

科学公益 期刊

2023年10月刊



三一基金会
SANY FOUNDATION

目录

1

前言

理论与技术

胡仕波

鉴古通今：中国传统慈善实践

王龙玺 / 曲栋 / 吕朝
点评分享

18

组织发展

沈丹玺

臣服实验：用户优先的组织方法

39

洞见观察

汪伟楠

创新，与“有效公益”对话的
一个建构视角

译介
荐书
反馈

3

15

组织案例

黄可欣

整理编写

什么好才是好？

组织适宜的发展路径与选择

33

主题交流

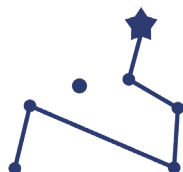
乔可欣

整理编写

慈善的测度——影响评估与中国经验

51

62-65



前言

谈及“传统慈善”你会想到什么？

不同的伙伴或许会有不同的见解，在科学公益的论述中，“科学公益”与“传统慈善”并非是二元对立的关系，而是对慈善演进至今产生新需求的回应。但对于“传统慈善”的讨论认识及边界，似乎鲜有明确的定义及说明。本期期刊主稿邀请了致力于推动信托服务普及的汉正家族慈善办公室首席顾问胡老师，基于南宋时期的民间慈善实践展开分享，以此一窥我国传统慈善的根源脉络，借以鉴古通今去看见中国慈善经验。也以“传统慈善”作为引子，邀请了三位嘉宾进行锐评分享，以此广开言路，为读者带来更多元的视角。

本期“组织案例”中，选用了 21 年的 3E 私董会案例，分享了一个起源于个人扶弱济困善念，逐步发展壮大的志愿者组织的转型选择案例，在面临政策、资源导向与专业化转型的思考之中，如何抽丝剥茧也回归初心去做合意与适宜的选择；在“主题交流”部分，甄选了三一会客厅 2022 年关于评估的主题分享，与大家分享影响评估与中国的实践经验，希望通过本期对话的分享可以帮助更多有需

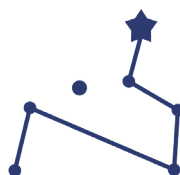
要的读者了解“影响评估”的方法，也希望
能够推动“影响评估”更多的中国实践出现。

与此同时，本期“洞见观察”主题收到了来自期刊读者的投稿，延续6月对于“有效公益”的探讨，提出以创新作为与“有效公益”对话的一个建构视角，在本刊内实现与不同伙伴的对话与呼应，进一步尝试厘清“有效利他（effective altruism）”这个理论脉络发展而来的“有效公益”，也欢迎伙伴们以此引起更多的讨论与分享。

组织是动态发展、持续吸收与成长的过程，如同科学公益的理念并非是恒定不变的真理，而是逐渐变好的过程一般。本期“组织发展”栏目带来的是三一基金会对于“用户优先”在组织管理内部以及业务实施过程中的思考，通过切身的体会与实践与大家分享，为来者所借鉴。

在秋收的季节与大家分享这一季的期刊。热切期待更多的交流从此发生，产生更多的涟漪荡漾至其中的每一个你我，也期待与我们分享你的阅后见解。

理论与技术



Main Stage

鉴古通今：中国传统慈善实践

——以南宋为例看中国民间多元的传统慈善

撰稿 | 胡仕波（汉正家族办公室首席顾问，大篆律师事务所资深律师）

前言：作者作为一名律师，在为客户提供公益慈善、家族传承等相关法律服务的忙碌之中，接受《科学公益期刊》黄可欣女士的嘱托，编写此文，深感力有不逮。此文此举，恐只能做到窥豹一斑，但亦盼能起抛砖引玉之效。

提及中国传统民间慈善，似乎总会给人一个刻板单一的印象，那就是以“范氏义庄”为代表的宗（家）族内慈善盛行，而那些能够跨越血脉姻亲关系、具有开放性的、甚至面向全社会的公益组织及相关活动却乏善可陈。

历史的真相上果真如此吗？

中国的历史源远流长，而慈善文化和慈善事业的发展也同样。其中，儒家经典《周礼》记载的保息万民之六法，“慈幼、养老、赈穷、恤贫、宽疾、安富”可视为中国慈善文化的渊源，至今仍闪耀着“人性本善”和人道主义的光辉，为慈善事业的实践发展指路导航。

从甲骨文开始，中国有文字记载的历史至少超过三千年之久。在这三千多年中，与慈善相关的人物、事迹的记载如繁星点点，散落在各种史书典册、诗词歌赋、笔记史料，甚至小说剧本之中。

本文尝试着通过对南宋期间史料的收集整理，挑选出乡曲义庄、鹅湖书院、五夫社仓和范氏义庄四个典型的社会组织，通过对其定位、功能、治理和公益项目的运作等相关事宜的

介绍，试图向世人展示出中国传统民间慈善曾经出现过的多元发展的局面，供相关各方在公益实践中借鉴参考。

一、乡曲义庄：社区慈善的实践探索

乡曲义庄，本来是相对“宗族义庄”而命名，属于义庄的一种类别名称。但是，由于明州（今宁波）乡曲义庄几乎成为中国历史上乡曲义庄的“孤本”，故后世提及乡曲义庄，通常专指由史浩、沈焕和汪大猷三位于1190年所共同创立的明州乡曲义庄。

在三位创立者中，沈焕和史浩先后于1191年和1194年去世，而汪大猷则在1200年去世。汪大猷去世后，撰写《义庄记》的楼钥曾一度接手过乡曲义庄的管理，而楼钥本人于1213年去世。

关于创立明州乡曲义庄的目的，《延佑四明志》中的《学校考·本路乡曲义田庄条》有所记载。创立人史浩曾说：“义田之设，专以劝廉耻。盖贤大夫从官者，居官之日少，退闲之日多。清节自持，不肯效贪污以取富，沽败名以自卑；为士者生事素薄，食指愈众，专意学业，不

善营生，介洁自持，不肯为屠沽之计，孥之恣者，使各知有义田在身后，不至晚年忧家计之萧条、男女之失所，遂至折节，汨丧修洁。故以此为劝，使其终为贤者。凡为士大夫当知立义田之本意。”

从上面这段话可以看出，乡曲义庄救助贫困士族只是手段，其目的是“劝廉耻”，希望这些人“清节自持”，“终为贤者”。

那么，乡曲义庄赖以运作的公益财产从何而来呢？自然来自士族的自愿捐赠。楼钥的《攻媿集》中记载，当义田进行设置时，汪大猷“首割二十亩以为倡”，接着“众皆竞劝，至三百亩，又得郡中益以绝产二顷”，于是就有了五百亩的田地作为乡曲义庄的“公益信托资产”。因此，在乡曲义庄的成立过程中，汪大猷的带头捐献，显然发生了很大的作用。

楼钥去世大约四年后的1217年，后人在乡曲义庄中增设先贤祠，供奉史浩、沈焕、汪大猷三人的图像，原因在于他们三人对义田的创设贡献最多。史浩无疑是义庄的定位、价值观和基本原则的订立者；而汪大猷则不仅带头捐赠了二十亩良田，也主持过义庄的工作，是乡曲义庄的第一任“理事长”；那么沈焕呢？身为一介清贫学者的沈焕在乡曲义庄的设立中究竟发挥了什么作用？

袁燮《絜斋集》中的《通判沈公行状》一文中，记载有沈焕推动明州乡曲义田成立的经过：“乡间有丧不时举，女孤不嫁者，念无以致，闻会稽有义田，惠浹穷乏，其称甚美。乃请于乡老、乡大夫，为之表倡。二公欣然意合，果于集事。以公乡评所推，属所以讽谕者。君不憚劳苦，告谕谆谆，诚意孚格，乐助者

甚众。未几，得田数百亩，储峙有所，职掌有人，出纳有给。毋苟求，毋徇私，必核其实，品量多寡，用而不匮，有余益市膏腴，愈久愈多，其惠愈博。乡人义之，感曰：此无穷利也。规约甫立，而君则病矣。”

从袁燮的记载可以看出，在乡曲义庄的成立中，沈焕无疑居功至伟。是他向史浩、汪大猷两位“乡老”发起了这一动议，得到“二公欣然意合”之后，并开始做劝募、招人和立规等一系列的工作。乡曲义庄成立于1190年，次年，年仅52岁的沈焕便因劳累过度而病逝了。

那么，成立后的乡曲义庄是如何运作的呢？上述《通判沈公行状》已有所涉及，比如“毋苟求，毋徇私，必核其实，品量多寡，用而不匮，有余益市膏腴，愈久愈多，其惠愈博。”因此，在义庄资产的管理上，希望实现“无穷利”，以追求乡曲义庄的持久运营。

另外，《宝庆四明志》中的《乡人义田条》还记载了乡曲义田的赈济对象及申请方式：“仕族之亲丧不能举者给三十缗。孤女之不能嫁者给五十缗。其亲属若邻里以闻于郡，郡窵实，俾主者行之，非二者弗与，先后缓急间从权宜，而郡守与主者皆不得私焉。”

由上述《通判沈公行状》和《乡人义田条》可以看出，在乡曲义庄原初设计的规程里，其资助对象为“亲丧不能举者”和“孤女之不能嫁者”。在众多可资助的情形当中，义庄为什么选定这两类特定的困难群体作为资助的对象，实在耐人寻味。而乡曲义庄这一公益方向，和史浩所追求的“义田之设，专以劝廉耻”之间有何关联？也同样值得后人

好好思考。

就申请程序而言，资助的申请人并未要求本人，被资助者的亲属邻里均可代为申请。资助的申请与核实必经由官府操作，是要表示主持者没有徇私；而后来有一段时间，官府曾一度将这些工作交回给义庄的主持者自行处理。

明州乡曲义庄成立于 1190 年，根据《乡人义田条》的记载，“于今四十年，义田之增置未已也”。说明四十年后，义田的数量仍在扩充，由当地士大夫家族合作管理的方式也没有改变的迹象。

但是，乡曲义庄资助贫困士族后人，帮助其“清节自持，终为贤者”的这一公益定位似乎并没有维持太久。在义庄成立 104 年后，元朝的王应麟在《义田庄先贤祠记》说义庄“维之以乡校，必守旧规；董之以乡人，必选宿望”。由此可知，义田已交由地方学校来管理，而“董其事”的乡人也由官府来选择，和当初由地方士族自己推选有所不同。乡曲义庄已由民间公益组织彻底转变为官办组织，而“义田”则变成了“学田”，其公益目的也已发生了根本性的改变。

那么，乡曲义庄这一转变的发生是在宋元政权的交替中吗？答案是否定的。根据《景定建康志》中的《儒学志·立义庄条》记载，南宋淳佑十一年，即公元 1251 年，建康府知府吴渊设立建康府学义庄，他的动机来自“昨见四明府有义庄一所，每年收到租课，凡簪纓之后及见在学行供职事生员，遇有吉凶，于内支給补助，心甚慕之”。由此可见，在四明乡曲义庄成立不到六十年时，乡曲义庄

的田产便已移转给府学管辖，补助对象的范围也已扩大到在府学的生员。

明州乡曲义庄为何会发生这样的重大转变，详细的情形已不可考。但是，明州士族家族的整体性衰落和家族之间、甚至家族内部的纷争也许是重要的因素之一。作为发起设立并参与维持义庄运作中的史氏、沈氏和汪氏三大家族，以及楼氏和袁氏等家族，除了史氏家族因为史浩的儿子史弥远而权倾一时外，其他家族都在南宋晚年逐渐走下坡路。在楼钥之后，似乎在再没有出现过真正有声望的士大夫亲自出面主持乡曲义庄的日常工作。

尽管慈善功能、经营管理的方式有了改变，明州乡曲义庄的延续性仍是可观的。从 1190 年开始到元朝的 1342 年，当时尚存有“本庄本末须知”，故义庄前后维持时间至少有 152 年之久。这中间自然出现过弊端，面临废坏的边缘，但在经过整顿之后都能复修重振。

特别值得一提的是，明州乡曲义庄之所以能够跨越宋元两个政权的交替，在屡次废坏之后又能复修重振，供奉并主祭史浩、沈焕和汪大猷三位有开创之功的先贤祠也许发挥了意想不到的重要作用。

乡曲义庄的规程中规定：“助田于斯者列侑于旁”，即义庄田产捐助者去世后，也可将其牌位放进先贤祠，作为陪祭者得到追祀。陪祭的人数愈多，义田在地方上的基础也就愈广泛，更能获得地方人士的支持。换句话说，先贤祠是将地方人士效力于乡曲义田所获得的社会声望经由图像供奉与祭祀仪式具体地表现出来，已成为当地士人社会的一种精神象征，从而以精神的力量支持着义田的长久延续。

翻阅史料，有记载的“乡曲义庄”实践似乎仅有明州乡曲义庄这一孤例，故有人认为乡曲义庄这一民间公益模式是个失败的尝试，在中国公益事业和社区慈善的实践发展中，不具有学习和推广的价值。事实上，此话大谬矣。虽然四明乡曲义庄消亡之后，乡曲义庄似乎未再出现，但是各种“地方会馆”在明清时期却大行其道，尤其在北京、上海、广州，以及海外华人聚居的城市随处可见。作为保持强烈地域观念，连接和服务同乡官绅、行帮的公益性机构，地方会馆和乡曲义庄在乡土情怀和公益追求上有着异曲同工之妙。

从这一点而言，乡曲义庄并非孤例，并未消亡且一直都在发展，只不过换了个名字。正如我们的传统慈善文化、传统的民间公益实践一样，它始终不曾离开过。只不过，现如今，它的叫法换成了社区公益、慈善信托，以及基金会等各种新鲜的名字而已。

二、鹅湖书院：民间学院的历史样本

说到书院，一般人很难将其与公益慈善联系起来。事实上，根据我国慈善法第三条的规定，“促进教育、科学、文化、卫生、体育等事业的发展”的公益活动都属于慈善行为。因此，按照现代慈善法的定义，我国历史上存续过的民间书院无疑多数都属于公益组织。

在我国历史上的主要朝代中，宋朝的商品经济最为发达，文化也最为昌盛，而最能够体现后者的就是其民间书院数量众多，且社会影响力巨大。在宋朝曾经出现的数以千计的书院中，当以岳麓、白鹿洞、应天、嵩阳、石鼓、象山、丽泽等书院最为知名。

在此，作者特意挑选成名于南宋，初建于南宋，落成于明朝，兴盛于清朝的“鹅湖书院”，作为中国传统慈善文化和公益实践的一部分予以展示和介绍，借此反映先贤及其价值观，以及文化是如何在公益事业发展中持久性地发挥其号召力和影响力。

鹅湖书院的产生源于中国历史中两次著名的“鹅湖之会”，其中，后一次“鹅湖之会”发生于1188年冬，会面者是著名诗人辛弃疾和著名学者陈亮。两人相会后，辛弃疾为陈亮写下的《破阵子·为陈同甫赋壮词以寄之》等千古名作，一时传为词坛佳话。

而前一次“鹅湖之会”则更负盛名，是中国思想发展史的重大事件之一。会见时间为南宋淳熙二年，会见的组织者是吕祖谦，会面的主角是“理学”的代表人物朱熹和“心学”的代表人物陆九渊。而吕祖谦、朱熹和陆九渊三人均是当世，亦为中国历史上著名的学者。

公元1175年六月，吕祖谦为了调和朱熹“理学”和陆九渊“心学”之间的理论分歧，使两人的学术观点“会归于一”，于是出面邀请陆九龄、陆九渊兄弟前来与朱熹见面。陆氏兄弟应约来到鹅湖寺，双方在吕祖谦的支持下，就各自的哲学观点在“尊德性”和“道问学”之间展开了激烈的辩论，这就是著名的“鹅湖之会”。

鹅湖之会虽然没有促进吕祖谦所希望的“会归于一”的结果，但朱熹和陆九渊之间却因此建立了长久的私人友谊，并终生保持了较为良好且频繁的学术交流，直至陆九渊于公元1193年去世。七年之后，朱熹也过世了，

鹅湖之会似乎也随之消逝在历史的波浪中。

然而，陆九渊和朱熹都过世后，双方弟子对鹅湖之会的争论仍耿耿于怀，双方门人弟子之间的争论日趋激烈。而在这种持续的争论当中，双方的弟子都自发到“鹅湖之会”的发生地进行凭吊，甚至不断地兴建祠堂、书院、牌坊等以示追思纪念。

公元1208年，朱熹门人，铅山本地人徐子融率先在鹅湖寺西侧“斩艾蓬蒿”，“葺茅屋”，效仿寺院供奉朱熹、吕祖谦、和陆九渊、陆九龄四贤牌位，取名为“四贤祠”。并将此祠作为书舍聚徒讲学。这就是“鹅湖书院”前身。此时距“鹅湖之会”已有三十三年。

公元1228年，徐子融去世后，同为朱学门人、徐子融的好友陈文蔚，将破败不堪的“四贤祠”重新修葺，并聚徒讲学多年。在此期间，铅山知县章谦亨在县城永平镇立“群贤堂”，同样是纪念“鹅湖之会”的参与者朱熹、吕祖谦、和陆九渊、陆九龄四位先贤。

公元1250年，江东提刑蔡抗视察信州，专访“鹅湖之会”旧址，深为叹服，“心濂溪之心，学考亭之学”，奏请宋理宗赐名题额“文宗书院”挂在鹅湖寺旁“四贤祠”的大门上。蔡抗为何将此书院命名“文宗书院”呢？一说取“斯文宗主，存神过化”之意。也有一说是为纪念朱熹，因为朱熹的谥号是“文”，故有“鹅湖朱陆讲道，书院独以文宗名”一言。此后，纪念四贤的祠堂升级为书院。

公元1313年，蒙古人主政朝廷。信州太守窦汝舟将文宗书院从鹅湖山麓迁至老县城西北，并设山长主持书院工作。首任山长为乐平人

黄谦。又奏请元仁宗在书院内增设“会元堂”并赐额。

公元1453年，历史进入到明朝景泰四年，信州郡守姚堂来到鹅湖寻访书院旧址，“惟见朽柱一楹，屹立丛棘中，顾瞻慨叹，亟欲兴复。”经向江西巡抚韩雍汇报，决定在宋代旧址的基础上修复扩建文宗书院，“创以祠堂，后为寝室，两傍翼以廊庑，中肖四先生像，前构楼”，并凿碑为记。在碑文中，书院第一次称为“鹅湖书院”。这是在“鹅湖之会”二百七十八年后，“鹅湖书院”的名称作为“文宗书院”的别称正式出现在历史上。

清朝顺治年间，蔡士英出任江西巡抚。他一上任，就在文化建设上做了两件事：一是修复滕王阁，二是修复鹅湖书院，“为四先生重修坛宇焉。凡书院租田，清复捐创之计，不遗余力”。

有清一代，清朝廷曾先后八次拨款，再加上社会捐资维修鹅湖书院，仅康熙在位的60年间就对鹅湖书院进行了三次修缮。特别是1717年，白潢出任江西巡抚。白潢到江西之后，令铅山知县施德涵“辟旧址恢扩之”，对鹅湖书院进行了历史上规模最大的扩建，新修山门、牌坊、大堂、泮池、碑亭、御书楼，两侧更是修建数十间供于士子读书的厢房。整个鹅湖书院占地面积扩大到了2万多平方米。与后又几经修缮、留存至今的鹅湖书院的格局基本一致。

1718年，白潢带领一队人马，浩浩荡荡来到鹅湖书院，举行了隆重的挂牌典礼，将康熙皇帝亲自题写的匾额和两副楹联挂上鹅湖书院的大门上及两侧。白潢还专门写下《颁赐

鹅湖书院御书记》并立碑，此碑就立于鹅湖书院。此为鹅湖书院最为鼎盛辉煌之时。

从鹅湖书院的发展史可以看出，陆九渊、朱熹等四贤去世后不久，朱熹门人徐子融、陈文蔚在鹅湖之会的纪念地建“四贤祠”，就“已将此祠作为书舍，聚徒讲学”。故最初的鹅湖书院，“无书院之名，行书院之实”。而自从宋理宗给四贤祠赐名题额“文宗书院”后，书院便正式“以书院之名，行书院之实”。到元朝时，文宗书院迁至老县城西北，并设山长主持书院工作，书院的运营正式被纳入官方管理体系。

