

我们需要怎样的基金会—NGO 合作关系

时间：2013 年 11 月 14 日 14: 00

地点：湖南大厦（多功能厅）

安猪/主持人：大家好！我叫安猪，是多背一公斤的发起人，但是我今天的身份不代表多背一公斤，今天是代表中国基金会评价榜的联合发起人。今天来到论坛还有两位另外发起人，李志艳、王艳蕊。今天很荣幸邀请到很多位老师参与进来作为我们的嘉宾，包括宋庆华老师、刘小钢老师。

大家都知道今天为什么会有这样一个论坛，因为 11 月 11 我们做了一个基金会的评价榜，之前在北京有一个发展 NGO 小小网络，我们每个月会有一些我们自己运营的经验、知识的分享等等交流活动。从前年开始北京这些草根 NGO 会每年举办一场运动会，去年开始就想到一些事情，是不是做一些类似于草根给 NGO 评价反馈上的工作，当时觉得很复杂，因为我们要做很客观评价的话也超出自身的能力范围。今年有一个新想法，不要做特别客观的评价，我们做主观性评价，我们只评价双方的合作关系，基金会和 NGO 之间的关系，我们会邀请 NGO 参与此次评价，一会李志艳会给我们做评价榜的解读。我们还邀请到两位嘉宾冯永锋和刘洲鸿给大家做一个主题发言，3 点 40 分钟有一个圆桌论坛，会和大家一起进行双方关系的讨论和分享。下面有请李志艳做评价榜的解读。

李志艳：谢谢大家捧我们的场，我们刚刚做了颁奖典礼，也是报告发布会。今天是 14 号，到现在为止，五个发起人还很激动，现在还没有平复。这个榜单发布之后，无论在网络上，在报纸上，还是在公益领域里，我们都感受到了非常热烈的反馈，余波未了还在继续。反馈当中大概有这样几种情况：一种是叫好，我觉得这个事情做的太棒了，这种声音一般来自于 NGO 同行，大家觉得基金会评价榜代表 NGO 群体翻身了，我们向基金会高富帅发起一点点的挑战。还有一种叫好声是媒体，像京华时报拿出整版来报道这个活动，他们有点唯恐天下不乱，希望事情做的越热闹越好。也有很多朋友给我们提出反馈意见，我们工作第一年在评价方法和流程上还有需要改善的地方。我今天介绍一下评价的流程和评价的发现，主要分三个部分，一是为什么做这件事情，我们做了什么工作，从数据当中有哪些发现。

公益生态在公益领域提的越来越多，大家觉得公益生态有很好的发展。现在公益行业如果划分为两个群体，一个是基金会，一个是 NGO，这两个群体目前虽然各自的发育都还不够完善，但是都已经具备了相当的存量，比如基金会这个行业截止目前一共有 3471 家，NGO 组织也是不胜枚举，每个部门都有特别优秀的组织，过去更多强调各自阵营的工作，比如非公募基金会提出基金会的提升，也有很多 NGO 能力建设的工作。我们一个粗略的看法，如果想让公益生态有更好的发展，在各自阵营里独自开展工作效果不是特别明显，我们还应该在这两者之间的链接环节做更多工作。中国的基金会数量不多，中国的 NGO 组织数量不多，所以中国基金会和 NGO 他们之间相互的联系、相互的合作很少，所以想建立生态，我们的观点是要把焦点放在之间的链接上。

过往重视基金会和 NGO 合作的工作也有，比如在两年前国盟曾经做过境外 NGO 调查。而且关于两者合作的合作论坛也很多，但过往这些工作由于考虑的太全面，想做的太系统，就会缺乏锋利的感觉，而且做的不够持续，所以我们五个人会想怎么找到一种简单的又比较有一定锋利性的，又能够带来变化的，而且将来有可能能够长期持续做下去的工作来撬动这个点，这就是中国基金会评价榜发起的原因。

我们做了什么？第一步工作从中国发展简报 NGO 名录，里面一共收录 251 家组织，都是成立两年以上在行业具有一定影响力的公益组织，我们随机抽取 150 家 NGO，5 家发起机构，每家领了 30 个机构名单向他们发送问卷。这个问卷需要他们填写两方面的内容，第一方面内容是在过去三年过程当中和你发生资金往来的基金会都有谁，第二个方面内容是对资助过你基金会的进行主观评价，包括六个方面，也是 NGO 暂且 5 家机构发起的倡导点，第一个标准是在合作过程当中始终对 NGO 保持尊重，第二个标准是合作基金会在支持项目同时能在项目支持中提供行政经费和机构的发展基金，第三个标准是为 NGO 组织引进外部的资源。第四个标准是合作内容和形式有一定弹性，而不是按照项目计划书去执行，发生一点偏差都不对。第五个标准是合作管理既不过渡干预，也不撒手不管，然后再打一个总体满意度，一共是六个指标，每个指标 1 分到 10 分进行主观打分。

我们基金会评价榜不是让基金会来申报愿不愿意评，也不是 5 家机构去搜要评谁，我们是请 100 多家 NGO 进行提名，过去三年当中谁资助了他。经过两个月的调研，150 家机构一共收回 109 份问卷，有效问卷 103 份。103 家 NGO 分布于，北京、四川、广东、上海等 NGO 数量比

较多地区。领域分布，环保 NGO 最多，然后是教育，还有身心障碍、社区发展这些领域 NGO 比较多。也有人提出说 103 家 NGO 分布不均衡，本来中国人各个领域就不均衡，北京、四川数量比较多，环境、教育类、身心残障 NGO 也比较多，103 家抽样样本和发展简报收录 251 家总体样本分布状况基本相似。一共 103 家 NGO 反馈，在过去三年当中，对 103 家 NGO 有过资助、有过资金往来的基金会一共有 148 家，其中境内基金会 50 家，境外资助方是 98 家。基金会被 103 家评价次数超过 5 次的，也就是资助 NGO 比较多的基金会，中国境内基金会一共有 14 家，超过 14 次以上的有 8 家，被评价超过 5 次以上基金会资助方算平均分，5 个单向平均分加总体满意度再算平均分，总体满意度平均分的前 5 名授予金橘奖。我们的评价标准是非常简单的，没有考虑资助金额是多是少，我们只考虑资助关系，资助次数多少。第二，我们没有关心他资助的是什么类型的 NGO，有些更加边缘化的 NGO，资助他本身就代表基金会有一定的价值观，所以我们没有区别这个内容，也没有考虑基金会背后资金结构，比较简单，也比较可操作。

操作方式，虽然我们强调建立 NGO 和基金会的合作关系，但是意识到这个事情关系到基金会排名和声誉，所以我们操作起来会非常严谨、注意。一个是 5 家机构联合发起，5 家机构有一定的制衡关系，不是哪家机构欣赏哪家基金会就给他好的得分。第二是零资助，所有费用都是由 5 家机构均摊。第三是随机抽样。第四，我们非常注重保护 103 家 NGO 填写的问卷信息，因为这个事情会有一定的敏感性，给他的合作会带来一定影响。

这项调研也有比较多的局限，第一个局限是抽样 NGO 的数量还是比较少，才 103 家，103 家多大程度代表众多的 NGO 看法，未必。第二是指标非常简单。第三方面这里有调研的选择性偏差，调查问卷中有 47 家没有填写问卷，有的比较忙，还有不想对基金会态度反馈给我们，担心我们评价榜对他业务产生影响，所以会带来偏差。我们评价的只是基金会一个侧面，不是对基金会整体有效性的评价，不是评价基金会对社会问题的整体贡献度评价，我们评价的只是 NGO 对他的评价，只是关系到他和 NGO 的合作态度。

发现，我们用了四个关键词来概括发现，第一是“梦游”，境内基金会，虽然我们也评价了境外基金会，但是我们关注点在境内基金会，我们认为中国的 NGO 最应该由中国的基金会来资助。103 家 NGO 支持他们的中国境内基金会只有 50 家，中国所有境内基金会一共是 3417 家，虽然 50 家也是抽样处理的，比例只占 1.5%，数字本身不科学，但是它仍然说明了一定的内容，说明了基金会当中和草根组织合作的基金会数量是极少极少的。

第二，50家基金会当中支持次数最多的前6名的基金会，资助关系资助了110次，而后面44家一共资助了99次，前面12%的基金会资助的比重超过一半，也就是说这么多基金会当中真正频繁与NGO建立关系的中国境内基金会只有6家。

根据这样一个分法把中国基金会分成三类，第一类基金会称之为已经在行动的基金会，已经在支持草根NGO组织的基金会，不管他们好与不好，他们是表率。第二是盟友的基金会，跟草根NGO没有发生任何联系，这个数量是98.5%。还有一类已经有一些资助，但是资助只是偶尔发生，不是规律性的动作。我希望我们的工作能够让行动基金会更加有利，让刚刚醒来的基金会可以更快行动起来，让沉睡的基金会把他们唤醒。

第二个关键词是“完败”我们评价了五个方面的指标，中国境内基金会全部落后境外基金会，这是50家境内基金会和98家境外基金会的对比，我们不是拿我们优秀的和他们优秀的做对比，98家就容易数偏低，但是中国仍然落后，而且是将近1分，差距还是比较大。中国境内基金会需要奋起直追。

