

GIVING STRATEGICALLY AFTER DISASTER

# 灾后捐赠策略

10点建议



洛克菲勒慈善咨询机构

慈善指南

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

# 灾后捐赠策略

10点建议

洛克菲勒慈善咨询机构

翻译与中国案例由中国发展简报提供

“我们应该做些什么。”

早先在灾难过后，慈善人士自然而然想到要采取行动。随着社区被摧毁、人民在遭难，捐助的呼声也逐渐高涨。很多捐赠人相信：毋庸置疑，正是这种意外之需发生的危急时刻，慈善事业应当加紧提供帮助。然而，捐赠人急于行动反而容易出错。在灾后的混乱和不确定之中，匆忙行动的结果可能弊大于利。因此，经验丰富的捐赠人往往在危机时刻，反应既要迅速也要经过深思熟虑。

这本简短的指南，是“慈善指南”系列的一部分，旨在为那些新兴及成熟的慈善人士——包括个人和家庭，提供资源。他们想参与救灾并希望其资助能最大程度地发挥作用。

当然，捐赠人采取的具体策略由其自身专长、个人观点以及每一次危机所带来的挑战的独特性所决定。然而，对救灾捐赠进行思考的最佳时机仍然是要在灾难发生之前。为此，我们提供10个思考的关键点，希望由此能利用其他慈善人士多年积累的最佳经验。

一系列灾难（卡特里娜、瑞塔和伊萨克飓风，以及英国石油公司深水地平线钻井爆炸事件）的发生，引致大量即时援助涌向墨西哥湾沿岸受灾社区。多年过后，关于这些依靠海湾渔业生存的社区的新闻报道已经销声匿迹，但这些社区仍然在穷困中挣扎。

一位匿名慈善捐赠人，愿意向这些受到英国石油公司漏油事件影响的社区提供帮助。他/她向美国洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）寻求建议，并捐赠两千万美元设立“墨西哥湾社区基金”（Fund for Gulf Communities）。该基金旨在帮助那些受漏油影响的个人和家庭得到紧急救援、心理健康以及相关的福利和财务知识，促使他们能够自立的就业项目。该基金还赞助应对年轻人的健康与适应力问题。

RPA在4个州（路易斯安那州、密西西比州、阿拉巴马州和佛罗里达州的潘汉德尔）确定了6个合作伙伴机构。通过这

些机构，该基金可以在这些海湾社区支持主要服务和项目。而且，通过与这些合作伙伴一起工作，该基金可以帮助这些伙伴机构更加了解当地的非营利部门、有能力更好地支持重点服务机构、利用这些经验吸引新的资助者并扩大资助，从而使当地的慈善事业更加强大。通过帮助更多具备恢复能力的社区，墨西哥湾社区基金希望建立一个能够更好地从今后的灾害和紧急事件中恢复的，更加强大的海湾区域。

# 捐助之前的 10点思考

## 1、准备

紧急事件中，不仅不能放弃计划和制定策略，反而更需要加强。关键在于不要等到紧急事件发生才这么做。在有些捐赠人制定的危机计划中，员工或者咨询顾问分工明确，并有专门的资源。在制定原则时，需考虑到以下要点：

### 时机

在恢复期的哪个阶段介入？

### 决策

哪个家庭成员或者员工负责指挥有效的救灾行动？

### 重点

你对哪种灾害进行救助？救助的目标区域或者目标人群是哪些？

### 合作伙伴

哪些是你可能合作的捐赠人？

### 流程

是否有已建立的救助捐赠系统与方法？是否有确定的资助简化流程？

定期更新救灾计划，确保该计划能够与你的慈善兴趣保持一致。

## 在灾难来临之前未雨绸缪

社区基金会往往在危机来临之际担负重要的责任。圣地亚哥基金会 (San Diego Foundation) 在应对危机方面并不令人陌生。911事件发生后，为社区范围内的灾难设立了一个特别基金。2007年10月，山火引发了加州历史上最严重的一场自然灾害，火势蔓延圣地亚哥县500多平方英里，1600多间房子被摧毁，成千上万居民受到影响。

