

建设行业生态系统 / 促进社会良好运转

信任与高质量的慈善

Trust and High-Quality Philanthropy

中国基金会发展论坛2024年刊



为慈善争鸣

P048

基金会管理条例施行20周年

P068

真诚是最大的必杀技

P110

在不断变化的环境中抓住机遇，扩展交流的空间

P126



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

16th
2008-2024



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

信任与高质量的慈善

策划

中国基金会发展论坛秘书处

总编

吕全斌 谭红波

主编

史成斌

执行编辑

刘婉茹 季 拓

美术编辑

唐瑞娟

校对

洪 峰 朱洺缘

致谢 | 作者

姚 瑶 李 实 江 维 唐 昊 谈火生 徐晓新 王利民 李 红
杨 团 张翼飞 郭润苗 刘艺玮 马剑银 蓝煜昕 朱卫国 何国科
张 坤 冯 利 蔡述进 邓威涟 邵 晓 梁海光 曹 帆 贾西津
张美玲 晏和淘

(按文章顺序排序)

合作咨询

电话：189 1122 4664 邮箱：info@cforum.org.cn

官方网站



微信公号



内部刊物，如发现有印刷、装订、内容等质量问题，请与本刊联系。



因为信任，所以简单

党的二十大对慈善事业发展作出了重要部署，党的二十届三中全会明确提出支持发展公益慈善事业。今年9月5日，修改后的《慈善法》正式施行，为中国特色慈善事业发展提供了有力的保障。在新的发展阶段，如何更好地发挥基金会对慈善事业的支撑作用，值得深入研讨。基于这一共识，在基金会论坛组委会的支持下，2024年11月23日至24日，中国社会组织促进会与北京基业长青社会组织服务中心共同主办中国基金会发展论坛2024年会，旨在凝聚发展共识，共绘战略蓝图，推动中国特色公益慈善事业高质量发展。

去年，我在基金会论坛2023年会上代表阿里巴巴公益基金会接过了轮值主席的旗帜。当时我说，接任轮值主席，我们抱着一个特别朴素的愿望，在这个充满挑战、充满变化的时代，为行业发展做点小事，与大家共同成长。阿里为今年的年会提供了场地支持，能够邀请大家相聚阿里，是我们的荣幸。

公益慈善是阿里巴巴最重要的文化和底色。在阿里，公益深入人心、融入日常，走进阿里，您或许能感受到“我

是阿里人，更是公益人”的底气 and 内涵。阿里巴巴在浙江杭州孕育成长，这里为我们提供了商业发展的沃土，也滋养了我们的公益精神和慈善情怀。本次年会也得到了浙江省民政厅的大力支持，本地的公益慈善伙伴热情参与，是此次年会的一抹亮色，我们也特别在此由衷感谢。

本次年会所在的会场是阿里巴巴西溪C区，基金会论坛的logo主体也是C，这是一个美好的巧合。我们的年会也有3个C，是communication（沟通），是connection（链接），也是consensus（共识）。不管是老朋友，还是新伙伴，每个人都带着满满的能量而来，在这个充满活力的C区，让能量流动，让公益链接，让精神凝聚，成为促进行业繁荣的积极力量。

今年年会的主题是“信任与高质量的慈善”。阿里有一句话叫“因为信任，所以简单”。基金会论坛是行业的平台，16年以来，每一位成员、伙伴都因为信任而来，我们深深感恩。年会也是我们公益人自己的大会。期待大家以真知灼见，互相启发，互相学习，共同促进高质量慈善的发展。👉

文 | 姚瑶 中国基金会发展论坛2024年度轮值主席、阿里巴巴公益基金会秘书长
注：本文为姚瑶在中国基金会发展论坛2024年会开幕主论坛上的致辞节选

一月

1月8日，民政部公布《社会组织名称管理办法》，自2024年5月1日起施行。该办法首次对社会组织名称进行统一规定，适用于依法办理登记的社会组织，包括社会团体、基金会和民办非企业单位。11月6日，民政部印发《关于明确基金会名称不使用字号有关情形的通知》。通知明确，根据《社会组织名称管理办法》规定，省级人民政府民政部门新登记的基金会名称原则上由行政区划名称、字号、行（事）业领域、组织形式依次构成，并规定了确需不使用字号的应当满足的情形。（民政部）

1月13日，财政部印发《公益事业捐赠票据使用管理办法》，规范公益事业捐赠票据使用和管理行为，加强公益事业捐赠收入财务监督管理。《办法》明确，公益事业捐赠票据可作为捐赠人对外捐赠并根据国家有关规定申请捐赠款项税前扣除的有效凭证。（财政部）

1月，腾讯公益慈善基金会首次利用“数字关爱券”形式，向京津冀水灾、积石山地震受灾家庭开展个性化帮扶试点探索。5月10日，腾讯公益慈善基金会联合多家基金会启动“数字备灾联合行动”，体系化开展“科技+救灾”新模式。9月26日，“数字关爱平台”正式发布，依托数字连接能力，让受助人与服务资源在助餐、助医等场景中实现精准链接。7月至12月，省级一老一小数字关爱模式分别在川、云、京、粤、陕5个省份落地，与200家公益机构建立深度共创网络。（腾讯公益慈善基金会）

二月

2月4日，国务院办公厅印发修订后的《国家自然灾害救助应急预案》。新的预案要求，充分发挥基层群众性自治组织和公益性社会组织的作用；建立健全灾害救助协同联动机制，引导社会力量有序参与。（中国政府网）

三月

3月11日，应急管理部救灾和物资保障司组织召开救灾物资保障政社协同座谈会，肯定基金会参与各类自然灾害应对的工作成效，并与各参会基金会围绕形成救灾物资保障的政社协同合力达成共识。6月至8月，为应对广东、湖南等地暴雨洪涝灾害，国家防灾减灾救灾委员会办公室、应急管理部多次启动应急物资政社协同保障机制，协调基金会等社会力量援助大量多样化生活物资，保障受灾群体基本生活。11月1日，《国家防灾减灾救灾委员会办公室关于进一步强化救灾物资管理工作的通知》提出，地方各级应急管理部门要动态评估本行政区域风险形势，会同有关部门与有意向的企业、社会组织等建立应急物资政社协同保障机制，健全常态化合作机制，鼓励、引导和支持企业、社会组织等按需开展救灾捐赠活动，形成保障合力。（应急管理部）

四月

4月3日，民政部发布《社会组织基础术语》《行业协会商会自身建设指南》《学术类社会团体自身建设指南》《社会服务机构自身建设指南》等4项社会组织行业标准。该批标准是我国首批国家层面制定的社会组织服务领域行业标准，于2024年5月1日起实施。（民政部）

4月7日，广东省民政厅发布公告称，自2024年4月7日起，省民政厅将冠名各地级以上市（含县）行政区划的新设立基金会的登记审批和公共服务事项委托各地级以上市民政局实施。（广东社会组织动态）

4月18日，上海市社会组织建设与管理联席会议印发《关于推进上海社会组织协商工作的意见（试行）》，提出加强党对社会组织协商的领导、推进社会组织制度化参与政策法规制定、探索公共政策社会组织评估评价制度等11项主要措施。12月27日，上海市民政局举办首批市级社会组织协商联系点颁牌仪式，上海市慈善基金会、上海联劝公益基金会入选首批19家市级社会组织协商联系点。（上海市民政局）

2024 年度 中国基金会行业 大事记

5月6日,《国务院2024年度立法工作计划》公布,提出预备修订基金会管理条例;6月3日公布的《民政部2024年度立法工作计划》,将基金会管理条例修订列入计划;12月24日,民政部发布关于《基金会管理条例(修订草案征求意见稿)》公开征求意见的通知,共9章94条,意见反馈截止日期为2025年1月23日。(综合)

● 五月

6月11日,民政部通报对中华少年儿童慈善救助基金会有关问题调查处理情况。该通报表示,柯某孝案件暴露出儿慈会存在内部管理不规范、9958项目操作违规等问题。经进一步调查,儿慈会还存在未按规定的业务范围进行活动、未依法履行信息公开义务等违法情形。民政部对儿慈会作出停止活动三个月的行政处罚,并将其列入社会组织严重违法失信名单。儿慈会相关负责人履职不力、失职失责,民政部已责令儿慈会按程序罢免相关负责人职务,并依规依纪对有关党员失职失责问题进行立案审查。儿慈会副秘书长、9958项目负责人王某涉嫌职务犯罪,经有关监察机关立案调查已移送司法机关处理。(民政部)

● 六月

6月19日,福建省民政厅在全国率先出台《全省性社会组织成立、换届、注销工作规程(试行)》(闽民规〔2024〕1号),旨在推动全省性社会组织规范化建设,填补相关制度空白。(东南网)

7月18日,中国共产党第二十届中央委员会第三次全体会议审议通过《中共中央关于进一步全面深化改革、推进式现代化的决定》,强调“支持发展公益慈善事业”,“健全社会组织管理制度”。(新华社)

● 七月

7月24日,民政部召开专家座谈会,听取专家学者对学习贯彻党的二十届三中全会精神、进一步全面深化改革的意见建议。会议指出,要深入研究民政工作在促进全体人民共同富裕、应对人口老龄化、服务高质量发展中的职责定位,深入研究老龄工作、养老服务、社会救助、儿童福利、残疾人保障、社会组织管理、公益慈善、区划地名、婚姻殡葬等领域改革的思路举措。(中国民政)

8月6日,民政部办公厅印发《2023年民政事业发展统计公报》。该公报显示,截至2023年底,全国共有社会组织88.2万个,比上年下降1.1%;全国共有基金会9617家,比上年增长3.2%,其中,民政部登记基金会213家,省级民政部门登记基金会6333家,市级民政部门登记基金会2028家,县级民政部门登记基金会1043家。全国社会组织捐赠收入1363.8亿元,比上年增长25.7%。(民政部)

● 八月

8月30日,财政部办公厅向各有关单位发布关于征求《民间非营利组织会计制度(征求意见稿)》意见的函。12月20日,财政部印发修订后的《民间非营利组织会计制度》(财会〔2024〕25号),将于2026年1月1日起施行。(财政部)

九月

9月5日，修改后的《中华人民共和国慈善法》正式施行。同日，民政部公布新修订的《慈善组织认定办法》《慈善组织公开募捐管理办法》，并会同国家网信办、工业和信息化部、公安部、金融监管总局联合制定《个人求助网络服务平台管理办法》。三部规章自公布之日起施行。（民政部）

9月10日，持续十天的2024年久久公益节正式收官，公众互动人次突破7亿，捐款人次近4600万，5500多个项目参与活动，近2/3的善款关注乡村振兴领域。根据《2024年久久公益节数据分析与洞察报告》披露，2024年久久公益节的公众捐款金额为10.8亿元（2023年九九公益日为38亿元），捐款人数1966万人（同比下降14%），人均捐款额为历年最低。报告提及，配捐规则改变、监管要求和社会环境变化等对捐款人数的下降有影响。（综合）

9月10日，亚洲公益慈善研究计划正式宣布启动。该研究计划与10家亚洲顶尖基金会携手合作，致力构建“植根亚洲、惠泽亚洲”的慈善生态系统，以加强亚洲慈善业界的能力。亚洲公益慈善研究计划为期3年，创始合作机构包括中国宋庆龄基金会、香港赛马会慈善信托基金、陈江和基金会和腾讯公益慈善基金会等。（综合）

9月25日，民政部会同中央社会工作部、农业农村部、市场监管总局、全国工商联印发《关于加强社会组织规范化建设推动社会组织高质量发展的意见》。该意见包括依法严格登记审查、加强社会组织自身建设、强化管理和监督、积极引导发展、加强组织领导等基本部分。（中国政府网）

十月

10月14日，民政部发布《关于遴选个人求助网络服务平台的公告》。12月25日，民政部发布《关于指定个人求助网络服务平台的公告》，指定水滴筹、轻松筹、暖心惠民为个人求助网络服务平台。期间，浙江省微笑明天慈善基金会于11月28日公告微小爱个人求助平台结束运营；中国人口福利基金会于12月19日发布《关于中国大病社会救助平台工作调整的通知》，表示即日起中国大病社会救助平台将暂停个案网络募捐。（综合）

10月25日至26日，第十五次全国民政会议在北京召开。会上传达了习近平总书记对民政工作的重要指示。习近平强调，中国式现代化，民生为大。新时代新征程，各级党委和政府要坚持以人民为中心，加强对民政工作的领导，加强普惠性、基础性、兜底性民生建设，解决好人民最关心最直接最现实的利益问题，不断推动民政事业高质量发展。各级民政部门要坚持党的领导、加强党的建设，深化改革创新，完善政策制度体系、服务保障体系、监督管理体系、社会参与体系，着力推进实施积极应对人口老龄化国家战略，着力提升社会救助、社会福利、社会事务、社会治理工作水平，积极主动为人民群众做好事、办实事、解难事，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业作出应有贡献。（新华社）

10月30日，中共苍南县委办公室印发《关于优化营商环境推动慈善事业高质量发展的实施意见（试行）》，该实施意见自印发之日起施行，试行1年。苍南县以建设浙江省山区海岛慈善事业发展试点为契机，在全国范围内第一个打造优化县域“营善环境”体系，探索建立慈善生态“系统化”政策体系和社会信用管理体系，着力营造“守信受益，慈善惠民”的浓厚氛围，为全国提供可推广、可复制、可持续的“苍南经验”。（综合）

十一月

11月1日起，新修订的《中华人民共和国突发事件应对法》开始施行。该法规定，国家建立有效的社会动员机制，组织动员企业事业单位、社会组织、志愿者等各方力量依法有序参与突发事件应对工作，增强全民的公共安全和防范风险的意识，提高全社会的避险救助能力。（应急管理部）

11月15日，民政部印发通知，就会同财政部、税务总局、金融监管总局起草的《关于慈善信托年度支出和管理费用的规定（征求意见稿）》向社会各界征求意见。（澎湃新闻）

11月18日，浙江省教育厅就新设宁波东方理工大学（暂名）向社会公示，计划明年招生。宁波东方理工大学（暂名）是一所由社会力量举办、国家重点支持的新型研究型大学。学校由韦尔股份创始人虞仁荣出资，在其家乡宁波镇海捐资筹建。在过去一年中，虞仁荣向宁波东方理工大学教育基金会捐赠了5000万股韦尔股份的股票，捐赠价值达53亿元。（综合）

11月18日，比亚迪举行成立30周年暨第1000万辆新能源汽车下线发布会。比亚迪董事长兼总裁王传福在会上介绍，比亚迪计划捐赠30亿元设立慈善基金，投入教育事业。这30亿慈善基金，一部分将分批捐助全国多所高校，作为奖学金；另一部分将给全国中职以上的院校，还有博物馆、科技馆捐赠新能源汽车解剖车作为科普展品，激发学生们对汽车技术和工业智造的兴趣。（比亚迪慈善基金会）

11月23日至24日，中国基金会发展论坛2024年会在浙江省杭州市举办。本次年会以“信任与高质量的慈善”为主题，来自全国各地30个省（自治区、直辖市）以及港台地区的千余名伙伴参会。（中国社会组织促进会）

12月18日，公安部刑事侦查局、民政部慈善事业促进司联合发布《关于防范假借慈善名义实施诈骗等违法犯罪活动的风险提示》。12月28日，央视新闻频道“真相来了”栏目10分钟专题报道：“红头文件”上的“共赴小康项目”到底啥来头？该报道详细解析假借慈善名义的诈骗套路，呼吁社会公众提高警惕，谨防上当受骗，引发广泛报道。（综合）

12月19日，“中国民政”微信公众号发布消息称，民政部近日印发通知，要求各地民政部门加强慈善组织检查和执法工作。通知指出，各地民政部门要对慈善组织有针对性地开展深入检查，对与慈善组织关联、涉嫌存在违法违规情形的有关社会组织进行延伸检查，对以开展公益活动为宗旨和业务范围的其他社会组织进行延伸检查。（中国民政）

12月25日，十四届全国人大常委会第十三次会议表决通过增值税法，自2026年1月1日起施行。该法第二十五条规定：根据国民经济和社会发展的需要，国务院对支持小微企业发展、扶持重点产业、鼓励创新创业就业、公益事业捐赠等情形可以制定增值税专项优惠政策，报全国人民代表大会常务委员会备案。（中国人大网）

12月28日，中国慈善联合会第三届会员代表大会在京举行，全国政协委员、民政部原副部长张春生当选为新一届中国慈善联合会会长。为推进慈善行业治理现代化，新一届中国慈善联合会拟实施慈善标准化、慈善信息化、慈善智库建设、慈善从业人员素质提升、慈善文化传播、慈善组织治理创新等六大工程。（人民政协网）

12月31日，“CFC恩玖中心”微信公众号发布公告称，基金会中心网的运营主体将变更为北京基业长青社会组织服务中心，微信公众号将更名为“CFC中心网”。原运营主体北京恩玖非营利组织发展研究中心正在业务主管单位的指导下，有序推进在北京市民政局官网上的注销登记业务流程。（CFC恩玖中心）

12月下旬，多家公益机构发布公告称，其与具有公开募捐资格的基金会合作开展的筹款项目因公开募捐备案未能顺利完成延期补正，将于2024年12月31日之后暂停筹款。（综合）

是年，民政部深入实施“阳光慈善”工程，加强慈善组织及慈善活动监管。7月、9月、11月，民政部先后三批次对13家基金会作出警告的行政处罚，列入社会组织活动异常名录。（综合）

是年，是人民日报刊发《为慈善正名》一文30周年。中华慈善总会、中国红十字基金会、上海市慈善基金会、安徽省慈善总会、重庆市慈善联合总会等先后举办成立30周年纪念活动。（综合）

十二月



2 场
主论坛

14 场
平行论坛

1 场
慈善市集

1 场
晚会

中国基金会发展论坛 2024 年会



100+
位
演讲嘉宾

1000
余人
线下参会

70+
共创机构

8
份
成果报告

中国基金会发展论坛 2024 年会由中国社会组织促进会与北京基业长青社会组织服务中心联合主办，于 2024 年 11 月 23 日至 24 日在浙江杭州阿里巴巴西溪园区圆满举办。这是中国基金会发展论坛连续举办的第 16 次年会，以“信任与高质量的慈善”为主题。

在如今的大环境下，一线社会服务机构如果要坚持自己机构的价值观和初心使命，可能就需要有所为有所不为，坚持做使命导向的机构，而不是为了生存以资源为导向，最终成为资源导向型的机构。对于这些坚持使命导向的机构，生存发展实际上可能会更加困难，对此作为国内的基金会们，我期待知道将应如何看待和回应这种局面？

是知灯者，破愚暗
以明斯道！

每年一届牢记使命，可劲往前走，哪怕只有一点点。

就想多听听真正一线公益慈善的声音。高质量的慈善到底是什么？是一线解决社会问题的机构能够真正有空间生存下来，有能力、力气去高质量解决社会问题。

自律、规范和坚守价值是选择，拒绝和抵制不好的行为才是取得持续信任的根基。起步快走得轻松不是追求，走得稳走得远才是。

通过努力，让基层社会组织被看见！

年会一直陪伴着我的大学时光，第一次来到线下，希望可以跟行业的同辈和前辈们一起交流，碰撞出更多的火花~

感谢这次分享，第一次认识到基金会服务数据管理过程中的数字鸿沟问题。我们在云南玉溪甸中村落地过程，以及在重庆山区都存在着地形、少数民族语言习俗等个性化执行问题，说明项目在初期调研时需要更广域、更地方、更深度的视角。

信任是基础。

公益行业的年度盛事，希望伙伴们能在这里找到朋友，看见自己。

公益慈善的发展需要更多听到这些真诚的、诚恳的声音！

公益既是一件大事，也是一件小事。大在于可以改变这个世界，小在于都是由一个个小的行动和善举托举。

参会者
心声

中国基金会发展论坛 2024 年度组委会成员





卷首语

因为信任，所以简单

001

OPENING 卷首语

因为信任，所以简单

姚 瑶

002

CHRONICLE OF EVENTS 2024 年度中国基金会行业大事记

VIEW 视野

012

通过赋能、平权、善行，提高低收入人群收入

李 实

017

将信义的理念、信托的方法，运用到社区治理中

江 维

020

如何突破当代公益的僵局和困境？

唐 昊

ADVOCACY 倡导

026

把握社会组织参与协商民主的独特性

谈火生

032

践行社会组织协商，推动社会公平

徐晓新

036

最缺少的就是社会公众广泛参与公益

王利民

041

由社群互益走向人人公益

李 红

CONTENTIONS 争鸣

048

好的慈善，不应犯 GDP 主义的错误

杨 团

052

非营利组织也是市场经济的一部分

张翼飞

059

未来三四年，公益数字化将实现收支闭环

郭润苗

063

目前公益行业紧缺“耐心”和“安全感”

刘艺玮

法治

基金会管理条例
施行 20 周年座
谈会纪要



国际

德国基金会：财富的永续之道



LEGISLATION 法治

- | | | |
|-----|--------------------------|--------------|
| 068 | 基金会管理条例施行 20 周年座谈会纪要 | 中国基金会发展论坛秘书处 |
| 072 | 在社会组织监管与慈善事业发展之间的基金会立法 | 马剑银 |
| 076 | 打破基于公募资格的分类监管，推动新时代基金会发展 | 蓝煜昕 |
| 081 | 基金会的发展，需要进一步放松管制 | 朱卫国 |
| 084 | 对慈善法修改后十个方面的理解 | 何国科 |

PRACTICE 实践

- | | | |
|-----|--------------------------------|--------|
| 096 | 前大厂元老级员工的公益转型：做公益，要看重受助人的需求与体验 | 张坤、冯利 |
| 101 | 关注人、看见人、影响人：基金会秘书长如何塑造公益的“明天” | 蔡述进 |
| 106 | 作为基金会一号员工，新任秘书长如何解码“好基金会”独到打法？ | 邓威涟、邵晓 |
| 110 | 真诚是最大的必杀技 | 梁海光 |
| 113 | 从数字备灾，看科技助力社会问题解决模式创新 | 曹帆 |

INTERNATIONAL 国际

- | | | |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 120 | 德国基金会：财富的永续之道 | 贾西津 |
| 126 | 在不断变化的环境中抓住机遇，扩展交流的空间 | 张美玲 |
| 132 | 在不确定的时代勇往直前——《重构慈善：基金会如何制定未来议程》导读 | 晏和淘 |

138 ACKNOWLEDGEMENTS 致谢

通过赋能、平权、善行， 提高低收入人群收入

文 | 李实

本文为浙江大学共享与发展研究院院长、北京师范大学中国收入分配研究院院长李实在中国基金会发展论坛 2024 年会开幕主论坛上的主旨演讲。原题为“收入分配制度改革面临的挑战与推进的重点方向”。



我来自浙江大学共享与发展研究院，我们研究院成立于 2021 年，研究院的主要宗旨是致力于研究共同富裕的理论问题和浙江的实践。在研究院成立 3 年多的时间里，我们在研究共同富裕方面有了一些成果。

推进共同富裕最关键的是要深化收入分配制度改革，通过收入分配制度的改革，实现发展成果共建共享的过程。今天我要讲的主题是，如何进一步推进收入分配制度改革。

我讲三个问题。第一是关于我国收入分配的基本状况，我们国家现在的收入差距到了什么程度，在收入分配改革方面取得哪些重要进展；第二是下一步推进收入分配制度改革方面

可能会遇到的挑战；第三是在推进共同富裕以及深化收入分配制度改革的重点方向。

第一方面，收入分配方面的基本事实。

在过去 20 年当中，中国收入差距出现了一个先上升、后下降、现在基本处在一个相对稳定的高位水平。根据国家统计局公布的收入差距的基尼系数（见图 1），中国的基尼系数在 2008 年以前是在不断上升的，意味着我们收入差距是在不断扩大的。2008 年的基尼系数是 0.491，接近 0.5 的水平，如果一个国家的收入差距的基尼系数

超过 0.5，会被国际社会认为是一个收入分配极端不平等的国家。好在我们在基尼系数达到 0.5 之前出现了一个转折，收入差距的基尼系数出现了缓慢下降期，这个下降的幅度并不是很大，7 年的时间下降幅度不到 3 个百分点。

2016 年开始，基尼系数处在相对稳定的 0.46-0.47 之间波动的状态，意味着 2016 年开始我们的收入差距没有出现进一步缩小的趋势，而且收入差距仍然处在一个高位水平。

如果看一下城市内部和农村内部收入差距的变化，城市内部、农村内部收入差距一直在扩大（见图 2）。即使在 2008 年以后，基尼系数仍然在上升，现在城市内部、农村内部基尼系数基本上在 0.4 左右的水平，也是一个高位水平。

城乡之间的收入差距下降。既然城市内部和农村内部的收入差距一直在扩大，为什么全国收入差距会出现一个缓慢下降呢？主要是来自于我们城乡之间收入差距的缩小过程。城乡之间的收入差距从 2009 年以后，基本处在不断下降的状态。直到现在，城乡收入差距还在下降。

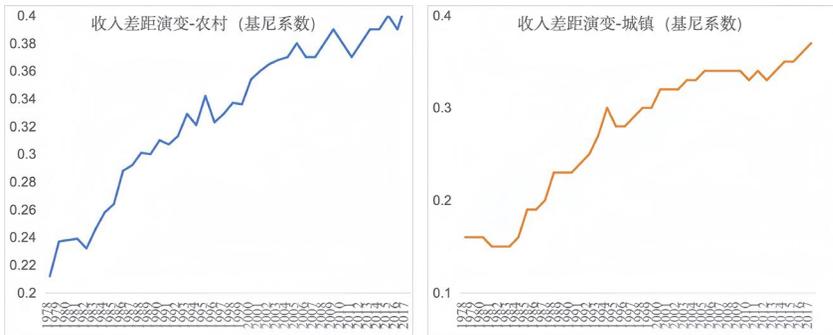
正是由于城乡之间的收入差距的不断缩小，带来了全国收入差距先是有所缩小，后来处于一个相对稳定的状态。

如果看一下我们的工资差距，特

Income inequality in China (Gini), 2003-2022

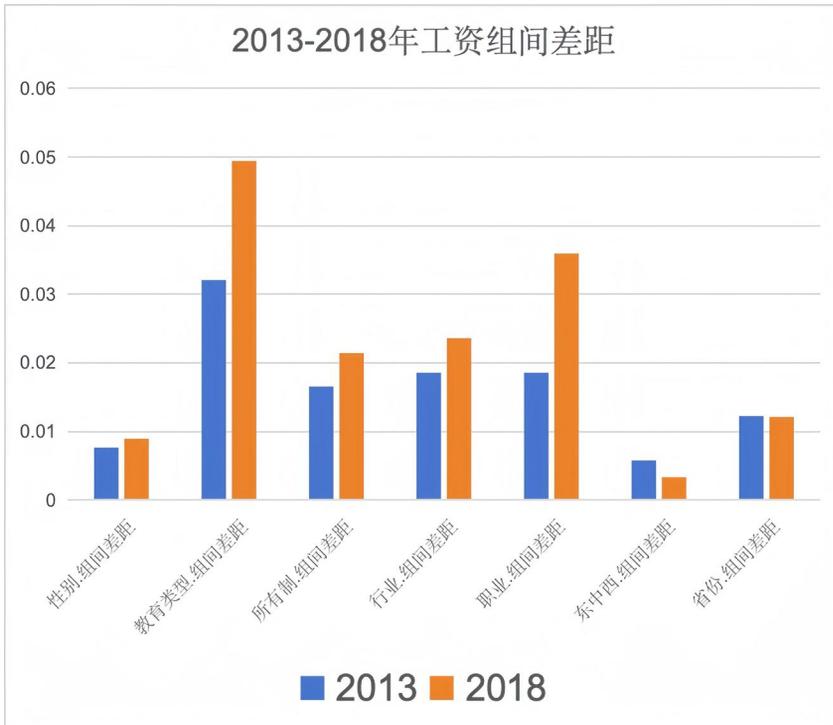


▲ 中国收入差距变化趋势（基尼系数），2003-2022年（图1/李实）



▲ 中国农村、城镇内部的收入差距演变（基尼系数），1978-2017年（图2/李实）

2013-2018年工资组间差距



▲ 工资组间差距（基尼系数），2013年及2018年对比（图3/李实）

到2018年期间（见图3），城镇工资差距的基尼系数是一直在上升的。特别是2013年到2018年期间，如果比较这两个年份工资差距的变化，几乎可以说是一个全方位的扩大过程，不同性别人群之间的工资差距在扩大，不同行业之间的工资差距在扩大，不同学历人群之间的工资差距在扩大，不同职业的工资差距都在扩大。这是我们所看到的关于收入差距的基本事实。

第二方面，缩小收入差距的挑战。

下一步我们要进一步缩小收入差距，但在这方面我们面临一些比较大的挑战。

第一个挑战是，现在有两个扩大收入差距的因素，而且这两个因素还会持续发生作用。

一是财产差距急剧扩大。财产和收入是非常相关的两个变量，财产是存量，收入是流量，但是财产差距会影响收入差距，反过来收入差距也会影响财产差距。财产差距的急剧扩大，势必会影响收入差距的扩大。

二是人力资本的差异在工资分配差距方面起的作用越来越大。人力资本的工资差异效应不断得到强化。

这是两个非常重要的在影响我们收入差距继续扩大的因素，而且我们到现在为止还没有有效的政策手段，减缓这种因素的影响。

首先看一下财产差距对收入差距的影响。我们都知道，20年前，中国

是无财产时代，居民的财产很少，无非有一些有钱人，有一点银行存款，绝大部分城市人是没有房产的。

但是在过去 20 年中，居民的财产积累在急剧增加，根据我们的调查数据测算，在 2002-2013 年这 11 年当中，居民的净财产总额年均实际增长率达到 17% 左右，特别是房产，实际年均

增长率达到 20%。但是这样一个财产的积累过程，在不同人群之间是不一样的。有人积累多一些，有人积累少一些。

财产积累急剧增加，势必会影响到收入的增长和分配。它的影响途径主要是通过财产性收入。财产多了就会带来财产性收入。根据国家统计局

对居民的财产性收入的数据统计（见图 4），在本世纪初期，居民收入当中的财产性收入所占的比重很低，不到 3%，即使从城市居民来看这个比重也是很低的。但是在过去近 20 年当中大家看到，居民财产性收入占居民总收入的比重在不断上升。

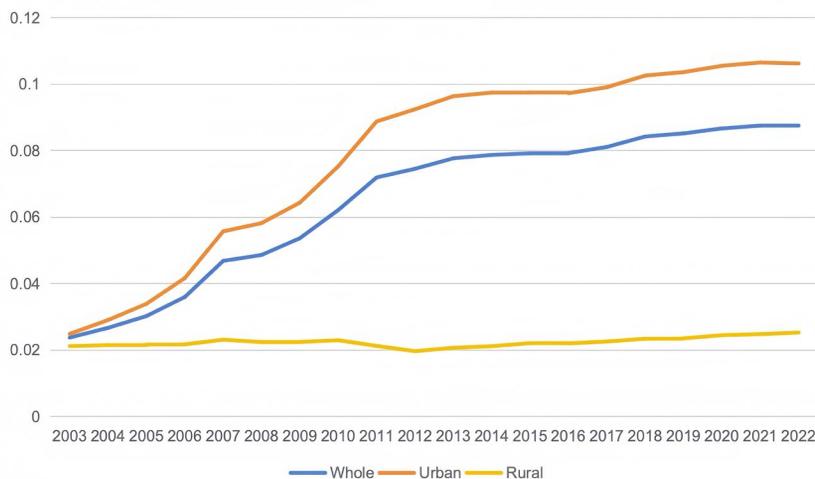
到 2022 年，城镇居民的财产性收入占家庭可支配收入的比重超过 10%，但对农村居民来说，这个比重一直比较低，但也是在增加。

接下来就是对收入分配的影响，这是和财产差距的扩大直接相关的。我们测算了 2002 年、2013 年不同财产组人群财产份额的变化。所谓财产组就是根据财产的多少进行排序，排序之后分成 10 等分组，然后看每个等分组中的财产份额占全社会财产份额的比重。在 2002 年财产最少的 10% 的人，他们的财产份额大概 1%；财产最多的 10% 的人，他们财产份额达到 37%。也就是说，相差大概 37 倍。但是到了 2013 年，这个差距扩大到 120 倍，所以财产差距的急剧扩大，会造成收入差距的进一步扩大。

第二个因素是来自人力资本对收入差距的影响。我们都知道，人群当中获得的人力资本差异非常大，有人是大学本科毕业、硕士生毕业、博士生毕业，还有很多人可能就上了初中，然后外出打工，这种学历差异表现在工资上的差别。我们可以看不同学历人群之间的相对工资的变化（见图 5）。所谓相对工资是把高中学历的工资作为基本线，高学历人群和低学历人群的工资水平变化，几乎呈现“喇叭形”，高学历人群工资不断上升，低学历人群相对工资不断下降，这是非常直观的结果。

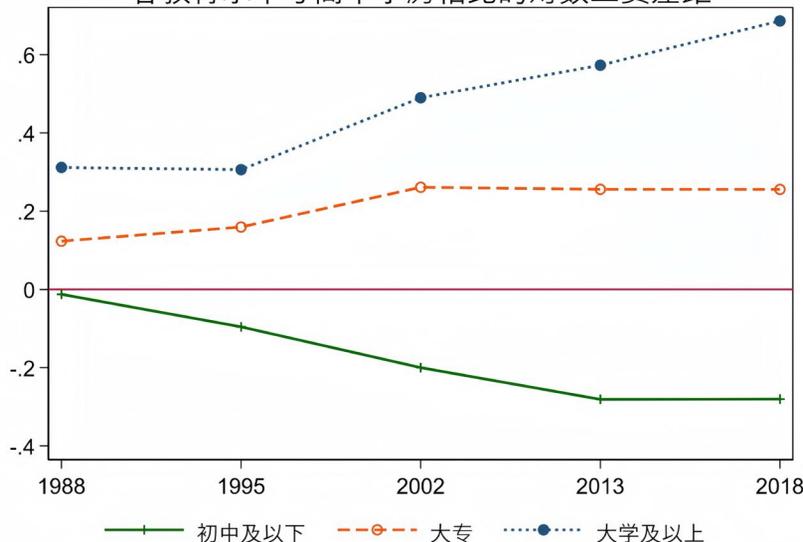
如果做一个更加复杂的分析，也会看到学历的差异对工资差距的影响

Property income as percentage of HH income, 2003-2022



▲ 居民财产性收入占可支配收入的比重，2003-2022 年（图 4/ 李实）

各教育水平与高中学历相比的对数工资差距



▲ 各教育水平与高中学历相比的对数工资差距，1988-2018 年（图 5/ 李实）

越来越大。在这里我们做了一个分解分析，比如把工资差距的基尼系数分解成不同的影响因素，其中把教育学历、工作经验、行业、地区等都作为解释因素（见图6）。分析的结果大家可以看到，教育学历对于工资差距的解释，在上世纪80年代，大概可以解释工资差距的2%。但是到了2018年，它可以解释18%，学历的差异成为解释工资差距的最重要的一个因素。

这样我们看到了两大扩大收入差距的因素：财产差距的扩大，学历带来的工资差距的扩大。而且这两个因素在短期内，都没有非常有效的政策手段来进行调节，还会持续影响下去。这是我们面临的第一个挑战。

第二个挑战是，在推进收入分配制度的改革上，我们必须考虑到我国设定的2035年的富裕目标。

在十九届全会上中央提出要推进共同富裕的目标，包括富裕和共享两个维度，一个是要使我们的富裕水平不断提高，也就是到2035年，我们的人均GDP要赶上中等发达国家，到2050年我们要赶上发达国家，这是富裕目标；同时我们还有共享目标，就是要进一步缩小收入差距。

考虑到富裕目标，我们已经确定到2035年要赶上中等发达国家，我们就需要知道这些中等发达国家到底处在什么发展水平。根据我们查找的数据发现，这些中等发达国家2020年的收入水平比我们高得多，当我们的人均GDP达到1万美元的时候，这些中等发达国家最低水平已经达到25,000美元。所以到2035年我们如果要赶上这些中等发达国家2020年的水平，那么我们每一年以美元衡量的经济增长率要达到6-8%。当然中央提出，赶上这些中等发达国家并不是要赶上他们现在的水平，是要赶上他们2035年的

▼ 人力资本效应：工资差距的分解结果（%），1988-2018年（图6/李实）

	1988	1995	2002	2007	2013	2018
基尼系数	0.271	0.303	0.358	0.383	0.374	0.402
教育	2.3	4.62	8.19	11.86	16.19	18.34
男性	3.41	1.9	2.29	3.08	2.75	3.53
经验	14.74	9.74	2.74	1.94	1.78	-0.18
省份	13.63	19.87	12.67	15.67	3.71	2.61
所有制	0.61	3.22	3.58	4.31	6.65	6.5
行业	0.34	0.88	5.97	2.38	2.67	3.04
职业	0.55	2.65	7.5	5.15	4.97	7.1
残差	64.43	57.12	57.07	55.6	61.28	59.06

水平。这些中等发达国家还要发展，他们人均GDP还要进一步提高，如果按照过去20年他们的增长率预测未来15年的增长率，我们想要赶上这些中等发达国家，那我们每年以美元衡量的经济增长率就要达到9-11%，才能实现这样一个目标。

从这个意义上来说，这是一个非常大的压力。10年前这个压力不大，现在实现这个目标变得压力很大。之所以变得很大，就因为我们现在的经济增长速度在不断下降。我们的居民收入和消费增长率，这几年实际上都是在下降的。

当然这种情况和我们经济状况有很大的关系，这是我们面临的第三个挑战。

我们的投资，特别是民间的投资增长率已经是很低的状态了。另外，我们的财政状况，特别是今年国家财政收入增长率基本上是负的。在这种情况下，我们想通过再分配的政策手段来调节收入分配、缩小收入差距，变得比以前更加困难。

在经济状况很好的情况下，我们在再分配政策上持续发力，使得再分配的效果明显显现出来。但那是我们财政状况非常好的情况下做到的，

即使那样，我们再分配的效果和一些高收入国家相比还有很大的差别。在2002年的时候，我们再分配的效果是很有限的，特别对农村来说，再分配不仅仅没有缩小收入差距，反而扩大收入差距。

从2003年以后，政府不断加大再分配的政策力度，这样再分配的效果由过去的逆向调节转成正向调节，使城市内部、农村内部差距都有缩小，但是缩小幅度不是很大。对城市来说，经过再分配之后，收入差距缩小幅度会大一些，基尼系数下降大概17%；对农村来说大概只能下降6%左右。

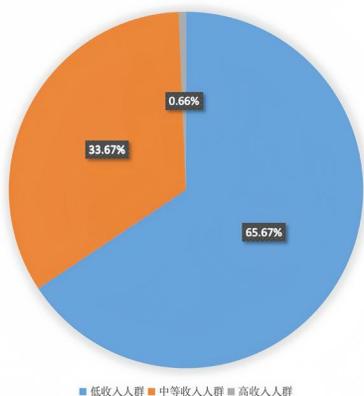
综上所述，我们面临的三大挑战会直接影响到再分配的效果，对于我们缩小收入差距也会产生一些不利的影

第三方面，重新确定收入分配改革的重点方向。

接下来，我们如何确定深化收入分配制度改革的重点方向？中央提出来，我们缩小收入差距要通过三条路径：提低，扩中，调高。

我们经过研究，认为当先最需要的是“提低”，把“提低”放在重中

之重的位置。大家看到，我们社会当中大概有 2/3 的人群属于低收入人群，这是根据国家统计局提出的划分中等收入人群的标准（见图 7），测量的 2021 年中国的高收入、中等收入和低收入人群所占的比重。我们中等收入人群大概只有 1/3 左右，剩下的 2/3 人群基本是低收入人群，这是一个庞大的低收入群体。2021 年



▲ 我国各收入人群占比，2021 年（图 7/ 李实）

所以在缩小收入差距上，如果把“提低”这项工作做好，我们的收入

差距就会持续有所缩小。我们看到，低收入人群当中有相当一部分人收入很低。根据我们的估算（见图 8），2021 年的数据显示，月收入不足 500 元的人群大概有 9800 万人，月收入不足 1,000 元的人群大概接近 3 个亿。由于这两年我们的经济增长并不是很乐观，这种状况应该说没有太大的改变。

针对大量低收入人群，我们如何解决“提低”的问题？我们认为，需要有一套比较系统的制度和政策体系，来助力“提低”。这套政策体系分三部分：

第一，赋能。要给低收入人群更多的发展空间、机会，让他们的发展能力不断提高。这方面包括儿童的早期发展问题，特别在一些落后地区、农村地区，儿童的早期发展应该是一个非常重要的问题。要特别关注一些相对贫困人口，我们消除了绝对贫困并不意味着消除了相对贫困，刚刚讲到的月收入不足 1,000 元的人群，绝大部分处于相对贫困状态，所以我们更应该聚焦这样的人群，通过政府的分配

政策，通过社会组织、慈善组织，提高他们的自我发展能力。

第二，平权。低收入人群很多是由于没有很好的发展机会，在计划经济体制下，户籍制度的限制下，很多农村人口实际上没有机会得到发展。现在我们要给这些人群更多的发展机会。要让他们具有和享有更多的权利，从农村到城市的外来人口要有更多的市民权，能够享受更多的公共服务，等等。

第三，善行。这和公益组织、慈善事业有很大的关系。月收入不足 500 元的人群，绝大部分是没有劳动能力的。我们做公益慈善，经常到农村跑，到落后地区看了之后发现，农村里面有很多人都是老弱病残人群、因病致贫人群。针对这些特殊困难的人群，需要发挥我们公益慈善事业，特别是政府的各种社会救济事业的积极作用。

这里面我特别想提的，是农村老年人的养老待遇问题。比较城市的退休人员养老金和农村老人的养老金，待遇千差万别，这种情况下怎么提高农村老年人的养老待遇？另外，能否为城市中的外来人口（非户籍人口）提供廉租房，让他们能够在城市长期待下来，我想将来影响这个人群最大的因素不是就业和收入问题，而是住房的问题。如果能够给他们提供比较体面的住房条件，他们就可以在城市长期居住下去，另外他们能够把农村的老年人带到城市来，减少农村的老年人。让农村老年人到城市养老，一方面他们可以享有更高质量的老年生活，另一方面也可以减轻政府和社会的养老负担。☞

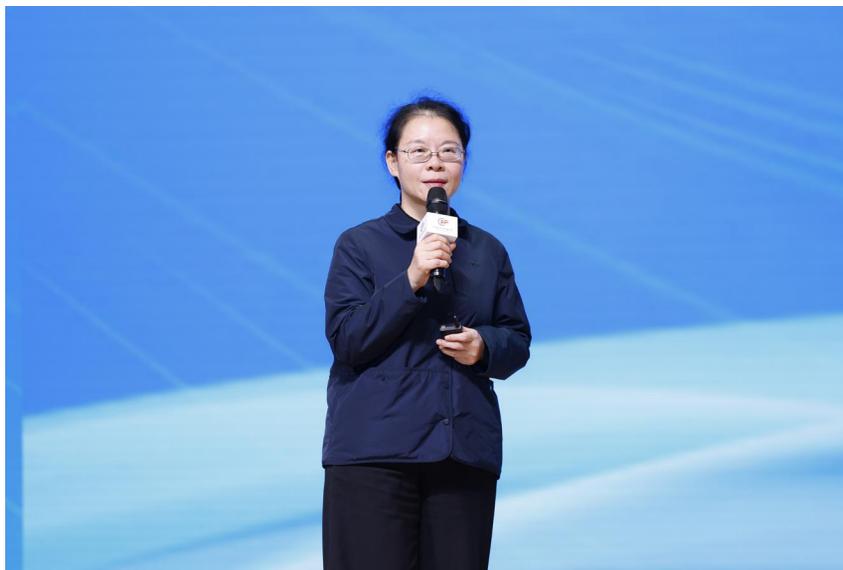
▼ 低收入人群数据，2018 年、2021 年（图 8/ 李实）

家庭人均月收入 (当年金额)	家庭人均年收入 (当年金额)	2018 年 (亿人)		2021 年 (亿人)	
		人数	累积人数	人数	累积人数
低收入人群					
小于 500 元	小于 6000 元	1.43	1.43	0.98	0.98
500-1000	6.0 千-1.2 万	2.49	3.92	2.00	2.98
1000-1500	1.2 万-1.8 万	2.34	6.25	1.94	4.92
1500-2000	1.8 万-2.4 万	1.87	8.12	1.82	6.74
2000-3000	2.4 万-3.6 万	2.46	10.58	2.63	9.36

将信义的理念、信托的方法，运用到社区治理中

文 | 江维

本文为中共成都市委社会工作部副部长、成都市社会工作协会会长江维在中国基金会发展论坛 2024 年会开幕主论坛上的主旨演讲。原题为“信任对共同体建构的意义”。



今天跟大家分享的主题是“信任对共同体建构的意义”。我主要分四个部分来讲这个话题。

一、信任像空气一样重要

生活中有一个悖论，“你吆喝什么，实际上是欠缺什么”。我们今天在这里“吆喝”信任，是因为当今社会，缺信任。

为什么信任像空气一样重要？人们常说，解决问题要回到常识，常识就像空气，虽然感受不到它的存在，但是须臾不可或缺。信任在人类社会运行中的作用就像空气，一旦缺乏，将难以为继。

论语里有个小故事，子贡问政，孔子回答说：“足食、足兵，民信之矣。”这句话是说，如果老百姓吃得饱、

国防强、老百姓对国家又有信任，那么这就是良好的政治。子贡追问，如果不得已，要放弃其中一项呢？孔子回答“去兵”，就是可以不要国防了。如果逼不得已要去掉两个呢？答：“去食”。为什么连食物都可以不要？因为“自古皆有死，民无信不立。”诚然，社会信任一旦缺失，国家和社会都会崩溃。信任的重要性，可见一斑。

中国传统的五常“仁义礼智信”，如果去类比五行“金木水火土”。这五个元素谁是最根本的存在呢？朱熹说：“信犹五行之土，无定位，无成名，而水火金木无不待是以生者。”那么，“信”好比“土”，对于社会的运行，“信”是比“仁义礼智”更为基础的需要。

一个社会如果缺乏信任，任何交易都不会发生，社会就不能运转。有人说有钱就可以维持社会运转，不一

定非要信任存在。但大家知道钱是什么？“钱”是一种能够去兑现的“许诺”，“钱”本质就是“信任”，也是人类最高效的简化的互信机制。

信任是一种简化社会运作的机制。

当我们谈论社会资本时，我们指的是人们根据一定的互惠规范，长期交往形成的信任和社交网络，这是社会资本。其中，信任是最为重要的元素。

归根到底，什么是信任？最基本的含义是，一方相信另一方不会做出对自己有害的行为，至少是不会在背后捅你一刀。

二、普遍的社会信任促进广泛的社会合作

善治的社会需要加强社会生活共同体建设，共同体产生的前提是个体

之间形成彼此交错、相互加强并且情感满溢的关系网络，关系网络的形成需要信任，信任又能够促进更丰富的关系网络，从而形成更广泛的社会合作。

因为信任，我们今天来参加中国基金会发展论坛 2024 年会，若干年后某个聚会上有人提起，那年在杭州参加过这样一个年会，共同经历的事形成的信任，就会把有共同经历的人们连为一体，合作也将变得简单。这也是为什么同窗、同乡、战友之间更容易合作起来的原因——因为信任。这些信任场景属于人格信任，或者说是特殊信任。

普遍信任，是对不存在任何社会关系的陌生人的信任，**普遍信任的水平越高，交易成本越低，合作机制的建立就越容易。**

现代文明的本质本来就是把亲人、熟人之间的合作扩展到陌生人之间的合作体系。普遍的社会信任，能够极大降低交易成本，促进陌生人之间的社会合作，更好的促进现代文明。随着现代文明的发展，健全的法律制度与公约化的契约意识替代了熟人间的道德约束，反过来也使得陌生人之间的普遍信任得到加强。

由此可见，社会普遍信任的水平，成为社会文明的尺度。而信任的起点，是信用。

三、信用、信义、信任与合作

“信用”是因为履行诺言从而取得他人的信任，它是一种无需立即付款就能获得资金、货物或服务的能力，比如我们常说的赊账。赊账意味着我无需立即支付，却能先行获得商品，或者是无需立即提供抵押，却能获得资金。这种基于长期兑现承诺而形成

的可量度的信任，就是我们所说的信用。

“信义”建立在信用的基础上。信很好理解，人言为信——也就是说到做到。“义”是什么？义者宜也，什么样的行为称作“宜”？利他是义，强者帮助弱者是义。我们这个社会太需要强者出力，帮助弱者了。在面对利益冲突时，强者不是见利忘义、背信弃义，而是以受益人的利益最大化作为行动的起点。

受托人为了受益人的利益最大化而处理因为信任所受托的事务，这就是信托。信托成立的关键是彼此之间建立的“信义”关系，受托人履行的义务叫“信义义务”。

在此，我想提及两位历史上的名人。一个是杨慎，字“升庵”。他是写《滚滚长江东逝水》的明朝状元。杨家的家训是“临利不敢先人、见义不敢后身”，就是在利益面前，我们不要一味去争抢占有它，生活在这个社会上，我们应该有谋求生存的能力，是不能言利，但不要在人前吃相难看争抢它，甚至损害他人利益去逐利。“见义不敢后身”，是遇到需要扶助弱者的事情，我们不要退缩，而应挺身而出，见义勇为。这是义，也是“宜”。

另一位名人是诸葛亮，他因刘备的信任而被三顾茅庐请出，他接受最重大的托付是刘备的托孤，肩负起光大蜀国的重任。作为一人之下、万人之上的丞相，诸葛亮鞠躬尽瘁、死而后已，毕其一生实践刘备对他信任的托付，是典型的“信义受托人”。

我们看看党的总书记如何看待“信义”。习近平总书记在 2021 年中央全面深化改革委员会第十九次会议中强调，“不能让良心的行业变成逐利的产业”。

这句话怎么理解？近期频繁发生

的极端事件背后，它的根源是强者不守规矩，欺负弱者，倚强凌弱。在强弱之间，如果没有制衡的机制，没有公平的制度供给，没有以低成本信用记录进行度量的方法，去建立让强者承担信义义务的机制，强者欺负弱者就是大概率事件，我们就没办法解决这一类的社会问题。

在 2022 年中共中央政治局第三十八次集体学习中，习近平总书记强调“要依法规范和引导资本健康发展，要培育文明健康、向上向善的诚信文化，教育引导资本主体践行社会主义核心价值观，讲信用信义、重社会责任，走人间正道”。

只有讲信用信义，整个社会才能建立起普遍信任。政府、市场、社会各方都应注重信用信义，而政府要率先垂范。普遍的社会信任是社会资本的重要组成部分，拥有包含信任、社交网络和互惠规范的社会资本，才能使这个社会良性运转起来。

四、协商、共识、信义、行动，共创社会生活共同体

社会良性运转需要社会资本，社会资本的重要成分是公众参与协商达成的共识形成的规则，在规则中植入信义的基因，拥有信义的规则以及情感满溢的关系网络，这样强大的社会资本就能驱动建设美好的社会生活共同体。

2000 年中办、国办发布的首个关于社区建设的文件明确指出，要将社区建设成为社会生活的共同体。社区中人们相互连接、团结、信任、互助，实现邻里守望是共同体的底层逻辑，这个看上去很美的东西何以可能呢？

在成都，我们通过开展社区营造行动，培育了许许多多基于信任而互

助的社群、自组织。我们通过协商制定社会规范，通过组织化的集体行动，解决社区生活中的真问题，生产社区公共产品，满足人民对美好生活的向往。

在我们的生活场域，共识的达成依赖于协商。通过协商一致产生权利与义务相匹配的、具备公平正义内核的行为规范。为何通过协商产生的规范才有可能实现呢？这是因为我们通过协商达成的共识，对我们每个人都具有约束力，能够让参与者共同遵守这样的行为规范，“共同”在一定程度上克制了个人欲望，同时享有不受他人随意侵犯的权利。这样的规范为我们提供了基本的社会生活秩序，以及在规则之下，激发了自主自发、连接、团结、信任和互助的活力。

给大家讲一个小故事，在成都，我们不仅在小区治理领域，而且已经在许多社会生活领域应用了受托人承担信义义务的信义机制。小区本就应当是一个天然的共同体，因为我们居住在一起。然而，业主、物业和业委会之间常常因为缺乏信任而存在着种种矛盾和纠纷，这些问题在中国每个城市的小区中普遍存在。

成都市创设了一套基于供给侧改革的“信义机制”。这套机制的良性运作使得冲突转向合作，进而促进了社会生活共同体的形成。

大家都知道，我们买房时，不是去售楼部，而是去售楼部。这是因为我们买的不仅是房子，而是这个楼的一部分。理论上，买房就是加入了一个共同体。在购房时，你会收到一份楼书，介绍楼的情况、周边环境和小区布局，这就像是一份“说明书”，并且应该有一个公契，大家签署后便成为共同体的一员。但在现实中，许多人买楼买房都忽略了这一步骤。

在成都，我们通过创设信义机制，

使得建设社会生活共同体成为可能。这个机制的核心在于“公开透明、开放参与和信义为本”的原则。我们将信义的理念，以及信托的方法，应用于小区治理。我们帮助业主和物业服务人员之间建立了一种基于“充分授权和概括约束”的信义关系，将小区物业费、业主共有部分的经营收入等作为小区共有基金，托付给物业服务人管理，以民主协商达成一致的预算、标准和规则，用于小区物业服务和业主共同决定的其他事项。

这样，物业服务人就能在履行信义义务的同时达成服务目标，并因此获得履约收益。每个业主都有权进行监督，在信义关系下，受托人有自证清白证明自己履行了承诺的义务，这样的物业服务体系就是“实现小区共同体利益最大化”的服务体系。

给大家分享一个成都成华区的小区案例。成华有一个小区曾经问题重重，比如服务不佳、安全隐患众多、管理混乱、纠纷频发、信任缺失，每月高达上百件投诉。经过机制转型后，情况有了显著变化：物业服务人员首先展现出善意，履行承诺，先把自己的“义”亮给大家，他们拿出100万元作为垫资，这笔资金不是口头承诺，也不是拿出钱来搞暗箱操作，而是实实在在地存入小区公共账户，让所有人见证钱花到哪儿去了。

这100万元用在了哪些地方呢？比如5.5万元用到了内外墙排危处理，31万元用到了小区门翻新及保安室改造，11.16万元用到了36台电梯全保险购买，等等。通过开放式预算，公开透明地使用了这笔资金，每一步的花费都是物业服务人自证清白的过程，他们还把资金的使用建议权开放给所有业主，鼓励协商，并在商定后公开征集每项改造的实施主体，大家来共

建共治。所有业主都能监督执行的过程和结果。

第一个100万元的效果展现后，引发了“花瓶效应”，好事连连，越来越好。整个小区1000多户业主一共自筹了400多万元，对小区进行了全面改造，管理成本大幅下降，物业运营持续改善，缴费率从40%直线上升到98%。从“等靠要”转变为“自筹变革”，房产每平方米的价值比周边小区高出2000元以上。

