

友成

NEW PHILANTHROPY
新公益专刊

新公益



YouChange

目录 CONTENTS

刊首语

- 当创新成为一种责任 02
—— 社会创新中心副主任 丘晴晴

第一部分

- 探索报告：友成的新公益理念和社会创新实践 04
—— 友成基金会理事长 王平

第二部分

- 无意的契合：美国当代基金会新貌和“新公益”思潮 10
—— 访美日记选 —— 友成基金会秘书长 甘东宇

第三部分

- 共同的感受：中国公益领袖访美归来话创新 32
访美四记 —— 西部阳光基金会理事长 杨东平

- 重新认识美国 39
—— 对美国非营利事业的观察及思考 —— 孙冶方经济科学基金会执行干事长 杨平

第四部分

- 畅想未来：种“瓜”的故事 44
—— 中国基金会中心创建路线图 —— 南都公益基金会副理事长兼秘书长 徐永光

- 附：参考资料 美国当代代表性公益组织案例 48

当创新成为一种责任

社会创新中心副主任
丘晴晴



丘晴晴在中国非公募基金会赴美访问总结会上发言

创新在 1912 年经济学家熊彼得的《经济发展概论》中是以一个相对广泛的概念出现的，而随着二十世纪六十年代技术革命的推动，创新转向了由科技上的发明、创造所主导的理念。今天，创新已经开始广泛地被包括公共事业和社会领域所延用，指代在人的主观作用推动下产生的所有以前没有的理念、技术、关系、机制和产品。而“日光之下本无新鲜事”，这就意味着我们所能参与和体验的创新大多是在已有的不同主体及要素的交互、组合或移植后产生的。

在中国非公募基金会诞生后的第四年，友成也将跨过第三个秋天。作为这个新生领域代表团的成员，我们以平均每天四站的参访频率在有限的时间内尽可能地走遍了美国东西海岸各类型最具代表性的基金会的办公室。虽然众多的基金会在他们的工作方法、组织结构、关注领域和管理机制上极其多元化，但从当地公众调查结果到慈善行业内部有着一个普遍的共识：基金会承担着社会部门研发的职责。能够为社会去承担创新的风险成就了此类组织在公共事业中的关键角色。与政府和其他国际发展组织相比，（独立）基金会所具有的更加独立判断与行动的空间不仅是一种自由，更被赋予了推动社会创新的责任。

在一个慈善体系已经发展了近百年历史的国家里，访问的全程中我们所听到最频繁的词汇仍旧是创新。随着社会的发展，美国基金会所关注的领域以及行动方法也在发生着变化，从最初较为单一的救济式慈善逐渐转向更加系统性的社会变革倡导和支持，随之社会企业、风险慈善等模式又浮出水面。我们看到公共慈善领域的发展和进步本身就是诸多种类创新的集成。在这个过程当中，跨领域学习和协作正是激发社会创新的重要基础，而随着跨界信息和资源的共享而来的是责任的共同承担。

自2007年创始之初，友成便致力于催化和推动中国乃至全球减贫及更广泛领域的社会创新；在机构内部，创新的精神也以合作包容、主观能动、追求卓越等特点融汇于友成的文化基因当中。今年下半年，友成启动了机构战略的重新梳理工作，对基金会的各个利益相关方和关注者进行了深度的访谈和广泛的意见建议征集。在收到的各种反馈中，多方主动提到了友成对前卫公益话题的高敏感性、以及对开拓新公益方向所持有的强烈使命感。这一认可帮助我们进一步明确了机构所担负的责任。友成不但要成为社会创新跨界的推动者和倡导者，更要作社会创新积极有效的实践者和支持者。

在本期刊物的第一部分，我们收录了友成基金会理事长王平女士在今年十一月香港社会企业峰会上的主旨发言报告：“友成的新公益理念和社会创新实践”。报告中分享了社会企业与新公益的关系、新经济格局下“新公益”事业的特点、以及友成在社会创新方面所进行的实践探索与构想。刊物的后两部分：“无意的契合”选自友成基金会秘书长甘东宇先生的访美日记，不仅极具现场感地详细记录了在美考察期间与各个机构的交流，也对相关信息进行了系统的整理提炼和点评。“共同的感受”则是赴美访问其中两位团员：西部阳光基金会理事长杨东平先生和孙冶方经济科学基金会执行干事杨平先生的观察和思考。我们希望本刊物能通过分享友成在中国进行的社会创新实践和探索，以及美国慈善领域自参访得来的全观总结，提供有益的信息、发现对比和借鉴并且引出对相关主题的思考 and 探讨。

因为能够产生可持续效果、有影响力的创新实践都具有某种不可预见性以及与其机会相应的风险，所以真正意义上的创新多是源于对更加有效解决实际问题的不懈追求，而不是为了个体的与众不同和标新立异的炫耀。创新之本来自于人，当我们选择将创新作为责任来担当时，便是许诺了将创新融汇以理念、贯穿于精神、转化为行动并且持之以恒。“发现并支持‘新公益’先锋，探索和推动以社会创新的方法解决社会问题；建立跨界合作的‘新公益’服务网络 and 平台”是友成的使命，而创新则是我们每一个友成人共同引以为荣的责任。



EXPLORATIVE REPORT

探索报告

友成的新公益 理念和社会创 新实践

——在香港社会企业峰会
上的主旨发言

友成基金会理事长 王平



女士们、先生们：

非常高兴和各位一起来学习和分享关于社会企业的理念、知识和实践。今天，我想借这个机会和大家分享友成企业家扶贫基金会在社会创新方面的一些认识、一些战略构想和尝试。

友成基金会在成立之初，就密切关注国际上出现的社会创新潮流，因而确立了在中国推动社会创新的组织理念。社会创新，它对应的英文单词应该是 social innovation。在大陆，也有人将 Social Entrepreneurship 翻译成社会创新。但我们倾向于把 Social Entrepreneurship 视为 Social innovation 中最主要的一项内容。第二个概念是 Social Entrepreneurship，我们一般翻译成社会企业家精神，在某些应用中，它也被翻译成社会创业。

第一部分 社会企业与新公益的 理念和特点

1

进入本世纪以来，公益界最大的事件，莫过于巴菲特向盖茨基金会的 350 亿美元捐赠，此次捐赠被认为是继上世纪初美国第一代慈善捐赠之后的一个新里程碑。之所以引起这么大的关注，不完全是因为巨大捐赠数额，而是因为巴菲特并没有以自己的名字来命名另一个基金会。他说，如果世界上已经有更好的人来运行和管理基金会，为什么还要自己来创办一个基金会呢？在这里，巴菲特最关注的是公益基金会的专业能力和效率。

进入 21 世纪以后，出现了一些崭新的公益基金会，这些基金会的领导人通常也是一些著名信息技术企业的成功创业者，他们热衷于将企业的经营和管理思维引入到公益领域，以期克服传统公益中存在的效率低下和可持续能力不足等致命问题，社会企业的理念和实践因此更加广泛传播。我认为，社会企业这种形式的出现以及人们对社会企业家精神的呼唤，表明了时代的需求，也表明了社会、经济和技术条件的变化正在催化一种创新，这种创新全面地体现了人们对物质和精神均衡追求的梦想，经济上的可持续和精神上的服务社会正是社会企业想要实现的两个目标。

关于社会企业这个概念，大陆还存在不少讨论和争论。很多争论是围绕慈善机构、社会企业及企业之间的关系展开的。不少批评者认为，将社会企业引入可能既会影响慈善机构的公信力，也会影响市场组织的竞争规则。显然，如果没有完整和严谨的法律管制，这样的担忧肯定不是空穴来风。

对此我的看法是：

第一，社会企业是一种社会创新，因此我们必须给予足够的空间来试点发展，在国家还没有形成法律框架以前，致力于社会企业孵化的基金会应该形成自己的局部框架，这和大陆改革开放之初，将深圳辟为特区是异曲同工。我们必须对这种新生事物给予积极的支持，我们必须勇于为社会创新承担这种试点的风险，这是公益基金会的天然职责。

第二，我认为，社会企业这种组织形式，是对慈善机构和市场组织的一个补充，因此，它既不可能取代传统的慈善机构，也不可能对传统的市场组织形成冲击。在一定的社会、经济和技术条件下，有些社会问题必须依靠传统慈善去解决，但当社会、经济和技术条件变化的情况下，同样的社会问题可以通过社会企业来解决。我觉得公益组织所作的所有努力都应该是开创性的，尚未进入主流社会的运行框架，相当于实验室阶段，而市场和政府所承担的事务都是最成熟的事务，类似于流水线生产。社会企业的最高境界是影响和带动其他商业企业普及和推广经过市场检验的解决方案；正如公益组织的最高境界就是它所倡导和试验的社会公益项目最终获得政府的政策性推广一样。

其实，刚才谈到的社会企业只是公益领域中所出现的最振奋人心的创新之一。事实上，围绕公益这个核心，无论是理念、技术还是管理，都发生了一系列深刻的变化。

关于新公益理念的提出，我个人认为除了公益机构的效率以外，社会公众对传统公益所产生的社会效益的质疑是主要原因。比如因为慈善的钱得来容易，所以往往在一定程度上对被捐助者的自立心、自尊心有一定的减损作用，而且对人们在社会群体中的地位、关系、形象形成微妙的影响，因此也有人指责慈善应该为一些懒惰、滥用、浪费、人际矛盾甚至腐败现象负责；同时，以牺牲环境为代价的发展，以及没有和谐的发展都应该是我们所摒弃的。这至少说明简单的捐赠和盲目的开发不一定产出好的社会效益，需要重新思考公益的目标定位和手段机制的创新。社会创新是在第一部门的政府、第二部门的市场和第三部门的社会组织的传统做法统统失灵的地方应运而生的。

我们所倡导的新公益区别于以往单纯性捐助项目和工程的传统做法，是为满足社会需求、解决社会问题、创造社会价值、促进社会和谐的各种比传统公益更加有效、更可持续、或更公平的创新理念、策略、方法和组织、技术与管理形式。”

为此友成提出了“三个新公益理念”和“六个新公益特点”。

三个新公益理念：

1、强调精神扶贫与物质扶贫并举。精神贫困是当代社会面临的普遍问题，某种程度上也是产生社会贫困的原因。新公益要关注人的物质需求与精神追求的和谐发展，与统一，志愿精神和社会企业家精神是新公益倡导的主要精神。

2、强调天人合一的系统性思维方法。在解决贫困等社会问题的过程中注意人与人、人与社会和人与自然的关系，实现社会发展的可持续性和公益事业的可持续性。

3、强调“爱心传递”是永恒的慈善主题。公益不是简单的施舍，公益行动是内心的情感投入，是爱心的传递，是尊严的恢复和重建，是能力的赋予和大众的参与。新公益行动的过程与结果都要追求其积极正向的社会影响。

也许我不能说这些理念就是新公益的思想内核，但这却是友成希望倡导的公益理念。

关于新公益的特点。我认为，以互联网为代表的新经济将对公益的变化产生巨大的影响。道理很简单，因为公益的主要原理之一就是利用社会资本来生成社会资本。互联网简化和便捷了人类互相沟通的方式从而改变了社会资本的来源及其生成的规则。

综上所述，所谓新公益至少拥有了以下特征和趋势：

第一，新公益的实质是动员社会力量解决社会问题。志愿精神和社会企业家精神是新公益运动中最主要的精神动力。开放、对等的维基精神是对志愿精神的新诠释；

第二，新公益常常要求大规模的跨界协作。新公益不再完全是第三部门的专利，政府和企业也是新公益的重要推动力量，企业社会投资的引入使企业家成为新公益的生力军；

第三，由市场机制的引入带来公益机构的可持续性是新公益的另一个主要核心；

第四，新公益会比传统公益更加依赖 WEB 技术，这是因为信息网络平台本身凝聚了现代公民社会的某些基本特点，越来越多的公益机构利用 SNS 作为公益创新和资金募集的平台；

第五，新公益最大的一个特点就是勇于创新，敢为天下先；**第六**，新公益为了创新就一定要千方百计鼓励、激活、保护和培育创新人才。

特别有意思的是，新公益领域的上述六个特点，某种程度上也是当代新经济所共有的特点。这种现象本身就足以让我们产生奇妙的感觉：不仅经济在融合、不仅文化在融合，不同的领域也在融合。在公益领域，融合意味着什么呢？我认为，**融合**就是一种大同。女士们先生们，我们正有幸站在这样一个历史的分水岭上，这难道不令人称羨吗？

第二部分 友成基金会在社会创新方面所作的努力以及未来打算



友成基金会的英文名字是：China Social Entrepreneur Foundation。这说明，从基金会成立的第一天开始，社会企业就是我们的主要定位，我们立志于成为中国乃至全球减贫领域中社会创新的推动者和催化者。基金会不仅致力于发现和培养具有领导才智的社会企业家，而且还致力于为传统企业和社会企业之间提供端到端的服务和支持平台。成立两年多来，年轻的“友成”已经在推动大陆社会企业的发展上做了积极探索，形成了被不少学者称为“友成模式”的经验。对于社会企业家，我们提出了“3A 标准”——Aim（目标）、Approach（途径）、Action（行动），即以关注社会发展和解决社会问题为目标，提出创新性的解决途径，并依靠具体的行动来实现目标。

在“3A 标准”的指导下，围绕社会创新，“友成”在

2009 年主要开展了如下几项大的活动：

第一 成功举办了社会企业家技能培训。

友成是第一家支持英国文化协会（英国大使馆文化教育处）在中国实施“社会企业家技能培训项目”的基金会。自 2008 年 6 月开始已经投入 50 万元并将继续投入 100 万人民币对具有社会企业潜质的机构和项目给予奖励资助，并开展针对潜在社会企业家的全面支持和持续服务，包括搭建企业与社会企业之间的桥梁，召开主题交流会、一对一辅导等方式提供能力建设支持。

