

# 迎接新浪潮

中国捐赠人策略和实施



## 致谢

在此仅向给予本项目慷慨支持的斯科尔基金致以诚挚的感谢！并向全力支持本项目的半边天基金会和春晖博爱儿童救助公益基金会的项目委员会成员表示衷心的感谢，感谢他们为项目提供所需数据并协助安排部分主要访谈。

我们衷心感谢为此调研提供帮助的受访对象，有了他们无私的贡献和坦诚的态度才使此报告得以完成。

本项目和报告的完成得益于半边天基金会 / 春晖博爱儿童救助基金会管理层的深入洞察，特别感谢：Jenny Bowen, Carol Kemble, Michael Northcott, Dana Johnson, Janice Cotton, Cindy Shueh Lin, Rachel Xing and Crystal Zhang。在此也特别感谢斯科尔基金会的 Ehren Reed 为我们提供的支持！



Elizabeth Walker Sobhani, 莲畔咨询，董事总经理（北京）  
[elizabeth@lotusconsultingasia.com](mailto:elizabeth@lotusconsultingasia.com)

RonBenton&Associates, Inc.

Ron Benton, Principal, Ron Benton & Associates, Inc.,（美国）  
[ron@ronbenton.com](mailto:ron@ronbenton.com)



Steve Sato, Principal, Sato + Partners LLC.,（美国）  
[steve@satopartners.com](mailto:steve@satopartners.com)



戴亚楠，心创益传播机构，创始人、总裁（北京）  
[diana.dai@inspiringnpo.com](mailto:diana.dai@inspiringnpo.com)

除非特别标明出处，所有观点和结论皆为作者提出，请勿转载本报告中其他组织观点或意见摘要。如需对报告内容有转载，请注明出处及作者。

本报告首次正式发表于 2014 年 12 月

目录

概述 .....3

研究方法 .....5

主要结论和观点

1. 捐赠人细分 .....7

2. 捐赠人策略 .....9

3. 沟通和参与 .....11

4. 评估和报告 .....14

行业应用 .....18

附录 .....20

## 概述

2014 年斯科尔基金会支持了半边天基金会一项研究以帮助它更有效地评估项目和对外沟通。半边天基金会在中国有长期成功运营的记录以及庞大的项目及其进展的评估系统。这项研究对于半边天基金会新的姊妹机构 - 春晖博爱儿童救助基金会有着至关重要的意义，春晖博爱儿童救助基金会是在中国合法注册的基金会，因而可直接接受来自中国企业和个人的捐款。本报告有助于深入了解刚刚崭露头角的中国捐赠人群体以及协助制定新的内部和捐赠人所需的指标体系。本报告的结论对于半边天和春晖博爱在与捐赠人沟通价值和影响力时变得更为有力和高效。

研究项目通过以下三个阶段进行实施

1. 内部研究 - 内部访谈，二手研究，半边天 / 春晖博爱现有资料及数据的研究
2. 外部调研 - 一手研究，访谈，数据分析
3. 理论的实践应用 - 评估标准和沟通指导的开发

### 本调研对于理解中国的慈善业有以下重要结论：

- 明确的基于行为区隔的捐赠人细分群体的存在：高净值个人，中国企业，早期基金会，跨国企业，及成熟基金会<sup>1</sup>；这些群体的捐赠决策动机和投资管理复杂程度有明显不同。
- 一些捐赠人有相似的行为，而不同细分群体之间的差别却很大：
  - > 与美国相近的是，中国慈善捐赠的最普遍的原因是回报社会以及意识到捐赠会带来的改变。
  - > 随着捐赠人深入了解某一组织，并且随着他们慈善预算的增加，他们的期望和需求也会更为深入。
  - > 具有先进慈善策略的捐赠人（跨国企业和成熟基金会）寻求更为全面系统的影响力或致力于改变某社会问题的根本原因。
  - > 透明度对所有中国捐赠人来说都是至关重要的因素。
- 非营利组织业务发展团队与捐赠人的互动思维模式应基于捐赠人捐赠的角度，而非组织机构如何筹款的观点：
  - > 捐赠人的捐赠过程分四个阶段：获得认知、评估投资、参与验证、评估再投资。
  - > 为了提高沟通效率，与捐赠人的沟通应按细分群体不同、阶段不同而区别对待。

<sup>1</sup> 我们意识到其它捐赠人细分群体在中国的存在，包括普通公众和海外居住的中国人，本项研究并没有包括这些群体。

- 社会影响力框架和评估的使用变得日益重要：

- > 社会影响力评估能够帮助组织和捐赠人了解目前的进度以及努力的目标。
- > 捐赠人需要基于指标体系支撑下的故事：故事的类型和指标的组合因捐赠人群体不同而显著变化。
- > 成效和影响力评估对于跨国企业和成熟基金会是至关重要的。

在项目进行当中，我们也发现了值得关注的广泛适用于非营利组织从主要捐赠人筹资的做法：

- 为确保业务发展的成效，应同时关注捐赠人和组织机构的目的：

- > 高效地识别和回应捐赠人的需求。
- > 在关注过程和数据导向之间保持创新。
- > 创造平衡，减少负担和无价值的工作。
- > 为评估和捐赠人报告提供支持也会强化组织内部学习和改进的需求。

