

—— 商道智汇企业社会责任系列丛书 ——

BUSINESS - NGO DIALOGUE

跨界对话

—— 公益项目实战宝典 ——

Handbook for Philanthropic Partnership Project

商道纵横 / 编著



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

—— 商道智汇企业社会责任系列丛书 ——

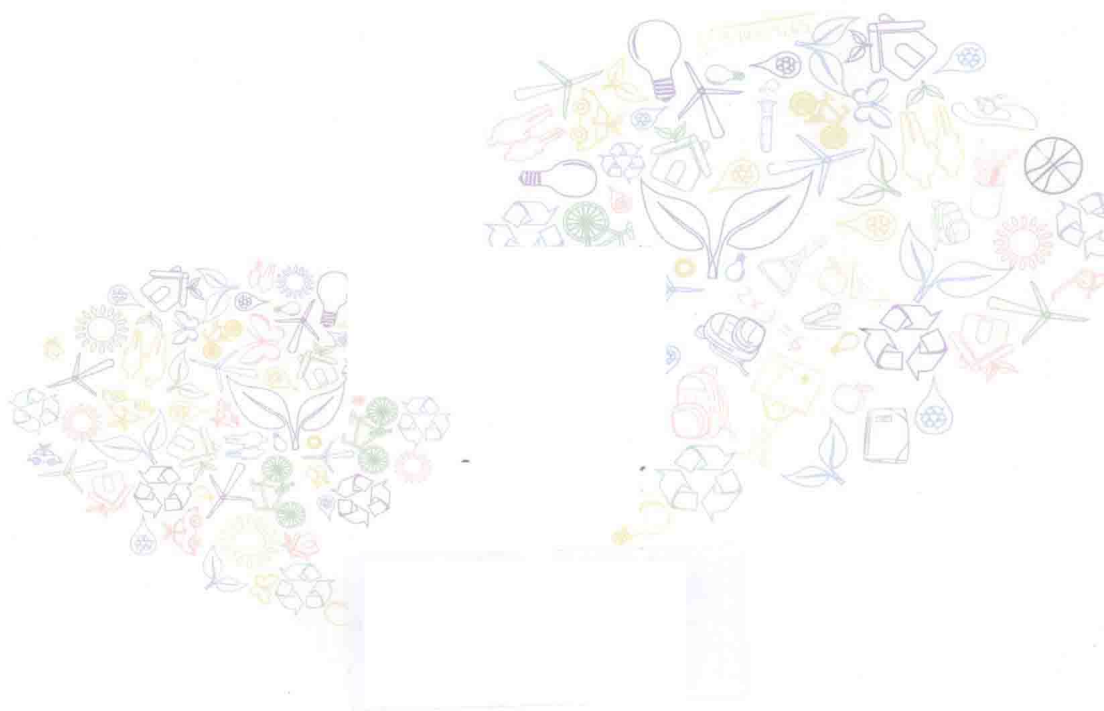
BUSINESS - NGO DIALOGUE

跨界对话

公益项目实战宝典

Handbook for Philanthropic Partnership Project

商道纵横 / 编著



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

图书在版编目(CIP)数据

跨界对话：公益项目实战宝典 / 商道纵横编著. --
北京：社会科学文献出版社，2016.8
(商道智汇企业社会责任系列丛书)
ISBN 978-7-5097-9364-0

I. ①跨… II. ①商… III. ①慈善事业-研究 IV.
①C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 143958 号

· 商道智汇企业社会责任系列丛书 ·
跨界对话：公益项目实战宝典

编 著 / 商道纵横

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 高明秀

责任编辑 / 王晓卿 郭红婷 李秀梅

出 版 / 社会科学文献出版社·当代世界出版分社 (010) 59367004

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 59367018

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：13.25 字 数：168 千字

版 次 / 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-9364-0

定 价 / 59.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010-59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

编委会

主 编 郭沛源 吕秀娟

编委会 潘凌潇 王 昕 彭纪来 刘 涛
张洪福 梁庆锋 徐 薇 张 睿

释 义

在本书中，除非文义另有所指，下列词语具有以下含义：

CRO：首席责任官（Chief Responsibility Officer）的简称，指全面负责企业社会责任事务，将企业经营与慈善公益、环境保护等社会责任活动进行整合的公司高级管理人员。

