化的维度，看到基金会引领议题的价值；再次，行业需要认识到基金会与民间公益组织是合作关系，是双方在共同解决某个社会问题上的达成共识，并为之努力。

（二）以议题视角构建多元资源来源系统

公益组织需从公共议题的社会化的角度去思考公众动员和多元捐赠网络。以前，对于很多组织来说，申请基金会的资金“成本”较低，而去持续构建面向公众筹款的体系是不容易的。然而，组织的生存策略就是需要资源的多元化，需要有稳定的捐赠人社群，有基金会以外的资助来源。如果要推动议题，必须更广泛地跟政府和公众合作，跟企业合作，让更多公众参与了解公益组织，了解公共议题，了解这些公共问题和每个人的关系，才能持续深刻的构建这个更好的社会。

（三）公益组织应该联合构建社会捐赠系统

壹基金认为公众教育和行业共识很重要，过去很多被资助方将焦点指向仅有的极少数有资助业务的基金会，这个只对了一半，另一半大家需要联合做更多的公众教育。重视公众教育，让公益行业离公众更近一些，比如推动公众对公益组织 10%管理费的理解，探索公众参与议题的渠道。只有公众有长期关注和更多认知，才可能愿意捐助给一些非直接受益人的项目。当公众长期关注感兴趣一个议题，他才能持续地愿意捐赠，我们应该构建这样一个社会的公众捐赠系统。当资助方和被资助方，从行业视角出发，才能构建社会变化的多元资源来源，最终推动社会问题的解决。

（本文基于基金会评价调研项目组对深圳市壹基金公益基金会执行秘书长李弘的访谈、深圳市壹基金公益基金会官网信息及年报所得。）

北京市银杏公益基金会： 我们选择了一个离大家更近的位置

“一个基金会的战略，取决于其对社会理解和相信。银杏基金会最相信的一件事就是在当下处于巨变的社会中，最需要的是社会创业家精神和网络领导力。因为很多事情都是从“0 到 1”的一个过程。所谓创业家就是这种类型的人，TA 最适合在这种时候开拓、创新，带着大家去耕耘。”

——银杏基金会秘书长林红

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：北京市银杏公益基金会（以下简称“银杏”）成立于 2015 年 7 月 20 日，由银杏伙伴、南都公益基金会、浙江敦和慈善基金会、心和公益基金会和中国人民大学非营利组织研究所共同发起。银杏基金会的使命是：寻找、联结和激发具有社会创业家精神的青年行动者，与他们一起，解决社会问题，产生联合影响力。银杏基金会的愿景是：让每个人都能有选择、有尊严地生活。

组织架构：银杏基金会由理事会、银杏伙伴与基金会秘书处共同建设；银杏伙伴积极参与银杏社群活动和基金会的各项工作，管理银杏伙伴合作基金，组织春季交流会、银杏年会、海外考察活动等。

主要项目：投资于人的长期性公益项目——银杏伙伴成长计划（简称“银杏计划”）；投资于筹款传播、研究等关键岗位人才——银杏敦和公益优才计划（简称“优才计划”）；支持初创期社会创新机构的公益项目——青年社会创新者圆桌计划（简称“青年圆桌计划”）；支持青年人才培养、培训与实践——沙砾计划。

（二）战略确立与调整：基金会战略，取决于其对社会理解和相信

南都公益基金会于 2010 年推出银杏计划，每年甄选十几位公益和社会创新的领导型人才成为“银杏伙伴”，并以资金和非资金的方式支持他们突破发展瓶颈。2015 年 7 月，南都基金会以银杏计划为基石，孵化出银杏基金会。银杏基金会最相信的一件事是，在当下的社会巨变中，最需要的是社会创业家精神和网络领导力。银杏希望可以寻找、联结和激发具有社会创业家精神的青年行动者，与他们一起，解决社会问题，产生联合影响力。从整个公益行业的角度来说，不同的资助项目的定位形成一个谱系，一端是对被资助人要做的事情有严格的限制，更接近购买服务；另一端是对被资助人限定较少，乐见其成。“银杏根据自己的 DNA 选择了更接近后者的定位，这是一个离大家更近的位置”，林红说到。正因为银杏清楚自己的定位和战略，在资助时，银杏会进行充分的考察，主要从以下两方面考虑：一是对被资助人给予更多信任和自主空间，二是重视多样性，不完全用商业界的成功标准考察被资助人。银杏可以保证定位和战略方向不变，也得益于资方长期稳定的支持。项目伊始，理事会

就打算将银杏这个项目坚持做十年。价值观是很难磨合的，所以合作伙伴在一开始就很默契，是非常重要的，也是非常难得的。

二、资助实践：催化一个社会创业家社群

（一）寻找社会创业家

银杏最相信的一件事就是在当下处于巨变的社会中，最需要的是社会创业家精神和网络领导力。因为很多事情都是从“0到1”的过程，所谓创业家就是这种类型的人，TA最适合在这种时候开拓、创新，带着大家去耕耘。社会创业家是一个很特别的物种，和职业经理人非常不一样。创业家更关心的是如何抓住机会，而不是如何避免风险。创业家和生意人也是不一样的。他们更关注长期愿景的达成，而不是眼前利益的得失。有时候创业家也无法清晰地描述出自己的愿景是什么，但当他被要求做偏离航线的事情时，他会坚决说“不”。当然，创业家的能力和雄心也是从小到大逐步发展的，被激发得越早就会越成功。

（二）催化社会创业家实践共同体

银杏相信成年人的学习和成长，更重要的是要突破思维定式，实现思维模式的跃迁，而不是多学一点知识或者一项技能。而这种改变往往发生在“实践共同体”中。这样的共同体需要靠共同特质和使命凝聚在一起。“你创造一个场域，把这样的人聚集在一起，不要花很多时间磨合，他们自动就连接、合作、相互学习了”，林红说到。但反过来，如果你以机构的规模为筛选条件，没有更根本的共同点，他们的聚合效果就不会好。

同时，一个实践共同体里还要有梯度、有差异性。如果太同质化，大家互为回声，也没有学习提高的空间。这个梯度和差异性可能体现在大家的工作领域不同、工作手法不同、经验不同、教育背景不同和性格特点不同等。在银杏社群中也有不是社会创业家但具有社会创业家精神的人，比如学者、个体行动者和媒体人等。他们的想法或行动也能给社群带来新鲜血液。多样性带来创造性，银杏基金会深信多样性的重要性。

当然，由于社会问题的复杂性，光靠几个社会创业家是不够的，还需要能够动员和这个问题相关的人共同来找解决方案。银杏所做的工作都是围绕这些原则开展的，比如，银杏之所以选择推荐制而不是自荐制是因为自荐的意思是基金会是一个中心，而推荐制则需要推荐人与被推荐人之间的互动和联系，这些工作方法都是根据银杏自身的信念而来的。

（三）资助评估：衡量人很难

基于人的东西有很多感性的、更包容的东西在，但是涉及到评估又要有硬性的标准，怎么去协调？银杏基金会的评估之道在于三点：第一选取合适的时间尺度。基金会做的是更长远的事，超越所谓的项目周期。银杏看的是10年之后，而不是1年、3年；第二，看概率统计和整体的趋势，而不是追踪某个人做成功或失败的定性。经过九年的发展变化，银杏计划自身也从“资助助推式”的项目升级为“生态维护式”的项目。一个人的发展轨迹是很难控制的，起起伏伏有诸多因素，对于个体来说都是很正常的。银杏更注重的是有多少比例的人实现了机构规模增大、服务人群增多；或影响了政策，带来系统改变；或扩大了社会影响力，让更多人参与到解决问题中；或发现了新问题，尝试了解决方案；第三，进行日常的维

护。银杏有阶段性的评估与回顾，但更重要的是整个团队有意识不断收集数据，不断根据反馈进行调整。银杏认为，公益行业正处于从野蛮生长到需要理性建构的阶段，专业性、规范性等都有待提高。因此，评估一定要有，不然永远无法提高；但是也不能过于看重，不然容易偏离实际，为了简单的指标好看，而扭曲了真正的结果。

