

策略性施予的本质： 捐赠者与募捐者实用指南

*The Essence of Strategic Giving:
A Practical Guide for Donors and Fundraisers*

彼得·弗朗金 (Frumkin Peter) 著

谭宏凯 译



中国劳动社会保障出版社

013071319

C913.7-62

02

策略性施予的本质： 捐赠者与募捐者实用指南

*The Essence of Strategic Giving:
A Practical Guide for Donors and Fundraisers*

彼得·弗朗金 (Frumkin Peter) 著

谭宏凯 译



北航

C1680489

C913.7-62

02



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

策略性施予的本质: 捐赠者与募捐者实用指南/(美) 弗朗金 (Frumkin, p.) 著; 谭宏凯译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2013
(基金会管理译丛)

书名原文: Strategic giving: the art and science of philanthropy
ISBN 978-7-5045-9990-2

I. ①策… II. ①弗… ②谭… III. ①慈善事业-指南 IV. ①C913.7-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 166881 号

© 2006 by The University of Chicago. All rights reserved.

北京市版权局著作合同登记号: 01—2012—0412

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10 印张 1 插页 129 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话: (010) 64954652

编委会名单

编委会主任

张秀兰 北京师范大学社会发展与公共政策学院院长

编委会副主任

徐永光 南都公益基金会理事长

编委会成员

王振耀 北京师范大学中国公益研究院院长

高小平 中国行政管理学会执行副会长兼秘书长

刘忠祥 民政部民间组织管理局副局长

何道峰 扶贫基金会执行副会长

康晓光 中国人民大学非营利组织研究所所长

庄爱玲 上海仁德基金会副理事长兼秘书长

张 强 北京师范大学社会发展与公共政策学院副院长

总前言

自2004年6月新《基金会管理条例》实施以来,我国基金会发展非常迅猛。根据“基金会中心网”的统计,截至2012年10月18日,大陆地区基金会总数从2005年的974家增加到2835家,其中公募基金会1279家,非公募基金会1556家。其方兴未艾的发展之势代表了全球新公共管理语境下,基金会作为推动中国社会发展的有生力量已经日益成长、壮大。与此同时,中国基金会发展中的一些问题也逐渐浮出水面并引发各方思考,其中较为突出的是生态系统的不完善带来的两难困境。一方面,日益严重的经费不足问题日益成为中国的社会组织发展以及社会福利体系发展面临的重要问题。与此同时,作为资源供给端的基金会行业也挑战重重,公募基金会的备受社会信用缺失的诟病,非公募基金会的资金投入领域和方向仍较为单一,甚至大部分还局限于自我运作型模式。

如何破解当前的两难困境？无疑这需要系统、全面的价值重构和社会变革。作为中国社会发展领域最为重要的学术研究和知识教育力量之一，北京师范大学社会发展与公共政策学院一直紧密地关注着基金会及相关的社会发展领域的发展，希望透过基金会专业管理知识库建设和专业人才的培养来滋养该领域的“浩然之气”。为此，北京师范大学社会发展与公共政策学院在创新设立基金会管理方向公共管理硕士学位的基础上，联合学界知名专家、业界实践精英、政府主管官员，在国外战略合作伙伴的支持下，携手中国劳动社会保障出版社一起推出“基金会管理译丛”计划。该计划将翻译并出版一批西方基金会领域的优秀前沿性教材及学术专著，我们期望这些兼具时效性、前沿性和建设性的知识分享会为蓬勃发展的中国基金会专业管理人才带来行业新风与行业新知。

我们期待，这一译丛能够成为中国基金会行业发展的国际经验借鉴之窗。这是因为国际经验的分享已经成为中国现代化过程中的重要建设路径。现代意义上的基金会，起源、发展并完善于西方国家，无论是广为人知的洛克菲勒基金会、卡耐基基金会、福特基金会、比尔及梅琳达·盖茨基金会，还是并不为世人熟知的地域性、专业性及社区基金会，都在整个20世纪彰显了崇高人性的光芒与魅力——他们成为社会分层日趋恶化的裂缝弥合者、政府福利政策的倡导和先驱者、前沿公益慈善理念的拥趸和践行者、世界友好与和平的连接和倡导者。作为除却政府、市场外的“第三部门”中的主力组成力量，西方的基金会事业已经在百余年的发展历程中，推动并见证了社会整体公平与福利水平的完善与提升，并为发展中国家的后发行动提供了极佳的借鉴意义与参考性视角。

