



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION

中国基金会的 资助实践观察





本研究涉及基金会包括



阿里巴巴公益基金会

北京市企业家环保基金会（阿拉善 SEE 基金会）

北京市温暖基金会

福建省正荣公益基金会

广东省千禾社区公益基金会

南都公益基金会

上海联劝公益基金会

心平公益基金会（现心和公益基金会）

友成企业家扶贫基金会

中国扶贫基金会

中华少年儿童慈善救助基金会



本手册由北京沃启公益基金会出品，亚洲基金会提供资助印刷



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION



The Asia Foundation
亚洲基金会

前言

根据美国霍普金斯大学萨拉蒙（Lester M. Salamon）教授的研究，美国的非营利组织收入结构中，大概只有10%来自于个人、公司或基金会的赠与；另外约40%来自政府的资金支持，还有40%以上来自非营利组织服务收费。基金会资助并不是非营利组织最核心的收入来源。

萨拉蒙教授还观察到全球慈善领域正在出现一个大趋势——“慈善的新前沿与社会目的投资”，即私人投资正在流入公共的、社会目的领域。相比传统基金会，这些私人投资以多种融资模式，以十倍甚至百倍的资金量供给非营利组织，呈现出一种爆炸性的增长（“慈善的新前沿与社会目的投资”，2016年10月12日，善与志）。

但即便在美国，如此低的基金会捐赠额度，仍然不能忽略基金会资助在慈善公益行业内所产生的影响力。基金会资助对公益组织的影响，仍然具有重要的观察和研究的意义。

萨拉蒙观察到的全球趋势，也向公益行业提出了一个尖锐的问题：在新的资本带着创新话语进入公益慈善行业的时候，传统基金会如何以相比之下很小的资金规模，发挥自己的独特价值，去扩大自己对公益行业、公益组织以及社会问题解决的影响力，从关注项目产出，到同时也关注应对问题以及解决问题的社会效果，即关注基金会资助所带来的改变。这才是基金会的核心价值所在。为此，资助型基金基于相关的理念、价值、原则所形成的资助实践，就非常值得分析和研究。

与国际公益发展的先行者相比，中国的公益行业作为后起之秀，从上世纪80年代改革开放算起，其历程也已逾四十载。

中国本土资助型基金集体进入NGO和公众视野，始于2008年汶川大地震紧急救援和重建时期。南都公益基金会、友成企业家扶贫基金会、

红十字会基金会和壹基金（彼时属专项基金）等在紧急救灾阶段及随后的灾后重建中，为在灾区开展救援和重建的草根组织提供资金支持。

基金会掌握了丰富的政商和媒体资源，擅长跨界运作；同时根据自身资源和策略定位，以资助或者实操公益项目作为介入社会问题的方式，对公益行业的发展有着显著的引领作用。尤其是资助型基金会，位居行业生态链的上游，对行业生态和行业发展格局的影响更是举足轻重，形塑着中国公益行业的现况和未来，“能够在社会问题的解决、基金会自我发展、民间公益组织成长及整体公民社会培育等方面产生相应的积极成效。”¹

作为中国公益行业发展的一个重要部分，围绕基金会的资助策略、资助价值、资助关系、有效公益等议题，相关的研究、交流和倡导活动呈增长趋势。一些富有引领意识的资助型基金会以及行业支持平台，除了积极推动资助实践，还纷纷将基金会资助纳入研究支持和行业倡导，建构行业话语。近年来，以资源交流、信息互通、能力建设乃至联合行动为目的，公益组织发起的各类联盟和平台如雨后春笋。尽管相比之下显得滞后，资助者联盟/资助者圆桌会议等资助者之间的交流和协作行动平台，也渐次生长出来。资助型基金会逐步成为行业研究的热门话题。

2014年8月，在南都公益基金会资助下，在刘海英博士的带领下，《资助型基金会价值（案例）研究》项目团队（原中国发展简报团队）选取11家相对成熟、效果显著、特色清晰的本土资助型基金会，通过文献、访谈、直接观察、参与观察等案例研究方法进行案例研究，通过客观描述和分析其发展历程和资助策略，探究其如何通过资助，寻求识别和解决社会问题的路径和方案，以图为中国转型期基金会的“散财之道”留下实践样本。

1 《第四届中国非公募基金会发展论坛主题研究报告——财“劲”其用，有效公益》，2012年。

2016年12月，在亚洲基金会的大力支持下，以原研究团队编辑成员为主体，启动了案例的补充访谈，并以原案例稿为基础，进行了更新或重新撰写，并在2017年7月形成了新的案例文本。2017年3月，项目还与深圳国际公益学院联合在京举办了“基金会资助的变化与趋势”研讨会，邀请在京基金会对相关议题进行了探讨。该项研究的成果将在2018年以《资助的价值初探：资助型基金基金会案例评述》为名正式出版。

与此同时，我们以该项研究的发现为例，从资助的价值观、机构治理、资助团队的能力建设、资助策略、资助对象的选择、资助管理、资助关系维护、资助平台的搭建和资源引入、资助项目监测/评估、有效资助（搭建体系化的资助标准）以及官办基金会的社会化转型资助、公益资助中的企业家资源等十二个方面，对基金会的资助实践进行观察和分享。

案例中提炼的资助理念、原则、标准和做法，是案例基金会在各自的实践中摸索、总结出来的，撰写者无法对这些实践的实际效果进行评估。因此，严格地说，我们不是在此试图通过基金会资助的案例，向业内推荐基金会资助的最佳实践或者良好实践，而是希望就此呈现转型期中国本土基金会的一些多元化的资助实践，分享它们的探索经验和价值，以供同行交流和思考。

北京沃启公益基金会

2018年3月

目 录

一、资助的价值观	1
南都公益基金会：价值观引领机构战略与项目资助	1
二、机构治理	3
福建省正荣公益基金会：建构理事会的独立性	3
三、资助团队的能力建设	4
1、南都公益基金会：资助官员的“道”和“术”	5
2、广东省千禾社区公益基金会：为项目官员搭建成长的平台	7
四、资助策略	8
1、福建省正荣公益基金会：以小额资助 + 平台合作，撬动公益洼地	8
2、中华少年儿童慈善救助基金会：以“联合劝募”与公益伙伴分享 公募权	9
3、中国扶贫基金会：通过综合支持推动在地化社区发展	10
4、南都公益基金会：构建伙伴关系，提供全方位支持	11
五、资助对象的选择	14
心平公益基金会（现心和公益基金会）：通过“试婚”选择 “对的人”	14
六、资助管理	15
1、友成企业家扶贫基金会：本土视角的“参与式资助”	15
2、上海联劝公益基金会：用市场逻辑和思维进行“客户管理”	15
3、心平公益基金会：用非正式沟通维护伙伴关系	16
4、阿里巴巴公益基金会：通过公益委员会机制导入企业资源，进行 资助决策	17

