

重构慈善

基金会如何制定未来议程

雷恩·凡·根特 (Rien van Gendt) 著
晏和淘 译



关于封面

封面设计寄托了对欧洲慈善事业的美好愿景——以实践书写未来议程，用战略和观念勾勒未来蓝图。模糊的线条象征着行业同仁对未来持续探索与诠释的空间。这个设计反映了本书的写作目的，即激励欧洲慈善以创新思维塑造未来。

封面设计：米凯尔·凯瑟尔（Mikaël Kaiser）

作者：雷恩·凡·根特（Rien van Gendt, 凡·根特慈善服务机构）

编辑：玛丽安娜·约翰斯顿（Marianne Johnston, 欧洲慈善协会）

翻译：晏和淘（上海普瑞公益基金会）

校对：娄蓬勃（爱德基金会传一慈善文化基金）

协调：来自于欧洲慈善协会的汉娜·汉萨斯（Hanna Hanses），赛维达·克里卡浦（Sevda Kilicalp），德尔菲娜·莫拉利斯（Delphine Moralis），安吉拉·波利（Angela Pauly），乔西·雷丁（Josh Redding），汉娜·舒曼（Hanna Surmatz），乔恩·沃恩（Jon Warne）；中文版本翻译协调来自于北京基业长青社会组织服务中心的王清、任梦洁

排版：米凯尔·凯瑟尔（Mikaël Kaiser, kapsul.be）

ISBN 9789464776614

本作品基于知识共享协议“署名 - 非商业性使用 - 禁止演绎 4.0 协议国际版”（Attribution – Non-Commercial No Derivatives 4.0 International License）获得授权。中文译本由北京基业长青社会组织服务中心经原作者授权翻译完成。

引用本书内容时，请务必注明完整来源信息。本书中表达的观点仅代表作者个人意见，不应被视为欧洲慈善协会以及参与出版本书之合作伙伴的官方立场。因使用本书中提供的信息而造成的任何损失，欧洲慈善协会概不承担任何责任。

如需获取更多信息，请通过以下方式同欧洲慈善协会（Philea）联系：

Philanthropy House — Rue Royale 94, 1000 Brussels, Belgium

T +32 2 512 89 38 – info@philea.eu – www.philea.eu

中文版序

“中欧公益交流项目”（简称 PEP）是由墨卡托基金会（德国）北京代表处资助、北京基业长青社会组织服务中心（中国基金会发展论坛秘书处注册机构，简称 CFF）与欧洲慈善协会（简称 Philea）共同开展的国际交流项目。PEP 项目聚焦基金会中高层管理者的需求，通过实地参访、交流研讨、结对共学等形式，提升参与者的跨文化协作与领导力，促进中欧基金会间的相互理解与对话合作。自 2018 年以来，PEP 项目先后开展了“中国基金会秘书长访欧”（简称“秘书长访欧”）和“中欧公益领导力”（简称 PLP）两大核心活动，已支持约 70 位中欧基金会代表及学者专家参与。

2023 年，“中欧公益领导力”项目首期项目活动在布鲁塞尔举办。期间，雷恩·凡·根特博士作为主讲嘉宾的精彩分享，让中欧公益同仁深受启发。正是基于这次良好的互动，在本书英文版发布后，经根特博士授权，在欧洲慈善协会和墨卡托基金会（德国）北京代表处的大力支持下，我们正式引进本书并推出中文版，希望将欧洲慈善领域的前沿思考带给中国公益界广大同仁。

北京基业长青社会组织服务中心自成立以来，一直在努力推动基金会行业的建设和发展。我们深刻认识到，在这个充满不确定性的时代，基金会如何调整战略、重塑使命，更有效地应对复杂的社会问题，成为亟需探讨的重要议题。根特博士的《重构慈善：基金会如何制定未来议程》一书，正是对这一时代课题的积极回应。本书系统梳理了基金会行业面临的关键挑战。从慈善的正当性与独特价值，到与受助方建立新型伙伴关系；从创新资助工具的应用，到资产管理的可持续发展——为基金会的战略转型提供了全面而深刻的思考框架。本书不仅为基金会的理事会和管理者提供了宝贵的指导，也为政府、企业、学术界等利益相关方了解慈善行业的新趋势提供了重要参考。

本书中文版的面世，凝聚了多方心血。我们希望每一位读者都能从中获得启发，在回望与前瞻中激发更多创新思考，共同推动慈善事业迈向新的高度。

慈善的本质，是汇聚向善的力量。面对充满不确定性的未来，期待中国基金会能够以更加开放的姿态，积极参与全球经验共创，创新发展模式，携手各界伙伴，共同应对社会挑战。愿每一位公益人都能在探索与实践中坚守初心，推动慈善事业持续进步，为建设更加美好、公正与可持续的社会贡献力量。

北京基业长青社会组织服务中心

2025 年 7 月

《重构慈善：基金会如何制定未来议程》

一书的国际版能够顺利面世，离不开他们的大力支持：



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

European
Cultural
Foundation

本书中文版本的面世，谨向以下个人致以诚挚的感谢：

中欧基金会领导力项目（PLP）2023 成员**王蓓蓓**

上海真爱梦想公益基金会**侯昱梁**

特别鸣谢

STIFTUNG
MERCATOR
墨卡托基金会

“对自己内心的想法不可全信”。

——罗伯特·富尔格姆（Robert Fulghum，美国作家）

目录

中文版序

序

前言

第一章 写作动机，目标群体以及写作目的	21
1.1 本书写作的动机	21
1.2 写作目的	21
1.3 新冠病毒：行业催化剂	22
1.4 着眼于机构型慈善	23
1.5 未来议题并非行业内部问题	23
1.6 目标读者	24
1.7 基金会的挑战与机遇	25
1.8 未来议题中的概念性框架	26
第二章 慈善：瞬息万变的行业	28
2.1 慈善的核心是私有资源的转移	28
2.2 慈善行业的特点	28
2.3 信任关系	29
2.4 民间基金会和公共慈善组织概览	30
2.5 本书不讨论的内容	31
2.6 民间资金和公共资金的混合	32
2.7 多变的范畴及其复杂性	32
2.8 政府对慈善缺乏理解	34
2.9 慈善行业建设的重要性	34
第三章 慈善悖论及反思的重要性	37
3.1 慈善是社会的一面镜子	37

3.2 政治变化和未来议题息息相关	38
3.3 慈善的环境正在发生改变	39
3.4 慈善的悖论	41
3.5 对慈善的批判由何而来?	41
3.6 批判的是慈善还是慈善家?	42
3.7 对慈善家的批判	43
3.8 慈善的独特价值	43
3.9 自我批评及反思的必要性	44
第四章 慈善的正当性与独特价值	47
4.1 对基金会运营许可的反思	47
4.2 基金会在应用民间资本中的角色	50
4.3 对问题根源的分析: 有效解决方案的基础	51
4.4 联合国可持续发展目标和慈善的精神	55
第五章 与受助方及当地社区的关系	59
5.1 一些带来思维启发的新发现	59
5.2 和受助方的关系: 参与式的资助	63
5.3 如何为本地社区赋能	68
5.4 受助方的非强制性义务	68
5.5 信任是高效慈善的推动力	69
第六章 伙伴关系与单打独斗	72
6.1 公共慈善组织与民间基金会具备不同身份	72
6.2 政府、基金会以及商业领域的功能互补	73
6.3 有时候单打独斗更好	79
第七章 如何将重要的新问题纳入机构策略	80
7.1 核心主题: 气候与环境	80
7.2 和基金会关联度越来越大的政策主题	82

第八章 慈善以及资助的有效性	91
8.1 包括捐赠在内的慈善工具箱	92
8.2 伟大的宏图：如果有了充足的项目，接下来会怎样？	98
8.3 规模化发展的雄心	102
8.4 对资助的不同看法：三个令人深思的主题	105
8.5 长期资助和灵活资助	108
8.6 专注与主动出击：优势和陷阱	112
第九章 企业捐赠以及存款的投资和资金支出的关系	117
9.1 基金会的信托责任不能够被取代	117
9.2 对 ESG 的兴趣不断提升：在环境、社会以及治理方面的投资	118
9.3 影响力投资的本质	124
9.4 永续的想法：机构永远持续工作	128
第十章 运营体系及风格，运营费用以及治理的重要性	134
10.1 策略选择如何影响机构的结构和运营	134
10.2 管理费不是一种负担，而是价值的提升	136
10.3 良好治理的重要性	139
10.4 运营风格	141
10.5 领导力的实质	143
第十一章 在不确定的时代勇往直前	152
11.1 从战略规划到多样的未来景象	152
11.2 自我反省的内在驱动	154
作者简介	155
译者简介	156
原版伙伴机构介绍	157
中文版伙伴机构介绍	158

序

我们所生活的时代瞬息万变，让人应接不暇，眼花缭乱。并且，我们目前应对挑战的能力在全球范围内也经受着考验。欧洲的组织 and 人民必须重新思考自己的方向以及在新世界中所扮演的角色。慈善也必然如此。未来正以前所未有的速度向我们奔来，过去的经验已经无法应对我们现在所面临的挑战。在欧洲的东方边境线上正在爆发战争，社会、种族以及地区的不平等正在加剧，政治的民粹主义正在逐步成为主流。气候变化的加剧给人道主义带来一定的威胁，人工智能带来的机会和威胁并存。在这个艰难的时代，我想起了欧盟缔造人之一的罗伯特·舒曼（Robert Schuman）关于欧洲未来的断言。他认为：“面对各种威胁到我们未来的挑战，只有采取创造性的措施才能够守护未来。”

正因为如此，《重构慈善：基金会如何制定未来议程》写得恰逢其时。雷恩·凡·根特（Rien van Gendt）敦促基金会去思考如何才能找到最有创造性的措施来应对我们面临的挑战以及为什么应该这样。他希望慈善行业严肃而审慎地评估自己是否履行了将民间资金用于公众福利的承诺与责任。本书内容详实，促人反思，催人对新的变化作出反应，并且推动大家对慈善行动进行重构，以期带来确切的改变。

对一些棘手的问题雷恩并没有选择避而不谈，比如契合机构使命的投资组合，基金会是否应该永久存续，慈善行业的新概念是否总是更好。他也在本书中讨论了欧洲慈善合作所面临的伦理、挑战、机遇以及紧迫性。这些话题同样适用于与慈善相关的其他领域——包括政府、商业、学术界，以及民间社会，他们都可以从本书中获益匪浅。他们常常对该领域抱有一知半解的疑问，本书可以帮助他们循着路径找到这些问题的答案。

我们分别来自一个有着上百年历史的意大利基金会，一个具有欧洲血统并且服务欧洲的基金会，以及一家覆盖全欧的慈善行业组织，作为欧洲三个不同领域慈善组织的领导人，我们对本书中讨论的内容感同身受。

首先，雷恩抓住了这个行业的复杂性和多样性，丰富地展现了欧洲慈善的特点。每个国家都有自己的独特性，虽然同样都叫基金会，但是他们的差异五花八门且具备不同的慈善风格以及不同机构属性。宗教、市政历史、经济，国家的角色等原因共同造就了巨大的多样性。

然而，不管在什么地方，作为社会实践的慈善都具有一些共性。我们非常赞同对慈善和慈善文化的一点共识，即慈善不仅有利于本行业，而且对整个社会都大大有益，在欧洲尤其如此。作为一种“业内文化”，我们需要对慈善的“交易”、它使用的工具以及职责进行更加深入地了解，这一切都通过基金会之间的交流、对话和友好的互相批评来实现。同时，还有一种“外部文化”，意味着慈善行业需要定位自己对社会环境所承担的责任以及它在其中需要解决的社会问题。公众及其他社会机构对慈善的观点能够折射这种外部文化，尤其在政治圈层。那么，他们需要在多大程度上同政治圈层进行合作，以及需要多大程度的自由才能保障慈善的高效和健康。雷恩在本书中从业内文化和外部文化两方面对这些特点进行了讨论。

其次，本书讨论了欧洲慈善中所缺乏的全欧视野。欧洲在政治、经济及文化方面都培育了大量的组织和行业设施：欧盟，欧洲中央银行，伊拉斯谟项目，欧洲电视网以及欧洲冠军联赛。此类例子不胜枚举，而有着明确的以服务欧洲为目的的慈善行业却依然无法打破国界。欧洲的基金会每年大约提供 600 亿欧元的捐赠，如何解锁这些潜在的资源迫在眉睫，本书就此探索了服务于公共利益的投资和新型的伙伴关系模式，创新的治理和财务模式，以及如何共同实现更大的影响力。

最后，本书认为慈善机构应该同慈善行业建设组织的重要使命保持步调一致。正如本书所言，基金会生存的环境在过去几十年里日益严峻，不管是在行业社群的构建还是资源动员和链接方面，行业建设组织在国家层面以及整个欧洲层面的作用都变得越来越重要。慈善领域的行业建设组织可以把本书当成流程指南来引导本行业如何进行自我反省以及重新评估。本书就像一个苦口婆心的批评者，单刀直入地提出很多需要大家共同寻求答案的棘手问题，以期帮助

慈善行业以及整个社会得以继续前行。

如果想要更好地了解慈善行业并对基金会所面临的挑战进行深入讨论，我们三个组织将毫不犹豫地要把这本书推荐给大家。不管在欧洲还是全世界，雷恩·凡·根特都算得上是最敏锐而富有经验的慈善实践家和分析家，没有人比他更适合撰写这样一本书。本书虽然已经是扛鼎之作，但是我们依然希望能够听到更多的声音，《重构慈善》期待每一位读者都能够诠释自己对于慈善行业的未来议题。

阿尔贝托·安福斯 (Alberto Anfossi)

圣保罗银行基金会 (Compagnia di San Paolo) 秘书长

安德烈·威尔肯斯 (André Wilkens)

欧洲文化基金会 (European Cultural Foundation) 主任

德尔菲娜·莫拉利斯 (Delphine Moralis)

欧洲慈善协会 (Philea – Philanthropy Europe Association) 首席执行官

前言

本书的名称是重构慈善，但是如何才能开始重构呢？在这样一个被新冠疫情、乌克兰战争、正在加剧的不平等以及前所未有的科技创新所颠覆的世界，基金会应该对以下这些话题进行深入的讨论：

- 慈善的独特价值是什么？为什么有时候民间资金会比公共资金（比如税收）能够更好地服务于公共利益？

- 气候变化以及环境这些与基金会的现有使命不相关的问题是否应该成为基金会资助的范畴？（很多基金会的使命是促进经济发展或者人类平等）

- 基金会应该在多大程度上认可受助方的专业知识并将之视为合作伙伴，而不只是把它们看成受益人？

- 基金会应该采取哪些方法将 ESG（环境、社会及治理）的范畴纳入他们的捐赠资产和资产管理中（从被动的指标跟踪到影响力投资）？

- 基金会是否应该向受助方提供非限定性资金？他们是否应该加强对机构发展的支持，而不只是项目？

- 虽然基金会常常把受助方的运营成本看作负面开支，但是为什么运营成本对总体影响意义重大？

- 基金会如何在短期和长期资助项目之间达成平衡？为什么长期资助依然少见？

- 为什么基金会依然在支持那些有趣但作用有限的孤立项目，而这些项目大部分时候并不会带来系统化变革，也没有战略影响力？

- 对大部分基金会来说，希望带来系统性变革的想法是否不切实际，并且有些故作清高？基金会是否应该不要过于谦虚，而应该把现有体系下带来的战略影响力也看作成功？

- 我们评估基金会是否成功的方式是否应该改变？基金会不应该只关注项目的最终目标（诸如影响到的儿童和妇女的数量，提供的小额信贷数量等），而应该用更直接的方式带来影响力，比如让合作伙伴的组织更加富有活力，更加灵活？

- 基金会一定要永续存在吗？基金会是否可以根据现实需要扩大支出并减少未来的资产规模？

- 合作伙伴是一个流行词汇，我们想当然认为合作越多越好。但是在什么时候以及在什么情况下基金会独立工作会更好？

- 为什么基金会如此热衷于资助那些“新项目”或“高增长项目”，却不兼顾那些经过事实验证且对社会依然重要的“旧”项目？

这些是基金会可能会提出的一些问题。很多问题在新冠疫情暴发以前就已经开始讨论，但是新冠疫情暴发和乌克兰战争促使基金会进行新的反思。这些破坏性因素促进基金会在一系列广泛的问题上进行严肃的讨论并进行重构。循证慈善已经不再是一个放之四海而皆准的标准：我们应该忘记以往的那些证据，用全新的视角来看待各种各样的问题。在此背景下，本书的目的是为讨论慈善领域的未来提供一个信息完善的议程。我并不想简单地罗列一些问题，然后绞尽脑汁为这些问题给出答案，并让读者勾选出他们自己的选项。我觉得这么做太浮于表面，毫无趣味，也无法达到我预期的效果。

我希望为慈善组织所面临的挑战提供一些可选择的应对措施。有时候我会对一些慈善的困境提出自己的观点。我并不期待大家都赞同我的观点，而是更希望大家使用批判性思维，在处理问题和挑战的时候更具创造力。对我而言创造力并不是完全接受有创新力的观点，更要能够拒绝有些所谓的“新”想法。

因此本书的核心目的是为建立完善的慈善话语体系构建一个启发性框架。

2022年10月，荷兰瓦尔堡出版社出版了本书的荷兰语版本，并且在阿姆斯特丹的一次会议上做了名为“破坏性时代的民间力量”的陈列展示，本次会议之后又连续开展了一系列的活动，进行了包括银行、投资经理、基金会、

慈善联合会、媒体、会员俱乐部以及书店等组织的圆桌会议和演讲。

本书的国际版并不是对荷兰语版本的简单翻译，因为荷语版是为荷兰读者而写的。荷兰的慈善受到当地历史和传统的影响，和当地政府、社会、捐赠文化和志愿服务、法律环境都有着千丝万缕的联系。我没有根据各国的不同文化和法律法规框架进行内容调整，因为没办法这么做，况且各个国家的情况存在巨大的差异，这么做只会导致情况变得更加混乱。即使在不同的欧洲国家，大家对慈善的定义、组织方式和观点也有着巨大的不同。

因此，我从荷兰语的版本中提取了一些普遍性的问题、经验以及实践，希望这些内容能够对慈善行业带来启发。我用一种能被所有基金会理解的方式整理出这个未来的议程。基金会和其他利益相关方可以进行解读和判断哪些问题和他们自身的状况相关。

本书分为两个部分，第一部分着重分析现状，第二部分着重于未来的议题。在两部分内容中我从不同的逻辑板块中提出了一些不同的话题，希望读者基于自己基金会的政策方向去进行思考。在一些章节里面我列出了一些案例来为我的观点提供佐证，并且在三个“重点关注”的部分对一些问题进行了深入讨论，其中有一个关于欧洲慈善的部分是我专门为国际版而写的。本书内还列出了我所有参考的资料来源，附录部分还罗列了本书中出现的人名、基金会及公益组织以及社会企业的名称。

是什么样的背景可以支撑我为基金会写一个关于未来的议程？我在慈善领域有 35 年的经验，工作单位涉及学术机构、国际组织、政府和商业领域。这些年在慈善领域的工作紧张而富有启发和教育意义。作为荷兰伯纳德·范·里尔基金会（Van Leer Group Foundation）的主任，我曾经在欧洲、中东、亚洲、拉美以及美国等四十多个国家从事工作。我还作为范·里尔集团基金会的主任负责制定投资战略及相关投资政策的执行。我还担任过荷兰、美国、英国及葡萄牙等不同国家基金会的理事，包括葡萄牙的古尔本金安基金会（Calouste Gulbenkian Foundation），荷兰的 1818 基金（Fonds 1818）。我的这些职位同国内外资助的接收方链接了起来，比如荷兰的 IMC 周末学校

(IMC Weekendschool Foundation)，以及美国的健康同伴机构 (Partners in Health)。这让我得以从受助方的角度来对基金会的作用进行评估。

我还在一些慈善行业的伞状行业组织中贡献了自己的经验。比如，我曾是荷兰基金会协会 (Association of Foundations) 的联值主席，荷兰伞状合作协会 (Cooperating Umbrella Associations Philanthropy) 的联值主席，比利时欧洲基金会中心 (European Foundation Centre) 以及美国基金会委员会 (Council on Foundations) 的理事。在美国洛克菲勒慈善咨询机构 (Rockefeller Philanthropy Advisors) 这样的机构工作塑造了我对慈善行业的理解和认知。虽然我在科学委员会 (意大利卡洛 - 阿尔伯托学院, Collegio Carlo Alberto)、大学 (澳大利亚纽卡斯尔大学, Newcastle University) 和学术机构 (非营利组织理事会治理信息中心, Board Source) 也参与过一些分析性工作，但本书的写作主要基于我在基金会获得的一手资料。

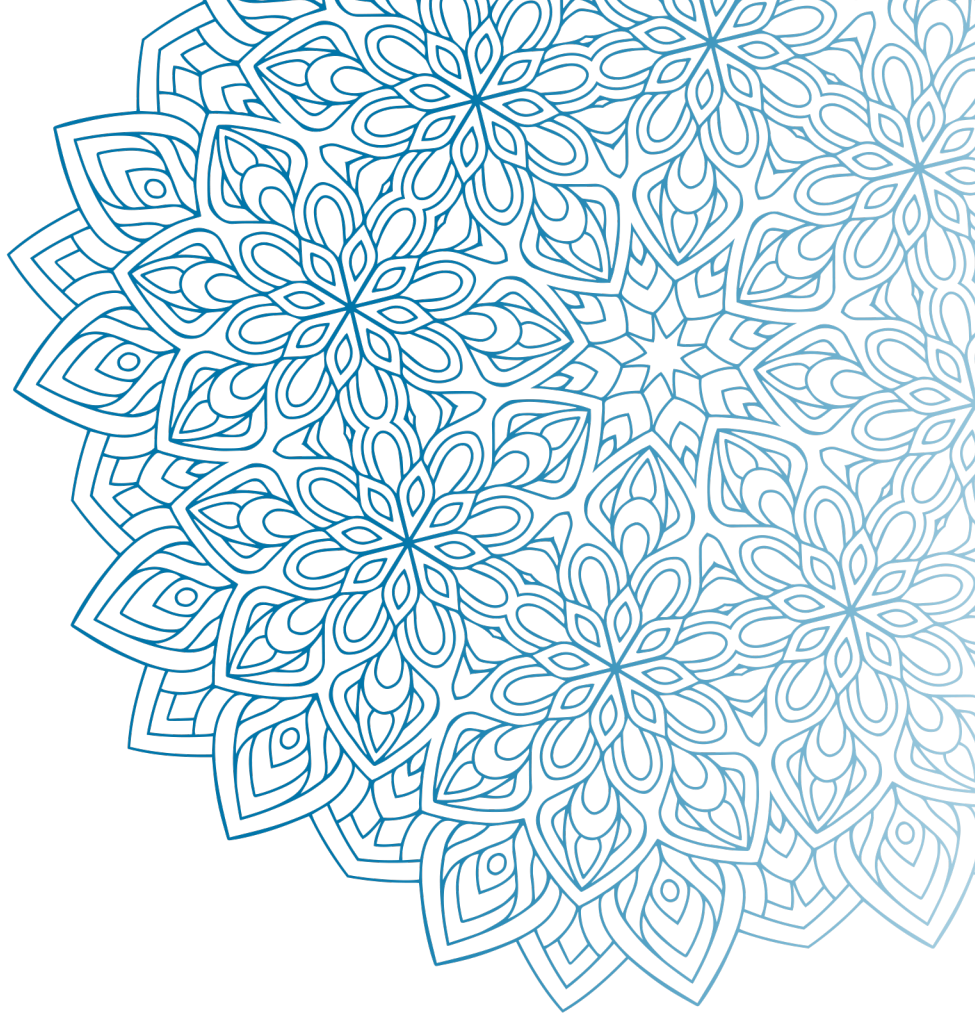
非常感谢欧洲慈善协会 (Philea) 出版本书的国际版，在互联网上提供了开放的电子版本。这得益于欧洲慈善协会的首席执行官德尔菲娜·莫拉利斯 (Delphine Moralis)，以及她的团队给予的无私支持，他们是：汉娜·汉萨斯 (Hanna Hanses, 政策经理)，赛维达·克里卡浦 (Sevda Kilicalp, 研究及知识部门负责人)，安吉拉·波利 (Angela Pauly, 沟通及活动负责人) 汉娜·舒曼兹 (Hanna Surmatz, 政策部门负责人)。我要特别对玛莲娜·约翰逊 (Marianne Johnston) 表示感谢。她是本书的高级沟通经理和编辑。她不仅有高超的语言能力，而且对该领域有着深入的认识。她对本书的内容提出了很多良好的建议，我对这些建议无一不全部采纳。本书得以出版还要感谢阿姆斯特丹的欧洲文化基金会 (European Cultural Foundation) 和都灵的圣保罗公司基金会 (Compagnia di San Paolo Foundation) 所提供的财务资助。我对这两家基金会的负责人安德鲁·威尔肯斯 (André Wilkens) 和埃尔贝托·阿方索 (Alberto Anfossi) 的慷慨支持深怀感激之情。

我希望《重构慈善》这本书能够引发慈善行业的自我反思。慈善组织不能再像以往那样通过学习商业模式来增加专业性，也没办法通过接受外来的新想

法来解决老的复杂问题，因为这些观点都是全新的。基金会应该保持开放式思维，通过对自身项目进行认真反思来学习。要放弃对过去那些“最佳实践”的坚持，并在恰当时机抛弃这些做法。

雷恩·凡·根特 (Rien van Gendt)

2023 年 9 月





第一部分

外部环境

第一章 写作动机，目标群体以及写作目的

奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在 1942 年出版的《资本主义、社会主义与民主》一书中描述了企业引进新技术、新产品及新工艺的过程。他把“取代现存状况”的过程称为“创造性破坏”。他所传达的核心信息是：如果你不能适应新的发展和新的现状，必将错失机会。虽然创造性破坏是一个持久不变的进程，但是在社会发生剧烈变化的时候也会带来一些新的维度。这是过去对发展进程的一个中断：一次破坏。熊彼特的理论现在依然同过去一样通用，对慈善领域也是如此。

1.1 本书写作的动机

慈善领域在很多方面都发生了中断。新冠病毒就是一个对我们生活各个方面都造成影响的中断因素。它再次证明我们所处的世界是一个复杂和多变的世界，各类因素都是互相影响和关联的，尤其是与气候变化相关的因素。乌克兰战争是另一个中断慈善行业的因素。我们经常谈到循证慈善，意思是基金会在制订策略、流程以及解决方案的时候应该立足于经验，着眼于未来。而新冠病毒以及乌克兰战争却让慈善应基于事实这一假设被弱化了。因为基于过去经验的预测和实际情况发生了很大偏差。因此这本书才会被命名为：“重构慈善”。我们应该以全新的角度思考未来，因为过去已经取得的进展已经无法给未来提供保障。

毫无疑问，在危机过后依然有很多事情可能不会发生太大的变化。我们又回到过去的状态而选择了对危机的遗忘。这就是说，新冠疫情过后，我们可能会马上就在周末乘廉价航班飞去开普敦冲浪，而且民间基金会和公共慈善组织也将不再会对此持续投入资金。基金会将重新回到传统的资助模式，而不会考虑因此给环境和气候带来的潜在危害。而政府间气候变化专门委员会（IPCC）最近公布的报告对形势的严重性，对包括基金会在内的组织和个人应该马上采取行动的紧迫性都作出明确阐述。

1.2 写作目的

我认为，我们周围的世界并不是一成不变的。而年轻人有能力和意愿作出新的决策并探索新的方向。对他们来说，从事商业和投资都是一种能够让这个世界更加美好的常见工具。如果年轻人开始利用私有资源以达成公益的目的，他们就慈善领域产生了关联。

在快速变化的世界中（第三章将详细讨论），基金会目前正处于一个重大决策的关头，并且这种状况还将持续下去。在为多家基金会提供支持的过程中，我们观察到，一旦外部环境及其运作模式的假设条件发生改变，这些基金会均表现出愿意进行相应调整的倾向。我确信大家一定会对很多现存的政策进行重新审视并加以改变。我不仅这么认为，也对此充满期待。或许未来充满不确定，但同时也是可塑的。未来并不是顺其自然而来的，个人在其中也起着一定作用。

写作本书的目的就是要在基金会之间以及基金会内部引发讨论，帮助基金会对自己的未来进行反思。对于问题和危机，基金会不可能找到一个一了百了的解决方法，然后一劳永逸地等着下一次危机的发生。我们有必要把这种内省和反思变成一种常态化的过程。这并不只是要求基金会每年开展一次年度“审核”。更为重要的是要定期回顾我在本书第二部分里罗列的未来议题那些内容。基金会应该以全新的视角来看待未来，无论是在未来议题里所列的那些话题以及话题的具体内容，都需要进行重新考虑。这要求具备终身学习的思维状态，而不是一个简单有效的行动列表。我希望把我丰富的实践经验介绍给基金会及其利益相关方，以此来为他们提供帮助。

在欧洲基金会和社会投资年度趋势报告《2021 年阿里阿德涅预测报告》（Ariadne Forecast）里，朱莉·布鲁姆（Julie Broome）在引言里预测欧洲基金会的未来时说：“很少有人希望回到 2019 年的状态。相反，他们想在困境中寻找机会：2020 年的巨变里蕴含着什么积极的变化？我们应该保持什么，改变什么？”

1.3 新冠病毒：行业催化剂

按照熊彼特关于创造性破坏的概念，公益慈善领域的变化并不只是新冠病毒一个因素造成的破坏性结果。毫无疑问，慈善领域在疫情暴发之前就需要进行反思。行业外部一直在质疑公益行业，公益行业也一直在质疑自己。变化和

创新往往不是孤立存在的。二者的关联性来自以下事实，即目前的社会和政治状况发生了改变，需要对此采取相应措施。而慈善的内涵也发生了改变（详见本书 3.3 部分的内容）。很多领域的重大变化也会为慈善行业的运作方式带来影响，比如技术创新，社会媒介以及数字化等方面的重要性也在日益凸显；还包括全球化以及当地传统环境与全球化的对抗。

如果慈善行业想要对这些重大发展作出回应，并为解决诸多社会问题作出贡献，它就必须重新审视自己的角色、策略以及可以使用的工具。新冠疫情仅仅是一个催化剂，它迫使公益行业更加重视在新冠疫情暴发以前就已经明确的哪些发展和趋势，并意识到其紧迫性。在 2022 年底，乌克兰战争所带来的灾难越来越凸显出来。现在要预测它对慈善行业造成的后果还为时过早，但是我并不想对此熟视无睹。这就是我在 7.2 部分里对乌克兰战争给慈善行业可能造成的后果进行讨论的原因。

1.4 着眼于机构型慈善

对慈善行业进行严肃的讨论极有必要，本书力图为此制定一个良好的议程。我关注的重点是机构型慈善，也就是由机构而不是个人开展的慈善行为。慈善的核心在于以自愿的方式将私有资源应用于公益的目的，这些资源既包括财务资源，也包括非财务资源（物资、时间，权益、知识等）。能够通过务实和高效的方式来从事机构型慈善是获得许可证书的前提，而许可证书是设立慈善组织的法定许可。对民间资金的使用既可以是捐赠，也可以是多种形式的社会投资。将民间资金转移给受赠人的主体是民间基金会和公共慈善组织，我认为可以把它们都归为“基金会”：它们在机构型慈善中所占的比例最大。

1.5 未来议题并非行业内部问题

本书所涉及机构型慈善的问题极为广泛，可以说就是为基金会的运营而写的。然而，这并不是我写本书的全部意图所在。本书的内容并不只是一个内部话题，而是为了更为广泛的社会利益。我们所生活社会的质量取决于不同利益相关方的相互影响：政府（再分配、强制性），商业/市场（交换、个人利益），以及社群（忠诚、利他）。正是在这种互动中形成了大家能共同接受的中间立

场和民间社会，在这个民间社会中每个重要角色都参与其中，同时在他们中间又会产生新的有生力量。以基金会为代表的机构型慈善是民间社会的重要组成部分。我们的社会中有很多其他的机构并不是慈善组织，但是同样需要寻求资金支持来开展自己的业务活动，比如博物馆、日常照护中心、护士站、志愿者组织、社区团体以及传播联盟等。

同时，机构型慈善同政府部门、商业部门及社群的长期相互影响也是不可避免的。正因如此，本书虽然名为“重构慈善”，但它并不只是和基金会相关，它和另外的三个领域也同样密切相关。他们也想了解慈善领域的动态，与慈善领域展开协作并协同构建慈善领域。因此，除机构型慈善外，本书对其他领域也有着广泛的重要性。

1.6 目标读者

本书主要是面向基金会的理事会，决策层以及管理者，尤其是那些处于学习曲线中的中小型基金会。理事会是本书的重点人群，因为在本书中这些能够重塑慈善行业的话题上他们起着重要的作用，并且法律规定其对自己工作的基金会负有不可推卸的责任。虽然基金会的董事会、决策层及管理者是我的首要读者，但是本书有着更加广泛的适用性，它还可以应用于以下这些群体。

- 想要涉足慈善及可能会设立基金会或捐赠人建议基金的个人、家庭，以及企业。

- 和基金会保持联系的机构，比如慈善联盟以及家族办公室。

- 作为基金会受赠人的公益组织。

- 为基金会提供服务的机构，比如银行、资产管理者、基金经理、审计及其他的顾问人员。

- 想要深入理解慈善行业并推动政府和民间合作的政府官员和决策者。

- 发起基金会或向基金会捐赠，想让他们捐赠，企业社会责任策略更加专注而有效的企业家和公司。

- 想要对多变复杂的慈善行业增加了解的记者和媒体人员。

不仅国家层面的政府会对慈善充满兴趣，地方政府也是如此。作为社会

创新的力量，慈善行业就像社会的脉络一样，遍布全国，但是又远离政治中心。国家层面的政府对慈善行业的财务构成以及法律框架比较感兴趣。同时，国家层面的政府也希望从慈善行业学习如何在实践中让公民增强其认同感和责任感。

对商业领域来说，慈善领域的资金不仅来源于跨国公司，也来源于植根当地社区的中小型企业。

慈善行业之外的各参与方有时候会觉得慈善难以理解，因为对慈善的简单印象无法正确反映私有资源服务于公益目的的巨大多样性。而本书对这些行业之外的人来说是一个重要的信息来源。

1.7 基金会的挑战与机遇

新冠疫情的暴发给我们来了个釜底抽薪，但是其实基金会的基础早就不稳了。一系列的原因促使慈善行业需要重新寻求答案并进行重构。不仅是立足基金会当下发展的需要，也是让基金会思考未来的要求。各种原因导致的断裂可能会成为新的常态。乌克兰战争就是最近和最鲜活的证据。当然，它也带来了一些意想不到的东西——你会发现并取得一些平时意想不到的进展。对此基金会必须灵活应对。

我们应该重构慈善的紧迫性来自这样一个现实，人类社会作为一个整体，如果要达成我们此前设定的气候变化目标和联合国可持续发展目标，现在已经只剩下几年时间。2030 年即将到来，如果不能让慈善重新回到正轨，我们将难以向后代解释为什么会这样。我认为基金会应该致力于解决此类社会问题。如果这种情况没有发生在目前为基金会工作的“婴儿潮”和“X 一代”身上，也必然会发生在“千禧一代”和“Z 一代”身上，“Z 一代”中年龄较大的那些刚刚开始慈善领域的职业生涯。

新冠疫情暴发中断了我们的进程，并带来众多问题和挑战。但是我们应该注意到，新冠疫情也给慈善行业带来了新的选择。回顾一下在新冠疫情暴发的 2020 年，2021 年以及 2022 年，我认为无论是民间基金会还是公共慈善组织都表现出了一定的创造力和韧性。在中文里面，“危机”一词就是既有危险的

意思，也蕴含着机会。我们现在应该按下重启键，重新审视当下的策略和措施。无论规模大小，所有的民间基金会都应该重新审视怎样才能发展好慈善行业。唯有如此才能让它们更好地服务于世界。

1.8 未来议题中的概念性框架

在第二部分中，我将通过“慈善行业的未来议题”列出一系列的话题，以帮助基金会进行内部审视及决策。对不同读者而言，并非所有的话题都同等重要，不过可以通过一个定式来阅读这些议题。虽然我可以对每一个话题分别展开讨论，以此充分地深入讨论这个议题。但我还是更愿意把这些话题整合为七个彼此关联的主题，从而勾勒关于未来发展的概念性框架。我从正当性以及独特价值开始，以运营体系及风格结束，在讨论了运营模式以后再讨论结构。

七个主题如下：

- 正当性与独特价值
- 与受助方及社区的关系
- 伙伴关系与单打独斗
- 如何适应新的议题及策略
- 有效慈善
- 投资和资金支出的关系
- 运营体系及风格，运营费用以及治理的重要性

在有几章内容中我单独列出几个话题。这些受特殊“关注”的部分涵盖以下话题：

- 慈善及慈善研究的关系
- 合规与行动
- 欧洲慈善

我在概念性框架中使用的核心维度就是追求人类的共同利益。共同利益是一个通用的目标，这个目标把我们所有人都和慈善捆绑在一起。可以把它看作应对我们这个时代的问题和挑战的常见因素。基金会是民间社会的核心，在我们追求共同利益的过程中起着尤为突出的作用。

