



近年来,企业和企业家创办的基金会在推动公益行业发展的过程中发挥了重要作用,尤其在今年新冠肺炎疫情防控中,这些基金会被激发出了强大能量,展现了巨大的优势。

商业力量正在越来越多地进入公益领域,其影响不断增强。

上个世纪和本世纪初,企业家参与公益的主要方式是捐赠——而且是资金、物资捐赠。

2008年汶川地震发生后,企业家在捐赠大额资金的同时,开始大规模的创建基金会。企业家带给公益的不仅是资金,还有流程化管理、透明公开以及对捐赠资金流向和捐赠效率的关注。

随着互联网的发展,企业家又为公益领域带来了数字化以及新技术带来的社交圈层的突破,基金会在管理思维层级上得到了提升。

上述过程是如何发生的,商业能力如何最大化提升公益成效?面对突发的新冠肺炎疫情,企业基金会有哪些感悟和战疫经验可以分享,其管理理念和体系有没有发生变化?机构如何才能更好地提高公益项目的绩效和社会影响力?9月28-30日,在海口举行的2020中国绿公司年会上,数十家非公募基金会对于以上问题进行了深度交流和探讨。



2月14日下午,复星携天津企业联合捐赠的医疗物资,在复星基金会“空中接力”调配下,抵达天津滨海国际机场

如何利用商业能力提升公益成效?

专业、资源、效率是关键要素

■ 本报记者 李庆

需具备发现、运用、融通企业资源的能力

面对突如其来的疫情,很多民营企业纷纷在第一时间加入了抗击疫情的公益行动中,很多企业发起成立的基金会冲在了第一线,他们是如何高效精准地执行这样一个规模庞大的任务?

谈及抗疫过程中如何高效整合资源,于秀红表示,疫情是需要24小时争分夺秒的事情,这是在救人,所以在整个抗疫过程中必须保证团队的状态,只要有状态自然就有效率。所谓状态就是员工的士气,就是目标一致,所有人争分夺秒、拼尽全力在朝这个目标前进,就能够高效整合、协调各种资源。

在于秀红看来,抗疫中最重要的一点是唤醒过程中的善用资源,要有一个强大的后备团队。疫情期间,马云基金会整合了阿里的各类资源,包括马云也被作为资源之一。能够做到这一点,很大程度上缘于基金会一直强调的公益理念是公益的心态和商业的手法。

于秀红表示,马云基金会的定位是成为有理想、有理念、有方法和有原则的公益组织,所谓有理想就是基金会希望做新公益,成为公益行业的一个组织运营模板,从而对公益进行新的定义——应该做什么?应该怎么做?有理念是贯穿机构所有公益项目中的,即唤醒意识人人参与;有方法是最终落在结果上,以结果导向、效率导向,要整合社会资源而不是只靠基金会一个小团体;有原则就是所有的事情要开放、透明,开放才能建立信任,透明才能建立公信力。

同样在抗疫中表现突出的还有上海复星基金会。“复星能够在这次抗疫过程中做出一些成绩有三种能力是比较重要的,

即:专业能力、资源能力和组织能力。”上海复星基金会秘书长张翼飞表示,因为有了这三种能力,所以能够调动全球的资源,而且把最急需的能进红区的防护物资在第一时间支援到一线的医护人员。

在张翼飞看来,具备发现、运用、融通资源的能力,才能够更好地解决社会问题,帮助到更多有需要的人。要想做更多事情,帮助到更多人,就必须能够整合资源。作为企业或企业家创办的基金会不能只依赖企业,对于企业的资源必须要找到新的资源调度的方式,形成基金会的打法和资源调动的行动力。

抗疫过程中,为广泛联系各界,共同支援抗疫,复星基金会专门设立了“抗击新冠肺炎疫情专项基金”,和中国光彩事业基金会、腾讯公益慈善基金会、中欧工商学院校友总会、友成企业扶贫基金会、深圳武汉大学校友会等26家企业和组织达成合作,广泛汇聚包括全国爱心企业在内的各界资源,全力投入抗疫救治工作中。

张翼飞强调,不管企业家创办的基金会还是其他的机构,首先必须要摒弃“与我无关”的思维,因为现在这个社会万事万物都有连接。因此,企业家创办的基金会需要成为企业跟社会交融最广的截面,成为感受危机或感知社会最敏感的神经。

用商业的思维做社会化的运作

企业基金会在抗疫中链接资源的做法并不是凭空出现的,这已经在近年来成为一种趋势,即社会化运作——资源来源于社会,服务于社会大众,而不是服务于个人需求。

2010年9月成立的北京市慈弘慈善基金会,一直在成为社会化运作基金会的路上不断探

索和前进,在该基金会秘书长庄伟看来,所谓公益价值实际上是在关注人的发展,激发社会公众的公益认同和公益的参与,激发人美好的一面,所以需要社会化的运作,用商业的思维去做社会化的运作。

