



民间组织与中国特色公共外交

新媒体时代，公共传播的实时性和全球性，使中国公共外交整体面临前所未有的挑战，主要表现在内政与外交的边界日渐模糊，国内任何一个新闻事件经由互联网的放大效应和图文并茂的传播方式，瞬间就可以造成对国家形象的巨大冲击，甚至直接影响双边关系和多边关系。公共传播的泛政治化和泛外交化倾向十分明显，在某些特定情境下甚至对国家在公共外交中的主导地位构成挑战。

随着中国对外投资的急剧增长，走出国门的中国企业在并不自觉的状态下发挥着公共外交中举足轻重的作用。由于认知不足，中国企业在追逐海外商业利益的过程中往往忽略企业社会责任和当地社区关系，也不具备输出管理和文化的组织准备，遇到劳资冲突和社区关系问题，往往不能通过危机管理解决问题，而是被动寻求政府出面协调，无形中使普通的管理问题上升为外交问题。这种现象的发生，固然与中国企业的国际化经验缺乏有关，但中国民间组织的集体失语也是无可回避的重要原因。

另一方面，民间交往日益频繁，媒体、民间组织、智库、学术机构在外交领域的参与度和影响力日渐突出，但缺乏作为主体积极融入公共外交体系的自觉性和有效传播的途径与方法。以美国纽约时代广场的国家形象片而言，其内容更多强调了中国富起来的现实，而忽略了中国文化传统中崇尚和平的底色，因而常常被误认为是一种炫耀，是“中国威胁论”的一个佐证。

未来十年，中国将从世界贸易大国转型为世界投资大国，越来越多的中国企业将走出国门，民间组织的国际化日益提上议事日程。从结构层面，公共外交的顶层设计需要解决民间组织参与的环境和机制。观察西方国家在中国改革开放后的外交实践，民间组织起到了至关重要的作用，在许多情况下民间组织的国际化甚至先于企业的国际化，并且发挥着政府难以取代的作用，其成功经验值得中国借鉴和学习。

事实上，中国本身也积累了一些公共外交的成功案例，

远的如北京申奥，中国民众的热情被有效激活，申奥发展成为一场全民参与的公共外交运动。海外华人也纷纷加入，主动为北京做宣传。近的如坎昆气候变化大会，大会本身虽然并未取得令人满意的结果，但中国民间环保组织的积极表现却令世界刮目相看。

中国代表团出发前，就在北京召集了与中外环保组织的见面会，通报了中国的立场以及谈判所面临的挑战，各民间环保组织则从各自关注的问题出发提出了许多建设性意见。中国代表团抵达坎昆后，又第一时间与中外环保组织建立了有效沟通机制。中国民间环保组织的代表以及在国际环保组织工作的中国人则主动向外国同行和媒体解释中国政府在应对气候变化方面做出的努力。会议结束后，双方又在北京举行了总结会。

政界和学界每每提到中国特色的公共外交，都免不了对中国本土民间组织的能力和人才匮乏发出一些恨铁不成钢的感慨。而申奥和气候变化大会的成功案例则充分说明，中国民间组织，乃至普通的民众，通过适当的合作机制，完全可以在公共外交中有所担当。因此如何为中国民间组织提供更多成长的空间，通过资源分配积极扶持中国民间组织的发展，需要中国公共外交顶层设计的大智慧。

民间组织自身也应充分意识到国际化所带来的历史机遇，切实完善组织治理和人才培养机制，主动了解中国在全球化和中国企业对外投资中所面临的诸多现实挑战，逐渐建立走出去的知识储备和专业能力。

政界和学界一直以来倾向于把公共外交视为服从于国家某种现实需要的工作。而事实上，世界对于一个崛起的中国已经有了共识，许多有识之士更是对中国未来在世界可以发挥的影响寄予厚望。最近一位在西方颇具影响力的佛教领袖宗萨钦哲仁波切就在不同场合，多次称赞中国文化的优良传统，认为中国只要愿意，完全有能力引导世界向好。换言之，中国已经到了可以输出价值观和文化的阶段，民间组织理应大有作为。

洛克菲勒基金会在华功败沉浮的启示(下)



中国红十字基金会副理事长

(接上期)

但历史的吊诡使得洛克菲勒基金会上个世纪改变中国、要用美国的意识形态占领中国领导人物的目标没有实现。反而随着中国改革开放，大量的中国留学生到美国接受教育，老洛克菲勒的公益事业引路人弗里德里克·盖茨曾经的目标——用西方的道德和科学将一大批有为的中国青年培养为未来的领袖——在他身后近百年的今天差不多实现了，不仅现在每年我国赴美留学的学生高达十几万，还有很多政府官员被派到到哈佛、耶鲁等名校学习公共管理。也许这不是洛克菲勒基金会对中国改变，而是中国社会与西方主流社会百年文化交汇、博弈后对人类终极价值、管理科学的重新认识和复归，但我们看得到

