



GIVE SMART: Philanthropy that Gets Results

从梦想到影响： 一流慈善的艺术

(美) 托马斯·蒂尔尼 (Thomas J. Tierney) 著
(美) 约尔·弗莱什曼 (Joel L. Fleishman) 著
于海生 译

 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE



从梦想到影响： 一流慈善的艺术

GIVE SMART: Philanthropy that Gets Results

(美) 托马斯·蒂尔尼 (Thomas J. Tierney) 著
(美) 约尔·弗莱什曼 (Joel L. Fleishman)

于海生 译

 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

从梦想到影响:一流慈善的艺术/(美)蒂尔尼,(美)弗莱什曼著;于海生译. —北京:华夏出版社,2014.1

书名原文: GIVE SMART

ISBN 978-7-5080-7759-8

I. ①从… II. ①蒂… ②弗… ③于… III. ①慈善事业-研究 IV. ①C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 176624 号

GIVE SMART: Philanthropy that Gets Results by Thomas J. Tierney, Joel L. Fleishman
Copyright © 2010 by Thomas J. Tierney, Joel L. Fleishman

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Huaxia Publishing House

Published by arrangement with PublicAffairs, a Member of Perseus Books Group
through Bardon - Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体版权由 Thomas J. Tierney, Joel L. Fleishman 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2011-6284

从梦想到影响:一流慈善的艺术

作 者 [美]蒂尔尼 [美]弗莱什曼 译 者 于海生
责任编辑 李欣利

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 北京市人民文学印刷厂
装 订 三河市李旗庄少明印装厂
版 次 2014 年 1 月北京第 1 版 2014 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本 880 × 1230 1/32 开
印 张 10
字 数 158 千字
定 价 28.00 元

华夏出版社 地址:北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028

网址:www.hxph.com.cn 电话:(010)64663331(转)

若发现本版图书有印装质量问题,请与我社营销中心联系调换。

前言

我们相信，通过你付出的时间和金钱，你有能力取得更大的成就——只要你恰当地运用个人智慧并使之顺应你的心愿，只要你能够直面一系列有价值的问题，只要你愿意进行必要的尝试的话。挖掘慈善事业全部潜力的关键，就在于这三个“只要”，无论是对于捐赠人还是对于基金会而言都是如此。

我们相信，所有的慈善事业都是非常个人化的和高度系统化的。这当中不涉及任何你可以永远依靠的简单步骤、特殊的程序或者可信的工具。我们相信，通过在适当的时间并以适当的方式提出适当的问题，你就更容易实现你想给这个世界带来的变化。你也将拥有更多的乐趣，而且会过上更丰富、更有意义的生活。

这些信念促使我们创作出这本书。我们撰写本书的主要目标，就是要为那些服务于社会的人服务，我们所采取的方式将真正帮助他们实现更好的结果，这既是为了他们的社区

乃至他们的国家，也是为了我们的这个世界。我们的读者群都包括哪些人呢？首先是每一个参与慈善事业的人：个人捐赠者和他们的家庭、基金会负责人、慈善顾问、受托人，以及决心在慈善事业中有所作为的所有类型的决策者。他们都需要知道如何使用自己的慈善资源，他们对于慈善资源的管理应当取得尽可能理想的结果。我们期待这本书也将证明，它对于慈善捐赠的接收端的一方而言同样是有价值的。这里所说的接收端，主要是指承担各种使命或任务的组织（这些组织就是所谓慈善事业的“受让人”）的领导者。

本书介绍的观点都是我们的个人经验和机构经验的结晶。它们能够在理论与实践、商业和学术、捐赠与受赠之间架起桥梁。事实上，这本书是我们从迥然不同的起点出发而展开的一次殊途同归的旅行。汤姆最初在商业界起家，他所从事的管理咨询事业最终使他成为贝恩管理咨询公司全球事业部负责人；他一直是许多非营利组织的董事会成员。约尔最初涉足学术，并总结出有关基金会及其慈善捐赠行为的新知识；他最终成为杜克大学桑福德公共政策学院战略慈善事业和民间团体中心的创建者和资源部主席。

我们各自展开的旅行大约在十五年前汇聚为一点，当时

约尔是大西洋慈善企业驻美国分公司总裁。约尔坚持鼓励汤姆追求他的梦想：这种鼓励本身，再加上大西洋慈善企业的强大资金，催生出在 2000 年开始成为贝恩公司子公司的布里奇斯班（Bridgespan）慈善咨询公司，一个独立的非营利组织。此后，它开展了一系列首创性的旨在帮助个人和组织取得突破性的社会成果的活动。

