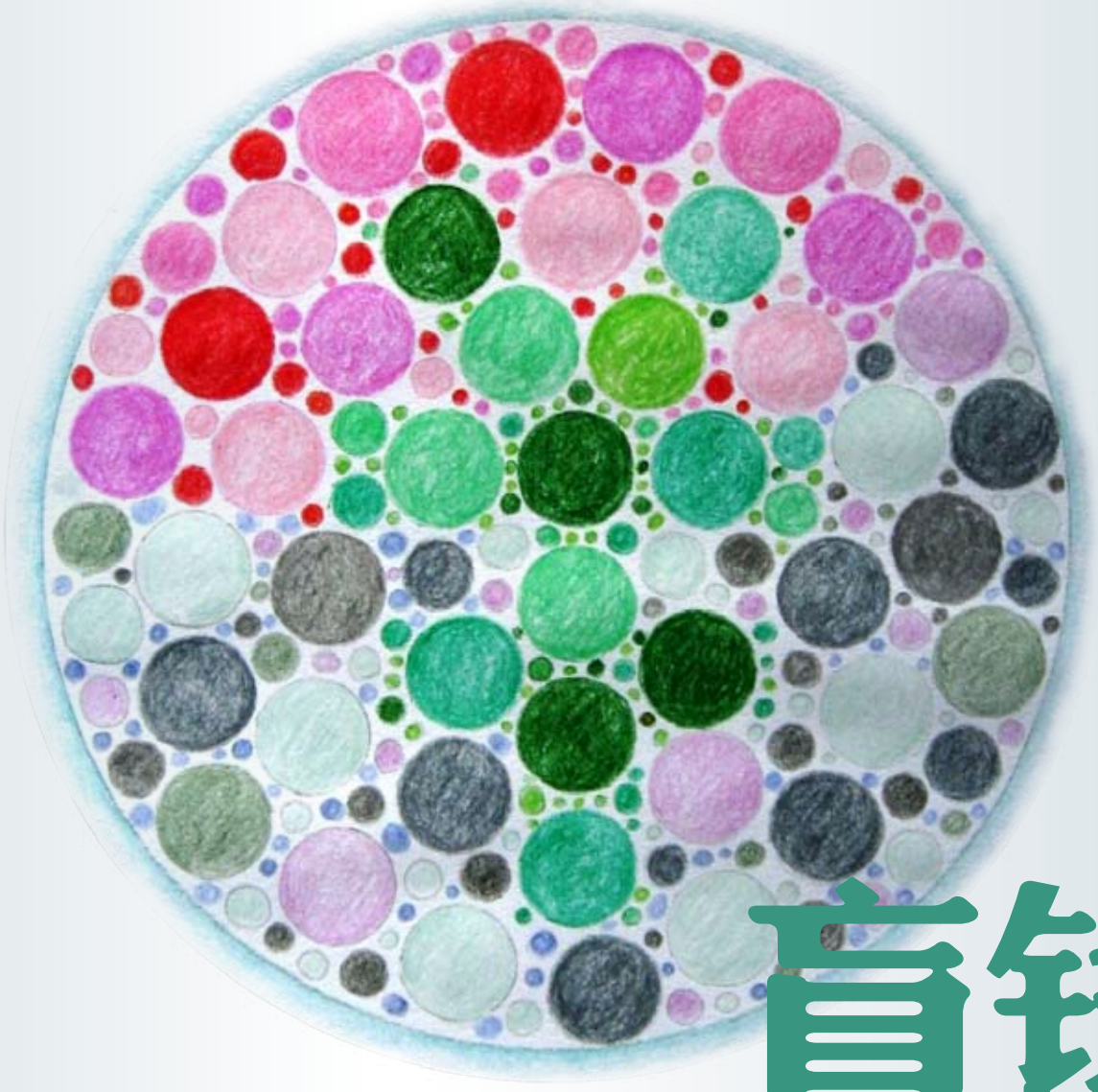
20, May
2012
No.49
www.npi.org.cn

社会创业家
Social Entrepreneurs

人物 | 于方强：大道之行，天下为公
关注 | 占领男厕所：爱她，就别让她等待
创业学院 | 谁是你的竞争对手?
创业基地 | “生命有爱”计划：让爱为生命画上句点
专栏 | 最大的公益是人的全面发展



盲钱！忙钱！

盲钱！忙钱！

金融危机之后，境外资助机构大幅减少了对中国草根公益组织的支持。同时，政府对于草根组织接受境外资金提出了更多要求，草根组织获得境外资金难度加大。政府的限制也使得在华国际NGO生存环境艰难，对草根的支持减少。在国内，GONGO垄断社会捐款，使其回流体制内；政府购买服务资金少，且不购买工商注册草根组织服务；一些政府的“强捐”行为也垄断了部分资源；非公募基金会又大多定为操作型而非资助型。这都使得资金很少投入到草根组织。

从草根公益组织自身来说，它们不具备公募资格，无法公募；自身服务营收能弱；专业服务能力也亟待提高，资助方不愿资助。

如何突破资源困境?

2010年9月，我们做了一期“筹钱！愁钱？”的专题，调查令人惊叹，超过八成的草根机构觉得自己或多或少都存在筹款困难。

两年后的今天，当我们再一次关注这个问题的时候，当诸多利好消息在草根上空飞扬，广东公募权的放开，草根生长的福地，井喷式发展等词跃入眼帘时，发愁资金和资源的队伍依旧有增无减，草根的专业性和成长变得更为重要，不仅如此，其间还夹杂了一些忙碌的盲目资助者的身影，令人担忧的是在2000多家基金会中有过草根资助举动的不超过40家。

一边是草根机构忙着找钱，一边是钱盲目不知流向何方。可谓“忙钱”的人儿找不到“盲钱”！

我们一方面欢呼雀跃，一方面忧心忡忡……

社会资源的流动通道依然是断裂的，社会组织生态系统还不健全，中国公益行业的“马太效应”和“盐水效应”，使得强者越强，弱者越弱，如果不考虑人员费用、管理经费、机构发展费用，草根组织资源匮乏的生存状态下，难以做大做强。

所幸，我们看到了一些在蛮荒中开垦的收获者，一些年度筹款超过千万级的草根组织通过他们的实践给我们带来了希望，同时也启发我们更多地关注资源路径。

我们梦想：十年之内，中国的年度捐赠额从现在每年700亿快速增长到5000亿，几万家基金会诞生，50万家草根社会组织承担起多样化的社会公共服务职能，社会组织从业人员将从现在的不足50万增长到500万，支撑起整个第三部门和约20%的社会服务业。不是不可能，这世界变化快，未来常在想象之外，我们翘首以待。

专题策划 | 李玉生 吴 娟 李永格 刘海英 陈迎炜 周丹薇 王 亚 欧阳洁 鲨 八

专题采编 | 周丹薇 王 亚 王发财 欧阳洁 鲨 八 王江华

特别鸣谢 | 南都公益基金会 基金会中心网 中国发展简报 NGO发展交流网 刘洲鸿 刘念宁 袁 岳 邓国胜 安 猪 卢 昱 孟维娜 张国远 王维娜 姚 越 摆生义 马天南 周伯洁 刘正琛 徐 来 肖隆君

突破资源困境，构建健康公益产业链

特约撰稿／刘洲鸿

刘洲鸿，南都公益基金会秘书长

“草根组织就像水，能够流到政府够不着的地方，弥补政府不足。”曾经参与5.12救灾的农家女的工作人员刘大庆如此形容草根组织的作用。

“政府失灵理论”和“市场失灵理论”认为，草根组织分别能够弥补政府和市场在某些方面的不足，解决部分公共产品不足的问题，因此得以产生和发展。许多研究也表明，与政府部门和企业相比，草根组织具有很多相对优势，比如，它们具有更大的灵活性，它们最具创新性，它们更贴近基层，它们集中关注社会弱势人群，它们的经济效率更高等等。其实，除了救灾，在解决其他社会问题方面，无论是教育、环保、卫生、扶贫还是社区发展等领域，草根组织都能够发挥其独有的作用。正因为如此，2010年4月，温家宝总理在《求是》上撰文指出，政府应该满足的是社会的基本需要，其他非基本需求应该交给市场和社会解决。

草根组织资源困境加剧

然而，资源问题一直是影响草根组织发展的主要因素。长期以来，中国的草根组织严重依赖“洋奶”。2007年，成立18年的北京红枫妇女心理咨询中心从南都基金会中标获得8万元项目资助款，这是红枫得到的第一笔境内资助。2010年，北京慧灵得到残联资助的8万元，是至今已成立12年的北京慧灵得到的唯一来自政府的资助。

近年来，境外捐赠急剧减少，而本土“母乳”又没有跟上，草根组织生存日益艰难。西部阳光教育基金会在“2011年教育公益组织年会（广州）”调查发现，与会的150家教育公益组织中，曾经有63家接受过国际资金资助，2011年已经结束资助或2012年将要结束资助的约有近30家。2012年初，秦巴山区七家乡村公益发展组织向基金会中心网发出了《秦巴山区七家乡村公益发展组织生存状况的情况报告与联合呼吁》。《报告》中说：“我们七家机构的建立与前期的发展，均与国际机构的支持和推动是分不开的，近年来国际公益支持机构快速退出中国社会，本土支持民间公民社会发展的基金会极其有限，特别是对乡村民间公益组织的支持更是寥寥无几，而集中了大量公益资源的国内大型的公募基金会，他们的资源基本上只在体制内运行，又完全与我们民间公益组织无缘。”《报告》呼吁中国的基金会多支持草根组织的发展。

“洋奶”减少与“母乳”不足，草根组织发展受阻

草根组织资源缺乏的原因很多。首先是“洋奶”在减少。随着中国经济的发展，境外资助机构

认为中国富裕了，不再缺钱，从而减少了对中国的资助资金。美欧金融危机对于国际机构的筹款也有一定的影响，相应影响了国际机构对中国草根组织的资助。中国政府对于草根组织接受境外资金也加强了管理，草根组织获得境外资金难度加大。比如，《国家外汇管理局关于境内机构捐赠外汇管理有关问题的通知》（汇发2009-63号）规定捐赠方和受赠方要现场公证捐赠协议，这是不现实的；《通知》要求草根组织从银行提款时要出示“境外非营利性机构在境外依法登记成立的证明文件”也是不可行的，很多境外非营利机构注册为企业，难以证明为非营利组织，何况很多捐款直接来自于境外企业。此外，政府其他诸多限制使在华国际NGO生存环境艰难，有的机构干脆退出了中国，留下的机构在资助草根组织时也是困难重重。如《云南省民政厅关于对在滇境外非政府组织开展备案事项的公告》（2010年2月9日）规定国际机构在华活动需“经业务指导单位审查同意”、“与我省有关组织（公益性事业单位、社会团体、基金会、民办非企业单位）合作”，基本断绝了工商注册的草根组织得到资助的可能。

其次是“母乳”供应不足。中国的公益捐款原本就有限，而就这有限的公益资源，绝大部分还被政府拿走（2011年3月28日，陕西神木县委县政府举行慈善晚宴，一晚即筹款38亿元），或者通过公募基金会、慈善总会、红十字会等公募机构回流到政府。邓国胜研究发现，2008年汶川地震760亿社会捐款8成流入了政府。据中民慈善捐助信息中心《2011中国慈善捐助报告》统计表明（见表一），2010年，中国各类捐款共871亿元，其中各级民政部门、党政机关、人民团体、慈善会系统、红会系统共接受了近60%；基金会接受了约35%，其中公募基金会的捐款大部分以项目方式进入政府；还有些捐款由学校、文化、体育、艺术类单位接受；最终草根组织得到的捐款微乎其微。2004 年以来，非公募基金会快速发展，已达1400多家，捐赠资金暴涨，但是绝大部分非公募基金会并没有定位为资助型基金会，而是自己运作项目，让满怀期待的草根组织感到相当地失望。民政部以及北京、上海、深圳等地开展的政府购买服务，基本上把工商注册的草根组织排除在外，令草根组织也得不到政府资金的支持。

“洋奶”已断或将断，本土“母乳”又供给不足，草根NGO如果不关门，就只能以极低的薪酬维持，无法进一步发展。不少怀抱理想进入NGO行业的年轻人，面对理想和面包二者不可兼得的尴尬，为生活所迫只好选择离去。云南、四川、甘肃都传来消息，一些坚持发展了10来年的农村服务组织和环保组织开始关门。

突破资源困境，构建健康的公益产业链

从公益产业链的视角来看公益事业的发展，理想的公益产业链应该是这样的：基金会、政府、企业等资金所有者处在产业链的上游，为资金的提供者；中间是支持性机构，为基金会和草根组织的支持者；草根组织处于公益产业链的下游，是公益服务的提供者，直接提供公益服务，解决社会问题，满足社会需要。草根组织就像是一个资源转化器：基金会、企业、政府、社会的公益资金通过草根组织的专业的服务，传递给服务对象，最终实现了公益资金的价值。

目前，中国的公益产业链显然很不理想。南都基金会理事长徐永光最早对中国NGO的资源配置进行了系统的研究和阐述，他指出，中国企业和公众的捐款，绝大部分要不直接捐给了政府，要不就通过公募机构流向了政府，几乎成了弥补政府公共投入不足的“二道税”。他提出了公益资源配置的愿景：政府退出对民间公益资源的垄断和控制，公众、企业、公募和非公募基金会的捐款，应该大部分流入草根组织，支持他们的社会服务；政府也应该通过购买服务的方式为草根组织提供资源；草根组织也要具备一定的创收能力（包括服务收费或者采取社会企业的方式）。如此，则公益资源配置优化，健康的公益产业链将形成。

然而，要优化资源配置，突破草根组织资源困境，实现徐永光先生“构建健康公益产业链”的愿景，还有很长的路要走，涉及到政策环境、基金会转型、草根组织能力提升等方方面面的问题。

首先，需要有相关政策的改变，包括：

一、取消双层管理规定，开放注册，解决草根组织合法性的问题。草根组织的发展首先需要法律地位，应通过简单明了、简捷方便的法定程序，确定草根组织的法律地位，保障它们应有的权利。应该尽快修订有关法律法规，特别是《民办非企业单位登记管理暂行条例》、《社会团体登记管理条例》，取消双层管理规定，重申《宪法》规定的公民结社权利，明确登记注册是公民实现结社权的法律形式，简化登记管理程序，解决草根组织登记难的问题。通过登记注册赋予社会组织合法地位，而从法律和政策上对其行为进行规范和制约。

二、给予草根组织平等的公募权。目前只有公募基金会和部分社团具有公募资格，而草根组织不能公募。广东、江苏等若干地方慈善条例允许草根组织申请开展特定的公募活动，但这个公募权是缩水的，并不是平等的公募权。应该给予草根组织平等的公募权力，让公众可以自主选择给谁捐款，而不是只能捐给有限的几家公募基金会。这不仅有利于草根组织募款，而且有利于社会组织的优胜劣汰。

三、进一步落实和完善草根组织税收优惠政策。实行普惠制，给草根组织以同等的税收优惠政策，包括捐赠税前扣除资格，让公众、企业向草根组织的捐款也可以税前扣除；收入免税资格（免交企业所得税）；免缴营业税等。通过平等的税收优惠政策，来促进草根组织的发展。

四、建立政府购买服务制度。建立全国性的政府购买草根组织服务的制度，中央政府和地方政府都将购买草根组织服务资金列入政府财政预算。政府购买服务时，应该一视同仁地对待官方背景社会组织、民间社会组织和工商注册的非营利草根组织，通过竞争机制，提高资金的使用效率。

五、取消政府对于草根组织接受境外捐款的不合理的限制。

其次，大部分有条件的基金会逐渐转型为资助型基金会，成为支持草根组织的公共筹款机构。徐永光认为，经过多年的发展，公募基金会采取一边面向企业、公众筹款，一边通过政府体制花钱的运作方式已经得心应手，甚至产生了路径依赖。想让基金会转型，如果内无动力、外无压力，将是十分艰难的事情。但是无论如何艰难，都必须迈出这一步。公募基金会的转型，既需要内在的动力，也需要外部的压力。广东省政府已提出了包括公募机构在内的社会组织去行政化、去垄断化的改革方向，并且已开始实施。希望广州的探索能够为全国推广积累成功经验。