第二 合作进行“社会创新比较研究”。

友成与中央编译局合作，携手开展社会创新比较研究。合作主要内容包括：

※ 编译出版《“友成”社会创新与社会企业译丛》，旨在将先进的国际社会创新理念、经验和案例引入中国、提供借鉴。

※ 合作开展“社会创新比较研究”，包括基础理论、案例、战略和政策建议的研究并出版相关专著，

※ 合作举办“友成社会创新学术论坛”系列活动。

※ 合作推出“社会创新蓝皮书”，作为中国社会创新领域的发展现状的年度报告每年出版发布。首本中国社会创新蓝皮书将在 2010 年 9 月份发布。

第三 发起并资助了北京大学社会创新学分课程

友成与北京大学公民社会研究中心合作发起的社会创新学分课是面向北大所有专业院系和年级的开放性选修课，成绩记入学分。首期课程名称暂定为“社会企业家精神与社会创新的实践”。

友成的社会创新探索和试验 ——友成公益大家庭

从今年 10 月份起，基金会正在对自己的战略进行重新梳理，进一步明确了友成不但要作为社会创新的倡导者和支持者，而且要作为社会创新的实践者，为此友成将首先在自身的组织和机制的创新上大胆探索和试验。

友成基金会是一个社会创新公益大家庭，是一个巨大的社会创新孵化器。她将采用“参与式资助”（high engaged grand making）的方法，将现有的战略性项目进行研发、加以孵化，使得这些机构在经过一段时期的培育之后成为理念与价值统一、方向与定位明确、管理运作独立、具有可持续发展能力的社会企业或具有孵化能力的公益平台。

友成社会创新公益大家庭中正在孵化的机构或项目如下：

- 友成志愿者支持中心
- 友成社会创新公益投资基金
- 志在天下公益人力资源网络平台
- 社会创新嘉年华
- 小额贷款支持中心
- 友成资产管理有限公司

※ **友成志愿者支持中心**为友成独立设计、开发和孵化的支持性志愿者服务机构。经过一段时期的试点，已逐步形成了志愿支持服务的三大品牌，包括志愿者驿站、志愿者人力资源网以及以素质教育为主的志愿者常规项目。

友成志愿者驿站是建立在贫困地区、由专职志愿者和流动志愿者自我管理和运行的服务站，是志愿者的生活中心、知识中心和文化交流中心。驿站还将成为发现和支持“新公益”领袖的实践基地，和社会企业家的孵化器。从志愿者当中涌现出来的真正适合独立创业的社会企业家种苗将继续得到友成的资金、技术和社会资本的支持。

※ **志在天下公益人力资源网络平台**致力于成为中国最大的志愿者人力资源供需匹配平台、志愿者能力建设平台、志愿者互动社区、志愿者管理激励平台等。友成将通过此平台实现最广泛的志愿精神传播和社会动员。

※ **社会创新公益投资基金**是友成社会创新计划的核心项目之一。它将运用公益创投的方法，为“新公益”领袖提供全方位的支持，包括对符合社会创新标准和友成公益方向的社会企业、非营利组织和研究机构，进行资金支持、能力建设和社会资本的投入。该基金的投资效益将以长期可持续的社会价值产出为主要衡量标准。

※ **“社会创新嘉年华”**是推动社会创新的倡导性平台。它将以嘉年华这种喜闻乐见、激情活力的组织形式为载体，通过为期一周的各种主题论坛、展览、演出、发布、市场等创新型互动活动形式，搭建社会创新的策略、思想、机构与人才的国际交流和推广平台。该项目以国内外优秀的企业公民、政府部门、学术机构及民间组织、媒体等为参与主体，形成依托跨部门、跨地域和跨领域的创新氛围，争取社会各界的广泛响应和参与，让社会创新的理念在更广的范围内得到认同。

首届“社会创新嘉年华”将于2010年与上海世博会同期举行，今后将根据情况每年或每两年在不同城市连续举办。

※ **小额贷款支持中心**是友成与格莱珉基金会共同搭建的支持服务于贫困人群的小额贷款机构的中介机构。它将借助国际上成功的小额信贷业务专业管理技术，研发适合中国国情的小额信贷信息管理平台和相关评估机制，提供

批发贷款支持。目前，友成与国家开发银行股份有限公司和格莱珉基金会已经分别签署合作协议。

※ **友成资产管理有限公司**专注于支持友成企业家扶贫基金会的长远发展，通过借助公司制度的运营管理优势，不断探寻安全性、盈利性兼顾的投资契机，以获取符合慈善资产风险偏好的稳定收益，致力于为中国公益机构的资产保值增值提供专业化管理服务的社会企业。

以上这些机构和项目相互呼应，相互配合横向形成了一个资源共享的社会创新服务平台。同时，以上几大主导公益战略方向因其内在联系和彼此耦合，从而纵向构成了友成社会创新公益价值链。

友成社会创新公益价值链——

第一步，倡导社会创新精神和志愿者精神；第二步，开发和普及与此相关的基础性课程和培训；第三步，提供社会实践的岗位和创新人才孵化基地并持续进行资助和深度培训；第四步，通过资金投入、社会资本共享和能力建设等对潜在的社会企业家创业进行全方位支持；最后一步，奖励和推广从实践中产生的成功的社会企业家，使之对社会起到榜样和示范作用，从而推动更多人参与到社会创新的行列中来。总之，社会创新公益价值链是从物质到精神的升华，是从理论到实践的跨越；是从城市到农村，从青年学生到退休人士都能广泛参与的社会大循环。这是以人的培养带动社会效益的循环产出，既有阶段性和普及性又可以层层深入提高。它不是一年两年的项目、工程，而是一项可以代代相传的伟大事业。

路漫漫兮其修远，吾将上下而求索。社会企业是否真的可以成为未来解决社会问题的利器，我们还有很长的路要走，还需要我们在坐的各位共同努力。在此，我向各位关注中国当代公益事业的朋友发出诚挚的邀请：邀请你们和友成一起共同推动社会企业在中国的实践，推动新公益在中国形成一个潮流！



THE UNPLANNED CONSENSUS

无意的契合

美国基金会新 貌和“新公益” 思潮

— 友成基金会秘书长
甘东宇访美日记选

编者按：2009年10月25日至11月5日，友成基金会秘书长甘东宇和社会创新中心副主任丘晴晴作为“中国非公募基金会赴美考察代表团”成员，参与了为期12天的美国当代慈善界参访之旅。参访行程从东海岸的波士顿、纽约到西海岸的旧金山，中国代表团面对面接触了最具代表的基金会组织和其他公益机构，概览了当下美国慈善事业的全貌。

曾进修于哈佛大学肯尼迪学院的友成基金会秘书长甘东宇对美国公益事业的发展并不陌生，早在1998年，就随中国公益机构代表团对美国进行了为期一个月的考察学习。当时最大的感受是看到美国强大的基层社区组织网络，将潜在的社会问题在集中暴发之前解决于基层，从而大大减少了美国社会群体性恶性事件的发生。

八年后故地重游，甘东宇秘书长目睹了美国同业的“与时俱进”，感叹美国对“社会创新”的热情和执着——“几乎每到一处，每个人都不约而同地在强调创新”！

在中国同行的考察中，美国对“新公益”模式的探索和实践展露在我们面前，这与友成基金会正在进行的“新公益”理念的探索和“新公益”模式的实践有着某种“无意的契合”。“新公益”对于美国公益界所发生的这一切，令全体访问成员激动不已，有着“社会创新之风扑面而来”的深刻感受，甘东宇秘书长及时纪录下了访美全过程，以日记的形式发回给友成的同事，分享着他个人以及全体访问成员的冲动与兴奋。

于是，我们迅速集结了甘东宇秘书长发回的日记，以期第一时间与国内同仁分享。访美日记是对美国慈善现状和慈善组织近距离观察得出的第一手资料，包括了甘东宇本人对美国慈善最近动态的敏锐观察和精准描述，八年后再次访美国当代慈善界的全新发现，还有在访问和接触美国同业的当下生发出的鲜活思考。友成期待这份最新鲜的国际慈善资讯能为国内同行带来一些有益的脑力激荡和“新公益”创想！



在哈佛大学肯尼迪政府学院合影。左起：社会创新中心副主任丘晴晴，NPI研究中心主任吕朝，万通公益基金会理事长徐晓东，心平公益基金会秘书长伍松，友成基金会秘书长甘东宇，仁爱慈善基金会秘书长林起泰、理事长李莲，国际美慈组织中国主任陈一梅，南都公益基金会副理事长兼秘书长徐永光，孙冶方经济科学基金会总干事杨平，北京华夏经济社会研究中心主任饶锦兴，北京西部阳光农村发展基金会理事长杨东平。

访美日记一 又见哈佛



10月26日 / 哈佛大学肯尼迪学院豪泽中心 (Hauser Center, KSG, Harvard University)

基金会——美国公民社会发展当中独立的、至关重要的发动机和社会发展的研发中心。

今天，为期十天的赴美非公募基金会考察活动拉开了序幕。

在未来的十天里，来自中国非公募基金会的 12 位创始人或高级管理人员将展开一系列的考察访问，了解美国基金会的历史与现状，借鉴成功与教训，用于发现和创新中国非公募基金会的发展模式。

今天是考察的第一天，我们所有团员在肯尼迪学院正式“上课”，八年后重回哈佛，别有一番感受。今天的讲座分别由三位豪泽中心的教授以美国慈善的历史和现状，以及非公募基金会的治理与现行法规为题向中国同行进行介绍。

哈佛大学肯尼迪政府学院



虽然我本人已经不只一次来美国学习非营利组织的发展和管理经验，但今天听了对美国基金会的介绍还是有许多新的体会和感受。首先，再次确认了基金会（特别是由个人或家庭发起成立的独立基金会）是美国公民社会发展当中独立的、至关重要的发动机这一观点。主要体现在美国基金会发展的几个独特之处上：

- 由于宗教信仰、历史形成的人际之间的互助、民主价值观以及有限责任政府等因素，个人兴趣与个人参与推动了美国公益的发展，成为这个发展过程中的核心力量。当个人或家庭的财富积累到一定程度时，独立基金会的成规模出现也就水到渠成了。

- 美国形成了规模庞大的基金会组织，2008年的统计数据为7.5万个（不包括运作型基金），是世界上基金会最多的国家；

- 基金会的工作所涉及的领域涵盖了社会的方方面面、渗透到社会的每个领域，形成了真正的全方位的工作领域和多元的操作模式；

- 也是由于第一条中提到的原因，美国基金会具有更自主和更自由的空间与能力将资金和精力集中于创新甚至是有些“冒险”的工作上，使得美国基金会一直站在社会发展的最前沿；

最后，优惠的税收政策和支持性的制度，使得美国基金会的发展空前。

其次，根据对美国公众的调查发现，基金会被认为是社会发展的研发中心，一直处于创新的前沿。这一点正好与政府相反，因为政府的工作需要向国会等制约机构报告和接受问责，使得它不愿意冒险去尝试创新，不敢承担失败所带来的后果。基金会虽然也有法律的限制，如资金要用于适用于免税规定范围的公益事业，但法律并没有要求基金会资助的项目必须确保成功，而是给了基金会更大的



哈佛校园

自由，更大的自主空间，承担因创新而带来的风险。因此美国众多的独立基金会均将工作重点放在新想法的实验上、放在社会创新上。过去100年美国基金会的发展史也可以印证这一点，从最初的关注传统的慈善，像教育、健康、减贫、自然保护等项目，到六十年代开始关注社会变革，提倡民权、平等、社会和经济的正义、政策的倡导以及国际发展的事务上，再到最新的趋势——引入社会企业等最新理念与实践，无不体现基金会勇于创新、敢于承担风险的特点。

还有一点，美国的基金会类型传统上被分为四种，即：独立基金会、社区基金会、企业基金会以及运作型基金，前三类基金会的运作方式通常是我们所说的资助型，只有最后一类顾名思义是自己亲自运作项目的。但即使是前三种被称为资助型的基金会也可以自己运作一些项目，而且近些年来，这种混合式的基金会运作模式在美国呈增长趋势。我想这与近年来社会创新和社会企业的兴起，众多基金会除了扮演倡导者和推动者的角色之外，更需要承担实践者这一角色。这一点为友成正在中国的发展模式提供了参考。



又见哈佛

重要参考数据

◎ 2008年,美国捐赠总数(Total Giving)为3076亿美元,占当年GDP的2.2% ;

◎ 2008年,美国基金会的总资产累计达6150亿美元(不包括运作型基金会),当年公益总支出为410亿至430亿美元(统计方式不同导致最终结果稍有不同),占当年全部捐赠支出(包括个人捐赠等形式)的13%至15% ;

◎ 截止2008年,美国基金会的总数为7.5万家(不包括运作型基金会),其中90%为独立基金会,其年度公益支出占到总公益支出的70%以上;在独立基金会中,家庭

基金会虽不是一种法定的类别,但数量却占到独立基金会总数的一半左右,约有37800家,其公益支出也占了独立基金会年度公益支出的一半。

◎ 2008年美国所有公益捐赠中,宗教捐赠为35%,教育捐赠为13%,捐赠用于成立基金会的为11%,国际捐赠(捐到美国以外的)为4%。

◎ 2008年,美国基金会的公益支出中,用于健康领域的占到24%,用于教育的为23%,成为最大的两个公益支出领域。

2

访美日记二 美国基金会的主要类型和几种“新公益”模式

10月27日 TPI(The Philanthropic Initiative)总部

今天一整天都在 TPI(The Philanthropic Initiative) 总部。继续“上课”，主要内容包括三项：1、介绍美国慈善的三种不同模式，分别是社区基金会、独立基金会和公司基金会，邀请到三种类型的代表分别进行了介绍和解答代表团的问题；2、介绍美国的侨民捐赠情况和创新型的公益模式；3、与美国专家探讨中国非公募基金会的发展现状。在今天的学习中，我重点了解了家庭基金会。