- 随着行业日益成熟，非营利组织和捐赠人之间的系统化的协同作业变得必不可少；不同捐赠人群体对于如何和何时协作以及协作的期待各不相同。



## 研究方法

本项目的目的在于了解春晖博爱儿童救助基金会的评估标准；了解并区分潜在捐赠人的动机和捐赠策略；为春晖博爱基于洞察而行动，开发工具并提出建议。项目包含 3 个阶段：内部评估、外部调研和概念开发，提出新的沟通和评估框架来支持春晖博爱的发展策略。4 位来自美国和中国的不同领域的专家受雇实施此项目。

### 阶段 1：内部评估

在内部评估阶段，我们翻阅研究了内部数据，并访谈了核心员工以了解半边天和春晖博爱的运营机制。我们也详细翻阅了大量的中英文报告、故事描述和其他资料，以创建一个详细的数据目录。这项工作使得我们了解定量的和定性的信息的出处，以及在组织机构内的使用。以这些数据作为基础，在此之上我们可开发其他工具并提出建议。

#### 关于半边天和春晖博爱

1998 年几家领养父母在美国加州成立了半边天基金会，旨在把家庭的关爱带给中国的孤儿。2012 年春晖博爱儿童救助公益基金会在北京正式注册成立，使中国人可以承接半边天这么多年的事业。今天，半边天和春晖博爱正携手在全国 26 个省份里，参与中国儿童福利事业，开创一个新的格局！

#### 宗旨

春晖博爱为中国最弱势儿童提供家庭的关爱和照料。我们在中国运作并资助行之有效的养育和教育模式，挖掘、开发弱势儿童的最大潜质和潜能。我们将永不停歇，直到每一个孩子都感受到关爱，深知自己生命的意义，并有机会为自己创造光明的未来。

这个世界上不应有任何一个孩子无依无靠。

孩子属于家庭，与一个关爱的成年人形成情感依恋的过程对于一个孩子的健康成长至关重要。幼年的体验将决定一个孩子大脑的发育，每一次外界刺激——每得到一个亲吻、每听一个故事、每一次看夕阳西下、每一个灿烂的笑容——都能促进大脑细胞（神经元）的发育。把婴儿抱在怀中并轻轻地抚摸拍哄，能刺激其大脑释放生长激素。缺失与一个关爱的成年人之间的情感依恋往往会导致一个孩子长大之后出现种种问题。

但即使有此缺失，扭转局面仍为时不晚。越早介入，效果越好。

春晖博爱的存在就是为了给缺失关爱的孩子们提供家庭的温暖，让他们重获本应是每个孩子的天赋权利——即每个孩子都应有一个关爱的成年人伴其左右。

#### 如何做到？

春晖博爱以孩子为中心的回应式教育理念所关注的是培养一个身心健全的孩子，我们借鉴了西方瑞吉欧加强孩子个人发展的教育理念，以及中国幼儿园教育指导纲要中对儿童艺术、科学、语言、社交发展和健康各方面的要求。

我们的目标是孤残儿童提供一个富于刺激、利于情感发展的环境，让他们具备与同龄人水平相当的智力和社交能力，为进入社会打好基础。

春晖博爱的理念适合儿童发展的各个阶段，为儿童从出生到青少年的成长阶段提供持续的关爱。

我们很高兴地看到，我们的理念已得到全国各地儿童福利工作者的认可。

[www.halfthesky.org](http://www.halfthesky.org)

[www.chbaf.org](http://www.chbaf.org)

## 阶段 2：外部调研

我们最初的调研方法是使用行业已有的以西方捐赠人需求为基础的细分模型作为与中国捐赠人比较的基础<sup>2</sup>。然而对现有模式的研究，我们没有发现一个令人满意的用于此项目的模式。

因此，我们基于以下两点而开创了一个框架：

- 捐赠人的捐赠动机
- 做出捐款决策的复杂程度

这样，来自中国、美国、澳大利亚和其他国家的捐赠人都可以划归到这个框架当中，并且可与春晖博爱已经熟悉的捐赠人进行比较。

为了让我们的调研发现对业务发展团队而言更加具体和可执行，我们创造了一个以捐赠人为中心的春晖博爱和潜在捐赠人接触点的视角——捐赠人生命周期模型（又被称为旅程地图）。这个工具可帮助业务发展团队预计一位潜在捐赠人在各接触点的具体需求。正如以需求为基础的捐赠人细分模式，这一新模型的用途不仅仅适用于本项目和中国捐赠人。这项调研也开发出了春晖博爱的市场发展策略的建议。

通过访谈我们也发现了潜在捐赠人在捐助中寻求如何依据现有和新的表现指标来确认他们是否做了个正确的捐赠决定。这些包括对儿童和员工的投入指标、资源的投入、完成的活动、活动的直接产出、一段时间后汇总的成效，系统的影响力。

## 阶段 3：理论在实践的应用

最后阶段是将我们得到的洞察和框架转化为工具和可执行的建议。

- 对运营团队，我们与一个春晖博爱管理层组成的小组合作开发了《成效与影响力指标计划》，它提供了一系列评估指标框架，并结合了详细的定义和执行计划。这些指标将帮助春晖博爱的运营以及满足捐赠人的需求。独立设计的指标用于预测和减轻其试运行和使用后的潜在的不利后果。

