

億方公益基金會

YIFANG FOUNDATION



北京億方公益基金會

REPORT

# 基金會運作模式 研究報告

報告機構：北京師範大學社會公益研究中心

2013年10月



## 导言：

本报告关注基金会的运作模式，试图通过宏观数据来呈现基金会发展的整体格局，并通过详实的案例展现基金会运作过程中的核心环节。

这个报告的思路是基于我们长期对基金会的评估和实地调研，主要按照以下思路呈现。

第一大部分：宏观背景介绍，主要包括中国基金会整体发展格局和北京市基金会发展状况。

第二大部分：基于个案对基金会的运作模式进行深入分析。这部分的研究思路主要按照为什么做基金会，基金会做什么事情，基金会如何去做，以及资助型基金会的专业性这样一个思路展开。

报告两部分分别采用定量和定性相结合的研究方法。

关于中国基金会的整体数据和北京市基金会的整体数据主要来自于 2012 年《中国基金会发展报告（2012）》以及 2013 年北京市基金会年检数据，笔者也是《基金会蓝皮书》以及《2013 年北京市基金会年检数据分析报告》的撰写者。

关于案例资料主要来自于调研访谈，其中大部分案例资料来自于社会公益研究中心在 2010-2013 四年期间对于北京市等级评估工作过程中收集的一手资料。此外，少量基金会的基础性信息来自于相关基金会网站。

希望本报告能给基金会从业者以及对该领域的关注者带来帮助。

# 目录

第一部分 宏观背景：基金会整体发展状况概述.....	1
1. 中国基金会整体发展格局.....	2
2. 北京市基金会发展状况.....	4
第二部分 基金会的运作模式：基于个案分析.....	12
1. 研究思路和框架.....	12
2. 他们为什么做基金会？.....	13
2.1 慈善资本主义精神的引领.....	13
2.1.1 洛克菲勒基金会：开启科学慈善时代.....	13
2.1.2 巴菲特和盖茨基金会：慈善资本主义&投资公益.....	14
2.1.3 福特基金会：资助型基金会的典范.....	15
2.2 中国扶贫基金会：从运作到资助.....	17
2.3 春苗儿童救助基金会：基于现实问题的探索.....	19
3. 基金会的战略定位（做什么？）.....	24
3.1 基础慈善.....	25
3.2 社会公益.....	26
【案例1】华民基金会：解决大学生就业问题的模式探索.....	26
【案例2】公和基金会：社区发展中的民间力量.....	30
3.3 社会创新.....	34
【案例】凯风基金会：民族文化的现代化和社会进步.....	35
4. 基金会的具体运作（怎么做？）.....	38
4.1 基金会的组织管理：企业的手法+公益的动机.....	38
【案例】爱佑慈善基金会.....	39
4.2 企业基金会的社会化运作.....	48
【案例】北京慈弘慈善基金会.....	48
4.3 基金会的理事会治理.....	53
案例1：北京市企业家环保基金会.....	54
案例2：万通公益基金会.....	56
4.4 基金会的团队建设.....	58
4.4.1 光华慈善基金会：倒灌式增能团队.....	58
4.4.2 观复文化基金会：亲情化团队.....	61

4.4.3 北京惠民医药卫生基金会：共同目标型团队.....	63
5. 资助型基金该如何运作（专业性）.....	64
5.1 非营利管理专业技术.....	65
5.1.1 与受助方的关系：支持体系 Vs 统领体系.....	65
【案例】南都基金会：撬动领域的发展.....	66
5.1.2 与资助方的关系：相互权威.....	69
【案例】修远基金会，资本不能干预研究.....	70
5.2 资助型基金会的专项技术：如何选择资助对象？.....	71
5.2.1 程序性的选择方式：中华少年儿童慈善救助基金会.....	71
5.2.2 非程序性的选择方式：草根慈善.....	72
5.3 资助型基金专业性归纳总结.....	74
6. 总结.....	74

## 第一部分宏观背景：基金会整体发展状况概述

1981 年中国第一家基金会中国儿童少年基金会成立。这家基金会虽然带着鲜明的时代特色，官办色彩较浓，直至现在也不能脱离其政府背景，但这却是一个质的飞跃。就如同第一家民营企业一家，代表着新的一股社会力量。截至 2011 年底<sup>1</sup>，基金会数量一共是 2411 家<sup>2</sup>，资产规模达到 784.90 亿元，收入达到 447.12 亿元，支出达到 288.87 亿。

在这些基金会之中，只有 892 家基金会是 2004 年及之前成立的。2004 年可以说是中国基金会发展最为关键的节点。2004 年及之前，平均每年成立基金会数是 37 家，2004 年之后，这个数据是 217 家/年，后者是前者的 7 倍，更不用说其中的资金规模的变化。所以说，中国基金会真正的发展其实还不足 10 年，但是这 10 年却是天翻地覆的变化，尤其是近 5 年来全国各地企业非公募基金会的兴起和公益志愿的热潮。我们正处于这个飞速变革的时期，或许我们也是变革者。

基金会繁荣的 2 大基础是：自由活动的空间和自由流动的社会资源。

首先，是需要政府逐渐放开，给与社会自己的空间。2004 年《基金会管理条例》发布是一个标志性的事件。2004 年之前的基金会基本上是政府或者是与政府关系密切的准政府及名人成立的。2004 年之后，允许社会成立非公募基金会，企业以及更多社会中的元素出现了，我们还看到了由医生、志愿者、等发起成立的基金会。非公募基金会是一个过渡性的台阶，现在已经明显感受到政策的松动，以及其中越来越大的空间，比较明显的就是很多地方开始取消双重管理体制，允许直接登记。

有了空间若没有资源也是无法孵化出基金会。社会资源来自于国家之外，是经济繁荣带来的资本，且能够自由支配。

有了这两大基础之后，社会中的人，从原先的“单位”中跳出来，他们既然可以下海进入市场，当资本足够的时候，当然也可以进入到第三部门。这个部门是价值先行的，来源于人们在私人生活之外的公民诉求。价值是多元的，所以，基金会从出生开始就具备自身独特的个性，甚至难以模仿复制。即使是官办色彩浓重的组织，也难以找到两家一样的机构。

所以接下来的内容中，我们能够看到一幅丰富的图景。看到在这个社会公共空间中活跃的各种各样的人以及他们的基金会。

---

<sup>1</sup> 《中国基金会发展报告 2012》收集的是 2011 年全国基金会年检的数据，2013 年收集的是 2012 年年检的数据，目前正在整理过程中，尚未出版。

<sup>2</sup> 截止到 2011 年底，全国各级登记管理机关登记注册的基金会共 2515 家，其中，参加 2011 年年度检查的基金会共 2411 家。未参检的基金会为待注销或者无故不参检的组织。

# 1. 中国基金会整体发展格局

截至 2011 年底，中国 2411 家基金会中，公募基金会 1115 家，占总数的 46.24%，非公募基金会 1296 家，占总数量的 53.76%。非公募基金会超过了公募基金会，这是中国基金会发展史上的第一次。公募基金会和非公募基金会的区别主要在于是否面向公众公开募捐，公募基金会具有公开募捐资格，非公募基金会则没有。除是否有公募资格外，公募基金会与非公募基金会在项目运作、行政管理等方面均没有太大区别，具有很高的相似性。

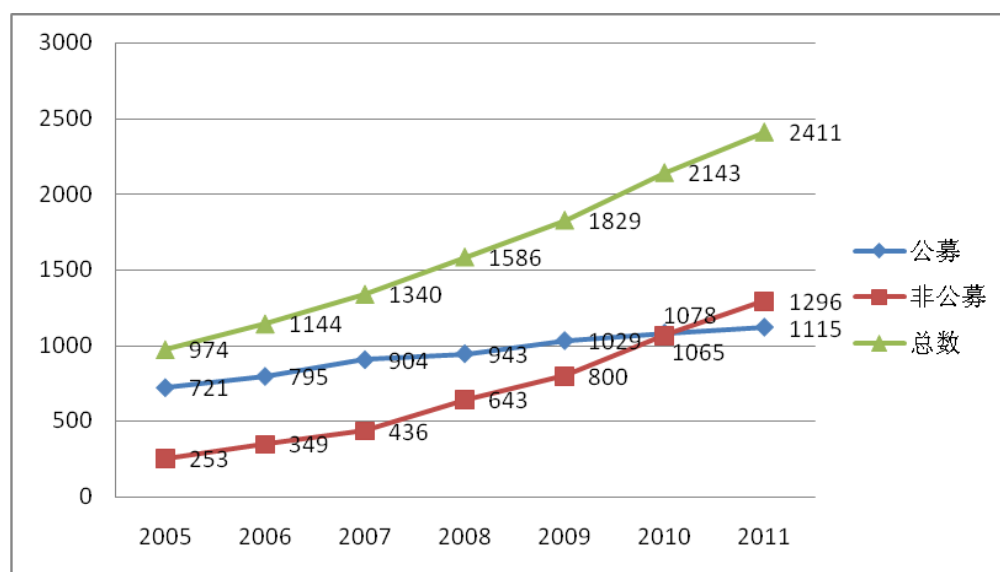


图 1: 中国基金会数量增长情况

中国基金会发展存在着地区上的差异。由表 3 可见，我国基金会数量排名前五名的地区（部门）为江苏省、广东省、浙江省、北京市和民政部<sup>3</sup>，占全国基金会总数近一半。基金会数量过百的地区还有湖南省、福建省和上海市。排名在后五位的是贵州、海南、青海、西藏和新疆生产建设兵团，基金会数均在 20 家以下。

表 1: 2011 年各地基金会数量分布

地区/部门	公募	非公募	合计	地区/部门	公募	非公募	合计
江苏	161	215	376	天津	16	27	43
广东	90	135	225	云南	31	9	40
浙江	119	96	215	重庆	21	12	33

<sup>3</sup>民政部登记的基金会住所地主要在北京，但也有少数在其他省市

北京	36	141	177	安徽	12	18	30
民政部	87	72	159	河北	8	21	29
湖南	85	41	126	江西	12	16	28
福建	20	98	118	山西	11	16	27
上海	46	70	116	宁夏	19	7	26
四川	54	26	80	广西	13	10	23
内蒙	32	39	71	新疆	15	5	20
山东	30	34	64	甘肃	16	4	20
陕西	23	36	59	贵州	16	1	17
河南	27	29	56	海南	4	11	15
湖北	17	34	51	青海	9	5	14
吉林	21	29	50	西藏	6	2	8
黑龙江	28	20	48	兵团	1	1	2
辽宁	29	16	45	合计	1115	1296	2411

截止到 2011 年底，中国基金会资产总额为 784.90 亿元人民币，比上一年增长 29.91%，其中公募基金会资产 446.01 亿元，占总额的 56.82%，非公募基金会资产 338.89 亿元，占总额的 43.18%。平均每家基金会年末总资产 3295.12 万元，比去年增长 12.95%。

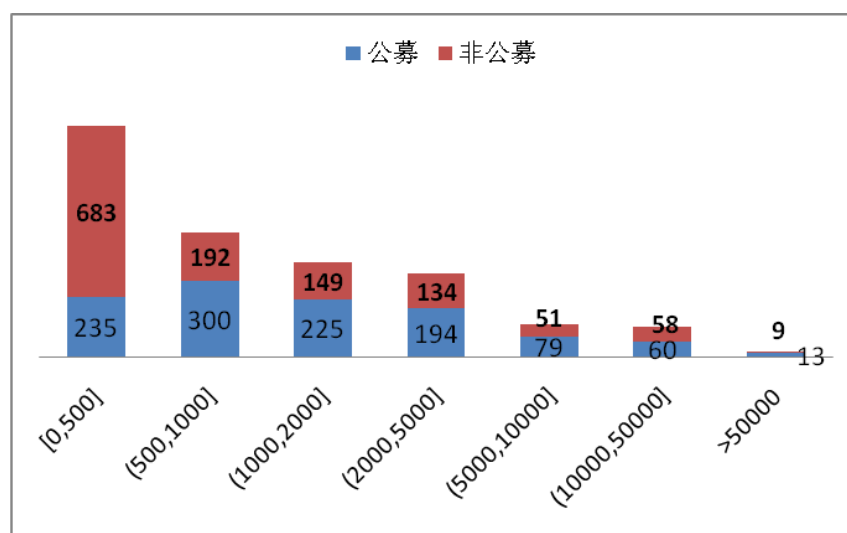


图 2: 2011 年中国基金会资产分布格局

2011 年全国基金会收入总额<sup>4</sup>为 447.12 亿元，其中公募基金会总收入为 248.79 亿元，

<sup>4</sup>基金会收入包含捐赠收入、提供服务（商品销售）收入、政府补助、投资收益、其他收入等，其中捐赠收

非公募基金会总收入为 198.32 亿元。基金会收入同比增长 19.54%。基金会的收入主要包括捐赠收入、提供服务收入、政府补助收入、投资收益和其他收入，其中捐赠收入是主要收入来源。从 2011 年的数据来看，基金会的绝大多数收入来自捐赠收入，比例约为 89.61%，其他各项收入总额仅为 10.39%，且大部分基金会很少或没有除捐赠收入外的其他收入。2011 年全国基金会支出总额为 288.87 亿，同比增长 12.72%。在不同类型的支出中，公益支出达总支出的 97.10%，行政办公经费和人员工资的比例均在 1% 左右。

2011 年我国基金会专职工作人员 8532 人，平均每家基金会拥有专职工作人员 3.60 名<sup>5</sup>，专职工作人员偏少。全国 2411 家基金会中，有 421 家基金会无专职工作人员，所占比例为 17.79%。大多数基金会拥有 3 名及以下专职工作人员，累计所占比例达 66.88%。拥有 5 人及以上专职工作人员的基金会所占比例只占四分之一。

在政策法规层面，2004 年的《基金会管理条例》是目前基金会管理最主要的法律法规。在此基础上，民政部又相继出台了《基金会名称管理规定》、《基金会年度检查办法》、《基金会信息公开办法》匹配《条例》的各项规定。同时，还有一些政策法规适用于包括基金会在内的三类社会组织，例如《民间非营利组织会计制度》、《社会组织评估管理办法》、《中华人民共和国公益事业捐赠法》等。此外，随着基金会的发展，一些《条例》中的模糊地带出现了，民政部也会出台一些规定，例如 2012 年出台了《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》。另外，在地方层面，包括广东、北京等地都开始试点直接登记注册，大幅度鼓励社会力量进入成立基金会。这些政策的整体趋势是政府逐渐坚守规范层面的底线，保证基金会的公益属性和财务规范，鼓励公开透明，同时放宽具体运作层面的内容。

## 2. 北京市基金会发展状况

在了解了中国基金会整体发展格局之后，开始聚焦到北京市登记注册的基金会，了解北京市基金会的发展状况和地域特色。

### 2.1 北京市基金会年增长数呈现稳定的趋势

图 3 是北京市第一家基金会 1981 年成立起至今，每年在北京市登记注册的基金会数量。

在 2004 年之前，每年基金会的登记注册数量很少或没有<sup>6</sup>，基本上每年成立的数量不超

---

入一般在基金会收入中占主导。

<sup>5</sup>存在 44 个缺失值

<sup>6</sup>在这里注意这个数据是从参加当年年检的基金会的状况统计出来的，撤销的基金会没有考虑。但是另外一个信息也需要注意，基金会很少有撤销的可能性，多数情况是严进宽活，一旦进来，就可以稳定地、长期



过 5 家。而在 2004 年之前，尤其是上世纪八九十年代，当政策环境不够明朗和社会资源不够充分的情况下，基金会的数量必然不多。

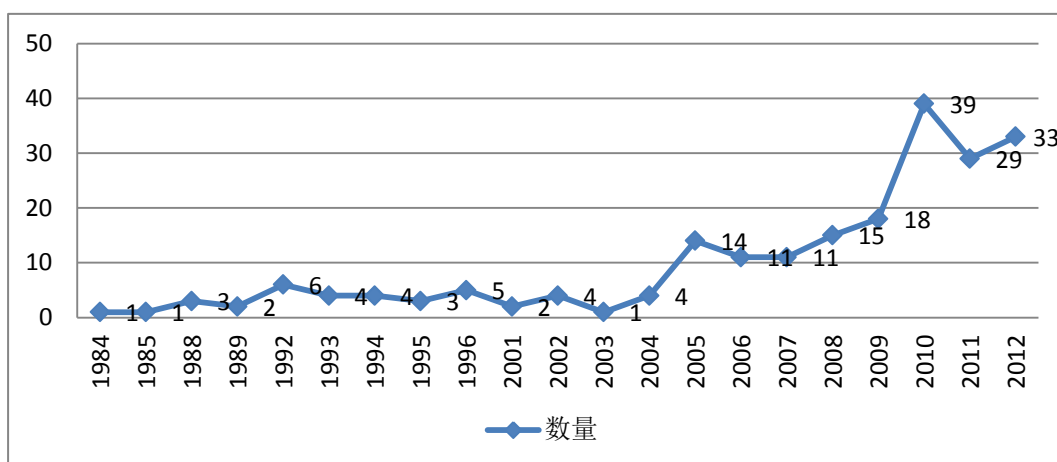


图 3 基金会数量增长情况

2004 年之后，很多企业和个人都开始进入到公益领域，以成立非公募基金会的形式开始活跃。这时候每年新成立的基金会数在十余家，较之于 2004 年之前有了明显的跨越增长，且新成立的基金会大多都是非公募基金会。非公募基金会一般是社会背景，包括企业、个人等。2004 年之前，北京市的非公募基金会仅有 19 家，从 2004 年到 2012 年短短的 8 年之内，一共成立了 150 家非公募基金会，占基金会总数的 71.42%。

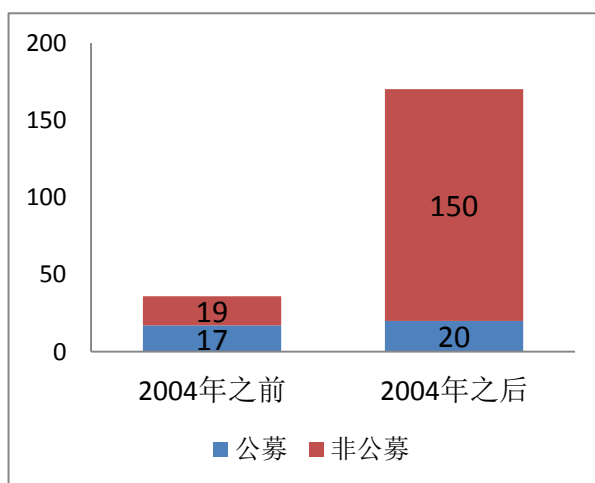


图 4 2004 年前后不同类型基金会数量

到了 2010 年，当年新成立的基金会一跃到了 39 家，超过了 2004 年之前 30 年成立基金会的总和。除了这一井喷式的突变之外，此后的 2 年，历年成立的基金会数量也在 30 家左右，进入了一个新的阶段。这一方面与近年来北京市登记管理部门的政策支持有关；另一方面地存活下去。

面也看出了，到了 2010 年，随着社会的发展繁荣，社会资源的丰富，同时在 2008 年的重大灾难等各种外在因素的催生下，公益已经成为越来越多社会中的组织和个人的选择，社会自然发展出来成立基金会的意愿。在政策鼓励和社会本身的资源支持下，基金会开始真正蓬勃发展起来。于是，从图中便能看到，2010 年到 2012 年之间，基金会增长呈一种稳定的状态，基本都在 30 家-40 家左右。

从 2010 年开始北京市就开始积极探索社会组织直接登记注册，并通过枢纽型社会组织的管理、政府购买社会组织服务民生项目等多种辅助性的管理方法来促进社会组织的健康有序发育。2011 年，北京市民政局曾试点工商经济类、社会福利类、公益慈善类和社会服务类的社会组织直接登记。到了 2013 年，北京市民政局出台相关《办法》，从 2013 年 4 月 1 日起，行业协会商会类、公益慈善类、城乡社区服务类、科技类 4 类组织可在民政部门申请直接登记注册。可以预见，基金会未来的增长速度也是十分乐观的。

## 2.2 北京市基金会捐赠进入到第四个“台阶”

下图呈现的是基金会每年接受捐赠的数额曲线。这里的数值是从 2004 年开始的，该年也是与国家政策有关的一个起点。从 2004 年到 2007 年，是一个平稳但低平的曲线，每年的数值大约是 1.5 亿元到 2.5 亿元。

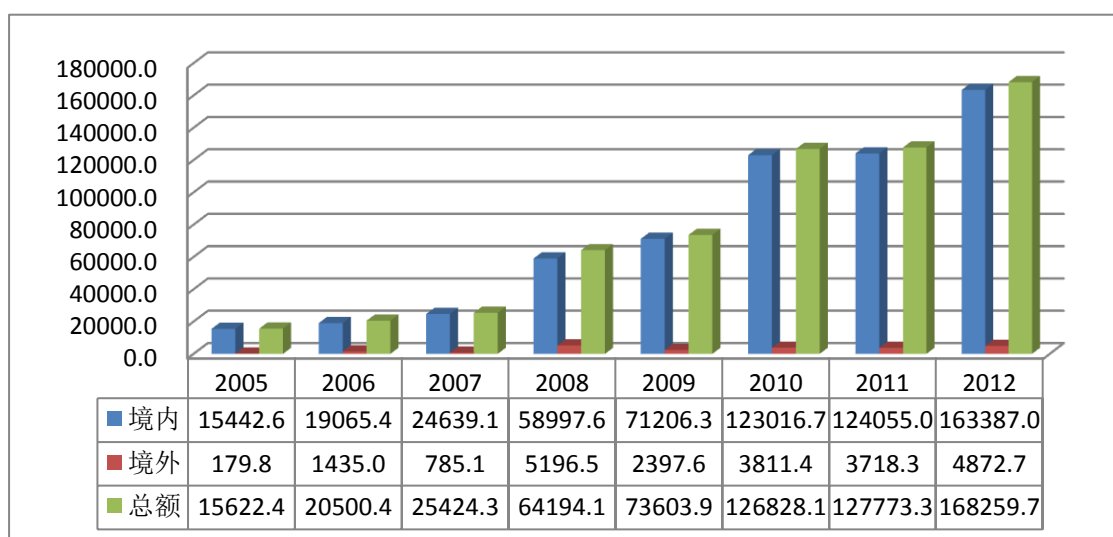


图 5 基金会历年捐赠数量变化(单位：万元)

2008 年是一个重要的台阶，境内外的捐赠金额都增长了数倍，而这时候每年新增加的基金会数量还是在十几家左右。其原因在于 2008 年的重大地震灾难。基金会的捐赠并不只

是来自于发起企业、个人，还来自于广泛社会公众的捐赠。可见，重大的灾难使得基金会的捐赠金额在 2008 年-2009 年呈现出突然的一个“高峰”。按照正常的规律，在重大灾害的“捐赠高峰”之后，往往会出现回落，因为重大灾难往往会“透支”整个社会的“捐赠储备”。

但是，2010 和 2011 的数据不仅没有衰退下去，反而更上了一个高台阶，以至于 2008-2009 年的“捐赠高峰”被对比了下去，十分令人吃惊。可见真正的公益力量和公民社会力量在增长，社会中流入到公益领域的资源的人越来越多，人们对基金会的关注不是因为特殊的灾难，而是日常的公益行动，基金会这个领域开始真正发展起来。

而到了 2012 年，捐赠金额并不是缓步提升，而是又一次大幅增长，出现了新的制高点。这种趋势的增长是十分惊人的。可见，社会中潜藏着的巨大公益潜力。

## 2.3 文化、社会服务类基金会成为教育之外的重点类型

下表是北京市基金会所属的行业分布，这一部分的信息是由基金会自己上报年检材料时提供：

表格 2 不同行业领域基金会数量

	公募		非公募		合计	
	数量	占比	数量	占比	数量	占比
教育	5	13.51%	48	27.75%	53	25.24%
文化	6	16.22%	27	15.61%	33	15.71%
社会服务	4	10.81%	18	10.40%	22	10.48%
卫生	0	0.00%	13	7.51%	13	6.19%
科学研究	0	0.00%	10	5.78%	10	4.76%
生态环境	3	8.11%	3	1.73%	6	2.86%
体育	2	5.41%	2	1.16%	4	1.90%
法律	1	2.70%	1	0.58%	2	0.95%
农业及农村发展	0	0.00%	1	0.58%	1	0.48%
其他	16	43.24%	50	28.90%	66	31.43%
总计	37	100.00%	173	100.00%	210	100.00%

其中，选择“其他”的类型仍旧是最多的，这部分基金会占到 31.43%，选择“其他”的基金会可能是比较综合的类型，也可能不属于上述的领域。

略低于“其他”的就是教育，其次是文化和社会服务。教育类基金会以高校教育基金

会为主，此外还有一些社会成立的慈善类的基金会，帮助弱势儿童群体获得平等的教育机会的基金会等。这类基金会一共 53 家，占总数的四分之一，其中大多是非公募基金会。其次是文化类基金会，这类基金会已经成为北京市基金会队伍中不可忽略的重要力量，占总数的 15.71%，且其中有 6 家是公募基金会，属于公募基金会中除了“其他”之外，数量最多的类别。这种行业分布状况或许与北京市本身有一定的联系。作为国家的文化、教育中心，很多高校基金会及文化类基金会往往都是在北京市注册，故这两类基金会占据很大的比例。