变物质遗产为精神遗产——美国家庭基金会

关于美国家庭基金会，今天也有更全面的认识。

Ellen Remmer 家庭基金会为大家介绍了美国家庭基金会的概况。家庭基金会是美国基金会重要的组成部份，虽然没有明确的法律定义，但家庭成员在治理和管理中占据了重要角色。美国现在的独立基金会大多起源于家庭基金会，如洛克菲勒基金会等。过去 20 年中，美国的家庭基金会有了成倍增长，然而一般的家庭基金会资产并不像我们想像那样庞大，大多数在 100 万美元以下。当然也有 GATES 这样巨无霸，也算是另类的代表。近年来，美国家庭基金会数量增长的原因是由于跨代财富传承等，导致美国 600 万家庭有超过 100 万美元以上的财富，所以成立家庭基金会成为一种潮流。

根据美国基金会中心的介绍：家庭基金会的捐赠人通常是有计划地做捐赠的。研究发现：家庭基金会从成立到拿到所有承诺的捐赠，平均需要 18 年，往往是捐赠者去世或配偶去世，基金会才会最终完成本金原定的目标，也就是说美国基金会的完善也是一个相对长的过程。近年来的一个重要趋势是家庭基金会的创始人越来越年轻，这应该与新经济背景下，财富生成和积累方式的转变有关。

家庭基金会的特点：

○ 成立动因，一般都有两类目标，一是服务社会，二是出于对家族影响的考虑。家庭基金会的创办人大多数是成功的企业家，像卡内基，他们往往希望从商业的成功走向对影响力的追求；同时，担心财富对后代产生负面影响，所以把财产用于公益，对社会，对后代传递一个正面的信息。另一个动因，是希望通过基金会把家庭成员聚拢在一起（美国受过良好教育的家庭，一般子女与父母是不住在一起的），因此希望基金会这种形式可以帮助家庭的团聚和建立共同的事业；最后一个动因，是美国家庭希望建立一个精神和文化的传承，通过建立基金会和从事公益找到家族的意义所在。从家庭的需求出发，再到对社会的贡献，这是一般美国家庭基金会的发展路径，调查显示，最终把战略重点放在回馈社会的基金会最能健康和长久地发展。

○ 治理结构：在美国，没有明确的法律规定理事会的组成，超过 80% 的家庭基金会理事来自家庭成员，也会吸纳一个专业人士进入理事会，有些家庭基金会会成立顾问委员会以便随时咨询专家的意见。

○ 工作人员的组成：在美国只有 12% 左右的基金会会有员工，家庭基金会更多的是家庭成员承担志愿服务，有些会寻求外包服务，比如寻求 TPI 员工或社区基金会的支持。



在TPI(The Philanthropic Initiative)总部“上课”

◎ 公益支出的特点：家庭基金会的公益支出大多反映了家族理事的关注点。越来越多的家庭基金会以战略眼光将解决社会问题作为基金会的重要工作。在所有关注的社会问题中，家庭基金会将一半以上的公益支出用于家族所在地区的教育和健康项目上。而近年也出现了新的趋势，就是家庭基金会更多的参与了国际公益项目，加大对国际的公益支出，这跟海外旅行越来越多以及年轻一代更多的选择到国外学习有关，因此加大了对国际问题的关注。

◎ 讲到美国家庭基金会取得成功的同时也不得不提到他们所面临的挑战，最大的挑战来自家庭成员之间意见的不一致，以及家庭成员缺乏一起工作的经验和能力，包括代沟等问题。这些或多或少成为了家庭基金会发挥更大作用的阻碍。

今天关于美国家庭基金会的介绍中，印象最深的莫过于成立家庭基金会的以下动因：美国富有的家庭大多希望既要关注社会，同时又要给家庭后代留下正面的人生观和价值观，避免家庭的财富留给后代负面的影响，比如暴发户综合症等。而家庭基金会的发起人，也都希望通过这样一个举措，实现由个人成功走向真正具有社会影响力、获得社会的认可和尊敬。这一点尤为值得中国“成功人士”认真思考。

补充资料：

10月29日在访问 Foundation Center 时，他们的总裁介绍了美国现代基金会的概况

100年前成立了美国第一批现代基金会，是著名企业家创立的，二战后由于财富大幅度增加而迅速发展，70年代由于经济原因和政府规制的改变，发展速度放慢。1975年美国共有21887个基金会（包括独立基金会、公司基金会和社区基金会，也有一部份运作型基金）。八十年代开始复苏，九十年代经济状况更好，新财富的出现，基金会发展则更快。大多数美国基金会是规模较小的家庭基金会。

基金会在美国地理分布：1975年最多在纽约州，后来地域不断扩大了，而绝大多数基金会只在本地区拨款开展资助。

2008年基金会拨款额达460亿美元，1975年这个数字是20亿美元。

基金会每年要给国税局填990 PF年度报表，列出资助出去的资金、项目等。基金会中心可以从国税局得到信息，还可以从每个基金会得到更多信息。通过这些资料，基金

会可以了解自己的地位，寻找出资或合作的合伙人以及考虑是否维持目前的资助方向。

当天案例：

“新公益”模式一：“社区应急基金”

创新型的公益模式是大家最为关注的，同时也是代表团成员争论最大的。不过美国“根源”组织（注：关于根源组织的资料见本刊“美国当代公益组织创新案例”）的创始人引入商业借贷模式支持NGO的作法还是引起了全体成员的极大兴趣。

分享的一个成功案例是：“社区应急基金”的建立。方法是向申请的社区组织借贷15万到30万，零利率，但需三年还清，每个月还一部份。目的是在金融危机的背景下，鼓励社区组织不但不能减少相应的社区服务，反而要加强他们的服务。可申请的组织包括收容所、免费食品库等。原以为这样的尝试不会有太多的社区组织来申请，然而在短短六周内，共接到171份申请，申请金额高达5000多万元，表明这种模式的生命力和强大的需求。我认为，这种方式很像小额贷款，只是对象不是贫困农户，而是变成了社区组织。将原来基金会的无偿赠予，转变为提供业务，督促社区组织提高项目实施效率。而且美国法律也对此作法提供了支持，只要在一定条件和百分比的限定，借款是可以算为基金会的当年公益支出的，从而解决了美国基金会年公益支出需大于上年资产存量5%的规定。

“新公益”模式二：社区基金会

美国社区基金会的筹款和运行模式也是别具一格的，它主要通过设立不同形式的子基金，开展针对社区发展和社区服务的资助工作。换句话说，社区基金会的主要筹资渠道是所在社区的个人和公司，并以他们提议的名称设立子基金。社区基金会再对这些基金进行统一的投资增值，并用资金收益开展标准化的社区资助工作。从这个意义上说，美国的社区基金会有点像基金管理公司，管理和运作着不同的基金。传统意义上，所有社区基金会下设的基金都不能独立开展工作（这一点在西海岸看到的情况有所不同），必须由社区基金会统筹开展资助工作，但资助的方向和领域可由捐赠人指定。有一点需要说明的是，社区基金会通常不自己实施项目，而是通过资助社区组织开展公益项目。

访美日记三 从波士顿到纽约

3

11月28日 访问路线图

豪泽中心(Hauser Center):

特别关注中国非赢利组织的研究机构

——“希奈戈”研究所:

约翰洛克菲勒曾孙女创办的全球慈善组织



美国的天气说变就变，昨天还是艳阳高照，今天就已是细雨霏霏了。街道清新，更多了一份深秋的美丽。

今天是我们波士顿最后一天，也是唯一安排的一次面向哈佛社区的公开活动。按计划我们早早到达了肯尼迪学院陶伯曼中心大楼，等待即将由豪泽中心专门为我们举行的交流活动：“与中国慈善者面对面——中国非公募基金会治理所面临的挑战”。





在豪泽中心的公开交流活动中介绍友成基金会

豪泽非营利中心是我们此次访问波士顿的主要接待方，是1997年由豪泽夫妇捐赠成立的，旨在通过研究、教育和实践等方式关注非营利组织的发展。由于豪泽夫妇对中国的特殊感情，该中心特别设立了“中国项目”，专门关注和研究中国非营利组织的发展。本次考察以及今天的活动也正是在这样的背景下成行的。

今天的活动由豪泽中心主任 Stone 教授主持，首先由我们这些来自中国非公募基金会代表向近百位与会者介绍中国基金会的治理环境、结构，理事会的作用、职能及其与秘书长和执行团队的关系。在介绍中，大多数代表普遍谈到了理事会的作用以及遇到的问题，比如如何处理理事会、特别是创始理事与秘书处的关系。我在发言中则着重讲了“中国基金会理事会除具有其他国家通行的决策和筹资职能，还应有一项特殊的使命，即企业家理事的榜样作用：

如何成为中国企业家认同和参与公益的表率。而友成在这方面做一些尝试工作，包括建立理事特别是企业家理事对友成理念和价值观的认同，在参与层面，鼓励企业家以及企业员工参与友成的各项活动和项目，如救灾、社会创新等。与会者对友成的这种探索表示很大的兴趣，更对友成在社会创新方面所做的工作表示关注，其中包括前任联合国开发计划署驻华首席代表贺尔康先生。他目前一直从事着支持西藏扶贫的工作，并建立了西藏扶贫基金会。最近他在将这项工作扩大到云南，并对云南的一些潜在的社会企业提供了能力建设。

见面会结束后，我们乘车离开波士顿，在歌声和笑声中，不知不觉抵达美国最大的城市——纽约，丝毫没有觉察路上走了五个多小时。傍晚，我们访问了地处纽约闹市区的“希奈戈”研究所。

新老交替间的美国新公益案例：

洛克菲勒家族新公益模式——促进全球跨界合作的“希奈戈”研究所

“希奈戈”研究所是由约翰洛克菲勒曾孙女，Peggy Rockefeller Dulany 于 1987 年与她的父亲大卫洛克菲勒（《洛克菲勒回忆录》作者）共同创办的。该研究所的宗旨是：通过动员资源、架起社会与经济发展之间的桥梁来实现减贫和加强世界公正与平等。“希奈戈”一词来自于希腊语，意为携手合作。

“希奈戈”主要通过三种方式实现他们的目标：1) 推动跨界的合作以解决复杂的社会问题；2) 建立慈善家的全球网络和社会组织领袖的全球网络，并通过加强他们之间的联系与合作，推动社会问题的解决；3) 分享知识。

慈善家全球网络是“希奈戈”最重要的工作，该网络包括来自 22 个国家的 70 多个有责任心、有影响力的富有家庭组成（不是个人，而是家庭），通过每年聚会和访问等方式，“希奈戈”为他们提供相互分享经验的平台，使他们不仅仅成为慈善的捐赠者，而是找到他们在慈善中的真正角色，建立他们的社会影响力。

介绍了一个案例：来自南非的一个慈善家，帮助南非种族隔离制度结束后成立了全国和解委员会，并在南非的社会重建中取得了良好的效果。而南美的哥伦比亚社会也面临类似的社会问题，在“希奈戈”的慈善家全球网络框架下，南非将相关经验传递给哥伦比亚的慈善家，并邀请

南非大主教到哥伦比亚帮助他们建立了类似的和解机制。因此，“希奈戈”实际上承担为各地慈善家提供咨询和服务的平台。目前该网络中还没有来自中国的慈善家庭，也为今后中国的参与留出了想像空间。

“希奈戈”的另一个网络是全球社会组织领袖网络。创始人在开始创办这个机构的时候，曾想到找到不同部门的领袖，帮他们建立合作伙伴关系，共同面对社会问题。但她很快发现，公益界的力量太弱，不足以引起其他部门对他们的重视。因此，她建立这个服务于社会组织领袖的网络，希望加强公益领导的能力，特别是资源获取能力。“希奈戈”每年挑选 10 名全球社区领导人，到中心来深造，主要通过会议、讨论、交流，特别是实际问题的案例分析提升这些领导者的能力。目前有 100 位全球社会组织领导者加入到这个网络。通过对各地领袖的支持和培育，在这些领袖的领导下，“希奈戈”已经帮助众多国家建立了 27 个社区基金会。目前在这个网络中已经有两个来自中国的社会组织领导者。

最后一点感受，很多的支持性机构都在利用 IT 技术帮助他们做好支持性工作。“希奈戈”有非常完善的网站系统，许多的知识分享可以在网上完成，包括一些课程式的教材，比如“如何建立基金”。大家可以在 <http://www.synergos.org> 找到并下载，十分方便。与此同时，他们还建立一个类似 facebook 的互动网，有效扩大他们的服务和交流。IT 和互联网已经成为助力非营利组织的有效手段。