与此同时，我们欣喜地看到，越来越多政府背景的基金会开始主动与草根组织合作，创新资助模式。中国社会福利基金会、中国人口福利基金会、中国扶贫基金会、中国儿慈会等，通过资金支持、项目招标、设立专项基金等方式支持草根组织的发展。中国青基会今年将拿出1300万的自有资金，资助草根组织的发展。此外，深圳壹基金、上海联劝、上海仁德等民间公募基金会也都把支持民间组织的发展作为重要的使命。

资助草根组织的非公募基金会也在逐渐增加。南都基金会2007年一成立就定位为支持民间公益的资助型基金会。成立伊始，主要采取项目公开招标资助的方式，支持草根组织实施“新公民计划”公益项目；2008年汶川地震后，又实施“灾害救援和灾后重建计划”，支持草根组织参与救灾和灾后重建。2010年，南都基金会在项目资助的基础上，又提出了战略性资助模式，把资助公益人才和机构发展作为重点，实施了银杏伙伴成长计划和机构伙伴景行计划。战略性资助具有资金数额大、资助周期长、资金使用灵活、资助对机构未来发展有重要影响等特点，解决了以项目为本资助方式导致的“盐水效应”，使资金能够起到杠杆作用，发挥更大的效益。2011年，阿拉善SEE基金会制定了新的战略，从战略层面资助环保NGO的发展。2012年，友成基金会也开始以项目招标方式资助草根组织。

基金会与草根组织的合作，发挥了各自的优势，实现了双赢。然而，目前中国2600多家的基金会中，资助草根组织的基金会还太少太少，需要有更多的基金会加入到草根组织的资助者行列中来，增加草根组织的资金来源。

最后，草根组织的能力也需要提升。草根组织要争取自由竞争的环境，包括合法的身份，平等的公募权和税收优惠政策，但有了自由竞争的环境并不代表一定能得到资源，还需要自身能力的提升；草根能力不足也会影响到基金会对资助草根组织的积极性。正如伯尔基金会环境与能源项目经理陈冀倞在《公众为什么要捐钱给NGO？》（《青年环境评论》，2012第二期）一文中所言：“在一个自由竞争的环境中，让公众给NGO捐款的最重要条件，是这个机构有公众所认同的价值观、公众所信任的方法论和执行能力，同时还要有传播这些信息的传播能力；其次是规范，公开透明的财务制度；最后是便捷的捐款渠道和捐款后的跟进服务。”

对于草根组织突破资源困境而言，政策环境、基金会的资助和自身能力这三者是相互联系、相互影响的，但是政策是核心：草根组织具有平等的公募权和税收优惠政策，才有可能主动募集到更多资源，打破公募机构对资源的垄断，促进良性竞争；草根组织有了合法性，才能获了政府购买服务的资格； 草根组织资源增加了，才有条件进一步吸引人才，提升自身专业性和各方面的能力。

衷心期待草根组织的政策环境早日得到改善，更多的基金会转型为草根组织的资助者，草根组织资源困境早日得以突破，构建健康公益产业链的愿景早日实现！

表一：2010年度捐赠统计

接收捐款的国内各部门名称	接收捐款额（万元）	比例	
各级民政部门	1798278.6	20.6%	**政府、慈善会及红会58.3%**
除民政之外的其他党政机关、人民团体	781896.0	9.0%	
各级红十字会	581859.0	6.7%	
慈善（总/协）会	1917887.0	22.0%	
各类基金会	3032816.0	34.8%	
慈善会之外的社团、民非和福利院	114106.0	1.3%	
各类医院（款物合计15115万元）	14152.0	0.2%	
文化、艺术、体育类单位	168099.0	1.9%	
各类学校（不包含通过学校基金会接收的捐赠）	161448.0	1.9%	
个人、宗教场所、其他	194187.0	2.2%	
扣除国内企业、个人直接向境外捐款	-50164.0	-0.6%	
合 计	8714564.6	100.0%	

（来源：《2011中国慈善捐助报告》，中民慈善捐助信息中心）

寻根之路

特约主笔/卢昱

美好的梦幻

如果你在公益领域工作，经常参加各种会议，那么你很可能会听到这样一句话——

“现在公益行业不缺钱。缺的只是好项目和好团队。”

这句话之所以被很多次提到，不是没有原因的。近年来，随着国家经济实力增长，我国慈善捐款的总量也在不断增加。据中民慈善捐助中心的《中国慈善捐助报告》显示，2009年，全国接收国内外各类社会捐赠款物332.78亿元，筹集彩票公益金463.33亿元，合计筹集公益慈善资金规模总量超过786.11亿元。到2010年，中国慈善款物捐助总额就达到1032亿元。

单从数字来看，这意味着每个中国公民每年要捐80元，每个月捐7元左右。如果以全国存在300万个NGO这个数字来计算，每个组织每年可以得到3.4万元的捐助。虽然这笔钱数额不大，但对于很多草根NGO来说，依然是一笔不小的进项。要知道一个NGO的专职员工月薪常常不过2000元，还没有各种社会保险。而且很多NGO只有一个专职人员。因此，这样的社会捐赠水平，理论上足够支持大部分社会组织生存下去。

更让人乐观的是，中国的公益捐助数字不断递增。2005年，全社会总募款30亿，2006达到100亿，2007年300亿，2008年由于 5•12 地震，更是达到了1000亿。

这种火箭式的增长速度并不令人感到意外。我们的公益事业还刚起步，离发展到成熟，还有极大的差距。在发达国家，比如美国，第三部门支出占GDP的比重大约是6.9%，而中国目前的第三部门支出占GDP的比重只有0.7% 左右（2003年数据，数额约为865亿元）。在吸纳的就业人口方面，据2001数据，在美国NGO吸纳劳动力为1250万人，占美国总就业人口的9.5%，2005年数据，法国15.5万家社团共雇佣了180万工薪者，占法国总就业人数的6.3%。而我国NGO在2003年时提供的全职就业岗位（含志愿者）约为83.9万个，仅占全国经济活动人口的0.38%，占服务业就业的1.34%。

这样巨大的差距，意味着巨大的潜力和发展空间。有些人认为中国NGO “大有可为”，也正是参考了发达国家的第三部门发展水平，相信中国也会迎头赶上，有朝一日接近这样的水平。如果第三部门支出真的达到美国的比例，按2011年中国的GDP总量45.8万亿元算，整个第三部门的盘子就会有3万亿元。摊到300万NGO中，每个机构会有每年100万的资金流入。这笔钱足够NGO的从业人员过上有尊严的生活。而不至于如此穷弊，租不起办公场所和活动场地，供不起专职员工。到那一天，整个NGO行业，一定会和其它社会行业一样，展现出巨大的活力和吸引力。

卢昱，震旦纪创始人

现实很骨感

然而，理想很丰满，现实很骨感。如果你真的来到公益领域工作，你就会发现，说这句话的人，总是那

么几个。与真正一线服务的草根NGO或一些非公募基金会进行深入沟通之后，就会发现：钱，实在是太少了。

根据《2011中国慈善捐助报告》的数据，2010年，只有1.3%进入慈善会之外的社团、民非和福利院领域。而这些社团、民非与福利院，大多都与政府机关有千丝万缕的关系。真正的草根NGO，大量没注册的机构，特别是处在通讯、交通不便的三线城市中的NGO们，都未被恩泽。

不仅是草根NGO，这一情况甚至也在基金会中普遍存在。根据《2011中国慈善捐助报告》，2010年，有一半的基金会没有捐赠收入。根据《基金会管理条例》，非公募基金会每年从事公益事业支出不得低于上一年基金余额的8%。如果年年都如此惨淡，那么不到10年，这些基金会的资本就会缩水过半。

除了社会捐赠之外，NGO还有其它收入来源吗？据清华大学抽样调查显示，草根组织资金来源所占比重主要为：企业捐赠31.3%，政府资助24.9%，会员费20.4%，个人捐赠6.6%，而服务性收入微乎其微，仅为6%左右（1998年）。与此形成鲜明对比，美国霍布金斯大学在42个国家进行的民间组织国际比较研究项目结果显示，民间组织收入绝大部分来自于服务性收费和政府资助。其中，服务收费占总收入49%、政府资助为40%、慈善捐赠所得仅为11%。

在美国，公益组织的经营性收入被整个社会所认可并支持。比如在活动时卖点礼品，帮助商业公司做做营销等。但在中国就很困难。很多人的印象中，公益就应该是不计回报的单纯奉献。一旦经营就与商业无异。所以短时间内，中国NGO的收入结构，不会有什么大的改善。同时，中国NGO的分工水平和专业水准又十分低下，能提供的优质服务十分有限。因此虽然价格十分低廉，但依然乏人问津。

捐赠拿不到，服务少有人买，草根NGO的缺钱状态，也不可能得到快速有效的缓解。

而公益组织需要钱，正如野草需要水源一样。虽然水不是一切，但没有水就无法生存。中国公益组织并非如广大公众所认为的那样，有了钱才来做公益。恰恰相反，很多组织的创始人和主要成员，不是在功成名就、衣食无忧时才去做公益，只是看到某事“非做不可”而来从事这个事业。这种火热的理想，一脚踢到现实的铁板时，所感受到的伤痛，实非语言所能描尽。

野草虽然生命力强韧，如果无根，也活不久长。

草根NGO，有草无根，只靠创业者的一腔热血，自己贴积蓄，自己花时间。这样的热血浇灌，能繁荣几个春天，着实不可预料。那么，如何找到“根”？

“户口”

首先是解决NGO的“户口”问题。现在NGO管理适用的登记条例，不论是《社会团体登记管理条例》还是《民办非企业单位登记管理暂行条例》，都是1998年颁布实施的。已经过去了14年。一个条例要“暂行”14年，怎么说都“暂行”得太长了吧。何况今天的社会发展，与14年前已经不可同日而语。原来《条例》中的双重管理体制，应该尽快变为单一管理体制。NGO只需要在民政部登记注册就可获得合法身份，不需要再找一个挂靠单位作“业务主管”。现在所谓的“业务主管单位”其实是一个玻璃天花板，看看没问题，其实没可能。没有哪个政府部门愿意“多此一举”来承担本不属于自己的责任，来做NGO的主管。所以大量NGO只能长年累月地“非法”运营。

登记制度的另两个原则，属地化管理原则和非竞争原则，同样也是NGO身份难以逾越的门槛。属地化管理是指社会团体和民办非企业单位分别由全国、省、市、县四级进行登记，在登记范围内开展活动，并不得设立地域性的分支机构；基金会实行全国和省、自治区、直辖市的二级登记。比如你的NGO在广东注册为“广东某某扶贫基金会”，那你就只能在相对富裕的广东扶贫。而非竞争原则，是指同一行政区域业务范围相同或相似的组织（社会团体或民办非企业单位），被视为没有必要成立。比如浙江省教委下面已经成立了一个做儿童教育的协会，是政府的“亲儿子”。那你就别想再注册同样类型的协会，即使你做得比他们更好，效率更好，也没戏。

事实上， NGO的“审批登记”制度并不是必须的。审批通过才能获得法人资格的办法，是一种“不说行就是不行”的制度。给申请人和审批人都造成了极大的麻烦。审批的过程漫长且充满不确定性，导致大量NGO只能做“黑户”。目前，估计全国有NGO共300万，但大约只有43.9万注册在案（据2010年数据）。这些高门槛不仅不能加强管理，而且增加了不良或者冒牌“NGO”鱼目混珠的机会。

在英美等多数发达国家，实行的是“不说不行就是行”的备案制度。公民只要愿意成立NGO，就可以向政府机关提出申请，备案为法人实体。备案期间，如果受理机关确认备案材料真实有效且合乎法律规定，没有提出异议，那么申请的法人身份在法人章程备案时就自动成立。这体现了公民结社的自由。其实，我们中华人民共和国宪法也明确承认公民的结社自由（宪法第35条），这一条也明确地写在了《社会团体登记管理条例》的开篇。从原则上来说，我们的NGO也应适用备案制度而不是审批制度。

“粮票”

在这种严格的审批制度控制下，大量NGO只能以工商企业的方式登记。这其实也没有什么问题。在西方很多国家，营利的企业和非营利的社会组织一律注册为公司。只不过，非营利组织可以申请登记为免税组织。这在美国，是由税务部门根据专门条款审查，在英国，则是由专门的独立监管机构慈善委员会审定慈善号。一旦审查通过，就可以享有免税资格。社会组织募款则更是只需要在募捐之前进行备案即可，没有什么“公募”、“私募”的身份限制。政府部门对未知NGO的注册充满疑虑，我们姑且可以理解，但是，对那些已知的、经过审核确认没有问题的法人，总应该给予其相应的优惠吧。

还有，对有捐赠行为的企业和个人，现在的政策到底是鼓励还是限制？真让人看不懂。2008年起施行的《中华人民共和国企业所得税法》和《中华人民共和国企业所得税法实施条例》，把企业捐赠的免税额度，从年度利润总额的3%提高到了12%。这对有捐赠意愿的企业，是一个很大的鼓励。

然而，《企业所得税法》对非营利组织的税收，却没有太多放松。《企业所得税法》只把“符合条件的非营利组织的收入。”作为免税收入。而“非营利组织从事营利性活动取得的收入。”依然被归入须纳税范围。这就在原则上不支持非营利组织进行投资经营。相比之下，美国私立基金会的净投资收益，只须交纳 1%-2%的消费税。在德国、澳大利亚、日本等国，非营利组织的投资所得是否要交税，通常取决于收入是否用于公益，如用于公益，一般免征基金会所得税。而在我国，不管你是不是用于公益，营业收入都需要和企业一样交纳高达25%的所得税!

2009年11月，财政部、国家税务总局联合发布了《关于非营利组织企业所得税免税收入问题的通知》和《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》，强调对非营利组织免税资格要进行认定管理。于是就像所有“现官不如现管”的部门法规一样，这两个规定把非营利组织投资收入的免税之路实际上掐死了。为此，南都、友成、青少年发展基金会等24家基金会负责人联名致函财政部部长和国家税务总局局长，希望取消这样的“恶法”，保障非营利组织的合法权益，给非营利组织以真实的优惠。

“福地”

有关政策的改革，已经喊了十多年，但什么时候能得到改善，还没有眉目。十二五规划提出“加强社会组织建设”，强调建立健全“统一登记、各司其职、协调配合、分级负责、依法监管”的社会组织管理体制，提出要重点培育、优先发展经济类、公益慈善类、民办非企业单位和城乡社区社会组织。但不知道会不会有实际的成效。

作为草根组织，也许不妨先找找哪里适合生存。广东省，也许是个“落草”的福地。2005年，广东省在行业协会范围内实行了双重管理体制改革，把需要对口业务主管单位事前审批的方式改为直接登记体制；深圳随后将之扩展到工商服务、公益慈善、社会福利等更广领域。2012年5月1日颁布的《广州市募捐条例》允许广州地区的公益性社会团体、民办非企业单位和非营利的事业单位（特别是在扶老、助残、救孤、济困或者赈灾领域），经申请取得募捐许可后，可在许可范围和期限内开展募捐活动

广东的改革，一来和部省的协议有关，二来和广东的传统民风有关。不知道像广东这样的省市，会不会越来越多？希望这些“福地”的NGO，迎来改革的春天吧。

“源泉”

法规政策虽然影响深远，但要等政府的改变，还是太被动。在现有的框架中，草根NGO是否有改进的空间呢?