同时，社会服务类基金会也逐渐兴起，成为第三种类别，一共 22 家，占到总额的 10%，这是公共服务社会化、社会管理的一个整体趋势。所以，做社区服务等多种形式的基金会也逐渐多了起来。而基金会的行业分布实际上与国家及社会的发展紧密相关，是社会的一面镜子，能够看到现在人们关注什么，有怎样的需求，社会发育状况如何。

与其他地方不同的是，北京的资助科学研究的基金会也很多，目前专门的科学研究类基金会有北京吴祖泽科技发展基金会、北京修远经济与社会研究基金会、北京市董辅弼经济科学发展基金会、北京市陆学艺社会学发展基金会、北京原点文化经济创新基金会、北京市王忠诚医学基金会、北京凯恩克劳斯经济研究基金会等。该类基金会的项目主要以促进某领域的学术研究、加强学术交流的类型为主，涉及自然科学和社会科学的多个领域，主要的开展方式有：学术论坛、评奖、研究及教育资助、出版书籍、比赛、交流等。这种行业分布状况或许与北京市作为首都的特点有一定的联系。作为国家的文化、教育中心，很多研究类基金会往往都是在北京市注册。

另外，从公募基金会和非公募基金会各自的行业格局中可以发现：非公募基金会在教育领域比例占优；文化和社会服务领域两者比例相当，且比例都不低；公募基金会在生态环境、体育以及其他（可能是综合）行业领域比例比较高些。从这个视角上也能够看出来自社会力量为主的非公募基金会关注的领域和公募基金会还是存在着一定的差异。

## 2.4 北京市基金会整体资金规模较小

2012 年北京市基金会总资产为 33.83 亿元，年增长率为 27.28%，超过了数量和原始基金的增长率。平均每家基金会的资产为 1618.66 万元，年增长率为 6.18%。资产最多和最少的基金会均是非公募基金会，最多为北京中国人民大学教育基金会有 2.44 亿元的资产，最少的为北京康盟慈善基金会，仅有 8.75 万元资产。公募基金会资产最多的为北京市体育基金会，有 6928.38 万元资产，资产最少的为中关村教育基金会，资产为 195.21 万元。公募基金会之中，仅有该基金会资产低于 400 万元的最低要求。

表格 3 基金会总资产情况（单位：万元）

	总数	平均数	最大值	最小值	中位数
公募基金会	74234.9	2006.35	6928.38	195.21	1238.66
非公募基金会	264063.9	1535.26	42964.45	8.75	412.42
合计	338298.8	1618.66	42964.45	19.6	520.95

(注：有效数据为 209 家基金会，有 1 家基金会数据为 0)

北京市基金会资产规模整体不大，同时资产两极分化较为严重，尤其是非公募基金会的差异更大。在非公募基金会之中，资产较多的是学校教育基金会，运作较好的基金会达到上亿元资产。另外，一些艺术类基金会也逐渐兴起，接受了大额捐赠使得资产规模迅速扩大，例如新成立的北京民生中国书法公益基金会、北京市戏曲艺术发展基金会。

基金会的资产分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产和委托代理资产。其中流动资产占最大比例，达到 90.12%，其次是长期投资，占总资产的 7.56%，只有 29 家基金会进行了长期投资，最大的长期投资为 2172.73 万元。固定资产较少，比例不到 3%，且有 81 家基金会的固定资产为 0。无形资产和委托代理资产仅有少数几家基金会有。一般来说，基金会主要是公益资金的筹集与使用，其本身的特征就是进行大规模的公益资金流动，故主要集中在流动资产方面。尤其在基金会发展初期，基金会组织架构尚未完善，其固定资产、无形资产等较少，或者部分固定资产是由发起机构捐赠。

基金会的收入来源主要分为 6 类：捐赠收入、提供服务收入、商品销售收入、政府补助收入、投资收益、其他收益。基金会收入中 90.54% 为捐赠收入，占收入的绝大部分，其他收入的总和接近 10%。有 12 家基金会没有捐赠收入，它们多为新成立的基金会。而对于其他几个类型的收入，大部分的基金会都没有或者很少。在其他类型的收入中，比重最大的是政府补助收入，一共有 23 家基金会获得政府补助，占基金会总数的 10.95%，补助金额占总收入的 3.19%。

表格 4 基金会各类收入情况 (单位：万元)

	总数	比例	平均数	最大值	备注
捐赠收入	168259.7	90.54%	805.07	30614.83	12 家为 0
提供服务收入	3811.3	2.05%	18.24	1821.00	185 家为 0
商品销售收入	146.5	0.08%	0.70	143.33	206 家为 0
政府补助收入	5927.1	3.19%	28.36	2800.00	187 家为 0
投资收益	2344.3	1.26%	11.22	373.16	176 家为 0
其他收入	5345.6	2.88%	25.58	1129.52	11 家为 0

总收入	185834.4	100.00%	889.16	31264.54	
-----	----------	---------	--------	----------	--

（注：数据来源于审计报告中的业务活动表，存在1个缺失值）

北京市基金会2012年的支出总和为10.21亿元，公益支出占总支出的比例达到94.33%，占绝对主导的位置，而人员工资福利和行政办公支出的比例均不高，分别仅占总支出的2.76%和1.90%。在人员工资福利中有89家基金会数据为0，他们这部分经费有可能来源于发起方或者资助方。在行政办公支出中，有12家基金会的行政办公经费为0，他们有些是新成立的基金会，还有些基金会的行政经费由相关的出资方支持。

表格 5 基金会三类支出情况（单位：万元）

	总数	占总支出比例	平均数	最大值	最小值	备注
公益支出	96341.69	94.33%	465.42	7547.48	0	10家为0
人员工资福利	2817.60	2.76%	13.68	301.76	0	89家为0
行政办公支出	1942.29	1.90%	9.38	138.62	0	12家为0

（注：该数据为基金会自行填写，公益支出为0的基金会大多是年底刚成立尚未开展业务的基金会，有些新成立的基金会这部分数据缺失）

这种情形并不一定可取，尤其是完全由发起政府主导或者是单独一家企业成立的基金会，若对发起的政府部门或是出资的企业形成了强烈的资源依赖，就可能会受到行政力量或者是资金资源的控制。若基金会没有和发起资助方理顺关系，这可能会影响基金会的自主运作，使得基金会脱离社会化运作的既定轨道，无法满足真正的社会需求，甚至基金会员工本身对自己的定位也很难准确把握。基金会需要一定的运作成本，需要脱离某些主导控制力量之外，获得自主运作空间，这样才能进入到专业化、社会化运作的轨道上来。

## 2.5 基金会从业人员兼职多于全职

基金会从业人员的总数为2310人，平均每个基金会11个人。其中有男性124人、占总数的52.99%，女性1086人，占总数的47.01%，女性比例较2011年上升了5%左右，男女比例相当。在2310人中，兼职数量为1361人，多于全职数量，占59.92%，真正全职的工作人员为949人，平均每个基金会仅为4.5人左右。其中公募基金会和非公募基金会专兼职人员分布相反，公募基金会全职人员较多，平均每家基金会全职7.0名，兼职4.5名，非公募基金会则是兼职人员较多，平均每家基金会兼职6.8名，全职4名。

表格 6 基金会工作人员情况

	从业人员	男性	女性	全职	兼职
公募基金会	437	217	220	259	178
	11.8	5.9	5.9	7.0	4.8
非公募基金会	1873	1007	866	690	1183
	10.8	5.8	5.0	4.0	6.8
总计	2310	1224	1086	949	1361
	11.0	5.8	5.2	4.5	6.5

## 第二部分基金会的运作模式：基于个案分析

### 1. 研究思路和框架

本研究是一个基金会运作模式的探索性研究，主要希望借助案例的形式来分析基金会尤其是资助型基金会应该如何确定自己的战略定位和运作手法，可以做什么事情，如何进行组织管理、项目管理，如何进行团队建设，如何进行资助等，为初创期的基金会提供可参考的发展策略和建议。

本研究具体包括以下几个部分：

基金会的选择 (为什么)	基金会的战略定位 (做什么)	基金会的具体运作 (怎么做)	资助型基金会该如何运作?
<ul style="list-style-type: none"><li>慈善资本主义精神引导的资助型基金会（一些由大资本家发起的基金会 eg: 福特、洛克菲勒、盖茨基金会、香港瑞银、浙江敦和等）</li><li>从运作型到资助型的基金会（南都、扶贫）</li><li>从实际问题入手进行模式探索的运作型基金会（eg: 春苗、光华）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>基础慈善（包括健康营养、助医、助学等 eg: 安利、苹果）</li><li>社会公益（提供公共产品、服务，促进社会体制的整体改变 eg: 华民、公和）</li><li>社会创新（主要支持探索解决社会问题的创新模式，科研、文化艺术等 eg: 凯风、修远）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>企业化的组织管理（eg: 爱佑）</li><li>企业基金会的社会化运作，独立性（eg: 慈弘）</li><li>基金会的理事会治理（eg: SEE&amp;万通）</li><li>基金会的团队建设（三种团队类型 eg: 光华、观复、惠民）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>非营利管理专业技术（与资助方关系 eg: 修远&amp;与受助方关系 eg: 南都）</li><li>资助型基金会的专项技术（eg: 儿慈会&amp;草根慈善）</li></ul>

报告的主体部分将依照这一分析框架展开。

第一部分是基金会的发起人最初成立基金会的选择，是做资助型基金会还是运作型基金会，为什么会有这样的选择？发起人是基于慈善资本主义精神的引导还是从社会现实出发，或是在发展过程中不断的探索。这一部分我们又分成三个小部分，用以表现三种不同基金会选择和发展路径。

第二部分主要是讲基金会“做什么”，我们认为基金会所做的事情可以分为三个层面，



基础慈善、社会公益、社会创新，通过一些具体的案例展现基金会目前在三个层面所做的努力。

第三部分则进入到“怎么做”，基金会在具体的运作过程中是怎么做的，包括组织和项目的管理、社会化运作的情况、理事会治理、团队建设等。

第四部分重点探讨资助型基金应该如何运作，主要包括非营利管理技术和资助领域专项技术两个方面的专业性。

我们主要采用定性研究的方法，通过文献阅读、网络资料收集、对基金会主要负责人进行深度访谈、组织相关沙龙进行焦点小组访谈和讨论等方法收集资料。基于我们多年在基金会领域的实践、研究，对这些资料进行加工整理，形成上面的研究框架，接下来我们就在主体部分展现具体的内容。

## 2. 他们为什么做基金会？

### 2.1 慈善资本主义精神的引领

美国是基金会发展最为完善的国家，美国也是出产大慈善家最多的地方。成功的企业家转为做慈善似乎已经成为美国的一种传统和时尚。

于是，我们不禁产生疑问：这些超级富豪为什么做慈善？他们将用怎样的方式做慈善？

#### 2.1.1 洛克菲勒基金会：开启科学慈善时代

1913年，洛克菲勒基金会创立，标志着慈善1.0时代的开启。洛克菲勒基金会最大的特色是其开创了“科学慈善”这一理念，即慈善不再是简单的施舍，慈善家应该发挥自己的能力为公共利益服务。基金会率先探索可以系统解决社会问题的方式。

20世纪初，美国经济迅速扩张，美国的产业家们建立起新兴产业大公司，比如石油、钢铁、汽车，于是这些产业家获得了巨大的利润，洛克菲勒、福特、卡内基一跃成为超级富豪。1907年，洛克菲勒成为世界上第一个亿万富翁。

在这样的巨大财富面前，如何处置自己的财富就成为大富翁们面临的问题。

卡内基认为除了将财产留给自己的后代或者转赠给政府从事公共事业之外，富人处置自己的剩余财产还有第三条道路：发挥自己的能力为公共利益服务。卡内基把慈善当做解决财

富创造过程中急剧出现的社会问题的方法,他把自己的剩余财富看做是“大多数人的财产”,把自己看做信托人,富人的职责是为“公共利益”管理这些财富。

洛克菲勒也秉持这样的理念。此外,洛克菲勒家族或许是家庭价值观如何激发家族成员行善的典型例子。赋予每一代洛克菲勒人以慈善热情,已经成为洛克菲勒家族聚会的主体。在每年的家族成员聚会上,大家会分享信息、方法、经验,而且每个人都被鼓励去尽自己的一份力。对洛克菲勒家族而言,家庭和慈善之间的关系是共生的。毫无疑问,他们和其他家庭一样也有自己的烦恼,但他们认为共同关注慈善事业能使他们避免其他富豪家庭面临的问题。

19世纪末,老洛克菲勒开始一项创新——慈善信托。1901年,洛克菲勒运用这种机制建立了洛克菲勒医学研究院,也就是现在的洛克菲勒大学。1913年,洛克菲勒基金会创立,标志着慈善1.0时代的开启。当时,基金会率先探索可以系统解决社会问题的方式,老洛克菲勒将这种方式成为“科学慈善”。早期基金会应用这种思想,投入资金支持治疗如钩虫病、黄热病等疾病的研究,以及支持美国医科教育改革。

洛克菲勒基金会主要支持医疗和教育领域,基金会在华最成功的例子,也是它在中国最大的事业,当属协和医学院,无可否认,协和在医疗、护理、教学、研究等方面都创立了中国医学史上的最高水准。

通过医学以及其他科学技术,洛克菲勒基金会把西方的理性主义和科学方法介绍到中国来,培养出各种接受了现代教育的人才,无论是在自然科学还是社会科学领域,许多学科的开创和许多著名学者的成才和他们的关键性的工作也曾受益于基金会。

### 2.1.2 巴菲特和盖茨基金会：慈善资本主义&投资公益

巴菲特和盖茨基金会的组合最好的诠释了“慈善资本主义”这一理念,对他们来说,慈善是对解决社会中最大问题的方案进行投资。新慈善资本主义精神的要素有两个:一是认为捐赠是一种责任;二是认为自己是问题的解决者,企业家或许确实能改善世界。

2006年6月26日,全球第二富豪巴菲特承诺将其高达310亿美元的资产捐赠给盖茨梅琳达基金会,而比尔盖茨表示他留下的绝大部分遗产,超过500亿美元都将用于慈善事业也。两位世界上最富有的人联手做慈善,这在慈善史上是空前的。

盖茨和巴菲特是正在快速壮大的新慈善家群体中的代表性人物,他们相信自己正在改进

慈善，使慈善能够解决今天日益变迁的世界所面临的一系列新问题。过去 20 年是资本主义的黄金时代，而今天，新慈善家正在努力运用赚取利润的方法来从事慈善活动。正因为如此，我们将他们成为慈善资本家。

在巴菲特承诺将其大部分财产捐赠给盖茨基金会之后，盖茨预言：“沃伦不仅因为他是全世界最大的投资者而被人们记住，而且还会因为他是全世界最大的公益投资者被人们记住。”巴菲特把自己的捐赠看作改变世界、让世界更好的一种投资，而不仅仅是一种关怀。对慈善资本主义来说，慈善是对解决社会中最大问题的方案进行投资，这种观点是核心。

巴菲特决定把钱捐给其他人的基金会是革命性的，但这种做法是否可复制呢？或许巴菲特的做法将标志着一个慈善市场的产生，在这个市场上，想有效捐赠财产而又不想过多参与的富豪可以把钱投资到其他慈善家建立的成功基金会中。

慈善家的捐赠动机似乎和他们的数量一样多。每个慈善家的捐赠理由都有很多，很难加以概括。然而，新慈善资本主义精神的要素有两个：

一是认为捐赠是一种责任；

二是认为自己是问题的解决者，企业家或许确实能改善世界。

那么，巴菲特和盖茨基金会在做些什么呢？

在美国，比尔盖茨想改革由政府出资的公立学校的体制。盖茨在纽约城出资建立了几十所规模较小的学校，比如布朗克斯实验学校，3 年之后，该校第一个班级中的 90% 的学生在 2008 年如期毕业，与其之前 31% 的毕业率相比，实在是了不起。盖茨认为，这种成功可以在整个美国的教育体系中复制。

但是，更让盖茨兴奋的是他的慈善事业将帮助美国之外的人消除疾病和减轻贫困。全世界每年有超过 100 万的人死于痢疾，其中绝大部分是穷国的儿童。“让我们来根除痢疾吧”，盖茨说。盖茨基金会想大幅度减少在发展中国家每年导致数百人死亡的其他疾病，比如急性腹泻、肺炎、肺结核、还有艾滋病等。盖茨基金会资助了 14 项对全球医疗都最有挑战的研究，包括研发新的疫苗，以及探索有效率的方法来监测公共医疗。

### 2.1.3 福特基金会：资助型基金会的典范

福特基金会成立 80 多年可以说是资助型基金会的典范，他将“投资公益”的理念完美运用。福特基金会最大的特色就是专注于寻找问题解决者，为这些实施者提供资金支持。福特只提供赞助，并不参与项目。

福特基金会是美国实业家亨利·福特及其儿子爱德瑟尔于 1936 年成立的，最初只是一个小规模慈善机构，其捐赠对象主要是福特家乡密执安州的慈善机构和教育机构。1950 年后，在基金会创立人的产业移交解决之后，基金会逐渐发展为一个拥有相当雄厚资产的、独立的、国际性的基金会。福特基金会是一个致力于促进国际和平和人类福利的非营利组织，有四条宗旨：一是促进民主的观点，民主的价值；二是减少贫困；三是促进国际合作；四是帮助人类发展，提高人类成就。

福特基金会为纯资助型基金，把资金交给具有资产建设能力的组织，由他们来实施具体的项目。这些组织主要是政府部门、科研机构、非政府组织和草根组织。福特基金会鼓励多个部门机构之间开展合作，希望能在一个具体的问题上取得多方的成果。资助流程大致如下：

首先，由福特基金会根据自身情况，选定其具体兴趣领域和资助范围。基金会全年受理个人或团体的申请，申请者通常可望在一个月之内得到一个初步的意向，说明该建议书是否在基金会的项目兴趣和预算限定的范围内。

为保证资助的有效性，对于第一次与某团体或是个人的合作，基金会通常会先资助该申请人一个相对小金额的项目，如果项目达到预期且项目执行人个人能力与信誉良好，基金会才会进一步考虑对其申请的更大项目给予更多资金资助，若出现问题，可以追回项目剩余款项，降低风险发生率。

除了事前谨慎的审核，福特基金会还要求每一个项目结束后，受资助机构都要递交工作和财务报告，财务报告由拨款官员审核，项目官员作评估报告，最后，拨款官员将三个报告一并报送总部。

福特基金会是一家典型的资助型基金，只资助别人做项目。福特基金会核心业务只有一个——审查立项、划拨资金。在整个慈善活动的诸多方面和环节中，福特基金会既不去“筹钱”，也不去“花钱”，它专注的是“赚钱”和“给钱”，即如何通过投资实现本金的保值增值以及如何通过受理申请、审查立项把资金划拨到可以信赖的申请者和他们的项目中去。基金会不资助硬件，不修路，不盖学校，只是资助软件建设，考虑的是构建怎样的社会，怎样的政府，怎样拿出来更好的政策，以期解决更广泛的问题。

福特驻华代表菲茨杰拉德说，如果说福特资助的项目取得了成功，那应该归功于项目的设计和实施者，福特只提供赞助，并不参与项目。

## 2.2 中国扶贫基金会：从运作到资助

中国扶贫基金会是官办公募基金会中改革力度最大，转型最彻底的基金会。扶贫基金会的改革和转型主要经历了两个阶段：第一，从政府背景的行政体制管理向社会化运作转变，主要包括放权给秘书长、取消行政事业编、社会化招聘、规范项目管理、社会化筹资等；第二个阶段是从运作型基金向资助型转变，支持民间草根 NGO 发展。

### 一、中国扶贫基金会改革发展历程

中国扶贫基金会成立于 1989 年 3 月，原名“中国贫困地区发展基金会”，1990 年更改名称并延续至今。当时政府在开展有计划、大规模的扶贫开发工作，从 1978 年到 1985 年，农村绝对贫困人口已从 2.5 亿人下降到 1.25 亿人，鉴于政府自身的财政压力，海外一些慈善机构和企业表示愿意捐款支持中国扶贫事业，按照国际惯例，捐款要交给慈善机构或基金会运作，中国扶贫基金会应运而生。首届名誉会长为原国家主席李先念，会长为原福建省委书记项南。以“扶持贫困社区和人口改善生产条件、生活条件、健康条件并提高其素质和能力，实现脱贫致富为宗旨，业务主管部门是国家农业部，业务归口单位是国务院扶贫办。

中国扶贫基金会成立最初十年具有典型的“中国特色”的公募基金会的特征，但随着中国政府和市场改革的深化发展，中国扶贫基金会不断依据外部环境与资源来调整自身战略，在中国基金会领域迅速发展的今天，成为了改革与创新的典范。

- 1983 年，基金会成立。理事 36 位，负责开展日常工作的主要是一些离休老同志，只有少数青年人。这些理事几乎都是原任或现任政府高级官员，或者是现任大中型企业领导人。他们中的很多人德高望重，经验丰富、关系广泛、在提高基金会的社会影响力、促进基金会的对外交流、争取优惠政策、筹集扶贫资金、牵线搭桥以开展扶贫项目等方面发挥着重要作用。

- 1999 年开始体制改革。1996 年国务委员陈俊生的决策：改会长负责制为秘书长负责制。1998 年国务院规定：行政在职干部不得兼任社会组织的实职，杨汝岱会长和高鸿宾秘书长去职。第二届理事共 170 人，60 岁以下的 16 人，占 9.4%。

- 2000 年，国家民政部批准基金会重新登记注册。基金会取消国家行政事业编制，不要行政级别，率先走志愿办公益事业和专业化运营慈善事业的道路。原来的事业单位编制

改为民间社团编制，建立了新的人事管理制度，实行全员招聘制，打破铁饭碗。

● 今天，中国扶贫基金会已成为一个规模大、管理专业、具有较高的社会声誉的基金会。脱离政府运行，拥有了更大的资助空间，却也失去了可以依赖的资源，中国扶贫基金会开始用自己的努力到社会中寻求发展，走进社会选择机制。

## 二、项目设计严谨论证，有的放矢

中国扶贫基金会运作过程中非常重视新项目研发及规范管理，扶贫基金会项目多，人员队伍庞大，但每个项目都经过扶贫调查、捐赠人市场调查、概念性规划、项目流程设计调查、设计、论证等必要阶段，从母婴平安 120、新长城、紧急救援、小额贷款、天使工程到爱心包裹、溪桥工程、儿童营养餐、孤儿救助、筑巢行动等等，项目从无到有，从小到大。

1) 扶贫调查，即确认中国扶贫工作的需求问题，聚焦扶贫工作的关键环节。

2) 捐赠人市场调查，了解社会对扶贫捐赠的意愿，将需求与供给相结合，用以判断可能的筹资渠道与项目关注点。

3) 概念性规划，根据前期调查，结合基金会自身的价值理念与目标，作出初步的项目规划。

4) 项目流程设计调查，社会资源与爱心从捐赠人到受益人，每一个环节都需要斟酌，以保证效率与成功率，降低风险。

5) 项目设计与设计论证

## 三、中国扶贫基金会的社会化筹资

基金会募款以项目为依托，通过专业性与公信力来吸引社会资源，并引导公众建立特定的捐赠理念。例如针对公众捐赠，中国扶贫基金会专门开发了爱心包裹项目、一元献爱心计划和月捐计划等项目。

以爱心包裹项目为例，扶贫基金会通过搭建平台，使捐赠者与受益人之间建立联系，通过公开透明的工作方式主动接受社会监督，达到了基金会承诺的四大特点：捐款使用透明、公众参与便捷、参与门槛低及体验性强。自 2009 年 4 月 26 日项目启动截至 2011 年 12 月 31 日，共收到个人及单位捐赠 134 万笔，筹集善款 2.342 亿元，项目惠及到全国贫困地区和灾区的 201.66 万名小学生。<sup>7</sup>能达到这样程度的公众自愿参与的公益项目，国内并不多见。

同时，基金会改善内部运作效率，拓宽公共募款渠道。为方便公众捐款，降低运作成本，中国扶贫基金会将现代的捐款手段引入到公益项目中，建立了包括手机、银行、支付宝等多种公众捐资渠道。<sup>8</sup>

