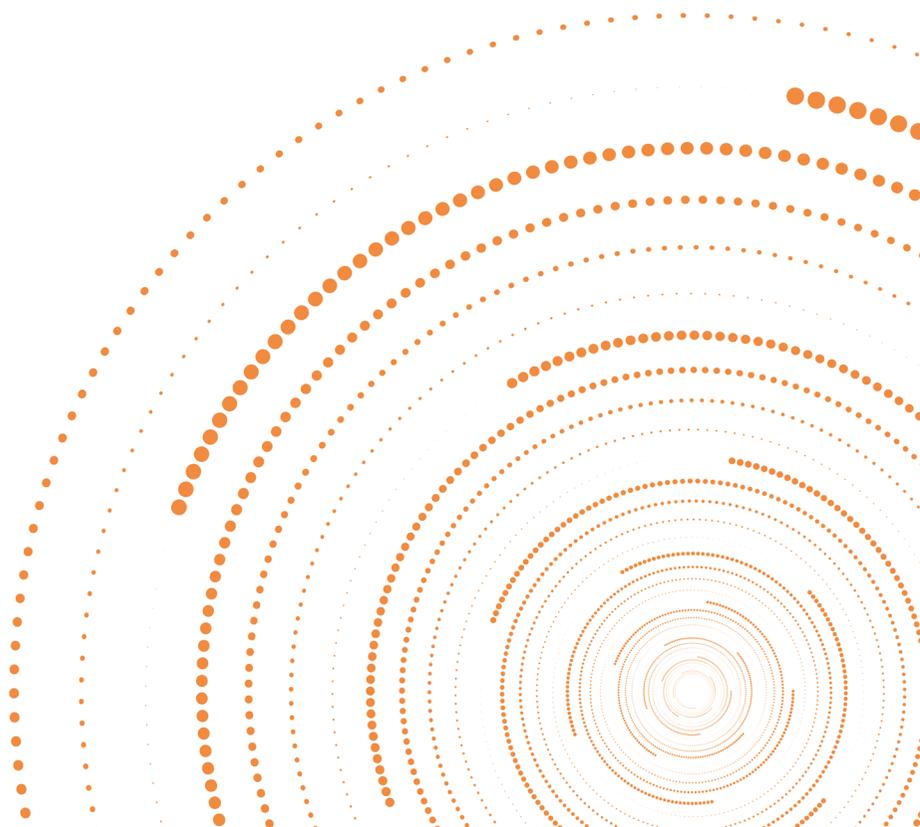




中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

生态 新知

公益慈善生态建设编译集
案例·观点·报告





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。

编辑说明：本手册汇编于 2020-2022 年由基金会论坛秘书处团队编译的文章（并在 CFF2008 公众号上发布）。文章原文均来自于互联网公开信息，仅作内部学习使用。内容错漏之处，欢迎读者批评指正、不吝赐教。反馈请联系邮箱 renmengjie@cfforum.org.cn。

特别致谢：

感谢以下编译团队成员的卓越贡献（按姓名首字母排序）

何雨倩、江安琪、娄蓬勃、李秋池、吕全斌、Lynn、邵晗、Sheryn、Vera、王清、虞嘉葳、小叶、张培铃、周婉莹

感谢福特基金会（美国）北京代表处的大力支持！

项目统筹：任梦洁

编辑校对：李燕秋、周安琳

设计排版：付晓婕

印刷时间：2023 年 11 月



谷青

福特基金会（美国）北京代表处高级项目官员

2018年，当我离任联合国加入福特基金会后，首要任务是拟定福特基金会支持中国公益慈善发展的资助策略。自2008年中国公益元年始，经过近十年的蓬勃发展，中国公益慈善渐渐构建起一个生态体系，在教育、乡村发展和环境保护等领域深入发展、成果丰硕，逐步形成了各领域纵向发展的系统。站在中国公益慈善发展十年的时间节点，在广泛征询利益相关方和合作伙伴建议的基础上，我看到了中国公益慈善在下个十年可持续发展的一个刚性需求：基础设施。不同于传统意义上的公路、机场等硬性基础设施，公益慈善基础设施是软性的，通常是指聚焦公益慈善发展的共性挑战并提供解决方案的基础设施类机构。公益慈善基础设施类机构将各个纵向发展的议题领域凝成合力，植根于一个横向的、稳固的地基之上，同时又滋养各纵向议题领域，从而使公益慈善形成一个“行业”，为各纵向领域发展的枝繁叶茂、整体行业可持续发展的生态系统提供支撑。

基础设施，无论硬性还是软性，具有公共品属性。虽是刚需，公益慈善基础设施的公共品属性使其在资源方和服务方两端都面临发展挑战。从资源端来看，不同于硬性基础设施依赖政府税收和市场中使用者付费的普遍做法，属于第三部门的公益慈善基础设施基本上很难从政府和市场资源中汲取其发展所需的必要投入。更为重要的是，对多数公益慈善行业发展的资助方来说，基础设施类机构需大额、长期投入，产生资助成果的周期长，且存在无明显成果、无最佳资助案例和故事的风险，这不符合多数资助方寻求显性的、立竿见影的资助成果的预期。从服务端来看，公益慈善行业基础设施类机构及其产品和服务更像是一种“公地资源”，类似于算作公摊面积的小区绿地，使用者缺乏维护此类

资源的动机和能力，普遍存在“免费使用”或者“搭便车”心态。假如需要的投入等于或者大于使用收益，使用者甚或可能选择不再使用。资源端和服务端的困局为创立并运营公益慈善基础设施的机构带来了一个爱恨交织的悖论：一方面，使用者越多，基础设施类机构的价值越大，需要的资源输入就越多，就越不容易找到以提供公益慈善行业公共品供给的“耐心资本”；另一方面，由于公益慈善行业对基础设施类机构的存续和发展是一种刚需，机构不太可能因自身原因单方面决定减少对行业发展的服务供给，因为那会明显降低服务端希望共享的“行业福利”，损害行业整体发展。

秉承三个I (Ideas, Institutions and Individuals) 的资助理念，福特基金会长期以来鼓励创新思想、支持有远见的个人发展、帮助创建或支持机构成长。我们在中国的公益慈善资助战略聚焦公益慈善行业生态建设，乐于为公益慈善基础设施类机构的发展提供“耐心资本”。在众多公益慈善基础设施类机构中，我们重点关注了支撑基金会行业发展的基础设施类机构，以期释放更多国内新晋资助方的潜力，引入行业发展的活力之源，让更多执行类机构可不为资源所困，实现其公益慈善愿景。

我们欣喜地看到，作为行业发展重要基础设施的中国基金会发展论坛秘书处产出了这本《生态新知——公益慈善生态建设编译集》，再次增加了行业公共知识产品的供给，仿佛寒冬中一枝独傲霜雪的腊梅，在艰难的环境里努力开出美丽的花朵。由衷希望公益慈善行业同仁可以与我一起，细品梅香，想一想我们可以为公益慈善行业的未来发展做些什么。道阻且长，心怀希望! 

目录

前言	001
PART 1 基本概念	004
阅读指引	005
什么叫公益生态系统	006
关于“公益慈善基础设施”的5问5答	011
评估公益慈善基础设施的4Cs框架	014
基金会与公益慈善基础设施	018
如何共绘公益慈善生态地图	022
公益生态“黑话”大起底	028
PART 2 趋势概念	031
阅读指引	032
公益慈善基础设施的新趋势	033
2021，公益生态建设的三个关键词	036
多元、平等、包容——基金会如何推动？	039
打破“内卷”，三个来自公益领域的创新实践	042
2022 世界公益慈善环境指数（GPEI）	045
2022 亚洲好公益指数（DGI）	050
PART 3 学习评估	054
阅读指引	055
英国新慈善资本《如何做好公益慈善》指南	056
推动系统性变革：基金会的学习与进化	065

资助方和被资助方，是时候坐下来好好谈谈了	069
PART 4 机构案例	072
阅读指引	073
各国公益慈善基础设施组织都在做些什么？	074
欧洲公益慈善协会 PHILEA	077
美国最大公益慈善信息平台 CANDID	081
美国密歇根州基金会理事会 CMF	086
阿拉伯基金会论坛 AFF	090
PART 5 书籍推荐	093
阅读指引	094
《从慷慨到正义》——福特基金会的行与思	095
其他好书推荐	102
参考文献	106

A large, semi-transparent, light orange number '1' is centered on the page, serving as a background for the text.

PART I

基本概念

| 阅读指引

· 《什么叫公益生态系统?》：聚焦公益生态的基本概念，从德国基金会协会的案例引入对公益慈善生态系统的解析。

· 《关于‘公益慈善基础设施’的5问5答》：从含义、概念、具体类型、发展渠道、原因五大方面作出说明，建设基础设施是打造良好公益生态的关键。

· 《评估公益慈善基础设施的4Cs框架》：使用4Cs评估框架工具，衡量公益慈善基础设施机构为生态改变带来的价值。

· 《基金会与公益慈善基础设施》：资金作为投资公益慈善基础设施的重要力量，基金会与公益慈善基础设施之间有什么关系?

· 《如何共绘公益慈善系统地图》：从哪些重要维度分析公益生态?基础设施组织有哪些类型、可以发挥什么功能?生态建设的行动者，需要对生态中的核心要素了然于胸。

· 《公益生态‘黑话’大起底》：揭秘公益慈善生态中的相关“黑话”，再次巩固有关公益生态的基本概念。

什么叫公益生态系统？

编译 | Vera、周婉莹

一、最佳实践案例：德国基金会协会如何建设好的行业生态？

德国基金会行业历史悠久，最早的基金会成立于 1000 年前，其中有些拥有 900 多年历史的基金会至今仍在运作。虽然德国社会整体的公益参与度和捐赠率都很高，但仍有巨大的公众参与和捐赠潜力有待释放。然而，在税收优惠政策上的限制以及繁琐的行政程序，成为了鼓励和加强私人捐赠的一大障碍。

在这样的背景下，成立于 1948 年的德国基金会协会（Association of German Foundations，现有 4450 家会员机构），在跨部门机构“公益法联盟”（Alliance for Public Benefit Law）支持下，致力于改善基金会发展的公益生态环境，包括推动修订税收政策、简化建立和运行基金会的复杂程序、并鼓励公益部门更加透明公开。

自 2000 年起，为推动基金会法（foundation law）、基金会税法（foundation tax law）及公益法（public benefit law）改革，德国基金会协会主要采取了以下五项行动：

1. 与政府进行初步对话：在 2000 年前，通过持续对话增进政府对公益行业的热情和兴趣，促使政府在 1997 年成立由德国各州代表和政府官员组成的委员会，讨论并起草新的现代化法制规章，并一直持续到 2002 年。

2. 联合公益部门集体发声：借由公益法联盟，集合了 10 家支持性组织和公益组织的力量，由其中 3 家机构的发言人和德国基金会协会的法律团队共同管理。“公益和捐赠法”修法改革小组也邀请科学家和特定领域专家加入。

3. 提出修法建议：分了三个阶段（1998/2000，2007，2013）提出，包括税收优惠政策和减轻行政流程负担，例如在预算分配方面给予更高的灵活性。



4. 制定积极沟通策略，引起政府、媒体和公众的关注：用讲故事的形式，更高效地将法规政策改革的重要性向政府、媒体和公众展示出来。

5. 继续参与制订其他法律：2019年，德国基金会协会和公益法联盟参与起草一部新法，其中包括为基金会制订“经营判断规则（Business Judgement Rule）”，使基金会董事会成员在做出投资决策时能够得到更好的保护。

过去二十年间，在协会和联盟的共同努力下，德国基金会行业发生了以下显著变化：

其中，修订后的税收政策，给予私人捐赠更有力而简化的激励措施，比如对公益事业捐款普遍减税20%；而对新的捐赠实行更高的税收优惠门槛，从每人每10年30.7万欧元提高到100万欧元，促成了新成立基金会资产的显著增长；同时，小型基

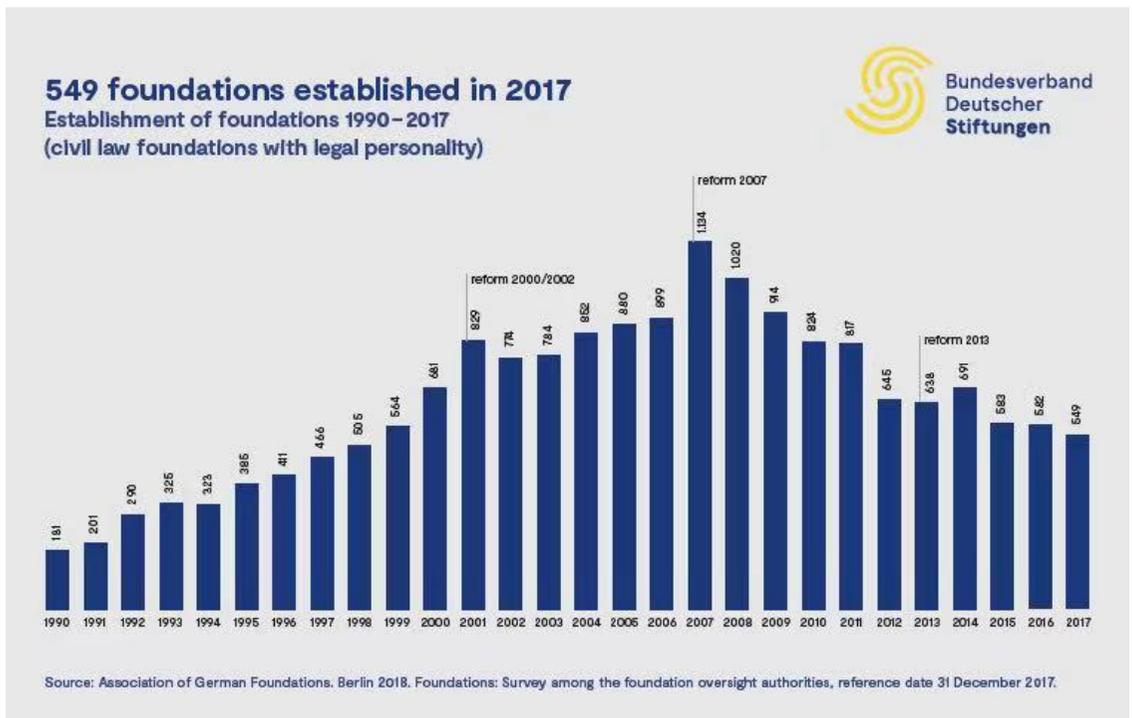
金会的初始捐赠基金仅有2.5万欧元，大大降低了成立基金会的门槛。

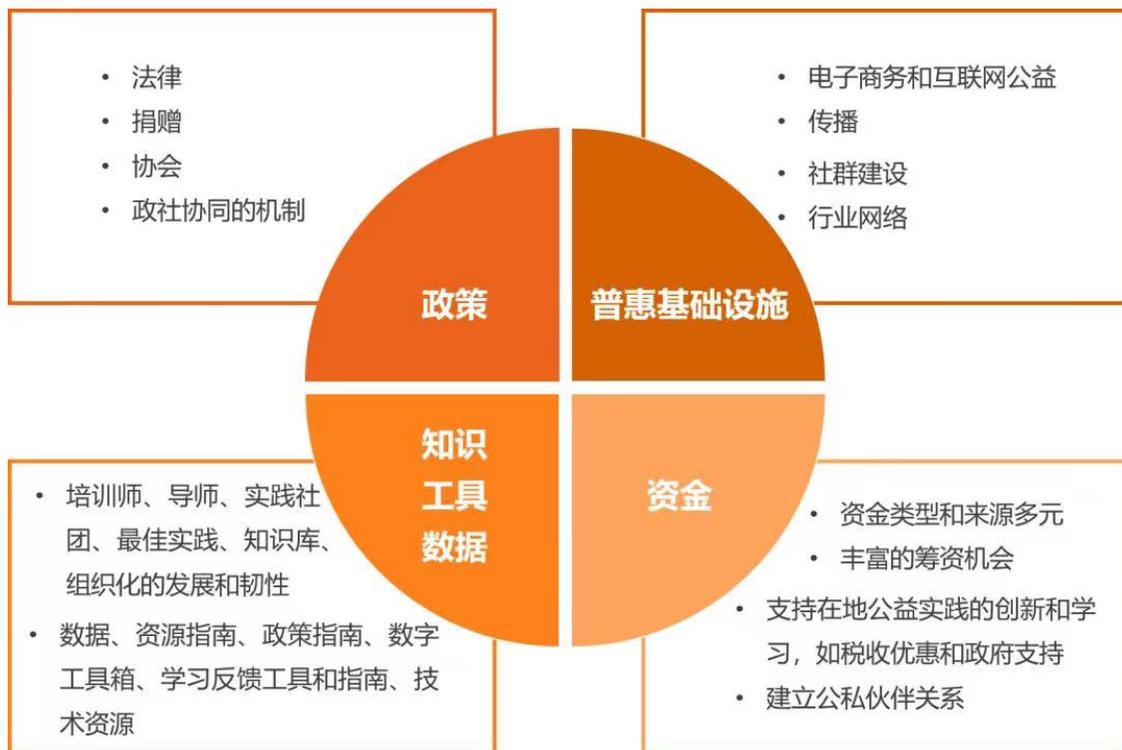
当然，在推进法规政策改革过程中，也面临着种种挑战。例如单靠完善立法还远不足以促进行业发展，德国基金会协会也需要为越来越多新成立的小型基金会，提供更多专业技能和战略管理层面的支持。

二、案例解析

（一）什么是公益好生态？

根据WINGS的研究，一个强大的公益支持生态系统（Philanthropy Support Ecosystem），能够帮助行业加强专业性、提高捐赠金额、并树立行业标准，从而帮助公益行业中的组织和个人都充分发挥他们的潜力。





从德国基金会协会的案例可以看出，法规政策环境的改善，有效带动了基金会行业资产的显著增长、以及新基金会数量的大幅增加。但实际上，良性的政策环境仅仅是建构好生态的其中一环，公益支持生态系统离不开政策、资金、知识、工具和数据、以及普惠基础设施这**四大基石**。

各国的公益组织在推动建构好生态时选择的侧重点不尽相同，常见的比如倡导捐赠、立法改革、提供数据解决方法、赋能新基金会专业发展、改善税收优惠政策等。

但放眼全球，除了我们常取经的美国、西欧等国家，这四大基石都能坚强稳固的国家着实屈指可数。基石中的各个要素仅仅存在是不够的，如果彼此之间没有发挥作用并且良好运转，就仍然难以发挥强大的支持作用，成为公益发展的助力。

一般意义而言，一个良好运转的公益生态都会具备以下**十大共通特点**：

1. 由生态中的公众个体创造、理解、尊重和支持，并能充分链接彼此；
2. 能够被生态中的公益组织理解、尊重并支持，并能充分链接不同的组织；
3. 任何公益组织都有机会获得所需工具，来进行项目的设计、执行、监测和评估；
4. 通过公众筹款和接受定向捐赠，公益组织可以实现发展上的自给自足；
5. 能够影响政策；
6. 被政府和企业视为立法过程中的重要参与者和伙伴；
7. 行业自律；
8. 具备创新能力和适应外在环境变化的能力；
9. 透明且具有公信力；

10. 超越政治和党派。

知易行难，看似短小的十大特点，仅仅是一条“影响政策”，德国基金会协会就持续不断努力了近二十年。像这样的幕后功臣还有很多，通常被统称为“公益支持机构 (Philanthropy Support Organizations, PSOs)”或“基础设施机构 (Infrastructure Organizations)”。他们在响应公益生态环境中的各个问题时，扮演着至关重要的角色。在今天我们所面临的社会环境下，其作用将越发关键。

(二) 好生态的幕后功臣

对于普通民众而言，通常很少有人切身理解第三部门或公益行业在促进公共卫生、教育、气候变迁等公共议题上所做出的巨大贡献。虽然我们必须要承认，并不是所有的公益组织都无可指摘、完美无暇，但相对其整体所做出的贡献，所受到的批评与限制却非常不成比例。即使是一个创新、透明且具有公信力的公益生态，面对攻击时也总是脆弱不堪。

所以，全球的公益行业要想克服目前日益严峻的挑战，就必须相互学习、相互联系，追求跨界共识与理解。我们相信，这正是“公益支持机构”或“基础设施机构”能够大施拳脚之处：他们与具有相似目标的组织合作，从而帮助不同组织更好地实现共同目标，以塑造和巩固良好公益生态环境的四大基石（政策、资金、基础设施、知识、工具和数据）。

总结世界各国公益支持机构的行动经验，有以下几个尤为突出的共同点：

1. 连结多元群体共同发声，确保政策制定者能够参与制订解决方案的过程中；
2. 在推动改革的道路上，需掌握深入且专业的政

策、法律和技术知识；

3. 协作不仅需要时间和投资，也需要一个专门的协调中心。不论这个协调中心独立于各组织之外，还是设在一家公益支持组织内部，都应有特定的人或群体负责跟进管理整个协作过程。

(三) 群策群力，共同营造好生态

相较于公益生态环境所面临的复杂问题，各国的公益支持机构拥有的资源往往非常有限，时常也会孤立无援。所以，通过集思广益、群策群力，咱们才能不断增强实力、开拓创新，从而实现更大的影响力。

WINGS 对全球网络伙伴曾经提出这样几条倡议，相信能为中国公益行业的小伙伴们，尤其是在各自岗位上默默耕耘的支持性组织、枢纽组织、专业平台组织等，带来很多启发：

首先，蓬勃发展的公益行业需要加大投入建设生态系统，并且通过积极倡导来营造有利的环境；

其次，公益支持机构必须学习如何评估其开展行动所在国家或地区的社会环境；也可以学习如何倡导、促进合作、与政府互动，以及更好地传播其工作的价值。

重要的是，公益支持机构之间一定要加强合作，比如分享经验、数据、战略，或创建交流论坛等。

最后，请牢记，我们应该作为一个行业团结起来，并与社会各部门开展合作，用我们的努力撬动更大的社会影响力！

三、总结

讨论中国的公益慈善事业，往往无可避免地触及到公、共和私的关系。如果按项飙教授在基金会论坛2020年会时探讨中国语境下的公、共和私而言，一个强大的“公益支持生态系统”就如同“共同体”，在这个共同体中，每个个体和组织都很重要，一些核心的要素（四大基石）则更加重要。通过个人、组织之间的相互作用和链接，才能合力撬动共同的目标。

直观地来说，生态的建构就是改良气候与土壤，归根结底是价值观和文化的问题，这不单单是某几家资助性基金会、行业平台组织的工作，甚至不仅仅为公益行业的使命。唯有打通第一、第二和第三部门，才有可能持续增强公益支持生态系统的韧性，也才有可能让共同体中的政府、企业和高净值人士、公益组织、公众都能持续从中获益，形塑正向发展的循环。☞

本文主要参考WINGS在2019年发布的报告《为慈善事业和民间社会创造有利环境(Promoting an enabling environment for philanthropy and civil society)》。

全球资助者支持计划(WINGS)是一个全球范围内的公益发展和支持网络，通过联结全球慈善主体，改善慈善事业发展环境，进而推动社会进步(官网：<https://wingsweb.org>)。WINGS目前涵盖了57个国家或地区的180多个会员，南都公益基金会、北京沃启公益基金会、基金会中心网、易善数据等均是WINGS的成员单位。

关于“公益慈善基础设施”的5问5答

编译 |Lynn

一、公益慈善基础设施到底是什么意思？

“基础设施机构”这个概念在公益行业内听起来可能会有些生疏，但如果把它放到我们的日常生活情景里，就非常好理解了。我们常说中国是“基建狂魔”，指的就是中国投入了大量资源，为我们的直接生产部门和日常生活提供了包括道路、铁路、桥梁、供水、供电、互联网网站等各种公共服务设施。要是没有这些基础设施，我们就无法实现高效生产，也无法享受便利生活，社会的发展速度也就会减缓。

近些年，“基础设施”一词逐渐下沉，被应用到了各行各业，用来比喻那些可以对促进该行业发展有关键作用的事物。在公益领域里也是同理，当我们说“公益慈善基础设施”时，我们泛指的是所有能够释放公益行业内更多主体的生产力，并对促进公益慈善事业的可持续发展可以起到杠杆作用的环境要素。根据全球资助者支持计划（WINGS）的观点，这些要素可以包括以下六个方面：

- 为公益组织赋能的法律框架
- 为捐赠提供激励的税收结构
- 为公益慈善行业建立公信力的问责制度
- 能够有效开展工作的组织能力
- 保证工作开展的充足资源

• 能够支持公益慈善行业成长的强大捐赠文化等。

二、公益慈善基础设施是一个标准概念吗？

就像上文所说的，在公益行业里，“基础设施”更接近一种比喻，所以它本身并没有一个统一、标准的定义。如果大家比较关注国际上的公益前沿议题的话，会发现很多不同的说法。比如，公益支持机构（support organization）、中介组织（intermediary organization）、慈善基础设施（philanthropy infrastructure）、慈善支持生态系统（philanthropy support ecosystem）、慈善发展生态系统（philanthropy development ecosystem）、非营利和慈善基础设施（nonprofit and philanthropic infrastructure）等等。

这些说法各有不同，侧重点也会稍有差异；但总体而言，它们都在表达对同一个问题的关注，那就是为公益事业的发展营造更好的生态环境。我们选择“公益慈善基础设施”这个说法，主要是因为它从字面上更好理解，因此大家看到其他涵义近似的概念时，也不用因为用词不同而感到疑惑。

三、公益慈善基础设施机构有哪些具体类型？

公益慈善基础设施本身侧重强调的是生态环境的搭建，具体的搭建过程就需要各类组织来推进。关于公益行业里的基础设施机构类型，由于不同国家有不同的文化和研究方式，所以在国际上也很难找到统一的分类标准。本文这里采用的是 WINGS 提出的一种分类方式，仅供参考：

- 网络性组织（一般是议题性或者地域性的）
- 教育 / 研究中心
- 服务于公益慈善事业的非营利组织
- 基于会员基础的协会
- 社会基金（一种在发展中国家为小型公共投资提供资金 / 赠款以满足弱势社区需要的机构）
- 社区基金会（通常服务于一个特定的地理区域）

四、公益慈善基础设施机构可以怎样帮助公益行业发展？

根据资助者圆桌论坛、南都基金会、敦和基金会共同出品的《中国公益慈善基础设施扫描报告》所述的分析框架，公益慈善事业的可持续发展有赖于资源和能力两大核心要素的发展及其之间的良性互动；也就是说，公益慈善基础设施要从引入资源、提升能力、促进二者良性互动这三个层面来推动公益行业的发展。在这个思路中，增加资源体量、提升专业能力大家都不陌生，然而，如何把这两者之间建立关系、并且建立起良性互动则有一定的考验。简单来说，就是形成“资源分配 - 产生成效 - 传播影响 - 强化捐赠信心 - 吸引更多捐赠者 - 更多资源”的闭环；在这个正向循环中，组织能力也可不断得以提升，从而强化这个正向循环的效果。

WINGS 曾经开发过一个 4Cs 框架，专门用来衡量公益慈善基础设施机构的实际价值。框架包含四个大方面，并具体解释了公益慈善基础设施机构的职责如何体现，这一框架刚好与上述扫描报告提出的三个层面相呼应，可以帮助大家更好地理解公

益慈善基础设施机构在整个公益行业发展中的定位：

• **潜能 (capacity)**，指资源，即基础设施机构如何帮助其所在领域引入资金和其他资源。具体服务内容包括筹资培训、资金来源信息介绍，以及推荐和提供其他资源链接渠道等。简单说就是，基础设施机构可以促进社会捐赠文化，帮助公益组织筹款。

• **能力 (capability)**，指技能、知识和专业性。就是基础设施机构通过自己在治理、管理、评估、法律事务等方面的专业知识，帮助公益组织更有效地使用资源。这些知识可以通过一对一咨询、线上资源、线下研讨会、网络研讨会、同伴学习、集会和会员制服务等一系列方式来提供。

• **联结 (connection)**，指关系。基础设施机构可以召集会议、搭建网络、促进同伴学习和分享，以及为追求共同目标提供行动平台。通过这些联结，基础设施机构可以将各类公益组织凝聚在一起，从而形成良性循环，强化单个组织以及行业整体的潜能和能力。

• **公信力 (credibility)**，指声誉、认可和影响力。基础设施机构可以通过公益传播、政策倡导等方式，帮助提升公益行业的整体形象，加强公益行业与政府以及更广泛的社会之间的相互理解，提高行业整体地位。

五、为什么要重视公益慈善基础设施的发展？

本文要解释的最后一个问题就是，为什么我们要呼吁大家关注并支持公益慈善基础设施？

首先是因为，公益慈善基础设施的发展程度会决定我们公益行业的整体发展水平，通过对上述 4 个问题的解答，相信大家应该也已经能够理解公益慈善基础设施的重要性体现在哪里了：

• 公益慈善基础设施可以在法律、政策的制定方面为我们整个公益行业发声；

• 可以为各种资源有限的小微公益组织和项目提供培训、管理和其他能力建设服务乃至援助，

从而提高我们的工作效率；

- 可以促进非营利领域的问责制建立和透明度提升，在公益慈善事业建立行为和意识的共识，制定行业守则；

- 可以为非营利组织提供必要的的数据信息和研究成果，同时鼓励学术机构参与到公益领域中，贡献学术智慧……

- 还有最重要的一点是，公益慈善基础设施会将各自为战的公益组织联合在一起，形成合力，最终发挥出强大的向善力量。

然而在另一方面，大家也要意识到一个客观问题：就像我们日常出行的很多公共交通设施都是常年亏本、主要依靠国家补贴一样，每个行业的基础设施从本质上说，都属于“社会分摊资本”，也就是说，虽然大多数人可以从中受益，但是这些设施本身在经济上却很难获得直接回报，或者回报不足以抵消前期投资和后续运营成本。

这个特征到了公益行业显然会更加突出：首先，公益行业的资源本就有限，能分流到基础设施建设上的资金就更少，仅依靠政府和某些大型基金会还远远不足；其次，基础设施机构的服务对象是公益行业本身，一些服务类型无法像面向受助群体的公益组织一样，直接显出项目成果和社会效益，这也会影响这类机构自身获得资源支持的能力；其三，作为基础设施，相关服务机构要具备充足、过硬的知识和技术能力，但作为公益生态的一部分，公益组织普遍支付能力较低，所以基础设施服务又要尽量压缩成本，更不会营利，这很可能造成相关人才的流失，以及服务质量的下滑；其四，行业普遍仍认为基础设施作为一种资助视角，是某些大型基金会的专利，因此鲜少区域型、议题型基金、或资