我们通过公开透明的方式，建立了常态化的低成本、分布式信用记录，这是最基本的建立信任的机制，也是普遍信任的起点；通过开放参与、民主协商达成共识，去建立规则，并以此建立信任的机制，这是合作的起点；坚持以信义为本，确保强者守规矩，为弱者利益最大化尽责，以此建立信任的机制，这是信心的起点。基于信任的互助行动不断延展、交互、兴起，积极行动者不断卷入，信任逐步建立与维护，确保了运行成本的最小化，促进了社会的普遍合作和良性运转。

信任的缺失导致低效率与高成本，而高度的信任则带来高效率 and 低成本。信任特别是陌生人之间的普遍信任、高度信任，这是社会资本的重要组成部分。在一个拥有这样社会资本的社会，陌生人之间普遍信任，能增强合作的信心，经济社会都得到更好的发展。

以信任为基石涵养的社会文明，那是光照进来的地方。如果我们整个社会都倡导并实践讲信用、守信义、得信任，以此增强对未来发展的信心，我想，这样的社会是我们所有公益伙伴为之努力的理想社会。📍

如何突破当代公益的僵局和困境？

文 | 唐昊

本文为华南师范大学政治学教授唐昊在中国基金会发展论坛 2024 年会闭幕主论坛上的总结演讲。原标题为“中国公益的人文转向”。



我并不是第一次来参加基金会论坛的年会，但是这次年会给我留下了印象深刻的三个点。

第一，我看到了精彩纷呈的观点和内容。大家不仅能在主论坛领略嘉宾的精彩，也能看到平行论坛座无虚席，每个议题的大咖都在其中分享最精粹的观点，让每一个人都非常受益。

第二，更让我印象深刻的是看到了拥有激情和力量的公益人，让我们对未来社会问题解决者的成长充满了信心。

第三，我相信通过这两天的会议，包括昨天的晚会，大家从感性到理性再到信息和资源交流上进行了充分沟通，并以此为基础，建立了一个可持续发展的信任网络。

所以我想，无论是从观点和内容

的精彩呈现，还是公益人的成长，以及信任网络的建立来讲，我们都要感谢主办方，感谢参加大会的每一个人。

下面我还有另外三句实话要讲。

第一句话，当我们在这里探讨如何建设一个更美好的世界的时候，这个世界上有一些东西其实正在加速崩塌。

我想问大家一个问题，既然公益是为了解决社会问题，那么大家认为这个世界上最严重的社会问题是什么？如果只说一个的话，你怎么去描述它？其实我用这个问题问过很多人，大多数人给我的答案我可以概括来讲：最严重的社会问题是属于精神文化层面的问题，而不是物质层面的问题。

事实上，我们已经进入了一个新的历史周期。当我们谈到目前所面临

的无论是经济还是社会层面困难的时候，总觉得我们好像是处在一个周期下行的时期。但大家是否问过自己这样一个问题，如果是周期下行引起了我们现在所有的社会问题，为什么在以往历次的经济下行周期里面，我们并没有像今天这样对未来有那么多担忧？为什么没有像今天这样对于一切存在那么多的疑问和不确定性？

我有一个答案可以告诉大家，其实我们所面临的周期下行，不仅是一个经济周期下行，应该是三期叠加的下行。

第一个周期是经济周期，这是一个短周期，每十到十五年我们都要经历这样一个周期，无论是美林时钟也好，债务周期也好，都是十到十五年的时间。我们现在处在经济周期的下行阶段，这一点没有办法改变。如果我们做逆周期调节，所取得的效果是相当有限的。

第二个周期是社会周期，这是一种中周期，约为二十年三十年，这是什么概念？这是一代人的概念。当我们谈到例如社区养老等问题的时候，脑海里会闪现三个字，叫做“婴儿潮”。现在 60 到 69 岁的一群人，他们事实上出生在“婴儿潮”的末期。这样的一代人带给这个社会的许多特性、贡献褪去之后，社会将呈现新的面貌，这就是社会周期。又比如二十多年前中国加入 WTO，中国经济以 13% 以上的增速高速发展十年之后，收获了一

个新的阶层：中产阶层，这就是社会周期在二十、三十年之后培育的一个阶层。但同时我们也看到，当中产阶级也步入到下行时候，就是培育的周期结束了，进入到了收割的周期。

美国的中产阶级曾经占到美国人口的 78%、79%。我们小时候总能从《走遍美国》这样的教材中看到典型的美国中产阶级在享受大房子、大汽车的生活，但是到了今天，美国的中产阶级只剩下 40% 左右。这表明在过去二十年的时间里，经过一代人，美国中产阶级的将近一半消失了。这样的过程也是我们所要经历的，社会周期下行、中产阶级财富收缩的阶段。

第三个周期是政治周期，这是更长的中周期，大约三十到四十年，改革开放之前的三十年和之后的四十年，以及过去几年以来我们所看到的一种新的政治趋向，这是新的周期在发挥作用。现在的周期发展是什么状态？事实上从我们党中央的一些文件中可以看到它的发展趋向，也就是从原来改革开放以经济建设为中心，变为了以人民为中心。这也将深刻地改变政府、市场和社会之间的关系和结构。

当然还有技术周期，它是五十年到六十年，今天我们不展开讲。在目前这种三个周期叠加的时期，必然会带来社会问题的急剧增加。但在这个过程中我们应该保有一些信心，因为在这样的危机和周期下行的过程中，我发现了能够给我们提振信心的东西。

很多人问这样的周期下行阶段什么时候会结束。我尝试给出一个答案，这样的周期也许在三年以后会从下行转为上行。当然并不是所有的周期都会转为上行，它可能是技术周期带动经济周期和社会周期转而上行的时期。

刚才提到，技术周期是五十年到六十年。在过去几年里，我们总以为技术发展、互联网红利是不是到头了，包括我们所说的互联网计算机革命，从互联网时代的 PC 端到移动互联网时代，好像该开发的商业模式已经开发了，该拥有的经济红利都已经拥有了。但是我们可以看到最近几年基础技术出现了突破，从室温超导到可控核聚变再到 AI、元宇宙，各种各样的新技术正在出现。

几年之后将会是技术周期的重启，这是从新技术的研发到产业化过程必须要经历的一个阶段。也许在技术研发和原创的过程中，我们没办法和西方积累多年的技术力量和科学研究力量相对比，但是在把技术产业化、市场化的过程中，中国人一直走在世界的前列，以往中国经济的成功就是把国外研制的技术在国内进行产业化、市场化的成功。所以当这样的高技术在几年后步入到市场化阶段时，我想中国的经济就拥有了它重启的机会。

所以，当很多人问如何穿越周期，把现有的社会问题归结于周期的时候，我想的是，周期并不可怕，而且周期终有一天会从下行转为上行。关键是我们对于时代的理解和定位——所谓机遇或挑战，只不过是不同周期的不同节点。

这两天我在参加年会的时候，能够看到一些有趣的现象，也足以反映我们所要谈的本次下行周期所带来的社会问题和对我们的事业的挑战。那就是：目前的社会一方面是社会对公益慈善的强烈需求，另一方面是当代公益的僵局和困境。

近些年来大家印象最深刻的应该是恶性事件的多发。大家会说，这不

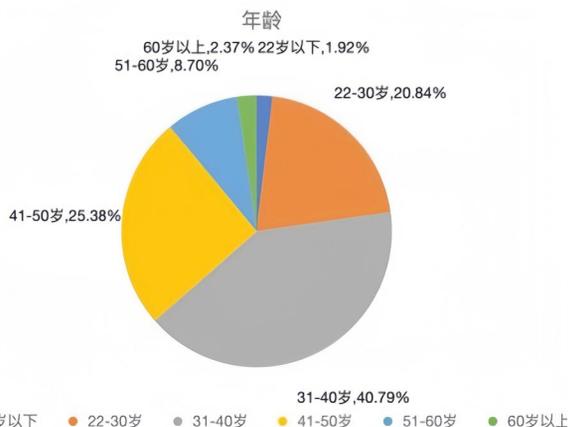
是社会治安问题吗？但实质上这是一个社会的心理危机问题，或者说是我们在精神文化层面出了大问题。这也是开头我问大家心目中最大的社会问题是什么，我相信很多人的答案跟我有共鸣。

这背后是我们的经济发展模式、社会结构出了问题吗？我想答案应该是肯定的。因为在这样的恶性事件背后，其实都源于我们常说的“信息茧房”。原来我们以为它只能造成信息的隔离和人与人之间的疏远，事实上危害不止于此，它很可能造成一种情绪茧房、价值观茧房，让人们在这样的茧房里自我强化，从偏见走向极端，从而带来人类精神世界的分裂和极端主义行为，这就是我们现在很多社会问题的来源。

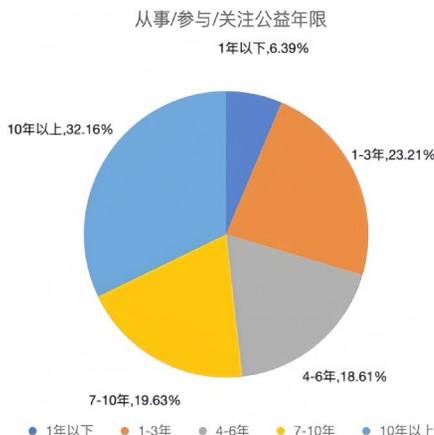
如何去解决这些社会问题？我想这可以归结到在座的每个人。因为我们是社会问题的解决者，我们公益组织的诞生就是为了解决方方面面的社会问题。当然，原来在扶贫攻坚战当中，我们着重解决的是社会物质匮乏的问题，或者某一群人物质匮乏的问题，但是到了今天，当扶贫攻坚战已经胜利结束后，我们需要解决的是这个世界上绝大多数人精神匮乏的问题。

我这两天在年会也听到了很多议论，都是大家对于自身职业的担忧，还有我们作为社会问题解决者如何解决社会问题，如何生长自身能力这方面的担忧，我总结为这样几个方面：

组织发展停滞不前和行业发展的停滞不前息息相关。当我们说中国公益慈善事业发展欣欣向荣的时候，给大家列一组数据：中国的公益组织在 2021 年的时候是 90.2 万家，2022 年是 89.1 万家，2023 年是 88.2 万家，没



▲ 基金会论坛2024年年会参会者年龄统计 (图1/唐昊)



▲ 基金会论坛2024年年会参会者从事/参与/关注公益年限统计 (图2/唐昊)

有增加反而减少；社会组织从业人员数量是1100万人，在过去的几年一直保持着这样的数字，也没有增长；还有单个社会组织的从业人员，在十年前是12个人，现在还是12个人。还有一个数字，2008年汶川地震，那一年全社会的捐款总量是1600亿元人民币，而2023年全社会的捐款总量是1400亿人民币。在过去十几年，行业好像到了发展的天花板。

和行业发展的天花板相对应的是个人职业生涯的天花板。我有很多学生是各个机构的秘书长，他们经常会问我说，老师我现在已经40岁了，但是我在自己的这个机构里已经是秘书长了，我以后的职业生涯应该怎么规划？我目睹了很多行业的精英，包括我下面研究队伍的人员，开始转移到企业界，转移到经济领域，或者进入

政府、国企……公益行业花了这么多年积累起来的精英人才队伍正在流失。

所以说，当我们今天面临着有史以来最难解决的社会问题的时候，我们发现社会问题的解决者自身也遇到了问题，这就是我们所面临的一个社会现状。

大家可以看到，这是今年参加基金会论坛年会的1300多名参会者的画像数据，从年龄段上来看（见图1），41岁到50岁的占约25%，31岁到40岁的占40.79%，也就是说，30岁到50岁的参会者是主体。

这张图是从事、参与、关注公益的年限（见图2）。一年以下的只占约6.39%，其他都是老公益人。刚才的闪电发言环节，黄晨乐激情发言说自己是参加了2012年的年会，打开了认知公益的大门。我清楚记得12年前她也

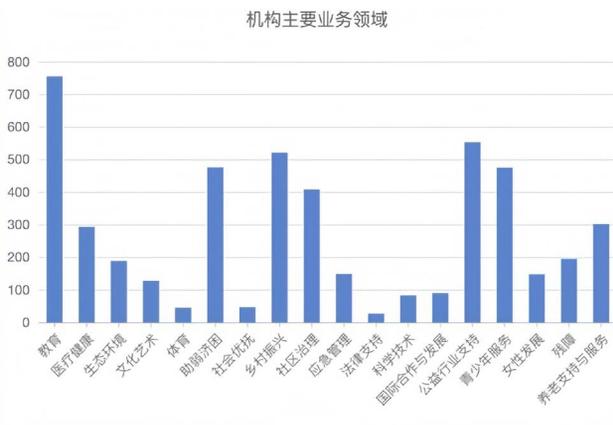
是这样激情发言的。这么多年，大多还是我们这些熟悉的面孔，还是我们这样一些老公益人，在公益冲锋的前线。这就是目前的现状，但现在我们自己也面临着难以解决的困境。

怎么去突破行业停滞不前以及社会发展周期所带给我们的诸多阻碍？在这里，我尝试给大家一个方向，叫做当代中国公益的人文转向。我之所以提这个方向，之所以对我们在现有条件下去突破周期抱有信心，是因为我们已经这样做了。

这是2022年基金会公益慈善项目领域的分布，以及机构的主要业务领域（见图3、图4）。可以看到，许多机构已经敏锐地意识到了社会问题集中在精神文化领域，而他们所关注的重点正是针对这些问题的解决方法。我们依然是对社会问题嗅觉最敏锐的



▲ 2022年基金会公益慈善项目领域分布 (图3/唐昊)



▲ 2022年基金会主要业务领域分布 (图4/唐昊)

▼ 中国基金会发展论坛 2024 年会“多元力量构建老年友好型社区”平行论坛现场。（图 / 中国基金会发展论坛秘书处）



一群人，我们依然是为了解决社会问题冲在最前面的一群人。

在今天的平行论坛上，我们目睹了很多传统的公益项目人文化，以及许多人文类公益项目的发展。列举几个典型的案例，我在参与“多元力量构建老年友好型社区”平行论坛时，看到了西湖阿姐，这个项目有意思的地方在于，老人从服务对象变成了服务主体，这正是人文公益最核心的观念；另外，有一家物业公司也把对于物业的定义用行动进行了改变，从原来的物业管家，变成了对人的服务。

在“资源流向好项目卡点、原因及解决方案”平行论坛中，我们听到参会者谈到好项目的标准是平等、温暖、有参与感，这些都让我们发现了一些可喜的变化。我们公益人所做的很多项目、行动，原来仅仅关注社会问题的解决，现在超越了社会问题，变成关注人的需求。

而这样的变化，意味着中国公益的人文转向已经发生了。**这种人文的**

公益有三个特点，第一是主体性，第二是本土化，第三是人文关怀。其中最重要的是主体性。时间关系今天我就只谈这一点吧。

所谓主体性是参与到人文公益进程中的所有主体的呈现。2011年的时候，我刚从美国回来，参加中国本土一些公益活动的时候，我非常不习惯，因为那个时候我们在国外参加的公益活动基本都是直接到受助对象那里该送钱送钱，该劳动劳动，该做工程做工程，总之干一些实事就回来，非常简单直接。

但是到了国内参加慈济一个老人院的项目时，在没有去到老人院之前，我们开展了三四个小时的活动，大家唱歌、跳舞，做各种各样的活动拉近彼此的感情，最后我们去到老人院，只用了一个小时做了慰问老人的活动。我一开始不理解为什么要这样，直到多年之后我发现，其实所有的公益慈善，它最大的目的并不是为了解决社会问题，最大的目的是为了

需求。对于捐赠者、行动者、公益人、受助者来讲，其实他们有不同的需求，如果只关注到问题本身，相当于医生只看到治病，但是并没有看到救人。只有受益者、公益人、捐赠者都能够从项目中获益，都能够在项目中收获自己的价值，我们的公益事业才能够永续发展下去。在慈济的活动中，他们关注的正是志愿者的主体性。

也是在这种过程中，我们看到了公益践行者得到了参加公益活动真正的回报，就是成为自己心目中的自己。人文公益的践行者是一个有着独立人格、自由意志和高贵志向的个体，他们通过公益慈善来体察社会、了解自己，他们始终对我们所处的世界心存关照，并用自己的行动力和想象力去改造它。

这是我想说的第二句话，在我们看到这样的世界在不断崩塌的时候，我们发现有一群人还在试图重建人类文明的大厦，并且让这座大厦成为每个人心中的丰碑。

这次年会的主题是“信任与高质量的慈善”，其实我们对这个世界最大的信任，并不是我们发现自己就是那群最值得信任的一群人，而是我们发现有一种召唤，将抵达每一个人的内心。在这样的召唤中，我们每一个人都能够加入到重建文明大厦的进程中，并且在这个美轮美奂的大厦中遇见更好的自己。

最后，我把我做中国公益研究，以及未来做人文公益理论实践的座右铭也送给大家，这是来自《易经》的一句话，“观乎天文以察时变，观乎人文以化成天下”。这是我想说的第三句话，谢谢大家！

基金会数据

具有公开募捐资格
1128家

年度新成立数量
304家

捐赠收入中位数
171万元

公益支出中位数
132万元

项目数据

年度项目数量
42215个

专项基金数量
5671个

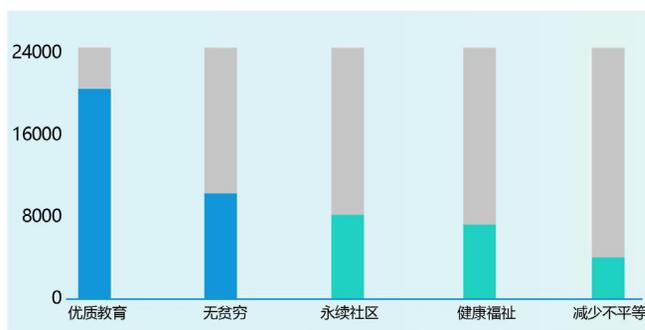
项目收入中位数
20万元

项目支出中位数
15万元

基金会收支



项目SDGs分类



民政部登记的基金会 捐赠收入排名 (万元)

1	中国初级卫生保健基金会	2455243.1
2	浙江大学教育基金会	250276.62
3	腾讯公益慈善基金会	230021.98
4	中国癌症基金会	184581.34
5	清华大学教育基金会	149439.96

民政部登记的基金会 项目支出排名 (万元)

1	生命绿洲患者援助公益项目	中国初级卫生保健基金会	1777415.32
2	博士后日常经费	中国博士后科学基金会	138613.6
3	中央专项彩票公益金资助项目	中国教育发展基金会	98835.48
4	博士后基金	中国博士后科学基金会	91537.4
5	福州市福耀高等研究院	河仁慈善基金会	79600.54

动态数据



扫一扫，观看
“全国基金会动态数据”

全国基金会数量**9872**家

净资产
2857亿元

捐赠收入
1140亿元

公益支出
870亿元

*地图中标识地点为基金会注册地



项目与财务数据来源于基金会2023年度工作报告，已收录6493份年报
基金会数量截止到**2024年12月31日12:00:00**

网址：www.foundationcenter.org.cn

把握社会组织参与协商民主的独特性

文 | 谈火生

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年8月对清华大学社会科学学院政治学系长聘副教授谈火生的深度访谈文稿。



CFF：您于2014年3月至2014年12月借调到中共中央办公厅担任调研员，在此期间参与起草《关于加强社会主义协商民主建设的意见》。起草过程中，有关“社会组织协商”的内容有着怎样的讨论？经历了怎样的变化过程？

谈火生：2012年，中共中央在十八大报告中提出“健全社会主义协商民主制度”。2013年底，中共中央政治局常委会将制定《关于加强社会主义协商民主建设的意见》（以下简称《意见》）作为2014年常委会工作要点；2015年2月，《意见》正式颁布，对协商民主制度化建设提出了完整的构想和具体的要求，提出了七大协商渠道，并强调不同渠道之间的衔接配合。

在进入讨论社会组织协商之前，有两个问题需要澄清。首先是“协商”的概念问题。在中文语境中，“协商”的概念所包含的内容是很宽泛的，我们常常把以争取利益为目的的谈判（negotiation）、讨价还价（bargain）当做协商，但协商（deliberation）的含义中并不包含这些内容，“协商”一定是一个理性的过程，在充分了解与议题相关信息的情况下，通过共同讨论，尽量达成共识。谈判、讨价还价很多时候是以力取胜，而协商追求的是以理服人，它强调的是“更佳论证的力量”，谁说得有理就听谁的。

另外要澄清的是：社会组织是与政党、人大、政府、政协、人民团体、基层并列的七大协商渠道之一，并不是基层协商的一部分。《意见》中关于“社会组织协商”的表述只有一句话，被列入了“八、稳步推进基层协商”的后面，致使一些研究者和从业者误以为社会组织协商是基层协商的一部分。在《意见》的起草过程中，“社会组织协商”一直是单列的一章。尽管我国社会组织在协商民主上已有一定的实践经验，但社会组织协商的经验还不是特别成熟，因此在发布的文件中没有像其他六个渠道那样单列成章，但它是一个独立的协商渠道。

作为一种独立的协商渠道，“社会组织协商”指的是以社会组织为主体和渠道开展的协商，包括社会组织

内部事务的协商、社会组织与社会组织之间的协商、社会组织关于公共事务的协商等。例如，社会组织可以组织关于儿童权益保护议题的协商活动，邀请各基金会、人大代表、全国人大常委会法工委的同志前来，这是社会组织协商。但当社会组织被邀请到人大组织的关于青少年儿童保护的立法协商活动中时，要注意这并不是社会组织协商，而是人大以立法为目的开展的人大协商。

如果不强调社会组织协商是一种以社会组织为主体的独立渠道，那探讨和实践就会失去焦点。尽管各协商渠道之间会有互相衔接，社会组织发出声音，为政府、人大、基层等等的决策提供重要视角是必要的，但社会组织协商一定要强调社会组织自身的主体性和独特作用。

我在调研中发现，绝大多数的社会组织从业者对于协商民主与社会组织协商是没有概念的。因此，加强社会组织协商的宣传，强化社会组织从业者对于社会组织协商的认识，提升他们开展协商活动的的能力，这是非常必要的。

CFF：这七种协商民主渠道的分类是如何划分的？您如何评价这些渠道在近十年的建设情况？

谈火生：《意见》出台的当年，

一位在协商民主研究领域很知名的华裔学者来北京，见面问我的第一个问题就是：中央划分这七个渠道的理由是什么？我回应道，渠道的划分主要是为了落实，《意见》制定时的基本想法是希望每一个渠道的协商民主都能由相应的部门去执行或推动。例如人大协商由人大落实、政府协商由政府落实、政协协商由政协落实、基层协商由原民政部基层政权建设和社区治理司落实、社会组织协商由原民政部民间组织管理局去落实。

社会主义协商民主的提出不是口头说一说，而是要花大力气去推动。因此，《意见》的最后一句话是“各地区各相关部门要根据本意见，结合实际，制定具体实施办法”，但是，这项要求真正得到落实的只有三个渠道：政党、政协和基层。2015年6月底到12月初，中共中央办公厅先后印发了《关于加强人民政协协商民主建设的实施意见》（由全国政协起草）、《关于加强基层协商民主建设的实施意见》（由基层政权建设的主管单位民政部起草）和《关于加强政党协商的实施意见》（由中共中央统战部起草），而其他四个渠道的《实施意见》却一直不见踪影。

据我观察，《意见》出台后，政协协商和基层协商是开展得比较好的。中国共产党领导的多党合作和政治协

商制度、基层群众自治制度本身就是我国的基本政治制度，因此，人民政协和民政部一直在努力推进各自领域的协商民主发展。2021年以来，民政部在全国一千余个城乡社区开展基层协商的试点，并且从试点里面总结经验，提炼成了不同模式在全国去推广，我也被邀请参与项目验收。

作为专门协商机构，政协不仅在协商民主的制度化、规范化方面取得了较大的成绩，而且通过政协协商与基层协商的衔接，在协商民主体系建设方面也进行了有益的探索。政协的三项主要职能是政治协商、民主监督、参政议政。其中，民主监督也被称作“协商式监督”，这一职能在很长一段时间内发挥不足，但近年来也取得了一些经验。我上个月也刚去湖南调研专项民主监督工作的开展情况，发现还是有很多成功经验，有望进一步扩散。

CFF：相较于其他六大协商渠道，社会组织协商的特点是什么？

谈火生：就我看来，社会组织协商发挥作用的空間非常大，社会组织是最特殊的协商渠道，可以参与并跨越各个渠道、层次、国别、领域，具体来说：

其一，社会组织协商具有协商范围的广泛性和协商内容的丰富性特点。

从协商范围来讲，社会组织协商纵向贯通、横向弥散。在纵向上，它可以在超国家层次、国家层次和次国家层次上开展协商活动；在横向上，社会组织协商遍布于社会的每个角落，沿着不同的组织脉络展开。与此同时，现代社会的各个细分领域都有专业的社会组织，几乎所有的议题都可能成为社会组织协商的内容。正是这两个特点决定了社会组织协商可以为中国共产党、人大、政府、基层群众自治组织的决策提供咨询性意见建议。

其二，在实践中，社会组织协商常常与基层协商交织在一起，甚至在一些协商活动中融为一体。但是，在概念上，我们必须将二者区分开来。基层协商属于社会领域的决策型协商，协商过程本身就是决策过程。社会组织参与基层协商是为基层群众自治的决策提供咨询性意见建议。

其三，社会组织协商如果是就其内部事务进行协商时，其协商也是决策型协商，但是，社会组织就公共事务进行协商时，其协商活动就属于咨询型协商，协商过程不是决策过程。

CFF：您于2016年发表论文《我国社会组织协商的现状、问题与对策》。文章从公共议题协商、内部公共事务协商、参与其他渠道协商三个方面描述了我国社会组织协商的现状。据您

观察，与 2016 年时相比，制约社会组织参与协商民主的主要问题在哪？

谈火生：社会组织协商在近十年虽有一定发展，但还是不够快。在我国公共领域发育不充分，且社会组织本身还没有充分的自觉意识的背景下，相关部门又没有大力推动，社会组织协商的发展是很难的。从社会组织已经开展的协商活动看，与自身事务相关的协商较多，关于公共事务的协商较少，协商往往流于形式，难以真正发挥实效。

政府协商的发展也相对缓慢，为什么？我们的调查发现，各级政府官员中对协商民主有较高认识的比例不是很大，不仅仅是社会组织不理解协商民主，很多领导干部也不理解，因此，中共中央党校等一直在对领导干部加强民主政治教育。

有些领导干部觉得协商民主会妨碍行政效率，我也经常向他们解释这

个问题。相较于政府关起门来内部决策，开展协商民主是要花钱、花时间、花精力，付出更多的时间成本。但是，账不能这么算，我们的民主是全过程的民主。

协商是在决策之前和决策实施过程之中开展广泛协商。决策之前的协商可以集思广益，在增加行政成本的同时可以提高决策质量。但更重要的是，协商有民众和社会组织的广泛参与，可以凝聚共识，取得群众的理解和支持，可以降低决策后的执行成本。

当通过协商，居民和利益相关方了解决策的背景、理由，认同政策后，政策的执行会更顺利。举例来说，因安全问题，PX（二甲苯化工）项目曾在四川什邡、福建厦门、广东茂名等多地引起争议，包括群众游行等。但福建漳州在后续准备开展相似项目时，就吸取了教训，在项目论证的程中开展广泛协商，邀请本地各方面的居民代表来反复讨论项目的利弊和安全性；

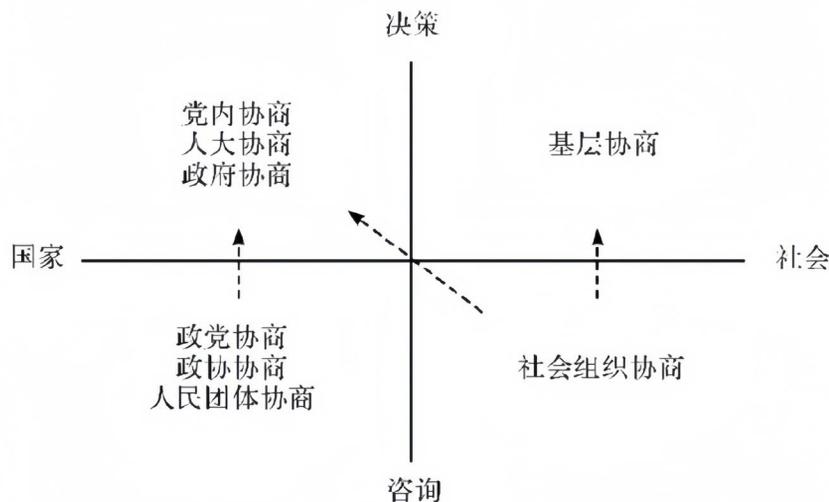
通过大量的资料让居民了解项目的情况；带居民代表到日本、韩国考察相似项目的运营情况；每次活动后还会登报，乃至电视直播，起到了很好的效果，让更多居民觉得项目没问题。后续这一项目在漳州顺利落地。

没有协商时，政府的决策过程确实很快、决策成本较低。但若没有协商，民怨沸腾、政策停摆，这样的成本损失该如何计算呢？当然，现实中不同条块的政府部门对协商的接纳程度是很不一样的，也影响了社会组织协商与政府协商的衔接。

CFF：在您看来，中国社会组织协商与国外社会组织协商最大的不同点在哪里？

谈火生：西方的“协商民主”（deliberative democracy）理论与实践的发展自 70 年代开始到现在，其实是一个自发的民间运动，主要由社会组

七大协商渠道（图 / 谈火生） ▶



织，特别是各种基金会在推动协商民主的开展。但我国的协商民主是在中共十八大上提出，由国家在推动各个领域的协商民主的发展。

我们可以根据两个维度对《意见》提出的七大协商渠道进行定位，分别是国家—社会维度和咨询—决策维度。**国家—社会维度观察的是协商活动发生的场域，是处于国家正式的制度之中，还是发生于社会领域；咨询—协商维度观察的是协商活动的性质，协商活动本身就是决策过程的一部分甚至就是决策本身，还是为决策提供咨询性意见。**根据这两个维度，我们可以将七大渠道安置如左图：

图中左上角的党内协商、人大协商、政府协商，是由国家发起的，在政治体制内部开展的决策性协商。右上角的基层协商是由基层群众自治组织开展的，他们的协商结果也是决策性的，不是为了提供咨询用的。而图中左下角、右下角分别是由国家、社会领域发起的咨询性的协商，协商成果是为国家的立法与决策服务的。

我们发现，中西方在协商民主的发展问题上恰好存在一种结构上的不对称现象。我国最发达的是什么？是左下角的政协协商和右上角的基层协商。但在国外，恰恰是右下角的社会组织协商是最发达的，也最符合西方对于“协商民主”的理解。

通过分析不同协商渠道在中国政治架构中的位置会发现，政党、政协和基层恰好处于权力格局的边缘：政党、政协处于横向权力结构的边缘，基层处于纵向权力结构的末端。在通常所称

的四套班子（党、人大、政府、政协）中，政协处于最边缘的位置。尽管我们一般将政协归入事实上的国家范畴，但它并不享有任何实质性的公共权力。与之相似，基层群众自治组织（村委会和居委会）虽然行政化倾向非常严重，以至于很多人认为它是政府的末端，但是，它实际上处于社会之中。恰好是这两个没有公共权力的渠道在制度创新方面最为积极，而人大、政府等公权力部门却动作不大。

在西方国家也存在类似的情况，西方研究协商民主的著名学者约翰·德雷泽克（John S. Dryzek）就发现，美国联邦政府从来就对组织普通公民的论坛没有兴趣，而协商民主的制度创新是由大学里的研究者或基金会等社会组织推动的；法国的议会认为共识会议不具有合法性，甚至将其视为对自身权威的挑战。

在很多国家，“协商”与“决策”之间常常是断裂的。2020年，经济合作与发展组织（OECD）发布的报告“*Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions*”显示，在所收集的从1986年到2019年的280个案例中（其中273个来自经合组织国家），只有36%的协商成果能够进入到政策过程中。当然，在丹麦、澳大利亚等国，还是有国家或城市的议会大力推动社会组织开展协商。德雷泽克通过跨国比较发现，很少有证据显示其他国家的公民共识会议对政策产生实质性影响，因为在其他国家举办的公民共识会议缺乏丹麦科技委员会这种制度性的连接通道。

因此，相较于一些西方国家中是由社会组织在推动协商民主，我国是由国家主导、自上而下地推动协商民主，社会组织参与协商民主的空间是广大的，是很有正当性的。

CFF：具备协商能力是开展社会组织协商的前提和基础。社会组织开展协商活动应有怎样的协商能力？在公益慈善领域，慈善行业组织可以如何推动社会组织协商？

谈火生：对于政府部门和行业组织推动社会组织协商，一是要普及协商民主的理念。二是要基于实践来进行技术研发，整理出一套适合不同类型的社会组织开展协商的操作流程。三是要进行试点，用适合于中国国情的方式去应用并推广规范的协商流程。

我们要普及哪些理念？开展协商民主至少有三个原则，一是平等；二是理性；三是知情。协商民主在西方被提出就是为了弥补选举民主的不足。政策要建立在公众的意见基础上，但协商民主理论认为，公众需要掌握与议题相关的足够资讯和不同的观点，与他人进行交流、讨论，了解每一种观点背后的根据是什么，在这些前提基础上再来做判断。这样才会形成有根有据的理性判断。

协商民主期望的是，对公共事务和公共政策的决策建立在这样的理性判断基础上。如果民众没有掌握足够的信息，意见的表达仅仅反映在凭着印象和感觉在几十分钟内填的一张问卷，这样的判断是不理性的，以这样

的问卷调查结果为基础做出的公共政策，就像是建立在沙滩之上，摇摇欲坠。

因此，社会组织需要有自觉的意识和技术能力去组织民众开展协商，收集公众经过理性思考后所得出的成熟意见。在国家主动推动社会主义协商民主的背景下，各级人大、政府在立法或者政策制定过程会主动吸收相关的社会组织参与其中。渠道和空间并不是难题，难点在于社会组织是否已经具备“代表性”和“专业性”，是否在参与其他渠道的协商活动前，已经在社会组织自身及行业内部对公共议题开展了大量的协商活动，已经做出了非常成熟的判断，能够反映出共识和不同的观点，能够对国家的法律或政策提出建议性的建议。

另外，一些人会质疑，民众通过社会组织参与协商，到底能发挥什么样的作用？民众和草根社会组织在专业知识上无疑是不能与专家相比的，这也并不是他们的职责。通过社会组织开展协商，重要的是请方方面面的民众来从自己的角度提出自己的看法，反映出多样性的观点。哪怕经过一定的培训和讨论，民众表达的意见可能还是很片面，但仍然能够提供专家所不具备的多样性社会视角，使我们在制定法律和政策时能够更加稳健、更加平衡。

当社会组织受到立法机关或者政府部门的委托，开展调研或协商民主

活动时尤其注意这点，不能仅仅开一些专家研讨会，然后出具一份报告。政府难道不知道专家的意见吗？社会组织的优势在于组织社会中的普通民众来对有关问题进行研讨，这里面肯定也会有专家，但专家不是主体，甚至有时候要屏蔽专家。

在开展协商民主的技术和操作流程上，我在2014年出版了《协商民主的技术》，介绍国际、国内开展协商民主的不同实践形态，台湾地区也曾翻译过一本《审议民主指南》（原标题“The Deliberative Democracy Handbook”）介绍美国以及世界各地的实践。事实上，中国在基层的社区协商层面已经吸收了其中的不少技术，例如社工机构和基层组织在社区开展各类议事会、上海一些街道在开展协商式民主调查、浙江省温岭市自2005年开展“民主恳谈会”等，运用统计学方法来挑选协商参与者，使之能反映社会的结构性特征，从而具备代表性，而不仅仅是邀请利益相关者参与。

但在关注特定议题的特定行业中开展协商，我国的实践案例的确很少，也比较缺乏专业的主持人、或是协作者（facilitator）去开展大型、系列的协商会议。对于特定行业中的行业组织和头部的社会组织，有责任去推动社会组织协商，但要把握特定行业的特点，探索出合适的方法，包括如何确定要协商的问题，在选择协商参与者

时如何保证代表性，选取合适的协商活动形式，以保证知情、平等、理性，进行相应的引导与能力建设等等。

对于基金会论坛等公益慈善领域的行业组织，要注意与商业领域的行业协会和商会在定位上的不同。行业协会和商会开展协商活动，目的是为了更好的发展，但具体表现为更好的利益分配和盈利模式。对于公益类社会组织，开展协商活动是为了更好地实现公共利益而非私人利益，开展协商的目的不同，所需要的协商渠道、技术、平台也不同。

我建议你们可以对公益慈善领域中的不同行业进行分类，例如儿童教育、基层社工、医疗、环境保护等等，在其中选择合适的领域和议题，先找一两家社会组织去进行试点，组织协商活动，观察什么样的方法可以让协商成果在政策过程中的转化率更高，再用适合于中国国情的方式去应用并推广这套流程，让更多一线的社会组织有机会参与其中。我也接触过一些基金会领域的代表性机构和人物，发现你们跟一些行业协会和商会的负责人是非常不同的，是非常有激情的，行业协会商会与公益慈善组织及其中从业者的差别真的很大。

CFF：您曾提到，社会组织协商必须在政府依法管理的前提下有序开展。就您看来，哪些党政部门在推进

社会组织协商上负有角色？2024年4月19日，上海市社会组织建设与管理工作联席会议印发了《关于推进上海社会组织协商工作的意见（试行）》（下文简称《文件》），您如何评价以联席会议机制多部门共同推进社会组织协商的尝试？

谈火生：上海、北京等地在基层协商上一直做得不错，在很多街道、社区引入协商民主技术开展活动。这次出台社会组织协商相关的试点文件也是非常好的尝试，非常不容易。

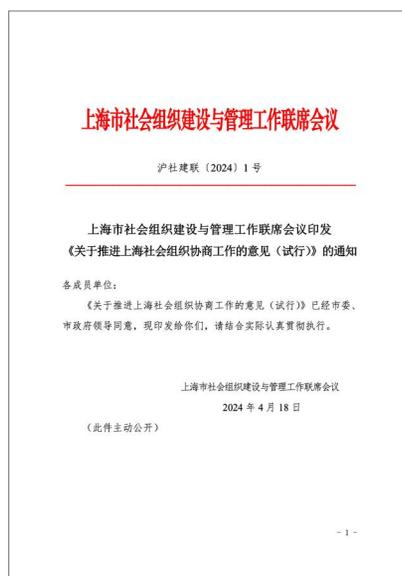
我看到的《文件》中有两大亮点，一是鼓励人大和各个政府部门要主动吸纳社会组织的参与，这形成了一个超越民政层面的市级协调机制；二是建立社会组织协商专报机制。这都为社会组织协商成果的落实提供了很好的机制性的保障。

《文件》有两点不足：一是社会组织本身的主体性凸显不足，更多关注社会组织如何与其他协商渠道有效衔接，包括参与到人大、政府的协商活动中或是参与矛盾调解，但对推动社会组织自身开展协商活动强调不足。二是对社会组织协商的制度化、规范化强调不够，没有专门规定社会组织自身如何形成协商议题、如何开展协商活动、如何实现协商成果转化。

对于哪些党政部门在推进社会组织协商上负有角色，我在中央政策研究室于年初举办的一次关于协商民主

体系建设的小型座谈会上，也特别强调了社会组织协商还很薄弱，是社会主义协商民主体系建设在未来要补齐的一块短板。在民政部的一些职责被划入社会工作部的背景下，由谁来推动社会组织协商还有待观察。

在社会组织协商这一渠道还在探索中，社会组织协商的成果转化还存在一定困难的情况下，我也建议要特别把握好政协这一渠道。政协的政策转化渠道是非常畅通的，无论哪一级政协，都能够将收集到的社情民意直接传递到同级政府最核心的决策层，甚至能够直接进入中共中央政治局的视野。



CFF：“社会组织协商”与“政策倡导”之间的关系是什么？

谈火生：政策倡导应是在充分协商的基础之上提出政策主张，也就是说，社会组织协商是政策倡导的前提，政策倡导是我们推动协商成果转化的过程。通过社会组织协商，我们形成了一个对于政策的看法或是方案，但如何推动这一政策选项进入到决策过程，影响党、人大、政府的决策，这就需要开展倡导，并强化社会组织协商渠道与其他协商渠道相衔接的机制。

CFF：就推动社会组织协商的经验扩散和制度化建设，您建议公益类社会组织（基金会等）及行业平台自身可以关注哪些重点方向？

谈火生：就我看来，“有为”才“有位”，社会组织得先做出来一些成功的试点案例，让民政部门或者其他部门看到社会组织协商的价值。因此，行动特别重要，而基金会的优势恰恰在于它的行动能力。2009年，我在四川就社会组织参与灾后重建问题进行调研时，社会组织的行动能力给我留下了很深的印象。

◀ 2024年4月19日，上海市社会组织建设与管理联席会议印发《关于推进上海社会组织协商工作的意见（试行）》，提出加强党对社会组织协商的领导、推进社会组织制度化参与政策法规制定、探索公共政策社会组织评估评价制度等11项主要措施。（图/谈火生）

践行社会组织协商，推动社会公平

文 | 徐晓新

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于 2024 年 8 月对北京师范大学中国公益研究院执行院长徐晓新的深度访谈文稿。

CFF：您曾有 7 年的产业咨询工作经验，缘何选择进入社会政策学界？从何时开始接触公益慈善领域？

徐晓新：这要从我的大学时代的一些见闻和思考说起。我本科专业是机械工程，在上海等地的制造业工厂实习时发现，企业发展中面临的许多问题，其实不仅仅是工程和技术问题，很多都和管理息息相关。恰好彼时清华大学成立了 21 世纪发展研究院，关注教育、科技和产业发展等宏观政策问题，这让我很心动。于是，研究生我没有继续按部就班地留在清华机械工程系读，而是选择去 21 世纪发展研究院，专业是管理科学与工程。

硕士研究生阶段，我主要做软件产业政策研究，核心关注是如何通过制定更好的政策推动中国软件产业发展。那三年，我做了几十家软件企业的深度访谈，了解他们的发展历史和面临的问题。这样做的逻辑是，产业的发展依赖于企业的成长，而企业成长中遇到的一些问题是难以靠自身解决的，好的政策就应该在这些点上发力，支持企业突破这些问题；当一个个微观的企业发展起来，整个产业也就繁荣了。

硕士毕业后，我顺理成章地进入了咨询公司，面向软件和 IT 服务业提供管理咨询服务。而后自己又管理运营过咨询机构和科技公司。特别是运

营企业时，我发现了更多非常感兴趣的，与政府和社会相关的宏观问题，我萌生了一个很多人看来也许有点儿荒唐的想法，就是读个博士，在闲暇时读读书，探寻这些社会问题的答案。当时的北师大社会发展与公共政策学院是国内最具国际视野和影响力的社会政策研究重镇，因此我选择来这里师从张秀兰教授和高世楫教授读博士。读博士的过程中，我重新发现了社会和政策研究之美，把原来计划三年的博士读成了五年，把学术研究这一业余爱好变成了后半生的职业。

我教书和研究的主要方向是政策过程和社会政策，其中自然而然地涉及到公益慈善和非营利组织/社会组织发展。一般说来，一个社会政策有 5 个要素，首先是政策目标，也就是屋顶图的屋顶；另外还有福利内容（提供什么福利和服务）、福利资格（把服务和福利提供给谁，或者说如何界定福利对象）、递送体系（谁来提供福利和服务，如何管理）、筹资组合（资金来源于哪儿，不同渠道的资金如何组合），这构成了屋顶图的四个支柱。

屋顶图的四个支柱中，有两个支柱与社会组织和慈善公益密切相关，一个是递送体系，一个是筹资组合。在递送体系中，社会组织相对于政府部门、事业单位和市场主体，有什么样的独特竞争优势？更适合递送什么样的服务？在筹资组合中，慈善公益



是否具有独特的价值？慈善公益更适合为什么样的服务对象和服务内容来提供资金？这些资金是否可以用财政资金和用户付费来替代？

从某种意义上讲，我是从社会政策和社会福利体系发展的宏观视角去看慈善公益和社会组织，而不是一开始就以社会组织和慈善公益作为研究对象。这种视角加之管理咨询这第一份工作对我思维方式的塑造，**我会更关注社会组织是否提供了超越其他主体的独特价值，更关心筹资和服务递送的成本与效率这些偏经济性的指标，而不是单纯地从价值或道德来判断。**

CFF：不同学科及实践者对协商

民主有着不同的视角。作为公共政策研究者，您如何理解我国为什么要提出“社会主义协商民主”概念？

徐晓新：从我作为一个公共政策研究者的角度看，社会主义协商民主是一种具有中国特色的民主模式和共识机制。在一个多元化的现代社会中，不同群体会有不同的利益诉求。面对这些差异化的利益诉求，我们如何谋求基本共识，实现社会公平？这是一个非常大的挑战。

人类社会发明了很多机制来谋求共识。比如说投票就是一种使用非常广泛、倍受欢迎的共识机制，但它也有内在的缺陷。比如说当一个决策使多数人受益而成本由少数人承担时，按照少数服从多数的投票规则，这样的决策自然很容易通过；但做出这样的决策并不一定意味着公平，很可能是多数人对少数人的剥夺，往大了说，可能是多数人的暴政。更进一步讲，阿罗不可能定理（注：该定理由经济学家肯尼斯·约瑟夫·阿罗在1951年提出。核心观点是，在存在多种备选方案的情况下，如果社会成员有不同的偏好，那么在民主制度下不可能得到令所有人都满意的结果。源自百度百科）已经非常明确地告诉我们，在某些情况下，通过民主投票的方式，并不能形成一致的、合理的社会决策。

因此，我们需要投票民主以外的民主方式和共识机制，而协商民主就是一种正在发挥作用并有望发挥更大作用的民主方式。协商民主让不同群体可以有更多的机会去平等表达，相互讨论和理解对方的利益诉求，促成换位思考并达成共识。从社会政策的角度讲，在协商民主的过程中，有望能更充分地关注到不同群体，特别是少数受损者的利益，从而实现一种“更

好的”分配。

CFF：自2015年中共中央印发《关于加强社会主义协商民主建设的意见》，“探索开展社会组织协商”被纳入顶层设计议程。相比人大、政协等协商渠道，您如何理解“社会组织协商”在社会主义协商民主体系中的角色和价值？

徐晓新：实现广泛多层制度化的协商民主，意味着我们要构建更加多元的协商渠道，让每一个主体都有机会去参与和表达。每一种协商民主渠道在参与主体和协商事项等方面其实都会有所差异。政党、人大、政协等都提供了不同群体参与协商的渠道，例如党派协商的参与主体主要是民主党派，而每一个民主党派有所代表的主要社会群体；人大协商覆盖面上具有广泛性、但协商的事项可能主要是在立法、重大决策和影响人民实际利益的重大问题方面。

相对而言，社会组织可以提供更具广泛性和基层性的渠道，为实现广泛多层制度化的协商民主提供更多可能。在其他协商渠道里面缺少充分表达和参与的一些主体，可以经由社会组织参与到协商民主体系中，让他们被听到，被看到，被关注。同时，社会组织往往有自己专注的领域，比如说生态环境、未成年人保护等，因此可以在一些专业问题的协商上发挥重要作用。

谈到与人大、政协等协商渠道并列的“社会组织协商”，我认为严格意义上是指以社会组织为平台所开展的协商工作。不同的群体可以在社会组织的平台上进行协商，解决局部的公共性问题，比如社区的一些公共事务、在一定范围内特定主题的冲突。

比如说企业和当地居民之间的冲突、环境污染问题等一系列问题，都可以通过社会组织这样的平台来进行意见的表达和沟通，在表达的基础上可能会达成某种共识。

从更宏观的角度，社会组织协商不仅有平台作用，还有桥梁作用。社会组织不止自己作为平台中进行协商和谋求共识，也可以基于前期协商中的信息采集与处理，作为一种参与主体，进入到人大、政协等其他协商渠道中，发挥自身的影响力和作用。一些主体在其他协商渠道中可能参与和表达的机会不足，但通过社会组织的桥梁作用，这些主体可以被链接到更广泛的协商平台中，典型的是社会组织在组织协商、汇聚意见的基础上参与到立法和政策的倡导中去。

因此，社会组织协商，在微观上是一种渠道或平台；而从更宏观的层面考量，则是桥梁和纽带。而这种链接作用可能是很多其他的协商路径、渠道所不具备的，这是社会组织结构性优势。基于这种结构性优势，社会组织有望在广泛多层制度化的协商民主体系发展中扮演不可或缺的重要角色。

CFF：过往几十年中，一些行业的社会组织积极进行立法与政策倡导，如社会保障、生态环境、控烟等。就您观察，这些以推动立法和政策改革为目标的协商有何特点？

徐晓新：社会组织在立法和政策中的参与更多是发生在与公众利益密切相关的领域。比如说在生态环境等领域中，利益主体和参与主体都是高度多元化的，甚至不同主体在利益上具有尖锐的冲突，这需要更有效的协商机制，广泛地进行意见表达和收集，

在充分表达的基础上形成共识。

研究表明，同一个国家内不同领域政策的议程设置和决策过程也具有不同的模式。因此，不同政策领域中社会组织参与政策倡导的深度和角色会有所差异。在一些领域（比如说在控烟政策倡导中），有实证研究表明，具有官方背景的社会组织因其结构性位置——一只脚链接着政府，另一只脚链接着社会，具有汇集社会意见进而将意见传递给决策部门的优势，在相关立法和政策制定中发挥了重要作用；而在生态环境保护和弱势群体保护等领域中，一些政策议程设置则带有由社会率先发起的特点，焦点事件吸引了公众广泛关注，形成了推动政府政策变革的外部压力，此时具有专业优势和社会动员能力的社会组织可以在其中发挥重要的作用。

协商民主为社会组织的政策参与提供了更多空间和可能，不同类型的社会组织都可以发挥自己的作用。一些社会组织在专业性、社会动员和收集民意上有优势；一些有学者深度参与或具有政策研究背景的社会组织则擅长将社会意见转化为政策建议；具有官方背景的社会组织可能更熟悉立法和政策的话语体系，同时具有社会关系网络优势，发挥了链接政府和社会组织的枢纽功能。具有不同资源和能力优势的社会组织都行动起来，挖掘和汇集社会意见，层层翻译和传递，共同将协商民主的优势落到实处。

CFF：随着我国社会治理理念的转型和服务多样化需求的涌现，直接提供社会服务的非营利性组织和企业数量高速增长，一些基金会（慈善组织）也选择直接参与社会福利事业。社会组织参与提供社会服务有怎样的特点？

徐晓新：社会服务市场在现代化进程中是持续增长的。财富增长、专业分工和人们对美好生活的追求带来了更多服务性的需求；同时，家庭规模、结构和稳定性的变化，也让传统上主要由家庭提供的养老、抚幼等功能越来越多地“转交”给社会。如此种种因素，催生了广阔的社会服务市场。

在广阔的社会服务市场中，社会需求以及相应的服务内容都是多样化的。各行各业的差异性就决定了不同行业中有更契合的组织形态来递送服务，企业或社会组织都不会一统天下。从社会服务递送的角度来看，除了各个国家特定的制度、文化和社会因素，服务递送主体和递送结构，很大程度上受到服务对象和服务内容属性的影响。

有些社会服务内容在性质上涉及到对人身自由等基本权利的限制，那么这种服务一般只能由政府来直接递送，或在政府严格控制下由其他机构来递送，例如针对戒毒人员的服务，这是社会服务谱系中的一极。

而社会服务谱系中的另一极，则是可以由市场来提供的服务。一些服务（例如针对中高收入群体的家政等服务）的目标对象对服务有很强的付费能力，也有充分的能力去鉴别服务质量，且服务本身不会对其造成伤害，这类服务完全可以通过市场机制来提供，市场运行中的价格识别和服务保障机制可以有效地让更多主体和资源参与到社会服务。

当然，更多的社会服务是在这两极中间。当服务对象在认知上或者在行动上受到一定限制，而服务质量的标准水平又受限时（例如针对失智老人的社区居家养老服务），由营利性市场主体来提供服务过程监管的难度比较大，此时具有更强的道德和社会价值追求的社会组织就可以更多

发挥作用。对于需要较高的信任以及相对小众难以规模化的社会服务需求，单靠市场机制可能难以提供充分有效的服务，社会组织包括社区社会组织可以发挥接近服务对象的优点，实现较低成本的服务递送。

在资源筹集上，基于不同服务对象和所需的不同服务内容，财政资金、社会保险、市场（用户付费和商业保险）、社会捐赠及其他资源会形成不同的筹资组合，共同发挥作用。面向广大人民群众提供的最基本的服务，由财政支付更为合适，也就是基本公共服务。而针对少数特殊群体，却单个案例又需要很大笔支出的服务，如罕见病，很难由财政来承担，医保等社会保险也无法完全保障，那就意味着商业保险和社会捐赠资金要发挥其作用。

CFF：我们谈到了做倡导的社会组织，也谈到了做服务的社会组织。您如何看待这两类组织的关系？

徐晓新：在社会中，总会有一些人、一些机构是以对公共性和社会价值的追求为使命，基于这种共同追求而构成了大家所称公益部门，或者往大了说是社会部门，但大家可以选择不同的路径来实现社会目标。简单地讲，一种是贡献了人们去实现美好生活过程中所需要的那些有形物品和无形服务，让那些原本没有机会或者没有能力去通过市场来获得这些物品和服务的社会群体的生活变得更美好；另一种是以促进表达、平等、权利、和谐等为使命，去构建一种更好的发展机制、更好的社会关系。

这两条路都很重要，但在特定的时间内，可能会存在某一种较另一种更受关注的情形。改革开放 40 多年来，

我国的社会组织总体上是在不断发展壮大的。具体到两类社会组织，有时可能是做倡导和动员的社会组织发展得快一些，有时可能是反过来，递送服务和福利的社会组织发展得快一些。这种相对的快与慢变化，一方面固然跟宏观环境有关，但我觉得更直接的是与支撑社会组织发展的社会资源的变化相关。

当社会组织处于发展初期或面临生存压力时，获得资源的难易程度会决定或者至少影响它的组织战略和策略路径选择。当下的筹资环境中，社会组织的资源主要来自于国内，特别是很多中小型的组织依赖于互联网公众筹款或是政府购买社会组织服务的财政资金，直接递送服务，改变特定群体状态的社会组织会更容易筹集到发展所需的资金，而做倡导的社会组织在面向公众筹资上可能就面临更大的挑战。

近年来，业界在讨论社会组织发展时经常会提到做动员和倡导的社会组织显得更少了，但人们在讨论中可能过于强调了宏观环境变化带来的影响，而低估了资金来源和筹资模式变化对社会组织发展的影响。比如说，在线捐赠的快速兴起是近十多年来特别值得关注的现象，但一般公众通过互联网平台的捐赠似乎对更具象的个体的痛苦更为关注，而对倡导等宏观议题关注度不高。一个健康成熟的慈善公益生态应该是资源提供方、资源运作方和政府等利益相关方的良性互动。

因此，与社会组织发展相关联的一个重要议题是关于捐赠人的研究和倡导：深入研究不同类型的捐赠者的动机和行为，进而通过有效的捐赠人服务去建立捐赠人和社会组织对社会议题的共识，共同创造社会价值。这也是最近我比较关注的研究议题。

