

## 公益创投用以支持中国公益组织模式

—— 联想的公益创投项目评估

2012年11月

## 内容提要

本案例研究梳理并对联想公司（以下简称“联想”）的公益创投项目第一个五年（2007-2011年）实施情况予以评估——项目通过采取创新方法，即通过资金支持、技术产品、市场宣传和能力建设积极支持中国草根公益组织发展。联想公司在这五年中共为全国63个公益组织提供了800万元人民币的资助，这些公益组织的工作聚焦教育、环保、缩小数字鸿沟和消除贫困领域。

本案例研究重点介绍了企业通过公益创投（VP）方式间接参与社区项目资助时需要考虑的关键事项。公益创投项目的目的在于整合资源为社会做出贡献，加强公益组织的能力建设并产生持久影响。本案例的发现和评估结果均由BSR通过访问联想员工、合作伙伴和受益公益组织等而获得。BSR对项目的不同阶段进行了评估，结合过去项目中的经验，并就项目的下一个五年战略提出建议：

1. 项目整体以及在各合作伙伴间的合作中设定目标；
2. 确定公益组织的特定需求，并做出相应调整以满足所需；
3. 协调合作伙伴和利益相关方，提高工作效率；
4. 为受益者提供完善的关系网络；
5. 制定实用和及时的报告机制以便不断学习和提升；
6. 利用企业资源满足特定需求；
7. 利用额外的资源和不同策略进行公益组织的能力建设。

根据BSR的项目评估经验，我们还加入了针对第三方评估机构可以借鉴的经验教训。

## 项目背景

2007年，联想认识到有必要通过拓展其公益活动来打造公司标志性CSR项目，于是发起了一个全国性的公益创投项目，但是公益创投理念当时在中国还是一个新兴概念。在联想看来，虽然当时中国公益组织的活动能力仍然薄弱，但潜力巨大，需要对他们提供有针对性的支持，并帮助地方公益组织不断成长，正如中国古语的“授人以鱼不如授人以渔”。联想将通过公益创投帮助公益组织发展壮大，使它们通过自身工作发挥更大的影响力。

项目的核心理念是鼓励公益组织和公众广泛参与公益项目，并确定少数项目和公益组织作为目标为其提供有针对性的支持。联想承诺其支持包括提供大量资金援助和促进众多战略合作伙伴的合作关系，项目目的在于为在教育、数字鸿沟、环境和救灾等四个领域的公益组织提供资金、培训、志愿者、合作机会以及市场营销方面的专业知识。

BSR“慈源”项目团队因出于对项目本身的独特性而希望进一步挖掘联想公益创投项目的影响和经验，并了解它是如何通过提供多样化的企业资源和培训，帮助草根公益组织开展能力建设。BSR通过整理项目相关文件，并对六名联想员工和四位主要合作伙伴代表以及九家公益组织受益者进行访谈，对项目第一个五年期的成果进行了总结和评估。

## 关于商务社会责任国际协会(BSR)

商务社会责任国际协会 (Business for Social Responsibility, BSR) 致力于与遍布全球的近300家会员企业与机构合作，共同创造一个公平和可持续发展的世界。BSR分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室，通过顾问咨询服务、前瞻性研究与开发、和行业协作与沟通，开发企业可持续发展战略及解决方案。请访问 [www.bsr.org/cn](http://www.bsr.org/cn) 获取更多信息。

## 关于慈源

BSR的慈源项目（中国公益慈善孵化器）为期三年，通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。慈源项目将着力把慈善公益融入企业的主要商业战略并以此培养合作与创新。请访问慈源官网以获得更多信息：[ciyuan.bsr.org](http://ciyuan.bsr.org)

## 关于联想

联想是一家营业额达亿美元的个人科技产品公司，为全球第二大电脑厂商，及产品领域新晋领导厂商。联想客户遍布全球多个国家，集团的业务建基于创新的产品、高效的供应链和强大的战略执行。联想的产品覆盖全面，包含由高端到入门级的商用及消费个人电脑、服务器、工作站以及包括智能手机和平板电脑等一系列移动互联网终端。如需了解更多信息，请登陆官网：<http://www.lenovo.com.cn/>

## 合作伙伴的作用和资源

### “公益创投”定义

公益创投，即可认为一种具有战略性和针对性的公益方法，通过资助者提供大量资金和实物支持，帮助受援组织拓展工作，实现业务的可持续发展。与典型的企业和基金会资助者相比，采用公益创投方式的资助者通常能够与受助者维持更持久的合作关系，并可在塑造受援组织未来的发展方向方面发挥更加积极的作用。公益创投拨款/投资旨在不断为受援组织提供增强自身能力以及拓展工作所需的资金和支持。