<sup>7</sup>中国扶贫基金会网上信息公开

<sup>8</sup>中国扶贫基金会网上信息公开

#### 四、从运作延伸到资助

有了规范的运作基础和社会化筹款的基础，自 2009 年起，扶贫基金会开始探索新一轮的变革，主要打造“筹资资助型基金”，加强对草根 NGO 的培育。2010 年，中国扶贫基金会明确提出从“操作型”基金会战略转型为“筹资型”基金会。“2010 年中国扶贫基金会确定从“操作型”基金会战略转型为“筹资型”基金会。中国扶贫基金会将专注于依靠机构品牌、社会公信力和资源动员能力募集资金，通过公益招投标模式，筛选出有潜力的草根公益组织予以资助。并以公益项目为载体，辅之以项目培训等支持手段，提升草根公益组织的能力，逐步形成执行能力强、社会公信力高的公益项目服务机构，推动整个行业的发展。”<sup>9</sup>

基金会目前形成三大类项目的布局：贫困援助项目、公益倡导项目、NGO 发展项目。其中贫困援助项目是基金会之前的核心品牌项目，公益倡导项目是基金会在促进公益行业以及社会公众公益理念层面的探索，而 NGO 发展项目是基金会 2009 年以后开始涉入，且逐渐重视的一大核心业务。目前，基金会在 NGO 发展项目中主要是关注灾区的社区服务类草根 NGO，包括四川灾区和玉树灾区草根 NGO 的项目资助，其第一批资金分别达到 500 万元和 1000 万元。同时，基金会也开始扶持大学生公益社团，发起设立了“公益未来”项目。这系列举措都是基金会向“筹资型”基金会转型的重要探索。

不管是之前官办组织向社会化组织的转型，还是现在的运作型向筹资型的转型，中国扶贫基金会都做出了积极的探索，给同行带来了很多思考和借鉴。

### 2.3 春苗儿童救助基金会：基于现实问题的探索

春苗基金会是一个纯草根类型的基金会，发起人致力于解决自身实践所看到的社会问题，为孤儿、大病儿童这些最弱势的群体提供服务。但是，这样一个小基金会并没有简单停留在治病救人和给钱给物这个层面，他们不断探索一条专业化的儿童救助模式，覆盖医疗、康复、心理、健康、安全等各个方面，而且延伸到社会文化的引导和政策的倡导。

中国的很多基金会与美国大企业家的背景不同，他们很多是草根发起，从一个小的社会问题入手，为了解决某个问题而创立基金会，通过自身运作项目去解决社会问题，但是他们深入社会问题的前沿，通过自己的探索和实验来找到一种解决社会问题的模式。

<sup>9</sup>中国扶贫基金会网上信息公开

## 一、小人物的大梦想

这是一个非官方，由几个平凡又不平凡的“小人物”发起并成立的基金会。发起人刘东医生，2006年从美国回来至今，在业余时间服务于一些民间的公益机构，给孩子们提供免费的医疗服务，还经常帮助孤儿和贫困家庭为小孩的手术费用筹款出资。刘医生和他的朋友一开始都低调、热情、无私的帮助有需要的孩子，慢慢地想做的事情越来越多，几个经常一起参加公益活动的朋友就准备筹资申请基金会。北京春苗儿童救助基金会是2010年10月在北京市民政局注册成立的在地级非公募基金会，简称“春苗基金会”。

基金会的使命为“致力于为儿童提供医疗、养育的专业服务，帮助孩子们快乐成长、融入社会”。基金会的业务范围主要包括开展资助针对孤残、贫困儿童的生活照料、医疗救助、心理辅导、教育培训，以及妇女孕期知识普及和胎儿患病预查方面公益活动。

## 二、做基础慈善也要追求专业化

春苗基金会成立之后，主要关注两大类儿童群体的问题，一块是孤残儿童的医疗康复、养育和教育；另一块是贫困先天性心脏病儿童的医疗救助，针对这两大类群体形成三个主要项目：孤儿项目、助医项目、社工项目。春苗的几个项目已经逐渐形成了一套儿童救助体系。医疗项目支持孤儿项目，帮助重病或造成的孤儿进行医疗救助；而孤儿项目也可以支持社工项目，社工项目可以通过为孤儿提供志愿者服务对社工进行培训；而社工项目又帮助助医项目减少医疗纠纷，提供项目的成功率。三个项目彼此支持，相互配合，形成了一个系统化的儿童救助模式。

### （一）孤儿项目的模式探索

春苗为贫困地区福利院的疾病孤儿提供以“集中”及“教育寄宿家庭”模式的治疗、养育、教育、康复、心理疏导、促进收养等服务。让孩子最终回归家庭，即成功收养或进入稳定家庭寄养。主要服务内容：“小婴儿之家”“教育寄宿家庭”“仁育苑社区学习中心”。

春苗在孤儿项目上的探索和发展包括这样几个层面：

第一，春苗瞄准的最需要帮助的孤儿群体。各地福利院搞不定的孩子，比如说早产、伤残严重等，这样的孩子福利院没办法救助，也养不活，就会送到春苗，春苗利用自身的专业医疗康复资源帮助孤残儿童进行身体治疗和康复。

第二，建立类家庭模式，让孩子感受社会角色和家庭生活。春苗最初对这些孤残儿童采用集中照料的方法，但是，他们发现集中照料的孩子不知道社会角色是什么，对社会关系就是非常模糊。所以他们开始探索类家庭的模式照料孩子，招聘一对夫妻，对四到六个孩子组建成一个模拟的家庭，取得了很好的效果。“跟我们正常家庭的孩子差不多，非常的自信，非常的热情，愿意跟我们交流。而且这个孩子在模拟家庭，然后走进真正的不领养家庭的过



渡是非常顺畅的。这种过渡期是非常好的。我们是六个家庭，29个孩子。

第三，建立仁育苑学习中心，为孤儿提供个性化的教育服务。春苗不仅仅满足孤残儿童生存和家庭的需求，还关注儿童的发展，为他们提供高质量的教育发展服务。春苗在教育模式的确立过程中也经历了艰难的探索，“我们从灵性教育，到正常教育，到分割式教育，最后到蒙氏教育。总共大概四年的时间，从2009年走到2012年才最后确定了采用蒙氏教育方法。”

在教学中，春苗对每个孩子都有个性化的教案。其中教师对孩子的评估和制定他的教学方案是很重要的一项，在蒙氏里非常强调个性化教育，但是这种个性化有一点关键的就是需要精力和人力的投入。这一点就是为什么春苗现在有90个教师，只能完成20个孩子的教育。

第四，探索标准化教材开发，进行政策倡导和模式推广。

该项目得到了民政部的认可。目前春苗通过自己的探索开发一套适合孤残儿童使用的教材内容及教学方法，供更多孤残儿童教育所用。

## （二）助医项目的模式探索

春苗助医项目主要关注先心病儿童救助这块。在众多爱心企业和爱心人士的支持下，与北京及外地相关医院合作，为0—16岁患有先天性心脏病以及其他先天性疾病的孤儿和贫困儿童寻找医疗资源、资助信息、筹措手术费用，让他们能及时得到治疗，早日完成手术，拥有健康的生命。

### 第一，瞄准复杂先心病

他们瞄准的是其他公益机构不做的复杂先心病，因为手术风险很大，费用也较高。而简单先心病其实相对来说非常容易，手术简单、存活率很高，很容易看到项目效果。

我们帮的是复杂的先天性心脏病，复杂的先天性心脏病的死亡率在20%到30%，简单的先心病死亡率在0.5%，差四百倍。所以很多大基金会就愿意做简单的，因为没有死亡、没有纠纷、没有欠费，但是我们不一样，我们要去做这些事，他们不愿意去做。

### 第二，增加医疗社工服务

春苗在项目过程中发现复杂先心病的救助是非常复杂的，正是因为其高风险和高死亡率，必然会导致更多的相关问题，例如医疗纠纷、患儿心理问题、患儿家庭问题、患儿的医保报销问题等等。基金会也发现这些问题不是单纯依靠金钱就能解决的，必须有更加细致的项目设计和人文关怀。而医疗社工服务就成为基金会探索的一大亮点。

“如果没有社工服务一类的，我们会有无数的纠纷、无数的欠费，然后跟医生的关系都要紧张。而且这也是家庭需要，这些年轻的父母都没有任何生活经验，他们很难选择一个正常的方案，人文的关怀，我们是从2011年1月份开始我们就确定一定要有医疗社工服务的，因此我们医疗社工的服务不仅是照顾孩子的身体健康，还要照顾孩子心理，还有孩子的家庭，

因为一个孩子的良好家庭才能让这个孩子康复的时候才能够良性地去发展。”

而医疗社工的具体运作模式为“社工+志愿者”的方式，针对每一个接受春苗救助的患儿及其家庭，春苗根据其具体情况和需求制定社工服务方案。社工和志愿者要进行十几次到二十几次的全程跟踪服务，包括对患儿家庭基本情况的了解，手术之前与医生和家长都进行深度交流，术中陪伴，术后康复、报销，以及跟踪回访等等各个环节。

那个时候我们发现在救助孩子的过程中，如果你是把钱给医院了，跟家长不接触，其实你是很难发现真正的社会问题是什么的，我们可能发现只是给孩子治病了，但是这个孩子家庭的发展，包括孩子治完疾病以后是否真正康复，那个是我们不能了解的。还有就是康复以后，他回去以后新农合的报销到底怎么样，我们都是不能了解的。作为一个公益组织我们觉得应该了解，应该是一个系统的服务，系统的了解孩子每个阶段的进展。

春苗通过医疗社工有效的提高了复杂先心病救治的存活率和减少了医疗纠纷发生的概率。也通过社工来解决一些在救助过程中产生的道德伦理问题，包括如何面对生命的死亡等等。

用社工的一些方法，用心理学的一些方法，再加上医疗的支持，结合在一起，在术前和术中陪伴这个家长，给家长一些心理的辅导，帮助他度过这个艰难的时期。我们的社工会和患者的家长做一个深度的交流，和医生做一个深度交流。比如说我们跟患者交流的时候，我们事先给他告诉他有三种可能性发生，然后先告诉他这个预案是什么，发生以后会发生什么情况，你要怎么处理。大量的医疗纠纷是发生以后患者就懵了，然后别人说你得去告他，这个人说你得怎么样。所以提前我们告诉他，手术有三种可能，好、死、不好不死，出不了院。三种情况，怎么办呢？好那就回家吧，死你应该怎么处理，需应该去太平间，应该怎么办，死亡证应该怎么样怎么样，不好不死跟医院纠纷应该怎么办。这时候我们就会有一些涉及到法律的问题。我们社工里面有各种各样的专家，有社会心理的，也有社保专家，也有医疗专家等等，怎么办呢，你要有纠纷，对医院有意见，死亡了，怎么办呢。你要先到医学仲裁委员会，然后仲裁完了你不满意上法院，法院的判决是多长时间，法律以后的所有的该发生的事情我们都告诉他，然后告诉他，然后我们不是劝他去告，告诉他这个情况以后，如果发生了这些情况你肯定是因为觉得医生玩忽职守才去告他，你不会是因为认认真真负责，因为正常并发症死的你可能就不会去告他。也就是说我们和医院在处理这个问题上的差别是我们用社工的手法，会陪伴，会沟通，完了最后解决了问题，使得闹事率大大降低。

### 第三，扶持地方医院发展，建立合作平台

春苗除了与北京上海等大城市的医院合作开展医疗救助项目，还在探索扶持地方医院的方式。让有需要的患儿可以不出省就能够得到高水平的医疗救助，同时也可以得到较高比例的医疗报销。例如，春苗目前正与成都妇女儿童医院合作，春苗帮助其建设心脏中心，包括

请安贞医院的心外科主任提供技术支持和请西门子总工程师帮忙提供硬件支持，此外，还帮助其寻找病人。春苗想借此探索一条与当地医院、大医院医生和患者的合作平台。不但可以救助贫困的孩子，也可以服务对地方病人，促进全国医疗资源的均衡发展。

#### 第四，推动政策制定和复杂先心病救助标准

春苗在救助复杂先心病的过程中探索出来一套成熟的模式，不仅包括医疗技术层面还包括医疗社工的服务体系，而这套模式也取得了非常可观的效果，春苗救助的复杂先心病的死亡率远远低于平均水平。如果能够在国家层面推广春苗模式就可以救助更多的患儿，为此，春苗也在探索推动国家政策，通过做出详细的数据报告递交给国家卫生部门，推动国家给予政策和资金支持。此外，春苗通过医疗社工也了解到各地的农村医保报销的真实数据，这些来自基层和一线的数据也帮助民政部门和卫生部门进一步的政策落实提供了依据。

### （三）社工项目的模式探索

社工项目并不是一个孤立的项目，而是与孤儿项目和医疗项目紧密结合的，通过这个项目也可以看到春苗三个项目之间彼此配合和相互支持的关系。社工项目主要通过专业化的社工培训和活动为孤儿项目和助医项目提供专业社工和志愿者。

因为我们有很多的实习生、志愿者，还有参与到这个当中，不管是照顾孤儿，还是照顾大病的孩子。那么他们的参与需要非常专业，所以我们做这一些人的培训，还有就是我们除了要源源不断地输入医疗社工，所以我们这个前期是需要对社工进行培养。还有从我们的计划开始挖掘关于社工服务这部分，所以我们也是在想我们如何建立这个部分，所以我们社工这个主要是针对于培训和活动这两部分开展，因为有很多企业，他们也希望参与到帮助这些孩子过程中。所以我们要求参与，哪怕只要一次带孩子出去，我也必须到你企业做一次这样的技术培训。

### 三、春苗将致力于模式推广和政策倡导

医疗项目支持孤儿项目，帮助重病或造成的孤儿进行医疗救助；而孤儿项目也可以支持社工项目，社工项目可以通过为孤儿提供志愿者服务对社工进行培训；而社工项目又帮助助医项目减少医疗纠纷，提供项目的成功率。三个项目彼此支持，相互配合，形成了一个系统化的儿童救助模式。

而春苗整体的救助模式都是通过大量的人工服务来完成，不仅仅是停留在直接给钱的层面，不论是孤儿的养育和教育，还是医疗社工都需要投入大量的人力和精力，这种项目模式不是粗犷式的大规模的，而是精细化深度化的运作，不仅仅满足儿童的基础层面的需求，更多的是建立一套服务体系，覆盖医疗、康复、心理、健康、安全等各个方面，而且延伸到社会文化的引导和政策的倡导。在总体方向上春苗作为一个行业领头羊在做一种探索，让社会

看到一种新的做法，目前凡是接触和深入了解春苗的人和企业都非常认可。

### 3 基金会的战略定位（做什么？）

公益慈善领域可以分为三个层次，基础慈善、社会公益和社会创新。

慈善：对应的英文为 **charity**，主要是指包括扶贫济困、救灾助残在内的对弱势群体和个人的帮助活动，目的是使受助者过上一般人的基本生活。

公益：对应英文为 **philanthropy**，广义上公益概念远比慈善大，促进社会发展和进步、促进公民参与等能够提升社会公共福利的事业都是公益事业，如教育、科学、文化、卫生、体育事业、环境保护、社会公共设施建等。

社会创新：是指提供一种创新的解决社会问题、提供公共服务的方式。这是社会发展的前沿领域，是社会进步的主要助力，需要发现探索的精神，也需要较强的专业能力与行动力。

三个层面都很重要，也是相互促进的。目前我国的公益慈善领域这三个层面的分布趋势是一个金字塔形状。基金会在这三个层面上开展工作和项目，多数基金会集中于基础慈善领域，少数开始做社会公益方面的服务提供，而很少有基金会关注社会创新层面的问题。

三个层面上运作项目也存在专业化程度和运作深度的区别，有些基金会还停留在比较初级和简单的操作，但是有的基金会虽然是做基础慈善层面的公益项目，但是已经具备非常专业的运作手法，并不是简单的物质资助，而是形成一些系统化的专业做法；社会公益和社会创新层面的基金会还比较少，他们的探索过程本身已经很重要。

接下来我们用案例来具体展现。

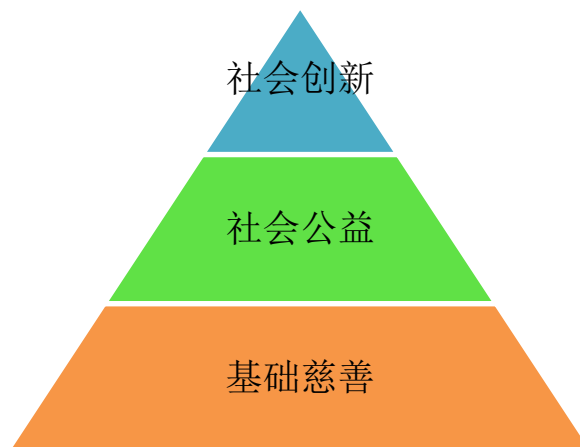


图 6：公益层次图

### 3.1 基础慈善

基础慈善，是指满足社会中一部分困难群体的需求，以使他们的生活水平尽量达到社会整体的平均水平，而满足这些人的需求是从社会公平和公正的伦理视角出发，增加人们的爱心和善念。包括健康营养、助医、助学等。（不过可以预见，到随着社会发展水平的提高，极端贫困和弱势群体将不断减少，这个领域的范围将会逐渐收缩）

我们在此呈现几个比较有代表性的领域和基金会，对具体案例的描述并不特别深入，仅供简单参考和了解。

#### 【案例 1】营养：安利公益基金会“春苗营养计划”

安利公益基金会关注农民工子女的身体健康状况，发起“春苗营养计划”，致力于贫困地区儿童集中的寄宿制学校配备营养健康厨房，与当地政府合作，为中西部省份留守儿童集中的寄宿制学校配备营养健康厨房，并为每个建有营养厨房的学校培训营养教师。通过“春苗营养计划”的实施，安利公益基金会也希望探索出一种政府、社会公益组织、学校等多方力量协力解决贫困地区寄宿制学校学生营养健康问题的有效模式，并通过其复制及示范效应带动社会更多力量推动这一问题的根本解决。

2011 年度，安利公益基金会投入 1500 万，在广西、陕西、重庆捐建 300 所春苗营养厨房，并计划培训 300 名学校食堂管理员。项目计划实施三年，将覆盖西部 10 个省区，捐建 1000 个春苗营养厨房，总投入 5000 万元。

#### 【案例 2】健康：中国光彩事业基金会同心项目

2011 年 12 月与中央统战部、全国工商联、中国光彩事业促进会联合开展“同心·西藏和四省藏区幸福家庭工程——新农村新家庭计划”（简称“同心幸福家庭项目”，下同）。该项目旨在推进藏区生殖健康基本公共服务均等化，提高农牧民的生育质量、生命质量和生活质量为目标，在藏区重点开展生殖健康教育、咨询和检诊等基本生殖保健服务，为藏区婴幼儿医疗卫生提供最基本的服务。

同心幸福家庭项目期为 2011 年 12 月到 2013 年 12 月，项目地点分布在西藏和四川、云南、甘肃、青海省藏区的 21 个项目县（区），项目资金为 1400 万元。其涉及婴幼儿医疗卫生方面的基本活动有：健康包发放，进行生殖健康及优生优育的知识培训及普及和开展妇女儿童义诊活动等。

#### 【案例 3】助学：美疆基金会对口亲情班

美疆助学基金会是一家以资助边疆少数民族地区贫困子女就学为主的慈善类基金会。自 2005 年成立以来，主要在新疆边疆少数民族地区从事帮助学生解决学费和改善生活的工作。美疆助学基金会的主要项目“对口亲情班”始于 2005 年，基金会的理事长在新疆西部、中

国最西部的克孜勒苏克尔柯孜自治州发现这里非常贫困，因此女童基本上都不上学。于是，理事长萌生了资助这些女童上学的想法。基金会与当地有关部门的配合下，经过一段时间的努力，在该州筹办了一个美疆春蕾女童班，全班共有 52 名维吾尔女童，她们全都来自该州的贫困家庭。基金会将承担这个班今后至少 12 年的生活费及相关学杂开销。每名女童有各自对口的资助人，资助人每学年向每名对口女童提供 1000 元伙食费。在春蕾女童班之后，基金会又陆续开设了十几个对口亲情班，目前，对口亲情班的资助的学生已经超过 500 人。美疆基金会开展对口亲情班项目自 2005 年开展到现在取得了非常显著的效果，除了 500 多名孩子受到资助能够正常上学之外，资助人也在项目中获得了自我满足和自我实现的价值，并且在孩子和资助人之间建立起了一种家庭式的亲情关系。

## 3.2 社会公益

社会公益，主要是满足一般公众的需求，提供公共物品或服务，促进社会发展和进步、促进公民参与等能够提升社会公共福利的事业都是社会公益事业，如教育、科学、文化、卫生、体育事业、环境保护、社会公共设施建等。

### 【案例 1】华民基金会：解决大学生就业问题的模式探索

华民慈善基金会最大的特色：在高校教育体制与社会用人需求之间，建构了一层过渡地带，对旧有教育体制的一种润滑，就如何解决大学生就业这一社会问题不断进行模式探索。可以说，华民所做的是社会公益这个层面的事情，填补高等教育中的一些漏洞。

#### 一、基金会概况

华民慈善基金会成立于 2008 年 3 月，是一家在民政部主管下，由企业发起成立的非公募基金会。其原始出资人为卢德之先生、李光荣先生及特华投资控股有限公司。基金会将卢德之先生所阐释的资本精神理念作为自身的价值理念，即：鼓励更多的人通过努力奋斗、创造财富成为富人，更鼓励更多的富人通过慈善捐赠把财富返还社会，实现自身人性回归至善之道。而卢先生所称的资本精神在企业家身上的具体体现便是：在不影响企业成长的前提下，拼命地把钱投入到慈善事业。

基金会主要涉足的公益领域如下：一是教育方面，通过资助贫困大学生就业来促进教育

机会平等，如针对不同类学校的大学生就业扶助项目；二是养老方面，通过建立老年公寓等形式，并借助与保险等金融机构的合作促进养老体制的创新，特别是帮助贫困群体解决养老问题，如资助昌平百善镇孤寡老人项目；三是涉及民族、国家、社会核心价值的重大公益行为和民政事业。

## 二、基本做法

基金会比较系统的和比较成熟的项目是**贫困大学毕业生就业帮扶项目**。

该项目从 2008 年基金会成立开始，和全国一些高校合作，对贫困毕业生在就业方面提供帮助。每年一期，投入资金 2 千万元。

第一期是在全国二十所高校，第二期是三十所，第三期以后就是五十所，一直到现在。帮扶的方式主要是三种，第一种就是每个学校选一百名学生，每个学生给 4000 元，前三期都是这种方式。第二种是按照每个学生 1000 元的标准，请社会比较优秀的培训机构，给学生做就业能力提升的培训。培训内容包括职业规划（如如何制作好的简历，如何寻找就业信息，如何去面试），模拟求职，就业行业分析等。第三种就是收集企业实习与招聘的信息，根据学生情况和企业要求，把一些比较对口的学生推荐过去。

帮扶项目合作的学校，有各种类型和各种专业。例如有 985 高校、221 高校、部属一般高校、地方一般院校，也包括少数专业学校，如山西煤炭职业技术学院。除了新疆和西藏两省，项目覆盖了其它所有省份，地区分布比较均衡。高校中综合性大学，有师范类学校，也有农业的、林业的、海洋的各种类型院校。

基金会依照一份标准的指标体系对学生进行打分，有四大类一级指标（家庭经济情况、品行指标、学习指标、态度指标），又有二级指标和三级指标。经济指标占的权重较大，占了 57%，满分是 150 分。

## 三、项目模式探索与有机生长的过程

### 1、项目的确定

“我们原来也不是做公益的，2008 年基金会成立的时候，我们都是从企业过来的人。”

在本项目开始之前，基金会在 2007 年就做了一些调研。调研后发现，当时大学就业的问题就已经显现出来了，有些学生找工作有很大的困难，甚至有的无法就业。有很多一般的本科院校，特别是农村学生，在城市毕业后因为贫困而影响了就业，甚至毕业一两年后都有困难。刚开始基金会不知道该如何着手，后来发现大四学生是最需要帮助的，他们既面临着就业压力，此前还有的奖助学金这时也很少。所以通过调查后确定了该项目，并进行了项目设计。

### 2、总结改进

从 08 年开始，项目每年年底召开一次总结会，把合作高校的老师及部分学生请过来，每年都会提出新的意见。前三年的总结会，一条主要意见是 85% 的高校代表认为 4000 元给到学生有点多。后来就把项目扩充到 50 所高校，每个学生从第三期开始给他们只有三千块钱，少一千。后来通过大家讨论三千块钱基本上也够，所以标准是三千。

项目每年都有内部的中期评估和结项评估，每个项目每年做两次。数据资料的收集采用网上问卷的形式。

“我们就只想按照企业那种方式把这个项目能够做的实一点，就这么想的。所以我们这个项目的设计，光这个打分的评分指标体系完全就是按照企业的做法去搞，光这个东西我们就花了三个月时间。一讨论再讨论……因为我们这个不是评优，也不是评学习成绩好的学生，也不是完完全全绝对评贫困生。”

