

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

韧性发展

Forge Ahead with
Resilience and Fortitude

中国基金会发展论坛

2022 年刊

勇毅前行

于建伟：

党的二十大、慈善法修改与基金会发展

P14

康晓光、何道峰 等：

寄语青年公益人

P48



本刊是一本面向中国基金会行业的年度刊物，围绕“韧性发展 勇毅前行”这一年度主题，立足行业发展的热点、难点、痛点，为中国基金会行业的从业者、关心公益慈善事业发展的人士，提供一个聚合行业前沿话题、整合多元思想观点的内容平台。

韧性发展 勇毅前行

策划

中国基金会发展论坛秘书处

总编

吕全斌 谭红波

主编

史成斌

执行编辑

季拓 霍英泽

美术编辑

付晓婕

校对

夏米

致谢 | 作者

王志云 孙伟林 于建伟 胡小军 吕全斌 杨团 王振耀
马伊里 蓝煜昕 吕朝 彭艳妮 谢琼 刘安娟 康晓光
何道峰 郭虹 徐永光 高小贤 资中药 江维 陶传进
魏晨 王凯 刘金梅 郑依菁 王增娟 程芬

(按文章顺序排序)

合作咨询

电话：189 1122 4664

邮箱：info@cfforum.org.cn



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。

韧性发展 勇毅前行

中国基金会发展论坛 2022 年度轮值主席、上海联劝公益基金会理事长 王志云

作为全国基金会的行业平台，基金会论坛自 2008 年发起成立以来，始终秉持公共利益为先的原则，为行业共建而凝聚，为行业发展而共治，为行业共享而投入。

回顾 2022 年，在政府有关部门指导下，在 28 家组委会成员和众多行业伙伴的大力支持下，基金会论坛扎实开展工作。

这一年，基金会论坛持续关注行业人才。以基金会秘书长的能力发展为抓手，在整合“鸿鹄计划”“秘书长说”和国际交流项目的基础上，我们启动了“基金会秘书长成长平台”，吸引了全国近 600 名基金会秘书长一起学习，直接影响国内近千家活跃的基金会。此外，我们还搭建了基金会行业信息发布查询平台——“好基荟”，支持基金会发布项目合作和人才招聘需求。

这一年，基金会论坛努力建设支持基金会卓越发展的生态系统。2022 年，我们启动了“好基金会——中国基金会组织卓越发展体系”工作。同时，积极推动区域的公益生态建设，目前湖北、山东、安徽等地基金会之间的交流正在徐徐展开；基金会生态伙伴研学社群也已启动，汇集了全国近 20 个省份的基

金会和枢纽型、平台型机构的负责人。在这些行动的基础上，我们还与多家机构合作进行知识生产和传播，引进国外前沿新知，启发国内公益同行的思考。

这一年，基金会论坛积极探索政社协同的有效路径。这一年，我们组织实务界和理论界开展《慈善法》修法研讨；响应党的二十大精神，启动了对慈善行业“两代表一委员”及专家学者的深度专访，积极探索社会组织协商的机制和路径；此外，我们还与腾讯公益及相关行业伙伴共同发起“互联网公益公众监督行动”，助力互联网公益慈善的健康发展。

此外，基金会论坛特别重视公益慈善历史的传承与知识共享。截至目前，“长青文献图书馆”已收藏近万件行业文献，在 5 家基金会和行业伙伴的支持下，不断探索未来的发展道路。

上海联劝公益基金会 2019 年加入基金会论坛组委会，在过去三年我们见证了基金会论坛致力于推动行业建设和发展的决心与努力；2022 年度成为基金会论坛轮值主席后，很高兴能参与基金会论坛在能力提升、生态建设、政社协同、传播倡导等方面的工作。

中国基金会发展论坛 2022 年会，是在疫情发生三年以来，第一次线下回归和

线上相聚结合的年会，非常不容易。这次年会的主题是“韧性发展，勇毅前行”。随着疫情、经济和全球安全的挑战持续，韧性一词越来越多地被提到，党的二十大报告两次提到“韧性”。韧性越好，意味着受到外力时，发生脆性断裂的可能性越小。韧性发展，意味着我们对发展的定义不再追求线性的高速增长，而是更加重视底线思维、抗击打力和可持续性。

在基金会行业，韧性发展或许可以包含以下几点：第一，基金会要在自己的业务结构和增长方式上，做出有针对性的调整。第二，基金会要积蓄核心能力，以应对外部的不确定性。第三，一个机构有无韧性，还体现在对外部环境的自适应上，也就是与外部世界的变化保持同频感知和步态的能力。唯有更加重视伙伴关系、多元参与和跨界协同，我们才能在不确定环境中尽可能获得发展和进步的确定性。面向未来，我们相信：风物长宜放眼量，逆流争溯，柳暗花明又一村。

明年，基金会论坛将迎来成立的十五周年。在这样一个历史时刻，基金会论坛将与众多行业伙伴一起，坚定初心、关注行业、追求进步！

2022 年度 中国基金会行业大事记

JANUARY 一月

1月24日，深圳市公益慈善职业能力认证课程在深圳国际公益学院公益网校正式上线。这是深圳市慈善事业联合会与深圳国际公益学院依托公益网校合作推出的国内首个在线公益慈善职业能力认证课程，通过为公益慈善领域从业者提供专业、系统的职业入门在线课程，以提升从业者的专业能力，推动公益慈善行业人才的专业化和职业化发展，建立健全公益慈善行业职业教育与职业资格体系。

FEBRUARY 二月

2月15日，民政部、国家乡村振兴局印发《关于动员引导社会组织参与乡村振兴工作的通知》，提出支持以服务乡村振兴为宗旨的社会组织依法登记，发挥社会组织在产业振兴、科技助农、文化体育、环保生态、卫生健康、社会治理、民生保障方面的积极作用。大力培育服务性、公益性、互助性农村社会组织。在此基础上，5月7日，国家乡村振兴局、民政部印发《社会组织助力乡村振兴专项行动方案》。

2月17日，国内首份高等教育领域大额捐赠专题报告——《2021 高校基金会大额捐赠观察报告》在京发布，报告梳理了社会捐赠总额前 100 名的中国高校基金会年报等公开披露信息，发现自 2015 年至 2020 年共计 78 家高校基金会接收过大额捐赠（项目捐赠总额大于等于 1000 万人民币），到账总额 303.6 亿元，其中 2020 年到账总额突破 100 亿元，相当于社会捐赠总额的 5%，且增速大于社会捐赠。

2月22日，教育部发布《关于公布 2021 年度普通高等学校本科专业备案和审批结果的通知》，其中新增“慈善管理”四年制本科专业。浙江工商大学、山东工商学院成为全国首批开设该专业的高校。专业名为慈善管理，专业类为公共管理类，学位授予门类为管理学，修业年限为四年。

2月28日至4月1日，联合国人权理事会第四十九届会议在瑞士日内瓦召开，中国宋庆龄基金会、中国扶贫基金会、中国人权发展基金会、北京春晖博爱公益基金会、北京市光明慈善基金会、友成企业家扶贫基金会等多家中国社会组织以线上方式踊跃发言，结合各自工作积极分享中国主张和实践。

MARCH 三月

3月11日，中航信托·中华慈善总会家族慈善文化建设慈善信托设立。该慈善信托是全国首单以“家族慈善文化建设”为目的的慈善信托，规模为 150 万元。该慈善信托目的是推动家族慈善和慈善信托的研究、倡导、培训及实践，促进高收入人群结合新时代家庭家教家风建设开展慈善活动。

3月17日，民政部慈善事业促进和社会工作司发布《关于禁止不具有公开募捐资格的组织或者个人以慈善名义开展废旧衣物回收的提示》，强调“为慈善目的，在公共场所设置废旧衣物募捐箱，属于公开募捐活动。根据慈善法的规定，只有具有公开募捐资格的慈善组织才能开展公开募捐活动。其他组织或者个人，不得开展公开募捐活动。”

APRIL 四月

4月12日，中国男子短道速滑队运动员武大靖的冠军“伴手礼”金墩墩和8幅签名海报拍得的善款共计96.95万元，由北京保利国际拍卖有限公司转入中国青少年发展基金会账户。其中，武大靖的金墩墩以92万元的价格成交。除了拍卖所得，武大靖以个人名义捐赠的10万元善款也已到账。这两笔款项将共同用于“希望工程·大靖冰雪公益计划”，在全国范围内实施“校园冰雪六个一”计划，为乡村青少年完善冰雪运动条件。

MAY 五月

5月17日，全国评比达标表彰工作协调小组印发《社会组织评比达标表彰活动管理办法》，自2022年4月16日起施行。该办法对社会组织开展评比达标表彰活动的适用范围、申报条件、审批机制、程序要求、禁止情形、监管体制、违规处置、荣誉撤销等做出全面规定，为加强社会组织评比达标表彰活动管理、规范社会组织评比达标表彰活动开展提供了制度遵循。

5月31日，新华社发布《习近平致中国宋庆龄基金会成立40周年的贺信》。贺信内容为“值此中国宋庆龄基金会成立40周年之际，我谨向基金会全体同志表示热烈的祝贺！向为基金会作出贡献的海内外各界人士表示诚挚的问候！40年来，在党的坚强领导下，中国宋庆龄基金会继承发扬宋庆龄先生的崇高精神，在增进国际友好、拓展海峡两岸暨港澳交流、发展青少年事业等方面发挥了重要作用。希望中国宋庆龄基金会秉承宋庆龄先生‘永远和党在一起’的信念，践行‘和平·统一·未来’宗旨，把握时代主题，发挥特色优势，深化对外民间友好合作，致力于推动祖国和平统一，助力青少年成长成才，发展公益慈善事业，为促进海内外中华儿女大团结、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大的贡献。”

JUNE 六月

6月13日，中国扶贫基金会更名为“中国乡村发展基金会”。基金会更名后，将更加注重项目的社会效益和公益价值，更加注重受助对象内生能力建设，更加注重欠发达地区可持续发展。近年来，随着我国“三农”工作重心从脱贫攻坚向全面推进乡村振兴转移，许多基金会陆续将名称中的“扶贫”变更为“乡村振兴”或“乡村发展”。

6月21日，赛意信息发布公告称，佛山市美的投资管理有限公司与广东省和的慈善基金会签署《捐赠协议》，拟无偿捐赠其所持全部公司股票4199.04万股，占公司总股本的10.54%。本次捐赠完成后，美的投资的持股数减少至0股。按照当天赛意信息收盘价估算，这笔捐赠价值约9.95亿元。

JULY 七月

7月8日，民政部、教育部、人力资源社会保障部三部门发布《关于推动社会组织进一步助力高校毕业生等群体就业工作的通知》。通知指出，以社会团体、基金会和社会服务机构为主体组成的社会组织是吸纳就业的重要力量。推动社会组织开发就业岗位，推动社会组织提供灵活就业岗位，推动社会组织稳定就业岗位，推动社会组织搭建就业对接平台，推动社会组织参与就业培训为现阶段五个重点任务。

7月20日，在河南郑州7·20特大暴雨灾害一周年之际，基金会中心网发布《河南7·20洪灾相关公开募捐活动透明报告》。该报告将民政部“慈善中国”信息平台备案的253个募捐活动纳入观察范围，对其信息公开情况进行分析和总结后发现，64%的募

2022 年度 中国基金会行业大事记

捐活动公开了善款的来源与去向，71% 的募捐活动公开了募得款物信息，68% 的募捐活动公开了使用情况，50% 的募捐活动没有公开尚未使用的募得款物使用计划。

7 月 22 日，中国基金会发展论坛 2022 年度组委会成员发出“基金会助力公益慈善事业可持续发展行动倡议”。倡议包括“练好内功，增强韧性”“着眼长远，重视基建”“支持伙伴，传递温暖”“加强联动，跨界协同”四个方面的内容。

7 月 30 日，爱尔眼科医院集团有限公司发布最新公益战略：未来十年捐资 200 亿元，助力打造可持续眼健康公益生态，构建一个覆盖更广泛人群的眼健康公益生态圈，推动系统性解决眼健康问题。据介绍，200 亿元捐赠资金将通过公司成立的两家公益基金会进行运作：第一，计划通过湖南爱眼公益基金会投入 100 亿元，支持眼健康公益事业；第二，计划通过湖南省湘江公益基金会投入 100 亿元，支持眼科人才培养和学术科研。

AUGUST 八月

8 月 8 日，深圳新基石科学基金会登记成立。该基金会是由腾讯公司发起设立的新型资助基础研究、纯公益性基金会。腾讯公司将在 10 年内投入 100 亿元人民币，支持一批杰出科学家潜心基础研究、实现“从 0 到 1”的原始创新。

8 月 12 日，由中共中央对外联络部指导、中国民间组织国际交流促进会主办的国际民间社会共同落实全球发展倡议交流大会举行。包括国内多家基金会在内的 1000 余家非政府组织、智库、企业和媒体，共同签署了《国际民间社会共同落实全球发展倡议联合宣言》，展示了各国民间社会共商全球发展大计的决心和信心。全球发展倡议是国家主席习近平于 2021 年 9 月 21 日在北京以视频方式出席第七十六届联合国大会提出的全球性倡议。

8 月 26 日，民政部发布《2021 年民政事业发展统计公报》。公报显示，截至 2021 年底，全国共有社会组织 90.2 万个，比上年增长 0.9%；全国共有基金会 8877 个，比上年增长 5.3%，其中，具有公开募捐资格的基金会 2189 个，不具有公开募捐资格的基金会 6688 个。

SEPTEMBER 九月

9 月 5 日 12 时 52 分，四川省甘孜州泸定县发生 6.8 级地震，震级高、烈度强。地震造成重大人员伤亡和财产损失，牵动着全国人民的心。震后，各级慈善组织立即响应，社会各界纷纷伸出援手。截至 10 月 9 日，四川 47 家慈善会、基金会累计募得款物 17.71 亿元。9 月 7 日和 8 日，四川省抗震救灾指挥部和甘孜藏族自治州人民政府先后发布公开接收救灾捐赠公告，将财政部门的国库账户作为接收救灾捐赠资金的渠道之一，此举引发公益慈善行业的关注。

9 月 10 日，2022 年腾讯“99 公益日”落下帷幕，公众筹集善款总额超过 33 亿元，捐赠人次达到 5816 万人次。与往年“99 公益日”相比，捐款总额和捐赠人次首次下降。小红花捐赠量超过 1.82 亿朵，为历年“99 公益日”最高。

9 月 20 日，针对互联网上有关西安市善行公益慈善基金会因筹款广告、透明度、投资理财等方面的问题引发公众质疑的信息，西安市民政局对涉事的西安善行公益慈善基金会的相关情况展开调查核实，并暂停该基金会一切业务活动。

9 月 30 日，深圳市社会组织管理局发布公告称，根据《广东省人民政府关于公布广东省行政许可事项清单（2022 年版）的通知》及广东省民政厅通知要求，该局即日起暂停办理基金会登记业务。

OCTOBER 十月

10月10日，首个以“推动普惠金融的发展和研究”为宗旨的公益基金会——上海仁达普惠金融发展研究基金会成立。这是首个发展普惠金融的国家级战略规划——国务院《推进普惠金融发展规划（2016-2020）》于2016年印发之后，普惠金融在国内的又一进展。

10月16日至22日，中共二十大召开。二十大报告强调，“全面发展协商民主。统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商，健全各种制度化协商平台，推进协商民主广泛多层制度化发展”；“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”。

NOVEMBER 十一月

11月22日至23日，中国基金会发展论坛2022年会举办，这是自新冠疫情发生以来该年会首次以线下为主的方式举办。本次年会以“韧性发展 勇毅前行”为主题，设置包括1场主论坛、8场平行论坛和1场线下交流活动。

11月27日，全国慈善理论与政策研讨会（2022）在线上举办，会议主题为“走向共同富裕中的中国慈善事业”。全国慈善理论与政策研讨会是经主管部门批准、由中国社会保障学会慈善分会搭建的慈善领域的全国性学术会议，以后将每年举行一次。

DECEMBER 十二月

12月7日，浙江省财政厅创新设立慈善事业引导资金，对组织管理规范、信息公开及时、引领带动作用强、资金募集数量多的优秀慈善组织进行激励。为规范引导资金管理，提高资金使用效益，浙江省财政厅还制定了《浙江省慈善事业引导资金管理办法》。

12月14日，首支助力志愿服务事业发展的慈善信托——“深圳志愿红”慈善信托正式发布。该慈善信托委托人为深圳市志愿服务基金会，初始成立规模500万元，项目全面涵盖志愿者权益保障、礼遇激励及志愿服务支持促进、文化传播。

12月23日，基金会中心网发布中基透明指数FTI2022。今年的观测结果中，非公募基金会的FTI平均分有所上升，公募基金会的平均分略有下降；满分基金会有222家，数量比去年增加了近40%；信息可触及率有所上升，但总体数字化水平仍较低。

12月27日，《中华人民共和国慈善法（修订草案）》提请十三届全国人大常委会第三十八次会议初次审议。草案新设应急慈善专章，完善了网络慈善有关规定，填补了网络个人求助的法治空白，并在优化慈善促进新措施、健全慈善监管新机制、充实慈善信托新制度等方面做出了相关规定。12月30日起，草案公开征求意见。

是年，全国数十家基金会先后发布公告或严正声明，对于不法分子盗用基金会之名，打着“公益慈善”的幌子，以捐赠返利、公益抽奖、刷单返利、做任务返现等为诱饵实施诈骗违法活动，严重影响基金会业务开展和公益慈善行业公信力的行为，予以澄清和表示谴责。

扫码查看
年度大事记



中国基金会发展论坛

2022年度组委会成员



上海联劝公益基金会
SHANGHAI UNITED FOUNDATION
(轮值主席)



爱德基金会
THE AMITY FOUNDATION



安利公益基金会
Amway Charity Foundation



北京乐平公益基金会
LEPING SOCIAL
ENTREPRENEUR
FOUNDATION



SEE

北京市企业家环保基金会



恒申慈善基金会
HIGHSUN
FOUNDATION



绿芽基金会
RURAL WOMEN DEVELOPMENT FOUNDATION



千禾社区基金会
Harmony Community Foundation



WESTLAKE
EDUCATION
FOUNDATION
西湖教育基金会



凯风基金会
KAIFENG FOUNDATION



Narada
Foundation
南都公益基金会



老牛
基金会
LAO NIU
FOUNDATION



乐安慈孝
LeAn Charity Filial



真爱梦想
Adream Foundation



紫江基金会
ZIJANG FOUNDATION



爱阅公益
IREAD FOUNDATION



建辉基金会
JIANHUI FOUNDATION



壹基金
One Foundation



腾讯基金会
TENCENT FOUNDATION



万科公益基金会



灵山慈善基金会
Lingshan Charity Foundation



招商局慈善基金会
CHINA MERCHANTS FOUNDATION



敦和基金会
DUNHE FOUNDATION



蚂蚁公益基金会
ANT FOUNDATION



微笑明天
Future Smile



中国乡村发展基金会
CHINA FOUNDATION
FOR RURAL DEVELOPMENT



中华社会救助基金会
China Social Assistance Foundation

中国基金会发展论坛

2022年会

主办机构



北京基业长青
社会组织服务中心

致谢机构



新奥公益慈善基金会
ENN Charitable Foundation



用友基金会
yonyou Foundation



上海有人
公益基金会
SHANGHAI YOUREN FOUNDATION



I DO
基金会



乐仁乐助
社会创新机构



吴/求/文/化®
create amazing experience
团队建设 深度旅行 营地及衍生品



益人录
Philanthropy Recorder



轻流

媒体支持



鳳凰網公益
gongyi.ifeng.com



微公益
gongyi.weibo.com

人民政协报



中国慈善家

CHINA中国社会组织

新周刊



公益时报
CHINA
PHILANTHROPY
TIMES



都市快报快公益
DUSHIKUAI BAO CHARITY

善达网
shanda960.com



共益资本论



爱德传一基金
Aidi Chuan Yi Philanthropy Culture Fund



中发简
国展报
CHINA
DEVELOPMENT
BRIEF



公益慈善论坛
www.loongzone.com



学说

韧性发展



1 场

主论坛

1 场

线下交流

20 位

演讲嘉宾

160 位

线下参会

中国基金会发展论坛2022年会

展

Forge Ahead with
Resilience and Fortitude

韧性前行



8 场

平行论坛

20w+

云端观看

80 家

共创机构

2022年11月22日-23日，中国基金会发展论坛2022年会在江苏常熟成功举办，同步线上播出。这是中国基金会发展论坛连续举办的第14次年会，以“韧性发展，勇毅前行”为主题。



01 卷首语

韧性发展 勇毅前行

王志云

02 2022 年度中国基金会行业大事记

年会

- 13 找准定位，明确路径，守正创新，奋发有为
- 14 党的二十大、慈善法修改与基金会发展
- 18 中国基金会行业发展观察（2020-2022）
- 25 行动起来，成为改变的力量——基金会论坛这三年

孙伟林
于建伟
胡小军
吕全斌

思想

- 30 党和政府语境中的“公益”与“慈善”是什么？
- 37 做有尊严的慈善
- 42 二十大报告提到的“社会组织协商”是什么？
- 48 寄语青年公益人

杨团
王振耀
马伊里、蓝煜昕 等
康晓光、何道峰 等





P25

中国基金会发展论坛 | 14th
China Foundation Forum 2008-2022

区域

- | | | |
|----|---------------------|-------|
| 53 | 社区基金会是激发在地活力必不可少的引擎 | 江维 |
| 57 | 如何将基金会做得更有价值？ | 陶传进 |
| 62 | 区域公益慈善生态建设，等不得，也急不得 | 魏晨、王凯 |

案例

- | | | |
|----|------------------|--------|
| 68 | 自然之友的政策倡导之路 | 刘金梅 |
| 73 | 联劝基金会如何进行战略转型？ | 郑依菁 |
| 78 | 韩红基金会如何推动实现公共价值？ | 王增娟、程芬 |

视野

- | | | |
|----|-------------|----------|
| 84 | 世界公益慈善环境大比拼 | 基金会论坛秘书处 |
| 88 | 做好公益慈善的实用手册 | 基金会论坛秘书处 |

历史

- | | | |
|----|-------------------|---------|
| 98 | 长青文献图书馆里的行业历史“珍品” | 长青文献图书馆 |
|----|-------------------|---------|

103

致谢伙伴

长青文献图书馆

记录·传承·传播中国民间公益

截至2022年12月31日

馆藏图书 **2566** 本

期刊杂志 **1651** 册

内部资料 **4530** 份

档案 **1636** 件



长青文献图书馆



找准定位，明确路径， 守正创新，奋发有为

文 | 孙伟林

本文为中国社会组织促进会常务副会长、民政部原民间组织管理局局长孙伟林在中国基金会发展论坛 2022 年会主论坛上的致辞。



很高兴应邀参加中国基金会发展论坛 2022 年会。今天，全国各级各类基金会等公益慈善组织的代表济济一堂，共商公益慈善领域的大事，非常振奋人心。在这里，我代表中国社会组织促进会，对本次年会的顺利举办表示热烈的祝贺，向辛勤工作在第一线的广大基金会的同事们致以诚挚的问候，向关心和支持基金会事业发展的各界人士表示衷心的感谢！

基金会是我国社会组织的重要组成部分。自 2004 年国务院颁布《基金会管理条例》以来，基金会在十多年间发展极为迅速。2004 年，全国性基金会不到一百家，全国的基金会总数不到一千家。而到 2022 年，全国性基金会已有二百余家，全国的基金会总数已有近九千家。基金会这一支有生力量，在公益慈善的各个方面，如动员社会参与、协调社会资源，支持教育、科技、文化、卫生健康、体育、应急救援、环境保护等，都发挥了重要的积极作用。基金会

的价值得到越来越多的认可，基金会之间以及与社会界的交流合作也越来越密切。

随着基金会的不断发展，为基金会这一类社会组织搭建沟通、联络、协作的平台也应运而生。2008 年，包括中国社会组织促进会在内的八家机构共同发起了中国非公募基金会发展论坛。2009 年，在北京举行了首届中国非公募基金会发展论坛年会，那是我国非公募基金会的第一次大聚会。自那以后，每年都举办一次论坛年会。《慈善法》实施后，又更名为中国基金会发展论坛。到今年，论坛已经坚持走过了十四年头，而且这十四年以来，不断有新进展、新进步，不断取得新成绩，这是一件非常令人欣慰的事情。

前不久，党的二十大胜利召开。二十大报告提出，要全面发展协商民主，健全包括社会组织协商在内的制度化协商平台；要引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈

善事业；要加强新经济组织、新社会组织、新就业群体党的建设。这些都为社会组织和公益慈善事业的发展指明了正确方向，提供了广阔空间。**包括基金会在内的广大社会组织，要深入学习贯彻领会党的二十大精神，把握“高质量发展”这个关键词，积极融入中国式现代化建设，找准定位，明确路径，守正创新，奋发有为。**

今年，基金会论坛年会的主题是“韧性发展 勇毅前行”。所有志在通过基金会为公益慈善事业贡献力量的组织和个人，应当坚定信心，迎难而上，广泛交流，深入研讨，积极探索中国特色基金会发展道路和运作模式，不断提升基金会的价值和公信力。希望基金会论坛在引导并推动公益慈善事业健康可持续发展方面，不断做出新的积极贡献！



党的二十大、慈善法修改与基金会发展

文 | 于建伟

本文为全国人大原内务司法委员会内务室主任、中国老龄事业发展基金会理事长于建伟在中国基金会发展论坛 2022 年会主论坛上的演讲。



很高兴参加中国基金会发展论坛 2022 年会。今天的分享，我分为上下两段。上半段，我先来谈谈当前我国基金会发展面临的两件大事或者说两大机遇：第一，党的二十大胜利召开；第二，《慈善法》修改顺利推进。

先说第一件大事，党的二十大胜利召开。

党的二十大是在全党全国各族人民迈上全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的关键时刻召开的一次十分重要的大会。习近平总书记代表十九届中央委员会所作的《高举中国特色社会主义伟大旗帜，为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗》的报告，深刻阐释了新时代坚持和发展中国特色社会主义的一系列重大

理论和实践问题，描绘了全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图，为新时代新征程党和国家事业发展、实现第二个百年奋斗目标指明了前进方向、确立了行动指南，是党团结带领全国各族人民夺取中国特色社会主义新胜利的政治宣言和行动纲领。

党的二十大也对公益慈善事业做出了新部署，提出了新要求，我梳理一下，和基金会工作密切相关的包括以下这些：

第一，中国现代化是全体人民共同富裕的现代化。到 2035 年，人的全面发展，全体人民共同富裕要取得更为明显的、实质性的进展。共同富裕和我们基金会工作有密切关系。

第二，坚持按劳分配为主体，多种分配形式并存，构建初次分配、再分

配、第三次分配协调配套的制度体系。第三次分配，需要发挥基金会作用。

第三，引导支持有意愿、有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业。这更和我们直接相关。

第四，完善协商民主体系，统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商。“协商民主体系”中包括社会组织协商。

第五，提高全社会文明程度，完善志愿服务制度和工作体系。

第六，健全多层次的社会保障体系。

第七，全面推进乡村振兴。

第八，建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体。这也少不了基金会的参与。

再说第二件大事，《慈善法》 修改顺利推进。

现行《慈善法》是2016年由全国人民代表大会审议通过的，我们国家现行有效的法律近300件了，绝大部分法律都是由常委会通过的。我们的《慈善法》是人民代表大会通过的，由此可以看出这部法律的重要性。

《慈善法》已施行六年多，在弘扬慈善文化、规范慈善活动、保护慈善参与者权益、促进慈善事业发展、发挥慈善功能等方面，发挥了重要作用。这一点我想在座各位都会有切身的感受。

近年来，慈善领域也出现了一些新情况、新问题。比如慈善事业发展依然滞后于经济和社会发展；慈善捐赠的规模与我国社会财富整体规模的不匹配（中国已经是世界第二大经济体了，但是我们全社会的慈善捐赠与我们的经济总量、社会财富的积累还不匹配）；慈善组织发展不平衡、不充分。

现在登记认定的慈善组织刚刚突破1万家，我们这么大的国家；14亿人口，社会组织近百万个，但慈善组织仅仅1万家，远远不够；而且我们慈善组织的治理能力和治理水平也有待提高。慈善信托备案千件左右，信托财产总规模40多亿元，这离《慈善法》当初立法时的期待也是有差距的。

监管制度还不完善，监管不足与监管过度并存；支持措施较为原则，落实不到位不彻底；应急慈善制度尚未建立，慈善在应对突发事件中存在不规范、不充分的情况；一些创新的慈善形式缺乏有效规范等等这些问题都需要通过完善慈善法制来解决。

全国人大常委会贯彻党中央有关决策部署，积极回应社会关切，对修改《慈善法》做出安排，明确由全国人大常委会社会建设委员会（简称“社会委”）牵头负责。2021年3月，社会委启动修

慈善法迎来初次修订

慈善法修订草案
27日初次提请全国人大常委会会议审议

新设应急慈善专章
完善网络慈善有关规定
填补网络个人求助法治空白
健全慈善监管新机制

为发挥慈善在第三次分配中的作用、
推动共同富裕提供法治保障



新华社国内部出品



慈善法修订草案于2022年12月27日提请十三届全国人大常委会第三十八次会议初次审议

法工作,广泛开展调研座谈,并委托民政部、中国社会保障学会、清华大学、北京师范大学起草修法建议稿。在专家建议稿基础上,进一步调查研究,听取意见,形成了《慈善法(修订草案征求意见稿)》,送有关方面征求意见。根据各方反馈意见做进一步修改,目前已经形成了修订草案,有望提请今年12月份的全国人大常委会会议审议。

《慈善法》的修改,将为慈善事业发展提供更加健全、有效的法治保障。从各界建议和上次征求意见稿的内容,我简单梳理了一下,重点修改了以下几个方面:

第一,充实总则内容。增加坚持和加强党对慈善工作的领导,充分发挥慈善在第三次分配中的作用、推动共同富裕,县级以上人民政府建立慈善工作协调机制这三部分,在总则中加以充实、强调。

第二,建立健全应急慈善机制。新设“应急慈善”专章,系统规范重大突发事件中政府、慈善组织的活动,发挥慈善力量在应急救灾中的作用。“应急慈善”这一章分量还是挺重的,总结了抗击新冠疫情、去年救灾以及过去发生的汶川地震等重大突发事件中慈善力量参与的经验教训,对应急慈善做出了比较系统的规定。

第三,充实完善促进措施。坚持支持鼓励慈善事业发展的总原则,补充完善有关促进措施的规定;明确政府应将慈善事业纳入国民经济和社会发展规划;规定对开展扶贫济困、参与重大突发事件应对、参与重大国家战略的慈善活动,实行特殊的优惠政策;明确财政、税务、民政部门应当为慈善组织依法享受税收优惠提供便利;鼓励发展社区慈善。支持运用新技术开展慈善活动。

第四,健全慈善组织和慈善信托制度。删除《慈善法》第十条“本法公

布前”几个字,为社会组织转型为慈善组织提供便利(这几个字不删,《慈善法》公布以后,新成立的几十万家社会组织如果在登记时没有登记为慈善组织,它想再变为慈善组织就没有路了;这几个字一删,什么时候想转为慈善组织,都可以申请认定,这等于新设了一个制度,所以别小看删除这几个字);完善慈善组织终止清算制度;充实慈善行业组织职责;与民法典衔接增设遗嘱信托,强制设立监察人,等等。

第五,补充细化网络慈善有关规定;明确平台功能和责任。在附则中新增关于个人求助和个人求助平台的规定;明确求助人和信息发布人的诚信义务。

党的二十大胜利召开和《慈善法》修改顺利推进,为慈善行业发展提供了重大机遇,拓展了广阔空间。

基金会该怎么干?我的体会是6句话18个字:看大势,顺潮流,讲法治,强内功,重协同,善作为。

一、看大势

要看清我们所处的时代特点。我们所处的时代是什么样的时代?按照二十大的精神,我们所处的时代是中国特色社会主义进入了新时代,脱贫攻坚、全面建成小康社会的历史任务顺利完成,第一个百年奋斗目标如期实现的时代。同时它也是中国共产党团结带领全国各族人民,向全面建设社会主义现代化国家,实现第二个百年奋斗目标,以中国式现代化推进中华民族伟大复兴的时代。

伟大时代为基金会发挥作用提供了广阔舞台。基金会行业要不负时代,找准定位,担当作为,服务大局,在推

进中华民族伟大复兴的历史进程中做出应有贡献。

二、顺潮流

孙中山先生曾经说,世界潮流浩浩荡荡,顺我者昌逆我者亡。我觉得孙中山先生的这段话,对我们基金会顺应时代潮流更好地开展工作有很重要的意义。

我们现代慈善事业发展的潮流是什么?或者说共同的价值追求有哪些?郑功成教授曾经提出过5个方面:公益、自愿、平等、法治、透明。我觉得他概括得挺好。

我们中国特色社会主义的慈善事业有哪些重要特征?通过学习二十大精神,我想有这么三个重要特征:第一,中国共产党领导的慈善事业;第二,中国特色社会主义的慈善事业;第三,根植于中华优秀传统文化的慈善事业。

发展中国特色慈善事业,构建中国特色慈善法治,要做到两点:一是具有国际视野,顺应现代慈善事业发展的潮流和国际社会共同价值追求。二是尊重中国国情,遵循基于国情的慈善事业的中国特色。

那么中国特色的慈善事业或者说慈善事业的中国特色,它是怎么来的?它是基于我们中国式现代化的中国特色。我们的现代化和西方的现代化是有不同的,有我们的特点。二十大报告也对中国式现代化做了精辟概括:中国式现代化是人口规模巨大的现代化,是全体人民共同富裕的现代化,是物质文明和精神文明相协调的现代化,是人与自然和谐共生的现代化,是走和平发展道路的现代化。

中国式现代化的本质要求是:坚持中国共产党领导,坚持中国特色社会

主义，实现高质量发展，发展全过程人民民主，丰富人民精神世界，实现全体人民共同富裕，促进人与自然和谐共生，推动构建人类命运共同体，创造人类文明新形态。

这些论述为发展中国特色慈善事业和构建中国特色慈善法治提供了基本依据，包括我们正在进行的《慈善法》的修改，也要认真贯彻二十大的这些精神。

三、讲法治

党的二十大报告指出：“全面依法治国是国家治理的一场深刻革命，关系党执政兴国，关系人民幸福安康，关系党和国家长治久安。必须更好发挥法治固根本、稳预期、利长远的保障作用，在法治轨道上全面建设社会主义现代化国家。全面推进科学立法、严格执法、公正司法、全民守法，全面推进国家各方面工作法治化。”

二十大报告关于全面依法治国的论述十分深刻。全面依法治国，各行各业干什么事都要依法来办，公益慈善这个领域也不例外，我们要行稳致远必须讲法治。

慈善是社会文明的重要标志，《慈善法》是慈善领域的基本法。慈善行业讲法治，首先要认真贯彻落实慈善法及其配套法规规章。当然，慈善法律制度也要与时俱进。

四、强内功

当前，基金会发展既面临机遇，也面临挑战。挑战主要是：新冠疫情持续反复和经济下行压力增大，这两大挑战对基金会生存发展影响极大。从根本

上讲，国家好，基金会才会好；经济好，慈善募捐才会多。打铁还需自身硬，抓住机遇，应对挑战都需要强内功。我想有这么几点：

(1) 抓党建。各个基金会都要重视党建工作，只要有3名以上正式党员都要建立党的基层组织，要重视发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

(2) 立规矩。《慈善法》是规矩，这个是整个领域的大规矩。我们每一个基金会内部还有自己的小规矩，中国老龄事业发展基金会现在立了60多项规章制度，什么事都要按规矩办，按程序办。

(3) 聚人才。人才是事业兴旺的根本，它的重要性是不言而喻的，现在各行各业都在抢人才，我们基金会也要狠抓人才队伍建设。

(4) 勤学习。现在新事物层出不穷，要学习的东西太多了。我到基金会以后，时常有知识恐慌、本领恐慌的感觉，追不上年轻人，所以要不断地学习。

(5) 重实践。实践出真知。要干中学，学中干，理论联系实际。

通过这几个方面来强内功，增强我们的能力。

五、重协同

这里边有政府和社会组织的协同，有社会组织和企业的协同，有社会组织与社会组织之间的协同，也有社会组织与基层自治组织的协同，因为我们大量的项目都在最基层，所以我和城市居委会、农村村委会都有密切的联系，都要做好协同。

六、善作为

关键是要有正确的思想路线，我们党的思想路线就是实事求是。

党的十八大以来，我们党勇于进行理论探索和创新，取得了重大的理论创新成果，集中体现为习近平新时代中国特色社会主义思想。我们开展各项工作，都要把握好、运用好贯穿于中国特色社会主义思想的立场观点和方法，切实做到二十大报告中提出的“六个必须坚持”——坚持人民至上、坚持自信自立、坚持守正创新、坚持问题导向、坚持系统观念、坚持胸怀天下。

这“六个必须坚持”，都对我们的工作有重要指导意义。比如“坚持胸怀天下”，我们基金会自己不能妄自菲薄，我们也要胸怀天下。我们要有博大的胸怀吸收借鉴人类文明尤其是慈善文明发展的成果，同时也要勇于为全球慈善事业贡献中国智慧、中国方案和中国力量，助力构建人类命运共同体。

奋进新时代，启航新征程。我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实党的二十大精神，认真贯彻落实《慈善法》，大力弘扬中华民族崇德向善、守望相助的美德，锐意进取，勇毅前行，努力走出一条中国特色社会主义慈善事业发展之路。

