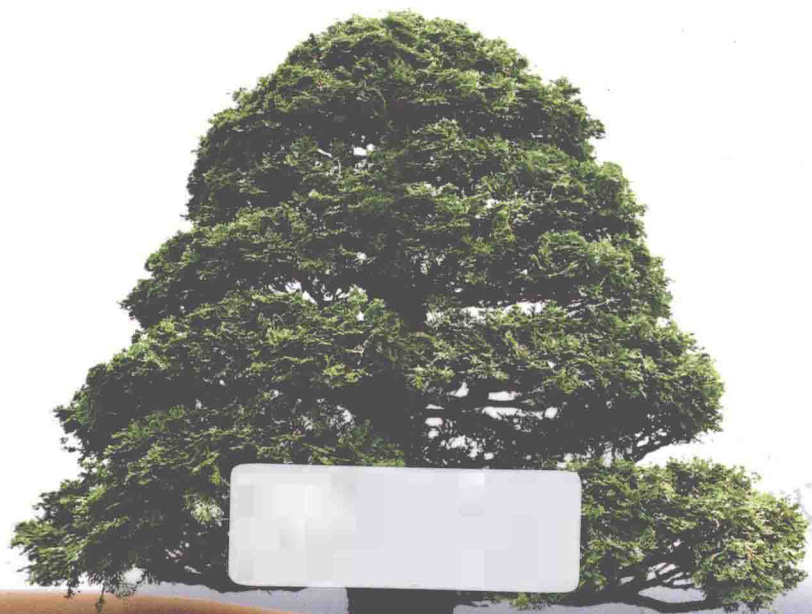


草根慈善

特立独行的基金资助工作者之实地笔记

〔美〕比尔·萨莫维尔 弗雷德·塞特伯格 著



商務印書館
The Commercial Press

草根慈善

特立独行的基金资助工作者之实地笔记

〔美〕比尔·萨莫维尔 弗雷德·塞特伯格 著
吴靖 顾新 王婉 邓海雍 王天意 译



创于1897

商务印书馆

The Commercial Press

2014年·北京

图书在版编目(CIP)数据

草根慈善/(美)萨莫维尔,(美)赛特伯格著;吴靖
等译.—北京:商务印书馆,2014

ISBN 978-7-100-10404-3

I.①草… II.①萨…②赛…③吴… III.①慈善
事业—基金会—研究 IV.①C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 267797 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

草根慈善

〔美〕 比尔·萨莫维尔 著
弗雷德·赛特伯格
吴靖 等译

商务印书馆出版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

山西省美术印务

有限责任公司印刷

ISBN 978-7-100-10404-3

2014 年 1 月第 1 版 开本 889×1194 1/32

2014 年 1 月山西第 1 次印刷 印张 5 1/8

定价:20.00 元

献 词

我的导师茹丝·常斯（Ruth Chance）是罗森伯格基金会第二任执行主管，该基金会的总部位于旧金山。她可能是基金会领域内最勤奋和愉快的人。我怀念她。

感谢语

感谢语是用来认可那些帮助把事情变成现实可能的特别人士，例如，此书的出版，我感谢 33 年来的朋友和顾问阿尔伯特·J. 宏恩 (Albert J. Horn)。感谢考尔波恩·维尔伯 (Colburn Wilbur) 多年的友谊和给我的睿智建议。还要感谢同事莫依拉·C. 瓦尔什 (Moirra C. Walsh) 和姐安·豪克 (Dawn Hawk) 的支持及其坚持把事做成的行动。

作者中文版序

比尔·萨莫维尔

慈善这个词来源于希腊语，意思是人类的爱。慈善是文明社会中人们相互关心、照顾的表现。

中国慈善事业发展、人们相互关心的局面，真令人欢欣鼓舞。

这本书的目的正是要帮助人们看到慈善工作也能做到何等朝气蓬勃。同时，你必须对停滞不前、不求卓越的倾向保持警觉，确保慈善的活力。由于慈善事业本身比较独立且涉及金钱，而金钱就是权力，人又会对权力产生敬畏。所以，千万别把慈善做成这样。

