

公益组织追求卓越的四条“根本道理”

徐永光

导读：

建设区域公益生态，离不开多元社会主体的积极参与和共建，尤其是公益组织之间，更要寻求合作和互补。然而，为了营造一个好生态，仅有合作仍远远不够，最首要的一点是公益组织要守正创新、不断追求卓越发展，既坚持方向、又把握趋势。为此，南都公益基金会名誉理事长徐永光提出了公益组织卓越发展的四点“根本道理”，即：守好信任、勇于创新、追求成效、有效治理。本文系南都公益基金会名誉理事长徐永光在第二届山东基金会发展论坛暨中国基金会发展论坛 2022 山东峰会上的发言。

为什么要重视区域公益生态建设？

会议内容围绕着“区域公益生态”展开，非常好。最近几年，山东公益各利益相关方都有共同推动公益生态建设的愿望，这次会议也是在山东省社会创新发展与研究中心、山东省慈善总会、和山东省乐安慈善公益基金会等机构的共同推进下召开的。

为什么要重视区域公益生态建设？我们在地方做公益，如果不把公益生态、公益发展环境做好，最直接的一种感受是没有尊严。与政府、商业相比，公益本身非常弱小，而且公益机构互相之间很少合作，各做各的，不成气候。譬如基金会，我很多年前讲过，基金会虽然资源

比较多，但它并不是荒漠中的胡杨林。看起来高大，但是周围都是荒漠，你的根基不深，很孤独。

我们需要建设公益的热带雨林，在这样的生态环境中，有参天大树，有灌木，有小草，有多样性的各种生物。在这样的生态环境下公益是可持续的，是有生命力的，否则就很脆弱，做公益的人也是缺少尊严的。所以我非常钦佩山东省公益系统各个方面，包括有资源的慈善会、基金会，还有在一线的草根公益，大家合作得不错。当然在这个合作的过程中，也会有一些矛盾、一些问题。刚才山东慈善总会的朋友也表达了一些对草根公益管理不规范、或者合作效率低等问题的疑问。这点我深有感受。

南都公益基金会从一开始就做支持民间公益的资助模式，当时主要是资助一些草根组织，做农民工子女教育，叫新公民计划。今天大家可能有拿到一本书《使命与治理：一家基金会理事会的故事》，这本书一半的篇幅都是写我们的失败经历。

我们推动民间公益的道路非常艰难，因为草根公益确实太弱了，需要我们去帮助、支持，需要我们一起去做，去努力来共建。公益生态建设还需要和企业合作，需要公众参与。公益组织之间，更多的不一定是竞争关系，而是合作和互补的关系。

我一直很关注山东这些年的进步，很有感慨。两年前在 99 公益日，我写了一篇文章——《慈善总会融入民间，草根公益向死而生》，屡次表扬山东省慈善总会与草根组织共享公募权。我希望山东在这方面继续做好，而且不仅自己做好，还给全国做出表率，提供山东经验。也希望中国基金会发展论坛，把区域公益生态建设作为一个重要的议题，让山东模式的基金会发展论坛、地方峰会，在各地复制起来。

今天非常高兴听到一些年轻人的声音，看到青年的风采。一位是山东工商学院慈善学院的学生井明旭，发布《山东区域公益生态建设观察报告》，很不错；还有联劝公益的邓格格，包括大会主持人——来自中国基金会发展论坛秘书处的（任）梦洁，都很年轻。中国公益的发展和未来的希望是这些年轻人。

追求卓越的四条“根本道理”

本次会议的主题叫“守正创新”，会议上大家都在讨论公益组织如何更加专业化，更加创新，追求卓越的公益。受会议主题的激发，想到几年前我讲过非营利组织追求卓越的“根本道理”，说了四条。我对这四条稍微展开一下。

第一条，生命之根

什么是“根”呢？信任是公益组织的生命线，是命根子，所以这是“生命之根”。“本”是创新，只有创新，公益才有自己的“立身之

本”。公益要有效地运行，满足真实的社会需求，有效解决社会问题，需要寻求“经营之道”；公益机构要走向卓越，一定要有好的治理，治理是组织的“发展之理”。所以，生命之根，立身之本，经营之道，发展之理就构成了公益机构追求卓越的“根本道理”。

联想到今天会议的主题叫“守正”，公益最重要的“守正”就是要守住社会信任这个根本。我看到群里发了一篇我过去的讲话，叫《公益不创新，毋宁死》。逻辑是，政府有权，商业有钱，公益有什么？公益没权也没钱，体量这么小，你不去创新，还有什么存在价值？没钱、没权的公益怎么能够得到社会的支持呢？需要用创新创造社会价值，需要用信任获得社会支持。一部分公益可以通过服务收费，大量的还是需要社会无偿的捐赠支持。

我看到一些公益机构，为了募捐，为了拿到更多的资源，用了各种手段，而不是把社会信任放在第一位。最近参加今年 99 公益日的数据报告研讨，首先得到一个好评，就是 99 公益日不回避问题，认真反思，不断提升。这次反思的主要问题是，以前 99 公益日，主要是“抢捐”——争夺匹配资金；今年的 99 公益日，80%的投诉是“强捐”——非自愿的摊派、逼捐。

从“抢捐”到“强捐”，是公益捐赠文化的倒退，是对公益生态环境的破坏。公益的志愿性、捐赠的自愿性是公益的基本伦理，也是受法律规范的。强捐摊派，是违法行为。

《慈善法》有明文规定，不得摊派和变相摊派，有摊派、变相摊派的，要受处罚的。我们一些机构为了多拿到钱，不惜破坏公众信任，毁掉公益赖以生存的命根子。你把信任破坏了，还有未来吗？我不断提醒公益机构，做任何事情，与任何机构之间合作，公益组织之间的合作、和企业合作、和政府合作，对于社会公众，公益组织的守正，首先要守住的就是信任底线。一个公益组织，你存在的合法性，最根本的一条是增加社会信任，或者叫重拾社会信任。信任是公益的命根子，生命之根。