七、资助关系维护	18
1、心平公益基金会：善用非正式方式沟通伙伴关系	18
2、中国扶贫基金会：NGO 伙伴不是“为我们工作”，而是我们 “为他们服务”	18
3、广东省千禾社区公益基金会：以平等关系构建资助文化	19
八、资助平台的搭建和资源引入	20
心平公益基金会：用组织化搭建阅读生态联盟	20
九、资助项目监测 / 评估	21
北京市温暖基金会：通过第三方监测保障资金合理使用	21
十、有效资助（搭建体系化的资助标准）	23
友成企业家扶贫基金会：三 A 三力社会价值投资标准与评价体系	23
十一、官办基金会的社会化转型资助	24
北京市温暖基金会：利用政府资源沟通政府和民间	24
十二、公益资助中的企业家资源	25
北京市企业家环保基金会（阿拉善 SEE 基金会）：融通企业家基因， 服务公益资助	25



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION

沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION

一、资助的价值观

南都公益基金会：价值观引领机构战略与项目资助

价值观是一家公益基金会的灵魂，也是开展资助型项目的方向引导。南都基金会成立于2007年5月，其价值观形成并非一蹴而就，而是经过了不断的萃取和归纳。2012年前后，南都基金会最终形成了“公共利益为上、行业发展为先、民间立场为本、杠杆作用为佳”这四点价值观。

1、公共利益为上

公共利益为上，指以公共利益为价值追求，不谋求任何公司或个人直接或潜在的利益。对一家非公募基金会来说，如欲实现此点，出资人和创办人的思想理念十分关键。

2007年南都基金会成立前，南都基金会出资人、名誉会长周庆治与南都基金会创办人徐永光就基金会的发展目标、使命愿景上有着高度共识，奠定了极力淡化出资方，为公众利益服务的定位。

南都基金会“以公共利益为上”体现在很多方面。仅在几次灾害救援如汶川地震、雅安地震之后，南都就多次直接支持NGO的行政支出，不要求任何品牌和宣传，资助协议只是写明“乙方（受助方）在项目实施中，可以出现‘南都基金会资助’字样”。这种资本的不自利反而促成了南都基金会获得出色口碑。

2、行业发展为先

南都基金会以行业利益为优先，积极回应行业发展的关键问题和紧迫



需求。作为一家资助型基金基金会，南都开展项目均以立足行业为目标。从投资于特定领域和项目的“新公民计划”，到投资于人的“银杏伙伴计划”，再到投资于机构影响力提升的“景行计划”，直至投资于优秀公益产品规模化、与十几家行业领军机构联合共建“中国好公益平台”，南都战略的变化反映了其回应行业发展的关键问题和紧迫需求的价值观。

2016年底中国好公益平台的发起，即是典型一例。公益行业内存在各类组织欠缺研发能力、筹资能力，公益项目难以甄别，项目落地支持能力不足，缺乏规模化的模式、资源支持和落地伙伴等问题，这些问题在传统公益圈之外的二三线城市的公益组织中尤为明显。基于此，中国好公益平台主动吸收或审核接受公益产品进入产品库，通过公信力、资金、资源的支持，不断实现好公益平台的产品执行、传播和迭代，并输送给有需求的在地组织，同时对在地组织提供支持。最终期望通过解决行业发展的紧迫需求，来解决社会问题。

3、民间立场为本

南都基金会认为，立足民间，支持民间公益组织的社会创新，是其根本存在价值。研究员在访谈中也发现，南都基金会作为资助链条的上游端，许多人员价值观中都体现出民间立场，对弱势群体抱有深切的关怀，乃至自己大量接触草根组织，也能为资助者打下民间立场的底色。这为其构建良好资助关系、从而真正做到支持民间公益打下基础。

基于对行业整体发展的考虑，也基于这种草根立场，使得南都愿意为一些向边缘群体提供服务的优秀组织提供支持，在平衡行业发展和与政府积极沟通之间找出解决问题的方法和路径。

4、杠杆作用为佳

杠杆指追求资助资金的最大效率，发挥最大的社会效益，使资金起到四两拨千斤的作用。

新公民计划遇到的波折是促使南都基金会追求发挥杠杆作用的因素之一。银杏计划的分拆并成为一家独立基金会，也部分缘于期望发挥杠杆作用，从而获得更广泛的社会资源。

为了让资金发挥杠杆作用，南都也采用无息贷款的方式支持潜在的社会企业，并试验“配比买单”，替 NGO 支付所需的合理定价的专业服务的一半费用。配比买单也是一种导向，引导合作伙伴做出有价值、NGO 愿意买单的服务。

公共利益为上、行业发展为先、民间立场为本、杠杆作用为佳，作为南都基金会价值观的四个方面，从出资人到理事会、再到管理层，不同角色之间的价值观彼此传导，互相融合，从而形成了具有南都特色的集体价值观，这是引导南都形成自己的资助战略、开展资助型项目的核心。

二、机构治理

福建省正荣公益基金会：建构理事会的独立性

在很多情况下，企业发起的基金会，都很难独立于企业，在治理甚至执行层面被企业主导，服从于企业的品牌需求，或者成为 CSR 部门的替身。

福建正荣集团发起成立基金会的时候，由于发起人的理念支持，执行团队也掌握了主导权，就定下一个原则：“不能让集团的领导加入理事会太多，要做就做成行业内独立的基金会”，形成了独立于企业的制度设计：

理事会成员主要由梁晓燕、丘建生、林炉生等公益行业内的专业人士



构成。在财务审批权限上，基金会的支出，不通过集团分管财务的副总裁，而只需要理事长审批，既保持了独立性，也避免了集团层层审批带来的效率问题。理事长欧国耀成为平衡资方、与集团进行沟通的桥梁。