CFF：党的二十大报告提出“全面发展协商民主”，“健全各种制度化协商平台”。与其他六大协商渠道相比，社会组织协商的渠道和路径当前仍在探索中，中央尚无相关制度或具体政策安排，更多是社会组织主动或受邀参与其他渠道的协商。您对未来实务界进一步探索社会组织协商有何意见建议？

徐晓新：社会组织被作为与人大、政协等并列的渠道和平台纳入到协商民主体系中，这体现了党和国家在宏观战略上对社会组织协商价值的认可，赋予了社会组织开展民主协商活动的合法性。这为社会组织参与政策倡导和民主协商提供了广阔空间。但需要指出的是，社会组织如何以这种合法性为基础去积极行动，在行动中彰显社会组织协商的独特价值，再形成更完善的制度机制，这些都还需要在实践中不断探索。

中国公共政策制定的突出特点之一，就是在全国范围内全面铺开之前通常会先在部分地区开展政策试验和试点，探索政策路径，降低政策风险。具体到社会组织协商方面，当促进社会组织协商不再是有潜在风险而有望形成政绩之时，地方会有更高的积极性去先行先试；而先行先试中好的经验一方面会通过地方间的相互学习水平扩散到其他区域；另一方面，更重要的是，这些经验会被中央关注到，吸收到下一轮出台的全国性政策中去。

今年4月上海出台了《关于推进上海社会组织协商工作的意见（试行）》，率先在省（直辖市、自治区）级层面出台了推动社会组织协商工作的具体政策举措。上海出台的政策带有鲜明的政策试点的特征，一是政策本身就属于“试行”性质，二是在根

据上海市情明确基本原则和主要措施基础上，选择一些具体领域和三个区开展试点工作。尽管目前上海社会组织协商试点工作的进展还没有更多公开信息发布，但这一试点工作及其对下一步全国性政策出台的影响都很值得期待。

总体而言，相对于政党和政协协商等协商平台，社会组织协商还处于探索阶段。作为一个实践性很强的跨学科议题，社会组织协商需要理论界和实务界共同努力。具体到针对社会组织实务界的建议，我有一些不成熟的想法供大家参考。首先，要主动参与到上海等积极开展社会组织协商实践的地方党委和政府的相关试点工作中，以政社深度合作共同探索成功的经验和模式出来。其次，要选择一些社会组织协商具有较强优势的特定领域和较小空间范围内的公共事务着手，率先开展社会组织协商实践。比如说，街道和社区内的居民、企业和政府等多方矛盾冲突等，这些小区内跨部门、跨领域的协商工作更容易发挥社会组织的优势，同时也降低了风险。

最后，社会组织要和 multidisciplinary 的学者在社会组织协商上开展深入的合作。社会组织协商是一个典型的跨学科问题，需要聚合多学科的研究力量。政治学者有很好的做价值思辨的逻辑，探讨和展现社会组织参与协商民主的宏观机制。宪法和行政法学者可以从法律角度看到这些工作的范围与边界。而公共管理和社会治理的研究者是在微观层面观察这些机制和主体的变化。社会组织要和 multidisciplinary 的学者通力合作，及时发现社会组织协商中遇到的问题，适时将实践经验转化为理论和政策建议。☞

最缺少的就是社会公众广泛参与公益

文 | 王利民

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于 2024 年 7 月对湖北省长江生态保护基金会副理事长王利民的深度访谈文稿。



CFF：您参与生态环境保护已 30 余年，缘何从政府部门转入公益组织？您看到企业、社会组织、大众等社会力量参与生态保护的活跃度有怎样的变化？

王利民：1988 年从上海海洋大学毕业，我被分配到农业部东海区渔政局长江处工作。当时长江流域的渔业资源锐减，国家成立了长江渔业资源管理委员会，我也自此开始参与环境保护。

在农业部的 15 年里，我学到了很多，但一直有个很大的困惑：尽管做了很多工作，河蟹、鲟鱼、白鱘豚等水生生物的数量还是在减少。一个天真的想法是，有没有一个更全面的

机构来管理这些物种，让它们不再减少或者消亡？我于是在 2002 年加入了世界自然基金会，2013 年转入阿拉善 SEE 生态协会，2016 年又参与发起了湖北省长江生态保护基金会。

但在见证中国环保社会组织的发展和公众参与环保事业的历程中，我学到的最重要一课是，生态环境保护不应靠一个更大、更有能力的机构，这归根结底是一个公共问题，需要社会和公众的广泛参与，才能真正保护好这些生物和生态环境，乃至实现可持续发展。

从发展脉络来看，社会力量参加环保公益的趋势在不断增强，社会组织也随之有序发展，这是很好的发展方向，其中有几个里程碑：

一是 2004 年《基金会管理条例》颁布，释放了社会力量参与公益事业的活力。阿拉善 SEE 公益机构的大家庭中，除了北京市企业家环保基金会，深港、长江、西北、珠江、八桂、鄱阳湖等项目中心也都发起成立了基金会。腾讯、阿里巴巴等很多企业也在 2004 年后发起基金会，动员社会力量参与环保工作。

二是 2015 年开始的“99 公益日”等互联网公益活动，为专业的环保项目带来了资金。在 SEE 基金会时，我参与设计了“一亿棵梭梭”项目、在长江生态保护基金会又组织设计了“留住长江的微笑”“长江有鱼”等项目，筹集来的资金已经实现了很多的成果。另外，越来越多的公众通过 99 公益日开始了解、参与到公益。

三是 2016 年上线的“蚂蚁森林”，极大地带动了公众参与生态环保。我那时担任阿拉善 SEE 生态协会的秘书长，“一亿棵梭梭”项目作为首个公益伙伴与蚂蚁森林结缘，共同推进公众参与植树。因带动 5 亿人参与低碳生活，支付宝蚂蚁森林被授予 2019 年联合国最高环保荣誉——“地球卫士奖”。

CFF：长江生态保护基金会一直致力于构建政府、科研机构、爱心企业、NGO 和公众等共同参与的社会化保护平台，搭建政府主导、慈善组织推动、社会力量参与的长江流域生态



保护新模式。推动生态保护为什么需要跨界合作？有哪些主体的参与程度还不够？

王利民：以跨界合作形式开展行动，至少基于三方面的考虑：

一是生物多样性保护要求整体性和系统性。物种的生活习性是不受行政区划限制的，例如中华鲟既要在海洋里生活，又要回到长江来繁衍。要想做好生态保护，就要求我们打破人为制定的条条框框。顺应自然习性，尊重自然的本质需求和规律。开展跨界合作来促进人类与生物多样性的相互协同。

二是高质量发展、可持续发展需要生态、社会、经济系统相协同。面向生态系统工作，也要了解、打通经济系统和社会系统。

三是社会治理需要政府、企业和社会组织等相合力。尽管我国社会组织、企业的发展与政府还不平衡，特别是社会组织最弱，但我们还是要努力推动合力。

这些需求决定了必须跨界合作来根本性地解决问题，但相关力量在自身发展和形成合力上都需要加强，特别是社会组织普遍还很弱，与社会治理、生态保护的需求极不匹配。大家都在为生存奔波时，是很难有太多精力去动员公众参与的，也不一定具备与企业 and 政府共同开展工作的能力。

政府动员社会的能力其实也不强。大多数政府部门还是在自己原本的系统内谈社会治理，很难把要解决的问题放在大的社会系统里来考量。对于企业，特别是国企和央企，也大多在国家指导下参与公益和环保，尚未进入真正关注公共问题和公众参与的阶段。

因此在我看来，相较于他国，中国的环保公益事业不缺政策、不缺筹资、最缺的就是社会和公众的广泛参与。

CFF：长江生态保护基金会以行业内的合作网络为依托，深耕社会动员与公众倡导，建立了主体多元、渠道多样的社会化生态保护平台。基金会怎样带动社会力量参与公益？

◀ “一亿棵梭梭”于2014年启动，已累计种植8093.87万棵沙生植物，募集社会资金超过4亿元。（图 / 北京市企业家环保基金会）

王利民：长江生态保护基金会从2016年成立开始，宗旨就是希望动员更多的人参与到长江大保护这一伟大事业中。围绕这一宗旨，我们构建了“四步走”的策略：

第一步，抓住一个易受公众关注的旗舰物种。生态保护项目背后有复杂的逻辑和理论体系，得从中找到公众感兴趣的出发点。我们选中了长江中的江豚，外观很可爱。

第二步，设计易于公众和社会各界参与的项目。在围绕江豚设计的“留住长江的微笑”项目中，渔民可以转产成为协助巡护员；各政府部门和科研机构可以提供支持；社会组织可以在基金会资助下开展带动公众参与的活动；年轻的科研工作者可以研究长江大保护中的细分议题；企业和公众可以向基金会捐赠和参与活动，支持到上述所有事情中。目前，我们已推动了250家企业、400万公众直接或间接参与此项目、支持了150家环保社会组织。

第三步，加强政社合作，将示范工作上升为国家制度。我们从2017年9个示范点、106名渔民的“协助巡护”工作出发，推动农业农村部、人社部 and 财政部等于2020年共同发文，将建议渔政协助巡护队伍上升为国家政策，在全长江流域推行。

在这些指导思想下，有什么让更多人参与进来的技巧？一是设计颗粒度小、易于公众理解和参与的公募项目，比如“20元请协助巡护员巡护一公里”“20元一尾珍稀鱼”这种话语，把复杂的理论和原理拆解成易于实操的项目，既能让大家加入捐款的行列中，也能对环保行动有所了解；二是要注重动员企业家，筹集资金的同时，借助企业的影响力带动企业员工、亲朋好友、客户等参与捐赠和其他公益活动。

CFF：公众参与公益，需要有体感，需要“与我有关”。环境与气候变化议题与每一个公民息息相关，但对很多人来说建立认同和逐步参与是很漫长的。如何培养公众的环境公民意识，从被环境问题触动，逐渐成为环境行动者？

王利民：做好公共叙事，实际上是一个研究如何有效传播的过程，要做好自然科学和社会科学的结合。长江生态保护基金会从旗舰物种入手，将其作为生态系统健康指数的风向标，借由物种的故事让大众对生态系统现状更有认知。长江鱼类有400多种，但有1/3在过去5年监测中没有被发现，而白鱀豚、白鲟都已经从长江消失。

向大众讲物种在消失，其实是在说生物赖以生存的整个生态系统出问题了。但在传播的基调和价值导向上，我们不去“卖惨”，不纠结谁造成了这些、谁要为此买单，而是让公众看到生态问题的紧迫性，强调“解决方案”的重要性。

每个人都能以积极的姿态迅速参与到环保行动中。通过传递美好的明天、丰富的物种、动物的灵性、内心

的满足等积极乐观的意象，公众在关注严峻现实的同时，也可以看到改变的希望，从而被动员、参与到环保事业中。

传统的自然教育理论看来，要先了解自然，再有认知，最后才可能有所行动，但在当下，我们更希望先行创造吸引公众眼球的行动机会，让大家在行动中成长。互联网带来了很多人在指尖上参与公益，“植树”“观鸟”“捡垃圾”则是中国环保事业带动公众参与的传统“三件套”，我们正希望将“科学放生”纳入为“第四件套”。目标是和佛教协会一起合作，动员广大信众，一起科学放生，拉动放生工作与促进生态保护并行，减少盲目放生给生态系统带来的威胁。

我们也正在策划构建一个从幼儿园、小学、中学到大学的自然教育体系，通过影响教育者们并与其合作，把保护长江生态的种子种在学生的心田里，陪伴孩子们成长。

CFF：长江生态保护基金会充分发挥公益行业的网络优势。在搭建跨界交流、合作平台上建立了哪些常态化的机制？机制运作起来难在哪？

王利民：以解决问题为导向应是各种平台、网络的机制建设的基本原则。网络化建设归根到底是为了使社会各界和公众参与长江大保护的人数更多、声音更大、力量更强，由点及面，推动零散的行动汇聚成为可以影响政策、提高效率的社会力量，触发更多的人和资源支持生态保护事业。

如何确保我们力推的项目能够被更多社会力量看见并产生合作？网络建设至关重要，既营造大家一起来参与的氛围，也是为了项目筹款、实施、

评估、影响力构建等而构建的常态化机制。

为将政府、企业、社会组织等请进来，我们于2017年发起了“长江江豚保护联盟”，建立了常态管理机制，在不同的江段设立了交流中心，在每年10月24日江豚保护日时组织开展江豚文创市集来推介成员们的成果和产品，至今已持续六年。相似的平台还有有现在中华鲟保护、城市湿地保护、企业参与减碳减排等议题。

在不同议题的网络中，我们推动建立专项公益基金。关注相似议题的企业、组织可以注入资金到专项资金，联合行动。我们发起的中国江豚湾专项公益基金已经接收了近300万的资金，将会全部投入到江豚湾的建设、研究、监测和宣传等工作中。我们也在鼓励希望推动碳中和建设的企业设立专项碳公益基金。阿拉善SEE的各个项目中心也都在成立一些专项基金，可以在运作得好的专项公益基金的基础上自主成立基金会。

但是，常态化机制的建设也存在很多难点。有些机制成立之后运营维护能力不足：参与者对网络的认知不尽相同，对于长期合作和常态合作机制的重要性可能认识不够。对于公共问题的关注可能不够：各种机制是一群人为了呼吁更多人一起来关心公共问题而设立的，但很多参与者容易陷入“埋头拉车”的工作状态。

最后，这些公共机制在筹资上很困难。当前，绝大多数的资助方还是更希望资金能够投入到看得见、摸得着的工作上，对投入公共资金用于对行业建设不是很感兴趣。我也希望越来越多的有识之士能够参与到各类平台的建设。

CFF：您提到，生态保护应纳入更多企业的发展规划中。长江生态保护基金会及SEE基金会的优势在于发挥企业与企业家资源。与企业建立合作，要注意什么？

王利民：授人以鱼，不如授人以渔。成就别人是最大的公益，也是最大的功德。拓展与企业的合作，不应是仅将企业当成筹资对象，而是视其为共同解决公共问题的一份子。实践证明，合作可以打破认知上的局限，认识到与企业合作会为项目执行、组织发展、公众参与带来帮助，这条路必须得走。第二，与企业建立正式合作通常至少要一年，过程中的重心不是争取资金，而是了解企业的经营思路，学习企业家精神和从商业逻辑看问题。

动员他人，最根本的策略是要足够了解对方，找到认知的结合点，想办法把动员他们参与的事情和他们自己手头正在做的事结合起来。企业家在考虑参与公益时，一方面会考虑企业资源可以如何贡献于解决社会问题，另一方面也会考虑这对企业发展有什么帮助，这是很正常的。社会组织能做的是将解决社会问题的复杂方案拆解成一个个小课题，让企业能听懂并参与进来，双方也会从合作伊始中收获信心。

我还是建议所有的社会组织都需要去开启和企业合作的大门。过程中可能会碰到各种坑，但回头看，我们会发现我们的组织快速成长了，会发现事情原来是这样的，可以与企业一起做事。

铺好理论后，在实践上我们有这样几个做法。

首先，带动企业的“参与”。无

论做什么，都想想企业如何参与。最初可能是企业家和一些员工参与，回去后影响了更多同事，让一些意识不时融入到项目、产品设计、规划等日常工作中。慢慢地，企业会建立对于生态环保的整体认知，进入基于自然的可持续发展之路。做得好的企业又会影响上下游供应链，乃至带动整个行业改变。

第二，设计以企业为研究对象的项目。引导企业从手头开始，看到自己已经做了什么，还可以做什么。例如我们要推动企业的绿色转型，那就让专家团队走进企业，与企业一起判别出做得比较好的绿色转型案例，帮助他们梳理故事、分享故事。

第三，在项目设计中把企业家的关切变成社会组织的关注，把双方正在做的事情结合起来。企业家的学习能力很强，在各种项目中尽量邀请企业家，时间一长，双方的互信互利也就更加畅通了，企业也会自主开展许多行动。

最后，通过以解决问题为导向的环保项目，培育、陪伴并带动环保社会组织的发展。在基金会的筹资、宣传、项目执行等所有的工作中，我们要培育志同道合的社会组织，与我们一起行动，支持大家在各自社区中动员更多的公众参与环保事业。另外，我们要注意培育社会组织从行动着手：判别出一个公共问题，基于问题设计一个系统的项目，在项目中带动更多社会组织参与，社会组织的能力在行动中得以提高，更多社区、公众也得以被动员。

CFF：您认为，在与政府部门合作推动公益事业中，社会组织要把哪些原则？如何通过政策倡导等方式

巩固合作成果？

王利民：我国国情是，环境问题的解决高度依靠政府。因此，社会组织拓展政社合作非常重要，得考虑行之有效的工作模式如何在更大层面上执行，以项目为抓手推动某一个方面政策的优化、改变和建立。在长江生态保护基金会，我们近年成功推动了协助巡护的试点示范成为了国家常态化制度，这既保障我们的行动更可持续和有效，也动员了更多的社会力量来一起解决社会问题，

在这一过程中，我总结出来以下几个原则。

第一，请示汇报。一个项目会牵扯到很多社会问题，包括渔政公务人员严重不足、江豚缺少看护，退捕渔民要寻找替代生计、水体修复需要公共财政等等。想解决这些，得把相关的政府主管部门请进来，一起来商量这么做可行不可行。社会组织对新发现的问题、工作中碰到的难点，及时和政府请示商量，能推进的就大胆前进，有困难的申请支援。请示汇报，实际上就是扩大政府部门在实际工作中参与的一个方法。

第二，邀请参与。社会问题由多方面因素，需要团结更多力量共同解决，我们得大胆邀请政府实际参与到我们的工作，争取政府对关键议题的关注，时刻推动双方的协商协作。

第三，共同解决实际问题。想着揭露问题可能也是一种方法，但我觉得更好的方法还是共同解决问题。

第四，用行动做示范。社会组织得坚持行动，无论其他人是躺平、喊口号、还是坐而论道，我们自己都得知行合一地行动，做好一个点的示范，铺好基础的同时把行动扩散出去。

▼ 2024年2月26日至3月1日，第六届联合国环境大会（UNEA-6）在肯尼亚内罗毕的联合国环境规划署（UNEP）总部举行。“长江渔政协助巡护”亮相第六届联合国环境大会，在世界舞台分享长江大保护的中國故事。（图/王利民）



CFF：体量相对较小的社会捐赠在保护长江所需的巨大资金中应发挥什么样的独特作用？企业社会责任意识的发展和互联网公益的变化，会对基金会的筹资体系和方向造成影响吗？

王利民：在发展初期，基金会还是需要一些稳定的资金来让我们集中精力做事。但从长远来看，基金会要充分发挥动员公众参与的功能，积极争取体量较小的公众捐赠。

捐赠本身就是一个改变思想的过程，无论捐赠的数额多小，捐赠人一定是内心受到触动，开始建立对于公益事业的认同。另外，没有公众的参与，环保就是空谈。所以动员公众参加捐赠，本身就是基金会发展中的重要工作。

社会组织也要扮演好在社会第三次分配中的作用，通过基金会之间的协同和动员企业捐赠来让更大体量的

资金投入大型的环保公益项目，通过大的项目带动更多的公众参与。这是一种正向循环。

CFF：长江生态保护基金会已经从一群企业家的行动发展为各界广泛参与的事业，您对基金会的未来有什么期待？如何继续吸引更多人理解、加入环境公益事业？

王利民：在世界自然基金会工作时，我有一个梦想，就是希望看到中国有自己的推动河流保护的基金会。我很高兴能在长江生态保护基金会度过了这八年，也取得了一些成绩，但还都是刚刚开始，任重道远。

打铁还须自身硬，和国际机构相比，我们还有很大差距，会继续加强组织治理、团队建设、筹款体系和核心业务。对外工作还处于起步阶段，我们会根据快速变化的社会形势，不断完善自己的规划和战略，继续作出

业绩：

在巩固协助巡护工作的同时，加强对珍稀鱼类的保护；生态保护和可持续发展两条腿走路，在国家绿色转型和可持续发展的政策背景下，加大支持双碳建设和企业的绿色转型；动员更多的公众参与，共创共享共赢，与社会组织共同筹款，共同面向社会开展生态保护和可持续发展。

在新方向上，我们正考虑把乡村振兴和区域可持续发展纳入工作领域。生态建设和经济建设永远分不开，我们也在朝这个方向努力。我们在县级层面建立专项公益基金，就是希望基金会可以配合国家的宏观战略。

最后，我们特别期待以长江生态保护基金会为载体，联合更多体制内外的基金会和企业，一起来赋能更多社会组织，一起把在长江流域学到的经验和做法，分享到我国黄河、珠江、黑龙江等等流域，乃至国际河流保护领域中去。📍

由社群互益走向人人公益

文 | 李红

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年4月对北京晓更助残基金会理事长、北京市海淀区融爱融乐心智障碍者家庭支持中心总干事李红的深度访谈文稿。



CFF: 您于2015年担任融爱融乐的总干事，在心智障碍者家庭们的自组织网络的基础上，晓更基金会于2018年成立。基金会在动员、倡导公众支持心智障碍者上有怎样的策略？

李红: 面对与“心智障碍”议题相关的复杂社会问题和多样需求，晓更基金会定位为议题型枢纽组织和倡导组织，希望推动议题的整体发展，在促进对自闭症、智力障碍、发育迟缓等心智障碍者群体及服务品质的同时，我们希望赋能心智障碍者及其家庭，进而推动政策和社会环境改善，来实现心智障碍者的全生涯的发展和福祉提升。我们的大量工

作依托“融合中国心智障碍者家长组织网络”（下文简称“家长组织网络”或“网络”）开展，其中有300多个家长组织和互助小组。融爱融乐也是其中之一，更偏重于为北京本地心智障碍者家庭提供支持。

心智障碍者及家庭是我们动员策略中的核心和出发点。当大家需要联合发声或筹款时，秘书处驱动核心社群组织及其核心团队和骨干，这些家长们去驱动当地的社群成员，地方的心智障碍者家庭再去动员一般家庭，触达其亲朋好友。从“私益”到“互益”再到“公益”，社群伙伴们一起逐渐打破不同的圈层，不断吸引大众看见、了解、支持心智障碍议题。更广泛的

公众，包括志愿者、捐赠人及支持方，也在这样的动员逻辑中不断加入。

以心智障碍者社群为核心虽然是我们的优势，但局限在于很难触达那些离家庭和社群很远，怎么也看不到我们的大众。如何让更多与心智障碍者及家庭不直接相关的群体看见我们？如何让各界伙伴看见背后的社会问题，为公共事务、为公益所行动，一起来推动环境和政策的改善？这需要面向社群之外的伙伴与大众开展公众倡导，例如提供很多志愿者参与公益的机会，逐渐加深认同和承担更多角色。基金会也需要加强品牌的影响力，让不了解的大众看到我们。

“触达公众”没有捷径，公益组织要持续积累对社会问题的认知，形成价值观，扎实地练好项目、社群、倡导等层面基本功的同时，不断地多渠道地传递价值观，让社会认可我们的价值观。从一个个伙伴、到家庭和社群、再到社区和当地政府、以至影响环境、政策、文化和更广泛的大众，这些圈层中的壁垒非常厚，技术和互联网发展也很难加速这一过程，但我们还是要一直行动，像安迪（《肖申克的救赎》主人公）一样，攥紧拳头，相信我们可以打破壁垒，走入社会。

CFF: 您提到基金会要关注“公益”，从心智障碍群体的多样需求中看到社会问题，追求心智障碍议题和整个领域的发展。晓更基金会如何联动社会各界推动政策和社会环境的改变？

李红: 心智障碍者在学龄前后、成人、老龄等等人生周期中有非常多样的需求，面对这么多复杂的问题，我们自认为基金会的资源和能力是非常有限的。因此，晓更基金会的使命是“做心智障碍者权利倡导者”，而非资源和服务提供者，这如何理解？

我们首先要做议题的“搅动者”，与社群长久地相伴，在递送服务或组织活动等场景中关注到心智障碍者家庭直观的需求，听到真实的声音。而基金会的重要能力是将个体独自面临的需求和挑战转化为群体性问题去理解，让社会问题显性化。

社会问题初步浮现之后，晓更基金会通过一系列研究研讨，识别、联络众多的问题相关方，进一步厘清问题并呈现初步的解决方向和方案。一些人会说这并没有把资源和精力直接用在受益人身上，这有价值吗？我们认为非常有价值，通过搭建这些场域，基金会是在凝聚同行伙伴、专家学者等各方力量，在这些共创研讨交流中厘清问题并得到共识，让价值得到流动，让解决方案能够越来越被清晰化。

大家的意见会成为未来要探索的业务方向，或者转变为向政府部门提出的政策建议。

去年，我们举办了很多场研讨会，小的十余人参加，大的百来人参加。其中一场关注心智障碍者的养老问题。

家长老去、离去了，孩子怎么办？这就涉及特殊需要信托、社会监护等议题，这些议题都很新，实践很少。我们与养老领域、法律界、金融机构一起来办会，和家庭们一起交流，把问题的相关方都裹入其中，为大家申请设立信托提供必要的支持。在个案中，我们又看到了法律和政策上的空白或是不足，便带动一些学者提出建议，通过人大代表政协委员的提案建议去影响政策。

如何让问题和解决方案被更多人看到？作为倡导者，我们在努力影响公众对心智障碍者的认知，改变政策，让问题的相关方能够听见群体自己的声音。在搅动议题领域的同时，我们会看清哪些地方缺少资源或是大众的关注，结合业务来搭建公众可以看到我们的场景，通过为一个个家庭提供必要的支持和陪伴，带动相对庞大的社群网络一起去让社会听到我们的声音。

我们的很多公益项目都创造了与心智障碍群体接触的场景，其目的就是让公众和社群在一起。公众在帮助社群的同时，能更深刻地体察他们面临的问题。我们会一起筹款，会联动媒体、企业一起面向公众做倡导，在日常生活和服务场景中，居民们也会看到我们。我们的很多家长自己是受益人，又是志愿者，又是传播者和倡导者，来自高校、企业、社区等等的志愿者也可以发挥自己的社会身份支持公益。

CFF: 心智障碍者群体的需求和面对的问题是复杂和多样的。为积极开展政策倡导和公众倡导，基金会自身需要有怎样的能力？

李红: 整合个体化的需求并转化为可操作的解决方案，这需要公益组织通过公益项目和产品来回应。

晓更基金会成立不久，我们就恰巧进入了互联网筹款赛道。我们全国各地有那么多社群组织，但要有一个凝聚大家的手段，将需求共识转化成目标共识，通过一些公益产品和服务手段来实现目标。我们便开展了“融合中国成就阿甘梦项目”，项目直到现在又有8个子项目，既支持各地家长组织、互助小组的专业成长，也一起传递“融合”的理念，支持心智障碍者出现在社区、校园、职场，让社会更关注心智障碍者群体的权利提升以及家庭需求。在这样的项目设计中，家长组织们既是受益人，也是行动者和筹款者。腾讯公益、阿里巴巴公益、博世中国、壹基金等公益伙伴也加入其中。

心智障碍权利这一议题是个非常复杂的系统。我们将大问题拆解为很多子议题，通过一个个公益项目去系统性地回应。

回到群体本身，从年龄段来看，国家对学龄前及学龄段的政策保障、社会服务供给比较充分且在持续完善。但义务教育阶段一结束，心智障碍者就无处可去了，政策补贴锐减，服务供给匮乏，家庭的付费意愿也急剧下降，这时怎么调动社会资源、公益资源、政策资源、以及家庭需承担的部分成本来构建心智障碍者保障体系，让他们即使在学龄段后也能得到支持，让他们能够体面、有尊严、有发展空间地生活？

以融合教育为例，我们早在十三五期间就大力倡导国家关注融合

▼ 各地家长组织们通过网络中的各类活动，相互看见和相互支持。（图/李红）



教育，也的确看到了相关政策的出台，心智障碍孩子入学开始变得容易。但是，入学之后，他们能不能学好，相关支持是否到位，还是个未知数。这不是出台某个文件就能解决的问题，还关系到学校管理者的意识、老师的专业能力素养、校园文化等等一系列挑战。另一个例子是儿童阶段的心智障碍筛查康复，家庭承担成本很高，服务质量也不尽人意，这些都不是单靠政策就能解决的问题，需要探索多方合力的保障体系。

当目光扩展到全国，多达 60% 到 70% 的心智障碍儿童都生活在农村，他们的资源和机会更受限，面临的挑战更复杂。

晓更基金会和各地家长组织们是靠家庭、社群来驱动的，开展的业务原本局限于城市区域，当我们走向农村，这一套模式就不管用了。很多农村孩子由隔代长辈照顾，父母不在身

边。一个村子里的心智障碍孩子通常就一两个，难以形成社群。除了在触达心智障碍群体上面临挑战，专业资源极为匮乏如何解决？特殊学校、乡镇社工站理应处于残障群体照料的第一线，其会不会关注心智障碍群体的需求？我们怎么与其接触，价值观念有什么异同？我们能发挥什么独特作用，以此与大家形成合力？作为议题倡导型组织，我们不是靠自己来满足所有需求，更多是找到、联系问题的相关方，催化合作来切实改善群体的状况。我们当前正在一些农村进行项目试点来关注心智障碍问题。

晓更基金会 2024 年的工作基调是“克难攻坚”，不论是在组织发展层面还是议题推动层面，我们都还处在发展期。与要解决的社会问题相比，家长组织项目网络及晓更基金会的现在的成就只能说是万里长征中最初的那几百米，路还很长。

CFF：自组织是晓更基金会的基因，社群工作是晓更基金会的基础。从社群运营到联合倡导，家长组织们如何参与到政策倡导和公众倡导工作中来？

李红：各地家长们基于强烈的需求、诉求和本能驱动，很多都做过倡导，起初可能是一些家长联名反映诉求，然后得到当地政府的认可和回应，去解决具体的问题。比如，有的地方给心智障碍孩子的康复补贴只到 6 岁，但有些孩子在入学之后仍需要持续性的康复支持，那么家长们就会广泛提出诉求。

当家长们相互认识，意识到种种需求在群体内广泛存在，就会一起组织公益活动，把需求共性化、显性化。家长们可能并没有非常清晰的理论体系，但会自发形成了一套工作流程。有想法、有能力的家长，会带动大家

将诉求合理地表达出来；社会资源比较丰富的家长会联系到行业专家，更系统地梳理、呈现需求，再借助各种人脉资源和渠道与外界沟通。我们了解到，这些各地倡导工作的成果可能是相应具体问题被直接解决，或者是通过政策得到回应。

家长组织项目网络现在有近 300 个家长组织，分布在全国各地。我们问各组织从网络中获得的最大收获是什么，其实并不是筹款额，而是通过丰富的交流学习活动结识了其他地区的家长组织，得以学习方法和经验。某地有好的服务模式和理念，那么其他家长组织就会借鉴。某地出台了一个利好的地方政策，那么其他家长组织就会依据这个政策与本地政府沟通。

这些不同地区家长组织的行动和成功经验，包括失败的教训，其实都是我们共同体的财富。

相较于家长组织们从需求出发的倡导策略，由专职团队运作的晓更基金会则更侧重站在系统视角看待问题。很多家长组织是“因需而动”的，但其中蕴含着张力。比如，在很多地方的家长组织中，往往是有能力、有背景的家长成为主导，他们的需求往往也主导着组织的需求，并不一定能兼顾到群众。

晓更基金会不仅要看到北上广，也要看到更广泛的小县城。我们在资源和政策倡导上的投入要兼顾到整个群体的利益。刚才我提到了特殊需要信托，这最初是由一些经济基础较好的家庭和北大金锦萍老师等专家学者推动的，我们也为大家联系相应的平台和机会。但是，信托之外还有很多

棘手的问题，我们会将这些需求通过公益项目表达出来，让它变成社会需求，再引入社会资源来回应。

作为议题的“搅动者”，我们不断地引入、搅拌内外资源，既让社群内在的联系更加紧密，又让外来的和新的东西成为我们的一部分。我们不断引入更专业的力量去支持我们的社群在本地发展。比如，有些家长组织发展到瓶颈期，我们就会嫁接行业专业组织，帮助这些家长组织梳理方向和战略。我们还会嫁接一些高校学者、人大代表、政协委员等。我们会将基金会开展传播、筹款及项目的经验提供给家长组织，也需要记录、整合家长组织们的经验，促进相互分享。在倡导之路上，晓更基金会与家长组织们的相互陪伴是很长久的。

CFF：为了让更多人看到、认同、支持晓更基金会的愿景，品牌建设WithValue 倡导是基金会重要的工作。您如何理解品牌对公益组织的作用？

李红：我们在品牌建设上的思路是“1+1+N”，第一个“1”是家长组织网络，既共同使用“融合中国”品牌，也有各自的品牌及活动，晓更基金会也可能会参与、支持大家的品牌建设。

“1+N”则指晓更基金会及外部伙伴。网络本身是我们重要主体，但为了回应宏大的愿景和使命，需要引入行业内外更多的相关方和行动者参与其中。

举个例子，“爸爸论坛”源于温州的一个家长组织，核心成员全是爸爸，而更多家长组织以妈妈为主。大家的诉求是希望心智障碍者的爸爸们

能够更多地参与到家庭和社群中，为此，这个组织提出了举办“爸爸论坛”的设想，并获得了晓更基金会的支持。连续举办几年下来，“爸爸论坛”已经形成了较大的品牌影响力。天南海北的爸爸们会来到会场进行分享，等他们回去后，又能影响其他的爸爸，每个人都是一个火种。

另一个例子是“唐味人生”，大部分家长组织关注的是自闭症谱系，而一个专注于唐氏综合征人群的家长组织也提出了被看见的需求，晓更基金会秘书处支持这家组织策划了“唐味人生”品牌，在每年 3 月 21 日世界唐氏意识提升日时举办活动，邀请的很多嘉宾都来自网络和基金会。这个品牌既是基金会的品牌，也是网络的品牌，更是这一家长组织的品牌。我们也希望能渐渐减少晓更基金会或网络的参与，让“唐味人生”变成这一家长组织的有特色的品牌。

我们的内在逻辑不是要彰显晓更基金会，也不想强调网络共同体的规模。而是希望家长组织们能在本地不断提升影响力，或者能在心智障碍者权利的某个子议题中有所成就。我们陪伴着很多家长组织从无到有、从小到大，这种陪伴是我们的基因，能够帮助伙伴组织成长就是我们达成使命的一项指标。

相应地，我们在传播上更强调社会议题和群体需求，通过与媒体、自媒体、商业品牌的合作，心智障碍群体的故事和公益项目带来的社会变化可以被看见。我们不是特别关注家长组织和基金会的品牌是否出现。当然，在研讨会等专业场景，我们还是会强

调在议题领域的专业性，藉此提升品牌的价值。品牌的影响力增长也有助于我们拓展跟资源方的合作。

CFF：心智障碍者社群的故事近年来不时成为媒体和社会热点。您在受访时提到，传播要更聚焦，从要解决的社会问题出发传递公益项目。为什么这么讲？

李红：在公共传播层面讨论心智障碍议题及更广泛的残障议题，一直以来的难题是“如何改变社会叙事”。

简单化的叙事无法反映问题的复杂性。无论是政府、公益组织还是追求公平正义的媒体，当社会事件发生时，理应看到问题背后的整个系统，但遗憾的是很多时候并没有。论及自闭症，很多媒体会报道患自闭症或孤独症的“天才”，也会报道这些孩子被联名驱逐出学校。但我们更应探讨自闭症孩子为什么有在普校接受教育的权利，探讨特校与普校的差别是什么，普校要如何改革才能既适应自闭症孩子的需求，又不对其他孩子造成干扰。

相关社会事件发生时，媒介往往缺乏一个完整的、正确的叙事逻辑，局限于故事本身，并不会深入探究问题根源，一部分原因是为了迎合大众读者。在流量至上时代，如何权衡媒体想要的可读性和公益组织想要的专业性，让大家不用错误的叙事逻辑讲故事，让问题的解决方案、公益伙伴们的行动等等展现出来？这需要公益组织有意识地在工作中去塑造这些叙事，并主动与媒体产生合作，找到双

方的契合点。

当媒体和公益组织合力将社会问题呈现给政府和大众后，更多的工作需要持续探讨和被通过公益项目解决。例如大龄心智障碍者的安置问题，离开校园后，Ta们能去哪里？这一议题在近两年被广泛关注，但还需要更深度的探讨，把问题本身及背后的复杂脉络揭示出来，并通过公共传播让大家一起讨论、看到困境和出路在哪里。

CFF：2017年以来，基于深厚的社群基础，晓更基金会在联合筹款上取得了不俗的成就。晓更基金会在联合筹款上有什么特点？

李红：据我观察，大家都希望在互联网筹款领域塑造出议题的影响力，但在实际落地上又很难跳出互联网的逻辑。互联网筹款对项目 and 资金的颗粒度、精准化、时效性提出了很高的要求，但推动议题发展需要长久的努力。公众也越来越希望公益项目的财务更加透明直观、短视频等媒介的兴起也要求公益传播内容更有吸引力。这些趋势对于公益组织管理项目增添了很大的挑战。晓更基金会也时常反思我们在创新、信息化及数据化方面做得还不够，不能更直观地呈现我们的成果来激起公众捐赠的意愿。

社群是晓更基金会的核心，也是筹款的主体。依靠家庭带动身边的人，获得的次捐比较多，在有配捐激励的活动中也能快速动员公众。但这种筹款模式的优势越来越弱，未来可能无法满足我们想获得更多资源的需求。

与次捐相比，我们的月捐做得就

不尽如人意，正如我前面提到的，心智障碍议题要突破“私益”和“互益”，打破重重壁垒进入到“公益”是很难的。另一方面，进入互联网筹款平台的瓶颈也在上升，平台倾向于筛选“好项目”，如果项目与平台不匹配，公益组织就不得不思考如何发展更多元的筹款资源。

我们也有来自企业和高净值人群的资助，但规模都非常小。很多关注残障议题的企业基金会也更倾向于自己执行项目，或者与残疾人联合会和福利基金会合作，很少会选择资助另一个专业型社会组织。

CFF：从募到用，筹来的捐赠资金是否能满足不同地域、不同境况的心智障碍者需求？另外，对于那些资源和机会更加受限的心智障碍家庭群体的需求，您认为晓更基金会和社会各界可以如何更好支持大家并促进其参与？

李红：在支持沉默的大多数，或者说资源和机会最受限的欠发达地区的心智障碍者群体上，我们刚开始在一些农村地区启动试点工作，希望两三年内能够梳理出基本的路径，摸透需求，探索初步的解决方案。未来我们将进行筹款和更多项目尝试，开展研究并形成针对政策的提案建议。研究的成果并不一定是切实的行动方案，也可能是厘清群体面临的问题症结所在。

对于已能触达的群体，晓更基金会也在思考如何更好地整理需求，匹配所筹集来的资源。在丰富心智障碍

者参与社区的方式，促进家庭之间的互助交流，提升学校及老师的接纳度等方面，我们的确取得了成效。但心智障碍者所面临的问题并不是通过直接的公益产品递送就能解决的，还需要与议题领域的其他伙伴共同努力，创新解决手段，才能系统性地解决群体的问题。例如，我们已在关注“特殊需要信托”，满足一些家庭自身的需求，而未来我们也可能开发更多慈善资源，设立慈善信托去专门用于紧急性安置无人照料的心智障碍者，或用于孵化现在最匮乏的大龄心智障碍者养老服务。

近年来，不少新的社会力量加入了残障及心智障碍议题的行动。比如说星巴克公益基金会在残障就业、社区融入等方面有不少行动；《无障碍环境建设法》颁布之后，公共传播和企业等领域对无障碍议题的关注度也有所上升。特别是很多互联网企业，如腾讯、阿里和字节，都在强调用技术让社会更美好；在信托等方面，很多金融机构也加入了这个议题；有些地方政府在推动社区建设、关注“一老一小”人群需求时，也会带上“一特”。作为公益人和行动者，我看到社会组织的长期努力已经带来了很大改变，在残障议题领域大家还有很宽阔的空间。

CFF：我们也看到一些为心智障碍者筹款的公募机构频繁购买“卖惨广告”，在微博、抖音等平台发布广告。您如何评价这类现象？公益机构在开展群体救助筹款时应把握哪些原则？

李红：公益组织，不管从事哪个议题领域，终极目标都是让人平等地享有尊严。哪怕是为了满足受益人需求，不顾及其隐私尊严都违背了公益组织的宗旨。公益组织用传播手段讲述一个个受助个体的故事，和读者产生共鸣，从而激起捐赠意愿，这与一些组织无节制地卖惨或暴露受益人隐私是两码事。在现在受流量驱动，不断创新的传播环境下，公益筹款更是需要遵守最基本的伦理。

有非常多的社群伙伴在与晓更基金会和公募机构一起筹款。在每一次筹款前，我们都会和伙伴组织签署合作备忘录，要求大家遵守各项规定，例如，如需在传播中应用受益人的照片，需要获得肖像授权，并且对个人信息进行保密处理，以最大程度地保护他们的隐私。如果伙伴组织违背了这些要求，我们会永久性地拒绝与其合作。我们日常也会面向社群伙伴开展合规筹款培训，但是由于各个伙伴组织的目的和专业程度不同，很难保证每一个组织都做得完美，联合筹款的发起方一定要在日常持续开展监督。

另外，面向个体的社会救助，和专业化组织基于具体目标开展的公益项目筹款有很大区别。个案筹款理应收一套独立制度管理、制约，执行方需要核实受助人情况，落实财务管理要求等等。我认为这里目前存在着政策漏洞。

CFF：晓更基金会是数百家家长组织、数十家枢纽组织、更多公益支持者之间的协调者。未来，您期待基

金会如何支持更多伙伴一同发出声音，带动社会各类广泛参与？

李红：我们希望进一步促进家长组织网络内的生态活跃和健康发展，包括提高议题的影响力、增强项目的专业度、以及促进网络活跃度。我们还会设计更精细的公益产品，不管是项目产品还是筹款产品，来让我们“亲近家庭”，更直接地触达和回应一个个家庭的痛点和需求。

在刚才所谈到的农村和大龄这两个困难议题上，我们期待联动更多网络外的同行伙伴以及跨界伙伴来共建议题，欢迎大家贡献资源或是专业智识。

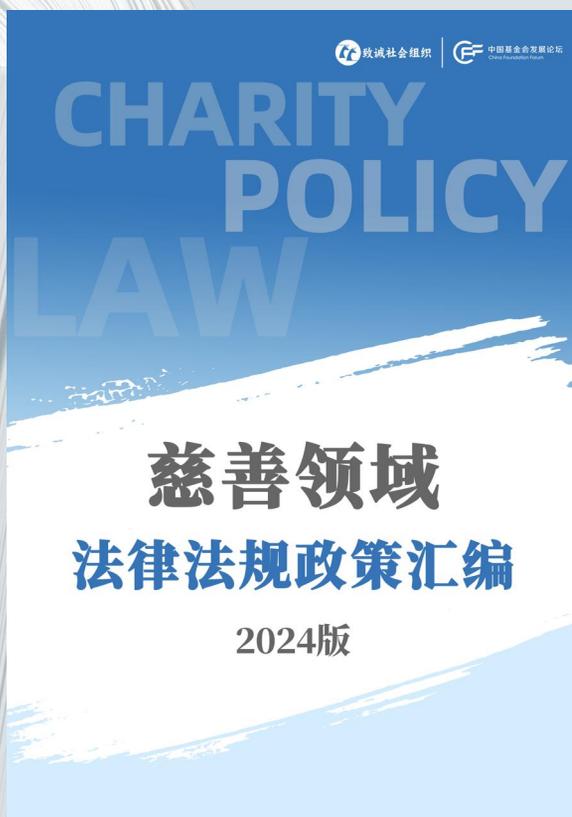
对于刚刚进入某个公益议题的伙伴，我特别想说，如果我们期待在某些议题上能够有系统性的变革，那资源永远都是匮乏的，但是大家可以互相交流学习，让已有的资源发挥更高的效能。我也希望有更多具备谦卑意识的资源方和行动者加入，走入并深度探索社会议题，塑造深度的价值。我们需要有勇气做一些没那么容易找到答案的事情。☞

违规募捐行为分类及 法律问题分析报告

中致社会发展促进中心 北京基业长青社会组织服务中心



扫码至官网下载阅读
CFF2024 年度业务成果



好的慈善，不应犯 GDP 主义的错误

文 | 杨团

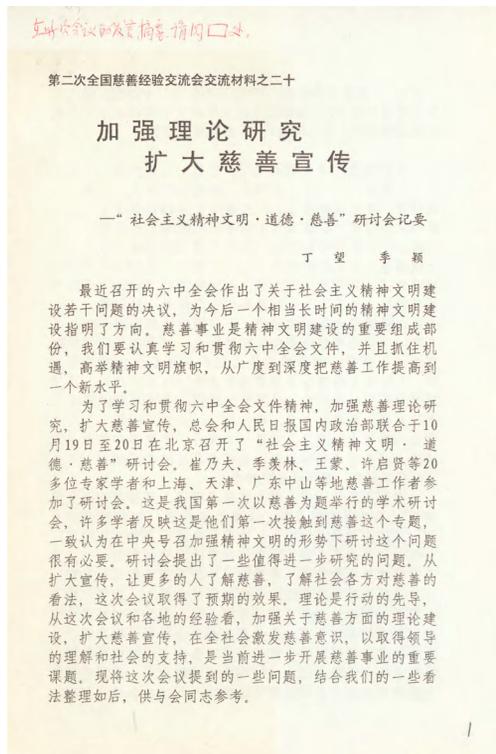


本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处长青文献图书馆项目组，于2024年6月对中国社会科学院研究员杨团在“主编来了”第二期沙龙活动的深度访谈文稿。“主编来了”系列沙龙活动首期于2024年4月推出，通过邀请长青文献图书馆馆藏图书资深主编，面对面畅聊经典公益慈善类图书及其背后的故事，帮助参与伙伴拓展知识的宽度和思想的厚度。

CFF：1996年10月19日至20日，在中华慈善总会与人民日报国内政治部联合召开的“社会主义精神文明·道德·慈善”研讨会上，季羨林先生说，“慈善可以是很高的层次，无私奉献，也可以有利己的目的。为慈善付出的可以很大也可以很小，可以是金钱，也可以是时间或其他，包容度很大。不管在什么条件下，出于什么动机，只要他参与了，他就开始了他的道德积累。所以我主张慈善不要问动机。”您如何看待做慈善的动机？

杨团：我参与了那场研讨会的筹备和组织，筹备期间先是与崔乃夫会长（时任中华慈善总会会长）讨论，得到他的同意后，我去邀请的专家。我们请来的专家里面，最难邀请的是季羨林和王蒙。

《加强理论研究 扩大慈善宣传——“社会主义精神文明·道德·慈善”研讨会纪要》材料第1页。（图/长青文献图书馆）

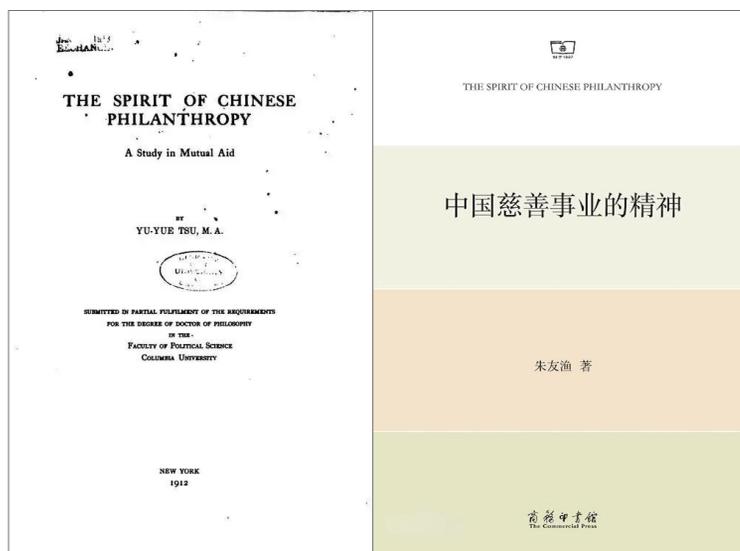


关于慈善的动机,崔乃夫曾明确提出“随手”慈善的观念。我们不应将慈善视为高高在上的行为,慈善应是老百姓的,是大家发自内心愿意参与的。这种慈善并非职业慈善,而是人人都有善心,人人都可以因为自己的善心而进行慈善活动。不论是捐赠,还是扶起路边的老人,这些都是善的道德品质的自然流露。我们需要弘扬和扩大这种行为,从而支持和帮助它发展成一个拥有专业人员和丰富活动的领域,并进行有关慈善的各种讨论和推动。

例如慈善“一日捐”,最早起源于美国,后来传到香港。香港公益金的英文是社区信箱,体现了美国发起的“联合之路”关注基层、关注社区的原意。无论是捐款、捐衣服,还是提供理发服务,都是很自然且普通的社区活动。为了使这些行动能够有更多资金帮助更多的人,就形成了全民参与的筹款规划。“一日捐”就是一种全民参与的筹款活动。它像节日一样,大家组队上街走路,沿途有人提供水,当地议员加油助威,成为一个欢乐的社区集会。通过这种方式,大家快乐地参与慈善活动,把资金募集起来,用于社区需要的用途。

崔乃夫会长对慈善的理念让我受益匪浅。既然慈善的本质源于人的善心,那么,不将慈善局限在狭窄的专业领域,而使其进入所有人的心中,成为所有行业的一部分的“善”来源,应该是合理的、可行的。尽管慈善事业需要有专业人员和组织去执行,但慈善应成为国民意识中的重要组成部分,并成为每个人的底线。一旦强制慈善,就会与慈善的初心背道而驰。1996年,我们那次研讨会在光明日报理论版发了头条,明确指出“慈善是社会主义精神文明建设的重要组成部分,是一种高尚的道德”。我们今天要宣传慈善,给予做得好的企业家和个人一定的地位,这是激励公众参与慈善事业的正确方式,而不应该用行政命令的方式。

因此,我同意季羨林先生在研讨会上的观



▲ 1912年,朱友渔向美国哥伦比亚大学提交了中国留学生在西方的第一篇社会学博士论文《中国慈善事业的精神——一项关于互助的研究》(The Spirit of Chinese Philanthropy: A Study in Mutual Aid),阐述了中国慈善的思想根源和具体实践,并以对新时代新人民精神的期许,展望了中国式慈善的新蓝图。左图为原论文封面,扫描自哥伦比亚大学图书馆(图/Internet Archive);该论文原为英文版,由中山大学中国公益慈善研究院译出并于2016年出版,右图为《中国慈善事业的精神》中文版封面,商务印书馆2016年1月第1版。(图/长青文献图书馆)

点,慈善的动机不应被过度质疑。我们应倡导和鼓励更多人参与慈善,不问动机,只看行动。通过这种方式,慈善才能真正成为社会的一部分,惠及更多人。

CFF: 一百多年前,朱友渔在《中国慈善事业的精神》一文将中国式慈善分为三大类:一是向贫民提供帮助的慈善(救济老人、儿童、病人等),二是通过实施救济和保护的方式实现社会互助(宗族义庄、同善会、会馆、商业手工业行会等),三是通过居民自愿合作方式促进民众福祉和公民改善(免费教育、应急安全保障、无偿公共服务、人民地方自治等)。对此,您怎么看?