事实上，中国历史上的著名书院，如岳麓、白鹿洞、应天、嵩阳等四大书院，其走的路径与鹅湖书院都大同小异。即先是由富商或士大夫个人捐资建设，随着影响力的逐渐增加，官方介入其中，一方面拨款划田保障书院的持续化运营，另一方面则指派山长、教授及其他管理人员，以确保书院的教学与儒家的价值观、国家的考试体系保持一致。

在传统文化和公益实践中，由民间发起兴建的私塾书院之所以重要，是因为在“义务教育”成为像现代的“法定义务”之前，从社会价值的角度而言，私塾书院除了教人识文断字，以及传播知识文化之外，其功用还可体现为三方面：

其一，如果说对个人的“振穷恤贫”为“小善”，那么从古至今，捐资办学从来都是“大善”。相对欧美、日本的“封建贵族制度”而言，在中国古代，自隋朝之后由于科举制度的逐步确立，“王侯将相、宁有种乎”的门阀制度逐渐消亡，所谓“阶级固化”的社会难题

唯有在中国得到一定程度的解决。而民办私塾书院的兴办和逐渐普及，“朝为田舍郎、暮登天子堂”的“中国梦”方具有实现的可能性，“耕读传家”才会成为中国古代各大家族恪守的基本准则。

其二，文化价值才是公益慈善事业的灵魂和根本，这一点从鹅湖书院的发展历史中不难理解到。事实上，中国历史上的许多著名书院如岳麓、白鹿洞、应天、嵩阳等，无一不是在乱世毁损，于盛世复建。在这一次又一次的毁损和复建之中，每一个书院内蕴含的普遍而独特的文化价值，在其长达百年甚至千年的存续发展中，无一不具有持久不息的生命力和号召力，引领并激励着一代又一代“素不相识”的后继者。故对于公益组织，尤其是追求“永久存续”的公益组织而言，一定要高度重视价值观的打造和组织文化的积累、提炼。当真正有了文化价值的引领和激励后，慈善组织在其成长发展过程中的许多困难或许都将迎刃而解。

其三，从“善天下”的角度而言，在中国的历史长河中，一批又一批的士大夫子弟、寒门学子，甚至农家孩子，经过私塾、书院的培养教育，部分幸运者能通过科举考试，进入到士大夫阶层为朝廷和国家效力；而那些终身不第者，也有多数成为本地的乡贤、士绅或富商。这些扎根基层的社会贤达，通过一个又一个私塾学堂、学田书院的兴建、运营和资助，在中国广袤的土地上传播孔孟之道，传播朱熹、陆九渊和吕祖谦等儒家先贤的思想和价值观，在教化、引导“民风向善”的同时，为一次又一次的中国人带来希望，也带去理想和追求。

三、五夫社仓：社会企业的成功案例

五夫社仓初建于南宋乾道七年，即 1171 年，为朱熹首创并命名的一个社仓，因社仓之址坐落在崇安县五夫里而得名。邑人为了纪念先贤朱熹这个惠民善政，遂改称“五夫社仓”为“朱子社仓”。社仓位于崇安县五夫镇兴贤街之凤凰巷内，至今仍存有遗址。

在朱熹创立社仓之前，我国历史上已出现过“义仓”和朝廷设置的专用于赈灾的“常平仓”。其中，隋文帝曾“奏令民间每秋家出粟麦一石已下，贫富差等，储之闾巷，以备凶年，名曰‘义仓’”。常平仓的历史就更加久远，《汉书·食货志上》载：汉宣帝时，大司农中丞耿寿昌“遂白令边郡皆筑仓，以谷贱时增其贾而籴，以利农，谷贵时减贾而粜，名曰‘常平仓’。宋朝时，还专门设有提举常平司这一机构，专掌常平仓、免役、市易、坊场、河渡、水利等事。

提举常平司简称仓司。五夫社仓的创立人朱熹曾任职提举常平司，在担任“提举两浙东路常平茶盐公事”期间，进一步总结和完善五夫社仓的实践经验，于 1182 年请旨朝廷后，将社仓制度推向全国。

而朱熹在其担任“提举两浙东路常平茶盐公事”十年之前的公元 1170 年前后，居住在崇安县开耀乡。为了创办五夫社仓，他和乡贤刘如愚一起，先后上书给建宁知府的王淮、沈度。他写给王淮的信中说：“天有不测之风云，今灾解，不可不料后复有前之事。粟偿之后，山民无益存之积，青黄不接之时，又要加倍息借贷于豪富。况官粟存仓，为法甚密，远水解不得近火，请予五夫建仓留赈，

每年一赈一偿，又能易新以藏，实为一举二得之举”。而给沈度的信中则写道：“请仿古法为社仓以储之，不过出捐一岁之息，宜可办”。朱熹的提议得到了建宁知府沈度的大力支持。

朱熹在《建宁府崇安县五夫社仓记》追述道：“沈公从之，且命以钱六万助其役”。南宋乾道七年，即公元 1171 年五月，五夫社仓在籍坂黄氏废地开始建设，成于同年八月。整个社仓“为仓三亭一，门墙宇舍无一不备”。

关于社仓的创立原由，朱熹在其《建宁府崇安县五夫社仓记》亦有陈述：“山谷细民无盖藏之积，新陈未接，虽乐岁不免出倍称之息贷食豪右，而官粟积于无用之地，后将红腐不复可食。愿自今以来，岁一敛散，既以纾民之急，又得易新以藏，俾愿贷者出息什二，又可以抑侥幸、广储蓄。即不欲者，勿强。岁或不幸，小饥则弛半息，大侵则尽蠲之，于以惠活鰥寡，塞祸乱原，甚大惠也。请著为例”。

社仓竣工之后，朱熹又举荐里中较有德望之人如刘复、刘德舆，以及社仓的共同发起人刘如愚的儿子刘琦、族子刘珩四人共同商议社仓规则的制定，以及参与社仓的日常管理。就在规则成稿之际，正好前宰相陈俊卿“出镇兹土，入境问俗。予与诸君因得具以所为条约者，迎白于公。公以为便，则为出教，俾归揭之楣间，以视来者。”至此，朱熹认为“于是仓之庶事，细大有程，可久而不坏矣”。

事实上，在社仓创建的历史上，朱熹并非第一人。早在朱熹创立五夫社仓二十年前，其好友魏谔之就曾在建宁府建阳县长滩铺设立

社仓，请官府拨米粮，于青黄不接之时以低息贷给乡亲，待收成后再缴纳归仓。但是，由于魏谠之历史地位和影响远低于朱熹，且其创设的社仓仅在建阳各乡有所推广。故后世将社仓创建之功归于了朱熹。

而朱熹不仅创立了五夫社仓，并在总结魏谠之经验教训的基础上将社仓制度进一步完善。十年后的 1181 年，朱熹借着担任“提举两浙东路常平茶盐公事”在两浙推广社仓，取得了良好的社会效应。次年，南宋朝廷将朱熹呈请施行的《社仓法》“颁诏行于诸府各州”。

关于社仓制度，和之前的义仓、常平仓相比，其运营管理具有如下特点，这些特点保障了社仓的持久良性运营。

首先，关于社仓管理，其基本模式是“乡间士绅共预治之”。原则上社仓由所在地乡间有民望的族老、有公信力的乡贤负责。但地方政府也会定期派遣县吏来检查账簿，监督社仓的运营。

其次，社仓里的粮食是借不是送，而且，非灾荒年份还收取利息，故利息也成为社仓收入的一部分。南宋后期由于社仓里粮食堆积过多，因此政府在拨粮食的同时，也将部分资源转为款项直接拨款到社仓。另外，有些地方将部分田地划归社仓，仓田产出的粮食直接进入仓库，至此，社仓便逐渐形成了“粮食+钱+田产”的储存经营模式。

再次，关于借贷资助对象，社仓制度明确规定：“凡年产钱六百文以上及另营产业、足给衣食者，不得请贷。”而“因懒惰不劳致于困顿者，亦不在借贷之列。”由此可见，社仓

的公益慈善功能还是相当明确，其帮助的对象是那些勤劳但仍未能摆脱贫困之民。

最后，社仓也存在合理的管理成本的支出。除了日常维修维护费用，管理社仓的人员也须发放一定的补贴。其中社仓的日常管理人员，每人每天补贴一斗米；县里监督的官吏等，每天补贴五升米。

社仓的以上这些运营管理的特点，加上通过非灾荒年份出借粮食的正常收息、灾荒年份的减半收息或免息等运作方式，一方面保证了社仓的持久运营，同时也体现了社仓的公益慈善功能。

从现代公益和企业制度的视角来看，朱熹在近九百年前所创立的五夫社仓的这些特征，其实也是现代“社会企业”所应具备的基本要素。因此，将朱熹所创建并推广的社仓解读为在中国历史长河中以社会企业模式践行公益慈善的成功案例，也许并不为过。

四、范氏义庄：家族慈善的典范之作

提及中国的传统慈善文化和家族公益，先贤范仲淹父子两代人共同创立的“范氏义庄”是一个绕不过去的丰碑。

早在北宋皇佑元年，即公元 1049 年，经历“庆历新政”失败后的范仲淹被朝廷外派杭州担任太守，路过苏州时与兄长范仲温议定在苏州创办义庄的事。范仲淹决定以其毕生所得俸禄在苏州吴县购买田地千亩设范氏义庄。义庄田地的地租用于贫穷族员的救济以及宗族成员的教育、科考、生丧嫁娶等。次年十月，范仲淹为苏州范氏义庄订立“规约十三条”，

这也意味着范氏义庄正式投入运营。

据史料，范氏义庄自公元 1050 年设立，直至公元 1950 土改革命方才消亡，运营时间整整九百年。期间经历过北宋、南宋、元、明、清五个朝代的更替，以及民国政权的迁台。在政权变更、社会动荡，以及战火纷争之中，范氏义庄不仅保持着薪火相传、赓续不断，而且日益发展壮大。实可谓人类历史中的一大奇迹。

然而事实上，范氏义庄存续运营过的九百年的时间也并非一帆风顺。其中，在宋金战争中，范氏义庄受到了战乱的冲击，政局稳定后义庄已是“虽田亩仅存，而庄宅焚毁”。战乱不仅破坏了义庄的一些基础设施，也对义庄规矩造成了冲击，导致制度无法得到真正地贯彻执行。对此，南宋的楼钥在其《范氏复义宅记》中做了较为详细的叙述。

针对“虽田亩仅存，而庄宅焚毁”的局面，范氏子孙尤其是居于文正位、有官职的子孙，更是力图重建。官至奉议郎的范公武，“念此有年，赍志而歿”，其子范良器、范之柔兄弟子承父志，“慨然自任，思图其新”。公元 1196 年，范良器、范之柔兄弟正式开始了义庄的恢复重建工作，他们所做的第一步就是要将占用义庄土地的居民迁出。为达成此目的，范氏兄弟不得不“诉于郡、于监司，以至上达台省”。在提刑何异、太守郑若容的支持帮助下，“范氏悉得故地”。范氏兄弟所做的第二步是重新修缮义庄的建筑和修整义庄的田地；第三步则是进一步完善范氏义庄的规矩制度。

提及范氏义庄的《义庄规矩》，后人常常以

为该规矩是由发起人范仲淹所一手制定。事实上，范氏义庄的制度建设完善工作贯穿于义庄九百年的运营过程中。只不过其中的前三条由范仲淹亲自拟定。后面的诸多条款则由他的三个儿子范纯仁、范纯礼和范纯粹相继拟定完成。而在范仲淹父子两代人均过世后，范氏历代子孙，尤其是包括范良器、范之柔兄弟在内的，范氏历代居文正位的子孙对于义庄的制度完善工作皆有所贡献。

根据《义庄规矩》的规定，范氏义庄的“家族公益慈善”范围主要包括“济困”、“助强”、“应急”和“祭祀”四个方面：

»（一）就“济困”而言，义庄设立初期，其实是按照“普惠”的模式处理，即家族成员原则上人人有份，按月给米，每年给冬衣（范仲淹的嫡系子孙早期并不是义庄的资助对象，不受惠于义庄）。对于家族成员中特别贫困者，义庄还提供“义宅”供其居住。但是，后来随着义庄人数的大量增加，家族成员的贫富分化，“诸位子弟官已升朝。愿不请米。捐助贍众者听”。即随着“愿不请米”者的逐渐增多，义庄的慈善功能也逐渐由“普惠”实际转为了家族内的“扶贫济困”。

»（二）就“助强”来说，义庄主要是为家族成员提供私塾教育，对于其中资质优异者，则在其完成私塾教育后，不仅资助其进一步地学习深造，而且资助其参加各级科举考试。对于新任官员和川、广、闽等地为官者，以及官员“还家”“丁忧”等期间，义庄亦给予资助。

»（三）关于“应急”，《义庄规矩》规定家族成员在面临生丧嫁娶之时，均可向义庄申领吉凶钱。特别值得一提的是，《义庄规矩》

同时规定，“乡里外姻亲戚，如贫窘中非次急难，或遇年饥不能度日，诸房同共相度诣实，即于义田米内量行济助”。即范氏义庄的“应急”慈善功能的受益对象并不限于范氏家族的成员，同时也包括范氏家族的姻亲、亲戚以及苏州本地的乡邻，具有一定“社区慈善”的功能。

»（四）最后，就“祭祀”而言，范纯仁在天平山周边增置的 1000 亩土地所涉名目即为“祭田”。顾名思义，祭田原本属于专用于祭祀的“专项基金”。这在范之柔续订的《义庄规矩》中有进一步的明确规定：天平山为范家祖坟山，不得“牧羊及偷斫林木柴薪”，“天平功德寺乃文正公奏请追福祖先之地，为子孙者所当相与扶持，不废香火”等。

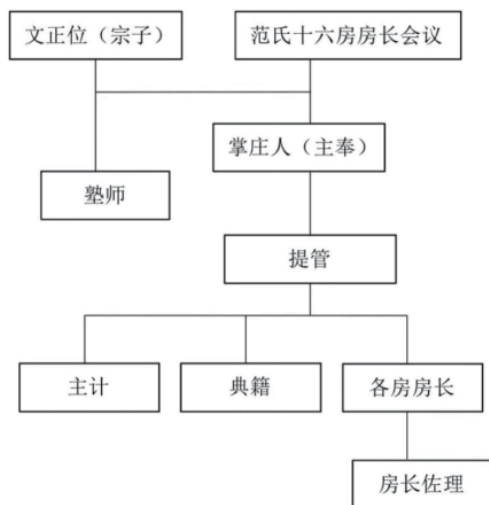
近年来，范氏义庄逐渐成为公益慈善领域学者和从业者普遍关注和研究的热点。人们之所以关注范氏义庄，主要是想探寻范氏义庄九百年持久良性运营的“秘诀”所在，从而为目前普遍陷入运营管理困境的民间基金会等公益组织的治理发展找到解决方案。

与现代基金会的法定组织机构的名称相比，范氏义庄的许多内部机构的名称古今差异很大，但在岗位设置和功能分担上还是有许多不谋而合之处。除了范氏十六房房长会议、掌管人和提管之外，塾师看起来则像是一位主管家族文化建设及教育的副理事长，而文正位（宗子）则承担了监事的职责。从《义庄规矩》中可以看出，文正位不仅要监督掌管人的行为，同时也要监督房长会议的决策。这一规定其实和法律法规对于现代基金会监事的要求一致：监事不仅要监督作为执行机构的会长和秘书长的行为是否合法合规，同时也

要监督作为决策机构的理事会的决策是否符合法律和章程的规定。

如果仔细琢磨一下范氏义庄的组织架构，后人不仅可以从中发现范氏义庄作为一个“家族基金会”前身的许多精妙之处，或许还能找到范氏义庄之所以得以运营长达约九百年的“秘诀”所在。

范氏义庄组织架构图：



首先，范氏十六房房长会议的制度设计十分巧妙，类似于现代国家中的代议制。不难推测，房长通常由各房自行推举产生。由各房房长组成义庄决策机构的这一机制既能汇集各房的诉求，体现民主，又能避免许多基金会“理事实际不理事”的治理难题。另外，范氏十六房房长会议制度其实还是一种将决策和执行合二为一的机制，与目前不少“执决合一”的基金会不同的是，基金会的执决

合一通常体现为“秘书长由理事兼任”。而在范氏义庄中，房长作为决策机构成员，和执行者之间设置了主奉（即掌管人）这一角色。事实上真正与各房房长在具体事务上对接的还不是主奉，而是主奉领导下的提管。在这种机制下，一方面，各房长是义庄最高决策机构的成员，能够集体制衡和监督主奉和提管，以免主奉和提管的权力过大，损害义庄和各房的利益；另一方面，各房房长还需要听取主奉和提管关于义庄事务的安排，协助主奉和提管，尤其是要协助提管处理好义庄的具体事务。

就文正位的职责而言，在决策层面，考虑到各房房长毕竟来自基层，文化水平普遍不高，而文正位通常由退休官员或文化水平较高的族人担任，因此，《义庄规矩》中有一条规定为“遇有规矩所载，不尽事理，掌管人与诸位共议定保明，同申文正位（本位有妨嫌者不同申）。虽已申而未得文正位报，不得止凭诸位文字施行”。这段话的意思是，即便是房长会议作出了决策，如果该决策与《义庄规矩》不一致的，必须得到文正位的同意后方可实施，这样的规则有点类似于美国的违宪审查机制。通过文正位对房长会议决议的审查，可有效抵制房长们的短视行为，避免了房长会议决策的随意性，既保障了《义庄规矩》的贯彻实施，同时更是保障了范氏义庄的长远规划与发展。

其次，在监督机制上，除了上述在《义庄规矩》，即制度制定中的监督外，地位崇高的文正位无疑承担着类似基金会监事的功能。因为在《义庄规矩》中多处规定，如果族人有问题反馈到主奉掌管人处仍然未能得到解决，则可“申文正位”，由文正位，即宗子

出面协调解决，或通过宗子交给官府处理。如果族人认为掌管人“有欺弊者”，同样可“申文正位”。

虽说文正位地位崇高，但也有所限制和防范。

《义庄规矩》规定，“诸位不得于规矩外妄乞特支。虽得文正位指挥与交，亦仰诸位及掌管人执守勿给”以及“义庄事惟听掌管人依规处置，其族人虽是尊长不得侵扰干预。违者许掌管人申官理断”。这两条规定都确立了掌管人独立依规处理义庄事务的权利。特别值得注意的是：后一条规矩中，规定的是掌管人直接“申官理断”，而不是通过文正位来“申官理断”。为什么？毫无疑问，这一条规矩就是为限制防范文正位权力膨胀而立。所言的“尊长”，指向的就是在族内地位崇高的文正位。

范氏《义庄规矩》中专设一条，用以限制防范“尊长”的规定，特别值得我国民间基金会发起人和管理者学习和借鉴。因为就现状而言，许多基金会治理运营的难题常常就是因为基金会发起人，即所谓“尊长”不守规矩，随意干涉理事长或秘书长的工作所致。

通过对范氏义庄的了解分析，可总结出几点：范氏义庄之所以能够持续良性运营九百年，首先应归功于范仲淹的卓越视野和伟大人格魅力；其次则归功于《义庄规矩》的详细务实，以及组织架构和治理机制的巧妙设置；最后则应归功于纯佑、纯仁、纯礼和纯粹四兄弟“志于父道”的追随，以及良器、之柔、允临、承谟和承勋等范氏子孙，在家族文化的激励和引导之下，薪火接力，一代接一代的不懈坚守。

小结

综上，从乡曲义庄、鹅湖书院、五夫社仓和范氏义庄较为典型的四个社会组织及其相关活动中不难发现，中国传统的公益慈善事业，通常是由退休、丁忧，或者奉祠期间的士大夫或乡绅或富商发起，其中多数公益组织是民间力量率先发起，待其有一定影响力之后，官府再予以支持资助并对其进行监督。个人、社会与政府在公益慈善活动中常常形成较为良性的互动关系。