三、行业观察：资助型基金会将继续发展

（一）基金会需要知行合一

基金会的战略、工作内容、人员配置等等都要和它的定位相吻合。如果说有些基金会的定位就是要引领 NGO 从长远的角度解决问题，且雇用的资助官员都非常有经验，也有这样的能力和 NGO 对话，即使在沟通过程中要求反复修改申请，NGO 依然都觉得收获特别大；如果说有些基金会定位是服务性的，那就需要做好服务，最怕定位与实际行动不一致。

关于资助金的用途也要有明确的定位。很多资助型基金会的定位是去尝试新的方向，去做企业、政府都不愿意做或不能做的、但非常有意义的尝试，而不一定要追求达到什么样的社会影响和规模。洛克菲勒的一位高管曾经说，“比起政府和企业，我们的资金是九牛一毛，但我们的最大优势是可以承担风险，和我们中立的地位”。一个基金会不可能又要创新，又不承担风险。林红说，“比如对于孵化器，商业机构的成功率可能是 10%~20%，社会创新机构可能多一点，50%~60%，但是对我们的要求常常是 90%~100%，这种错位就会造成很多操作层面的问题。”

（二）基金会的发展趋势和必然性

资助型基金会的影响力必然会越来越大。这样说并不是因为美国有很多资助型基金会，所以国内就一定也要有，而是从市场需求的角度出发，资助型基金会的发展有其必然性。按照中国目前的状况来看，未来至少 10 年、20 年都需要大量社会创业家这样的人才。在面对错综复杂的社会问题时，需要 NGO 去扮演政府和企业扮演不了的角色，而资助正是帮助 NGO 发展最快的方式。类比商业机构，他们有了金融投资之后，成长速度提高了很多，原来很难有一家公司做三年就做很大，现在则不一样了，部分公众和基金会已经逐渐达成一些共识，那就是要拿出钱去资助 NGO 本身的发展，而不能只捐物资款、项目款。还有更超前的观念认为基金会不仅要资助发展，还要提前投资，像商业界一样，在组织成立初始阶段就为他们提供资金支持。

（三）资助关系

1. 资助双方之间的对话有待改善

资助官员和 NGO 之间的沟通依然需要提升。首先，基金会处于资金链条的上游，似乎拥有天然的话语权。两者的对话中权力结构的问题导致了 NGO “有话不说、有所保留”的现象。他们担心说了会影响未来进一步获取资源。这有一点像政府官员与普通公众，但政府系统仍然有选举制度、有投诉信访制度等等作为反馈和制衡，但基金会完全没有。其次，由于基金会的发展晚于 NGO，双方的对话经常发生在一个初级的职业经理人和一个有很多年经验的 NGO 负责人之间。对于资助官员来说，TA 的经验、能力可能都不如草根组织的领

导人，但是 TA 有基金会工作中赋予的权力，这种经验和权力上的错位就造成了沟通的障碍。比如，很多年轻的项目官员很希望做贡献、体现自己的价值，特别希望把项目书改好，包括格式上，但这个对 NGO 领导人来说并没有那么重要。而且 TA 也不一定总能理解资助官员的话语体系和关注点。项目官员又不愿意说得太直白，显得太强势，这时候沟通的问题就出现了。又比如说 NGO 领导人是可以拍板的人，但是资助官员往往没有决策权，资助官员向基金会领导汇报他们之间沟通的结果之后，可能会被领导驳回，导致 NGO 领导人会认为资助官员出尔反尔。最后，双方对彼此的工作情况和工作方法都了解不足。

2.解决之道：积极、平等、及时的沟通

这是一个结构性的问题，银杏正在努力解决。首先一定要有积极倾听对方声音的意识，因为很多 NGO 不敢说实话，怕得罪了基金会以后拿不到钱了。林红举例说：“有一位银杏的合作伙伴过了三年才告诉我们，她觉得我们当时什么也不懂。如果能更早地交流，我们会进步快一些”。银杏力争做到让对方敢于表达。比如银杏近期刚刚设立了一个反馈和投诉机制。其次，在和 NGO 对话的时候，银杏会尽量缩小经验和能力上的错位，不会让刚毕业的项目人员去指导一个有着十几年行业经验的 NGO 领导人。即使不能做到每次都找经验能力相当的人去对话，也会尽量保证让合适的人与 NGO 进行前几次的对话。第三，银杏尽量去了解 NGO 的工作和工作环境，谈项目一般会轮流在彼此的办公室进行，既是一种互相尊敬，也能帮助双方更好地了解对方的工作环境。银杏每年还会给员工三到七天专门的假期用于去 NGO 做志愿工作。最后非常建议基金会多做些路演，说说自己对社会发展的看法和基本信念，自己的战略规划和项目成果。

（本文基于基金会评价调研项目组对北京市银杏公益基金会秘书长林红的访谈、北京市银杏公益基金会官网信息及年报所得。）

爱德基金会： 做互联网时代的沟通者

“资助型基金应做公益理念的倡导者和资源的整合者，站在行业的风口推动公益行业的进步。希望爱德能与草根组织一起通过云技术实现人人公益。”

——爱德基金会爱德荟主任方峻

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：爱德基金会（以下简称“爱德”）成立于1985年4月，是由已故全国政协副主席丁光训主教等基督教界人士发起、其他社会各界人士共同组成的民间团体。基金会的宗旨是“在信仰互相尊重的原则下共同献策出力，开展同海内外的友好交往，发展我国的社会公益事业，促进社会发展，服务社会，造福人群，维护世界和平”。爱德基金会的愿景是“让生命更丰盛，让社会更公正，让世界更美好”。

组织架构：基金会由理事会实施机构治理，由秘书长办公会议统筹项目管理、社会服务、研究发展、资源发展和运营管理工作板块。同时基金会下设爱德社会企业、上海爱德研究中心、广州爱德公益发展中心、香港爱德基金会、爱德非洲办和爱德日内瓦办。

主要项目：作为一家平台型机构，爱德的定位是“资源的整合者、服务的创新者、能力的建设者、理念的倡导者”，旨在通过平台资源整合，促进我国的教育、社会福利、医疗卫生、社区发展与环境保护和灾害管理等各项社会事业发展。迄今为止，项目区域累计覆盖全国31个省、市、自治区，逾千万人受益。

（二）战略确立与调整：应运而生的互联网资助平台

爱德运营30年以来，积累了丰富的项目管理经验、形成多样化的平台与合作伙伴资源。其中项目管理方面，爱德具有经营时间长、实战资助经验丰富、深刻行业理解等优势；平台资源方面，爱德与国内领先的20家互联网筹款平台联系紧密，并与政府、公众、海外资助方、企业等多平台合作；合作伙伴方面，随着与爱德有着长短期合作的机构种类与数量不断增多，爱德对于各方筹款与项目管理规范化需求理解的广度与深度也在逐渐增加。2007年，随着互联网筹款浪潮的兴起，爱德顺势而为，充分发挥自身优势，帮助社会组织进行项目设计、文案撰写、筹款规划、互联网项目反馈等一系列赋能式的支持。2016年，凭借过往经验与能力优势，爱德开启了“爱德荟”项目，致力于协助民间机构通过新媒体方式开展人人公益。

二、资助实践:资助链条上的“沟通者”

(一) 资助周期: 基于互联网筹款特征的短周期模式

互联网具有快节奏、短周期的特征,因此相较于长周期项目,短周期项目具有执行高效、反馈及时、与公众快速互动等显著优势。目前,爱德一般筹款周期为两到三个月,项目执行周期为一年。“爱德也一直在做一些三四年的发展类项目,但现在互联网节奏比较快,很多公众希望很快就能得到项目相关的执行反馈,看到项目的执行效果,这其实对于机构的执行力要求非常高”,方峻这样解释道。爱德支持和鼓励自身传播能力强和拥有较强线下社群基础的 NGO 尝试线上筹款。

