

价值创造 6条资助建议

公域合力管理咨询的

做不一样的资助型基金

目录

序言

说说资助

建议 1

直面挑战

传统资助遭遇挑战 9

受资助机构遭遇质疑 11

建议 2

创造性地花钱

超越捐赠，明智资助 14

创造性地花钱 16

杠杆效应 20

追求结果 22

建立价值创造模型 25

跟着需求走

找到真需求 31

瞄准少被关注的需求 33

建议 3

战略性资助

明确基金会自身战略 37

不要害怕风险 41

不要只看项目申请书 46

利用好中间组织 47

恰当时退出资助 48

建议 4

资助官员是练出来的

对资助官员要有能力要求 53

避免掺杂个人感情 58

避免因路径依赖而降低标准 59

进行关键性判断 60

建议 5

建立独特的资助文化

契约精神 67

建立各项目相关方共同体 72

留下重要“遗产” 76

建议 6

序
言

说
说
资
助

序言 说说资助¹

通常，资助是指一方向另一方提供无偿资金或物资。“一方”即资助方，它可以是政府部门、企业、基金会、信托或个人；而“另一方”即受助方，它可以是非营利组织、企业或个人。一般而言，为了得到资助，另一方需向一方提交项目建议书或提出申请。

资助的另一个相对简单的定义是：由政府或非营利组织为特定的项目申请提供资金支持。该定义将资助简化到资金范畴。并且，资助者的范围也有所缩小。

在中国公益领域，上述“一方”主要是指基金会¹，“另一方”指非营利组织、企业或个人。人们往往将基金会分为操作型基金会和资助型基金会。主要由基金会自己做项目，将资金直接用于服务对象的，称为操作型基金会（operating foundation）；主要通过他人（如非营利组织、企业或个人）做项目，将资金经项目申请用于服务对象的基金会，称为资助型基金会（grantmaking foundation）。

本报告所指的资助，不包括操作型基金会的资助，只包括资助型基金会的资助。尽管，中国部分操作型非公募基金会和部分操作型公募基金会的少量项目是以资助方式操作的，但总体而言尚它们不属于资助型基金会。

我觉得资助就是把钱给别的机构去解决社会问题，满足社会需求。在我们传统的观念里，把中国青少年发展基金会视作运作型（操作型）基金会。它自己设计项目、筹款、将资金拨到或用到受益者（身上）。它从资金上资助学生上学，这的确是给了孩子资助，但并不能说它是资助型机构，概念不同。我理解的资助是自己不做项目，但是自己要有所资助的领域（范围），钱通过别人来花，但是它对别人要有要求，比如有资助指南、有关注的领域、有自己的资助战略。“银杏伙伴”计划既有资助也有运作，如果有一个机构可以做好“银杏伙伴”计划，我们可以把钱直接给它，这样才是资助，不是自己既研发、设计项

¹ 注：在中国公益领域，公益信托并不多见。

序言 说说资助 I

目，又在运作项目。友成企业家基金会是“参与式资助”基金会，浙江敦和慈善基金会是“基金的基金”，乐平基金会在社会企业和社会创新方面进行资助比较多。²

同时，我们并不满足于给“资助”下一个相对标准的定义，我们期望给“资助”赋予一个更易理解、更生动并具有一定特征的定义。

一，**资助是投资**。有人将公益领域的资助比作商业领域的“投资”，认为资助是要有回报的，尽管回报不是商业领域的利润或分红，但回报是必须有的。这种回报不是指资助者个人获益（当然，资助本身对资助者有益处），而是指社会效果或社会影响。也就是说，资助是要有结果的。想象这样一种情况，如果捐赠者将钱捐给基金会，基金会收取一定的手续费或管理费，然后当基金会将资金通过“另一方”转给服务对象时，“另一方”又需要扣减一定的手续费或管理费，如此下来，如果资助没有超出资金原有价值的结果，捐赠者所捐赠的资金就意味着“缩水”。

二，**资助是播种**。资助投下去的是资金，实际上又是种子。资金这颗种子需要申请者将其转换为理念、价值观、文化、知识、方法、流程、团队、机制、模式、平台、设施、实体等各种类别的种子，然后培育它，让其生根发芽，开花结果，甚至，不断产生出新的种子，继续培育。

成立于 2009 年 6 月的招商局慈善基金会被认为是不一样的央企基金会，注重价值推广和观念输出。

作为央企，招商局慈善基金会每年都有国家下达的定点扶贫任务。其成立之前，招商局扶贫的方式主要是“给钱”，做一些修学校、修路、修水窖、修水利工程等传统公益项目。基金会成立后，其运作过程开始强调不能满足于单纯的救灾救难，而是要运用得更有效。

怎么能运用得更有效？基金会期望通过价值推广和观念输出将资金运用得更有效。如，基金会资助社区能力建设培训，教育类组织成长项目等，通过项目激活人，改变人，进而改变（农村）社区。基金会秘

2 引自对时任南都公益基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

序言 说说资助 I

书长黄奕认为，基金会在与政府合作的同时，希望也能够输出价值观。³

理解资助很容易，但是做好资助却不容易。基金会中心网 2015 年 3 月 6 日的统计数据显示，中国基金会总数为 4290 家，其中公募基金会 1496 家，非公募基金会 2794 家。目前，公募基金会主要是操作型基金会，非公募基金会中大部分也是操作型基金会，资助型基金会占比较低。但随着非公募基金会资金规模的增加，社会需求的不断挖掘，以及人们对资助型基金会价值的认可，资助型基金会将越来越多。与此同时，早期对华资助较多的境外基金会对华资助的资金规模在减少，再加上有些境外基金会政治敏感度较高，很多国内 NGO 不敢向它们申请项目，转而向国内非公募基金会或公募基金会申请资助。然而，与旺盛的需求不相符的是，我国大部分资助型基金会陷入“资助困境”——所资助的项目有些低效或无效，影响资金的利用效率和更多社会价值的创造。随着中国基金会数量的快速增加及其所支配资金的急剧膨胀，这一问题会愈加严峻。

基金会面临“资助困境”与我国基金会总体发展较晚有关，也与所关联的基金会（资助方）、执行方、实施方、受益方有关。其中，作为资助方的基金会是核心之一。具体而言，资助型基金会普遍面临的问题有两类。

一类问题是基金会项目官员大部分不谙“资助之道”。基金会不仅要“有道花钱”，更要“有效花钱”，这就要求基金会不仅自身要具有专业性，更要促进其他专业性不强的受助对象发挥作用。如，目前我国 NGO 的发育并不成熟，多数 NGO 专业性不强，需要基金会通过培训、技术支持、能力建设等方式帮助其提升能力和公信力。在资助的过程中，基金会可以帮助受助对象成长，使其在今后的工作中更专业、更有效率；同时，基金会如果能通过自身的研究或行动提出创新的资助方法或项目模式，并形成可复制的模式，或者资助具有重大意义的项目和机构并产生具有重大社会影响力的研究成果，其效果和影响也是显而易见的。

目前中国有 2000 多家非公募基金会，但做资助的屈指可数。主要还是一个意识的问题，好多人做基金会，没想着用钱去资助别人，只是做公益，这跟一般的民非是没什么区别的，一开始是想着自己去做一些事

3 公域合力根据网络资料整理。

序言 说说资助 I

情，没有资助的意识。我们需要不断地触动它们，让大家知道基金会应该怎样做才能发挥资金的有效作用。还有一些机构，自以为是，觉得花钱很容易，但实际上这钱到底应该怎么花，花到什么地方不一定清楚。

2007年南都公益基金会旗帜鲜明地定义自己是资助型基金会。但是，目前还没有人真正去研究到底什么是资助型基金会？什么叫资助？我们呼吁公募基金会转型成资助型基金会，但是谁也说不清怎么样做资助型基金会。对于“什么是资助？”这个问题，每个人都有每个人的理解，到底能不能有统一的说法，或是把不同人的观点梳理出来，就像文献呈现一样然后有一个我们的理解，这是很有必要的。⁴

另一类问题是中国的基金会受传统思维和资助能力的约束以及资金性质的约束，往往只支持一些简单、传统或纯粹“买硬件”的项目，效率低下。甚至，个别基金会在资助上只做表面文章，做事浮夸，少追求社会价值的实现，多追求自我利益的获取，追求在公众面前“亮相”，如领导出面捧场，媒体报道，抱有“让别人知道我捐款了就行，至于怎么做，做成什么样并不重要”的心态。较为典型的例子是，有的中介机构欺上瞒下，向资助者申请项目时可以把项目建议书写得非常漂亮，而在实际操作时糊弄，损害受益者利益。

本土资助面临的问题如何解决？如何促进中国公益健康地发展，特别是如何形成健康的资助生态环境？

众所周知，领域内大多数基金会在谈自己的资助之道时，有两个内容是基本会提及的，即专业性、创新性。在这里，我们需要说明的是，本报告并未将这两点作为某一章节罗列出来，因为它们不是孤立的部分，报告各个章节都涉及到基金会的专业性和创新性。这是自然而然的，彼此关联的。

迈克尔·波特在《竞争论》中认为，“如果慈善组织只是作为被动的中间人和资助渠道的话，那么它们便远远不能发挥自己的作用，也便辜负了社会对他们的重任”，“基金会能够并应当引领社会进步……基金会由于没有政治压力，便能够以政府所永远不具备的独立性探索社会问题的出路。与个人资助者相比，基金会有一定的规模、时间和专业化的管理方式，从而能够更为有效的造福于社会”，“然

4 引自对时任南都公益基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

序言 说说资助 I

而……很少有基金会对如何利用其掌握的资源为社会创造最大价值而进行战略性的思考，对于行为结果，它们也很少去关注”。

创造价值是慈善事业的新课题。所谓创造价值，就是指慈善组织，如基金会首先要明白社会为什么需要其发挥作用；同时，要思考并付诸实践，主动、高效地发挥作用。基金会应当利用有限资源最高效率地创造社会价值。当基金会的行为能够产生超于其资助本身的社会效益时，我们才能说基金会创造了价值。⁵

为此，迈克尔·波特提出了有效资助的四种路径：选择最好的受资助者、向其他资助者发出信号、改善接受资助者的表现、改进知识与实践能力。尽管迈克尔·波特只提及了第三部门内部的合作伙伴，但政府和企业同样也是基金会的合作对象。

怎么让资助方或捐赠者的资金不“打水漂”？颇有经验的人也给出了较为简单的思路：找对机构，找对人，在自我能力范围内控制风险（如，向不成熟的组织只提供少量资金）就没问题。这说对了问题的一部分，它类似于迈克尔·波特所说的“选择最好的受资助者”原则，但不全面。资助者和受助者迫切希望有人能够在他们的语境下解决资助中的困惑，如资助追求什么？资助机构的文化如何？怎样找到或培养高效能干的资助官员？资助机构面对大量申请需做哪些关键判断？资助方如何与受助方工作？等等。

为了回答上述问题，将资助说清楚，特别是帮助本报告的目标读者——资助型基金会有意愿成为资助型基金会的基金会，在中国本土情境下把资助做好，公域合力管理咨询得到福特基金会的资助，基于多年的积累，启动“行之有效的本土资助之道”项目。项目进行了一年多针对性的文献研究、实地调查、焦点会议、深度访谈，产生了《做不一样的基金会：公域合力管理咨询的价值创造 6 条资助建议》。报告首先提出问题，资助型基金会需要直面挑战，这种挑战来自两个方面，一是传统资助遭遇挑战，二是受资助机构遭遇质疑。为了应对这种挑战，本书希望另辟蹊径找到解决之道，如上文提及资助类似投资、也类似播种，这与商业上常用的价值创造的行动和结果类似，因此以商业领域的价值创造理论为基础，建立价值创造模型，提出“创造性地花钱”这一概念，并以价值创造的“需求-战略-能力-文化”四大核心为基础建立本报告的描述框架，报告结构也从这几

5 康晓光、冯利等，《非公募基金会在社会建设中的作用》，第 8 页。

序言 说说资助 I

方面加以布局，提出 6 大建议。建议 1：直面挑战；建议 2：创造性地花钱；建议 3：跟着需求走；建议 4：战略性资助；建议 5：资助官员是练出来的；建议 6：建立独特的资助文化。在每条建议之下，我们展开了较为详尽的描述和解析。

本报告期待使资助者理解资助，掌握资助并运用资助。它不局限于“策略”，也不面面俱到，更不事无巨细。它注重实用，尽可能简化。它也不是小窍门，是一套相对完整、系统的资助逻辑及实操手册，对基金会资助具有较强的指导意义。它是解决中国资助型基金基金会面临的问题的必要条件，不是充分条件；它是一份指导性资料，不是什么“神器”。它有助于资助者考虑怎么建立本组织的资助之道，哪怕先尝试一种或一条路，不断摸索哪种更为有效，使组织成为成熟、高效的资助者。与此同时，也有助于中国公益领域形成包括资助方、执行方、实施方在内的公益组织反思、改进的氛围。当然，本报告绝不能把中国的问题解决了，我们期望建立一个开放性的平台，或引领基金会的发展趋势，营造以价值创造为理念的资助氛围，并推动实实在在的行动。

1

建
议

建议 1 直面挑战

传统资助遭遇挑战
受资助机构遭遇质疑

建议 1 直面挑战 I

资金总是有限的，大量问题和需求需要解决、满足，同时各类问题和需求则在持续不断地出现。有限的资金如何满足大量的、持续出现的问题和需求？一种思路是，小钱办小事，少办事；另一种思路是，钱少，用好，办大事。智者明显会选择后者。但现实往往并不如意，基金会在资助方面面临挑战。一方面，资助型基金会的工作方式面临挑战，传统资助方式更强调直接的资金支援，而不强调发展的机会；另一方面，资助型基金会的工作对象也面临挑战，许多受资助机构在解决社会问题，发挥自身价值方面也遭遇质疑。

□ 传统资助遭遇挑战

20 世纪 50-60 年代，社会发展观几乎等同于经济发展观。联合国从 20 世纪 60 年代相继提出和实施的两个“发展十年”计划，正是这种经济增长战略的体现。发展中国家以经济增长战略为主导，期望通过经济增长来解决贫困问题。那时，发达国家/地区主要向欠发达国家/地区提供资金和物质援助。

然而，经济增长并不等同于社会发展。尽管二战后经济增长带来了社会的全面发展，但是这种以经济援助为主的模式，不仅没有使第三世界国家/地区获得如期发展，反而导致了一系列社会发展问题加剧，如环境污染严重、社会矛盾加剧，贫富差距拉大，贫困人口边缘化等。甚至，经济增长越快，发展差距越大。在这种背景下，人们提出了新的社会发展观，以发展为目标，社会、政治、文化、环境共同发展的发展观。例如，1994 年联合国教科文组织指出，“发展是一个综合过程，目前这已被国际社会承认。经济增长是一种动力，但其本身并不是目的，因此除经济增长之外，发展首先是社会性的。”

与此同时，人们逐渐深入反思如何有效地解决一系列社会问题。例如，最初人们对于贫困的认识主要局限于避免饥饿和营养不良这一贫困

建议 1 直面挑战 I

的主要后果，而战胜贫困实际上不只是利用经济支持战胜饥饿和影响不良，因为贫困实质上关系到基本的公民权利、能力、机会。由此，人们提出反贫困需要进行赋权和赋能。正如经济学家、诺贝尔奖获得者阿玛蒂亚·森所认为的，贫困的真正含义是贫困人口创造收入的能力和机会的贫困，反贫困重点是他们能否获得公平的份额和机会。不能头痛医头脚痛医脚。受助者不能是被动的接受者。世界银行《2000/2001 年世界发展报告》指出，“贫困不仅仅指收入低微和人力发展不足，它还包括人对外部冲击的脆弱性，包括缺少发言权、权利和被社会排除在外。”联合国开发计划署（UNDP）《2000 年人类发展报告》以“人权与人类发展”为主题，提出“消除贫困是 21 世纪的主要人权挑战”。人权运动有助于穷人获得他们的权利，增强个人能力和摆脱贫困。而“体面的生活水平、足够的营养、医疗以及其他社会和经济进步不仅仅是发展的目标。世界银行贫困问题研究小组迪帕·纳拉扬主持的《穷人的呼声》（Voices of the Poor）系列报告指出，**穷人需要的不是慈善而是发展的机会。**

