



映绿公益研究丛书

庄爱玲等
著



追求卓越

中国公益机构的探索与实践

线装书局



映绿公益研究丛书

追求卓越

中国公益机构的探索与实践

庄爱玲等 著

线装书局

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越：中国公益机构的探索与实践 / 庄爱玲等著. —北京：线装书局，2007.2

ISBN 978-7-80106-456-1

I. 追... II. 庄... III. 公用事业—组织机构—研究—中国
IV. F299.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 024038 号

追求卓越：中国公益机构的探索与实践

作 者：庄爱玲等

责任编辑：韩慧强 赵 鹰

出版发行：线装书局

地址：北京市鼓楼西大街 41 号 (100009)

电话：010-64045283 84001058

网址：www.xzhbc.com

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：13.5

字 数：162 千字

版 次：2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1 — 3500

定 价：30.00 元

前 言

中国公益机构自 1981 年产生迄今已有 26 年的历史，在教育、健康、扶贫、赈灾、社会服务、研究等方面为中国的社会发展做出了积极的贡献。同时产生了一批如“希望工程”、“春蕾计划”、“蓝天下的至爱”等家喻户晓的公益项目，让许许多多的儿童、老人、残疾人、妇女等得到了帮助。但从总体上看，我们与其他国家的公益部门相比依然差距很大。我们的公益机构在筹资、人力资源、机构治理、财务管理等方面能力不足，因而公益部门的社会公信力不高。尽管国外有许多现成的、先进的经验和模式可以学习，但我们不可能全盘照搬套用。由于中国的国情不同，完全照搬这些经验与模式定会导致“水土不服”。中国的公益机构既要学习和借鉴国外公益机构的先进管理经验，更需要总结本国的经验，相互学习，共同进步。

因此，上海映绿公益事业发展中心组建了映绿公益机构个案研究小组，由我担任课题组组长，李敬、石林林、史喜麦和王世军担任课题组成员，杨团担任课题组顾问。课题组先后选择了八家公益机构作为研究对象，包括中国国际民间组织促进会（民促会）、中国青少年发展基金会（青基会）、爱德基金会（爱德）、中国 NPO 信息咨询中心（NPO 中心）、陕西妇女婚姻家庭研究中心（陕西妇研会）、上海慈善教育培训中心（慈善教育中心）、温州绿眼睛环境文化中心（绿眼睛）以及上海映绿公益事业

发展中心（映绿）。课题组根据这些机构的特点，从每个机构比较有特色而且做得比较出色的方面入手，运用个案方式展开研究与分析。因此，每个个案的课题和立意都不同，例如民促会一直以促进民间组织的交流与合作作为工作重点，我们就从民促会的国际合作入手，分析该组织十多年逐渐形成并完善的国际合作机制。对青基会“希望工程”公益品牌创立机制、NPO 中心的公益网络建设机制、爱德的公益项目管理机制、陕西妇研会的会员制组织管理机制、上海慈善教育中心的多部门合作机制、温州绿眼睛的志愿者动员与组织机制及上海映绿的志愿者管理与激励的研究都是基于这样的理念。

本课题小组的分工如下：组长负责选题、制定研究框架、组建研究小组成员、召开研究小组会议、协调研究人员与被研究机构的合作、对小组成员的研究报告提出修改建议，并对修订稿进行复审。小组成员根据各自的选题，收集研究资料、进行机构访谈、撰写研究报告，并根据反馈意见进行修改和完善，杨团顾问则对书稿进行审定和完善。李敬负责民促会和陕西妇研会的个案，史喜麦负责青基会的个案，石林林负责 NPO 中心的个案，王世军负责慈善教育中心个案，我本人除了担任课题组长外还负责承担爱德、绿眼睛和映绿三个个案的撰写工作。研究小组成员放弃了好多个周末和休假以及与家人团聚的时间，对选定的个案机构进行实地考察、面对面的访谈，并对所搜集的相关信息和资料进行认真的研究，在完成初稿后，又进行了一遍遍修改。

