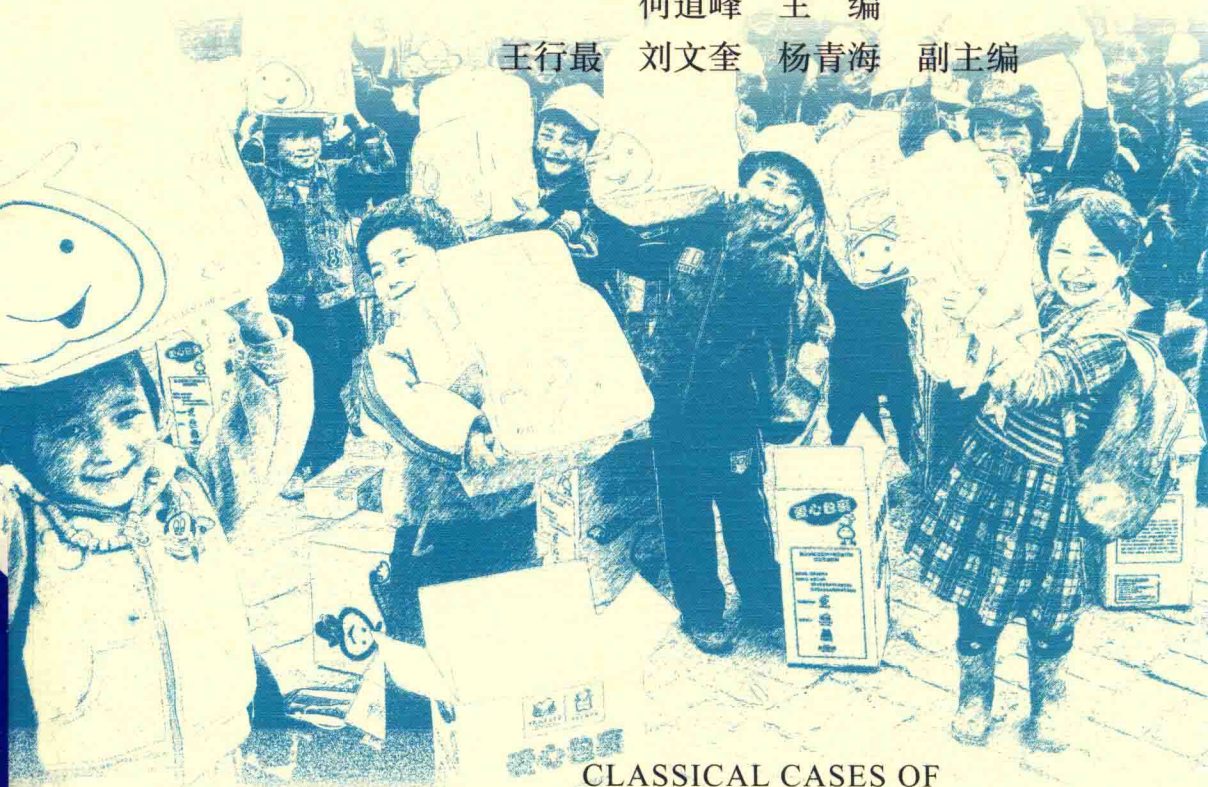


中国扶贫基金会 经典案例

何道峰 主 编

王行最 刘文奎 杨青海 副主编



CLASSICAL CASES OF

CHINA FOUNDATION FOR POVERTY ALLEVIATION



中国扶贫基金会 经典案例

CLASSICAL CASES OF
CHINA FOUNDATION FOR POVERTY ALLEVIATION

何道峰 主 编

王行最 刘文奎 杨青海 副主编



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

中国扶贫基金会经典案例 / 何道峰主编. -- 北京 :
社会科学文献出版社, 2017. 10
ISBN 978 - 7 - 5201 - 1400 - 4

I. ①中… II. ①何… III. ①扶贫 - 基金会 - 案例 -
中国 IV. ①F126

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 226395 号

中国扶贫基金会经典案例

主 编 / 何道峰

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 王 绯 周 琼

责任编辑 / 周 琼 孙连芹

出 版 / 社会科学文献出版社 · 社会政法分社 (010) 59367156

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 32.5 字 数: 548 千字

版 次 / 2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 1400 - 4

定 价 / 128.00 元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心 (010 - 59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