CRO 论坛：由上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心发起的品牌项目，旨在通过邀请企业、学术机构、国际组织等社会责任和可持续发展负责人，联合倡导“战略 CSR”理念，致力于为 CSR 经理人打造一个专业服务平台，帮助 CSR 经理人不断成长。

CSR：企业社会责任（Corporate Social Responsibility）的简称，指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境等各个利益相关方的责任。

CSR 报告：企业社会责任报告，是企业披露其履行社会责任的战略方针、具体行动及愿景规划等非财务绩效的重要载体。CSR 报告针对利益相关方对经济、环境、社会三方面的信息要求做出相应回应，是企业与利益相关方沟通的重要工具。

NGO：非政府组织（Non - governmental Organization）的简称，指不以营利为目的且具有正式的组织形式、属于非政府体系的社会组织，它们具有一定的自治性、志愿性、公益性或互益性。

NGO2.0：成立于2009年5月，由麻省理工学院新媒体行动实验室和中国科学技术大学知识管理研究所联合发起。2014年成立民办非企业单位——深圳市图鸥公益事业发展中心。NGO2.0秉承“新媒体新公益”的理念，运用互联网和社会化媒体提升公益组织的传播能力和解决社会问题的创新能力。倡导线上与线下互补，针对公益组织的传播需求开展新媒体工作坊，编辑2.0公益工具箱，并开发了公益地图平台；同时发起公益创客团，举办网络公开课和公益技术沙龙，践行“互联网+公益”精神，服务公益人和公益组织。

跨界对话：由上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心发起的品牌项目，旨在通过开展线下活动为企业和NGO提供一个零距离的沟通交流平台，提升企业对公益行业的了解，也加强NGO对企业CSR的理解，促进两大群体之间的沟通和合作。

除另有说明，本书跨界对话中提及的公益项目一般专指企业与NGO合作开展的公益项目。

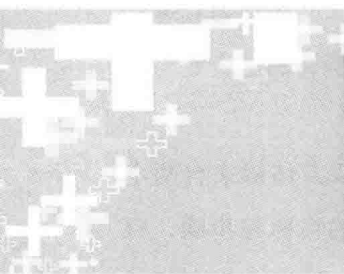
浙江敦和慈善基金会：成立于2012年5月11日，是一家在浙江省民政厅登记注册、具有独立法人资格的资助型非公募基金会，定位是做民间公益和社会创新的资源提供者 and 建设者，主要关注公益行业支持、国学等公益领域。

商道纵横：企业社会责任（CSR）、社会责任投资（SRI）和企业文化领域的独立咨询机构，凭借全球化视野和本土化实践，始终致力于为客户提供专业的咨询、培训、研究和投资咨询服务。商道纵横于2005年在北京成立，目前在北京、上海、广州、成都及华盛顿设有办公室。

思盟（CCM）：全称为“上海浦东新区思盟企业社会责任促进中心”，2015年在商道纵横等机构发起的中国企业社会责任指南（CCM）基础上注册成立。自2006年发起CCM，CCM坚持为全球介

绍中国开展社会责任的互动状况，增进国内外对中国企业社会责任的了解。思盟旨在为 CSR 经理人打造一个专业服务平台，帮助 CSR 经理人不断成长。

声明：本书“嘉宾评论”内容均采用匿名方式，且均来自 2015 年“CRO 论坛·跨界对话”现场的参会者。



序 言

不久前，安利公益基金会举行五周年庆典暨国际儿童营养与反贫困论坛。在活动中，安利公益基金会发布了新的五年计划（2016~2020年），其核心是营养扶贫。基金会通过调研发现，很多孩子因为家庭贫困吃不上饭或者吃不饱、吃不好，导致营养不良，营养不良会影响孩子的身体发育，进而影响其成年后的发展，因此更容易陷入贫困的境地。打破这条代际传播的贫困链条，要从儿童营养抓起。所以，安利公益基金会就抓住营养扶贫这一点，作为对中央提出的“精准扶贫”倡议的响应。在活动中，基金会表示将与政府、企业、学界、民间团体合作，开展各类公益项目，撬动更多社会资源解决营养贫困问题，从而帮助更多人脱贫。

