



CHINA DEVELOPMENT BRIEF

中国发展简报

China Development Brief

55卷

北京公旻汇咨询中心 编

www.cdb.org.cn

秋 壬辰
2012年

热点

公益组织透明，还需公益“是非”分明
同心与新公民：打工子弟学校的去与留

访谈

社会组织的功能在组织社会
——伯尔基金会中国项目办首席代表博盟访谈录

专题

公益2.0助草根组织借船出海
草根公益的网络募捐攻略

口述史

霜重色愈浓
——王行娟口述史

域外

中资企业海外投资观察
——以柬埔寨为例



知识产权出版社
INTELLECTUAL PROPERTY PUBLISHING HOUSE

D632-55

20101

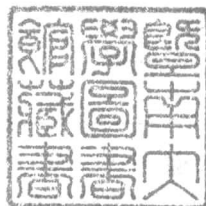
55

阅 览

2012年 秋 No. 55
www.cdb.org.cn

中国发展简报

北京公旻汇咨询中心 编



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

《中国发展简报》(中文)由北京公旻汇咨询中心编写,结合其网站(www.cdb.org.cn)为NGO的行动者和关注NGO的公众提供实时的有关发展问题的资讯、报道,刊载NGO自身发布的信息,并发布相关咨询意见和研究成果。北京公旻汇咨询中心还有选择地参与某些领域NGO的倡导行动,希望这些行动有助于改善NGO的总体生存空间和法律环境。

读者对象:社会发展及NGO领域工作者,社会公众。

责任编辑:龙文

装帧设计:紫星光·刘亚楠

特邀编辑:沈明

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

中国发展简报. 第55卷 / 北京公旻汇咨询中心编. —北京: 知识产权出版社, 2012.11
ISBN 978-7-5130-1584-4

I.①中… II.①北… III.①社会工作—中国—丛刊 IV.①D632-55

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第239005号

中国发展简报(第55卷)

Zhongguo Fazhan Jianbao (Di 55 Juan)

北京公旻汇咨询中心 编

出版发行: 知识产权出版社

社址: 北京市海淀区马甸桥马甸南村1号院

网址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860转8101/8102

责编电话: 010-82000887 82000860转8123

印刷: 北京富生印刷厂

开本: 787mm × 1092mm 1/16

版次: 2012年11月第1版

字数: 160千字

ISBN 978-7-5130-1584-4/D · 1583 (4434)

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070 / 82000893

责编邮箱: longwen@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 5.5

印 次: 2012年11月第1次印刷

定 价: 30.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

本书获福特基金会和全球绿色资助基金会资助

主 编：刘海英

主任编辑：郭 婷

研 究 员：付 涛

网站统筹：闫慧颖

行政支持：张耿瑞 任广阔

北京公晏汇咨询中心

电话：+8610-6407 1400, 8402 5759, 8402 2532

传真：+8610-6401 7737

电邮：office@cdb.org.cn

地址：北京东城区北河沿大街嵩祝院北巷钟鼓胡同15号

邮编：100009

网址：www.cdb.org.cn

杯弓蛇影下的劳工组织如何进退

9月3日，一度面临关闭的北京同心实验学校举行了开学典礼。

“8月14日，朝阳供电局党员服务队的志愿者们再次进行了校内电线线路的检查”、“东城法院的法警叔叔们也特意赶来，为我们的小旗手训练”……开学日，很多人收到了同心学校发送的照片、图解文字如是说，喜悦、欣慰之情溢于言表。经过近3个月的沟通、游说、施压、抗争，同心学校取得了阶段性的胜利，而同时被告知搬迁的朝阳区另外三所打工子弟学校已经关闭。这些照片展示了各界对同心学校的支持，读来有着暖暖的感动。在这几个月里，创办人孙恒和他的团队的生存和工作智慧以及多年建立的支持和资源网络展现给更多的人。

比北京的打工子弟学校的遭际更令人揪心、更为复杂的是深圳多家劳工组织被逼迁的消息。从夏到秋的几个里，这些劳工组织成为网络和纸媒的热点。

9月9日，20位知名学者、媒体人致信广东省委、省政府及深圳市委、市政府，呼吁立即停止某些职能部门对劳工NGO的无端打压，深圳、广东立法部门应尽快立法，从而沿着法治的轨道改革广东的社会管理、发展广东的社会组织。但政府方面至今没有回应，公开信的起草者和两位签名者独立进行的为期六天的深圳劳工组织调查也于9月19日结束，调查报告将尽快发布。

从今年2月开始，10多家深圳劳工NGO遭多个基层政府职能部门上门检查，它们的房东以各种理由提前解约，要求搬迁。一些组织乃至遭遇暴力逼迁。劳工组织这般遭遇已不是第一次，相去不远的2007年、2008年都曾经发生过。然而，去年至今年，广东省政府提出社会管理创新，对社会组织开放登记、允许公募等政策都开全国之先，如此背景下出现10多家劳工组织被打压的事件，与广东省创新的形象显得颇不协调。

这些劳工组织的遭遇引起社会舆论的同情和声援。除了上述的公开信，广东省委机关报《南方日报》于9月初发文，被网络广为转载。如今已经失去场地的深圳劳工NGO小小草和手牵手一直通过邮件组、论坛、微博、博客等网络渠道，呼吁社会的关注。

