



何智权/文

独立 CSR 咨询与分析师

通过“爱心包裹”学习项目型筹资



白鹤/文

公益人俱乐部“十一座”发起人

真的需要企业基金会吗？

近年来，在政府和社会舆论的双重推动下，我们可以看到越来越多的企业在公益慈善方面积极寻找新的突破点，越来越多的公益项目得到开发和落实，这对于提高社会整体价值而言，无疑是一件好事。在这个过程中，许多企业建立了属于自己的基金会，或者希望建立属于自己的基金会。2014年1月20日，民政部和全国工商联发布了《关于鼓励支持民营企业积极投身公益慈善事业的意见》，《意见》中提到“鼓励支持具备条件的民营企业依法设立基金会，或在慈善组织中设立专项基金，探索企业留本冠名慈善基金、公益信托等新载体”。

国家在政策层面上的支持固然令人惊喜，但我们真的需要企业基金会吗？企业基金会的意义何在？它将为社会带来什么价值？

企业成立基金会大致出于以下考虑：首先，从经济层面考虑，企业基金会是企业获得合理利润前抵税的方式之一，成立后通过获得税务部门认可的捐赠证明，可以享受退税补偿。其次，企业把做公益视为潮流，也可以通过公益活动获得比打广告、开展营销活动更佳商业推广效果，但由于对社会上的公益组织不了解，与其交给别人操作不如自己成立基金会操作项目。企业基金会的优势是比较明显的，企业可以利用其知名度，对公益事业进行推广，同时对公益事业的选择也更具有主动权，在动员社会资源参与公益活动的过程中，能够充分利用企业内部的员工志愿者、内部筹款等方式。

然而企业基金会的弊端也同样突出，尤其是在管理成本的提高和管理人员的稀缺上。尽管基金会是独立法人资格，但由于企业人员对基金会的地位和角色不清晰，管理层都无可避免或顺理成章地把基金会当作是公益项目甚至是整体企业社会责任规划的部门，这样的期望值会造成一定的负面结果——基金会的项目如果与企业经营和品

不挂钩的话，内部开展工作一定会遇到阻力，基金会要动员人手（尤其是员工志愿者）和开拓其他资源就难上加难，这都不利于基金会的工作和发展。

从基金会管理人才的角度来看，现在大部分企业基金会的人员都兼顾企业和基金会工作，企业社会责任部门、品牌部、企业文化部门的人甚至董秘兼任着基金会的管理人员，导致分工不甚清晰。如何找到合适的基金会秘书长也是个问题。公益组织的高管一直是个缺口，是中国的客观环境和长期缺乏第三方专业训练机构的结果。对企业来说，这更是一个挑战。基于管理层的期望值，企业基金会秘书长一方面要对企业社会责任和经营有一定认知，另一方面也需要具有公益人的能力，这两方面的能力需要平衡。

既然企业基金会由优势也有弊端，那么成立自己的基金会是不是企业的最佳选择呢？对于这个问题，我们应当回归到基金会的根本功能。

从实际效果考虑，企业做公益需要对社会问题有帮助，同时企业也需要回报。现在企业考虑的是品牌和营销，将来可能更多是通过公益在价值链上创造共享价值，或发现社会问题然后开发新市场，这些都是企业从实际回报角度需要考的。企业是一个经济组织，是一种以经济利益为目的的组织，同时，企业也必须承担一定的社会责任，但企业首先要盈利和生存；如果企业对公益只持简单做好事的心态，企业基金会绝对是必然选择。然而随着 CSR 理论的发展，部分企业已渐渐从单纯的公益转向可持续发展以及 CSR 战略，将企业的业务与社会责任相结合，CSR 不再只是一个花钱的事情，相反，它为企业带来了利润和声誉，带来了经济和社会的双重效益。

从可持续发展和 CSR 战略角度出发，企业在成立基金会前需进行反复权衡，思考成立基金会能够在何种程度上解决社会问题、如何影响企业的回报以及能否做好利益相关方对话等问题。

项目型筹资，是以完成某一具体的任务目的作为筹资方向的筹资活动，标的物清楚，单笔筹资额也被细分。该类型的筹资是最基本的基金会筹资方式，纵观所有的项目型筹资，不难发现这类型的筹资有一个黄金公式，那就是：项目=标的+渠道+明星+反馈+延展性或可复制性。

个人觉得中国扶贫基金会的“爱心包裹”可以说是项目筹资中做得最好的，因为它很好地满足了这条公式的要求。

第一，有标准清晰的标的，即清楚的产品内容和标价。“爱心包裹”最初有两种类型供捐赠人进行捐赠选择——100元：捐赠一个学生型文具包裹，一对一关爱一名灾区或贫困地区小学生；1000元：捐赠一个学校包，关爱一所灾区或贫困地区小学。

无论是100元的文具书包还是1000元的学校体育包，项

目的整体项目外延清晰易懂，即给予一个孩子或是一个学校的文体用具的帮助。而且，其项目内涵需求明晰，无论是文具还是体育用品都展现出了种类丰富、实用性强的特点。而项目标价也使用整数，简单清楚、一目了然，易于记忆及口口传播。

