



打造良性发展的公益产业链

# 与商业领域合作

## ——携手私营伙伴，追求公共利益





## 与商业领域合作 ——携手私营伙伴，追求公共利益

### 资助之道 ( GrantCraft ) 项目介绍

资助之道 ( GrantCraft ) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间，资助之道 ( GrantCraft ) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构，将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例，全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心，后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权，基金会中心网将资助之道 ( GrantCraft ) 系列手册翻译成中文，并负责在中国基金会行业推广，希望对中国公益事业带来思考和启发，促进捐款人理性捐款，基金会透明管钱，公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作，在全球范围内推广资助之道 ( GrantCraft ) 。

资助之道 ( GrantCraft ) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版，不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素，译文难免与原文的含义不相符合，敬请谅解。

英文原版请访问[www.GrantCraft.org](http://www.GrantCraft.org) 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议，案例分享和合作，请发送邮件联系我们 [grantcraft@foundationcenter.org.cn](mailto:grantcraft@foundationcenter.org.cn)。

### 基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



资助

# 与商业领域合作

## ——携手私营伙伴，追求公共利益

### 目录

P2

#### 简介：合作案例

资助者有着充足的理由倡导私营领域的参与，也有着同样充足的理由在这一过程中保持小心谨慎。本手册考虑了商业领域和慈善机构双方的立场，并就双方如何进行合作提供了建议。

P5

#### 与商业领域寻求共识

本章节内容主要面向在企业外部工作的资助者。扪心自问，企业参与慈善事业在多大程度是现实的？应该寻求何种参与形式？如何在鼓励企业参与的需求和改变商业实施方式的期望中获取平衡？

P16

#### 慈善与企业公民

本章节内容主要针对在企业中工作的人群和企业慈善行为，并提出了以一种对双方都有利的方式将商业和慈善活动结合起来的建议。

P20

#### 结成跨行业的伙伴关系

对于“商业-慈善”合作的双方来说，文化差异、误解、甚至是简单的经验不足，都可能成为合作的障碍。而这些问题通过耐心和创新都可以得到有效的控制，或是最后的成功解决。

P23

#### 来自资助者的关键提示

P24

#### 手册使用指南

#### 特别导读

P9 案例研究：改变商业实践

P13 建立“基金会-企业”的合作伙伴关系

P14 在自己的组织中建立案例

P19 评估影响

#### 在这本手册里，

资助者考虑了他们在商业和慈善之间建立更加紧密的合作关系的原因，其中包括改变商业实践和谋求企业部门共同致力于解决全球问题所达成的成效。书中将分章节讨论有关在商业领域，或在商业领域之外工作的群体的议题，另外有专门的部分针对如何解决文化差异问题提出相应建议。

## 简介：合作案例

“我们在努力解决问题，但是倘若我们只是独自努力，那么所能利用的资源就太有限了，但当我们与那些追逐利益的企业部门协力合作时可能会达到更好的效果。”

——一个资助者所给出的同企业合作的原因

“我不知道合作是否是万灵药，或者是一种最新的模式，但是至少对于某些问题——比如发展中国家的艾滋病问题——解决这个问题的责任应该由不同领域的部门共同承担。”

——一个寻求跨领域合作的慈善顾问

资助者有许多与商业领域的私人合作的理由。基金会常常同企业合作来共同为某项计划和组织提供资金。在某些领域中（比如银行业和零售业中），基金会积极主动的支持旨在改变商业实践的相关研究和倡议，这项工作常常聚焦于对某个公司的审视。有些资助者/人积极寻求同商业部门合作并建立伙伴关系，在这种合作关系中，双方的利益并不是完全相同的，但依然可以互相补充相得益彰。

某些资助的目标只有通过私营企业的参与——最好是合作——才能达成。正如一个反贫困项目的长期投资人解释的那样，“能够让人们生活得更好的许多资源都是由私营企业提供的。它们可以雇佣员工，解雇员工，它们生产设施，购买商品和原材料。因此不论它们的影响是积极的还是消极的，这样一个在社会中有着这样广泛影响的行业是不容忽略的。”针对他自己的项目领域，他说到：“如果我们想改善人们的生活，就必须要有私营行业的参与。”

当然，也有一些资助者作为企业基金会的一部分，已经同私营部门建立了合作。它们的资金使用一般都与出资公司的战略目标、专业知识或地理位置相一致。例如，一家制药公司的基金会可能会为促进卫生保健状况提供资金。一家金融服务公司基金会则可能会支持其所在社区的经济发展。对于企业不论它们的影响是积极的还是消极的，共同的目标意味着来自企业的更强有力的支持以及更多的可利用资源，比如企业员工的专门知识、企业与其他公私营部门的良好关系，或者可能是在今后进一步的慈善活动中利用企业所提供的产品或服务。

务。

尽管多种形式的合作可能看起来非常合理，但是合作并不是一件容易的事。有些联合给双方都造成了实践上和理念上的困扰。许多资助者担心资金会被用来为个人谋利也是情理之中的。处于要对股东负责的心理，很多企业也许不愿被理解为总是在为一些与自己本职工作不相关的社会目标付出金钱和时间。

另外，正如一些资助者所指出的，现在慈善行业中有一种将私营行业“妖魔化”的趋势。“几年前当我们开始（同企业的合作）时，”一个资助者回忆道，“我们遭到了许多同行的全方位攻击，他们质问‘你们为什么要同他们成为合作伙伴？你们应该与他们奋战到底！’”一个对于资助者来说更合情理的问题是：“我们能做什么来影响私营行业的行事方式？”对于他来说，答案包括同私营部门结成战略同盟。

## 为什么要合作？

**当慈善资源需要公司的资源和专业技能。**假设一个投资人致力于治愈一种主要在贫困地区流行的疾病，控制这一疾病不仅需要找出有效的治疗方法，还需要将治疗方法推广至成千上万人的广大群体。受疾病困扰的人群大部分生活在没有任何医疗门诊设备和服务的乡村地区。

在一个案例中，基金会成功说服了一家制药企业为一个疾病控制项目捐赠上百万剂的新型高效且易于管理的药品，这一项目致力于几个疾病肆虐的特定国家的疾病防控。之后资助者同这些国家的国家卫生部合作来

改善其卫生系统，培训卫生工作者，管理医药，向大众普及医疗体系和疾病预防的知识。利用双方的专门知识和资源，基金会和制药企业通过良好的合作保证了药品能够有效的分发使用。

### 当社会需求和商业需求趋同。

在另外的案例中，基金会和受助者与公司合作设计员工培训、招聘以及任用方案，这一举动的理论依据是这种做法可以促进企业获得更加稳定高效的生产力，而员工可以获得更加令人满意的工作和更好的薪酬。企业也发现在岗培训和升职机会可以导致更低的离职率、用工成本，和更高的忠诚度。

一个基金会同某大城市中的同一行业的多个公司建立了合作关系，同时还同工会、社区大学以及培训机构、当地政府官员和其他投资商建立了合作关系。除了这些参与方天然存在的紧张关系（几家企业是市场上的竞争对手；工会并不总是同雇主相一致），这种合作在整个城市的行业中打造出了一种全新的雇佣体系。这一体系包括雇佣、培训、学徒制度、晋升和获得额外福利的机会、以及其他为了找到员工并提供升职的产业基本实践的改进措施。据一个参与此项目的基金会领导估计，他和他的同事们“大约花费了两年时间向雇主组织、当地社区组织以及政府机构咨询相关事宜，以达成一个得到普遍接受的组织结构和合作关系中的优先权。”

结果是这一体系使两大群体（寻找初级工作的工人，和想要获得晋升机会的低级别工人）从中获益。这些群体正是基金会最想要帮助的社会群体。对于整个产业而言，这一体

## 深入思考：一个资助者的分类

“在我看来，”一个经常同商业部门打交道的资助者写到，“基金会与商业在以下几个方面中息息相关”：

- 双重间接支持：基金会>给非营利机构资助>对政府政策施加影响>政策调节>塑造企业行为
- 间接支持：基金会>给非营利机构资助>促使企业改变自己的行为方式
- 间接参与：基金会>给非营利机构组织>使企业参与某个项目
- 直接关系：基金会>直接同企业合作——例如共同为某个项目提供基金
- 直接提供基金：基金会>直接提供基金支持企业中某一特定社会元素。这种方式虽然少见但是有时却十分有益。

他解释说这种分类让他产生了“许多问题”，比如：

- 哪种道路才是我的基金会应该追寻的？
- 在我寻求商业合作伙伴时应该遵循怎样的前提条件？
- 当我的基金会做出不同选择时会传达怎样的社会信号？
- 哪种途径能更快的达到目的？
- 哪种途径更加可能达成可持续的变革和影响力？

## 案例从何而来

这本GrantCraft的手册采用了来自针对资助者、受助者、顾问、其他在非营利部门工作的人员，以及慈善活动的商业合作伙伴的访谈信息。这一群体包括了四十多个人，他们代表着至少25家机构，在访谈中他们分享了有关自己工作的情况，他们的工作主要是在营利和非营利目标之间寻求联合，并使这种联合产生对社会有利的影响。

