

公益从业者：做社会问题的解决者，而不是金钱的搬运工

【阅读提示】本案例改写自《南都观察》同名文章，是一名公益从业者的自述。本文讲述了公益从业者真实的工作内容，公益组织如何兼顾效率与公平提供公共产品。结合案例，公益组织解决的社会问题有何特点，举例说明身边哪些问题需要公益组织介入，为何市场或其他组织与个人难以解决。以文中案例与你了解的公益活动为例，他们提供了什么外部性吗？总结公益组织相比个人公益行为/慈善有什么优势和劣势。请针对案例写一页 A4 纸以内的 Memo，并于本周六（10 月 15 日）下午 18 点之前发到相应的小课助教的邮箱。



我是骏瑜，一名公益从业者。

2022 年 9 月 9 日，又是一年 99 公益日结束。今年虽然声势不及往年，朋友圈仍有人晒出自己“成功参与了一个超 33 亿的融资项目”。每年这个时候，公益筹款这个议题会在短期内溢出——虽然仍是相当封闭，往往仅限于公益圈个人的社交范围，并且很快归于沉寂，似乎就是一个套配捐的行为艺术，小圈子的自嗨。为什么要有公益？公益为什么需要捐款？捐款时应该关注些什么？这些思考仍然局限在圈内。

遇到过不少人，一听说我从事公益，立刻脸色肃然：“你太崇高了！”

我赶紧澄清，不不不，这只是一份工作，我有拿工资。然后补一句，“帮人花钱，还能满足自己的成就感，这种好工作上哪儿找去。”

虽是调侃，也是实话。公益组织做的正是从广泛的捐款者手中将资源（钱、时间、劳动）募集起来，再花到有需要的地方去，**用来解决难以通过私人产品收费的社会问题。**

这种“帮别人花钱”的工作，职业中似乎只有基金经理与之相似。基金经理募集投资人的资金，将之用于有价值的、收益大于成本的项目，有效率地使用资金，公益组织做的也是一样的事。只不过前者可以帮投资人获得直接的资金回报，后者则更多地是做“**社会投资**”，帮助有需要的群体（扶贫、教育、儿童、残障和病患救助……），通过改善他们的境遇来改善这个社会。

但这些直接受益群体并没有支付相应公共产品的能力，只能通过募捐这样的方式，让社会中另一部分群体来购买，某种意义上这也是一种“**转移支付**”。但与基金投资人不同，公益项目的投资人（捐款者）没有直接的现金回报，受益的是整个社会。

然而，同样是做投资，基金经理被公认为是高技能专业人士，公益从业者却常被简单认为是资源的“搬运工”，甚至不少人认为从业者不应该拿酬劳：你们不就是把我们的钱给到别人么，有什么技术含量？还常常不透明——以至在互联网大数据出现后，有人认为，可以通过即时大数据追踪，让捐款者知道自己的钱给到了谁，这不就解决了问题？

捐款使用透明的问题，的确是通过大数据加以改善，但大部分公益项目并不是简单的“搬运”，它更像一个咨询项目，重要的意义在于“**高效**”和“**问题解决**”，或者说，**我帮你花钱，比你花钱更有效率**。任何一个公益项目从开始到结束，都贯穿了专业技能。

深入细致的调研

一个人或一个群体之所以陷入困境，需要扶助，自然有其原因，有的一眼能看出来：地处偏远不能加入市场交换困于贫穷、遭遇到突发的意外事故或大病急需用钱……

但有些问题的因果关系就没那么明显了。

有一个半调侃的社会学段子，有人调查糖尿病群体后得出结论，糖尿病的发病率与家境较好相关，因为得糖尿病的，家里都有冰箱。乍一听还挺有道理，很多人的直觉认为糖尿病是“富贵病”。而实际情况是，因为治疗糖尿病的胰岛素需要放冰箱保存，病人不得不买。

所以很多情况下，身处其中的工作者需要充分了解背景及逻辑相关，深入细致地调研。有时，当事人说出来的原因，也并非真正原因。

一次我去走访因大病受资助的农户。中原大地的一月，寒风凛冽，他家堂屋却是一片瓦砾，厢房也只挂了一个布门帘。然而他们并不缺修房资金（项目有支持），我们催促修房时，对方回应，快过年了，没有工人。