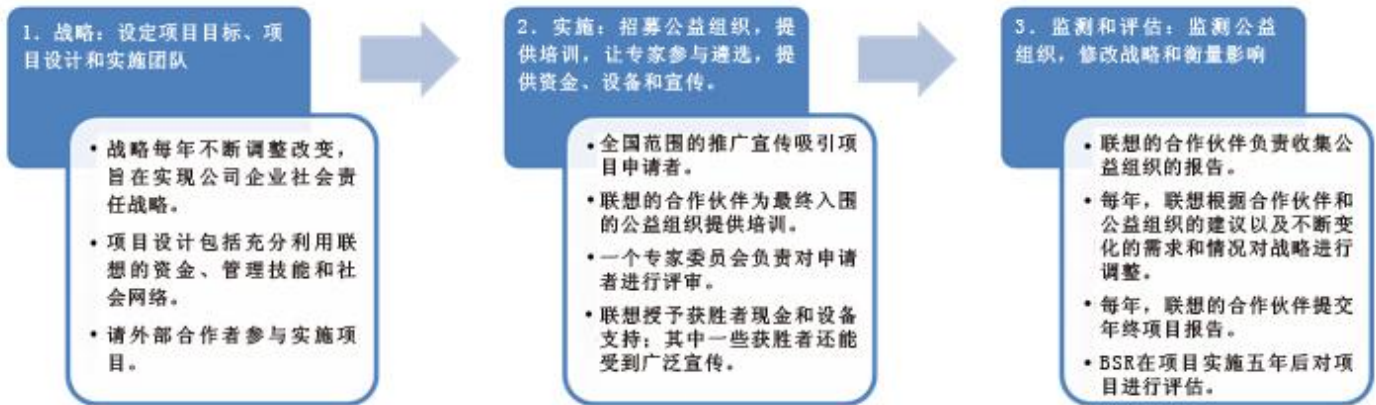
为完善此评估项目，BSR 回顾了并提供了全球公益创投项目的最佳实践作为，最终确定由成功的企业主导型公益创投项目需包含以下五个关键组成部分：

- » **重点明确：** 耐克基金会的所有公益捐赠旨在帮助发展中国家的女童/少女摆脱贫困的恶性循环。
- » **影响力测评：** 英特尔公司捐助的最大特点则是极其影响力评估。
- » **员工参与：** 高盛的员工以导师、受益者遴选委员会成员和讲师的身份参与创业培训。
- » **实物支持的杠杆作用：** 惠普有效应用其产品和技术应对和解决来自全球性挑战。
- » **能力建设：** “奥米迪亚尔（Omidyar Network）网络公司”是一家慈善投资公司，采用亲身实践性的公益创投方式扩大创新并推进大规模社会变革。

合作伙伴	作用	资源
联想	<b>项目的创始人和资助方：</b> 设定项目目标，招聘第三方机构实施项目，并为公益组织受益者提供资金和实物支持。	» 资金 » 市场营销专业知识 » 技术产品和专业知识 » 多样化的合作伙伴参与项目 » 总体项目管理
明善道/恩派	<b>项目执行方：</b> 负责项目实施、协调利益相关方并作为监督资金使用情况的第三方机构。	» 社区项目和项目管理专业知识 » 广泛的利益相关方网络
蓝色光标	<b>公共关系：</b> 负责该项目的营销和推广。	» 市场营销和推广的专业知识 » 媒体资源
评审/专家	<b>评审申请：</b> 由联想或明善道 / 恩派邀请评委代表，其职责是遴选出最佳申请者并给予资助。	» 行业发展和公益相关问题的专业知识
公益组织	<b>受益者/参与者：</b> 公益组织通过提交企划、参加活动以及利用资金和其他资源实施项目，申请加入该项目。 <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>最终入围者：</b> 从申请组织中选出的 40 家入围公益组织，受邀参加培训。</li><li>• <b>获胜者：</b> 从申请组织中选出 10 家公益组织作为获胜者，受邀参加培训，并获得资金/资源支持。</li></ul>	» 机构自身（例如人员、专业知识、网络、技术和信誉）实施能够产生社会或环境影响的方案