25页列出了参与访谈并做出贡献的人的名单。

系可以提供更加训练有素的工人，更加稳定的劳动力，以及更好的工作环境。

**当公共部门没有承担这项任务。**上文提到的案例为我们提供了商业领域和基金会合作的强有力的理由：填补由于政府提供的资源、服务在不断减少或不恰当而造成的缺口。“在美国，”在一家企业基金会工作的资助者说，“在一定程度上我们能够接受政府做的越来越少，因此企业不得不采取行动。正如在欧洲，过去政府比现在承担更多的任务，于是现在商业部门不得不面临更多教育问题、无家可归和饥饿问题。”在一些比较贫困的国家中，政府需要从慈善机构、NGO以及其他私营行业中获得支持以满足日益迫切的社会需求。（获得更多相关信息，请访问网站企业社会责任，[www.bsr.org](http://www.bsr.org)，或者商业领袖论坛，[www.pwblf.org](http://www.pwblf.org)。）

## 一份手册，两种观点

一个在私人基金会工作的资助者说她常常质疑自己在任何合作关系中的定位，并且她也期望她的合作伙伴也做出相同的审视。“我认为不断的质问自己是我的责任，我总在问自己，‘我们是不是仍然在走在一条通往我们的（慈善）目标的道路上？我们是否让（企业的）利益凌驾于那些我们想要帮助的群体的利益？’我感到倘若我不能不断的问自己这些问题，其中的平衡就无法维持。我也知道我的站在企业一方的朋友也在不断的问自己，‘这样真的对公司有利吗？’如果他们不这样做就会受到唾弃。”

在企业基金会工作的人对于将

企业利益和公共利益结合起来的机会有着不尽相同的看法。“我理所当然的认为存在着共同利益，”一位企业基金会的资助者说到，“尽管这种共同利益可能很棘手很复杂。处于我所处的位置，我仍然认为我们的商业利益和慈善利益是一致的，并且两者可以彼此促进。如果我每天从早到晚都不停的质疑这一基本理念的话，我将一事无成。”

本手册将针对“商业-慈善”合作关系从两个不同观点分别进行剖析。第一部分从在企业部门外部，即私人或社区基金会工作的资助者的角度来解读这一议题。第二部分从在企业内部或企业基金会工作的人的角度来解读这一议题。第三部分处理双方共有的问题，有时难以跨越差异。如果只为对另一方的观点有更好的理解，大多数读者会从这三部分中得到有益收获。正如一位有在私人和企业慈善机构的工作经验的资助者所说的那样，“它就像是一种罗生门式的体验，当你收集来自不同利益相关者的意见和观点之后，你会萌生一种有关将资助投向哪里，以及如何投资的逻辑分析思路。”

## 与商业领域寻求共识

当大家普遍认为市场和企业在社会问题及其解决中居于核心地位时，就会有越来越多的私人和社会基金会中的资助者将企业作为潜在的合作伙伴。当政府不再涉足国民政策的许多方面之后，这种倾向在许多领域中都变得愈加明显——尤其是诸如公共事业、文化、住房、奖学金和贫困问题等普遍的慈善利益。

例如一位资助者意识到，1996年通过联邦福利改革之后，低收入家庭就不在同福利机构相联系了，而过去他们可以从福利机构领取政府的补助，其中包括食品券、儿童保育、卫生保健和资助者，而这些补助可以帮助他们成功的谋生并摆脱贫困。虽然现在仍然保留了部分补助，但是已经几乎没有一个体系来负责分发这种补助了。“我开始把雇主看做是分发工作补助的一个来源”她说到，“因为雇员们在雇主手下工作。”

即使是站在自己的立场上，很多企业也开始逐渐认识到支持非营利活动的好处。“企业社会责任”运动，或者叫做“企业公民”或“企业社区参与”，正是企业这种利益的主要表现。

在企业之外工作的资助者通过多种方式对运动做出了贡献。有些提供资金来帮助非营利机构向商业人士介绍他们可能感兴趣的议题或活动。有些通过支持相关研究来表示他们的支持。在另一些案例中，帮助他们的受助者寻找合适的途径来吸引商业的支持或合作。找到“企业社会责任”的正确表现方式不仅可以吸引企业的参与，还可以得到企业员工问题解决能力和想象力的帮助。

**三种与企业合作的方式。**根据使命和各方需求的不同，私人基金会和非营利组织已经发现了几个与企业合作的途径。大体来说，资助者建议采取如下三种基本模式来获得企业的参与：

- 为了慈善目的而吸引企业资源
- 为在共同计划中合作
- 寻求商业领域的变革

以上三者并不互相排斥，有些项目就结合了两个或三个不同元素。我们会先分别阐释以上三条，然后再通过几个例子看这些不同途径是如何有效结合的。

### 吸引企业资源

与企业合作的最直接也是最基本的方式就是劝说企业在某项工艺项目中资助（或追加资助）。如果企业已经进行了慷慨的捐助或者已经拥有企业基金会，这种方式可能并不比一个资助者去找另一个资助者以寻求建立共同资金的可能性有更好的结果。但是如果企业并不是一个积极的捐赠人，或者并非是企业以前捐赠过的领域，又或者资金不是以捐款的形式——比如说是来自金融机构的有优惠条件的贷款、一份在特定社区内部购买产品服务的合同、或者是向接受捐赠者或社区居民提供免费或优惠的服务，那么资助者就需要以其他方式同企业交涉了。

**明确企业利益。**后文中的更复杂的案例中存在的挑战就是确认未来可能建立合作关系的企业的战略利益。有时一个社区需要企业提供的产

“当涉及改变商业实践的时候，仅仅靠倡议是不够的。多年以来，倡议组织都在不停的呼喊‘停止滥砍滥伐’，但是这种方法并不真正奏效，一部分原因是我们缺乏一套标准，一套我们敦促公司不断改善从而要去达到的目标。”

——一位试图通过倡议和新产业标准来改变企业实践的资助者

## 为了利润，但不仅是利润

为什么商业部门会被合作的构想所吸引？资助者和接受捐赠的非营利机构指出追求利润的商业领域的行为出于一系列不同的动机，因此尝试去理解那些试图合作的企业的行为准则是十分有意义的。引用一位富有经验的投资者的言论，“有些非营利机构在同企业交涉时采用的是一种利润的视角，他们会强调企业正在丧失一些没能被利用的销售产品服务的机会。另外一些非营利机构则采取一种更加宏观的视角——为什么企业拥有除了营利之外的其他动机，而这些动机正是企业参与改善当地民生的活动的原因。”

简要的说，商业部门决定参与社会公益基本上是基于以下几个观点：

- 最大化利润。正如经济学家米尔顿弗里德曼（Milton Friedman）所说，“企业的社会责任就是赚取利润。”
- 不造成损害。最大化利润是首要考虑的，但是公司行为的社会影响力也不能忽视。
- 两条底线。最优的商业实践能够产生财务和社会双重收益。
- 最大化股东收益。积极追求工人、社区、环境和股东的利益。

品或服务，但是这个企业在当地的生意并不景气——或许是因为缺乏对社区情况的了解，也可能是因为低估了当地的市场潜力。

还有一些为了帮助那些来自贫困社区的居民获得住房抵押贷款支持一家起着“贷款人探测仪”作用的非营利组织。”他们深入那些贷款人没有记录的地区，并且估测客户的支付能力。另外，他们也承担市场营销和发掘客户的工作，他们培训人们成为更好的借款人，准备好所有材料并将顾客推向市场。“从这一点看来，银行将可以提供本来不可能提供的抵押贷款，甚至可能愿意提供非常规贷款，这就全看非营利组织的工作成效了。”

另一个案例中，一个小型基金会帮助社区艺术组织使其更加具有对企业资助的吸引力。这家艺术机构有一些企业可能乐于资助的资产——咖啡厅，排练场地、展览场地、特定活动——但是他们不知道如何将这些优势展现给企业。当他们成功吸引到企业的捐助之后，这家企业也变得更加认同艺术机构的使命并且也更愿意参加以后的捐赠活动。接受捐助的其中一家艺术机构说：“企业需要的透明度和知名度，作为一家艺术机构，我们无法提供。但是在（基金会的）帮助下我们发现这也是有例外的，如果我们常常使用或销售这家公司的产品，比如出版商、点心公司，以及那些生产销售艺术品的公司。这位受助者还说道，这次寻求资助的结果是一个小型但组织紧密的企业资助商组织的发展壮大，现在他们不仅为艺术组织提供资助，其员工还会定期参与活动。

**资助款优先，其次才是进一步参与。** 寻求更多的企业资源的支持并不仅仅是不断的资金募集，它常常包含一些更加战略层面的东西。希望能够唤起企业解决问题或发掘原因意识和兴趣。这种希冀想要在捐赠企业中建立起联系和捐赠和投资意识，而不仅仅是给钱。

在一家有关交通运输的社区组织工作的资助者惊奇的发现，捐赠企业会逐渐参与到活动的战略层面来：

“他们会同我们保持联络——也许是为了验证款项是否得到有效利用。但是渐渐的，事情就不仅是这样了。当我们在为改善我们目标地区的交通状况而努力的时候，（公司）意识到他们可以在这个地区吸引更多的顾客录用更多的员工，但是如果当地交通状况不得到改善的话，这一切都无从谈起。所以他们就开始向这一地区派出（员工）、同我们接洽，并且帮助我们起草更专业的策划书，就好像他们也是团队中的一员。而这一切都是从一次捐赠开始的。”