4

访美日记四 从洛克菲勒和福特感受美国基金会“新”“老”交替间的活力

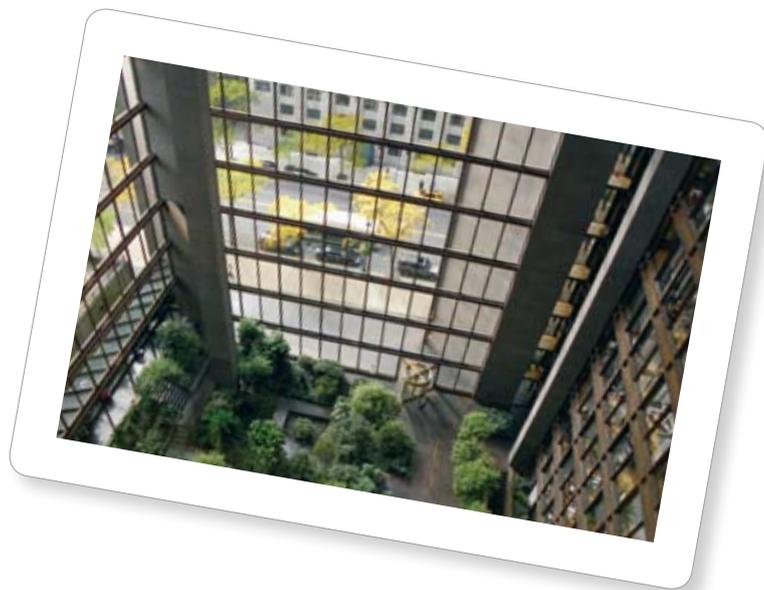
11月29日 访问路线图：

福特基金会（Ford Foundation）：

美国公益界的黄埔军校

——基金会中心（Foundation Center）：

美国基金会的信息中心



影响巨大的洛克菲勒家族

一场意外的大堵车，耗时两个半小时，使我们不得不遗憾地错过了与洛克菲勒兄弟基金会的见面。好在对方十分谅解纽约的交通情况，虽未能见上面，但还是为我们准备了详实的介绍资料。这里要特别提醒大家注意的是，此洛克菲勒非彼洛克菲勒。在美国洛克菲勒这个名字实在来头太响，影响太广。昨天说到的“奈希戈”与洛克菲勒有关，是他的曾孙女创办的，今天这个兄弟基金会虽不是我们所知的鼎鼎大名的洛克菲勒基金会，但却也是他的亲戚创办的，可见这个家族影响力之大。

公益黄埔军校的新变革——重识福特

又开了近一个小时，差5分12点，我们气喘吁吁地赶到福特基金会总部。对福特我们都不陌生，代表团里很多机构和个人都曾受惠于福特基金会，我也是其中一个，当年攻读哈佛的学费中有一半是福特出的。不仅如此，说来也巧，今天在纽约安排了三场重头戏：除福特基金会本身外，洛克菲勒兄弟基金会和基金会中心负责接待我们的副会长和会长，均出自福特基金会，加上这次活动的主办之一——美慈的陈一梅也是出自这里，福特基金会颇有些公益界黄埔军校的感觉。

福特基金会副会长向我们介绍了福特内部正在进行的变革，这场变革的起因是由美国媒体引起的围绕旧公益与“新公益”的辩论，虽然福特并不认同这样的划分，然而新经济所产生的新的社会发展背景以及由此带来的新的社会问题，仍然使福特进行了内部的变革，以期更好地适应当前的社会需求。相对于美国媒体将公益分为新与旧，福特基金会更愿意将公益分为解决具体问题的公益以及关注 and 致力于社会变革的公益。显然福特属于后者，自成立以来一直致力找寻产生重大社会问题的深层原因，而非头痛医头式的开展公益项目。因此，过去几十年来，福特一直关注和支助众多社会领域而非单一领域开展支助工作。正是这样的战略为福特基金会带来了独特的声誉，但也引来负

面的评价，其中一项就是关注点不聚焦以及让公众或媒体看不懂到底在做什么。（我当时就在想，这点好像也是目前友成最大的困惑，不为人所理解，何其相似）。

因此，福特基金会目前所进行的内部变革主要试图回答以下两个问题：

一是透明度问题，不仅是要向公众公开其财务，更重要的是要公众读懂福特是做什么的，明白他们的使命，以及实现这些使命的方法。换句话说，是用正确的方法向公众表达他们的使命。

第二个问题是如何坚持福特基金会致力于社会变革这个长期使命，在长期使命与短期影响力之间找到平衡。其实过去，福特基金会非常注重对具体项目的评估和衡量，

在福特总部的合影



然而长期使命如何加以衡量成为了一个课题，更重要的是坚持这种长期使命。这一点也给我以很大启发，那就是确定基金会的最终社会使命是什么，以及在衡量这种社会使命时将其放在一个更长的时间里，而非短期行为。

今天还有一个很重要的发现：其实福特不是一个简单的纯资助型基金会。福特在过去几十年里，一直坚持勇于承担风险支持创新的公益组织和项目（孟加拉的小额信贷就是他们开始最早支持的），并保证其走向成功。而这种支持不仅是资金的支持，而是包括技术、能力等方面的全方位支持。他们的资助有三个特点：

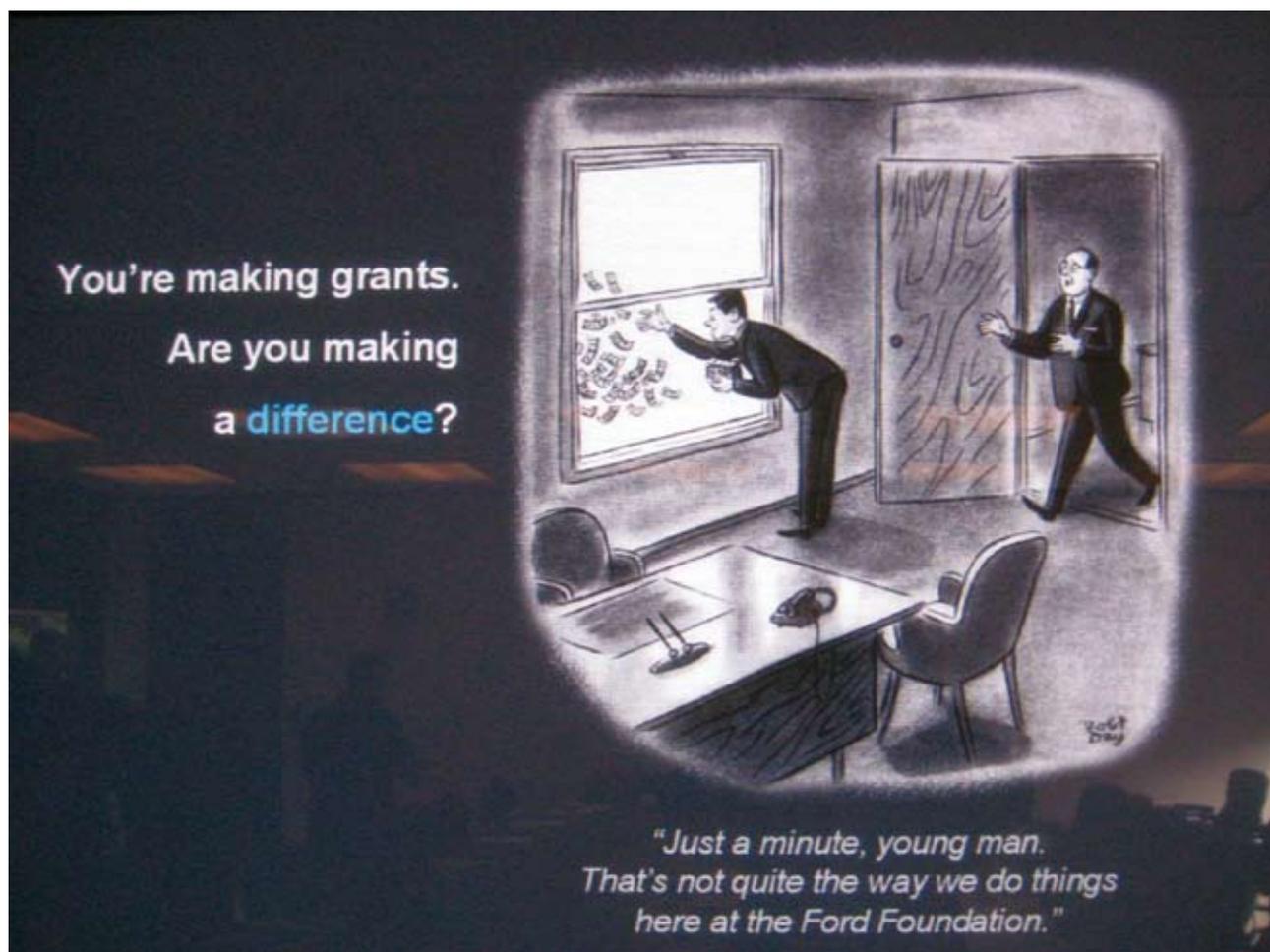
- ◎ 长期的跟踪支持，而不是一次性的资助；
- ◎ 除对项目的资助，还注重对运营机构能力的支持和培养；

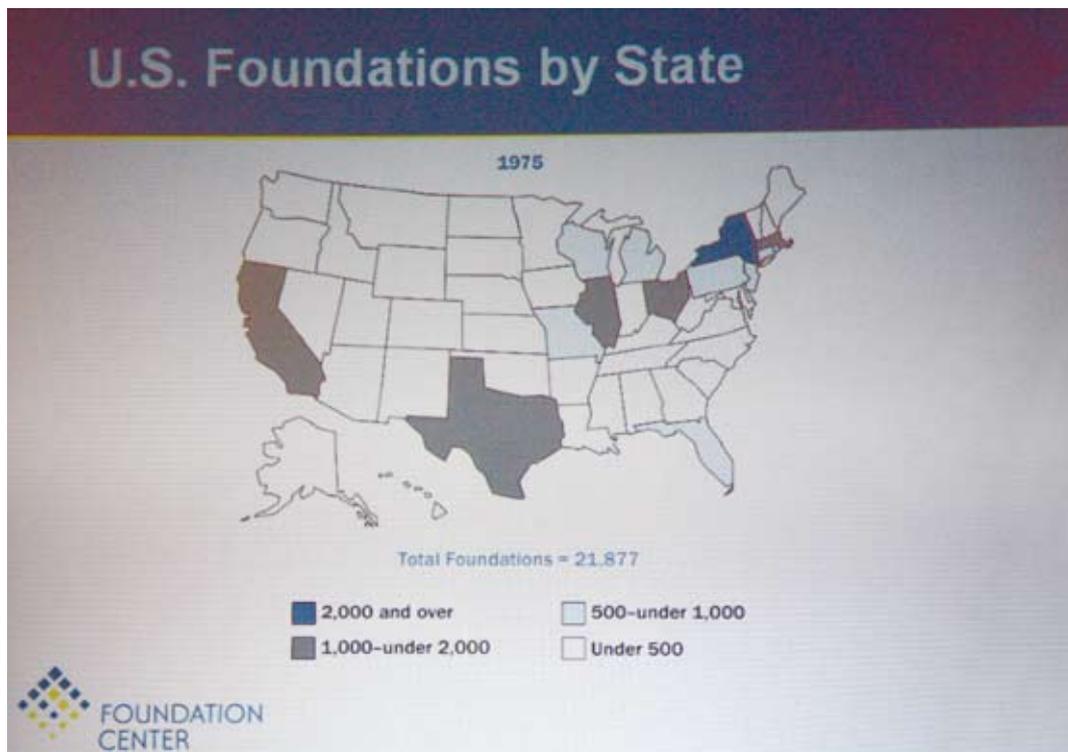
◎ 提供其他的技术和能力支持，甚至为其他公益组织提供本金。

每十年至十五年，他们都会重新调整工作重点，保证他们一直站在社会变革的最前沿，最及时地支持创新项目。这一点完全打破了我以前对福特的看法，原以为他是个传统的和纯资助型的基金会。

除以上介绍外，福特还介绍了一个“拨款工具箱”项目，是由他们开发并免费向公益机构提供的如何进行拨款资助工作的指南，网站上可免费下载使用 www.grantcraft.org。更有意思的是，该项目实施八年后，他们正讨论是否将该项目独立出福特，成为一个独立实体和品牌，以向更多机构提供该产品。

促进社会创新：老牌基金会的新做法





美国基金会分布概况

美国基金会的信息中心 ——基金会中心（Foundation Center）

完成了福特的会面，我们又马不停蹄赶到基金会中心，了解这个对美国基金会发展意义重大的非营利组织。

该组织成立于1956年，主要是几家当时有影响的基金会为应对政府对基金会的不信任而成立的。（Foundation Center的总裁向我们介绍了其成立的背景：1955年国会建议要调查基金会，因为怀疑基金会的行为象共产主义的形为，所以困扰了很多基金会领导人。为保护和维护基金会，他们召集了一些基金会建立一个透明化的机制，1956年基金会中心成立，7000多份文件开放给公众。）他们成立的最主要目的就是帮助基金会公开信息，从而获得政府以及公众的信任。50年后的今天，他们不仅做到了这点，而且他们的成就简直让我们惊讶不已。

