

专访招商局慈善基金会常务副秘书长黄奕、副秘书长李海:

不做甘于安逸的基金会

■ 本报记者 王会贤

在我国民间公益组织的天地内,是难得见到国企、央企基金会身影的,这是由于基金会定位不同所造成的。然而,招商局慈善基金会(以下简称“招商局基金会”)却是个特例,它由招商局集团发起,明明不愁资金、可以完成固定任务了事,却偏偏要给自己定个“小目标”——做专业的资助型基金会。

近日,招商局基金会常务副秘书长黄奕和副秘书长李海同时接受了《公益时报》的采访,道出他们支持民间公益的缘由,并分享他们如何链接企业资源与公益项目的心得。

我们的特点不是偏民间,是偏专业

《公益时报》:在招商局集团145年历史的背景下,8年前成立的招商局基金会是怎样一个定位?

黄奕:企业与社会和国家都是分不开的,更与时代的变迁息息相关。招商局集团从一百多年前走到现在,给自己的使命定位就是“以商业成功推动时代进步”。

2009年,和很多基金会成立的原因一样,招商局基金会的成立也是基于一个朴素的愿望——希望能够将公益资金集中起来,发挥更大的效用。

招商局基金会在集团内部的定位,是作为企业的公益慈善平台。它首先是一个资金池,大部分企业公益项目都通过基金会实施。另外,企业也在重新审视企业社会责任的价值,希望能够通过基金会的运作,不只是做一次性的慈善活动,而是能够长期、持续、深入地推动社会变化。

我们一直觉得,慈善更多的是出于道德冲动,公益则涉及更多方面,强调理性思考。从气质上来讲,招商局基金会是偏冷的,我们用理性和冷静来形容自己。

《公益时报》:与其他大型国企、央企基金会相比,招商局基金会与公益行业、民间机构有更多的合作,你们是怎样形成这样偏民间的定位?基金会在运作层面是否也相对独立?

黄奕:其实也不完全是,大家看到的比较显性的部分是这样的。对很多基金会来讲,内部治理都是一个课题。这当中存在一定张力。

企业对于捐赠资金有一定要求,基金会也要代表捐赠人的利益,这个利益是方方面面的,既有品牌上的考量,还有比如招商局集团作为大型央企,承担着国家定点扶贫任务,企业内部公益文化的推广工作,对基金会也有期待。这诸多因素对执行团队来讲都是有约束的,但重要的是,我们

不能因为有限制就无视捐赠人的合理需求,而是应该以自身的专业能力去回应需求,并在这个过程中与理事会持续沟通,用行业的公益理念影响捐赠方。

除了这部分工作,我们还始终明确资助型基金会的专业定位,除了跟政府、官办社团合作,也跟大量的NGO合作。这既是工作团队多年来推动的专业方向,也可以说是捐赠方对现代公益理念逐步理解和认同的结果。

李海:与其说“偏民间”,不如用“偏专业化”来形容我们的特点更加准确。这个思路在很大程度上也来源于基金会发起方的企业文化理念。

招商局本身是一个很有特点的企业,可以说是中国现代化企业的始祖。一百多年来,招商局一脉相承的企业文化中的重要因素是对于商业精神的尊重,即专业化的分工和协作。这个理解同样贯彻到公益慈善当中。

所以招商局基金会与很多央企、国企基金会不同的地方在于,从一开始,我们就希望以专业的方式来做公益。基金会现在有10个全职工作人员,招商局集团愿意支持专业的团队来做公益,把事情做到位。在合作伙伴方面,同样是谁做得更专业,我们就跟谁合作。民间有大量的专业公益组织,我们就不把合作伙伴限定在体制内,我们也愿意在公益行业中找到自己的定位。

其实刚成立的时候,我们也不知道该怎么做。所以2010年,我们就办了一个扶贫创新奖,把全国跟扶贫相关的团队、项目都请来,对我们来说是学习的过程。也从中达成了两点最基本的认识,这影响了机构后来的定位和运作方式。一是,我们在扶贫领域是半路进来的,但中国有这么机构、学者已经做了很多年,我们没有必要从头再来,跟他们合作就是很好的路径。所以从那时起招商局基金会就确立了做资助型基金会。第二,我们应该使自己先专业起来,既要了解公益行业、公益机构的特点有所了解,也要对资助的专业性有所了解。我们经常把自己比作公益领域的投资公司——不做制造、服务,而是做投资、孵化、培养。

“与中国公益共成长”不是客套话

《公益时报》:我们观察到招商局基金会早期与NGO合作的一些项目,其实是在招商局定点扶贫的地区实施的,是不是当时从既定的扶贫任务中看到了更多公益的可能?