**企业公益。** 一位参与拉丁美洲项目的资助者也见证过类似的效果，但是他是通过更加主动的努力达成的：“我们在努力尝试促进慈善资源的流动化，但是我们认为有关社会议题和社会公正的志愿参与和传统形式的捐赠同样具有价值。我们参与过许多国家的不同项目，并试图找出那些基金会和公民社会所面临的同时也能吸引私人志愿者参与投入的主要挑战。”这意味着，在哥伦比亚，资助一家由一些企业家成立的非营利组织，这个组织的成立是为了通过提供私营部门的能源来和平解决存在了长达几十年的地区争端。在阿根廷，基金会资助了一个组织，这个组织招募



企业员工作为志愿者帮助当地受到经济危机影响的人。

### 寻找一个不具威胁的切入点。

“有些议题与政治有关，因此企业不愿牵扯其中，”一位在东南亚基金会工作的资助者提醒道，“企业一般都会避免资助那些致力于军事研究、人权、环境问题的非营利组织，因为存在着军队、企业、政府、当地议会勾结的先例。所以他们倾向于将这些问题留给跨国企业和基金会，而去资助风险性更小的项目，比如教育和孤儿抚育。”她也尝试着消解这种抵制行为，比如通过资助一个大学话剧团来进行主题为和平的演出。

## 在共同项目中合作

一些资助者与企业的合作方式是建立合资企业，其中企业是直接参与者。

### 通过提供资助来同企业合作。

一个此类例子是关于基金会和企业在大城市中共同建立一种全新的设施的。基金会希望能够增加城市居民的就业机会；企业希望同当地从政者形成良好的关系并建立良好的企业公民形象。在这项合作中，基金会为当地雇用、培训和附近拥有高失业率和就业不足率的地区中的社区组织提供基金支持。同时，企业协调其各项事务来配合基金会雇用受助者，企业在其新机构中建立了一个培训初级劳动者的中心来帮助他们胜任工作并获得职位的提升。（若需要进一步了解资助者对于此次合作的反馈，请参见本书15页的“建立‘基金会-企业’的合作伙伴关系”部分。）

### 明确共同关心的议题。雇佣并

非是企业和公共利益能达成共识的唯一领域。一位在大型国际基金会工作的资助者帮助在发展中国家的受助者针对双方共同关心的议题：居民安全，同企业建立联系。“这种合作在警察、市政府、关注城市中心商务区犯罪问题的组织，和城市治理之间建立了合作关系。”例如美国的一位资助者为基于社区的组织提供基金支持它同邻近地区的企业一起建立起商业促进地区。这样做的目的是为了帮助企业更加繁荣并且仍然留在本地，这样他们才能持续提供服务并且占据商用不动产。

若需要进一步了解针对低收入社区投资而建立的合作伙伴关系，请参见双赢伙伴网站（[www.winwin.com](http://www.winwin.com)）。

**建立联盟。**让这些努力显得尤其雄心勃勃和长远的是想要一种更加深远的方式改变企业时间和政策的期望（有时企业也有着相应的目标：施加影响来改变基金会和非营利组织的行事方式）。

在雇佣项目中，基金会仅仅希望公司能够发现项目可以帮助他们吸引更优秀的员工，更加长久的保持他们的忠诚度，并且通过进一步的措施，比如雇用、培训城内的人，并为他们提供指导，来赢得社区更加广泛的支持。

一位资助者建议：“你完全可以对企业说，‘你应该这样做，因为这会让你感觉更好。’但是如果你可以联系经济影响来同企业谈，那么你将拥有一个持续终生的合作伙伴，而不仅仅是因为某些好处而偶尔参与。”

“当我们在为改善我们目标地区的交通状况而努力的时候，（公司）开始意识到他们可以在这个地区吸引更多的顾客、录用更多的员工，但是如果当地交通状况不得到改善的话，这一切都无从谈起。”

## 是对抗还是合作？

把一位资助者指出，企业参与社会议题一般有三个主要动机：价值观，战略和来自法规诉讼的压力，不论这种压力是实质性的还是以威胁的方式存在。如果你同时占全了以上三个因素，那么你很可能在许多生意中都保持着对社会议题的关心。但是如果你只有其中的一个推动力的话，那么将很难促进你行为的改变，另外，即使你确实有所行动，日后也很难持续，并且可能无法达到一定规模。”

然而那些采取过多战略的资助者认为找到平衡点就是一个不断反复的过程。“通过建构最优的实践方式，从某种程度上来说，我们在改变自己关于恰当事项的看法，”一位有经验的资助者指出，“我们建立起可以营利的事业，然后在实践中明确哪些需求应该被管控，哪些需求应该得到补贴，以引导商业行为向我们期望的方向发展。”

本书13页中阐释的认证方式就是获得平衡的一个例子。另一个例子在11页，资助者不断跟进1977年社区再投资法案的通过。这个例子中包含了为社区积极地提供基金来减少为低收入社区提供贷款的风险。

## 寻求商业领域中的变革

有时候资助者会将改变商业实践方式作为自己的目标，例如劳工标准、产品安全和工作场所安全，或环境议题。这种关系可能具有一定争议性，但是差异并非是不可调和的。正如许多资助者发现的那样，包括倡议在内的多种方法的混合使用往往是有效的。

**寻找市场漏洞的解决方案。**在企业与慈善之间发生的争议中，有时候双方都会认为这种争议反映出的是双方在自由市场、财富和资本主义本身等方面基本理念的差异。有时候这种观点可能是对的，但是正如许多资助者指出的，事情并不总是这样。

古典市场经济学直观的解释了社会负担是由自由市场中的企业创造的，但是这些问题又无法仅凭市场力量解决。市场的不完善可能是信息交流和理解的不畅通导致的（比如雇主可能因为偏见而低估求职者的能力），也可能是由外部性问题导致，比如污染或建筑物的无限制延伸，这些问题的成本由整个社会承担，而成果却由企业享有。在这中情况下，即使是最狂热的市场理论家也会承认地区需要以调控、财政或教育的方式进行纠正。

**敦促定期的变革。**为了达到与社区再投资法案的通过（见9页）的影响力相匹敌的效果，一位资助者指出，“你和你的受助者需要向公共部门争取：让所有的企业去做正确的事情能够带来的公共利益如此之巨大，以至于它可以超过这样做所产生的任何成本。”这可能是一项需要长期努力的任务，并且可能会面对很多反对

的声音，而这种反对不仅仅来自于受影响的产业。

资助者建议，一个缓解问题的方法是支持商业部门在法案出台之前进行变革。例如，一位来自中等规模基金会的资助者的长期目标是帮助同性婚姻关系中的雇员获得享受家属配偶福利的权利。目前，资助者用资金支持受助者改变基层公共观念，并致力于说服大型企业在没有法规压力的情况下主动采取措施。“赋予这个社区平等的权利并不被法律所支持，”他指出，“就像很多事情那样，联邦政府官员行动太慢——在能做出改变之前他们要进行大量工作。如果美国的公司认为平等的权利很重要，并且当地政府机构也认为消除歧视是将来的努力方向，那么联邦政府就需要以某种方式来强调这一点。”

## 案例研究

# 改变商业实践：社区再投资

一个“企业-非营利组织”合作的经典案例就是美国金融机构和社区组织在促进和自主资助落后地区再发展方面的合作。基金会在整个合作过程中起到了重要作用。

金融机构有一种不同于一般企业的特殊存在的意义：1977年的社区再投资法案要求他们证明自己在所有业务覆盖的地区都提供了信用贷款。社区组织经常帮助金融机构在其业务市场中的贫困地区寻找适宜的提供信贷的机会。作为回报，社区组织可以利用金融机构的专业知识来帮助非营利组织设计财务上可行的计划。社区再投资法案通过之后，投资者，接受捐赠者，和银行家开发了新的寻找借款人的方法，新式的抵押贷款，和有关国家抵押——资本市场的前景。贷款人和其企业基金会负责，由基金会资助的调研和创新项目已经开发出许多新途径，能够达到法律要求，并向贫困地区提供信用贷款——截至目前已经有上千亿美元。

在1977年社区再投资法案同各国通过之前的很多年之间，社区组织一直在抗议贫困地区中银行分支机构、贷款和金融服务的严重困乏。许多城市历史学者和经济学家都证明几十年来在这些地区确实存在一种银行的“经济歧视”的现象——就是简单的拒绝在某处开发业务。尽管部分银行当时公开反对这一法案（许多银行之后仍旧一直反对），许多银行家私下认为这种经济歧视的现象是古典市场的不完善的表现：大多数银行都不愿意在低收入社区投资，除非确知他

们的竞争对手也会做同样的事情。因此，尽管规章条例在任何一个产业内都不受欢迎，但是确实保证实现目标的唯一途径。

一位支持社区发展组织的这种合作关系的资助者解释了此种商业合作的价值：

“破败的城市社区产生的问题的巨大数量已经超出了慈善组织的能力范围。即使绝大部分的慈善资金都用来解决这一问题都尚不足够，更何况，还不能利用这么多资金。而资本市场远远大于所有慈善组织加起来的总和，并且他们拥有比基金会所能收集到的更多的此领域中的专业知识。并且，贫困地区并不想成为受助对象，他们只是需要一个能够像其他人一样平等的参与正常经济的机会。但是银行不可能互相竞争去抢夺占领这一部分市场，所以我们需要联邦法规。这种局面一旦产生，基金会就有机会去帮助受助者学会如何同贷款人一起高效的工作。在我们的帮助下，他们为自己的社区制造了越来越多的机会，也帮助贷款人达到了法规要求。几十年以来，他们所取得的成就远远超过了慈善所能达到。”

