

YOUR PHILANTHROPY ROADMAP

慈善指南



洛克菲勒慈善咨询机构

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

这份《慈善指南》
旨在引导读者进入一个
考虑周到，讲求实效的慈善世界；
它概括了捐赠人在施善时
所要考虑的各种问题，
为不同捐赠者，
包括个人、夫妇、家庭及团体提供启发，
指引思考相关问题，从而有助于决定，
是否将慈善纳入人生的历程。

如欲了解更多详情，洛克菲勒慈善咨询机构网站

WWW.ROCKPA.ORG提供众多的英语参考资料、资源
和信息，以助规划行之有效的捐赠策略与蓝图。

纪念祖先

曹德旺

曹德旺1946年出生于福建省福清，家境
贫寒。他16岁时开始谋生，当时贩卖烟
丝，务过农，当过厨师，卖过水果。他于
1987年创办福耀玻璃公司，一生尽显企
业家才干。福耀玻璃公司现为中国最大、
世界第二大汽车玻璃生产商。福耀成为许
多商业典范和企业模式的开创者，并赢取
了无数环保和企业治理奖项。

曹德旺先生现在将其卓越的创业精神拓展
于企业之外。经过3年的准备工作，2010
年，他捐赠价值35.5亿元的福耀股份，创
办河仁慈善基金会。在慈善领域，曹先生
仍不失为开拓者。河仁慈善基金会创办时
是中国最大的基金会，也是中国第一家家
族基金会。基金会以其父亲曹河仁先生的
名字命名。曹德旺先生说：“在中国，这
是帮助他人的新方法。”基金会名称含
黄河和“仁义”之意，正反映了基金会的
价值和目的。基金会支持教育、扶贫和救
灾工作。

“在中国，
这是帮助他人
的新方法。”



五大里程碑

本《指南》意在介绍慈善之旅的关键里程碑，并简述如何制定慈善规划。

任何好的规划指导手册，都会针对一系列问题，提出多种可选方案，而非死板的解答，本《指南》亦不例外。我们建议那些“初露头角”的慈善家在设计捐赠策略规划及实施计划时，与其顾问，甚至适合的时候也包括家人，一起逐一探讨这些问题。



为何捐赠？

动机

人们从事慈善的动机繁多，其中一些显然是前后不一致的，动机往往随着时间推移，或捐赠人的经历而演变。然而，除非一个捐赠项目可以满足激发其动机的初衷，否则就难以持续或者成功。一些动机可能相互排斥，或至少是难以融合；因此，有必要明确阐述捐赠动机，这样才能考量轻重，把握平衡。

许多捐赠者根据自身的价值观来做慈善。明确了动机，就可以容易地在捐赠策略和评估中体现其价值观。

当您开始思考自己的捐赠动机时，不妨参考下列几种考虑——还有更多，恕不一一例举：

传统

民族或者国家认同感可以形成一套重要价值观，也是支持和尊敬这种传承的动力。“侨民”捐赠者往往帮助其家乡和祖国，这已经形成了一个涉及数十百亿美元的全球力量。还有些捐赠者从历史角度诠释其传统：比如，作为打拼成功的移民，他们可能转而通过慈善去帮助其他移民，而不介意各自原先的背景。

家族

纪念和崇尚祖先是最为强烈的动机之一。除非我们要背离家族传统和摆脱约定成俗的善举，家族赋予我们的价值观和经验，往往又通过我们的捐赠得以强化。家族的影响力极大，但有时后代们会开辟新经，采用新的慈善理念，突入新的捐赠领域。

信仰

许多捐赠都是以捐赠人的精神信仰和/或宗教信仰为中心的；他们不仅赞助自己的朝拜场所，也对通过其信仰团体所了解到的其他组织和事业慷慨解囊。捐赠亦如胶水，能把家庭成员凝聚于一个共同事业。

传承

深受家族传承的启发,捐赠者可能不想世人只记住他们财富上的成功,更意欲影响未来。慈善是他们对济世安民所做出的公开承诺。还有些捐赠人意在创造一个慷慨、为公众服务的家族文化,希望在把资源传给下一代的同时,把价值观也传承下去;因此,让家人参与慈善,对他们来说意义重大。