很大程度上，要看资助型机构的态度。

目前，愿意资助草根NGO的，只有少数几家有强烈行业使命感的基金会（如南都、友成等）和为数不多的一些境外机构，如乐施会、福特基金会等。他们资助草根的主要目的，并不是要低价高效地完成慈善项目，而主要是培育第三部门，建设公民社会。相比之下，大部分基金会没有这样的视野。大量基金会是运作型的，追求效费比。它们的项目即使要发包，也多愿意包给政府和企业。因为草根NGO的执行能力和所有资源，都要低于政府和企业。5•12地震后，清华大学邓国胜教授发现80%的捐款回流到政府，充分说明了这一点。

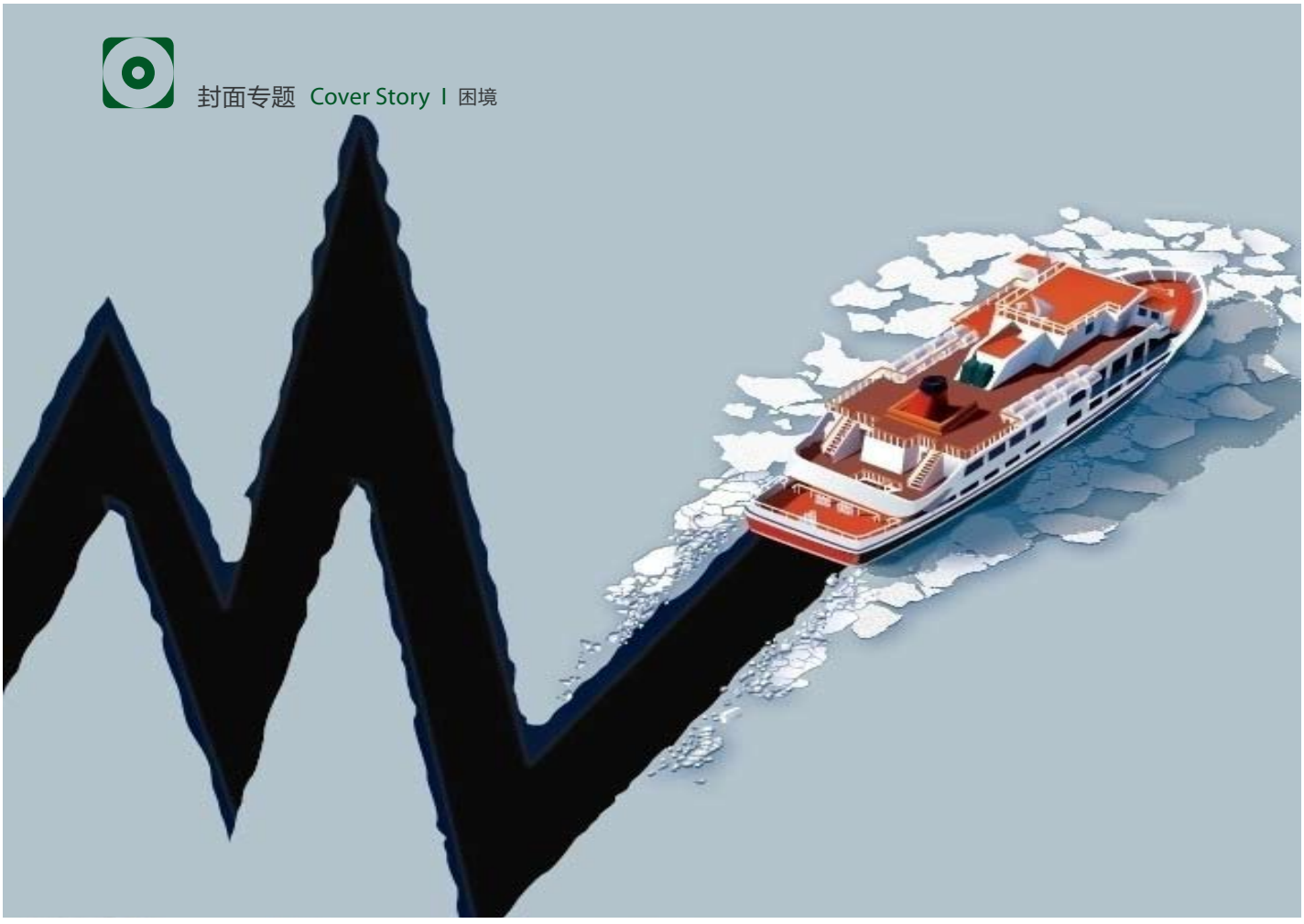
在基金会中心网提供的数据中，目前对草根组织进行过资助的基金会不足50家。这些基金会大多分布在北京、上海、广东。资助的方向主要是教育、医疗、安全、扶贫等领域，资助的机构多为一些成熟的执行机构。这与中国近2300个基金会的总数相比，简直是凤毛麟角。相比之下，境外机构对草根的支持比例就要高得多。因为他们知道，正是因为草根的能力不够，才更要支持他们发展，而不是一味只图省事，把钱都投给政府或企业。

但是，境外输入的“洋奶”并不保险。境外机构的资源正在逐渐减少，“洋奶”面临断绝。

所以，中国境内的基金会，加入资助草根的行列来提供“母乳”，在当前非常重要。

有一些组织，已经做出了有益的尝试，比如上海公益事业发展基金会（联劝），把草根的需求与基金会的宗旨结合。这样的基金会，避开了草根组织目前无法向公众募款的法律困境，使得草根得以通过一个公共平台，获得社会的支持。还有NGO的“深交会”（现为中国公益慈善项目交流展示会）等交流活动，也让资助者和受助者面对面交流，促进了NGO与基金会、企业的互动。

草根NGO与需要帮助的人群关系最密切，如果他们不繁荣，中国的公益生态，终究是缺乏活力的。



草根NGO们的纠结

采访／王亚

“我想尽一切办法想留住他，可就在上个月，他还是走了。”北京红枫妇女心理咨询服务中心主任姚越近日非常遗憾地告诉记者，红枫虽然创办20多年，但至今无法给机构员工提供有竞争力的薪水。她费心招来的这位很有才华的男青年小贾（化名），最初也是怀着公益理想进入机构，但是要娶妻生子，生活负担加重，最终还是选择了离开。

担任红枫中心主任一年多以来，姚越多方调动她过去做企业时积累的各种资源，希望带着红枫团队探索一条新路，但是与红枫目前面临的困境相比，一切依然任重道远。和大多数草根NGO一样，缺人才、缺资金和身份问题也是多年来一直困扰红枫的“纠结”点。

为什么留不住人

2004年一次企业家年会上，姚越与红枫创始人王行娟老师相识，此后她应邀成为红枫的理事，但并未直接参与红枫的机构运作。两年前，她自己的公司告一段落，想全身进入公益圈实现人生价值。按照她自己的设想，先到各个公益机构学习一阵子之后，再选择一个适合的通道全身进入。但是红枫现任理事长建议她直接来红枫，在干中学。

因为此时，创办多年的红枫正在遭遇困顿，支持红枫多年的福特基金会正式建议红枫自己造血，并表露停止资助的意向；机构全职人员本来就少，此时留人更难。红枫在姚越来之前的一年半中没有主任，而在此前三年已换了两位主任。理事

会请姚越来担任主任一职，也是期望她发挥企业家的特长和经验，为红枫开启新的发展局面。

招纳一批全能型人才壮大红枫团队，是姚越来到红枫之后开出的一剂药方。她几经周折招聘来的三十出头很有才干的小贾是这批新秀中的一员。“这个小伙子的确很能干，对公益也有热情。特别是，我觉得服务女性的公益组织最好多些男性参与，可以更平衡。但是他面临结婚，有了家庭负担，压力就大了。”为了留住他，姚越特意设立了一个“主任基金”，其实就是把她自己的工资放在这个基金里，由她自己支配。她通过这个渠道，把自己的工资“转赠”小贾。可是后来，红枫其他同事发现了这个秘密，大家心里不平衡。姚越又想了一个办法：给小贾提供机动的工作时间，让他到外面讲课“赚外快”补贴家用。可还是有人不平衡，小贾待不住了，姚越又想了其他办法……但最终都没能凑效，小贾于上个月正式离开，他说，今后只能利用业余时间做红枫的志愿者了。

“大家都要生活，在北京这样的大都市，房价高，物价高，对这些年轻人，我真的非常理解他们，也特别想为他们保持这颗献身公益的心而做点什么。”但是令姚越深感无奈的是，今年福特基金会停止资助后，人员工资只能依靠过去存留的少量个人非定向捐赠支出，新近合作的两家国内基金会和政府购买服务的资方都明确表示，只资助公益项目，不负责人员工资和行政费用，要红枫自己想办法解决这部分经费。

厦门绿十字志愿者服务中心主任马天南说，很少有基金会愿意资助NGO人员工资，企业和政府合作方更是如此。极少数愿意资助人员工资的基金会，至今尚未垂青厦门绿十字这类倡导型的环保组织。因此，创办13年来，厦门绿十字也不可避免地会因为工资待遇问题而与人才错肩。

北京恩派非营利组织发展中心总干事王维娜分析，我国社会创新的动力机制尚未建立，国民对于以非营利组织参与解决社会问题、回应社会公益性需求的认同度还很低，甚至有很多人还简单地认为组织、参与公益活动就是在“释放爱心”，是个人的“精神消费”，也因此默认公益从业者不会或是不应该从这份工作中获得应有的报酬。这种公益职业化路径的缺失，势必造成一个直接后果就是非营利组织创业者增量严重不足，职业公益人更是稀缺。因此，就“资源困境”来说，首先是人力资源困境，而要解决这个问题，必须将公益从业者跟普通劳动者同等看待，保障其合理收入。“公益从业者也是属于市场的，他随时都可以进入人才市场找到更好待遇的工作。”因此，草根NGO随时都面临挑战：如何留住人，如何筹到留住人的资源？这和整个大环境有关，也和公益创业者在这个阶段的能力和智慧有关。

筹资难在哪儿

姚越介绍，红枫多年来的发展积累了比较优厚的专家资源和具有专业素养的志愿者，在核心服务领域颇有积淀，也有一定的公信力。去年以来，在首都慈善联合会的帮助下，红枫的两个项目得到了政府采购的支持。对此，姚越深感欣慰。但因为红枫向来缺少宣传推广，在公共关系方面还不能满足机构发展的需要。因此，目前依然处于资源瓶颈。

相比之下，一些大企业更愿意和规模较大的基金会合作，因为基金会富有明星资源、媒体资源，甚至还有一定的“官员”资源；一般为了降低政治风险，企业更愿意和政府合作。草根NGO很难有对等的资源作交换，自然也很难获取合作机会。

去年郭美美事件之后，大型基金会陷入信任危机，企业的CSR预算部门开始在民间公益组织当中选择品牌价值不错的机构，红枫被选中成为某国际企业在华的唯一草根NGO合作伙伴。

然而，目前和红枫合作的所有资方，包括政府采购、基金会和企业，有一个共同特点，就是只提供项目资助，资助合约是跟着项目走的，而不是像过去福特基金会那样提供长期资助。由于红枫目前还是工商注册（民非注册去年底已申报，但至今未获批），很难得到大额资助，也没有免税资格。这为红枫的长期发展规划带来考验，阶段性资助带来的不稳定感对红枫来说也是不小的压力。

不难想象，对于更多规模较小、仍处于成长期或初创期的草根NGO来说，他们面临的困境会比红枫更多，也更艰巨。

兰州兴邦文化咨询服务中心主任摆生义说，兴邦当前的难题是很难保证项目的可持续性，主要原因是这两年机构筹资比较困难：国际基金会越来越少，项目招标信息也越来越少；国内基金会尚未形成完善的资助体系，他们的项目招标信息也是少之又少；而政府购买民间公益组织服务仅仅限于几个特殊领域（如残障人士服务、老年人服务等），政府洽谈购买的对象往往是民政注册的、发展比较成熟的社团和民非，在这样的背景下，初创的民间草根公益组织，特别是工商注册的草根公益组织的筹资渠道就更少。兴邦目前也是工商注册，因为民非注册门槛太高（找不到业务主管部门），即使政府有购买服务的项目，兴邦也根本申请不到。摆生义说，如果政府能降低注册门槛，兴邦能够实现民政注册，会有很大的发展空间，因为兴邦项目覆盖的受助群体的需求是很大的。

马天南曾经在一个基金会与NGO的资源对接会上，向某基金会发问：对合作NGO的要求是什么？这家基金会的负责人首先说没有要求，接着又说出一连串“基本要求”：要有团队、要有项目可持续性、要有前瞻性，要执行力强，要财务透明，要宗旨明晰，要有绩效考核，要……另一位年长的草根NGO负责人说：“我以为我们今天面对面是为了拉近彼此之间的距离，但刚才的一番话让我觉得我们简直无法沟通，我每月只要解决120元的生活费，环保方面就能做很多事情。但按你们的要求，我这辈子估计都无法得到你们的资助。”

马天南认为，很多基金会仍然在盲区里，没有搞清楚自己真正的定位和使命。

资金规模比较大的基金会如何花钱？目前来看，大多数选择了“外包”给某一个平台，资金往往被这些平台截留，无法惠

及草根NGO。至于这些平台怎么利用资金，项目实施得如何，基金会很难做到“质量管理”。王维娜分析，对基金会来说，因有运营成本比例限定，促使他们有意识地控制项目运营成本，大多会选择法律风险相对低又容易操作的资助手段，此方式的前提是找到合适的资助机构，即：具有一定团队规模的民事非营利法人单位，而现阶段的注册门槛使大多数公益组织难于取得这个身份，因此此类资金很难成为一线机构的“血液”。

“社会企业”行得通吗

三年前，红枫创办了“红枫诺思博”，以收费形式提供心理咨询服务，想走社会企业的路子，也算是红枫自己造血的尝试。姚越加入红枫后，除了广纳贤才，还启动了红枫公共关系的运作，把宣传和项目结合起来。姚越邀请过去公关界的老朋友做红枫的品牌营销顾问，她自己也不断地探索、成长、学习如何从一个企业领导人转变为公益组织领导人，并尽可能将自己经验中对红枫有价值的部分发挥到极致。

姚越说，去年红枫一直在“苦练内功”，做了20次内部培训，打造学习型组织，通过项目带动团队的融合。因为走社会企业之路，对很多NGO来说是机会，更是挑战。红枫诺思博也不例外。

多年来，红枫一直做公益，突然要收费，难免受到质疑。“我们现在还要做解释工作，大家都有点缩手缩脚。事实上收费并不代表不公益。所以我们特别希望得到社会理解。因为红枫也要持续发展。如果社会企业不盈利，免费咨询热线就要停办；每年近三十万元的房租费用，还有机构的人力成本都很难得到资助，红枫自己不想办法造血，公益事业将难以为继。”姚越说，一边做公益，一边做社企，每年还要为房租的事情焦虑，的确很伤脑筋，幸亏她的执行团队已经逐渐成熟，能够执行到位。去年，红枫博思诺营收基本持平，今年有望盈利。

王维娜认为，未来公益的可持续发展，从外因来看主要在于社区购买为基础的“社区吸纳”模式成形，即以需求为导向，以专业服务改善民生状况为目标，并能够被社区接纳的公益项目将成为被资助的主体。对于草根NGO来说，其社会服务能力将决定其“是否可持续”。她建议草根NGO不要盲目地试图“驾驭”资源，而是先练好内功形成核心能力以“吸纳”资源。当然，健康、多元的公益生态系统更需要受到国家层面的重视和扶持，鼓励民间资本进入社会创业领域，将非营利组织管理从“体制”的惯性中剥离并牵引进入法治轨道，才能最终实现可持续发展。同时，从组织形态上来看，“社会企业”模式将为草根NGO发展提供另一种路径。社会企业更看中组织绩效，其运营方式在保持组织效率的前提下保证社会公平，追求更高的社会效益，也更加可持续。在很多国家，社会企业常常被认为是社会建设的主体，为国家的可持续发展提供血液，也因此对社会企业家的培养高度重视。甚至在有些发展中国家，比如乌干达，已经将社会企业的相关理念和知识体系编入了高中课本。

北京恩派目前孵化的机构虽然注册属性以民非为导向，但其中很多带有社会企业的特点，即：组织的‘经营’属性，孵化期间接受的训练也都围绕筹资管理、预算管理、项目管理、项目设计、组织治理、社区关系以及政策研究等方向展开，鼓励创新的公益造血模式，通过提升公益性产品和服务的专业性以及品牌影响力，拓展社会资源的吸纳渠道，机构盈利的部分将投入到机构发展和业务中继续扩大社会效益。

千万级是怎么炼成的?