法案通过十几年之后，当几个议会成员提出质疑时，银行等支持废除法案，但是这次的反对力量并不够团结，也不如1977年的反对势力强大。之后也不断有对于法案的反对声音，所以一些资助者认为应当支持研究和公共信息项目来记录社区再投资法案所取得的成就。

**创造经济激励。**改变企业的行为模式并非意味着只能通过强迫驱使企业改变，而是可以通过创造经济激励来奖励他们更好的行动。例如，一位美国的资助者在同一组金融组织合作来了解这些组织在低收入社区中进行的服务。“我们资助别人收集详细数据来验证金融组织是否能够从服务这一群体中获得利润。如果答案是肯

定的，那么当然好极了，金融机构就会因为利润来做这件事情。如果答案是否定的，就应该建立一个公共政策议程。因为根据大约二十家金融机构的判断，唯一能够帮助这一群体的方法就是提供补贴——比如提供税收优惠来减少企业服务这一市场的阻碍。

在另外一个例子中，一家全国性的基金会同几个大型雇主和管理型

## 他们做了什么？他们怎么做的？ 学习商业

同商业界的人士建立共同事业需要进一步了解他们的行业——这是一个需要花费很多时间的过程。一个类似的例子来自一位想要提高商业广播公司的新闻播报质量的资助者。他回忆到：“我意识到如果我们想要影响媒体，我们应该去找那些有大型的媒体。本来我们也可以和独立媒体合作，但是他们的观众群体很小，并且更加偏狭偏孤立。而我们应该面向大众。”

同时，他意识到这个行业本身的道德规范意味着记者会对同他一起工作抱有怀疑。用他的话来说就是，“有非常重要的一点我们必须意识到，就是主流的记者都会非常坚定的维护他们自身的独立。任何在他们看来仿佛是你影响他们的举动，他们都会迅速进入戒备状态，并且他们还会反击，他们会攻击你。”

首先，资助者打算支持一组试图促进新闻编辑室的多元化和伦理标准的非营利组织。通过这项工作，他从几个记者那儿获知他们担心由于行业整合完成季度营利目标的财务压力在不断加大。“这种压力在整个系统中倾泻而下最终到达新闻编辑室，记者们必须做出选择‘我们这样做是因为这是很重要的新闻事件吗，即使需要花费很多金钱？抑或是我们这样做仅仅是因为这样可以提高收视率，即使这件事本身并没多大的意义？’”

通过从广播公司的视角来理解市场，他开始资助研究经济压力如何影响电视广播负责人的项目，这项研究也可以帮助我们了解记者们正在经历着什么。他还资助了行业首席执行官们的会议，讨论伦理问题和企业社会责任。

医疗保健协会合作建立非营利组织，致力于促进医疗保健的质量。在基金会和企业的帮助下，组织发展出了一个基于广泛的门诊指标——比如儿童免疫、或者哮喘和糖尿病的管理——来收集保健计划效果相关数据的系统。认证是自愿的，但是这种保健计划往往能够激励参与，因为参与者能

够在与其他公司竞争雇员和其他医疗保健合同的购买者的过程中占据优势。

### **通过认证来促进消费者流动**

**化。**将消费者纳入促使商业改革过程的一个方法就是通过认证，即让消费者知道哪些公司的生产和销售是符合

## 他们做了什么？他们如何做到？

### 同“龙头”公司合作

就像其他组织一样，企业也密切关注着他的同行，尤其是竞争对手在做些什么。因此，如果一个行业中已经有企业在同非营利组织合作，那么之后要同其他企业建立合作关系就变得容易多了。在企业社会责任运动中，正是少数几个这样的公司——尤其是跨国企业和位于西欧的公司——扮演着领袖的角色。

一位积极参与社会责任运动的受助者说，“当你一开始就和某一个行业的龙头进行会谈时，你事实上就创造了这之后系统性的改变的潜力。当然并不是每次都这样，不过确实会有很大的影响。有时你的确会听到有企业会说，‘我们跳过这个问题吧，我们想要在这做行业的龙头。’”

正如横幅的那个例子，她提起了大型DIY家具公司家庭仓库将其生产的产品定位于环境友好型。在可持续林业支持者的不断施压之下，这家公司首先创立了一个系列的“绿色”产品。随着越来越多的消费者打电话来询问相关事宜，资助者说到，“公司突然醒悟，如果我们销售一个系列的采用可持续采伐方法的木制产品，那不就相当于在宣告‘我们拥有一个系列的优秀产品，而所有其他的产品都在毁灭这个星球。’这对于品牌来说简直太可怕了，不是吗？”

之后家庭仓库将自己定位为环境领导者，并且越来越多的使用经过森林管理协会认证的木制品，就这样在林业中产生了巨大影响。

想要进一步了解资助者在支持认证和可持续林业运动中发挥的作用，参见《散财之道》（GrantCraft）的视频投资人合作，您可以通过访问网站 [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)，看到视频。

社会责任标准的。有些公司可能愿意同非政府组织进行商议，另一些则愿意设立一些生产中可以达到的标准，比如“环境友好”或者“非血汗工厂”。这些倡议组织也可以直接将部分议题带入公众视野，是民众意识到某些标准的重要性并促使企业来达到这些标准。

一位支持环境事业的资助者发现认证是一种吸引企业注意力的有效手段，如果没有认证的话，这些问题根本就不在企业有关市场的计算范围内。“当环保倡议组织中一些非常聪明的人想到可以针对公司的销售市场来推广认证，我们迎来了一个重大突破。当企业生产产品的方式不符合社会标准的时候，你就可以去和消费者说‘难道你们想购买这种有损于社会和环境的的产品吗？’”这样做的结果是企业会寻求获得认证，来促使消费者它们的品牌同适宜的行为联系起来。

### **在社会目标中发现商业利益。**

有一点很重要的是，商业人士作为个人也和资助者和非营利组织一样想要

解决一些社会问题。作为企业领导，他们可能会被说服为了整个社会的利益来分担部分责任，但是他们不愿意独自承担这种责任。

一位资助者，同时也是一家小型家庭基金会的发起者和主要负责人，不断地主张雇员友好型政策，并将其作为他自己业务的一个标志。除了每年针对雇员友好这个主题进行25-30场演讲之外，他还投资建立了一个致力于帮助中小型企业完善员工政策的非营利组织。“我们对企业需求进行了深入分析，发现企业是愿意这样做的，只是他们不知道该如何进行。”他叙述到。于是这个组织建立了网站，编写了手册来制定企业如何建立家庭友好项目来提高员工士气和忠诚度，“而不用在咨询上花费过多”。

## 他们做了什么？他们是如何做到的？ 建立“基金会-企业”的合作伙伴关系

当基金会在寻求和企业合作时，他们经常会通过其受助者来实现这一目标，而非自己直接寻找。例如，一家基金会想要寻求同一个大型零售商建立合作关系，这家大型零售商正要开一家新的购物中心，基金会希望能够通过合作来帮助开设新购物中心的地区中的低收入群体能够获得更多的就业机会。基金会希望确保那些最需要这些工作的群体能够得到申请、培训的机会，并且能够在被录用之后胜任工作。

从很多方面来看，这都是企业利益和基金会利益的自然契合：企业需要雇佣基金会想要帮助的那些人。然而，就像一个帮助协调建立合作关系的顾问指出的那样，资助者“很明确自己的立场：她不会为任何仅仅是帮助企业完成其对这个城市义务的任何事情投资。她从一开始就在说，‘我们是在帮助这个社区利用这项发展可能带来的机会。’”

这个顾问是基金会和其他机构建立合作关系的主要代理人。因为在最终的协议中必须包括很多参与者——城市的雇佣计划，社区组织，开发公司的很多部门，以及许多其他当地机构，因此顾问花费了大量时间来“同企业和社区紧密合作，并将相关事宜告知许许多多的人。我们进行了很多社区会议和公共会议。”

其中合作关系起着至关重要作用，并且顾问不得不努力协调企业和基金会的利益的领域，即正是协调申请、雇佣、培训和任用新员工的过程。基金会的目标是确保那些如果不是因为此项目就会被排除在工作机会之外的群体——无法获得招聘信息的人，没有便利的交通条件、无法享受儿童保育的人，那些面对家庭问题以至于影响到工作绩效的人——可以真正的到帮助，无论是在被雇佣之前或是之后。因此，公司答应在购物中心建立一个特殊办公室，在那儿人们可以得到有关招聘的信息，申请工作或是接受培训或家庭帮助。

最终，这些目标几乎都实现了。但是对于双方来说都存在着一些令人失望的缺陷。为了吸取他们的经验教训，资助者和顾问为我们提供了以下信息：

**不要认为你需要的仅仅是CEO的支持。**“我们曾假设，”资助者说到，“因为企业高管已经认识到可以实现社会影响并发展自身，那么企业中的上上下下的员工也会持有相同的观点。事实并非如此。所以一个很重要的教训就是，当你试图和某家公司合作的时候，你不仅要得到高层领导的许诺，得到公司中其他人、尤其是对于合作起着关键作用的部门中的工作人员也十分重要。”