第三个关键词是“生电网”，五个方面的指标进行三个方面的分类，第一是态度，最尊重民间公益组织，然后是能力，比如合作内容和形式能够有弹性，双方合作关系管理时候能够有恰当的干预，第三是跟价值观有关，本身看中民间组织发展，一个是重视民间公益组织指标，另外帮助民间公益组织建资源，这两项更体现了基金会从民间公益组织发展出发的视角。五个指标分了三个方面，其中态度得分在8分以上，能力方面得分在7分以上，而价值观方面从民间组织出发方面在6分上下，态度还是可以的，但是能力、价值观方面有待提升。

第四是“红娘”，基金会是天然的中国公益资源的聚集地，包括公益界本身的聚集地，政府、企业、公众如果想进入公益领域，也可以与基金会发生联系，所以中国基金会应该发起起翘动社会资源，让社会资源进入民间公益的角色。但是五项得分当中，中国境内基金会与境外基金会差距最大的是引进资源，两者之间的分数差了1.59分，仍然需要更大的提升。

在调研过程当中也收集了很多敏感公益组织对基金会的一些看法和观点，有赞扬的，也有对基金会比较满意的。一个是他获得资助的时候同时获得其他资源，包括学习和交流机会。第二，当这个机构本身存在财务做账失误的时候，基金会能够和他开诚布公的讨论和解决财务做账失误问题。第三是方便快捷，手续不烦琐，而且接受NGO建议并改变。

也有不好的评价，至少有 2 家国内基金会主动要和我们合作，催我们连夜写项目书，但是把项目方案拿走后没有和我们沟通就自己去做了。

很多基金会项目人员被自己的意识特征限定，不断地要求我们项目靠近他们的想法，有些是他一拍脑袋想出来的。我大概介绍这些内容。

整体定型来说，基金会评价榜并不是多么严谨严格的研究性活动，更多是倡导性活动，所以我们才会用更多微博和媒体跟业内有更多活动。我们收到一个基金会秘书长写的评价，他说这是一次成功的市场营销，有可能让资助这种运营模式进入到基金会决策层的视野，和徐永光老师推动的顶层设计相映成趣，不比从科学的评估性角度去较真。这本身对我们一个特别客观的认识，也是我们自己对这个项目的认识。我们希望将来把这个事情做的更严谨一些，也希望有更多基金会和媒体、NGO 来帮助这件事情。谢谢大家

安猪/主持人：我也补充一下，我们做基金会评价法出发点还是希望发现鼓励和支持更多愿意去支持草根 NGO 的基金会，所以整个评价榜基调是以鼓励的为主。相信大家看完评价法的评价和数据以后会有很的想法，这也是我们一个期望，希望通过这样一个评价榜能够让每个人不管是 NGO 还是基金会都能够听到声音和看到视角，相信大家看完以后也会有一些问题。现在有一个互动时间，就基金会评价榜大家有什么问题可以进行一些互动。

提问：你是不是偷了我的创意，因为我去年想试图做这个事情。

李志艳：创意不值钱，行动才值钱。

提问：我是美丽中国行的发起人梁帆。您刚才有对基金会三类的分析，一个是行动的基金会，一个是刚刚醒来的基金会，还有一个梦游的基金会，这都是针对基金会和 NGO 的合作，这是资助型基金基金会，对操作型基金基金会有没有考虑？

李志艳：严格来说基金会是可以分两种，资助型基金基金会和操作型基金基金会。操作型基金基金会也可以为社会带来很大的贡献和价值，不是说操作型基金基金会就比资助型基金基金会差，但是我们要看到一个现实情况，中国资助型基金基金会数量太少，这本身结构不平衡。刚才提到大家都关注公益生态的话，从生态角度物种太单一了，生物多样性有问题，这是我的一个简单的反馈。当然刚才提到“梦游”的基金会，并不是说那些操作型基金基金会就在梦游，这样说是不恰当的。但是我

们确实得看到很多基金会在注册的时候一年是没有行动的，是真的有基金会在沉睡或者在梦游。我前一段时间和民政局专门管基金会注册的官员聊天，他问我一个问题，说大家都要求政府放开注册，至少在他管辖区域内已经开放注册了。但是他说我发现这么多的基金会注册了根本不干事，这不是我的观察，这是基金会注册管理官员的观察。他问我有什么好办法可以让他们干事，老实说这是交给所有行动的组织，包括行动起来的基金会，包括我们自己 NGO 一个难题、一个任务，如果把昏睡的基金会唤醒，对我们解决问题有太大的帮助。

提问：历届的会议关于基金会与 NGO 的关系大家都听过很多次讨论了，NGO 说基金会不给钱，申请麻烦。基金会说 NGO 水平太低，写的报告那么差，财务大家也看不懂。今天是一个突破，真正 NGO 给基金会是打分为实质性行动，究竟怎么改善双方的关系，双方都有对立的一面，我资助要保证找到好的机构，NGO 希望找到钱。未来你们希望往哪方向走，你们有没有一个目标推动更多基金会转向资助 NGO，而不仅仅自己做事。比如一百家或者是一千家基金会到底有没有资助过 NGO，把这个排行榜做出来，有没有这个计划？

李志艳：这是我们第一年的创意，希望把基金会名单列出来，然后一家一家去访谈，你资助了谁，资助了多少钱，资助关系的稳定性等等，但是操作难度太大，我们做不起来，所以要换简单的做法，这是很重要的原因。但是将来有没有更巧妙的办法，现在已经有一些想法了，大概有这样几个设想：第一个设想，今年还是 5 家机构发起，更多的活是 5 家做的，将来是不是有更多的 NGO 组织加入到这个项目当中来，他们就可以帮我们做更大量的调研，已经有很多 NGO 主动跟我们联系也要与我们合作，我们明年加入你们，然后我们提供什么什么支持。另外是关于评价指标方面我们也是收集一些意见，可以增加一些问题。

提问：我有一个具体建议，比如现在跟基金会中心网合作，让每家基金会自己报今年是否资助过 NGO，资助多少家，他不报道也公布出来。

提问：前几天基金会发布榜我也参加了，今天听了这个报告的解读，但是我有一个疑问，获奖几家基金会所突出的特点在哪里，或者说哪项得分比较高，能够获奖入选前 5 位的基金会得分点在哪里，能不能给我们一个更加详尽的解读。

李志艳：这是特别好的问题，这个报告里是有披露的，每项基金会单独的得分里面都是有的。整体来说，这些基金会要说最大的特征是好的基金会在几项方面都挺好，当然名词会有微

妙的变化，但是基本都比较好。比如和民间组织合作在几个方面会比较好，和整个基金会整体表现、战略、组织文化、资助官员能力水平等等都是紧密相连的，这几个方面具有非常好的紧密联系。有几个小小的观感，有些基金会比较好，可是本身与草根有很强的关系，比如西部阳光基金会，他们基金会操作人员很早就和草根组织有非常亲密的联系，他们也非常体谅草根组织，这也是他得分比较高的原因，他们资助额度并不大，但是他们收到的好评比较好。另外有些基金会不用投款，纯粹单项私募基金会，像南都基金会，国际的福特基金会，他们不对外筹款，可以按照自己的意愿、自己的想法去操作项目，而不用像公募基金会要向公众汇报或者向捐赠人汇报，带来的约束条件不一样。

提问：我有一个建议，以后再举行基金会发布榜的时候，能不能把获奖基金会最近几年在这方面做了哪些事有一个更加详尽的介绍，如果仅仅根据五项评价指标给人印象比较笼统，他某一方面做的特别好，最近做了哪些事，在颁奖的时候可以有更详尽的介绍和展示。

李志艳：我们很愿意这样做，确实能力有限，这是第一年的尝试。可以考虑将来研究基金会哪些方面做的比较好，我们也欢迎在座对这个研究感兴趣的加入，把这些事情说明白，说透。

提问：我想问一个问题，做这个工作对将来改变这种情况有没有一个方法或者要做这方面的工作，毕竟你说出问题以后，改变是大家最关心的，这个榜单会不会起到这个作用？

李志艳：目前感觉我们榜单推出之后收到了非常多的基金会的互动，有获奖的互动，也有不获奖的互动，主动打电话说我们在不在名单上，然后想了解一下得分的情况，然后回去做一些改进，这种互动非常多。这种互动本身是特别好的信号，说明基金会在反思自己。第二，虽然五家机构反复强调我们是正向的合作关系，但是通过评奖排序的方式就形成一种压力。我们也必须坦诚看待，基金会和 NGO 是合作伙伴关系，但是他们之间也有紧张的关系，这就像雇主和雇员是利益共同体，但是也有利益分歧。我们要看到对立的一面，也要看到合作的一面，只有客观的去看待它，我们将来才能改进它。如果一味唱高调说我们是合作伙伴，不面对里面的问题，或者一味的对抗而不去合作，都会对这个关系是不好的。我们在这里微小的作用是希望评价榜给大家小小的刺激，让好的做的更好，让想改进的愿意改进的有一个外面的动力。

安猪/主持人：谢谢大家。接下来一位嘉宾是冯永锋，这几年他一直很关注基金会，写了很多的系列文章，指导基金会应该做什么。他为了支持基金会，还把将要发表的文章上拿到这

个论坛上进行分享，下面有请冯校长。

冯永锋：我知道今天为什么站在这里，是因为过去我写了很多不好的文章，让业界生气的文章。前不久又有一个人把我文章收集起来重新传播了一下，把我陷入于不易，这几年我自己评价更像是进入这个行业不断的思考，写东西的人是不讲道理的，所以写下来以后大家感觉不一样。

