

# 记者观察： 南都、友成、腾讯、壹基金的十年

■ 本报记者 王会贤

“不约而同”，十年之前，2007年3月1日，友成企业家扶贫基金会（以下简称友成基金会）成立；4月19日，中国红十字会李连杰壹基金计划发起（后发展为深圳壹基金公益基金会，简称壹基金）；5月11日，南都公益基金会成立；6月26日，腾讯公益慈善基金会成立。

翻一下2004至2007年间成立的基金会列表，用事后诸葛亮的角度来看，2007年的确出现了最多对现在公益行业弥足轻重的基金会，尤其是非公募基金会。

各位创始人虽未相约，但碰到一起也并非偶然。在公认的“公益元年”2008年到来前，《基金会管理条例》在2004年的出台，此后两年，陆续有非公募基金会成立，有公益人意识到民间力量的崛起，也有越来越多企业家和企业意识到社会责任的重要，从而踏上了公益这条船。

失败的基金会各有各的问题，成功的基金会也不全都一样。放在一起，并非有意对比。

## 南都公益基金会： 行业支持、项目迭代、理事会

2016年时，南都公益基金会（以下简称南都基金会）发起人周庆治与腾讯公益慈善基金会（以下简称腾讯基金会）发起人陈一丹有过一次对话，提到各自创办基金会的时候，两人互不相识。

南都基金会的发起源自周庆治和徐永光的缘分，以及发展第三部门的共同理想。基金会原始资金1亿元，部分用于长期投资，南都集团又陆续捐赠1.97亿元用于项目开展。

资金稳定对于非公募基金会（尤其是企业出资的）来说非常重要，是稳定的基础保障。眼前就有不少非公募基金会因资金问题而削减原始资金、减少项目投入甚至机构难以存续的案例。

当然，钱不是最重要的，徐永光在十周年庆典上介绍理事会时，说到自己的方案被理事会否定：“南都基金会最大的价值不是钱、项目，否定了没关系，南都最大的价值就是这样的一个理事会。”这也是南都基金会十周年各种采访中反复提及的关键词。

徐永光表示，南都基金会的

执行团队中，从2007年成立做到现在的，只有两个人，他自己和另外一位办公室工作人员。但人员的更换并没有对基金会的发展造成太多不良影响。南都基金会能够一直保持机构的个性、一致性，并且根据实际环境做出战略迭代，得益于它相对稳定、构成合理、决策力强的理事会。

南都基金会历届理事中，包含了出资方成员，经常提出反对意见、坚决否定发起人夫人赵亦斓做副秘书长、“让人又爱又恨”的业内专家康晓光，从来没有满意过的林旦，以否定徐永光提议为己任的黄传会，哈佛商学院MBA杨懿梅……

南都基金会的理事会会议还有个很大的特点，是有基金会执行团队共同参会。一线的工作人员和决策层共同讨论、争执、磨合，产生新的战略规划。南都共做了三次战略规划，第三次以社会创新规模化为核心主题，挑战比较大，一个战略规划做了一年半，经过三次理事会讨论，说明做一个决策要多么慎重。

## 腾讯基金会：平台、互联网+

在去年那次与周庆治的对话中，陈一丹讲到腾讯第一次做公益是2002年，给广东清远一个学校捐赠了库存的电脑，20台左右。

腾讯成立基金会，最初要做的也是教育，先跟着希望工程、春蕾小学学习怎么做，发现硬件有了，还缺软件，于是开始做新乡行动。之后腾讯基金会做了扶贫、支持社会组织发展、生态及文化保育、救灾等诸多项目。陈一丹认为最满意的还是腾讯网络公益平台，它链接了NGO和广大的网民。

2007年6月，腾讯公益网一期上线，和中国青基会、中国儿基会、中国扶贫基金会以及当年的李连杰壹基金计划等公益组织合作。当年累计募集资金近15

万元。网络捐赠在2008年有一个小爆发，2013年累计为合作的公募机构筹款超过5000万元，较2012年增长近1倍。

同样在2013年，微信与公益结合，开启了移动互联网捐赠时代。2015年99公益日启动，超过200万人次捐款1.27亿。2016年，99公益日共计捐款3.05亿元，共有677万人次参与，为3643个在筹公益项目献出力量，捐款金额达到上年的2.4倍，参与人次达到3.3倍。

腾讯最大的优势是互联网，但将这个长项与公益完美结合，也经过了多年的摸索。这其中也得益于移动互联网、移动支付的快速发展，让NGO和公众更加便捷地在网络实现捐赠和项目反馈。



