

褚
莹

著

以专业的募捐策略，开启公益市场化之路
以丰富的实践技巧，打造公益行业顶级精英
以出色的品牌逻辑，缔造公益产业强势领袖
以创新的市场理念，革新中国公益事业



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

新

募捐的本质

新理念
新方法
新募捐

募

新募捐的本质

新理念
新方法
新募捐

褚
荃
著



全国百佳图书出版单位
知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

新募捐的本质:新理念、新方法、新募捐 / 褚莹著.

—北京:知识产权出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5130-3563-7

I. ①新… II. ①褚… III. ①慈善事业—研究—中国

IV. ①D632.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第130682号

责任编辑:雷春丽

责任校对:董志英

封面设计:SUN工作室 韩建文

责任出版:刘译文

新募捐的本质:新理念、新方法、新募捐

褚莹 著

出版发行:知识产权出版社有限责任公司

网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址:北京市海淀区马甸南村1号

邮 编:100088

责编电话:010-82000860 转 8004

责编邮箱:leichunli@cnipr.com

发行电话:010-82000860 转 8101/8102

发行传真:010-82000893/82005070/82000270

印 刷:北京科信印刷有限公司

经 销:各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:16

版 次:2015年7月第1版

印 次:2015年7月第1次印刷

字 数:223千字

定 价:42.00元

ISBN 978-7-5130-3563-7

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

前言

之前,我在广州见了广东五人制足球协会的创始人刘孝五先生,聊及广东在推动五人制足球市场化后所产生的活力。刘孝五先生向我介绍了五人制足球项目成功的根本原因,那就是广东政府放开了五人制足球的管理体制——将属于市场的还给市场。

其实,就我看来,广东五人制足球以及五人制足球协会的成功,绝不仅仅是一个体育项目或个别民间协会的成功。这实际上是公益组织市场化运作的先锋与典范。之所以这么说,是因为广东五人制足球协会是一家社会组织,而这家社会组织的成功,完全是基于自身全面的市场化运作。

熟悉公益行业的人都知道,“公益行业市场化”是公益界领袖人物经常挂在嘴边的一个词汇。但我认为,市场化并不能完全概括公益行业的发展方向,因为公益市场化仅仅是公益行业未来走向的一个外在表现,而其背后的深层含义则是公益行业的全面“产业化”。

所谓公益行业产业化,就是让市场成为资源配置的主要力量,鼓励多种力量共同合作,打破公益和商业的天然隔阂,最终构建全面完善的公益生态链。根据这个定义,我提炼出了**公益产业化的12字箴言**:“市场配置,多方合力,善商并举。”

所谓“市场配置”，也就是让市场成为资源配置的主要力量，破除行政力量对市场资源配置的干涉。其最终目标是全面引入竞争机制、供求机制、风险机制和价格机制，以实现人员的市场化流动，资金的市场化配置，机构的市场化运作。

从现有的情况来看，我国公益行业还远远没有实现市场配置，这体现在三个方面

1. 人员流动的非市场化

这体现在三个方面：

(1) 行政力量干涉人员的自由流动。我国的行政力量，通过限制公益行业工资水平的形式，限制了公益行业吸引高层次人才的能力。《基金会管理条例》第29条规定：“基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%。”同时，《财政部、国家税务总局关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》规定：“工作人员平均工资薪金水平不得超过上年度税务登记所在地人均工资水平的两倍，工作人员福利按照国家有关规定执行。”上述限制导致我国公益行业从业人员的薪酬水平长期无法提高，并使得公益组织失去了吸引高层次人才的竞争力。

根据我多年的研究，世界上几乎没有国家和我国一样对公益行业从业者的薪酬水平作出如此严格的限制。多数国家仅要求公益从业者的薪酬不能超出合理范围，即不得滥发工资。而且，有不少国家的公益行业的平均薪酬要远远高于社会平均水平。据美国基金会理事会的调查显示，2007年，美国公益组织从业人员的平均薪酬为7.6万美元，CEO的平均薪酬为13.4万美元，^[1]而同期美国国家统计局公布的男性公民的社会平均工资为4.5万美元。^[2]