洛克菲勒最初对各种慈善要求都予以关注。由于零零散散的捐赠消耗了大量时间和精力，他的健康状况不佳。1892 年，洛克菲勒慈善捐赠资金达到 150 万美元。日复一日，负重累累，他说，“我要么放弃捐赠，要么卸掉重担”。此时，担任他助理的弗雷德里克·盖茨认为，高等教育所需要的是一个按高标准设立的优质的新教育机构，后洛克菲勒捐赠 4000 万美元，建立一所新型的学府——芝加哥大学。再后来，洛克菲勒成立了基金会，强调“救助不能仅仅着眼于眼前的社会矛盾和困难”，追求“价值回报”。洛克菲勒基金会通过资助各种研究机构和社会团体，对美国政治、外交、军事和经济进行广泛的研究，对政府决策施以重大影响。⁶

6 公域合力根据网络资料整理。

建议 1 直面挑战 I

□ 受资助机构遭遇质疑

资助型基金会的资助对象大多是 NGO。有学者对 NGO 的作用有所质疑，他们认为，对 NGO 的有效性评价更多地是建立在道义和价值信念的基础上的，是建立在对 NGO 公益性、利他性的美好向往基础之上的，但它并不是真实的。

1990 年代末期，已经有大量研究认为国际 NGO 参与对外援助的有效性与之前的预期并不相符。芬兰国际发展合作部(Finnish Department for International Development Co-operation)的一项研究认为，国际 NGO 只能救济 15%-20% 的穷人，而能做到持续改变的人数比重更低，复杂的、持续的改变离不开政府及其政策的改变。⁷联合国社会发展研究所的分析认为，或许国际 NGO 在微观领域和社区层面能够取得更大的成绩，但面对复杂问题，成功的比例在下降。相反，只有当地政府才能发展出清晰的政策，长期致力于贫困问题的解决。

即便是国内 NGO 对内解决社会问题也面临质疑。很多 NGO 没有得到政府的认可，自身发展岌岌可危，他们组织的活动在效率、效果和透明度上存在的问题，致使他们的活动遭到社会公众的质疑、猜疑和不信任（一般而言，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）。

NGO 作为资助过程中的主要合作者或项目执行者，大量实践中暴露出 NGO 自身普遍存在一些问题。

- 一，效率问题。这表现在三个方面。
 - 简单重复，面临专业性挑战；
 - 个人化、情绪化；
 - 单打独斗，互不学习，互不协作。

⁷ 杨义凤，邓国胜：《国际 NGO 参与对外援助的变迁及对中国的启示》，《中国行政管理》2014 年 03 期。

建议 1 直面挑战 I

二，与自我利益捆绑。

三，受制于合作对象的利益，或对合作对象的利益进行妥协。

四，腐败问题。

作为资助型基金基金会，对这两方面的挑战不能“睁一只眼，闭一只眼”，因为这关系到组织存在的意义和价值。如果我们漠视和躲避来自社会和资金提供方的质疑和挑战，就意味着为机构的存在和发展埋下了隐患。

2 建议

建议 2 创造性地花钱

超越捐赠，明智资助

创造性地花钱

杠杆效应

追求结果

建立价值创造模型

建议 2 创造性地花钱 I

有钱的基金会是否一定是会花钱的基金会？这是近年来在我国基金会中被普遍问及的问题。

没错，资助的基础是资金。但是，有钱并不意味着能成为好的资助者。钱是成为好的资助者的必要条件，但不是充分条件。如果资助方认为自己有钱就是优势，就是竞争力，这是不恰当的理解。

□ 超越捐赠，明智资助

资助需强调长效性，超越捐赠，创造价值。

无论是资助者，还是执行者、实施者、合作者，共同的目标是追求项目效果，即受益者最大程度地获益。而**所谓的受益者最大程度地获益，是指受益者长期获益而不是一次获益，强调受益者所代表的社会需求的满足和社会问题的解决**。尽管有时候看起来这样的项目效果不容易在短期内达成，并且难以衡量，但是，受益者的价值观、意识、能力、知识、行为等的改变，社会本身的结构和机制的变化等等，将随着项目的进行（必要时，可将项目分为几个阶段，各阶段有其对应的阶段性目标）一步步地达成，并且一定程度上也是可以衡量的。

因此，当资助者通过资助行为将社会资源（捐赠资金）转移给项目申请者（执行者）进行资源的“再加工”，使受益者受益时，资助价值得以体现。通常，这种“再加工”分为两类。一类是，资助者的捐赠资金集中于救助或发钱等简单的项目，资助那些直接把钱转给受益者的项目执行者，这是简单的资金捐赠，如一些 NGO 执行的“一对一资助”项目；另一类是，资助者资助那些能够将资金转化为一定的公益产品的项目执行者，而不直接“发钱”，如能力建设项目或机制、体制改革项目。

建议2 创造性地花钱 I

传统捐赠行为集中于救助或发钱等简单的“传递”，然而，随着有效捐赠的提出，人们逐渐意识到简单救助的局限性，而需进行明智救助。通常，后一类对受益者的帮助更为持久，影响力更大，资助价值体现更高。这包括两个内容。

一，简单捐赠思维转向发展思维。解决所需，更解决造成问题的原因。避免受助者对资助者的依赖，同时，强调受助者的参与性，他们才是项目的主角；而且，受助者是创造者，受助者是变革者（如贫困人口）。

二，项目不在大小，更重要的是保障捐赠效果的可持续。创新型的项目可以小范围试验，待基本成熟后进行大范围推广。需要说明的是，受助者是创新者，不是简单的“花钱者”，也不是二传手，更不是简单的初级加工厂。

基金会不认为自己有问题才是最大的问题。基金会做评奖和救助不是问题，但是大部分都做评奖和救助就是问题了。国家（的基金会）水平太低。如何解决？我觉得需要多一些人去挑人家的疮疤。要学会一种方法。我采用的方式是带5、6个（其他基金会的）资助官员，我不会告诉他们怎么去做，也不认为我的就是好的模式，我让他们在这个过程中去体验、感受，去做判断。⁸

英国颁布的《慈善组织公益性指南》中，提出了“公众性原则”和“受益性原则”，以政府文件的形式明确指出公益的受益公众可按照地理分布范围被划分成社区居民、地方居民、全国公众和全人类，还可依照时间顺序分为当代公众和未来公众。它强调资助要真正使更多的利益相关方受益。

国际小母牛追求“受助者自尊、自立、自强、互助、互爱”的资助目标，为此，它强调“赠之牛奶不如赠之奶牛”“每次捐赠都能使受助者自给自足”“受益者需接受畜牧学培训”“给每个人以信念、希望和共同创造美好未来的责任感”。资助型基金基金会同样可以借鉴国际小母牛的经验。因为，资金的使用最终将直接变为受益群体改变自身状况的能力和机会，而

8 引自对福特基金会高级资助官员何进的访谈。

建议 2 创造性地花钱 I

这些是任何人、组织，以及社区具有自我发展能力的根本。

中国扶贫基金会——超越捐赠人的期待，向资助型基金基金会转型

中国扶贫基金会是公募基金会，资金主要来源于向公众或企业进行定向筹款，因此，即便基金会期望从运作型基金基金会向操作型基金基金会转型，但由于资金来源的特点决定了基金会更多需要考虑捐赠人的捐赠意愿和资金用途，如想真正实现资助型基金基金会，需有更多自有资金，来建立自己的资助范围。大量家族基金、它们可以确立基金会的定位、工作领域和项目内容，资金的使用更具灵活性。

尽管如此，基金会已经在尝试寻找其它资方，愿意与基金会共同就目前社会问题寻找解决之路。为此，在资助方面，基金会确立了**使命-战略-策略-目标四维度资助之道**，优先选择社区发展、农村发展，以此来强化基金会的使命和愿景的实现。基金会探索了一套利用中间组织的合作模式，与 NGO、学界、政府等进行合作，在社区探索“能留得下”的扶贫理念和工作方式。⁹

□ 创造性地花钱

创造性地花钱强调以下内容：

- a) 项目（在社区）是受欢迎的，与当地风土人情相容，能扎根本土。例如，有的项目看似进入农村社区，但村干部和村民只是表面上参与项目，项目期内尽管能保证把项目执行完毕，但项目一结束，又会恢复原样。这样的

⁹ 公域合力根据网络资料整理。

建议 2 创造性地花钱 I

项目效果令人担心。

- b) 项目可持续发展。项目结束后项目模式、流程、预算、机制还能继续，或者能持续扩展。例如，建立一套运行机制使未来受益。任何参与方都可以通畅地运行相关工作，甚至，资助项目结束后，与此同类的项目即便没有资助方，也可以自我运行。
- c) 项目可复制，易推广。

银杏伙伴的目标之一是培养公益人才，支持公益人的成长，另一方面也希望影响更多行业的人来支持公益，这是资助的另一个目标。后来有民政部的公益人才支持计划，深圳的星火计划，阿拉善的创绿家，友成的小鹰计划，这些都是银杏伙伴计划后慢慢冒出来的项目。这些都是引导资源投入这个领域，而不仅仅是银杏这个项目做的好。资助的目光应该看得更长远一点，而不是把某个项目做好。就像何进，他资助教育项目，他不仅是看到一个项目帮助了多少人，他希望提炼出一种模式能够引导更多的人做，甚至影响政策，通过政策来解决社会问题。有效的资助，它的目标更大，追求更多的影响力。¹⁰

创造性地花钱遵循以下基本原则：

- a) 资助资金的使用不应受政治目的和目光短浅的思维左右，应建立战略性公益事业。
- b) 多种力量合作。
- c) 对于长期存在、难以解决的社会问题，公益组织需更多扮演倡导的角色、监督的角色，以及成为政府项目的实施者。
- d) 专业性。它需要最优秀的学者、科学家和社会改革家们出谋

¹⁰ 引自对浙江敦和慈善基金会刘洲鸿的访谈。

建议 2 创造性地花钱 I

划策。

- e) 治本而不是治标。在一定时期内基金会可以以大量资金集中支持某个领域,而且对暂时看不到成果和效益的研究工作不惜工本。一些有重大意义的课题或名著往往是基金会支持的结果,这是政府和一般福利或慈善机构都不做的。
- f) 前沿性和预见性。由于它着力于“治本”,因而对许多问题强调防患于未然。正如医学中注意预防一样,在社会问题中也注意发展的趋势,着眼于未来。无论是在自然科学还是社会科学领域,一些新的发明和研究在初创的关键时刻常常得力于基金会的资助,因为在成功没有把握或实际效益不显著时,一般政府和企业都不愿冒风险。这种资助在整个领域发展中也许所占比例甚小,但是它起到了推动“从无到有”的作用,而且其资金的流向往往决定学科的重点和方向,其深远影响难以估量。有不少新事物是基金会先发起,而后政府接过去成为一项政策。例如福特基金会治理贫民窟“灰色地区”项目,后来成为约翰逊政府“向贫困开展”计划的先声;洛克菲勒基金会以“第一”自诩,直到战后,还是首先涉足人口问题,第一个进行美国人口变迁的分析,后来成为美国政府五年一次的经常项目等等。¹¹

盖茨基金会——创新资本主义的创造力¹²

2008年7月,盖茨在《时代》发表文章《让资本主义变得更有创新精神》。盖茨指出,那些可以生产高科技创新产品的公司也是有能力帮助生活在贫穷中的人们的。我们需要一种新的方法来让更多的人参与到资本主义,这个为世界做出诸多贡献的系统中来。这里提到

¹¹ 资中筠:《财富的归宿》,上海人民出版社,2006年1月版,第289-290页。

¹² 公域合力根据网络资料整理。

建议 2 创造性地花钱 I

的一种新的方法就是一种新的机制，盖茨希望能使政府、企业和社会良好地整合，充分发挥各自优势，进行创新资本主义的实践。

盖茨说，创新资本主义并不是什么全新的理念，也不是资本主义的自我批评。它是回答一个重要问题的方式：我们要如何最有效率地扩大资本主义带给人们的利益，如何能大幅地改善那些已经落后的人们生活。创新资本主义蕴含着一种社会企业的思想，即在获利的时候承担相应的社会责任，但盖茨更期待创新资本主义通过“创新”极大地提高解决问题的效率。盖茨基金会通过资助的方式，致力于运用市场的力量研究重大问题的解决方案以提高效率，同时推动政府、企业和非营利组织的合作，力图引导一种慈善领域的体制变革。

创新资本主义突破以往自利的资本家精神，倡导资本家关注社会问题，更重要的是创新资本主义蕴含着这样一种理想，即运用创新改变现有的慈善模式，运用市场提高慈善的价值。

盖茨基金会看到的是资本主义逐利性的弊端，而这种弊端恰好造就了它的效率优势，要将这种优势充分发挥，需要的是社会的整体变革。基金会关注的是一些重大的福利问题，而这些问题又是政府和市场忽视的，盖茨希望通过自己的影响力改变政府态度并激发市场的效率，从而高效地解决问题。盖茨基金会通过资助重大的研究获得解决社会问题的有效方法，通过自己的影响力整合各类资源，引导资源的流动，通过促进各方合作达到创新资本主义的目标。盖茨基金会关注贫困人口的健康、保健以及生存发展的问题，不是单纯的救助模式，而是通过更高效率的手段。基金会鼓励中国研究人员和科学家们通过 GCE 项目申请科研经费，促进科学研究。GCE 在 2008 年启动，为期五年，每年两轮，旨在减少全球卫生领域内进行创新研究的障碍。在前九轮的 GCE 活动中，共有 12 份来自中国的申请分别获得十万美元的资助。

建议2 创造性地花钱 I

□ 杠杆效应

社会问题复杂多变，它涉及社会各个层面的机制、制度，甚至文化与价值观，仅靠一家或几家基金会的投入绝对不足。这不仅仅是资金资源有限的问题，也是其可干预的能力和范围有限的问题。因此，基金会资助的主要任务不是找到受助机构通过它进行简单的资金“传递”，而是与受助机构共同寻找将资金增值的办法。此时，基金会投入的不仅仅是资金，还需要基金会与受助机构共同合作，寻找最佳策略，这需要基金会敏锐的判断力，专业的策划能力、工作能力和资源整合能力。因此，我们看到，大多数基金会虽拥有大量资金，但难以成为一流的基金会。这种转变是相当复杂的，它或者需要撬动政策变化，或者需要撬动大众意识转变，或者需要撬动更多的财政资源或社会资源进入，或者需要撬动其它基金会的加入，或者需要撬动研究机构和智库的加入，等等。

发挥杠杆作用并不容易。简单的项目门槛低，做的机构自然多。一些具有挑战性的社会问题，政府和市场解决不了，“留”给公益领域来解决，需要有比政府和市场更创新的思维去寻找解决方案。此时，基金会一方面要有探索精神，一方面要有耐心，不可急于求成。

公益行业越来越专业化分工，基金会有资金优势，但不一定有人才的优势、专业的优势，如果是资助型机构，可以根据你关注的兴趣找到合作伙伴，就不用自己去组建团队，找人也很难，成本也很高。资助型就很灵活，可以根据自己的兴趣找到合作伙伴，择优资助，并且建立较为有效的资助途径。同时，需注重对合作伙伴能力建设的资助。¹³

杠杆效应意味着项目既要有效果，也要有效率。

¹³ 引自对浙江敦和慈善基金会刘洲鸿的访谈。

建议 2 创造性地花钱 I

实现杠杆作用有三个层级：最高级的杠杆的是影响受益对象的价值观、认识、理念、思想、文化；中端的杠杆是摸索和建立模式、机制、制度、流程；低端杠杆是影响受益对象的知识、技能、能力的变化。基金会如果能在这三个层面进行“投资”或资助，便能看到杠杆式的效应。当然，越是高端的投入，看到效应的时日越长，需要更大的耐心和智慧。因此这个层面最难做，中端次之，低端最为容易。例如，早期欧盟资助中国民政部及其他部门共同合作推动中国基层民主，长期影响中国民主建设。然而，由于中国政治环境和文化的限制，项目只能在村一级进行试验，试验几乎仅局限于程序、机制等方面，多年下来，该项目并未能实现设立项目时的初衷。目前，中国资助型基金会的杠杆效应的发挥多集中在低端层面，它操作起来容易，投入简单，涉及和管理的利益相关方少，对基金会的判断力、资源、能力等挑战也少。