孙恒创办的打工青年艺术团等几个机构被同行认为是国内发展最好的劳工

组织。但如果拿同心学校的阶段性成果与深圳多家劳工组织的被驱逐状态相比，两位南方NGO的负责人几乎不约而同说出这句话：“根本不是一码事”。他们说，首先工作内容不一样，不管是打工子弟的学校教育还是打工者的社会教育，都与深圳劳工组织以维权为主的工作内容区别甚大；此外，同心学校面对的是基层政府的某个部门，而这次深圳NGO面对的是广东省的整体部署和调整。还有，这次遭到驱逐的NGO多在工厂集中的区域内，劳工NGO长期受到企业主的压力，他们要面对的是资方和政府的联合。

不仅仅在广东，维权类组织在全国的生存都似有每况愈下之势。近来，上海一家多年服务于外来工的组织也面临分解，而上海是政府采购NGO服务力度最强的地区之一。

劳工组织一直是一个有威慑且敏感的词汇。政府、国内资助方担心它的敏感，海外资助方有担心、有欢喜。但剥开那层对“劳工组织”几个字的恐惧和担心，看看中国劳工组织到底是一个什么样的构成？他们承担了什么样的功能？看看它们到底在哪个领域活跃，组织的诉求是什么？它们是不是真的具有了组织和动员功能而成为某种强大对抗力量，看看历次南方多次工人的集体行动中，它们是不是真的有角色？也许真正去剖析的话，很多时候恐惧和担忧不过是一个杯弓蛇影的误会。

那些真正的维权类组织还有没有透明的生存空间？这些外部环境的思考已经开始引发一些行动。今年初，小小鸟打工热线四地办公室联合多家劳工组织发起劳工NGO社会服务信息透明活动，希望通过信息公示，提高劳工NGO的社会公信力。另一个对劳工组织的担心是其资金来源。但事实上，各个领域的民间组织，从环保、防艾到教育，哪个不是曾经吃洋奶生存的？而洋奶的来源多种多样，不可因噎废食。据称，广东相关部门就对番禺打工文书服务部、小小鸟热线能公开财务来源感到放心。

一位劳工NGO负责人对逼迁事件表达义愤的同时，也指出劳工组织良莠不齐，到了必须规范发展的时候——看看那些存活10年左右的组织，有多少发展？在扶助工友的话语下有多大程度上是在谋求个人的私利？原来的工伤探访，已经被一些机构偷换了概念，以为工友服务名义接案子，寻找客户源。另一位新成立的NGO负责人评论说，到深圳开展工作，受到的最大阻碍不是来自政府，也不是企业，而是当地一些劳工组织。这些组织对他说：“深圳是我们的地盘”。

打压，抑或不打压，以劳工NGO之名的组织都将会继续存在，因为存在着巨大的需求。知名学者和媒体人士通过上述公开信建议：“政府要做的是，因势利导，依法规范和促进劳工NGO的发展，乃为最明智的选择。”而对于多次遭受驱逐打压以及其他境遇相对趋好的劳工NGO，有没有可能像其他一些领域内的组织那样，做一番内部的反思乃至整合、提升？

目录

热点	公益组织透明，还需公益“是非”分明..... 1
	同心与新公民：打工子弟学校的去与留..... 3
访谈	社会组织的功能在组织社会 ——伯尔基金会中国项目办首席代表博盟访谈录..... 5
专题	公益2.0助草根组织借船出海..... 11
	草根公益的网络募捐攻略..... 16
	拯救康定木兰行动..... 23
观察	把环境倡导做成与政府的互动程序..... 27
	观察：做环境和公众利益的看门狗..... 31
	谁在使用“企业社会责任”..... 34
研究	国际NGO在中国..... 37
口述史	霜重色愈浓 ——王行娟口述史..... 44
域外	中资企业海外投资观察 ——以柬埔寨为例..... 53
实践	青年社会领袖田野营..... 58
工具	减贫NGO借力价值链手法..... 64
机构	贵州文化薪火乡村发展基金会..... 70
书介	社会变革，慈善先行 ——2012慈善蓝皮书之专家解读..... 73
	梅兰竹菊 各领风骚 ——4本公益年度观察报告手记..... 77



公益组织透明，还需公益“是非”分明

◎ 刘海英

截至2012年9月10日，已有28家组织按照《USDO财务信息披露模板》披露了财务信息，这是“百家公益组织齐晒账单”活动的阶段性成果。典范工程是壹基金持续几年的名牌项目，今年评选限定在“透明典范”。到9月10日，已经收到50多家申请。

2012年3月，USDO自律吧成员机构北京恩友财务开发了《USDO财务信息披露模板》、“USDO透明指数”，并在国内多地举办财务培训班。7月13日，壹基金在深圳慈展会推出了由它资助开发的这两个工具，并打出透明伞，意在以行为艺术的方式吸引公众关注公益透明。

8月，壹基金与USDO开展“自律壹夏晒公益”活动，倡议民间公益组织一起加入透明行动，参与组织可以通过官网、微博等渠道披露机构财务信息。为了让更多的组织参与进来，USDO 8月20日向全体成员机构发送活动倡议书，开始收集之前已经披露的成员的信息；壹基金和瑞森德动员93家非USDO成员机构参与活动；USDO向3A财务培训班