《中国扶贫基金会经典案例》

编辑委员会名单

总主副编	顾主	问编编委	段应碧 何道峰 王行最 何道峰 陈红涛 杨青海 王行最 耿和荪 冉力省 丁洁英 段俊克	陈开枝 刘文奎 王行最 王军 柏铮 杨青海 秦伟 韦丹丹 米志敬 金疏雨	江绍高 杨青海 刘文奎 安建荣 华克 华克 孙亚青 王璐玮 陈济沧 李琦	刘冬文 秦伟 柏铮 鲁书成 郝德旻 刘志华
撰		稿				
责任编辑						

总 序

治理建构、团队打造与组织发展

段应碧

中国扶贫基金会是国务院扶贫办下属的扶贫公益慈善组织，由李先念、项南、林乎加等老一辈革命家发起成立，项南同志白手起家创办。他们艰难起程，呕心沥血，在人生的晚年仍为贫困地区办了很多实事、好事，令人敬佩。

1997年，由陈俊生国务委员主导，将扶贫基金会改成会长会议领导下的秘书长负责制，成为当时全国唯一一个由秘书长任法定代表人的国字头慈善组织。1999年，王郁昭同志任会长时，在中国加入WTO和中央提倡事业单位人事改革的大背景下，经与国务院扶贫办领导讨论磋商，聘请长期从事农村政策研究工作，后来下海从商的企业家何道峰同志担任中国扶贫基金会秘书长兼法定代表人，并与何道峰签订了任职合同。合同明确规定，他本人作为志愿者出任该职务；中国扶贫基金会取消事业编制，不设行政级别。此后，在王郁昭会长领导，何道峰同志具体操作下，中国扶贫基金会逐步形成了与其他国字头基金会不太相同的管理机制，提高了工作效率，提高了与国际接轨的程度，形成了中国扶贫基金会一套颇具特色的管理方式方法以及一支年轻而富有活力的团队。

2005年，经王郁昭老会长推荐和理事会通过，我受聘担任会长至今。

中国扶贫基金会在管理上的权责关系是很清晰的。

理事会是最高决策机构，每年开1-2次会议。理事讨论议决的事项，都会现场形成文字，以会长总结讲话的形式发布，并形成理事会决议。

理事会闭会期间，会长会议代行理事会职责，每年开会3-4次，并形成会议纪要。需理事会议决的事，报下一次理事会最终批准。

为了提高会长会议质量，使会长会议能够对机构的战略方向性事项进

行业务把控，对项目设立的可行性进行技术把控；对项目生命周期进行动态管理；对重大的制度创新及重大的投资风险把控进行提前论证，我们还设置了执行会长和专职副会长与秘书长联席会议，以为会长会议和理事会的有效召开做好准备性工作。实践证明，这样的机制是行之有效的。

在会长会议之下，秘书长会议是日常工作的决策机构，其在职责范围内的决策形成秘书长会议纪要，报会长会议备查。在秘书处以下的各部门和业务单元，都是按一整套经过实践检验行之有效的战略规划、项目管理流程、财务全面预算管理与 KPI 考核的制度来进行管理的。秘书长年初根据预算规划跟执行会长签订合同，年底接受会长会议考核。

会长是不管日常工作的，同时也不为日常管理的事务负责任。正是这种明确的分层决策机制和决策与执行都专业化的制度规范，保障了中国扶贫基金会在行业中的核心竞争能力得以不断提升。我为与这样的一个团队一起工作而自豪。

同时，中国扶贫基金会的工作，得到了业务主管部门国务院扶贫办历任领导的高度重视与大力支持，没有扶贫办的领导和支持，基金会不会有今天的成就。我为有这样好的工作环境而欣慰。

