

FINDING YOUR FOCUS IN PHILANTHROPY

寻找慈善捐赠中的聚焦点

你想挑战什么？你想达到什么？



洛克菲勒慈善咨询机构

慈善指南

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

寻找慈善捐赠中的聚焦点

你想挑战什么？你想达到什么？

洛克菲勒慈善咨询机构

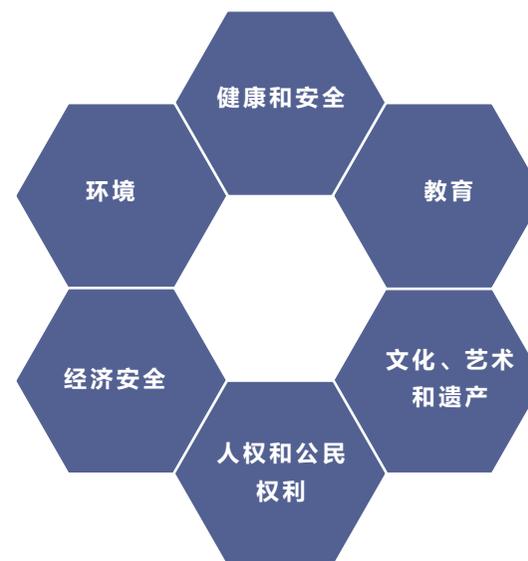
翻译与中国案例由中国发展简报提供

很多人在参与慈善之前已经想清楚了要关注什么。他们知道自己想介入的议题、希望实现的目标和捐赠的方向。而另一些人在选择分配捐赠资源时感到困惑——尤其当很多机会摆在他们面前。

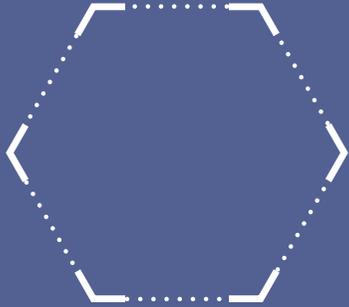
即使是经验丰富的捐赠者有时也会质疑他们的捐赠是反映他们最深的信念，还是他们的习惯。

许多捐款致力于支持那些较为紧迫的议题。但是，什么是最紧迫的议题？这显然没有客观的答案。根据我们的经验，当捐赠者的捐赠议题与他们的动机和信念相关，他们的捐赠将会非常持久和成功。

我们发现议题不是孤立存在的，一个议题的好成果可以支持改变其他的方面。真正的问题是你想进入圆圈中的哪个部分：



世界上有许多议题，对于何为最重要、急迫的想法也见仁见智。现实是所有问题都连连相扣、互相影响的。



制定议题

探讨如何制定议题是开始选择的方法之一。就像不同的动机可以转化为一位严肃捐赠者的信念，从不同角度看世界可以帮助我们聚焦并看清周围事物的本质。以下是一些框架：

大挑战

很多人从一个很高的起点，即从很大的主题领域或抽象议题来分析问题，并思考他们最应关注哪一个。如上述的圆形图中显示，这些问题包括贫穷、疾病、教育和气候变化等。捐赠者通常先关注大的挑战（除非他们的资源很惊人），选择一个主要领域，然后再深入到更具体的方面来确定要解决的具体的挑战。但他们喜欢从高起点开始。

特德·特纳 (TED TURNER)

全球性思考，全球范围行动

特德·特纳 (Ted Turner) 成立了CNN和特纳广播网络，并从不回避大项目。他与美国前参议员萨姆·纳恩(Sam Nunn) 发起了核威胁倡议组织 (Nuclear Threat Initiative)，推动消除全球大规模杀伤武器。但他最为人知晓的“大挑战”则是对世界上最重要的国际组织的能力建设。1998年，他捐赠了自己三分之一的财富，即十亿美元，来打造联合国基金会。该组织致力于通过宣传、合作、社区建设和筹款，帮助联合国扩展最好的工作手法与理念。截至2010年底，联合国基金会筹集到8.25亿美元的私人捐赠，与比尔和梅林达·盖茨基金会合作，将受脊髓灰质炎

影响的国家数目从30 减少至4个；还与美国红十字会、联合国儿童基金会和世界卫生组织合作，实现非洲麻疹死亡人数下降90%。“如果我还有一点钱，”特纳说，“我想再迅速向联合国基金会注入十亿美元，因为已取得巨大的成功。”

具体的挑战

对于一些人来说，从宏观的议题入手有一点困难，他们更倾向于集中在一些更实际和具体的议题上，并在以后可能发展成更广泛的项目。从一些比较具体的角度出发来应对挑战的案例包括：帕金森氏症、儿童早期教育与护理、维护公共空间、或为低收入移民培训家庭保健助手。

