

## 仅靠画大饼 热情难持续

拜客广州总干事 陈嘉俊

2014,我做了一个艰难而兴奋的决定——联合“劲草同行网络”,和阿拉善SEE公益机构(以下简称SEE)的企业家们一起穿越贺兰山,为环保筹款。

客观地说,筹款8万元对于几个刚毕业就在环保NGO工作的年轻人来说并不容易,朋友圈、人脉、经验、空余时间都是一个难以跨越的门槛。这一次为环保行动筹款,更是大挑战,这也引发了我对环保类众筹的一些思考。

“未来需求”太虚无。号召普通公众为环保行动捐款,难在环境问题本身错综复杂,并不能说某个人、某个机构做了些什么,就可能一下子解决环境问题。从产出到成果,再到社会问题被解决,这个链条很长。

这就要求我们在讲故事做宣传的时候,必须让公众明白,“你支持我所做的事情是有效的”,必须让市民一下子就清楚行动的逻辑。

但是,那又怎么样?像许多环保NGO解决的更多是“未来的”问题——我们看到如果城市继续汽车霸权、无序扩张下去,拥堵问题和污染问题将会更加严重。但是,这又跟我现在有什么关系?所以,还需要环保NGO说清楚,未来的自然环境变好,会对每个人有什么影响。

当然,我们也应该努力往着满足公众当下需求的事情去靠拢——例如给大家派发口罩,直接阻止污染排放之类的“现在的”行动,往往比较容易得到理解和支持。

“环保梦想”太缥缈。参加SEE的贺兰山穿越之前,我已经预见到可能的困难。我为什么要支持你去徒步?我给你的10元,能产生什么影响?你为什么去贺兰山,贺兰山上有三水源吗?有工业污染吗?是的,很多问题,我都没办法解答,而我也不能说,你捐钱了就是在做好事。

相比捐款给罕见病病人、山区学生,捐款给环保NGO跟扔钱到大海中差不多。你能告诉我,我的10元钱能让空气污染指数降低多少吗?你能告诉我,你们这群人去爬山之后,这个地区的空气污染问题能得到解决吗?

事实上,我自己也很郁闷,如果是我,我会出于善意给这几个年轻人捐几十块钱,如果是很熟的朋友,可能会再给多一点。但是,我并不关注你为什么要募捐,或者你募捐后的钱用得怎么样。

再往深里面说,我都不是因为被你的愿景和行动所打动的。而为了环保梦想去行动,这个画面感和眼泪指数,又似乎太低了。向熟人下手,通过信任和公信力来募捐,似乎并不可持续。

也许,产品化是一个思路。大家总是希望它的一点点投入能够有多多的回报,“产品”或者说纪念品,也许是一个实在的载体。

我看到SEE在做尝试,例如节水小米。市民购买的是生态有机产品,对自己是有益的,与此同时,这些产品对自然环境也是有益的(甚至可能起到生态修复的作用)。只可惜的是,要真正量产这些美好概念的产品,也并不是一件容易的事情。

许多搞生态农业、社区支持农业的NGO伙伴,也在顽强挣扎当中。而开展环保工作的NGO的工作手法也是非常多样化的,并非所有的行动都能够通过产品化来募捐。

培育“共同使命”的捐款人。培育理性并且具有共同使命的捐款人,是一个方向,也似乎是我们不能绕开的路。

如果不是因为共同的使命,捐款似乎就变成了一个交易;如果不是因为共同的使命,捐款的行为也不可能持续。

也许有一天,公众捐款,不是因为我们的故事说得有多好,不是因为我们的“投资回报”体现为多少纪念品,而是因为我们的所做工作的成效,因为我们和捐款人有共同的使命,那便是环保类众筹的春天。



国外提供的资金逐年下降,众筹渐成趋势

## 公益项目,钱景广阔否?

本报记者陈媛媛

### 钱从哪里来?

随着国外的基金会逐步撤出中国,向公众筹款成为必然的趋势。

2014年,来自环保NGO绿色潇湘环保科普中心(以下简称绿色潇湘)的刘盛,除了为新成立的环境咨询公司做战略规划外,就是到处筹款。

为找到更多资金,刘盛建立了微信群,对接各种资源,向公众筹款,帮自己也帮其他机构寻找资金。

2013年和2014年,绿色潇湘连续两年举办“绿行家20公里徒步公益挑战赛”,上千名市民参与了活动,通过徒步的形式为绿色潇湘的湘江守望者计划筹集善款。

绿色潇湘组织筹款活动的想法,来源于这样一个观点:民间组织从公众中间筹集的善款,如果能够占到善款总收入的30%,这家机构将可获得健康、持续的发展。两次筹款活动,绿色潇湘共筹得50多万元资金。

