



商道縱橫
SynTao — Sustainability Solutions

共同利益与企业战略

——企业战略慈善的理论与工具手册

2008年3月

- 中国慈善现状与战略慈善
- 战略慈善的主要形式与实现途径
- 企业慈善基金会的战略实践
- 附录

■ 中国企业慈善现状与战略慈善

- 中国企业慈善现状分析

- 企业战略慈善

■ 战略慈善的主要形式与实现途径

■ 企业基金会的慈善实践

中国企业慈善现状分析

企业慈善的驱动因素

- 成功企业和企业家回报社会的良好愿望
- 响应政府的慈善捐赠号召
- 迫于民众的压力，满足公众的需求
-

企业慈善的预期收益

- 获得社会和公众的认同
- 政府公关，改善和维护与政府的关系
- 塑造良好的企业社会形象^[1]
-

企业慈善的新趋势

- 企业慈善基金会的成立

很多企业纷纷成立以企业或者企业家冠名的企业基金会，并以支持公益慈善作为宗旨，对慈善资金进行管理，提高了慈善捐赠的效率

- 企业慈善与企业社会责任的结合

在理论上，慈善活动是否属于企业社会责任的尚无定论，但是在中国的实践中，很多企业已经将自身的慈善行为作为企业社会责任的重要组成部分

- 慈善捐赠途径多元化

非营利组织的发展为企业慈善资金提供了新途径，企业慈善捐赠以项目资金的形式支持非营利组织开展各种社会活动

现今企业慈善面临的困境

- 来自外部的误解和困扰：

■传统的“为富不仁”，“无商不奸”的误解仍广泛存在，而且诸如环境污染、商业丑闻之类的事件，加深了这种误解，企业做了许多也很难得到应有认可，而且很多时候，企业慈善行为会被认为是“理所应当”和企业自身“赎罪”的行为。

■外界存在对企业将慈善活动作为社会责任进行宣传的质疑，是否企业慈善捐钱就等于对社会尽了责任。

■政府倡导的捐赠活动更多的集中在救灾、扶贫等领域，具有局限性，同时中国有关慈善捐赠的法律法规不是十分健全，造成企业慈善活动成本增加，效率降低。

■公众出于自身生活质量考虑，会关注企业价值链各个环节所产生的影响，而且不同的社会群体有不同的需求和关注点，然而企业慈善活动不可能涵盖各个领域，所以以提高企业形象为目的的慈善活动所收到的效果与预期相比有时相差很远，而且很多时候，公众的需求和压力并不会因为企业慈善方面投入的增加而降低。

- 来自内部的曲解和障碍：

■企业内部有时会将企业慈善活动看作一种市场营销手段，仅是为了提升企业和产品的形象，博得消费者的好感，增加销售额。

■企业内部会存在对慈善截然相反的看法，经济利润最大化的要求会成为企业慈善捐赠的阻碍，因为企业在慈善捐赠的投入会影响企业短期收益。

相关信息1 中国慈善背景信息

2007年12月南方周末公布“中国央企社会责任报告”，其中指出中石油2003至2007年，共捐7.2亿；国家电网近4年“献爱心”4.1亿；中国人寿每年1500万，另成立了拥有0.5亿的慈善基金。^[2]

2007年胡润百富第四次推出胡润慈善榜。100位慈善家共捐赠了近95亿元（从2003年至今），而2006年为56亿元。捐赠额约占他们财富总量的4.8%，捐赠超过1亿元的慈善家就有15位。胡润说：“这些慈善家们正在改变着中国的财富形象。”^[3]

企业战略慈善

来自内部的误解和障碍

■如果企业慈善活动不仅仅根据执行者的喜好和国家的号召来选择，而是从企业的发展战略出发，同时与企业已有的社会责任理念相结合，结合自身优势和需求，实现企业和慈善活动的有机融合

■如果企业慈善选择的领域不是分散的，而是集中在与企业竞争背景和长期发展相关的社会议题上，通过慈善活动改善社会条件，解决不利于企业发展的社会问题，不仅仅是取悦公众，提升自身的企业形象，进一步可以实现自身的商业价值，开发和拓展市场。

■如果企业慈善活动不是仅仅的资金和物资捐赠，而是企业相应的职能部门通过基金会和受捐赠方有效融合，利用企业管理的各种量化方法对慈善结果进行量化和评估

■如果企业的慈善活动并非只是力求降低运营风险，减少来自公众的压力，被动迎合公众的需求，而是从社会关注和企业利益两方面考虑，积极主动地开展慈善活动，实现企业和社会的共同价值

企业慈善的战略化

- 将企业慈善与企业的发展战略和社会责任理念相结合
- 将企业慈善聚焦在可以提高企业竞争背景的社会议题上，通过慈善活动可以提高企业长期的竞争优势，促进企业可持续发展
- 使企业的技术和资源优势全方位融合到慈善活动中
- 实现企业和社会的共同利益

相关信息2 战略慈善理论基础

2002年12月，波特和克雷默在《哈佛商业评论》上撰写了“慈善行为的竞争优势”一文，指出企业可以通过开展慈善性活动来改善其竞争环境(包括削减竞争障碍、赢得广泛支持)，进而促进企业长期繁荣发展^[4]

4年后，两位作者在《哈佛商业评论》发表了另一篇文章，题为“战略与社会：竞争优势与企业社会责任的联系”，其中进一步发展了战略慈善的理论。^[5]

两位作者特别推荐了思科系统公司(Cisco System, Inc.)，该公司于20世纪90年代初创办的免费网络技术培训项目，不仅产生了巨大的社会效益，也成功地改善了公司的竞争环境，如加强了企业与所在地政府、社区的关系，提升了网络管理人员的素质，改善了客户关系，提高了企业的声誉，激发了员工的工作热情。

相关信息3 有效的公司战略慈善计划的特征^[6]