杨团：朱友渔的书主要讲述中国的民间慈善，强调自愿性。他的分类还可以细分，比如人民地方自治已带有“公”的组织色彩，不再完全属于纯民间范畴。第一类向贫民提供的慈善活动是最多的；第二类是中国传统的慈善组织，如义庄、同善会等，都有组织化的特征。

朱友渔的分类虽然在事实层面比较准确，但分类和提炼有些问题。他讲述的是中国传统慈善，既有古代的，也有近现代的。这些慈善活动包括免费教育等新概念，是由知识分子推动的；而人民地方自治则类似于地方政府的行为；古代还有一些慈善活动，比如办粥棚，既有官方也有民间的力量参与。

自秦始皇以来，中国一直有强大的中央集权政府，同时存在地方自治。过去“皇权不下县”，县以下由士绅、乡贤等自治，这种基层自治与上层政府结合良好。民国时期，乡里有乡公所，虽不是政府机构，但有类似公务员的官员。

中国的慈善是“大慈善”。历代王朝都对老百姓有让步政策，特别是在灾害时期。中国有“救急不救穷”的传统，即遇到譬如灾害的急事必须救助，但不应该因为贫穷而救助，以免造成受助者的依赖性。这是中国慈善与西方慈善在救助贫困方面的不同之处。

中国在救灾方面的慈善公益最为发达，并且政府和民间共同参与。中国历代政府一直在赈灾方面发挥着重要作用，这也是中国慈善不同于西方慈善的特点，也引发了对政府参与慈善的不同看法。

慈善公益是每个人的责任。政府作为公共部门应参与其中，但在执行中需要明确边界，避免滥用纳税人的钱；慈善公益组织应有明确目标和边界，专注于自身能力范围内的工作。政府主要负责监督，确保公开透明，并在某些议题上与慈善公益组织协同合作；慈善公益组

织需要独立运作，通过自身努力和智力支付成本，而不能过度依赖政府的资助，以免在政策变化时面临巨大的挑战。

慈善公益领域广阔，涉及许多不同行业。每个年轻人都可以在这个领域找到适合自己的位置，通过不断学习和积累经验，找到最适合自己的行业。

CFF：在历时近9个月的调查后，民政部于2024年6月11日发布对中华少年儿童慈善救助基金会有关问题调查处理情况的通报。可以说，儿慈会事件直接影响了慈善法及其配套法规规章的修改。在慈善法治发展过程中，慈善领域的重大舆情事件扮演怎样的角色？在危机中能否看到转机？进一步全面深化改革对慈善领域意味着什么？可否期待下一步会有宽松的氛围？

杨团：慈善很宽广，在一定意义上，慈善可以嵌入和渗透到所有事业当中。由于其专业性和组织上的法制性，慈善常被视为一个相对独立的领域。因此，慈善领域内部出现的问题需要该领域自身来消化。近年来，经济社会整体发展趋严，特别是国际形势的紧张，国家对党政干部要求的日益严格，慈善领域的监管也在加强，这种状况可能会持续较长时间。如果说转机在于放松管制，我认为这种可能性不大。

关于重大舆情事件的影响，我们可以类比2011年对中国红十字会影响深远的“郭美美事件”。当年还发生了中华慈善总会的所谓“尚德门事件”，以及中国青少年发展基金会的“中非希望工程”事件。这三件事都涉及慈善组织的外部筹款和捐赠矛盾，引起了慈善领域内部管理人员和外部群众之间的分歧。内部人员往往认为问题不大，而舆论则觉得慈善界面临巨

大危机。这种认知上的不一致，也是导致公众对慈善组织信任危机的一个原因。

在这些事件中，有一些人专门揭露慈善界的负面问题，推波助澜。例如，2012年儿慈会的“小数点事件”。还有人专门针对慈善界的知名人物，引发社会关注。通过这些事件，公众对慈善界的认识更加集中，尤其是负面问题得到广泛关注。“郭美美事件”的社会影响力非常大，至今中国红十字会仍未完全从舆论漩涡中恢复，尽管事实证明中国红十字会在这件事上并没有直接责任。

这些事件反映了公众对慈善组织的高度期望和严格要求。老百姓普遍将慈善组织视为道德高尚、纯粹的象征，不允许有任何玷污。这样一来，一旦慈善组织出现问题，公众反应非常强烈，往往缺乏理性和公正的判断。

这次中华少年儿童慈善救助基金会的事件，虽然公众关注度不及2011年的那次事件，但实际上这次事件才真正值得关注。之前的几次事件虽然与慈善组织有所牵连，但并不像这次事件那样具有实质性的问题。儿慈会9958儿童大病紧急救助项目在获得大量捐赠的过程中，通过一套隐形的指挥逻辑操作家长群来刷单，确保获得筹款量第一名。这里面深层次的问题在于，慈善组织的底层逻辑和道德标准。慈善公益界自身应当了解和检讨的深层逻辑问题是，为何慈善公益组织能够在极短时间内筹集到如此多的资金？以商业筹款手段做公益筹款，可以说彻底颠覆了慈善捐赠的逻辑，虽然看似成功，却突破了慈善的底线。

对这种问题的认知主要在于慈善界自身，因为外界并不理解其中的操作逻辑。慈善法治完善的过程中，必须要明确角色和危机，必须认识到这种底层逻辑问题为何会毁掉整个慈善事业。例如，大病救助几乎成为所有知名慈善

组织的重点，因为大家认为这是一个巨大的筹款机会。各种平台如水滴筹、轻松筹等在这领域取得巨大成功，使得其他组织纷纷效仿，但目标和目的并不纯正。慈善界需要认真思考，什么才是好的慈善。慈善事业也有中道即“善”道。

再有，随手慈善是否一定要发展成职业化慈善？慈善事业作为一个领域而不是一个行业，是否可以再细分成多个行业。例如图书馆、情报研究等基础设施，可以归入研究行业；基金会论坛可归入基金会组织、统筹和交流的行业；还可以分社区慈善业、社工慈善业，还有救灾行业，等等。

其实，慈善法已经很努力地站在高处对慈善领域的细分行业进行管理。虽然列了很多条款，但其中许多规定即使只是几句话、一个词，实际上都涉及到了某个行业。法律无法规定得那么细，规范化地落实还得靠行业自身。慈善事业的多类行业如何在危机中看到转机，首先要清楚地认识危机。如果对危机认识不清，只把转机视为政府给予宽松的政策环境，组织才得以生存，那问题就大了。

慈善界在某个阶段有相当多的思路是整体出错了。大家为了大病救助，想尽一切办法通过这些项目从老百姓那里筹钱，甚至受益人和捐款人不分，为的都是捞钱。很多人以往不以为错，反认为这是机会，凭什么不抓住。这样的思维导致了我们在慈善领域犯了类似GDP主义的错误，把筹款当作第一标准。为什么儿慈会受欢迎？就因为筹款第一。**我们用什么标准来看待慈善公益？这个问题是根本性的。如果今天的危机不能让大家从底层逻辑上认识到它涉及的各个方面，包括组织、传播、如何对待捐款人、如何提供服务等，那么危机就没有能够得到真正的解决，以后还会重蹈覆辙。**

非营利组织也是市场经济的一部分

文 | 张翼飞



2024年10月，中国基金会发展论坛（CFF）秘书处“CFF2008”微信公众号特别推出“为慈善争鸣”专栏，作为长期栏目运行，旨在为行业伙伴提供一个公开发声的平台，促进思考交流与思想争鸣。本文是对上海复星公益基金会秘书长、复星国际首席战略赋能官、企业社会责任部总经理张翼飞的访谈文稿。

CFF：2002年，朱传槩先生发表《喜见非营利组织在中国的兴起》的文章，文中谈到非营利组织与市场经济的关系：“中国必须对市场经济有足够的理解，壮大NPO这样的前沿性组织，为的是在市场经济中战胜对手这个总目标。这样，就能认识到NPO是市场经济不可分割的一部分；培育NPO，为的是塑造市场经济的良好基础结构；发展NPO，为的是构筑国内外竞争的有效手段和争取胜利。”

社会主义市场经济体制一直是我们的基本经济制度。你如何看待非营利或慈善公益领域的“市场”问题？社会主义市场经济体制里面，能不能有非营利组织的一席之地？发展非营利组织能否促进更好的市场经济？

张翼飞：我非常赞同朱先生的这一席话，社会主义市场经济体制里不仅应该包括非营利组织，而且应该让他们发挥更加战略性的作用。

我最近几年一直在思考，为什么公益行业不能像民营企业一样发展起来呢？我觉得一大原因是社会公众及政策制定者对公益的认识普遍还停留在初级阶段，没有很好认识到社会组

织（非营利组织）在市场经济发展以及中国融入国际社会经济中的作用。

这两年经济大环境变差，企业捐赠减少，但对公益机构来说可能反而是转型的良机。“穷则思变”，它让更多公益人反思公益和市场的关系，触动、促进公益机构拥抱市场，以事实证明非营利组织在市场经济中的作用。

很多人把公益和市场对立起来，觉得市场只对商业有用，公益是“不赚钱”的，和市场经济有什么关系呢？所以谈非营利组织和市场经济的关系，首先我想问：商业和公益的区别究竟是什么？

徐永光老师《公益向右，商业向左》的书有一个“光谱图”，认为X轴左边尽头是公益（社会效益最大化），右边尽头是商业（经济效益最大化），中间是社会企业（兼顾社会、经济效益）。好多年前第一次看到这个划分，我感到豁然开朗，但现在又感觉不能完全同意。

公益是“用系统性的手段解决社会问题”，既然公益的目的是解决社会问题，如果有些社会问题能用商业的手段解决（或部分解决），为什么不用呢？**公益和商业不是不相交的两条平行线，公益对商业手段是开放的，好商业和好公益殊途同归**，国内外“义利兼顾”的案例也数不胜数。

市场是商业的基础，大家都不会有疑问——哪里有需求，那里就会出现市场。而公益——

创造社会效益



创造经济效益

传统非营利组织	非营利组织+社会创新	社会企业	强社会责任企业	传统营利性企业
---------	------------	------	---------	---------

▲“公益向右，商业向左”光谱图（供图/张翼飞）

无论对于捐赠人、执行者还是受益者，或对于 NGO、政府还是企业，不同的人都有需求。只要有需求，就会有“看不见的手”，而现在公益行业的管理上我们更多看到的是“看得见的手”，基本没有人研究“公益市场”，即人们在做公益和被帮助上有什么需求。

我相信，公益同样有市场，有产品，有生产者，有客户，有渠道，有竞争。它和商业会有分工，有合作，共同构成市场经济的组成部分。在这方面，我们的研究太少，朱先生的洞见是很好一个起点。

德鲁克说过，商业的四个基本问题是：找到顾客，明确为顾客创造什么价值，如何匹配自己的能力为顾客创造价值，从顾客那里获得自己应该获得的价值。这四个问题对公益同样适用。

公益机构擅长分析问题，但可能很少分析过产品和市场，现在公益机构亟需要做的是：第一步，梳理、整合手上所有的资源，基本上可以概括为“人、财、物、货、场”5个方面；第二步，思考并找到对这些资源有需求的“客户”，拓展合作关系；第三步，孵化、促进有社会价值的商业的发展，尽快形成有自身特色的可持续模式。

CFF：在社会主义市场经济里，商业和公益的角色分别是什么？它们如何相互补充、相互促进？

张翼飞：我们一般说商业的角色是提供产品，提供服务，同时通过竞争来提升效率，而公益更多是促进公平，即让市场竞争中的弱者也能有尊严地生活。效率提升了一定以损害公平为代价吗？反过来社会更公平了一定会降低效率吗？答案显然是否定的。另外，公平本身也存在效率问题：如何用更少的资源实现更好的公平？在这一点上，公益尤其要向商业学习了。

商业和公益，本质都是创造价值。商业创造的价值，一是通过买卖“量化”“货币化”，产生的价值相对可见（当然这个过程中可能产生各种负价值，比如环境污染等）；二是通过标准化和复制等让“价值创造”规模化；三是必须搭建一个产品或服务从生产到销售、使用完毕的闭环系统，这个闭环系统里每个关键节点都要有收益，这个体系就能更新迭代、自我运转下去。**标准化生产、持续拓展客户、基于用户需求的不断迭代、规模化、价值链等，这些对公益同样适用。**

我们面临的问题是捐赠人投入资金、工作人员及志愿者投入时间和精力到底获得怎样的回报，产生了什么样的价值，罕有量化。原因一方面公益服务中往往不直接产生现金流，量化需要更多的外部介入及更复杂的技术和设计才能达到；另一方面很多人希望公益尽可能“纯粹”，所以排斥量化和货币化。这两者相加导致公益过程中相关方的投入与产出普遍被漠视。比如公益机构的员工付出了劳动，创造

了价值，应该获得相应的回报，但现实是行业从业人员普遍低收入，“做公益就应该不拿报酬”甚至被许多机构负责人作为 PUA 和“剥削”员工的话术和工具。

CFF：为什么这么多人普遍低收入却又一直留在行业里？

张翼飞：我觉得这是“弱者思维”在起作用。我们的公益叙事停留在：他是弱者，所以应该被支持；我们的行业叙事也变成：我也是弱者，所以也应该被支持。许多人把公益慈善理解成弱者的游戏，把商业理解成强者的游戏，作为“弱者”的社会组织就应该得到作为“强者”的企业的无理由支持。有不少社会组织的负责人，非但不以没有成长起来为耻，反以没有成长起来为荣，习惯了被别人支持，舒服，不用力，甚至为了显示“我是弱者”做很多“装扮”。此外，监管部门也把它定义成一个“弱者”的行业，显现出越来越强的道德和自我约束要求，而不是充分放开，通过市场竞争进行规范。

做一个比喻，这个行业里大部分人都想做孩子，不想长大，不想自立。习惯于：我要做一件“对社会有益的事”，企业得帮我，政府得帮我，社会得帮我。一开始 Ta 的确得到了很多帮助，但如果 Ta 没有把这些支持当成一种成长的契机，让自己尽快“自立”起来的话，未来会越来越难。

大家要明白，不再是会哭的孩子有奶喝了，只有明白了再怎么哭也没奶喝，才能真正迈出自立的第一步。在越来越残酷的外部环境下，想要生存，必须要成长起来！

为什么不能说“我要成为强者”？我们的社会组织要有底气说，我要想办法拿到更多的资源，创造更大的价值。

CFF：“弱者思维”是怎么形成的？市场

经济体制改革推进几十年，为什么非营利领域仍然停留在以前？

张翼飞：我们以前之所以形成“公益与商业是对立的”“公益是免费的”甚至“免费的就是公益”这样的观念，是因为我们国家曾经很穷，设想一下四十年前、甚至三十年前，当联合国旗下各机构及国外的 NGO 进来资助的时候，那时大家的确都是弱势群体，没有什么区别。

但经过 40 多年的发展，尤其是脱贫攻坚之后，多数人不再是弱势群体。如果现在还停留在“公益与商业是对立的”“公益与市场经济无关”，还倡导“公益是免费的”，是一件很滑稽的事，这是对这个行业所创造的价值及捐赠人、从业者投入的漠视。

此外，如果公益行业不与市场接轨，尤其是倡导“公益等于免费”，还会带来一个很大的问题，就是没法甄选用户。免费的为什么不要呢？这导致你不知道到底谁是真正需要这份“帮助”的人，最可能是这个机构相关人员社交圈里的人，而不是真正最需要的人。

CFF：商业相对比较清晰，就是客户（用户）来买单，但公益慈善领域产品的买单者（客户）与使用者（用户）是分离的，从捐赠人到受益人的链条比较长，闭环成本高。也许是这个原因，导致了当前的局面。

张翼飞：公益为什么难，就是因为它不像商业那么清晰。比如我刚才说的价值货币化、产品服务标准化，以及流程系统化，在商业中是很清晰的，但在公益领域需要花更多精力去搭建。我认为中国公益已经到了一个新的节点，需要去思考 and 搭建新的模式。

你说的客户与用户分离的模式，我承认是存在的，但这并不意味着我们没有可为之处，反而是探索新模式大有可为。

这种模式在商业中也存在。比如传统媒体，付费和使用就是两码事。付费的是那些投广告的人，而我们看电视、读报纸往往是免费的，或者只需花很少的钱。但媒体行业有一个优势，就是它形成了一个生态，有一系列机构来评估不同媒体的收视率，帮助大家用脚投票。大家爱看的媒体，广告费就可以收得高。

但是，这样的生态在公益行业里怎么架构起来？我觉得现在行业里没有人在谈。大家谈来谈去，无非就是法律法规有什么变化，监管是不是越来越严，公益机构做得纯不纯粹。但没有人去分析我手上到底有什么能力，我能搭建一个什么东西，我能形成一个什么样的系统，能不能成为闭环……复星基金会尝试搭建这样一个系统，但做类似尝试的机构很少。我希望有更多的机构，一起来思考和讨论这些话题。

CFF：上海复星公益基金会的生态闭环是如何形成的？

张翼飞：我理解很多企业基金会的发起人想法很朴实，他们想用公益为自己留一块纯净的“理想家园”，要求公益和商业分开，不求任何回报，不做任何宣传，这导致的结果 doing by wills，对社会问题及资助战略往往缺少深度的思考。

2020年之前，复星基金会基本上也是这样的状态。但疫情给我们带来了改变。尤其2022年以后，来自复星企业生态内部的捐赠只占基金会收入的三分之一不到，剩下的三分之二的捐赠主要来自外部的合作。

作为企业基金会怎么向外部筹款？很多人会问，难道你们申请了公募？其实不是有公募牌照就有人捐钱的，你还得有“流量”。复星基金会不会去申请公募，而是通过开放、共享复星企业生态来达到的。

第一，疫情期间我们跟很多机构合作形成

的联合捐赠模式。疫情初期，我们利用复星集团的供应链能力，在国外采购了很多防疫物资。我们和腾讯基金会、友成企业家乡村发展基金会、中欧校友总会及很多企业合作，把国外的防疫物资采购过来送到武汉。后来疫情在全球蔓延之后，我们又把中国的物资运到全球任何一个需要的地方。包括疫情后的土耳其地震、积石山地震等。一有灾难，就有机构和个人找我们作为物资采购和运送的执行方。为什么复星基金会能这么做？因为我们背后有复星庞大的全球商业体系在支撑。

当然，企业基金会背后都有它的企业体系，很多企业拥有的资源不比复星差，为什么做不了这个事？不是他们没有能力，而是缺少这样的观念或者说因为他们内部的体系不支持。现在，救灾这块业务成为了我们最大的合作筹款来源。

第二个是基层的工作网络。我们做的乡村医生项目，覆盖了中西部78个县。多年来，我们在企业内部招募员工志愿者赴县里驻点，和西部计划合作招募刚毕业的大学生在地工作，最多的时候有80多个全职的队员在县里工作。我们项目支持了25000个乡村医生，他们为1600多万农村居民提供医疗卫生服务。为调动更多资源，增加项目的可持续性，同时扩大影响力，我们一方面跟央企国企合作，在他们对口帮扶县合作开展健康医疗相关项目，另外也跟很多民营企业和社会组织合作，参与到他们的项目执行中来。有一家全国性的大型基金会，我们去年中了一个小的乡村医生培训的标，但执行下来发现我们投入产出比最高，今年的合作规划翻了三倍。为什么我们的投入产出比高？就是因为我们手上有复星医药数十万名专家库资源及遍布全国的服务网络可以为我所用。

我们正在启动一个基层青创项目叫“千乡万店”，希望在中国西部能够培育一批创业者，将全国甚至全球最好的品牌产品带到乡村市场。

这个项目受到好几个跨国企业的启发。比如达能的“营养起跑”社会企业项目，比如依视路陆逊梯卡集团倡导的可持续商业模式“2.5 新视代”。他们原来每年做很多捐赠，但发现单靠捐赠不能完全解决基层的营养、视光问题，于是在慈善捐赠的基础上引入商业模式，改捐为卖，专门开发面向基层的低价产品，到乡村招募年轻人合作，既在当地创造了新的就业机会，又将产品和渠道下沉，让脱贫后的基层百姓用得起好产品。

2023年6月，我们和依视路基金会在云南启动了一项合作，就是鼓励有条件的乡村医生加入“2.5 新视代”项目，学习视光知识，增加配镜服务，同时也在当地招募年轻人开眼镜店。传统的公益项目每年投入上千万元、调动数百名员工奔赴贫困地区做全免费的视力筛查验光并捐赠眼镜，这种模式虽然提供了一次性的帮助，但无法为当地人提供持续的服务，并不能真正解决贫困地区百姓的视光问题，而“2.5 新视代”就是要通过商业资源下沉给基层百姓提供持续的服务，并赋能乡村商业网络发展，相

形之下，到底哪一种方式更有效更可持续呢？

基于这些思考，我们多次到西部很多省份开展了调研，有一些基本发现：脱贫后基层百姓的总体消费力是在上升的，但存在许多错误的消费观念，比如整箱整箱地买“营养快线”等饮料给孩子补充营养；假冒伪劣产品充斥基层市场；国家免费发放的营养包等因为口味问题少为人用，经常闲置直至过期。

因此，通过“千乡万店”的试点，我们希望逐步搭建一个覆盖乡村基层的销售网络，把好产品带到乡村去，不仅提供当地就业，增加收入，也能帮助企业实现市场下沉，这难道不是更持续的乡村振兴吗？

对复星基金会来说，除了应急救援和基层两大业务，我们也开始试水开展海外社区公益行动，帮助中资企业在其海外的社区里开展教育、医疗、青创等“小而美”项目，让当地居民更有获得感，并提升企业在当地的认可度及ESG绩效。在中资企业纷纷出海的风口下，海外公益完全可以成为中国社会组织新的增长点。

这几年，复星基金会通过实践发展出了一套“一体两翼”标准，要求所有项目在有充实的项目内容的基础上，需要在计划的时间内实现品牌影响力和资金闭环能力。如果每个项目都能实现资金闭环，那项目、机构、团体都能持续向前。

我们也是遇到新冠疫情这样的强大外力才开始变革的，比如整合、重塑复星的供应链为防疫、救灾物资驰援服务。而这两年企业面临的越来越困难的处境证明了我们当时的判断是正确的，这些判断包括：因为企业有起有伏，企业基金会不能一直依靠发起企业的捐赠；企业基金会需要主动积极地整合企业的各种商业资源，使之更好地为社会服务；企业基金会需要打造公益“产品”并持续为内外部的“客户”提供服务并获得“收益”；只有找到自我造血的方式，公益机构才有可能实现机构公益愿景和使命。



▲ 复星基金会“一体两翼”标准（图/张翼飞）

复星基金会的创新之路刚刚开始，碰了很多壁，也遇到许多之前未曾料想到的问题。我们一直坚持在合规底线上进行模式创新，寻找公益业务切入点，强化培养客户思维，不断打磨、提升产品力，让公益实践深深地嵌入到社会主义经济建设的建设与发展中去。

这就回到朱先生说的：“培育 NPO，为的是塑造市场经济的良好基础结构；发展 NPO，为的是构筑国内外竞争的有效手段和争取胜利。”

CFF：复星基金会的案例很有意思。很多人认为，企业基金会不应该和企业的业务有交集，而你们做的恰恰是跟企业的业务、供应链及各种资源充分融合，这还是公益吗？慈善公益能不能“为私”？

张翼飞：完全“为公”是不存在的。无论谁参与公益，一定带有某种“为私”的诉求，再怎么样“为公”也是为了获得自我实现感，其它如名声或品牌的回报、关系的拓展等，我觉得不能回避和讳言，反而要去探索、深入，从而找到客户需求，开发出可持续的产品，过程中找到量化、货币化的方式，才能谈后续的分配、闭环或再循环。

我的硕士是在德克萨斯大学奥斯汀分校林登·约翰逊公共事务管理学院读的，专业方向是非营利管理。两年的学习让我对美国的公益慈善行业有了深入的了解，国际组织及跨国企业十余年工作经历也让我对欧洲、香港、新加坡等地的 NGO 有比较全面的观察。欧美的 NGO，包括那些老牌的家族，背后都有各种价值考量，大量机构有经营性收入及自己的商业模式，通过几十年甚至上百年的探索找到了他们在市场中的 Niche（市场定位 / 生态位）并筑起了“护城河”。

例如我之前工作的一家美国非营利机构——地球观察研究所（Earthwatch Institute），

总部在波士顿。1970 年前后，哈佛大学有几位教授要去亚马逊做几周的科学考察，但缺少经费招助手。有一位教授脑洞大开，他想：为什么要花钱招助手？为什么不把这个机会放到市场上卖呢？于是他们在当地报纸上刊登招募科研助手的广告，列举在他们指导下在亚马逊雨林中参与科研的种种诱人之处，并标明每个席位需要多少钱。结果有很多人报名。经过几次操作后，这几位教授就成立了地球观察研究所这家非营利机构，并提出了“公民科学（Citizen Science）”这个理念。他们在全世界有上百个这样的项目点，每年光科研志愿者为参与科研项目给予的“捐赠”就能达到几千万美金。

我在地球观察工作时全球只有 100 个员工，他们采取非常轻量化的运作。他们跟全球最顶尖的科学家合作，地球观察负责招募志愿者及把科考内容“套餐化”，所有的实地工作都由科学家团队完成，地球观察也承诺 70% 的收入会再用于这些项目。通过这样一个模式，地球观察实现了非常好的资金循环，而且将科研推广到普通人中去。

还有，世界自然基金会（WWF）通过开遍全球的 Panda Shop 销售衍生品，通过为会员开展深入全球各地保护区的生态旅游获得每年超过总营收 10% 的收入。WWF 的旅游服务收费比市场价格要高很多，因为需要额外的利润去用于这些保护区的保护工作；其旅游服务仅对会员开放，不仅成为增加会员的一个重要渠道，也提升了会员的环保意识及忠诚度。这样的“商业模式”在中国非营利机构里面太少了。

我们需要更多有这样商业思维的非营利机构，通过实践探索形成可持续的商业模式，才能够让这个行业的机构实现更好的生存和发展。如果非营利机构能够有这样的企业家精神，融入商业化模式，它真的有可能发展成为一个大的集团，而不是像现在这样，多数机构都在挣扎求存。

基金会是一个资金运作的引擎，基金会应该与社会服务机构（民非）、企业等类型机构打好组合拳。我认为基金会的发起者同时要去设立社会服务机构和企业。社会服务机构用来做事，企业用于商业合作。

商业也在不断向公益组织学习，如何去应对各种社会需求已经变成当前商业创新的一大动力。通过公益创新先来“打样”，再牵手商业做规模化的推广，在很多发达国家已成潮流。其实随着社会发展，企业和公益机构的存在目的越来越趋于一致，都是为了创造更好的生活，因此，公益组织和企业都需要资金、人才及高效、可持续的发展模式。

CFF：在当前的政策环境下，对于一些基金会来说，如何有效控制集团化经营的风险，以确保不同牌照下的业务都能依法合规运作，保持公私界限的分明？

张翼飞：我觉得这个事情很简单，如果你不是真的想去给自己谋利益的话，遵循相应的法规就可以。基金会、企业能做什么，就去做什么。有关联交易就做好披露，该理事会决策的上理事会讨论，该向主管单位报批就报批。虽然法律法规上很多操作细则可能尚不清晰，但只要和主管单位、合作伙伴等保持充分的沟通，总归能找到解决方案。

为什么公益机构不愿意碰商业？是因为很多人对商业的印象还停留在马克思写《资本论》的时代。今天，“商业”已不再等于“逐利”，

它必须要符合很多的社会规范，比如 ESG 的要求。我说的“公益与商业链接”或者“公益为商业赋能”，是通过一系列的过程将公益项目所创造的价值转化为货币价值，我们的公益机构需要这样的变现能力。

有人说，企业基金会不应该跟企业业务有任何的联系，因为这会降低企业的声誉。我完全不同意。做得不好、胡作非为当然会降低企业声誉，做得好、真正能规模地创造价值反而有助于企业声誉的提升。营销学里专门有一个词叫“善因营销（Cause-related Marketing）”，就是将产品销售与社会问题相结合，让消费者通过购买行为反馈到公益行动中去。市场早就检验过了，营销什么样的“善因”能“义利兼顾”，如果只是“挂羊头卖狗肉”，很容易被消费者一眼识破，承担消费者“用脚投票”的结果。

需要注意的是，中国公益行业目前越来越滑向“牌照经济”的轨道，当牌照变得越来越稀缺，有机构光靠牌照就能“赚钱”，产生大量不公平的竞争，这是当前很多问题的根源。

CFF：底层的思考还是，在我们国家努力向着更好的社会主义市场经济前进的历史进程中，我们的基金会和非营利组织怎么能够在市场经济大潮中有自己的一席之地。

张翼飞：是的。我在复星收获最大的，就是企业家思维和企业家精神，要最大化利用所有的资源，尽可能提高投入产出比，实现价值的最大化。公益行业需要一场思想解放运动。📍

未来三四年， 公益数字化将实现收支闭环

文 | 郭润苗

本文是中国基金会发展论坛 (CFF) 秘书处在“为慈善争鸣”专栏中,对灵析联合创始人、CEO 郭润苗的访谈文稿。



CFF: 最近几年,你观察到公益慈善领域有哪些积极的变化?

郭润苗: 我是做技术工具的,更关注公益机构在日常活动中使用线上工具的活跃度,这从侧面反映了行业的活力。过去各种活动的组织比较频繁,近几年我观察到活动的数量和参与度有所下降,尤其是多元化的活动减少了,这类活动的频率和报名的积极性都明显下降。这种变化反映了公益慈善行业某种程度上的冷却。在公众筹款方面,大家感知到明显的变化,这与近年来一些政策调整有关,比如募捐监管的变化,导致大型筹款活动减少。

但积极的一面是,行业内越来越重视高质量发展和合规性。从筹款到项目流程管理,再到审计,整个流程变得更加规范。虽然这个过程对很多组织来说是痛苦的,增加了成本,但从长远来看是必要的。过去很多依赖手工操作的管理模式正在逐渐被淘汰,合规化是必然的趋势。

另一个值得注意的积极变化是筹款的理性化。公益机构更加注重建立和深耕捐赠人社群,而不是单纯依赖互联网流量。头部机构在筹款上的投入产出比不再像从前那么高。与此同时,中小机构找到了更加可持续的筹款方式,比如月捐。这种模式让机构与捐赠人建立了长期、稳固的联系。像蓝信封、猫盟这样的机构,几乎能够完全依靠月捐保持可持续发展。

健康的筹款模式通常与项目深度绑定。相比过去,今天的捐赠人更加关注反馈,机构必须更加重视与捐赠人的互动,不论是通过定期项目反馈、生日祝福、小礼物寄送等,还是更为精细的捐赠人生命周期管理。这种转变不仅意味着筹款方式的变化,也反映出筹款回归理性之后,对人的关注变多了。

总体来看,行业正在从粗放式发展逐渐转向精细化发展。过去粗放式的发展不需要复杂工具,但现在,没有工具和技术的支持已经很难实现有效管理。

CFF：在你看来，目前公益慈善领域最缺少什么？

郭润苗：我们首先要明确这个行业的目标是什么。为什么有那么多社会组织的存在？它们存在的目的和目标是什么？只有明确了目标，才能知道需要什么资源来实现它。如果我们认定某个要素缺失是主要矛盾，那将其补充进来后，才能看清这个要素对结果的影响。

至于最缺少什么，我认为是“试错”的空间。比如说，允许不同声音的存在，即使他犯错了，我相信他不是出于恶意，他可以继续尝试。**不管是资助方还是政策管理方，不要一上来就“这个不能做，那个不能错”。我们需要一个鼓励创新、允许犯错的氛围。就像软件开发，产品不可能一开始就完美，必须先推出一个初始版本，通过不断迭代优化，最终实现更好的效果。**

如果没有试错空间，行业发展会比较缓慢。反之，有了更多的成本可控的试错空间，可能会涌现更多的资助型基金，行业各种活动也会变多，气氛还是要搞起来。资助方和政策制定者的目标应该是帮助机构不断改进，而不是一步到位追求完美。如果每次失败都被看作不能容忍的错误，创新就无从谈起。

所以，我认为目前公益慈善领域最缺的不是资金或人才，而是给公益机构“试错”的空间和创新的氛围。

CFF：捐赠和投资，虽然形式有很大不同，但本质上都是资源的调配，是民间资金的不同流向选择。在一些学者的研究中，民间投资和民间捐赠都被当作是反映民间资本活跃度的指标。你如何看待捐赠和投资的动机？

郭润苗：这两者虽然在目标上有所不同，

但从某种程度上来说，它们都是一种价值交换的形式。捐赠人或投资者都是在根据自己的需求做出选择。捐赠和投资的本质差异在于它们的价值诉求不同。投资者通常希望通过财务回报来衡量成功，而捐赠者可能更关注心理上的满足感或社会影响力。

当然，捐赠也有不同的动机。比如我捐赠30元，因为我认同他们做的动物保护项目，动物保护好了我能获得某种成就感，而且我每个月能拿到一张漂亮的野生动物壁纸，我就很满意。这可能是一种精神上的投资——看到自己支持的事物蓬勃发展，感到自豪和满足。还有一些人捐赠是因为他们与负责这个项目的人有关系，或者他们希望通过参与某个公益活动增加社交资本。无论是哪种动机，捐赠背后都是一种交换的行为，虽然这种交换不一定是物质层面的。

捐赠和投资都是基于个人诉求和选择的 market 行为。市场的本质就是交换，无论是物质还是精神层面的交换。在捐赠尤其是长期捐赠中，这个过程本身是在寻找志同道合的伙伴，这也是一种“筛选”的过程——通过捐赠找到与自己价值观一致的人或组织。

捐赠和投资两者的背后，有一种共同的逻辑：通过投入资源，获得某种形式的回报或满足。这种回报可能是财务上的，也可能是精神上的。但无论如何，都是个人或者组织选择的一种表达。

CFF：你如何看待公益慈善领域的合作或交易成本？

郭润苗：简单来说，公益领域的交易成本要比商业领域高很多。相比在电商平台上买东西，公益领域的交易过程要复杂得多，因为

这是两个完全不同的话语体系。首先，选择一个可靠的供应商本身就是一大挑战，即便找到了合适的供应商，他们是否能提供可靠的服务也是个未知数。即使供应商看起来很靠谱，实际操作中仍有很多不确定因素，可能中途出问题，导致合作无法继续。

近年来，越来越多的公益机构在选择供应商时，要求必须严格遵循招投标程序，并按照标准化的 SOP 流程操作。看似是为了保证合规，但实际结果是进一步提高了交易成本。比如，假设我们签订一个信息化系统建设的合同，对于软件系统来说，通过招投标和竞价来确定好的项目方案，是违背软件开发逻辑的，这个过程本可以更高效，但现在有的合同需要花费大半年甚至更长的时间来沟通和确认，交易成本极高。而神奇的是，其实双方的对接人以及机构之间是特别信任的，但往往由于过度追求合规和避免责任，导致成本被进一步推高。

这种交易成本的提升，部分原因是因为甲方对试错的恐惧。害怕承担“可能”选错的责任，所以宁愿采取更保守的做法，拖延决策或者增加复杂的公认的流程。很多情况下，项目只有在最后关头才被迫启动，前期的沟通和准备避免不了各种拖延。

为了避免试错，就会增加别的成本，甚至是更高的成本，让整个做事的过程变得更加复杂和昂贵。试错的空间几乎被完全压缩。这种现象在公益领域这两年比较明显，合作和交易变得更加困难。如何减少或降低这些成本，是我们需要思考的问题。

CFF：目前中国公益慈善领域的数字基础设施建设情况如何？这些数字基础设施在发挥怎样的作用？

郭润苗：在公益慈善领域做数字基础设施建设，这个过程很难，需要长时间的积累和不断的优化。数字基础设施的建设需要与业务发展需求结合，还要沉淀数据并形成服务，不能为了建设而建设，而是要有市场需求，只有在市场中发挥作用，它才能持续发展。

举个例子，美国基金会中心之所以能成功，不仅因为它有强大的数据系统，还因为它能够将这些数据转化为商业价值，通过出售数据报告等，形成了可持续的收入模式。只有当别人愿意为其付费时，这个基础设施才能继续发展下去。

像中国的“基金会中心网”，如果能够提供准确且实时的行业数据，它的价值就会逐渐显现。即使暂时没有直接的变现，重要的是它吸引了大量用户，并且用户使用频繁积累了大量数据，长期来看，它的价值是不可忽视的。中心网本身不是基础设施，能够发挥价值的的数据才是真正的基础设施。

数字基础设施的建设需要长期投资，肯定不是一个短期内就能看到回报的项目。以技术工具为例，某些工具或系统在早期阶段可能并不赚钱，但它们在后期提供了重要的数据支持和分析功能，能帮助行业整体提高效率。就像修一条路，最初的投资很高，但只要有了需求，修好的路就能发挥作用，带来经济效益。

目前来看，**公益慈善数字基础设施的建设面临许多挑战。业内对技术应用的速度，难以跟上行业的需求，特别是在数据获取、信息整合和系统互通方面，还存在很多障碍。很多数据本应是公开透明的，然而由于技术和政策的制约，这些数据并未完全开放或对接，这造成了大量信息无法及时共享，影响了信息公开的效率和透明度。**

举个例子，慈善中国平台拥有绝对的信息

获取优势，也是慈善组织信息公开的主要窗口，公募平台上的数据查询本可以通过一个简单的且安全的接口直接从慈善中国自动获取，但目前还需要手动一个一个搜索或者暴力爬取的方式获取。即使数据在技术上可用，但由于各个公募平台之间的协调和沟通不畅，很多数据无法有效整合。这种状况导致了本来就有限的数据资源不能被高效的使用，不过目前当下也没有更好的办法去解决。

数字基础设施建设不仅需要政策和技术的支持，还需要有专业的数字化人才来进行架构设计和系统开发。尤其是在合规和安全方面，技术公司有确保所有数据的处理和使用都符合相关法规要求下保持尽可能的开放。只有这样，数字基础设施才能真正为公益慈善领域提供强有力的支持，促进数据的流通和透明，最终实现更高效的资源配置。

CCF：为了更好地促进行业信任与合作，你观察到数字基础设施建设有怎样的发展趋势？

郭润苗：回顾过去十年，我们谈论的信息化或数字化，大部分都集中在筹款上。筹款是一项刚需的、显性的工作，也相对容易通过数字化手段实现。对技术公司而言，筹款的数字化也是最容易做的、容易推广的产品。

然而，随着行业发展，尤其是疫情这三年，我们开始思考如何打通整个收支闭环，不仅仅是筹款（收入），还包括项目的执行和支出的数字化。现在，我们不仅要处理捐赠资金的流入，还要关注如何将这笔资金用于项目，最后惠及受益人或目标对象。这种闭环理论上很清晰，但项目执行环节却没有像筹款那样标准化。尤其当机构规模比较大，执行流程严谨，项目执行过程需要更加个性化、精细化，这对系统的数字化本身提出了更高的要求，带来了不少挑战。

其次，改变工作模式也是关键问题。筹款属于内部部门之间沟通链条比较短，且是收入增量工作，相对容易推动，而项目执行和资金支出则涉及到更复杂的流程，不是收入增量且需要投入大量成本。在这样的情况下，很多机构对后端的系统建设缺乏积极性，主观意愿较弱。做完系统建设后，机构业务的改变是否真的能带来效果，往往还不明确，因此很多时候这种系统建设仍然是被迫推进的。

但实际上，疫情期间，客观因素加速了机构内部的数字化转型。除了收入部分基本上都已实现数字化，在支出方面，大部分机构都将内部审批流程线上化，钉钉、企微和飞书等 OA 工具的普及，使得机构的收支环节都有了数字化的“闭口”。这为后续的内部综合收支过程数字化打下了基础。

目前，我们正在通过两种方式推动数字化闭环建设：第一是通过标准化的收入流程，让机构的互联网筹款认账分账自动化，第二是确保支出环节与收入相关联，且集成机构的 OA 系统。这样通过收和支持将核心流程数字化，再逐步推动更完善的内部数字化建设。这个过程的标准化合较难，但至少这个过程已经启动，未来会逐步拓宽，变得更加普惠。

随着当下主管部门、筹款平台以及机构自身的审计和合规要求越来越高，工具和技术也会伴随着不断成熟。现在是一个合适的时机去推广切入，我们预计整个行业的闭环系统可能会在未来三四年的时间里逐步实现。

很多系统建设是在增加成本的，但随着基础设施的完善，未来这些成本可能会大幅降低。合规本身不是目的，而是为了更好地服务捐赠人和受益人，让他们的捐赠行为变得更加透明和有保障。通过完善的数字基础设施，合规性和服务质量能够自然而然地提高，从而促进公众对行业的信任。📍

目前公益行业紧缺“耐心”和“安全感”

文 | 刘艺玮



本文是中国基金会发展论坛（CFF）秘书处在“为慈善争鸣”专栏中，对北京险峰长天公益基金会资助经理刘艺玮的访谈文稿。

CFF：最近几年，你观察到公益慈善领域有哪些积极变化？

刘艺玮：我主要观察到三个变化。第一个变化是理性的声音越来越多。最近我关注了灾害风险相关的工作，与不少人请教交流，大家提到了灾害现金援助的问题。我也去了今年6月受到暴雨洪灾影响的广东梅州和福建龙岩，观察了灾后三个多月的情况，重新理解了现金援助的重要性。除了赋予受益人自主决策权和增强参与感之外，现金援助（比如直接现金补助、消费券、以工代赈等形式）能够融入到当地的市场经济循环。北京恒善公益基金会刘志华秘书长也告诉我，我们可以观察灾后一段时

间，当地粮油店、纺织店等这些与救灾物资大幅度重合的经济业态，情况怎么样了？——这种视角相比我们过往传统的救灾捐赠，是更加走向以人为本、以需求为本的。随着行业在往新的阶段发展，更多人开始思考和探讨更精细的问题。

第二个变化是新的议题逐渐得到关注。气候变化虽然不是新问题，但近几年国内一些机构的关注度明显提升，行动也在加快。比如自然之友发起的“公民气候行动计划——玲珑计划”，科莱美特的气候桌游等。这几年可能我们每个人都经历过极端天气的影响，大家对气候议题的感知正在加深，不再像十年前那样觉得气候变化是个高门槛的问题。此外，心理健康也受到了更多关注，大家经历了疫情，对心理健康也更有感知，青少年心理健康等话题开始进入大众视野。

第三个变化是有越来越多新的行业支持者，带着不同的视角和资源下场做事。比如我在过去一年中认识的蓝驰基金会、千悦基金会、乐知一心基金会。也有像质兰基金会这种专门关注明星物种之外的生态保护细分议题的支持者出现。

CFF：在你看来，目前公益慈善领域紧缺的东西是什么？

刘艺玮：从跨议题的视角来看，每个议题的情况差异很大。比如，气候变化议题在受到更多关注的同时，性别平等和体面劳动的机构在更谨慎地对外传播。所以，很难笼统地说整个公益慈善领域缺少什么。

如果一定要讲，可能是“耐心”。我能够感受到的是，大家会没有安全感。比如有些机构拿到今年的资助，但对明年是否还能拿到这笔钱不确定，担心无法持续。她们不得不尽快完成项目，执行完预算，好给资助方一个交代，然后再想办法争取下一笔资助。这种“快速执行”的心态，未必是一种正向循环。

我还听到一些机构针对外部环境的变化在做准备。比如，有些关注教育议题的机构开始考虑是否要尝试社区等新的工作场景，因为她们感受到某些地方的教育部门态度在收紧，特别是与学校的合作门槛可能会变高。

大额资助方的策略变化也加剧了这种不安。早些年，一些大额资助方是很多伙伴的重要支持来源，但部分资金也在逐渐缩减或变得不确定，这让很多机构不得不寻找新的生存途径。

CFF: 面对安全感的缺失,有什么应对策略?

刘艺玮：可以从两个层面来讲。从基金会的角度来说，每家能拿出来的资金都是有限的，不同的资金背后是不同的战略选择。我们能做的也是先探索为机构提供长期、稳定非限定性资金。在这个过程中，逐步去建立对议题的理解、对一线伙伴的感知，去练习我们自己的能力。

另一方面，机构自身的思考和能力也很关键。我注意到一些机构，即使面临资金紧张的局面，也不会急功近利。有机构把99公益日当作触达更多公众的机会，而不是单纯的筹款。

通过大型平台，机构可以推广理念、吸引更多关注，这也是构建更广泛信任的一部分。也有机构开始主动去敲门，寻找能够朝着三年以上长期合作的战略支持方。

整个行业都需要时间和耐心，这背后往往依赖长期的支持。现在大家都太着急了，无论是个人还是机构，大家都期待快速见效。比如前面提到的救灾，公众捐了钱，没过多久就在微博上留言问钱去哪里了；爱心企业捐款进来，当天拉着横幅标识的一车物资就要落实了。在这种环境下，基金会和公益机构的压力很大，做事情总是显得很匆忙。

险峰基金会明年就成立十年了，但我们仍在探索和成长阶段。很多人问怎么评价长期非限定资助对伙伴的作用，这是一个对我们优化资助策略和工作方法的关键问题，但我们很难立刻给出答案或者定论。我们和资助时间最长的一批伙伴，才刚刚进入第四年，在这四年里，她们可能经历了领导层更换、团队重组、政策环境变化、新的行动路径探索……所以，成效不是一年、两年就能评估的，急于见效并不现实。

总体来说，行业值得更多耐心和长期的支持。

CFF：“耐心”和“着急”这一对词，挺有意思。保持耐心的成本很高，有时我们着急是因为迟迟不见效益。

刘艺玮：“着急”有不同的层面。一方面，有些事情确实需要着急。比如卓明信援做的工作，所处理的问题很紧迫，如果不及时行动，可能导致的是救一个人和救一百个人的差别。像这样的事，你不能慢慢来。当我们谈论效果和效率时，确实有一些事情需要快速反应，拖延是没有余地的。

但另一方面，有些事情则可以慢下来。比

如我们在探索非限资助的过程中，我的同事常说，我们和每家伙伴刚开始接触、互相了解的阶段，更像是“相亲结婚”，而不是一场买卖。我们在寻找的是能够长期合作的伙伴，而不是短期的交易对象。信任是慢慢建立起来的。等到真正“结婚”时，可能已经相处了一两年。即使“结婚”之后，还会发现之前没有注意到的一些“小毛病”。但这些问题不会让我们马上“离婚”，而是需要通过沟通、互动，慢慢建立更好的关系。也不能说，这个人就是跟我“结婚”了，才成为了今天的ta。险峰基金会做这样的长期投入，因为我们相信在这过程中需要耐心，慢慢培养出深度的信任和理解。

我越来越觉得，比起单纯地讨论“该怎么做”，更重要的是去理解“为什么做”。很多时候，大家会有一些天然预期，比如：有些机构创始人到了一定阶段，应该让位了；A机构和B机构在做类似的事情就应该合作，等等。但实际上，我们会看到不符合这些预期的行动。我们往往急于推动她们去做这些事，但其实更有价值的是，花时间去理解背后的原因。这些机构为什么没有按预期行动？是领导意愿问题，还是团队能力问题？还是内部治理或外部环境限制了她们？

CFF：我们常以为，公益机构之间应该多互动、合作、抱团，但实际上，很多组织已经与更广泛的相关方（而非所谓公益圈内部）建立了互动，形成了自己的运作模式。有些基金会在自己专注的领域内运作得很好，跨界能力强，不需要与其他公益机构频繁交流，就像一条独自流淌的河流，从上游到下游都自给自足。

刘艺玮：在更早期的资助探索中，我们曾尝试建立社群，想通过集体讨论和资源共享解

决问题。但我们发现，大家的需求非常多元，当我们试图找到共同问题时，讨论的问题常常变得过于宽泛和抽象。虽然有些话题很重要，但往往忽略各个机构更为具体的需求，就像一起吃饭，大家的饮食偏好不同，而我们只能为大家提供盒饭，难以真正满足每个人的需要。我们也曾考虑过另一个切入点，就是帮助机构链接人才、专家和外部资源，但发现难以实现。我们的伙伴都是平均在议题里深耕了十年以上的机构，比如有的机构需要某个领域的专业人才，而我们的从业经历有限，有些机构自身的资源和网络已经远超我们所能提供的帮助。

我们也探索过将商业和公益结合，试图通过导师等形式促进交流，但我们对商业的了解也不够深入。抽离共性问题，比如创始人交接班，表面上大家都关心，但实际操作时大家的赛道、议题、发展阶段都不一样，这种链接是需要对双方的需求有更精准把握的。反而可以从更具体的点切入，以罕见病为例，商业端关注基因治疗和创新药物，公益端则支持推动国家政策和罕见病的基础调研，这种基于具体问题的讨论，往往更容易促成有效的交流。

最后一个问题是双方互相了解得太少。有企业基金会的朋友和我们分享过一个有意思的观察，企业对公益的了解往往来源于三个渠道：一是业务主管单位的任务认领，二是像希望工程、免费午餐、蚂蚁森林这样公众知名度高的公益项目，三是身边朋友的推荐。我们所支持的不少伙伴，是较少出现在公众视野中的，在我和商业同事分享时，大家也会感兴趣“原来还有这样的公益机构”。这也让我们意识到，先不要设定过高的目标，最重要的是让双方能够看到彼此的存在，有机会互相了解。

CFF：慈善领域似乎也有价值规律或者说某

种程度的市场规律。付出和回报、成本和收益之间其实是一种交换和价值实现。没有交换，就没有价值的实现。从这个角度出发，资助和投资有相似的逻辑。你怎么看？

刘艺玮：我们做资助与商业端做投资，确实有一些相似的地方。我们的资助流程参照的也是商业端的流程。我们主动搜寻优秀的机构，商业端主动搜寻有潜力的赛道和创业者；我们也会像商业端一样，去做议题扫描，看某个议题的政策发展脉络、不同位置的行动者，和议题专家请教交流，判断议题下一步可能的走向等；我们也都会做尽职调查，了解机构的风险管理情况，最终形成判断和决策。

有些价值观也是共通的。比如，我们和商业端都关注“初心”，这不只是看一个人有多纯粹，而是看他有多想把事情做成。这个“初心”是理性和感性的结合，理性上有分析，有资源、经验，感性上有推动问题解决的决心。商业端也一样，看创业者是否真的想实现某项技术的突破、把公司做大，而不仅仅是利用资源捞一票走人。

另外，商业端看技术壁垒，我们也看公益机构的“核心竞争力”。比如，公益机构的团队是否有能力支撑她们所选择的解决路径。这也是我们在资助时评估的关键点。

当然，公益和商业也有一个直接的不同。商业有市场反馈机制，产品能否卖出去，市场会给你答案；而公益的评价可能会是多元的，比如推动法律、政策改进的机构，可能十年都没有显著的改变，我们也并不能说这就是无效的。

CFF：有时候一个项目虽然没有达到最终的目标，但它在过程中努力了，它的价值依然存在。

刘艺玮：我们要做的是找到那些为某一议题“顶天花板”、有专业判断和资源能力的机构，陪伴她们向着目标前行。只要这个方向对议题是有价值的，哪怕她们只能往前推进100米，对整个议题来说都是推动，这100米正是前后后继的起点。真正到达大家都期盼的终点可能需要很多很多年，而且不是一家公益机构能完成的。我们更倾向把时间尺度拉长看。

我们也在向商业端取经，如何把有限的资源投到那些未来可能产生价值的事情上。有一个共性是：看重人的潜力。因为公益还处于早期阶段，我们的能力也有限，因此先选择了那些成果和经验已被验证过的更成熟的人和机构，作为我们学习、理解的切入点。

另外，我们不急于追求“量产”或规模化。我刚加入险峰基金会的时候，团队正在进行战略复盘。创始人始终告诉团队的是，希望大家能够在各个议题下，找到有潜力的机构，为她们提供支持，但注意结果并不是我们能完全控制的。她会提醒的是：不要把自己看得太重要。一个机构好是因为她们本来就很好，不是因为我们提供了50万元资助。同样，一个机构遇到波动，也不会因为我们那50万元就发生重大改变。

当时的我对此不太理解。我有时觉得我们投入的资金如果没带来直接的成效，好像“亏了”。但你只有真正去做了，并且做了一段时间之后，才会知道事情的发展会怎样。时间会证明一切，所以我们现在专注于把能做的事做好。

CFF：有一种说法，世界是小机构改变的，无数的一线机构投身社会服务的最前沿。险峰基金会资助的机构里面，在一线的小机构不多，有人会认为没那么“接地气”。尤其你们在资助一些相对成熟的大机构后，如何考虑这些大

机构更好地支持小机构？

刘艺玮：首先，我们不认为支持的伙伴不是一线机构，她们不接地气。通常大家认为“一线”“接地气”是指在一线或者社区里开展具体服务。险峰基金会的资助伙伴大爱清尘、弘慧基金会、连心基金会、十方缘、美境自然等等都非常符合。在此基础上，我们理解的“一线”和“接地气”，是公益机构回应的社会问题要来源于真实生活，工作策略要经得起逻辑推敲而不是空中楼阁，公益行动要产生真实的作用。公益的现场有很多，我们不能因为这些公益机构没在我们眼前工作，就将她们评价为“不一线”，也不能因为她们行动策略是行业内少有的，就将对方评价为是“不接地气”的。

另外这里还要提到，什么是“大机构”，什么是“小机构”。通常大家说“小机构”，最先想到它们资金少、成立时间短、业务刚起步。对我们来说，这些并不是硬性指标。目前资助的24家机构里，既有年收入规模上亿的，也有一两百万的。

举个例子，我们在性教育领域支持了你我伙伴，这是个不到10人的“小团队”。她们没有靠直接去一线铺点、上课这种方式去提高专业性教育的覆盖率，而是用一套积累了近10年的科学课程体系，去解决性教育老师“开不了口”的关键问题，反而对性教育的覆盖起到了四两拨千斤的作用。一些“小”机构为什么能做成事情？是背后的人，她们的格局、视野、能力是“大”的。

如果我们只关注大机构，那我们为什么不支持几家头部、知名的基金会呢？这就涉及到另一个问题——只有当有机构站出来，拓宽议题乃至行业的边界，扩大整个市场，更小的机构才会有更多长出来的机会。比如生态保护

题的很多本土机构，有很大一部分的人、资金、方法都来自早期国际机构的支持和转化。后来她们逐步成长，开始为这个议题承担起更大的责任。她们既会和政策制定者一起推动适合中国国情的生物多样性保护融资机制、保护区治理机制等，也会长期驻扎在各地的村子、社区，和当地居民一起探讨，如何共同开展保护行动，如何通过保护为当地社区带来更长久的发展。在这个过程中，她们也会与一些位置处于更基层的机构，在巡护、调查、社区工作等基础方面进行合作。如果“大机构”不向前走，把大大小小的事情都做了，“小机构”的空间恐怕也无从谈起。再比如我们关注到春苗基金会，今年开始从自己的非限定性资金储备中，拿出一部分来支持在健康领域中更在地、更早期的公益机构。

这其实是行业发展阶段的问题，很多议题还没有形成精细化分工，因此看起来小机构的发展空间有限。但从机构发展的角度来看，大机构向上走，才有可能为小机构腾出空间，争取到更多资源，让它们有机会成长和行动。

CFF：你认为目前公益慈善领域最需要讨论或争鸣的问题是什么？

刘艺玮：立马会想到的一个问题就是，公益行业的发展到底是应该注重统一规范，还是从更加具体的角度，通过逐步拆解讨论来解决问题？比如，在推动政策时，很多人主张通过管理来杜绝所有潜在的风险。这是一种很严格的做法。然而，很多事情需要具体问题具体分析。“一人生病，全家吃药”，在很多领域的管理中都存在。我们如何在机制上避免误伤，避免普遍抑制积极性，并通过制度来更好地管控风险？这点是非常值得讨论的。👍



基金会管理条例施行 20 周年座谈会纪要

文 | 中国基金会发展论坛秘书处

本文为于 2024 年 6 月举办的基金会管理条例施行 20 周年座谈会纪要文稿。会议由中国社会组织促进会、北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处）、中致社会发展促进中心、清华大学公益慈善研究院共同举办。

2004 年 6 月 1 日，《基金会管理条例》正式施行，在我国基金会发展历史上具有标志性意义。20 年来，我国基金会数量增长近 10 倍，目前已达 9700 多家，社会力量通过基金会广泛参与公益慈善事业，基金会在多个领域发挥重要作用。同时，基金会领域也出现了不少新情况、新问题。2024 年 5 月 6 日，国务院办公厅印发《国务院 2024 年度立法工作计划》，明确要求围绕增进民生福祉，预备修订基金会管理条例。《民政部 2024 年度立法工作计划》提出，围绕提升基层治理现代化水平，推动修订基金会管理条例。

2024 年 6 月 12 日，由中国社会组织促进会、北京基业长青社会组织服务中心、中致社会发展促进中心、清华大学公益慈善研究院共同举办的基金会管理条例施行 20 周年座谈会在北京举行。座谈会回顾了基金会法治的历史和现状，探讨了对修订基金会管理条例的建议，也提出了一些

值得进一步思考和研究的问题。30 余名来自基金会、高校、政府等领域的专家学者、实务代表参会。

现将本次座谈会提出的一些思考和问题整理如下，供与会同志和有关部门参考。

一、对基金会管理条例的总体评价

《基金会管理条例》（简称《条例》）施行 20 年，对推动我国公益慈善事业发展发挥了重要作用，实务界和理论界对这部法规总体上是满意的。中国社会组织促进会常务副会长、民政部原民间组织管理局局长孙伟林说，“《条例》最大的亮点是将基金会分为公募基金会和非公募基金会两类，这一分类借鉴了美国私人基金会的管理思路，同时结合中国的具体情况。对于公募基金会，即公共筹款机构，我们

采取了严格的管理，因为它们使用的是公众的资金；非公募基金会使用的是个人或企业自己的资金，我们则积极支持其发展。”

国务院原法制办政府法制研究中心副主任朱卫国表示，“《条例》区分公募和非公募基金，旨在解放和发展公益慈善领域的社会生产力。”“《条例》在公益性保障方面下了很大力气，通过登记保障、章程保障、治理结构的利益冲突保障、财产最终处分保障、公信力和透明度保障等措施，确保基金会的公益性。”

《条例》施行 20 年来，经济社会条件发生了很大变化，基金会发展的经验需要总结提升，以法规的形式体现出来，存在的问题也需要通过修改法规来解决。孙伟林说，“20 年来，基金会领域涌现出很多新情况和新问题，《条例》的很多内容已经不再适应当前的形势。政府部门的监管手段、执法工具等，也需要随着形势的发展而更新。《条例》亟需修订。”民政部社会组织服务中心原党委书记刘忠祥说，“这次对《条例》进行修改，不是修正，而是进行较大幅度的修订。”

中国社会科学院社会学研究所研究员杨团认为，“公募基金和非公募基金的划分，曾是我们学习国外经验的产物，但今天我们的认知已经发生了变化。我们需要观察和分析 20 年来中国社会结构的变迁，建立对中国基金会行业的结构和发展趋势的新认识。”

二、对基金会法治建设的思考

经过 40 多年的改革开放，社会财富和民间资本逐步增加，越来越多富裕起来的个人和企业，愿意通过基金会这种组织形式来实现剩余财富的价值。清华大学公益慈善研究院院长王名认为，“第三次分配远远超越了传统的公益慈善，提出的是财富升维的问题。中国已经从资源短缺时代进入财富普遍剩余的时代，如何让财富走向更高维度成为重要课题。作为实现财富升维的重要机制，基金会在这方面大有可为。”中央党校（国家行政学院）经济学教研部教授、