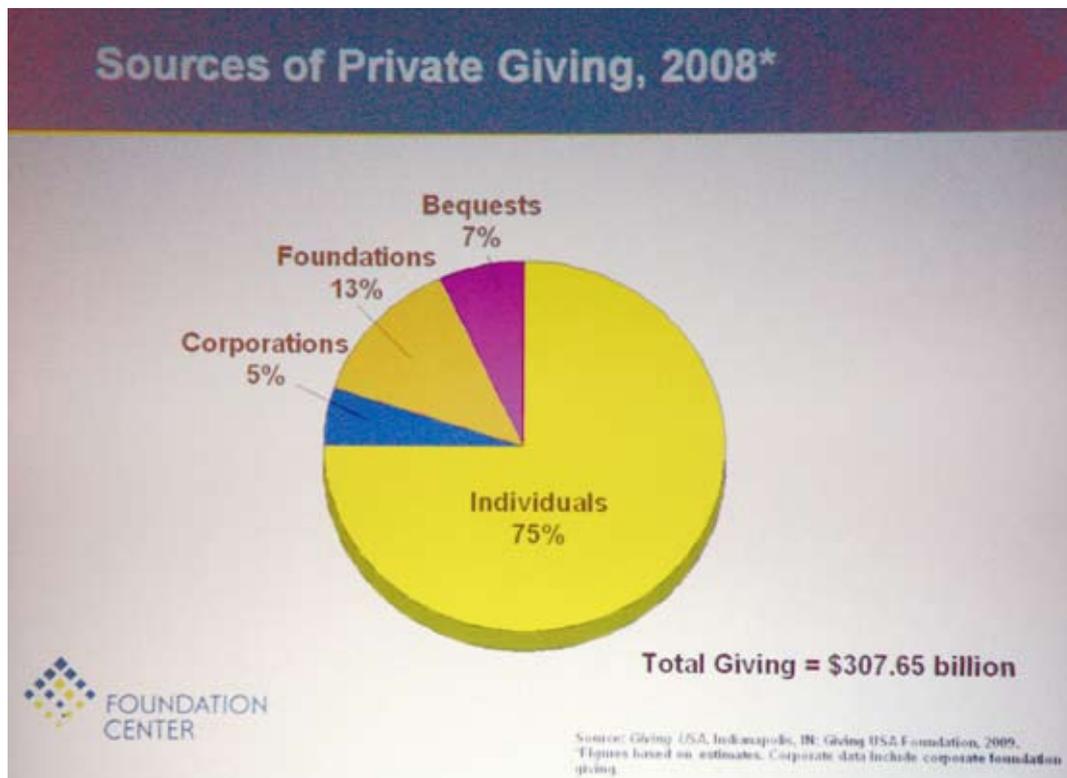
基金会中心使用的工具叫 Philanthropy Insight, 是一个

透视化工具，让数据更可视化。这个工具是针对资助型基金会的，能起到三个作用：

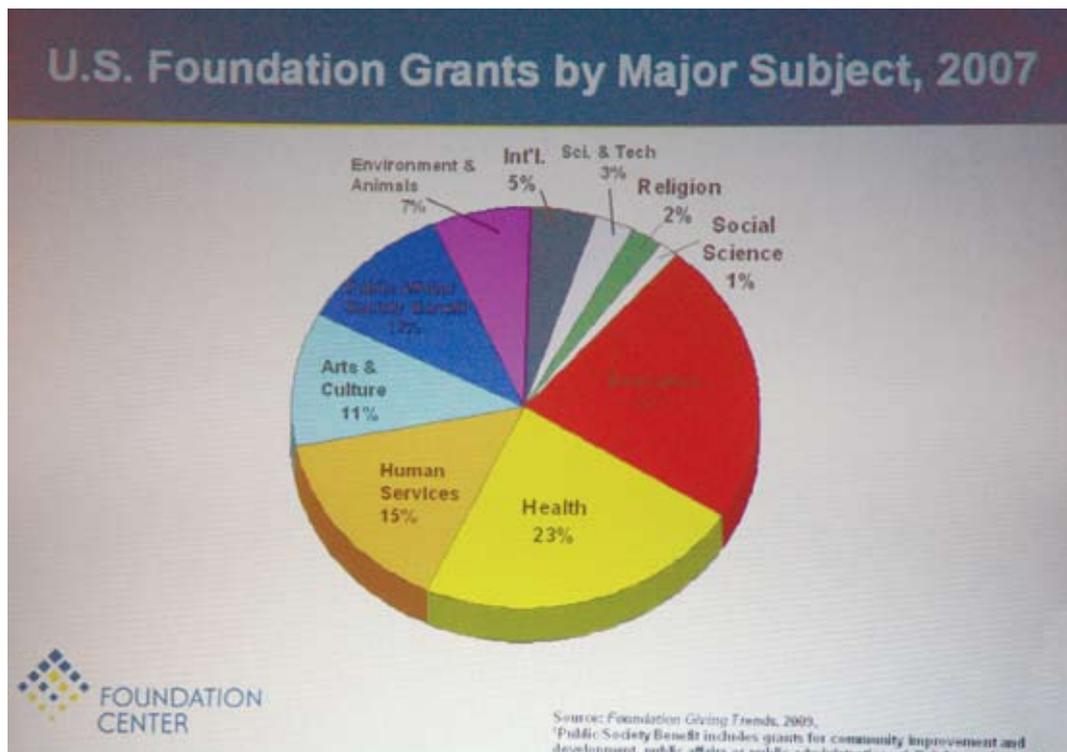
- 让我们了解资助和被资助的信息；
- 上述两方面的综合情况；
- 可以提供拨款的评估工具。

今天下午基金会中心向我们展示了他们开发并应用的这个透视化统计系统，鼠标轻按，全美所有基金会的地点即清楚的显示在地图上；不仅如此，他们资助的项目以及项目点也清楚地显示出来。这项基于谷歌地图的技术让我们大开眼界，可以说全美基金会捐赠以及受惠组织和项目详细信息，完全可以在这张图上动态而准确地公布出来了。

目前，他们正向全球进军，希望收集全球基金会资助情况的信息。这项技术还有很多延伸，包括可以自由定制，比如希望查看其中一个基金会的情况，该基金会在全球所资助项目的地点和信息就能在地图上——展现出来，简直叹为观止。这就是信息技术在公益领域运用的成功案例。



在美国 来自个人的慈善捐赠占到捐赠总额的75%



美国慈善捐赠去向的主要领域

5

访美日记之五 Starr 基金会和纽约慈善协会
(Philanthropy New York)

11月30日

对中国友好的 Starr 基金会

Starr 基金会成立于 1955 年, Starr 先生去世前将所有资产捐给了这个基金会。Starr 先生出生在中国, 并在美国将 AIG 发扬光大。基金会的资助方向开始是教育, 目前对医学方面的资助已经超过了教育, 因为医学研究的成本非常高。

今天对 Starr 基金会的访问有三点印象较为深刻: 第一, 美国的法律充分地尊重和保护基金会设立者, 特别是捐赠者的意愿。这也是一个原则, 除非与其他法律抵触, 否则捐赠者的意愿最大。Starr 就出现过这样的—个情况, 根据 Starr 先生生前的遗愿, 基金会一直持有 AIG 很高份额的股票, 然而 1969 年, 也就是 Starr 先生去世的第二年, 美国政府修改了法律, 不允许基金会持有任何上市公司超过 2% 的股票。因此, STARR 基金会不得不逐步地将 AIG 的股票转让出去, 有意思的是, 为了加快这个进程, 基金会还将部份股票作为捐赠捐给了一些公益组织, 使这些组织大大收益。然而, 经济周期也会影响到基金会的发展, STARR

基金会也不能幸免, 他们目前的本金已经从最高峰时的 60 亿美元跌至可怜的 13 亿美元, 这也让我们看到运营基金会的风险, 必须小心对待, 否则难以挽回。

第二件有借鉴意义的发现是, Starr 基金会不开放资助申请, 所有的申请都是按邀请来的。这也是美国基金会资助作法的一种类型, 我想其好处一是可以坚持基金会的资助方向, 二是保证受资助对象的质量。

还有一个重要发现, 象中国—样, 美国对基金会当年公益支出是有最低下限要求的, 这个下限就是上年存量的 5%。然而在碰到市场向好的年份里, 某些基金会的基金增值可能是巨大的 (当然也可能巨亏的), 当资产增长过快时, 第二年的公益支出就成为了问题。这时, 美国的基金会管理办法就出了一个灵活的规定, 叫作 “留—手” —基金会可以报告国税局, 宣布—笔跨年度的拨款计划, 可以算为当年的公益支出, 但还不用立即捐出去。不过, 真正支出时就不能再算当年的公益支出了。

与 Starr 基金会的同行交流



纽约慈善协会 (Philanthropy New York)

纽约慈善协会成立于 1979 年。1969 年政府颁布基金会管理规则之后，陆续成立了一些基金会联合组织，初始目的是保护基金会的利益。后来的目标发生了一些变化，逐渐成为为基金会提供支持服务的非营利组织。目前，纽约慈善协会有 285 个成员机构，每年拨款总额达到 40 亿美元。

该协会为纽约地区的基金会提供培训课程，提供出版物等信息服务，建立捐款人网络，鼓励形成跨界的领导人合作与交流，帮助会员基金会做超越地域的慈善工作，比如有些基金会只进行国际拨款，有些只做纽约市里的拨款。他们也支持运作型基金，美国两个最大的运作型基金就是他们的会员，包括开放社会研究所。

通过这两天对基金会中心和纽约慈善协会的访问，我个人觉得，中国非营利组织的发展除了大家看到的草根组织是薄弱环节外，缺少系统的公益组织支持机构和体系是中国所面临的重大问题。没有象美国基金会中心、基金会理事会以及纽约慈善协会这样的支持性机构，中国的非营利机构发展还远谈不上进入正常发展轨道。



在纽约慈善协会



访美日记六 西海岸——创新的典范 Packard 基金会 和 硅谷社区基金会 (Silicon Vally Community Foundation)



11月2日

今天的访问最具震撼。西海岸的公益创新有如他们的新经济和 IT 创新一样令人心血沸腾。

闻所未闻的灵活公益模式——Packard 基金会印象

我们首先访问的是 Packard 基金会，是由 David Packard 先生创办的，他也是惠普公司的共同创始者之一。在这里我们听到主人说到最多的词汇就是创新、自主性、自主空间、自由度。这好像也是我们此行一路走来听到最多的描述。

Packard 成立于 1964 年，一直由 Packard 夫人管理，直到 70 年代才有全职员工，目前有 100 个员工，在七八个国家有资助项目。主要关注三大领域：

- 环境问题，特别是对于海洋、气候变化；
- 生殖健康和人口问题，不仅是控制人口，而且提高妇女的生活质量；
- 儿童的教育和健康。

这三大领域是 Packard 基金会 45 年来一直的关注点，但每年侧重点不同，他们是如何选择当年的重点领域的呢？首先有些项目是长期支持的。比如 Fellowship 项目和海洋研究项目。除了这些每年还给出 2 亿元用于环保、生殖健康和儿童项目等。决定这些项目首先要回塑到 Packard 家庭的需求上。大多数时间，他们会考虑 10 年的计划，关注点是什么。比如：保护珊瑚，可能要需 10 至 15 年跟社区、政府合作。

他们选定这些目标后，会问几个问题：

- 它们为什么重要？
- 我们是否是最佳的资助者？
- 我们在这些领域是否会成功？
- 为什么现在就要做？

根据这些条件，他们会选出 10 至 15 个计划，然后再问以下问题：

- 我们要取得的成效是什么？
- 我们要跟谁合作才能取得这些成效？
- 成功指标是什么？
- 如果不成功怎么办？

除了上述工作外，PACKARD 基金会会有三个创新的做法：

一是用创投的方法支持新的公益项目和机构，比如海洋研究所，是由基金会提出来的创意，并在基金会内孵化成熟，然后再独立出去。也有外来的好的创意，基金会通过资金、人力、技术等方面的支持，使其成为可持续的项目。

第二有别于其他基金会的做法是设立独立的基金，专门支持具有创意但又跟基金会宗旨无关的好项目，这一点好像还没有听到有其他基金会提到。也就是说，只要是以公益为目的，且又是首创的、可持续的项目，都可以来申请 Packard 基金会的资助，不管是不是符合基金会的宗旨和目标。而且这种支持可以是完全商业模式的支持，比如投资、借贷或者是提供第三方担保，他们觉得有时这样的支持可能比资助更有效。

第三是通过派理事等方式帮助其他非营利组织进行能力建设。

在 Packard 基金会的合影





西海岸

新型社区基金会的典范——硅谷社区基金会 (Silicon Valley Community Foundation)

Silicon Valley Community Foundation 向我们展示了什么是社区基金会：

社区基金会是社区里的联络平台，有钱人，政府、非营利组织、宗教组织，我们把它们结合在一起。硅谷社区基金会拥有 15 亿资产，1600 个基金，41 个公司伙伴；更有好几百家非营利组织将钱放在这个基金会。去年的资助拨款额 2.34 亿美元，新增筹款达到 1.92 亿美元。而基金会将取得这些成就的原因归纳于两点：创新和信任，而信任又来自于他们在社区中起到领导作用和广泛的影响力。

硅谷社区基金会的负责人从以下几个方面给我们作了介绍：

我们怎么运作，我们的理念是什么？我们将成为系统性的慈善中心。希望任何个人或组织，如果想做公益，就可以来找我们。

我们的规模如何？不是基金大小，而是说我们有些工作是一般的基金会没有的：社区里的企业通过我们做公益工作。我们也有国际的项目：硅谷社区基金会 2007 年拨到国际的款项 1800 万美元。（美国基金会 2007 年共向海外捐赠 54 亿美元，其中社区基金会捐赠 8100 万，只占总额的 2%。）

社区基金会要面对两边，一方面是企业和出资方，另一方面是社区组织。如何开始建立这样的模式？对社区基金会而言，重要的不是钱，而是建立信任和口碑，将社会的资源充分调动起来，用领导力的模式统一起来。

社区基金会除了资助外的四件事：

- 把人组织起来解决社区问题；
- 提供信息；
- 组织成立战略伙伴；
- 公共政策的倡导。

社区基金会提供商业服务：

○ 筹资管理：非营利组织、公司和其他基金会都可以在这里建立捐款人指导（Donor Advised）基金，收取两部份管理费用：1.5% 年费，和拨款额度的费用。

○ 最新的方法是收费咨询服务：捐款人不把钱放进来，但需要咨询工作，包括会计服务，投资服务，国内外资助的服务（对受助机构进行尽职调查），利用投资组合得到收益等。

我也在第一时间纪录下了南都公益基金会副理事长兼秘书长徐永光的感想：这是公益慈善的革命，用商业的管理的模式对公益产业的革新，把筹款、资产管理、项目设计和咨询高度浓缩在这里。减少了公益行业里的信息不对称，大大降低了成本和提高了效率。

