

善行天下

一个公益经理人的跨国札记

陆 波 / 著

Doing Good Across the World

Personal Reflections by a Chinese Philanthropy Executive



 中国社会出版社

国家一级出版社 · 全国百佳图书出版单位

善行天下

张惠良题

一个公益经理人的跨国札记

陆 波 / 著



中国社会出版社

国家一级出版社·全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

善行天下：一个公益经理人的跨国札记 / 陆波著.

—北京：中国社会出版社，2016.5

ISBN 978 - 7 - 5087 - 5334 - 8

I. ①善… II. ①陆… III. ①慈善事业—文集

IV. ①C913.7 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 105069 号

书 名：善行天下：一个公益经理人的跨国札记
著 者：陆 波

出 版 人：浦善新

终 审 人：胡晓明

责任编辑：王巍令

责任校对：丁 一

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号

电 话：编辑室：(010) 58124812

邮购部：(010) 58124848

销售部：(010) 58124845

传 真：(010) 58124856

网 址：www.shcbs.com.cn

shcbs.mca.gov.cn

经 销：各地新华书店



中国社会出版社天猫旗舰店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm × 240mm 1/16

印 张：20.5

字 数：291 千字

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元



中国社会出版社微信公众号

序言

以开放促进现代公益慈善事业

陆波所著《善行天下》一书的出版，是中国慈善事业发展的又一个重要标志。这不仅仅因为作者是一位理论与实践结合式的公益从业人员，更为突出的是，他身体力行公益慈善开放的使命，代表中国企业家第一个在海外注册世界未来基金会并担任多年的秘书长职务。他居于全面开放前沿的经验与思考，是公益界不可多得的善知识！

如何促进现代公益慈善事业建设，在一定意义上说，并不是比经济建设更为容易的事情。这主要是由于公益慈善事业是社会建设的一个支柱，既关系到社会大众习以为常的理念，又与社会体制密切关联。从根本上说，市场经济的重要品格是“要”，即为自己、为家庭、为公司赚钱，是要得到，其经济价值可以明确衡量。但公益慈善的基本品格是“给”，是自己、家庭、公司将自己的所得给予社会。慈善家牛根生先生说得好，“要”是人们与生俱来的本能，人一出生就知道要吃要喝，但给予别人的品格却很难先天具备，因而需要下大功夫修炼。而如何建设一个社会修炼的体制，对于经济发展人均 GDP 超过 3000 美元而又迅速向 1 万美元迈进的国家而言，确实是一个不小的挑战。

面对公益慈善事业发展的多方面挑战，作者的认知方式是相当独特的。正如他在本书四个部分即财富向善、他山之石、企业公民、走出国门中所探索的那样，中国公益慈善事业的发展，必须实行开放战略。这

种开放，既包括打开心胸，向外部世界开放，向中国的古典慈善开放；同时还要善于挖掘财富的向善本质品性，借鉴国际经验以健全我们的体制；更要走出去从事慈善事业，在国外按照国际标准来行事，真正体会世界慈善的多样性并汲取丰富的营养。

作者对财富向善的多角度思考具有宝贵的社会价值。一方面，长期以来，我国社会对于财富的认识往往停留于为富不仁的层面，好像财富就是罪恶，努力工作以挣得更多财富似乎就是不义。另一方面，人们也往往认为，公益慈善是富人的事情，唯有赚足了钱才有可能行善。其实，这两个方面都不明白，向善，其实是财富的内在品质。富中有仁，富而好仁，是世界现代史已经多次证明的事实，富与仁并不是绝对分裂的两极。财富的向善品格，恰恰需要财富人群不断地开发，并且在获取财富的过程中持续地行善，才能更有效地保富并从而打破富不过三代的魔咒。不然，正如许多慈善家所告诫的，财富的传承如果没有很好的体制性安排与修养，很可能反而会贻误家庭与后代。中国文化强调善财，恰恰是对于财富的社会价值的准确定义。而亚当·斯密先于《国富论》而撰写《道德情操论》，也恰恰是为市场经济的道德情操给予了最为基本的定位。

从另一方面讲，贫与善也不是对立的两极。许多人认为，我现在挣的钱还不多，还没有条件行善，等以后有钱了再行善；也有的人认为，我做企业就是行善，因为我解决了工人的就业问题。其实，这两类观念都不是现代慈善的理念。洛克菲勒家族慈善史的开端就是在每周只有几美元报酬的条件下开启了十分之一的捐赠。现代慈善的要义是奉献，是有责任的奉献，因而不分贫穷与富裕。况且，贫与富总是相对的，究竟有多少钱才算富裕？没有一个绝对的标准。另外，现代慈善突出的是给予，特别是强调给予陌生人而不仅仅是亲戚朋友。因为，给予陌生人，是完全发自内心的给予，而给予亲朋好友，则可能自然产生较大的回报。所以，现代慈善，说到底，就是给予，就是捐献，包括给钱、给物、给出志愿服务等。