- 1 它将建立在公司较长期的、战略自我利益的基础之上
- 2 它将具有描述清晰的战略，该战略获得最高管理层的同意
- 3 它将具有清晰的、界定良好的指导方针
- 4 在定义上它将是有序的(但不是所有有计划地捐赠方案都是战略的)
- 5 它将建立在所有相关各方理解的客观标准之上
- 6 它将被积极地进行管理和评估结果
- 7 它将集中于方案，而不是自己或捐赠物
- 8 它将被作为全部公共事务过程中的另一项功能或工具被承认，而不仅仅作为公司道义感的一种衡量

- 中国慈善现状与战略慈善
- 企业战略慈善的主要形式与实现途径
 - 企业战略慈善的主要形式
 - 企业战略慈善的设计与实现
 - 企业战略慈善的持续性
- 企业慈善基金会的战略实践

企业战略慈善的主要形式

主要形式

设计与实现

项目持续性

资源投入类别	主要形式	主要特征
经济资源投入	资金支持 物资支持	在战略慈善中，与传统的企业慈善活动一样，对受资助者的资金和物资方面的支持是重要的慈善投入形式。但与传统的企业慈善的是，战略慈善的资本输出具有定向性和针对性，结合企业战略需要和受资助者的具体情况，进行量身定做地投入，提高效率
人力资源投入	时间支持 技术支持 管理支持	在战略慈善中，处于不同发展阶段的受资助方所需要的人力资源投入存在差异，但是以企业员工技术、管理以及志愿时间三者相结合的人力资源投入，是实现充分融合的关键。同时企业也可以通过这一过程提升企业内部对慈善活动的认同度，达到传统慈善活动提升员工士气，提高忠诚度的效果
社会资源投入	企业声誉 社会关系网络	在战略慈善中，由于选择涉及自身战略发展和竞争环境的社会议题作为资助方向，企业可以提供丰富的其它的社会资源，例如包括媒体、政府公关在内的社会关系网络，领袖企业在行业内的声誉，这些都有助于慈善活动开展。同时企业可以利用现有的社会网络为慈善活动赢得更多的来自政府、其它企业的支持，扩大慈善活动的影响范围

■与传统慈善相比，战略慈善中企业的投入不再局限在资金、物资等方面，而是结合慈善活动进行包括财力、人力和社会资源多方面的投入，而且是投入的形式多样。

■企业投入形式的多样性，避免了类似“企业捐了钱就等于对社会负责”的质疑，在战略慈善中，企业不再是捐钱了事，而是调动企业已有资源，全力为实现共同利益服务，企业在从事慈善的同时，也履行了作为社会企业公民的职责。

企业战略慈善的主要形式

主要形式

设计与实现

项目持续性

资金支持

■企业可以根据慈善活动的规模与预期，以及企业战略要求确定资助金额的多少，并制定相应的指导方针和拨款的标准。

ExxonMobil 向美国地球物理研究学会资助100万美元，促进地质专业学生更多的参与到地质科学的教学实践中。通过这项资助，ExxonMobil 可以促进未来员工实践素质的提高，同时也为公司拓展新的市场奠定基础。

物资支持

■企业的物资支持，突破原有慈善仅仅响应政府号召，对各种突发性灾难的物资援助的局限，在捐赠物资的同时，更着眼于竞争优势和新市场的拓展。

2004年非典时期，健之素医药科技有限公司向北京抗击非典相关部门捐赠大量的消毒药剂和设备。企业通过这项物资捐赠，成功的实现了自身的消毒防腐产品打入北京民用市场，赢得商业先机。

志愿者时间支持

■企业员工作为志愿时间投入是人力资源投入的最基本形式，通过这一形式，可以促进内部员工对慈善活动的了解，是企业与受资助方有效沟通的开始。同时完善、灵活的员工志愿者制度更有利于实现企业和受资助方有效的融合

摩托罗拉公司选定每年的10月10日为全球公益日，当天全球的摩托罗拉员工放假半天，投入到针对教育、社区发展和创新科技领域的各种志愿者服务中。

志愿者技术支持

■企业拥有强大的科学技术优势和专家技术咨询服务，这些优势有利于各种社会问题的解决。而且通过员工在慈善活动中提供技术支持，可以为员工提供充分的实践机会，提高员工的创新能力和解决问题的能力。

微软中国每年为所有员工提供三天的“带薪假期”，鼓励员工参与到旨在促进弱势群体掌握信息技术技能，缩小数字鸿沟，帮助减少贫困的慈善活动中。

企业战略慈善的主要形式

主要形式

设计与实现

项目持续性

志愿者管理支持

■ 非营利组织或者社区活动小组已经成为企业慈善的新兴的捐助对象，但是很多受捐助方由于客观原因，存在不同层次管理方面的缺陷，企业可以通过能力建设培训或者提供专门的管理咨询服务，促进受资助方的发展，企业也可以组织专门的工作小组，作为专职人员参与到慈善活动中，以保障活动的效果和产出，实现共同利益的最大化。

星巴克公司将其暂时没有合适职位的经理人借给一个名为**CARE**的国际非营利组织，并支付借出期间相应的工资。这位经理人在**CARE**拥有全职的工作，负责开发组织营销活动，并将星巴克项目管理系统引入到**CARE**。

企业声誉

■ 企业总是处于整个社会价值链的一个环节，不同的企业对整个价值链有不同程度的影响。企业对社会议题的倡导、加入框架契约，发布有关宣言等行为结合自身在行业内的声誉可以为社会问题的解决赢得更多支持合便利，并可以在行业内或价值链上产生“共鸣”，实现整个产业集群的“共同利益”。这种作用可以通过以消费者为基础的需求层面，也可以通过与供应商和商业伙伴有关的供应层面。