2013 年，会长会议决议编写《中国扶贫基金会改革发展简史》与《中国扶贫基金会经典案例》，以将其经验教训客观记录在案，供后来者参考并供行业专家学者查阅和研究之用。这也是对老一辈革命家、改革家创办和改革发展扶贫基金会的初衷及对我个人的嘱托的一个交代。今天这部《案例》和此后的《简史》经过编委会的辛劳工作与全体同人的默契配合摆到了各位的面前，无论水平如何，它是一个时代公益组织个案前行脚印的记录。但愿它有启迪中国慈善扶贫之思考与实践的个案作用，以就教于来者。如此，我就深感欣慰了。

序言一

改革的方向 公益的力量

徐永光

中国的慈善公益部门依照国际学术研究共同认知的标准，属于跟政府部门与公司营利部门相对应的非营利部门，又称第三部门。它所扮演的社会角色与发挥的社会功能，即是基于个人志愿的资金奉献或时间奉献，通过非营利组织的有效管理，来解决社会公共空间构建的资源不足、公共空间治理的失效以及市场在资源配置上的失灵，以增进社会资本，实现社会协同发展。

作为世界上第一大经济体的美国，2016 年用于第三部门的仅仅资金捐赠就有近 4000 亿美元（相当于人民币 27200 亿元），占美国当年 GDP 的 2.17%。如果加上志愿时间折价，估计要超过 5%。在美国，非营利组织货币捐赠的收入大约只占总收入的 20%，还有 30% 的收入来自政府采购，50% 的收入来自服务收费。因此其第三部门始终成为美国前三位的大行业，创造的 GDP 和就业岗位都超过 10%。这些还不包括 30 万家宗教组织的收入，尽管其收入很大部分用于慈善，因其无须向税务部门报告，故不在捐款统计之列。

相对而言，中国作为世界第二大经济体，第三部门的力量就弱小很多。2016 年中国捐赠 1346 亿元人民币（相当于 197.94 亿美元），仅占中国当年 GDP 的 0.18%。据 2015 年民政部的统计公报，全国 66.2 万家社会组织，全年累计收入为 2929.0 亿元，占当年全国 GDP 的 0.43%。社会组织吸纳就业 734.8 万人，人均创值 3.98 万元，而当年全国同口径服务业人均创值 10.4 万元，是社会组织人均劳动生产率的 2.5 倍。

表面上看起来的资源不足，潜藏在后面的一个更大的问题是，中国的第三部门不是从民间发育出来而是从政府发育出来，官办色彩很浓，官僚

气息很重，因此用钱的效率很低，其所发挥的社会功能及其影响力和动员筹资能力也就很有限了。同时官办非营利组织的作风与文化基因，严重影响行业的社会沟通能力与社会融合能力，削弱行业公信力和民间筹资的激励能力。此外大量的官办非营利组织像本部门的二政府，层层垄断了捐赠资源，大大挤压了民间及草根非营利组织的生长空间，从而极大影响了第三部门筹资能力与社会参与能力的提高。因此，除了允许并鼓励民间非营利组织的发展之外，如何改革中国第三部门的官气，使官办非营利组织与行政部门脱钩并去行政化，以逐步消除官办非营利组织对慈善捐款的垄断与滥用，一直是破解中国第三部门发展的难题。2016年十二届全国人大四次会议通过的《慈善法》，应该是第三部门行业长期努力的结果，也是这种方向明确的改革有可能往前推进的一个好的立法开端。

中国扶贫基金会是1989年成立的官办非营利组织，最初由老一辈革命家李先念、林乎加、陈俊生及项南等同志所创办，项南同志为第一任、第二任会长。1999年国务院扶贫办在中国加入WTO大改革背景下的开放式改革思路和王郁昭会长聘用何道峰为中国扶贫基金会的秘书长（法定代表人），推动了该机构的去行政化改革试验，成为慈善公益领域中迄今为止唯一进行去行政化改革试验的成功案例。10年前，我参与北京大学《中国公民社会发展蓝皮书》的编撰，并为第十九章《官办社团的“转型”实践：中国扶贫基金会案例》作评，指出中国扶贫基金会的转型是其他同类有政府背景的基金会难以望其项背的。因为改革转型需要同时具备三个条件：一是有一个开明的业务主管单位，就是国务院扶贫办；二是有一个德高望重、支持改革、压得住阵脚的如王郁昭、段应碧这样的会长；三是出现了一位可遇不可求的优秀改革操盘手，就是何道峰。