项目同事当时就急了，这离过年还有大半个月，找不到工人就找亲戚帮把手，也可以修起来啊，这么冷怎么过年？

后来辗转才得知，似乎是风水先生认为他的家人患大病，和屋子格局有关，需要保持那个状态——我们很无奈，当然，相信风水并不是受助者被嘲笑的理由，他们的认知很难超越自己生活的环境，只是如果我们早一点知道这个原因，可能可以采取更有策略性的方法来帮助他们。

很多社会问题，还常常不止一个原因。

多年前的一个例子，某地的妇科病患者比例较为突出，很多是性传染病。

人们第一直觉的答案是，那里缺少安全套，解决方案是多发放安全套。

但问题解决了么？

进一步研究发现，她们的妇科病很多是由丈夫传染的，她们的丈夫有性传染病，她们却无法让丈夫用安全套——这是家庭地位的原因。

再进一步，丈夫的性病，是在城市打工时染上的——这是流动人口的性需求问题。

为什么这些丈夫会有性需求难题？因为当下的城市公共服务，远远不能满足他们在城市安家需求。

一系列因果链条，都需要对社会现实和相关领域的充分了解、实地走访和多年的工作经验，这常常是分散的个人捐款者难以做到的，即使勉力为之，成本也极高，一个人去偏远地区访问（且不说能不能问到真相），需要多少资金？

针对性的解决方案

确定受困原因之后，接下来，需要针对性解决问题。

大部分公益项目都不是“搬运”捐款。在某种意义上，直接给受助人发放现金，被视为最低效的解决方式，既不能真正解决问题，也易让受助者“滥用”善款。

就前述的患妇科病案例而言：

治疗妇科病本身，可以赠药、普及卫生知识；

对丈夫拒绝使用安全套的问题，就需要采用畜牧养殖、提高农业产量、小额贷款等一系列经济赋能手段，提高女性在家庭中的地位；

而丈夫在城市感染的问题，需要对城市打工者普及相关健康卫生教育、发放免费安全套；

对暂时不友好的城市公共政策，公益组织虽没有直接改变的能力，但可以倡导、呼吁。

有技巧的项目实施

明确了真正的需求，策划了针对性的解决方案，接下来，就可以直接实施了吗？

并没有。这里还需要很多工作，包括动员受助人、资源精准分配（给真正有需要的人）和后续监督等。

并不是所有的目标群体都如想象的“若大旱之望云霓”那样渴望你的帮助——尤其也需要他们有所付出的情况下。原因可能是你的解决方案不能让他信服；可能

是他承受不起尝试新事物的风险，或者就是简单的“现在这样也挺好”。这时往往需要用成功实例去说服对方，打消他对失败的疑虑，甚至为他的失败兜底。

另一方面，要避免扶助资源旁落给并非真正需要的人。到底谁真正需要帮助，绝不是远在千里之外的捐款人有时间、精力能够了解的，需要公益组织当地人员的调研、精准递送到人。**这既是为了对捐款人的资源负责，不致浪费，也是为了维护社会的正常规则和运行，不至于扭曲激励，养“懒人”。**

有时，更需要一些小技巧。例如资助女童营养的项目，一个人发一个鸡蛋，会要求孩子在学校当场吃掉，以避免她们把鸡蛋带回家后，家长要求把鸡蛋让给弟弟；而另一个项目则允许孩子带食物回家，这样，上学就相当于给家庭挣了另一份收入，借此鼓励家长送孩子到学校上学，而不是让孩子早早辍学打工。

一些调节资源分配的措施，甚至听上去有些冷酷无情。比如要求贫困人群贷款参与发展项目——“他都那么穷了，为什么还要他借钱投入？”这里的考虑是人性，大部分人不会珍惜平白的获得，需要让他们付出一定的成本，才能真正投入。