有一个“追逐型基金”，我配以了母亲追逐小朋友的照片。以前我喜欢说基金会应该做服务型基金会，很多人在讨论这个东西。我原来写的文章意思第一很重要是作为服务型基金会，自身在资助过程当中的风险和困难应该是自己承担，而不应该推给合作伙伴。第二个原则，我发现很多基金会迟迟不肯资助，当时派了很多代表团不停拜访别人说该怎么做资助，但是从来不做资助。第三是要了解你的同行，我去年曾经发起过而且行动了一下，列出了一个评估指标，如果一个基金会工作人员到同行的时间少于在办公室的时间，那么这个基金会就是不值得信任。第四是减少文案和程序，很多时间确实应该了解行业所关注的问题，要有共同的脉搏，如果不这样的话，你对这个行业就会变得很陌生。

我之所以这样说，我相信一个东西，公益事业和其他行业有很多不同，第一个不同是公益事业是花钱的行业，其他领域是挣钱的领域。大家认为挣钱很难，我一直说花钱是很痛苦的事情，刚才李志艳的报告成功证明是花钱很痛苦的事情，有钱但是花不出去。第二个不同是哲学基础不同，比如很多基金会或者是很多基金会后台资助人经常产生一个误会，我资助给你，要么是购买，要么是投资，要么是雇佣，他摆脱不开这四种关系，而且都是基于社会政治的法则，而公益事业不是基于这个平台，而是信任，信任就是很随机，很情绪化，很多爱在里面，不计后果。我个人这么多年一直相信这个东西，虽然我跟同行会有抱怨，但是本质上是基于这种信任和哲学基础去考虑问题。

像今天是非公募论坛，国字投的公募基金会也是很困难，困难在他们过渡被规则和透明化、程序吓着，他们还真的不如非公募基金会来的更加从容。而且现在社会如果发起公募募捐的时候，很多人愿意支持这种事件。如果把握这个脉搏，非公募基金会更适合做人力支持、机构支持，很多需要做事的基金可以通过现在社会公募募捐的手段，包括微博，包括线上的募捐手段获取。

第三是私人基金会，就是追逐型基金会的极限。新闻记者是追逐于事情本身，而行动者也是追逐于梦想家的，所以追逐很重要。有些基金会喜欢政府部门，有的喜欢支持科研单位，在当今社会上，公募基金会或者是新成立的草根基金会应该是支持草根团队，但是很多基金会为什么没有资助，可能资助方向不在你的调查范围内，他的资助送给一个腐败的部门。

第三个很重要，现在很多基金会拒绝或者是抗拒或者是滞后社会的发展，一再强调旧有程序、讲究规则，这也是基金会滞后的很大原因。我们不是不要规则，但是如何让规则和你的同步，否则死了都不知道自己已经死了。

追逐这个概念也不是我自己的想法，我在过去写过类似的文章叫人人都是基金会，跟这个有点不同，人人基金会是拿自己的钱做小公益。比如我要把我的钱给安猪，然后他还不去民政局注册，自己就用私人帐号做了，现在也有这样的人。我最近特别想做环保行动者，私人基金会可以把钱给我，我在过程中可以给合作伙伴，比较快速，但是不多，有这样一些规则，及时出手，小额灵活，方法多样。

我前两天设计一个网页，想做成把不同行动者故事及时呈现，悄悄把钱给他。我们机构正在做这个事情，我现在给各地新闻者发工资，因为发工资很简单，不需要给我发票，我也不需要追财务报告或者是行动报告，我知道他做事过程是可相信的，这是非常好的支持和鼓励、带动，分散型的、随机的“有钱有事”，这个支持是非常好的。

我就说这些，谢谢。

安猪/主持人：刚听完冯老师的发言，他提到私人基金会是特别好的点，这不但是资源筹集的过程，也是自我治理实践的过程。我上周参加了西安中国教育公益组织年会，我听到一个故事，有几个贵州年轻人想做一些公益项目，要为学校筹集电子阅读器，但是他们没有任何的公益经验，也没有这方面的信用，包括也没有太多社会资源，他们就到网站上进行发帖，只要筹一万20个平板阅读器，结果把这个事情就做成了。这些故事给我们很多启示，未来资源更加开放透明，每个人也会更加强大。现在大家有什么问题可以提出来。

提问：我是袖珍人之家的发起人王娜娜，您说支持刚刚发起的机构，比如给他们一些工资上的支持，是您一个人想做这件事情还是您的机构在做这件事情？你评判的标准是什么？

冯永锋：南都基金会资助我们四五万项目，其中允许其中很大一笔钱我们资助各地的合作伙伴。而这两年不一样，由我自己去决断给谁，但是未来特别期望我们其他项目在各自的项目中能够推行，因为资助是一种风险，每年一个网络跟十个合作伙伴做确实有一两个在当时失败或者是不对的，但是长期来看是成功的。我们网络不是静态网络，是行动中的网络，这样支持就会比较准确，而不是隔着的。

提问：大家好，我是冯老师的粉丝。提一个比较有挑战性的问题，为什么现在没有做到，其他不是这样做的或者是整个大环境不是这样操作的，是不知道原因还是有什么其他阻力，他们为什么不会像你这样去做。怎么样让更多其他基金会像你这样的操作方式去做，能够给他们一些建议或者是操作性的方法吗？因为我看你的文章只是谈理念，能否给出一些建设性的意见。

冯永锋：我说我自己的经验可以，我说别人为什么不这样做是很难办的。就像这次基金会排行榜一样，行动者意识或者对自己位置态度没有把握出来，现行者的位置态度，还是支撑者的位置态度，然后发现这个水平的变化，找到需要支柱的人。在一个人做一件事情的过程中需要经验，需要意志，需要勇气，资金只是其中一小块。如果把资金作为决断性因素的话就会成为误判，于是除了在资金管理之外还对别的地方进行干预，这就是一种误判，这是业界共同的问题。我也不是像你说的提出创意的人，我还是努力去实践。

提问：我们需要怎样的合作，您刚才说到排行榜，近几年有几家基金联合做项目招投标，我觉得基金会应该以招投标形式参与到榜单，更多让 NGO 以招投标形式知道基金会在做什么，然后我们申请哪些项目，更加有利于 NGO 可持续发展。NGO 目前有两大困境，第一是工资待遇问题，工资比较少，人员流动比较大。第二是房租问题，基金会项目申请只有 8%到 12%的管理经费，所以 NGO 可持续发展遇到很大阻力。基金会能否在我们申请项目上、工资待遇和房租上有好的待遇，能够有效支持 NGO 可持续发展。

冯永锋：有两个方面，我自己在申请任何项目的时候两个成本是优先，第一是办公室成本，第二是人员工资，而且我们机构人员工资一定在同等资力是中等偏上工资。另外你自己是需要变通的，有些东西你自己要去决断的，你要做这个事情该去变通的地方就要去变通，如果你不变通付出的代价是更大的变通或者是更大的造价，所以我们做事情基于基本的规则，该做的变

通是要担当的，不要把责任推到基金会身上去。

提问：我是 SEE 基金会，有两点希望跟冯永锋商榷，第一是关于信任的问题，我不觉得是哲学层面的问题，我是学理工的，没有学过社会学的，信任是有一定时间跨度的，在人跟人与人之间社会学状态，是基于一定利益关系。我们跟父母谈不上信任，那是纯粹的爱。我之前工作的单位和我现在的工作单位治理结构他们全部是工商界人士，是持怀疑论的人，恰恰他们用规则给这个社会构架了信任。并不是基于信任去进行基金会跟 NGO 之间的合作。

私人基金会已经是明确的概念，国外是有的，但是私人基金会是拿自己的钱玩儿，跟众筹是两回事。所以冯老师说搞私人基金会自己垫的钱多于从别人手里我要的钱，因为别人委托你花这个钱的话，仍然有很多工作要做，跟私人基金会没有太大区别。

冯永锋：回到哲学的问题就难说清楚了，你说工商界人士是因为看了一首诗产生爱的冲动还是自己规则的冲动，我们永远谈不清楚，所以这个问题最好今天不要辩论，你说你有道理，我说我有道理，因为我不是学理工出身的。

私人基金会的问题，我想试试，在国内每天都在发生自己向别人捐款的问题，但是为什么不能尝试更加简明的用私人账号去做的东西，像高老师的社会威望很高的同事大家可以相信他，给他钱就没有问题。你在这个业界是有信任基础的，至少信任基础跟你做的事情是相匹配是可以的。谢谢。

提问：因为上一轮我也参加了，首先对这个活动评价榜还是有一个榜样，因为他们目的也是倡导去发生对话，包括冯老师很多观点我都是尊敬的，也是值得学习的，包括他刚才说运营的费用，包括我们自己也是这样，早期时候资助方明确说不支持办公费用和人员工资，但是是可以争取的，包括税点和管理费，也就是说我们自己不要说这个不行那个不行。因为我们是公益机构，我的一位前辈带着我筹款的时候就说不要脸，不管资助对你怎么样，只要你筹不到钱还是要继续，因为经验也是在这个过程中累计，如果要活下去就必须走这一段，走过以后，你该死就得死，能活下来就是你获得的。

提问：我回应第一个问题，刚刚冯老师有说你找这个人给他工资支持，像我们刚刚发起的组织怎么才能映入你的眼帘，你给我一些建议，我现在坚持了两年，注册有一年，工资都是自己垫付，我现在有点坚持不下去了，你给点建议。

