

# 壹基金的2016:向现代公益组织转型

■ 本报记者 王会贤

## 支持、欢迎更加开放竞争的环境

动态回顾

《公益时报》:在《慈善法》放开公募权后,会有更多社会服务机构申请到公募资质,您认为这对公募基金会的运作、机构之间的合作方式会有什么影响?

李劲:《慈善法》所释放的所有信号中,如果只用两个字来概括,我认为是“开放”;如果是四个字,



壹基金秘书长李劲

## 业务发展战略:“平台战略”的确立和落地

动态回顾

《公益时报》:公募权的放开,具体到壹基金的工作上,会发生怎样的影响?

李劲:过去一年对壹基金来说,需要应对的并不是公募权开放,而是在《慈善法》实施后的新公益生态中如何自我定位。这个工作我们从前年就开做,去年取得了一些成效。简而言之,就是围绕“人人公益”的愿景和“为每一个人打造参与公益的平台”的使命,明晰了机构的业务发展战略和机构发展战略。

业务发展战略,简言之就是以参与最大化为指导思想,确立了平台战略,把从社会公众中募集的资金变成公益发展的资源。“平台”的入口是筹款,其中最主要的是以月捐为策略的持续捐赠,出口是以“联合公益”为主要形式的项目开展。在业务发展战略确定后,我们调整了业务架构和管理团队,目前,团队骨干已基本到位。

月捐是捐赠人每月持续、稳定的捐款。相对于基于感动和冲动的

那就是“开放、竞争”。作为一家公募基金会,壹基金始终认为,中国公益事业的发展离不开开放和良性竞争的环境。我们对开放公募权一如既往地保持非常支持、欢迎的态度,并一直在为此做准备。

我认为,开放公募权的影响会是一个渐进的过程,净增效应不会

立即显现。现在公募以互联网为主要实现途径,在与募捐平台的互动中,大机构因为可以给平台带来更多的资源和流量,处于相对优势地位,小机构面临的挑战更艰巨一些,它们要赶超大机构还需要一些时间,所以未来几年,小型公益组织与大型机构的合作关系还会存在。公募基金会与它的合作机构、产业链间合作关系的变化不会那么快。

未来一段时间,中国公益的整体发展态势还会以基金会特别是大型公募基金会的公募能力为主要表现形式;同时,以前没有开展公募的社会组织,如果希望开展公募,就要学会“下海游泳”。公募权的壁垒被打破后,所有开展公募的社会组织都要学会如何面对公众。

《公益时报》:怎样应对公益行业愈加紧迫的竞争? 李劲:我认为最重要的就是战略创新,这是机构自身发展和在竞争中不断进步的基石。2016年我们在战略创新上稳扎稳打地做了些突破性的工作,最主要的就是明确了机构的业务发展战略和机构发展战略。

次捐,月捐的本质是鼓励公众以信任和信仰为出发点,养成持续稳定的捐赠习惯,这无疑是对公众当前基于感动的捐赠习惯的重大挑战。但我们相信月捐可以强化公益组织的问责意识,提升服务能力,增强普通捐赠人对公益组织乃至整个公益行业的信任和认可,是代表中国公益筹资未来的捐赠方式。

联合公益即推动民间公益组织围绕某些特定的社会议题,联合起来形成公益网络,联合治理、联合行动,联合募资,联合倡导,推动具体社会问题的解决。壹基金除了以前的联合救灾、救援联盟、海洋天堂等网络外,现在又形成了一JIAN公益、母婴喂养、零废弃等联合公益网络。未来,我们希望不再限定业务领域,而更关注解决具体的议题。壹基金自成立以来就采取了联合公益的形式,比如我们在救灾领域就已经开展了多年探索,现在我们把“联合公益”做了更加清晰的描绘,这也是壹基金对《慈善法》实施后新环境的一个回应。

刚刚过去的2016年,壹基金的内部调整与外部变化并行。这一年,《慈善法》实施为中国公益发展带来了前所未有的新环境;社会组织数量快速增长,公益领域开放和竞争态势趋显;而外界对壹基金的赞赏和质疑也从未停止。这一年,壹基金在战略创新上不断发力,逐渐勾勒出清晰的机构发展战略和业务发展战略,完成了相关业务架构和人员调整,同时超额完成了既定筹资目标。李劲说,2016年是壹基金自我调整、改变力度较大的一年,机构建立现代公益组织的发展目标已经非常明确,这一年的调整为今后的发展奠定了基础。

元旦前,《公益时报》专访了壹基金秘书长李劲,回顾壹基金不平凡的2016年。

## 机构发展战略:建立可信赖的现代公益组织

动态回顾

《公益时报》:壹基金创立时,以创新、突破的姿态闯入公益行业,在现在相对平稳的阶段,壹基金创新的目标和动力是什么?在组织化、制度化的壹基金里,怎样鼓励创新?