零售巨头沃尔玛对绿色供应链和产业链碳信息披露的倡导直接影响了其世界范围内的供货商，推动了应对气候变化、减缓全球变暖的社会活动。强化与供货商、环保组织和供应链各个环节之间的密切合作，同时体现了沃尔玛的全球竞争力，对供应链内部和外部进行整合和强化，提高经济效益和企业的创新精神。

企业社会关系网络

■ 企业应发挥自身的社会网络优势，为所资助的组织或活动提供高附加值的社会服务，例如提供及时有效的资讯和研究动态，帮助受资助者与政府部门建立联系等。同时企业借助社会网络，及时地传递慈善活动信息，可以寻求更多的活动资助方，分担成本，扩大活动效果。

Cisco公司的网络学院项目依靠**Cisco**公司已有的社会网络，获得了政府、教育机构和其他与**Cisco**业务相关的计算机硬件和软件公司的资助。项目的毕业生惠及了所有的资助方，同时**Cisco**公司以此提升了整个产业集群的员工素质。

企业战略慈善的设计与实现

确定战略慈善关注领域

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

■将企业慈善活动聚焦在有利于提升企业竞争优势的社会议题

1 确定与企业竞争有关的各种社会议题

总体上，各种社会议题，按照与企业竞争优势相关度，可以分为3个类别：

■一般意义的社会议题：与企业运营和战略优势关系不大的社会议题

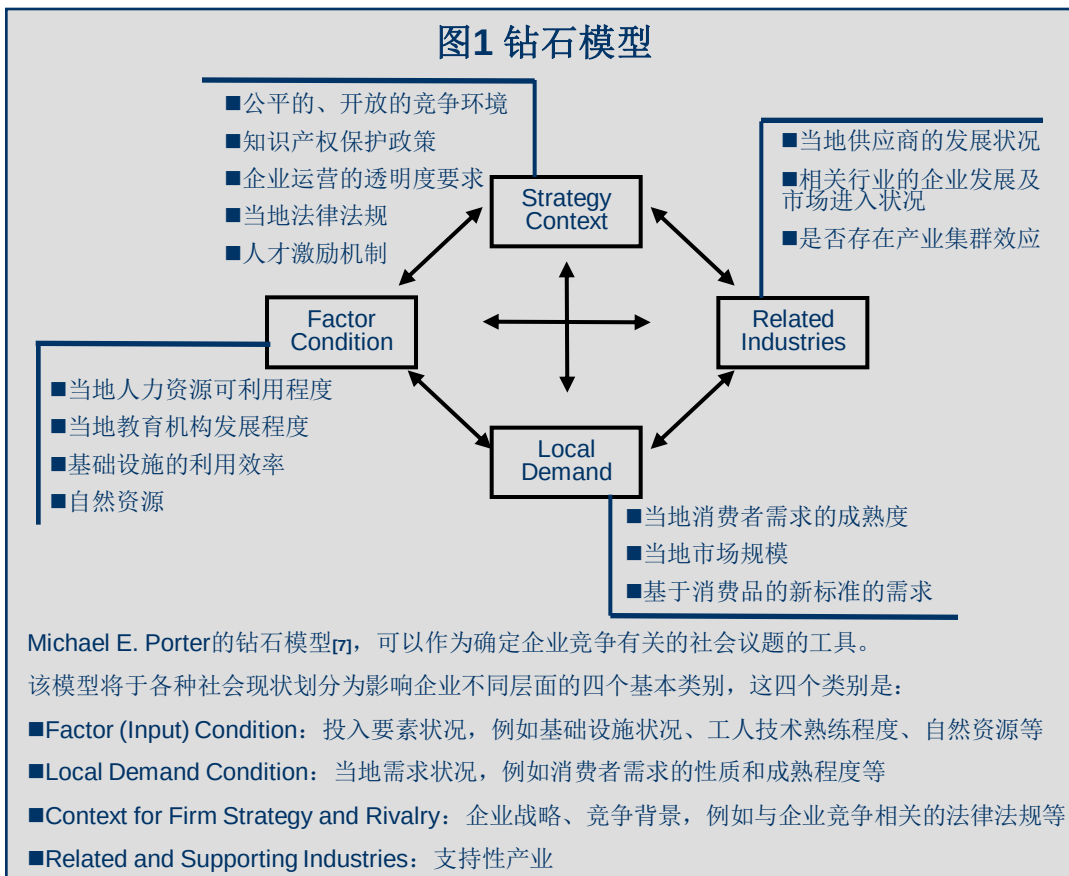
■受企业价值链影响的社会议题：企业的价值链对这类社会议题影响很大，这类议题关系到企业日常的生产、销售等商业过程，例如环境污染、产品安全等

■与企业战略背景相关的社会议题：这类议题对企业的战略发展、竞争优势有很大的影响，例如员工素质、消费者认可度等

企业因行业、地区、竞争定位不同，选择的社会议题不同，这决定了企业战略慈善活动的多样性。例如就汽车行业而言，沃尔沃的定位是安全，而丰田的定位是环境友好的清洁能源汽车，两个不同的品牌所选择的社会议题必然不同。

图1提供的钻石模型可以作为确定企业竞争有关的社会议题的工具。对企业所在地区的诸多社会问题进行梳理、分类。

图1 钻石模型



企业战略慈善的设计与实现

确定战略慈善关注领域

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

■ 将企业慈善活动聚焦在有利于提升企业竞争优势的社会议题

2 确定社区最为关注、涉及公众利益最大的议题

与企业竞争背景的多样性相同，最为关注的社会议题也存在地区差异性，与当地关键利益相关者保持有沟通交流或者公开征集公众意见是了解最主要社会议题的有效途径。例如2007年底，联想集团启动联想公益创投基金，并向社会征集项目计划，旨在加强与公益组织的沟通。

3 确定企业慈善关注领域

企业战略慈善关注的社会议题必须是既涉及企业所在地区竞争优势又考虑社会关注，两方面结合可以保证企业慈善活动的针对性和独特性，并且聚焦在与提升企业竞争优势相关的社会议题。