基金会还和集团达成了妥协，即涉及企业品牌建设的慈善捐赠事项，以捐赠服务合同的形式由基金会代办，并与基金会独立开展的资助业务区分开来。

作为一家资助型基金，正荣基金会的秘书处一直面临向集团出资人问责、向出资人证明资助价值和资助效果的压力。与行业内有影响力的基金会开展联合资助，成为与集团出资人沟通的“窍门”。2014年，正荣基金会联合南都基金会出资开展资助二三线城市草根组织的“和平台”，2015年，敦和基金会加入和平台。2017年，正荣基金会与南都基金会、千禾社区公益基金会以及成都市锦江区社会组织发展基金会联合发起“禾平台”，致力于推动国内社区基金会发展。与行业内其他有影响力的基金会开展联合资助，除了放大基金会活动的资金和影响力，从合作伙伴那里拓展资助的视角和经验以外，也成为正荣基金会在内部与正荣集团沟通项目价值时的重要“砝码”。

不过，2017年的情况有所变化。这一年正荣基金会理事会换届，原先的理事会成员会选择退出，而作为出资人的正荣集团的理事成员会增加，以此更多地回应集团自身的（品牌需求）。基金会管理团队将面临与理事会和集团关系的重新磨合。

三、资助团队的能力建设

基金会的资助工作需要通过资助官员去完成。资助官员的视野和能力，直接影响到基金会的资助效果与机构形象。资助官员的招募、考核，素质

要求和能力提升是资助型基金基金会的一道必修课。

1、南都基金会：资助官员的“道”和“术”

南都基金会秘书长彭艳妮认为，资助官员的成长包括“道”的层面和“术”两个层面。南都无论在价值观层面还是文化层面，都强调团队的专业素养。这在两方面体现：一是在公益行业或议题领域的专业技术；二是职业精神。南都基金会对资助能力的理解有以下四大要素：

（1）知情——通晓社会问题

南都基金会要求资助官员对社会问题有了解、有认识，对公益行业要熟悉，能判断一个项目、一个机构的好坏；此外还需要洞察能力。

南都资助不限领域，因此要求资助者要站在更高的平台上看待社会问题，小到该问题所在领域各种机构的发展情况、大到从地方到国家的相关法规政策，乃至国外相关实践经验和研究成果，都应当掌握。此外，知情还有一个含义是了解本土国情。国内许多草根组织并没有完善的理事会、也缺乏规范的财务治理结构，然而南都并不会因此拒绝资助，而是在具体实践中，形成了一套切实可行的考察标准。比如，假如机构财务不对外公开，但是否对内公开？员工的知情程度如何？这些都是资助官员考量的因素。

（2）知理——具备专家视野

在通晓社会问题的基础上，对知识进行反思、归纳、提炼，总结为可推广的经验、知识，即为知理。南都的发起人、理事会中拥有大批专家，既包括经验丰富的公益行业先行者，也有理论功底深厚的研究专家，为基金会开展资助提供具有专家视野的指导，南都的资助官员可以向专家学习。另外，南都的资助官员，大多除了本职工作，还身兼不同的角色，参与发



起其他公益组织，或者兼任其他公益组织的理事，这些工作不仅能拓展他们的视野，也让他们和广泛的角色接触；同时，身份的互换，更能让他们对资助工作进行反思。

（3）知行——熟稔专业技术

南都的资助项目，一是立足行业开展资助，专业技术要求熟悉公益行业、懂得资助流程；二是突出重点，有几大战略资助项目。与之对应，南都的执行层中，既有加入基金会之前就有丰富相关经验、熟稔专业技术的人士，也有加入之后通过学习与反思积累经验、提高能力的骨干。南都强调在干中学，在项目管理中，解决问题的过程也是学习的过程，期间可以与同事、行业专家、中国资助者圆桌论坛的社群等交流。同时，南都的一些资助项目还有一套相对稳定的从规划、执行到评估的流程，在此基础上产出专业的资助效果。

（4）知变——保持创新和学习能力

资助官员能力提升的关键是学习。为鼓励员工学习提高，南都为员工“终身学习”提供制度和机制保障，将文化价值观落实到工作中。

南都设置员工成长基金和学习假期，每位员工每年有5千元的学习经费额度，每年有10个工作日的学习假期。学习的范围除参加行业培训外，还包括影随等各种学习机会。员工也可以利用成长基金和学习假期开展自己感兴趣的或与工作相关的小型项目。南都还要求所有员工必须有浸泡蹲点，进入员工感兴趣的机构工作一周，真正了解一线组织的需求，以在项目中有所回应。

南都还建立内部分享的学习机制，如“永光分享会”，即每季度邀请徐永光分享他演讲的内容，从宏观视角分享行业趋势、最新观点；此外还

组织员工间的分享，讲述外出考察的感想、最新的项目发现、或传播技能培训等。

最后，南都还组织向外脑学习，由于资助对象涉及多个领域，会请教外部专家意见或邀请专家到机构分享。

能力是价值观的承载者和守护者。南都通过知情、知理、知行、知变等四大能力，使其价值观得到贯彻与推广。

2、广东省千禾社区公益基金会：为资助官员搭建成长的平台

广东省千禾社区公益基金会(以下简称“千禾”)对资助官员的能力要求，从招聘阶段就开始了。千禾希望应聘者具有社区和资助经验，具备一定的社会阅历，能够将议题进行综合整合，同时会考虑应聘者对议题的热爱程度。而对于资助官员的培养，千禾也有自己的经验：

1) 一般而言，新任资助官员，需要到合作伙伴那里工作一段时间，最长可达一个月，从中获得一线思考的视角；

2) 为资助官员提供学习平台和培训学习机会，鼓励做学习型项目官员；

3) 边学边干。千禾的每个资助议题，都配备有该领域资深人士组成的议题委员会，新人可以向委员会的前辈学习。

此外，基金会内部有老带新的机制，副秘书长李妙婷的作用有些像督导，定期和项目官员交流；内部的资深项目官员，以及理事、顾问们也经常为项目官员们做分享，带入他们的视角和经验。

在资助官员的考核上，千禾采用的是360度考核方式，主管、同事、合作伙伴都会对资助官员提出意见建议，但这些考核的目的不是绩效评估，



而是旨在帮助项目官员成长。每年年底，千禾都有一项受欢迎的活动——“我想对某某说”，请大家说出对一位伙伴的建议意见，以帮助成长。千禾认为，资助人才培养必须是一个慢的过程，慢慢来，不能心急，到后面，合适的自然会留下，不合适的也会离开。