李劲:我认为目前尚不能说壹基金已经处于“平稳”的阶段。中国公益慈善发展的大环境正在发生着快速变化,我们自己也在不断思考,不断自我调整。最重要的创新是战略创新。除了刚刚提到的业务战略创新,壹基金在机构发展战略方面也日益清晰——就是在秉承“人人公益”的愿景下,贯彻马蔚华理事长提出的“企业化管理”思维,贯彻建立可信赖的现代公益组织的机构发展战略。

我认为,现代公益组织有三大特征——现代性、公益性和专业性。其中现代性主要是指现代化的经营方式,包括以制衡为特征的现代治理方式、现代管理方



2016年11月19日,“壹基金温暖包发放行动”在河北省邢台市新河县寻寨小学举行,当日发放了385个壹基金温暖包

式、现代经营模式以及与最新技术的结合,最终以改变现代生活方式,特别是参与公共生活的方式为目的。公益性主要体现在公共性,就是组织的产权属于全社会,服务于公共目的,向公众说话,并通过信息披露接受公众和政府部门的监管。专业性集中表现为专业的发展理念、专业的知识能力、专业的团队和专业的伦理指导。

我常听人说,壹基金这两年“安静”了许多,的确,在向现代公益组织发展的过程中,我们花了相当多的时间和精力去思考战略创新,形成业务发展战略和机构发展战略,调整业务架构,落实关键岗位的人员,苦练内功,外面的人觉得壹基金没有以前“热闹”了,但我们自己知道,这个过程一定是相对“安静”的,但也是健康、持续发展的必经过程。

《公益时报》:壹基金机构本身有一套自下而上的运作机制,



2016年,为爱同行活动先后在深圳、北京、长沙和杭州四地成功举办。图为2016年10月30日,壹基金为爱同行·2016公益健行活动在杭州正式开走

也有一个强大的理事会,这两方面如何协调? 李劲:这就涉及到我刚刚所说的,以制衡为特征的现代治理方式。壹基金的治理方式变化经历了三个阶段。第一个阶段是创始人个人主导。第二个阶段是深圳落地后企业家接盘,他们特别强调战略,所以深圳落地后的前半年一直在做战略规划。现在是第三阶段,壹基金的秘书处更加独立自主,起到主导作用。这些年来,壹基金的治理模式确实是在向规范化、均衡化的现代治理方式上发展。马蔚华理事长作为专业人士,从上任伊始就开始有意识地区分理事会与秘书长的关系。所以现在壹基金是CEO(秘书长)负责制。理事长在治理层面提出了他的管理思想;秘书处是运营团体。理事会和秘书处二者之间处于相当平衡和健康的状态。此外,马蔚华理事长上任后,明确提出企业化管理的思路,也就是现代企业管理方式。我们通过制定科学合理的秘书处团队构架,以及采用资产负债、风险管理、内审外审、信息披露等现代企业的管理方法,高效地管理机构。

《公益时报》:经历了几次舆论风波,壹基金的传播策略有何改变? 李劲:我常说,壹基金是“人红是非多”,特别是表现在网络舆情方面。刚提到,现代公益组织的第二个特征是公共性,其中向公众说话,通过信息披露接受公众和政府有关部门的监管是

非常重要的一部分。我认为最重要的是主动披露、主动沟通,加强信息公开,在这方面,我们一直在努力,但仍有提升空间。社会舆论一定有赞扬的、有反对的、有支持的,有不完全理解的,公益机构需要批评者,当然我们希望这些批评是健康的、建设性的。我们也要学会与质疑者互动,我相信很多质疑者也是关注我们的,只是因为不理解而质疑。当然,如果是恶意的或者出于商业目的攻击,我们会采取强硬的态度,甚至拿起法律的武器。另一方面,我们正在重建品牌公关部门,目的就是重新建立壹基金的品牌体系,重新定位我们的品牌价值。

《公益时报》:受地震等自然灾害影响,公益组织在救援方面更广泛地开始了联合和竞争。您怎样看待这种联合与竞争? 李劲:壹基金最早探索“联合公益”就是通过救灾开展的,我们在14个省建立了15个省级联合救灾网络,共有550余家社会组织参与进来。我觉得联合救灾这种形式就是公益组织既联合又竞争的最好的说明。

在救灾领域,壹基金比较优势的地方有两个,一是我们开展的防灾减灾工作,我们开展以减灾为核心的全链条的灾害救助工作,包括防灾减灾、紧急救援、过渡安置和灾后重建。壹基金把防灾减灾放在非常重要的地位,这是我们灾害救助工作的主导思想。在紧急救援阶段,我们有传统优势,救援联盟、联合救灾、儿童

服务站等工作经验都已经很成熟,这个阶段资源最多、公众关注度最高,但紧急救援只是灾害救助工作的一部分。灾害救助的大量工作其实聚集在重建过程和研发工作中,比如我们的儿童平安训练营、青少年与未来防灾体验馆等,这是面向未来的工作。

《公益时报》:不少基金会已经开始了“走出去”的步伐,壹基金是否在这方面投入精力? 李劲:壹基金会关注、参与,但这不是我们最核心的工作内容。壹基金是一家民间公募基金会,我们募集了国内的资金,首要的工作是聚焦国内,解决国内的社会问题,比如阜宁风灾、长江流域水灾,我们都不遗余力。

