

## 寻找慈善传统

## 晚明浙江嘉善的慈善文化

晚明社会复杂多变,基层治理艰难,但从城市到乡村,以乡绅富室为主导的慈善救助事业,有了长足的发展。江南地区的慈善活动,显得比较耀眼,尤以晚明嘉善乡绅陈龙正等人倡行的同善会最具代表性。自宣德年间嘉善建县后,地方社会生活中的慈风善脉绵绵不绝,不仅重视基层社会的思想教化,也重视物质救济,不仅在县域社会内有着深远影响,在晚明中国也极具代表性。

## 明代嘉善的慈善家族

从有限的文献记载中,可以约略地获知,嘉善县的代表人物,主要出自袁氏、丁氏、支氏等家族,这些家族在当地并非有政治势力的强宗大族,但都有其值得标记的善人善事。

首先值得称道的,是袁黄家族。袁家在元末明初时期曾拥有很多房地产,属于乡间富而有力的大地主,后受政治牵连,房产大多被拆毁。洪熙元年(1425)危机缓解后,官府退还袁家不少房地产,通过地方公议让那些富而有力者退还所占袁家产业的一半,另一半就算偿还佃费;而想拖着不还的,袁黄仅要求退出十分之二三;至于完全依赖袁家田产为生计的,不要求退还。最终,袁家仅剩的400多亩田产都分散给了族中贫弱之家。但其中的慈心善行,长期是袁家生活史中的重要内容。

而且,从袁黄的曾祖袁胤开始,袁家即以有医世之说,形成了袁氏祖训中医可以资生而养家、可以施济济众的传统。

在隆庆、万历年间,最具核心性和耀耀的善行,当以袁黄为代表。袁黄在早期奋身科考入任的进程中,即已坚定地表示,举业的成功,皆由积德行善而来。隆庆三年,37岁的袁黄从北京国子监转到南京国子监立下重誓,要践行3000件善事。

袁黄经常将家中每年的余租捐给各寺僧众,倘有不足,还多方嘱托以济之。按明代学者冯梦龙的归纳,已经不算富裕的袁家,在袁黄的主持下,一年之间,所捐粮食不下数十百石,而且捐给僧寺的达到了70%,捐给亲友的不过30%,以其仁心积其福慧。袁黄非常注重这种义举善行,并将之作为家教的基本思想主导。

其次有代表性的,是丁氏家族。曾任湖广黄州府通判的丁长如,是当时丁氏家族中的重要代表,经常捐钱帮助乡间贫民,甚至捐田设立义塾,资助不能葬者;在宣德五年建设嘉善县城的工作中,曾带领诸子参加修建工作,同时拆除家族祖房来帮助官府修筑县衙衙门,又拆除家居建材来助建文庙的明伦堂,可谓急公好义。到隆庆五年(1571)进士丁家的父亲丁家,丁家的“倜傥好义”,使丁家在乡间的声望得到巩固,成了县域内颇具社会经济地位的大族。丁家所居的丁栅镇,周边关键河道曾建有5座石桥。造桥属于公益事业,但需要大量的经费,在丁栅地方,也只有丁家这样的大富户才有能力筹建。

万历十五年夏季出现大水灾,绵延至次年就发生了大饥荒,使十七年出现了疫病流行的惨象。正在嘉善休假的丁家,不忍乡邻饥馑,发起了救济活动,安排侄儿丁铨捐输米粮,按他自己的说法,较后来万历三十六年救荒时还多。实际上,在丁铨女婿陈龙正的回忆中,丁家所捐的米粮等物,共计白银三万多两,并且是向灾民按需分发。

万历三十六年爆发特大水灾时,在南京任右金都御史、操江御史的丁家,无法亲回家乡嘉善救荒,仍命侄儿丁铨在嘉善代为操办救荒事宜,一方面通令低价集粮,另一方面将所贮米粮散发给乡里贫民。前后举行的施米活动有两次,每次都按早、晚陆续分发,凡是

饥民都可以前往领取,总计价值白银约两万两。

再次值得称道的,还有支氏家族。支大纶的同辈老友袁黄在其《了凡四训》中,表明支家的成长与发达,最重要的是在于行善积德。

八世祖支禄在乡间为人比较仗义守信,常为乡邻解决危困,不求回报;嘉靖二十三年(1544)、二十四年灾荒时期,以其有限的力量救济饥寒,而不愿乘米价高昂之机牟取暴利,或者通过向官府表白捐输以博取功名。他还设法帮助偿还岳父顾时轩生前所欠的南京税粮500石,使顾家男性免于发配戍边的惩罚。

