

公益组织筹资策略

创造 非凡的价值

Fundraising Strategies
for NPOs

The Road to Great
Values

冯利章一琪 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

公益组织筹资策略 创造 非凡的价值

Fundraising Strategies
for NPOs

The Road to Great
Values

冯利章一琪 著

图书在版编目(CIP)数据

公益组织筹资策略：创造非凡的价值 / 冯利，章一琪著。
—北京：社会科学文献出版社，2015. 6
(非营利研究丛书)
ISBN 978-7-5097-7489-2

I. ①公… II. ①冯… ②章… III. ①慈善事业—社会团体—集资—中国 IV. ①D632.1 ②F830.45

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第094572号



著者 / 冯利 章一琪

出版人 / 谢寿光

项目统筹 / 王 绯

责任编辑 / 张建中

出 版 / 社会科学文献出版社·社会政法分社(010)59367156

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367090

读者服务中心(010)59367028

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开本：787mm×1092mm 1/16

印张：15 字数：240千字

版 次 / 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-7489-2

定 价 / 68.00元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

▲ 版权所有 翻印必究

目录

Contents

1	引言 筹资策略模型
7	第一部分 理解筹资
9	第1章 什么是筹资
18	第2章 公益组织与捐赠人的特殊关系
28	第3章 筹资的专业性
41	第二部分 掌握筹资
43	第1章 了解捐赠市场
65	第2章 锁定捐赠市场
81	第3章 设计独一无二的公益产品
97	第4章 给公益产品定价
109	第5章 建立触手可及的筹资渠道
143	第6章 进行行之有效的推广
167	第7章 维护与捐赠人的互信关系
181	第三部分 管理筹资
183	第1章 以机构发展为基础的筹资
192	第2章 制订筹资计划
214	第3章 练就专业的筹资团队
223	第4章 监测和评估
231	致 谢

引言

筹资策略模型

中国公益组织新的发展时期正在到来!

随着财富的不断积累和增长,越来越多的财富将转向公益领域。同时,公益组织与企业、政府三者之间的关系正在发生转变,信息化时代为公益组织的发展带来了前所未有的机遇,也促使公益组织向专业化运营转变。中国公益组织的筹资正迎来规范和繁荣的时期。

公益组织的存在能够弥补政府和市场在向社会提供某些公共物品时存在的“政府失灵”和“市场失灵”。虽然政府是公共物品的最好供给者^①,但政府总是满足多数人的需求,提供均等化的公共物品,对于慈善、环保等带有公益性质的公共物品和服务常常是低效率供给甚至供给不足,由此导致“政府失灵”。同时,公共物品不具有排他性,人人都可以免费使用,提供公共物品可能只有投入没有回报,这样一来,讲求效率和回报的市场就没有足够的动力去提供公共物品,也就产生了“市场失灵”。也就是说,光靠政府和市场不能满足或者至少是不能有效率地满足所有社会需求。因此,公益组织的出现就成为必然。

20世纪70年代以来,公益组织在世界范围内成为新兴跨学科的研究领域。在很大程度上,西方公益组织的研究热潮是在福利国家危机的背景下兴起的。美国经济学家伯顿·韦斯布罗德(Burton Weisbrod)于1974年提出了政府失灵和市场失灵理论,认为政府和市场在提供公共物品和服务方面具有局限性,难以满足整个社会对公共物品的多元需求。非营利组织的存在极其必要,在满足社会需求方面,政府、市场和非营利部门三者存在相互替代性。美国法律经济学家亨利·汉斯曼(Herry B. Hansmann)于1980年提出的契约失灵理论解释了为什么有些私人物品要由非营利组织提供。他认为,在有些领域消费者往往缺乏足够的信息来评估服务的质量,当消费者和服务提供者之间在信息不对称时就会发生合约失灵,结果是消费者不能与企业达成最优的合约,即使达成也很难履行,致使消费者的利益蒙受损失。汉斯曼

① 孙军军:《非政府组织与公共物品供给》,《前沿》2008年第1期,第112页。

认为正是“不得分配赢利约束”使得非营利组织在提供服务时，不会损害消费者的利益，接受非营利组织提供的服务是消费者在“契约失灵”条件下的一种较好选择。美国公共政策学者、非营利组织研究专家萨拉蒙（Salamon）分别从历史学、社会学和经济学三个角度来分析非营利组织存在的原因，进而指出非营利组织的存在有其必然性。^①在美国“小政府，大社会”的背景下，其于1981年提出第三方管理（third-party government）理论，认为美国政府主要扮演资金提供者而不是服务提供者的角色，公益组织在扮演服务提供者角色时志愿失灵，此时需要政府弥补、补充，不是替代（经济波动时，需要政府强制收税）。