两家国际知名的学术机构，法国的巴黎政治大学和位于加州的斯坦福大学共同发起了一项有意思的倡议，该倡议由朱迪斯·西蒙兹（Judith Symonds）和布鲁斯·西弗斯（Bruce Sievers）共同发起，其目的是为追求人类共同利益的行动赋予意义。他们在最近的论文《为追求人类的共同利益而制定议题：一次探索性尝试》中提出：“我们工作的前提是追求人类的共同利益，这是我们为现代诸多问题寻找解决方案的重要原则，这些问题包括民主政治的衰落、剧烈的气候变化、公民媒体的衰败、数字世界的治理，以及收入的不平等。”

第二章 慈善：瞬息万变的行业

弄清楚本书的范畴非常重要，也就是本书的主题以及塑造这些范畴背后的推动力。机构型慈善并不是一个单一的职能部门，它由一系列多元的要素组成，包括倡议、项目、措施，以及组织。不管规模是大还是小，不管专业度是强还是弱，每一家机构都有其独特的历史、正当性、资源以及影响力。而行业外的各方也都在努力理解慈善，比如媒体、公众，甚至政府官员，因为它作为社会行动的融合点有着巨大的能量。慈善的范畴常常是多变的。

2.1 慈善的核心是私有资源的转移

如前所述，本书的关注点是机构型慈善，再聚焦一点可以说是只关注民间基金会和公共慈善组织。我也不会涵盖所有的民间基金会和公共慈善组织，而仅仅关注那些将私有资源转移给最终受益人或者受赠方（公益组织）的机构，他们转移的主要方式是捐赠和社会投资。我排除了那些自己执行项目而没有向别的参与方进行财务转移的民间机构。被排除的机构包括英国的皇家全国救生艇协会，荷兰的动物福利基金会等。在讨论基金会的不同类别前，厘清慈善行业的特点尤为重要。

2.2 慈善行业的特点

慈善行业首要的特点就是独立且自愿地利用私有资源（物品、时间、权益、专业技能，尤其是金钱）去追求公共利益。除此之外，我们还可以再归纳出一些其他的特点：

- 基金会能够立足于长远规划而战略性地使用自有资源。
- 利用私有资源的方式可以接受一定风险：基金会可以通过灵活的方式促进创新。
- 在形成战略和解决方案的过程中可以从更加全面的视野来进行思考并采取行动，而不受传统规则和行业的束缚（与政府部门不同，政府政策容易受制于官僚系统，比如那些部长级单位）。
- 与政府部门不同，基金会可以快速并且通过灵活的方式提供资金。

我们的第一印象会觉得民间基金会比公共慈善组织更能体现上述的几个特点。理由是民间基金会有良好的机制以及稳定的收入来源，而公共慈善组织更多依赖公众的慈善捐赠动机。大家都认为后者更加关注短期的公共慈善导向，达成的结果也是不确定的。然而现实和想象却是千差万别的，对此我将在 2.4 部分中对此进行讨论。

民间基金会与公共慈善组织的界限并不是固化的。比如荷兰的奥兰治基金（Oranje Fonds）和伯恩哈德亲王文化基金（Prins Bernhard Cultuurfonds），这两家基金会既有来源于彩票资金的资助，也有来自公众的捐款。此类混合基金会的数量正在不断增加。因此，我会根据一个机构的真正意图和目标来进行分类，而不是它的具体组织形式。也就是说我不会区分民间基金会还是公共慈善组织，而是统一用“基金会”涵盖这些机构。慈善行业极具活力，无论我们如何进行分类和定级，情况都会很快发生变化。

2.3 信任关系

慈善捐助永远都建立在信任关系的基础上。如果捐赠人是为公益组织的方案而给予捐赠，受赠人就不用因此而给捐赠人开具增值税发票。同样，捐赠人也就不能要求收款方履行任何其他义务。这不是经济关系，而是互惠关系：捐赠方和受赠方二者都有所付出亦有所回报。大家对这种互惠形成了一致的共识，而这种共识则常常会表现在捐赠书里面。

双方的交易如下：基金会完成资金交付，受赠人提交财务报告以及结项报告等资料。虽然这个约定记录在捐赠书里面，但是必须有一个相互信任的基础才能让双方达成此约定。受赠方可能会觉得提交结项报告是一种道德义务，却不具备强制性。而基金会做出的捐赠承诺也面临类似的境况。信任与慈善以及不同参与方之间的互动密不可分。

慈善并不仅仅是以捐赠和社会投资的形式转移资金。资金的资助方和受助方都会受到另外一些不那么明显的影响。对受助方来说，和基金会建立的财务关系让他们可以利用基金会的专业知识和网络。对基金会资助方，和公益组织建立的资助联系意味着它将建立一个知识库并可以和其他参与方分享知识，从而带来更大的影响，比如对公众态度和政治话语的影响。基金会的其他潜在

的利益，比如企业的基金会可以为企业带来声誉，并强化它在行业内的市场地位；另外，在慈善活动中获得的经验也能为商业用途提供参考（并非慈善经验，而是在商业领域的商品和服务方面）。比如，荷兰的伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）发现，在马来西亚开始新计划时，拥有一个本地的所谓“原住民合作伙伴”是多么重要。这些经验同样适用于在马来西亚开展业务的范·里尔公司。

2.4 民间基金会和公共慈善组织概览

慈善行业的范畴是多样性的，其中民间基金会和公共慈善组织是机构型慈善的主要形式，不过就像此前提到的那样，我将在本书中将他们统一称为“基金会”。

民间基金会

这些组织拥有自己的资金来源，可以用来投资，但获得的收益必须用于慈善目的。民间基金会的另一个特点是能够获得结构性收入，这些结构性收入并非来源于公众，而可能是自有资金带来的回报，企业的结构性捐赠，以及彩票收入捐赠等。最后，基金会也可以是一个公司的股东，可能拥有公司的所有或大部分股权并获得分红权，比如丹麦的诺和诺德基金会（Novo Nordisk Foundation）。

这样的公司根本不需要向公众进行筹款，有时候他们的章程甚至会直接禁止向公众筹款。之所以能够设立民间基金会是因为有一些个人和公司愿意把他们的部分财富或者收益贡献给一个独立的基金会。民间基金会的形式有很多种，包括家族基金会（比如瑞士的瑞士橡树基金会，Oak Foundation），企业基金会（比如荷兰的拉度基金会，Rabo Foundation，和意大利的迪亚哥基金会，De Agostini Foundation），独立基金会（比如伯纳德·范·里尔基金会，Bernard van Leer Foundation，该基金会不再对范里尔家族指定的任何人员负有任何法律义务，并且该基金会也不再是范里尔公司的股权人），彩票基金会（比如荷兰的奥兰治基金，Oranje Fonds），社区基金会（北爱尔兰社区基金会，Community Foundation Northern Ireland）。所有这些基金

会的类型构成了基金会的全貌。

公共慈善组织

和民间基金会不同，公共慈善组织的收入来源主要依赖公众筹款。向公众筹款，在分配善款的方式上有所不同也让其与基金会所处的位置不一样。这其中隐含的信息就是民间基金会会有更多机会将资金用在可以服务于长期目标但是风险较高的项目上。相反，公共慈善组织对捐款人负有义务（有责任感），而捐款人一般不倾向将资金用于可能会失败的高风险项目。而公共慈善组织也认为有必要快速取得成功。

当我在伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）担任主任的时候，我经常和救助儿童会（Save the Children）以及地球社（Terre des Hommes）进行商谈。作为基金会（民间基金会和公共慈善组织）我们之间有着同样的使命——服务于困境中的儿童。但是我们采取的措施不一样。公共慈善组织更加关注可见而具体的活动以期在短期内达成结果，比如使用口服补水溶液来对抗儿童脱水，因为脱水是导致儿童死亡的一个原因。而伯纳德·范·里尔基金会这样的民间基金会则关注长远的目标，比如在社区内面向母亲开展社区卫生项目。

不过民间基金会和公共慈善组织的区别并不像我们第一印象认为的那样界限分明。比如像荷兰 1818 基金（Fonds 1818）这样的民间基金会关注的就主要是当前较为紧迫的本土需求，而荷兰肾脏基金会（Dutch Kidney Foundation）这样的公共慈善组织则投身于具有长期投资导向的项目（比如便携的血液透析设备）。

公共慈善组织比民间基金会更有优势的地方或许是可以向公众筹款，因此他们能够对社会上发生的事情具有更加清楚地认识，并且知道公众首要的需求是什么。民间基金会可以决定自己的策略及活动，可能会因此导致用一种“片面的慈善观”来确定基金会的优先工作，而这个方向可能完全和自己希望服务的社会背道而驰。

2.5 本书不讨论的内容

除了自己执行项目的基金会，我在本书中也排除了个人捐赠行为和志愿者活动。关于前者，数据化和网络捐赠已经大大促进了民间捐赠行为。新的模式正在出现，比如众筹、捐赠圈（组织定期捐赠的那些个人或慈善家聚会，让大家互相激励，互相学习）、财政赞助项目（个人和公司将他们的慈善意愿交由慈善组织来执行）。这些形式的民间捐赠显然并不在我定义的机构慈善的内容中。然而，当这些捐赠形式以机构化的方式出现的时候，不断变化的机构型慈善就出现了新的分支。

2.6 民间资金和公共资金的混合

民间资金和公共资金的混合给慈善行业带来了活力，除此之外，慈善行业还出现了各种各样的运动和转变——情况正在不断发生变化。首先，描述一下民间资金和公共资金的混合。过去大量接受政府补贴的公共慈善组织现在正在努力向公众筹款。他们往往没有别的选择，因为政府正在从很多长期接受政府资金的领域撤离。这个事实让他们变得更加主动，并且采取了多样化的措施从不同渠道去吸引资金，也包括吸引个人的资金。这样的例子包括荷兰红十字会（Dutch Red Cross）及英国国家信托基金（the National Trust）。我们甚至看到一些处于类似情况下的公共慈善组织去做捐赠基金。

同时，我们发现以前完全依赖自有资金的民间基金会开始接受政府资助并向公众筹款，及欧盟委员会和多边组织的捐赠。有时候这种私有和公共资金的组合发生在项目的层面，这种情况下公共资金就不需要写进基金会的报告中。有时，公共资金则通过基金会向受益方提供预算及运营费用。这种民间资金和公共资金结合的例子是荷兰的欧洲文化基金会（European Cultural Foundation）。

民间资金和公共资金的混合是一个美好的进展，其后果是增加了公私合作项目带来的益处。这体现了慈善行业的活力，但也增加了其复杂程度。

2.7 多变的范畴及其复杂性

我们发现，随着时间变迁，慈善行业的策略、实践以及风格正在逐步发生变化。这种多变的范畴加深了慈善行业的复杂性。接下来我要介绍几个变化。

首先是从企业的业务获利中捐款成立的企业基金会（可能会有固定比例的利润捐赠）。尤其在家族企业里面，家族成员也常常把他们的股份捐给基金会，让企业基金会的特点更加突出。还有更进一步的情况，比如荷兰的范里尔基金会，基金会已经成为企业的唯一股东。我们也看到有一些完全依赖企业捐赠的基金会以分红的形式获得企业收益。

我们接下来讨论管理人所有权，这是能给公司和慈善的长期存续带来好处的措施。管理人所有权最主要的原则是公司再也不是股东追求个人财富的工具，而是服务于不同股东群体的利益，包括捐给慈善基金会来服务社会公益。最近，乔伊纳德家族把他们持有的巴塔哥尼亚公司（Patagonia）股份全部捐给一个基金会用于应对气候变化。这是最近以来在管理人所有权方面出现的一个优秀案例。另外一个多变性的案例是股权人捐赠的个人财富（以非股权捐赠的形式）在基金会的收入中占了最大的比例。这些企业基金会慢慢地就变成了家族基金会。

第三个案例是公共慈善组织意识到目前公众筹款的模式以及后续的政策（大部分是研究项目）已经达到了极限，不仅是因为电子化和直接捐赠的影响，还因为这些支出政策对社会的具体影响难以衡量。他们转而专注于同那些自己实施具体项目的公司和基金会构建合作伙伴关系。我们前面提到的案例就是如此，比如荷兰肾病基金会（Dutch Kidney Foundation）和商业机构及保险公司合作开发便携式血透仪。

第四个多变性的案例是很多小型基金会的定期收益受到了金融危机的影响，比如 2008 年的经济危机。很多基金会决定放弃独立性而选择成为另一个基金会下面的捐赠人建议基金。比如，在 2008 年金融危机后，奥兰治基金会下面就成立了多个捐赠人建议基金。这些基金都有自己的名字和特定的使命。还有基金会和其他基金会合并，从而完全注销了实体。

最后的一个变化是家族基金会变为民间基金会。有一些家族决定完全从基金会的控制中剥离出来。接下来成立一个信托团队（把家族遗产委托给个人管理）来管理基金会，把家族基金会变成了民间基金会。在此情况下，家族常常会出具一个意愿委托信，明确新管理团队成员在基金会管理中被赋予的价值和规范。

2.8 政府对慈善缺乏理解

民间资金和公共资金的结合以及公益的变化多样，或者说是慈善行业的动态发展，都应该被看作积极因素。它们突出表现了基金会所面临的挑战，促使其不断在组织、财务以及战略等方面寻求转变，以期能够最好地着力于他们所想要解决的社会问题。不幸的是，有些人认为这些动态发展及复杂性可能是“模糊不清”的，会带来误解和不信任。我认为，我们应该在心里明白哪些批评是不公正的，哪些批评是公正的。这才是为什么我把慈善的正当性放在未来议题的第一项的原因，对此我在第四章里面已进行论述。

不幸的是，对慈善行业的不信任和不理解同样存在于政府部门当中，而荷兰政府也是这样。在荷兰，税收和海关部门所处的地位尤为突出，他们对慈善依然抱有一成不变的过时观点。政府倾向把那些愿意无条件参与公益以及每年进行多次捐赠的基金会看作慈善的典型。通常，法律规定常常落后于公益实践。如果基金会考虑把参与社会投资当作比单纯捐赠更好的策略，或者发放贷款，以及在捐赠的时候附带条件，或者给理事也提供一个合理的报酬，政府部门就很难理解这些行为。在荷兰，政府也理解不了有些基金会基于绩效拨付资金来提升社会影响力的方法。

这种情况表现了基金会创新活动面临的境况。同样，政府部门更加难以理解解除基金会以外的其他慈善组织的情况。我们现在看到的只是在盎格鲁撒克逊国家存在的现象，但其实在欧洲大陆其他国家也面临着同样的情况。比如，有限责任公司的捐赠以及社会投资行为也同样难以获得认可。

2.9 慈善行业建设的重要性

近几年，我注意到基金会对加入财务网络，慈善协会以及其他的慈善行业组织越来越有兴趣。在过去很长一段时间，常常很难说服基金会加入类似于荷兰基金会协会（Association of Foundations in the Netherlands, FIN）这样的慈善会员组织。这不仅是荷兰特有的现象，也是欧洲捐赠人和基金会网络（Donors and Foundations Networks in Europe, Dafne）以前经常讨论的问题，这个网络曾经是欧洲各国慈善联盟碰面的平台。该平台在 2022 年与

欧洲基金会中心（European Foundation Centre,EFC）合并，并最后组成欧洲慈善协会（Philanthropy Europe Association,Philea）。

尽量增加欧洲慈善联盟的成员数量尤为重要。因为只有这样才能加强这些联盟的财务能力，而财务能力是为成员提供有效服务的保障。在为决策者、政府以及税收部门提供咨询时能够代表自己的群体发声也非常重要。如果能够证明你代表了大部分基金会，谈判时就能够显著增强自己的谈判力。

一个慈善行业协会在招募成员时面临的挑战较为复杂。民间基金会有时认为：“我们投入到基金会的是自己的资金。我们知道自己想要什么，我们并不依靠公众筹款，也不想和其他机构产生互动。”在此背景下，还没有成为成员的机构就会衡量所获得的服务是否与付出的成本相匹配：是否能推动行业的质量及成效；为相互交流知识提供平台；代表受益群体利益。然后这些基金会针对这些争论就会自问：“作为基金会，这些协会对我们有什么附加价值？”以及“这些行政成本是否占用了我们的慈善费用？”因为支付给慈善协会的费用常常列入基金会的“管理费用”，而他们总是希望能够避免增加管理费用。

不加入全国性慈善联盟的基金会就会是一种不劳而获的行为，因为他们确实会因为行业协会对法律法规的影响而获益。如何才能说服基金会加入一个他们自身所属行业的行业协会呢？

- 一定要持续不断地强调并证明行业协会对基金会所具有的附加价值。
- 要改变对基金会管理费用的看法。基金会的有效运营必然会产生一些必要的成本，这也包括加入慈善行业组织的成本。
- 基金会应该把加入行业组织看成一种道德责任，因为行业协会可以为基金会所处的财务和法律环境作出贡献，基金会将为此获益。

幸运的是，近几年来愿意为慈善行业发展组织提供资助的基金会越来越多。推动行业改变的一个驱动力是大家已经不再把经营一家基金会全都看成“做好事”，现在已经出现对基金会以及其发起人不信任的趋势；有时候政府会认为基金会是洗钱活动和资助恐怖主义的潜在风险。在一个对基金会比较苛刻甚至怀有敌意的世界，建立完善的慈善行业联合组织——一个好的慈善生态可以为基金会提供保护。这样的生态系统不仅能够为本行业的利益代言，也可以提供一个安全的环境，让大家可以交换经验、分享成功，从失败中学习并且构建

伙伴关系（包括和政府的伙伴关系）。通过这种方式把抵御外部威胁和构建集合影响力结合在一起。

在《联盟》杂志 (Alliance magazine) 刊登的一篇名为《近 25 年来的慈善》的文章中，作者巴利奈特 (Barry Knight) 指出，与政府协作的意愿是促成这种被他称为“协会革命”运动的主要原因。他表示，基金会应该支持慈善行业协会推动政府把权力分享给民间社会。

第三章 慈善悖论及反思的重要性

本书第二部分中，在我准备写一个较为全面的未来议题前，我想先说明一下这个议题的重要性，同时明确一些我认为需要澄清的东西：慈善的正当性及其社会角色，慈善悖论的内涵，以及为什么反省对制定慈善的未来议题是不可或缺的。

3.1 慈善是社会的一面镜子

在本书接下来的几章我们讨论的都是关于慈善的未来议题，而对此带来影响的那些变化并不单独只是在慈善的领域，它发生在整个社会、政治以及经济的大环境中。当前的环境正在快速变化，这促使基金会在塑造其角色并确保其正当性方面作出谨慎的应对。全球面临的重大实质性挑战和问题，正促使慈善组织及其领导者审视其使命、策略以及应对措施。他们肩负的社会使命需要其如此。

我们看到南方和东方的移民大量涌入欧洲，这个问题不禁让大家开始担忧欧洲的吸纳能力以及可能增进移民潮的气候问题。全球化对一部分人来说是机会，而对另外一些人却是威胁。怀旧主义和民族主义风起云涌，社会正在发生新的分裂。正在抬头的民粹主义、民族主义以及对西方国家民主化法律体系的质疑越来越让人担忧。

正在加速的社会不公也让人不安：在一个国家内部以及在不同国家和地区之间都是如此。新冠病毒带来了新的变化：数据鸿沟下不同儿童之间对网络以及宽带使用的差异给他们的学习造成了障碍。社会目前陷入了两难境地，一方面需要保障安全，另一方面却是对自由和隐私的追求。我们是否有意愿和能力为子孙构建一个可持续的未来？这方面的意愿正在遭受严重的质疑。

慈善行业的状况不断发生变化带来了很多新的情况，这便要求基金会不断进行反思。

然而，我们也不能忘记慈善自身的变化，它不仅要对上述社会变化采取相应措施，同时自身也在不断发生变化。这是慈善行业自身的活力。比如，在过去三十年内成立的大部分家族基金会都是发起人个人的财产捐赠，而不是家族

继承的财富。显然，除了需要新慈善家的资金，我们还需要其专业知识和资源网络。另外一个能够改变内部活力并对慈善行业带来影响的因素是年轻一代逐步进入基金会的管理及治理层（见 10.4 部分）。

在公共慈善组织层面，我们看到越来越多机构在当地社区里发展起来，社区离民众最近，也能直接影响到民众。在这一点上，全球化和本地社区必须携手应对，在当地环境下获得更大的利益。

3.2 政治变化和未来议题息息相关

慈善行业所处环境并不只有地缘政治、社会经济的挑战以及内部有生力量的变化，还有政府及执政党的变化。最近几十年来，政府正在收缩权力，把更多的社会责任留给了市场和民间社会。不过，这种趋势或许会在未来逐步发生扭转，由于市场失灵不断凸显，政府部门也在逐步重新加强控制。

政府部门收缩所带来的后果不仅在国家层面显而易见，在地方政府层面也是如此。地方政府常常想当然认为包括基金会在内的民间力量会很容易补足因为政府预算短缺而留下的财政缺口。他们相信，政府的收缩将会引发其他部门的替代。基金会有时候会用强硬的语言，来声明他们并不是地方政府的替代。不过，事实却常常恰恰相反。除了替代他们别无选择：政府的撤出经常把民众置于一个麻烦的境地，对民众的同情常常让基金会作为政府职能的替代而采取措施。政府的撤出也成为基金会日益重要的一个证明。

替代品的窘境：海牙的 1818 基金（Fonds 1818）

从 2007 年到 2015 年之间，我在海牙的 1818 基金担任理事，当时海牙市决定关闭一些图书馆，我们基金会当时就要考虑是否去填补这一空白。我们最初的反应是：“不行，我们不能这么做，因为这开创了一个危险的先例。”

不过，1818 基金很快注意到被关闭的不仅是图书馆，青年中心和社区中心也在不断关闭。当社会正需要促进融合、相互理解和社会凝聚力的时候，作为聚会场所的公共空间却正在关闭。而促进社会融合、理解以及凝聚力正是 1818 基金的使命。考虑到这一点的话，我们还应该拒绝

进入这一领域吗？理事会对此说不，因为我们不应该拒绝。

这个事例表现的正是此类情况的复杂性，基金会并不总是能够毫不犹豫地拒绝此类两难境地，有时候基金会必须将社区的利益置于两难境地之上。这正是 1818 基金所做的事情。我们承担了当地政府的部分职能，资助了一些地方公共图书馆的运营，但并不是简单复制他们此前的做法。我们采取了不同的方法，使用了新的运营方式，组织结构更加开放，引入了数据化方法，让图书馆不再是一个只可以借书的地方。

另一个因素是政党政治格局的变化，这降低了政府的效率。现在很多国家都出现新的政治分裂，荷兰就是一个例子：2023 年初，荷兰议会中的 150 个席位分别被 20 个政治党派占据。这意味着人们看待社会主要挑战的视角变得日益多元化。不能简单地把政治结构划分为左派、右派，以及改革派和保守派。反而观之，我们发现有很多专注于单一问题的党派正在崛起，他们只代表某一部分人的利益，或者某一个特定的主题，比如荷兰的动物福利、老年公民，欧洲以及农民的利益。政治派别细分带来的风险是仅追求部分的利益，而不是在局部利益和整体利益上寻求平衡。

传统的主流党派，比如基督教民主党和社会民主党都正在被边缘化，议会中越来越难以形成多数派。在我们这个面临复杂性挑战的时代，要制定合适的策略极为困难，因为党派的数量在不断增加，政府却必须依赖他们达成主流派别才能形成决议。他们必须形成复杂的联盟并做出复杂的妥协。一旦达成此类妥协，很难看出到底谁是妥协方。我曾经在荷兰社会联盟（Maatschappelijke Alliantie，一个链接公私各方资源来实现规模化解决复杂社会问题的组织）担任高级研究员，在这个岗位上我体会到了上述这些因素与我所应对的移民问题存在很大的关联性。一位内阁部长告诉我，基于荷兰目前的政治现实，类似的联盟在处理移民问题上比政府更加容易。

3.3 慈善的环境正在发生改变

基金会需要进行重构，因为其生存环境发生了巨大的破坏性变化，比如新冠疫情，乌克兰战争以及更多将要发生的其他因素。这些变化迫使基金会不得不认真考虑他们存在的正当性。

在深入讨论第二部分的未来议题前，我先来给大家罗列几个由外部环境变化给慈善行业造成反思的几个方面（实际应该还不止这些）：

- 地缘政治和社会经济的挑战极为紧迫。这种紧迫性使得社会对慈善支持的需求比以往更为重要。这也引发了对基金会永续性的质疑。

- 市场自身的缺陷让他们希望保持现状，即对股东利益的追求让他们在追求公共利益方面常常开出空头支票。政府也有缺陷，比如竞选体制的周期让政治家难以实施长期性的措施；部长级部门之间的相互孤立让一些针对某些问题的综合性措施变得笨拙不堪。这也导致一些慈善的缺陷，诸如缺乏透明度，基金会和项目的特点过于分散而多样。这些都是需要自我反思的原因。

- 不能孤立看问题：要采取连续性和整体性的视角。这意味着无论基金会规模大小，都应该重视系统性措施，并保持专注。

- 应该把气候变化，环境以及可持续发展看作我们行动的战略坐标：在慈善捐赠以及慈善投资策略方面，联合国可持续发展目标（SDGs）的工作机制是很多基金会的精神指南。这也意味着对可持续投资的关注一直在持续提升，可持续投资将财务回报和社会影响力的风险偏好连接在一起。

- 除了关注项目的产出和影响，关注整体影响力，想要为世界带来改变的意愿正在不断加强：基金会能利用的财务工具远不止于捐赠。这引发了对投资是否比单纯捐赠更能够激发受益方参与的讨论。

- 只有找出问题的根源才能够解决问题。因此基金会越来越意识到应该在开展具体的项目活动之前和研究机构或学术机构进行合作。

- 基金会逐步意识到他们要解决的问题有着极大的复杂性。这极大提升了基金会想要与其他基金会、政府和公司建立伙伴关系的兴趣。

在上述最后一点所提到的伙伴关系中，慈善行业的作用需要引起大家重视。机构型慈善的作用并不是从财务角度来看他们可用的资源有多大规模。与政府的资源相比，这些资源的数量微不足道。但它的重要性并不在于资源的数量，而是慈善资源的质量。和政府相比，这恰恰是为什么基金会扮演了非常重要角色的原因。基金会可以承担风险并且坚持长期主义，这可以和政府形成互补。但基金会永远不可能在财务上代替政府，甚至也不能够产生代替政府职能的念头。

3.4 慈善的悖论

慈善的作用越来越重要，基金会的规模和数量都在不断增加，因而也越来越引人注目。他们对扮演重要的角色跃跃欲试，事实也确实如此，他们正在不断关注被列入未来议题的那些问题。在过去二十年间，公众、媒体和政府都大大增强了对慈善的兴趣。他们所起到的重要作用推动了基金会的增长和知名度，其增长和知名度又让他们能够更好扮演自己的角色。虽然到底谁是因谁是果还不明确，但是这个行业的增长和重要性确实是互相促进的。正是在此背景下，我发现了一个慈善的悖论。

2019年9月，我在卡洛斯特·古本江（Calouste Gulbenkian）150年诞辰上做了一次名为“机构型慈善：趋势、社会环境、不信任及正当性（Institutional Philanthropy: Trends, Social Context, Distrust and Legitimacy）”的主旨讲话，我在讲话中指出：随着慈善在社会中的作用越来越重要，对它的批判和不信任也日益增加。与此同时也出现了对于政府、政治、科学、司法体系以及媒体的不信任。从这一点上说，大家也可以把对慈善的批判看成一个时代的特色，但是这并不能消除基金会对于信任缺乏的顾虑。

3.5 对慈善的批判由何而来？

慈善的可信度正遭到越来越多的质疑，信任正在遭受考验。对慈善的批判来自公众、媒体，以及政治力量，也有来自慈善行业内部的质疑。有的人对基金会项目的有效性提出怀疑和批评。也有人质疑资金的来源以及基于基金会使命而作出的选择。慈善家当初获得财富的方式并没有考虑社会的利益，但是为什么最终却可以通过慈善的方式打扮出一副不同的嘴脸关心社会？基金会缺乏透明度也是一个问题。公共慈善组织的管理成本及开销，筹款策略，以及领导层的工资也都是引发质疑的一些问题。财富的巨大差距越来越成为我们社会的一个问题，而慈善则反映了这种差距。而慈善也往往被看成社会问题的一部分，而不是解决社会问题的方案。

由此产生了很多批判，比如在2019年的达沃斯世界经济论坛期间，历史学家和荷兰新闻网站 De Correspondent 的专栏记者罗格斯布雷格曼（Rutger

Bregman) 在一个达沃斯的小组讨论上对此进行了批判。他认为那些在达沃斯论坛上谈论公平、正义以及透明的超级富豪们都多少参与了一些慈善，但是却常常避免缴纳合理的税收。类似的批判也出现在阿南德·格里哈拉达斯 (Anand Giridharadas) 写的《赢家通吃：改变世界的精英游戏》(Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World) 一书以及罗伯·赖希 (Robert Reich) 《单纯资助：慈善行业背离民主的原因及其对策》(Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better) 中，作者批评大型慈善组织已经沦为超级富豪的工具——缺乏透明，毫无责任心，并且这些机构还毫无区别地获得了由纳税人所缴税收提供的补贴。马琳·恩格霍恩 (Marlene Engelhorn) 极为富裕，作为奥地利一个企业家家族的成员，她在 2021 年呼吁超级富豪缴纳更高的合理税收，因此引起了很多关注。她当时是“向我征税 (Tax me now)”行动的成员。

3.6 批判的是慈善还是慈善家？

我们首先需要回答一个问题：有一个深入人心的文化现象，即对某些慈善家行为的批判也常常被默认为是对慈善行业的批判，情况是否应该如此？我并不赞同这种想法。我们并不会因为某些政治家的行为而唾弃政治，难道不是吗？

作为圣保罗公司基金会 (Compagnia di San Paolo) 的顾问，我于 2022 年 9 月在欧洲慈善协会 (Philea) 以及欧洲慈善研究网络 (ERNOP) 的协调下，在都灵组织了国际慈善研究论坛。作为本次重要会议的前奏，我们在 2021 年 7 月组织了一次研讨会。英国肯特大学慈善研究中心的主任贝丝·布里兹 (Beth Breeze) 在会上对自己的研究做了一个总结，她认为社会对于慈善依然比较正面，但是对极度富裕的慈善家抱有负面态度。

我认同这一观点，并看到它在很多关于慈善的公共讨论中，尤其是对慈善合法性的讨论都有所体现。当超级富豪进入慈善领域的时候，他们不仅把企业家的技能带到了慈善行业（比如关注影响力，利用数据来进行决策，及时跟踪进展等）；他们还可以通过自身的影响让大家认识到慈善是一个重要的社会力量。不过，虽然大家看到了积极的影响，但是很多人对这些亿万富豪造成的影响、他们的选择，以及他们的慈善行为是源于内心还是带有其他个人目的等方

面依然心存疑虑。

《联盟》杂志（Alliance magazine）和联合慈善论坛（United Philanthropy Forum）在 2021 年 7 月组织了一个名为“北美慈善的未来（Future of Philanthropy in North America）”的研讨会。参会人员选出了他们最希望北美慈善行业发生的变化。参会者作出的第一项选择是“让亿万富翁交更多税”，其次是“让基金会的治理更加多元和包容”。

3.7 对慈善家的批判

对慈善家的批判或许是公正的，但我们应该注意到，这只是对很小一部分超级富豪的评价，而我对慈善的想法却源于另外一个现实。我更愿意把慈善和千千万万的慈善家以及富有爱心的个人连接在一起，将之视为追求人类共同利益，社会公正以及社会团结的整体。

在《联盟》杂志（Alliance magazine）纪念创刊 25 周年的那一期（第 100 期）中，开篇文章对慈善的“民主维度”和“富豪维度”进行了区分。后者主要围绕少数几个怀着慈善愿景的富豪的资产开展。而前者围绕这个由无数人和常常在本地开展慈善行为的基金会组成的世界。其影响力并不取决于资产的规模大小，而是使用最恰当的方式在其所处环境中表现出的团结的决心。这就是能够打动我个人的原因，它使得慈善能够属于每一个人：每个人都可以成为慈善家。

如果你见证了欧洲慈善协会（Philea）、基金会理事会（Council on Foundations）、阿里阿德涅（Ariadne）、联合慈善论坛（United Philanthropy Forum）、全球资助者计划（WINGS）以及类似的其他区域慈善网络的发展，你就会发现由人数众多的慈善家共同构建的慈善现状远远比少数慈善资本家组成的状况要好很多。

3.8 慈善的独特价值

现在，我先不讨论慈善家，而是转过头来讨论慈善行业，因为对慈善行业的批判也不亚于慈善家。那些质疑慈善价值并相信应该为了公共利益而增加税收的人，并没有看到民间资金可以在社会的多样性和多元化中起到至关重要的

作用。他们忽略了这样一个事实，只有多样性才能理解问题、测试解决方案，评估有效性并形成新的联盟，社会将因此而获益。慈善能够达成这些目的是因为它可以吸纳民间资金并且独立地使用。

在危机到来的时候，慈善可以有效、富有创造性且巧妙地运作。而政府常常陷入官僚的机制和程序，各部级单位孤立行动，而基金会则可以利用他们拥有的相对自由，快速而灵活地操作。

慈善可以作为政府的监督角色并且时常起到纠偏的作用。比如荷兰的伯纳德·范·里尔基金会，他们曾经通过策略性诉讼，帮助肯尼迪政府管理学院（Kennedy School of Government）与波士顿公共住房委员会（Boston Public Housing Committee，一个公益组织）联手，迫使波士顿政府在公租房中设立儿童设施，这个问题曾经长期受到忽视。

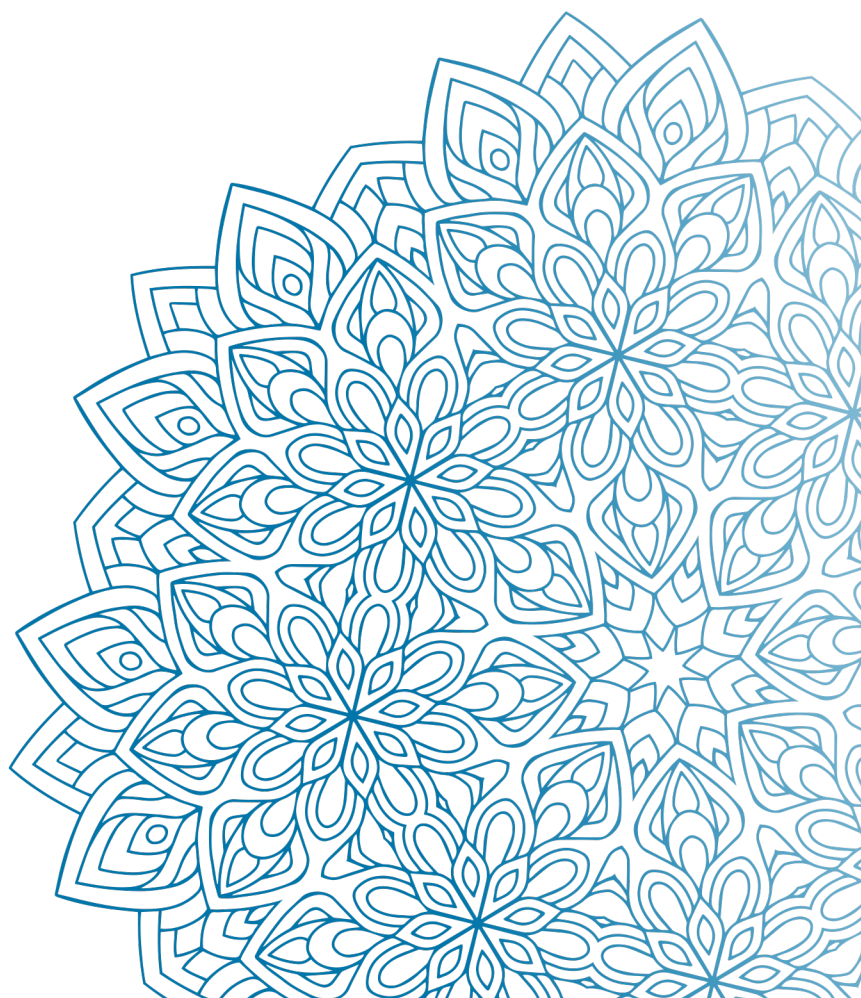
慈善也可以承担风险并开展长效的措施，这些特点对政府及其繁冗的决策来说过于复杂。

慈善的使命是引导私有资源进入公共产品及公共服务领域，尤其是那些具有复杂性、风险性以及长期性的领域。如果政府运转良好并且行事得当，慈善就能全力以赴实现自己的使命。政府和慈善可以互相促进。对于一个想要促进民主和多元社会的政府来说，慈善的作用尤为重要。慈善应被视为现代民主社会的系统性需求。

因此，慈善有着明确的独特价值，但是，自我批评也是必要的。

3.9 自我批评及反思的必要性

如前所述，对慈善的批判常常会关注那些超级富有的慈善家的行为。不过，如果这种做法会阻碍大家表达对慈善行业本身的批判，我对此还觉得挺遗憾的。虽然慈善行业的价值明显，但类似的批判也是比较公正的。这些批判迫使慈善行业不得不反思自己在社会中的作用及其有效性。基金会必须对发展变化和潮流做出应变，以期更好解决当下和未来的问题。这恰恰就是我想在第二部分中想要讨论的问题，第四章将在一开始就严肃讨论基金会的运营许可。