布里奇斯班慈善咨询公司完成其使命的方式之一，就是和数百个非营利组织合作——其跨越的领域从教育、到环境到社区开发——为服务供应商、宣传组织和中介机构提供帮助。与此同时，布里奇斯班也和慈善家以及基金会紧密合作，从而将捐赠者和受赠者密切联系在一起。由这一双重视角所启发并形成的洞见，塑造而且扩展了汤姆的思维方式。本书是以他的论文《追求具有更大影响力的慈善事业》为基础的，该文于 2006 年被威廉·达蒙和苏珊·韦尔杜奇主编的《严肃对待慈善事业》一书所收录。

与此同时，约尔也在追求他自己的梦想：致力于让慈善家、尤其是基金会在慈善捐赠方面变得更有效率。他的努力在 2007 年取得了成效：在当年出版了《基金会：一个伟大的美国秘密》一书和一本相关的案例汇编，它们一起构成了自

20 世纪初期以来美国慈善事业发展历程的记录。

就在我们各自追求梦想的同时，我们彼此间开始不断沟通和交换意见。我们渐渐地意识到，我们二人的经验是高度互补的：约尔热衷于那些旨在研究和资助受让人的项目的基金会，而布里奇斯班公司为其中的许多受让人以及范围广泛的个人慈善家提供服务。我们的思维也是高度兼容的，于是，我们开始讨论撰写一本书，以便把我们的经验和观点压缩成内容紧凑的形式并公之于世。

你现在手里拿到的，正是我们共同努力的结果。

读者很快就会发现，这本书有两个核心倾向：一种倾向是侧重于对决策制定这一目标至关重要的内容，另一种倾向是侧重于务实性，尤其是强化了在现实世界中被证明行之有效的理念。我们总是与学者、顾问、政策制定者和社会部门的工作人员彼此合作并取其所长，而本书其实具有更为明确的读者对象，那就是那些承担着一种令人敬畏的责任的人——他们会把钱捐赠出去而且不再拥有它们，与此同时，这些钱也要实现最理想的结果。做到这一点并不容易，而这些人有理由也有资格获取最佳的慈善理念。

每一本书都有改进的余地。我们的希望是，你不但会发

现我们的工作对你很有用，而且，你能够加入你自己的想法和观点。慈善事业是所有事业当中最高贵的事业，它现在已发展成为一种充满活力的事业，而且，各种新颖的慈善观念正在从相关社会部门和全球范围内不断涌现。我们渴望听到你自己对于慈善事业发展的认识。为了达到这一目的，请和我们一道，通过布里奇斯班公司的网页（www.givesmart.org）更新和增加相关理念，这样一来，我们的旅行就能够继续下去并不断扩展其影响力。

托马斯·J. 蒂尔尼
布里奇斯班慈善咨询公司董事会主席

约尔·弗莱什曼
杜克大学法律和公共政策教授

序 言

从梦想到影响

我正在捐钱——有些人会说那可是很多钱。但是，与我周围看到的需求相比，这些钱实在是杯水车薪：城市贫民窟和贫困的农村，在糟糕的校舍里读书的孩子和根本没有机会上学的孩子，被砍伐的森林和不洁净的水，会造成严重后果的多种疾病。无论在国内还是国外，对于金钱的需求是巨大的。我的愿望远远超过我的资源，以至于我有时会觉得我是在做螳臂当车的事。我想让我捐出的钱发挥最大的作用……可是，如何做到呢？

在美国乃至在整个世界，我们已经从慈善世界的每一个角落听到过这种情怀。这种声音得到了更多人的呼应，这些人包括：每年捐赠多达数亿美元的经验丰富的捐助者和拥有新建立的捐赠者指导型资金的慈善新人；参与私人基金会事

这种担忧是合情合理的。每一个捐赠者都希望他（她）的钱能够真正发挥作用和产生影响，没有谁希望那些来之不易的财富（他们自己的财富或是某个捐助人的财富）被白白浪费掉。不过，表现不如预期是慈善事业的自然状态。促使人们为了他人所需而慷慨捐赠个人财富的行为，是人性最理想状态的一种完美表达，而且它能够给一个捐赠者的人生带来极大的乐趣。然而，如果你渴望留下一定数量的遗产，并让它产生非同寻常的结果，那么仅仅有慷慨是不够的。一种慈善事业是否出色，既要看它取得的结果，也要看慈善行为本身的意义。作为你对于内心的慷慨的一种补充，你需要系统地考虑你希望实现的目标：什么是符合你对于成功的定义的结果，什么是取得成功的途径和手段，以及促使这种结果在一段时间后产生更佳效果的方式是什么。