(二) 资助赋能: 依托多年社区经验, 助力公益组织

爱德内部管理扁平化,经常组织各部门进行内部合作,将其多年的线下项目管理经验、社会组织培育经验与线上筹款相结合。例如,爱德为机构提供合规注册、财务管理、项目管理方面的支持,筹办一年一度公益创新大会,帮助机构理解公益行业理论知识,举办线上或线下活动,进行互联网项目管理与筹款传播的经验分享,如:互联网筹款的标准,筹款项目设计、项目亮点挖掘、项目文案书写和线下社群发掘等。此外,爱德在筹款项目上线的前中后期,通过一对一电话、微信语音或者线下分享的形式,帮助对方寻找项目的亮点并理解平台期待。爱德也会进行项目推广的策划与培训,帮助 NGO 梳理自身优势和各类推广方式,实现伙伴赋能,保障项目在脱离爱德支持后,依然可实现持续发展,独立开展项目传播推广、筹资和运营。

(三) 资助关系: 长期多维沟通, 塑造坦诚互信的合作

爱德认为持续且高效的日常沟通是合作关系稳固和项目开展的关键。“爱德会定期去拜访合作伙伴,以增加粘性,不只是在“99 公益日”等节点联系,与目前合作的 300 多家机构更多是在平时一点一滴建立互信关系,才会了解到合作伙伴的真实需求,从而给到更合适的支持”,方峻这样说,“伙伴组织和基金会的目标肯定是一致的,都是想把项目给执行好。只要方向一致,即便中间产生一些摩擦,或者一定的不理解,我觉得都可以通过沟通来解决。”以“99 公益日”为例,由于项目筹款结束到款项拨付中间会存在一个间隔期,项目的实施往往与资金拨付存在时间上的不匹配,从而影响项目进程和合作伙伴关系。爱德倡导 NGO 与基金会保持长期持续沟通,塑造坦诚互信的合作关系。

(四) 资助官员角色: 理想的项目官员应当是一个“引导者”

爱德拥有较多位行业经验较丰富、职业成熟度高的项目管理人员,他们通常是在不同的领域有三到四年的项目管理经验。爱德认为,这样的资助官员,意识上更有远见,更加理解项目以及社会组织的难点和痛点,从而可以更有针对性地提出解决方案,起到“引导者”的作用。有许多草根机构在开始运行项目的时候由于缺乏项目管理理论以及实操经验,项目官员在拨款的同时,不只做项目审批和评估,还会分享一些实操经验,以期帮助到草根机构。

三、行业洞察：资助型基金要做好理念倡导者和资源整合者

（一）公众参与度提高，捐赠倾向多元化

近十年来，爱德通过研究公众对于公益态度发现：公众参与公益的热情逐年增长，公众捐赠的领域更加多元化，同时对项目实施效果的期待大大提升。互联网捐赠早期，教育、儿童以及疾病等议题的项目比较受欢迎。随着互联网公益的普及和深入，公众接触到了越来越多类型的公益项目，有越来越多的捐赠者能够且倾向于接纳更加多元化的项目，对在国内运作的国际项目及行业发展类项目的态度有所转变。同时，随着公益意识的深入，公众对于项目的期待与要求也日渐提升。

同时，相比从前以“眼泪牌”换取冲动捐赠，现在公众对项目会有更多的思考，捐赠渐由感性走向理性。公众希望从前期预算、方案，中期项目进展情况和后期反馈都能得到准确和及时的披露以保障善款使用的透明性。

（二）海外善款总量减少、企业倾向捐赠业务契合领域、政府资金向扶贫项目倾斜

一直以来，海外捐赠者都比较关注长期发展项目，例如社区发展、医疗卫生、教育质量提升等。近年来，由于中国经济的飞速发展，越来越多的海外捐赠者开始认为中国已经不需要过多的资金支持，从大的趋势看，海外捐赠的体量应该会逐渐减少。

同时，企业善款也是爱德的主要资金来源，其捐赠偏好具有不确定性。传统企业社会责任部门（CSR）会选择与企业自身业务契合的领域。比如说与生活、自然环境相关的企业愿意支持环保项目，以体现其针对环境问题的态度。但由于其业务增长的不确定性，资金捐赠量也会有不稳定的情况。

与企业类似，政府事业单位也会根据公务部门的性质和职能设计合适的公众服务项目。项目所需资金需要社会组织自行申请。近两年，由于国家设立了 2020 年全面脱贫的目标，政府对扶贫领域的社会服务项目支持力度逐渐加大。

（三）资助型基金应该是理念的倡导者，也是资源的整合者

1.理念的倡导者

基金会站在公益行业的枢纽位置，可以触碰到更多公益行业的前沿方向和先进理念，对行业的理解较草根组织及公众略高。因此，资助型基金会应当积极倡导、支持公益理念的推进和公益意识的提升。只有公众对公益的认识提高，公益行业才能更好地发展。

2.资源的整合者

资源的整合包括资金、传播、技术等多方面资源的整合。资金方面，资助型基金会应当善于“查漏补缺”，察觉社会服务需求大，但企业与公众忽略或者缺少关注的项目，精准定位资金缺口实施资助。比如，公益组织的人力资源是一个运营重点，缺乏人力资源无法推动各类项目进程。然而，公众对于捐赠人员薪酬和管理经费的意识薄弱，仍需要教育，资助型基金会应当承担这个“教育者”和“顶梁柱”的角色，关注公益行业的基础设施建设，关注公益人才发展。

传播方面，原则上可以为公益组织发展及公益项目实施带来正向影响的资源，资助型基金也会应当整合这些资源，回馈给行业。技术方面，科技的发展有利于公益组织将零散的社会资源进行整合，充分发挥技术平台及科技企业的优势共同进步。总的来说，资助型基金在未来发展上必然成为公益组织重要资源供给方之一，但也不具备唯一性。公益组织应当思考如何可持续发展，开源资金渠道，扩展政府、企业和公众等多方协同推进行业发展。

（本文基于基金会评价调研项目组对爱德基金会爱德荟主任方峻的访谈、爱德基金会官网信息及年报所得。）

浙江敦和慈善基金会： 以百年基金会的愿景和责任感，建设行业生态

“资助型基金会在公益行业的建设中是很重要的主体。类比公益生态布局，资助型基金可能会属于生态的基础，像水和空气，其所展现的资助项目和所支持的对象就像各种物种，有了资助型基金的基础资源导入，公益生态圈中的各种物种才会实质性地生长出来。”

——浙江敦和慈善基金会副秘书长孙春苗

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：浙江敦和慈善基金会（以下简称“敦和”），成立于2012年5月11日，是一家资助型基金，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，深耕于国学传承、慈善文化和公益支持等领域。

组织架构：敦和组建理事会、监事会和理事会战略规划委员会作为决策和监督机构，另设立秘书处负责组织基金会日常管理工作。其中，北京和杭州项目部负责项目管理和拓展，研发部负责项目评估和信息系统开发，传播部负责基金会文化和品牌等的传播，综合部负责机构人事的规范化运营，财务部负责基金会财务管理。

主要项目：成立至今，敦和参与、发起并支持了资助者圆桌论坛、公益筹款人联盟、银杏基金会、基金会发展论坛等公益行业平台；发起并共建了深圳国际公益学院、北京师范大学跨文化研究院、浙江大学马一浮书院；支持并创办了西湖大学、中国艺术研究院艺术与人文高等研究院等教育和研究机构；策划实施了“种子基金”、“活水计划”、“优才计划”、“竹林计划”、“莲子计划”等品牌项目。

（二）战略确立与调整：资助型基金会的探索与沉淀

在基金会正式成立前，理事会成员和主要发起人就经常进行慈善捐赠。本着回馈社会的初心，他们最终以成立基金会、组建专业团队的方式，更高效、系统地运作来达到更好的社会效果，这便是敦和成立的初衷。