成员发送邮件、QQ群通知。8月21日开始，“自律壹夏晒公益”活动正式启动，以长微博形式发布“2012自律壹夏晒公益”倡议书。随后，深圳民政局发布“明白晒账本，清楚看公益”的微博并链接至《深圳商报》的相关报道。同日，广东省汉达康福协会率先晒出了自己的账单。为了增加活动的热度和引导，壹基金还向18位专家和学者发送了邀请函，邀请他们参与活动的评论。该活动已于9月7日落下帷幕。这是民间组织在自律透明行动上的一次重要的集体行动。

在经历去年的公信力危机后，将透明视为“中国公益行业繁荣的基石”，几乎成为业界的共识。在行业内部，行业自律最早可以推到10年前，自律吧也在2009年就已成立。

然而，这次虽然喊出“百家公益组织齐晒账单”，却只有28家组织先吃了披露的“螃蟹”。要不要披露，哪个组织心里都会盘算、评估利弊。这不仅取决于内部的财务管理能力和财务披露能力，外部环境也是一

个很大的制约。公众对公益行业的理解与行业的真实情况差距很大，披露的组织如何满足筹款的需要，也能满足公众知情的需要，还能避免因公众的误解而被误伤？此外，政府、资助方对民间组织的认知和要求也是决定披露与否的重要因素。由此，推动透明绝不是仅仅限于业内。壹基金这次透明行动，不但推动行业自律透明，同样重视向公众的倡导和教育，行业内外“两手抓”，全方位出击，帮助公众理解财务数据对公益组织发展的意义，也试图营造一个良好的外部环境，这是不同于以往的只对内倡导的一个面向。

9月4日下午，壹基金北京办公室举办的“透明行动分享沙龙”上，两位首批使用《USDO财务信息披露模板》的实践者分享了自身的使用心得，并回答现场问题。有人问：公益组织的账目如果仔细找，总是会找出问题，比如，项目实施中一些无法开具发票的费用发生，怎么在公开的信息中披露？一家披露信息的组织说，之前会和资助方沟通，资助方认可将项目原始白条留着，再找其他的发票对冲的方式。项目结束后的审计也是资助方找的，这样解决了财务规定和民间公益组织现实操作之间的矛盾，但是这些内容不会体现在披露的信息上。但有的机构尚未注册，或是以项目方式挂在某一注册的组织或基金会名下。这些组织担心，如果机构和挂靠方的账目不一致，会因为自己披露而给挂靠的组织或者基金会找麻烦，因而在披露面前望而却步。

此外，推介方还希望USDO透明指数能被公众使用，用来给公益组织打分，而不仅仅是公益组织自评的指数。未来如何通过指数的推广，让更多的公众支持民间公益组织，尚未见到一个清晰的行动方案，但对于社会上对公益行业的似是而非的说法，USDO推介方已经开始借助微博等形式做正本清源的努力。比如，一个经常被提到的、也非常

具有蛊惑性的问题是“零成本”问题。针对一些基金会发布的接近零的筹款成本，这次活动邀请的专家伍雪冰在微博评论说，“零费用”慈善之所以在中国备受推崇，其原因在于公众慈善意识不成熟、慈善组织缺少有效监督、捐款的税收激励不够等。他认为，“慈善机构宣称‘零成本’，并非是在运作过程中不产生任何行政费用，而是指公益慈善活动的行政管理费用不从慈善捐款中支取，将运作过程中的成本通过其他途径承担”。壹基金公益支持部总监唐艺蕾在微博直接下“战帖”：与其宣称“零成本”，不如加入USDO“自律壹夏晒公益”，把信息澄清，而不是把概念搞混！

这次深圳慈展会上，广东省委书记汪洋、民政部部长李立国、深圳市市长许勤等领导还亲临壹基金展台参观，接受壹基金执行理事王石赠送寓意公益“透明”、“公益蝴蝶效应”的壹基金透明蝴蝶奖杯。

各级政府相关部门如何理解和看待财务透明，甚至关涉公益组织的生死，青海格桑花负责人洪波的博文《财务不公开是死，财务公开也是死？！》写到一家残障组织在申请政府购买的遭遇。“她曾经邀请过有关领导来视察他们康复中心，一开始还蛮认可他们的，当说到他们的财务做得很好，所有收支都公开（时），没想到领导们从此对她没了兴趣，她再去找他们，人家就不理了。相关办事人员看她一趟趟跑政府求注册不得要领，有不忍心的，比较同情她的，私下悄悄告诉她：‘你们财务这样子透明还怎么搞啊？’”

洪波在博文里，就对在深圳慈展会上业内没有讨论到如何促使政府购买规范、公开透明的问题，表示担忧：“希望真正具有服务能力的公益组织能不因为政府采购政策而被洗牌出局，否则那真是我们所有人的悲哀。”

同心与新公民：打工子弟学校的去与留

◎ 钟十五

今夏，北京再一次上演关停打工子弟学校事件，波及四所打工子弟学校及千名学生。

最终，同心实验学校留了下来，继续招生开课，可惜这是仅存的硕果。另外三家打工子弟学校则未能幸免，其中以新公民计划支持的朝阳区第一新公民学校（京华希望小学）最让人遗憾，也让了解或关注它的人为之抱不平。

两个月来，有幸（也是不幸）一直关注这场风波，现回过头来，静下心来思考为何有这不同的结局，让我身处其中总有一种强烈的直觉：也许一开始，同心和新公民这两所学校根据所处的境遇采取了不同的路线，就预示着他们在各自行动之后，会有怎样的结果。