南都公益基金会追求杠杆效应¹⁴

作为资助型基金会的典范和公益行业的引领者，南都基金会以其鲜明的价值观和独特的风格推动公民精神的发展，在全社会中倡导公益精神和心怀希望的理念。其公共利益为上、行业发展为先、民间立场为本、杠杆作用为佳的价值观以及目标导向、服务精神、尊重他人、允许犯错、终身学习、共担风险的工作风格，对于当前其对资助理念的倡导对于整个公益行业发展起到了重要的推动作用。

南都基金会对自身所关注的领域展开研究，如资助长策智库展开对农民工子女教育问题有关的学籍及财政补贴等方面的政策研究和倡导。通过搭建学习网络的方式，促进同行业和同领域的内部交流。资助中国社会组织促进会，组织实施基金会领导人及骨干成员培训，规范基金会的业务运作，提升基金会的内部管理水平，扩大基金会同行之间的交流与合作；同时，以专题公开课的形式，围绕当前基金会面临的热点及难点问题展开，邀请国内知名专家学者及民政部官员进行讲解，兼顾实用

¹⁴ 公域合力根据网络资料整理。

建议 2 创造性地花钱 I

性与理论性。

此外，南都基金会通过行业交流以及组织草根组织与非公募基金会对话交流的方式，引导非公募基金会与草根组织的资源对接，引导资源的合理流向，创造杠杆效应。如，2011 年 12 月，南都公益基金会联合 24 家基金会共同签署了《公益与商业合作九大行为准则》，《准则》开宗明义“公益与商业合作是既存现实，为公益慈善事业引入丰沛资源，有利于公益组织的生存与可持续发展”。2012 年 2 月 3 日，南都基金会邀请十几位专家学者举行座谈，为解决草根组织的资源困境共同努力。2013 年与公域合力合作研究草根组织功能与价值，倡导行业正确认识草根组织的作用，促使基金会、企业及政府与草根组织。

□ 追求结果

对结果的追求，既需要建立项目实施标准和流程，也需要进行必要的监测和评估。

首先，建立项目实施标准和流程。

项目启动前需建立明确的项目目标，设立具体的成功衡量指标，以便进行过程监测、校正。项目实施过程中，需尽量形成实施项目的规范、标准和流程，使得项目实施有计划、按步骤地执行，如项目实施各个相关方分工、权责的明确说明，这有利于彼此进行有效配合和协调。同时，建立有效沟通的交流渠道，避免因信息不对称造成冲突、摩擦或漏洞。

其次，进行必要的监测和评估。

一旦立项，项目主要相关主体间必然存在信息不对称问题，此时，资助方需要努力消除信息不对称，可在立项时建立相对严格的评价指标对项目过程及结果进行监测和评估。如欧盟、世界银行、UNDP 在与 NGO 合作时，建立评价机制、准入机制，后发展出“逻辑框架”（逻辑框架发，LFA）来评估项目的有效性。在监管和评估方面，DFID 于 1997 年开始着

建议 2 创造性地花钱 I

手制定统一的评估流程和标准，注重评估过程中实际效果的测量，以确保评估机制的有效性；美国国际开发署（USAID）专门设立了“发展伙伴办公室”（Office of Development Partners），负责对 NGO 的协调工作，在监督、管理、评估方面发展出了一整套成熟的机制。

过程评价避免研发阶段项目设计太理想

南都公益基金会 2007 年 7 月曾宣布开始面向社会公开招标非营利组织承建新公民学校，同时招标资助关心农民工子女成长的公益项目，在未来 5 到 10 年，南都公益基金会将提供超过 3 亿元的资助金额，以项目招标方式，捐建 100 所新公民学校；同时，持续不断地资助非营利组织关爱农民工子女的公益项目。¹⁵然而，该计划并未如最初设想的去执行。

“比如新公民学校，被政府关了，或我们给学校 200 万资金，希望它能筹来社会的资源，我们对它进行改制，变成非营利的学校，通过社会来支持，家长缴纳一部分费用，然后政府补贴一部分，变成一个可持续的公益的学校。但我们做了好几个都没有实现（这一设想），政府的补贴并没有进来，学校的筹款能力也没有培养起来，后来南都就不做了，耗不起了。那我们就认为这个项目失败了。当然，也分怎么看，投入的钱也都用在了学校，用在了学生身上，但项目的有些理念没有实现，从这个角度来说是失败的。项目太理想化，是研发出了问题。”¹⁶

通常，资助方可以要求受助方进行自我监测和评估，也可以由资助方进行此过程，当然，也可以聘请第三方评估。

需要说明的是，所聘请的第三方评估者一定要具备很强的专业性，否则评估不当，将给受助方和资助方带来负担。或者，只进行表面的评估，产生的评估结果几乎毫无意义。同所有项目一样，评估亦需注意问题导向、

¹⁵ 引自南都公益基金会官网。

¹⁶ 引自对南都公益基金会林红的访谈。

建议 2 创造性地花钱 I

找出问题、研究问题、提出解决方法以及推广成功经验的建议。

一般而言，评估的目的是考察项目需求识别的准确性、真实性和现实性，项目设计方案的合理性，以及与拟定解决的问题的直接关联性和实际执行状况及效益。在评估所资助的个人和机构时，往往设定以下指标。

一，评估资助个人的项目的指标

- a) 项目的完成度
- b) 已获得的额外资源
- c) 关键需求的满足程度
- d) 信心和满意度的提升
- e) 自我认知（集中度，荣誉，晋升，任期）
- f) 个人及专业的成长
- g) 其它

二，评估资助组织的项目的指标

- a) 根据申请时项目建议书中的成功指标测量结果
- b) 成本效益（资助的资金产生了多大的乘数效应）
- c) 组织个体成员的变化：是否更加积极，是否获得了知识、能力、态度和行为等的成长，是否扩展了自己的人际圈，是否扮演了新的领导角色？
- d) 组织的变革
 - 组织内部的管理能力、差异化程度、资金、财务管理和技术是否获得增长和进步
 - 领导力的发展
 - 团队成员是否平等、协作、目标一致
 - 团队成员是否有承诺、贡献
 - 团队是否有尊重的文化
 - 团队领导人是否有修养
- e) 社区改变
 - 项目关心的议题是否吸引更多的人关注
 - 组织是否通过资助与公众或其他组织建立关系

建议 2 创造性地花钱 I

f) 政策影响

- 项目带来的改变是否影响政策，直接或间接影响了政策的制定
- 组织是否就项目带来的改变与官员、媒体和其他相关者进行沟通

另外，项目实施过程中要注意利益冲突。例如，项目官员实施项目过程中不能接受礼品馈赠，还有，项目官员如何处理好与财务官员的关系，如何遵守机构财务管理规范，同时，遇到特殊情况有哪些可以灵活处理的情况，等等，这些均可写在机构项目规定中。

又如，项目实施过程中需建立有效的奖励和惩罚措施，或者退出机制。如果受助方在实施项目过程中有违项目操作规范，触犯原则或底线，需按照规定予以警告或处理。

资助项目需要建立奖惩机制。当然，谁都不想面对最可怕的惩罚，即以后不再合作。因为业内资助者还是很少的，（进了黑名单损失很可怕）。商业上可以赔钱，但公益没有这个约束，更多的是靠道德和信任。¹⁷

监测与评估不是目的，实际上是个学习的过程，是消除不对称的过程，也是了解项目实效，了解钱花得是否值的过程，它有助于使每个主体彼此学习，相互促进、增长。

□ 建立价值创造模型

如前所述，任何资助最终体现为一方以申请项目的方式向另一方提出

¹⁷ 引自对北京富平学校米丽的访谈。

建议 2 创造性地花钱 I

申请，另一方对申请审核通过的项目进行资助。因此，资助是围绕项目进行的，而项目涉及到资助者、执行者（申请者），以及最重要的受益者。受益者的重要性在于，它是项目成立的理由和基础，没有受益者无法产生项目。有时，项目执行者独立完成项目，直接面对受益者；有时，项目执行者需要同中间组织合作完成项目。因此，从项目立项到受益者受益完成之间有着简单、明了的逻辑关联，我们认为它是资助的一种普适性关联。然而，这种普适性关联并没有体现出如何实现价值创造的任何信息。如前所述，价值创造的提出重点在于资助是否真正产生实效，如何产生？在商业领域，企业价值创造理论主要包括古典利润理论、熊彼特“创新”理论、新古典利润理论以及企业能力理论等，前三种理论强调通过建立企业战略、提供产品满足消费者的需求，从而获取产品利润；企业能力理论则采用内生社会资本、企业文化、组织学习、核心竞争力等视角分析企业持续竞争优势。综合上述商业价值创造理论和资助的核心，我们总结了作为资助型基金可以参考使用的以“需求-战略-能力-文化”为核心的价值创造模型，详见图 1。

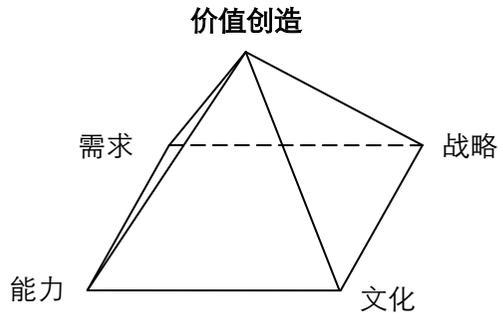


图 1 价值创造模型

其一，需求。商业上讲的价值创造首先追求顾客价值最大化，即明确目标市场顾客的真正需求，且与顾客建立广泛信息交流，是企业创造理想的顾客价值的基础。因此，在产品研发阶段就让顾客参与并溶于企业价值创造活动。就资助而言，受益者的需求是项目成立的根本。有时项目设计

建议2 创造性地花钱 I

者会脱离受益者的真正需求，或根据“想象”的受益者的需求，或依据自身资源和能力状况设计项目。此时，项目设计者自身的需求会凌驾于受益者的需求之上，使得资助意义和价值受损。甚至，受益者的需求变得极为表面，而申请者的需求成为主导。例如，某些机构只是为本机构生存而向基金会申请项目，受益者的需求成了他们申请项目的“幌子”。资助项目的执行过程与购买商品的过程不同，后者是消费者出钱向生产者为自己购买所需产品或服务，而资助项目则不同，项目的受益者并不是项目的申请者和执行者，但是申请者（执行者）往往容易步入一种误区，认为做项目主要顾及自己的所思所想即可，这样难免影响项目最终效果。何进在他的资助历程中特别强调“项目要满足的是受益者的需求，不是你我的需求”，他认为受益者的需求是根本性的。何进经常说，要找“真需求”，要实事求是。

项目需要有“受益者”，没有受益者的项目是不成立的。而受益者到底受什么益（从根本上解决受益者面临的问题），则是项目的重点。有的项目强调受益者一次性受益，我们称其为项目给受益者“鱼”，有的项目强调面向受益者的政策环境、社会环境，或受益者自身意识、态度、知识、能力、机会等等变化，从而持续、长期受益，我们称其为项目给受益者“渔”。

其二，战略。资助者使命、定位、态度、原则、方法论至关重要，它决定着资助者倾向于对什么资助方向感兴趣，以及到底看重什么。迈克尔·波特和马克·克雷默在《竞争论》中指出，利用现有资源为社会创造最大价值是基金会的责任。基金会的存在意味着它们能够在较长时期内解决社会问题，并积累自己的专业技能。因此相对于个人资助者和政府，基金会的钱能够取得更好的社会效益，这也是为什么我们要督促基金会创造价值的原因。由于不同的基金会会有着不同的愿景、使命、资源、能力，因此，资助者的角色定位也不尽相同，任何基金会不可能成为“多面手”，基金会进行战略性资助是必要的。

战略性思考决定组织的发展方向，决定组织发挥功能的实际效果，也决定组织的影响力。进行明确、合理、有层级的战略性思考是基金会发挥作用的重要前提。大部分资助型基金会的战略性思考不够深入。相对感性而缺乏理性的思考方式决定了组织通常“随大流”，很难体现其独特性。

建议 2 创造性地花钱 I

我国基金会虽然有一定数量上增长，却很难体现行业的总体影响力，有时只能起到“增量”的作用，或者更多是在满足相对低端的需求，而探索性、创新性的工作很少，难以产生“质”的变化，也一定程度地造成公益资源的浪费。

其三，能力。资助者及受资助者的共同责任是“花好钱”，要“通过资助推动积极的社会变革”，而不是简单地将资金从一方传输到受益方，资金需要在经过项目运作后，实现增值，即所谓投资的“收益率”，资助流程的所有环节都是保证“收益率”的。与此同时，资助者与受资助者之间需建立“平等、尊重、信任”的关系，否则影响整个资助过程和效果。基于此定位，资助者一方面可以要求受资助者在进行项目申请时考虑资助者的诉求，另一方面也可以开诚布公地、彼此坦诚地共同设定现实的且可实现的项目目标。

好的资助者通常需要具备两个基础条件。首先，具有能敏锐地识别真正的、紧迫的或重要的需求的“嗅觉”。其次，具有找到和培育同行者的能力。对于资助者来说，资助方与受助方（或执行方）的关系是同行者。幸运的话，可以找到已具备一定能力和资源的能够与其同行的组织或个人；不够幸运的话，需要找到具有潜力的组织和个人，培育他们、挖掘他们的潜能、调动他们的积极性和核心竞争力。对于后者，资助方需要“授人以渔”，使其具有钓鱼的视野和能力，这样才能与资助方很好地同行。我们可以顺理成章地理解一个现实：资助方最想看到能力强、资源广的执行方。比如，你是一家伞组织（支持性公益组织），资助方资助你帮助小型草根组织能力建设，如果你自身的资质、能力都不够，如何扮演好伞组织的角色？资方的钱如何能花好？

其四，文化。资助文化包括资助者的价值观、信念、处事方式等。确切地说包括文化观念、价值观念、道德规范、行为准则、历史传统、制度、文化环境、产品等。其中价值观是文化的核心。

比如，根据对美国公众的调查发现，基金会被认为是社会发展的研发中心，一直处于创新的前沿。这一点正好与政府相反，因为政府的工作需要向国会等制约机构报告和接受问责，使得它不愿意冒险去尝试创新，不敢承担失败所带来的后果。基金会虽然也有法律的限制，如资金要用在适

建议 2 创造性地花钱 I

用于免税规定范围的公益事业,但法律并没有要求基金会资助的项目必须确保成功,而是给了基金会更大的自由,更大的自主空间,去承担因创新而带来的风险。因此美国众多的独立基金会均将工作重点放在新想法的实验上,放在社会创新上,过去 10 年美国基金会的发展史也可以印证这一点,从最初关注传统的慈善,像教育、健康、减贫和自然保护等项目,到 20 世纪 60 年代开始关注社会变革、提倡民权平等,社会和经济的正义、政策的倡导以及国际发展的事务上,再到最新的趋势——引入社会企业等最新理念与实践,无不体现基金会勇于创新,敢于承担风险的特点。¹⁸这对于国内基金会是非常好的启发。

基金会要想通过资助创造价值,需要在“需求”、“战略”、“能力”、“文化”方面有所突出。这需要项目主体彼此相互认同项目追求的目标,并且明确彼此的责任,以及投入的资源。与此同时,保障流程(信息流)畅通。

当然,现实中有大量主客观因素会对资助构成影响。依据资助者、受资助者本身的情况,还有受益者的需求,以及资助项目所需资源,现实中不可能过于理想化,资助项目在实际运作时会遇到大量使项目不能产生预期结果的情况,甚至,在项目设计时即难以准确锁定受益者的需求,或难以产生较佳的执行方案,影响项目效果的追求。

18 甘东宇:《美国基金会与新公益思潮》,《中国非营利评论》,2010年02期。



建议 3 跟着需求走

找到真需求

瞄准少被关注的需求

建议3 跟着需求走 I

当资助者有了明确的定位时，具体做什么？也是资助者需要想清楚、搞明白的。资助者在具体操作时，锁定什么样的“市场”？目标对象是谁？开发和提供什么样的“产品”？以上这些内容如何确定？同政府部门、企业部门一致，资助者需要“跟着需求走”。即，跟着“需要帮助的，或者需要服务的，或者需要影响的人的需求”走，并找到和培育能够与之共同满足这些需求的同行者。

□ 找到真需求

“问题（需求）—目标—衡量指标”三点一线，外加监测与评估，这是项目各个相关方从项目申请到项目执行，再到项目结束都需关注的。任何一方均需时时清楚地把握项目为什么存在（问题），项目存在要追求什么样的结果（目标），怎么衡量成功（衡量指标）。何进将此称为三点一线。