四、资助策略

1、福建省正荣公益基金会：以小额资助 + 平台合作，撬动公益洼地

从2012年推出“正荣微公益项目”为标志性起点，后发展为“和平台”项目，正荣基金会逐步形成了针对初创期NGO提供小额资助的主要资助策略。这种策略的背后有如下考虑：一方面，二三线区域型平台机构建立了自己的小额资助资金池，从以往单纯的培训、咨询机构变成了资源型机构；另一方面，初创期NGO在本地平台机构的支持下，获得个性化的扶持；再从整个行业发展而言，基金会—区域型平台机构—初创型NGO这样一个矩阵，正是一条可持续发展的生态公益链。

但是，一家小微型非公募基金会若要在全国资助数十甚至上百家NGO，从人力与财力来看，几乎没有可能。正荣基金会选择与二三线区域型平台机构合作，将小额资助的方式传授予区域型平台机构，进而资助当地初创型NGO，推动区域内公益行业的发展。

这是正荣基金会基于机构自身有限的资金规模，识别和锁定自己希望解决的公益问题而选择的策略。草根组织规模不大，非限定性小额资助能帮助支持草根组织的运营发展，同时，与区域平台型组织合作，能够减少基金会自身的管理成本。定位二三线城市，公益组织发展的洼地，也避免在资金投入上与其他基金会重复，有助于应对公益资助、资源在地域分布上的不平衡（注：后来从和平台的实际运作来看，这些平台型机构整合资

源的能力仍然有限，大部分还难以达到预期的大量催生在地草根组织的增量效应，后在2017年，正荣基金会联合其他几家基金会，将“和平台”转型为“禾平台”，将资助的重点转向推动在地化的社区基金会发展。）

2、中华少年儿童慈善救助基金会：以“联合劝募”与公益伙伴分享公募权

2010年中华少年儿童慈善救助基金会（以下简称“儿慈会”）成立之际，因不具有项目实操经验，就选择利用自己作为全国性公募基金会的稀缺公募资质，成为资助型基金会。当时很多公益组织受限于身份瓶颈，缺乏机构运营的各种能力，亟需筹款和能力建设支持。儿慈会的定位回应了这些组织以及行业发展的需要。

2011年7月至2012年7月，儿慈会先后推出三期“童缘资助项目”，共支持公益组织205家，资助总额达2616万元，走出了“资助型”基金会的第一步。在此基础上，儿慈会开始思考项目模式的升级和转型，借鉴美国全球联合之路的模式，与公益组织“分享公募权”。

2013年9月，儿慈会推出了“童缘联合劝募计划”，成功开辟了面向公众个人筹款的道路。2014年2月“童缘资助中心”正式成立，致力于搭建NGO的联合劝募平台，对民间公益组织提供资金、平台、资源和能力等支持，帮助其进行项目募款和传播，解决其生存身份和筹资问题；同时以项目募款为着力点，提升其为人募款需求而来的一系列能力，推动其自身能力建设和可持续发展。

除了合作范围上的考虑，儿慈会还确定合作的原则，即项目创意性强、项目可行性强、项目执行能力强、透明公开与监督机制、有至少5万元的启动资金，项目有可持续性和社会效应。截至2016年，已经有55家民间

公益组织加入“童缘联合劝募计划”。儿慈会通过合作资质上的零门槛、零管理费以及公众筹款培训等安排，去回应公益组织的筹资困境。

儿慈会采用“联合劝募”的资助策略，原因有三：其一是自身拥有一度稀缺的全国性公募资质，其二是童缘资助项目的不足之处。尽管建立了包括招投标、独立第三方评估在内的“管理、运作和监督”机制，由于机构人力不足，同时跟踪、管理六、七十个项目力不从心，有些项目把握不到位，执行得不够理想，需要探索新的资助策略。其三是公益领域儿童服务机构的数量增长和业务细分，能够在联合劝募的平台上为捐款公众提供差异化的服务项目和产品。联合劝募一方面有利于儿慈会的自身发展和品牌建设，同时，公益组织在该平台上向公众进行筹款时，会更加注重项目的专业性、公开透明度和机构的执行力。

2016年慈善法出台放开了公募权，但儿慈会发现，2016年合作伙伴整体数量较2015年增加了几乎一倍。越来越多的企业和公益组织基于信任，开始主动寻求与儿慈会的合作。未来的公益行业中，竞争将越来越强，儿慈会正探索如何进一步提高服务意识和专业性，更好地回应不同发展阶段的机构的需求，以应对新的局面。

3、中国扶贫基金会：通过综合支持推动在地化社区发展

作为最大的全国性公募基金会，中国扶贫基金会在2007年提出“筹资资助型”的战略转型对整个公益行业来说具有前瞻性。从2005年开始，扶贫基金会就已经有资助NGO项目的尝试；2008年汶川地震之后，大量资金进入基金会，除了指定用作紧急救援和灾后重建的资金，开始有一些非定向资金，让基金会可以做一些资助本土NGO的尝试；2013年，有两家企业定向捐赠2000万元给扶贫基金会来做资助。用这笔资金，扶贫基金会推出了“美丽乡村·公益同行”项目，该项目在芦山地区的资助主要集中在生计

发展和社区服务这两大类组织，二者结合以推动社区发展。

在资助策略上，扶贫基金会分为三个方向：

首先，项目支持。扶贫基金会资助的第一要务以及投入精力最大的部分是支持 NGO 伙伴项目的运作。

第二，成长陪伴。在项目的执行过程中，NGO 伙伴遇到各种各样的问题。扶贫基金会在农村地区有着十多年实操经验，除了资金的投入之外，还将自己多年的实操经验与伙伴们进行分享，通过对伙伴的能力建设和与其他基金会、政府、媒体、企业进行合作，共同撬动社区的资本和社会资本，将解决社会问题作为资助的最终目的。此外，扶贫基金会还在这个过程中为 NGO 伙伴搭建一个支持型平台，请专业的第三方为 NGO 提供专业的帮助。如在芦山的“公益同行”项目中，扶贫基金会邀请四川尚明公益发展研究中心的郭虹，以及四川大学中国西部反贫困研究中心的王卓等专家，为 NGO 伙伴提供支持。这个平台，还让伙伴们分享彼此间的经验，探讨遇到的问题 and 困惑，增强伙伴之间的联系。

第三，人才培养。强调农村社区人才发展的可持续性，希望在 NGO 伙伴退出后，社区依然保持自我发展的活力和可持续性。

4、南都公益基金会：构建伙伴关系，提供全方位支持

南都基金会采用伙伴策略对公益组织进行资助。这种策略认为，公益组织需要的是更全方位的支持，具体做法包括为草根组织提供行政经费支持，以及帮助推动民间公益组织能力建设。