- 对业务发展团队，我们开发了《捐赠人沟通指南》，它详细描述了五个中国捐赠人细分群体及其接触点、最有效的故事、吸引捐赠人的数据和互动方法。基本的理念是进一步建立非营利组织 - 捐赠人的关系，并为捐赠人提供相应水平的信息和基于他们需求的信息沟通方法。

- 我们也为春晖博爱提出了变革理论模型以总结和更好地沟通他们的组织如何给世界带来改变。

---

<sup>2</sup> Cindy Romaine of Romainiacs Intelligent Research 为本项目提供了非常宝贵的二手研究的支持

# 主要结论和观点

## 1. 捐赠人细分

通过关键人物访谈和深入调研，我们将对捐赠人的了解纳入框架，当把捐赠人动机和需求考虑进去后，捐赠人细分变得清晰起来，不止是人口统计基本划分所建议的三个捐赠人类别（个人、企业和基金会），而是至少五个明确的捐赠人类别：高净值个人、中国企业、早期基金会、成熟基金会和跨国企业。五个捐赠人细分群体按捐赠动机不同而不同——在解决某一问题的同时增加品牌知名度，或为了获得更全面系统的影响力；并且他们也因投资决策的复杂程度不同而区别开来——随机型和被动捐赠与追求联合影响力的长期策略捐赠人。再者，在捐赠人动机和捐赠策略复杂度间有着松散而非直接的相关性。



图表 1 捐赠人细分群体在捐赠动机和策略上都有所区隔



## 五个中国捐赠人细分群体概述

**高净值个人**常常因为受到感动做出回报，愿意为重要用途在中国捐赠，是随机型的，常常因个人对某一非营利组织的信任而捐赠。他们不会要求非营利组织提供大量的报告，而更喜欢能够展示非营利组织影响力的故事或基本的进展信息。他们常常会持续每年向相同的组织捐款。

**中国企业**是典型的希望通过解决某一具体问题而获得满足同时能提升企业品牌认知的类型。他们会捐出产品或捐款，并经常支持比较少量的组织。新的趋势显示中国企业期望员工志愿服务的机会，并对非营利组织进度报告有需求。

**早期基金会**通常是高净值个人希望通过创立基金会而使其慈善行为更规范化的类型。大都是典型的具有基本慈善策略（如改善儿童生活水平和教育等）的小型基金会，创始人对捐助起着决定性作用。大部分创始人是通过商业获得财富，他们寻求有效率和成效的非营利组织来支持，有时会为非营利组织提供适当的建议和资源引荐。作为回报，他们希望从非营利组织获得不断发展和达成目标的数据和故事。

**跨国企业**进入中国发展业务，总的来说是为了回馈他们业务所在的社区。有些是默默地捐赠，有些则是通过其企业社会责任或慈善事业获得品牌认知。在中国的跨国企业一般至少有一名员工专注于企业的 CSR/ 慈善事业，负责联络非营利组织和主管内部 CSR/ 慈善事业的委员会。该委员会一般会按照企业慈善策略和标准作出捐赠计划或决定。他们通常会实地考察，并要求非营利组织报告其成效和财务状况。有些跨国企业也寻找员工志愿服务的机会，这可能是他们捐赠决策标准之一。

**成熟基金会**不仅仅创始人参与，还会有专业团队进行调研、帮助管理捐赠和慈善项目。他们寻求更全面系统的影响力，有些会维持某一家族的捐款传统，并使用结构完整的慈善策略和标准进行慈善决策。在一些成熟基金会中有一个特点，即他们愿意冒险，与更小型的非营利组织合作并在交流和公开评估和报告过程中提供支持。他们对成效和影响力报告的需求与跨国企业类似。