冯永锋：我不得不向你承认，我也经历过跟你一样的经历，重要的不在于自己投入多少东西，重要的是你做业务和你关注的领域是不是非常清楚，你自己是不是大家能够感知到效果的东西。更多的抱怨并不是不支持他，而是看不到他的希望，这是你要考虑的。一个人要做一件事情是私人基金会到公募基金会到非公募基金会的阶段，我觉得是有极限的，一两年让业界识别到你，能够让小的资助人过来，这时候你除了做业务以外，还是要大量拜访基金会。

提问：我联系不到，只要跟医疗相关的，助残相关的，发了 60 多家基金会，没有一家主动说你过来，我都是打电话到那里联系不到人，说都在出差。

冯永锋：要像楼下弹吉他的人，本身你的方法就不对，不要打电话。

李志艳：刚才的互动我的感觉是 NGO 总是在找钱，今天焦点是讲基金会和 NGO，但是我想明确说一个观点，NGO 靠基金会活着早死了，一共有 50 家境内基金会在资助 NGO，其中前 6 家资助一半，6 家基金，而国内那么多 NGO。第二，今天一直在讲基金会和 NGO，还是要回到公益生态，有一个共同的责任，基金会和 NGO 一起把那些社会资源翘动了到这个公益领域里，所以一边向基金会喊话，还要把基金会资源翘动起来，大家应该把更多精力放在有社会资源那边，还是比较合理的策略。

安猪/主持人：简单说我们要把注意力放在 98.5%，包括更宽阔的社会资源。谢谢冯永锋的分享。下面分享嘉宾是刘洲鸿，他是临时改了分享主题，中国基金会评价榜对南都启示。

刘洲鸿：讲 NGO 和基金会的关系，前一段时间我遇到一个事情后来写了一篇文章跟大家分享一下，有一个基金会同行救灾到了灾区，回来跟我讲，说刘洲鸿，有一家 NGO 我去拜访，他特别激动，他把我的照片挂到墙上了，特别激动说那天下着大雨，刘洲鸿来看望我们了。我们同仁意思在表扬我一样，我听了很不是滋味，这里反映了基金会和 NGO 不平等的关系。那家 NGO 也是南都基金会的合作伙伴，我们也资助他们了，我们是一个平等的合作关系，基金会资金来自于社会的，应该用之于社会，如果不是通过基金会直接服务的机构把这个钱用好，基金会就没有任何意义，所以我想基金会和 NGO 应该是平等关系，应该是互相的尊重。作为一个资助型的基金会应该为 NGO 做好服务，应该有服务的精神，我大概表达这么一个意思。

11 月 11 日中国基金会评价榜出来了，副理事长看了这个东西以后说合作伙伴对我们比较肯定，值得祝贺，但是也要反省为什么，因为评价榜五个指标平等的合作关系是一些非常基础

的指标，但是我们南都基金会还是有很大的差距，所以应该反省。

这次调查大概有 103 家有效问卷，有 39 家是南都基金会合作伙伴，这 100 多家都是行业里相对比较活跃有影响的 NGO，存活时间比较长，今天上午也讲非公募基金会资助原则其中一条是择优资助，这一条南都基金会还是比较成功。但是基金会没有必要非要择优，比较差的也可以先资助他。所以这一点上还是比较成功。

第二条，我们资助得到了合作伙伴的肯定，但是仍然有很大的提升空间。南都基金会使命是支持民间公益，为了落实这个使命，我们也有机构文化和工作的风格。价值观是公共利益为上，行业发展为先，民间立场为本，杠杆作用为佳，风格是目标导向、尊重他人，第三是服务精神，第四是允许犯错，最后是和合作伙伴共担风险，这是我们的价值关和工作风格，也是来自于基金会发起人的理念，来自于工作中的总结。

从结果来看有很多方面是做的不好，比如我们跟合作伙伴资源共建方面得分特别低，才得了 6 点几分。我又看了一下境内基金会总的平均分是 5.88 分，这方面大家普遍是不及格的，从这个指标来看我们还有很大的提升空间。我也反思了一下我们在这方面做的工作，我们现在有些项目包括新公民计划、救灾、银杏伙伴计划等等，我们在银杏伙伴方面投入比较多的精力，给他们搭建平台、出国考察，做银杏伙伴的册子，让他们对接更多资源。还有跟央视合作做社区英雄，梦想合唱团，得到一百万二百万的资金，但是大部分没有做，像新公民计划、救灾、机构支持，一方面是我们自己的能力也有限，下一步看看在这方面能够多做一些事情。

我们基金会也要提升专业能力，资金支持的同时，更多智力的支持。也可以跟大家分享一些我们的做法，除了资金支持，我们开会、去机构探访，会把我们基金会理事、监事拉上他们一起参与讨论，我们合作伙伴反映也特别好，因为我们理事很多是企业家、学者或者是公益方面的专家，他们跟合作伙伴交流的时候，他们的思想观点对他们帮助很大。

从基金会的角度考虑有一些想法，比如要进一步发展基金会能力建设项目，推动更多基金会资助草根组织，为草根组织争取更多的资源。刚才安猪又发布了报告，给我印象比较深的是他用了梦想，万百，盟游是 3000 多家基金会，这次调查只有 50 家基金会提及，第二是完败，境内基金会各项指标都比境外基金会低，第三是充电宝，认为基金会要提升能力，第四是红娘，希望给基金会引入更多的资源。对南都基金会也有很多启发，2010 年做战略规划，当时对行

业有一个分析，认为公益行业链的上游基金会越来越多，基金也越来越多。同时也面临资源和人才问题，因此当时战略规划一方面引导基金会行业理念，要提升基金会行业的能力，引导基金会资源向草根组织倾斜，支持草根人才培养和支持草根机构发展。在战略指导下开展一系列工作推动行业发展，帮助草根获得资源。还有做银杏计划支持公益人才的成长，检查计划支持机构的发展、行政经费、培育新的团队新的项目等等。从现在来看，当时战略规划还是没有过时，还可以继续指导我们的工作，仍然契合的行业发展的需要，应该继续坚持。

我们下一步想做的事情，基金会行业发展方面要继续关注，除了非公募基金会发展论坛，我们还要继续坚持优秀的非公募基金会继续作，还有非公基金会中心继续做，还有基金会价值研究，梳理基金会做的好的案例。

第二是支持基金会能力建设类的项目，十月份刚刚在深圳参加一个基金会培训项目，深圳市也可以批非公基金会，11、12 两年时间大概批了 60 家非公基金会，当时非公基金会人才又特别缺乏，上次听说一个刚刚大学毕业的大学生身兼两家非公基金会的秘书长，所以这方面基金会的能力应该加强，可以做一些培训。基金会发表论坛在这方面也做了不少工作。

第三引导更多资源，支持草根组织发展项目方面可以多吃一些。基金会行业内的资源还是很有限，现在政府购买越来越多，所以我们应该关注政府购买。政府购买的资金越来越多，但是其中问题也很多，拿回扣、贪污腐败现象、不公开透明等等，不给人员工资，所以这方面应该关注，让政府购买更加公开透明，支持民间组织的服务。

还有推动社会投资，不一定是捐款，现在社会上还是有很多资金愿意来做公益，但是不一定愿意捐款，如何以社会投资的形式来推动也在考虑。所以明年想推动社会企业和社会投资论坛的成立，国内有很多各种各样的研究机构、社会企业和投资平台，但是缺少一个整合，大家在一个平台上来做的话会更有影响，推动更多社会资源进入到公益行业。谢谢大家。

安猪/主持人：我听完就发现刘总做了全面的思考和反省，我们刚拿到这个结果的时候我们几个有点小震惊，南都是非常优秀的机构，在座很多都跟他有过合作，接下来是自由互动时间，大家有没有问题要问刘洲鸿老师的。

提问：想问一个支持机构建设的问题，有没有支持刚刚成立一年的草根组织的项目的合作，对口项目有没有。

刘洲鸿：你说的就是（简行）计划，做一个支持机构的发展，具体简行合作伙伴怎么做接下来可以沟通，达不到简行合作伙伴标准的我们也有简行预科，简行计划一年是 30 万到 50 万，连续支持五年，想对机构费用方面的支持，帮助机构本身突破发展的瓶颈，能够发挥更大的作用，甚至带动所在领域的发展。

提问：我感想一下，真的很敬佩刘洲鸿的反思，因为南都榜上排名前三，而且南都反馈数量是最多的，说明南都支持草根组织很多，而且这些组织都愿意反馈，非常敬佩。我前两天碰到一个草根组织找我，他已经坚持十年，他是创办人，投入几十万，他的说法跟很多草根说法是一样的，我快不行了，所以我来找你，希望你支持我，你有什么项目我可以做，碰到这个问题你通常怎么回应。

刘洲鸿：我会问他你想做什么，而不是我有什么项目，因为他不是为我活着，他应该是为了他自己机构的使命活着。首先要让他想清楚要做什么，在这个情况下再看看从南都基金会角度能够给他什么样的帮助，他要是很有潜力，他个人需要成长方面的支持，我们可以考虑在银杏伙伴角度。如果他个人比较成熟，可以从机构角度进行支持，还有项目支持的角度。

