

創建社區基金會 蛇口敢為天下先

民間發起及眾籌成立 踐行居民自治多元化

三年前，在深圳蛇口——中國改革開放打響第一炮的地方，誕生了內地第一家民間眾籌、民間自治的社區基金會——蛇口社區基金會。運行至今，基金會一直踐行自由競爭、程序與規則為先、居民自治多元化，傳承特區拓荒者袁庚倡導的「多元、包容與妥協」的精神。基金會理事周為民說，蛇口社區基金會相信，居民自治需要多元，多元就是放棄權威、多元就是允許自由競爭、多元就是程序與規則為先、多元就是包容與妥協的精神。

■香港文匯報記者 熊君慧 深圳報道



蛇口社區基金會是內地第一家民間眾籌、民間自治的社區基金會，發動各個居民小區進行社區自治是基金會的一個長遠目標。圖為基金會捐贈人組織的「無車日」活動。香港文匯報蛇口傳真

蛇口社區基金會是內地唯一一個為傳承、踐行個人精神——袁庚精神為初衷而成立的民間組織。從創立之初，便與蛇口的締造者——袁庚，緊密相連。

2013年4月，深圳蛇口舉行了一場「袁庚祈福會」。活動結束，一群熱心蛇口社區事務的各界人士決定恢復「蛇口沙龍」的聚會活動。

360居民捐資 響應註冊社團

2014年9月24日，13位蛇口人發起成立基金倡議，很快得到共89名敢為天下先的「蛇口人」響應，每人捐資1,000元（人民幣，下同）。就是這8.9萬元，在招商局慈善基金會下設立了子基金——蛇口社區公益基金。

之後，蛇口社區公益基金召開了發起人大會，選舉產生了基金的理事會。第二年，完成了基金向基金會的升級，在深圳市民政局正式註冊登記了深圳市南山區蛇口社區基金會。註冊資金的133萬元捐款中有兩家大企業——蛇口工業區和平安保險公司各捐款30萬元，360名社區居民捐款73萬元，佔捐款總額的54%。居民成為了基金會的「控股方」，構成了蛇口社區基金會特有的多元自然生態。2014年12月14日，11名公益基金理事候選人通過演說競選，由捐贈人民主選舉產生了七位理事、一位監事（後補選了兩位監事）。

政企不佔主導 回歸多元生態

與其他基金會以企業或上級主管部門為主導不同，在蛇口社區公益基金會，政府和企業代表都不佔據主導地位，「既沒有一個說了算的上級組織，也沒有說了算的權威人物」。捐款出資的大企業明確表示只出錢、不派人參與基金會的日常工作；對基金會大力支持的招商街道辦，其黨委書記出席了發起人大會並擔任監票人，還派出了一名居委會主任參加理事會的選舉，但是落選了。

周為民說，在一個組織內，權威與多元是對立的兩面。有權威，就很難有真正的多元。權威缺失，就有利於回歸多元的自然生態。

理事長無實權 理事輪任主席

權威缺失也為組織內部自由競爭提供了空間。蛇口社區基金會的《捐贈人公約》規定，捐贈人代表大會是基金會的最高權力機構，理事會、監事會對捐贈人代表大會負責，由捐贈人代表大會選舉產生。第一屆理事會第一次會議就有議案，理事會實行輪值主席制度。理事長為榮譽職務，沒有最終的決策權。理事會由輪值主席主持。輪值主席由理事們輪流擔任，一般為期三個月。

「權威缺失使得理事會中沒有一個最終問題的裁決者。基金會不會缺了誰就無法運行。」周為民說，第一屆理事會由全體發起人投票選舉產生。理事候選人沒有組織部門的考核、選拔、推薦。第一次發起人大會選舉7名理事，有11名候選人，差額率為35%。

2016年12月，基金會召開了第一次捐贈人代表大會，選舉產生了基金會第二屆理事會。捐贈人代表由三種人組成。第一是基金會的理事、監事作為當然代表；第二是捐款額超過1萬元的大額捐款人，可以直接登記成為捐贈人代表；第三小額捐贈人，需要獲得五位小額捐款人的聯合提名才可以登記成為捐款人代表。最後登記了81名捐贈人代表。第二屆理事候選人多達18人，選7個理事，差額率高達60%，競爭相當激烈。

推動公益事業 創新協同治理

周為民說，理事的選舉實質是對基金會話語權的爭奪。自由競爭決定了多元生態中誰說了算，決定了基金會採取何種價值取向。

十九大報告中指出加強社區治理體系建設，無疑肯定了居民自治的社區治理方向。在自發、民選、程序透明的基礎上，蛇口社區基金會既是新生事物，也是蛇口人敢為天下先精神的延續。周為民說，他堅信居民自治需要多元，多元就是放棄權威、多元就是允許自由競爭、多元就是程序與規則為先、多元就是包容與妥協的精神。尊重堅守多元一定會為中國的公益事業，社會的協同治理提供新價值、新生態。



2014年12月15日，蛇口社區基金選舉點票。香港文匯報蛇口傳真

探路：踐行羅伯特議規 推多元包容妥協

蛇口社區基金會第一屆理事會7位理事，年齡最大的近70歲，最小的是「80後」，僅30多歲。理事們的年齡、經歷、知識背景、個人思維方式各有不同，開會討論議案經常意見分歧很大，一個議案往往要激烈討論幾個小時。