万历十五年因天灾而引发大饥荒,死者弥望,九世祖支大纶尽其所能帮助饥民,地方社会因此对支大纶多所感念,明人李维楨就说县域社会内能像支大纶这样不侵细民、不干预地方行政、能以身捍一方灾患者,是非常少见的。当地名士冯盛世认为,支大纶好义乐善,最终达到了“于乡为耆硕,于国为名世”的人生高度。

## 同善会的兴起及组织化

晚明的社会条件,对于新型的慈善组织的形成来说,已经成熟。

崇祯四年(1631),在侄儿陈卓的建议下,陈龙正从一开始就与其妻从祖父丁寅以及周丕显、魏学谦等人协商规划举行同善会,其间亦得到了亲家钱士升的大力支持。

明末同善会的活动,当然是以城市为中心的,也与官方的乡约教化多所契合,陈龙正表示同善会是“讲乡约的帮手”,透露出与官方合作的强烈倾向,以及同善会对于基层社会控制的重要意义。他在崇祯五年秋天同善会的第三次讲会中,提出注意区分县域社会内不同阶层的利益需求,将善会活动的听众分为三等,即富贵人、中等人与贫穷人,从为善层面而论,认为这三等人在全县的为善工作中都有其相应的角色:“富贵的,大家放宽些;贫穷的,各人要安分;中等人家,不要奉上欺下。”在推动善会活动的过程中,陈龙正十分重视“均”(公平)的问题,但核心仍在“一乡之富室,救一乡之贫民”,乃“至均”“至便”之事。

同善会最初活动的场所主要是寺庙僧舍,没有固定的空间。他期望县域社会内的士民都能参与成此善事,为此他设定了比较详细的规则,主要包括名称、组织、经费、运作等16条内容。

崇祯十四年间,陈龙正与丁寅、周丕显、魏学谦、钱士升等人一起,呈请县府许可,选择在县衙东面、坍塌已久的思贤书院内,捐资建立同善会馆,并重建五贤祠。该馆一直保留到了清末。

崇祯九年从北京官场退下来的钱士升,在参加同善会活动时,提倡在生活中要禁奢崇俭,富厚人家更要养其有余以济穷人,主旨仍是“忧时悯俗,畏天爱物”。这有利于贫、富之间的关系和谐,如陈龙正所论:“富贵人家,常肯救济贫穷;

贫穷人家,自然感激富贵。”

陈龙正的妻子丁氏(丁寅的侄孙女)生活节俭,一直支持陈龙正等人的社会救济和同善会活动。陈龙正曾专门指出崇祯三年以后,他积极投身救荒工作时,所有阖眼平粟、施粥掩骼等事,都有其妻丁氏的支持与配合。到崇祯十四年,他设同善会馆,丁氏也捐出了个人的百亩田,与其他田产一起共计800亩,充作同善会的庄田。

最终,嘉善成为晚明同善会组织的模范中心,“人心风俗”因此而有所转移和补救,也影响了苏州、松江、杭州、北京等地城市仿照推行同善会。

## 其他救助活动的兴盛

同善会是由地方精英士人所主导的组织,补充了以血缘家族为基础的慈善行为,除此,也不应忽视其他善举与社会救济活动。

从崇祯三年发生灾荒开始,嘉善等地米价大幅度抬升,乡村百姓的生活极其困难,村民“饿病而死、弃捐而死”的随处可见。为及时救危助困,使百姓渡过生活危机,陈龙正提出全县20个乡区各推选1名乡绅主持救济活动。

在崇祯十三年发生特大水灾后,陈龙正等代表的地方领袖,要求乡绅富室都进行平粟,八月份发布“公劝平粟谕”,要求乡间稍有赢余之家,根据各自实力认捐认粟,安抚已经不安的民生,维护地域秩序。在对本地乡绅富室努力劝募的同时,对外来商户,主要是徽商典当也要求分米平粟。

崇祯十三年秋天,蝗、潦兼灾,杭、嘉、湖三府乡民餐糠秕、剥草根,生活极惨。陈龙正在给浙江巡抚熊汝望的信中,认为可以参照苏州、松江二府的做法,即官民户产每亩都要输白米一升五合,由里长总输公所,以备赈济之用。钱士升也写信给熊汝望这位同科进士,希望他能照顾江南地区的救济工作,同时劝邻县的绅士们一起开展平粟,同时发起煮粥施粥活动,并设立义冢收埋尸体。