黄奕:的确如此。一开始的时候,我们也是凭着本能,觉得不能简单地把资源倾斜到贫困



扶贫是招商局慈善基金会的重要工作领域之一

地区,做物理转移,我们期待这当中有一些化学变化,产生生态上的连锁反应。

但那时候并没有这么清晰的思路,各方面的沟通其实很难,所以就结合了当时的扶贫任务,做大部分公众接受的项目,首先是卫生健康类的项目,比较能打动人,然后再慢慢地把更多专业项目带进来。当时先是与爱佑基金会合作了先心病筛查,在这之后,理事们发现把资金给到其他的专业机构,而不是直接给到受益人本身,也是很好的方式。后来,我们开始跟更多NGO比如真爱梦想、国际小母牛开展合作。

《公益时报》:目前与民间公益组织合作的资金比重大概占多少?

李海:我们现在所用资金全部来自招商局集团及相关企业,会尊重出资人的需求。定点扶贫和引导企业公益是重点。随着近几年工作团队与理事会的沟通越来越顺畅,大家在公益专业上的共同语言越来越多,理事会也会给工作团队越来越大的工作空间。这部分空间从一开始只有几十万元,到今年我们的幸福家园、幸福田野、幸福童年等项目有500万元的资金。

黄奕:2017年我们提出来“与中国公益共成长”。这并不是客套话,讲这句话的时候是特别有感情的。2009年我们进入公益行业,当时公益组织刚从“公益元年”发展起来。2010年我们做扶贫创新奖的时候,征集到的项目五花八门。但当时的行业状况就是这样的,各家机构不只是项目内容不同,甚至进化程度上也不同。我们实际上也经历了反复审视、思考的过程,不断反思“为什么”,从“公”的概念出发,思考究竟是为什么人做事、应该以什么样的方式做。

李海:“与中国公益共成长”有这么几个意思。首先,招商局的核心价值就是“与祖国共命运,与时代共发展”,招商局基金会也分享了这种价值观;其次,我们认为,中国公益事业还远未成熟,还需要不断成长;最后,由于基金会在公益行业中处于协作价值链的前端,其拥有的资源可以引导行业的发展,这既是优势,也是责任。我们愿意和其他伙伴一起,承担起这个责任,推动中国公益事业的积极成长。

《公益时报》:招商局基金会近年来的年度公益支出比例都非常高,在60~80%,也是因为确实没有筹款方面的压力吧?

李海:我们团队也在思考这件事情,每年年底,招商局集团发个通知,各单位就把钱捐过来了,以前我们也觉得理所应当。但近两年我们在反思,其实招商局应该对旗下捐钱的企业有更充分的反馈。从去年开始,我们给出资方的反馈就更多了,接下来还会更完善。基金会就应该做得像个基金会。什么钱都不应该是这么容易就拿到手的。

公益项目应该是自然生长出来的

《公益时报》:招商局基金会参与行业支持中,有哪些体会?

李海:简单总结就是,中国公益行业还很年轻,有很多发展初期的问题。相比之下,商业机构的生态非常丰富,专业化能力非常强。在初期发展阶段,大家要做的就是不断学习、实践。我们要学习第一部门、第二部门的先进经验,而不仅仅觉得自己在做有使命感的事情,任由感性因素推动。需要更冷静。

黄奕:有的人可能不爱听这个,但行业生态有自然生长的过程。我甚至觉得行业中,有的公

益机构是可以自生自灭的,这也是生态的一部分。从整个行业的眼光看,健康的生态才能生长出更多优秀的公益组织。招商局基金会发展到今天,已经第八年了,前几年,我们的精力主要在议题领域,在自身的专业技能。今后,我们还会更多聚焦于行业发展,推动生态的改变。

《公益时报》:基金会的项目与招商局集团自身业务有怎样的结合?

黄奕:我们现在对自己的战略定位是行业中的拼图者。我们有一张图,将公益产业链上的方方面面呈现在上面,大家各自分工、协同。我们作为资方,可以接触到很多资源,包括企业本身的专业能力。

基金会的“灾急送”项目就是基于这样的联系。救援期间,我们意识到大量救灾物资需要专业运输,于是找到集团旗下专业的公司,他们也非常愿意做这件事情。到今天,灾急送的模式在紧急救援中发挥了不少作用。这也是基金会作为企业公益平台的作用。

李海:我们希望公益项目是生长出来的,而不是拍脑袋决定的。从成立到现在,我们的资助理念一直在发生变化,主要就是基于我们对社会问题不断深入的理解。基金会首个自主研发的资助计划脱胎于合作伙伴项目环节上的调整。资助计划出台后,也每年都会有些修订,就像商业产品的迭代一样。我们研究资助计划的假设条件,监测评估正在落地的项目,从效果和影响回到目标,再看看哪些新的需求要回应,哪些资源还可以整合进来……这个过程一定是慢的,如同种子发芽、树苗成长,急不来,但既是自然生长,我们就有理由乐观,最终能见到蔚然成林的一天。