中国基金会行业发展观察（2020-2022）

文 | 胡小军

本文为广州社会组织研究院执行院长胡小军在中国基金会发展论坛 2022 年会主论坛上的演讲。

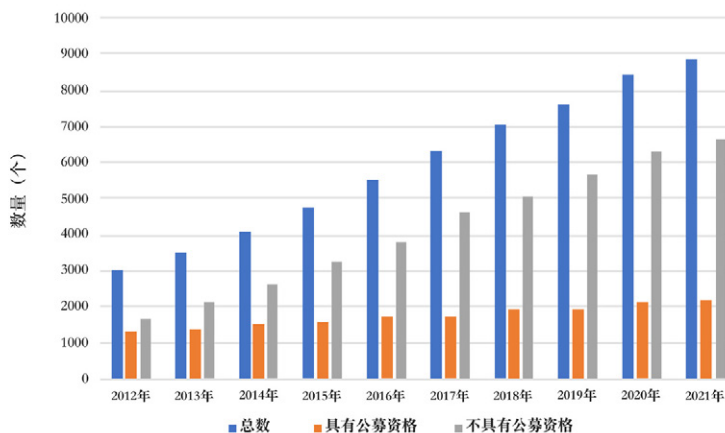


非常高兴参加中国基金会发展论坛 2022 年会，并有机会和大家分享我作为行动研究者对基金会行业发展的观察，特别是过去 3 年来的发展状况。我的分享分为三个部分：

一、基金会行业发展基本状况

从 2004 年《基金会管理条例》实施，到 2016 年《慈善法》颁布以来，中国的基金会取得了长足的进步和发展。

在基金会的数量上（图 1），截至 2021 年底，全国共有基金会 8877 家，其中具有公开募捐资格的基金会 2189 家，不具有公开募捐资格的基金会 6688 家。



* 图 1：2012-2021 年基金会数量

数据来源：历年《民政事业发展统计公报》/《社会服务发展统计公报》，民政部官网。

数据说明：图中 2012-2016 年基金会总数中不包含“涉外基金会”和“境外基金会代表机构”。此外，“具有公募资格”和“不具有公募资格”数量分别指“公募基金会”和“非公募基金会”数量。

截至2022年10月，在广东、浙江、北京、江苏、上海的基金会数量位居全国前5位，占全国基金会总量约50%。

基金会作为“捐助法人”，以财产为基础。在2020年末，所有基金会的净资产超过了2000亿元（图2），达到2193.79亿元，捐赠收入超过了1000亿元，业务活动成本也达到了879.9亿元。

2020年是脱贫攻坚战的决胜之年，也是抗击疫情的关键之年，两大事件的叠加，使得捐赠收入、业务活动支出（对于基金会而言，这里的业务活动支出主要是慈善活动的支出）较2019年有明显提升，这一趋势是否延续到2021年以及2022年有待进一步观察。

截至2020年，哪些基金会体量排名前列？

截至2020年末，净资产排名前20的基金会名单（图3）。排名前20的基金会的年末净资产总额占到基金会净资产总数的27%。其中7家高校基金会占基金会净资产总数的15.9%，

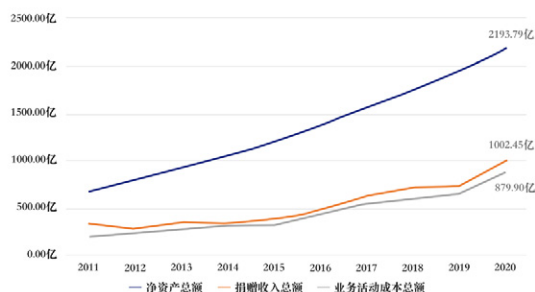
2020年，捐赠收入排名前20的基金会名单（图4）。

2020年，业务活动成本排名前20的基金会名单（图5）。至少70%的基金会都登记为慈善组织，业务活动成本主要用于慈善活动支出。

2020年，投资收益排名前20的基金会名单（图6）。

进一步观察净资产等关键数据的中位值（图7），截至2020年末，50%的基金会的净资产低于500万元。在2020年，50%的基金会的捐赠收入低于68万元，50%的基金会的业务活动成本低于79万元，75%的基金会的投资收益低于0.6万元。

在基金会专职工作人员的数量上，27%以上的基金会有4人及以上专职工作人员，虽然很多企业和高校基金会的



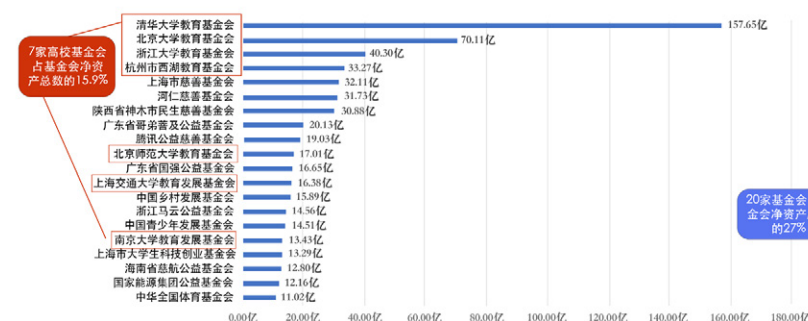
年度	采集到资产负债表与业务活动表的基金会数量	在基金会总量中占比
2011	2070	90%
2012	2486	92%
2013	2906	91%
2014	3368	90%
2015	3783	87%
2016	4317	84%
2017	4955	84%
2018	5370	80%
2019	6243	84%
2020	6782	83%

* 图2：2011-2020年基金会净资产、捐赠收入与业务活动成本

数据来源：基金会中心网

数据说明：净资产、捐赠收入与业务活动成本数据来自基金会当年的资产负债表与业务活动表

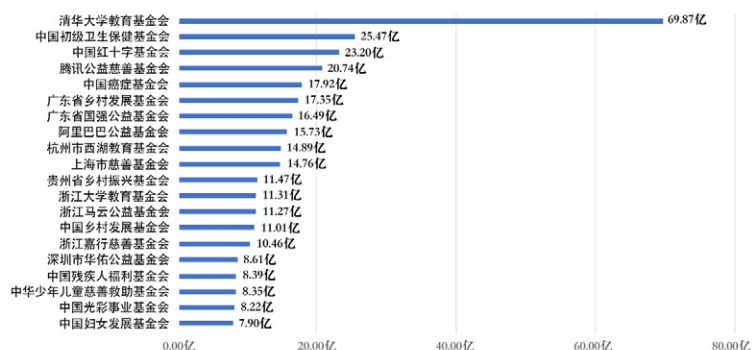
由于缺少未公开年报的基金会的相关数据（2020年采集到了83%），因此上述这些数字较实际略低。



* 图3：基金会净资产TOP20

数据来源：基金会中心网

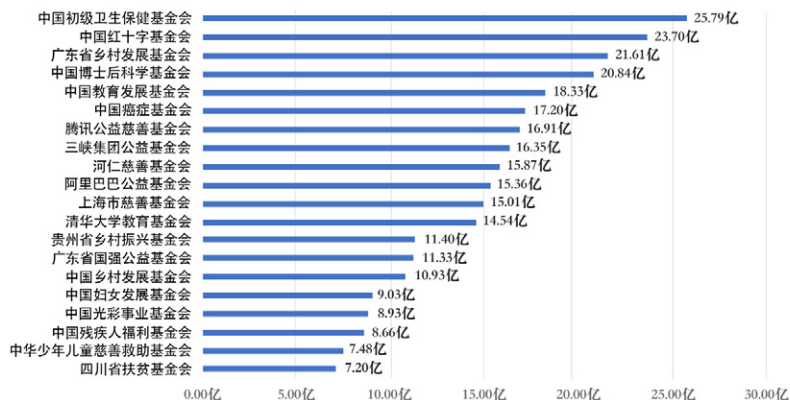
数据说明：截至2020年末，净资产数据来自2020年年报资产负债表



* 图4：2020年基金会捐赠收入TOP20

数据来源：基金会中心网

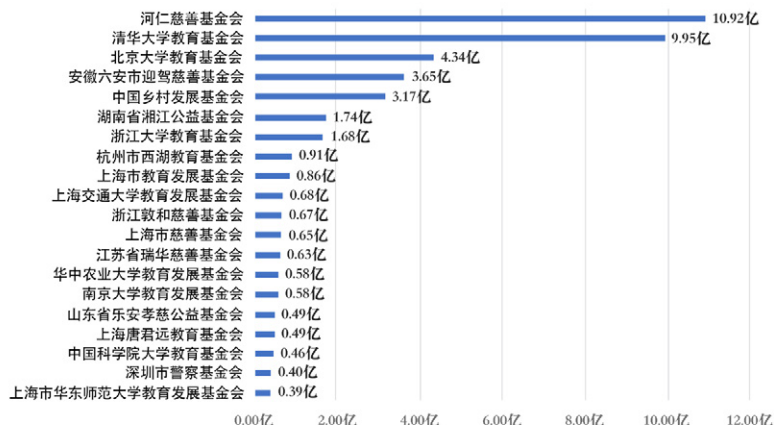
数据说明：捐赠数据来自2020年年报业务活动表，2020年共采集6732家基金会公开的捐赠收入数额



* 图 5：2020 年基金会业务活动成本 TOP20

数据来源：基金会中心网

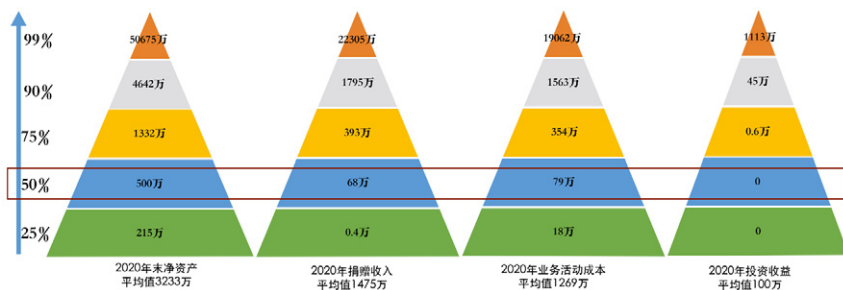
数据说明：业务活动成本数据来自 2020 年年报业务活动表。2020 年共采集 6774 家基金会公开的业务活动成本数额



* 图 6：2020 年基金会投资收益 TOP20

数据来源：基金会中心网

数据说明：投资收益数据来自 2020 年年报业务活动表。2020 年共采集 6703 家基金会公开的投资收益数额。



* 图 7：2020 年基金会年末净资产、捐赠收入、业务活动成本、投资收益数据平均值

数据来源：基金会中心网。

数据说明：净资产数据来自 2020 年年报资产负债表；捐赠收入、业务活动成本、投资收益来自 2020 年年报业务活动表。

共采集 6778 家基金会公开的 2020 年末净资产数额、6732 家基金会公开的捐赠收入数额、6774 家基金会公开的业务活动成本数额、6703 家基金会公开的投资收益数额。

工作人员并不在基金会领薪，但这一数据本身仍能够反映出基金会的职业化水平。

这些数据反映了基金会行业的基本情况，无论是基金会发展政策的制定，还是基金会行业建设的行动，我们都应该立足于这一基本盘。但是，日常的基金会实践要远比数据生动和精彩。

二、基金会行业实践与发展态势

我主要站在行业的视角，对近年来，特别是近 3 年以来基金会领域的一些重要变化和行动做一梳理。

1. 基金会主动服务和融入国家战略，以行动践行“四个服务”（服务国家、服务社会、服务群众、服务行业）

中国是世界上自然灾害最为严重的国家之一，应急管理体系的建设构成国家治理体系和治理能力现代化建设的重要内容，应对自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害，一直是我们的基金会长期关注的领域。

面对新冠肺炎疫情，早在 2020 年 2 月，深圳壹基金公益基金会联合国内众多基金会和专业机构，就共同发起了“社会组织抗击新冠疫情协作网络”。中国基金会发展论坛，也发布了中国基金会行业应对疫情防控常态化的共同倡议，得到了 233 家基金会的响应。

在应对疫情的过程中，基金会等慈善力量更加关注的是要积极推动将慈善活动纳入突发事件应对体系，明确慈善力量在应急管理体系中的法律地位和权利义务，健全慈善领域的应急响应机制。可喜地看到，在当前的《慈善法》修订中，大家都特别提出要把应急慈善更加有效地纳入突发事件应对体系中。在地方的慈善立法中，比如湖北省的慈

社会组织抗击新冠疫情协作网络

CNC COVID19

CHINA NGO CONSORTIUM FOR COVID19

2020年2月2日，深圳壹基金公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、中国扶贫基金会（现更名为“中国乡村发展基金会”）、爱德基金会、正荣公益基金会、北京平澜公益基金会等多家机构共同发起“社会组织抗击新冠疫情协作网络”。

中国基金会行业 应对疫情防控常态化 共同倡议

Joint Initiative of China Foundation Industry on Response to the Normalization of Pandemic Prevention and Control

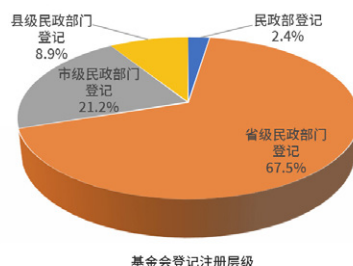
2020年4月22日，基金会发展论坛发布《中国基金会行业应对疫情防控常态化共同倡议》，得到233家基金会响应。同时，基金会行业积极推动将慈善活动纳入突发事件应对体系，明确慈善力量在应急管理体系中的法律地位和权利义务，健全慈善领域应急响应机制。

善条例，将应急慈善作为一章予以规定。

“十四五”时期是脱贫攻坚到乡村振兴的过渡期，如果说脱贫攻坚阶段的重点在于解决建档立卡贫困户“两不愁、三保障”的问题，那么乡村振兴战略的总目标是农业农村的现代化，全面实现“农业强、农村美、农民富”，重在解决城乡发展不平衡和农村发展不充分的问题。

基金会参与乡村振兴，无论是产业振兴还是组织振兴，或者是文化振兴，都做了大量的工作。国家乡村振兴局和民政部也出台相应的政策，推动包括基金会在内的社会组织积极参与乡村振兴战略。最令人印象深刻的是面对乡村的公共服务短板问题，基金会积极在乡村社会服务体系建设方面展现出更大的作为，比如中国乡村发展基金会的“童伴妈妈”，关注留守儿童；中国老龄事业发展基金会的“乐龄陪伴工程”，关注农村老人，推动农村社区的互助养老；北京韩红爱心慈善基金会发起的“乡镇急救室”，北京西部阳光农村发展基金会的“阳光童趣园”，以及上海真爱梦

想公益基金会的“梦想中心”，还有很多基金会，他们围绕着乡村儿童、乡村老人、乡村医疗、乡村教育开展了大量的工作，体现了基金会作为社会组织的独特贡献和价值。2022年，一个最具标志性的事件是中国扶贫基金会更名为中国乡村发展基金会。



* 图 8：基金会登记注册层级
数据来源：《2021 年民政事业发展统计公报》

2. 地方基金会活力开始激发，推动区域公益生态建设

这张图展现了是当前各基金会登记的层级（图 8）。67.5% 的基金会是在省级层面登记，21.2% 基金会是在市级层面登记，8.9% 的基金会在区县层面登记。

省级基金会构成了中国基金会的主体。我们欣喜地看到山东省乐安慈善公益基金会联合省内的众多基金会以及专业研究机构，发起了山东基金会发展论坛。湖北非营利组织研究中心联合当地的基金会，共同举办湖北基金会沙龙见面会，促进湖北省内基金会的交流和相互合作。在安徽，有众多的基金会发起了“皖江伴行”，搭建本地的公益行业共建平台，这些都是非常重要的探索和实践，意味着我们地方基金会在本地的公益生态建设中开始发挥积极的作用。在深圳和杭州，两地还分别成立了基金会的行业组织——基金会发展促进会。

近年来，一些基金会明确地将行

业建设作为战略重点，比如南都公益基金会鲜明提出了推进公益慈善行业基础设施建设，还有腾讯公益联合南都公益基金会发起了“千百计划”，其中特别强调行业的资助，无论是云南、甘肃，还是在中部地区，很多在地枢纽型组织都得到了“千百计划”的资助，来推动直接面向当地的，特别是县域的一线社会组织的能力建设。

中国基金会发展论坛走过14年，当前已经有28家基金会参与共建。基金会论坛有一个非常重要的方向，就是推动地区的基金会发展，推动地区公益生态建设。

在区域公益生态建设过程中，最关键的要素是人，是人才。越来越多的基金会关注慈善行业人才的培养。无论是在存量层面还是在增量层面，都开始开展有效的工作，浙江敦和慈善基金会发起“善识计划”，支持公益慈善的通讯教育；上海紫江公益基金会联合华东师范大学建立紫江公益慈善中心，还有中国红十字会、苏州大学和中国红十字会联合创立红十字国际学院，这些都在人才方面做出积极的推动。

另外一个方面，“鸿鹄计划”从2020年12月启动，由广东省国强公益基金会资助，北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处注册机构）执行，两年来有近600位基金会新任或者后备秘书长参与学习。我想这些秘书长未来一定会成长为中国基金会的中坚力量。

3. 越来越多的基金会开始资助

在环保领域，北京市企业家环保基金会持续资助民间环保公益组织的成长。另外，包括万科公益基金会、江苏华泰公益基金会和北京合一绿色公益基

金会，也都资助开展了很多环保公益项目。

在教育领域，中华少年儿童慈善救助基金会开展乡村学前教育助推计划，深圳市爱阅公益基金会资助实施“阅林计划”，还有心和公益基金会的“阅同行”计划等。另外还有北京病痛挑战公益基金会，开展针对罕见病患者组织的资助。这些立体的资助正在推动着专业议题的深化。

值得关注的是，一些企业背景的基金会积极整合企业本身的优势，向公益行业提供专业化的产品或者服务，比如北京用友公益基金会发起了“用友公益云项目”，向公益组织提供财务及项目管理的一体化产品和服务。北京嘉实公益基金会在疫情期间针对教育领域的公益组织启动了“嘉园行动”，为陷入困境的教育公益组织提供一年期的办公租金支持。多的资助10万元，少的支持1万元，帮助大家渡过难关，这些都是在基金会领域资助实践中非常典型的一些案例。

4. 高校基金会为社会服务领域注入新的动能

高校基金会作为中国基金会体系中最具资产实力的一支力量，近几年积极参与社会服务。

5. 公募基金会与互联网公益在变革与反思中前行

公募基金会和互联网公益平台结合，特别是在联合劝募领域中的实践和推进，深刻改变了中国公益的生态。通过互联网募捐信息平台筹集到的善款从2017年的25.9亿元上升到2021年的100亿元（详见《中国公益慈善数字化

发展研究报告》）。在捐赠人次上，以腾讯公益发起的“99公益日”为例，捐赠人次从2015年的220万人次上升到2022年的近6000万人次；在捐赠体量快速增长的同时，行业的反思也更加深入，很多公募基金会和互联网公益平台，越来越强调要与伙伴共成长。一方面，需要优化管理流程。另一方面，大家越来越希望互联网公益平台和公募基金会，能够为伙伴赋能、提供持续的支持，这一趋势在一些公募基金会中正在得到实践和推进。

关于互联网公益的反思也非常多，包括要避免社会问题的表层化和简单化。我们也要反思公益领域中是不是“数字出公益”，是不是存在着“PPT公益”等。这涉及技术理性与反思性实践理论的对话和思考。

6. 社区公益与社区基金会的发展

在狂飙突进与争议中，我们再次思考，公益慈善的使命和价值到底是什么？在这里引用朱健刚老师发表的一篇文章中的话，“公益慈善组织更需要回归生活，建立社区公共领域以及开展针对普通人的面对面的服务与教育，从而让人文价值仍然能够留在公益慈善的工作场地”。

社区基金会的数量在整个中国基金会体系中的比例不到3%。但社区公益与社区基金会的发展却得到了从业者高度的关注，我想大家关注更多的是这一新型基金会所蕴含的价值。

在长三角、珠三角以及成都，社区基金会的发展，近几年正在加快（图9）。特别是像成都的社区基金会，专门成立了社区基金会的发展网络，扎根社区，营造共建、共治、共享的社会治理格局。

我们也看到更多的企业基金会、

家族基金会，以及独立基金会，开始关注社区议题，腾讯公益慈善基金会发起“五社联动·家园助力站”项目，招商局慈善基金会发起“未来+乡”社区支持计划，广东省和的慈善基金会发起顺德社区慈善信托，还有广东省国强公益基金会发起“共创美好社区”，还有像广东省千禾社区公益基金会和上海联劝公益基金会关注到新型城镇化建设过程中流动社区的问题，基金会针对流动儿童与流动家庭，开展了各种各样的资助和支持计划。这些都代表着我们的

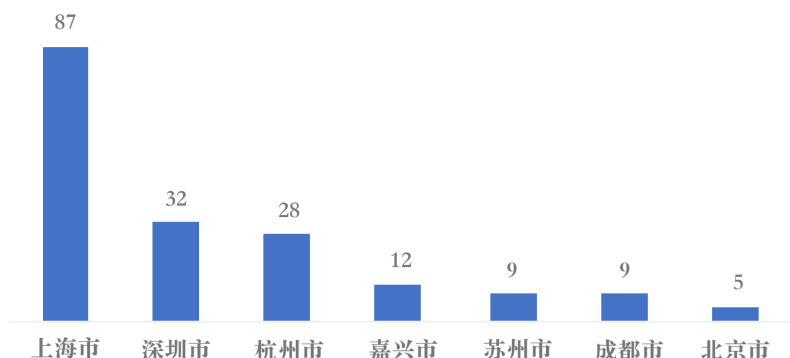
重心开始向下，更加关注社区，让公益回归它的本质，建立人和人之间的连接，让那些真正需要帮助的人，能够得到帮助。

在我们的视角聚焦于经济较发达地区的时候，也要看到西部地区基金会的努力生长。比如云南连心社区公益基金会，在当地的资源相对有限的情况下，他们坚定地支持县域社会组织的发展，联合当地的一线公益伙伴开展各种类型的公益项目。同时，特别值得注意的是云南连心社区公益基金会和浙江省德润

公益基金会签订战略合作协议，这代表了一种新的合作模式——东西部基金会的协作。

最后，在国家“一带一路”的倡议下，基金会的国际化是必然的趋势。虽然基金会整体的能力依旧非常有限，但在国际减贫、人道救援、生态环境保护等领域，中国的基金会已经迈出了关键的一步，爱德基金会、中国青少年发展基金会、中国乡村发展基金会、北京市企业家环保基金会（SEE 基金会）等在全球减贫、人道援助、环境与可持续发展等方面，已经走出了非常重要的步伐。

成长中的基金会也面临各种挑战，甚至有对很多基金会的批评。迈入新的发展阶段，对基金会的发展也必然提出新的更高要求。基金会行业，需要正视自身存在的问题与能力短板，并起而行之。



* 图 9：社区基金会数量分布较多的城市

资料来源：根据“中国社会组织政务服务平台”检索数据绘制（截至 2021 年 12 月 31 日）

三、现代化新征程中的基金会

我就现代化新征程中基金会的角色定位和发展展望，提一些粗浅的观点，供大家参考。



蛇口社区居民议事现场。（图 / 《深圳市南山区蛇口社区基金会年报》）



《联合国气候变化框架公约》第二十七次缔约方大会（COP27）期间，阿拉善SEE生态协会、北京市企业家环保基金会、万科公益基金会等参与其中。（图/阿拉善SEE生态协会）

首先，我们共同来思考基金会在现代慈善体系中的角色和定位。这样的角色和定位，有的是客观事实，有的是基金会正在努力和发展的方向。

第一，基金会毫无疑问是社会力量参与慈善的重要形式和载体。

第二，基金会当前已经构成了慈善组织的主体。

第三，基金会是驱动慈善创新的重要引擎。

第四，基金会是公益生态建设的有力推动者。

第五，基金会是促进多方协同、共创社会价值的枢纽平台。

因此，加强基金会的行业建设，促进基金会的高质量发展，对于充分发挥慈善在第三次分配中的作用，具

有重要的战略和现实意义。

党的二十大报告提出，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴，阐明了中国式现代化的丰富内涵，指出了中国式现代化的本质要求和重要特征，党的二十大也为基金会的发展指明了新的战略方向。我们的主题是韧性发展，在我看来，韧性首先是一种适应性，而不是稳定性。韧性是在应对危机的过程中，通过学习，特别是通过我们的协同创新来提升适应变化的能力，推动基金会的积极转变。韧性更多强调的是关注长期的能力建设，而非短期的应急特征。

基于上述理解，面向未来，基金会行业的发展有几个方面值得特别关注：

第一，需要更加关注地方基金会的成长和发展。

第二，需要更加关注基金会行业建设，赋能公益创新的关键要素。

第三，需要更加关注本土议题的深耕，服务区域和国家发展战略。

第四，需要更加关注对非营利领域的滋养和培育。

第五，如果从组织自身建设角度出发，需要更加关注有效治理，有效治理决定了能不能实现依法自治，决定了基金会能不能有效传承，决定了基金会是不是真正能够基业长青；需要关注慈善财产的科学配置和管理；需要关注基金会的文化建设，传递机构的文化价值和理念。

所以，在我看来，**有效治理、慈善财产的科学管理和配置，以及文化建设，构成了基金会发展的三大基石。**



行动起来，成为改变的力量 —— 基金会论坛这三年

文 | 吕全斌

本文为中国基金会发展论坛秘书长吕全斌在中国基金会发展论坛 2022 年会主论坛上的演讲。

各位现场的基金会和公益伙伴，屏幕面前观看本次年会的伙伴，大家好！很高兴在这里见到大家。

今年是基金会论坛的第 14 年，是一个上初中的年纪了。经历了过去两年的线上年会，在轮值主席上海联劝公益基金会和组委会成员的支持下，我们今年下了决心把年会搬到线下，充分体现了这次年会“勇毅前行”的主题。今天我们能在这里相聚，既是我们的勇气，更是大家的勇气，感谢各位的支持能让我们在这里相聚。

一、从三年前说起

三年前的今天，我和我的同事们以及 1200 多名来自全国各地的公益伙伴、基金会同仁相聚在福州，一同参加基金会论坛 2019 年会。三年前的会场，我代表基金会论坛秘书处发布了基金会论坛当时的战略构想和优先议题：提升中国基金会的能力，推动基金会行业生态要素齐全和良性互动，打造支持基金会发展的社会环境，以及记录中国

本土基金会的历史发展。

战略发布结束，正踌躇满志谋发展之时，转眼就遭遇了百年不遇的新冠疫情，而这个疫情管控一转眼就是三年。

这三年来，国家和社会非常不容易，我们行业也不容易。有的基金会注销掉了，还有的基金会缩水了。但是我觉得大家没有人愿意躺平，也没有人主动妥协，基金会论坛也没有，我们始终想和行业同呼吸共命运，在缝隙中不断求发展。

二、基金会论坛这三年的韧性发展之路

响应行业需求，与更多基金会在一起

疫情不仅没有把我们干趴下，更加让我们真切地感受到行业与我们同在，我们与行业一起发展。

有社会问题的地方，就有社会组织发挥作用的地方。回想三年前，武汉疫情发生后，大家来不及安稳地过一个春节，众多基金会伙伴迅速行动起来，参与抗疫工作。我们秘书处也注意到大家的动向，开始关注和展现中国基金会在这次疫情当中的表现。我们发布了中国基金会战疫行动时间轴，做了很多访谈。随着疫情的逐渐回落，我们又联动了17家基金会，支持了湖北公益组织发展，持续帮助他们提升发展的能力。在疫情防控常态化下，我们又发起了《中国基金会应对疫情防控常态化》的共同倡议，233家基金会签署了这个倡议，和我们一起响应。

疫情前，我们主要联系的是基金会论坛组委会和合作伙伴等几十家基金会。而这次疫情让我们真切感受到，广大的基金会不仅受到疫情影响，而且有彼此链接的需求，关键大家都没躺平，让我们真的跟大家连接在了一起，和很多伙伴协力前行。

同时，基金会论坛的传统活动“年

会”也转向链接各地伙伴，2019年线下是超规模的，当时报名参会有1200多人，2020年线上年会预约参会2100多人，2021年线上预约有3500多人。

更重要的是，我们化身“节目组”，“隐身”在屏幕的背后，鼓励各地伙伴小规模办会和观会，年会从中心化到遍地开花，从北京到上海，从温州到广州，从福州到成都，从呼和浩特到云贵高原，还有不能忘记的鄂尔多斯，都有我们的伙伴。

通过这些努力，我们能够连接到的基金会达到了3700多家，更多的伙伴与我们站在了一起。

在历史的河流中，因人而聚

对于行业来说，我们认为最重要的就是人。我们在多年的探索中始终聚焦“人”这个关键要素，紧紧抓住人、围绕人、汇聚人。

2008年，一群新成立的非公募基金会的秘书长经常聚在一起学习交流，他们发起了中国非公募基金会发展论坛。

2016年，为了响应基金会秘书长的常态化学习交流，我们设计了“秘书长说”和基金会开放日等活动。

2017年以来，我们又先后组织了20多名经验丰富的秘书长们访欧、访美交流。同时为了更好地发展基金会的人才，我们开发了基金会素质能力模型库。

2019年，基金会论坛更是自掏腰包，研发出一套适用于基金会新任秘书

长的能力模型和学习路径。在此基础上，2020年底，我们启动了“鸿鹄计划”，针对任职三年以内的基金会秘书长，开展长期陪伴。两年时间来，共有421家基金会的544位新任或后备秘书长参加，覆盖全国30个省级行政区。

我们看到许多学员，不仅在专业能力上开展主动学习，同时也开始越来越多地关注和参与到行业建设中来。他们中的很多人为了这次年会专程不远千里赶来。

2021年鸿鹄计划有10个秘书长，针对他们共同的问题意识——基金会中层人才培养，组成了学习小组，用半年时间，访谈了20位资深秘书长，梳理出一份10万余字的报告，成为行业在此话题上的一次重要探索和珍贵材料。

这次年会结束之后，大家很快会看到一份简报，正是由一群来自鸿鹄计划的秘书长共同编写。他们三天前刚刚认领这个任务，会根据这两天自己参会的学习笔记，编写出基金会论坛历史上第一份年会简报。年会结束后，当大家拿到这份沉甸甸的成果的时候，一定要记得背后的这些努力成长、默默为大家贡献的秘书长们。

正是我们这每一个人，一代代人，共同构成了这个行业的历史。去年，中国第一批基金会已经40年了，随着行业的发展，我们也想和大家一起记录曾经发生的历史。

商玉生老师，有一些人认识，更多人对他是陌生的。他是我们公益行业推动行业建设中非常重要的一位前辈老师，1994年他就在谋划中华基金会联合会的成立。但是他最亲近的人可



在中国基金会发展论坛 2022 年会上，深圳市建辉慈善基金会从 2022 年度轮值主席上海联劝公益基金会手中接过飘扬的旗帜，成为中国基金会发展论坛 2023 年度轮值主席。深圳市建辉慈善基金会成立于 2016 年，是国内第一家关注行善者的公益机构，以“致敬行善者，让好人有好报”为使命，携手全国各地爱心人士，为那些身体力行，在艰难的环境中依然坚守良心、长期帮助他人的行善者提供支持。

能都不知道他做了哪些事，为行业做出了哪些贡献。而且遗憾的是，给他做的口述史刚开始没多久，他就因病离开了我们。

商老师过世后，他的家属把他跟公益工作有关的所有资料都交给我们。长青文献图书馆不断去整理，不断地电子化，现在全部整理出来有达 1636 件，累计 16394 页，提供给行业去研究去了解这段珍贵历史。

像这样的前辈老师和公益组织还有很多，当他们垂垂老矣之际，我们想抓紧抢救这些历史记录，为行业传承下去这些宝贵的财富。于是我们发起了“长青文献图书馆”项目，我们想记录、传承、传播中国民间公益。

从 2019 年一个存放档案的小房间，

只有几副书架，到现在变成了一个大家学习和交流的公共空间。已经有 885 家公益慈善机构给我们捐赠过图书档案，现在我们有图书资料近 7000 册、档案 2000 多件。

还有一位让我印象特别深的老前辈，他是某基金会的副秘书长，完整参与了《基金会管理条例》立法过程，现在已经退休了。隔一段时间他就会把整理好的图书和历史资料，开着车给我们送过来，送了七八趟，捐赠资料有上千件。

还有很多伙伴尽管不是公益慈善从业者，来到长青文献图书馆做志愿者，最年长的已经 60 多岁，最小的还不到 10 岁。他们志愿服务总时长达到 1016 小时，相当于 127 个工作日。

在记录历史的过程中，这些一个个具体的人，成了新的历史印记。

把台子搭起来，把桥梁架起来

作为一个行业平台，我们也深知自己搭台子、架桥梁，促进更多行业沟通和对话的责任。

个体组织的成长，离不开扎根良性的土壤，而基金会在土壤培育中扮演着关键角色。三年前，我们发布了催化区域公益生态的“福建模式”，希望推动基金会在区域公益生态建设中发挥更大价值。

三年来，我们从基金会在行业建设面临的共性问题，在理论和实践不断输出成果，已经累积发布 10+ 万字的文字，

实践报告2份。

更令人振奋的是，不仅是看资料读报告，知行合一，各地伙伴正在自发有机地生长，区域基金会平台试点行动如火如荼。

2021年11月，首届山东基金会发展论坛成功举办，再过三天他们就要举办第二届的论坛；2022年7月，安徽公益行业共建平台正式启动；而已经举办了9期基金会沙龙的湖北也在紧锣密鼓筹备湖北基金会发展论坛……期待未来更多基金会在区域公益生态建设中充分释放领导力。

对基金会的影响，不仅仅在内部，还要关注影响我们发展的环境。

上海真爱梦想公益基金会理事长潘江雪曾说过：你要跟政府建立信任，最好的信任基础是什么？是彼此的了解。你要知道政府关心什么事，在做什么事，同时也要让政府了解你关心什么，你正在做什么，没有这种彼此了解，信任是不存在的。

随着大家给我们的能量越来越大，对我们的期待也越来越多。

不知道大家是否还记得，2020年5月，三部委联合发布了关于公益性捐赠税前扣除的新政策：一些基金会即使运作合规，也可能无法取得当年的公益性捐赠税前扣除资格。这是关乎我们全行业命运的大事。意识到事情的重要性，我们第一时间开展工作。我们发起行业调研和组织各方研讨，并呈递调研结果和开展相关倡导，最后为2021年2月衔接政策的出台尽了微薄之力。

基金会论坛有责任扮演这样的角色，把大家分散的意见、经验梳理归纳出来，也能把政府的政策传达出来，互通信息，减少误会，加强信任。用北京师范大学中国公益研究院王振耀院长的

话说来，“这样的沟通不是多了，而是太少了！”

三、CFF与行业未来继续携手勇毅前行

穿越历史的隧道，面对即将回归常态化的未来，我们将继续努力：

一手抓人：为中国更广大的基金会秘书长群体打造一个共同成长的平台；除了秘书长，为帮助更多基金会从业者，做好专业资源对接；未来，在适当的条件下，发起支持理事长和理事的项目……

一手抓组织：我们究竟要推动中国的基金会去哪里？什么是一个中国的好基金会，这将是未来三年我们重点探索的。

深深扎根区域：经过过去三年在生态建设的探索后，未来我们将紧紧地扎根在区域的社群里，推进更多试点行动。

推动政社友好互动：未来我们还将积极发挥平台作用，持续搭建政社沟通桥梁，推动公益慈善相关政策完善和社会组织参与协商民主。

一手抓人，一手抓组织，深深扎根在区域，推动政社友好互动，最后用长青文献图书馆把大家所有奋斗的历程记录下来。

最后感谢组委会和各位这几年默默支持基金会论坛，我们一路相伴，不孤单，有力量。

2012年我第一次作为基金会论坛的总干事，开始参与行业建设，到今天已经十年了。也是在那一年，何道峰会

长说：稚嫩的肩膀，扛起沉重的使命。现在正是我们大家一起扛起行业建设大旗的时候。

三年前，年近90岁高龄的资中筠老师来到福州，与我们这些晚辈交流。我一直牢记她说的：“尽量有多少空间就做多少事情”，“每一个人都尽自己的力量做，凭自己的良心做，一点一点脚踏实地去做，每个人觉得自己有一份责任，为同胞、为这个社会上其他的人做一些事情，看到哪些地方需要，就去填补，自然而然就会推动社会进步。”

我和红波（基金会论坛副秘书长）今年都是40岁，距离资老师差了50年。我时常会想，50年后的基金会行业又会是什么样。我想只要我们大家在一起，不悲观不失望，行动起来，最终会成为改变的力量！希望那时我们都还在。

谢谢大家，希望下一次相见，不用再等三年。📧



好基金会

China Foundation Excellence Index

指标体系

测评工具

资源中心

赋能活动

中国基金会卓越发展体系
The China Foundation Excellence Index: A tool
for self-organizational assessment



测评工具
2023年
正式上线



党和政府语境中的“公益”与“慈善”是什么？

文 | 杨团

导读：

党的二十大报告先后提及 4 次“公益”和 1 次“慈善”，包括“拓宽基层各类群体有序参与基层治理渠道，保障人民依法管理基层公共事务和公益事业”，“完善公益诉讼制度”，“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”，“深化以公益性为导向的公立医院改革”。

在党和政府的语境中，公益和慈善的概念究竟为何？二十大报告中为何同时出现“公益事业”和“公益慈善事业”？政社之间在公益和慈善的词汇使用方面存在哪些张力？实务界和学术界有无必要区分公益和慈善？

为了厘清相关基本概念，以期引起更多的思考和讨论，基金会论坛（CFF）秘书处近期特别专访了中国社会科学院社会学研究所研究员杨团老师。杨团老师在 2009 年第一本《慈善蓝皮书》的导论中阐释了对“慈善和公益”“慈善组织和公益组织”“慈善事业和公益事业”等概念的理解。13 年后，杨团老师对两者的关系有哪些新看法？现将本次访谈内容发布如下。

CFF：您在 2009 年第一本慈善蓝皮书的导论文章“中国慈善事业的伟大复兴”里详细阐释过“慈善的含义”，观点非常鲜明：第一，“公益与慈善的来源不同。无论东西方……慈善的源泉来自个人，来自私领域。而公益即公共利益的来源是公领域”，“公益指向非特定多数人的利益，也意味着公民在共同的、共识的领域和场景中关注公共事务，为增进共同的利益，推进社会公正、公平地发展而采取集体性协调行动”，“在中国，慈善的内涵随着时代的进步已经向着社会公益扩展”，“现代慈善与民间公益的含义并无区别”。

第二，“在现代，由于慈善与民间公益的内涵接近，从事慈善活动的民间组织也就成为民办公益组织”，“现代慈善组织是公益组织，但是公益组织

不见得都是现代慈善组织。它们的分野主要在于谁是组织的主体。民间建立的慈善组织是公益组织，政府建立的公益组织不是慈善组织”，“事业单位是政府办的公益组织，不是慈善组织”。