特约记者/王发财

有人说，草根NGO募款，难于上青天。也有人说，草根NGO过的是“到处讨饭”的日子。然而，也有一些草根机构，突破种种桎梏，筹款超过千万，本篇将讲述他们的筹款故事——

“幸福家园”：更理性地筹款

2007年到2009年，周伯洁和她的“幸福家园——西部绿化行动”项目走过了最为艰难的三年时光。而从2010年起的第二个三年，“幸福家园”却迎来她的美好时代，到2011年，“幸福家园”的筹款已经突破千万，当年捉襟见肘的窘况早已不复存在。曾经怀着梦想与激情投身公益的周伯洁已在理性中摸索出一套更成熟的筹款方法。

是合作，不是帮忙

2007年是周伯洁感到最孤独的一年。

当她作为“幸福家园——西部绿化行动”的项目负责人去和企业筹款时，她感觉到这种交流简直就是鸡同鸭讲，企业关注的是有没有回报。在公益氛围还不甚浓厚的2007年，没有人明白她说的这个网络种树的项目是什么，也很少有人感兴趣，甚至有人认为“幸福家园”项目就是一个美丽的谎言——当时亿霖诈骗案的阴影正笼罩全国，人们“默契”地对这个闻所未闻的种树项目保持戒心，周伯洁给自己三年时间来证明自己的选择，却未曾想过第一年会如此惨烈。

在这之前，周伯洁在学校做过行政管理，做过销售，也开过拓展培训公司，做得都还算得心应手，转身做公益时，却前所未有地感到前行的道路艰难重重。相比在商业领域做销售，公益筹款要难得多。

那段时间因为内心对于筹款的巨大压力和焦灼，迫使她把遇到的每一个人都作为筹款对象。“那时我跟遇到的每一个人介绍我的项目，特别希望他们能够出资帮助我们。”周伯洁说：“我拿着项目去英特尔筹款，一个朋友告诉我，你有点太着急，无形之中给人带来压力，最好能放平心态想想自己要表达的是什么。”

朋友的这个提醒让她开始反思自己，是不是所有人都是筹款的对象？到底该跟他们说什么？在后来的工作中，她逐渐意识到做公益不仅是一群人帮助另一群人那么简单——如果是这种关系，帮一次只有一次。我们与合作伙伴之间应该是一种合作关系，我们创造价值、享受成果，合作方提供平台和资金，满足他们的公益需求。双方共同合作、彼此获利。

对于一个草根组织来说，这种认识的转变直接带来一个态度的变化——把整个筹款行为当成满足对方公益需求的途径，周伯洁还是会和每一个人介绍自己的项目，却不再仅限于跟每一个人提钱，她把注意力转向那些对幸福家园感兴趣的人，“我们说服不了任何人，除非他自己有这样的意愿。”如果对方表达出意愿，她会不断地问对方，你需要什么？你想要得到什么？实际上，倾听远比表达重要。在这个过程中，周伯洁尽量让自己不要给对方带来压力，毕竟对于企业而言，公益只是商业行为中的一个点缀。

2011年为爱远征

不要惧怕有人离开

最近，“幸福家园”和李宁中国一起策划了一次在西安、深圳、上海三站的慈善公益跑活动，每个参跑者需要筹集到足够的善款来获取参跑资格，此举引来质疑声声：参与跑步已经是支持公益，为何一定要参与筹款？

实际上，“幸福家园”组织的所有活动都是需要付费参与的，习惯了公益圈里免费之风的人也许会不适应这种做法，但对于“幸福家园”来说，不盲从、不取悦公众和捐款者却是一贯的作风。“我们要允许大家不接受我们的规则，也许有一些人会因此而离开，但是留下来的正是与我们有着共同价值观的人。”周伯洁表示。事实证明这种坚持没有落空，几年前参加过“幸福家园”远征活动的几名活跃者又积极地参与了这一次的公益跑。

即使公益圈经历了风波迭起的2011年，他们也没有按照公众所期待的那样在网上晒账单。“公众向我们捐款，就表示接受我们这个商品，没有必要再去细致地公开每一笔的成本。”在周伯洁看来，公众监督的氛围并不成熟，这样做除了耗去大量的宝贵时间，并无实质意义。

处事从容的周伯洁不是没有遇到过质疑，前不久，“幸福家园”将种树项目从甘肃转到广西，有人质疑在环境较好的广西种树是以公益之名行旅游之实。对于这些批评，周伯洁选择在项目官网和合作伙伴的反馈平台尽可能详尽地予以说明之外，保持适度的缄默。在西北是属于修复保护，当地种树的成活率并不高，对于当地人来说，没有经济效益就很难将项目持续下去，而在广西种树，是属于替代保护，出于环境的考虑是有必要的，作为专业的机构，如果知道自己做的是对的事情，又何须在意其他人的不接受？

在企业面前，“幸福家园”的原则也从未动摇过，“捐款一块钱却花费十块钱做市场传播的企业，我们会和他们说不。”

是我的合作伙伴厉害

这种理性的坚守让真正有共同价值观的优秀合作伙伴留了下来，2009年，“幸福家园”项目与腾讯月捐合作，在腾讯网上做了一个“网添绿色”的月捐平台，上线第一个月就收入10万元。“幸福家园”也是第一个与新浪合作新浪微博勋章的公益组织，网友参与捐款以后可以获得“幸福家园”设计的特别勋章，这些方式使得网络植树的项目与网友的互动更多样、便捷，也使得捐款更加方便。

东南卫视也是周伯洁最感激的合作伙伴之一，“幸福家园”最初为人所知得益于东南卫视的公益广告，“因为大家有共同的价值观，他们会主动考虑怎样用他们的平台做一些对我们有利的事情。”

在挂靠中国绿化基金会以前，“幸福家园”是中国人口福利基金会下的一个项目，两个组织曾为了这个项目进行了很长一段时间的合作。

说起这些合作伙伴，周伯洁充满感激地总结：“不是我们厉害，而是我们合作伙伴的平台厉害。”

在合作伙伴面前，不妥协的“幸福家园”却体现出多面性的一面。“每个组织和机构都不一样，当我们在交流中感到不顺畅时，需要调整的是我们自己。”“幸福家园”与企业、与政府之间的合作，正是出于对这种多样性的尊重。

腾讯月捐平台的负责人后来跟周伯洁说起这件事情时笑称：“第一次考察你们这个项目时真觉得不靠谱，但是觉得你人还算靠谱，才决定试一次。”周伯洁记得这个朋友第一次去实地考察时看着满山的小苗满眼怀疑的样子，她当时自信地调侃：“你放心吧，在你有生之年一定可以看到他们长大。”

如今，当地的荒原已逐渐有了生气，“幸福家园”也正在慢慢走向他的美好时代。

新阳光：创造更高价值的社会服务

刘正琛曾和几个朋友谈起一个入狱五年的香港企业家的案例，有人笑道，如果给五千万，损失五年的自由也值得，另一位的话却让他印象深刻：哪用进监狱，如果你能创造价值一个亿的产品或者服务，那么有人会很开心地给你五千万！

刘正琛是北京新阳光慈善基金会（以下简称“新阳光”）的发起人、理事长兼秘书长，新阳光2011年度的审计报表显示，过去一年总收入为911.39万元，总支出也达到了910万。在被问及新阳光的筹款经验时，刘正琛却借着这个故事抛出了一个问题：钱只是露出海面的冰山一角，海水的下面是什么？

你能提供更高价值的社会服务吗？

2008年，北大阳光志愿者协会曾申请到一个十万元的项目，主要内容是培训大学生志愿者，并由志愿者来教住院的白血病儿童学太极拳。概念很好，项目计划书也写得很好，执行过程却比预想艰难很多，团队花了很多时间对大学生志愿者进行太极拳的培训，却由于太极拳学起来难度大，很不成功，也很难像预期那样，找到愿意接受太极拳培训的白血病患儿。刘正琛自己认为这个项目执行得很失败，以至于后来不好意思再去见那个公司的企业社会责任负责人。“其实能不能得到钱的关键

捐献造血干细胞采集血样

在于你所做的事情是否有更高的价值。”他说。

2009年新阳光拥有合法身份以后，刘正琛更加关注于执行项目的质量、也就是实际的项目价值。去年一年，加上基金会员工的研究课题收入，新阳光的筹款突破千万，增长率超过200%，在刘正琛看来值得欣慰的不是数字的变化，而是团队的完善和工作效率的提升。不久以前，新阳光提交的项目“呼叫中心及客户关系管理系统（IPCC+CRM）”入围2012“芯世界”公益创新计划技术应用奖，从当年的力不从心到有能力接手一个系统、庞杂的客户关系管理系统的设计，新阳光变化的不仅仅是一个名字，而是内在能力的提升。

用刘正琛的话来说，就是找到靠谱的人做了靠谱的事。

谁和你一起工作?

2011年，毕业于加拿大多伦多大学的社会工作硕士、拥有英国注册社工资格的杨雅成为新阳光患者信息与支持服务项目经理，她的到来带来了很多新变化。

为了吸引杨雅留在这里，新阳光一改之前统一8:30上班的工作方式，提供了弹性的工作时间，也几乎不给不喜欢出差的杨雅安排出差任务。“在新阳光，目前有21个全职、3名兼职。其中，1位博士，14位硕士，硕士以上学历同事占到了62.5%。全职中有四名大陆海归，另外还有一名中国台湾同胞、一名芬兰籍员工。我们有四位同事毕业于医学院，有九名同事毕业于社会工作专业；五位北大校友，三位人大校友。”刘正琛侃侃而谈新阳光的这些“宝贝”，却只字不提钱的事。

尽管也曾遭遇过发不出工资的危机，刘正琛却努力提高同事们的待遇，让更多的优秀者留下来。“一个海归的硕士，除了五险一金等各种保障，税后可以拿到五千。”这在圈子里应该是有竞争力的工资了，刘正琛说，他的理念是善待对社会有贡献的人，正考虑给大家再加薪。

鼓励学习和深造也是新阳光崇尚的文化之一，除了每周一次的例会，每个星期都会有两三天的时间，刘正琛选在快下班的时候和同事们一起进行讨论班式的培训，大家把这种培训称作“少食多餐”。为了让大家有工作和生活的平衡，新阳光的工作时间是每天7.5小时，从第一年开始就可以有每年15个工作日的带薪休假。为了让大家有更多学习机会，新阳光还为员工准备了深造的无息贷款。

这样不惜代价源于刘正琛的一个深切认识——面对资源困境，首先要做的是向内寻求，制造有价值的服务。没有一个好的内部管理机制就很难有一个好的服务。擅长数学和金融的刘正琛这十年来最大的转变是：从一个高曝光率的“公益名人”，转型为一个低调、细致、务实的“公益经理人”。他近年来从不主动联系媒体报道，很少将新阳光展示在媒体和公众面前，而是选择了苦练内功。

领导者的责任

要想筹到资金，必须要提供更高价值的服务；要想提供高价值的服务，必须要有优秀的团队和不断改善的机制，让团队不断发展；在团队和机制的背后，是深入一线、不断反省、不断学习、不断成长的领导者。这在刘正琛的眼中，是一条不可割裂的关系链。

尽管百事缠身，刘正琛坚持让自己处在第一线。几年来，刘正琛始终坚持亲自拜访捐赠者，如果有患者前来拜访，他会主动与他们交谈。在2011年8月的一个深夜，听到一位新阳光资助的患儿病情危险时，他当即起床穿好衣服，驱车一个小时在凌晨一点赶到医院，陪伴患者的父亲接收医生下达的病危通知书，并为孩子祷告。

“我在办公室的时候，门始终是打开的，任何同事都可以随时进来和我交流。”

在许多公益组织的领导者无暇顾及的各种论坛和活动，常常可以看到刘正琛的身影，在他看来，这样做不单单是为了积累社会资源，在一个组织中，机构负责人的形象是无法替代的，作为负责人，传播机构的价值观是自己的责任。另一方面，领导者在一些机会的敏感度上会更高。

回想十年前刚刚创办北大阳光志愿者协会，刘正琛觉得当时的自己在工作习惯、专业知识、沟通技巧方面有种种不足，十年的时间里，他一直没有停止自我反省和学习，“需要进步的不仅是我的同事们，领导者自己要一直向前走，对于一个机构来说，这是他的责任。”

格桑花的“发家”秘诀

今年4月底，格桑花刚刚落实了一笔来自财政部的项目资助款，这35万元将作为青海省玉树藏族自治州曲麻莱县的10所县、乡级学校的过冬煤采购费用。在和格桑花一起拿到这笔资助的社会组织名单中，鲜少出现民间组织的名字，事实上，这也是格桑花第一次拿到来自政府的项目资金。“财政部今年共拿出2亿元专项资金，支持社会组织参与社会服务，在民政部门登记的社会团体、基金会和民办非企业单位都可以申请，但这笔钱并不是那么好拿的，政府只提供项目的钱，如果没本事筹到配套资金，根本就拿不到这笔钱。”格桑花秘书长徐来称。

格桑花2010年度财务审计报告显示，2010年全年格桑花的捐赠收入约1092万元，2011年全年捐赠收入约为725.14万元，这在钱脉和人脉都相对欠缺的民间组织中，其筹款能力无疑已经非常出色。而对于一个已经成立了七年的草根组织来说，格桑花的能力并不是一天两天打造出来的。

社会资源影响“钱脉”

草根组织的身份困境，格桑花也遭遇过。

2007年以前，创始人洪波和分布在全国各地的义工们还只能通过网络来开展工作，没有办公场地、没有专职的工作人员，更没有合法的身份。而很多时候，身份问题带来的恰恰是资金的困扰。“没有合法注册，就不能给企业开发票，很多企业也因此不能给我们捐助。而一些想要捐款的个人可能也会不信任我们。”徐来说。

当时的民间组织要解决合法身份的问题并不容易。几年间，格桑花通过在青海偏远地区所做的一些实事，逐渐得到政府部门的认同。2007年，青海省相关政府部门主动帮助解决了格桑花的合法身份问题，格桑花助学协会成立以后，青海省玉树州政委常委才文被委派到格桑花担任法人代表，格桑花从此有了专职的财务出纳和专门对公账号，公信力也大大增加。

丰富的社会资源可以为筹款扫清障碍、带来便利。“敞开”是格桑花一直以来保持的态度，在格桑花的网站上，你可以清楚了解到格桑花的历史、正在做的事情。用徐来的话来说，不管是基金会还是政府组织的活动，格桑花的工作者们喜欢在各种场合“混个脸熟”，这确实帮了他们大忙，政府、企业和各类基金会都知道格桑花正在做的工作，因为透明度高扶贫基金会曾有多个项目交给格桑花，淘宝和腾讯也为格桑花开通了便捷的捐款渠道，在信息获取方面也变得畅通许多——但这对于一些草根组织来说或许有些难，理想主义的民间NGO有时会难以放下清高，总有一些原因让他们与那些官方的、官办的组织保持距离，因为资源有局限，许多机会也因此错失。

规范化、制度化、专业化——一切为了更透明

在早期，格桑花采取的是结对捐助的方式，义工和志愿者实地考察以后在网站发布符合捐赠条件的孩子的资料，好心人可以通过网上资料认捐孩子。当时还没有对公账户，所有款项汇款到指定的个人账户，再转到受赠学校的教师账户，由义工定期确认并实地发放，最后在网上公布受助者的情况和反馈，尽管工作效率很低，格桑花依然保证每一笔钱都及时公示。在工作人员的花销方面，格桑花几乎也极尽苛刻，“产生费用的发票都会一张张拍下来公示到网上。”

透明是格桑花筹款的一大法宝。每天，格桑花的会计都会去银行对账单，把大家的捐款汇总后一笔一笔地跟捐款人确认用途，同步在网站论坛的财务版块公开，并输入到格桑花的财务系统中，通过网上支付的途径入账的捐款也会同步显示在格桑花的项目捐助系统中。

捐赠者不信任的情况确实存在，2010年，一场关于会员名

单造假、财务混乱的风波突然降临格桑花，一时之间，格桑花成为媒体关注的焦点，一向把注意力放在资金安全性方面的格桑花团队这才发现内部管理存在诸多的不成熟，2007年正式注册以后，格桑花只有一名专业出纳，由一名非专业的义工担任会计。那时常常会出现总账正确细账却对不上的情况——会计把捐赠人的款项中录入完成以后，捐赠人事后才确认善款的用途，这一次关于财务混乱的质疑正是由于会计的工作失误引起的危机。为了避免误会的再次产生，格桑花聘用了专职会计。

“格桑花是最早进行财务公开的公益组织之一，这一点救了我们。”徐来说，因为事事透明公开，很多由于捐赠者信息不对称而引起的误会在后来也一一化解。

2011年底，好几个人不约而同地为格桑花的几个不同项目捐赠了一分钱，会计依然将这些钱录入并公示。

“一分钱”的信息公布后不久，数千乃至数万元的捐款也随之而来，还有一些企业将上百万的善款捐了过来。

规范化的制度是确保透明的基础，2008年1月1日，格桑花常务组宣告解散，决策机构正式过渡到理事会。一个月后，新版的《捐助人须知》《财务管理制度》《免责申明》《项目运作流程规范》《关于信息发布的申明》等制度被相继公布出来。