金体量较小的基金会去关注。

于是，公益行业的基础设施发展就出现了这样一种“明明很重要，但行业关注度却并不高”的现象。

在这种情况下，谁来投入资源（而且是持续地投入资源）建设属于公益行业的基础设施？应该怎样去建设？怎样去判断我们建设得好不好？这些都会成为我们整个公益行业必须面对和思考的问题。而讨论这些问题，呼吁大家关注并实际参与到这个议题中来，并寻求基于中国本土现状的解决方案，也正是 CFF 推出“公益生态新知”这一文章系列的初衷与最终落脚点。☞

本文主要参考资助者圆桌论坛（CDR）2022 年发布的《中国公益慈善基础设施扫描报告》、WINGS 在 2018 年发布的报告《拉丁美洲和加勒比地区支持慈善事业的组织概览（A Look at Organizations Supporting Philanthropy in Latin America and the Caribbean）》、Foundation Center 在 2018 年发布的报告《美国非营利和慈善基础设施基金会（U.S. Foundation Funding for Nonprofit and Philanthropic Infrastructure, 2004-2015）》以及其他互联网公开信息。

评估公益慈善基础设施的 4Cs 框架

编译 | Lynn

4Cs 是 WINGS 和 DAFNE（欧洲捐助者与基金会网络）的慈善支持部门成员所共同开发的一个评估框架，适用于公益慈善基础设施机构；其主要应用目的就是，衡量公益慈善基础设施机构为整个公益领域带来的额外附加值；这套评估框架有 4 个评估指标，每一个的英文都是 C 开头，因此被称作 4Cs。

一、指标 NO.1：资源（Capacity）

这项指标也有国内同行翻译为“潜能”，其内涵主要指的是基础设施机构如何为该领域创造资金和其他资源，因此，我们使用了“资源”一词，更加方便国内公益伙伴快速理解。这项指标涉及的服务范围可以包括筹款培训、提供优质资金的来源信息、提供各种参考资料与关系链接，以及分享各种建立资源的方式。同时，通过建立这种能力，基础设施机构还可以在改变社会的捐赠文化方面发挥重要作用——言简意赅一点儿就是说，这个指标就是要帮公益组织们努力争取可持续发展的资源，可以说是基础设施机构最不容忽视的价值。

资源指标所对应的具体维度有 3 个，分别是：

- **公益慈善体量** 与公益投资或利用私人资产投入公益事业相关的财务能力与资源的总体价值，包括比如操作型基金会的支出、社会投资、以个人

和企业身份进行捐赠等。

- **公益慈善可持续性** 即组织充分应用各种类型资源、捐赠或定期捐款承诺，确保财务资源可持续性的能力。

- **战略慈善** 即组织是否致力于实现确定的成果和影响，并相应地明确其财务资源的用途。

案例

罗马尼亚社区关系协会（ARC）是一家致力于开发新方式来增加该国的小额捐款和慈善事业、支持创建社区基金会的基础设施机构。在 2012 年和 2013 年，该协会分别推出了银行直接扣款和短信捐赠方式以刺激个人捐赠，以期当地公益组织增加资金基础。在 10 年的时间里，ARC 发展迅速，并达成了以下改变：

- 成立了 16 家社区基金会，覆盖 46% 人口
- 通过 ARC 开发的机制调动了超过 1100 万美元
- 培养出 536,250 名年度个人捐赠者和 25 万名经常性捐赠人

ARC 是个协会，本身并不直接做公益项目，但他们为当地公益组织提供了有效的筹款工具。而且，ARC 不光能为其他当地公益组织带来资金，还培养了大量稳定的个人捐赠者，在公民捐赠意识的培养方面，其能带来的潜在收益是不可估量的。

二、指标 NO.2: 能力 (Capability)

顾名思义,指的是知识和专业技能,也就是基础设施机构要能够向广大公益组织提供关于如何才能有效使用各类资源的技术诀窍。基础设施机构很大程度上是一个信息、咨询建议的来源,这些信息可以支持其他公益组织去学习和掌握治理、管理、评估、法律事务等广泛主题的知识。具体方法可以是一对一咨询、在线资源、研讨会、网络研讨会、同伴学习、会员制服务、提供奖学金等。

能力指标所对应的具体维度也是3个,分别是:

· **专业性** 根据行业标准所建立的公益组织和资助方的行为准则,比如良好治理的规范。

· **知识** 即理解公益慈善领域所处的发展进程,并根据受益人和合作伙伴的背景调整相应的干预措施的能力。

· **技能** 即基础设施机构通过应用相关知识去实现公益目标的能力。

案例

纽约城市大学慈善与市民社会中心(CPCS)致力于通过教育、研究和领导力培训支持市民社会的发展。他们创建了一个名为“国际项目伙伴”的领导力培训计划,自1989年创立以来,该计划已培训了来自65个国家的208位学员。评估结果显示,这208位学员:

- 创建了98家非营利组织
- 37%的受访者将这些组织的成立归功于纽约城市大学的伙伴计划
- 2000年至2014年期间,发表了200多篇关于公益领域的文章,其中65%的文章关于市民社会的议题

CPCS 背靠学术机构,它不帮忙筹款,也不直接做资助,它为公益领域提供的核心价值就是高水平公益人才,对这种擅长做教育培训的基础设施机构来说,相比把那笔奖学金拿去直接资助一两个组织,这98家衍生出来的非营利组织能够发挥的影响力,以及通过研究所产生的涟漪效应,会更加长远。

三、指标 NO.3: 联结 (Connections)

仔细看,联结的英文带了个表复数的s,因为搞关系绝对不可能是单线的。这个指标指的是基础设施机构在召集会议、建立网络、同伴学习和交流、以及

为追求共同目标提供行动平台方面发挥的作用,当然也包括帮助公益行业和公众进行交流的作用。就像老友记里的莫妮卡,让一群人凝聚在一起的往往是少数几个像粘合剂一样的灵魂人物。公益生态也不例外,通过基础设施机构这样的“粘合剂”,有助于将公益组织们联合起来创造良性循环,通过促进彼此的联系才能进一步加强公益组织以及行业的整体能力。

联结指标所对应的3个具体维度分别是:

· **沟通** 即在内部(公益慈善行业内部)和外部(公共领域)传递有关公益目标和实践的清晰一致的信息;

· **合作** 与其他利益相关方共同合作实现公益目标的成果,包括行业内部和合作,以及行业和政府、企业之间的合作;

· **影响** 即倡导和影响政策制定和立法的能力(特别是在有利于公益慈善事业发展的支持性环境相关等方面)。

案例

为了帮助欧洲非营利组织应对“国际金融行动特别工作组(FATF)”在打击金融恐怖主义和反洗钱方面产生的一系列不合理限制,欧洲基金会中心(EFC)同慈善与安全网络(C&SN)、欧洲非营利法中心(ECNL)和人类安全共同体(HSC)领导了一项国际倡导运动,行动内容包括:

- 成立了包括来自46个国家超过130家非营利组织的联盟
- 通过3年的研究和积极传播,使得FATF的条款(R8)及其释义发生了变化:即,各国必须首先在风险评估的基础上证明非营利组织是否存在滥用恐怖注意进行金融犯罪的风险;并赋能7个国家的基础设施机构参与此项国家级风险评估
- 与FATF进行正式对话,并可以参与R8条款的政策制定过程

从这个案例可以看出来,联结的力量有多大。不管是正式的联盟,还是非正式的网络、小组、社群,公益组织之间通过基础设施机构的粘合,而发挥了无法估量的影响。这个过程,有方法、有路径、有技巧,虽然在不同的社会文化背景下会有其差异,但万变不离其宗,基础设施机构作为关键的“粘合剂”,小兵也能立大功。

四、指标 NO.4：公信力（Credibility）

公信力就是认可和影响，这里指的并不是某个公益组织自己得到的认可，而是整个公益慈善行业能否得到社会的认可。公益基础设施机构需要帮助整个公益慈善行业建立良好形象和地位，加强政府和更广泛的社会公众对公益的理解，争取支持性的法律政策环境。所以，这个指标侧重的其实是传播与倡导。

和公信力指标有关的 3 个具体维度分别是：

· **公众支持及参与** 即让普通公众认识到公益慈善的价值（特别是在公益创投、测试创新方案、应对市场和公共部门失灵造成的缺口、以及触及社会相对边缘人群等方面）。

· **提高认识** 即提高社会对公益慈善的价值、影响、以及方法和流程的意识和理解水平。

案例

西班牙基金会协会（AEF）是一个会员协会，拥有 800 多名基金会会员。作为协会性质的基础设施，AEF 会做上文提到的很多工作，在这个基础上，它们也非常强调帮助协会成员们进行公众宣传，从而得到应有的社会关注。为此，AEF 通过 Twitter、Instagram、Facebook、Tumblr 和其他社交媒体进行了相关研究，结果表明：

- 2017 年在社交媒体上对公益慈善表达好感的高峰中，排在前列的 4 个与 AEF 组织的活动有关
- 在 AEF 活动期间，社交媒体上得到了 94% 的正面评价

AEF 要做的事情很多，所以我们也并不太确定，它得到的正面舆论都具体要归因到哪些活动中，但可以肯定的是，因为 AEF 是个协会，它所得到的评价并不是给它自己的，而是给它背后链接的那 800 多个公益组织。并且，AEF 通过活动所联结的人并不仅限于出席活动的成员，也通过互联网的影响力，提升了公众在网络中对慈善事业的印象。这对于争取公众对于基金会行业的认同、支持和参与，带来了非常正面的效果。

· **透明度** 即协助提升公益慈善行业对公众监督的开放性，特别是在机构治理和财务问责等方面。

五、4Cs 评估框架的意义

首先，对于对公益慈善事业有兴趣，且希望投身于基础设施建设的人来说，这无疑会是一个重要的评估工具，你不一定要做到面面俱到，从上面的案例也不难看出来，不同类型的组织各有各的重点，它们往往会在某个维度表现的特别突出，在另一个维度则没有投入太多精力。在不同的地区环境里，指标的高低也需要有不一样的参考基准。

其次，对于各个资助方来说，要建立对基础设施机构的定位认识，不管你关注的是什么领域的议题，你都要明白，基础设施机构是在背后支撑公益组织的重要力量，它们同样值得被关注、被支持，以及被资助。而如果你打算或者正在资助某个基础设施机构，那你也要鼓励它们、或与它们一起，去使用 4Cs 或者其他评估工具衡量并记录组织的影响力——不过要提示的一点是，基础设施机构也是术业有专攻的，所以不要直接将两个不同类别的组织进行交叉比较，要找到适用于它们各自情况的标准来做判断。

最后，对于其他公益组织来说，虽然 4Cs 框架是用来评估基础设施机构，但它同样可以为更多组织提供自检的依据。此外，当公益组织需要选择使用某个基础设施机构的服务时，也能通过该框架进行准确的筛选。当基础设施机构的目标用户建立了评估意识与标准时，就会被倒逼进行升级优化，这对于整个公益生态的发展来说，自然也会大有裨益。

总之，4Cs 框架不是一种硬性标准，可以很灵活地使用，你可以从这个评估系统中挑选你重视

的和想要实现的东西，而不必全部都做到。它最主要的价值是可以帮助基础设施机构来计划自己的工作方式、进行学习和交流，以及在需要进行评估时能够有一个合理的方向。从机构的变革理论出发，慢慢规划，在过程中倾听不同的声音，考虑多元的视角，这才是最明智的做法。当然，不要被工具所控制，接受“足够好”，不过于追求完美，在这条道路上，相信我们都能有所收获。☞

本文主要参考WINGS在2018年发布的4Cs案例集《慈善支持组织的作用有多大(What difference do Philanthropy Support Organizations Make?)》。

基金会与公益慈善基础设施

编译 | Lynn

一、基金会能给一线组织的并不只是钱

一直以来，基金会在为公益组织提供所需的财政资源方面发挥了重要作用。然而，正如近年来越来越多的公益人开始意识到的，公益项目应该“授人以渔”而非仅仅“授人以鱼”，基金会想要促进公益慈善事业，也不该是“给我账号，给你打钱”那么简单。在庞大的社会问题面前，个体基金会的力量永远是有限的，没有人希望自己资助的公益组织离开自己就活不下去。想要避免这种情况，就要有意识地培养公益组织的内生力，让它们具备稳定的运营能力，从而实现“生存独立”——这就要求我们必须一起努力搭建一个健康的生态环境。

能让公益组织更好生存的行业生态要素远不止是纯粹的人民币，在公益组织的日常业务活动中，人才、培训、软件、审计、咨询等等功能都是重要的组成部分。当前公益组织已经进入到了全新发展阶段，它们比以往任何时候都更需要管理支持、市场营销、组织治理、技术和财务系统方面的技术援助；需要记录其项目影响的评估工具；需要学习如何像营利组织一样影响大众，以便项目、服务和使命得到保障和强化；需要在沟通和评估自己的工作时，获得第三方提供的客观性保证；需要强大的学术基础，来培养新的专业人才，并对所处议题领域的干预理论进行严谨研究。

基金会会有自己的特定工作，恐怕很难手把手帮每个公益组织解决上述这么多问题。而如果这些职能得不到满足，可能就意味着，公益组织不得不浪费大量资金和精力在项目之外的摸索与试错上，这不仅会影响这些组织开展项目的效果，实际上也会给资方造成资金和信任感的损耗。所以，在新的公益时代，基金会不仅要督促公益组织优化项目设计思路，也要让自己升级资助理念，在有余力的基础上，将一部分关注点转移到“培育行业生态”上来。

二、公益慈善基础设施能帮资方做什么

每家基金会都有自己的具体使命，资助的根本目的同样是实现特定议题下的宏大目标。在很多意义上，公益慈善基础设施绝非只服务公益组织或公益项目的存在，它们服务于整个公益行业。基金会作为行业的一环，也是其中重要的受益方。

第一，基础设施组织可以在公共政策领域代表公益行业进行政策倡导，从而为基金会的重点议题领域带来更多关注。特别是专业型倡导组织，对上它们可以为具体法律法规制定、颁布和修订提供来自公益组织们的声音，加强公益组织在政策上的影响力；对下它们可以对

公益组织自身的倡导和传播能力进行培训锻炼，让公益组织更好地表达诉求。

第二，提供培训、管理和其他能力建设服务和支持，帮助各类公益组织提高工作效率和资助效率。基础设施组织在筹款、传播、战略规划、业务计划制定、财务规划、技术、理事会发展以及其他公益组织经常需要帮助的关键领域都能提供支持。比如，美国公益组织整体发展水平相对更加成熟，就和其境内数以百计的管理支持组织和协会有关，这些基础设施组织通过资源交流组织（诸如CompassPoint、BoardSource等）在地方、州或区域层面提供跨领域且低成本的信息咨询服务，从而促进地方组织学习管理方面的最佳实践，也让一线组织和基金会能够更好地理解项目管理理念，缩小双方的交流成本。

第三，促进公益慈善领域公信力和透明度建设，为整个行业制定和颁布更好的行为准则。公益慈善基础设施组织在很多时候可以起到监督作用，以确保整个行业能树立起良好的行动规范并积极遵守。比如，美国很多支持“有效公益/有效利他”的组织和个人，都会通过相关的透明度/公信力导航网站来规划捐赠方案。这些专攻公益组织透明度评估的基础设施组织，其所提供的指导方针可以帮助基金会识别违反既定行为准则的公益组织和项目，以及确保基金会自身能够遵守同样的道德操守标准。

第四，为整个公益慈善领域生成相关信息和数据。公益行业某种意义上也是个“市场”，基金会和公益组织的工作经常需要依托大量“市场数据”。在这方面，各种基础设施组织可以提供有关范围、内容、影响和需求的研究数据，并鼓励学术机构在这一领域纳入更严格的学术课程。由于很多研究需要大量的人力和时间投入，很难由业务繁忙的基金会和公益组织去执行，而这时，着眼于整个行业、又有专业调研人员的基础设施组织就可以大显身手了。此外，所有的扫描和调研结果，也可以公开分享给行业和社会，为更多“圈外”研究人员、记者、

全球范围内的公益慈善基础设施组织都做了什么？

WINGS（全球资助者支持计划）在2017年的研究显示，被调查的基础设施组织共支持了99042个公益组织，它们提供的服务中大部分与行业知识培训与行业交流密切相关。WINGS自己正是一个由全世界39个国家近100个慈善协会和资助型组织组成的网络，作为基础设施机构，它才有能力进行这么大范围的调研。

政策制定者等社会中不同角色主体提供分析依据，帮助公众了解公益行业的重要性。

第五，提供信息共享的机会。公益行业覆盖议题广泛且经常需要合作发力，各类组织之间如果不多加交流，就可能形成自己的“信息茧房”；每个组织、每家基金会都各自据守一套理论和措施，彼此观念上的封锁就意味着谁也无法博他人之长。不仅如此，基金会与一线组织之间也有可能因为长期固守资方/受助方视角而认知脱节。联盟、论坛类的基础设施组织就是用来打破这种壁垒的，它们可以将不同组织联结在一起，帮助大家相互学习和理解，建立融合共性和个性的管理和项目实践，共同制定政策立场和行动议程。例如，美国各州的非营利性组织协会关联着背后成千上万的本地公益组织，这些州级协会都与全国非营利组织联盟理事会（National Council of Nonprofit Associations）建立了联系，该理事会为各州协会在诸如设置政策议程和制定培训方案等方面提供了交流机会，推动所有同类组织探讨共同关心的问题并采取行动。

第六，促进志愿服务等公益慈善行为。公益组织缺人手是常态，寻找和招募志愿者则是个相当劳心劳力的工作。但这种工作对于天天和公众志愿者打交道的基础设施组织来说，就是小菜一碟。通过有组织的倡议，它们

更容易鼓励来自公众的志愿参与。比如，美国的 Volunteer Match 就是一个全国性网站，它们大量挖掘不同年龄段的公众，为人们匹配适合自己的志愿服务项目，同时也保证了很多公益组织在人力资源方面的可持续性。一项基于 Volunteer Match 数据的社会投资回报分析 (SROI) 发现，公益组织每投入 1 美元在其志愿者服务上，其获得的志愿者服务的时间价值和节省的志愿者招募费用约达 59 美元。也就是说，在理想情况下，基金会每资助志愿者服务项目 1 美元，就替自己资助的公益项目（如果它们使用了这个服务的话）节省了 59 美元的运营费用。

我们将上述内容总结成一段话就是，当一个基金会向基础设施组织提供资助时：

- 基础设施组织会辐射所有使用该组织服务的公益组织，也就是加强被资助对象的执行能力，从而提高基金会的资助成效。

- 由于基础设施组织可以降低公益行业的各种职能和学习成本，这反过来又降低了整个行业在能力建设上的支出。长远来看，基础设施组织的发展可以帮助基金会节省出更多资金以投入到更多议题领域。

- 基金会通过对基础设施的支持会传递出一个信息，即基金会关注公益行业的行为规范，从而倒逼公益组织加强管理，提升基金会的整体资助质量。

三、基金会可以如何资助基础设施组织

有点讽刺的是，公益慈善基础设施组织经常“医人者难自医”。尽管能够开展或者说支持公益组织分担上述如此多工作，能够帮助那么多组织实现更高效的运营，但轮到它们自己的时候，却常常因为预算不足而难以维持。在 WINGS 的调查中，72% 的公益慈善基础设施组织都卡在经费问题上，而经费又进一步导致了它们在人才招聘以及其他方面面临发展困难。这最终会造成一种**恶性循环**：

基础设施组织有能力，但这种能力有昂贵的成本，用爱发电不足以维持运营 → 基础设施组织无

法长期为公益组织提供远低于商业市场价格的（亏本）服务 → 公益组织无法得到全方位的培训和信息 → 公益组织的项目成效打了折扣 → 作为资助方的基金会和个人资助者提供的资金没有得到预期的效果 → 捐赠人压缩捐赠数额 → 基础设施组织更加受困于资金、

如果基金会或者其他类型的资助者想要帮助公益行业破局，不妨通过以下路径进行尝试：

- **加入公益行业的协会型 / 平台型组织**，以更为宽泛的方式为公益行业提供资源辅助，让更多组织能够相互学习，建立更强有力的联系；

- **为地方、区域或国家级的能力建设基础设施提供资金**，以便需要能力提升的其他公益组织能得到帮助；

- **为有关公益慈善领域的研究提供资金**，以便公益组织能够更好地展示其对社会的贡献，以及通过展示行业影响力来为整个行业的利益进行倡导；

- **为出版物、培训材料和其他信息提供资金**，使更多公益组织可以利用这些资源来加强组织工作，这包括支持学术机构，和其他以加强公益慈善领域学术基础的课程、项目和标准；

- **支持专业倡导组织**，着重就整个行业有关的问题进行倡议，包括具体议题和整个行业的发展政策等；

- **鼓励和支持培训项目**，以帮助培养公益领域的新兴青年领导者；

- 在年度资助计划中，**专门拨出一定百分比用于基础设施建设**。

在资方能够（也应该）支持公益慈善基础设施发展的众多方式中，上面这些只是一小部分。重要的是，没有坚实的基础设施，任何小的波动都可能给公益慈善领域带来影响（且大多数时候可能是负面的）。资助的一方需要尽量理解公益慈善基础设施的意义，以及自身在为基础设施提供资源上的责任与义务。公益慈善领域能否有能力应对未来更多充满不确定性的挑战，在很大程度上正有赖于此。 

案例

你知道吗？著名的“第三部门概念”就是通过基础设施组织发扬光大的

美国的第一个著名的公益慈善基础设施建设案例可以追溯到 20 世纪 60 年代末。当时的美国刚经历了越南战争和社会运动，美国国会于 1969 年通过了税收改革法案，以便对慈善捐赠进行管理。慈善家们随后迅速组织起来，成立了“基金会和私人慈善事业委员会”。1973 年，“私人慈善和公共需求委员会”（也被称为菲勒委员会，“Filer Commission”，以其主席约翰·h·菲勒命名）也在这项工作的基础上发展起来，其目标是研究美国的公益捐赠模式和非营利组织类型，并提出如何提高捐赠水平的相关建议。

这个委员会仅存在了两年，但其 1975 年的报告《美国的捐赠：迈向更强大的志愿部门（Giving in America: Toward a Stronger Voluntary Sector）》对于全球公益领域来说都是一个关键转折点——这份报告的突出贡献是：在政府部门和营利部门之后，将非营利性私人实体视为“第三部门”这个概念被逐渐推广和接受（Anheier, 2014）。

在非勒委员会的解散过程中，委员会的领导和他们的同行就“第三部门”的未来进行了很多讨论，这些讨论最后促成了当时美国两个最大的基础设施组织“美国慈善理事会”（the National Council on Philanthropy）和“志愿组织联盟”（the Coalition of Voluntary Organizations）的合并。于是，1980 年“独立部门”组织（Independent Sector）成立，其使命是“加强和促进一个健康、充满活力的独立部门（指美国的公益慈善领域）”，这个组织被认为是美国在“第三部门时代”的第一个基础设施组织。

自此以后，美国的公益慈善基础设施进入了一个重要的发展期，基础设施组织数量逐渐攀升；同时，随着公益慈善事业在美国各地区的兴起及其跨国影响，包括福特、莫特在内的各类基金会开始加强在“促进慈善事业发展”上的投资，并将其作为基金会战略目标的一部分。

本文主要参考资助者圆桌论坛（CDR）2022 年发布的《中国公益慈善基础设施扫描报告》和 WINGS 2017 年发布的《慈善机构的全球新图景（A New Global Picture OF Organizations Serving Philanthropy）》报告以及其他互联网公开信息。

如何共绘公益慈善生态地图

编译 | Lynn

我们的世界正面临着许多前所未有的挑战，公益领域的很多从业者因而致力于运用创造力和适应力，建立一个更快乐、健康、公正和可持续的世界。——当然，这些变革者需要受到支持。他们需要资源、资金和能力来强化自身，他们需要有利的政策、也需要可以影响立法者的优化制度环境。

就像任何有机系统一样，这些在一线努力付出的行动者所需要的是——一个强大、多样化和相

互关联的公益生态系统。这个生态系统要支持他们、服务他们，使他们不仅能够生存，而且能够繁荣发展，进而实现自己的目标。

在一个良好的公益生态系统中，这些服务性职能要由各种不同类型的基础设施组织来执行，包括网络和协会、学者和咨询顾问、倡导平台、在线捐赠和数据平台、联合基金（collaborative Funds）、多方利益相关者平台、技术支持，当然



只专注于慈善事业的公益组织

- 学术机构和智库
- 倡导平台和专家
- 公民参与组织
- 咨询、顾问和评估组织
- 捐赠者建议基金
- 资助、执行和学习小组
- 筹款和在线捐赠平台
- 捐赠运动和团体
- 信息和技术解决方案供应商
- 中介组织、联盟组织和社区基金
- 媒体、知识和数据共享平台
- 区域网络和协会
- 标准认证机构
- 议题性的网络和协会



将慈善事业作为其业务范围的组织

- 审计事务所
- 银行/财富管理公司
- 数据分析组织
- 奖助学金和人才管理机构
- 孵化器和加速器
- 律师事务所
- 主流咨询公司
- 营销和公关公司
- 非营利组织
- 社交媒体和技术平台



支持生态系统发展的资助方

- 政府
- 个人捐赠者
- 私人资助机构（组织化的）
- 多边和双边发展机构及其他发展领域的资助方、国际非政府组织（INGOs）

还有私人捐赠者本身。一线组织将受益于这些基础设施组织的贡献，在其基础上实现影响和资源的成倍增加，让社会变革显著加速。

一、三类参与构建生态的基础设施组织

参与慈善支持生态系统的组织往往也都是公益组织（但并不局限于公益领域），它们通常被称为“基础设施组织”。此类组织分为三大类：只专注于慈善事业的公益组织、将慈善事业作为其业务范围的组织、支持生态系统发展的资助方。

二、四种匹配生态发展需求的组织职能

我们曾经深入解读过一个针对公益慈善基础设施组织的4Cs评估框架，根据该框架，我们可以看到基础设施组织具体发挥哪些职能、如何满足生态发展的相应需求：



三、四步绘制慈善支持生态地图

构建一个有效的慈善支持生态系统应被看作是一个创造性的、有机的发展过程。在讨论如何构建之前，首先出现的问题是“谁领头？”说实话，这个问题没有确切的答案，但很明显的是，领头的应该是希望看到一个更高效的慈善事业的所有个人

慈善支持生态系统的需求	基础设施组织匹配需求的职能
1. 资源 (Capacity) 为慈善事业创造财政、人力和基础性的资源。	
产生人力资源	提供专业人才招聘服务 链接其他机构的专业服务
创造财政资源	举办筹款活动或宣传运动，推广捐赠文化 进行业务发展活动 进行财务规划和资金管理
生成数字资产	为组织开发技术解决方案 组织系统和流程的标准化
2. 能力 (Capability) 通过加强组织战略、执行、知识、数据和技能来提高慈善事业的成果。	
共创和加强战略	设计组织或项目策略 提供机构/项目/企业社会责任/慈善策略咨询 进行影响监测、评价和评估 设计或加强组织模型
监测、学习和评估支持	进行影响监测、评价和评估 进行利益相关者需求评估 进行组织诊断性评估
支持项目执行	提供项目执行服务 开发操作系统和流程
创造知识、数据和生态中的共享空间	创建或集合一系列知识、数据和研究成果 研究和开发知识文档 创建实践框架和实践社区
增强人的潜能	开发新的教育课程教材 通过培训加强领导、管理和业务能力 提供教育和学术认证
3. 联结 (Connections) 创建论坛/平台/网络，以便在生态系统中开展协作、同侪学习和行动，实现共同目标。	
促进互动和包容性空间	建立以成员为中心的网络和平台 筹办涉及全生态利益相关者的讨论会 为不同的声音提供包容的空间和平台
建立和管理伙伴关系、联盟和集体模式	构建合作伙伴关系和集体行动 协商和管理多方利益相关者的利益
建立和加强公益慈善的公共叙事能力	提供品牌、可见性和传播支持 分享新闻和思想领导力 发展叙事和集体空间
4. 公信力 (Credibility) 在生态系统层面提高慈善事业在政府和更广泛社会中的声誉、透明度、认可度和影响力。	
提高利益相关者对公益慈善生态系统的信心	制定认证、透明度的相关标准和规范 提供尽职调查、法律、合规和审计服务 提供公关服务
加强公众参与	激发公民积极参与并增加民间社会的信任感 提高公众对公共事务的认识 动员实地行动、倡导和游说
影响政策环境	形成政策或生态系统发展相关建议 制定慈善事业政策法规框架

和组织。不同国家、不同社会环境下的生态发展将取决于当地具体情况，但无论是谁发挥带头作用，都应确保相关各方都能参与到这一进程中来。

想要开始推进生态建设工作，绘制一份慈善支持生态地图是必要准备。一张靠谱的生态地图可以显示生态内各组织间的关键关系、评估生态系统的优势和弱点、明确供给方面的差距和发展障碍，并就如何应对挑战提出解决思路。

WINGS 在这份最新报告中，提供了以下四个步骤的操作性指引，用于指导“领头羊”开展绘制所在国家和社会的慈善支持生态地图，并最终能够公开发布出来：

（一）阶段 1：选择一个团队，设定目标和预期成果

与核心团队和专家一起设计工作坊，以确定绘制生态系统地图的目标、成果和参与者。

该阶段需要考虑的问题：

① 在各阶段所需的小组成员类型有哪些？

建议采用参与式研究的原则，团队指导委员会应包括这一领域的专业人员。

② 应取得哪些成果，实现这些成果所需的原则是什么？

应允许差异性的成果出现，因为不同的慈善支持生态涉及不同需求，例如：

- 针对公益基础设施组织：确定他们的角色、展示他们的价值、规划合作机会，以及增加对他们工作的参与和支持。

- 针对一般公益组织和运作型基金：了解可获得的支持类型，以便产生最大影响。

- 针对跨国公益项目执行和资助者：刺激当地资源的积累，加强对资源薄弱地区的慈善支持，提升长期可持续性。

- 针对研究人员：更好地理解慈善领域的前景，并识别出加强这一领域的杠杆力量。

③ 为了确保这项工作既具有参与性又符合其目标，必须让哪些利益相关方参与？以及在每个



阶段，需要每个利益相关方以何种方式参与？

理想情况下，参与研究慈善支持生态地图的利益相关者应该是能够代表地理位置、议题种类和各种受益方的参与者，包括公益慈善基础设施组织、资助者、政府、一般公益组织。指导小组要确保根据利益相关方的不同需要和利益开展工作并进行协调。