第二部分

慈善的未来议题



第四章 慈善的正当性与独特价值

在第一部分中我指出，慈善行业，尤其基金会一定要谨慎从事。公众，政治家以及媒体都表现出了对慈善的批判。当慈善行业变得更加引人注目，有了宏伟的计划，并且希望在社会中起到重要的作用的时候，批评也就多了起来。我把这个叫作“慈善悖论”。我们可以对这些批判进行客观评价且不必过于计较，但是我们也不能忽略它。所以，未来慈善议题的第一章就是慈善的正当性。它要解决的是这样一个问题：“基金会为什么得以存在？基金会有什么特殊的价值？”此外，我们也将对正当性以及基于信任的工作如何紧密相关进行讨论。信任来源于发自内心的“言行一致”、不以私利为目的，而是为了社会的公正、团结以及可持续发展的价值理念。如果没有信任，正当性也就无从谈起。

4.1 对基金会运营许可的反思

基金会必须让人们明白为什么为了实现公共利益需要投入民间资金，而不是投入更多的公共资金。这是慈善行业正当性的终极问题。我对此的假设是，政府并不具有为公共利益服务的垄断权。而基金会为追求公共利益带来了独特的价值（详见 3.8）。不过基金会也不能想当然认为他们有存在的权利。他们必须能够一直证明自己理应获得运营许可，并且总是具备独特的价值。

近年来，对慈善独特价值的质疑越来越多，基金会必须对信任进行修复和强化，要达到这一目的必须证明民间资金能够服务于公共目的，有能力应对风险，有独立的态度，能够在社会中起到明确而独特的作用，同时大家也希望对此保持透明。

几年前，一名柏林的教授对德国莫恩家族创立的贝塔斯曼基金会（Bertelsmann Foundation）提出了尖锐的问题。该基金会“遵纪守法”，但这名教授质疑基金会是否从事了恰当的行为。他质疑莫恩家族到底采取哪种方式会给德国的社会带来更大好处，是为财产缴纳税收还是设立基金会。

我对贝塔斯曼基金会（Bertelsmann Foundation）从事的工作及所持理念有很高的评价，但是这样的质疑迫使基金会不得不对自己的独特价值进行反思。

独特价值及一些警示

基金会既无必要也无义务对外部世界负责，然而，在我们的体系中大家则认为政府应该向国会负责。当然，基金会也要遵循相关政府部门的规章制度，但是他们却不能介入基金会的项目及策略。基金会仅需要对自己的理事会负责，而公共慈善组织除了理事会之外还需要向捐款人负责。

不需要向公众负责的情况在民间基金会中很常见，但这也是慈善行业的潜在优势。这使得基金会可以接受风险，保持独立立场，致力于长远目标，可以充当监督政府的角色，并且选择综合性措施来解决问题。但是基金会真的能够言行一致吗？基金会能否利用自身的相对优势把民间资金用来服务公共利益？这才是关键问题。

只有当基金会认识到自己的独特价值并且谨慎行事，才能带来社会的多样性和多元化并激发创造力。要实现慈善的独特价值，基金会在制定议题以及进行反思的时候应该关注重点。不幸的是，我注意到近年来基金会的风险偏好正在降低。原因之一是因为政府担心基金会可能会资助恐怖主义以及洗钱而采取了限制性措施。基金会的顺从成了一种新的风险，所有问题都要得到一再确认才可以开始新的尝试。

基金会开始厌恶风险的另一个原因在于他们的规模。我一直认为基金会的规模会是一个问题。小的基金会不仅容易创新，并且可以产生新奇的想法和愿望，同时他们可以快速而灵活地达成结果，从而从容面对来自政治、媒体以及公众的压力。小型基金会并不会被视为体系的威胁。当基金会规模变大，变得更具影响力，就会有人对他们的正当性提出质疑。大型基金会的责任更大，因为他们身上出现了新的利益冲突。它的关系从政府的补充变成了政府职能的替代，这种情况是悄无声息发生的。然后他们就成了准政府组织，或者被看成准政府组织。当大型基金会能够替代政府职能时，外界却不知道他们如何制定决策以及为什么制定该决策，就容易招致外部的批判和不信任。

风险规避和风险偏好同样需要自我批评。基金会必须对自身机制的有效性重新进行评估。基金会对受助方的评估非常普遍，但是他们却很少评估自己的目的、方法、动机以及行为。不过，基金会自我评估并对外部批评采取开放的

态度，对他们的运营许可及正当性非常重要。

他们可以通过不同的方式来进行自我批评并获取反馈。我在这里可以介绍一下美国有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy）的受助方感知报告。这些报告能够帮助基金会“从受助方给出的那些真诚而可靠的反馈中了解他们对于这些行动的看法”。另一个案例是在慈善行业和公益组织中开展的“为改善而倾听”计划（Listen4Good），他们使用了“将倾听嵌入文化”这样的口号。

面向慈善开展独立的批评报道非常重要，正如《联盟》杂志（Alliance magazine）和《斯坦福社会创新评论》（Stanford Social Innovation Review）所实践的那样。另外机构之间的互评团队也具备同样的重要作用，有些基金会通过这种方式聚在一起，通过一些透明的方式进行互相评估。

税收优惠在正当性讨论中的作用

一个重要的问题是为什么以及在什么时候，民间资金能够比公共资金更加有效地服务于公共目的。这个问题有时候也会和向基金会捐钱的减税问题放在一起讨论。很多国家都有类似的减税措施。通常，每当发生对基金会造成影响的事件或丑闻，毫无意外地会出现对捐赠减税体系的批评。是否应该对私人捐赠给予税收优惠也存在广泛的争论。一种观点认为税收优惠需要社会付出代价：如果接受了这种框架体系，纳税人就要容忍政府减少在各相关领域的投入。向富人的捐赠提供税收优惠的另外一个担忧在于富人参与慈善带来的影响力。在传统上由政府使用公共资金来提供公共服务的领域，减税措施会对主要捐赠人造成一些较大的影响。

我认为，反对给基金会捐赠提供税收优惠的声音远不及支持的声音。支持的声音认为，税收优惠是对个人和组织自愿地把资金用于公共利益的一种认可。大家已经意识到应该支持对社会的慷慨精神，同时也传达出社会有责任让世界变得更加美好。在此背景下，对民间资金捐赠征税既不符合逻辑也不公平。荷兰知名税务专家艾娜克·科勒（Ineke Koele）把捐赠的税收优惠看成人类的一种文明。她指出了这种税收优惠的本质：“民间组织提供的公众福利应该与政府提供的公共福利获得平等的待遇。因为政府部门并没有为此支付费用，难道

不是吗？”

在此我将不再继续赘述捐赠税收优惠的正当性，而是着眼于民间基金会在正当性运营方面需要进行自问的一些基础问题。我认为本书最重要的一个问题是：如果完全抛开税收优惠不谈，和公共资金相比，民间资金在服务公共目的方面存在什么独特价值。

4.2 基金会在应用民间资本中的角色

对于正当性问题，把基金会和政府在社会中的角色进行对比会让人耳目一新。

- 政府和慈善互为补充：比如，让没有进入劳动力市场的人纳入社会保障体系，政府会比民间组织更加困难。

- 慈善是政府工作的补充：比如，在政府为一些文化机构提供补贴的时候，慈善组织也可以提供更多的资金支持。

- 慈善可以成为创新加速器：虽然政府一直在支持纯粹的科研项目，比如医疗技术，但新的研究成果和商业应用之间会有一些时间延迟。而慈善资金可以在这个时间差上起到推动作用。我在荷兰参与了一些代尔夫特理工大学的医疗技术项目的筹资活动，我发现在科研和商业应用这两个阶段中间的空挡期，慈善资金的作用非常重要。

- 慈善是孵化器：对政府无力资助或不感兴趣的研究和主题，慈善可以提供资助。

- 慈善提供社会风险投资（social venture capital）：慈善组织可以着眼于那些对政府来说风险过高的议题，比如支持白俄罗斯的民间社会组织。

- 慈善作为监督者：当政府没有履行自己职能的时候，慈善可以以监督者或者纠偏者的身份对它进行挑战（比如前文里提到的波士顿的伯纳德·范·里尔基金会）。

- 慈善可以成为议程制定者：促成公众以及政治力量就某些话题进行讨论，比如对巴拿马计划（Panama Papers）的讨论，巴拿马计划是利用基金会（包括荷兰的艾德希姆基金会，Adessium Foundation）的民间资金进行资助的一个项目。

- 慈善可以作为政府职能的替代：在 3.2 部分我提到在海牙政府关闭公共图书馆的时候，1818 基金（Fonds 1818）填补了政府留下的职能空间。当大型基金会像准政府一样行使职能时，也可以作为政府职能的替代。

- 慈善可能是政府的竞争者：荷兰政府支持了一项名为“全民基础教育”的国际计划，该计划把人们普遍接受的 4 岁作为促进儿童发展的起点，伯纳德·范·里尔基金会则对此提出了挑战，他们结合基金会的理念和策略而倡导“出生即应开始学习”。

这些不同的角色为民间资金服务公共目的的合理性提供了支持，也为讨论基金会在社会中的作用提供了帮助。厘清这些角色可以帮助基金会证明为什么以及如何成为民间社会的重要参与者。同时，他们也不应该高估自己的重要性。变革者不是基金会，而是由基金会支持的公益组织。基金会促进变革。在不多的一些案例中，当基金会充当“议程制定者”角色的时候才成为变革者。

另一方面，基金会必须避免落入“卡利麦罗情节”（Calimero Complex），即因为自己的规模与政府相比微不足道，从而妄自菲薄。规模不大但作用不可限量：正如俗话说，“人小力量大”。基金会应该充分认识自己在社会中的能量并加以利用，比如可以承担风险以及开展长期的措施。我们毫无理由去制造集体的自卑感。

4.3 对问题根源的分析：有效解决方案的基础

基金会往往没有在制定使命和策略的过程中进行深入的分析。基金会（特别是民间基金会）的发起人经常在他们关系网里面的一些人和组织交谈之后就作出了“对社会问题恰当的回应”。发起人常常是基于个人的直觉而做出基金会的使命和战略。然后通过创办者的一系列自我感觉制定出工作方针和工作计划。基金会会在他们的网站上公布计划支持的活动，并且收到很多相应的申请。

由基金会资助的这些干预措施往往缺乏严谨的有效性分析，当然也缺乏对待解决问题的深入分析。另一方面，公共慈善组织的使命和战略却常常可以反映需要解决问题的真实需求。慈善组织的筹款策略会对他们如何描述自己要解决的问题造成影响，这是筹款市场的规则所决定的。

幸运的是，很多民间基金会已经取得很大进步，开始在启动筹款活动之前就确定要解决问题的根源并对其进行评估。这帮助他们在选择支持哪些方案的时候可以做出深思熟虑的决定。同时，这也促使基金会去委托大学和其他学术机构进行更多的学术研究。在进行捐赠和社会投资之前，必须对要解决的问题进行深入调研。全球资助者支持计划（WINGS）在其 2019 年 10 月出版的简讯里面写道：“慈善不再只是慈悲心。而是要对下一代人所面临的复杂性问题带来影响。”

实际上，基金会之间对社会问题的复杂性已经有了更加深刻地认识；而资金、时间以及其他资源的使用也需要认识和理解这些问题。有效的解决方案并不是凭空想象出来的，需要进行测试，或至少基于事实来制定。如果基金会能理解问题的根源，他们就更有可能是制定和支持有效的解决方案。荷兰的戈登斯迈迪恩基金会（Goldschmeding Foundation）对此作出了良好的表率，在设立之初就委托专业机构就基金会如何建设包容而可持续的社会进行了调研。在基于事实支持对该问题制定了工作指南以后，基金会才开始着手向包容、可循环经济以及人道主义领域开放项目申请。对新基金会来说，先花时间制定使命和愿景，在此之前不要马上开始项目是一个聪明的做法。

慈善与研究的关系

在开始支持项目前搞清楚问题的根源已经成为一个趋势，我认为这是慈善和研究最近关系越来越紧密的一个原因。2019 年，欧洲基金会中心（EFC）和欧洲慈善研究网（ERNOP）签订了一个谅解备忘录，这是一个欧洲大学组成的研究慈善领域的伞形组织。在《聚焦：慈善与慈善研究的关系》这一部分中，我对这一新兴领域作了进一步的阐述。

除了开展研究之外，基金会还可以通过别的方式来了解工具和策略的有效性。其中的一种方式，基金会为众多不同的项目提供小额捐赠。

通过这种方式，我们可以在无数的花朵中挑选出值得我们投入更多资源去支持的那一部分。这个趋势要求基金会不是简单开一张支票就行，而是把调研和评估环节也加入进来，其原因部分是因为基金会运营环境所带来的压力。现在基金会比过去引人注目，在目前的环境下，如果还是仅依靠感觉来做决策就

会带来很多问题和批评。对于问题根源和方案有效性的兴趣也是基金会的内在需求和创新的需要,只有这样他们才能带来真正的不同并真正地解决社会问题,而不是浮于表面。最初只是在游乐场捐赠几座跷跷板,后来转变为支持整个游乐场的建设,然后就有了为人们提供公共空间以便于他们进行集会的想法,这就是理解问题根源的方式。基金会的引人注目以及解决较大社会问题的期望促使他们必须用更加完善的方式来进行捐赠和投资。

产出、结果、影响力

基金会除了要理解他们关注问题的根本原因,以及他们在利用民间资源中所扮演的独特作用,他们对结果的评估和界定也越来越感兴趣。他们希望只是对捐赠做出决策,签支票,然后等着受益方提交财务报告来满足合规要求的模式。这种传统的做法对很多基金会依然有用,尤其对小型基金会,因为他们并没有资源进行总体性的评估。不过,这些年来已经发生了一些变化:很多基金会已经不把捐赠看成自己提供的最终产品,而只是某个策略内的工具。

我从1988年开始成为荷兰基金会协会(Association of Foundations in the Netherlands, FIN)的成员,并且在2007年到2015年之间担任了协会主席。在这期间我见证了变化。“督导(monitoring)”现在已经有了新的含义。基金会制定的捐赠确认函不只规定了双方同意的捐赠金额,拨款计划,同时还包含了双方约定的项目督导方式。如果能够对项目进行相应的督导,就能够对目标进行诠释,并带来更加确定的结果。目前还出现了从“投入”思维到“产出”思维的变化,这种发展是对项目结果的量化。有时候也会用“成果”这个词来对此进行表达,成果是基金会通过受助方的自我评估或者外部环境来判定项目最终结果的方式。近几年来,人们在产出和成果以外又增加了“影响力”这个概念,这个概念用来评估基金会干预措施的长久效果。对于希望在解决社会问题中起到创新性作用的基金会来说,这一点非常重要。

这里有一个具体的案例:当基金会支持一所学校的时候,他们关注的不仅是已经毕业学生的数量(产出)以及有能力帮助多少学生毕业(成果),基金会还想知道毕业的学生是否能走向人力市场并获得工作(影响力)。合理表达基金会希望实现的最终目标非常重要,这样才能理解实现目标的所有步骤,然

后制定出实施策略及相关的活动。这就是所谓变革理论的核心。

我发现一个有意思的发展趋势，基金会逐渐意识到他们对最终结果的影响往往是间接的（比如有多少人找到工作）。而首要的直接责任应该由基金会资助的机构来承担。基金会自身的影响力也依赖受助方机构的提升以及可持续发展。那基金会怎么样才可以提升合作伙伴自给自足的能力，减少对政府和基金会的依赖？只有通过这样的措施，基金会才能为民间社会带来活力，进而加强自身运营的合理性。

对于提升影响力的措施我要提两个问题。第一，大家往往认为基金会会对影响力的兴趣取决于基金会如何对自有资金进行投资，而不关注或不重视捐助资金的效率。实际上这并不正确，甚至有许多基金会虽然关心其慈善资助的影响力，但是并不关心其投资的社会影响。

第二，出于影响力方面的思考，对数据进行收集和分析越来越重要。制定关键行为指标（KPI）并且对其达成情况进行督导已经成为一种常态。但是评估是否能覆盖一切内容？对于基金会所关注问题的复杂性是否有一个清晰的衡量标准？是否需要衡量所有内容并把它们转化为现金价值？当然不是，我们应该意识到慈善常常贡献的是无形的社会资产。无法对此进行任何形式的评估，僵化的 KPI 指标和应该对所有东西进行评估的想法会把基金会限定在关注量化指标和短期结果上，同时会降低对风险的容忍度。他们害怕那些无法直接转化为清晰 KPI 的行动。换句话说，基金会必须注意，他们并不是为了对项目产出进行评估而开发项目的，而是为了解决问题。

另一方面，KPI 的重要性以及产出的可评估性也不容忽视。否则的话，基金会就像一个在冒险时不会衡量财务回报的公司一样。但是对影响力的评估远没有广阔的视野重要。虽然通过 KPI 进行指标考核和量化追踪也是广阔视野的一部分，但有一些和量化指标同样重要的内容却无法进行量化追踪，而只能通过描述及定性的信息来进行表达。如果马丁·路德·金说的是“我有一套指标”，而不是“我有一个梦”，他绝不可能带来同样的影响力。

进行影响力分析以及纵向研究非常重要，但同时也要讲故事，开展跟踪研究以及定性分析。对此类信息进行分享和传播也非常重要。这种文化在美国比

在欧洲更加发达。要求美国的基金会和公益组织完成他们所谓的“990”信息披露就表现了这一点。美国要求他们向公众披露大量的信息，这也影响了他们保持透明和共享信息的思维模式。像美国 Candid 以及总部位于法国的经济与合作发展组织（简称“经合组织”，OECD）这样的优秀机构一直在发布关于整个慈善行业的最新信息。现在我们应该优先开展促进欧洲慈善行业的信息收集和分析的工作。在此背景下，我想再次重提一下 ERNOP 了不起的创举。

虽然我提出了一些稍微严厉的评价，但是慈善行业在产出、成果以及影响力等方面的思维进步对行业的正当性非常重要。

当我们谈到新冠疫情的时候，还不明确疫情是加强还是弱化了基金会对于探索问题根源的倾向，以及他们对效率和影响力的兴趣。但是对于我们生活世界的复杂性，大家的认知得到了明显提升，了解了万物如何关联，并且把慈善影响力的提升和其可见度关联起来，这也是为什么对于分析和传播出现了越来越多需求的原因。另一方面，我们前面提到过，疫情的流行也为行业带来了一种在没有更多时间进行深入分析的情况下能够快速解决问题的模式。如果我们的生活将面临更多的风险和不确定性，快速行动和更大程度的凭直觉行动将会成为一种模式，新冠疫情的暴发就证明了这一点。

4.4 联合国可持续发展目标和慈善的精神

基金会常常专注于自己从事的工作（内容）以及开展工作的方式（路径和工具），却很少有时间考虑为什么要这么做。而“为什么”则是讨论其运营正当性的本质问题。在基金会做出决策的时候，这些决策是在其愿景驱动下做出的选择。愿景所反映出的是你希望这个世界变成什么样子。这个愿景是理想化和长期主义的，并且能驱动人们发起慈善事业。设立基金会，塑造基金会精神气质的动因是多种多样的。宗教信仰、政治信念以及非政治和宗教的理想都可能成为基金会获得精神指南的源泉。

我建议基金会在审视自己道德准则的时候把联合国可持续发展目标也纳入考虑之中。2020 年，葡萄牙的古尔班基安基金会（Gulbenkian Foundation）决定委托美国洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）

帮助他们把联合国可持续发展目标纳入机构的工作当中。通过这种方式，基金会开发了一些工具来引导和监管自己项目对可持续发展的贡献。重要的是，该基金会在他们的网站上发表了一篇名为《联合国可持续发展目标（SDGs）与基金会》的文章，对他们的经历进行了分享。

另外一个名为圣保罗公司基金会（Compagnia di San Paolo）的组织，用创新的方式把他们和联合国可持续发展目标结合起来。他们的策略是把联合国可持续发展目标引入到机构的组织架构中，然后根据该目标来制定机构的战略目标，并根据基金会的规模安排了相应的资金比例。这种创新是在基金会主席弗朗西斯科·普罗夫莫（Francesco Profumo）的指导下实现的，他是欧洲慈善行业同仁中拥有此类想法的先驱。

即使基金会不把联合国可持续发展目标当作道德准则，他们也可以在广阔的社会背景下让自己所处的环境变得更加清晰而具体。这不仅与国际基金会有关，本地社区发展建立这种关系也颇为重要。欧洲社区基金会倡议（European Community Foundation Initiative, ECFI）在2020年出版了“把社区基金会和联合国可持续发展目标结合起来”的报告，这个报告明确指出了本地慈善在实现联合国可持续发展目标中的重要作用。

联合国可持续发展目标在可持续投资中也起着重要的作用。我担任了荷兰的一个名为双重红利（Double Dividend）的基金会的顾问，这是一个可持续资产管理组织，它把结构性组合中选择的股票和这些公司在联合国可持续发展目标的相关性结合起来。基金会如果能审慎地把他们的资金政策和可持续发展议程结合起来，就会给他们运营的正当性带来坚实的支撑。

在慈善的本质给了我最大启发的保罗·伊尔维萨克（Paul Ylvisaker）是哈佛教育学院的主任，也是伯纳德·范·里尔基金会的理事。他的文章《慈善是否失去了灵魂？》（Is Philanthropy Losing Its Soul?）对基金会的正当性和道德准则的重要性提出了一些真知灼见。我在此列举几条供大家参考：

- 守住自己的良知，不要让自己内心变得狂妄，做一个能够为塑造基金会而贡献自己独特价值的人。
- 经常评估驱动你的力量，它们是否能够反映出你的动机和基金会的目标？

- 愿意打开慈善的暗箱并和他人分享基金会的秘密，总是愿意解释做出决策的原因。

- 如果你失去了热情而变得倦怠，就换一个工作。
- 同情心与透过分析得到的理解同样重要。
- 不要失去幽默感。

为什么要在未来清单中讨论正当性

为完善未来议程，我在本章提供了一些概念来讨论基金会的正当性和特殊价值。

我想在此重申一下，基金会千万不要自视过高。基金会其实并不是变革者。变革者是那些从基金会获得慈善资金的公益组织。这些变革者常常被描述为“受助方”，这个词实际上削弱了他们的重要性。我们常常说的“受助方”这个词实际上比较中立。基金会通过提供资金来源，专业知识，建议以及网络资源来为受助方 / 变革者提供帮助。如果基金会能够从受助方的项目中获得经验教训并用于影响公众和政治观点，那么他们也可以看作是变革者。在此情况下基金会才为促进民间社会发展做出了贡献。

基金会工作的正当性和独特价值的核心在于他们是否认真倾听来自所服务社区的声音，并且在后续的工作中承担风险。在下一章中，我会在谈论基金会和受助方以及当地社区关系的时候继续讨论这个话题。

基金会有自我认知的问题吗？



克劳迪乌斯·塞孔受伯纳德·范·利尔基金会委托绘制

第五章 与受助方及当地社区的关系

我们不应该只把受助方和当地社区当成资助的接受方，也应该把他们列入基金会未来议题的讨论当中。在政府规章制度的推动下，最近一直有人在讨论谁才是基金会最终受益产权人（ultimate beneficial owners, UBOs），我认为肯定不是基金会的理事或高管，而是“全社会”，而这个概念又具体表现在受助方身上。虽然一切看起来理所当然，但是为什么欧盟委员会制定的法规允许成员国（比如荷兰）把基金会的理事而不是社会当成最终受益人？有没有可能是基金会自己也完全忽略了受助方和当地社区的战略重要性？

5.1 一些带来思维启发的新发现

为了说明受助方和当地社区是社会变革的支点，我打算在本章的开头先来分享两个发现。

第一个发现：把受助方当成消费者的观念正在丧失市场。

格兰特·桑顿（Grant Thornton）在其著作《2021 年非营利与高等教育状况》（The State of Not-for-Profit & Higher Education in 2021）提出了非营利部门（比如基金会）如何向营利部门学习的问题。他提到的第一个经验和成功因素是“以客户为中心”，呼吁基金会把受助方当成客户。这种观点建议基金会认真对待受助方，这样的话就可以让资助方和受助方的关系更加紧密和平等。

虽然把受助方看作客户听起来可能比较富有情感，但是我对此抱有怀疑态度并希望整个基金会领域都能对这一问题展开讨论。真正的客户可以应用购买力来进行谈判。他们可以决定是否购买商品和服务，并且他们可以选择不同的替代者。这是市场规律的作用，提供商品和服务的公司必须认真倾听客户的心声，客户可以真正利用自己的“力量”来影响商业领域中供需双方的关系。在资助方和受助方关系中引入客户这个概念的做法我不敢苟同。第一，虽然资助方也能从资助过程中获益，比如从受助方获得重要的信息（比如项目报告、评估报告等），但是受助方在这种关系中不可能有什么“购买力”可以用于谈判。

第二，也是最重要的一点，基金会的运营模式应该建立在对问题的深刻理解之上，即社会问题是我们大家共同的问题，只有认真对待受助方才能解决这些问题。因此受助方并不是客户，而是合作伙伴。必须保有共同解决问题的心态。

应该避免用自上而下的不对等方式来服务社区。基金会有时候会表现出一种对自己专业知识的文化傲慢，尤其在面对社区层面的时候。当地受助方的洞见和经验在日常工作中起着重要的作用。把他们看作平等的合作伙伴至关重要。当然，除了资金支持，捐赠方在其他方面也起着重要的作用，他们也有着自己的经验、专业知识以及网络。以资助者的角度，刻意保持一定距离看待问题也很有价值，但是这丝毫不会影响资助方把受助方看作自身工作是否有效的关键因素。

第二个发现：当地社区及慈善组织至关重要

我的第二个发现是关于当地社区在解决社会问题中的重要性。当地社区的利益以及当地问题常常受到全球化所造成的负面冲击。全球化有着诸多优势，因而常常被认为是不可避免的。但是，它和每个人当下所处的环境密切相关，也由此证明了当地社区及本地关系网络的重要性。

社会运动和公民的自发活动有时候会推动民间发起一些政府不可能发起的项目。海牙的艾玛花园（Emma's Hof）就是一个激发当地居民的很好案例，这是一个由当地居民设立和运营的社区花园。海牙的居民楼中间有一片荒废的空地，上面矗立着一栋破旧的小工业建筑。位于海牙的1818基金（Fonds 1818）和其他机构一起出资给当地居民成立了艾玛花园这个组织并利用捐赠买下了这片土地和房屋。在全社区参与下，土地上的建筑都被推平，在上面随即建成了一个向公众开放的社区花园。这个例子向我们展示了如何对当地社区资源进行整合：由民众和当地社区发掘出本地资产以及关系网络中的能量。他们在此基础上团结起来共同行动。

这不只是本地及社区利益和全球化相对立的问题，本地力量的动员在联合国可持续发展目标中也尤为重要。比如，如果全社会要实现与气候变化相关的具体目标，当地社区的参与和民众的动员至关重要。地方经济发展全球论坛（The World Forum of Local Economic Development）对这种重要的关

系提供了很多有用的信息。

基金会应该认真倾听和理解来自当地的活力和热情。当地社区正在自己筹资（比如公募）以便能够执行自己的计划。但如果基金会不资助类似的计划，如何促进这种计划就会成为一个问题。

社区基金会：无声的革命

突出当地社区重要性的一种形式正在快速兴起，就是大家所说的“社区基金会”。这种形式已经出现了几十年，但是在最近几年才快速发展起来，这可能是慈善行业最有前景的新发展，被称为一场无声的革命。社区慈善的本质在于为实现社区的利益而把本地的资源整合起来，包括财力和非财力资源（尤其志愿者）。这些基金会的理事往往来源于社区代表。社区基金会来源于社区，服务于社区。

社区基金会很久前就已经出现在美国和英国，但是德国和意大利在最近几十年才迅速崛起，这得益于贝塔斯曼基金会（Bertelsmann Foundation）和卡里波罗基金会（Cariplo Foundation）这两家基金会的支持。德国的第一家社区基金会 1996 年成立于居特斯洛县，现在全国已经超过 250 家。全世界社区慈善的推动力主要来自美国密歇根州的查尔斯·斯图尔特·莫特基金会（the Charles Stewart Mott Foundation）。

2014 年，我和另外几个基金会的同事负责在荷兰筹建一家社区基金会（Stichting Lokale Fondsen Nederland），以此来推动荷兰社区慈善的发展并支持正在快速增长的项目。莫特基金会（Charles Stewart Mott Foundation）愿意支持荷兰成立社区基金会，而因此成功设立的特克塞尔基金会（Texel Foundation）是一个了不起的尝试。

然而，对社区慈善的批评观点并非全无道理。乍看上去，发展社区慈善似乎起的完全是起到积极作用。但我们也观察到一种自上而下的发展方式。有时候，全国性基金会希望为新成立的社区基金会提供一笔捐赠让他们开始工作，意图通过这种方式来促进社区慈善。虽然其发心不错，但是其手段却让人质疑。

社区慈善的启动方式不应该是社区以外的第三方给他们一笔捐赠来启动。恰当的启动方式应该是对于当地资源的深刻理解，找到可以资本化的资产。

这些资产可以是历史纪念碑的所有权、地理人文资产（例如山脉和河流）、特定的权益、知识和技能（比如大学）。社区慈善并不是由社区里的几个超级富豪组成的，而是每一个愿意参与社区发展并贡献自己有限资源的居民。个人的资源是有限的，但是集中起来就可以起到重要的作用。

我们可以在慈善的民主化内容中再次谈论这个话题。社区基金会应该从他们自己的社区内获得资源。由当地社区自己组织和使用社区资产，外部基金会应该作为催化剂促进这些过程发生，而不应该直接介入和接手。

那不勒斯的当地资源

意大利的那不勒斯在利用社区资产促进社区发展和社区慈善方面提供了一个很好经验。21 世纪初期，城市里有很多小区面临着严重的社会经济挑战，也给年轻人带来很多问题。但同时这些小区拥有一些重要的资产。比如那不勒斯的圣雅纳略墓穴特别有名，但是却年久失修。慈善机构为此提供了资金，当地居民在市政部门的帮助下对该墓穴进行了彻底翻新并让它重新成为当地有名的历史景点。但这还只是第一步：他们用这个景点给社区赋能并为解决社区的问题提供了资源。从内部促进了社区的发展：饭店都开始开门营业，小生意也陆续开张。

2006 年，那不勒斯成立了拉帕兰兹合作组织（Cooperativa La Paranza）来促进当地社区解决社会经济问题。2018 我参观了该项目及其他的青少年活动，本次参观让我大受震动。它向我们清楚地展示了一个社区如何通过共同行动，动员居民以及利用当地资产来实现转型。外部支持是转型过程中一个有利的催化剂，而管理却依赖于那不勒斯的民间社会。

作为枢纽的受助方和社区

前面说的这两个发现截然不同，第一个关注的是受助方和资助方的关系，他们在地理上有可能距离比较远，我在这个问题上关注的是双方关系的平等。第二个发现关注的不是受助方，而是能够在外部资助者帮助下动员起来的当地社区。这两个发现有一个共同特点，就是能够认识到并重视受助方和社区才是

项目的主导者。二者构成了一个社会枢纽，一个能够支撑社会创新的平台。

基金会，尤其全国范围运营的基金会，可以在社区层面带来一些社会创新。在这个过程中需要克制，保持谦逊并且信任受助方的机构和人员。基金会最不应该做的是在支持社区活动的时候抱着“我们可以解决你们的问题”这种态度。基金会必须防止把自己设计的标准及解决方案强加给受助方。而必须细心地倾听，避免文化傲慢。我发现，基金会为受助方提供资源来加强其能力和专业性，是一个激发他们能力的好方法。如果基金会可以能够担当协调者的角色，就能够为他们的正当性带来支撑。在此背景下，我想就深入讨论基金会和本土关系方面提几点建议。

5.2 和受助方的关系：参与式的资助

参与式资助是慈善行业的一种重要捐助方式。EDGE 资助者联盟（EDGE Funders Alliance）是一个由公益组织和从业人员组成的网络平台，这是一个为参与式资助提供讨论机会并进行试验的平台。

本质上，参与式资助是基金会和受助方之间权力的重新分配。资助之道（GrantCraft）在《共同决策：通过参与式资助转移权力和资源》（Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking）里诠释了参与式资助的概念：“参与式资助转移了筹款的决策权，包括支撑这些权力的战略和相应的措施，把它们转移给了基金会所服务的社区。”

该出版物认为参与式资助还没有得到广泛接纳。我认为其中的一个原因是参与式资助的构建还不完善。参与式资助的概念建议基金会应该简单地把钱送出去即可，因为受助机构和群体一定知道怎么做能给他们和社区真正带来好处。因为这个建议，我以前工作的基金会几乎都不愿意改变以往的资助方式。

然而，EDGE 资助者联盟认为，参与式资助的本质是让受助方切实参与捐赠和社会投资。这也意味着基金会要在一定条件下把决策的空间留给相关的社区。基金行动（FundAction）、约瑟夫·朗特里慈善信托基金（the Joseph Rowntree Charitable Trust）以及参与式资助者社区（Participatory

Grantmakers Community) 这些机构都是良好的案例。全球社区基金会基金 (Global Fund for Community Foundations) 推动了一项名为“权力转移”的运动, 从名字就可以看出, 该项目希望在资助中让来自本土的声音获得更大的影响力。基金会应该把保障受助方参与捐赠决策的过程看作道德需要, 同时也是提升基金会战略及定位有效性的方法。

以往, 基金会制定 KPI 的时候并没有和受助方进行严肃的对话, 我认为应该改变资助者指导受助方应该做什么以及如何去做的现状。慈善可以向商业领域学习他们如何为新公司提供风险资金的做法。如果新公司向新老股东吸纳资金, 他们并不需要向这些股东披露每一项资金的使用。而大部分基金会恰恰相反, 他们正在向受助方提出类似的要求。基金会应该意识到, 控制每一笔资金的使用是一种错误的态度。应该给受助方更多的信任, 因为受助方更了解当地情况并且富有经验。基金会应该在资助策略及活动中更加明智地使用这些当地智慧。

在要求受助方提供资金使用细节和为公益组织提供非限定性资金之间到底哪种选择更好, 需要从更多不同的方面进行考虑。我会在第八章进一步讨论非限定性资金的问题。

本章我主要讨论如何在二者间进行选择。这些选择主要是为了让受益方能够在捐赠和社会投资的决策过程中发出自己的声音。同时也是让基金会改变自己的态度, 放弃完全控制受益方的想法并且考虑与他们建立伙伴关系。接下来我将进一步介绍这些选择。

参与式资助的不同维度

参与式资助同如何让受益方参与基金会的捐赠和社会投资决策相关, 这也意味着应该为受益方提供更多的非限定性资金。基金会让他们与受助方的关系变得更加灵活也是比较普遍的做法。

比如, 有时候可以让支付方式更加灵活, 在打款时间上可以根据受助方的意愿留出更多空间。允许受助方对活动延期而无需付出额外成本。在其他方面也可以更加灵活, 比如可以让受助方决定项目报告提交的方式和周期。如果基金会能够以这种方式营造一个良好的环境, 受助的公益组织就可以把精力集中

在他们的实际工作上。对资助相同受益方的不同资助方来说，如果能协调好各方对于项目报告的要求也是比较重要的。现在，受助方往往要给不同的资助方提交不同的报告。有时候，甚至连捐赠方对提交财务报告涉及的财务年度时间都不一样。这样会给受助方带来过度的管理压力。

虽然参与式资助在很大程度上关注的是双方的财务和报告关系，但是我们也应该重视双方关系中的其他维度。这些维度和资助方的态度和资助策略极为相关。沃尔克·滕（Volker Then）是意大利 AIS 基金会的首席执行官，也是海德堡大学社会投资中心（Centre for Social Investment at the University of Heidelberg）的前任主任。他和马丁·霍兹（Martin Hölz）进行了一项关于资助方和受助方关系发展趋势的调研。该调研名为“向合作伙伴学习”，于 2012 年开始启动，在 2020 到 2022 年间连续实施了四次。在这个报告中，作者提出了一种矛盾的关系，一方面是基金会的战略和先入为主的态度，另一方面是基金会的灵活性和倾听能力，二者的关系是负相关的。

基金会必须对这种两难境地做出反应。有时候他们预设自己非常了解当地情况并且非常主动。（不用主动找我们，我们会来找你）他们甚至把这个看成一种进步，是慈善实践的固定模式。不过我认为，如果他们在这条路上越走越远的话，那就大错特错了。这种态度造成的后果是没有给受助方任何灵活度，基金会对受助方或潜在受助方释放的信号就不够开放。

参与式资助的核心不在于为受助方提供非限定性资金的额度大小，而在于基金会内在的态度。基金会必须从内心相信只有和受益方建立密切的伙伴关系才能够真正解决问题。他们必须相信受益方的期望至关重要，应该让他们自己有一定的选择余地。基金会不应该直接为受助方提供解决方案，而应该加强受助方自主选择的能力。如果没有这么做，会导致受助方失去创造力。

进入社区认真倾听受助方的声音

倾听意味着更好地理解受助方的需求和挑战。这样就可以让受助方基于本地实际情况来制定项目方案，而不是从讨好资助方的态度出发。这也避免了两个不同背景的组织之间相互缺乏理解：当地组织（受助方）有财务和非财务的需求并且从当地预期出发，而基金会则从系统性、政策以及计划方面来考虑问

题。基金会常常花很多精力去思考他们的规则以及为什么这些当地的计划不符合他们的策略。地方组织往往有着切实而紧迫的需求，而基金会应该考虑的是如何制定一套变革理论。双方通过建立良好的关系和沟通可以避免这种偏差。