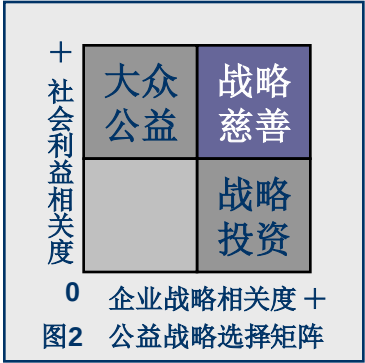
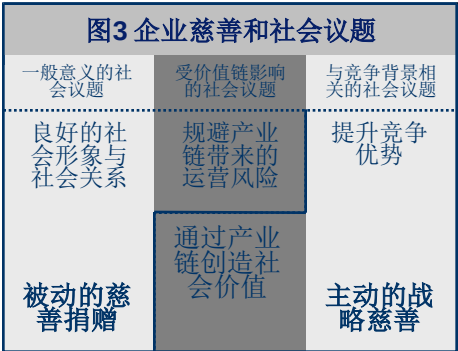


图2为公益战略选择矩阵，一个以实现共同利益为导向的选择工具，即战略慈善所选择的的社会议题是共同利益最大化的议题，相应的社会利益相关度与企业战略相关度均为最大值，只考虑企业战略的需求而忽略社会各个利益相关方的需求，会严重破坏企业慈善活动的社会基础；而单纯地只看重利益相关方的需求，则使企业慈善回到了原始状态。

图3表述了从目的和社会议题角度，企业一般的慈善行为和战略慈善行为的区别。战略慈善可以包含与企业战略背景相关的社会议题以及部分受企业价值链影响的社会议题，其中与企业战略背景相关的社会议题与企业战略的相关程度很高，而受企业价值链影响的社会议题则是公众更为关注的社会议题。而企业战略慈善关注的领域正是公众关注和企业竞争战略的交集。



企业战略慈善的设计与实现

企业资源与慈善活动的融合

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

■将企业已有的资源全方位地与慈善活动融合

“企业慈善不仅是在支票上签字”的理念已经得到广泛的认同，企业慈善活动不是简单的资金、物资的投入，如前所述包括诸多方面：经济资源投入、人力资源投入和社会资源投入。同样企业和慈善活动的融合也是全方位的融合，不单单是经济资源的融合。

1 企业战略和利益与慈善活动的融合：战略慈善将企业战略发展、提升竞争优势和实现共同利益作为慈善活动的目标和主要产出，通过解决特定的社会问题，改善现有的影响企业发展的社会现状，使之向有利与企业的方向的发展；这种融合同时也体现了企业的宗旨、价值观和主要产品积极的社会性质与所选慈善活动的一致性。而且在社会问题的解决过程中，企业不一定仅仅作为资助方，同时也可以成为相关议题的一个领导者，例如GE已经成为改善非洲医疗状况的主要领导者之一；BP正在应对全球气候变化中扮演着决定性的角色。

相关信息4 人力资源投入的需求情况调查^[9]

人力资源投入是体现企业与受资助方及慈善活动有效融合最典型的方式。其中以基于技术的人力资本输出业已成为备受关注的趋势。

德勤和“千点光芒”基金会在2006年的研究表明：在美国77%的非营利组织负责人表示拥有技能的志愿者对提升组织的实践活动非常有益，这种技能包括专家技术和管理经验。

企业可以通过对慈善活动的人力资源投入，非营利组织实践能力的提升有利于企业慈善活动获得更好的效果。

2 经济资源与慈善活动的融合：经济投入是慈善活动的物质基础，同时也是企业慈善行为的最原始的形式。在战略慈善中，经济资源的投入也有了新的形式，例如在浙江大学最近得到的3000万美元捐款中，有1000万美元是等额配比基金，即凡有另一笔资金投入浙江大学，无论用于哪一方面，等额捐赠基金中就会抽出相同数量的资金投入浙江大学，基金单笔支出不超过100万美元，时间跨度为10年^[9]。种种新的形式不仅可以联合更多的合作者，降低企业的慈善负担，而且可以促进受资助方的融资积极性，实现慈善活动本身的长期发展。

3 企业人员与慈善活动的融合：企业拥有技术和管理经验方面的优势，这些优势正是一些受资助方如非营利组织或者社区组织所欠缺的，企业可以提供专门的技术人员进行技术指导和培训，或者企业可以成立一个专门的慈善工作小组，与受资助方一起实施慈善活动。利用现代企业管理方法，对慈善活动进程进行管理、有利于对活动效果进行量化评估，也可以及时了解受资助方的需求，对经济资源的投入进行合理配置。

4 企业社会资源与慈善活动的融合：企业不仅可以利用已有的社会网络促进慈善活动寻求更多的资助和发展机会，降低企业的慈善投入的成本，同时也可以通过在通过慈善活动建立新的社会关系。

企业战略慈善的持续性

主要形式

设计与实现

项目持续性

慈善活动的可持续性对于实现战略慈善预期目标至关重要。可持续的慈善活动可以合理地、高效地使用企业在一定时期内的慈善投入，并且可以成为企业长期慈善投入的对象。而且慈善活动可以通过在一个地区的实践，传播和扩展到其它地区，形成更大范围的影响，获得更大范围的竞争优势。所以如何实现慈善活动的持续性，成为是战略慈善实践的重要环节，同时也成为战略慈善是否成功的衡量指标之一。慈善活动的持续性与企业和受资助方的融合程度以及有效的信息传递有关。企业与受资助方的融合情况对项目的持续性其关键作用，积极有效的融合可以提升促进受资助方的发展、保障项目效果，同时通过及时的信息传递，可以扩大慈善活动的影响，增加慈善活动的持续性。所以充分地融合和畅通的信息传递，是实现慈善活动持续性的途径和保障。