基金会的这项灾难基金受托进行了社区需求评估，为基金会制定以下恢复策略提供了依据：

- 1  
**组建特别团队，帮助支持恢复项目**
- 2  
**帮助家庭和个人恢复**
- 3  
**重建房屋**
- 4  
**恢复环境**
- 5  
**为今后的山火灾害做准备**

这项基金划拨了1000多万美元，用以支持上述5个目标。

## 2、迅速但不匆忙

加利福尼亚大学洛杉矶分校传奇篮球教练约翰·伍登 (John Wooden) 经常用下面这句话来说明如何既准备充分又能够迅速作出判断、及时反应：扎实的调研、有说服力的分析、对考虑不够成熟的建议能够拒绝，这些也是好的危机事件捐赠的标志。人们会自然而然地受情感的驱使而采取行动，然而，花时间去了解一个灾害的具体情况，可以加强这些行动的影响。

## 3、不浪费

被误导的紧急援助令人痛苦不堪，但仍屡见不鲜：未使用的急需药品堆在码头上，因为药品上的标签是外语；成吨的捐赠食品不能分配出去，因为没有足够的安保措施；因为早期海量的媒体报道，不需要的衣物被成卡车地运到洪水现场……低优先级的援助会阻碍交通、浪费仓储空间，并减慢急需物资的配送速度。捐赠人要牢记：除非有可信来源的特定物品的需求，不然现金援助往往比物品更实用。在危机时刻，对救灾行动提供一般性的捐助支持，更能保证此时所必须的灵活性和稳定性。

## 4、接触、沟通

灾难当前，信息为王。灾害会摧毁通讯设施，因此最初的新闻报道可能会有误导。全国性或国际性的媒体关于灾区需求的报道可能并不可信；政府出于政治目的，可能扭曲官方说法。灾区需求在每一天、每一周都会发生急剧变化，即使权威机构可能也无法得知灾区的真正需求，因此应当依据当地的可靠信息来源实时进行更新。这正是双向沟通的重要之处，捐赠人不必被动地等待信息上门，而是可以积极向当地合作伙伴和已经在灾区开展工作的非营利组织 (NGO) 寻求信息，不仅要了解正在发生的事情以及人们的需求，还要问问他们进行慈善支持的想法是否实用。捐赠服务，比如提供医疗服务服务，只要不与前线已有的资源重复，就是有帮助的。记得要耐心——这些机构可能既要回应多个资助者的询问，又要回应危机的需求，所以回应的的时间可能不像通常情况下那么及时。

## 5、合作

这一点很难，成本也比较高，但是危机之中，缺乏合作会导致严重的损害。重复、浪费、主次不分，这些都是缺乏合作精神的资助者的通病。值得牢记的是：在灾害的危急情况下，慈善事业能发挥凝聚作用，把跨部门的关键人物团结起来。慈善人士还能与同行一起将资金集中起来，共享信息。捐赠人的一个关键策略是与其他捐赠者共享信息。灾害之时，复杂的资助程序、严格的资助指南都不如迅速接触到灾区来得重要。开发出一套简化的申请流程，与其他合作伙伴共享，这样能更有效率地将资源送达灾区。2005年卡特琳娜飓风过后，慈善人士创建了一个动态的资助者合作机制，用一种灵活的方式使其目的与功能顺应重建过程中不断变化的需求。

### 南都公益基金会灾后捐赠经验

在当前国内基金会常常亲自执行灾后救援和重建项目的背景下，南都公益基金会定位于资助民间公益组织开展灾后项目，具体包括在救援和过渡安置期支持、催生民间组织，鼓励民间组织在灾后重建期以社区为基础开展示范项目，鼓励非营利组织（NGO）的合作、经验总结和技术传播等。

2008年汶川地震以来，南都基金会积累了丰富的灾后捐赠经验。他们首先有

明确的资助方向和定位——例如，南都基金会定位于主要支持民间组织在灾后项目中的工作成本和物流费用。由于《基金会管理条例》相关规定限制，许多执行灾后项目的民间组织无法从公募基金会获取工作成本资助，2008年汶川地震、2009年玉树地震之后，中国扶贫基金会为申请资助的民间组织提供项目资金，南都基金会则提供相应管理费用，二者实现完美合作。