2010 年海地地震以后，我见证了这种情况的发生。当一个重要的本地公益组织向国际基金会申请援助的时候，其中一个基金会竟然荒唐地提出，在捐赠之前必须首先了解这个当地公益组织的变革理论。2021 年 11 月，弗·李（Vu Lee）在一个名为“阿里阿德涅线团”（Ariadne’s Thread）的博客中向基金会呼吁：“尤其那些左派组织”应该停止那些“有毒的洗脑”。换句话说，过度理性是一种有毒的做法，会导致我所描述的这种情况。

我对此的看法是：对那些想在慈善行业创造丰功伟绩的个人和机构，他们提出的新术语会让我特别警惕。有时候，需要对慈善行业的变革理论和催化理论进行讨论（这些理论倡导的是在提供资金支持以外应该带来变革性改变）。这种潮流会带来短期的尊重以及疑惑，常常被人看作是“皇帝的新装”。最常用的术语“系统性变革”也是如此。我常常强调不应该忽视对于系统的结构性变革，但是这么做的意愿有时候是浮于表面的，常常不足以形成机构的驱动力。我建议基金会不要草率地把“系统性变革”“变革理论”这样的时髦用语引入机构当中。如果基金会对于这些浮于表面的理论过于执着，就会过度内耗，这些虚无的术语让我们和外部真实的世界变得疏远。如果基金会的行为能够带来战略性改变，即使是在现有体系的内部，基金会都应该感到心满意足。在 8.2 部分我将会再次就该问题进行讨论。

不仅在财务上给予更多自由会加强基金会和受助方的关系，资助方式的转变也将对此大有裨益。参与式资助不仅是让受助方更有发言权，还可以帮助资助方找到那些掌握了一手经验的专业人员，从而帮助基金会更好做出决策。几年前，在北爱尔兰贝尔法斯特的社区基金会我看到了一个良好的实践。该基金会想要在北爱尔兰提供资助，以缓和新教和天主教社区的分裂。在制定捐赠预算的决策过程中，该基金会认真听取了一些监狱罪犯的声音，他们是因为在社区里从事与宗教信仰相关的暴力活动而被收监。

转捐：触达最终受益人

未来议题的另一个选择是把转捐作为一个工具来强化和最终受益人关系。对基金会来说，是否能够触达最终受益人是一个问题，因为最终受益人规模小而数量大，进行资助的成本高，需要用包容的心态看待效率问题，同时也需要在不同的政治和文化环境下工作的能力。基金会常常在资助时抱有偏见，尤其在国际资助中倾向于资助那些“明星公益组织”，即那些知名的，看起来低风险的机构。但是这些组织常常被过度资助。

我认为，基金会应该有勇气为大量不知名的初创公益组织提供小额资金，这些组织正在从事正确的工作，但是却还没有证据能够证明自己的效率和有效性。基金会应该承担风险，因为向小型初创公益组织提供资助真的只是在冒险。再资助常常可以克服这种风险。

这是如何发生的呢？具体实例如下：美国的洛克菲勒基金会（Rockefeller Brothers Fund），荷兰的 GSRD 基金会（GSRD Foundation）都向一个为其他机构提供资助的中介型组织——全球绿色资助基金（Global Greengrants Fund）提供大额资金。全球绿色资助基金向越南等国家的本土公益组织提供捐赠，这些本土组织更加了解当地的小型初创组织，而 GSRD 基金会对于当地的情况则一无所知。同样，越南的本土公益组织也不可能找到阿姆斯特丹的基金会。而全球绿色资助基金会把这些大额资助分解成每笔不超过 1000 欧元的小额资助。这是通过改变资助方式为基金会及最终受益人的关系带来积极影响的良好案例。几年前，我在《联盟》杂志（Alliance magazine）写的一篇文章准确描述了这种情况，文章的题目为：“如何对总包资金进行分配（How to retail wholesale money）”。

2022 年，印度制定了 FCRA 法令来禁止转捐行为。印度政府想要控制流向最终受益人的境外资金流。如果流入印度基金会的资金被分割成小额捐赠流向本地的公益组织，印度政府对此就会失去控制。这个例子表明，我们不得不经常面对民间社会空间受到挤压的情况，这就是基金会的生存环境。

纽约艺术联合会（NYFA）提供了一个值得参考的转捐案例，它接受大额资金，并把这些资金分成特定金额转捐出去。他们把这些小额资金转捐给当地文化机构，并且让这些身处纽约社区脉络中的文化机构自行决定资金的使用。

5.3 如何为本地社区赋能

我曾经指出社区慈善的重要性，但只有自下而上才能取得成功。全国性的基金会可以支持社区慈善但是不能全面接手。我还提到本土社区及社区基金会在实现联合国可持续发展目标中的重要作用。这是全球目标和本地发展目标的结合点。欧洲社区基金会倡议（European Community Foundation Initiative）出版了支持社区基金会发展的实施指南（见 4.4 部分）。

我们不应该认为联合国可持续发展目标是遥不可及的，这一点非常重要。通过这些链接，普通公民可以让联合国可持续发展目标切实可行并且在日常生活中进行实践。对于联合国来说，社区基金会的参与是把这些目标推向社会并进行转化的重点，因为众多利益相关人来自社区。

欧洲社区基金会倡议（European Community Foundation Initiative）的出版物认同了社区基金会在链接联合国可持续发展目标中的价值：联合国可持续发展目标的实施并不只是财务资源的动员，它需要公共、民间以及非政府领域之间的工作模式带来新的系统性变化。从财务的角度来看，社区基金会一直是一个不重要的角色，但是他们的独立行动，作为中介的联络作用，激发各类话题讨论，对促进多部门协作起着重要的催化作用。

5.4 受助方的非强制性义务

当基金会听到义务这个词的时候，他们常常会想到自己受政府部门约束而产生的责任，比如税务部门。在英语里面，强制和非强制的义务有着明显的区别。后者是对于受益方和公众以及未来一代的志愿责任。大家在看待资助方和受助方的关系时往往没有从责任和义务的角度去看，但这其实是一个很好的描述方式。

在本章的引言当中，我提出如果基金会能够系统性关注自己对受助方的义务，那么对于基金会最终受益人（ultimate beneficial owner）的讨论可能会带来一些不一样的结果。这种大胆的描述可能会带来一些争议，但是也会为资助方和受助方的关系带来一些启发。

最终受益人的登记是由欧洲议会以及欧盟委员会主导的第四次反洗钱运

动的要求。其目的是要求包括基金会在内的所有法人组织都登记自己的最终收益所有人，以减少洗钱及其他经济犯罪。我明白商业组织的最终受益所有人是其所有者，要求他们进行注册无可厚非，因为明确所有权关系很有必要。但如果用于基金会的理事会就比较奇怪了。欧盟的法律框架模糊而不明确，因此导致很多成员国出现各种各样的误读。卡塔琳娜·罗诺斯卡（Katerina Ronovska）最近给欧洲慈善协会（Philea）写了一篇文章《追寻真相：公益组织最终受益所有人的理性定义》。

法规的不明确导致了很多政府把基金会的理事或监事看作最终受益人。然而，基金会和它的理事会或监事会并没有所有权的关系。甚至由家族或者公司设立了基金会并且担任理事的情况下也是如此。一旦资金被移交给基金会，捐赠方就失去了对资金的控制，不能再把捐赠款项看成自己的资产。基金会的最终受益人并不是理事会或管理层，而是社会。这也是基金会应该享受免税待遇的证据。政府强迫发起人（个人、家族和企业）将所有权转交给社会来换取这种财务优惠。社会给基金会税收豁免权，基金会则必须致力于服务人类的共同利益。如果基金会能够系统回应社会的需求，这就能更加表明应该把社会指定为最终受益人，而不是基金会的理事会或监事会。

如果想真正避免洗钱和资助恐怖主义，通常认为有效的方法对于资金的结项以及谁是真正的幕后操作者进行风险评估。实际上，数以万计通过选举或指定确认的基金会管理者往往只有四年任期，但是现在必须注册为最终受益所有人。这就是一个典型的毫无意义且不恰当的法律规定。

非强制性的义务需要基金会让受助方切实参与工作，认真倾听，发挥同理心，让受助方在决策中发声，同时让所有的活动内容、方法以及原因都保持透明。基金会这么做的动机不应该来源于外部的期望，而应该来源于自我的信念，这么做可以大大提升有效性。这也意味着基金会应该对社会释放的信号保持开放，学会为社会把脉，确保让社区以他们的工作方式参与进来。参与的内容包括对问题的诊断，解决方案的方向以及对效果的评估。

5.5 信任是高效慈善的推动力

如果想要慈善变得高效而可信，信任是关键。我深信如果你想修复和提升政治家和公众对慈善的信任，自己首先要变得诚信，要相信自己创办基金会的热忱和动机。

2021年8月9日，我收到一封来自凯瑟琳·恩莱特（Kathleen Enright）的公开信，她是基金会理事会（Council on Foundations）的主席和 CEO，这封关于信任的公开信也发布在基金会理事会的网站上。我从信中摘录了这一句：“过去的几年里我们经历了社会以及我们机构内部的信任危机。慈善行业也是如此。”她介绍了由美国某个独立机构撰写的年度《民间社会信任报告》（Trust in Civil Society Report）的内容，报告表明公众对非营利部门和慈善行业的信任一直都在下降。“如何修复美国以及全球慈善行业的信任？并不是开展一场复杂的公关行动，而是对我们工作中构建和修复信任的一些基本工作方式进行调整。尽可能释放我们的潜能。”

德国梅森纳塔基金会（Maecenata Foundation）是民间社会和慈善领域的一家独立智库。该基金会在 2018 年发起了一个名为“洞察慈善”的项目，致力于在社会对慈善充满了不信任和怀疑的环境下，对信任给出一个新的定义。并在 2022 年发布了项目报告，报告名为“慈善领域的信任（Trust in philanthropy）”。我认为，这个讨论把受助方及社区的关系同慈善的正当性联系在一起。这也是基金会和其他利益相关方合作的动力来源。把它放到未来议程的讨论中非常重要，因为这事关基金会如何提升公众信任，包括对基金会所做的事情、开展方式及其原因的信任。

修复信任：四个相关的维度

为了修复慈善领域的信任，我发现了四个与此关联的逻辑维度，根据范围从小到大罗列如下：1) 创办基金会的个人、家庭或公司的真诚动机；2) 基金会内部人员互动的方式；3) 基金会与受助方及其工作环境之间的互动方式；4) 和当地居民、政治力量以及媒体建立更广泛的关系。

我同意凯瑟琳·恩莱特（Kathleen Enright）的观点，如果基金会用僵化的方式处理他们同受助方的关系，那么想要通过一场公关运动来促进社会对慈善的信任是毫无意义的。

修复和建立对慈善的信任要从服务社会的基金会创始人及高管的真诚动机开始。超级富豪们成立基金会的目的只是为了避税这类的质疑，一直给慈善造成很大的伤害。如果大家都认为创始人成立慈善基金会主要是为了个人的荣誉，那么基金会和行业协会根本无法提升公众对慈善的认知。因此，我们应该假设基金会的创办者和管理人员的主要动机是他们服务于公共利益的愿望。

接下来我们看一下基金会内部的信任情况：理事会、监事会与管理层的信任；员工和管理层的相互信任；以及管理层的相互信任。创建一个相互信任的环境非常重要，同时也要在基金会内部建立避免利益冲突的制度。建立机构预警机制也是该工作的一部分。

第三个维度是基金会和受助方之间的关系。基金会是否具备互相倾听的态度？是否能够通过头脑风暴来一起制定战略决策？而不是只对 KPI 进行考核。基金会是否理解需要双方都高效行动？对于要解决的问题，受益方是否掌握更多相关知识？还有某些情况下双方关系的去殖民化。当然，基于信任的慈善也需要双方共同评估和审计。

只有当基金会用心经营，在他们组织内部和受助方之间建立起信任关系，才可能与外部世界建立信任关系。要从内到外，没有其他别的方式。

为什么应该把你和受助方以及社区的关系列入你的未来议题

本章中，我提出了几个问题，供基金会在讨论其与受助方和当地社区的关系时参考。这种关系是否建立在愿意对公益组织的知识和技能进行深入倾听和信任的基础之上？这些公益组织了解当地情况，并且扎根于当地。换句话说，这种关系的构建是否能够服务于组织的使命？我们要对此保持诚实，并且别忘了询问受助方对双方关系的看法。

第六章 伙伴关系与单打独斗

合作是一个让人感觉良好的口号，让大家认为工作中的合作总是有益的，我们总是应该进行合作。不过，我想从一个意见相左的假设开始，以此来引入争论：或许合作并没有什么显著的特别价值。只有当基金会能够证明和其他机构的伙伴关系具有独特价值才能推翻这一观点。合作并不是目的，而是一个手段。基金会应该注意，如果一个问题没有得到充分的诠释，千万不要指望合作可以成为解决方案。

虽然提出了上述警告，我也要在此强调，和其他基金会、公益组织、政府部门及公司的合作当然会带来很多益处。这不仅适用于捐赠或社会投资过程，也适用于共同制定战略合作伙伴定位，面向外部世界制定倡导议程等领域。基金会应该在内部讨论中把同其他组织的合作置于未来议题中较高的地位。当具备了资源库和集体决策条件的时候，合作甚至可以提升协同效应。

6.1 公共慈善组织与民间基金会具备不同身份

很多民间基金会缺乏与其他组织合作的先天偏好。有些民间基金会有时候被认为是完全自足的，他们自己也有这种感觉。他们经常有着自己的捐赠来源，从而能保证了财务的独立。另外，他们在政治和思想上也比较独立。他们可以形成长期的目标，而不会因为外部的压力而偏离既定目标。另一方面，他们的工作范围和策略都比较狭窄，因而会受到不少的挑战。不过，民间基金会应该在内部掀起一场针对与其他机构合作是否有意义的讨论。

公共慈善组织就不一样。他们主要依靠于公众的慷慨之心。因此公共慈善组织更具有市场导向性，因此对合作也有更大的天然动力。公共慈善组织更加容易找到彼此，因为他们引人注目且容易吸引公众注意力。他们也比民间基金会更容易看到合作带来的优势。公共慈善组织的合作可以在项目内容方面，也可以是新模式的开发，例如商品和服务销售、资助申请、众筹等，而民间基金会很少涉及这些话题。

6.2 政府、基金会以及商业领域的功能互补

在合作中，各利益相关方角色互补的水平高低是一项工作成功与否的决定性因素。如果想要互相提高，一定要认识到，包括政府、基金会和商业领域在内的各利益相关方在解决社会问题或者提升社会质量的工作中都各有独到之处。在此我会介绍一下在合作中三方各自的独特优势。

政府的优势是他们在公共事务中的合法性。制定相关活动和倡议的议程往往是民主决策的结果。另外，和其他二者不同，政府更容易提供结构性财政支持，这一点至关重要。政府可以实现这些项目的规模化，使之在全国开展，而不只是限定在一个城市或村庄里。

基金会的独特性在于，虽然他们必须在政府制定的法律及财务框架内开展工作，但对于他们要做什么却没有明确的规定。基金会可以把这种缺失转化为一种优势。他们可以对多样性的活动进行资助，有一些甚至是有争议的公共产品或者服务，大部分公民可能不会投票支持这些活动，但是这些活动确实满足了民众的多样化偏好。这有助于社会的多样性和多元化。

基金会可以进行创新并让一些社会实验成为可能。与政府不同的是，他们可以开展长期性项目，快速行动并且提供不限定用途的资金。基金会有一个独特之处也在于他们可以承担风险。

最后，在商业领域，公司并不是在其自身环境中独立运作的，而是基于他们对外部环境的回应。在他们参与慈善活动的时候，他们的出发点是利他心、市场因素以及这二者之外的众多因素。有一些公司成立了企业基金会，但大部分对慈善感兴趣的公司仅仅发起了社会企业责任项目。成立基金会的企业多种多样：少数大型公司或者上市企业想要通过自己的行动来表达对社会的投入，无数的中小型企业常常通过财务捐赠或者其他类似捐赠来支持当地的社会性项目。

公司同公益组织合作的独特性在于他们并不只是提供现金捐赠，他们常常提供资金以外的其他支持，比如市场营销，资金管理等不同方式。公司还可以为公益组织的专业性提供帮助。和民间基金会不同，公司经常和公益组织建立长期的关系，因为他们觉得并不只应该在初始阶段才有这样的必要。重要的

是，我们发现企业和公益组织的合作往往在公司内部是由高层管理人员直接参与的。企业参与的独特性是，除了公司高层参与，员工也做出了重要的贡献，因为公司践行的态度不只是关注企业的增长，市场份额以及利润，公司的员工也会为此感到自豪。我们能发现很多员工志愿者项目的优秀案例。

和基金会行业内的合作

在过去五到十年里。基金会行业对相互合作表现出了极大的兴趣。新冠病毒是这一进程的催化剂，正如本书第一部分所述，基金会越来越意识到，部门整合和跨领域合作在解决社会问题的时候非常重要。一般来说，在面临危机的时候基金会之间会更倾向于相互合作。比如 2008 年金融危机之后也出现了这种情况。那时公共慈善组织遭遇了筹款锐减的情况，促使他们不得不和其他基金会进行更多合作。民间基金会也遭遇了股票市场的重大损失，资产回报也大大减少，诸多因素导致他们不得不压缩开支。民间基金会随后开始讨论如何在以下几个方面做出选择：

- 同以往一样运营。
- 成为在大型基金会下面的捐赠人建议基金。
- 不再考虑永续发展，制定关闭时间。
- 更多的合作与共建。

基金会之间的互相合作往往出于几个方面的考虑。一个原因是可以提高效率，比如可以共享办公空间，和其他基金会一起采购物品及服务；共同发起投资基金（比如美国的共同基金）；共享设施等。另一个战略性考虑是基金会要应对的社会挑战非常复杂，问题的规模也正在不断提升。通过财务和非财务资源的整合，基金会能够学习彼此的最佳实践，并更有效地利用现有预算，这样的合作可以超越个体的能力。合作能够帮助基金会更好地分析问题，确定问题的根本原因并且采取更加全面的措施，从而提高效率。基金会间的合作远不止于共同资助，还可以涉及知识分享、合作制定项目方向以及发起倡导活动。

有一个国际合作案例的典范是致力于欧洲民主与团结的慈善项目“公民计划”（Civitates）。该计划涉及 21 家基金会，大部分是欧洲基金会，他们共同开展工作支持那些在本国面临压力的民间社会组织。“公民计划”的目标是“资助民间社会的行动者团结起来，重新激发公众的话语权，让所有声音都能被听到。我们需要一个强大的民间社会来激发欧洲的民主活力并为所有人服务。”

这些基金会在同一个领域展开合作的原因之一是可以推动潜在受益方的申请进程。在荷兰，17家在养老领域工作的基金会联合发起了一个网站，以便让养老类的公益组织更加便捷地了解他们适合申请哪一个基金会的资助。

基金会开展合作的另一个原因是期望获得政府的专项预算。例如荷兰政府就曾经为提升荷兰青少年的心理韧性设立了一项专项预算。

最后，基金会合作的原因是可以共同向政府陈述某些问题，让政府充分认识到一些问题的紧迫性，并把这些工作提到政治日程上（倡导工作）。荷兰的健康基金会合作联合会（The Association of Cooperating Health Foundations, SGF）把23家健康议题的基金会整合到一起，比如糖尿病基金（Diabetes Fund），精神类疾病基金（Mind Foundation）等，让他们在一系列议题上共同工作。他们游说政府开展了“健康一代”计划：强调儿童出生后前1000天的重要性，让婴儿们从生命一开始就获得平等的机会。

与其他利益相关方的合作：应该如何进行？

政府、基金会以及商业领域之间的互动如何才能获得成功？首先，应该互相尊重彼此以及三方之间的不同特点，应该对彼此报以信任以及相对实际的预期。第二，应该制定并长期坚持共同的目标及抱负。伙伴关系不应该仅为彼此带来利益，更应该有共同的目标（在此情况下合作可能会发展成为协同），应该为解决社会问题提供更好的方案，而此方案是合作各方都无法独自完成的。

第三，对于基金会和商业领域，需要有真诚的愿望并通过专业方式为公共利益提供服务，这就意味着：对问题不能仓促入手，不能对问题进行洗绿或掩盖目的。要解决问题提供长期的资源。第四，要认识到政府的独特性质，不仅要注意防止政府滥用法规，也应该对民间资本用于公共利益保持清醒的认识。合规不应该削弱效能（在“合规与效能”部分中我会具体展开讨论）。

如果要实现和政府的有效合作，有一个重要的先决条件：政府部门必须接受基金会的独立性。当他们和政府进行合作的时候，基金会必然会保持批判性，这会让政府感到痛苦。

很长时间以来，基金会对和政府的合作感到犹豫不决。一方面，大家担心基金会可能在政府撤退的时候成为政府的替代。另一方面，基金会也害怕会失

去独立性。他们担心和政府的合作会让自己陷入政府的官僚化而失去自己的独特优势。所有这些方面都是客观存在的，但是大家越来越认识到和政府合作的潜力，因此也更愿意接受这种合作的潜在风险。

和政府合作也可以通过其他的方式发生。当我在 1988 年加入伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）时，我遵循了这样的思路：基金会资助创新项目后和政府一起分享项目的成果，希望公共资金能够支持这些项目的规模化发展。现在我认为，这种想法既不切实际又天真。和政府部门的合作并不是很顺畅。基金会资助了一个项目，完成了该项目，对项目进行评估，然后把它们打包递交给政府并希望政府能够持续推进，但是最后却往往心灰意冷。这种情况的发生有几个原因。对政府来说，基金会领域相对来说是一个未知领域。如果我们把什么东西交给政府去实施，一定会得到一种“这并不实用”的反馈。和政府接力最重要的可能是在项目结项时缺乏逐步交接的过程。接下来我将会对此进行深入讨论。

与此相反，政府和基金会合作的障碍是，他们拍脑袋发起一个倡议后很快发现该项目存在一定的财务缺口，然后再主动去找基金会寻找合作。政府这种事后想起别人的方法并不可行。因为他们只把基金会看成提款机，一个没有自己计划的财务合作伙伴。但其实基金会更是智囊机构：他们一贯有着自己的计划。因此，从一开始制定计划、政策及原则的时候就应该让基金会参与进来。

想通过两种伙伴关系来实现建设性、可持续性和有影响力的合作都是不切实际的想法。建设性合作需要处理好舍和得的关系。在建设性的合作伙伴关系中基金会需要在项目成功以后逐步退出，而不是突然撤出。在和政府谈判的时候基金会要做好准备，在后续规模化的过程中要在特定时间内持续参与。这样才能带来一个良好的“衔接”，让民间资本和公共资本一起去实现人类的共同利益。荷兰的 IMC 周末学校基金会（IMC Weekendschool Foundation）就是一个良好的案例。

把自己的课程纳入公立学校的课程体系

我认为，IMC 周末学校基金会（IMC Weekendschool Foundation）是荷兰最成功的社会创新机构之一（我曾有幸担任该基金会的监事）。该

基金会在荷兰的十个地区为 10 到 14 岁的青少年提供以兴趣为导向的补充教育。这些青少年在教育和培训上面临着重大人生抉择，但是却没机会做出正确的选择。自基金会成立 25 年来，有很多激情澎湃的志愿者教师帮助这些青少年拓宽了未来视野，提升了他们的自信，并且强化了他们的社区融入。

该基金会的成功不仅在于他们一共服务了十所学校，更为可贵的是周末学校项目所带来的长期影响（该项目需要孩子在 3 年内每个周日都来上课，并在课程结束时获得证书）虽然该项目针对其效果进行了规范的科学调研，不过我认为毕业生们的评价已经说明了一切。有时候毕业生们会在毕业几年后重新回来教授他们的“学弟学妹”。那时他们已经成为建筑师，警察，或者律师，他们会告诉学弟学妹们这三年的课程如何对他们起到了决定作用。

几年前，该基金会向自己提出了一个根本性问题：“影响力”是否意味着我们应该从 10 家学校扩大到更大规模，比如 15 家周末学校？我们的最终结论是不要这么做，而是把周末教育的教学方法纳入普通教育：在学校课程体系中上课，而不是在周末上课。基金会基于此想法成立了 IMC 基础教育项目。

在和荷兰教育文化及科学部（Ministry of Education, Culture and Science）讨论的时候，是否需要使用公共资金也是一个大家进行讨论的问题。我们提出可以使用民间资金来推动 IMC 的基础教育项目，但是我们在针对基础教育实验的监察中保留一定的自主权，比如不能对我们项目提出这样的质疑：“为什么这些热情洋溢的志愿者教师没有教学资质？”

现在，已经有 37 所小学加入了 IMC 基础教育计划。对他们的评估结果颇为乐观，不仅是学生，对教师和学校的评估也是如此。他们看到学生如何受到激励，也看到自己的潜能如何被开发出来。

小学教育应该和社会相结合，但是大部分学校并不知道应该怎么做。IMC 基础教育项目向他们提供了这种可能性。学校对于该项目有着巨大的兴趣并心怀感激，正是因为这样，项目的资金模式也发生了改变，最

初由 IWC 周末学校 100% 资助（2015 年初）变成了目前的 50% 由 IMC 周末学校承担，另外 50% 由项目学校和市政府承担。

这个例子向我们展示了基金会或公益组织不应该马上就去寻求公共资金投入，而是应该继续提供持续而稳定的支持。

民间社会空间的压缩：合作的障碍

近几年，全世界范围内基金会与政府的合作都遭受了巨大的压力。因为民族主义和专制政府把慈善的独立性和民间社会视为威胁。他们不能接受自由媒体、基金会以及公益组织对于自己政策的批判，把他们视为敌人。因此，自由媒体、民间资金资助的社会创新都受到了限制。这种限制阻碍了基金会之间以及同公益组织之间的合作。比如在印度、土耳其、俄罗斯以及非洲和拉美国家，以及欧洲的匈牙利和波兰这样的地方。

民间社会在很多地方不断消退，这种情况非常重要。这也意味着慈善资金的国际流动受到了限制，以至于基金会和公益组织之间几乎不可能开展国际合作。比如，印度的莫迪政府在 2020 年对想要支持印度项目的国际组织实施了新的限制。这项名为 FCRA 的法案要求所有对印度国内公益组织的境外捐款必须由印度国家银行的账号接收。另外，由境外进入印度的资金没有办法进行再资助，否则政府就会失去对于最终目的地的控制。要获得 FCRA 的许可非常复杂且让人懊恼。

因为合规性要求而导致的空间压缩

大部分欧洲国家对于外来的基金会和公益组织采取扶持态度以帮助他们在欧洲立足。不过，在过去几年这些基金会和公益组织在开设银行账户的时候还是遇到了严峻的问题。欧洲的法律施加了合规压力，银行把这种压力传导给想开户的基金会和公益组织。如果这些组织来自那些不太透明和对民间社会不太友好的国家，他们遇到的问题就特别大。这些国家往往对人权、气候变化、社区发展以及言论自由等问题比较敏感。这些基金会的理事会成员甚至会被银行打上“政治敏感人士”的标记。不幸的是，在这一方面荷兰也未能幸免。荷兰最近制定的一些合规性的要求也导致了基金会和公益组织空间的压缩。

6.3 有时候单打独斗更好

在本章开头我提到，讨论是否应该进行合作的前提是还没有认识到合作的价值。虽然有很多理由促使基金会之间，以及和其他利益相关方开展合作。

不过我现在还是回到前面的假设。合作不应该是理所当然就有的，只有在有需要的时候，基金会的使命和策略才应该把合作列入未来议题。这也意味着基金会可能具备独自执行项目的环境。而合作会耗费时间和精力。独自行动可以快速决策和行动，也可以更加敏捷和灵活。尤其当这些项目并不复杂，不需要跨主题和跨部门行动的时候，可能独自行动是比较好的方法。2021年12月，《联盟》杂志（Alliance magazine）发表了一篇由琳达·曼森（Lynda Mansson）撰写的文章，该文章讲述了瑞士梅瓦基金会（Mava Foundation）常常独自行动的事例，因为它总是“想快速行动解决问题”。与其他基金会进行合作，这些基金会必须有相同的价值和模式。并且需要签订各种协议，而参与人员的个人风格千差万别甚至会有冲突。合作伙伴的行为可能会给机构的声誉带来风险。也可能会觉得某个基金会比其他基金会贡献更大，各方在方法和投入的预算上也存在差异。这些矛盾可能导致基金会产生单独行动的意愿，因为这样可以避免在使命、战略以及工作方式上做出让步。也可以让成果变得更加可控。

为什么要把合作列入未来议题

本章中，我针对如何在未来议题中讨论合作关系提出了一些建议，这些合作关系包括和其他基金会，政府部门以及商业领域的合作。然而，合作并非“万能钥匙”。基金会必须努力寻找能够促成双方合作的空间维度。这些维度主要是发自基金会要为解决复杂问题做出贡献这一基本事实。基金会通过自己的知识和经验对此进行衡量，同时也能利用其他基金会和利益相关方的知识和经验。有鉴于此，得出的结论是合作是实现长期结果的最佳策略，因为独自对问题中的某个部分开展工作毫无意义。在成功的合作关系中，最重要的是各合作伙伴地位平等、有共同的利益、相同的愿景、相互信任以及接受妥协。合作才可能带来真正的协同效应。

第七章 如何将重要的新问题纳入机构策略

未来的议题不应该只关注流程和结构，也应该关注具体内容。基金会应该问自己一个问题：机构有没有注意到新冠病毒、乌克兰战争以及气候变化等重要的破坏性主题。这些重要的主题和捐赠及社会投资息息相关。一个好的方法是为基金会增加新的维度，拓宽基金会目前关注的主题范围。

7.1 核心主题：气候与环境

无序的经济增长干扰了自然、环境以及气候的变化，三者又反过来影响人类社会的福祉和经济利益。我们真是搬石头砸了自己的脚。新冠疫情暴发给基金会的使命和策略带来了更多的讨论。基金会的使命（比如教育、减贫和文化等方面）和气候、自然以及环境的关联性引起了越来越多的关注。疫情暴发让这些关联的复杂性暴露了出来。毫无疑问，气候在个人层面及社会层面上对于健康、幸福以及经济发展都是一个风险因素。

自然灾害的出现以及我们面临的问题并不是“天谴”，而主要是人祸。正因为如此，基金会应该意识到他们面临的问题和挑战是相互影响的，这一点非常重要。他们应该让自己的使命和战略同气候和环境关联起来。有鉴于此，美国出现了一个有意思的倡议，即全球共同利益联盟（Global Commons Alliance），这是一个由科学家、慈善家、商人以及创新者组成的联盟，共同致力于让地球和人类的未来更加安全。

在此背景之下，大家更加明确应该避免资助那些不考虑与整个大环境结合的单一问题。而应该采取一个更加综合性的方法。为此，慈善联盟组织了很多全国以及国际层面的气候和环境会议。

更为重要的是，很多基金会在他们的使命描述、项目以及具体措施中表现出了这一内容。比如，负责管理布伦宁克梅耶尔（Brenninkmeijer）家族的慈善活动的荷兰普提克斯（Porticus）基金会就是这样，它把慈善看作通过系统性变革来帮助解决社会根源性问题的催化剂，以及理解社会所面临的复杂性问题的关键。他们已经就气候问题形成了跨领域的策略和联盟。在基金会网站上精确描述了这种紧迫性：“我们的气候问题将长期成为最紧迫的问题，

警报已经拉响。”普提克斯的首席执行官梅兰妮玛斯吉斯特拉努斯（Melanie Maas Geesteranus）对于他们组织的影响力坚信不疑：我们组织专注于促成“深远而长期的系统性变化”。

美国的华莱士全球基金（Wallace Global Fund）是在使命和项目策略上完成自我重塑的另一个案例，它通过资助和捐赠管理开展了强有力的活动，以期“打造更加健康的地球”。华莱士全球基金是“撤资 - 投资运动（divest-invest movement）”背后的驱动力量，该运动呼吁从石化燃料行业撤资并投资于可持续能源。他们首先改变了原有的捐赠管理理念，采取了基于战略性规划而开展项目的做法。

把气候变化和自然环境问题的紧迫性转化为社区层面的具体项目也出现了明确的需求。荷兰的共同土地基金会（Commonland Foundation）在过去 20 多年致力于修复失修的景观并且重新激发土地活力。他们把所有利益相关方整合到一起，包括当地农民和自然组织，帮助他们在当地层面发掘出各自的共同利益。然后就可以找到修复当地景观的可行性措施，这就是当地社区和全球连接起来的案例。

很多基金会的规模都是中小型的，不能指望他们有资源（财务及概念方面）在保护地球和气候变化方面拓展自己的使命，并且制定复杂的复合型策略。但是这么做却并非必要，如果以一种更加温和的方式，这些基金会可以在目前的使命范围中建立更加广泛的关系。

比如，把使命和内容关联起来的这种意识已经驱动一些基金会把气候和环境纳入了使命当中。荷兰 GSRD 基金会正是如此。该基金会的使命是提升弱势群体的经济独立性，现在他们已经明确新的活动会给自然环境造成威胁，也会为自然环境影响。因此，在评估来自印度，孟加拉国，越南以及中国等国家的项目时，应该考虑气候相关的因素，比如对土地污染、水资源管理、自然栖居地等因素的影响。

不仅是基金会，慈善行业协会也把气候变化当成了首要工作。《联盟》杂志（Alliance magazine）的主编查尔斯·克丹（Charles Keidan）在对欧洲慈善协会的首席执行官德尔菲娜·莫拉利斯（Delphine Moralis）进行采访时，

德尔菲娜把气候问题作为欧洲慈善协会的重要议题。她说，气候问题让欧洲慈善协会的会员们保持警醒，她也认为把气候变化相关的组织链接起来是慈善协会的责任。从这一点上看，欧洲慈善协会不仅仅是为成员提供服务的机构，也是一个思想领袖。

全球资助者支持计划（WINGS）的执行主任本雅明·巴勒吉（Benjamin Bellegy）是一个国际慈善领袖。他于 2021 年 8 月在《联盟》杂志上发表了题为《慈善应该针对威胁人类的高危问题采取行动》的文章。本雅明指出，全球资助者支持计划已动员 40 个慈善协会签署关于气候变化的国际慈善行业承诺。她的这些话指出了问题的紧迫性，而他们的雄心也随之不断升级：“以往，全球资助者支持计划不太执着于问题的原因，作为一个全球的慈善网络，它的角色是在世界范围内让慈善更强大，更具影响力。今年，我们做出开创性决定，基金会有责任利用自身的网络在全世界推动 10 万个慈善行动者就气候危机采取行动。”

在接受和传达自然环境和气候变化的重要性方面，基金会一定可以做得得心应手。幸运的是，年轻的一代已经开始向外界发出了他们的声音，并且就这些问题的紧迫性给一些政治领袖施加了压力。他们的未来正面临着生死关头。因此他们也会发出这样的疑问：“老一辈人如何处理这些问题，他们尽力了吗？”基金会理事会普遍缺乏气候与环境背景，这应该成为基金会领导人认真解决这些问题的动力。

7.2 和基金会关联度越来越大的政策主题

2021 年，《联盟》杂志（Alliance magazine）在第 100 期刊物里进行了第 25 次读者年度调查，题目是关于“未来 25 年里慈善行业应该关注的主题”。《联盟》杂志的读者认为最重要的两个主题是气候变化和不平等。在此我想再加上两个问题：1) 数字化、传播和公共传媒；2) 保护民间社会 / 公共话语权的质量。

数字化、传播和社交媒体

数字化不仅对基金会的运营和业务模式是一个重要的主题，在资助政策以

及社会投资方面也应该受到重视。荷兰的5W基金会（5W Foundation）致力于支持野生动物保护的项目，这些项目的目的是保护和拯救被世界自然保护联盟（International Union for Conservation of Nature's, IUCN）列为濒危的脆弱物种。为了促进该使命，该基金会引进了新一代的区块链技术，即海德拉哈希图（Hedera Hashgraph）技术。通过这种方式，该基金会可以向捐款人精确展示资金使用的情况：如何使用，用于什么地方，以及为什么使用，还可以跟踪资金使用的轨迹。以这种方式向野生动物捐款增加了对捐赠者的透明度和互动体验，给筹资和拨款都带来了影响。

这些新技术的应用，给基金会带来了巨大的潜力，因为数字化、传播和社交媒体可以为世界可持续发展带来更多贡献。我们看到这些技术的应用给很多发展中国家带来了新的突破性进展。比如在很多非洲国家，技术发展发生了快速的飞跃。因为有了智能手机，他们在农村和市场上都可以获得比原来更好的产出。因为他们可以快速获得农产品的价格及其他的市场信息。信息和传播技术也让健康信息和远程教育的机会变得更加便捷和快速。这些都是基金会感兴趣的话题。在非洲发生的手机革命通过促进创业精神、创新，提高收入以及社会动员提升了人们生活的质量。世界银行和非洲发展银行（African Development Bank）发布了一项题为《非洲信息和传播技术的转化使用》（The Transformational Use of Information and Communication Technologies in Africa）的报告，该报告描绘了这一发展的现状。

基金会对于该发展越来越感兴趣，他们意识到，对信息技术使用的缺乏在某些国家及地区会带来新的社会不平等，没有宽带或必要的硬件都会造成这种情况。比如，意大利南部边远地区的儿童在新冠疫情暴发期间不得不在家学习，但是因为没有宽带，网络课程对他们来说根本不可行。