6月19日，同心实验学校与包括新公民学校在内的其他三家打工子弟学校，一同接到朝阳区金盏乡教育卫生科的学校关停告知书，理由是“不符合有关的安全和卫生要求，更未依法获得办学资质”。同时，通知书还要求各学校校长签署一份承诺书，保证在7月16日前做好停止教学以及学生的分流安置工作。

同心实验学校的沈金花校长自始至终没有签。她很清楚签署意味着如果公众在看到新闻后要求政府解释的话，这就给了政府一个可以示众的理由。而新公民学校则签署了承诺书，据说，他们是在已知学校将被关停，而且与政府也做了多次沟通后仍然迟迟不见效果的情况下，签署了这份承诺书。这看起来像是一个缓兵之计，不过更像一个无力挽回的无奈之举。

其实早在今年5月30日，新公民学校就已接到了乡政府关于学校关闭的口头通知，不过

当时除了校长等几人知晓外，其他老师和学生并不知情，也并未对外透露。就在此前不久学校还拿出40多万进行校舍安全、卫生等方面的改善，准备迎接政府的扶持办学资格批复呢。

随后新公民学校的最大资助方——南都公益基金会的秘书长刘洲鸿连续几天分别拜会乡政府以及主管民间办学单位的区教委社会力量办学所，但这两个部门都在互相推诿责任。讽刺的是，当初引进“第三条探索打工子弟教育的道路”的新公民学校的，就是现在下达关停告知书的朝阳区教委。

比起新公民学校，同心实验学校收到关停通知的时间更晚，随后在与政府有关部门沟通时也遭遇过扯皮、推诿的情形。不过同心学校的努力并未止步于此（显然他们也清楚向政府游说远远不够），他们有节制地、最大限度地利用互联网优势，动员家长的参与以及媒体的跟进。这在一定程度上让外界持续关注打工子弟教育问题，话题日益升温，使得基层政府不敢造次。

同心实验学校那段时间曾做过最坏的打算，但一直都在争取最好的结果。这些争取的措施包括对外发布邮件、微博，录制歌曲传播，还有在接到村委会的解除租房合同后，邀请外界人士来参加学校的夏令营和音乐活动以及争取那些打工子弟孩子家长的联名信。

在争取的过程中，学校每年例行在暑假期间为孩子们举办的夏令营活动照常进行，并没有受到影响。这让外界对这群坚守学校的老师们有信心：在这样的环境下，依然坚持到底为这群孩子的教育和未来考虑，能不

令各界尤其是家长动容和支持吗？

让学校最终保留下来的因素有很多，其中一个较为关键的因素不排除来自崔永元、温铁军、李昌平等五位学者专家的参与，他们致信教育部部长请求保留同心学校。

即使在村委会雇来的挖掘机已经上门、学校停水、校门被堵的情况下，同心学校仍能保持克制并与相关部门积极对话——部分因素来自这些校外社会人士的关注。果不其然，第二天校内供水就恢复正常了。据说，学校所在地的国家电网公司员工就是学校的志愿者，他们答应继续供电，这给了同心学校很大的支持。

短时间内赢得有利局面，这与同心学校这几年在这种随时可能被关掉的生存环境下，积极积累经验和应对的智慧分不开。他们知道民众的智慧和团结力量的巨大，也知道每一步都要有理有据、步步为营地争取同心办校的权利。学校能取得如此结果，创办人孙恒也觉得意外，但他相信这种付出和坚持总会有回报。然而，这种争取的路径适合哪些民间组织去采用借鉴，我想还需要根据不同机构的处境来看，不是所有的民间机构都适用。

对新公民学校来说，它曾有过一段时间合法办学资质，与政府关系良好，还拥有大批企业捐赠者的底气。他们也有自己的理念，更想通过合法的途径来实现办学目的。他们曾看到太多的学校被拆，很多学校往往让孩子和家长走在抗议行列的前面。他们对这种做法不太认同，既不愿意让孩子冒险，也不愿意看到家长冲动。或许，这其中还曾掺杂着他们对政府的一丝幻想，希望后者可以真的帮助他们延续曾经拥有的合法办学身份。

就这样，新公民学校在正式对外发布其关停事实前就已悄悄地散了。7月16日，新公民学校的800多名学生被分流安置。当天分流会现场，区教委和乡政府也一同过来压阵，还开来了两辆警车和一辆120救护车。

事已至此，学校再无任何恢复办学可能，只能依靠法律途径来解决。7月22日一个周日的下午，南都基金会将两月来与政府沟通的进展以及自己的诉求公布于众。这时，大家才知道为何之前新公民学校没有像同心实验学校那样，面对关停通知对外发声，而选择了与政府协商的途径，可惜这步棋走差了一步，大势已去无力挽回。

尽管结果如此，但我认为，不能拿新公民学校案例与那些保留下来的学校去做简单比较。这样的话，很有可能因未考虑其各自处境（具有的资源或限制条件）而有失公允。但这次关停事件有一点却不能忽视，那就是这些打工子弟学校都为自己的生存和发展而积极奔波，那为什么不能因为共同的教育目标而联合在一起？这样是否能让关注此事的盟友越来越多，共同去争取保留学校并争取合法的办学资质？

新学期已开始，今夏风波暂告一段落，然而这种权益争取之路仍在进行，而且这两所打工子弟学校仍在不同的道路上坚持着。同心实验学校仍在为获得合法身份继续努力着，毕竟暂时避免被关闭，留下来仍不能保证明天；新公民学校在此后对分流到其他学校的854名学生一直跟进，了解分流安置对其以及家庭的影响。此外，为保护学校的公益资产，学校还将根据有关法规条文，在十八大之后起诉朝阳区教委等有关部门，继续在法律层面进一步推动打工子弟学校的办学进程。