敦和成立初期，同很多新成立的基金会一样，对资助工作的开展也是不断地尝试、复盘，在实践中总结经验的。2013年，秘书处团队在全国各地四处走访、学习，也看到了本土资助型基金会的优秀案例，逐步确定了资助型基金会的发展方向。2015年，在调动了第三方专家团队力量的情况下，敦和进一步梳理和确立了资助型基金会的定位，以此全力发展资助的业务模式并推出相关项目，在同行和受益对象等的反馈与激励中持续深耕与发展。

总体而言，在资助领域的摸索期，敦和的资助策略在发展过程中逐渐清晰，形成全面的思考。在机构战略规划、定位和使命的引领下，敦和一直在不断生长。首先，在与其他机构不断合作的过程中，相互促进，逐步积累成功经验，形成自身支持对象多样化的特点。其次，

在实际工作中，敦和在与受助对象及行业伙伴的互动中，相互启发，不断丰富项目模式。

对敦和而言，现任执行理事长兼秘书长陈越光的到来，是一个新的起点。自 2016 年年底以来，敦和在战略布局和规划方面做出了调整和创新，通过不断地努力，最终形成了如今国学传承、慈善文化和公益支持三大资助方向。敦和致力于打造百年基金会，深耕资助不放松，以文化引领公益，公益支持文化的资助理念，注重推动行业的长远发展。

二、系统化的资助策略：带动公众意识和社会议题的发展

（一）系统化的资助策略：围绕使命，在资助践行之路上，越来越坚定

1.基础设施建设+生态营造

敦和通过资助行业平台、资助型基金会、行业人才和重点项目的方式，建设行业生态。以原始发起方或者原始资助者的身份，支持各种平台类或枢纽型机构，如公益筹款人联盟、资助者圆桌论坛、中国基金会发展论坛等。在资助链条上，敦和还有一个独特的定位和资助方式——资助“资助者”，即通过直接为资助型基金会提供支持以及资助业内的重点项目和人才的方式，扩大辐射范围和影响力。

敦和所涉及的资助方向广泛，但并不局限于“广泛”的表面，其背后的目的是对行业不同发展阶段出现的、需要解决的问题，给予资金和项目支持，希望基金会起到引领和倡导作用，提高业内和公众的关注度。

2.坚守文化阵地：“文化引领公益，公益支持文化”

关注教育，关注未来。在教育和文化上发力的最终目的是，奠定文化基础，推动人才建设和行业长远发展。

敦和认为，文化和人才教育一脉相承。“因为人才是教育必不可缺的一个维度，教育都要落实到人身上”，孙春苗指出，人才建设从增量的扩大，到存量的改善这两方面着手：扩大增量方面，比如让院校形成一个共同体，推动公益慈善学历教育的全面和纵深发展；改善存量方面，比如资助研究公益慈善的青年学者。

敦和还与各类高校合作，提供资金与非资金支持，形成行业高水平研究中心。教育本身是需要长期耕耘的项目，敦和秉持着“百年基金会”的目标，通过与院校合作或资助的方式，关注文化和教育等影响长久的项目，打造和夯实文化基础。

敦和深信建设公益生态和深层次慈善文化重要性，因此近年来一直在坚持“慈善文化”。孙春苗说：“希望公益领域不要太功利或者是太执着于数字，避免‘涸泽而渔’，影响行业未来的发展。比如，敦和在发起和公益资助筹款人联盟的同时，还资助其开发了《公益筹款伦理实操指引手册》，不仅分享了筹款的技巧和经验，更着重于筹款行为背后的伦理和职业操守，描述具体操作的行为标准和场景，让大家直接在行动中去改善。”

（二）变化和发展：资助范畴聚焦，注重深远的机制和文化影响

1.精选受助对象：以对平台的选择标准为例

敦和对于平台的选择主要关注三点要素：第一，弥补行业空白点。比如一个平台是否确实弥补了行业的某个空白点，或者解决了某个重大问题；第二，平台需要有具体的执行机构，

或者主要牵头人。比如类似总干事或者秘书长这样的角色，即需要看到对方的实际执行力。第三，敦和很强调平台的治理结构、议事规则及具体氛围。孙春苗说：“既然叫平台就不能一家独大，即使再有钱、再有影响力，参与进来后，大家应该都是平等的、积极参与的状态。如果没有上述这些要素，平台可能发挥不了应有的作用”。当然，平台在初创过程中，可能会有分歧、摩擦、反复等问题，这些都是螺旋式上升过程中必然会遇到的问题，要以发展的眼光、宽容的心态加以对待和处理。

总之，敦和会考虑到业务范围与管理层的实际情况，慎重选择有具体执行机构或主要牵头人的项目，同时也考虑机构及团队自身的专业性，以及项目与敦和战略方向的契合度。

2.全方位平衡项目的质与量

缩短资助链条，保证项目质量。如果项目链条过长，资助流程中的关键点就多，增加了执行成本和难度。在各方合作的基础上，也要尽量把控资助各环节，确保项目实操性和可落地性。

控制项目数量，平衡行业诉求与机构资源。敦和依托资金来源上的优势，并秉承建立公益生态的使命感，参与到众多行业的重大事件中。截至 2018 年 10 月，敦和已经累计资助了 448 个项目，签约资助金额 9.42 亿元，已拨付的资助金额超过 8 亿元，合作机构超过 280 家。在项目选择方面，敦和也形成了自己的标准，逐渐从关注项目数量的增长转移到有限的项目类型上。孙春苗说：“第一，如果项目数量会带来压力，就要适度控制，否则投后管理、评估等工作就不能跟上节奏。第二，我们的目标是让项目官员成为某个领域或议题的专家，项目数量过多，会造成项目官员精力分散。第三，也要考虑行业的诉求。所以不能一味的去考虑量多面广，我们可能更注重深远的机制和文化影响”。

在项目质量的把控上，由内而外地推动行业评估的发展。对内，在机构内部设立评估的专人专岗，负责项目评估工作。对外，第一，敦和自身资助的项目，尤其是行业关注度高、周期长、影响力大的项目，会专门聘请第三方机构进行项目评估，进行报告的公开和分享，保证客观和专业；第二，从整个行业的角度出发，敦和从今年开始支持和资助公益行业评估平台的建立，目前已有实质性进展和阶段性成果。

三、行业观察：行业的发展需要资源导入，资助型基金会是重要一环

（一）资助型基金会推动公益发展任重道远

孙春苗认为，基金会作为舶来品，在上世纪 80 年代之前很少被人提及，包括基金会的治理结构和运作方式，在中国本土没有完全与之对应的主体。中国基金会的发展历史不长，整体数量偏低，很多中国的基金会缺乏稳定的资金收入来源，筹款和运作项目成为主要的业务形态。中国基金会的发展现状也与中国的发展阶段息息相关，很多企业家还处于积累财富的阶段，这也会影响到基金会的成立和资金投入。另外，很多基金会更倾向于选择原有的思路 and 方式自己去实操公益项目，或设计项目后找一线的公益机构去执行基金会项目，在一定程度上偏离了基金会的真正意义。这就需要始终坚持倡导基金会的本质意义以及资助方式等。总体而言，基金会未来要成为推动公益发展的关键主体，任重而道远。

（二）基金会之间的协同发展

基金会的发展有很多路径和样态，没有一个最佳范式。目前，国内的资助型基金会为数不多，敦和作为其中之一，一方面希望助力基金会伙伴在常态化的沟通和联系中提升专业能力和资助质量，进一步扩大资助型基金会的影响力，弥补数量不足的劣势。另一方面，积极地互访和交流，敦和与不少初创的基金会建立了有效的沟通渠道，并进行积极地互访和交流，敦和充分尊重各家基金会伙伴发展路径的同时，也根据他们的问询给出自己建设性的意见。