(1) 基于伙伴需求提供空间和陪伴

南都基金会的资助，无论是景行计划还是银杏伙伴，都属于非限定性



资金，使用非常灵活。除了对人的资助外，南都也对机构提供灵活资助，给草根 NGO 一个从容做事的机会。

西部阳光农村发展基金会是首批景行伙伴之一。西部阳光的资助方非常多元，景行计划资助款占其年资金量总比不到 10%，但在西部阳光基金会时任秘书长来超看来，“景行的作用是很大的，因为他们的钱弹性比较大……比方说我们临时有什么项目变化、想调整，也都可以跟他们团队谈……南都的开放性值得称道”，“景行这笔钱最大的作用是，给了团队很强的信心，让我觉得可以做一些变革性的事情，帮助我们一点一点确立了未来要走的方向。”而从资助方的角度去理解，就是“做资助一定不能以自己为主导，而要去发现和挖掘合作伙伴想做什么，帮他把他想做的事情做好，心甘情愿的为他人做嫁衣。”（刘晓雪）

（2）机构资助的 PPOF 模型指标

根据景行计划开展机构资助的经验总结、反思和提炼而成的《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念和实践探索》一书（以下简称“《散财有道》”），建构了南都机构资助的 PPOF 模型指标。

在这个模型指标中，PPOF 分别对应机构的项目 / 产品（Product）、领导人 / 团队（People）、运营管理（Operation）、可持续的财务（Finance）。公益组织会经历“萌芽 / 初创→发展→成熟→衰落 / 停滞 / 重生”这样一个生命历程，每个阶段有不同的发展特点，也有所面临的核心问题。如初创阶段的组织，其核心问题是能否找到有突破力的核心项目；发展阶段的组织，核心问题是如何实现团队领导力的突破；成熟阶段的组织，核心问题是如何成为可持续的组织；停滞 / 重生阶段的组织，核心问题是如何再创新。

景行计划将公益组织的生命历程与核心四要素结合，形成横向和纵向

的二维体系，即 PPOF 指标，资助官员可以用这个模型，了解组织在不同阶段的发展程度、状态，以确定资助的衡量标准，判断组织未来的发展限制因素、潜在风险。

该书指出，基于 PPOF 的分析，针对不同阶段的公益组织，资助官员需要做好“选、投、帮、退”四项工作。

“选”：分为三个阶段，包括机构扫描、初步调查和尽职调查。不同阶段考查重点不同：机构扫描注重考查项目和产品；初步调查考查团队，主要是领导人；尽职调查往往走进项目点，多方一起考查，注重“发展/拓展潜力”、“领导人和团队成长的潜力”、机构的“变革准备及治理”。

“投”：分为三个步骤，包括识别机构发展需求，协商制定资助方案和评审资助方案。都围绕 PPOF 四个部分来进行分析、协商。这一阶段的产物应该是形成清晰明确的资助方案，包括终期目标及阶段性目标、方案设计、预算和评估等。

“帮”：是一种非资金支持，视资助过程中的需求来提供。包括提供自评工具、创建线上线下讨论组、提供教育和培训机会，组建案例学习小组、举办交流会或论坛、引荐辅导或咨询服务等。在这过程中，资助者是“触媒”角色，即识别供需，促成合作。

“退”：聚焦在两点：第一，创造社会价值增量的变化；第二，质变性，对机构可持续发展能力建设的效果，比如资助规模、服务规模、核心能力等进行把握。

作为资助官员，了解不同阶段的发展规律和特征，对于确定是否资助以及如何资助都会有所帮助。



五、资助对象的选择

心平公益基金会（现心和公益基金会）：通过“试婚”选择“对的人”

对于资助型基金会而言，选择恰当的资助对象是一种必须具备的能力。和很多基金会用流程化的管理体系来筛选项目、提供资助不同，心平的逻辑是从“选人”出发。而一旦做出选择，对方就不只是资助流程的管理对象，而是拥有共同价值观和努力方向的共同体。

在具体的操作层面，心平并不事先设定一个绝对标准，而是从现有的组织中去比较和选择。不是比资金量和规模，而是看人，看公益机构的创始人或者核心人员，以及它的核心团队，是否具有社会企业家的特质。

相比很多基金会采用“招标制”（“征婚”），通过流程化设置来筛选项目，心平公益基金会（现更名为心和公益基金会）采用“邀请制”，就像谈恋爱，先在自己的关注领域尽可能多地去了解运作型公益组织，然后选一部分认为比较优秀的组织，主动联系提出邀约，通过小规模合作进行“试婚”，继续磨合、增进了解。这实际上也是一个试错机制，即便失误也能承受得起代价。

采用“邀请制”的选择模式，对基金会自身对行业和受助方的识别和把握判断要求很高，需要长期专注于某个领域，才能积累起准确进行资助判断的自信。

心平基金会秘书长伍松说，“在资助对象的选择方面，我们有和别人不一样的敏感性和感知能力。我们的经验是不断地去熟悉感兴趣的领域，最后对领域的熟悉程度和专业度甚至超过了所有资助的那些合作伙伴。”

六、资助管理

1、友成企业家扶贫基金会：本土视角的“参与式资助”

2008年友成基金会创造性提出了“参与式资助”，就是除了资金支持之外还要更多地参与到草根机构的发展中去，通过一些平台型的项目提供除资金外的其他资源（如人力资源），和理念倡导、智力能力建设等支持。与西方的参与式资助更多强调受助方参与资助的决策过程不同，友成侧重的是决策者参与受助方的执行过程。

例如，对于初创期的具有社会创新性的公益组织及其项目，除了提供资金外，友成还投入自身的团队和外部专家团队参与项目的试点，指导或者协助该组织进行公益产品的深度研发、战略规划以及策略制订，以及全面提升受助者的执行能力；同时还投入包括志愿者在内的其他资源，协助项目的孵化。这一类项目又类似于商业领域的风险投资或者创业投资。

围绕友成的“参与式资助”理念和模式需要注意的是，在资助方和受助方之间，天然地存在着权力关系。在提高资助方的参与度、保证资助方的参与权同时，还需要确保受助组织对项目的拥有感和主体性，在共同的目标下保持权利对等和平等尊重的关系。友成理解的参与式资助适用于特定类型、特定发展阶段的公益组织。

2、上海联劝公益基金会：用市场逻辑和思维进行“客户管理”

上海联劝公益基金会（以下简称“联劝”）在资助管理方面最有特点的地方，是在筹款和资助链条的上下游——不确定的捐款人和不确定的资助对象两个方向上进行精细化的“客户管理”，并将两者连接起来。