与一次性捐款不同，公益项目的解决方案，或者我们常称之为“干预”的措施实行后，还必须跟踪效果，监管受助人。

比如助学项目，要保证孩子持续、努力地学习，而不是拿了助学金混日子；对于大病救助，要防止受助人挪用治病的钱。

这和“干预”技巧是分不开的。比如前者，帮孩子交纳学杂费、赠送文具等实物及培训教师，比直接给钱有效得多，有的则对孩子的学习成绩有所要求。而大病救助，则常常是直接向医院付款，或分批次拨款。

项目监管，与“10%管理费”

这里的监管，既包括财务，也包括行为准则。

财务监管大家比较熟悉，每一笔收入和支出都有原因和去向，确保捐款人的资金不被滥用，并做到财务公开。实际上，每个项目都是先制定预算，花多少钱，做多少事。这也就是为什么我们在看网络募捐时，总是一个项目对应一个具体的款

项，募款额一旦达标，就停止募捐。没有具体对应项目的募捐，常常需要捐款者在心里画个问号，我捐的钱会用到哪里？怎么用？

项目完成后，则会公布实际的决算，公众有权质疑其中的每一笔开支，也就是我们所谓的“透明”。具体操作时，出资的企业或基金会，常常会对执行的公益组织分期拨款，在前一阶段款项执行完毕且有成效报告时，才拨付下一笔，同样是为了避免资金被滥用。

公益从业者并不天然道德高尚，近年涉及公益人的“负面新闻”亦不在少数。他们面对的是弱势群体，更需要有严格的行为准则来约束。包括但不限于：不骗捐、不道德绑架逼捐、廉洁、不滥用自己在受助者面前的优势地位甚至是侵犯他们、不虚假宣传等。正规公益组织，往往一入职就要求员工签署行为准则。项目执行中，也自始至终贯穿行为监管。

除了公益组织的自我约束，也有相关法规对从业人员的行事、机构财务等做出监管，其中比较为公众所熟知的，就是“10%的管理费”。

和其他机构一样，除了有项目执行者这样的工作人员，公益组织还包括传播、募款、行政等维持一个机构运转所必须的员工。

传播既要让公众了解项目运作，保持透明度，也需要将弱势群体的需求传达给公众，协助募款；募款，则是项目运作的基础；机构行政，看似与项目没有什么紧密联系，却是任何机构都必不可少的。这也就是为什么，在募来的善款中，通常会有10%比例用作“管理费”。

管理费一向是公益组织的一大痛点。说服捐款人为弱势群体解囊，不算很难（我仿佛听到了一些圈内朋友的抗议），但捐款人很难接受，我捐了100元，只有90元用在孩子身上？（还不是到孩子手里，因为公益项目大部分不是直接给钱）。但实际上，传播、募款、行政（包括机构办公室）都需要有支出。一些募款中的“零管理费”，往往是另行募捐了管理费用，甚至是有些不规范的财务操作。

按比例计算管理费，其实在公益圈内也多有讨论。资金规模小的项目，10%的比例根本不足以覆盖管理费，这相当于变相鼓励公益组织把项目和预算规模做大，但组织本身是否有能力去完成规模做大以后的项目呢？为此会不会带来其他后果呢？

经济学认为：花自己的钱是最有效率的，花别人的钱最没有效率（不会珍惜），因此最好的分配是通过市场配置资源和报酬。但即使自由派经济学也承认，有些外部性强的公共产品如教育、环境、扶贫并不是私人市场可以提供的，或者是因为投入比较大，或者是因为受益者无法直接支付，但整个社会需要这样的改善，必须由一定的机构来提供。公益组织正是这样的机构，一方面，它们要成功地提供公共产品，另一方面，还要尽量做到有效率，减少资源配置中的损耗。这样的工作并不容易。

一般认为，2008年汶川地震促进了公益组织的创立和成长，是中国公益的元年。若这样计算，中国公益行业刚经过一轮生肖，且遇到一些丑闻带来的挫折。在这个从“量”到“质”的窗口，诉诸道德，呼吁“要相信我们啊”作用不大，更好的办法是做好沟通，让公众了解整个行业的意义和运作方式，对误解，解释清楚；对问题，及时整改；对成就，做好传播。毕竟，我们的工作目的，不是为了从中获取道德优越感，而是给这个社会提供更多的公共产品，让更多群体得到帮助。