这样一些基本的慈善理念，对于中国现代社会还是比较陌生的。况且，我们长期习惯于阶级斗争年代形成的理念，总认为“世界上没有无缘无故的爱和恨，因而只有阶级之爱和民族之爱”，任何人没有条件地给予别人就可能是别有用心。而现代公益慈善恰恰是强调要有“无缘无故的爱”，是超越阶级与民族的大爱。在这种文化矛盾的格局中，首要的自然是要开放心胸，接受不同文化的理念。其实，在中国的古典文化中，孔子所讲的仁与泛爱众，墨子所讲的兼爱，都是大爱。只不过前些年实行阶级斗争为纲并且还要“砸烂孔家店”，人们自然不能发掘传统文化的价值了。

开放，还要建立起开放的体制。体制的开放，既有政策性的安排，更要有社会的自我意识与习惯。人们曾经形容中国社会是马铃薯结构，每个社区与不同的从业人员以各自为政、不相往来为基本交往方式，这样的社会结构只能依靠加强行政力量来促成社会的联系。当前，在我国慈善领域，尽管全国已经建立起60万以上的各类社会组织，但真正成行业、成体系的联盟或者联合会并不多。而这是对内开放的重要标志，也是社会组织是否有力量的基本保障。况且这也不需要政府部门的特别批准，关键就是公益慈善类的社会组织是否有这样的理念与体制来促成内部的开放，而只有这种开放，才能真正实现组织自身的专业化、体系化并持续得到提升。这类开放，极为困难，因为我们缺乏经验，也缺乏专业化自我合作的传统，大家对于标准化、沟通与合作方法等普遍缺乏意识与技能。这就需要我们学习外部经验，结合自身实际，探索出我们的专业化、行业化的路径。

开放，特别是要走出国门去体验。在这方面，陆波可能是中国大陆少有的先行者。他在新加坡工作的八年，不仅对于他个人，而且对于整个中国公益界，都是不可多得的体验。学习外部世界的经验，确实是百闻不如一见。真正走出去，直接在国外注册基金会，体会他们的管理和优惠政策，学习他们开拓项目的体制，可以从比较中得到更为实在的知识。作者在书中对整个中国公益慈善组织走出去的探索，相信可以从更

广泛的意义上探索公益慈善大势。

陆波是我的博士生。他勤奋学习，注意总结，能够提出有创意的命题，并善于促成公益慈善知识的理论化、系统化。借《善行天下》的出版，谨祝愿他在善知识的创建方面作出更大贡献。

北京师范大学中国公益研究院院长
深圳国际公益学院院长

王振耀

目 录

序言 以开放促进现代公益慈善事业//1

第一篇 财富向善

慈善与经济未必同步发展 // 3

男人管挣钱，女人管花钱？ // 6

财富领域的颜色革命 // 9

退休了，做慈善 // 12

担当与敢言 // 15

产业转移，责任同行 // 18

企业如何赢得尊重 // 21

夫妻双双做慈善 // 24

富二代，慈二代？ // 27

下班后，做慈善 // 30

小企业为何要做慈善？ // 33

闲话头等舱 // 36

和明星一起做慈善 // 39

走出国门做慈善 // 42

世界慈善版图的“小红点” // 45

商业是最大的慈善，对吗？ // 48

企业家怎样避免被逼捐 // 51
新华商的新名片 // 54
扎克伯格巨额捐赠的启示 // 57
慈善家背后的女人 // 60

第二篇 他山之石

发展公益慈善：中国向新加坡学什么？ // 65
发展公益慈善——新加坡怎样更上一层楼？ // 69
新加坡慈善业的发展与启示 // 73
论新加坡公益慈善组织监管机制：以 NKF 事件为例 // 81
美慈善组织热情升温 // 94
美国公益慈善募款的三大秘籍 // 96
学术的殿堂 创新的典范 // 100
慈善机构中的利益冲突及应对方式 // 107
WISE 教育项目奖评审的启示 // 114

第三篇 企业公民

企业公民意识的价值 // 121
民间慈善强势崛起的思考 // 125
经济形势与慈善捐赠 // 131
经济危机时期捐资的指导原则 // 139
经济衰退时期的捐资 // 142
新形势 新趋势 新挑战——外资企业如何更好地在华履行
社会责任 // 145
大爱与大志：我所认识的中国企业家 // 153
企业设立非公募基金会动因分析 // 158
中国企业亟需“世界尊重” // 164