像绿色潇湘一样缺少资金的环保

NGO有很多。截至2014年,在国内仅在民政部门注册登记的环保组织已超过7000家,从筹款平台看,此前有筹资能力的基本上是有官方背景的机构,靠会员制完成筹资。

随着公众环境意识的增强,涌入环保公益领域的资金正逐年增加,大型企业单独或联合设立基金会,以资助国内NGO的环保项目,比如阿拉善SEE基金会(以下简称SEE基金会)、阿里巴巴公益基金会等。

由企业家协会联合成立的SEE基金会,自2008年开始资助环保NGO,截至2013年底直接投入资金4857.4万元,资助超过300个公益环保项目,覆盖全国400多家环保NGO。

成立于2012年的阿里巴巴公益基金会,以阿里巴巴营业总收入的0.3%来做公益,投向环境领域的项目资金3000万元左右,其中1200万元是与大型组织

合作,其余资金资助近30个环保NGO,每家获30万~50万元不等的资金。

不过,从环保领域的需求容量而言,基金会的资助仍是杯水车薪。

绿色潇湘长期得到阿里巴巴基金会资助,90%来源于基金会,5%来源于个人捐赠。但是,这些钱仍远远达不到支持机构可持续发展的需要。刘盛耸耸肩说:“家中有粮心不慌,当一个人饭都吃不到的时候,做环保就是瞎扯的事情。”

和绿色潇湘一样,从2014年开始,向公众筹款成为大多数环保NGO的工作重点。

“公众参与活动的热情出乎意料,从冰桶挑战到今天的绿行家,快乐公益、运动筹款似乎已经成为席卷全球的风潮。类似的活动不仅活跃了公益氛围,而且也成为公众直接参与公益活动很棒的形式。”绿色潇湘运营主管戴晓艳在2014年“绿行家20公里徒步公益挑战赛”总结会上说。

### 公益组织能否做营利项目?

2014年,环保NGO自然之友全力以赴地筹备成立自然之友基金会,创办盖娅自然学校。

2015年1月4日,在阿里巴巴公益基金会的帮助下,自然之友已发起成立了环境公益诉讼网络和环境公益诉讼支持基金。在新《环保法》实施后,由这一基金支持的第一例环境公益诉讼案件——“福建南平生态破坏案”获得立案。

相对于由基金会资助的环境公益诉讼支持基金,盖娅自然学校因为筹款方式的不同,在公益和营利之间游走。

盖娅自然学校由自然之友和26名志愿者(大多为自然体验师)发起,并且共同为自然学校的发展注入初始资金。而对于这些志愿者来说,不仅要出钱,还要出力,积极参与环境教育团队开展的活动。在自然学校的出资协议上,出资人坚决要求在条款中明确,10年不享受分红,不享受任何回报。

传统的公益项目不是以营利为目的的,作为半商业机构,自然学校开展的一些项目向受益的城市居民收费,经费用于发展环境教育和维持学校运转。

### 经营公益项目,应向企业学什么?

2014年,被称为众筹元年。相对于传统的融资方式,众筹更开放。

2014年年末,SEE基金会获得公募资格,可以公众募集捐款,发动更多人投身公益。

SEE基金会过去筹款来源于企业家的会费,这几年已经逐渐扩大其他资金筹款。目前,SEE基金会已经搭建起平台,使得环保公益人才、筹款人、捐赠人都能够得到很好的维护,品牌、筹款和资助业务能够得到循环可持续发展。

拥有数量众多的企业家会员,这样的组织难道缺钱?SEE基金会取得公募资格,引发很多人不解。

“地主家也没有余粮。”阿拉善SEE公益机构副秘书长郭霞说,尽管SEE基

在运作公益项目的同时,加入社会企业运营、收费项目,还能称之为公益项目吗?这两者之间有何关系?在自然学校创办人之一黄海琼的眼里,非营利组织做营利项目并不是绝对不可,公益组织没有必要在是否收费问题上花费太多精力。