心平基金会

做专注于阅读推广的资助型基金会

2008年9月，非公募基金会——心平基金会注册成立的时候，就将“帮助青少年和儿童享有公平的阅读和学习机会，推动中国教育事业的均衡发展”作为宗旨。

心平基金会创办人段永平是步步高集团创办人。他认为机构要想取得成功，一定要专注于某一个领域和项目并长期坚持。成立之初，将工作限定在阅读推广和大学生公益项目这两个核心议题上。作为资助型基金会，心平基金会在做出资助决定时，也将受助机构能否专注作为考核条件。在成立至今的6年多时间内，心平基金会一直没有改变过资助方向，也从不担心机构定位过窄的问题。

心平基金会秘书长伍松坚信“16%理论”，即“如果要推动一个社会的变革，要解决一个社会问题，做出改变的相关群体大约最小比例为16%。”按照中国30多万所中小学学校的数量规模，其16%就是4-5万所。迄今为止，在全国通过阅读项目与心平基金会合作过的组织共100多家，持续合作的核心组织30多家，它们形成了心平阅读联盟，共同为推动教育变革而努力。而中国目前包括心平在内的致力于阅读推广的公益机构共覆盖了全国大概有5千所左右的学校，距离实现目标还任重而道远。

人

许多捐赠者将捐赠集中于他们想支持的人群。儿童、妇女、老人、青年人、艺术家、难民、创新者——这里有无数的可能性。捐赠者的捐赠对象可能与家族史和经验相关，或是通过工作、旅行或亲友对一个社区产生了解。

杰夫·斯科尔 (JEFF SKOLL)

关注社会企业家

杰夫·斯科尔 (Jeff Skoll)，作为易趣网的首任总裁，给他带来了一大笔财富，但使他出名的是他的创新慈善家的角色。在好莱坞，他作为“参与者传媒” (Participant Media) 的创始人和首席执行官闻名于世。该公司制作电影 (如《难以忽视的真相》，《食品公司》，《海豚湾》) 并关注相关的社会运动。但他主要是通过斯科尔基金会来从事慈善活动。该基金会自1999年成立，总资产超过2.5亿美元，致力于支持那些推动社会变革的人。“通过创新，进行干预并推动改变，让我们的世界变得更美好。”换句话说，他们是社会企业家。

在他给比尔和梅琳达·盖茨和沃伦·巴菲特的赠与誓言信中，斯科尔是这样描述他的基金会：“每一年，我们发现世界各地的创新社会企业家——例如保罗·法默 (Paul Farmer) 的‘健康伙伴’或安·科顿 (Ann Cotton) 的Camfed，然后常年支持他们的成长。我们每年还在牛津大学举办斯科尔社会企业家世界论坛。我对与我们合作伙伴以及受助机构所做得工作感到骄傲，引用我崇拜的约翰·加德纳 (John Gardner) 的话来说，我们在‘投注好人做好事’。”

地点

这些捐赠者选择捐赠在某些地域——通常是家族传承或经验所驱动，但也不总是——并在该地区资助很多“议题”。捐赠者自定的地理区域的范围很大——可以从一个大洲或区域到一个村庄甚至是邻近的社区。

特雷西·麦格雷戈 (TRACY MCGREGOR) 和凯瑟琳·惠特尼·麦格雷戈 (KATHERINE WHITNEY MCGREGOR)

减少在底特律大都会的不幸

在19世纪80年代的美国俄亥俄州托莱多地区，特雷西·麦格雷戈曾帮助父母成立了一家流浪者收容所。1891年，他父亲去世后，特雷西离开了奥伯林学院开始在底特律市中心帮助那些无家可归者和需要帮助的人。麦格雷戈组织在运营的45年里为70万男人提供了食物和住宿。特雷西在底特律儿童自由医院做志愿者时，遇到一起做志愿者的凯瑟琳·惠特尼，她来自密歇根州最富有的家族之一。他们于1901年结婚，根据其基金会网站的介绍，“他们建立了终身的合作伙伴关系来帮助底特律众多的慈善机构以及需要援助的家庭。”麦格雷戈基金会在这个基础上

于1925年成立，旨在“减轻人类的不幸和促进人类的幸福。”该基金会从一开始就把实际工作地点聚焦于大都市底特律。麦格雷戈夫妇介入多个领域，包括照顾无家可归者、教育、医疗、艺术和文化。特雷西·麦格雷戈于1936年逝世，凯瑟琳·惠特尼·麦格雷戈于1954年逝世，他们的基金依然继续遵循他们的慈善理念，支持服务于大都市底特律地区的社会机构。该基金已运营超过85年并提供了超过2亿美元的援助。

机构

一些资助者通过“机构建设”的视角来看世界，并寻求支持某些类型的组织来实现他们的慈善目标。他们往往聚焦于特定类型的组织，及其此类组织在世界上扮演的角色。例如：智库、政策与倡导机构、博物馆、芭蕾舞剧团、交响乐团、特许学校和社区大学。这些潜在的受资方名单很多，不过捐赠者会直观地知道他们需要通过其他筛选条件来缩小范围，如地理位置或服务人群。