(2)官办机构的人事编制阻碍人员自由流动。我国官办机构的人员配置是非市场化的。由于其从业者都具有人事编制,享受国家福利待遇的保障,所以其市场化程度很低。由此,对于这类组织而言,其人员流动也是非市场化的。

(3)社会拒绝公益行业从业者的自由流动。对于公益行业从业者而言,其面临一个双向流动的难题,即从公益行业进入其他行业,以及从其他行业流入公益行业。在实践中,这种双向流动明显受阻。公益行业和其他部门之间的人才流动非常弱,其他部门人才不愿进入公益行业,公益人才也走不出去。^[3]这也降低了公益行业人才流动的市场化水平。

在世界其他国家,双向职业流动是不存在障碍的,公益组织能吸引其他行业人才,而公益行业从业人员也可以顺利地流向其他行业,不存在就业歧视。^[4]而且,在很多国家,公益经历是一项加分项,而不是减分项,比如,在美国要成为联邦的公务员,没有公益经历基本上是不可能的。^[5]

2. 资源配置的非市场化

这体现在两个方面:

(1)资格垄断。目前,仅以募捐市场而论,行政力量对公募市场的垄断是十分明显的。为数众多的公益组织由于公募资格的限制而无法进入募捐市场,而极少数官办机构,由于与政府的天然联系,长期独占公募市场,却让公众“爱不起来”。这种情况导致我国的募捐市场成为一个缺乏充分竞争的市场,也是一个没有活力的市场。

由此,我国公益行业的发展受到巨大的限制。它们无法在市场竞争中不断优化完善自己的管理和劝募技巧,调整自身不符合市场需求的运营理念,更没有充足的资金聘请专业人士指导它们开展业务,或者雇用专业人士成为其专职员工。由此,它们只能在低层次中重复循环,找不到走向高层次的出路。这就是行政力量限制市场自由所带来的恶果。而要想化解这样的困局,就必须解除政府对公益行业的限制,让市场力量大力进入其中,恢复市场的活力。

(2)行政干涉。颇具中国特色的是,我国有不少公益组织的背后或多或少都牵涉行政力量。这导致在市场资源配置方面存在天然的不平衡。很多原本做得很好的组织,由于缺乏这类行政力量,无法获取资源,只能在低层次挣扎,而很多不太理想的组织,却凭借着行政力量活得十分滋润。这种状况明显是违背常理的,是不利于公益行业发展的。我们应鼓励和扶持做得好的组织,而淘汰做得不够好的组织。而要想实现这一变革,就必须排除行政力量对公益领域的参与,让公益组织之间的竞争回归平等。这也就是说,我们要剔除那些令市场变得“不平衡”的力量,让市场力量成为配置资源、遴选组织的主要力量。

3. 机构运作的非市场化

这体现在两个方面:

(1)多数草根组织无法理解市场的供需法则等基本市场规律。它们对公益的理解仅仅停留在公益就是做好事上。因此,我经常听到草根公益组织的负责人抱怨:“我们帮助的小众人群十分需要我们,但我们却筹不到款。这是不公平的。”

而事实上,之所以社会不接受这类公益组织,并不是说公众没有这方面的需求,因为将社会变得更美好是每一个生活在这个社会中的一分子的共同愿望。之所以会出现这种情况,是因为这些组织提供的“产品”存在问题,它们没有根据市场的需求有效地设计产品,而是一厢情愿地蛮干。

这样的“死磕”组织大多是低效的、传递负面情绪的,它们只会浪费宝贵的资源,却不能有效地解决社会问题。相反,如果我们将这些资源交给其他更高效的、更能按照市场规则来运营的组织,则能够发挥出更大的效果。