第三，“广义的现代慈善事业就是社会公益事业。但是反过来的概念不成立，社会公益事业并不都是现代慈善事业。政府是从事社会公益事业的基本主体，政府办公益不属于现代慈善事业”。

第四，“慈善事业不是慈善组织独占的事业，互益性的非营利组织、具有社会责任感的企业等等，都在从事着慈善事业”。

2009 年以来，中国的公益慈善事业经过 13 年的实践。回看当年的文章，您认为您当年的观点和论述是否经受住时间的检验？

杨团：我对慈善和公益的概念的基本观点一直没有变化。如果说有变化的，是我没有料到 13 年前我写慈善蓝皮书的第一篇“导论”时提出的慈善公益组织，如今成为普遍用语。

我当时说，“当我们称‘慈善组织’的时候，指的是民间兴办的慈善公益组织，当我们称‘慈善与公益组织’的时候，指的是民间的慈善组织、政府兴办的公益组织，以及两个主体协同兴办的慈善公益组织。”那时我提出“慈善公益组织”，是因为我认为现代慈善与公益的含义并无区别，要区别是政府办的公益组织和民间办的慈善公益组织。但是没有料到，今天慈善公益竟然成了独立名词。

慈善公益连用，跟《慈善法》有关。《慈善法》第三条说：“本法所称慈善



杨团，爱德传一基金管委会主任、中国社会科学院社会学研究所研究员

活动，是指自然人、法人和其他组织以捐赠财产或者提供服务等方式，自愿开展的下列公益活动”，这就把慈善活动与一定范围的公益活动连接在一起。《慈善法》列举的6类活动中，除1、2类（即扶贫、济困；扶老、救孤、恤病、助残、优抚）有传承传统慈善活动的成分外，其他4类是等同于公益活动的现代慈善活动。

《慈善法》规定的慈善活动，是与公益活动等同的具有现代性的慈善活动。它与传统慈善活动的区别是，不仅服务身边人和有关联个体，更要为实现公共利益，给非特定的广泛人群提供服务。所以，现代慈善活动就是公益活动。只是，现代慈善活动的前提条件是捐赠者、参与服务者是自愿而非强迫的。把慈善公益或公益慈善连用，表达的含义都是民间为主体的活动。

CFF: 厦门大学杨方方老师在今年发表的一篇文章中提出，现有大量研究混淆慈善、公益、慈善公益、公益慈善，这种模糊化、随性、弹性的表达随处可见。例如，2021年底在知网搜索的发现，文献篇名中精确包含“慈善事业”的中文文献有1480篇；精确包含“公益事业”的有1076篇；精确包含“公益慈善”的有614篇；精确包含“慈善公益”的有219篇。其中有相当一部分文献是在对这些表述没有界定说明的情况下开展论述的；有时一篇文献中有两三种表述方式交替出现、相互替代。

此外，从基金会的名称用词来看，我们查询全国社会组织信用信息公示平台，截至2022年9月底，组织状态正常的基金会有9227家，其中，名称使用“公益基金会”的有1675家，名称使用“慈善基金会”的有1411家，名

称使用“公益慈善基金会”的有151家，名称使用“慈善公益基金会”的有27家。

您如何看待学术界在研究方面的现状以及实务界对基金会取名的喜好？

杨团: 学界的研究带有一种社会性的认可，这种认可恰恰是因为很多实务界的人自己先混用，而后学者在研究文章里也混用。有人做这种区分和界定，但后来觉得这是一件不讨好、不讨巧的事。

至于基金会的名称是用“慈善”，还是用“公益”，这跟当时的环境有关系。如果做一个区分，看登记注册的时间，就会发现，前面用“慈善”的居多，后面用“公益”的居多，特别是2016年《慈善法》实施以后。有些人一直不明白，《慈善法》已经超越了传统慈善，把慈善的范围拓展到民间公益。他们觉得公益比慈善高明，不认可现代慈善就是民间公益。我在13年前认清的概念，很遗憾，现在并不普及。

曾经一提起公益，就被一些人认为，公益事业的主体应该是政府而不是民间，那个时期民间成立的基金会常以“慈善”的名号以示区别。有的组织唯恐使用“慈善”会降低地位，例如，希望工程为全国上学困难的乡村儿童捐款建校。希望工程的发起者——中国青少年发展基金会，早期一直强调自己不是慈善基金会而是公益基金会。《慈善法》实施以来，新成立的基金会以慈善公益或公益慈善作为自身标识越来越多。

慈善公益成为一个名词，以表达自愿为社会为实现公共利益做好事的行为，正在被社会认可。这也与政府的努力有关。政府在推动行政体制改革和治理现代化的进程中，大量购买社会组织的服务，替代政府部门直接提供服务，发展出了一批承接政府服务的社会组织。政府将城乡公共基础设施改造、公共服务与民间志愿建设的公益慈善事业相连接，在一些地方形成政府与民间共



为慈善正名

1994年2月24日,《人民日报》发表社论——《为慈善正名》,开始褪去裹挟“慈善”的污名化外衣,让“慈善”公开重返政治舞台和公众视野。在此之前,《人民日报》几乎没有使用过“慈善”这个词。直到1998年,媒体每做一次慈善报道都得向上请示,因为当时中央主管宣传的部门认为慈善不属于党和政府倡导的意识形态,还认为慈善与政府的理念和工作有冲突,报道慈善会给政府抹黑。可见,当时虽然经过邓小平“南巡”讲话带来的改革开放后又一次思想解放,促成了社会改革的进一步深化,但是社会各界对慈善的认识依然明显滞后。

1994年2月24日,《人民日报》发表社论《为慈善正名》,开始褪去裹挟“慈善”的污名化外衣,让“慈善”公开重返政治舞台和公众视野(图/长青文献图书馆)

建的社区公共事业。

我记得我在1994、1995年参加过几次政府文件传达会议。那时的高层领导对社会组织、NGO的认知和现在完全不同,认知和评价是很负面的,要大力清理整顿社会组织。对社会组织的认知随着历史变迁才逐渐转变过来的。我因为经历过历史的比较,所以明白情况已经发生了翻天覆地的变化。政府和社会组织、非营利组织之间的认知隔阂已经大为缩小。高处不胜寒,民情不可违。比起二三十年前,现在的政府越来越清醒。太多的事情,光靠政府是做不了、做不好的,如果不动员社会、动员广大群众为自己的利益而共同奋斗,最后只能把自己逼到一小撮的位置上。

中国当下从事慈善公益的社会组织中,有的偏传统慈善领域和传统做法,比如安老助孤、扶贫济困,直接发钱发

物,也有的偏现代慈善(民间公益),比如环境保护、教育、卫生,注重提升人的公共意识。所以有的组织称自己的活动是“慈善公益”,有的称“公益慈善”。我以为,这是因为服务的领域不同、方法不同,所以有不同的表达方式。

当代社会是多元主体多样化表达的社会,我们不宜咬文嚼字,非要从字义学上分辨。了解它们产生的历史客观环境,注重多元表达背后的共通性,特别是这些词汇在实践中有没有起作用。如果能产生某种作用,甚至发生了歧义,就要做解释和区分。如果不是,就无须过于纠结,包容各种表达方式,让其在实践中过滤、筛选,可能更重要。

CFF:民政部有慈善事业促进和社会工作司,但没有任何一个部门名称带有“公益”二字。另外,民政部出台的《“十四五”

民政事业发展规划》中,只有“互联网慈善”的说法,没有“互联网公益”的说法。而在腾讯基金会牵头搞的互联网公益峰会上,极少提及“互联网慈善”。即使在与体制很近的领域也有这样的情况,例如,慈善会体系只提“慈善”或“慈善公益”;而一些国字头的基金会,更多谈“公益”或“公益事业”,鲜少谈“慈善”。在您看来,这种各说各话、自成一脉的语言体系,会造成哪些政社之间(尤其是民政部门和慈善组织之间)的互动张力?

杨团:很明显,政府要回避干预民间的嫌疑。慈善是民间的,慈善活动是各类主体自愿参与的公益活动,这一点《慈善法》说得很清楚。政府不应直接开展慈善活动,除了依法监督外,也不应干预慈善活动。

政府正是从尊重民间出发,文件语言按照《慈善法》来规范。这是政府文件会严格采用慈善语汇的原因。政府要防止用公益词汇给社会造成错觉,以为政府要干预民间事业。不过大灾来了,政府可以是民间捐赠的接受者,这在《公益事业捐赠法》和《慈善法》上都有条款,政府是法律允许的受捐机构。但是,大灾捐赠中,政府要求慈善组织的捐款汇缴到政府,由政府支配,就干预了慈善组织的行动,这是错的,是《慈善法》反对的。

“政府做公益,民间做慈善”,这话对不对呢?不准确。公益包含民间公益和政府公益。民间公益就是现代慈善。公益与慈善并不是分立的两个事物、分立的两类活动,而是目标相通甚至相同,但是主体不同。政府为主体,是以强制求公益,公益资源来自法律强制的税费收取,公益行动与国民收入第二次分配相关。民间为主体,是以志愿求公益,

公益资源来自社会自发的财物和服务的捐赠，公益行动只与个人收入相关，并不纳入国家的收入分配范畴，只是与国家为公益捐赠减免税的政策有相关性。

当然，不像政府公益的主体相对单一，民间公益的主体非常多元。正是因为民间公益捐赠方、服务方有多元主体，才出现很多种组合，让民间公益呈现百花齐放、百家争鸣、丰富多彩的多样化形态。

现在有的人一说慈善就想到中国历史上开粥场、扶弱济贫的行动，这过于局限了。除了做慈善历史研究时要凭历史文献认定慈善外，今天的慈善已经发展成民间公益。现代慈善和民间公益是一体两语。

在《慈善法》修订时，我们曾提出，可否加上一两句话，以厘清慈善与公益的关系。我们知道，对这种问题谁都头疼，法律得严谨，不能随便换词。**不管民间怎么说，官方得有一定之规，而这个一定之规就是守法，守的就是《慈善法》。公益和慈善之间有区别，他们是认可的，但是又不能随意做名词解释。民间可能需要帮助政府做这件事，即明确表达传统慈善与民间公益以及政府公益的不同。**

CFF：在中华慈善总会第一届理事会期间，您曾担任常务副秘书长。那段经历对您理解慈善和公益是否产生影响？

杨团：1994年中华慈善总会成立，起名字的时候很有意思。“中华慈善总会”的名字是时任全国人大常委会委员和民

政部部长的崔乃夫起的，崔乃夫也是中华慈善总会第一任会长。

九十年代初，时任中央书记处书记、中央统战部部长的阎明复因为一些原因被调整到民政部做副部长。他一到部里就率队下农村调研，发现农民还很穷，就自掏腰包直接给老百姓钱。阎明复回北京后，对崔乃夫说，咱们共产党搞建设这么多年，农村还是太穷了。那时候虽然国家决定实施“八七扶贫攻坚计划”，但是力度不够。阎部长说这样下去不行，得做点能做的事。他们两位讨论了很久。后来阎明复提出，部里成立一个中国福利慈善协会，支持农村慈善，并请崔乃夫先出任会长。因为当时崔部长到年龄准备退休了。崔部长想了三天，同意了这个意见，决定退休后出任会长。他对阎明复说，这个会的名称最好是“中华慈善总会”，并说明了理由，阎明复听了拍手称快：

第一，把中国改成中华，表示慈善会要包括海外华人在内，是大中华；第二，把福利去掉。福利带有政府概念，社会福利是社会政策的常用词。社会福利政策是政府制定和执行的，是政府做公益。崔乃夫非常清楚，慈善是民间的，用“慈善”就代表民间主体。第三，将“协会”改为“总会”，因为今后可能会成立很多协会，总会有系统、体系的含义。最后，确立了“中华慈善总会”这个名称，简练清晰，概念明确。

中华慈善总会不仅继承中国传统慈善，也吸收国外的慈善经验。崔乃夫刚上任中华慈善总会会长时，立即安排翻译了一本国外的慈善小册子，介绍西方的宗教慈善，也希望借鉴并探索中国大众慈善。

那时我做中华慈善总会的常务副

秘书长。1996年左右，国有资产管理局找到我，说要查总会的资产，说慈善资产要在国有资产管理局登记。崔乃夫跟我说不用理会，因为他们根本没有搞清楚慈善财产不是政府而是民间的产权性质。后来我们找毕马威做中华慈善总会的审计，而且年年公布，就是要表示慈善组织是透明公开的，慈善是民间的，每一分钱都要让老百姓知道花去哪里。

这些思想都是崔乃夫主持中华慈善总会工作时灌输给我的，我自己再加以学习，对于政社分野、群己权界就很清晰了。

所以，领导者对慈善和公益的认知非常重要。我虽然没有跟崔乃夫讨论过慈善和公益之间的区别，但我相信，他很清楚中国的民间公益与慈善来自同一历史源流，而且逐渐合流，以及中国慈善是受到国际环境影响并与国际相接的。

CFF：中国的民间公益与慈善的逐渐合流，如何理解？

杨团：在中国古代，老子的《道德经》有句名言：“上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道”。所谓“上善”，就是最高境界的极致之善。它如同水那样没有自己固有形态，不与万物相争，停留在众人都不喜欢的地方（比如幽暗阴湿之地），这样的“善”无处不利他，所以最接近于高尚的境界。用今天的话解释，就是善要分层级。顾及自己身边人、特定的人的善不算“上善”。“上善”是最高的善，它像水那样不占地，不争利，只管利他，只为大家不顾自己。而这个“上善”就是我们今天讲的公益。

中国文化哲学有个特点，凡事不是先依据定义割裂成不同的概念，而是从实务出发，从现实演进和历史演进中看它们之间的联系。中国的公与私，是相联系而不是西方那样相割裂的。从内涵上论，从历史上看，中国的慈善与公益并不是两个不同的事物，而是一个事物内部的不同层级。

若从语义学的角度看慈善和公益的区别，这里的慈善指传统慈善，人们出于恻隐之心帮助他人，对着身边人或熟人发善心、做善举。慈善的主体是民间主体，慈善的对象是已知的和特定的。而公益的受益人群是非特定的，它超越了自家人范围，面对的是陌生人群体，是有预期有规划的，这样能更好地发挥援助的效益。可见，公益比传统慈善的“发心”更大，要心怀天下。“达则兼善天下”。而朝廷也就是今天的政府本来就掌控天下，就应该行“大道”，“天下为公”。

中国传统慈善是民间自发自愿形成的习俗，与朝廷的赈灾减税安民等公共举措有明确分野。或者说，民间慈善在历史长河中已经演进为民间公益，现在很多社会组织是以天下为己任，为援助非特定人群而做出奉献，将他们称为从事公益慈善事业的公益慈善组织没有不妥，说明他们不忘传统、继往开来。而政府发起的行为，譬如脱贫攻坚和乡村振兴，首先是政府公益，不是民间慈善，但当政府号召全国全社会都来参与这类“家国一体”的大行动时，这里面就包含了各类组织和个体自愿投入的民间慈善即现代民间公益。

我经常讲，**大慈善指的是超越传统慈善的现代慈善即民间公益与传统慈善的总和，大公益指的是民间公益与政府公益的总和，乡村振兴就是将维系一、两代人的中国大公**

益。若将大慈善、大公益并举，就是传统慈善、民间公益和政府公益三个主体慈善与公益行动的总和。

善文化之所以能够在中国普通老百姓当中这么奉行，跟儒家传统分不开。我曾经查过，清代的慈和善是分开的。慈是讲家庭，也是属于老百姓的自然习惯。慈是父慈子孝，善是要关照别人。有善心的人，遇到别人有困难一定会帮助。邻里守望相助，是基层百姓之间的仁德和善行，是慈善。而“公”是覆盖整个天下的，比如遇到灾害，要开仓济粮，屯田固守边疆等等，都是古代国家“公”的重要内容。

我原以为公益这个词源自西文的翻译。经中山大学青年学者武桓宇在2018年著文考察，才知清中期，1859年中国就曾出现公益二字连用的“公益茶行”以表达经济收益，而后还有以“公益之举”赞颂地方士绅善举的用法。而用公益表达“国家利益”的语义，最早来自1864年传教士翻译西方国际法著作的《万国公法》。直到清末民初，在西方近代化思想的冲击下，表达“国家利益”和“地方利益”的近代“公益”含义才基本成型。中国“公”的思想资源有上千年历史，“益”的用法也年代久远。公益二字和慈善二字连用，居然都在晚清之后，这件事很值得研究。也许从发掘本土思想文化资源的视角，可能得出中国的传统慈善与中国的近代公益之间的新关系。

CFF: 党政部门的话语里有很多使用“公益”一词的场景。以国家《“十四五”规划与2035年远景目标纲要》为例，全文出现“公益”14次，出现“慈善”6次，尤其经常用到“公益性”一词，包括“发挥国有经济战略支撑作用，向提

供公共服务、应急能力建设和公益性等关系国计民生的重要行业集中；深化公益性文化事业单位改革；坚持教育公益性原则；坚持基本医疗卫生事业公益属性；扩大公益性岗位安置；依法把有偿收回的闲置宅基地、废弃的集体公益性建设用地转变为集体经营性建设用地入市”等。有意思的是，财政部在今年5月通报的8个地方政府隐性债务问责典型案例中，多次提及“灾后重建公益性项目支出”“开发区公益性项目建设”“政府全额投资建设的公益性项目”。对于“公益”的认知和使用，不同的党政部门与社会组织领域之间似乎有一条鸿沟。您怎么看？

杨团：公益性和公益的用词有本质的区别。公益性的含义较公益要宽泛得多，尤其全球盛行新公共管理理论，用治理理念来替代管理理念以来。在中国，最近这些年，公益性被大量和普遍运用，公益性项目、公益性岗位、公益性服务，甚至还有公益性事业、公益性组织等等。这其实是社会公共意识增长，多元公共治理的思路和做法深入人心的结果。

公益性最早普遍用于社区的公益性岗位。当时一方面社区的很多公共事业因为缺人手做不了，另一方面有些人因年龄大或有点残疾找不到工作岗位，政府就出点钱让社区专门招募这些人，在解决他们就业问题的同时，也增进了社区的环境清洁等公共价值。再譬如防风固沙林被列为公益性生物资产。它的价值是维护生态环境而不是获得经济效益。还有互联网时代很多信息平台的设立，是为了信息沟通和信息服务的，带有明显的公益性。

当今时代，信息越来越对称，中间环节越来越少，渠道越来越公开，资源越来越透明，机会越来越公平，法制和



2020年12月11日，由北京修远经济与社会研究基金会、浙江敦和慈善基金会主办，《文化纵横》杂志社承办的“中国本土公益道路与公益理论建设”的思想论坛于北京举行。（图/《文化纵横》）

法规越来越完善，这让公共价值几乎进入到所有的事务当中，而且向着精细化地体现公共利益的方向发展，这可能是公益性成为很多事务的前缀语的原因。

至于公益和公益性的区别，一方面，它与商业和商业性、经营与经营性之间的区别有点类似，就是说，程度不同。公益性指的是具有一定程度的公益性质，但还不等同于完全的公益。例如，社区公益性岗位的设置是为了特定人群的就业，而乡村卫生所的医生都是公益岗，是为全体村民即非特定人群服务。另一方面，公益性对应着商业性、经营性。例如，村集体经营性用地和非经营性即公益性用地不同，公益性用地用于建学校、医院不以商业营利为目的。但有些公益性用地并非完全不可以做经营，这需要村集体做统一规划。将废弃的公益性用地转为经营性用地，重点在于可以获得经济价值。

政府的确一面做公共工程，一面做大量的公益性项目。比如给村庄内部修路、修厕所，美化环境，这都算公益性项目，这类事情政府在乡村振兴中做了很多，甚至有的地方政府几乎包办了乡村所有的这类项目。其实，完全包办是很糟糕的，造成村庄对政府很大的依赖性。而且这类设施的长期运营需要当地人来干，不可能全由政府包下来。只有发展壮大集体经济，由村集体集合全村的物质力量和精神力量去办这些事业，才能真正可持续。

CFF：从法律法规方面来看，《公益事业捐赠法》和《慈善法》这两部现行法律分别对“公益事业”和“慈善活动”有详细的规定，大致意思是：公益事业是指非营利的相关事项，慈善活动是指相关公益活动。此外，《企业所得税法实施条例》第五十一条对“公益性捐赠”

做了规定：“公益性捐赠是指企业或个人通过公益性社会组织、县级以上人民政府及其部门等国家机关，用于符合法律规定的公益慈善事业捐赠。”由此可见，现行法律法规将“县级以上人民政府及其部门等国家机关”也作为公益性捐赠的受赠人之一，这一情形在“发生自然灾害时或者境外捐赠人要求”时依法成立。这次四川泸定地震，四川省财政厅和甘孜州财政局都开了国库账户接受救灾捐赠资金，看上去有点倒退，但实际上也是依法行政。在您看来，我们应当如何正确看待我国法律法规中对于公益和慈善的相关表述和规定？

杨团：关于公益与慈善的区分，我还有一个观点，就是不要强迫老百姓将自己的认知统一到学界和慈善公益界的认知上来。因为中国的文化传统，一说慈善就是传统慈善，而不包括现代慈善即民间公益，就认为慈善是个体间相互协助、支持，送碗粥、送碗饭，是随手慈善。比这更高级的事儿，办学、救灾还可以，再进一步扩大，他的思想认识就得跳跃。与其解释说这是传统慈善进化而来的现代慈善，即民间公益，还不如直接说这是新生的公益更容易被接受。从传播学角度，得从最容易接受的视角讲概念，那么，**约定俗成的对慈善的传统认识，要做社会保留，而现代慈善即民间公益要在思想理论界和社会组织界有统一认识。**

关于应对灾害尤其巨灾的公益，就是政府和民间都参与的大公益。不仅中国，全世界的政府都可以接受捐赠，这是为了抗灾的效率。政府的组织和协调力量一般比较强，拨发救灾物资的速度往往会比较快。

大灾时的公益行动是多主体参与，多主体就是大公益的重要特征。关于政

府与民间在救灾中的关系，玉树地震时，一些慈善组织曾被要求将各自的捐款汇缴给民政部门，但这种做法很快得到了纠正。这是因为这些慈善组织和公益慈善学术界的教授们有统一意见，认为这种汇缴和由政府直接分配民间资源是一种强制行为，它违背了捐赠人的意向，也不尊重接受捐款的慈善组织的主体性，还难以做到公开透明。不管是政府还是社会组织，都要尊重捐赠人、接受捐赠的主体和受赠人，都必须对接受和分配的捐赠公开透明，说清楚钱花到哪里去了。

CFF: 公益慈善领域的理论探索似乎一直在进行。前年（2020 年）12 月，一场名为“中国本土公益道路与公益理论建设”的思想论坛在北京举行，您应邀参会交流。活动的共识是：“应自觉地探索适合中国国情与历史文化的本土公益发展道路，并以此为基点，构造中国公益的理论基础与指导思想”。您去年（2021 年）在接受我们“基金会 40 年”专访时强调，慈善公益方面的理论问题要抓紧解决。此外，自去年（2021 年）8.17 会议以来，探索中国特色慈善事业发展之路，构建适合中国的慈善事业发展理论体系，再度被业内反复提及。您认为，我们需要的是“公益理论”还是“慈善理论”？我们需要的是“本土公益理论研究”还是“中国特色的慈善理论研究”？对于加快这个领域的基本问题和基础理论的研究，我们各方能够做些什么？

杨团: 我赞成的是“中国特色的慈善公益理论研究”。我们确实需要将现实与历史、实践与传统相结合，研究中国的慈善公益理论。

慈善公益，我把慈善放前面，是

因为中国的慈善传统特别重要。出自传统文化伦理的中国慈善，其实是很大的。尤其是 2020 年以来中国全民的抗疫行动，让我们领悟到，“家国一体”的文化伦理，“公天下”“大道之行也，天下为公”的传统治国思想里确实有着中国式现代慈善公益的基因。

毛泽东主席曾经讲过，“从孔夫子到孙中山，我们都要继承”。所以，**我们今天研究慈善公益理论，一定不要忘记研究中国式的“公私观”，研究慈善是怎么从推己及人，逐渐发展成为容纳个体、集体、组织的整个的差序格局式的共同体，以及如何在近代的大变迁中产生公益的萌芽，开始在实践中与国家利益相联结。**

我以为，中国的传统慈善与现代的民间公益以及国家公益之间绝不是一道鸿沟，是有着深远的脉络渊源的。这可能与中国的文化传统，尤其与士文化有着相关性。“士不可以不弘毅，任重而道远”，“鞠躬尽瘁死而后已”，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，这些我们耳熟能详的古代箴言蕴含着丰富的中国式慈善公益的原理。我们的确有着全球最丰富和最宝贵的传统思想文化资源，需要我们在最近几十年努力研究，多出成果，并让其传承下去，发扬光大。

中国有着比任何一个国家都丰富的慈善思想和文化资源。“公天下”“家国天下”“天下为公”等思想，大开大合，沿袭上千年还一直在发展。对中国优秀传统文化和社会思想的挖掘和传承，是我们的责任。我们非常需要研究本土慈善是怎么发展起来的，从一开始可能就有两条路，“公”是士大夫倡导的，慈善是基层百姓走出来的。从社会阶层来讲，公的概念更多在高层，慈善更多在

底层、在基层。

历史发展到今天，社会结构随生产方式的改变而大变，尤其最近，百年未有之大变局，从经济基础到上层建筑，到意识形态，到人的行为举止都发生大变化。今天的底层老百姓并不是大国寡民，而是有自主意愿自由选择权利的公民。他们每个人都是独立主体，甚至放眼世界地去帮助别人。

今天，中国已经跟世界深度融合，回过头去发掘老祖宗的慈善传统是非常有意义的。中国社会科学界的学者们要发掘中国的历史文化，同时又与中国的现实需要相结合，构建中国本土的慈善公益理论。

CFF: 行业里面的用语比较习惯于用“公益人”和“慈善家”，好像没有“慈善人”和“公益家”的说法。现在很多年轻人选择进入这个行当，进入这个界，也会把“公益人”当作自己的一个标签。这样的自我认知，您觉得好吗？

杨团: 我觉得很好。公益人是现代用语，因为大家互相认同都是做公益的，都是公益人。公益家，我听到过，但很少有人讲，讲慈善家的更多，因为是中国传统。像张謇、卢作孚都是中国现代史上著名的慈善家，像曹德旺等等，是现代著名慈善家。慈善家的称呼关系到国家、民族的传统，为什么要去打破传统呢？

不管是公益人，还是慈善家，做这一行的人要理解慈善和公益的基本精髓，对其中的重要问题有揪住不放的精神。不仅在公益和慈善的基本认知上，对更具体和细致相关事宜也要梳理清楚，本着求真知和负责任的精神认真去做，那就行。

做有尊严的慈善

文 | 王振耀

导读：

每年9月，中国公益慈善行业都会迎来“嘉年华”。无论是9.5中华慈善日、阿里的95公益周、字节跳动的DOU爱公益日、微博的人人公益节，还是腾讯的99公益日，慈善募捐的动员越来越深入基层、贴近大众，社区慈善发展势不可挡，人人行善的社会氛围正在形成。

同时，由慈善募捐所引发的失信失序事件仍然时有发生，尤其是基层组织在与公众沟通时违背慈善运行规律的现象仍然不是个案，社会各界对参与慈善的信心仍然有待增强。

在此背景下，2022年9月6日，中国基金会发展论坛（CFF）秘书处特别专访了北京师范大学中国公益研究院院长王振耀，就慈善“逼捐”、社会监督等话题做了请教。现将专访发布如下，以飨读者。



CFF：去年8月17日中央财经委员会第十次会议后，全社会和公益慈善行业对第三次分配的讨论不少，其中不乏争议。之后在中共中央新闻发布会上，中财办副主任韩文秀特别强调，国家鼓励支持企业和企业家在有意愿、有能力的情况下积极参与公益慈善事业，这在客观上也会起到第三次分配的作用。但是，慈善捐赠是自愿行为，绝不能“杀富济贫”“杀富致贫”，不能搞“逼捐”，因为那不符合共同富裕的本意，也不可能达到共同富裕的目的。您如何理解“逼捐”？在您看来，中央为何要特别强调，慈善捐赠是自愿行为，不能搞“逼捐”？

王振耀：当年我们也强调不要“逼捐”，主要是想纠正个别地方开展慈善募捐的过程中，出现十几帮人反复找企业捐款的现象，企业来找我们诉苦。不要“逼捐”，是指不要强迫；但是全世界的慈善在集体捐赠的时候，一般都要商定一个内部的标准。这两方面要分开，我们现在两方面都存在不足。

一方面，有时候大家说不要“逼捐”，反而不知道怎么募捐，还会存在“吃大户”的现象。另一方面，我最近在研究，美国的慈善募捐主要在社区进行，教会一般接受捐赠的标准是月工资的10%，这是一种普遍行为。这有法律

吗？也没有法律。工资的10%捐赠出来是为了社区公共活动，比如组成一个团体向全国招募神父，类似我们的社区居委会主任。也就是说，公共事务的捐赠实际是有标准的，但是我们国家在基层开展募捐活动的时候并没有标准。

我老家在河南省鲁山县，最近村子里也在动员参加99公益日。鲁山县是贫困县，老百姓共同商定了捐赠标准，每人一个月捐一块钱，12个月就12块钱，大家在完成基数的情况下，有一部分人稍多捐一点。我说，我们这些在外地的人是不是也应该定个标准？你们一个月一块钱，我们一个月能不能10块？

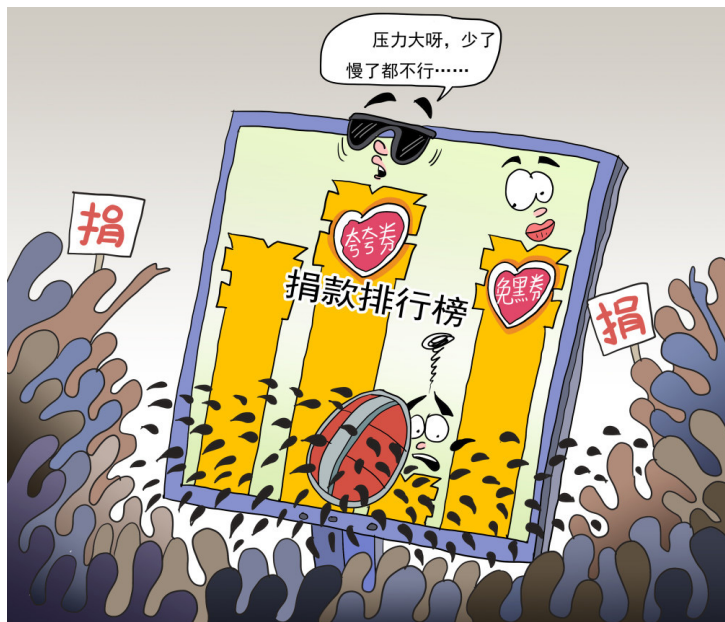


图 / 新华日报交汇点

起步是 120 块。不能定太高，因为现在地方公务员工资大概都是三四千块钱，不要捐超过 500 块，得有限，不要高捐。贫困地区的老百姓月收入可能不到 1000 块，但捐一块钱大家都乐意。我觉得这不叫“逼捐”，而是用大家商量的方法定个标准。

无论是没商量出一个大家可以接受的低标准，还是找企业索要很多捐款，都是不健康的。而我举的我老家村子的这个例子，更加可取。老百姓愿意捐，在外地打工的人也愿意捐，但总要商量出一个标准。

做慈善应该有尊严，大家商量出来的标准就共同遵守。县里说我们的标准定得好，要宣传，我说可以宣传，但不要发文件，这就是倡导性的做法。而“逼捐”是强制性的，

不给大家商量，简单定个标准，好像收税一样，不应该这样。尊重个人的尊严，也包括尊重企业家的尊严。企业家有的时候收入好，有的时候收入不好，有的还在破产边缘，有的已经破产了。所以说，捐赠不仅是自愿行为，更应该有尊严。

CFF：在应对突发事件中，领导干部带头捐款已经成为中国慈善的一大特点。2020 年新冠肺炎疫情初期，中组部印发通知，要求各级党组织就党员自愿捐款加强指导服务，支持新冠肺炎疫情防控工作。习近平总书记和中央政治局常委同志带头捐款，全国广大党员积极响应，约 8000 万党员自愿捐款 83.6 亿元。此外，一些地方政府为了推动慈善工作，还印发文件广泛动员机关干部和企事业单位职工参与慈善捐赠，每年常态化

开展“慈善一日捐”活动。例如，2021 年 9 月浙江省开展“慈善一日捐”活动，省四套班子领导干部带头捐款，并且以省委、省政府的名义号召，在坚持自愿的前提下，省直机关党员领导干部和广大干部职工捐出一天工资收入，省属企业捐出一笔善款，所募集善款全部用于扶危济困。您如何理解党政机关号召党员和干部“自愿捐款”的活动？

王振耀：这是一种公共事务，党政机关带头捐款是中国特色。中国的公务员跟西方不一样，士大夫精神和家国情怀是咱们的文化结构特有的。范仲淹说“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，即使他不在朝了，还是“处江湖之远则忧其君”。西方民主制的重点是赢得选票，但科举制的基础是功绩和能力，得给老百姓办实事，对官员能力的要求很高。在这个条件下，中国开展慈善跟西方不一样。西方用教会的方法，其实也带有一定的强制比例，标准也定得很高，而倡导是中国特色，倡导共产党员、领导干部捐款。慈善得有引领，做倡导是应该的，中华文明就是以身作则，西方领导人在大灾的时候可能在休假，这在中国肯定不行。

但是要注意，这不是“逼捐”。“逼捐”是使用强制手段，不捐还要处分，而倡导是不公开定标准，不定高标准，但底下又得说点标准。黄宗智说，中国的法律逻辑是“说的是一回事，做的是另一回事，合起来则又是另一回事”，实际上解决了中国的社会问题。共产党员是先锋，但三四千块钱的工资让人家捐几百上千，这肯定不行。基层公务员其实日子过得很难，相比之下，中央领导和省会共产党员，还是要倡导一下。

腾讯 99 公益日实现了广泛的社会参与，通过慈善会系统和党政的倡导联



2022 年，腾讯公益联合方德瑞信、七悦公益，以及多家公益机构、咨询公司、学术机构共同发起《99 公益日透明守信共建公约》倡议联署行动，鼓励所有参与 99 公益日的伙伴承诺以符合透明合规、诚实守信的方式开展募捐、信息披露等工作。《公约》要求在筹款过程中不得强迫他人捐赠。（图 / 腾讯公益慈善基金会）

系在一块，这是一个了不起的贡献。党员干部捐款，不应该是强制性的“逼捐”，而应该倡导好、引领好，带头形成风气。

CFF: 当前，多家互联网公募平台结合自身优势，发起组织了不同类型的公开募捐活动，总体上激发了公众关注和参与慈善的积极性，为慈善事业更好发挥第三次分配作用和改善社会民生有着重要的积极意义。但是，仍然存在个别地方为了拿到更多捐赠资金，在基层动员时，涉嫌以权谋捐。一些网友对此深恶痛绝，在微博发帖公开质疑。您如何看待一些地方的慈善组织在动员基层参与慈善募捐活动的过程中，基层的机关、学校、医院、乡村等出现一些影响居民生活秩序的行为？中央三令五申慈善捐赠是自愿行为，不能搞“逼捐”，为何一些地方或领域仍然存在行政摊派“逼捐”的乱象？

王振耀: 这里有两个问题。一是我们过去把做慈善当作富人的行为，大家找不来钱，于是找公共单位，为了完成任务，甚至强制学生家长捐款，这就乱了。二是由于缺乏经验，整个中国公益慈善界还没有把社区慈善当作一个重大载体，我们不知道美国的教区慈善，只要去教堂参加活动，就得捐 10% 的工资。

从我老家碓子营乡的情况来看，平民慈善、全民慈善的力量是很大的。号召老百姓每人每月捐一块钱，全乡很快动员起来，再加上企业家的捐款，一天汇总就是 200 多万元，让县里非常意外。没有“逼捐”，怎么群众一动就能有这么大的力量？我说当年蒋介石相信资本，但共产党打淮海战役是靠“小推车”，是老百姓动员起来了。

整体上说，中国慈善应该从现在开始把重心转到社区慈善。在自愿参与的前提下，如果每个社区居民一人一年捐 10 块钱，14 亿人就是 140 亿，人均

捐 100 块钱，就是 1000 多亿。美国的慈善是“二八开”，百分之七八十的捐赠在社区，而咱们国家现在的捐赠是“倒二八”，80% 的捐赠都不来自社区，社区慈善的基础没有动员起来。

之所以出现你提到的乱象，是因为基础不牢，没有回归慈善的本源。慈善的逻辑一定要回归社区，社区捐款，大家商量，这不就是基层自治、村民自治吗？大家一商量，标准出来了，一传十、十传百，标准就定了。以社区为本的捐赠主要还是花在社区，大家都看得见摸得着，如果不公开透明，多吃多占一块钱都会被揭露出来。碓子营乡一动员起来，大家就要求公布账目，这就在村里形成了牢固的基础。

中国的慈善要渡过这一大关。不渡过这个大关，吵来吵去是没有作用的。没有基础，捐了款的企业家往往觉得村

里人自己不捐还盯着别人，在意他们捐多了还是捐少了。大家都捐了，就能互相体谅，变成一种生活习惯。不回归社区，就没有回归慈善的本质。只是看着富裕人群，这和慈善的本意不符合。按照总书记的定位，发展慈善事业，是一种具有广泛群众性的道德实践。所以我觉得，慈善回归社区是非常重要的。

CFF: 去年我们在请教何道峰老师公益慈善“市场化”的话题时，他说，所谓“市场化”，就是要维护公益慈善组织之间为争取捐赠支持者投票的公开透明的公平竞争。他提到，公益慈善组织之间存在明显的身份不平等。如果种下不公平竞争的种子，必然会得出慈善资源被低效配置的瓜果。您怎么看何老师所说的公益慈善行业的身份不平等？对于那些有官方背景的慈善组织更好地争取捐赠支持，您有哪些中肯的建议？