在筹款市场，“客户管理”针对捐赠人“客户”提供精细化的创新服务，其中向捐赠人分享决策权一项，创造了公募基金会中独树一帜的项目评审机制。联劝创设了由捐赠人参与的“公益审判庭”，对公益项目进行选择。针对这个机制出现的捐赠人对公益项目的苛责、评审的时间成本和低效率等问题，联劝又进行了系列改革，最终在2014年形成了特邀评审会、公众评审会、小额评审会功能分层模式，并按项目金额进行区分。

与此同时，联劝主动承担市场培育、客户教育的责任，在项目评审过程中对捐赠人进行观念引导，包括设计环节，让评委们了解必要的背景信息和联劝的公益理念。评审中，如果出现了专家和捐赠人团队意见分歧，就并桌讨论，更熟悉公益机构现实的专家们就会尝试说服捐赠团队，往往捐赠团队会被影响。例如，某企业基金因企业捐赠者的需求而设立，企业伙伴的执行人甲方感太强，第一期结束后联劝团队选择了放弃合作。有取有舍，是市场理性的表现，也是对客户的一次教育。

在资助市场，联劝则针对“上海乃至全国的公益组织”（主要客户）和公益人才（次要客户），同样采用市场化方式提供服务。同时尽可能通过简洁的流程、较高的开放度，降低申请者的申请成本和门槛。同时，对公益组织进行“客户教育”，帮助资助对象在获得资金同时，从捐赠人那里学习到新的视角，提高项目设计和执行的能力。

3、心平公益基金会：用非正式沟通维护伙伴关系

合作关系的管理和维护是资助工作的重要环节。心平基金会采用了多种正式和非正式方式进行伙伴关系维护，跟进项目的进度和效果。其中特别为阅读类公益组织称道的一个非正式沟通方式，是对新媒体工具的运用。

心平大量通过邮件组、网站、微信群、论坛等沟通方式管理伙伴关系，

推动行业的知识和经验共享。心平的邮件组是一个 100 多人的大群，汇集了阅读联盟成员以及其他关注阅读的业内人士，由秘书长伍松亲自打理，在业内形成了不错的口碑。基金会行业中，秘书长以上述方式对伙伴组织投入相当精力进行沟通、乐此不疲的并不多见。

“我经常做的一个事情就是群发邮件，把我认为比较好的一些来自于实践的案例，通过群发邮件的方式分享给所有合作伙伴，让他们从别人的身上去学习。”伍松坚信“分享就是公益”。南都基金会前项目官员汪黎黎说，“伍松隔段时间会在邮件组内抛出一个议题，引发反思，共享合作伙伴走访项目点的报告，认真摘要和评论，并像一个版主一样把一些重点标注出来。”心平的邮件组由于议题聚焦，接地气，基于成员间的共同体意识，联盟成员又各有所长，在经验和行动上有着相互借鉴的空间，因此一些议题能在群内激发热烈的讨论和共鸣。伍松自己也不时在一些重要场合发表有关阅读的言论，他的个人微信号几乎每天都要更新阅读和教育方面的资讯、文章和观点。

4、阿里巴巴公益基金会：通过公益委员会机制导入企业资源

在对企业背景基金会的研究中，基金会与发起企业的关系是一个重要议题。一些企业基金会以开创之初在治理结构上“建章立制”，淡化与发起企业的关联，在战略层面充分保证基金会的独立性，避免基金会沦为企 业 CSR 品牌建设的工具。

而阿里巴巴基金会这家由互联网大咖企业发起的全国性非公募基金会则反其道而行之，在运作机制中强化了与发起企业的关系。其一是基金会依托于阿里巴巴集团这样一个互联网公司，与公司的社会责任部门关系密切，其二是在企业内部，通过员工选举组成公益委员会，进行基金会的环境资助决策。两者都凸显了基金会与阿里巴巴集团在资金、资源、文化、



CSR 政策以及资助决策机制上的密切勾连。

阿里巴巴基金会的资助决策，与集团的 CSR 部门和企业品牌方向高度一致；阿里巴巴集团通过企业员工民主选举成立公益委员会，以此保证员工高度参与资助决策，既体现了互联网企业开放的文化精神，同时也强化了企业 CSR 鼓励员工参与志愿行动和公益活动的文化特色。此外，基金会还需承担集团在 CSR 方面的具体责任（如救灾捐赠）。阿里巴巴基金会决定资助方向的因素，混杂了集团社会责任的需要、评审委员会的投票、以及秘书处的项目阐述和引导。

这种从企业视角出发对 CSR 的延展，对基金会输入企业资源提供了保障，当然也难以避免与公益伙伴的“冲撞”，公益委员会定期选举的流动性，也可能给项目资助带来一定的潜在风险。公益委员会作为决策机构，基金会秘书处作为专业咨询者和资助决策的执行人，成为中国基金会中少有的制度设计。对于环境资助而言，拥有对环境议题与环境组织的深度了解和相关的专业性非常重要，需要长期的传承和积累，公益委员会三年一届的任期，决策参与者的流动性可能给资助经验的传承带来影响。这种制度设计折射出中国初生的基金会行业在一片荒原上探索生长路径的多元样态。

七、资助关系维护

资助方与受助方的关系始终是公益行业内的热议话题。围绕这个话题，既不乏草根组织的吐槽，也少不了基金会的满腹委屈。总体而言，作为拥有资源和话语的一方，资助方基本上在这一关系中处于强势地位。如何处理与受助方的关系，背后是机构的资助文化在起作用。

1、中国扶贫基金会：NGO 伙伴不是“为我们工作”，而是我们“为他们服务”

扶贫基金会的文化是“服务、改变、阳光”，其中“服务”被放在第一位，扶贫基金会没有把资助的这些NGO当成“为我们工作”，而是希望机构能“为他们服务”。扶贫基金会用以下原则建立和维护资助关系：

1) 在合作之前达成共识。NGO所做的项目一定是以社区明确的需求为导向的，大家需要明确，不管基金会也好，NGO也好，都是为了社区去做事，而不是“我为你，你为我”的关系；

2) 明确资助方与被资助方的地位与权利，彼此尊重双方的话语权。基金会作为资金的掌控者，总会有一定潜在的权利，这种权利是天然存在的。基金会不应该回避它，而是要对它进行管理，明确彼此的责任是什么，互相尊重双方的话语权；