我们期待，这一译丛能够成为中国基金会行业实践者、研究者的行动实践之友。译丛试图精选近十年来在国际视野中较为成熟与经典的基金会管理领域著作，涵盖了有关基金会管理领域的概念综述、规划管理、基金项目选拔、基金项目管理、提升公益组织能力以及基金会评估考核的关键内容，尤为值得提出的是，每个专题均为理论研究与实用工具系列书目相结合，不仅可以配合各大院校基金会管理等相关专业的课程讲授，更能作为全国范围内，正在从事抑或有志于从事基金会事业的读者之必读书目。

我们期待，这一译丛的策划实施过程也会促进中国基金会行业发展中的官学产研的无缝对接。此套丛书的引进与翻译、出版本身就是政府、学界与基金会实践界密切合作的成果，也是急速发展中的中国非营利组织事业的代表性智慧汇聚。在此，感谢徐永光、王振耀、高小平、何道峰、王名、康晓光、刘忠祥、庄爱玲等专家编委的大力支持和积极参与。本丛书的即时付梓也离不开中国劳动社会保障出版社刁翠萍女士以及郭烁等精心组织的策划和翻译工作。这仅是一个新的起点，希望本译丛不断推陈出新的过程能够有利于进一步催化行业内外信息共享、知识共建的生态建设。

张秀兰

2012年10月20日

前言

有的时候，更少即是更多。我真诚地希望这种情形同样也适用于有关慈善事业的著述。10年之前，我开始了一个漫长的探索过程，试图弄明白在慈善事业的世界里策略看起来可能是什么样子的。时光荏苒，我遇到了数以百计的大小不一的捐赠者，并且就其慈善之举与之交流。根据他们的描述，他们的经历都可以概括为践行约翰·D·洛克菲勒所谓的“艰难的施予的艺术”。有鉴于此，我努力尝试从他们的经历中寻求一条共同的脉络，同时梳理出他们最满意和最成功的捐助案例中的那些一再出现的特征。这种努力的结晶就是《策略性施予：慈善的艺术与科学》一书。那是厚厚的一本书，探讨的是一个非常“艰巨”的话题。那本书不仅为慈善策略提出了具有原创意义的概念，而且论述了慈善事业实际操作的历史演化，以及慈善在民主社会中所扮演的角色。在为我先前的那本书推出这个新的简缩与改编版的过程中，我的目标一直是专注于对捐赠者而言最具核心意义和实用价值的经验教训。随着私营慈善事业的规模和雄心持续高涨，未来将有越来越多的人被这样一个问题所困扰：如何以苛刻的眼光审视他们的施予？本书就是写给这些捐赠者

的，写给为他们工作的专业人士的，同时也是写给所有希望了解慈善事业的逻辑的人们。

因此，本书有一个简单的目标：明确无误而言简意赅地传达一种关于慈善领域中策略的思维方式。尽管有数十本书声称从与商业相关的角度定义策略，但迄今为止很少有著述者尝试解释在慈善的语境中策略看起来可能是什么样子的。我最初着手那个更大的项目时心里有一个假设，那就是，如果目标不是去挣钱，而是以一种明智的方式把钱给出去，那么一个好的策略的性质也许会具有不同的基本构成元素。而且，尽管一些人可能认为挣钱比把钱给出去要困难得多，但有过慈善方面亲身经历的人更明白个中意味。

慈善活动中的策略之所以显得复杂，正是因为不存在可以用于衡量决策有效性的简单底线。许多捐赠者之所以因为施予而不堪其扰，正是因为他们没有这样一条借以衡量比照的具体的、可量化的底线。之所以如此，部分地是因为这样一个事实——慈善活动很大程度上是指向解决人的问题的，而这些问题是多侧面的，没有单一的解决方案，且通常取决于大量不在捐赠者或提供实际慈善服务的组织本身掌控范围之内的一系列因素。在这种因果关系含糊而不确定的背景下，捐赠者会显得对他们的工作得心应手。然而，事实远不止如此。慈善活动是更具挑战性的，因为捐赠者一方面尽力通过他们的施予满足社区的迫切需要，另一方面又要同时忠于自己最深切的个人信念和社会责任感。施予的工具性和表达性维度可能、而且确实经常发生冲突，从而使对既有效又令人满意的慈善活动的追求变得更加错综复杂。这一点都不奇怪。在这样一个充斥着矛盾和纷争的领域中，我所提供的是一张审慎的路线图。