“当我经历低谷时，我感受到他人的爱。现在我希望通过向一个可信赖的组织捐款将这份爱传递下去。”  
——高净值个人

## 2. 捐赠策略

经过对关注儿童福利的捐赠人的调研，我们决定集中精力回答两个问题：

- 为什么他们要捐赠？—— 他们的动机，或者说捐赠的原因是什么？
- 他们在捐赠前和捐赠后关注什么？—— 他们决策标准和捐赠策略是什么？

### 捐赠原因

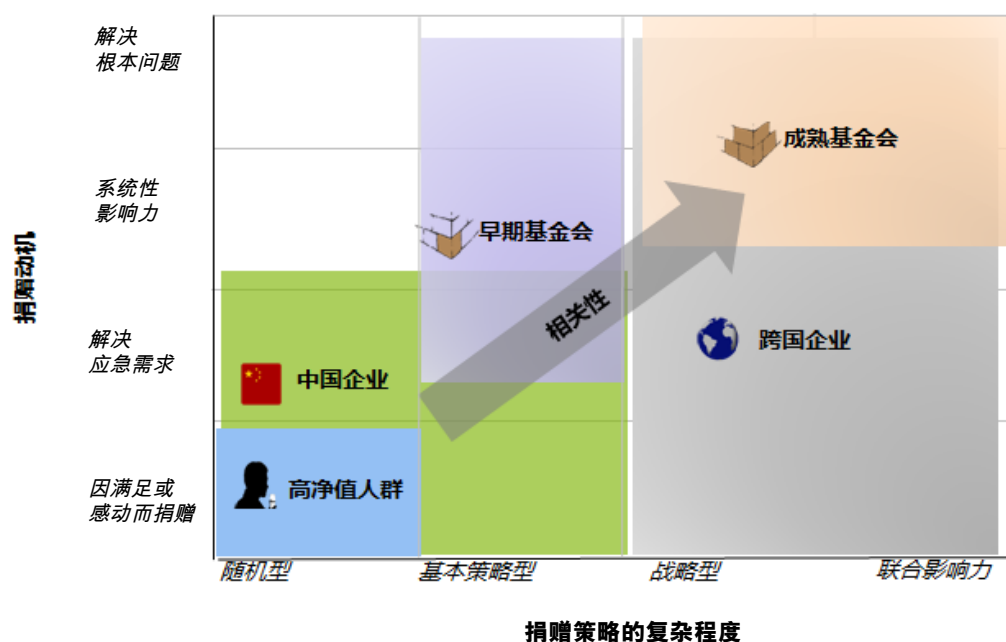
与美国相似，在中国进行慈善捐赠的最普遍的原因是回报社会和对于捐赠可以带来改变的认知。高净值个人捐赠人的捐赠原因还包括为他人树立榜样，并且更容易因受到感动而去解决与个人相关的社会问题。相比较而言，通过慈善事业增长品牌认知对中国企业则更为重要。理解捐赠人动机的不同对非营利组织来说很重要，可因此而制定相应的筹款方案。

### 扩大影响力的愿望

中国企业和个人捐赠人在捐赠时是相对随机型的，典型做法是使用基本的策略或围绕某一范围进行捐赠。他们会通过慈善行为帮助解决某一具体问题，但基本策略的局限使他们无法达到只有通过合作才可能获得的系统的社会影响力。与中国企业和高净值个人不同，具有更完整慈善策略的捐赠人（特别是跨国企业和成熟基金会）则寻求更全面系统的影响力或致力于解决某一问题的根本成因。为了达成这样的目的，跨国企业和成熟基金会不能只靠捐款来做到，他们会考虑自己有什么样的专家和专业知识可以帮助解决问题，同时与 NGO 紧密协作以获取更大的影响。唯一两个没有以“自我实现的满足感”为捐赠动机的细分群体是早期和成熟基金会，成立基金会行为的本身已提供足够的承担和自我实现感，相对抵消了在慈善决策中自我实现的需要。

### 捐赠人行为的演进

调查显示，随着经验和慈善预算的增加，捐赠人也会逐步进化<sup>3</sup>。已有证据证明中国企业已开始效仿跨国企业愿意提供更多的员工志愿服务或捐款，而并非只是提供产品。越来越多的高净值个人成立基金会来让慈善捐赠更为正式和规范。随着早期基金会的运作越来越正规，它将可能成长为成熟基金会，雇用更多的员工，形成珍贵传承并延续到下一代。



图表 2 捐赠人动机和策略按照类别不同而变化的范围：  
在动机与策略之间具有松散的相关性

<sup>3</sup> 美洲银行高净值人群研究 2012

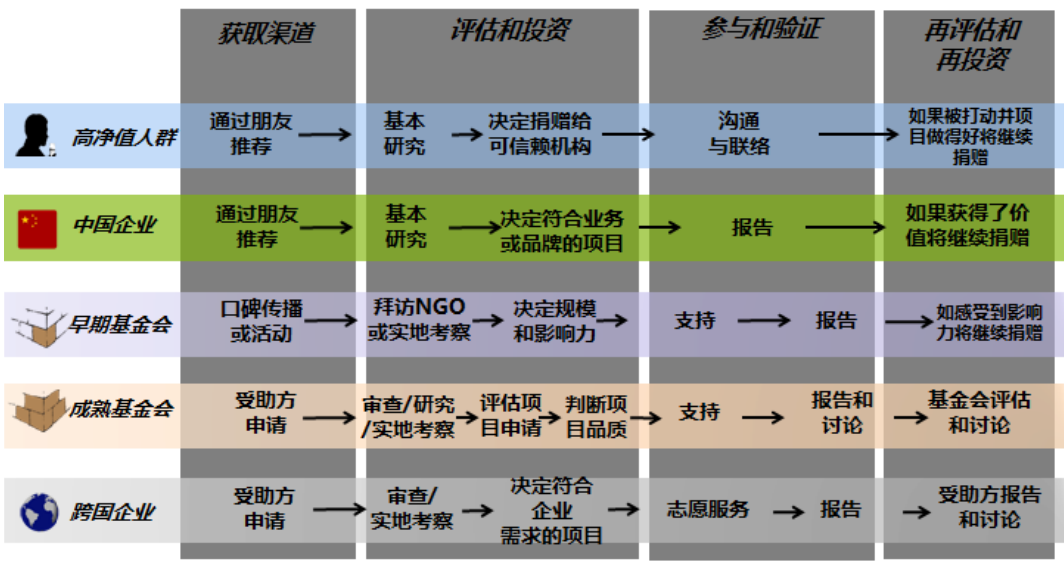
### 3. 沟通和参与

“我们聚焦在有能力在最能产生影响力的领域。我们考虑非营利组织业务的地理范围、过往成功的纪录(不考虑刚起步的机构)、团队。我们不希望只是助一臂之力——我们希望提供更多支持和志愿服务。”  
——跨国企业