3) 在实现项目目标的过程中，在资助原则不变的情况下，根据项目进展和社区实际环境的变化采取应变策略。加强资助方、被资助方、支持机构和社区的沟通，实现项目全程的公平、工作公开；

4) 建立良性的管理及对话机制，探索标准与规范的同时不僵化。

2、广东省千禾社区公益基金会：以平等关系构建资助文化

有不少千禾社区公益基金会的合作伙伴表示，他们与千禾的资助关系非常平等，不会体会到与一些基金会资助官员打交道时常感受到的权力关系，而是一种共同成长战略伙伴关系。千禾对项目的门槛要求不是能产生多大影响力，而是强调合作伙伴要对项目有深入的思考，清楚项目的目的。千禾与伙伴的平等关系，已经成为机构的资助文化。以下几点因素促成了千禾资助文化的形成：

1) 早期开始学习做资助的时候，千禾深受以洛克菲勒基金会为代表的



国际基金会影响，其项目官员反复强调资助是一种权力关系，即便资助官员自己没有意识到，也会有权力关系存在，所以一定要放低自己的姿态，从一线组织的角度思考，为其解决问题。此外，千禾长期和乐施会合作，乐施会做项目的理念也对千禾的理念和逻辑产生影响；

2) 千禾很多员工都有一线组织的服务经验。很多基金会的资助官员都是直接到基金会工作，没有一线经验，不了解一线组织的生态，不理解其难处；

3) 千禾强调在工作中和一线组织形成朋友关系，可以直接互相批评，在信任关系下共同讨论问题、解决问题。而这种关系需要在实操中才能形成。

以上三个因素，帮助千禾形成了一种比较独特的资助文化，通过言传身教向年轻的资助官员传递。千禾的理事们也把态度放得很低，常常和草根组织一起讨论问题，分享组织发展的经验。

八、资助平台的搭建和资源引入

心平公益基金会：用组织化搭建阅读生态联盟

心平倡导成立的阅读联盟，具有多中心化、去中心化、开放合作的特征。这样的生态体现在成员机构能够自行发生有机的横向联系，而心平灵活地运用手中的资源，去触发、催化合作意愿，并让这些意愿落地。

阅读联盟吸纳了各种类型的组织，它们处于不同的组织发展阶段，在阅读领域内有着专业细分，甚至还包括市场化运作的组织。心平为他们搭建了一个“虚拟的学习共同体”平台，每两年举办一次大规模的全国性论坛，每个季度分地区举办心平伙伴圆桌会议，举办各种主题工作坊和交流活动，

促进优秀的服务产品共享。心平还资助公益机构和项目点的优秀教师参与由民间教育机构举办的阅读推广研讨会、教师研习营等活动，并将与业内和阅读有关的其他论坛和年会推荐给合作伙伴，担当了资源疏通、助力互动的角色，使联盟内的公益组织资源交流和整合成为常态。

心平还有意识向联盟引入新的、多元的资源方，以提供更聚焦、更细节化的支持，促进阅读类组织的细分变化，以回应乡村教育的现实问题。最初，阅读领域只有心平一家资助方，到2017年，广东春桃慈善基金会、澳门同济、爱阅、险峰、三一、招商局、陈一心等其他基金会也加入或者开始关注阅读领域。心平还把有发展潜力的众筹平台推荐给合作伙伴，鼓励他们去做众筹，为筹到的款项提供配比资金。

心平推动阅读联盟的构想，类似于千禾基金会前秘书长胡晓军所强调的“非捐赠影响力”，即“通过非正式交流或支持网络、知识生产、资源整合等方式，发挥资金以外的价值。”胡晓军认为，“基金会必须具有极强的服务精神和服务意识，同时也要具备相当的专业化能力，以满足各类捐赠人和资助伙伴们的多样化需求。”

九、资助项目监测 / 评估

北京市温暖基金会：通过第三方监测保障资金合理使用

自2012年开始，北京市温暖基金会在继续推动运作型项目的基础上，积极探索资助之道，开展“职工服务公益孵化项目”，孵化资助近60个社会组织，深化和延伸职工服务的内容和触角。

在项目选择与审核流程方面，通过购买社会服务引进专业化的项目开发实施团队，运行团队由上海交通大学第三部门研究中心执行主任徐家良



教授牵头组织。基金会第一轮筛选出能够进入复审的公益项目，第二轮召开专家评审会，邀请专家学者、社会组织负责人和市总工会领导，从项目设计质量、组织执行能力、项目预算的合理性以及项目的社会效益性等方面，对进入复审的公益项目进行评分，最后确定拟资助的建议名单，在提交基金会业务主管单位审核后得出最终资助机构名单。中标项目在基金会官方网站上公示。基金会根据项目情况为中标项目提供3-10万元左右人民币的项目资助费用，购买服务项目的实施周期为一年时间。

在项目的监测、评估方面，职工服务孵化项目运作团队招募志愿者作为项目督导，在项目的执行过程中，基金会的工作人员和志愿者督导不时地走访受资助机构，志愿者每月制作月报提供项目进展的最新动态，通过及时地沟通解决项目存在的困难和问题。

温暖基金会还建立了专业的资金流程管理来保障资金的合理使用，同时也将此举作为提高社会组织财务管理能力的途径。温暖基金会与恩友财务公司合作，通过购买服务的方式向合作机构提供以项目管理为导向的财务管理系统，基金会可以通过远程控制，随时了解每个受助机构的资金使用情况，掌握项目的进展。

同时，温暖基金会通过资金分期拨付的方式来保持资助的有效性，在项目中标后拨付70%的资金，余下的30%资金在督导的信息反馈、财务管理系统的实时跟踪和中期评估之后，对评估过关的项目实时拨付，而没有过关的项目通过核减或全免支持资金等方式作为惩罚。项目评估会议也是受资助机构与专家和同行的一次交流机会。

项目评估包括项目初期的招标会、项目中期评审会议，以及项目终期的报告会，受资助机构将项目情况在会议上作报告答辩，基金会邀请公益领域的专家以及学者对项目的执行以及完成情况进行评估、打分。

在资金使用信息公开方面，温暖基金会在官网实时公布项目招标结果、中期和终期汇报情况，以及项目的受资助金额等信息。

十、有效资助：搭建体系化的资助标准

友成企业家扶贫基金会：三 A 三力社会价值投资标准与评价体系

根据友成的调研，目前在全球范围内流行的社会影响力评估中，尚未出现针对社会价值投资对象的筛选标准，导致在实践中产生了概念上的诸多混乱，限制了对投资对象的优化选择，成为制约社会价值投资的瓶颈。