从第五期以后制订了学校流转的办法，每一期以后就有十所流转出去，再新增十所进来。所以，大概一所学校在这项目待上五年就转出去了。

2013 年第六期又增加了另外一项新的服务手段，即从政府上招来一些 HR 公司，主要是给大企业做招聘的公司，包括一些猎头公司。请他们参与到项目中。试点十五所高校中进行，请这些公司参与进来，学生可以跟这些机构进行对接，对接完了以后如果双方目标达成一致的话，就会签订委托就业服务的个性化协议，由这家机构专门对学生个人制订一个个性化的就业服务方案，全方位进行帮助、辅导。例如觉得这个学生适合哪个企业，适合哪个岗位，公司就直接向企业推荐。因为他们跟企业的关系很好，甚至企业直接就对学生进行面试，效果较好。至 2013 年春季访谈时为止，已经准备三家机构来参与这个项目。

“我们也知道怎样做会做的更有效果，包括对学生责任感的培养，包括以后能够在职业方面对他做更好的引导，包括那他个人一些习惯的培养，我们还有很多事情可以做，但是我们只能一步一步来，一步做不到位。”

“我们自认我们的项目不是最初级的做法，因为我们还是做了，比最初级的还是进了一步。但是我们知道还有更深的东西可以做探讨和考虑。”

#### 四、学生培养与社会需求之间的衔接

当前中国提到就业困难，马上就出现了两大群体：一类是大学生，另一类是农民工。这类问题也并不完全是需要就业人数上的问题，还有现有教育体制与市场的接轨问题。我们很难要求高校教育一定要面向市场而不顾人本身的发展，但在高校与市场之间增加一个对接措施，或者在二者之间增加一个润滑剂，情况就会得到改观。华民慈善基金会就是在这一位置上安放自己的，因而，基金会也在传统的社会结构中增加了一块新的“垫片”或“衔接层”。



大学生是学校的人，而不是社会的人，不是企业的人，而企业，它录用的时候要录用企业的员工，二者之间的差别就出现了。

在这份差距面前，学校通常的做法就是把企业引进招聘会。这是最直接的，但是，企业与学生来到招聘会，他们二者之间可能没有任何的关联，他们突然一见面双方都会感觉有差异。企业就觉得学生这么缺乏企业运营的常识，而学生则是想，企业怎么是这样，不如我想象的那么好。他们之间会有很大的差异。

基金会的做法是：第一，给予资金上的帮助，钱是最基础的需求；第二，从心理上，从职业规划上给予现实的指导，告诉学生外面世界是怎么样子的，你不要以为你是大学生，你就是天之骄子，你一定要怎么样；第三，培训完了之后，在找工作的过程当中，或者再以后，一个人都可以随时跟培训师保持联系，有问题随时都可以咨询。

而基金会 2013 年最新的做法则是为学生签订个性化的协议，指导学生自己亲自去对某个行业进行摸底。这个行业通常也就是该同学准备进入的行业，他被要求自己想办法摸清这个行业，然后做一个全面的行业分析报告，其间，有合作机构帮助该同学一起去做。做完以后，下一步是去看这个行业里面哪些企业你感兴趣，再对目标企业做一个全面的分析，甚至包括企业以后的发展战略、前景预测。拿着这个报告直接去想办法找企业谈，很多学生就这样被企业录用了。

基金会在兰州大学就是这样做的，学生是三到五人组成实习小组，自己准备往哪方面发展，就想办法对相关的企业去接触了解。之后，如果有机会的话就进到这些企业实习，写很好的实习报告，再反馈给企业，有的企业看了以后觉得这人不错。

“学生如果说很清楚确实想做什么事情，想进哪个行业，他如果把这个东西了解透彻了，他自信心都会增强。虽然还没去工作但是他很有自信心，他跟人家一接触企业对他的感觉会不一样的。”

实际上很多学生在没有经历过这样的培训时，即使进了企业，最后在企业呆着有可能也会很痛苦。因为他到了工作岗位上，他的安心程度和预期高度都是不一样的。而在做一个行业分析报告时，他不仅了解了现实状况，还要吃很多苦，克服很多心理障碍，要自己动手去做事情。一旦他真正把这个事情做好了，他将获得非常大的锻炼。

这是一家典型的非公募基金会。可以看出，他们的最大贡献不在于为社会捐赠了多少资金，而在于他们探索出了一套服务社会的模式。这套模式已经不仅仅局限于去做一件具体的事情，而是在社会增加了一个“嵌入的部件”，从而使得高校这个培养人的机构与企业这个用人的机构，二者之间能够更良好地接合。

## 【案例 2】公和基金会：社区发展中的民间力量

成都公和基金会是一家致力于推动社区发展的基金会，其最大的特色是从社区中的小事和小人物着手，发现生活中细小的美和价值，“人人都有价值，生活本身就有意义”是他们所秉承的理念。该基金会将社会公益这一大话题落到了社区中具体的人和事。他们的主要项目“成都好人”就是寻找和发现社区中最普通的奉献者。

### 一、基金会简介

成都公和社区发展基金会是一家于 2010 年 1 月 10 日成立的，由民间自愿发起的非公募基金会，旨在联络国内外社会团体和个人，为繁荣和发展成都市社区文化和教育事业筹集资金、提供资助。基金会的首批注册的 200 万资金便来源于关心成都建设的各界人士的捐赠，而“公和”释义为：公，乃天下为公，倡导公正、公民、公义；和，乃人生惟和，倡导和平、和睦、和心。公和基金会正是这样的一家民间发起的，表达民间利益的，为民间利益和价值表达提供空间的基金会，其说服力更强，与官方机构相较而言，并不逊色。

作为成都第一个面向社区的基金会，该机构一直承担着为发展全市经济文化建设提供资助的责任。基金会公益活动的业务范围主要有：募集资金，资助成都市社区科技，文化，教育的建设；扶持成都市社区的教育和资助社区贫困学生；促进成都市社区发展进步的社会活动。围绕宗旨和业务范围，基金会目前开展了如下公益项目：乐山一中自信奖学金、公和人物、公和讲堂以及公和读本。

### 二、公益 VS 生活：从“微公益”的视角解读

“微公益”的涵义并不能简单地从字面本身的意思来理解，它并不是指一种微小的、人人可参与的公益行为本身，而是解读任何公益行为的一种视角。在这种视角下，公益被解读为一种人人可做，日常生活中处处可发生的事情。这里并不是强调某件事因为小而能力可及，这种视角的精髓在于改变当前将公益行为高尚化，从我们正常的视角往一个更为“高大全”的形象去诠释的现状。公和基金会正是运用这种视角来发现日常生活中的“好人”，并给与支持和鼓励。

“成都好人”项目，也就是公和人物项目，是公和基金会成立后推出的第一个活动项目，于 2009 年 12 月 20 日正式启动。活动旨在表彰奖励在成都的社会发展过程中，涌现出来的好人、好事，通过这些在社区、在基层的“好人”事例引导广大的社会公众归善归好。在公

和评选出的“好人”中，有退休后老骥伏枥担当村民组组长年逾花甲的老教师；有在社区里凭一副大嗓门宣传健康文明生活方式，人称“社区肉喇叭”的八旬老人；有在车站旁“问路、指路、带路，不收分文”的“指路大爷”；还有创办英语学习网站和沙龙积极生活并影响他人的大学教师；等等。

**这背后所体现的价值理念是：人人都有价值，生活本身就有意义。**外物和环境可以是价值来源的一部分，但绝不是全部，甚至可以这样说，我们更应当充分发掘的是那些源自我们自身的价值源泉，即专注于人本身的价值。因此，在不否认“高大全”式成功的同时，公和基金会通过“成都好人”项目使社会公众看到了现实当中人们的质朴之美。

“如果我们从细节出发，从细微的这些好人好事这些事情来出发。而且长期坚持去做这些事，那么它的影响力就会很深入人心。应该说把每一个人的闪光点发掘出来，他人就会真正受到一定的感动，而且会影响他的一些行为。我们希望看到的是更多人愿意改变自己的行为，加入到这个好人的队伍当中来。

另外，基金会还通过“公和微梦想”来延续评奖项目，他们不仅宣传好人好事，更是希望通过帮助“好人”完成“微梦想”，让“好人”有“好报”，从而营造一种从善如流，爱心满城的氛围。

“那么就是说他的梦想，他也有他的理想。如果他的梦想，他的理想，他自身的力量不够，那么我们会根据一定的情况，然后去支持他，圆他的梦想。好人是在帮助别人，但是他也需要他人的关爱和帮助。”

“茶水婆婆”是公和基金会发现的一位“好人”，她十多年来坚持夏天免费摆水摊，给过路的人提供水喝。这位 80 多岁的老人有个梦想，她希望自己能够建一家养老院，为那些无依无靠的老人提供一个家。基金会的工作人员了解到这个梦想后感到非常好，但是圆梦却有很大的难度。于是工作人员与“茶水婆婆”沟通，找到了另外一条圆梦途径。他们与一家养老院协商，请“茶水婆婆”经常去给那里的老年人提供志愿服务，结果大家都非常乐意接纳她，院长还给她一个“荣誉院民”的称号。这下，“茶水婆婆”就相当于养老院的职工了，可以随时随地到养老院去，并提出自己的意见与建议，院长还承诺只要是好的就接受，然后去改善。

“茶水婆婆”的到来还真的改变了一些传统的旧观念，公和基金会的工作人员后多次去养老院探访，亲身感受到那里从院长到工作人员对老人全心全意付出爱的真诚。“真的感受到这些老年人在养老院里面真的活的非常开心。另外我们去跟他们一起搞活动，那些老年人就 80 多岁，有的 90 多岁了，出来走时装步。也没有服装，就穿着自己感觉好的，我感觉是史上最牛的时装步。他就是很自信，就非常愉悦的心情，我觉得真的非常好。”

### 三、将价值理念融入项目运作：特色的自身定位+独到的操作方法

#### 1、具有特色的自身定位：以公和人物项目为例

首先，谁可以参评？只要是为社会做了一点贡献，尽了一点心意都可以入选。“成都好人”就是要评选出社会当中的平凡人，而非看中其社会、经济地位与学历、职业、经历等。

“我们本身想要去报道发觉的这些好人都是平凡人，不是那些为牺牲自己去救多少人这种。我们希望的是你在不牺牲自己的前提下去帮助更多的人，比较多是这种身边的平凡人，让大家也觉得说好人容易去做，都能做好人。所以范围广泛的多，就是说不限于哪些哪些人，就是说什么人都可以。就是说只要他是对社会做出他自己的应有那么一点点的贡献，或者一点影响力都应该是好人。”

因此，从往届提名和获奖者的名单里，我们可以看到：坚决纠正交通违法行为的交通协管员；全心全意照顾家人不离不弃的普通村民；拾金不昧的肥肠粉老板和出租车司机；脑瘫患儿的父亲；活跃于一线办案 31 年的老干警；福利院里工作 26 年的孤残儿童护理员；等等。这些人就在我们身边，然而我们却并未发现与欣赏，通过“成都好人”的评选，人们赫然发现了生活中的美。

其次，评选标准如何？“成都好人”是一次“没有标准”的评选。

“实际上一个人做好事，它是并没有标准的。他是发自内心的，真正从自己的内心出发的行为，他是受到良心的指引，然后才去做这么一件事。因此，我们的宗旨就是评选没有标准。要说有的话，这个标准就是大家来讨论。比如说把这个话题放到民间去，我们通过评选的过程，就是说让民间来讨论这么一个话题。实际上在讨论这个过程当中，就能升华，或者得到一些答案。评选好人是没标准的。但是这个标准，在人们的心目当中是一定有的。”

虽说公道自在人心，然而对于一些比较复杂的状况，难免引起争议，比如曾经的犯人，现在的刑满释放人员，但是他通过改造过后，思想确实进步了，对社会做出了贡献，那么这个他算不算好人？在过去的观念中，这些人曾经犯过法，因而，会被人们一直认为是有问题的人。尤其是在党政的宣传部门，很难让他们进入到受表彰的行列。但是公和认为，“应该有一个转变，实际上任何东西不是一成不变的，也不是说固定的。所以任何问题，任何事，任何人他都有好坏，对某一个事，某一个点，某一个时间，整个人生经历的一个过程来讲，都是变的。所以怎么引导这个转变，引导这个社会去进步，应该是从这个角度上去做的。”于是，大多数理事在讨论这样的问题时最终达成了一致的观点：“只要这个人转变好了，他对社会有贡献，管他是大小的贡献，那么也应该都是称得上是好人。”

#### 2、独到的操作方法：自下而上地发现好人、好事——走访并在评选过后进行抽查回访

与政府通过街道办上报道德模范来收集信息的方式不同，公和基金会主要通过新闻媒体的报道；到社区做宣传，请社会公众提供线索；基层的志愿者网络；在自己的网站和微博倡议大家随时随地发现好人好事等途径来发现“好人”的来源。找到之后，工作人员便对这些好人及其单位、或者居委会、周边的朋友邻里等进行详细的采访。

“发现这些好人之后，我们就要亲自过去，不论多远都会去，我们经常要去跑郫县，去大隅，武夷山反正到处都去。只要是有好人的，只要报道了有好事的，那我们都去。我们都想去给他一个心里上的一个安慰，认可他。他除了做这个好事以外，他长期以来，他生活的态度，他的方式，他的需要，他能够还想为社会做更多的贡献，但是他的力量不够，但是他的想法非常好，我们会去支持他，会去圆他的这个梦。”

对属实且有意义的好人好事，公和会进行宣传与报道，把发现的这些点滴的闪光点，写成故事通过微博一个一个发出去。并在每年年底提名这些人参加“成都好人”的评选活动。并向获奖者提供一定的精神奖励和物质奖励，包括助其圆梦。

除了评选前按图索骥地一一走访之外，公和基金会还对“细节感动成都”的获奖者进行了系列回访。

“今年我们去回访的时候，人家很意外，说你们还记得这个事情。然后在回访的过程中，那么通过这一年，他有哪些变化，很多人拿到这些钱之后，有的拿来改善家庭，有的继续做好事。我们去了解他这个人物生活的现状，实际上是对好人的关注的延续性。延续性实际上更进一步的提高了这个人物的影响。如果我看到他拿两万块钱去，最后他还是拿去做好事，我更感动。我觉得比他当时做这件事让我更感动。所以我觉得这种后续的东西，更能体现我们整个组织一个人文关怀的气息在里面。”

影响与改变社会是件一以贯之的事情，不在于某个时刻树立了一个模范或典型，公和所做的这种持续的关心恰恰扎根于社会基层，自下而上地构建社会的基石。

### 3、效果远超出评奖本身：将评奖这件事置于当今的社会背景下，更显意义重大

首先，最低层次上，就当是“花钱听了个响声”，也让社会公众的眼睛为之一亮，开始关注自己的生活。维特根斯坦说：“我们正在观看的东西，生活本身，应该比任何剧本的台词和舞台表演更加引人入胜。——然而我们确实天天看见它，它却没有给予我们丝毫的印象！够真实的了，但我们没有从那个角度看见它。”然而，正是有了这样一家基金会在做这样的事情，会让越来越多的人开始发现一个新的看待自己、看待周围人事物的角度。评选“成都好人”这件事虽然没有一个统一的标准，但是将这个事件放到社会的大舞台上，就足以促使整个社会开始思考，这个评选的过程，也是公众学习的过程。它在温暖人心而改善冷漠的社会关系，它在提醒人们关注最本质的东西而将视线移出某些虚名浮利和竞争攀比。

其次，这样的评选向人们表达出这样一种理念，即每个人不需要通过自己成为大人物或者被大人物感染而获得价值，他自己本身就可以成为价值。当前政府的评奖体系大多是通过树立高大的榜样或典型形象来辐射社会公众，然而社会中平凡的普通人在本来的角色中就可以被认可，这正是“成都好人”项目的意义所在。一个人想要成功，不需要一定要成为一个不可多得人物、不需要一定要获得超过别人的荣耀、地位、成绩或权力，他只需要遵循自己的良知就可以绽放光彩。

就像工作人员所说的，“我们其实想的做法，就是把他从神坛上拉下来。这个人有缺点的，生活上有困难的。在做好事的时候是有犹豫的。他不是我就想做好事，跟佛祖一样，不是那种人。我们把他还原了，还原了之后，作为一般的受众平常百姓一样，就觉得这个人很真实，真实的东西才能打动人。所以他做的好事，在这种情况下，反正更闪亮了。”

第三，对参与到评选过程中的人以及最终的获奖者而言，平凡的人生中获得了一份肯定，获得了展示自我，实现微梦想的一个舞台。人们需要社会中有这样一个展示自我、实现自我的舞台。平时，人们生活在家、工作、朋友的氛围中，这些场合一方面为我们提供了亲情友爱和展示自己能力的平台，但是这些场合也偶有束缚和牵绊甚至是压抑，使我们动弹不得，有些时候真的很无能为力，感到自己对生活失去了控制，只是一颗螺丝钉，找不到生活的意义，而这样的奖项，使得这些参与其中的人们开始因为自己所做的一件平凡小事而获得肯定与鼓舞，人们在其原本的位置上就可以获得一份认可与欣赏。

“让一个人感染他身边的一圈人。比方这个人做了好事，也许在他身边的人看来他做这个事微不足道。但是被我们挖掘出来表扬了他，奖励的他怎么样。那他身边这一圈人觉得，哎，这个人做了好事。我们就像一颗石子扔进湖面，像涟漪一样产生了影响。”

其实，有时候需要给出的，也许只是一点耐心，一抹微笑，一个拥抱，一句关怀，一次掌声。而这将会成为，照亮他人心房的灿烂千阳。每个人都是特殊的，都有值得欣赏与肯定的地方。社会的良知源自于这些美丽的人和事，而良知所提供的道德准则正是一个社会的“心”，以往常常是党政国家在宣传倡导道德行为规范，现在像公和一样的越来越多的非公募基金会涌现出来，社会开始自己主动发现和表达我们所认同和崇尚的价值了，一种普遍主义的价值观逐渐浮现了出来。

### 3.3 社会创新

第三个层面社会创新，主要是指探索解决社会问题的创新模式，满足了社会需求，推动社会的进步和发展。即公共物品或者服务以一种新方式或者在新空间里或新领域得到提供。因而社会创新不仅满足社会需求，而且是以更有效的方式来满足。很多研究类、文化艺术类

的基金会往往具有社会创新的特性，因为他们是从根本上去改变一些理念和价值。

## 【案例】凯风基金会：民族文化的现代化和社会进步

凯风基金会是一个定位很高远的基金会，他们想做的事情很大，涉及到整个民族文化的现代化和社会制度的转型。这样一个宏大的愿景是不好把握的，但是他们在不断探索的过程中对社会问题的把握越来越聚焦，使命和目标不断细化，他们走在社会的最前沿的，去试验、去创新，为我们整个民族和社会未来的发展道路寻找答案。

### 一、基金会概况

凯风公益基金会于 2007 年 3 月设立，是国家民政部主管的非公募公益基金会。其名源于《诗经·邶风·凯风》：“凯风自南，吹彼棘心。棘心夭夭，母氏劬劳”。棘多刺而难长，和风却滋润如故，不由得让人感念慈母的辛劳。基金会由凯风公益基金和泰鸿集团共同发起成立，基金会主要通过机构合作的方式，对在学术研究、政策研究、教育和公益实践方面获得重要成果、具备实力和潜力的学术精英和公益精英，进行资助和奖励，进而达到提升公共福利、增加公众利益、传播公益思想的目的。基金会的战略合作伙伴包括国内外顶尖的综合性大学和科研机构、专业艺术院校、国内外一流的 NGO。

凯风公益基金会的愿景是“推动人类进步，促进社会发展”。

组织使命如下：为激励卓有成就的学者对中国文明及文化进行深入的理论思考和系统研究，以促进中国文化不断进步，在人类文明史上奏出更强的中华之音；推动转型时期中国政治、经济、社会和文化的发展和研究，以促进社会和谐理念的传播和公平正义制度的建立；支持和培养富有创造力和发展潜力的非政府机构(NGO)组织，探索解决社会问题的新模式，以实现社会创新，创造社会价值，促进社会进步；进一步提高优秀学子的各项能力，引导他们树立正确的人生观、价值观，培养他们的领袖精神，使他们勇于承担使命，拥有强烈的社会责任感。

本着这样的愿景以及使命，凯风公益基金会探索、践行着自己的公益项目，包括：凯风研究项目；凯风学子项目；凯风工程项目。

### 二、从社会问题到组织使命

#### 1、中华民族的文化现代化问题

从近一百年前的五四运动，到最近 20 年间的公民社会问题思考以及间插其间国学的复兴势头，中国文化的传承与发展问题一直在困扰着许多人。这不只是一个单纯的民族遗产与民族认同问题，而是一个我们该进入怎样的人的发展轨道以及该发展轨道该如何现代化的大话题。

令问题更加复杂的是，依照现代社会科学理论，民族的文化更应当根植于其社会性之中，国家或其政府再也很难像过去那样把某种特定的价值体系（哪怕他就是中国固有的传统文化的复兴），通过政治的方式施加到整个社会和人们的生活之中。即使权力体系想要这样做，不仅其合法性、而且其社会效果也将遭受质疑，关于孔子学院的一些发展态势与境况就是其见证。

对于健康的社会力量的呼吁，让他们进入到文化现代化问题的努力中，就显得是如此的重要。

## **2、承担一份社会责任**

基金会从 2007 年成立以后，就为自己设定了一个方向：基金会的使命和愿景就是推动人类进步，促进社会发展。并将之落实到人文社科领域，希望卷入这样一个很大的命题，叫做：中国文化现代性的建构。而至于怎么能够来完成这个大的命题，就是需要通过人文社科领域的学者，通过他们自己的研究来回应。

“这不是一个小题目。”他们自己也看到了这一点。

## **3、恰到好处的角色承担者**

如此典型的人文关怀精神，如此强烈的社会使命感，其价值的源泉发源于哪里？

凯风公益基金发起机构是泰鸿集团，该集团成立于 1996 年，专注于行业投资，业务涉及多个领域，以地产、高科技及金融为主。这不是广告，而是说其中的表面文章普普通通。但这里有一个有自己的价值的人，这是促使基金会能够进入到个性特色鲜明的公益组织的前提条件。

“从成立到现在，基金会创始人的想法就是推动人类进步促进社会发展，中间没有改变过。这是一个优势，他至少有一个恒定坚持的理念可以贯彻下去，因为我们不对外募资，所有的钱都来自他个人，这个基金会虽然注册的是以他所在集团作为发起人来注册，但因为这个集团就是他自己的，其实是带有很强个人色彩，类似于企业家个人是发起人的性质。”

这是组织与项目运作具体负责人的看法。而且，作为非公募基金会，其优势也正在这里。他们自己的说法是：

“我觉得非公募基金会，他的前沿性和实验性就在这里。如果这个事情他们不做，如果像这一类的基金会不动用财力，物力，人力来做这种社会实验的话，那么可能别的类型的机



构更不具备类似的条件。为什么？因为这样的一个失败是非公募基金会是能够承受的，哪怕证明这个社会实验失败了，他们也是可以接受的。如果是公募基金会使用公众的捐款来做这样的实验的话，基本上就是说你输不起的。而且你没有这样的权力拿公众的募款来做这样的事情。你只能就是说志同道合的人大家出资源共同来做这样一个尝试，如果成功了这样的产品是一个公共物品，如果失败了这样的风险是个人承担，所以他是一个不对等的，是个人的付出。”

这一段话说得漂亮，说出了非公募基金会的精髓，也说出了该基金会的精髓。

### 三、具体做法

基金会从 2007 成立的时候到 2011 年的时候，定位于 4 个资助方向：凯风学者，凯风学子，凯风研究和凯风工程。凯风学者的项目初衷是，针对人文领域，文史哲方向的有积累的学者，资助他们把毕生所学，凝练成他们的研究成果，不受任何的项目方向干预，这个是凯风学者。凯风学子希望资助一些品学兼优，有公益精神的优秀的贫困大学生，不仅资助他们的学业，也希望带他们的人文情怀上面做一些事情。凯风研究主要针对社科领域的政策研究和学术研究的支持。凯风工程主要是要对同行业产生一个推动。

其中“凯风学子”很值得在此一提。其中他们探索了如何从仅仅资助奖学金到后续跟进的问题。第一个帮助的形式将自己的理事会成员分成几组，通过读书会或者是日常的交流，对受助学生的人生发展提供一些指导和帮助。后期不限于理事，还有理事的社会资源，如职业经理人等。第二种帮助则是对受助人人文情怀的培养。包括组织看话剧、听音乐会这样的活动。在看话剧之前，还会请领域的专家给大家做一个讲解，做一个补充。

能够看出，这是试图通过帮助，将受助人的价值观发展、文化的修养，也纳入到基金会的工作内容中。

2011 年之后，决策层对于基金会的战略进行思考，也进行了依稀微调。现在形成了三个层次的支持结构：一种叫平台或社区，一种叫项目，一种叫学者。平台或社区在清华大学建立凯风发展研究院。具体的项目如直接资助孙立平老师做关于社会转型这样一个研究。而“学者”的形式则不针对事情本身，主要针对人，人和项目虽然有一定的交集，但是还是以人为主。