## 实施进程

每年的项目实施包括三个主要阶段，总结如下：



在进行了 19 次访谈并整理阅读项目文件后，BSR 通过评估确定了项目实施各个阶段的优势和不足：

### 1. 战略

#### 项目目标

虽然该项目拥有清晰的目标和明确的目标受众，即支持中国公益组织；然而，无论是联想、公益组织或是整个社会都未能对“公益创投”有明确的定义，也没有可以用来衡量项目成功或影响的具体目标和指标。此不足带来了 BSR 对于项目评估的难度，导致其只能了解到公益项目的有效性或能够产生的影响，但却无法衡量项目本身是否成功。

#### 项目设计

### 2. 项目实施

#### 执行团队

联想尝试利用其资金、技术、市场营销和公众转播等帮助公益组织。借助联想的营销能力是项目设计的核心部分，但由此引发的问题是一如何适度开展营销工作不会转移公众对该项目的独立看法，或者保证公众对项目影响的关注而不是项目中的市场营销部分，但是项目设计本身并不包含对社会影响进行任何监测和衡量，也未能考虑到获胜公益组织的可持续发展问题。

#### 公益组织招募

#### 培训

联想的项目执行团队对项目做出了有力的承诺，这一点通过该项目团队的深入参与和使用内部资源的充分程度即可见一斑。为了克服对社会问题认识不足的缺陷，联想引入了实施合作伙伴明善道和恩派提供支持，但是项目团队人员的频繁变化也对项目的连续性产生一定影响。

#### 遴选过程

#### 提供资金和设备

成功的项目宣传吸引了大量申请机构，并且保证了良好的网络投票的公众参与。但建议联想应该在宣传活动中普及公益创投的概念和方法，并确保历年内的网络投票真实可信，例如投票者能够作出明智决定，或者获胜者不仅是最受欢迎的公益组织，同时也是最优秀的公益组织。

#### 宣传

联想为所有最终入围的公益组织提供培训，内容涵盖运营、财务管理和战略规划，并配有最佳实践共享和实际操作的环节。培训内容设计良好，并由知名专家担任培训师。尽管通过培训为需求各异的公益组织提供有针对性的培训绝非易事，但事实上，培训课程深受公益组织欢迎。

联想邀请各行业专家担任遴选委员会成员，提供意见并投票选出入围者和获胜者。这种方法虽好，但是公益组织更加希望能够得到专家委员会更深入和具体的反馈意见。

联想为获胜者提供资金和设备，如笔记本电脑、专门设计的计算机和消息与协作系统（Exchange Server），以提高公益组织的工作效率。

联想与蓝色光标公关公司合作集中在对项目 and 获胜的公益组织进行宣传。全国范围内的宣传活动包括数字媒体宣传和由著名导演拍摄的有关部分获奖者的短片—这有助于提高公众对公益组织的认识，激发其它组织向这些榜样学习，同时为联想带来公关惠益。

### 3. 监测和评估

#### 监测

但是联想公益创投项目的不足之处是，获胜公益组织向联想进行报告的机制不够完善。联想在提供了培训和资金后，与获胜公益组织的交流有限，因此失去了与公益组织建立长期合作的机会。

#### 影响评估

联想在项目运营中没能系统评估资助对公益组织的影响，以及培训和技术援助对公益组织能力的影响，但是在联想认识到对公益创投项目的影响力进行评估的必要性时，随即联系 BSR 并展开项目的评估计划。评估提供了按紧迫性和影响力排序的改进意见，并为联想制定下一个五年战略提出了需要重点考虑的问题。

## 经验教训

### 项目成果和经验

联想为 63 家公益组织提供了共计 800 万元人民币以及笔记本电脑和服务器，帮助机构实施项目。五年来，联想项目收到了 5 万余份来自公益组织和个人的申请。100 多家公益组织接受了培训，有几家组织还被选中参与大型宣传活动。

BSR 的项目评估为项目进程中的每个环节打分，以找到并发现项目的优势和不足：

- 总体而言，项目深受公益组织欢迎，项目为公益组织提供了使用度自由的资金支持，解决了大部分公益组织缺乏资金运作的难题。然而，由于缺乏对项目影响评估的报告，再加上由于大规模的宣传活动引发各界质疑——该项目开展的动机被认为用于提升公众形象或社会影响。
- 联想需要以一种有意义的、可测量的、相关的方式加大对项目监测、影响评估以及公益组织能力建设的关注度。对于公益创投项目而言，除了公益组织自身的影响外，公益组织的能力建设应是项目的核心。
- 联想应当考虑如何更加明确项目重点，以确认拥有类似需求、面对类似问题或处于类似发展阶段的公益组织，因而可以结成团体更加有效地支持并解决问题。
- 联想应当在项目实施全年中制定公益组织支持计划，即另公益组织在项目结束后能持久发展。