第二，有良好的筹资渠道和传播渠道。好的筹资渠道可以使捐赠变成日常性、习惯性消费行为。“爱心包裹”在2009年时的筹资和物流渠道是中国邮政，后者的3.6万个营业网点成为了“中国扶贫基金会爱心包裹捐赠站”，从而实现了在全国所有县级以上城市及部分乡镇的邮政网点均可办理爱心包裹的捐赠。

而为了取得更好的项目效果，传播也是一个重要的环节。“爱心包裹”的传播是创新，它利用一个电视节目——CCTV6的“光影星播客”，巧妙地组合了明星和传播渠道两大重要元

素。利用每周的电视节目，不同的明星都在异口同声地介绍同一个公益项目，使得项目品牌得到了极大的提升，同时还解决了项目明星资源的问题。

第三，如同商品做商业广告找明星做代言一样，公益项目也需利用明星的影响力和传播力更好地将公益项目、公益理念传播出去，形成蝴蝶效应。如前所述，“爱心包裹”突破了以往公益项目由单个明星进行代言的方式，利用众明星多角度全方位地进行传播，使得影响力最大化。

第四，快速明晰的善款与效果反馈。项目的反馈属于捐款人体验得最直接和最核心的部分，是真正让捐款人有感知的所在，是直接决定捐赠人对项目是否会二次捐赠的关键。“爱心包裹”在善款上清楚地说明了管理费的标准及使用的方向，并把捐赠效果通过邮局捐赠现场、受益人填写回音卡、基金会感谢信和定期项目进展报告这4个方式进行反馈，让捐款人体验到捐赠之后的真实性、互动性、荣誉性和捐赠服务的专业性。

第五，好的项目都是可以延展及复制的，是可以按照需要进行相应变化的。“爱心包裹”在2011年的冬天衍生出了“温暖包行动”，主要为西部贫寒地区小学生解决过冬物资不足的问题，一个学生的温暖包捐赠200元，提供羽绒服、围巾、手套、袜子等常用保暖御寒物品。

什么是职业筹款人



褚莹/文

清华大学公共管理学院博士后

所谓职业筹款人，是以公益筹款为职业的一类专业人士。他们秉持一种观念，即凭借技术解决社会问题，以技术改善社会。也就是说，他们相信，凭借自身的筹款技术，能为公益领域争取更多的善款，凝聚资源，集中力量解决社会问题。

职业筹款人通常首先是社会学家和人类学家，然后才是营销学专家。因为要想成为一名成功的筹款人，就必须对社会、人性、人们的心理有深刻的洞察。否则，职业筹款人是无法把握人们的内心诉求，设计出既符合客户群体的价值取向，又能解决社会现实问题的筹款方案的。

而且，职业筹款人还必须钻研大量的其他学科，具体包括：营销学、品牌学、非营利组织管理学、传播学，以及专业的

募捐技巧。对于某些比较特殊的筹款领域来说，还要涉及到艺术设计、多媒体制作、销售技巧等方面的知识。因此，在国外，职业筹款人是一项十分专业的工作，必须经过长时间的职业培训和业务实践，并通过职业资格认证，才能正式持证上岗。

此外，职业筹款人还大都是公益领域方面的专家。他们对自己所帮助筹款的公益组织的专业领域方面的技术问题都十分熟悉，能在与捐赠人接触时应对自如，甚至提出自己独到的见解。

关于职业筹款人的工作内容，简单说来就一句话，那就是为委托的公益组织筹款。但详细说来，则包括很多方面：(1)设计筹款方案；(2)筛选潜在捐赠人；(3)开展公益项目传播；

(4)设计和组织筹款活动；(5)与实际捐赠人洽谈；(6)维护客户关系；(7)研究和分析筹款工作情况；(8)搜集和维护捐赠客户数据库；(9)开展公益组织品牌管理；等等。这些工作每一项都需要专业的技能，因此必须由专业人士来完成。

那么，公益组织在聘用职业筹款人后，又是如何支付其薪酬的呢？按照国际惯例，有两种薪酬支付方式，一种是固定金额的方式，即根据筹款人的工作量，估算一个合理的筹款金额并予以支付；另一种是提成的方式，即根据筹款人的筹款金额，按照固定比例给予支付。这两种薪酬支付方式都被人们广为使用。支付给职业筹款人的薪酬将被列入到筹款成本当中，特别是对于一些小型机构而言，这笔费用通常要超过筹款成本的25%。之所以会这样，是因为小型机构的筹款能力很弱，不得不依靠专业机构才能获得可靠的资金流。

总而言之，职业筹款人是一个国家公益行业走向成熟的一个重要标志。对于我国而言，公益领域才刚刚兴起，筹款尚未真正形成一项职业。但是，可以预见的是，随着我国公益行业的不断发展，职业筹款人也将成为我国公益募捐领域一个不可或缺的重要组成部分。