捐赠人的期待和需求会随着他们对正在或潜在捐赠组织了解的加深而改进。因此，随着与捐赠人关系增进，春晖博爱对捐赠人期待的预判断至为关键。这就要求非营利组织与捐赠人之间更多的沟通和协作。捐赠人生命周期模型可以帮助梳理捐赠人的预期和阶段目的，并帮助春晖博爱在与捐赠人关系成熟后更好地做出回应。

#### 捐赠人生命周期模型

通过生命周期模型建立与捐赠人的持久关系对于非营利组织考察、培养和管理潜在捐赠人是很常规的做法。这个捐赠人生命周期模型的框架包括四个阶段：获取对非营利组织认知，评估潜在受捐赠组织，实施参与和查验捐赠效果，重新评估投资决策。



图表 3：在捐赠人生命周期的各个阶段，不同的捐赠人怀有不同的期待和需求

“首先我们会与非营利组织见面，看他们是否应申请。如果不认识他们，我们会在邀请他们申请之前先做尽职调查。我们需要在策略方面做更细致的考量，这会建立我们对组织的信心。对所有支持过的非营利组织我们都进行了实地考察。”

——成熟基金会

对五个不同的捐赠人细分群体来说，程序和做法是不同的。高净值个人更易感动，不经常对非营利组织进行详细的调查，一个曾经捐助过该组织的朋友的背书有时就足以说服他们捐款。中国企业在评估捐赠机会时更紧密依托在其业务范围和品牌，也会要求非营利组织提供报告，但并不像成熟基金会和跨国企业要求的那么多。早期基金会又有不同，因为他们常常考察非营利组织并作为评估过程的一部分，他们希望提供更多的帮助，而不只是资金，如果他们感到有成效通常会持续捐赠。

成熟基金会和跨国企业要求正式的资金申请，有时邀请非营利组织来参与申请。他们对非营利组织进行大量的调查和评估，包括捐赠决策前的实地考察。决定后，跨国企业经常寻找志愿服务的机会以吸引员工参与，而成熟基金会则与非营利组织协作，为其提供智力层面的支持，讨论他们的挑战，帮助评估他们的表现。两者都与非营利组织进行会议，或一对一的沟通，讨论影响力和进度，并决定是否需要持续捐赠合作。

并没有一条唯一正确的捐赠途径，但我们的研究显示中国不同的捐赠人细分群体有着不同的生命周期。很显然，一个更多协作的合作关系的形成，并持续至最终工作检验阶段的过程，将对非营利组织和捐赠人产生更大的影响。






### 捐赠人决策标准

每个捐赠人对捐赠或与某一非营利组织形成伙伴关系都有其自己的标准，无论是个人标准或是企业的正式标准。在同一捐赠人细分群体内我们看到相似的决策标准。可靠性和个人验证对高净值个人和中国企业捐赠人是极其重要的，特别是考虑到行业的敏感以及过往发生的腐败欺诈等事件。中国企业也在寻求可匹配其业务和品牌的非营利组织——如一个关注婴幼儿的非营利组织和生产儿童配方食品的企业就很好的匹配。



“我们希望支持一个具有历史的、可靠的、具有良好声望、很多著名企业捐赠的非营利组织。”  
——中国企业

相比较而言，基金会和跨国企业则更关注非营利组织团队在有限财务资源支持下获得影响力的能力。跨国企业也会站在风险的角度而关注可靠性，一些企业也会寻找业务相关或在其业务覆盖的社区活动的非营利组织。捐赠标准的制定与捐赠人策略和根本的捐赠动机密切相关。

	个人推荐	可信的机构	符合业务或品牌	非营利机构的管理团队	规模和现有影响力	运营效率	其他资助方	社会需求	潜在影响力	项目质量	志愿服务机会	在社区中建立品牌形象
 高净值人群	●	●										
 中国企业	●	●	●									
 早期基金会				●	●	●	●					
 成熟基金会				●				●	●	●		
 跨国企业		●	●	●	●						●	●

图表 4: 捐赠人做捐赠决策时认为最重要的决策标准

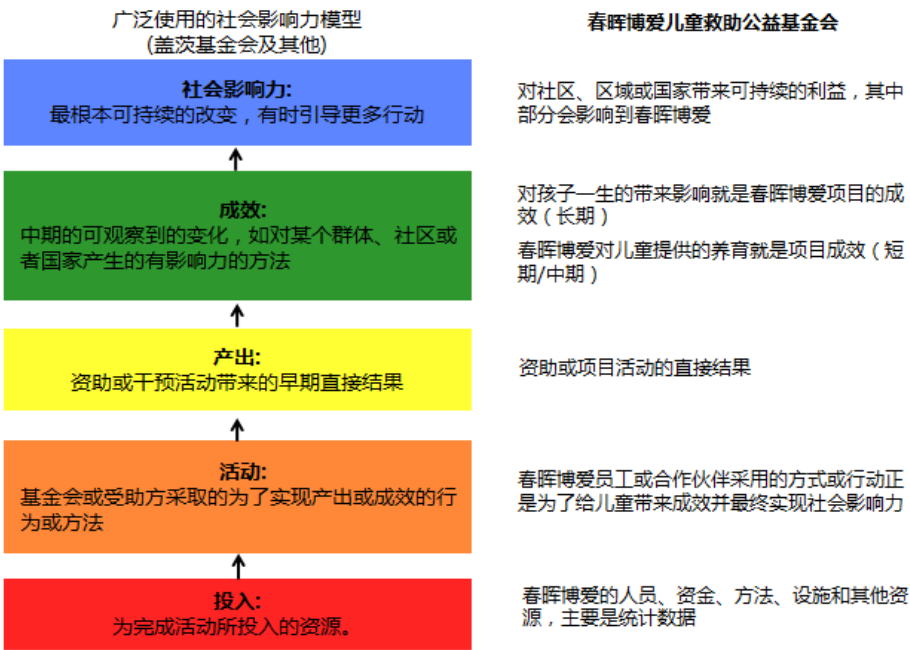
“捐赠人需要了解他们的投资捐赠对世界对中国做出了什么改变”。  
——中国企业捐赠人