“草根组织自身的管理能力常常成为基金会和政府投钱的最大顾虑，迈过这个坎，筹款会容易一大步。”徐来说。

“免费午餐”：靠严苛取胜

274天筹款1833万，这是免费午餐基金发布的2011年财务报告中体现的数据，不到一年的时间里，“免费午餐”创下的这个记录已成为行业内津津乐道的美谈。

一年时间里，免费午餐项目不仅借助微博引来全民参与，也实现了与政府的良性互动。在中国社会福利教育基金会项目管理部主任肖隆君看来，除了公开，“免费午餐”的成功再无秘诀。

最严苛的公益组织

作为免费午餐基金的管理者，肖隆君也有权力够不到的地方——稽核小组的同事们常常会突然向他宣布取消对某些违规学校的资金发放——按照“免费午餐”的规定，稽核小组有权这么做，为了保证善款的使用安全，他们不需要向肖隆君汇报就可以对违规学校做出处理。

在许多学校领导的眼里，稽核小组是一支来无影去无踪的神军，他们常常会在某个饭点突然光顾学校的食堂——监督资金的使用状况、监督食品有没有留样、监督是不是有一名校领导或者采购人员和孩子们一起用餐。一向严谨的肖隆君都有些不忍：“我有时候也会说，你们也太苛刻了吧！”

实际上，以严苛著称的“免费午餐”并非毫不留情，从成立的第一天起，“免费午餐”就派出一批志愿者为每一所学校做服务，帮助他们做到透明、规范。基金会要求每所学校都要通过微博公示财务状况，但在最贫困、偏远的农村学校，有时连手机信号都不稳定，很少有人知道怎样发微博，一个志愿者对口一所学校，手把手帮助他们申请项目、公示执行情况，直到他们能够按规定操作。

打开湖北鹤峰县五里乡柏榔教学点的微博，这里的负责人通过“免费午餐”统一发放的手机生成了5月4日当天的一条清晰简短的信息：大米4斤10元，猪肉1.2斤18元……14个人一共花了43.5元，差不多是每人三元的标准。

作为草根组织中的筹款能手，“免费午餐”的大部分时间却是花在了项目的执行上。“钱确实是个大问题，项目的执行却更重要。”肖隆君说。

在危机中站立

尽管处处谨慎，今年1月，一条微博却差点将“免费午餐”推入深渊。2012年1月4日凌晨一点，一名网友通过微博发布了一条消息，称免费午餐因涉嫌“洗钱”遭中纪委调查。消息迅速

扩散。

刚刚过去的2011年本就是公益的是非年，在官办公益遭遇诸多质疑的同时，一些草根组织成为公众爱心宣泄的出口，在肖隆君看来，“免费午餐”正是其中的受益者之一。对于没有稳固资金来源的草根组织来说，在这个时候遭遇谣言很容易一溃不起。

一个多小时以后，免费午餐官方微博立刻辟谣，称“中国社会福利基金会免费午餐基金管理规范，无人被中纪委调查。”谣言最终烟消云散，但是，要求“免费午餐”公布账目、相关机构进行审计的声音一直不绝于耳。

4月8日，“免费午餐”基金发布了财报，其中显示其清白，不仅项目执行没有问题，连管理费用也仅占5%。北京师范大学壹基金公益研究院院长王振耀看到报表以后格外惊讶，财务收支表上，从通讯费、差旅费到志愿者津贴，每一笔细账都清清楚楚。

在危机中稳下阵脚的“免费午餐”更加重视项目执行的规范，在财报公布的当天，“免费午餐”还成立了监督委员会，10名对免费午餐有重大贡献的捐赠人作为监委会成员，对免费午餐基金起到监管和制约的作用。

新媒体互动帮大忙

和之前邓飞发起的微博打拐一样，“免费午餐”项目初期的组织、筹款的行动都是通过微博活跃起来的。

2011年3月下旬，邓飞通过微博约来一批媒体记者到贵州调查，尝试在那里的学校建一个食堂，靠着深圳的企业家王树春的两万元捐款，他们顺利地去了。

在邓飞和一帮媒体人的组织下，4月2日，免费午餐正式启动，位于贵州黔西县的第一个试点花溪镇沙坝小学的孩子们吃上了免费午餐，邓飞在微博上直播了这次活动，并在当天发起免费午餐的公募。4月17日，河南的两所试点学校开展“免费午餐”的事情在网上直播，很快引起网友关注，仅三天时间捐款就冲破5万元，广州一个企业家也发出微博表示支持——他承诺这条微博每被转发一次，他就向免费午餐捐款9元，仅仅几个小时的时间里，十多万网友参与进来，后来这个企业家兑现承诺，免费午餐拿到了第一笔大额捐赠。

“免费午餐”的壮大也在肖隆君的意料之中，网友不仅可以通过网络更便捷地捐款，还可以通过微博与整个项目进行互动。“这个是我捐赠的学校，他们今天吃了土豆丝和炒鸡蛋。”网友微博跟进得很及时。

依靠新媒体助力公益，这是新媒体时代的一个特点，最初实施免费午餐的时候，邓飞的微博粉丝仅十几万，如今这个雪球越滚越大，邓飞已经拥有了将近两百万的粉丝。这些人不仅是受众和捐赠者，很多人也自发成为项目的参与者，去年一位网友把自己的水晶饰件拿到微博上拍卖，打算将收入捐给“免费午餐”，不久以后，一些明星的物品也参与到拍卖活动中来，到后来，零散的拍卖发展成为“免费午餐”的一个淘宝公益店。

从科学松鼠会到哈赛和果壳时间，从难于申请经费到获得百万美元风投，创始人姬十三开辟了草根生存的新道路——

科学松鼠会：长出两张面孔来

辑／如如

在2008年创办之后很长一段时间，科学松鼠会一直处于一种边缘的公益状态——团体本身没有任何收入，全凭几个“松鼠”辛勤劳作，却没有任何报酬。从一开始，他们的口号就是“让科学流行起来”。他们将科学比喻成一枚枚难以开启的坚果，虽味美却不易入口，而他们自己则是剥开坚果的松鼠，将有营养的果仁剥出来，奉献给大众。可是，松鼠自己也要活下去，他们的果仁在哪里?

很少有人知道松鼠会靠什么生存，或者，他们到底能生存多久?

这一切都得由那个最著名的“松鼠”姬十三来解决。

对姬十三而言，没有科学支撑的人，在某种情况下也是弱势群体。但这种信念很显然得不到传统公益圈的认可

逼成CEO

姬十三，复旦大学神经生物系博士毕业，2004年开始向媒体投稿。尽管多年来他总是隐藏在文字背后，但和大多数实验室理科生不同，他有着出色的社交天赋。他总是面带微笑，说出来的话已经过严密的思考。他给自己的博客取名为“脑力劳动”：“科学是极其枯燥的，但也可以是非常有趣和美妙的——只要我们办得到的话。”

2008年4月，以姬十三为核心的科学松鼠会成立。他们的网站，以群体博客的方式，频繁更新大量的科学短文。到那年年底，松鼠会已经成为中国民间最有影响力的科普团体，入选“2008中国科普十大事件”。这些松鼠分布海内外，大多都是不同科学领域的年轻专家。除了有文章发表在媒体拿点稿费，他

们几乎都是义务劳动。

姬十三自己也有一份工作。但随着松鼠会展开一些线下活动，他发现自己已经无法以业余的姿态，来支撑起整个团体的工作。事情很多，但却没有报酬。唯一的可能性，是将松鼠会变成一个公益性的非营利机构(NGO)。这样，也许有机会去向一些机构申请经费。

但在中国，注册一个NGO会遇到许多法律上的瓶颈。他们必须得找到一家挂靠单位，这意味着需要更多的政府关系，或者烦琐的程序手续。“何况公益圈并不是很认可我们。”姬十三说。

科普算不算公益？这是一个有争议的话题。传统公益圈的人认为，只有那些帮助弱势群体的团体，才具有公益性质。姬十三常常被人问到：“你们在帮助谁？”他回答说：“我们在帮助城市青年人提高科学素养。”“你们是锦上添花，”对方说，“但不是雪中送炭。”

到最后只剩下一种方法。松鼠会只能去注册一家公司，尽管无论从何种角度看，松鼠会本身并没有任何赢利的打算。在中国，这种迂回曲折的途径，是许多草根NGO的选择。大多数原本试图注册NGO的组织，最后都以工商注册公司的名义生存。“这是一种普遍现象。”姬十三说，“没有办法之后的办法。”

2009年1月，经过松鼠会几个核心人物的讨论，他们在北京正式注册了一个文化传播公司。三个月后，姬十三辞去先前的工作，专职成为这家公司的首席执行官。他要带领这群松鼠挣钱了。

少有人知道松鼠会背后还有一个松鼠文化传播公司。尽管公司成立的主要目的是为松鼠会打下经济基础，不过这仍然招来一部分人的质疑。

卖的不止是坚果

一群松鼠文化传播公司最初的办公室，是北京崇文门附近的一个居民楼。80多平方米的两居室，房租不到3000元。几个股东凑成30万的注册资金，姬十三是大股东。在公司运营决策方面，他说了算。不过，办公室总共也只有四个人。

对外界而言，这个公司到目前为止更像是一家图书工作室。松鼠会的科学系列丛书，在公司成立之前已经出版了第一本——《当彩色的声音尝起来是甜的》。但这本书赚来的少量收入，并不属于新公司。姬十三如今仍然留着这笔钱，他说那属于松鼠会。

大部分时间，姬十三的公司团队都把主要精力放在松鼠会上。他在公司内部成立了一个“光芒阅读工作室”。2009年，他们编辑了松鼠会的第二本书——《吃的真相》。公司可以从这本书获取3%左右的策划费用，版税的大部分收入将归作者所有。

但依靠图书策划来维持一个公司，几乎不可能。“图书出版是靠量来获利，印刷太少，那肯定不挣钱。”姬十三说，“而科普书从来都是小众图书，我们一年确实赚不了多少钱。”

在崇文门的起初几个月，他决定自己不拿薪水。但很快，朋友介绍的两笔业务救活了他们。一个是帮电视台策划了一档科普节目。此外，公司接了一份他们从未干过的活，帮一个大型国企制作一份企业社会责任报告。前者是姬十三团队的强项，但撰写后者却没那么容易，他们不得不寻找另外一家公司合作。无论如何，这两笔收入居然让这群松鼠获得了小小赢利。

姬十三说，他们做的大多数事情，是外围人看不到的。事实上很少有人知道松鼠会的背后，还有一个松鼠文化传播公司。尽管公司成立的主要目的，是为松鼠会打下经济基础，不过这仍然招来一部分人的质疑。一些人不敢相信，他们眼中纯洁的公益团体，也会染上商业的气息。但另外一些人认为，狭隘的眼光只会导致松鼠会最终土崩瓦解——他们必须得找到适合自己的生存方式，而商业也许不是最好，但却可行。

股东内部的争论也从未停止。更偏向于商业化的人认为，公司应该利用松鼠会的品牌，去赚取更多的利润。这样的机会其实很多。比如一些出版社希望在某本书的封面打上“科学松鼠会推荐”的标志，为此他们可以支付报酬。但另一些股东则认为，这种方式无疑会损害松鼠会的公信力，那将得不偿失。姬十三谨慎地平衡这一切。

作为首席执行官和公司的大股东，他有权决定公司在商业化道路上走多远，如何运营，才不会偏离他们的初衷。但他决定，在松鼠会那边，他只拥有最普通的一票，没有决定权。可是某种意义上，一群松鼠文化传播公司已经变成了一个复杂的团队。

一个以商业利润为目标的公司，和一个试图以公益性质存在的团体，如今交织在一起。在大量的决策面前，姬十三不得不同时考虑上述两者的根本利益冲突。他总得牺牲点什么。

松鼠的两个面孔

2010年1月，姬十三把办公室换到了现代城一栋高层建筑里。180平方米的大房子，宽敞明亮。但这里的房租差不多是之前的四倍。客厅摆着四排简易桌子，坐满了人。公司成立一年后，姬十三的队伍扩大了好几倍。他还在不停地招人。他说，相对于资金，人才缺乏更是他们的软肋。

他需要更多既懂科学，又懂管理，最好还能当个编辑，搞点活动的松鼠。但更多的员工，意味着更多的开销。以目前的规模来看，一群松鼠文化传播公司每个月将近10万元的成本。和一年前相比，这个数字也翻了好几倍。但外界似乎仍然看不清，这个公司到底以什么在赚钱？它能坚持多久？

姬十三不愿对此多谈。他的自信，对于维持整个团队的运营具有决定性的意义。“你不担心？”记者问他。“不。我比较乐观。”他说，“如今账面上的钱，已经够我们坚持到年底。”

这些钱都从哪里来的？除了股东们追加投资的一部分(姬十三也在继续往里投钱)，这些收入几乎都靠公司接下来的零散的项目。可能是帮电视台策划一个节目，可能是政府的一个科学项目，也有可能和一些大型企业的合作。但他们也许再也不会接着撰写社会责任报告这种业务。“那太难。”他说，“而且我们尽量挑选和科学有关的合作。”

但姬十三的一些朋友仍然很担心。这种忧虑来自两方面，他们害怕这么一个优秀的团队最后因为经济而死掉，但同时，他们也担忧他在商业上走得过于偏远。对于身在其中的姬十三来说，他正努力打消这些疑虑。

姬十三决定把科学松鼠会和文化传播公司完全分开。其中最重要的一步，又得回到一年前他尝试的途径，他要从法律上把科学松鼠会变成一个真正的NGO。那意味着姬十三的团队中，有些人可能得带着两张名片。一张是商业的，一张是公益的。

他们从商业公司赚来的钱，会支持一部分给松鼠会，作为基础运营的费用。同时，松鼠会作为一个合法的NGO，也终于有机会自己去寻找基金会的支持。“我希望两边都能大起来。”姬十三希望科学松鼠会能真正从大众文化的角度去传播科学，“它应该更有担当。”

引入风投

关于果壳，经常被一些媒体写成为“反哺”松鼠而存在。姬十三只能苦笑，甚至有些反感。因为果壳网和松鼠会在运营上是完全独立的。

“现在，有105只分布在中国大陆、中国香港、美国、英国等8个国家和地区的松鼠，通过华语写作的方式，参与松鼠会的工作。”姬十三强调，“松鼠会是一个作者协会。”

目前，科学松鼠会已成为民政注册非营利机构哈赛中心旗下公益科学传播的项目之一，作为非营利组织享受部分政府拨款。

与有保障的松鼠相比，果壳的日子可就充满了挑战。“当很多风投找到我想投松鼠会的时候，我会很直白地对他们说，要投只能去投果壳传媒。”每次说出这话的时候，姬十三都很紧张，因为那时的果壳还是一家尚未成立、充满变数的公司。

挚信资本的出现，让姬十三不再犹豫。

“由于我坚持要把松鼠建成NGO，前前后后花了不少时间，与挚信接触的时间将近有半年之久。”这是一家曾经投过豆瓣网的风投公司。姬十三说，“我们气质很像。”

2010年11月，科学松鼠会对组织架构进行全面升级，将科学松鼠会、果壳时间、科技互助等项目，统筹到公益性非营利性机构哈赛科技传播中心；同时，姬十三也扮演起互联网创业者的角色，成立以果壳网和果壳阅读为主要产品的果壳传媒。2011年7月，果壳传媒获得了挚信资本百万美元级别风险投资。

2011年年初，IMB超级电脑沃森人机大战吸引了不少爱好者的围观和注意，其在国内的推广和网络互动就是出自果壳之手。

虽然果壳涉足的领域比较新鲜，但其商业模式却十分传统。

“果壳就是垂直的科技网站，和其他网络媒体尚无差别，商业模式就是广告模式。”因为果壳团队是一批对科技价值比较敏感的人，可以很好地协助企业做好精准营销。

目前，果壳已经拥有为通用汽车、通用电气、IBM、宝洁、欧莱雅、大众、奥迪等众多知名企业服务的闪亮历史。“我们的客户基本上都是国际品牌，首先果壳要认可他的价值，才能帮他做事。”