有效地信息传递

基本原则

■将慈善信息向更多的利益相关者传递

将企业慈善误认为是一种市场营销手段的想法，严重制约企业与企业和其它部门在慈善领域的合作。企业可以通过已有社会网络传递慈善活动的相关信息，通过信息的传递，企业可以：

- 1 促进自身形象的建立，战略慈善并不是否认建立良好的企业形象，只是未将其作为慈善活动的最终目标，而且企业形象的建立并不一定需要通过捐赠来实现，对社会问题的正确认识和积极的号召响应，可以带来与传统慈善相同甚至更好的效果。及时全面的活动成果披露可以向公众传递企业负责任的信息。
- 2 带动各个利益相关方的参与，政府和集群产业中的其他企业（包括供应商、分销商以及其他的支持性的企业）的资助和参与，可以拓展交流渠道，带来更多的资源，实现更大的共同利益，同时可以分担的慈善投入成本，降低风险。
- 3 减少“搭便车”现象，“搭便车”是指不用付出代价即可享受其他人创造的成果，此现象多发生在使用公共物品方面。慈善活动所改善的社会条件同样具有一定的社会公共性，而企业在某个领域的慈善投入，势必惠及其它企业。但是有效的信息沟通可以让倡导企业获得更多利益相关方的好感，同时企业也可以率先享受这种良好关系产生的其它利益和优势。

企业战略慈善的持续性

企业与受资助者的融合

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

- 企业与受资助者形成互信、平等、以过程为导向的合作伙伴关系
- 企业与受资助者双向的、积极的沟通与交流

□充分融合时代的到来

现在主要的受资助方包括非营利组织、政府机构、研究机构等，每一类都有各自的优势和需求，所以企业与不同受资助方合作的融合程度和方式各不相同，相比较而言，其中以与非营利组织的融合最为充分，慈善活动的战略性最强，同时实现共同利益也最大。所以企业与非营利组织的融合合作已经成为更受关注和更多被采用的方式。

虽然企业对非营利组织的慈善支持正在成为中国企业慈善活动的重要特点，但是从传统观念来看企业与非营利组织的关系却是对立多于合作：伴随经济发展，各种社会问题不断凸现，使企业被看作“罪魁祸首”，而作为公众利益的代表的非营利组织成为对企业行为进行批判的主力。但是随着近年来越来越多的跨部门合作，企业与非营利组织间的“坚冰”正在被打破，跨部门融合的时代正在向我们走近。

相关信息5 充分融合时代的到来

21世纪必将是一个不断融合，形成联盟的世纪。其间，非营利组织和商业的联合将会更加频发并更具有战略意义。而这种融合关系不再是通过传统意义上的以资金捐赠为特征的慈善实现，更多的是通过更深层次的、战略的慈善形式来实现。这种实现方式的转变正在进行，而且具有多样性，企业与非营利组织不断尝试新的方式来一起工作、实现共同目标，并且为社会服务^[10]。

联合国2007年公布了一项针对“企业与非营利组织和联合国机构合作”的调查显示，大约2/3(61%)的受访公司表示在过去3年中与非营利组织形成了合作关系，而且在先前没有形成合作关系的公司中有88%公司表示将积极发展与非营利组织的合作。而其余的12%的公司表示其对合作关系的不关注仅是因为没有切合的领域和机会。

调查还显示越来越多的企业认识到与非营利组织合作对于企业发展非常重要，在被调的企业中，有73%的企业表示与非营组织的合作关系在未来三年对自身企业重要或者非常重要，同时有大约61%的公司表示这种合作关系在未来对企业所在的市场重要或者非常重要。其中对于有过去与非营利组织合作经历的企业，比例数据分别为81%和65%，而对于没有过合作经历的企业，相应的数据为62%和55%（如图4、5所示）^[11]。

另一项研究表明^[12]很多非营利组织也已经意识到与商业发展战略合作关系的重要性。虽然有些被调查的非营利组织将合作仅仅看作资金的来源，但是大部分将与商业的合作视为与私营部门实现相互理解很好的契机，并希望通多层面的合作影响企业的行为，使之与非营利组织一起为实现社会价值而努力。

企业战略慈善的持续性

企业与资助者的融合

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

- 形成互信、平等、以过程为导向的合作伙伴关系
- 双向的、积极的沟通与交流

□ 选择合适的合作伙伴

1 相同的关注领域：不同的非营利组织都有各自关注的重点，都代表特定社会阶层的利益；由于竞争背景的多样性和特殊性，各个企业所关注的重点各不相同。双方的合作必须以对关注相同的社会议题为基础。而且相同的关注领域也是产生合作“共鸣”的基础，合作“共鸣”可以促进双方的有效融合，有利于理解和有效的沟通。同时即使对同一社会议题，不同组织都会存在不同的理解，所以合作之前的共识十分必要。

2 开放与接受程度：企业与非营利组织间存在着由于各种原因造成的非常复杂的矛盾，一直以来，企业认为非营利组织只会为自己制造麻烦，而非营利组织则认为企业的追求利润最大化的本质是现今各种社会问题的根源。所以充分融合的成功取决于是否可以以开放的态度来审视对方，包括合作的动机、过去的行为等。如果任何一方坚持以往的成见，则会严重阻碍合作融合的过程，而且在战略慈善开展之前，如果双方不能完全接受对方，必然会在过程中产生误解和怀疑。

3 对等的资源与能力：在战略慈善中，平等是融合的关键。而实现平等的合作关系，需要在合作之前对对方的资源和能力进行衡量。对于企业来说能力和资源表现为经济支持、社会网络、技术优势等因素，而对于非营利组织来说，则突出在相关领域的项目经验、组织规模、人力现状和社会基础等因素。双方资源和能力的对等，可以防止“单向依赖”现象，产生“共生”效应。对等的资源和能力保证了平等的合作关系，平等的合作关系促进了组织间的交流与沟通。