从事公益慈善的同仁从中或许不难认识到，从古至今，我国的公益慈善从来不是政府或社会组织单纯依靠自身的体系和力量就能够做好的事情，只有两者相互信任、分工协作、形成合力，通过一个个公益项目，一次次慈善活动，才能不断改善个人境况、社区环境和氛围，从而提升整个社会的文明程度。

我们还特别注意到，中国古代的慈善活动特别强调价值观，尤其是儒家“义利观”的输出和传递。从这点而言，中国传统的慈善活动，与“济天下”，即“振穷恤贫”等相比，更加强调的是“善天下”，即促使民风民俗向善，通过公益慈善活动，引导整个社会朝向儒家

理想的“大同”社会转变。

就此，从事公益事业日久者体会则会愈深，如果不能输出和传递善良美好的价值观，而只是单纯地进行物质上的救济、施舍和给予的行为或许并没有真正的社会意义。正如人们常说，“滴水之恩，涌泉相报”。受人资助者要懂得报恩。那么，公益慈善活动中的受助者该如何“报恩”呢？正确的报恩方式其实是“正己达人”，即尽快让自己从受助者成长并转变为施助者，通过在公益慈善活动中的积极参与，将施助者的善念善行，以及慈善本身包含的美好价值在赓续不断中得以传递。

正如本人的拙作《慈善、信托与家族传承》中所强调过的，在中国古代，士大夫、乡绅、富商等社会贤达发起或参与公益慈善活动中，与其说是“振穷恤贫”，解决社会问题，促进社会和谐发展，不如说是中国的社会贤达尤其是士大夫对儒家所追求的、孟子所说的“穷则独善其身，达则兼善天下”理念的践行。这种践行，从根本上说，是对儒家“外王内圣”“知行合一”“人皆可为尧舜”等理念的追求，也是中国人对自身的生命价值本身的探寻、体验和追求。

横看成岭侧成峰，“理论与技术”篇章期望通过行业内对观点理念的探讨，试图呈现观点的多元以及行业内不同伙伴的观点与声音，以期激起行业内对不同思想观点的探讨，推动更多理性的争鸣与对话发生。

“传统慈善”这一说法常见，但是公益行业内鲜有论述是专门对中国本土的慈善实践梳理寻源。本期主稿邀请了致力于推动信托服务普及的汉正家族慈善办公室首席顾问胡老师，基于南宋时期的民间慈善实践展开分享，以此一窥我国传统慈善的根源脉络，也借以鉴古通今去看见中国慈善经验。但我们仍需看见中华文化的源远流长，传统慈善的实践与其中蕴含的思想内涵难以一言概之，不同的视野亦有其不同观点或解读，因此我们也邀请了不同的伙伴就该主题内容进行观点分享，期待通过对话引起更多人的关注与探讨发生。

王龙玺 | 北京三一公益基金会 能力支持业务总监

公益慈善作为人类实践，既在许多方面具有跨文化的一致性，也表现出显著的文化差异。中西方慈善历史都源远流长，但与西方不同的是，中华文明自久远之时就鲜受宗教影响，从而发展出了独特的慈善道路。这些道路的根本精神是受先秦思想的影响，并随着时代发展逐渐完善。

与西方传统慈善相比，我国传统慈善在终极目标、组织方式、社会功能、政治地位及与政府的互动形态等方面都有所不同。当前的一些关注中国慈善历史的著作中，有许多篇幅都在介绍政府的政策及行动，但一个重要的争议在于，政府对灾难和弱势群体的救济功能与民间基于自由意志的利他行为并

不能完全等同。有关民间慈善的精神、思想、方法论等内容的论述非常稀缺。

而本文中选取的四个组织更符合今天人们所认为的“公益慈善”事务，其中还包含了五夫社仓这种古代的“社会企业”。但是，总体来看，这类事务大多偏向亲缘和地缘，更符合当前话语中的慈善而非公益。改革开放之后，特别是上世纪九十年代以来，我国公益行业的理念、工具、方法受到西方范式的深刻影响，直到近期开始有越来越多的民间组织认识到西方的理念并不能完全适用中国，未来能否从传统慈善中汲取养分，建立更符合中国社会特点的公益慈善范式，是整个行业不得不探索并作出回答的问题。

曲栋 | 广州市合木残障公益创新中心 联合发起人 & 副理事长 手心咖啡 联合创始人

从宏观视角来看，现阶段公益发展正面临着发展理论本土化的挑战。也就是需要基于本土文化的视角建构对于公益发展的认知，

以确立对公益的社会角色和价值、公益发展的社会动力、以及公益组织的运营责任和规则等的基本理解。

本土化公益发展理论的建构，可以建立起对于公益发展的社会共识，这将在根本上让现阶段的公益发展突破资源困境和路径困境，找到未来发展的持续动力。

在现有公益认知中，国家治理的视角、企业责任的视角都相当强大和清晰，但民间社会的视角还没有建立。这样的状况，也让公益领域的发展无法独立于政府和市场，在价值认知和资源取得上摆脱不了依附地位。

传统慈善文化也传承在当代人的基因中，类似于文中提到的“穷则独善其身，达则兼济天下”的精神认同在人群中普遍存在。因此，

在文化遗产的角度上，传统慈善也是现代公益发展的民间社会视角的支撑和来源。

文章所呈现的对于传统慈善的研究，缺少了上述视角，因此在研究深度和以史鉴今上，仍有欠缺。如果可以进一步清晰地去研究传统慈善文化中的动力来源、慈善与官方的位置和边界、慈善机构的运营传统等等，并以此审视当代公益发展状况，发现其表层之下的文化共识，这将为建构本土公益发展理论提供民间视角的支撑，也许是针对传统慈善展开讨论研究的更大价值。

吕朝

中华文化中是有善端的，作为最中坚思想的儒家有大量关于人性中有善的论述。孟子曰：“恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。”这是“不学而能”，“不虑而知”的良知良能。也就是说作为个体的慈善意识和行为是国人的本性，古已有之，源远流长。但是为什么要有组织的行善，慈善组织如何生存、发展则论述则记载的很少，由此很多人认为我们缺乏组织化行善的传统，本文某种程度上填补了这个空白。

作者在深入检索和研究的基础上推出的四个例子极具典型性和反思价值。对比西方起源的现代科学慈善，中国传统慈善特点非常不同：

一，古代知识分子有强烈的家国情怀，以天下为己任，但他们实现人生价值的首选和终极方式都不是民间慈善，更不是社会创新，而是“出仕”，在官场不如意了才退居乡里，搞义庄、义田、义仓、义学，回馈家乡。所谓穷

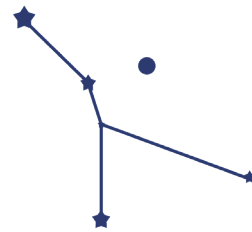
则独善其身，达则兼济天下。因为是“退而求其次”的选择，所以这些慈善组织的活动区域、规模、受益对象都有所局限，可持续的出路比较依赖官家收编，或者主动寻求官家的支持和掌管。这虽然是古代政治体制下的理性选择，也和这些民间慈善组织创办人自身“士农工商”根深蒂固的意识有关。

二，无论是范仲淹还是朱熹，其主要成就都不是民间公益慈善，而是作为政治领袖或学术领袖，携余威而创办慈善组织，因而有较强的势能，文中的例子有同样兴办义庄、义学的人很多，但由于范、朱等人闻名于世，其在慈善领域的功绩也更容易被记住，甚至后人重修、恢复其旧制也有很多是中着他们的影响力。

三，由于以上的基因，在慈善工作方法上，大多采用的是救助式慈善而非系统变革式的慈善也就可以理解了。

总之，发展中国的现代科学慈善，应该既要继承中国慈善传统，也要吸收世界各国的优秀经验，不妄自菲薄，也不能固步自封。

组织案例



Case Studies: Organization

3E 私董会是三一基金会为公益组织提供的能力支持产品。私董会希望通过咨询对话，以不同视角回应机构面临的问题，以此推动机构发展或负责人的能力提升。私董会由基金会工作组开展前期调研、收集信息，在与管理者特别是机构负责人共同探讨、厘清问题后，定向邀请 3-5 名专家，以线上方式提供 3 次咨询答疑并最终产出建议清单。

3E 私董会案例资料丰富，单个私董会的原始资料超过 10 万字。受限于篇幅，案例在期刊中有所取舍，着重呈现交流对话的问答与建议思路，以供读者参考借鉴。私董会所有内容均经案例机构确认可以发布。如希望了解更完整的案例解析，敬请关注三一基金会未来动态。

什么好才是好？ 组织适宜的发展路径与选择

整理编写 | 黄可欣

案例介绍

天津纯懿公益帮扶服务中心起源于天津纯公益，由宁博理事长在 2012 年时发起，2016 年 7 月 12 日在市民政局正式登记注册市级社会服务机构，2020 年被评为 4A 级社会组织。团队现有志愿者上千人，有“纯公益”和“纯懿儿童公益”两个微信公众号平台。微信关注数约 2 万人，目前有共有助学扶困、志愿服务、社区建设三大业务板块。

» **机构愿景：**打造公益平台，增强社区活力，倡导人人公益，让公益成为健康时尚的生活方式（希望可以为想参与公益的人提供平台）

» **机构使命：**实现平凡人的公益梦想

* 本次 3E 私董会案例主要围绕中心的规划定位与内部管理进行，该案例讨论于 2021 年 9 月 - 11 月开展。

问题提出

机构战略此前中心做过一些调整，但是未能找到可持续的模式，基本上还是摸着石头过河。希望可以提出围绕机构战略这个根本问题，再去讨论运营筹款和发展前景。

伙伴专家组成团队（排名不分先后）

王龙玺 » 北京三一公益基金会 能力支持业务总监

詹敏 » 麦田计划 联合发起人 / 银杏公益基金会 理事

黎玉婷 » 启创社会工作服务中心 执行总监

耿辉 » 湖北襄阳市草草义工协会 负责人

案例概述

本案例的目标在于基于其成立使命愿景以及机构核心负责人希望通过组织运营达致的目的，与纯懿理事长及核心团队共同探讨、梳理适宜机构发展的定位以及部门设置。

纯懿机构发展历程（含纯公益）

2012 年成立 - 缘起于发起人宁博对助学资助的意愿，建立 QQ 群开始推进

2013 年起步 - “纯公益”通过 QQ 群发展“衣旧暖心”、一对一助学、志愿服务等板块

2014 年孵化 - 入驻妇女儿童服务中心（妇联孵化器）

2015 年发展 - 天津 812 大爆炸参与救灾支援协调

年度人数规模突破 3 个 2000 人 QQ 群，服务涵盖助学、老人、环保等
新尝试：获得天津妇联创投资助约 5w

2016 年注册 - 成立天津纯懿公益帮扶服务中心

2017 年发展 - 聘请第一位全职，作为中心副主任正式加入纯懿

理事长参与新的社会阶层人士组织研究班第一期，了解珠三角社工经验

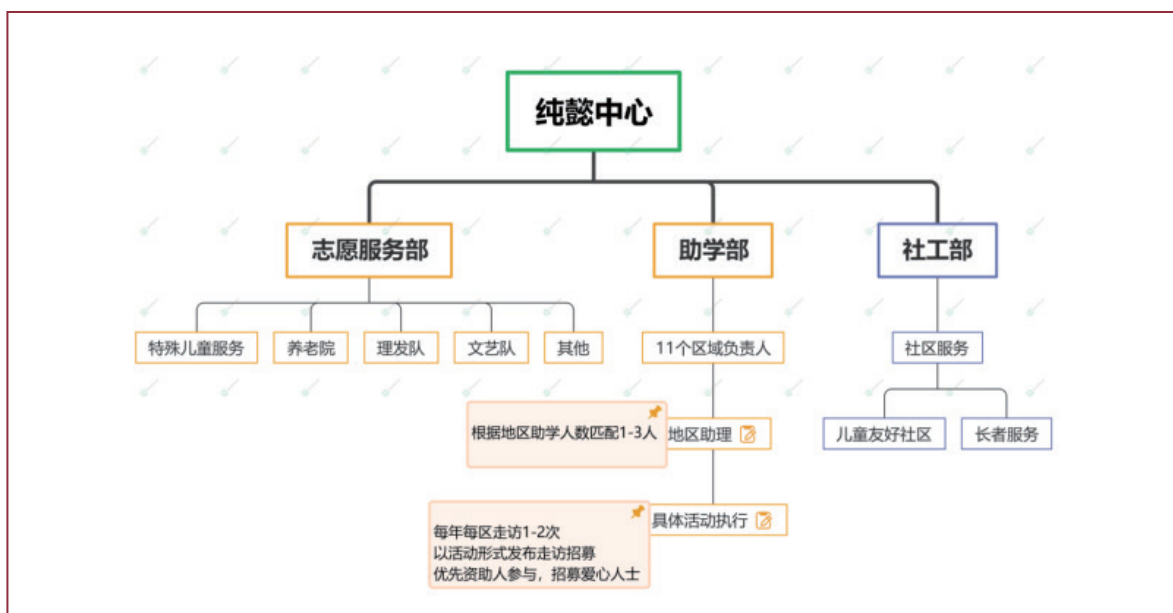
2018 年尝试 - 创建社工部，黄逸雨作为社工部主任全职加入

2019 年探索 - 社工部探索专业化运营工作

2020 年疫情 - 志愿服务持续参与防疫工作，助学和相关项目受疫情影响进展

2021 年突破 - 机构运营遭遇瓶颈，机构内部运营经费压力大，内部针对社工部去留展开讨论，希望咨询获得战略或发展建议

纯懿的业务架构梳理



社工部的增设更多是纯懿在 2018 年开始的一个尝试，基于目前整个天津民政资金支持力度、社工行业发展等综合因素考虑，如果社工部无法取得天津社工站的项目标的，以及部门无法实现自我造血和运营成本的覆盖，裁掉社工部是其中一个很大可能性的考虑。

从理事长的视角来看，纯懿发源于民间志愿服务组织“纯公益”，基于希望有“更好的发展”因而有成立机构专人专管的打算。机构的三大业务板块除了社工部需要不断接项目获得人员经费去支撑运营成本以外，志愿服务部和助学部基本通过志愿者实现了自主运营。因此，如果社工部不裁减，那么如何实现运营成本的自我造血、如何彰显社工部社工专业性是主要考虑；如果裁减，那么志愿服务部和助学部如果想要做得更好，想要往品牌化或更有影响力的方向去发展，可以怎么去做。

社工部成立至今近 2 年，但在专业性以及工作成效上比较微弱，和志愿服务活动重合多，专业性突出较弱，实务活动与志愿服务活动区别不大，暂时无相关社工实务的经验梳理或形成地区的专业影响力。当然这部分也可以看见天津整个地区的社工发展、高校人才培养都有一定的不足。但是在同一个机构兼具成熟的可独立自运营的志愿服务队，和成立 2 年本应体现专业性但目前成效微弱以及部门已经造成机构的运营成本压力的社工部，这两个部门的对比与混淆更加突出了社工部专业性彰显的迫切性。另一方面是社工部主任虽是社工专业本硕背景，但实际上实务经验较少，机构缺乏专业督导，也对社工部与志愿服务部的区分以及专业性突出带来困境。

纯公益作为一个发展颇具规模的志愿服务组织，其组织运营、规模、业务、人员配置都具有一定的成熟度。但是如果团队希望纯公益能够“更进一步”，除了考虑发展社工力量，还有什么可行性路径的参考？如何更好地梳理机构的经验或形成相关品牌？如何打造纯公益的影响力，说好纯公益的故事？这些问题都希望进一步探讨。

交流要点 (为更好呈现要点, 以下问题经过顺序调整与归纳)

关键问答一：机构使命与个人愿望

1、理事会构成是怎么样？谁来作主要决策？

理事会构成目前是所有志愿服务队部门的部长和给过资金支持的企业负责人，理事会本身的筹资能力还是不够强的，决策权主要是在于理事长意见。

2、在机构战略上的困扰主要是什么？

一开始做机构是草根约束不多，做了机构以后发现行政、制度、约束都会同步而来，对支援团队也开始有要求，发现是 20% 的人做 80% 的事情，一是需要专业性，二是志愿者也有发展的不稳定性。聘请专职人员就会有人员成本的压力，如果要发展还是需要继续招人，这个压力还是会持续增长；但是如果不做的话也可以继续做助学这个部分。

3、助学是方向，但似乎是和使命愿景不太一致，如何看待助学、社区服务和愿景使命的关系？

最初想做公益没有找到理想的地方，就想到是不是会有和我一样的人，不同的人关注不同的议题，每个人只要愿意去做就给他这样一个平台。助学这个主线是因为孩子是一个家庭的希望，助学是助希望。我是天津师范大学毕业的，有资源有情怀，因此希望推动。实际上是不冲突的。比如社工部主任在这里也希望她找到自己同行的人，也是不冲突的。

4、无论助学还是社区服务，都是实现你使命愿景的路径对吗？

对，使命愿景可能不够具象也不够从受助人的角度出发。当时想到志愿服务者的需要其实也是需要满足的。

5、引入社工部做新的事情，是如何回应当时引入社工部希望解决机构问题的情况？

政府创投需要有连续性的人员才能做得更专业，看见南方社工发展也很有前景，希望尝试和探索所以做社工。社工目前的工作聚焦在社区，所以相当于是另开一个板块。

6、对于机构来讲是需要社工专业性的人才还是一个社工机构？

一度想做社工机构，甚至提交了资料，但是最后喊停了。考虑本地的社工发展环境可行性还需要评估；另外社工站落地项目也有困难。过去两年带资 30 万落地还需要层层审批，实在太累了。

7、设想中社工部的愿景使命和纯懿是一致的还是有区别的？

应该是两个单独的个体。社工机构应该往社区营造，也是社工部主任想做的。参考深圳阳光家庭 1000 多个社工分布在不同社区，而且城市里很多孩子也需要陪伴和成长，想把打造儿童友好社区作为一个发展方向，因此应该是两条路的。

8、列举纯懿必须要做的最重要事情的前三位？

助学必须做，已经做了 9 年不会轻易割舍；志愿服务也不废精力；是否在社区做是比较犹豫的。

9、觉得对纯懿来讲最理想的状态是怎么样的？就是你去想象这个图景是怎么样的？要达到这个状态需要什么条件？

想出来的一种感觉是很多人聚在一起去做公益，能找到伙伴和方向。需要更多的人参与和理

解，包括对共同愿景的理解。可能也需要更多的深度沟通，大家往一个方向去做和发展的。现在实际上已经和原来不一样的状态，原来（志愿者）都是朋友带朋友，凝聚力是最强的。例如上午会安排老师讲国学，每天也会有讨论。虽然人不多但是凝聚力强。人多了差异化增大，会有一个比较大的稀释效应，做到一定地步就不敢继续往下，需要的不是看客是行动者。7-8年以前有一个地产老总希望加入核心看我们怎么做，我的第一反应是我的核心伙伴会怎么看，是想进就能进吗？这里就有一个认同和观念差异的问题。身边的圈子能不能带进来的问题，但是这种就不符合我们今天的人群和价值观，这也是我纠结的部分，已经走过了9年，需要的不仅仅是勇气。

关键问答二：地方行业发展情况与资源状况

1、本地资源来看对于社工服务的资金量是什么情况？主要是哪些部门购买？侧重的服务方向是什么？

主要接触民政口，目前地方民政在试行社工站，原则是20万/年，实际上每个区3个社工站大概运营经费是10万，投入的人员和精力都很大，大部分人力需要志愿者支持，由社工来做规划引领。

2、是否有尝试寻找更多的合作可能？

民政口、文明办、妇联、青联都没有问题，包括自己也有一些社会任职身份，但是最大的问题是这些不同部门都没有钱支持机构的运营发展。

关键问答三：组织存在的目标——为谁提供什么服务

1、机构的愿景使命是搭建一个人人参与的志愿平台，直观理解是服务志愿者的。但是在做的项目是服务乡村儿童的，你怎么看这两者哪个最重要？

要服务助学的孩子们，但是应该更多关注志愿者本身

2、除了搭建一个平台去实现想做的事情，作为一个志愿者还需要怎么样的支持？你是否有了解他们的想法和需要吗？

曾经问过工作组不同的人为什么做这个事情？有的人关注的是特定群体，有的人希望发光发热被看见和为别人服务；有的人需要舞台；有的需要商务合作……满足方方面面的需求很难，能够走到最后的是愿意真诚付出的人。除了纯懿我还有自己的工作和另一份事业，没有更多精力去把工作做得更细，我也反思作为理事长能不能胜任和带领团队走向何方。