除了“敦和·种子基金”等文化领域的重点项目会集中投入人力、物力资源，敦和的其他项目以“纯资助”业务模式为主。

此外，敦和还通过一些具体示范和实质的项目合作，让基金会同行意识到，资助型可以是基金会的一个显著标签，或者发展成一个专门的业务类型。在合作中，敦和通过典型资助项目的经验交流和分享、资助出版《基金资助工作基础指导大全：资助者实用指南》、促成资助同行的共创等形式，以及其他多种多样的合作方式，努力激活行业发展的内在动力，更好地发挥资助的杠杆作用和意义。

（三）改善资助关系的方法

首先，在基金会自治方面，敦和会通过第三方收集各方意见，形成比较客观中立的调查报告；通过举办圆桌论坛、敦和雅集等方式，为公益组织提供面对面交流的机会，了解其他机构的发展状况；通过私董会、工作坊等形式的互动，深入探讨公益机构发展经验，提供更多合作机会。

其次，从资助者与受资助方沟通方面，资助型基金会可以进行深入沟通，了解受资方的需求，接受他们的意见和建议，也可以为受资方解决困惑，改进双方的工作。作为资助者，通过了解和体验受资助方的视角，设身处地地换位思考，从对方实际需求角度出发去设计和优化资助工作，探索如何成为一个更加友好、有建设力和行动力的资助者。

再次，在渠道搭建方面，促进资助者进入公益项目实际场景，资助官员到合作伙伴的一线工作中体验项目实施，交流经验与心得，促进互相理解，以有效促进资助关系的改善。敦和还希望可以多一些第三方的视角和声音，来研究和建立公益生态图谱，探讨良好的公益生态或者基础设施的发展方向，基于此，不断地进行评估、反思、改进和迭代等，更好地促进中国公益行业长期可持续发展。

（本文基于基金会评价调研项目组对浙江敦和慈善基金会副秘书长孙春苗的访谈、浙江敦和慈善基金会官网信息及年报所得。）

中国儿童少年基金会： 外塑形象，内强素质

“对历史，对社会，对服务的人群负责，对你所在的机构负责，对捐赠人负责，最终对自己负责。”

——中国儿童少年基金会秘书长朱锡生

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：中国儿童少年基金会（以下简称“儿基会”）是经中央书记处第 100 次会议通过，于 1981 年 7 月 28 日正式成立的中国第一家基金会，业务主管单位是全国妇联。主要关注儿童教育与发展、儿童健康与救助、留守特殊儿童关爱与儿童安全与灾害救援四大领域，以“抚育、培养、教育儿童少年，辅助国家发展儿童少年教育福利事业”为宗旨，致力于承担推进中国儿童慈善事业发展重任，保护儿童权利，促进儿童少年安全健康成长。

组织架构：理事会是基金会的决策机构。理事会下设办事机构秘书处，设 8 个部门，分别是项目筹资部、项目管理部、项目合作部、海外联络部、研究发展部、办公室、财务部、和宣传部。各部门各司其职、负责公益项目的管理监督和项目拓展、品牌传播、财务等规范化运营。

主要项目：中国儿童少年基金会运作的主要项目有：共同计划家庭课堂项目、少年公益学院项目、护航计划、春蕾计划、安康计划、儿童快乐家园项目、告白行动项目、Hello 小孩项目等。

（二）战略与调整：做有公益性和公信力的“国字头”基金会

儿基会作为新中国第一家基金会。政治层面，成立之初得到了中央书记处的批准，享有当时利于基金会发展的条件；组织层面，儿基会隶属于全国妇联，可以利用健全的妇联组织机制和六级组织网络，为项目执行奠定良好的网络队伍基础，大大降低了儿基会在基层执行项目的成本。最后，关爱儿童的议题同社会公众的关注点相吻合，为项目的发展赢得了广泛的关注和支持。

儿基会认为，公益性和公信力的建设尤为重要。公益性即非营利性和具有社会效益性，以谋求社会效应为目的；公信力即令公众信任的力量。朱锡生说，“通俗来讲，公益性就是绝大多数人受益，而公信力就是绝大多数人相信你。法律法规规章制度再完善再健全，要获得公众的信任和认可都离不开公益性和公信力这两条。”衡量一个项目是否具备公益性和公信力，不能站在自己的角度，一定要站在第三方的角度，甚至是对立的角度来审视。朱锡生说，“为此，儿基会在发展的过程中，愈发重视有据可依的预决算管理系统的重要性。以购买一个水杯为例，为什么要购置，为什么从京东买而不从百货商场买，为什么一元钱是合理的，而不是九毛九、一块一。这些决策都要做到有据可依，从而形成预算决算管理依据。”

在规范化管理实施的过程中，内部员工与合作伙伴也逐渐适应、逐渐遵循这些标准和流程。尽管内部员工与合作伙伴有可能在短期内不理解项目资金的拨付为什么要这么复杂、预算的审核为什么要这么严格，当阵痛结束，最终所有人都会接纳和理解预算管理的规范化的必要性。儿基会近几年，特别是今年以来，把制度建设和内部治理队伍的能力建设作为了重中之重。目前，儿基会正在起草新的五年发展规划（2019-2023 年），以期明晰机构未来发展的价值观和使命。战略规划是对今后工作的开展提供一个兼顾指导性和可操作性的计划方案。规划落地层面，儿基会要求所有员工都要牢记儿基会的发展愿景以及初心。

二、资助实践

（一）资助领域：基于自身背景优势，相应选择关注领域并适当调整

脱贫攻坚是儿基会工作的一个重点领域，重点方向是教育和健康扶贫。教育扶贫以春蕾计划为代表，健康扶贫以重特大疾病治疗救助扶贫为支撑。到 2020 年，儿基会的扶贫工作依然会延续，同时也准备对战略方向进行调整，更多地围绕儿童对美好生活的向往展开工作，关注儿童全面成长和综合素质的提升，先后开展共同计划家庭课堂项目、少年公益学院项目、护航计划等公益项目。

作为国字头基金会，儿基会积极响应国家政策号召，推进政策落地，调整项目内涵并设计和开发新的项目。儿基会正在对现有项目进行梳理、调整和合并，并设计、推出新的项目。总体上，儿基会以立德树人的目标来开发设计项目，在安全为上的基础上，围绕有利于儿童全面发展、健康成长的方面来展开。儿基会项目的选择上都非常落地，符合时代的需求。儿基会借助自身资源优势，从某个问题点着手，以点到面，甚至解决整个体系的问题。有一些很有价值、但是和自身战略方向不完全一致的项目，儿基会会选择支持 NGO 去做。比如儿童临终关怀项目，很有意义，但是现阶段不在儿基会工作的重点方向之内，因此他们选择支持 NGO 来做这件事。还有一些项目，比如护航计划，部分环节资源和能力有限，他们也会选择和 NGO 进行合作。

（二）资助模式：众筹

儿基会开展众筹，是为了解决资金开源和相应联合各方合作的需求。2015 年湖南“无妈乡”项目是首个采用众筹模式的合作项目，该项目一周共筹集善款 50 万元。2015 年 8 月 8 号到 9 号，新华社发布了一篇关于无妈乡的文章，介绍了湖南省邵阳市邵阳县无妈乡求助项目，那里有 132 名妈妈不知去向的孩子。儿基会经过实地调研，核实了总共有 123 名没有妈妈的留守儿童。儿基会专员在现场介绍了儿童快乐社区建设的相关内容，同时调查、摸清了这些孩子和其他留守儿童最需要解决的困难。当时为了鼓舞团队士气，儿基会决定采用众筹模式做这个项目，一个星期筹集到资金 40 万元。整个团队因此看到希望、获得信心。

众筹是基金会健康发展的平衡器，它在整体筹资额中所占的比例不是越高越好，而是存在一个平衡点。如果基金会全靠企业捐赠，一旦出现问题，融资额将会受到重大影响。而如果众筹成为了资金来源的大头，则会造成成本较高的问题。一个项目一旦做了众筹，就要按

照慈善信息披露的要求做相应的披露，保障公开透明。这个过程也会大大增加成本。此外，众筹需要大量的宣传推广工作，也会增加人力成本。一个基金会中众筹人员的数量不宜过高，人员的占比也不应该超过 1/5 左右。