**了解企业的业务。**资助者相信“在开始之前多了解一些企业业务的基本状况十分有帮助。例如，企业逻辑中的重要一环就是他们认为这个雇佣项目对零售商来说相当有吸引力，因为在劳动力市场状况紧张的时候这个项目可以保证可靠的劳动力来源。我们同组织中的开发方一起对此进行了了解，但是事实上却是租赁小组在处理 and 零售商租客的相关事宜。如果我们早知道租约的结构，我们就应该知道让那些部门的高级经理从一开始就参与进来是多么的重要。”

**列出简洁的责任清单。**“基金会会更多的参与整个过程，但是企业并不会，”她补充道，“因为企业要在18个月之内将一片空地变成一个几千平方公尺许多员工的大型购物中心。所以如果我们说‘我们来开会讨论一下各方责任，然后形成一个报告吧’，那么估计永远都不会成功。但是如果我们有一个写好的草案拿给公司高层说‘这是我们对于我们正在合作的项目的一些理解，’然后确认参与其中那几个人都拿到了一份草案，这样就很可行。”

## 在自己的组织中建立案例

### 对于与企业建立合作关系

**独立基金会中的资助者**可能会发现当他们同企业合作时面对的第一大挑战就是说服他们自己的机构这种合作是一个很好的想法。同事、主管、受助者或者其他观察者可能会表示怀疑，或许是因为理念上的不同观点，法律上的正当性，或者仅仅是因为双方的目标太不一致所以建立实质性的合作伙伴关系太不现实。这些担忧可能会很受重视，一位最终成功克服这些困难的资助者说到。

在一个案例中，一位资助者讲述到，“我深深的感到如果我们要在卫生保健领域继续工作，我们需要同卫生保健的提供者和投资人合作，但是如果我们只同那些非营利的提供者和投资人合作，我们就忽略了三分之二的相关机构。如果我们不做任何努力去发掘这一行业的共同点，就显得太天真且不负责任了。但是当我开始同大家讨论这个想法的时候，天哪！我发现突然之间，在所有针对卫生保健公司和卫生维护组织的观点中，我变成了众矢之的。事实上不断有人来告诉我，”他们会把你生吞了的！他们会把你当成早饭解决掉！”

并不是所有人的反应都那么强烈——事实上根据另一位资助者所说，“通常最令人担忧的态度往往是没有被表达出来的。他们会扬起眉毛，询问你‘任务偏离’，然后说，‘我们有没有什么其他方法来做这件事情？’但是他们却不会直接看着你的眼睛对你说，‘我认为同营利机构合作来处理这件事情并不是一个好主意。’”

不论同事的怀疑是来自何处，认真坦率的处理他们的意见都是非常重要的。“事实是，”在卫生保健领域工作的资助者说道，“他们有着真实的担忧，这种担忧基于真实的经验，因此我需要向他们展示，我也有货真价实的答案。”

一些面临着类似问题的私人基金会中的资助者给出了一下几点建议：

- **关注实际并提供详细的调查报告。**有些商业实践会引起社会问题。因此努力改变并尽可能利用商业部门的一切力量来寻找解决方案是很重要的。将那些令人厌烦的商业实践和改变这些实践的机会都记录下来——并且尽可能多的使用客观证据——是至关重要的。提及企业能为达成使命做些什么可能会增色不少。那些完全依赖政府和非营利组织投资的方案反而会因为依靠于政治意志而“可利用的资源非常有限，并且很脆弱”。或者，引用另一位资助者的话，“将企业引入其中反而能得到更多有效的解决方案。”
- **强调企业会乐于接受合作关系。**大部分基金会的捐赠者和受托人都是成功的商业人士，他们会对“改造”商业或者“让私营部门为社会议题承担责任”这些观点持保留意见。一位曾面临过很多反对声音的资助者说，你应该预期到这些消极的反馈。认真思考一下为什么企业会愿意和你合作，以及如果合作关系建立企业如何获利。
- **使案例在基金会本身范畴内。**例如一个负责一系列慈善健康项目的资助者理解她的组织重视“将不同的财务工具和手段纳入到慈善过程中来的理念”。得知董事会对支持发展中国的工作比较感兴趣，她就提议向一家生产并在当地分发对抗疟疾的蚊帐的非洲公司提供启动贷款。相比而言，一位在美国的基金会工作的资助者，对于国家卫生政策有着强烈的兴趣，尽管她所在的组织极其不情愿与一家营利的疗养院合作（一个旨在促进疗养院服务质量的计划），她最终通过强调这家公司在业内的影响力而说服组织同意合作。



## 对于与慈善机构建立合作关系

**在企业中工作的资助者**有时候会发现很难获得他们的同事或者上级领导的关注和配合，这并不是因为他们的公民活动没有得到重视，而是因为没有得到足够的重视。他们需要说服同事，公司的善举的价值不仅在于其道德意义或减少批评，而是它是真正对公司有利的。

“想要真正引起他们的注意，”一位资助者指的是公司经理和高管，“那么就不能仅仅是‘我们想要好的公共关系。’这个项目需要同企业的商业诉求或其优先考虑的目标相关。”比如通过某些活动，企业的品牌与一些其重视的价值——诸如文化、科技、创新或健康的竞争——联系起来。再比如，努力促进企业设有分支机构的社区的自然状况和经济状况，或者可以帮助企业雇员及其家庭的家庭儿童项目。

不过，也有一些商业人士对于公益和商业利益能够达成一致感到很不安。难道慈善不应该是纯洁的完全不自利的吗？免税的慈善活动越是有局限，并且法律禁止他们从事直接以营利为目的的活动。但是仍然有许多合法的慈善活动为企业及其员工创造了良好的环境，并且显示了作为企业公民的承诺。

一位在富有经验的企业资助者提供了以下几条建议：

■ **不要为你将资助和企业利益联系在一起而感到羞愧。**一位正准备开始在企业基金会工作的资助者回忆道：“根据我之前的观察，企业过于夸大了自己想要将慈善和那些慈善组织不能提供任何帮助的核心业务相分离的愿望。而这样反而会起反作用。”这位资助者向其同事指出，即使是最纯粹的公益事业也是从人们的某种价值观、才华和社区关系中衍生出来的。企业不必对于将慈善

过多归因于同样的动机而感到尴尬。“否则，”另一个资助者说，“人们会开始构思他们自己对于‘为什么对慈善这样积极’的解释。而他们所想象的事情很可能是完全错误的。”

■ **让来自你自己公司内部同事参与进来。**一位在一家制药公司基金会中工作的资助者计划向抗击艾滋病的地区性社区卫生组织捐款。资助者是这样形容她的方法的，“我组成了一个工作小组，然后就直接提出了这些想法看看有没有引起共鸣。”然后她在公司内部召集了一些同事，利用他们的知识，将他们作为技术支持。公司中的一位同事是这样描述这个过程：“从一开始，她就在试图在公司内部的不同部门领域间建立共同的利益基础。等到她要向基金会董事会报告的时候，她已经可以宣称：“我们已经有许多人参与其中了，这是他们怎样看待这个项目的。”

■ **了解测量技术及其缺点。**企业基金会的资助者经常被要求证明其提议的商业价值。一位资助者座谈会的与会者说：“我们有两天时间来了解不同的测量方法，但是并没有什么明确的结果。事实上不可能随便就迅速找到一个证明商业价值的方法，这的确令人沮丧。”想要了解这些技术及其优缺点是需要花费精力的，尤其是当你在与慈善合作完成项目的时候。想进一步了解这个主题，请参见20-22页。

## 慈善与企业公民

“企业开始认识到你不可能让慈善凌驾于上，只不过一部分是慈善，其他的仍旧是商业。”

——在企业捐赠项目工作的资助者

对于在商业世界中工作的资助者来说，无论你是在企业基金会还是公司中的公民或社区关系部门，将商业利益和公共利益结合起来可以说已经成为生活的一部分。即使公司支持的活动与其商业运营毫无关系——比如一家制造业企业资助音乐节，或者航运公司支持当地的学校——公司也希望它的顾客、员工和周围的人能看到公司的贡献和善心，并树立起优秀公民和有原则的雇主的形象。

但是有的资助者同样期望在企业的慈善活动和追求利润的活动之间能有更加基础性的关系。“企业战略慈善”这一概念将资助和企业的战略目标结合在一起，尽管这一概念还没有被广泛接受，但是它的重要性确实在不断上升，这也是和企业社会责任运动相呼应的。“我不知道现在是不是已经时机成熟，”一位资助者提到，“但是企业开始认识到你不可能让慈善凌驾于上，只不过一部分是慈善，其他的仍旧是商业。你必须在整个商业实践的各个环节考虑到你的社会责任，需要将这些都相互结合起来。”

私营部门的资助者总结出了以下三种方法来促进他们的工作，帮助他们与站在商业一方的同事更加有效地沟通：

- 将慈善目标同企业的战略目标结合起来
- 创造性的利用除了钱之外的其他资源
- 度量慈善投入的经济收益和社会回报

通常当资助者推进项目，结成必要的联盟，维持自己组织的信条的过程中，他们会将这些方法结合使用。

### 与战略目标相结合

对于资助者来说，在把公共利益和商业目标结合起来的过程中，最大的挑战就是寻找一个能够适应企业核心价值观、历史和战略利益的方法。“首先最重要的是，在战略慈善中资助者必须为企业服务。”一位经验丰富的企业资助者说到，“所以你必须同企业建立并维持牢固的关系。”之后她描述了她如何赢得同事的尊重和关注：