王振耀: 慈善行业应该有专业分工，各类慈善组织发挥自己的先天优势，在各个领域发挥各自作用。有官方背景的慈善会、红十字会系统，其实是中国特色慈善事业的体现。全世界没有慈善会系统，但中国有，因为客观上需要有慈善系统作为依托，扮演好平台角色，起协调、引导、倡导的作用。

我认为目前这个体系还不健全、需要加强，尤其在地方和社区，普遍没有落实下来。如果社区没有支撑体系，是弄不起来的。慈善会系统应该深入社区、支持社区，给大家提供更好的服务，比如财务管理、项目实施，这是他应该

做好的事情。

全国的慈善会系统，大多开始出现官民融合的趋势。一些官方背景的慈善组织，吸收民营企业人士和民间专业人才参与运作，一些优秀的民间优秀人才成为官方慈善组织的核心骨干。有的慈善会把优秀人才吸收进来，同时这些优秀人才都保留着原来的活力，推动着慈善会的改革发展。有的致力于推动志愿服务专业化，比如蓝天救援队，在河南平顶山非常正规的注册，也是官民融合的表现。

慈善领域和经济领域不一样，因为价值观是相同的，但功能不同。如果更加专业化的组织能够和有官方背景的慈善会系统建立良性互动关系，中国的慈善事业发展是大有希望的。大家本质是一样的，不一样的地方是有官方背景的慈善管得更严。有的地方严到连误餐补贴都不敢发。我还批评说你们不要点补贴，这不能长久。有时候补贴就千百块钱，中央有明确文件规定可以发，你们为什么不发。但客观上就是这样。

我比较乐观，现在我们正在经历一个大转型，很多民间慈善组织和官方背景的慈善组织之间只是缺乏经验，缺乏联系的纽带。其实官方背景的慈善组织也很希望大家齐心协力，做更大的事。大家应该更深地联结起来。如果官民互相联结起来，一起让社区慈善变好，就有雄厚的社会根基，现在正出现这样的趋势。

今年的99公益日跟过去不一样，开始深入社区，这很有意义。99公益日的意义在于，先让年轻人活跃参与，

再将整个政府系统和群众都动员起来。

千万不要误会政府动员就是捐款或者就是“逼捐”。我跟滚子营乡的党委书记谈，他说慈善是个很好的抓手，共产党员带头做慈善，通过慈善聚拢民心，能够更好地落实农村发展的各项中心工作。参与助力99公益日，也是给党政工作助力。所以应该在中华慈善日、99公益日的慈善活动高潮中，促成广泛的社会进步，这需要大家找好自己的定位，主动建立联系。

对于很多小型社会组织，可能觉得不公平、没资源，我建议大家别像以前那样自称草根组织，而应该努力向专业型组织发展。落实慈善活动，还是要回归到社会问题，比如自闭症群体关爱，是非常专业的社会服务。与其等有官方背景的组织找项目困难，不如主动把专业化的知识、能力、方法、项目送进慈善会、红十字会系统，这样能做更多的联系，建立更多的纽带，相互影响，对大家都好。

CFF: 慈善活动远不止募捐/筹款这一个环节。公众“一块做好事”“开心做好事”，是举手之劳。但慈善组织专业做好事，并非举手之劳。很多公募机构越来越擅长做募捐/筹款的事前和事中的工作，反而对于募捐/筹款的事后的公众沟通，例如主动开放公众监督，缺乏自觉意识和专业信心。为了筹款而筹款，是这几年来行业伙伴对互联网公开募捐行为颇为诟病的一种倾向。大家似乎更关心捐款额，谁排名前，谁就厉害。反而能不能把筹到的钱花好，相对没那

么重要。您如何看待公益慈善领域的“筹款导向”？公益慈善行业应当如何避免这种不当倾向？

王振耀：你说的我很理解。中国慈善的热情其实一点也不弱于国外。汶川地震时，民政部接收捐款，收了9万多笔款项。绝大部分人捐钱不留详细地址，直到最后坚持要找的时候才找回2万多笔。大家把钱打到银行后，就写汶川捐款，民政部就收到了。当时我们找到一个北工大的教授，他捐了2000块钱，他居然说有这通电话就够了，别开收据了。就算不开收据，他也不知道民政部收到了。

现在互联网技术发达了，捐赠收据的公开透明也很重要。2020年湖北疫情期间，湖北省慈善总会收了几十亿，人家实现了捐赠收据电子化。这个很重要，因为足够透明。如果不捐到社区，民众不是利益相关者，捐赠票据的透明也能够给捐款人一个交代。

有时候捐赠公开公布得偏僻，大家还不看。就像当年我组织的救灾捐赠在人民日报上已经公布出来，但是大家还是说不够透明。我说为什么不透明？他们说这钱又不是捐给人民日报的。后来我理解了，既然捐的时候说是以支部为单位，那透明就需要把项目的反馈回归到支部层面。

大家想要的透明是什么？找一个平台把所有的信息公布上去吗？可是有的信息确实不适宜公布，有的企业家不想被公布姓名，就需要匿名。不适宜公布的信息，公布了反而不好。另外，我

们在慈善项目的影响力方面传播不够，规范研究也不够，捐赠人得不到信息反馈，会让他们憋气。

我希望我们的慈善组织在设计公开募捐项目的时候，首先要加强项目影响力设计，再来要建立对捐款人的反馈渠道，运用信息网络系统加强沟通，用多次反馈互动，建立起捐赠人和慈善组织的良性联系。

CFF：对公益慈善事业的监督，很重要的是捐款人的参与和监督，让每一笔捐款背后都有一双监督的眼睛。监督是为了阻止犯错误。然而，要实现积极、正面、可持续的公众监督，难度非常大。今年，腾讯公益平台联合基金会论坛、方德瑞信等平台以及相关公募机构发起“互联网公益公众监督行动”。据了解，联合工作组今年陆续收到数十份投诉监督。这些公众监督意见，侧面也说明公众对捐赠权利意识的觉醒。在您看来，中国的互联网公益慈善行业需要怎样的公众监督机制？

王振耀：第一，加强基层慈善、社区慈善的公开透明。你们一定要注意美国、欧洲慈善的公开透明。我问，慈善行业发生丑闻了还捐吗？他们觉得莫名其妙，回复我，捐赠主要在社区，捐赠给了哪个人我都知道，为什么要捐到别的地方，为什么会不捐呢？

如果捐款大部分是为自己的社区服务，这样比较透明，大家也会更积极。鼓励大家在基层社区捐赠，多监督款项、实现透明，这一类的捐赠就能够非常容

易地实现。互联网能够从技术上给大家建立一套标准和支撑体系，这非常重要。第二，我建议你们多跟中国红十字基金会、中华慈善总会、中国乡村发展基金会、中国人口福利基金会等联系，形成共识，建立行业监督的联盟，这样能服务更多基金会。大家共同商定一个基本行业规范和标准，在行业内进行公开透明的倡导教育。不要等国家法律或者民政部的规章颁布后，才开始讨论什么是“逼捐”。国家法律虽然有一些规定，但是细腻之处仍然需要大家的讨论，甚至争论，以便协商确定一个标准和规范，引领大家共同的事业。

拿大病筹款举例，是不是收些费用比较好呢？不收费用，没法持续。水至清则无鱼，要尊重必要的人力、物力成本。如果给募款人有一定的合适的比例，那这个比例标准是多少呢？美国有3万多名专职募款师，也公开讨论过募款后可以收的费用比例。我们能不能中西结合，设置低一些的标准。像大病求助这个话题，就属于需要大家公开讨论的，我看争论得很厉害。

只有把基础做牢，把合理的标准建起来，然后才能把大道打开，才能把恶去掉。如果大道打不开，一味说不能收取费用，而且说得很高调，大家只好变了法地去收费甚至以此牟利。这样的话，水看上去很清，实际上背地里很浑，做慈善不是这样的。



2022年10月16日，中国共产党第二十次全国代表大会在北京开幕（图/新华社）

二十大报告提到的“社会组织协商”是什么？

文 | 马伊里、蓝煜昕、吕朝、彭艳妮、谢琼、刘安娟

导读：

习近平同志在党的二十大报告中强调，“全面发展协商民主。统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商，健全各种制度化协商平台，推进协商民主广泛多层制度化发展。”

“协商民主”的提法，从十九大的“发挥社会主义协商民主重要作用”到二十大的“全面发展协商民主”，可见，党更加重视协商民主在发展全过程人民民主中的作用，并且明确要求健全各种制度化协商平台。

什么是“社会组织协商”？如何认识党对“社会组织协商”的定位？学者对“社会组织协商”有何研究？社会组织从业者如何看待“社会组织协商”？基于基金会论坛秘书处今年特别策划开展的“基金会参与社会组织协商”系列专访，我们摘编了部分专访，整理相关内容如下，以飨读者。

一、“社会组织协商”的政策脉络

2013年11月，十八届三中全会提出，要“构建程序合理、环节完整的协商民主体系，拓宽国家政权机关、政协组织、党派团体、基层组织、社会组织的协商渠道”。

2014年12月29日，中共中央政治局审议通过的《关于加强社会主义协商民主建设的意见》，要求“逐步探索社会组织协商”。

2015年2月，中共中央印发《关于加强社会主义协商民主建设的意见》，对新形势下开展政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商、社会组织协商等作出全面部署。该《意见》明确要求，“探索开展社会组织协商。坚持党的领导和政府依法管理，健全与相关社会组织联系的工作机制和沟通渠道，引导社会组织有序开展协商，更好为社会服务。”

2017年10月，十九大报告指出，“要推动协商民主广泛、多层、制度化发展，统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商。”

2019年10月，十九届四中全会提出，“坚持社会主义协商民主的独特优势，统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商，构建程序合理、环节完整的协商民主体系，完善协商于决策之前和决策实施之中的落实机制，丰富有事好商量、众人的事情由众人商量的制度化实践”；同时强调，“完善党委领导、政府负责、民主协商、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的社会治理体系。”

2022年10月，二十大报告指出，“全

面发展协商民主”；“完善协商民主体系，统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商，健全各种制度化协商平台，推进协商民主广泛多层制度化发展。”

二、开展“社会组织协商”的必要性和重要性

马伊里 上海市民政局原局长

社会主义协商民主体系建设，是中国共产党第一个百年奋斗的重要成就之一。社会组织协商是刚刚被提出来，还没机会做起来，这是第二个百年奋斗目标中很重要的一个内容。第二个百年奋斗目标，要去影响世界，要提出一些比西方现代资本主义文明更高层次的东西，我们社会组织协商有机会做出自身的贡献。

中央的文件已经很清楚，这是一件肯定要做的事情，也是意义重大的事情。这不仅是中央向具体部门出的题目，更是向全社会出的题目。社会组织协商，现在要开始探索做起来。做好了，对我们社会组织的发展，对中国社会的进步，甚至对人类社会的进步，都会是一个很大的成就。我们一定要当一回事来做。

蓝煜昕 清华大学公共管理学院副教授

社会组织协商是协商民主的重要组成部分。协商民主与选举民主存在很大的差异。选举民主是刚性民主，协商

民主是柔性民主。作为选举民主的重要补充，协商民主坚持求同存异、包容体谅，既追求共识，又包容不同的意见，体现出广泛性与代表性相统一以及多样性与一致性相统一的原则。

社会组织协商是我国发展的时代要求。一方面，社会组织在我国的成长，使其已经成为不可忽视的社会、政治力量。随着社会组织数量和规模的增大，它们在人们日常生活中的影响越来越大，其作为民意代表和表达渠道的功能也越来越凸显。另一方面，社会组织协商与政党协商、人大协商、政协协商等其他协商渠道相比，具有社会性强、专业性强等独特优势，是其他协商民主渠道的重要补充，也是培养公民精神的重要场域。

吕朝 恩派（NPI）公益组织发展中心创始人、主任

首先，谁能把社会组织的发展当成自己的首要任务？一定是社会组织本身。在行业里就业、创业的人，对推动社会组织发展的动力是最足的。改革开放以后，社会组织逐渐形成了一个门类。不论现在做得好与不好，全国已经有近100万家社会组织存在，有近两千万人就业。这些以此为生、把自己的身家性命和事业理想都搭载在这一门类上的人，是最需要和最希望这一门类做得更好的。

其次，社会组织具有相当大的体量，是民主协商的基础。这些组织和从业人员形成了一个比较大的群体，才会不容忽视，才会参与到人民的民主协商当中。为什么要和社会组织进行民主协商？是因为它已经具备了一定体量，让协商成为必然。

彭艳妮 南都公益基金会秘书长

协商是要带着系统视角去看问题。系统视角背后隐含的假设是，每一个主体都有自身的优势和局限性。政府有非常好的宏观视角，调动能力最强，这是不可置疑的优势，但其局限性在于，未必能够最及时和准确地了解处于毛细血管末端的细微情况、甚至还未被大家认识到的情况。

社会组织优势在于和基层的联系以及与其服务的目标人群的联系更紧密，它能够到达不同的细碎角落，捕捉具体的需求和动态。当然，社会组织自身也有很多局限性，它在宏观视角上普遍很弱，因为很多时候社会组织是扎根到某一个地方关注具体的问题，或者只关注某一个人群的问题。

协商中，我们要特别善于欣赏别

人提出的不同观点或者跟我们不一样的地方，因为这些不一样的地方叠加起来，我们才能形成对系统的完整认知。

三、“社会组织协商”的定位和定义

马伊里 上海市民政局原局长

我理解的社会组织协商，首先是中国式协商。之前我们说到协商，普遍是拿西方做标杆的，拿西方的理论和实践来说协商应该怎么做。现在提社会组织协商，需要有一个更高的格局：用适合中国的方法回应中国的问题，进而对人类社会的进步有所贡献。

中国式协商和西方协商有哪些是共通的，哪些是不一样的，这是我们要认真思考的。思考不清楚，非常容易走偏，因为我们没有先例，我们现有的实

践非常少，不被重视。但我们内心要非常明确，我们开展社会组织协商，是在做中国式协商的探索，是要回应中国现实需求的。

中国式协商有两个明显的特点。首先，它是党领导下的协商，这是不能回避也绕不过去的，中央文件要求探索开展的，是党领导下的社会组织协商。另外，它是人民主体性的协商，是全过程人民民主的一部分。

蓝煜昕 清华大学公共管理学院副教授

广义的社会组织协商是指社会组织参与或组织的协商，既包括社会组织参与各级党委、人大、政协、政府及其有关部门发起的决策协商，又包括社会组织与社会、社会组织与企业乃至社会组织内部的协商。

狭义的社会组织协商主要立足于公共政策的视角，强调社会组织在公共事务和决策中的协商参与，包括作为协商主体参与由各级党委、人大、政协、政府等发起的协商，以及作为平台吸纳社会主体参与各级党委、人大、政府部门的协商。

从狭义的概念上说，一些社会组织内部的协商以及其他不涉及公共事务事项的协商，并不属于社会组织协商。

在此背景下，较为宽泛的、广义层面的社会组织协商界定并不可取，而狭义的社会组织协商的内涵更加符合当前的需求。

依据社会组织与现有协商渠道所对应的领域来划分，可以分为政治协商、立法协商、政策协商、行业协商、社区



社会组织是参与和推动基层协商的重要力量。(图/招商局慈善基金会、社区参与行动等面向社区工作者举办的“社区治理与协商技术”培训活动现场)

协商、决策协商、应急协商等。目前国内社会组织协商的发展尚不充分，总数较少且分布不够广泛。结合社会组织的民意代表特征和资源特征，未来应当将行业协商、社区协商、决策协商和应急协商作为发展社会组织协商民主机制的四大优先领域。当然，社会组织在以上四种协商过程中所发挥的作用并不是一样的，在行业治理、社区治理、应急协商中，社会组织可作为协商平台发挥主导性作用。而在决策协商中，社会组织应充分融入现有的制度化协商渠道。

社会组织参与民主协商有代表性和专业性两个方面的合法性来源。在代表性方面，狭义的代表性是指代表社会组织或公益行业，广义的代表性则涉及各自不同的业务领域。例如社会组织税收优惠、人才政策等属于社会组织政策或公益慈善政策领域，但它只是社会组织参与协商的一个政策领域而已，还有千千万万的其他领域。社会组织参与协商可以代表这个地方的社会组织，也可以代表这个地方的居民或相关利益方。

在专业性方面，社会组织具有一种非常重要的优势。即政府领导总是一茬一茬换，但社会组织长期围绕它的宗旨开展工作，长期关注某一领域。这可以弥补政策或领导想法不延续的问题，尤其是在基层，当然这是理想状态。现实中，社会组织也存在一个很重要的缺陷，很多社会组织太依赖政府资源，不但没能扮演长期、系统地地方发展考虑的角色，反而被政府的行政逻辑带着走。换了一个领导，社会组织就又跟着下一个领导做事，发挥不出社会组织应有的长期专注某件事或是解决某一个系统性问题的作用。因此，理想情况下，社会组织应受到自下而上的资源的支持。

四、“社会组织协商”开展现状

谢琼 北京师范大学社会学院教授、民生保障研究中心主任，中国社会保障学会慈善分会副会长兼秘书长

目前，从社会组织的体量、力量及其在协商中发挥的作用来看，社会组织协商都还不能与2015年《关于加强社会主义协商民主建设的意见》中提出的与人大协商、政协协商、政府协商、群团组织协商等其他六个协商相提并论。

社会组织的协商工作做得多的是参与政策制定和倡导，制度化、机制化的协商还很欠缺。同时，不论是学界还是实践界，开展社会组织协商的意识和行为也还有限，推动的议题讨论和协商活动还较少，需要进一步探索路径。

刘安娟 中共福建省第十次党代会代表，第十一、十二届福建省政协委员，共青团福建省委副书记（兼职），福州市台江区鲲鹏青少年事务服务中心党支部书记、福州市鹏辰社会工作发展中心理事长

社会组织真正在协商中发挥的作用，目前是很弱的。第一，社会组织参与协商的渠道比较少，没有专门的渠道和平台，更多还是参与政协或者其他协商机制。第二，社会对我们的了解特别有限，当别人还不了解你，是没办法做多少协商的。第三，虽然我在社会组织领域待了很久，但实话实说，我们能做的事情真的不多，而且很多情况下成效不高。你说你能解决社会问题，但你解决了哪些问题？记得有一位领导说过：要是多一点项目给你们接，你们这些机

构都接不住。这么说不是没有道理的。当年福建省财政购买社会组织服务，有一些组织做得特别不好，服务不好，成效也不好，而且财务管理混乱。事情没有做好，怎么有底气跟别人协商？只能是先努力做出成效来，做出不可替代性来，才能跟别人平等地沟通和协商。

蓝煜昕 清华大学公共管理学院副教授

从官方的角度，2015年以后，对社会组织协商的关注实际上是“降温”了，社会组织协商并未在制度上得到实质性推进。近几年，官方并不是不关注民主协商，只是更多的是从社会治理的角度关注民主协商。虽然近年来社会组织协商从制度建设的角度并没有看到特别重要的进展，但是在实践层面，社会组织的协商参与并未停止。把社会组织协商的议题重新拉回行业与政策视野，是非常有意义的。

五、如何探索开展“社会组织协商”？

马伊里 上海市民政局原局长

首先，我们要推动社会组织协商，当前最重要的是要有一个框架，至少要明确这么几个元素：社会组织协商的主体有哪些？协商的对象是谁？协商的性质是什么？协商的文化是什么？社会组织协商到底要解决什么样的问题？任务是什么？议题范围是哪些？层次怎么区分？有很多的问号，都需要厘清界定，需要形成共识，然后慢慢形成我们关于社会组织协商的一个框架。

社会组织协商,是社会主义协商民主体系的重要组成部分之一。
2022年,中国基金会发展论坛秘书处策划系列专访,倡导社会组织
提升对协商民主的认识和主动协商的意识。



扫码查看更多内容

我们要进行专门的梳理、研究,要请一些学界专家和实务专家来做一些讨论。如果政府有关部门重视了,也开始推动这件事,他们也会有文件出来,我们也要对他们的框架进行一些讨论,提一些意见。框架必须清晰,机制才能走向成熟。

大家现在的实践或者专业研究认为属于社会组织协商范围的事情,我们可以局部先试,先进行一些基础建设。

我在任的时候,主张让社会组织领军人物加入“两代表一委员”序列。官办的社会组织或者群团组织都有名额,妇联、残联、文联是制度性进入人大、政协、党代会、妇代会等各种各样的会,但是草根的社会组织被排除在外。我们当时做了实质性的推动,上海各个层面民办的或者草根的社会组织领军人物,在那段时间成为市政协委员、区党代表等,都是制度性地、按规定要进的。像政协是有界别的,我原来是上海市政协社会福利界别的牵头人。

在社会福利界别,社会组织成员应当占多大比例,是有明确规定的。目前界别里社会组织的比例非常有限,照理说应该有一定的比例。现在可以来提这个事情,当年我们想选还选不到好的人,现在可备选的人不少,但是制度执

行却不怎么样。我觉得可以先从“两代表一委员”方面着手,先推动这件事情要制度性、实质性、法制性地进入,而且要有比例规定。名单要由社会组织跟组织部门、跟政协或者跟其他组织协商产生,而不是由谁指定的。

第二个可以先行的,是借助于现有的平台,以社会组织的名义参与其他协商。比如在基层社区由一些社工组织教给老百姓协商的方法。民主是有方法的,协商也是有方法的。我们往往在要不要民主的问题上打转转,而忽略了什么样的方法才能让民主不断进步扩大。当教给居民一些民主协商的方法之后,基层民主推动起来,效果还是很不错的。

我们目前没有自己专门的法定意义上的社会组织协商平台。在没有建立之前,我们不要放弃借助于其他平台,有政协的、工会的、司法的、基层的等等。凡是有协商任务的平台,我们可以先借助于这些平台,以社会组织协商的名义去慢慢探索可行之路。

彭艳妮 南都公益基金会秘书长

社会组织行业内部的协商很重要,首先应该就一些重要问题形成内部的共识,但目前行业内部形成共识是挺难的,

这和社会组织的多样性有关。至于社会组织跟其他主体之间的协商,现在更重要的是社会组织和政府的协商,政府希望我们能够参与到决策之前的研讨和决策的实施中,我们也希望能够反映我们的视角,提供我们掌握的信息,让决策更加科学。

《慈善法》出台前召开过很多会议,专门邀请社会组织、公益组织参加,这是立法者和实务界的直接协商,是一个“开门立法”的典范。在很多立法的流程中,前期都要与利益相关方沟通,做一些调研和座谈会,听取大家的意见。但这些还不是体系化、机制化的社会组织协商。

路是靠人走出来的。中国的实践就是这样,不会因为有一个文件提了几句,就有现成的方法和体系来做,而是从局部试点开始,从局部做起来,有成功的经验才能推广开来。

六、“社会组织协商”需要怎样的协商文化?

马伊里 上海市民政局原局长

社会组织协商,要有一种支持协商朝前走的文化。协商是两个主体平等的,没有谁更权威,都是利益相关方,什么事情要商量着来。协商当中很重要的文化是妥协的文化,理解包容的文化,共识认同的文化,它不是命令式的,不是你必须执行的。你提出协商,而你又不学会妥协、包容、求同的文化,那协商是要走偏的。

光到协商还不行,最终要走向协同。协同是更高层次的协商。协商有点被动,协同是完全主动的,我知道你有东西是我没有的,我是主动要跟你一起来做。你有我没有的,我有你没有的,双方都很清楚我对你的价值和你对我的

价值，有这种互动的动力。这才是一个互动的格局。当然，这种自带动力的互动能维持一个和谐的度，不是一件容易的事。如果整个社会达到了更高层次的协同的境界、协同的文化、协同的机制，那社会就会非常具有个性、又具有共性。

彭艳妮 南都公益基金会秘书长

习近平总书记对协商民主有一段讲话：“广开言路，集思广益，促进不同思想观点的充分表达和深入交流，做到相互尊重、平等协商而不强加于人，遵循规则、有序协商而不各说各话，体谅包容、真诚协商而不偏激偏执，形成既畅所欲言、各抒己见，又理性有度、合法依章的良好协商氛围。”

要形成良好协商氛围，首先要从我们自身做起，从我们自身所在的机构做起。在机构内部，我们不允许有不同的声音存在？以及我们愿不愿意去听取不同的声音？协商带来的系统的视角能够意识到别人的不同，意见不同才能看到更多，才能帮助你去反思，才能有更多收获。

公益行业内部也应该思考如何创造一个让大家真的可以广开言路、集思广益、真诚包容、有序有度的协商氛围，不会因为别人和自己意见不一致就去批评指责。现在有很多微信群，起了一些争论，有的开始吵架，有的则一怒之下退群，这样的现象并不少。从自身做起，从小的事情做起，很重要。如果不改变自己的思维方式和行为方式，就很难真正做到在行业内更大范围的协商。

七、基金会如何推动“社会组织协商”？

马伊里 上海市民政局原局长

探索开展社会组织协商，基金会可以干两件事：一个是资助研究，一个是资助实践。基金会可以资助一些研究，基础理论的研究、个案的研究、实证的研究等等，应该有一些资金来做这种基础建设，不要一头扎进去，没看清方向就干很多具体的事。我们可以确定一些研究的方向、研究的题目，拿出来筹集一些钱，让专业的人来做一些研究。另一个是资助实践，选出一些好的协商实践，鼓励基金会去做这种资助。基金会总还是资助型的，在这方面花点精力，投入一些资源，或许会产生我们需要的、能回应中国现实需要的独特的社会组织协商新模式，从这个角度上去推动社会的进步，做出我们的贡献。

谢琼 北京师范大学社会学院教授、民生保障研究中心主任，中国社会保障学会慈善分会副会长兼秘书长

基金会要更好发挥作用，一方面要做出自身的影响力，做出自己的独特价值，被看到、被重视。另一方面要“放眼量”。不为协商而协商、为参与而参与、为证明而存在。结合基金会的独特价值，服务于更高的格局，看得更长远，自然会有更多进入协商空间的可能性。

有两点值得预防：一是“自嗨”，不要自己感觉做得很卖力、做得很激动，而要看效果，实事求是地看达成了什么样的目标、产生了什么样的影响。二是

“自限”，不要被基金会的名称、形态等限制住，只要能达成使命，可以在合法合理合情的范围内尽可能去尝试；也不一定要亲力亲为，可以广泛地动员各种力量和资源，更久远地推动行业和大环境的发展。

蓝煜昕 清华大学公共管理学院副教授

第一，要充分合作起来发挥影响。做政策倡导时，要强化我们的代表性。不能单打独斗，要让行业一起发声，不仅是基金会和基金会的联合，还需要和相关高校、企业、政府部门建立关系，形成网络。用政策倡导网络的方式来发挥作用，这样的代表性更强。

第二，要强调所有领域里通用的专业性。我们的议题不能总是被行政的体系牵着走。虽然把握政策走向、跟随政策话语很重要，但我们也需要长期专注在某些领域，而不是迎合政策热点。这样的长期专注、不被行政体系割裂的状态，才能真正发挥基金会独特的创新价值。CF

寄语青年公益人

文 | 康晓光、何道峰、王振耀、马伊里、郭虹、杨团、徐永光、高小贤、资中筠

导读：

2022年5月10日，庆祝中国共产主义青年团成立100周年大会在北京举行。习近平总书记在讲话中强调，“青年是社会中最有生气、最有闯劲、最少保守思想的群体，蕴含着改造客观世界、推动社会进步的无穷力量。”新时代的中国青年，要“用敏锐的眼光观察社会，用清醒的头脑思考人生，用智慧的力量创造未来”。

青年是常为新的，未来是属于青年的。正在从事公益慈善的青年，会遇顺境也会遇逆流，会有成功也会有迷茫。如何走好脚下的路，为改造客观世界、推动社会进步贡献自己的力量，实现人生的价值，这是青年公益人要用实践作答的命题。

2021年，在鄂尔多斯市聚祥公益基金会支持下，中国基金会发展论坛秘书处联合长青文献图书馆开展“中国基金会行业发展40年与新征程”系列专访。在专访中，一些前辈结合自己的公益经历和人生阅历，对青年公益人提出希望和建议。现摘编如下，以飨青年读者。

康晓光 中国人民大学中国公益创新研究院院长

既然你选择了这个领域，就不能仅仅是为了谋生，起码你的兴趣、爱好、价值观，应该和这个领域有一定程度的匹配度。这样的话在这既能养家糊口，又能做自己喜欢做的事情。对于少数人，真是能实现自己的人生理想，为他人、为社会、为未来做些积极的有价值的事，追求一些不朽的目标，这是最理想的状态。

这些无法要求所有的人，因为大家还是要生活，必须找到单位出卖自己的劳动力才能有收入，才能继续活着。当一个部门成为职业时，你就不能要求大家都是理想主义者，都凭着我喜欢，那太任性了，还是要解决大家的衣食住

行问题。这是很现实的问题，年轻人刚进入这个领域，往往也都是要啥没啥的阶段，非常艰难，生活压力很大。在这样的情况下，还能保持对梦想的追求，还能有余力做个梦，那已经是非常不错的了。

所以要说我对年轻人有什么期望，我觉得首先要保证身体健康吧！然后社会应该给年轻人创造更好的环境和行业发展条件，让每个人在这里，能够把“人之为人”、人性中光辉的那一面都发挥出来，这就是我的期待。

何道峰 资深公益人

第一，**认真审视你所在的组织值不值得你去贡献或耗散你未来珍贵的生命。如果你真的喜欢这个行**

业，找一个适合你的机构非常重要。适合不适合，其一要看跟你的公益价值观一致不一致，价值观不一致，协调难度很大，我觉得还是早点离开比较好，不要在那里耗费你珍贵的生命。其二要审视那个组织能否挖掘你生命的潜能，提升你的能够。如果二者都有问题，你可能还是选择离开为好，不要混日子。哪怕自己独创一个草根，对你的能力和价值观体验都是一种独特的历练。这种历练许多年后会在你的生命中萌动发芽，开花结果，时候满足了，可能给你动能与翅膀助你的生命起飞。

第二，即使选择在这个组织里工作，还是要保持自己的独立思考。思考做慈善公益的本质是什么？它对你的生命的核心意义是什么？如果你能找到答案，你就可能找到了自己的信仰，就能



图/Unsplash

找到坚守在这个领域的神圣价值源头，就能尝试用这种神圣价值来评判自己现在做的事到底什么是对什么是不对。即使你是无名小卒也没关系，你要相信，你是独一无二的，你的生命中必有不一样的使命，需要你在生命过程中去独立思考并挖掘它。有了这样的信仰，你就可以尝试寻找基于价值观连接的伙伴，构建新的社群生活。即使大家不在同一个组织，但是在共同价值观的相互连接中，可以分享各自的生命体验，从而更加坚固共同信仰和价值源头的信心。在这个过程中，你也会逐渐变得成熟而自信。基于共同价值观连接的社群生活，相信你在这一代人中就不会辱没自己的使命。过10年后回头来看，你会非常庆幸，原来你一直行进在正确的路上，充满信心、和平与宁静。

第三，当然这里也存在一些协调的弹性技巧。但对于中国人来说，技巧是最容易学的。这个时代教你技巧的人太多了，你随时打开移动互联网，满屏

都是“术”。哈佛、耶鲁这样的大学都变成了不教“道”只教“术”的学校，到处都是教奇门遁甲术。因此，我提个醒就够了。

王振耀 北京师范大学中国公益研究院院长

坦率地说，我们这一代人的使命，就是奠定公益慈善事业发展的基础和框架，有价值但也有局限性。你看现在我们的捐赠总额，总是上不去，这是有点遗憾的。你们这一代人要看到我们的局限性，应该站在我们的肩膀上来发展。

中生代和青年公益人，你们要注意西方的经验。咱们目前短平快的项目多，要做大的发展、大的发明、大的项目的设计和规划，链条要长一点。不仅仅是宏观政策，也需要很多慈善领域的基础设施的设计，要有各种各样的咨询机构、培训机构、设计机构，一系列的

链条搭建起来以后，要运用它，支持它。

在经济领域，企业家们善于创造；我们在社会领域，在公益慈善领域，我认为更应该放开手脚，进行多样化的创造，展现我们的活力。这恰恰就是中生代和青年公益人最具有的优势。

马伊里 上海市民政局原党组书记、局长

我很赞成《“十四五”社会组织发展规划》里面的提法，从注重数量的发展到注重质量的发展。关于什么是质量，是什么样的质量，不要等着政府来提，社会组织主体不动，政府再动也没用。你们这个领域自己要研究怎么做，考虑自身的进步，考虑新一代公益人到底要为社会贡献什么。

社会组织发展在“十四五”期间可以在公信力、创新力、影响力这“三力建设”中有所突破。公信力是组织的底线。那么，什么是我们的公信力，指标有哪些？比如组织的现代性、公益性、社会性、民间性、独立法人的意识等等。创新力建设，包括对社会问题的敏感性、行动力、资源的整合能力等等。影响力建设，到底有多少进步理念是由你们这代人提出来的，影响了制度、政策，带动了政府和企业的进步等等。这些我是特别期待的。

我们这代人是从无到有，从社会组织不被重视到一点点开始被大家重视，但是怎么做，其实还没好好开始。所以我非常期待年轻的公益人、未来的基金会有所突破，有所创新。

近年来，我越来越觉得在整个社会组织的组织生态中，基金会非常重要。如果基金会在“三力建设”当中有所作

为，一定会对整个社会组织的“三力建设”起到领军、引领的作用。我非常期待看到年轻的你们做出更大的贡献！

郭虹 四川省委省政府决策咨询委员会委员

我们跟现在的你们比起来，最大的不同就在于，我们做公益的时候没有后顾之忧，因为这不是我们的职业。我们都有自己的本职工作和事业，从世俗的观点来讲，我们都是有保障的，可以拿到退休工资。

对于今天很多年轻人来讲，我真的是不赞成他们把公益作为自己的职业，除非是从事公益以后，凭自己的能力可以保障正常的生活，但不能指望这个能发财，只指望一种满足感。我也经常劝我的一些学生和年轻人，如果你们需要更多的收入，有更好的选择，你完全可以不在公益领域做，可以去做出更好的选择，只要能做个好公民就可以了，不一定非要专职做公益。

所以我想对年轻人说，如果你有财务需求，最好还是先去满足你的财务需求，再来做公益。做公益什么时候都不晚，但是如果把公益作为职业来做的话，真的要提前做好心理准备。

杨团 中国社会科学院社会学研究所研究员

我要对你们年轻人说，一定不要把自己看“死”了。遇到点困难，就觉得没希望了、一生就这么交代了，或者自己现在的事业、现在的社会站位一眼

就看到底了。我以我的经验告诉你们，人的一生变化可以很大很大。一定要用开放的、发展的眼光看自己、看他人、看社会。但也要透视“变”中有“不变”，“不变”中有“变”。于我而言，没有改变的、一直支撑自己的，是要做一点对别人、对社会有益的事。不过，什么是对别人对社会有意义的事，对这样的价值判断，我是有变化的。而对于自己要成为对别人对社会有益的人，这样的想法，我一直是没有变的。我所有的“变”都是基于这个“不变”的。

对于中生代和青年公益人，我不会只是期待，而是用实际行动支持和鼓励他们，必要的时候和他们一起干。我从来都是行动派。只要想到的事，该做的事，都会努力去做的。

徐永光 南都公益基金会名誉理事长、希望工程发起人

现在这个年代，按理说我们早应该出局的。如果我们这个年纪的人还在指手画脚，整体上就是一种不正常的状态。用我们过去的价值观和生活的经历，来对现在的青年人提要求也不合适。现在的新生代处于人机一体的生活环境，和我们时代面对的社会形态完全不一样。用过去的理念来要求新生代，我们经常会有误判、误导。

但是，中生代是承前启后的一代人，特别重要。中生代相对比较了解老一代，也容易了解“人机”新一代。所以，中生代的强大，就代表着中国公益的未来，这是我特别想说的。

我们在历史上是留下东西的，虽然我们铺的这条路不是很宽，崎岖蜿蜒、起伏不平，但是这条路的目标是好的，方向是对的。年轻人

踩着我们铺的路或者是踩着我们这些铺路石，往这个方向走，一定不会错。

高小贤 陕西妇女理论婚姻家庭研究会荣誉会长

我离开公益一线很长时间了，对现在的年轻一代不完全了解。但我相信，未来是你们的，相信每一个选择公益行业的年轻人，内心深处都会有着自己的梦想。在某种意义上说，公益人是一群追梦的人。现在选择做公益，社会的认可度比我们那个年代要好很多，但仍然面临很多困难，特别是生活的压力。所以坚持初心不是一件容易的事情，但却非常重要，无论任何时候，都不要忘记自己为什么要进入这个行业。

进入公益行业后怎么走，每个人有不同的路子。有人抱怨这个行业发展的空间不够大，我不这么认为。大家常说，公益机构存在的价值是提供社会问题的解决方案。这个方案是怎么来的呢？是靠我们和所有的利益相关方一起努力探索得来的，这个探索解决问题的过程，就等于一场社会实验。而公益人是这场实验的牵头人或协作者，这对于立志社会发展的年轻人来说，是多么难得的锻炼机会。

我常跟机构的年轻人说，你的一生和公益交织或许只有不长的一段时间，要好好珍惜这段时间，用心地参与到每个项目，也就是每个社会问题解决方案的调研、设计、执行和评估中去，真正感悟一场社会实验的全过程，这样的机会在其他职场是不多见的，它将会是你一生的财富。

我特别怕做公益的年轻人，把项目仅仅理解为一份职责，把自己变成实施项目的工具，机械地做完建议书中的





基金会秘书长 成长平台

为中国的基金会秘书长群体
打造的同侪学习交流的一站式 平台和职业社群

秘书长可在线阅览学习内容

获取行业资讯

报名培训

访学项目

发起和参加社群活动

参与议题网络建设

打造个人影响力

对接专业服务资源,提升所在基金会的组织能力。



扫码了解更多~



社区基金会是激发在地活力必不可少的引擎

文 | 江维

本文为中共成都市委城乡社区发展治理委员会副主任江维在中国基金会发展论坛 2022 年会“协同行动 共谋发展——社区基金会的成都实践”平行论坛上的演讲。



首先，我对金牛社区基金会承办，成都共 8 家社区基金会联办的社区基金会行业交流论坛表示祝贺！对现场和线上参与论坛的朋友表示欢迎！

其实，成都第一次社区基金会的论坛起始于 2016 年，距今已有 6 年。成都社区基金会从出现到发展共经历了“初相识”“再相遇”“终相见”的过程，现在到了“又出发”的起点。很高兴，今天有这样的机会做过程梳理和发展展望。