儿基会在考虑筹款渠道的同时一定要考虑投入和产出，要尽量节约实施项目的成本。儿基会负责人和财务人员经过多次讨论认为，对于他们来说，大概是 1/3 的筹资来自众筹是一个比较理想的比例。

（三）资助关系：NGO 合作加强

以前，儿基会的合作伙伴主要依靠各级妇联组织，但儿基会领导层从 2015 年下半年开始意识到也需要动员更多其他优秀的社会组织。一定要广泛动员、团结一大批优秀的民间 NGO 组织去共同完成任务。儿基会现在合作的组织都是非常优秀的，专业性很强，也有很强烈的热情和把事情做好。借助它们的力量，对于儿基会自身的发展也有裨益。从理念上，双方在合作中，共同建立规范，转变意识，探索实操模式；从支持上，儿基会尽可能压低自身运营成本，让更多的经费用于支持 NGO 开展工作；从业务上，儿基会注重与 NGO 的一对一培训，在今年多次面对面的探访工作中，儿基会的同事和 NGO 成员沟通想法和思路，探讨项目反馈中存在的问题和注意事项；通过电话及在线沟通，儿基会的同事们帮助 NGO 合作伙伴撰写筹款文案、进行案例收集、协助 NGO 起草项目文件等。未来，儿基会也希望寻求机会邀请合作伙伴，召开合作伙伴大会，继续探讨双方更有效的合作途径。

三、行业观点

（一）公益行业不存在“公益项目同质化”的问题

朱锡生认为，不存在“公益项目同质化”的问题。任何机构无论什么级别都有各自的定位、各自的优势，也有各自的劣势。比如，为儿童创造良好的成长环境是需要社会、学校、家庭紧密合作、各展所能的问题，并不是儿基会一家基金会或者任何一家社会组织所能解决的。儿基会鼓励大家都来为社会、为孩子解决一些实实在在的困难。大家联合在一起，利用各自的优势，就不是简单的“1+1=2”的问题，这样才能产生放大效应。因此，儿基会欢迎使命目标都相近的组织一起展开合作。

（二）公益行业需要提升专业性

公益这个行业整体上看，在规范化管理和科学治理上依然需要提升。朱锡生表示，我们需要“对历史，对社会，对你服务的人群负责，对你所在的机构负责，对捐赠人负责，最终对自己负责。”第一，需要有制度的约束，第二，需要有风险的把控。整个行业规范化管理，提升自己的水平，是重中之重。落实到组织内部，就是通过全员培训树立、灌输、强化风险意识。而不能打着慈善的旗号干着不道德的事情。

（本文基于基金会评价调研项目组对中国儿童少年基金会秘书长朱锡生的访谈、中国儿童少年基金会官网信息及年报所得。）

南都公益基金会：

坚定支持民间公益，建设公益生态系统，促进跨界合作创新

“从宏观层面上讲，我们觉得要坚定一个使命，支持民间公益组织的成长，发动社会的力量、培育社会的力量去解决问题。战略上，建设公益生态系统，促进跨界合作创新。实现社会公平正义，人人怀有希望的美好愿景。”

——南都公益基金会助理秘书长黄庆委

一、机构背景及战略方向

（一）机构简介

背景与目标：南都公益基金会（以下简称“南都”）由上海南都集团有限公司捐资于 2007 年 5 月成立，主要关注行业建设、规模化社会创新、社会企业三大领域，以“公共利益为上，行业发展为先，民间立场为本，杠杆作用为佳”的价值理念，致力于支持民间公益，努力实现社会公平正义，人人怀有希望。

组织架构：理事会是决策机构，理事会还下设战略规划、绩效与薪酬、投资管理委员会三个小组，设立秘书处负责组织日常管理工作，秘书处下设项目部、传播部、办公室和财务部。

主要项目：目前围绕三大关注领域，行业建设、规模化社会创新和社会企业。行业建设主要是通过推动政策环境改善与公众意识提升，和建设有助于第三部门发育的基础设施，促进公益生态系统良性发展。支持和参与发起了行业一系列重要的平台网络等。规模化社会创新主要是中国好公益平台项目。中国好公益平台是中国第一个将优质公益产品与社会需求进行有效对接的平台，通过建立多方互动机制、整合各界资源，加速公益产品规模化，高效、精准、大规模地解决社会问题。社会企业项目通过和社企论坛深度合作，促进跨界资源流通和合作，推动社会企业理念在全社会的主流化。推动“立业为善”（Business for Good）和共益企业（B Corp）两种模式在中国落地，探索撬动资源解决社会问题的创新路径。

（二）战略确立与调整：以行业视角出发，找到制约行业发展瓶颈

南都多年来一直坚持着“支持民间公益，促进社会公平正义”这一核心使命，致力于支持民间社会团体的发展，利用社会力量解决问题。成立之初，南都主要以“新公民计划”为重点项目自主运营。在运营过程中，南都认识到直接运营项目的方式存在局限性，并且很多都是面对的问题都是社会系统性问题，从而在实践层面积累了很多宝贵经验，为之后开展其他项目和战略转型奠定了基础。

推动策略转型的重要事件之一是参与 2008 年汶川地震救灾，相比单一地向灾民投放物资，南都选择将视野聚焦于民间公益组织和志愿者群体，为这些扎根灾区的工作人员提供行政

经费,以保证他们的生活和工作获得可持续的支持。这一举措在当时得到了积极的社会反馈,同时也影响了南都支持民间组织的策略改变:做一家与一线社会服务组织构建伙伴关系的资助型基金会,把基金会看做是行业生态一环,以杠杆力量盘活公益生态的资源,从而促成不同利益相关方的合作。黄庆委认为:“资助型基金会离开了一线社会组织,离开了捐赠者,它就失去了价值和意义。同样一线组织如果没有专业服务能力,他也失去了和别人谈判合作的可能。双方应该共同组建成生态体系,互相合作,给彼此创造价值。”

南都定位为资助型基金会,在整个公益行业生态链中,扮演“种子基金”的角色,是一个资金与资源提供者,南都通过资金与资源支持推动优秀公益项目和公益组织,带动民间的社会创新,实现支持民间公益的使命。

二、资助策略:建设公益生态系统,促进跨界合作创新

(一) 打造健康、高效的生态系统,促进系统内成员发挥最大价值

南都一直致力于协调多方力量,建立公益慈善的生态系统,促进系统内成员发挥最大价值。在公益生态圈中,不管是资助方、一线公益组织还是企业,南都以行业协调者的身份,促成各方资源沟通,实现行业不断进步。

除此之外,黄庆委提到,公益生态的平衡需要多方“各司其职”,以期达到合作共赢的目的,实现公益价值最大化。他说:“基金会的重点还在于资源的合理、高效使用和专业捐赠者服务。一线的社会组织服务人员通过提升业务不断的专业化、精细化,从而提升服务成效。这就是公益生态中合理化分工的需要。”

针对合作关系的处理上,黄庆委认为,首先是理念上,要做到尊重,尊重的前提在于认同对方的价值。南都的使命是支持民间公益,认同民间社会是社会参与的一股重要力量,自然会体现尊重。第二个要素,是在合作的思维下分工,各自发挥专业性,实质也是价值的交换,一线组织最重要的是要有专业能力。而资助官员作为资助关系中重要的一环,首先认同一线公益组织价值。其次要有充足的一线经验,了解地方社会组织的切身需求,才能对关心的问题有深刻的理解,设计出与地方需求匹配的方案。在参与研发好公益平台的两年中,黄庆委一直在山东做实地研究,从一线的实际情况出发,发掘行业对公益产品的需求;第三,“最重要的本领是具备协调资源的能力,懂得整合,找最懂得人去做最懂的事,我不会没关系,帮助专业的人去协调资源,服务大家。”