“在公司内部，最重要的组成部分就是其营利的核心。但是要把他们的注意力吸引到我们在做的事情上来往往非常困难。这种情况部分是因为他们没有在这个领域中专业知识来帮助他们了解资助不仅仅是捐钱。企业资助者需要做的是引导高层管理人员为慈善捐款，而最好的方式就是榜样，只要有了先例，其他的经理都会愿意出一份力。”

这位资助者还讲述了她和一家国际石油公司合作的经历。这家公司想要在一个刚刚脱离共产主义阵营的国家建立分厂，公司的经理人员——大部分是工程师出身——坚信向“硬件”基础设施投资的必要性。但是他们忽略了向“软件”——在初创人员离开之后经营分厂的人员——投资的重要性。这位资助者选择并招募了一下当地的非营利机构帮助当地人达到企业提供的工作的任职要求。鉴于这个项目所取得的成绩，这家公司的管理团队邀请她加入即将启动的在南非

建立分厂的项目。

“对于任何一个打算进入新地区的企业来说，”她说，“与当地居民及政府打交道都是个不小的挑战。而资助者可以帮助采取一种更加战略性的视角——一种战略——以及具体实施的技巧。”

## 开发商业资源

对于想要在其公司和更广泛的社区之间建立更加紧密的关系的资助者来说，那么应当不仅在资金预算中发掘机会，同时也应该利用公司自身的员工和专业知识。从员工中挑选出的有技能的志愿者，邀请参与公司的研讨会和培训，为受捐助人提供机会参观公司或使用其设施——这些都可以企业利益和公众利益之间建立联系，是一种能够为受助者提供物质帮助的善行。

很少有受助者认为实物捐助比捐款更好。但是服务性的救助可以作为经济援助的一个很好的补充，并且可以帮助企业将其关系网络扩展至一些如果只是捐款根本不会考虑的组织。“我们的大部分受捐助者都不认为我们是一个大型投资方，”一位来自地区卫生保健公司的资助者说到，“但是他们会就各种问题向我们寻求帮助——会见地点，选择承包商的建议，附近地区居民的特殊卫生保健项目——这些事情他们根本不会像其他投资方询问。因此服务性救助帮助我们同社区建立了更加稳固的关系，即使是数目可观的捐款也换不来这种关系。”

## 度量慈善的“回报”

资助者在试图推动企业战略性慈善事业时，面对的最大阻碍就是无法提供客观的证据来证明“做好事也是有利可图的”，而寻求客观证据正是商业人士在自己的日常工作中处理事务的方式。许多商学院和慈善领域的研究者对衡量社会事业的投资回报很感兴趣，他们试图采用一种商业界很容易认可的方式。但是此类研究制取得了部分的成功。事实上，在研究过程中，关于这个想法的很多缺点都暴露出来了。

正如一位商学院的专家指出的，“认为慈善所带来的任何或大部分好处是可以用量化的经济指标衡量的想法是错误的。当你帮助城中村的孩子接受音乐和艺术的熏陶，试图减轻社会上对于某种疾病的歧视，或者帮助老人保持行动能力和自理能力，当然这些行为都能带来一些可以衡量的经济收益。但是如果你声称你所衡量的是这些行为真正的意义，那么你就太看轻你的工作了，同时这也不可能骗得了商业界中的任何人。”

另一位企业资助者说，“建立价值衡量体系的另一个障碍是许多企业并不愿意花钱来进行评估，并不清楚这种花费能给企业带来什么好处。”大部分企业更加愿意投资建立一家新的诊所而不是花钱请研究人员来研究诊所在几年间带来了多少收益。不过这种状况也正在逐渐改变：“企业也想知道他们到底做出了什么贡献，”一位有多年资助经验的高管说到，“并且管理层也希望确知他们并不是在挥霍企业的钱。”

## 好的资助能够建立信任

把在商业实践中，很多企业非常努力的想要赢得顾客信任。但是他们没有意识到在企业慈善中赢得信任同样是一个巨大的挑战。

企业高管总认为慷慨就意味着善心，而大多数资助者并不这样认为。“如果你因为公司领导的某位亲戚想要一座博物馆就因此建了博物馆，”资助者警告说，“你只会引来嘲讽。”用开放的眼光来看待资助的标准，邀请非营利组织或社会团体给出意见和评价，明确阐述企业的在慈善事业方面的愿景，这方法在帮助企业获得公众的理解和支持方面都是非常有效的。

## 更多信息

企业资助者推荐了以下资料来源：

《美德矩阵：计算企业责任的回报（The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility）》，作者Roger L.Martin，（哈佛商业评论，[www.hbr.com](http://www.hbr.com)），主题关于帮助企业评估价值估计富有社会责任感的企业行为的后果。

《人还是利润？关于企业社会行为和商业业绩之间联系的探寻（People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Economic Performance）》，作者Joshua Daniel Margoli和Patrick Walsh，其中包括有关“通过做好事来取得好的业绩”的相关案例。

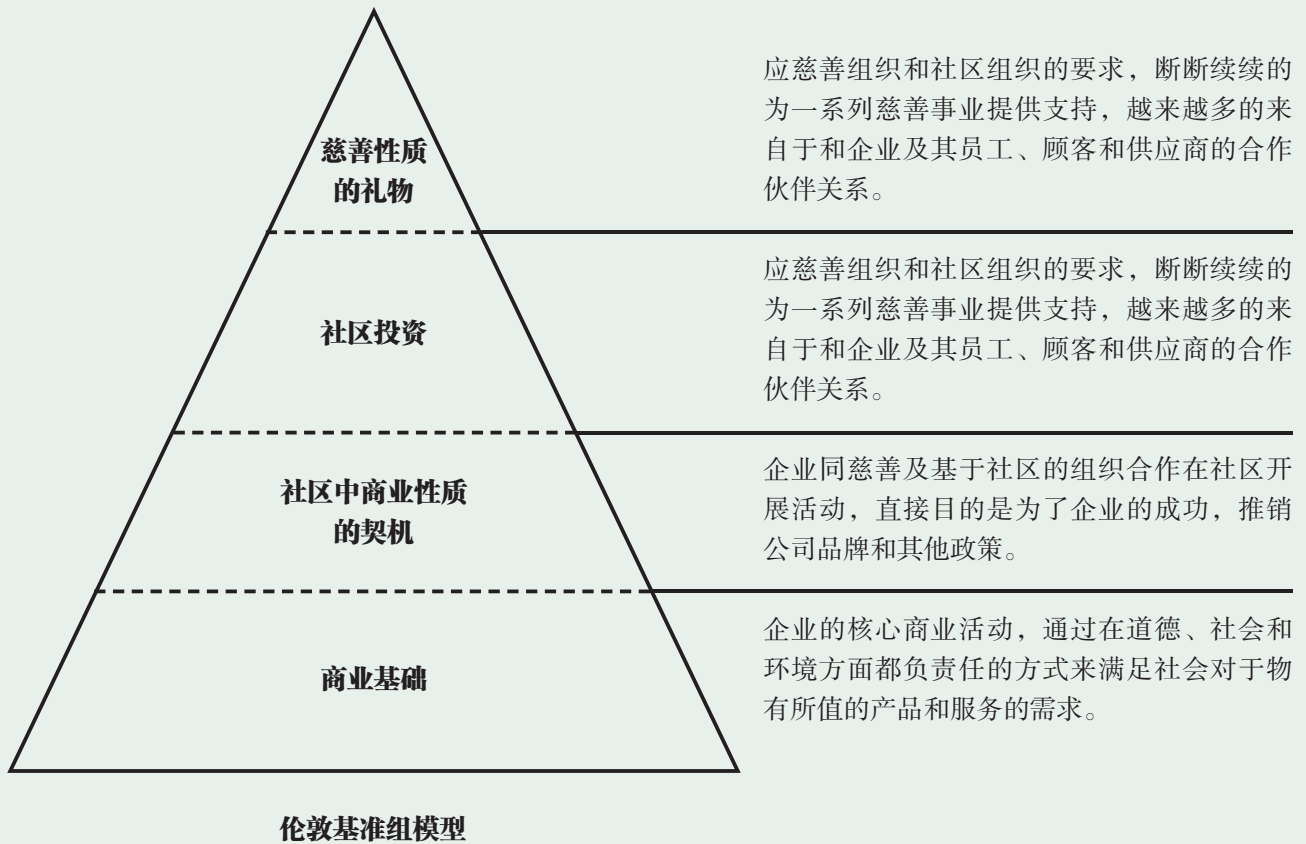
《融合价值地图：追踪经济、社会、环境价值创造的共通之处（The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation）》，作者Jed Emerson和Shelia Bonini（[www.Blendedvalue.org](http://www.Blendedvalue.org)），主题是通过投资来促进经济、社会、环境价值的融合。

《隐藏的议程：企业-社区合作的思维定式和文化障碍（Hidden Agendas: Stereotypes and Cultural Barriers to Corporate-Community Partnership）》（[www.lgicommunications.com](http://www.lgicommunications.com)），作者Laufer Green Isaac，其中汇集了通过与企业高管和非营利组织领导人讨论的来的有关文化定式如何阻碍合作的各种思考和见解。