与陈龙正同时考中进士的江西人李陈玉还注意到,在嘉善县城墙外堆积了很多未葬之棺,填塞城堦,经过派人点视,竟有300多具,令人毛骨悚然。李陈玉要求县内民众在一月之内前来认领,此后无人认领的,就在冬至时,由他捐俸出资,雇佃土工统一埋于漏泽园。

作为明末最耀眼的善堂组织,同善会的声望远远盖过了县域社会内其他个人、家族、官府的善行善举,但基层社会生活中的很多慈善工作或救济事业也非常重要。同善会及其功能相似的掩骼会、育婴堂、放生会(或称放生社)、养济院等众多善会组织与团体,已经介入了地域社会的各个层面。

(摘自《江西社会科学》2025年第1期,原标题《晚明县域社会救济事业与地方秩序维护——以嘉善县的慈善活动为中心》,作者冯贤亮)



嘉善县了凡纪念园内的袁黄雕像

## 海外观察



## 如何应对非营利组织生存危机

去年春天,美国缅因州一家名为“约克郡庇护所”(York County Shelter Program)的非营利组织发布了一则令人震惊的消息,由于资金短缺,该机构暂停运营。此前的45年,这一机构坚定地地为该地区最弱势的群体提供服务,它运营着约克郡最大的食品救济站,并管理着多家流浪者庇护所、家庭庇护所和紧急避难所。

需求下降并非是导致该机构关闭的原因,无家可归和食品安全问题仍然是当地亟待解决的迫切需求。也没有发生任何负面新闻或管理不善。该机构只是无法弥补运营成本与所获资源之间的缺口。

“我们的捐赠收入无法跟上步伐。”该机构理事发言人凯莉·德沃(Kelli Deveaux)向CBS 13新闻解释道。20名员工失去了工作,弱势避难居民在短短一周内就面临流离失所的困境。具体数字令人震惊:紧急避难所每晚每张床位仅获得州政府7美元的补贴,但运营一张床位每晚的成本却高达102美元。这近15倍的差距导致机构无法持续运营。

约克郡庇护所的关闭,凸显了非营利组织领域更广泛的生存危机,而这危机恰恰发生在各机构必须以更少的资源完成更多工作之际。联邦拨款削减固然令人头疼,但更严峻的是,许多非营利组织缺乏足够的品牌价值来吸引捐助者、证明自身价值,最终也就无法缓解拨款削减带来的冲击。

## 盲区

在美国,非营利部门惠及四分之一人口,并且拥有1200万名从业人员,却仍然处于公众意识的盲区。假如一家银行出现问题,政界人士和公众就会就监管问题展开辩论;但一家非营利组织倒闭,他们则辩论它是否应该存在。

事实上,多年来美国政府对非营利部门的拨款一直不稳定——从上世纪80年代的公共支出削减到2008年金融危机后的削减。民间慈善捐赠始终无法弥补这一缺口。

## 如何是好?

为了解决这一问题,非营利部门必须从根本上重新思考其运作方式。这意味着需要投资于一项长期被低估的基础设施——品牌。在生死存亡之际,为何要关注这项看似如此平凡的事呢?因为品牌并不仅仅是一个标志或一个营销噱头,它是非营利组织的声誉、知名度和价值观,这些因素共同提升了人们对其工作的信任。随着时间累积,这种信任能为非营利组织赢得更大的灵活度,赋予其调整方向、承担风险和渡过危机的空间。

然而非营利部门的奇怪之处也正在于此:它是唯一一个可以接受默默无闻的领域。初创企业往往被建议要把高达30%的营收用于市场营销,AI企业Cluely将总收入的200%用于市场营销,还

“

更好的品牌形象有助于吸引捐赠者并建立公众信任。然而,大多数非营利组织低估了其重要性。

被赞誉为“下一代的初创企业”。政客们甚至在未公布其施政纲领前就已经聘请好了公关团队。但如果你建议非营利组织投资于品牌建设,你就会立刻被指责为从救济款项中挪用资金。

结果就是,营利部门可以毫不犹豫地推出花哨的品牌推广活动,而非营利部门只能指望靠PPT和愧疚感勉强维系。在美国,近40%的非营利组织根本没有广告预算,而剩下有预算的,其广告支出中位数仅占其总支出的0.12%。