3、理事会层面目前成员是核心的志愿者、工作的部长和企业代表，对您来讲理事会的建设有什么设想和希望推动的事务吗？

过去也有人表达例如增加理事席位支持机构发展，例如协会有会员单位和理事单位，但是我纠结我们要不要这样做？是不是有筛选理事的方法？我不了解公益事业的理事是怎么样的，应不应该有甄选？

4、2023 年底纯懿作为服务志愿者的中心希望达到什么目的（组织发展预期、为志愿者提供的价值或服务程度）？

目前我们是希望先做好自己的平台，因此没有两年规划规模的考虑。此外，我们也希望更多志愿者了解、走进我们，通过活动来提升团队凝聚力，但我们还没有明白对具体数据的考虑。

5、除了关于对志愿者培训以外，未来给志愿者提供的产品相当于提供不同的活动类型对吗？那么优先考虑是哪些类型？

优先是助学部分，服务好资助人；其它像常规活动，每年 200-300 场，主要服务老人、环卫等弱势群体。总体思路是先做好做得不错的服务。

6、团队成员对未来发展的期望或者服务项目的期望（志愿者规模、服务项目质量）？

服务项目做得更正规，但是具体做得多大就涉及今天问的问题，怎么样的组织架构能够做得更大？因为有的人希望被看见被重视；有的人喜欢在自己的圈层里工作；有的人热情很高但能力不高，有的人能力很高……不同人的需求不一样、能力不一样，没有一个好的体系难以支撑。

7、你觉得志愿者发展遇到的瓶颈是什么？（有听到可能是如何挖掘志愿者能力放在合适的位置、如何长期维持志愿者的积极性、还有其他瓶颈吗？）

其他瓶颈可能就是连结，动员和维护的度的问题，例如我们如何去做好这个连结。此前有做过一些努力（群友交流会），但是很多人带着自己的想法来，所以连结度不够。在纯懿中如果没有很高的感情联系在其中，那么就需要更多的活动依托来实现志愿者间的连结。不过我觉得这是少数，包括有动员能力的人也是少数，我们可以动员很多普通志愿者，但是这些志愿者可能本身的组织能力没有那么强，这其实是我们一个瓶颈。

8、连结的度不够原因是活动吸引力问题还是参与志愿服务的量和深度的问题还是有其他原因？

是深度的问题，包括普通志愿者和领队，例如现在我们无论是日常志愿服务活动或者是助学活动都是有领队的，一定程度上领队本身代表了纯懿的形象，但领队的能力和素质还有待提高。理想中的状态是志愿者更了解组织、对组织工作有认同，愿意和我们一起做更多工作例如参与到项目中或者通过月捐的方式支持。

9、现在志愿者团队有多少人？是怎么样的分工？

按微信群的话，现在有 3 个多群，大概 1500 多人。近两年对工作组的连结少了。因为之前向社工方向走，需要长期让固定的人员去做相应工作，所以现在来讲工作组的连接和凝聚力确实差了很多。常规的工作组分为财务部、宣传部、外联部、助学部、常规活动部、项目部。

10、对于加入的志愿者来讲他们的诉求是什么？在你的经验里，他们会有哪些不一样的地方？诉求不一样的话，他们看重纯懿的点是什么？为什么他们都想加入纯懿？他们的兴趣点是什么？

有些人其实是有多年的志愿者经历，受助学活动等志愿服务影响而来的，但他们关注的群体比较固定。还有一个是他们在团队中的位置问题，他们有能力但是不愿意去担负组织发展的责任，但这恰恰是团队最需要的东西。但因为是志愿者，责任承担不具有强制性，所以有时候会很纠结。志愿者时间最长的应该有 8-9 年时间，特别新的志愿者反而不是很多，近两年成为志愿者的大概占 20% 甚至更少。实际这里边有一个我希望突破的问题就是人呆久了会有一个感情的问题，可能会有“宁愿不发展也不要让更多人加入进来”的心态。这状况可能更多的以自己的感受出发从而形成自己的圈子，而如果此时安插别人进来，他可能因为感情因素不愿意接受。

11、可以请你说一下纯懿的机构定位是什么吗？

服务志愿者，打造公益平台，为志愿者的成长赋能，让更多人加入进来，寻找志同道合的伙伴。

12、您希望志愿者在这个平台有怎么样的成长发展？赋能是赋什么能？

去年有一个理发队，一开始只有几个人，现在已经有很多人。这个过程中会对他们进行很多专业技能的培训，让这些志愿者能够练习上手，这对他们来说也是一个发展提高的过程，尤其在疫情期间他们技艺突飞猛进也不需要外出理发。此外还有急救、助学走访等培训，很多志愿者希望变得更好更专业，我们也希望给他们更多机会。以前我们对于培训的安排并不是常态化也不够明确，那么以后在这方面做一些提高。

过程交流的方向性建议

1、关于组织治理方面的考量

纯懿不是需要社工或者部门，可能需要的是专业的机构运营团队。天津和南方情况不一样，整体情况来看天津整体的慈善环境有其独特性，所以按照例如南方或者中部地区发展社工会比较困难。目前需要的可能是专业的社工团队来运营一个团队。按照使命愿景去做平台未来人数更多，可能需要的是一个专门的运营团队。但是专职团队的工作方法非常重要，2-3 个人的运营成本有合适的方法可以有非常高的效率。

2、关于社工部的业务考虑与定位

核心是社工部应该配合机构整体发展方向。如果机构是做志愿服务，那么社工应该是配合这个方向去提供专业服务。例如志愿服务中心，那么就可以做志愿的培训资料开发、培训服务……例如面对儿童和助学，孩子们的心理辅导也可以开发相关志愿服务，社工提供培训。

3、人员配置与业务进行重新整合

志愿服务是免费的，因此无法覆盖专职人员，长远来看，可能要调整项目的费用结构，或者从原有项目中发展出新的项目，逐步取代旧项目（或能够抹平旧项目的成本），旧的“无成本”的概念需要改变。成本不只是志愿者去开展活动 AA 掉的部分，也包括机构运营的费用，这些需要分摊到项目费用里面。如果旧的项目不能马上分摊，可以设计新的项目来逐渐改变大家的观念。

4、清晰机构定位与目标

服务志愿者还是服务其他人，是第一个选择。不同的选择，侧重是不同的。一个是路径一个是目标，只有都清晰了，才能真正回应愿景使命又能凝聚人心专业发展还是不专业发展，是第二个选择，有了这个选择后才能确定接下来要怎样。而不是怎样都可以。机构需要有一个明确的方向，而不是“人”想要做什么，就去做什么。什么样的框架内支持人的想法和成长，需要去界定。无界定则必然导致现在的状况，新开一个业务板块，却又成为鸡肋。如何使用专业人才的问题，是跟现有业务相结合，而不是单独开一个业务。这样只会让机构越来越庞杂和面临现在这样的生存危机。如果明确了志愿者服务是纯懿的核心，那么如何从如下问题来清晰我们的目标和理念

» 纯懿需要怎么样的志愿者？

在纯懿做志愿者，和在麦田，在天津做志愿者有什么不一样呢？

» 纯懿的志愿者是什么样的？

如果想成为负责任的志愿者，那负责任的态度是什么，体现在哪几个方面？我们在志愿者参与时要有一些承诺，例如全年参与志愿服务不少于三次，而且要承担相关工作。所以我们应清晰罗列志愿者的技能和对社会问题的深入思考并将其划入志愿者服务发展管理流程中，根据他们的水平去搭配或建议他们参加相应的活动。

» 纯懿志愿者的价值理念和期待如何清晰化表达？

建设志愿者培训中心，定期对一类社会问题进行研讨；罗列志愿者的价值理念和期待，将其分解到每个管理志愿者发展的不同流程上。

5、开展志愿者的意识教育，共同梳理工作背后涵盖的投入成本。

回到志愿者的层面，其实纯懿想要去做一个平台的时候，可能要去跟不同的志愿者团队分析大家在大的平台之下不同的职责是什么？大家可能要去承担的责任是什么？比如对于志愿者团队来说，他们需要去做的活动，可能看到的是走访的费用、食宿差旅，但是容易忽略背后还有很多类似联系、资料整理、上传……这些工作也是有成本的。包括机构的运营，其实是要去跟大家共同去梳理做这件事情到底投入了什么，然后我们怎么样分担这些投入所产生的成本。

6、如果做一个好的志愿者服务平台，有六个部分的建议：

» 开发活动

(1) 广泛的门槛低的活动 - 对应工作方式的转变，包括一些同类型的机构过去可能是竞争对手，但是一旦做平台就需要和不同组织展开合作，符合我们使命能够提供好的志愿服务岗位的组织，可能就成为我们的合作伙伴，

(2) 需要有全套产品 - 例如助学。（举例三一基金会比邻社群计划属于分散类获得，私董会思享会属于核心活动）

» 培训

针对整个天津的志愿者进行培训服务。例如志愿者入门课没有门槛，急救课需要有专业人员开展。（举例南京最近上线的急救 App，功能是如果有急救需求，需求人为中心 500 米如果有经过急救训练的人能够马上赶到现场，这就需要培训大量的社会志愿者拥有自救技能。）从个人经验来看，人在参与工作的过程中，自己能够接受培训且有一定考核，他其实对这个事情会更认真，所以这就是第二部分内容，相当于我有了活动，我有了志愿者，但是我要进行培训。

» 志愿者管理

集散起来以后我怎么样去筛选不同活动的志愿者，然后把他们匹配到不同的活动，既有他们的意愿，又有他们的服务能力，然后在他们做志愿服务中的一些监测是不是完成了，是不是要打分等等这一类的工作。

» 评估

对志愿服务平台的进展评估。制定平台的重点发展方向以后需要有评估成果来展示这个平台为天津地区解决什么问题，提供例如活动数量、质量的信息等。

» 倡导

说好筹款故事，数据性故事 - 问题导向和倡导；故事性故事。比如说在做项目训练的时候，一般项目的倡导都是先从一个故事开始，从故事背后牵扯出什么社会问题，然后平台如何进行解决。所以它是相当于把这个工作变成对外宣传的部分，倡导的部分也非常重要，因

为这个就跟筹资很相关。

» 周边文创 / 管理维护

刚才提及每年都有做文创，例如台历，可以把志愿服务放在台历上体现，例如每个月是一种志愿服务（一个故事），可能就会有人愿意去买这样的文创周边。举例云南有一个做诗歌的组织，或者一些做创新教育的组织也会有这样的文创。一旦中心有了很好的基础大家都会愿意购买，既是收入也是倡导。

7、关于平台的定位与服务提供

有一个小的提醒，纯懿作为平台工作人员肯定是不能直接去做最一线服务对象的服务的。这个意识必须转变过来，关注如何让平台中服务目标群体的人能够得到更好的服务，这个是作为平台的职责。需要从直接去面对困境儿童的这种服务模式中跳出来，这个是很重要的。

8、个人志趣与机构定位的矛盾

社工部主任对困境儿童更感兴趣，但是可能和未来机构做志愿者平台存在一些矛盾。这是一个经典的组织行为学与个人行为学之间的矛盾。每一个组织都有发展目标、个人有个人的发展目标。但是当组织发展行为和个人行为产生矛盾到一定大的程度的时候，个人通常会表现为消极怠工甚至离职，因为他需要完成更多个人目标，最完美的情况下是组织行为和个人行为高度一致匹配。理论上这种情况比较少，遇到这些情况一般就两种方式：靠运气去碰个人发展和组织发展一致，或者主动去把两者进行很好的匹配。

除此之外，社工专业的价值不仅仅在社工机构才能实现，重要的是思维与专业应用。社工确实有独特的工作方法和思路，但不代表学社工专业的人一定只能做社工这个岗位才能发挥价值。例如学管理学的人也不一定都要做公司总裁，因为管理学是一种思维方式，无论做政府还是公务员、公益组织岗位，管理学（的思维）都能发挥作用。重要的是你怎么样在工作中好地发挥专业作用，而不是一定要在社工组织工作，这是一个重要前提。思维上一定要理解学习社会工作在任何方面都有空间去使用。一般职业例如说协和医院里的一名普通急诊医生因为能说会道，而且任职于全国最好的医院，她去讲各种各样急诊急救的故事的过程就能够变成很好的科普作家，那么她就能突破原来的领域，除了在医学领域是医生还能够成为重要的科普专家。这个例子应用到每个领域都是这样，社工也是一样，中国社工那么多，不管你如何努力短时间也很难做出非常顶尖的成绩，但是如果可以把社工专业和其他业务结合起来发挥作用，将会可能实现更大的价值。

9、明确组织目标

目前面临的最大困难是缺乏一个具体目标，在没有一个达成共识的目标的情况下，多做一点少做一点都可以，而且我们确实每条路都提供了一定的服务，大家也在其中感受到了价

值感，但这不是一个发展的组织方式。所以我们需要让所有人特别是核心志愿者能够非常明确组织的使命是什么。使命代表着组织存在的理由。它第一个存在的目的是让尽可能多的人参与志愿服务，只要来纯懿，理论上就应该能有相应的岗位。第二个存在的目的是让大家在其中感受公益价值，实现自己的公益梦想，从而产生良好的体验感。所以其存在的目的兼顾数量和质量，这样就可以具体表述了。但是我们不仅需要去确定组织的目标是什么，而且要让所有的人都能把这个使命和目标非常清晰地记住。

三次交流案主的核心反馈

在经过几次交流以后，与机构团队也有了一些明确的下一步行动：

1、机构定位

第一个是机构定位，通过回望初心使命，明确了我们未来主要的服务的对象是志愿者。我们要做的主要的事情是搭建公益平台，让想做公益的人在这里找到志同道合的伙伴，从而致力于为不同的服务对象提供帮助。中心会围绕着组织发展核心志愿者，增进志愿者认可度和满意度，增加志愿者荣誉感和获得感，增强团队凝聚力和行动力，让更多有热情有能力的志愿者有发展空间，优化团队正在开展的项目，力求做深做细组织专业化培训，提高志愿服务的品质，中心专职的运营团队来引领整个的志愿服务队的发展，广泛联络，提供资源，及时发现问题，协助解决问题，做好志愿服务的时长统计和志愿者的星级评定与志愿者的回馈工作。

2、机构运营

第二个是机构运营，此前机构内部分工割裂的，一部分人做的是机构运营工作，另外有志愿者负责志愿服务队的支持工作，社工这部分就是承接政府项目做社区营造。（不同业务之间）没有形成合力，因为当前社工板块遇到比较大的阻力，那么我们还是决定做一个取舍，专职社工在完成现有的项目后不再承接新的社工类项目，今后承接的政府购买服务或者公益创投项目与机构的发展方向相关，不分散精力，同时将专业的社工的工作方法用于机构的建设发展以及指导培训志愿者，我们下一步会将转型后的全部工作梳理出来，把机构专兼职人员重新分工，同时由于志愿服务本身不产生经济效益，筹款也将成为下一阶段的工作重点。

3、理事会定位

第三是内外兼修，对内要重点发挥理事会的作用，经常听取理事的意见，寻找认同发展方向，邀请带资金带资源的理事加入。理事会通过梳理现有的公益项目和增设新的公益项目，（通过项目）收取一定的管理费用作为机构运营成本，对外扩大宣传和影响，加强外联工作，与政府部门企事业单位、媒体学校等建立更多合作，为团队发展提供更多资源，主要就是从这三个方向做一些改变。

交流过程中对于机构的未来发展也有了更明确的定位明确服务对象和主要工作内容——搭建公益平台，培养志愿服务团队，为志愿者成长赋能。在中心运营方面，社工部完成既往工作后，将不再进行新的业务扩展，专注志愿者团队建设，充分发挥理事会作用，规划全年工作，并将筹款作为常态化工作，核算全年运营费用，将筹款任务分解到月、落实到人。

这几次交流中，听到最多的关键词是“目标”。“目标”对我们来讲确实是没有特别具象化。我们很久以前似乎做过这方面的工作，但是现在又很久没做了，我们其实知道怎么走的大概方向，但是多久时间达成什么样的战略是没有提出清晰思路的。那么从团队文化来讲这么多年也没有很好提炼，有一些大家的感情，包括做事情的原则还没连上来。从我自己的状态来看是一个很疲惫的状态，但是自己不做没人做也不知道怎么去应对。2014年曾经就有和伙伴探讨过需要对业务做取舍，所以觉得可能很多东西不是看不到和想不到，而是没有办法做到，也希望理事会或者其他入也可以担起来。如果确实没有人也只能自己去做，会很困扰。

很多事情跟团队讲完以后都可以想象大家会觉得“挺好的”，但是这多大程度是我自己的意志？时常工作到1点多，早上4点多起来想这些东西，就思考难道一直要过这样透支的生活吗？我知道自然生长，但是我自己推动和实施就会变得七零八落，所以在这个过程中我希望去依靠团队理事会、工作组。为什么要让专职去做这件事情？我就希望专职有一天是不是可以不需要这么去依靠我，可是我觉得今天依然很难达到，所以我不知道也很纠结我到底还能够坚持多久去做这样的事，基本就是这种感受。真是听到老师们说的方向、目标、文化，我真的觉得这些东西是我非常渴望且希望去做的，但是我今天的状态又不允许我把它当做我唯一的一个事业来去做，所以真的是理想和现实。

最终专家建议清单 （摘取核心建议）

王龙玺 | 建立中期的战略目标

经过前期讨论纯懿已经非常明确基本定位或是使命是为志愿者服务了，对撤销社工部、团队重组等近期规划也很清晰。但仍然缺少一个中期的战略目标。在最后一次咨询中，大家都感受到了创始人的艰辛和不易。虽然创始人能够全情投入是最佳的，但在受限条件下也不是没有方法解决。创始人首先要关注的是为团队决策出一个可追寻且衡量的目标，一旦有了目标所有人和工作都会围绕目标自行转动起来，因为大家有了方向的指引。目前的定位仍然是一个使命描述，而非具体战略。

根据纯懿的实际情况，战略可以以2-3年为周期。目标可以考虑四种类型：

» 1. 让更多的人参与志愿工作，例如较现有人数增长X%或翻番；

- » 2. 让志愿者体验更好，通过对每次活动开展简要评价收集数据，例如年度评估平均分达到 X 分；
- » 3. 延长参与志愿服务时间，减少一日游类型的志愿者，例如让参与至少 3 次志愿活动的人员比例提升 X%；
- » 4. 一些重要事件的参与机制，例如在突发重大事件（灾害、事故）中保证 100% 参与或 24 小时内调动 XXX；有了明确指标后团队成员就可以知道该做什么来实现目标。

詹 敏 | 通过管理、协同的方式创造多方参与的机会

- » 根据机构现在的定位，召开战略会，确定业务内容。特别要明确的是哪些事情是机构不做的。战略会的参与者应包括理事、专职、核心志愿者、团队核心管理者、重要资助方等；
- » 建设理事会，吸纳专业人士加入机构核心决策；
- » 梳理机构文化，明确大家共同核心价值、使命，在此基础上开展机构文化活动；
- » 定期开展核心志愿者会议，共同决策机构重要事务，形成平等共创的机构决策文化；
- » 建立志愿者与专职的协同工作机制，让志愿者和专职都能够在工作中获得价值感并形成良好的合作机制；
- » 调整机构现有业务的成本预算模式，加入管理费提取，推动机构的可持续发展。

耿 辉 | 注重加强志愿者队伍的管理

社会组织有着非常广阔的发展前景，想要做好这份工作，需要一定的专业知识和能力。目前社会组织的机会和挑战并存，作为团队的领导者，最重要的责任就是能抓住机会、规避风险，保证组织能够健康发展。志愿者来自各行各业，怀揣着良好的意愿聚集到一起，但不容易管理。所以我们必须更加注重队伍管理，将纪律观念深深植入组织的使命中。除此之外，我们还要充分发挥团队的力量，通过对团队骨干人员进行甄别和合理调配，让合适的人做合适的事，引导和发掘普通参与者的积极能动性。简单地说就是在目标清晰的情况下，通过组织内的各类人员，链接各种专业资源并整合起来，为目标而有效的服务。