一、初相识：社区基金会的发展概念和基本趋势

基金会的概念是从国外引进来的，它的发展历程很短，社区基金会的历史

就更短了，最早的社区基金会是 1914 年的美国克利夫兰社区基金会，它到现在仅有 100 多年。社区基金会跟其他如红十字基金会、环保基金会等行业性基金会相比，最大的区别和典型特征是“在地化”。社区基金会通过各种渠道把钱集聚起来，渠道可能是接受捐赠，也有可能是投资挣的钱，但是目的不是像个财主一样把钱抱着，而是要把它花出去、花好，用于促进在地的发展。促进的对象不是某个领域，不是某个特定人群，也不是某个行业，而是当地的区域。金牛区的社区基金会促进金牛区当地的发展，武侯区的社区基金会促进武侯区当地的发展。成都市的社区基金会定位是在区级层面，跟成都社区发展治理的逻辑完全对应。

根据魏娜老师、陈俊杰老师的研究，美国的社区基金会有以下几种模式：社区信托、慈善企业、社区领导者。当然，这也是一家之言，实际上社区基金会的模式非常多。

从全国来看，第一家社区基金会当仁不让的是深圳的桃源居公益事业发展基金会，这家基金会对桃源居社区发展促进非常大，但是它的定位是在社区层面。深圳市基本上是在社区层面建基金会，上海社区基金会的多数定位在街道层面，成都的社区基金会目前为止还是在区级层面。截至 2022 年 4 月，全国有 218 家社区基金会，分布在北京、深圳、上海、成都、宁波、鄂尔多斯等城市，应该说遍布东西南北，但是发展最好的还是深圳、上海，两地社区基金

会数量占全国总数的60%。根据发起力量不同,社区基金会可分为政府主导型、企业主导型、居民主导型、混合发起型。上海和成都多以政府发起为主,居民主导型的典型是蛇口社区基金会,蛇口社区基金会的美誉度非常高。社区基金会的运作模式有资助型、运作型、混合型。理论上,社区基金会应该是资助型,是资助当地的伙伴(执行类社会组织)去做事情,但是由于当地伙伴们的力量不足,所以有的事情还不得不由社区基金会亲力亲为。

2017年,民政部印发的《大力培育发展社区社会组织的意见》明确把培育和发展公益慈善类社区社会组织作为重点。2017年,中共中央、国务院《关于加强和完善城乡社区治理的意见》首次提出社区基金会的概念。成都能够把社区基金会写入“城乡社区发展治理30条”,正是有了中央文件的支撑。2021年,党中央、国务院再次重磅发文,明确了社区基金会的功能,并且支持设立社区基金会。党的十九届四中全会提出,党的二十大报告再次强调要“建设人人有责,人人尽责,人人享有的社会治理共同体”。**社会治理共同体建设需要激发全社会所有的愿意为社会做贡献的力量,这种支持力量除了党委政府,最大力量应该是各种类别的基金会。社会治理共同建设除了政策支持、精神激励以外,需要资金投入,需要用一整套机制充分激发社会活力。社区基金会是激发在地活力的一个必不可少的民间引擎,这也是社区基金会为什么如此重要的原因。**

二、再相遇：成都市对设立社区基金会的推动

成都很早就有在市县设立基金会的探索实践。说到成都社区基金会的

启动,就一定要说到我们希望作为“母鸡”的“锦基金”。早在2011年,当时成都完全没有社区基金会的土壤,锦江区为了培育发展社会组织,专门成立了锦江区社会组织发展基金会,简称“锦基金”。在武侯社区发展基金会成立前,成都社会领域的基金会仅此一家,别无分店,非常孤独。

在社区基金会“头生子”出来之前,成都就有大量的社区基金实践。很多社区在慈善总会名下挂了社区基金,玉林东路社区等社区是第一批探路者。

大量专业的社会组织把业务工作的主阵地落在社区。成都在推社区营造的时候也是秉持这一理念,成都的社会组织和社区的结合度非常高。以疫情防控为例,我记得2020年开始的时候,全国很多城市社会组织的人被关在家里出不来,成都的社会组织却在各个社区热火朝天地跟社区一起协同抗疫。当时,其他城市的人很好奇,就问成都的社会

组织,“你们怎么可以出来到社区去帮忙的呢?”其实在成都,社区如果发生了疫情,社区会第一时间通知社会组织“你们赶紧来,我们都是伙伴。”我们(社区、社会组织)就是一家人,不是你们和我们的区别。成都社会组织的天然优势就是以社区为土壤。

成都社会组织另外一个显著特点是社会化发展。2016年第一届成都“603”社区基金会研讨会的题目是“社区营造与社区基金会”,把社区营造和社区基金会两个题目放在一块儿来谈。那个时候做论坛的用意,打个比喻是在做社区基金会“备孕”的工作,生孩子要把环境营造好,把生态营造起来。当时没有疫情,一个小小的酒店会场,层层叠叠的人,好多人都是站着听。当时的氛围,我现在想起来还非常激动。我们每年都会举办“603”,就是专为成都的社区基金会不断营造共识和培育生态。



2022年11月,社区基金会同仁在成都召开中国基金会发展论坛2022年会平行论坛(图/成都市金牛社区发展基金会)

要做社区基金会，需要专业人员，专业人员缺乏就要先培养人，如果没有专业人员，那么一切都是空中楼阁。市民政局通过购买“锦基金”的服务，每年举办不同类型的人才培育项目，如“育苗计划”“再相遇”等项目。目前成都全部社区基金会从业人员大部分都是“603”的学员。这些举措不仅仅是把秘书长或者是从业人员培育起来，而用社区营造的思维，把这个领域的所有力量联动起来。以这次论坛举办为例，不是某一个社区基金会单独行动，都是联合行动，协同发力。

在政策推动方面，2017年“城乡社区发展治理30条”提出“探索设立社区发展基金”，到《成都市社区发展治理“五大行动”三年计划》明确提出“支持成立社区基金会和发展社区微基金”。

成都这五年基本上是按这条路（社区基金会+社区微基金）在前行。每家社区基金会都孵出了“小基”，即把“社区微基金”看成简易版的社区基金会，同样能够开展筹资、动员、培育、支持行动的工作，而财务、信息公开等由社区基金会代劳和进行总体支持。

2018年，市委组织部、市民政局、市委社治委3家联合发文的城乡社区可持续总体营造行动文件，再次提出“条件成熟的区市县要探索建立社区基金会”。2019年，市委社治委把社区基金会作为年度工作要点，当年提出的目标是70%的区（市）县申请并成立。当年申请成立的区市县很多，但由于启动资金规模要求高，最低标准是800万元，一些区市县被拒之门外。我记得，青羊区问了我好多次“可不可以少一点？”我说：“这个不可以开价还价的，这是省民政厅要求的。”

市委社治委制定了相应的激励措施，对于已成立的社区基金会，每家享有80万的激励资金，保障前期的基本运营。今年我们继续研究，各位小伙伴也可以踊跃提出，“生二胎”“生三胎”当然是要奖励、激励的，养孩子也要考虑怎么激励。今天下午还有闭门会议，大家都可以商量，可以提出来。

三、终相见：成都社区基金会应运而生

成都社区基金会是区级层面发起，在全省层面注册登记。我们的模式是民政部门监督指导、党委高位推动、秘书处社会化运行、国有企业责任担当。社区基金会登记管理部门是省民政厅，也就是由他们发“准生证”。党委部门即社治委进行高位推动。

秘书处采取的是社会化运行。当年为了做这件事情，我专门到外地取经。当时就发现有的社区基金会秘书长是政府委派，整个秘书处就秘书长一个人，这就没有实现社会化。实际上还是政府的绳提一下，社区基金会就动一下。这种情况下社区基金会的活力会逐渐萎缩，也很难发展。有了这样的观察，为了避免社区基金会运行僵化，我们就坚持秘书处社会化运行。

基金会的原始资金由国有企业捐赠，虽然成都社区基金会大多数是政府发起，但是出资并不是政府。成都现在已成立的9家社区基金会，除了麓湖社区基金会以外，其他基金会的原始资金均由国企捐赠。

以上是社区基金会的外部关系，但要使基金会良性运转，更重要的是基金会内设的理事会。前期一定要搭建好理事会架构，基金会战略发展、基本定位、

内部治理主要是靠理事会，这个跟政府部门由一个人说了算是完全两回事。

成都社区基金会的定位是致力于公益慈善助推社区发展的融合型组织。去年国务院的文件提“五社联动”，我认为成都早就在实践“五社联动”。但在“五社联动”中，社会慈善资源的分配任务应落在谁身上？我认为应该落在社区基金会身上。如果一个区域的社区基金会发展得好，那么社会慈善资源的投入就会越多。

成都社区基金会与党政部门互动频繁，互动形式多样，如党政部门代表进入理事会或监事会。成都社区基金会的理事会、监事会的代表比较多元，社区代表、高校教师代表、企业代表、社会组织代表均有参与。这些社区基金会毕竟是由党政部门发起，会定期向党政部门汇报工作。按照这个逻辑，社区基金会也会定期列席党政部门工作例会，社区基金会的宗旨是推动社区发展治理，需要知道党委政府对社区发展治理的思路。其实，不仅是社区基金会需要了解党政部门对社区发展治理的思路，现在连有些金融机构都特别想了解这些信息。比如民生银行专门设立了一个社区金融管理部门，他们非常有前瞻意识，觉得银行一定得要推动在地的社区发展治理。他们除了直接调研社区的需求以外，也到党委、政府部门了解对金融机构参与社区发展治理的态度、期待以及相关政策。

成都社区基金会之间的沟通协作紧密。各家社区基金会之间紧密合作，整体的局面是“众乐乐”，不是“独乐乐”。社区基金会有“603禾伙人”“再相遇”学员、“鸿鹄计划”学员的身份群体认同，也有“四川社区基金会发展网络”这样交流平台。总体而言，社区基金会之间是既竞争又合作，但合作大于竞争。基金会相互合作，才能做得更好更大。

四、又出发：成都社区基金会的实践效果和未来展望

虽然成都社区基金会发展时间不长，但是各具特色。从2018年第一家出现，最长的历史也才4年。最年轻的是金牛社区基金会，注册登记时间尚不足两年。每一家基金会有自己的特点，今天的呈现实际上不完全代表各自基金会的特点。比如说武侯社区基金会的信托实践，它是从住宅小区的治理开始到现在大力推慈善信托。我们希望今后武侯社区基金会把信托的领域实践透，包括养老信托、预付费信托等等，把跟老百姓生活相关的方面实践透。成华社区基金会的睦邻友好，但是哪个社区基金会不搞睦邻友好？可能成华的睦邻友好做得更好一些。麓湖社区基金会的实践全方位、多维度，首先是支持由居民变成完整社会人，因为它支持“公益会”，支持社区协商，支持水环境保护，支持儿童友好，支持社群培育。今天大家还会听到，居民自己众筹一个社会企业，赚的钱又捐到社区基金会这样一个闭环的案例分享。

我记得2018年“头生子”（武侯社区发展基金会）出来的时候，我在武侯社区基金会论坛的时候就讲过，社区基金会要完全自主运行，不是靠政府每年投，而是有一笔母基金足够大了之后，这笔母基金本身可以生钱，又动员社会慈善捐赠。社区基金会要去发掘生蛋的母鸡，每生十个蛋给你两个。社区基金会要找很多生钱的基金，而不只指望慈善捐赠，这个逻辑非常重要。青白江社区基金会关注社区体育，新都社区基金会关注社工人才。新都一个品牌叫“未来社工”，完全是着眼于人。金堂社区基金会是助力乡村振兴，双流社区基金会是社区空间活化，金牛社区基金会是

关注社区工作者。这些概括是给各社区基金会贴了一个标签，实际上大家所做的不仅于此。

在资源联动、培育人才、社区治理、社区发展、特殊需要人员服务、社区疫情防控等方面，这三年来大家都出了不少力。各种各样的典型项目已涌现了一批，这里不能尽述。如特殊需求人群服务方面，金堂社区基金会有“育苗计划”，麓湖社区基金会有“视界美好”。

我有个观点，一个事情只要开始出发，不图快，慢慢做，在路上就会不断跟各种力量发生“化学反应”，本地的各社会力量、市场力量、政府力量，以及外地力量都有可能链接进来。

还有一点，刚才谭红波在致辞中提到，举办论坛有利于本地社区基金会被全国基金会看到。我对于社区基金会也有这样的期待。大型基金会有个痛点是慈善资金需要花出去，但是不知道花到哪里，而且要花得接地气。如果成都社区基金会有足够多的优秀项目，并且被大型基金会看到，那成都社区基金会能够争取到大型基金会资源的机会就越多，成都占有全国的慈善资源就越丰富。成都做社区发展治理、推社区营造、推社区基金会的基础良好，有给全国大型基金会协作的条件。当然，今天这也是给各位秘书长提出一个新的课题。

截至2022年10月，9家社区基金会累计筹集款物价值4704万元，设立专项基金239支，其中设立社区基金210支，实施项目超过500个，联动社区超过300个，支持机构（执行类社会组织和社会企业）超过200个，服务群众超过500万人次。

筹了多少钱、服务多少人次、支持多少家机构，只是个数据，这背后其实代表各个社区基金会的努力。他们365天基本上除了吃饭睡觉之外，每分钟都在思考这些事情，才做出这样的效果。当然做得还不够，我们还要展望未来。

展望未来，首先希望社区基金会的发起力量更加多元。《成都市“十四五”城乡社区发展治理规划》明确提出：“鼓励社会主体、民间资本按程序发起成立社区基金会。”未来有没有更多的力量一起来发起？完全有可能。我最近调查发现，有的社区集聚的慈善资源已不止800万元，注册资金不一定非得要政府才有这么粗的胳膊来投入。未来，社区基金会不一定仅局限在区级层面，街道层面、社区层面都可以，只要自身的力量足够强。

全市社区基金会数量仍有不足，希望出现更多的社区基金会。推动社区基金会事业，一定要和这个领域的小伙伴们结成联合行动共同体来推动；成都还有哪些想要往这个方向走的，我希望大家前行一步，这八九个社区基金会带着后来的小弟小妹们一起前进。

理想的状况：到“十四五”末，每一个区县都有一个社区基金会，每一个社区基金会都接一串“小基金”，而且每一个“小基金”都是活的。这样的话，整个成都社区发展治理的活力就会得到空前激发。📌

如何将基金会做得更有价值？

文 | 陶传进

本文为北京师范大学社会公益研究中心主任陶传进在第二届山东基金会发展论坛暨中国基金会发展论坛山东峰会的主旨发言。



各位公益同仁，我今天讲的题目是“如何将基金会做得更有价值，地方公益生态视角”。做得更有价值是我们共同的追求，在当下这个话题格外被凸显出来，放在地方公益生态视角下来看更有启发意义。

一、最有价值的战略定位

时代背景下的基金会，大体有三个背景。这三个背景都和我们当下的处境、策略、战略选择有关。

第一个背景，在基础慈善方面，国家政策更高程度地介入。比如在孤儿福利、大病救助、消除绝对贫困、救灾等方面，越来越规范化，政策福利水平越来越高。过去需要基金会做的事情，现在越来越不需要我们来做。比如当时建一个希望小学就感觉到价值贡献很大，帮助那么多学生有学上。现在这事越来越淡化，因为上学难问题都解决了。

如果没有这些基础慈善方面需求，我们该做什么？社会的发展，人的进步还需要我们吗？后面我会给出答案。

背景二，最近数年，一线公益组织形成了一批品牌项目。什么叫品牌项目？就是他用钱解决问题，但能让人眼前一亮，获得不一样的结果。比如帮助留守儿童、困境儿童以及到学校去做阅读计划、兴趣教育，嵌入学校运转体系下的公益，形成品牌项目，趋势非常迅猛。现在有一小批，但是接下来用不了多少年就会变为一大批。

背景三，互联网筹款平台兴起。由最初的十家到现在三十家。它用更便利的筹款方式，更快速有效地信息传递，倒逼基金会更聚焦、更深入公益项目，做战略转移。

以上三个背景，初看可能是挑战，但接下来我将展示它是怎样从挑战转化为机遇的。

在上述背景下看基金会，会发现：

第一，基金会更适合于专门打造高价值含量的公益产品。将钱用到位，产生更高的价值点。

第二，基金会也遇到了价值打造的难点。按照传统思维，建一所希望小学，帮助小孩治病或灾后重建学校、楼宇、居民楼等项目，能满足我们的公益意愿，都有价值，但当下这种高价值含量点不再容易发现。

第三，基金会又有时代的机遇，这个机遇决定我们该怎样做。虽然看起来价值点更难寻找，但其实价值量更高。金和玉都是好东西，但它俩又不一样。传统公益好比是金，现代公益好比是玉，玉的价值远高于金。但要鉴定出玉的

品质，比鉴定金更有价值，难度大得多。

因此，基金会要显示自己的价值，一种是将成功的公益产品引入进来。另一种是我不爱搬别人的，就爱自己创新，在本地把自己的公益项目瞄准一个更长远的目标，垫地基而不是简单地拿钱填窟窿。慈善要建一个地基，这才是当下公益项目要展现的价值。

当下基金会愿意自己探索非常好，不愿意自己探索，也可以把别处的成功经验引入过来。这是我眼中，现在基金会最有价值的战略定位。

二、他山之玉

这是一个整体思路，“玉是什么样的，玉怎么发现的”？今天讲“童伴妈妈”项目的案例。

“童伴妈妈”项目是针对乡村儿童因监护缺位带来的关爱与保护问题，通过培育乡村妇女开展乡村儿童关爱保护工作，采取“一个人、一个家、一条纽带”的模式，以童伴妈妈为抓手，以童伴之家为平台，以县级横向联动机制为保障，建立村级儿童监护网络，确保儿童福利服务递送最后一公里。

开始我们觉得平淡无奇，现在分享四个故事，每一个故事代表一次价值的升级，或是一次新的价值点叠加。

第一个故事，是一个妈妈的成长。这位童伴妈妈是村里一位普通母亲，没有任何特色，原来在外打工，但她的孩子留守在家她不放心，就特别想回家照顾自己的两个孩子，不想让自己孩子变成留守儿童。童伴妈妈项目推进到她们村，选了她当童伴妈妈。

她说，回来照顾孩子，是因为我爱我的孩子。但其实我内心也爱别人的孩子，我也想帮他们。看到自己的孩子一个人孤单，我难过；看到别的孩子孤孤单单，我也难过，但让我去帮他，没有理由也没有名义，所以我内心比较着急。

童伴妈妈项目，基金会和地方政府部门合作，把村两委拉进来，一起在村庄中找一个童伴妈妈，这件事有了合法性，也名正言顺。她觉得自己可以去帮助所有的孩子，项目给她提供了空间，她的能力得到施展。



中国乡村发展基金会的“童伴妈妈”项目，截至2022年6月底，惠及11省117县1511村，累计服务全国儿童人数超70万人。

在“童伴之家”运作之前，她每家每户走访，收集信息，然后把“童伴之家”打扫好邀请大家来玩。在走访时，她就跟那些困境孩子建立起了关系，开始一对一帮助孩子，她感觉特别愉快，特别有价值感。如果做公益，项目触角真的触及人心，你会发现有一批人特别想实现社会价值感，就是帮助别人。

最后她把“童伴之家”运作起来，在那讲故事开展游戏，孩子特别愉快，她又觉得很过瘾，就到邻村帮忙。开始临村有孩子过来玩，她发现孩子们跑过来路远花时间，还有风险，就到邻村开展童伴妈妈项目。没人邀请她，是她自愿的。

她说，感觉自己成长特别快，也特别愉快，实现了自我价值。在过去，我们说男女不平等，其中一个表现是女性实现社会价值的渠道特别少。她越做越觉得有意思，项目运作了三五年，村里的“童伴之家”突然要取消，她觉得非常失望。我们找到她时，她正在勾画自己的未来，她说未来要到县里考个社工证，去社区做社工，去展示自己的价值，继续施展自己的本事。

这是第一个故事，一个质变，女性开始有了价值实现的渠道。

第二个故事，村庄无死角。每个村庄看起来和和睦睦，但人情面子、传统习俗礼仪都很重，当你缺少能力、身体残疾的时候，可能就会被踩在社会底部。甚至有些父母都不待见自己的孩子，致使孩子在村庄里成为死角，被别人认为是“垃圾”。

现在福利院好多孩子都是轻度残疾或重度残疾，都是被父母遗弃的。参加童伴妈妈中级培训的有一批200多人，她们共同特点是在家访时就关注到这些孩子。

比如一个童伴妈妈，她解决了一个残障儿童的问题，通过梳理政策取得孩子父母的信任，跟孩子建立起了一对一的温暖陪伴关系。因为童伴妈妈的帮助和影响，父母开始信任孩子，对孩子好一些。

孩子开始有了转变，他们封闭的内心，无力无助的状态开始苏醒，孩子变得精神，愿意在家里说笑。下一步，她打算把孩子带到童伴之家，让孩子跟别的孩子一起玩耍。

第三个故事是与做小学老师相比。这个故事主人公是小学老师，后来成为童伴妈妈。童伴之家的活动主体也是小学生，她做了个对比，我们又帮她梳理，然后发现做小学老师与做童伴之家的童伴妈妈是完全不同的。

譬如对孩子的爱，如果小学老师是30度，那童伴妈

妈大概是60度、80度。我问，为什么在学校不能把爱展示出来呢？她说：“学校里是有利益的，有考核制度规定的，要按照它的套路来。在这里可以把我的内心打开，我的目标就是让孩子来这玩得愉快，得到温暖。”

来童伴之家的孩子玩得非常愉快，非常兴奋。她又特别关注个别有困难的孩子，每一个孩子都感得到老师对他们特别好。孩子就问老师：“老师，你为什么对我们这么好？”在学校里，孩子从来没有这样被对待，他们很好奇。

实际我们非常清楚，这是社会公益特有的运作机制。

第四个故事，村庄治理的新萌芽。童伴妈妈走访每家每户的过程中，会把所有家庭情况全记录在册，哪些孩子留守在家，哪些被父母带出去了。之后针对大家的需求，解决困难、递送温暖或给小惊喜，几乎获得全村所有家庭的厚爱。她既了解每家每户的情况，又跟大家建立起牢固的关系。

没有人比她更懂村庄治理，因此村两委把她吸纳为村干部，村两委又围绕她的工作帮助她。村庄治理就被她激活了。

因为她最了解情况，上级来检查、对接工作的时候，也让她出面。她能把家长组织起来，讨论村里的垃圾坑该怎么处理，这块要不要种一片树林……

我们会看到这个人进入村庄治理的轨道，单个人做村庄治理能力超出了以前村两委，这是萌芽也是一个新机制。

这四个价值，每一个都可以继续打造、挖掘。以前在农村遇到的一些核心问题，在这个项目中全部得到解决。只需要几年时间就可以。

还有更多的例子，我只讲它的主题。比如有一个基金会在做未成年人保护项目，帮助困境儿童。他们到贵州、江西，跟未成年人保护中心合作，帮助那里的困境儿童。有个难题困扰我们好久，司法系统也在探讨：孩子未成年开始犯罪，严厉惩罚他们于心不忍，也不解决问题。不惩罚他，怎么解决？

这个项目就在解决这个问题，任何一个孩子只要年纪别太大，这个项目就可以帮他，和孩子个体对接，和孩子同伴对接，把孩子和他的同学都拉到活动中心来，建立新型关系，有问题的孩子打开自己，展现出新面貌。所以这个项目，特别受到当地民政局和未保中心的欢迎。

第二个是开心屋游戏，解决了同伴欺凌问题。一个公益组织把这个游戏活动推广到学校去，有的校长就把

开心屋游戏纳入课程体系，一周一次。结果发现，孩子通过做游戏，打开了心扉，建构了新型的本源同伴关系；老师和孩子们之间也建立了本源的师生关系。为什么现在孩子轻轻一碰就开始哭，就变成霸凌、虐待呢？原因就在于我们正常的同伴关系没有了，同伴关系本来是一种美好的关系，师生之间也一样。

怎么解决欺凌，怎么解决体罚，其实不是解决这个问题，而是解决体罚、欺凌该怎样定义的问题，不同的关系体系被解读的状态。

案例三是脑瘫儿童养护中心。引进国际上最前沿的理念，脑瘫儿童最重要的是自主生活或独立生活。一旦解决了这个问题，孩子父母会对孩子重新看待，又充满希望。孩子自身对生命有了掌控感、希望。

三、好项目的含义

案例还有更多。我们会看到一批公益项目，它的价值远远超出我们表面的理解。这意味着公益的含金量，和我们以前认为的脱贫、助学、看病、救灾是有一个质的提高。

这些好项目有什么含义呢？

第一，一套好的机制。不管是童伴之家，还是困境儿童活动中心，或是脑瘫儿童、自闭症儿童的新青年生活中心，其背景、运作机制和项目成员都展示了好的一面。包括村里的童伴妈妈、村两委都会逐渐激活内心中好人的一面。每一个人都有好的一面。

观察公益领域，一个最大的特点就是一旦我们建构一套好的机制，人就会表现好的一面。所以我特别提倡，我们要去激活人好的一面。在不同的群体类别之间，激活好的一面，扩大共享价值，我们的摩擦就减少，冲突、对立、对抗比重就降级。反之，你越走越发现对抗的合理性，是不可抗拒、不可战胜的。几乎无一例外，我们每个人都有好的一面和坏的一面。

第二是服务对象获得了最充分的尊重和价值。传统的善是基础，现在的公益开始强调人和人之间的平等。你不

要去代表我的利益，你来行善，我被你服务，我们互相尊重、平等，都展示了生命的愉悦和价值。所以现在公益不仅仅是慈善，它真正的意义，把人还原到人，以个体为单元来开展工作和以整体为单元开展，效果不同。

做研究会看到，以个体为单元展开，开始他关注我是否被边缘化，是否被歧视，是否被放在等级制里。我的利益、权利是否被别人代表。如果还原到本身，我有看病、上学的钱，还会获得温暖、尊重、参与，获得个人价值的实现，我也愿意去为社会做更多的事情。

每个人都愿意做这些事情的话，每个人捐点小钱，第三次分配、共同富裕不就能实现了吗？要还原每个人的尊严，让人与人平等。

第三是公益组织发展的新时代。我刚才讲的品牌项目都是新时代特有的，自觉不自觉地，社会变革的暖流在涌动。你意识到或无意识到，你自觉地推动、跟随它，它都在实现。虽然我们感觉还不是很明显，但是随着时间，它会越来越强烈地出现。

社会在改变，尤其是每一个县都在以县域为单元，推动公益的时候，社会公益的新时代就到来。第三次分配、共同富裕才会全面展开。现在县域公益是一个非常时髦的词，说明我们在推动它。

四、需要基金会做什么？

我们需要基金会做什么，两条路。

第一条路，找到好项目，有读懂项目模式的能力和资金。引入当地或者在地开发，开发也需要资金，也需要把好项目创造出来。但通常本地开发，在当下相对不合算，效率太低。所以你可以边引入边开发，引入的方式就是找到好项目，如果你找不到，我可以帮你。

找到好项目，还要读懂。读懂非常重要，如果仅仅找到，没有读懂，可能会陷入僵化，会误导。不变的是精髓，而不是形式。再加上资金，这三个要素，就像引入一粒



山东基金会发展论坛已在 2021、2022 年召开两届（图 / 山东省乐安慈孝公益基金会）

种子，开花结果。

第二条道路是，围绕好项目建构地方生态。比如围绕它继续浇水施肥、让当地公众捐款，进行能力建设。

比如前面讲的困境儿童项目，仅仅是围绕它筹款这一项。公众会在捐款的同时，会关注自己的钱有没有效果，越观看他越会被感染，越会感受到面对着社会需求，他更愿意捐款；接下来他更愿意看到，原来我帮孩子不仅仅是钱的事，还需要改善孩子的家庭关系。他会看到，我需要改善孩子和老师的关系，再往上他会发现改善关系不是说

教，而是要带孩子开展一场活动。

这时候捐款人也在变化，当地的社会风气也在改变。围绕着项目形式、公益组织能力的成长，形成当地社会捐款氛围，改善当地社会风气，更不用提受益人本身的获益。所以这是一整套的东西。

我们对未来的研究充满期待，基金会这方面最有特长。 

区域公益慈善生态建设，等不得，也急不得

文 | 魏晨、王凯

本文为江苏师范大学公共管理与社会学院副院长魏晨、安徽国祯慈善基金会秘书长助理王凯的访谈交流内容，展现从业者对建设安徽区域公益生态的思考。

一、国祯基金会参与安徽公益慈善生态建设：水到渠成

魏晨：请您对安徽公益慈善生态发展情况做一个整体介绍。

王凯：从我个人理解来看，安徽的公益慈善生态仍处于初级阶段，谈整体发展可能为时尚早。但安徽的区域公益慈善生态建设，等不得，也急不得。

从民政公布的数据来看，安徽的基金会数量不多。2022年7月数据显示，安徽全省基金会不到200家；社会服务机构数量最多，占比最大；社会团体相对来说数量也不多，占比处于中间，主要集中在志愿服务领域。根据基金会中心网2019年数据，安徽基金会有80%以上的项目关注社会救助和教育议题。

此外，基金会整体活跃度不高，由于基金会在生态链条中处于上游，我们急需基金会能在自己的生态位上发挥应有作用。

从生态要素来看，安徽公益慈善生态有一个显著特点，即中介型组织的

匮乏。我听说或接触到的中介型组织，包括做评估的机构，只有两三家。其中一家就是我们的合作伙伴——安徽益和公益服务中心。基金会有时在执行项目时需要一些抓手，但相对具有专业性的民非（社工）组织或社团的可选空间并不大。此外，中介型组织的匮乏，也导致政府购买服务项目和基金会在开展公益项目时，缺乏专业督导的质量把关。

魏晨：我们观察一个区域的公益慈善生态发展时会有几个核心要素，请您从政策、人才、组织、文化等要素具体展开谈谈。

王凯：在政策层面，我们所普遍感知到的是，现有的政策架构仍处于“框架完善阶段”。更加具有针对性、更加细致，是政府制定政策时面临的主要考验之一。

此外，基金会更多的是响应政府政策，参与政策建言的机会一直不多。直到去年下半年开始，我们才开始逐渐参与到一些省级或者国家级的政策制定

的建言工作中。这种改变可能与政府部门相关负责人的工作思路有很大关系，在政策制定上需要一个强有力的、持续性推进的主导者。

从人才的角度来说，有经验、有能力的社工专业人才，分布非常不均，普遍集中于知名度较高的社工机构或基金会。整体来看，一位专业人才的平均流动频率，大致是两到三年流动一次。社工专业人才的性别分布，以女性为主，主要集中在教育和社会救助领域。中、高级社工专业人才，仍然难以匹配相对合理的薪资水平，比如像深圳对于持证和非持证的社工在待遇上会有明显倾斜，安徽类似对人才的鼓励性政策还很欠缺。

我认为，安徽公益慈善发展的历史经纬、政策环境、文化氛围，以及吸引高端人才的能力不足，共同造成了安徽公益慈善生态的现状。目前在省内比较知名的机构，其主要负责人或核心人员大多具有北、上、广、深先进机构的工作经验、或接受过省外基金会的资助、或参与过丰富的外部学习。这些人员明

显具有比较前沿的思想和理念,但大多数本土公益人才还处于“燃烧情怀与热情”的阶段,未来是否能真正沉淀下来,十分需要政策的吸引和鼓励,以及省内公益慈善生态的稳固发展。

魏晨: 您认为安徽公益慈善生态中缺失的要素和薄弱的环节有哪些?

王凯: 我之前参与过安徽公益政策环境调研,我认为公益组织的发展与城市发展具有很大的相似性。我们现在很多社会组织,无论是基金会、民非,还是社团,对“公益市场”的概念并不敏感,发展比较跟风和扎堆。比如阜阳的社团和志愿服务非常集中、组织数量很多,比其他地区的规模性都要强,但他们对于“公益市场”是否饱和,可能并没有感知和判断。

第二,安徽的公益慈善生态发展,缺乏基础理论和基础方法。西方公益理论在本土运用时,常会出现问题;同时,公益文化土壤的缺乏,也让大家在服务同样的对象时,理念和手法大相径庭。比如,省内的创投项目常有“价格战”和“价值战”两种截然不同的做法,这体现了我们对于公益的基本价值,是否从内心出发而真正笃定。

第三,公益慈善事业在社会中的整体认同度也不高。作为第三部门,专业程度比不上企业,资源整合不如政府,政策惠及更是往往处于最后梯队,实际影响力极为有限,社会存在感不强。值得一提的是,专业化发展离不开高校的支持,但省内高校与社会工作相关专业的开设数量相比十年前,明显减少,像合工大这样的211院校,以前曾开设社工专业,现在也取消了。

魏晨: 推动生态发展,除了关注缺失的要素,还要注意要素之间的链接与生态链的打造。以培育人才要素为例,请您再展开谈谈安徽省内的基金会与高校是如何协同和链接的?

王凯: 一般来说,与基金会直接合作的大多都是高校的团委部门或学生社团,或者是高校自己成立的基金会。他们在做公益慈善活动的时候,会与我们产生很多链接,他们可以作为项目的执行方、参与方,甚至是联合资助方。在基金会开展项目时,尤其是一些支教、助学类的项目以及一些研究课题,我们也要依托高校的资源去开展。

高校老师在与基金会的合作方面,一般参与度较高。有不少高校老师自己发起学校社团、社工机构或者公益机构,有时候作为专家顾问,有时候作为议题的主导者,带领其学生团队和学校社团,或者通过团委的渠道,来申报基金会的项目。值得一提的是,高校的学生往往是很多志愿服务项目的主力。

如果一个区域的社会组织整体发展比较好的话,当地高校的参与度就会非常高。据我所知,省会合肥的资源应该最多,社会组织普遍集中在合肥,合肥的高校资源也很丰富;而社团往往活跃于皖北区域或者在其他区域。

魏晨: 国祯基金会在推动安徽的公益慈善生态发展方面进行了哪些实践,有什么成功经验吗?