公益组织需要筹资，并且需要不断地强化自己的筹资绩效以维持组织运营，实现组织使命。公益组织不能像企业那样以追求股东利益最大化而激发资本的自动流入，它也不能像政府那样可通过强制手段获得税收，其生存和发展依赖于社会各界的支持和捐赠，然而，大部分捐赠人通常不会到处寻找公益组织以捐赠，相反，公益组织需要主动寻找捐赠人，让捐赠人知道、了解该公益组织甚至参与公益组织的活动。同时，随着各类社会需求及社会问题的出现，公益组织对社会事务干预的作用逐渐加大，新的公益组织不断涌现，公益组织之间的竞争日益加剧，组织需保持可持续发展的动力，才能适应这一趋势。随着政府放开公益组织的登记注册制度，公益组织的数量将会激增。个人、企业捐赠越来越理性；政府虽在增加各类支持，如政府购买，但以“择优”为原则来选择公益组织。这意味着公益组织未来的筹资市场竞争会愈加激烈。筹资不只是公益组织内部筹资人员的事，也是整个机构的事，包括理事会和执行层（如项目部、传播部、筹资部等）都需对筹资有全面的了解，将筹资与机构战略、机构具体工作融为一体。当然，这不局限于筹资的技巧。

人们普遍认为，筹资是件极其艰难的事情，至少不是大多数人所擅长的。但是，如果你开始筹资并在此过程中不断学习、思考、总结，你会发现筹资并不难。

《公益组织筹资策略——创造非凡的价值》提出了全新的筹资思维和筹资

^① Salamon, Lester M., and Anheier, Helmut K, *The Emerging Nonprofit Sector: an overview*, Manchester University Press, 1996.

方法与工具。更好地理解筹资、掌握筹资方法并有效地管理筹资，这是公益组织适应不断变化的社会需求和不断变化的筹资市场的前提是公益组织保持持久的筹资生命力的关键。《公益组织筹资策略——创造非凡的价值》能够帮助公益组织中的决策层，如理事会成员理解筹资，并将筹资策略融入机构战略；帮助公益组织中的执行层，尤其是专门负责筹资的人员更好地理解筹资、掌握筹资和管理筹资。

公益组织筹资策略模型是《公益组织筹资策略——创造非凡的价值》贯穿始终的主线，它将筹资各个方面有效地融为一体。模型包括三个维度：理解筹资、掌握筹资、管理筹资。

首先，理解筹资。这是筹资策略的第一维，它帮助公益组织对筹资有一个全新的视角和认识，帮助公益组织建立全新的筹资思维，从而拓展筹资的“广度”，这是公益组织获得筹资成功的第一步。

其次，掌握筹资。这是筹资策略的第二维，它帮助公益组织把握筹资的核心方法和工具，帮助公益组织建立全新的筹资策略，从而延伸筹资的“深度”。这一步涵盖筹资的市场定位、产品设计、定价方法、渠道建立、推广、关系维护以及外部因素利用等多个方面。这是公益组织获得筹资成功的第二步。

最后，管理筹资。这是筹资策略的第三维，它帮助公益组织有效管理筹资思维和筹资策略，帮助公益组织不断优化和升级筹资思维和筹资策略，从而提高筹资的“高度”。这是公益组织获得筹资成功的第三步。

这三维缺一不可，组合在一起，构成公益组织的筹资空间。公益组织自身的筹资空间将随着三维的变动而变动，它将决定公益组织的筹资水平、筹资位置、筹资实力和筹资效果。筹资策略模型为公益组织提供了扩大筹资空间的整套思维、工具与方法（效果图见图 0-1）。需要说明的是，对公益组织而言筹资不是终极目的，筹资是公益组织实现其使命的关键，它与各个方面都密切关联。