图4 认为非营利组织和联合国机构“重要”的公司比例
(之前已经与非营利组织或者联合国机构合作过的企业)

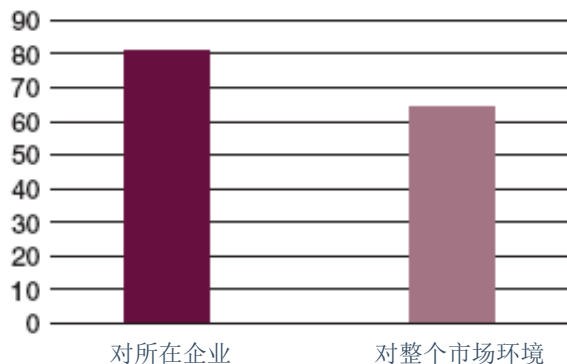
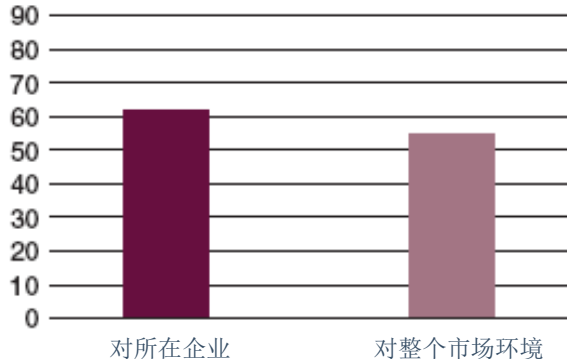


图5 认为非营利组织和联合国机构“重要”的公司比例
(之前没有与非营利组织或者联合国机构合作过的企业)



企业战略慈善的持续性

企业与资助者的融合

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

- 形成互信、平等、以过程为导向的合作伙伴关系
- 双向的、积极的沟通与交流

□企业与非营利组织有效融合的保障

1信任：实现共同利益是战略慈善的目标同时也是在企业和非营利组织间建立信任的基础。在实现共同利益的同时，双方都会拥有一些各自的目标和需求，所以在合作之初双方需要将自己所有需求和目标尽可能的罗列清晰，为对方所知，并与共同利益相结合，与对方的利益和需求相联系，达成共识。

每一个组织都有自身的不确定性和局限性，这些不确定性和局限性制约了其在战略慈善活动中的付出与表现。企业和非营利组织间的信任也需要在合作过程中对对方局限和不确定的理解和尊重。

换位思考是更多需要使用的技巧，而在合作之前基于解决共同关注议题和实现共同利益的有效的交流以及在合作过程中对现状和进程的积极沟通，可以增加企业和非营利组织间的信任程度，避免怀疑和误解。

对于企业来说，对商业利益或经济底线的追求是在战略慈善过程中需要慎重考虑的话题，与传统慈善只要求简单捐赠不同，在战略慈善中获得战略优势更多影响企业在活动中的行为。企业需要在这个过程中协调长期优势和短期利润的关系，使自己的战略需求和经济利益得到非营利组织的认同和理解，以建立充分的信任关系。

2平等：在传统慈善中，由于企业是唯一的付出者，而受资助方成为主要的受益者，企业与受资助方的地位并不平等，可以将这种不平等表述为“单向依赖”。虽然企业希望通过慈善活动提升形象和改进行与政府的关系，但是这些都是受到短期利润的驱使，这使得企业慈善更像是广告的补充

在战略慈善中必须要建立一种相互依赖，协同发展的“共生”关系。企业不仅是财物、人力方面的付出，同时获得了竞争背景的改善，这种改善得益于慈善活动的影响。而非营利组织不仅获得相应的支持，同时也提供了自身的社会资源和项目经验。

但在战略慈善中，由于企业更多地提供财政支持等基础要素，合作关系的天平会不自觉的偏向企业一方，形成地位不对等的情况，所以一方面需要企业对平等关系的强调，另一方面需要非营利组织更多的努力，加强自身在合作中的贡献力度，以维持合作关系的平衡和地位的平等。

相关信息6 合作伙伴评估工具PAT^[13]

合作伙伴评估工具(Partnership Assessing Tool, PAT)是由包括全球契约组织在内的4个联合国下设机构和波士顿咨询公司共同开发的一套简易、操作性强的系统工具,可以对合作组织可持续发展有关的各种要素和实现重要影响的能力进行评估.利用PAT可以实现对合作关系预期价值的评估以及对未来合作活动的改进。这套工具可以在项目开始之前使用,也可在项目进行中多次使用。了解详情可以访问www.unglobalcompact.org

企业战略慈善的持续性

充分地融合

主要形式

设计与实现

项目持续性

基本原则

- 形成互信、平等、以过程为导向的合作伙伴关系
- 双向的、积极的沟通与交流

□企业与非营利组织有效融合的保障

3 以项目过程为导向：充分融合最主要的威胁就是以结果为导向合作方式。在传统慈善中，企业与非营利组织以及其他受资助方的合作更多是以结果为导向，即企业只在乎自身的形象是否得到改善，而受资助者在意的仅仅是企业捐赠金额的多少。只注重结果的做法会危害到融合的另两个保障因素——信任和平等。

对结果的强调会使得合作关系中的企业做为基础物资方而获得的优势突出，打破企业和非营利组织间应有的平衡^[14]，并导致对对方动机的怀疑和彼此间的不信任，同时也不利于建立信任和平等关系的交流地开展^[15]。

战略慈善则要求合作的双方更关注项目实施的整个过程。战略慈善不再是企业捐钱、受资助方花钱的简单形式。在成功的战略慈善活动中，以信任和平等为前提的合作关系成为最显著的特征，同时丰富地非财物资源交换和参与双方的能力开发贯穿项目过程始终。过程导向的合作关系意味着强调过程的重要性，充分挖掘过程中能够体现共同利益的关键点，并且制定相关的制度促进过程中合作双方的交流和资源的交换。