王凯: 这个问题可以从两个方面来谈,一是我们基金会自身的生态构建,二是区域公益生态的构建。

首先是我们自身的生态搭建。国

祯从2017年转型做资助,开始积累项目领域的生态伙伴圈。作为一个企业基金会,我们通过资助,链接了大约40家做生态环保和人文教育的伙伴机构,这相当于我们的资源储备库,不管我们开展什么样的活动或进行相应的资源链接,都可以直接和他们进行沟通和协调。在资助过程中,我们也需要给伙伴机构赋能,通过人力陪伴和投入资金来维持良好的伙伴关系。

其次是区域公益生态。我们通过链接省内其他几家比较活跃的企业基金会,通过共建一个以项目为链接的网络,几家基金会以小额投入的方式参与,共同探索安徽公益行业共建的开端(即“皖江伴行”安徽公益行业共建平台)。

成功的经验还谈不上,毕竟平台刚刚决定成立,关于推动成立的经验可能有点:

首先是保持初心。几年的资助经验告诉我们,如果公益行业的土壤不好,那么我们能够合作或者支持的伙伴就没有更多的可选项。所以我们希望,未来在整个长三角一体化发展的时代背景下,继续为厚积安徽公益生态土壤做一些工作。

第二点是和中介型组织进行接洽和充分合作。在安徽,我们合作的主要中介型组织就是益和以及大德(合肥大德公益发展研究中心)。2021年我们曾经想推动大德介入政府项目,但遗憾时机不成熟。益和很早之前就有做行业共建平台的想法,并且已经有近十年的储备,但由于缺乏一个牵头的基金会,这个想法一直未能落地。

国祯基金会通过支持和协同益和,完成了沟通、影响、链接其他基金会的工作。我们先通过共同参与省民政厅发

起的“十百千”工程项目，与其他基金会伙伴进行项目联动。再借力几位省内基金会秘书长、副秘书长都有参加的“鸿鹄计划”，通过分享知识资源，让其他基金会也有获得知识的拥有感，从而让他们也能够参与进来。

通过前瞻性理念的输入和交流，我们和其他发起伙伴联系更加紧密，大家充分相信和认可了这份为行业共建的初心；其后，通过举办四次不同议题的沙龙，大家在相互交流甚至是争吵中进行议题共建，最终不仅更加认可行业共建平台，也认可中介型组织作为执行机构的专业能力。

我认为，区域公益慈善生态发展到一定阶段的标志之一可能是，一些专业性的人才开始相对稳定地长期开展某一类项目，逐渐察觉到生态链上下游的问题，开始意识到需要去做一些改变，从而推动了好的变化。

国祯基金会在参与共建行业平台过程中，虽然对于一些概念和逻辑没有去做拆解和区分，但是我们做到了回归初心。当我们有所坚持的时候，也特别感谢伙伴们来自背后的信任与支持，鼓励和推荐我们担任共建平台第一届轮值主席单位。我认为，这种背后的力量，就像市场中无形的手一样，对于公益慈善生态的发展是至关重要的。

二、“皖江伴行”安徽公益行业共建平台：何以可行？

魏晨：“皖江伴行”平台是在什么背景下成立的？益和在其中发挥了什么作用？

王凯：“皖江伴行”安徽公益行业



2022年7月，“皖江伴行”安徽公益行业共建平台启动（图/安徽国祯慈善基金会）

共建平台，由安徽国祯慈善基金会、安徽六安市迎驾慈善基金会、安徽仁爱公益基金会、安徽李恩三慈善基金会、安徽张海银种业基金会、安徽益和公益服务中心六家机构联合发起成立。此外，安徽省民政厅也作为指导单位参与进来。

“皖江伴行”平台的成立，源于对政府号召的响应，即安徽省民政厅发起的社会公益服务“十百千”工程。在与政府合作“十百千”工程项目过程中，国祯基金会主动提出支持一家第三方机构，对参与“十百千”项目的基金会、社工服务机构或社团进行打包督导，并引入了益和的专业力量。这个过程让我们产生了以后可以推动成立一个公益行业共建平台的想法。因为在督导过程中，我们发现大家普遍存在对项目管理、传播、志愿者管理、财务管理等专业能力

有提升需求，如何共享和最大化的整合及利用专业资源，是基金会的普遍诉求。此外，从基金会的组织属性来说，其在生态系统中的位置，决定了要有一定参与行业的行动。种种因素的叠加，最终才有了“皖江伴行”这个平台的诞生。

益和的角色相当于平台秘书处，不服务于任何一家机构，而是服务于平台整体的工作计划。工作计划由平台当年度轮值主席跟其余几家机构共同敲定。**魏晨：**请介绍一下“皖江伴行”平台的架构、发展路径和预期产出。

王凯：“皖江伴行”其实是个项目名称，大家共同认可的解读是“扬皖所长，江海同源”，我们把它赋予平台属性，在这个平台上，可以承载很多的资方作为成员单位，同时还设有秘书处；平台整体以资助项目或议题为单位进行区分。

平台第一年的发展，以生存为优

先。今年由国祯基金会做轮值主席，我们希望能够探索一个平台、秘书处、执行机构、成员单位之间链接与合作的机制。然后，再链接更多伙伴加入平台，为长远发展做资源储备。国祯参与发起这个平台的初衷也比较简单和纯粹，通过投入初始资金，希望平台能够生存下来并且长期发展，甚至未来有机会扮演类似中国基金会发展论坛“安徽支部”的角色。

平台第一年的工作，主要是基金会层面做行业交流、能力建设，力图把平台稳定住、支持住。在成员单位的相互交流和走访的基础上，再走出去触及更多的基金会，以及参与长三角区域基金会伙伴的交流活动、中国基金会发展论坛的年会等。一是输出和宣传我们这个共建平台的品牌，二是把这些基金会作为平台长期发展的储备资源。此外，我们也希望能做一次安徽省的基金会论坛。至于平台第二年发展是覆盖还是升级，就交由第二届的轮值主席来考虑。

魏晨：“皖江伴行”平台是否有计划开展一定形式的资助尤其是联合资助？

王凯：最初，在讨论平台主要做什么的时候，我们有考虑过，一是资助“人”，二是资助草根型组织。甚至就“资助人还是资助事”这个问题，我们还争吵过。从我的预期来讲，我希望最终都可以落到人的资助上。就算是资助项目，这个资助也会落在人的身上。尤其是在安徽公益慈善生态相对缺乏专业人才的环境背景之下，人决定一切。但是，这是个比较终极的目标，现阶段目标是让平台对成员单位来说，具有成长性的价值，提高大家对平台的认可度，然后再逐步去做聚焦。

在讨论是否资助组织时，我们也有很多考虑。首先，平台上几家企业型基金基金会，面临向捐赠方进行说明产出指标的压力：为什么要去做行业共建，可能会有什么样的效果。“皖江伴行”平台作为一个行业建设项目，不能直接支持服务对象的改变，这是第一个难点；其次，平台的发展仍处在动态调整的阶段，平台的运行机制都还不是非常明确，这是第二个难点；第三个难点是，发起的几家基金会对于资助的理解也不同。所以关于资助，大家在讨论过程中产生过争吵，但越辩越明，逐渐开始产生共识。

首先，我们先把平台做起来，稳定发展之后再去做支持和资助组织。但我们希望，平台本身具有能动性、主动性，可以去申请其他资助项目的资金，链接和整合更多类型的资源，比如腾讯和南都的“百个项目”。如果“百个项目”申报成功，加上其他伙伴单位支持的初始资金，这样就相当于联合资助平台的发展。至于其他对一线服务型组织的资助，只能放到以后去考虑。

国祯基金会自身做资助，所以非常了解资助的难度，尤其是联合资助的难度。我们之前也曾与其他基金会一起开展联合资助的项目，但在过程中发现，无论是管理权限的问题，还是反馈的需求不同，对大家来说都是挑战。大家需要反复地沟通和确认，慢慢磨合出一种合理的逻辑。这并不是一蹴而就的，而是需要基于实际不断实践和改良。

所以，平台今年的工作还是聚焦在基金会之间的相互交流，其中包含了对外链接以及对内的理念输入和交流，力图让平台从稳定逐渐过渡到发展。

魏晨：“皖江伴行”平台对安徽公益慈

善生态的推动成效，有什么方法或者途径来评估与衡量？

王凯：首先看指标的实现程度，第二就是相关方的基础评价，包括出资的基金会、执行的秘书处、指导的政府部门，还有来自行业的第三方评价也很重要。我们在构建平台、推动理念的输入和输出或者说在开展活动的时候，有没有对外产生好的影响力，以及有没有传达出安徽的资源优势和需求点等等。我认为平台的成效是一个综合的评价，但一些具体数据也很关键，比如说参访交流的人员、资金流入流出的数据等。

其次，平台需要来自公益生态中各主体的认可。一是有没有更多的人愿意拿出资金来参与到这个平台里面的搭建、维持与运转，二是平台在运转的过程中，有没有开展受认可的、有价值的服务。

我们目前在评估指标上，还没有形成系统性的设计。但我认为，最重要的是持续性的评估、改进和迭代。

魏晨：“皖江伴行”平台未来是否有从行业平台走向跨界社群的可能性？

王凯：我们希望平台上的成员单位首先形成一个社群，但目前的社群运营能力还是一个空白点。不论是成员单位之间本身的交流，或者是联合开展安徽基金会发展论坛，抑或是其他形式，都希望能够吸引到更多人的参与，平台实际上是在代表集体发声。像益和也吸纳了商业领域的管理人才，再加上机构自身的社会组织专业人才，这相当于是一种跨界融合。

我们希望把平台塑造成一个大社群，但是大社群中一定会有流入和流出；不论是大社群本身的运营机制，还是大



图 /Unsplash

社群基于统一目标的协调与安排等，对我们来说都是挑战。

整体来说，在咱们公益慈善领域，包括安徽省也一样，活跃的基金会不算多。就算是有活跃的基金会，其中的企业基金会，其内在属性也使其并不容易参与进来。所以，一个大的社群要分层次和结构，比如说资源方是一部分、需求方是一部分、中介型组织又是一部分。我们打心底认为，国祯基金会只是安徽本土基金会的一员，不能够代表安徽，而是希望通过用共建平台这种形式，让

越来越多的人建立公益慈善生态观，有越来越多的人眼中不只有自己的本位利益，能够共同参与到行业建设中。

我们希望有更多的基金会负责人能够参与进来，在这个平台中相互学习，构建一种简单而又真实的生态观，然后将这种观念带给他们的捐赠方和项目合作伙伴。在设计今年学习与交流活动方案的时候，我们希望资方（包括潜在资方）和政府领导都能够参与行业的交流，不论是参与中国基金会发展论坛年会，还是基金会之间的相互参访，通过参与

和交流，逐渐让他们了解公益慈善生态和前沿的理念。

对于“皖江伴行”平台未来是否能够形成跨界的大社群，让我们拭目以待。☞



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

「好基荟」

基金会行业信息对接平台

招聘 / 求职 / 资助



自然之友的政策倡导之路

文 | 刘金梅

本文为北京自然之友公益基金会秘书长刘金梅在中国基金会发展论坛“秘书长说”2022年第3期：“政策参与中的慈善力量”活动上的发言。



（一）为什么将政策倡导作为自然之友的核心策略之一？

政策倡导是推动社会变革的重要策略，通过影响决策者、立法机关等，使关心的公共政策或法律法规向着有利于公共利益方向发展。自然之友成立于1993年，是大陆成立最早的环保组织和民间公益组织之一，在2013年成立了自然之友基金会（下文统称“自然之友”）。自然之友选择将立法与政策倡导作为机构的核心行动策略之一，推动公众参与环境保护的权利得到法律的保障，也联合、支持更多公益伙伴开展倡导工作。

作为一家公益组织，自然之友的使命是搭建公众参与环境保护的平台，让环境保护的理念深入人心并转化为自觉的行动。对于选择的核心行动策略和业务方向设计，必须考量其是否能够支持和回应这一使命，目标是否一致。因此，自然之友目前有两大核心策略，一是立法与政策倡导，从自然之友的使命和自身的变革理论来看，政策倡导是一种自上而下的路径。二是公众行动，发现、培育和支持越来越多的公众参与到环境保护的行动当中，这是自下而上的路径。

自然之友的变革路径

对自然之友而言，为什么不是动员和发动公众就好，而一定要进行政策倡导，自上而下地推动环境保护？这是因为公众参与环境保护的正当性需要立法来进行明确和保障。在中国，公众参与环境保护的合法性、正当性来源于《宪法》，和《环境保护法》这一环境保护领域的基本法律。1990年《国务院关于进一步加强对环境保护工作的决定》规定了“保护和改善生产环境与生态环境、防治污染和其他公害，是我国的一项基本国策”。2015年生效的《环境保护法》第五条规定了公众参与是环境保护的基本原则之一，并有专章专篇规定信息公



* 自然之友的变革路径

开和公众参与。因此，在自然之友的变革理论中，推动和支持更多公众参与环境保护的前提是公众参与环境保护的权利得到法律的保障，政策倡导在自上而下保障公众参与环境决策和环境治理的空间，让公众参与成为环境治理的基本原则和重要手段。随着这一空间不断被拓展，公众参与的渠道和权利被保障。

但并非所有自然资源相关的法律都在立法当中通过制度明确地保障了公众参与环境保护的权利，部分法律缺少公众参与的渠道和权利。当公众参与的权利不被保障，公众参与的空间就可能受到限制，参与的渠道就可能限缩。此外，法律被制定之后，还需要不断地推动法律的有效执行，直到法律深入人心并成为大多数人自觉遵守的常识，这才算成功。举例来说，绝大多数文明人会遵守红绿灯的规则，但是大家有时候会忘记红绿灯本身是一项制度、一项法律，并不是一开始就存在，而是被制定出来

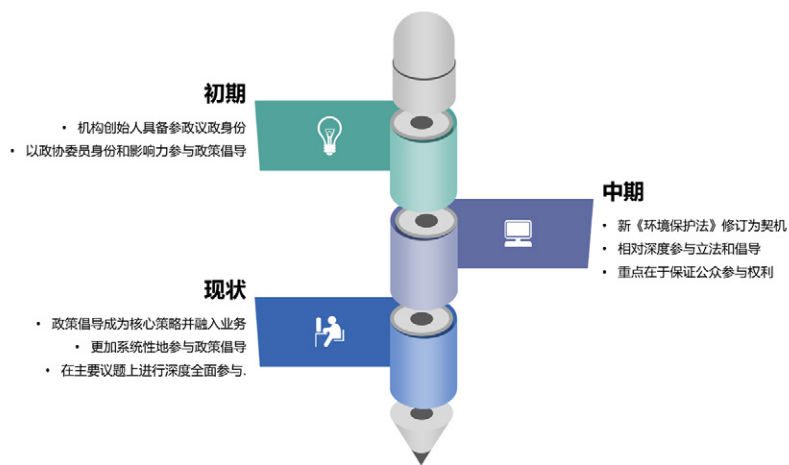
经过不断的实践，甚至一部分人不断被惩罚，才变成了现在绝大多数人会遵守的常识。

自然之友开展倡导工作的不同阶段

基于这样的变革理论，通过自上而下的政策倡导和自下而上的公众行动，我们逐渐回应了使命：让环境保护的理念深入人心并转化为自觉的行动，并选择将政策倡导作为机构的核心策略之一。从1993年成立以来，在发展的初期、中期和现在，自然之友都在参与政策倡导。

初期参与政策倡导的特点是创始人具备参政议政身份，梁从诫先生以政协委员的身份和影响力参与政策倡导，在全国政协新闻网上可以看到梁先生作为全国政协委员所参与的环境保护相关的议案提案。

在中期，以新的《环境保护法》在2011年开始修订为契机，自然之友开始相对深度地参与立法和政策倡导，



* 自然之友开展倡导工作的不同阶段



图 /Unsplash

这一时期关注的重点在于《环境保护法》中公众参与环境保护的权利保障。《环境保护法》是很多环保领域的机构开始参与政策倡导的起点，其经历了十分罕见的四次审议，其中一个重要原因是公众参与的热情非常高涨，在第一次收到了数万条意见，第二次也收到了数千条，而自然之友也是当时牵头参与新环保法修订的重要民间力量。

从2011年至今的十余年间，国家的生态环境立法进入快车道，基本每年都有数部法律、行政法规、部门规章，甚至地方立法层面有生态环境相关的立法出台，这也是政策倡导成为自然之友的核心策略，并且融入主要业务之中的阶段，我们开始更加系统性地参与政策倡导，并且在主要议题上进行深度而全面的参与。从2020年新冠疫情至今，自然之友联合其他许多机构，利用微博在内的各个平台开始为《野生动物保护法》的修订做倡导工作。

（二）自然之友参与政策倡导的4种方式

第一，提交立法建议和政策建议。自然之友至今在生态环境领域提交了50多份的立法建议和意见，大部分是通过公开途径提交，也有部分是通过研讨会或是参与法律起草的学者提交。近年来，自然之友有越来越多的立法建议得到了采纳和回复。

第二，公益诉讼。自然之友提起的绝大多数公益诉讼都是策略诉讼，或者影响力诉讼。提起策略诉讼的目标，不仅是在个案中实现公平正义，更重要的是通过个案推动系统性的变革，或者推动立法和司法的进步，这是一种非常好的政策倡导方式。例如，2015年前后自然之友提起的关于土壤类型的环境

公益诉讼,对《土壤污染防治法》的出台有一些贡献。公益诉讼在中国仍然是一个新事物,虽然经历了六七年的发展,但是很多制度仍然不完善,很多时候实践走在理论甚至立法之前。并且,虽然中国的法律体系是成文法,不是判例法,但是最高人民法院每年会发布典型案例和指导性案例,对于全国的类似案件都具有一定的指导意义和影响力,自然之友每年都有一起以上的案件入选,会带来超出个案本身的影响力。可见,公益诉讼是自然之友一种非常重要的政策倡导方式,通过公益诉讼可以推动法律的落实和完善,用司法的力量推动立法,甚至法律理论的进步。

第三,提交两会议案、提案。利用中央和地方两会这些窗口期,自然之友和人大代表、政协委员合作,就专门议题提交议案、提案。例如,自然之友提起了《关于建议国家海洋局切实加强红树林保护的提案》《关于明确社会组织作为海洋环境公益诉讼原告提案》等。

第四,参与重大行政决策。在2003年《环境影响评价法》在中国出台之后,自然之友就推动了环评法实施之后第一次公众听证会的召开。重大行政决策是公众参与环境治理的非常重要的方式,也是一个政策倡导的机会、渠道和程序。在中国,根据《重大行政决策程序暂行条例》,公众有参与重大行政决策的法定程序,据此可以推动很多的依法决策。

(三) 不同政策倡导方式的特点和关联

第一,对于参与立法和政策制定,参与机构需要了解全国人大常委会和相关部门每年发布的立法计划,从而安排相应的倡导工作计划。继而,参与机构

需要全面、系统、深入地了解相应议题,对于关注的重点问题,要有相应的制度建议,用非常翔实的计划去回应如何面对和解决问题。作为慈善组织,我们也要去关注我们的立场和关注的重点,找到区别于其他主体的,属于慈善组织的独特视角和经验。

第二,参与公益诉讼要求具备特定的法定主体资格,不是所有机构都有主体资格,法律授权的可以提起公益诉讼的领域目前也仅限于环境、消费者权益和未成年人保护等。对于暂未授权的其他领域,可以倡导要求赋予慈善组织和其他公益组织提起公益诉讼的权利。对于已有资格、希望参与公益诉讼的机构,既需要有专业的法律力量和保障投入大量资源,也需要有承受败诉等风险的能力。此外,公益诉讼是相对“对抗式”的倡导方式,机构的决策者承受了很大压力。

自然之友提起的第一起环境民事公益诉讼是在2011年,那时任何一部法律里面都没有公益诉讼这4个字,法院虽然立了案,但实际上还没有法律去规定公益诉讼应该怎么打、哪个法院来受理、应该怎么样审理。实际上,我们提起第一起公益诉讼案例,就是为了推动公益诉讼制度出现在中国的立法和法律当中。自这之后,通过很多的案件,有时司法实务的推动可以倒过来推动我们立法,甚至法律理论的进步。

第三,参与两会议案、提案需要有长期合作的人大代表和政协委员,与他们建立日常联系,帮助了解相关议题、甚至合作去共同调研。在掌握和利用好两会这些窗口期的同时,一些日常渠道也越来越受到重视,例如重大的社情、民意等。

第四,参与重大行政决策需要对被决策事项有长期关注和一线经验,也

了解行政决策的程序。例如,对于一场听证会,机构需要在参会之前明确自己的立场,掌握支持己方立场的事实、证据,并与不同的利益相关方沟通,届时在听证会上凭借事实、证据和专家力量来参与。行政决策的发生和慈善组织参与的空间更多地在基层和地方,而不是中央层面,常见方式包括听证会、论证会、座谈会或书面提交意见等。

以上列举了4种政策倡导的方式,但绝大多数时候,自然之友是动员一切力量,综合运用多种倡导方式来达成同一个目标。例如,在《湿地保护法》方面,自然之友提交了立法建议,和其他专家学者通过座谈会、论证会的方式在媒体上进行了探讨,也同时提起了公益诉讼,这样不断滚动地向前倡导和提交湿地保护相关的立法建议和意见。

(四) 慈善行业参与政策倡导可能面临的挑战

第一,专业能力不足。政策倡导不论从内容上还是渠道上,都要求机构具备一定的专业性。为此,慈善组织需要提升团队能力、积累外部专业合作力量,最好设置专门团队或者专员负责倡导工作。

第二,长期积累不够。政策倡导需要在议题上有长期、深入和全面的积累,也最好有丰富的一线实践经验,有基于证据的立场与观点。

第三,参与渠道困难。政策倡导需要找到并维护长期合作的代表委员,和立法者、决策者建立沟通渠道,和该领域有参与途径的专家建立联系与合作,这并不容易。

第四,行业合作欠缺。同一议题之下的不同机构之间缺少沟通,不同公益慈善组织之间缺少合作。全过程、联

合的倡导也比较少见,缺少协调与统筹。

问题 1: 您认为当前参与多层次政策制订的空间有何变化? 在哪里可以行动的更多, 哪里更少了?

在传统的参与全国和地方层面两会之外, 重大行政决策程序, 地方层面的立法, 以及民主党派的参政议政, 这些是近年来凸显出来, 可能有更多政策参与的空间。

《重大行政决策程序暂行条例》不仅对单个的行政项目决策进行规定, 也要求对地方层面立法和规定的出台进行公众参与和科学的民主讨论。省市内的基金会, 包括社区基金会等, 可以关注所在地区政府网站上是否有类似听证会等的公告公示, 也可以在日常交流中建议政府部门就涉及重大公共利益的决定来组织听证会、论证会等, 邀请专家和慈善力量参与地方立法。此外, 一些民主党派有自己关注的特定议题, 慈善组织和民主党派可以有更多的合作。

总之, 全国性的立法和政策固然重要, 但是更多的慈善力量参与到基层才有可能让基层信息更加公开透明, 让基层治理更加民主科学。

问题 2: 对于参与公共政策, 一些公益慈善组织是主动进行倡导, 也有很多是逐步适应或是被吸纳。您对参与政策倡导的公益慈善组织, 特别是近年来新近接触相关工作的组织有什么提醒和建议?

无论作为个人还是慈善组织, 我们的日常工作和生活都深受政策影响。作为公益慈善组织, 我们参与的立场是什么? 我们的目标是什么? 价值又是什么?

机构自己本身的治理是否完善, 是否是一个独立的机构, 是否将维护和服务公共利益作为机构的目标和使命, 其实就决定了一家机构参与政策倡导的立场、目标和价值。政策参与考察了机构是服务于公共利益, 还是服务于集团或私人利益。机构治理和政策倡导也是一个相互作用的关系, 更透明、更独立和更完善的治理, 可以促使机构在政策倡导中, 更加独立、科学和客观, 而参与政策倡导的过程也促使机构反思自身治理中存在的问题。

政策参与也是一个公共问题, 哪怕再小的政策, 都会影响无数公民的权利和义务。所有政策和法律的出台, 都涉及对权利和公权力的分配, 也涉及私人领域内权利、责任与利益的设定和分配, 这涉及的不是一个人, 而是整个行业, 甚至所有人。因此, 我认为公益慈善组织要持有一颗审慎和敬畏之心, 在参与公共政策过程当中格外慎重。

问题 3: 在国际上和中国国内推动公益诉讼有何区别?

第一, 在大陆法系下推动公益诉讼的特点。

自然之友提起的第一起环境民事公益诉讼是在 2011 年, 那时任何一部法律里面都没有公益诉讼这 4 个字, 法院虽然立了案, 但实际上还没有法律去规定公益诉讼应该怎么打、哪个法院来受理、应该怎么样审理。实际上, 我们提起第一起公益诉讼案例, 就是为了推动公益诉讼制度出现在中国的立法和法律当中。自这之后, 通过很多的案件, 有时司法实务的推动可以倒过来推动我们立法, 甚至法律理论的进步。

所以公益诉讼, 特别是策略诉讼和影响力诉讼是特别重要的, 其逻辑和

价值在于推动法律的完善甚至系统性的变革。

第二, 关于国际倡导。环境问题是一个全球性问题, 要推动环境问题的解决, 国际合作很重要。但是否需要通过国际倡导来推动国内权益, 这在现阶段的情况就有少许变化。环境问题的 70 年代开始被国内关注, 如今虽然还有很多的问题, 但总体来说已经有一些公众参与的渠道和手段。当下, 中国的跨国公司在全球开始留下足迹, 作为中国本土的环保组织, 我们开始响应政策号召, 探索“社会组织走出去”的可能性。

问题 4: 基层组织是否可以做倡导?

我不认为只有头部组织才有能力做倡导, 地方的组织沉淀在社区或者社群当中, 有更多基于地域或议题的一线实践经验, 地方的组织往往也和地方政府、立法机关、人大代表等有着非常好的合作关系。

所以我觉得在地方层面做政策倡导是非常适合的, 这也是为什么自然之友发起研修营, 支持各地的一线组织去提升在政策倡导上的能力。对于刚开始接触政策倡导的组织, 可以主动参与政府部门和政策倡导机构开展的会议, 从对话和交流中慢慢自然地找到适合自己的定位。📍



联劝公益团队合照（图 / 上海联劝公益基金会）

联劝基金会如何进行战略转型？

文 | 郑依菁

本文为上海联劝公益基金会（简称“联劝基金会”）秘书长郑依菁在中国基金会发展论坛“秘书长说”2022年第1期：“基金会如何推进战略落地”活动上的发言。



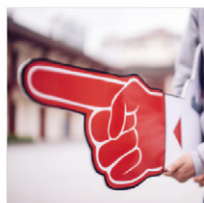
* 联动战略框架

和大家首先分享联动在战略规划完成后的基金会简介。我们的底层信念是每个人都有参与公益、实现价值的动力和能力，相信每个个体的力量。通过创新有活力的公益活动，我们希望引导每一位公益参与者自主思考和决策，与参与者共同回应儿童、为老、社区、和公益行业支持这四个我们主要关注的社会问题。联动的愿景用一句口号概括，是“成为美好社会+1的力量”，每个

人都可以用自己喜欢的、擅长的方式来助力社会，朝自己向往的方向更进一步。我们的价值观是有优先级排序的，最重要的是“对每一份善意负责”，第二是“积极行动”，然后是“多元觉知，平等合作”。

联动当前的业务有三条脉络，一是“推动公众参与”。我们不断研发新的公益参与场景、渠道、产品，激发公

众对于不同议题的热情和认同，帮助他们找到更有效的公益参与方式。企业、公众、社群可以捐赠时间、捐钱、捐物，也可能是捐赠人脉、关注和公益行为，以不同形式的捐赠回应社会问题，推动改变发生。二是“实现公益价值”。作为资助型机构，联动不在一线实际操作项目，而通过资助和联合公益的方式，与公益伙伴一起回应受益对象的需求和要解决的社会问题。为了提升公益成效，我们会做很多赋能和支持工作，希望捐赠者能够看到个人捐赠为社会和受益对象带来的真实改变，激励捐赠者持续捐赠，这是我们相信的正向循环。三是“引领捐赠文化”，这是一个倡导、探索性质的板块。在当下的中国，公众与公益行业在相互理解上还是有深深的隔阂，很多公众对于公益的理解是扁平、片面、刻板的，但公益其实很立体，有自己的内生逻辑、目标、做法。我们希望做更多倡导和研究工作，让更多公众了解更快乐、更自主、更凸显成效的公益慈善文化。



2009年

成立：
联合劝募，
支持民间公益



2011年

发起“一个鸡蛋的暴走”
徒步筹款活动



2016年

联动网成为民政部指定的
互联网公开募捐信息
平台



2016年

获得5A级社会组织称号



2019年

成立十周年，
启动战略规划



2020年

捐赠圈、美好+1品牌
落地

* 联动发展历程

联劝是在 2019 年，也就是成立十周年的契机决定做战略规划。在此之前，除了成立之初做过三年战略规划，后面几年其实没有系统性的战略规划，这十年间一直顺其自然地发展和成长，只是每年都会确定下一年的大方向和目标，没有瓶颈促使联劝一定要进行战略转型或者变化。为什么是这样的情况？近十年其实整个行业都在快速增长和发展，有很多源源不断的新契机、新资源、新要素。联劝可以说前面十年都发展得比较顺利。

回顾联劝的历史，联劝是 2009 年成立的，当时的使命是“联合劝募，支持民间公益”。在汶川地震的背景下，一大批草根公益组织注册成立，但是其中很多组织面临生存发展、专业化、筹资等很多方面的挑战。联劝在成立之初的愿景就是做一个平台型机构，希望链接更多社会资源支持民间草根公益组织，联合社会上所有可以联合的力量，包括公众、政府、企业等，汇集资源支持公益组织发展。

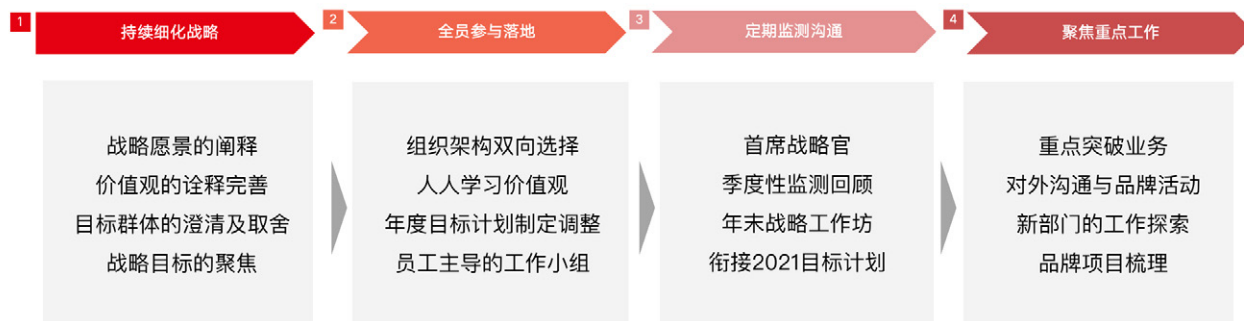
我们成立之后第一个公益项目是“一个鸡蛋”，2011 年正式发起“一个鸡蛋的暴走”品牌筹款活动，这个活动从 2012 年变成了一个议题型的筹款活动，支持儿童营养健康、教育发展、安全保护、社会融合等不同方面需求。2016 年我们开始探索基金会业务之外的行业平台建设，有了服务各大公募基金会的平台型网站“联劝网”，并成为民政部第一批互联网公开募捐信息平台之一。

2019 年底，联劝成立十周年之际，我们开始思考未来十年的规划，希望未来十年可以更有系统性和目标感。我们自然而然地提出了这些问题：我们过去十年做了什么？在未来五到十年又要做什么？因此从 2019 年下半年到 2020 年上半年，我们差不多花了一年时间做战略思考，最终形成了 2020-2024 年的战略规划，有了“美好+1”的愿景和品牌。

在战略调研阶段，我们着重梳理了机遇与优势。从外部看，中国公益

发展了很多年，但是社会捐赠的总量占 GDP 比重很小，差不多是美国的 1/10，未来有非常大的增长潜力。中国慈善捐赠者的渗透率相对较低，但增长迅速，因此我们格外关注捐赠人和公益参与者这个群体。从内部看，联劝过去十年的筹款增长一直比较快，而且分布均匀。我们有比较强的公众动员能力，这得到行业内外很多伙伴的肯定，这是联劝的优势。面对捐赠者，我们的核心优势在于平台的角色，包括优质公益项目的推荐、管理、设计能力等等。

基于这些考虑，联劝战略中最核心的变化是首要的服务对象从“民间公益伙伴”变成了“公益参与者”。这在有些人看来是非常大的转变，但其实联劝一直在做的工作就是把公众和公益连接起来。只不过以前的平台更多是以联劝为中心的，一边是公众和资源方，一边是公益行业，联劝是中间的桥梁。而我们现在希望联劝能后退一步，变成支持性的角色，希望公众可以用他们自己的方式更有机地参与公益，公众不仅是



* 战略落地与监测

资源方，更是自主、自发、自愿参与公益的主体，并且能从公益中得到收获和成长，我们的角色是与和公众站在一起，提供陪伴和支持。

那支持民间公益还做吗？做！在战略升级之后，我们进一步理顺了使命逻辑：支持民间公益是为了让社会变得更好，同时我们希望和公益伙伴共同成为公众可以把信任加以托付的对象。不管是赋能和支持公众更好地参与公益，还是支持公益组织成长发展，都是为了让这个社会更公平、正义、美好，让社会问题得到改善。我们相信公益本身就是公共利益，和每个人都息息相关。公众是值得被影响、被信赖的公益行业最重要的支持性力量，只有公众真正认识到公益的价值，并愿意持续参与公益组织发展，公益组织才有可持续发展的基础。在这样的认识之下，我们淡化了原来资源方、被资助方的概念，把公众和公益伙伴当成有能动性的主体。

这样的战略选择和联劝的组织文化是相关的，在战略规划过程中也深刻体现。联劝认为战略应该是组织内生出来的，需要所有同事参与，所以没有直接找一个外部咨询公司帮我们做战略规划。外部的很多合作伙伴提供了战略规划的工具、方法和志愿者团队，我们与不同的利益相关方、合作伙伴、顾问、行业支持机构搭建了战略规划项目组，但是整个过程都是联劝主动的，管理团队全部深度参与，机构同时在关键节点多次全员讨论。在战略调研阶段，我们做了案头研究，对行业专家、合作方和



* 新战略的变与不变

同事进行访谈，对国内外基金会进行对标调研，对过去十年联劝内部数据分析和整理。在战略设计阶段，经过不停开展工作坊、复盘、推翻，经历了一年左右的时间，我们确立了新的战略规划。

战略规划有了，如何进一步推进落地呢？我们发现，正是由于大家深度参与到战略的制定，在过程中已经把战略消化、内化，所以战略规划的落地就比较顺利。我们整个机构、每个部门、每个员工的年度和季度目标有很多是同事主导制定的。我们的价值观每个同事都参与了修订和澄清。我们有定期监测沟通的机制，每年全员进行战略复盘工作坊以衔接后一年的目标和计划。我们聚焦重点工作，包括新战略下品牌相关工作，新部门的职责与团队搭建，以及推进重点需要突破的新业务等。

组织架构也随着战略有了调整。以前筹资是一个部门，资助是一个部门，但现在每个部门服务不同的公益参与主体，都要筹款和资助，都需要生长出来的能力。例如，行业合作部主要面向

公益组织，进行资助与合作。公众参与部面向企业和公众，捐赠发展部面向高收入群体，负责“捐赠人建议基金”和慈善信托等工作。我们还有一个“美好实验室”，是进行战略探索的非常设部门，当我们不确定新的事情能不能做成、要不要上升到战略层面，我们就在实验室里面进行灵活思考。在部门调整时，同事也有双向选择的权利。在战略规划和落地过程中，我们也成立了一些员工主导的跨部门工作小组，同事们可以自主报名参加，包括战略管理小组、投资小组和价值观小组、机构组织文化小组、绩效管理小组、内部培训小组等。总体而言，同事们的参与是很深度的。

为了更好地进行战略监测，我们也做了一些探索。2020年上半年，我们还没有“首席战略官”的角色。当时发现如果不持续推动，大家就会回到惯性。和理事长讨论之后，我们决定建立机制来持续跟进和有效保障战略落地，所以特别设置了“首席战略官”。“首



图 / 郑依菁

2015 年加入联劝公益至今，负责基金会战略、筹资、资助、管理等工作。先后毕业于北京大学中文系和香港中文大学人类学系，多年媒体从业经验。

秘书长，或者至少放在管理团队可能是比较合适的，具体看谁更有经历、意愿和能力去做这样的工作。

除了首席战略官，管理团队也至关重要。联劝团队是比较扁平的，三十多个同事有十几个属于管理团队，管理团队本身也在通过读书会、评议会、管理案例分享会、个人目标的设立和团建等等进行学习成长。核心团队的学习成长是非常重要的环节，我们自身要不断学习，增加彼此间的信任，才能比较好地衔接战略和具体的业务，推动部门目标达成。

我们在 2020 年、2021 年底都做了全员的战略回顾工作坊。我们想知道在同事眼中，战略转型后机构有怎样的转变，比较好的地方是什么，还有什么疑问，同事对机构的战略落地以及自己是否满意，以及对于机构和自己未来发展的期待。每年年中，我们还有一个“神仙会”，这是一个相对务虚的会议。一年下来，全员有至少两次，合计一周左右的深度会议参与到对机构发展的探讨中。随着机构发展壮大，有越来越多新同事加入，未来我们还会更加强化对机构战略的理解，强调组织文化和价值观的建设，确保我们是同心地走在一条正确的路上。CF

席战略官”早期进行战略研究分析，提供决策支持，之后要负责监测和沟通，每个季度、每个月和不同的同事、不同部门的负责人沟通，参与各个部门的例会或者季度会议，确保大家明确自己的工作 and 战略目标之间的关系，明确目前的进展有没有偏离目标或是否需要调整

目标。首席战略官同时负责一些重大战略议题的管理，这可能是跨部门的创新工作，需要协调机构内部资源推进战略目标达成，还需要定期向机构战略管理委员会汇报。首席战略官的工作要求承上启下地推动战略，了解机构的全貌和理事会的想法，职责放在秘书长或者副



韩红基金会如何推动实现公共价值？

文 | 王增娟、程芬

中国基金会发展论坛“好基金会”系列对话，通过搭建理论和实践零距离对话的平台，让基金会领域的专家学者、和有广泛实践经验的实务工作者展开观点探讨，共同思考和探寻中国基金会发挥独特价值、实现高质量发展的路径。

本文为北京韩红爱心慈善基金会秘书长王增娟和北京师范大学中国公益研究院助理院长程芬的对话内容。



图 / 北京韩红爱心慈善基金会

CFF: 请两位简单介绍自己与“基金会”的渊源。

王增娟: 我的名字倒过来是“捐赠王”，特别好记。好像多年前，我的父母就知道我会走上公益这条道路。2012年研究生毕业后，我成为韩红基金会的一号员工，参与了整个基金会的筹备过程。10年前，公益还不是被广泛认知的职业选择，当时有些老师和同学以为我在体验生活，没想到这一体验就是10年。这10年以来，公益不仅成了我的职业，也成了我的信仰。

程芬: 我是在北京师范大学艺术传媒学院读研时接触到了“基金会”的概念。当时大学生电影节的联合发起方是中国电影基金会，这家基金会每年都会联合其他机构开展高校学生文化公益活动的。当时的我，对“基金会”还不是特别理解。直到研究生毕业到《公益时报》任职后，恰逢2004年新颁布的《基金会管理条例》实施一周年，《公益时报》计划出一组基金会的专题报道，我才在选题会和评报会上，第一次通过比较专业的视角接触和理解基金会。

自那之后，我主要以研究者的身份同基金会打交道，并先后在民政部中民慈善捐助信息中心、北师大中国公益研究院、深圳国际公益学院任职。最初我的研究关注点是宏观和中观的公益慈善行业趋势、规模和发展方向，后来慢慢转到微观层面的基金会运作和内部发展。2020年新冠肺炎疫情暴发后，我对自己的研究、包括对基金会的研究，开始从微观的视角中跳脱出来，用相对抽象、哲学的视角，思考基金会在我们所处的社会结构里的功能、价值和未来走势。

CFF: 程芬老师，您入行近20年，研究了不同类型的中外基金会，您觉得一家中国的基金会要发展、要创新，不断寻求“be better”，最重要的价值方向是什么？

程芬: 有三个价值方向的关键词是中外通用的，即“价值”本身、效力和知识。从“价值”本身来看：要考虑基金会因何而在。这里的核心是价值，包括基金会的发现价值、创造价值、进行价值交换以及与利益相关方共享价值。区别于商业价值，由于基金会是非营利性的公

益组织，这里更强调的是社会性、即“社会价值”，有时也称之为“公共价值”。定义或概括社会价值，过往我们常用“救助”和“发展”来表述，但用国外较为成熟的理论来论述，其中一个促进社会公正，用英语“Just”表示；另一个是关注公共福祉和公共利益，用英语来说是“Good”。基本上，做到以上两点里的任一点，都是有“价值”的。

“Just”促进社会公正。社会发展本是不均衡的，所以需要促进机会均衡、社会公正。比如很多从事救助的基金会，不论是通过希望工程，还是向乡村儿童提供教育的机会，抑或是脱贫攻坚里的医疗和教育扶贫，都是提供公共服务的机会均等的行为。只有当社会中相对处于弱势、缺少资源和机会的群体，得到了更多的资源和机会后，社会的公平性和正义性才能更好地体现。

“Good”关注公共福祉和公共利益。它可能不针对特定的群体，比如艺术基金会、故宫基金会以及科技发展基金会，这类基金会通常进行文化艺术或创新科技的提供和普及，面向的受益群体可能是全社会的人，无论贫富都能享受到好处。如很多大学的发展、学科的发展，用现代的公益概念来说，做发展类的慈善项目，未来将带来全社会或者是更大群体的福祉。