据《北京晚报》7月4日报道，朝阳区将在2014年前关闭辖区内所有不具有办学资质的打工子弟学校，在这些学校就读的孩子将被分流到朝阳区教委核定的委托办学机构。显然，同心实验学校的保留，仅仅只是实现教育公平的开始，能否影响到更多的社会力量参与其中，改变教育制度的不公正？教育实践者们需要更多适合自己的智慧和能量。

社会组织的功能在组织社会

——伯尔基金会中国项目办首席代表博盟访谈录

◎ 刘海英

编者按

博盟 (Michale Busgen) 从1996年就参与了无国界医生在中国的救灾项目, 随后分别在无国界医生、米索尔基金会中国办公室工作, 这正是中国民间组织开始集体萌生的时候。十年之后, 也即从2006年到2011年, 他先后加入了两个中国本土组织——北京信能中心和恩派, 从事中国民间组织的能力建设工作, 这段时间是中国国内各方资源开始规模进入公益领域的阶段, 也是价值理念、发展方向都发生明显变化的时期。现在他又重新回到国际机构——海因里希·伯尔基金会 (Heinrich Böll Stiftung)。十六年来, 博盟经历了中国民间组织发育的两个重要阶段, 在中国发展简报近期进行的专访里, 他回顾了亲历的中国民间组织十多年的变迁与现状, 并对公益领域的一些似是而非的东西做了独到的观察和分析。

简报: 你认为中国民间组织这十多年发生了怎样的变化? 在很多场合, 人们将NGO看成公民社会的主要组成部分, 你认为中国民间组织对于中国公民社会的实质影响和贡献体现在哪里?

博盟: 这十多年中国民间组织发生了很大的变化。

第一, 数量上明显的增长。我还记得十多年前资助方很愿意支持草根组织, 但是找来找去只有几家。于是, 很多资助方都将钱给这少数的几家机构, 这可能也给他们造成一定的压力。第二, 规模上的发展。当然现在大多数草根组织规模还比较小, 有的还没有全职的员工, 或者只有少量几个, 但已经有一些中等规模的组织了。第三, 专业化和经验也积累了不少。很多组织学会了很多东西, 如按照国际规则去筹款、申请项目及民间组织管理等相关的知识。第四, 整个法律制度与原来的模糊、甚至空白的状况相比, 已经发生很大的变化。当然, 这个到底

是好事还是坏事是另外的一个问题。第五, 培养了一群NGO专业人士, 解决了一批人的就业, 这个专业群体对行业发展很重要。第六, 很大的变化就是NGO之间的合作: 原来真是一盘散沙, 彼此没有交流与合作, 现在合作越来越多。不仅是国内NGO之间的交流, 国内和国外NGO的交流也增强了。第七, NGO作为第三部门和第一、第二部门的合作也有所增长。这是很大的变化, 这里有一定比较乐观的发展趋向, 但还不够。特别是前两年, 我在恩派工作时候也看到, 某些城市政府在比较大的规模上开始购买NGO的服务。这是很大的一个突破。从政府原来不知道什么是NGO, 到怀疑他们到底有什么样的利益、什么样的意图, 再到现在给他们提供经费, 这是一个很大的变化。

最后一个是非常重要、非常关键的变化, 即国内对NGO的资助越来越多。从公众到企业, 到刚刚成立起来的愿意支持民间组织的基金会, 都开始成为民间组织的资助方。公益组

织领域要健康发展，不可能只靠国外，除了依赖性问题，更重要的是你要让组织有合法性，就需要在社区扎根。筹款不仅仅是解决一个NGO组织生存（所谓的“活命”）的问题，也是NGO和所在的社会建立关系的过程，从社会动员资源，就要对社会交代清楚它的价值。当然，出现这一变化的原因也包括国际组织资助国内的组织有一定的敏感性。

简报：尽管学界有各种理论来论证民间组织的重要性，但在中国，民间组织无疑依然是个很弱小、边缘的部落。在当下“公益”越来越成为一个主流话语的时候，我们也观察到民间组织在不断地分化和部分弱化中，我们对于NGO在推动公民社会的作用，或许最终只是一种一厢情愿的愿望吗？你怎么看中国民间组织的发展前景？

博盟：虽然刚才说过，这十几年的发展让我们高兴和乐观。但同时，我们都认为中国民间组织还是很弱小的一个领域。若究其原因，需要先谈谈原则上NGO的作用是什么？和其他部门关系应该是怎样的？如果不谈这个，就不能说清楚民间组织发育的问题。

社会组织的本来功能是组织社会。组织社会的目的有两个：一是让社会上各种各样的普通群体互动、互助，培养一种互助的理念。让大家意识到，其实很多事情不需要别人，只要自己组织好就可以解决；二是在和其他部门谈判的时候代表某个群体的声音。因为很多问题都会涉及利益和机会的分配，政策制定的过程应该是谈判的过程，寻找一些大家接受的政策和发展方向。达成共识的前提之一是，在决定政策的时候让利益相关方参与到这个过程中来。但目前在国内没有这样一个正式的机制，管理社会是政府垄断的一个功能。