（二）阶段 2：使指导手册适应当地实际情况

与核心团队和专家进行案头研究和举办参与式的工作坊，以了解慈善事业的现状、现有差距以及对绘图工具的调整。

该阶段需要考虑的问题：

① 该地区的慈善支持生态成熟度水平如何？

可以先根据现有数据评估个人和社会保障部门在当地的绩效水平，可以使用 4Cs 框架来进行评估。

② 可用数据的范围是什么，当地慈善支持生态的内部差距是什么？

③ 对公益基础设施组织的分类多大程度上符合当地生态的情况，是否有必要调整？

（三）阶段 3：绘制慈善支持生态地图

1. 举行会议，向基础设施组织（PSOs）和生态系统中的其他利益相关者介绍研究结果，并确定慈善事业的共同愿景；

2. 举办共创工作坊，与基础设施组织（PSOs）和生态系统中的其他利益相关者分享地图实况，并识别核心行动主体和缺失的行动主体，以及生态系统的优势与差距。

该阶段需要考虑的问题：

① 当地慈善支持生态的既有状态是什么？

可以把这个问题分解成几个子问题：

- 我们如何描述这个国家的慈善事业？

- 我们在慈善事业方面有哪些差距？

- 我们如何填补这些空白？

② 当地公益基础设施组织的整体情况如何？

具体问题包括：

- 组织实体类型有哪些？

- 为哪些生态内利益相关者服务？

· 它们还可以与哪些其他公益组织合作，合作的性质和频率如何？

· 它们都具有哪些服务功能？哪些功能占主导地位？这些功能对其他利益相关者的重要性和使用频率如何？

· 当地公益基础设施组织的地理分布情况如何？偏远区域是否也能得到很好的服务？

· 当地公益基础设施组织为生态内的其他利益相关者创造了什么价值或资产类型？

· 当前的生态系统如何服务于不同形式的慈善领域？

（四）阶段 4：开展下一步工作来强化慈善支持生态系统

与在绘图过程中积极参与、扮演关键角色的基础设施组织（PSOs）合作，举办共创工作坊，确定优先行动领域、描绘共同愿景、并制定行动路线图。

该阶段需要考虑的问题：

① 根据绘制生态地图的经验，绘制团队对该区域目前 / 期望的慈善发展情况的认知是如何演变的？

② 主要参与者可以通过哪些潜在方式或模式来解决这些差距？

③ 各个利益相关方为解决这些差距作出了哪些时间、资源和知识方面的承诺？

④ 如何保持利益相关方的持续参与，以评估各项干预措施的影响并继续取得进展？

四、五项慈善支持生态系统评估指标

慈善支持生态系统可以决定慈善事业在一个地区的影响力，也可以决定其影响力的大小。和公益项目一样，慈善支持生态系统是否有效，也需要有一些工具和指标来进行评估。比如印第安娜大学礼来慈善学院的“全球慈善环境指数”和亚洲公益事业研究中心的“好公益指数”等，都在这一领域发挥了开创性的作用。

在进行生态整体发展水平评估时，WINGS在这份报告中推出了新的工具。本工具有助于为关心和参与慈善生态构建的利益相关方提供更加系统的方法论及衡量标准。在4Cs的基础上，也增加了“多样性(Diversity)”这个新的维度。

除了强调慈善生态中“多样性”的意义，本工具的特点还在于，**着重生态中的关键利益相关方和意见领袖的观念、看法**，甚至认为其对生态战略如何发展的影响力不亚于客观数据。本工具提出了一套框架、指标和方法，帮助我们对所处慈善生态系统的优势、需求和潜能进行识别和分类，并且建构一套区域性的（适合所在国家和社会环境）的集体叙述，并在同一个架构下促进全球不同国家之间慈善生态之间的对话交流。📌

 资源 Capacity	<ul style="list-style-type: none"> 既有基础设施组织 (PSOs) 的密度 既有基础设施组织 (PSOs) 的规模 既有基础设施组织 (PSOs) 的可持续性 用于强化既有基础设施组织 (PSOs) 的投资
 能力 Capability	<ul style="list-style-type: none"> 基础设施组织 (PSOs) 的功能多元化 可供基础设施组织 (PSOs) 使用的人力资本 慈善支持生态系统的知识储备和数据生成水平
 联结 Connections	<ul style="list-style-type: none"> 生态中各利益相关者之间的关系水平 生态中各利益相关者之间相互作用的频率
 公信力 Credibility	<ul style="list-style-type: none"> 基础设施组织 (PSOs) 被认知的价值 已证实的影响 生态中各利益相关方与基础设施组织的参与/融合程度 基础设施组织 (PSOs) 服务的透明度
 多样性 Diversity	<ul style="list-style-type: none"> 生态中利益相关方种类多样性 不同慈善方法/范式能否在同一个生态中共存

案例

印度：打造能“破圈”的捐赠公信力

自2000年以来，印度的私人慈善机构如雨后春笋般出现，而企业社会责任法等法规也催生了对技术专家的需求，这一趋势导致印度慈善机构整体在资源、能力、公信力等方面都发生了可被感知到的变化。然而，印度的慈善生态系统似乎缺乏内在的彼此联系，特别是在2019年新冠病毒爆发之后，许多当地从业人员表示，整个生态系统需要更多的合作和更快的协调。

2010年，印度一个开创性的战略慈善组织达斯拉(Dasra，在梵语中这个词表示“开明捐赠”)发起了达斯拉慈善周，以促进合作、追求规模效应。作为慈善周的一部分，该组织还设立了达斯拉慈善论坛，以平台的形式展示印度社会变革的多种创新模式——从社区层级由非营利组织主导的解决方案、到与政府合作的多方协作，并将这些举措推广到更广泛的社区，使其能够在全球范围内得到应用。十多年来，这一活动汇集了非营利组织领导人、慈善家、基金会和其他关键利益相关方齐聚一堂，共同讨论印度公益慈善的前进道路。

印度最大的共同捐赠活动——达斯拉捐赠圈(Dasra Giving Circles)也诞生于该论坛。在召开特定捐赠圈会议前，达斯拉会对具体慈善领域(教育、性别、营养、卫生等)进行详细摸底调查，并编制一份相应的非营利组织名单，列出其中正在对某一问题采取有效办法的组织，供捐赠圈进行资助。同时，达斯拉也会对被资助组织进行成效评估，并将报告提供给捐赠圈。至今为止，达斯拉已经组织了11个捐赠圈，并直接为相应的非营利组织筹集了560万美元。而这种模式的资助，又进一步增加了被资助组织的公信力，使得它们能够筹集更多的资金。其中最新组织的3个捐赠圈成员中已经可以看到来自印度以外国家的捐赠，这表明达斯拉这类平台组织不仅能促进印度慈善生态内部组织的合作，更提升了印度慈善事业的国际声誉。

肯尼亚：加强能力建设，推进上千家当地公益组织的可持续发展

1980~1990 年代的国际支持、以及 2000 年代的有利政策转变，为支持肯尼亚慈善事业发展奠定了基础。随着肯尼亚当地协作网络和社区基金会的发展，目前已初步打造了一个内部协调良好的慈善支持生态系统。不过当地从业人员也指出，在公信力、能力建设、数据共享、行动研究等方面，肯尼亚仍有改进余地。

肯尼亚社区发展基金会（KCDF）成立于 1997 年，是一个得到了阿加汗基金会和福特基金会等国际组织支持的公共慈善机构。该组织认为，当社区能够采取自己的解决方案应对其发展挑战、并利用和增加自己的资源时，便可能产生迅速和持久的变革。基于这一信念，KCDF 每年将其资源的 25%~35% 用于能力提升，以帮助发展地方机构，继续确保地方社区的可持续发展。

KCDF 还与有组织的社区和个人合作，促使这些社区和个人将资金与 KCDF 一起进行捐赠投资。捐赠者通过一系列限定性和非限定性的资金支持 KCDF，KCDF 则代替捐赠者仔细分析肯尼亚的发展需求，匹配合适的倡议（提案）进行捐赠，帮助促进捐赠者的目标。自 1997 年以来，KCDF 向社区发起领导的项目提供了超过 2120 万美元的捐赠，这些项目覆盖生计、教育、环境和自然资源管理、有效治理、组织成效、在线学习等领域。通过与受赠方的直接和间接接触，KCDF 自成立以来已与 2000 多个当地组织建立了伙伴关系，极大促进了国内慈善事业数量的增长。

俄罗斯：提供公信力、推广慈善事业最佳实践

在政府支持、企业捐赠增长、社区基金会和捐赠平台兴起的推动下，俄罗斯的慈善事业从 1990 年代的小额资金规模、增长到 2016 年的 25 亿美元。与印度和肯尼亚相比，俄罗斯对数据和知识共享的重视带动了更多对公益项目的成效和影响评估。同时有人指出，当地慈善事业在观点和方法上各自为政值得关切，内在缺乏协调一致的生态系统可能会在未来导致一些难以应对的问题。

本文主要参考 WINGS 在 2021 年发布的《共同行动，提升慈善事业：WINGS 关于如何建立一个支持性生态系统的指导（Acting Together to Lift Up Philanthropy: WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem）》报告。

公益生态“黑话”大起底

编译 | 姜蓬勃

一、复习基本概念

当我们谈起“公益行业建设”、“公益生态发展”等议题时，总有三个核心概念一直贯穿始终，分别就是“公益慈善（philanthropy）”、“公益慈善基础设施（philanthropy support organization）”和“公益慈善支持生态系统（philanthropy support ecosystem）”。

（一）公益慈善（philanthropy）

公益慈善指的是以促进人类福祉为目的，以捐赠金钱、实物、时间、技能等要素为代表的一系列行动。公益慈善既包括普通人的日常捐赠，也包括高净值人群的捐赠；既有个体层面的捐赠，也有企业、基金会和专门机构等在组织层面的捐赠。

（二）公益慈善基础设施（philanthropy support organization, PSOs）

公益慈善基础设施一词在英文中就有多个不同用法，例如公益支持机构（support organization）、中介组织（intermediary organization）、慈善基础设施（philanthropy infrastructure）等，这些指代的都是公益慈善基础设施。

与直接资助具体议题及项目不同，公益慈善基础设施是以提供服务的方式来支持这些投身于具体议题的公益组织。这些服务包括公益组织发展所需要的法律框架、税收结构、问责制度、组织能力、资源条件和捐赠文化等。

（三）公益慈善支持生态系统（philanthropy support ecosystem, PSEs）

“公益慈善支持生态系统”是一个通过在资源（capacity）、能力（capabilities）、联结（connection）和公信力（credibility）四个方面发力，进而支持公益组织发展的有机系统。一线公益组织将受益于这些基础设施组织的贡献，在其基础上实现影响和资源的成倍增加，让社会变革显著加速。本文中将其简称为“公益生态系统”。

二、建立思考框架

总结以往研究结果，并在全球范围内对公益慈善基础设施进行了调研后，WINGS 梳理了一个全新的有关公益生态系统的概念框架。

公益慈善基础设施可以分为三个大类。具体可划分为：专注于公益慈善领域的组织、将公益慈善列为其业务范围的组织、支持公益生态系统的资源方。

这个分类并不是完全互斥的，同一家公益慈善基础设施机构在三个分类中可能存在多个细分类型。

（一）专注于公益慈善领域的组织

其主要目标就是支持公益慈善的发展，并提高其效率。下表展示了此类组织的细分类型及其在全球的代表性机构。

组织类型	释义	典型代表（举例）
学术机构及智库	为公益慈善领域提供学位、文凭或教育机会的机构；开展公益慈善及捐赠研究的机构	<ul style="list-style-type: none"> 印度阿育王大学社会影响力与慈善研究中心 (CENTER FOR SOCIAL IMPACT AND PHILANTHROPY, ASHOKA UNIVERSITY, INDIA) 美国印第安纳大学礼来家族慈善学院 (LILLY FAMILY SCHOOL OF PHILANTHROPY, INDIANA UNIVERSITY, USA) 英国剑桥大学贾奇商学院战略慈善中心 (CENTRE FOR STRATEGIC PHILANTHROPY, CAMBRIDGE JUDGE BUSINESS SCHOOL, UNITED KINGDOM)
倡导组织	为公益慈善发展进行政策倡导的机构或团体	<ul style="list-style-type: none"> 亚洲公益创投网络 (ASIA POLICY FORUM, (ASIAN VENTURE PHILANTHROPY NETWORK), ASIA-PACIFIC) 国际非营利法律中心 (THE INTERNATIONAL CENTER FOR NOT-FOR-PROFIT LAW (ICNL), GLOBAL)
志愿服务组织	在资金投入之外，鼓励捐赠时间、技能等要素来实现公益目的的组织	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡国家志愿者与慈善中心 (NATIONAL VOLUNTEER/PHILANTHROPY CENTER (NVPC), SINGAPORE) 联合国志愿者组织 (UNITED NATIONS VOLUNTEERS)
咨询与评估组织	通过对公益慈善组织提供战略、项目治理等服务获得收入的组织	<ul style="list-style-type: none"> 美国桥梁集团 (BRIDGESPAN GROUP, USA GLOBAL)
捐赠人建议基金	授予第三方机构管理并用于公益捐赠的资金	<ul style="list-style-type: none"> 美国慈善援助基金会 (CHARITIES AID FOUNDATION(CAF), UNITED KINGDOM/GLOBAL) 美国富达慈善捐赠人建议基金 (FIDELITY CHARITABLE DONOR-ADVISED FUND, USA) 美国硅谷社区基金会 (SILICON VALLEY COMMUNITY FOUNDATION, USA)
行动共同体(捐赠圈)	为了一个共同的社会议题产生链接并协同行动的组织	<ul style="list-style-type: none"> 亚洲慈善捐赠圈 (ASIA PHILANTHROPY CIRCLE, SINGAPORE/ASIA PACIFIC) 印度达斯拉捐赠圈 (DASRA GIVING CIRCLES, INDIA) 欧洲基金会网络 (NETWORK OF EUROPEAN FOUNDATIONS, EUROPE)
筹款及互联网募捐信息平台	为公益慈善组织提供筹款及能力建设的平台组织	<ul style="list-style-type: none"> 腾讯公益 (TENCENT CHARITY, CHINA) 全球捐赠网 (GLOBAL GIVING, GLOBAL)
捐赠倡导及体验筹款平台	促进捐赠体量和捐赠文化的组织	<ul style="list-style-type: none"> 捐赠星期二 (GIVING TUESDAY, USA) 捐赠誓言 (GIVING PLEDGE, USA/GLOBAL)
信息和技术支持组织	为捐赠人和公益慈善组织提供专业技术解决方案的组织	<ul style="list-style-type: none"> 科技浓汤 (TECHSOUP, USA/GLOBAL) 科技向善 (TECH FOR GOOD, GLOBAL)
社区基金	为小型公共投资提供资金/贷款以满足弱势社区需要的组织	<ul style="list-style-type: none"> 美国社区发展影响力投资联盟 (COMMUNITY DEVELOPMENT VENTURE CAPITAL ALLIANCE, USA) 肯尼亚社区发展基金会 (KENYA COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION, KENYA) 新加坡社区基金会 (SINGAPORE COMMUNITY FOUNDATION, SINGAPORE)
信息数据分享平台	为公益慈善组织和捐赠者提供资讯、数据和研究等支持的组织	<ul style="list-style-type: none"> 基金会中心网 (CHINA FOUNDATION CENTER, CHINA) 易善数据 (YISHAN, CHINA) CANDID, USA
区域网络和联盟	联合公益生态系统各相关方（包括资源方、一线机构、其他公益慈善基础设施、政府部门），在特定区域组织交流活动，开展联合行动的组织	<ul style="list-style-type: none"> 非洲慈善网络 (AFRICA PHILANTHROPY NETWORK(APN), AFRICA) 亚洲公益创投网络 (ASIAN VENTURE PHILANTHROPY NETWORK (AVPN), SINGAPORE/ASIA-PACIFIC) 欧洲基金会中心 (EUROPEAN FOUNDATION CENTRE, EUROPE) 俄罗斯资助者论坛 (RUSSIAN DONORS FORUM, RUSSIA)
标准制定、认证、评测机构	为提供行业及公益组织公信力提供服务的机构，包括官方机构和民间机构两种	<ul style="list-style-type: none"> 赠与印度 (GIVEINDIA, INDIA) 指南星 (GUIDESTAR (CANDID), GLOBAL) 巴基斯坦慈善项目认证中心 (PAKISTAN CENTER FOR PHILANTHROPY'S CERTIFICATION PROGRAMME, PAKISTAN)
议题网络和协会	联合公益生态系统各相关方（包括资源方、一线机构、其他公益慈善基础设施、政府部门），为特定议题组织交流活动，开展联合行动的组织	<ul style="list-style-type: none"> 澳大利亚环境资助者网络 (AUSTRALIAN ENVIRONMENTAL GRANTMAKERS NETWORK, AUSTRALIA)

（二）将公益慈善列为其业务范围的组织

公益慈善基础设施和公益生态系统的发展带来了相关服务需求，这吸引了原本属于外围的一些主流机构介入公益慈善领域，并将公益慈善列为其业务范围之一。下表展示了此类组织的细分类型及其在全球的代表性机构。

组织类型	释义	典型代表（举例）
审计机构	对公司治理、运营、社会责任和社会影响力进行评估的组织	<ul style="list-style-type: none"> 毕马威 (KPMG, GLOBAL) 普华永道 (PWC, GLOBAL)
银行/资产管理公司	为相关组织和个人提供金融服务并实现其社会影响力的组织	<ul style="list-style-type: none"> 巴克莱集团 (BARCLAYS, GLOBAL) 美国彭斯财富管理公司 (PENCE WEALTH MANAGEMENT, USA/NORTH AMERICA)
数据公司	为相关决策提供数据支持的组织	<ul style="list-style-type: none"> CANDID, GLOBAL DATAKING, GLOBAL
奖学金项目及人力资源管理机构	为公益支持生态的相关方提供人才发展、招聘等服务的项目/组织	<ul style="list-style-type: none"> AMANI INSTITUTE, KENYA GLOBAL INDEED, GLOBAL 领英 (LINKEDIN, GLOBAL)
孵化器	为初创型公益组织/社会企业提供发展支持的组织	<ul style="list-style-type: none"> 绿色回声 (ECHOING GREEN, GLOBAL) 尤努斯社会事业 (YUNUS SOCIAL BUSINESS, GLOBAL)
律师事务所	为公益支持生态的相关方提供法律建议和援助的组织，通常是无偿提供	<ul style="list-style-type: none"> I PROBONO, GLOBAL THE LAW FIRM FOR NON-PROFITS, USA
头部咨询公司	将公益支持生态的相关方列为主要客户之一，并提供战略、治理、运营等咨询服务的组织	<ul style="list-style-type: none"> 麦肯锡咨询 (MCKINSEY, GLOBAL) 波士顿咨询 (BCG, GLOBAL)
提供传播、社会营销、公关服务的公司	为公益支持生态的相关方传播价值和声誉管理的组织	<ul style="list-style-type: none"> 安可顾问 (APCO WORLDWIDE) 奥美 (OGILVY AND MATHER, GLOBAL)
非营利组织和议题网络支持组织	为特定社会议题提供一揽子解决方案和并付诸行动的组织	<ul style="list-style-type: none"> CHILD RIGHTS AND YOU (CRY), INDIA IMPACT HUB, GLOBAL
传媒和技术公司	为公益支持生态的相关方提供资讯、捐赠、筹款等技术服务和支持的计算机公司	<ul style="list-style-type: none"> 腾讯 (TENCENT, CHINA) 阿里巴巴 (ALIBABA, CHINA) 脸书 (FACEBOOK, GLOBAL)

（三）支持公益生态系统的资源方

为公益生态系统提供资金或服务的基金会、资助方、个人、公关部门、多边组织等。下表展示了此类组织的细分类型及其在全球的代表性机构。

组织类型	释义	典型代表（举例）
政府部门	资助管理慈善相关项目，制定慈善相关政策的政府部门	<ul style="list-style-type: none"> 俄罗斯联邦市政厅 (CIVIC CHAMBER OF RUSSIAN FEDERATION, RUSSIA) 印度企业事务部 (MINISTRY OF CORPORATE AFFAIRS, INDIA)
个人捐赠者	包括普通捐赠人和高净值人群在内，对其他组织或个人提供支持的个人/慈善家	<ul style="list-style-type: none"> 阿齐姆·普莱姆基 (AZIM PREMJI, INDIA) 道格·米勒 (DOUG MILLER, USA) 连宗诚 (LAURENCE LIEN, SINGAPORE) 马云 (JACK MA, CHINA) 每位普通捐赠人 (EVERYDAY GIVERS)
民营企业 和家族 基金会	为慈善事业发展提供综合支持的民间组织	<ul style="list-style-type: none"> 查尔斯·斯图尔特·莫特基金会 (CS MOTT FOUNDATION, USA) 南都公益基金会 (NARDA FOUNDATION, CHINA)
多边或双边 援助机构、 发展机构、 国际组织	为公益支持生态的相关方提供支持的相关国际组织	<ul style="list-style-type: none"> 联合国 (UNITED NATIONS (UN), GLOBAL) 联合之路 (UNITED WAY, GLOBAL) 喜剧救济 (COMIC RELIEF, UK)

我们看到，在全球代表性机构中也出现了不少中国非营利组织和企业的身影；如果作为资源方的你，不清楚如何下手开始资助中国的公益生态系统发展，或者想快速了解更多关于中国的公益慈善基础设施组织都有哪些，可以阅读资助者圆桌论坛（CDR）于2020年发布的《中国公益慈善基础设施扫描报告》。

三、重温分析工具

关于公益慈善基础设施的职能，WINGS沿用了之前的“4C”框架，其主要应用目的就是，衡量公益慈善基础设施组织为整个公益领域带来的额外附加值；这套评估框架有4个评估指标，每一个的英文都是C开头，因此被称作4Cs。

• **潜能 (capacity)**，指资源，即基础设施组织如何帮助其所在领域引入资金和其他资源。具体服务内容包括筹资培训、资金来源信息介绍，以及推荐和提供其他资源链接渠道等。简单说就是，基础设施组织可以促进社会捐赠文化，帮助公益组织筹款。

• **能力 (capability)**，指技能、知识和专业性。就是基础设施组织通过自己在治理、管理、评估、法律事务等方面的专业知识，帮助公益组织更有效地使用资源。这些知识可以通过一对一咨询、线上资源、线下研讨会、网络研讨会、同伴学习、集会和会员制服务等一系列方式来提供。

• **联结 (connection)**，指关系。基础设施组织可以召集会议、搭建网络、促进同伴学习和分享，以及为追求共同目标提供行动平台。通过这些联结，基础设施组织可以将各类公益组织凝聚在一起，从而形成良性循环，强化单个组织以及行业整体的潜能和能力。

• **公信力 (credibility)**，指声誉、认可和影响力。基础设施组织可以通过公益传播、政策倡导等方式，帮助提升公益行业的整体形象，加强公益行业与政府以及更广泛的社会之间的相互理解，提高行业整体地位。🏠

本文主要参考WINGS在2021年发布的报告Understanding the Meaning of Terms, 该报告是Acting Together to Lift up Philanthropy: WINGS guidance on How to Build a Supportive Ecosystem的一部分。



PART 2
趋势概念

| 阅读指引

· 《公益慈善基础设施的新趋势?》《2021, 公益生态建设的三个关键词》: 2021年公益生态建设的三个关键词正是整合、有效、多元, 结合美国、欧洲公益慈善基础设施巨头走向整合的案例, 不妨一起探究背后的原因和遇到的挑战。

· 《多元、平等、包容——基金会如何推动?》《打破‘内卷’, 三个来自公益领域的创新实践》: 深入分析 DEI (多元、平等和包容) 理念的发展和代表性实践、基金会如何倡导以及在组织内如何落实的问题, 同时从“社群网络”、“联合领导”和“带薪休假”三个热点话题切入, 探究国外资源方在公益组织能力建设投资上的新趋势。

· 《2022 世界公益慈善环境指数 (GPEI)》《2022 亚洲好公益指数 (DGI)》: 慈善支持生态系统可以决定慈善事业在一个地区的影响力, 也可以决定其影响力的大小。和公益项目一样, 慈善支持生态系统是否有效, 也需要有一些工具和指标来进行评估。印第安纳大学礼来家族慈善学院推出的“世界公益慈善环境指数”和亚洲公益事业研究中心推出“好公益指数”等, 都在这一领域发挥了开创性的作用。2022 年面对疫情三年带来的冲击与变化, 全球和亚洲的公益慈善环境, 都有哪些变化?

公益慈善基础设施的新趋势

编译、编辑 | Vera

一、合作与整合

在过去的这些年中，我们看到越来越多的公益慈善基础设施组织开始走在一起、进行合作与整合。在充满变动的基础设施领域，这样既有好处，也有潜在的隐患。

在整合方面：2019年时，美国公益慈善基础设施领域的两大巨头——基金会中心（Foundation Center）和指南星（GuideStar）合并为一个新的实体 Candid，这是基础设施领域的一个重大发展。虽然是老牌机构的案例，但并不是特例。比如在区域层面，密西西比州非营利中心（the Mississippi Center for Nonprofits）和密西西比州资助者协会（the Mississippi Association of Grantmakers）也在2019年合并成为一个新的组织——密西西比州非营利组织与慈善事业联盟（the Mississippi Alliance of Nonprofits and Philanthropy）。

同样，合作的例子也有很多。比如在2017年，区域资助者协会论坛（the Forum of Regional Associations

of Grantmakers）结束了为期两年的愿景规划过程，并公布了新的机构名称与使命——慈善联合论坛（the United Philanthropy Forum）。论坛旨在成为公益慈善基础设施机构聚集的平台，结合区域慈善服务类组织（Philanthropy Serving Organizations）的深厚在地根基、以及连结全国慈善支持类组织（PSOs）的丰厚知识储备和影响力，以更全面和战略性的方式进行整合。

二、为什么要整合？

首先，资金限制显然是造成上述趋势的一个因素。美国基金会中心2018年所发布的《2004-2015美国基金会对非营利和慈善基础设施的捐赠报告》指出，在所研究的整整12年期间，美国基金会对公益慈善基础设施的总捐赠资金，尚不到捐赠总额的1%（0.71%）。在2013-2015年间，美国基金会的总捐赠资金上升了29%，而对基础设施的资助投入只增长了7%。

美国基金会中心一份更早（2015年）的报告强调，从2004到2012年，共有881个捐赠者为511家非营利组织提供了基础设施资助。然而，在同一时间段内，其中大约7%、共35家非营利组织却获得了48%的捐赠资金。排名前四位的受赠方分别是：基金会中心（Foundation Center）、Bridgespan集团、独立部门（Independent Sector）和基金会委员会（Council on Foundations），他们平均每年都获得超过500万美元的资金。

总的来说，获得基础设施支持的组织数量，从2011年的328家一路下滑到2015年的297家（基金会中心，2018）。不到一年以后，22家公益慈善基础设施机构就发出一份联合声明，呼吁投资于基础设施、邀请捐赠者每年至少拨出1%的预算用于基础设施支持（国家非营利委员会，2016）。这意味着在2015年的基础上，对基础设施的支持会有小幅但实质的提升。这份联合声明中写道：“我们请求你们基于希望而投资：希望我们能够建立一个有效应对当今时代重大挑战的公民社会；希望基金会和非营利组织都能更有效地追求和实现他们的目标。”

其次，欧洲的案例也显示，虽然随着公益慈善部门专业化的发展，基础设施组织的细分会逐渐发生，但是仍然要确保他们为部门的整体发展而追求共同的立场与目标，在这种情况下，合作或整合不可避免地会发生。尤其是，EPSII的研究表明，当你想用“一个声音”代表整个行业时，合作将是非常有意义的。因此，倡导便成为了合作与联合的一个重要驱动力。

第三，从积极的角度来看待，捐赠者和资助者与非营利组织之间建立更强大、更平衡的关系，也是这种合作与整合趋势的驱动力。正如WINGS在

2017年一份报告中所提出的：优势互补是提高干预有效性的一种方式……因此，为了建设公益慈善领域和加强第三部门的影响力，建立强大的伙伴关系和充分合作，对于公益慈善基础设施组织来说非常重要。这一点正是捐赠者和资助者们认为有待改进的关键之一。

值得一提的是，美国基础设施领域对于少数大型基金会的依赖已经大大降低。在2004-2006年间，福特、盖茨和凯洛格这三家基金会的捐赠资金，占了整个基础设施领域资助的近三分之一。但到了2013-2015年间，这个数字已经下降到了17%，另共有20家大型基金会已经参与到支持公益慈善基础设施发展中。从凯洛格基金会的经验来看，他们认为选择支持基础设施并不影响其他方面的捐赠，反而能够放大捐赠的效果。各种类型的捐赠者都可以使用基础设施、并从中受益。

通过数字还显示出，基金会一般更倾向于支持明确为基金会服务、而不是服务于一般非营利组织或跨部门组织（包括独立或大学研究机构、咨询团体、公共政策类组织）的基础设施组织；对跨部门基础设施类组织的支持仅占2013-2015总捐赠金额的9.5%，而为基金会服务的组织（如区域性协会或专业社群）获得捐赠金额则占36.9%。

三、整合带来的新挑战

从全球来看，事实上，许多非营利组织和资助者正在努力解决的挑战是非常巨大的。尽管从整体而言，慈善与非营利部门仍然在成长，但如何取得成效更加至关重要。我们必须乐于学习和发展我们的工作方式，而公益慈善基础设施便是支持我们这样做的重要资产之一。如果每个人都

付出一点，我们都将从中收获很多。

因此，加大对于公益慈善基础设施的投资的呼声不断出现。在2018年，联盟杂志（Alliance Magazine）和WINGS联合发起了“提升慈善运动”（#LiftUpPhilanthropy），鼓励捐赠方和资助者加大对基础设施的关注与投资。WINGS的执行董事 Benjamin Bellegy 写道：越来越多的捐赠方和资助者，包括来自新兴市场经济体的个人慈善家，也包括发展援助机构等非传统慈善捐赠方，正在加强他们对这个领域的投资。

但是，WINGS在2017年发布的一份报告中指出，65%的受访者认为“员工规模（人员不足）是组织面临的挑战”，40%的受访者认为“员工配置（获得知识型人才）也是一大挑战”。可见，在这个人员与资源层面都相较不足的公益慈善领域中，基础设施机构为了完善服务而拥有的资源相当有限，却已经在以有限的资源发挥着支持作用。