因此,按照市场的角度来理解这个问题,正确的逻辑应该是:我们应该鼓励其他组织设计更好的、更符合公众需求的“产品”来帮助这个小众群体,而不是让这样的“死磕”组织再来浪费社会资源。我们应该让市场来决定一切,通过市场机制来淘汰这类组织,而不是任由这类组织占据人们的眼球。

(2)有些官办机构拒绝遵循市场规则。与草根组织不同的是,有些官办

机构有能力按照市场规则办事,却拒绝以市场化的方式进行运作。对于它们而言,更为重要的不是“能办成多少事”,“而是不要出什么事”。因此,它们对合作项目,特别是与商业机构的合作以质疑为先,而不是报以开放合作的态度。它们对市场化运作是极度小心的,只要不到万不得已的境地,宁肯不改。

从这个角度看,官办机构的内部管理多数是行政化味道极其浓厚的上令下达,看似高效,实则一事无成。

面对上述情况,为了推动市场化机制全面进入公益领域,我们需要从如下几个方面推动改革

1. 解除行政力量对薪酬水平的限制,破除人员流动的行政门槛,推动人员流动的市场化

这需要政府从如下三个方面进行改革:

(1)全面解禁对公益行业行政管理费用和薪酬水平的限制,让市场成为决定人员薪酬水平的最终力量。政府应修改立法,去除其中关于人员薪酬水平的不必要的限制。但按照国际通例,政府可以行使监管权,即通过日常监管的形式,对公益行业的薪酬水平进行监管,以保证公益组织员工的薪酬都是合理的,不存在滥用权力的情况。

(2)全面改革官办机构的人事体制,破除公益行业从业的终身制。政府应改革官办机构的属性,将其从事业单位这一序列中剔除,让其回归市场。在这个前提下,政府才可能推动官办机构的人事体制改革,令其完全归于市场配置。

(3)提升公益从业者的专业水平,并出台配套措施,增加公益经历的市场价值,鼓励公民投身公益事业。为了公益行业与经济领域人才的双向流动,政府应该从两个方面同时着手:提升公益行业的专业水平,以及增加公益经历的市场价值。只有这样,公益从业者的价值才能得到经济领域的认

可,从而实现持久的双向流动。

2. 排除行政力量对市场准入的限制,去除官办组织背后的行政力量,推动资源配置的市场化

这需要政府从如下两个方面进行改革:

(1)排除行政力量对市场准入的限制。政府应该放开公募市场的准入资格,允许各类公益组织都拥有公募权。唯有这样,市场的竞争机制才能够发挥作用,让符合市场需求的组织变得更加强大。

(2)去除官办组织背后的行政力量。政府不能既当裁判员,又当运动员,其应该从官办组织背后抽手。如此才能保证市场的公平竞争,并推动官办组织的市场化转型。

3. 全面引入市场机制,推动公益行业按照市场化运作

关于这个方面,政府需要做的就是放开市场,并鼓励公益组织按照市场化模式进行运作。公益组织的市场化运作需要经过一个阶段,在这个阶段,必然会出现种种乱象。对此,政府应从引导的角度,给予必要的指引和监管,而不能一禁了之。

公益行业的市场化是推动公益行业全面转型的最重要的动力。缺少市场力量,我国的公益行业将依旧缺乏活力。

但是,令人不解的是,在公益领域,人们对于市场化的担忧和质疑从未停止过。总结而言,主要有两种反对意见:

第一,担心在市场所覆盖的范围之外,会有极少数不被人们所重视的群体没法获得帮助。我认为,对于这些群体,与其让公益组织依靠市场化的募捐去争取资源,倒不如让政府补贴公益组织更为有效。实践证明,如果一个群体是市场所不感兴趣的,那无论使用如何炫目的技巧,都是无法打动市场主体掏腰包的。这就和在奴隶社会,劝说奴隶主解放奴隶是不可能实现的,是一样的道理。因此,对于这些极小众的群体,需要政府动用税收来加以救济,而不能借助市场的资源。这不是市场机制所能办到的事情,也不该由市场来承担。市场化并非万能的灵药,其也有自身的盲点。这些盲点需要政