然而，此处说的“问题”与我们说的“需求”是什么关系？什么是“真需求”，什么是“假需求”呢？

有人认为，只是头痛医头的表面需求是假需求，反之则是真需求。有人认为，可以被取代的需求是假需求，反之则是真需求，比如，人们对空气的需求。

我们这里所说的“找到真需求”有两个层面的含义：一是“找到真需求”目的是去找到真正的问题所在，解决问题，而不是其它。二是，真需求也不是一成不变，它会随着社会的变化而变化，而“投入”也需要变。我们往往能看到好多项目有一期、二期、三期...虽然服务的人群或所要解决的问题没有大的变动，但他们的需求会发生变化。比如，学生资助项目，过去，小学生交不起学费，面临失学困境，而现在政府已经负担了所有义务教育阶段的学费。又如，过去，学生在校期间用餐状况不佳，影响营养摄入，现在政府在很多地区为学生提供营养午餐。因此，

建议3 跟着需求走 I

资助方和执行方需要不断地跟踪需求的变化，需求变了，项目也要调整。**确切地说，就是瞄准真需求。**

瞄准真实的需求是资助者首要做的。有时资助者困于资金充足而难以找到好项目或好的资助对象，往往急于把钱花出去，做一些退而求其次的选择。有时，资助者难以判断申请者是否将自己的利益混同于项目利益或部门利益，有的受助机构只是为了做公益，其实，并不清楚为什么做，他们认为只要拿到资助者的资金，什么项目都可以试试。这些都需要资助者进行明智而敏锐的判断。

资助官员得比较准确地发现、挖掘、确认一个机构的真正需求，无论是雪中送炭还是锦上添花，无论是枝条修理还是拾遗补缺，都会很有意义。¹⁹

（项目审核阶段要把好关），是不是有社会需求，目标不准确，需求评估没做好（需求没找准）直接导致项目不成功。再说是设计的方案，逻辑上行不行得通。一个有效的项目前期评审和参与很重要。项目最后的评估主要看目标完成的情况。²⁰

资助应该针对一个实际的需求，这个需求它一定是一个实实在在存在的，而且我觉得应该是一个可持续的支持行动。确定资助要求的时候，一方面要看社会是不是真的需要，一方面要看这个行业里的 NGO 是不是能够达得到。上千万的项目比比皆是。但是为什么不能取得像 PHE 项目，比如社会工作这样的专业取得的成效大呢？我觉得可能就是在开始的时候，针对这个实际需求的这个问题上，或者在瞄准问题的时候可能是出现了一些偏差，所以看上去是资金投入的特别大，但是他那个收效不一定很明显。²¹

19 冯永锋：《就资助的战略路径和实施细则对 SEE 基金的一些建议》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_6adcfa970100v6nm.html。

20 引自对浙江敦和慈善基金会刘洲鸿的访谈。

21 引自对青岛师范大学乔益洁的访谈。

建议3 跟着需求走 I

□ 瞄准少被关注的需求

真实需求有两类：一类是被普遍关注的，一类是少被关注的。比如，资助失学儿童、资助贫困家庭，这些需求是被普遍关注的。但是，比如，对抑郁症患者的关注却很少，而他们的数量正在逐年增加。比如，单亲家庭孩子的成长被关注也很少，而他们的数量逐年增加并且面临的问题越来越复杂。关注这样的需求，可以说具有前瞻性。此时，需要基金会对社会需求和问题具有敏感性，对相关议题的发展趋势具有较为深入、全面的研究和把握。如果没有能力和资源关注这类需求，可仍然将主要精力用于前者。然而，关注前者所产生的社会效益会随着资助者的增加而降低，更不用说，目前很多被普遍关注的人群，存在着重复资助的问题。

大的基金会可以随着形势的发展，或者负责人认识的转移变换重点，也可以几十年锲而不舍追踪一个项目，也可以随时结束一个项目，转移重点。无论是国内还是国外工作都可以比政府的行为少受政治和其他人事等因素干扰，相对来说，主动性较大，在有争议的问题上可以大胆闯关。如转基因植物利弊当前争议很大，洛克菲勒基金会却作为一项重点，大力提倡。²²

²² 资中筠：《财富的归宿》，上海人民出版社，2006年1月版，第289-290页。

建议3 跟着需求走 I

西部阳光农村发展基金会——瞄准草根教育组织良性发展需求

以往西部阳光主要以自我运作为主，但是在运作过程中发现，现今存在的各教育类公益组织存在种种问题，特别是一些致力于教育的草根组织在能力发展和项目运作上存在障碍和困境。和社会期待相比，教育类社会组织的质量和数量都远不如人意。“真正是公益组织的，就是我们所谓 NGO 的大概只有 3000 家，这 3000 家是非盈利的，有社会价值，做社会服务的。真正活跃在服务领域的教育类公益组织，现在我们整个摸底，全国大概有 400 多家，就是真正比较活跃的。”教育类草根组织不仅存在数量太少和能力缺乏的问题，缺乏交流也是限制其发展的重要因素。民间对于教育组织发展的探索存在规范性和标准性的问题，在市场机制之外摸索，难免会出现问题。当前中国的非公募基金会中，致力于改善教育服务的非公募基金会少之又少。西部阳光致力于提高更好的教育服务，通过支持教育类公益组织发展的方式促进教育的进步。

“非公募基金会不仅是要去种树、长大，重要的是培育土壤。”西部阳光基金会秘书长梁晓燕说。为了促进公益组织良性发展，西部阳光农村发展基金会和正荣公益共同发起“桥畔计划”，旨在为初创期的教育公益组织提供基础支持，搭建共同学习和交流的平台。通过陪伴和支持，共同探讨草根组织在发展中遇到的各种问题及实际困难，加深彼此之间的合作，以微薄之力帮助部分草根组织缓解燃眉之急，突破发展瓶颈，形成良性发展的趋势，并由此带动教育公益组织行业的发展，共同为改善中国的教育现状而努力。

桥畔计划中的教育组织支持平台是一种新的公益引擎模式，通过这个平台使更多的草根教育组织在“阳光雨露”的滋养下更好地成长，以达到改善民间慈善初始生态的目的。教育类草根公益组织在这个平台上可以获得人力、行政经费支持及针对性的技术帮助，共同学习和交流，草根公益组织在财务管理、志愿者管理、项目管理及筹资拓展方面的能力可以得到迅速提升，从而突破发展瓶颈，带动机构的整体发展。如今，这个平台已经为 26 家草根教育组织提供了支持和帮助，使它们在管理、能力等各个方面都有了提升，通过这个平台，组织之间进行广泛的交流和经验分享，一起推动行业的发展和进步。

4 建议

建议 4 战略性资助

明确基金会自身战略

不要害怕风险

不要只看项目申请书

利用好中间组织

恰当时退出资助

建议 4 战略性资助 I

不同的基金会有其自身的资助定位和战略，体现出的就是“我是谁”。同组织的愿景、使命、战略及策略一致，任何基金会在确立其自身的资助领域时，首先需确立其资助战略，明确资助的目的和目标，进行资助组合，从而构成系统、持续的资助战略。与此同时，随着内外部环境的变化，组织的资助战略需要进行必要的调整。例如，福特基金会 1949 年《关于福特基金会的政策和规划的报告》指出，福特基金会的定位是推动人类福利，为此，所明确的促进人类福利的五大项目领域是建立和平、加强民主、推动经济发展、民主社会的教育、个体行为与人际关系，在这五大领域的投入服务于福特基金会所追求的目标。进行战略性资助有三点核心内容。

一，时刻围绕基金会关注的核心。

二，确定资助的项目能使基金会特定的目标获益。

三，在领域内建立关系，并发出自己的声音，宣传项目的必要性，并得到认可，引起业内、公众和政策制定者的兴趣。

做得好的项目应该有聚焦，我们刚做新公民计划时，只要跟农民工子女教育有关的项目我们都资助，不聚焦，投上来的项目可能很多，都考虑资助的话要投入很大的人力去研究到底行不行。慢慢地我们队这个领域更有研究了，我们就更聚焦了，我们觉得社区的教育是比较缺乏的，应该加大投入，学校老师如果不好会影响孩子教育等，我们会选出几个重要的方向，社区、老师等。如果有逻辑的话，那就是要有资助聚焦的问题，到底关注什么，然后再开始关注招标的信息，逻辑上要说清楚你到底要资助什么东西，然后再来接受人的申请，再来评审，到跟进管理、监督、评估等。要有资助的策略，发布招标的指南，策略就是你关注什么问题、通过资助解决什么问题，对 NGO 是支持什么，对社会问题关注哪一方面，资助后还有一些非资金的，它有什么困难，你怎么跟它对接资源，怎么帮助到它，中间有什么沟通，完成后要有报告，还要再去推广一些经验，下一步继续合作一些什么，大概有这样一个工作流程。²³

23 引自对浙江敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

建议 4 战略性资助 I

□ 明确基金会自身战略

基金会刚成立时往往会怀有较为广泛的理想，想做很多事情。当然，有时会因为不清楚做什么而进行全方位、多领域探索。一般而言，创办初期，进行这样的尝试是可以的，但是长期下来，会使社会不了解基金会做什么，不知道基金会存在的核心意义，而基金会的理事会将面临难以决策、秘书处面临难以有效执行的问题。

同企业一样，做的产品或提供的服务越多，意味着所需要的专业性也越广泛，所培育的合作伙伴、渠道也需广泛，无论是精力，还是资源，任何组织不可能成为“多面手”，发展到一定时期，进行战略聚焦是必要的。例如，SEE基金会，在最初阶段，基金会基本确定资助的大策略和大方向是环境保护，结识了优秀的伙伴，但资助数量多、额度小、方向散、标准不清。在第二阶段，通过向优秀机构学习，基金会有了更聚焦的方向和明确的策略，资助金额飙升。当然，发展到后期，它需要在**聚焦**的基础上进行进一步升级。

由于不同的基金会会有着不同的愿景、使命、战略、资源、能力，因此，资助者的角色定位也不尽相同。具体而言，定位取决于资助者本身的内部优劣势和外部机遇与挑战。一般而言，资助者的角色有多种，有时资助者的角色是单一的，有时是多元的。例如，

- a) 倡导者。为支持受助者或者一系列的工作提供政策舆论环境和条件。
- b) 联系者和搭桥者。创造让不熟悉的人或不可能成为合作伙伴的人一起工作的可能性。搭建平台，或搭建学习圈。
- c) 批评者。在不打击希望和自信的前提下给出客观的批评性建议。
- d) 促进者。协调或者领导小组工作来决策或者推动项目前进。
- e) 筹资者。从其他基金会或者投资人那里帮助受助者筹资。
- f) 创想者。与同领域、同社区或者基金会内部的同事触发出新的主意。
- g) 意见收集者。倾听所有人的主意、意见和观点。
- h) 翻译者。帮助内部领导者明白领域内或者组织内发生的事情，反之

建议 4 战略性资助 I

亦然。

- i) 监督者。检验受助者和其他领域内人员的工作质量。
- j) 传播者。寻找和支持领域或组织内外边缘化的人们。
- k) 探索者。一是基金会创办时对自己是谁没想清楚的情况下，摸索、探索着做，想清楚自己存在的意义和价值，以及相对的策略时再稳固地扮演角色，此后，角色可能转为倡导者、思想引领者，等等；二是基金会很清楚自己是谁，只是拟定改变的现实太复杂，没有现成的路径采纳，此时，它通过不多地探索，寻找有效路径。

组织进行资助时，首先需要明确所资助的领域符合基金会的使命，以及中长期战略目标。一经确立，还需同受益者对话，了解项目的目标是不是受众的需求，同时考察和分析组织的资助记录，确定资助项目是否能够带来某种收益。当资助对象为个人时，确定候选人有执行规定任务的能力，如艺术造诣、领导才能或其他资历、经验和能力。不过，后者不属于定位方面的考核，只作为组织进行资助时的参考。此外，也要对项目的目标及周期有一个预设。基于此，来确定组织的资助定位。

通常，资助者资助的项目分服务类项目和倡导类项目，有时在一个项目中服务类和倡导类项目兼而有之。服务类项目通常使受益者直接获得某些服务或能力或资源等等；而倡导类项目则通常面向受益者推广一种理念，一种价值观，或者争辩一种立场，比如支持好的想法、对反对者做出反应，或者进行丰富的辩论，又如讨论没有得到解决的方案，促进研究和思考。很多研究类项目、论坛类项目属于倡导类项目。它们有时直接使受益者受益，比如面向大众进行环保意识的培养和环保精神的培养，又比如面向大众进行性别平等、低碳生活的倡导。它们有时通过面向一类人群或大众或政策制定者进行倡导，而最终使另一类人群受益，比如面向政府为低收入人群就业机会呼吁的项目，促使政府完善为低收入人群提供各类就业机会的政策，此时的最终受益者是低收入人群。

如，中国扶贫基金会在其公开的资料中指出，扶贫基金会战略方向是以社会影响力为先导，现代慈善与公益创投为两翼的战略，致力于打造国际公益平台（一体两翼）。有八大关键词：社会影响力、先导、现代慈善、公益创投、两翼、国际

建议 4 战略性资助 I

化、公益性、平台。

战略资助深化影响力

硅谷社区基金会 (Silicon Valley Community Foundation, SVCF)。SVCF 几年前开始对可自由支配资金进行战略资助。为了满足社区最迫切的需求,在过去五年,基金会在经济安全、教育、移民融合、区域规划和社区机会五个方面对资助战略进行了优化。

例如,有关移民融合。SVCF 发现硅谷社区居民 1/3 是移民,近 2/3 在 18 岁以下,社区急需新的移民融合的社区模式——促进移民与社区之间的互惠。SVCF 决定:

- 通过非营利项目使愈 4500 成年人学习英语。
- 使等候有关移民的法律服务的时间减少 25%。
- 为 6000 个个案提供移民法律咨询。
- 针对 1000 多个独立事件,通过社区探讨文化差异。

SVCF 的战略资助理念是:通过一次关键的资助能给一类人群带来关键性的变化。它强调资金使用增值,例如在经济安全方面的资助,不只是强调资助要惠及到多少人数,同时强调他们的变化。在国内,基金会网站更多强调机构筹集了多少资金,资金覆盖到多少人,很少强调受益人群的变化。²⁴

福特基金会——随着环境变化不断演进的“福特前瞻性战略”

福特基金会在中国的合作战略也历经多次调整变化,这是由于中国从改革开放到现在的经济社会发展之快使得社会问题和社会需求不断地转变,福特基金会为保持自身活力和价值必须在中国的社会背景下因需而变。

1979 年,福特基金会受中国政府邀请来到中国,当时的中国处在投身改革开放的开始阶段,经济的改革和发展需要大量理论支持,于是基金会与政府确

24 引自硅谷社区基金会机构网站, <http://www.siliconvalleycf.org/content/grants>, 公域合力管理咨询整理。

建议 4 战略性资助 I

立了经济、法律和国际关系三个资助领域，帮助中国推进改革开放，促进中外学者的交流，这对中国经济和高等教育等方面的发展产生了重要作用。

随着中国自身需要及其发展重点的演变，工作也有了新的内容。1989至1990年基金会一方面开始关注长期困扰着偏远、欠发达地区的贫困问题，另一方面推动使用综合方法去解决生殖健康方面长期面临的问题，新增了环境与发展项目和生殖健康项目。福特基金会认为贫困地区的教育问题严重影响了当地的发展，通过改善教育，提高当地的教育水平可以从根本上改善贫困，于是在2001年增加了教育和文化项目。²⁵

20世纪90年代，我国政府提出“小政府大社会”的口号，目的是希望社会组织能积极参与解决社会问题，而社会组织的力量并不强大，民间组织也刚刚发展。同时，福特基金会注意到二十多年来中国的社会发生了很大的变化，社会结构越来越复杂，出现了很多民间组织、非营利组织、非政府组织等各种各样的社会团体。福特基金会便由此展开了对非营利组织的资助项目。

2009年，福特基金会调整了在中国的工作重点，文化多样性，国际治理，经济与发展金融三个领域被去掉，²⁶着力促进社会部门的建设，支持制度的改进，从而使所有人都能享受均衡增长带来的收益。²⁷福特基金会对美国社会演变有深刻认识，因此特别重视社会平等和人的尊严。中国经济发展取得了大量成就的同时也带来大量的问题，社会发展极不平等。中国的需求不再以经济发展为中心，而是以社会发展为中心。为了适应时代的变化，帮助中国社会解决贫困问题、环境问题、促进资源和机会的平等并实现长期的发展目标，基金会在中国的工作目标变为推动社会部门的发展，让社会群体获得机会和资源。²⁸福特基金会通过支持与基金会目标一致的研究单位、民间组织和政府机构，与弱势群体和社区合作，跟他们一起参与中国的发展，为他们提供所需要的资源，与贫困不平等和歧视作斗争。²⁹

2015年，福特基金会又根据新的情况，变革了战略。主要聚焦两大方面，

25 <http://baike.baidu.com/link?url=463k4JqnB3pjeAFx2ldJ55jz5VqOpwe6MRNda7nOUGxKJEKVADikC38lcuj4le>.