中国西部人才开发基金会理事长丁文锋说，“**市场经济体制改革为基金会的生存和发展提供了重要条件。完善基金会法规政策应当坚持社会主义市场经济改革方向，在进一步全面深化改革的政策背景下，进一步解放思想、解放和发展社会生产力、解放和增强社会活力。**”

中致社会发展促进中心任何国科说，“现行《条例》及其配套政策，对基金会行业或组织的严格程度存在明显的不对等现象。对真心想做公益的守法的基金会来说，目前的条例和政策在诸多方面限制其发展；而那些利用基金会名义钻法律空子进行违法犯罪活动的人，监管显得不足，责任往往得不到应有的追究。”

清华大学公益慈善研究院副院长贾西津说，“监管是为了保障活力，而不是为了限制。修订《条例》，应当朝向更有活力的社会的发展方向。对公益目的得到明确认定的基金会，不宜做很多条条框框的限制，而是让其遵循自己的章程发展。”

北京师范大学法学院副教授马剑银认为，“中国基金会的监管体现了两种监管思路的博弈和冲突：一方面是对公益慈善事业发展的鼓励，强调释放民间能量；另一方面是对慈善组织尤其是民间慈善组织进行严格监管。基金会发展与规范的关键在于政府和民间形成信任机制，提高政府的监管能力，强化政府的执法力量，避免因监管能力和执法力量不足而转嫁到对基金会的严格监管上，造成监管过度 and 监管不足并存的悖论。”

北京大学法学院副教授金锦萍说，“我们需要思考很多问题，例如，修订《条例》是为了便于民众行善，还是便于政府管理？完善基金会治理结构，应当坚持披露还是坚持禁止？基金会的信息披露是越透明越好吗？透明带来的成本由谁承担？基金会财产规则的强制性和灵活性如何平衡？”

全国人大原内务司法委员会内务室主任、中国老龄事业发展基金会理事长于建伟认为，“修订《条例》应当坚持严监管与促发展的统一。严格监管是有必要的。现在公益慈善方面的规矩越来越多，社会也很复杂，稍有不慎就会触红线，就会出问题。**我们需要换位思考，理解监管部门的严格**

监管。但监管的最终目的应当是促进更好地发展，要平衡发展与监管，避免一味强调监管而忽视发展。监管要讲究适度 and 精准，不是越严越好，不能叠床架屋。”

浙江省微笑明天慈善基金会理事长吴伟表示，“期待有关部门进一步细化和完善基金会的管理规定，为基金会发展提供更加有力的法律政策保障，优化基金会的行善环境。”朱卫国说，“我们希望《条例》能够越改越好，但不要在管制上叠床架屋，将‘板楼’改成了‘塔楼’，居住环境却没有得到改善。”丁文锋建议，“要树立以人民为中心的思想。基金会做慈善公益，是基于人民群众信任，是为了更好地满足人民群众对美好生活的向往。修订《条例》，要充分思考如何更好地保障捐赠人、受益人和基金会的合法权益。”

三、对基金会管理条例修订重点问题的建议

（一）关于基金会的定义

中国乡村发展基金会副秘书长王鹏认为，“有些基金会未认定为慈善组织，脱离了《慈善法》的规制和管理，不利于慈善行业发展。建议修订《条例》明确规定所有基金会必须认定为慈善组织，并在基金会法人登记证书中载明其慈善组织性质。”刘忠祥建议，“应当将基金会定义为以开展慈善活动为宗旨的捐助法人，也就意味着所有基金会都是慈善组织，而不用再申请认定。”马剑银说，“对基金会的监管，应当和社会服务机构的监管通盘考量。按照《民法典》，这两类组织都是捐助法人。对主要发挥服务功能的小型基金会，可以比照社会服务机构进行监管。”

（二）关于基金会的分类

清华大学公益慈善研究院副院长蓝煜昕说，“目前基金会的分类仍然以有公募资格和没有公募资格为主。但同样是没有公募资格的基金会，2000多家企业基金会和700多家高校基金会非常不同，前者以资助为主，后者以募捐为主，没法统一监管。此外，由于公开募捐和定向募捐的划分界限并不十分清晰，导致基金会开展募捐实务存在不少困境。应

当从基金会的科学分类入手，重点加强对大中型具有公开募捐资格的基金会的信息披露要求，提升公众理性捐赠和社会监督能力，同时加强对财富人群成立基金会的公益性监管。”

何国科认为，“推动我国基金会高质量发展，关键在于差异化、精细化的政策供给。修订《条例》应当体现出对不同类型的基金会进行差异化管理。应当明确基金会合规的底线，并赋予不同类型基金会在内部治理、具体活动、业务开展等方面更大的灵活性。”

（三）关于基金会的登记管理

刘忠祥说，“修改的《条例》可以规定保留两级登记，但同时允许地方的省、自治区、直辖市人民政府根据当地经济和社会发展的实际情况，授权地级市或县级市人民政府民政部门进行登记。”“设立基金会应当可以直接向民政部门申请登记，但仅靠登记管理机关无法对基金会进行全方位有效监管，应当建立综合监管体制，让相关部门都参与管理。”

（四）关于社区基金会

成都市武侯社区发展基金会秘书长李济舟说，“应当充分尊重各地基层治理实际，以平常心看待社区基金会，而非将其特殊化，无需刻意降低社区基金会登记注册门槛和金额，根据基金会章程和业务范围进行规范即可。社区基金会作为新生事物，其作用发挥不应过于夸大，其优势在于灵活多样，不论是在街道社区层面还是在市辖区级层面成立社区基金会，均与当地公益慈善和基层治理的生态息息相关，并无优劣之分。”

（五）关于基金会的专项基金

上海市慈善基金会副秘书长赵小丹说，“设立专项基金是基金会动员企业、机构、慈善家乃至普通百姓参与公益慈善事业的重要方式。这种活动方式，能够动员大额捐赠人参与，给予大额捐赠人更多的主体地位。管理得好，专项基金可以成为基金会非常好的工具。专项基金的运作特点包括项目化导向、分类管理、社会参与和基金会管理相结合等。修订《条例》，应当认可专项基金的价值，加强设立专项基金的制度规范和管理要求。”

（六）关于基金会的资金募集

党的二十大报告强调“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”。广东省法律援助基金会秘书长吴婧说，“基金会募集资金的来源主要不是普通老百姓，而是先富裕起来的那部分人，尤以民营企业家和家族为主。建议明确激励促进措施，赋予长期从事慈善事业的捐赠人和法人以社会认可、官方认可的精神奖励，将企业、企业家、员工和任何人通过基金会的捐赠，视为其履行社会责任的一种认定，并将这种认定纳入社会信用体系。”上海联劝公益基金会内部专家韩东妍建议，“为了保障捐赠人权益，《条例》应当在信息公开和财务披露方面加强规范，鼓励信息技术工具在这方面的运用，同时需要基金会和政府部门一起面向公众开展更多普法宣传，培育理性的捐赠文化。”

（七）关于基金会开展经营性活动

为了实现基金会财产的保值增值，基金会可以按照合法、安全、有效的原则开展经营性活动。吴婧认为，“必须看到基金会保值增值的困难性和这项工作的必要性。目前的法规政策对基金会投资行为和结果的要求过于严苛，有必要调动金融监督管理机构对基金会慈善资金的政策支持，建议比照社保基金的管理模式，明确基金会慈善资金的定性及其投资可享受稳定的固定收益政策。”王鹏建议，“明确基金会不得资助与慈善目的无关的经营性活动，而非直接要求基金会不得资助经营性活动。不少基金会参与乡村产业资助项目，如果不能资助需要帮扶的农民专业合作社等经营主体，将大大抑制基金会的活力和价值。”

（八）关于基金会的税收优惠政策

赵小丹说，“上海是一个老龄化城市，房产捐赠、遗产捐赠等群众慈善需求很大，但目前的税收政策并没有回应这些慈善需求。建议《条例》修订应当强化对不同类型捐赠的税收优惠政策，为今后税收法律法规规章的调整做好呼应。”

基金会中心网负责人吕全斌表示，“根据 2021 基金会年报有效数据，86% 的基金会具有非营利组织免税资格，而

只有 43% 的基金会具有公益性捐赠税前扣除资格。建议在加强对基金会的公益性认定和监管的同时，使更多基金会具有公益性捐赠税前扣除资格。”

（九）关于基金会的信息公开和评估

吕全斌说，“从基金会信息公开现状来看，基金会数据来源格式复杂，数据质量较低，不利于开展行业统计、分析研究和决策咨询。建议重视基金会信息公开的统一性、严肃性和完整性。”首都公益慈善联合会副秘书长刘帆表示，“建议重视基金会等级评估结果的运用，与相关监管扶持政策以及信用建设衔接，增加等级评估成果的适用场景和含金量。”

（十）关于基金会的法律责任

北京市社会组织管理中心基金会处副处长李薇说，“近年来慈善领域出现了很多违法问题，建议对《条例》法律责任进行完善，针对基金会的实际情况，对违法行为的种类、法律责任和处罚措施进行明确和细化；建立面向个人的问责机制，强化对负责人的监管，对直接负责的主管人员的违法行为进行追责。”

在社会组织监管与慈善事业发展之间的基金会立法

文 | 马剑银

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年9月对北京师范大学法学院副教授马剑银的深度访谈文稿。

CFF：二十届三中全会审议通过《中共中央关于进一步全面深化改革推进中国式现代化的决定》。该《决定》强调“健全社会组织管理制度”，“支持发展公益慈善事业”。您如何理解这两者之间的关联？如何理解社会组织管理和慈善事业促进之间的基金会立法？

马剑银：在社会组织监管与慈善事业发展这两大政策目标之间讨论基金会立法和修法具有重要意义，因为这两大政策目标本身是存在张力的。对社会组织一直是严格监管，而对公益慈善事业，一直是倡导鼓励。因此，二十届三中全会通过的《决定》提出了“健全社会组织管理制度”和“支持发展公益慈善事业”两项政策目标，我个人认为，这样的政策表述更多是一种延续性的常规表达，延续过去几十年的政策实践，并没有过多的新意。尽管随着党的社工部门的成立，社会工作和志愿服务的体制框架有所变化，但在慈善事业发展和社会组织管理方面，政策思路并未出现显著变化。

自1978年改革开放以来，我国对社会组织的管理思路是一贯的。十八大后，社会组织管理逐步纳入社会治理体系。中国的“社会”概念在治理中通常具有双重含义：第一，体制外部分，这一部分具有不确定性和流动性；第二，社会的基层，也就是国家正式行政管理能触达的最边缘部分。我国在社会治理中的“社会组织”概念，就是处于这双重意义的“社会”之中，更早的名称是民间（社会）组织。

有关社会组织的法治建设，从20世纪80年代的《结社法》起草中断之后，一直没有法律起草的规划，基本都是以行政法规及其以下位阶的法律政策文件来进行规范，因此，**直到现在为止，社会组织并不是一个法律名称（没有在基本的法律界定过），而更像是作为社会组织主管部门的民政机关行政管理的产物**，例如社会团体，在相关法规中，将民政部门主管之外的社会团体（群众团体），其实是有特殊的

管理规范的。

在我国公益慈善法治的发展历程中，1999年颁布的《公益事业捐赠法》侧重规范公益慈善的捐赠行为与过程，而非以管理作为捐赠接收方的慈善组织为重点，捐赠接收方不仅有慈善组织，还有事业单位和政府。而且当时作为捐赠接收方的慈善组织数量有限且主要在体制内，主要是官办基金会和慈善会。然而，随着体制外慈善组织的增多和国家对私有财产保护力度的加大，法律监管变得必要。2004年《基金会管理条例》（简称《条例》）的出台，标志着中国公益慈善事业发展的重要突破，特别是允许非公募基金会的成立，极大推动了社会力量参与的民间基金会的发展。

《条例》打破了公益慈善领域原有的社会组织格局。例如，中华慈善总会及省级慈善会因体制内背景直接拥有公募权，这与《条例》中设立即为公募基金会的理念一致。《条例》为此提供了法律依据，将基金会分为公募和非公募两类。然而，2016年施行的《慈善法》赋予了民间基金会直接申请公募资格的机会，虽然当时规定慈善组织需成立两年后方可申请公募，2023年修正后的慈善法将这一门槛缩短为一年，因为2016年的规定影响了那些希望立即公募的基金会的利益。

在推动制定《慈善法》的时候，“公益”和“慈善”两个概念一直存在争议，部分人士不愿意将所有基金会都视为慈善组织。2008年后，随着民间组织的发展，各地纷纷制定地方性的“慈善条例”或“募捐条例”，推动有组织的慈善行为。在慈善法制定过程中，一些社会组织领域的专家参与其中，目的是解决《社会组织法》缺失的问题。当时的思路是先制定慈善法，然后根据其统筹修订三大条例，以将社会组织管理与慈善事业发展相结合。

因此，2016年的《慈善法》以慈善组织法为主，同时兼顾行为规范，促进在先、规范在后；慈善法立法的初衷是将其定位为促进法和行为法，这从这部法律在起草过程中的

命名演变就可以看出，从《慈善事业促进法》到《慈善事业法》再到《慈善法》。但因为大量社会组织研究者的参与，使得慈善法的制定更倾向于朝慈善组织法的方向发展。这种转变有利于解决社会组织领域的法律缺失问题，但也使得法律中的慈善主要局限于慈善组织的活动，最终使慈善法成为专门管理慈善组织的法律。

2016年《慈善法》与同年出台的两办《关于改革社会组织管理制度 促进社会组织健康有序发展的意见》的文件在社会组织治理思路存在张力。在《慈善法》制定过程中，立法者试图避免双重管理体制，希望慈善组织不再受业务主管单位的约束，该法全文没有出现业务主管单位和双重管理体制的字样。所以，立法者认为《慈善法》解决了慈善组织的直接登记问题，这被视为放宽社会组织管理的一步，但社会组织管理政策本身并不倾向于放宽管理，因为社会组织的三大条例并未顺利按照《慈善法》的思路进行修订和执行，《慈善法》的实施效果有限。这也是为何2013年到2016年被认为是社会组织直接登记的黄金时代，从2004年左右开始的社会组织直接登记的试点，在2016年两办的文件中获得了定论，四类社会组织直接登记，而其中公益慈善类社会组织的范围远远小于《慈善法》中的慈善组织范围。

总结来看，民政部门若要有效管理慈善事业，仍需通过组织进行管理。而慈善事业促进部门自成立以来，虽然接管了一部分慈善组织的管理工作，但对社会组织的整体管理仍在社会组织管理部门手中。目前，慈善事业促进部门的管理重心仍在于拥有公募资格的慈善组织。

CFF：《公益事业捐赠法》《基金会管理条例》以及慈善法在总则第一条“立法目的”中，都强调保护捐赠人、受益人以及基金会/慈善组织的合法权益。在您看来，这一立法目的在基金会相关的具体法规实践中能否得到充分体现？《基金会管理条例》的修订，如何更好地贯彻这一立法目的？

马剑银：首先，《公益事业捐赠法》《基金会管理条例》和《慈善法》的措辞确实存在差异。《条例》强调“维护基金会、捐赠人和受益人的合法权益”，将“维护基金会权益”放在首位；《慈善法》强调“保护慈善组织、捐赠人、志愿者、受益人等慈善活动参与者的合法权益”，也将“保护慈善组织”放在首位；而《公益事业捐赠法》则强调“保

护捐赠人、受赠人和受益人的合法权益”，优先保护捐赠人的合法权益。这种差异反映了立法思路的不同：前两者聚焦于组织的保护，属于组织法的范畴，而《公益事业捐赠法》则着眼于捐赠行为的规范，是以捐赠为核心的行为法。这当然有时代的烙印，前面谈到，《公益事业捐赠法》立法时，慈善组织发展还没那么快，并不需要特殊的规制，而《条例》促进了慈善组织尤其是体制外力量参与的慈善组织的发展，《慈善法》制定时，慈善组织的规范，成了重要任务。

在实际操作中，我们更需要关注的是如何在基金会的实践中明确受益人的保护路径。目前，慈善组织的行为往往更倾向于迎合捐赠人的需求，而对受益人权益的保护力度相对较弱。虽然法律在立法条文上强调了保护受益人，但在实践中，这一点落实仍然不够明确。《基金会管理条例》主要关注基金会自身权益的落实，对于基金会与捐赠人及受益人之间的关系，具体条文并没有给予足够的关注和明确的指引。

从另一个角度看，可以将捐赠人权益视为基金会行业的资源端，类似“消费者权益”的保护。然而，目前在这方面的法律保障也是不足的。《公益事业捐赠法》虽然名义上优先保障捐赠人的权益，实际上更注重规范捐赠行为。这与其立法背景有关，当时的主要目的是处理捐赠领域的纠纷，强调规范捐赠行为的重要性。

此外，关于捐赠行为与投资行为的界定也是一个关键问题。在一些情况下，如乡村振兴项目，捐赠行为可能伴随着投资的考量。如果捐赠人期待合理回报，这就需要明确界定其行为性质，到底是捐赠还是投资。这类问题在早期涉及海外资金时尤为突出，时常引发法律纠纷。因此，在法律中对公益性的概念需要更清晰的定义。

从严格意义上来说，公益性和非营利性并不排斥回报，但这种回报不应以营利为目的，而是可以通过其他政策支持或税收优惠来实现。例如，地方政府可以在捐赠之后为后续投资提供更多优惠政策。目前，这种区分在法律上尚不充分，需要进一步规范和明确。

《公益事业捐赠法》的逻辑是，慈善事业的开展依赖于捐赠人的资金投入。然而，《慈善法》和《基金会管理条例》则强调，作为中介的慈善组织在现代慈善体系中至关重要。这些组织不仅连接了捐赠人和受益人两端，还负责确保资源的有效匹配和共享。只有明确了慈善组织的权利和义务，才能有效保护捐赠人和受益人的合法权益。

慈善事业的发展离不开作为中介机构的基金会等慈善组织。在法律意义上，慈善行为必须通过这些中介组织来实现，否则很难确保慈善的公益性。虽然普通民众可能认为慈善的定义不那么重要，只要有利他行为就可以，但在法律上判定慈善行为时，必须有明确的标准，避免混淆。法律要求慈善行为通过作为中介的慈善组织进行，确保其符合《慈善法》的规定。一方面，让捐赠人在捐赠之后，确保捐赠款物不回流，不用于个人目的，也不受非正当的受益人指定；另一方面，通过建立公正公平的受益人筛选机制，确保受益人接受帮助符合慈善的公益性。

CFF: 对基金会的分类管理是大家研究讨论的重点之一。您如何看待基金会的分类管理问题？《基金会管理条例》的修订，如何回应对基金会的分类管理？

马剑银: 基金会的分类管理存在规模性的问题。对小规模基金会，应当简化监管；对大规模基金会，则应加强管理。这种分类可以通过技术手段来实现，但关键是根据规模进行差异化监管，这一点其实可以向英国和美国学习。对一些小型慈善组织，尤其是资金有限且由民间筹集的小组织，过度监管不仅不必要，还会增加其运营成本和监管成本。例如，这些小规模组织每年的年报信息无需过于详尽，过多的要求反而增加了负担。

公募和非公募基金会的分类方法可以继续沿用，在此基础上，还应考虑规模的维度。对不同规模的基金会，不应使用同一标准进行等级评估。目前，基金会的等级评估存在较大问题，尤其是地方与中央的5A级基金会标准差异明显。等级评估现在更多地成为政府赋予基金会的一种象征，一旦获得5A、4A，便具有较高的含金量。

基金会的分类维度多样，除了慈善组织与非慈善组织、公募与非公募基金会之外，还应考虑基金会的资助性质，即基金会是以筹集资金为主还是以花费资金为主。虽然在中国很难找到纯粹的资助型基金会，但可以根据资助比例进行分类。即使如此，这种分类在实践中仍存在一定困难。

按理说，原有的制度设计是，如果基金会要执行项目，应设立为民办非企业单位（社会服务机构）。在《民法典》中，社会服务机构也属于捐助法人。但目前的制度设计对民办非企业单位（社会服务机构）的定义并不明确，其捐助法人的性质也未能很好地体现。捐助法人的核心是依托捐赠资金进行机构治理，而在现行制度下，民办非企业单位往往过于强调举办者，类似于非营利性的“公司”。虽然法律规定这些机构不能分配收益，但这一点在1998年制定《民办非

企业单位登记管理暂行条例》的时候并未特别明确，导致大量民办非企业单位仍存在可以分配的现象，这个条例一暂行就是20多年，也确实到修改完善的时候了。

CFF: 社会组织三大登记管理条例均已实施多年，起初是三大条例分开修法，到2018年尝试合并立法，再到今年再次单独启动《基金会管理条例》修订工作。您如何分析这样的转变？《基金会管理条例》的修订与其他两类社会组织的登记管理条例有着怎样的联系？

马剑银: 这种转变实际上就是走了弯路。最初，社会组织的三大条例配合《慈善法》的施行分开修法，2016年的思路是最好的，但到2018年，有关部门试图将社会组织作为一个统一概念进行立法。然而，就如之前所说，组织的概念至今仍未成为法律上的普遍性概念，无法涵盖所有类型的组织。比如，红十字会是否算作社会组织？如果不算，理由是什么？不能仅凭是否由民政部门管理来决定一个组织是否属于社会组织，这种行政管理的思路在法律上是无法站得住脚的。

▼ 2024年6月12日，马剑银在基金会管理条例施行20周年座谈会上发言。（图/中国基金会发展论坛秘书处）



在修订《基金会管理条例》时，必须认识到它将为后续的《社会团体登记管理条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》的修订提供范例。然而，三类组织之间的差异非常大。《基金会管理条例》相对单纯，主要涉及资金的管理；而社会团体涉及政治性的结社权和人与人之间的联合，情况更为复杂；对于民办非企业单位，人们对其性质仍没有达成共识，甚至难以确定其到底应该如何定义，改名为社会服务机构之后，是不是完全符合这一类运作型的捐助法人的性质，还需继续观察。

《民法典》将民办非企业单位 / 社会服务机构定义为捐助法人，但这种定义在实践中也存在问题。实际上，一些基金会本质上更像民办非企业单位，因为它们的资金周转迅速，没有固定的本金，而传统意义上的基金会应当拥有一笔稳定的资金。如今，许多国字头的公募基金会因为注册资金有保障而相对富裕，但如果一个小型公募基金会只能留存20%的捐赠资金，它是否还需要以基金会的实体存在？再比如，慈善会更像公募基金会，民政部门的管理思路也是比照公募基金会进行管理，但他们却依然以社会团体的形式出现，很难改变。这些问题都说明，三大社会组织类型在管理和操作上有着本质的不同，目前三类组织还是有交叉模糊地带的。

CFF：在您看来，基金会的管理体制改革应当坚持怎样的发展方向？

马剑银：我认为，基金会、慈善组织与直接登记这三者应当是一体的，但目前它们是分开的。基金会与慈善组织的分离，使得许多基金会不愿申请认定为慈善组织。基金会面临的最大问题是免税问题，无论是非营利组织免税资格还是公益性捐赠税前扣除资格，其法律依据都不来自于《慈善法》，而是《公益事业捐赠法》。正是通过《公益事业捐赠法》，才有了“公益性社会团体”（后来改为公益性社会组织）这一概念，个人所得税法和企业所得税法也基于此来界定公益性社会团体 / 组织，并由税务部门负责认定。

如果将慈善组织认定为公益性社会团体，并通过个人所得税法和企业所得税法进行确认，那么慈善组织的地位和待遇将显著不同，基金会认定为慈善组织的动力也会更大。这涉及到《慈善法》与《公益事业捐赠法》之间的立法协调问题。目前，公益性社会团体的认定并非自动生成，而是依赖于税法中的认定机制，而慈善组织则是在成立时即被认定。

为此，立法上可以通过如何在慈善组织认定为公益性社会团体的机制和程序来实现协调。如果不能在《基金会管

理条例》修订中明确规定“基金会是慈善组织”，那么最好是在《慈善法》和《公益事业捐赠法》中进行修订、协调和完善。

CFF：目前对基金会的行政管理体制，以登记管理机关民政部门为主，财政、税务部门为辅。在您看来，有无必要将更多行政部门纳入对基金会的综合管理？

马剑银：如上面所说，如果没有理顺民政部门自身在基金会管理体制中的定位，就引入更多行政部门参与基金会的综合管理，尤其是要求基金会在成立前需要得到行业管理部门的审批同意，可能会引发许多不满，且效果不佳。通常情况下，行业管理部门关注的应当是组织的专业行为，而不是组织本身的运作。

目前民政部门有一种修法思路是，如果基金会有业务主管单位，那么业务主管单位需要提供同意作为业务主管的证明；如果没有业务主管单位，基金会则需要找到一个行业管理部门来处理这一事务。这一做法存在几个问题。首先，基金会业务领域可能跨越多个行业，导致很难找到一个合适的行业管理部门。此外，从人性的角度考虑，行业管理部门通常倾向于“多一事不如少一事”。如果作为行业管理部门同意基金会的设立，一旦基金会出现问题，是不是需要承担相应的责任，因此这些部门很可能不愿意承担这一责任，而拒绝同意相关基金会的设立。在过去，即使没有行业管理部门的同意，基金会也可以成立，但现在如果行业管理部门不同意，登记管理机关民政部门就可以拒绝受理基金会的设立，这将使得基金会的成立更加困难。

我理解民政部门的顾虑，因为民政在整个行政管理体制中相对处于弱势，对于大慈善体系下的基金会管理，很多基金会从事的行业领域并不是传统民政业务，所以需要行业管理部门进行背书，来实现监管的有效性。就如当年双重管理体制的出现，就是多一个业务背书的部门，减轻民政自身的监管压力。但是，反过来，目前的公司企业，设立时并不需要行业管理部门的同意，但一旦这些公司企业成立之后，行业管理部门就会将这些涉及本行业的公司企业纳入管理的范围，这是他们的职责所在，不管本身就是失职。如果登记管理机关要求涉及行业的基金会成立时需要行业管理部门事先同意，那他们为什么要同意呢？不同意可以少管一个机构呀。实际上，哪怕没有这种事先同意，涉及相关行业的基金会，这些行业管理部门本来就有法定义务来监管的。行业监管的意思，就是涉及本行业范围的所有组织和行为，都有监管的职责。☞

打破基于公募资格的分类监管，推动新时代基金会发展

文 | 蓝煜昕

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年6月对清华大学公益慈善研究院副院长蓝煜昕的深度访谈文稿。



◀ 2024年6月12日，蓝煜昕在基金会管理条例施行20周年座谈会上发言。（图 / 中国基金会发展论坛秘书处）

CFF：党的二十大报告强调，“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”。您如何理解这句话？

蓝煜昕：“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”，这句话出现在二十大报告“增进民生福祉，提高人民生活品质”章节，与完善分配制度、扎实推进共同富裕有关。这句话的重要影响不在于公益慈善组织本身，而在于对上游捐赠人和企业的影响。慈善事业的概念已经嵌入到国家主流的经济发展和分配领域，并在更宏观的层面被理解和接受。

特别是企业积极参与慈善事业，超越了以往只在社会组织圈子里讨论公益慈善的范畴。近年来，许多企业开始思考商业向善，关注影响力投资，提倡“善经济”。不少人开始反思经济与公益的关系，认为公益不是一个独立的领域，公益与经济部门有着密切的关联，公益的价值也因此被更多人所接纳。

当然，我们也不要将第三次分配理解为公益慈善组织的全部功能。除了财富分配和民生功能外，公益慈善组织还具有意见表达、政策参与、民主协商等多种功能。

CFF：您如何理解发展基金会与发展公益慈善事业的关系？

蓝煜昕：基金会在公益慈善事业中的重要价值至少体现在两个方面：

其一，基金会的专业性和系统性，使得它在慈善事业中发挥中坚组织作用。基金会仍然是发展公益慈善事业的重要载体之一。对捐赠人来说，基金会是实现其慈善目标的一种资金管理和组织手段；对公众来说，基金会是实现共同愿望的机制。尽管未来可能会有更多样的公益慈善实践形态出现，但对于组织化的慈善活动，基金会依然是专业慈善、现代慈善的象征。一些职业人士可以通过基金会，用专业和方法回应和解决社会问题。例如，慈善信托未来发展尚

未可知，但为了使其具备更好的资助能力，往往需要与基金会结合。

其二，基金会作为体量较大的捐助法人，在社会领域中扮演社会创新风险基金的角色，有能力为创新失败买单，促进社会创新。很多国际领先的基金会，通过开放性的资助支持，促进了许多新事物、新探索的出现。

CFF：统计数据显示，目前中国基金会全职工作人员数量不多，平均一家基金会不到 5 人。如果将基金会的理事、监事人数计算在内，直接参与基金会工作的人员总数约 10-15 万人。如何动员更多人参与或支持基金会的工作？

蓝煜昕：一方面，从国际比较来看，美国有差不多 12 万家基金会，单个基金会的工作人员人数并不见得很多，关键在于基金会的总量比较大。欧美的基金会在准入方面相对宽松，立法的重心在于事后管理，如果出现法律问题会受到严格惩罚；相比之下，我们国家的社会组织管理侧重事前预防，导致基金会发展在成立门槛和实际数量上与发达国家有显著差异。

另一方面，中国基金会专业性相对较弱，部分原因在于许多基金会没有全职工作人员。根据 2021 年一项针对社会组织的大规模调研，高达 38.7% 的基金会实质上没有专职工作人员，远超预期。背后反映的是基金会普遍的依附性，例如官方背景很强的基金会、企业基金会、高校基金会，其工作人员往往是隶属于其他组织的员工，这限制了基金会的独立运作和专业化发展。

有鉴于此，首先要为现有基金会工作人员赋能。通过培训和教育，提高现有和潜在基金会工作人员的专业能力，包括基金会保值增值方面的专业人才的引进和培养，在这方面，我们可以充分借鉴欧美发达国家的成功经验，提高国内基金会的资金运作水平。其次要加强基金会的宣传和培训，让更多的人了解基金会的作用和重要性，吸引更多有志于公益慈善事业的人士参与其中。此外，一些发起人

在成立基金会时对基金会运作的合规性、专业性并没有清晰认识，因此在设立环节强化对发起人、出资人的引导和赋能也很有必要。例如通过事前培训、评估、答辩等形式帮助新成立的基金会明确其使命、目标 and 专业化发展方向。

CFF：制约我国基金会高质量发展存在哪些堵点、难点问题？

蓝煜昕：设立基金会面临较高的组织成本是主要问题之一。一是基金会的设立成本高，面临较高的注册门槛、各种审批程序等。二是基金会运行中也面临较高合规成本和程序，如机构变更、开展公募、举办论坛等活动的各种审批、报备程序。这些成本是由制度环境带来的。此外，资助型基金要找到有效的公益项目和专业的合作伙伴也并不容易，这与非营利部门发展的整体水平有关。

基金会行业的整体公信力不足也是一个制约因素。行业负面事件频出，大众对基金会的认识和判断也不足，不知道一个好的基金会应该具备哪些标志。目前的 FTI、社会组织等级评估能对基金会和公众提供一定指引，但相关组织评估、行业自律、社会监管仍然是不充分的。

此外，基金会依法自治问题也需要关注。基金会在多大程度上可以自主决定自身事务，是衡量其高质量发展的重要标准。一个好的基金会应具备良好的治理结构，并围绕其宗旨开展工作，充分发挥其功能。然而，许多基金会的产生和运作是依附性的，依附在企业、高校、党政部门等其他组织形态上，导致难以真正做到权责明确和依法自治。当然，这些依附性在基金会的运营过程中并不一定都是消极的，因为依附性也意味着特定的资源。关键在于发起人的意志是否通过良好的法人治理结构来实现，在于基金会是否能坚持围绕宗旨开展工作。

除了依附发展外，基金会依法自治还受过度监管的影响。这些年政府监管的一个重要策略是加强对基金会主要负责人的把关，通过“管人”来管组织。责任到人的监管方向

基金会管理条例修订与高质量发展



引谈人：何国科

中致社会发展
促进中心主任



对话嘉宾：刘忠祥

苏州大学红十字
国际学院客座教授



对话嘉宾：吴婧

广东省法律援助
基金会秘书长



对话嘉宾：周俊

浙江工商大学
英贤慈善学院副院长



▲ 中国基金会发展论坛 2024 年会开幕主论坛圆桌对话环节上，中致社会发展促进中心主任何国科、苏州大学红十字国际学院客座教授刘忠祥、浙江工商大学英贤慈善学院副院长周俊、广东省法律援助基金会秘书长吴婧围绕“基金会管理条例修订与高质量发展”主题进行分享。（图/中国基金会发展论坛秘书处）

是对的，但是要通过强化法律责任还是通过政治、行政把关更好，就需要仔细权衡。目前有一些“管人”的规定过细，实质上有点“依法治”。此外，基金会日常业务还往往面临政府部门多重期待的影响。近年来各级政府财政收紧，一些部门对慈善资源、尤其来自企业的慈善资源产生了期待，间接对基金会按照自身宗旨开展工作形成压力。总体来说，这里涉及基金会高质量发展、乃至慈善事业高质量发展中的政社关系优化问题。

在具体的法规政策方面，此次修订《基金会管理条例》有很多讨论，包括慈善组织身份、基金会登记门槛和层级、直接登记受限、部分基金会业务范围受限、免税资格保障、

基金会支出比例、法律责任等等，我们也已经通过专家建议稿提出了建议方案，但条例能完全回应的问题还是有限的。

CFF: 不同于一般社会组织，基金会是捐助法人，是“钱”的集合。然而，光靠登记机关很难管住基金会的“钱”，民政部门只能将其管理重点放在其他方面。要管住基金会的“钱”，目前存在哪些难点？《基金会管理条例》的修订，能否回应把“钱”管住的问题？

蓝煜昕: 这一点非常核心。基金会的活动无外乎“筹钱”、“管钱”（保值增值）和“花钱”（资助或开展慈善项目）三个环节，对基金会的监管也应涉及这三个方面。目前《条例》及修订的重点还主要在组织管理层面，在行为准则和钱的监管上的确是不充分的，关于钱的管理实际上更多体现在《慈善法》的慈善募捐、慈善财产等章节。在上述三个环节

中，尤其对“管钱”，也就是基金会投资和保值增值部分的规则比较弱。目前我国运作型基金多、资助型基金少，除高校基金会外，真正需要大规模资产管理的基金会还不算多。但随着股权等非货币性资产捐赠的兴起和捐赠人对“永续型”基金会（如保本取息）的需求增长，“管钱”领域面临的风险将增大，这部分监管需要好好研究。

与此相关的是一个非常重要的、关于基金会类型划分和分类监管的底层问题。目前基金会管理最重要的分类基础是公募基金会和非公募基金会，在《慈善法》背景下则有公募资格的区分。但随着时代的变迁和资助型基金的发展，未来是否可以借鉴美国“private foundation”和“public charity”的分类，区分出“给钱”的基金会（例如企业基金会、家族基金会）和“筹钱”的基金会（高校基金会、现有公募基金会），并对不同监管政策？这背后的历史和缘由探讨非常有意义。

我认为2004年《基金会管理条例》的这一分类方式是特定历史背景下的产物，曾经发挥过非常积极的作用，后来又被迭代升级后吸收到《慈善法》中，但到现在已经不符合时代的需求，需要重新反思这样的分类方式是否需要彻底打破。

历史就是这样，一些制度就是路径依赖的结果，我们只看到它在原来的基础上进步了，却并没有从本质上去反思其是否有必要。《慈善法》从公募基金会、非公募基金会的分类到“公募资格”，的确是打破了传统官方背景基金会的公募特权，使得后发展起来的民间背景基金会也有机会开展公募活动，但20年过去了，是否还有必要在慈善组织中限制公募活动呢？

20年前，《基金会管理条例》实质上是以非公募基金会的形式为民间基金会颁发了“准生证”，造就了后来民间基金会蔚为大观的发展。当时《条例》分类的重点是给民间基金会发展创造空间，同时也有保护已有官办基金会的公募资源、防止公募资源过度稀释的考虑，这在当时是非常开放且稳妥的。有意思的是，当时公募基金会和非公募基金会的概念恰恰是受到美国区分“public charity”和“private foundation”的启发！

在《条例》制定过程中，分类概念经历了从“公立基金会”和“私立基金会”到“公募型基金”和“私立型基金”，再到“公募基金会”和“非公募基金会”的变迁，

在参考国际经验和考虑公募资源的综合考量下，分类标准由本来依据成立资金来源变为是否面向公众募捐！然而这一过程本来重在为民间基金会发展提供合法性，却在后来不经意间演变出了个奇怪的“公募资格”门槛。“淮南为橘、淮北为枳”，显然“公募基金会”和“非公募基金会”以及“public charity”和“private foundation”分类的底层逻辑是完全不同的。

我们再来看美国“public charity”（PC）、“private foundation”（PF）的分类及监管。PC和PF二者的核心区别是基金会的公共性，只不过以是否主要依靠公众支持（包括捐赠和服务收入）来判定基金会的公共性。根据美国联邦税法，基金会默认为“private foundation”，要获得“public charity”的税收待遇（主要体现为捐赠人享受税前扣除的捐赠额占收入比更高）则必须通过公共支持测试。公共支持测试包括正1/3收入支持测试（来自分散的小额捐赠、服务收入等公共支持的收入 > 1/3总收入）和负1/3收入支持测试（总投资收益和不相关业务净收入 < 1/3总收入），需要自证通过公共支持测试才能享有相关的税收优惠待遇和不同的监管要求。

和我们把监管重点放在公募基金会和公募活动不同，美国政府把监管重点放在private foundation上，要求private foundation年度公益支出不得低于5%，还重点限制超额持有公司股份、限制关联交易；而且税务局IRS要求private foundation提交的990-PF信息表更复杂。这样一来，通过公共支持测试区分的税收优惠和监管政策使得美国的慈善组织形成天然的选择：绝大多数基金会（社区基金会除外）是private foundation，是少数人控制的独立基金会（含家族基金会）、企业基金会，以资产管理的保值增值和资助活动为主，可以自由冠名和凸显富人或企业的形象和贡献，但也要接受更严格的行政监管；社区基金会和其他非营利组织通过公共支持测试成为public charity，可以更好地向公众以及private foundation筹款，行政监管较弱，但天然要受到更多社会性监管。

总结起来，美国慈善组织分类背后是两大逻辑：一是治理结构中的控制权逻辑，private foundation少数人控制权越大，越应接受更多行政监管以确保公共性；二是慈善市场逻辑或社会监管优先逻辑，public charity的监管依赖信息公开和公众捐赠人“用脚投票”，是一种自发秩序，行政监管

作为补位，主要由 IRS 针对规模较大的 public charity 加强监管。可见，这个分类制度完全没有限制所谓“公募权”，而是引导两类组织各归其位。当然其逻辑的成立有赖于对公众理性、社会监管这一自然秩序的信任。

然后再回来审视我们基于“公募资格”的分类监管存在的问题。2004 年《条例》给非公募基金会的“准生证”做出了巨大的贡献，基金会数量从 2004 年的 700 多家到现在已经超过 9000 家，目前非公募的基金会占 89%。然而基于“公募资格”到现在带来了至少三方面问题。一是不能有效辨别基金会的性质，尤其不能有效区分“给钱”和“筹钱”的组织，以至于行业整体的慈善捐赠都难以有效统计。例如，同样是没有公募权的基金会，700 多家高校基金会和近 2000 家企业基金会就完全不同，一个以筹钱为主（更接近 public charity），一个以给钱、资助为主（更接近 private charity），但监管方式却没有区分。二是公开募捐资格的限制不适应实际需求，公开募捐和定向募捐很难区分，给基金会的筹款带来了管理困境。例如，高校基金会不能通过公开二维码向校友进行募捐，只能通过发送邮件等方式，增加了成本；社区基金挂靠在没有公募权的基金会下时，也不敢公开宣传，增加了操作难度。三是公募权门槛使得许多机构无法直接公开募款，只能通过有公募权的平台组织来进行，一些组织依靠分享这个特权获取了不当收益，反过来一些平台组织为没有公募权的组织承担了他们的风险，这对双方都不公平。当然，还存在一些社会服务机构发展大了之后，为了获得募资功能，选择再注册个基金会，造成组织架构层峦叠嶂。倘若未来认定为慈善组织的社会服务机构就直接可以公募，公募的运作型基金会就没有必要存在，直接注册为社会服务机构反而更明晰。

总之，在新的时代背景和需求下，在互联网时代，我们需要重新审视公募资格的必要性，虽然《基金会管理条例》修订无力改变慈善法的框架，但需要面向未来进行更

多的设想和探讨。未来需要采用更加合理和清晰的基金会分类体系来确保资金的有效统计和有效监管。对少数人控制的 private foundation，尤其在未来越来越多富人投入慈善成立基金会的情况下，许多问题恰恰出现在利用金融手段操作基金会的过程中，这些基金会面临巨大的风险。因此，我们的监管重点不应仅仅盯着有公募权的组织，而应更广泛地覆盖所有类型的基金会。对公众支持的 public charity，要提升公众的理性捐赠和社会监督能力，从根本上达成“优胜劣汰”，整体上优化基金会的运作环境。

CFF：目前，基金会的管理体制是以登记管理机关民政部门和业务主管单位为主，同时也有财政、税务等部门的参与。有无必要将更多行政部门纳入对基金会的综合管理？

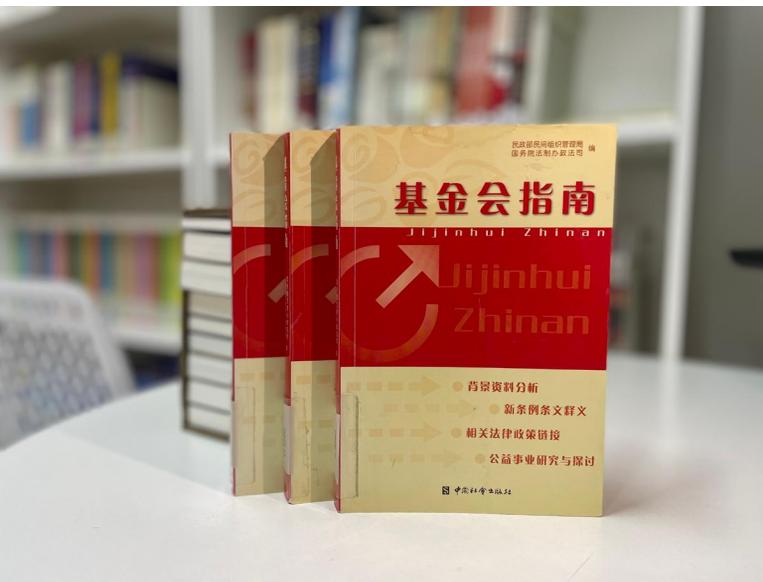
蓝煜昕：对基金会的综合监管是一个大的方向。我们在条例修订建议版本中，建议完全取消业务主管单位。这么做的一个重要原因是，业务主管单位对基金会的业务活动领域造成了困扰。许多基金会，尤其是大型企业基金会或名人基金会，其业务活动跨越多个领域，与具体的业务主管单位不完全对应，这导致了一些问题。

取消业务主管单位后，有些基金会可能需要重新建立与政府的互动机制，因为相关业务单位的资源、合作对基金会是非常有价值的。这些基金会需要通过其他方式与相关部门互动，特别是与业务活动相关的部门。

在我们的条例修订建议版本中，没有特别详细地规定如何处理相关各综合监管部门的职责，只是建议建立一个联席会议协调机制，包括财政、税务以及可能涉及投资的金融监督管理部门等，多部门需要建立对基金会综合管理的协调机制。我们认为不需要将所有业务部门都纳入综合监管体制，只需要建立相关重要部门之间的联席机制。比如，可以由民政部门作为召集单位，与财税、金融监管等相关部门建立协调机制。☞

基金会的发展，需要进一步放松管制

文 | 朱卫国



◀ 2004年，民政部民间组织管理局、国务院法制办政法司联合编写出版《基金会指南》一书，其中第二部分编写了6.9万多字的《基金会管理条例》释义，这是对《基金会管理条例》最全面和权威的官方解释。此为《基金会指南》封面。（图/长青文献图书馆）

会日益式微。在此情况下，即便有公共政策的引导与支持，其力量、效果，都是有限的。

说到底，自由的土壤和正义的阳光，才能培育出真正的公共精神和志愿精神。公共政策和法律，应该就此发力，否则，就可能是“拉上窗帘、分配蜡烛”，或者“白天凿壁、晚上借光”。

CFF：您如何理解发展基金会与发展公益慈善事业的关系？

朱卫国：我想首先澄清我对公益与慈善概念的认识。

公益泛指一切 public benefit，政府是一个共同体最大的公益组织者，公权力的一切使命，从国防、外交到民政，均属于公益的范畴。

公益是包含了慈善的概念。

慈善，是私力参与的公益。公共主体并非慈善的主体。政府做慈善，包括国企做慈善，都是个荒谬的概念，并产生荒诞的结果——拿着纳税人的钱，拿着国有资产去做慈善，是慷他人之慨，是个伪概念，是“耗电抽水，再用水发电”。

慈善主体，必须是、也只能是社会主体，社会主体利用自身资源，从事志愿服务，哀多益寡，补齐社会的短板，矫正扭曲的平衡。

基金会属于社会主体的范畴，是个人、私营企业之外的第三类社会组织，其使命即是从事慈善事业。

因此，基金会的发展壮大，本身就是社会慈善事业兴旺发达的体现，同时又能进一步推动公益慈善事业的发展。

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年6月对国务院原法制办政府法制研究中心副主任朱卫国的深度访谈文稿。

CFF：党的二十大报告强调，“引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业”。您如何理解这句话？

朱卫国：上面这句话，是政策文件中比较惯用的句式。究其实质，是公权力对社会主体从事公益慈善事业的政策承诺，其中的关键，是如何“引导与支持”。《基金会管理条例》以及之后的所得税法、慈善法，都体现出“引导与支持”的精神。

在一个具有良好的制度和生态精神共同体中，公益慈善会成为社会主体自觉踊跃的行为。即便没有公权力的引导与支持，也会有生机勃勃的公益慈善事业。

如果社会土壤中，对于伦理深处最基本的冲动——人格自由——不友好，志愿精神、公益动能和慈善力量，就

CFF: 统计数据显示，目前中国基金会就业人数约 4.5 万人，平均一家基金会不到 5 人。如何动员更多人参与或支持基金会的工作？

朱卫国: 在对第一个问题的回答中已经有所涉及。

我先举一个例子，当年在制定《社会团体登记管理条例》的调研中，社团反映最多的问题是“缺乏经费”！

这样的问题，在很多国家，是无法被理解的。当时到美国搞立法调研，问起这个问题，美国人摸不着头脑，在那边看来，你既然成立社团，当然就有能力和义务提供经费保障。

他们不知道，中国的社团大多是政府部门组织成立的，会员并不是社会团体的发起者，成立后的社团也并不能够很好地反映他们的诉求、代表他们的利益。在这种情况下，缴费就成为一种冤大头的行为，经费当然无从保障。

一个共同体，如果不能培养出真正的公共精神，公民参与公共事业和公益事业就不会有热情与动力，就更不用说参与基金会和慈善事业了。

CFF: 自《基金会管理条例》施行以来，我国基金会取得显著发展，目前基金会数量接近一万家，比 2004 年增长近 10 倍。统计数据显示，2022 年全国基金会收入是 916 亿元，支出是 764 亿元。基金会在多个领域发挥了重要作用。在您看来，基金会在我国存在和发展的价值是什么？目前我国基金会总体处于怎样的发展阶段？

朱卫国: 条例制定的时候，约 1000 家基金会的家底是 50 亿元，累积公益支出 40 亿元。条例实施 20 年，基金会的数量、资金规模均成绩斐然。

基金会作为第三部门的中坚力量，具有最坚实的公益属性。从世界范围来看，基金会具有给予、链接和倡导的功能。给予是哀多益寡，补人道短板；链接是同人通志、形成集体意志；倡导是群策群力、影响公共政策。

目前，我国基金会的价值，基本停留在第一个方面，所以其发展，也基本处于第一个阶段——就是给以国家主导的公益事业，拾遗补缺。

中国的基金会，之所以基本不具备同人通志和政策倡导的功能，关键是没有这样的法律和政策空间。因此可以说，中国的基金会在公共生活中的作用很有限，从另一个方面，我们也可以说，中国基金会的发展还很有潜力。

CFF: 在法规政策方面，制约我国基金会高质量发展存在哪些主要的堵点和难点？

朱卫国: 基金会的发展，需要更加宏观和综合的社会土壤和制度环境，而不是哪个法、哪个条例可以解决堵点和难点。

美国没有慈善法，也没有基金会管理条例，但却有最大规模的基金会和慈善事业。诗的功夫在诗外，慈善事业也不例外。

中国的基金会发展至今，民间力量的作用更大。立法需要充分尊重这些力量的合理诉求。

CFF: 《公益事业捐赠法》《基金会管理条例》《慈善法》在总则第一条“立法目的”中，都强调保护捐赠人、受益人以及基金会 / 慈善组织的合法权益。《基金会管理条例》的修订，如何更好地贯彻这一立法目的？

朱卫国: 在慈善法律关系中，捐赠人、受益人以及基金会 / 慈善组织，是三个重要的利益相关人 (stakeholder)，他们的合法权益，与其说是由《公益事业捐赠法》《基金会管理条例》《慈善法》来保护的，不如说是合同法、信托法、税法甚至是刑法来保护的。

一个风清气正的法治环境，是权利主体权益保障的最终担保。而不是一部法律或者一个条例中，写上“既要，也要，还要”，如果必须依赖这样的“既要，也要，还要”，反而

可能形成权益保障的“不可能三角”。

CFF: 立法应当主动适应改革, 适应经济社会发展的实践的需要。哪些在实践中行之有效的做法和改革成果, 能够上升为《基金会管理条例》的法规规制?

朱卫国: 法律规定原则、规则, 厘定群己权界, 涵养权利、自由, 捍卫公平、正义。法律不需要政策目标。

如果从实践中总结经验, 提炼规则, 需要多从权利本位考量, 并夯实基金会财团法人的基本规则。

中国基金会的发展, 说到底, 还是需要进一步放松管制。

CFF: 分类管理是基金会管理的一大原则。您如何看待基金会的分类管理问题?

朱卫国: 分类管理是条例确定的一个原则, 这是特定历史条件下的政策目标和措施。实际上, 作为典型的财团法人, 所有的基金会均具有相同的法律主体属性。

条例当年之所以对基金会进行分类, 主要出于两个立法目的: 一方面是为民办基金会发准生证, 另一方面是维护官办基金会的募款资源的基本盘。

基金会发展到现在的规模, 不用再强化分类。需要重点规范的, 是基金会的公益属性, 基金会需要对其来源的财产 accountable (有公信力: 为某一件事进行报告、解释和辩护的责任; 为自己的行为负责, 并接受质询), 正如权力需要对权力的来源 accountable 一样。

CFF: 《基金会管理条例》的修订, 如何回应或强化基金会作为“财团法人”的相对属性?

朱卫国: 我们需要依法明确基金会的财团法人地位和属性, 并借鉴大陆法系国家关于财团法人的规范。如果在民法典中明确, 当然更好, 条例中也不是不能规范。

CFF: 目前对基金会的行政管理体制, 以登记管理机关民政部门为主, 财政、税务部门为辅。在您看来, 有无必要将更多行政部门纳入对基金会的综合管理? 如何调动不同部门参与基金会管理的积极性?

朱卫国: 这还是一个关于“管理体制”的老问题。“双重管理体制”一直是中国民间组织管理的基本原则, 《条例》对基金会的登记管理, 规定了“双管+N”的体制, 只不过在民间力量设立的基金会的管理上, 民政部通过“二合一”“一肩挑”的方式, 缓解了否则就会出现的情况。

民间组织的法人登记, 应该向企业看齐, 登记只是成为法人的手续, 成为法人后, 在市场上, 在不同的法律关系中, 各有不同的管理部门, 说到底, 民间组织有自己的“市场”。

CFF: 基金会工作是一项专业性很强的非营利工作, 基金会的高质量发展离不开必要的运行成本。在您看来, 《基金会管理条例》的修订, 如何合理规定基金会的运行成本?

朱卫国: 成本问题, 可以不用再列算式了。实践证明, 算式不仅是紧箍咒, 更是掩耳盗铃。这个问题有两个解法, 一个是 accountable, 一个是 transparency, 也就是公信力与透明度来解决。这个问题, 在 AI 数字时代, 其实变得更容易了。

CFF: 您对《基金会管理条例》的修订还有什么其他思考?