从事慈善事业的严格做法，就是我们所说的要学会“聪

明地捐赠”。它听上去可能没什么特别之处。实际上，与它乍看上去相比，它的内涵要复杂得多，也要有价值得多。

慈善事业的“可怕真相”

捐资很容易。只要你在一张支票底部签上你的名字，或者在一个家族基金会会议上表态同意财产转让项目的一纸候选名单，或者是接受有某种抱负的受让人的建议和请求，你就能够把钱捐出去了。不过，学会聪明地捐赠以便使之产生结果，同时确保结果在未来产生更大的影响，做到这一点并非易事。除了许多慈善家需要处理的那些问题本身所具有的难度以外，你还必须面对植根于社会部门现实状况的某些“可怕的真相”：所有的慈善事业都具有个人化的性质。慈善活动的结果可能令人困惑。卓越的标准是自我强加的。

一切慈善事业都是个人化的。仅就美国而言，就有超过一百万个非营利组织在从事包括从资助艺术到组织动物学探险在内的各种活动。这些丰富多彩的“动态景观”，是个人和基金会可以自由地支持他们最关心的事业的结果。这一自由也解释了为什么——这是完全可以理解的——所有慈善捐赠

的推动力并非完全（或主要）来自于取得成果的愿望。

慈善事业不仅是个人化的，而且作为捐赠者，我们的捐赠之举是出于多种不同的原因：对于我们的社区或者同事的责任（“贡献我的一份力量”），个人关系（“我不能说不”），回报或补偿的需求，履行我们的志愿者承诺（“我们需要在场的各位百分之百地参与其中”）。根据我们的不同情况，捐赠数额可能相对较小，也可能很大，比如每年向教育、医疗和文化机构的多达六位、七位甚至八位数字的庞大数额的捐赠。总之，这种捐赠背后的动机主要都是个人化的。取得的实际结果当然很重要，但结果本身并不是驱动力。

当机构取代个人而成为资金来源时，慈善事业的个人化“主根”并不会消失，尽管这一点很少被公开讨论。在家庭管理的基金会当中，受托人会自然地感受到对于机构资产的拥有感，而且他们的兴趣和世界观很可能会影响机构捐赠行为的本质和侧重点。具有专业工作人员的基金会通常具有明确的制度和工作程序，尽管相对而言，他们的项目经理在捐赠建议方面经常有相当大的自由度，这就如同首席执行官在董事会面前往往可以最终拍板，决定选择哪种行动方案一样。因为在这些人当中，许多人都是在其经验和专业知识的基础

上而被招募的，所以机构会对他们的判断力给予足够多的信任，这一点儿也不令人惊奇。但是，同样也不应该使人感到奇怪的是，许多日常决定都带有他们的个人化痕迹。

慈善活动的结果可能令人困惑。在复杂的慈善领域，仿佛看得见摸得着的慈善行动——例如，资助建造一个新的海洋生物学实验室，或者购买用作保护区的土地——几乎都是一目了然的。作为捐赠者，我们可以以我们的贡献行为本身为荣，而无须担心我们付出的代价可能并未取得理想的结果。相比之下，其他慈善活动的结果——资助一个课外辅导计划，发起有关全球变暖的研究，支持当地一个社区的重建——可能是很难量化的。我们可以相信，这些捐赠或者赞助行为可以“起到作用”。

但是和一处建筑工地不同，我们不能轻易地看到工作进行状态，我们也不可能确定我们看到的任何结果都直接来自于我们的付出。

另外，对慈善行为的结果的反馈可能是模糊的，甚至是可疑的。当你参与或从事某种捐赠事业时，人们往往有一种倾向，那就是要告诉你他们认为你想听到的东西。当你的周围全是笑脸，当你的耳朵被那些使人宽心的说辞所充斥，即

——

——

——

便你是一个最客观和受过最严格训练的捐赠者，你也会自然而然地认为，你真的正在取得出色的结果。各方的个人动机各有不同：捐赠者需要对他们的贡献自我感觉良好；如果希望得到未来资助，那么资金的当前和潜在接受者需要赢得喜爱或青睐。如果无法获取确凿的事实为自己提供帮助，即便是怀着最大善意的人也很容易遭到失败。

卓越的标准是自我强加的。在所有真相当中最后一个也是最可怕的真相就是：慈善事业没有内在的、用以推动持续改良的系统性力量。外部责任的缺失给了慈善事业一种自由，使它可以代表社会利益进行实验、承担风险以及追求长期目标。与此同时，它也意味着你不要求自己达到卓越的标准，那就没人会要求你做到这一点。