美国农村和边远贫困地区也出现了同样的情况。疫情暴发让美国社会贫富差距变得更加明显了。芝加哥的本顿基金会（Benton Foundation）专注于全力解决这一问题。

除了要确定新科技对于基金会工作对象带来的好处，也要注意由此引发的风险和危机。人工智能（AI）和大数据的应用在政策的制定中变得越来越重要，

但也会在数据分析中造成新的歧视，荷兰在确定获取社会福利资格的项目中就出现了这样的问题。其他的风险包括执行风险、缺乏透明度，以及两个人工智能系统进行沟通时发生的兼容问题。基金会和慈善行业协会应该将风险分析、监管和监督等问题列入议程。

应该更加重视不平等问题

如前所述，基金会越来越关注国际和国内的社会不平等问题。这让我在接下来讨论的问题看起来有些愤世嫉俗，因为现在全世界亿万富翁的数量比 21 世纪初增加了 25 倍。他们当中很多人都活跃在慈善领域，这一发现在公正、团结和平等方面把社会推入了一个复杂的困境。

新冠疫情增加的不平等变得显而易见。我们现在越来越注意到由社会经济环境、种族、性别及其他原因造成的各种不平等。在教育、文化、卫生以及信息技术等主要领域的公共服务方面也都出现了不公平。我们发现在疫情封控期间，那些被居家的妇女，如果远离家庭成员网络的保护，更容易成为暴力、强迫婚姻以及虐待的受害者。很多家庭成员的收入都减少了，儿童也受到冲击。因此，出于其服务公共利益的定位，基金会有义务更多地关注不平等问题，尤其是关注还没有进入劳动力市场的年轻人、有移民和难民背景的人们。然后是那些处在贫困和社会排除风险中的人们。

危机激化了社会分化。在此问题上我比较钦佩荷兰的戈登斯迈迪恩基金会（Goldschmeding Foundation），他们选择了“构建人性化的经济”作为战略主题。这种经济形式的驱动力不再是个人利益，而是基于社区精神、合作、尊严以及奉献这些核心原则。为了实现人性化经济，需要有一种新的领导方式。这种领导方式的特点是透明（透明能获得威信）、柔弱（柔弱能获得信任）、同情与尊严（内在方向），以及勇气、毅力和坦诚。卡洛斯特·古本江基金会（Calouste Gulbenkian Foundation）在制定 2023 到 2027 年新战略计划的时候迈出了勇敢的一步，把公平和可持续发展确定为基金会的主要工作领域。

为民间社会以及公共话语权提供保护

即使在新冠病毒暴发以前，就已经有一些观点认为民族主义和民粹主义抬

头在一些国家的发展导致公民社会的空间受到压缩，公民社会同时也受到独裁和专制的影响。很多非洲、亚洲、拉丁美洲、东欧以及中东的国家都出现了这种情况，这些国家限制民间社会以及慈善组织的发展，关闭了自由的媒体并且阻碍公共信息的披露。疫情暴发和乌克兰战争加剧了这种趋势，制造了很多阴谋论和虚假消息，强化了独裁和专制的趋势。

西方自由民主制度国家对此提出了批评。有人说欧洲应该谨慎对待这种状态，因为有人会质疑欧洲想借此建立一个与自己意识和价值观一致的世界。荷兰的新鹿特丹商报（NRC Handelsblad）在 2021 年 8 月 22 日发表了一篇题为《阿富汗必须变得像我们一样》（Afghanistan had to become like us）的文章，作者卢克·范·米德拉尔（Luuk van Middelaar）认为，西方国家必须意识到地球上必须有不同的力量和我们一起共存，有一些地方现在不是民主化的，或许未来也将一直不是。他认为“不断强化的西方国家自我画像和同样不断提升的反对力量不可避免地制造了紧张关系。”他说：“我希望尽量远离这种同一化的扩张。”

对于欧洲之外的国家限制民主权利和民间社会的行为，很多人都带有不满的情绪。但是，让人担心的是，一个彼此倾听、力图把欧洲国家联合在一起的想法目前正面临着压力。对于如何应对新冠疫情以及如何评估气候变化的严重性，我们的公共观点正面临着两极分化。乌克兰战争让虚假消息带来的负面影响展露无遗，更加剧了两极分化。即便是在欧洲，这些变化都给民间社会带来了潜在威胁，应该把如何保护公共话语权提升到一个重要的位置。

幸运的是，有的欧洲基金会致力于推动公共讨论，提供优质的信息、调查类新闻报道以及提升民主进程：荷兰的艾德希姆基金会（Adessium Foundation），挪威的弗利特奥德（Fritt Ord）以及英国鲁米内特（Luminate）都是一些好的榜样。慈善对于保护民主和公共话语权的重要作用，不应该仅限于以此为使命的基金会。现实表明，基金会并不需要改变他们的使命也可以构建一个“信息充分披露的社会”。无论是儿童早期发展还是移民的社会融合领域，他们都可以信息披露纳入工作战略，现在已经做得越来越多，越来越频繁。比如基金会现在已经不再说：“因为与我们的使命不匹配，我们不支持该类工

作。”所以他们不能再忽略对外的沟通活动。

如果基金会有兴趣保护民间社会并提升公共话语的质量，他们应该优先考虑某些问题。2020年2月，我和欧洲基金会中心（EFC）的盖瑞赛洛雷（Gerry Salole）、洛克菲勒基金会的斯蒂芬·海因茨（Stephen Heintz），一起在波卡蒂科山组织了一次有十多家欧美基金会共同参与的会议，这里是洛克菲勒家族在纽约哈德逊河边的庄园。会议讨论了三个主题：气候变化、互联网的使用以及民主的发展。参会代表在“民主的衰退”方面总结出了一些话题作为基金会的首要任务：

- 公民教育：什么是民主？大家（尤其年轻人）有哪些不同的观点？
- 支持调查类新闻报道以及公共媒介，包括公共社交媒体。
- 在公民和社区之间建立对话机制，避免因为有一些公民没有被重视而导致社会分化。
- 对独立媒体进行投资。

对最后一点我还想进一步阐述一下。基金会可以积极参与投资工具来提升独立媒体以及公共辩论的质量。比如瑞士的媒体发展投资基金（Media Development Investment Fund, MDIF），它通过贷款或参股的方式支持那些受到打压和持反对观点的媒体。这是利用民间资金服务公共利益的典范。

乌克兰战争及其对慈善的潜在影响

始于2020年的新冠疫情暴发，是促成公益行业制定未来议题的重要催化剂。而2022年爆发的乌克兰战争是另一个破坏性因素，它引发人们对基金会的意义和有效性的讨论。通常，这和新冠疫情对于未来议题所引发的话题讨论是一致的。不过乌克兰战争给未来议题带来了一些消极影响：

- 本次战争导致已经在一些问题上造成分化的欧洲重新形成了统一感。这种统一感为基金会提升欧洲的平等价值观和对抗反欧洲价值观提供了机会。
- 因为战争，可靠和独立的信息来源对于公众和政治观点变得尤为重要。大家对此带来的紧迫性感同身受，因为不当的报道和虚假信息可

能会对民主造成威胁。

- 战争造成了严重的通货膨胀，这会降低存款和资助资金的购买力。

当然，很多投资策略都对通货膨胀制定了保护性应对策略，但是其效果并不确定，这也会带来关于支出数量的讨论。基金会会因此削减开支吗？还是会认识到在目前的阶段不但不应该减少资金，反而应该增加资金投入？

• 非洲的粮食危机当然不是乌克兰战争造成的，但是乌克兰战争明显加重了这一危机。这促使基金会把增加非洲的农业产出当成首要任务。比如日本的基金会日本财团（Nippon Foundation）就长期支持非洲的小规模农民。乌克兰战争更加证明了他们策略的重要性。最后，因为很难对乌克兰战争造成的潜在破坏性危害进行准确评估，我认为基金会应该对他们的使命、策略以及行动进行重新进行审视。

为什么要把重大政策列入未来议题

在本章中，针对基金会如何制定一个完善的未来计划我提出了几个值得讨论的主题：气候变化，数据化 / 传播，不平等和民间社会以及公共信息披露的空间压缩。基金会应该思考如何将这些重大的主题和自身的使命连接起来。毕竟，基金会并不是在真空中工作，而是和我们生活的星球以及后代的福祉息息相关。这并非要求基金会不断拓展未来议题的领域。这样太繁冗了，但是可以在现有的框架下进行反思，在深度和广度上扩展，也可以引入新的合作伙伴。如果基金会想要在慈善领域保持新的探索，和慈善研究建立良好的关系极为重要。（详见“聚焦：慈善和慈善研究的关系”部分的内容）。

聚焦：慈善和慈善研究的关系

我在本书中经常提到慈善行业和政府的关系以及慈善和商业领域的关系。慈善和慈善研究的关系也同等重要。两者都在他们各自的领域内开展了长久的工作，但在近几年内才有一些项目将二者正式联系在一起。2022年9月，在都灵召开了国际慈善研究大会，我在本次大会上发表了名为《欧洲慈善研究展望》的框架性论文。我在论文中广泛讨论了慈善研究的重要性以及不进行研究所带来的问题。

圣保罗公司基金会（Compagnia di San Paolo）、欧洲慈善协会（Philea）以及欧洲慈善研究网络（ERNOP）之间的合作

幸运的是，近几年慈善和慈善研究之间的联系越来越紧密。2019年欧洲基金会中心（EFC）和欧洲慈善研究网络（ERNOP）签署的谅解备忘录就是一个证明。双方都对这次合作表达了积极的愿望：“欧洲基金会中心相信对慈善进行学术研究可以进一步让欧洲的慈善行业规范化和职业化，提升它的影响力和合理性。”而欧洲慈善研究网络认为学术研究有必要关注其研究成果的实际应用。学者们在设计研究课题的时候既不能降低其学术质量，又要能够和慈善的实践密切联系。

欧洲基金会中心和欧洲慈善研究网络签署的协议是建立双方协作的良好开端。接下来就是如何给这种合作赋予切实的意义。圣保罗基金会、欧洲慈善协会以及欧洲慈善研究网络在都灵召开的国际会议，目的就是为了让在未来几年建立一个共同的慈善研究议程。这个议程应该为基金会认为比较紧急并且需要进行调研的话题留出一些空间。同时也应该给研究人员认为重要的那些话题保留一些空间，即便这些话题并没有进入基金会的视野。

基金会向研究人员提出的问题

我在前面章节提出了慈善的悖论：慈善的重要性不断增加，与之相应的是该行业变得更加引人注目。同时慈善也正被置于聚光灯下。人们

开始质疑慈善资金的来源、某些基金会的规模、这个行业的透明度以及和正当性相关的各种问题及基金会的运营许可。正当性的问题需要进行更深入的调研，以便来探讨民间资本用于公共利益的竞争优势以及慈善行业的独特价值。

除了正当性的问题，关于基金会的研究领域还有很多其他问题。基金会不想只是从直觉出发解决问题，无论过程多么复杂，他们都想在制定资助及社会投资的政策之前界定问题的真正原因。对自己关注的问题，基金会总是有着进行整体调研的需求和愿望，而这种研究需要跨学科展开。即使是对影响力的评估也需要进行一些研究。新冠病毒的暴发以及乌克兰战争需要基金会进行重构和反思，而恰当的研究工作可以促进这方面工作的开展。总而言之，当前慈善所处的时代需要研究机构提升他们的批判思维，推动新的趋势，让新的理念得到公众的理解，并且促进社会形成正确的判断。

对科学研究的讨论

有意思的是，不仅是慈善面临着批判，科学研究以及慈善研究也面临着同样的困境。在我们生活的这个时代，观点往往比事实更加重要：“科学仅仅是一种观点。”这种对科学不信任的态度很可能是社交媒体造成的，现在每个人都可以通过社交媒体传递和接收信息，并且信誓旦旦地保证他们说的每件事情都“确信无疑”。而同时，真正的科学却总是持有保留态度，往往传达的是不断进展的观点。

对于学术研究（尤其对慈善研究）保持批判性观点的原因是，大家对学术研究和基金会日常工作的相关性抱有怀疑态度。研究者们有时候在学术期刊上发表文章往往更关心的是如何提升自己的声誉，而不是为了回应基金会的真实需求，这是目前的情况。

应该确保研究的独立性

为了让慈善和研究的关系更加紧密，研究者必须具备同时兼顾两方的特定思维模式。慈善行业应该对慈善的根本原因、有效性以及影响力

必须保持良性的好奇心，同时也要想办法提升自己的判断能力。而对于研究者，要保持从基金会的日常工作中了解真实问题的兴趣。

我给基金会有一个重要建议是，他们不应该只对处理基金会紧急问题的研究感兴趣。我认为，基金会应该对所有问题都酌情资助进行研究，不管是自己注意到还是没有注意到的，这些问题都同等重要。比如行为经济学的研究（研究关于心理、认知、情绪、文化及社会等因素在个人和组织决策上的影响）以及风险偏好和风险规避的问题。当然，研究人员也可以毫不犹豫地批判的角度来看待基金会行业，这点尤为重要。这是消除社会对于慈善不信任的重要条件。

基金会应该支持研究者成为慈善行业的守卫者。它们应该把这一点当成自身的职责并为此安排一定的非限定性资金。研究资金的审查不应该依赖于研究者来自行开展。相反，应该让研究尽可能在非商业的环境中开展，至少应该部分为非商业。科研服务于公共利益，而不是服务于市场主导的私有利益。当然，慈善的教育和研究资金也可以来源于大学。令我惊讶的是，荷兰的大学也越来越忙于建立各种部门和机构（比如独立的筹资部门）来募集慈善资金，而忽略了对慈善研究安排资金。在这个点上，基金会应该向大学施加压力。

第八章 慈善以及资助的有效性

本章中，我想从慈善的资助端为基金会提供几个选择。除了简单的捐赠，还可以制定多样性的资助策略，包括贷款和股权参与等。资助的政策并不是非黑即白：而是可以使用不同的工具组合。但是策略和工具的扩展较为复杂甚至会带来更多问题，也可能会造成政府的误解，因而基金会服务慈善的有效性并回应受助方的真实需求时应该采取慎重选择。

8.1 包括捐赠在内的慈善工具箱

曾经在很长时间内，基金会都把捐赠看成唯一能够采取的慈善行为。实际上，很多民间基金会的理事会每年只开一次会来决定下一年度的捐赠计划，并且常常是捐给相同的机构。写完支票以后，理事们就去共用午餐。毕竟，理事们都是无薪的，应该得到一些补偿。对于那些没能力像基金会一样开展工作，而是直接为最终受益人提供资助的公共慈善组织，我们发现他们同样重视捐赠。在这些情况下，捐赠就是基金会的核心产品。

这不只是基金会对自己的定位，也是外界对基金会的印象。几乎所有关于慈善的法律法规都聚焦于捐赠。即使是对机构型慈善进行报道的公共媒体，也想当然地认为捐赠是基金会的行为。即使是把拨款看成实现策略的工具而不是目标的那些非常专业的基金会，在其财务工具里面也可能只有这一种工具。

如果基金会的理事会决定不以捐赠的方式提供资金，而是贷款给最终受助方，这是多么令人振奋？如果基金会能够为受助方提供担保，或者自己参与社会股本，也同样让人感到振奋。

幸运的是，财务工具箱的扩展正在逐步成为现实。在过去 25 年里，越来越多的基金会对慈善的本质进行了开放性解读：现在比以往更加重视对项目进行投资，而不仅仅是捐赠。这里的投资意味着慈善支出的资金（非股权捐赠或存款，第九章将对此进行讨论）不再只是以捐赠的形式，而是以参与社会股本、提供贷款或者担保的方式为受益人赋能。这种新情况不只出现在荷兰 DRK 基金会这样的民间基金会中，很多公共慈善组织也开始采取这种方式。荷兰肾病

基金会（Dutch Kidney Foundation）就是迈出这一步的公共慈善组织，它与商业领域，学术机构以及其他基金会共同开展工作，在社会投资领域开展了新的项目（比如人工肾的开发）。我想这也能够为公众筹款提供坚实的基础。尤其现在的年轻人对于投资行为与社会价值的结合非常感兴趣。公共慈善组织采用这种富有活力的新方式可以帮助他们获得更强的理由来说服捐赠者参与。

从捐赠向投资转变的过程

不幸的是，我发现投资往往比捐赠更容易被人当成最终目的，而不是工具。有时候，捐赠是更有效的方式，但是却有人说服受益方进行贷款。在很多情况下，捐赠是唯一实现社会目标的工具。比如，如果基金会发起的项目是针对难民的儿童，除了捐赠就好像没有其他的任何方式可用。

有人说在很多情况下贷款是一个很好的工具。当然，在有回报模式的情况下贷款无疑是好的选择，不管回报多低都可以。

我认为我们可以把捐赠和投资做一个对比，捐赠作为其中一端，投资是另一端，在二者中间其实还有很多其他的空间可选择，但不幸的是大部分基金会并没有看到这些未知地带。

投资的实践

在投资这一端，我们可以使用不同的工具，比如影响力债券（SIBs）。经合组织在 2016 年发表了《理解社会影响力债券》一文，介绍了影响力证券在慈善和其他领域应用的真实情况，比如年轻人参与，无家可归者以及劳动力发展等方面。在荷兰，鹿特丹首先发行了影响力证券用于支持那些被排除在社会福利体系之外的失业人群。在影响力债券的框架体系内，基金会借钱给一家机构，用于帮助他们支持年轻人获得带有福利体系的工作。如果最终活动成功，政府就会把本来应该由政府承担的这一部分社会福利费用返还给基金会。影响力债券的核心在于根据效果对影响力进行奖励和资助。

除了影响力债券，基金会还有很多其他投资工具，这些方式都是基于最终的效果为公益组织提供资助。这不仅能够激励公益组织的人员，并且还能帮助公益组织提升工作质量。如果达成结果，基金会就会提供更多资金，而公益组

织就可以用这些资金来拓展他们的业务活动。

一箭双雕的选择

仅仅关注捐赠的基金会并没有注意到，一些受益方愿意尝试成为文化或社会方面的创业家。对这些受益方，捐赠意味着“入账”和“出账”，然后再申请更多资金。而贷款或担保可能是受益方的更好选择，让他们把其他机构作为担保方和杠杆。通过贷款，让他们学着从资产负债的角度来考虑收支平衡。此外，还让他们学会以批判的眼光看待对基金会的依赖。

另一方面，只关注投资的基金会则没有发现受益方在准备接受投资之前往往也需要捐赠。有时候需要先对受益方捐赠资金进行支持才能让一些想法具备可投资性。专注于投资行为的基金会在此情况下是否会把受益方推荐给只做捐赠的基金会呢？是否可以通过这种方式让投资和捐赠分别进行？对我来说这么做比较复杂且低效。如果基金会能够同时进行捐赠和投资是否更好？基金会是否应该知道所资助项目的生命周期？在初始阶段，需要进行捐赠以便让项目做好投资准备。在这个脆弱的阶段，必须对项目进行保护，不要受到想快速收回投资的压力所影响。然后可以逐步转为接受社会投资的支持。这种转变需要一系列良好工具的支持，比如可回收捐赠以及可免除的贷款。可回收捐赠需要在双方之间签订一个协议，即接受捐赠的机构如果未来产生了回报，可以将所接受的捐赠返还给基金会。可免除的贷款则相反。如果贷款支持的项目失败，没有产生收入，则这个贷款就可以直接转换为捐赠。下一步是提供社会股权资本。

防护服基金会 (Sheltersuit Foundation)：用投资的思维开展捐赠，以及捐赠的思维投资

防护服基金会 (Sheltersuit Foundation) 基于项目生命周期的捐赠和投资是一个良好的典范。这是一个社会企业项目，旨在为无家可归的人提供睡袋和冬季服装。年轻的服装设计师巴斯·提摩 (Bas Timmer) 在荷兰的恩斯赫德制造这些防护服装。它们是由那些无法正常就业的人们使用可回收材料制成的，这些人员中包括叙利亚的难民。

我参与了把这个项目引入美国的活动，帮助巴斯·提摩（Bas Timmer）寻找愿意支持他在美国开展该项目的基金会。有一些基金会和个人都有潜在意愿。麦克·布雷迪（Mike Brady）是美国一些社会企业的投资和管理者，管理的企业包括格雷斯顿面包房（Greyston Bakery Store），他在该项目初始阶段担任了联合主任的职务。他在产品开发阶段和可持续商业模式阶段做出了明智的举措，这时需要申请捐赠才能进行（天使投资）。但是随着产品开始带来收入，捐赠就逐步转变成了社会投资。总之，项目的生命周期在不同阶段有不同的特点，每一个阶段都需要用不同的财务工具。投资将慢慢取代对捐赠的需求而逐步成为主流。

从受助方的利益出发

基金会用投资和捐赠组合取代直接捐赠的原因是什么？受助方为什么愿意甚至期待参与这种变化？我认为最重要的原因是这符合最终受益人以及全社会的利益：这是终极方案。基金会把投资选择作为一项财务工具表示他们会认真对待受益方，并且在评估项目建议的时候考虑受益方的利益。

当基金会开始对受助方进行投资的时候，意味着他们从之前的资金一进一出的怪圈中脱离出来，并且让受助方有可能成为社会创业家。通过这种方式可以带来社会以及财务的双重回报。使用投资工具的基金会很少会得到财务回报，但基金会拓展财务工具的主要原因并不是为了获得财务回报。能获得循环资金已经算是最好的结果，在这种情况下受助方会把投资款返还给基金会。基金会最大的动机是为了提升有效性并推动公益组织的发展。

提升资助方和受助方的关系

向资助方申请投资意味着双方需要进行更加公平和开放的讨论，因为受助方在此已经成长为与资助方平等的合同执行方。通过贷款或平等参与，基金会和受助方之间建立了长久的关系。和受助方建立投资的关系无疑打破了以往的资助方和受助方的关系，在捐赠的关系中，无论捐助方有着多么美好的意愿，双方一定存在不平等或者内心认为不平等。

此外，接受基金会投资的受助方也可以去银行或其他金融机构，抵押基金会的投资承诺以寻求更多资源。基金会在此提供了资金杠杆。不管基金会采取哪种行为，无论是投资还是捐赠，或者二者兼有，都必须为受益方所接受。基金会领域开展此类讨论极有必要，因为这种讨论可以帮助基金会加深对受助方需求和优势的理解。

为什么投资取代捐赠依然复杂？

除了不断增加的兴趣，慈善行业的投资偏好也遭遇了许多状况。首先，虽然其投资兴趣在不断增加，但是并不意味着基金会有渠道可以对接到既有财务回报又具有社会回报的投资机会。通常，基金会常常使用混合价值这样的专业术语，但是往往最后还是支持了以社会价值为主的项目。也许应该意识到强调社会价值的回报依然是他们的首要兴趣所在。很多此类的项目不得不被最终确定为常规的捐赠，因为他们不愿意被界定为“失败的投资”。

渠道的缺乏表明我们迫切需要一些独立机构在基金会以及社会创业家之间充当中间人的角色。荷兰的专业组织惠儿集团（Wire Group）就是一个这样的机构。此类项目从捐赠到投资的转变不仅在资金支出上意义重大，对于想要利用企业的长期捐赠或存款进行影响力投资的基金会也颇为重要。

但是导致基金会在投资行为上犹豫不决的还有其他原因。基金会理事会、管理层以及员工的思维定式都会带来问题：他们会更倾向于直接拨款，而不是拿资金去冒险。这种情况主要是因为基金会的资金管理人员主要来自非营利领域，而很少来自营利领域。此外，进行投资比直接作为捐赠拨款复杂多了。比如，基金会在投资时需要更加辛苦才能获得社会和财务回报。另外还要担心风险和价值：基金会的投资应该如何记账，用成本价还是公允价值？如何确定公允价值？如何对这种复合价值的投资进行监管？

另一个复杂的因素是对于失败的态度，外界的看法截然不同：基金会资助的失败比投资失败更容易被人们接受。后者会给基金会声誉带来更大的损害。同时，基金会不能轻易停止投资，而应该持续投资，否则就会造成被投资的企业裁员。

另外，基金会也害怕遭到投诉和法律纠纷。这些因素可能会促使基金会采取其他形式的法律结构：比如与基金会剥离但是又保持联系。通过这种方式，基金会能够更好地控制社会投资中产生的法律责任。

公益创投（venture philanthropy）与财务工具

扩充基金会的财务工具可以帮助基金会达成有效的社会目标。我们当前面临的挑战需要这些工具。而额外的好处是这些工具能够让投资最终获得回报，从而形成可循环资金，让同样的资源可以重复利用。不过，有必要对可循环资金的预期回报进行管理，因为基金常常为创业初期的项目进行投资，并且没有收回拨付款和利息。

20 世纪 90 年代开始，美国开始了从捐赠到投资的趋势，并且在 2005 年迎来了快速发展的重要时期。约翰·戴维森·洛克菲勒三世（John D. Rockefeller III）在 1969 年发明了“公益创投（venture philanthropy）”这个词，用来描述基金会进行的灵活的慈善风险行为。公益创投在 20 世纪 90 年代在风险投资家马里奥·莫里诺（Mario Morino）手里迎来了新的发展。新一代的慈善家由此产生了，他们自称为“社会投资家”。他们专注于使用财务工具来实现目标，而不是简单捐赠。也就是把他们在商业领域获得的专业知识应用到社会治理上。另外他们也想把自己的资源网络带到慈善工作里面。

一些机构参与了此类慈善创业。比如，基金会战略集团（the Foundation Strategy Group）在 2007 出版了《复合影响力》（Compounding Impact）一书。洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）在 2008 年出版了史蒂夫·格多克（Steve Godeke）和道格·鲍尔（Doug Bauer）合著的一本书介绍与基金会使命相关的投资。书中也提到了福特基金会（Ford Foundation）在项目相关投资中的先驱角色。诺阿贝基金会（Noaber Foundation）和 DOB 基金会是荷兰公益创投的先驱。欧洲公益创投协会（European Venture Philanthropy Association）是该领域在欧洲最重要的进程推动者。该协会由行业先驱米希尔·德·汉恩（Michiel de Haan）和道格·米勒（Doug Miller）等人在 2005 年成立。2003 到 2005 年之间我和道格米勒进行了很多次对话。

公益创投的本质是企业家精神和利他精神的结合。非营利领域和营利领域即使不进行结合也可以互相学习。商业工具也可以应用于解决社会问题。在此背景下，把受益方当成战略性伙伴应该成为基金会领域的常识。如何对待失败也是如此，承担损失并且重塑基金会的思维模式，这样才能够进入到社会投资领域。这些因素是慈善领域重要的维度。

反过来，商业领域也可以向慈善领域学习如何构建社群并把社会价值融合到商业战略当中。

欧洲公益创投协会（EVPA）在其官网上提到了公益创投的三个本质特征：

1. 量身定制的财务：除了捐赠，还有贷款，股权及其他财务工具。
2. 非财务性支持，比如指导和顾问服务。
3. 影响力评估和管理。

但我也想“公益创投”这个词有时候无异于“皇帝的新装”。几年以前，伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）有时候会提供贷款以代替捐赠；我们与项目合作伙伴紧密合作；希望为捐赠和投资带来独特价值；但是无法在同一时间开展太多项目。当时我们把这些活动看作有效的慈善，现在则被称为公益创投。我们当时并没有意识到自己是“风险投资家”。只是在做我们心目中的慈善日常工作。

无论如何，当这种运动出现在 20 世纪 90 年代中期的时候，我认为公益创投特别重要。基金会中的前辈们被惊醒了：因为很多基金会一直沉浸在以往的模式中，并且基金会的运营机制也缺乏透明度。公益创投后来成了改变慈善行业原有模式的催化剂。“除了捐赠之外，基金会还可以有更多选择”的想法快速发展起来。现在人们已经可以询问是否把公益创投纳入常规慈善行为中，而不再需要对其单独分类。

政府已经落后于慈善的需求

投资作为有效的工具取代捐赠，或投资与捐赠并用不仅是复杂的操作，而且政府还常常因为不理解而对此设置障碍。在 2.8 部分里面我已经提过这种情况：对于荷兰政府来说，虽然他们的思维模式正在转变，但是他们依然认为慈善就是为了慈善目的而直接拨款，而非进行社会投资。政府担心基金会的社会

投资会与正常的商业投资形成竞争。这种想法非常奇怪，基金会变得越来越专业，政府却按下了暂停键，只是因为情况变得越来越复杂。

政府如果允许基金会进行投资的话，政府需要制定一个判断标准：社会投资的财务回报应该作为分红返还给私人投资者，还是应该把它们放在基金会的资金池里继续服务于社会利益？对我而言，第二种选择毫无疑问更加符合慈善用投资取代捐赠的特征，政府也应该明白这一点。

8.2 伟大的宏图：如果有了充足的项目，接下来会怎样？

我们的世界充满了各种各样的项目。这是一个充满了美好意愿并自成一体的世界。如果只对愿望进行评判，他们全都值得表彰，我们应该心存感激。但是这些成千上万的项目有多少可以持续，或者可以带来社会变革？

如果我说大部分在开始几年后结束的项目并没有达成基金会所宣称的那些影响，这种说法可能有点夸张。基金会总是忙着开展短期项目，然后希望其他基金会能够继续资助那些老的项目。这样会导致基金会的过度开展：“为了做项目而做项目”，而毫无系统性措施以及系统性变革。问题在于当基金会倡导系统性变革的时候，他们实际采取的却是短期的项目模式。

对此观点我需要进一步进行解释。基金会是否努力达成系统性变革才能被视为成功？这一点仍不明确。正如我在 5.2 部分指出的：如果基金会必须追求系统性变革才算优秀的话不免有点故作伟大。他们通常并没有什么方式和经验来实现这种野心，要达成系统性变革所要求的时间和基金会制定系统性规划所需要的时间并不一致。因此我并不建议基金会轻易使用“系统性变革（systems change）”以及“变革理论（the theory of change）”这样的流行词汇。基金会即使不改变现有系统也能够带来战略性影响力。务实和谦逊将有助于基金会行业声誉。

当然，有一些拥有充足资源的基金会可以和合作伙伴一起通过长期努力带来系统性变革。洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）发起的“创新和系统性变革能力构建项目”就是一个良好的典范。我们曾经提到荷兰的艾德希姆基金会（Adessium Foundation）致力于构建“能充分获取信息的社会”。伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）专注于将低

龄儿童的发展以及家长和社区参与纳入多个国家的政治议程。系统性变革也是廊柱（Porticus）这家慈善机构新策略中的一部分（详见第 7 部分），考虑到该慈善机构的财务资源以及多年的经验。我相信它一定会实现自己的抱负。

我建议基金会一定要认识到，系统性变革并不一定适合所有基金会的战略，但是他们一定要打破这样一个循环：“启动新项目——三年后结项——再启动新的项目。”我认为这样的循环是在浪费资源，也错过了执行战略的机会，并且也是对信任型慈善的损害。所有基金会都应该知道，捐赠或者社会投资并不是最终产品，而是一种实现战略的工具，这一点尤为重要。基金会必须对自己的战略有明确地思考，自己到底想实现什么目标。这个战略可能包含多样性的内容和措施，诸如：

- 短期只需要一次性支持的项目。
- 不需要持续开展即可证明其有效性。
- 保持一些被视为重要和有效的原有项目。
- 追求战略影响，而非体系性变革。
- 将系统性变革作为目标。

简言之，有效的慈善既容许保留当前的工作，又可以达成增量的变化，或者追求系统性变革。

持续性项目能够提升效率

基金会的期望是通过发起项目来提升我们的社会质量。不幸的是，大部分时候结果却不尽如人意。我发现大部分零散的项目根本不能提供任何有用的证据和结论证明他们带来了有效的发展。因此，需要在基金会内部展开讨论，资助长远的计划是不是比资助短期项目更加重要。

长远计划意味着把一系列项目放到一起，不管是理论型的还是实践型的，这个重要的过程比单个项目更为重要。这么做的优势比较明显：各项目相互促进，在同一个计划下面，各项目可以在相互关联的进程中互相转化并带来最终的解决方案。这种方式也更容易进行风险管理，如果某一方面出现问题，并不会影响整个计划的可信度和效率。从项目到计划的转变常常应用在更大和更复杂的社会议题上，比如移民问题，社会信息充分披露以及老龄化。这意味着传

统慈善向战略型慈善的转变。通过思维拓展以及长效计划执行的过程，基金会可以让自己在相关的项目执行经验上获取更加广泛的知识。

新冠疫情是不是带来很多“紧急救援”的慈善项目？

疫情的暴发催生了很多资助项目，因为这些问题的特性让他们基于疫情来量身打造项目。不过这里还有一点值得关注的进展，疫情暴发促使一些基金会更加关注具体的救助计划以及快速回应紧急需求，因此建立了自己的“突发事件预算”。但问题在于，将来遇到危机的时候，基金会是否可以采取更加战略性的措施快速响应，并且及时制定短期和中期的政策。紧急救援和结构性支持都会同时出现需求。我认为基金会之间的战略性议题和紧急救援议题之间的合作壁垒正在弱化。

长期计划的终极目的：影响公共政策的制定

很多基金会在资助项目和长效计划之外往往还有更加长远的目标：通过知识分享和设定日程，将项目计划作为平台来影响公众的态度，尤其公共政策的制定。伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）在秘鲁的工作为此做出了典范。为了影响公共政策，基金会通过一系列的工具从项目中总结了很多经验：比如评估（由受助方和外部人员）；监测和咨询；项目现场访问；项目痕迹调研，受助方结项报告等。这些活动需要资助方和受助方之间建立良好的合作关系并且允许研究机构和其他基金会通过各种互动来进行总结。通过这种方式为项目提供资金非常重要，这为基金会的活动提供了广泛的支持。对于资助方来说，这是进行知识分享和设定计划来影响公众态度和政治决策的基础。

基金会和公益组织可以把自己打造为学习型组织，基于自己的实践经验对信息进行收集和分析。大学和学术机构针对很多基金会关注的议题提供了很多理论性知识。但是基金会和公益组织在他们实践的过程中总结的经验也同样有价值：也就是所说的“实践出真知”。有时候基金会并没有发现自己拥有的宝藏。尤其是在政策领域开展不同项目的时候，不管是同时开展还是先后开展都一样，必然可以为某种介入方式的效果得出一个通用的结论。这些都说明基金

会可以为知识分享做出贡献并且恰当地展示自己。这也是基金会利用自己的号召能力把其他基金会和其他利益相关方聚集在一起来解决社会问题，并起到标杆作用的基础。知识提炼，知识分享以及基金会的号召作用变得越来越重要。

基金会采取了这些措施以后，就可以逐步担任倡导的作用，我在第六章里对此做过论述。这意味着他们可以在某些相关的社会问题上构建公共和政治议程。比如艾德希姆基金会（Adessium Foundation）参与了“巴拿马报告”（Panama Papers）的起草。伯纳德·范·里尔基金会努力把虐待儿童的问题推上了荷兰政府工作的议程。还有荷兰的塑料盛汤基金会（Plastic Soup Foundation），该基金会在2019年召开的塑料健康论坛触达了4亿人，影响了448个化妆品品牌放弃使用有害的塑料微纤维。

基金会可以影响公共态度和公共政策的制定。这是从回应需求的事务型慈善向战略性慈善转变的特征，前者主要是拨款并撰写报告，后者关注的是项目之外的影响力。我前面说过，变革者应该是受助方和公益组织，而不是基金会。基金会支持当地社区开展具体的工作，这些工作是在社区层面发生的。因此，如果基金会能够利用在实践中所学的经验来影响公共和政治态度，基金会就从捐赠者发展成了社会影响者：他们就变成了变革者。

脚踏实地，志存高远

美国禁止基金会通过游说来施加政治影响。这么做的话就意味着基金会可能会失去免税待遇。但是，在游说（政策影响）以及倡导（设定议程）上的界定比较模糊。幸运的是，欧洲并没有这种限制，基金会可以通过与公益组织工作的成果来影响政治议程。基金会可以从资助项目转向其他项目模式，比如知识研发，人员及组织的动员，推动议程，扩展慈善相关法律的边界。然而，如果脱离开拨款行为，这些活动也会遭受质疑。可能有一些基金会想专注于影响政府、政党以及国际组织的议程，因而停止向项目以及相应的活动提供捐款及资助。我认为如果基金会想要把倡导工作做好，就必须持续支持当地的项目活动。一个人的观点对于外界有多少影响往往取决于他自己的经验。你必须脚踏实地地参与社区层

面的项目和活动，才能给政策和其他机构的活动带来影响。因此，我的观点是：只有脚踏实地，才能志存高远。

8.3 规模化发展的雄心

事实上，慈善行业越来越有价值不仅在于基金会开始从项目模式迈向长远计划发展，知识分享以及议程设定：还有很多因素增强了他们的价值，比如项目的规模化发展。很多基金会都致力于同一个问题：如果你针对一个小规模或者中等规模的目标群体开发出一个成功的模式，如何去进行有效推广并规模化发展呢？

在此我要向大家提出一个警告：大家往往把规模化想得特别简单，并且没有了解真实影响力和复杂性就把规模化作为最终目标，甚至不了解世界上的其他地方是否愿意规模化推动一个由其他人员开发出来的模式。“不要重新发明轮子”是一句著名的成语，但是有时候人们需要通过重新发明轮子来获得自主的感觉。大型国际基金会常常宣扬规模化的重要性，但我感觉这些组织常常是典型的人力不足而预算有余。

