

7年15个亿

中华儿慈会的筹款秘籍

■ 本报记者 于俊如

“公益行业属于政治敏感度低、社会关注度高的行业,谁都可以质疑,处理不好有可能就是一场风波。公众捐款多就更容易出现质疑,这是双刃剑,不可回避。中国公益慈善发展道路不可能是平坦的,必然会有波折,怎么样把它转变成对公益慈善的促进,需要很长的道路要走。”中华少年儿童慈善救助基金会(以下简称“中华儿慈会”)理事长兼秘书长王林在接受《公益时报》记者采访时反复强调。

成立仅八年,中华儿慈会走出了一条完全不同的道路。

以“民间性、资助型、合作办、全透明”为机构发展战略,中华儿慈会在成立之初便推出“童缘”项目,资助了近300家儿童慈善组织,并由此形成儿童慈善领域的合作联盟。也正是基于这样的实践,自腾讯从2015年推出“99公益日”活动以来,中华儿慈会连续三年在该活动中筹款额位列第一,并呈持续增长状态。

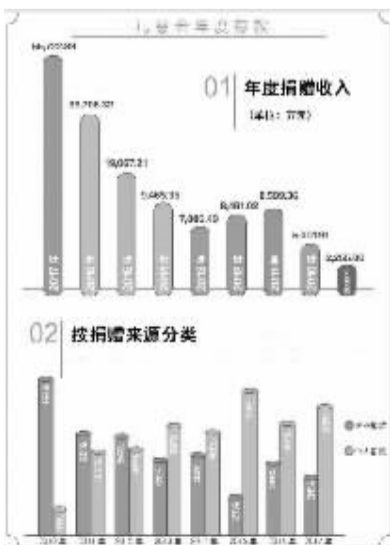
虽然中华儿慈会在运作初期即确定了走资助型基金会的道路,但“纯资助型”基金会不好筹款,一方面是捐赠人还不能特别理解这种形式,另一方面是互联网筹款多为指向性捐款。面对这样的问题,目前中华儿慈会只能以非限制性筹款投入到“童缘”这些平台项目中,用于资助民间NGO的发展。但是王林相信,如果资金来源能保障的话,NGO能做得更大更深更广。所以,王林表示,还需要对公众多倡导“专业的人做专业的事”的理念。

在问及筹款秘籍时,王林强调:“99公益日筹款高,不单单依靠认领项目的数量,还要依靠项目的质量。2017年99公益日是竞争的一年,各家公益组织各种培训提前布局,但是我坚信我们依然是第一,高手对决比的不是功力谁更深,而是比谁的漏洞更少,所以要仔细仔细再仔细,把自己做好!”

两个节点

回顾中华儿慈会的发展历程,王林给出了两个发展节点。

节点一:2015年——99公益日筹款第一,首次亮相“中国慈善基金会榜单”。



第一个发展节点是2015年99公益日的设立,当年该活动中,中华儿慈会的互联网筹款3344万元,排名第一。也是在这一年,成立仅5年的中华儿慈会在“2015年中国慈善榜”首次推出的“中国慈善基金会榜单”中,以2014年捐赠收入9465.35万元,排名第10,在一众老牌全国公募基金会中争得一席之地。在此后的两年里,中华儿慈会在这份榜单上稳步前进,分别以2015年捐赠收入19067.21万元和2016年捐赠收入33706.32万元,排名第9和第7。

据公开数据显示,2017年中华儿慈会的捐赠收入总额为5.57亿元,“99公益日”筹款2.1余亿元。据了解,今年的中国慈善基金会榜单,除统计年报数据之外,还增加了透明度和社会影响力(网络搜索排名)的综合数据。以透明度见长、公众筹款为主的中华儿慈会,今年的排名情况依然可期。

“这是个必然的结果,这个数据是我们此前几年心血的体现,因为我们真正的去拥抱互联网是在2012年,当时互联网筹款168万元,占全部筹款额的8%;2013年是21%,2014年是35%。直到2015年,互联网筹款额真正提高,这里有一个转变,就是互联网筹款首次突破50%,超过其他渠道达到62%,标志着我们的善款来源结构发生了变化。同时,当年的个人捐赠占到筹款总额的78%,2016年占到73%,2017年占到了70.4%,达到3亿9千万元。”王林解释说。

同时,王林分析称个人捐款的增长和互联网捐款占比的增加证明了两个方面,一方面是中华儿慈会对项目的选择立项、项目执行以及项目的公开透明这三个方面比较注重,规范化、专业化操作,取得了公众信任;另一方面是互联网筹款获得年轻人群体的认可。“2015年第一让我们坚定了信心,第二是在实践中获得了社会的认可,所以在此后的两年里,99公益日筹款数额获得翻倍的增长。”

节点二:2017年——筹款总额超15亿,机构改革成功。

第二个发展节点,王林将其定在了2017年12月15日。这一天,中华儿慈会的筹款总额超过了15亿元,标志着基金会从此进

入了发展的快车道,并以此论证和验证了2015年对机构做的改革和梳理,这一变化是基本成功的。

据王林介绍:“中华儿慈会在发展过程中,经历了两次大的调整与梳理,一次是基金会建立之初,听取南都公益基金会理事长徐永光的建议,改传统基金会的运作模式为资助型发展道路。通过做资助型基金会,把执行、管理、监督三位一体,就形成了科学的管理体系。监督方面,主要是通过招标引进第三方,定期对这些资助项目检查,再报给我们。我们出资金,公益组织做执行,第三方监督,各有分工,就能够真正地保证善款和项目的公开和透明。这个模式出来后获得民政部的认可,‘童缘’项目刚推出半年就获得中华慈善奖。”