第二条，立身之本

创新是立身之本。和政府比，政府一年的财政收入就 20 万亿元，企业创造的 GDP100 多万亿元，公益有多少？公益有多少体量，千分之一，既然就这么一点点，你不去创新，拿这点钱去做“搬运工”，毫无意义。譬如乡村振兴、扶贫济困、共同富裕，需要公益参与，我们要通过创新去解决社会问题，找到解决社会问题的方法。比如共同富裕，要找到为什么有些人穷，穷的根本原因是什么，要解决导致他贫困的原因，去化解阻碍他们公平发展的痛点。

公益最重要的价值是能够最敏感地发现社会问题，找到创新的解决方案。这些方案最后往往会被政府接盘，比如八、九十年代贫困儿童读书需要捐赠，现在九年义务教育已经完全免费了。还有的项目可以有商业力量接盘，可以从公益走向社会企业，通过商业的运作，通过影响力投资，让这些解决社会问题的模式可持续，让更多的人受益。所以创新是公益组织的立身之本。

第三条，经营之道

经营之道就是一定要寻求有效公益的道路。公益最容易做的一件事，我经常批评一些机构，叫做“情怀最伟大，过程很享受，结果无所谓”。我也写过很多文章，其中有一篇叫做《四件皮夹克引发的公益经济学讨论》，大家可以找来读一读。好多公益机构根本不是去满足真实的社会需求，解决社会痛点，而是自己去享受这个过程，无谓浪费资源，还以此骗取更多的捐款，这是发生在公益领域的坑蒙拐骗。

公益还有一个大的毛病，就是浅尝辄止。做成功了，也不思进取，玩起花拳绣腿。公益的经营之道，就是要了解真实的社会需求，有效解决社会问题。是否有效，需要对资助项目进行评估。

商业活动的财务收入就能反映投入产出是否有效。当然有些商业财务收入很好，但是它提供的产品并不好，这是问题的另一面。不过，总体上它的财务报表能够反映它的商业活动是不是有效。

公益花钱是没有财务回报的，这个钱是不是花得有效，需要经过评估才能确定。我去过美国凯洛格基金会，是一个麦片公司老板捐出家族股份成立的，规模是 60 亿美元，每年支出 3 个亿。这个基金会的评估官员是一个华人，她说基金会项目评估费用占项目总支出的 6%，就是 1800 万元。拿那么多钱来做评估，这个钱花得值吗？我觉得花的是值的，有这个 6% 的评估投入，能够保证那 94% 的投入是有效的。发现投入没有效率，就不会继续投入。刚才山东慈善总会的朋友也讲到了，有些项目做的效率不高，我们就要淘汰掉，最后要留下合作的，一定是有效的机构。这是非常正确的思路。

第四条，发展之理

最后，追求卓越的最高要求就是有效治理，因为公益机构和商业不一样，它的治理是非常重要的。一个企业，股东会、董事会形成有效的治理体系。股东是投资人，会对他的钱负责；董事会是由股东会指定的，再由董事会确定经营管理团队。公益的问题是，公益机构的所有者属于社会，容易缺位。所以怎样对公益的资产负责，对公益的投资有效性负责，这就需要有一个代表公众、社会利益的理事会。

在公益机构中，理事会既是最高权力机构，也是承担法律责任的主体。公益机构理事会如何进行有效治理，普遍做得不够。这次会议给同行们提供了南都基金会理事会治理的故事这本书（《使命与治理：一家

基金会理事会的故事》），书中每一句话都是真实的，作者都是根据理事会的会议记录写的。南都基金会开理事会，每次都吵得一塌糊涂。我当时做秘书长，很努力，但在评估我的工作时，一位理事还给我打了个不及格，这些书中都写到了。

大家想想，把一个基金会做好，是非常不容易的。南都基金会能实现不断提升和超越，是有一个强大的理事会。理事会坚持“支持民间公益”的使命不动摇，不断地追求卓越，不断地反思和提升自己，从投资于项目的“新公民计划”，到投资于人的“银杏伙伴计划”，再到支持公益领军机构影响力提升的“景行计划”，到联合共创、正在进行的“好公益平台”，推动公益产品规模化。南都基金会先后做了四次战略规划，在推出“好公益平台”之前的第三次战略规划历时 18 个月，开了三次理事会进行审议。

有一位南都理事在理事会上问了一个问题：南都基金会不断地给自己加码，我们好像是前无“堵截”，后无“追兵”，还能怎么样？我给了一个非常确定的回答：一个公益机构，往上提升是永无止境的，永远可以突破自我，寻求更高的目标。公益和商业相比，应该说有更大的发展空间，因为我们的基础还很低。

公益机构理事会的公共性，要求找到能够代表社会各个方面利益的代表人士，还要有专业力量的参与，由这样的治理结构来把握公益组织

的发展方向、道德法律规范和管理有效性。理事会的治理问题，值得每一个机构很好地讨论和反思。

关于南都基金会做的事情大家都比较了解，而为什么能这样做事，背后的决策系统是如何运作的，有很多不为人知的幕后故事。因为都是故事，《使命与治理：一家基金会理事会的故事》这本书读起来毫不枯燥。希望大家好好地读一读，也算我本人和南都基金会对公益行业追求卓越做一点新的贡献吧。