战略慈善中企业和非营利组织的融合必然要经历一个由低层次到高标准的发展过程，这与双方对合作的认识水平和外部的环境变化有关^[16]，但是凭借积极的沟通与交流，必然可以形成互信、平等、以过程为导向的合作伙伴关系。

相关信息7 商业——环境类非营利组织合作关系矩阵^[17]

该矩阵通过双方对相关问题的描述，有利于实现相互理解和建立信任。

■合作对核心商业行为的影响：

- 企业内部管理过程，如与环境相关的管理系统和供应链审计
- 战略计划，如与商业永续发展相关的新型机制开发和与企业竞争优势的提升
- 产品性能与销售业绩，如开发环境友好型的新产品或者为现有产品获得相关认证

■非营利组织的作用：

- 产品与生产认可
- 过程、活动与产品相关活动的发展和执行

■涉及环境、伦理和社会议题的数量：

- 单一主题
- 多个主题
- 整体品质分析与评估

[关于该矩阵的说明请参照附录1]

相关信息8 合作：一个不断成长的新兴产业^[18]

近年来跨部门合作的数量以惊人的速度增长，并且具有多样性，根据合作关注的领域，可以分为以下4类：

- 倡导：为了促进某项事业或者在设置某一议题的全球议程而进行合作，合作中企业不仅通过财政支持而且通过其自身的技术和广阔的影响范围做出重要的贡献。
- 标准开发：虽然不具有强制性但是却创造了一套参考系，由于涉及广泛的利益相关方，这种合作关系也最为复杂，但是却更利于部门间的理解和交流。
- 资源和技术的共享与协调：合作着眼于对现有资源和技术的合理配置以解决最为核心的社会问题。
- 以市场为动力寻求发展：合作着眼于开发和拓展各种规模的可持续市场，以寻求当地、区域和全球的健康发展。

- 中国慈善现状与战略慈善
- 战略慈善的主要形式与实现途径
- 企业慈善基金会的战略实践

企业慈善基金会的战略实践

中国企业慈善基金会的兴起已经成为中国慈善活动的一个新的趋势，企业慈善基金会作为企业慈善活动更加专业的积极尝试，使得企业在其慈善活动更具有战略性。

企业慈善基金会是从企业中独立出来的专门负责企业慈善资金管理、使用的职能机构。相对于企业内部人员进行慈善管理的方式来说，在资金管理方面具有更高的效率。而且因为基金会的独立性，可以有专门的人员负责甄别慈善活动的相关主题。

在西方，企业基金会有着近一个世纪的发展历史，基金会不仅可以实现企业慈善捐赠职能，还可以为企业带来其他的收益，例如合法减免税、改善公共关系等。这些为企业创造的收益同时也给基金会本身带来许多非议，这些非议也反映出企业基金会存在的一些问题。例如企业基金会是否会成为企业利用减免税权力转移财富的工具；企业基金会是否会成为企业控制股权的工具等等。有人指出，国外许多基金会的创建正是将基金会视为一个谋取私利或者控制公司的媒介^[19]。

在中国随着法律的完善，越来越多的企业成立自己的基金会，但是由于正处于起步阶段，中国基金会尚未出现类似西方的问题，但是却也受到了来自民间的质疑，这些质疑主要集中在资金管理的透明度方面。这些质疑更多源于各种各样的慈善丑闻：曾有慈善机构曝出亿元善款不知去向；有一些名义上的受捐人根本未收到善款；国外一位慈善捐款人不远万里九次来中国索还善款，因为他捐出的钱被人私用^[9]。这些都严重影响了公众对企业慈善基金会的信任。所以企业基金会在运作过程中，需要及时地信息公开，接受公众监督，即使基金会的资金是企业自己的捐赠。

虽然存在质疑，但随着不断发展和完善，企业基金会并将成为企业战略慈善中的主体。

在战略慈善的实际操作中，企业基金会需要结合企业的竞争背景和主要利益相关方的需求设定自身的工作宗旨，使基金会的工作领域和关注重点与企业战略慈善的关注重点相一致，并根据企业实际情况和战略目标，有针对性地对慈善项目和受资助方进行选择。

企业慈善基金会可以作为企业与外界的交流平台。企业基金会理事会成员可以涵盖更为广泛的利益相关方，邀请不同的社会人士加入基金理事会，这样可以有利于企业的慈善战略被外界了解和接受。

企业基金会可以作为企业 and 非营利组织之间的桥梁。与企业不同，基金会具有非营利的特性，所以更容易获得非营利组织的信任和认可。基金会的这种身份有利于企业与非营利组织间隔阂的消除，促进双方的融合，形成有效的合作伙伴关系。

相关信息9 中国企业慈善基金会背景信息

2004年6月1日国务院颁布了《基金会管理条例》；2005年11月制定了《中国慈善事业发展指导纲要(2006-2010)》；

2005年12月，中国第一家企业慈善基金会，中远慈善基金会在北京成立；

2006年，中国互联网企业第一家慈善基金会、腾讯公益慈善基金会成立；

截至到2006年，中国共有基金会1144家，其中非公募基金会349家，而2005年中国的非公募基金会为253家^[20]；

2007年中国民政部表示，要争取扶持政策，大力培养非公募基金会等公益慈善类组织

企业慈善基金会的战略实践

下面以美国拜耳基金会为例^[24]，介绍企业基金会在企业慈善方面的实践：

拜耳基金会的使命：拜耳基金会通过对支持提升生活质量的项目，为未来领袖和不同组织提供丰富和独特的交流机会，以及与当地社区组织保持长期、可持续的合作关系，来实现拜耳员工所生活和工作社区的可持续发展。