在这里，我在自己的阐述中自始至终都小心翼翼地在实质问题上保持中立，不希望涉及哪些可能才是慈善事业的最佳领域这一问题。这是因为，几乎任何领域的慈善活动都可以开展得既策略又有效。对我而言，比捐助者选择支持什么更重要的是，他们的施予应该是经过深思熟虑和周密计划的。我为策略性施予提出的普适性模型具有五个要素。在简要介绍当今慈善事业领域的重大问题之后，我会在中间章节逐一呈现

这些要素。随着捐赠者着手制定他们自己的慈善活动计划，他们需要面对的五项基本挑战包括：

- 宣告他们通过自己的私人施予将要创造的公共价值。
- 界定将会指引这项工作的捐赠方法，以及关于所要追求的变化的理论。
- 找到一种既令人满意又富有成效的施予方式和影响水平。
- 选定一个时间范围以及资金支出进度以便指导他们的施予。
- 选择他们将通过其实施施予的机构的类型。

读者应该从第1章到最后一章顺序阅读。在这两章之间，本书中间部分对策略的五个要素的阐述允许读者以他们认为合适的方式跳跃式地阅读和探讨。

在这五个维度的每一个下面，都有许多可能的选择。对这五项概念性的挑战中的任何一个的单一的应答都不可能理所当然地比另一个更优越。然而，某些答案组合在一起显然可以更好地回答这五个方面的问题。整个这本书中所提出的唯一最重要的论点就是，策略性施予牵涉到取得慈善行为的这五个重要维度的契合、统一与一致。在慈善领域中，建构一项统一的策略牵涉到自始至终不知疲倦地努力使这五个元素相互一致。如果成功应对了这项挑战，捐赠者将会知道他们所采取的就是策略性的施予方式。

我在原书中所阐述的内容没有局囿于策略性施予的要素，而是同时探讨了什么样的慈善行为才是有效的这一具有全局意义的问题。我提出的观点是，最有效的慈善活动的形式涉及捐赠者的私人价值观与他们置身其中的现实世界里真正重要的问题之间的错综复杂的互动，同时，很难在表达性的和工具性的内容之间找到微妙的平衡。在这一宽泛的主张基础之上层叠着关于明智的施予的诸多主张，其中包括对试图将慈善事业专业化的举措的令人信服的点评——至少我希望如此。与此同时，我也顺带探讨了公共需求的确切本质以及可定义性，并且详尽地阐释了评估与效果评价。这部分资料中的大部分在这一修订版中都被删节，为的是把着重点完全放在施予的策略性方式的要素上。

出于简洁和可读性方面的考虑，原书中的注解和参考书目在这一版本中也被牺牲掉了。在这样一个简短的版本中，我也随之除去了贯穿原书始终的学术味。然而，对于那些有兴趣进一步深入探索这里涉及的诸多话题的读者来说，《策略性施予》一书中的参考书目也许是一个有用的起点。这个书目单将会引导读者去了解数以百计的其他观点以及与慈善相关的原始资料。

自《策略性施予》一书出版以来，我有幸到全国各地以及国外向不同的人群——包括捐赠人协会、投资银行客户协会，以及希望了解主要捐赠者的目标与愿望的募捐者的协会——介绍我的观点。我从这些互动中学到很多，而这本书反映了这些每天都在面对挑战的实践领域的领导者的评论和见解。

我对这些年来为我提出以及发展关于策略性施予的原创见解提供过帮助的所有人心怀感念。最近一位令我感激不尽的是阿纳斯塔西亚·柯兰多（Anastasia Kolendo），是他帮助我把那本厚厚的原著删节到现在这个简洁的新模样。我还要感谢德克萨斯大学奥斯汀分校（University of Texas at Austin）RGK 慈善与社区服务中心（RGK Center for Philanthropy and Community Service）才华出众且热心相助的教职员工们，这本小书得以成形，离不开那里良好的工作氛围。我同时也要感谢 RGK 中心的诸多捐助者，他们对思想与学术活动的支持以及对思想与学术的力量能够指导和改进实践活动的信念令人感念。