改革使中国扶贫基金会可以从市场上招聘人才，直面市场竞争，从市场中寻找灵感与公益力量的源泉，使中国扶贫基金会获得了超常的能量与勃勃生机，从而使其从众多官办基金会中脱颖而出，逐渐发展成为行业的引领者与创新者。我有幸受聘成为中国扶贫基金会的理事会成员，与何道峰先生及扶贫基金会理事会的同人分享了这一改革的历程和这一改革试验个案的书写。

记得在1999年希望工程国际研讨会上，何道峰约上王郁昭会长在会场默默坐了3天，到会议结束才做自我介绍，我才发现来了两位重量级的“不速之客”。何道峰说是中国扶贫基金会要对标中国青少年发展基金会，

实质上是“弯道超车”，制定了赶超的目标与战略，跑到前头。此后打造的富有中国扶贫基金会机构品牌色彩的母婴平安 120 项目、新长城大学生资助项目、紧急救援与灾后重建项目、爱心包裹项目、筑巢行动、饥饿儿童及“善行者”等项目，一个个脱颖而出，获得公众青睐，使基金会的年捐赠额从改革前的不足 2000 万元上升到现在的 4 亿~6 亿元，年受益人口从改革前的数万人上升到现在的数百万人。更为重要的是中国扶贫基金会成为第一家在缅甸、尼泊尔、埃塞俄比亚、苏丹及乌干达等国家拥有长期公益项目、常设机构与常驻人员的中国非营利组织，为中国非营利组织开启了走向国际、走向世界的时代先河。还须特别提及的是，何道峰将其 1996 年在秦巴山区世界银行贷款项目中实施的志愿性公益小额信贷项目引入中国扶贫基金会，通过多年培育和改革，创造了一家坚持时间最久的中国精准扶贫社会企业——中和农信公司。2016 年，中和农信公司为中国贫困地区 250 个县的近 40 万贫困农村妇女发放小额贷款 67 亿元人民币，有 3000 多名当地山村的高中毕业生经过培训，在为 40 万从未得到过包括信用社在内的正规金融机构贷款的农村贫困妇女提供普惠式金融服务。在国务院参事室向国务院有关领导的汇报会上，我作为特约研究员，报告了中和农信的公益精准扶贫模式，受到与会参事和领导的关注。在 2017 年 6 月举办的第三届中国社会企业与社会投资论坛上，中和农信又荣膺首届中国社会企业奖最高奖“年度社会企业奖”。

中国扶贫基金会用自己的改革实践证明：去行政化改革是中国官办非营利组织的唯一出路，改革是促进《慈善法》落地和第三部门良性发展的唯一出路，改革也是小平同志所领导证明的中国摆脱贫穷并平稳迈向经济与社会现代化的唯一出路。

2013 年，中国扶贫基金会决定将其成立以来的公益探索之路特别是改革探索之路编写成会史，以供中国扶贫基金会的后来者和公益行业的学者查阅、研究与反思之用，此举意义重大，我由衷支持。一个组织机构，注重历史的记录和从历史的记录中学习是非常重要的，是一个组织走向成熟和有力量的标志。现在摆在我们面前的这部《中国扶贫基金会经典案例》（以下简称《案例》），不仅是会史编辑小组辛勤劳动的成果，更重要的在于它是公益行业内第一部公益组织个案史，这是中国扶贫基金会对行业发展的又一次新的引领。仔细研读这本《案例》，不仅能感受到这个组织每一次战略调整与管理改革的时代背景与社会经济脉冲，而且能感受到每一

次改革与调整的激情与理性，更重要的是，我们能感受到从理事会、常务会议、秘书处、各部门、各项目乃至基层各色小人物为这个组织的整体谋筹而奋斗的立体画面。这充分体现了中国扶贫基金会这个团队在体制改革后培养起来的特殊个性、协作精神与核心竞争力。