从“效力”来看：价值的实现程度如何，这涉及如何衡量一家基金会，这里称为“效力”——包括“效果和效率”两层含义。这需要所有的项目设计，都旨在针对特定的问题提供解决方案；此外，基金会还可以通过小规模创新后再投入资源的方式，高效实现基金会的使命和宗旨。

从“知识”来看：我们用的概念是“Knowledge”——知识不是所有基金会的直接目标和成果，但是所有的基

基金会作为一个组织体存在，其组织运作必然会带来专业的经验。基金会可以应用自己的创新成果，去影响更多参与者和社区其他群体。前面提到的“Good”，其对价值层面的影响，也包含了对深层次的文化和意识的影响，我认为也可成为一种“知识”。这种知识通过长时间的积淀，形成社会文化，其以后的影响可能长达成百上千年。但是相对来说，这种影响并不太容易被发现和衡量。就像希望工程一样，所带来的不仅是募了多少款、建了多少所学校，更重要的是，它把一颗现代公益的种子，植根在整个民族的文化里。而如今，公益慈善的形态又发生了变化，大家会说“小红花”，我认为这种价值追求对于文化的影响，也是一种“知识”。

CFF：韩红基金会从2012年成立到现在日渐成熟，一直专注在应急救援与医疗援助领域，获得了很多相关方的认可和支持。您在韩红基金会工作超过10年时间，在您看来，基金会所秉承的哪些原则和价值取向，是基金会向好发展的关键所在？

王增娟：我非常认同程芬老师前面的分享。韩红基金会会一直关注公益项目的效果和效率，也一直特别关注和参与对于公益文化、公益生态的建设。程芬老师提到的公共价值，是所有的公益组织存在的全部意义，也是韩红基金会的立身之本。我们所开展的公益项目，甚至包括基金会在面临困难或重大决策时，都是基于是否为社会创造了公共价值、是否回应了社会真实需求而开展的。

比如，2020年1月新冠疫情暴发时，武汉市内的交通运输非常困难，我们要

参与跨市县的运输更是难上加难。但最后，基金会仍然决定将援助范围从武汉扩展到了湖北全省，并重点关注基层县市级的医疗机构的需求。我们还坚持稀缺物资分配的公平性，而不仅仅是便利性。对于韩红基金会而言，这些决定是非常艰难而且充满挑战的，因为捐赠范围的扩大，医院的对接数量、信息数据的统计和整合工作都发生了海量的变化。但是，韩红基金会最终依然将全省的280余家的定点医院按照规模设立、收治患者的数量进行了分类，并按比例给了相对公平的分配，确保即使是偏远的市县医院，也可以和武汉同类医院一样，获取相同的物资。

战略性发展对于韩红基金会来说非常重要。韩红基金会的成立，缘起于韩红老师个人纯粹的愿望。她本身是藏族人，关注西部少数民族地区的医疗卫生建设，以及受灾群众和弱势群体，这是基金会成立至今的初心和使命。如今，韩红基金会已经发展10年，我们想要更深入地解决复杂的社会问题，这就需要科学理性的战略规划。

很多人从新闻当中了解到韩红基金会所做的慈善援助类工作，但是基金会还有“记忆包裹”（资助型项目）、“医务社工”（行业推动项目），以及“基层医生规范化培训”（行业人才培养项目）。这些项目可以让大家进一步了解韩红基金会背后的战略性思考。在确保战略性思考上，我们一直坚持三个原则：

尊重科学和专业。做公益不能只凭一腔热情，要具备组织运作和项目管理、传播和舆情应对、科学监测和评估的能力，也要精通财法

知识，做到及时信息公开，具备与受助方共情的能力等。通过积累这些综合能力，我们才能对开展的公益项目进行科学专业的赋能转化，与多元利益相关方进行协同。基金会不仅仅是一个“善款的搬运工”。

心怀敬畏和审慎。在2020年新冠肺炎疫情驰援武汉期间，韩红基金会的捐赠额骤增，当时基金会迅速发布了停止接受捐赠的公告。我们做出这个决定，是基于一个认识：“公益是以解决社会问题为目的，并不是以筹款为目的。”团队需要对自身能力和外部需求做出理性的判断，防止超出执行能力，或是有违背机构使命，再或是有其他附加条件的善款可能带来的潜在风险。

营造学习型组织。对于韩红基金会来讲，我们非常重视对于学习型组织的营造。虽然公益行业本身起步比较晚，整个行业对人才的吸引不足，公益从业人员的职业化道路还有很远的路要走，但即使这样，我们也要尽一切可能去营造学习型组织，让我们的团队能够通过不断的学习，及时有效地回应需求的变化。

CFF：非营利组织提供的服务往往是无形的，并依赖于比如人力资源、信任关系等无形资产。在推动基金会愿景和使命达成的过程中，韩红基金会沉淀了哪些重要的无形资产？

王增娟：韩红基金会取得今天的成绩，高度仰赖于宝贵的无形资产，即理事会、执行团队和专业志愿者，其价值分别体现在：

理事会治理的有效性。理事会成

员身份多元，由企业家、医疗专家、学者、文艺工作者及捐赠人代表组成。每位理事都愿意深度参与基金会的公益项目和战略规划，并根据每个人擅长的领域提供有效的决策意见。

高素质的执行团队。基金会团队拥有相同的使命和愿景，其中既有相当高比例的高学历人才，也有具备丰富公益从业经验和深厚公益素养的人才。

顶级的外部专家资源。如“韩红爱心驰援武汉项目”的专家组，邀请了曾经历过2003年北京SARS事件、对传染性呼吸道疾病有丰富应对经验的专家。根据抗击SARS的经验，他们为基金会参与抗疫工作提供了科学专业的指导。

CFF：对于基金会善用人力资源，尤其是知识工作者方面，程芬老师有哪些具体的建议？

程芬：在每一个独特的专业化的基金会中，团队成员大多数人都可以被定义为知识/专业工作者。在基金会善用知识工作者上，需要关注以下四个方面。基金会对自身发展的独特性要认识到位。

建构自己的专业体系。专业知识体系的基础是人，结合好的组织管理的经验，形成了组织和行业知识沉淀。专业性要依托于专业人才，所以专业性的来源就是要重视人。

珍惜人力资源，做好管理、激励工作。比如国际知名基金会的人力资源往往非常优质，其中有几家基金会的会长、项目官员不乏是大学校长、院系主任或某个领域的知名专家。

建立行业意识。公益慈善行业是一个命运共同体，虽然不同的组织或多或少存在竞争的关系，但是更多时候是命运与共的。每个人要管理好自己的言行，不给行业抹黑，不制造不必要的误解，通过实现我们的社会服务成效来维护行业的形象。

CFF：从韩红基金会的理事会成员的构成来看，理事身份包括演员、艺术家、医学专家、公共治理专家、捐赠人代表等，这种来源多元的理事会对于基金会的有效治理起到了什么作用？

程芬：我曾做过韩红基金会理事会的案例观察，不管从理论层面来分析，还是从韩红基金会的实践来看，这种来源多样化的理事会，具体有三个方面的作用和功能：

带来更多的资源。每位理事后面都跟着社会资源，多元身份可以带来多样化的资源，这是我们做公益所特别需要的。如演员、艺术家能带来明星效应，做筹款、倡导的时候，能吸引到更多的关注和支持；医生可以帮助基金会在业务领域的工作更专业；企业家具备创新精神和管理经验，可以向基金会提供管理方面的建议，提高组织运营的有效性和效率。

规避风险。每个人都有自己的知识、经验盲区，不同的人组织在一起，可以从不同的角度考虑，完善机构的知识结构、规避决策风险。

有利于创新。不同身份形成的凝聚和跨界，让不同的智慧在一起产生作用。在创新模式里，有个概念叫积木式创新，而在基金会里，不同背景的理事

在一起就可以把不同的经验模块重新组合，带来创新。

CFF：对于韩红基金会而言，捐赠人除了给予资金和物资捐赠，还发挥哪些重要的作用？

王增娟：捐赠人是我们重要的社会信任资产。对于韩红基金会来讲，捐赠人既是服务的对象，也是合作伙伴，更是学习的榜样和力量的源泉。

作为服务对象。韩红基金会希望捐赠人能够基于对基金会长期的关注，对公益项目有深度的了解和认可，能够长期、可持续、理性和审慎地进行捐款。

作为合作伙伴。捐赠人给我们提供了很多资源支持。除了直接的捐款、捐物，还包括贡献时间、场地、传播资源、关系网，甚至是智力支持。有时候，捐赠人还会成为基金会某一个关键事件的联络员和推动者。

作为学习榜样。一方面，很多捐赠人都是社会各个领域的佼佼者，取得的很多成就都值得我们学习。另一方面，韩红基金会还有非常多的捐赠人是普通公众，他们表现出的心系社会进步的精神，更值得我们学习。

作为力量源泉。在很多重大公共事件应急响应的工作中，韩红基金会的工作报告都是在凌晨、半夜发出去的，很多捐赠人会给我们留言说“看到报告后他们就安心了，可以去休息了”。当韩红基金会收到质疑声时，捐赠人会打来电话，鼓励我们踏实干事、不要受到质疑影响。这些都给了我们非常大的力量。

CFF: 如果基金会的目标是要有效解决社会问题,实现公共价值的话,那不可避免地会涉及跟利益相关方的有效协同。请教增娟秘书长,从调动不同的利益相关方参与的角度来看,您觉得让项目快速有效落地的关键是什么?

王增娟: 与不同利益相关方建立有效协同机制的关键,除了信任,还有真诚、平等、及时、有效的沟通。良好的沟通,可以促使不同利益相关方更好发挥自身的价值。以韩红基金会 2020 新冠肺炎疫情驰援武汉的举例,

在政府层面:韩红基金会制定的全省医疗援助方案得到了湖北省卫健委的支持。当地卫健委提供了红头文件回函,表示为基金会捐赠的物资合理调配给予支持与协助。这份文件为基金会项目有序开展奠定了重要的基础,也为当时实施跨省市的物资配送提供了一个关键的通行证。此外,卫健委还给我们提供了全省的发热门诊和定点医疗机构名单,帮助基金会了解各医院的真实需求,这大大节约了基金会识别有效需求、进行精准捐赠的时间。

在企业层面:中通物流公司为我们在武汉设置了物资临时中转仓,重庆医药湖北恒安泽公司为武汉的进出港仓库提供了物资管理系统。在长达 57 天的时间里,为了保障物资 24 小时的及时调配,他们 20 多名公司员工吃住都在仓库里,在没有热食、天天吃方便面的情况下,上百万件物资(包括医疗设备、防疫物资)都从这里发出,被运往湖北全省。

在志愿者层面:我们相信,每一个人都是天然的志愿者,都有志愿精神。韩红基金会的医疗专家是非常重要的志愿者,目前已有 500 多名覆盖全科的医疗专家志愿者,在每一次的应急响应或常态化的重大公益项目中,都发挥了专业力量不可替代的重要作用。此外,明星志愿者也是韩红基金会特有的志愿者群体,他们不仅仅捐款捐物,还通过自己的影响力和实际的行动,去号召更多的人关注公益。

CFF: 程芬老师,您如何看待韩红基金会跟这些利益相关方之间的协作方式?对于其他基金会,其中哪些经验具备较强的迁移性?

程芬: 韩红基金会的很多经验,都可以给别的基金会以借鉴和启发。

首先,政府部门、企业、社区居民、公益机构等都是社会治理主体之一。以武汉抗疫为例,它涉及方方面面的治理主体。韩红基金会充分认识到了这样的关系,把基金会打造成了开放的平台,在这个平台上,这些利益相关方都可以贡献自己的独特价值。

其次,韩红基金会是在武汉抗疫过程中做出快速反应的机构。这种快速反应的机制,一方面得益于以往积累的社会信任关系,这是机构无形资产中的一部分;另一方面是做的事情本身有价值感召力。当以韩红为代表的明星志愿者振臂一呼的时候,大家会感觉到特别强烈的、被感召的力量。大家心之所向时,就会产生关系和行动。

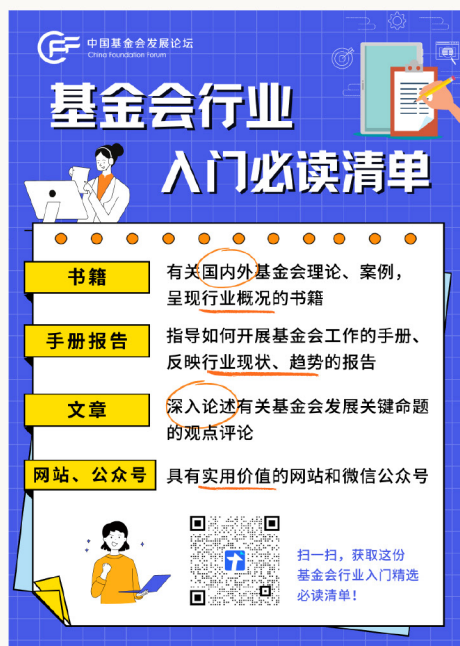
最后,沟通是行动得以有序和持续进行的关键。充分的、真诚的沟通是基础,再加上良好的愿望、行动,就能慢慢沉淀形成信任。我们在沟通和建立信任时,还需要做到以下三点:

有法有据。我们所做的事情、沟通的内容,都要有合法性和合理性,不能侵犯相关方的隐私或商业机密、国家机密,不能违背公序良俗。

专业精神。专业精神强调尊重客观规律、遵循基本原则、讲究方式方法。以沟通为例,基金会作为社会组织,沟通的标准不能只限于“建立联系、传达信息”,而是要实现高效沟通,从而去影响我们要去动员的目标群体。因此,所有专业的公共沟通,最后都要影响行动。

尊重。在沟通的过程中,对所有的利益相关方都要尊重,要有同理心,理解和包容他们的处境和诉求。比如,不要高高在上流露优越感,不要贩卖受益人的苦难和痛楚;跟孩子说话的时候要尽可能地蹲下来,平视他们,用他们听得懂的方式去说话。这是一种专业素养,更是公益价值的体现,都需要融入充分和真诚沟通里。

如果基金会对公众沟通和内部沟通都能做到以上这几点,那么,社会信任就可以慢慢积累下来,行业环境也能得到优化,呈现向好的发展。CF



扫码下载更多~

世界公益慈善环境大比拼

编译 | 基金会论坛秘书处

本文介绍印第安纳大学礼来家族慈善学院 (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, IUPUI) 推出的世界公益慈善环境指数 (Global Philanthropy Environment Index, GPEI)，及其如何发挥作用。

IUPUI 在 2018 和 2022 年分别两次发布《世界公益慈善环境指数》报告，在 2022 年报告中，根据全球层面的研究，GPEI 对 91 个国家和经济体的公益慈善环境进行了比较分析。

一、GPEI 基本概念

· 世界公益慈善环境指数 (Global Philanthropy Environment Index, GPEI)：慈善事业发展受制于许多因素，比如监管、政治、经济和文化背景等。世界公益慈善环境指数 (GPEI) 就是评估这些因素，使我们能够了解公益慈善事业可能会如何发展，以及如何促使其蓬勃发展。GPEI 是世界上最大、最全面的用于观察全球公益慈善环境的系统性工具，为政策制定者、民间社会领袖和公益慈善家提供依据，使其了解如何最好地激励和促进全球公益慈善事业发展，以及如何制定更好的发展战略。

· 有利的公益慈善环境 (Enabling Philanthropic Environment)：GPEI 通过考察从事或支持公益慈善事业的个人和组织所面临的障碍和激励因素，来评估一个国家和国家间的公益慈善环境。一个有利或者说良好的公益慈善环境可以提供足够的激励，对个人或公益慈善组织产生积极的影响，使其能以持续和有效的方式自由参与或从事公益慈善活动。这种有利的环境是一系列相互关联的条件的产物。有利的公益慈善环境不仅受到政府政策选择的影响，同时也是一个国家和经济体的历史、文化和社会政治传统、资源和遗产的结果。

2022年世界公益慈善环境指数 (GPEI)概览

91

共评估91个国家和经济体

2022年GPEI衡量了2018-2020年91个国家和经济体的公益慈善环境



2022年GPEI通过6个因素评估公益慈善环境，使用从1（最不利）至5（最有利）数字评分

· 运作公益慈善组织的便利性 · 政治环境
· 税收优惠 · 经济环境
· 跨境慈善流动 · 社会文化环境

3/5

3/5的国家和经济体拥有良好的公益慈善环境

62%以上的国家和经济体拥有良好的公益慈善环境（得分3.50或以上）

3.63

3.63平均综合得分

在6个因素中，2018-2022年世界平均得分最高的是运作公益慈善组织的便利性（3.97），而得分最低的是经济环境（3.46）

*2022 年世界公益慈善环境指数 (GPEI) 概览

· 2022 世界公益慈善环境指数（以下简称 2022GPEI）：2022GPEI 通过衡量不同国家和经济体在监管、政治、经济和社会文化方面对公益慈善事业的激励和障碍，提供了关于世界公益慈善环境的全面信息。其考察了世界范围内 91 个国家和经济体在 2018-2020 这三年的公益慈善环境情况，这 91 个国家与经济体共分布在 14 个地理区域，占世界人口的 85%，全球 GDP 的 95%。

二、2022GPEI 如何评估

2022 年 GPEI 通过六个因素来评估公益慈善环境，这些因素分别为：

- 运作公益慈善组织的便利性：主要是指公益慈善组织成立、运作和解散的法律和法规。
- 税收优惠：考察与捐赠和接受捐赠有关的税收法律法规。
- 跨境慈善流动：评估对进行和接受跨境捐赠有激励或限制作用的法律法规。
- 政治环境：衡量政府和公益慈善组织之间的关系，以及有关公益慈善事业的公共政策和实践。

· 经济环境：考察有利于或不利于公益慈善事业发展的经济条件。

· 社会文化环境：是指为公益慈善事业提供了有利或不利条件的社会核心价值观，如公益慈善文化传统、公信力、公益慈善意识、对公益慈善组织的认知。

2022GPEI 通过 11 个指标问题分别对这六个因素展开评价。来自 91 个国家和经济体的专家对这些指标问题提供了详细的回答和信息。专家们从 1 到 5 对每个指标的满意程度进行打分，分别在国家和经济体、区域以及全球层面对公益慈善环境进行评估。最后，由区域和全球层面的专家对国家和经济体层面的分数和信息进行讨论和评估，以提高最终评分的有效性。

三、2022GPEI 结果 & 未来展望

1. 按评估因素得分

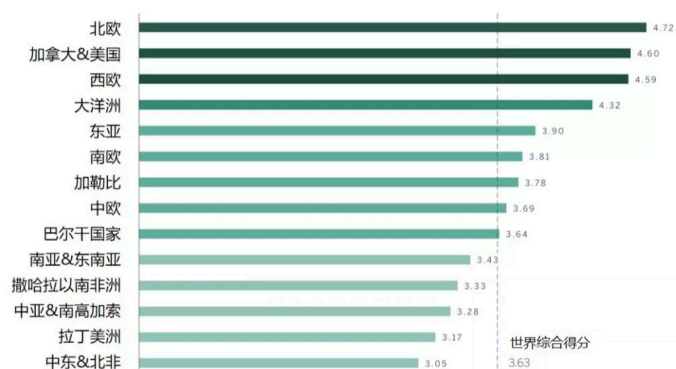
六个评估因素的整体综合得分为 3.63。在六个因素中，运作公益慈善组织的难易程度在 2018-2020 年的全球平均得分最高（3.97），紧随其后的是社会文化环境（3.82）。由于新冠疫情所带来的经济影响，2018-2020 年经济环境得分最低（3.46）。



* 全球得分，世界公益慈善环境指数（2018-2020）

2. 按评估区域得分

在所评估的 14 个地区中，北欧地区得分最高，平均总分为 4.72 分，而中东和北非地区得分最低，为 3.05 分。我们所在的东亚地区分数处于中游偏上，仅次于北欧、北美、西欧和大洋洲，得分为 3.90 分。

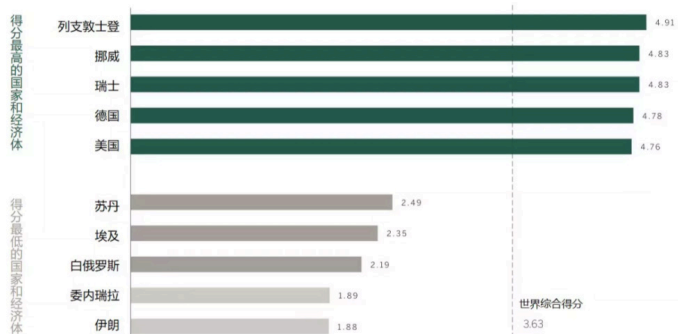


* 不同区域得分，世界公益慈善环境指数（2018-2020）

3. 按评估国家和经济体得分

在 2018-2020 年，列支敦士登的平均总分最高，为 4.91 分，具有最有利的公益慈善环境。其次是挪威（4.83）、瑞士（4.83）、德国（4.78）和美国（4.76 分）；而得分最低也就是公益慈善发展最严格和受限的国家是伊朗（1.88）、委内瑞拉（1.89）、白俄罗斯（2.19）、埃及（2.35）和苏丹（2.49）。

从整体得分来看，中国的平均分并不高（2.96），但从各因素的得分上来看，中国在经济环境和社会文化



* 不同国家和经济体得分，世界公益慈善环境指数（2018-2020）

环境上表现最好，分数均为 3.70；唯有在运作公益慈善组织的便利性和跨境慈善流动方面表现欠佳，评分分别为 2.27 和 2.40。

从 2022GPEI 来看，全球公益慈善环境虽然整体上略有改善，但并非在每个方面都有所改善。结果显示，持续和有利的监管环境、国家间的合作，以及强大的公益慈善传统和社会价值观对培育公益慈善事业的发展，至关重要。

2018-2020 年，世界经历了大规模自然灾害、武装冲突、经济冲击、政治动荡、各种移民危机和新冠疫情的肆虐，每个国家和经济体的人们都希望通过帮助他人来应对这些挑战——要么以直接捐款的方式，要么通过正式的公益慈善组织来帮助他人。

在日渐认识到公益慈善事业的重要性和作用的同时，我们需要进一步关注法律法规、政治、经济、文化等生态系统的重要组成部分，为公益慈善事业发展创造和提供更有利的环境。2022 年 GPEI 报告显示，尽管在 91 个国家和经济体中，其中 62% 都拥有良好和有利的公益慈善环境，但近一半也受到新冠疫情影响，经济增长放缓，从而对公益慈善环境也产生了不可忽视的影响；此外，其中三分之一的国家和经济体，面对新需求的不断增长、和众多慈善家和公益慈善组织提供了大量资金，但跨境慈善流动仍然受到环境的诸多限制。这也意味着，在新冠疫情常态化的今天和不远的未来，全球的公益慈善事业发展，将更依赖彼此协作、新技术的应用和全球捐赠的数字化发展。

四、着眼疫情下的公益慈善环境变化

新冠疫情——这一场前所未有的全球健康危机，在世界范围内对所有国家的经济体的发展带来了长期、深远和

多重的影响。因此，观察世界公益慈善大环境的变化，我们不可避免地要将新冠疫情带来的影响纳入考量范围。

2020 年 4 月，印第安纳大学礼来家族慈善学院（IUPUI）发起了一项开放式定性调查，邀请了为 2018 年《世界公益慈善环境指数》报告做出贡献的专家，分享他们对于非营利组织在其国家和经济体中如何受到疫情影响和进行应对的观点，共收到了来自 45 个国家和经济体的 55 份具体回复。当时，疫情对于公益慈善环境的影响还不明显，部分国家和经济体尚未经历疫情最严重的时刻。

IUPUI 在 2021 年再次对这些专家发出邀请，让其在 2020 年调查问题再次进行回答，以了解他们随时间变化的最新观点。最终，在完成 2020 年调查的 45 个国家和经济体中，共有 39 个国家和经济体的代表进行了回复。

2020 与 2021 年的两次定性调查，主要包括以下开放性问题：

非营利组织和公益慈善在应对疫情中所发挥作用的领域；

非营利组织和公益慈善在应对疫情方面的创新举措和新趋势；

疫情如何影响世界公益慈善环境；

疫情对世界公益慈善环境的预期影响。

这些观点与研究展现在 GPEI2022 年报告中，以帮助我们加深对以下问题的理解：疫情对世界公益慈善环境产生了什么影响？在疫情影响下，各国非营利组织及其从业者应该如何应对？

主要发现

· 政府与非营利组织的关系

在公益慈善发展环境受限，或者非营利组织高度依赖于政府和国际资源的某些国家和经济体，政府并没有充分参与或支持非营利组织应对疫情影响，如白俄罗斯、克罗地亚、加纳和塞尔维亚；此外，在部分国家，不稳定的政治环境影响了整个经济环境，从而对非营利组织的发展产生了不良影响，例如以色列和津巴布韦。

在部分国家，政府采取了减轻非营利组织财政负担的相关举措，也在监管上给予非营利组织松绑；如

澳大利亚、英国等公益慈善发展环境较为良好的国家，还加强了国家之间的相互合作。

在中国，为了应对疫情所带来的影响，政府集中向有需要的人群提供了关键服务。

· 非营利组织能力快速发展

在全球各地，因疫情暴发而出现的各国之间封锁政策，导致非营利组织转向在线运作和服务，如线上筹款、交流和培训。

在中国、克罗地亚、加纳、匈牙利、印度、印度尼西亚、尼泊尔、北马其顿、罗马尼亚、新加坡、沙特阿拉伯、南非、韩国、土耳其、英国和美国等国家，疫情加速了非营利组织的数字化转型：如线上提供服务（包括教育和咨询）、众筹、协调活动、动员和吸引资源方、开展志愿服务和合作等。

· 合作扩大

合作成为疫情中的主要创新举措和主导趋势。随着数字技术的发展和广泛使用，非营利组织与志愿者、研究者、资助者和服务提供者建立伙伴关系，组成了新网络，进行广泛合作和协调。

· 公众公益慈善意识提高

接受调查的专家一致认为，疫情提高了公众对公益慈善事业重要性的认知，个人和企业捐赠者的捐款都有所增加。

随着来自社会的认可和支持的增加，公益慈善捐赠和非营利组织在缓解疫情危机影响方面，所发挥的关键作用越来越明显，并且得到了媒体的宣传和报道——更大的曝光度进而为非营利组织提供了为更多有需要的人发声的平台。

应对未来

· 贫困和不平等问题的结构性原因难以解决：在疫情期间，由于非营利组织长期将资源用于缓解疫情带来的影响，导致人们忽视造成本国贫困和不平等的结构性原因。在比利时、加纳和尼日利亚，专家们预测未来对公益慈善的需求仍会继续增加。在新冠疫情结束后，许多之前未被关注到的领域，对资金支持的需求将出现高峰。

· 国际资助减少：埃塞俄比亚、加纳、印度尼西亚、

肯尼亚和津巴布韦的专家预测，由于疫情危机持续时间延长，全球资金所提供的支持体量将有所减少。在某些情况下，如果国家内部的经济状况不佳，再加上国际资金减少，可能将会对公益慈善的发展产生负面影响。

· 公益慈善发展萎缩：专家们还预测，人们收入的减少可能会导致失业、服务减少和一些公益慈善组织关闭。因此，专家认为，在那些公益慈善发展环境较为脆弱的国家，许多资金不足的小型公益慈善组织将面临最大的生存挑战，比如白俄罗斯、波黑、北马其顿、波兰、俄罗斯、塞尔维亚和津巴布韦。

· 公益慈善有机会获得更多认可：由于疫情这场危机，公益慈善有极大潜力在未来获得更大的社会认可，特别是在那些疫情前公益慈善的潜力未被广泛认可的国家和经济体。

· 长期合作：专家们敦促，必须维持和加强在疫情期间所建立起的合作网络，以应对未来的危机和挑战。

· 在线捐赠：在世界各地，更多的筹款和公益慈善活动将通过网络线上进行，在线捐赠日益普及。

· 新的筹资结构：在疫情期间，专家观察到一种有关捐赠和资助的新趋势，即筹资可以更具灵活性。专家们希望这种新趋势在疫情好转后继续保持下去。

· 可持续性：许多非营利组织仍在为恢复财务稳定而努力，而其中一些组织，特别是其所在国家在疫情期间面临脆弱的经济状况时，则可能无法继续生存下去。只有展现出良好韧性和适应性的非营利组织，才有更多的机会生存下去，实现可持续发展。

参考资料：

- 1.The Global Philanthropy Environment Index 2022.
- 2.The Global Philanthropy Environment Index 2018.
- 3.One-third of Donors Directed Half Their Giving to Disaster Relief, Philanthropy News Digest.

（编译：邵晗）

做好公益慈善的实用手册

编译 | 基金会论坛秘书处

本文为中国基金会发展论坛秘书处编译于英国新慈善资本（New Philanthropy Capital）2016年发布的指南《如何成为好的公益慈善机构？》（What makes a good charity? NPC's guide to charity analysis）。

前言

新慈善资本（New Philanthropy Capital，以下简称为NPC）是英国一家公益慈善智库和咨询机构，它的使命是帮助慈善机构、基金会、慈善家、影响力投资者、社会企业、企业、公共部门，在它们所服务的人群中最大限度地发挥社会影响力。NPC协助个人和组织将“理论”转化为“实践”，应对公益慈善领域的诸多问题，激励更多行动和创新的出现，与公益慈善领域从业者和他们的受益人共同应对挑战。

NPC认为，分析公益慈善领域的现状能够帮助各类机构更好地发展和开展工作。它于2010年发布了一本用于分析公益慈善机构的《小蓝书》（The Little Blue Book），在公益慈善领域广受欢迎。

自《小蓝书》发布以来，公益慈善生态发生了许多变化。为了应对这些变化，NPC于2016年9月发布了名为《如何成为好的公益慈善机构？》（What Makes a Good Charity?）的指南，在其中提出了他们分析公益慈善机构时使

用的分析框架。这份指南不仅能够帮助公益慈善机构更好地顺应变化、做出改变，而且能帮助资助方衡量机构的表现，发现机构的优势和弱点，从而更好地配置资源。

这份指南适合谁看？

- 如果你是资助方或者慈善家，这份指南将能够帮助你决定为哪家机构提供资金支持，发现与你合作的哪家机构可能需要额外的支持；

- 如果你已经投身于公益慈善领域，这份指南会为你提供一个框架，帮助你审视你所在的机构的优势和需要改进的地方；

- 如果你对公益慈善领域感兴趣，这份指南会帮助你了解获取信息的渠道，并且让你对公益慈善机构的有效性做出自己的判断；

- 这份指南里提出的建议适用于大型基金会、倡导型组织、社区服务机构、社会企业（social enterprise）等多种形态的公益慈善机构。

NPC 公益慈善机构分析框架

NPC的公益慈善机构分析框架由四部分组成——目标、影响力实践、团队、财务和运营。

目标

- 机构的愿景和使命，是否回应了某种真实需求？
- 机构是否制定了良好的战略，来帮助它实现目标？
- 机构的工作是否响应了它的战略？
- 机构的工作是否取得了成果？

影响力实践

- 机构能否利用信息不断学习和改进？
- 机构是否明确自己在做什么？
- 机构是否有正确的评估方法？
- 机构是否公开其评估结果和发现？

团队

- 机构是否有能胜任的领导团队？
- 机构能否招募优秀人才并对他们进行合理的管理？
- 机构的治理如何？
- 机构的受益人是否帮助机构发展？
- 机构是否有健康的组织文化？

财务和运营

- 机构的财务状况是否安全？
- 机构是否具有好的财务管理能力？
- 机构是否拥有良好的运营管理能力？
- 机构是否有效利用了所有资源？

下文将从以上四个部分，分别阐述如何成为一家好的公益慈善机构。

第一部分：目标

想要了解任何公益慈善机构，首先都需要了解它想要做出什么样的改变。无论机构规模多大、属于哪个领域，它都会想要实现某种改变。一家机构正是由它的目标所决定的。那么，我们要问……

问题一：机构的愿景和使命，是否回应了某种真实需求？

每个公益慈善机构都有一个想要实现的愿景，而机构的使命就是为实现这一愿景而做出行动，推动改变。你可能会认为这对于公益慈善机构来说理所当然，然而在现实中，机构的利益和使命之间往往存在着张力。公益慈善机构所做的一切都应该遵循其使命，无论是

它的品牌形象、传播方式，还是它的组织文化。

最高效的机构往往会收集、分析数据，听取受益人的意见，从而保持它们对所关注的问题的了解。除此之外，它们还应该了解其他机构是如何解决问题的，从而去判断自己在哪些方面可以发挥最大的作用。如果外部环境的变化影响了机构的工作，或者人们的需求或兴趣发生了变化，机构则需要调整它应对问题所采取的措施。

想要实现影响力，机构往往需要拥有明确的目标和承担风险的勇气。每个公益慈善机构都希望自己的工作能实现长久的变化，解决问题的根本原因，而不是仅仅是治疗“症状”。因此，一些机构开始采取“系统性变革”模式，旨在通过改变系统的结构和支持机制（如政策、关系或权力结构），从而实现更持久的变化。

>>> 重点关注“变革理论”

变革理论（Theory of Change）可

以帮助机构规划如何创造变革。一个好的变革理论包含以下要素：

- 明确机构的目标受益群体和他们的需求；
- 以成熟的理论和研究为依据；
- 变革理论应该由所有人（员工、资助方、志愿者、受益人等）共同创造；
- 能够让公众相信这家机构了解它想要实现的目标，以及如何实现目标。

问题二：机构是否制定了良好的战略，来帮助它实现目标？

实现公益慈善机构的使命是个漫长的过程，而机构的战略则需要在此过程中随着环境的不断变化而发展。机构的战略确定了机构的发展方向，它可以为决策提供参考。完善的战略有助于机构向利益相关方传达实现使命道路上的具体规划。

机构的战略应该用清晰的逻辑和证据来阐明机构想要解决某一问题的原因，以及机构的工作对这一问题可能带来的影响。这对于只有一个业务领域的

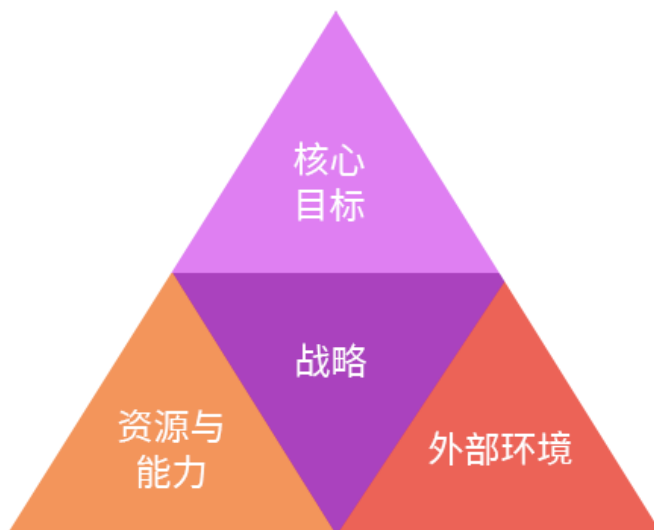


图 1：NPC 战略三角

小型机构来说比较简单,但对于活跃在多个业务领域的机构来说,情况则比较复杂。

>>> 重点关注“战略发展”

对于公益慈善机构来说,战略发展是一个漫长的过程。没有哪一种战略适用于所有机构,能让大家“抄作业”。因此,NPC提出了一个帮助公益慈善机构思考战略进程的框架——“战略三角”(如图1)。简单来说,机构的战略由三个重要部分组成:机构的核心目标。

发展机构战略时,我们可以……

从证据和经验中学习:从证据和经验中学习,对于战略发展至关重要。我们应该关注公益慈善机构如何处理新的信息和它过往取得的成绩。机构是否能从过往的经历中总结经验,并根据经验调整工作方法和内容?它是否愿意停止那些不符合当下需求或者没有成效的工作?

落实战略:战略的具体落实对于公益慈善机构来说是个巨大的考验。我们需要考虑,每个人对机构战略的看法一致吗?员工是否理解机构的战略,并且能依照战略执行工作?

平衡风险与回报:公益慈善机构的战略发展过程,可以帮助它思考机构的风险偏好,以及风险与回报之间的平衡。不同机构采取的工作方式各不相同,最好的公益慈善机构会在理想和现实之间找到一个平衡,适应变化,发展战略。值得注意的是,虽然停滞不前或过度谨慎不可取,但过度冒险也可能适得其反。

扩大影响力:工作内容和方法已经成熟的机构,应该通过触达更多的受益人来扩大影响力。如果一家机构的目标是规模化,那么它的计划应该更现实、合理,并且考虑到了其中的风险。大型公益慈善机构必须注意,不要随意扩张工作领域,这样做可能会影响到小型机构的运作。

权衡规模化与深度服务:大多数公益慈善机构都纠结于扩大工作规模、还是深度服务目标群体。很少有机构能够既触及大量的受益人,同时又尽最大的努力服务每一个人。这种权衡尤其值得有一定规模的机构注意。规模化不一定是成功的标志,我们要对那些为了追求规模而扩张的机构持谨慎态度。

>>> 重点关注“数字化转型”

数字技术已经渗透到了我们生活的每个方面,也贯穿于公益慈善机构工作的各个方面。机构的领导层需要了解数字技术的潜力,提高专业知识,通过它来实现更大的影响力。数字化转型并不是所有机构最关注的事项,但我们不能忽视它的重要性。在分析一个机构时,我们需要考虑技术将如何影响其有效性,并帮助机构做出改进。

问题三:机构的工作是否响应了它的战略?

我们都期待公益慈善机构用正确的方式做正确的事情。而机构的日常工作则应该响应为实现总体目标而制定的战略。

有些时候我们会发现机构的工作有很大的惯性——“因为我们一直这么做,所以我们会按照这种方式继续做下

去。”还有些时候,机构会用它们“做了什么”来定义自己,而不是用“实现了什么”或“形成了何种影响力”来定义自己。这样的思维方式对于机构没有帮助,每个机构都应该明确它所做的工作能够带来哪些实际的成果和影响力(变革理论可以帮助机构梳理工作与其目标的关系)。

此外,机构所做的工作不应该一成不变,而应该根据需求的变化而做出相应的调整。最好的公益慈善机构总是在不断地改进。为此,它们需要经常评估它们所做的工作,从工作中汲取经验,将学到的东西付诸实践,持续改进,形成良性循环。

>>> 重点关注“有效合作”

很多时候,部门内或跨部门合作能够帮助机构实现更大的影响力。不同的机构可以提供互补的服务,减少资源的分散,通过合作让干预措施惠及更多人。然而,机构间、部门间的合作也可能耗时耗力,还不一定会带来更大的影响力。因此,公益慈善机构应该对它们在领域中的作用,以及它们的工作与其他部门之间的关系有着清晰的认识,从而寻求更有效的合作。

问题四:机构的工作是否取得了成果?