第四篇 走出国门

- 世界需要中国的声音 // 169
- 慈善机构光有透明度远远不够 // 173
- 六句话读懂中国慈善捐赠 // 176
- 中国基金会“走出去”：趋势、现状与前景 // 178
- 中国基金会“走出去”的动力机制解析 // 198
- 实证研究一：中国扶贫基金会“走出去”的动力机制 // 218
- 实证研究二：中国青少年发展基金会“走出去”的动力机制 // 229
- 实证研究三：华民慈善基金会“走出去”的动力机制 // 240
- 实证研究四：海南成美慈善基金会“走出去”的动力机制 // 250
- 四个实证研究之发现与总结 // 260
- 中国基金会“走出去”动力机制的创新 // 264
- 中国民间组织走出去操作手册之作者前言 // 277
- 中国民间组织走出去操作手册之日常运营 // 280
- 世界未来基金会五周年纪念画册之主编后记 // 297
- 作者后记 // 299

第一篇 财富向善

无论中外，企业家都掌握着大量的社会资源，应该承担更多的社会责任，所谓“能力越大，责任越大”。

以公益慈善的方式承担社会责任，对于有担当的企业家来说，是风险最小也最具建设意义的一种选择。



慈善与经济未必同步发展^①

进入 21 世纪以来，中国的慈善事业高歌猛进。尤其是 2008 年汶川地震之后，公众的捐赠热情高涨，捐赠数字屡创新高。许多人由此乐观地认为，随着中国经济的发展及社会财富的积累，捐赠数字势必水涨船高，慈善事业必定迎来大发展。

然而，近几个月发生的两件事情，引人深思。一是今年 6 月底发布的《2011 年度中国慈善捐助报告》显示：去年中国红十字会接受社会捐赠降幅高达 57.39%，而全国捐赠总量也低于 2010 年。尽管没有官方解释，但关心中国慈善的人都很清楚，这是“郭美美事件”导致的信任危机。郭是一个 20 多岁的女孩儿，她自称中国红十字会商业总经理，并在网上公开炫耀奢华的生活。此事一时引起轩然大波，形容为中国慈善界的地震亦不为过。表面上看来这是一件由炫富引起的网民集体质疑，实际上却是长期以来中国官办公益机构透明度不够、管理不严所导致的必然结果。二是 7 月 21 日北京遭受特大暴雨之后，市民对市政府号召捐款的反应。这场特大自然灾害造成 78 人死亡，190 万人受灾，经济损失惨重。北京市民政局在网上发出捐款的号召，北京市也举办了几次募款活动，然而捐赠者多为国有企事业单位，个人捐赠者寥寥。尽管没有官方的统计数字，但从网络、微博上的言论来看，公众不仅没有表现出四年前救助汶川地震时的澎湃激情，反而充斥着对慈善机构的运行机制、政府如何使用善款等方面的质疑

^① 本文原载于新加坡《时代财智》2013 年 1 月刊。

和不信任。可见，一个国家的慈善发展尽管与经济发展有所关联，但并非同步发展，更非必然发生。如果政府不能做好该做的事情，如果慈善机构不能给捐款人满意的交代，那么公众就会对此丧失信心，甚至产生抵触情绪。

前不久，总部位于英国的慈善援助基金会（Charities Aid Foundation）发布了2011年世界各国的捐赠指数（World Giving Index）。该项调查向153个国家和地区的15万名受访者提出三个问题：在过去一个月里，你是否向慈善机构捐过钱？是否为任何组织做过志愿者？是否帮助过需要帮助的陌生人？调查者据此计算出每个国家和地区的捐赠指数。结果令人颇感意外：前20位中只有5个是国际货币基金组织（IMF）人均GDP排名前20的国家；前20位中有一半左右是发展中国家，甚至是公认的穷国，如老挝、斯里兰卡、尼日利亚、利比里亚、土库曼斯坦、圭亚那等。中国的GDP总量已雄踞世界第二，2011年人均GDP在全球181个经济体中排名第89，然而中国的捐赠指数仅列在153个受访国家和地区中的第140位。这些数据从另一个角度印证了：一个国家或地区慈善事业的发展水平、公众的捐赠意愿与GDP的多少没有必然联系。

其实，新加坡也面临类似的困惑。新加坡在金融、贸易、物流、旅游、宜居等方面的世界排名常年遥遥领先，如果按照人均GDP计算，可以跻身世界最富有国家之列。然而，在上述的捐赠指数调查中，新加坡却连续两年位列第91，与经济排名落差明显。在2006年至2010年期间，新加坡的个人捐赠总额增加了两倍，达到国内生产总值（GDP）的0.3%，志愿服务参与率从15.5%增至23.3%，而美国每年的个人捐赠总额占GDP的2%以上，志愿服务参与率则有三至四成，差距也很大。如果回顾近年来相继曝光的本地慈善机构丑闻（全国肾脏基金会、明义法师、城市丰收等），如果回味近年来新加坡人对慈善机构的信心指数变化，便知新加坡的慈善发展与经济发展并不同步，政府致力打造“区域性慈善枢纽”也绝非易事。