(二) 多元化力量引入,跨界思维推动问题的解决

南都近两年在致力于推动公益的“跨界创新”,包括社会企业和影响力投资等,希望能够引导不同类型的人才和资金参与到社会问题的解决当中。黄庆委表示,核心目标还是解决问题,不是一定要谁去解决,解决问题的主体是可以多元化的。抛开做慈善的惯有思维,以阶段性、有成效的解决问题为导向,引入跨界思维。黄庆委说:“例如,针对(社会服务中的)儿童教育问题,整合(社会各界)教育领域的人来一起解决,会更卓有成效”。

三、资助实践：推动意识转变，实现公益服务产品化、规模化

（一）在繁杂的社会问题中，精准选择杠杆点

社会问题众多，涉及的相关方也很多，公益组织资源有限，所以一定要准确选择杠杆点，撬动问题关键点，并带动整个社会问题的解决，是南都选择业务的依据。

南都以其使命和价值观为导向，在行业发展的不同时期，选择更符合行业诉求的业务，推动行业发展。从投资于项目的“新公民计划”，到投资于人的“银杏伙伴计划”，再到投资于机构影响力提升的“景行计划”，直至投资于优秀公益产品规模化、与十几家行业领军机构联合共建“中国好公益平台”³。

现阶段，好公益平台就是通过公益产品找到的杠杆点，以点带面撬动行业发展。透过公益产品，打造更深层次的行业整体，促成垂直领域组织的专项技术优势和地区综合领域组织的在地覆盖优势的合作，通过好公益产品链接，形成集合型矩阵的行业影响力，让更多的服务对象收益，让更多的支持者有参与的机会，推动系统性社会问题的解决。

（二）以产品为结合点，处理好产品链上各方的诉求

公益产品做到落地实施，需要在组合合作的思路下扩大行业影响力，具备两方面要素：

第一是标准化，公益产品首先需要是一个标准化的公益项目，这是由于目前各地大量的社会组织处于初创期（过去几年，中国平均每年新增 5 万家社会组织），由于发展时间短，人员经验相对较少，因此项目设计上需要快捷参与，方便实施，同时能够保障服务质量。这就需要公益产品本身具备“标准化”、“可参与”、“可操作性强”等特点。这也是合作的重要基础。

第二是要遵循“两个客户”的理论。黄庆委说，“（公益产品）除了关心服务对象的需求之外，他也要关心支持者的需求。”作为一个公益产品，同时充分考虑服务对象和捐赠客户的需求也十分重要。很多项目设计里，仅考虑到服务对象的需求，但如果作为需要让更多人享受到产品的服务，还需要考虑到捐赠方、志愿者等支持客户的需求。帮助更多的支持者通过出钱、出力的方式参与到公益过程中来。

（三）新事物的发展，首先要推动意识的转变

黄庆委提到：“有一个困扰，是好多组织自己的思维没有转变，认为自己关门创新的、独创的才是最好的，其实你想的很多问题，更多的地方和更久的历史上，肯定有人考虑过，创造和探索过解决方案或者部分的解决方案，在方法上踏在别人的肩膀上前行或者与别人协同工作是更有效率的工作方式。社会的经济领域很多业务都是合作开展的，同样社会领域也需要合作”。

虽然面对这些难题，南都也一直不懈地推动，打通公益产业链，也和更多地公益伙伴一起把目前的产品合作逐渐升级为产品网络的合作，再提升为议题网络的合作，吸引更多公益支持者的加入，汇聚各界力量，形成集合型影响力，更有效率的用好善款，让更多的服务对象受益。

³引自《资助的价值初探——资助型基金案例述评》的“形成公益资助的良性循环——南都公益基金会的系统化资助框架”，P92-114

（四） 资助评估：坚持成效导向的项目设计和评估

以成效为导向，做有效公益。项目运作过程中，准确把握问题，找到关键点，提供有效可行的解决方案，最终达到预期目标。

黄庆委认为，保障项目的有效性可以从行动研究和市场验证两个方面进行。行动研究，是指在项目实施过程中，不断地通过对实践观察反思，及时的进行经验总结，修订完善项目的实施过程。市场验证是及时的关注最终收益对象的反馈，他们收获的的实际的效果才是我们追求的最根本的，而不是一成不变的坚持自己的所谓的理念或者理论。针对非限定性资助中，资助个人和机构效果难以量化呈现这一难题。黄庆委表示：“可分两个方面，第一个就是你直接投钱改变的地方，比如说提供资金的目的是增加骨干员工，骨干员工留下来了，这就是直接针对目标的有效性。如早年南都投资的成都爱有戏，为他们骨干提供了人才补贴，就吸引和留住了一批骨干人才。第二方面就是（通过骨干员工的留存）机构整体绩效获得提升，（这就是针对目标的可持续性）。”

四、行业观点：资助型基金应坚守使命和促进多元合作

（一） 需要提升公众对社会问题认知的全面性，创造参与公益的机会

如何分析服务对象需求，找到社会问题解决的有效方式，这不仅需要基金会和社会组织对彼此有清楚认知，更需要取得公众的共识。通常，公众对社会问题的分析简单直接，看问题的方式及了解信息的渠道也较单一化，难以做出全面、客观、准确的答复。一个社会问题的产生势必涉及到社会系统的不同层面。社会结构、家庭系统、个人心理和生理状况等都可能都是导致社会问题产生，因此在引导公众去分析这些社会问题时，要强调如何将“小问题”放到大情境中去讨论，不仅是涉及到单一的表面现象或行为。这样才能更好地动员丰富的社会资源来解决问题，获得大众的理解和支持。“如事实孤儿的问题，核心的解决方案不是给每月的生活费，而是需要长期持续的心理陪伴成长，而这需要大量的、持续的软性服务。”黄庆委强调：“成效导向的共识是我们应该解决的关键问题。钱不是最重点的，重点是（有成效的）解决方案。”

大众对公益服务认知常常具有片面性，误以为公益组织、公益项目就是一个完全免费的服务机构，而非一个有实际运营成本的正规组织。“没有和公众在如何有效解决事实孤儿的问题的方案上达成一致（就是这种认知片面性）造成的。”黄庆委说。

“目前行业总体而言，缺乏提高公众参与和体验公益的供给，参与公益的渠道少，也客观上造成了上述问题，这也是未来需要努力的方向。”

（二） 资助的本质是能力建设，是合作

黄庆委认为：“资助的本质是能力建设，是合作。”资助行为不能简单解释为“给钱”，而是基于有效解决方案的达成，所需要的全方位的能力协助，包括如何通过培训、借鉴合作等方式设计针对某个社会问题提出有效的解决方案，以及不断改善的落地实施；也包括搭建社会支持网络，如增加服务对象的认同、志愿者的参与、捐赠者的捐赠、政府给予的空间乃

至服务购买等等。资金只是实现上述功能的保障和基础。资助方和被资助方结合起来，构建起一套充分信任的合作体系，最大程度发挥公益行业各角色的功能，这才是资助的本质。

基于这样的前提，资助型基金会应该作为社会创新的支持者，注重组织能力的提升，增加研发类、开拓类项目的投入，承担一定风险。同时，作为行业链条的一个生态位和协调者，可以将可用资源和技术对接给大量基层社会组织。

（三） 伴随分工细化，基金会逐渐找到合适自己的类型

黄庆委说：“目前中国的绝大部分基金会并不是国际意义上的基金会——资助型基金会。中国的基金会有直接操作型、联合执行型、混合型、资助型、投资型等，当然存在就有一定的道理。”针对资助型基金会的发展情况，黄庆委认为，“未来几年基金会能不能大量的走向资助型，成为主流类型并不清楚，也许依然不够乐观，但希望能多一些。无论是运作型还是资助型基金会，合作意识是不可或缺的，也是最大化解决社会问题的关键。（在未来几年里）几种（基金会）类型应该还会并行发展。”

“社会很多领域没人干的时候，基金会可以自己先趟一下，自己干一下。那如果有一套模式可行的时候，就和别人做联合执行。假如这过程中发现有人比你干的好，那你就支持他，组织更多的人把这个模式推广。不要陷于一种所谓资助和非资助，主要是在不同阶段采取不同的办法，去解决问题。”