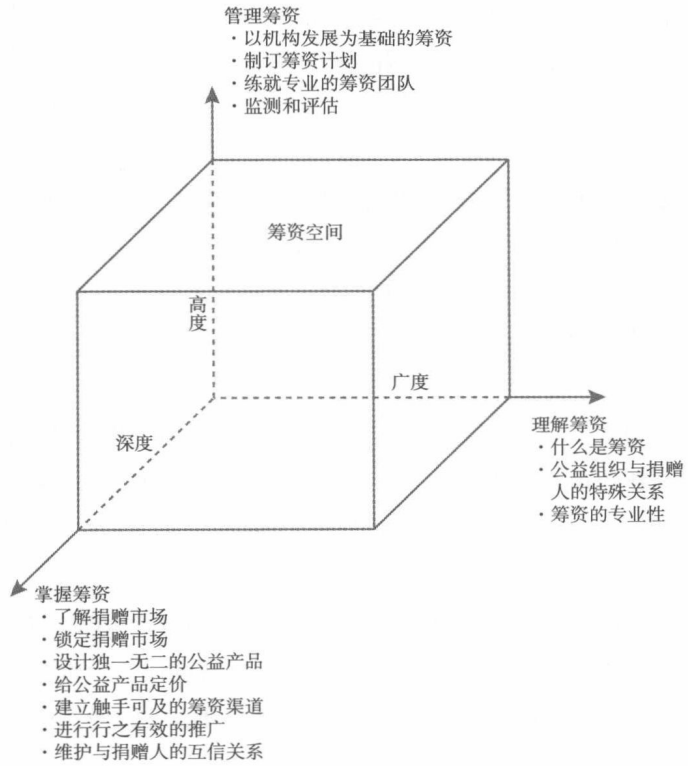


图 0-1 筹资策略模型

第一部分

理解筹资

第 1 章

什么是筹资

筹资是基于组织的宗旨和目标，通过募集资金或实物或劳务的方式以满足受助方的需求，并以所募集之物维持组织的生存和发展，是为了维持第三部门活动、完善组织职能，最终满足社会的公益要求，造福于民。

——王绍光

成功的筹资源自于有效的营销。

——盖拉特

一 筹资的定义

（一）筹资的定义

筹资既是为了实现组织的宗旨和目标，也是为了维持组织自身生存和发展。

公益组织的筹资是组织的一种行为。它是指“基于组织的宗旨和目标，通过募集资金或实物或劳务的方式以满足受助方的需求，并以所募集之物维持组织的生存和发展，是为了维持第三部门活动、完善组织职能，最终满足社会的公益要求，造福于民”。^①

它也是一个过程，是指向个人、企业、慈善基金会或政府部门，请求并募集自愿性捐赠（金钱或其他资源）的过程，是筹资人与捐赠人之间进行沟通和交流的过程，是一种人事^②。它是一门为公益服务的艺术，一门因社会需求而存在的科学。简言之，筹资是公益组织获得运营资金的一个特殊过程。^③

筹资（fundraising）也被称为资金发展、募捐、募款、筹款、劝募，它有几个关键含义：

- 以志愿贡献（voluntary contributions）为基础；
- 面向志愿性服务进行征求、招募（soliciting）；
- 聚集（gathering）分散的社会资源，包括志愿服务、实物物资、资金等对于公益组织非常重要的资源；
- 面向广泛的社会群体请求捐赠（requesting donations）。

公益组织既可以为非营利或公益项目筹资，又可以专门为组织自身生存和发展筹资。为组织自身筹资最终也是为了支持非营利性或公益性活动和服务，两者之间并不存在冲突和矛盾。

① 王绍光：《多元与统一——第三部门国际比较研究》，浙江人民出版社，第1999页。

② [美]米歇尔·诺顿：《全球筹款手册》，张秀琴、江立新译，中国人民大学出版社，第10~12页。

③ 维基百科，<http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising>。

（二）“资”的多元化形式

一般情况下“资”就是指资金和物资，但随着时代的发展，“资”的形式也越来越多元化，可以指股票、债券、时间等。

1. 社会影响债券

社会影响债券（Social Impact Bonds）是一种基于绩效的资本投资方式，涉及私人投资者、公益组织和政府三方。由私人投资者投资早期干预项目，公益组织负责项目执行，政府只有在干预措施显出成效（比如减少流浪者和刑事司法系统中重犯者的数量）后才付还私人投资者本金和基于绩效的收益。社会影响债券是一种新型筹资方式，在欧美都属创新性的话题，目前这种形式在国内还没有。2010年9月英国社会金融有限公司（Social Finance）发行全球首支社会影响债券。

2012年8月，美国纽约市政府与投资银行高盛集团开始了一项实验性的合作计划：高盛发行960万美元的社会效益债券，将资金提供给MDRC（美国专门为贫民服务的非营利组织）运用，投资为期四年。资金用于为受刑人提供训练与辅导，以期降低纽约市青少年重复入狱率。如果MDRC在四年期间能有效地执行计划并将重复入狱率降低10%以上，那么纽约市政府除了偿付本金之外还将给予高盛最高回报额210万美元，但若无法达成10%的目标，则高盛将遭受无法追回全额本金的损失。若投资的960万美元发挥效用，可替纽约市省下监禁囚犯的1200万费用，高盛集团则可从剩余的240万中获取利润。

2. 慈善债券

慈善债券是一笔简单的固定收入，它在结构上和企业债券或政府债券类似，在借贷者和投资者之间形成正式的合同关系，约定在债券到期时偿还债务，并在债券有效期内定期支付利息。与社会影响债券不同的是，慈善债券的利息支付和本金偿还不会与具体的成效挂钩。英国慈善组织Scope在2012年5月发行了第一批总价值200万英镑的慈善债券，为三年期，年利率2%，邀请捐赠人投资。^① Scope的首席执行官理查德·霍克斯认为慈善债券较好的发行效果表明有些投资者希望投资产品能同时带来社会效益和经济效益。

^① <http://www.dazcs.com/news/2014/1054.html>.