目录

前言	1
第 1 章 策略性施予的概念	5
第 2 章 慈善价值的维度	29
第 3 章 逻辑模型：有关变化、杠杆与规模的理论	51
第 4 章 施予的风格	73
第 5 章 时间范围	96
第 6 章 机构与载体	115
第 7 章 走向策略性施予	138

前言

有的时候，更少即是更多。我真诚地希望这种情形同样也适用于有关慈善事业的著述。10年之前，我开始了一个漫长的探索过程，试图弄明白在慈善事业的世界里策略看起来可能是什么样子的。时光荏苒，我遇到了数以百计的大小不一的捐赠者，并且就其慈善之举与之交流。根据他们的描述，他们的经历都可以概括为践行约翰·D·洛克菲勒所谓的“艰难的施予的艺术”。有鉴于此，我努力尝试从他们的经历中寻求一条共同的脉络，同时梳理出他们最满意和最成功的捐助案例中的那些一再出现的特征。这种努力的结晶就是《策略性施予：慈善的艺术与科学》一书。那是厚厚的一本书，探讨的是一个非常“艰巨”的话题。那本书不仅为慈善策略提出了具有原创意义的概念，而且论述了慈善事业实际操作的历史演化，以及慈善在民主社会中所扮演的角色。在为我先前的那本书推出这个新的简缩与改编版的过程中，我的目标一直是专注于对捐赠者而言最具核心意义和实用价值的经验教训。随着私营慈善事业的规模和雄心持续高涨，未来将有越来越多的人被这样一个问题所困扰：如何以苛刻的眼光审视他们的施予？本书就是写给这些捐赠者

的，写给为他们工作的专业人士的，同时也是写给所有希望了解慈善事业的逻辑的人们。

因此，本书有一个简单的目标：明确无误而言简意赅地传达一种关于慈善领域中策略的思维方式。尽管有数十本书声称从与商业相关的角度定义策略，但迄今为止很少有著述者尝试解释在慈善的语境中策略看起来可能是什么样子的。我最初着手那个更大的项目时心里有一个假设，那就是，如果目标不是去挣钱，而是以一种明智的方式把钱给出去，那么一个好的策略的性质也许会具有不同的基本构成元素。而且，尽管一些人可能认为挣钱比把钱给出去要困难得多，但有过慈善方面亲身经历的人更明白个中意味。

慈善活动中的策略之所以显得复杂，正是因为不存在可以用于衡量决策有效性的简单底线。许多捐赠者之所以因为施予而不堪其扰，正是因为他们没有这样一条借以衡量比照的具体的、可量化的底线。之所以如此，部分地是因为这样一个事实——慈善活动很大程度上是指向解决人的问题的，而这些问题是多侧面的，没有单一的解决方案，且通常取决于大量不在捐赠者或提供实际慈善服务的组织本身掌控范围之内的一系列因素。在这种因果关系含糊而不确定的背景下，捐赠者会显得对他们的工作得心应手。然而，事实远不止如此。慈善活动是更具挑战性的，因为捐赠者一方面尽力通过他们的施予满足社区的迫切需要，另一方面又要同时忠于自己最深切的个人信念和社会责任感。施予的工具性和表达性维度可能、而且确实经常发生冲突，从而使对既有效又令人满意的慈善活动的追求变得更加错综复杂。这一点都不奇怪。在这样一个充斥着矛盾和纷争的领域中，我所提供的是一张审慎的路线图。

在这里，我在自己的阐述中自始至终都小心翼翼地在实质问题上保持中立，不希望涉及哪些可能才是慈善事业的最佳领域这一问题。这是因为，几乎任何领域的慈善活动都可以开展得既策略又有效。对我而言，比捐助者选择支持什么更重要的是，他们的施予应该是经过深思熟虑和周密计划的。我为策略性施予提出的普适性模型具有五个要素。在简要介绍当今慈善事业领域的重大问题之后，我会在中间章节逐一呈现

这些要素。随着捐赠者着手制定他们自己的慈善活动计划，他们需要面对的五项基本挑战包括：

- 宣告他们通过自己的私人施予将要创造的公共价值。
- 界定将会指引这项工作的捐赠方法，以及关于所要追求的变化的理论。
- 找到一种既令人满意又富有成效的施予方式和影响水平。
- 选定一个时间范围以及资金支出进度以便指导他们的施予。
- 选择他们将通过其实施施予的机构的类型。