这是一部中国扶贫基金会的信史，弥足珍贵，她的主要目的不是给先行者立传，而是中国公益组织传承机构文化与管理基因的尝试与发端，让未来领导者从这部《案例》中汲取智慧和力量；同时，也希望中国公益行业的学者及政策制定者们能从这个改革试验案例的《中国扶贫基金会发展简史（1989~2014年）》（以下简称《简史》）和《案例》乃至未公开出版的《中国扶贫基金会制度汇编》与《中国扶贫基金会领导重要讲话》中得到启示，审时度势，引导未来。毫无疑问，中国扶贫基金会的这部《简史》与《案例》也是贡献给中国非营利组织管理者的一本教科书，大家一定能够从中汲取经验和营养，审视各自机构，在今天这样一个科技、市场和社会创新的大变局时代中，把握好变革的方向，在国家的现代化转型进程中，提升民间公益即第三部门的主体地位，增进公共空间及公共利益建构的张力与弹性。

序言二

当代中国慈善组织的历史透镜

康晓光

中国扶贫基金会是邓小平时代中国慈善组织的一面历史透镜。所谓“历史透镜”，即拥有“窥一斑而知全豹”功能的个人或组织，透过他或它的发展轨迹可以了解一个时代的历史进程。确立什么样的使命和价值观；如何将使命和价值观落实到组织文化和组织行动之中；通过一组什么样的策略开展行动并借此实现使命；如何以创新解决问题并赢得发展……这些是中国扶贫基金会面对的问题。更为重要的是，中国扶贫基金会率先提出了自己的解决方案，有效地实施了自己的解决方案并取得了丰硕的成果。实际上，中国扶贫基金会面对的问题是这个时代所有慈善组织面对的问题，她解决这些问题的方式对其他慈善组织具有普遍的示范价值。这意味着透过中国扶贫基金会我们可以了解邓小平时代中国慈善组织发展脉络的梗概。也正是在这个意义上，我们说中国扶贫基金会是当代中国慈善组织的一面历史透镜。

改革开放之前，中国既否定本土传统慈善，又否定西方现代慈善。本土传统慈善和西方现代慈善被视为“伪善”，被视为维护不平等的剥削制度的阴险手段；同时大力宣扬绝对利他主义，其特征为“大公无私”，而其典范则是雷锋。邓小平主持的改革开放彻底地改变了中国的慈善格局，此前的慈善模式边缘化了，以市场为基础的现代慈善模式占据了主导地位。与此同时，解除了对本土传统慈善的压制，曾经被否定、被压制的慈善模式又回到了中国大地。中国扶贫基金会就是改革开放的产物，就是新时代的慈善模式的典范。她经历了自身的艰难蜕变与改革，在21世纪初开始引领中国慈善事业的发展。

2000年，中国扶贫基金会召开三届四次理事会，何道峰邀请我作为外

部专家讲一讲慈善组织面临的形势与任务。站在讲台上，放眼望去，会场里坐着二三百位理事，几乎青一色的各省、市退休老干部。简单地接触就可以发现，机构工作人员的理念与工作方法也很陈旧。当时的扶贫基金会与中国青基会相比可谓“判若云泥”。我一直心存疑虑，这样一个官气十足、暮气沉沉的机构有未来吗？可能改变吗？在其中一个人又能发挥什么作用？中国扶贫基金会此后的发展历程消除了我的疑虑。十几年间，她从一个在行业中默默无闻、官气十足的官办慈善组织，逐渐转变成为一个生机勃勃、创新不断、从容大度的行业领导者。我有幸见证了这一激动人心的历程，参与了一些项目的设计，担任了中国消除贫困奖评选委员会执行主席，受托编写了《中国第三部门观察报告》，更为重要的是，还担任了两届理事会的理事。

中国扶贫基金会提出撰写自己的改革发展史的动议，我十分支持。无论是政府、企业还是非营利组织，都应该有完善的档案和历史总结。这不仅给研究带来深厚的资讯基础，而且影响讨论问题的风格和做事的风格。我相信，中国扶贫基金会这部改革发展史和精典案例集，无论是对其自身的发展、其他组织的借鉴，还是对行业的历史研究，都是开风气之先并具有深远的意义。今日受邀为其作序，抚今追昔，感慨万千，在此我想把我认为的值得概括出来、推广开来的几个经验记录于下，以求教于大方，亦以为纪念。