经历

激励往往来源于个人的自身经历。比如,拿过奖学金、感恩于教育的成功人士,通常都希望给其他人也创造这样的机会。曾经身患重病,或者看过挚爱之人遭受病痛折磨的人,可能会受启发,决意通过慈善来应对这些问题。从艺术中取得莫大欢愉的人,可能也想让其他人都能体验到美感。有些人常在旅途,难免目睹困难境遇,于是也看到很多改变困境的机会。

分析

分析型捐赠人在谈到捐赠目标时,往往淡化个人因素。相反,他们会客观地去寻找最大的需求,或者看哪些问题可以通过慈善资源得以成功解决。他们往往用资本投资、或其他专业术语来阐述他们的动机、目标和策略。

通过度人实现度己

牛根生

牛根生是蒙牛乳业和老牛基金会的创办人。他1958年出生于内蒙古。由于家穷,他在襁褓中就被送给一个寄养家庭。他开始工作时是个洗奶瓶的工人,1999年创立了自己的公司。8年后,蒙牛成为中国第一乳品生产商,也是世界领先的乳品供应商。牛根生先生通过在西部欠发达地区创造可持续、可靠的就业,为当地带来了无数的经济机会。

他坚信,作为一个对社会负责的企业家,盈利和商业发展固然重要,帮助他人则更加有意义。2004年,他将股票收益捐出,创建了老牛基金会。他承诺每年将其投资收益的三分之二捐给基金会,离世前则将所有盈利捐出。

牛根生由于经历过文化大革命,受到过凌辱和批判,所以不仅自己信守克服困难的准则,而且帮助他人。基金会以“发展公

益事业,构建和谐社会”为宗旨,支持慈善文化建设、环境保护、教育、医疗、农业、扶贫和救灾等事业。

牛根生有句名言:“我前半生的梦想是通过度己来实现度人,后半生的梦想是通过度人来实现度己。”

“通过
度人来实现
度己。”



实现什么目标？

目标

据我们的经验，当捐赠人专注于与其动机和信念直接相关的慈善项目时，他们的善举就最持久，也最具成功性。我们推荐如下三步式过程，来分析如何决定慈善宗旨。

1

开宗明义

从不同视角来分析，有助于我们聚焦重点，分类排序。可先从以下角度来考量：

重大挑战 例如贫困、疾病、教育、气候变化，等等。

具体挑战 多数捐赠人会从重大挑战深入，以进一步确定其重点。比如，对教育有兴趣的捐赠人可能选择支持儿童早期教育学习中心。对儿童健康有兴趣者，可能支持营养项目，以增加家庭的新鲜有机产品消费。

具体社群 有些捐赠人会把注意力集中在某类社群，如妇女、儿童、老人、青年、难民、乃至动物，等等，等等。

地理区域 捐赠者亦通常受传统或者个人经历的影响，决定其捐赠受惠地点。他们可能资助解决某一地理区域的各种问题。而这样的地理区域可能迥然不同——大到一个大洲或者区域，小到一个村庄甚至街道。

机构选择 有些捐赠人选择支持能帮助他们实现其目标的机构。他们还可能愿意支持建立一些能产生影响力的机构。仅举几例：智库、倡导组织、博物馆、芭蕾舞团、交响乐团、特许学校、学术机构。林林总总，不一而足。

2

缩小范围

一旦选定了慈善领域，下一步就有必要缩小范围。教育和环境等这样宽泛的领域，选择起来虽是方便；但是显然不是每一个慈善家能轻易应对的，有必要关注这些领域的构成，如早教学习、小学中学、高等学校等。即便范围缩小到上述领域中，还需要再具体点，如可以按不同主题（中小学教师培训）、按地域、或者按教育机构的类别来细分。

缩小范围不一定是取一舍众

对众多的大额捐赠者来说，问题不在于关注哪个领域，而是在于如何综合性地解决相关问题，其关注面完全可能横跨几个层面。

共同决策 当慈善决策涉及众人时，如夫妇、兄弟姐妹、家长和成年孩子、祖父母、成年子女及孙辈等，确定捐赠领域就会变得相当棘手。最佳决策过程，是让每位参与者去探索和表达其动机及选择。很多家庭发现，一旦把所有想法摆在桌面上，他们都会被其他人的想法所打动和受到启发。即便如此，决定捐赠领域的轻重缓急和投入比例，绝非是一个轻而易举的过程。