社会组织只要有清晰的使命，有自己团队的品牌项目，做好宣传推介，志愿者和从业者能够在这个团队通过学习得到成长，就是一个优秀的团队。纯懿公益已经具备了这些优秀的素质，未来也会越来越好，祝福纯懿！也希望今后我们能有更多的交流，一起在公益路上成长。

- » 1、愿景、使命、价值观（简称 VMV，Vision/Mission/Value）的制定——参考路径：可先透过员工进行初步整理，出具讨论稿 → 交理事会讨论，出具初稿 → 邀请核心志愿者参与讨论共创 → 员工整理修订，出具修订稿 → 交理事会讨论确稿；
- » 2、愿景、使命、价值观的发布——包括但不限于年度大会、志愿者培训宣讲、微信公众号发布、出版物；
- » 3、制定组织 3-5 年战略规划——内容涵盖战略目标、战略路径、战略模块（项目体系）；
- » 4、设计战略支持体系，如治理体系——理事会的人员构成优化，理事会的运作机制和决策机制，理事会参与组织运作的内容制定（例如筹款、企业 / 政府关系维系、影响力传播等），组织架构和部门设置。

写在最后的话

这个案例发生于 21 年年末交流，当时在 3ESPACE 社群中看到时任纯懿社工部主任逸雨发出的对于组织战略发展规划疑惑的提问，也因此展开了我们与纯懿伙伴们的交流互动。问题的提出起源于纯懿社工部的运营压力，而后在 3E 私董会的驻点访谈以及与理事长的前期交流中，我们了解到更多从机构层面的考量——无论是“纯公益”的起源还是后面成立纯懿，对机构核心负责人而言这其中更重要的是平凡人参与公益的机会以及个人初心使命的坚持。因此，整个私董会的讨论不再围绕社工部续存与否，而更多聚焦讨论纯懿作为一个机构，我们为何做？为谁做？在面临许多选择的时候，其他地方的先进经验未必就是“最好”的，无论是地方政策与资源考虑，还是回归理事长创立组织的初心，回归到使命与目标，才能更好地找到适宜组织发展的路径。

囿于期刊篇幅本文对案例有所删减，完整案例中还包括了对筹款的讨论，在此暂不赘述。读者仍可以从伙伴专家的提问与建议中去获得更多思路：在探讨机构发展的过程中，我们需要时刻明确组织机构发展的目标是什么。随着组织的发展，不同阶段也会面临不同的资源选择或机构发展方向的变化取舍，每个人都希望机构会有“好”的发展，但是什么好才是好？组织机构的使命是什么？我们对于服务的对象，或关注的议题是明确的吗？亦或是我们明确机构的定位是什么吗？找到这些核心问题的答案，或许也能在做取舍的时候帮助我们做好当下的每一个决策。当然，我们也需要意识到，也许根本没有“最正确”的决策，当下的“适宜”也显得尤为重要。

在整个私董会的过程中，其实仅凭借“对话”本身其实难以触达问题的本质，也无法穷尽所有问题。因此，3E 私董会更注重3次交流过程中的对话与参与对话伙伴之间的彼此启发。本案例呈现的观点并非问题的唯一解，也欢迎有更多想法的读者在期刊末扫码留言与我们分享您的见解。

组织发展



Organizational Development

随着“实事求是、精益求精”的精神和理念得以进一步地明确，“科学公益”不再是一小群人共同但模糊的信仰，它就更不应当仅仅停留于心里和嘴边，或者只作为随意流露的行事风格和感觉，而是更应当用整个组织的“躯体”去进行透彻的实践。相比“我们做什么”，达成“我们怎么做”和“我们是什么”的共识，才是一场更重要、更深刻也更艰难的变革。

在本栏目中，我们将分享三一基金会如何围绕“科学公益”，进行组织文化价值观的建设更新，使其既能往上浸润业务规划和组织规划，又能向下落脚于招聘考核和行为倡导。希望这些探讨反思，能够激励所有决心锻造自身价值观的组织，真正实现“灵魂意志”的长青。

臣服实验：用户优先的组织方法

作者 | 沈丹玺（北京三一公益基金会）

2019年起，三一基金会创投业务开始更深入地运用商业风险投资的方式进行项目的考察与筛选。某次创投投资决策委员会上，工作团队与理事会成员围绕一个提供普惠式亲子早教服务的待投机构展开了激烈讨论。

理事会成员非常直接地提出：工作团队的业务尽调中，对该组织业务的框架布局、市场潜力均有详细叙述，但究竟有什么证据可以表明标的机构的服务品质是令人满意、甚至超越同行水平的？虽然工作团队的报告中列举出了其产品服务的开发流程、科学评估的报告、专家的意见，但用户的声音是不足的——仅有标的机构自己常规开展的用户满意度反馈和复购率数据，但“最真切、最现实、最重要的反馈信息缺失了”。

于是，创投团队在会后，重新独立开展了匿名用户问卷调研与访谈，并招募神秘访客，进入标的机构的数家门店深入观察实际服务情况。直到这些信息得以收集和反馈到投决会后，该项目的投资决策才得以推进。

这一个小小的插曲，既是基金会开展创新业务时对团队内功的历练，又体现出底层文化价值观在基金会新老业务中发挥的一贯作用，尤其是“用户优先”的价值取向。

谁说好：用户导向的业务评价

无论是源于现代公益思想对身份平等的追求，还是发展领域实践中推崇的参与理念，现代慈善无疑更加强调以用户为中心，考虑服务对象的实际需求，设计最能被应用且有效、而不仅仅是最符合专业标准的产品或服务。然而，饱含热情与善意的公益从业者，着眼于面对庞大复杂的社会问题时，容易只见森林而不见树木——既希望着眼于提升群体的权益，却又在将群体进行抽象化、系统分析时，不自觉地忽略了对人本身因素的体察。

在这方面，三一基金会的工作团队也走过一些弯路。比如，在“科学公益”理念提出的早期（恰与前述创投业务转型重启的时间重合），团队将更多精力投入在学习和运用逻辑框架等

项目管理的方法工具上。结构化思考的能力加强了,对所聚焦议题也有了更多的“宏观理解”。但同时,却忽略了与磨炼同样重要的“微观敏锐度”。渐渐地,“利他”变成了抽象、缥缈而遥远的价值倡导,但真切而可感知的“附近”和“日常”,却在专业化和职业化中消融了。

随着三一基金会开展更多自主执行、聚焦于特定议题和群体的项目工作以来,“用户优先”文化的贯彻落实更加势在必行。无论是基金会自主开发的科学公益系列课程,还是探客教育的教材和师训内容,以及员工和公众参与的各类活动,都面临着同样的价值判断:到底谁说好才是真的好?如果说,资助业务中天然蕴含着权力关系,出资人的价值判断还可能是最具决定性的标尺,那么,当组织开始对外提供产品或服务并希望推广(无论免费或收费),就不能再依赖“出钱出力”一方的意愿和评价,因为显然只有产品或服务真正得以被采纳和使用,才可能实现出资人、行动者所希望达致的任何结果。

因此,三一基金会开始在所有业务的进度和结果评价中,加入用户反馈的指标:课程的学习者评价如何?活动的满意度和重复参与率有多少?产品的用户净推荐值怎么样?

与工作达成的量相比,用户反馈的评价权重要求至少齐平、甚至更高;在短期、高频的评价中,专业品质更多使用流程规则来进行要求(例如,课程在推出之前,要求经过专业把关和评审),同时结合周期性的用户反馈收集,验证基金会产品和服务是否真正在为用户带来价值。

在对其他组织和项目的创投和资助过程中,用户视角的评价也开始发挥重要作用。项目模式

好不好、有没有潜力,不取决于资助工作者基于专业经验知识的逻辑判断,而取决于服务对象或市场反馈的真实信息。其中,在资助或投资组合的整体和结果性评估中,经典的影响评估仍然是重要的工具手段;但在日常追踪管理过程中,创投团队更多地借鉴“精益数据”^{*}的方法理念,运用与用户体验相关的各类指标,跟踪产品和服务的品质。比如,对非洲缺电地区提供的清洁能源产品,以半年为单位跟踪渠道客户的订单续约率;对残障人士旅行服务,调研不同批次出行的残障人士的满意度变化,从而反思产品服务设计的提升空间。相比开展大规模、系统化的前后测以评价最终成效,用户导向的评价方法时常成本更低、更加便捷,也更有效地补充了微观、动态的信息。

哪种好:多元复合的用户识别

无论是商业或是公益都同样强调用户优先和利他意识,但是公益从业者往往面对着异常多元、复杂和复合的“用户关系”。不仅用户的身份立场可能截然不同,对同一项服务的价值评价也可能有很大差异,更难像货币价值一样有统一的衡量指标。那么,公益组织和项目究竟要为何“哪个用户”认可的“哪种好”而服务?

无论是内部项目还是外部合作,若前期没有让各个利益相关方对“最核心的价值”达成一致,哪怕完美执行了计划,最后表现和表达的结果也可能失焦。而且,明明工作团队很努力才完成的事项,如果在理事会、捐赠人或者其他相关方眼里并不那么重要,也未免有些可惜。

问题的解决之道,就蕴含在从“专业最优”向“用户最优”的范式变化里。如果产品和服务不再仅仅追求专业技术上的完美,而是考虑用

户的真实需求和期待，那就需要围绕现实适用性来设计和交付。如果不同用户的期待不可调和，那就需要转变需求、寻谋共赢。甚至，有可能要重新对需求进行定义。

在乡村营造中，村民希望建筑物件的功能实用而捐赠人考虑效果美观，项目团队围绕前者而设计的筹备方案被否决，但与设计师沟通复合需求时又遭到可落地性的质疑。此时，只有跳出对矛盾的纠结，重新建立一个长期有效的叙事，才可能以此为起点与各个相关方重建沟通、获得执行方案共识。比如，不管功能上是实用还是美观，目标上大家都一致希望改建后的村庄能让外面的人愿意来、里面的人留得住。是否能围绕这一终极目标，重新考虑是否、如何、何时开展哪些营造？

总之，无论是改变设计和交付的方式，还是重构需求，只要解法超越了精进技艺本身，就需要公益从业者在管理和组织方式上转变思路，这就是科学公益所提倡的从技艺到管理的创新，在下篇文章中笔者将展开进一步讨论。

用户优先的沟通倡导

在项目设计和团队协作中，放下个人专业视角的应然，或许还比较容易，但在本就希望进行价值倡导和说服的沟通中，既要坚持自我观点，又要让对方悦纳，可以说更加困难。三一基金会并不向公众筹款，因而很少从贴合大众心理或时代社会情绪来讲述项目故事，但过往也因此较为忽视沟通说服能力的培养。然而，在内部工作团队和理事会的交流汇报中、在基金会专业团队与出资企业广大员工的联动中，说服和倡导的有效性越来越是工作目标达成的关键因素。

为此，基金会内部逐渐加强有效沟通的训练，并在此过程中意识到，极有必要推动员工真正将各个利益相关方看作用户而进行沟通。用户优先的沟通，既非知己而不知彼的单方面输出，也非放弃自身主张、毫无坚持的听从，而是真正了解对方的期待和关注，不卑不亢地寻找共赢。尤其，若出资人、捐赠人是沟通的对象，那么单纯的价值倡导、仅谈某事物从自己视角而言所看到的重要性，显然不充分，而补充对其而言的意义和价值才是关键。

相应地，三一基金会开始有意识地将原本的上下汇报、内外沟通，从“谈判说服模式”转为“带入共创模式”。比如业务汇报时，不再是业务负责人的独角戏，机械地对照演示文稿念出整体业绩数据，而是请团队一线成员讲述真实工作故事，在其中发现问题和机会，并给出多个而非单个可能的行动路径，由执行团队和决策者分别陈述意见，再寻求共识形成决策结论。

诚然，对沟通各方而言，打破预设的权力关系并非易事。相较听者视角的表达策略，更为艰难的是对细节内容进行全面的收集整理，把各个论点提前进行充分地拆解论证，才能做到真正的胸有成竹。

以基金会探客教育业务为例。某个学期末，业务团队与理事会沟通汇报项目进展与课程迭代计划。相较此前对师生参与数据、课程前后测试结果的汇报，本次沟通中，先由研发、师训和项目运营负责人分享了各自在一线课堂走访的详细观察，以及授课教师的直接反馈等，复原并将理事会成员带入了项目实施的真实情境。在此基础上提出关键决策问题：探客产品的小范围运行均获得积极反馈，并初见正向变化，接下来是以扩大服务范围、增加项目点数量为

优先，还是聚焦于深耕已有合作方，达到更为显著的教学提升效果？这一过程中，与会成员不仅是作为陌生的旁观者，仅需用理性思考来剖析项目，而是也获得了对直接服务对象的感知，形成了用户视角，可以更综合地考虑未来发展。而此前会出现的一些争议点，如项目到底带来了什么效果、课程产品是否符合师生真实需求，已经在带入的过程中不证自明。可以说，共识不是通过说服而从无到有地达成的，而是在共同的故事和想象中逐渐变清晰的。

同许多能力一样，有效沟通知易行难。相比学习和引导，反复的实战演练更为有效，也能促成组织共同形成“肌肉记忆”。在组织行为和文化构建中，管理者的身体力行无疑是最关键的。

组织管理与文化构建

无论是战略选择还是日常管理，领导者的进退取舍难免需要平衡各种利益考量，但也是其自身观念的映射——一个小小的转念，可能会在组织成员的各方面工作中形成巨大的涟漪。

用户优先的文化构建也是如此。业务流程的要求、评价指标的确定、沟通方式的改变，其基础都在于组织领导者对这一理念是否有深刻而彻底的理解、认同和践行。

历年来，三一基金会开展过几种形式迥异的员工团建，有交给供应商一站包干的目的地度假活动，也有完全由人资团队策划的郊野工作坊等等。不同员工对团建的反馈评价可能截然不同，而且不时会与筹备团队的预期有相当差距。有人想放松，有人想加深彼此了解，有人希望提升凝聚力，众口难调时如何设计？

这时，就可以回到用户导向的视角：是否有可能融合不同员工、不同团队的需求？是否有可能转化与“用户”的关系，比如分版块由员工或团队牵头设计？是否有可能在宣布计划、拉平预期时，用更多的带入沟通来统一意图和期待？以及，最终究竟希望谁为这个团建叫好？

在此过程中，让领导者放弃“我要”的执念，从笔者自身的经验视角来看，其实并不容易。尤其是与此同时要秉持积极进取的态度、冲击结果的目标，确实需要修行出更通达的转念能力。

同样，在基金会整体文化构建中，提倡用户优先不代表以牺牲专业与业务追求为代价。相反，这意味着组织自身的内核需要更为稳定；只有对自身使命目标的坚定信念，才能带来更辽阔和灵活的心态。

三一基金会的组织文化所提倡的“活力”，就对应了这一更深层次的用户优先理念。“活力”被定义为韧性 + 达观 + 自驱，本质上是一种因信念而生的底气。要能泰然面对用户或各个利益相关方需求、并在其中找到共融共通，其必要条件有二：一是在事务上具备透彻、稳固的理解，二是不自我设限、没有受害者心态、不因困难或委屈而轻言放弃。本质上，这正是想尽办法整合资源、坚韧不挠奔赴目标的创业精神。

创业精神往往被赋予英雄主义的色彩，但事实上需要在更大层面上具备臣服之心。所谓臣服，不是轻易妥协、退让，而是真诚地思考如何用自己能做的、擅长的，为用户或各个相关方带来什么价值。因满足对方真实需求、创造真正价值而带来的认可，与因专业出发而收

科学公益价值观的落地：从专业优先到用户优先	
业务规划	识别不同用户的需求，重新构建共识
工作评价	精益数据驱动过程管理，追踪用户反馈
沟通汇报	从说服到带入共创
行为倡导	不设限、不委屈、不放弃
文化表述	活力：韧性+达观+自驱

超越用户优先

诚然，对专业工作者、以及 / 尤其是本就不追

* **精益数据**: 关于精益数据, 参见: 萨沙·狄克特, 汤姆·亚当斯, 艾诺尔·易卜拉欣. 精益数据计划: 简洁的力量 [J]. 中国社会组织, 2015, 000(024):14-19. DOI:10.3969/j.issn.2095-4786.2015.24.011.; 米兰达·图安 (Melinda Tuan) 和杰西卡·凯瑟尔 (Jessica Kiessel). 如何获得最多的客户反馈? 这 5 个方法值得试 | 测量与评估 [J]. 斯坦福社会创新评论, 2020 年 8 月 14 日. [EB/OL].

主题交流



Roundtable

《评估社会》的作者达雷尔拉森曾说：“在这个时代，反对评估非常困难，一个人最多只能要求评估晚一点进行，或者是采用一种不同的设计。”对公益慈善领域的伙伴来说，“评估”是一个让大家又爱又恨的东西。当一个组织发展到了一定规模，当项目做到了一定深度，必然会开始思考这些工作的成果是什么、变化体现在哪里、如何才能准确地把工作效果测量出来的问题，这就必然导向了对项目进行评估。

但不少伙伴又深受评估的困扰：评估成本高且需投入大量精力，同时评估理论和方法纷繁复杂，如何才能找到适合自己项目的评估方式？评估很多时候是为了回应资方的询问而进行的，评估结果是否能够有效推动工作的改善呢？这一系列的问题往往会让伙伴们对评估望而却步。

本期“主题交流”篇章内容引用自 2022 年三一会客厅关于评估的系列主题分享。在这次主题分享中，CEEE 作为主要嘉宾介绍了一种国际上通用的科学有效的评估方法——“影响评估”，同时通过“你我伙伴”项目实际开展评估的案例为大家呈现真实的评估经验，也引入资助方的视角参与分享，继而发生一系列精彩的讨论。讨论并不导向确定的结果或具体的指引，更多是不同参与方视角下对评估的思考与观点的碰撞，希望可以帮助读者开拓思路、打开眼界。

慈善的测度

——影响评估与中国经验

整理编写 | 乔可欣

分享嘉宾介绍

岳爱、聂景春 // 陕西师范大学教育实验经济研究所（CEEE）

2006 年研究所团队开展了国内首个严格意义上的随机干预实验，到目前为止累计开展了 60 多项随机干预实验。2014 年研究所注册成立，申请到国内第一个“实验经济学”二级学科，研究领域涉及农村婴幼儿早期发展、健康与人力资本——视力健康、教师培育与发展、信息技术在农村教育中的应用等，编写了《影响评估方法》一书及配套教材。

张耀华 // 西安市光源助学公益慈善中心

中心是专门为 6-18 岁儿童和青少年提供优质性教育服务的公益组织，其中“你我伙伴”性教育课程是机构创立的知名性教育公益品牌，也是目前国内在性教育领域服务学校和学生规模最大、志愿者参与人数最多的公益项目。

冯元 // 南都公益基金会

基金会成立于 2007 年 5 月，始终坚持“支持民间公益”的使命，积极建设公益行业生态，致

力于为中国公益行业发展提供公共品。在整个公益产业链中，南都基金会通过提供资金和资源，推动优秀公益项目和公益组织发展，带动民间的社会创新。

影响评估的内涵、价值及应用 CEEE / 岳爱、聂景春

公益行业里常常能听到这样的说法，“公益是爱的事业，但好的公益行动，不光需要美好的初心，也需要建立在科学的理论、途径和方法之上。”出于证明公益项目有效性的考虑，近些年评估在公益行业得到了越来越多的重视，对大多数公益伙伴来说从知道评估到理解评估也经历了一定的发展过程。

关于评估的发展变化可以从一个经典的女童奖学金项目看到其历史缩影。

A 基金会曾投入大量资金资助贫困地区的女童上学，希望通过资金支持提升她们的入学率。为了证明项目的有效性，A 基金会在开展资助前后对女童的学历进行了评估，一开始该基金会仅对获得奖学金的女童进行了干预前后测，发现接受资助的女童的入学率从 40% 提升到了 92%，A 基金会认为评估结果证明了资助的有效性。