与商业领导者不同，慈善家没有用以参与竞争的市场动力。没有任何竞争者会与之较量，以便从他们那里抢走市场份额，没有任何客户会因为他们不能提供产品和服务，从而把钱花在别处，也没有任何股东会在经过权衡之后，最终抛售他们的股票。他们也不需要向公众进行解释，就像政治家最终都必须做到的那样。捐赠过程通常是通过永久建立的基金会而实现的，它与任何外部压力绝缘（或者彼此隔离），而

——

不需要遵守管理法和税法。

在这个像加拉帕戈斯群岛（位于太平洋东部，属厄瓜多尔管辖的火山群岛，现存多种不寻常的动物物种，被人称作“独特的活的生物进化博物馆和陈列室”，——译者注）一样没有任何外来敌人的领域，慈善事业有长期存在的倾向，但却没有为自己树立高标准的倾向。因此，无论你是一个捐赠者、一个受托人，还是一个基金会工作人员，如果你想缩小你的愿望和你的捐赠的结果之间的距离，你就必须愿意为自己设定卓越这一标准，并且要让自己为实现这一标准负责。

这是一个不小的挑战。自我设定的责任并不是一个自然行为。它需要非凡的决心和纪律，年复一年地去追求卓越的结果，因为在周围的环境中，没有任何事物需要你这样做。当你处理复杂的慈善事务时，考虑到这当中没有任何经过验证的策略而且结果很难评估，这就尤其是一种非自然的情况。帮助改变一个生来贫困的孩子的命运或者遏制全球变暖带来的影响的难度，显然要远远大于制作一个普通的小工具。不过，达到卓越标准的慈善行为的例子必然是存在的。作为一个例证，不妨考虑一下费歇尔家族与 KIPP（“‘知识就是力量’计划”基金会）之间的合作取得的显著结果。

多丽丝和唐·费歇尔：在慈善事业中交出“全优”答卷

1969 年，多丽丝和唐·费歇尔在旧金山开设了第一家 Gap 服装商店。在此之前，他们曾因从来找不到真正适合费歇尔穿的裤子而感到恼火，于是便研究了问题的根源，并开始销售他们自己的服装。这样一来，借助于一条裤子带来的启发，一种“零售”感觉诞生了，从那时起，Gap（这是多丽丝取的名字）在全世界的分店增加到 3100 家。

当唐·费歇尔在 1995 年不在担任 Gap 公司总裁时，他和多丽丝开始寻找各种途径来增加他们对于慈善事业的参与度。唐长期致力于对于孩子的帮助，在旧金山童子军俱乐部董事会三十多年的工作经历，强化了他在这方面的信念。和多丽丝一样，他越来越关注在他成长的这个城市的公立学校正在发生（或者没有发生）的变化。“我和多丽丝对于改善公共教育的兴趣，来自于我们对于一种鸿沟正在变大的担忧，这不再是‘有什么’和‘没有什么’之间的鸿沟，而是‘知道什么’和‘不知道什么’之间的鸿沟，”唐回忆说。

对于费歇尔一家而言，在就业、预算和领导权方面提供

了更大特权的公立学校，似乎提供了最好的机会来解决教育面临的巨大问题。他们还有另一个优势：成功的努力可以在全国各地被复制。费歇尔夫妇寻求建立一个项目，确保他们能够运用他们强大的营销技巧和商业经验，帮助该项目不断发展，而不是支持一些特定的独立性质的特许学校（与公立学校不同，类似于通常所说的民办学校，——译者注）。“我想去做某种可以衡量出具体结果的事情，”唐总结说，“这样，我们也可以从中接触到更多的孩子，了解他们的实际需要。”

在弄清楚他们希望实现的结果以后，唐和多丽丝接下来开始寻求相关建议。他们本人对教育颇感兴趣并且已经做了大量投资，但是他们也知道，他们还有很多东西要学习。为了达到这个目的，他们雇佣了时任马萨诸塞州特许学校教育处副处长的斯科特·哈密尔顿，来帮助他们识别具有较大发展潜力的组织。经过整整一年的寻找、学习和研究之后，他们将关注的焦点集中在 KIPP 这个组织上。

那时候，KIPP 只是在休斯敦和纽约城建立了两所中学，不过它在各方面都符合费歇尔夫妇的标准。它拥有一种强大的、以结果为导向的教育方式。当时父母和教师对于学生的期望值很高，而这个组织有一个引人注目的侧重点，那就是