3

确定成效

深思熟虑的慈善，不仅意味着明确方向，更意味着明确对长远追求的愿景。将此愿景称之为目标、成效或者解决方案都可以，关键是要确定您理想的最终结果是什么。举例来说，有很多值得赞助的非营利性组织关注扫盲问题：有的在社区中心办辅导项目，或与学校或社会服务机构合作，有的则致力于探索成人教育的有效技巧，还有的专门为取得资助进行倡导。因此，值得考虑的不仅是一个机构要解决什么问题，同样重要的，是它如何去解决这个问题。

远大理想是慈善

翟美卿

翟美卿出生于中国最富裕的地区之一——位于南方的广东。她中学时就开始梦想拥有自己的生意，所以她没等高考便开始了创业生涯。虽然早年打拼困难重重，她的执着和牺牲终于使其香江集团成为中国最成功的企业之一。作为集团总裁，她掌管家居流通、房地产开发、金属、能源、金融投资等业务。她还在几家慈善机构任职，数度因其领导力和公益影响获奖。

2005年，翟美卿女士捐款5000万元创办香江社会救助基金会，成为最早的由私人创办的基金会。基金会关注教育、扶贫和救灾方面的项目。基金会成立后，翟美卿宣布“五个1000爱心计划”全面启动，即在三年时间内建立1000个香江爱心图书室，资助1000个孤儿，帮助1000个贫困家庭，帮助和奖励1000个贫困学生，建立有1000人参加的义工队伍。

谈到慈善，翟美卿说：“开始做生意的时候，就是想摆脱贫困。不过现在认识到，我们的真正价值是奉献社会。”

“我们的
真正价值是
奉献社会。”



变革如何发生？

方式

慈善引发对人类潜能的探索。当然，这也包括捐赠人本身；这不只是其捐赠能力，还包括其深思熟虑的能力，来考量如何透过慈善而实现既定目标。

实现变革的方法名目繁多，有的被称作策略，有的被称作变革理论、逻辑模式，或者就叫方式。用什么名词并不重要，关键在于要解答“如何”这个问题：

慈善如何帮助您实现目标？

这个话题相当重要，我们在其他指南中和网站上都有详尽讨论。例如，您的目标可能是改善和保护一处举足轻重的流域。您可选择采取以下举措：

调查研究 通过赞助调研，来加深了解和确定由于可能的水流排放或建筑物，会对流域周边带来的潜在影响。

提高意识 支持一些活动来加强公众意识，使其了解对流域区域的改造会给目前和将来带来的危害。

政策推进 支持有助于保护该流域的法律法规的制订工作。

鼓励创新 可通过采用新技术，来消除当前项目对流域造成的危害。

补救措施 支持弥补和修复已造成伤害的项目。

其他方法 还有许多可考虑的方式，包括购买该地区一些关键部分，将其变成自然保护区。

然而，多数情况下，整个过程不会如此一目了然。会出现种种相互矛盾的意向；这些看起来都道理十足，但无一已证实可行。若想做出明智的选择，就需对已知的数据，做出深思熟虑的分析，并要有坚定信念，明确自身的承受底线，以确定投资的额度。

一旦确定了实现目标的方式，就要考虑操作方法。例如，达到目标的时间；集中资助几个还是赞助一大批组织？时间多长？是否集中资源——是支持5个机构还是50个？您是支持项目运作还是提供购置资金？

许多慈善家的想法突破了传统的资助模式，并会考虑慈善投资是否是达成目标的正确工具。这里的投资可能指给社会企业家的股票基金，或是给一个非营利组织一笔贷款，使其建立盈利项目。对这些资助人来说，重要的是如何优化使用资金。使命性投资、或称影响力投资领域，模糊了慈善和资本市场的界线。这是好事。但如同任何策略，使命性投资也不是解决所有问题的灵丹妙药。

施善的道德价值

黄如论

黄如论出身福建沿海的农村。他始终不曾忘记他贫寒的过去，更铭记着儒家和佛教对施善价值的重视。他15岁那年辍学，开始自谋生路，先是在福建，而后到了菲律宾、香港和北京。他创建的世纪金源集团是一家在中国领先的房地产公司，黄如论先生现任董事局主席。

黄如论先生的慈善行为看似随意，其实是受其经济背景和宗教价值观所激励。他往往实施一次性冲动捐赠，而这正反映了他的观念，即慈善应该是发自内心的，而不是计较个人荣耀或者索取。不过，他的慈善方式也在演变，可以说越来越深思熟虑。他建立了福建江夏慈善基金会以支持他的家乡建设。他还计划创建一个家族基金会，由他本人和他的儿子进行专业的管理。