将品牌视作可有可无,就好比政治候选人将知名度视为可有可无一样。他们或许有最好的施政纲领,但如果选民不知道他们是谁,他们必输无疑。

10到15年以前,非营利组织或许还能在投资不足的情况下生存下去,但如今“注意力经济”占据了主导地位(编者注:注意力经济,又称“眼球经济”,指企业最大限度吸引用户或消费者的注意力)。品牌价值是非营利组织可完全掌控的为数不多的资产之一。然而,机构们通常太专注于工作而意识不到自身的存在感有多弱。随着数字空间日益成为主要的公共领域,这种趋势更加令人担忧。

## 品牌建设也不是万能的

我应该在此稍作停顿,因为一不小心会把品牌建设说成是“灵丹妙药”。诚然,即使一个机构在捐赠人沟通方面工作到位,持续发布内容,并在合适的空间曝光,捐赠也未必就会自动涌入。我见过一些非营利组织在市场营销和社交互动上投资不小,但捐赠仍然没有到位。约克郡庇护所的案例就证明了这一点,他们的工作内容可能既紧迫又必要,但仍然与捐赠人和基金会的资助目标不符。这并非道德评判,却是这个部门令人抓狂的现实。

然而,品牌建设仍然至关重要。想象你走在一条商家林立的街道上,有些店面的橱窗令人惊艳——温暖的灯光倾泻而出,笼罩着夺人眼球的精美摆设。但走进去,没有一件你想要的东西。有些店面,尽管从外面看上去并不起眼,或者甚至有些破旧,但你一进去就会被其商品的品质所折服。

非营利组织往往就是这第二种商店。它们拥有高品质的商品——项目、人脉和成果——但橱窗的陈设却传递不出这些信息。优秀的品牌塑造,能确保机构内外一致。它不能保证机构生存,却赋予了机构最大的被看见和被选择的机会。没有品牌,非营利组织就只能寄希望于有人偶然逛到你的店里来。

## 两个现实

在新冠疫情和2024年美国大选期间,数字品牌建设的力量显露无疑。彼时,网络叙事的重要性丝毫不亚于,有时甚至高于线下推广。

比如,在新冠疫情期间,世界中央厨房(World Central Kitchen)和纽约互助会(Mutual Aid NYC)变得家喻户晓,并非是它们拥有雄厚的预算,而是它们懂得如何在现实世界工作的同时,在数字空间保持曝光。它们参与线上对话,分享实时动态,以透明度赢得信任。与此同时,一些拥有数十年成功经验的非营利机构却始终得不到关注,因为它们的传播策略还停留在2010年,仿佛这些策略在当今的注意力经济中仍然奏效。

非营利组织必须同时应对两种现实:它们既要现实社区中开展工作,又要建立线上影响力,因为,公共讨论越来越多地发生在网上,机构的合法性也在网上实时建构和经受质疑。那些理解这种双重现实的机构会有策略地在网上曝光,不仅公布活动动态,还会积极地参与重要对话。

## 谁能控制叙事?

非营利组织可以通过回答以下两个问题构建自身的品牌策略。

第一,当我们不在场时,人们会怎样描述我们的机构?思考这个问题,将有助于把工作重心转移到声誉建设上,迫使机构思考它们的工作内容是如何通过人们的对话和在社交媒体上进行传播的。要回答这个问题,你需要监控你的机构在网上被提及的方式,并请支持者也用自己的语言进行描述。社交媒体和搜索引擎的评论系统就是不错的起点。这些评价将成为机构更强大品牌的基础,因为它们讲述了人们相信的故事,而不是机构自身想要讲述的。

第二,为什么人们会选择我们机构,而不是什么都没做?人们的时间和注意力有限,他们滑动屏幕、点击离开、最终遗忘。要在信息噪音中脱颖而出,你的机构需要清晰传递出其独特价值。请仔细查看你的机构的主页和社交媒体资料,如果陌生人无法据此立即判断出你的机构解决什么问题、为谁服务,应立即把内容简化至仅保留核心信息。换句话说,浏览者应该知道,如果你的机构明天消失,机构所在的社区应该填补哪类需求空缺。

为增强机构韧性,非营利部门必须停止将品牌视为辅助手段,转而将其视为创造真正力量的必要条件。从项目员工到理事会的成员的每个人都应该参与其中,共同塑造公众对机构及其重要性的理解。

今年的事实证明,我们无法掌控金融市场、政策或鸡蛋价格,但我们可以控制叙事。几十年来,非营利组织致力于提供高质量的服务,如今,它们必须学会传递高质量的信号。这并非肤浅的营销,而是明智的战略。

(摘自慈善纪事网站,作者米歇尔·弗洛里斯·弗林,高文兴翻译)