提问：我来自上海，以前南都支持过我们太阳花的公益项目，前后两次，因为作为一线机构的负责人管财务，有一个很大困扰，就是基金会和 NGO 关系里财务关系，现在基金会给 NGO 的预算表格使项目逻辑，而基金会本身财务报表跟民间组织管理财务制度逻辑是会计逻辑，基金会给 NGO 支持过程中坚持项目逻辑的话，会给 NGO 很窘的局面，所有财务报表跟民间组织财务制度是背离或者是不完全一致的，我有一个进一步的观点，我认为基金会和 NGO 是大家公益共同体，在财务层面上就应该统一，因为法律现在有规定，基金会对于公益机构财务逻辑应该统一，你们怎么做账我们就应该怎么做账，双方报表都是符合国家规定的，但是现在事实不是这样。

刘洲鸿：我觉得是两个思路是很正常的，机构的财务制度和项目的预算是两个，基金会一样面临这个问题，我们是项目预算，交通费、专家费、会议费，但是到了财务最后做账的时候肯定不是按照项目去算，是按照业务支出、服务成本等等，是国家财务制度，大家都要面临这个问题。说到财务有一个误会，大家觉得 NGO 也要遵守 10% 的经费，没有这方面的规定，基金会是有这个要求，NGO 是没有的，南都基金会支持很多项目 80、90% 就是人员经费管理费用，

所以我们不要有这个误解，基金会同行也不要有这个机会，好象 NGO 管理成本不能超过 10%。

提问：在企业里做预算都是项目逻辑，做预算财务部门汇总会转化为财务逻辑，但是会计核算结果必然是会计逻辑，不是项目逻辑，基金会跟我们要的报表最后要的是跟预算表一模一样的报表，这种情况就会导致我做报表要么是两套发表，那么是不按照法律规定做的报表。会计核算应该用会计逻辑，而不是项目逻辑，这是这个问题的困扰所在。

安猪/主持人：谢谢刘洲鸿，现在嘉宾分享环节结束了。接下来有一个圆桌论坛环节，参与圆桌对话有五位。介绍一下参加讨论的五位嘉宾：

刘小钢 SEE 基金会秘书长

窦瑞刚腾讯基金会秘书长

何进福特基金会高级秘书长

宋庆华社区参与行动服务中心主任

王艳蕊乐龄合作社主任

首先让参与讨论的每位老师做一个自我介绍。

何进：我叫何进，福特基金会项目官员。

刘小钢：我叫刘小钢，我既是广东天合基金会的理事长，又是 SEE 的秘书长。

窦瑞刚：我叫窦瑞刚，以机构名义邀请来肯定是接受审判的，所以我还是代表我自己。

宋庆华：大家好，我叫宋庆华，来自社区参与行动服务中心。

王艳蕊：我叫王艳蕊，来自于乐龄合作社。

安猪/主持人：相信大家会有很多的问题和很多分享想和在座几位嘉宾讨论。

这次论坛主题是怎么样的基金会和 NGO 的关系，但是之前也定了一个调子，这次以正能量为主，鼓励为主，因为所有参与到评价榜的基金会肯定是最优秀的基金会，他们至少已经在支

持草根 NGO, 特别是进入前 14 名的基金会每家都至少有 5 家机构获得他们的支持, 所以在 3000 多家基金会里最优秀的一批基金会。

我现在想提问五位嘉宾一个问题, 不管你们是代表基金会还是代表 NGO, 你们与对方合作过程当中最满意一次合作是怎么样的, 可以隐去对方的名字。

刘小钢: 我请基金会的同仁讲, 我的确做的不好, 所以我来是准备检讨的, 草根 NGO 给你感觉最好的一次是什么。

张卫: 我是 SEE 基金会负责生态保育口的官员张卫, 跟草根组织合作感觉最好还是跟厦门中国红树林联盟合作是非常愉快的, 因为我跟他们接触的时候他们不光给我提供简单的信息, 而且我跟他们合作过程当中能够学习很多东西, 因为我自己保育口是外行, 所以他们提供很多东西是我自己感觉非常兴奋的东西。同时我把过往积累的经验提供给他们作为参考。在红树林保育口也面临一些转型, 他们原来做环境教育口为主的方向, 在红树林做的时候慢慢介入社区保护口上, 我以前一直做社区层面, 所以我把经验能够提供给他们作为建议供参考, 这是我感觉自己比较棒的伙伴。

: 我补充一句, 我最开心的是当我和合作伙伴在一起的时候, 他很坦诚告诉我项目中出现重大问题, 这时候我觉得我被接纳, 被信任, 这是我感觉最开心的时候。

安猪/主持人: 非常好, 两位都提到两点, 第一有参与感, 第二被信任。

何进: 我从另外一个

角度讲讲, 我在福特基金会, 福特给我感受最深的地方就是信任, 凡是我高兴的时候我讲一个例子, 凡是不高兴的时候讲一个例子, 我跟所有基金会接触就这么两大类, 不是我高兴不高兴, 是让我头疼的是什么样, 来一个合作人找到一个问题, 而且是一个真的问题, 十有八九都找不到问题, 我管教育文化传媒艺术, 现在只做教育, 当你说我来就是要钱的, 我觉得这不是问题, 因为你缺的不仅是钱, 而且你这个组织存在不是为了钱存在, 是因为那个问题存在, 而你对这个问题认识有多深。作为福特来说, 任何人找我, 我的前提是他是真心实意是为了解决问题, 但是他不会找问题的时候他痛苦我也很痛苦, 而找问题会花费 50% 的时间, 剩下的时间才是找方案。我现在苦恼是经常很多人说我是做好事, 为什么你这么不理解我, 好象怀疑我

的动机。我不是怀疑你的动机，而是你没有一个好的方法，但是钱也花了，没有解决问题，这是我最头疼的。

窦瑞刚：我不代表机构，我代表自己。这么多年来开各种各样的会，只要是基金会和 NGO 对话的会人都很多，都充满情绪，充满着抱怨，这个东西是一个进步，这种进步是以鞭策我们的形式，鞭策基金会的形式试图把原来单纯的的抱怨升级一下。有没有发现这里有很多企业基金会，现在中国机构最多的非公募基金会中企业基金会是最多的，但是企业基金会为什么不把钱给草根 NGO，实际企业的思维方式都是问题驱动的。我需要你告诉我问题是什么，然后为什么要给你。经常说你不能给我钱，我经常说为什么要给你，在企业中有一个标准语言，资源永远是有限的，我可以资助教育，我可以资助环保，但是我为什么要资助教育，为什么要资助教育中的你，你必须拿出你解决问题的方案可能相对来讲是最优的，效率最高的，至少在我能够发现的领域，这个解决问题是逻辑最恰的，能够自圆其说的。我们都知道真爱梦想基金会，是一个木跟的 NGO，也是靠筹款做项目，我说我可以给你六万资助第一间真爱梦想空间的落成，然后我们再评估要不要合作，因为他的方案能够自圆其说，对乡村教育的问题以及和解决方案之间我认为逻辑是自洽的，我愿意冒险让他试一次。但是有多少人找资助方的时候你提供了一个逻辑自洽的方案。

安猪/主持人：窦总的结论和何进老师比较像，我要找到问题，而且是自洽的，可能还需要测试，然后才有可能更大资源的进入。最好一次是什么样的。

窦瑞刚：我成为真爱梦想最大的资助方，我很庆幸有这样的合作伙伴，随着你的成长我也是在成长，我很开心，但是你今天找我要钱，对不起，我没有钱。

安猪/主持人：谢谢来自基金会的伙伴们，接下来听听 NGO 的声音。

宋庆华：大家好，我特别不喜欢坐在这里，前面已经开始有发言了，现在应该让更多人来谈这样的话题，每个人可以写你觉得最好的那次感受，或者你觉得我们需要什么样的基金会和 NGO 的合作关系，写下来交到这里，不是几个人在上面说，我们没有底下的人有那么多经验。既然坐在这里，我也完成给我的任务，就是找一个你觉得最舒服的一次合作，我看了一下这次被评出来的金橘奖，境内和南都基金会有合作，境外有福特基金会，这些都在我们合作当中，我们也很高兴他们被评为金橘奖。和福特基金会、全球绿色资助基金合作，福特合作 12 年，

和全球绿色资助基金合作 10 年，能够合作这么久有很多很舒服很好合作的东西。我记得有一次提两年规划的时候，我提出预算的时候，他说你们还可以多提一点。虽然对于公益组织来说钱不是最重要，关键是你改变了什么，你要做什么最重要，但是这是一种信任。

我们给基金会在谈合作的时候，基金会要求我们把想法都提出来，结果提出来以后就没有消息了，我就讲这么多。

安猪/主持人：我觉得宋老师的提议非常好，希望大家把条子送上来。

王艳蕊：乐龄合作社是一家 06、07 从志愿者做起来的机构。当时有一个 4 万的项目，当时我纳入一个网络，有些伙伴，有些学习，有些成长，而且还没有任何资助的时候对我来说当时的支持是非常重要的，让我非常舒服的。我并没有想清我今天服务模式是什么，我也没有任何实践，但是我决定要去做，有点像实验性。也许我这个项目小，然后后来有几万，走到今天有些慢慢下去了，也有慢慢成长起来了，这个过程有成功也有失败。作为一个草根，我们希望基金会能够有尝试风险的投资，对我们是非常重要的，而且在这个过程中合作方式也是让我觉得很舒服，因为并没有严格限制产出，没有严格限制你必须怎么样，但是这个过程在支持我成长，所以这是对我比较舒服的一次。

安猪/主持人：谢谢五位嘉宾，他们最舒服的情况往往是跟信任、参与，还有对问题的洞察这几个要素相关。在 NGO 这边同样提到了信任，也提到了成长空间等等，双方有共同的地方，但是也有差异。有没有愿意分享自己故事的。