正如我们之前所指出的，集中与合并通常可以带来更高的成效和更大的影响力，但另一方面，这意味着可用于复杂工作的资源和思想者越来越少。**但至少我们的公益慈善部门可从这一点中受益，即合作与整**

合能推动我们的工作，就会在适当的时候得以发生。

曾任美国基金会中心负责知识服务的副总裁 Larry McGill 说，“你希望在做公益的过程中，每一个决策都尽可能明智（smart）吗？如果你我可以建立这样的共识与连结，这将是行业在基础设施投入与支出上的一个大好兆头。”那么，相信在应对合作与整合带来的挑战时，这也是最重要的基础。☞

本文主要参考WINGS在2017年发布的《来自欧洲慈善基础设施新研究的经验教训和见解（Lessons and insights from new European research on philanthropy infrastructure）》文章及其他互联网公开信息。

2021， 公益生态建设的三个关键词

编译 | Vera

一、整合

我们曾用了两篇文章介绍了美国公益慈善基础设施领域的两大巨头——基金会中心（Foundation Center）和指南星（GuideStar）的合并之路，由此引出全球公益慈善基础设施建设领域的一大趋势（见PART4）：**合作与整合**。在有限的资金情况下，通过整合进行优势互补、提高资源利用效率，这件事，看来不做也得做。除此以外，整合带来的“联合发声和倡导”也是一个显而易见的好处。

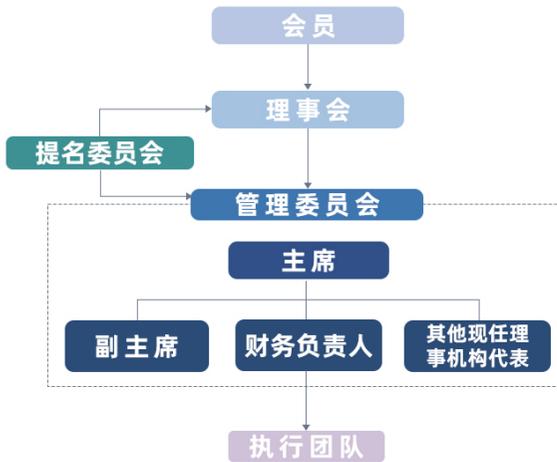
但是，整合的脚步还不仅于此。在2021年年末，欧洲基金会中心（EFC）和欧洲捐助者与基金会网络（DAFNE）也官宣合并成为一家新的机构：**欧洲慈善协会**（Philanthropy Europe Association，简称Philea）。合并后的欧洲慈善协会将作为欧洲公益慈



善事业的代言人，致力于加强公益慈善在多个维度和层面上的巨大潜力。

欧洲慈善协会认为，要培养一个由基金会、慈善组织和平台网络共同组成的公益慈善生态系统，以促进公共利益和社会发展为目标而努力。他们将持续通过分享数据和知识、交流最佳实践、围绕共同关注的议题进行联系、参与政策制定工作等，来帮助成员机构不断获得启发、进而能够共同行动以实现更大的影响。

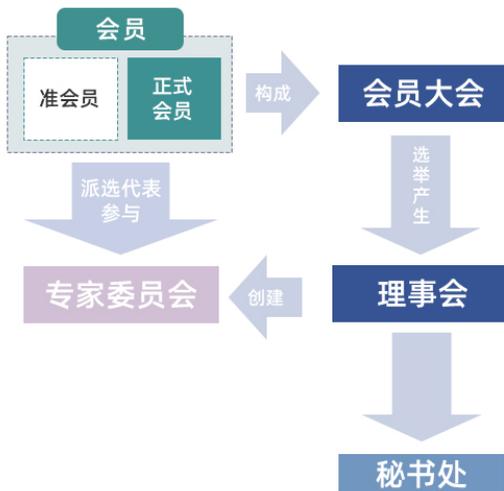
• 治理架构



- 会员：**
- 现有基金会会员220家，负责投票选举理事会和管理委员会
- 理事会：**
- 有14-30个成员，由会员投票选举产生，三年一轮换；负责指导组织战略及做预算
- 管理委员会：**
- 包括主席、副主席、财务负责人，以及其他4位现任理事机构代表，共7人。由会员投票选举产生，在理事会任职至少一年的成员才可出任，三年一轮换。负责EFC的运营管理工作
- 提名委员会：**
- 由理事会任命，为会员提供选举理事会和管理委员会的候选名单，监管其人员组成，以确保性别比例、地理区域以及组织的规模和类型之间平衡
- 执行团队：**
- 现有政策与项目部门12人、传播部门3人、运营部门5人、办公室1人

合并前的 EFC 治理架构（编译 / 基金会论坛）

• 治理架构



- 会员：**
- 分为准会员与正式会员，目前有30家会员机构。准会员无权在会员大会投票和被任命为理事
- 会员大会：**
- 由正式会员构成，权利包括：修订章程、批准和剔除正式成员与准成员、提名和解雇理事会成员、批准账目和预算等
- 理事会：**
- 由会员大会选举产生，现有4人。除了会员大会的权利外，理事会拥有实现机构目标与执行管理所需的一起权利，会员可以派代表或专家参与理事会创建的委员会，例如法律委员会等
- 秘书处：**
- 作为执行团体，现有8人，包括1名秘书长，3经理人，2名项目官员，2名实习生

合并前的 DAFNE 治理架构（编译 / 基金会论坛）

至于说欧洲慈善协会的成立过程和脉络，非常值得用一篇文章的篇幅来进行专题介绍。

整合是否会带来公益慈善生态系统中马太效应的加剧？尚未可知。不过，在人类面临的重大社会议题的挑战面前，如新冠疫情、气候变化、社会不平等的加剧等等，我们似乎别无选择，只有携手面对。

公益慈善是需要联合的。这一点在中国基金会发展论坛 2021 年会平行论坛“公益慈善基础设施 2.0：聚焦关键点位 加速构建生态”上，苏州大学红十字国际学院客座教授、原民政部民间组织管理局副局长刘忠祥说得很清楚：“慈善力量的联合包括慈善主体之间的联合、也包括慈善领域的联合、慈善项目的联合和慈善技术的联合，联合不意味着不存在竞争，这个竞争不体现在资源层面，而是理念和效率层面”。

合作、联合和整合的风，看来还会再吹好一阵子，问题是：你、我、TA，都做好准备了吗？

二、有效

为什么谈有效？不仅仅是为了筹款和问责。

小到一次活动、一个项目，大到一家组织、一个生态，如果我们希望通过有策略性的干预手段来做出真实的改变，那么“有效”必须是不能忽视的一个元素。

回顾近五年 WINGS（全球资助者支持计划）研究全球公益慈善基础设施发展的成果，一个强烈的信号已日渐被释放出来，那就是公益慈善生态系统也可以被衡量、公益慈善基础设施组织的价值与影响也可以被证明；而如何建立一个强大的公益慈善生态，更是有路可循。

不过，各国国情和社会环境千差万别，我们虽然无法复制照搬，但加深对各国多元背景和实践的学习，更加有助于建立包容性的理解框架，同时对公益慈善基础设施组织多一分信任和鼓励。他们的工作，旷日持久、成本高昂、短期难见成效，真得

不好做。而这类工作更不可能完全仰赖市场化机制解决，因此，愿意以耐心资本长期投资基础设施建设的资助方，才是真正的幕后功臣。

三、多元

多元，是“新知”背后的核心价值，无关乎孰优孰劣。这里的多元，包含纵向和横向两个层面：纵向层面上，是历史发展过程中的多元影响因素，塑造了我们今天所处的公益慈善生态；横向层面上，不同国家、地区和区域的生态发展阶段不同，需求、资源自然也无法同日而语。

有多元，才能更细分、更协同。如果说本土公益慈善基础设施建设已经迎来了 2.0 时代，那么聚焦关键问题上的核心能力提升、以及区域下沉过程中的实践创新，正是方兴未艾之时。

聚焦哪些关键问题？重点提升什么核心能力？区域下沉如何布局？老问题有什么新法子？有待我们共同回答的问题还真不少。

挑战面前总是机遇，机遇转瞬即逝，而挑战却复杂且紧迫，作为公益生态系统建设的行动者和倡议者，摸着石头过河是否还足够？相信关于以上问题的答案将至关重要。📌

多元、平等、包容——基金会如何推动？

编译 | 姜蓬勃

一、谈起多元、平等、包容

DEI 是多元 (Diversity)、平等 (Equity) 和包容 (Inclusion) 三个英文单词的简称，三个词及其不同的词汇组合各有涵义，统称为 DEI。

多元 (Diversity)：不同性别、年龄、外表、种族，不同文化、国籍、宗教、社会分工、教育背景，不同个性、想法、经历和人生规划的人们，能够被有机地组织在一起。

平等 (Equity)：承认个体的不同，并通过程序正义和过程公平来保障一个公平竞争的环境，实现共同发展。

包容 (Inclusion)：一个让不同的人感到被欢迎、尊重和重视的环境，包容与多元紧密相连，并为多元提供了一个发挥价值的机制。

DEI 与美国种族歧视的顽疾紧密相关。在上世纪 60 年代，美国颁布了一项平等就业法案。为了改善美国企业内一直存在的种族歧视问题，很多企

业从培训和招聘入手，开始了工作场域多元化的理念倡导，这可以看作是 DEI 理念的起源。

从全球来看，DEI 的理念普及和应用在企业中相对较为活跃，包括国内的外企。改善组织绩效和投资回报，是企业在组织内部推行 DEI 的重要动力之一。麦肯锡在 2015 年的一项研究表明，公司员工的多元性与其投资回报有明显的正相关关系。保持多元性的公司，在人才选用、员工满意度、客户关系和组织创新上都有超过平均水平的表现。

面对疫情，全球范围内的很多组织选择从 DEI 中寻求创新性解决方案。越来越多的组织意识到，在工作场域中营造多元和包容的氛围，有利于产生一种创新友好型的组织文化。因此，DEI 的作用在人力招聘和培训中得到验证后，DEI 的主导方也从组织内的人力部门逐渐扩展到了业务层面。一些公司开始在内部设置有关 DEI 的全职岗位，从制度层面保障 DEI 的贯彻和执行。

在美国非营利营销指南网 (Nonprofit Marketing Guide) 于 2022 年发布的最新《公益组织传播倡导趋势报告》(Nonprofit Communications Trends Survey 2021-2022) 中, 也新增了对北美公益组织 DEI 实施情况的调查。

报告显示, 接受调查的 464 个传播与倡导人员, 对于其所在组织在过去两年间推动 DEI 上的观点和评价, 结果并不如想象中乐观。不到一半 (41%) 的调查对象认为, 组织对 DEI 进行了明确阐述; 仅有 17% 的调查对象表示, 组织制定的 DEI 政策对其传播与倡导业务能够形成明确指导。

在个人层面, 46% 的调查对象认为自己对于 DEI 的了解是深刻的。在美国非营利营销指南网于 2021 年的另一项同类调查中, 认为自己对于 DEI 有深刻了解的比例则为 56%, 其比例远高于今年最新的统计数据。由此可见, 即使 DEI 在个人观念层面已经得到了改善和推广, 但公益组织落实 DEI 理念于制度和文化建设却并非一件易事。

调查显示, 先入为主的刻板印象、日常沟通缺乏即时反馈机制、白人至上主义是公益组织推动 DEI 面临的三个主要障碍。另外, 调查对象普遍表达了 DEI 可能沦为一句口号, 难以在组织内部产生实质作用的担忧。

我们生活和工作, 正面临着空前的差异和多元化, 因此, 我们也比以往任何时候更需要借鉴全球的理念和经验, 从工作场域开始, 打造一种多元、平等、包容下的归属感。DEI 的体现不仅仅是写在纸面上的目标、优先事项和关键举措, 还应该内化在包括工作安排、对外沟通和兴趣活动在内的组织生活中。只有这样, 在看到同事状态低迷时, 我们才可以联想到是不是应该为其提供恢复状态的时间和空间; 在职场的日常交流中, 我们才可以拥有一个随时表达自己建设性意见的环境氛围; 在作为资

助方与合作伙伴打交道时, 我们才可以时常提醒自己, 要避免权力结构中产生的高姿态, 把重点放到双方共同目标与发展中。

二、在学习中不断反思实践

目前, DEI 在国内公益组织的认知与实践还处于起步阶段。

2020 年, 南都公益基金会启动了“佩英女性领导力”项目。该项目为其好公益平台伙伴提供青年女性领导力建设服务, 以打造一个“相互鼓舞, 接受多元的想法与不同之处”的公益青年女性社群为目标, 在行业 DEI 理念推广上先行一步。

2020-2021 年, 资助者圆桌论坛 (CDR) 在福特基金会 (美国) 北京办事处、招商局慈善基金会和深圳市文和至雅公益基金会的支持下, 先后编译发布了数篇以 DEI 为主题的报告或案例, 为国内资助型基金落实实践 DEI 理念提供了非常实用的知识基础。

1. 策略概览:

多样性, 公平与包容 (DEI): 美国慈善领域现状研究 (CDR 编译)

基金会从何入手促进 DEI? (CDR 编译)

如何开展包容主题的讨论? (CDR 编译)

如何构建一个具有多样性的理事会? (CDR 编译)

The Impact of Diversity: Understanding How Nonprofit Board Diversity Affects Philanthropy, Leadership, and Board Engagement (非营利性组织理事会多样性如何影响慈善事业、领导力和理事会参与, BoardSource 等, 英文)

Overcoming Hidden Barriers to Board Diversity and Inclusion (克服理事会多元化和包容性的隐藏障碍, Bourdsource, 英文)

2. 案例推荐

休利特基金会 OE-DEI 资助分析 (CDR 编译)

3. 延伸阅读

(1) D5 资源工具包: 促进 DEI 的各种制度、做法和项目 (Policies, Practices, and Programs for Advancing Diversity, Equity, and Inclusion, 英文)

(2) 世界经济论坛发表工具包, 助力提升工作场所的多样性 (Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work, 英文)

《多样性, 公平与包容 (DEI): 美国慈善领域现状研究》这篇文章从 DEI 的基本概念切入, 解释了 DEI 在四个不同视角下的重要性。另外, 公益组织是否做出 DEI 承诺、是否将 DEI 纳入制度层面、是否能在运营和项目促进 DEI、是否有相关的问责机制, 是评价公益行业 DEI 发展程度的几个关键问题。

这篇文章中还值得一提的是, 美国 DEI 倡导联盟的调查显示, 公益组织在 DEI 三个价值理念上的偏好不同, 更看重多元和包容, 对平等的积极性不足, 更缺乏制度设计和问责机制。这些调查结果可以给予我们诸多启示。

在《基金会可以从何入手促进 DEI?》文章中, 介绍了加拿大慈善基金会在促进 DEI 上总结的三个阶段性策略, 并附上了每个策略下的具体目标和行动措施。

在基金会引入 DEI 的起步阶段, **首先要做的是识别并支持 DEI 的动员者**。无论是基金会的理事、员工还是捐赠人, 只有当 DEI 被提出来的时候, DEI 才有可能进入基金会后续的会议讨论、项目运营和组织制度之中。因此, 在基金会内部引入或找到对 DEI 有高度兴趣的人, 是基金会促进 DEI 的关键一步。当 DEI 开始在组织内得以受到讨论时, 基金会促进 DEI 的旅程即算得上开始。👉

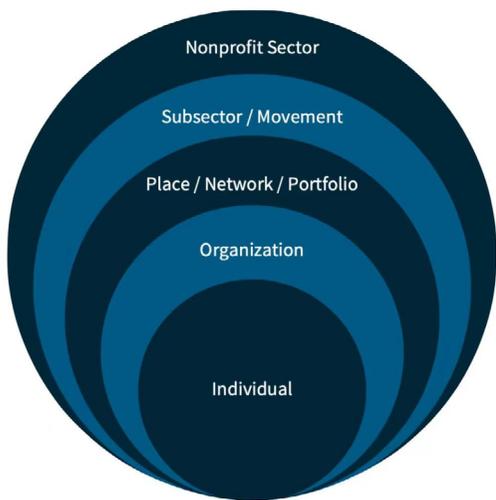
本文主要参考非营利组织指南 (Nonprofit Marketing Guide) 在 2022 年发布的《非营利传播趋势报告 (The Nonprofit Communications Trends Report)》以及其他互联网公开信息。



欢迎注册 CDR 账号,
浏览阅读上述资料

打破“内卷”， 三个来自公益领域的创新实践

编译 | 姜蓬勃



一、社群网络 (Peer-networks)

在支持公益组织能力建设的图谱中，可以划分为个人、组织、区域/网络/组合、细分部门/社会变革、非营利部门五个层级，社群网络建设位于整个图谱的中间地带。

与直接投资于人和组织不同，社群网络与议题网络、区域协会等属于公益生态系统的范畴，社群网络建设是推动公益生态建设的一个重要抓手。

在解决复杂社会问题的过程中，没有一家公益组织能够强大到为每位员工提供全方位的内部支持。公益组织的从业人员往往需要其他跨领域网络的参与，这些网络包括议题网络、在地网络、职业网络等。在公益项目开展过程中，每个公益人都需要与专家顾问、在地伙伴与同行伙伴的支持。

从国外的实践来看，投资于社群网络被证明能够产生规模效应，因而更获得了一些资源方的青睐。在有关国外公益基础设施投资的调查中，我们也发现：

基金会一般更倾向于支持明确为基金会服务、而不是服务于一般非营利组织或跨部门组织（包括独立或大学研究机构、咨询团体、公共政策类组织）的基础设施组织；对跨部门基础设施类组织的支持仅占 2013-2015 总捐赠金额的 9.5%，而为基金会服务的组织（如区域性协会或专业社群）获得捐赠金额则占 36.9%。

对于国内希望通过加强公益组织能力建设来推动行业建设的资助方来讲，在直接资助个人和单个机构之外，社群网络资助是一个非常值得探索的新路径。

二、联合领导（Co-leadership）

受限于资源获取方式和社会观念，公益组织往往是在缺乏资金、培训和人力运作的情况下运营的。

在自身客观条件难以吸引到优秀员工的情况下，公益组织也往往更依赖组织内的领导者。近来，联合领导成为一种提升公益组织领导力的解决方案，得到了国外公益组织的积极探索与采用。

国外经验表明，通过引入联合领导者的方式，原有的单个领导者的孤独感、工作压力与工作职能得到了分担，整体领导力与可持续性得到了提升。

实践层面来看，国外采用联合领导模式的非营利组织并非少数，并涵盖了多个组织类型。国外采用联合领导模式的组织包括基金会、议题网络组织、非营利媒体机构、研究机构等。联合领导的成员组合通常会打破单一性别组合以及单一族群组合，展现出了更多的多元性。

在对一位有意采用联合领导模式的公益组织领导者的报道（如下图）中，这位女性公益组织领导者从减轻决策压力、激发组织活力、平衡家庭与工作等多个方面，解释了寻求联合领导模式的原因与期待：

减少工作压力：一个公益组织的领导者负担

AMP's transition to Co-Executive Directorship



When the Allied Media Conference decided to enter a year-long period of reflection, known as the Year in Chrysalis, it set off a series of ripple effects within and beyond Allied Media Projects. Though we didn't have the option of shutting the organization down for a year to reflect, we've continuously asked ourselves chrysalis questions: questions that open up possibilities for fundamental transformation.

One of those questions was, What structure of leadership will be most healthy and effective as we grow? In the course of exploring that question we also had to ask, What kinds of leadership does our vision for the world require? And how do we nurture the versions of leadership we need?

In 2020, as part of answering these questions, AMP will launch a search for a Co-Executive Director. The Co-ED will share leadership with AMP's current

Executive Director, Jenny Lee. Below, Jenny shares some reflections on the decision to pursue this new shape.

的工作量往往是两个全职的工作量，单个公益组织领导者面对工作产生的孤单感，大大削弱了工作中产生的乐趣；

充分发挥领导者的特长天赋：引入联合领导者，就有了选择投入自己更加擅长和感兴趣的领导职责，进而弥补因为自身偏好而投入不足的领导职责；

平衡生活和工作：能有更多假期陪伴家人，回归正常的家庭生活。

更进一步，公益组织还可以选择以整合的方式开展组织发展的新阶段，例如美国基金会中心（Foundation Center）与指南星（GuideStar）的合并。

三、带薪休假

公益组织是使命驱动型的组织，公益组织开展的业务与项目需要紧紧围绕使命进行。

每位成员因使命认同聚集在一起，但如果身陷日常项目管理与项目过程中，很容易产生价值迷失与职业倦怠感，这也是公益组织面临的一个最为棘手的管理挑战。以带薪休假为代表的人力管理创新，是国外公益组织应对公益人价值迷失挑战的一个全新探索。

一项有关公益组织领导者带薪休假的研究表明，在为选定的研究对象提供长达几个月的带薪假期资助后：

· **组织能力得到了全面提升。**在公益组织领导者休假期间，组织内的其他员工快速进行了补位，第二圈层的领导力因而得到提升，理事会的治理也得到了加强；

· **休假是公益组织领导者进行权力交接的有效手段。**休假能让公益组织领导者更加了解领导者的必备素质，也让临时负责的潜在候选人对领导者角色有一个直接体会；

· 有人将这次休假称为其人生的**高光时刻**；

· 休假为公益组织领导者带来的**积极效果**，在其休假一年后以及更长的时间内依然存在，这些积

极效果包括工作与生活的平衡、家庭关系的改善、身体健康水平提升……

· 研究表明，最佳的休假时长是3个月到4个月之间。

带薪休假等管理创新带来的积极效果并不仅仅适用于公益组织的领导者，为员工提供灵活的办公条件，也是公益组织吸引和留住优秀员工的重要手段之一。

最近一项有关公益组织传播与倡导工作人员的研究表明：选择在机构外办公，敢于拒绝能力范围外的工作要求，为重要工作预留时间等是普通员工调整工作状态的几个常见方式。

任何一家将人力资源当作核心资源的公益组织，都不应该忽视员工暂时脱离日常工作，被给予灵活时间调整自身状态的需求。对一些有条件进行人力管理创新探索的公益组织，更可以选择将员工带薪休假纳入试点支持措施之中。

从公益组织擅长的项目视角切入，公益组织或可在弹性办公、假期延长、灵活休假、员工身心恢复等方面先行先试，为整个社会提供探索经验。☞

本文主要参考 Laura Callanan, Nora Silver 和 Paul Jansen 在 2015 发布的《发挥社会部门的领导作用 (Leveraging Social Sector Leadership)》文章、Deborah S. Linnell 和 Tim Wolfred 在 2022 年发布的《创造性破坏：非营利部门能力建设和领导力发展的休假 (Creative Disruption: Sabbaticals for Capacity Building & Leadership Development in the Nonprofit Sector)》报告以及其他互联网公开信息。

2022 世界公益慈善环境指数 (GPEI)

编译 | 邵晗

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）

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，来评估一个国家内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 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

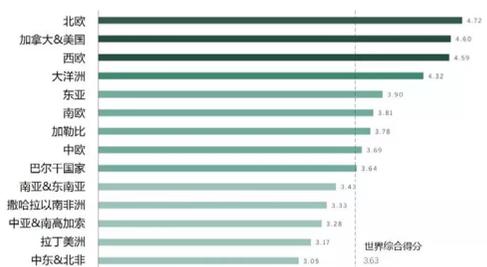
六个评估因素的整体综合得分为 3.63。在六个因素中，运作公益慈善组织的难易程度在 2018-2020 年的全球平均得分最高（3.97），紧随其后的是社会文化环境（3.82）。由于新冠疫情所带来的经济影响，2018-2020 年经济环境得分最低（3.46）。



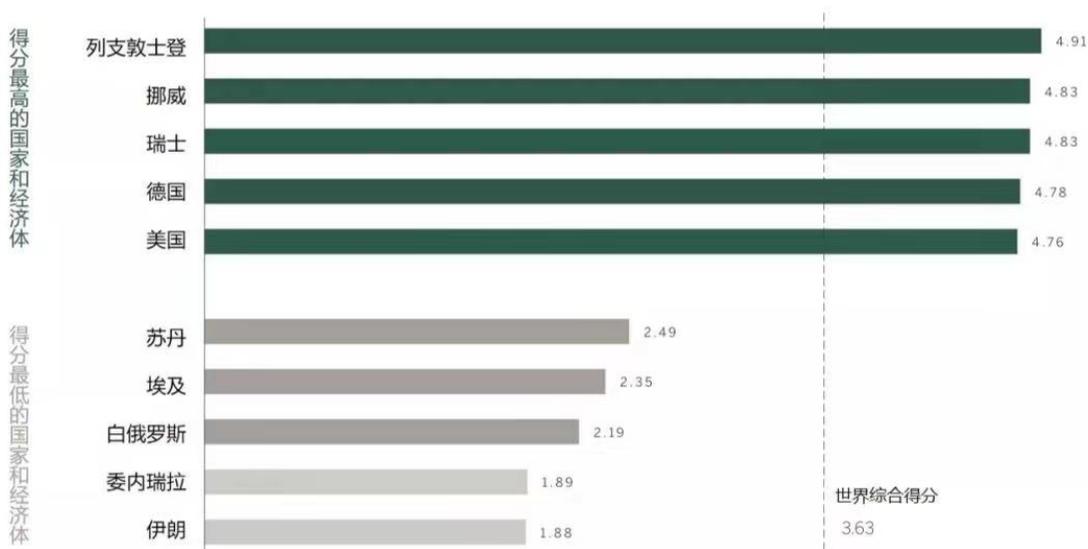
* 世界公益慈善环境指数因素得分（2018-2020）

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。



* 世界公益慈善环境指数地区得分（2018-2020）



* 世界公益慈善环境指数国家和经济体得分 (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)；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，让他们就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。 

相关补充：

2018GPEI vs 2022GPEI

事实上，IUPUI 在之前发表过《2018 年世界公益慈善环境指数》报告，对 2014 年至 2017 年的世界公益慈善环境进行了评估。两份报告的差异在于：

(1) **2022GPEI 在评估国家和经济体上，评估数量增多，评估覆盖面更广**。相较于 2018 年，2022GPEI 报告分析了 91 个国家和地区经济体的公益慈善环境，其中不仅涵盖了 2018 年报告中包含的所有 79 个国家和经济体，并额外增加了 12 个国家和经济体。由于国家和经济体数量上的增加，区域层面上的研究扩大到 14 个地区，提供了关于公益慈善区域环境更详细的信息和数据。此外，14 个区域会议首次召开，来自不同国家和地区的专家在会议上进一步讨论了每个区域公益慈善环境的主要趋势和公益慈善事业的发展。

(2) **在评估维度上，评估因素数量增加，在原有的五个因素的基础上新增加了“经济环境”**。2018 年 GPEI 的分析因素包括：运营公益慈善组织的难易程度、税收优惠、跨境慈善流动、政治环境、社会文化环境。2022GPEI 新引入了“经济环境”因素，分析维度和内容更加丰富。

(3) **相较于 2014-2017 年，2018-2020 年世界公益慈善环境在总体有所改善**。在分项得分上，2018 和 2022GPEI 所评估的五个相同因素中，政治环境的分数上升且增幅最大，而在全球范围内跨境慈善流动的分数降低且降幅最大，说明跨境捐赠的环境条件有所下降。

本文主要参考印第安纳大学礼来家族慈善学院 (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, IUPUI) 在 2018 和 2022 年发布的两篇《世界公益慈善环境指数 (The Global Philanthropy Environment Index)》报告以及其他互联网公开信息。

2022 亚洲好公益指数 (DGI)

编译 | 江安琪

新冠疫情加剧了亚洲的收入差距以及社会不平等，令相关情况持续恶化。亚洲公益事业研究中心 (Centre for Asian Philanthropy and Society, CAPS) 于 2022 年 6 月 8 日发布最新一轮亚洲政策研究，探讨如何最大限度地提高公益慈善团体及政策的应对措施，以面对后疫情时代的种种挑战。

好公益指数 (Doing Good Index, DGI) 是 CAPS 每两年进行一次的旗舰研究项目。DGI 全面评估亚洲各地的政策法规、财税政策、生态系统及政府采购等四大指数表现，从而综合分析亚洲的社会投资格局。其研究结果透露阻碍社会服务组织发展的潜在结构性问题，同时彰显有助政府、企业、慈善家及社会服务组织 (Social Delivery Organizations, SDOs) 拓展资源的因素。DGI 旨在帮助慈善家、政策制定者、研究人员、社会服务组织以及参与到公益慈善事业中的公民了解通过什么手段可以最大限度地增加和增强其经济中的公益慈善捐赠，让各方得以携手合作，解决亚洲面临的诸多问题。

一、好公益指数

(一) 什么是 DGI

好公益指数 (DGI) 是亚洲最全面的社会效益指数，该研究审视该地区的现有制度及系统，以解决社会服务组织所面临最迫切的议题。相关指数主要透过问卷调查及访谈亚洲地区的专家及策略伙伴，包括学者、基金会、非营利组织及政策智囊团，深入了解该地区社会服务组织的情况。

好公益指数 (DGI) 提供了一份政策和实践路线图，通过激励措施和减少信任赤字来释放民间资本，从而最大限度地增加私人社会投资流，以更好地帮助亚洲国家和社区发展公益慈善。疫情之际，公共、私营和社会部门需要共同努力，重建一个更强大、更公平的亚洲。而好公益指数可以指明 “who can do what”，即谁可以做什么。

(二) DGI 四大核心指数

DGI 由四个核心指数所构建，以下为各个核心指数所关注的重点问题：



1. 政策法规 (Regulations)

- 监管环境能否提升透明度和可问责性?
- 是否有利于提升监管效率?
- 公益慈善资本是否便于流入公共部门?
- 相关法规和条例是否易于理解?

2. 财税政策 (Tax and Fiscal)

- 个人 / 企业的慈善捐赠是否享有税收优惠?
- 是否鼓励慈善遗赠?
- 政府是否为社会服务组织提供直接或间接的补助?
- 政府是否明确传达了这类补助项目?

3. 生态环境 (Ecosystem)

- 参与慈善或志愿服务是否能获得某种回报或鼓励, 如奖项、节日等全国性活动?
- 社会部门是否受到社会信任?
- 社会部门是否能吸引优秀人才?

4. 政府采购 (Procurement)

- 社会服务组织是否有资格参与?
- 政府采购程序是否公开、透明、高效?