除了这一点，还有很多情况是他们认为如果能由一个机构来推动规模化，其结果将意义重大。位于纽约和伦敦的洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）不仅是慈善行业的非营利咨询顾问，也是一个思想领袖，多年来出版了很多基于一线实践经验的资料。2017年他们出版了《规模化如何应对多变的体系？》（Scaling Solutions Towards Shifting Systems），书中对很多在规模化方面取得成功经验的公共慈善组织和民间基金会进行了访谈。本书也在这方面提出了很多有实践意义的建议。

荷兰 GSRD 基金会（GSRD Foundation）在印度支持的彩虹家园计划很好地展示了规模化这一话题。

规模化：印度的彩虹家园计划

GSRD 基金会（GSRD Foundation）的使命是增强处于社会边缘人们的经济独立性。该基金在印度发起的彩虹家园计划起到了核心作用。该计划帮助为街上流浪的女孩提供一个安全而获得保护的环境，关注他

们的健康和幸福，也包括社会和情感的发展。在这个新的安全环境里，这些女孩（18岁以下）可以接受常规的教育。她们非常珍惜自己获得的机会。其结果在很多方面都效果卓著：这些女孩都成长为健康而自信的年轻女性。

彩虹家园计划受到了荷兰伙伴基金会（Partnership Foundation）的支持。GSRD 是该基金会的主要发起方，该项目发起于 2009 年，形成了一个组织机制。现在在 9 个城市建立了 50 个彩虹家园，每年为 3500 名女孩提供住宿。几年前大家开始讨论一个问题：我们是否应该和其他基金会一起建立更多的家园并为这些家园寻求更多财务支持，是否还有其他规模化的战略？其他的可能性依然需要进行更多探索。感谢众多利益相关方的努力（尤其当地合作伙伴），伙伴基金会（Partnership Foundation）后来说服了一些当地城市的政府把彩虹家园的概念作为模范项目来推广，这些城市包括海得拉巴和班加罗尔。

规模化不是“让相同的项目变得更多”，而是进行“转化”

让有价值的项目规模化的过程中，民间基金会和公共慈善组织面临的挑战是一样的。“规模化”是不是意味着基金会应该追求数量的增加？这样会增加影响力吗？如果规模化能看见的只是数量的增加，那基金会很快就会进入自己能力的极限。这时候就到了只有个性化定制才能继续推进下去的时候。在社会化的特许经营经营中，基金会把其他的服务内容换成了一个社会项目的执行，并在协议中把双方变成授权方和经营方的关系。

这当然有成长的可能性，授权经营的优点是双方可以利用各自的优势。授权方提供了全球知识、经验、培训及指导，而经营方带来了当地市场的具体知识。社会化授权的成功案例是时尚女人（Buzz Women）项目，该项目是在印度、格鲁吉亚以及其他一些国家的本地工作女性参与全球化运动的项目。该项目通过有效的、基于本土的财务培训、企业家精神等活动，支持妇女脱贫。在格鲁吉亚，时尚女性通过特许经营合作提供了一个线上培训项目。该项目与当地的一个名为微财务水晶（MFO Crystal）的小额信贷机构合作，为全国的妇女提供服务。

社会授权经营当然也会遭遇很多挑战。基金会发现要在规模化的过程中保

持同样的质量标准非常困难。因此，我觉得基金会应该意识到规模化带来的必然是转化。基金会必须习惯放弃最终的控制，社会授权经营的过程必然会带来各种各样对源起概念的演绎，而且不一定会导致质量降低。

由此产生了新的问题：规模化的目的如果不仅仅是数量增长的话，你在规模化中到底想保留的是什么，原样照搬吗？要诠释项目活动的核心是什么非常重要，要保护核心的元素并抛弃其他的部分。这样可以允许不同的服务提供者使用不同的方式。于是就发生了变通。

在第六章的边栏中，我介绍了 IMC 周末学校（IMC Weekendschool）项目如何进入常规学校并且成了荷兰公立学校里开展的项目。像 IMC 周末学校这样的民间基金会，要把参加项目的公立学校扩展到很大几乎是不可能的。如果社会特许经营能够让其他独立的服务提供方在其他的公立学校提供相同的服务，IMC 周末学校就必须能够诠释他们项目中的核心元素是什么。我认为热情洋溢的外部志愿者作为教师向学生们展示他们的职业，而不是让普通的老师来做这个工作。另外孩子们只需要去探索他们的兴趣是什么，而不用担心考不及格。

在此我要再次强调，规模化应该保留核心元素的同时允许变通。要让其他服务提供方具备相应能力的方式是保证原有概念的核心部分不被稀释。

转化的观念对基金会颇为重要，因为他们作为孵化器的角色希望政府能把规模化作为自己的责任。在大家的想象中，基金会资助了一个项目，对其进行评估，然后就可以把它精心包装后送给政府，请求政府使用公共资金来进行规模化推广。事实上情况要复杂得多，也需要进行更加智慧的设计，比如在转化的过程中基金会应该部分参与。民间资金和公共资金应该用一种明智的方式紧密合作，而不是彻底由公共资金取代民间资金。这也意味着当政府使用公共资本介入该工作时，基金会不仅仅是逐步减少资金投入，同时把资金和培训，模式介绍以及构建网络等元素结合在一起。这种方式采取的是将责任进行“潜移默化”的转移。

简言之，规模化不只是简单地增加项目的数量。当它开始参与项目转化的时候，基金会就要制定出项目中需要保留的最核心部分，然后在保留最核心的

几项责任时逐步让自己在组织流程中变得不那么重要。

8.4 对资助的不同看法：三个令人深思的主题

基金会以项目的形式来开始和结束一些新的事情，他们到底有什么需求？想成为新事物的催化剂最后是不是常常一无所成？通过项目对机构进行支持并确保他们比以前更加强大并富有韧性不是更好吗？基金会是否想要他们的受助方更加有战略并且有长期的项目来满足自己的要求？基金会如果想让民间社会更加强大和有效，是否应该对受助方的机构运营成本提供更多支持？

为项目背后的执行机构提供支持

为执行项目的机构提供支持具有很强的战略意义。美国基金会委员会（US Council on Foundations）在 2009 年召开的会议上，我就此话题参与了一个小组讨论。当时刚经历过 2008 年的金融危机，基金会中心（Candid）在讨论期间提供的数据表明，由于受到金融危机的影响，基金会向其他公益组织提供的资金支持明显下降，平均运营费用支持从八个月下降到只有两个月。我们批评基金会想资助“令人兴奋”的项目，却很少关注机构的运营成本。很多基金会甚至明确表示不支持该部分费用。这么做的原因出于一种短视行为，认为资金应该尽可能用在项目上，而机构的费用则被看作“运营性支出”。对于把“运营成本”这个中性词汇重新定义为“运营性支出”这个负面的词汇，好像是一种应该尽量避免的浪费，我对此将在 10.2 部分进行深入讨论。

幸运的是，越来越多的基金会愿意在资助项目的时候允许分配部分资金用于运营成本。他们可能会决定把项目预算中一定比例的资金作为运营成本变成一种常规做法，即使受益方没有要求那么做。一些基金会甚至愿意更进一步，在项目资助外提供额外的资金用于机构的能力建设。基金会越来越认识到需要对机构中那些不那么振奋人心的沉闷工作进行资助。

所有的一切都表明应该对运营成本给予更多支持，新冠疫情的暴发也促进了这一点。那时候很多基金会都收到了受助方的类似请求。除了项目的相关资助，受助方还有令人信服的理由要求为项目背后的组织提供资金。受助方看到其他形式的收入也都因为疫情封锁措施而下降，而要保护自己免受疫情影响又

使得成本增加。如果不提供运营性资助就会危及受助方的生存。

从我接触的基金会中，我发现很多基金在那一段时间都采取了创新和灵活的方式。已有的捐赠放松了对细节的限制，有时候项目捐赠还被转成了运营性资助。他们更愿意倾听和信任受助方并把他们当成合作伙伴。一些基金会甚至认识到向受助方提供运营性资助可以更好帮助受助方在未来对社会做出更大的影响力，效果甚至超过资助新的项目或者支持项目的增长：他们理解了需要资助的核心是机构。我觉得这是聪明的想法和聪明的资助。

运营性资助的典范是福特基金会（Ford Foundation）的能力构建项目，福特基金会为此捐赠了 10 亿美元用于增强受助方的组织能力。阿克瓦西·艾度（Akwas Aidoo）是人道主义联盟（Humanity United）的高级研究员，他谈到了从“项目”演变而来的发展。

非限定资金的提供

基金会在项目资助方面第二个主题是非限定性资金的提供。非限定性资金指的是可以灵活使用的资金，既可以作为项目成本，也可以用作运营成本，总之有很大的灵活性。限定性资金和非限定性资金在慈善领域并不是反义词，也不能用好和坏来判断。限定性资金可以非常实用和有效。而非限定性资助的案例非常少。

虽然真正的非限定性资助案例非常少，但是我想介绍一下麦肯齐·斯科特（MacKenzie Scott）在 2021 年向美国的 290 家机构捐赠了 27 亿美元的巨款。麦肯齐曾经同亚马逊的创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）结婚，离婚后获得一笔巨额财富。她决定向在美国注册的民间社会组织捐出这笔财富中的一大部分。对很多机构来说，这些捐款出现在他们的银行账户中完全是一个惊喜。

国家邮政彩票（Nationale Postcode Loterij）及其下属的其他彩票是荷兰采纳非限定性捐赠策略的最重要的基金会之一。他们对此交口称赞，但是这些捐赠并非像意外之财一样忽然出现在机构的银行账户。国家邮政彩票要求申请方提交项目建议书，申请方不仅要证明自己是一家稳健的机构，并且在创业家精神、创新以及影响力方面有着远大抱负。他们考察的是机构而不是项目。麦肯齐·斯科特以及荷兰彩票的案例应该启发其他基金会用一种更加

自由和灵活的方式向受助方提供捐赠。有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy, CEP）的研究表明，在疫情暴发期间有很多基金会向合作伙伴提供非限定性基金，其中一部分在疫情结束后依然愿意继续提供。

当然这么做也需要勇气，因为他们面临着一个新问题：应该在什么时候、什么情况下才停止这种资助关系？向具体的项目和运营费用进行资助是比较直接而合理的，但这并不是非限定性资金。如果公益组织不能策略性地使用非限定性资金构建面向未来的能力，它反而会增加双方的依赖性。

不过，这种核心捐赠的好处也是显而易见的：

- 它帮助受助方在活动上培养出长期性、策略性以及计划性的视角。
- 它为机构及其员工提供了重要的发展机会。
- 非限定性资助的杠杆效应能够帮助机构吸引更多其他的捐赠方。
- 它在不确定的时代增强了机构的稳定性。
- 它在基金会和受助方之间建立了更加平等的关系。
- 在大多数情况下，它减少了常规项目资助和运营性资助所需要的那些文书工作。

帕玛拉·维尔潘金（Pamala Wiepking）和阿杰·德·维特（Arjen de Wit）服务于阿姆斯特丹自由大学（Free University of Amsterdam）慈善研究中心（Center for Philanthropic Studies）的资助研究中心（Center for Grantmaking Research），他们正在做一项关于非限定性资助的研究。帕玛拉最近做的一次题为“公益彩票的社会意义”的讲座，内容非常值得了解。

像荷兰皇家海洋救援会（Royal Netherlands Sea Rescue Institute, KNRM）这样的公益组织就愿意接受基金会的限定性捐赠。他们的底气来源于自身已经有十三万以上捐赠人充足的定期捐助。因此，他们就愿意接受基金会的定向捐赠，比如购买救生艇。申请购买一些有形的东西来增强他们的实力。

受益方应该建立金融储备

在新冠疫情暴发期间，很快就有很多文化、教育、健康以及社会福利领域的公益组织遇到了财务困境或处于倒闭的边缘。他们没有资金储备是因为政府不允许公益组织建立合理的现金储备。而且如果公益组织保有现金存款也会受

到捐赠人和公众的负面评价。作为一家民间基金会的顾问，我看到他们在评估资金申请的时候曾经数次爆发争论：“这家组织并不需要资金，因为他们还有一些存款没有用于未来的计划中。”这个想法认为非限定资金会让公益组织成为“富有”的机构，它应该首先使用自己的存款，然后才能去向基金会提出捐赠申请。疫情的爆发暴露了这种逻辑的弱点。恰恰是那些有存款的公益组织在危机发生的时候才能快速应对未来。

我认为基金会资助项目的第三个主题是受益方需要为应对困境而建立一个应急财务储备。基金会应该赞扬这种行为，而不是批评。过去几年公益组织一直通过适当的存款来努力增强他们的财务能力。基金会必须意识到，如果公益组织的账户没有存款，一旦这些受助方面临倒闭的风险，他们的捐赠就面临着被浪费的风险。我认为基金会应该接受公益组织按照过去 3 到 5 年的平均资金规模，安排年度运营费用的一半或者 1.5 倍作为存款储备比较合理。

合理的财务储备不仅可以应对艰难时刻，也可以帮助基金会在机会到来的时候抓住新的发展契机。如果基金会想要他们的合作伙伴对未来的艰难时刻保持警惕和制定策略来进行财务掌控，就必须允许他们在形势好的时候就建立资金储备。幸运的是，我发现这样的讨论已经不再是理事会的禁忌话题。基金会可以更进一步询问自己是否愿意支持公益组织促成资金储备。基金会在保护自己的资金和储蓄方面有很强的兴趣，但是却很难在项目资助之外建立和受助方的关系。

同样的，公益组织在建立应急资金储备上遇到的问题也困扰着公共慈善组织。政府希望公共慈善组织的资金储备越小越好。毕竟，这些资金都是公众捐赠的，应该尽快使用到最终受益人身上。从这一点上来说，公共慈善组织应该实现资金短期内流动。在疫情暴发期间，公共慈善组织在资金储备方面有了惨痛的教训。有和没有带来的差别几乎是生死之隔。

8.5 长期资助和灵活资助

我曾经多次批评有些基金会对项目只提供特定周期的资助，比如二年或四年，因为这是常规操作。这些基金会也可能考虑项目延期，但是又觉得应该尽

快转去资助更多令人兴奋的初创期新项目。他们希望其他基金会能够继续支持他们已经“结项”的项目。即使是那些把支持可持续性项目当成重要策略的基金会也会做出这样的举动。实际上，他们把可持续性的挑战留给了其他的基金会。这样开发项目好像玩轮盘游戏一样，有可能其他基金会的人员在接到继续支持该项目的申请时会说：“对不起，这个项目不是我们开发的。”我们之前讨论过资助项目到底是为了项目本身还是为了深度发展的战略，而这种做法就是基于短期发展的视角，而不是长期视角。

是什么驱使公益组织经常向基金会提交新项目或者把现有项目包装成“新”项目？我相信这是因为很多基金会在现实中有一种比较官僚的要求，对一个项目只提供几年的资助。而基金会只支持新项目的态度又如何解释呢？他们是策略性地把这些项目转给了政府和其他基金会还是仅仅出于习惯这么做？短期资助是官僚化的条件反射还是深思熟虑的选择？

在我担任荷兰民间基金会联合会（FIN）的主席期间，我们在 2010 年对此专门发起了一个研讨会，会议主题是“对社会倡议的长期资助”。核心的问题就是：对社会倡议的短期支持是否有效？是否应该从短期项目资助转向更为重要的长期受助方支持？虽然参会的基金会代表觉得应该更加开放并且在项目中采取更灵活的资助策略，但实际情况是在过去十年里只发生了些许改变。

我们看到短期资助的现象同样发生在公共慈善组织上，因为他们的筹款都是基于项目开展的。不管是公共慈善组织还是公益组织，不管是基于自己活动开展的筹资还是短期资助，都是时间的巨大浪费。当受助方接收到资金的时候，就要马上给基金会写一个执行计划。结果是：机构不得不把大量的时间花在写计划，收集信息，以及一些繁杂的工作上。基金会和公益组织应该打破这种项目轮盘的固有结构。

短期和长期项目的动机

在这里的讨论中我要用医药行业做个类比。你难以想象一个医药公司在开发出一种新药的时候会说：“我们先把新药暂时存放起来，再去重新开发一个新药吧。”你可能想要把前面的成果进行资本化运作，而不是让自己的投资打水漂，是吧？

但基金会短期资助的想法几乎从来就不考虑受助方的需求。这仅仅是因为基金会貌似喜欢这样的规则。基金会并非对受助方不满意，实际上他们常常认为自己资助的项目特别有价值。但是很快他们就想去尝试一些“新的事情”。当然我知道基金会会为他们这种行为进行如下辩护：他们不想制造依赖性。长期资助会给受益方带来惯性依赖。受益方常常没有足够的动力去寻找替代性资助。基金会喜欢把自己看作“创新者”，是社会风险投资的提供方。他们想成为社会活力的孵化器。很多基金会认为长期资助不符合这种定位。很多拥护短期资助的辩解都是对的，但是却打破了短期资助和长期资助之间的平衡，尤其在充分考虑到受助方需求的时候。

基于我在受益方机构多年的工作经验，支持短期资助的那些言论是站不住脚的。我的经验表明公益组织并不会因为他们能够受到资助就满足于现状。相反，他们会竭尽全力来展示自己如何能够将自己的工作和潜在的资助资源进行连接。

一直以来，基金会、他们的申请方和受助方都被长期困在申请系统的繁文缛节里。慈善资金的申请者有时不得不对基金会的不合理要求进行回应。为了让自己满足资助的要求，他们必须经常推出新内容，而且必须是从头到尾的完整项目。基金会资助新项目的策略迫使申请者用新的方式对同一个项目进行再次包装，以期达到基金会的预期，并作为一个“创新”项目接受申请。基金会也许会把这种模式看作为了确保社会创新，实际上却制造了一个低效率及低效果的系统。带来了短期思维、不确定性以及对项目的“过度包装”。

长期资助采取的谨慎步骤

幸运的是，我们看到基金会已经开始逐步迈向长期资助，其好处已经逐步为大家所了解。当然，我也理解基金会要在长期资助和促进新项目和创造性项目之间努力保持平衡。并不是所有项目都需要进行长期投资。通常，一个项目需要证明某一个措施有效，并且应该有明确的开始和结项时间。也并不是所有的机构都需要永久存续。毕竟，机构不断生生死死，这是正常的健康状况。唯一的例外或许是国家档案项目（National Archives）。

总而言之，我发现有一个多年资助的良好步骤。有一些基金会甚至在机构

策略的计划中明确指出要安排特定比例的资金用于此类长期项目。是什么促使基金会朝着这个方向发展？

- 因为他们发现在两到三年后把项目转交给其他同行并不是一个正确的可持续策略。这样的投资策略损害了可持续性，而不是推动可持续性。更何况，“击鼓传花”的方式把项目交给其他基金会，可能会导致其他基金会也会采取相同措施，最终又用同样的方法让老项目拿回来向本基金会申请“新项目”捐赠。这种方法既没有效率也没有效果。

- 他们发现，放弃以往年限较短的资助方式并不意味着一定要去开展其他形式的结构性资助。长期资助还让基金会有机会去评估受助方是否以专业的方式开展工作以及是否达到目标。

- 多年资助适合于那些想帮助受助方获得未来发展的基金会。荷兰 1818 基金（Fonds 1818）甚至用了这样的短语：“帮助机构顺利转身。”同受助方建立长期伙伴关系的最终目的是支持发起项目的机构，这强调了基金会必须具备专业的能力。重要的是让基金会相信受助方在项目结束时变得比项目开始时更强更有活力。通过这种方式能够促进民间社会的发展。

- 最后，基金会要认识到，选择多年资助对于受助方可能意义重大，但受助方的转变是自己发生的。如果基金会能够适应新的情况并且和新的环境“相匹配”，就可以考虑进行多年性支持。当然受助方进行这些活动的一个条件是他们能够回应社会的重要需求：而这样的活动并不一定需要是新的和创造性的！他们只需要是“已经证明的、好的概念。”

如何安排机构退出

即使有着长期支持意向的基金会也面临着需要从支持的机构或项目中撤出的情况。停止资助给受助方带来的负面情绪远远比基金会决定资助的时候给他们带来的热情更大。因此基金会应该学会在开始合作的时候就设计好退出机制。伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）有一些成功经验可以让受助方在此过程中获得良好的感受。要实现善始善终，我也可以根据自己的经验提供一些思路：

- 多花一些精力去支持发起项目的机构，加强受助机构的能力，让他们能

够更好地向外界展示自己的专业能力。

- 推动构建强有力的领导力，包括对下一个层级进行管理的能力。

- 确保为治理机构的人才做好安排，并且把机构的财务可持续当成机构的首要工作。

- 在断奶的过程中逐步减少资助。要为此保持清醒的头脑：公益组织要完全独立并不是一个快速的过程，而是复杂而整体的。

- 把基金会的资助逐步转为非限定性资助，尤其在项目末期，这是帮助受助方迈向独立的重要一步。

- 作为基金会，不要只提供资金，还要为受助方提供能够帮助他们获得独立的专业技能、平台以及网络。

- 努力向受益方传递以下信息：只有基金会的撤出才能证明受助方获得了成功。

- 内心对基金会撤出后的情况了如指掌；并且对这一过程制定清晰的时间表。

- 从一开始就和受助方讨论撤出方案，且不要在合作结束前很短时间后才告诉他们。在尊重和平等基础上尽可能多向受益方进行咨询，共同讨论撤出的过程。从项目启动的时候双方就应该对持续的时间有清楚的预期。当然，在合作期间也应该保留调整这种预期的机会。

2021 年《联盟》杂志（Alliance magazine）刊登了琳达·曼森（Lynda Mansson）的文章“夕阳西下”，讲述瑞士梅瓦基金会（Mava Foundation）在基金会终结（该基金会于 2023 年 6 月关闭）的过程中如何以专业的方式为受助方的关系带来一个完美的终结。虽然在此案例中的撤出是因为梅瓦基金会决定关闭而造成的，基金会依然可以从中学到有益的一课。

8.6 专注与主动出击：优势和陷阱

很多基金会发现专注有助于提升资助的价值并获得影响力。提升价值要求基金会构建知识体系并获取经验，包括他们要解决问题的根本原因。显然，如果把慈善资源分布到太多的主题领域，就会导致资源过分稀薄。工作聚焦的话可以方便基金会更好地投入自己的知识和经验。

除了带来影响力，对专题进行选择和工作聚焦还有其他的优点，能够带来

整体性和战略性措施。这不仅是基金会想要实现的，也是外部世界希望看到的。这表明慈善不是在社会边缘默默工作，而是在社会核心做着重要的改变。很多基金会在近几年重新进行了战略回顾并且更加专注于他们的活动。基金会不应该广泛地涵盖各种社会议题（我最近看到一个机构的使命描述包括“人权、文化、贫困以及疟疾”），最好是专注于几个主题。我经常帮助家族和公司让他们的基金会更加聚焦。这个工作需要帮助发起人去探索那些能够在生命中感动他们的东西。

追求影响力并选择更加富有策略的措施常常让基金会在资助政策中变得更加有主动权。他们通过邀请公益组织提交项目建议书来寻找问题，或者向公益组织征集项目建议书。他们的座右铭是：“除非我们来找你，否则不要主动联系我们。”

虽然这种专注的趋势有一定优势并且符合逻辑，但是也充满了陷阱。基金会采取主动策略常常是为了证明自己在特定的领域有着比较先进的知识。他们认为自己代表了“进步的慈善”，但是陷阱在于他们常常不接受那些预料之外的，来自外部世界那些没有按照要求填写的项目建议书。我认为基金会应该对那些不按要求提交的项目保留一定支持的空间。那些宝藏项目常常就是从意料之外的项目中产生的。不对这些申请开放是一种慈善的短视行为。基金会认为自己比别人知道得更多，就会忽略来自社会的重要信号。英国脱欧后，我和英国的基金会进行了讨论，我们提出了以下问题：我们错过了什么？基金会为什么没有看见这些？我们是否依然了解社会？换句话说，如果基金会依然保持专注和主动，就要避免对他们的项目要求描述得过于详细。他必须意识到意料之外的项目具有很多潜在价值。

如果基金会过于掌握主动，会让接受资助的公益组织有一个错觉：即那些看起来符合基金会使命的项目建议也有可能被排除在资助策略之外，除非这些公益组织的人和基金会的人有过直接联系。有些基金会认为掌握主动才能实现有效性，但潜在的受益方却会认为这是一种“傲慢”。基金会必须意识到这一点。

家族基金会的灵活性

实际上，要家族基金会保持专注往往并不容易。这些家族也意识到只有专

注才能带来影响力。然而，家族基金会的兴趣点常常多种多样，很难把他们放到一个体系里面。夫妻之间、兄弟姐妹，以及不同辈的成员之间都有不同的关注点。由此带来的风险是他们会建立不同的基金会来满足多样性的个人兴趣。这么做也就失去了家族基金会的出发点：通过讨论，协作以及家族定位来推动家族的凝聚力。

对此我有一些屡试不爽的建议来打破这种困境，就是把这些兴趣归类起来，找出共同点并作为基金会的主要话题领域，然后再把这些话题用新的方式进行组合：在确定的几个核心主题之外另外再保留一些资助的空间。比如，可以在总预算中保留 20% 作为家族成员的灵活性慈善支出。这部分预算支持的活动必须符合人类的共同利益，这些活动必须对家族成员保持透明，或者可以在事后及时报告。如果家族基金会设有办公室或秘书处，针对这一部分灵活支出的申请进行应该制定许可或同意的流程，但是办公室评估的应该是申请人的可靠性，而不是具体的使用方法。

未来议题为什么要讨论资助策略

为了给基金会行业制定信息完善的议题，我在本章中围绕资助从不同方面进行了讨论。不过更为重要的是，一个稳定的资助策略是否有效。基金会往往想给社会带来重大的影响。基金会如果能够抛弃传统的只进行捐赠的方式，进而探索更多近几年才出现的社会投资等新型财务工具，会成为一个更好的方式。公益创投也逐步成为慈善领域不可或缺的一部分。有效性再一次成为受助方关系中的重要话题，受助方一直遭受着“项目定向资助”顽疾的折磨，很多基金会仅对“令人振奋”的项目提供短期资助。不幸的是，击鼓传花式的项目依然在流动，由此带来的系统似乎并不关注可持续的影响。长期的资助，支持运营费用并支持受助方有一定的资金富余，已经被证明能够促进资助的有效性。这些话题都应该被引入内部讨论（也应该和受助方讨论）圣保罗公司基金会（Compagnia di San Paolo）在有效慈善工具上投入了大量的思考。他们在 2021 到 2024 年的发展计划中有一章名为：“拨款之外：丰富的工具包。”这个内容可以为其他基金会提供借鉴。

关注合规与效率

第八章我们主要着眼于慈善的有效性以及提高慈善行业效率的方法，比如：用投资代替捐赠；以资助机构代替资助项目；长期的资助；在制定未来议题中讨论资助问题并进行知识分享。在有效性的话题上需要评估的另一个问题是，在遵守政府部门的规定（合规性）及自己制定的规则时会在多大程度上影响效率。

在表格上勾选并遵守规则

近几十年来欧洲政府制定出越来越多的规则来规范基金会的行为，大多数规则是由一些欧洲机构提出的。基金会的行为不当和丑闻又会催生更多的规则，以避免那起引起公众关注、无论如何都不能再次发生的事件。这么做会让基金会变得越来越官僚，而且疲于应付各种各样的规定。

这种变化给慈善行业带来了严重的负面影响。我或许有一点夸大其词，但是我担心如果一直这么做的话，基金会可能会把遵守规则看得比效率更加重要。效率问题和慈善行业存在的合规性息息相关：基金会想解决什么问题，他们如何工作，如何达成想要的结果？出于风险考虑以及不信任的态度，政府部门会对基金会进行严厉监管。2008年有一份详尽的报告描述了资金申请和报告的情况，该报告名为《过度专注文字工作干扰了目标》（Drowning in Paperwork: Distracted from Purpose），完全反映了我对于基金会强调合规性的担心。

近几年来，政府制定越来越多的法律来防止贪污，洗钱以及资助恐怖主义，这种倾向已经成为一种趋势。在全欧洲层面，金融行动特别工作组（Financial Action Task Force, FATF）承担了这一角色，他们提出了很多倡议来防止此类行为。这些倡议最后都被转变为欧洲议会或者欧洲各国的法律。因此，基金会不得不戴上这些法律的枷锁，尽管政府部门知道，通过针对性的风险分析来解决问题比制定法律的效率更高。特定的风险分析表明，只有少数组织会被贴上“不合规”的标签，且这些组织已经为政府所了解。

基金会行业的应对

这些变化都需要基金会和慈善行业协会进行应对，因为社会中存在对不确定性和威胁的担心，对基金会满足合规要求的需求会越来越大。因此慈善行业协会应该和政府进行商谈，允许基金会发挥创新和风险承担的角色，而不是被繁冗的规章制度压得喘不过气来。当慈善行业面临法律法规问题时，他们的作用非常重要，不能和政治搭上任何关系。在政府制定的规章制度和机构自己的规章制度之间寻找平衡点是一项充满挑战的工作。政府和慈善行业应该就如何构建双方关系进行正式的对话，这一点尤为重要，因为双方追求的都是公众的利益。政府的规章制度常常从对基金会的不信任和防止不当行为出发，要求基金会做出良好表现。基金会可以就如何服务于公共利益方面让自己更加透明。

在整个欧洲层面都应该去寻求这种平衡。如果欧盟委员会希望和基金会领域达成和解，比如当他们意识到必须获得合作伙伴支持才能实现欧盟 2021—2027 年财政框架（EU Multiannual Financial Framework 2021-2027）下的议题，就必须合理制定规章制度并同基金会领域展开对话。

基金会及慈善行业协会都应该认识到，服从不应该被看作一种好的治理。也就是说，基金会和行业协会不应该放弃和政府的谈判，让规章制度更加合理来保护自己的独特定位：这是一种“伤害管理”以及预防性措施，相反，基金会应该提出倡议并且就自身的独特价值进行沟通。沟通的重点应该是基金会如何使用民间资金来实现公共目的这一本质事实。基金会应该展现出勇气和创业家精神，向政府证明民间资金和公共资金相比能带来不同的效果，或者有不同的使用方法。就慈善的作用与外界进行沟通极为重要。

第九章 企业捐赠以及存款的投资和资金支出的关系

我认为，我们现在正处在一场盛大的可持续运动的前夜，这对我们至关重要，就如同当年钢铁、汽车，或者互联网才刚刚开始使用的时候一样。新冠疫情促使我们在慈善行业原本专注的领域同气候变化、环境、健康、贫困之间重新构建一种新的关系。幸运的是，慈善行业对于评估这些问题同他们的使命、支出，以及资产和存款投资方面有了紧迫感。基金会要在这个问题上对自己进行重构。

9.1 基金会的信托责任不能够被取代

基金会在设计投资策略的时候常常会被问到一些重要问题：谁是关键参与者？谁做决策？谁进行监管？谁提供建议？

最重要的参与者应该是理事会、监事会以及高级管理人员之类的内部人员；同时包括外部顾问、资产经理以及信托经理等。外部人员在制定投资策略的时候也起着重要的作用。这是因为理事会成员和投资委员会常常对机构投资的知识比较匮乏。

当然，不管是信托管理还是以咨询的方式，邀请外部的资源参与制定基金会的投资策略会带来明显的优势。这样做可以帮助基金会对每一笔资产管理都能够寻求最好的经理来负责。基金会很难依靠自己的力量做到这一点，因为他们对最好的经理人缺乏了解和声誉。

信托管理和咨询对于基金会的内部组织也大有裨益。比如，基金会认为他们工作的重点应该是项目执行，所以理事会常常让投资部门的规模较小。这里也会联系到对基金会的另外一个争论，即作为非营利领域的机构，他们的工资应该限定在一定范围之内。公共慈善组织也是如此，他们比民间基金会更甚，完全使用的是公共资金。而这些工资范围无法吸引投资领域的专业人员来管理基金会的投资组合。

因此，大部分基金会由特定的几个员工、投资委员会、理事会中的专家或者监事会组成了内部的投资团队。但是这样的机制更像建立了一个同信托顾问

及信托经理相对抗的稳定的委员会。通过外部的经理和顾问，基金会不仅可以获得调研报告，可以对资产经理进行挑选和督导；可以进行风险监控和报告；还可以对理事会和监事会的信托责任提供实质性的专业观点。

但是，无论基金会在他们的投资策略中如何安排外部人员参与基金会投资，基金会的理事会和监事会都对结果负有最终的责任。有些基金会错误地认为基金会只应该对资助负有信托责任，而投资则委托给了第三方专业机构。这种观点是错误的。2008 年金融危机以后，大家吸取了惨痛教训：投资的专业活动不能完全委托给财务人员、曾经的财务人员、曾经的银行家或者可信赖的银行。理事会有时候甚至会错误地认为投资一定会让基金会账户里的捐款和年度收入增加。

9.2 对 ESG 的兴趣不断提升：在环境、社会以及治理方面的投资

我们看到专注于 ESG 的投资正在增加：可持续性投资不再被视为收益和社会影响力间的一个平衡，而是一种“智慧经济”。通过对明晟股票指数(MSCI)和道琼斯可持续指数(Dow Jones Sustainable index)几年来的对比发现，事实与公众的认知恰恰相反，公司增加对于可持续发展方面的投资并不会降低其财务回报。财务回报和可持续投资以及社会影响力是同步增加的。

基金会进行可持续投资的原因多种多样，有的出于纯粹的信念，而有的是因为形势逼迫而选择随潮流而动。有的基金会处在这两种极端情况的中间位置。他们可能觉得对优秀的公司进行投资可以获得更大的财务回报，而社会投资正是一次好机会。或者虽然不完全相信这一点，但还是不想错过这个在基金会行业内获得广泛支持的趋势。简言之，基金会转向 ESG 投资有着各种各样的隐情。抛开风险回报率不谈，大家认为基金会应该投身于可持续投资也是一个重要的理由。慈善和可持续发展天生有着一样的 DNA。这么说有三个理由：

1. 基金会是一项长久的工作，而投资也不是为了赚快钱，而是为了获得长久的收益并且不对投资的源泉造成伤害（比如地球和人类）。
2. 基金会是服务于公共利益的，而可持续性也是追求公共利益的典范。
3. 可持续投资采取影响力投资的形式，可同时获得财务和社会双重回报。

对基金会来说，这么做的优势是，不管是资金使用的过程还是方式，都能够带来积极的社会效应。新冠疫情无疑促进了这一点的实现，无论基金会的使命是什么，他们与环境 and 气候的关系都非常重要。疫情暴发大大加速了 ESG 投资的进程。伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）的使命是支持儿童发展，在教育、营养和健康方面提供支持。如果该基金会不去审视儿童生长的环境，就会遭遇完全的失败。在投资上的连贯性要求自然会导向 ESG 的措施。

资产管理经理和银行也纷纷发现可持续投资的巨大市场，有时候他们是本来就相信 ESG，有时候则是把这个当成市场营销的举措。饱受社会尊敬的银行巨头瑞银集团（UBS）在 2020 年 9 月做了一次新闻发布：“瑞银集团把可持续投资作为优选方案推荐给自己全球范围内管理的 2.6 万亿美元的客户。”当然，数量不断增加的可持续投资也带来了很多担忧。其中一个风险是“漂绿”。

“可持续投资”的概念可能会被一些政党用于笼络民心，他们本来可能对此并不感兴趣，但是因为可持续投资被看成一种流行和政治正确的趋势而受到青睐。

幸运的是，纠正机制也正在形成，比如对此制定的具体法律法规。欧盟在 2021 年初开始实施了可持续金融信息披露条例（EU Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR）。该法规要求金融部门在特定的框架和规则下就可持续方面进行报告，特别是投资经理。此项规定帮助基金会基于他们的可持续水平来对投资经理及其产品进行比较。因为投资经理和资产管理经理在宣传他们的“可持续”产品时必须解释他们的可持续性的内涵是什么，这就大大减少了漂绿的情况。

反向筛选

在基金会内部开始考虑 ESG 导向的投资时，大部分理事会讨论的是应该把哪些公司排除在投资合作之外。被排除的公司常常包括武器制造、烟草、博彩、石化燃料、核能源等，以及那些受托人从信托责任的角度认为不合适投资的产品和服务。这种反向筛选常常具有先入为主的倾向，但是受托人很快就会发现实施起来非常复杂。

在面对大家普遍认为对人道主义有害的那些东西时，情况并不复杂（制定

投资组合的时候把有争议的武器和烟草排除在外几乎不需要进行任何讨论），但是在讨论“常规”武器和童工的时候，情况就变得有点困难。既然警察需要使用武器，我们也向乌克兰提供武器来抵御俄罗斯的侵略，为什么还要把武器排除在外呢？有时候，让一个厌学的学生走向社会而不是蜷缩在学校的角落里不是更好的选择吗？大部分人都强烈反对剥削儿童，但是并不反对家长把孩子带到田地里去收割庄稼。

除了确定要排除哪些东西具备很大的复杂性，我们还要面临“这是谁的道德观”的问题。理事们基于自己的道德观念来确定排除哪些，但是在四年或者八年的任期以后，取代他们的人可能有另一套价值和规范。有些理事想排除酒精和石化燃料，但是有可能他们的继任者会认为酒精也可以适度消费，并且那些真心想从石化燃料向可持续能源转型的能源公司也不应该被排除在外。比如，芬兰政府一直在向布鲁塞尔政府建议核能源也是可持续能源。在此情况下，是否应该在基金会的使命下来审视对哪些企业进行排除？比如，如果一个支持癌症研究的基金会投资了烟草行业，那不是很奇怪吗？