其一，去行政化。

在促使中国扶贫基金会发生历史性蜕变的一系列举措中，1999~2000年实施的“去行政化”无疑是最为重要、最为基础的举措。这一变革触动了中国第一批官办慈善组织的治理结构痛点，切断了双重管理体制中业务主管单位与所辖慈善组织之间的人员流动路径，使得业务主管单位无法干预慈善组织的人事任用，同时也迫使慈善组织的人才使用走上市场化的道路，从而在慈善组织内部形成了人才平等竞争制度，为慈善组织生机勃勃的创新与发展开辟了活水源头。可以说，去行政化改革奠定了中国扶贫基金会成为21世纪初期中国慈善部门领导者的制度基础。毫无疑问，这一改革是何道峰直接操作实施的，但是绝不是他一个人能够完成的。国务委员陈俊生、国务院扶贫办副主任高鸿宾与王国良、中国扶贫基金会会长王郁昭的认可、支持和领导，是这一改革得以成功的不可或缺的条件。

其二，使命导向。

中国扶贫基金会，作为以利他为宗旨的组织，高远的使命及其落实与坚守至关重要。2000年，中国扶贫基金会将“一切遵循人类良知和善心的指引，通过具体项目推动扶贫和社会进步”作为机构的使命。2006年，中国扶贫基金会将自己的使命调整为：遵循善心、播善扶贫、修炼自身、成就他人。2015年，中国扶贫基金会又将自己的使命调整为：遵循善心，播善扶贫，让善更有力量。几乎每个机构都有自己的使命与价值观，但是往往流于形式，成为大会上的口号或是贴在墙上的标语。在中国扶贫基金会，使命和价值观，不仅贴在墙上，也根植于各层员工的心灵和行动中。之所以如此，首先在于这些使命与价值观的制定过程是充分开放的，所有人都可以参加讨论，而且必须参加讨论。2015年的使命修正，组织全员参与，足足花了一星期时间讨论，报理事会批准，再由执行会长向全体员工阐释。这样的使命和价值观产生过程，当然深入人心，也自然能够影响人的思维和行为。其次，将使命和价值观内化到机构的项目管理制度、财务管理制度与行政管理制度中，特别是项目监测与绩效考核制度中，使机构的使命与价值观成为衡量言行、辨别是非的尺度与准绳，进而使使命与价值观变成每个人的思考方式与行为方式。最后，中国扶贫基金会致力于将自己打成一个开放平台而不是一个封闭组织，使每一层员工都能感受到自己有更大的自由发挥空间，可以跟中国最精彩的企业家、学者、政府官员和受益人打交道，演绎自己更加精彩的生命乐章。这在很大程度上也推动了员工对使命与价值观的认同、热爱并自觉践行。

其三，专业化、社会化、全球化。

尽管不同的社会、同一社会中的不同人群对慈善的理解千差万别，但是有一点是共通的，即慈善具有利他性。所以，现代慈善组织的根本特性之一就是不以营利为目的，即不能为任何人谋取私利而只能用来实现利他主义的公共诉求。但是，这不等于说现代慈善组织不需要讲求效率，不需要高水准的经营管理方式。实际上，有效地运营一个现代慈善组织，仅有一颗利他之心是不够的，还需要富有远见的战略思考，需要将战略转化为项目的能力，需要培养和扩大人才队伍，需要形成正确而有力的组织文化，需要有经久不衰的创造激情和创新能力，并需要将这些能力有序组合且与时俱进地进行动态管理。