2011年12月12日，果壳时间正式更名为“未来光锥”。“未来光锥大会”将传承果壳时间的基本形式，成为呈现新知的舞台。新增设的“未来光锥创新工作坊”则提倡跨领域的分享和协作，针对更加具体的社会问题，邀请科技、公益、传播、商业、政府等领域的人士，以及对社会创新感兴趣的公众，脑力激荡，分享所长，为更有效地解决社会问题提供思路。

（资料来源：《创业家》、《21世纪商业评论》、《经济观察网》等）

作为“老牌”NGO，慧灵可谓尝遍了筹款的酸甜苦辣，从困境中逐渐走出来的慧灵，又经历了哪些筹款路？——

众慧灵的筹款路

特约撰稿／孟维娜（慧灵创始人）

4月27日，中央财政2012年的民生项目办公室发出手机短信，分别通知广州慧灵和兰州慧灵获得40万元和30万元的资助。因为手机诈骗的案例太多而形成的警觉使我们当时谁都不敢兴奋，立即进入政府官网查看，得到核实之后，办公室一片欢呼。

最近，青海慧灵也得到当地区政协委员的重视，在西宁市城北区政府立项了一个700万元的“残疾人综合服务中心”，建筑面积3000多平方米，城北区政府和残联通过签约形式无偿提供给青海慧灵使用10年。

据统计，2011年各地慧灵不同资金来源的比例是：全国内地11家慧灵平均获得政府资金占20%；平均获得国外资金占14%；平均来自服务收费占31%；社会募捐占35%（国内企业、团体和个人）。11家慧灵中，有6家得到政府资源，有5家得不到，说明发展不平衡，更说明中国的社会保障性服务远未达到保障水平。

春风不过玉门关？

在众多草根社会组织中，北京慧灵自有独特的“倡导”行动定位，从不间断地大声向社会和政府表达意见，自然也备受内外争议。成立于2000年的北京慧灵至今未得到政府批准登记“民非企”，更很少得到来自政府的资源。我们曾自嘲：难道“春风不过玉门关”？

慧灵的“倡导”传统从上世纪80年代在慧灵发源地广州一开始就逐步积累形成，如果人们很简单或很复杂地意识到中国几千万残疾人群体是属于社会大众的一部分，就可理解创办人那些曾经微不足道的行动：1987年为方便参与立法，创办人自荐成为广州市区级和市级人民代表候选人，并被选民选为越秀区人民代表（到市一级因不是直选而落选）。在过去，广州市每年人大和政协开会，我们都委托人民代表和政协委员提出议案，1990年还成功地为“至灵学校”争取到每年的固定义务教育经费。

2004年，慧灵联同四家NGO和法律事务所发起残疾人保障法的修订；2008年发起倡导政府阳光购买社会服务；而争取合法登记更是我们多年来的积极奋斗和耐心等待。

移植“特许经营”模式

在中国坚持服务和倡导的慧灵已经成长为较大规模的机构，2011年各地慧灵“星罗棋布”的社区服务点有78个，日常服务968人，蜗牛网会员550人，从业人员262人。而资金总规模收入为1700万元（未计入香港慧灵92万元港币），支出为1400万元，余额为300万元（主要在广州慧灵）；亏损的有北京慧灵、天津慧灵、清远慧灵和商洛慧灵。

意图移植“特许经营”模式的各地11家慧灵，墙上挂的架构图无一例外平衡着服务部和发展部两大部门。发展部的职责就是宣传和筹款，成熟的慧灵设置这个部门往往大手笔投入，招募政策法律人才，市场营销人才等，每年固定有大型节目吸引市民参与，4月植树，5月全国助残日联合慢跑，9月慈善晚宴等基本形成慧灵传统，形成固定传统就可稳定一大批慧灵“粉丝”，并像雪球那样越滚越大，很多“粉丝”已经习惯把参加定期的慧灵活动当作社交场所，他们就自己的需求在这里寻找目标，往往很成功。广州慧灵2011年的慈善晚宴募得92万元善款，创历年新高。

慧灵有专人天天盯网络收集政府和基金会发布的信息，一有招标和其他对口的信息就发布在全国慧灵QQ群里，信息快行动就快。我们还设专人负责起草项目书招标书一类的工作。因为是11地慧灵，整合资源也就可更加分工细致，有一部分工作将集中由全国慧灵协调和承担，这样将减轻各地慧灵的压力使之更专注做好服务，这也是一种“抱团取暖”的有效方法。

建立“大福家”

在中国，NGO一向各自为战形同一盘散沙，很多的联合结盟，多数情况下是开会和培训，有共同的使命口号而少有共同的行动，因为大家在资源都匮乏的时候，共同的利益很难体现，变味为争夺利益或划地为牢保守自己，这就更分散本来就很薄弱的群体力量。怎样建立一个“共同体”使之你中有我，我中有你？在行业内闻名遐迩“星星雨教育研究所”和我们开始了尝试真正意义的跨机构合作——建立“大福家”（取自电影《海洋天堂》自闭症主角大福的名字），把专业服务分工出白天训练由星星雨负责，家庭生活由慧灵负责，两个机构定期开会交流，也一起举办联合活动。

相比那些很庞大却非常松散的联合体，慧灵和星星雨的实质服务合作是微观层面的操作。这一“抱团取暖”的实验，希望可以为NGO广泛联合起来提供一些参考。

如何争取和分配资源，NGO备灾中心独特地运用了创新与联合——

NGO备灾中心：创新与联合的妙用

特约撰稿／张国远

保持创新能力，避免同质化竞争

2008年巨灾过后，大量NGO涌现，在灾区开展社会服务工作，服务类型大致为儿童、老人、妇女、生计等传统类型。大量组织向基金会申请同类项目，导致同质化竞争，部分NGO还依靠压低行政费、管理费来赢得项目。

NGO备灾中心发现，许多NGO是外地组织，在当地开展活动还欠缺诸如工作平台、政府政策、资金等其他资源缺乏的问题，NGO行业还缺乏中间服务及平台型枢纽机构，于是NGO备灾中心做了两件事：一是在明星灾区建设社区公共空间。除了给当地受灾居民提供各类服务，公共空间还承载了更重要的功能——作为社区需求与外部提供服务的NGO的接口，透过社区中心把需求传递出去，把资源通过社区公共空间引入，同时为进入服务的NGO提供政策性保障和准入机制以及开展服务所需要的资金。因此在2008-2010年，NGO备灾中心凭借这个项目创意，获得了“拖克贸易”和“赠予亚洲”共计约500万元人民币的项目资助。2010年后，也有国内其他组织借鉴该模式在四川其他地区运作。

在相同领域开展联合行动

2008年后，部分NGO开始从事灾害管理相关工作，但是资助该领域的基金会（或其他资方）极少，只有少数基金会在支持，但其重点是支持灾害管理中紧急救援阶段的工作，灾前的减防灾及备灾工作几乎得不到基金会资助，因为这项工作需要长期投入，且在短时间内看不到显性成果。另外资助方在整个过程显得比较强势，NGO大多以资助方的意志开展工作，单个NGO看起来特别弱势。

2011年盈江地震以后，NGO备灾中心发现，中国民间灾害管理行业亟待发展，于是与西南地区从事灾害管理业务的NGO发起了“联合救援（简称UR）”，UR是一个从事灾害管理组织的行业联合，目的是推动灾害管理行业发展，同时联合对抗资方的不平等现象，改变资助方资助策略，提高该行业NGO在发展初期的影响力。

同年年底，壹基金以UR班底为合作基础，推动成立了“壹基金-西南民间联合救灾委员会”。该委员会现有11家NGO，涵盖广西、湖南、云南、贵州、四川、重庆等省，壹基金每年大约为该领域提供的资金有1000万元左右，因此，委员会也就此解决了在筹款过程的几个问题：

首先，杜绝了同行业组织依靠压低行政或管理费来恶性竞争。

其次，NGO的意见受到重视。因为西南地区为灾害多发区，资助方要在该区域及灾害管理领域开展工作，就避不开这个委员会中的任何一家机构，所有机构已经达成统一战线，基金会也不可能完全按照自己的意愿进行资助，必须尊重NGO的意见。

与此同时，委员会中的成员NGO可以获得合理的资金资源分配。

公益之路的“非诚勿扰”
——刘念宁漫谈草根NGO与企业的跨界合作

特约记者／鲨八

刘念宁是EMC大中华区企业公民暨政府合作总监，也是这些年国内一直活跃在公益项目和社会创新一线的企业社会责任领域的权威。在策划本期专题时，我们一班子编辑、志愿者和业内人士都不由得想到要探寻一下商业企业对草根NGO的资源合作态度和考核标准，原因很明显：企业有钱啊！

记者就是怀揣着这样的打造“筹款攻略”的“鬼心思”约访刘念宁的，却未曾预见到此行的收获远超乎记者的想象。由“上非诚勿扰相亲”的话题作为线索，刘念宁深入浅出地解析草根NGO和企业跨界合作成功的要点和深层动机。

为敢于“非诚勿扰”的人喝彩——宅在家里做“剩女”，还是走上舞台来一次“非诚勿扰”

我们开门见山地讨论策划一期“筹款攻略”的初衷，正是因为草根NGO最显见的资源匮乏就是资金不足。通过与企业的跨界合作获取资金支持也是当下比较值得肯定的尝试之一。在草根NGO与企业的合作上，刘念宁有一个十分“八卦又浪漫”的比喻——就像是参加“非诚勿扰”。

现在很多人喜欢看《非诚勿扰》这样的电视相亲节目，刘念宁说，草根NGO获得和企业的合作机会就像去上《非诚勿扰》一样，首先是一种积极主动的态度。而企业社会责任部门的使命实现和NGO的优秀项目实现本身的关系就很像是等待去“相亲”来相互认识的一对恋人。

上《非诚勿扰》去电视相亲的人，只要是为了去寻找好的交往对象的，那份积极主动的态度都是该让人们钦佩的。而我们的公益项目如果是一个有优秀品质的单身者，不防去寻找向大家展示自己的机会，来获得更多的关注，这样找到适合自己的企业CSR来牵手的可能性就会比较大。

作为一个好的社会创新组织，一定是怀揣一个使社会变得更好的理想的。由于有这样的伟大理想，这个组织在展示自己的时候，可能就有一种不平和的心态，认为我做的是改变世界的事业，没有道理得不到企业的肯定与欣赏。这就使得我们在和企业“交往”时，有一种不对等的心态，甚至在潜意识里排斥这种主动争取的行为。这样很麻烦，矛盾和误解就很容易有。真正能争取到更多优质资源的草根NGO，共同点肯定是都有平和的心态和扎实的项目执行能力——把自己的项目做得深入而细致，并能向所有人以平视角度展示自己的成绩。

有了积极对等的心态，走出“屋门”尝试更多的“相亲”机会，无论是请朋友介绍、媒人牵线还是电视征婚，反正是要把自

己嫁出去或者把别人娶进来，而不是困在自己的小天地里自怨自艾。

“相亲”机会很多，适合自己的就试一下——相亲的N条途径

决定积极去相亲了以后，你就会发现，其实相亲的途径真的很多。

通常我们可以请朋友帮你留意和介绍，这就要求你在朋友的圈子里“散布”自己决定找对象的消息。自己年方几何，人才姿色如何，准备找个什么样的人，想过一种什么样子的生活……这样朋友就能帮你张罗“相亲”了，有合适的就见一下。草根NGO也可以请别的NGO来帮助留意适合的机会，清楚地告诉大家我要做一个什么样的项目，需要哪种帮助和合作，大家就会知道有合适的就“介绍你们见面”。

公开“征婚”也是获得“交往机会”的重要途径，这是要撒开大网愿者上钩。草根组织为什么要开微博呢，就可以是一种公开“征婚”的态度，希望得到更多关注。而平时能争取的各种媒体曝光机会，都是扩大这种“征婚”效果的工作。通过这种“征婚”式的努力“牵手”的企业和草根NGO也很常见。

当然“找对象”也可以去找专门的交往机构和媒婆帮忙。南都基金会和恩派（NPI）都是很专业的NGO“媒婆”，这样的“媒婆”还有很多。去“媒婆”那里挂个号，需要的话填张表格，这也是为“牵手”积极努力。有些媒婆或婚介的表格其实不好填，要求你提供个人资料很多很详细。很多专业的NGO资源介绍机构也有一套复杂的手续要办，尤其像赠予亚洲（Give2Asia）这样的国际组织，有很多文件要去交。但是在这样的环节花的功夫绝对不是白费的，一方面把自己的详尽资料在这种平台上挂了号，有适合你的资源帮助就会主动上门来；一方面通过填写和递交这些文件，你的组织或项目还有哪些没有明确的细节就会非常清晰地展现出来。这就相当于“相亲者”对自己的一次梳理，只会增加你魅力的分数。

去参加《非诚勿扰》这样的征婚节目是获得良缘的一种途径。电视征婚节目的特别之处就是建立了与社交圈子之外的人见面的途径，这使得我们的交往圈子得到了很大范围的扩展。在公益领域，每年有很多上“非诚勿扰”的机会，比如各种公益项目交流和展示活动、各种公益跨界合作论坛，隔几天就是一个。积极去寻找这种活动的参与机会，公开争取关注，展示自己的执着与专业，就会有“天赐良缘”降临。

除去这些寻找“相亲”机会的方法，其实还有一两点是我们在“相亲”中不能忽略的。一点就是你的好品质最终决定你的“牵手”成功与否，所以在“公益相亲”之前，要常做内省的工作，完善自己的品质。掌握一些基本的管理技术，对自己有一些客观的评价，这样也可以和“牵手”的另一半在未来的日子一起去完善自己。再有就是把自己的口碑建立好，每个小项目都认真去做，做完整，并留下完整的记录。对方怎么了解你的好品质呢，当然是通过观察你的言行（洽谈和执行），并且参考你的口碑（以往的项目）。

要做个能获取更多优质资源的草根NGO项目，真正的“捷径”就是不走捷径，在一开始设计项目的时候就要充分考虑好资源可能来自哪些方向，将资源的获取和使命的实现做出完整的规划，这样一来，从项目没开始时就已经有了很好的“相亲”准备，“相亲”时成功的几率当然就会更大。

刘老师风趣地说，如果你有很强烈的欲望想把自己嫁出去，人品又不差，那大多数时间就是“女追男隔层纱”。

明确自己的“相亲标准”——你到底打算找个什么样的，得自己清楚，而不是由对方的条件来决定的

参加“非诚勿扰”这类电视相亲节目的女孩子，多数都打算给自己找个好的，但是上台做节目，怎样才能真的找到一个好的伴侣呢？譬如说，在台上的女嘉宾本来打算找个性格安静的男朋友，结果来的男嘉宾是活泼型，她就说活泼的也喜欢。明明打算找个30几岁的，对方说自己50几了，她就说那大些也行。观众不禁要问：她来这里到底知不知道自己想要什么标准的？还是谁都可以啊？

在寻找企业合作的草根NGO也有类似的问题要面对。比如组织本身不是关注教育的，但由于知道企业有在教育项目上投入的倾向，就也去涉足教育。比如在乡村做执行并非自己的长项，自己也许并没有执行所需的人员和管理的经验，但为了争取到这些乡村项目的资金就硬着头皮上手，反而弄巧成拙，把自己的组织和合作项目都拖得疲惫不堪，没能发挥自己原本领域的优势反而陷入不能自拔的困境。为了获得合作资源改变自己的组织使命，希望获得更好地发展，也许还期望在有了实力以后再回头重拾自己的最初使命也有可能。但这样一定得不偿失，放弃优势而去做自己的弱项，很难再有新的发展。这种“违心”的合作，是很不稳固的。

当然，“相亲对象”双方是一定会有差异的，所以在基本观点一致的前提下才开始尝试交往，并且在交往时异中求同。企业和NGO合作也是这样，企业是有自己的社会责任关注方向的，要了解企业的这个方向和NGO是否吻合，吻合了就有“牵手”的可能性。同时，在“牵手”的过程中，不可能一开始就那么合拍，能异中求同就是双方的真本领了。这里面沟通的能力就显得很重要，必须要做随时随地的彻底沟通。只有让合作在双方充分了解对方的诉求并能找到共同点的前提下，这个合作的未来才会是乐观的。

“强扭的瓜不甜”，任何情况下，不适合的和不是发自内心的合作，都将是痛苦的“结合”。

最终决定“交往程度”的是“人品”——什么是好人品：不眼高手低、不抱怨、守信、不找借口、每一步都扎实

“相亲”的时候有好感，能谈到一起，这算是取得第一步

进展了。能不能长久“牵手”成功还要看接下来在一起的进一步交往。交往的过程就是认识对方“人品”的过程。

在企业和NGO的合作过程中，其实也会存在对合作方“人品”的认识过程。一个人也好，一个合作组织也好，被大家承认的好“人品”都差不太多。

首先是要踏实，不能眼高手低，做人不能浮想联翩力不能及，做项目要考虑执行能力，不做“理想远大”却无法落实的项目设计或目标承诺，小项目做扎实也是为大项目做的积累。

其次是不抱怨，要建设性地讨论问题，要积极为“两个人”想出路，要以解决项目遇到的问题为前提，不要让指责或抱怨变成习惯的沟通手段。

还有很重要的是守信。无论做人做事，信用都是最重要的本钱。在和企业的合作中，尤其是不能违背守信的原则。好的企业一般是有一套完整的项目管理规则的，这就要求细化项目中的每个时间点和完成标准，一旦承诺不能完成，打乱的可能是人家全年的业务规划。有些草根组织在平时自己的工作中是比较随性的，这种组织在和企业合作时尤其要注意这点。

再下一点是合作中一定不能给错误找借口，无论是为没能信守承诺找理由还是为没能正确完成工作找托词，都只能为你的“人品”减分而且于事无补。坦诚的承认失误才能积极地补救和避免重复。

最后一个要诀，就是把每步都做得扎实。事后总结，分享经验。这是长久“牵手”的共同基础。

“交往技巧”是以相互了解为基础的——家族、家庭关系、家规、接口人

从一路“相亲”到“牵手”的朋友们都应该在确认关系时再进一步了解对方的家庭状况，才能有利于这段“感情”的长久维系。了解一下对方的家族到底都是做些什么的人，他们的家庭关系是怎样的，这个家庭有没有什么规矩要遵守，在这个家里做哪些事是要找哪个人来对接的。

和一个企业要想达成长期的合作，同样的了解工作也是要做的。

如果草根NGO只是要企业的资源，而从不花心思了解一下给与资源的企业是做哪些领域的，通常关注的问题是哪些，在全球和在中国是什么情况，又怎么可能实现和这个企业的长期共同发展呢?