#### 4. 评估和报告

##### 指标体系的开发

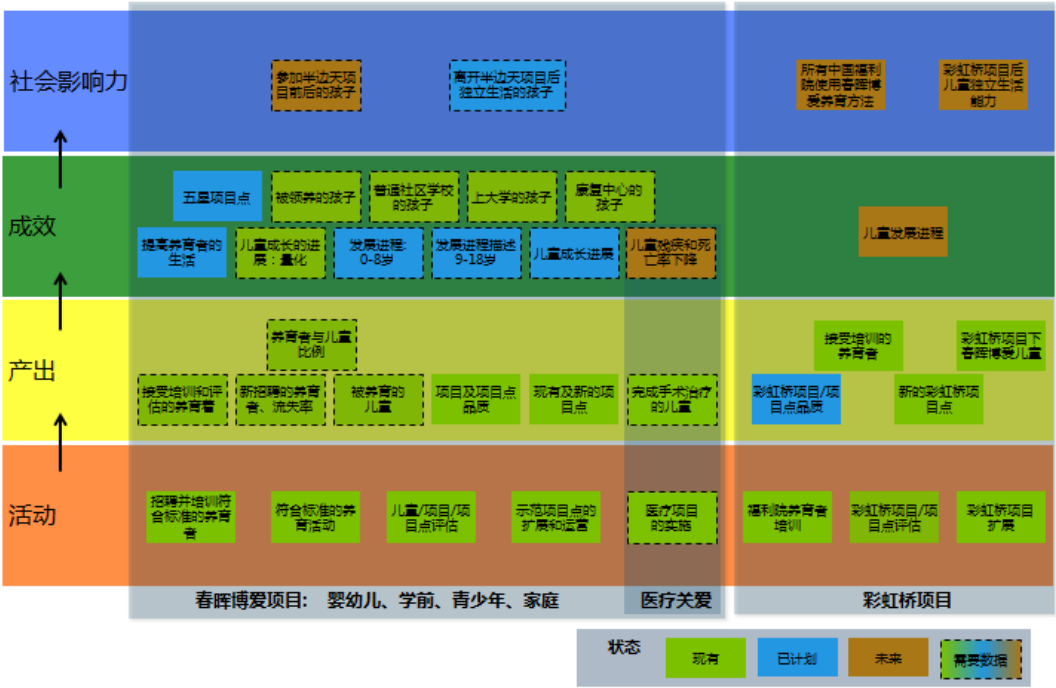
非营利组织需要了解捐赠人想看到什么样的指标和报告——最好的结果是核心指标既支持了组织的管理和改善，又满足了捐赠人需求。本项目是一个非常适合的非营利组织的案例：如何同时基于捐赠人反馈和内部的需求开发指标体系。项目最初的要求包括“企业和私人基金会要求更多详细的和定量信息”，和“更多的捐赠人要求看到他们的资金如何带来改变”。

春晖博爱现有的评估系统记录和内部报告提供了大量运营数据，但并不能直接用于帮助春晖博爱和捐赠人沟通成效和影响力。为了更深入了解，我们翻阅了大量的中英文报告、故事和其他内部资料，并创建了一份详细的数据目录。这使我们了解定量和定性资料的出处及后续在组织机构内的使用。这些研究结果，与访谈和其他调查的结果一起，引导了一系列指标工具和建议的开发。



图表 5 为春晖博爱儿童救助公益基金会设计的评估框架

翻阅春晖博爱筹款提案和其他文件，我们发现捐赠人对社会影响力相关术语的使用日益增加和准确。为了春晖博爱在和捐赠人使用中标准化相关术语，并接受此评估框架，它改编自一个应用广泛、被盖茨基金和其他组织机构使用的模板<sup>4</sup>。它使春晖博爱可以更准确地回应筹资申请所需指标，并且可以对其未来捐赠价值进行持续沟通。



图表 6 为春晖博爱儿童救助公益基金开发的评估模型

<sup>4</sup> 比尔盖茨梅琳达基金会 - 可指导行动的评估指南，2010 第 8 页

通过与包括春晖博爱儿童发展专家和运营管理层组成的小组合作，我们确定了适用于春晖博爱和其捐赠人的七个系列的新指标（计划中，蓝色部分）——特别针对跨国企业和成熟基金会。除了一个例外，这些全部都是成效和影响力指标，每一个将为组织机构带来意义非凡的新知识。四个与儿童发展相关的指标已经在不同的设计阶段，并在过程中得以强化。