中国扶贫基金会在2000年提出“项目品牌化”战略，专注于练就项目管理的深厚内功。这一时期推出的品牌化项目，如紧急救援与灾后重

建、小额信贷扶贫、新长城学生救助，等等，富有预见性与发展潜力。同一时期推出的 NGO 扶贫国际大会、北京宣言、中国 NGO 扶贫系列丛书、扶贫中国行慈善晚宴与明星慈善晚会，等等，开启了中国慈善组织推动公益性社会倡导的先河。2006 年，中国扶贫基金会提出从操作型基金会向操作加培育草根组织的资助型基金会转变，从注重大客户筹资到注重人人可公益的小客户公众筹资方式转变，从直接扶贫资助到注重扶贫资助与社会公共倡导并重的发展战略转变。2007 年，中国扶贫基金会进一步明确了向公众筹资资助型加国际化资助探索的战略目标。2015 年，中国扶贫基金会再次将战略目标调整为：致力于将其打造成以社会影响力为先导，现代慈善与公益创投为两翼的现代国际公益平台。这些根据自身发展阶段和公益环境变化而不断升级的战略调整，显示了远见卓识并发挥了强大的行业引领作用。

不仅如此，中国扶贫基金会还有极强的战略执行能力，如项目从物质援助到精神援助的并重，并且逐步向提升受益人能力的转变；从自身直接操作到设立专门的项目合作部稳步推进草根组织成长资助的转变；从项目直接援助到公益倡导并重并注重社会影响力提升的转变；从简单慈善到公益创投如中和农信、失能失智养老、扶持农民经营性合作社发育等慈善经营的转变；从大客户线下筹资到公众线下月捐再到线上移动互联网捐赠的转变；特别是从国内慈善向国际舞台如缅甸、柬埔寨、尼泊尔、苏丹、几内亚比绍、肯尼亚、埃塞俄比亚、乌干达、厄瓜多尔等国家慈善援助的国际化转变。这些都显示了很强的预见性与战略落地能力。正是这种超常的战略预见性与落地能力，使扶贫基金会在公益组织专业化、社会化与全球化的成长之路上成为我们这个时代当之无愧的行业领跑者。

其四，创新驱动。

中国扶贫基金会从上到下人人都有一种创新的劲头，从大的战略、文化的言说，到层出不穷的新项目的推出，再到项目操作环节、筹资环节的技巧，甚至到员工待人接物及会议活动的组织，都体现出一种常变常新、常新常变的节奏，似乎创新已成为这个组织的内在基因。这是怎么做到的呢？基于多年的近切观察，我得出的答案是，首先，领导者的创新欲望、以身作则以及对员工发出的明确要求是至关重要的。例如，为了召开一届焕然一新的理事会，在筹备三届四次理事会期间，何道峰花 6 万元去设计制作新的 logo，花 3 个月时间去编写、制作一本面目一新的年报，要求会

场布满喷绘的项目展板，要求 100 多人的理事会人人有桌牌和胸牌。再如，在同年召开的有 300 多人参加的国际 NGO 扶贫大会上，何道峰要求刘文奎安排 70% 的人有发言机会，在会议中加入慈善展览与北京宣言。其次，中国扶贫基金会开发出了国际领先的人力资源考核制度，尤其值得称道的是，在其考核制度中自始至终高度重视创新维度。正是这种持续近二十年的注重创新的考核，使团队成员养成了创新的意思、思考能力与行为习惯，从而铸就了这个组织的创新基因。再次，中国扶贫基金会特别着力于培养年轻员工和低阶员工的创新文化。我参加过中国扶贫基金会每年如嘉年华一般的一开三天的全体员工大会。这三天的大会由最基层的员工民主推举一个委员会和若干主持人主持，高阶员工和领导层通通坐到台下听指挥，会议主题有严肃的年度总结与反思，有评奖与评论，有演讲比赛、团队演出、故事会……每年都跟上一年的比创新和效果，会议经常高潮迭起、激情澎湃。最后，中国扶贫基金会的创新已成为一种制度化的安排。2012 年，刘文奎接任秘书长，王行最升任专职副会长，既加快了秘书处以下的干部培养，又加强了会长会议的力量。何道峰与王行最共同推动了中国扶贫基金会创新基金的设立和《中国扶贫基金会创新基金管理办法》的制定，并经会长会议批准后出台。基金会拨付 300 万元设立创新基金，用完后可从行政事业费中续拨。基金主要用于会内各项目团队、筹资团队、管理团队提出的重大创新项目的启动资金，以及每年在项目、筹资、管理的创新评选中胜出的团队的奖励。评选过程是公开透明的，执行会长、专职副会长、秘书处成员有投票权，其他成员也有投票权，每次从全体员工中随机抽取与领导参加人数等量的员工，共同听取参选团队陈述并提问，然后投票，按一人一票计取结果。这对于激发员工的创新精神具有不可估量的作用。