：我有很多身份，除了基金会身份没有，别的身份都有，既是企业，又是志愿者，又是公益组织投资者，还是公益品牌的操作者，大家光想着花钱，作为企业首先是怎么挣钱，困难和艰苦就是你该过的生活。我讲一个很具体的故事，我有一次搞活动，因为我不是负责社会组织部门，社会组织部门请客吃饭埋单之后，公益组织人说你可以回去了，根本就不尊重，很多公益组织的出发点就有问题。

：很荣幸参加这个会议。有一次我跟北京温暖基金会秘书长一起吃饭，我跟他很详细讲了这个疾病的状况、迫切性，需要一些救助或者是做一些公众倡导，他很耐心完之后给我回了一句话，如果我有一笔钱，我只能捐助一个患者，摆着我面前一个是白血病，一个是肺动脉高压，我肯定支持白血病，而不是肺动脉高压，因为这个我听到太少了。但是我跟国外基金会联系

的时候，他们说这个太好了，我们是中国唯一关注这个领域的机构，而且我们跟药商有很多联系，因为我们希望参与到孤儿药的研发里，这是很有意义的事情，我就想国内基金会为什么去做别人不做的事呢。在这里我特别要感谢一个非公募的基金会，黄易聪，慈善基金会的秘书长，他是唯一一个到目前为止资助我们的一笔费用，我也希望这样的机会更多一些。谢谢。

何进：我是一个中国人，但是在国际基金会工作，由我判断我也会支持你，对我来说不在于是什么病，是一个问题，我们资助你是更多找到解决这个问题方法，可以解决是一个人。现在永远有一个习惯是为了多数而牺牲少数，可是没有少数多数从哪里来，不能说集体重要，个人就不重要的，怎么找案例，怎么找这个药方治好，这个过程当中带动社会、企业、政府是更重要。什么病都可以，但是成功指标是不一样的，前面那个人想的是规模、量，社会认可不认可，社会认可跟你的认可需要他的眼界跟他的精力，所以我想责怪这个人，我们每个人坐在那个位置上怎么判断，多和少是最终判断标准吗？以往我们不认为是问题，而问题的问题恰恰是我们问题的所在。

窦瑞刚：我带头做一个检讨吧，回应一下何老师。我记得上次非公募基金会论坛的时候说过，当时在广州开的时候是非公基金会论坛想筹资，我说这是一个笑话，为什么非公基金会都在讨论怎么筹钱，而不是想解决问题，这恰恰是中国基金会的现状。中国就没有几个美国意义上的，福特意义上的基金会存在，我们做公益是学着儿基会、青基会开始的，儿基会、青基会就不是标准意义上的基金会，所以中国企业从最早做慈善的时候启蒙道路就是沿着他们起来的，腾讯基金会做希望工程，因为我们只知道有这个东西。我们都是孩子，并且都是不懂爱的孩子，尤其是我们特别承认中国基金会还是处于萌芽阶段，比 NGO 还处于更落后的一个阶段，但是这个阶段靠抱怨是没有用的。中国基金会的从业人员秘书长也好，项目官员也好，是在启蒙中尝试着迈出一步，我们应该干什么，我们应该鼓励他接着往下迈。今年最大的官司是万科基金会和（和林社）的关系，如果说所有 NGO 合作者都像（和林社）这样就没有企业基金会敢再迈出这一步，我试图与你合作，可能很多东西处于好意，但是在这个过程中是不是有些机构就觉得我拿你可以炒作，因为你是一个大企业。我们这个行当第一是停止要，停止无畏的见到一个基金会就说给我钱，而是集体的找问题和解决方案，同时推动更多基金会真正往资助这路子上迈出一步，才能真正解决中国 NGO 钱的问题，因为中国没有基金会你们就没有钱，中国的基金会都是民非，自己从别人那里筹钱做事，或者从企业拿钱做事，他就是一个执行结构，

所以你所有的困惑都解决不了。SEE、福特、南都是唯一一个特殊的，它像美国私人基金会的基金会，他不筹款，只是靠投资，绝大部分基金会企业基金会特别少，而人数特别多，资产也特别多，所以我们怎么鼓励他走出这一步。我们确实做的很不好，推动腾讯基金会去资助草根的时候，我们每个内部从业人员已经尽了最大努力试图为什么要推动。但是我们也在学习，因为我们看到的都是希望工程这样的案例，我们怎么跟老板交代，所以这一点希望你们也能够理解。

安猪/主持人：谢谢窦总，他有非常好的视角，我们能不能尝试从对方的角度理解去各自的处境，虽然我们在眼中基金会是高帅富，但是他也有很多受限制的地方，NGO也是这样，希望更多的了解NGO。

：各位老师好，我是一个志愿者，没有任何机构，作为任何一个组织包括NGO在成长过程当中是需要失措成本，需要时间，需要资金，有没有在每年预算当中能够有一部分的失措成本给新的NGO，他可能需要通过这个机会去做，因为很多NGO投资者先以热情开始的。

何进：我回答之前先接着窦秘书长讲的，除了相互理解以外，现在大家要把心态放平，福特有70多年的历史，而中国的基金会还是一个婴儿。

我只能代表福特，而且我愿意，而且我已经12年了，每年差不多20到30个项目，50%都是新项目。很多机构头一个项目我们愿意给。边学边干边想，但是要不断的想清楚，从一开始你难我也难的时候，基金会最大的特点就是分担风险，你出人，我出钱，共同找到一个答案，但是成功是你的，我分享你的喜悦就够了。现在国内基金会缺什么呢？是缺人，缺有经验的官员，第二是缺规则，在不害怕第一次犯错，但是每次错之后我们自己要总结到底错在哪里，第一是规则，第二是文化，这是我们现在缺的。

刘小钢：每个基金会都应该思考的，如果作为SEE基金会，我们专门有一个项目去做挖掘新的组织和挖掘新的对环保领域有思考能力，有解决方案的人，现在有一个项目在现场，已经第三届的，因为我们感觉现在环境问题非常严峻，但是环境组织特别少，所以SEE在这个行业里必须承担一个责任，就是组织的增量，必须要让这个行业有更的组织、有更多有这样理想的人愿意来做。所以我们用了商业领域天使投资的观点，希望所有好项目，所有有灵感的有可行性的操作项目和团队能够利用SEE第一笔钱把梦想或者是整个思路落到地上，可以真正去操

作。所以对于第一笔钱我们是没有很多期待说每个项目都得成功，但是我们的确有一套比较严格的所谓失措的标准。当然一个项目成功与否跟人的关系很重要，如果没有人给他钱他还在咬着牙做，这样的人我是比较支持的。还要看这个事情是不是从社会问题出发，是不是有这样的信念，如果这两点有，肯定拿到钱。

安猪/主持人：坦率说，作为一个资助人决定给不给这笔钱是很困难的

：我介绍一下，我来自北京文化发展中心，主要关注流动人口，目前聚焦建筑工。刚才各位伙伴提到初创期特别困难，我们也是一个比较年轻，10年成立，所以想分享我的一点感受和经历。成立时候也特别艰难，介绍一下我们跟第一个基金会合作的经验，一开始也要进行实验性的项目，我们进行实验性项目的时候，他们提出了一个当时对我们来说特别苛刻的要求，他说你要进行的论证，这个项目为什么要做，他有什么样的价值，对对象人群有什么样的掌握。他当时提出来要出一个相对比较严谨的学术报告，因为他们也要向总部来报告。

他们是一个项目形式的运作，不支持任何组织能力建设费用，但是会帮助我们引进资源，比如外出参观交流的机会。跟他们沟通的时候还提出一个很重要的，他说一定要进行媒体传播，第一年提出要求是有两家以上国家级的报道，三年走下来媒体报道有十多家，所以他给了我一个角度。我们的合作是要解决社会问题，所以社会问题一定要传播，因为只有传播才能提高机构影响力，才能让你有机会把你关注的社会议题进行一些发生的机会，包括给服务人群有这样的平台。所以这样的合作不简单看资助多少钱的问题，我们也得到了腾讯为爱伙伴五年的支持，还有温暖基金，他们也会引进工会的资源，除了钱的考虑以外，更多要拓展关系，拓展你的社会空间，找到更多的平台，在这个平台里找到更多的合作伙伴才能有更大的空间和突破。包括南都的银杏伙伴成长也有支持计划。三年走下来，对我印象的是虽然以项目角度来说有很大压力和挑战，但是从长远来看是给你这样的平台一个尝试的机会。谢谢。

窦瑞刚：最近腾讯的事我管的少，都是打酱油。发现问题，找到一个你认为的解决方案，在逻辑上能够推出来这个问题能够解决，找问题本身也是一个技巧，找问题，找关键问题，然后找你能够控制的问题，这个问题才有可能会被解决，然后你拿出这个问题的解决方案，从而实施你的解决方案。在找问题和提假设阶段找到资金资助的可能性非常少，就像企业创业一样，只能靠风投。福特算是 NGO 中有名的风投，风投冒的风险很大，这个阶段很少。但是做第一个

项目，有了完整的逻辑论证之后，实施解决方案是很容易说服别人的。最终要验证你的假设你对不对，能不能解决你的问题，然后通过措施来控制这个问题得到有效解决，在企业管理当中解决问题都是这么一套思路。我们要找到问题，不是脑海中的问题，是经过有效的问题漏斗筛选你能够控制的问题。