但是现在不仅在中国，在其他国家也出现了一个趋势，即NGO发展有偏离本来功能的趋向，不再是自己组织自己，不是代表自

己服务的群体，而是服务别人，成为社会服务的功能。无论是国际上还是中国，专业化会让社会组织从最原始、最根本的出发点走得越来越远。在国内有一个很大的误解，大部分人一致将社会组织理解为给别人提供社会服务的机制。即使出于生存的原因，这也顶多是社会组织的一部分功能，其更重要的目标仍是组织社会。但一旦谈到这个功能，在国内就好像很敏感。

这个社会当前最需要的，是让不同的群体一起寻找解决方案。为了解决问题，首先应该将问题放在桌子上。社会组织的功能和作用是让问题摆在桌子上，和政府、和企业一道解决问题。一些部门真的不用怕这个事情，也不要将它理解为一个问题。然而，在这个圈子里，“敏感”这个词特别有意思。不能摆在桌子上的问题都是敏感的。为什么这些敏感的问题是问题？就是因为它被理解成“敏感”的。一旦将它摆到桌面上就不是敏感不敏感的问题，而是“怎么解决”的问题，比如艾滋病问题、三农问题十多年前都是敏感的问题，现在完全不是这样。

我一直觉得，中国NGO发展中一个很大的负担是有关部门特别害怕这个功能。现在可以看出，在上海和深圳这些政府能够购买服务的地方，几乎都是纯粹的社会服务类的组织。我一直坚持社会组织组织社会不是威胁社会稳定而是稳定社会的一个不可缺乏的前提。

简报：你曾经以月球上种西红柿为喻，谈到中国民间组织发育的土壤问题。那么，你认为什么样的土壤才是适宜民间组织发育、发展的呢？

博盟：我当时提出“月球上种西红柿”这个概念，是想说，原来的沙漠上已经有了越来越多的植物，如果投入大量的资源，就如在月球上种西红柿一样，还是可以生存的，但这不是可持续的。如果有个适当的土

壤，即使没有这么多外部资源，也会有自身的生长能力。所以我觉得，将员工送到国外培养、给资金、给战略规划，就只是为了让他们做点小事，而且这个小事并不是社会需要的，这个就像月球上的西红柿。

中国民间组织发育的土壤存在两个大问题。一个是缺乏信任。如果没有信任，永远无法组织社会。NGO不信任政府，政府不信任NGO，社会不信任NGO，NGO组织之间也相互不信任，员工和老板之间也互相不信，到处都看到不信任的成份。这不仅仅是社会组织领域的问题，也是整个社会的问题。如果希望经过组织社会让人们发现、挖掘社会资本，让大家相互帮忙而不需要什么合同、契约，就需要在信任的基础上。这是土壤里非常重要的成分。

大概十多年前，一些组织开始针对NGO做能力建设的培训。很多人觉得，我们首先需要有一个完善的法律框架，需要告诉NGO怎么筹款，怎么管理好组织。现在这些方面都有进步，为什么这个部门发展得还是不尽如人意呢？因为这些都是次要的，还是要回到社会组织的作用是什么这个问题上。NGO的首要任务不一定是服务别人，而是让人们相信在这个社会里可以挖掘社会资本。NGO有这样的空间可以做到让人彼此信任，然而却没有在这个方面下功夫。

关于土壤的第二个问题是，中国的教育体制没有让人学会怎么转变现状。这可能不是中国独有的问题，但是在中国是个很明显的问题。现在的教育体制主要是告诉孩子，在现有的制度里、在现有的条件下，怎么生存、怎么接受这样的规则。通过这些渠道，让他找到自己的位置和发展。但是很少有人告诉孩子们，当情况不理想的时候，我们怎么去改变它。

我发现在很多的机构里也存在这样的问题。特别是前几年做能力建设工作的時候，我接触了很多组织的创办人和员工，

他们都在或多或少地发牢骚。我问他们为什么不改变？大部分人说：“我无法改变，我只能接受。”

面对这种整体的教育失败，谁来弥补这个缺口？企业吗？它需要员工服从、听话，要学会的是怎么挣钱；政府也只能是以自上而下的方式。在三个部门里，培养改变的能力并让大家感觉到互相信任的，只有第三部门才做得到。

所以，如果在公益组织当领导，你首先要从自己做起，告诉自己的员工，如果你觉得有不理想的东西，我们可以谈。如果员工在机构都不培养这个能力，他怎么能在社会的层面推动大的发展大的转变呢？因此，如果要衡量NGO的贡献，不是看你做了多少项目，筹了多少钱，做了多少社会服务，最基本的东西是培养人，学会怎么样改变自己，改变自己的家庭，改变自己的工作环境，学会了这个，以后才能谈怎么改变这个社会。

但是现在没有人教育年轻人学会从自己开始转变小环境。这是很重要的营养，土壤里没有这些东西，很难将沙漠变成绿地。

简报：作为一个外国专家，本应是一个输入制度和国外发展模式的角色。但在你发言中，总强调重视本土实践和多元价值，如“没有最佳的实践，有很多很好的实践”，甚至提出把“能力建设”改成“能力开发”。在国内几乎动辄将问题归咎为制度落后的时候，你提出制度与使命感、领导人魅力的平衡关系。多年来，无论在国际组织还是在中国本土组织工作，你都致力于推动民间组织的能力建设工作，那么在过去已进行多年的中国NGO能力建设，有哪些得失和经验教训可供分享？