朱卫国: 我当然希望条例越改越好。与此同时, 我比较担心基金会管理条例的修改, 可能会像很多法律法规的修改那样, 越改越“油腻”, 由“板楼改成了塔楼”——规则上的叠床架屋, 不但没有改善, 反而进一步恶化了基金会的居住环境。

我觉得在基金会管理问题上, 要进一步 deregulation (放松管制), 因为, 正如一位西方政治家所言——“管制是鬼鬼祟祟的税收。”

对慈善法修改后十个方面的理解

文 | 何国科

中国本文为基金会发展论坛（CFF）秘书处于2024年1月对民政部社会组织管理局专家咨询委员会委员、北京市致诚律师事务所律师、中致社会发展促进中心主任何国科的深度访谈文稿。

2020年，疫情爆发后，我国的慈善力量积极参与疫情防控，发挥了重要的作用，作出了积极的贡献，同时也暴露出一些问题。有些问题是由于对《慈善法》学习理解、贯彻落实不到位造成的，有些问题是《慈善法》相关规制不足的问题。疫情期间，有很多专家、学者、人大代表、政协委员、行业机构以及民政部门在各个层面都讨论到了这个问题。总书记也高度关注慈善事业发展，在相关讲话和指示中也提到慈善的公开透明问题。2020年7月开始，全国人大常委会开展慈善法执法检查。2020年底，全国人大常委会通过对检查慈善法实施情况报告的意见和建议，明确提出存在新冠肺炎疫情暴露的主要问题、促进措施落实不到位不彻底、慈善组织发展不平衡不充分、监管不足与监管过度并存、互联网衍生的慈善新挑战等五大问题，提出了“适时修改慈善法”。2022年12月30日，全国人大对慈善法修订草案公开征求意见，修订草案中，对慈善法做了较大幅度的修改。2023年10月25日，全国人大对慈善法修正草案公开征求意见，从修订调整为修正，修改范围变小了，但更精准地回应了实践的问题。2023年12月29日，全国人大常委会最终三审通过了慈善法修改的内容，并将于2024年9月5日施行。

慈善法修改的通过，将深远地影响我国慈善事业发展。笔者十多年来一直从事慈善领域的法律政策和实务工作，处理过相关慈善领域的案件，也提出一些修改的建议，我以自身的学习理解，从十个角度谈谈慈善法修改的背景、原因及其将对实际慈善工作产生的影响。

第一，深化慈善管理机制改革

按照慈善法，慈善工作主要由民政部门主管，其他部门在职责范围内做好相关工作。从2016年慈善法通过至今，



民政部门在推动慈善事业的发展上做了大量工作，也有很多机制创新，同时由于慈善法的实施涉及面很广，主要由民政部门牵头负责，很多具体工作难以统筹，存在“小马拉大车”现象，也存在慈善法执法检查报告中提到的“监管不足与监管过度并存”的问题。

所以从推动整个慈善事业发展的角度来说，仅靠民政部门是不够的。比如推动税收优惠政策落地方面，让民政部门推动财政、税务部门做一些调整和创新，实践中是非常困难的，面对这样的情况应该怎么办？之前提出建立一个国家级别的慈善工作委员会，地方设立相应的慈善工作协调机制，整体协调慈善事业的监管和发展，在2022年底的慈善法修订草案中，明确提出“建立慈善工作协调机制，统筹、协调、

督促和指导有关部门在各自职责范围内做好慈善事业扶持发展和规范管理工作”。2023年10月二审时被删掉了，删掉以后各方也都有不同意见，在最终通过的版本中，又被加入进去并进一步做了优化，就是修正案的第六条，这一条非常关键。

第六条 县级以上人民政府应当统筹、协调、督促和指导有关部门在各自职责范围内做好慈善事业的扶持发展和规范管理工作。

国务院民政部门主管全国慈善工作，县级以上地方各级人民政府民政部门主管本行政区域内的慈善工作；县级以上人民政府有关部门依照本法和其他有关法律法规，在各自的职责范围内做好相关工作，加强对慈善活动的监督、管理和服 务；慈善组织有业务主管单位的，业务主管单位应当对其进行指导、监督。

这是对慈善管理机制的一次重大变化，也是对慈善工作的高度重视。从法律上明确了慈善管理的机制，为各级政府开展慈善工作创造了很大空间。这一协调机制建立起来，对慈善事业的发展将大有裨益，虽然没有了修订草案中说的建立协调机制，但是协调的内容是实实在在保留了，这就让各级政府通过创新的方式实质上建立这个工作机制，具体落实还要看各级政府的理解和行动。除了扶持发展，也有规范管理，包括加强对慈善活动的监督、管理和服 务。对于有业务主管单位的慈善组织，业务主管单位承担指导和监督的双重角色，要尽到监督管理的职责。

此外配合这一条来理解的，就是修改后的第八十三条第一款，明确规定县级以上人民政府应当将慈善事业纳入国民经济和社会发展规划，且要制定促进慈善事业发展的政策和措施。

第八十三条 县级以上人民政府应当将慈善事业纳入国

民经济和社会发展规划，制定促进慈善事业发展的政策和措施。……

除了政府的慈善管理机制以外，还有从全国慈善信息的公开透明来说，修改后的慈善法再次明确规定，全国统一平台，全部慈善信息在一个平台上进行公示发布，全面推进和打造阳光慈善。

第七十五条 国家建立健全慈善信息统计和发布制度。

国务院民政部门建立健全统一的慈善信息平台，免费提供慈善信息发布服 务。

县级以上人民政府民政部门应当在前款规定的平台及时向社会公开慈善信息。

慈善组织和慈善信托的受托人应当在本条第二款规定的平台发布慈善信息，并对信息的真实性负责。

2016年慈善法实施后，民政部已经建立了“慈善中国”平台，但这个平台的应用其实是不够的，我们看到各地也有各地的平台，也有一些地方慈善组织信息并没有在“慈善中国”进行发布和更新，“慈善中国”平台上的信息并没那么全面。按照修改后的条款，国务院民政部门建立统一的慈善信息平台并免费提供信息发布服 务，县级以上民政部门也应当在这个平台向社会公开慈善信息。除了政府，慈善组织、慈善信托的受托人也需要在民政部建立的慈善信息平台发布信息。这一条款进一步加强了慈善信息公开的管理机制建设。

修改后的慈善法，深化慈善管理工作机制的改革，回应了当前的现实问题，对于全面贯彻落 实慈善法、推进慈善事业高质量发展奠定了法律基础。接下来就得看各地政府如何能够准确、全面地去落 实第六条、第八十三条、第七十五条的规定了。

第二，完善慈善组织认定和管理

慈善组织认定的问题，在2016年通过的慈善法中，存在一个小BUG，就是慈善法公布后的社会组织认定慈善组织存在法律障碍，修改后的慈善法第十条第二款做了一个简单修改，删除“本法公布前”，去除了特定时间限制，表明不管是什么时候设立，只要想成为慈善组织都可以申请认定。

第十条 ……已经设立的基金会、社会团体、社会服务机构等非营利性组织，可以向办理其登记的民政部门申请认定为慈善组织，民政部门应当自受理申请之日起二十日内作出决定。……

在慈善组织管理方面，每年的年报中需要增加两个内容，分别是募捐成本以及与境外组织或者个人开展合作的情况。

第十三条 慈善组织应当每年向办理其登记的民政部门报送年度工作报告和财务会计报告。报告应当包括年度开展募捐和接受捐赠、慈善财产的管理使用、慈善项目实施、募捐成本、慈善组织工作人员工资福利以及与境外组织或者个人开展合作等情况。

慈善组织每年要向民政部门报送年度工作报告和财务报告，其中包括开展募捐和接受捐赠、慈善财产的管理使用等情况。这次增加了披露与境外组织和个人开展合作等情况。如何理解这一点？针对境外组织（包括境外企业与非营利组织）的捐赠，都有重大事项备案的规定，但如果是和境外的个人合作，比如邀请一位外国专家做讲座，这是否算与境外个人开展合作？期待未来民政部出台的部门规章中对细节有明确规定。

这里要重点讲一讲募捐成本。这次将募捐成本从募捐备案中的募捐成本单独提出来，放在了更高的层面。为什么会把募捐成本放在那么重要的位置？我想分享一下自己的

观察。近两年来，公益慈善领域因为募捐产生了各种舆情、案件，行业中讨论最多的一个事情是，募捐成本到底按什么样的比例才算合理？

无论是《基金会管理条例》，还是民政部出台的一系列部门规章都明确规定，慈善组织可以有募捐成本，比如慈善组织为了更好地宣传慈善项目而使用广告，甚至在互联网上购买流量。我们知道这些年已经有过一些相关案件，这些案件警醒我们，慈善可能变成一门生意，如果不做相关规定，那么将存在法律的空缺。

那么如何理解募捐成本？对于互联网募捐我们可能很容易计算其中的广告费，而如果是办一个慈善晚会或慈善义卖，募捐成本的计算就会变复杂。晚会中的场地租赁、餐饮费用花费很多，这算不算募捐成本？如果算，将会带来新的问题，比如花费10万元办慈善晚会，最后募了5万元，这样行不行？所以如何定义募捐成本，在接下来的工作中是非常关键的事情，一定要分不同类别来看待。线下募捐活动的成本最后可能会大于募捐额，但我们要知道，很多线下募捐活动既带有募捐的性质，也带有慈善宣传的性质，包含对慈善理念、慈善文化的宣传。我认为，募捐成本，字面上解释是慈善组织为开展慈善募捐而花费的成本，包括为开展募捐活动产生的宣传费用、场地费用、设计费用等其他购买第三方服务而产生的费用，对于如何确定比例和计算方式，要结合修改后的慈善法第六十一条规定来看。

第六十一条 慈善组织应当积极开展慈善活动，遵循管理费用、募捐成本等最必要原则，厉行节约，减少不必要的开支，充分、高效运用慈善财产。具有公开募捐资格的基金会开展慈善活动的年度支出，不得低于上一年总收入的百分之七十或者前三年收入平均数额的百分之七十；年度管理费用不得超过当年总支出的百分之十；特殊情况下，年度支出和管理费用难以符合前述规定的，应当报告办理其登记的民政部门并向社会公开说明情况。

慈善组织开展慈善活动的年度支出、管理费用和募

捐成本的标准由国务院民政部门会同财政、税务等部门制定。……

第六十一条明确，募捐成本要遵循最必要原则，厉行节约，减少不必要的开支。所以首先，慈善组织列支募捐成本的时候，一定要具备合理性，是不是存在列支募捐成本的必要。如果慈善组织仅仅是简单被动地接受了一笔捐赠，但是为了提取更多管理费用，而去列支募捐成本，显然是不合理的。所以我认为募捐成本及其标准，需要按单个募捐项目来看待，慈善组织开展某慈善募捐活动，在慈善募捐中明确该募捐项目的成本，计划募捐100万元，募捐成本明确不超过10万元，最终募捐了10万元，那肯定也不能将10万元全部归入募捐成本。此外，如果单个捐赠人愿意承担全部募捐成本的，这个也不应受标准的限制，比如某个捐赠人向大学基金会捐赠100万元，让该基金会做了筹款的晚宴，租酒店、餐饮、宣传物料一共花了100万元，最终筹集善款100万元，那么这个募捐成本也不应该受到标准的限制。具体如何更加科学合理地制定出募捐成本，需要主管部门和行业共同商讨出一个合理的规定出来。

第六十一条还有一个重大变化，是特殊情况下，年度支出的说明问题。2016年颁布的慈善法仅对特殊情况下，年度管理费用难以符合规定的情形做了说明，但没有提到年度支出。疫情期间出现的一个重要现象是，某一年某个慈善组织的收入突然激增，当年全部支出。我们知道，具有公募资格的基金会年度支出额不能低于上一年度收入的70%或前三年收入平均数额的70%，但当遭遇疫情这样的突发事件，慈善组织突然接受大量捐赠，又大量支出，如果再按上述方式计算，是很难符合规定的。比如上年收入1亿元，今年应支出7000万元，但账上只剩500万元，即使按三年平均计算，也很难符合规定。

另一种特殊情况是某一慈善组织某年突然接收到一笔巨额捐赠，如50亿元，对于不具有公开募捐资格的慈善组织来说，及时做科学的筹划，也很难满足上年度净资产8%的规定，所以新修改的慈善法中，对于这种特殊情况有了一

个豁免的条款。

需要注意的是，这里说的特殊情况，一定是客观事实所造成的，而非主观问题，如果是由于机构内部管理不善导致年度支出未达标，则不属于特殊情况。

综合来看，本次慈善法的修改，对慈善组织认定、年报内容、公益支出、募捐成本做了相应的完善，对于募捐成本具体的内涵、外延与标准还需要民政部门会同财税部门在相关规章中再明确。

第三，规范合作募捐管理

这次慈善法修改，针对合作募捐所带来的舆情和风险做出回应，明确加强公募组织的管理，要求公募组织对合作方进行评估、管理和监督。

第二十二条 慈善组织开展公开募捐，应当取得公开募捐资格。依法登记满一年的慈善组织，可以向办理其登记的民政部门申请公开募捐资格。民政部门应当自受理申请之日起二十日内作出决定。慈善组织符合内部治理结构健全、运作规范的条件，发给公开募捐资格证书；不符合条件的，不发给公开募捐资格证书并书面说明理由。……

第二十二条将“依法登记满两年的慈善组织”改为“满一年”。对申请公开募捐资格的利与弊，大家需要做分析，有公开募捐资格的，年度慈善活动支出比例较高，信息公开要求也更高，并不是说具有公开募捐资格就一定是好的，或者没有就一定不好，这一定要和每个机构的实际情况相匹配。

第二十六条 不具有公开募捐资格的组织或者个人基于慈善目的，可以与具有公开募捐资格的慈善组织合作，由该慈善组织开展公开募捐，合作方不得以任何形式自行开展公开募捐。具有公开募捐资格的慈善组织应当对合作方进行评估，依法签订书面协议，在募捐方案中载明合作方的相关信

息，并对合作方的相关行为进行指导和监督。

具有公开募捐资格的慈善组织负责对合作募得的款物进行管理和会计核算，将全部收支纳入其账户。

最重要的变化是第二十六条。这一条内容在2016年版慈善法中就有，现在更加丰富了。“合作方不得以任何形式自行开展公开募捐”，是针对去年慈善领域的某个重大事件，表明合作方不能以自己的名义开展公开募捐活动，必须在挂靠的具有公开募捐资格的慈善组织整体规划下开展，而不能挂在公募组织下面，实际上自己去开展募捐活动，直接接受捐赠，架空公募组织，只留其名不留其实。

但是需要注意，合作方只是转发具有公开募捐资格的慈善组织的募捐链接，或是自己组织一些线下活动希望大家来参与并在线上募捐平台上捐赠，我认为这不算是自行开展公开募捐。

这些年，很多慈善募捐的乱象和问题，基本上是合作募捐引发的，所以慈善法修改中明确，“具有公开募捐资格的慈善组织应当对合作方进行评估”，进一步加强具有公开募捐资格的慈善组织的管理责任，要求对其合作方进行评估，但是要评估什么内容、评估到什么程度，需要部门规章来进一步细化，或者通过团体标准、行业标准明确。

我个人理解，我们很难实质判断出合作方是好人还是坏人，只能从形式层面的合法合规性来审核，评估合作方是不是合法的机构，是否通过年检，是否被纳入黑名单或失信名单，是否具有开展该慈善活动的经验等，而不是要求对合作方做出一些实质性的评估。评估是有成本的，没有进行评估也是有责任的，所以如果对评估要求过高，可能带来的后果是，具有公开募捐资格的慈善组织就不开展合作募捐了。

第一百一十一条 慈善组织开展募捐活动有下列情形之一的，由县级以上人民政府民政部门予以警告，责令停止募捐活动；责令退还违法募集的财产，无法退还的，由民政部门予以收缴，转给其他慈善组织用于慈善目的；情节严重的，

吊销公开募捐资格证书或者登记证书并予以公告，公开募捐资格证书被吊销的，五年内不得再次申请：……（四）与不具有公开募捐资格的组织或者个人合作，违反本法第二十六条规定的；……

第一百一十一条规定，合作募捐管理是有法律责任的。如果具有公开募捐资格的慈善组织与不具有公开募捐资格的组织或者个人合作，违反第二十六条规定，没有对合作方进行评估、没有签订书面协议并在方案中载明合作方信息、没有对其行为进行监督与指导，就要承担法律责任，受到民政部门的警告等，情节严重的甚至被吊销公开募捐资格证书。具有公开募捐资格的慈善组织要特别注意这一条。

第四，完善募捐平台责任

在互联网募捐平台方面，这次也新增一条，重新明确对互联网公开募捐平台的定位，民政部指定的平台名称改为“互联网公开募捐服务平台”，确定募捐平台的服务定位，提供公开募捐信息展示、捐赠支付、捐赠财产使用情况查询等服务。

第二十七条 慈善组织通过互联网开展公开募捐的，应当在国务院民政部门指定的互联网公开募捐服务平台进行，并可以同时在其网站进行。

国务院民政部门指定的互联网公开募捐服务平台，提供公开募捐信息展示、捐赠支付、捐赠财产使用情况查询等服务；无正当理由不得拒绝为具有公开募捐资格的慈善组织提供服务，不得向其收费，不得在公开募捐信息页面插入商业广告和商业活动链接。

这一条带来的一个思考是，互联网公开募捐服务平台的责任、权利、义务的边界在哪里？比如某募捐平台对慈善组织上线募捐项目提出了很多要求，慈善组织不能满足这些

要求，募捐项目不能在该平台发布，是否可以说它拒绝为慈善组织提供服务？法律又规定了平台“无正当理由不得拒绝为具有公开募捐资格的慈善组织提供服务”，这就对平台规则的边界带来了挑战。募捐平台是一个多种利益角色交织的主体，我认为需要各方来共同理清责任边界，需要来自法律、行业、平台、慈善组织的声音，对平台的管理、责任边界进行共同讨论。对慈善组织入驻、公开募捐项目发布、募捐项目暂停或下线等，需要构建一个科学合理的规则，明确各方的责任和边界。

第二十七条还提到“不得向其收费，不得在公开募捐信息页面插入商业广告和商业活动链接”。对运营平台的互联网企业来说，他们投入了大量的时间、人力、精力管理平台，有很大的成本，未来如果管理压力越来越大，互联网企业会不会选择不做募捐平台了，这也可能带来风险与挑战。

对募捐平台的法律责任方面，新增一条“互联网公开募捐服务平台违反本法第二十七条规定的，由省级以上人民政府民政部门责令限期改正；逾期不改正的，由国务院民政部门取消指定。未经指定的互联网信息服务提供者擅自提供互联网公开募捐服务的，由县级以上人民政府民政部门责令限期改正；逾期不改正的，由县级以上人民政府民政部门会同网信、工业和信息化部门依法进行处理”。这一条对之前征求意见稿有一个调整，之前规定民政部门都可以责令限期改正，现在对可以责令限期改正的民政部门提升到省级以上的民政部门，而不是全国各省、市、县的民政部门。对于未经指定的互联网信息服务提供者擅自提供公开募捐服务，也明确了法律责任。

如何营造一个良性的互联网募捐服务平台生态，对慈善组织、募捐平台、政府监管部门来说都不容易，在这样的情况下，募捐平台构建一个相对科学、合理、民主的机制就变得尤为重要，需要各方共同发力，兼顾各方利益，在出台相关部门规章和平台规则的时候，需要更加慎重。

第五，完善慈善信托机制

修改后的慈善法在慈善信托上有一些新变化。比如第四十六条，是对慈善组织相关规定的移植，进一步明确慈善信托的公益性。

第四十六条 慈善信托的委托人不得指定或者变相指定其利害关系人作为受益人。

慈善信托的受托人确定受益人，应当坚持公开、公平、公正的原则，不得指定或者变相指定受托人及其工作人员的利害关系人作为受益人。

目前对慈善信托的年度支出和管理费用没有标准，修改后的慈善法第六十一条提到了慈善信托的年度支出标准和管理费用标准。

第六十一条 ……慈善信托的年度支出和管理费用标准，由国务院民政部门会同财政、税务和金融监督管理等部门制定。

这一条将引出一个问题，修改后的慈善法在2024年9月5日施行之后，如何对待之前已经设立的慈善信托的年度支出和管理费用？如何处理衔接问题？一种方案是“法不溯及既往”，法律实施之前的事就不管了；另外一种是对没有建立年度支出和管理费用标准或不符合标准的慈善信托要逐步建立或达到标准。

这些年，慈善信托发展的最大问题是税收优惠政策没有确定，这次修改中，新增一条明确慈善信托的委托人的税收优惠。

第八十八条 自然人、法人和非法人组织设立慈善信托开展慈善活动的，依法享受税收优惠。

第八十八条明确设立慈善信托开展慈善活动的享受税收优惠，但要注意是“依法享受”。依据的是什么“法”？

税法还是慈善法？也需要财税部门进一步制定具体的部门规章或政策文件来明确，期待财税部门下一步的行动。

另外，还要注意慈善信托的法律责任，比如第一百一十八条。

第一百一十八条 慈善信托的委托人、受托人有下列情形之一的，由县级以上人民政府民政部门责令限期改正，予以警告，并没收违法所得；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处二万元以上二十万元以下罚款：……（二）指定或者变相指定委托人、受托人及其工作人员的利害关系人作为受益人的；……（四）违反慈善信托的年度支出或者管理费用标准的；（五）未依法履行信息公开义务的。

现行《慈善法》仅规定了慈善信托受托人的法律责任，这次修正后也规定了委托人的法律责任。因此，委托人在设立慈善信托时需要谨慎考虑。当然，这种法律责任不是无限的，法律中规定了几款，比如“指定或变相指定委托人、受托人及其工作人员的利害关系人作为受益人”主要属于委托人的法律责任，而“违反慈善信托的年度支出或管理费用标准的”，“未依法履行信息公开义务”，主要是指受托人的行为。

第六，新增应急慈善专章

本次慈善法修改，跟应急救援有着重要的关系，最大修改的内容就是新增了应急慈善专章。在新增加的章节中共五条，包含四个方面。

一是明确应急统一领导职责的政府建立协调机制，提供信息引导慈善组织、志愿者等社会力量开展募捐和救助活动，强调政府的统一领导与建立信息的共享、协调机制。主要希望解决的是，在应急救援中，社会力量开展救援工作缺乏统一协调和信息的共享的问题。

二是鼓励慈善组织、慈善行业组织建立应急机制，加强信息共享，协商合作，强调合作开展救灾。主要解决的是

慈善组织和行业机构之间在救援中的信息共享、协商合作，不同类型机构各自发挥自己的特长，合作开展救灾活动。

三是对应急救援中募捐物资的使用与募捐备案做了规定。应急的募捐，要及时分配和使用募捐款物，在应急处置和救援阶段每五日公开一次。这里明确指出，是指应急处置和救援阶段需要每五日公开一次，而非整个救灾过程中。此外，应急救援的公开募捐备案可以在募捐活动后十日内补办。主要解决的应急募捐的时效性和社会的高度关注，规定了公开募捐的备案可以延后，在救援中信息公开的期限明确为五日。有一些慈善组织提出，由于人力不足，五日公开一次是不是太严苛了，我认为这是合理的，并不是所有的慈善组织在发生自然灾害或者重大事件的时候，都要去做募捐，而是尽己所能开展救援工作。如果人力不足，无法做好五日公开一次，那么就向有能力的慈善组织捐赠即可，或者发挥其他的特长参与救援，而不是开展公开募捐。

四是政府要为捐赠物资分配送达提供便利条件，街道、居委会、村委会为物资分配送达、信息统计提供力所能及的帮助。这个条款主要解决是救援物资送达的问题。

修改后的慈善法第一百一十一条也对开展应急募捐的法律责任做出规定。慈善组织在开展应急募捐时，不及时分配、使用募得款物，需要承担法律责任。

应急慈善专章的内容，更加需要相关部门制定更具体的部门规章、政策，明确相关的机制，以及慈善组织如何进一步建立救灾的信息共享、协商合作的行业标准。

第七，优化慈善促进措施

本次慈善法修改，在促进措施方面做了较多的优化，主要体现在税收优惠、新技术在慈善领域使用、社区慈善、慈善国际交流等方面。

慈善事业应当纳入国民经济和社会发展规划，制定促进慈善事业发展的政策和措施。各县级以上人民政府在做年度的工作规划的时候，都需要考虑如何发展慈善事业，要制

定促进政策和措施。

鼓励、引导、支持有意愿有能力的自然人、法人和非法人组织积极参与慈善事业。具体落地时，需要民政部门思考如何真正鼓励、引导和支持有意愿的企业家参与慈善事业，也需要努力破除有意愿有能力的捐赠人在国内设立及运作慈善组织、设立慈善信托、进行慈善捐赠的制度障碍。

正如全国人大常委会慈善法执法检查报告提到的，“慈善组织的章程、负责人任期年龄以70岁为上限等方面规定，与慈善组织自治要求不相一致，影响了社会力量参与的灵活性和积极性。”这些内容都限制了有意愿有能力的自然人、法人参与慈善的积极性。一个企业家出资设立了一家基金会，但是该企业家担任了企业的法定代表人或者年满70周岁了，就不允许其担任基金会的理事长（法定代表人），他指派一个人替他成为理事长（虚），打击了企业家参与慈善的热情和积极性。

在税收优惠政策方面，以往都有规定，参与扶贫济困和重大突发事件应对的捐赠，可以享受100%的税前抵扣，修改的慈善法在法律上明确了特殊优惠政策的规定。

第九十二条 国家对开展扶贫济困、参与重大突发事件应对、参与重大国家战略的慈善活动，实行特殊的优惠政策。

在慈善模式和方式方面，新修改的慈善法对新技术在慈善领域应用，也有明确的鼓励和支持措施，比如现在区块链技术在慈善募捐项目的应用，在线会议，IT系统进行财务行政管理，捐赠人维护，打造快捷便利的技术慈善。

第九十五条 ……国家鼓励在慈善领域应用现代信息技术；鼓励社会力量通过公益创投、孵化培育、人员培训、项目指导等方式，为慈善组织提供资金支持和能力建设服务。

第九十六条鼓励社区慈善组织的设立。

第九十六条 国家鼓励有条件的地方设立社区慈善组

织，加强社区志愿者队伍建设，发展社区慈善事业。

这一条与之前的草案相比有一个显著变化，将“五社联动”的表述删除。这主要是由于各地对“五社联动”的内涵与外延理解不一。比如社区慈善资源，有人理解为社区基金，有人理解为社区基金会。如果写得较具体，可能会影响创新性，因此用了比较原则性的规定。社区慈善组织既包含社区基金会、社区的民非、社区的社团，范围更宽。

第一百零一条新增了信用激励制度。

第一百零一条 县级以上人民政府民政等有关部门将慈善捐赠、志愿服务记录等信息纳入相关主体信用记录，健全信用激励制度。

2018年，民政部会同40个部委签署《关于对慈善捐赠领域相关主体实施守信联合激励和失信联合惩戒的合作备忘录》，但落地不够，目前仍然是原则性的规定，如何落实要看未来的行动。

第一百零二条对开展慈善国际交流与合作进行了鼓励。

第一百零二条 国家鼓励开展慈善国际交流与合作。慈善组织接受境外慈善捐赠、与境外组织或者个人合作开展慈善活动的，根据国家有关规定履行批准、备案程序。

条款中提到要“根据国家有关规定履行批准、备案程序”。什么叫备案？具体的批准、备案流程如何？什么情况下要批准与备案？对于与境外非政府组织的合作，批准程序有《境外非政府组织境内活动管理法》来规定，而对于与境外的其他组织（如境外的公司）与个人合作，不仅仅是捐赠，也包括其他形式的合作，批准与备案的程序如何，都需要进一步明确。

第八，完善监督管理措施

修改后的慈善法新增了一些监督管理方面的规定。比如第一百零四条。

第一百零四条 ……

慈善组织、慈善信托的受托人涉嫌违反本法规定的，县级以上人民政府民政部门可以对有关负责人进行约谈，要求其说明情况、提出改进措施。

其他慈善活动参与者涉嫌违反本法规定的，县级以上人民政府民政部门可以会同有关部门调查和处理。

慈善组织现在遇到比较大的一个问题是“被诈骗”，遇到这样的情况，民政部门可以会同有关部门调查和处理。如果涉嫌犯罪的，由公安部门来处理。相关规定以前也都有，但如何落地也要看下一步的行动。

第一百零六条健全了慈善组织及其负责人、慈善信托受托人的信用记录制度、慈善组织评估制度。

第一百零六条 县级以上人民政府民政部门应当建立慈善组织及其负责人、慈善信托的受托人信用记录制度，并向社会公布。

县级以上人民政府民政部门应当建立慈善组织评估制度，鼓励和支持第三方机构对慈善组织的内部治理、财务状况、项目开展情况以及信息公开等进行评估，并向社会公布评估结果。

2024年，北京已经开始试点社会组织信用监督制度，建立了社会组织信用监督办法。新修改的慈善法也明确，在国家层面建立一个慈善组织及其负责人、慈善信托的受托人信用记录制度，负责人好的信息、不好的信息都会被公示。法律已经授权各地民政部门，具体如何落实还要看各地。

另外一点是县级以上政府民政部门应当建立慈善组织评估制度，鼓励和支持第三方机构对慈善组织进行评估。县

级以上政府民政部门是“应当”建立评估制度，对于第三方机构评估是“鼓励”而非必须，比如中国慈善联合会、基金会中心网等开展的评估，未来专业化的社会监督机制也将逐步建立。

第九，强化法律责任追究

大家可以注意到，这次慈善法修改，修改的内容与法律责任有很强的对应关系，对慈善行业规范管理的要求更高。

新增的几个条款对慈善组织和相关人员的法律责任都有所强化。比如第一百一十条。

第一百一十条 慈善组织有下列情形之一的，由县级以上人民政府民政部门责令限期改正，予以警告，并没收违法所得；逾期不改正的，责令限期停止活动并进行整改：

……

(二) 指定或者变相指定捐赠人、慈善组织管理人员的利害关系人作为受益人的；

……

这一条第二点针对以前有过的指定利害关系人作为受益人的大量实际案例，明确将其列入法律追究的情形。第五点“因管理不善造成慈善财产重大损失”，具体含义需要下一步的法律解释来明确。什么叫管理不善？因为客观原因，比如进行保值增值时因为市场原因导致慈善组织产生重大损失，可能不能算管理不善。

我个人理解的管理不善有两层含义，一是决策内容本身违法，比如法律不允许买卖股票、借款投资，而实际这样做了，这肯定是管理不善。第二种是决策程序违法，比如事情应由理事会做决定，而实际上由理事长个人做决定，程序不符合规范，这也叫管理不善。这两种情形的管理不善给慈善组织造成重大损失的，都应被纳入法律责任规制的范围。

第一百一十二条规定的变化，是慈善组织负责人一定要注意的。

第一百一十二条 慈善组织有本法第一百零九条、第一百一十条、第一百一十一条规定情形的，由县级以上人民政府民政部门对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处二万元以上二十万元以下罚款，并没收违法所得；情节严重的，禁止其一年至五年内担任慈善组织的管理人员。

这一条相较于之前的变化是，之前规定为“有违法所得的，由民政部门予以没收；对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处二万元以上二十万元以下罚款”，实践中，理解可能产生歧义。以前对负责人罚款的前提是，有违法所得，如果没有违法所得，就不用没收，也不用罚款。现在的表述很明确，只要违反上述几条规定，无论有没有违法所得，都可以处以二万元以上二十万元以下罚款，如果有违法所得，并没收违法所得。

如果存在严重情节，在一到五年内禁止担任慈善组织管理人员。这里什么叫管理人员，是否包括所有的理事、监事？有待进一步明确。

第十，个人求助纳入法律规制

修改后的慈善法将个人求助的相关规定纳入其中。

第一百二十四条 个人因疾病等原因导致家庭经济困难，向社会发布求助信息的，求助人和信息发布人应当对信息真实性负责，不得通过虚构、隐瞒事实等方式骗取救助。

从事个人求助网络服务的平台应当经国务院民政部门指定，对通过其发布的求助信息真实性进行查验，并及时、全面向社会公开相关信息。具体管理办法由国务院民政部门会同网信、工业和信息化等部门另行制定。

如何理解个人求助？学界通识认为个人求助是宪法赋予公民的基本权利，即公民在年老、疾病或者丧失劳动能力的情况下，有从国家和社会获得物质帮助的权利，法律不应限制，但是个人求助不具有公益性，所以不属于慈善活动。

慈善法实施七年多，由于互联网技术的引入，个人求助通过互联网进行，借助了互联网平台影响十分广泛，对于绝大多数公众而言，在水滴筹、轻松筹去帮助求助人也基本认为这是在做慈善。由于互联网平台的介入，个人求助就具备的公共性。这次新增的条款也是重点在规范个人求助平台。我认为，个人求助纳入慈善法附则，并不是认为个人求助属于慈善活动了，慈善组织都可以开展个人求助的业务了。

新增这一条款中，虽然导致家庭经济困难的原因用了“等”字，但主要仍然指个人的大病求助。为了买篮球鞋而在网上求助筹款，就不应该被认定为个人求助。此外，求助人与信息发布人可能不是同一人，两者都要对信息的真实性负责。

修改后的《慈善法》明确指出，从事个人求助网络服务的平台应当经国务院民政部门指定，像水滴筹、轻松筹等网络服务平台，须经过民政部指定才可开展个人求助业务，否则是不允许的。个人求助网络服务平台要对发布的求助信息真实性进行查验，查验的标准是什么？如何进行查验？都有待相关部门规章来进一步明确和规范。

有很多人问我对慈善法修改的评价，我认为整体而言是“回应了现实问题，规范了慈善行为，优化了发展环境”。慈善事业的发展是一个复杂的问题，从不同的角度看有不同的难点，不同主体也有不同难处。未来慈善事业的健康发展需要各方共同努力。☞

以基金会的关键角色——秘书长为核心关注人群，通过综合集训、社群共学、国际交流、资源和知识共享的方式，支持基金会秘书长个人成长和发展，助力基金会持续提升“解决社会问题、创造公共价值”的能力。

社群共学

3 个专属微信群、**550+** 基金会秘书长

覆盖 **31** 个省级行政区（含香港、澳门）

工作日每天早上推送“基金会行业早报”

湖北、江苏、广东、福建等，**4** 场区域秘书长线下见面会

20+ 不定期热点话题线上分享和答疑、能力建设资源推荐



2024年基金会秘书长见面会湖北站

资源和知识库

● 在线学习中心

沉淀 **30+** 门线上课程、**480+** 份在线文档

涵盖基金会运营管理多方面



申请加入秘书长专属社群



扫码进入专业服务对接主页



扫码发布或查询
更多人才招聘与项目合作信息

延伸服务

● 好基金会

测评、指标手册、翻译案例

● 专业服务对接

近 **100** 家专业服务供应方机构名录

提供 **270+** 项战略、项目、财税、合规、

传播、人力资源、IT等服务

● 好基荟

累计 **217** 家基金会使用，发布招聘/合作信息 **800+** 条

发布近 **50** 篇推文

综合集训



2020-2024年四年间，累计 **510+** 家基金会的 **600+** 位学员

学员所在基金会分布于**32**个省级行政区（含香港、澳门）

广东和北京的学员占有所有学员的近**50%**，西部地区学员占有所有学员的**14%**

近**90%** 秘书长认为：开阔了行业视野

约**70%** 的秘书长认为：在思维框架、专业能力、实务操作上受到较大影响

约**70%** 秘书长感到社群的支持



鸿鹄计划2024线下集训学员在和泰中心参访合影



鸿鹄计划校友参与CFF2024年会合影

国际交流

“中国基金会秘书长访欧”项目和“中欧公益领导力”项目，通过走出去和引进来，在理解多元文化的过程中，推动中欧公益慈善伙伴建立更加包容和互信的关系。

30+ 中国基金会秘书长与学者

与**40+** 欧洲公益慈善组织交流

与**10+** 中国公益慈善组织（项目）交流

20+ 篇关于中欧公益慈善的观察文章



扫码阅读
鸿鹄计划专栏精彩内容



2024年中国基金会秘书长访欧团
在墨卡托基金会总部前合影



2024年中欧公益慈善领导力项目成员
在故宫合影



扫码阅读
中欧公益交流专栏
精彩内容

感谢腾讯公益慈善基金会、广东省国强公益基金会、广东省哥弟普及公益基金会、上海紫江公益基金会、深圳市福光公益基金会、天津市凯尔翎公益基金会、墨卡托基金会（德国）北京代表处、福特基金会（美国）北京代表处的支持

前大厂元老级员工的公益转型： 做公益，要看重受助人的需求与体验

文 | 张坤、冯利

为记录和展现基金会新任和后备秘书长成长过程中的经验、困惑、思考与感悟，中国基金会发展论坛（CFF）秘书处鸿鹄计划项目组策划“鸿鹄伙伴访谈录”专栏。本文是“鸿鹄计划 2024”学员之间的访谈文稿，受访人为北京山花工程慈善基金会秘书长张坤，访谈人为山东齐鲁制药公益慈善基金会秘书长冯利。

阿里十年，爱上公益： 从公益参与到全身心践行

冯利：秘书长好，今天有幸请您接受我的访谈，并能让我们近距离了解山花工程基金会。请您简单介绍一下您所在的基金会，并分享下您最初接触公益是在什么时候？

张坤：北京山花工程慈善基金会（简称“山花工程基金会”）是在 2013 年 3 月正式注册成立的，专注于乡村教育助学领域、儿童权益倡导，是 4A 级中国社会组织、基金会中心网中基透明指数 FTI 连续 6 年满分。山花工程基金会前身是中华文化促进会山花工程执行委员会，致力于革命老区为主的慈善救助与公益活动。

投身慈善公益事业之前，我在软件高科技企业和互联网企业工作了近 20 年。2007 年就加入了阿里巴巴旗下支付宝（中国）网络技术有限公司，一直做到 2017 年才离开，在阿里巴巴工作整整十年。

回想在支付宝工作的日子，自己所做的工作，每一个产品策略都影响着上亿用户，自觉身上担负着使命感和责任感。当时，我深度参与了支付宝多条业务线产品，如余额宝、芝麻信用、支付宝花呗、生活缴费等，也

曾是支付宝蚂蚁森林早期团队成员。而蚂蚁森林现在已经成为支付宝最成功的公益产品之一。此外，在阿里巴巴工作期间，公司倡导员工在工作之外也要积极投身公益行动，我记得那时通过参与社区公益建设、探望北京顺义太阳村的孩子以及社区孤寡老人等方式，就这样陆陆续续参与了一些公益项目。这也让我对公益慈善事业更多了一些认识。

冯利：早期在阿里巴巴工作期间您参与过多个公益项目，请谈谈您主要负责的事务有哪些、又有哪些感受和收获让您印象深刻？这些公益参与，对您后面走向公益行业有着怎样的影响？

张坤：支付宝采用了杭州和上海双总部的运营模式，我是支付宝在北京分公司的第一位入职员工，也是当时这边不多的管理者之一。在阿里巴巴期间，公司对员工也有“公益三小时”的要求，倡导大家积极投身公益行动。我在业余时间便承担了组织同事们一起参与公益活动的工作，比如组织公司的小伙伴们周末去北京顺义区的太阳村探望孩子，主要是对服刑人员无人抚养的未成年子女开展特殊教育、心理辅导等帮助，促使他们得到教育，

并健康快乐地成长。当时，我与太阳村专项基金的主任张奶奶（张淑琴）有幸结识，这些经历的人与事，都加深了我与公益的联结；此外，我们也在冬季组织大家自驾到河北太行山区乡村学校，为那里的孩子们做饭、上课和开运动会。

那时候参与公益都是一件件具体的小事，是比较浅的，虽然几乎谈不上解决什么社会问题。但是通过这些点滴的公益参与，也真正感受到社会存在的多方面问题。后续，我通过参与支付宝蚂蚁森林项目，也和中华环境保护基金会的相关工作人员有了进一步沟通。这时，我开始真正接触到基金会，也开始对基金会的运作和如何解决社会问题有所了解，并产生了浓厚兴趣。

冯利：从互联网大厂转行做全职公益人的契机是什么？是什么让您决定全身心投入公益事业呢？

张坤：在阿里巴巴的企业文化中对于工作年限有一种说法——一年香，三年醇，五年陈，十年魂！入职满一周年谓之“一年香”，注解为初心不改，方得始终，所表达的是认同；入职满 3 周年为“三年醇”，这时候融入阿里，三年成人，所表达的是融入；入职满 5

周年称“5年陈”，需要内化外置，沉醉他人，所表达的是传承；十年入魂，奋斗十年则带着深深的阿里巴巴文化烙印。2017年，我离开蚂蚁集团投身公益的一个动力就是，个人认为在接触一些公益领域的人和事后，希望能够把在企业中的项目管理、组织管理能力，以及互联网行业优势带到公益行业，于是决定投身慈善公益事业，加入山花工程基金会，担任副秘书长、秘书长至今。也就是说，我把公益慈善当成了一项事业。

冯利：是什么机缘让您来到当前的基金会？您选择这家基金会的原因是什么？

张坤：其实，我加入山花工程基金会之前，也考察了好几家公益机构，并参与一些机构的公益项目，期间经过朋友介绍，我结识了山花工程基金会的理事长，畅聊中我们一见如故，做人做事的理念也高度一致，并且山花工程基金会也有清晰的使命愿景和价值观。于是，在理事长的盛情邀请之下，我来到了这里。回顾加入的原因，主要还是人和人之间的契合度。

冯利：跨界转行，家人是否能理解您的决定？

张坤：这么多年来，确实非常感谢我的家人！对于个人的事业选择，家人还是很理解的。之前在企业工作，尤其是在阿里巴巴支付宝工作期间，工作强度和工作压力是非常大的，工作和生活是分不开的，基本上长期处于随时待命的工作状态，基本上没有时间顾得上家里的事情，家人的理解和支持能够让我全力投入到工作中。阿里巴巴会有一些个人工作的年度数据统计，记得有一年统计数据告诉我当年出差了94次，出差超过260多天；我也记得曾经一天跑了4个省会城市，开了3场会。而选择作为全职公益人，家人也非常高兴，一个重要原因是有更多时间陪伴家人，工作压力少了，工作相对轻松了。“认真生活、快乐工作”不再只是一个美好的愿景。

**跨界思维，融入公益：
以受助人的需求和体验为核心**

冯利：您在山花工程基金会负责过哪些事务？现在的主要职责是什么？目前基金会的战略是由谁、通过什么方式做出来的，您参与了哪些工作？

张坤：我从2017年加入山花工程基金会，到现在已经近8年的时间。当时我是作为副秘书长加入机构的，

进入机构之后才发现秘书长是空缺的，便立即负责了机构的组织管理和项目管理工作。2018年6月理事会决定由我担任秘书长和基金会理事。我目前的工作职责，主要包含领导并执行理事会决议，制定并实施年度工作计划及资金管理策略，建立健全内部管理制度，并主持理事会会议等。同时，我还负责关键岗位的人事决策和机构内部的协调工作，确保基金会运营高效顺畅。

目前基金会的战略是理事会的集体决策，秘书长办公室做前期的工作调研、项目总结、行业情况调研，为理事会决策提供基础材料，并在理事长的带领下，组织召开理事会，由理事会来决定战略方向和战略目标。作为秘书长，我领导基金会秘书处参与了前期全部工作；作为基金会理事会成员，我也参与了战略目标的制订和决策过程。我对当前的战略还是比较满意的。

冯利：真正入行公益领域后，您的心态或认知上，与从前在企业中参与公益相比，有哪些变化？也期待您聊一聊从事慈善公益事业以来，留下了哪些美好记忆。

张坤：相较于在企业，在基金

甘肃省定西市临洮县乡村幼儿园，与孩子们在一起（图/张坤）



我可以全身心投入到做公益中去，让我觉得更加开心。与之前的一些阿里老同事见面，他们都说我年轻了，比原来身体好了。我回应该说，做公益确实是更让人年轻，真的是挺开心的。

美好的回忆也挺多。如果不是做公益，我不知道有没有机会去到乡村最深处，从另外一个角度看看这个世界。这几年我去过上百个乡村振兴县（原国家级贫困县），进入乡村的毛细血管，跑遍了我们国家的大西南、大西北和大东北，这些经历对我来说真是非常珍贵和美好的，第一是睁开眼睛看到了不一样的世界，第二是知道了自己到底该做什么，也认识了很多优秀的人。

冯利：您拥有在阿里巴巴等大型互联网企业多年工作经验，对您来说，沉淀下最有价值的工作能力和收获是

什么？这些经验或思维方式，在公益行业的工作中，无论是对自己、或是对于团队，发挥了怎样的效能？

张坤：在互联网企业多年的工作经验，我觉得除了培养了自己的战略规划能力、组织管理能力外，能够沉淀下来的反倒是一些底层思维能力，比如对一个组织的价值判断和文化层面上的思考。在支付宝有一句“阿里土话”是这样定义企业战略和企业文化的——战略即客户价值、文化即言行举止。

客户价值是什么呢？我们认为“客户价值 = 利益 x 体验”。一方面，利益是什么？简单说就是：当用户付款购买了我們提供的服务或产品时，有没有感到需求被满足；通过我们提供的供货商、销售、渠道、产品，用户得到了哪些好处。另一方面，我们为什么要崇尚用户体验？有时候一个非常好的

项目，即便你满足了用户的需求和利益，但由于你的服务或产品细节粗糙，让用户觉得过程体验差，也是失败的。所以，客户价值体系中，利益是核心，但是体验本身做得好的话，可以让客户价值事半功倍。如果做得不好的话，会让他的利益大打折扣。

基于这样的经验和思维，我来到基金会之后也跟团队多次讨论，要将我们的公益慈善项目的受益人看做客户，在帮扶的过程中一定要注意方式方法，注重客户体验。**从受助人的角度来理解，就是他们在获得社会关注和帮扶时，是否同时也有非常好的体验。**我们常会认为帮助别人是一件简单的事，如果不从受助者角度出发，最终会发现有许多受助人其实受到的伤害并不少。

这种思维方式贯穿于基金会公益项目的实施和执行中，我们会尽量平等对待受助人和他们周边的人，不把

受助人当成少数派，不为我们的服务对象贴标签，尽量避免受助人在日常生活学习的环境中与被区别对待和被孤立。在项目执行过程中，我们也不大张旗鼓搞捐赠仪式和活动。总结来说，通过在互联网商业企业这么多年的摸爬滚打，我能够深刻理解，公益项目和商业项目一样，也是非常需要有技术含量的。

仰望星空、脚踏实地： 组织发展和个人成长的双向奔赴

冯利：您能分享一下山花工程基金会拥有的核心资源和优势吗？

张坤：由于基金会成立之初的资源禀赋和历史背景，目前基金会专注的领域在于乡村儿童权益的关怀倡导、乡村孩子的教育助学以及乡村振兴，2018-2023 年网络募捐慈善收入占比 87.5%，执行率 100%。在这 8 年间我和团队积累了非常丰富的公益慈善项目调研立项、开展公开募捐、项目执行、志愿者维护、后期回访、财务公示等经验，我也非常乐意将这些经验分享给大家。

几年来，基金会和项目团队通过小步快跑、快速迭代的方式，把项目打造成为比较知名的品牌项目。我们组织和实施了“爱的海洋——山花助学行动”“关注山那边孩子”“童书温暖乡村娃”“为乡村学龄前幼儿送绘本”“乡村孩子的书法包”“乡村净水计划”等一系列公益项目和活动，动员众多国内组织、机构、企业、社会公众捐赠善款与物资，帮助弱势群体，助力乡村振兴。

冯利：您如何理解基金会的独特价值？在您心中，什么是一家好的基金会？为了促使山花工程基金会进一步完善发展，您都作出了哪些尝试和努力？

张坤：著名历史学家奥利维尔·聪茨在《美国慈善史》的结论部分写道：“慈善事业并非只是富人救助有难之人的事，而是所有人，不管贫富，在为他们自己的未来投资。”为自己的未来投资，这既包含了“如果帮助他人是普遍的，那么被他人帮助同样也是普遍的”，更体现了“慈善的未来也将成为社会道德愿景的未来”，公益的目标在社会层面上的进步。基金会通过在公益领域具有资源积聚和配置的地位，具有推动社会创新的功能，这一点是有共识的。

我理解一家好的基金会，是“仰望星空、脚踏实地”的，也是“抬头看天、低头赶路”的。基金会有着自己明确的使命、愿景、价值观，也有明确的战略目标和实现目标的策略手段。

在把山花工程基金会变成一家小而美的好基金会过程中，我和我的小伙伴们一直在努力，在这个过程中我们虽然走得不快，但是我们一点点在前进，日拱一卒。这个过程中的一些尝试和努力，我们自己也都能看见并且清楚。

例如山花工程基金会的制度建设，我们建设了体系化的管理制度、并要求基金会工作人员在实际工作中严格按照制度执行，从 2018 年基金会仅有各项制度 12 项，到 2023 年基金会各项制度 42 项，这期间新增 30 项。目前基金会建立了包括章程在内的，党建工

作、财务管理、项目管理、信息公开、志愿者管理等七大类 42 项管理制度；再比如，我们重视诚信建设，加强数字化能力建设，提升透明治理的能力和效率。借助数字化工具，改善基金会及项目内外部管理模式，增加信息透明度、提升基金会自身建设水平。根据基金会中心网所公布的中基透明指数 FTI2018-2023 评分结果，山花工程基金会连续 6 年获得满分。

冯利：您担任秘书长以来，遇到过最棘手的一件事是什么？是如何解决的？

张坤：我认为作为一家公益组织的秘书长，承担着大总管的角色，这与之前所工作的互联网大厂非常不同——大厂动辄十几万的员工，每个岗位都是巨型机器的一个部件，工作内容相对固定；而基金会人员少，围绕各种各样亟待解决的社会问题，想要做的事情又很多，这让人们容易处于焦虑之中。如何把机构有限的资源更高效运用到解决社会问题中去，是非常考验基金会管理者智慧的。

比如 2018 年山花工程基金会的等级评估工作。当年 6 月份我担任基金会秘书长，任职第二天就接到理事会安排的工作——参加基金会的等级评估工作，并要求在 8 月份完成。自机构 2013 年成立以来，这是第一次参加基金会等级评估，各项工作千头万绪，我又是一个新任秘书长，秘书处的相关工作还在熟悉中。所以这项工作当时令我感到很棘手。

好在经过一周的深度学习和思考，结合我之前在企业所参与的 PCI 信用

卡安全等级认证和 ISO-9000 质量管理认证等工作时的经验，同秘书处、机构同事一起统一了思想，对各项工作做了细致的分工安排，最终 8 月份完成了对基金会的等级评估工作，唯一遗憾的是评级为 4A 级，没有冲上 5A。

冯利：您对秘书长的角色是如何定位的？作为基金会的秘书长面临的挑战是什么？

张坤：要成为一个公益慈善基金会优秀的秘书长，担负着实际日常事务、战略落地的管理，既要打杂的工作，更要是领军人物，需要是个多面手。要有理解政府的视角和能力、有创业精神、有商业敏锐的嗅觉、有使命感和有效的组织能力。作为基金会的秘书长，必须要有创新思维、创新能力。不创新就无路可走。创新的最终目标是把项目做好，使受助者受益，助力政府出台更加完善的社会福利政策。所以作为秘书长，要是一个学习型的秘书长，加强学习、持续学习，而且站位要高、有责任心和使命感。不仅要拉好车，还要抬头看天，把握好组织发展方向，不断根据社会发展情况适时修正我们的战略，才能保证基金会在正确的道路上做正确的事情。

冯利：您作为一名从业经历比较长的秘书长，对新任的秘书长们有哪些建议？

张坤：作为一名基金会秘书长，



一定要认识到，一个基金会的存在不是为做大做强，而是为了解决社会问题，这样才能在正确的道路上迈出第一步；同时，不仅要有创新意识、开放的思维，还要有激情，没有激情就不会有原动力，你要热爱这项工作和事业，这样才会能坚持并付诸行动。期待秘书长们勇于尝试新事物，创新公益模式，通过共同努力，推动整个公益行业向前发展，实现更好的社会愿景。同时我也希望秘书长们可以在保持身心健康的同时，享受公益带来更多的快乐。☺

采访者后记

冯利：公益项目承载着每个捐赠人的愿望——去满足受助人的真需求，

解决真问题，实现真的改变。公益人将这份责任与热爱，具象成为一个个“小而美”的项目行动，伴随着公益项目不断创新、迭代、成长，公益人对善意的感知也将越来越深刻，从而对自己的选择与初心也将更加清晰与坚定。

“如果你做善事，人们说你自私自利，别有用心，不管怎样，还是要做善事；如果你今天做善事，明天人们可能会忘记，不管怎样，你还是要做善事”（特蕾莎修女）。愿我们每一个公益人都积极地做好自己，用点滴行动影响、打动身边的人，服务公益、收获成长，共享幸福，这应该就是每一位公益人的初心与使命吧！

关注人、看见人、影响人： 基金会秘书长如何塑造公益的“明天”

文 | 蔡述进

本文来源于“鸿鹄伙伴访谈录”专栏，是对上海国峯慈善基金会副秘书长蔡述进的访谈文稿。

从受益者到奉献者： 公益路上的探索与蜕变

CFF: 您自大学毕业后就直接投身公益行业，并一直坚守至今。能否与我们分享，是什么契机让您初次接触到慈善事业，并决定为之奉献自己的青春与热情？

蔡述进: 自高中起，我就与慈善结下了不解之缘。那时，我作为公益奖学金的获得者，首次体验到了慈善。对我影响更深的是，在小学三年级时，我的老师有意领养我，尽管这件事最终没有实现，但它让我深刻感受到了外界的温暖和力量。大学期间，我参与到了支教助学的公益社团中并在这里完成了一个人到支持和引导一群人“助（他人）学励（己）志，奉献（他人）成（己）才”的完整闭环。毕业后，我在充满爱的工作环境中不断成长，能力和视野都得到了显著提升。这一系列的经历，既让我对世界有了更深刻的认识，也让我在内心深处找到了自己的人生方向。我发现自己对公益事业有着浓厚的兴趣和坚定的决心，这促使我全身心地投入到了公益领域。我决心将我的青春和热情，毫无保留地奉献给我所热爱的公益事业。这是

我的选择，也是我的承诺。

CFF: 回顾这十年，您始终在同一家机构工作，是什么样的驱动力使您愿意在这个机构中奉献如此长的时间？能为我们分享一下您的职业成长经历嘛？

蔡述进: 我的职业旅程比较曲折，但每一步都为今天的自己奠定基础。我曾在西南石油大学攻读经济学，职业指向石油行业，我还曾有机会保研，但最终我选择了放弃。在大学期间，我积极勤工俭学，还体验了多样的学工助理工作。另外，我曾在立信财富实习，也参与到了一个国际性公益项目，这个项目让我有机会在国际机构会员的公司实习，涉足了我之前未曾设想过的公关领域。毕业前，我正式加入了现在所在的团队，最初是香港华桥基金会（以下简称“华桥基金会”），后来其各项主要活动逐步交由了上海国峯慈善基金会（以下简称“国峯基金会”）管理，在这段工作的时间里，我经历了学习与“创业”两个阶段。

起初，我用了大约半年的时间，成功地完成了从学生到全职工作人员的转变，这是我的学习阶段。在全身心投入工作的过程中，我增长了见识，

提升了工作能力。随后，我投身于项目管理的学习，这一阶段持续了两年半。在2013年至2016年期间，通过与国际组织紧密合作，我参与了多个国际公益项目的讨论与实施，体验了基金会工作的全貌。那段时间，我有时前一天晚上还在参与上海的高端慈善活动，可能后一天凌晨就抵达了中国最贫困的小镇，这三年的丰富经历，让我见识了两个极端的世界，也给了我深刻的人生体验，同时奠定了我和社会及世界对话的底色。

在2016年，由于个人原因，我考虑返回成都。然而在与基金会发起人叶先生的一次深入交谈后，我被他的热情和支持所打动，决定留在基金会。叶先生认为，我是与他志同道合的人，他会继续支持我。我从来没有想过一个八十多岁的长者、智者会说我这样一个二十多岁稚嫩的年轻人和他是志同道合的人，这让我深受鼓舞。在叶先生的鼓励下，我接受了在成都成立并组建团队的提议，这对我而言相当于一次“创业经历”，我需要自己选址、组建和领导团队，并重新开展工作。我们的目标是持续开展“走向西部”项目，并以成都为中心，将公益的力量向整个西部地区辐射，以深度支持更多有抱负的青年。同时，我还受到

了东部高校大学生志愿者在公益活动中呈现出的状态的触动，他们展现出的高度参与性、活动方式的多样性和创新性让我认识到，行业需要建立更多的沟通和交流平台，以促进西部地区的发展。到了2018年，我开始着手打造品牌项目，就是现在的“西遇·走向西部社会服务资助项目”。至于为什么我能在一个机构里长期工作十二年，原因有三：首先，这个机构本身具有包容性和多元性；其次，团队给了我巨大的支持；最后，这个平台让我看到了更大的世界，并赋予我更多

的自主性，去做想做的事情。我在这个过程中变得越来越好，也越来越清晰地看见未来的方向，这也正是我一直在这个机构工作的原因。

CFF：您牵头推动了多个具有深远影响的项目，如“西遇专项支持计划”和“西望志愿者平台暨优秀公益人才培养计划”。在执行这些项目时，您是否遇到了各种工作难点和挑战，能否与我们分享 1-2 个您印象深刻的难题？

蔡述进：在推动青年公益项目的过程中，我们实施了两个核心计划，目的在于深化对青年人才的支持和培养。首先是“西遇西望青年支持系统”，这是一个综合性的计划，分为“西遇”和“西望”两个层面的内容，各层面均发展了不同梯度、不同维度的子项目。其中“西遇”旨在做实践行动召集与支持，尤以“西遇平台”为特色，链接了全行业内专业资源为实践行动产出的深度做保障支撑；“西望”则是通过赋能青年群体，真正达成给不同议题领域服务群体带来希望、创造

▼“西遇西望”项目留影（图/蔡述进）



改变的系统性支持。在“西遇”模块，目前已经覆盖了三个成熟的专项支持计划，专注于民族地区的社区发展、文化遗产保护和饮水安全及教育。其中“文友遗产友好使者专项支持计划”以推动文化遗产保护为基础，目的是培养出一批对文化遗产保护和传承工作友好的青少年使者，同时推动社区整体发展。我们特别关注当地儿童、妇女和乡村振兴，通过民族社区文化特色、农特产品、文旅发展等不同的切入点，实施实践类专项支持计划。

第二个计划是“西望·志愿者平台暨公益人才培养计划”，该计划致力于打造全生命周期的公益人才培养模式，为对公益和公益行业感兴趣的高校大学生、社会人士提供常态化公益通识培训和工作坊交流、个人定制化的公益生长线督导以及公益实践行动支持，完成从公益小白到志愿者再到成为某个议题领域的独立的骨干。即使他们不选择成为全职公益人，也能够各自的领域内持续贡献自己的力量，支持、陪伴和托举更多的人。

在执行这些计划的过程中，我们面临了一些挑战，特别是与不同机构合作时的协调和沟通问题，以及双方对合作理解上的差异，这是一个短期内难以解决的问题，需要长期沟通和协作。同时，人才培养的挑战还包括人员的流动性以及服务与需求之间的匹配问题。人才培养计划需要根据每个人的成长路径量身定制，鼓励青年去探索世界，并在他们的成长旅程中提供必要的支持和引导。通过这些计划和努力，我们希望能够为公益行业

培养出更多有责任感、有才华的青年领袖。

从奉献者到推动者： 点燃一群人，赋能与托举一代人

CFF：在您的公益道路上，肯定有许多合作伙伴和支持者给予您和基金会巨大的帮助和支持。能否谈谈其中1-2个对您和基金会发展起到关键作用的人物或组织，他们是如何助力基金会取得今天成就的？

蔡述进：回顾对我影响深远的关键组织，华桥基金会和国峯基金会与我共生共荣，我与这两个机构的关系已经密不可分。还有就是刚入行时接触的某国际组织对我的认知和职业发展产生了重大影响，它在团队管理、社群运营和项目管理等方面的先进理念、专业流程和观点引领，对我的思想和工作方式产生了深刻影响，为我的职业底色奠定了坚实的基础。此外，基金会论坛也对我产生了深刻的影响。在这个平台上，我遇到了志同道合的机构和行业同仁，我们基于共同愿景和目标一起努力，这对我的职业生涯产生了很大的影响。

而关键人物方面，对我影响深刻的人可以从三个角度来回顾：首先是那些帮助我塑造个人价值观和职业形象的人，他们对我成为今天的自己起到了决定性作用。非常感谢机构的创始人叶守璋先生，他是我的引路人，他的卓越见识、达观态度和超我服务的价值观深刻地塑造了我对问题的看

法。其次，身边的青年伙伴们，他们的成长、工作和努力，不断激励着我，坚定了我的人生方向和目标。他们帮助我确立了自己的“魂”，即对生活 and 职业的核心追求。最后是那些在日常工作中与我并肩作战，共同面对挑战的伙伴们。这些人物和组织共同塑造了我的职业生涯，让我得以在公益道路上不断前行。

CFF：您在大学生群体中特别受欢迎，对此您有什么特别的工作方法和他们打成一片？

蔡述进：同理心——在与青年伙伴相处时，见到他们我总能看到自己的影子。我常常想，同样的事情如果是当初的我遇上，我希望得到哪些指引。以一颗同理心去看见他们，走近他们，方能走进他们。

尊重倾听——始终坚持尊重和倾听每一位青年公益伙伴，相信他们每个人都拥有独特的价值和潜能。在关注他们个人状态和需求的同时，也深入了解他们的家庭背景，因为家庭对个体的影响是深远的。我会与他们的家人建立联系，共同面对和解决问题。

引导而非指令——在指导青年伙伴时，我更倾向于提供引导而非指令，帮助他们探索不同选择的可能结果，并让他们自己做出最适合的决定。

呈现更大的世界——主动了解他们的兴趣爱好，并适时分享他们感兴趣的我的经历和体验，将更大的世界呈现在青年伙伴的面前，帮助他们打开一扇了解世界的窗。

CFF: 我们了解到您作为基金会的副秘书长, 带领着一支充满活力和热情的青年公益人团队。在与这些年轻公益人共事的过程中, 您是如何与青年团队相处, 以激发整个团队效能的?