在8月26日的国庆群众大会上，李显龙总理呼吁“大度包容打造友情家园”。一方面，他乐见“越来越多人捐款做善事，年轻人更是对于超乎

本身的社会公益事业充满热情”；但另一方面，他也担忧“我们渐渐失去甘邦精神”，甚至大声疾呼“不要成为丑陋的新加坡人”。可见，一个国家公益慈善的发展并非经济发展之后的必然结果，而是社会、宗教、经济、文化、道德、法律、教育、舆论、心理等诸多变量共同作用的结果。因此，全社会的方方面面都应该参与到这项有意义的事业中来，共同营造有利于慈善发展的生态环境，一点一滴地巩固、提升公众对慈善机构的信心和参与慈善事业的意愿。

男人管挣钱，女人管花钱？^①

中国传统文化中有“男主外，女主内”的说法，主张女权的现代都市女性将其演绎成了“男人管挣钱，女人管花钱”。这句话听起来有点蛮不讲理，其实颇有道理。因为，从财富积累和分配的角度，男人更适合聚财，女人更适合散财。前者有太多的商界英雄和创富故事佐证，无须赘言；后者指女性的种种特性更适于在慈善领域一显身手。

女性特有的善良和博爱使她们对投身慈善事业充满热情。根据 1999 年的统计，美国第三产业就业人口中，女性的比例高达 75%，在理事会及高管层的比重约为两成，而同一时期，全球财富 500 强企业中女性高管的比例只有 15% 左右。在其他国家，无论是中国、英国还是新加坡，慈善机构中女性的比例都要明显高过男性，即便是清一色的娘子军，也不足为奇。最夸张的例子是，不久前，我在北京招募一名行政助理（不限性别），收到的 51 份应聘简历中竟然只有两位是男性！一时间，我不知是该赞叹中国女性参与公益事业的热情太高，还是该抱怨北京的男女比例严重失调。

从心理学的角度，女性更容易被说服和被感动，因此捐赠意愿更强。据美国妇女商业雇主基金会的一项调查显示，71% 以上的女性愿意将善款捐给公益慈善机构，而男性愿意的比例只有 65%。美国印第安纳大学妇女公益慈善研究所 2010 年开展的一项研究表明，女性捐助的可能性要比男性

^① 本文原载于新加坡《时代财智》2013 年 3 月刊。

高40%，而且几乎各种收入层次的女性都愿参与。有意思的是，美国女性商业研究中心的一项研究发现：拥有更多女性高管的企业捐赠更多，董事会成员多为女性的公司捐赠更多。

女性素以韧性和耐力著称，在大灾大难中顽强的生存能力，令男性自叹弗如。这一特性在慈善领域也表现得十分明显。由中国妇女发展基金会发布的《2011年中国女性公益慈善发展报告》显示，由女性主导的慈善项目坚持时间较长，超过一半的项目在3年或以上，最长的坚持了10年以上。

作为机构的管理者，女性更细腻、更周到、更有人情味，直觉也更敏锐。福特基金会（Ford Foundation）前任总裁苏珊·贝里斯福特女士（Susan Berresford）认为：“女性实际上是很多非营利组织的脊梁。”她在位11年，掌控着123亿美元的巨额资金和大大小小上千个项目，管理着美国总部及121个海外办事处的554名员工，其工作压力和难度不亚于任何一家世界500强公司的总裁，在国际非营利领域赢得了普遍赞誉。

如果这还不足以说明女性的管理优势的话，还有一项研究结果耐人寻味——非营利机构理事会中的女性占比越高，则该机构的知名度越低。这是因为，女性更趋向于分权制，而非集权制。换言之，由女性管理者主导的机构更平等、更团结、更注重集体智慧。

现代社会中，女性的家庭地位日益提高，这决定了她们在捐赠决策方面拥有不让须眉的影响力。记得在一次慈善募款者研讨会上，一位资深人士在分享经验时说，我们不应该只把注意力放在富豪身上，而应该更多地关注富豪的太太们。此话既是笑谈，亦属实情。美国印第安纳大学慈善研究中心2010年进行的一项调查显示，拥有净资产100万美元以上的美国家庭中，超过三分之二的夫妇会在向慈善机构捐款之前彼此协商，41%的夫妇共同做出了捐赠决策，25.9%的夫妇在其中一人作出最终决定之前共同讨论了他们的决定。另一项调查显示，年收入10万美元以上的美国家庭中，如果女性掌握财权的话，每年平均慈善捐赠达1910美元；而男性掌权的家庭，捐赠额仅为一半。

传统上，女性往往是慈善事业的救助对象。然而，随着经济的发展和