读者应该从第1章到最后一章顺序阅读。在这两章之间，本书中间部分对策略的五个要素的阐述允许读者以他们认为合适的方式跳跃式地阅读和探讨。

在这五个维度的每一个下面，都有许多可能的选择。对这五项概念性的挑战中的任何一个的单一的应答都不可能理所当然地比另一个更优越。然而，某些答案组合在一起显然可以更好地回答这五个方面的问题。整个这本书中所提出的唯一最重要的论点就是，策略性施予牵涉到取得慈善行为的这五个重要维度的契合、统一与一致。在慈善领域中，建构一项统一的策略牵涉到自始至终不知疲倦地努力使这五个元素相互一致。如果成功应对了这项挑战，捐赠者将会知道他们所采取的就是策略性的施予方式。

我在原书中所阐述的内容没有局囿于策略性施予的要素，而是同时探讨了什么样的慈善行为才是有效的这一具有全局意义的问题。我提出的观点是，最有效的慈善活动的形式涉及捐赠者的私人价值观与他们置身其中的现实世界里真正重要的问题之间的错综复杂的互动，同时，很难在表达性的和工具性的内容之间找到微妙的平衡。在这一宽泛的主张基础之上层叠着关于明智的施予的诸多主张，其中包括对试图将慈善事业专业化的举措的令人信服的点评——至少我希望如此。与此同时，我也顺带探讨了公共需求的确切本质以及可定义性，并且详尽地阐释了评估与效果评价。这部分资料中的大部分在这一修订版中都被删节，为的是把着重点完全放在施予的策略性方式的要素上。

出于简洁和可读性方面的考虑，原书中的注解和参考书目在这一版本中也被牺牲掉了。在这样一个简短的版本中，我也随之除去了贯穿原书始终的学术味。然而，对于那些有兴趣进一步深入探索这里涉及的诸多话题的读者来说，《策略性施予》一书中的参考书目也许是一个有用的起点。这个书目单将会引导读者去了解数以百计的其他观点以及与慈善相关的原始资料。

自《策略性施予》一书出版以来，我有幸到全国各地以及国外向不同的人群——包括捐赠人协会、投资银行客户协会，以及希望了解主要捐赠者的目标与愿望的募捐者的协会——介绍我的观点。我从这些互动中学到很多，而这本书反映了这些每天都在面对挑战的实践领域的领导者的评论和见解。

我对这些年来为我提出以及发展关于策略性施予的原创见解提供过帮助的所有人心怀感念。最近一位令我感激不尽的是阿纳斯塔西亚·柯兰多 (Anastasia Kolendo)，是他帮助我把那本厚厚的原著删节到现在这个简洁的新模样。我还要感谢德克萨斯大学奥斯汀分校 (University of Texas at Austin) RGK 慈善与社区服务中心 (RGK Center for Philanthropy and Community Service) 才华出众且热心相助的教职员工们，这本小书得以成形，离不开那里良好的工作氛围。我同时也要感谢 RGK 中心的诸多捐助人，他们对思想与学术活动的支持以及对思想与学术的力量能够指导和改进实践活动的信念令人感念。

第 1 章

策略性施予的概念

有两个词——善举（charity）和慈善（philanthropy）——经常被用来描述施予的行为。两者各自都因为施予行为在美国的演化而形成了特别的含义。尽管人们曾经试图通过将二者置于互不相容的地位，或者人为地为它们冠以历史或发展意义上的先后顺序而简化它们之间的联系，但现实却是，善举与慈善长期以来一直都在平行发展。

对善举最准确的理解应该是：出于提供帮助的意图将金钱或者其他方式的援助简单地和无条件地转让给那些有需要的人们。尽管善举包括无偿的时间上的付出，但在此我关注的焦点是金钱的赠予。善举的历史源远流长，而且这一历史与世界上的许多宗教深深地纠结在一起。在基督教内部，信仰和善举长期以来一直是不可分割的。在其他信仰中，善举也一直是一条核心原则，是展现关爱与使命感的一种方式。善举的基础是这样一个假定：人类的任何一个成员都不应该生活在不幸与苦难之中，而那些有能力的人有义务（为不幸者）提供帮助。