博盟：能力建设本身面临的挑战是，公益组织或者社会组织还没有非常成熟的管理模式，我们在做组织发展和组织管理培训的时候，管理模式、管理方法、管理工具大多数都

是国外引进的，所讲的内容其实也大都来自企业管理。比如战略规划本来是企业的东西，现在也被用到NGO里。

能力建设的内容里，有些借用的东西对我们是没有用的。比如企业的人力资源管理（HR），管理员工是靠激励机制、惩罚机制，为的是让一些人做他本来不愿意做的事情。背后的假设是，人不可以信赖的，我要控制他；人是懒惰的，我要靠胡萝卜、大棒让他听话。但在NGO里，本来就没有胡萝卜，项目预算就那么多钱，不能随便增加工资；棒子更不敢用，本来岗位要求高，工作环境不理想，待遇不如其他部门，因此大棒也不能用。

我一直在强调，如果考虑加入公益行业，就必须得有理想。有理想的人本来就有动力，你再去用这些企业的胡萝卜和大棒去激励他、管理他，这是不尊重人家的理想和动机。这些所谓的激励是低级的激励，在NGO里没有多大用。

在那些公民社会组织比较活跃的国家，从没有听说过有能力建设的。但有一些顾问咨询公司提供类似的服务。

简报：那中国民间社会的能力建设从何而来呢？

博盟：因为有需求市场，自然就有供给，只是这个需求在国外资助方一边。他们希望在国内找到合作伙伴，但是在项目报告、财务报告等方面，NGO和国际的游戏规则不相符。于是，资助方希望NGO学会他的游戏规则，更符合他的要求。所以这些能力建设的组织最早考虑的不是NGO需要什么，而是考虑资助方希望国内的合作伙伴有哪些方面的能力。作为能力建设组织的客户群体是NGO的负责人和员工，但这些客户接受能力建设是特别被动的，甚至机构在怀疑：“你不是为我服务，而是利用我在各种地方寻找各种资源。”

虽然做能力建设的组织并不真正服务于

NGO，但是却生存得很好。因为只要说服资助方，它们就会得到资助。资助方很少参加他们的培训，很难评价他们的价值到底在哪里。前几年有不少同事开玩笑说，中国研究NGO和做NGO能力建设的比做NGO的还多。在恩派出现之前，做能力建设的大多都是国际组织。

做能力建设的大多数机构都说自己是NGO。那就意味着，它们也应该服从非营利性的原则。实际上，它们的很多运作模式就像咨询顾问公司一样，只不过并没有让市场发挥作用。我觉得，它们就不应该是非营利组织，让市场发挥作用可能会更好；那人家就可以购买它们的服务，不满意就不要了。我相信，如果国内做能力建设的机构真的依靠客户的选择而生存，它们早就不存在了，因为人家对它们的服务真是太有意见了。

十多年前，开始有一两家做能力建设的机构，NGO特别开心，好像有一套专业的东西，有一套模式告诉我们怎么发展，就能解决所有的问题。但是后来NGO发现这套东西发挥不了作用，无法解决问题。

本来就没有一个模式，但人们好像一直都在寻找一个模式。当我们发现国外的东西不起作用时，开始讨论要本土化。本土化当然是必要的，但如果本土化也是为了寻找一个可以一概而论的模式，我觉得同样会失败。

事实上，并没有一个最佳的实践，但会有很多好的实践。推动所谓最佳模式背后的逻辑，是推动者认为自己已经知道什么是最好的，按照这一套去执行的话，一切都会好。这是一个错误的思维。不同文化、不同领域的机构都得找自己独特的东西，所以能力建设要关注的不是告诉你一个模式，而是提升机构内部的人解决自己问题的能力，来寻找一个适合他的方式、方法。在这个过程中，可以告诉NGO可以参考哪些经验，国外的组织解决这类问题有什么样的经验，但最

终不是给NGO什么办法，而且提升他解决问题的能力。所以我几年前推动学习网络，是希望NGO在反思自己的经验中，产生不同的交流，让这样的交流产生知识、创造知识，而不是消耗知识。学习网络里的组织面对同样的问题，但不同的机构解决的措施却不一样。这才说明网络是成功的，因为目的就是让他们更自信地找出解决问题的办法。

简报：其实这种模式单一和标准化的思维的背后，是与公益行业产业化的思路是一致的。一旦产业化，必然要求产品标准化。现在一些广为人知的成功项目向社会传达的成功指标都是筹到多少款，多少受益人，其实还是一个规模的概念。即使在这个领域里的标准并不仅仅是这些，但是要和主流社会对接，最终还是要用这些指标去沟通。

博盟：所以这也是职业化、主流化的风险。本来第三部门存在的价值是在第一、二部门主流化、标准化的环境下，可以照顾到小部分被那两个部门忽略掉的群体的需求，所以它必须是灵活的。

当然涉及第一部门和第三部门的关系，作为一个外国人，我和很多中国同事相比，有不同的经验。我对政府的理解还是很积极的，我虽然在第三部门工作这么长时间，但是我从来不赞同“小政府、大社会”的口号，我觉得我们需要一个大政府，也需要一个大社会，三个部门之间应该有一个平衡的关系，并要相互监督。只有这样才能保证三个部门都一样为社会服务。