针对境外非政府组织中的资助型基金会数量逐渐减少的问题，黄庆委认为，“数量不会进一步增加，至于是否会大幅度减少并没有看到相关的数据统计。”目前，“据了解已经成功注册的境外背景的基金会与国内公益组织仍维持持续的合作关系，并也做不少的创新资助探索，比如境外和本土基金会、枢纽组织的联合资助等。从长远趋势上来看，境外背景的基金会投入减少应该是趋势，主要原因一是中国对外展示的国力不断壮大，二是国际组织本身具有的流动特性，将注意力转移至东南亚、非洲等地。对于中国本土基金会乃至公益行业而言，最重要的就是学习，把境外基金会带来的先进理念、优秀的方法和多年的经验教训吸收、沉淀、转换。另一方面条件成熟时候，中国基金会也要走出去，履行世界公民的责任，回馈世界。”

近年来，公益组织能够获得的资源类型和获取资源的途径是越来越多了：本土的基金会资助、公众筹款（尤其是便捷的互联网技术支撑）、政府购买等构成了更多元的资金来源，一些发展时间较久的公益组织需要梳理自己的核心技术优势积极适应公益大环境的变化。

（本文基于基金会评价调研项目组对南都公益基金会助理秘书长黄庆委的访谈、南都公益基金会官网信息及年报所得。）

致 谢

如果非要做一个比喻，我们更愿意用火种这样一个概念，送给一路上帮助和支持过中国基金会资助调研（金桔奖）的所有公益人，以及你们背后的机构。正是你们的热情、真诚和专业，化作理想的火种，不断地聚集，不断地传递，不断地给予我们力量，不断地推动中国公益滚滚向前。

中国基金会资助评价调研项目组成员全部为志愿者组成，我们来自研究、咨询、公益、审计、高校等各行各业，由 ABC 美好社会咨询社经过综合面试、培训、推荐和遴选，加入到此调研项目组中。研究成员有的曾作为志愿者，连续参与公益咨询项目，也有的此前对公益行业并不熟悉。

我们认为，我们参与公益行业的调研项目本身即是公众参与和社会动员的体现。在为期十个月的调研项目执行中，我们研究了境内外资助领域近十年的相关资料；同时，我们更有幸访谈到民间公益组织、基金会、公益学者等，听到真实的声音，也参与公益讲座、工作坊，加深自身对这一领域的理解；甚至参与到 99 公益日，为“金桔奖”的传播和发布动员亲友进行众筹。历时十个月的项目执行中，有过困难，也有过温暖，但我们始终不曾怀疑，因为你们。

因为你们的热情，让我们看到了期盼。

8 月份，我们开展了 NGO 线上问卷调研工作，问卷最后一题是“您是否愿意继续接受我们的进一步访谈。”起初，还不确定是否有人愿意开放地评价和分享，当看到一波又一波的“我愿意”时，也看到了 NGO 需要有发声的渠道，看到了 NGO 的确在资助关系上存在很多的问题和困惑，看到 NGO 对基金会评价榜的期盼。因为志愿者项目组本职工作关系，很多访谈都安排在晚上或者周末，而受访 NGO 负责人都非常支持，不管多晚，都耐心地跟我们分享经验、讨论观点，甚至在中秋假期也毫不犹豫地贡献出自己的时间。在这些热情的背后，让我们感受到了对改善资助环境的期盼。

在后期联系基金会邀约访谈的时候，基金会方面也尽量协调时间，各基金会负责人或资助负责人与我们认真分享。当我们提出 NGO 的现状和困惑时，他们也认真地聆听、细致地分析。同时，我们看到，基金会在改变和推动着资助环境的发展上，也在不断地探索和思考。但由于行业发展的限制，很多困境并不是基金会单方面就可以解决的。所以，更需要基金会和 NGO 之间互相信任、支持，共同思考资助如何才能落地，探寻改善资助关系的途径。

因为你们的真诚，让我们看到了责任。

访谈中，发生了很多感动的瞬间，我们也看到了各位公益人的真诚和坚守。问卷的每一道主观题都一字一句、认认真真写着自己的感受和经验；在收到访谈提纲后，很多受访人都会特意做好充足地准备，甚至预先查好相关资料和数据；耐心地去分享在与基金会或 NGO 合作中的一个又一个故事；在访谈结束不忘送上暖心鼓励，诚恳地相信着我们可以一起去让资助关系和资助环境变得更加美好。正是因为你们的真诚和相信，让我们感受到了责任感和

使命感，也让我们更加相信基金会评价榜所肩负的意义和价值。

因为你们的专业，让我们看到了未来。

在数月的调研中，我们看到 NGO 的挣扎和困惑；看到了行业环境和发展限制下仍然有很多困难需要克服；也看到了 NGO 和基金会积极、专业的一面；看到了一些犹豫和探索背后的原因，也看到了很多优秀的合作案例；看到了先进的资助理念和观点；看到大家不断通过创新和实践让理念落地的努力；看到不管是基金会还是 NGO，越来越重视资助关系，也都在积极地去相互推动、构建更好的资助环境。而我们看到最多的，是未来，是有着这样一群专业的人共同建筑的行业未来。

自公益元年开启之后，中国公益行业处蓬勃发展了十年，也是资助型基金会和 NGO 共同摸索、合作的十年。NGO 在不断发展、成熟，一些基金会也勇于尝试，走在“资助”实践的前列，并且逐渐形成有价值的资助经验。资助实践的成效初显，我们有理由共同期待逐步形成一个健康、完善的资助环境！

最后，我们再次表示深切地感谢！感谢所有参与调研的机构！感谢在项目中提供建议的行业专家们！感谢你们的付出、相信、支持。

薪火相传，风雨兼程。历经三届五载，初心从未改变，为 NGO 提供发声的平台，让业界意识到可以从民间公益组织的视角看资助。促进基金会和 NGO 之间互相了解、理解，倡导和推动资助领域的发展！

2018 年 11 月

中国基金会资助评价调研项目组

附 录

中国基金会资助评价调研项目组志愿者

周婉宁	赵 丹	吕倩梦	曹雨欣	雷 蕾	李梦丽	芮意
冉桓宇	孔沁雪	闫丽吏	孙碧希	郭凯琳	张璐琳	

特别支持志愿者

曹 斌	马洪博	陈 滢	曲永吉	张 柔	蔡 彰	赵 昊
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

访谈、案例与编辑支持志愿者（按姓名拼音 A-Z 排序）

安明明	车 柯	陈 楠	陈 燕	陈鹏山	陈文良	顾 晶
韩宗川	李 晔	李氟钠	刘志强	王 菲	王 楠	王 珺
魏博锴	谢雨津	杨思洁	尹姝亚	尹雪雪	张琳悦	张 悦
周瑜婷	庄伟斌	周德杰	卓 娅	段潇楠		

文字校对、电话访谈支持志愿者（按姓名拼音 A-Z 排序）

常 晟	陈肖超	陈冶孚	陈文良	甘竹园	高 菲	龚杰茹
何逸淞	胡曼华	黄秋琦	纪 斌	姜 雪	蒋雨暄	贾海凤
乐 洋	李常佳	李林桐	李伟杰	廖君仪	刘 学	刘婷婷
刘 珣	刘志强	路 岩	律锦稚	马如忠	倪泽锋	盛 苑
宋青山	苏东琳	苏丽妃	王昆越	温晨阳	武华宇	谢安琪
徐冉霏	王清雅	杨 晴	姚 湘	叶龙江	袁星律	张 彤
张丹丹	张勤莉	张子衿	赵妍莹	周文慧	曾明玉	

*鉴于信息保密原则，除基金会案例访谈得到受访者确认之外，我们不公布参与访谈的公益行业被访谈人姓名及机构。谨对各位公益同仁的参与支持再次表示感谢！



中国基金会资助评价调研

2018