## 评估影响

—1994年，来自六个国际公司的慈善部门成员聚集在一起，想要开发出一套可以评估他们社区投资项目成果的途径。他们组成了伦敦基准组（London Benchmarking Group）。从此之后，这个组织不断扩张，与更多人分享他们的工作成果，并且出资支持有关慈善影响的进一步研究。

意识到企业为社区捐款的动机会影响其衡量成果的需要和方式，这个组织就开发出了如下所示的这个模型。在这个框架中，从三角形的顶端到底端，证明商业价值的需求不断增强。中间的两个级别——社区投资和社区中的商业性质的动机——正是战略性慈善的职责范围。



除了更进一步了解企业动机，伦敦基准组引入了一个能够覆盖所有可以被衡量评估的利益的投入产出模型。例如，一个城市的青年培训项目接受了总值 £ 800, 000 的直接投资和计算机设备的捐助。这个项目的成果包括：来自政府自助培训项目的 £ 360 万的配套捐款，每年 250 个青年完成培训并且 80% 都成功找到了工作，另外，企业由于雇佣了这些完成培训的员工而在当地获得了优秀公民的好名声。

这样一个衡量价值的工具的意义不仅仅在于为战略性慈善证明了这些商业案例，大卫洛根（David Logan）说到，一位前任企业资助者同时也是这个模型的主要开发者。“这个模型使得企业不仅可以掌握他们捐赠了什么，也可以知道他们实现了什么。”洛根（Logan）补充到，“事实是企业很少参与到无论是针对社区还是企业的影响的评估中去。举例来说，尽管一个向学校捐赠电脑的企业从未尝试去评估他们的捐赠到底能够促进孩子们的学习还是提高他们的考试成绩，他们还是很乐于进行这种捐助活动。但是很可能由于缺乏教师指导或者技术支持，这些电脑并没有被充分利用，但是这些事情却并不会被报告，因为在企业社区评估报告的体系当中占据主导地位的是单纯的投入分析。”

## 结成跨行业的伙伴关系

“我们彼此之间存在这些偏见误解，都是基于一些零碎的经验。”

——一位致力于弥合文化分歧的资助者

对于“商业-慈善”合作的双方来说，影响这种合作关系的挑战和问题都并不罕见。其中最明显的就是营利机构和非营利机构之间的基本的文化差异，这种差异体现在两种机构追求的目标不同，带来的收益不同，使用不同的工具，并且员工的职业背景也不尽相同。

“哲学理念”却并不必然是这些差异中的一个。在企业和非营利组织工作的资助者都认为尽管哲学理念上的差异的确可能出现，但是商业组织和非营利结构之间的文化差异常常被误认为是原则和价值观的分歧。举例来说：

“商业人士经常以为我们（在基金会的人）并不重视事业心，竞争，经济激励，甚至是资本主义本身。我们则会认为他们不关心弱势群体，诸如环境、学习这样的公共财产，甚至除了金钱之外什么都不关心。我们彼此之间存在很多偏见误解，都是基于一些零碎的经验。当然，我们的说辞不同，分析问题的方法不同，有时候对于等级制度、团队合作、政府或其他事情的反应也不同——这些个人或组织的习惯有时确实会造成很大的问题。但是到底孰是孰非？道德还是不道德？公共利益还是私人利益？令人吃惊的是，事实上这些往往并不是争论的焦点。”

### 在不同的文化间建立联系

总而言之，在企业基金会和独立慈善组织中工作的资助者都深切的认识到了处理这些将两个部门隔离开来的“个人和组织习惯”的一个关键技术就是觉悟。好多人都说仅仅把慈善组织中的方法和说话方式“翻译”

成商业惯用模式并无任何技巧可言，反之亦然。然而，他们提示，在与人合作的过程中，你必须意识到你的反应、陈述的方式和偏好都可能影响到另一方，然后要尽可能的努力尝试站在对方的角度来考虑自己的利益和担忧。

以下是一些来自资助者关于如何处理和尽可能好的解决文化差异问题的建议：

**建立谈论和学习的论坛。**在众多领域中，将人们聚集在一起大概是资助者能够做到的最重要的事了。正如一位资助者所说，“组织领袖的实地考察的作用非常之大，它可以帮助双方建立社会资本。”

如果合作伙伴之间的分歧很大，一位资助者说到，“许多利益相关者都在寻求机会进行会谈。基金会无疑是举行这种会谈的绝佳场所。并且这也不会造成很大的开销。”

**鼓励商业领袖。**在商业领域中，当某些新想法是来自于同行的时候是最容易被接受的，所以将商业领袖们聚集在一起是为社会议程造势的最有效方法。基金会的号召力可以让这一切变成现实。例如，在东南亚的六位资助者（一位在国际基金会工作，另外的几位在当地企业基金会和跨国企业的社区发展办公室工作）组成了一个当地CEO小组。“我们每个人负责一到两个CEO，主要与他们分享我们关于联合组织的一些想法，并且声明并非是义务性的。因为我们每个人都认识其中的一些CEO，并且是通过私人关系接触他们，他们都表示很感兴趣。”之后这些CEO建立了一个研究和推广企业社会责任的联合组

织。其中来自国际基金会的资助者说道：“其实基金会只是利用自己的影响力为人们一直想做的事情添加了一点合法性而已。”

**培养非营利组织领袖。**正如商界高管最易于接受来自于同行的新观点，当来自非营利组织的领导人和来自其他非营利组织的人谈话时更加愿意换一种思维方式来看待与商业的合作。一位参加过此类讨论的资助者讲述了一段令他印象深刻的经历，一位不得不同企业合作的资助者“非常坦率的讲述他们是怎样克服不信任、怎样解决面临的问题，并且一点也不像是在粉饰美化整个事件。”

### 资助那些“天生的探险家”

当你试图在慈善领域有所创新，成功的秘诀之一就是选择合适的受助者。最佳的受助者是那些已经迫不及待的想要尝试新想法并且拥有有助于成功的天然优势的。资助者强烈反对促使双方不情愿的缔结“强迫婚姻”。他们给出了如下建议：

**支持商界的先驱。**当商界人士跨出了他们熟悉的领域来引领社会议题时，基金会可以帮助他们建立联系以推进他们的工作。例如，一家拉丁美洲的国际基金会帮助几个哥伦比亚的企业家将他们的关注点和资源引导到了国内的暴力问题上。资助者帮助他们组织以国际组织在和平解决哥伦比亚暴力问题中应该扮演何种角色和联合国应当如何在政府和暴力团体之间斡旋为主题的会议。基金会的资助为他们的工作提供了重要支持，并且成功让商业部门参与了重要的全国性的会谈。

### 帮助非营利组织强化早期联盟。

通常情况下，商业部门和非营利组织之间富有前景的合作关系并非来源于精心策划的策略，而仅仅是因为一个临时项目，一次偶然的会谈，或者是因为分别来自商界和非营利机构的几个人刚好有着很好的私人关系。当投资商发现这种自发性联盟，可以鼓励并帮助它们发展壮大，即使出资资助的组织本意并非是建立一个跨部门的合作项目。

“这种关系需要时间，并且常常进展的非常缓慢，”一位资助者指出，“如果你直接说‘我们来和卫生保健行业联手开始一个新方案吧’多半会把别人吓跑并施加不小的压力。但是你可以这样说，‘你们已经在同这家医院合作了，那么或许也可以尝试同镇上的一些其他医院合作，并且我们可以为你们提供资金进行一年的探索实践。’如果成功了，那么你就又谈成了一个新项目。即使没能成功，你仍然帮助一些互不相识的人增进了彼此的了解。”

### 做一个灵活的中间人

基金会因为其财务上的独立性，往往在非营利和营利机构的交集中占有独特的地位。基金会不会被双方认为是公正无偏的，但是也不会被当做是利己的。“他们在唤起利益相关者的意识方面扮演着重要角色，在这方面无人能及。”一位接受捐赠者补充道。

本手册的编写者建议在独立基金会和企业基金会工作的资助者可以在以下三个领域内帮助非营利机构和企业建立合作联盟：

**资助研究并帮助传播信息。**在地区抵押贷款公司的资助者资助的研究显示了非营利机构丧失抵押品赎回权保护项目的经济利益。抵押贷款公司以前从未关注过这项服务，主要是因为其收益分散在整个行业中，并且只有当抵押品赎回权消失时，才会带来经济利益，这种收益太不显著了。资助者将这些研究结果作为一个将各方召集在一起的机会，并且可以想企业证明他们提供的资助是非常有益的。一位资助者说到“基金会能做的一件事就是说‘让我来展示你能在这个过程中得到的收获吧。’”

**吸引那些勉强的合作者。**一些商界领袖和非营利机构中的领导者在与对方接触的过程中发现很难让对方认真倾听自己的观点。他们反映，在有些情况下，如果有一个来自双方都尊重的基金会中的资助者介入斡旋，双方的这种关系会获益不少。

一个相关的例子是关于一位想要帮助低收入家庭跨越“数字鸿沟”的金融服务公司的高管。他设想同一家大型电脑制造商合作向低收入家庭提供硬件、软件和宽带链接。在他看来，这是商业和企业基金会之间建立联系的良好切入点。但是很遗憾，那家电脑公司并不这样认为。他猜想如果当初能够有一个杰出的基金会介入并“扮演两个私营机构间的中间人”，那么事情的进展可能会大不相同。