此举反映出当前公益项目的两个典型特征。一是社会挑战的多维度特征，不管是上述的贫困问题，还是人们日常议论的污染问题、教育问题，往往都是系统性的，涉及很多因素，单一策略的公益项目通常只能治标、无法治本。二是问题解决的多方合作特征，正是因为社会挑战是多维度的，光靠一家机构通常势单力孤、难以撼动，所以政府、企业、学界、民间团体（公益组织）要通力合作、多点作战，才能解决问题。

可见，公益领域的跨界合作意义重大。这个跨界，可以是政府与企业跨界（常表现为PPP）、政府与公益组织跨界（常表现为社会

服务的政府采购)，也可以是企业与公益组织跨界（常表现为 CSR）、企业与学界跨界（常表现为产学研合作）。此处要探讨的是企业与公益组织的跨界，因为这在当下的中国最常见。

企业与公益组织的跨界合作并不容易，因为双方仿佛来自两个不同的世界。企业人习惯以业绩为导向，有清晰的目标与步骤，有风险的考量；公益人习惯于理想当先、价值驱动，只要认为事情是正确的，就憋着一股劲前进。正因为这样，企业与公益组织的合作很容易产生各种问题。回想起来，我在大学时代也有过这样的经历。当时我担任一个学生社团的负责人，策划了一场活动，并很幸运地找到了一家合作企业（当时，我们管这个过程叫“拉赞助”）。该企业对活动很有兴趣，因为活动与企业的产品推广策略一致，也正因为这样，企业希望将活动扩大到全国若干高校。当时我很希望将活动办成，所以就答应下来。事后发现，我低估了全国范围活动的协调难度，特别是资金拨付、票据回收、效果评估所牵涉的流程和沟通成本。最终，各地的活动大都办下来了，效果也还不错，我找企业报销款项却出了问题。因为企业要求必须要有各地活动照片、新闻报道和正式发票才能给我走报销流程，但收集这些资料对于我们这样的学生团体来说实在很困难，且耗时耗力。所以到项目合作后期，我和企业联系人之间出现了摩擦，这样的摩擦导致我们之间的不信任开始蔓延，常在电话里争吵，然后双方分歧进一步变大，最终不欢而散。

多年之后再回想此事，自己当年也有幼稚一面。如果事先能充分估计项目执行的难度，如果项目开展过程中能客观地与合作方沟通所面临的挑战、共同寻求出路，最后的结局可能会大不一样。不过，失败的教训也是宝贵的财富，大学的经历对我后来创办商道纵横并为客户提供企业社会责任咨询服务很有帮助。这些年，我为不少企业客户制定公益策略、设计公益项目，为企业和公益组织的合

作牵线搭桥。在这个过程中，我接触了形形色色的企业和公益组织，咨询师的角色让我能够从相对客观的第三方视角看待合作双方的跨界。有时候我惊讶地发现，即使再大的企业和再有名的公益组织，合作过程所面临的挑战竟然也和我在大学时代的遭遇如出一辙。这说明，跨界合作有很多共同的问题，因此也应该有共同的解决之道。我将其总结为三个要点。

第一是换位思考。如上文所述，企业人和公益人来自不同世界，绝大多数情况下，他们是不了解对方的世界的，或者一知半解。这样会导致在合作时很难站在对方的视角看问题，摩擦和矛盾就会积累，最终爆发。企业人会觉得公益人不懂规矩、缺乏职业精神；公益人会觉得企业人心口不一、人为设置障碍、唯利是图。带着这样的思维定式，双方跨界合作几乎是不可能成功的。要想改变，双方就要摒弃成见，多站在别人的立场看问题，多自问一下：“如果我是他，我会怎样想？我会怎么做？”这也要求企业人对公益组织和公民社会的发展有更多的了解，也要求公益人多学习企业管理和商业社会的基本知识。