其五，以人为本。

作为一个以利他为使命的慈善机构，首先就要善待自己的组织成员，而善待自己的组织成员的根本之道，就是让他们充分发挥自己的潜能，最大限度地实现自己的潜能，在成就他人的同时成就自己。在这方面，中国扶贫基金会同样值得称道。例如，中国扶贫基金会的干部都是自下而上提拔的，没有空降兵，不像一些组织走马灯似的天天换人，也没有形成近亲繁殖、人才板结的局面。这是这个组织的迷人之处。我带着这个问题询问了何道峰。他说，首先，公益这个行业，心态远比技术重要。技能可以通

过培训提升，而且培训起来也不难，人人都能够学会，人人都能够学好。但是，热爱不热爱公益是没法培训的。其次，要让干部有干劲，就要让他们有期盼，有奔头，就要提前为他们准备空间和舞台。他自己就准备随时退出，为其他人让出晋升空间。其他岗位也是如此。再次，给他们足够的授权与舞台，当然是基于责任和考核，让每个人可以充分施展。最后，营造充满激情与理性的机构文化与工作氛围，让人拼命干、开心笑、真诚说。出去的人会发现还是扶贫基金会没有官气，到别处没有这么大的空间，甚至走了的人也会回来。他的这几点概括完全符合我的观察与分析。

项南开篇，陈俊生转制，高鸿宾、王国良和历届扶贫办领导大力扶持，王郁昭会长与段应碧会长坐镇，陈开枝和江绍高副会长为筹款和传播费尽心力，理事会与会长会议坚守职责，王行最、刘文奎、刘冬文、陈红涛、李利、杨青海……团队领导执行果敢、努力创新，数千员工夜以继日、倾情奉献，无数捐赠人及专家外脑全力扶持，如此等等，才使这个组织成为21世纪初慈善行业的引领者。我们应该记住为中国扶贫基金会和中国慈善事业做出杰出贡献的这个伟大的群体。但是，在此处，我要特别提及的一个人是何道峰！他从云南走出，进入复旦大学，进入中央机关，再进入企业，在积累了丰富的历练之后，又踏入了慈善领域。他带着一个农民子弟的真诚与平实，怀揣着那份足以铭其改革之志的“聘用合同”，走进中国扶贫基金会，以志愿者身份主导中国扶贫基金会的这场改革，引领了21世纪中国慈善事业的发展。他将自己最富活力、激情与创造力的17年生命献给了这个组织，为这个组织捐款2400多万元，把企业管理方法创造性地融入中国扶贫基金会的组织创新之中。今天，在生机盎然的盛夏，他又远赴海外留学，筹备人生的下一个华章。如果说中国青基会是20世纪90年代中国慈善组织的典范，那么中国扶贫基金会就是21世纪中国慈善组织的典范。如果说徐永光赋予了中国青基金会灵魂，那么何道峰赋予了中国扶贫基金会灵魂。他们通过自己塑造的慈善组织，定义了那个时代慈善事业的属性，影响了那个时代慈善事业的轨迹。

目 录 | CONTENTS

1. 会长们的创业故事	华 克 /	1
2. 开展苏陕干部交流 促进东西互助共同富裕	华 克 /	21
3. “李陆大星”	华 克 /	34
4. 林占熺与菌草技术扶贫	华 克 /	38
5. 喜看彝寨换新颜 ——中国扶贫基金会四川凉山住房改造项目	华 克 /	53
6. 艰难的探索之路 ——对中国扶贫基金会小额信贷早期发展的 回顾与反思（上）	柏 铮 /	64
7. 艰难的探索之路 ——对中国扶贫基金会小额信贷早期发展的 回顾与反思（下）	耿和荪 /	83
8. 中国公益性小额信贷的奇葩 ——中和农信项目管理公司	柏 铮 李 琦 /	105
9. 我和母婴项目的十二年	杨青海 /	124