本课题 2005 年 3 月启动，原计划当年年底完成公益个案研究项目，2006 年付印。但由于在最初选择的八家公益机构中有三家因为不同的原因无法安排个案研究，课题组在年中做出调整，重新选择合适的机构，着实花费了不少时间。再加上本人去年身体不适，需住院手术，只得遵医嘱休息了两三个月，使整个课题研究时间拉长，时至今日前后历时一年有余。今天总算把这些饱含了研究小组成员心血的研究报告诚惶诚恐地呈现在大

家的面前。研究项目到此告一段落，作为课题组负责人，我也总算可以长长地舒一口气了。

在此，我要感谢许许多多为本课题提供支持和帮助的机构与个人，没有你们的支持与帮助，本研究报告专辑将永远无法面世：首先真诚地感谢上述公益机构的负责人黄浩明、顾晓今、商玉生、崔玉、邱仲辉、高小贤、方明和、徐本亮以及接受研究访谈的所有成员给予的信任、配合和支持；感谢研究小组成员的辛勤工作和全身心地投入；感谢福特基金会为本课题提供的经费资助；感谢中国社科院社会政策研究中心的杨团老师的指导；我要特别感谢徐永光先生，在您已经离开青基会到慈善总会上任后，还抽出半天接受访谈，使研究人员清晰地了解希望工程公益品牌生成和发展的脉络；我还要感谢我的同事王多兵、顾艳、邱如意提供的协助；感谢上海《新民晚报》的记者周忱先生帮助联系出版社。

在即将付印前夕，我捧着这本饱含全体研究小组成员心血的研究集，内心百感交集。也许对于从事研究的专业人员来说，这些研究报告还算不上精品，还有许多需要修改完善之处，因为大部分成员是第一次撰写这样的公益研究个案报告，但我的心里已经充满了快乐和期待。我期待着这些研究报告能为中国的公益机构特别是民间公益机构提供一些有用的经验和启示，我也期待着这些研究报告能促进公益界的分享和学习。如果我的期待能够实现，我们所有参与这项研究的人就心满意足了。

映绿中心 庄爱玲

2007年1月13日深夜于上海

目 录

前言	1
映绿公益研究报告之一	
中国青年基金会“希望工程”公益品牌创建机制研究	史喜麦 1
映绿公益研究报告之二	
中国NPO信息咨询中心公益网络机制研究	石林林 33
映绿公益研究报告之三	
上海映绿公益事业发展中心志愿者管理与激励机制研究	庄爱玲 63
映绿公益研究报告之四	
温州绿眼睛环境文化中心志愿者动员与组织机制研究	庄爱玲 91
映绿公益研究报告之五	
爱德基金会公益项目管理机制研究	庄爱玲 111
映绿公益研究报告之六	
上海市慈善教育培训中心多部门合作机制研究	王世军 147
映绿公益研究报告之七	
陕西妇女理论研究婚姻家庭研究会会员制组织管理机制研究	李 敬 161
映绿公益研究报告之八	
合作与发展：中国民促会国际合作机制研究	李 敬 181

中国青年基金会“希望工程” 公益品牌创建机制研究

史喜麦

课题摘要：随着越来越多的公益机构不断涌现并进入中国公益市场，公益机构迫切需要将自己的公益产品和服务区别开来，从而赢得包括内部的员工、外部的消费者、投资人、政府、媒体、志愿者在内的利益共同体的关注和支持。因此，公益品牌创建势必成为每一个公益机构战略规划的重要组成部分。正是在此基础上，课题通过对中国最具影响力的公益品牌——“希望工程”的品牌创建机制的研究，试讨论中国公益机构创建公益品牌过程中具有普遍意义的可借鉴性原则。课题的第一部分重点阐释品牌和品牌创建机制的概念。从对品牌的各个层面的定义中，总结出品牌的内涵来自其创建机构的愿景、宗旨、机构文化和全体员工；品牌的外延是其推出的产品（服务）和相应的营销手段。品牌创建机制即是通过品牌的内涵和外延的确立和管理以及内部和外部有效的沟通和互动，将其内涵和外延展现给品牌的利益共同体，从而建立一种特定的关系，并通过这种关系不断积累品牌的价值。随后，课题通过对公益机构的概念和公益品牌创建意义的初步思考，引出中国最具社会影响力的公益品牌之一——中国青年基金会“希望工程”项目。课题的第二部分首先概述“希望工程”项