通过评估，BSR 总结了以下重要经验：

- 项目整体以及在各合作伙伴合作中设定目标：**在制定公益创投项目的长期和短期战略时，应制定目标并明确预期影响——尤其对于公益组织能力以及对于公司所生的更加广泛的公众影响。制定整个项目各阶段的环环相扣的分目标，例如，项目的总体目标应该体现在申请表上的问题中以及贯穿在监测和报告过程始终。
- 确定公益组织的特定需求，并做出相应调整以满足所需：**明确公益组织的需求，并根据是否有助于满足需求对项目成果进行评估。例如，项目申请表不仅可以用来挑选最适合接受资助的公益组织，也可以利用相关信息明确需求——如培训、捐赠技术等需求。通过差异化培训或实物捐赠适应不断变化的需求，以保持高度相关性。
- 协调合作伙伴和利益相关方，提高工作效率：**由于参与项目的合作伙伴数量众多，明确角色和职责并有效地管理团队成员十分重要。合作伙伴必须确保有效且高效地管理财务、外部利益相关方、沟通交流以及进度监控。此外，与合作伙伴进行有效的信息共享也有助于完善项目并共享学习收获。
- 为受益者提供完善的关系网络：**基于申请的项目为公益组织提供了在遴选过程中与专家进行交流的机会。在公益组织提供培训中为各组织彼此间开展交流、相互支持提供机会。这些内容应该是项目重点之一，特别是对于旨在提升公益组织能力建设的公益创投项目而言。



5. **制定实用和及时的报告机制以便不断学习和提升：**设计和使用项目监测方法，不仅能监测进展情况和财务状况，还能帮助公益组织明确所面临的挑战和相应的解决方案。项目实施过程中的简单报告能够鼓励公益组织反思取得的成绩、面临的挑战和解决方案，并使其有机会获得捐助者的更多支持。这些机制不但对于长期的能力建设尤为有利，而且同时营造了一种学习氛围，并为长期的公众传播提供了素材。
6. **利用企业资源满足特定需求：**虽然通过项目展开了志愿活动并提供了公益组织标准的技术工具包，但是联想员工能力出众，技术水平先进等并未得到充分利用；如果能更好地确定需求并协调内部资源，项目效益将可进一步提升。使用营销资源推广公益组织而非由企业推广是一个良好的开端——但是，最好能制定具体的宣传活动，帮助公益组织开展项目，在提高对公益组织和具体问题的认识的同时，积极鼓励公众采取相应行动。
7. **利用额外的资源和不同策略进行公益组织的能力建设：**对于主题培训活动结束后的持续培训支持力度十分有限。公益组织如何从后续培训、或与其他公益组织分享问题和解决方案以及获得辅导或咨询等其他资源中受益等，也应该成为公益创投项目关注的重点之一。

### 第三方评估机构可借鉴的经验

作为第三方评估者，对项目应进行客观评价，并确定需要改进的地方等对于项目评估和改进发挥的重要作用。第三方评估者不应取代项目发起人对项目的持续监测和评价，但可以对其进行补充和建议。根据BSR的经验，评估方必须做到：

**了解项目**——清楚地了解项目目的以及不同利益相关方产生冲突和需求的可能性，学习最佳实践，以供参考。

**了解不同利益相关方的意见**——明确并尽可能多的采访不同利益相关方，以获得不同角度的意见和见解——这将有助于将意见与实际相结合，并应鼓励和重视不同意见和观点。

**项目阶段性分析**——对项目进行不同阶段研究和分析，尽管这些阶段可能与最初的设计不尽相同。对各阶段进行谨慎分析以确定其对整个项目的预期贡献、是否可以实现预期贡献以及实现的原因，由此可以得出审慎的、以证据为基础的具体改进建议。

**在评估过程中保持客观中立**——利益相关方的意见和想法通常并不一致，因此作为评估者需要保持中立，而不是评判孰是孰非，应根据目标理解项目所有信息的含义，帮助项目获得成功。

**设法了解组织内的不同观点**——评估者需要设法了解各种观点，即使所有观点来自同一部门，但是观点应该包括来自管理人员以及执行人员的不同观点，以便获得全面、客观的了解。

**调动利益相关方参与的技能**——评估者应该明确利益相关方来自何处，从而了解他们的意见并获得必要的信息。学会提出正确的问题、认真倾听并做出适当回应至关重要。