黄如论相信慈善对今天受益人的后代有着积极的影响。他认为，教育至关重要，不

仅能帮助个人脱贫，还能发展整个社区。他的捐赠多数给了中国西部，尤其是云南，该省有大量少数民族和农村到城市的打工者。

“慈善不应
计较个人荣耀
或者索取。”



如何评估进展？

慈善评估

如果进行商业投资，我们要在公司层面上看结果。而在非谋利行业，我们还要看非谋利组织如何实施项目，从而达到给一个社区，甚至整个世界带来可持续的变化。

评价社会变革无疑很难。众多变量，导致难以确定因果关系。评估之所以困难，还有其他因素，如慈善事业时间跨度大等。例如有些疫苗能带来同时治疗和治愈疾病的光明前景。然而，为此进行的医学研究却要用上数十年。大多社会挑战，如贫困、人权缺失、种族冲突等，可能在特定环境下，根本没有得以解决的那一天。

而我们所能期待的，就是在有生之年能取得进展。这是否意味着捐赠人就不用去想系统层面上的影响力了呢？完全不是。因为如果不考虑大背景，捐赠人可能会以为资助了“成功的”项目，而实际上项目没有产生多大实效。

评估方法包括结果评估、过程评估、甚至对社会创业的投资回报率
的评估。本系列指南中有专辑深入阐述这个题目。目前，至少您需要
了解，评估虽然更象一门艺术，远未达到科学层面，但仍是慈善的一
个重要部分；定期检讨捐赠结果，可以让我们及时做出相应调整。

支持长期项目

杨国强

杨国强先生与他人联合创办了当今中国最大的房地产公司之一——广东碧桂园，并任首席执行官。他出身于广东贫困的农村，家里靠养牛和务农生活。他做过砌砖工、包工头，后来创立了自己的房地产公司。杨先生的慈善活动一般由他本人或家人、或者其公司资助进行。他支持中国西部农村的教育和健康事业，为农村修路，支持开展可持续环境项目的社会企业家。杨先生还创建了中国第一家纯慈善免费教育机构，为成绩出色但因为贫困不能继续学业的初中生提供免费教育。他还成立了几家职业学校，为4,000多位退伍军人提供就业培训。

杨先生的善举有个显著的特点，就是他重点支持长期、“综合和可持续”的项目。例如，2008年四川地震以后，杨先生和碧桂园不仅赞助了紧急救灾活动，还制定了一系列关注该地区长期恢复的战略，包括心理咨询服务、灾后重建、异地重建学校、孵化小企业等。

“要综合
和可持续。”

5

谁会加入？

参与

很多人说慈善工作带给他们极大欢愉。投身慈善，成了他们新的职业。但也不是所有人都自然而然地进入这个角色。

这里有些问题您可以问问自己，当然，这些只是一些选择，没有唯一的正确答案。因为随着每个人经历和生活的变化，看问题的角度也随之改变，您的选择也可能有所变化。

参与慈善的程度及时间的投入 这包括是否想亲自参与研究资助的领域，亲自和其他捐赠人开会探讨，亲自审核潜在资助对象，亲自审阅项目建议书、策划合作协议，或者亲自跟踪项目进展。

社会曝光的程度 有些捐赠人刻意保持匿名。有些则直接寻找慈善伙伴来倡导他们认同的事业、受助机构和项目，这些都是其整体策略的一部分。这些人乐意把他们的声望、关系和说服能量引入到其慈善中去。

除了个人财富以外，是否有意将其他非财务性资源投入到慈善中？

您是否可以提供或者帮助找到专家和专业知识和、特定产品或服务？

您是否寻求与他人合作，以撬动资源？ 这里有一点要慎重：我们常常听到激情四射的捐赠人宣称他们有意与他人合作或者请他人参与自己的慈善事业。这里，充满热情的捐赠人，往往是想让其他人跟着他们走，为他们支持的事业出力。这叫筹资。当然也是无可非议，但是与合作或者伙伴关系不是一回事。合作意味着要放权一部分给合伙资助者。如果难以接受这点，那您就是在筹款。