7

访美日记七 亚洲基金会 / 赠予亚洲 / 1990 学社

11月3日

与中国有着密切的关系或者心系中国是今天参访的三个机构的共同特点。

上午参访的亚洲基金会和赠予亚洲是有着血缘关系的两个机构，赠予亚洲是亚洲基金会 2001 年发起的旨在帮助普通美国人、企业和基金会通过赠予的方式帮助亚洲国家的慈善事业。目前两个机构相互独立但又相互补充。

赠予亚洲目前主要是针对美国捐赠方的需求，提供相应的服务。美国捐赠方的需求主要包括：

- ◎ 有意捐赠某个慈善机构或项目，但是没有渠道或者能力对其进行更详细的了解，也就是需要尽职调查的服务；
- ◎ 有意于在某个领域对亚洲提供帮助，希望提供这个领域的相关信息；
- ◎ 无法直接将善款捐出美国以外的国家和地区，无法享受捐款抵扣税的优惠。

因此针对以上需求，赠予亚洲提供了如下服务，包括：

- ◎ 做为中介组织帮助美国捐赠人进行拨款资助的服务；
- ◎ 个性化服务项目，主要是根据捐赠方的不同需求而开展的服务
- ◎ 咨询项目；
- ◎ 帮助美国一些希望在海外做慈善的个人或机构建立捐赠者意愿为导向的基金，再根据捐赠人的意愿将款项用于指定的国家和项目；
- ◎ 财务管理专项基金。

由于赠予亚洲有针对性提供非常符合美国捐赠人的服务，使得这个机构在短短几年时间里获得了巨大的成功。2008 年，该机构共接受美国捐赠人 2980 万美金的捐赠，

已经向亚洲各国拨出了 2330 万公益支出，其中 49% 给了中国，当年的支出到中国的款项大大增加的部份原因是汶川地震；但即使是过去 8 年，捐赠给中国的款项也大约占到三分之一左右，体现了美中之间慈善领域的巨大相互需求。

赠予亚洲目前更多是从捐方的意愿出发，但其长期战略中也包括主动收集受助方的整体需求，提供给美国的捐赠方，引导他们的捐赠方向。

在西海岸的参访和东海岸的参访可以感觉到明显的不同，那就是西岸更强调创新，这当然与他们的经济结构和环境有关。今天也不例外，在与亚洲基金会和赠予亚洲会面的时候，不只一个美国捐赠方代表提到公益创新。

来自创投公益的 Bill 先生，在公益工作长达 35 年。他的两个观点对我非常有启发。

无纸捐赠——积极主动的资助方式

Bill 认为美国传统公益组织，特别是资助机构，如大型基金会已经存在着非常严重的官僚主义。高职业化的员工更多地是坐在办公室里，通过阅读厚厚地计划书和成堆的文件来判断资助什么或是不资助什么，根本就不关注这些机构和运营机构背后的实际情况。他认为公益界最重要的是人才，建议书再好，但执行的人更重要。从建议书中他们是看不出执行的人是怎么样的，如果要了解他们，基金会的工作人员必须走到他们中间去，而不是等在办公室里。因此他创新了资助流程，他们不接受任何项目建议书，他们一定会去跟执行人去谈，很深入了解他们的想法，然后

由他们基金会帮助这些潜在的受助人写计划书，而不是受助人写计划书。这种方法是积极主动的方法，也是更有效率的方法，非常有针对性。他把这种方法起名叫做无纸捐赠。

提倡基金会的创新和冒险精神

Bill 认为评判一个基金会标准，要包括以下几点：

- 基金会是否鼓励了创新想法，而不是仅关注有什么样的社会问题；

- 要成为第一时间解决问题的机构，而不是跟大溜；

- 好的基金会是必须要冒险，并且不怕失败。如果已经被证明成功，反复支持没有什么意义。

而他认为，现在美国基金会有两个问题，一是怕批评，一是怕失败，都是安全的资助。最好有一本失败案例集。

Sean 则提出了类似的观点：

他认为美国公益捐赠的主要力量是个人，而非基金会。个人的资助更愿意去支持创新性的项目，更具有灵活性；因为没有大机构的审核程序，因此基金会做得更灵活、更透明，才会产生更大社会影响。

他还提出智慧资助的概念，smart philanthropy。有三个要素：

- 资助者要更加主动，不是等着有人来要钱，而是反过来决定自己想要资助什么的人和机构，然后主动去找；

- 高参与度，要去实地考察，要建立与受助者的密切合作关系；

- 要对你做的事情有激情，而不仅仅把钱用出去了就可以了。否则还不如把钱委托给其他基金会去做，就像巴菲特一样。

美国慈善界的法律专家和著名作家 Betsy 女士也给出一个很有趣的分享，是 hillar foundation 每年会给最糟糕的拨款项目官员颁奖，这个官员写的失败的报告会在全机构分享。他们认为对这种失败经验的总结是对机构最大的帮助。这有点像我们友成所做的项目复盘工作，尤其是没有达到目标项目的复盘。

1990 学社

1990 学社给我们上了一堂生动的海外华人爱国课。该学社是六四事件之后，由一批加洲湾区的著名教授、学者和其他成功人士发起成立的非营利机构。他们在极其不利的环境中，鼓励大家正面地保持与中国的关系，并将中国真实的情况介绍给美国。因此他们最早做的事情就是研究和发布关于中国经济成就的著作，在美国和中国都起到了积极的作用。之后，他们分别在环保、教育和小额贷款方面积极开展了与中国合作。

1990 学社有几百会员，大多数是年近古稀的老人，据说他们的平均年龄达到 87 岁，然而他们的行动力，以及对祖国这份感情，无不让我们代表团的所有人由衷敬佩。



1990学社的老慈善家

左起：李存信、郭志娴、沈坚白、顾陈晋明

图片作者：西部阳光基金会理事长 杨东平



LIKE
ATTRACTS LIKE
共同的感觉



杨东平先生

访美四记

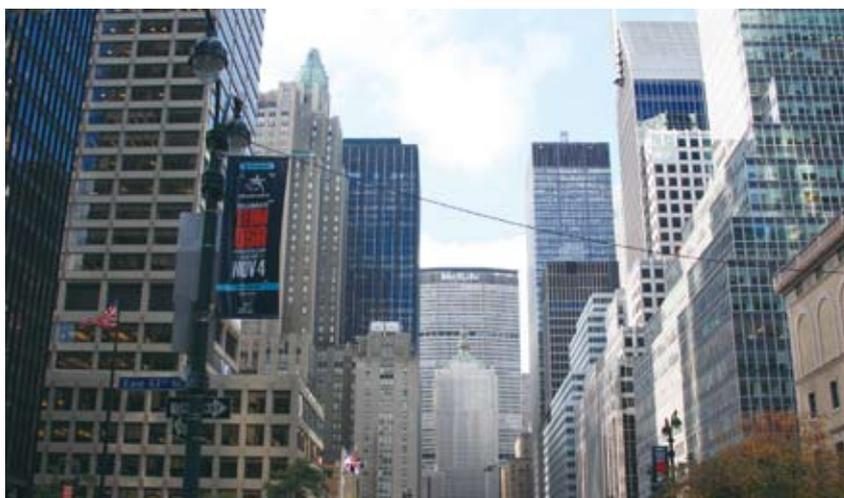
—西部阳光基金会理事长
著名学者 杨东平先生博
客文章选摘

这次中国非公募访美代表团的人员组成代表了中国非公募基金会的领域的最强阵容，其中既有徐永光先生这样的资深公益领袖，也包括杨东平教授这样的资深公民社会研究学者兼著名 NGO 当家人。他们的访美体验为我们提供了不同的观察和思考角度，携带着鲜明的个性魅力。征得各位老师的同意，我们将他们访美归来在为国际非公募的先进经验而“震动”的余波之中挥笔写出的精彩文章发表于此，以期这次中国非公募访美的观点总结和汇集更加完善、更具可读性和参考价值。——这也算是友成作为中国民间公益的后起之秀，对这次重要的国际交流活动诚心作出的一点点贡献。为此，我们深感荣幸！

国家强大的力量

10月25-11月5日，我作为北京市西部阳光农村发展基金会的代表，随徐永光带队的中国非公募基金会代表团到美国参观学习，在波士顿、纽约、旧金山三地走访了约20余家不同的基金会组织和研究机构，饱览了美国慈善公益事业的美丽秋色。

与过去的观感相比，大家感到无论摩天大楼、机场、地铁、高速公路、立交桥、超市、汽车等等，中美之间在城市建设、公共设施方面曾经令人瞩目的巨大差距已明显改变。虽然老牌帝国主义的富庶强盛仍触目可见，但此番我们所强烈感受的，是在这一现实背后的另一种制度安排——强大的慈善公益事业所体现的“软实力”。不少团员用“震撼”一词表达了这种感受。



纽约：时尚大都会（图片提供：杨东平）

美国历史久而强劲的捐赠文化，在各国首屈一指，其背后是美洲新移民自助自治的精神和基督教文化的传统。2008年，美国全国慈善捐赠款额为3076.5亿美元，占GDP的2.2%。与中国的情况完全不同，慈善捐赠的主体并非企业，而是公民个人。全国的捐赠构成中，来自个人的占75%，遗产捐赠7%（两项合计，来自个人的达82%）；来自独立基金会的占13%，来自企业基金会的占5%。以家庭为单位的统计，个人所捐赠的资金相当于其年收入的2%，而且这一比例在不同阶层的分布基本相同！

慈善基金会在公民的社会参与中占有核心地位。2007年，美国共有7.5万家拨款型为主的基金会，其中3/5是1989年以后成立的，仅2007年新成立的基金会即达2170个。这既是由于社会财富的快速增加，也是由于盖茨、巴菲特等社会明星的带动，所产生的巨大示范效应。

发达的基金会和强劲的资金支持，催生出活跃的NPO（非营利组织），而政府也通过向NPO大量购买服务的方式改善公共服务和福利。美国第三部门（政府、企业之外的社会组织）的年度支出约一万亿美元，占GDP的8%，提供了全国10%的工作岗位。可见，美国社会的强大稳固，不仅源自经济、军事和科技的力量，而且来自活跃、发达、多样化的社会组织所构建的一个能力十分强大的“大社会”，成为在政府和企业之外，有效地解决各种社会问题，促进社会变革和创新的重要力量。这是过去比较为我们忽视的一个事实。

作为对比，中国的慈善公益事业过去是由政府垄断的，只有一些“公募基金会”。2004年国务院颁发的《基金会管理条例》，向社会开放非公募基金会，打开了非公募基金会发展的闸门，至2008年底，全国共有634家非公募基金会。就在我出访前夕，传来新华都实业集团陈发树捐出83亿元有价证券，成立“新华都慈善基金”的消息，成为新的佐证。

在哈佛大学教工俱乐部举行的欢迎酒会上，南都基金会秘书长徐永光称美国的基金会已经有一百多年的历史，而中国只有短短五年。他放言三十年后，中国一定会成为继美国之后位居第二的基金会和公益慈善事业大国！有前三十年中国经济社会发展的奇迹，没有人会怀疑这一前景。中国有“一叶知秋”之说，五年来中国非公募基金会发展的小小一叶，也可以说是“一叶知春”。



福特会议室的招待午餐

新慈善 Vs 老慈善

位于纽约 42 街旁的福特基金会大楼，一如美国大多数的楼宇那样典雅高大、气派不凡。其独特之处，底层为花园庭院，整个建筑为中空结构，内外所有墙壁全部使用玻璃墙，使得每一间办公室都通体透明，对应了公益机构公开性、透明度的理念。

福特基金会副会长 Marta Tellado 女士介绍了基金会的理念，她一开始就谈到了近来公益慈善界关于两种模式之争。伴随近年来新兴基金会的大量涌现——以硅谷高科技背景的基金会为代表，出现了对传统基金会及其工作模式的挑战，所谓的“新慈善、老慈善”之争。扶危济困的救济型被视为老模式；新模式或者说公益事业发展的新特点，包括在资金募集、组织、机制和活动方式上出新，例如使用网络手段、企业管理的技术、经验等等，并且发育出“风险慈善”（我国通常称为“公益创投”）、“社会企业”等新的公益形态；但最关键的，是对慈善公益的功能和使命的新认识：促进社会创新。

事实上，美国的慈善基金会呈现出丰富多彩的面貌和多样化的发展，除了在教育、健康卫生、环境保护等领域

传统的救济、服务型的项目，已经越来越多地进入社会创新的领域，即根据存在的社会问题，寻找解决办法，包括公民权益、社会经济正义、公共政策、国际发展等等。研究者解释说，因为政府财政经费必须对公众负责，只能做正确的、经典的事；而商业资金则要对企业和董事会负责。基金会于是成为具有自由品质的社会创新的“研发机构”，“因为法律只规定它要做正当的事，并未规定正当的事业必须是成功的”。因此，新基金会更敢于承担风险，更多地支持做创新的、冒险的事，包括长期支持一个机构，“因为寻找社会问题的根本原因，需要时间”。

作为一个注脚，今年 5 月，美国总统奥巴马宣布将拨款 5000 万美元成立一社会创新基金，以政府身份发掘和投资创新型、结果导向的慈善项目，并由前谷歌高管索纳尔·沙阿掌管新设立的“白宫社会创新与公民参与办公室”（The White House Office of Social Innovation and Civic Participation）。这一举措是前所未有的，显示了美国政府对社会创新的特别重视，使社会组织感到鼓舞。