此外，南都基金会在灾后捐赠方面还

做到快速反应、仔细观察甄别值得支持的机构，以及平时积累民间组织资料，做到熟悉和信任相关领域的活跃机构以便在灾害发生时快速反应。如2013年芦山地震发生当日，南都基金会收到一家民间组织的简短邮件，问能否支持2万元的工作经

费。按照常规，资助需要详细的项目建议书，签署协议、基金会收到发票才能拨款，但因事出紧急，基金会马上审批，先拨款，后补手续和报账。由于认为2万元对灾后救援可能远远不够，基于对该组织的信任，南都基金会还主动把资助金额提到20万元。

## 6、从长远角度考虑

社区的灾后恢复需要历经多年，而危机慈善往往只注重短期。根据康拉德·希尔顿基金会（Conrad N. Hilton Foundation）2011年的报告，“超过三分之一的私有捐助通常是在突发灾害的前四周内完成，将近三分之二在头两个月内完成。五到六个月之内，几乎所有的捐助都会停止。”然而，慈善人士最好的角色可能不是首批救援人员。在灾害发生的早期阶段把绝大部分资源送到灾区，有重大弊端。通常，一个有效的方法是拆分资助，——首先支持已经动员起来的有能力的团队，把部分资助款延迟几周或者几个月，看看第一波救援过后，还有哪些重要的需求。社区最终还是需要规划、重建，那些有耐心对这些长期工作进行资助的慈善人士，会给社区带来巨大变化。支持灾区长期恢复的最佳办法之一是给予灾区居民进行自救的工具和机会。让受益群体参与决定慈善资源如何使用，能鼓励社区重建。这种办法能带来长远利益，在这方面，RPA设立的海湾社区基金（见第4页），是有影响力的楷模。社区居民团结起来，互相帮助，比外面的人进入社区提供服务然后离开，能更有效地帮助社区产生恢复能力。此外，资助者还可以在支持减防灾方面发挥作用。

## 日本的赈灾与灾后恢复

为了应对2011年福岛灾难，3000多名捐助者把他们的捐款（560万美元）集中起来，通过当地机构用于应对日本核危机。总部在旧金山的慈善机构赠与亚洲（Give 2 Asia）充当中间机构，确定对“能够为幸存者充权赋能”的项目提供资助，并与日本非营利组织、专业团体以及社会企业建立关系。他们把资助资金在紧急救援项目和长期项目之间进行分配。紧急救援项目包括支持对成千上万的帮助清洁和提供紧急服务的短期志愿者进行管理。长期支持包括对灾民提供医疗援助、心理咨询、法律援助，提供资金重启小企业。

“他们把资助资金在紧急救援项目和长期项目之间进行分配。”

### 7、监督结果，将经验变成有用信息

一场灾害的经验可以为应对下一场危机提供借鉴。资助者将其战略与成果、挑战与成功记录下来，添加到为其他机构提供的知识库中。如果其他资助者、非营利机构(NGO)和政府部门能够接触到这样的信息，那么他们在面对下一场危机时，应对能力就会增强。当然，看起来相似的危机可能有极其不同的后果。例如，卡特里娜飓风摧毁了整个地区；重建过程中，需要大规模的重建房屋，建立新的教育、医疗模式和就业模式。而桑迪飓风正相反，它给某些社区带来毁灭性的影响，而一英里以外的内陆，紧急服务、学校、医院还能够

正常运行。如果捐助者在桑迪飓风过后，试图复制卡特里娜飓风的应对措施，会很快感到沮丧，因为没有他们所寻求的系统性的变革。捐助者应当牢记：不同的灾害需要不同的应对方式，同时应当相应地调整期望值。

## 经验与教训

从1989年到2011年，康拉德·希尔顿基金会为救灾和灾后重建提供了价值2160万美元的资助。2011年，该基金会发布了一份报告，总结经验并向捐赠人提出如下建议：

**在提供首笔紧急救灾资助后，持续资助长期的灾后重建项目；**

**在一到两周内提供资助，然后为第二轮的重建资助进行耐心的调研；**

**考虑为项目开发提供小额投资，与其他资助方开展合作，并聘用当地的顾问提供咨询（从卡特里娜飓风应对中得到的教训）；**

**资助减低灾害风险的项目；扩充人员，以便在灾害发生后赢得更多时间和专业能力，迅速集中地关注救灾；**

**理事会授权基金会理事长和总裁，增加快速响应能力和灵活性，为每次灾害救援快速提供高达50万美元的资金。**

与此同时，报告还建议其他基金会考虑“每年提供专项资助，部分资助用于即将被社会大众遗忘的灾害事件，部分资助用于召开媒体发布会，让灾害事件在紧急救援完成后不被遗忘。”