公益慈善机构都在尽可能地以正确的方式做正确的事情,但在实践当中,机构是否真正取得了成果呢?为此,我们需要找到项目取得的成果的相关证据,从而去判断机构的工作是否发挥了作用,发挥了多大作用,以及随着时间的推移有了哪些改进。此外,这些证据还可以帮助我们判断钱是不是花到了实处。

机构取得的成果对于员工、资助方、志愿者和受益人来说都是一种激励。成果达到预期时，机构可以尝试用同样的方式做更多事情，让更多人受益。若成果未达到预期，则可以借助这些信息，调整工作内容或整体战略。

第二部分：影响力实践

公益慈善机构的动力来源于它们所实现的影响力。影响力实践是指一系列以实现影响力为目标的行动，即：规划如何实现影响力—付诸行动—评估—为优化未来的工作而反思。许多机构在测量和评估影响力时，不会考虑有哪些现成的信息，以及哪些信息是有用的。因此，制定一个影响力评估框架，对于公益慈善机构提高工作有效性和影响力来说十分必要。

关于机构的影响力实践，我们要问……

问题一：机构能否利用信息不断学习和改进？

好的影响力实践能让公益慈善机构更好地理解自己的工作，吸取经验教训并做出改进。它一般包括四个步骤(如图 2)：

规划：确定想要实现的影响力以及如何实现影响力，而后规划一种衡量影响力的方法；

行动：完成工作，并收集必要的信息；

评估：分析收集到的数据和信息，评估影响力；

反思：从工作成果中吸取经验教训，利用这些经验教训来改进工作。

评估结果可以向各个利益相关方证明工作的成效，还可以为机构内部的规划和实践提供参考。如果工作成果没有达到预期，机构需要思考其中的原因，然后调整工作内容或整体战略。

问题二：机构是否明确自己在做什么？

首先，机构要明确自己希望实现哪些成果，以及如何实现这些成果。公益慈善机构需要有可靠的数据和信息来证明自己是否在服务范围内工作，以及是否真正服务了目标群体。为了检验工作是否回应了真实需求，一些机构会将自己的成果和当地的总体需求进行比较。

想要了解机构的工作是否有成效，最简单的方式便是想象一下：如果缺少了（这家）机构的工作，情况会是什么样？如果没有（这家）机构的参与，问题会得到解决吗？回答这个问题的方法有很多，可以去直接询问受益人的意见，也可以用随机对照试验（RCT）来检测效果。

问题三：机构是否有正确的评估方法？

要想了解机构发挥的作用以及如何发挥作用，我们就需要找到能够证明机构影响力的证据。在理想的情况下，机构和资助方都十分清楚他们工作可以实现的影响力。然而实际情况通常比我们的所想更为复杂，机构和资助方需要对工作能带来的实际影响力有合理的认识。

在评估时，公益慈善机构应该问自己三个问题：

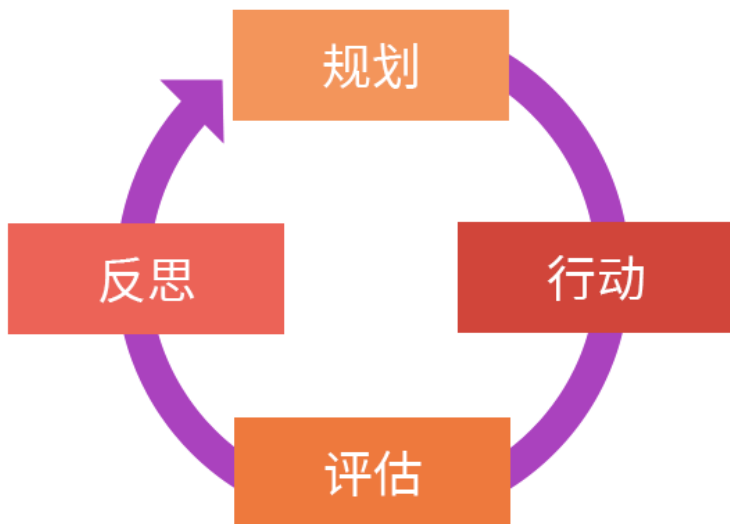


图 2：“规划 - 行动 - 评估 - 反思”循环

· 我们做的事情是正确的吗？我们的工作能否有效地解决问题？

· 我们做得好吗？我们的工作方法是否有效？

· 有没有更好的方法？有没有更有效的方法？我们能否提升工作效率和效果？

评估方法需要符合机构的规模和发展阶段。小型机构可能没有资源去进行详细的影响力评估，但它们应该利用现有的证据去了解机构所获得的影响力。大型机构则常常聘请外部专业评估人员或学者，从而增加评估结果的可信度。

>>> 重点关注【有效的信息收集】

让员工、志愿者和受益人群参与。

将受益人的负担降到最低。我们只需要从样本中收集信息，只要样本具有代表性，机构就可以对信息进行总结归纳。

定性数据和定量数据都很重要。定量数据显示的是数字，而定性数据则被用来了解事情背后潜在的原因以及人们的观点和动机。

尽可能使用现有的评估工具。经过验证的方法更可靠，标准化的方法还可以让我们对评估结果进行比较。

要意识到评估结果可能并不准确。比如说，参与公益慈善项目或者相关评估的人员未必具有代表性，他们可能只是愿意参与或者坚持到了项目结束。因此，在评估时要尽量避免这种情况的出现。

问题四：机构是否公开其评估结果和发现？

越来越多的公益慈善机构在年报、影响力报告或评估报告中介绍机构的影

响力，有时甚至还会分享它们走过的弯路和从中吸取的经验教训。我们鼓励这类分享，因为它能让其他人和机构了解什么是有效的、什么是无效的，帮助机构自身和更多机构共同改善工作。关注公益慈善机构的评估结果时，需要特别关注两点：

评估结果是否向相关方呈现了他们需要了解的内容？

评估结果中呈现的内容是否准确？

影响力评估报告应该明确地阐述机构想要实现的目标、实现目标的方式、工作成果以及经验教训，此外还应该包括评估中发现的任何问题、不确定性以及局限性。此外，由于资助方愈发重视影响力，导致公益慈善机构有可能会在影响力报告中夸大工作成果；但是，秉持诚实的态度呈现相关数据和结论，可以有助于机构追求更加透明和诚信、并努力建设一个学习型组织。

第三部分：团队

人是公益慈善机构的基石。好的领导团队、健全的治理体系和提供支持的管理团队能让员工和志愿者们发挥“1+1>2”的作用。

对于小型机构来说，对某个人的过度依赖是个极其严重的问题。另一个问题在于如何招募到合适的员工和志愿者，并且让他们留任。大型机构则面临着不同的挑战，由于员工众多、团队分散，大型机构很难让所有人进行有效沟通，也很难确保大家都有着共同的愿景和一致的组织文化。

关于机构的团队，我们要问……

问题一：机构是否有能胜任的领导团队？

好的领导团队能够清晰地对外阐述机构的愿景，确保战略在实际工作中得到落实，并在需要时发展和调整机构战略。这不仅仅是首席执行官的工作，理事会和管理层也是领导团队的一部分。

机构的领导团队应该把机构的使命放在首位，而领导者本人并不一定要有非凡的个人魅力。实际上，一个“英雄式”的领导者可能在机构中的话语权太强，以至于在选择继任者和做决策时有失偏颇。好的领导团队会培养员工和志愿者的领导能力，创造一个能够让所有人发挥最大潜能的工作环境。

机构在不同发展阶段需要不同的领导风格。初创期需要适应能力强、能应对不确定性的领导者；转型期需要自信、能激发员工信心、能做出困难决定的领导者；当机构状况稳定时，需要能够把权力分散到各个部门或个人的领导者。

>>> 重点关注【首席执行官】

CEO 是机构中最有影响力的人，任何重要的工作和讨论都需要 CEO 的参与。因此，我们需要关注 CEO 的：

战略视野。CEO 必须确保机构制定了合理的战略，并且有能力实施该战略。

与理事长的关系。两者的关系对于机构至关重要。

与理事会以及管理团队之间的关系。大家需要互相支持、尊重、提出建设性意见和质疑。

日常管理。为了做出更好的决策，领导团队需要参与机构日常工作，了解一线员工、志愿者和受益人关心的问题。

参与核心工作。CEO 通常是机构最重要的筹款人，因此他需要了解机构的财务状况，参与筹款活动，维护关键的人际关系。

外部形象和人际关系。作为机构代表，CEO 需要成为问题解决的倡导者和发言人。

驱动力和韧性。CEO 需要有能力和推动机构发展，做出困难决定，推动工作的具体落实。

问题二：机构能否招募优秀人才并对他们进行合理的管理？

既有动力又有能力的员工和志愿者，对于任何公益慈善机构来说都举足轻重。想要更好且更有效地实现机构使命，机构就需要在合适的岗位上聘用合适的人。

有些机构只有全职员工，有些完全由志愿者管理，有些机构则选择了二者的结合。员工和志愿者都应该了解他们的工作如何为组织的使命做贡献，他们与其他同事的工作是什么关系。同时，他们也应该得到足够的机会和支持，让个人能力得到发展。

员工的流失率可以在一定程度上反映出机构的士气，而士气对于机构来说十分重要。一般来说，离职率高的机构通常年轻员工比较多，工作压力过大。机构需要采取措施为员工提供支持，减少人员的流失。

问题三：机构的治理如何？

机构治理不仅仅是指阅读理事会报告或者出席理事会。理事的主要职责是确保机构按部就班地实现目标，同时他们还要有能力承担和管理机构面临的

风险。好的理事应该知识渊博，了解机构的工作，参与度高，持续给机构领导团队提供支持和指导。理事长的角色十分重要，这一角色根据机构的规模 and 情况有所不同。理事会的工作包括策划理事会，督促理事遵守职责，监督机构的管理情况等。

理事会还应该为机构的关键职位制定继任计划。理事会构成的多样性可以帮助机构提高工作效率，引入不同的经验和视角。理事的就任和评估应该遵循适当的程序，任期也需要有一定限制，通常情况下，两到三年的任期比较合适。

问题四：机构的受益人是否帮助机构发展？

公益慈善机构逐渐认识到，受益人能够帮助机构更好地调整工作内容、设计服务、制定机构战略。受益人参与机构工作的方式有很多，但无论采取什么方式和形式，都需要明确的目标，不能只走形式，而不起到实际的作用。如果受益人的参与没有带来任何改变，那就是在浪费大家的时间。另外，机构的战略制定和实际工作都需要有受益人的参与。

问题五：机构是否有健康的组织文化？

现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“在组织文化面前，战略不值一提。”组织文化是无形的，它既没写在组织章程中，也很难被人发现。组织文化通常是一个组织中不成文的规定、信念和规范，员工会在不知不觉中受到它的影响。因此，组织往往意识不到其组织文化可以削弱或增强其能力。

领导团队的行为通常会奠定组织文化的基调。虽然他们不能支配组织文化，但可以对其施加影响。机构需要让它的组织文化和想要实现的目标相匹配。举例来说，如果一个通过赋权受益人让他们有能力自己掌控生活的机构，用命令的方式对员工下达工作，扼杀员工的主动性，那我们就很难相信这样的机构可以实现它的目标。

第四部分：财务和运营

钱是达到“目的”所需的“手段”。它并非公益慈善机构的最终目标，却是帮助机构实现目标的重要资源。安全、可持续的财务状况能够让机构更专注于它们的使命。

在公益慈善领域谈“钱”的时候，我们需要认清现实——“钱”这种资源十分稀缺，机构得到的资助往往会附带许多条件。一方面，许多资助方都倾向于把资助限制在一个特定的项目上；另一方面，他们还期望公益慈善机构建立后备基金，以及尽可能地把资金用于项目的具体落实上。对于公益慈善机构来说，在诸多限制和要求之下，实现财务安全是个巨大的挑战。如果不给资金的使用设限，机构在落实具体工作时的积极性必定会有所提升，同时还能让项目的开展更灵活、更独立、更具前瞻性。因此，我们建议资助方们尽可能地为机构提供非限定性资助。

要想充分地了解一家机构的财务状况，我们则需要关注机构的审计报告、财务报表、资产负债表、现金流等资料和信息。毋庸置疑，我们可以通过以往的资料去判断机构的财务状况。但我们不应该仅止于此，还应该去做些预测，判断机构的财务状况在未来是否可持续。

关于机构的财务和运营状况，我们要问……

问题一：机构的财务状况是否安全？

简单来说，机构的财务安全是指：

(1) 机构的收入足够负担它的支出，且收支都可预测；(2) 机构的资产负债状况良好，能够灵活应对财务状况的变化；(3) 机构的财务前景相对乐观。以上因素都影响着机构工作的开展和对未来的规划。

我们可以通过以下五个方面，具体考虑机构的财务安全。

(一) 收入和支出

一家机构的收入应该足够负担它的支出，并且在此基础上实现机构的影响力。持续的超额支出可能会在短期内给受益人群带来好处，但日后可能会引起机构的财务问题。然而，机构也不应该把钱全都囤积在银行里，这样做无法帮助机构实现社会价值。

对于公益慈善机构来说，最明智的做法是避免过度依赖单一的资金来源。我们都知道，限定性资金必须用在规定的项目上。而对于公益慈善机构来说，最理想的情况是拥有足够的非限定性资金来任其支配，用于发展新的项目与合作等。一些机构还会开发自己的商业模式，在创造影响力的同时获得资金收入。这种做法可以让机构在财务上更独立。但同时，这种模式通常也很难实现，因为它十分依赖于他人的付费意愿。

(二) 资产负债表

资产和负债的平衡是公益慈善机

构财务安全的基础。机构需要足够的流动资产来满足即时的财务需求，还需要留有一部分灵活可用的资金去应对随时可能发生的意外事件。因此，机构需要在银行账户里保留一定量的存款，而存款的数额则由机构的收入和资金流来决定。

(三) 后备基金

持有后备基金主要是为了在收入下降时让机构的工作得以持续。这部分资金有时也会用于扩展机构规模或者购买资产。然而，多少后备基金才算“足够”呢？这通常取决于机构运营当中可能涉及的一些风险，例如，机构收入的稳定程度、机构的支出水平，以及调整收入和支出的灵活程度。每家机构都最好持有足够的资金来应对突发状况。为了确保机构的正常运转，我们建议储备三到六个月的开支。

(四) 负债

越来越多的公益慈善机构通过举债来发展资产，为机构运营提供资金。社会投资的发展也促使更多机构考虑将债务作为融资的手段。然而，机构需要确保债务是可持续的，而这又取决于两个因素：强大、可靠的现金流，以及机构的资产和负债。如果机构的资产很少，现金流很弱，那么即使是少量的债务也可能带来问题。因此，债务只有在可负担的情况下才能起到作用。

(五) 财务前景

最后，我们应该考虑机构的财务前景——机构的财务模式是否可持续。这个问题对于社会企业来说尤为重要。虽然许多社会企业都将资助款作为它的

启动资金，但社会企业的最终目标是通过其商业模式来赚取足够的收入，实现自给自足。因此，商业模式和负担开支的能力至关重要。

问题二：机构是否具有良的财务管理能力？

(一) 了解财务状况

财务管理是要让机构了解并管理机构的收入和支出，平衡日常需求和长期规划。如果小型机构没有全职的财务负责人，CEO 就需要对机构的财务状况有着足够的了解。一个深度参与机构工作的财务负责人能够在机构中发挥很大的作用，但事事都由财务负责人单独决策，则会带来很大的风险。因此，我们希望 CEO 和管理团队都能对机构的财务状况有所了解。

(二) 清晰的财务管理程序

在财务管理中，对于程序的管理十分重要。为了防止欺诈行为以及财务管理不善，我们需要在日常财务管理中对资金施以管控，用清晰合理的支出审批和支付程序，避免这些情况的出现。财务管理程序应该清晰明了，同时还不能过于官僚化。如果财务负责人对于程序问题的细节不予理会，这时机构就该敲响警钟了。在机构中建立透明、问责制文化有助于帮助机构加强财务管理。

问题三：机构是否拥有良的运营管理能力？

在做机构管理决策时，我们应该用事实说话，用可靠的信息和数据来支持决策。所有的公益慈善机构都应该监测项目的执行，并用一系列指标来审视

机构的运营状况。其中一些指标可能与影响力测量与评估关注的指标类似，但它还应包括对于项目执行、受益人群、预算、成本和效率等信息的追踪和监测。机构的管理团队需要知道，哪些因素对于机构的发展和使命最重要，在决策时增加这些因素的权重。

>>> 重点关注“筹款”

公益慈善机构的筹款工作应具有成本效益、可持续，还需要和机构的使命和价值观保持一致。对于公益慈善机构来说，保持机构的财务安全一直是个巨大的挑战。机构的发展很容易受到筹款多少的限制，做决策时也常常会做出最容易带来收入的选择。当然，当机构没有收入时，机构很快就会停止它开展的所有项目。好的机构会判断它们应该从哪些渠道获取资金，以及如何获取资金来支持自己的事业。

业务管理还包括，日常工作中保证服务的质量，确保项目的开展遵守法律和监管，保护隐私和数据，确保项目的安全性等。机构的运营管理还可以通过员工、IT 系统、设备等方面的投资得到改善。

问题四：机构是否有效利用了所有资源？

公益慈善机构的资源大多有限，因此我们应该最大限度地利用这些资源，这其中也包括员工和志愿者的时间。我们应该尝试去了解机构把钱花在哪里，花得是否合理。并不是说钱花得越少越好，而是要花得明智，减少浪费，把钱用在能让机构实现影响力的地方。

为了对机构的重要工作做出明智的决定，管理层需要充分了解机构的开支、支出类型以及这些开支可能出现的变化。机构内部对于成本控制等相关话题的讨论，能够让大家充分掌握机构使用资源的状况。必要时，管理层还需要拿出证据证明机构支出的合理性，让大家看到工作效率的提升。此外，让所有员工都了解机构的业务模式和成本结构，有利于提高大家的工作效率。

>>> 重点关注“资源使用效率”

机构的筹款数额和服务成本，会根据机构的工作性质、工作地点、服务对象需求的不同而有所不同，各类机构计算成本的方式也不尽相同。下列指标可以帮助机构判断资源的使用是否高效：

筹款乘数：一家机构的筹款乘数表明了该机构筹款的效率（筹款乘数 = 机构筹款总额 ÷ 用于筹款的花销）；

单位成本：单位成本是指一家机构服务于一个受益人所花费的成本（单位成本 = 机构总体支出 ÷ 机构所服务的人数）。需要注意的是，单位成本不会告诉你机构实际取得了哪些成果，仅凭单位成本不足以判断机构服务的效率或者质量如何。

机构还可以利用现有的资源去撬动来自机构之外的额外支持。举例来说，可以尝试说服地方政府与它们合作，还可以从商业领域获取支持。这里需要注意的是，机构应该寻找那些与自己的使命和价值观一致的合作伙伴，并且要对伙伴关系中潜在的风险保持警惕。

结语

最后，让我们再简要回顾一下，要想做好一家公益慈善机构，我们要关注的四个核心关键要素：

第一项：目标。机构的愿景和使命要回应现实社会的真实需求；要制定实现目标所需的战略；具体的工作内容要响应机构的战略；工作要取得真实的成果，实现真实的改变。

第二项：影响力实践。机构要利用信息不断学习和改进（规划 - 行动 - 评估 - 反思）；要明确目标和实现目标的方法；需要正确的评估方法来检验工作的效果；要共享评估结果。

第三项：团队。机构的领导团队需要引领机构的发展；要在合适的岗位上聘用合适的人才；要在机构内部建立健全的治理体系；受益人也要加入机构的发展规划工作中；健康的组织文化甚至比机构的战略还重要。

第四项：财务和运营。机构的财务安全要有保障；要有良好的财务管理能力；还要有良好的运营管理能力；资源需要得到有效利用。

对于一家公益慈善机构而言，推动公益慈善生态中的系统性变革，并非一件容易的事，认识到所处公益慈善生态的发展脉络和结构性因素，并将此视角带入组织诊断、业务发展过程中，这是成为一家好的公益慈善机构所不可或缺的。CF

（编译：Sheryn；编辑：邵晗）



鸿鹄计划

PLAN FOR EXCELLENCE

——基金会新任及后备秘书长成长计划

聚焦秘书长任内关键前三年的核心痛点和需求，通过线上线下课程、教练陪伴辅导、社群共建共学、在线资源中心等一系列方式，助力秘书长建立思维框架、提升专业技能、开阔行业视野。陪伴中国基金会新任和后备秘书长成为具有战略眼光和格局的卓越基金会领导者。本项目由国强公益基金会和中国基金会发展论坛秘书处注册机构北京基业长青社会组织服务中心于2020年底共同发起。

2021年以来，陪伴了**421家基金会**的**544名秘书长**

覆盖全国31个省级行政区

建设了1个资源中心，收录600+实用资料

89名专家导师参与共建，开设了20+主题课程，140+课时

学员自主开展35场线下开放日、34场线上分享会，**6000+人次参与**



新秘书长之心声

回顾鸿鹄计划这三年，
刚好和疫情重合，这对于学员和
我们来说，都充满了莫大的挑战，
也带来了特别的温暖和充实。以
下节选部分学员的感言，希望给
你带来一些力量：

“

在与疫情的这场相遇里，我们遭遇了太多“不期而遇”，也在一次又一次调整着与这个世界对话的态度、方式和对抗行为。而鸿鹄计划的出现，倒像是在无声的“遭遇”中打了一个响雷，给予了我生命更多的涵义。愿我们能“于无声处听惊雷”，亦能于无色处见繁华。

像鲁迅先生说的“有一分热，发一分光，就令萤火一般，也可以在黑暗里发一点光，不必等待火炬”。

也许，我们的公益之路，不需要宏大叙事，使命情怀的包裹，在行动，在改变，在创造的每个时刻，感受生命的流动，就是你投身其间的价值；我们的人生之路，也许并不需要意义价值的指引，在时间流逝的长河里，你跟随生活的每一次律动体验，就是你生存于世的证据。

与其抱怨黑暗，不如提灯夜行。百战归来再读书，鸿鹄展翅会有时。

有幸参加鸿鹄计划，是我公益成长路上极为重要的节点。它让我学习到知识、结识到优秀的同行、认识到自身的差距，它让我更加坚定要在这条路上笃定的走下去，让我内心燃起了上进的热火，给了我希望的种子，让我开始期待在未来的某一天，我也能仰望星空，化身鸿鹄。

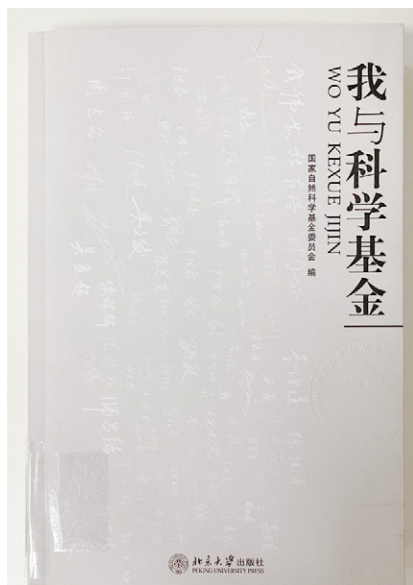
”



扫码了解详情~

长青文献图书馆里的 行业历史“珍品”

过去两年，长青文献图书馆收到由各个公益伙伴捐赠的、富有纪念意义的历史资料，这些珍品见证了我国公益行业的发展历史。我们挑选了一些具有代表性的书籍、报告和实物，在馆内进行展示。本文与大家一同认识这些珍贵的展品，期待与您在长青文献图书馆相遇！



1981 年，由国家拨专款设立面向全国“自然科学基金”得到邓小平等党和国家领导人的支持。1982 年，中国科学院科学基金委员会成立，后于 1986 年并入新成立的国家自然科学基金委员会。自然科学基金由国家财政预算拨款设立，开辟了中国科学基金制的先河。2005 年，值国家自然科学基金委员会成立二十周年之际，开展了“我与科学基金”征文活动，此汇编为当时入选的征文合集，记载广大科学家与科学基金的点滴回忆。

《我与科学基金》——国家自然科学基金委员会成立 20 周年征文汇编
国家自然科学基金委员会 编 / 北京大学出版社 / 2006-05



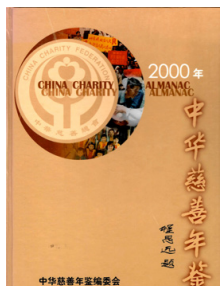
《希望工程 20 年》——希望工程 20 年特刊

1989 年 10 月 30 日，中国青少年发展基金会召开“救助贫困地区失学少年”新闻发布会，宣布建立中国第一个“救助贫困地区失学少年基金”，并发起实施“希望工程”。图为中国青少年发展基金会希望工程 20 年特刊封面，该特刊记载了从 1989 年到 2009 年这 20 年里“希望工程”为受助人做出的努力，以及受助人所发生的变化。



邓小平同志向希望工程捐款的收据复印件

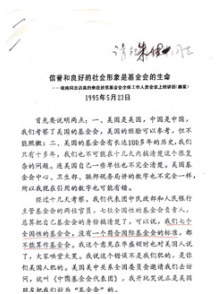
1990 年 9 月 5 日，邓小平同志亲笔为“希望工程”题字。1992 年，邓小平同志两次以“一个老共产党员”的名义捐款，给予希望工程实施机构和社会各界极大鼓舞。



《2000 年中华慈善年鉴》

中华慈善年鉴编委会 编辑出版

1994 年 4 月 12 日，中华慈善总会在民政部注册登记成立，标志慈善事业在中国大陆已得到恢复。《2000 年中华慈善年鉴》由中华慈善总会编辑出版，此图为当年出版年鉴的封面图，其收录了当年全国各会员单位的简介与慈善项目，反映我国慈善系统 2000 年度慈善事业发展变化情况，对考证当年慈善事业历史颇有意义。



项南手稿

1995 年 4 月，以时任中国扶贫基金会会长项南（1918-1997）为团长的中国基金会代表团出访美国，考察基金会和非营利机构。中国青少年发展基金会等十余家基金会、中华慈善总会、民政部社会团体管理司、中国人民银行非金融管理司都派出主要负责人参加。这是中国基金会第一次组团出国考察。回国后，项南执笔报告《信誉是基金会的生命》，基金会访美考察报告也公开发表。

世界妇女大会纪念币



1995 年 9 月 4 日至 15 日，联合国第四次世界妇女大会在北京举行，189 个国家和地区的代表、联合国系统各组织和专门机构及有关政府间和非政府组织的代表共计 1.7 万余人出席会议。这次大会被认为是全球公民社会影响中国最引人注意的例子，也被认为是中国公民社会发展的转折点。



《中国（全国性）基金会指南》

中国人民银行非银行金融机构司 编 / 中央广播电视大学出版社 / 1997-10

1996 年，首部《中国（全国性）基金会指南》出版。该指南由中国人民银行非金融管理司主编，汇集当时 65 家全国性基金会的基本信息，由中央广播电视大学出版社出版，是我国较早的基金会名录之一。



《慈善》杂志合订本

1996 年，中华慈善总会创办内部发行的《慈善》杂志。1998 年 5 月，由中华慈善总会与天津市慈善协会联合主办的《慈善》杂志，经国家出版署批准，面向海内外读者公开发刊。杂志以道德教育、普撒爱心、净化人性、引人向善，传播中华民族的优秀文化和传统美德为办刊宗旨，是全国最早的慈善文化期刊。



《非营利机构评估——天津鹤童老人院个案研究》

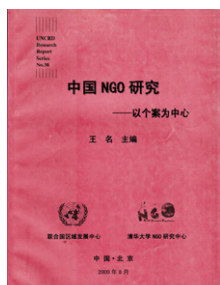
杨团 唐钧 主编 / 华夏出版社 / 1998-07

1997 年 9 月，中国第一个非营利机构评估项目启动。该项目由中华慈善总会秘书处牵头，在中国青少年发展基金会资助下，邀请了来自中国社科院、中国科学院等一批学者组成非营利机构评估专家小组，对天津鹤童老人院进行了为期 3 个月的规范性评估。此次评估不仅提出系列报告，而且通过个案研究，形成了对非营利机构评估的成套程序、规则和评价准则。



基金会与非营利机构信息网通讯

1998 年，“基金会与非营利机构信息网”成立，是中国基金会行业发展的首个民间平台，并创办了反映中国非营利事业发展情况的第一份行业内刊《通讯》。该平台致力于推动慈善组织间的信息交流和行业公信力建设。2001 年，基金会与非营利机构信息网工商注册成立“北京恩玖信息咨询中心”，2009 年实现民办非企业单位注册，更名为“北京恩玖非营利组织发展研究中心”。



《中国 NGO 研究——以个案为中心》

王名 主编 / 联合国区域发展中心 清华大学 NGO 研究所

1998 年 10 月 14 日，清华大学召开非政府组织问题座谈会，宣布正式成立“清华大学 NGO 研究中心”。这是中国内地成立的第一个 NGO 研究机构。这两本是由清华大学公共管理学院教授主编的研究报告，基于中国 NGO 开展个案研究。



《第三部门研究丛书》，全套共 10 本

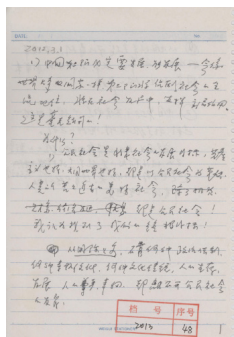
康晓光 著 / 浙江人民出版社 / 1999

1999 年 10 月，一套 10 本的《第三部门研究丛书》出版。这是中国内地首次成套出版第三部门研究丛书，由中国青少年发展基金会资助。本书覆盖募捐、资助、激励机制、监督机制、法律环境、文化功能、效益评估、转型期发展模式、历史、国际比较等研究领域。这一丛书的出版让第三部门出现在学术研究的视野中，集聚了高水平的专业学者，填补第三部门学术研究的空白。



中国非公募基金会发展论坛简报第 1 期

2008 年，中国非公募基金会发展论坛简报记录了中国非公募基金会发展论坛的成立之路。2007 年 12 月 25 日在南都公益基金会举行了非公募基金会第一次沙龙后，10 多家非公募基金会的同仁多次交流，就有关非公募基金会发展和治理的各种问题交换意见，大家达成了共识，决定联合发起举办“中国非公募基金会发展论坛”。2008 年 11 月 20 日，中国非公募基金会发展论坛组委会第一次会议在民政部民间组织管理局会议室举行，会后在民政部新闻发布厅举行了第一次新闻通报会，正式向媒体公开了论坛发起和筹备情况。



商玉生手稿

商玉生（1939-2020）是当代中国民间公益创新发展的元老级、功勋级人物，原中国科学基金会研究会秘书长。2010 年后，商玉生逐渐淡出公益舞台，但他仍心系行业发展，盼望着第三部门能枝叶蓬勃。在 2012 年一篇笔记中，商玉生坚定地写下了对中国非营利部门发展的判断：“中国的第三部门必定要发展，能发展——会像世界大多数国家一样，第三部门将占据社会主流地位，将在社会发展中发挥主流作用。这是毫无疑问的！”该手稿由商玉生家属捐赠，目前由长青文献图书馆保存记录。

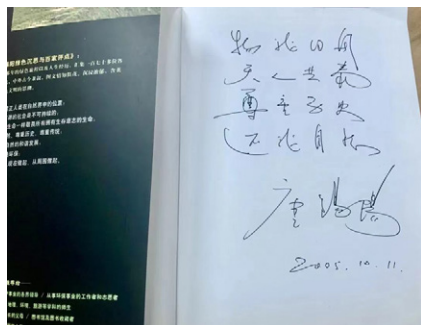
支付宝开出的第一张电子公益事业捐赠统一票据



2019 年 4 月 11 日，王女士的支付宝里收到了一张 50 元的个人捐赠电子发票。这是全国互联网募捐信息平台第一次将电子公益事业捐赠票据送达个人。

正是很多这样的珍品见证了公益行业，保存了历史中至关重要的历史部分集体记忆，长青文献图书馆建立以来一直致力于为中国公益慈善历史研究与文化传播保存行业历史重要资料，2022 年持续扩大馆藏规模并初步形成馆藏特色，已建成三个特色专栏，为行业伙伴提供研究便利，在此也邀请公益伙伴一同留住行业记忆，与我们一同保存、记录和研究您所关注议题领域的公益探索和行动的历史，真诚期盼您与我们取得联系。

【特别专栏彩蛋】



唐锡阳先生手书，也是他一生秉持的核心价值观：物我同舟，天人共泰。尊重历史，还我自然。



《错错错——唐锡阳绿色沉思与百家评点》

唐锡阳 编著 / 沈阳出版社 / 2004 年第 1 版



《环球绿色行》

唐锡阳 马霞·玛尔柯斯 著 / 内蒙古人民出版社 / 1997 年第 2 版

为了更好地倡导环保意识，还原中国环保公益的发展历程，长青文献图书馆对这批图书及资料进行整理，推出了“环保专栏”，助力中国公益慈善行业环境保护议题的发展。

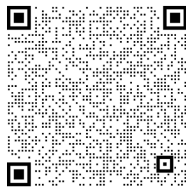
长青文献图书馆是为中国公益慈善行业历史研究与文化传播保存重要资料的空间，在将现有图书文献资料进行分类整理的基础上，我们设立了“环保专栏”，汇聚环保社会组织的成果，为提升公众以及社会组织对环境保护事业的认知和探索贡献一份力量。

我们整理了各基金会捐赠的环境类图书及环境保护类基金会等组织的内部资料，呈现中国环境保护的概况及公益慈善行业开展环境保护工作的历程，为公众提供了解和查询的平台，推动中国公益行业环境保护议题发展。

目前，由长青文献图书馆整理推出的“环保专栏”由两个类别组成。一类是来自公益行业内的基金会、社会机构等捐赠的年报、案例精选、知识手册等资料，由北京市企业家环保基金会、湖北省长江生态保护基金会、万科公益基金会、香港乐施会、自然之友（中国文化书院·绿色文化分院）等 44 家机构捐赠，共 202 种。资料内容丰富多样，提供更多视角供读者了解中国公益行业在环境保护领域的努力。

另一类是生态环境相关图书，共 453 种，包含环境科学、地理、自然科学、生物科学、农业科学等分类，您可以在这些图书中了解到各种与环保相关的专业知识。

其中也包括“中国民间环保运动第一人”唐锡阳先生的代表著作，在长青文献图书馆“安家”。



以上清单可扫码查看 ~



关注微信公众号
预约前往“长青文献图书馆”

致谢伙伴

中国基金会发展论坛历届组委会成员

孙冶方经济科学基金会

中国社会组织促进会（2009 年度轮值主席）

北京大学教育基金会

北京市西部阳光农村发展基金会（2011 年度轮值主席）

友成企业家扶贫基金会（2014 年度轮值主席）

北京光华慈善基金会（2010 年度轮值主席）

北京万通公益基金会（2010、2014 年度轮值主席）

南都公益基金会（2009 年度轮值主席）

凯风公益基金会（2013 年度轮值主席）

腾讯公益慈善基金会

上海增爱公益基金会

北京市企业家环保基金会（2012、2018 年度轮值主席）

华民慈善基金会（2013 年度轮值主席）

北京仁爱慈善基金会（2011 年度轮值主席）

万科公益基金会

北京市华夏人慈善基金会

广东省千禾社区公益基金会（2012 年度轮值主席）

陕西纯山教育基金会（2014 年度轮值主席）

阿里巴巴公益基金会

招商局慈善基金会（2015 年度轮值主席）

安利公益基金会

浙江敦和慈善基金会（2015 年度轮值主席）

福建省正荣公益基金会（2016 年度轮值主席）

福建省同心慈善基金会

北京百度公益基金会（2017 年度轮值主席）

北京三一公益基金会

广东省与人公益基金会

上海紫江公益基金会（2020 年度轮值主席）

上海真爱梦想公益基金会（2018 年度轮值主席）

深圳壹基金公益基金会

中国乡村发展基金会（原中国扶贫基金会）

中国红十字基金会

中华社会救助基金会

爱德基金会

杭州市西湖教育基金会

福建省恒申慈善基金会（2019 年度轮值主席）

北京乐平公益基金会

广东省绿芽乡村妇女发展基金会

上海联劝公益基金会（2022 年度轮值主席）

内蒙古老牛慈善基金会

深圳市建辉慈善基金会

浙江省微笑明天慈善基金会（2021 年度轮值主席）

无锡灵山慈善基金会

深圳市爱阅公益基金会

浙江蚂蚁公益基金会

山东省乐安慈孝公益基金会

项目资助伙伴 (2022 年)

北京桂馨慈善基金会
鄂尔多斯市聚祥公益基金会
福特基金会（美国）北京代表处
墨卡托基金会（德国）北京代表处

广东省国强公益基金会
腾讯公益平台
浙江国富慈善基金会
中国光华科技基金会

项目合作伙伴 (2022 年)

北京七悦社会公益服务中心
乐仁乐助社会创新机构
上海有人公益基金会
新奥公益慈善基金会
上海昊求文化传播有限公司
益人录
灵析
轻流
新浪微公益
凤凰网公益
人民政协报·慈善周刊

中国慈善家杂志
中国社会报社
新周刊
公益时报
都市快报快公益
善达网
共益资本论
爱德传一基金
中国发展简报
公益慈善论坛



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

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。2008年，在当时的民政部民间组织管理局指导下，八家机构发起“中国非公募基金会发展论坛”；2016年转型为“中国基金会发展论坛”；2017年，中国基金会发展论坛秘书处在北京市民政局注册为北京基业长青社会组织服务中心。

2022年度组委会成员



联系方式: info@cfforum.org.cn

官方网址: <http://www.cfforum.org.cn/>

地址: 北京市朝阳区东土城路8号林达大厦B座12层J室



CFF 公众号

本刊编印得到上海国峰慈善基金会的资助支持