二、2022 年好公益指数

(一) 亚洲综合情况

2022 年好公益指数 (DGI 2022) 在 17 个亚洲经济体中调查了 2239 家社会服务组织, 咨询了 126 位公共领域专家。DGI 2022 将参与研究的经济体分为四个群组, 分别为: 做得很好 (Doing Well)、做得不错 (Doing Better)、做得尚可 (Doing Okay)、做得不够 (Not Doing Enough)。

(二) 中国大陆地区情况

相比 2020 年, 2022 年中国大陆的各项指数有明显改善, 其好公益指数从“做得尚可”提升为“做得不错”, 与中国香港、日本、韩国等经济体并列, 其指数优于亚洲其他 9 个经济体。尽管境外资金难以流向中国, 但中国已制定相应政策和规划, 大幅增加境内对公益慈善事业的资金援助, 以支持公共部门发展。



* 注: 本报告中的“社会服务组织 (SDO)”是指为满足社会需求而参与产品或服务提供的组织, 覆盖非营利组织、有收入渠道的非营利组织、社会企业和运作型基金。

1. 政策法规

2016年颁布的两项主要法律《慈善法》和《境外非政府组织境内活动管理法》落实多项问责和透明度措施，显著改善了相关法规条例。然而，对境外资金的监管和限制增加，在一定程度上阻碍了本地社会服务组织涉外筹款活动。有78%的社会服务组织偶尔或定期获邀参与政府政策制定过程。

2. 财税政策

在中国，个人和企业的慈善捐赠可享税收减免；其中，个人和企业的减税额上限为30%和12%。中国大部分社会服务组织认为个人及企业税务减免的申请程序简单易懂。中国大陆地区是要求企业参与企业社会责任活动的8个亚洲经济体之一，以促进更多民间资源用于公益慈善事业。

3. 生态系统

中国大陆是该指数中表现“最好”的经济体之一，意味着中国社会各界的协作关系积极正面，呈现各部门间的信任度有所提升。中国大陆是亚洲推行获政府承认的全国性慈善日的4个经济体之一，同时来自民间的公益慈善捐赠也通过各类奖项得到认可与鼓励。中国企业在公益慈善事业的参与度稳定。有90%的社会服务组织拥有具备企业经验的理事会成员，而53%的社会服务组织与企业有员工志愿者的合作项目或计划。

4. 政府采购

有72%的社会服务组织获政府采购合同，该比例高居亚洲首位。中国政府采购社会服务组织服务的比例最高：有72%的社会服务组织获政府采购合同，较亚洲平均水平（30%）超出两倍。按比例计算，政府采购的服务费用占中国社会服务组织资金来源的55%。大部分社会服务组织认为接收政府采购程序的信息和申请过程可更顺畅。

理解法律的难易度

43% 2022
13% 2020
认为法律
很难理解

个人慈善捐赠

69% 2022
66% 2020
认为慈善捐赠
少

对SDOs的信任程度

20% 2022
15% 2020
认为自己受信任

政府采购

72% 2022
63% 2020
是否有政府
采购合同

三、亚洲如何更好

(一) 亚洲公益慈善发展的四个趋势

1. 公共利益相关方之间信任度不足，影响合作力量

政府、商业机构及社会服务组织间缺乏信任，阻碍了公益慈善资本流动，捐款者资助意愿降低，社会发展组织资金及人才双双流失，直接降低了其实现解决社会问题目标的能力。

2. 模糊的政策与监管机制，令捐赠者资助意愿下降

亚洲政府对监管公益慈善事业、企业社会责任及社会服务组织的相关政策模棱两可，有时甚至互相矛盾。监管机制的反复导致政府传递信息不一，削弱有关财税政策的激励作用，未能促进系统性的慈善捐款。

3. 社会服务组织资金短缺

近五成（47%）的社会服务组织反映获得的资金量下降，其中 75% 表示减幅高达一半。

4. 跨部门协作尤为重要，若做好则有助于建立百花齐放的社会服务组织生态系统

尽管面对前所未见的挑战及结构性社会问题，亚洲的社会服务组织仍努力尝试与政府、慈善家、企业和其他社会服务组织协作。在疫情的持续影响下，目前最为重要的是加强政府、企业、社会服务组织及个人的力量，协同合作，推动多元共融与可持续发展，为社会带来长远效益。

(二) 亚洲如何做得更好？

在 DGI 2022 亚洲发布会上，亚洲公益事业研究中心研究副总监 Annelotte Walsh 提出了三个实践建议：

- 缓解社会对公益慈善事业的信任赤字
- 充分撬动本土资源支持公益慈善事业发展
- 促进部门间与跨部门的合作，实现多方共赢



本文主要参考亚洲公益事业研究中心（CAPS）发布的《2022 好公益指数报告（Doing Good Index 2022）》。



PART 3
学习评估

| 阅读指引

· 英国新慈善资本《如何做好公益慈善》指南：要建设好生态，首先从组织做起。如何成为一家好的公益慈善组织，英国新慈善资本（NPC）在《如何做好公益慈善》指南中，给出了系统的分析框架。

· 《推动系统性变革：基金会的学习与进化》：越来越多的基金会将系统性变革作为其战略的组成部分，因此，大型公益慈善组织更需要掌握有效的方法来评估生态系统资助，FSG 与 Omidyar Network 合作发布的《Evaluating Ecosystem Investments》报告，就提供了一条评估生态系统资助的有效路径。

· 《资助方和被资助方，是时候坐下来好好谈谈了》：疫情时期，资助方和被资助方之间的权力关系变化特别值得关注。大型资助型基金会的“专业”做法是否有空可能导致机构“官僚化”，从而使得资源往往难以用最有效的方式创造“公共利益”，这一点特别值得基金会反思和学习。

英国新慈善资本

《如何做好公益慈善》指南

编译 | Sheryn

前言

新慈善资本 (New Philanthropy Capital, 以下简称 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

· 机构是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?

· 机构是否公开其研究结果与发现?

团队

- 机构是否有能胜任的领导？
- 机构是否能招募优秀人才并对他们进行合理的管理？
- 机构的治理如何？
- 机构是否有健康的组织文化？

财务和运营

- 机构的财务是否安全？
- 机构是否具有好的财务管理能力？
- 机构是否拥有好的运营管理能力？
- 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

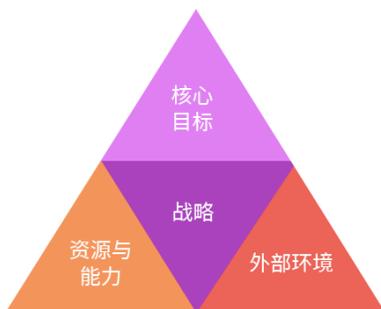


图 1: NPC 战略三角

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、内部（资源和能力），以及外部环境。

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

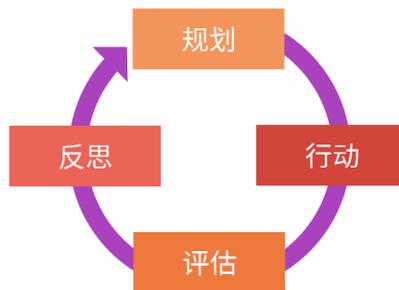


图 2：“规划 - 行动 - 评估 - 反思”循环

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：

- **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，需要特殊关注两点：

1. 评估结果是否向相关方呈现了他们需要了解的内容？

2. 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的组织。

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，需要能够把权利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和情况有所不同。理事长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項目上。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到的一些风险，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会带来问题。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：机构是否具有好的财务管理能力？

（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：机构是否拥有良好的运营管理能力？

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对员工、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。☞

本文主要参考英国新慈善资本 (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)》。

推动系统性变革：基金会的学习与进化

编译 | 邵晗

一、背景

FSG 是一家使命导向型的咨询公司，致力于通过评估、研究、定制化咨询等服务支持社会领袖以及组织创造规模更大、更持久的社会影响力。

Omidyar Network (奥米迪亚网络, 简称 ON) 由 eBay 创始人、科技评论家、亿万富翁皮埃尔·奥米迪亚 (Pierre Omidyar) 及其妻子创立于 2004 年, 主要进行公益慈善领域的投资与资助, 追求财务和社会影响力的双重回报是其重要特征。自 2011 年起, ON 进行了战略重心的调整: 从关注个体组织的规模化发展转向支持系统性或行业层面上的变革, 以便社会问题可以得到规模化解决。这类系统性或行业层面上的资助, 被广泛统称为“生态系统资助 (Ecosystem Investments)”。

随着资助的增多, ON 希望以更加系统的方式来衡量资助进展和评估资助成效, 从而促进学习和反思、对资助策略进行优化。为此, ON 与 FSG 进

行合作, 通过资助分析、文献综述和外部访谈等方式:

- 对生态系统资助的不同方式进行分类;
- 梳理评估生态系统资助的有效路径;
- 基于研究和分析, 对 ON 提出建议: 如何将实践经验应用于 ON 的投资、战略发展和学习过程中。

二、生态系统资助的特征及主要类型

1. 特征

- 目标是通过影响特定的利益相关群体 (例如政策制定者、高净值个人、商业领袖、企业家和公众) 以创造系统性或行业层面上的变革;
- 主要支持和资助非营利组织;
- 采取一般性运营资助 (非限定性资助) 和项目资助两种形式。

2. 主要类型

主要类型	描述
研究传播	支持研究的开展以及传播，使关键受众了解重要问题的有效解决方案。
举办会议	在关键时间节点召集利益相关群体，讨论解决重要问题的战略方案。
发展多方伙伴关系和合作网络	联络利益相关群体，通过机构、系统、平台、建立统一标准来共同开发和实施解决方案，从而帮助行业 and 领域更有效地运转。
政策倡导	为政策制定者提供信息，以便他们采取行动，创造更好的政策环境，为解决重要问题打下良好的基础。

需要注意的是，这些不同的资助类型和方式并不互相排斥，生态系统资助常使用多种方法以实现其资助目标。针对这些资助方式的举例如下：

· **研究传播**：新美国基金会（New American Foundation）通过出版入门读本来传播研究成果，向公众介绍无人机在社区发展、尤其是财产保护中的应用。

· **举办会议**：布鲁金斯学会（Brookings Institution）召集 55 位重要政策制定者，在会议中共同讨论数字化如何创新性地解决全球贫困问题。

· **发展多方伙伴关系和网络**：开放政府合作伙伴（Open Government Partnership）这一组织，支持 38 个国家制定关于“开放政府”改革的行动计划，并维持公民社会在此过程中的参与度。

· **政策倡导**：全球见证（Global Witness）发起了一场针对缅甸土地征用的倡导运动，以增加土地征用的透明度，并向缅甸政府施压，推动其对土地资源管理政策进行改革。



三、生态系统资助的有效评估路径

生态系统资助本身具有许多特质，而这些特质决定了其评估工作需要注意的要点。

- 与生态系统资助相关的**变革往往是非线性的**，而且有多种潜在的实现路径；
- 为了创造系统性变革，生态系统资助往往需要一套多样化、分散、互补的战略方法；
- 实现长期目标的时间是不可预测的，而且项目产出很难直接代表长期影响，二者无法简单划等号；
- 实际的结果可能与预期不同，只关注预期结果会使人视野狭隘；
- 生态系统资助战略需要适应政治、经济、社会环境等方面各种难以预料的变化。

针对上述这些特质，FSG 在报告中建议了一条生态系统资助的有效评估路径。

1. 第一步 明确描绘如何实现所期待的变革

- 在资助之初，在相关研究和现有知识的基础上，明确对于您所期待的生态系统变革的最优假设 (best hypothesis) ；
- 识别预期变革路径中的假设条件、和可能有助于或阻碍预期变革进程的外部因素，例如政治环境、经济环境、社会环境、在该问题上已有的经验、潜在的合作伙伴、竞争者、反对者等；
- 考虑到生态系统战略的系统性和复杂性，使用非线性方法绘制变革路径。系统扫描 (system mapping) 是常用方法之一，它是将系统中的各组成部分及其之间的相互关系进行可视化呈现，项目人员可以用它表示在预期中这些部分和关系如何改变，从而衡量改变是否已实现。系统扫描可以帮助项目人员发现干预的杠杆点，来指导资助战略。

2. 第二步 列出一套有针对性的问题清单，以帮助进一步识别评估的侧重点和优先次序

- 根据资助假设，在框架内对问题进行识别和排序，列出学习问题清单；
- 根据发展阶段适当地提出新问题；
- 及时调整问题以反映变革路径；
- 确定如何利用问题为决策或行动提供信息。

一份优质的学习问题清单，应该符合以下标准：

- 有清晰的问题逻辑框架；
- 问题设置要能够反映变革路径；
- 问题设置要符合项目当前的发展阶段；
- 问题设置要能够指导决策和行动。

3. 第三步 从资助开始就有意识地跟踪和记录中期成果

项目成果可以从三个方面衡量，即项目产出 Outputs (工作进展、活动质量等)、中期成效 Interim Outcomes (实现长期影响过程中的变化)、长期影响 Long-term impact (项目产生的一系列影响所带来的可持续的社会和环境变化)。而有效的

生态系统资助评估，必须要注重跟踪、监测和记录中期成果。

- 在整个资助过程中，为利益相关方提供识别、跟踪、记录和报告中期成果的工具；
- 开发面向指定受众的成果指标，包括定性和定量指标；
- 从资助之初就明确中期成果指标，纵向地长期记录进展；
- 随着项目推进，资助战略和策略可能有所调整，对应的中期成果指标也需要随之调整和改进。

4. 第四步 从多个角度，持续感知预期内和预期外的成果和数据

用于感知生态系统资助成果和数据的方法大致可分为四类：

第一，受资助方项目报告。

资助方一般都会要求受资助方提交项目报告，以此来收集项目成果的相关信息和数据。项目报告中一般要说明：项目要呈现什么成果？如何衡量成果？如何收集数据以及数据应该怎样被使用？

第二，内部监测。

内部监测的目的，是让我们从更广泛的角度理解发生了哪些改变、发生在哪里。这些由受资助方完成，如采访舆论焦点、民意调查、媒体分析、政策窗口期的简报、网络关系扫描、政策制定者评级等，并且这些方法通常会被搭配起来交叉使用。

第三，协作学习。

生态系统资助需要多方协力合作达到预期成果，因此有效的评估也需要通过协作让多个利益相关方形成对话，并识别有哪些已经发生和正在发生的改变，以及这些改变和资助工作有什么关系。常见的方法和技巧有：绘制成效地图、确定成效相关性、绘制涟漪效应 (Ripple Effect) 图。

第四，外部评估。

如发展性评估、形成性评估、和总结性评估

等评估方式，都可以来衡量生态系统资助的影响效果。具体的评估问题需要由预期项目效果、受益人、项目发展阶段、以及资助方想要回答的学习问题清单而决定。

具体使用哪种方法来收集项目数据、监测项目进度，由拟定的学习问题清单和项目中期成果决定。

5. 第五步 利用评估过程和评估结果，提升实践工作者的适应能力

资助生态系统，需要资助方的机构战略和组织文化都进行相应的调整，以有效应对新的挑战和机遇，也要求团队具备更强的感知、学习和应变能力。例如，在倡导领域，已经开始使用“适应能力（adaptive capacity）”来描述政策倡导类组织根据政治、经济、社会环境来调整和转变战略和战术的能力。

为了做到这一点，我们需要：

第一，花时间与关键利益相关方共同反思、使用数据。虽然听起来很简单，但很少有机构有意识地在组织学习上投入时间和精力，而能够利用具体数据来促进学习过程、并将数据加入到相关方对话中的，更是少之又少。

第二，打造一个资助双方彼此信任的环境，加强资助者和受资助者之间的信任。资助双方需要能够对彼此坦诚地分享什么有效、什么无效。

其中，资助方的责任更加重大，应该努力做到：

- 告知被资助方评估将会被如何使用，以及评估过程中他们的角色；
- 召集合作伙伴一起探索并使用创新的监测评估工具；

- 促进资助双方之间学习性的对话、分享、反思、讨论。

资助方应要加强自己的适应能力，以便成为受资助方更好的合作伙伴。比如，ON 正在构建一种根植实践经验、并不断回应环境变化的组织文化。通过使用系统扫描（system mapping）的方法，以了解生态系统内的关键动态、发展环境和杠杆点，正是机构新战略发展的关键部分之一。

四、结语

FSG 和 ON 相信，他们的研究可以帮助 ON 以及其他资助机构，更有效地评估生态系统资助所带来的成效，也可以帮助使用此评估方法与路径的机构，在过程中学习、反思，从而提高适应能力。但值得指出的是，在评估生态系统资助的过程中，没有单一公式或配方可以遵循。机构要根据自身情况和发展环境，对当前所提出的评估路径进行调整，从而转化为适用于自身的评估方法。📌

本文主要参考 FSG 于 2016 年发布的《评估生态系统资助报告（Evaluating Ecosystem Investments）》和资助者圆桌论坛（CDR）于 2019 年发布的文章《如何有效评估生态系统资助——基于 Omidyar Network》。

资助方和被资助方，是时候坐下来好好谈谈了

编译 | Sheryn

新冠疫情的肆虐给每个人的生活以重击，同时也吞噬了公益慈善领域多年的努力成果。疫情将我们生活的空间变成了一个“大型实验场”，对于公益慈善领域而言，它让研究人员有机会观察社会动态、发现待解决的问题、感知领域内的变化。资助方和被资助方之间的权力关系就是一个值得观察的课题。

剑桥大学贾奇商学院战略慈善中心执行总监克莱尔·伍德克拉夫特（Clare Woodcraft）曾提到，公益慈善系统经常被人诟病，官僚主义盛行，慈善资本的分配存在许多问题。虽然我们都期待公益能有效地服务于“公共利益”，但是作为慈善资本的“供给方”，大型资助型基金会在逐渐“专业化”的过程中，制定了繁冗的赠款规则，主导着资金的使用方式、项目的实施方法、项目的评估标准等等。这样的“专业”做法导致了这些机构的“官僚化”，从而导致资源往往难以用最有效的方式创造“公共利益”。

资助方作为提供资金和资源的一方，用行业黑话来讲是公益慈善领域的“上游”、“甲方”、“决

策者”，而被资助方由于依赖于资助方的资金和资源，在二者关系中则处于下风。这样“不平等”的权力关系一直都困扰着公益慈善领域。

一、不平等权力关系下存在哪些问题

1. 申请流程

通常来说，申请资助的手续和过程都十分复杂，机构需要投入大量的人力和时间到申请当中。然而，在疫情期间社会服务组织（Social Delivery Organizations, SDOs）资金量下降的情况下，我们需要减少花费在申请上的时间和精力，把关键的资源和资金用于项目落地和机构能力建设上。

2. 项目选择标准

资助方往往倾向于选择容易评估成果的项目，而不一定是最亟需解决的问题。此外，资助方感兴趣和关心的领域、风险较低的领域（比如说健康和教育）更容易获得资助。

3. 资金的使用方式

资助方通常会规定资金的使用方式和比例。

举例来说，项目中一般会规定管理费最高占资金使用的百分之N。有了这样的限制，被资助方就很难灵活配置资源，通常用于机构能力建设的资源都十分有限。

4. 项目评估

与漫长的申请流程相比，项目执行期往往只有12到18个月，被资助方很难在这么短的时间之内形成可见的影响力，并且将项目评估结果用规定的指标、以要求的方式完整地呈现给资助方。

二、新冠疫情的出现让公益慈善领域有了哪些改变

报告的研究人员通过一系列对全球各地的资助方、被资助方、中介机构等组织的采访和调查发现，在新冠疫情期间，资助方和被资助方之间的权力关系有所转变。报告中提到，新冠疫情的紧迫性和突发性动摇了传统的资助方和被资助方权力关系和捐赠机制，二者的角色定位和分工也得到了新的考量。

1. 公益慈善领域逐渐“扁平化”，被资助方话语权增强

在疫情期间，草根公益组织凭借着对受益人群或在地情况和需求的了解，主导了在地行动的内容、方式和优先级。

2. 非限定性捐赠增多

由于应对疫情及其影响时间紧迫，很多资助方都放宽了申请资助时的限制，简化了审批流程，资助的分配方式也变得更加灵活。

3. 小型机构的危机意识提升

小型机构意识到他们不能再依赖于一个资金来源或一种筹款方式，而要拓宽筹款渠道，让机构的发展更可持续。

4. 地方层面的行动增多

疫情期间出现了许多以社区为单位的志愿者行动，地方公益慈善机构间的合作也有所增加，网络型机构在其中也发挥了重要的作用。

虽然我们难以预测公益慈善机构在疫情期间的改变是否会持续下去，或者形成更大的规模，但利益相关方之间（即资助方和被资助方之间、草根机构之间）的交流与合作会逐渐培育出强大的社会资本（social capital），形成一张社会“安全网”。

三、虽然疫情还没结束但我们还可以……

根据采访和调查中总结的问题和观察到的变化，研究人员在报告的结论部分，强调了三个对于公益慈善领域长期发展来说重要的行动方向。

第一，资助网络型机构，推动公益支持生态系统的建设，提升公益慈善领域解决问题的各项能力。

专业的公益慈善网络可以极大地促进公益慈善事业的发展和制度化。这些网络有能力建立强大的信息传播和宣传渠道，向政府部门、资助者和更广泛的发展领域传达领域内的集体诉求。

对基础设施的投资（包括但不限于收集信息、分析数据的工具和能力）可以帮助机构更好地了解公众需求，检验行动的效果和干预措施的有效性。报告还建议被资助方将资助方作为直接的资源，向他们寻求建议、指导和技术支持。

第二，加强政府与公益慈善领域之间的合作。

公益慈善领域作为政府部门的助手和合作方，可以为大型、紧急的公共事件提供额外的资金支持，提出创新解决方案，并在危机发生时给予最及时的行动支持。将二者在疫情期间的合作延伸

到日常工作当中，这将会更快促进公益慈善事业与国家发展政策的协同，更有效地解决社会问题。

第三，资助方可以提供更多非限定性捐赠，并为从业者提供资源用于能力建设。

由于疫情期间申请程序简单化，慈善资金以更快速、更灵活的方式得到分配和使用。然而，抛开疫情因素，捐赠人依旧更愿意将资金注入实际的项目当中，认为这比支持机构的员工成长或管理费更有效或更重要。尽管已经是“老生常谈”，但这依旧是一个亟需转变的思维定势。

面对突如其来的疫情、水灾等公共卫生危机和自然灾害，公益组织可以尽其所能提供帮助，并从行动当中汲取经验。然而，面对突发事件，谁都无法立即扭转局面。我们能做的是，把危机当中的洞察和经验，融入日常工作当中，形成“新常态”，并共同培育一个有韧性的公益慈善生态系统。

四、说起来，其实都是老生常谈

阅读文章的时候，你可能带着这样的思考：“我们从疫情期间公益慈善领域的行动和变化中学到了什么？”除此之外，你有没有产生过这样的疑问：

“我们从过往的经验当中真的学到过什么吗？”

读至文末，你可能会发觉上面的内容，之前似乎都多多少少在其他地方读到过，好像有些印象。我们在疫情中获取的经验，以及总结出的未来需要投入大量资源的行动方向，似乎在疫情之前就被学者和实务者们再三提及、反复强调，且这些经验和洞察似乎在全球范围内通用。

就像文首所提，“社会生活被扰乱的时候正是观察社会生活的最佳时机”。然而，对公益慈善系统的观察以及对公众认知转变的倡导，仅仅是改变系统的其中一环。更重要的是，我们是否能立足于观察，真正做出行动上的改变。☞

本文主要参考剑桥大学贾奇商学院战略慈善中心的报告《慈善事业与 COVID-19: 南北力量平衡是否终于发生了变化? (Philanthropy and COVID-19: Is the North-South Power Balance Finally Shifting?)》以及互联网其他公开信息。

PART 4

机构案例

| 阅读指引

放眼世界，各国公益慈善基础设施组织都在做什么？本章对全球公益慈善组织的代表性案例进行扫描，并将重点分析欧洲首屈一指的基础设施机构“欧洲公益慈善协会 Philea”、美国最大公益慈善信息平台“Candid”、区域基金会平台“密歇根州基金会理事会 CMF”、“阿拉伯基金会论坛 AFF”四家组织的发展脉络、会员构成、业务模式等。

各国公益慈善基础设施组织 都在做些什么？

编辑 | Vera

一、美国案例

（一）Independent Sector（独立部门）： 美国“第三部门时代”首个基础设施



在 20 世纪后半期，随着越战结束和社会运动兴起，美国国会于 1969 年通过了税收改革法案，以便对慈善捐赠进行管理。慈善家们随后迅速组织起来，成立了“基金会和私人慈善事业委员会”。1973 年，“私人慈善和公共需求委员会”（也被称为菲勒委员会，“Filer Commission”，以其主席约翰·h·菲勒命名）也在这项工作的基础上发展起来，其目标是研究美国的公益捐赠模式和非营利组织类型，并提出如何提高捐赠水平的相关建议。这个委员会仅存在了两年，但在菲勒委员会的解散过程中，委员会的领导和他们的同行就“第三部门”的未来进行了很多讨论，这些讨论最后促成了当时美国

两个最大的基础设施组织“美国慈善理事会”（the National Council on Philanthropy）和“志愿组织联盟”（the Coalition of Voluntary Organizations）的合并。1980 年，政府特许两家组织合并为“独立部门”（Independent Sector），其使命是“加强和促进一个健康、充满活力的独立部门（指美国的公益慈善领域）”，被认为是美国在“第三部门时代”的第一个基础设施组织。

（二）BoardSource（非营利组织理事会治理信息中心）：专注于非营利组织理事会治理



BoardSource 是一家成立于 1988 年的美国非营利组织，多年来 BS 作为美国非营利组织理事会治理信息中心，通过支持、教育、培训非营利组织理事会，帮助释放社会部门的全部潜力。如今 BS 已成为美国资助者、合作伙伴和非营利组织治理的首选资源库。

（三）GuideStar（指南星）：非营利行业数据信息共享平台



为了回应 1990 年代美国捐赠人（尤其是小额捐赠人）难以有统一平台查询非营利组织信息的问题，GuideStar（指南星）在 1994 年应运而生，后来发展成有关美国慈善机构的最完整的信息来源，是公益行业基础设施机构中“数据平台类机构”的典型代表。

GuideStar 在 2019 年与 Foundation Center 合并成为 Candid。Candid 意为“诚实可靠”，机构使命依然维持着对信息公开透明的追求，即“为你提供行善所需要的一切信息”。

* 详见本章第三篇文章。

（四）IssueLab（议题研究室）：推动美国公益领域的知识分享



IssueLab（议题研究室）开始于 2006 年，2012 年成为 Foundation Center（美国基金会中心）旗下的一项服务。2019 年 Foundation Center 与 GuideStar（指南星）合并为 Candid，IssueLab 也随之成为 Candid 旗下的系列服务之一。

二、欧洲案例

European Foundation Centre（欧洲基金会中心）：欧洲公益慈善首屈一指的平台组织



European Foundation Centre（欧洲基金会中心），简称 EFC，成立于 1989 年，目前有 220 家会员机构和联盟伙伴（2021 年最新数据），是欧洲公益慈善行业首屈一指的平台性组织。其将组织化慈善（Institutional Philanthropy）作为实现有效社会变革的强大手段，并且开发了欧洲组织化慈善分析框架（Institutional Philanthropy Spectrum）与欧洲基金会中心自律办法：基金会迈向最佳实践的原则（EFC Principles of Good Practice: A Self-Regulatory tool for Foundations）。

* 详见本章第二篇文章。

三、其他跨国案例

(一) 公益支持机构能创造怎样的影响力？



公益支持机构 能创造怎样的影响力？



来自 WINGS 成员机构的案例

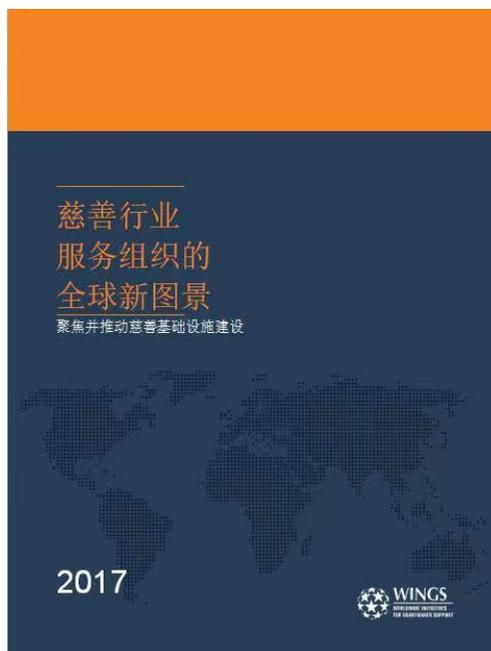
WINGS - What difference do PSOs make?

这份报告发布于 2018 年, 共收录了来自西欧、美国、阿拉伯地区、巴西等国家地区的八个基础设施组织案例。



扫码即可阅读报告

(二) 基础设施建设新图景



本报告发布于 2017 年, 收录了来自加拿大、罗马尼亚两国的基础设施组织影响力案例。



扫码即可阅读报告

欧洲公益慈善协会 PHILEA

编译 | 小叶

The logo for Philea, featuring the word "Philea" in a sans-serif font. The "i" and "e" are red, while the other letters are black. The "e" has a unique, rounded, looped design.