蔡述进: 在我的团队管理实践中, 虽然我的团队成员流动性较大, 但一直都有深度参与并一直和我保持同步提供强有力支持的伙伴。我持续关注每一位曾经实习或深度参与过我们工作的成员, 了解他们的期望和未来的去向。根据每个人的生命状态和成长路径, 为他们提供个性化的支持和陪伴。为了促进团队成员的个性化成长, 同时制定符合他们性格和期望的计划, 让他们参与到特定的项目或创新性工作中。在团队成员的工作过程中, 我会帮助他们梳理工作, 并在必要时提供方向调整的思路和一对一指导。鼓励团队成员大胆走出去看世界。

在与青年团队成员的相处过程中, 我们也慢慢形成了很多有趣好玩儿的机制。比如, 生活中为他们提供“美好生活基金”; 组织不同主题的开放式聚会, 让他们在活动中慢慢放开自己; 组织具有挑战性的面向公众的团建活动, 如长距离徒步、马拉松、骑行等, 他们将有机会走出舒适区, 在团队活动中激发出他们的潜力和可能性。通过这些方式, 我能够陪伴和支持他们成长, 成为他们人生旅途中的见证者。

对于青年公益人, 尊重并鼓励团队成员的创新想法也很重要, 尤其是那些在企业 and 政府中可能难以实现的创新思维。每个团队成员的参与和合

作都是极其宝贵的, 正如我们团队曾在 一小时内筹集到用来资助两个高中生的 2000 元助学金一样。最后我认为, 创建更多的平台和渠道, 让团队成员能够持续参与和贡献, 这无论是在项目中还是在其他行动中, 都是非常重要的。

我相信, 公益不仅仅是一份工作, 它更是个人成长和“立人”“立心”的旅程。青年伙伴们在结束基金会工作后, 即使选择不再持续全情投入, 往往他们也都乐意向我们分享近况, 并主动参与到目前的某个工作中, 或只是远程投喂。长此以往, 我们就不再只是工作伙伴, 更像是分散在各地的朋友家人。

CFF: 从 2007 年起, 国峰基金会前身华桥基金会开始聚焦到青年大学生这个群体, 支持他们利用专业所学和内心所想去到欠发达地区, 有支教授学的, 有扶贫济困的等等, 请问基金会在“公益人才培养”上有哪些长远的计划?

蔡述进: 自 2007 年项目启动以来, 我们已经走过了 18 年的历程, 项目如同一个即将成年的青年, 在不断成熟和进步。回首初创时期, 面对西部地区资源匮乏的状况, 我们决定以大学生群体为切入点, 支持他们以专业所学和内心的热情回馈家乡, 为欠发达地区带来变革。被支持的大学生从西部来到东部, 见识了更广阔的世界后, 内心也渴望为家乡做出贡献。我们基金会的创始人叶先生, 被这些年轻人的愿景和决心打动, 坚信支持他们就

是投资未来。因此, 我们的支持不仅限于资金, 更包括对他们成长和梦想的助力。随着时间的推移, 我们从最初的仅支持 3 支团队, 增长到 2018—2019 年间能够支持 300 多支团队, 累计共有 46000 多名青年志愿者参与到家乡建设中; 项目除传统的短期支教和教育主题式夏令营外, 还覆盖了卫生健康、文化遗产保护和传承、环境保护、特殊群体生命关怀等多个领域, 不断适应青年大学生的兴趣和社会需求。

我们期待能够点燃一群人, 赋能一群人, 托举一代人。在项目过程中, 我们也能够看到很多生动案例, 比如他们从大学生志愿者开始成长, 到成为高校老师, 再到公益机构创始人, 后又新的平台去动员更多青年伙伴支持家乡; 涉及行业囊括了从政府部门相关从业人员、医务工作者等各行各业, 他们无一例外都在持续关注家乡发展。当然, 我们也会在不同阶段给予他们不一样的支持。我相信, 当一群有思想有行动力的人聚集在一起, 为了共同目标发声和行动时, 集体的力量将能引发更大的社会变革。因此, 我们的项目不仅是提供资金支持, 更是建立一个平台, 让青年人能够对话成长, 获取资源, 并最终实现他们对家乡、对社会的积极贡献。

**鸿鹄计划收获:
知识、社群、合作**

CFF: 请与我们分享一下当初是哪些方面吸引您决定成为鸿鹄计划学员的?

蔡述进：报名加入鸿鹄计划是我职业旅程中一个深思熟虑的决定，它与我的个人成长需求和公益从业经历紧密相连。2016至2018年期间，我全身心投入创业中，随后的两年，我致力于品牌项目的建设与发展。此外，当时回到成都的初衷也是为了促进西部公益群体的活力，因此，为了更全面地理解和参与机构发展，我需要站在一个更高的视角，即基金会层面上，去看这件事情。但我对中国内地公益行业的了解还较为不足，需要一个优质的平台去深入了解国内的行业发展现状。鸿鹄计划恰好提供了这样一个机会，让我能够真正走进并理解中国公益行业。同时，当时正处于疫情期间，许多项目无法正常进行，这给了我一个静心学习和深入了解国内公

益行业的空档期。我带着强烈的求知欲，报名加入了鸿鹄计划。这个计划满足了我个人发展的需求，让我得以在一个充满挑战和机遇的环境中，继续追求公益理想。

CFF：自从您加入鸿鹄计划以来，您认为您在哪些方面取得了成长，并对您公益事业产生了怎样的影响？

蔡述进：参与鸿鹄计划的经历对我的职业生涯产生了深远影响。第一，鸿鹄计划的课程设置并不是单纯的技术细节，它拓宽了我的知识面。第二，通过这个平台，我与其他参与者建立了深厚的联系，在专业上相互学习，互相支持。我们的小组至今仍保持着紧密的联系，这种深度的关联对于我

的个人和职业发展都极为宝贵。第三是促进合作。这些合作机会频繁且富有成效，让我对行业内的合作有了更深刻的认识。作为一个秘书长群体，我们聚集在一起，不仅讨论和想象行业的未来，也为了共同解决面临的问题。我认为参与鸿鹄计划的时机对我而言非常适宜，可以说是“在最合适的时间遇到了最好的鸿鹄计划”，这给了我更多的引领和实现公益愿景和人生理想的底气。

CFF：您有什么话想对新任秘书长说吗？

蔡述进：作为秘书长，首要任务是开放自己的思维，因为往往限制我们实现合作的，正是我们自己的认知局限。在职业生涯中，我深刻体会到，无论是主动还是被动迈向更高的平台，我们都需要超越日常工作范畴。“不想当将军的士兵不是好士兵”，我希望新任秘书长能具备更高的志向和远见，这样做不仅能看到更广阔的世界，还能不断充实自我，拓展我们的视野和认知。同时，公益行业是一项需要巨大精力和时间投入的事业，我希望秘书长们可以在保持身心健康的同时，享受公益带来的快乐。最后，我期望每位秘书长都能勇于尝试新事物，挑起重担和任务，多去做一些勇敢的尝试，通过我们的共同努力，推动整个公益行业向前发展，实现更加美好的社会愿景。☑

▼ 鸿鹄计划 2022 系统学员班班长蔡述进（图 / 蔡述进）



作为基金会一号员工， 新任秘书长如何解码“好基金会” 独到打法？

文 | 邓威涟、邵晓

本文来源于“鸿鹄伙伴访谈录”专栏，是“鸿鹄计划 2023”学员之间的访谈文稿，受访人是湖南汀汀公益基金会秘书长邓威涟，访谈人是深圳市银华公益基金会秘书长邵晓。

参与公益：接受命运的馈赠

邵晓：请问您的工作经历是一直在公益领域吗，是什么促使您选择进入公益行业，可否简单介绍一下您在公益行业中的大致经历？

邓威涟：最初我在一家上市公司工作，董事长汀汀是一位青年企业家，对公益一直很热爱。一开始，他用自己的资金，在企业内部设了一个公益项目，我兼任了这个项目的负责人。

2018年，他创立了汀汀公益，公益项目聚焦乡村教育和民生等领域。在筹备基金会的过程中，汀汀公益创始人汀汀推选我作秘书长。当时，我对自己还没有清晰的认知，但是，对于创始人，我是绝对信任的。于是，我从企业离职，幸运地成为汀汀公益01号员工，走上了一条和以前完全不同的路。

走向公益这条路以后，我感觉就像溪流汇入大海，种子落进土壤，人生有了归属。回过头看，依然很感恩汀汀的引路和来自命运的这份馈赠。

邵晓：我比较好奇，您是从事公益行业多长时间后，才有这种正向的



▲ “帮助过去的自己”，是汀汀公益创始人汀汀的公益初心，左起第三位为创始人汀汀。（图 / 邓威涟）

获得感和认同感的？

邓威涟：其实，我在企业兼职公益项目负责人时，这种感受就很强烈。当时汀汀支持了两百余名孩子，我熟悉他们每个人的名字、样貌以及家庭情况。一些孩子与我长期保持联系，建立了比较深的情感纽带。我时常感觉，他们在分享自己成长的困扰时，我会给予一些建议。看到他们慢慢长大，会滋生出一种满足感。

等到我担任汀汀公益秘书长后，这种体验更抽象一些。汀汀公益运作了多个公益项目，我需要从宏观角度去思考一些事，不能再像以前一样，把所有时间都花在一线。但是，从项目的初始设计到执行中的逐步完善，我的感受是，要把项目做更精细，每年都会新的挑战。比如“汀汀校服计划”这个项目，在湖南地区深受乡村老师孩子们的欢迎，我们今年正在探索把项目拓展到全国的可能性，挑战很大。同时，我一直坚信，在未来的某个时刻，

这些项目与我会产生更深的互动。这些挑战，让我一直奔走在路上；这份坚信，也带给我内心的充盈。

我觉得所有工作都有挑战，也都有迷茫无措的时刻，但那些东西，等你真的消化好了，它同样会变成正向反馈，也只有这样，我们才能成长。

所以，我的理念就是，尽己所能，先行动起来，能做多少是多少。行动带来答案。

公益路追寻： 5年公益人的点滴感悟

邵晓：汀汀公益秘书处团队构成有何特点？

邓威涟：从团队背景来看，汀汀公益秘书处规模较小，只有6个全职，但员工背景是多元的，有企业工作经验的伙伴，有海外留学背景的伙伴，有一直深耕在公益领域的公益人，也有伙伴曾是电视台记者。这种跨界组合，使团队更具活力和创新性。

从团队架构来看，汀汀公益采取扁平化的管理方式，确保每位成员都能充分发挥个人潜能，实现自我价值的最大化。

从团队追求来看，首先，汀汀公益追求的是合伙人关系，我们希望伙伴们是志同道合的，有共同的公益理念，乐意将个人的职业追求与机构的长期目标紧密结合，把公益做为自己的“事

业”与“志业”，携手并进；其次，汀汀公益追求开放包容，我们希望不同领域、各有所长的几位伙伴，在组织发展中，都能发出自己的声音，能找准适合自己的位置；第三，汀汀公益对执行力是有要求的。在公益领域，仅凭热情还不够，我们需要有扎实的基本功、明确的目标和高效的行动力；最后，汀汀公益希望伙伴们具备自我反思的能力。我们鼓励伙伴们面对问题时，不掩饰、不回避，在总结反思中持续迭代，不断提升团队效能。

邵晓：您认为一个好秘书长应该具备什么能力？

邓威涟：我觉得自己离一个好秘书长还有很远的路要走，只能谈一些理解与期待。

首先，**秘书长要与创始人、理事会保持方向一致，这是至关重要的。秘书长必须充分信任并理解创始人，与理事会坚定地站在同一战线，做好执行工作。但同时，又要适时为理事会提供专业的、真实有效的信息反馈，以便理事会做出更科学的决策，发挥公益的更多社会价值。**

其次，一个公益机构，麻雀虽小，五脏俱全，人数可能比企业的一个部门少很多，实际面对的事情却要复杂很多。所以，秘书长既要“拔高自己”，成为CEO，做好统筹，又要“放下自己”，做好手头上的执行细节，是出色的项

目员，传播员，筹款员……

第三点，我觉得审美对于秘书长来说也很重要。我们应该对机构的项目、文字、视觉等各个方面都保持敏锐的审美，展现出品质感。不是说要去追求阳春白雪、高高在上，而是要能精确且亲切地传递机构的风格特点，能体现出机构的专业性。汀汀公益创始人，对审美要求很高。以我们的Logo为例，就是他的创意，设计师前后修改了45次才确定。它是“汀”字的变形，VI色选了万物生长的草绿色。汀字的左边三点水用球形水珠，寓意上善与圆满；右边的“丁”，由湖南的母亲湖——洞庭湖轮廓演变而来，也是一尾向上遨游的鱼，寓意勇气与信念。顺时针转动90度，就变成了一张大大的笑脸，我们希望遇见汀汀公益的人，能拥有更美好的人生。

最后，是关于情绪管理，管理者需要保持理性，情绪要稳定且克制。但我认为公益有它的特殊性，作为公益人，包括秘书长在内，都应该维持一定的情绪敏感度。这种敏锐的洞察力和同理心，能使我们更好地理解和服务于他人。无论我们从事何种工作，都是以人为本的，因此在公益里面，情绪管理实际上是洞察力和同理心的体现。

公益路蜕变：运作基金会是对“天、地、人”的探索、认知与实践

邵晓：运作基金会5年，这次参与鸿鹄计划的学习后，你有什么学习感悟？

邓威涟：在汀汀公益当秘书长的第5年，有幸参与鸿鹄计划的学习，写结业作业的时候，我突然意识到，**运作基金会，就是对“天、地、人”的探索、认知与实践。天、地很大，人又很小，我们在仰望星空的同时，也在低头赶路。**

先说天的部分——

当我们抬头看那片璀璨的星空，心里总会涌起一股想要探索的冲动，对吧？这就是我所理解的“天”——也就是机构的使命、愿景。

首先，公益机构的使命是其存在的根本理由，也是其为社会提供的核心价值所在。它是对团队和社会的庄严承诺。

机构的愿景，是在使命的基础上，希望世界能变得更好的一个蓝图。之前我在企业的时候，习惯性想的是如何实现自我的目标。但到了公益领域，我更关注的是机构怎么帮服务对象实现他们的目标。

再说到地——

若将机构的使命、愿景比作天，那我所理解的基金会战略，就如同坚实大地。正是这股来自“大地”的稳固力量使基金会的使命与愿景有了实现的可能。这也是我们鸿鹄计划的核心课程。

1. 战略定义

谈及战略的定义，管理大师德鲁克曾经说过：“战略是基于对未来的预见，来决定我们现在的行动。”

在鸿鹄计划的课堂上，多位老师共同强调了战略的核心——在理想与现实之间做出明智的选择。换言之，战略的核心在于聚焦和集中力量，去实现我们真正想要达成的目标。

2. 战略规划

第二次线下课程，我有幸与同学们内部分享了汀汀公益的战略规划，得到了李劲老师以及麦肯锡咨询团队现场宝贵指导。汀汀公益未来五年的发展方向该怎么走，期间我尝试了各种策略，但没达到理事会的预期。

在课程中，我特别关注到了李劲老师关于公益组织战略规划的讲解。他明确指出，一个成熟且具备前瞻性的公益组织，其完整的战略规划应涵盖以下十个关键方面（见下图）。只要我们不欺骗自己，不随便应付，真正用心去考虑并整理好这十个方面的东西，哪怕是一个刚起步的小机构，也能慢慢找到方向，不断前进。

3. 战略解码落地

在战略规划制定完成后，如何把它从理论转化为具有共识、可操作性的工作计划，是战略规划落地的关键。

王志云老师以“上海联劝公益基金会”为例，剖析了战略解码的全过程。尽管这一过程需要投入大量时间与精力，执行过程中还需要大量阶段性复

盘与反思，但核心原则却非常简约。王老师总结了以下四个关键要素：（1）参与；（2）充分地公开讨论；（3）推翻自己；（4）坚持不懈。

战略解码以后，需要更多工具支撑。老师们提到的OKR工具，便是实现机构战略原子化的有效手段之一。汀汀公益早在四年前，创始人汀汀就要求我们使用OKR，因此，有一些自己的理解。在OKR体系中，O（Objective）代表关键目标，而KR（Key Results）即关键结果，是实现关键目标的核心路径，也代表着关键策略。制定OKR的过程，就像是给机构把脉，让我们能够更深入地思考问题。这样一来，员工们就能更清楚地知道公司的目标和愿景，也就能找到自己在其中的位置，实现自己的价值。

最后，是关于“人”的——

在探讨连接“天”与“地”的核心纽带时，我们必须认识到，这一纽带的根本在于人自身。即便面对相同的使命、愿景和战略，参与者有差异，结果往往大相径庭。在基金会的运作中，核心关系依然是人。除了之前提到的团队，我认为还包括自我、主要客户和支持客户。

1. 自我

对我而言，汀汀公益创始人的信任给了我自由成长的空间，让我能专注于公益本身。但作为一个从企业转型且一上手就是做秘书长的公益新人，要面对和学习的实在太多了。最显著的

2023年，邓威涟正在参加鸿鹄计划线下课程学习
(图/邓威涟)



不同是，社恐的我，需要与很多人去“碰撞”，服务对象、团队伙伴、理事会、公益同行、政府、捐赠人、合作伙伴、专家讲师……一开始，会很紧张、不自信，慢慢的，在与人的碰撞中，我开始接纳自己、超越自己。现在，和5年前那个自己比起来，我更了解自己了，也更能处理好与自己的关系。

首先，我们需要客观看待自己的特质，包括优点和缺点。我心思敏感细腻，也经常为此内耗。但跟红波老师聊天后，他居然说我的性格特别适合做公益。红波老师就像一个高僧，看事情总能找到最善良、最美好的一面。他总是鼓励我，给我信心，也会很善意地提醒我该怎么做。跟他聊过之后，我学会了更客观地看待自己。

其次，自我认知还包括对个人德行的修炼和提升。王行最老师在鸿鹄计划第三次线下课上的分享，让我热血沸腾，他描述的秘书长品德，简直就是我向往的典范：善良、正直、节俭、诚实、坚韧……想想这5年，我几乎没有真正休息过一个完整的周末或假期，一直在努力学习和工作。其实，公益这一行，除了得有专业素养，更要修炼自己的品行，得慎独。在公益行业，我们的品德会受到公众的严格审视，得不断反省、督促自己变得更好。

最后，我们得清楚自己在团队或组织里扮演的角色，并时刻牢记。虽然作为汀汀公益的秘书长，在团队人

数上看似只是个小主管，但实际上，从机构运作的角度来说，我们得担起类似CEO的职责，负责整个机构战略的实施。所以，我们必须清楚自己的定位，才能在团队中发挥最大的作用。

2. 首要客户

在赵华老师的课上，我第一次知道了“首要客户”这个概念。其实就是那些受到我们产品或服务影响最大的特殊群体。赵老师特地告诉我们，跟这些首要客户打交道时，不能用简单的推销手段，得用营销思维。什么是公益里的营销思维？就是要真心关心、理解他们，深挖他们的真实需求。所以，给首要客户设计公益项目时，需要一直关注，看我们关心的问题是不是真的，是不是找对了问题的根源，还有我们的解决方案是不是有效。这对基金会稳定发展和实现社会价值都很重要。

3. 支持客户

在公益领域，我们经常听到一句话：“公益不是由一个人承担全部，而是需要众多人共同贡献一份力量。”这里的“众多人”就包括了支持客户，比如理事会成员、捐赠者、志愿者以及合作伙伴。

我们又该如何激发并吸引更多人为我们的支持客户呢？从实际操作

层面来看，这需要有明确的战略和高效的工作方法。以理事会为例，为了有效运营一家基金会，我们需要一个坚强有力的理事会，作为秘书长，我们有责任推动理事会的科学治理；以捐赠人为例，我们的核心工作并非简单地筹集资金，而是确保我们的公益项目能够真正符合捐赠人的期望。作为秘书长，我们要有勇气对那些不符合我们机构价值观的捐赠人表示拒绝，坚守机构的公益本心。

采访者后记

邵晓：虽然身为公益基金会的秘书长，有时可能会因为自身力量的渺小而感到对改变大环境无能为力。然而，在与汀汀公益秘书长威涟的交流中，我深切地感受到了她对公益事业的热忱与热忧，汀汀公益创始人的情怀与坚定。

汀汀公益以“岸芷汀兰、郁郁青青”的自然景象为喻，表达了只要专注于自己的项目并持续改进，就能为世界带来积极的改变。

坚持做自己认为正确的事情，并相信这样的信念和行动会让世界变得更好。你问我为何时常热泪盈眶，因为我在这世界爱的深沉！

真诚是最大的必杀技

文 | 梁海光

本文为广州市海珠区满天星青少年公益发展中心首席执行官梁海光在中国基金会发展论坛 2024 年会开幕主论坛“年度观察”环节的发言，主题为“中小型公益组织如何在信任缺失的环境下生存和发展？”。

我是来自满天星公益的创始人梁海光。特别荣幸今天有机会能够代表一线中小型公益机构在基金会论坛这个舞台上发表我们的一些年度观察，也期待我们的观察能够推动未来一些小小的变化。

我想先谈一谈当下信任缺失的现状。来之前我专门向十多位一线公益组织和基金会的伙伴进行了解，收集了大家的共同想法。大家的共识是，信任危机已经导致了公众捐赠意愿的缺失。今年我们经历了一些大灾大难，包括久久公益节在内的捐款数据也有所下降。

当然，可能有很多伙伴会认为这是经济下行的状况导致的。但实际上八月份河南儿慈会的事件发生之后，我们就有个别的捐赠人退捐了。我们联系他们了解退捐原因时，他们表示看到新闻之后十分震惊：“公益组织居然还能这么玩！”他们进一步表明：

“我再也不相信公益组织了。我也不知道你们靠不靠谱，只好选择退捐了。”

我想，当一个社会不能够建立信任关系时，对我们民间公益组织，尤其对于中小公益组织来说，打击是非常大的。所以我们一定要爱惜好我们的羽毛，一起把公益的信任建立好。

第二，我们观察到一个突出的现

象：现在各大互联网募捐平台的流量有向头部的机构以及少量项目转移的倾向和趋势。一个例子是，我们和广州的一家机构保持着很好的合作关系，她们经常跟我请教如何做公众筹款，我就建议她们调动志愿者、受益人，还有我们身边的小商家一起去做。她们很认真地去做了，在往年也取得了很不错的成绩，一年能够筹集到二十多万的善款。

但是随着平台调整了规则，她们的努力并不能得到同等的平台流量扶持，项目现在能筹到的钱较先前大幅减少。我们看到现在各大平台，因为监管的要求，也为了满足用户捐赠体验的需要，在对公益组织的流量支持方面做了一些调整。我们能理解各大平台也有很多实际困难，但我们也非常希望各大募捐平台，可以关注到我们中小机构的生存和发展，能够重点看看这方面我们可以做些什么。

第三，我们看到互联网募捐平台对公益项目的要求越来越颗粒化、具象化，希望我们的项目执行得越快越好，恨不得今天筹到钱，明天就花完，并且向用户反馈。对于一线公益组织来说，这样的要求带来了不小的挑战。

公益组织不应该是一个简单的执行机构，也不是廉价的劳动力。我们

要充分地调研了解清楚项目情况，并且有实施的周期，才能够把项目做好，把好事做好。

之前有一个互联网平台对满天星公益非常认可，想和我们合作。做了几轮的沟通后，他们只对我们一对一的星囊阅读包的项目感兴趣。我们了解到，如果要在该平台上筹款，必须在第二个月使用完当月筹得的资金，并且做好用户反馈。这对项目实际执行来说是有很大压力的，所以我们不得不很委婉地拒绝了合作。

其实我们特别珍惜每一个跟互联网平台合作的机会，然而作为一线机构，我们确实很难满足平台的所有要求，也希望平台能够站在公益人和受益人的需求的角度，提出合理的要求，给一线公益组织一些喘息的机会，一起朝着高质量的慈善的发展方向去努力前行。

我们也发现，这几年真正的资助型基金会越来越少了。满天星公益非常幸运，从 2012 年成立到现在，每一个阶段都得到了一些资助型的基金会的支持，陪伴着我们成长，对此我深表感激。但是放眼望去，现在对草根机构进行资助的基金会确实日益稀少，而且基金会似乎更愿意把公益组织当作是简单的执行机构或联合劝募的伙伴。

我认为这也无可厚非。但是，我觉得基金会不能仅仅关注自身的需求。因为我们也看到，有些基金会进行捐赠，往往带着自己的强烈意愿和偏好，希望我们执行成本低、颗粒度清晰，并且面向特定的人群和特定的区域，再结合自己对于受益人的理解、需求的想象。并且，我认为很多时候，有些基金会并不是真正理解了他们要解决的社会问题是什么，以及是不是一个真问题、真需求。他们往往是委托了一些研究机构做了一个看起来很专业的报告，接着再找到枢纽机构帮忙去物色一线执行机构按照自己的设想去做了。

这种做法其实对很多一线机构来讲是一个非常大的打击，因为这样大家就没有办法去做自己的事情了。今年也有一家基金会跟我们谈，说满天星公益做得很好，希望提供300万左右的资金让我们去边疆地区去建设图书角和做教师培训。但当我们看到它的执行费用时，发现基本上没有给我们留下太多的生存空间，而且要求我们配备指定的一些书目。对于公益组织来讲，我们最核心的是要解决问题，而不是只是执行别人交付我们的东西。

另外，刚刚在圆桌对话的环节，我们也看到一个事实：现在对公益组



织的监管要求也越来越严、越来越高。我身边有好几个一线的伙伴告诉我，他们现在的月捐项目已经没办法再继续做了，因为备案号没办法续。他们向我求助，有没有办法帮忙介绍一些公募基金会，而五家里面有三家，他们的合作公募方已经跟他们说，已经不能再跟他们合作了。

自从互联网募捐平台出现，许多一线机构都在努力地生存和谋求发展，我们也希望未来的法律法规，能够给一线公益机构更多的希望和可能性。

虽然可能很多基金会，或者政府官员觉得，**现阶段公益组织还不够规范、不够专业，这些问题确实也客观存在，但是我作为一线公益人，看到很多同行伙伴都特别特别地用心、特别特别地努力，希望能够真的为受益人去做一点力所能及的事情，让这个社会因为我们的努力变得更美好。**所

以我认为我们应该共同努力，让这些中小的公益机构有更多的生存空间，能够活下来，才能够把好事做好。

接下来我想进一步探讨的是中小型公益组织要解决信任问题所面临的挑战。

陈行甲老师刚刚讲得非常好，我也非常认同。但是，并不是每个人发视频都有很多人看。公益组织的资源和能力都有限，很难跟大型机构竞争关注和资源，并且抵御风险的能力也非常有限。正因为如此，我们需要给他们更多生存的机会和空间。

最后，我想基于我们有限的经验，跟大家分享几个建议。

首先，在无法改变局面时，我们应该调整自己的心态，拥抱变化，并以解决问题为导向。我的观点是，**既然我们没办法去挣脱这个监管，我们就去拥抱监管，努力做得更好。**因为

合理的监管，不管是自律还是他律，对于这个行业信任建立非常重要，我们只有重视它、做好它，才能够赢得更多政府的、资方的信任，才能够做得更好。

第二点是，当大家在不知道怎么做的时候，要努力找到对标的机构。满天星公益一直就是这么做的。当不知道怎么做的时候，观察行业内头部的机构怎么做、同行的机构怎么做，还有规模相当的机构怎么做，然后去“抄作业”。把作业“抄”好了、“抄”对了，就能够把成本降低，把好事做好。

第三点，也是最重要的一点，很多时候我们谈使命、愿景、价值观，都觉得特别虚。但如果我们真的能够做到言行一致，将这些理念由内而外地传递到给我们不同的利益相关方，我相信这个信任就能够慢慢地建立起来。

最后一点，我们一定要想办法用心地跟我们的捐赠人、志愿者、合作伙伴和政府部门等相关方建立长期稳定的关系。

至于怎么做，我觉得第一点，真诚是最大的必杀技。

第二，我们一定要学会换位思考，不能认为我们用心做好事，对方就一定要给我们支持、捐款。一定要换位思考，站在对方的需求去思考我们要怎么做。

第三，不要回避问题。我相信，没有哪一个公益组织是没有问题的，尤其是我们小的草根组织。有问题及时改正就好了，被媒体报道哪里有问题、被政府官员提出来哪里做得不对，我们就真诚地回应、解决问题，这样也能够赢得大家的信任和尊重。

最后，我们要积极地创造更多的机会，让我们的相关方有机会参与和体验，从而增进彼此的互信、沟通以及传播。昨晚我来到杭州，跟我们在杭州的十多位捐赠人汇报机构的近况以及我们未来发展的规划，听取并回应了他们关注的问题，我认为这是非常好的与捐赠人交流的机会，当天晚上瞬间又增加了几个月捐人。

我觉得非常重要的就是，我们一定要用心去做，把捐赠人当作是一个好的互动沟通的对象，把你的困难点跟他们分享。我觉得满天星公益这几年发展得越来越好，就是因为我們很用心，把捐赠人当人看。

最后谈谈期待与建议。今天是基金会论坛嘛，在座有很多基金会的行业伙伴，也有很多一线的机构。我们都在老生常谈地说，要尊重、要互信、要互利共赢，但我觉得我们这点应该要做得更好，因为只有这样，我们的整个公益生态才能变得更好。

其次，希望更多基金会关注和支

持中小型公益机构和公益人的生存与发展。大家也都知道，现在中小型公益组织的生存环境不容乐观。只有中小机构、一线执行机构活得好，公益人有了生存发展的空间，才能够让我们的公益生态变得更加繁荣。

第三，不要过度关注筹款额和业务规模，更要关注项目成效与使命相关性。近年来，大家一直在谈论筹款额，似乎筹款额越高，这个机构就越牛。但我觉得绝对不是这样的。要建立信任、做高质量的慈善，关键在于我们能否真正地回应问题和解决问题。所以要关注我们项目的成效，以及它跟我们做的使命是否相关。

最后，愈发艰难的时刻，我们一定要怀抱信心和希望，做一个积极的行动者。刚好今天也在阿里巴巴西溪园区的这个场地，我就借用马云先生曾经说过的一段话，我刷视频刷到非常受启发。他说，他看到很多牛的人，身上都有三个特点：

1. 他们非常乐观地看待未来；
2. 他们永远不抱怨，只是检查自己的问题；
3. 他们有超越常人的坚持。

希望我们的基金会，还有一线的公益同仁们，我们一起努力，坚持做好对的事情，让我们的公益生态变得更好。👉

从数字备灾， 看科技助力社会问题解决模式创新

文 | 曹帆

本文为 2024 年 6 月，中国基金会发展论坛（CFF）秘书处对腾讯公益慈善基金会项目总监曹帆的访谈文稿。



CFF：近年来在应对重大突发公共事件过程中，腾讯基金会有哪些新模式的探索？

曹帆：腾讯基金会一直积极响应重大突发公共事件应对，在这个过程中，我们发现每次重大灾害都会出现物资堆积、执行效率低、不透明等问题。无论是政府、公益行业还是社会层面，都对这些问题广泛关注，但一直没找到有效的解决方案。

为了解决这些问题，我们开始

探索新的援助模式，逐步从传统的物资援助转向现金帮扶，通过发放现金券的形式来服务受助对象。我们探索通过移动互联网，尤其是基于微信生态，高效连接受助对象和资源提供方，利用科技能力创造性地解决社会问题。

具体来说，在去年的京津冀水灾和甘肃积石山地震救灾中，我们通过数字以工代赈、宝宝券、商品券等项目探索出了一些有价值的创新模式。这些项目不仅为受助对象提供了更加

灵活和有效的援助方式，受助对象能够根据自身真实需求，灵活使用捐赠资源，同时还增强了捐赠资源配置的执行效率和透明度。这种探索不仅限于灾害救助，还逐步扩展到了常态下的社区慈善场景中。

CFF：今年主汛期，南方多地先后出现暴雨洪灾。截至目前，腾讯基金会在救灾方面开展了哪些工作？针对接下来七八月可能发生的新的气象灾害，腾讯基金会会有哪些准备？



▲ 腾讯基金会联合爱德基金会发起“呵护宝贝 宝宝券温暖行动”，向甘肃积石山、青海民和两地的2023年出生的4408名新生儿家庭发放宝宝券。每名新生儿可获得200元的数字“宝宝券”，用于在当地指定母婴店购买奶粉、尿不湿、衣服鞋帽等物品，让新生儿家庭可以根据实际情况对所需物资进行“私人订制”。（图 / 腾讯公益慈善基金会）

曹帆：今年到目前为止，南涝北旱、旱涝并存的形势严峻。与其他企业捐赠不同，腾讯基金会有专门的救灾业务团队，能够深入研究救灾的全链条问题。在去年京津冀水灾和积石山地震应对中，我们已经探索出新的救灾模式。基于这些探索，今后的救灾响应，我们将采用全新的策略，从紧急救援、过渡安置到灾后重建，都提前进行规划，提供不同阶段的解决方案。

针对今年的洪灾，我们已经开展了紧急物资援助和救援队支持，并启动了家园恢复和消杀等工作。我们支持行业内受到好评的以工代赈模式，特别是数字以工代赈基础设施建设。通过互联网，我们快速征集村庄需求，审批后将资金直接发放给参与劳动的村民，提升管理效率。

此外，我们支持商品券形式的援助，快速收集受助人名单，发放商品券，确保受助人能够获得所需物资。同时，我们在搭建小程序和发券系统，帮助在地机构和政府了解并应用这些方法，以提升效率。

在灾后安置方面，我们注意到洪水退去后，许多人家园被淹，需要大

量物资援助。我们通过商品券形式发放物资，并与政府密切合作，支持在地机构具备操作小程序和发券的能力。

针对可能发生的新的灾害，腾讯基金会将保持灵活性和适应性，我们的重点仍是确保在救灾全链条中的支持方式更加有效，无论灾害发生在何地，都会坚持这一原则。

除了对灾害发生后的响应，我们也把视角拉回到大的气候变化背景下，无论大家普遍感知到的干旱、水灾，以及很少被社会关注的中小灾害，其背后是气候变化对我们方方面面的影响，而弱势群体又是受到影响最大、抗风险能力最低的。显然只关注救灾是远远不够的。

从应对气候变化的视角下，我们在探索支持农民生计恢复、弱势群体社区支持网络等解决方案。我们与爱德基金会、成都授渔公益发展中心合作，以定向现金券的形式支持受影响的农民购买生产资料恢复生产，同时联合公益行业力量和专家共同探索因气候变化受到影响的农民在种植、养殖等具体生产策略的知识和技能帮扶。

在弱势群体社区支持网络方面，

我们同样借助数字能力，探索了更有效的老人助餐、老人助医、特殊人群社区融合、女童保护等模式。这些模式已经在云贵川地区，以及去年受京津冀水灾影响的河北地区与政府合作，并与在地机构建立合作机制，以工作坊的形式持续开展互动探索。

这些措施本身就是相辅相成的：当灾害发生时，这些机制能够迅速响应；在平时，这些机制能够通过帮扶弱势群体，利用数字能力联动当地政府、商业、社会组织、社区力量，形成一种社会网络联动的基础设施，提升在地的联动能力，并不断完善解决方案。

未来几个月，我们将稳步推进这些机制，与行业和各方社会力量一起，在可能发生灾害的地区，都能发挥各方优势，迅速有效地应对。

CFF：随着科技的进步和时代的发展，在公益慈善领域，传统的社会问题解决模式面临哪些挑战？

曹帆：传统公益项目大致可以分为三类：提供物资、服务或现金资助。在这些项目中，公益机构往往通过需求调研来确定服务内容和相应的物资。然而，受助人是否真正需要这些物资，是否满意所提供的服务，这中间存在一定的距离。

以社区服务为例，我们团队在前期发现一个突出的问题：在许多社区服务项目中，参与度普遍较低，真正参与的往往是少数老人，且多是一些福利性质的活动。

这引发了我们思考：受助人真正需要的是什么？他们最感兴趣的是什么？我们应当让受助人拥有选择权和决定权，以真正调动他们的参与度和满足他们的需求。

例如，我们现在推行的商品券模式，让受助人自行选择所需物资，这种参与方式提高了受助人的满意度。再如，助老餐项目中，老人可以选择是否去用餐以及去哪个助餐点用餐，这样不仅提高了他们的参与感，也更好地尊重了他们的意愿。

▼ 2024年6月29日起，腾讯基金会支持数字以工代赈落地广西桂林市兴安县溶江镇莲塘村。（图/腾讯公益慈善基金会）



我认为在新的模式下，我们面临的挑战主要在于如何提高服务的有效性，尊重受助人的自主选择权。这些新的模式可能更好地解决这些问题，我们需要不断探索和改进。

CFF：政府组织、营利组织和非营利组织都在以不同的方式解决社会问题。这几类组织在解决社会问题方面各有哪些优势？

曹帆：在助老餐项目中，我们可以清晰地看到政府、企业和社会组织在解决社会问题中的角色和特点，以及各方力量如何协同合作，共同应对社会问题。

政府在这一过程中扮演主要的支

持者和引导者角色。政府的作用主要体现在政策引导、财政支持和资源盘活方面。通过减免税收和政策鼓励，政府引导更多企业和社会组织参与助老餐项目。同时，政府提供资金，用于助餐点的装修、场地租赁以及对运营良好的助餐点给予奖励或补贴。此外，政府还将一些空置的场地改造成助餐点，最大化利用社会资源，起到了关键的引领作用。

企业在项目中的参与主要体现在资金和专业资源的投入上。尽管企业提供的资金相对于政府的财政支持较少，但也是重要的补充力量。例如，一些餐饮企业将自身的餐饮服务资源用于助老餐项目，对项目起到了积极的推动作用。当然，由于老年群体的消费能力较弱，企业在投入经营资源时会面临一定的挑战和限制。

社会组织在项目中的作用主要体现在服务和资源链接上。社会组织具有较高的灵活性，可以根据受助人群的需求，提供针对性的服务。此外，社会组织还可以连接各类资源，协调政府和企业的支持，进一步推动项目的发展。它们既是服务的提供者，也是需要支持的一方。

CFF：协同很难，需要有超越自我的社会价值驱动，也需要有与“我”有关的切身利益驱动。政府、企业、社会组织和家庭在社区韧性发展过程中，各自的利益驱动是什么？如何实现相对有效的联动，共同致力于问题的解决？

曹帆：在面对社会问题时，我们

常常感到困扰,因为涉及到政府、企业、公益机构和个人等各方力量的全链条协调。这种情况下,需要分析每个资源的占位、各自的诉求和不同的需求,确实非常困难。我们目前开始探索一些方向,逐渐找到各方共同的诉求交汇点。

虽然各方在每个社会问题上有不同的立场,但我们发现共同关注的社会问题往往是各方交集最大的部分,这是我们寻找协同合作的切入点。首先,政府最愿意投入到这些共同关注的社会问题中,因为政府拥有极强的汇集资源和推动解决问题的能力。因此,我们需要依托政府的力量,找到那些政府最迫切解决的社会问题。在这些领域,政府已经带动了各方力量共同关注,我们可以在此基础上进行协同合作。

例如,在助老餐项目中,政府在各地建设了许多助老餐点,并积极推动这一项目的发展。社会力量也在积极参与,许多企业愿意捐赠资源,许多老人也对这一项目表示认可,这表明社会对这一问题的认知度非常高。在这种情况下,腾讯基金会和其他企业可以共同投入资源,形成更强大的合力。我们可以聚焦在“一老一小”这样的帮扶领域,寻找社会和政府共同认可的领域,探索新的协同方式。

CFF: 新质生产力是当前一个热词。公益慈善领域,是否具备发展新质生产力、推动高质量发展的条件?能否通过科技创新,催生新模式、新动能,推动传统的公益慈善“产业”深度转型升级?

曹帆: 我们可以将当前的公益“产

业”其视为一种生产过程,类似于商业中的生产链。公益机构作为生产者,整合和加工各种生产要素,最终服务于受助对象。传统的公益模式中,生产者主要是公益机构或慈善组织,他们整合企业的资金、政府的资源以及其他物资,转化为项目后,提供给受助对象。然而,这种传统模式存在局限性:公益机构的力量相对薄弱,而且所提供的服务和物资未必完全符合受助对象的实际需求。

以助老餐项目和商品券项目为例。传统模式下,公益组织负责加工各种要素,并提供给受助对象,这种方式在资源转化过程中常常无法完全满足受助对象的实际需求。而我们正在探索的新模式中,生产要素和生产流程发生了显著变化,转变的关键点在受助对象本身。科技的应用使受助对象获得了更多选择权和决定权,所有资源要素围绕受助对象的需求重新组合。例如,受助对象可以使用商品券在超市购买自身所需物资,而不是被动接受公益机构提供的物资。

公益机构在这一过程中也发生了角色转变,不再是单纯的物资递送者,而是资源统筹者和项目操盘者。它们需要协调超市、受助对象、政府和捐赠方,使整个项目更加高效和透明。这种方式不仅提高了资源利用效率,还增强了项目的透明度和受助对象的满意度。

因此,科技正在改变传统的服务模式 and 资源组合方式,促使各方力量更加有效地协同合作,形成合力。**通过科技创新,公益慈善领域确实具备了发展新质生产力的条件,并能够催生新的模式和动能,实现高质量发展。**

CFF: 数字技术在腾讯基金会现有项目中的应用,对社区成员中的弱势群体带来哪些实际的好处?

曹帆: 我们目前的探索基于多个项目模式,例如助老餐、自闭症孩子的社区融合、困境女童的卫生巾支持,以及助医等项目。总体而言,我们社区业务的主要方向是支持“一老一小”群体,结合他们的真实需求,例如吃饭、看病和社区融合等,通过创新的方式为他们提供更好的服务,并让他们能够以自己愿意的方式选择所需要的支持。

例如,困境老人的看病问题尤为突出,传统的公益服务在这一领域的支持有限,往往只能提供义诊服务,无法持续解决老人的医疗需求。在我们的助医项目中,我们通过数字技术连接社区卫生站和村医资源,为困境老人提供支持。

具体实施过程中,老人通过小程序注册后,被认定为需要帮助的对象。每次看病时,医疗保险报销后剩余的费用可以通过我们的资金支持自动抵扣。例如,如果老人看病花费50元,报销30元后剩余的20元可以由我们的项目资金自动支付。这不仅减轻了老人的经济负担,还避免了复杂的手机操作流程。通过这种方式,老人得到了直接的经济支持,从而减轻了医疗费负担。

这种助医模式体现了数字技术在公益项目中的应用优势。传统的助医项目难以直接将老人和医院持续连接,而通过技术的连接能力,我们实现了这一目标。

CFF: 数字科技助力社会问题解决模式创新,不同类型的项目有哪些

共通的地方？这些共通的地方，能否复制到其他区域或议题的社会问题解决模式创新上？

曹帆：我们着眼于受助对象的真实需求，通过科技创新找到解决问题的有效方式。这些需求是我们与公益机构共同发现的，并据此设计出多个可行的解决方案。我相信这些解决方案具有很强的复制性，无论是助餐、助医、女童卫生巾支持，还是自闭症孩子的社区融合项目，它们都在多个省份实施或计划推进。因此，只要是基于真实需求，并且解决方案得以验证，这些模式都是可以复制的，这是其共通的一面。

每个项目方案在具体实施时会有所不同。例如，在助餐项目中，一个地区给老人的补助可能是每天5元，而另一个地区可能是每天3元。不同地区帮扶资金和标准的确立，属于个性化的部分。然而，**项目的整体逻辑和基本模式是通用的。无论在哪个地区实施，核心都是通过科技手段满足受助人的真实需求，提供他们真正需要的服务和资源。**

CFF：社会问题解决主要关注受益人端的需求，但捐赠人端的体验也非常重要。在具体项目实施过程中，腾讯基金会如何确保物资和援助资金的透明度和捐赠人参与？

曹帆：传统的生产模式中，捐赠资金通常是先转给公益机构，由公益机构将其转化为物资和服务，而后再想办法递送给受助人。而现在的方式是将资金直接发放到受助人手中，这从根本上降低了运转成本，增强了透

明度。资金直接到受助人，无论是用于购买物资还是享受服务，整个过程都是数字化的。对于捐赠人来说，这种模式非常透明，因为每一笔资金的使用情况都可以被追踪和查看。

结合腾讯的其他能力，最直观的例子是腾讯公益平台，腾讯公益平台本身就具备捐赠反馈的能力。从腾讯基金会的角度来看，我们不仅依托腾讯公益平台，还与其他能够实现数字化项目反馈的平台合作，这些平台都可以很好地与我们的模式结合，进一步延伸和提升捐赠体验。

CFF：腾讯基金会在救灾和社区业务板块，有哪些最新计划？推动更多公益慈善组织致力于社会问题解决模式创新，需要在理念、能力方面开展哪些工作？

曹帆：在救灾和社区业务板块，腾讯基金会目前正在探索一种环形的创新路径。这种路径既需要理念更新和能力提升，又需要在不同地方验证模式，同时在验证过程中发现新的社会问题，并通过孵化新的模式加以解决。这是一个循环生长的过程，彼此交织，相辅相成。这既是我们的工作重点，也是当前面临的难点。

我们已经初步探索出一些方式，例如刚才提到的一系列“一老一小”项目，这些项目作为“韧性社区”或“数字备灾”体系下创新项目的基本模式和试点。推动这些项目落地，我们需要一种机制，在项目执行过程中进行共识和能力建设，共同发现新问题并探索新的解决方案。

目前，我们与各地政府合作，例如与省慈善机构或各地政府相关部门

合作。我们将现有的四个试点项目的核心模式进行整理和输出，然后与当地政府或政府平台级基金会合作，把项目带到各地。当地政府和基金会负责征集在这四个项目领域已有深耕经验的在地机构作为执行方。在申报过程中，我们与申报机构达成共识，明确项目的执行方法和目标。这一过程不仅是项目的落地过程，也是共识建立和能力建设的过程。

项目落地后，我们通过项目对接、后续工作坊和项目成果复盘等环节，推进项目执行和能力提升。这个过程中我们逐步形成共识，对项目方法的理解越来越深入。当发现新的需求时，我们能够进行共创，以项目落地和工作坊为牵引，推进共识和能力建设，实现项目的持续优化和创新。

未来，我们希望邀请更多具备创新意识和资源统筹能力的机构加入共创，成为我们的重要伙伴；同时，在各地落地项目时，我们也希望带动更多在地专业机构参与。我们还将邀请公益行业的平台型机构和专家进行观察和研究，提炼模式并产出研究成果。当然，在这一过程中，政府的参与和支持至关重要。政府对项目的重视和资源的引导，以及对商业力量的整合，都将推动项目的顺利实施。

腾讯基金会只是众多社会力量中的一员，我们的优势在于科技基础设施的建设，服务于不同类型组织的高效协同和社会问题解决模式的持续创新。我们期待更多企业和基金会认识到这一方向的重要性，也非常期待和各方一起深度协同，共同探索更多的社会问题创新解决方案。 



长青文献图书馆

“长青文献图书馆”项目由北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处）2019年发起的“基金会档案馆”项目而来，以记录、传承和传播中国民间公益为宗旨，目前开展记录保存、研究支持、文化交流等工作。

馆藏图书 **3608** 册

期刊杂志 **2388** 册

内部资料 **5283** 册（来自 **1421** 家机构）

档案资料 **7728** 件（共计49686页）

（以上数据截止至2024年12月）



了解我们



馆藏查询

记录 · 传承 · 传播
中国民间公益

德国基金会：财富的永续之道

文 | 贾西津

本文为清华大学公共管理学院副教授、清华大学公益慈善研究院副院长贾西津作为“2023 中国基金会秘书长访欧”项目随团学者的访欧考察报告精选内容。

永续：德国基金会的神圣维度

德国基金会协会给出的基金会特征是：特定目的、创始人意愿、专用资产、组织形式、存在期限是永续。其中，“永续”是一个非常重要的特征。在德国，根据法律规定，基金会不可以被中止，它是一个永续存在的机构。创始人决定基金会的目的，一旦设立，不允许改变。

德国法人化的基金会形式，对特定目的财产的永续性存在，以及创始人意愿的保障，非常坚固，其对基金会的现实运作也具有明显而深远的影响。“永续”价值至少带来两个方面的意义：第一，在财富的传承上，随着时间延展，只能表现为财富的累积，而不会相反；第二，在基金会的运作上，时间不再是一个重要考量，而关注的是永恒的方向，相应地，基金会在很大程度上超越眼下效率追逐，定睛在更持续性的价值。

不过，欧陆法对财团法人的严格规制，也减弱了基金会的灵活性。德国基金会的登记是在各州需要获得所在州的许可，各州法律的不同也给基金会带来一些困境。2003 年基金会改革允许公益有限责任公司形式，投出资金不可拿回，但可以停止或者自主决定转给类似组织，使得基金会数量大增。近年不断有在联邦层面统一基金会法的呼声，2021 年开启了民法典中基金会法的修订，新修订有关于基金会的内容，增加了很多条款，赋予基金会更多弹性，比如允许基金会向非永续性的转换，也就是消耗型基金会；同时基金会转为联邦法院统一登记，改变目前各州管理基金会名单的分散做法。修改后的基金会法律已于 2023 年 7 月 1 日生效。

家族基金会：如何超越“富不过三代”

“永续”是德国对基金会的一项法律要求，但它背后其实体现的是对永恒价值的信仰和追求。这种观念与基金会的制度安排相结合，在其家族经济和财富传承中扮演重要角色。

德国经济以家族企业为主导，占到 80%，其中超过 100 年的有 70%。而且这些企业大多为中小企业。基金会在德国家族财富管理与文化传承中是一个重要工具，甚至不乏家族将企业转由基金会控制。例如博世集团，就是由博世基金会拥有公司，企业利润的 99% 归属公益的责任有限公司基金会，余下 1% 属于博世家庭基金会，用于其家庭私益；但公司的投票权 100% 归家庭所有。财富家庭与公益基金会分享决策权与收益权的双基金会模式，巧妙地在创始人那里就安排好了财富的目的，将家庭福祉联接在永续的事业上。

此次行程的组织者墨卡托基金会（Stiftung Mercator）也是一家家族基金会。它 1996 年在埃森注册成立，注册形式是公益有限责任公司，近年已成长为德国最大私人基金会之一。墨卡托基金会由施密特家（Schmidt）家族出资创建，其家族三代从事批发和零售贸易业务，他们也是麦德龙的共同创建者和目前主要股东之一。从 1923 年第一代 Karl Schmidt 成立公司从事批发零售贸易，到家族基金会设立，是第三代人。中国流传着一句不断被验证的“魔咒”——“富不过三代”，而施密特家族的故事，正好是“三代而立”。为什么能够呢？