目发展的全过程,随后围绕希望工程品牌创建机制中最重要的几个方面,即品牌的孕育、品牌的营销和传播、品牌的管理和维护以及品牌战略转移和创新,进一步深入探讨希望工程品牌创建机制的特点和作用。课题第三部分从“希望工程”公益品牌的直接效益和社会效益出发,分析“希望工程”公益品牌的认知度和社会影响力。课题的最后,通过对希望工程公益品牌创建机制的分析,总结出公益机构创建公益品牌过程中具有普遍意义的可借鉴原则。

关键词: 品牌、品牌创建机制、公益机构、公益品牌、希望工程、中国青基会

第一部分 品牌与公益机构

“美名胜过大财,恩宠强过金银。”

——《圣经》箴言

提到品牌和品牌创建,人们往往会联想到企业、产品、广告、包装、口号……现实生活中,大到中央电视台广告的黄金时段,有许多企业争相为十几秒钟的时间一掷千金,小到笔者已上初中的表弟在其十几年成长过程中对“肯德基”的绝对忠诚,都已充分显明品牌的特殊地位和价值。在理论研究领域,品牌及品牌创建作为一种市场营销的重要方式,已展开了极其详尽的讨论和研究。翻开厚厚的资料或在因特网上搜索,却发现,这些研究往往针对某一个或某一类商业机构,而公益机构的品牌和创建机制,特别是针对中国公益机构的公益品牌和创建机制的探讨和研究,在中国本土仍然可以说是凤毛麟角。那么什么是品牌和品牌创建机制?品牌对公益机构又有怎样的意义?这将是本文第一部分要探讨的主要内容。

品牌和品牌创建机制

关于品牌的定义，企业界和理论界有各种各样的说法：

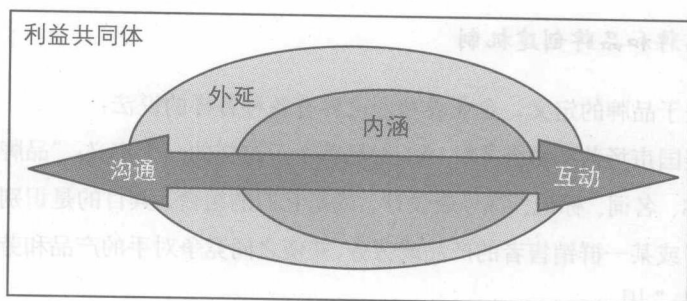
美国市场营销协会（AMA）对品牌下了这样的定义：“品牌是一种名称、名词、标记、符号或设计，或是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某一群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。”^[1]

“品牌是一种错综复杂的象征——它是产品属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和，品牌同时也因消费者对其使用的印象以及自身的经验而有所界定。”^[2]

“一个完整的品牌定义应从两个不同角度来阐释。从消费者角度来讲，品牌是消费者对一个企业、一个产品所有期望的总结；从企业的角度来讲，品牌是企业向目标市场传递企业形象、企业文化、产品理念等有效要素，并和目标群体建立稳固关系的一种载体、一种产品品质的担保及履行职责的承诺。”^[3]

上述定义，分别从不同的层次阐述了品牌的基本构架及与其利益共同体的互动关系。笔者认为，品牌可以看作是其内涵和外延的有机组合。品牌的内涵来自其创建机构的愿景、宗旨、机构文化和全体员工；品牌的外延是其推出的产品（服务）和相应的营销手段。

“机制”一词在字典上的解释为：“有机体各部分的构造、功能、特性及其相互联系和相互作用等。”^[4] 品牌的构建机制，即通过品牌的内涵和外延的确立和管理以及内部和外部有效的沟通和互动，将其内涵和外延展现给公益品牌的利益共同体（包括内部的员工、外部的消费者、投资人、政府、媒体、志愿者等），从而建立一种特定的关系（包括对其使用的印象、购买理由和信任度等），并通过这种关系不断积累品牌的价值。



品牌和品牌创建机制

公益机构与公益品牌

公益机构这个名称来自英文的翻译——“non-profit organizations”。然而，在中国，公益机构的字面意思经常被人误解。许多人认为公益机构既然是“不营利的”，就不能采用与商业组织一样的相同的方式管理。实际上，公益机构描述的“是一个不向其所有者分配利润（股息或资本收益）的组织；它的所有者和商业组织所有者在含义上大不相同，任何收支相抵消后的节余都要继续留在组织里供组织发展事业而有，而不是归于组织的所有者而有”^[5]。所以“非营利”的概念，不是“没有营利”而是“不为营利”。