：基金会和 NGO 不仅仅是资助金钱上的来往，基金会和 NGO 都是生态圈，都是为了达成某个事情。千赫基金会只是给过我们一笔钱，而且是两年前，这笔钱结束以后一年多没有给我们发生金钱上的关系，但是我和千赫基金会保持非常好的沟通，把我机构作为案例，而我也非常积极参与筹款活动。我们是不是为了钱才和基金会发生关系，如果资助关系结束之后，我们和基金会是不是还有关系或者是还是合作伙伴。对我们来说要达成更加好的改变，而不仅仅看待我能够在他身上拿到多少钱，而是我们怎么样互相成长，怎么样互相帮助，帮助基金会和 NGO 共同发展。我参与一个创意家的项目，除了资助钱以外还可以给我们一些企业家的指导，这些钱是非限定的资助。另外可以对接到一些资源，像年轻机构或者没有太多社会资源的，通过企业家的平台，首先了解企业家，也是因为这个机会让我了解到企业家怎么想的，才会知道企业型基金逻辑是怎么样的。我们不仅仅是受基金会支持，NGO 也可以支持基金会的成长。

安猪/主持人：他提出一个明确的问题，作为如何 NGO 如何帮助基金会成长，请两位回应一下。

王艳蕊：我们希望建立的是更好的合作关系，拿我个人来说，我们这个机构在这个过程中发现不是所有基金会都符合我们的想象，包括我们做评价榜也有一个前提，我觉得 NGO 也需要成长，我们需要专业的成长，基金会也要成长，在这个过程中共同的成长。走过几年，我也发现当你有实力的时候才有话语权，我们把问题想的更清楚，包括我们有更多的资金来源，而不再仅仅盯着眼前这点钱的时候，你才能真正看到更行业性的东西。我个人的一个分享，前面最难的那几年或者是走不下去的时候就得咬着牙往下走，如果走不下去就没有办法了，作为创办都在往里面投一笔资金，如果走不下去，也有三年以后不再有的 NGO。当我们号称有远大理想的时候，我们总觉得能够解决问题，其实我们离那个问题还很遥远，我们很难要求基金会怎么样。随着最艰难的路走到今天，咬着牙在往前走一步，自己实力在成长的时候，很多资源也就来了。谢谢。

宋庆华：这个话题比较有意思，在第二届中国非公募基金会我也是坐在这个位置，NGO 有很多痛苦没有办法说，我们一直用国际基金会的钱，但是我们用国际基金会钱的时候也遇到很多困惑和障碍，三年以前正好是中国基金会开始有了几年，一些基金会成长起来了，当时我们很激动，终于有了自己的基金会，我们可以用自己基金会的钱为祖国做一些事情。但是没有想到和基金会合作的时候确实有很多痛苦的经历，有时候我经常跟基金会开会的时候听到基金会的一种抱怨声，他们说我们找不到好的 NGO。有好几次我在会场上找他们直接说不是说你们找不到 NGO，你们没有发现好的 NGO 的能力。他们都有问题，并不是问题存在于 NGO。有些痛苦了经历以后也发誓说不跟国内基金会合作了，但是后来仔细又想，NGO 确实比他们老点，我们有 20 多岁了，基金会五六岁，想想还是跟他们一起玩儿，我们应该共同成长。NGO 和基金会首先是目标一致，然后一起合作，一起合作过程当中是相互学习，一起学习，一起长大。刚才提到有没有基金会愿意拿一笔资金去失措，没有一个基金会愿意失措的，我觉得实验是比较好。还有一种说法，我们自己一定要清楚你面对什么问题，解决问题的途径是什么，愿景目标和近期目标是什么，然后给基金会实现小目标的方案，让基金会实验一下。

安猪/主持人：每个机构都会经历过一个难以持续的阶段，在机构刚成立到两三年五年之后都有一个难熬的阶段，这个阶段是成长最快的阶段，是真正学习的阶段，对问题解决方案有更深入的认识，这个过程是我学习进步最快的时间。回过头来看，这个阶段是不能跳跃的，如果这时候突然有个人给我很多钱把这个事情做了，也许你整个成长是不扎实的，因为你没有到最难的时候是想不清楚问题的，所以这个阶段是很好的，我们要坚持下去。坦率说基金会没有资助你的义务，这个事情如果做成的，得到奖项是你，而不是基金会，所以这个事情是公平的。

宋庆华：上个月至少有三个基金会到我们办公室讨论基金会遇到的困境，所以我们也给基金会提了一些建议。基金会正在采纳，而且有一个基金会觉得他们是只有做事的基金会，他们就讲做事的困境，他们的困境是不懂社区，因为他们都是企业家做社区，但是他们的想法是非常好的。后来我的建议说可以给你们做一个培训，做社区有哪些方法。这个建议接受了，上个月我们就做了四天培训，培训以后让他们改变了，他们开始跟我们谈说你们帮我们做这个事情，我们是不做这个事情的，我说让更多 NGO 做这个事情比较好。我们跟万通四年合作是打出来的，所以真的是可以一起成长。

何进：谈一个心态，大家一发现问题的时候就觉得你不是问题，你是答案，老觉得这个问

题不是我造成的，我就是来解决的。首先要承认每个人都是问题的一部分，也是答案的一部分。

还有一个心态，我们太急于到什么地方去，这个过程不管是难还是易，这个过程比到那还重要，很大程度上是这样。所以无论是对基金会还是 NGO，不要满足于做好事，而是要把事做好，做的不好到那干什么。

第三，基金会跟 NGO 打交道过程中，信任特别重要，但是我要挑战的是是不是我信任你你告诉我一切我就全盘接受？我的任务就是在你的利益之下怎么再上一层楼，我们前前后后也写了七八稿，他说我要做一个评估，我说我愿意帮你。授人鱼不如授人以渔，大家都注重在鱼上，而没有注重后边的方法。

提问：我先问大家一个问题，在座谁是基金会工作的人员？谢谢，在草根从业的请举手？我有一点感触，刚才有慢慢滑像基金会和 NGO 沟通会的趋势，开始布道，尤其是窦老师，因为他是唯一一个企业基金会代表，但是他就是不提怎么推动企业基金会转型做资助。当然我也要谢谢窦老师替做基金会的人发出呼声我们真的不容易。

窦瑞刚：我经常用婚姻或者是亲密关系来比喻 NGO 和基金会，亲密关系一定从浪漫期开始，那时候你还没有接触那个机构的时候，NGO 对基金会充满无限的崇敬和向往，就以为是神，结果一开始勾兑了，发现神到地面了，那个是碰撞期，所以都是从崇敬到争夺，都想把对方变成自己想要的样子，但是所有亲密关系都有一点，对方不会成为你想要的，你也不会成为对方想要的，互相改造过程当中，一部分亲密关系就走向分离。但是争夺不可怕，争夺是因为有爱，我对你是有希望，才愿意跟你吵架。下一阶段是整合，我们必须共同成长，共同找到共同成长的方向，要接纳对方，对对方充满好奇，对中国的企业基金会，中国基金会成为现在这个样子充满好奇，对中国 NGO 充满了好奇，看他是怎么想事情的。中国企业基金会对 NGO 没有好奇，各种各样行业论坛中能够看到几个是企业背景的人当着基金会负责人和项目官员来参加这个场合，愿意和大家吵架说话争论的？没有，他们按照他们自己的思维逻辑继续走着，所有的信任的重建一定是参与开始，一定要让他参与到你项目中，在互动中，在彼此理念互相影响，所以第一步邀请更多企业基金会。

黄易：我们非常关注评价榜，虽然我们一开始也提了一些问题，包括去年有一个 NGO 提出我们要做这样评价榜，当时第一个反映是很难做到公平，因为所有 NGO 不是正态分布，可能我

们跟很多人没有交集。但是我的同事非常看重这个事情，具体负责同事专门从深圳飞到北京参加评价榜的发布，是因为我们反馈数太少了，导致我们没有成绩，包括我身边很多人都是非常在乎这个事情。大家有时候看到基金会是提供一个资源，那个资源大家简单理解为钱，基金会在提供所有东西的时候我们承担了很多压力，我们基金会是一个央企基金会，但是在央企基金会做资助非常少，包括我们理事会非常不理解这个事情。我们在 2010 年曾经做了一次招商局扶贫创新奖，那次奖我们不是很赞成做倡导性的事情，所以在那次评奖中不是很能够照顾到每个机构，然后没有继续做下去。但是这个奖是一个很好的内部学习的机会，最早理事会说我们可以不用自己做事情，现在既然有那么多 NGO 做事情，我们为什么不来资助他们，对我们执行团队来说我们是借这样的事情给他们上课，让他们可以理解这样的东西，基金会从 09 年到明年快五年的，在这个过程中我们一直推动这个事情，包括我们跟宋老师有合作，但是没有直接资助过宋老师。这个过程当中我们一直在摸索。企业基金会有更重要的资源，比如帮助政府关系的协调，这方面更需要耐心。因为我们去到很多项目点，发现这个地方曾经有过很出名的模式，曾经很多 NGO 在这个地方做事情，但是我去过以后发现痕迹都没有了。怎么样才能把这个效应扩大，并不仅仅做事情那么简单，如果政府能够意识到他们在做这个事情，也许手段是通过媒体，但是另外一种手段让政府直接看到这个东西放大它的效应，也许这个事情做出来整个效果就会不一样，但是这需要有更多的耐心，我们很愿意做这个事情，但是希望大家给我们一点耐心给我们。谢谢。