每个指标群都在成效和影响力指标评估模型中都有详细说明，包括

- “为什么”：情况陈述，组织机构的目标，期望的成效
- “怎样”：理想的组织行为，减轻潜在风险，范围，详细解释
- “谁”：开发负责人，执行人，组织当中使用和涉及指标整理统计的人
- “如何”：收集和报告过程

评估框架规划是以提升效率和对指标的实际应用需求为基础而设计的。员工对此非常接受，它的使用可帮助预测和减轻一系列在新指标使用中和使用后出现不同问题。捐赠人对新的指标规划的初步反馈也非常积极。

‘我希望收到他们的来信，不要被他们忘记，无论你捐款 100 元或 10 万元，你需要与所有捐赠人沟通。沟通是关键。你不知道他们作为捐赠人的潜力有多大。’

——早期基金会

## 报告体系

此调研揭示了捐赠人至少需要的信息是一到两个能显示非营利组织的影响力的故事——一个折页或简单的年度报告提供一些基础的数据来显示进度，和一些口头的关于捐款的使用情况的确认。然而，仅提供故事是不够的，而仅提供一份显示数据和事实的财务报告也不能激发个人捐赠人再次捐赠。

一些中国捐赠人要求的不仅仅是最基本的信息，而这个趋势正在增长。企业和成熟基金会需要非营利组织提供季度更新报告：跨国企业和成熟基金会非常关注于评估成效甚至社会影响力，而不只是产出。产出可以是过去一年中你为多少儿童提供了救助，而成效则可能是指过去历年与儿童有关的系列项目带来的发展改善的整合。

社会影响力更难评估，因为它与实现使命有关，并不仅仅是项目本身。有幸的是它是跨国企业和成熟基金会（虽然不是全部）所正在追求的。在中国，这也将改变，因为中国非营利组织正走向成熟，他们将要接受成效和影响力的评估。对春晖博爱来说，评估影响力将包括在半边天项目帮助下未来可以独立生活的儿童数量。对于彩虹桥项目，社会影响力将更为宏伟，因为几代孩子的生活将因为通过使用半边天养育方法而转变！

在最低程度上，非营利组织沟通其社会影响力可通过一套变革理论模型和图表<sup>5</sup>来实现：整合社会问题，非营利组织解决这些问题的项目，及预期影响力。在项目后续的圆桌会议上，捐赠人和非营利组织认为变革理论模型对那些在中国相对缺失的成熟捐赠人沟通影响力是关键因素。目前阶段，很多非营利组织还在专注于以活动和产出作为其成功的衡量。

<sup>5</sup> 《放大影响力》作者 Susan Colby, Nan Stone, Pauk Carttar; 斯坦福社会创新评论, 2004 秋季刊



## 行业应用

在代表半边天和春晖博爱进行此次研究的同时，我们发现研究的结果和洞察也同样适用于整个行业。

	捐赠人	非营利组织
更具策略性的“合作伙伴关系”	1. 把捐赠做为是长期愿景和策略的某一周期——在此，依赖你的非营利组织伙伴，在一个捐赠阶段成长并进入下一个周期。不仅限于资金的资助：与每个非营利组织伙伴培养多方合作的关系带来更加全面系统性的影响力，而不是每年提供一笔资金给非营利组织，并依靠他们独立解决社会问题。	1. 加强筹款策略的制定，优先考虑你已有的数据和描述所支持的以及对你的组织发展有所认知的捐赠人细分群体。一个没有评估和报告累积的新的非营利组织可能会被跨国企业拒绝，但可以从相信使命和团队的高净值个人捐赠人或早期基金会获得支持。
资金之外	2. 了解除了资金之外你可帮助非营利组织的多种渠道，可能是时间的投入、专业、公司的资源，或你给其他核心利益相关人的指导作为支持。甚至可能会有帮助非营利组织解决运营问题的同时解决一个社会问题——这样各方都是赢家。首先，你需要帮助非营利组织确定他们的需求是什么；其次，无论非资金支持是什么，确立一个成功的成效做目标，而不是仅是活动。因为留给非营利组织一个不成功的结果反而可能有害而无利。	2. 你可能获得捐赠人非资金形式的支持，或捐款之后的其他支持。创新地思考与捐赠人的其它合作方式：如其他支持者联络、资源、专业能力和服务 / 产品等你可用于实现使命的支持。

	捐赠人	非营利组织
平衡故事和数字	3. 非营利组织和捐赠人之间的沟通很重要——主动引导和形成你对再投资正式决策所需求信息（故事和数据）的类型和频次。然而，要认识到不要局限于这些报告的精良程度，毕竟为此多出的劳动力的费用对一个非营利组织可能起到反效果。	3. 将感人的有影响力的故事与一系列标准的成效指标相结合，理想上可通过报告系统而生成，可更好地吸引基金会和跨国企业捐款。建立和形成报告系统，使其像是项目 / 机构表现的仪表盘——可以对内作为评估工具，对外用于交流成效。
其他参与	4. 思考非资金支持对非营利组织的负担和好处——一项依靠 100 个员工提供志愿服务的捐赠可能会使非营利组织的资源紧张，并稀释你捐赠的价值。有很多其他的参与途径在支持非营利组织的同时也能提供更加有意义的员工参与。	4. 撬动捐赠人的资源给你的好结果加上“光环效应”。请你的捐赠人介绍你认识他的关系网中的人，跟他们分享你的故事——可以认识新的潜在捐赠人同时扩大你们双方的声望——如建议捐赠人让你的组织在其校友会活动上介绍自己。