## 8、因灵活性而提高影响力

在每一特定的危机之中，考虑用不同的方式做事。有过去没有得到过大量慈善支持，但现在做得非常出色的地方性非营利组织吗？筹资的流程能够简化吗？有哪些你平常不会资助，却能够看到它表现出了某种迫切的需要的领域吗？灾害随着时间的推移而有所变化，此时，随机应变的能力显得十分宝贵。资助者灵活性的一个重要要素是：愿意支持灾民了解、信任的当地组织，但并不总是过去资助过的一类组织。

在灾区现有能力基础上进行建设，对于长期恢复、灾害防备以及心理健康的需求很重要。比如，当地宗教机构或者其他宗教机构的现有的人际网络，有时候比大医院的网络或者政府部门更有利于接触、联络那些有需要的社区。需要注意的一点是：危难时期，会冒出一些投机组织，它们并不可靠，或者不了解怎么去帮助那些需要帮助的人。

## 9、审慎评估

很多慈善人士想知道：应对危机时，他们是该把钱捐给像红十字会这样的大型组织，还是应该尽量将资助限制在为资助小型组织所建立的框架之内。这个问题没有一个简单的答案，支持主要的救援组织非常重要。同时，慈善人士应当铭记：有时，大型国际救援组织收到的针对某些特定灾难的捐款可能花不完。也许一些你早有了解的组织正在帮助受灾群众，那这些组织的救灾工作正是你可以资助的。这些值得信赖的合作伙伴也可能是有用信息的重要来源。

## 10、焦点集中

与救灾相关的资金可以优先放入资助者现有的项目或者优先放入已资助的地域。例如，某个专注于青少年的基金会，原本支持课后项目，其响应救灾的资金可以用于扩展该项目，将流离失所儿童涵盖进来。

---

### 劳丽·蒂西启迪基金 (LAURIE M. TISCH ILLUMINATION FUND)

---

当救灾捐款符合捐赠人的优先考虑时，是最有意义的。启迪基金支持纽约市民获得健康食物。其食物计划支持新策略，增加获得健康食物的机会，通过系统性的改变以及与社区机构合作，促进健康选择。桑迪飓风过后，纽约市许多主要的从事食品安全的非营利组织因为援助受灾社区，重置了受损或者丢失的设备和资源，产生了计划外的支出。为了在这一特

殊时期维持正常运作或者满足增加的需求，一些组织不得不重新分配为其他核心项目准备的非限定性资金。启迪基金设立了一个资助项目来帮助这些组织保持财务的持续性——更换受损设备、重新储备仓库，从风暴过后遭受的损失中恢复过来（见RPA“伟大赠与”系列（Great Givers series）中关于劳丽·蒂西的介绍）。

资料来源：美国基金会理事会、欧洲基金会中心、纽约慈善总会（原“纽约捐赠人地区协会”）、康拉德·希尔顿基金会、印第安纳大学慈善中心。详见该指南末尾处链接。

退休的波士顿承包商吉姆·安萨拉先生（Jim Ansara）及其家庭，在2010年海地地震时，已经向扶贫机构捐赠了1800万美元。之后，安萨拉先生开始每周访问加勒比海国家，帮助重建，并以志愿者身份成为米勒巴莱斯教学医院（Mirebalais National Teaching Hospital）基建主任。该医院是保罗·法墨尔博士（Dr. Paul Farmer）创建的组织——“健康伙伴”（Partners in Health）执行的一个项目，是海地最大的震后建筑项目。新近建成的米勒巴莱斯医院是海地不那么令人鼓舞的灾后重建中的亮点。尽管震后大量援助涌入，估计有5000个新成立的非营利组织为海地人民服务，仍然有许多工作要做。国际乐施会（Oxfam International）报告，截至2012年1月，超过50万人仍住在帐篷或防水布帐篷里。这些是安萨拉先生介入海地救灾的部分原因。2011年他接受《基督教科学箴言报》采访时说：“我要做的不只是在董事会任职而已。（米勒巴莱斯医院）给