同样的，了解合作企业内部都有哪些领导，和项目有关的事都需要走什么样的流程，这就像了解“交往对象”的家庭关系和家规，是更有效的执行“交往”计划的必要技巧。

一个大的家族会有很多管不同事情的家庭成员，一个企业也是如此，找对你的对应的接口人也是与企业合作的关键点。比如你要获得企业对NGO项目的合作机会就要知道去找他们社会责任部门的什么人，而你在合作中要落实其它某项具体的事又可能会有具体的对接人。

懂得对方的深层动机，才能长长久久“牵手”——与企业社会责任的共赢

相信选择共同生活在一起的“对象”双方一定是有“深层动机”相互吸引在一起的，比如能一起进步、能一起分享兴趣等等，这个“家庭”一定是以共赢为基础的。

很多草根NGO，甚至还包括一些企业的社会责任部门，可能也会偶尔忽略了正面考虑企业社会责任与NGO之间“深层动机”的关系。企业的社会责任部门之所以存在，根本目的是履行企业回馈社会的基本义务，这和草根NGO的使命是统一的，于是便有了这种合作存在的“深层动机”。

每个企业由于自己所处行业不同，专长的领域也不同，影响的人也不同，所以每个企业的社会责任部门最关注的方向也会不一样。每个草根NGO也是有自己的使命方向和关注群体的。而这种关注和使命的重合也会很大程度影响到这种跨界合作是不是建立在“共赢”的基础上。

如果草根NGO的朋友们都是只关注怎么获得企业的钱，而没有真的想过为什么要获得这些钱或者企业为什么要给我钱，这样显然不行。随着草根NGO的成长和国内更多企业的成长，其实这种跨界的资源合作肯定是会越来越普遍的。现在参与国内这些工作的还有很大比例是跨国企业的社会责任部门，而跨国企业在这方面能做的其实真的很有限。只有本土企业的社会责任需求被更好地发掘，才会带来更广泛的合作空间。本土企业的根是在这里的，他们的社会责任需求才会更加迫切，只有这部分得到了发展，企业和草根NGO的合作才会更深入，到那时便不只是资金的资助或者资源的提供，而是企业和NGO的共同繁荣和可持续发展。

草根NGO资源整合的四大策略

特约撰稿／袁岳

大约六年前，我与瓷娃娃关怀协会创始人黄如方见面的时候，他说到组织的筹资困境，我给他们提出一个意见：把组织服务产品化与有形化，尤其可以考虑把瓷娃娃的工艺品制作以及相关捐品作为公益交易中的产品。现在看来，产品化策略已经成为瓷娃娃组织公益筹资的一个重要载体。类似策略目前WABC也应用得不错，我曾特别对WABC的创始人苗世明提出建议，要培育知名特殊艺术家，未来在他们的平台上，特殊艺术家的作品将在产品化发展中发挥更加突出的带动作用，目前他们组织的年度艺术家之一小龙的产品店就已经开步了。

产品化策略只是草根NGO的筹资策略之一，在此之外，交易链策略也值得大家去关注。这一策略的关键是发展多元社会资源拥有者，让不同类的拥有者分别发挥各自的资源优势：艺术家献作品，名人与官员出场，企业家买拍品。在这方面雷励中国、百年职校、哈佛校友会等都有突出的尝试与表现。其实，这是一个区域公益组织可以广泛使用的策略，但也对公益组织领导人的社会网络编织能力提出较高的要求。实际上，草根公益组织更多把自己看成是公益圈内的成员，缺少圈外资源连结能力与意识，因此这一策略并不能很好地运用。

人头策略是另外一个使用较多的资源整合方式，就是在组织的治理架构与咨询架构中引入不同的资源拥有者，作为潜在的或者现实的资源提供者。歌路营、视野中国均采纳了这样的策略，也有一定的成效。但是即使对于这样的策略奏效了，也需要在设计出合适的产品与联动的资源上有所突破，否则并不是一个长期持续的模式。因此在零点青年公益创业发展中心YES的资源整合模式中，基本上使用的是整合型模式，而不是单一的策略。

利用好新媒体策略是一个相对而言开放式的资源整合模式，设想如果作为NGO负责人的你有一个强有力微博，或者你的组织有一个粉丝量在5万以上的微博，那么你完全有可能将它发展成为发布组织信息与动员资源的媒体，大家可以从邓飞的免费午餐活动，还有大爱清尘、联想公益微电影、微博打拐、友成小鹰计划等公益项目中看到这类公益操作的模式。在未来的社区网络、电子商务、视频服务、无线互联服务中，这都是还有很大发展与利用空间的地方。腾讯的网络小额筹资的威力大家已经看到过，未来透过微博实施的动员与筹资，也是非常值得大家关注与挖掘的地方。

袁岳，零点集团董事长

有关资源的六句“真言”

特约撰稿／安猪

从事公益创业这几年，我对“资源”有一些感悟，
总结了六句话，希望对同道们有用——

先从没有钱做起。对于一个刚成立的新机构，要获得资源是非常困难的，即使获得，数量也有限，限制可能也非常多。与其耗费精力去争取小资源，不如沉下心来干上一年半载，把自己的项目、产品、服务做出一个雏形来。当机构开始创造价值了，资源自然就会被吸引过来。

头几年，能拿的钱尽量拿。新机构一开始是非常困难的，所以应该尽量争取各种资源，尤其是要求比较宽松的资源，如比赛的奖金、新机构的资助项目、公益创投等。虽然有些这样的项目看起来很傻，但别忘了，“傻钱”也是最好用的。

想独立时，能不拿的钱尽量不要拿。当机构渡过了最初的创业期，就要认真考虑自身的可持续问题。这时候，机构应专注于发展自己的模式和产品。而有些项目是“有毒”的，它虽然能带来一定的资金，但对机构的长期发展并无帮助，只是让机构存活下去而已。过多地沉迷于各种项目，反而容易使机构迷失了自己的使命，变成为做项目而做项目。

能自由支配的钱才是自己的钱。机构要发展，要思考做什么？培训、招新、新产品/项目研发，这些都需要钱，而大部分传统的项目都不会支持这部分的费用，这也是为什么大多数机构仅仅能维持生存的原因。要想发展，就要创造出能自由支配的钱来。这些钱从哪来？有专门支持机构发展的项目，也可以通过提供有偿服务来获得。

安猪，多背一公斤创始人

分清资助和采购。和基金会（包括企业CSR）合作时，要分清它和你的关系到底是资助还是采购。资助是给钱让你做机构想做的事，采购是给钱让你做基金会等资方想做的事。对于采购，公益组织可以采取（也建议用）市场化的模式和报价。要小心以资助之名行采购之实的基金会（和企业），它们只给公益机构最低的成本，却把成果据为己有。

企业看重的是名声、能力和资源。和企业合作，要了解企业为什么要找你，需要一个背书，还是因为企业自己无力去有效地执行公益项目？如果只是为名，很多时候是“一夜情”的关系。只有建立了自己无法被复制的独特的能力和资源，公益机构才有和企业平起平坐的身份。

资助型基金会花钱攻略

草根NGO组织去各种资助型基金会成功“ 筹款 ”到底有哪些要领？
不同类型的基金会对资助项目的选择又都有哪些依据？
我们选取了三家最有代表性的资助型基金会来进行一番剖析和比对。
还不得法门而入的NGO朋友看过来吧！

采访对象：
深圳壹基金公益基金会 项目总监 陈宏乐
北京万通公益基金会 秘书长 李劲
南都公益基金会 传播官员 李玉生
友成企业家扶贫基金会社会合作中心主任 宋波

采访记者： 王江华
合编： 鲨八

壹基金
基金会类型：民间公募基金会

专注领域：
1、灾害救助　2、儿童关怀　3、公益人才培养
Tips：在灾害管理和儿童发展领域，壹基金不会单独接受个体组织的申请，都是通过支持和资助区域民间服务网络来回应受益儿童的需求。各地的民间组织可以通过联系加入当地的民间服务网络参与壹基金的项目。

看重草根NGO组织的哪些能力：
在合作的过程中，我们认为项目的专业化与团队管理专业高效在一个项目的进行中是同等重要的。

合作注意事项：
壹基金根据本机构战略规划确定项目领域及目标服务人群，以救灾和儿童领域为例，壹基金一般会寻找或者催生民间服务网络（救灾领域也叫联合行动网络）进行项目合作，合作模式是通过区域枢纽型机构联合本区域的众多民间服务机构以服务网络的形式开展项目。资助款会进入该区域网络成员组织推选出的一家枢纽型机构进行财务管理，各网络成员民主推选项目管理小组来管理项目。

在灾害管理领域，会根据灾情需求在微博不定期招募。儿童关怀领域的项目招募一般会在壹基金和枢纽型机构的官网及微博上按年度发布。

草根NGO首先应该了解壹基金的战略规划及项目合作模式，并密切关注壹基金的项目活动。只有了解壹基金在做什么，如何做的，才能知道如何持续地合作。而作为草根NGO应该将自己打造成政府、企业与民众的一个媒介，通过自己将三者的力量很好地架构在一起。学习基金会的专业化管理方式。

北京万通公益基金会
基金会类型：民间非公募基金会

专注领域：
生态社区建设
Tips：万通基金会主要涉及到生态社区建设的三个层面，第一个层面是有关社区生态的知识传播、意识提升和行为改变；第二个层面是生态观念的实践和生态技术的运用；第三个层面是参与式社区治理。只要在这三个层面内，基金会都会给予考虑。由于基金会资源有限，目前可展开项目的城市包括：北京、天津、成都和杭州。

看重草根NGO组织的哪些能力：
万通更倾向于选择那些特别专注于某领域或致力于解决某一社会具体问题的团队。当然，一个好团队的领导者与团队人员结构的稳定性也非常重要。

合作注意事项：
万通基金会合作的项目既有通过资源主动接触的，也有一些项目是从基金会网站上申请的。从前期考察，到最后决定合作，周期一般在一年左右。

万通基金会的项目都属于长年持续操作。只要你的项目在万通的战略范围之内，且与万通的宗旨、使命等吻合的话（具体信息可以上我们的网站了解），那么随时都可以从我们的官网上下载申请表格进行申请。

南都公益基金会
基金会类型：全国性非公募基金会

专注领域：

1、发起、支持行业发展的宏观性项目　2、资助支持性机构、引领性机构（如：机构伙伴景行计划）　3、优秀公益人才（如：银杏伙伴成长计划）的战略性项目　4、资助农民工子女教育（如：新公民计划）　5、灾害救援等特定公益领域的项目　6、开展指导三大资助方向的战略性、政策性研究

Tips：南都认为只要项目好，不管是老的项目，还是近一两年新生的项目，只要能在过往或同类项目的经验基础上不断完善就可以支持。

如果我们碰到好项目或好机构，但与南都基金会的资助方向不一致，我们通常会根据申请方需要，尽自己所能推荐给其它资助方。

为应对频发的自然灾害，南都设立了1000万元的常设灾害救援和灾后重建基金，常年接受项目申请，相关信息在官方网站可以找到。

新公民计划公益项目也接受对外申请（由于2012年的预算限制，我们暂时无法接受新项目的资金申请。但欢迎与我们使命一致的公益机构，尤其是为流动儿童服务的社区公益机构与我们联系。我们愿意与大家进行积极的资源共享，组织培训交流，并在预算允许的情况下，继续为大家提供资金支持）。

看重草根NGO组织的哪些能力：

项目在设计时能做比较扎实的调研，了解受益人、执行机构的真实需求，需求情况清晰，避免资源的重复投入。

强调创新，但并不把这一条放在首位。如果能踏踏实实把已有的模式用好，或者能从以往的工作中整理出经验教训，不断学习改进，并与其它机构分享，就非常了不起。

团队的执行力决定了能否完成和可持续发展，所以强有力的团队也是评估该项目的一个重要因素。

合作注意事项：

南都在这点上根据每类项目的性质不同而有所不同，但总体来说南都基金会希望与项目申请方是一种基于共同目标而结成的伙伴关系。所以我们会充分尊重合作伙伴的意愿，提供符合机构自身使命、战略、业务发展需求的项目资金。因此坦诚的沟通是最重要的。

南都基金会公开招标的、以项目为单位的资助比较少。南都希望草根NGO能更专注于成立之初的理念，用更职业的态度去发展壮大。

友成基金会
基金会类型：民间非公募基金会

专注领域：

1、社区发展　2、公民素质教育　3、社会企业

Tips：友成的最大特点是倡导和支持以社会创新推动社会进步。发现并支持以社会创新的方法解决社会问题的“新公益”领袖，及建设跨界合作的“新公益”服务网络和平台为使命。

友成在寻求项目合作时，将重点支持创新解决社会问题的项目。只要符合友成的关注领域，无论是新题材还是老问题，只要有创新解决方案，都将给予最大能力的支持。

在资助过程中，只要确定了领域，友成就不会对项目本身有预设；所以作为友成的合作伙伴，将有着更大的自主度。但是，友成也希望合作伙伴能够投入更多的时间，考量项目的创新性和可持续性；希望合作伙伴在实施项目的同时，能根据实际情况对项目进行及时调整，以便更灵活、更好、更多的解决问题的根源所在。

看重草根NGO组织的哪些能力：

根据既往的经验，一个好的团队决定着一个项目的成败，因此友成希望合作伙伴能够更加的关注手上的项目，以稳定的、强有力的团队保障，来支撑整个项目的运转和可持续性。

合作注意事项：

目前，友成寻找项目的途径，主要有这几种：1、公布资助方式，现正在公开征集今年的第一期资助项目；2、在之前的合作伙伴中寻找，友成为每一个合作伙伴建立了档案，方便再次合作；3、通过支持性组织寻找，例如恩派（NPI）。

2012年5月期的招募活动，在官网、微博、NGOCN以及发展简报都有刊登，截止日期是5月20日。根据资金安排，友成每年会有两到三次的招募活动，希望各草根NGO及时关注动态。