第二是平等对话。不得不说，“拿人的手短”这种思想在企业与公益组织中广泛存在，有很多人认为两者的跨界合作就如同“和尚化缘”，一个要钱，一个给钱。这就导致身份认同上的落差，有的企业觉得自己在施舍，高高在上；有的公益组织觉得自己是在“拉赞助”，低人一等。这样“一高一低”的跨界合作，本身就存在很多隐患，企业会提出更多要求，公益组织却不敢或不愿拒绝，结果承诺过多、产出却不尽如人意，隐患就会演变为冲突。所以，不管是什么时候，展开跨界合作的双方都应该遵照平等对话、相互尊重的原则。毕竟，公益项目做好了，企业也是有自己的效益的。从这个角度看，公益组织是服务提供方，为对方创造价值，并非低人一等。知易行难，要做到平等对话，除了调整心态以外，还要有良好的语

言能力。这里所说的语言，并不是普通话和方言，而是要用对方能听明白的话语体系进行沟通，公益人要懂得商业话语体系，了解什么是成本、效益、品牌、市场份额；企业人要懂得公民社会话语体系。

第三是互利共赢。跨界合作最重要的基础是各自拥有比较优势，这样的合作才能实现“ $1+1>2$ ”的效果，实现互利共赢。如果只是“ $1+1=2$ ”，合作动力不足，一次、两次的合作是可以达成的，但很难持续和深入。如果是“ $1+1<2$ ”，说明合作有问题，或者内耗严重，或者只对一方有利，这样的合作难以继续开展。要实现互利共赢，同样要求合作双方了解彼此。在实践中，常见的是企业捐资支持公益组织应对某一社会挑战，所以公益组织要对合作企业的战略、业务及企业诉求有深入了解，才能设计一个共赢的合作项目，并顺利实施。在企业社会责任的语境中，这被称为创造共享价值。

以上三点都是商道纵横经过多年实践沉淀下来的精华，我觉得可以作为跨界合作的基本原则。我们很愿意将积累的这些知识分享给更多的朋友，特别是公益组织的伙伴。所以，当浙江敦和慈善基金会与我们讨论如何支持公益组织筹款人能力建设的时候，我们几乎是一拍即合，决定将公益组织筹款人介绍给思盟（CCM）的企业社会责任经理人网络，从原有的“CRO论坛”衍生一个子品牌“跨界对话”，目标就是增进企业社会责任经理人与公益组织筹款人的相互了解，促进双方合作。

在“跨界对话”策划初期，我一直在想前述的三点原则，因为我觉得这是最值得传递给企业社会责任经理人和公益组织筹款人的核心信息。但原则是很干涩的，不容易理解和操作，所以我的同事吕秀娟提议从实用主义的角度出发分阶段讨论企业与公益组织跨界合作的核心步骤。我觉得这样很好，因为可以将实践与原则有机结合起来。循着这个思路，我们设计了在4个城市各开展4场“跨界

对话”活动的计划，分别从公益项目设计、公益项目执行、公益项目评估和公益项目传播四个阶段讨论企业与公益组织跨界合作的成败得失。16场活动大获成功，现场嘉宾的观点交锋迸发了不少真知灼见。我们把这些精华汇集成书，呈现在读者面前。我们希望这本书对企业人和公益人都能有所启发、有所帮助。

郭沛源博士

商道纵横

目 录

CONTENTS

跨界对话：公益项目实战宝典

第1章 时代浪潮下的公益项目发展	1
公益的发展历程	1
公益项目的发展和成长	5
企业的公益项目	7
创新公益项目不断涌现	9
跨界公益项目遇到的问题	12
“跨界对话”应运而生	13
第2章 公益项目设计	16
公益项目设计流程	16
公益项目设计案例分析	26
玫琳凯中国：女性创业基金，持续探索女性创业模式	26
深圳市关爱办：燃料行动，点燃未来	32
英特尔中国：极创48小时	36
安博中国：道路安全培训	41
沃尔玛中国：零售培训项目推动行业人才发展	45
第3章 公益项目执行	54
公益项目执行要素	54