了我更大的目标。如果我们真能做成这件事，它将给海地的医疗带来巨大影响……因其为免费医疗，它将吸引全海地人。”

“我要做的不只是在董事会任职而已。（米勒巴莱斯医院）给了我更大的目标。如果我们真能做成这件事，它将给海地的医疗带来巨大影响……因其为免费医疗，它将吸引全海地人。”

## 迈步向前

灾害肆虐，大家的心与遭受苦难的人们在一起。城市被淹没或摧毁，人们流离失所，疾病蔓延。你有钱，也想提供帮助，但是又不想匆忙进入、浪费资源。怎样才能以合适的步伐、以你惯常既周全又有效的方法进行救灾呢？

救灾援助的关键是有序而为，避免慌乱。对于捐赠人，这意味着回到基本原则——也就是要问以下几个问题。

“慈善指南”的这5个问题是相互关联的：

**你为何捐赠？**

**你想实现什么目的？**

**改革如何发生？**

**你如何评估进度？**

**谁会加入你的行列？**

在这些核心问题方面，应对危机的慈善与其他种类捐助没有任何区别。但是，涉及到处理这些问题的紧迫感，还是有区别的。在厘清价值观和动机、目标、策略、定义和衡量成功的能力、积极思考如何找到联盟和伙伴这些过程中，捐赠人受益匪浅。

我们都无法预测一个地区到底如何从困境中恢复过来或者哪种援助最有效，但是，有一件事是肯定的：在每一次灾后重建过程中，慈善都发挥着作用。那些在勇气和谨慎之间取得平衡的捐赠人将永远为这些努力做出贡献。

# 相关资料

《灾难捐助最佳实践：墨西哥海湾石油泄漏事件》，纽约慈善总会（原纽约捐赠人地区协会），（2008年）

[www.philanthropynewyork.org/s\\_nyrag/bin.asp?CID=6685&DID=16026&DOC=FILE.PDF](http://www.philanthropynewyork.org/s_nyrag/bin.asp?CID=6685&DID=16026&DOC=FILE.PDF)

《灾难捐助：基金会和企业实务指南》，欧洲基金会中心与基金会理事會，（2007年）

[www.cof.org/files/documents/international\\_programs/disasterguide.pdf](http://www.cof.org/files/documents/international_programs/disasterguide.pdf)

《赠与亚洲日本之行的CEO报告》，（2011年7月20日）

[www.asianamericangiving.com/disaster-grantmaking](http://www.asianamericangiving.com/disaster-grantmaking)

《实务——救灾慈善捐助：从康拉德·希尔顿基金会学到的经验教训》，威廉·巴顿博士，（2011年11月）

[www.mcf.org/system/asset\\_manager\\_pdfs/0000/1925/In\\_Practice\\_Philanthropic\\_Grantmaking\\_for\\_Disaster\\_2011.pdf](http://www.mcf.org/system/asset_manager_pdfs/0000/1925/In_Practice_Philanthropic_Grantmaking_for_Disaster_2011.pdf)

灾难慈善中心 [disasterphilanthropy.org](http://disasterphilanthropy.org)

## 洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）

洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）是一家非营利组织，目前每年为超过2亿美元的捐款提供咨询并进行管理。机构的总部设在纽约市，并在芝加哥、洛杉矶和旧金山均设有办公室。该机构前身可追溯到老约翰·D·洛克菲勒，他从1891年开始专注于慈善事业的专业化管理，“就像管理一家企业那样。”洛克菲勒慈善咨询机构本着周到有效的慈善的使命，已成长为世界上最大的慈善服务机构之一，迄今为止在全球监督了超过三十亿美元的慈善拨款。

RPA 提供与慈善捐赠相关的研究和咨询，开发慈善项目及其完整的项目管理体系，并为基金会和信托提供行政和管理服务。RPA 还经营一个慈善捐赠基金，捐赠者可以通过它捐赠到美国以外的地区，参与资助联盟并运营非营利项目。

[www.rockpa.org/philanthropy-roadmap-translations](http://www.rockpa.org/philanthropy-roadmap-translations)