	干预前	干预后
获得奖学金的女童 (干预组)	40	92
没获得奖学金的女童 (对照组)	26	84

但是有些人提出了质疑，认为仅仅是入学率提升的数据不能说明资助有效，也可能是其他因素影响了入学率。

A 基金会在思考后决定加入对照组，在同一所学校里同时测量获得奖学金和没有获得奖学金的女童的学历变化，发现没获得奖学金的群体入学率从 26% 提升到了 84%，A 基金会认为这足以说明资助带来的成效。

但是仍然有质疑的声音存在，有些人提出很有可能是不同组别里学生的先天条件、家庭环境等因素影响了升学率。

A 基金会与专业人员咨询后了解到想要证明资助确实提有效高了升学率需要进行科学严谨的影响评估，而开展影响评估还需要很多前置条件，比如需要同时收集干预前（基线）和干预后（评估时）干预组和对照组的数据，需要随机选取起点相同的干预组和对照组，同时还要考虑项目实施过程中不同组别面对的场景是否一致。

从这个简单的案例中可以看到开展影响评估需要很多的基础准备，同时对人力、资金的需求也非常高。这样耗时又耗力的事情其必要性是什么？这就回到了为什么要做影响评估的问题。

公益行业从来不缺乏好心和善心，但是好心一定能办好事吗？心怀善意就能达成预期的结果吗？作为公益从业者除了关心自己的发心和投入外，也要关注受益人的切实改变，关注项目实施带来的变化是否符合自己的初心和期待。

两个“失败”的项目案例可以帮助读者更快地理解开展影响评估的必要性。

案例 1：针对初中生开展事先资助承诺的项目

2010 年，某项目组基于推测低收入地区高中生入学率低是经济原因的假设，设计了一个随机实验项目：对初中生进行事先资助承诺。项目组在每个班选出 4 名最贫困的学生，根据他们的基础特征找了情况基本一致的对照组学生，然后随机给每对中的一名学生签了合同：只要考上高中或职高，就给他 / 她提供为期三年，每年 1500 元的奖励。

这个项目有很好的发心，但最终的评估却发现学生的录取率没有显著变化。后来项目更换了不同学生群体、不同干预时长等因素，都得到一致结论：这个项目不仅不能改善成绩，也没有提高录取率。从结果来看这样的项目是不适宜推广的，应该终止或重新进行设计。

案例 2：非洲儿童饮水项目

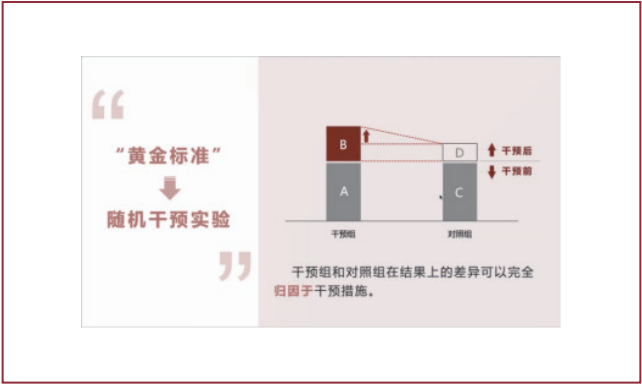
PlayPumps 是一个在国际上非常出名的为非洲缺水地区提供清洁饮用水解决方案的项目。项目为当地安装了新型水泵，水泵取水的工具同时可以作为孩子们玩耍的旋转木马。项目理想的使用情况是儿童玩耍的同时居民有水用，但是在筹集了大量资金后项目却迅速宣告失败，原因是当地没有足够量的孩子能够持续使用旋转木马，最终演变成了大人为了取水要不停地使用旋转木马，既费时又费力。

很多伙伴都从新闻报道中听到过上述这样的资助项目或是创新项目，其发心和模式往往令人眼前一亮，但是全世界范围内真正开展过严谨的影响评估的项目微乎其微，而其中项目成效显著的更是少之又少。这反映了很多项目其实是在“好心办坏事”，而影响评估能够帮助我们识别

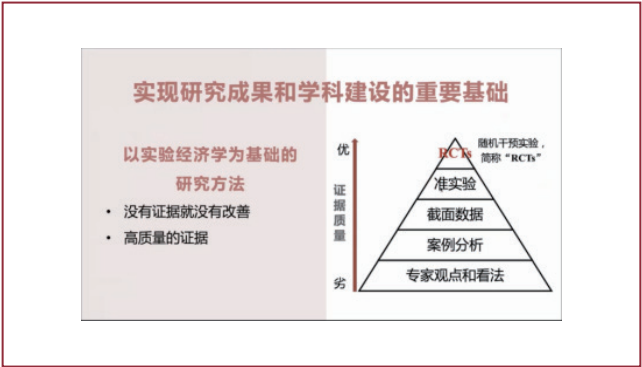
这些有问题的项目，减少资源浪费。

前文提到评估有很多不同的范式和方法，而影响评估所用到的随机干预实验在评估领域被称作“黄金标准”，这与其高度的科学性和严谨性非常相关。

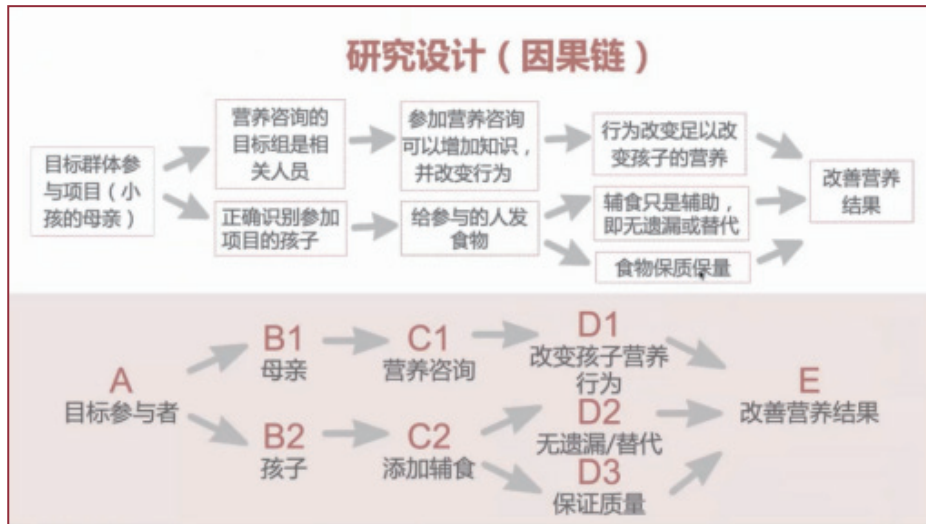
那么什么是影响评估呢？简单来说就是使用科学的随机干预实验来评估干预措施所带来的真实成效。通过一张图可以快速了解：任意一个公益项目都有服务对象、干预措施和干预目标，在项目开始前通过随机抽样的方式设置所处条件一致（图中 A 和 C）的干预组和对照组并进行基线调研，项目实施一段时间或结束后，对干预组和对照组的目标改善情况（图中 B 和 D）进行测量，“B-D”的结果就代表了剔除非干预带来的变化外项目中干预措施所带来的真实变化，也就是影响评估的结果。



证明项目的成效需要真实可信的证据，而不同类型的证据由于其质量及可信度又可以被分为不同等级。其中证据等级最低的是专家的个人观点及看法，比如某位专家说一种干预措施是有效的，仅能作为观点参考；其次是零散的案例分析，比如看到了 1、2 个孩子经过某种干预后成绩提升了，个案的结果不能代表群体的有效；稍高一些的是截面数据（也常被成为“前后测”），比如通过现金资助儿童的入学率有了明显提升，但是提升的水平是高是低，不资助现金就没有提升吗？没有对比就无法回答这些问题；再高一些的是准实验，而等级最高的就是随机干预实验，既设置了对照组又排除了非干预因素的影响。



公益项目大多是复杂的，特别是跟人的变化相关的项目，往往有很复杂的变化路径。项目中常常会遇到这样的情况：比如项目开展的前两个月变化明显，但到了第三个月就不再发生变化了。再比如预期的变化没有发生但却观察到了新的变化。面对这些复杂的情景，项目人员会很希望知道是什么导致了变化的发生，这就引出了另一个关键概念——因果链。因果链简单来说就是项目中目标群体从基线水平变化到目标水平所发生的一系列变化，因果链在项目设计阶段就会被提出，一般是基于实证、经验及假设提出，在开展项目的规程中评估也会逐步验证因果链中的假设，根据评估结果因果链可以不断被调整，从而完善和迭代项目。



影响评估是一套科学的方法而不仅仅是一套方法论，除了评估项目成效，影响评估也强调在项目效果识别的过程中培养“真问题”意识，发现亟待解决的社会现实问题。大体上看，影响评估可以回答以下问题：（一）识别真影响：评估项目是否有效，项目实施产生正向影响、负向影响还是无影响；（二）理清影响产生的途径：项目的因果链（项目的产生机制）是什么；（三）实现资源的有效利用：评估项目实施的效率，即当项目有多种方案可实施时，辨别哪一种方案是最有效的。

同时开展影响评估后还可能产生以下延伸效应：根据评估结果完善现有的项目；将评估结果作为投资的决策依据，更好地使用有限的资源；为政策决策提供参考，根据成效判断是否进一步推广；为设计新项目提供思路。

虽然开展影响评估对于项目的设计、迭代、资源获取都有诸多益处，但是由于其成本高、开展条件严格、耗时长且存在一系列需要考虑的伦理问题，很多组织都对于实际开展存在疑虑：开展过影响评估的组织是怎么做的？有什么可以参考的经验？本次对话中也为读者介绍一个成熟的案例。

“你我伙伴”性教育课程的评估实践经历了三个阶段，这三个阶段和组织的发展情况密切相关。从发展初期到模式成熟再到规模化推广，评估的方式不断根据新的发展需求而变化。这一过程中的评估思路、方式、结果以及思考非常值得其他组织参考借鉴。

第一阶段

组织还处在发展初期，也是课程迭代试点的阶段，当时项目规模较小，只在十所学校开展，评估需求大多来自项目设计的既定环节或资助方的要求。该阶段评估的目标是希望知道项目在单个学校干预的结果如何，以及在项目总结或资助报告中对结果进行呈现。

评估采用了三种方式，第一种是满意度问卷，主要来自于服务对象的主观感受，包括对项目不满意、觉得有没有帮助、学到了什么、印象最深的事情等；第二种是知识信息问卷，把核心教学目标设计成题目，在课程前后测试考察正确率；第三种是师生访谈，通过一对一和焦点小组访谈来了解真实反馈。

从结果上看通过简单的评估可以初步证明课程的干预能够提升学生答题的正确率，说明他们在一定程度上掌握了相关知识。

这一阶段采用的评估方式有三个特点：（一）评估方法不够严谨，侧重项目干预前后的对比，不涉及对照；（二）评估专业性不强，一般由项目人员就能设计完成；（三）成本较低，主要是问卷印刷费用。

第二阶段

组织发展到了一定阶段，项目开始在全国范围内进行复制和推广，在三十余省份、几千所学校同步开展。这一时期的评估需求发生了比较大的变化，首先是组织内部对课程的有效性提出了更高的要求，同时资方也希望能有更强有力的证据证明课程的专业性，特别是证明学生在性教育方面的发展是因为课程的缘故而非随着年龄增长而产生的自然变化。

这一阶段需要回答的问题已经不是原有的简单评估可以解决的了，它需要更严谨的评估方案，包含评估的方法指标、流程、伦理、质量控制和样本抽样等一系列操作。为了尽可能消除主观因素的影响，评估开始转向强证据的随机对照实验。

随机对照实验必须由专业的研究机构 and 研究人员才能完成，而且耗时较长，一般需要两到三年。除此之外成本也较高，大约需要上百万，这也是大部分公益机构不愿意做随机对照实验的现实原因。

2018 年到 2020 年，你我伙伴与清华大学公共卫生学院合作，对性教育课程项目做了国内第一个性教育领域的评估，用随机对照实验的方法评估课程对于学生性与生理健康知识、态度、行为的短、中、长期影响。

评估于 2018 年首先在甘肃招募了 6 所学校作为预实验样本，2019 年在广州和云南分别招募了总共 29 所学校进行正式实验，每所学校选 100 名学生。在得到学校、学生和家长的知情同意后，把学生随机分成了对照组和干预组，干预组在 4-6 周的时间里接受你我伙伴提供的性教育课程，对照组则不做任何干预。

入组的学生分别在干预前、后接受问卷调查和随访，评估结果发现：（一）“你我伙伴”课程在人口、家庭、学习和生活习惯等因素之外，能够有效增长学生的性与生理健康知识，调查评估预实验的学生问卷正确率增长了近 100%，与对照组的学生相比有显著提升；（二）性与生理健康态度弱于知识的影响，但是强于人口、家庭、学习和生活因素；（三）在行为指标方面，干预组的学生发生性行为的比例降低，但是显著性不够强。

总体上该实验证明了“你我伙伴”课程的有效性，同时评估结果让项目组开始重新思考课程定位，确定了基础普及性课程对学生的影响主要集中在知识和态度方面。如果要对行为有比较大的影响，可能需要满足两个因素：第一，选取的样本要处在性活跃时期（有可能发生性行为时期）；第二，对行为的影响要有一段非常长的观测期。

值得一提的是这一阶段的评估由于是跟高校教师和学生达成的合作，与对方的课题及博士论文有所结合，在评估费用方面大大缩减，节省了成本的同时还使大家在拥有共同目标的基础上达到了事半功倍的效果。

第三阶段

由于第二阶段证明了项目的有效性，随后很快便顺利地进行了大规模推广。在大规模推广后，项目组收到了众多合作伙伴和老师的反馈，他们普遍希望可以得到自己授课效果的数据，了解

教学效果如何，因此评估的第三阶段更多是围绕课程质量实施的监测评估。

考虑到老师选课具有自主性，且授课的时间和地域非常分散，项目组没有办法提供给所有老师一个统一的评估方案。对此项目组根据课程核心信息建立了一个庞大的题库，老师可以根据自己的授课情况和需要来随机抽题，系统会自动生成专属于他授课情况的问卷，供学生填写。系统出具实时报告，为老师提供其教学情况和全国平均情况的对比分析，数据采集和分析非常便捷、快速。

这一阶段课程的年均服务规模达到接近 60 万人次，用质量评估系统可以从全国合作伙伴及老师那里获得大规模数据，帮助项目组做趋势判断，例如哪个地方或哪个教师的授课质量是更好的，从而分析原因并推广好的教学模式；也可以通过分析了解城乡、东西部之间的差距等，指导项目人员在对合作伙伴和教师的支持工作模式设计上不断做出改进。

评估如何影响资助决策？ 南都基金会 / 冯元

除了项目伙伴的视角，资源提供方的视角也同样重要。对于资源提供方来说，评估意味着什么？评估结果是否会影响资助决策？本期对话中也邀请到资助工作者，南都基金会的冯元老师分享他的个人经验。

面对众多的公益项目，资助工作者应该如何选择，捐赠者会为什么样的项目捐款？作为一个资助工作者，主要的工作就是“花好钱”，因此资助者会首先看公益项目是否满足了受益对象的需求，从更长远的角度则会关注项目是否推动了社会变革，就需要公益项目伙伴能够证明自身项目是真正解决了问题的。

由于社会资源有限，基金会只能基于自身使命在有限的资源里去选择合适的公益项目资助。从资助工作者的视角看，在选项目时不仅要对公益项目有一定的理解，做好需求分析，更核心的是搞清楚项目要解决的社会问题、预期的目标，以及如何衡量项目是否取得了成功。这个过程不仅要求伙伴逻辑清晰、工作思路明确、有执行力，还要做好监测评估。也就是说，在做项目之初就要把监测评估设计进去，在项目管理的过程中也要考虑监测评估。

同时资助工作者也要正视评估的困难和挑战，评估报告是资助决策参考的一个方面，但不是唯一因素，毕竟对大多数公益机构来说项目评估确实难度很大。所以基于现实情况，如果有些公益项目采用的是已经被验证有效的方法或模式，那就会主要看项目团队的执行力。如果是一个初创型的公益组织，资助官员会关注项目团队组成、领导人是否有担当、组织是否规范，同时也会跟伙伴一起理清项目逻辑，研究现实环境下因果链是否能走通。通过这种自评估，促进团队的学习和成长。而当项目发展到一定阶段，要实现规模化和影响力扩张，推动变革乃至影响

政策时，就需要考虑影响评估，一般来讲这时候项目方也会有一定的资金储备来做评估。

南都基金会通常是基于自身的发展目标来设定项目资助的考量维度，比如伙伴的服务增长、议题领导力、可持续性等等。核心是要看伙伴自身的需求、它的现有能力和资源情况，不会强制项目一定要做哪种类型的评估，但我认为自评估、自我监测对项目还是很有必要的。

嘉宾对谈分享

影响评估虽是本次分享主题，但主题之外针对项目实施的具体情况，评估本来就有许多需要考虑与平衡之处，本期对话的嘉宾也因此进行了一系列对话。

Q1：公益行业既缺乏对于项目有效性和因果关系的验证，又缺能够创造有效性的设计，那么创造有效性更重要还是验证有效性更重要？

张耀华：我认为应该创造优先。创造不是拍脑袋凭空瞎造，而是通过大量调研了解一线用户情况和服务对象的需要，这是创造有效性的前提。同时也要认识到有效的模式和方法不是一蹴而就的，它需要不断打磨优化、迭代改进的，不是说验证后发现项目有漏洞就要马上终止，也不是说一定要设计到完美才能去做去验证。

冯元：公益项目最开始就面临着项目设计，在设计的过程中就要考虑验证的问题，所以我觉得这是一个并列的关系。在执行的过程中考虑验证的有效性，在验证的过程中又要逐步迭代创造的方法，这是一种螺旋型的关系。

聂景春：我也觉得创造更优先一些。创造是有一定支持的创造，不管是有理论依据还是经验借鉴。但也有些项目没有商业解决方法或政府性投入是因为它瞄准的是新问题，需要找到新的解决方法。所以我对公益的理解一方面在于公平，一方面在于探路。所以总体上来讲，创造更优先，但对于一些复制类型的公益组织，验证可能就是一个更优先的选项。

岳爱：我觉得基于国内公益行业的发展阶段而言验证是优先的。很多类型的公益项目在国际上已经有不少成熟的模式和解决方案，目前我们已有的创造大部分都是基于国际上已有的模式进行的变化，是在验证的基础上的创造，需要首先验证成熟的模式在新的社会环境下是否适用。创造和验证是共生的，但我认为出发点是验证。

Q2：如何看待效用和权利的平衡？很多教育类项目的评估一般最后都会和成绩挂钩，但项目如果仅给孩子带来了营养的改善、视力的提升该如何看待呢，这些也是孩子们应该获得的权利。推行影响评估的过程会不会在某种程度上对孩子的权利造成伤害？

聂景春：这个问题非常值得讨论。现实的情况是社会上资源总量是有限的，在有限资源的条件下项目需要有更好的成效才能吸引更多资源。给儿童配眼镜的项目如果在项目直接带来的改善视力的好处之外，还有其他的优势，比如对心理、神经方面的改善，就能引导更多资源的引入，被赋予优先级。

张耀华：关于这个问题有两点体会。第一点来自于“你我伙伴”项目实践的过程。在评估的时候会发现学校更关注的是当下最为紧迫的问题能不能通过性教育项目被解决，比如是否能减少少女意外怀孕、减少艾滋病的传播、减少校园霸凌、推迟发生性关系的时间、在发生性关系时会不会采取安全措施等等。如果有这种问题被解决的直接证据，项目就更容易被认可或者被推广。但其实性教育不只包含这些功用性的目标，还有很多关于人际关系、自我认知的可监测指标。另外如果告诉老师上性教育课可以使他更受学生欢迎、跟学生关系更好，并且他教授的科目的学科成绩也能提升的话，就更能激发老师上性教育课的意愿和动力，即使这跟学生本身的改变不直接相关。

第二点是评估性教育的短期结果，相对需要的时间、精力成本都比较低，但如果评估性教育对人长期发展的影响，至少需要十年以上。也就是说关于权利相关结果的考察往往要放在比较长的时间维度上才能体现出来，所以现实情况通常大家更倾向于选择当下更具有功用性的结果。

Q3: 关于未来推动影响评估在公益行业的发展, 各位认为第一步应该做什么?