所有的三个层次上又都包含三个领域，第一个是社科，第二个是人文，第三个是艺术。

### 四、从愿景落地到社会问题：一段艰难地过程

任何一家公益组织在其成立的初期，几乎都有一个专业性的发展过程。基金会成立前后，人们怀抱一个动人的理想和良好的愿望进入公益领域，之后，很快就会遇到一个挑战性的问题：“你要解决的社会问题到底是什么？”对此的回答需要细化，不然无法运作具体项目。

随着探索的深入，项目的运作模式慢慢形成，我们称此为专业化的过程。

但对于一家要承担社会文化重任的基金会来说，这一过程会有期艰难，因为他们自己也在告诫自己：一旦探索失败，风险将由自己承担。而我们从中看到的，则是从公益组织的愿景，到具体的社会问题的确定，再到通过项目执行来解决社会问题，其间有多长的路要走。

“成立的时候是心气是最高的，想法是最不清晰的，花钱是最急的。”

“第一阶段我们先有了愿景，然后有了4个类型的项目，在通过4个类型的项目归纳出4个使命。但后来发现这里有很大的问题，因为你只要改一个项目，你基金会使命的架构就乱了，然后你稍微换一下活动形式你的项目分类就乱了。”

“所以后来在项目转型过程当中，他们重新来理解自己的愿景，在愿景下面梳理了4条使命，当然可能在您听了还是有点大，因为才是一个刚刚进入的阶段。在人文方面有两个，一个是推动思想的共生，一个是推动思想的传播，社科领域有两个，一个是促进社会的平稳转型，一个是促进公平正义制度的建立。”

“当你慢慢明白你的愿望不是目标的时候，反过来的话又要重新思考你愿望下的目标是什么。我们现在在进入这个阶段，我们初期的项目是在愿景的指引下，我们大概有一个方向。我们期望最终目标能够像我们所希望那样，能够起到一个对公平正义的引领。如果这个目标太大，我们就要考虑怎么来收缩，实际上这是我们从今年（2013年）开始做这个战略报告到现在一直在思考的问题。”

可以看到，在中国社会，在由社会精英来推动中国文化的现代化的过程中，由一个模糊的价值使命到最终落地，需要一个不断探索的过程。而且，即使是仍然在继续探索，我们作为旁观者也只能是怀着良好的愿望在期待，因为其中的难点在于，整个社会发展中，难度最大的一块也正是在于这里。

## 4.基金会的具体运作（怎么做？）

前面两部分主要呈现的是企业家和公益人为什么去做基金会以及基金会做什么，而接下来需要回答的问题就是一个好的基金会应该如何去运作呢？基金会的运作涉及很多方面，包括公益性、独立性、组织管理、理事会治理、团队建设、专业技术等等，我们在这里无法全部涵盖运作的所有方面，依然是通过案例来呈现一些具体的方面。

### 4.1 基金会的组织管理：企业的手法+公益的动机

基金会本质上是一个组织，而对组织的管理就需要一定的理念、方法和管理的制度。

在人类社会中，组织的形态有很多种，政府、企业、非营利组织都是以组织的形式存在的，基金会这种公益组织在管理过程中与其他组织类型有什么区别，又有哪些相同？在基金会中，有大量企业或企业家发起的基金会，他们天然与企业有着很深的联系，那么企业的管理手法对基金会是否适用呢？基金会自身有哪些独特之处呢？我们还是通过案例的展现来回答这些问题。

## 【案例】爱佑慈善基金会

爱佑慈善基金会最大的特色在于其将企业经营的理念应用到基金会之中，但是，同时，基金会从负责人到员工都有较强的公益动机。两者结合使基金会既能够保证高效专业的运作，又能够有持久发展的动力。但是，我们认为企业基金会还不能仅仅停留在这个阶段，而是要超越，更高的发展方向是形成一套充分调动人的内在动机的管理模式。

### 一、基金会概况

爱佑华夏慈善基金会是有一群精英企业家共同发起成立的，其前身北京市华夏慈善基金会是 2004 年《基金会管理条例》出台后国内第一家注册成立的非公募基金会。2008 年 5 月 6 日，爱佑在民政部登记注册。爱佑慈善基金会致力于做世界上最好的儿童医疗救助基金会，自创办以来，专注于孤贫儿童的医疗救助。结合社会需求及基金会自身发展战略，目前在医疗救助、医疗养护、康复服务三个领域开展业务。目前主要有儿童医疗救助领域的 3 个项目：爱佑童心、爱佑新生、爱佑和康。其中爱佑童心是基金会最早开始探索的核心项目，也是世界上规模最大的孤贫先天性心脏病患儿手术治疗项目。

爱佑慈善基金会力图打造一套儿童医疗救助领域卓越的“社会善款输送体系”：通过建立专业化的公益机构，借鉴成熟的商业项目管理模式，进行完善的制度设计，标准规范的流程管理，创造高效率的捐赠-救助途径，并通过公开透明以及捐款者的问责参与，建立自身公信力。

基金会 2012 年的捐赠收入达到 1.12 亿元，总收入为 1.15 亿元，总支出为 8239 万元，是一家救助规模较大的基金会。基金会最主要的项目的爱佑童心，在爱佑童心的积累基础上，基金会延生出相关儿童救助领域或者是救助“上下游”的项目。

#### 1、“爱佑童心”——孤贫先天性心脏病患儿手术治疗项目

“爱佑童心”2006 年与民政部合作设立，是国内最早大规模儿童先心病救助项目。该项目

资助 0-14 周岁、满足救助条件的先天性心脏病患儿。基金会创立了一套“流程化管理、多方位监控、单病种限价”的项目模式，以专业化、流程化、精细化的科学设计管理项目实施的每个环节，最终形成了高效、透明的“闭环系统”操作模式。

在各级政府部门相继出台了针对儿童先天性心脏病的救助措施，将四种简单先天性心脏病纳入新农合后，基金会将救助工作更多集中于复杂先天性心脏病，并与湖北、河南等多地卫生部门合作，形成了手术费用先由医保报销、再由爱佑补充资助的模式。相比于中国红十字基金会的“天使阳光”项目和神华基金会的爱心行动等，爱佑有一套成熟的专业管理体系，值得同行借鉴。

## **2、“爱佑新生”——病患孤儿医疗养护项目**

2011 年 9 月，基金会设立“爱佑新生”病患孤儿医疗养护项目。基于基金会所积累的项目管理经验、医疗网络，该项目通过和与各级民政部门深度合作，在各地的核心城市设立养护康复中心，接收各地福利院中急需医学治疗、康复医疗救助的病残孤儿，将其送入医疗水平高的定点医院治疗，并提供专业的短期术后养护、康复服务，帮助他们恢复健康后返回所属福利院，进入收养程序。

## **3、“爱佑和康”——残障儿童康复项目**

2012 年 9 月，基金会建成并投入运营的深圳市爱佑和康儿童康复中心，旨在为特殊儿童及其家庭提供专业化、高水平、低花费的康复服务。

# **二、基金会借鉴了企业经营理念**

在爱佑基金会企业的经营理念非常重要，所谓企业的经营理念可以看成是理性行动的理念，实现目标是第一要务，而不是单纯的感性的爱，也不是理想色彩下的纯理念上的公益。

## **1、基本思想**

这一家由多家民营企业发起成立的基金会。其最基本的起点就是将企业管理中的基本思想用于基金会中，其主要的表现为：

**第一**，组织首先要有清晰的战略定位，“基金会的业务方向，我们叫定位，一定要非常清晰”。最初在 2005 年底初的时候，基金会选了选了先天性心脏病项目进行切入。因为当时调研中看到这类群体较大，且大部分是贫困家庭。很多家长在孩子小的时候并没有意识到，一查出来就已经错过了最佳治疗期。其次，简单先心的治疗费用并不高，平均两万块钱就能够彻底解决。由此形成了“爱佑童心”项目

**第二**，在战略定位之后，就是要有很好的项目设计能力，其中需要的是专业性。

“我们处理这些问题得益于项目模式的设计。我们的背后是企业家的背景，他们要在我们的内部用做企业的理念来做基金会，所以我们开展一些项目很忌讳的就是，说你凭一些爱

心，一时冲动就做了。要先把这个事论证好，至少是我们经过论证确定这是一个从头到尾行得通的模式，然后再去做一两个地区的试点，然后在再这个模式补充调整，调整确实能达到一些效果，然后再去推广。”

第三，在项目运作中要有一套核心技术，以及项目的运作、监督和评估的一套办法和流程。其中需要的还是专业性。

例如，这类项目中，最重要的是如何防止患者的依赖，以及如何将责任主体归位到患者自己身上。对此，基金会的做法是：

在申请材料里就把申请的儿童分为两各方面机型审核。一个是家庭贫困程度的审核，另外一个医学方面的审核。后一方面有几所大医院的儿童心脏病专家组成医疗评估组对患儿医疗检查结果进行审核，说明这个儿童是不是适合通过手术方案治疗，成功率在什么范围之内，进行有效救治。

另外在操作环节中，会跟小孩家长说明，哪些东西是基金会能承担的，哪些东西是需要患者家庭自己承担的，并形成协议书。在协议书中把基金会能够承担的责任阐述清楚。有一些是基金会不能承担的，如在手术治疗过程中，需要患儿家庭自己跟医院进行交流和沟通。所以，患者家长也知道，一旦基金会把孩子的费用付完了，他承诺的事就已经做完了，以后的事就跟基金会没关系了。如果以后对治疗效果包括对治疗过程有什么不满意的话，那是他跟医院协商沟通的问题。

与此相反，那种单纯的“善良”，却不会因为自己的“美德”而得到无条件的欢迎。“在前期做一个项目的时候，有些人就说：‘你看那个小孩多惨哪，为什么不去救他？’这是跟我们倡导的观念有冲突和差异的。我们要从管理企业的视角来看我们的核心的目标：在有一个战略之后，组织文化的建设也要围绕这个进行，要能支撑这个目标实现才行。”

第四，在这些项目运作与管理模式之后，所要追求的实质是，对于儿童先天性心脏病进行有效治疗，并企业行业性的推动作用。所以，基金会慢慢形成的治疗儿童先心病的项目模式，已经整理成册、放在项目地的医院里，免费发放。

第五，归总：“爱佑童心”项目，使用标准化流程、绩效管理、效果可度量，“现在项目运作像流水线作业，在所有的事情上都走流程。”

具体的项目运作流程是：（1）对待患儿采用信息收集、筛选、核实的方法，只有真正符合救助条件的孩子进了手术室后，基金会的资助款才会转到专用的医院账户当中。（2）对待医院：在每个季度、半年就会对所有合作的定点医院进行评估，根据术前检查准确率、手术成功率、费用控制情况、项目执行配合度等各方面情况，划分定点医院等级，按一定比例每年与排名最低的几家医院终止合作，以确保“爱佑童心”项目的定点医院良性循环。（3）内

部管理：爱佑设计了一个“闭环”管理系统，用数据库实时监控受助人申请、审批、核准和钱款结清的过程，每位捐赠者都能通过自己的账号，准确查到自己所救助孩子的详细资料。患儿接受手术后，爱佑都将资助款直接划拨到医院账户里，避免了求助家庭挪作他用的可能。

## 2、组织绩效

第一，依据这套项目运作模式，该项目已经是全世界最大的先天性心脏病孤贫儿童救助项目。至 2012 年底，基金会已经完成一万七千余例手术。

第二，基金会已经形成了一套完整的品牌项目模式。他们也很希望能够会的专业机构的一番总结、向社会推广。“我觉得太有必要了！我们经过这么多年的积累以后，已经形成了成熟的项目模式。我们在做三个项目，就是‘童心’这个项目，那套东西已经很成熟，可以公开发到医院里面去，谁想去看谁都可以去看。”

如今，项目本身已经有一套完善的、厚厚的手册，而且每年都会更新，至 2013 年初已经第四版了。手册上把怎么操作的环节都打通了。

目前，新农合已经把四种先心病纳入了医保范围，这是该基金会最开始做的那四种。

“我们在做那时候全国可能我们一家在做这个事，现在很多基金会包括很多的草根组织他们也在做这块这个事情，因为我们觉得这个模式已经成熟就可以复制可以去推广，至少是能够我们做这个模式跟大家做一个启发，他们在这个基础上再去做改良，再去做他们的优势，我觉得这条路已经走通了。”

由于基金会发展的战略就是要做政府职能的补充，于是，一旦政府开始做简单先心了，那么，基金会就不再把简单先心当成是自己的项目重点，转而开始复杂一些的先心和复合型先心。

## 3、未来的定位：由探索项目模式到项目运作平台

基金会的决策层对于未来 5 到 10 年的时间里已经有了自己的预期：爱佑要发展为平台型基金会，让自己变成一个“大插座”，使更多的慈善组织都能通过它的平台找到合适的插孔，按照统一的标准、流程和管理运营，并为其同捐款人和企业基金会对接。

这是基金会发展模式中的重要的一环，实际上类似于由运作型基金会朝向（准）资助型基金会转型。之后，“基金会”会在更高程度上名副其实。

附 1：于是我们看到了非公募基金会最典型的发展模式：（1）由自己运作项目开始，通过探索和创新，最终探索出了一套精细的、可以推广的项目运作模式，从而实现了专业化工作的完成。（2）通过这套专业化，向上可以影响政府政策（告诉政府：这是可以做的）、向下则为更多的公益组织做出示范，自身则呈现出一套标准的品牌项目。（3）进一步发展，未来可以走向资助型基金会。资助，于是出现在品牌项目之后。这是典型的中国模式，因为整

个公益领域都处于公益发展的初期阶段，品牌项目整体上是稀缺的。

附 2: 这样的模式探索职能，更多地落到了大型的非公募基金会的头上。其原因很简单：

(1) 它们是公益的先行者，从资金量、与政府的关系建构方面的优势两个方面都是如此，甚至于社会抱负的强度上也不甘落后；(2) 先行，就是从项目模式的探索，到品牌项目的示范作用以及政策倡导作用，再到自己朝向资助型基金会的转型，实现一个完整的过程。我们看到品牌项目、示范与资金资助之间的先后关系。

### 三、公益领域特有的项目运作特征

“标准化流程”似乎预示着企业管理的一套成分尽可以运用到公益领域。那么，公益领域的专业性又是如何体现的呢？

#### 1、恰恰需要切断与企业间的“血缘关系”

至少在这里，这家组织是这么认为的。既需要企业的经营理念，有需要切断企业的“血脉”，看起来是有矛盾的。但展开来看，却可以理解。企业有自己的目标，它是以最大化营利为目的的，如果将企业的资金、人员带入，又很容易将企业文化带入，继而是将企业的目标带入，希望基金会为企业带来些什么，尽管这可能是潜在的形式。而基金会的目标是与此不同的，如下：

企业里面它涉及到的是竞争的问题，在公益里面我们认为更多的是合作的问题。

其一是员工之间的合作。其实一个组织内的各个部门、各个个人之间还是有利益突出的，公益组织利益突出容易化解掉，容易直奔共同的目标。作为一个公益组织，其内部的员工间更容易形成强烈的凝聚力。

“大家做这个事的出发点是相同的，很多人本身对这个事就是有追求有理想的！”

其二是组织与外界环境之间的合作。例如，基金会与政府之间的合作：包括努力在政府体系中去打开各种渠道，需求合作；向政府倡导或示范，使其进入该领域；在政府进入的时候，自己退后而做政府的补充；政府覆盖不到的地方自己再去做。

其三，成功的“秘诀”向全社会公开。在自认为自己在这个领域里面有了心得以后，如果是在企业里面，心得就会变成了企业的商业机密，而在基金会这里，则是完全的公开，完全可以让其他组织来借鉴（很多组织就专门过来做交流），都可以去跟他分享。

#### 2、发起人：“企业家”与“企业”的区别

本案例的经验告诉我们，与企业基金会相比，企业家基金会更容易做到切断“血脉”。

他们自己认为，正是因为他们自己的企业家基金会的性质，因而，他们就更容易实现与企业之间的剥离开来，更容易丢掉企业的诉求，单纯追求公益的诉求。

在这里，基金会的工作人员不再被认为是企业的员工，企业的文化与利益不再那么容易进入公益组织之中。尤其是那些由很多企业家共同发起成立的组织，它不依附于任何一家企业。

“所以这些企业家作为发起人也好，作用经营人也好，作为理事也好，参与基金会日常管理的时候我们实际上提炼他们作为企业家的那种精神和理念，而又脱离了某一个具体企业意识形态的这样一种结合，所以吸收过来的正是我们的需求的，正是企业家的管理的理念和经营思路来去管理基金会，而又不依赖于任何其他的背景。”

“而一个企业做那个事他不完全代表企业家的理念和想法，因为他摆在那个位置上，他被赋予了要管理企业的使命，他也有那份责任，他也应该去那么做。”

### 3、公益领域特有的专业性：项目的有机生长

企业的管理理念与策略的进入，并不代表企业的具体管理模式的进入。公益领域是一个新的领域，这里有自己的事情，有众多的利益相关方，需要探索出自己特有的项目运作模式，企业家只是将企业精神带入。

于是，基金会并不是一上来就能制定出一套成熟的项目运作模式，而是在一个探索或有机生长的过程中逐渐获得的。这是一个重要的现象，即，企业基金会可以通过自己的慢慢探索，逐渐成长出自己的专业性。

“06年跟部里合作设立‘爱佑童心’项目，我们就把这个项目看成是自己的方向。当时的设想是，要稳扎稳打的探索这个项目的开展模式，不求大而全。当时部长也讲，你们能够在三五年做到四五百例就应该很不错了。按照这个节奏做，我们建立我们的渠道，和合作方在全国找了比较好的定点医院，这个过程会比较艰辛，因为那时候基金会本来就是新生的事物并不为社会大众所接受。”

第一年，“爱佑童心”只在一个地区、在一家定点医院，只做了一百多例手术；最初患儿的申请表只有两三页，后来变成了六页，审核一个患儿家庭贫困程度的要素在不断完善；原来手术限价、手术方案没有一个全国通用的模式，在签了十家定点医院以后，有了一个成熟的、可推广的模式。

而在项目模式的增长过程中，则是因循外界条件而变，组织则始终遵循自己解决社会问题的目标。

“例如，在与受助孩子打交道的过程中，我们告诉他们，说费用的大头我们帮你出。他们讲‘为什么帮我们出？’。特别是贫困地区对这个还是不了解，你像震灾这个他很有概念。你说来帮小孩，他说‘这是我自己家里的事，你都介入这个层面了？’”

再如，与政府的关系模式也需要一个探索过程。



基金会的项目运作通道核心是依靠政府。其一通过当地政府，其二是通过民政部的垂直关系，下达当地民政部门，然后民政部门再到当地的医疗部门去解决渠道问题；其三是民政部门派生出来慈善总会下面的分会；其四是借助了很多团委的力量，因为团的系统也是垂直分布很广的。

“我们说，首先我们不要你们当地给我们任何回报，包括物质上的，精神上的，包括宣传方面的我们都不要，我们就是说我们这个事我们有能够解决这个问题……得到了政府的认可然后他们也会来帮，当然这里面也会有渐进的过程，可能从某一个县开始，他们再划一两个村。我们找那么几例做起来，看到效果了，把这一圈走通了，这个效应在逐步放大，然后在逐步推广开。”

#### **四、公益元素的加入：形成“企业理念+公益动机”的格局**

##### **1、公益动机的平台上搭建企业的经营理念**

本案例继续告诉我们，在如此成功的项目运作模式背后，经营理念来自于企业（家），但经营的动机来自于公益人士。换句话说，企业的经营理念只有放到公益人士的体系中才能成活，同样的理念给另外一部分人，很可能是死路一条。

公益组织与企业组织的激励体系不一样，企业为了盈利，因而，具有特定的经营理念就足够了。但公益组织却不同，这里的目标与企业完全不同，这里运作的越好，自己的“失去的”越多。

的确，在这里想要运作的成功，就需要公益动机在后面做支撑，因为组织的公开透明、偏低的运作成本（含个人工资）都是当前情形下一个成功组织所需要的。2006年，民政部之所以选择与爱佑华夏合作，就是因为很赞赏其清晰的账目。爱佑华夏目前十几位专职人员，他们的工资和办公费用是由理事会成员另外出资，工作业绩不进入到个人收入的激励行列。“我们留住人才主要是靠价值观，钱是次要的。”这是出资人对于基金会工作人员的评价。

##### **2、公益动机的来源与表现**

组织秘书长告诉我们，基金会有着自己的与企业不同的使命、信仰、价值观和远景。而这来源于社会公益领域里的人力资源与价值资源。与企业提供经营理念相对应，公益领域里的人才供应，已经成为一个不可或缺的条件，缺少这一点，企业的经营理念就无从着落。于是，真正的公益人才，就像真正的企业资源一样，成为成就一家公益组织的核心力量。

7年前，在北京一家研究机构供职的蒋昭华决心做一次梦想的尝试，辞去工作，到刚刚成立的爱佑华夏慈善基金会当一名志愿者，后来基金会设立了第一个项目“爱佑童心”，她也就成为了项目的第一批志愿者。再后来，她成了爱佑华夏慈善基金会项目总监。现在已经成

为爱佑华夏慈善基金会副秘书长。

使用志愿者：2010年，爱佑华夏试行由志愿者参与“爱佑童心”项目受助患儿的回访核查工作。建立标准化的志愿者招募、培训、流程以及工作汇报程序。通过有组织、有规模的对受助患儿及家庭的术后核查和走访，建立第三方监督机制。

志愿者带有专门的核查走访表，每走访一户要填一套表，内容包括患儿家的耕地、牲畜等基本生活资料的情况，详细到种什么作物，种的是几茬等细节。每走访一户，志愿者都要写个人心得和拍照。

亲力亲为：“刚开始我们必须得自己走一趟，才知道以后志愿者去走访的时候应该采取什么模式。”蒋昭华曾探访过全国30多个省的农村贫困患儿家庭。

### 3、公益动机本身就是项目运作中的核心技术

一些项目运作模式必须通过公益动机来支持，比如深入到贫困山区走访。这是高质量项目运作中的必需环节，但却很难保证有人愿意在现有待遇条件下去做。其实，正如同社工技术也必须通过特定的理念作支撑一样，技术与理念是如此紧密地结合在一起。

## 五、未来目标：对于企业式的“标准化流程”的超越

公益研究者一直对于企业式的管理流程抱有学习兼批判的态度，公益动机下的工作自有其自身的规律。比如，企业式的流程化管理、明确化岗位职责的确有助于提升效率，但是，公益组织有时不需要这般的“严苛”，公益组织内的工作人员又并不欢迎这般的“严苛”。

### 1、公益动机可以填补标准化的流程

由于公益动机的存在，人们具有更程度的主动性，而不需要如此这般的监控或指令，由此就可以减免过于硬性的流程式控制。流程式的思想可以保留，但可以以更自由的方式实现。

“企业你要做这么工作，不会像我们这样。比如去年的一年里，我们支出了八千多万元，一个八千多万的规模的企业那里面的那个相当复杂了，因为企业讲企业文化，他也要树立他的价值观，但里面还是……我们可能有一层更深的附加层在里面……基金会的员工是十二人，但实际你想一下这十几个人每年救助五千多孩子，支出八千多万多，收入一个多亿，十几个人干的活，怎么能够切的很清楚，这块是你的事，这块是他的事，这块是我的事……我们的岗位有很多，但是实际上一个人可能会覆盖很多的岗位职能……”

这就是强调企业经营理念的组织内实际发生的事情。

“从管理学的角度来讲，我们必须要把每一个岗位的职能描述很清楚，这样才能按照企业的管理思路把项目管理好。但在实际操作中，我们互相的配合、互相补位，或者是实现互

相的兼职、达到职能的覆盖……这背后意味着什么？这是跟我们真是发自内心的追求密不可分的，这个时候，大家做起来就会比较顺畅了。”

这的确不只是因为缺少人手的原因才是如此的，相反，使用足够多的成本养活了足够多的人手，一旦公益动机失去，便就失去了承载企业流程的载体，组织运作将陷入困境。

## 2、在项目运作中实现职员的人生意义与智慧的释放

“基金会工作人员把自己的工作当成了事业”，这恰好说明人生的自我实现场所被确定在这里。那么，又是什么事情促使一个人感受到了这一点呢？

其一是人生意义的释放，表现在一个人在为他人和社会做点事情。一个人会切身感受到他是在帮助别人，该组织中的项目运作，正是一个典型的场所。所以，需要在一个人的工作中、在“流程化”的工作之外，呈现工作人员与受助者之间的互动关系。

其二是人生智慧的释放，表现在一个人永远都在创造性地展开自己的工作，把对于未来的探索，作为最重要的工作内容之一。这就要求工作的每一个环节既是规定性的、同时又是创造性的。“规定性的”是指基金会的所有运作都是为了最大化地实现组织的目标，“创造性的”是指每一个员工都在其给定的空间里探索性地工作，发挥出自己的创造力来。