3. 时间

时间银行，是指志愿者将参与公益服务的时间存进时间银行，当自己遭遇困难时就可以从中支取“被服务时间”，通过这种模式为社会变革带来一些经济和精神效益。劳动不分贵贱，不管是盖房子，还是照顾小孩，每个人的工作时间都是平等的。时间银行系统，通过电脑可以把每个工作者的工作时间或接受服务的时间都按小时记录下来。目前，北美、欧洲和亚洲 23 个国家的 300 多个社区的企业都采用了这个系统。时间银行主要依托居民小区，重点的服务对象是老人。

4. 声音

声音捐赠是针对盲人的独特捐赠形式。盲人享受阅读的快乐是件奢侈的事情，“听书”是他们阅读的主要方式。

“The Voice Donor：为盲胞读书”是腾讯微信上线的一款公益产品，旨在帮助盲胞解决读书难问题。

2014 年 8 月 25 日，“为盲胞读书”微信公众号正式上线。微信用户关注公众号“为盲胞读书”，点击菜单领取一段文字，利用微信 1 分钟语音功能，朗读系统发送的文字。系统将收集所有的语音文件，通过技术分析，智能筛选并拼接成有声读物，形成 Mp3、Wav、Daisy 等多种格式音频实体。用户在完成朗读后，还可以把音频分享出去，通过微信邀请朋友一起捐赠。目前，“为盲胞读书”平均每天接收捐献者声音近 14000 条，平均每个用户捐献 5.4 条语音，效果显著。现在，你也可以成为声音的捐献者！

5. 比特币

比特币（BitCoin）是中本聪在 2009 年提出的一种网络虚拟货币，它由计算机生成的一串复杂代码组成，可以全世界流通，可以在任意一台接入互联网的电脑上买卖，可以兑现，当然也可以用来捐赠。从 2013 年开始许多国际基金会纷纷启动比特币捐赠。我国首家接受比特币捐赠的公益组织是壹基金，在 2013 年雅安地震三天后，壹基金宣布获得 231 个比特币捐赠，市价约 17.6 万元人民币。但是由于是虚拟货币，比特币的价值具有极大的不稳定性，且其交易方式烦琐，公益组织接受比特币捐赠需慎重。2014 年 1 月份，致力为非洲偏远地区提供清洁水源的公益组织 Water Project 在 Coinbase 上开了一账号，专门用来接收比特币捐赠，筹到的比特币可以当即兑换成美元。

二 筹资形同营销

公益组织筹资是为了实现组织的使命，筹资类似一种对其使命的营销，但是不能简单地将筹资等同于市场营销。将市场营销思维和方法完全运用于公益组织筹资是错误的，甚至会出现诋毁公益组织使命的现象，挫伤捐赠人的积极性。

筹资的过程就是非营利组织对其使命的营销，是创造无形的社会利益和精神利益，并与筹资对象交换资源的过程。

在市场逻辑下，营销是个人和组织为了满足其需求，通过创造价值或与其他个人和组织进行价值交换的一种社会的和管理的过程。^① 公益组织筹资是为了满足其非营利使命或自身生存发展的需求，以自己的产品或服务，即非营利或公益项目，创造无形的社会利益和精神利益，以此交换捐赠人的款物或其他资源的过程。在形式上，它类似于营销。

公益组织筹资也是一种推销，它需要公益组织既能识别并吸引未挖掘的筹资机会，又能保住已获得的筹资机会，留住捐赠者，培养忠诚度。它推销的是观念和价值观，如捐赠人的捐赠将给受益人（通常是社会的弱势群体，或利益受到侵犯的群体或个人）带来生存、生活甚至命运的改变；或者，将带来社会整体的变化和进步。它强调捐赠的结果和效果。

因此，公益组织筹资与企业营销的目的不同。公益组织营销的最终目的是实现服务社会的使命，致力于实现公众的利益，这与企业追求股东利润最大化的目标是不同的。

公益组织的筹资行为与商业营销过程也不同，公益组织的成长和发展动力源自受益者以及捐赠者对此的认同，筹资的过程也是让捐赠人参与并认可其所从事的事业的过程，是获得社会支持的过程。

^① Armstrong, G., Kotler, P., *Marketing: an introduction*, Pearson Education, 2004.