但是,2012年中华儿慈会遭遇财务记账失误的“小数点风波”,受到媒体严重质疑。王林说:“虽然因为机构的透明度高和草根NGO的力挺,渡过难关,得到更多社会关注和支持。但是,我们还是开始了对组织的反思与调整。”

王林介绍说:“过去我们对组织机构的设置,包括人员管理和项目管理都有点随机。2014年开始,我们做了调整,请ABC美好咨询社等机构根据基金会的情况,在部门设置、人力资源管理、薪酬架构以及基金会整体发展与制度匹配,做了一个全方位的咨询建议,由此发生了一个大的变化。我们实行目标责任制管理,定编定岗定员,关键岗位全部固化沉淀。年初时秘书处和所有项目签订目标责任制,项目和个人签订目标责任制。这样一来,大家都明确了自己的目标,包括一年中的筹款额、需要救助的人数、需要完成多少宣传报道、组织多少次活动等,全都做了量化标准。这样不仅方便管理,也大大提高了工作效率,杜绝了公益行业‘好混不好干’的现象。”

“我一直强调靠制度去管人,用流程去管事,靠团队去拼搏,用科学规范化的管理求发展。现在我们的制度非常完善,所有的项目都有操作手册、详细的操作流程。同时我们也实行了预算制,年初有预算、年中有检查、年底有总结。”整个访谈过程中,王林不止一次提到调整后的制度。

其中,王林特别提到的是:“公众捐款是我们比较注重的,



因为基金会的企业大额捐款不多,瞄准的是公众筹款的市场,但是反过来,公众对你筹款的要求就比较高,监督比较厉害,特别容易受到质疑,这就对你的项目在公开透明方面要求比较高。所以2015年,中华儿慈会成立了项目监测部,对所有项目进行监测,有30多项测评标准,要求周有周报、月有月报、季有季报。”

三个发展趋势判断

趋势一:资助型基金会是公益慈善发展的道路。

经过八年的实践,中华儿慈会先后资助了300多家NGO组织的发展,优势明显,一方面是使更多NGO组织得到发展和提升,特别是有发展潜力的组织,可以互相学习携手并进;另一方面是发展过程中双方可以互补。

对此,王林的解释是:“随着《慈善法》的颁布,公益慈善事业的发展,公募基金会和非公募基金会之间的界限越来越分明,此处的分明主要表现在分工越来越细。比如有募款资格的公益组织,优势是资金筹集能力强,而有些公益组织没有筹款能力,或者不具备筹款资格,但是执行能力强。比如凉山地区的公益组织,他们有自己的地域优势,有自己的团队和志愿者,我们提供资金,他们做好项目执行和反馈即可,我们做好项目的透明度,这样我们就会有更好的资源来支持他们。所以,我觉得这是公益慈善发展的道路,双方共同发展,推动公益慈善的发展。”

同时,做资助型基金会的弊病也同样明显:“虽然我们是资助型为主,但是从目前来看,纯资助型不好筹款,因为捐赠人还不是特别理解这种形式,认为既然公益项目不是我们做的,就没必要经过我们这个环节,直接把钱捐给项目操作方就好。我们每年的筹款中80%以上都是有指向性的,如果我们没有自己操作的公益项目,这些善款也许就流失了。所以,目前我们只能拿非限定资金投入‘童缘’这些平台

项目中,用于资助民间NGO的发展。而非限定资金在互联网上是筹集不到的,互联网筹款都是指向性资金,非限定资金只能向企业募集,我相信如果资金来源能保障的话,NGO能做得更大更深更广。”

趋势二:基金会要创新,时刻保持与新技术的关注与应用。

在王林看来,基金会的首要宗旨是要创新,创新是必须要做的,因为它承担着社会责任,有试错的机会和空间。据说今年腾讯、阿里等平台的捐赠数据要开放,公益组织若需要可以调取,对未来的大数据筹款是一个好的发展趋势。

“我曾在中国科学院工作过,一直关注科技的发展。互联网发展不仅仅是科技的发展,而且影响到社会的各个方面,包括经济、生活等各方面的变化,这个变化就会影响人们的生活习惯、捐赠习惯等。互联网是科技助推公益慈善最重要的一步,谁没抓住机会,谁就会掉队。利用互联网筹款,中华儿慈会不是一般地积极。在2012年,基金会就开始布局互联网筹款,专门成立平台运营部,做互联网筹款。”王林说,“我一直强调,对于新技术的应用,比如大数据筹款、云计算、区块链等,要关心、要学习、要跟踪,为什么?因为新技术出来只有少数人能接受,毕竟他会改变人的行为习惯。”

趋势三:项目的设置将根据社会矛盾的转化而转化。

习近平总书记十九大报告中作出的关于中国社会主要矛盾转化的重大判断,即“中国特色社会主义进入新时代,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。

基于此判断,王林表示:“中华儿慈会今年在项目设置上已经有了一些调整,未来的发展不仅仅是救助贫困的儿童,而且要向少年儿童的健康成长、综合素质发展方向倾斜。儿童成长过程中的社会问题能够随时解决,这是未来的一个发展道路和方向。”