26 根据费约翰在公益网校（中国公益研究院公开课）的课程视频整理。

27 <http://finance.sina.com.cn/stock/t/20110805/230010270950.shtml>.

28 <http://finance.sina.com.cn/stock/t/20110805/230010270950.shtml>.

29 根据费约翰在公益网校（中国公益研究院公开课）的课程视频整理。

建议 4 战略性资助 I

一是促进包容性增长。经过研究、专家咨询和合作伙伴的反馈，福特认为，日益加剧的不平等是制约全球包容性增长和发展的主要因素。不平等涉及多个维度，包括教育和经济机会不平等、参与决策机会的不平等、文化和身份表达能力的差异，以及机构和制度上对女性和有色人种的歧视导致这些群体的边缘化。有证据表明，极度不平等削弱经济增长，阻碍社会进步。基金会在全球的工作将围绕若干主题开展。每个办事处将结合当地情况，与国内合作机构一起确定其工作重点。选择部分或全部主题，以适当的方式进行组合，推动包容性增长和发展。我们认为，多数最具创新性的工作，不是来自单一的领域，而是出于不同领域的交叉。我们目前确定的资助领域如下：包容性经济；教育和青少年的机会；性别平等；创造力和表达；有效治理；互联网+。在中国，福特准备与政府和其他合作伙伴在以下领域展开合作：包容性增长与机会、教育与教育机会、城乡一体化，以及上述问题对妇女和女童的影响。我们将与国内机构合作，鼓励利用互联网技术解决农村的贫穷和教育机会的问题，与国内慈善团体合作，调动资源推动社会发展。我们将继续在中美关系方面开展工作，还将努力支持中国的合作伙伴走出去。二是支持机构的健康发展。福特将通盘考虑如何为受资助机构提供支持，不仅有资金支持，还有其他形式的支持。通过这样的支持，使其能够专注于机构的核心战略和成效。福特旨在帮助国内机构参与国际思想交流，从世界发展中汲取经验并为世界发展作出贡献，最终目标是实现相关机构在国内的自我发展。³⁰

□ 不要害怕风险

基金会通常会面临两类风险：一类是非传统意义下的风险，它们主要是基金会主动迎接挑战时面临的高风险；另一类是传统意义下，一般基金会资助时往往会遇到的风险。

30 引自《福特基金会下一阶段工作展望——会长吕德伦先生（Darren Walker）致合作伙伴函》。

建议 4 战略性资助 I

同商业领域一样，利润高的投资风险较高，但回报也较高。当公益组织进行一些非常规资助或非传统资助，追求资助上有所突破，有所尝试或有所创新时，往往存在一些资助风险。因此，比尔·萨莫维尔、弗雷德·赛特伯格所著的《草根慈善》中提出“拥抱风险”，他们认为风险是基金资助引擎的助燃剂。当然，风险也令大多数基金会的高管和理事会胆战心惊。³¹

在中国，公募基金会所筹措的资金多来自于公众，资金筹集大多以具体项目来进行，因此，这类基金会有义务尊重捐赠人的意愿将资金用于筹资承诺时的领域和目的，此时，基金会一般不能进行高风险的资助，一旦资助失败，公众会对基金会的作为和能力产生质疑。但是，这类基金会可以拿出一部分非定向捐赠或者通过投资增值获得的资金进行一些风险性资助，进行项目创新和开发，这对基金会来说是必要的，也很重要，它能够为基金会自身发展以及为进一步解决社会问题和筹措更多的资金进行准备，产生富有创意的、高效的解决方案。对非公募基金会而言，特别是期望对推动社会变革和深层发展有梦想的基金会，它们可以进行风险资助的余地则相对更大，可以尝试去探索，而不是保守地沿袭其它基金会的传统做法，仅仅是起一个不一样的项目名称而已，对社会的贡献只是增量而已。当然，这样的冒险并不是盲目的。商业领域的高风险投资更不是盲目的，也不是撞大运，它们更多的是在运用不同的投资思维、投资组合和投资产品，创造高风险下的利润。

但是，任何情况下，都需权衡风险和收益。

与此同时，由于项目各相关方对项目本身存在一些难以控制的因素，资助本身也会存在风险。资助中来自外部环境和执行者的风险一般包括以下几种：

- a) 引起社会争论甚至其他组织的反对和质疑。
- b) 结果难以评估。
- c) 组织或资助官员承受负面的公共效应，如阻挠、争议。
- d) 不懂相关法律，或存在盲点和误区。
- e) 金融、财务风险（需做阶段性财务报告和外部审计）。
- f) 执行机构或执行团队不稳定，空降领导，打乱项目计划这类风险有

31 引自比尔·萨莫维尔、弗雷德·赛特伯格所著的《草根慈善》，益公益交流中心，第 67 页。

建议 4 战略性资助 I

时是不可控的，因此同一个项目要在一个区域内选择多家合作机构，来分散风险。

- g) 政府部门等不配合。基金会不能想当然地认为任何公益项目都能得到政府部门的积极配合，项目设计时要考察、确定是否能够配合你。
- h) 执行人员安全性问题。
- i) 国际资助或国内资助时遇到文化和习俗差异、地理距离的问题。
- j) 国际或国内资助时受到该国或当地政治、政策的阻碍。
- k) 项目申请者把钱弄到手后不认真做，甚至根本不做，最后写一个项目报告糊弄了事。规避风险，不能光听项目官员汇报，要问执行方、受益者等，问询过程中会产生很多信息。不能资助完就不管了，然后只看阶段性报告，要从多种渠道搜集信息，控制信息源的风险。

比如说我们在项目执行过程中，如果学校给我们这个地方派来了一个领导，在执行期间，我一直是一个普通的老师，既不是领导也不是什么，就是一个普通的老师在执行这个项目。所以我觉得这里面协调还是有点困难，来了一个新领导，第一件事情看到这个事之前，他就开始想出来很多天马行空的想法，我们当然不能阻止他想了，但是想的这个事情跟我们项目之间的关联度就特别少了，还有很个人的想法，那他就会在这个当中制造很多的障碍，然后不让你按照这个想法去做，所以我们的项目在开始执行的时候，一段时间一个学期基本上处于停滞状态，因为做不成。³²

实际上，基金会进行资助时以上各种问题或多或少都遇到过。通常，基金会在审批所申请的项目时，要求申请者在项目申请书中陈述项目可能存在的风险，以及如何规避风险的预案。这是必要的。

但同时，基金会往往会忽略自身可能存在的风险，有时，这些风险相对受助者存在的风险更多，如不预防，造成的危害性更大。但同时，它也是机会，是基金会进行调整或改善或寻找新的解决方案的时机。例如，

32 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 4 战略性资助 I

- a) 基金会、执行方、实施方内部其他部门不合作（如理由是项目耗费时间、拖沓工作等等）。
- b) 内部审批项目存在各种问题，错过了好项目。
- c) 资助目标过于理想化。
- d) 局限性。如，人才难觅或团队成员出现惰性。有时想法是好的，但找不到合作伙伴，找不到资助对象，背后的原因是公益行业没有充分发展起来。另外，作为资助型机构要找到对的人才还是很难的，能够帮你把钱花好的人也不好找，这也是一种局限。通常，可以进行人才培养和储备，在一家机构，要避免把所有资源集中在一个人手中，他/她一旦离开，会对项目造成巨大损失。
- e) 资助者的资助方向或领域突然改变或调整，或者资金规模突然增大或缩减。
- f) 资助者领导层独断专行。当然，有时受助者也会独断专行，当资助者的经验、专业劣于受助者时，受助者有时会“盛气凌人”，独断专行，摆出“你是专家，还是我是专家？说了算，还是我所算了算？”的架势。
- g) 刻板的工作方式。资助方既要有统一性、目标性，也要有灵活性。防止受资助方和市场本身的风险，自己能力的风险。当出现新的需求的时候，灵活资金可以做新项目的孵化和创新。
- h) 不回应申请者或不及时回应。资助方需快速回应所有申请者，减少申请等待时间，人性化，申请人在等待结果，使其面临巨大的不确定性，影响他们获得其他合作的机会。

比如说，第一和财务之间的关系，有很多基金会项目官员说百分之八九十的时间都花在和财务的搏斗，因为他们虽然知道在田野的工作中，有很多时候没有发票，要打白条，但是财务那边往往都是集团的人，或者是有些专业的财务人员，有非常严格的控制，然后双方非常不满，导致工作的延误。第二就是和秘书处、和理事会之间的张力。因为理事会

建议 4 战略性资助 I

也听出这些团队比较年轻，对他们不太放心，所以在审批项目通常是秘书处去调查，去和合作伙伴接触，最后由理事会做决策，当中就有信息不对称，导致一个是决策时间比较长，而且项目官员感觉自己在其中没有什么价值，和合作伙伴也没有保证啊、承诺啊，最后又挨埋怨。

资助者害怕失败，时而对资助方向犹豫不决，时而对资助项目犹豫不决，时而对项目人才使用犹豫不决；时而对机构架构进行大幅度调整，时而对合作伙伴进行大幅度调整，时而对工作方法进行大幅度调整。于是，越是这样调整，越容易出现失败和延迟。³³

应对风险时，有两个方面需要注意。

一是避免独断专行。无论是资助者还是受助者可能存在的风险，在工作启动之前都需进行谨慎判断，将可能存在的风险罗列出来，并且罗列出如果这些风险不解决可能造成哪些不良后果。对风险的危害度进行排序，并给出尽可能降低风险的方案，它们有时可以内部解决，有时需要外力帮助解决。

20 世纪 20 年代，卡内基公司里有两位最有影响和最具雄心的董事，一位是原麻省理工学院院长、卡内基教学促进基金会的头 Henry Prichett，另一位是原美国国务卿、著名律师 Elihu Root，他们设想的基金会不只是捐赠的发放者，而是推动“改革”的私人机构。他们开展了大量倡议性的宣传和研究，“对付紧迫的社会问题”。然而，他事必躬亲，亲自设计项目、确立方案，脱离理事会，召开董事会只是让理事们认可他已做出的决定，很少信任放手。他去世后，混乱和矛盾就出现了，基金会几乎没有一个合格的职员。三年之内，基金会用掉了 4000 万美元，既无益于长期规划，又不考虑胡乱花钱对基金会未来的影响。后卡内基基金会经历了得过且过、萎靡不振的时期，大约在卡内基去世 35 年后，基金会跨入新的时期。³⁴

33 冯永锋：给 SEE 基金会的一些建议，http://blog.sina.com.cn/s/blog_3e591f190100utr2.html。

34 公域合力根据网络资料整理。

建议 4 战略性资助 I

二是资助者需要愿意与受助者共同承担风险。项目设计过程中，有时无法考虑周全，将所有风险降到最低。项目执行过程中，有时会出现难以预料的变化，此时，资助方需与受助者共同承担风险，而不是一味地怪责。特别是社会创新类项目。

□ 不要只看项目申请书

资助者一旦确立了具体的需求，在进行资助时又需做哪些关键性的判断，包括前期判断、中后期判断。常言道：“找对人”是做好项目的关键。所谓“对的人”是指能使资助效益最大化的组织或个人，而它们将与资助者共同确立所要资助的项目。

公益领域发展相当不成熟，想推动社会变化谈何容易，于是，大多数人给出的点子是，“找对人”。是的，找对人没错，但是，人们往往把“找对人”理解为“找名人”“找名机构”。很多名人其实在社会上有名，品德却很差，这是现实！有的甚至招摇撞骗，缺乏责任感，忽略社会需求和社会问题，而将自己的利益置于基金会利益之上，置于真正需要受益的人群之上，他们与基金会打交道很有经验，说的、写的头头是道，做的却是另一码事，或者根本不会做，或者做得水平很差，或者索性挂羊头卖狗肉。甚至，我们能够看到个别机构或个别人游走在公益领域，招摇撞骗。新成立的机构不了解行业，同它们/他们合作，砸进去大量的钱不说，还以为整个领域都这种水平，这种德性。

因此，立项时需进行严格论证，不要只看项目建议书。例如，南都银杏计划在确定候选人时需要 2 步考察，一是“初步考察”期，主要是通过网络信息收集、电话访问、前期走访等方式对被提名人的现状进行了解，这个阶段可能会循环持续直到被提名人达到一定标准，然后被提名人才会邀请申请。这是第一个闭环。进入“深入考察期”后，项目官员主要通过走访项目点、合作项目、深度访谈等方式对被提名人的内在驱动力和未来发展等进行考察。虽然南都银杏计划资助的是人，而不是项目，但是其判断项目候选人的原则是一致的，需要到实地去走访、

建议 4 战略性资助 I

用“心”去看。

又如，福特基金会资助的“蒲公英项目”，早期设计时希望通过高校青年志愿者来推广项目成果，却没有考虑到高校青年志愿者毕业后大多没有时间参与项目，不能成为项目团队的核心成员，影响项目效果。发生这种情况的原因在于立项时未进行严格的论证。

□ 利用好中间组织

利用中间组织的好处不外乎是降低成本，增加效益。利用中间组织的原因有两种：强化资助者的优势；规避资助者的瓶颈或风险。因此，基金会在引入中间组织时，自然需考虑某（些）中间组织对资助意味着什么，有时是资源方面的，有时是操作平台方面的，有时是人力资源方面的，有时是特殊的专业方面的，等等。

需要注意的是，合作时要注意“度”，不被中间组织控制，也不能过分打扰、干涉中间组织，注意权衡各方力量。

哪种情况下需要合作？合作有什么好处？

- a) 对领域或地区不熟悉时，利用中间组织的优势迅速进入领域和地区。既能节省成本，又能减少摩擦，提高效率。如，利用中间组织丰富的经验知识（如当地法律和政府政策的知识）、当地文化和人际网络，获得建议，使资助更适宜当地状况，更有效。如，鼓励当地协会肩负起社区责任，一旦农民组织起来，他们就更有权利意识，并且他们就会开始为其他权利游说。
- b) 想推广项目时，利用与你有一致愿景和目标的倡导性团体。
- c) 实施项目规模化时，政府是项目规模化的重要因素。（如，与各地妇联、团系统、教育系统的合作）。
- d) 当你需要学术支持、技术支持时，向研究类机构取得学术指导。

建议 4 战略性资助 I

- e) 当你需要对受助方进行考察和评估时，为保持独立性和客观性，与相关专家、咨询顾问、评估机构合作。
- f) 接触不到受助人时，通过资助中间组织，如通过资助农民协会接触到当地妇女。
- g) 希望借助自身资金带动其他款项共同支持某项目时。
- h) 因过分扩张而无暇顾工作或尽责有困难时，与其他相关组织合作，缓和基金会的行政负担。
- i) 中间组织服务比自身提供服务的性价比高时。
- j) 体制外的力量大于体制内时，与体制内进行合作，影响体制内接受、决策。

□ 恰当时退出资助

任何项目都有其周期。资助者不可能永久地支持一家机构或一个项目。任何项目都有一个项目周期，在拟定的时限内，各类主体扮演不同角色，投入不同资源，实现项目期内的目标。此称为项目周期，也叫资助周期。人们往往将项目周期总结为以下内容：

- a) 设计-充分地调研、论证
- b) 启动-试点（测试）
- c) 实施-推广
- d) 监测
- e) 评估
- f) 反馈
- g) 结题

但是，资助者在何时退出呢？有的资助者不再资助是因为该资助机构的战略

建议 4 战略性资助 I

进行调整，或者其项目领域进行调整，或者其项目地域进行调整，或者资助者的资助资金遇到挑战……这些都有可能使项目终止。

但是，作为资助者，即便面临上述情况，也尽可能在恰当的时候退出或终止。什么叫“恰当的时候”？一般而言，资助一个项目的目的是使受益者（或称项目目标群体）受益，如果资助期内已经建立了使受益者未来可以受益的机制、能力、资源、机会等等，在这种情况下，可视为“恰当的时候”，可退出。还有，即便上述条件不具备或不成熟，但是受资助机构有能力继续向其他资助者申请项目，对该项目进行延续，这也可视为“恰当的时候”。