纽约街景：新老建筑浑然一体（图片作者：杨东平）

“大苹果”的魅力

纽约被称为是一个“大苹果”，不仅由于华尔街、百老汇、自由女神、纳斯达克等的五光十色，富丽繁华，尤在于它强劲的活力和创造力。这种内在的力量和品质，源自美国核心价值之一的多元化、多样性。我惊讶地看到那么多墙外带救生梯的上个世纪一二十年建筑的老房子，它与恢弘壮丽的大厦浑然一体，构建了清晰可感的城市文脉和历史体温，提供了中国城市取消历史的商业开发所难以企及的视觉愉悦和审美的深度。

我们拜访了成立于1979年的社区基金会“慈善纽约”，它原名为“纽约地区资助者联盟”，性质一目了然。下属285个会员单位，每年累计为纽约及全球成千上万家NGO和NPO组织提供40亿美元的资助，帮助解决各类社会问题。纽约市的5个行政区，共有5-7千个各类拨款机构，活跃着2.5万个NGO，多数为不带薪的义务工作，为改善纽约的社会问题发挥了重要作用。

联合广场名闻遐迩的“绿色市场”是典型的一例。这里原是吸毒、贩毒者出没的地方，如何将它改造为安全、健康的社区成为一个挑战。NGO和政府共同协作，在这里形成一个出售绿色食品的市场，每周一三五六开放，所有食品均为



本地农民和“城市农业”的产出，注明产地和生产过程，保障绿色和有机的品质。它特别倡导使用本地食物（local food），这是环保行为的准则之一，不仅可以减少长途运输的能耗，而且果蔬能在成熟后摘采而非人工催熟，口味更好。这一模式获得巨大成功，已在纽约多处复制。

另外一例是城市高铁。建于 20 世纪初的城市高铁已被废弃，政府和开发商都主张拆除，但当地居民看到它的历史文化价值，他们组织了一个名为“高铁之友”（Friends of High line）的 NGO，经旷日持久的申诉、听证、游说，开展创意设计大赛征集方案，这段高铁终于被保留下来，改造为供行人休闲散步的“空中花园”，为纽约增添了新去处。

这就是“大苹果”的魅力，它从不简单地是强势资本或政府意志的产物，它的丰富性、创新性来自于强大的、多元化社会力量！多么希望在北京、上海也能见到这样生机盎然的“绿色市场”和“空中花园”。顺便说一句，“大苹果”中心的繁华路段有不少沿街售卖的摊贩，也不知纽约的城管都干嘛去了。



纽约的老房子
(图片作者：杨东平)

绿色市场

城市高铁的入口旧址
(图片作者：杨东平)

加州阳光新闪耀

这个美国华人最为集中的城市，在新经济浪潮中因硅谷和IT业而名扬四海。目前，硅谷科技正在从IT转为生物医学领域，以期占据下一波发展的先机。孕育硅谷的斯坦福大学校园之美丽、面积之辽阔（达5万亩），同样令人叹为观止，显示了这个以创新和创业教育闻名的校园历史文化和自然生态的深刻底蕴。

在这样的环境中，我们走访的“硅谷社区基金会”，成为基金会的创新典范，就不奇怪了。这个成立不到3年的新型基金会，包括1600多个捐款、资助的机构，41个公司基金会，几百家NPO，总资产达15亿美元，2007年以来支出的项目经费达1700万元。基金会将社区的各种资源——捐赠者、爱心人士、企业、政府资助、NPO等等——整合起来，解决大家共同关注的社区问题。在硅谷，这主要是移民融入、经济和教育机会保障、社区规划等问题。

它通过统筹管理和资金运营，提供信息服务、管理咨询、资产运营、项目设计和评估等各种支持和服务，以解决各种资源进入时所面临的信息不对称、专业化程度不足、管理成本过高等问题。该基金会实际上是一个“社会企业”，它为下属企业、基金会和NPO的服务是收费的（1.5%的管理费），从而建立自身可持续发展的机制。作为非营利机构，它所积累的资金完全用于机构发展和公益事业。

在旧金山我们还拜访了老一代华人为主的“一九九〇学社”，惊讶地发现欢迎我们的发起人居然是著名实业家沈坚白先生，他是北京理工大学聘请的第一批荣誉教授，80年代初在北京投资建设了大陆第一家五星级宾馆长城饭店。90年代以来，“一九九〇学社”深入到中国的慈善公益事业，成为美国研究者眼中“侨民捐赠”的典型。而我们所看到的，远远超越了捐赠本身，而是这些老人对祖国的拳拳赤子之心，他们参与的那些项目之深入、执著、讲求实效，令人深深地感动而敬佩。

斯坦福美丽的校园





杨平先生在中国非公募基金会访美总结会上谈体会

重新认识美国 ——对美国非营利事业的 观察及思考

孙冶方经济科学基金会执行干事长
杨平

2009年10月25日-11月5日，中国非公募基金发展论坛组织赴美考察，参观并访问美国基金会组织，汲取基金会治理经验。考察团先后拜访了20多家各种类型的美国基金会组织，包括独立基金会、家族基金会、社区基金会、企业基金会，足迹涉及东海岸波士顿、纽约，西海岸的旧金山。

十几天的访问，若用一个简单的词汇概括此次的感受，“震动”二字是比较恰当的表述。

一、美国社会存在一个庞大的非营利部门，它是美国社会稳定运行的重要组成部分。

2008年，美国非营利部门公益支出3070.5亿美元，约占美国当年GDP的2.2%，约占美国当年联邦政府财政支出比例的10%左右（数据来源：美国联邦政府历年财政收入，支出及债务余额）。也就是说，不考虑政府社会福利支出和其他部门社会支出，仅美国民间当年就有占GDP2.2%、财政支出10%的社会资金在社会救助、公益慈善方面采取行动，如果考虑到2008年是美国经济危机的爆发年份，这一数字就更加惊人。

美国非营利部门大致划分成三类：①公共募款机构，②基金会，③各类行动型、直接从事公益救助的 NPO 组织。其中公共募款机构大致相当于我国的公募基金会，而基金会则大致类同于我国的非公募基金会，只是美国的基金会基本不向公众募捐，它们大多来源于较稳定的家族或特定个人的捐赠或遗产，基金会一般只花钱，不找钱。而大量的 NPO 组织则通过向公共募款机构和基金会申请资金，来完成庞大复杂的社会公益事业。

据哈佛大学校级研究组织、专门研究非营利部门的豪泽研究中心研究员 Steve Lawry 介绍，鉴于美国移民社会的历史和基督教互助的精神，美国社会有着个人自愿结合并组织起来解决问题的传统，个人主义价值及崇尚个人行动占据美国价值观的核心地位，因此，美国的非营利部门在美国社会发挥着独特的作用。据统计，截止 2005 年，全美国慈善捐赠中 82% 来自于家庭和个人，其余 18% 来自于企业和特定机构，个人捐赠占绝大多数。美国全社会各阶层人群平均每年的慈善捐赠大致都占该阶层家庭年收入比重的 2%。

自上个世纪 10-20 年代开始，伴随镀金时代带来的财富剧增、而贫富分化不断加剧的社会现实，以拉塞尔·塞奇基金会为首，洛克菲勒、卡耐基等美国的大企业家率先成立公益基金会，开启了美国现代公益事业的先河，至二战结束之后，出现了基金会发展的高峰，到 20 世纪 80 年代至本世纪前 10 年，非公募基金会发展达到了最高峰，数

量已达 75000 余家（中国目前 635 家），出现了 3 倍的增长，资产和捐赠额则出现了 10 倍增长。在 2008 年 3070.5 亿美元的慈善支出中，基金会支出占 456 亿美元。

二、美国政府制定了一套与非营利事业相适应的法规体系，诱导社会资源流向公益慈善领域

对应于不同的捐赠主体和捐赠来源，以及不同的捐赠诉求，美国政府逐渐摸索出一套与之相适应的法律法规体系，其中最重要的法律制度就是对慈善捐赠的税前扣除优惠。

一般而言，机构捐赠可获 15% 的税前扣除，

个人捐赠方面：

— 现金捐赠：向公共募款机构捐赠可有 50% 的税前扣除；向基金会捐赠可有 20% 的税前扣除；

— 证券捐赠：可有 30% 税前扣除；

— 个人遗产捐赠：现金可获 100% 税前扣除；不动产捐赠可获 50% 税前扣除；

在税收优惠法规之后，是一套严密的监管和规制。包括为防止自我交易而形成的不允许基金会与“不符合资格人士”之间有任何财务来往，非公募基金会不得拥有任何其他盈利性项目（公司）2% 的所有权；要求基金会建立权力制约平衡的委员会以及第三方审计；对证券股票的捐赠

要求5年内必须兑现;以及每年需向财税局提供组织年报等。

这套法律制度的形成,适应于美国的国情,同时又创造出美国的公益慈善文化,为美国社会庞大的非营利部门的形成创造了制度条件。

三、经过近百年实践,非营利部门对把钱花到哪里?如何有效花钱?已形成了一套成熟的模式和文化

美国基金会的业务领域包括:

—传统的公益慈善资助。

包括扶贫、医疗、教育、健康、文化艺术等。这些传统领域的资助至今仍占大头。

—社会变革与社会创新

美国人认为,社会公益事业如无社会公平的推进和公共政策的改善,扶贫助弱将是无效的。因此,1950年以来,在经济与社会正义、公共政策、国际事务等方面,非营利部门持续地投入资金。

—社会企业慈善

为了使公益事业更加有效,这些年来一些从公司转入慈善领域的从业人员推动以企业方式经营公益机构,他们以投入产出绩效平衡的方法,以金融创新的手段,以收费服务等方式经营公益。

基金会是美国社会冒险与创新的研发机构

由于美国政府对基金会如何运作,是否成功很少限制,同时也由于基金会不像盈利机构那样对董事会或股东负责,这为基金会将资金投入冒险和创新的社会事业创造了条件。

一般而言,政府的社会支出受到官僚体系内部制约,是否有效面临行政问责,因此政府官员不会冒险;与此同时,商业组织有创新冲动,但它受制于盈利原则和股东压力;公共募款机构受制于捐赠人的限定性需求,资金使用只能在特定方向;而基金会资金可以冲破上述障碍,对陌生领域和新鲜事物投入热情和资金,这导致美国的基金会酝酿出一种为社会创新事业冒险的精神。

以麦克阿瑟基金会为例,自1981年起该基金会推出“麦克阿瑟研究员计划”,设立奖学金,每年资助20-30位研究员,其目的就是为了给予受助人最大限度的自由,使他们能够按照自己的想法做事,完全不受外界约束。该奖学金为期五年,每人50万美元,受助人如何使用这笔资金完全没有限制,受助人也没有向基金会提交报告的义务。基金会把该奖学金看作是对人的投资,其标准只有一条:“过去取得过成就,未来有望取得重要进展。”

相对于公共财政支出,基金会支出只是很小的一部分,因此,基金会就更加需要用好善款,使之成为社会事业的杠杆。

四、非营利部门竞争充分，已形成合理的行业分工，专业化特征十分明显

此次访问美国基金会，发现非营利事业作为一个产业链已相当完整。它们在充分竞争的前提下已形成合理的行业分工，组织形态相当发达。从类型看，有研究型组织，有行动型组织，有支持型组织，有网络型组织，有公益投资理财型组织。围绕公益事业的方方面面，从资金捐赠来源到善款支出，从扶持 NPO 组织成长到信息咨询服务，从个别行动到区域或全国性网络，每一种非营利事业需要的组织形态，都在充分竞争中逐渐发育成熟。比照中国刚刚破土的非营利事业，美国这方面的成熟度令人印象深刻。

在 NPO 从业人员方面，早期以老人、妇女为主的公益从业人员，正逐渐被专业型人员替代，大批企业人才、金融人才、IT 人才不断加盟到非营利事业。

与此同时，非营利组织在项目管理和投资管理方面不断专业化，各种管理工具和投资工具逐次研发出来，有效地运用于非营利事业的方方面面，使得每年流入公益慈善领域的资金能够高效合理地利用。

在西海岸，以硅谷为代表的创新产业蓬勃发展，由此也带动当地的非营利事业以公益创新的形式迅猛发展，类似公益创投、赠与网络、社会创投伙伴、在线赠与等新兴赠与模式不断涌现出来。按福特基金会副总裁 MARTAL .TELLADO 的说法：“现代公益正从传统的工业革命时代进入信息革命时代”，公益事业必然面临创新任务的挑战。

五、美国的意识形态和基督教救赎冲动推动下的非营利事业的国际主义

从统计数据看，美国平均每年有 4%--5% 的公益支出流向海外，这不包括政府的对外援助，也不包括宗教组织的海外支出，同时也不包括各类公益机构在国际事务中投入的时间和人力。如果按照 2008 年 3070.5 亿美元的公益支出计算，单是从美国民间部门流入海外参与国际行动的资金就有 150 亿—200 亿美元之巨。

这种国际主义行动内在于美国基督教的救赎冲动，内在于美国全球领导国家的国际地位和意识形态，也内在于非营利事业从业人员的行业自觉。从民间部门流向海外的社会资金，将美国的价值观、美国的行为方式输出到海外，与美国的商业资金和政府资金一道，构成了美国利益的有力支撑。

国际美慈组织（Mercy Crops）是我们访问团主要的美国支持方，他们的使命之一就是帮助中国非营利事业的成长。该组织的副总裁 Jim 在旧金山见面的第一句话就是：“欢迎你们到来，我们 NPO 是同一个种族，同一个阶级，不分国界，是一个大家庭。”此类语言，经历过无产阶级国际主义理念洗礼的中国人是比较熟悉的，但那已经是几十年前的旧话了。在爱国主义成为主流话语的今天，于美国听到另一种国际主义语言，不由得感慨万千。

六、相关思考

思考之一：非营利部门是美国资本主义制度的有机组成部分，准确认识美国，必须认识非营利部门的重要作用。

市场经济带来高效运作，它有效配置着社会各个部分的各种资源。但与此同时，市场经济必然导致分化，使强者越强、弱者越弱，并不断造成贫富分化、环境破坏、道德沦丧等大量的社会问题。对此，必须有强大的力量对市场经济的负面作用给予制衡。