Philanthropy Europe Association

公益慈善基础设施机构在公益慈善网络中扮演着至关重要的角色，尽管秉持着相似的愿景或使命，但各家机构或平台的实现路径却不尽相同。有的偏好议题网络搭建，有的更擅长行业知识沉淀。Philea 的诞生，标志着欧洲公益慈善基础设施机构的行业龙头强强联手，从此打破“单打独斗”的格局。值得一提的是，Philea 并不是第一家通过合并而诞生的基础设施机构，美国著名的非营利信息服务机构 Candid，便是由美国基金会中心 (Foundation Centre) 与指南星 (Guidestar) 合并而来。

与 Candid 长达十余年的合并之路比起来，Philea 的成立可以说是顺风顺水，由于公益慈善界的广泛关注与支持，合并工作仅耗时两年。此举无疑给欧洲各国的基金会带来了更多机会，除了链接 Philea 约 290 个成员之外，他们还能通过 Philea 加深与政府部门的了解与合作，并有可能与新一代公益慈善事业从业者建立联系。

一、为什么合并？

根据 Dafne 的数据，欧洲大约有 14.7 万家公益基金会 (Public Benefit Foundation，这里采用 EFC2001 年对“公益基金会”的定义)，每年的总支出接近 600 亿欧元。与此同时，由于欧洲各国复杂的法律与经济环境，跨境公益慈善事业仍然是一个持续性的挑战，主要体现在以下几个方面：

• **法律的不确定性：**基金会在跨境工作中面临的障碍之一是，外国基金会的法人资格和公益地位在法律上的不确定性。原则上，大多数欧盟国家通常接受基金会的法人资格；但是，部分欧盟成员国的法律承认存在一定不确定性，有些国家甚至需要特殊认可，例如爱沙尼亚和意大利。在波兰和保加利亚，外国基金会需要通过特殊的认可程序、并设立代表处。在匈牙利，外国基金会可能不被允许设立分支机构。

• **行政负担增加：**法律认可缺位，可能导致外国基金会的运营成本增加。受法律不确定性的影响，基金会不得不成立多个地方性组织，以便在不同的国家开展业务。基金会在多个欧盟成员国建立和维护分支机构，以及定期从多个来源获得法律建议，为其增添了不必要的行政负担。

· **财政壁垒：**除了法律和行政障碍外，不同国家内外的财政环境也存在一定差异。在大多数欧盟国家，非本土基金会在缴纳所得税方面容易遭受不平等对待，这一点在最近的欧洲法院（European Court of Justice, ECJ）“Stauffer”案中就备受关注：德国税法并未对外国公益基金会给予相同的税收待遇，基金会还需要支付不可退还的跨境投资预扣税，以及国家赠与和遗产税等。与本土基金会不同，大多数国家的外国基金会无法接受可免税的个人或企业捐赠。

为了解决这些障碍，早在2014年，EFC便主导提出了《欧洲基金会章程》（European Foundation Statute），但在最终投票中，各成员国之间的分歧导致其未能通过。然而，EFC并未放弃尝试，2018年与Dafne共同委托第三方机构，开展一项《欧洲公益慈善发展研究》（Enlarging the Space for European Philanthropy），尝试从法律监

管、财政措施、操作指南三个方面探讨了未来可能存在的促进欧洲公益慈善事业的政策推动途径。2020年8月，两家机构联合发布《‘欧洲民主行动计划’慈善倡议》（European Democracy Action Plan），指出欧盟应当从法律层面支持跨境公益慈善事业、以促进公民社会的发展。回顾这段历史，我们可以发现，此次两家机构的合并之举并非一时兴起。机构之间共同的愿景，加之以往合作累积的经验和信任，为这次合并提供了必要条件。

二、合并给双方带来了什么？

EFC成员囊括了欧洲最大的基金会，资金力量雄厚，其中包括德国的博世和贝塔斯曼基金会（Bosch and Bertelsmann Stiftung）、葡萄牙的卡洛斯特古尔本基安基金会 Fundação Calouste Gulbenkian）、西班牙的凯克萨基金会（La



*2021年10月18-20日，EFC2021年年度盛会于维也纳举办，会议聚焦“从危机到机会：公益慈善事业如何助推可持续变革？”

Caixa Foundation) 到法国基金会 (Fondation de France)。除此之外, EFC 的工作内容也对公益慈善事业发展有着重要意义, 其管理着从残障、气候、到艺术等一系列主题的工作小组, 经常组织开展同行交流, 也将欧洲的公益慈善工作者与中国、俄罗斯和印度的同行联系起来。最重要的是, EFC 能够将欧洲最重要的基金会与资助者们召集起来, 举办年度盛会, 极大促进了行业交流。

相比之下, Dafne 则更加擅长与政府部门打交道。虽然 Dafne 的员工团队规模较小, 但它的业务模式与 EFC 能够产生良好的协同效应。2017 年, Dafne 主任 Max Von Abendroth 的加入, 为其带来了公益慈善基础设施机构与政府部门合作的一线经验, 也为合并后的 Philea 注入了新的活力。在最近的一次采访中, Philea 首席执行官 Delphine Moralis 提到, Dafne 在欧洲范围的政策影响力, 是“合并带来的机会之一”。

任何组织或部门都无法靠自己的力量试图纠正世界目前面临的多种危机, 从流行病、到气候变化、再到不平等, 当我们看到基金会之间越来越多的合作——不仅是它们与受资助者之间的合作, 也包括它们与私营企业和政府部门的合作, 这让我们开始思考两个机构 (指 EFC 和 Dafne) 如何能够加速发展, 以更好帮助我们的成员组织。

——前 EFC 首席执行官 Delphine Moralis & 前 Dafne 执行董事 Max von Abendroth

三、Philea 有什么特别之处?

Philea 善用 EFC 和 Dafne 发展数十年的知识和经验, 组建了一个多元化的公益慈善生态系统, 该生态由遍布欧洲近 30 个国家的 10,000 多个慈善组织和网络组成。从数字上看, Philea 的成立体现了

它所珍视的价值之一: 为了更大的利益而走到一起, 提高集体影响力。

• **议题网络搭建:** 成员基于感兴趣的议题聚集在一起, 共同探讨该议题下的研究或行动方案。当前 Philea 共有 11 个议题网络, 涵盖可持续发展、性别平等、文化艺术与青少年发展等多个领域。每个议题网络都有其独立的工作模式, 其中一些还会举行年度会议。Philea 为各个议题网络提供其所需的支持, 并根据成员的兴趣促成新议题网络的建立。

• **同行学习:** Philea 定期组织同行交流计划, 通过支持公益慈善组织实践有影响力的做法, 加深对社会问题的认识, 丰富它们在关键领域的技能和知识。该计划适用于公益慈善组织的各级员工。除此之外, Philea 还会根据成员需求为其量身定制学习计划, 根据成员的兴趣和需求, 组织相应领域的同行学习网络研讨会等, 并为其提供配套支持。

• **知识沉淀:** Philea 与学术界专家合作, 通过行业调研工作, 明确发展趋势和痛点, 建立欧洲公益慈善知识库, 为成员的战略决策提供关键信息。除了法律、财务和数据等信息, Philea 还建立了一个可免费下载的虚拟图书馆 (Virtual Library), 其中包含了 1,000 多份关于欧洲公益慈善事业和基金会的出版物。

• **政策倡导:** 机构与不同行业的利益相关者合作共同开展政策倡导工作, 涵盖气候变化、数据保护、慈善基础设施建设等议题。

除日常工作外, Philea 每年还会举行 PEX 交流论坛。全欧洲的公益慈善基础设施机构在此论坛上共聚一堂, 探讨行业未来发展。PEX 诞生于 PEXforum 2020, 这是欧洲公益慈善领域第一次汇集了国家、地区和慈善网络代表的大规模盛会。PEX 成员希望共同塑造一个长期且有价值的社群, 以推动集体学习和行动, 并通过行动打破孤岛, 从而创造一个欧洲公益慈善共同体。



*PEXforum 2022 主题为“推动（生态）系统变革：探索公益慈善事业合作的变革力量”，于2022年8月24日至26日在伊斯坦布尔举行

四、前路漫漫

那么，Philea 能否成为它所希望的“这个行业的统一声音”？鉴于整个欧洲的公益慈善组织，在利益和业务核心上所存在的分歧，前路仍旧困难重重。毫无疑问，Philea 有充分的潜力成为代表行业的强有力声音，其成员组织中一批年轻的公益慈善从业人员，在气候变化领域也发挥着巨大的领导作用，他们也能够对财富不平等社会问题进行反思——但仅局限于一定程度。

毕竟，Philea 是一个会员组织，过于激进和大胆，不仅会失去会员，也会失去资助者。与此同时，欧洲没有麦肯齐·斯科特（MacKenzie Scott，亚马逊创始人杰夫·贝索斯的前妻。这位慈善家已经为美国的公益慈善基础设施组织投入了数百万美元）这样的慈善家，在资助金额有限的情况下，大规模的

公益慈善基础设施联合行动存在一定风险。

公益慈善组织没有超能力，没有任何一家机构希望单打独斗。欧洲公益慈善事业的雄心壮志——可持续发展、数字化转型、性别平等，都需要所有利益相关者联合起来共同行动，才能成为现实。全球性危机之所以称为“全球性”，是因为它具有影响每个人的能力，因此，每个人都需要成为解决方案的一部分。正如 Philea 不断寻求与其他利益相关者建立伙伴关系一样，它也将继续促进欧洲公益慈善组织之间的交流与合作，并调动汇集集体资源和能力，以建立一个更加公正、可持续、民主和包容的欧洲。☞

本文主要参考 Philea 官网资料及其他互联网公开信息。

美国最大公益慈善信息平台

CANDID

编译 | 李秋池、何雨倩

如果你是这家组织的理事长：你所在的组织成立于1956年，是公益慈善行业的信息服务中心；拥有关于1300万笔慈善捐赠和超过15万位捐赠者的信息，维护着全球最大的捐赠数据库。未来10年，你将如何继续发挥组织优势？

如果你是这家组织的理事长：你所在的组织成立于1994年，参与推动了非营利组织的透明度革命，你们在1996年发布了史上首个可搜索的非营利组织线上数据库，至今已收录超过270万个非营利组织的资料信息。20多年来，超过1000万人使用这些数据作为非营利组织有关工作决策的基础。未来10年，你将如何带领组织继续前进？

上面提到的第一家组织，叫作美国基金会中心（Foundation Center），曾是美国公益慈善行业最权威的信息中心；另一家组织叫作指南星（GuideStar），曾是美国非营利组织最主要、最全面的信息来源。

你可能已经注意到，这两个“曾”字意味深长。这两家组织并未消失，而是以一种全新的方式重新启程：2019年2月1日，他们正式合并为一家新的组织——Candid（意为“透明、坦诚”），继续支持那些希望改变世界的人链接其所需的资源。

Candid目前拥有超过1700万用户（美国基金会中心与指南星的前用户有部分交叉），年运营预算超过3800万美元。为了支持两家组织的合并，比尔及梅琳达·盖茨基金会（The Bill & Melinda Gates Foundation）、查尔斯·斯图尔特·莫特基金会（The Charles Stewart Mott Foundation）、威廉与佛洛拉·休利特基金会（The William & Flora Hewlett Foundation）以及其他资助方，数年间共投入超过2700万美元倾力支持。然而，这桩“联姻”在“天时、地利、人和”的条件下最终实现，并非一夕之间被资本所促成，而是经历了一段漫长的“恋爱”之路。



数家基金会几年来共投入超过 2700 万美元支持两家组织合并

一、一桩事先张扬的合并

双方的合并，首先是基于对彼此工作价值的认同。两家组织共同认可“通过推动知识生产促进公共利益”的价值观，并相信大数据的革命性力量。

其次，在业务上，双方提供的产品与服务互为补充。美国基金会中心和指南星分别拥有与基金会、非营利组织相关的权威数据信息，但用户需要在两个网站间不断跳转，才能试图拼凑出关于某家非营利组织、或特定领域分支的全貌。两家组织业务合并后，公益慈善相关的数据将不再被制度性地分割，从而使得公益行业能够更好地了解并向社会彰显其自身价值。

前指南星主席雅各布·哈罗德（Jacob Harold）这样评价合并的意义：“我们认为，这次合并将引发规模效应，为公益行业带来前所未有的经验整合。”

其实早在 2012 年，两家组织即首次正式探索过合并的可能性。当年，在北极星基金会（The Lodestar Foundation）的资助下，双方启动了一项关于合并可行性研究。研究结论是，当时并非合并的最佳时机，但明确了日后合作的一些方向。于是，

2013 年，两家组织联合宣布实施“战略合作伙伴计划”，同时启动合并所需的必要准备。

在这项“战略合作伙伴计划”中，双方主要围绕以下三个方面深入协同关系：第一，基于之前的互动合作，将一些临时协作转变为系统性合作关系；第二，推动各自数据库改革，便于协作与数据公开；第三，共同开发产品与服务，同时促进两家组织的文化融合。

与此同时，双方也在为未来的合并进行准备。他们根据彼此特长进行发展规划，充分发挥自身优势，并在对方需要的时候提供必要的工作支持，从而为合并提供一定的基础。

2017 年，双方回顾了自战略合作开展以来所产生的变化，并意识到，用户对互联网“一站式”内容提供者的价值高度认可，于是决定进行另一次合并可行性咨询。这次的结论是，此时合并是合理的。

因此，经过长达七年的准备，由两家组织合并而成的 Candid 在 2019 年 2 月正式成立。“Candid”字面意思可理解为“透明、坦诚”，前美国基金会中心主席布拉福德·史密斯（Bradford Smith）还指出了其背后的含义：“Candid 这个名字可以

追溯到两家组织的根基……并且代表了我們对于信息分享的理念。”

合并后，双方各自的理事会成员组成了 Candid 的新理事会，布拉福德·史密斯和雅各布·哈罗德分别任正副主席，带领 Candid 继续前进。目前，Candid 共有 21 位理事，大多来自公益行业，包括基金会、公益慈善基础设施组织的管理者，也包括几位从事商业领域的理事。

合并后的 Candid 为“501(c)(3)”组织，意为“非营利性组织”，根据美国税法规定可以接受免税捐赠，同时承担着公益使命。据 Candid 所公布的 2019 年度财务信息，其 2019 年度总收入超过 4900 万美元，支出约 3800 万美元；年度总收入中，近一半来自于捐赠和服务收入；支出方面，78% 的资金用于项目支出，18% 为管理费，约 4% 为筹款费用。

二、Candid 的十年愿景与五大策略行动

Candid 理事会组建完成后，便开始了对组织十年愿景的讨论。2020 年 2 月 19 日，理事会批准通过了新的组织愿景。但受 2020 年初新冠疫情、以及 5 月乔治·弗洛伊德事件影响，Candid 有针对性地调整了部分愿景内容，并于 2020 年 7 月 16 日正式对外发布了这份名为“Candid 2030 Vision”的文本。

Candid 相信，一个富有活力的社会需要一个强大的社会部门（公益行业），但在当下，社会部门并未做好充分发展的准备。与此同时，Candid 认为信息是社会部门充分发展的根本保证，因此在未来 10 年，为了支持社会部门不断追求卓越，将打造一个综合性的全球信息系统。

在坚定的使命和愿景指导下，Candid 也同时公布了组织的定位、目标与策略：

- 使命：为你提供行善所需要的信息；
- 愿景：赋能社会部门面对时代重大挑战和机遇；

· 角色：保障社会部门的信息流通；

· 目标：2030 年前，Candid 将打造一个综合性的全球信息系统，用以支持社会部门不断追求卓越；

· 策略：收集、整理、分析和传播有关社会部门成果的信息。

在未来 10 年内，Candid 将围绕以下五大策略展开具体行动：

实时：建立全球数据实时收集系统。2023 年前，Candid 将从 50 个政府数据集（每年）、100 万篇新闻文章、和网站（每天）中，提取关于资助、非营利组织和社会问题的相关数据。

统一档案：建立全球非营利组织（社会部门相关）的统一档案。2026 年前，300 个平台组织会将 Candid 的数据整合入其系统；2030 年前，每年将有 50 万个非营利组织更新它们的档案。

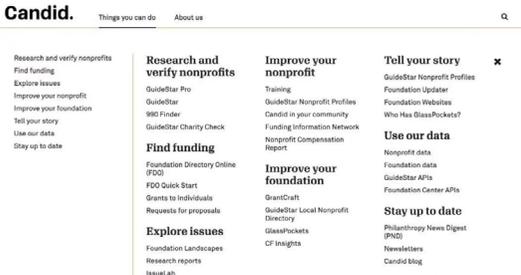
在地：为在地的学习和数据收集建立全球网络。2026 年前，20 个国家的合作伙伴将可以免费使用 Candid 的数据收集平台；2030 年前，全球将有 650 家组织免费提供现场获取 Candid 的各种信息、工具和培训。

全景：将所有数据编织在一起。2024 年前，Candid 的工具将充分交叉引用以下类别的信息：社会议题、干预措施、组织、资助、新闻、实践。

完整叙事：阐释全球的社会部门。2022 年前，为了增进大众对社会部门（公益行业）的理解，Candid 将开展一项倡议行动，其中包括：一系列工具及可视化材料，一项描述和分析社会部门、为期十年的正式研究计划，以及一系列社会部门最佳实践案例。

通过以上策略性的行动，Candid 通过整合公益慈善行动信息促进提升公共利益，并在此基础上，帮助大众更全面地理解社会部门。

三、Candid 为我们提供什么？

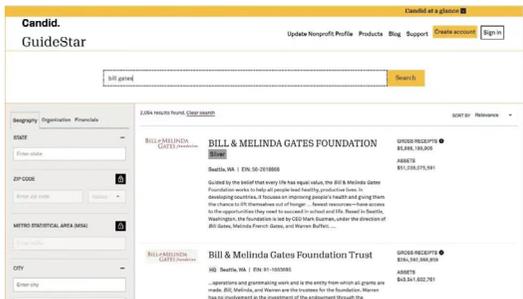


Candid 产品与服务一览

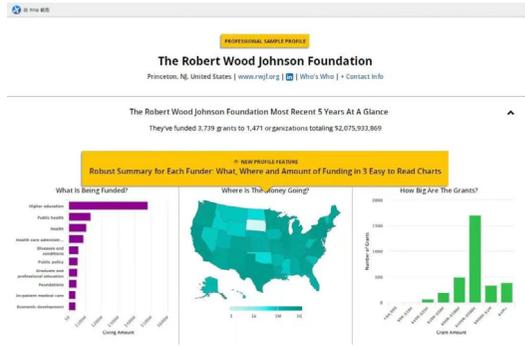
对的，这个如同“某8同城”风格的页面，就是Candid目前所提供的产品与服务一览。在这里，你可以查询和共享组织信息、寻找资助、探索议题动态、提升组织能力、了解行业新闻、使用行业数据进行研究……其中不得不提到的是以下五个重要的品牌产品与服务。

1. 指南星 (GuideStar)

1994 年成立以来，指南星持续收集、整理和公开非营利组织信息，支持非营利组织建立专属简介页面，并可按客户需求提供数据定制服务。在指南星的平台上，你可以搜索和分析非营利组织信息、开展对受资助方的背景调查、查询公益行业不同岗位薪酬标准等。



指南星搜索界面



基金会在线名录示例档案

2. 基金会在线名录 (Foundation Directory Online, FDO)

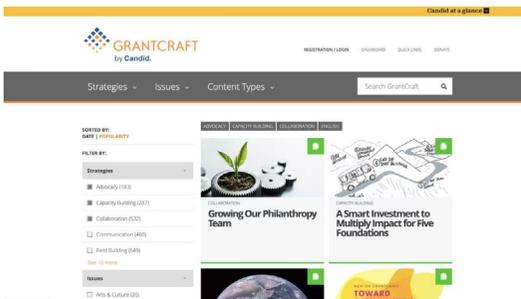
FDO 是一个针对非营利组织筹款需求所设计的资源平台，可帮助非营利组织筛选潜在资助方，并为其提供寻找和接触资助方的有关信息。FDO 拥有超过 24 万家资助方的资助信息，其中大部分资助方并没有自己的官方网站，不使用 FDO 则很难找到他们的资助信息。

3. 议题研究室 (IssueLab)

议题实验室旨在收集和分享公益相关知识，并支持组织分享其资助或生产的内容；他们相信集体智慧的力量，以及公开和自由获取这些智慧的重要性。知识管理服务是其提供的产品之一，可以帮助非营利组织建立自己的知识网络（如 EFC、Wings），同时还可于议题研究室的知识库中被用户搜索使用。



议题研究室中的议题页面



资助之道部分内容

4. 资助之道 (GrantCraft)

资助之道原是美国基金会中心旗下推动资助有效性的服务。自 2001 年以来，资助之道为资助者提供知识，帮助其提高资助工作的战略性和有效性，协助解决资助者在各种战略和议题领域所面临的问题。其源头可追溯到美国福特基金会于 2001 年开始编写的系列手册。福特于 2011 年将版权捐赠予美国基金会中心，其后经过美国基金会中心的授权，我国的基金会中心网（CFC）曾将这一系列手册翻译成中文。



透明口袋 - 透明度工具

5. 透明口袋 (GlassPockets)

透明口袋是美国基金会中心 2010 年启动的一项倡导公益慈善透明度的行动。这项倡议提供了基金会所需的数据、资源、案例和行动步骤，帮助基金会更好理解透明度的价值、在沟通中更加开放坦诚，并充分展示了私人公益慈善类组织能够如何为公共利益进行服务。

四、正确的原则

重要原则

1. 我们力求反映全球社会部门情况
2. 我们服务各种规模的组织
3. 我们致力于为社会各界构建综合性的信息生态系统
4. 我们反映政治的多样性
5. 我们认为身份认同在社会部门很重要
6. 我们相信，社会部门是一股向善的力量

回看过去 10 年，互联网和信息技术深刻影响着全球社会部门（公益行业）的变革，也因此有了这条美国基金会中心和指南星长达七年的“恋爱联姻”之路。合并后的 Candid，作为全球规模最大的公益慈善基础设施组织之一，更需要有清晰的价值主张影响和带领行业向前进步，因此，在组织愿景文本中，Candid 提出了以上六条重要工作原则；

对于 Candid 而言，合并是否意味着垄断？这一点可能见仁见智。但至少我们看到，除了通过合并整合原本割裂的资源、聚集资本的力量，Candid 将清晰明确的价值主张摆在了组织最重要的位置。比如超越国界、力求反映全球社会部门的发展情况、回应如气候变迁和疾病等人类重大议题；比如将社会部门定位为“向善的力量”而非采取批判立场，意味着要通过数据更充分地发掘和彰显公益行业为社会所带来的积极影响。这些原则不仅仅是 Candid 的工作指引，更是凝聚更多同道者的公共价值之一。

谈及 Candid 未来发展，现任主席布拉福德·史密斯表示：“我们还有很多东西需要学习。但我们已经拥有正确的原则和正确的资本来做这件事。现在，我们就要去寻找属于自己的答案了。”

本文主要参考 Candid 官网资料及其他互联公开信息。

美国密歇根州基金会理事会

CMF

编译 | 小叶




CHARITABLE GAMING AND AUCTIONS FOR GRANTMAKING FOUNDATIONS AND NONPROFIT ORGANIZATIONS

一、历史渊源

作为行业平台型组织的代表之一，美国密歇根州基金会理事会 CMF 有着悠久的历史，其起源可以追溯到 1972 年，以凯洛格基金会 (the Kellogg Foundation)，陶氏基金会 (the Dow Foundation)、克雷奇基金会 (the Kresge Foundation) 和卡拉马祖基金会 (the Kalamazoo Foundation) 为代表的密歇根州基金会们齐聚一堂，讨论基金会所面临的问题，例如 1969 年美国国会与国税局 (the Internal Revenue Service, the IRS) 修改税法事件对基金会运作的影响。这次会议让参会代表们认识到与同行建立联系和分享经验的重要性。于是，核心成员们在 1974 年又组织了一场全州会议，号召更多行业代表一起交流与学习，这便

是 CMF 的雏形。于是，1975 年，CMF 正式成立。

CMF 的会员机构主要分为以下三大类：

- **独立基金会** (independent foundations)

作为最常见的私人基金会类型，独立基金会由个人、家庭或个人组成的团体创立。它们可以由捐赠人、捐赠人的家庭成员或一个独立的理事会来运作。

- **企业基金会** (corporate foundations)

企业基金会由公司创建并资助，作为独立的法律实体，通常由公司官员组成的理事会运作。公司可以建立带有捐赠的私人基金会，或者从利润中定期捐款，也可以结合这两种方法为基金会提供资金来源。

- **社区/公共基金会** (community/public foundations)

社区及公共基金会是由公众支持的基金会，由一个特定的社区或在一定地理区域运作。社区及公共基金会的资金并非由单一组织捐赠而来，而是来自希望给社区及公共事业带来积极改变的个人捐赠者们。社区及公共基金会通常由当地公民组成的理事会管理，并由理事会决定资金捐赠流向。

截至 2021 年底，CMF 共吸纳了 84 个会员机构，可捐赠资产累计总额为 477 亿美元。CMF 在个人捐赠者中也有着极强的号召力，2021 年 CMF 共举办 118 次学习和交流活动，共有 2170 名个人捐赠者注册并参与活动。经过了四十多年的发展，CMF 已经形成了一套清晰的业务模式，**以促进公平为核心宗旨，政策倡导（policy）、会员参与（people）、探索实践（practice）**三管齐下，从而推动建设一个充满活力与机会的在地社区。

（一）政策倡导

一直以来，CMF 政府关系公共政策部（The CMF Government Relations Public Policy, GRPP）与政策制定者都保持着积极良好的沟通关系，从而支持 CMF 会员在政策倡导领域的工作。2021 年末，CMF 仿照一年一度的 Foundations on the Hill（简称 FOTH，是由美国公益慈善论坛发起的活动），尝试开展了一系列类似的州级活动。其中，兰辛基金会（Foundations In Lansing）牵头组织了一场公益慈善与法律的跨界讨论，将密歇根州的公益慈善团体成员与州立法者联结起来，讨论公益慈善事业如何在在地社区层面发挥积极领导力。

来自全州各类型基金会的 30 多位 CMF 会员、与 15 位密歇根州的政策制定者，讨论了公益慈善组织应当如何与政府开展合作，了解政策制定者的立法优先事项等议题，以及潜在的合作机会。正如 Pennies from Heaven Foundation 执行主任所说：“政策制定者是在地社区民意的代表，因此，与他们建立良好的关系至关重要。正是这种积极的关系帮助我们进行有效的沟通，以便开展合作和建立伙伴关系，而不受背景、经验或政治派别的限制。”

为了帮助会员更好地理解基金会相关政策制定和实施，CMF 在 2021 年 5 月制定了“全州公平基金”战略支持试点计划（State Equity Fund Strategic Support Pilot）。该计划将为五个地区的 CMF 会员合作联盟，提供关于州和联邦资助政策的相关信息，包括联邦层面相关基金会和公益慈善机构的资助机会。与此同时，该计划还为入选的合作联盟提供专业知识与技术支持，分享前沿高效的指标和工具，以帮助公共部门和公益慈善机构获取并评估相关资助信息。

（二）会员参与

CMF 致力于为会员机构提供一个平等、多样的交流学习平台。为了确保会员机构有机会学得专业技能，获得发展机会，以提升他们在公益慈善领域的领导力并逐步形成各自的专业网络，2021 年，CMF 推出了领导力发展和指导计划（Leadership Development & Mentoring Program），项目周期为六个月。在此期间，会员们将参加一系列以多样性、公平和包容（DEI, Diversity, Equity and Inclusion）为核心原则的课程，探讨情商、个人价值和职业发展等主题，并获得资深公益慈善专家的一对一辅导和 360 度领导力评估，以帮助行业新手与经验丰富的行业专家建立指导关系。该计划主要由以下四个部分组成：

■ 会员服务

- **合作交流：**提供学习、交流、创新的机会，在线社群为会员提供实时互动平台
- **政策倡导：**以公共政策为重点，配备相关团队帮助并支持会员在特定议题领域行动；与政府定期联络，维护政府关系
- **学习机会：**围绕特定议题或项目共同学习与探索
- **咨询服务：**专家团队为会员解答疑惑，链接资源；帮助会员进行影响力投资；其他咨询服务
- **领导力提升：**为新兴领导者提供支持
- **行业资讯：**为会员提供精炼的行业要闻
- **网站维护：**帮助会员维护网站

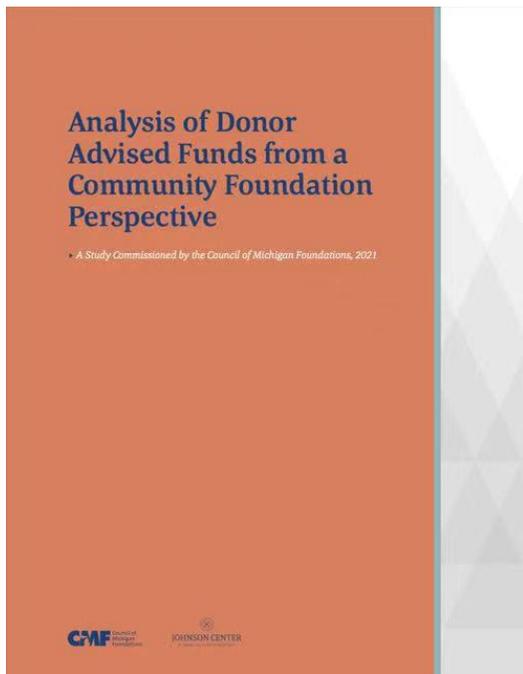
- **联结**：通过每月的活动，培养长期的指导关系，帮助会员机构与同行交流知识和见解。
- **发展**：通过网络研讨会和与高管教练的个性化会谈，发展会员机构的领导风格。
- **学习**：通过面谈、网络研讨会和1对1的互动，帮助行业新手向公益慈善专家学习。
- **成长**：通过有意识的参与，提升会员机构的领导技能，拓展他们的专业网络。

除了导师指导，会员们也可以加入相应的议题小组或学习社群交流经验。目前 CMF 共有 8 个议题小组和 4 个学习社群，涵盖了环保、健康、公民参与、性少数权益等议题。以议题为核心搭建学习小组，使得 CMF 成员能够围绕共同的兴趣聚集在一起，加深同辈支持，促进成员间合作，从而提高影响力。

（三）探索实践

政策倡导和会员参与之余，在长达四十余年的发展历程中，CMF 逐渐摸索出一套标准化的实践方法，并在此基础上不断创新，以适应发展迅速的公益慈善行业。2021 年到 2022 年，CMF 推出了一系列**基金会运营指南（Ask CMF）**，包括但不限于法律层面、财务层面、执行层面、组织层面及政府关系层面。指南详尽地整理并阐释了不同类型基金会运营所需要的信息，极大减少了会员机构运营执行过程中可能存在的信息不对称这一问题。

除此之外，CMF 和第三方机构合作开展研究项目，为行业发展输入有价值的洞察。正如本文开篇导读所述，有关 DAF 的捐赠调研报告便是其代表研究项目之一。DAF (Donor Advised Fund)，中文称作“捐赠人建议基金”，是一种帮助捐赠者开设专属账户、享受税收优惠、让捐赠者在善款使用和投资方面长期享有建议权的基金，是近 10 年来迅速发展和壮大的慈善捐赠方式，其慈善捐赠已广泛用于扶贫、救灾、扶老、教育、文化、环保等领域。捐赠者在将资金转入 DAF 时，可以获得慈善赠与税减免，但私人基金会每年必须将至少 5% 的资产捐赠给慈善机构，而 DAF 则没有这样的支