洛克菲勒基金会前辈努力的目标似乎今天离得挺近。

洛克菲勒人是职业基金会工作者，他们在洛克菲勒基金会伟大历程中发挥的作用如同洛克菲勒先生的慷慨捐资一样伟大而不朽。如弗里德里克·盖茨，他不仅引导老洛克菲勒开始由“零售慈善”改变为“科学慈善”的职业慈善工作者，也是洛克菲勒基金会的总策划师，还是将医学科学作为该基金会主要资助方向及在中国开展医学资助的主要倡导者；直接操作北京协和医学院的项目官员顾临(Roger Green)为该项目的运营、管理、筹措经费历尽艰辛，对协和医学院发展作出了重大贡献，甚至由此导致与美国总部的矛盾冲突继续最后被辞退；洛克菲勒第二及其后续公益事业操盘手雷蒙德·福斯代克对基金会资

助方向的调整，及对中国公益资助方向的变化发挥了重要作用；还有推动北京协和医学院从高端象牙塔走向大众医学、推动农村医疗卫生事业发展的兰安生，设计“中国项目”，并将洛克菲勒基金会资助医学拓展到中国社会科学、资助中国的乡村治理的甘恩，还有协和医学院培养的中国毕业生、参与晏阳初乡村治理实践、开创“定县农村三级保健网”模式并推向全球的陈志潜等等，这些人做出的卓越事业在中国的社

会进步长河中熠熠生辉，令人难以忘怀。在实现改变中国的伟大使命中，正是这些先驱人物以其敬业和专业精神，成就了洛克菲勒基金会的伟大事业！

洛克菲勒基金会的宗旨是“在全世界造福人类”，这种改变世界的伟大愿景令人敬仰，但在“改变中国”的过程中，有成功也有失败，尽管不同时期我们对其评价不同，与其合作的态度也不一，但是，我认同资中筠的一个结语：“在20世纪上半叶中国艰难地走向现代化的过程中，洛氏基金会起到了当时历史条件下所能起的积极作用。”

联系近年来社会和媒体对基金会及公益组织的批评和质疑，若能使基金会行业人士和社会上更多的人了解洛克菲勒基金会在华的辉煌事业，了解基金会这种组织形态的社会价值和运作模式，也许有助于我们更理性地看待今天的公益事业。

募捐人别老把眼睛盯着公众



清华大学公共管理学院博士后

前不久，有一家大型公募基金会的资源发展部的负责人来找笔者咨询募捐的事情。谈话间谈起募捐目标的事情，不禁有一些观点上的交互。这家基金会虽为公募基金会，却将全部精力放在了大客户之上，所以，其现在准备投大力气开发公募市场，以吸引公众捐款。

笔者并不反对其做公募的事情，但却认为其对公募市场的预期定得有点过高，未来可能很难得偿所愿。笔者之所以做出这样的判断，是因为就笔者所知，公众募捐难以独撑大局。

我国公众普遍认为，对于公益机构而言，公众捐款，即公募市场才是主力。只有做好公众小额捐款，公益组织才能生存下去，否则一旦断了这条路，公益组织将无路可走。

但事实并不是这样子的。在公益行业中，有一句老话叫做“公益募捐，二八分成”。这句话的意思就是，社会上80%的善款

都是由大客户捐赠的，而剩下的20%的善款则是由一般公众捐赠的。所以，献爱心的人虽多，但起到骨干作用的却是少数人。根据基金会中心网的数据统计显示，2011年公募基金会收入总额中有超过56%的收入都来自于机构捐款，再加上来自于富人的部分，总额必然在80%上下。

那么，为什么公众捐款难以独撑大局呢？这主要是因为公众所捐的单笔金额都很小，所以，纵然捐款人数很多，总额却不大。

基于此，笔者认为募捐人不能老把眼睛盯着广大公众。否则，仅靠公众捐款这一条路，公益组织将难以有大发展。特别是对于一些资金量要求很大的公募基金会来说，仅仅靠公募市场一片海域，将难以汇成基金会辽阔的捕鱼场。

那么，这么说来，是不是公募机构就要放弃公募市场了呢？这么说也不太对。公募市场讲的是人人都能进，但不是人人都要

做。这句话的意思是说，每一家组织都要抓住公募市场这块蓝海，但并不是每一家组织都要花大力气来经营这块市场。

根据国内外机构成长的经验来说，小机构要主攻公募市场，因为这块市场是小机构打开一片天地的基石。只有做好这块市场，才有可能打出品牌，扩大市场知名度。国外的机构在做大之前，通常会花大价钱向公众投递书信募款。虽然它们明知道这么做是亏本的，但也要这么做。这其中的原因就在于小机构如果不抓住公募市场，就没法把品牌做起来，也没法建立自己稳定的客户群。也正是出于这个原因，笔者在向中小机构提供募捐咨询意见时，经常建议它们多做些公募项目，比如网络募捐，或者本地化的募捐活动等。

等到小机构成长到一定程度，再主攻公募市场就有点不合时宜了。这主要是因为公募市场的投入太大，而收益低微，将太多的精力投到公募市场上，只会徒耗机构的精力。所以，在这个阶段，机构要把主要精力放在大客户培育和挖掘上。只有这样，机构才能获得稳定的收入来源，不断发展壮大。当然，在这个阶段，机构也不应完全放弃公募市场。公募市场是制造影响力的场域，做得好的机构一定是一手抓着公募市场，一手抓着众多的大客户的。比如，像青基会这样的机构，它每年从大客户手里获得的捐款并不少，但却十分注重公募市场的开发，就是这个道理。