从墨卡托基金会能够实际看到的，至少有价值和治理模式两个方面。首先，基金会的价

值属性。基金会的命名便折射出其强烈的价值导向。创办人非常低调，连基金会的名字也没有用家族施密特姓氏命名，而是以其家乡杜伊斯堡生活过的16世纪著名地图制图学家格哈德·墨卡托（Gerhard Mercator）姓氏命名，以彰显全球性思维、科学精确性和人文主义的价值观，这也是墨卡托基金会一直遵循并捍卫的价值观。

第二，在治理模式上，墨卡托基金会有一个非常巧妙的双基金会模式架构，以将资金运作与公益支出分离。施密特家族创建了德国埃森的墨卡托基金会和瑞士墨卡托基金会；创始人将捐赠资本金投放于子午线基金会，进行管理和理财，子午线基金会作为墨卡托基金会的股东，每年拨款5100万欧元给后者。这样架构的好处，一是节约成本，否则德国和瑞士的墨卡托基金会都分别需要管理资金保值增值和公益内容，要两套完整的管理团队；二是墨卡托基金会只需要专注于公益内容，他的负责人不需要有理财资质或组建理财的团队，更可以交给最适宜的公益专业人士，聚焦公益目的。

更进一步思考，制度安排是价值理念的反映。纵观现代社会发达的慈善事业，数量众多的个体或家族设立的基金会，总是与财富的繁荣与传承相伴而生，这背后折射出的是深层次的社会价值观与财富观。19世纪末苏格兰裔美国实业家、慈善家卡内基在《财富的福音》中清晰地阐述出两个观念：一是私人财富的正当性，“文明奠基于‘私有财产神圣不可侵犯的原则’——巨大贫富差距远比普遍贫穷好得多”；二是财富目的的审慎性，富人被赋予了更高的经营才能，就更有为社会树立简朴人生榜样的责任，在适当满足家庭合理生活需求后，将所有剩余资金做“穷苦弟兄们的信托人”，以自己的才华提供上乘的服务。卡内基所阐述的慈善精神，至今为诸多大财富者和慈善家们信守，如盖茨和巴菲特发起的全球富豪“裸捐”（Giving

Pledge）倡议。将慈善目的作为自身总体财富的处置路径，而不仅是企业回报或社会效益的副产品，一定不仅是经济学理性人的考量，而是一种财富观和价值观的体现。亦如韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中所揭示的，现代社会的经济及慈善现象，如何透视出新教伦理的实践。产权的神圣性，财富的神圣目的，是“永恒”维度的根源。

财富如何可能传承，乃至实现永恒价值？这或许也是最值得中国基金会及公益事业深入思考的。财富传承是一个全世界的难题。德国有“创造、继承、毁灭”（Erwerben, Vererben, Verderben）形容三代人的说法；美国布鲁克林家族企业学院对大量案例的研究数据，约有70%的家族企业未能传到下一代，88%的家族企业未能传到第三代，只有3%的家族企业在第四代后还在经营。中国可能还面对一个更基本的观点挑战：私有财富应该永续，还是功用性阶段性存在？改革开放以来的私有经济发展，其正当性主要来源于功用性原因：私营经济为经济带来活力。当经济增长到一定阶段，也就开始产生“私营经济退场”论。现代社会的基金会无疑是私人财富向神圣目的、永恒目的延续的产物，那么中国能不能有这种意义上的基金会的发展？能否成为财富传承、承载永恒性价值的工具？它不仅是基金会治理能力和技术的问题，而涉及全社会对价值的思考与追问了。

政党基金会：政治价值，而非政党立场

政党基金会（也有称政治基金会）是德国一项比较独特的制度安排。理解政党基金会是什么，对德国基金会的价值属性可有更进一步的认知。

根据德国政党法规定，连续两届进入议会并占有5%席位的政党可以确立相应的政党基金

会，从联邦预算分配到公共资金。德国目前六大政党都设有政党基金会。

政党基金会的称呼，以及与政党的一一对应关系，和进入公共财政拨款预算，这一点很容易让人判断为，它们是隶属于政党的，服从于政党立场，从某个方面服务于政党的利益。事实上不是。准确地说，它们的称谓不是“政党基金会”，而应译为“亲政党基金会”。这个词主要表达的内涵是：与政党理念的接近性。政党与亲政党基金会的制度安排，类似于在德国的政治架构中设置两条平行线，一条是执政实践，一条是价值理念。政党和基金会不是彼此隶属关系，而更像享有共同政治理念的伙伴和盟友。一个关乎治理，一个关乎民情。

首先，在设立形式上，并不是政党设立基金会，而是双向选择、彼此确认的过程。议会中符合条件的政党有权提名哪个基金会作为它的亲政党基金会，基金会同样有权选择是否成为亲政党基金会，直到彼此“配对成功”，才备案到议会纳入联邦拨款。比如较新近的伯尔基金会是1997年，历经三个有绿色基因的社会组织与绿党整合，在广泛党内共识及伯尔家族同意的基础上设立。最近德国选择党选择基金会，还出现了两个基金会之间竞争，将由党的董事会提议，最终由其联邦党员大会决定。总体上，亲政党基金会的成立多与重要历史人物相关，并以他们的名字命名，更多体现的是政治理念传承、历史沉淀，或某种价值的持守。可以认为，亲政党基金会的制度安排，恰恰是为了超越政党的执政利益局限，试图在政治中纳入某种“永续”价值的努力。

第二，在公共资源上，亲政党基金会的预算由议会按照法定规则予以相应资助，而不由政党决定或给与资源。在制度上，资金额的分配关键依据是过去三次选举结果，按照席位比例获得相应资金，资金经由外交部及经济发展合作部分配。另外，基金会也可以和部门有关

政府协议、竞争第三方项目资金。获得公共预算资金要符合宪法前提，比如选择党目前在德国非常有争议，法院依据基金会相关法律，裁定其有违现行民主制度，那么它就不能获得财政资助，它可以在法律框架内起诉，但这些都不是政党自身的决策权。相应地，基金会的履责汇报对象不是政党，而是相关公共部门和其他项目来源部门。

第三，在治理与决策机制上，政党和亲政党基金会是独立法人主体，各自依据法律按自己的治理结构决策，政党没有资格命令基金会做什么，基金会也没有资格强制政党不做什么。除了瑙曼基金会注册为基金会法人，其他政党基金会的法律形式一般是协会，依据协会法制定自己的目标，有会员和会员大会，基金会向成员大会负责，由其决定人事任免和基金会运作，曾经有总理提名人选，但基金会做出了不同决定，总理也没有提名成功。

第四，在功能上，基金会服务于公民民主政治参与的公共价值，而不在组织机制上服务于政党。亲政党基金会的功能主要有对公民政治参与的教育支持、对政治理念的研究促进，以及对外的国际交流等。可见它重在持久的政治理念的社会认知、深入研究、交流对话，并非对标当下选举议题的活动，这样才可能成为超越政党利益之上而不是隶属之下的一种机制，从而贡献于可持续性的民主政治的价值。

第五，在制度初衷上，亲政党基金会的制度安排，目的是支持国家的政治多元之民主价值，是德国对自身近现代民主政治发展中沉痛教训的反思结果。战后，德国社会在对魏玛共和国时期民主危机的反思与辩论中逐渐达成一种共识，即公民的民主素质和参与政治生活的能力对民主制度运行的重要性，而这些需要通过民主政治的文化教育和社会实践才能产生。因此立法者决定，提供一定公共资金用于民主政治教育，通过多元的基金会来实现，目的是

发出不同政治理念的声音，提高德国人民的民主判断力、辩论文化，避免重蹈在民主形式下纳粹极权的覆辙。这就是设立亲政党基金会的制度由来。未来可能进一步通过基金会法规范。

简单言，理解亲政党基金会与政党的关系，可以用“民主盟友”来形容。两者的构成，可以视为一群有类似社会、政治理念的人，以不同方式来促进自己理念的实现。一条路径是通过竞选、执政，直接实践所主张的政治理念；另一条路径是耕耘于民主政治多元化的根基，促进公民意识、增进民主能力、扩展公民政治参与的土壤。二者理念接近，运作独立，相互“选择”，互为政友，共同构成国家政治多元的民主制度建设力量。

以伯尔基金会为例，它是亲绿党基金会，与绿党联系密切，但独立运作。基金会定位为一个实践绿色愿景的智库，它的使命是：支持公民社会与政治参与；愿景是：生态、民主、性别平等；价值观是：任何人之间的相处都给

予相互尊重。它有 40 个会员，2022 年选出两位主席，分别面向绿党和科研机构，在全球设有 34 个国际办公室，境外办公室实行首代负责制，开展国际合作与对话。伯尔基金会希望继承伯尔保持批判的独立精神，他们的口号是“尽可能地与绿党保持距离”。

德国的“团结”价值

“团结”是德国文化中一个颇有深意的概念。德国驻华大使馆公使在我们的访问团行程之始，就给了我们三个词来表述“德国的基本价值”，分别是：自由、开放、团结。其中，“团结”是一个很深入德国文化，但又令德国文化以外的人较难完全理解，且在不同情境可能有不同解读的内涵丰富的观念。在公使先生的解读里，“团结”指“对周围人的博爱”，人们彼此信任、互相帮助，如同在经济尚不发达时，德国手工业者们所形成的团结互助的市民社会精神，它在德国源远流长。

伯尔基金会的老纪认为政党基金会就是德国的多元结社传统与“团结”精神的统一。德国历史上是联邦自治传统，19 世纪俾斯麦统一国家后的公民教育向“军队”般品质发展，直至二十世纪出现极端纳粹主义思潮，也带来二战后的反思，好在德国社会的联邦自治传统仍然存在，对于目前德国的公民社会而言，多元和统一两个方向是在张力中的结合。

墨卡托基金会柏林项目中心的目标是“维持开放性世界，扶持团结社会”，后者对他们而言意味“人人平等机遇”的努力，比如教育、种族问题等结构性问题的解决。很多社会结构性机制，医疗保险、失业保险、税务等，便是按照“团结”精神建立，比如身体健康、一辈子不看病的人也被要求支付医疗保险，这样才能帮到经常看病的人，国家要求每个人必须交社会保险，理由就是“团结”精神。它是 19 世

2023 年，中国基金会秘书长访欧团与杜塞尔多夫行政区政府基金会监管部门工作人员合影。（图/中国基金会发展论坛秘书处）





▲ 2024年秘书长访欧团在布鲁塞尔大广场合影。（图/中国基金会发展论坛秘书处）

纪俾斯麦总理推动的社会福利的支柱，现在的立法精神依然如此。

社会学家项飙在谈到“团结”时，强调“附近”的视角。个人与他人团结，形成社会，关键是“附近”的技能。如何与身边的人相处，与不一样、不喜欢的人处理关系。反思纳粹之所以会出现，就是每一个“我”，没有差别、消失了与“邻我”的距离，变成完全同构的模版，认同一个抽象的整体，那种结构表面看起来如铁板般强硬，其实自发团结非常微弱，社会非常脆弱。

从人们不同的表述中，可以理解德国的“团结”价值：它既不像美国是高度个体性社会、以每个个体为目的，也不是个人完全没有意义的总体性价值，而似乎更强调人们之间彼此的关联，是互不侵犯权利的消极自由与彼此拥有的积极自由二者的结合。区别于纳粹时期的集体主义，兼容现代性前提—每个人是平等的治理主体一的“团结”精神，至少有两个重要特征：**一是多元基础，必须有不同主体、不同价值的存在；二是讨论和协商机制，在独立各方的不断表达、沟通、对话、辩论、彼此妥协中，逐渐让共识呈现。**在德国的很多公共议题上，都会见到“讨论”的环节特别长，社会发展是在价值共识基础上的契约达成过程，这样的共同体形成可谓是“共和”精神的体现。

德国具有现代性内涵的“团结”价值，对于中国社会或许别有意义。中国也是一个强调

“关系”的社会，不过，传统社会的关系是基于熟人社会，依靠特定的人与人之间血缘和地缘纽带逐层地扩延，很难形成人格平等的陌生人社会的信任扩展性，或曰“公共性”。如何使得包容多元价值的社会秩序成为可能，在个体尊严的基础上发展社会共同体，是中国“关系”社会走向现代性的重要命题。德国以多元、辩论协商为前提的“团结”价值，及其社会共同体的价值共识达成路径，对我们思考现代公共性社会生活，人们在契约精神之下的彼此关联，颇值得进一步理解。

从“永续”向“永恒”

回思对德国基金会的观察，作为“永续”目的的载体，德国基金会的价值主导性是深入在其文化中的。价值主导也是国际上优秀基金会的共同属性。如果说具体思维品质的特色，那么，反思性价值和历史责任感，可能在德国能见到更为突出的表现。

与英美国家相比，德国基金会最大的特性是，它是具备法律属性的实体。基金会的“永续”性是切实体现在法律规范中的要求。“永续”作为一项法律要求，对德国基金会带来的效应是双面的：它对财富目的持续性、特别是创始人意愿的持守，提供了有力制度保障；但同时也意味在基金会设立和运营上增设了条条

框框,使之在情况变化时不容易作出良好回应,从而也在现实中带来很多问题。目前法律修订的方向,显然是朝向更多灵活性和开放性的可能,特别是允许转为消耗型基金会的选择。这种法律调整应该也是对当前社会快速变化环境的适应。

不过,虽然法律做出灵活性适应,并不意味着基金会观念内涵的变化。从基金会创制开始就可以看到,基金会存在的根本目的,是财富超越时间限度的对“永恒”价值的追求。比如在美国,即便没有特定法律对基金会的约束,那些百年基金会都非常有价值传承、宗旨不改。

从中国借鉴的意义而言,德国体制比英美可能更容易切入。中国从清末开始引进现代法律制度,正是从德国体制开始的,其后德国法律体系又通过日本对中国产生间接影响。中华人民共和国成立后,发源德国的马克思主义通过苏联传入中国,再次重要地影响了中国当前的制度体系。中国目前制定的《民法典》里能看到德国法的许多特征。

如果从德国基金会体制中借鉴最基本的一点,那就是厘清基金会的概念。如前所述,中

国改革开放后最初设立基金会,是在任何社会行为均须经政府合法性审批的背景下,基金会最早的概念内涵指向特许募款资格。2016年《慈善法》后,基金会的特许募款资格已经失去意义,“公募”和“非公募”的区分不再有实质内涵。基金会应该回归本应发挥的特定功能,即财产的集合体;在对基金会的法律定位上,认可资本金的持久存续性,予以创始人意愿充分的尊重和保护,而不是一律强制消耗、定标在社会功能的实现。

如果更进一步,就需要理解“永恒”价值对基金会的意义。基金会在本质上是帮助财产权利者延续其财富目的的工具。仅针对公益目的而言,在越长远的视野中,公益目的的定位越有超越性、包容性。它可能超越利益、群体、种族、民族、党派、国家等等的边界,展现对人类、对未来的关怀,人文价值的呈现,直到永恒目的的追求。保守主义代表人柏克有一段著名的话“社会确是一种契约……这种合伙的目的不经过许多世代就不能达到,因此,它不仅是活着的人之间的合作关系,而且是生者、死者和未来者之间的合作关系。”这段话很能帮助我们超越时间来理解社会共同体。

回看中国慈善事业的图景,随着互联网技术的发展,有了越来越多的技术创新,极大易化了社会参与。比如互联网的众筹、腾讯“99公益日”“蚂蚁森林”,一元捐、零钱捐,甚至捐步、捐跑、捐绿色出行、捐看书时间……中国基金会秘书长描述公益人的一天几乎可以做到时时“随手捐”,公益行为与公益捐赠交融方便。中国互联网工具在日常生活中的开发应用,包括给慈善事业带来的新形式,在德国及其他发达国家听起来都是非常新鲜的。但在公益价值的思考上,在基金会对永恒公益目的的追求上,我们可以从德国基金会学习很多。

“新冠”后时代,国际秩序也在更新。疫情后终于恢复的中德基金会交流,不仅是两边基金会得以面对面交互信息的机会,希望也是在差别巨大的文化中,增进时空交隔的人们相互理解能力的一环。🇨🇳

2024年中欧公益领导力(Philanthropic Leadership Platform: China-Europe,简称“PLP”)项目成员在北京故宫合影。(图/中国基金会发展论坛秘书处)



在不断变化的环境中抓住机遇， 扩展交流的空间

文 | 张美玲

本文为中国基金会发展论坛（CFF）秘书处对福特基金会（美国）新任地区主任兼北京代表处首席代表张美玲（Mattie Bekink）的深度访谈文稿。



CFF：您在 1993 年来到中国，在北京国际学校度过高中时光。是什么因素促使您来到中国北京学习？

张美玲：来北京国际学校读高中并不是我的主动选择，而是因为我们全家搬到了中国。

我们搬到中国是因为我父亲的工作。我的父亲是 70 年代在台湾学习了中文。他对中国的佛教和《道德经》非常感兴趣，他想用中文阅读相关的经典著作。我父亲当时选择学习中文，

大家都觉得他很疯狂。之后的 20 年里，他一直在 美国生活和工作，基本上没有机会用到中文。

到了 90 年代，中国更加开放，很多跨国公司想进入中国市场，他们需要招聘有商务经验和中文能力的工作人员。当时会说中文的外国人很少，这就是为什么我父亲被选派到中国，为一家专做机床的跨国公司工作。

CFF：刚到中国时，您对我们国家有什么印象？

张美玲：现在的北京和我刚来时的北京并不能说截然不同，因为北京有一些永恒的特质。这也是我喜欢北京的原因之一。

在北京生活的那几年，我最喜欢早晨在公园跑步，有一段时间还练习太极拳。我看到很多人在公园里一起跳舞、打太极拳、健身，感受到一种强烈的团体感和社区感。最近在福特基金会总部介绍中国文化特色时，我也提到了中国民众对公共空间的使用。在很多国家，公园很漂亮，但早晨跑步或散步时，人们并不会像在中国那样进行集体活动。

我们刚到中国时经历了很多有趣的事情。我们无法使用人民币，只能用外汇券。外国人只能居住在几个固定的地方，我们当时住在丽都公寓。外国人和当地的居民对彼此很好奇，大家都乐于交流，那种互动充满了欢乐和趣味。随着中国改革开放的深入，越来越多的商务人士、公司和一些其他机构陆续来到中国。那时正是一个互相认识、互相学习的过程。

我对我的父亲充满感激，因为在中国居住的经历给我留下了深刻的印象，也对我后来的世界观和性格塑造产生了很大的影响。在中国生活和工作，我必须保持开放的心态，并且教导我的孩子也要如此。如果你看我的工作履历，会发现我虽然工作一段时间就离开中国去了别的国家，但几年后都会再次回到中国，一直如此往复。

CFF：您在中国学习和工作多年，期间去过哪些地方？其中，哪些地方给您留下深刻印象？

张美玲：1995年我和家人去了西藏，那时

候游客还很少，那次的经历和回忆非常美好。1997年我第一次去贵州，我非常喜欢那里。之后我和家人于2023年10月和2024年5月再次前往贵州旅游。特别是第二次，也就是今年五一假期，我们带着荷兰远道而来的朋友一起去了贵州。他们头天到上海，我们第二天一早就带他们乘早班机出发了。我们希望他们能从不同的角度看中国，不只是繁华的城市，还有像贵州这样充满自然气息的地方。我们还去了苗寨、侗寨。我们一直在积极探索和享受中国文化的多样性。

云南也很漂亮，我们在那里也有很好的体验，后来还去了四川。我所在的北京国际学校，有一个China Studies的研学项目，每年学校会组织我们去中国不同的地方。有一次我们去了烟台，那里的景色也非常美。还有一些地方我们也非常想去但还没机会去，比如甘肃、青海和内蒙。所以，哪个地方最有意思，其实很难说清楚。

CFF：和您最初认识的中国相比，您观察到现在的中国发生了哪些显著变化？

张美玲：我仍然记得我第一次来到中国时，是从老的北京首都机场入境的。那时，机场高速正在建设中，我们从机场到市区走的是土路。我们坐在面包车里，跟着一辆驴车一路颠簸。那时买不到新鲜牛奶，只有奶粉。我对中国的最初印象，是一个还在建设中、发展中的国家。

这与我的孩子们初次来中国的经历大相径庭。当时我们是从特别干净、现代化的上海浦东国际机场入境的。机场的疫情防控措施也非

常高效。我们先隔离了两周，解除隔离后进入上海，开始探索这个庞大的城市。我的孩子们开玩笑说，荷兰首都阿姆斯特丹的规模只相当于上海长宁区的一部分。这是我看到的第一个巨大变化。

第二个变化是，我这次（2020年）回中国是为了工作，距离我上次在2012年离开中国已经有八年的时间。当时支付宝还没有普及，微信支付还没有开始，移动互联网也没有现在这么发达。2020年回到中国后，我们发现用手机可以解决一切支付问题。但如果没有中国的银行账户就不行。比如，当时因为还没有中国的银行账户（需要等一个星期才能办好），我只能抱着一大堆现金去付孩子们足球俱乐部的费用。后来中国的银行账户办好后，生活就方便了很多。

CFF：您在之前的采访中提到，您喜欢每天用非母语（比如中文）与他人交流。这种从母语切换到中文的经历，给您带来了哪些新的视角或体验？

张美玲：我很喜欢有这样的挑战，那就是每天用多种语言交流。不管是英语、荷兰语还是中文，我几乎每天都要说这三种语言。这给了我从不同的角度观察和体验世界的机会，因为不同语言之间有一些部分是无法直接翻译的。学习不同的语言，也让我更欣赏不同的文化。了解人类以及我们生活在一个多元文化的世界中，这是一件非常美妙的事情。我们可以互相学习，甚至回归我们共有的一些本质。我们越了解彼此的差异，就越能感受到彼此的共性。

CFF：您在2020年加入经济学人智库并在

上海工作。这四年间，全球和中国都经历了许多重大事件，尤其是新冠疫情和中美关系。请用1-2个词语形容您这四年工作或生活的感受？在此期间，您遇到哪些挑战？

张美玲：第一个词是“感恩”。我们从2019年开始考虑回中国，其中一个原因是希望给孩子们开拓眼界的机会。另一个原因是每个人的生命都有限，我希望在有限的生命中尽我所能为这个世界做出最大的贡献。我一直用“服务”这个词来形容我的职业愿景：我如何能更好地为世界和社会服务，做出更大的贡献？我们每个人的力量确实微弱，但我们都是文化交流的桥梁的一部分。

当然我也清楚近几年的政治和文化环境变得复杂，尤其是疫情之后。我原以为疫情过后，我们会更加互相理解，真正实现“地球村”的理念，因为病毒的蔓延不分国界，我们需要共同抗击疫情。我以为我们会有更多的文化连结感，但结果却恰恰相反。因此，我们愿意留下来。我经常说，只要中国需要我们，我们就会留下，因为我认为现在的世界更需要互相交流和理解。

第二个词是“clarifying”。经过此次疫情，我相信不论我们在哪个国家，不论每个人的经历如何，我们都会更清楚对我们来说什么是最重要的。

关于挑战，2022年上海疫情期间，我们正好在上海。我清楚地记得，有一天我把最后一个苹果切成两块，分给孩子们吃，之后我们就再没有新鲜的蔬菜水果了。不过，我知道我们不会挨饿，因为我们还有米饭和方便面。我们住在上海郊区的老洋房里，小区邻居的构成非常多样。有很有钱的人，也有快递小哥，还有卖花的阿姨等等。还有一个养老院，许多老人

都在 80、90 岁以上，他们不会用手机购物。我们的社区团购开始得比较晚。很多人没有冰箱，厨房和卫生间是公用的。在这样的环境下，那段时间生活确实有挑战。所以我们会尽最大可能帮助我们的邻居，如果我们拿到食物，就跟大家一起分享。这也是为什么我的孩子们对我们的社区有一种家的感觉。

CFF：是什么促使您从经济学人智库离职并决定加入福特基金会？

张美玲：刚开始看到福特基金会的岗位招聘信息时，我有些犹豫，因为我在经济学人智库还没待很长时间。经济学人的团队很好，我们还有一些工作和任务需要完成。后来我仔细考虑，福特基金会这样的职位非常稀少，每八年左右才有一次机会。并且，有许多人比我更适合经济学人智库的职位，他们拥有经济学背景，工作经验丰富。而福特基金会的这份工作似乎更适合我，我决定申请，感觉也是水到渠成的事情。从 2023 年 2 月开始申请，到 10 月底才有确切消息。这个过程有点漫长，但越往后我就越觉得我非常渴望这份工作。最终能够获得这个职位我感到非常开心。我认为我在这里能够为中国和世界的交流和发展做出更好的贡献，这也符合我个人的价值观。

CFF：在新的工作岗位上，您有哪些新的期待？

张美玲：在当前的地缘政治现实下，作为一个美国基金会在中国开展资助工作，很多事情变得不如以前容易了。福特基金会总部的领导和我都认为，我们应该面对现状，专注于当

前能够做的事情，并尽最大努力把它们做好。

从 1988 年设立北京办事处到现在，福特基金会始终致力于使基金会的资助工作与中国的发展需求保持一致。我们会继续这种方式。因此，**我们会多听、多了解中国伙伴的需求。我希望能够根据中国的需求和合作伙伴的需要提供支持 and 帮助。**这是我的第一个期待。

此外，我也希望我能够延续福特基金会跟中国悠久而有意义的合作，并在此基础上寻找新的合作机会。福特基金会从 20 世纪 50 年代起就致力于增进中美间的沟通和理解，先是资助哈佛大学、密歇根大学等著名高校开展中国研究。那时，中国尚未开放，但我们已经意识到有必要通过资助研究来让世界了解这个国家。后来又继续资助中美机构间的学术和专业交流，推动中美关系及两国关系对全球治理产生影响的研究和实践。

1979 年，中美关系正常化，福特基金会资助中国的学术机构和相应的美国机构开展学术和专业性的交流。1988 年，在国务院的支持下，我们在北京设立了办事处。我们在中国的资助战略不断与时俱进。在 80-90 年代，中国正处于改革开放的初期，基金会更多地专注于中国国内的社会、经济发展。中国的相关部门也希望与基金会在经济、社会、环境、法律和国际关系等方面开展合作和交流。

随着中国在世界的影响力日益增强，我们现在的资助战略聚焦“中国与世界”，秉持公平发展的理念，致力于减少全球不平等，推动中国在世界的影响力更加公正和可持续，促进全球南方国家社会、经济和环境的可持续发展。

CFF：您在经济学人智库工作积累的知识与经验，如何促进您作为福特基金会（美国）

北京代表处首席代表的工作？

张美玲：在经济学人智库的工作让我对中国经济发展和政策制定过程有了更为深入的了解。这三年半以来，我一直关注这些方面的议题，并为许多跨国公司、外交官和学者，介绍中国的经济状况。现在，中国的经济发展比以往更加复杂。深入了解中国当前经济的首要目标和预期，有助于我分析和评估福特基金会与中国相关的项目。这也会对我在福特基金会的工作产生直接且积极的影响。

CFF：您之前的其他工作经历对您在福特基金会的工作有哪些具体的影响和积极作用？

张美玲：我曾担任美国律师协会法治项目中国副主任，我们为福特基金会的合作伙伴提供支持。十二年前，我也曾申请过福特基金会法治项目官员的职位。我参加了多轮面试，最后一个面试是在纽约，但当时我爱人有机会去欧洲工作，我们全家就跟他搬到了欧洲。

我觉得之前和福特基金会相关的经历对我现阶段很有帮助，并且我在高中时就已经了解到福特基金会在中国的工作。

福特基金会作为一家全球性的非营利基金会，有其独特之处。我们在中国的一些做法与其他基金会或机构有所不同。因此，我不一定要将我在其他基金会或咨询工作中的经验直接应用到这里，而是要遵循福特基金会的独特性来开展我的工作。

我希望未来在福特基金会的工作可以保持乐观，持续学习新知识。

CFF：在之前的 Superwoman 系列采访中，您强调真实性和脆弱性在人际关系、组织

和文化交流中的重要性。福特基金会中国办事处成立已有 36 年，您计划如何领导这个团队持续做好中美民间交流的“连接”工作？

张美玲：这是一个很难回答的问题。**关键在于继续寻找交流和真正联系的机会和空间，并在不断变化的环境中抓住机遇，扩展这些空间。**

关于中美关系，有几个方面需要考虑。有时，人们经常关注一些宏大的、涉及多方考量的政治问题。相反，我更倾向于确定更专业、更具体的对话和交流领域。例如，今年六月我们的一个合作伙伴——美国腹地中国协会在中国多地举办“第四届中美农业圆桌论坛”，专注于促进中美两国在农业方面的合作。

此外，还有许多重要的问题需要中美合作解决，例如粮食安全、人工智能和气候变化。特别是人工智能治理，如果中美不能合作，整个世界都会受到影响。因此，我认为确定更具体的交流领域是非常有意义的，如果只从政治层面关注中美关系，反而会妨碍中美民间交流的进展。而且，这些全球性的问题，也涉及全球南方、欧洲或第三方组织，将对话扩展到中美之外，开展多边的对话和讨论，可能更有益。

在政府层面，似乎中美两国的外交政策都服务于政治需要，而且这种情况短期内不太可能改变。因此，促进民间交流至关重要。我们支持文化交流，因为文化和音乐可以激发我们共同的人性。比如，2023 年纪念费城交响乐团首次访华 50 周年中国巡演的活动，我们也为他们今年的访华活动提供支持。

这些是我的初步想法，但这是一个需要持续深刻思考的问题。**这不仅仅关乎我个人，而是关乎与尽可能多的人建立联系并保持开放的心态。这需要我们足够“脆弱”以保持真实。**

与志同道合的合作伙伴和利益相关者一起，我们可以找到促进积极联系的方法，继续搭建桥梁，希望在长期内实现更好的关系和结果。我们希望成为解决方案的一部分，这需要在寻找机会时保持灵活性。

CFF: 刚才您提到您的父亲对《道德经》感兴趣，您本人喜欢中国的自然环境，这使我想起《道德经》里的一句话：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”我理解您说的真实性和脆弱性，它不像山那样凸显，更接近于水的作用，总在众人不愿去的低洼处发挥作用，但却发挥着不可或缺的连接的价值。

张美玲: 这是一个很有意思的观察。作为一家基金会，我们确实可以发挥更多类似“水”的作用，用我们的资源发挥连接和推动社会进步的价值。

CFF: 福特基金会在中国开展工作36年，经历了多任首席代表的领导，积累了大量的合作伙伴和合作经验。您计划如何连接这些伙伴和资源、经验，帮助实现福特基金会的战略和使命？

张美玲: 作为一家致力于减少全球不平等的基金会，我们和很多其他机构一样，努力实现这一使命。但关键不是如何利用被资助的机构和人来实现我们的目标，而是如何用基金会的资金和资源，更好地帮助合作伙伴实现他们的目标。福特基金会一直秉持“基于信任的公益慈善”理念，给予合作伙伴充分的信任和足够的空间，支持他们根据自己的使命制定他们想要实现的目标，把合作伙伴放在“驾驶员”

的位置上，而不是我们告诉他们应该怎么做。

反之亦然，没有合作伙伴对我们的信任和支持，福特基金会也不可能实现减少全球不平等的使命。因此，我想借此机会对我们的合作伙伴表示感谢，感谢他们给予福特基金会的信任和支持，感谢他们为实现自己的目标所付出努力。为了更美好的未来，我们一起加油！

在不确定的时代勇往直前

——《重构慈善：基金会如何制定未来议程》导读

文 | 晏和淘

本文为上海普瑞公益基金会理事长晏和淘翻译的 *Philanthropy Back to the Drawing Board-Shaping a Future Agenda* (暂译名《重构慈善：基金会如何制定未来议程》) 一书的导读。该书英文版于 2023 年推出，作者 Rien van Gendt 是欧洲慈善行业的资深专家，在慈善行业有着 35 年的职业经验，曾经担任欧洲以及美国多家公益慈善组织的负责人。

对慈善行业来说，2024 年是不确定的一年。法律政策的变化、经济环境挑战、黑天鹅事件等影响着我们的生活和工作。

在此情况下，更多的公益人开始思考中国公益慈善的未来。中国未来的公益慈善道路将如何发展？要拓展未来的公益慈善道路，我们可以有哪些参考？在这一背景下，《重构慈善：基金会如何制定未来议程》(*Philanthropy Back to the Drawing Board-Shaping a Future Agenda*) 这本书告诉我们：面对当下和未来的不确定性，除了耐心等待之外，还可以积极准备，为未来制定一些措施，主动引导未来的发展方向。

作者 Rien van Gendt 是欧洲慈善行业的资深专家，在慈善行业有着 35 年的职业经验，曾经担任欧洲以及美国多家公益慈善组织的负责人。疫情结束后，全球公益慈善面临诸多挑战之时，他深入思考并写成这本书，旨在为慈善行业提供新的思考框架和实践指南，启发公益慈善从业者如何在新形势下应对挑战、如何在新背景下看待未来并为之做好准备。

第一部分、背景

01 慈善的核心是私有资源的转移

慈善行业的范畴是多样性的，其中**私人基金会**和公共慈善组织是机构型慈善的主要形式。作为本书的重点研究对象，在文中统一称为“基金会”。

慈善行业的首要特点就是独立且自愿地利用私有资源（物品、时间、权益、专业技能，



尤其是金钱) 去追求公共利益。在此之外，还可以再归纳出一些其他的特点：

- 基金会能够立足于长远规划而战略性地使用自有资源；
- 利用私有资源的方式可以接受一定风险，基金会可以通过灵活的方式促进创新；
- 在形成战略和解决方案的过程中，可以从更全面的视野来思考并采取行动，不受传统规则和行业的束缚；
- 与政府部门不同，基金会可以快速并且通过灵活的方式提供资金。

慈善捐助永远都建立在信任关系的基础上。如果捐赠方是为公益慈善组织的方案而给予捐赠，受赠方则无需开具增值税发票给捐赠人。

▲ 《重构慈善：基金会如何制定未来议程》(*Philanthropy Back to the Drawing Board-Shaping a Future Agenda*) 作者 Rien van Gendt (图片来自 Philea 官网)

同样的，捐赠方也就不能要求受赠方履行任何其他义务。这不是经济关系，而是互惠关系：捐赠方和受赠方二者都有所付出，亦有所回报。

慈善并不仅仅是以捐赠和社会投资的形式转移资金。对受赠方来说，和基金会建立的财务关系让他们可以利用基金会的专业知识和网络。对于资助型基金来说，和公益慈善组织建立的资助联系，意味着它将建立一个知识库，并可以和其他参与方分享知识，从而带来更大的影响，如对公众态度和政治话语的影响；基金会还会获得其他无形收益，如企业的基金会可以为企业带来声誉，并且强化它在行业内的市场地位；另外在慈善活动中获得的经验，也能为商业用途提供参考。

02 慈善的悖论及反思的重要性

过去二十年间，慈善行业获得了巨大的发展，在现代社会中扮演着越来越重要的角色，基金会的数量和规模不断扩大，但与此同时，随着其影响力的增强，批评和质疑也日益增多。这种现象被称为“慈善悖论”，即慈善事业的重要性与公众对其可信度的怀疑并存。

慈善事业有不可替代的社会价值，不仅有助于缓解社会不平等，还能通过创新的方式应对社会问题。例如，在新冠疫情期间，许多基金会展现了灵活高效的应对能力，赢得了社会的尊重。此外，慈善事业通过与研究机构合作，关注气候变化、可持续发展等宏观问题，进一步提升了社会影响力。

现实是慈善事业的可信度正面临严峻挑战。公众对基金会项目的有效性、资金来源以及决策过程，尤其是在透明度不足和管理成本高等问题上，提出质疑。基金会应更加注重可持续投资，将财务回报与社会影响力相结合，以实现长期发展目标。同时，基金会需要加强内部治理，提高透明度和公信力，以回应公众的质疑。

慈善事业在推动社会进步方面发挥着重要作用，但也面临着诸多挑战。只有通过不断改进和创新，才能增强公众的信任和支持，真正实现其社会价值。

第二部分、慈善的未来议程

03 基金会在应用私有资金中的角色

慈善行业所处环境并不只有地缘政治、社会经济挑战以及内部有生力量的变化，还有政府和执政党的变化。政府和慈善可以互相促进。在欧洲，基金会和政府在社会中的关系主要为：

- 政府和慈善互为补充：在一些突发的或者没有有效方案的时候，政府比私立组织更难采取灵活措施。

- 慈善是政府工作的补充：在政府为一些文化机构提供补贴的时候，公益慈善组织也可以利用私有资金来提供更多的支持。

- 慈善可以成为新发展的加速器：虽然政府一直在支持纯粹的科研项目，但新的研究成果和商业应用之间会有一些时间延迟。而慈善的资金可以在这个时间差上起一些推动作用。

- 当政府没有提供资金或者对话题不感兴趣的时候，慈善可以为一些新的研究和想法提供资助，成为新发展的保育箱和培育温床。

公益慈善组织可以着眼于那些对政府来说风险过高的议题，起到社会风险资金的作用。

· ……

这些不同的角色为私有资金服务公共目的的合理性提供了支持，也为讨论基金会在社会中的作用提供了帮助。厘清这些关系和角色，可以帮助基金会证明为什么以及如何成为市民社会的重要参与者。同时，也提醒自己不应高估自己的重要性。

04 对问题根源的分析：有效解决方案的基础

慈善的使命是引导私有资源进入公共利益及公共服务，而这些措施具有复杂性、风险性以及长期性的特点。

基金会在制定使命和战略的过程中，往往没有进行深入分析。基金会（特别是私人基金会）的发起人，经常在和他们关系网里面的一些人和组织交谈之后，就做出了“对社会问题恰当的回应”。发起人常常是基于个人直觉而做出基金会的使命和战略，然后通过一系列自我感觉制定出工作方针和工作计划。

基金会应该重视社会问题的复杂性，只有认识和理解社会问题的真正根源，才能够有效地使用资金、时间以及其他资源。对于问题根

源和方案有效性的兴趣，也是基金会的内在需求和创新需要，只有这样才能带来真正的不同，并真正解决社会问题。最初只是在游乐场捐赠几座跷跷板的方式，转变为支持整个游乐场的建设，然后有了为人们提供公共空间以便他们进行集会的想法，这就是理解解决问题根源的方式。基金会解决较大社会问题的期望，促使自身必须用更加完善的方式来进行捐赠和投资。因此，基金会必须对社会问题的根源进行研究和评估，基于事实制定方案，并对解决方案进行测试。

05 基金会同受赠方及当地社区的关系

社会问题不应仅被视为基金会的单方面责任，而应是整个社会共同面对的问题。因此，受赠方不应被视为客户，而是作为合作伙伴进行对话和合作，与基金会共同解决问题。

参与式资助模式不仅能够提升受赠方的能力，还能促进更有效的解决方案。基金会在开展资助和服务社区时，不应该忽视当地受赠方的洞见和经验，应该多倾听受赠方的声音，尊重他们的专业知识，并将其视为平等的合作伙伴。

社区基金会作为本地资源的整合者和资助者，在推动社区发展方面发挥着不可替代的作用。它们通过深刻理解当地资源，找到可以资本化的资产（如历史纪念碑、地理人文资产等），从而启动社区慈善活动。该模式强调每一个愿意参与社区发展的居民都应该有所贡献，而非依赖少数超级富豪的支持。

为了实现参与式资助，基金会可以通过举办会议、创建在线平台等方式促进多方参与；通过支持社区组织的发展和能力建设，增强社区自主权；通过灵活的资金使用方式和非限定性资助，赋予受赠方更大的自主权。

社区参与和合作非常重要，只有通过平等的对话和合作，才能真正解决社区的实际需求。基金会应避免文化傲慢，更多地倾听受赠方的声音，并将其视为平等的合作伙伴。通过参与式资助和透明的沟通，基金会可以更好地实现其使命，并为社会带来持久的积极影响。

06 信任是高效慈善的推动力

慈善行业的透明度和双向沟通非常重要性。基金会需要向受赠方清晰地说明资助计划和资源情况，同时也要了解受助方的需求和挑战。这种透明和开放的沟通有助于建立互信关系，并确保双方的合作更加有效。

在实践中，基金会可以通过多种方式改进与受赠方的关系。例如，提供更多的非限定性资金，允许其根据自身需求灵活使用资金；简化申请和报告流程，减少对受赠方的控制；建立反馈机制，收集受赠方的意见并据此调整资助策略。这些措施有助于建立互信关系，并使双方的合作更加高效。

基金会需要在内部也建立信任关系，包括创办基金会的个人或组织的真诚动机、基金会内部人员的互动方式，以及与受益方及其工作环境的互动方式。只有在内部建立了信任关系，基金会才能在外建立更广泛的信任关系。

慈善行业需要转变对风险和失败的态度。公众和慈善行业往往对项目失败持难以容忍的态度，但本书作者认为，失败应被视为学习的机会。通过分析失败的原因并调整策略，基金会可以更好地应对未来的挑战。慈善行业可以借鉴商业领域的做法，将失败视为常态，并从中汲取经验。通过分析失败的原因并调整策略，基金会可以更好地应对未来的挑战，并为社会创造更多的机会。

07 建立伙伴关系实现功能互补

大家总是认为应该进行合作。然而合作并不是目的，而是一个手段。基金会如果没有充分理解社会问题，千万不要指望可以通过合作来解决问题。

政府的优势是他们在公共事务上的合法性，更容易提供结构性财政支持，以实现项目的规模化，在全国开展。而基金会的独特性在于，虽然必须在政府制定的法律及财务框架内开展工作，但对于要做什么却没有明确的规定。基金会可以把这种缺失转化为一种优势。他们可以对多样性的活动进行资助，有一些甚至是有争议的公共产品或者服务。

在商业领域，公司参与慈善活动的出发点是利他心、市场考虑以及其他因素。有一些公司成立了企业基金会，但大部分对慈善感兴趣

的公司仅仅发起了社会企业责任项目。公司同公益慈善组织合作的独特性在于，他们并不只是提供现金捐赠，他们常常提供资金以外的其他支持，比如市场营销、资金管理等不同方式。公司还可以为公益慈善组织的专业性提供帮助。企业参与的独特性是，除了公司高层的参与，员工也做出了重要的贡献，因为公司践行的态度不止是关注企业的增长、市场份额以及利润，公司的员工也会为此感到自豪。

基金会之间的互相合作常常可以提高效率，双方在财务和非财务资源方面进行整合，其效果可以超越单个基金会的自身能力。合作能够帮助基金会更好分析问题，确定问题的根本原因并且采取更加全面的措施，从而提到效率。基金会间的合作远不止于共同资助以及知识分享、合作发展项目方向以及发起大型倡导活动。

08 如何将重要的新问题纳入机构策略

基金会应该将一些新出现的重要问题，纳入到机构的工作框架中。新冠病毒、乌克兰战争以及气候变化等重要的破坏性主题，给捐赠及社会投资带来了重大的影响。基金会应该把这些因素纳入到机构战略当中，拓宽关注的社会议题范围。

基金会的使命（比如教育、减贫和文化等方面）和气候、自然以及环境的关联性引起了越来越多的关注。无论在个人层面或是社会层面上，气候变化对于健康、幸福以及经济发展都是一个风险因素。因此，基金会应该在自己的使命和战略同气候和环境之间建立联系。

数字化对基金会的运营和业务模式、资助政策和社会投资的影响也应受到重视，因为数字化、传播和社交媒体可以为世界可持续发展带来更大贡献。但是，在数据分析中，数据文档也会造成新的歧视。同时，还会出现执行风险、缺乏透明度、以及两个人工智能系统进行沟通时发生的兼容问题。

基金会还应该更加关注不公平的问题。我们现在越来越注意到由社会经济环境、种族、性别及其他原因造成的各种不平等。在教育、文化、卫生以及信息技术等主要领域的公共服务方面，也都出现了不公平。在疫情防控期间，那些被居家隔离的妇女，如果远离家庭成员网

络的保护，更容易成为暴力、强迫婚姻以及虐待的受害者。很多家庭成员的收入都减少了，儿童也受到冲击。因此，出于服务公共利益定位，基金会有义务更多地关注不平等问题，然后是那些处在贫困和社会边缘风险中的人们。

基金会应该将这些重大的问题都纳入到自己战略和框架应该考虑的范围之内。同时，为了让慈善和研究的关系更加紧密，基金会必须支持更多慈善研究。不应该只在基金会的首要工作领域开展研究，而应该针对所有的问题都分配资金进行研究。

09 资助的有效性

在以往的工作中，不管是公众、政府、还是基金会自身，都认为基金会的主要工作方式就是捐赠，政府部门和公众有时候甚至认为基金会只能通过捐赠来开展工作。其实，为受助方提供贷款也是一个较好的选择。另外，基金会也可以通过投资来促进社会的发展。投资的方向有很多种，比如影响力债券。这几种方式既可以单独使用，也可以组合使用，比如基金会可以提供可免除的贷款，也可以提供可回收的捐赠，或者先提供捐赠，等时机成熟在向受益方提供贷款。

关于投资，基金会的投资可以不仅是为了资产的增值，也可以投资到有利于社会发展的商业实体，从而通过投资来促进社会的发展。这就是以往所说的“影响力投资”或者“善经济”的常用手段。在捐赠的关系中，无论捐助方有着多么美好的意愿，双方一定存在不平等或者内心的潜在不平等，而投资关系让双方的关系更加平等。

另外，现在还出现了从商业领域的“风险投资”引入的新概念“风险慈善”。风险慈善是企业家精神和利他精神的结合，主要通过使用财务工具来实现目标，而不是简单捐赠。风险慈善往往专注于那些风险较高，有很大可能会失败，但是对解决某一领域的社会问题有着重大意义的慈善话题。

其实，系统性变革的战略并不一定适合所有基金会。如果基金会过于执着于表面理论，就会过度消耗基金会自身的养分。但是基金会一定要打破这样一个循环，即“启动新项目——

三年后结项——再启动新的项目。”这样的循环是在浪费资源，即影响战略落地，也损害信任型慈善。

为了更好地推动社会进展，基金会应该积极影响公共政策的制定。为了影响公共政策，基金会通过一系列的工具从项目中总结经验：比如评估（由受益人和外部人员）、监测和咨询、项目现场访问、项目痕迹调研、结项报告等。对于资助方来说，这是进行知识分享和设定计划来影响公众态度和政治决策的基础。基金会和公益慈善组织可以把自己打造为学习型组织，基于自己的实践经验对信息进行收集和分析，然后逐步发挥倡导的作用，在某些相关的社会问题上影响公共态度和公共政策的制定。

最后，项目规模化不是“让相同的项目变得更多”，而是进行“转化”。在大家的想象中，基金会资助了一个项目，对其进行评估，然后就可以把它精心包装后送给政府，请求政府使用公共资金来进行规模化推广。事实上情况要复杂得多，因为规模化不止是简单的增加项目的数量。当它开始参与项目转化的时候，基金会不仅仅是逐步减少资金投入，同时把资金和培训、模式介绍以及构建网络等元素结合在一起。在项目中保留最核心部分，其他方面则完全交给政府部门和其他组织，根据当地实际情况来开展工作。

10 基金会投资及其与支出的关系

目前，专注于 ESG 的基金会投资正在快速增加。基金会是服务于公共利益的，而可持续性也是追求公共利益的典范。可持续投资采取影响力投资的形式，可同时获得财务和社会双重回报。新冠疫情促进了这一点的实现，无论基金会的使命是什么，他们与环境 and 气候的关系都非常重要。疫情爆发加速了 ESG 投资的进程。

在基金会选择投资领域和主题的时候，有两个方法可以使用。一个是反向筛选。在基金会内部开始考虑 ESG 导向的投资时，大部分理事会讨论的是应该把哪些公司排除在投资合作之外。被排除的公司常常包括武器制造、烟草、博彩、石化燃料、核能源等，以及那些受托人从信托责任的角度认为不合适投资的产品和服务。这种反向筛选常常具有先入为主的倾向，

但是受托人很快就会发现实施起来非常复杂。第二个是正向筛选和最佳投资名录。采用正向筛选的方式，如果公司对社会做出了积极的贡献并且与 ESG 的原则相关，就可以入选最佳投资名录。入选最佳投资名录的公司，往往被看作在某个经济领域内重视 ESG 的领袖。有一些公司虽然被确定为石化燃料领域，但是已经明确开始向替代能源转变的，基金会也可以对这些公司进行投资。

基金会还可以采用另外一种办法，即通过投资成为某些企业的股东，通过股东决策来影响所投资企业的发展方向，让他们更加符合于联合国可持续发展目标的方向，并且推动企业 ESG 的发展。因为基金会的存在是为了推动社会问题的解决和社会的发展，所以基金会的投资也不能以追求经济利益为最终目标，而是应该追求社会的发展，所以这种投资形式也是一种新的有效工具。

在影响力投资中，基金会关注的不仅是回报和风险，还有第三个因素，也就是对社会和环境的影响。基金会可以选择直接寻找影响力投资的机会来进行投入（类似于私募股权，只是多了重要的社会属性）。和其他的机构投资者相比，基金会更倾向于“优先考虑影响力”的投资。

11 运营体系及风格、和运营费用及治理的重要性

根据在社会中所承担的不同角色，基金会可以分为不同的运营类型及风格。比如，为了实现目标群体的利益，有些基金会会尽可能支持更多项目，其他基金会则会选择仅支持有限的几个项目，从中获取经验并且通过对活动的展示来影响公共政策。如果基金会希望通过总结项目经验来影响公共政策，就必须招募具备倡导能力的员工，以及能够对项目进行评估和监控的员工。

关于机构运营的策略，有如下优化建议：

- 与在地伙伴进行共创
- 投资时选择使命和价值观相关投资方案
- 设立区域代表及当地办公室
- 开展的影响力投资影响基金会组织结构
- 降低筹资在公共慈善组织中的地位

- 着眼于未来的思维模式
- 理事会的模式从执行转变为监管
- 充分意识外部环境的复杂性

关于公益慈善组织的良好治理，在此有两点建议。首先，在治理体系中充分考虑多样性、平等以及包容，是良好治理的关键。除了所有关于多样性群体的条件，还要考虑在理事会中有服务群体的代表。同时，基金会的治理团队中必须有年轻一代的成员。不管是作为员工还是进入管理层，甚至在机构治理中作为“同龄代表”。第二，要对治理的质量进行监督。对基金会的治理应该制定规范，同时监事会还要对理事会的工作进行核查及平衡。

在运营费用方面，很多公众和基金会都认为，任何被用于公益慈善组织自身的资金都应该尽量减少，因为这是资金的浪费。实际上，合理的运营成本并保持运营成本透明，对保证公共慈善组织的效率有着非常重要的战略意义，那些支撑项目的组织通常会通过督导与评估，以及发展合作伙伴来增加项目的价值。当然这些活动也会产生费用，但是这些运营费用却能够转变为效率和影响力。因此，应该支持基金会以及公益慈善组织的合理运营费用。

第三部分、在不确定的时代勇往直前

基金会的发展已经进入了新的时代，慈善的未来发展变得不确定，而未来并不再是过去的简单延伸。在未来，流行病可能比以往爆发得更快，气候变化的影响也表现得越来越突出，国内和国际的紧张局势更加容易中断社会的进程，从而导致社会动荡。在这个不确定的环境中，基金会的工作领域和运营方式也必然会发生相应的变化，在大的社会主题的选择上将会有所不同。同时，基金会回应这些主题的方式、以及他们在这种背景下所使用的工具，也将随之带来变化。

本书作者认为，在多变的世界中，创新和灵活可能比规划更重要，基金会需要对“战略规划”的整个概念进行重新审视。这并不是说战略规划变得毫无价值，而是因为不确定性会对规划流程的特点产生影响。我们可能会面临更多的选择，比如从千变万化的场景到不计其数的“灵活”方案。

在条件不确定时，通过以往证据支撑的慈善变得越来越局限，过去的经验和现在的关联度越来越低。现在已经无法通过回顾过去来预测未来，必须为非传统以及出圈的行为留有余地。如果基金会及他们的受赠方/受益方不能想出一些新颖的想法，他们就不敢偏离以往的经验。因此，基金会应对不确定性的另一个措施是“百花齐放”。也就是说，帮助很多受到质疑的小项目自然发生并不断成长。虽然存在不确定性，但是通过针对某个问题刻意培育大量项目，并对其结果进行分析，就会实现对优秀项目的选拔。

近几年，对加入行业协会感兴趣并愿意促进慈善行业发展的基金会越来越多。推动行业改变的一个驱动力是，大家已经不再把经营一家基金会全都看成是“做好事”，现在已经出现了对基金会以及其发起人不信任的趋势：有时候政府会认为基金会是实施和资助恐怖主义的潜在风险。在一个对基金会比较苛刻甚至怀有敌意的世界，建立一个发展良好的行业组织——一个好的慈善生态——可以为基金会提供保护。这样的生态系统不仅能够为本行业的利益代言，也可以提供一个安全的环境，让大家可以交换经验、分享成功，从失败里学习并且构建伙伴关系（包括和政府的伙伴关系）。通过这种方式，把抵御外部威胁和构建群体影响结合在一起。

最后，对于基金会从业者而言，本书作者认为大家应该保持自己独特的价值。以下这些建议，与大家共勉：

- 守住自己的良知
- 不要让自己内心变得狂妄
- 做一个独特的人，能够为塑造基金会而贡献自己的价值
- 经常评估驱动你的力量：它们是否能够反映出你的动机和基金会的目标？
- 愿意打开慈善的暗箱，并和他人分享基金会的秘密
- 总是愿意解释做出决策的原因
- 如果你失去了热情而变得倦怠，就换一个工作
- 同情心与透过分析得到的理解，同样重要
- 不要失去幽默感 

编辑 | 王清、任梦洁

致谢

2024 年度捐赠伙伴

安徽张海银种业基金会	轻流
阿里巴巴公益基金会	山东省乐安慈孝公益基金会
北京灵析软件技术有限公司	韶关市乡村振兴公益基金会
北京用友公益基金会	上海紫江公益基金会
陈维青	社区伙伴（香港）北京代表处
鄂尔多斯市聚祥公益基金会	深圳市福光公益基金会
福特基金会（美国）北京代表处	深圳市理想国文化发展基金会
广东省阿道夫公益基金会	深圳市坪山区坪山社区基金会
广东省哥哥普及公益基金会	腾讯公益慈善基金会
河北新奥公益慈善基金会	徐波
夯萃（上海）咖啡有限公司	中国红十字基金会
杭州市拱墅区乐助公益发展中心	中国乡村发展基金会
乐施会（香港）北京办事处	中国足球发展基金会
墨卡托基金会（德国）北京代表处	浙江锦江公益基金会
南都公益基金会	浙江省微笑明天慈善基金会
内蒙古老牛慈善基金会	浙江省壹加壹公益基金会

2024 年，很多伙伴以不同形式参与和支持中国基金会发展论坛的工作，为基金会行业建设贡献力量，在此处不一一列举。谨此致谢！

——中国基金会发展论坛秘书处

建 / 设 / 行 / 业 / 生 / 态 / 系 / 统



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum

中国基金会发展论坛（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，基金会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，负责协调整合资源，执行基金会论坛行业建设和发展相关活动。

中国基金会发展论坛2024年度组委会成员：



联系方式：info@cforum.org.cn

官方网站：http://www.cforum.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



本刊编印得到森马集团副董事长兼总裁徐波先生的资助支持

促 / 进 / 社 / 会 / 良 / 好 / 运 / 转