组织的早期阶段可以实现这一目标，因为那是在组织运作模式与项目运作模式的有机生长阶段。到了一定时期之后，各种模式大致成型，这一目标的实现就需要人为地维护。而其潜力则在于将每一个工作环节，都看成是具有无穷的专业化潜力，让每一个人向着这份无穷努力。

我们可以将上面这几段文字概括为这样一个公式：

**团队性文化+创造性的专业追求+价值在任一点上的呈现=公益组织的特有模式。**

## 3、在医疗帮助中实现受助者更高境界的发展

一些公益组织由于拥有更为典型的人生态度发展目标（比如公民社会理念）以及实现这一目标的特定技术（经常会与自身成为特定的人相关联），他们可以在医疗帮助的同时，实现人生发展的帮助。当然，这一帮助的最基本的一步就是在医疗关系中，给予患儿特定的温暖、特定的尊重与爱。后者都是软性的成分，有些时候可以不必通过特定的项目设计来实现，有些时候则是在项目的设计中增加一些小环节。

从而，项目目标就出现这样一个趋向：开始由帮助人们解决疾病的问题，身体的问题，逐渐变成一个人的发展的问题。

当然，企业基金会很难做到这里，因为其企业精神中追求效率的一面，很难容许有可能会损害效率的因素存在。尽管从公民社会的角度讲这不是对于效率的牺牲，但另一个视角上

看却无疑存在着这样的风险。

所以，在这里存在着两条的道路的分叉：一套道路将公益模式走到底，它要在在任何一个环节实现人的最高境界的生存目标；另一条道路则是追求程序化的“生产模式”，并且可以向其他组织复制，然后，尽可能快地解决当下最紧迫的社会问题（即先心病问题）。

“我们要解决最关键的一点，即挽救生命。如果一个额外的环节对于这个目标会起一个支撑作用，如术前检查，甚至为此而建‘院中院’（医院里特意为患儿新建的术前检查的住处），我们的项目模式会给予支持。”

## 4.2 企业基金会的社会化运作

企业基金会的特色就是其与企业的关系天然比较密切，因此很多企业基金会往往会沦为企业的一个部门，而不是一个独立的机构。但是，有的企业基金会也容易矫枉过正，过于急着与企业“撇清关系”，这也反而会不利于基金会吸收和利用企业本身的资源。企业基金会与企业的关系到底怎样更好？我们接下来还是通过一个案例来展现。

### 【案例】北京慈弘慈善基金会

慈弘基金会的最大特色就在于其虽然是企业发起成立，但是却与企业之间形成了一种相互平等和相互支持的关系。该基金会进入了一条社会化运作的道路，而实现社会化运作的保证是两个循环圈的激活：“理事会—秘书处—项目人员及志愿者”内部循环圈和“捐款者——基金会——受助者”外部循环圈。

#### 一、机构简介

这是一个由企业发起的，却没有发起企业的痕迹而是带着鲜明的社会化运作特征、充满活力甚至是草根气质的基金会。这家基金会即避免了企业基金会常见的自主运作空间受限、社会问题深度不够、专业性不足的问题，也避免了草根社会组织资金不足、难以对接企业资源的难题，整个组织的社会化运作机制被激活。

基金会成立于2010年9月3日，是由北京市民政局主管的非公募慈善基金会。北京慈弘慈善基金会的发起人是德龙钢铁有限公司董事长丁立国。基金会以改善贫困地区的落后教育现状为宗旨，旨在唤起公民的社会责任感，搭建一个公开、公正、透明的社会公益平台。

基金会主张用发自内心的尚善理念，缜密科学的立项决策，严谨专业的项目管理，全面透明的信息公示，为理性公益搭建一个值得信赖的平台。

截止到 2013 年 8 月，慈弘已在青海、四川、云南、甘肃、广西、河北六省设立县、乡一级助学点 124 个，村一级小学项目点近 400 所，慈弘公益项目惠及学生近 19 万人。

## 二、组织内部小循环圈的激活——自主空间的建构

### 1、社会化的起点：独立自主的运作空间

企业基金会很难避免的一点便是：决策及运作常常受到企业高层的左右和影响。甚至有些企业基金会过于考虑企业利益而使得企业基金会在运作过程中无法针对一线的社会问题灵活开张活动，处处受制，包括企业基金会员工对自身的定位可能都是企业人员，是基金会的“志愿者”，缺乏“主人感”。

而慈弘，即使在名称上都看不到企业的身影。

基金会的企业发起人在发起之初便遇到了难得的合适的秘书长。该秘书长从慈弘筹备登记之初便开始主导基金会的整体运作，从理念到项目都具备较高的专业性和一线的经验，更重要的是，秘书长能灵活处理与发起人的关系，争取到发起人及理事层面的充分信任，为执行团队建构出一个自主运作的空间，这是社会化运作的起点。

秘书处和理事会（出资方）之间的信任是一件看似容易，实际却十分困难的事情，很多基金会便是在这一环节的信任及沟通不够，使得基金会内部机制难以理顺。一方面，理事会尤其是出资方往往有一定的想法，而一线执行人员也对项目往往有自己的体会和看法，秘书处需要综合双方意见，但更重要的是，能够清晰地把握出真正专业的项目内涵，明晰基金会的定位及思路，并且有足够的上下说服及协调能力，并且在行动中获得充分的证明。这样才能使得理事会尤其是出资方对基金会放心，增加信任，并且逐渐给与基金会更大的自主空间和资源支持。

这时慈弘的发起出资方德龙集团更多扮演支持者而非控制者的角色，另一方面，德龙集团员工以“义工”的方式进入到基金会，通过参与理事会会议并表达自己的想法，与执行团队共同到项目一线现场，深入了解基金会的执行及一线人员的不易之处。

### 2、专业化、归属感强的团队

慈弘秘书长本身不是企业员工，而是一名对图书出版有多年经验且具备理性公益精神的专业人士。其在基金会成立的一年多内，全权组建专业化的团队。执行团队全部由社会招募，是一群基于共同理念且行动力强的年轻人。员工背景丰富，很多员工来自于草根组织，例如有 2 名员工来自于国内有名的助学组织——格桑花，他们具有丰富的公益项目经验，基金会

在青海等地区能够顺利开展项目很多时候都来自于项目人员的积累。

基金会努力营造团队整体的归属感，有一种家的氛围，甚至超越了家庭的带给人的温暖感受。团队成员在日常生活中也经常齐聚一堂、畅聊生活，彼此之间信任度十分高。团队在生活中有激情、有感性，在机构的运作中却理性专业、善于思考、执行力强。

### **3、基金会内部小循环圈的激活“理事会—秘书处—项目人员及志愿者”**

以秘书处为核心纽带，这样基金会内部的小循环圈就被激活了，使得理事会和一线执行人员的力量都汇集到基金会的核心思路上来，有了这样的积累，基金会才可以再社会问题中开始积极探索积累，形成自身的专业能力和项目平台，激活基金会外部的循环圈。

## **三、组织外部大循环圈的激活——从捐款人到受助者**

### **1、基金会顾客之一：捐款人**

#### **(1) 企业捐款人：深度参与及无形回馈**

慈弘团队对于企业的影响并不是刻意产生的，而是潜移默化形成的。基金会对企业开放，在一线的项目调研及图书角验收等活动中都设置“企业志愿者”参与的环节。让企业员工和基金会人员一块到青藏高原、黄土高原等最偏僻的地方，一同工作，到那些最贫困的项目现场经历感受，体验当地的生活状况和基金会的工作。基金会人员本身就具有独特的活力和能量感，在他们的激化和带动下，很多员工都把成为慈弘志愿者到一线的经历作为一种难得的生命体验。目前，“慈弘志愿者”已经成为德龙集团的员工福利，需要中高层管理者和员工都开始争相排队参与到基金会的一线调研中。基金会也给企业带来一股不一样的氛围，他们有一个小小的咖啡机，在休息时欢迎企业员工过来基金会一起畅聊喝咖啡，形成在企业之中不一样的一个小空间，让员工接触感受到公益的快乐，也进一步凝聚员工，形成一种企业文化。

通过不同程度的与慈弘基金会的接触参与之后，企业内部的很多员工都成为了基金会的捐款人。

#### **(2) 公信力建构：社会中更多的捐款人的信任**

慈弘虽然是企业支持，但是却逐年有份额越来越多的社会中（包括德龙集团内部）个人的捐赠，且很多是长期捐赠。其魅力就在于慈弘本身的强烈吸引力，这个吸引力来自于慈弘的项目能够专业打动人心、慈弘的管理能够保证资金的安全有效、慈弘的团队让人心生向往。

例如慈弘关注如何让社会资助方能够实时知晓各自的捐款使用情况，在项目执行的每一个环节流程，都力图保证严谨、公开、透明。慈弘还关注与慈弘一同成为作为项目的执行者参与到项目中，真正认可慈弘、认可共同要去做的事情。“……如果他真正认可你的项目，

成为你的执行者，整个的这个项目他就不是一个我是，我只是接受，你只是给予，（而是）大家共同把一个事情做好”“我们是希望用一种非常理性严谨又很真心的方式来探索出一个切切实实有效的执行，做一个好的平台，非常非常透明，很阳光，让参与者都在里面感受到一种至少是公益方面的一个期望”。

基金会的志愿者正在研发一套项目管理和公开透明相结合的 ERP 管理体系：一方面降低项目管理成本、提高效率；另一方面通过这套体系让参与者与其捐助对象一一定点对接，使得其能够及时获得想要的信息，建立一个公信力平台。同时，基金会表示愿意将这套体系的源代码与相关慈善组织共享。

## 2、顾客之二：受助方

慈弘项目设计的初衷关注人的发展与自我成长，倡导给人本身提供更深层次的关怀和成长机会。带着这些理念，慈弘用心寻找社会问题，步步深挖探究，如此在解决社会问题层面显得更为有效。慈弘目前公益项目主线依旧秉承“以图书角项目为主线，开设助学点，以一对一助学、慈弘奖学金、科普讲座为深化，以爱心字典、冬季温暖为辐射”的项目落实思路，充分调动各方资源参与到项目落实中，力图综合性地给西部贫困地区的儿童带来有效的帮助、促进他们更为健康的成长。

### （1）理念+规范

慈弘的项目理念不仅只是基础的慈善救助，更多的是人格的发展，培养孩子们的人文素养和科学素养。所以其图书角项目和国内很多图书捐赠项目最大的不同在于：慈弘精挑细选的图书到了每个班级这仅是项目的起点而不是终点，阅读成长才是慈弘项目的核心。为此，慈弘做了很多工作，包括：分年级配备图书，图书包含世界名著、科普知识、散文故事等，低年级的书中有许多类似于绘本、或者是浅显的哲学智慧书如《好与坏是什么》，高年级的配备有工具书等；对每个图书角书目数量、摆放、管理的细致验收；每月统计汇总各个图书角的阅读情况；对每个班级图书管理员的培训；对每个助学联系人的关怀和持续联系；对每个班级慈弘写作天地的鼓励支持。此外，慈弘还将国内最有名的一匹科学家、文学家等和这些乡村小学联系起来，带着他们到乡村做讲座，鼓励孩子们写作，学校举办相关的写作、讲故事、诗歌朗诵的活动，奖品便是图书角中作家亲笔签名的作品等。

慈弘的理念是培养读书氛围，但却不是教条化地强制孩子们去看书，故其没有对每个图书角提出硬性的要求，而是以后续的鼓励活动为主。此外，慈弘的执行团队本身在工作中传递出一种严谨、坚韧及对阅读的喜爱，包括秘书长都亲自到项目现场验收图书角，和孩子们讲自身的读书经历和成长感悟，平实动人，给孩子们带来很大的激励，包括各级合作的教师、

校长及教育局人员都被感动、感染。

在规范层面，基金会逐渐形成了一套项目管理标准化流程。每一个慈善项目执行的全部过程均严格记录、跟进、存档、网上公示，并继续强化片区负责人制，在项目总监的统筹安排管理下，各个片区由片区负责人落实项目。与项目负责人形成双重的立体管理，确保项目落实的扎实到位。

## **(2) 对受助者说“不”**

很多图书项目到后续学生长期、持续阅读层面均遇到困难，尤其是在落后偏僻的地区，若是没有外部力量的持续跟进，一旦书到了乡村，便难以保证图书不丢失、图书管理不混乱、孩子们能够长期读到书。其中很重要的地点便是对受助方说“不”的能力。

在一次项目验收中，慈弘发现某一所学校多报了6个复读班级，但是这违背了慈弘项目的规范，虽然这所学校项目理念和执行到位，但是慈弘还是展现出了其严苛的一面，秘书长当场要求整改，将书封存，3日之内将书配送到其他地区。还有一次在验收中发现，由于该校图书项目联系老师的失职，全校的图书编目是混乱的，造成了后续的图书登记管理出了问题，当场慈弘工作人员便终止了后续的验收计划，留下来现场更换了该校的负责教师，并和新教师、各班班主任、管理员一起整改，用了一个下午的时间将其规范到位。这样的案例很多，慈弘在执行的过程中，对受助者同时展现出极其严苛和极其柔软的一面：在项目执行规范性上，极其严苛，若没有达到要求基本是现场进行整改，否则就在当天或者一周之内将项目撤走，而这一撤走可能使得该学校和整个片区学校都产生一定影响，学校甚至会遭受很大的外部压力，使得从校长、教务主任、图书角负责教师等都形成一定的“威慑”；另一方面，慈弘却又极其柔软，学校发现问题可以有整改的时间，发现在这个过程中受了委屈的老师，秘书长带头亲自道歉等，整个过程中传递着浓浓的人性关怀。

“对受助者说不”的能力在这类发展型项目中经常是必不可少的，否则，项目很容易到了乡村就发生走形。很多类似的项目在设计中构思得很好，但却需要有理想的相关方来配合（如学校）才可能执行得顺利。若不存在着这样的机制和果断的行动力，可能项目就如同溃坝般一泻千里。

## **(3) 参与体系：从教育局到受助学生**

除了规范化流程管理体系的探索开发之外，基金会注重调动项目受助对象本身的参与，使得各个环节的相关方成为项目的“主人”。从受助的学生、班主任老师、各个学校的负责协调老师、校长到当地教育主管部门人员，基金会都把他們作为公益项目的实施者，调动及激励他们的参与。例如班级图书角的管理就是由学生自我负责管理，管理员也是慈弘志愿者。



基金会强调的是共同参与的理念，在每个学校都细致挑选项目联系教师，并在他们内部形成共同体，鼓励那些做得好的教师，包括学生和教师在内的受助对象本身也可以是当地现状的改变者。

### 3、基金会外部大循环圈的激活“捐款者——基金会——受助者”

捐款人和受助人这两大群体通过基金会而连接起来，使得社会资源可以从捐款人流到受助者，这是这类基金会最主要的使命。其中有 2 大关键：专业化地运作项目、建构与捐款人的信任。这两大关键在这个链接过程中缺一不可。

## 四、归总：社会化运作机制的成活

慈弘最大的特色是打通了一条从社会中的公益资源到西北贫困偏远地区儿童的链条，这个链条包括“捐款者——基金会——受助者”这个大循环圈和“理事会——秘书处——项目人员及志愿者”这个基金会内部的小循环圈。这两个循环圈缺一不可。在这个链条体系中，社会资金并没有发生流失，相反，在慈弘的输送下产生了扩大化的效果，使得包括受助对象在内的各个环节的相关方借助于基金会这个平台能够参与进来，真正给社会带来美好的成分，也让参与者自身感受到快乐。更加难能可贵的是，这个基金会平台是由一家企业发起成立的，却没有受到这家企业的主导，而是进入到社会化运作的轨道上进行自主运作。

## 4.3 基金会的理事会治理

和很多西方基金会成熟完善的治理结构比起来，中国的基金会治理结构还位于探索阶段。《基金会管理条例》仅从宏观的角度确立了将理事会作为内部治理的核心机制，而如何实现理事会的独立决策、民主议事，仍然需要各基金会探索实践。

而在现实中，基金会理事也有可能实质上成为基金会的“名誉理事”，而并不关注及参与治理具体事务，实际决策权可能被执行层掌握。产生这一现状的原因主要有以下几个方面：

首先，部分理事会中理事是由于组织关系、个人人脉介绍而加入理事会的。他们可能并不是代表社会来把握基金会的发展战略、制定决策，而是被执行层请来“挂名”的，实际中往往不假思索的通过理事会决议。

其次，理事会的议题往往涉及外部，具有公共性，与理事个人的利益关联甚微，再加上中国人追求和谐的人情观，这使得在讨论或决策时，许多理事表现出一种顺从和附和，力图避免争论和冲突，而不能真正运用专业知识或自身影响力为机构决策积极建言献策。

再次，由于理事的兼职性，对基金会的具体运作情况并不十分了解，决策往往由执行层

设计，再提交理事会表决。这种情况下理事会的职权被架空，实际决策权被执行层掌握。

要解决这样的现状很难，下面的这两家基金会在理事会治理层面做了艰辛的探索实践，这个过程上的经验和教训值得我们思考。

## 案例 1：北京市企业家环保基金会

该基金会民主治理特色非常明显，基金会及 SEE 协会为国内最有名的这一批企业家提供了一个社会公共空间，成为民主实践难得的公共平台。但是民主治理规则形成的过程也是艰辛的，第一个阶段是发起时的这些企业家的磨合碰撞和“公民能力”的培养；第二阶段是邀请专家介绍，帮助基金会制定议事规则，逐渐形成民主机制的过程。

### 一、机构简介

这是由一批国内著名企业家发起以资助环保组织及支持环保领域发展为主的非公募基金。基金会成立于 2008 年 12 月 23 日，原始基金数额 200 元，业务主管单位为北京市科协。基金会以“从事环境脆弱地区的环境保护工作，推动企业家承担更多的环境责任”为宗旨，致力于资助符合本基金会宗旨的有益于环境保护的公益项目和公益活动，使基金会成为中国企业家资助民间环保项目的通道和平台。

该基金会有两大特色：民主治理特色以及对环保领域 NGO 扶持资助模式。基金会及 SEE 协会一方面为国内最有名的这一批企业家提供了一个社会公共空间，成为民主实践难得的公共平台；另一方面基金会企图对接企业领域和环保领域，且以环保领域资助者的角色进行社会资源的对接。经过 5 年的实践探索，SEE 在国内环保 NGO 领域已经成为领军式的组织之一。

### 二、治理架构

SEE 的治理架构也不同于一般的基金会，SEE 实际上包括 SEE 协会和 SEE 基金会。协会发起时本来想成立基金会，但是由于当时基金会登记注册的政策尚未放开，且企业家联合到一块的组织形式也适合于成立协会，故先行成立协会，而后才成立基金会。其中会员大会属于协会的治理架构，所有的企业家会员每年 10 万元的会费，基金会的资金来源也是协会的会费。

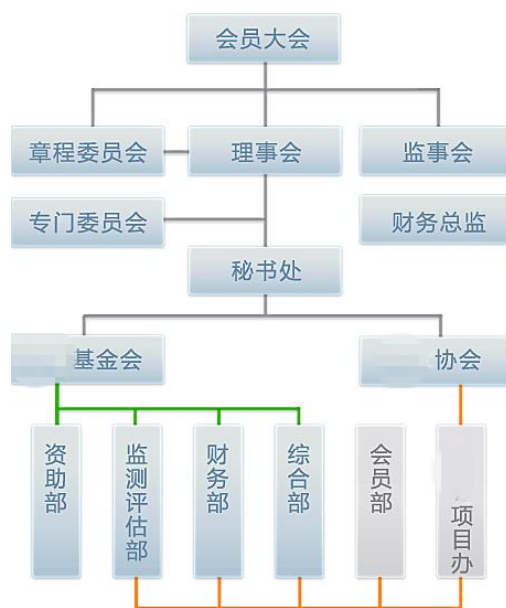


图 7: SEE 组织结构图

SEE 另外特殊的是成立了章程委员会，从组织架构上做到了类似于“行政、立法、司法”的三权分立，进行了权力制衡，而又很好的将国家政策中社团治理和基金会治理结合，将章程委员会、理事会、监事会来源于会员大会的全员选举，赋予他们程序上的合法性及正对性。当然这样的组织架构并不是一开始就形成的，而是在基金会成立后的过程中逐渐发展而成，其中章程委员会是后期的产物。另外，在国内的很多基金会中，监事会往往“形同虚设”，而在 SEE，监事会的选举十分激烈，且最终也切实地发挥作用。

SEE 的治理也经历了 2 个阶段：第一个阶段是发起时的这些企业家的磨合碰撞和“公民能力”的培养，用基金会的话说，把这一群“每个人在自己企业中说完话就是句号”的大佬聚集到一块必然发生的冲突，“以前就是这个人说，那个人一拍桌子你说的不对，就是这样的导致以前的会议秩序非常的混乱，时间效率低。你说吵架吵得生分它往往是吵着就跑题了，就扯到另外一件事情去了”。除了对机构话语权的争执外，还有就是部分参与者时间和精力不足的难题。这时候的理事会并不是所有人都真正参与且形成共识、共同助力于机构发展的。在这样的理事会下，基金会具体的执行过程中也难以形成一致性的战略共识。这也是很多基金会发展过程中的常见问题。

第二个阶段是当上述问题爆发后，基金会逐渐重视，邀请了袁天鹏等专家介绍，帮助基金会磨合制定议事规则，逐渐形成民主机制的过程，目前较之于第一阶段有较大的改善。

“我们就请了《罗伯特议事规则》的翻译人袁天鹏，他先看了我们会议所有的记录和过程后开始拟定议事规则，其实我们已经是一个民主的决策方式了，只不过有一些小的细节不规范。他在这个基础上就拟定了 100 条，最后磨成了 40 几条，然后一条一条的通过大家的

表决。所以现在的这个议事规则就比较好，只要谁乱嚷嚷就会违反议事规则。你拿的这个章程的后面还有我们制定议事规则的过程包括不能够两个人直接辩论。因为刚开始的时候发生过这种情况，两个人的个性都很强有的时候就开始胡扯。后来就不允许两个人互相辩论，只能面对主席发表自己的看法或者是举手发表自己的看法。就是把两个人避开，这都是一些详细的细节，包括什么情况下能敲木锤，因为我们开会都会弄个木锤，就有点像众议院那种形式。我们在这方面很完备，我们有专门的议事会。现在我们开会基本不怎么吵，大家都按章程来。”当然议事规则也不可能解决所有的问题，民主也可能带来效率上的降低，频繁的换届选举可能带来机构稳定性的下降，没有任何一套治理机制能够做到尽善尽美。但毋庸置疑的是，这套治理方式有很大借鉴之处，它在一定程度解决或者是缓解了上文提到的一些问题，很多在这其中参与的个人也有自身的收获的成长。

同时，SEE 的秘书处也在不断的成熟，其逐渐在理事会和会员之间、理事会和下设的办事机构之间进行沟通对接，将信息及时传递，将上下层面打通，让上层的决议和战略部署是基于社会现实问题而生，也让执行团队领会到决策层面的战略思路。若没有秘书处做好上下沟通工作，基金会的治理很多很多只能提留在理事会的决策层面，有可能产生于社会现实的脱节的风险。

## 案例 2：万通公益基金会

该案例主要展现的是万通基金会理事会的发展和变更过程，以及秘书长与发起人之间的博弈与磨合。在这个过程中理事会组成逐渐合理化和专业化，但是理事会的作用还在不断的摸索过程，如何发挥理事的作用，以及理事会的治理规则是万通需要进一步去思考和解决的。

万通基金会成立于 2008 年 4 月，由万通投资控股股份有限公司（万通控股）和北京万通地产股份有限公司（万通地产）发起成立。万通控股每年将公司税后利润的 1%、万通地产将每年税后利润的 0.5% 捐赠给基金会，由万通基金会制度化、专业化地践行其企业社会责任。万通基金会主要业务领域是推动国内“生态社区”的建设。