“扶上马再送一程”

项目都是有周期的，它给你一个周期性的东西，然后做完了以后好了就完了，至于以后怎么样，可能就完了。所以我们就看到了大量资助的项目其实投进去了资金，人力也投进去了，然后社会支持也有，可是到最后它的成效不是特别显著。我觉得可能就在于它的项目，它本身的这个限制，它的时间可能设定的比较短，我现在回过头来，因为我们都是事后诸葛亮了，我们现在回过头来看，如果 PHE 项目如果一开始给我们课程改革的钱的话，我们也可能改了教学计划，后面就没有跟进，没有修正，没有完善这样一个机会。正因为这个项目不断的在资助，在跟进，然后你不断地要想你的下一步怎么办，你之前做的那些东西还有什么东西需要完善的，如果要完善，你需要哪些东西完善，所以我还是理解它是要扶上马再送一程，不能只扶上马，说剩下的你自己去走吧，我觉得这个比较难。我们从现在反观回去看，就是要有扶上马再送一程，他又把你送了一程，就因为送了一程，你的项目我们可能才慢慢明白。³⁵

对一类公共物品属性很强的项目来说，资助方从一开始，就需想到如何退出。它们不能成为持续的运营者，也就是说，某个资方不需要持续资助，它可以引入更多的资源来关注。但是，对于另一类，比如准公共物品，如小额信贷产品的提供，小额信贷产品的提供者——公益性小额信贷公司或公益性小额信贷组织，它

35 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 4 战略性资助 I

们需要持续不断地运营下去。

南都公益基金会类似于公益投资人，支持一个个公益种子萌芽。作为资助型基金基金会，机构的文化、价值观都是跟资助有关的，如“公共利益为上”，我们在资助的时候就不会考虑公司的利益，或出资人或机构本身的利益，追求的是公共利益。“民间立场为本”这跟基金会的使命相关，基金会就是支持民间公益，因此站在民间的立场上，“行业发展为先”，这些资助理念都是跟基金会使命相关的。“杠杆作用为佳”，这些都是跟资助有关的。资助时以“目标导向”，我们看重的是大家的目标是不是一致的，如果目标是一致的，中间一些细节就不是太重要。我们强调尊重他人，从基金会的角度要尊重合作伙伴，尊重他们的劳动。“服务精神”，为伙伴提供服务，基金会的钱要通过合作伙伴发挥作用。“允许犯错”、“承担风险”，这样才能有创新。还有“终身学习”，这就是南都的资助文化。资助文化是与机构的价值观，如果一个机构追求的是成本价值的话，它可能就不会“允许犯错”，不愿意“承担风险”了。价值观的东西是没有高低的，重要的是会不会产生公益，在产生公益的情况下有一些自己的追求也无可厚非。³⁶

项目的可持续性至关重要。一旦资助方撤出资金，项目本身如具有可持续的能力，资助者早期的投入就没白费。

什么时候退出？他会“钓鱼”（掌握方法）了我就可以退出。

资助的前提是它要自立。资助就跟带孩子一样，你再爱你的孩子，当你的爱妨碍他自立的时候，这个游戏规则就不能够运用。³⁷

我们更看重项目未来的持续性，对于其社会价值的衡量也应透过时间和空间的角度。³⁸

36 引自对浙江敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

37 引自对福特基金会高级项目官员何进的访谈。

38 引自对浙江敦和慈善基金会副秘书长熊敏华的访谈。



建议 5 资助官员是练出来的

对资助官员要有能力要求

避免掺杂个人感情

避免因路径依赖而降低标准

进行关键性判断

建议 5 资助官员是练出来的 I

可以说，资助官员是练出来的，他们不是生来就能做好资助。也不是在其它领域牛在公益领域也必然牛，需要不断磨练。

当然，组织的资源本身对资助官员的工作有很大影响。有几个因素至关重要。否则，资助官员有时会对组织的能力、领导力及目的或价值缺乏信心。

- a) 清晰的使命和理念。
- b) 纯正、开放的组织文化。为资助官员讲真话、提建议、做实事创造空间和机会，否则资助官员看到问题，不敢讲或不想讲，影响组织发展。
- c) 好的领导者，礼貌、尊重、坦诚、公平。对于新成员的加入，需要进行严格筛选，首先对机构愿景认同，当然不排斥其个体成长性利益诉求，建立学习和共同成长，开放性选择的空间。
- d) 培养高品质人才的意愿，并提供时间和资金的支持。
- e) 鼓励创新。
- f) 信任资助官员的能力。
- g) 鼓励参与。例如，福特基金会北京办事处为增加机构职员对基金会工作的认同和凝聚力，启动“好邻居”项目，培养主人翁的机构文化。
- h) 相信团队的力量。

最终 PHE 项目要落到特别基层的地方，我们觉得还在院系这个层面，院系层面还是支持这样一个内容，但是我们实际上到最后的话，还是要靠具体操作的这些老师们，它是一个团队，不是一个人，一个人没有这么大的能力。³⁹

执行力包括人和机构。我们特别幸运的是我们遇上了崔校长，一个社会工作的专业，遇上了一个曾经做过两年国际志愿

39 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

者的校长,他知道你要在社区做社区发展是什么样子的。他对人的预期,是要更有社会责任感,经过上大学以后要有能力回馈社会。这种意识实际上是他支持你的一个动力。崔校长去过斯里兰卡,他做过两年的社区,而且他在那儿学会了当地语言,包括现在我们的学生在藏区不是藏族的学生,学会了藏族的语言,这种东西都是一种无形的影响力。⁴⁰

好的资助官员与好的组织有关系,组织舍得培养或者组织的领导人很优秀能够带他。但主要的是资助官员自己,有意愿,有学习的能力,有素质,愿意去研究、投入,比如说何进也不是福特培养的,他也是全球招聘来的。(当然,福特基金会充分授权的文化有利于其发挥功能)。培养项目官员是很难的,他没有洞察力,没有基础,或者没有那个素质的话,再怎么培养也培养不起来。南都不可能像福特基金会那样去挖人,或者说在中国也没地方去挖。要去找有这种潜力,能够培养起来的人,给他时间,让他去锤炼几年,然后成为这个领域的专家。好的组织肯定是要的,你要容忍他给他时间成长,还要给他资金的支持,去参加一些学习,要有培养资助官员的意识,不能光是用他们。⁴¹

□ 对资助官员要有能力要求

资助官员自身也需要一定的潜力和磨练。那么,资助官员的何种资质、知识、视野、能力有助于产生有效的项目?

对资助官员的能力可从以下几个方面进行要求。看似要求很高,但并不为过。

- a) 领导力。
- b) 对社会需求和社会问题的敏感性。

40 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

41 引自对浙江敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

- c) 对外部环境及发展趋势的把握。
- d) 对自身角色及责任的清晰度。
- e) 把资金和活动（非资金）集合起来的能力。即，有能力把受资助的实施方、执行方聚集在一起，互相分享经验，建立联系。例如福特基金会何进博士会将其资助的各类项目的实施方的能力和他们拥有的资源网络集合起来，鼓励大家相互学习、分享。
- f) 致力于高效率实现目标。
- g) 构建累积性、系统性体系，资助完一个项目要形成知识积累，用到以后的资助中。
- h) 充分了解所资助的领域和机构并有自己的见解。在资助的领域有常识性的积累。

比如何进博士做的，主要是支持教育文化领域的，学校是一个重头，所以应该说他对这个领域的情况是比较了解的，他主要的资助领域都在这个领域里面，他从国家政策到具体实施过程当中，到学校会产生什么样的改变，然后这个里面学校面对的问题倒不是什么，我觉得这个大的东西他是清楚的，他不是一个人雾水的人。而且后来接我们这个项目官员倪力这个人，就是学教育学出身的人，这个很重要，项目官员应该对他要做的事情的领域，尤其是刚开始起步的时候，对年轻的项目官员来说，他应该对自己的领域是有一定的专业的理念，有一定专业基础在里面的，这个我觉得很重要。如果他没有这个专业基础的话，或者他有，但是他只是皮毛或者太理论，我觉得也很麻烦。⁴²

好的资助官员要对资助的领域很有研究，哪些机构是好机构，哪些项目是针对当下问题的好项目。但是好的资助官员也不一定能产生好的项目，好的项目是要碰的，有时好的想法找不到合适的人做他也弄不出来。有时资助官员很明白，但报上来的项目都不靠谱，他也很难产生好

42 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

项目。所以，好的项目应该有两方面，一是资助官员很优秀，他能判断，另一方面就是行业里一些人在做这个事情，能够找到好的方向，提出好的东西。⁴³

- i) 离职或更换工作时，项目未完成时做好工作交接的能力。
- j) 持之以恒的决心（特别是资助倡导性项目）、持续探索的能力。
- k) 将规则转化为行动的能力。
- l) 给实施方和执行方带来挑战性的问题，让实施方和执行方 不断思考、前进。
- m) 可迅速积累储备知识，把控总体，对目标持续聚焦。
- n) “教”的能力。不是直接告诉执行方怎么做，而是引导，给执行方思考、进步的机会。
- o) 提前准备，做足功课的能力，不断学习的能力。

怎么保证花了钱以后，能够实现那个目标。开弓没有回头箭，你开弓出去以后，就是这功课都要做到之前，做到后边，不是不能做，但是已经有点亡羊补牢，只能起到这个效果。但是在之前你有无数的事可以做，而且你要在这儿把这个功课做足了，让各方去意识。⁴⁴

- p) 走出办公室，与合作伙伴一起工作。
- q) 对受助者有服务意识和服务态度。

资助官员要有热情，愿意钻研，有同情心、同理心，表面冷冰冰的人也不适合做基金会的资助官员。有些人要求完美，对自己要求完美，对草根组织也要求完美，但有时这是不切实际的，导致什么东西都推进不下去。还有要浸泡，要在领域内浸泡。⁴⁵

43 引自对浙江敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

44 引自对福特基金会高级项目官员何进博士的访谈。

45 引自对浙江敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

- r) 有经验的资助官员需留下宝贵“遗产”给其他资助官员。项目执行难免有人员更替，此时要为新成员创造任何让他们泡在项目中的机会，所谓“传帮带”。新成员在浸泡过程中不仅能把握项目重点，还能发现项目问题，提出问题，大家一起解决。

好的资助官员并不多见，也非一蹴而就，基金会资助官员往往容易面临一些问题。例如，

- a) 资助官员没经验。
- b) 资助官员成长慢，跟不上资助机构的发展，特别是资助机构的资金规模的增长速度。
- c) 资助项目官员工作时只是例行公事，本身没有足够的专业知识能清楚地认识到在遇到什么挑战，不清楚该在何时利用何种什么资源来应对。
- d) 资助官员工作僵化，不懂变通，硬性规定不合理的产出，造成实施方无奈接受，甚至造假。

目前资助项目官员多属于生活经历比较少，阅历比较浅，自己也没做过项目，对领域也不太了解，所以就夹在各个相关方之间，压力非常大，没有办法沟通和协调。比如福特基金会，他们除了资金支持以外，还有很多非资金支持。其中除了自己的智慧贡献，还包括像引进其他的资助方，但是现在我们的项目官员一般阅历比较浅，人脉也比较少，他们也很难去做这些工作。

资助过程中可能产生的问题还有资助官员的能力慢慢落后于受资助者的能力，资助方能否与其沟通，还能不能继续提供指导？这是个问题。被资助方本身很优秀，资助官员应该提供什么样的帮助？我认为的解决

建议 5 资助官员是练出来的 I

方案是，换有经验的或请专业人士进行咨询帮助选择、指导资助。⁴⁶

很多没有经验的人，他规定你必须完成多少个案，多少小组，多少社区，而且这个东西完全被量化，而按照一个专业要求真的完不成。而且服务不能完全被量化，不能说谈了一次话就做了一个个案。因为量化的数字是最后评估的依据，已经设定了多长时间之内完成多少个什么，设定作为评估的东西来评估，完不成就意味着执行项目出现了问题。必须得完成，那怎么完成？造假。⁴⁷

- e) 未迅速拒绝不符合基金会资助范畴或目标的项目，也未提供明了、有用的解释。
- f) 执行过程中与受助方沟通不足，或因缺乏判断力，对出现问题的项目未及时终止，甚至不清楚受助方编造项目报告和财务报告，欺骗资助方，造成巨大损失。
- g) 有时，一些资助者由于未确立明确的资助方向或资助官员或资助审批委员会成员缺乏专业性，在实际处理资助申请时往往难以定夺，有时资助官员间相互争执，不知需要资助哪个或哪类项目，致使项目迟迟得不到审批，资助款花不出去，或者花出去的不是组织所想看到的。我们经常看到的情形是，申请者申请的项目迟迟没有结果，申请者对向某组织申请项目已经失去了耐心。还有的，申请者搞不清楚某组织到底资助哪个方向或哪类项目。

如何解决上述问题呢？其实，无论多么有经验的资助官员也不可能所有领域都有经验，没经验的资助方在项目立项时要经过严格论证，尽可能发挥执行方和实施方的能力，资助方广为吸取知识，加深认识和了解。若各方都没经验，可引入中间组织，专家、咨询机构。当资助团队没有经验，尤其是新成立的基金会，

46 引自对银杏伙伴基金会秘书长林红的访谈。

47 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议5 资助官员是练出来的 I

在进行资助时缺乏专业性，最好与外部合作，与受资助者商议，不要一意孤行、自以为是。不要让自己有限的视角、思路和专业性毁了好项目。资助官员此过程中，需要不断磨练自己。

很多时候，基金会花钱是为了练人，人练出来了，怎么都好说。最关键的不是钱，而是“人”。这里“人”不仅是资助官员，也包括项目涉及的所有执行方、合作方。⁴⁸

□ 避免掺杂个人感情

资助方在筛选受助方时难免掺杂个人感情，因个人感情而放弃原则的情况并不少见。原则上讲，资助需要优先考虑与谁合作对项目过程及结果保障更有利，更合理、有效，然而，中国是个人情世故非常浓厚的国家，人际关系有时反而会成为选择项目的一个优先考虑的因素。

由于以往有过合作，或资助官员在筛选项目时需多处沟通、了解，资助官员有时会出现“不好意思”放弃的念头，感觉都是行业内的熟人，未来会“低头不见抬头见”，进而放弃原则，选择不佳的项目或受资助方。

如，一些大型基金会，由于项目实施需要各地进行配合执行，往往害怕某次不与某地合作，影响双方合作感情，结果放弃项目最佳实施地。有时，需要“权衡”或“平衡”，这次资助与甲地合作，下次与乙地合作，再下次与丙地合作。有时，会用某资助项目为另一个资助项目铺路，本来不应放在某地，为了未来项目顺利在此落地，先“贿赂”一下，保证后面实施的顺利。还有一种情况是，资助官员曾经与某方或某地合作过，往往容易先考虑朋友关系的项目合作伙伴，结果，资助项目成了资助方与项目实施方构建关系的工具。

48 引自对福特基金会高级项目官员何进的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

□ 避免因路径依赖而降低标准

有时资助方会对执行方形成依赖，资助方害怕因选择新的受资助方而带来不可预知的风险，结果，个别执行方变成“老油条”，与资助方“讨价还价”，甚至要求降低标准，资助方也会一步步倒退，最终对项目执行过程和结果“睁一只眼闭一只眼”。

未来，资助者会越来越多，资助者之间的互动会越来越拉越多。如果资助者和受资助者各不守约，长期形成不良记录，会进入行业黑名单。说穿了，如果你优秀，大家是知道的；同样，你胡来，大家也是清楚的。

熟人社会，怎样把握好度？

这东西是很难把握的。当你了解情况更多的时候，你的选择就会更多。你就会，由于他今天不能吃米饭，我明明下午不让他买面条，可是他不能吃米饭，我知道他身体不能吃米饭，那就得吃面条，可以。或者说吃面包也可以。但是如要按照规矩来讲是不可以。可是怎么拿捏这个度，以至于他也不过分，我也不过分。因为中国往往一做吧，就做到那个规矩往往失效了。这很难。⁴⁹

资助方可以选择更有潜力的合作对象来合作，哪怕需要进行必要的组织和团队能力建设，如此，在资助项目时有了更多的备选，就不至于形成路径依赖。

49 引自对福特基金会高级项目官员何进的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

□ 进行关键性判断

资助者所能资助的项目总是有限的，他们只能在众多申请的项目中选择少量的，或者极少数给予批准。资助者当然想尽量资助所有申请的项目，但是，不对项目进行筛选，将浪费基金会有限的资源。

真正合格的资助官员，在本单位内呆的时间要足够少，在行业内浸泡的时间要足够长；真正合格的资助项目，花在项目书修正上的时间要足够少，花在业务探讨上的时间要足够多。⁵⁰

中国大部分资助官员不会去做判断，问题判断不了，目标判断不了，就是盲人骑瞎马。⁵¹

各资助者需设定清晰的资助标准，便于申请者在申请之前确定自己所申请的项目是否在资助范畴，这样会限制申请者的数量，节省双方的时间和资源。一般而言，每个资助者都有自己的使命、定位，所资助的项目是实现其使命的表现，因此，资助者在审核所申请的项目时，需了解以下信息。

首先，所申请项目与基金会的资助要求匹配。

考察所申请项目是否与基金会的资助匹配，包括四个方面的内容。

- a) 考察项目是否与基金会长期目标符合。
- b) 考察基金会是否已经在资助相关的项目。
- c) 注意项目的整体策略，决定对每一个议题是否以及以怎样的程度和形式进行资助。
- d) 确定哪些不去做，项目不能无所不包，需注重效率。

50 冯永锋:《就资助的战略路径和实施细则对 SEE 基金的一些建议》, http://blog.sina.com.cn/s/blog_6adcfa970100v6nm.html.