《公益时报》:请总结一下壹基金的2016年,对2017年,有什么期待? 李劲:我记得我们有一位理事曾说,这一两年壹基金基本上实现了“空中加油”,即在保持快速发展的过程中实现了后续发展的能量补给,其中最重要的就是完成了战略和策略的落地,确立了平台战略、入口端的月捐、出口端的联合公益,明确现代公益组织是机构未来发展的目标,并对现代公益组织有了更深入的思考。同时,2016年我们的总收入达到了历史新高,而公众筹款在快速发展的同时,在筹款总额中始终保持着三分之二以上的比例。

壹基金存在的价值是什么?从成立到2015年,壹基金总共投入11亿到12亿元,如果用这笔钱去修建深圳海边的高速公路,最多也就能修三到四公里,但壹基金的价值就是三四公里高速公路吗?显然不是,我们要做对公益有价值的事情,这个事情可能不

是市场导向的,不是简单回应市场需求,但一定是能够引领公益未来发展的,我们愿意做“探路者”。

壹基金的创始人李连杰先生在创建壹基金的时候有一个梦想,每个人每一天都献出一点爱心,做一件好事,这就是巨大的能量,能帮助那些需要帮助的人。这就是“人人公益”愿景最早的起源。这些年来,壹基金历经变化,但“为每一个人搭建参与公益的平台”的使命从未改变。

过去这一年是壹基金自我调整力度比较大的一年,认真思考我们的定位和价值,确立机构发展战略和业务发展战略,并落实相关策略、架构和人员,这个挑战并不比单纯地将筹款额冲到一个新数字上要小。一个机构不能靠盲目的执行来获得绩效,而应该在战略上领先。壹基金从发起人到理事长都认为,我们要做有品质的公益,实现有内涵的增长。

2017年,壹基金将迎来成立十周年。十年前,壹基金以推动“人人公益”和民间公益为愿景而诞生,十年后,我们又站在新的起点。现在正是“最好的时代”。我们唯有苦练“内功”,建设可信赖的现代公益组织,方能把握住机遇,让更多人参与公益,唤起每一个人心中的善心和善念,增强人与人之间的相互信任,相互关爱,让这个

## 壹基金的价值:做中国公益发展的“探路者”

动态回顾

《公益时报》:不少基金会已经开始了“走出去”的步伐,壹基金是否在这方面投入精力? 李劲:壹基金会关注、参与,但这不是我们最核心的工作内容。壹基金是一家民间公募基金会,我们募集了国内的资金,首要的工作是聚焦国内,解决国内的社会问题,比如阜宁风灾、长江流域水灾,我们都不遗余力。

《公益时报》:请总结一下壹基金的2016年,对2017年,有什么期待? 李劲:我记得我们有一位理事曾说,这一两年壹基金基本上实现了“空中加油”,即在保持快速发展的过程中实现了后续发展的能量补给,其中最重要的就是完成了战略和策略的落地,确立了平台战略、入口端的月捐、出口端的联合公益,明确现代公益组织是机构未来发展的目标,并对现代公益组织有了更深入的思考。同时,2016年我们的总收入达到了历史新高,而公众筹款在快速发展的同时,在筹款总额中始终保持着三分之二以上的比例。

壹基金存在的价值是什么?从成立到2015年,壹基金总共投入11亿到12亿元,如果用这笔钱去修建深圳海边的高速公路,最多也就能修三到四公里,但壹基金的价值就是三四公里高速公路吗?显然不是,我们要做对公益有价值的事情,这个事情可能不

是市场导向的,不是简单回应市场需求,但一定是能够引领公益未来发展的,我们愿意做“探路者”。

壹基金的创始人李连杰先生在创建壹基金的时候有一个梦想,每个人每一天都献出一点爱心,做一件好事,这就是巨大的能量,能帮助那些需要帮助的人。这就是“人人公益”愿景最早的起源。这些年来,壹基金历经变化,但“为每一个人搭建参与公益的平台”的使命从未改变。

过去这一年是壹基金自我调整力度比较大的一年,认真思考我们的定位和价值,确立机构发展战略和业务发展战略,并落实相关策略、架构和人员,这个挑战并不比单纯地将筹款额冲到一个新数字上要小。一个机构不能靠盲目的执行来获得绩效,而应该在战略上领先。壹基金从发起人到理事长都认为,我们要做有品质的公益,实现有内涵的增长。

2017年,壹基金将迎来成立十周年。十年前,壹基金以推动“人人公益”和民间公益为愿景而诞生,十年后,我们又站在新的起点。现在正是“最好的时代”。我们唯有苦练“内功”,建设可信赖的现代公益组织,方能把握住机遇,让更多人参与公益,唤起每一个人心中的善心和善念,增强人与人之间的相互信任,相互关爱,让这个



2016年11月28日,壹基金公益创新平台“我能实验室”公布了第三季获选项目,“高原之家”等9个项目脱颖而出,获得资金、技术和资源支持。“我能实验室”是壹基金于2015年推出的公益创新平台,以“新社群、新公益”为口号,发掘和鼓励各行各业的新兴社群参与公益创新