基金会的使命突出促进拜耳员工所在社区的可持续发展，以此基金会将慈善聚焦在4个关注领域：

教育与员工发展	公众与社会服务	健康与公共事业	艺术与文化
战略分析：拜耳公司是一家以科技为基础的企业，拥有受过良好教育和技能培训的员工是企业成功的关键。 基金会向名为“生物技术合伙人(Biotech Partners)”的组织捐赠了15万美元,该组织旨在通过为13岁以上因经济困难而辍学的青年提供实验室现实技能的培训课程,帮助他们在生物科学领域获得工作机会。 这一项目得到政府的支持和投入，并在其他地区得以推广。自1993年开始，约有700名青年参与项目，并找到了满意的工作。	战略分析：非营利组织在涉及当地生活各个领域，是社区发展的重要推动力量，但经常受到资金不足的威胁，所以针对非营利组织的能力培训至关重要。 基金会与当地大学合作，用50万美元成立了拜尔非营利组织管理中心，该中心通过向非营利组织的工作人员提供有效的治理和管理工具，调查研究技能培训，以及信息服务，提高了当地非营利组织的挖掘自身资源，合理利用资金，实现自身使命的能力。 截至现在有超过5500名非赢利组织的工作人员参与到这一项目。	战略分析：拜耳医药保健持续关注社区健康以及需要大量用药的公共领域，基金会选择为癌症、糖尿病和心血管病人提供帮助的领域。而拜耳医药保健主要产品正式治疗癌症、糖尿病和心血管病的药物。 基金会支持非营利组织为患有上述三类疾病的患者提供各种服务和帮助，并出资40万美元奖励4个在这一领域做出巨大贡献的非营利组织。 基金会还资助美国心脏协会(American Heart Association)的“Go Red for Women”行动，该行动旨在到2010年将冠心病的发病率降低25%。	战略分析：拜耳公司提倡创新，并依靠在科技上进步不断发展，而艺术着重想象、创新、自信和批判的思维，这正与拜耳公司的价值理念吻合。 拜耳公司持续资助科技与艺术的设计比赛，而且在1995年基金会成立了匹兹堡交响乐团(PSO)，并启动了“未来听众计划”(Bayer Audience of the Future Program)，为初中和高中学生提供为PSO音乐会进行构思、策划，并在著名的Heinz礼堂里演出的机会，现在已有超过2万名全美国的青年加入到此项目中。

附录1：关于商业——环境类非营利组织合作关系矩阵^[18]的说明

In order to illustrate the complex inter-play of issues involved in the partnerships described in this report, business–Environment NGO partnership matrix which is outlined in Box 2.

How a partnership affects core business practice is the first variable. Partnerships can deal with company management processes, strategic projects and specific products. Management processes could include environmental management systems or supply chain auditing. Strategic projects could include developing new mechanisms to assist the business concerned in moving towards sustainability. Product performance issues could involve partnerships to develop new products or environmental group endorsement for existing company products.

Accordingly the role of participating environment NGOs is also a key dimension to any partnership initiative and is the second variable. This divides the role of NGOs into the endorsement or development and implementation of the processes, projects or products concerned. In some cases, NGOs may begin by endorsing a project idea, for example, and then later collaborate with the business partner on project development and implementation. In others, the NGO involvement in the partnership may stop at the endorsement stage.

The significance of a partnership for participating businesses and environment NGOs, as well as wider society, is suggested by the number of issues addressed, our third variable. This means that partnerships can focus on a single issue such as fisheries management, a multiple number of issues related to deforestation, pollution prevention or eco-efficiency, for example; or perhaps on total quality issues of a particular business.

附录2：参考资料

- [1] Anne Klepper, *Global Contributions of U.S. Corporations* (New York: The Conference Board, 1993), 6-7.
- [2] 南方周末 http://www.infzm.com/enews/20071220/eco/zj/200712/t20071219_32860.htm
- [3] 胡润百富 <http://www.hurun.net/showmagazinecncontent474.aspx>
- [4] Michael E. Porter, Mark R. Kramer Dec 2002, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review.
- [5] Michael E. Porter, Mark R. Kramer Dec 2006, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.
- [6] Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, 2003, *Business & Society Ethics and Stakeholder Management*, 5th ed..
- [7] Michael E. Porter, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*.
- [8] Points of Light Foundation, 2006, *Top Seven Trends Affecting Employee Volunteer Programs*
- [9] 胡润百富 <http://www.hurun.net/showmagazinecncontent474.aspx>
- [10] Austin J. 2000. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*.
- [11] UN Global Compact and Dalberg Global Development Advisors 2007 *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations*
- [12], Social Policy Research Centre University of New South Wales, 2002, *INTEGRATION OF SERVICE DELIVERY BY LARGE MULTI-SERVICE NON-GOVERNMENTAL PROVIDERS*
- [13] UN Global Compact <http://www.unglobalcompact.org/index.html>
- [14] Ryan A, Fahy J. 2003. *A relationship marketing perspective on the sponsorship of the arts in Ireland: A Galway Arts Festival-Nortel Networks case study*, Irish Marketing Review.
- [15] Hamman R, Acutt N. 2003. *How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships*. Development Southern Africa.
- [16] 蔡宁, 胡杨成, 2006 企业与非营利组织合作获取竞争优势的机理, 科学学研究, 第24卷第3期
- [17] David F. Murphy and Jem Bendell, 1997, *IN THE COMPANY OF PARTNERS*.
- [18] UN Global Compact, 2005, *Business Unusual FACILITATING UNITED NATIONS REFORM THROUGH PARTNERSHIPS*.
- [19] 吴汉军, 2003, 美国公司基金会性质初探 武汉冶金管理干部学院学报 第13卷第1期
- [20] 中国民间组织 <http://www.chinanpo.gov.cn/web/listTitle.do?dictionid=2202>
- [21] www.chemweek.com, 2007, *The Bayer Foundation: Corporate Philanthropy with a Mission*.