总的来说，对于那些大家都认为不好的产品和服务，以及公然和基金会使命相违背的东西是更容易排除的。

公众对于公共慈善组织投资的可持续特性比民间基金会更为关注。毕竟，公众向公共慈善组织捐款，他们就有一种参与感，类似于一种“股权关系”。这表示公众的观点可以对公共慈善组织的争议性投资行为进行评判。实际上，很多捐赠人采取了进一步措施，他们不希望“自己的”公共慈善组织出现多余存款的时候把捐赠资金投入股票市场。公共慈善组织这么做会把自己暴露于风险中，捐赠者们会把这种行为看作“拿捐赠资金去赌博”。

正向筛选和最佳投资名录

反向筛选带来了一些复杂的问题（比如在谁的道德观念下进行讨论）有时候会让基金会放弃对此进行讨论，转而选择设定最佳投资名录或者正向筛选。采用正向筛选的方式，如果公司对社会做出了积极的贡献并且与 ESG 的原则相关就可以入选最佳投资名录。入选最佳投资名录的公司往往被看作在某个经济领域内重视 ESG 的领袖，比如能源和银行业。有一些公司虽然被确定为石

化燃料领域，但是已经明确开始向替代能源转变的，基金会也可以对这些公司进行投资。

国际组织 Equileap 筛选可持续公司的方法

总部位于荷兰国际组织 Equileap 致力于把多样性和性别政策纳入可持续发展中，他们就对公司进行了良好的筛选。他们在自己的数据库中对 3500 多家上市公司进行了分析，并根据 19 项与职场男女平等待遇相关的标准对其进行排名。该排名为基金会在可持续发展方面寻找公司投资时提供了有力的材料支撑。我们一般假设在这个列表中得分高的公司更值得投资：更好的财务表现，更低的风险，更强的韧性。在欧洲基金会中心（EFC）出版物的首页，我写了一篇名为《为多样性喝彩》（Championing Diversity）的文章，除了能够更好地代表不同社会群体，我还列出了几个应该重视多样性的原因：“我认为关于多样性最重要的一个观点是，多样性的团队能够比单一的团队做出更好的表现。”

不同的市场参与方都提供了“从性别视角进行投资”建议，但是我们必须对于“性别洗白（Gender-washing）”的情况保持警惕。有些产品建立在非常单薄的调研数据上，比如女性领导的数量。除此之外我们还应该考虑更有效的数据和分类方式，比如收入差距、生育假、生活与工作平衡，以及女性的培训机会等。而 Equileap 正是这么做的。该基金会由戴安娜·范·马希蒂科（Diana van Maasdijk）和乔·安德鲁斯（Jo Andrews）于 2016 年发起成立。Equileap 得出的上市公司排名，将具有可持续发展特征的公司纳入基金会的投资组合提供了绝佳的机会。

我认为，最佳投资名录的做法比反向筛选更胜一筹，接下来的例子能说明这一点。最近我参加了一个关于可持续投资的小组讨论。参加讨论的某个民间基金会的主任骄傲地向其他成员分享了自有资金投资的经验：100% 的投资都配置给了可持续的领域。但我的回应让他有些震惊：“那样的话，你们的投资也没有多大成就，因为你们的基金会本可以推动公司转型，使其更加可持续。”通过最佳投资策略，可以为公司从不可持续到可持续转变的过程做出贡献，而不是等到一个公司已经可持续的时候再去投资。这表现了基金会如何利用股东

参与的力量去实现影响力。

不同的策略

条条大路通罗马，ESG 也有着诸多的实施路径。前面我已经论述了反向筛选和正向筛选及最佳投资选择的区别。两种方式都可以通过主动管理和被动管理来实现。

除了正向筛选、反向筛选，主动管理以及被动管理，基金会还可以在 ESG 投资中通过参与股权管理的方式来表达他们的意愿。在这种情况下，基金会就不用刻意排除或者选择哪一类公司，而是可以对所有公司进行投资，但是在需要的时候作为股东来施加影响。这样，基金会就可以发声，而不是远远离开。

毕竟发声远比离开更加有效。2004 年，洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）以及种瓜得瓜基金会（As You Sow Foundation）对此议题出版了一本名为《解锁代理的力量》的书。我相信作为股东表达自己的观点肯定比不对某一类公司进行投资更为有效。然而，由于代理投票的复杂性（例如：必须持有股份，并且该股份未涉及证券借贷项目），基金会更倾向于选择“正向或反向筛选”或“同类最佳”之类的投资策略，而不是依靠股东参与。此外，投资活动对于基金会来说是一种工具，而不是目标。这也解释了为什么基金会不太可能将股东参与作为一种工具。

这种观点也被荷兰税务机关作为一个重要依据来判断一个慈善基金会并不是偶尔进行捐赠的专业投资机构。因此支出端是这个组织的核心，而投资是实现目标的手段。当一个基金会被认定为免税组织时，必须明确基金会的核心活动是慈善事业，而不是投资活动。频繁行使股权的行为就像是股票市场上的活跃交易，可能会导致税务机关对基金会的性质产生疑问。

如果我要从更广泛的国际角度来看，比起通过股东投票来增加对外的影响力，我见到更多的基金会选择的是“用脚投票”或是放弃支持。放弃支持的一个典型例子是美国洛克菲勒兄弟基金（Rockefeller Brothers Fund），他们发起了从化石燃料产业中撤资，并转而投资于替代能源的行动。如果基金会决定参与股东活动，那么与其他基金会和公益组织联手在股东大会上统一发声往

往更加有效。基金会甚至不必亲自参加这些会议，可以交给专门的机构，比如荷兰的 VBDO 和英国的 EOS。

尽管如此，还是有不少的基金会希望能够通过代理投票来参与 ESG 投资。其中主要的支持者是英国维康信托基金会（Wellcome Trust）。2021 年，尼克·摩柯斯（Nick Moakes）宣布维康信托的投资将用于 2050 年前实现气候中和，他掌管着二百九十亿英镑的资金。他说机构将不会通过出售某些投资组合的方式来重新进行投资，而是通过行使股东权益来实现。摩柯斯在 2021 年 7 月 1 日出版的《金融时报》上刊登的一篇文章中表示，“如果我们要做出绝妙的改变，就不能只是大张旗鼓地出售资产。”我们想和私募股权和对冲基金合作伙伴一起引领一场运动，让他们一起投入到对零碳未来的实践当中。维康信托基金会希望给投资经理施加压力，让他们遵循气候相关的财务信息披露强制要求（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）的建议，这是该领域公认的一个标准。

超过 40 个养老基金，民间基金会和其他大型投资者共同签署加入了联合国净零资产所有者联盟（UN's Net Zero Asset Owners Alliance），共同承诺在 2050 年前将他们所有的投资全部转入气候中和投资，所涉及资金超过 6.6 万亿美元。

另外一个对可持续进行投资的方式是影响力投资。后面我还将会对此进行详细讨论，但是我想先在这里推荐一下由洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）出版的一本非常完善的手册：《影响力投资手册：从业者的实施指南》（Impact Investing Handbook: An Implementation Guide for Practitioners）。

科技巨头：新的污染制造者

我们现在回顾一下如何筛选投资对象。我发现不管是反向筛选还是正向筛选，主要关注的问题都是让气候变得更好以及更健康的生活方式。但是我们不应该也关注一下社会上信息发布的质量以及公共态度吗？不应该关注一下社交媒体的角色以及公众对政府、媒体、科学和慈善的信任正在降低的现实吗？不应该关注言论自由以及保护民主社会吗？

我在 2021 年写了一篇名为《科技巨头是新的污染制造者》（Big Tech giants are the new polluters）的文章。当然，ESG 策略关注的是环境和气候相关的利益。但是有没有关注到环境和气候的信息发布和新闻都受到社会媒体的想象和阴谋论的影响？以及对环境和气候如何做出能够得到公众支持的决定？从这一点来说，关注环境和气候还同良好的民主决策机制、谨慎向公众发布信息，以及投资于培养富有韧性的未来公民这三个方面密切相关。

对 ESG 感兴趣的基金会必须审慎地评判大型科技公司在其中所起的作用。据说美国众议院在 2021 年初明确表明了这些公司的危险。比如苹果公司、Meta（前身是 Facebook 公司）、阿尔法贝特公司（Alphabet，前身是谷歌公司）、亚马逊、微软等公司在社会传媒、搜索引擎以及网络销售方面的垄断力量不禁让人担忧。在社会媒介方面，这些公司都只把自己看作信息通道，而不是经过过滤的信息发布平台。

对 ESG 指标感兴趣的基金会可以回顾一下比较特殊的 2020 和 2021 这两年的情况，甚至还可以比较一下 MSCI 市场指数的情况。这些基金会是否知道这些遵循 ESG 的公司为什么在 2020 年到 2021 年的回报会这么高呢？一个重要的因素是在可持续的指数下对能源类的投资减少了，更为重要的是对信息科技公司的投资增加了。尤其科技巨头的股票（所谓的成长型股票），它们在新冠疫情期间简直一飞冲天。2021 年末五大科技巨头股票的资金体量是欧洲斯托克 50 股票（European blue chip stocks）指数包含的所有蓝筹股股票的两倍。这些科技巨头在 ESG 领域表现良好，至少在当时使用的指数范围内表现良好。毕竟，互联网行业对环境的影响比其他行业要小很多：传统的能源和食品行业的股票在可持续发展方面受到的质疑和指责更多。我们面临的问题是：是否应该在遵循 ESG 的公司之间进行投资，从而对我们的民主决策进行测试？

对于没有采纳 ESG 指标但是却从他们的投资组合中排除了某些公司的基金会来说，他们面临的问题是：为什么不因为那些科技巨头是某些指标中的污染者而排除他们？

9.3 影响力投资的本质

当我们对慈善交易和以利益为导向的交易进行对比的时候，可以通过一个

渐变图标来让他们变得更加形象。其中一端是纯粹的慈善，只做捐赠。另外一个端是只关注市场并获得财务回报。如果我们从慈善出发，往另一个极端走的进程中间的第一步是公益创投，就是把类似于企业投资的元素用在慈善领域。从财务回报这一端来看，往另一端走的第一步是社会责任投资，虽然强调的依然是获取最大财务回报，但是却带有一定社会尺度。我们利用积极筛选和消极筛选来表现社会责任投资。不管从哪一端往中间走，我们都会进入带有投资元素的捐赠，或者带有捐赠元素的投资，这种投资也被称为影响力投资。应该同时对其确定财务及社会两方面的回报。影响力投资有时候会向市场端倾斜（投资优先考虑财务影响），而有时候也会向社会端倾斜（优先考虑社会影响）。

前面章节中我讨论了对资助端的影响力投资，本章中我讨论了在投资端的投资（基金会的资金和存款）。在此我增加影响力投资的第三个分类，在投资端和资助端之间难以明确区分的中间地带。要把所有的资金都利用起来（存款以及捐赠）用于影响力投资及获取捐赠。

在影响力投资中，基金会关注的不仅是回报和风险，还有第三个因素，也就是社会和环境的影响，在调研的时候就要在这三个方面之间达成平衡。影响力投资目前主要集中于已经管理的非流动性投资。基金会可以选择直接寻找影响力投资的机会来进行投入（类似于私募股权，只是多了重要的社会属性）。更为普遍的选择是成为某一支基金的有限合伙人，开展一揽子影响力投资计划。这种方式可以分散风险。

英国的艾斯密·菲尔伯恩基金会（Esmée Fairbairn Foundation）、美国的赫伦基金会（FB Heron Foundation）和弗里希塔斯基金会（KL Felicitas Foundation）都是利用企业捐赠来进行影响力投资的范例。接受基金会进行影响力投资的机构包括英国桥基金管理公司（Bridges Fund Management），美国阿克曼基金（Acumen Fund），催化剂基金（Catalyst Fund，是由美国洛克菲勒慈善咨询机构发起的项目），荷兰皮姆维密克健康生态系统影响力基金（Pymwymic Healthy Ecosystems Impact Fund）以及瑞士媒体发展投资基金（Media Development Investment Fund）。我认为全世界最重要的影响力投资知识中心是世界影响力投资网络（Global Impact Investing Network, GIIN）。虽然影响力投资已经取得了一些不错

的进展，但目前依然没有可用的影响力投资指数。南非的下一代公司（Next Generation）正在开发一个投资影响力指数。

如果基金会决定配置资金进行影响力投资，它必须在总体的资产配置策略下安排一个合理的比例。和其他的机构投资者相比，基金会更倾向于“优先考虑影响力”的投资。他们会发现此类投资往往是劳动密集型的，并且投资机会非常有限。这和“优先考虑财务回报”的社会投资有所不同，此类投资机会比比皆是。但是，这种投资带来的目的不纯的风险：更关注财务回报，而社会影响力则成了“装饰门面”。

因为影响力投资变得越来越流行（不管是影响力优先还是财务回报优先），我们必须弄清楚什么是“影响力优先”的投资。所有的投资都具有影响力，但并不是“影响力优先”的投资。比如，虽然太阳能被视为对社会有益，但是如果投资于太阳能行业目的是获取最大财务收益，那它就不能归为“影响力优先”的投资。“影响力优先”投资的定义，除了要看产品和服务的特性，还要看投资者的目的。我认为，“影响力优先”的投资范畴是投资者要具有明显的推动社会进步的意图，需要投资者具备为了提升社会价值而放弃财务回报的意愿，以及承诺监测和评估其社会效果的决心。

影响力投资：必须小而精

影响力投资（尤其被归类为“为影响力而进行的投资”）虽然在不断增长，但是相对规模依然比较小，它是基金会资产配置策略的一部分，但是并不意味着它的质量不重要。影响力投资至为重要，因为他们从事的是市场和政府部门都难以单独开展的工作，就是把社会回报和财务回报巧妙地连接在一起。为了帮助我们的社会应对全球挑战必须做出这样的混合价值措施。影响力投资让基金会得以同我们社会所遭受的全球性挑战进行战斗，并采取一种平衡了财务回报和社会回报的长期可持续解决方案来实现。

德雷珀·理查兹·卡普兰基金会（Draper Richards Kaplan Foundation）的吉姆·宾得那（Jim Bildner）在 2023 年 5 月写了一篇名为《影响力投资不可能依靠追求市场回报来实现》（Impact Investing Can't Deliver by Chasing Market Returns）的文章。他在文章中总结说：“对于影响力的目

标越是专注，就越难获得市场回报。”如果影响力投资的重点是影响力优先（在资助端使用投资工具也同样适用，详见 8.1），就很难获得财务回报。最佳的状态是能够收回本金。

基金会的影响力投资范围非常广，涵盖了所有可能的社会领域，只要不背离基金会的使命就行。在下面的这个案例中我们把这种情况叫作“使命相关的投资”（Mission-related Investing, MRI）。荷兰 1818 基金（Fonds 1818）是将 MRI 付诸实践的良好典范。1818 基金的目标是服务于海牙及周边地区的公共利益。我曾经担任过该机构投资委员会的主席，那时我们决定将 5 亿欧元资产中的 5% 用于与使命相关的投资以获得资金流转。在类似的案例中，基金会或许并没有获得最佳的财务回报，但是其社会回报则推动了基金会的使命实现。在这一点上，我们可以说基金会（比如 1818 基金）能够通过投资的回报或者投资本身带来的社会影响来回报社会。与基金会单纯依靠资助而不关注投资的特性相比，这种方式往往更加有效。

我们用左手右手的比喻来说明 MRI 的案例，如果在解决问题的时候可以用两只手带来更高的效率，却把一只手捆在后面就绝对是一种不明智的做法。1818 基金为海牙的社会住房组织斯塔德谢斯特（Stadsherstel）提供固定利率为 2.8% 的贷款也是应用 MRI 的案例。在带来财务回报的同时，1818 基金还为海牙的公共住房系统做出了贡献，从而也带来了社会回报。欧洲另外一个众所周知的例子是圣保罗公司基金（Compagnia di San Paolo）设立了一个致力于 MRI 的资金，总金额为 4 亿欧元，专注于社会公共住房，城区重塑，研究与创新，社会创新以及其他领域。2023 年，该机构引入 MRI 的原则对机构章程进行了修订。

美国的内森·卡明斯基金会（The Nathan Cummings Foundation）也把所有的投资组合全都转为 MRI 投资。他的慈善支出只占所有捐赠资产的 5%（美国规定基金会最低限额为 5%），其余 95% 的资产都被用于使命相关的投资。

在此我要提醒基金会，在进入影响力投资领域的时候他们常常会犯一个常规性错误。常常选择从最复杂的方式入手影响力投资，比如私募股权或者风险投资。我其实希望大家把影响力投资的范畴扩展到几乎每个领域的资产：比如股票，债券，固定资产等。我们为什么要从最复杂的股票开始？基金会为什么

不先考虑把能够保证固定收益的证券纳入资产管理？1818 基金为斯塔德谢斯特 (Stadsherstel) 提供的贷款就是这样。

影响力投资的法律框架

我在 8.1 部分里提到，对于基金会采取投资形式代替单纯捐赠的想法，政府对于慈善领域的理解已经大大落后现状，至少在荷兰是这样。这与政府对慈善的想象不相符合，因此他们对此难于理解。他们担心基金会滥用资金，也担心会对商业领域造成竞争。当基金会把支出预算用于投资而不是捐赠时，政府的上述态度明确无疑，当基金会把捐赠资金或存款用于影响力投资时，政府的态度也是一样。幸运的是，情况正在发生变化。

2020 年，荷兰拓宽了政治空间，为社会企业制定了一项单独的法律（与英国的公益公司保持一致）。这个关于社会企业的法案是由荷兰社会经济委员会向荷兰政府提出的，但是随后的新冠疫情以及 2021 年的议会选举推迟了对该法案的讨论。

对于外国的慈善组织，荷兰政府总是提供一个有利的环境。要在荷兰设立一个具有免税资格的基金会，流程上也比其他国家更为容易。首先联系公证人，填写一份只有八个问题的表格，差不多就自动获得了免税的资质。令人奇怪的是，在此背景下政府法律对影响力投资以及先进的慈善行为依然抱有落后的观点。很多欧洲国家都紧随英国已经或者正在制定针对社会企业的特殊法律。德国的例子也很值得借鉴，联邦政府采取措施让德国成了对影响力投资具有吸引力的中心。

9.4 永续的想法：机构永远持续工作

大家往往认为基金会是长期存续的。原则上基金会的设立是长期的，至少不会制定关门的日期。以此作为基金会的出发点，就要求理事们一直保持基金会资产的实际购买力不变。在 50 年到 80 年内，基金会依然会保持不变并且对社会传递出同样的财务价值（随通货膨胀调整）：基金会在将来支持的人们和现在支持的人一样重要。基金会的长期存续并不是一种特意的选择，而是唯一的可能性。

然而基金会是否应该追求永续也存在诸多的争议，是否应该保持同样的购买力方面就是这样。机构总是生生灭灭，基金会如果决定或者制定一个结束的日期，而不是追求永续，这也是正常的。在 8.5 部分中，我提到瑞士梅瓦基金会（Swiss Mava Foundation）提前制定了关闭日期的案例。我觉得，基金会制定明确的关闭日期，而不是一直追求财务的购买力以保持永续是很正常的。

基金会的选择

从不同的角度考虑就会有不同的问题。我们来审视一下各种选择：有针对性地积累资产，制定发展的时间线，保持实际购买力。

有针对性地积累资产

除了保持资产的购买力，基金会可以采取的另外一种措施是只进行有限的资助。采取这种措施往往是民间基金会，而不是公共基金会。政府部门，尤其是税务部门，对这种行为会进行严格的审查，因为这些资金往往是以税收优惠的方式进入基金会，而法律往往希望这些资金在当年度进行支出。否则就存在集资的风险，而社会并不希望给以此为目的的基金会给予税收优待。

然而，我们可能更应该关注基金会的资金增长而不是保持资产的购买力。比如，一个基金会可能有一些宏大的计划，比如建一所博物馆，发起一项大规模的医疗研究项目，或者对一种罕见疾病研发一种昂贵的药物，只有当资金量达到一定规模的时候才可以启动这样的项目。在荷兰，税务部门的作用是当基金会有集资行为的时候，就要求他们就此作出解释。在此环境下，可以允许一定的资金囤积或者资产购买力的增加。

设定时间表：基金会的终结

增加基金会资产的反面是决定不再长期存续并把资金全部花光。这种情况下，基金会的花费会超过年度收入，然后逐步增加花费直到把资金耗尽。

基金会选择制定时间计划（关闭计划）有什么争议？洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）以及康顿财富公司（Campden Wealth）在一本名为《家族慈善终止运营的全球趋势与策略》

(Global Trends and Strategic Time Horizons in Family Philanthropy) 书中专门研究了该话题。在过去几年中，我也遇到过此类措施中的一些观点。家族基金会的一些创始人不希望管理基金会的责任成为他们孩子及后代的束缚。与此相关的另外一个观点是这些后代是否有同样的意愿把财富归还社会，还是只关心个人的消费支出。

还有一种观点是创始人担心被称为使命漂移的这种情况。创始人们对基金会的使命有着清晰想法，但是后代可能在他们死后对该使命有不同的理解并赋予基金会不同于原有使命的新内涵。为了防止基金会使命的淡化或者改变，创始人就为基金会设定了一个终止的日期。

另外一个主流的观点是，创始人希望在有生之年体验到他所有资产捐赠所带来的全部影响。

对于设定终止时间的另外一个观点是，创始人相信这些问题过于巨大和复杂，不可能依靠捐赠资产的年度收益来予以解决，而只能依靠庞大的资金快速投入才能解决。因为时间紧迫，所以必须快速投入这些资金。乔治索罗斯（George Soros）决定设立开放社会基金会（Open Society Foundations）的时候正是抱着这样的想法，该机构旨在促进中欧和东欧在柏林墙倒塌以后民间社会的复苏。随着东德社会主义的失败，人们意识到民间社会很难在这样的国家立足。只有付出巨大的金钱及努力，这些国家才能够在公民以及草根组织中间产生民间社会。所以索罗斯想把大量资金捐赠给全国性基金会，比如波兰的斯蒂芬巴托里基金会（Stephan Batory Foundation），而不是依靠资金的投资回报。

原计划是在几年内将这些资金全部花光。然而，索罗斯最终改变了主意，决定建立一个长期的机制，而不是把钱全部花光。我认为他已经意识到了该挑战的复杂性并发现在东欧和中欧国家建立社会契约是一个长期努力的过程。大西洋慈善组织（Atlantic Philanthropies）的查克·芬妮（Chuck Feeney）坚持为自己创立的基金会设立退出时间，该基金会成立于1982年，终止于2020年。

最近，杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）捐赠100亿美元成立贝索斯地球基金（Bezos Earth Fund）来应对气候危机，这也是一个为处理紧急问题而不追

求机构长期存在的例子。这并不是小额递增式的馈赠，而是通过大资金量带来影响力。其意愿是在 2030 年以前把这笔资金全部用完。

保持购买力的决策

当然，慎重选择永续的结构也是一种很棒的想法。伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）认为，总是一直会有处于社会边缘的儿童。虽然问题的具体特征可能会随着时间的改变而有所不同，但是此类问题却会一直存在。因此，保持捐赠资产的购买力不变就非常重要。换句话说，总有一些问题需要长期的支持，而不是在短期内一次性投入大量资金干预。

我认为，很多设立永续性基金会的创办者和家族把基金会当成增强家庭纽带的一个工具。它会促使家庭成员去思考自己的价值和道德感，以及如何赋予他们普遍的意义。为家族成员之间带来有价值的新链接，帮助他们确定自己在社会中的地位。如前所述，永续的想法会让基金会进行长期的资助以及对资产的可持续投资。

应该在多大程度上永续？

事实上，关于永续的问题需要在当前需求的紧迫性以及未来的需求之间进行选择，也是近几年来来的金融市场决定的。股票市场的情况对基金会来说处理起来非常复杂。现在虽然利率有所提高，但总体还是很低，有时候甚至是负利率，这促使投资经理把他们的资产从固定收益的证券转向股票投资。不过，基金会的投资对任何资产的市场波动、高价格 / 高回报率以及几乎所有资产预期回报的降低都特别敏感。这也意味着基金会每年基于使命而花费的资金在所有资产中所占的比例将面临重大压力。

只有当慈善资金的需求降低时，资金使用的压力才会变小。如果大家认为需要支出更多资金的时候，压力就会增加。这不禁让我想起 2008 年金融危机期间，很多基金会看到他们的资产瞬间蒸发。当资产投资产生的收入大量减少，而对慈善资金的需求并没有减少时，基金会就需要动用已有的资金进行资助。这时很多基金会就会开始考虑他们的未来：他们是否应该继续保持机构的独立性？此时就会有人开始讨论是否应该进行合并或者成为大型基金会下面的一个

专项基金，也就是捐赠人建议基金。当然也会有人开始讨论是应该永久存续还是应该在特定时间内把资金耗尽并关闭基金会。

2008 年以来基金会的资产大幅缩水，后来新冠疫情又导致了对该问题的大量讨论。虽然在 2020 年 3 月新冠疫情暴发的时候出现了资金萎缩，但 2020 年末以及 2021 年却又出现了反弹，根本没有发生金融危机。

新冠疫情期间导致永续性讨论的压力并不是来自市场，而是其他因素：在危机的时候需要进行更多资助。新冠疫情没有带来金融危机，反而是激化了社会的分化，尤其贫富之间的分化。新冠疫情也增进了全世界各国家和地区之间的对抗，表现出了我们社会的脆弱之处。这是否意味着基金会应该从永续的状态转为阶段性的存续？我认为此举毫无必要。因为还有其他答案可以选择。我们可以在永续思维中进行一些细微的改变。

一个逆周期发展的美妙想法由此产生：在危机发生的时候多花钱，然后在经济繁荣的时候再补充捐赠。这样也能保持永续。这样能够巧妙地利用财务回报来满足社会的需求。

福特基金会（Ford Foundation）提出了“在多大程度上永续”的问题，该基金会的资产接近 130 亿美元，每年支出的资金量大约为 6 亿美元。他们决定在 2020 年末发行社会公正债券，利息为 0。此举募集的资金超过 10 亿美元。把这部分资金放到基金会的筹资池中，并使其投资平均回报率高于基金会 5% 的强制性支出，福特基金会为现有的资产创造了一个杠杆。最后，基金会依然将对本次债券筹集的资金进行偿还，现在还不知道偿还期到时的经济环境会怎么样。社会需求促使基金会接受了这样的风险，即使它意味着要缩小捐赠规模。福特基金会相信必须投入极大的精力才能消除社会的不公，因为这给民主带来了很大威胁。这种选择并不是存续与否，而是我们应该在多大的程度上让基金会继续存在。

我曾经在荷兰犹太人人道主义基金（Dutch Jewish Humanitarian Fund）担任了多年的理事，他们在中欧和东欧支持了很多项目。当 2008 年基金会的捐赠资产缩水的时候，基金会明显不可能用现有资产及预期回报的 4% 来达成预计的资助规模：但是我们依然决定保持同样的资助规模，并接受可能没办法继续存在的风险。在疫情期间我看到这种精心选择的策略频繁出现：支出不减

或者继续增加，如果现有投资政策不变，基金会的主要资金量就会减少，基金会接受了这一后果。这些措施表明，社会需求让基金会放弃了对永续性的考虑。

相关的组织框架

如何进行资产管理会影响到基金会的长久存续。当资产管理和慈善支出互相结合的时候，问题就变得更加容易。这两项职能都落在了首席执行官的身上，而理事会和监事会都认为自己在资助和投资两端也负有委托责任。这自然会导致大家对价值观和愿景带来的责任以及妥协进行讨论。把头（投资）和心脏（资助）一分为二是不切实际的，因为二者都同时与基金会的长久运营相关。很少有人讨论，在追求财务收益最大化以及在投资对基金会使命造成危害时放弃追求财务回报这二者之间如何进行协调。我倾向于同时从投资以及支出两个方面来看待基金会的挑战。

在筹款的机构中都面临类似的问题。我们经常把筹资和拨款（资金使用）分成独立的两面来看。由此产生了谁是主导和谁服务于谁的问题。比如，有可能筹到的资金让机构规模不断扩大，可是项目端却需要机构保持目前的规模，这样才能夯实机构基础并着眼于构建未来的影响力。而对于进行筹款的组织，认为机构的使命和项目都应该服务于筹款策略及市场目标是一种狭隘的观点，一定要打破这种狭隘思维。

为什么应该把投资策略放入未来议题

为了在一个信息完善的议题中讨论投资策略，我在本章里提出了一些问题。这些讨论也包含了如何利用投资策略来提高基金会的影响力。因此我们需要讨论如何利用基金会的投资回报，同时也需要讨论投资行为如何服务于机构使命。大家认为作为社会组织的基金会应该关注可持续投资，但是这种潮流听着容易，执行起来却没那么简单。如果只是简单地把投资交给你那个友善的银行顾问，那么就会有无数不可避免的ESG陷阱等着你。我们不能把信托责任交给服务提供方。理事会和监事会的成员都对此负有责任，因此在组织内部必须针对投资建立良好的确认机制和平衡机制。

第十章 运营体系及风格，运营费用 以及治理的重要性

不能孤立地对运营体系和风格进行判断：它们是基金会基于前几章内容所涉及的议题里面进行不同的选择而造就的。如果你想在推进使命的时候采取系统性的措施，或者想把捐赠资产管理的价值与基金会的资助工作结合在一起，组织管理的方式就会受到影响。通常，一些美好的想法和计划会因为对制度性后果进行深思熟虑而失败。

10.1 策略选择如何影响机构的结构和运营

关于基金会的组织和结构我完全可以专门写一本书。但是在此我只想通过几个案例来介绍组织的不同运营体系和风格如何受到他们主要策略的影响，我们可以把运营体系和风格看作结构和流程。结构取决于策略，但并不是说它没有策略重要。因为运营体系和风格往往会对策略能不能顺利实施起着决定作用。因此，我们应该把运营体系和风格也加入未来议题当中。

基金会如何看待自己在社会中的作用是一个重要的问题。洛克菲勒慈善咨询机构（Rockefeller Philanthropy Advisors）在一本书中讨论了基金会不同的“运营类型”作为这个问题的回应。比如，为了实现目标群体的利益，基金会可能会把尽可能支持更多项目来当成自己的任务。其他基金会则会选择仅支持有限的几个项目，从中获取经验并且通过对活动的展示来影响公共政策。基金会的组织方式必然会受到它所扮演角色的影响。如果它希望通过总结经验来影响公共政策，就必须招募具备倡导能力的员工以及能够对项目进行评估和监测的员工。

接下来我将简短描述一下其他能够为机构的结构和流程带来改变的策略。

与在地伙伴（公益组织）进行共创

一些基金会放弃了资助方和受益方的垂直关系而决定与当地公益组织共同开发项目。他们创造了一个平台，在此平台上与其他基金会及公益组织一起来设计并执行社会倡议。这些平台现在已经成为学习社群和财务资源，在此平

台上可以对资源网络、知识和经验进行整合并相互促进。然而，有些基金会可能坚信和受助公益组织保持距离会比凑在一起更加有效率。这些基金会希望在合作伙伴的利益中担任批判以及建设性的决策监管角色。当然这会带来组织性的影响。如果用共创的方式，你就需要成为不只提供财务资源的组织：努力向操作型基金会的方向发展，把专业知识、网络以及反馈带到共创的过程中。

是否进行使命相关的投资

有些基金会可以把他们的价值观和与基金会的投资和项目都结合起来。有些基金会则认为投资和资助需要不同的专业技能，从而把投资和资助作为两个单独的流程并且单独进行优化。其导致的结果就好像把机构的头和心脏人为分开一样，然后在理事会层面再部分或全部把它们结合在一起。

设立区域代表及办公室是恰当方式吗？

像荷兰的伯纳德·范·里尔（Bernard van Leer Foundation）之类的基金会，在其他国家和地区进行国际资助的时候就必须决定是否设立区域代表及办公室，还是把所有活动集中在总部进行。不管选择哪种方式，都会产生相应的后果。如果设立区域代表和办公室，对于本土的办公室，就存在总部成了国外人士的风险，其管理模式可能会让政策和相关内容走样。而集中于总部管理的方式意味着对当地的情况不了解，除非能够频繁出差到不同地区。也就是说，如果基金会在当地区域代表和办公室，在近期的变化快速发生时，基金会就不会出现很大的业务倒退，而可以采用远程沟通技术和平台开展工作。这些新发展让总部得以和当地进行密切的联系，从而消除了地理距离的影响。同时，气候问题也越来越成为人们关注的焦点，因为担心频繁出差对气候造成的影响也让机构越来越多地使用这些远程工具。

影响力投资如何对结构带来影响

针对影响力投资而对投资策略进行调整也会给组织带来一些影响。这种情况似乎并不严重，但实际上却意味着理事会、管理层和员工忽然必须从投资的角度来思考基金会的使命以及主要的活动。他们必须更加关注尽职调查等问题，同时对财务亏空进行处理。这意味着机构的文化也会发生改变，并且也会影响

到员工的技能：基金会必须招聘和管理能够处理和评估社会投资的员工。

筹资在公共慈善组织中的地位下降

如果公共慈善组织希望将筹资视为实现社会影响力的手段而非核心业务，就会对组织产生影响。这需要在市场营销、定位、筹资、志愿者的动员，把不同专业技能的员工组成一个团队，而不是把筹资放在主导地位并根据筹资的结果来安排其他资源。

基于未来的思维

考虑到当今社会的不确定性，在做战略规划的时候需要具有灵活性和创造性，基金会需要重新对战略规划这个概念进行审视。要让计划变得更有韧性，并且在环境发生变化的时候有能力做出选择。现在，顺利实施五年战略规划的可能性比以往更难。这无疑会影响到基金会的运营（第十一章中介绍了更多的未来设想以及对规划的影响）。

理事会的模式从执行转变为监管

最终，我看到越来越多基金会的理事会从执行的模式转变为监管模式，新的模式给了管理团队更大的管理责任并转变为其法定责任。虽然这种结构变化看起来只是一种书面的技术性改变，事实上却要求管理层和员工更加有责任心以及有更多的外部介入。这样的文化变革也需要进行指导和定向支持。

对复杂性的预估不足

一个基金会要制定新的策略看起来非常容易，不管是有效资助、社会责任投资、在实施任何形式的资助前先界定问题的根源，还是规模化等方面都是这样。然而，在基金会决定制定新的策略时，它必须注意到政策实施以及资源使用所带来的相应后果。他们往往会低估实施新政策的复杂性，从而为实现更大的愿景和策略制造了障碍。

10.2 管理费不是一种负担，而是价值的提升

在 8.4 章节中，我已经讨论了管理费用的机制。不应该把基金会的运营成

本看成“无用”资金，而是其能力的象征，尽管这种思想发展极为缓慢，我们还是应该对它进行鼓励和支持。应该把机构的运营成本看作提升慈善活动价值的战略性工具，因此我们应该在本章中讨论运营体系的时候再深入讨论一下这个话题，我会对公共慈善组织和民间基金会分别进行讨论。

在荷兰，人们对基金会管理成本的态度比在其他国家更为负面，对此我感到大为惊讶。大家用一句荷兰语来形容这部分费用，意思大概是说：花钱如流水。“管理成本毫无用处、应该尽量缩减”的想法广为传播，大家都认为应该把所有的资金都花在目标人群和项目活动上。

“花钱如流水”：对公共慈善组织的不公正批判

专注于资助的组织，即“公共慈善组织”，长期以来一直被简单地视为慈善资金的一个通道。从公众募集而来的资金必须尽可能快地经过他们使用到最终目标群体身上。任何被用于慈善组织自身的资金都应该尽量减少，因为这是资金的浪费。显然，没有人会问那些支撑项目的组织是否会通过督导与评估，以及发展合作伙伴来增加项目的价值。当然这些活动也会产生费用，但是这些活动却能够转变为效率和影响力。我认为，合理的运营成本并保持运营成本透明对保证公共慈善组织的效率有着非常重要的战略意义，但是我们看到的却是对于管理成本的负面态度。

有时候，这些负面态度不仅来自公众、政治家以及媒体，甚至连公共慈善组织自己也会有这种想法：因为担心别人认为他们浪费资金，所以他们自己也对战略和营销手段进行了重塑，这就是“现实环境”的真实写照。有时候，你会感觉连公共慈善组织都不认为自己有附加价值。因此，他们一直在压缩甚至尽量避免运营费用，从房租到工资都是这样。我一贯认为，对于基金会运营支出的负面态度反映出了很大惰性。我相信捐赠人并不傻，如果向他们解释清楚，他们也会理解有效的慈善不可避免会产生成本。

政府和民间基金会如何看待公共慈善组织的运营费用

在荷兰，政府政策，确切地说是税务部门的政策决定了大家对公共慈善组织的观点，以及应该缩减机构开支的狭隘态度。以下的例子也反映了这种态度，

就是大家都认为公共基金会的理事会成员和监管人员不应该接受报酬，只能在参加会议的时候获得一点参会补助。整个监事会都被认为是义务劳动，大家认为理事和监事的责任是无足轻重的，其重要性直到近几年才有所提升。如果公益慈善组织能够并且愿意承担，为什么不让这些人也接受合理的报酬呢？当然机构的理事和监事也可以放弃报酬。

现有体系常常导致理事会由退休人员组成，或者其他获得财务成功的人员组成，只有他们才能够负担此项工作的成本。我多次发现大家并不想在没有报酬的情况下担任公共慈善组织的理事或监事。他们更愿意以顾问的身份去承担自己的社会贡献。作为顾问可以接受报酬并且责任还更少。