景春：最重要的一点是在项目设计之初就考虑到影响评估的需求，而不是等到项目做完了再开始评估，这个时候因为缺乏基线数据的收集已经很难开展评估了。因此观念的转变是重要的，大家要更了解影响评估的原理，提前做好规划。

岳爱：关于影响评估的理念可能大家都听过了，但是知道这个理念和实际应用还是有很大距离的。我认为最重要的是要行动起来，开展影响评估的组织和开展实践的组织能够联合起来一起行动，从项目设计之初的问题识别开始一起实践影响评估。

冯元：如果项目已经成型，我觉得核心是帮他理清项目逻辑和因果链，分析和拆解项目，在过程中逐步设计评估目标。先做起来，逐步搜集证据，总结迭代项目，等项目发展到一定阶段需要推动影响力规模化时，再做影响评估。

张耀华：我认为要帮助大部分机构搞清楚自己当前所处的阶段到底适合哪种评估方法，在这个基础上弄清楚评估的核心目标，同时资助者也可以对真的适合做影响评估的机构给予更多支持。

结语

“影响评估”作为一种专业的评估方法在国内外都已有很多应用，很多知名的国际组织如比尔和梅琳达·盖茨基金会、世界银行、英国国际开发署等都成立了专门的影响评估部门或基金会，对项目有效性进行评估，同时将结果作为筛选项目的标准。希望通过本期对话的分享可以帮助更多有需要的读者了解“影响评估”的方法，也希望能够推动“影响评估”在中国的更多实践出现。

但是，如上文讨论中几位伙伴提到的，“影响评估”并非是唯一有效的评估方法，也有其自身的适用范围和局限性。希望关于评估实践的分享和关于评估方法的延展讨论可以给到读者更多的启发，结合自身发展情况选择更适合的评估方式。也期待未来有更多的对话发生。

洞见观察



Standpoint

工作经验的宝贵之处在于其经历长期的观察与积累后产生的洞见。本栏目将会作为一个不定期栏目进行更新，搜罗各类有洞见、有趣又易于理解的精华观点或独到见解，旨在与读者分享更多在相关领域积淀的思考观察，分享多元的思考与不同解决问题的方式及可能性。观点并无是非对错之分，也欢迎读者与我们分享您的见解。

创新，与“有效公益”对话的一个建构视角

撰稿 | 汪伟楠（肯特大学慈善研究中心博士后）

一、到底与什么对话

语言文字有其局限，文字与意义并不完全对应。

上大学之前，我一直生活在安徽省的一个小县城，从来以为“香油指菜籽油”、“麻油指芝麻油”是天经地义，直到和北方同学交流之后，这才像打开了新世界的大门，发现文字符号与其指代的事物之间的关系并不是一一对应的。中国南方人口中的“香油”，可能指的是从油菜花籽中提炼出的菜籽油，而北方人口中的“香油”，则有可能是芝麻油；但芝麻油在很多南方省份被称为“麻油”；而“麻油”不仅可能是“芝麻油”，也可能是“花椒油”。

和上述关于“油”的小例子类似：欧美近现代“科学慈善”运动中的“科学慈善”与三一基金会所倡导的“科学公益”不尽相同，今天三一基金会所倡导的“科学公益”相较于其数年前所理解的，也可能有所发展。同样，都在说“有效公益”，不同的群体可能有不同的理解；哪怕是同一拨人，不同时期的主张可能也会存在一些差异。

记得龙玺（2022）在《科学公益的建构与解释》一文中，同样也花了不少篇幅来审视概念与语言之间的关系，这里本可不再重复。但我想这个道理虽然并不复杂，却仍经常被一些讨论忽略，所以开篇还是想格外强调一下。要做概念对话，要提一些想法，比如与“有效公益”对话，首先需要交代，到底是希望和什么意义、何种用法下的“有效公益”来对话。

总有人纠结“有效公益”的本质到底是什么，希望先有个确定不变的定义，再针对定义来对话。但这在我看来大可不必。作为观念现象、观念事物，“有效公益”其实并没有什么独立于“用法”之外、完全客观的“本质”，其意义本来就是在其被不同主体反复使用的过程中体现出来的。所以，要对话，对话的对象应该是其在不同场景中“被使用”的现象，而不是所谓的“本质”。既然是“用法”，就有“用”；就涉及到“用”的主体、受众、场景，更具体一点，即要交代用法，就要交代谁（who）、在哪个时间段（when）、如何（how）使用这种表述的。

我这篇的题目是与“有效公益”对话，但是结合现实语境，粗线条一点来分对话的对象，其实至少有两种可选项：一是从“有效利他（effective altruism）”这个理论脉络发展而来的“有效公益”；二是资助者圆桌论坛的李志艳主张的“有效公益”。虽然这两块内容各自的阐述也只是大致的范畴，并不是完全固定不变的：比如威廉·麦卡斯基尔（William MacAskill）和彼得·辛格（Peter Singer）对“有效利他”的解释在不同时期会有一些区别；志艳在本刊6月刊主稿中介绍的“有效公益”，与他在8月30日三一会客厅对“有效公益的价值与挑战”中表达的个人理解，强调重点也略有变化。但两者之间的区别，远比它们各自自身发生的细微调整要大。这里我先从脉络和大板块的角度将两种“有效公益”区分开来，并且在此处明确，限于篇幅，本文主要以从“有效利他”这个理论脉络发展而来的“有效公益”作为主要对话对象。

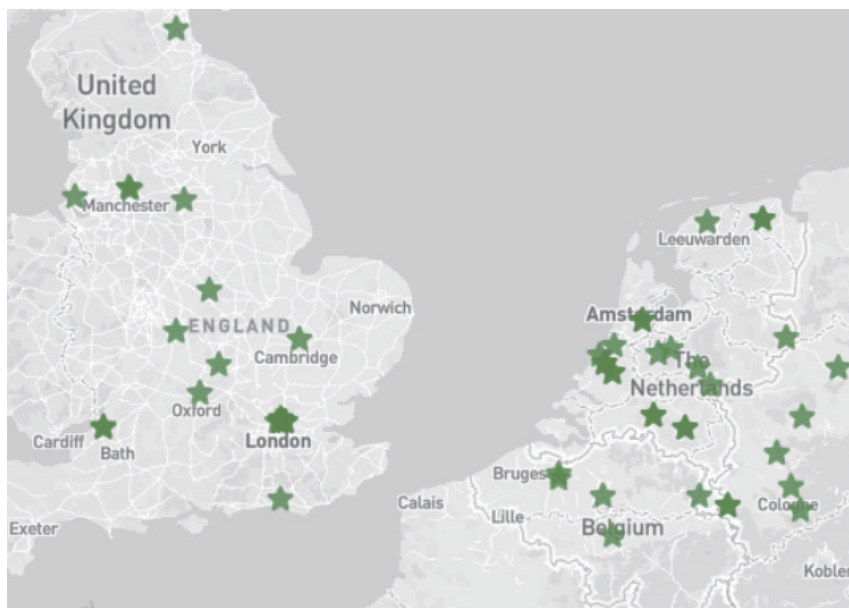
二、作为社会运动的“有效利他”

“有效利他”本身是一个概念或理念，但把近年来人们对“有效利他”理念的倡导和相关的行动联系起来看，也可以将其理解为一项社会运动。作为概念的“有效利他”流传甚广，国际上其使用者、倡导者逐渐形成了一些社群，因为英文 effective altruism 这个词组的首字母组合是 EA，所以这些社群也自称为 EA 小组（EA groups）。“Effective Altruism Forum（有效利他论坛）”网站收集了世界各地、线上线下的 EA 小组信息，线下小组的情况可以在网站提供的地图上显示。由地图上可以看出，线下 EA 小组在地图上星罗棋布，遍布人类居住的各个大洲。此外，受“有效利他”理念影响而成立了的组织也不在少数。这里又包

括以给出捐赠建议或职业发展指导为主要方向的非营利组织，以及专门为实施该理念提供资金支持慈善基金。其中，除了比较综合的、分别设在英国和美国的有效利他中心（Centre for effective altruism）以外，较有代表性的相关非营利组织还有“八万小时”（“80,000 Hours”）、“捐得好”（“Givewell”）、“捐我所能”（“Giving what we can”）等，较有代表性的慈善基金如“有效利他基础设施基金”（“Effective Altruism Infrastructure Fund”）等。有社群、有组织、有资源，社群和组织之间还连成网络，每年更是撬动了大笔资金按照其理念和相关慈善捐赠建议提供者（如 Givewell, Giving what we can）流向不同的慈善机构，作为社会运动的“有效利他”运动影响深远，不可谓不成功。

在国内，“益盒”倡导的“有效公益”与“有效利他”运动一脉相承，或许也可被看作这场运动的有机组成部分。在将“有效利他”的理念引介到国内方面，“益盒”是当之无愧的先行者。我本人也是通过“益盒”公众号的分享，才开始注意到“有效利他”运动，以及运动背后的概念与相关的理论渊源。虽然尚难与如火如荼的欧美“有效利他”运动相比，但经过一段时间的发展，“益盒”在国内公益领域也取得了一定的知名度和影响力。

作为社会运动获得成功，是否意味着运动背后的理念就有道理呢？这倒不一定，理念的传播之广、影响之大，自然有其利于传播、利于推广的道理，但这与其正确与否并不能划等号。我们不能因为某种概念有影响力就认为其一定是对的；反之，也不能因为某种概念本身是正确的，所以认为其一定会被广泛接受。事实上，自“有效利他”提出以来就与争议并存，支持



EA 小组地图一隅（截图自“Effective Altruism Forum”网站）

者有之，反对者亦有之，但争议并未对其传播带来限制。“有效利他”概念的提出者彼得·辛格与该运动的核心人物之一威廉·麦卡斯基尔都有受哲学训练的背景，观点有争议对他们来说恐怕习以为常，就有争议的观点参与辩论也驾轻就熟。“有效利他”的概念就在争议中不断传播、调整、发展；就连宣传该理念和运动的同名网站也并不讳言，围绕该理念存在大量疑问及相反声音的事实，更专设“常见反对意见”一栏，用以展示反对意见并作出有针对性的解释，也更显其开放讨论的姿态。

三、“有效利他”的体系性优势

在我看来，“有效利他”运动如此强势的很大一部分原因在于其系统性。

前面已经介绍，如今作为社会现象的“有效利他”不仅仅是理念，而是既有理念，也有行动。系统性至少表现在两个方面：一方面，有理论、有组织、有技术、有资源，从理念到行动的链

条闭环很“系统”；与此同时，理论本身也有“系统”性。单就其理论本身的系统性而言，首先，在基础层次，它有来自哲学层面的基础，虽然 EA 社群认为，“有效利他”与功利主义并不相同，但功利主义仍然可被看作“有效利他”的理论渊源之一（功利主义本身很有传统，曾一度是颇有影响力、甚至占据支配地位的道德哲学、政治哲学流派）；其次，在中间层次，“有效利他”与主流经济学所持的“成本 - 收益”思维模式，追求效率、最大化效益的研究范式，以及机会成本、边际成本等核心概念完美契合；其三，在操作层次，影响评估、RCT 方法等流传甚广、颇为主流的研究与评估路径、方法也为“有效利他”理念的落地提供了备选方案。不仅如此，“有效利他”运动还将其理念广泛应用于个人生活目标的确立、日常生活行为规范、职业生涯规划当中，主张个人应该过一种科学管理的、尽可能产出最大化善果的生活。

这样，从生活到工作、从人生观到价值观，“有效利他”为其受众提供了系统性的、整全

的指引。什么是整全的指引？我认为可以类比全场景的应用或系统。移动互联网有个概念叫“应用场景”，比如针对购物这一场景而开发的应用有京东、淘宝等购物软件；出行方面有 Uber、滴滴；健身方面有 Keep、FitTime 等等。设想一款应用，衣食住行各个方向的需求都能满足，各种应用场景都能覆盖，自然具备强大的竞争力，占据重要的生态位。那些专门为特定场景开发的应用很难与之竞争，就好像 Keep 在健身方面做得再优秀，也无法与微信形成竞争一样。慈善既恒久又常新，每年总会有一些新的概念出来，但很少会有概念像“有效利他”那样具备从理念到操作、从认识到实践的整全体系。尽管自“有效利他”提出以来就饱含争议，批评的声音从未间断，不同意见之间的辩论始终保持着一定的热度，但都未能对其传播、发展带来明显阻碍。我认为个中缘由或许仍和“体系”有关。面对一套整全的体系，仅仅在某些局部的点对其进行批评，即使不无道理，也很难影响体系的受认可度。因为人们渴望连续、自洽的叙事，也需要整全体系。面对一套整全体系，能够在大众思想市场中侵占份额、削弱其地位的，只能是其他“体系”，而不会是那些哪怕很尖锐、有说服力但不够系统的零星观点。

四、与“有效利他”对话可以有多个角度，对话应追求实效

“有效利他”是一套体系，自然包含多个侧面与多个层次，对话时关注其不同侧面，就会有多种对话内容与角度上的选择。就连“有效利他”网站都在“常见反对意见”一栏中做了列举，比较典型的有“要求过苛”质疑（Is effective altruism too demanding）、“忽视系统变革”质疑（Does effective altruism neglect

systemic change）等等。对于这些质疑，“有效利他”的支持者在网站上也做了有针对性的回应。这些回应至少体现了“有效利他”支持者开放的态度，但回应本身的质量在旁观者看来也是见仁见智，未必都会满意，进一步的讨论空间仍然存在。由“有效利他”话题而引发的讨论逐渐形成了非常丰富的文献，支持或反对的文献数量都在增长。支持者不断充实、发展、修正“有效利他”的理论体系及叙事；反对者不断寻找新的证据、新的角度来提出质疑。在讨论方面，近期较有影响的著作如 Greaves 和 Pummer（2019）主编的《有效利他：哲学问题》（Effective Altruism: Philosophical Issues）一书，书中包含了正反两方面的观点，“有效利他”运动代表人物 Toby Ord、William MacAskill 的文章也被录于其中。再如 Adams, Crary 和 Gruen（2023）主编的《其承诺的善，其带来的害：关于“有效利他”的批评》（The Good It Promises, the Harm It Does: Critical Essays on Effective Altruism）一书，书中收录了多篇从不同角度对“有效利他”提出批评的文章。相关讨论很多，此处无意做更系统的梳理，只是希望通过上述两例对讨论的丰富程度略作呈现。

在我看来，“有效利他”固然有其正面效应，但也可能有负面效应。相较而言，目前在中文语境下，慈善相关学术及公共讨论对其潜在负面效应的探讨仍有不足。想要预防或管理其可能的负面效应，仅关注实践或者仅关注理论都是不够的。如果只考虑实践而不去关注理论，便很难形成有力度的反思。然而，如果仅关注理论，那么我们可能会忽视了其作为影响巨大的“社会运动”的现实。在理论层面，如果仅关注某方面的细节（如“有效利他”对评估工具的选择或使用），而不去尝试从基础假设、

中观理论、应用工具这种整体体系的维度去关注的话，那么即便提出一些反驳，也只是比较零星的。如果反驳缺乏体系性，就实际效果而言，零星反驳或局部辩论恐怕都是收效甚微的，很难在实践层面产生能够影响“有效利他”运动的效果。或许我们更需要的不是反对或驳倒它，而更应该去参与其建构。如果对目前的“有效利他”、“有效公益”运动不满意，那么就行动，去发展一套与其不同的体系，只有如此才能形成竞争、拮抗、平衡，对这股运动的负面效应形成抑制，甚至在一定程度上也可以帮助该运动更好地发展。

五、解构：从那个落水的孩子说起

既然“有效利他”本身是一个包含理论与行动的体系，理论本身也很丰富，那么可想而知，要与其对话，视角的选择可以很多。在视角的选择方面，笔者认为我们更应去思考、去探索的，是有能力“建构”起另一套体系的视角；并且，笔者认为，“创新”视角不仅能与“有效利他”对话，同时也有发展另一套体系的潜力；不过，“创新”不是唯一的对话视角，而只是备选视角之一。这里先提供一个更偏“解构”的思考：关于“有效利他”逻辑脱节的讨论。

前面提到，“有效利他”之强大，更在于其“系统”，不在于其“严密”。实际上，“有效利他”的说理，在很多地方是有跳跃、脱节，或“片面强调”之处的。需要说明，这并不是严厉的批评，其实类似的问题在很多学科、很多知识体系中普遍存在，但并不意味着该学科或知识体系的水平太低。有时候，体系创立者、建设者对于体系的缺陷并不是没有意识，而是做了选择性忽视。比如，经济学“理性人”的基础假设有其片面性，但主流经济学的大厦仍

主要构筑在这一假设之上，把对该片面假设的反思和丰富作为学科的创新点、发展点而非基础内容。所以，一方面理论上的“片面”或“缺陷”并不一定会妨碍理论的“体系化”；另一方面，也需要警惕对这些缺陷与片面性的“习以为常”，理所当然地认为既然体系宏大，那么根基便一定是完美的。

回到“有效利他”。该体系的奠基人彼得·辛格在进行说理时曾举出了一个很经典的“小儿落水”的例子：当人们看见旁边的小孩刚刚落入水中，人们往往会自发地去救小孩，而不会考虑自己的衣服是否会因此而被损坏（辛格在其早期著作《饥恶、财富与道德》中就举过这个例子，随后在不同的演讲和著作中又多次使用）。以此为起点，辛格对人们的道德本能提出了反思，拷问物理距离影响道德感是否合理：

“若无法挽救距离你较近的溺水儿童，人们都会谴责你；但若无法援助距离你很遥远的饥饿的儿童，却是可以被接受的”，这是合理的吗？辛格在诘问之后自答：这不合理，因为其与公正、普遍、平等的原则相悖，一个人在物理距离上离我们更近，只是使我们更可能会（shall）为他提供帮助，而并不意味着我们应当（ought to）帮助离我们近的、而非那些碰巧离我们远的人（Singer, 1972）。

在我看来，这里辛格的说理有很强的煽动性与接受度，但并不严谨。其较好的说理效果源自其同时调动了人们两种强烈的情感：恻隐之心与平等观念。通过“小儿落水”调动了人的恻隐之心，又通过“人人平等”的平等观念将落水儿童与远方同样需要人帮助的饥饿儿童联系起来，完成了将恻隐之心、道德责任普遍化的推理。实际上，强调救助身边的落水儿童与帮助千里之外的饥饿儿童对个体而言的主观意义

不同，并不等于否认两人的生命在客观上有着同等的价值。现实中，老吾老以及人之老、幼吾幼以及人之幼，推己及人、由近及远是合理的，也是自然的。此处强调“主观意义有别”的合理性，与辛格对“客观价值等同”的强调，其实各执一端，本来并不矛盾。但辛格为了弘扬“理性”、贬抑“本能”，强行将二者割裂且对立了。有趣的是，“小儿落水”的例子与中国传统经典中孟子所举“孺子将入于井”的例子几乎如出一辙，但辛格与孟子的推理却颇为不同。

《孟子·公孙丑章句上》中写道，“所以谓人皆有不忍人之心者，今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕惻隐之心，非所以内交于孺子之父母也，非所以要誉于乡党朋友也，非恶其声而然也”。这里孟子通过这个例子说明的是，不忍之心人皆有之，是人性内在的一部分，是天生就有的，如同人有身体一样（犹其有四体也），并且这种不忍之心、惻隐之心是“仁”的发端，能被人们发扬光大。与辛格不同，这里孟子对“情感”给予了肯定的态度。我认同孟子的观念。在我看来，“情感”与“理性”不仅并不矛盾，反而可以相互生发，互为补充。