### 一、设立之初明确治理原则

万通基金会发起人冯仑非常看重基金会的治理，在设立之初就明确了治理方面的一些基本原则。

独立性。基金会虽然冠名万通公益基金会，但是独立运作的，而非万通企业的下属机构。

专业性。即在节能环保，生态社区这样的专业领域做事，而且人和事都要做的专业。

公益性。基金会跟企业的关系不是帮企业赚钱，是“公益”而非“私益”。

## 二、治理过程中的不断摸索

基金会设立之初就形成了比较明确的治理结构，主要包括理事会（理事会下设项目审核委员会、理事会办公室）和秘书处（秘书处包括行政部门、项目部门、财务部门和传播部门）。

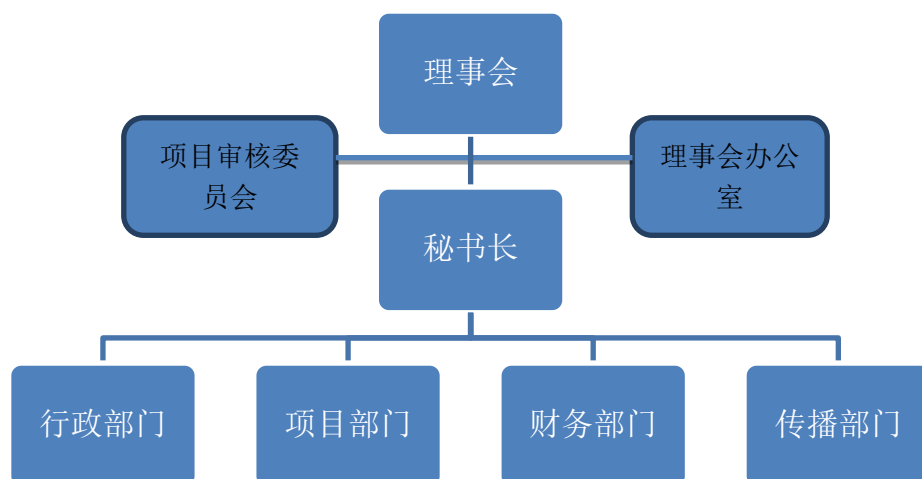


图 8：万通基金会组织结构图

虽然设立了清晰的治理结构，但是，万通基金会的治理之路并不是一帆风顺。万通基金会设立之初的理事会成员大多是具有一定的社会地位和政府背景的，为的是便于基金会登记注册。但是，随着李劲作为秘书长开始探索基金会的专业化运作道路之后，他发现基金会缺乏一个比较清晰的战略规划，也没有一个专业团队，而且问题的根源在于基金会的理事会治理机制没有理顺，很多问题不是秘书长这个层面可以解决的问题。

秘书长和发起人冯仑之间经过了一系列的碰撞和磨合之后，最终重要就理事会的改革达成了一致意见。2010年2月，万通基金会实现了由来自政府机构、捐赠企业、国际组织、公益行业、环保领域、法律法规、政策研究等领域的专业人士组成的理事会。这样理事成员的背景更加多元和专业了。但是，理事们除了召开理事会或投票表决外，平时基本没有什么互动。

## 三、理事会到底谁说了算？

2013年，万通基金会理事会换届，此次换届原来的秘书长李劲成为理事长，而冯仑退出了理事会。同时，李劲又找到了更多比他还年轻的专业人士进入理事会。这样的理事会成员格局会给万通基金会的治理带来怎样的改变还不可知。

但是，之前万通尽管有非常强的理事会成员，但是他们还是停留在顾问的水平上，并没有有效的发挥作用。理事们提的建议多是建设性的意见，很少有人坚持明显的否定意见。尽

管有监事认为冯仑在理事会中的表现是很“克制的”，也有理事认为冯仑在不在理事们的表现都一样，但是冯仑是万通基金会的主心骨却是不争的事实。基本上，理事们都以不反对冯仑为主要原则，以不否定冯的意见为底线。其实这并不是一个特别健康的治理状况。

那么，随着冯仑退出理事会，及新的几位理事的加入，这种状况是不是会有所改变呢？

构建一个有效的理事会对基金会的治理是非常重要的，这个工作并非像表面上看起来那么简单，而如何优化理事长的角色，成为万通未来理事会功能建构的重中之重。

## 4.4 基金会的团队建设

团队是基金会管理过程中非常重要的一个方面。因为基金会所有的愿景和使命最终都需要一个强有力的执行信息团队去推动和落地。而基金会的团队往往与企业团队有着明显的区别，他们更多的不是受经济利益刺激，而是出于对基金会理念和目标的认同。如何管理基金会的工作中人员形成既高效又充满凝聚力了和人文关怀气息的团队成为我很多基金会面临的难题。我们也是通过几个案例来展现一些我们看到的不同类型的基金会团队，以供业内人士参考。

### 4.4.1 光华慈善基金会：倒灌式增能团队

该基金会的团队我们称之为“倒灌式增能团队”，与政府以及企业广泛采用的科层制治理结构不同，光华慈善基金会的组织架构呈现一种“倒金字塔”的结构：在这一结构中，一线的项目官员拥有项目各项事务的决策权，秘书处管理层为项目官员提供支持，理事会又为秘书处提供支持。

#### 一、机构简介

北京光华慈善基金会由香港光华社会企业集团(Bright China Group)下属的北京长安大厦有限公司捐资设立。基金会成立于2005年4月7日，是北京市最早成立的一批非公募基金会。光华基金会以“帮助人在尊严中发展、激发人在发展中奉献”为使命，坚持“授人以渔”的理念，秉承“让我去爱而不为感戴、让我去做而不为赏赐、让我尽力而不为纪念、让我受苦而不为关注”的价值观。

光华基金会侧重于对人的能力培养，一方面帮助受助人群通过提升自己的能力，来改变

自己的命运；另一方面致力于创建社会各界在公益慈善领域的交流平台，共同致力于公益事业发展和公益慈善文化的形成。基金会现有的项目领域包括光华公益创业行动项目、NPO 德鲁克管理学习会、光华助学、灯塔行动等，其中光华公益创业行动项目和 NPO 德鲁克管理学习会（NPO 能力建设项目）是基金会的核心。

## 二、组织架构与项目一体化

作为德鲁克先生的非营利组织管理理念的传播者，基金会本身也在践行着非营利组织管理的理念。

### （1）倒灌式增能：自下而上的权力流动

与政府以及企业广泛采用的科层制治理结构不同，光华慈善基金会的组织架构呈现一种“倒金字塔”的结构：在这一结构中，一线的项目官员拥有项目各项事务的决策权，秘书处管理层为项目官员提供支持，理事会又为秘书处提供支持。该基金会秘书处在向我们展示组织治理结构时，呈现出下面这张图：

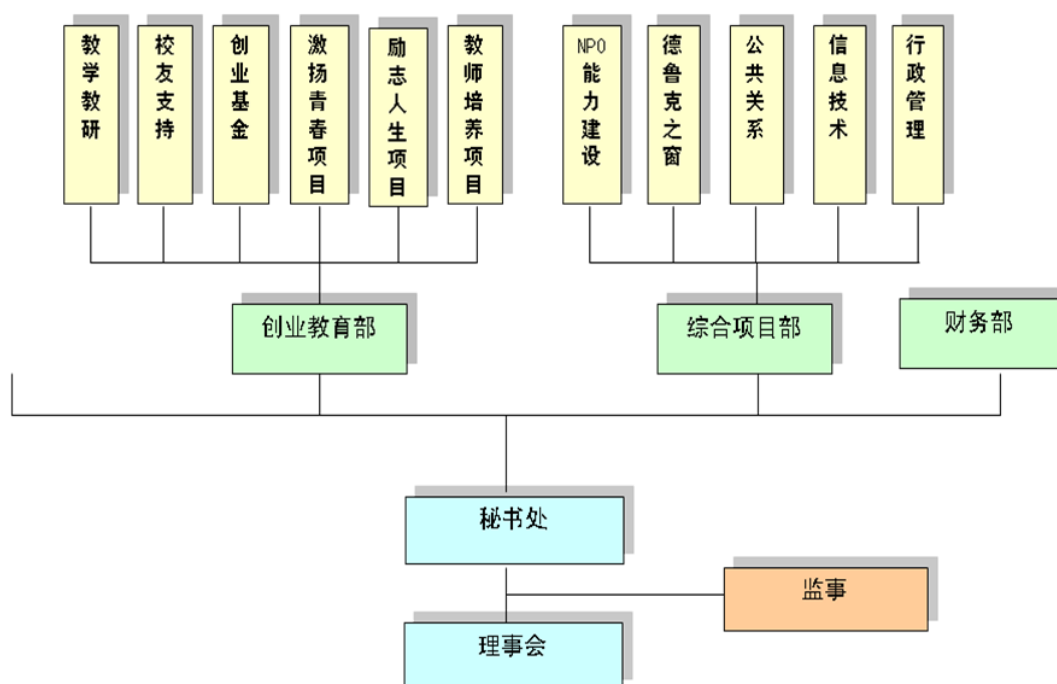


图 9 光华基金会治理结构

把项目放在顶端最重要的位置，秘书处在中间起着连结的作用，理事会被放到了底端，这就基金会的治理特点。这样的架构产生的结果是：理事会给管理层增能，管理层给项目人员增能，项目人员给受助对象增能。能量呈“倒序”流动，我们将其称之为“倒灌式增能”。

身在“顶端”的项目官员，可以调兵遣将，这些兵将，可能是志愿者、可能是秘书长副

秘书长、甚至是理事们。比如在 NGO 能力建设这个项目中，基金会的上层管理者同时也是讲师，定期授课。用其副秘书长的一句话说：“我们（指秘书长和理事）就等着被排课，叫我们什么时候去就什么时候去，都听他们（指项目官员）的安排”。

## （2）以项目为核心，组织融于项目

不乏有公益组织定位于“做组织”，要么立志要把组织做到行业内的“顶端”，要么放言要占多大的“市场”份额，为组织发展而设计项目。这样做的最常见的结果就是项目在原地打转，反而制约了组织的发展。光华的做法实际上是以项目为核心，组织融于项目中，组织为项目服务。这样做直接的结果是项目成长很快，并且组织在这个过程中自然而然也跟着成长起来。

基金会的人，尤其是管理层，普遍具有双重身份：不仅在组织中有位置，在项目也有位置。比如秘书长同时兼任创业培训项目中的创业认证高级教师，副秘书长在 NGO 能力建设项目中则是讲师。通常情况下，他们是以项目中的角色出现的，因此往往是项目角色、而非行政角色占用了他们更多的时间和精力。

当然，这种组织形式的创新还有一个明确的用意，就是淡化权力、强调服务与增能，从而将公共服务的核心宗旨体现出来。这种组织形式的创新是传统科层体系下的公共组织无法做到的。其创新的动力在于更好的服务于基金会的公益项目，使得团队在提供公共服务的过程中能够最大化的发挥特长，同时，整个组织运作形式的创新本身也体现出非营利管理中“增能”的理念。

## 三、项目情况

基金会 2012 年的接受的捐赠金额为 457 万元，总收入为 464 万元，支出为 510 万元。资金规模在北京市处于中等水平。基金会有 2 大核心项目体系：光华公益创业行动、NPO 德鲁克学习会。光华公益创业行动覆盖北京、上海、黑龙江、吉林、山东、江苏、河南、浙江、四川、重庆、福建、云南、香港 13 个省市地区。NPO 德鲁克学习会覆盖会陕西、北京、上海、广东、深圳、青海 6 个省市地区。

光华公益创业项目与全球创业指导基金会（Network For Teaching Entrepreneurship, NFTE）合作，已经在全国十多个省市为 4 万多人提供了创业教育机会。目前该项目的主要服务人群是中职学校学生和服刑在教人员，同时也为个别地区大中专院校学生、流动人口子弟学校学生、村官、下岗失业人员、进城务工人员、贫困妇女等群体提供创业教育课程。

NPO 德鲁克管理学习会（NPO 能力建设项目）是光华基金会与光华社会企业的彼得·德鲁克管理学院（The Peter F. Drucker Academy, DA）合作的，通过共同传播现代管理学大师一



—彼得·德鲁克先生的管理思想，为非营利组织提供能力建设服务及学习交流的平台，从而提升非营利组织从业人员的管理能力，提升非营利组织的管理绩效。截至 2011 年 12 月底，NPO 德鲁克学习会已为中国近 600 家非营利组织的 2700 多人次的从业人员提供了专业的能力建设服务，其中培训课程受益人次为 1287 人次，读书会、讲座受益人次为 1461 人次。

光华基金会将这两个项目和组织本身很好的融合在一块，成为中国对弱势群体尤其是问题青少年创业以及 NPO 能力建设领域旗帜鲜明的一家组织。

#### 四、总体评价

几年的发展，光华基金会已经在中国公益领域具有相当大的影响力，成为行业的佼佼者，并在很多方面成为典范，社会影响力显著。其基金会运作十分规范，理念鲜明，战略明晰，且有一个活力充足、专业水平较高的团队。他们的部分工作对象比较特殊，如监狱中的服刑人员，基金会在这里解决人和人之间的信任问题，解决这帮人将来的就业寻找出路，并且用社工的方法、用一个关爱的态度，所做的事情给人留下深刻的印象。

组织内部的管理十分有特色，他们把在企业里边惯常运用的组织结构图倒置过来，越是有等级、越是有权力的人越是位于结构图的底部，最后项目运作人员、执行人员是位于最顶端，给人一种真正的民主和增权的感觉，即倒灌式增能。同时，组织以项目为核心，组织融于项目，突出使命和理念的作用，并且组织本身的建设和项目运作中形成一种较为完美的融合。

#### 4.4.2 观复文化基金会：亲情化团队

观复文化基金会的团队具有浓重的亲情色彩，整个团队非常和谐，充满人文素养和艺术气息。该基金会的团队管理不是基于完全的制度和规范，而是基于人性，理事长马未都先生强调做事先做人，用自身的修为影响团队的每个人，团队成员在自我修炼的过程中形成一个家庭一样的团队。

观复文化基金会是为了更好的实现观复博物馆的社会化而成立的。发起人马未都先生多年来一直致力于中国古代艺术品的收藏与研究，在历史潮流与文化的继承、传播方面堪称先驱人物。观复博物馆是中国第一家私立博物馆，其收藏了丰富艺术珍品，承载了中国上下五千年的深厚文化，而基金会用于支持博物馆，致力于传播中国传统文化，进行文物研究与保护，搭建公益文化平台，发扬和引导公众去接近文化、喜爱文化。

“观复”一词出自老子《道德经》第十六章：“致虚极，守静笃，万物并作，吾以观复，

夫物芸芸，各复归其根”。意思是说：达到虚空的极点，安居於甚深的禅定之中；宇宙万物相互运作生长，我们得以观察到它们的本根源头。不论万物如何变化多端，终会回归根本。

“观”即看，“复”即重复。世间万物只有静下心来反复仔细观察，才能认清它的本质。观复博物馆及观复文化基金会由此得名。

基金会秉承“与文化共同远行”的理念，希望通过以博物馆为载体，让人们在静下心来反复观看接触文物、文化作品及文化氛围的过程中，去仰视文化，去表达对文化的敬意。

基金会的工作人员很多都在此工作十几年，整个团队像一个温馨和谐的大家庭。正如基金会的项目部部长所言，她个人愿意辞去国企高薪的工作来到这里领着不高的工资，但是内心非常开心，充满幸福。“因为它最初建立的时候就是为这个博物馆服务的。然后我们实际上我们是融入其中的。我本人来讲，就是刚才您说的，我本人来讲我是因为喜欢我才来到这个博物馆。我到今年在这儿是十五年了，非常喜欢。”

首先，基金会所有工作人员都是平等的。“到现在我去博物馆的第一天，同事，不管是扫卫生的也好，见了马先生也好，谁见谁得问，一定得说早上好或者说早。一直延续到现在，这个是从最开始开馆到现在一直保留下来的，这是自发的，不是说有人去要求的。就是在我们这儿觉得工作都是平等的。”

其次，在工作过程中能够获得成长。工作和生活甚至和生命能够融为一体，在工作中获得做人的成长，这让团队成员对这个组织的归属感非常强。“就是感觉让你乐意在这个环境里，就是一个亲吧。工作的时候是一种享受。这个好处是不是你随时想的。但是你看我这十五年，我再回想我五年，我再回想我十年以前，我不是这样的。就是我能回想起来自己的成长的经历，当你跳过来了以后你看自己的几年前每一个点都不一样。但是你不是每天都这么想的。这种环境对你的成长，因为我也可以说是在这儿长大的。就是对你的成长是非常有帮助的。而且我们不光是对文化的熏陶，还有一个就是对做人的熏陶。比如说我们最开始来的时候，马先生都是亲历亲卫，你看到我们博物馆任何一个细节我们没有请设计师，所有的细节都是马先生设计的。然后包括你去二楼门窗那个电梯，上面那个顶灯那是羊皮纸的，都是我们自己糊的。就是对东西的热爱，然后对工作态度的一个认真。实际上所有的人来最起码的一点是马先生教你怎么做人。包括我们员工食堂都贴着呢，就是与人学会相处，就是学会学习。就是这样。就是从每一点一滴，就是这一点逐渐是感受的，就是说实在的，博物馆建馆初期，就是说这么多年下来都是看坎坷的。工资实际上刚开始也就那么几百块钱。但是为什么都能坚持下来。就是说这种吧外人是体会不了的，只能是进了这个环境当中他就能体验出来。你来不完全是为了金钱的诱惑。就是这是一种你说不出来的那种感觉。

再次，团队成员之间互相影响，形成共同的生活习惯和价值观，不断促进团队的亲密

程度和凝聚力。“就是互相影响。一开始养成的那种习惯，从最开始养成那种习惯，你看每次像马先生那会儿，最早的时候我们在琉璃厂，他上班一进门他首先要说大家好。所有的人肯定要回应，就是自然形成了。就是互相见面第一面都会问好。所以形成了，现在我们新来的保安他都形成自然习惯了，一见了就说早上好。我们上班车，上车的第一件事，早。形成习惯了。不是说是刻意的。就是觉得亲，就是这样，因为我也经常会想，我到现在的我也会想。”

该基金会之所以能够形成这样一种大家庭的氛围，是因为基金会的领导提倡的是一种亲情化管理，关注员工作为人的感受和成长，体察每个人的需求和感受。在工作过程中培育情感，同时情感的凝聚又促进工作的高效完成。“我们最开始博物馆提倡的就是亲情化管理。就是我跟您说，到现在我们基本上没有，就是我没有直接受过马先生的批评。我们每一个人的工作都是非常自觉地完成的。就是每一个人都在自己想，我是不是这个工作没做好？不是说领导给你什么任务，逼着你、摁着你去做。不是这样的。每一个人都是自发地去做工作。”

基金会有非常完善的管理制度，但是制度也是基于亲情而存在的，不会单靠制度来控制人，而是亲情和制度互相结合，达到相互促进的目的。“因为我们的制度，我们每一项制度都是非常完善的，就包括从大到博物馆的制度，小到各个部门的制度，包括考勤制度、人事制度、休假制度，都是非常完善的。包括我们使用图书还有制度。但是这些制度是基于你有亲情的情况下治理的。所以基本上没有什么冲突，就是我们这些制度还都正常运转得非常好。”

#### 4.4.3 北京惠民医药卫生基金会：共同目标型团队

该基金会是一个典型的共同目标型团队，团队成员对基金会存在的意义和价值非常认可，他们能够感受到自身所做的点滴小事对社会的价值，因此有比较高的自我实现的满足感。而这种共同目标团队的建立需要领导人自身有比较强的感染力和个人魅力，在管理过程中制度和亲情相结合。

惠民基金会是一家医药卫生领域的基金会，该基金会主要致力于促进医药市场消费理性、弘扬中医传统文化、让中医服务普通和弱势群体。基金会的团队是基于共同的目标构建而成的，团队成员对基金会的宗旨和使命具有较强的认同感，愿意在理事长的带领下为这个目标奋斗。

具体表现在以下几个方面：

首先，领导人对基金会使命和宗旨具有非常清晰的定位。该基金会的领导人有非常强烈的个人魅力和个人影响力，因为其以前在做药监局副局长的时候对中国医药卫生市场的混乱这一问题有比较深刻的认识和理解，退休之后依然非常迫切的想在自己专业领域范围内做一点影响社会、促进社会创新和变革的事情，因此，她成立基金会，希望通过动员社会资源和社会力量来为推动中国医药市场良性发展而努力。

其次，领导人将基金会的使命和目标传递给团队成员，团队成员形成共同目标和认识。这位基金会的负责人在日常工作过程中会不断的向团队成员陈述基金会所做事物的意义和价值，这样团队成员就能够在自己日常工作的琐事中看到希望，即使是非常琐碎的小事情也愿意去认真完成，因为他们知道这些小事最终会达到怎样的效果和目标。例如，基金会的副秘书长这样表述自己对基金会目标的认同“我觉得对于我来说对于一个公益事业对于药品质量对于民众的健康这么一个发展的一个环境吧，就脱离了政府了，我比如说我原来是搞稽查的那有他的稽查要求职能，那么现在这个公益事业我觉得把我好多年想查的大案子啊这些思想的郁闷疑惑都在这基金会我觉得得以释放。我能够通过我们这个基金会我们的领导给我们一些指导，包括我们明确的一些宗旨去找一些项目来为百姓去服务，对我来说是一个很好的释放自己心愿的一个很好的平台。”

再次，团队充满激情为共同目标奋斗。正因为领导人非常清楚自己要做的社会意义和社会价值，因此充满了激情和干劲，这种激情感染和传递给团队的其他人，让大家形成一个共同的目标和认识，所以整个团队呈现出来的状态就是积极的、有激情的、为一个事业在努力奋斗的感觉。“这个集体的理念都是在工作当中产生的，象保健食品这个项目来了以后，大家从开始发通知，一直都晚上七点，那么这个工作完不成大家都是不能走的。就是这种工作大家不走大家都是不约而同的都是非常自觉的，就是已经形成这种习惯了。大家都是努力的完成了到了七点钟这个工作完成了，大家很高兴就回家了，都是这样的。”

这是一个典型的共同目标型团队，基金会知道自己在做什么，为什么做，怎么去，所以有自信。团队成员因为目标而形成共同体，愿意为这个共同体付出和奉献，这种类型团队的核心是有一份值得为之奋斗的事业，有一个具有个人魅力的领导人，于是就产生了激情和做事的动力。

## 5. 资助型基金会的运作（专业性）

这一部分进入到资助型基金会的具体运作之中。资助型基金会作为公益产业链的上游本身对整个公益领域的行业推动有重要意义，因此，资助型基金会的专业性也就成为一个非

常重要的话题。

我们认为资助型基金会的专业性主要包括两个方面：

第一，作为非营利组织所应该具备的非营利管理技术。非营利管理与政府管理、企业管理最重要的区别在于它是“没有权力”的管理。一方面，它没有政府所拥有的行政权力，不能强制别人的行为；另一方面它也不能如企业那样分配红利，不能通金钱刺激来诱导参与。在这样的情形下，非营利组织如何动员人们参与并实施有效管理呢？那么就需要掌握一些重要的非营利管理专业技术。

第二，掌握“资助”这一领域的“专项技术”。这里“专项技术”是指基金会在所在的行业领域中所需要的专门的技术。隔行如隔山，很多行业领域有着一定的专业门槛，基金会若想进入到某个专业性很强的行业，就需要有解决该行业社会问题的“专项技术”。而“资助”本身也是一种行业，需要探求其背后的专业技术。

## 5.1 非营利管理专业技术

### 5.1.1 与受助方的关系：支持体系 Vs 统领体系

资助型基金会面临的一个重要问题就是如何处理与受助方的关系？

是不是资助别人就要别人听命与自己？是从自己的利益出发去资助别的机构，还是从公共利益和受助方的需求去出发进行资助？

我们认为在资助型基金会中存在两种比较典型的做法：功能性资助和统领性资助。

所谓支持性资助是指大型的资助型基金会是基于公共利益，为了推动行业发展进行资助，资助草根机构和个人发展，但是并不会过多的干涉其自身的发展和内部事务，不会试图将其纳入自己的麾下。资助机构和被资助机构是平等、尊重、友好的。被资助机构会对资助机构发自内心的感恩，并且认同其在行业内的地位和作用。

所谓统领性资助，是指资助型基金会基于自身利益，在资助草根机构的过程中附件太多条件，过多的干涉和参与被资助机构的运作和管理，将所有被其资助的机构都纳入自己的体系，建立自己的统领地位，极力建立自己在行业内的老大地位，这样做反而不会真正得到被资助机构的尊重和认可，甚至有些机构为了自己的独立性和自己坚持的理念宁愿不接受其资助。

## 【案例】南都基金会：撬动领域的发展

南都基金会定位为资助型基金，通过资金支持来推动优秀公益项目和公益组织，带动民间的社会创新，实现支持民间公益的使命。南都在资助草根组织发展的过程中并不考虑资助会为自己带来什么好处，而是从行业发展和是利益的高度去进行资助，这样反而让他赢得了业内的普遍认可和赞誉。

社会分为三个部门，除了政府、企业之外，第三部门是有大量的非营利组织构成的，其中公益组织又是其中的核心力量。中国社会的第三部门是近年来新近兴起的，在引领该部门兴起的力量中，“南都”的名字不能被人忘记，但这个“南都”却不是南方都市报，而是南都公益基金会，其背后是发起人及主要出资方“南都集团”。

南都公益基金会成立于2007年5月11日，是一家经民政部批准成立的全国性非公募基金会，其业务主管单位为民政部。简称“南都基金会”。南都基金会原始基金1亿元人民币，来源于上海南都集团有限公司。南都基金会的使命是支持民间公益，关注转型期的中国社会问题，资助优秀公益项目，推动民间组织的社会创新，促进社会平等和谐。其愿景是人人怀有希望，如果每个人心中都怀有希望，这个社会就会有光明的前途。