当民间基金会在处理自己和他们支持的公共慈善组织之间的关系时，对于运营性支出也抱有相同的想法。民间基金会对于受助方的正常费用盯得很紧，并且认为支出“越少越好”。正确的情形或许应该是：公共慈善组织为资金使用的效率带来了什么样的附加价值？在监测、评估以及报告撰写中他们承担了什么职责？接下来就应该问：这些付出值多少钱？

民间基金会应该在战略中对此加以考虑并且接受运营性支出。当下这种荒谬理论存在的原因是民间基金会对公共慈善组织的运营成本非常苛刻。因此公共慈善组织想让某个捐赠者承担所有的运营成本，所以他们就去告诉进行资助的基金会所有的善款都会全部用到最终受益人身上，没有任何运营性支出。

我在一个为发展中国家街头流浪儿童服务的基金会中担任顾问。一家荷兰组织也有着相同的使命，这家组织向大型捐赠方和公司进行筹款，在当地进行资助然后向捐赠人提供项目报告。这家荷兰组织找到我服务的基金会，询问能否通过他们把资金提供给受益人。他们这么说：“你们的资金将会全部花在受助群体身上，因为有一个捐助者承担了我们所有的运营费用。”不过我们的想法是：“因为你们提供了明确的附加价值，所以我们愿意承担你们机构的运营费用，并且我们愿意了解你们机构的运营费用。”幸运的是，所有资金都应该花在受益人身上而不能支持运营费用的想法正在改变。把公共慈善组织的运营成本看成附加价值的观点越来越得到普遍接受。现在需要政府进行更多的配套资助。

民间基金会如何看待他们的运营成本？

如上所述，民间基金会也受困于应该尽量减少运营成本的想法。有时候是因为政府的法律法规、公众以及媒体共同决定的。不过，民间基金会自身的态度也起了重要作用。他们并没有通过确凿的证据来证明自己提供的附加价值以及带来的影响力，并以此为机构的运营成本正名，相反总是对此抱有一种愧疚的态度。还好我发现这种状况也正在逐步发生改变。当然，对运营支出也要进行恰当评估并且要服务于公共利益。总而言之，在大多数情况下，运营成本都具有附加价值并且能够带来更大的影响。

10.3 良好治理的重要性

当然应该把良好的治理也加入基金会的未来议题中去。这不仅对基金会的效率起着非常重要的作用，而且能提升机构的形象和合理性。大家对于良好治理标准的兴趣越来越强，尤其当基金会及其发起人遭受质疑的时候。这一类讨论大部分都是针对家族和企业设立的基金会而开展的。

关于慈善如何进行良好治理，我在这里会专门提出两个问题来进行讨论。首先，在治理体系中充分考虑多元、平等以及包容是良好治理的关键。除了所有关于多样性群体的那些条件，还要考虑在理事会中有服务群体的代表。同时，基金会的治理团队中必须有年轻一代的成员。

第二，要保证治理的质量。在商业领域，股东们可以罢免具有最终责任的负责人。而基金会则很难这么做，理事会和监事会的成员常常互换身份，或者直到任期结束或达到特定年龄才选择退休。虽然有时候也会对理事会进行评估，然后同事们可能会要求某些人退出理事会，但这个过程往往特别艰难。这就是为什么对基金会的治理进行规范特别重要，同时还要进行核查及平衡。

基于对良好治理的讨论，接下来我要提供一个基金会无法避开的战略性选择：基金会的规模。

基金会的规模：对大型基金会治理的影响

从基金会的资产（尤其是捐赠）以及其影响力的角度来看，有没有一个相

对合理的规模？这是一个治理问题，尤其在设立新基金会的时候，这个话题也应该放到慈善的未来议题中进行讨论。对于多大规模比较合适显然没有一个明确的答案，但是规模太大就会带来更多的风险、挑战，甚至危险。我们可以对以下这些问题进行讨论：

- 承担风险带来的影响：基金会只承担经过精心讨论的风险是其核心特征。如果基金会变得过于庞大，就很难孵化新想法并且难于采取创新行动。成为主流的服务提供者是一种危险的做法。

- 国家和地方政府对于大型基金会的政治压力：基金会通常是独立机构，但是当他们变得庞大时，就会被看作公共部门，并且开始如此行事。

- 大型基金会社会中的作用及影响：大型基金会往往不会成为政府的批评方，反而发现自己成了填补政府力量空白以及补充公共资金不足的角色。

- 在影响力投资领域拥有自由权限：如果基金会拥有可观的财务资源，它就可以直接投资于社会企业。如果此类投资偏离正道，基金会面临的巨大的压力就会让他们停下来，因为基金会可能会因此遭受名誉受损的风险。

如果基金会过于庞大，就会变得像政府部门。几乎成为政府部门的替补或者被看作替补，这样会有损他们工作的正当性。当变得官僚化的时候，他们快速行动和变通的能力就会降低。在这种情况下，就会有人质疑基金会做出的选择是否符合使命和战略，是否尽责，治理结构是否合适。

事实上，近来设立的大型基金会越来越多。那些商业科技巨头成立的基金会就是这样。

如果基金会能够自问：在满足使命和战略的前提下，需要多大的规模才能既可以承受风险又具有创新力？这是一种明智的做法。一定要在创办者、理事会和监事会之间进行这样的探讨。

1996年，当伯纳德范里尔基金会（Bernard van Leer Foundation）决定出售公司股票的时候就进行了类似的讨论。我们决定直接获得资金捐赠，而不是分红，这样的话会导致基金会的规模比以前大大增加。大家讨论的问题是：伯纳德·范·里尔基金会应该保持多大的规模？如果有很多可用的资金，再成立一家独立基金会是否会更好？虽然出于某种合理的原因，上述这种情

况并未发生，但把这个问题提上议程也是一个好事。基金会对此面临诸多选择，因此特别有必要把这一话题放到未来议题中去。

10.4 运营风格

有很多和基金会运营风格相关的话题值得关注，我在这里会从中列举几个重要的：

让年轻人充分参与

新冠疫情暴发期间的工作表明，在危机当中的民间基金会和公共慈善组织都同样富有创造力、灵活性以及弹性。这些无疑有利于基金会的知名度和声誉。另一个促使基金会有意愿和必要进行重构的因素是：让年轻人展示自己。

年轻人同“学习型组织”的概念关联性更强。让机构得以学习他人的经验并且让同事之间互相学习是组织不断提升的基本条件。如果能够把变革的过程和结果分享给其他基金会，其价值甚至更大。在基金会领域，我经常遇到由大约 5 到 7 个基金会员工（不一定是理事）组成的交流小组，他们定期聚会讨论共同的问题和挑战，并且相互学习。而发起此类活动的往往总是年轻人。

在对慈善的作用进行思考时，年轻人总是认真把当下的一些重大问题结合起来，比如气候、环境、健康、移民以及不平等。他们也会质疑前辈们为什么在解决环境及气候等重大问题上缺乏行动。年轻一代人在自我定位上往往不拘一格；在透明以及同其他基金会协作上往往更加积极，同时也更愿意把慈善的价值和标准带到基金会工作之外的个人生活当中。年轻人想法不那么孤立，他们往往把慈善和自己的生活方式、投资以及消费行为联系起来。一个知名的美国慈善组织富达慈善（Fidelity Charitable）在 2021 年开展了一项关于“慈善的未来”（The Future of Philanthropy）的调查，调查结论显示，慈善捐赠正在成为年轻人的“慈善”生活方式。

民间基金会和公共慈善组织应该认真考虑让更多年轻员工很好地参与进来，不管是作为员工还是进入管理层，甚至在机构治理中也要作为“同龄代表”参与进来。这应该同机构的运营风格相结合起来。我们应该意识到，年轻人可能追求的是其他方向的职业生涯，而只是想体验一下慈善的工作。对此我建议

基金会提供一些顾问的职位开放给年轻人以帮助他们获得此类体验。这对年轻人的未来生涯可能非常关键，而对基金会来说，为年轻人打开一扇窗是一种全新的体验。

圣保罗公司基金会（Compagnia di San Paolo's）建立的青年顾问委员会就是一个良好示范，该委员会在 2021 年由埃尔贝托·阿方索（Alberto Anfossi）创办并领导。委员会的成员通过公开倡议进行选拔，产生了 16 名年龄在 25 岁以下的成员。该委员会的职责从朋友的角度为基金会提供想法并讨论基金会工作。该基金会甚至在 2023 年修改了章程，把同不同年龄段人群进行对话纳入章程里面。

即使年轻人没有参与到基金会的治理，关注到他们的兴趣和想法也是极为重要的。有鉴于此，关于理事会空缺席位的想法也与此相关：空缺的理事席位或许不会由年轻人承担，但是这提醒所有理事在做决策的时候应该考虑到年轻人的兴趣。

开始也需要勇气

利用民间资金追求公共目的时，可以承担一定风险并且理应如此。如果慈善不想成为准政府部门，就必须随时准备另辟蹊径，在基金会的使命、战略以及执行层面都做出尝试。在这个问题上我经常提到伯纳德·范·里尔基金会（Bernard van Lee Foundation），他们在几年前支持了摩纳哥的一个项目，与位于拉巴特的穆罕默德五世大学（Mohammed V University）一起，在一些古兰经学校的课程加入一些非宗教的维度。其目的是为幼儿提供多维度的教育。其发起和执行都由当地组织负责，荷兰政府永远不可能支持此类项目：因为风险太高，政治太过于敏感。基金会可以把他们的资金用于风险投资。

然而，这意味着要在运营方式上勇于尝试、灵活多变，并且在内心始终不忘其最终目的。在此方面并没有一个详细的指南可供基金会使用。

在资金拨付以前，基金会需要获得执行项目的公益组织做出哪些保证？在获得基金会投入资源以前，公益组织要经过哪些考验？似乎基金会决定要躬身入局之前总是希望能够对预期的成功获得保障，在一切开始之前就能够掌控到达目标的整个流程。但基金会对风险是否应该更加一点勇敢一点？尤其是他们

一直宣称民间资金具有比较优势。基金会是否应该更加信任公益组织的判断？因为他们也想朝着自己的目标前进。是否能够从一个经过深思熟虑的想法开始，虽然其结果犹未可期？我们应该给智力的发挥留有一定空间。

对于受助方也是如此。在项目实施之前，他们希望项目得到多少资金保障？如果不是 100% 确信，受助方有多大勇气开始？通过展示他们的能力和工作，受助方很有可能在实施过程中获得所需的资金。如果这是一种思维定式，就很可能把这些资金看作是“成功性资助”，然后资助双方会对资助的后续决策达成协议，资助会更多依赖于结果及因此获得的经验。开放性资助（open-ended funding）和目标游离评估（goal-free evaluation）这两个概念都值得基金会关注，尤其基金会的理事和监事们。

失败也是一种学习

大家觉得基金会喜欢谨慎行事。对基金会形成的这个印象认为基金会不愿意冒险把资金用于社会风险投资，可实际上他们也竟然那么做了。前面段落我已经对此做过描述。民间的股权投资就是类似的情况，大家会发现通常十个投资里成功的往往不超过两个。即使基金会宣称自己所冒的风险已经考虑了对慈善资助的影响，最终的问题是基金会是否能够有效地做到。在基金会行业，由基金会支持的项目最终失败总是会让人产生不舒服的感觉，而他们周围的媒体和政治力量也是这么看的。即使有例外，大家也会认为这是在浪费资金。基金会说要承担风险，但是又往往要尽量避开风险。

现在应该转变这种思维方式：应该把失败看作学习的机会。失败的资助对所有参与方都是学习的机会，其中包括资助方和受助方。要对失败的原因进行分析，并对策略和过程做出相应的调整。

在此问题上基金会可以向商业领域进行学习，商业领域会把失败和接受损失看作家常便饭。这没什么好让人愧疚的，反而是可以与他人分享的重要学习时刻。应该把这一点和基金会的运营方式结合起来。

10.5 领导力的实质

前面的这些话题，比如给年轻人一些空间，即使对结果不确定时也可以开

始行动，学会处理失败，这些都和领导力相关。领导力不应该是僵化的，而应该是灵活的，需要具备变通的能力。这就要求基金会要有勇气来审慎地评估自己的领导力和决策机制。

基金会的领导力需要具备几个特点。第一，必须有为公共利益而工作的发心。这一点同愿景、道德想象力以及勇气相关。同时要具备实施决策的技巧以及与合作伙伴协作的能力，包括偶尔会成为竞争对手甚至敌人的那些人。比如，基金会常常把政府看作对立面，但领导力意味着要超越自我的立场。

协作要求我们不断寻找真相，不但是对自己，对他人也是如此，要能接纳别人的观点，即使这么做会对自己坚信的“真相”带来威胁。同样，领导力需要能够一直牢记自己的意愿和可能性，即使受到挫折时也是如此。要通过倾听他人来确保领导力的质量。这需要大家意识到文化和背景差异，并愿意和他人进行信息共享。

我们经常把领导力同基金会和公益组织的某个强大、富有远见，充满魅力的领导人联系在一起。这类机构的监事会非常珍视这一点，并且年复一年对此类机构的表现做出高度评价。而此场景的另外一面则是一些富有魅力的领导并没有给下一级的管理人员留有空间，并且没有对继任者。我常常看到这种情况，在基金会和公益组织里都是这样。

领导力并不只是和单个的基金会相关，整个基金会群体也是一样，并且同慈善行业能够及愿意在社会中承担的角色相关。

为什么应该把运营体系及风格加到未来议题当中

本章中，我就基金会和公益组织的运营体系和风格提出了一系列问题，来让未来的议题更加完善。这些问题对于讨论未来议题极为重要。你可以对我在本书中提出的所有政策原则提出质疑，但是如果你的决策执行受阻，就不只是理事会，就连员工和受助方也会感到泄气。基金会的社会影响力不能不考虑“现实状况”。在基金会中是否具备合适的人员和能力？组织的结构、流程以及治理是否能够可持续地满足组织制定的愿景？有一点是确定的：好的领导力需要能够接受错误。慈善也像生活里面的很多事情一样，常常是“前进一步，后退两步”。

着眼于欧洲慈善

在过去几十年里，欧洲已经成为世界范围内重要的政治和社会经济力量。欧洲针对欧盟成员国推出了大量能够带来深远影响的政策。因此，欧洲的机构（欧盟委员会、欧洲议会以及欧洲理事会）变得越来越重要并且更加引人注目。

欧洲的新举措：转型、挑战与伙伴关系

为了给民众带来一个可持续及包容的发展模式，欧洲想扮演一个重要的角色，但是又面临着重大而复杂的挑战。他们意识到，在欧盟层面自己无法独自应对挑战，必须同欧洲的利益相关方建立伙伴关系，而欧洲的基金会领域就与此高度相关。欧洲慈善可以把自己的智力、知识经验、资源网络、长期措施、对风险的偏好，以及财务力量用于帮助实现欧洲的抱负。

欧洲面临的挑战不仅与其在全球地缘政治中扮演的角色有关，也与其必须应对的国内转型和挑战有关。包括气候转型（即所谓的欧洲绿色协议）、能源转型、数据转型以及经济转型（包括农业转型），几乎都在同时发生。欧洲在社会凝聚力及公平，强化民主和治理等方面也有很多挑战。所有的这些转型和挑战都是欧洲新政的核心。

因此需要发展伙伴关系。在欧盟委员会（EC）的《2021—2027 年财务预算框架》（The Multiannual Financial Framework 2021-2027）中做出了一个重要的描述，即欧盟所面临的挑战非常巨大，难以独立应对。这是对欧洲慈善行业发出的一个明确邀请，是寻求与欧盟机构合作的机会。在过去，欧盟委员会有时候把基金会看作提款机，这意味着这种伙伴关系是用来在处理事后资金缺口的，因此要基于相互尊重的基础上为了更加有效的合作迈出重要的一步。这要求欧盟的机构在制定项目及倡议的时候应该考虑到基金会的作用，而不是在决策的最后关头才一拍脑袋想起他们来。

欧洲议程与基金会

基金会是否能够在这样的伙伴关系中满足政府的预期？他们或许在刚开始的时候充满了雄心壮志，但是后来的日复一日地实践做得怎么样呢？欧洲的大部分基金会往往制定了本国甚至本地的议程，但是并没有国际议程。当然，我认为即使只有国内议程也能够为欧洲议程做出更大的贡献，但是我认为基金会在制定国内的倡议时内心并没有把欧盟的议程作为指导。如果基金会制定了国际议程，就会更加关注南半球，而不只是欧洲。从这一点来说，像欧洲慈善协会（Philea）以及欧洲公益创投协会（EVPA）这样的组织就特别重要，他们有效地把自己定位为欧盟官方的合作伙伴，以此来提升欧洲议程对于基金会行业的重要性并促进双方的伙伴关系。

如果要双方形成伙伴关系，欧盟的官方组织就有责任为基金会制定有利的法律规定及财务框架，让基金会得以在不同欧盟国家开展跨境慈善活动。然而，基金会们依然记得2015年“欧洲基金会公约（European Foundation Statute）”计划的失败，这是欧洲慈善协会大力支持的项目，旨在为环境问题提供跨境资助。

2018年5月，欧洲基金会中心（EFC）、欧洲捐赠人和基金会网络（Dafne）、欧洲公益创投协会（EVPA）在布鲁塞尔召开了由我担任主席的“慈善争流：为慈善共创一个市场（Philanthropy Scrum: Co-creating a Single Market for Philanthropy）”大会。这次会议的议程简单而直接：“商品和服务能够在欧洲自由流动，而慈善援助却不能。如果能够消除跨境慈善的障碍，慈善在其所承担的角色中就能够发挥更大作用，它就能和其他众多利益相关方一起寻找并规模化应对欧洲很多国家所面临的挑战，从而消除国界的限制。”很多基金会都参与了这次“争流”大会，同时还吸引了欧盟委员会，欧洲议会以及欧洲理事会的代表。

其结果颇有建树，欧盟委员会随后明确了基金会在实现欧盟财务预算框架目标中的重要作用。此后，双方关系得到了加强，甚至有望修改以前的《欧洲基金会公约》，并为支持该公约背后的思维带来改变，将

合作关系推进到更高层面（在下一章“欧洲基金会的不同维度”中，我将介绍该领域中取得的重要进展）。

很多基金会在欧洲其他国家比在他们自己的国家更为活跃，这常常是因为他们更加具有国际导向性，让他们得以在欧洲内部和外部进行资助。大多数时候，在欧洲的资助都缺乏基于欧洲视野出发的愿景。

这和很多真正专注于整个欧洲的基金会不同，那些基金会在名字中冠以“欧洲”这个词就毫无意外，比如欧洲气候基金会（European Climate Foundation），欧洲文化基金会（European Cultural Foundation，ECF）等，这些都和欧盟委员会有着很大的关联。基金会可以支持上述气候、能源、数字化以及经济等领域有效地开展转型工作。此时，由安德鲁·威尔肯斯（André Wilkens）领导的欧洲文化基金会坚定不移地想把欧盟委员会的“绿色协议（Green Deal）”和欧洲的“文化协议（Cultural Deal）”结合起来。此想法的背后原因是，欧洲居民还没有对进入新的时代做好准备，欧盟绿色协议对于能源、科技、法律以及财务的安排都有可能因此而发生扭曲。因为，欧洲绿色协议的成功与否取决于居民对此的接受和吸收情况，这就是欧洲文化协议产生并和气候变化连接在一起的原因。其实施需要人民的想象力和创造力，需要与欧洲的新公民进行经验分享和交流，以帮助他们为转型做好准备。欧洲居民的动员不仅对于气候转型极为重要，也是欧盟所面临的其他所有转型能够得以实施的先决条件。文化是让未来的欧洲居民接受和吸收这种转型的催化剂。文化是连接欧洲的纽带。罗伯特舒曼（Robert Schuman）在谈论欧洲情结的时候这么说：“欧洲需要在经济和文化方面进行修复，要用政治把自己组织起来，加强其安全并保护它的文化。”然而，如果这些东西没有被很好地融入欧洲的情感之中，一切都将功亏一篑。

欧洲可能拥有共同的市场，但是需要共同的公民来实现变革，而文化是把不同国家的人团结到一起的桥梁。

欧洲慈善的维度

以基金会为例，我想在这里对欧洲慈善的三个维度进行深入地探讨：

1. 基金会相关的欧洲法律的现状。
2. 以欧洲作为资助目的基金会。
3. 以欧洲作为筹款来源的基金会。

我在上面讨论过，2015 年欧洲想要“欧洲基金会公约（European Foundation Statute）”达成共识，希望尽快找到措施来推动跨境资助。但是最后遇到了失败。直到 2023 年 6 月 13 日，欧盟委员会对成员国发布了一个建议，希望大家消除慈善的跨境障碍，共同努力为欧洲慈善构建一个有利的环境。这是一个重大的好消息，欧洲慈善协会（Philea）曾经在《欧洲慈善宣言》（European Philanthropy Manifesto）中从专业的角度对这些问题大力赞赏并进行倡导：呼吁欧洲政策的制定者努力为欧洲慈善构建一个统一的市场。减少欧洲慈善目前所面临的壁垒。欧盟委员会对成员国提出的建议是其社会经济行动计划的一部分。在欧洲慈善协会的网站上，他们表示会对欧盟委员会的建议书进行详细的分析。我认为，欧洲慈善协会，各国慈善协会以及欧洲议会（European Parliament）的成员都需要对各自的成员国家施加压力，让他们响应这一建议。

更进一步的进展是欧盟委员会在 2023 年 9 月发布建议成立欧盟跨境委员会（European Cross-Border Association）来负责实施 6 月份提出的宣言。这种组织形式将会促进欧洲民间社会的发展，并且能够作为一个框架服务于基金会的未来规划。

当谈到基金会把欧洲作为资助目的地并为欧洲议程的实施贡献力量，欧洲基金会中心是一个良好的案例。虽然位居欧洲也意味着要把欧洲作为资助目的地，并不意味着你就可以自动开展基金会第三个维度的工作：在欧洲进行筹款。

欧洲基金会中心的筹款，像所有其他基金会一样，只能在其法定注册的国家进行筹款。因为其注册于荷兰，其资金来源主要是荷兰福利彩票的结构性拨款，以及一定的企业资助。除了这些来源，欧洲基金会中心还有着从其他的欧洲基金会获取资金的优势地位。这些资金中的一小

部分来源于欧洲层面（比如欧盟委员会），但都是基于项目发生的。其结果非常明显，自从它从日内瓦搬到阿姆斯特丹以后，欧洲基金会中心在过去 60 年间几乎全部是由荷兰的公民资助的。你很容易由此得出结论说欧洲基金会中心的欧洲议程和它的单一国内筹款状况不相匹配。

欧洲慈善的筹款来源

这要看欧洲基金会资助计划的目标是什么：他们能开发什么样的项目来获取欧洲的捐赠？我在这里提出七个值得进一步展开讨论的初步建议，虽然我用欧洲基金会中心（EFC）的欧洲文化举措来举例，但是任何具有欧洲视野的基金会都可以而且应该研究这些问题：

1. 欧洲基金会中心能够获得欧洲的捐赠是主要来源于几个致力于欧洲议程，或者为了欧洲公民的未来而工作的大型基金会。在此基础上，欧盟委员会应该要求基金会安排民间资金，并且创建捐助池用于对欧洲的未来创造影响。

2. 发行欧洲文化债券，让欧洲基金会中心通过文化维度构造来协调欧盟委员会负责的社会转型。这些债券的期限是十年，如果欧洲基金会中心能够证明在欧洲议程中具有额外的价值，欧盟委员会就会向债权人（包括基金会、公益组织以及机构投资者等）支付本金。虽然最后仅归还本金，没有财务收益，但是此举却会带来很高的社会回报：为欧洲公民创造一个安全，繁荣而民主的欧洲。欧盟委员会应该为债券的到期兑付提供担保。

3. 对于违反欧洲法律、规章及合同约定的行为，可以对其违规资产进行制裁，但是这些罚款却没必要进入欧洲的财政部门。对于这些对社会造成危害的违法资金，可以用来造福社会，转变成为慈善资金。

4. 探索欧洲彩票向欧洲基金会中心这样以欧洲为支出目标的机构提供资助的可能性。或者，与不同欧洲国家的彩票进行谈判，让他们加入或设立一个基金来发展欧洲的文化（比如荷兰的多恩基金会，DOEN Foundation）。

5. 去了解是否存在已经有一段时间内（例如 15 年）未使用的欧盟委员会沉睡资金。按一定比例把这些沉睡资金的一部分注入一个以发展文化为目的的基金。可以用英国回收基金（Reclaim Fund）的案例对此加以解释，该基金的设立是为了将银行和建房互助协会中无人认领的休眠资金引导至慈善领域。

6. 在七年财务框架内将欧洲基金会中心从欧盟获得的项目资金转为机构型资助。这也是为可信赖的欧洲合作伙伴提供非限定性机构资助的开始。可以以滚动资金的方式来开展，在第一批资助执行的第五年开始讨论下一期的七年资助协定。

7. 利用社会投资导向的措施投资于欧洲基金会中心所有可能的领域，而不只是进行资助。欧洲基金会中心应该在欧洲投资基金（European Investment Fund , EIF）平台上寻找机会，这是欧洲投资银行（European Investment Bank）的下属机构。欧洲投资基金（EIF）的一个具体项目可以为欧洲基金会中心提供灵感，也就是他们在伊拉斯谟项目中起到的重要历史性作用，这个“伊拉斯谟 + 硕士贷款保障行动”（Erasmus+ Master Loan Guarantee Facility）是欧洲投资基金为金融机构提供担保，帮助他们为想参加“伊拉斯谟 +”项目的学生提供贷款。

关于欧洲社区基金会的一点想法

第五章我讨论了欧洲社区基金会的产生，我认为这是慈善行业无声的革命。社区基金会需要通过当地社区和当地居民来进行界定。在我担任欧洲基金会中心（EFC）副主席任期届满的时候，我又在欧洲基金会中心可持金融特别小组（Taskforce for Sustainable Finance）担任了三年的主席，我们那时候专门就社区基金会的概念进行了讨论。这可以同比利时博杜安国王基金会（King Baudouin Foundation）和法国基金会（Fondation de France）等大型“社区”基金会进行比较。

这些基金会作为社区基金会，为动员当地资源服务于本地利益的项目提供了一个平台。当地的居民和公司都可以为本地社区基金会的项目

出人出力，他们也可以在基金会下面成立捐赠人建议基金。欧洲社区基金会（European Community Foundation）应该更进一步，通过欧洲社区基金会的本地项目或捐赠人建议基金来突出本地居民和公司对于跨境项目的支持。这样就能够给“欧洲社区”这个词带来一个全新的重要内涵。

第十一章 在不确定的时代勇往直前

我在本书的开头部分说过，基金会的发展进入了新的时代，因为我们的未来不确定，而且未来并不是过去的简单延伸。流行病可能以往爆得更加频发，气候变化的影响也表现得越来越突出。国内和国际的紧张局势更加容易中断社会进程，从而导致社会动荡。在这个不确定的环境中，基金会的工作与他们的运营方式高度相关，不仅在于政策主题的选择上，而且在于基金会回应这些主题的方式以及他们在这种背景下所使用的工具。

11.1 从战略规划到多样的未来景象

我认为需要对“战略规划”的整体概念进行重新审视。这并不是说战略规划变得毫无价值，而是因为不确定性会对规划流程的特点产生影响。我们可能会面临更多的选择，比如千变万化的场景到不计其数的“智能”方案。在每一步选择之后我们都要考虑下一步如何同已经制定的全球目标相结合。传统的五年战略规划已经越来越不重要了。现在面对变化需要更具灵活性和创造力。在充满不确定的时代，高瞻远瞩的方向引领以及预见极为重要。

基金会需要对其运营环境中的变化保持警醒。需要建立预警机制，这个机制能够把变化转化为与机构的相关性，从而判断趋势并进行发散思维。在危机和破坏发生的时候，后者非常重要，因为这种时候需要想象力、灵活性以及创造力。这个不是一种选择，而是一个必然的要求。奇怪的是，需要对大家进行一定程度的组织来应对偶然的变化。而慈善行业协会在这一点上起着重要的作用。过去，常常有人怀疑慈善行业协会的价值。基金会通常会问：交了会费我能得到什么回报？我希望慈善行业协会的机制能够带来新的发展，并把这些发展转化为对基金会有利的具体措施。

基金会应对不确定性的另一个措施是“百花齐放”。也就是对大量未来并不明确的小项目提供支持，看看哪些会存活并成长起来。虽然存在不确定性，但是通过有意识地针对某个问题大量培育项目，并对其结果进行分析，就会找到一些不错的方法。

接受慈善资助的受助方及公益组织是对他们自身环境的变化最敏感的组织。他们处于变化发生的最前沿。这意味着如果发生了偏离项目目标的情况，可能不应该把这种情况看作一种弱化，反而是强化了基金会的使命。这需要受益方和公益组织有勇气讨论根据新情况重新制定目标的必要性。基金会不应该僵化地坚持既定目标，而应该接受重新修订协议的想法。必须保持灵活及有策略地行动。

在条件不确定时，循证慈善（evidence-based philanthropy）没有太多空间，我在第一章里讲到本书的写作动机时就已经说了这一点，就是过去的经验和现在的关联度越来越低。我们无法通过回顾过去来预测未来。必须为突破传统和打破常规的方法留有余地。如果基金会及他们的受助方不能想出一些新颖的想法，他们就不敢偏离以往的经验。因此，基金会应该就上述的几点，严肃审视自己的现状。也就是要在这一点上进行重构。况且，在多变的环境中工作，针对特定问题自我的反省不应该是一次性的，而应该成为组织文化的一部分。

欧洲慈善协会（Philea）对未来的探索

我对那些一直努力探索未来不同可能性的机构一直很有兴趣，因为未来显然有着多重的景象。在经合组织（OECD），我深入参与了非主流教育发展前景的探索；在政府政策科学委员会（Scientific Council on Government Policy, WRR），我参与的一个团队负责开发面向未来的政策调查。如果能够和过去进行分割并且解锁想象力，这些探索就会非常有用。并不是所有可能性都能够一一呈现。但是这一切却能促使大家提升自己的能力，保持灵活并让自己快速适应新的环境。

在德尔菲娜·莫拉利斯（Delphine Moralis）领导下，欧洲慈善协会迈出了重要的一步，启动了“未来慈善倡议”（Futures Philanthropy initiative）。该倡议回应了基金会领域应对不确定性的需求。德尔芬在强调这种活动重要性的时候说：我们一直在忙着应对过去发生的问题，现在却要面对来自未来的挑战。为了设想全新的未来，所有领域的慈善都应该具备独特的长期性思维，为塑造一个完全不同的明天制造想象力

的空间。不管我们做什么，如果我们能够以引入多元利益相关方和跨代际的方式共同构思和制定解决方案，得出的解决方案将更加丰富、更加灵活和可持续。让年轻人的声音在创造过程中得以充分表达尤为重要，比如通过成立“青年委员会”的方式。

11.2 自我反省的内在驱动

我在本书中一再表示，慈善为社会带来了诸多益处。慈善能够建设性地应对不确定性以及危机。通过试点和逻辑叙述，我们认为慈善可以给未来带来曙光。虽然其过程艰难，但是慈善依然相信自己具备塑造社会的可能性。

慈善的力量取决于基金会对于自己的工作内容、工作方式，以及工作的原因上有多大的自由选择度。这种自由度让慈善在提升社会质量方面有别于政府、国际和多边组织。慈善可以带来创造性方案和整体性措施。

但是这种自由也存在负面效应，会把基金会置于一种“优越”地位，从而忘记了自我反省和经常性的自我评估。当然，市场导向性更强的公共慈善组织必须更加重视他们和捐赠人的关系，而慈善基金会则对自我批评和创新没有足够的动力。这种“强大的动力”往往不是来源于政府和市场竞争，也不是来源于受助方，也只是一小部分来源于慈善行业协会。虽然基金会在这些方面做出了很大努力，但他们必须具备真正的内在驱动力，才能让基金会再次进行重构。我希望本书能够在此进程中起到一定的促进作用。

作者简介



雷恩·凡·根特（Rien van Gendt）在 1988 年步入慈善领域并担任了海牙伯纳德·范·里尔基金会的主任，该基金会在全球 40 多个国家提供资助和社会投资。他此前曾经在阿姆斯特丹大学，巴黎的经合组织（OECD）以及国家行政政策科学委员会（Scientific Council on Government Policy, WRR），荷兰林堡省，威尔玛房地产公司（Wilma Real Estate）等不同的机构工作过，这些经历造就了雷恩具有战略性、勇于创新以及行之有效的方法。2007 年离开伯纳德·范·里尔基金会以后，雷恩建立了凡·根特慈善服务机构，利用他的专业知识来推动慈善行业的有效性，支持理事会利用专业的方式来行使自己的理事职责，并且通过高效的方式来进行捐赠和投资。

他参与了多个领域的行动，包括教育、社会公平、健康、国际发展以及社区慈善文化等领域。在这些领域的深耕对他尤为重要，因为他坚信文化在构建社会凝聚力中有着巨大的力量，人们可以通过语言之外的其他通用方式来进行自我表达，并最终实现超越国界的联合。

雷恩取得了阿姆斯特丹大学经济学的博士学位，此前曾被授予位于哥伦比亚的北方大学以及澳大利亚纽卡斯尔大学的荣誉博士学位。他于 2005 年被美国基金会理事会（Council on Foundations）授予杰出资助者称号，2013 年被总部位于布鲁塞尔的欧洲基金会中心授予欧洲慈善指南奖。

“我成长的家庭父母并不富裕，但是却很温馨，他们为孩子的教育耗尽了心力。这对我的一生带来了很大影响，也解释了为什么我对于民众，尤其是深处贫困及弱势困境中的民众有着发自内心的关注。我发现民众还有很多潜力还没有被发掘出来，他们表现出来的韧性让我印象深刻，我希望能够为他们做出贡献。”

作者网站：www.rienvangendt.com

译者简介

晏和淘，2000 年毕业于北京第二外国语学院，2011 年获得云南大学工商管理硕士学位。长期在公益慈善领域工作，曾就职于英国救助儿童会，美国国际奥比斯，澳大利亚弗雷德·霍洛基金会等国际组织以及国内公益组织。目前担任上海普瑞公益基金会理事长。



原版伙伴机构介绍



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

圣保罗公司基金会 (Compagnia di San Paolo Foundation) 总部位于都灵，是欧洲慈善协会的

长期成员，其历史可以追溯到 1563 年 1 月 25 日的慈善团体。该基金会主要致力于在被标注为欧洲敏感地区的意大利西北部开展工作。在其漫长的历史中，该基金会一直将人民和他们的潜力、权利、责任以及渴求作为所有工作的中心。他们一直奉行联合国和欧盟以及意大利政府所宣称的全民发展、可持续、相互依存、团结、平等，以及尊严这些原则和价值观。联合国可持续发展目标是圣保罗公司基金会的重要工作内容，在其项目的核心工作中具有很大创新性。

**European
Cultural
Foundation**

欧洲文化基金会 (European Cultural Foundation, ECF) 成立于 1954 年，其目的是促进欧洲融合的同时培育一种欧洲情结 (European sentiment)。成立以来，它

在文化、民间社会、环境以及教育方面都提升了整个欧洲的归属感。自其成立以来的 70 年间，该基金会为数以千计的欧洲机构及个人提供了资助和交流及合作机会，并成功地把欧洲文化发展纳入了欧洲议程里面。欧洲文化基金会是欧洲慈善协会的创始成员之一。

Philea

Philanthropy
Europe
Association

欧洲慈善协会 (Philea) 为 30 多个国家服务于公共利益的基金会及慈善组织

构建了一个多元而包容的生态体系。其成员构成主要是个体机构及各国的慈善行业组织，它同时将欧洲及全世界 1 万多个致力于提升社区及人民利益的各类公募和私募基金会联合在一起。欧洲慈善协会动员欧洲慈善行业采取统一行动、共同发声，它所做的一切都是为了促进慈善行业的信任、协作、透明、创新、包容与多元。

中文版伙伴机构介绍



墨卡托基金会（Stifting Mercator）于 1996 年在德国埃森市注册成立。2008 年起，将中国确定为其国际战略工作地区，加强与中国的交流与合作。在中国，墨卡托基金会将促进中欧公益领域跨文化交流与理解设为其重点工作领域，与中国合作伙伴共同开展了“国家与社会 - 中国未来合作伙伴”“墨卡托中欧公益领导力伙伴”“中欧民间组织互换”等项目。2014 年，墨卡托基金会北京代表处正式注册成立。代表处的成立也彰显了基金会与中国战略发展合作的决心。



中国基金会发展论坛
China Foundation Forum



北京基业长青
社会组织服务中心
Beijing Jiye Evergreen
Social Organization
Service Center

中国基金会发展论坛（简称“基金会论坛”、“CFF”）是在民政部原民间组织管理局指导下，由八家有志于追求卓越、行业发展的机构自愿发起的行业平台。自 2008 年起，基金会论坛坚持立足行业视角、倡导多元开放、追求卓越发展，旨在加强中国基金会之间的交流与合作，建设中国基金会行业生态系统，促进中国基金会行业和公益慈善事业的发展。基金会论坛秘书处于 2017 年在北京市民政局注册为北京基业长青社会组织服务中心，负责协调整合资源，执行基金会论坛行业建设和发展相关活动。