慈善可以启动具体项目，促使好事生成；可以资助社区里的特殊需求；可以帮忙某些工作快速推进；可以找到那些正在出色地帮助他人的人，支持他们再多做一些类似的事。这会有风险，但是要去支持全新的项目。你可能是第一个提供资助的，那么，就让新点子开花传播。

如果你在慈善行业里做着能改善社区、让所有人受益的事，那么，你正在播下繁荣昌盛的种子。

编译者序

2010年4月，我向北京师范大学社会发展与公共政策学院的来访者介绍美国草根公益的发展史并安排考察。经蔡流伦医生（Dr. Rolland Lowe）热心推荐，赠与亚洲（Give2Asia）特别举办了一个交流午餐会。细心的组织者 Dien Yuen 请来比尔·萨莫维尔先生——慈善风险基金会的创始人。萨莫维尔先生长期致力于草根慈善事业，他把他的专著《草根慈善》送给我们。《草根慈善》的书名及其简洁的目录，直指要点，正如其人。

草根慈善，顾名思义，就是贴近基层现实的资助实践。慈善的核心是人的活动。慈善包括给予钱财和投入时间（及才华）。萨莫维尔先生看到，在钱之外，更重要的是人在慈善公益中的主导作用。他巧妙地改变了慈善基金申请中“人追钱”的形式，探索出创新务实、简捷高效的“钱帮人”、“钱追人”的运作模式。萨莫维尔先生看重基金使用的效能，他把资金投向那些具备积极心态、愿意自我投入并能不断创新提高的公益领导者手中。他虚心向他们学习，与他们结为合作伙伴，共担风险与责任。针对草

根组织的特点，萨莫维尔先生强调寻找合作伙伴的准则，而不是“标准”；倡导合作中的责任自治机制，而不是细微监管；他注重效率与效果，简化文件和流程，力图使慈善资助和受资方从条条框框的束缚中解脱出来。

定位于慈善资助自助参考书的《草根慈善》，是萨莫维尔先生慈善理念和慈善实践的宝贵经验总结。它对中国基金会和草根公益组织具有现实的、深刻的指导意义，书中提及的方法也具备切实的可操作性。我们认为，此书对正处于起步和蓬勃发展阶段的中国现代慈善事业具有重要的启发和参考价值，是一本难得的好书。因此，我们特将此书译成中文，送给中国慈善公益界的同行以及一切热爱公益事业的朋友们。

我们感谢比尔·萨莫维尔先生和 Heyday 图书出版社^[1]的慷慨支持——在版权方面和翻译过程中给予便利。感谢余若鸾和顾新以及赵修平夫妇基金会为此书的出版发行提供重要资助。

《草根慈善》中译本的出版发行还离不开一批高水准、敬业尽责的志愿者及其辛勤的付出：加州大学伯克利分校中国学生学者联合会的王婉、王天意、糜宏达初译前四章，吴靖、顾新、邓海雍、吴宁兴完成其余章节的翻译，并与张素梅、吴宁兴、李丹、朱人蔚等人完成全文的校译工作；专业编辑范红延编校中译本；

「1」Heyday 图书出版社是一家独立的非营利性出版社和独特的文化机构。该出版社致力于宣传加州的文化、景观和开拓性理念，通过精心制作的图书、公共活动、创意推广等项目而组建活跃的读者、作家和思想家群体。

王莹技术协调；画家蒙志刚为本书提供封面设计元素。在此，我们对参与此书中译本各个环节的义工朋友们表示衷心的感谢！

在本书的翻译过程中，我们还得到了国内同行的热情支持：北京师范大学社会发展与公共政策学院张秀兰老师将此书选为研究生基金会专业教材；徐永光老师在第一时间为初稿提出了宝贵意见；南都基金会积极采纳草根慈善的准则；梁晓燕老师、心平基金会等对此书的翻译出版做出了积极的响应。

2013年，本书得到了商务印书馆的关注和大力支持。经过商务印书馆编辑们的编辑加工，它将以更加流畅易读的新中文版呈现给读者。愿《草根慈善》简洁平实的语言和感人故事中所蕴含的经验智慧，能为从事慈善公益事业的同行人提供实实在在的帮助，为更多有心投入其中的人们打开一扇新的窗口。