### 一、发起人的背景和初衷

提起“南都”，大部分以为是指“南方都市报”，而南都基金会，则认为是“南方都市报”搞的基金会。但其实，南都公益基金会的发起方与出资人是南都集团。这是一家企业集团，他们搞的是能源、石油、酒店、高速公路等，这些事情难以通过基金会来进行公益促销。所以，基金会做的再好，与企业的经营也没有关系。然而，正是这样一种关系，在背后呈现为一只“无形的手”，成为推动中国第三部门发育的重要力量之一。这还远远不是全部。南都公益基金会最初的秘书长、现在的理事长是徐永光，这是中国公益界的著名领袖级人物，正是他在他的带领下，一批纯粹公益界的热人士，通过南都公益基金会，影响着整个中国的公益领域，并在为促进行业发展关系着自己的力量。这里既是企业作为发起方与出资方的功劳，又是公益人士将有限的资金用到最佳的地方的功劳。这里需要企业家的精神，同时需要公益界的理念与专业。

### 二、战略的调整和转型

基金会在发展过程中也经历了一次战略转型。基金会建立初期的资金分配是 70%用于农民工子女教育以及灾害救助和灾后重建项目，30%用于资助草根组织的帮扶和公益人才的培养。在基金会建立 3 年，即 2009 年，理事会在重新回顾了基金会这些年的工作，制定了比较清晰的战略规划来指导工作，清晰了项目架构，重新调配资源，将之前的资金分配颠倒过来，即将资金更多地投向支持公益领域内整体发展、人才培养方向上来，这部分资金为 70%。这一战略更好的符合了基金会的使命和愿景。

战略调整后的南都基金会，其资助方向是：发起、支持行业发展的宏观性项目，资助支持性机构、引领性机构和优秀公益人才的战略性项目，资助农民工子女教育、灾害救援等特定公益领域的项目，同时开展指导资助方向的战略性、政策性研究。因此，基金会的项目也由此分为了四个方面：宏观性项目、战略性项目、特定公益领域（主要为新公民计划和灾害救援和灾后重建）以及研究项目。这四类项目的资金投入比例如下图所示。

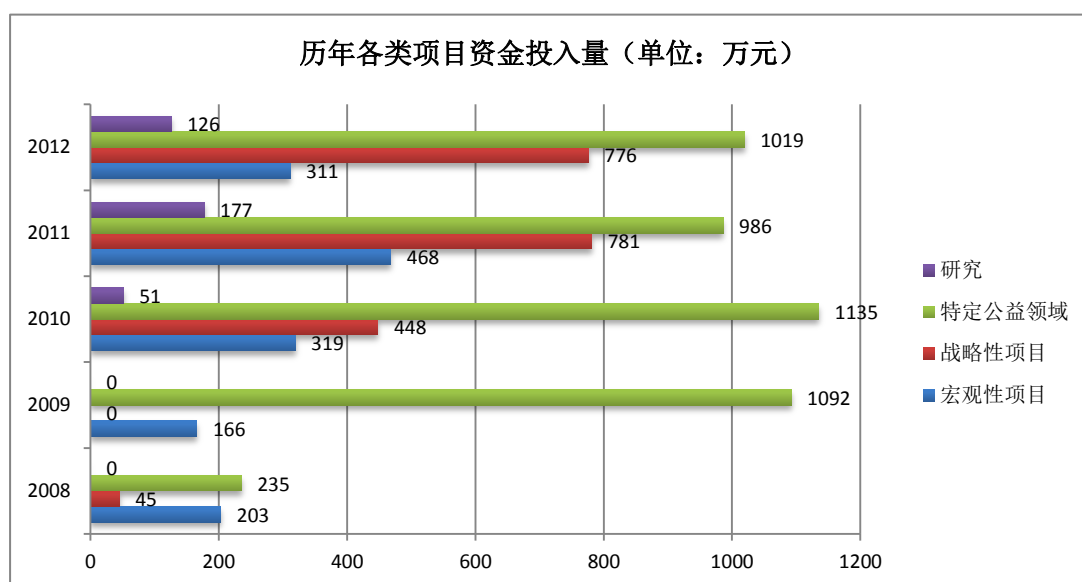


图 10: 南都基金会各类项目资金投入量

从图中可以看出，基金会基本保持特定公益领域（主要是新公民计划和灾害救援和灾后重建）这个方向的资金量不变，甚至逐渐有所减少。而用于战略性项目和相关研究的支出在近 3 年里呈上升趋势。可见基金会在转型后的 3 年里，正努力发展自己的特色，机密配合基金会宗旨和战略。

（注：这部分数据来源：南都基金会网站以及访谈数据整理）

### 三、资助的理念

目前南都基金会定位为资助型基金，在整个公益产业的产业链中，是一个资金和资源提供者，扮演“种子基金”的角色。因此其项目均为资助型项目。南都基金会通过资金支持来

推动优秀公益项目和公益组织，带动民间的社会创新，实现支持民间公益的使命。南都基金会面向非营利组织，进行资助项目招标，希望以此方式，**让市场为公益项目、公共服务定价，寻求最合理价格与最优服务，使资金发挥最大的社会效益。**

他们自己认为，之所以选择做这样的事情，这与自己的机构文化有关系，机构的定位很重要。他们用以指导工作的四句话是“公共利益为上，行业发展为先，民间立场为本，杠杆作用为佳。”仔细想来，这四句话其实就是促进中国第三部门的发育，或者说是促进中国公民社会的发展。只是他们低调地以“行业发展”替代之“我们考虑行业发展，我们不会在乎做这个事情对我们机构有什么好处……所以我觉得最主要的是一个机构要想清楚了你的定位。”

在南都这里，“公共利益”就是自己的目标，一旦确定了这样的定位，就可以通过各种各样的项目运作加以追求了，最终也导致了“并不追求自己机构的名声，反而能够获得名声。”南都公益基金会引领行业发展的项目，很多的项目叠加一起，更能看出一个机构在中国公民社会发育领域的独特作用，这也就是他们自己说的定位问题。南都公益基金会正在支持或支持过的项目有：

1. 银杏伙伴计划
2. 支持国内最早也是最大的公益孵化组织恩派（NPI）的成立与运作。
3. 推动成立非公募基金会发展论坛。目前，该论坛已经做成了国内基金会领域里的一个重要品牌。
4. 2006 年，南都公益基金会处在筹备阶段时，北京海淀区关闭几所农民工子女学校的新闻正在引发公众关注和社会辩论。自成立之初，南都公益基金会将 70% 的资金用于支持农民工子女教育的“新公民计划”项目，解决农民工子女（包括“流动儿童”和“留守儿童”）在教育、心理健康、道德养成等方面存在的诸多困难和问题。
5. 2010 年初，参与发起成立中国基金会中心网，该网站成立中国基金会公开透明的核心网张。南都公益基金会的理事长兼任基金会中心网的理事长。

#### 四、做脚踏实地的行业引领者

南都基金会虽然是上海南都集团出资成立的，在成立后的 5 年也大部分依赖南都集团的捐赠，但南都基金会并没主动宣传过南都集团这个企业，而是真正来做公益的事。并且从基金会做事的风格上可以看出来，基金会并不做表面功夫，而是脚踏实地做事，追求公益项目背后的真正效果。南都基金会的很多项目都是无法量化并且出成果较慢的项目。这在品牌宣传上并不具有优势。比如基金会支持人才培养项目、组织帮扶项目以及新公民计划中对于孩



子尊严感、城市融入感的培养，由于人的改变是很难量化的，所以这些项目的效果都无法非常直观的表现出来。而这些看起来很“虚”的项目，实际上非常重要，是具有长远战略意义的项目。南都基金会选择开展和资助这样的项目，本身就具有一定的沉着的魄力，敢于沉淀和创新，而不是好大喜功的只做容易出效果、能够量化的项目。南都基金会逐渐成为这个领域里的引领者之一，成为为整个行业铺设道路和构建未来的机构。

另外有一些行业内比较有影响的资助型基金，他们资助的做法与南都不同。一些资助型基金在资助草根组织的同时，试图建立一种统领性的体系，即将所有被资助的组织纳入自己的统一管理之下，建立自己的行业统领地位，而不是真正扶植草根组织发展，以他们的需求为出发点去进行资助。

具体表现在：

- 1) 基金会选择资助对象的时候较为主观，凭借个人喜好和是否符合自身的理念和价值为出发点；
- 2) 基金会对受助组织缺乏信任，给与的自主空间不够大；
- 3) 有时候项目设计中一些细节问题基金会过于主导；
- 4) 审批流程和沟通过程过长，一些组织需要花费大半年甚至更多的时间来进行申请及信息沟通；
- 5) 项目中行政及人力成本有时候过于严苛不利于一线组织的发展。

有些较为成熟的一线草根组织隐约感受到基金会的主导作用过强，以至于觉得基金会不是在“扶持”草根组织，而是让草根组织为其“打工”。而实际上出现这些问题并不是基金会的初衷，基金会想要通过项目资助过程帮扶草根组织，但是由于有时候对于项目现场的了解程度不如草根组织，或者是项目官员自身专业性不足，这时候的一些“要求”基金会认为是在帮助草根组织，但草根组织可能却不这么认为，有时候的一些做法不仅不利于草根组织发展，反而可能误导或者是阻碍的草根组织的成长。所以，资助类组织本身对于资助领域的专业性把握十分关键，否则这笔资助资源可能破坏了整个领域的健康发展。我们认为，统领性资助不利于行业的整体发展。

### **5.1.2 与资助方的关系：相互权威**

除了与受助方的关系，资助型基金还面临着与资助方即资金来源方的关系。是不是谁给钱就要听谁的？基金会在尊重捐赠人意愿的同时一定要把握好一个度，要站在和资助方平等的

关系上，与其形成一个相互尊重、相互权威的关系。

### 【案例】修远基金会，资本不能干预研究

“北京修远经济与社会研究基金会”（以下简称“修远”）系北京市民政局批准设立的非公募基金会，业务主管单位为北京市社会科学界联合会，于2009年11月注册成立。

主要发起人杨平，曾参与创办《战略与管理》杂志，任首任执行主编；参与发起阿拉善SEE生态协会，任首任秘书长；2007年，任孙冶方经济科学基金会执行干事；2009年，发起成立修远基金会，任理事长。

修远名称取自《楚辞·离骚》中的“路曼曼其修远兮，吾将上下而求索”。修远认为，中国社会文化之建设，任重而道远，需要有识之士自觉担当与共同努力。修远愿意在此过程中贡献自己的力量，竭力推动社会和谐与文化复兴之目标的实现。修远宗旨是在社会建设与文化建设的两大领域，积极从事转型时期的公共政策研究与思想文化传播，为建设和谐社会与文化中国而不懈努力。修远定位于通过组织研究、文化传播与信息服务等主流业务板块，运作项目，沟通信息，整合资源，务实推动中国当下的社会文化建设。修远目标为打造最富有思考力与前瞻性的民间智库，回应重大的时代主题和社会焦点问题，探索社会建设与文化建设的有效路径。

修远基金会的资金主要来源于其理事，包括云南红酒业集团的董事长武克刚、南都集团的董事长周庆治、德隆钢铁集团的董事长丁立国、盛洪集团的董事长晓寒。保持研究的独立性、自由、客观是修远基金会所追求和坚持的价值。因此，基金会的具体运作过程中需要和资助方取得一定的共识，但同时能够保持自身的专业化独立运作。

**首先，基金会通过理事会与资助方积极沟通，在尊重捐赠人意愿的基础上进行科学决策。**基金会每年召开两次会议向理事汇报学术研究成果，理事参与基金会运作的方式包括两个方面：基金会的研究方向需要经过理事的集体讨论和通过；理事们可以提出自己感兴趣的研究项目，但是不会强迫基金会执行；超过20万的项目需要理事会表决通过。

“研究方向这是他们要参与意见的，我们这个方向也是经过跟他们讨论的，他们认同的。第二个就是说他们有一些感兴趣的项目，他们建议你，但是他不强迫。你比如说东亚政治转型，就是武克刚建议的，完了以后，他建议完了以后还不算，我又反复征求了丁立国啊、周庆治他们的意见，都同意了，才开始的。因为这个金额很大，我的授权20万以内，超过20万就要经过他们同意了。”

**其次，基金会坚持的公共价值，能对资助方说“不”。**研究是追求真理和探索事实存在的过程，因此，修远基金会坚持“资本不能干预研究”这一原则，对于带有强烈个人意图的

资助敢于拒绝，努力坚持自己的宗旨和目标。

访谈员：那捐赠人对我们拿出来的报告，会有一些不太满意或者有一些冲突吗？

杨平：没有。他要是不满意我就不带他玩。我的原则就是说**资本不能干预研究**。开始的时候我们搭建这个基金会的时候，有一些出资人有非常强烈的意图，让我们做代言人，想了半天，宁肯不要那个钱，就是我们还是要为公共利益来努力。

## 5.2 资助型基金会的专项技术：如何选择资助对象？

资助型基金会在其“资助”领域的一项专门的技术就是如何选择资助对象。是否选择合适的资助对象直接影响到了其投资的有效性和收益，因此，选择受助对象的专业技术对资助型基金会非常重要。

基金会选择受助对象通常有两种方式：程序性的选择方式和非程序性的选择方式。这两种不同的选择方式往往也会产生不同的效果，有时候程序性的选择方式产生较好的效果，但有时候程序性的方式却无法选择出最合适的执行机构或者受助对象；有时候非程序性的选择方式（基于信任关系选择）也会产生好的效果，但也有的基金会通过非程序性的选择方式带来不好的效果，有公益腐败或者公益寻租的可能。那么到底如何去甄别什么情况下应该遵循程序性的选择方式，而又在什么情况下可以通过非程序的方式来确定受助对象？这其实就是对基金会专业性的考验。

### 5.2.1 程序性的选择方式：中华少年儿童慈善救助基金会

程序性的选择方式是基金会通过公开招标和专家评审的方式来确定受助对象或者资助机构。也就是基金会在希望开展一个项目的时候，向社会公开发布一个资助公告，所有符合相关要求的组织或者受助人可以直接申请，基金会依据公开的选拔标准对所有申请者进行筛选，或者请一批领域内的相关专家进行公开评审，保证选拔的公正性和公开透明。整个选择过程要遵循严格的程序，极力保证民主参与和公正评选，这种选择方式在公益圈非常常见，例如：中华少年儿童慈善救助基金会童缘项目自2011年7月开始面向社会公开资助公益组织开展儿童类服务项目，前三期共收到来自全国30个省（自治区、直辖市）480家公益慈善组织的821个申报项目。儿慈会组织专家团队对所有申报项目进行评议和面试，最终评选结果在网上公示。最终“童缘”斥资3000万，资助了205个各地的公益组织开展儿童救助项目。

这种选择方式在一定程度上保证了选择的公正性，使得公益资金可以得到有效的利用，给予最需要资助的人或最合适的执行机构。一般在一个大范围内选择受助对象和执行机构的时候使用这种方式会比较合适，可以保证领域内的利益相关方都有平等的机会。

但是，这种选择方式在某些情况下并不一定是最优或效果最好的。

例如，我们在评估过程中遇到一家小型的企业类型的基金会，他们要去在甘肃渭源开展营养餐项目，资金的数量非常有限，这时候如何选择项目学校和受助人就成为一个问题。而这个基金会并没有采取公开招标的形式选择，而是根据熟人推荐和实际的了解选择了一个小学，因为这个小学的校长是一个非常有公益心和责任感的人，虽然他只是一个八零后，但是他为了把这个项目做好投入和付出非常大，最终把头发都愁白了。这其实对执行人的条件要求非常高，而这样的人不一定是可以通过公开招标的方式能够选择出来的。

此外，因为要极力保证程序公正，所以必定会影响评选的效率，往往选择的过程都比较漫长，而有些项目是非常紧急和迫切的，需要瞬间做出决定，而这时候公开选择的方式显然就不适用。

再次，公开选择方式通常会带来的一个比较严重的后果是有可能导致对公益资源的哄抢，引发公益领域的恶性竞争。因为一旦基金会公开招标选择受助对象，受助对象就有可能把这种公益资源当作一种每个人都应该享有的公共资源，如果基金会最终只将这些资源给了一个组织或个人，其他的组织或个人会感到分配不均，即使这种选择是按照一定的程序和民主的过程来操作的。

### 5.2.2 非程序性的选择方式：草根慈善

第二种方式不同于严格的民主和程序选拔，而是一种略带主观色彩的选拔方式。但这种主观并不是毫无根据的选择。资助方因为长期关注某一个领域的社会问题，也对这个领域内的受助对象和执行机构都非常了解，所以，资助方长期跟踪和关注某一个组织，与组织和个人建立了一种比较深入的信任关系，这个执行的组织也许不是最好的，但是合作起来最顺畅和最有效率的。这其实是一个细微的信任建立和选择的过程。资助方并不是选择完之后就不再过问，而是长期与执行机构一起开展项目，陪伴受助人或者受资助的组织一起成长，最终一起来解决某一个社会问题。这种选择方式其实就是社会选择的方式，所谓社会选择就如同在市场中一样，如果把资助方比作购买者，购买者愿意购买哪一个商品，肯定是有内在的选择标准，而且应该是一种理性的选择，通过不断的了解，不断的比较，不断的互动，最终确定选择哪一个组织和受助人，这个过程是需要长期的积累，建立在一种深入的信任机制之上。

例如：《草根慈善（Grassroots Philanthropy）》<sup>10</sup>这本书就向我们展示了美国慈善风险基

---

<sup>10</sup>[美]比尔·萨莫维尔.草根慈善：特立独行的基金资助工作者之实地工作笔记[M].益公益交流中心.2011.

基金会（Philanthropy Ventures Foundation，后简称 PVF）采用的独特的选择受助对象的方式：“无纸化”选择，它不是繁冗的制度流程而是主动去找到值得信赖的人。

PVF 在 1991 年由美国著名创新慈善基金发放专家 Bill Somerville 创建，该基金会专注于实践“应时”基金发放，即尽可能地缩短资金申请与发放之间的流程和时长，最典型的例子就是“在 48 小时内办理和发放小额基金的‘无纸化’申请程序”。“对 PVF 而言，资助的关键是找到合适的被资助者，‘人’才是最重要的，而不是案头的文字材料！”在 PVF 当中，基金会的工作人员并不是整天呆在办公室里埋头于成堆的项目申请，而是摒弃冗杂的审批程序，深入到社会现场中去观察、交流和寻找适合资助的对象。时间是宝贵的，一旦有合适的机会，他们便立即予以资助，绝不拖延。

在这种选择受助对象的方式中，信任的建立是非常关键的。信任关系是如何构建起来的呢？PVF 认为，“基金会应该敢于自信和信任他人，敢于拥抱风险”。他们相信，深入社区现实的观察、学习 NGO 的一线工作经验、以及与资金需求者进行面对面的深入交谈，才能够锻造出基金会从业者敏感的嗅觉和“火眼精金”的识人能力，而真正的信任也是从这里才得以构建。

从效果上看，以上这套思路和做法的确让 PVF 取得了巨大的成功，当地数十位的公益组织领袖、政府官员以及斯坦福大学教授均对其做法赞美有加，而一些基金会管理者也由此反思自己所在机构的运作方式：

“比尔是我们的英雄。在别人蔓延看到的还是混乱和问题时，他能看到远大的电子：倾听并亲近民众，从中发现新的趋势及注意。”——Catherine Milton 儿童之友创始人

“比尔把慈善从基金资助传统的纸张作业中带出，走入解放和教室。他的创新和创业精神，加上他愿意尝试并信任他人，既救助了在美国社会边缘上挣扎的人们，也挽救了一些起着重要作用的非营利团体。”——Jackie Speier 美国加州前议员

“比尔的指导和思想财富是我不断进行学习与服务平台与导引。我永远感激他。”——Sterling K. Speirn，科洛格基金会执行长，半岛社区基金会前执行长

这种选择方式极大地提升了选择的效率，同时也避免了公益组织对公益资源产生哄抢，因为都是基金会主动找到这些执行机构，给予他们支持，资助者与受助者之间不仅是形式上和程序上的资助关系，而是一种个体与个体之间的信任关系。

但是，这种选择方式的顺利实施是需要具备几个条件的。

1.对资助方的公益理念要求很高。

2.对资助方的专业程度和对领域内问题和各种组织的深入了解程度要求非常高。

这种选择受助对象做法一定是好的吗？我们的答案是不确定的，还需要看这个做法背后的理念以及基金会构建信任的能力；这种选择方式其实风险很大，一旦运用不好就可能出现公益寻租和腐败的可能。有些基金会在明明可以公开招标选择受助对象的情况下却采用一种非程序性的方式去选择自己的利益相关方或者熟人，这种情况就不是从公益本质出发而是为了私益在从中余利。

### 5.3 资助型基金基金会专业性归纳总结

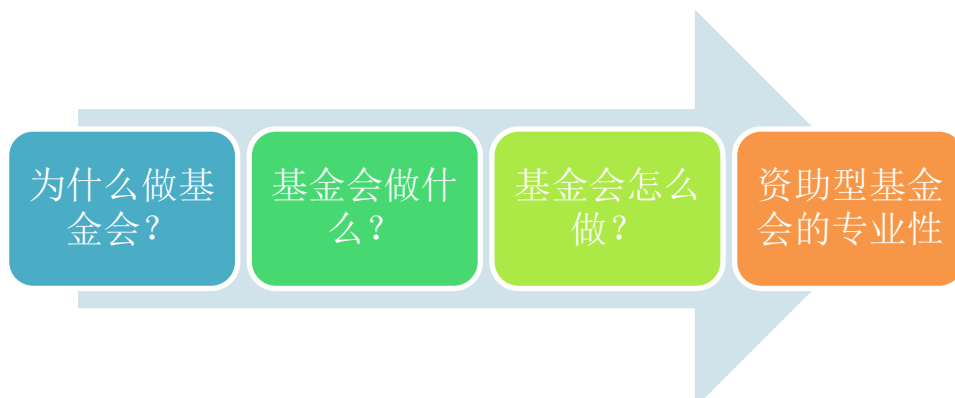
总体来说，资助型基金基金会专业性需要“两条腿”：非营利管理的专业技术和资助的“专项技术”。这两个部分都会影响到基金会的整个运作过程，缺一不可。

非营利技术主要是帮助基金会从更高的层面来把握与资助方与受助方的关系。对于受助方不能依靠权力控制也不能依靠金钱收买，而是一种基于公共利益和行业发展的支持，这样才能建构和谐的资助体系，最终也可以获得自身在行业内的良好声誉；而对于资助方，基金会要不卑不亢，坚持自己的战略和价值理念，不受制于资本。

资助型基金基金会的专项技术，主要是如何选择受助对象，把钱花出去，给谁花，谁能花好，看似简单，实则并不容易。依靠程序选择还是依靠深入实践的了解和对现实情形的把握，在这两者之间往往是一个相互融合的谱系，需要基金会自己去进行选择，实现最佳的配合。

## 6.总结

通过对一些具有鲜明特色的基金会的案例呈现，我们大致理清了一个基金会发展的脉络。



第一，在为什么做基金会这部分，我们首先从美国一些历史悠久的基金会说起，他们的发起人多是一些富可敌国的大资本家，这些大资本家用他们成功的企业经验投入公益慈善领域，并提出了“慈善资本主义”这一理念，他们认为科学合理的慈善一定是理性的，讲求投入产出比的，慈善是一种投资，是对解决社会中最大问题的方案进行投资。

第二，在基金会做什么这一部分，我们呈现了公益慈善的三个层次，基础慈善、社会公益和社会创新性。并用不同的案例展现了在不同的层次开展项目的基金会都在做些什么。随着中国基金会数量的不断增多和社会发展水平的提高，三个层次的基金会分布会更加合理，不论在哪个层面上运作中，基金会都应该追求更好、更专业的去运作。

第三，在基金怎么做这一部分，我们主要讨论了基金会的组织管理、企业基金会的社会化运作、团队建设这几个方面的问题。这并不是基金会运作的全部，只是希望通过案例来呈现出一些可供借鉴的经验做法。成功的企业是相似的，但成功的基金会各有各的不同，这个是需要实践者去自身不断探索的过程。

第四，针对资助型基金会的运作，我们专门用一章进行讨论资助型基金会的专业性，主要包括非营利管理技术和资助领域专项技术两个方面，两个方面互相配合，缺一不可。

为了回答这几个问题，我们借用了具体的案例进行阐述。本报告并不是完整呈现基金会管理的全部方面，而是通过案例的形式重点突出一些主题，更完整的基金会管理方面的理论和相关思考需要在未来的研究项目中进行更加深入的展现。我们选取的案例并不是可以综合呈现一个完美的基金会是什么样，而是通过展现其某一个侧面来说明一些具体的道理。单个案例无法完全概括整个领域的状况，我们试着“窥一斑”，未必可以“知全豹”，但可以为读者尤其是刚刚成立的基金会提供一些具体的视角和思考的方向。

北京市 朝阳区 东三环北路丙2号 天元港中心 B座2201室

TYG Center, B-2201, 2 North 3rd Ring East, Beijing China

TEL: ( 86-10 ) 8446 4811

FAX: ( 86-10 ) 8446 4700

[www.yifangfoundation.org](http://www.yifangfoundation.org)