5月9日，由南都基金会等发起的中国好公益平台首次线上路演。做平台，为公益慈善行业发展提供支撑，已经成为四家基金会不约而同的目标。

## 壹基金：探路者、人人公益

几家基金会中，壹基金的机构发展之路可以说最为曲折。从中国红十字会下的专项计划，到上海李连杰壹基金公益基金会的非公募基金会形式，2010年底落地深圳终获公募资格，也成为第一家民间公募基金会。为了在制度上划开这个小口，李连杰曾笑称自己“用尽了前半辈子的人脉关系”。

在战略规划上，壹基金也进行了几次调整。如果说南都的战略转型有清晰的迭代路径，壹基金的战略规划则略显无序。一位业内人士认为，壹基金的基本由企业家组成的理事会，做决策时不太专业。

深圳公募后，壹基金在2011年发布新战略，“一个平台+三个领域”，即搭建专业透明的壹基金公益平台，专注于灾害救助、儿童关怀、公益人才培养。当时的战略规划制定过程，借助了咨询公司：“壹基金战略规划项目自2011年2月启动，在国际知

名管理咨询公司贝恩咨询的协助下，历时4个月完成。”

2014年2月，壹基金第二届理事会宣布，未来三年壹基金新的战略目标将聚焦灾害救助领域。将宽泛的救助范围缩减，此前的许多品牌项目停止或减少投入，许多项目官员离开了壹基金。这个战略之前，2013年雅安地震，壹基金接收捐款3.86亿元，制定了为期5年的使用规划。而直到现在，仍然每年一次地受到公众对于“花钱慢”甚至更严重的“贪腐”质疑。

2016年，壹基金再次对机构发展定位进行了梳理、调整，现任秘书长李劲在接受记者采访时这样介绍：“以参与最大化为指导思想，确立了平台战略。‘平台’的入口是筹款，其中最主要的是以月捐为策略的持续捐赠，出口是以‘联合公益’为主要形式的项目开展。”战略调整的同时，也伴随着机构人员的换血。

壹基金以开拓者的姿态闯

入公益行业，承载了公众对民间公益机构的巨大期待。如今“沉默中修炼内功”的壹基金仍然愿意做探路者，我们也对它战略调整后的发展成果拭目以待。

李劲这样对记者形容壹基金的价值：从成立到2015年，总收入11亿~12亿，如果用这笔钱去修建深圳海边的高速公路，也就三四公里，但壹基金的价值就是三四公里高速公路吗？显然不是，我们要做对公益有价值的事情，这个事情可能不是市场导向的，不是简单回应市场需求，但一定是能够引领公益未来发展的，我们愿意做“探路者”。

无独有偶，徐永光也是用几乎相同的比喻来形容希望工程：希望工程25年筹资一百多亿，从经济角度一百亿等价10多公里高铁成本。但希望工程最重要的是社会价值，它解决了贫困地区学生教育问题，产生了公众信任，让更多的人为了一个目标一起行动。

## 友成基金会：创新、扶贫、社会企业

友成基金会前几日举行十周年庆典，主题是“向社会创新致敬”，再适合它不过。友成十年来不变的宗旨就是社会创新。“人类进步是由永无止境的社会创新和变革推动的。”友成基金会理事长王平这样讲。

以“双师教学”为例，项目中每个试验班有两个教师一起开展教学活动，一个是人大附中的老师，负责网络远程主讲；一个是项目学校的老师，负责提前备课、整合人大附中的课程资源、选择合适的教学模式和日常教学辅导。利用互联网，让教育资源匮乏地区的孩子享受同样优秀的教育，同时把很多机构在做的教师培训也做了。

十年间，友成基金会自主研

发试点了包括社会价值投资联盟（深圳）、中国扶贫志愿者行动计划、友成志愿者驿站、友成小鹰计划、友成常青义教、双师教学、友成创业咖啡、公益路人甲在内的创新性平台项目16个，资助各类社会组织和社会企业252个。刚刚启动的猎鹰加速器计划，将为有实力、有意愿、有方法、有行动的社会创新创业精英加速。

近段时间，外界有对友成基金会资金情况的忧虑。与其他几家不同，友成的捐赠来自于不同的企业和企业家。从年报数据来看，友成近年来的捐赠情况的确一般。

2016年年报中对基金会本年成绩和不足的总结中写道：在

整体经济下行影响下，基金会2016年度筹资情况不甚理想。2016年净资产总额1.68亿（2015年的1.96亿）是近年来最低点。

从收入情况来看，2016年收入2667万，其中现金捐赠1105万，非现金捐赠1859万，投资是负数：-300万。2015年收入4416万，其中2192万现金捐赠，2083万物资捐赠，投资收益129万。另一方面，年度支出处于平稳增加的趋势，相应的，公益事业支出占上年度基金余额的比例在增加，2014~2016年均均在20%以上。

2015年1月召开的友成基金会二届六次理事会议上，将“关于尝试转型为全国公募基金会的讨论”设为议题之一，但并未通过。