以美国为例，2008年，美国在贫困线以下的人口达3000万之巨；2009年10月，美国失业率高达10.2%，新奥尔良地区90%的黑人孩子不能上大学，麻省中学退学率高达50%。无论在经济危机之前，还是经济危机之中，市场经济的高效运作从来都不能掩盖它所造成的问题。

为此，非营利部门在政府之外采取行动，它们每年以国民财富总量的2%来进行社会救助（中国2007年的公益支出占GDP的0.09%，2008年占GDP的0.27%），并同时以非营利部门的价值观和行为模式影响公共政策和社会大众。与此同时，非营利部门创造大量的就业，提供了美国全部就业近10%的岗位，其就业容量与政府部门就业容量相当。

不认识非营利部门的这种巨大作用，将无以对美国社会制度和现实运行产生准确的判断。非营利部门是美国资本主义制度的有机组成部分，是这个社会的稳定器。正是通过这种制度安排，加上媒体、工会、宗教等社会力量，美国社会才可能有效地运行。

思考之二：中国非营利部门既要学习美国，又要根据自身的国情和文化，寻找自己的发展道路。

比之于美国的个人主义传统和自治文化，中国传统中

从来都是高度集权的政府对千百万分散化小农的有效管理。中国曾有自治的文化，但以家族为单位的自治从来就与现代社会平等参与的公民自治相去甚远，加之近代的革命和市场化进程，家族自治已基本不是当代社会生活的主要载体。因此，寄望于中国公民个体的自治行动，在相当长时间内难以乐观期待。

近十几年中国非营利事业的发展，其基本动力来源于市场经济在高速发展中不断产生的各种社会问题，此刻，政府意识到必须有更多的社会力量参与，才能解决庞大纷杂的社会问题。而那些先行发展起来的企业，在国际示范的带动下和从本阶级的长远利益考虑，也开始捐赠资金推动社会公益事业。这些构成了方兴未艾的中国非营利事业。

但是必须看到，在相当长的时间内，由于社会自治的不成熟，同时也由于政府权力对社会生活相当强的覆盖，因此，在未来的社会事业进程中，一定是政府权力与社会权力互相重叠、互相拉锯、互相斗争、互相分工，你中有我、我中有你的格局。“政府主导，社会参与”应是中国非营利事业的常态。在这种客观态势下，那些选择合作主义而非对抗的NPO将获得迅速发展。而选择主动扶持NPO、释放出相当社会空间让社会组织尝试自治的政府部门，将在未来的社会治理中获得极大的主动权。在社会主义市场经济条件下，政府已不可能包办一切，人民群众有序化的社会参与将为一个充满活力又稳定运行的和谐社会创造前提。

也因此，中国非营利事业发展的当务之急，是迅速提高NPO的公益能力，其中最关键的是公共产品的创新能力与组织管理能力。没有社会力量自身能力的提高，即使再多的钱、再好的厚望也将落空。中国社会的自治与民主之路也将同样是句空话。



LOOKING INTO THE FUTURE

畅想未来

种“瓜”的故事 ——中国基金会中心创建 路线图

中国非公募赴美参访团团长
南都公益基金会副理事长兼秘书长
徐永光

我谈谈这次访问美国的感受，然后要把基金会中心的这个话题端出来，把关于它的一个历史脉络给大家作一些介绍。中国基金会中心好比一个大家一起种的瓜，现在应该说是即将瓜熟蒂落了。

这一次参访我觉得它是一个取经之旅，是一个创新之旅，也是一个和谐之旅。取经，我认为是取到了一些真经。而这次访美，印象最深的是一创新之风扑面而来。

首先是创新的理念：从东部到西部，无论是到基金会还是研究机构、支持性的机构，无论是家族基金会、企业基金会还是社区基金会，碰到所有的人全都是言必称创新。我觉得两个人是有代表性的，第一个是美慈的 Gene，他特别强调了政府的创新力是有限的，因为他要承担责任；创新有风险，他担不起，所以领导人往往在创新面前会退缩，但是基金会的资金是独立的、是自主的，是可以承担创新风险的。还有一个是亚洲基金会的时候，我记不住他的名字了，他说基金会就是要资助创新的想法，要做第一个资助者，你发现了以后，你赶紧去资助，第一个资助者不要怕失败，就算失败了去总结，也是受益的。他还认为做安全的资助风险是有限的，要做风险资助，我们一路上听到是叫风险慈善，这个有可能就像科技创新一样，科技风险投资的回报率是一百倍。



徐永光先生在中国非公募基金会访美总结会上谈体会

第二个就是创新的实体：比如说波士顿根源组织的慈善贷款，他就给非盈利组织无息贷款，三年还清，每个季度还，有落实的小额贷款的模式，这个很有意思。硅谷社区基金会，他手里有15亿资产，15亿资产当中属于基金会自有资产只有9%，有91%的财产是几百个家族基金会、公司基金会、私人和一些非盈利组织委托给他的。我给这个硅谷社区基金会下了一个定义，是“慈善资产管理和咨询服务公司”，他就是一个公司，行政费用的90%是挣来的。它管理这些资产，收1.5%管理费，然后帮人增值，而且告诉你钱怎么用。这样一种模式为成千上百的小基金会提供了高度密集的信息服务。解决了信息不对称，解决了那些小的慈善基金的专业力量不足可能会造成的资源浪费等问题。

我还有一个附带的感受：公募基金会，非公募基金会，是要有一些分工的。非公募基金会应该把社会创新作为第一要务；公募基金会主要还是做传统的慈善，大家捐款，捐款了以后去救灾救苦救穷。非公募基金会我们有一些项目也在传统领域，比如说教育，南都基金会我们做新公民学校也是教育，但这个学校是第三条道路，过去是没有的，

过去只有公立和私立，我们这个公益学校，那就是一个创新。

第二个给我们印象非常深刻的就是：美国有非常完善的行业联合会、行业自治自律和服务体系。我认为中国基金会发展到今天，非公募基金会的发展会有强大的爆发力，这个一定会创造跟经济发展一样的奇迹！面临这样一个形势，行业自律、自治、自我规范和服务，一定要引起高度重视。我认为通过这次访问，对于上述的观点可以说是取得最一致的认识。我们要为行业做事情。那么下面我就重点介绍一下“基金会中心”的构想以及我们推动它设立的路线图。

这个路线图已经是走了二十年。第一个阶段是1990年到1995年，我把它概括为松散活动期，主要是在一起进行一些行业之间的交流。

第二阶段松散联合期：1998年到2005年。这一阶段我们在行业里成立了NPO信息网，推出了“中国非盈利组织公信力标准”。

第三阶段是联合行动期，是2005年到现在，推出了中国公益性NPO自律准则。

左起：友成基金会秘书长 甘东宇、吴作人基金会负责人 高玉生、
北京华夏经济社会研究中心主任 饶锦兴





徐永光先生在介绍中国基金会中心创建路线图

2009年7月中国非公募基金会发展论坛，在前面自律准则的基础上浓缩出来了《中国非公募基金会自律宣言》，当时商量要有三个版本，非公募基金会做一个，公募基金会做一个，还有草根的NGO要做，分别做。

2009年10月中国非公募基金会高层参访团访美，参访团达成共识：基金会行业自律从信息公开开始。大家几乎一致认为应该推动中国基金会中心的成立。

我认为走过了二十年行业治理的探索，今天中国基金会中心应该是应运而生，它的诞生有其契机和条件：

第一，5·12汶川地震民间捐款760亿，基金会捐款使用的透明度不高，引起了社会高度的关注。

第二，《非公募基金会自律宣言》的发布和我们高层访美达成的共识，以及公募基金会过去二十年对于行业自律的探索殊途同归。

第三，设立中国基金会中心符合党的十六届四中全会

提出关于社会治理的这个要求：“建立健全党委领导，政府负责，社会协同，公众参与的社会管理格局”。“十一五”规划提出要完善民间组织的自律机制，自律机制是自己的事，自律机制不是政府发文件的事情。

第四，中国的基金会中心我觉得可以依托北京恩玖非盈利中心设立，那么今后可以视条件去注册。恩玖中心一成立就是为了做信息服务的，而且这些年都做得很好。

基金会中心的发起，我认为靠各家自愿披露信息、并且借此推动行业自律的公募和非公募基金会联合发起。中心设立的原则，是自律、自治、自我规范、自我服务。

基金会中心的职能是要向公众披露全国的基金会财务和资助服务信息，希望明年两会之后正式启动。

我们创建基金会中心的过程好比种瓜，这个瓜经历了二十年的浇灌，其中蕴涵了无数人的心血，我们相信，这个瓜会很甜！

附：参考资料

美国当代代表性公益组织案例

福特基金会 Ford Foundation

福特基金会将自己定位为社会创新的合作伙伴。和世界各地有远见的领袖和组织一起工作，促进社会正义，基金会所有工作都基于这一根本性承诺。

资助方法：

每个社会都面临这样的根本性挑战：创建一个能够促进和平、人类福利和环境可持续性的政治、经济、和社会系统。

福特基金会相信，寻求解决世界上最复杂问题的方法，需要最接近这些问题的人和社区的介入，包括来自不同背景和阶层的人。

福特基金会的工作手法主要是通过资助和信贷，积累知识和加强组织网络。福特基金会解决这些问题的方法反映出其使命以及支持受资助者的多种方式。

福特基金会自成立以来奉行的慈善模式：要成为长期的、与社会变革前线的创新领袖灵活合作的伙伴。

福特基金会资助从纽约总部遍布到亚洲、非洲、拉丁美洲的各区域办事处。

福特基金会在中国

1. 识别有潜力的机会

福特基金会的资助直接由其北京办事处负责。一个国际化员工团队寻找有希望和潜力的机会，仔细评估资助申请，并与受资助者一起，讨论项目开发和资助建议。该办事处成立于1988年，最初集中在经济、法律、国际关系等三个领域的活动。

2. 适应不断变化的需求

福特基金会不断发展新的工作领域，以应对中国不断变化的需求。环境与发展、生殖健康项目在1989-1990年度成为其工作领域的一部分，以解决偏远，欠发展地区的长期贫困问题，以及促进对生殖健康问题的综合治理。2001年，基金会开始教育改革和文化多样性方面的工作。

3. 对经济改革的理解

在经历了25年的经济改革之后，基金会对中国经济改革进程的长期性和复杂性有了更好的理解。中国研究人员和政府官员越来越意识到伴随经济改革而来的社会变革。同时，人们越来越认识到需要调动公民的创造潜力，以应对整个国家所面临的挑战。

目前，福特基金会鼓励社会跨界的合作，包括社区组织，大学校园，智囊团和政府机构，以获得针对同一问题的不同视角。2008年，福特基金会在中国的资助总额超过2100万美元。

资料提供：丘晴晴

翻译：友成社会创新中心 于澄

硅谷社区基金会

Silicon Valley Community Foundation

硅谷社区基金会是一家领先的，为该地区最具挑战性的问题催化创新解决方案的基金会。该基金会于 2007 年 1 月正式启动。

愿景、使命、理念：

愿景：成为一个能够激发整个地区更广泛公民参与的综合中心。

使命：增强公共福利、改善生活质量、解决最具挑战性的问题，并通过有远见的社区领袖、世界级捐赠者服务、及有效的资助管理实现这些使命。

理念：协作、多样性、包容、创新、完整性、公众问责、尊重、响应

硅谷社区基金会通过以下方法服务成长中的社区：

为捐助者提供简便有效的资助途径，并为志同道合的捐助者建立关系网络；

召集社区领袖识别社区需求；

与非营利组织合作，通过富有战略性的资助计划，解决具有挑战性的问题。

硅谷社区基金会为个人和企业捐助者提供专业的管理方案。具有远见的社区领袖，能够协助捐助者站在统一战线上面对社区中新的挑战。硅谷社区基金会一对一的和捐助者一起工作，运用专业知识使捐助尽可能的简便和有效。

像财务管理公司一样，硅谷社区基金会投资并管理捐助者的资金，但与财务管理公司不同的是，基金会还会为捐助者提供一整套专业的服务，以帮助捐助者达致其国内乃至国际范围的公益目标。

资料来源 <http://www.siliconvalleycf.org/cfnServices.html>

资料提供：丘晴晴

翻译：友成社会创新中心 于澄

基金会中心

The Foundation Center

性质及功能

基金会中心是一家全国性非营利服务支持机构，始建于 1956 年，目前获得近 550 家基金会的支持。作为有组织慈善事业的国家级领先权威机构，其为非营利机构和资助者提供应用性工具和可信信息。其服务对象包括被资助者、资助者、研究者、决策者、媒体和大众。该中心拥有全美最大的综合性资助者和基金数据库，发布各种纸质、电子、在线信息，针对基金会发展、赠与和实践活动进行研究并发布相关报告，并提供一系列免费或廉价教育项目。

基金会在线索引能提供近 95000 家美国基金会和企业捐助者以及近 170 万份基金会的详细信息。这些信息能在所有中心地点和合作收藏库免费使用。

愿景和使命

愿景：在一个理想社会中，慈善资源能有效分配，公众能明智地谈论慈善，大家能深刻理解非营利活动对民间社会的贡献。

使命：通过推进对美国慈善的理解促进非营利部门的发展。

资料来源：<http://www.foundationcenter.org/>



YouChange

友成企業家扶貧基金會
China Social Entrepreneur Foundation

地址：北京市朝阳区新源南路6号京城大厦1805室

邮编：100004

电话：(86 10) 8486 1231

传真：(86 10) 8486 1213

www.youcheng.org