府从宏观方面来加以消除。

第二,担心市场力量会淡化公益组织的社会属性,令其变得过度市场化,而无法承担第三部门的职能。我认为,这种担忧是过度的,因为市场化只能强化第三部门的这种价值倡导,而不会淡化之。

一方面,就我国的现状而言,我国公益领域的政治属性太强,市场属性太弱。我国现有的公益组织,特别是那些处于强势地位的公益组织,大都是官办机构或准官办机构。其负责人多拥有体制内的身份。在这种情况下,公益机构的政治属性已经强到了极致,而不是存在明显的不足。

因此,要想强化我国社会组织的社会属性,就必须先让行政力量从这个领域退出。而且,现在,公益界的努力方向正好是要推动行政力量从公益领域中逐步“退出”,即减少公益领域的政治性,让其显得更加平民化。只有实现了平民化,才有可能实现所谓的“公众参与”。

这个道理很简单,如果公益组织是官家的,那么公众又如何有资格参与呢?只有公益组织是民间的,公众才有机会参与。“跟着别人玩”和“自己玩”是两个完全不同的概念。

那么,要如何让行政力量逐步退出呢?市场化是最佳的路径。“市场化”标志着行政力量的退出,意味着要按照市场规则对公益组织进行遴选,淘汰不符合“民意”的公益组织,留下符合“民意”的公益组织。这样一来,那些满身“衙门味”的组织才会被逐步地请出公益圈,留下来的才是真正亲民的机构。而且,市场化能够盘活整个大行业,去除既有的“垄断”和“政策障碍”,为整个行业带来更多的资源。这是公益行业真正活跃起来的唯一希望,也是公益行业的“春天”。

如果我们真的实现了行政力量的退出,却又阻碍市场力量的进入,那么整个第三部门将缺乏资源配给机制,将缺乏有序的规则,最终走向混乱。这时,或许有人会提出“对话”、“合作”是可替代的合作机制。但是,从现实来看,这些机制都是立足于资源的互换、利益的互补之上的。而资源的互换、利益的互补是市场机制的一个核心组成部分,是供需法则的现实体现。所

以,在缺乏市场机制调控的情况下,一切“对话”、“合作”都只能沦为闲谈,对于社会进步是缺乏价值的。

同样的,业内所认为“多元化”能够代替市场化消解行政力量的观点,本身也是误导性的。多元化的前提是这些组织能够活下来,并具备足够的影响力和号召力。一个组织如果没有人愿意参加它的活动,连生存都成问题,就更难提什么成为多元力量中的一极了。所以,对于公益组织而言,要想构筑多元力量,就必须先迎合市场需求,通过开展各类活动构建组织品牌,扩大社会影响力。而这一切都是市场机制在起作用。

而且,现在的问题是,我们的公益领域是封闭的,市场是封闭的。如果我们不用力撬开市场的大门,让更多的公益组织先进来,而是天天枯坐家中,妄谈什么多元合作,本身就是一件十分荒唐的事情。只有先把市场的大门打开了,让更多的组织冒出来,经受市场的风吹雨打,最终长成参天大树,它们才可能为第三部门更好地服务,成为多元社会中的一极。因此,多元化本身就是立足于市场机制的,没有脱开市场来单搞一套的可能。

从这个意义上来说,行政力量退出的同时,也是市场力量进入的时机。市场力量的进入将为整个公益行业带来生命力,最终推动整个第三部门走向“多元化”。这种多元化绝不是缺乏根基的、漫无目的的、充满情绪的多元化,而是一种脚踏实地的、符合需求的、开放合作的多元化。这才是市场力量对公益行业最大的贡献。

另一方面,“市场化”这条路径是已经被诸多西方国家所证明了的。自镀金时代以来,新兴的私有基金会裹挟市场机制强势崛起。在美国,基金会一直扮演者买方的角色,其通过“购买”NGO组织(public charity)的服务,解决其所希望解决的社会问题。如果这不是市场机制,那什么又是市场机制呢?