益公益交流中心执行主管吴靖代笔

2011年9月于旧金山

前 言

考尔波恩·维尔伯
Colburn Wilbur

比尔·萨莫维尔在本书中提供的创意、建议和经验，对任何基金会都会有所帮助，无论基金会的大小、有无经验、有多少员工和理事。因为信任他人而且行动迅速，比尔有着敢于自行其是和革命性慈善资助工作者的名声。在比尔工作过的低收入社区，几乎任何人都能给你讲一个故事——有关很少资助基金如何帮助他们完成一件特别重要的事，改变或改善了社区里人们的生活。诸如为少年法庭的法官、校区学监和学校校长提供一笔资助基金，由他们来帮助年轻人买眼镜、买新衣服、办交通卡或参加特定的培训。这样的资助对一个年轻人的成功与否起着重要的影响。比尔善于识人，知道谁可以信任，而且肯于提供资助，即便结果还不明显。例如，用一笔不到 500 美元的资助基金把（旧金山）湾区一个小镇上的摩托车小组和镇警察队组织在一起，举办了一个周日棒球赛加烧烤聚会，促使双方相互了解并达成发展持久合作关系的意愿。

比尔相信，如果基金会采纳一些基本的常识性建议，它们取

得的成就将会远远超过现在，这些建议包括：花时间了解所资助的社区；了解谁是提供社区服务的主要人物；找到最好的人（不一定是最出名的），信任他们——有时冒点险支持他们。比尔花时间走访他工作的社区，向很多人询问他们所敬重和信任的人物。这种做法时不时地让那些正在有效地改变社区的人才显露出来，虽然他们可能没有名气，也不一定在领导一个大机构。

大卫与露茜尔·派克德基金会（The David and Lucile Packard Foundation）从1970年开始与比尔合作，先是在半岛社区基金会（及其前身，圣马刁基金会），后来的17年在慈善风险基金会。我在派克德基金会做了23年的执行长（CEO），在这期间，派克德基金会还支持比尔给美国、加拿大和英国的社区基金会做咨询。1999年，我从执行长的位置退下来，受邀加入派克德基金会理事会，不久，又进了慈善风险基金会理事会。我从1976年认识比尔后就一直在向他学习。不管派克德基金会的资助基金总额是1976年的60万美元，还是2000年的5亿美元，我们支持比尔在低收入社区的工作常常比我们自己努力发放资助更有效。我非常敬重比尔在接触社区实干者、老师、艺术家、法官、政府工作人员和其他更多人方面的能力。

对基金会来说，重要的是要努力确保所发放的资助基金起到效果，在某些方面能改善我们的生活。但大多数基金会设计的资助流程，过于官僚、复杂，浪费太多时间。好的创意常常需要迅速得到支持，所以，比尔设计了一套系统，在24小时内向教师

和艺术家发放资助。即便是一个情况复杂的大项目，因为比尔早就用了足够的时间来了解需求和机会，所以他能快速行动。他往往会娴熟地在短时间内提供出色的资助，把钱送到需要的地方。

比尔很擅长帮助他人思考如何更有成效。他的做法不是“这么去做”，而是提到各种可能性，让听者去思考。他尊重受助者的判断，努力做到对其有所帮助。比尔带着难得的想象力和 33 年资助工作所逐步形成的丰富经验，帮助受助人开发项目，并把荣誉留给他们。

虽然比尔·萨莫维尔是一个用钱明智的中等基金会的主管，但本书提供的建议，也会帮助到更小的基金会的理事和主管。而且个人和企业捐赠的项目官员也应该读一读。此外，它还会对资助低收入地区的较为大型的基金会的项目官员有帮助，无论资助的是城市还是乡村。我们中间太多的人深陷资助流程而未能足够注意到我们的目标是帮助个人和整个社区繁荣发展。这本书充满创意，对任何资助工作者都会有所帮助，是需要得到重视的慈善之音。