安猪/主持人：谢谢黄老师。今天在座 NGO 和基金会人数差不多，但是在观众里基金会声音是很少发出来，所以想听听更多来自于基金会的声音，有没有 NGO 找过你们，或者你们有没有找过 NGO。

：以前经常吐槽基金会有一个 NGO，做一些带慈善性的工作，开始支持一些草根组织。我在群里看到他资助的报告，只有一个没有提交报告所以就提交不上去，所以就在那里跪求。所以说要位置互换，草根做基金会，基金会又做 NGO 事情就能够感受到对方心理。

：大家好，我还是 NGO 从业者，但是我发言的题目是关于基金会具体的资助官员我们具体联络的感受，我现在做野生动物保护项目负责人，同时也是让候鸟飞公益基金的负责人。因为我们要做全国候鸟网络，我们全国合作伙伴有很多，确实他们初步阶段甚至不知道财务报告是什么，所以我跪求的字眼一点都不夸张。位置互换给我很多体验，我终于知道他们长期的等待。

“让候鸟飞”在今年夏天的时候有一家基金会邀请谈合作，我们去了以后了解到我们项目特色被纳入到他们大的候鸟保护架构里，然后发挥我们的特色，像世界自然基金会和朱雀会全国鸟会更多以检测类和科研类的角色，我们互动很长时间，包括我们写报告，邮件的来回，但是最后被 Pass 掉了。今天听到现场一直讨论 NGO 和基金会的关系，感觉到双重压力的人基金会的资助官员，因为他左边是我们对他的期待，他回头还要再跟他的领导、他的上司或者是直接跟企业家代表对话。为什么我们会被拉入一个更大的逻辑里才能申请项目，他们自己没有把握好框架的叙述方式，没有说服企业家，所以我们是被牺牲掉的。这个体验让我知道也许这是资助官员必须要面对的，必须对企业家有这样的叙述方法才能有工作有效性的体现，今天能不能有这方面的解答。谢谢。

安猪/主持人：谢谢，刚才浩亮提出一个有意思的话题，我们如何换位思考，把这个问题抛给在座五位嘉宾，你会如何做，如何促进你的换位思考，或者你已经在做的话怎么促进换位思考提升的。

王艳蕊：比如换位思考，如果我是资助方，我能够理解资助方为什么有那么多门槛设计，首先我会对这个领域进行更深了解，资助框架有一个清楚设定，我也会了解这个领域的行动者做的事情，最后选定资助机构。我是一个草根 NGO 的话，我依然把我解决的问题在行动上不断推进，我开展的工作就是我在做这个事，我更多还是从自身能力出发，不断把我能力提高，然后更好的解决我面对的问题，这时候我的资助方会越来越多。

窦瑞刚：换位思考很简单，问对方就行了。我需要把你的项目包到这样大项目里，这个大项目哪些亮点吸引对方才能吸引到资金。就是坦诚沟通交流，不预设任何立场，这就是亲密关系能够营造的根源。

何进：窦瑞刚讲的很好，就是坦诚，我在工作当中也经常想，因为我们组织是国际的，所以要多换一个位置，有些要求一开始设的是要全球，而到中国要按照中国来，当全球和中国发生冲突的时候我永远把中国放在第一位。当我跟申请方发生冲突的时候，我也会把他放在第一位。我会坚持一些原则，你要想拿到这个项目有十五个字，比如你要实事求是，任何一个项目任何一个组织都有游戏规则，游戏规则绝大部分都要遵守，但是该破的时候也得破，这是实事求是，但是不能随便的无原则，像这样的东西要坚持。中国现在太多把规则当成一个儿戏，该

坚守的时候没有坚守，该破的时候没破，很可惜。

宋庆华：我可能要跑一点题，因为我们现在说的是基金会和 NGO，我们现在即将面临挑战是我们和政府，因为政府购买服务也会遇到这样的问题。刚才说换位思考的时候我就在想跟基金会还没有换位思考过，因为比较熟悉，大家沟通起来很顺畅。但是跟政府真的有时候你要问清楚他到底要什么，如果问不清楚没有办法跟他合作。现在跟政府合作第一件事情是你想要什么，你觉得你的困惑是什么，你的困惑我是不是能够做，我怎么做，我们能不能达成共识，如果达不成共识就不能合作。如果能够达成共识，我要坚守我的条件，如果你不同意也不能合作。对于我们来讲是即将面临很大的挑战。刚才窦秘书长讲的那几句话特别清楚，我们容易把假设别人这样想的放在我们的立场，一定要把事实和立场分开，很多事情才会有更好更有效的沟通。

刘小钢：我的一个体会，我从 06、07 年在广州开始做 NGO 的资助，作为一个提供资源功能的组织真要思考别人需求是什么。我设计项目的时候感觉 NGO 当时有一种需求是没有人做的，很多 NGO 组织是接项目的，这个项目做完之后重叠在谈下一个项目，但是两个项目之间是有一个时间差，有一个间隔。很多时候这个时间差就会把一些组织弄的非常困难。我们当时钱很少，但是我们设计了一个过桥基金，从 NGO 工作状况出发，用一个过桥基金怎么帮他把这个项目结束，下一个项目还没有开始这一段行政经费担起来支持他，这是基于对这个组织的判断，这个组织是有解决问题的能力。

很多时候我们讲的非常具体，基金会在面对 NGO 的时候，时间是一个大问题，这也是下一年度 SEE 基金会在效率方面有要求，当双方沟通很好的时候时间要很重视，很多时候基金会是跟 NGO 没有什么矛盾，就来自于拖，这是非常需要换位思考的。如果 NGO 领导人是你会怎么面对这样的状况，要更多体谅 NGO 往前走是需要这样支持的，基金会应该认真的去思考。

何进：我合作伙伴里 50%都是跟学校，我换位思考还有一点，他们把我当政府对待了。我说第一我不是政府，第二我们是平等的，直到把这个项目做完他才能明白。这个东西不是我能够破的，是靠跟他做两年三年才明白，他真明白的时候就开始变的，这个东西不是靠说能够起作用的。

宋庆华：换位思考问题对我们 NGO 太重要的，因为 NGO 做项目连续性非常重要，一个是和合作伙伴的连续性，还有和团队人员做这个项目，跟福特合作大项目里有五六个人做这个项目，

这个项目一旦衔接不上这些人就没有工资发了，所以这个反思换位思考太重要了，我们跟福特已经十几年了，我们在这方面做的非常好，这是很重要的一个信息，希望基金会都反思一下。

：我有一个分享，我从来没有换位过，因为我们办的是一件事情，不需要换位思考，大家只要为一件事情而努力就行了。

：我是 SEE 基金会资助部的项目官员，另外我也是重庆草根组织的创办人，所以我在两个位置都有一定的工作经验，我特别想回应这个问题。首先基金会也好，NGO 也好，一定有工作原则、工作方法和工作方向，不仅仅只适用于基金会，作为一个环保组织也不可能什么钱都接，同样作为一个基金会来说，不可能什么项目都支持。另外很多人都讲 SEE 资助慢，如果你全新投入的话，和 SEE 沟通不会超过一个星期，当地全心投入的时候 SEE 也会全心投入，所以一定是相互的关系。

还有另外一个很重要的原因，有一个资助走到我们办公室就跟我讲，没来之前听说有人讲 SEE 基金会项目书需要写 59 遍，首先他心理做了非常强烈的预判，所以我觉得特别难。

：我是深圳慈善会的，我本身之前工作是 NGO，现在在公募基金会做，我只想说一点，作为 NGO 来讲我们一定要专业化，作为基金会来讲也是追求专业和追求卓越。说一个好消息给大家，第一我们现在在深圳做试点项目，叫做容易带，是我们和中国建设银行做的，我们开放给所有民非组织，只要有政府采购的话我们愿意给你贷款，而且贷款是非常低息的。

刚才说到过桥资金的问题，我们可以坐下来好好研究一下，关于过桥资金如何做贷款服务，相当于在基金会我本身是一个 NGO，这个项目是一年期，5 月份项目结束，7 月份已经拿到基金会预售权，但是资金没有拨付，这个过程当中可以与老师再研究一下。

：我刚才听了黄易的分享和大家的反馈有点激动，回到做这件事情本来的目的，最初的目的的是什么，我们不是想拿到基金会，也不是我们几个人觉得好玩玩儿一下，我们有两个目的，第一个目的是希望中国有越来越多基金会加入到资助型基金会行列，第二个目的是希望基金会和 NGO 资助关系越来越良性，越来越平等，越来越是伙伴，这是最主的两个目的。第一年做，现在想来很快意，也激动，但是也有很多地方没有考虑到，所以在领域带来很多反响。我们五个人都是能够抗住的人，将来我们会把基金会评价榜抗下去，把它完善了，希望真正实现最初的两个目标。谢谢大家！

窦瑞刚：评价榜最重要让从来没有资助过的基金会学会资助，评价的是资助的是基金会，所以有可能的效果是让资助者停止资助，自己玩儿去。

安猪/主持人：这是一种可能，也是我们一种策略和方法，必须让更多人意识到资助的问题，把这个问题摆出来讨论才会有更多的机会去关注和参与。今天非常感谢各位老师和在座朋友们的参与！这个话题会继续下去，也不希望今天就结束，希望今后有更多的交流。今天活动就到这里，谢谢大家！

-----完-----