20世纪90年代以来,市场的力量更是被提到了一个新的高度。“慈善资本主义”的兴起,代表着市场机制自“罗斯福新政”以来全面复兴,重新登顶公益领域的至高宝座。西方国家的募捐方式之所以活跃也正是因为市场

机制作用所致。反观我国,由于市场的力量太弱,募捐方式极度陈旧落后,与外国相比落后的不是一个层级。

因此,市场化是中国公益领域必须树立的一面大旗。中国公益领域只有高举“市场化”这面大旗,才能走得更好,走得更顺,最终走向世界前列。若非如此,结果堪忧!

二

所谓“多方合力”,是指公益行业的业态需要多种力量的共同参与、相互合作,以构建完整的产业价值链。

我们都知道,经济领域的产业价值链是非一元化的、多中心的。这也就是说,在经济领域的产业价值链中,有很多不同的主体参与其中,包括金融、实业、研发、咨询等。其中,“金融”提供的是资金流的支持,实现资金的高效流动,是实体经济发展的发动机;“实业”提供的是终端产品,是实体经济的最终成果;“研发”提供的是智力支持,为实体经济的发展指明方向,以及供应高新技术;咨询提供的是品牌、人力资源等方面的产品,促进实体经济的高效发展,是实体经济的润滑剂。在经济领域的产业链中,每一个环节都有无数的商业机构参与其中,这些机构在经济领域中相互合作,形成合力,最终推动社会经济不断向前发展。

与经济领域一样,公益领域也应构建多中心的价值链,也应包括金融、实业、研发、咨询等环节。^①

金融

“金融”职能应由基金会来承担。在国外,基金会就是资金的“管道”。

^① 该部分内容,我受到深圳慈善会房涛秘书长的启发。在一次面对面的交流中,她提到了类似的观点。

国外的基金会大都致力于三件事情：“聚财、生财、散财”。

所谓“聚财”，指的是基金会负责收拢社会的大额资金。国外的基金会，特别是欧美的基金会大都不做公募，而是专门去找有钱的富人劝募大额善款。这些富人手里通常掌握着一辈子都花不完的钱。这个时候，基金会适时地出现，找富人谈自己的宗旨，告诉富人自己能帮他们更“有效地花钱”。这样一来，基金会就把社会上多余的“大钱”给聚拢起来了。正是因为基金会的定位是帮助富人花钱，担当富人化解自己的“钱太多”的苦恼的工具，因此它们大多不做公募。它们一定是专心地服务于富人的，而非和普通人连在一起。

所谓“生财”，指的是基金会要负责将聚拢的钱投到最能生钱的地方，可以是资本市场或实体产业，以便让手里的钱产生更多的钱，发挥更大的能量。国外的基金会大都雇有专门的理财团队。这些团队的职责就是天天找合适的投资项目，帮着打理基金会的资产。

所谓“散财”，指的是基金会找符合自身宗旨的好的公益项目，然后把钱交给这些组织，让它们把钱用到社会真正需要的地方。国外的基金会大都自己不做项目，而是选择资助其他 NGO 组织开展公益活动，把钱用到实处。

正是因为国外的基金会所承担的职能是“聚财、生财、散财”，所以其实际上就是一个资金的“管道”，发挥的是资金的“聚拢、运营和散发”的功能。从功能定位来看，其更像是经济价值链中的发挥着金融职能的金融机构，比如投资公司。

与国外的基金会相比，我国的基金会完全不是真正的基金会，并没有发挥出“金融”的功能。其大都想着如何扩大公募市场的份额，然后把收来的钱用于自己的项目，而非资助其他机构。这也就是说，其聚的是普通人的财，而且还缺乏生财和散财之道。更为关键的是，我国的基金会都有自己的公益项目，和普通 NGO 一样专注于做公益项目。由此，我国的基金会完全没有发挥出金融的功能，而更像是一个专做“实业”的 NGO 组织。这种格局使得我国的公益价值链缺失了“金融”这一重要的环节，同时又有太多的组