“我们会组织一些免费的公益活动,不断推广绿色消费理念。像冬夏令营、亲子收费活动,我们把活动当成课程设计,并投入资金,顺理成章可以收费。自然体验师培训虽然收费,但是完全不能涵盖成本,仍需要其他资金进行弥补,具体资金来源,我们将向社会公示。”黄海琼说。

黄海琼在日本自然学校研修的时候发现,这家学校资金来源是多个方面的。自筹资金是一个方面,来自政府购买或者是基金会支持购买的项目也是其中一个部分。

黄海琼告诉记者,自然学校第一年是有亏本的,但是亏损的状况比之前预想得要好,对于未来他们充满信心。“如果一个企业能在3年内达到收支平衡,希望我们也能在3年之后达到收支平衡。”

2015年1月13日,阿拉善SEE生态协会(简称SEE生态协会)与中粮我买网、大成食品、旺旺集团宣布达成战略合作,并推出一款产自内蒙古阿拉善左旗沙漠绿洲地区的小米。这款小米由SEE生态协会在阿拉善推广种植,旨在引导农户改变原有的粗放种植和灌溉方式,缓解当地地下水资源紧缺、荒漠化日益严重的生态环境问题。

SEE生态协会成员大成食品开始为节水小米的出路想办法,首先把小米打造成公益、环保的品牌形象,由SEE生态协会现任会长任志强代言,被称为“任小米”,通过一系列义卖和慈善拍卖的活动扩大影响力。

SEE生态协会在操作过程中提出了“社会企业”的全新组织概念。“社会企业”从2006年开始进入中国,目前仍处于初级阶段。“社会企业”的法人实体是企业而不是慈善机构,从企业目标来看,“社会企业”的首要任务是追求社会效益而不是利润最大化,为了保证这一点,“社会企业”通常不做或限制股东分红,要求将利润所得用于公益投资。

“只有真金白银拿到自己的手里,才能让荒漠化治理的梭梭树项目做下去,才能资助更多环保NGO开展环保活动。”郭霞说,SEE基金会积极利用多种渠道进行筹款,争取公募资格,尝试用“社会企业”的运作方式推销节水小米,协会还充分社会资源和网络自媒体平台,利用会员企业家名人多度的特点,开展公益营销,提升公众参与度。

这些公益筹款、营销的经历,让郭霞

发现,目前,90%的环保NGO还只是一个项目办公室,谈不上是一个完整的机构。在她看来,一个完整的机构,跟企业没有任何区别。环保NGO需要学习如何营销公益项目。有市场,也要有销售渠道。环保NGO设计项目,就必须考虑筹款渠道,而不是做了环保项目,再去找出资方。

现在的环保组织“有人无钱”的情况,但郭霞并不认为这个行业从宏观上缺钱。如果环保NGO自己发展不出筹款能力的话,未来很难可持续发展,变成可以自主运作的机构。“互联网时代,环保NGO其实有很多机会去筹款,环保NGO应该以更开放、更多元的合作方式进行筹款,多摸索,多尝试。”



策略

## 卖名人 公益可营销

阿拉善SEE公益机构副秘书长 郭霞

我在阿拉善SEE公益机构(以下简称SEE)工作了将近10年,2014年,因为筹款,我对公益组织有了进一步的认识。

以前,我在房地产、IT、公关公司工作。后来,我到了环保NGO,老觉得不一样。我经常出门自豪地跟别人说,你看你还得愁着天天挣钱,有业绩,瞧!我多舒服,每天做着自己想做的事情,保护环境,还有人给我发钱,我的职责就是花钱,不用承担精神压力。

但是,在2014年,我用1/3的精力做自己以前没做过的筹款时才发现,筹款不是一件容易的事情,因为环保NGO还没长大。从管理角度来看,公益组织和企业一样,都需要营销。

以“一亿棵梭梭”项目为例,这个项目致力于通过10年时间在阿拉善地区种植一亿棵梭梭树,恢复阿拉善200万亩植被,遏制荒漠化趋势,从而改善当地生态环境。10年种植一亿棵梭梭树需要10亿元资金,而目前SEE每年全部收入和支出只有5000万元,包括支持环保组织的资金,种树的钱每年只有几百万,钱不够,怎么办?我们要筹款。