您是否想让家人介入？ 对很多捐赠人来说，与家人一起从事慈善项目很有意义，他们可以分享重要的人生经历，共同学习，弘扬传承精神，传输价值观。可有时，慈善却变成了争夺控制权的另一个战场。家族慈善成功的关键，是基本规则要清晰。如果是一个人做所有的决定，就不要遮遮掩掩或者虚情假意。通常情况是，一个人或一代人做主，下一代主要是观摩和学习。有时下一代会觉得被动参与无意义。那家族的领导人，可能需要就慈善目标和家族目标做出抉择。若要家族成员真正参与慈善，其他家族成员对所关注的问题和追求的目标，也需要有一定发言权。

以什么形式开展慈善项目？ 是采用基金会，还是捐赠人属意专项基金的形式？直接赠与，还是上述形式的结合？如果仍然活跃于自己的公司业务，慈善是要与公司分开，还是结合起来？

如何展开慈善活动？怎样处理与协调政府规制和投资事务？需要专职人员吗？如果需要，是倾向于全员工结构呢，还是主要员工与顾问结合的结构？是否外派一些不想自己处理的事务？

建设未来的公民社会

杨澜

杨澜是全国政协委员、中国著名的慈善家、节目主持人及媒体企业家。她是阳光媒体集团创始人之一并任主席职务。集团系中国领先的私人媒体集团，控股或参股20多家媒体公司。

杨澜女士的慈善兴趣包括教育、慈善、文化和艺术。2005年，出于回馈长期与其支持的社会的目的，杨澜与其丈夫吴征创立了阳光文化基金会，杨澜任董事局主席。这是中国最早的由私人创办的慈善基金会之一。基金会致力于通过教育和扶贫帮困项目改善社会。阳光文化基金会的目标是通过非营利组织能力建设、开展慈善活动和促进中国非营利组织与世界同行的交流，培养中国的慈善文化。自基金会成立，它就成为倡导建立有利于中国公民社会发展

环境的最有影响的机构之一。

中国的快速变革和随之而来的教育、环境、贫困、城市化、健康和社会价值等问题日渐为人关注。杨澜说，为了我们社会的未来，公民社会能力建设至关重要。

杨澜女士还在数家中国和国际慈善机构担任形象大使，推动儿童发展、教育、智障儿童关爱等慈善事业。

“不仅是艺术、时尚、创造力的复兴，还有我们价值体系的重建。建设公民社会就是这个过程中的一部分。”

展望

建立自己的捐赠策略、开始自己的慈善事业，有很多事情要考虑；而使之成为丰富人生经历的前景，亦是非常广阔。

伟大的慈善家，如同伟大的商业领袖，从其直觉、个人主见和激情所在获取灵感；但是良好的事业还是要基于规划和听取经验之谈。

换句话说，无需单枪匹马地从事慈善。我们建议，从一开始就请您的个人顾问和家人参与进来。

另一句忠告就是，有深度的慈善本来就是要深思熟虑。而思考是需要时间的。

考虑下一步之前可以回顾以下要点：

努力了解自己为何要捐赠，从而达到捐赠的最终意义。

选择关注什么问题，以及用何种方法去实现预期目标时，您会拥有很多选择。

研究要彻底，以达到明智的选择。如此选择，会决定您行善的方方面面。

做出策略性选择固然很重要，**制定实施计划也很关键。**

每当决策涉及其他人时（如配偶/伴侣、子女/孙辈、兄弟姐妹），要始终强调观点明确，而且通常**必然要有所妥协。**

公益慈善，其乐无穷。**不妨不时问问自己——有可能将发现和乐趣与捐赠融于一体吗？**

洛克菲勒慈善咨询机构系非营利组织，现在每年经我们咨询和管理的捐赠金额达到2亿多美元。我们的总部在纽约，并分别在芝加哥、洛杉矶和旧金山设有办事处。我们的成立可以追溯到老约翰 D 洛克菲勒先生，他1891年开始专业地管理其慈善事务，“就像管理公司一样”。洛克菲勒慈善咨询机构唯一的宗旨就是致力于考虑周到、讲求实效的慈善。我们负责的资助迄今已遍及全球，总价值高达30亿美元。

洛克菲勒慈善咨询机构就慈善捐赠提供研究和咨询，开发慈善项目，为基金会和信托提供全套的项目和行政管理服务。我们还自己运作“慈善捐赠基金”，那么我们的客户可以向美国以外的地方实施赠与，参与多方合作资助，甚至运作非营利项目。

www.rockpa.org/philanthropy-roadmap-translations