织投身于“实业”这个环节,造成了毫无必要的拥挤。

因此,要想化解我国公益行业的痼疾,就必须推动公益基金会大规模地转型,提升它们在价值链中的定位,将它们从“实业”一环中赶出去,迫使它们发挥“金融”的功能。这种功能的转型将随着产业化格局的逐步构建而愈发显现,即只有能够敏锐地把握这种变化,并及时转型的基金会才能最终生存下来,反之则将被市场淘汰。这是市场机制作用下,任何一个产业都会面临的状况,因为没有一家机构能够占领整个市场,市场的效率法则提倡分工合作,而不是独家垄断。

那对于我国的基金会而言,其将如何转型呢?是直接走向资助型基金会吗?

我认为,我国的基金会不可能直接走向资助型基金会。我国募捐市场的特点决定了我国的基金会不可能一步到位地变成“资助型基金会”。我国的捐赠者并不乐于提供非定向捐赠,而更偏好定向捐赠。这也就是说,他们喜欢资助具体的项目,而不是没有指定用途的开放式捐赠。在这种情况下,基金会都必须凭借项目来募捐,而无法直接向客户劝募。由此,其不可能一步到位地转型成为没有项目的资助型基金会,而必须考虑其他路径。

可走的路径是基金会的“轻资产化”模式。“轻资产化”是一个商业概念。所谓“轻资产化”,指的是企业将主要精力放在产品研发、品牌建设上,而将生产线外置,即通过订单生产的方式,贴牌生产产品,并将零售分销渠道外置,即通过中间商的方式销售产品。

选择轻资产化的企业大都是知识密集型企业,因为它们是所在产业链的核心,对整条产业链有控制能力。比如,苹果、小米等企业采用的就是这种运营模式。在这股浪潮的席卷下,甚至连某些一直坚守底线的公司都终于忍受不住,走上了将自有资产剥离的道路。比如,近来,一直都坚持自己生产手机的 HTC 也宣布将采用订单生产的方式制造低端手机。

商业公司之所以纷纷选择“轻资产化”模式,是因为流水线的维护需要大量的成本,且不论需要向生产线上员工支付大量工资,就算是生产线的管

理成本也足够消耗企业能量了。所以,将这些资产外置,而专心于产品研发、品牌建设等领域,是众多深谙高效管理的企业家们的高明选择。

当然,从另一个层面来讲,轻资产化模式的出现,也是一个行业走向成熟的标志:行业内分工进一步精细化,多方协作,最终推动产业格局的不断完善。

轻资产模式有多种类型,包括品牌轻资产化、知识产权轻资产化、类金融轻资产化等。

对于基金会而言,轻资产化是一条可行的路径。目前,众多基金会面临的问题是资产“过重”,基金会职能太多,不仅要负责筹款、资金运作,还要考虑如何做项目。这会导致精力分散不说,而且机构实际的运作效率、效果也都不理想。特别是在项目运作方面,由于基金会要自己做项目,所以就不得不养一大帮项目官员,而为了管理好项目团队,又不得不增加人事、财务等各方面的负担,为此消耗了大量的人力、物力、财力。由此,很多基金会只能顾此失彼、疲于奔命。

为了实现轻资产化,基金会可以考虑将产品生产线外置,即采用外包给 NGO 组织的形式,将项目运作的职能剥离。这种业务外包不同于单纯的资助。接受委托的 NGO 组织不能以自己的名义,而应以委托方,即基金会的名义来运作项目。由于项目的品牌和成果是自己的,也就不会出现基金会对捐赠人的定向捐赠无法交代的情况了。

在这种轻资产模式中,基金会作为整个产业链条的中枢,必须掌握两项要素:品牌和客户。这也就是说,基金会必须着力打造强势品牌,并维护好与捐赠客户的关系。基于此,基金会能够成为整个产业链的核心,任何其他公益机构都不可能绕开基金会而单独存在。