为了把树卖出去,我们设计了两款公益产品,“基业长青林”和“喜上眉梢林”,并设计了两个卡通形象代言人,树小萌和花小怪,树小萌代表梭梭树,花小怪代表梭梭树成树以后可以嫁接的肉苁蓉。

怎么才能筹到钱呢?“基业长青林”针对大额捐赠人,比如说一百万棵以上,捐赠10万元以上,林子可以以你想命名的名字命名,以某某公司命名公益林,叫某某企业长青林;以人名命名公益林,叫某某长青林,我们会把林地的照片、经纬度、坐标图,还有哪户牧民种的、牧民的照片都反馈给这些捐赠人。

喜上眉梢林怎么卖呢?2013年,SOHO中国董事长潘石屹过生日,万通基金会的朋友想送点礼物,可是送什么呢?在我们的积极运作下,他们捐50万元用于种植梭梭树,并在生日当天将SEE的种植证书送给了潘石屹。我相信,当有人收到这样的生日礼物时,他会了解什么是梭梭树,什么是荒漠治理,也会慢慢认同这种保护环境的行为。

还有一种小额捐赠的合作。SEE为兴业银行私人银行部、诺亚投资公司设计荒漠化防治的公益礼品。礼品盒上面印有这家公司的LOGO,里面有一张捐赠证书,一个会章,还有几包当地生产的节水小米。证书上写着这些公司以客户个人的名义,在哪里捐赠了10棵梭梭树,感谢他对公益的支持。这些公司还组织客户参加SEE在当地开展的

活动。这些客户亲手种植了梭梭树,又进行了后续捐赠。

2014年,SEE加强了网络营销。10月6号,SEE启动“穿越贺兰山”公益筹款行动。

俏江南的少东家汪小菲早在8月就报了名,但是活动当天,他需要回台北陪坐月子的S过生日。

我们得知消息的第一反应是很沮丧,第二秒反应就是太好了。“你不能送一份公益礼物给老婆当礼物?就像为她准备一定数量的玫瑰花一样,捐赠梭梭树”。不光汪小菲一个人可以出,还有爱她的粉丝也可以出。我们在微博上发起微公益的捐赠活动。微博当天被转了几千次,最后,汪小菲捐赠了9999棵,粉丝捐赠了1314棵,给大S当生日礼物,这次行动一共募集7万多元捐款。

“卖”完了汪小菲,我们开始“卖”SEE现任会长任志强。任志强怎么“卖”呢?因为他本人参加这一活动,但是身体不好,不能爬山,我们就给他准备了一辆越野车,卖他坐在副驾驶后面的3个位置。

任志强对房地产的看法,让很多人好奇,如果一整天跟他关在一辆车里探讨一番,一定是件不错的事情。于是,我们在微博上拍卖3个座位,一共拍了26万元。任志强把他们照顾得非常周到,把这3个人都发展成SEE的会员,就意味着每个人要再交10万元会费。任志强自豪地说,“我参加一天活动筹到56万元”。

在穿越贺兰山活动期间,我们还在微信上发起“一起捐,一起做”活动,发动会员企业家为梭梭树项目筹款,特别将捐赠人变成了筹款人,把支持项目变成支持他本人,他的朋友支持他,不只是支持公益项目,筹款还附带传播功能。此外,我们还把筹款成绩用排行榜的形式实时竞争,大家比着筹款,积极性更高。

这些经历让我有一个收获,就是思考如何设计一个最终能卖得出去的项目,而不是做了一个项目再去筹款,那样就变得很难,因为你从一开始就没有考虑到各个相关方的参与感和体验感,又如何发动更多人参与呢?

2014年,向公众筹款,成为一个新趋向。我相信2015年,大家还能看到更多案例和更多变化。环保NGO朝着更开放、更多元的合作方向走去,最终会变成什么样子,哪条路可以走通,环保NGO也不知道,因为大家都没有做过,需要用一段时间进行摸索和尝试,各种路都要试着走一走,才能找到真正适合环保NGO的发展之路。

以上文字为录音整理,未经本人核定