同时，随着越来越多的公益机构的产生并进入公共事业服务领域，在有限的资源和一定的运作成本的环境下，公益机构的决策者将面临越来越多的竞争压力。一个公益机构必须像商业组织一样有效运转并创造利润，否则将会被淘汰出局。可见，在“最优规模”的压力下，公益机构并不能因为其理想主义而存在于经济规律之外。任何有利于组织发展的管理模式或营销手段，都是公益机构可以借鉴和应用的。正是在这样的背景下，品牌创建机制，作为市场营销的重要手段之一，开始被越来越多的公益机构所认同并应用于组织发展实践之中。公益纪事报（*The Chronicle of*

Philanthropy) 报道, 根据国际著名品牌咨询顾问公司Interbrand的品牌评估报告, 美国联合劝募会 (United Way of America) 的品牌价值已超过英特尔与迪斯尼, 为 347 亿美金; 美国公共传播服务协会 (Public Broadcasting Service) 的品牌价值为 54 亿美金, 超过柯达和肯德基, 国际人性居住组织 (Habitat for Humanity International) 的品牌价值为 18 亿美元^[6]。这样的数据显示, 公益机构正在不断地向商业机构学习营销方式, 并不断提高组织的公益品牌价值。

对于公益机构来说, 一个成功的公益品牌会更加清楚地展示公益机构的愿景、宗旨 (要成为什么, 要做什么); 持续吸引利益共同体 (包括公益机构的服务对象、捐赠人、政府、社区、媒体以及潜在员工和志愿者); 激励组织提供更优质的服务; 加强附属或结盟机构之间的认同感及合作能力, 等等。因此, 美国联合劝募会的品牌策划与行销执行副总 Cynthia Round 认为, 公益机构比商业组织更需要创建自己的品牌, 因为公益机构的主要资产不是产品, 而是好名声。^[7]

中国最具影响力的公益品牌——“希望工程”

随着中国越来越多的公益机构的产生并进入公益市场, 公益品牌也逐渐为社会大众所了解。在众多公益项目之中, “希望工程”以其救助规模、社会参与度和募捐额度, 已成为中国最具影响力的公益项目品牌。

希望工程的发起和实施机构是中国青基会。中青基会的全称是中国青少年发展基金会, 是具有独立法人地位的全国性公募基金会, 由共青团中央、中华全国青年联合会、中华全国学生联合会和全国少先队工作委员会于 1989 年 3 月联合创办。同年, 青基会开始实施救助贫困地区失学少年的活动, 并将这一活动命名为“希望工程”。自 1989 年希望工程项目开始实施以来, 采用了各种形式的募捐方式, 动员各种社会资源, 救助贫困地区的失学少年。这一助学项目得到海内外各界人士的广泛理解和热心支

持。截至2004年底，全国希望工程资助农村贫困地区特困家庭学生275万多名，援建希望小学11888所，希望工程累计资助额达到24亿元^[8]。

1999年中国科技促进发展研究中心“希望工程”效益评估课题组对全国29个省会城市16岁以上居民的随机抽样调查显示，居民中知道希望工程的占93.9%，曾为希望工程捐款的居民占63%。从一个市场营销专家的角度来看，这是个让人惊叹的业绩；从中国现代公益事业发展的层面而言，这也是一个无出其右的目标。希望工程这个公益项目如何能够在中国社会产生如此大的影响力，63%的概念来自怎样的品牌创建机制，这将是本文第二部分重点要探讨的内容。

第二部分 希望工程公益品牌创建体制

“居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。”

——老子

中国青年基金会希望工程的发展历程大致可以分为五个阶段：

第一阶段（1989～1991年），为项目的孕育阶段。在这一阶段，中国青年基金会成立并确立了机构的宗旨和目标。基金会领导人经过精心策划和深入的调查研究，确定了救助贫困地区失学儿童的发展目标，推出了“希望工程”项目。