51 引自对福特基金会高级项目官员何进的访谈。

建议 5 资助官员是练出来的 I

其次，考察项目本身。

通常，考察项目本身是资助型基金基金会最难做好的。它们包括：

- a) 项目设计之初进行深度需求调研，不仅考察你要满足的需求是否重要，还要考虑怎么执行。
- b) 这需要对项目涉及领域进行大致了解，“纵览全景”，包括项目的内外部环境。了解领域的需求是什么，明确项目的确为社会所需，且需求未得到满足。同时，了解领域中的受助者有哪些，知晓他们的能力，判断申请者与这些受助者相比，有哪些优劣势。了解项目需求如需满足，资金缺口通常在哪里？了解谁（应该）是关键参与者。
- c) 考察的不仅是计划书，还要了解申请者的想法，对项目申请者进行实地考察。
- d) 考察这一主题是否暂时不需要额外资助。
- e) 审核时要经过严格的论证，排除执行的风险。
- f) 除了项目本身，还需要考虑法律问题、当地政策和自然资源条件。
- g) 建立标准化的评估体系，包括评估指标、评估方法。虽然这相对繁琐，但以此可衡量项目是否获得实效。
- h) 挑选合适的项目实施地。

即便资助者有明确的资助领域和资助方向，并且在所资助范围内有较为丰富的经验和知识积累，但是，资助者毕竟不是这些领域的专家（当然，我们都期望自己是专家），在选择项目时，资助者如何才能做到选“对”项目？资助者需要不断地学习，可进行大量文献研究，并进行相关专业会议、小组会议，开展采访、访谈，约见受助人，受益者，考察项目地。

挑选合适的项目实施地至关重要。例如，对于贫困项目，有时不一定非得是最贫困的地区，需排除不适合开展项目的地域和地区，如果原则上理想中的项目地的关键利益相关者不支持或执行力不够，或者没有良好的合作基础，可以考虑放弃。例如，在一个最需要帮助的

建议 5 资助官员是练出来的 I

地区和一个最容易使项目成功的地区之间进行选择，福特基金会更倾向于选择后者。因为，每执行一个项目，更多是在探索解决问题的方案和路径，项目实施如探索出较佳的方案和路径，可以进行复制和推广。在这种情况下，再到最需要开展项目的地区开展项目，并且为此建立项目开展的必要条件，有助于提高资助效率。

i) 挑选合适的主题。

除了前述选择符合资助者宗旨使命的项目，选择合适的主题有利于资助者高效率地实现自身的使命。例如，某主题已有受资助成功的先例；某主题利于获得广泛的社会支持或政府资源，阻力小。

相应地，资助者在筛选项目时，也容易犯很多错误。

- a) 年底突击花钱。一些基金会由于年初对项目筛选投入不足，或未预估到寻找好项目和筛选好项目的复杂性，为了遵循《基金会管理条例》的规定，年底突击花钱，紧急情况下随便抓一些项目草率资助。
- b) 申请者太多，资助官员有限，再加上可能专业性要求高，没有充分的时间仔细思考每个项目，也会出现草率资助现象。
- c) 难以把握申请者所申请的经费是否合理，申请者申请多少就批多少。
- d) 确立资助标准时不客观，或考虑不周，致使筛选项目时出现“歧视性”行为，如相对大型机构、有名的机构，小机构、新型机构、无名机构申请时，资助者的资助标准可能不同，给前者的差旅标准较高，而给后者的差旅标准则低。

其三，考察受助方。

尽管表面上资助者资助的是项目，但是受助方非常重要。因为，同样的项目，不同的受助方的执行效果可能有很大差异。为什么？因为受助者的理念、方法、态度、能力、资源等各不相同，它们会影响项目的效果，甚至项目未来的发展。

当我们问及多家资助方“选择什么样的受助方”时，比较普遍的一种说是，“找对人”。那么，什么是对的人？

一般而言，资助者在选择受助方时，需考察以下内容。

建议 5 资助官员是练出来的 I

- a) 受助方认同资助方的理念，或者有共同的理念。资助方可以要求项目申请者在提交项目申请书时附带其机构的使命目标和价值取向的陈述。
- b) 受助方在该项目领域有无良好的群众基础或社区基础。
- c) 组织自身的筹资、治理及运营模式。
- d) 组织是否具备良好的财政预算和支出的历史。
- e) 组织是否一直专注某一领域/方面，不是变来变去。
- f) 组织对项目的支持意愿。特别是领导人对项目的重视程度。领导人对项目重视不足，项目审批通过后，可能会随便执行了事，敷衍资助方。

同时，针对受助方，对其项目执行团队进行考察。

- d) 团队对项目的参与式管理经验。
- b) 核心团队的稳定性。如果从项目开始设计到整个执行过程，团队不断换人的话，新人对项目的认识肯定不深刻、不完整，并且不持续，一定执行不出好项目。
- c) 团队的专业能力和专业服务经验，或者说，团队的执行力。团队成员很猛，愿意投入时间、精力、智力去学习和思考，充满干劲，使结果超出项目设计时的目标和方法。
- d) 团队成员分享信息的能力和使命感。
- e) 团队利用资金、资源及通过与其他组织、项目间的联系来实现目标的能力。
- f) 团队的状态和工作方式。团队成员要有耐心，反复督导、跟进。有时，这些不是能培训出来的。
- g) 团队一致的共识。
- h) 优秀的领头人。
- i) 融洽、和谐、公平、开放的工作气氛。

建议5 资助官员是练出来的 I

一致的团队共识，这是团队成功必须的前提基础。人要凝聚在一起，为共同的事业奋斗，必须是因为共同的理念和想法，这就是团队共识。

“一致的团队共识”一定是通过自愿意识产生的。一旦这种自愿意识不存在了，则不拘于团队，自由选择对团队是最好的。另外，团队共识应该是高屋建瓴的，是决定一个团队执行项目的深度。当然，团队的共识应该是随着团队的成长而有所变化，大多数团队的共识可能是从一个很具体的目标开始，慢慢抽象提升，这就要求团队在行动中要不断反思，时时对自己团队共识进行梳理、讨论和凝聚。⁵²

值得注意的是，这种关键性的判断是持续性的，不是一次性的。虽然执行者和合作者的角色主要是执行项目，当然执行好项目的前提是设计好项目。但是，产生一个好的项目需要输入什么？我们认为，重要的输入包括：方法、文化、人、机制、资源。以往，人们往往看重机制和资源，而忽视方法、文化和人。何进在他的资助之道中强调，“你是主角，我是配角”，不要因为资助者提供资金就是项目的主导者。要追求有效的项目，需产生有效的合作者，他们对产生有效项目至关重要。

执行者不是简单的一次操作，需要在此过程中“做事”、“练人”、“摸方法”、“创机制”、“出规则”、“做文化”。这些是项目执行者能够使资助资金增值的必要投入，由此也提升执行机构的持续创新能力。

何进特别强调“创新”，他认为，在有限的资金下，在受益者面临复杂的自我和外部环境下，要想看到明显的变化，必须进行创新。所谓创新，就是对以往进行善意的“破坏”，没有这样的视角、动力和能力，难以较大程度地实现增值——资助效果的放大。

所谓“做事”包括以下内容：

- a) 寻找解决问题的方案，提供服务
- b) 推动顶尖机构解决前沿问题
- c) 吸引竞争机构一起解决类似的问题

52 公域合力管理咨询根据网络资料整理。

建议 5 资助官员是练出来的 I

- d) 让资源变得与众不同
- e) 人、社区、社会获得支持、援助和改变
- f) 孵化一个新的组织（相对于简单的资助给一个机构，基金会有更为宽泛的责任）
- g) 研究新方法、新观点和新见解，或创造新领域
- h) 回应全球性问题，如环境、贫困、人口迁移等

所谓“练人”包括以下内容：

- a) 投资，使个人及其所在的组织都能获得资助；
- b) 支持对的人具有乘数效益
- c) 培养领导力
- d) 引导组织文化
- e) 在传播中变化，在变化中传播
- f) 支持 NGO
- g) 使 NGO 保持生命力

例如，2014 年 10 月 9 日，浙江敦和慈善基金会向正荣公益基金会捐资 100 万元，专项用于正荣微公益小额资助平台，支持平台型公益机构的发展，并通过平台型机构重点扶持一线公益组织的成长，推动多元公益力量生长。

机构发展投入是非常重要的，可能包括：根据社会发展回顾并调整战略、新项目研发尝试、经验梳理提炼、团队培养和执行力提升、机构治理和管理完善、新资源开拓、机构及项目评估以不断反思矫正、财务透明公开和公信力/品牌建设等等。这些都是公益项目所需要的背后支持，表面上是公益成本，实际上是使公益保持生命力的“造血干细胞”。⁵³

53 刘晓雪：《让 NGO“活”起来的机构资助》，《公益时报》，2014 年 6 月 17 日第 15 版。



建议 6 建立独特的资助文化

契约精神

建立各项目相关方共同体

留下重要“遗产”

建议 6 建立独特的资助文化 I

□ 契约精神

如前所述，合作伙伴对于资助者非常重要，它们是资助者实现使命和愿景的关键。让你的合作伙伴成为你的战略性资助伙伴，将实现非凡的价值。福特基金会何进博士有句非常形象的比喻是，“不做优秀的独奏者”。

以契约精神为基础与合作伙伴成为战略伙伴。

此时，资助者需要与合作伙伴彼此培养并建立契约精神，建立共同发展的信任关系，对合作伙伴既不要听之任之，也不要管得太死，适当放手。

现实中，当资助方的能力、经验、专业性等明显优于受助方时，受助方会出现“低人一等”的心态，当资助方的要求不合理时也不敢对资助方说“不”，这是普遍现象。

赵中在谈到执行方和实施方不敢对资助方说“不”的问题时，他提到六个原因。1，大多 NGO 们都是好人，好人的包容和承受能力都很强，要在“忍辱负重”中前行；2，东方文化中凡事要给对方一些面子。3，NGO 的资源仍然是卖方市场，供不应求，草根 NGO 还没有能力可以洒脱的对资助方说“不”，要维护好关系。4，以大局为重，为了公益行业的整体形象还是忍了，毕竟资助方还是真金白银的出了“干货”，比起那些“为富不仁”的企业和个人已经超越了许多。5，找不到对资助方的投诉渠道（我曾在一次偶然的会见到国内某著名基金会的高层管理人员，便抱怨了和其合作中受到的“伤害”，高级管理很诧异这些负面信息，说“从来没有人告诉过他”）6，NGO 都很忙，不停地“筹款—做项目—写报告”循环往复，没时间去批评。⁵⁴

54 引自【资助者说】第 15 回：赵中一“资助者心态”，<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-16556.html>

建议 6 建立独特的资助文化 I

与受资助者建立战略性合作伙伴关系资助方可以从以下方面着手。

- a) 资助方深化与实施方、执行方的关系，有时需要以耐心、灵活、谦虚以及偶尔的交际手段来应付过程中的变化。
- b) 深刻了解执行方和实施方的运作方式，包括深入接触受助者，了解他们的可靠性。
- c) 将实施方、执行方优先考虑的问题与基金会优先考虑的问题相契合，明确地说明彼此的期望。
- d) 保留直接拜访受益人的权利。
- e) 工作过程中发现受助方的擅长和强项，考虑充分利用强项，设法针对弱项进行培训改善。
- f) 贯穿项目始终，进行跟踪对话、互动，而不只是项目结束后的考核验收。
- g) 考虑受助方、实施方和执行方的时间、程序，以及其他限制。
- h) 信息公开，提供随时沟通问题的通道，便于及时解决资助过程中遇到的突发事件。
- i) 对于项目计划要求不要规定得太严，而是给予必要指导。
- j) 对实施方和执行方进行必要的先期培训。
- k) 拒绝时要有礼有节并理直气壮，明确有力地表达你的目标和准则，直接了当地告知原因。

合作过程中双方契约精神的培育体现在四个方面。

- a) 承担责任。资助方不能只要求合作伙伴如此，自己也要追求责任，共同为过程和结果负责。这不仅仅是指对正在合作的项目本身，也包括对共同的使命负责。比如，如果受资助者刚成立，各方面不成熟，资助者如果判断它未来是“对的”受助者，就需要在提升其能力方面多投入，包括能力建设、知识培育，这与择优原则并不矛盾，

建议 6 建立独特的资助文化 I

小机构处于婴幼儿期，“陪它们走一程，送上马”⁵⁵很有必要，否则小机构很快夭折，前期投入白白浪费。

- b) 遵守规则。潜规则和不熟规则是对合作的巨大破坏。合作过程有时是开放的，但却有规则，不可破坏规则。
- c) 追求长远利益。
- d) 共赢。追求各方共赢，而非“零和游戏”才能实现长久的合作。

受助方不能欺骗资助方，这是所有合作者应该有的良心。不能把资助款当做给自己找点事干。现在存在各执行者和实施者共同骗资助方的情况，虚报项目效果，甚至项目过程。有的没这么严重，虽然走了“过场”，但不关心项目效果，反正把钱花出去了。你也好，我也好，哥儿俩好的心态不能有！例如，个别项目与政府部门合作就出现了这种情况，与政府合作有时是必须的，但为了与政府部门合作，产生所谓的“政策影响”的目的，结果项目搞得浮华、表面、假大空。

此外，资助方的资源是有限的，绝不可能包揽天下，不可能满足所有需求。因此，只能“有所为，有所不为”。资助方不能一竿子插到底，它只能把执行方-受助人带进来，它可以用少的钱撬动，影响更多的人加入到“革命队伍”中。当然，谁都可以成为“领头的”，执行方可以，资助方也可以。比如，PHE 项目现在在川师大的延续，受益者们成了现在“领头的”，他们在主导项目需求的发现及项目执行方案，执行方（校学生会）和资助方（学校财政）是有力的参与者。

资助涉及的项目各个相关方契约精神的体现包括三个方面：

其一，尊重。

尊重受助方需要渗透到各个环节，不能把基金会的行事方式强加于他们。资助方不能完全控制实施方和执行方，也不能让他们完全由着自己的个性和兴趣，双方要建立互相的承诺。

作为资源的掌控者，资助者是否能平等的去对待 NGO，是否能平等的同他们沟通对话，是否能平等的同他们合作，尤其是解决分歧的过

55 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 6 建立独特的资助文化 I

程中。大多数资助者都会不承认自己有过“不平等”地对待，那么我们是否抱怨过被资助者能力不足，觉得他们“笨”？我们是不是厌烦于多次催缴报告，抱怨他们效率低、有拖延症？我们是不是曾经威胁过“你再这样以后不资助你了啊”？我们有没有向被资助者妥协，是不是坚定的认为，“我比你懂得多，你应该按我说的去做”？“平等”不只体现在言语，更在于尊重并学习被资助者的经验、知识、文化、传统和习俗；在于懂得换位思考，避免以资助方和个人的判断标准来评价对错好坏；在于真诚的沟通，对被资助者发自内心的认可、赏识和鼓励。⁵⁶