公益项目执行案例分析	64
世界自然基金会：洪湖湿地恢复与治理	64
百胜中国：肯德基“天使”餐厅	69
达能中国饮料：东江流域水生态保护	73
东亚中国：萤火虫计划	79
深圳市红树林湿地保护基金会：守护中国海岸线	82
可口可乐中国：净水计划	87
利洁时中国：儿童疾病综合管理项目	91
上海宋庆龄基金会：专项基金运作	96
 第4章 公益项目评估	103
公益项目评估方法	103
公益项目评估案例分析	115
安利公益基金会：春苗营养计划	115
创行中国：“五大资产”评估	119
芒果V基金：快乐课桌项目	123
中国日立集团：环保创客培养计划	128
 第5章 公益项目传播	136
公益项目传播受众及方法	136
公益项目传播案例分析	144
CSR 环球网：“甜心下午茶”倡导项目传播	144
广发希望慈善基金：慈善中国行	149
宜信公司：宜农贷助农平台	153
伊利集团：伊利方舟儿童安全公益项目	158
佳能中国：影像发现丝路之美	162

第 6 章 公益项目的趋势和展望	167
感悟“跨界对话”	167
公益项目的发展趋势和展望	170
企业（NGO）公益项目跨界合作自测表	178
后 记	187
2015 年跨界对话部分现场精彩图片	190

第1章

时代浪潮下的公益项目发展

公益的发展历程

国民经济的快速增长和综合国力的显著增强使中国在当今世界舞台上扮演越来越重要的角色，影响力也与日俱增。实现中华民族伟大复兴的“中国梦”和建设“富强民主文明和谐”的社会已成为全社会的共同理想。在这种大背景下，作为推动社会发展与进步的第三种力量，公益事业也迎来了前所未有的广阔舞台，发挥着日趋重要的作用。我国的公益事业根植于中国的传统文化，成长于中国的改革开放，兼具国际化因素与中国特色，先后经历了公益理念启蒙、公益行动探索、增进社会共识等阶段，浓缩了西方国家上百年的公益发展历程，吸取了深刻的教训，积累了宝贵的经验，走过了一条在实践探索中前进的曲折之路，几十年来取得了跨越式的进步。^①

从1980年开始，国内陆续出现了一系列公益慈善组织。1981年7月，中国首个具有现代意义的公益慈善团体——中国儿童少年基金会成立。这意味着中国公益慈善事业走上现代化之路，步入一个崭

^① 《中国公益事业：现状、问题与反思》，《新华日报》2012年9月27日，
http://xh.xhby.net/mp2/html/2012-09/27/content_641803.htm。

新的时代，例如，1985 年爱德基金会成立，1988 年中国妇女发展基金会成立，1989 年中国青少年发展基金会成立。1989 年，“希望工程”走进了每个人的视野，那张名为“我要读书”的照片里小女孩的一双大眼睛几乎成了公益事业的代言符号。^① 1998 年抗洪救灾之后的十年，国内公益事业继续前进。2008 年被称为中国的非政府组织（Non-governmental Organization，以下简称 NGO）元年，这一年的汶川地震救援行动以及灾后重建过程中，中国的志愿者及公益组织以前所未有的姿态集体登场，对中国公益事业的发展有重要意义。虽然与国际 NGO 相对成熟的运作模式相比，国内 NGO 还略显年轻，但它们正在快速发展壮大。

为了促进国内公益事业更加健康、稳定地发展，国家不断出台相关法律法规鼓励和规范各类公益行为。1988 年，国务院颁布了《基金会管理办法》，它是改革开放后国务院制定的第一部专门规范中国民间组织登记管理的行政法规。随着慈善事业的不断发展，1989 年，国务院又颁布了《社会团体登记管理条例》，加强对社会团体的登记管理。1993 年 10 月，《中华人民共和国红十字会法》颁布施行，这是唯一针对单个慈善机构制定的全国性法律。1999 年，《公益事业捐赠法》颁布实施，日常捐赠和应急捐赠开始伴随国人左右，对弱势群体、文化保护和生态环境的关注进入了慈善公益机构的视线，但是应急捐赠因社会影响范围大、社会动员能力强被视为历史节点而备受关注。2005 年，民政部在《关于促进慈善类民间组织发展的若干意见》中对慈善类民间组织的发展做出相关规定，指出需要进一步推动慈善事业和慈善类民间组织发展。同年，民政部还发布了《中国慈善事业发展指导纲要（2006 - 2010

① 米公益：《中国公益慈善的发展历程》，2014 年 6 月 27 日，http://www.ricedonate.com/news_78.html。