这样一来,基金会既能“贴牌生产”,又能专心做好筹款等工作,改变 NGO“苦命郎”的现状。

实 业

“实业”职能应由普通 NGO 组织来承担。它们的公益项目其实就是经济价值链上的“产品”。这些“产品”是根据社会需求设计出来的,是解决具体的社会问题的。又因为其符合社会需求,所以其自然能带动社会的埋单行为。只不过在这里,埋单的并不是享受 NGO 提供的服务的受益人群,而是公众(社会捐赠)、政府(拨款或购买服务),以及基金会(项目资助)。

值得一提的是,公益领域的购买行为与经济领域的购买行为是不同的。经济领域的购买主体就是享受产品或服务的主体,而公益领域的这两个主体是相分离的,即购买主体是一个人,而享受服务的主体是另一个人。这种区别会导致“销售”方式的改变,即公益组织不能以功能利益强行销售公益“产品”,而必须采用募捐的方式,旁敲侧击地发掘市场,最终润物细无声地获取收入。不过,虽然两者间确有区别,但区别也仅限于此,而不会影响 NGO 组织在价值链中的定位。在价值链中,NGO 组织依旧是“产品”的提供者,承担的是“实体”的职能。

由于市场需求的多样性,所以 NGO 组织提供的产品一定是多元化的,而不能简单重复。其提供的产品应该包括生理层面、精神层面、心灵层面等各种类型的产品,即应符合马斯洛关于人的“生理需要、安全需要、爱与归属的需要、尊重的需要、自我实现的需要”的层次需求理论。只有基于这样的逻辑设计出的“产品”才能完美贴合社会的需求,引发公众的埋单行为。

在实践中,我国的 NGO 组织所提供的产品扎堆在少数几个方向之上,特别是教育和扶贫。这两种需要是人们低层次的生理需要和安全需要的外在表现。其实,人们还有更多的、更高层次的需要,而对于这些更高层次的需求,我国公益组织却极少重视。

关于这种情况,在我国经济发展初期尚易理解,因为我们要先解决人们的温饱问题。但在我国经济发展到相当程度的今天,如果还以经济水平低

作为搪塞的理由,则实在说不过去。特别是在“北上广深”等大城市里,随处可见人们对文艺、体育的旺盛的需求,却罕有组织能够真正承担起这样的职能,满足人们的需求,构建亚文化圈。而在市场的另一面,倒是有不少商业机构趁虚而入,抓住机会,创造出了一个又一个商业奇迹。这是值得我国公益人士深刻反思的。

因此,NGO 组织提供的产品的方向简单重复,是我国公益领域的又一个严重问题。而要化解这一问题,就必须给新兴的 NGO 组织更多的市场空间,同时让市场介入资源配置的核心环节,通过市场机制来引导资源向全方位满足人们各类需求的方向流动。

研 发

“研发”职能应由研究机构、智库等来承担。研究机构提供的研究成果能在多个方面帮助公益组织。

(1) 研究机构对行业整体走向的研究,可以帮助公益组织在制定机构宏观战略时开拓视野,作出正确的决策。公益人士由于常年从事实践工作,容易缺乏宏观视野。研究机构的这些研究成果正好能够弥补他们的这项弱势,让他们的实践能力能够有的放矢,发挥出更大的作用。

(2) 公益组织的项目设计必须是基于对社会需求的精准分析作出的。这也就是说,公益组织必须要研究社会,懂得人群,从社会的表面事件和现象中看到其后深藏的内在根源。然后,公益组织才能有针对性地设计出合理的项目,从根本上解决社会问题。这对于项目设计来说是颠扑不破的真理。

仅以募捐为例,我一直倡导“募捐大师首先必须是人类学和社会学的宗师”,“要做成募捐,必须先懂社会”。之所以对募捐者提出如此高的要求,是因为这是设计出靠谱的募捐项目的前提条件。

研究机构的研究成果,特别是对社会学和人类学的研究,正好能够帮助