付要求。因此，DAF 逐渐成为富人的避税工具。

由于此前 DAF 的捐赠数据均以总额形式对外公布，因此，单个 DAF 的捐赠行为无法得到有效评估。面对这一问题，CMF 与 Johnson Center 合作，基于 CMF 所掌握的数据信息，统计了密歇根州内 DAF 个体账户的捐赠数据，结果发现，**有超过 35% 的 DAF 在过 2020 捐赠额为零，仅 43% 的 DAF 捐赠额占比超过基金余额的 5% 及以上（5% 为私人基金会的捐赠门槛）。这一结果不仅背离了 DAF 设立的初衷，也为行业监管敲响了警钟。**正如 Dan Petegorsky 评论道：“CMF 的报告是革命性的。”这份研究直击行业痛点，也体现了 CMF 推动行业发展的决心。

2021 年 10 月，CMF 和具有区域领导力的伙伴合作，共同推出了密歇根影响力投资中心（The Michigan Impact Investment Hub），以促进更好的沟通，和在影响力投资领域的更多合作。影响力投资中心的运营模式十分独特，其通过联结对影响力投资感兴趣的利益相关者，包括非营利组

织、基金会、专业顾问和基金经理等，从而加强影响力投资的理念、信息和资源的流动，最终达到支持种族平等、改善医疗保健、缓解气候变化等目标。影响力投资中心由一个四叶草生态系统组成，同一类别下的利益相关者定期组织聚会，分享他们认为密歇根州的影响力投资生态系统需要实现的目标，并提出实现这些目标的行动。



“投资中心为成员提供了一个更具系统性的参与机会，而不仅仅是参加一个研讨会。将利益相关者与资源所有者链接起来，使他们有机会成为更大网络的一部分。”萨吉诺社区基金会（Saginaw Community Foundation）总裁兼首席执行官、CMF受托人和CMF社会企业投资委员会主席 Rene é Johnston 说。

自2013年以来，在CMF的影响力投资委员会及其合作伙伴等慈善团体的领导下，CMF一直位于这一领域的前沿。多年来，影响力投资爱好者们在诸多密歇根州和区域性的会议上表示，希望有一个共同的联结点把大家聚在一起。CMF影响力投资中心的出现，打破了沟通的孤岛。

截至今日，影响力投资的实践已经取得了许多重大进展。“我们广泛吸纳成员，任何对密歇根州影响力投资感兴趣或参与的人都可以加入中心。我

们希望创造一个更公平的竞争环境，使所有利益相关者都能聚集在一起分享想法。”CMF的社会企业投资专家 Jennifer Oertel 如是说道。

二、关注在地，见证改变

我们不难发现，许多积极的变化正在CMF的支持下悄然发生。今年8月29日，曾被称为“鬼城”的底特律被《时代》杂志评为“2022年世界上最伟大的地方之一”。当底特律在2013年申请破产保护时，包括CMF成员、底特律艺术学院（Detroit Institute of Arts, DIA）和密歇根州在内的资助者联盟承诺提供总计8.16亿美元帮助这座城市。除此之外，CMF的成员也一直致力于通过小微企业计划、河滨修复等措施来支持底特律的发展。新经济倡议（the New Economy Initiative, NEI）是密歇根州东南部社区基金会（the Community Foundation for Southeast Michigan, CFSEM）的一个项目。NEIdeas是NEI于2014年启动的一项计划，此计划直接向底特律现有的小企业提供赠款。多年来，它向超过36家小型企业提供了超过500,000美元的直接赠款，并为600家申请获得NEI服务支持的成长期小微企业提供了行业网络链接上的支持。正是CMF成员基金会所提供的帮助，才让底特律重获生机，CMF不仅是这一改变的见证者，更是发起者和推动者。CMF在组织愿景中曾描述道：“要建造一个充满活力与机会的社区”。随着一次次改变的发生，CMF也正在向这个目标一步步迈进。CF

本文主要参考CMF官网资料以及其他互联网公开信息。

阿拉伯基金会论坛 AFF

编译 | 小叶



随着阿拉伯地区公益慈善组织的快速增长，公益慈善从业者认识到，有必要搭建一个基础设施平台，以支持打造更具战略性的、有效的捐赠文化。在这样的背景下，阿拉伯基金会论坛（Arab Foundations Forum，简称 AFF）在 2006 年正式成立。

阿拉伯基金会论坛是一个由公益慈善组织、捐赠人、资助者，和其他常驻或活跃在阿拉伯地区的公益慈善参与者，所共同组成的非营利性会员制协会。作为会员及合作伙伴间知识共享和能力建设的中心，AFF 致力于促进会员之间的对话与合作，从而提高阿拉伯地区的战略公益慈善的能力和效率。

一、立足中东，培育和发展网络

AFF 作为一家会员制协会，自 2006 年成立起，已经吸纳了来自 12 个国家共 23 家（含个人）会员（截止到 2022 年），并且这一数字仍在不断增长。AFF 会员极其多元，其中包括有着沙特皇室背景的哈立德国王基金会（King Khalid Foundation, KKF）。AFF 立足中东，却从不止步于中东。其合作伙伴遍及全球，从剑桥战略慈善研究中心、到全球资助者支持计划 WINGS 等。

AFF 业务主要有以下五个方面：

1. 网络建设

这是 AFF 的业务核心。培育和发展网络是 AFF 持续成功的关键，也是未来可持续发展的首要条件。AFF 将会员培育作为工作重点，不断优化其触达公益慈善组织的路径，从而丰富会员在本地或全球战略慈善的影响范围。

AFF 的会员网络包容性极强，其“多元自由，平等尊重”的组织价值观，为 AFF 吸引了来自不同地域和国家的组织机构。在这里，会员们不分政治界别，共同奋斗在公益慈善领域的一线。其中既有来自沙特阿拉伯的哈立德国王基金会（KKF），也有政治立场与沙特阿拉伯截然不同的、来自巴勒斯坦的非营利组织 Taawon（“Taawon”在阿拉伯语中意为“合作”）。在中东这片动荡的土地上，AFF 能够将来自不同国家的基金会聚集到一起，共议公益慈善发展。

2. 能力建设及活动参与

AFF 不仅提高现有服务的质量和内容，也不断增加其为会员和战略伙伴提供的活动数量，从而丰富 AFF 的会员福利。

2016 年，全球思想家论坛（Global Thinkers Forum, GTF）与 AFF 合作，为哈立德国王基金会（KKF）举办了领导力和战略慈善的定制化培训。作为 AFF 的能力建设模块的一部分，这项培训向基金会决策层分享了如何设计更有效的战略慈善项目，以帮助阿拉伯地区那些具备一定捐赠实力的基金会，去实践和落实战略慈善的价值。同时，



GTF 也帮助 AFF 会员将战略慈善的理念嵌入组织文化中，为基金会吸引潜在优质捐赠对象带来更多机会，也为公益慈善领域的正向发展注入了新鲜活力。

3. 知识沉淀

AFF 致力于在数据、研究和知识沉淀等方面与行业其他研究机构深度合作，建立自己的知识库；同时也委托第三方开展相关研究。AFF 相信，只有拥有自己的数据和研究，才可以讲述独属于自己的故事。

2017 年，AFF 与 WINGS 合作，在其指导和支持下，开展区域公益慈善领域数据分析的工作。AFF 与 WINGS 建立伙伴关系后，共同设计调查问卷，并向 AFF 网络内的会员进行发放；在测试和分析第一套问卷结果后，又通过 AFF 网络内的会员将问卷分发出去，从而进一步完成区域公益慈善数据信息的收集与分析。

此外，剑桥大学战略慈善中心执行主任 Clare Woodcraft 也曾当选为 AFF 的主席。AFF 的任职经历，帮助她更加深刻认识到公益慈善领域的南北鸿沟及权力失衡。这也成为剑桥战略慈善中心的主要研究课题之一。

4. 沟通宣传

AFF 利用所有可触达的平台，在社交媒体及同侪社群中将会员推向前台，从而提升会员的参与度，帮助成员走向阿拉伯地区公益慈善领域的前沿。

5. 政策倡导

AFF 在代表会员参与政策制定和倡议方面，扮演着至关重要的角色。通过参与制定公益慈善相关

政策，AFF 希望能够立足行业，成为政策倡导的主要参与者。2016 年，AFF 也受到来自盖茨基金会 (Bill & Melinda Gates Foundation) 的资助，用于政策倡导工作。

二、尊重差异，促进数据公开共享

2014 年，Naila Farouky 当选为 AFF 的新任首席执行官。刚上任的 Farouky 发现，除了通过新闻头条和轶事报道，阿拉伯地区的基金会很难从其他渠道确切地知道：资助谁、资助什么项目、项目成效和影响如何，以及资金和需求的差距在哪里。AFF 的会员都向她提到，希望获得更多的数据，以便更好地了解公益慈善发展趋势和公益慈善生态的全貌。然而，话题一旦转向公开透明和问责问题，数据公开的需求便会遭到拒绝，甚至有伙伴表示，不愿意将“西方的价值与期待”应用于阿拉伯地区。

这背后的原因十分微妙。

首先，数据公开缺乏激励机制。在某些情况下，对数据公开透明和进行问责的需求，甚至会受到公权力审查的威胁。其次，伊斯兰教作为阿拉伯地区的主要宗教，重视匿名捐赠，这与透明和问责也有直接冲突。

然而，Farouky 认为，提高数据公开透明好处远远大于其潜在的负面因素。为此，AFF 开始致力于在尊重地区差异的基础上，找到促进数据公开共享的方法。

为了填补这些知识空白，AFF 与战略咨询公

司 Dalberg Advisors 合作，开展了一项全面的区域性数据调查，鼓励公益慈善组织以及区域公益慈善发展的利益相关方，分享其组织运营的关键信息，以便业界可以通过这些数据了解发展现状，以更好推动区域公益慈善生态系统的建设。

AFF 于 2021 年初启动了第一轮调查，将调查问卷发送至阿拉伯地区 19 个国家的 105 家基金会。和预想的结果一样，收到问卷的机构对问卷的回应热情并不高。因此，为了提高从业者对数据的需求，帮助其进一步了解数据的价值和影响，AFF 与剑桥大学战略慈善中心、中东地区最大的慈善新闻媒体公益慈善时代 (Philanthropy Age) 展开合作，倡议建立一个阿拉伯公益慈善数据库。迄今为止，这个倡议已经收到了许多关于行业发展的洞察和见解。

如果数据库搭建成功，通过了解基线数据，公益慈善组织就可以更好地衡量项目进展、识别差距并做好战略准备；同时，基线数据还可用于项目影响力的衡量，从而引导行业进行有效资助，支持发展更专业、更敏捷、影响力更大的公益慈善项目。

三、新的挑战，建立协作伙伴关系

有从业者曾表示，虽然阿拉伯地区的公益慈善捐赠大体上是安全的，但它回避了紧迫的社会和权力不平等的问题。在日益紧缩的行动空间中，由于对政治和商业力量的依赖，公益慈善组织越来越难以

自主行动。大部分公益慈善组织，正在模仿西方公益慈善领域那种自上而下的决策模式，对受资助者进行严格筛选，但执行却敷衍了事。Farouky 在联盟杂志 (Alliance) 25 周年研讨会上也提出，阿拉伯地区公益慈善组织的经验十分重要。尽管 AFF 会员面临着类似的挑战，例如政府和银行管制，但不同国家的会员从事公益慈善工作的方式却因地而异。

回顾过去十年，阿拉伯地区发生了许多影响公益慈善领域运作的社会和经济事件，而 2020 年起发生的新冠疫情，更是加剧了公益慈善领域所面临的挑战。在 Farouky 看来，基金会和其他公益慈善从业者的作用不可低估，在挑战面前，协作与伙伴关系十分重要。AFF 通过搭建以网络为基础的能力建设体系，为该地区的新兴公益慈善组织与个人提供了广阔的视野和具有实操意义的培训指导；基于数据透明和知识共享的共识，AFF 和合作伙伴也将共同努力，吸纳更多会员，持续扩大影响力。📍

本文主要参考 AFF 官网资料以及其他互联网公开信息。



A large, stylized number '5' in a lighter shade of orange serves as a background for the text. The number is composed of several overlapping geometric shapes, giving it a layered, modern appearance.

PART 5

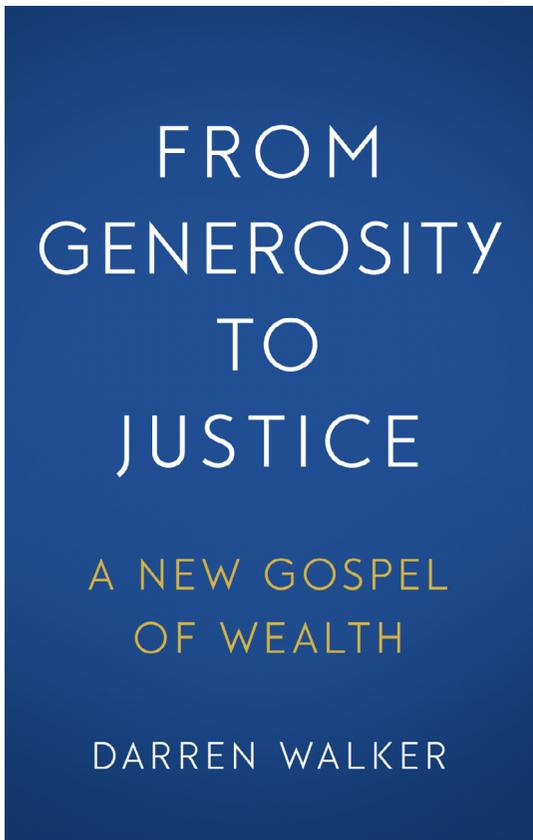
书籍推荐

| 阅读指引

本章共推荐八本书。除《从慷慨到正义》一书，我们还从组织治理、网络领导力、跨部门协同合作等角度精选七本书籍，以飨读者。

《从慷慨到正义》 ——福特基金会的行与思

编译 | 基金会论坛秘书处



中国发展研究基金会前副理事长卢迈先生，在出席中国基金会发展论坛 2020 年会时，曾特别推荐福特基金会 (Ford Foundation) 吕德伦会长 (Darren Walker) 于 2019 年所出版的《从慷慨到正义：财富的新福音》一书。吕德伦会长在书中指出，公益慈善事业的长久发展需要从根本上转变思维，在提升制度建设能力的同时，也要密切关注那些受不公正影响最严重人群的声音，让受助群体参与慈善资源使用的决策过程。

事实上，吕德伦会长自 2015 年起即开始在《纽约时报》上论述关于公益慈善发展的新思想——并邀请社会各个群体参与到公益慈善事业中。《从慷慨到正义：财富的新福音》这本书的内容，不仅来自于他个人在公益慈善领域的丰富实践与深刻思考，也得益于他与包括蒲艾真 (Ai-Jen Poo)、劳伦斯·鲍威尔·乔布斯 (Laurence Powell Jobs)、肯尼斯·弗雷泽 (Kenneth Frazier)、卡莉·黑尔 (Carly Hare)、伊丽莎白·亚历山大 (Elizabeth Alexander) 等在内的众多美国知名思想者与实践者的相互激发。

2023 年 3 月 28 日，《从慷慨到正义：财富的新福音》首次在网上和实体书店 (Amazon and Barnes & Noble) 发售。吕德伦会长为此书的再版写了新的序言，并与公益慈善、商业、艺术、科技等领域的领导者、思想家和活动家开展对话，勾勒出公益慈善事业未来的愿景。

本文经福特基金会 (美国) 北京代表处授权，摘编于《从慷慨到正义：财富的新福音》一书。如有出入，以英文原文为准。

第一部分 背景

1889年，安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）发表了美国慈善发展历史上的名著《财富的福音》（The Gospel of Wealth）。当时正值美国“镀金时代”的高峰，社会上贫富差距悬殊，4000个富豪家族的财富几乎与全美其他所有人的财富总和相当。卡内基系统地阐述了自己的慈善思想，鼓励富人投入公益慈善事业。这篇文章，也一直被后世认为奠定了美国现代公益慈善的根基。

为了减少社会中各种形式的不平等，我们应该做什么？卡内基的答案是：做慈善。而如今，一个令人不安的事实摆在我们面前：以往公益慈善事业的模式具有弊端，体现了（资本的）傲慢，不但没有改善，反而还加剧了我们希望改变的不平等现象。那么，此时我们又应该做什么？

在《财富的福音》出版130年后，据乐施会（Oxfam）报告，全球最富有的26个富豪拥有着全球38亿（约占全球人口一半）人口的财富。可见，在一个新的“镀金时代”中，经济不平等的程度与卡内基时代相比有过之而无不及，而且贫富差距的鸿沟仍在不断扩大。除了经济不平等，对女性、性少数族群、残障人士、有色人种、原住民社群的歧视仍然在蔓延，并且彼此依存和相互影响。

吕德伦会长认为，与前人不同，**我们必须反思使得基金会无需承担高额税收而生存的这套体系**——它正是造就今日大规模社会不平等的“元凶”，并且承认：**公益慈善事业不能完全免于不平等的弊端**——尽管这会让我们捐赠人感到深深不安。唯有如此，我们才能成为与社会不平等做斗争的合法参与者。

21世纪的公益慈善，可以而且应该成为促进社会公平正义的重要力量之一。而要实现这一愿景，需要谦卑、道德、勇气，也需要对民主价值与机制的确信和坚守。当公益慈善工作者的工作超越慷慨本身、走向正义时，我们将不仅仅使得受益人的生活发生有意义的改变，也能对整个社群/社区带来可持续的、结构性的变化。

追求和促进正义，其意义将远远超越了个人层面。通过投资你的金钱、时间、资源、知识和网络，改变需要公益慈善出现的根本原因，这意味着：要解决系统性问题、而非仅是解决问题的表象。

面向未来，我们必须改变心态，将对公益慈善的冲动转变为更有意识地追求正义。为此，作为公益慈善工作者，我们必须将注意力转向那些深受不平等影响的人，因为他们才是最了解问题所在的人，是公益慈善的服务/受益对象，更是驱动变革的动力。

每个个体都能有所贡献。关键是，我们认识到自己所处的位置、诱发社会问题的根源、并倾听那些身处不公平和不正义处境中的人们的声音。

第二部分 正义旅途的七大信条

01 透视特权：觉知并分享权力与机会

人们通常把我们的成功归功于我们做了什么，而不肯承认是环境使我们的成功拥有可能性。社会心理学家有时将这种倾向称为基本归因错误。

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）对此进行了简要总结：当我们成功时，我们倾向归功于我们的天赋和当前采取的模式或策略，但却忽略了环境因素和偶然事件可能发挥的作用。这一系列“环境因素和偶然事件”的另一个名字便是“特权”——这些不受我们人为控制的环境和系统优势，为我们个人的成功，促进或创造着条件。

不幸的是，享有特权的人通常意识不到这一点。要为公益慈善事业建立财富的新福音，享有特权的人首先要理解和看到自己所拥有的特权。我们必须问自己：我认为理所当然的福利是什么？什么是我不去想或担心、但我的社区和国家里的其他人每天却要面对的问题？

我们无法改变特权从何而来，但我们可以决定如何使用特权，甚至是分享我们的特权。分享特权，是获取和传递正义的第一个信条。

分享特权要求我们要意识到系统中所存在的

不平衡，不仅仅局限于给予他人资源，而是考虑扩展和改变当前的特权系统。这将是巨大的挑战。只有当我们意识到，我们拥有各种形式的特权时，我们才能越来越意识到自己的责任。正视特权，不应仅仅创造一种感激之情或道德责任，它也应该让我们意识到某些问题、担忧和恐惧，并给予我们解决的力量。我们的特权让我们获得资源、网络 and 力量，它是创造改变、并将其扩展和分享到所有人的工具。

因此，不要无视特权，正视它、承认它、并为正义而行使它。

02 觉知无知：学习我们不知道的东西

仅有善意、或想要解决问题的意愿，是远远不够的。我们需要承认和拥抱自己的无知与偏见——辨识出我们所不知道的东西，以及我们可能存在的一切偏见。否则，这些无知与偏见将成为我们走向正义的道路上的巨大阻碍。

我们经常会遇到一眼便可辨认出的无知表现，它们既明显又令人憎恶。比如，以种族、民族、宗教或性取向来攻击他人、施加污言秽语，便是众人皆知的无知表现。除此以外，我们身边还存在着微小的、不易察觉的无知与偏见。

正如著名作家詹姆斯·鲍德温 (James Baldwin) 所说，我们根深蒂固的无知，导致了对那些不会直接影响我们的人和问题的忽视，或者对符合我们现有偏见和信念的人和项目的优待。问题往往在于，就像我们不知道自己的特权一样，我们可能同样不知道自己的无知。**而无知与特权的叠加，正是最凶恶的敌人。**随着时间的推移，不平等和偏见的复合影响日益扩大，我们可能会发现，自己逐渐被那些有着相同偏见的人包围，而不是那些能减少我们的无知、拓展我们的视野的人。

在本书中，吕德伦会长特别提及一段他刚上任福特基金会会长时因“无知和偏见”而发生的往事。当时，在仔细研究组织的文化、资产、制度的基础上，福特基金会努力改善组织文化、更新投资、调

整规划、重新设想如何使用其他的资产（比如捐赠款）来支持正义，解决各种形式的不平等问题，以产生更大的变革影响。当福特基金会向外界宣布他们新的发展战略时，吕会长收到了一封邮件。这份邮件来自福特基金会最具价值和建设性的合作伙伴之一，但内容相当尖刻，直指吕会长是个“伪君子”。其原因在于，福特基金会新的战略中，完全忽视了一个数量庞大的、正在遭受着严重不平等的社群：残障人士。在得到来自不只一个人的反馈与建议后，吕会长为自己的无知和偏见感到惭愧，并随之做出了积极的调整与改变。在与无数的残障人士及其权利倡导者充分沟通后，福特基金会开始把关注残障问题的视角，纳入到了基金会的所有工作层面中。

吕会长认为，真正为正义而战，我们必须把骄傲放在一旁，承认与拥抱我们的不足与局限，并向他人寻求帮助，以便了解每个社会问题的方方面面。不论你的立场和观点如何，不论你来自哪个组织，辨识你的无知、和消除潜在的偏见，都是迈向正义的关键步骤。

03 心怀无私：谦卑地给予

“真正慷慨的人，是那些默默付出却不求表扬或回报的人。”但在公益慈善事业中，有一个由来已久的传统，就是用命名仪式来奖励慷慨的捐赠者。以捐赠者的名义命名建筑、奖项、项目等，从而换取大额金钱的捐赠。我们都希望熟悉的人，甚至是不熟悉的人，记住我们最好的一面，包括我们的存在与成就。无论我们拥有多少财富或声望，这都是所有人的共同愿望。但从事公益慈善事业的人必须特别小心，不要把这种愿望与行善的责任混为一谈。如果我们不谨慎对待这种对个人荣誉的渴望，我们回馈社会的方式就面临着虚荣大于正义的风险。

除了审视公益慈善背后的真实意图和动机，我们也需要问自己另一个关键问题：我们这么做，是因为难度低吗？拥有命名一座建筑物或大学礼

堂的荣誉，能给捐赠者带来当下的即时满足，也是捐赠者所做贡献的直接证据。这是十分诱人的直接回报，尤其是这笔捐赠还能让你所参加的大学或教会等受益。但是，在这个存在着大量不平等和不公正的时代，类似形式的公益慈善虽然非常重要，但可能并不是最有价值的。相较于捐款给那些资金和资源充足的机构与领域，投资于资金不足或缺乏资源的地方和项目，会使正义得到更好的伸张。即使这些投资的回报，往往不是那么直接或具象。

所有问题最终都将归结到一个词：自我。即使我们承认了自己的特权、面对了偏见、选择了积极追求正义，自我有时仍然会成为绊脚石。当我们追求荣誉而不是合作时，即使是出于最好的意图、或可以证明我们投入资源的合理性，但坚持自我和品牌露出，也会不可避免地妨碍影响力的发挥——这限制了我们为正义而共同努力的方式。我们必须意识到谦卑的重要性，因为我们每个人都会犯错误、也会失败——即使我们当中最优秀的人，也会时不时地失败。但我们可以采取积极措施，确保我们始终坚持以正义事业为中心。

检查自己的特权，面对自己的偏见，控制我们的自我，并锻炼出谦逊。当我们以诚挚的信念，采取这些必要的预防措施时，我们就走在了迈向正义的正确道路上。事实上，这意味着我们已经准备好迎接下一步了：找出不公正的根源。

04 连根拔起：解决社会问题的根源

总有很多不公正的社会现象引起我们的关注和行动，像是饥饿或居无定所的问题。我们采取的应对行动，很可能缓解的只是表面问题，没有触及问题根源。问题根源一般埋藏得很深，而且由于各种因素相互交错，加上社会历史原因，使问题根源不易被挖掘。相较来说，由问题根源引发的社会问题的表象就很明显了，针对表象采取补救行动，通常会让我们感觉良好。归根究底，促进公正不仅仅是做一些让人感觉良好的事情，而是开展真正的公益（doing good），这远远超过传统意义上的慈善行为。

开展真正的公益意味着探究慈善必然存在的原因，而这一过程往往并不一帆风顺，甚至是一个痛苦的过程。

在本书中，吕德伦会长举了一家公益组织的例子，即：平等公正倡议（Equal Justice Initiative, EJI）。EJI 创立于 1989 年，成立之初主要为死刑犯提供法律援助服务。30 年来，其法律援助服务为很多狱友争取到公平的审判结果，但 EJI 并不满足于此。在提供法律援助以解决当下问题的同时，组织也开始对种族歧视这一造成美国监禁不公的问题根源采取行动，通过研究和建立反种族歧视纪念园等行动，以争取让问题根源被更多社会大众所了解。

抓住社会问题根源后，就要采取行动引发系统性的转变。这又是艰难的一步。可就像我们探索问题根源时一样，转换一个思考角度，在想象重塑社会系统和社会结构的过程中，创新的、公平的解决方案就可能浮现。在这方面，福特基金会近些年开展的影响力投资和使命相关投资（mission-related investments, MRIs）就是个例子。1969 年以来，福特基金会持续每年拿出总资产的约 5% 用于公益支出，在 2017 年时，其做了一项重大突破：理事会批准一次性拿出 10 亿美元用于使命相关投资。这些投资使得福特基金会在获取一定经济回报的同时，也可应对不公正问题的根源——服务欠缺的社区通常也缺乏投资。投资于这些地区，将开始扭转由于经济活动的“逐利”特点而加剧的社会不平等，使该地区经济活动更加活跃，增加就业机会，吸引其他投资，从而开始良性循环。

挖掘并解决问题根源并不意味着忽略眼下的问题。我们要有能力拉近和推远观察视角，同时照顾当下的需求和深层的问题根源。这会是一个持续的过程，需要耐心和恒心。吕德伦会长引用的 EJI 创始人、纽约大学法学院教授布莱恩·史蒂芬森（Bryan Stevenson）的一句话来概括说：“贫穷的反义词不是富有，而是公正。”

一场与劳伦娜·鲍威尔·乔布斯的对话

劳伦娜·鲍威尔·乔布斯 (Laurene Powell Jobs)，以苹果公司创办人史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 的妻子身份为人熟知，被称为乔布斯的“灵魂伴侣”。而如今，人们看到的劳伦娜，是一位具有开创精神的实践家和慈善家。为了更加自由与灵活地实现社会目标，劳伦娜选择以有限责任公司而不是传统的基金会形式，来开展她的公益慈善事业。2004年，劳伦娜成立艾默生集团 (Emerson Collective LLC)，力图与一切导致不平等的社会结构做抗争。她开创了一条属于自己的独特道路，推动世界在正义的路上不断前行。

以下为吕德伦会长与劳伦娜·鲍威尔·乔布斯之间关于“系统化视角”的对话节选：

吕德伦：你通过系统化视角，将事情看得清楚透彻，这让你非常与众不同。有些人说：“我无法向系统进行挑战，我只想专注于一所学校或一个家庭。”

劳伦娜：毕竟，这是我的全职工作。对于刚才提及的那些人来说，向系统进行挑战几乎是不可能的事情，除非他们将所有的时间、精力与资源都投入到一个问题中。但当你这样做时，你便不会满足于仅仅帮助一所学校，你将无法忽略你所看到的系统性问题。当了解到不平等现象的规模与范围时，大多数人都会认为，如果我可以对问题做出回应，那么就必须做出回应……对我来说，这是这个地球上最快乐的工作。我们每天都在思考如何重新设计不公正的制度，我们与那些为不公正和不平等而努力的人们并肩作战。

05 走近的力量：专业知识与经验并重

当我们在应对一个社会问题时，很自然首先要聆听问题相关方的想法，他们可以是正被这一社会问题深刻影响的人，也可以是正在采取行动应对这个问题的人。然而，作为公益慈善工作者的我们，往往会跳过向社会问题相关者请教这一步。

我们拥有的特权，可能让我们与弱势群体的生活经历有所隔绝，从而限制了我们的视角和理解能力。偏见让我们不愿去理解别人的观点。但更重要的是，“自以为是”影响了我们的判断。我们以为自己知道什么对别人最好，而且相信自己能解决任何问题，或觉得自己能做得比其他所有人更好。此外，很多公益慈善组织在与受助者打交道时，总说着自己的术语，以及习惯性地求助于专家、而非更多听取在地的声音，这一切都造成并加速恶化了公益慈善组织与受助者低效的服务关系。

关于如何听取社会问题相关方的声音，吕德伦会长给出两个建议：第一要走近他们的生活，第二是充分运用同理心。走近他们的生活，指的不光是通过阅读或者听别人的讲述去了解，而是真的走到他们身边进行面对面的交流。走近他们，也是运用同理心的前提。当我们走近受助者或者合作伙伴时，我们才得以从他人的视角看待问题。不光是看，我们还能调动自身的全部感官去感受环境。走近他们，使我们的感官被激活，运用同理心又使得我们的感受转化为理解。

积极地倾听社会问题相关方的声音，最终都指向一点：尊重。通过亲自走到受助者或者合作伙伴身边，我们将因为了解到他们的故事而对他们报以尊重，并有机会获得对方同样的尊重。如果我们能够将社会问题相关方视为伙伴，对方将更自然地接纳我们，并使我们获得对社会问题更深层次的认识。这正是实现真正持久的公平正义的关键一环。

06 坚持信念的勇气：挺身而出，奋力疾呼

1970年10月13日，黑人社会正义活动家安吉拉·戴维斯 (Angela Davis) 因涉嫌帮助三名被诬陷谋杀的黑人囚犯从法院逃跑未遂而被捕。戴维斯本人并未参与这次事件，但因为过程中使用的枪支登记在她的名下而面临重大指控。当时，正处于事业巅峰的黑人“灵魂歌后”艾瑞莎·富

兰克林 (Aretha Franklin) 听闻此事, 表示自己准备为戴维斯支付保释金以示支持。在那时的美国, 富兰克林的公开声援不仅仅是一个善举, 更是一种勇气。她追求正义, 对不公正公然说“不”, 哪怕这会威胁到她的事业。半个世纪后, 相似的故事仍在美国上演, 比如 2017 年在弗吉尼亚州夏洛茨维尔市 (Charlottesville) 发生的“白人至上主义”游行, 仇恨和偏见卷土重来。

吕德伦会长认为, 这个事件只是将美国历史中的一个从未愈合的伤疤再次揭开。究其原因, 一定程度上是许多领导者未能承认和解决的种族主义、歧视和不公。更糟糕的是, 他们在强调历史上的不平等和维持现状中不断摇摆、束手束脚。人们推选出来的政治领袖, 首先考虑的是政党利益, 而非国家利益; 在私营企业, 大多数 CEO 被迫不惜一切代价地关注季度收益和股价, 而非参与道德辩论或为社会问题发声; 许多公益组织领导者和大学校长也面临着类似的问题, 因为他们担心冒犯捐赠人, 或是觉得自己的能力不足以发声。

虽然这些问题在美国特别严重, 但吕会长认为, 这种挑战是全球性的。我们所身处的系统共同束缚着我们, 而唯一正确的回应就是, 展现出拒绝和改写旧规则的勇气。幸运的是, 面对诸多风险和挑战, 仍有许多人挺身而出、奋力疾呼。如果我们做好准备, 并渴望为通往正义世界而奋斗, 就能克服诸多挑战, 最终构建一个真正值得自己和后世期许的世界。

07 正义的民主性：人类的解放休戚与共

美国橄榄球运动员科林·卡佩尼克 (Colin Kaepernick) 曾因单膝跪地来抗议种族歧视和警察的暴行, 而被人们称为“蠢货”和“白眼狼”。我们不得不承认, 历史上争取人权和尊严的过程, 往往遭遇嘲讽和暴力, 而吕会长认为, 为追求正义而抗议, 是勇气的最高境界, 也是爱国主义的诠释。卡佩尼克的行为, 不仅是“爱国者”的典范, 同时也诠释了一个道理: 伸张正义并不总是需要金钱。

安德鲁·卡耐基所著的《财富的福音》一书, 主要面向那些拥有过剩财富的人, 因此其核心问题是: 在法律把财富交给少数人之后, 管理财富的正确方式是什么? 在吕会长看来, 这固然是个好问题, 但卡耐基忽视了是不公正的制度造成了巨大的不平等, 以及只有那些能够善用当前制度的人, 才可以行使他们的特权、重新分配财富。卡耐基如此轻易地忽略了导致财富不均的制度性问题, 这不单单是阶级歧视, 他也忽视了人们在经济能力之外所拥有的权力。这就提出了一个更大、更重要的问题: 无论贫富, 每个人都能做些什么来使我们的制度更加公正?