简报：这几年出现大量的个人公益活动、新生了不少组织，他们与早期诞生的民间组织有什么差异吗？有什么样的东西仍然值得新生组织学习？

博盟：所谓的老组织，他们之间的差别也很大，领导风格、管理办法都不一样；新的机构之间也有很大的区别，没有办法一概

而论；但是我还是想试着回答你的问题。

早期的组织让我一直很感动的是他们对理想的坚持，不是投机分子、机会主义者，而是有理想、有原则，这个很不得了；但同时它们也有很多问题，那一代机构依赖创办人的个人魅力，很多组织转型的过程很不顺利。

对于新的机构，我比较担心的是，它们少了早期NGO创办人的个人魅力，但是它们依然会被当成是某个人的组织。另外，新生的组织能够利用新媒体的空间，寻求发展的技术，这是很好的。真正的社会环境里还有很多“红线”，所以虚拟世界比真实的世界空间大很多，但最终还是面临一个如何将虚拟世界的交流平台和真实的世界交融在一起的问题。如果仅仅是在虚拟世界接触一些东西，缺乏和真实世界的互动，起不到组织社会的作用；此外，新媒体目前发挥不了社会互动平台的作用，并还有风险。很多人认为新媒体会让更多的人参与，是一种包容；但在某些程度上，这也是一种排斥。因为在中国写微博的人，某种程度上是三十年来在改革开放中受益的人。原来边缘化的群体随着新媒体的发展可能更边缘化。所以看起来一个更包容的工具，也许就是一个更排斥的工具。

简报：2009年6月启动的“支持中国草根民间组织国际资助方评估”，中文版收录在中山大学公益慈善研究中心朱健刚主编的《中国公益发展报告》里，并已出版。这期间针对这个研究做了哪些后续的活动？

博盟：我关注这两者的关系是因为资助方对于民间组织的发展是一个非常重要的力量。中国民间组织眼中的国际资助方是怎么样的，应该让NGO发出声音。本报告希望为本土NGO和国际资助方之间的沟通搭建桥梁，建立一种良好的资助关系。这是这个研究项目的初衷。

调查报告英文版很早就完成了，我也与

被评价的基金会进行了一系列一对一的沟通。当时做这个调查的时候，还有一两家基金会不高兴，认为草根组织没有资格评估它们。我想它们可能认为只有它们有资格评估被支持的组织，不欢迎我们将这个关系倒过来看。但是大部分机构对此很感兴趣，有很开放的态度。大部分比较重要的被评价的基金会我都见了面，和他们一对一地谈，将调查结果对他们单独进行反馈。国内的基金会也曾找我了解调查结果。

简报：从资源获得来看，中国民间组织的资助方主要来自海外机构，但即使来自海外的资助大多也分布在高校和政府部门，民间组织获得的资源很少。在国内出现资助型非公募基金会、政府向民间组织购买服务、企业CSR部门成为NGO合作伙伴的时候，还是跳不出资助方主导的窠臼，这种局面目前依然难有改观。由此来看，哪些方面推动变革的力量不够？推动改变的过程中，民间组织可以有怎样的作为？

博盟：调查发现，有多种类型的国际NGO在资助本土组织。虽然越来越多的中国民间组织也动员国内的资源它们仍然对国际机构依赖度较高。这次调查最鼓舞人心的发现是，国际组织方与中国NGO成功的合作关系确实建立起来了，但合作经历还有很多差异。有超过一半的合作关系仍然显示还有不同程度的改善空间，有10%~20%的合作关系整体得分较低，这意味着面临更多的根本性挑战。同样，只有小部分和国外资助方的合作关系被理解成比较理想，平等与合理的。大多数合作关系在不同程度上还有各种方面改进的空间。

国际资助方更需要关注的是自身的内部的监督。我们发现很多合作问题的原因不在于资助方本身的资助政策、管理办法等领域，而是代表资助方的人有问题。很多时候资助方总部远离当地，不知道代表资助方的

人怎么开展工作的，是否符合资助方的制度、原则，很难对其监督；国内的民间组织也找不到反馈的渠道。资助方需要考虑的是如何建立一个围绕这个代表的沟通渠道。

另外一个改变的渠道是，一般而言，资助方都会与接受资助的NGO共同对项目进行回顾，可以成为推动两者关系转变的一种方式。我觉得这里可以换一个视角：不是由资助方评估对方，问“你如何花我的钱”，而要问“我们的合作产生了什么影响，如何一同改进？”现在有一种“合作性探究”的评估方法，将评估重点放在共同学习、分享所有权、分担责任、确保双向的问责。加上这样一个新的视角，会让基金会有更多的反思和学习的机会。

我们在这个报告里没有专门去观察国内的资助方。国内、国际资助方与NGO的关系有一些差异。根据我的观察，很多国内资助方与NGO的关系比国际资助方与NGO之间的关系更不平等。一旦民间组织成为给国内资助方打工的承包方，那就不再是公益组织，更多的是社会企业，这个趋势很危险。

我认为，首先需要大幅度改变的不是这些资助方，而是那些接受资助的民间组织。因为很多时候，那些比较弱小的机构能够找到一个资助方已经很困难，它们尽量要维持这个合作关系。不管和资助方的合作顺利不顺利，它们自己就认为这个关系是个上下级关系，不是一个真正的合作伙伴关系，所以，对资助方的一些本来不合理的要求也接受。事实上，大部分资助方是愿意接受建议的，NGO与资助方的关系，和其他社会关系一样，谈判是不可或缺的一环。

一个活跃的公民社会应该主动构建和调整各种社会关系。在等级意识很强的文化观念下，这对中国的NGO来说还需要一个学习的过程，而且并不局限于与国际资助方的关系建构过程。