国内有资助记录的基金会列表

基金会名称	关注领域	资助项目
南都公益基金会	教育、创业、安全救灾、志愿服务、公益事业发展	新公民计划、灾害救援和灾后重建、银杏伙伴成长计划、机构伙伴景行计划
王振滔慈善基金会	教育、医疗救助、安全救灾、老年人	汶川地震救灾
心平公益基金会	教育、青少年、儿童	希望小学、真爱梦想、农家女等
浙江正泰公益基金会	教育、环境、安全救灾	低碳行动
北京市刘鸿儒金融教育基金会	教育、科学研究	农民工金融知识普及
北京光华慈善基金会	教育、卫生保健、创业、安全救灾	乡村英语教师全封闭(TIP）口语培训项目
中国保护消费者基金会	社区发展	教育消费质量保障基金
上海增爱基金会	教育、安全救灾、残疾	“增爱杯”上海市中学生公民意识系列活动
上海文学发展基金会	文化	林伟平赴英学术交流
河北省撒可富教育基金会	教育、青少年、儿童	捐建四川绵阳盐亭双碑乡撒可富博爱小学项目
江苏新潮仁爱基金会	教育、老年人	新潮仁爱育孤成才工程
广州市时代地产慈善基金会	教育、医疗救助、青少年、儿童	中山慈善万人行
深圳市综研软科学发展基金会	科学研究	研究课题
新疆妇女儿童发展基金会	妇女、儿童	恒爱行动等
广东省千禾社区公益基金会	文化、教育、环境、志愿服务、扶贫助困	甘宁青民间组织支持平台建设项目、从化市良口镇长流村破危房改造
成都市青少年发展基金会	教育、创业、青少年、志愿服务	希望小学
新疆红石慈善基金会	教育、老年人、公益事业发展	红石爱心图书馆
爱佑华夏慈善基金会	教育、医疗救助、安全救灾、儿童	爱佑童心
华民慈善基金会	教育、就业、安全救灾、老年人、残疾	老年项目
凯风公益基金会	教育、创业、科学研究	中国青年创业国际计划资助项目、中国非营利组织人力资源与人才开发政策研究
友成企业家扶贫基金会	安全救灾、志愿服务、扶贫助困	残友项目、志愿者中心能力建设项目
中国红十字基金会	教育、卫生保健、医疗救助、安全救灾	
北京万通公益基金会	环境、安全救灾、社区发展	
爱德基金会	教育、环境、卫生保健、医疗救助、三农、儿童、残疾	南京爱德社会组织培育中心
深圳市综研软科学发展基金	科学研究	中国无悔减排政策给力低碳城市发展
黄奕聪慈善基金会	教育、青少年	和谐社区
吴作人国际美术基金会	文化、艺术、教育、安全救灾	汉画专项基金项目
香江社会救助基金会	教育、青少年、儿童	十项民心工程
中远慈善基金会	教育、社区发展、扶贫助困	我的月亮
上海文学发展基金会	文化	巴金著作展
老牛基金会	教育、环境、卫生保健、医疗救助、三农	生态保护与恢复项目
南航“十分”关爱基金会	教育、安全救灾	广东红树林
腾讯公益慈善基金会	教育、医疗救助、安全救灾、志愿服务	大病救助
万科公益基金会	环境、医疗救助、安全救灾、社区发展、公共安全、心理健康	资助《AA1000利益相关者参与标准》的修订
广东省易方达教育基金会	教育	资助广东省学生助学工作管理中心开展学生资助工作课题研究
广东省华美教育慈善基金会	教育	捐建一所“华美春蕾学校”
湖北省树海公益慈善基金会	教育、安全救灾	希望学校建设
中国扶贫基金会	教育、医疗救助、安全救灾、妇女、儿童、扶贫助困	玉树赈灾
中华少年儿童慈善救助基金会	救助孤儿、流浪儿童、辍学学生、失足少年以及因贫困、灾害、疾病等原因导致的有特殊困难的少年儿童。	“童缘”
中国人口福利基金会	教育、医疗救助、扶贫济困、妇女、儿童、少数民族、科学研究	
中国健康促进基金会	卫生保健、医疗救助、心理健康	健康管理社区行
北京联益慈善基金会	安全救灾、儿童、志愿服务	共赴灾区、海惠小母牛、恒星计划
上海公益事业发展基金会	教育、环境、医疗救助、儿童、扶贫助困、公益事业发展	一个鸡蛋的暴走等
深圳壹基金公益基金会	安全救灾、儿童、志愿服务、公益事业发展	壹基金海洋天堂计划
上海仁德基金会	社区发展、扶贫助困	
北京市温暖基金会	劳工	职工服务公益孵化
中国残疾人福利基金会	文化、教育、医疗救助、残疾、心理健康	
北京市企业家环保基金会	环境、科学研究、公益事业发展	守望母亲河
招商局慈善基金会	医疗救助、安全救灾、扶贫助困	爱佑童心
北京市西部阳光农村发展基金会	教育、三农、志愿服务、扶贫助困	
阿里巴巴公益基金会	环境、公益事业发展	清源行动

资料提供：基金会中心网 整理：韩红雨

草根细说资助方

资源困境中的草根NGO，他们怎么说？
《社会创业家》5月调查，倾听他们的声音——

统筹／周丹薇

谁是最受欢迎的资助方？草根NGO说——

爱德基金会/中华少年儿童慈善救助基金会，对草根NGO支持力度大，申请流程高效/壹基金/福特基金会，在中国最早资助及指导草根组织自力更生的机构/南都基金会、友成基金会、红十字基金会，都对草根NGO支持力度大/我最喜欢南都公益基金会，支持面广/福特基金会，康师傅。支持力度大，申请流程高效/中国扶贫基金会，申请流程高效/南京大学EDP企业家联合会对NGO支持力度大，将NGO的发展与本组织公益计划紧紧结合一起/南都基金会近年来推出一系列的公益品牌，支持草根NGO的成长。不单对草根支持力度大，而且在推动国内慈善专业化发展方面贡献颇大/SEE基金会，一直很关注环保草根机构的成长/中国妇女发展基金会，为NGO组织提出良好建议，有学术支持/南都基金会，联想。没有跟他们合作过，但是觉得他们懂NGO/可表扬的企业如拜耳、戴尔、拉法基/美国福特基金会大力支持中国公益人才的成长，为推动中国公民社会的建设作出了巨大的贡献/香港乐施会，作为一家资助型的NGO，对推动参与式发展和NGO能力建设作出了巨大贡献，资助策略明确向草根倾斜，和合作伙伴建立陪伴式的关系/世界银行的“中国发展市场”项目，锻炼了NGO执行项目的能力，开拓了支持NGO生存与发展的路径/世界宣明会，在贫困地区大力开展扶贫工作，为中国的扶贫工作，作出了巨大贡献/个人经验，心平公益基金会对草根最友好/目前接触到的“透明鱼”对草根组织的支持比较好，透明鱼公益实验室是由赵修平夫妇基金会和北师大社会发展与公共政策学院共同发起筹建的，他们支持公益机构的行政经费，这点国内基金会做的太少/全球绿色资助基金会（GGF）对递交的申请书回复很及时，我们很快知道是否可以得到支持，当然这也因为是小额资助，风险低，但这也适合初创的草根，受很多环保机构欢迎。

面对资源困境，草根NGO来“吐槽”——

现在大陆的基金会还不如一些企业慷慨，募集了很多钱，但是不支持草根组织，流于形式。

评价基金会很有意思，这说明在基金会跟NGO的关系中，NGO也有他们发言的地方，不是一味地被教训。

仅盯住资源与其提供者，是一种实用主义的短视。“包养”是相互的，接受“包养”，就得穿“齐B小短裙”给“干爹”带来视觉肉感。扭曲由来已久，已成惯性思维。

资助草根NGO，这是个稀缺方向。哪家基金会先转变观念，为草根提供资助，哪家就会人品爆发！草根机构就是基金会的市场，如果基金会“装大爷”，只能自娱自乐，逐渐跟社会需求脱节！

希望政府关注，希望政府能走进草根组织认真调研，

真正扶持一些好的草根组织，建立和谐社会。

注册制度不解决，草根一天发展不顺利。

多举办一些资助方与需求方之间的资源匹配会议，把东部资源和西部贫困地区联系起来。

合作共赢。

规范化管理、透明化财务及第三方独立监管和评估很重要。

把草根NGO面对的困境尽可能多地真实反应出来，赢得大众的理解和支持。

做好财务帐，把好人员关。

草根资金少，经验少，但热情大，想做实事，所以一定会非常难，而基金会要求的资质，要求的项目报告书的专业，要求曾做过的项目的经历，无疑对草根组织是一个挑战，如何解决这些问题，让真正想做事的公益组织可以得到一些支持！有些公益组织是钱多得用不完，而草根呢？这是值得大家思考的。

关于“突破草根资源困境”这个话题，我想在项目款方面说一些：项目款虽重要，但执行项目的能力更重要，不怕没有项目款，就怕你做不好项目。

政策不完善，导致无法对想提供支持的个人或单位（包括基金会）提供票据。

申请流程和评估要求需更有效率！

公众认知与政府宽松政策尤为重要。基金会与企业不仅可以提供项目资助，还可以推动NGO组织本身的发展。

突破草根资源困境确实比较难，在好几方面都需不断努力，比如：不断争取国家政策性扶持；加强草根机构本身的透明度和专业化；鼓大基金会或企业应予以一定的扶持，通过媒体舆论引导社会各界对草根机构生存的重视，对管理费提取给予更多理解。

感觉寻找风投也是一种趋势。

基金会与真正的草根距离很远，没法接地气，项目自然做不好，草根得不到好的成长机会。

对草根NGO来说，面临的首要问题是找到资金来源，建立有效、合理、透明的机制，良好的项目运作是吸引资金的主要着力点。

谁是在推动草根NGO突破资源困境中起到重要贡献的人物？
草根NGO说——

恩玖非营利组织发展研究中心创始理事长 | 商玉生
南都公益基金会理事长 | 徐永光
恩派（NPI）公益组织发展中心主任 | 吕朝
西部阳光基金会秘书长 | 梁晓燕
壹基金创始人 | 李连杰
中大公民社会中心主任 | 朱健刚
陕西妇源汇性别发展培训中心主任 | 高小贤
四川省社会科学院社会学所所长 | 郭虹
中国国际民间组织合作促进会秘书长 | 黄浩明
中国人民大学公共管理学院教授 | 康晓光
清华大学创新与社会责任研究中心主任 | 邓国胜
零点研究咨询集团董事长 | 袁岳
公众环境研究中心主任 | 马军
达尔问自然求知社创始人 | 冯永锋
南京大学EDP企业家联合会公益部长 | 卞开勤
全球绿色资助基金 | 温波

（排名不分先后）

资助“草根”还是“草尖”？

特约撰稿／刘海英

非公募基金会在中国的出现，是民间财富以一种独立的姿态进入公益领域，也是新生的资产阶层，或者叫企业家阶层开始成为自为集团的表现。非公募基金会已经成为推动制度变革的重要民间力量，在反对官僚垄断、拓展公共空间、希图创建更有效率、更公平的制度方面，与活跃在基层的各种民间组织有天然的联系。

和草根组织发生更多联系是资助型非公募基金会。虽然数量稀少，却成为草根组织越来越倚重的筹资的重要渠道。但时至今日，基金会与草根组织的资源对接和对话依然是个被反复谈论的话题。

企业背景的基金会基于对效率和利润天然的偏好，对待草根组织自觉不自觉地偏向立竿见影的效率，而少有润物无声的能力建设和价值观的培育。非公募基金会选择资助方向，首选是安全性的考虑。关联企业不会因为基金会所遭遇的风险而遭受影响，特别是很多上市公司会选择安全的领域，尽管没有一个行业是零风险的，但是有的基金会明确表示要对劳工领域有所避忌。第二个因素是和企业的业务相关。

继而，在这些“风险小”的领域，什么样的草根组织可获得基金会的青睐呢?

2011年环保NGO绿家园志愿者做了一个国内30家环保组织的媒体调查报告，其中披露其中15家在2008年至2010年3年的筹款情况。组织的平均年筹款在100万元左右。这次所调查的机构大部分是民间环保组织中的佼佼者，它们的声望和筹款能力应大于一般的环保组织。若全部以年平均100万的筹资推算，这30家组织年筹款总额在3000万左右。在第二届非公募基金会论坛上，窦瑞刚谈到，中国实际运行的民间环保组织只有300家左右，每家的平均规模只有2~3个全职人员，全中国每年对民间环保组织的投入大概是3000~5000万人民币。若将两个数据对比看，30家之外的环保组织几乎不可能再获得太多资源。

非公募基金会进入这个领域时间不长，对公益领域整体上不熟悉，所以最先资助的往往是一些名声较大、成立时间较长的组织。在非公募基金会散财至民间组织不多的资源中，草根中的“草尖”组织获得了更多的机会。

最近几年花样繁多的评奖活动，一些组织不时出现在不同的舞台上。一位基金会负责人一语道破：“演员”就这么多，自然要在不同的舞台上展示。各种评奖活动起到了对机构和项目的甄别功能，对基金会而言，也是一个减小成本的方式。非公募基金会刚进入公益领域，苦于找不到合适的项目，难以发现值得信赖的合作伙伴。评奖成为一个不错的选择。评奖活动的评委一般都是该领域的专家，甚至都有丰富的项目经验，评委和专家的咨询弥补了刚刚入门的资助者在信息、知识和能力的不足。要想获得资源，草根组织的宣传是一个必不可少的工作。但是一些基层组织在写作、传播方面已经处于弱势，加上一些项目可能导致项目所涉及的部门的不高兴，只能坐视获奖的机会溜走。

非公募基金会中少数分子已具备的自为的意识和行为，并不能代表一个整体上的尚处在初级发展阶段的阶层形态。而处在不同发展阶段的企业特点，也投射到了非公募基金会这个领域，给这片新的领域烙上企业的特性，因此就有了徐永光说的三种类型非公募基金会：第一种是急功近利型。打着基金会的旗号资助各种项目，期望获得比做硬广告还划算的推广效应；第二种是公司发展战略型。基金会项目和公司市场战略有密切的配合联系，其主要使命在于维护公司品牌、提高美誉度等；第三种是公共利益型。基金会以追求人类进步为纯粹目标。

自2008年汶川地震救援中国非公募基金会开始与草根组织大范围合作开始，在这四年中，已经发生了一些的变化。但掐草尖、弃草根的现象依然普遍存在，其中缘由已不是这篇小文所能容纳得了。

刘海英，《中国发展简报》主编

政府应找准定位 扶持草根公益组织

特约撰稿／邓国胜

几年来，我国陆续出现了公众慈善捐款回流政府、政府实施行政劝募等现象，与此同时，在公益一线服务、做实事的草根公益组织却很少获得政府购买或支持。仔细分析，这与我国公益慈善事业发展的历史进程和社会认知有关。

在过去的计划经济时代，政府包揽一切，对公益慈善存在很多认识的误区，甚至将公益慈善看成是剥削阶级麻痹穷人的鸦片，因此公益慈善组织长期不发达。

改革开放以后，政府逐步认识到自己的资源与能力严重不足，希望能够动员社会资源解决社会问题。但对公益慈善组织还是有些担心，因此发展的是官办慈善机构，希望通过官办慈善机构动员社会资源，帮助政府解决社会问题。而官办慈善机构本来与政府部门就是一套人马、两块牌子，捐款回流也就不难理解。捐款回流的另外一个原因即官办慈善组织将所募集资金委托地方政府执行，不仅可以推卸责任、风险最低，而且可以降低项目执行的成本。

一些地方政府对公益慈善的定位本来就以动员资源为目的，作为社会保障的补充，将公益慈善组织作为替政府募钱的工具，再加上地方政府官员急功近利，也习惯于行政手段。

而且，地方政府还没有认识到慈善资源的效率问题，缺乏效率意识，再加上对草根组织缺乏信任、存在种种担忧，因此扶持力度总体不足。

目前看来，要突破这种局面，首先需要政府对公益慈善事业有更清醒的认识。公益慈善事业不仅是动员社会资源的手段，而且是弘扬爱心、促进社会主义精神文明建设的重要手段。

其次，政府要定位准确，不越位、不缺位。不能通过行政劝募挤压慈善组织发展的空间，同时要加强监督管理，促进公益慈善组织透明度的提升和治理结构的完善与自律。

第三，放开公募权。让公益慈善组织，特别是草根公益慈善组织具有劝募的资格。

第四，在提高认识基础上，加大对草根组织的扶持力度。不仅是购买服务，也包括积极培育支持性组织等。

邓国胜，清华大学创新与社会责任研究中心主任