第二阶段（1992～1994年），为项目的形成和推广阶段。在这一阶段，先后开展了“希望工程百万爱心行动”和“1（家）+1助学行动”，创建并完善了“以需求为导向”的筹资救助机制。希望工程项目在建立严格的管理制度和运用先进的管理手段的基础上，自觉接受社会监督，增强了社会公信度，推动了“希望工程”全方位迅速发展。这一阶段，救助失学儿

童突破百万，援建希望小学近千所，“希望工程”成绩斐然，深入人心，并促进了中国青基会的机构成长，带动了省级青基会组织的建立和全国青基会系统的形成。

第三阶段（1995~1997年），为项目的深化发展阶段。这一阶段的重要特点是“希望工程”加强管理力度，强化社会监督，谋求法律保护，提高工作质量。1995年是“希望工程管理年”，中国青基会集中力量进行清理整顿地、县基金，消除了管理隐患；进行百万受助儿童复核，加强了管理的规范化和透明度。1995、1996两年，在没有开展全国性劝募活动的情况下，全国“希望工程”捐款总额超过了5亿元人民币，高于前六年的总和。1997年“希望工程”成功地进行了商标注册，开创了我国运用法律手段保护公益性项目的先河。同时，还加强了理论研究，开展了“希望工程效益评估”，对中国青基会的共同愿景、发展理念、机构文化、制度建设等方面有了更加清楚的自我认知。

第四阶段（1998~2000年），是项目的战略转移阶段。在此期间，希望工程主导项目的地位发生重点转变。希望工程由救助失学儿童转向对优秀受助生的跟踪培养；希望小学由硬件建设为主转向以教师培训、现代化教学设施配套等软件建设为主。这为“希望工程”深化发展、品牌创新做好了准备。

第五阶段，2001年至今，进入希望工程项目的创新阶段，或称之为新一轮的公益品牌孕育阶段。经过三年的调整和转型，形成了由希望之星、希望小学、教师培训、希望网校、希望图书室等构成的新的希望工程品牌体系。2004年，长期关注农村贫困地区失学儿童的希望工程项目亦开始将目光转向城市，启动了直接面向农民工子女的“希望工程助学进城计划”。

在希望工程项目发展的不同阶段，品牌的创建机制包括与整合了围绕希望工程公益品牌所进行的市场调研、产品开发、品牌设计、生产、价格制定、销售渠道、广告、公共关系、直接营销、事件营销、销售促进、服

务、管理等全方位的工作与投入。由于文字的限制，不可能在此一一描述。笔者将围绕希望工程品牌创建过程中最重要的几个方面，即品牌的孕育、品牌的营销和传播、品牌的管理和维护以及品牌战略转移和创新来探讨希望工程品牌创建机制的特点和作用。

希望工程品牌的孕育

1988年，时任团中央组织部长的徐永光主持起草了《关于共青团体制改革的基本设想》，提出了建立青少年发展基金的建议。1998年5月4日召开的共青团“十二大”通过了这份文件，并成立了团中央事业开发委员会。1988年8月13日，徐永光以团中央事业开发委员会办公室的名义向团中央书记处提交的《关于成立中国青少年发展基金会筹备处的报告》得到批准。同年11月17日，团中央从青少年活动基金中拨出10万元作为中国青基会的注册资金。1989年1月9日，获得中国人民银行批准，3月8日，中国青基会在民政部注册，得以正式成立。宗旨是争取海内外关心中国青少年事业的团体、人士的支持和赞助，促进中国青少年教育、科技、文化、体育、卫生、社会福利事业和环境保护事业的发展，推动现代化建设和祖国统一，促进国际青少年间的友好关系，维护世界和平。在这个大的宗旨的推动下，以徐永光为首的基金会领导人开始考虑基金会将要推出怎样的公益项目。

徐永光回忆说：“如果没有我在团中央10年的工作经验和对青少年问题的深入了解，我们在选择项目时很可能就会落入老套套。我马上做出判断，中国青基会要做一件有社会动员力的事情，它既不是传统的思想教育，也不是许多人热衷的时髦活动。开展一个‘救助贫困地区失学儿童’的募捐活动如何？我相信这件事一定会得到社会各界的支持。这是一种‘灵感’。但是，这样说并不意味着希望工程创意的提出是偶尔的灵机一动，实际上，这是过去长期生活积累的结果。因为父亲去世早，我童年时