## 保存一份记录

一些同商界合作过项目的资助者建议保持记日志的习惯，或者至少写下一些自己对合作经历的反思和感悟。一位资助者说到，“当事情进

展反复无常、沟通不畅、并且不断出现令人失望和惊讶的事情的时候，我们真的在其中对于自己的工作不知所措。只有当过后翻阅我们写下一些自己的想法的时候才发现，‘哦，原来我这里犯了错，’或者‘天哪，原来我们为了达到这个目标绕了这么一大圈！’这时候无论是优点还是缺点都一览无余了。现在我们系统梳理的经验都能够为以后提供参照。”



## 来自资助者的关键提示

### 对于在私人 and 社区基金会工作的资助者

- **尝试换一种思路来思考企业可以如何促进你的慈善目标的实现。**非营利和营利机构之间界限正在变得模糊，随着政府在社会中应该扮演的角色逐渐消失，商业的角色逐渐扩张，并且一小部分、但并非微不足道的商业部门已经开始为整个社会的福利承担更多的责任。在这种背景下，我们应该尝试利用市场力量去接触一些以前不存在或者看似不适合的资助对象。相信通过自我挑战并尝试在一些不熟悉的领域里发掘机遇，一定会大大增加你成功的概率。
- **找出各种企业和商业组织能够参与的方式。**最简单的方式就是一些公司和企业基金会可能会愿意与其他投资商合作（或者增加他们目前的捐赠额）。有时他们可能会愿意同基金会或者非营利机构进行直接合作。甚至他们可能乐于参与一项致力于改变这个行业中的商业模式的社会变革。“商界中的人也是公民。也和其他人一样关注社会和人类的利益。”一位来自独立基金会的资助者说到，“如果你不去努力挖掘，你永远不会知道能够同商界人士在怎样的级别上达成利益一致。”
- **或许你需要说服自己的同伴相信同商界合作是一个好主意。**将营利和非营利组织的利益结合起来在许多基金会工作人员看来都是不合时宜或者存在法律风险甚至是毫无意义的。并

非所有的担忧都是无稽之谈，但是至少有部分夸大其词或基于信息匮乏。要解释同企业合作如何能够促进项目目标的实现可能并非易事。你或许还需要寻找一些阻力不那么大的方式，比如政治焦虑、价值观上的疑虑或者对于企业动机的不信任。

### 对于企业中的资助者和其他员工

- **寻找机遇以一种双赢的方式将慈善和公司的目标结合起来。**事实上慈善目标和公司业务之间并非一定隔着无法逾越的鸿沟。慈善不应该屈服于企业的营利目标，但是可以利用企业的技术、企业同行业和社区的关系，以及其员工的兴趣。慈善可以帮助企业建立更强大的社区、改善企业和周边的关系以及为企业员工提供参与公民事务的机会。
- **尝试让高管和员工参与他们认为有意义的议题。**为了使企业慈善更好的被大家所了解并且在公司中广泛接受，可以首先从一些对慈善感兴趣并且可能会逐渐带动其他人的管理人员入手。然后同他们合作设计并执行一个方案来展示资助者如何能够同时满足公益目标和商业目标。
- **对效果的评价应该包括双方的目标达成状况。**即使评价工具不完善，在评价中综合考虑其社会效益和对企业的经济收益对于项目的继续推进都是非常重要的。不过资助者仍然提醒同仁们不要期望能够得到像商

业报表那样清晰明确的慈善的“投资回报”。除此之外，慈善的收益并不总能通过金钱的投资和产出来衡量。

### 对于双方工作人员

- **第一个挑战就是建立起联系并为讨论创造机会。**资助者提示说要在营利和非营利组织间形成坦诚和信任是需要时间的，即使他们有着类似的目标。有时最佳的迈出第一步的方法就是让双方聚在一起寻找一些共同的兴趣点和工作。
- **对于营利机构和非营利机构之间的文化差异要做好心理准备并积极应对。**商业部门和慈善机构有着不同的文化、背景和话语方式，以及不同的分析解决问题的方式。这些差异有时会让人误以为双方有着无法逾

越的理念上的鸿沟，但是许多观察者认为得出这样的结论仍略显轻率。实用主义和开放的思想是对付这种差异的良药。来自双方的资助者都倡议一定要意识到自己持有的文化偏见，承认对方的合理性以及寻求共同目标。

- **保持耐心并记笔记。**那些包括营利、非营利部门的计划往往需要很长的时间才能成功。对于许多非营利的受助者，学着同商业部门合作需要学习新的技能，改变固有的行事方式，甚至要学习一门新的语言。因为这仍然是一个新领域，并且很多人还不理解这种合作方式，因此在工作进行过程中保持纪录的习惯是非常有益的，不仅可以帮助参与方反思自己的工作还可以帮助其他人学习他们的经验。

## 手册使用指南

这本手册除了可以帮助你筹划实现项目目标的战略计划，另外一个主要目标就是促使大家反思并讨论企业的利益和资助者的目标之间的差异、矛盾和可能存在的交集。就这一点来说，根据您的目标和所处的阵营，您也许会愿意与他们分享这本手册的部分或全部：

- 同事，作为一种分析框架来考虑你所持的价值观——个人的和团体的——正是这些价值观塑造了你同营利/非营利部门的关系
- 受助者，促使他们思考自己是否准备好同潜在的或者现实的企业一方的同伴合作。
- 受托人，为讨论你的基金会如何参与到改变商业在社会中扮演角色的行动中去提供基础。

你或许还会乐意使用其中的一些观点和事例来：

- 推进跨行业会议或培训项目，当一些难以言明的观点和价值观方面的差异成为阻碍时。
- 与一些潜在合作者分享其中的事例，来了解其他公司在社会议题中都扮演了什么样的角色。
- 提供有关跨行业的资助的广泛的背景信息，帮助构建有关战略性慈善的会谈的框架。

## 致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本手册奉献时间、才华和观点的人们。

Douglas Bauer	David Logan	Business and Society Program	Hitachi Foundation
Elizabeth Biemann	George McCarthy	at the Aspen Institute	International Youth Foundation
Angel Bermudez	Mara Manus	Bank of America Community	Jobs for the Future
Sarah Bock	Branka Minic	Development Bank	Manpower, Inc.
Beth Buehlmann	Helen Neuborne	Boston College, Center for	Laufer Green Isaac
Howard Byck	Raymond Offenheiser	Corporate Citizenship	National Center for Family
John Colborn	Ariel Pablos-Mendez	The Boston Foundation	Philanthropy
Michael Conroy	Mark Rand	Brody Weiser Burns	New Hampshire Charitable
Frank DeGiovanni	William Reese	Callaway Golf Company	Foundation
Anne Dowling	Caroline Roan	Foundation	New Prospect Foundation
Barbara Dyer	Steve Rochlin	Carol Glazer Consulting, Inc.	Oxfam America
Fran Eaton	Jerry Rubin	Center for Workforce	Pfizer Foundation
Virginia Esposito	Felia Salim	Preparation, U.S.	Public Theater
Lewis Feldstein	Judith Samuelson	Chamber of Commerce	Rockefeller Foundation
Jon Funabiki	Roberta Shulman	The Conference Board	Share Our Strength
Carol Glazer	Suzanne Siskel	The Corporate Citizenship	Social Venture Partners Denver
Lisa Jordan	Sean Stanton	Company	Rockefeller Philanthropy
Richard Jung	Paul Thompson	Council on Foundations	Advisors
Michele Kahane	Augusto Varas	Dowling & Associates, Inc.	Tifa Foundation
Bassma Kodmani	David Vidal	Ford Foundation	Yale School of Forestry and
Jessica Laufer	Robert Wadsworth	Funders Network on Trade and	Environmental Studies
Rick Luftglass	John Weiser	Globalization	
Paul Lehman		Gill Foundation	

## 本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

## 《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

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

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

[www.efc.be](http://www.efc.be)

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

[www.foundationcenter.org.cn](http://www.foundationcenter.org.cn)

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

## 基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会  
爱德基金会  
成都市残疾人福利基金会  
中国人口福利基金会  
黑龙江省青少年发展基金会  
中国妇女发展基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
吴作人国际美术基金会  
中国光华科技基金会  
清华大学教育基金会  
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会  
上海增爱基金会  
心平公益基金会  
浙江正泰公益基金会  
深圳壹基金公益基金会  
北京光华慈善基金会  
凯风公益基金会  
华民慈善基金会  
北京市仁爱慈善基金会  
腾讯公益慈善基金会  
北京万通公益基金会  
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
云南省青少年发展基金会  
北京市西部阳光农村发展基金会  
天津市鹤童老年公益基金会  
上海公益事业发展基金会  
北京修远经济与社会研究基金会  
中华少年儿童慈善救助基金会  
广东省千禾社区公益基金会  
上海真爱梦想公益基金会  
北京市企业家环保基金会

## 基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会  
福特基金会  
LGT公益创投基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会  
爱德基金会  
南都公益基金会  
北京万通公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会  
上海宋庆龄基金会  
广东省环球公益基金会  
清华大学教育基金会  
华民慈善基金会  
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室

电话：010-65691826

传真：010-65691926

电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)

[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)