考尔波恩·维尔伯

2007 年 8 月

目 录

献 词	1
感谢语	2
作者中文版序	3
编译者序	4
前 言	7

第一章 慈善事业——尚有开发潜力

草根资助，如何为基金会注入新活力	1
------------------------	---

第二章 通向慈善的路

我是怎样进入基金会行业的	9
--------------------	---

第三章 起 步

澄清基金会真相	19
---------------	----

第四章 寻找杰出人才

准则之一：找到那些做重要工作的杰出人才	29
---------------------------	----

第五章 资助迅速恰当

准则之二：行动要快（且摒弃文牍）…………… 57

第六章 冒险的乐趣

准则之三：拥抱风险…………… 81

第七章 问题带来麻烦，主意闪着光辉

准则之四：关注解决问题的点子，而非问题本身… 103

第八章 慈善在于行动

准则之五：采取主动…………… 119

后 记 七条不自谦的建议…………… 141

益公益交流中心…………… 144

关于作者…………… 146



第一章

慈善事业——尚有开发潜力

草根资助，如何为基金会注入新活力

一天拂晓，我悄悄来到南旧金山市水果蔬菜市场的装卸台，寻找着破损的水果和蔬菜。我的搭档以前是牧师，如今在本地的热汤坊帮忙。慈善风险基金会为他的工作提供了一辆货车，他每天早上开着它，来这里收集碰伤变色、卖不出去的水果和蔬菜。这次，我提出跟着他来看看，顺便帮点忙。

那天，阳光明媚，我闻着大海的气息，感受着海风吹拂脸庞。我全身心地享受着这活动筋骨的工作——既可以离开办公桌，又参与着慈善工作。很快，运气来了，我们找到几大箱黄澄澄的甜洋葱，这些洋葱足够填满热汤坊的大锅好几个星期了。

这个热汤坊每天解决六百多人的吃饭问题。几年来，我自己就去那儿访问并吃过不下 20 次。我看到，对于许多生活在社会边缘的人们来说，热汤坊是他们生活的慰藉所，减轻着他们随饥饿而来的绝望感。

我们将一箱箱沉甸甸的洋葱扛到卡车上，看着满车的食物，我再次觉得自己真是世界上最幸福的人。我现在所做的是学习作为一个人和慈善家所需要做的事情。海湾的微风、铲车和手推车的咔哒声、在基金会会议室里绝对听不到的声音和见不到的面孔……所有这些都是我作为基金资助工作者不断学习的过程。

过去 30 年，我有幸担任基金会的主管，从许多方面来说，这都是一种极有成就感的体验。我有很多机会认识优秀的人并向他们学习，也尽可能地帮着把世界推向更平等公正的未来。坦率地说，我想象不出有什么比这更好的方式来度此一生。

不过，在水果蔬菜市场的那个清晨，当我站在装卸台上，思考着美国社会所面临的既普遍又深入的需求时，我不得不问自己一个令人困扰的问题：我们——整个慈善行业——难道不能做得更好吗？

我知道有的同行会说，基金会取得了了不起的成就，随着其数量、资产和专业人员的增加，整个行业将变得更加敏锐和强大。可是，我不认为我们的成绩能够证实这种乐观的预测。在本书中，我将更多地阐述慈善事业存在的不足。但我首先要明确指出的是，基金会在改善美国人的生活上有着巨大的潜力。

现在（译者注：指 2007 年左右）基金会拥有着显赫的财富——六万七千多家机构拥有的资产达数千亿美元，而且还在不断增加。这些财富是建设美好社会的“原始资本”。

我们这些基金会的理事和工作人员，在决定这些资金的使用方面，几乎享有完全的自由。不同于那些在私人企业或政府部门工作的专业人士，我们既不需要应付股东的要求，也不需要迎合选民变化不定的意愿。

政府的规章制度和繁文缛节对我们的活动几乎没有制约。何况基金会的创建者都是美国最有钱有势的人，他们能够接近政府的智库和决策者。所以，我们所处的位置让我们的创造力所能起的作用几乎不受限制。

或许最重要的但从未被承认的一点是：没有其他个人或机构能够负担得起我们这些基金会工作者所享受的奢侈——日常运作