六、创新：一种建构的对话视角

“有效利他”理论体系，大抵根植于“理性人”的假设之上。自彼得·辛格提出以来，经过多年流传，“有效利他”这一表述之下其实发展出了一组相近但并不完全相同的理解。有鉴于此，“有效利他”运动的另一代表人物威廉·麦卡斯基尔（2019）在《有效利他定义》（The Definition of Effective Altruism）一文中对不同理解进行了厘清，强调了“有效利他”理念的核心成分：追求最大化、注重科学、强调所

有人的福利平等。由此可见，理性计算、追求最大化的思维范式，是最受“有效利他”支持者看重的、最内核的部分。“理性人”的假设并不完美，但如很多经济学学者一样，“有效利他”的支持者对此或许并不缺乏了解，但仍然选择了坚持这一假设。无论前提假设可靠与否，“有效利他”的理论和行动体系是自洽的，处处能与“理性人”假设、追求最大化计算的思路相协调。要想与这套体系竞争，需要发展另外的体系；“创新”是个不错的、利于建构的视角选择。

我的这一视角源于实践启发。今年我承接了一个基金会委托的评估任务，要对其乡村振兴方面的实践做些观察。乡村振兴是个系统工程，具体落实到该基金会开展的项目，也同样颇为复杂。尝试评估的过程中，我发现了一个很重要的价值判断问题。该基金会进入村子，首先做需求调查，调查涉及村情的方方面面，而“公共卫生”是其中一个方面。通过需求调查，基金会发现当地公共卫生资源严重不足，便设计公共卫生方面的项目。基金会前期的调研很仔细，当地卫生院有多少、村医有多少、比平均水平低多少等等，都在调研中有所体现。后续项目设计，也针对这些需求而设计：如建设多少间卫生院、请多少村医等等。但在项目开展了一段时间后，这家基金会才发现，其实培育村医、建设卫生院的设想还是太理想化了。因为培育了之后，村医不一定能留在这个村——这在一定程度上是城乡差距的大背景下能不能留住人才的问题。因此，在不断摸索的过程中，该基金会变更了做法，更务实地把请村医、建卫生院的作法改成了为村子培养有一定医学、养老、社工方面知识的在地护理员的作法。如果从结果上看，这一公共卫生项目是走了一些弯路的。对于评估的挑战在于，如何看待这些

“弯路”？如何对其做出价值判断？

公益评估平台的猫头鹰聊天室组织过一期关于“需求评估”的讨论。一聊我才发现，原来服务对象呈现出的需求、通过需求调研获得的需求，与真正能够通过慈善项目、公益投入来解决的需求不一致，是很多一线项目人员都会面临的情况。因为类似的经历，有些实践者对于“需求调研”本身也产生了质疑。

或许，从“有效利他”视角看来，乡村振兴这种高度复杂、投入产出比不确定的领域，是相对不推荐捐赠人去捐赠的领域。同属帮助视障群体的公益项目，“有效利他”支持者倾向于在“导盲犬”与“白内障手术”之间选择“白内障手术”方向做出捐赠，因为后者投入产出比更高；同属残障领域相关的受助对象，在帮助视障人群恢复的白内障手术和帮助自闭症群体康复、庇护性就业之间，“有效利他”支持者大概仍会选择前者，因为前者的效果更明确。

然而，有大量的社会问题是复杂且复合的问题，有大量的社会需求没有简洁的满足方式。即使高度复杂，乡村振兴领域仍然需要人们关注和资金投入。受政策导向的影响，目前该领域的关注度不成问题，议题的筹资能力很强。关注度、资源方面并不构成瓶颈，但资源是资源，效果是效果，二者不能划等号。即使有了一定资源保障，振兴乡村作为操作复杂、过程相对缓慢、符合系统工程性质的工作，仍然难以因为资源有保障就快速实现变化。任何公益组织进入乡村，想要干成一些事儿，总是有一个建立信任关系、培育社会资本的过程，随后才谈得上有所作为。因而很多需求的满足，也没有现成的套路和做法，而需要在实践中摸索。

其实“乡村振兴”议题下的项目是一大类公益实践的代表。这些公益实践在复杂性方面，在需要创新、需要耐心方面具有一定的普遍性，正因如此，我们才更需要从理论的高度进行思考，在理解与价值判断上给予“弯路”合适的位置。

在“有效利他”的理论之中，“弯路”是不必要的，或者能免则免，应提前避开。“有效利他”支持者强调理性，注重科学，强调依据人类已有的、可由各学科专家提供的确定知识来做判断，选择最有效率的领域和方向来投入慈善资源。正如威廉·麦卡斯基尔（2019）总结的，“有效利他主义由两个项目组成。一个智识上的项目，试图弄清楚如何、以任何方式使用资源，从而在给定的资源单位中发挥最大的作用；一个实践项目，即将智力项目的成果付诸实践，并尝试利用自己的一些资源来改善世界”。在这里，“认知”和“行动”是分离的，并且“认知”活动具有优先地位，是可以指导“实践”的。这种对“知”和“行”的理解并不是麦卡斯基尔的首创。根据阿伦特（1958）在《人的境况》（The Human Condition）一书中的分析，这种传统甚至可以上溯到古希腊时代：当时人们认为哲学家般的沉思生活（*vita contemplative*）是优越的，是优于行动生活（*vita activa*）的。

但在面对复杂问题以及进入新情境时，我们往往不能期待提前获得所有我们所需的确定知识。创新常常是边做边学、边尝试边反思总结，在做中学，是更强调“知行合一”的。人们常说，“听过很多道理，但仍然过不好这一生”，这不是少数不幸者的抱怨，而是较普遍的规律：单单是听过很多道理而没有实践、反思，确实不足以“过好这一生”。

为“有效利他”理论体系所采纳的经济学流派，对“风险”、“不确定性”，以及二者之间的差别重视程度不足。主流经济学追求数理模型的运用，常常将“风险”或是“不确定性”作为可计算、可度量的变量来处理。奈特（1921）在其《风险、不确定性和利润》（Risk, Uncertainty, and Profit）一书中区分了“风险”、“不确定性”这两种概念，指出“不可度量的风险是不确定性，可以度量的不确定性是风险”，并把“无法预知”、“不可度量”看作“不确定性”的本质属性。

生活和世界都充满着“不确定性”，不确定性是无法完全被消除的。创新者并不视“不确定”为畏途。创新者选择一个目标，往往并不是因为其成本更低、收益更高、更有效率，而经常是基于对目标本身重要性的判断。重要性判断，是先于成本计算、路径规划的。已有知识可为我们选择目标给出提示和参考，但我们并不需要知道关于目标实现路径的所有知识才去决策，事实上，这也是不可能的。很多实际问题的解决方法，需要我们在实践中积累。回到项目实践中存在“弯路”的例子，一部分弯路或许可以避免，但从统计意义上来看，很大比例的“弯路”其实是创新的必经之路。创新不是“瞬时性”的，而是追求结果的“延续性”过程，创新者所掌握的信息、知识并不是一个固定值，而是随时间的变化而变化的。过程中的每一个时点，创新者都努力去做符合当下情势的决策，选择合理与否，需要结合实际的情形来判断，而不能站在事后以全知者的视角来评判。结合前面所举的例子，具体而言，该基金会在项目开始之初做需求调研的选择是合理的。需求调研了解的信息的确是目标群体的真实需求，根据真实需求来设计项目并无欠妥之处。而项目实施一段时间之后遇到瓶颈，实施方及时根据

现实情况来调整需求满足的策略，更是关键的明智之举。但是并不能因为后期的调整，就求全责备，否定前期的整个项目设计甚至最初开展需求调研的做法。其原因在于，实施过程中的瓶颈，只有做了才知道，不去做、不行动，是永远无法预知的。

有人可能会质疑：按你这么说，岂不怎么做都是对的，那还有失败的项目吗？当然有的。创新有风险，往往需要长期投入，还需要及时反思、迭代。如果半途而废，那么创新过程中的很多尝试可能就成了“沉没成本”；只有及时反思、迭代并且坚持下来，才有机会把许多失败的尝试转化为有意义的、成功所需要的投入。

七、由“创新”视角发展出“体系”的潜力

仅仅利于建构是不够的，如果无法在人性基础、实际应用、操作工具等多个方向进行阐发，个别通过转换到“创新”视角理解慈善而带来的新观点也仍然无法与“有效利他”的体系抗衡。好在“创新”视角确有建构体系的潜力。

在经济学领域，张维迎一直持创新的视角，尝试重新梳理经济学理论对“增长”的理解。在其看来，创新视角下的经济学理论脉络可以回溯到亚当·斯密，从斯密到奈特再到熊彼特，这一源流也可谓是源远流长（张维迎，2015，2017，2023）。

在慈善领域，近期也出现了一些概念，体现了“创新”的视角与精神。例如“更大胆的慈善”（bolder philanthropy）和“勇敢的慈善”（audacious philanthropy）鼓励慈善家更加进取、更加勇敢，通过更多的投入追求系统性的变革（Lannen & Ziswiler, 2015; Ditkoff

& Grindle 2017)。再如“颠覆性慈善”(disruptive philanthropy)重视情感、理性与行动之间的关系,强调心、脑、手综合运用以带来创新和改变(KPMG, 2021)。而“登月慈善”(moonshot philanthropy)则鼓励慈善追求更高的目标(“登月”目标),强调四个关键元素:可观的投入、能容忍高风险、领域知识以及跨部门之间的合作(Breeze and Chen, 2022)。

在我看来,“创新”视角的潜力,可以分为几个层次来理解。首先,在基础理论与元假设层次,创新视角可以与我们对“人”的理解、对人性的假设相结合。人性假设是诸多与人相关的人文、社会学科的逻辑起点,如社会学的“社会人”假设,经济学的“经济人”假设等。如果说“有效利他”理论滤镜下的人是强调人性中的“理性”特征的“理性人”,那么“创新”视角理解的人性可能更为丰富,更接近人的自然状态。创新固然需要理性思考,但激情同样必不可少。与理性一样,激情同样是人与身俱来的一部分。如同孟子主张“人皆有不忍人之心,有四端(仁义礼智四端)犹其有四体”一般,我们同样可以论证人皆有创造精神与创新潜力。从学习走路到学习骑车、开车,我们每个人都有过创新的勇敢经历。登月英雄阿姆斯特朗在月球上迈出一小步,称“这是我个人的一小步,但却是人类的一大步”,类比这个句式,当每一个蹒跚学步的孩童从爬到走、迈出直立前行的第一步时,我们可以说,“对人类来说,这是微不足道的一步,但对每一个孩子以及其父母来说,这是意义重大的一步”。为了这一步,每个孩子承受了未知、容忍了风险,孩子及其父母做出了“可观的投入”(这里的可观是时间和注意力而非金钱意义上的),通过实践积累了关于“走路”这个领域的领域知识——“登月慈善”的四个关键元素这里就近似满足了三

个。面对未知的勇气、长期积累的耐力、在实践中反思和总结的理性,每一个个体都具备这样的潜质,正所谓“自性本自具足”。但同时,如亚里士多德所言,人天生是城邦的动物,每个人不仅有创新的潜力,同样也有交流、合作的潜力。“有效利他”的理性人在一定意义上是单个的人、个体的人,而不是城邦的人、人与人结合之中的人。“有效利他”的捐赠决策由捐赠人做出,捐赠后的行动由执行人完成,“有效利他”很少讨论捐赠者、执行者以及可能更广泛的募捐者、多层次实践者之间的关系、合作。而“创新”常常需要合作,“创新”视角重视人性中合作的潜力,通过合作,城邦人具有了完成更伟大创造、实现更高目标的可能。

在中观层次,“创新”视角可与经济学、管理学等学科视角下的创新理论、知识生产理论形成衔接。实践中通过摸索形成的情境理解、创新做法,这些内容也应该是科学,也应该是知识,只不过是实践知识、地方性知识,是与具体适用场景紧密结合的知识,不是普遍真理。在认知与实践对立二分的框架下,往往只重视真理或普遍性知识,而忽视或贬低实践知识与地方性知识的地位。三一基金会开展的《公益领域通识》项目所生产的领域通识知识,包含一定普遍性知识的成分,但有很大比例是实践知识、地方性知识。长期以来,这方面的知识供给在慈善领域所受重视不足,该项目的出现及其知识产出对于弥补知识鸿沟大有裨益。

在操作层次,“创新”视角也可以与慈善研究及评估领域的一些新动向相呼应。在评估领域,主张使用跨学科视角、包容性方法而非片面强调还原论范式、统计学及实验验证方法的CSH(批判系统启发式)框架已经被包括联合国妇女署在内的多个国际组织所广

泛接受。盖茨基金会倡导的“共建式慈善”（collaborative philanthropy），也包含了资助方、实施方等不同主体“合作测量、合作评价（Measure collaboratively）”的倡议（Lu & Fan, 2023），对于单一的计量评估范式形成了有效的补充。

附带一提，“创新”视角与资助者圆桌论坛秘书长李志艳口中的“有效公益”能够较好兼容。有别于“有效利他”体系对“有效”的理解，资助者圆桌论坛（CDR）倡导的“有效公益”始终更强调“效果”意义上的“有效”，而“有效利他”却无法放弃对“效率”的主张。这是因为，基于平等观念、将所有人的福利平等对待，开展不同公益领域的横向比较，追求最大化的效益是“有效利他”赖以区别于其他理论的核心主张。在我看来，资助者圆桌论坛所倡导的“有效公益”远比“有效利他”更易接受，这也是本文选择后者而非前者作为对话对象的主要原因。在今年8月30日开展的三一会客厅中，李志艳更在原有强调“有效果”的公益基础之上，对“有效公益”的组织治理维度做出了强调。这一方向是更强调自我反思、追求卓越的纵向比较（即自己与自己比、今日之我与昨日之我比）而非“有效利他”基于福利平等换算的跨公益细分领域的横向比较，与ISO质量管理体系异曲同工。纵向比较、追求卓越，正是“苟日新、日日新、又日新”的创新和与时俱进。

综上所述，“创新”视角具有生成体系的潜力或言可能性。但能否将可能性变为现实，让公益慈善领域中以激情与理性兼备、自由创造、开放合作的新面貌出现，还尚待来日，有赖吾辈努力。

参考资料

李志艳（2023），图解有效公益，科学公益期刊，2023年6月刊

何流（2021），你会相信公益项目之间相差万倍吗，“益盒”微信公众号，2021年4月18日，<https://mp.weixin.qq.com/s/vs00k1mYFqZxbu2T3CGgxQ>

王龙玺（2022），科学公益的建构与解释，科学公益期刊，2022年10月刊

Adams, C. J., Crary, A., & Gruen, L. (Eds.). (2023). *The Good it Promises, the Harm it Does: Critical Essays on Effective Altruism*. Oxford University Press.

Arendt, H. (2013). *The human condition*. University of Chicago press.

Breeze, B. and Chen, J. (2022) *Moonshot philanthropy: Achieving responsive social change by privatising failure and socialising success*. Cambridge, UK: Centre for Strategic Philanthropy, Judge Business School, University of Cambridge.

Ditkoff, S. W. and Grindle, A. (2017) *Audacious Philanthropy*. Harvard Business Review Sept-Oct 2017. <https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy%20argued>

KPMG (2021) *Disruptive Philanthropists: How a new wave of modern philanthropists are shaping tomorrow*. KPMG Global UHNWI Philanthropy White Paper

Lannen, P. and Ziswiler, M. (2015) *Toward a Bolder Philanthropy?* Stanford Social Innovation Review, 23 June 2015. https://ssir.org/articles/entry/toward_a_bolder_philanthropy

Greaves, H., & Pummer, T. (Eds.). (2019). *Effective altruism: Philosophical issues*. Oxford University Press.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.

MacAskill, W. (2019). *The definition of effective altruism*. *Effective altruism*:

Philosophical issues, 2016(7), 10.

Moody, M., & Breeze, B. (2016). *The philanthropy reader*. Taylor & Francis.

Singer, P. (2016). *Famine, affluence, and morality*. Oxford University Press, USA.

Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K., Davies, R., & Befani, B. (2012). Broadening the range of designs and methods for impact evaluations.

Weijing,L and Juanjuan,H(2023).Catalyzing

philanthropic change: exploring the potential of collaborative philanthropy in China[R]. Beijing Qiyue Center for Philanthropy

Zhang, W. (2017). China' s future growth depends on innovation entrepreneurs. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 15(1), 19-40.

Zhang, W. (2021). System Reform, Competition, and Innovation in China. *The Oxford Handbook of China Innovation*, 205.

[illegible]

译介

Philanthropy in ancient times: some early examples from the Mediterranean

《古代的慈善事业：地中海的一些早期例子》

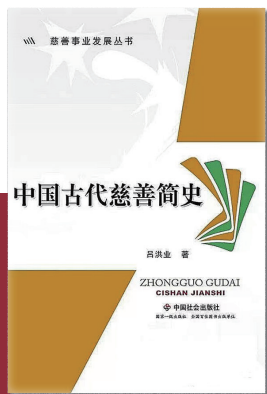
作者 | Sarah Bond

本文介绍了地中海地区古代慈善的发展与精神。地中海文明对慈善的概念及实践的构建都产生了重要影响。例如早在数千年前，巴比伦史诗中讲述了慷慨和自我牺牲都是迈向文明的重要步骤。同样，在公元前 1800 年左右，埃及的《亡灵书》中就表明，埃及的众神希望任何寻求永生的人发誓，他们从未拒绝给需要帮助的人以支持。信徒不但必须开展慈善工作，这些宗教信条后来也被写入了法律。文章可以为中国读者提供更广阔的其他文明早期开展公益慈善的视野。



扫描二维码开始阅读

[illegible]



作者 吕洪业

出版 中国社会科学出版社

中国古代慈善简史

本书介绍了自先秦到明清各朝代的慈善发展脉络，包括各朝代不同社会背景下的慈善形式及特点。作者认为我国古代社会包含五种慈善形式，分别是：个体慈善、会社慈善、宗族慈善、宗教慈善和机构慈善。在思想方面，逐步促成了仁爱、民本、善恶报应、慈悲等理念，都成为我国古代慈善思想的重要内容。但相对而言，我国古代慈善更重视以亲缘或地缘为基础的慈善，符合中国文化的差序格局，而在现代慈善注重的更广泛的公益性方面相对较弱。



作者 王卫平
黄鸿山
曾桂林

出版 华南理工大学出版社

中国慈善史纲

相对吕洪业的著作，本书花费了更大篇幅介绍了不同朝代中慈善的具体运作形式、机构和状况。例如早期政府的荒政、养老等制度设计；义庄等宗族慈善形式；明清时期的放生会、旧生会、育婴堂等组织；清末民初慈善变化以及近现代慈善，包括大陆及港澳台地区均有所涉及。由于中国古代慈善的著述相对较少，除本书及吕洪业的著作外，也可对照周秋光、曾桂林的《中国慈善简史》。三部著作中许多内容类似，但在思想论述、经验总结与洞见方面都各有侧重。

反馈

欢迎读者针对本期期刊内容，或您感兴趣的议题或观察与我们分享，一经录用将会获得我们的小赠品，并在下期中刊出。



期刊反馈互动收集

科学公益期刊计划以季度进行发布，订阅后最新期将以邮件推送的形式发送至您的邮箱，欢迎扫码订阅。

* 注：期刊发布邮箱域名地址为 kexuegongyi@sanyfoundation.org，如无法接收请查看邮箱其他位置，或可联系人工客服 3E 小王子 (wechat: sany3E) 沟通处理。



期刊订阅

[illegible]

感谢您阅读至此处。

科学公益小故事正式在 3ESPACE 中连载，欢迎关注！

本期期刊的分享有赖于各位同仁的支持，期待我们继续携手共塑星云。

科学公益

让每一份善意发挥更大价值

封面设计：白冰

版式设计及排版：黄奕

内部刊物，仅供交流

版权所有，请勿翻印

科学公益期刊 2023 年 10 月刊

本期内容及相关图片均已得到授权。如果您对版权内容存有疑问，或发现本期中出现了任何错误，或有任何建议，欢迎给我们的邮箱 kexuegongyi@sanyfoundation.org 发送邮件，或扫描前页的“期刊反馈互动收集”二维码反馈，我们将尽快回复。



三一基金会微信公众号



3ESPACE 微信公众号