关于这个问题, 吕会长也常被问道: 我没有多少钱, 慈善与我有何关系? 吕会长认为, 我们不需要捐款也可以成为慈善家。慈善家 (philanthropist) 这个词源自希腊语, 意思是“爱人类”。无论收入水平如何, 我们都可以成为一个热爱人类/他人的人, 我们要做的是: 将自己拥有的任何优势捐赠出来, 包括时间、金钱、经验、技能、人脉等等。

在推动社会公正的行动中, 很多人正在努力让我们越来越接近正义, 其中最重要的是, 如何利用个人与生俱来的能力, 在其中找到自己的位置。而这一切, 并不一定要通过付出金钱来实现。

吕德伦会长相信, 在当今社会, 每个人都应当比以往任何时候承担起追求正义的责任。他呼吁, 做一个慈善家, 成为热爱人类/他人的人, 利用自己拥有的优势和才能, 满怀爱与关怀, 用心去推动一个更加公正的世界。

第三部分 结语

每段旅程都需要指引, 通往正义的旅程也不例外。

实现正义的方法不只有一种, 但这项工作的一个巨大挑战在于, 我们看到的東西以及我们对于公益慈善工作的想象, 会受到我们个人经历和社会地位的限制。我们的经历往往塑造了我们的

视角，倾向于从个人的视角思考对我们有益的项目，而往往忽略了更宏大的社会背景和根本原因。而现在我们知道，我们应该反思特权、承认无知、重视根源、倾听问题相关方的声音等等。

为善而奋斗，是人类历史上最古老、最崇高的使命之一。正义之旅在几百年之前就已经开始，并且将会一直持续。我们要做的就是把这条道路引导向正确的方向，并且认识到做到这一点的最佳方式，便是倾听、学习，以及尽我们所能追求正义。

追求公平正义的旅程，永不停歇。衷心希望这七条原则，也成为你在追求公平正义旅程中的信条：

- 透视特权：觉知并分享权力与机会
- 觉知无知：学习我们不知道的东西
- 心怀无私：谦卑地给予
- 连根拔起：解决社会问题的根源
- 走近的力量：专业知识与经验并重
- 坚持信念的勇气：挺身而出，奋力疾呼
- 正义的民主性：人类的解放休戚与共 

作者简介



吕德伦 (Darren Walker)
福特基金会会长

吕德伦是福特基金会会长，福特基金会是一家以推动社会正义为己任的国际公益慈善组织，资金规模 160 亿美元。在其领导下，福特基金会成为美国历史上第一家在美国资本市场发行 10 亿美元指定社会债券的非盈利机构，募集资金全部用于稳定和加强受新冠疫情影响的非盈利机构。

加入福特基金会前，吕德伦是洛克菲勒基金会副会长，分管全球与国内项目。20 世纪 90 年代，他曾作为首席运营官任职于哈莱姆区最大的社区发展组织 - 阿比西尼亚发展公司。

吕德伦是美国影响力投资联盟、残障人士参与公益慈善会长理事会的联合创始人。他担任多个机构的理事，包括国家美术馆、卡内基音乐厅、纽约高线公园、史密森美国非洲裔历史文化国家博物馆、保护记者委员会、拉尔夫·劳伦、支付处理平台 Block 和百事可乐公司等。

吕德伦自幼一直在公立学校接受教育，是 1965 年第一届开端计划的学生，拥有德克萨斯大学奥斯汀分校文学学士学位、理学学士学位以及职业法律博士学位。他入榜的各类领导力排名包括：《时代周刊》“年度 100 名最具影响力人物”，《滚石》杂志“25 名塑造未来的人物”，《华尔街日报》“2020 年度公益慈善创新人物”。他获得了 16 个荣誉学位和大学奖项，包括哈佛大学杜波依斯奖章。2022 年，他因艺术领导力被授予法国最高文化荣誉 Chevalier des Arts et des Lettres。2023 年，他还获得由已故英国女王伊丽莎白二世陛下授予的大不列颠帝国勋章，以表彰他对推动英美关系做出的贡献。

其他好书推荐



01 第三部门研究手册（Third Sector Research）

本书第14章《领导力与治理》一文提及，尽管治理的概念在非营利组织中的确切含义并不明确，但我们相信其在第三部门的监管、运作、监测和报告中，还是发挥了核心作用（Hyndman and McDonnell 2009）。某种程度上，这种不明确性是由第三部门内在的复杂性所造成的。这也反映了治理的现状：它是现代组织的一个方面，既被认为是一个基本的组织属性，但却又可能没有明确的操作特征。基于这些微妙之处，有人认为，非营利组织的治理必然需要一个更加广泛的路径（Hyndman and McDonnell 2009）。所以，这篇文章特别提到了如何从治理的角度来看观察领导力的实现。

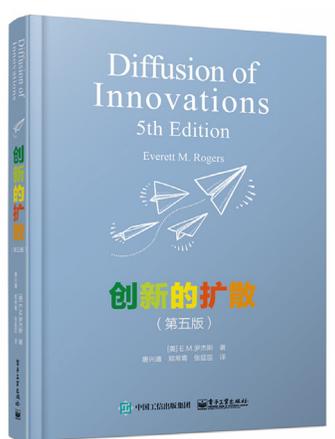
领导力（作为一种有远见的、鼓舞人心的形象）的概念常常被与“管理”混为一谈。管理强调解决问题、结果导向，但即使是在第三部门的文献中，也常把领导力和管理相提并论。从一般意义上而言，领导力被分为六种，即：民主领导力、寡头领导力、情境领导力、跨

行为领导力、默认领导力和变革领导力，其中三种（情境、跨行为、默认）可以被归到“管理”范畴；“民主领导力”，可能常出现在一些特殊类型的非营利组织，如大学中选举领导人；“寡头领导力”，也适用于那些具有民主程序选举领导人的组织，但这些程序会被领导层颠覆，以维持一个根深蒂固的精英阶层。只有“变革领导力”才属于真正领导的范畴。Bass and Steidlmeier（1999）认为，要真正实现转型，领导力必须以伦理和道德为基础，这与第三部门的内在属性是完全一致的。

关于非营利组织治理的广义定义认为，治理基本属性是利益相关者内部以及彼此之间的权责分配，和他们在组织绩效中的角色。这包括理事会的角色和组成、理事会和管理层之间的关系等。尤其是当理事会成员引入更多在商业领域的专业人士时，可能也会被批评为破坏了第三部门的利他主义精神（Landsberg 2004）。

但是，通过两个小案例的研究，文中提到，这两种领导力风格都是共同承担责任与义务，而非非变革型领导力中常出现的高度个人主义风格。治理的体系对于这两种领导力风格的出现，起到了至关重要的作用。因此也为组织引入更多商业领域的高级管理专业人才提供了可能性，事实证明，这对于案例中的两个组织都是非常有益的。

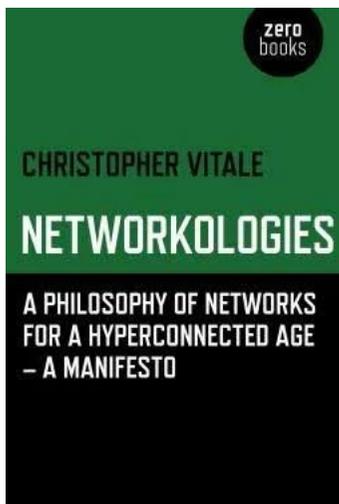
总而言之，非营利组织的治理是一个非常复杂的问题。连什么构成治理都是有争议的，这就要求我们以一个更宽阔的视角来看待治理。在真正的领导力模型中（变革领导力），虽然以伦理与道德为基础，但个人英雄主义并不适合这个模式的广泛推广。所以，非营利组织中的领导力的实现，可以借治理的机制与体系，发挥外部高级管理专业人才的作用，去共同承担责任与义务，但又避免削弱第三部门的核心价值观。传统领导力聚焦“一个人、一种声音”，但文中建议的这种微妙的领导力模式，将会适用于更加复杂的第三部门。



02 创新的扩散 (Diffusion of Innovations)

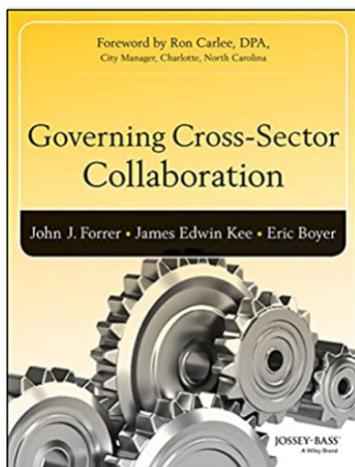
《创新的扩散》一直是本被严重低估的好书，其不仅是严肃的社会学学术著作，更是在译介到华文世界中时，被作为传播、公共政策、市场营销等多个领域的“实战圣经”，可见其可读性之强。简体中文版译者之一、唐兴通形容本书的核心是：“新的公共政策，新的产品，新的行为等创新，如何在人群中扩散，渗透的规律（不扩散的创新，是没有未来的）。”

本书自 1962 年推出之后，历经多次修订，最终止步于作者罗杰斯 (Everett M. Rogers) 故去的 2004 年。近 20 年过去，虽然书中所列举的丰富案例，可能已跟当今信息化高速发展的时代不相匹配，但关于创新扩散的方法论和模型，仍非常值得关心社会发展与创新的公益伙伴们学习阅读。同步推荐资助者圆桌论坛秘书长李志艳为本书所做的读书笔记连载。



03 网络知识学 (Networkologies)

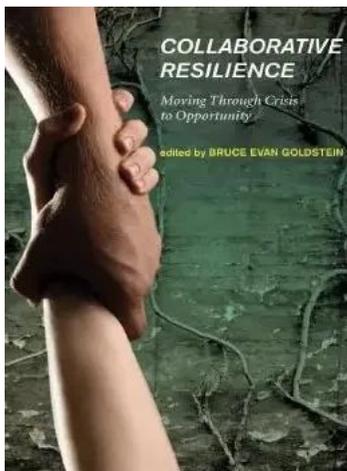
《网络知识学》可以说是第一本以网络为基础去发展新的哲学体系的书籍，出版于 2014 年。作者 Christopher Vitale 在纽约大学取得博士学位，主要从事媒体研究。虽然当代许多关于网络的文本都对当今世界的网络形态进行了批评或分析，但这本书是第一本以网络本身的结构为基础、发展出一种全新世界观的书。从全球资本主义到人工智能，从进化生物学到量子物理学，网络是我们的未来。网络知识学为我们呈现了一个超连接时代的新思想形象。



04 管理跨部门合作 (Governing Cross-Sector Collaboration)

《管理跨部门合作》出版于 2014 年，主要作者 John Forrer 和 James E. Kee 分别是乔治华盛顿大学企业责任研究所和公共政策与公共管理学院教授。对于公共部门的管理人员来说（不仅限于非营利部门），都将大量参与到跨部门合作中，需要对其工作方式有全面的了解。本书就提供了一个重要的知识基础，是公共部门的领导者、管理者和准备从事公共管理的学生的必读书目。

全书开篇强调对合作及其组成部分的整体理解，然后是合作的各个方面，通过这些方面公共部门参与者能得知应该是准备合作、还是避免合作。然而，《管理跨部门合作》是为一般公共管理人员所编写，书中没有准确地描述非营利组织参与者的风险和回报，对非营利部门有影响的理论也没有增加太多。但总的来说，《管理跨部门合作》仍具有相当的阅读价值，在清晰性和应用性上确立了标杆。



05 协作韧性：从危机走向机遇 (Collaborative Resilience)

《协作韧性：从危机走向机遇》是由科罗拉多大学丹佛分校规划与设计系副教授布鲁斯·戈尔茨坦编辑的论文集。受2007年弗吉尼亚理工大学枪击事件引发的社区反应的启发，戈尔茨坦选取了13篇文章，探讨了如何在理论和实践上进行协作，以促进韧性社区的发展。

危机 (Crisis) ——无论是自然灾害、科技失败、经济崩溃，还是暴力行为——都可以为合作、建立共识和社会变革提供机遇 (Opportunity)。在危机过后，与其单纯依靠政府和私营部门的努力来处理危机，社区还可以通过创新的合作规划来进行恢复和变革，提高社区的协作韧性 (Collaborative Resilience)。



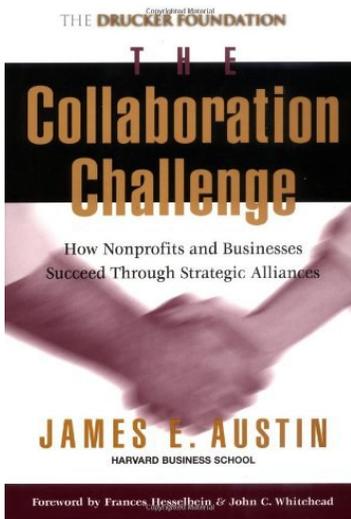
06 行动者与系统——集体行动的政治学 (L'Acteur et le Système)

《行动者与系统》是法国组织社会学派大师级社会学家米歇尔·克罗齐耶和埃哈德·费埃德伯格的合作研究成果，其作者之一克罗齐耶是法国组织学之父。两位作者认为，组织并非是一种自然形成的现象，而是人为的一种建构，人们所以要建构组织，“其目的在于解决集体行动的问题，而其中要解决的最为重要的是——合作的问题”，以完成惟有靠集体行动才能实现的目标。

但是，在实现目标的过程中，公共产品的生产者相对自主的社会行动者，他们追求着各不相同的利益，并且始终追求着冲突的利益。那么，权力之间如何进行博弈？矛盾是否发生激化而消散组织的凝聚力、进而解体？无论在企业、还是政治组织、甚至在非营利组织中，都会存在这样的现象。两位作者认为，从来都不存在建构组织的最佳途径，组织的运行，就是各种资源、权力的一种博弈。

正如本书所说，在人类文明的进程中，似乎所有的重大变革都是事先由新建的组织或系统能力准备好的。这些能力一旦确立，动荡就会以比我们想象中要快得多的速度进行。而成功的变革，并不是几个智者事先就设计好的用新模式代替旧模式的结果：它是一个集体过程的结果，通过这个集体过程，那些必要参与者的资源和能力得到动用、甚至被创造出来。

对于公益领域的同仁来说，把变革作为集体学习来思考的这种方式，即我们需要承认历史和社会的诸多不确定性，承认难以应对的诸多外在环境变化，把集体学习视为一个创造、发明、发现和构造的过程。



07 合作的挑战——非营利组织和企业如何通过战略联盟取得成功 (The Collaboration Challenge--How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances)

这本不为人知的好书出版于 2000 年，作者之一 James E. Austin 是哈佛商学院教授。在本世纪刚开始时，非营利组织和企业间的合作也日渐增长，直至今日，这仍是我们熟悉的景象。本书就旨在为非营利组织和商业领袖提供有效合作的方式，以实现共同利益和社会公益。

书中记录了商业公司和非营利组织之间 15 个战略联盟的经验，并为理解跨部门合作的性质和演变奠定了基础。它为第二部门、第三部门的组织领导和从业人员提供了一个分析框架，可以用来系统地思考如何创建和管理伙伴关系，从而为合作伙伴和社会创造共同价值。

本书的第一章介绍了 15 个主要联盟以及它们的驱动力量，接下来的五章分析了这些联盟的运作案例，分别从合作资源准备、战略契合、影响领域、合作价值和实际管理进行讨论。第七章以这套框架为起点进行了一个案例研究。在本书最后，作者还提供了在合作中的实用指导原则和须注意的关键问题清单。

德鲁克基金会理事会主席 Frances Hesselbein 说：“Austin 发现了有效合作的共同要素和关键策略，.... 在这本书中，他为所有的组织领导者阐明了这些关键的经验教训，并使每个人都有可能实现有效的合作。”

参考文献

1. 博世中国人才苑, 2021 多元文化周 -Diversity, Equity and Inclusion。
2. 好公益平台, “佩英女性领导力”项目启动, 让女性更有力量, <https://haogongyi.org.cn/home/news/detail/id/175.html>。
3. 基金会中心网, 资助之道 (GrantCraft) 中文版手册: https://grantcraft.org/gcsearch/?fwp_languages=4ba23d024da3f4994bfabcbab2201ee7。
4. 斯坦福社会创新评论 (SSIR), 新冠下的领导力演变: New power 嵌入真实生活, <https://mp.weixin.qq.com/s/8wOpy0O8VWi5wwH-H2qlnw>。
5. 知乎平台答主 Jacob (公益金融联盟 GSFN), 有人了解 DAF 捐赠人建议慈善基金吗? <https://www.zhihu.com/question/302557651/answer/1336002713>。
6. 资助者圆桌论坛 (CDR), 如何有效评估生态系统资助 - 基于 Omidyar Network 的研究。
7. 资助者圆桌论坛 (CDR), “治理管理 - 多样性、公平和包容 (DEI)” 主题知识库。
8. 资助者圆桌论坛 (CDR), 中国公益慈善基础设施扫描报告。
9. AFF, AFF held its first series of capacity development modules, <https://arabfoundationsforum.org/aff-held-its-first-series-of-capacity-development-modules-impact-measurement-and-management-in-may-and-june-2022/>。
10. AFF Official Website: <https://arabfoundationsforum.org/>。
11. Alliance, Alliance webinar: Future of philanthropy in the Arab region, <https://www.alliancemagazine.org/conf-report/alliance-webinar-future-of-philanthropy-in-the-arab-region/>。
12. Alliance, Covid-19 has changed philanthropy forever, <https://www.alliancemagazine.org/blog/covid-19-has-changed-philanthropy-forever/>。
13. Alliance, Philea Launches: Good News for European Philanthropy, <https://www.alliancemagazine.org/blog/philea-launches-good-news-for-european-philanthropy/>。
14. Allied Media Projects, AMP's transition to Co-Executive Directorship, <https://alliedmedia.org/news/chrysalis-continues>。
15. ASU, The Necessity of Strong Infrastructure in Nonprofits, <https://lodestar.asu.edu/blog/2019/04/necessity-strong-infrastructure-nonprofits>。
16. Bill & Melinda Gates Foundation, Bill & Melinda Gates Foundation Committed Grants, <https://www.gatesfoundation.org/about/committed-grants/2016/01/opp1138905>。
17. Cambridge Judge Business School Centre for Strategic Philanthropy, Philanthropy and COVID-19: Is the North-South Power Balance Finally Shifting? <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2021/03/2020-csp-report-covid.pdf>。
18. Cambridge Judge Business School, Unlocking philanthropic capital in developing regions, <https://www.jbs.cam.ac.uk/insight/2022/unlocking-philanthropic-capital-in-developing-regions/>。
19. Candid Official Website: <https://candid.org/>。
20. Canva, Arab Foundations Forum What's New in 2022? https://www.canva.com/design/DAFDnCtXj2c/zSNGkm9i1avMLk-wUmJM_w/view?utm_content=DAFDnCtXj2c&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton#1。
21. CAPS, Doing Good Index 2022, caps.org/work/our-research-doing-good-index-2022。
22. CMF, CMF's 2021 Annual Report: Together on the Journey, <https://www.michiganfoundations.org/resources/cmfs->

2021-annual-report-together-journey.

23.CMF, Analysis Of Donor Advised Funds from a Community Foundation Perspective, <https://www.michiganfoundations.org/resources/analysis-donor-advised-funds-community-foundation-perspective>.

24.CMF Official Website:<https://www.michiganfoundations.org/>.

25.Columbia Climate School,Philanthropy During COVID-19,<https://news.climate.columbia.edu/2021/04/30/philanthropy-during-covid-19/>.

26.Constellations International,Liu Yi, Cecile Mazourine,Diversity and Inclusion in the Chinese Workplace.

27.Deborah S. Linnell & Tim Wolfred,Creative Disruption:Sabbaticals for Capacity Building & Leadership Development in the Nonprofit Sector, https://www.tsne.org/sites/default/files/Creative-Disruption_0.pdf.

28.Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy,11 trends in philanthropy for 2022,<https://johnsoncenter.org/blog/11-trends-in-philanthropy-for-2022>.

29.Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy,Collaboration and Consolidation in Philanthropy' s Infrastructure, <https://johnsoncenter.org/blog/collaboration-and-consolidation-in-philanthropys-infrastructure/>.

30. Fast Company,GuideStar and the Foundation Center are merging to form the definitive nonprofit transparency organization,<https://www.fastcompany.com/90301678/guidestar-and-the-foundation-center-are-merging-to-form-the-definitive-nonprofit-transparency-organzation>.

31.Foundation Center,U.S. Foundation Funding for Nonprofit and Philanthropic Infrastructure,<https://www.issuelab.org/resources/32151/32151.pdf>.

32.FSG, Evaluating Ecosystem Investments,<https://www.fsg.org/resource/evaluating-ecosystem-investments/>.

33.Fund The People Toolkit, How To Guides Collection, <http://fundthepeople.org/toolkit/wp-content/uploads/2018/02/How-ToGuidesCollection.pdf>.

34.Global Research and Consulting Group Insights,Sarah Dong,The History and Growth of the Diversity,Equity, and Inclusion Profession,<https://insights.grcglobalgroup.com/the-history-and-growth-of-the-diversity-equity-and-inclusion-profession/>.

35.Global Thinkers Forum,Global Thinkers Forum Partnership with AFF,<https://www.globalthinkersforum.org/achievements/partnership-with-the-arab-foundations-forum/>.

36.ICNL,Why is the European Foundation Statute Needed? <https://www.icnl.org/resources/research/ijnl/why-is-the-european-foundation-statute-needed>.

37.Indiana University Lilly Family School of Philanthropy,The Global Philanthropy Environment Index 2022.

38.Indiana University Lilly Family School of Philanthropy,The Global Philanthropy Environment Index 2018.

39.INEQUALITY,Donor-Advised Funds Are Making Misleading Claims in Response to Criticism That They Are Warehousing Wealth Instead of Boosting Charitable Giving, <https://inequality.org/research/donor-advised-funds-mistrust/>.

40.IPE,European Foundation Statute Suffers Setback,<https://www.ipe.com/european-foundation-statute-suffers-setback/10005189.article>.

41.Laura Callanan, Nora Silver and Paul Jansen,Leveraging Social Sector Leadership,https://haas.berkeley.edu/wp-content/uploads/GEO_2015_leveraging_leadership.pdf.

42.Learning to Give,Filer Commission, <https://www.learningtogive.org/resources/filer-commission>.

43. McKinsey & Company, A transformative moment for philanthropy, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/a-transformative-moment-for-philanthropy>.
44. New Philanthropy Capital, What makes a good charity? NPC's guide to charity analysis, https://ocva.org.uk/wp-content/uploads/2021/12/NPC_What-makes-a-good-charity.pdf.
45. Non Profit News | Nonprofit Quarterly, Rethinking Nonprofit Infrastructure, <https://nonprofitquarterly.org/rethinking-nonprofit-infrastructure/>.
46. Non Profit News | Nonprofit Quarterly, The Future of the Nonprofit Infrastructure, <https://lodestar.asu.edu/blog/2019/04/necessity-strong-infrastructure-nonprofits>.
47. Non Profit News | Nonprofit Quarterly, Why Every Foundation Should Fund Infrastructure, Why Every Foundation Should Fund Infrastructure - Non Profit News | Nonprofit Quarterly.
48. Non profit Marketing Guide, The Nonprofit Communications Trends Report 2022, <https://www.nonprofitmarketingguide.com/the-nonprofit-communications-trends-report>.
49. Non Profit News | Nonprofit Quarterly, Candid: The Foundation Center/ GuideStar Merger's Noteworthy Process, <https://nonprofitquarterly.org/candid-foundation-center-guidestar-merger/>.
50. Non Profit News | Nonprofit Quarterly, The "Medium Data" Alliance between Guidestar and the Foundation Center: Get Your Information Here! <https://nonprofitquarterly.org/the-medium-data-alliance-between-guidestar-and-the-foundation-center-get-your-information-here/>.
51. Philanthropy Age, The power of data - Arab Foundations Forum CEO Naila Farouky makes the case for data and transparency, <https://www.philanthropyage.org/articles/being-transparent-about-the-power-of-data/>.
52. Philanthropy News Digest, One-third of Donors Directed Half Their Giving to Disaster Relief, <https://philanthropynewsdigest.org/news/one-third-of-donors-directed-half-their-giving-to-disaster-relief#>.
53. Philea, Philea Welcome Pack 2022, https://philea.eu/wp-content/uploads/2022/06/PEX-Welcome-Pack_June-2022.pdf.
54. Philea Official Website: <https://philea.eu/>.
55. Stanford Social Innovation Review, Funding Infrastructure: A Smart Investment for All, https://ssir.org/articles/entry/funding_infrastructure_a_smart_investment_for_all.
56. Stanford Social Innovation Review, What Business Execs Don't Know—but Should—About Nonprofits, Les Silverman & Lynn Taliento, https://ssir.org/articles/entry/what_business_execs_dont_know_but_should_about_nonprofits.
57. Technology Association of Grantmakers, GuideStar and the Foundation Center Announce Strategic Partnership, <https://www.tagtech.org/news/news.asp?id=140852>.
58. The Brussels Times, Philea – Catalyzing Philanthropy for Greater Impact and Sustainable Change, <https://www.brusselstimes.com/195971/philea-catalysing-philanthropy-for-greater-impact-and-sustainable-change>.
59. The Chronicle of Philanthropy, Philanthropy Infrastructure Groups Drew \$1.9 Billion in Support, Study Says, https://www.philanthropy.com/article/philanthropy-infrastructure-groups-drew-1-9-billion-in-support-study-says/?bc_nonce=wf9s2lym9w31kv0f75svf&cid=reg_wall_signup.
60. The Michigan Impact Investing Hub: A New Table to Bring Partners Together | Council of Michigan Foundations.
61. UCD Sutherland School of Law, Enlarging the Space for European Philanthropy, <https://www.ucd.ie/law/t4media/Breen%20Report%20EFC-DAFNE-study-2018.pdf>.

62. U.S. News, MacKenzie Scott Gifts Help Bolster Nonprofit Infrastructure, <https://www.usnews.com/news/business/articles/2021-10-12/mackenzie-scott-gifts-help-bolster-nonprofit-infrastructure>.
63. WINGS, Promoting an enabling environment for philanthropy and civil society, 2019, <https://wings.issuelab.org/resources/35074/35074.pdf>.
64. WINGS, A Look at Organizations Supporting Philanthropy in Latin America and the Caribbean, <https://wings.issuelab.org/resource/a-look-at-organizations-supporting-philanthropy-in-latin-america-and-the-caribbean.html>.
65. WINGS, What difference do Philanthropy Support Organizations Make, <https://wings.issuelab.org/resources/31284/31284.pdf>.
66. WINGS, A New Global Picture of Organizations Serving Philanthropy, <https://wings.issuelab.org/resource/infrastructure-in-focus-a-new-global-picture-of-organizations-serving-philanthropy-the-field-at-a-glance-fact-sheet.html>.
67. WINGS, Acting Together to Lift Up Philanthropy: WINGS Guidance on How to Build a Supportive Ecosystem, <https://wings.issuelab.org/resource/acting-together-to-lift-up-philanthropy-wings-guidance-on-how-to-build-a-supportive-ecosystem.html>.
68. WINGS, Lessons and insights from new European research on philanthropy infrastructure, <https://philanthropyinfocus.org/2019/03/27/lessons-and-insights-from-new-european-research-on-philanthropy-infrastructure/>.
69. WINGS, Is It the Destination That Matters, or the Journey? <https://members.wingsweb.org/news/188969>.
70. WINGS, Global Philanthropy Data Charter - Arab Foundations Forum Case Study, <https://wings.issuelab.org/resource/global-philanthropy-data-charter-arab-foundations-forum-case-study.html>.



微信公众号：CFF2008

网站：www.cfforum.org.cn

邮箱：info@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