通過實踐議規 摸索自治模式

為此，理事會隨後確立了羅伯特議事規則作為自治實踐的準則。羅伯特議事規則堪稱「議學經典」，蘊涵着豐富的理念：法治、民主、權利保護、權力制

衡、程序正當、程序性競爭、自由與制約、效率與公平。通過羅伯特議事規則的實踐，蛇口社區基金會摸索了一套民間社區組織自治的模式。

多元價值並存 規則先於對錯

2017年初，一位理事向理事會提出，基金會的一位發起人在一次執法糾紛中被刑事拘留，家屬請求基金會出具陳情書。當時，周為民擔任理事會的輪值主席，他提醒該理事：理事會議案必須有其他理事附議，才能正

式生效。

三天後，這位理事爭取了另一位理事的附議，重新提出議案。當時馬上有人反對，認為此事涉及司法，不是公益，理事會不應該討論此議案。周為民表示，任何議案只要符合設立議案的程序，議案就有效；只要議案有效，理事會就應開會討論。理事會召集到五位理事召開臨時會議，討論了兩個多小時。最後大家達成一致意見：同意出具陳情書，但陳情書不涉及對案情本身的判斷，僅陳述被拘留

人在公益活動的歷史表現，並通過街道轉交公安、檢察院。

當晚，周為民又接到了一位基金會內很有影響力的捐款人的電話。對方認為理事會不應該出具陳情書。周為民耐心與對方討論道：「你認為理事會做錯了，但是你怎麼證明自己是對的呢？在一個多元價值並存的社區，規則、程序比對錯重要！」

對於這次議案，周為民總結道：「『多元』的另一個名字就叫包容妥協！」



蛇口社區基金發起人大會全體合影。香港文匯報蛇口傳真



蛇口社區基金會首屆捐贈人代表大會代表合影。香港文匯報蛇口傳真

轉型：從弘揚袁庚精神 到服務蛇口居民

2016年1月31日袁庚逝世，在蛇口海上世界「女媧補天」廣場，蛇口社區基金會組織了近千人次參與的紀念袁老燭光追思活動，後來民間籌資成立專項基金籌拍紀錄片《袁庚傳奇》等，完成了一系列弘揚蛇口精神和傳承袁庚理念的溫暖事件。

自2015年創立至今，三年過去，周為民與其他理事一樣，思考基金會如何從緬懷「袁庚精神」轉向為蛇口社區更廣大居民服務轉型；如何踐行袁庚提出的「把蛇口變成一個人類更適宜居住的地方」；今年社區募集捐款工作要把捐贈主題從袁庚主題轉移到社區公益主題。

促成長者飯堂 資助社區建設

基金會先後通過與海月社區中心策劃社區飯堂，促成了政府扶持的蛇口第一個社區長者飯堂和「南山區居家養老促進會」在社區內落地；發動社區志願者關愛、捐助社區個別病患，探望早期參

加蛇口建設的獨身老人，與「老人心靈關愛港灣」等社會組織探討居家養老發展模式。

在社區居民加裝電梯、改善民生問題中，蛇口社區基金會成為社區意見領袖，協助社區居民與社區工作站、服務中心、物業、業委會等溝通，並給予相關小區小額資助。

發動小區自治 成為長遠目標

周為民說，發動蛇口各個居民小區進行社區自治是蛇口社區基金會的一個長遠目標。

為倡導環保意識、綠色出行、社區融和等可持續發展理念，蛇口社區基金會捐贈人親力親為組織策劃了內地首個完全民間發起的「無車日」活動——「9·25蛇口無車日」，得到了企業贊助，體現了蛇口居民的文化自覺、民間參與意識和對蛇口社區基金會功能的認識，是蛇口社區基金會第一次和政府、企業、社區社團良好合作和互動的開端。

突破：發揮民間積極性 治理重心向下移

2015年創立的蛇口社區基金會，是自十八大以後提出社會治理現代化之後的典型示例。十八大提出，國家治理創新，社會組織下沉，更多發揮民間積極性。十九大報告進一步指出：「加強社區治理體系建設，推動社會治理重心向基層下移，發揮社會組織作用，實現政府治理和社會調節，居民自治良性互動。」

臨驅動力失衡 組織定位待議

深圳市南山區民政局副局長李海濱分析，目前中國社區基金會面臨驅動力失衡、社區歸屬感薄弱、基金會領導人受行政限制比較大等困局亟待突破。他表示，蛇口社區基金會的資金主要來源分別是社區居民、社區裡的企業和政府部門；募捐仍然沒有從袁庚主題過渡到社區公益主題。

周為民亦承認，蛇口基金會面

臨的問題包括，基金會到底如何定位？是純粹的資助型平台還是社區活動的發動者？這意味着基金會的理事扮演何種角色——究竟只管決策還是參與到日常工作去？

通過一段時間的積累和學習，蛇口基金會理事會亦意識到，社區公益組織應該形成一個生態，進而促進社區治理的氛圍。在這個過程中，基金會應重視積累社會資本。何謂「社會資本」？周為民認為，它有5個最重要的內容：一是社區內的領袖人物；二是社區內的各類組織，包括志願者、基金會領導人受行政限制比較大等困局亟待突破。他表示，蛇口社區基金會的資金主要來源分別是社區居民、社區裡的企業和政府部門；募捐仍然沒有從袁庚主題過渡到社區公益主題。