期的家庭生活非常困难,我和哥哥、姐姐都是因为有了助学金才得以上学读书的。没有政府和社会资助,很难想象我们兄弟姐妹能够有今天的生活……1986年,我在广西少数民族地区的两个月的调查,使我对贫困地区的经济社会发展状况,特别是农村基础教育极端落后的状况有了直接的深切的认识。可以说,希望工程创意的源头在广西的大瑶山。”^[9]

青基会的其他几位领导人也参加过支教工作,对农村贫困地区的教育落后问题有深切的认识。因此基金会领导层一致同意,要把工作的重点放在救助贫困地区失学儿童身上。目标确定之后,经过多次讨论、修订,将这个救助贫困地区失学少年的项目命名为“希望工程”。1989年10月30日,中国青基会召开了“救助贫困地区失学少年”新闻发布会,正式宣布开始实施“希望工程”项目。

由此可见,第一,希望工程品牌根基于一个明确的愿景——帮助贫困地区的失学少年重返校园。这个愿景既来自于中国青基会本身的宗旨和发展需要,也来自于青基会领导人的使命感、品格和经验。

第二,希望工程品牌的市场定位是农村贫困地区的失学儿童。这一定位将“贫困”、“儿童”、“教育”这三个在国内甚至国际社会上最受关注的主题结合在一起,在当时的中国公益市场有非常大的群体需求。

据国家统计局的数据,从1980年到1988年,全国中小学流失生达3700多万名,其中因家庭贫困失学的有109万^[10]。因此这个公益项目的推出能够满足项目受助人的实际需求。其次,由于我国在校生的绝对值较大,1990年人均教育经费只有52元。希望工程项目的实施,能够在一定程度上填补政府教育经费的缺口,因此也能够赢得政府的支持。同时,希望工程品牌的市场定位也充分考虑了公众乃至整个民族的心理需求。中国传统文化中尊师重教的情结,再加上项目品牌的名称——“希望工程”——不仅朗朗上口,而且能够激励共同为中国的未来点燃希望的火种,这使公众容易被激励参与到这个用几百元钱救助一个失学儿童的公益项目中,

并由此获得精神上的成就感。这就使得希望工程项目得到了整个社会的关注。最后,由于当时中国的公益市场刚刚形成,公益组织还处在市场进入的初级阶段,公益市场需求远远大于市场供给,这使得希望工程品牌能够从容不迫地成为公益产品消费者心目中的 No.1,取得竞争优势。

第三,从希望工程项目的诞生机构——中国青基金会成立的过程来看,团中央作为中国青基金会的深厚背景,使中国青基金会获得了体制内的合法性。具体表现在,成立中国青基金会的设想是在团代会上提出来的^[11],筹备工作是由作为团中央下属机构的团中央事业开发委员会执行的,并且,有关中国青基金会筹备和成立的所有重大决策都经过了党中央书记处的批准。这种背景对于希望工程品牌庞大的营销体系的建立和品牌的管理来说,虽然不是充分条件,但却是一个非常重要的必要条件。

最后,“希望工程”项目的出台,虽然产生于体制内部,但是项目品牌的确定,是通过青基金会内部高层管理人员充分的沟通并结合详尽的实地考察工作达成共识,而不是选择当时体制内常见的由上至下的命令式决议过程,这为品牌构建机制中同利益共同体的沟通和互动奠定了良好的基础。另一方面,由于此时青基金会的组织和决策结构中缺少理事会的参与,这使得品牌创建机制的整个决策和管理过程更加依靠组织内部领导者的品格能力和经验。

希望工程品牌的营销和传播

希望工程品牌创立之初,希望工程首先积极开展面向社会的募捐活动,这一时期最具有影响力的宣传策略,一个是1991年4月,《中国青年报》记者谢海龙在安徽金寨县桃岭乡拍摄的一位“大眼睛”小姑娘苏明娟在课堂上的照片,它作为希望工程项目的宣传照片,大大激发了利益共同体对希望工程的感性认知;一个是通过《人民日报》、《中国青年报》刊登募捐广告,开创了公益项目利用高频率大众传媒向社会进行募捐的先例。