为解决这一瓶颈，友成从社会创新型企业入手，研发了“三 A 三力”社会价值投资标准与评价体系。以社会创新型企业三 A 指标为例：Aim 即目标驱动力，强调以更公平、更有效、更可持续地解决社会问题为目标导向，通过考察其社会议题的公共性、公平性和紧迫性，项目的战略定位，解决社会问题的能力和资源是否与之匹配，来判断创始人和团队的情感、能力、团队的一致性；Approach 即方法创新力，强调为达到资源的优化配置和有效利用而进行的模式、机制、工具和方法的创新，包括产品服务的创新性，商业模式的系统性和治理模式的社会性；Action 即行动转化力，强调组织和团队实施创新解决方案、达成社会目标的执行能力，包括管理制度与流程、市场成效与成长性和社会效益。

2016 年 9 月 24 日深圳慈展会期间，中国社会治理研究会、中国投资协会、社会价值投资联盟（深圳）三方联合成立了“中国社会价值评价中心”，以三 A 为评价工具，评价和服务对象包括企业、社会组织和基层政府，同时评价中心还将与指定媒体合作，定期发布评价报告、排名等。

公益行业中，制定标准有助于经验、模式的共享和复制，为行动提供



指导借鉴，制定标准的基金会也拓展在行业内的影响力。同时，标准以及作为被具体化、文本化为标准的理念价值本身，运用于千变万化的实操环境中时，也可能面临是否普适的问题。这有待实践的长期检验。

十一、官办基金会的社会化资助转型



北京市温暖基金会：利用政府资源沟通政府和民间

北京市温暖基金会始建于1995年，是一家隶属于北京市总工会的公募基金会。基金会长期运作传统慈善项目，提供困难职工的生活慰问和帮扶，缺少社会关注。2009年，基金会从市总工会的部门中独立出来，在去行政化过程中寻求自主的社会服务空间。2012年，温暖基金会从运作向资助转型，开展了“职工服务公益孵化项目”，利用其枢纽型组织的特点与特长，连结社会组织及行政体系，传递资源，力图让最接近服务人群的社会组织（如工人组织等）得到扶助和赋权，深化和延伸了职工服务的内容和触角。

“职工服务公益孵化项目”资助的公益组织中，草根组织北京工友之家是一个亮点。现有的工会法体系里没有社区工会的概念，而工友之家是全国做社区工会试点的三家组织之一，正在探索建设社区工会服务外来农民工。官方背景的温暖基金会对社区工人组织的孵化支持，在全国尚属先例。

孵化项目的另一个亮点，是要求被孵化机构与两家基层工会合作，温暖基金会利用自身的行政背景，以多种方式促成社会组织与基层工会的资源对接和行动协调（这也是项目面临的一个难点和挑战）。工友之家等社会组织的出现，标志着劳工领域专业细分的趋势，也为温暖基金会的资助转型创造了条件。

由于工会背景与行政体系的限定和限制，向资助型基金会的转型更需

要与多方博弈与沟通。尽管“职工服务公益孵化项目”完成后，被移交给温暖基金会的主管单位——北京市总工会，基金会未能再继续开展。但温暖基金会经历的简化行政化、从单纯运作型向资助型的转型探索，对其他官办公募基金会仍然具有借鉴意义。

十二、公益资助中的企业家资源

北京市企业家环保基金会（阿拉善 SEE 基金会）：融通企业家基因，服务公益资助

本土资助环保公益的基金会中，阿拉善 SEE 基金会起步早，内部结构复杂，又很跨界，使阿拉善 SEE 基金会的生态里有三个核心角色：企业家、秘书处和合作伙伴。SEE 基金会由 SEE 生态协会发起成立，近百位企业家会员，每位以每年捐款十万，连续捐十年的方式提供支持。在 SEE 基金会的不同发展阶段，企业家发挥了不同的作用。

SEE 基金会时任项目中心总监王亦庆将基金会的发展分为“伙伴帮我们做资助”、“秘书处做资助”、“把企业家资源这个基因外显”这三个阶段。在发展的第一个阶段，SEE 基金会作为中国第一个本土民间环保资助机构，策略不是那么清晰，资助官员也都非常年轻，对本土环保机构的生态状况了解得还不够，从事环保资助都是探索性的，为控制风险，资助额度小，往往把注意力放到盯紧项目书、预算和后期监管上面。

到第二个阶段，资助官员通过一段时间的积累，掌握了大量的信息，熟悉了民间环保生态，也有了足够的经验，对资助怎么做有了较多的自信。但这一阶段，资助官员也有一种心理：我是专业人员，企业家你不懂，我来做资助，你只负责掏钱，企业家便成了“最熟悉的陌生人”。



到第三个阶段，随着资助策略日渐成熟，资助人员开始目光转向，回头看到“企业家群体”的独特价值，而且看到的不仅仅是企业家的“资源”，也开始看到“企业家精神”，看到三者：企业家、合作伙伴和自己，希望从平台服务的角度，同时服务企业家和合作伙伴，达至多赢的目标。

一方面，资助人员“开始通过搭建平台、建立规则、设计产品的方式，创造出一种氛围和机制，激发他们两伙人自主地去玩。”另一方面，资助人员挖掘机构的天然基因，外显这个基因，成为自己。这个基因外显的过程，已经在 SEE 基金会的两个人才项目——劲草同行和创绿家计划中体现。企业家不是掏钱，而是付出自己的时间和经验，陪伴这些环保新人和“潜力股”。其中劲草除了向伙伴提供非限定性支持，还为伙伴匹配由企业家和公益领域专家组成的导师团，协助伙伴应对发展过程中的瓶颈，2013-2017 年共资助了 43 机构，70 余名劲草导师投入时间超过 5000 小时。

而企业家基因的外显在 2016 年启动的中国房地产行业绿色供应链行动中走得更加深远。2016 年的世界环境日，阿拉善 SEE 公益机构联中城联盟、全联房地产商会、朗诗集团、万科集团发布“共同行动宣言”，48 家房地产企业积极加入，确定了首批绿色采购清单，推动房地产行业供应商改善环境表现，这是一场基于市场机制展开的探索，截至 2017 年的世界环境日，参与的企业已经增加至 89 家，涉及的相关产业链企业 2000 多家。



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION

邮箱: office@woqifoundation.org

电话: 010-6616 7771

网址: www.woqifoundation.org

微信公众号/二维码: 沃启基金会