露西尔·索尔特·帕卡德 (LUCILE SALTER PACKARD)

创建世界一流医院来照顾孩子

露西尔·索尔特·帕卡德（1914年至1987年）想为儿童提供培养身心健康的卫生医疗系统。她认为最好办法是创建一家医院，并付诸实施。她与丈夫大卫（1912-1996），惠普创始人之一，成为建立加利福尼亚州的帕洛阿尔托的露西尔·帕卡德儿童医院的驱动力，并在1986年医院建设期间出资四千万美元。该医院于1991年开业，并于1996年并入斯坦福大学医学中心。这家医院还被列为全国最好的儿科医院之一。

露西尔·帕卡德在项目中起到十分重

要的志愿领导作用，主持医院的董事会，并支持各种创新，如将孕产妇和新生儿护理纳入儿科医院。露西尔·索尔特·帕卡德基金会为儿童医院计划而设立，并通过募捐和直接拨款一直支持医院建设和运营。此外，大卫和露西尔·帕卡德基金会（资产55亿美元）在2009年赠予医院五千万美金用于支持医院的扩展。露西尔·帕卡德及其丈夫都投入于改善儿童的身心健康与幸福，他们通过建立一家顶级的机构来聚焦于自己的慈善目的。

缩小你的聚焦点

当你确定了你感兴趣的慈善区域或领域，你可能想要缩小聚焦点。例如，教育和环境都是方便区分但又非常宽泛的领域，而且对于任何捐助者来说，都是去解决的问题。你需要去深入看看这些领域的结构——例如，早期学习、小学和中学、高等教育。即使在这些领域，你依然需要缩小到更具体的关注点——这或许按主题（小学/中学教师培训）、按区域、或按教育机构的类型。

对于许多重要的捐赠者，需要记住的问题不在于你关注什么领域，而是如何去支持那些跨领域的复杂议题。他们的兴趣点可能跨越多个议题。同时，可能有多个捐助决策者，例如一对夫妇，兄弟姐妹，父母与成年子女，甚至祖父母与成年子女和十几岁的孙子。多个决策者往往关注的议题和领域不同，这意味着需要团队精神的努力来找到明确的慈善焦点。家庭成员需要时间相互聆听和沟通来寻求一个各方都同意的方案。

这个决策阶段最好通过路线图战略规划步骤（查看我们的《慈善指南》）或其他规划工具来完成。这种方法让每位参与者探索和表达自己的动机和所选择的问题领域。当这些想法都公开的时候，家庭成员们都会被他人的主意所吸引并受启发。即便如此，给予充分的慈善资源以保证项目不被淡化是十分重要的。通常比较难的决策是项目的优先排序和资源比例分配。当主要的家庭成员已就如何分配慈善资

金做出决定，可能这时最好放弃家庭决策的概念，并认识到其他家庭成员不会参与到慈善活动中去（更多了解这个主题的内容，请参阅我们的指南——《与你的家人讨论慈善》）。

很多时候，慈善是用金钱资助问题。这并不是说慈善使事情变得更糟糕（虽然有些时候会造成这种影响）。它的意思是，大多数人乐于用钱直接回应问题，而没有考虑如何用这些钱找到解决方案。常有人真诚地这样描述他们慈善“我为社区的卫生服务和贫困捐款。”他们大概是希望看到更多的第一项（卫生服务）和更少的第二项（贫困）。

资助寻找解决方案，不仅意味着你有一个适当大小的挑战及其明确的聚焦点，还意味着你有一个想达到改变的清晰目标。无论你称呼它为目标、结果或解决方案，重点是你确定了所要追求的最终结果，并在你前进的道路上清楚的看到每个里程碑（如想了解更多这个主题，请参阅我们的指南——《评估影响力》）。

迈步向前

“不加选择的捐赠是世界上慈善家努力去实践并持久做公益的主要障碍之一。”

安德鲁·卡内基

安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）与约翰·D·洛克菲勒一样是20世纪典型的慈善家。他于1911年创建纽约卡内基公司时，就明确了捐赠聚焦点。教育是他要应对的一个“大挑战”：他致力于“促进知识与认知的进步和扩散。”他也很清楚他想要的结果——寻求搭建“提升理想与抱负的‘阶梯’。”他被当今众人知晓的是他聚焦在搭建“台阶”的机构，例如，他资助世界各地2509家图书馆，其中1679家在美国。

卡内基的案例表明，找到个人的关注可以提升捐赠的有效性并为保持慈善的持续性建立标准。了解你要解决的挑战和你想看到的改变，不仅可以帮助你确定现在的捐赠策略，还可以帮你确定慈善事业的方式，为子孙后代创造宝贵的遗产。

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