其二，参与。

项目实施过程中，资助方、受助方（执行方）、合作方需广泛参与项目，但要避免对受助方形成控制。资助者审批项目、管理项目、评估项目时容易出现“我是出钱的，你是干活的”“我资助你，你就要听我的”这种居高临下、盛气凌人的态度，让受助者很不舒服，合作很不愉快。

参与是多层面的，不是一个单一层面的参与，不是仅讲执行方在这个层面的参与，执行方和资助方之间的沟通实际上是一种参与式的，执行方有发表意见的权利，不是你告诉我，你必须做这个，做那个。⁵⁷

一方面年轻的项目官员希望自己有价值，所以就经常拿出一副要去指导人家的姿态，其实他们觉得也是一种出于对工作的认真负责，觉得自己什么都不管也不合适，但实际上又管不到点上。合作伙伴一方面心里不舒服，一方面又不愿意把这个不舒服说出来。觉得可能会得罪项目官员，他们就预设，就是说，嗨，我忍气吞声什么的，这种沟通不畅就导致双方都有一种预设，反而导致双方没有办法平等相处。⁵⁸

56 引自【资助者说】第15回：赵中一“资助者心态”，<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-16556.html>。

57 引自公域合力管理咨询对青海师范大学乔益洁的访谈记录。

58 引自对南都公益基金会项目总监林红的访谈。

建议 6 建立独特的资助文化 I

不要做审判型基金委会

审判型基金委会有两个特点，一是持续地以怀疑的目光审视所有的项目，在这样的目光面前，申请者要么‘不专业’，要么用心不专，要么素质太差。二是资助的流程漫长，恨不得三年才谈成一个项目，一审二审三审四审五审还觉得不过瘾，浪费了申请者无限的青春和才华。⁵⁹

其三，开放、包容、分享。

资助方在审批项目时，多少会有一些非理性的资助心态，比如，不够喜欢某些机构，不太接受某些执行手段，此时，需要怀有坦诚的心态与项目各方进行合作。

对于资助者而言，即使对一些个人、组织不太熟悉，或是对他们的工作方式不太认同，甚至觉得他们不够可爱、不招人喜欢，但资助方代表仍能从基金会策略和社会价值角度公正的评审资助项目，这便是包容。一些组织最痛苦的事之一是资助方代表的变更，一旦遇上了那种有野心但没实践经验的，则是痛苦中的痛苦，多数情况只好顺着新任资助方代表的意向对项目进行紧急的临时调整。资助方代表如果能抛弃个人喜爱和成就感等因素，能虚心接纳前任的基础和经验，能保证资助方向的延续性和稳定性，这便是包容。⁶⁰

国内一些基金会总是带着怀疑态度对待 NGO 组织，资助前要求 NGO 证明工作人员的能力，证明项目运作的经验，证明财务的规范，证明当地的资源和社会关系网络等。这还不够，还要签“承诺书”，立“投名状”。资助给出去了，还是不放心。一些资助者，会把“手伸得很长”。“手不要伸得很长”并不是“不要伸手”，到底“伸多长”才是对被资助者适度合理的帮助和引导，“伸多长”会质变成资助者的“控制”和“干预”，这就是一个“度”的把握问题。“度”把握的好坏则是取决于资助者对被资助者是否有信任，也取决于资助方代表的个人理念和职业素养。资助方要信任合作

59 冯永锋：期望基金会不再“审判”，<http://gongyi.sina.com.cn/gyzx/2013-01-07/102640300.html>

60 引自【资助者说】第15回：赵中一“资助者心态”，<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-16556.html>

建议 6 建立独特的资助文化 I

伙伴，也要珍惜自身的声誉，获得伙伴的信任和认可。有些资助方似乎有些苦闷，钱没少花，工作没少做，却换不回一个好口碑。2013 年底的“百家 NGO 眼中的基金会”排名让一些“不差钱”的资助方非常尴尬。人与人、机构与机构、国与国之间的相处都是一样的，给予真诚便能收获真诚，给予尊重便能收获尊重，给予信任便能收获信任。若只是给钱，以上的不一定有，只能收获发票、收据、项目书和报告。⁶¹

资助者之间相互学习非常重要。资助者之间要彼此学习，相互取经。在商业界，企业之间通过竞争，通过合作，通过相互研究，通过相互比拼，进而相互学习，超越对方。在公益界，也需如此。否则，每个资助者不是天才，彼此自做自的，都在交学费，整个领域等于原地大踏步。川师大的刘恒新老师把资助者分为两类：一类是有条条框框，你怎么做，需要达到什么目标，严格按此来做，这样很难调动执行者的积极性，执行者缺乏“主角”的感受，项目做完就完了，“极权型”，这样资助方和受助方彼此之间缺乏信任，执行方很难融入其中。另一类是给你充分自由，但看重模式、模型，这类资助者要有充分的视野，对受助者充分信任。好的资助者是牵头的人，引导的人，不是“画地为牢”的人。但是，第二类少之又少！第二类如何产生？能复制出来吗？也许。它取决于资助机构本身的文化是否对它的资助官员充分信任，当然它的资助官员要充分有能力。

□ 建立各项目相关方共同体

资助方如何才能与受助方共同把项目做好？

首先，由于项目的属性不是“私”，它不归任何私人所有，资助方支持的项目实际上不属于资助方自己，而受助方所做的项目实际上也不属于自己，他们都在为“那些需要帮助的人或事”“那些需要解决的社会问题”服务，项目具有“公共

61 引自【资助者说】第 15 回：赵中一“资助者心态”，<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn/news-16556.html>

建议 6 建立独特的资助文化 I

性”。对于具有公共性的物品而言，很容易“免费搭便车”。在政府管辖的范围内，政府对于此种情况，说，既然没人管，都想免费搭车，那么，我来管，于是，政府具有强制收税的正当性，它代表社会向公民强制征税，公民有义务纳税，政府用此种方式获得的资金去满足全社会大众的普遍需求，从社会福利到公共安全、公共卫生；对于具有“私”性的东西，私人会照看好，有动机，有积极性，不用政府操心，也不用 NPO 操心，每个人会看管好属于自己的东西。由于政府只能管社会普遍的人的需求，难以照顾到个体需求，再加上有类事情比如对政府自己进行监督，政府很难自己管自己，这就是资助方和受助方共同要满足的需求；由于企业对社会有所作所为，一部分由政府看管，一部分由消费者看管，有些时候政府由于一己之利，消费者由于信息不对称，相对弱势，因此也需要资助方和受助方共同去监督企业对社会有所作所为。再说回来，满足需求要做的事情——项目，由于它的属性问题，项目做好，基本上很难，资助方和受助方共同在做不属于自己的事情，让他们做好，本身就存在难度。而这些项目又是政府和企业不做的（或者是不想做，或者是不能做，或者是做不了），留给资助和受助方共同去做，肯定也难。

怎么办？如想做得好，需要资助方-受助方，或资助方-执行方共同形成一个共同体。在这个共同体中，每个成员都知道自己的目标，大家因共同“信仰”而走到一起，承诺和奉献是基础。因此，在项目中，每个利益相关者都是“同行者”，包括受益者本人。比如，福特 IFP 项目，资助方很想做这个项目，执行方很认同这个项目，而最直接的受益者——IFP Fellow 们需要它。这些因素有助于形成一个紧密团队的共同体，项目成功的可能性就很大。用一个不恰当的比喻：资助方-执行方-受助方，是“一个绳上的蚂蚱”，哪个不投入或缺，项目就做不好。

建立各项目相关方共同体的重要途径之一是支持受助机构发展。项目主要靠受资助者完成，如果受资助者具有发展潜力，其发展过程中如需外力支持，如机构能力建设，关系拓展等等，资助方需要适当将一部分资助资金用于受助机构的自身发展。例如，上海公益事业发展基金会（上海联劝）是致力于支持民间公益组织的资助型公募基金会，它除了建立筹资平台为民间公益组织募款提供支持和提供服务之外，还为它们提供能力建设，包括项目设计、开发、管理、监测与评估，形成基金会-民间组织服务公益的合作链条。

建议 6 建立独特的资助文化 I

以机构为对象实施资助，重在促进机构能力提升和持续发展的“机构资助”在公益资源供给中必不可少。在公益行业发达的美国，项目资助、机构资助、兼而有之的比例分别占 49%、16%、32%，有近一半(48%)的资助会呼应到机构发展的需求。可在我国，公众依然不认可公益有成本，希望每分钱都直接用在服务对象上；部分基金会和政府购买愿意负担实施成本，对人力成本和行政成本多有限制；专门资助于机构发展的资金更是屈指可数。资源过度集中于项目而忽略机构发展，就好比造个木桶，只有一块板子长，其他板子都短，如果能适当补补短板，总体投入不变，实际承载力会增加很多。⁶²

建立各项目相关方共同体有几个关键。

其一是合作。

项目各相关方之间建立合作关系并不容易，特别是在资源、能力、权力不对等的情况下。

其二是倾听。

项目各方在设计项目、执行项目过程中都需不断地倾听领域、社区的声音，使资助对社会更负责，彼此之间也需相互倾听，了解彼此的想法，吸纳大家的意见。

资助者能成功地筹到钱未必就能把钱花好，但却幻象指导中国公益事业。（他们）急于求成。“他们忧虑地望着中国民间环保人士脸上迟迟缺乏血色、工厂里没有机器的轰鸣、门店里找不出几件像样的产品，他们心急如焚，想要以企业家的财富、智慧和运营能力，去推动环保组织在一夜之间生机盎然。”（他们）缺乏到资助领域浸泡、与资助对象‘共同成长’的才能。资助者经常忘记了自身的角色，直接或者间接、有力或者无力地干预着执行层面的工作，导致其频繁地出现难以自持的混乱和尴尬。⁶³

62 刘晓雪：《让 NGO“活”起来的机构资助》，《公益时报》，2014 年 6 月 17 日第 15 版。

63 冯永锋：中国“最有钱不保组织”为情所困，http://blog.sina.com.cn/s/blog_6adcf970100kweo.html。

建议 6 建立独特的资助文化 I

其三是形成共识。

项目审批时，资助方和受资助方要进行充分讨论，以达成共识。执行方和实施方是共同达成需求目标的同行者。

有人认为项目各相关主体之间没必要形成共识，认为每个主体可以有自己的主张。这一观点有失偏颇。形成共识并不意味着各主体没有自己的主张。由于各主体在项目中扮演的角色不同，其专业性各有侧重，针对自己所负责的内容有独立的主张是必要的，但是，总体而言，所有主张应贡献于项目总目标的实现，贡献于项目执行效率的提高。

形成共识既包括理念的共识，也有行动的共识，还有保证结果和最终效果的共识。

如何建立共识？必要的沟通至关重要。特别是在有关问题识别、项目设计、执行过程、项目目标的实现方面，需要不断磨合，充分沟通。必要时，引入外部专家，提升形成共识的效率，消除专业壁垒。

沟通过程中，三方在认识的层面上肯定要达成一致，这个很重要。在讨论过程中肯定有冲突，有不一致，但不是说完全要寻求一致，不一致的时候也没有关系。在做的过程中，大家都共同理解了，实际是用不同的方法、不同的路径达成那个目标。立项的时候双方要充分讨论，就是资助方要把自己要资助一个大概什么样的项目，要达到一个什么样的目标，要通过什么样的一个路径来做，要说的特别清楚。如果说不明白，后面执行的人就不知道你要做什么。

因为，本来“真需求”就是双方都在回避的。开始时我们把所有的问题全部罗列在这个地方，然后我们一步一步来讨论，我们能做的是什
么，我们不能做的是什，如果不能做，问题是在什么地方，是体制的问题，是人的问题还是什的问题；如果能做，是什，我们的资源在什么地方，我们能解决这个问题
的能力在什么地方，这些事情是事先讨论的，不是事后。⁶⁴

64 引自对青海师范大学乔益洁的访谈。

建议 6 建立独特的资助文化 I

□ 留下重要“遗产”

项目结束后，最重要的“遗产”是项目本身所承载的文化或精神。未来即便不再执行该项目，项目本身的灵魂却留存下来，甚至得到发扬和继承。

项目是“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动的结果”。在项目执行过程中，从资助者，到执行者，到合作伙伴，到受益者，需保证信息畅通和信息对称，消除一切可能妨碍“增值”的因素。何进为此提出了“参与式”，他认为，各个利益相关者广泛的参与、决策，有助于提高效率，打破壁垒。彼此之间没有高低之分，只有彼此责任和共同目标的追求。这是一种理性的资助思维。

因此，何进在进行项目审批时提出十五字：实事求是，创新，可持续，宜推广，参与式。

“摸方法”、“出规则”、“创机制”是项目执行过程的关键。摸方法有助于项目实现可复制和规模化，提供资助金的使用效率；出规则意味着改变和优化系统运作和专业人员的工作方式；创机制有助于促进项目各个相关方相互理解和合作，推动公共政策的强化和更新。

PHE 项目是福特基金会高校贫困生项目，项目在全国多个省份高校实施。PHE 项目分为三期。四川师范大学（川师大）学生处申请的项目于 2010 年已经结束。有趣的是，PHE 项目仍然在该校实施，学生处向本校申请财政支持继续这一项目，项目名称为“提高贫困生能力与素质拓展”。我们发现，从项目老师到项目学生，都在频繁用“授人以渔”、“实事求是”、“可持续”、“宜推广”、“参与”、“我们的项目”等等这样的词语，福特基金会项目官员何进博士当时是 PHE 项目的福特负责人，他在资助过程中所探索出来的资助之道今天我们在川师大看到了他与大家工作后的“遗产”！感受最深的一点是，公益组织的项目结束了，几乎什么都留不下来，但是 PHE 却留下了与其它很多项目不一样的东西。很多资助者留下来的东西有项目的执行方法，资助周期结束后，执行者可

建议 6 建立独特的资助文化 I

以找其它资源来继续资助项目。但是，PHE 在川师大却不仅仅如此，甚至，项目的做法也在变。

为什么这样的资助理念、资助方法，在这里生了根，发了芽？这是否就是资助者的成功？是否就是资助的成功？我们认为，PHE 实施这些年，最成功的是在川师大建立了 PHE 文化！它既包括规则，也包括理念，还包括模式。我觉得何进这一套东西，更像是一种资助文化，一种社会变革的精神！这么说一点不为过。川师大的老师和学生在这里找到了一种与现在大学文化完全不同的文化，它符合人性需求，符合人们对社会的关切和责任感。何进自己探索的资助文化，它超越资助理念，超越资助规则和逻辑。原来参加过 PHE 项目的老师和学生，他们认同这样的 PHE 文化，他们以自己的行为去传递它、传承它，我认为这是资助的价值所在，这比项目本身的可持续更加重要。受资助仅仅需要一点“点拨”、一点“引导”，他们会自己去思考高校贫困生的许多相关问题，他们自己会探索解决办法，以他们的方法，以他们的资源。他们认为，PHE 项目的好处是激发大家的创新能力，挖掘问题的能力，参加 PHE 项目的大部分学生毕业后发展都不错，如果没有这些，他们可以会同很多贫困生一样毕业后仍然胆怯，进入社会缺乏改变社会的激情，缺乏改变自我的信心。大家都说，在大学里能遇到 PHE 是幸运的

访问中，我们问道大家是否知道“自强社”？他们都知道。“自强社给大家的印象是什么？”人们也能说出来：“公益性”、“关爱性”。这也许自强社所传递的文化和精神。自强社的学生们自己产生了一个口号“越努力，越幸运”。这是扶贫基金会资助所留下的重要资产！公益机构也许也需要像企业那样，有它自有的“企业文化”，因为这种文化，它创造不一样的东西。资助者可以不一样，也需要不一样，它们有自己要传递的东西，这样的东西，只要资助者和受助者形成共识，就能合作，就能共同做事。⁶⁵

65 引自公域合力管理咨询实地调查总结报告。

公域合力管理咨询（北京）有限责任公司
第三部门独立观察智库 非营利事业咨询与评估机构

地址：北京海淀区苏州街 29 号
维亚大厦 12 层 022 室

电话：010-59705269

传真：010-59705259

邮箱：cpa2009_cpa@vip.sina.com

微博：e.weibo.com/cpaltd

微信公众号：cpaltd

网址：www.cpaltd.cn