为了中国慈善事业的未来，相信这个报告有机会帮助捐赠人和非营利组织创造更大的社会影响力。

## 附录

### 关于作者



Elizabeth Walker Sobhani 是莲畔咨询的合伙人和董事总经理，莲畔咨询于 2006 年成立于百慕大并于 2010 年成为进入中国的首个社会影响力咨询机构。伊丽莎白从事管理咨询有 15 年以上的经验，所咨询企业遍及澳大利亚、北美、英国和亚洲。她曾任职于顶级策略咨询公司贝恩咨询，也曾任全球 500 强保险公司 ACE 全球策略副总裁，在这里她曾领导策略制定、成本控制、架构重组，以及公司合并后 50 个国家分支机构的项目整合。除此之外，她也主导创建了 ACE 基金全球慈善策略。

Elizabeth 多家非营利组织和企业紧密合作，主导超过 40 个影响力咨询项目，帮助客户提升在可衡量的社会影响力、策略慈善和共享价值的产出。她受邀在中国、香港、欧洲和百慕大就社会行业发展会议上发表演讲。她也是致力于社会创业者的导师。



Ron Benton 是 Ron Benton&Associates 公司的总裁，他有 25 年为全球机构领导人和其功能领导提供策略、评估、执行领导力和机构变革的咨询经验。他有幸与众多合作伙伴和客户完成了独特的工作。Ron 曾与多个来欧洲和亚洲的机构紧密合作。客户包括计算机业、挪威和德国制造商和多个啤酒品牌。他是 ING Finance 全球研讨班的提供者，这使得 ING 在识别、分析和沟通关键数据上的能力快速提高。他也为非营利组织的策略、评估和能力成长上给以咨询。

Ron 曾经指导了惠普的商业策略、组织架构升级和客户忠诚度内部咨询。他引导 3 个全球公司创建公司范围的评估系统。他是公司行为评估方法的先锋。Ron 也协调了在亚太区惠普和微软之间促成策略联盟的行动计划，并引导了惠普中国和惠普印度快速成长计划策略研讨会。在惠普 - 康柏合并时，他联合设计了新公司的质量 / 总体顾客体验策略和管理体系。Ron 的贡献被 7 本书引用，他是活跃的大学客座讲师和会议报告人。



Steve Sato 是 Sato Partner 的负责人，从事顾客体验设计策略和机构发展咨询。Steve 具有 14 年的顾客导向创新、策略和策划的顾问经验，和 8 年高科技公司管理经验。他曾为世界 500 强、跨国公司和中型企业、基金会、专业社会服务组织工作。他的设计和 R&D 管理学位，和工程硕士学位使他能够对顾客、商业和技术具有全面的视角。他曾经执教研究生设计课程，并受邀就设计指标、设计机构发展和设计角度思考等话题做演讲，并在杂志、报纸和不同书籍章节中发表和出版多篇文章。



戴亚楠是心创益创始人、总裁，心创益是中国第一家专注于非营利领域咨询和传播业务的机构。戴亚楠曾为多家中国领先的非营利组织提供咨询和传播服务：如她主导的南都公益基金会品牌策略咨询为中国非营利品牌策略发展提供领先案例；中国青少年发展基金大型策略咨询项目覆盖全国，为大型政府背景 NGO 的发展方向提出前瞻性建议；香港陈一心家族基金会和阳光文化基金会等非营利组织的传播项目则通过更系统和高效的传播策略和一系列执行为中国非营利组织的传播探索出新的方向。戴亚楠也作为分享嘉宾和培训师组织和参与了一系列行业活动。

创办心创益之前，戴亚楠在商业和非营利行业有超过 15 年的工作经验，曾任奥美集团 iconmobile 业务总监、环球音乐集团中国区数字市场总监等职，她的非营利职业经历还包括在一家总部位于芝加哥的非营利组织担任数字传播顾问。戴亚楠毕业于伊利诺伊大学获得工商管理硕士学位。

## 参考资料

Corporate Philanthropy in China - A Practitioner's Guide for Foreign Donors, The Conference Board, Dec. 2012

Giving Around the Globe, The Conference Board / CECP, 2013

Giving in Numbers, The Conference Board/ CECP, 2013

Guide to Actionable Measurement, Bill and Melinda Gates Foundation, 2010

The 2012 Bank of America Study of High Net Worth Philanthropy, Bank of America and The Center on Philanthropy at Indiana University, Nov. 2012

The Million Dollar Donors Report 2013, Coutts in Association with the Indiana Lilly Family School of Philanthropy, Nov. 2013

The Million Dollar Donors in China Report, Coutts in Association with the Indiana Lilly Family School of Philanthropy, 2014

Money for Good I - Special Report on Donor and Investor Preferences for Supporting Organizations Working Outside the US, Hope Consulting, 2010

Money for Good International, Hope Consulting, 2010

Money for Good II - Driving Dollars to the Highest Performing Nonprofits - Full Version, Hope Consulting, 2011

Zeroing in on Impact, Susan Colby, Nan Stone, Pauk Carttar; Stanford Social Innovation Review, Fall 2004