作为民政部社会组织评估专家,庄伟对基金会的公益项目发展和生态分布有着自己的见解,她谈道,早在2013年时,我国曾做过关于中国企业家创办的基金会的生态分布梳理,共分为五个层级:第一层散财式慈善,第二层流程化公共服务,第三层社会服务,第四层社会治理,第五层社会创新与政策推动。

所谓散财式慈善,通俗理解就是将善款转化为物资或直接进行捐赠,据庄伟介绍,2013年散财式慈善在中国公益中占比为75%到80%之间,占据巨大公益存量的比例,直到2019年左右都还没有发生质的改变。

在散财式慈善时代,要求精准选择受益人群,执行过程需透明公开,与此同时,需注重公益效率,这一阶段要求用最小的资金让公益效果最大化。

在庄伟看来,散财在一定程度上必然会进行商业化,需用商业思维进行流程化的管理,才能让项目管理流程运作不至于失控,这一阶段需要做流程化公共服务。

在社会服务和社会治理的过程中,随着越来越多的公益组织或公益项目对专业性要求越来越高,这就要求对社会组织进行社会化运作。“社会化运作并不是动用企业的资金、企业的资源从而实现企业化运作,更多的是要求社会资源的充分动员、各方参与,项目是否保持了足够的开放性。与此同时,团队是否具备社会工作及相关专业业务能力。”庄伟说。

“专业性和社会化运作是我们考察一个公益项目或公益组

织时最看中的两个核心的要点,”庄伟强调,其原因是绩效的产生是基于专业的、整体的运作管理和社会化运作的程度、广度和深度,是在这样的一个项目管理深度框架之下,将社会资源有机整合在一起并发挥最大的公益效率。

若要最大化提升项目绩效,庄伟认为,最主要需考量两个核心维度:一是项目整体管理,这个里面包含了更多的商业思维进入到公益领域如何做有效的项目管理。二是,社会诚信体系的建设,也就是如何建构一个透明公开的体系,同时跟我们的捐赠人、社会大众、受益方、各种参与到基金会运作当中的社会资源形成共建、开放、透明公开的责任体系。

要注重绩效和社会影响力

基金会要实现社会化运作,需要具有一定的社会影响力。如何提高社会影响力呢?可以通过提高项目的绩效实现。

用友基金会秘书长李振表示,基金会就是为了解决社会问题而存在,如果谈效能,首先要看我们解决什么样的问题,也就是我们选择进入哪个公益领域,这从根本上决定了基金会的价值和效能;其次要有合理的基金会治理架构,这里主要包括理事会的构成、理事之间的分工、理事会与基金会合理边界等;再次需要提升执行团队的能力,包括项目设计、执行、团队管理、媒体沟通、公益行业沟通能力等。

李振认为,基金会若想做到长效持续、有社会影响力,首先需要有持续的资金保障。想持续做事,肯定要有资金保障,这是前提。其次,要有项目规划,如果想在某个领域做出影响力,就必须苦练内功,沉下心扎进去,这个事情没有捷径。我们选择的领域有哪些问题要解决、已经有哪

些机构在做事?在项目规划和投入上,我们一定要有足够的能力和精力支撑带领机构在该领域深耕。执行团队是否做了3-5年的中期计划和10年的长期规划?最后,需要多关注长期效果,不局限于短期量化的指标。

在泰康溢彩公益基金会秘书长赵力文看来,若想放大公益成效,应该从内外两个视角来看。泰康溢彩发起方的背景决定了溢彩基金会的属性秉性优势,溢彩基金会的主业是对泰康商业板块的延展,泰康的主业是养老,所以基金会也是深耕养老行业。只有沉浸在这个行业当中,才能够知道这个行业社会的痛点是什么。

“我们应该做有力量的慈善,即慈善的可持续性。”远东慈善基金会秘书长周东俊提供了远东的思路,“要让受助人用足用好自身的资源,需要启动他们内在的小宇宙,提升他们的能量级:补助式—产业式,救济式—开放式,输血式—造血式,让他们在拿钱之后要会花钱,甚至会生钱,比如远东人的身障人创业帮扶点,就是让每一个身障人创业,创新,创优,创富,创福。”

联想控股公益基金会秘书长居劲松认为,做基金会一定要从效果出发,最终评估人和事通过公益项目是否得到了改变。其次,基金会的领域一定要专注,因为领域的专注受能力、资源各方面的限制。一定要深度运营,因为只有深度运营公益项目的时候才能发现问题和改进问题,包括提升和创新,进而做到长期坚持。

公益应该从供给侧角度思考效能问题,老牛基金会秘书长安亚强给出了他们的方式:若想提高公益项目的效能,必须做到项目的规范化、有效性及可持续性。他认为,基金会需要从根源上解决社会问题,需要不断迭代升级,将实现方案总结出来。