

中国非营利品牌报告

出品机构: **InspiringNPO**
心创益传播机构

支持机构:  **Narada Foundation**
南都公益基金会
支持民间公益

完整版

致谢

心创益创立之初我们曾常常感受到善意的担忧——“是不是有点超前了？”看到中国非营利行业品牌发展的滞后，的确会有种无力之感，我们看到的是大多数的非营利组织都在一腔热血低头做项目，而没有把公益人的情怀和价值观转化为品牌影响力，带动更多的人和资源来支持和参与这份使命的实现。

今天，改变正在发生。

越来越多的非营利组织通过探索和实践逐步积累了强大的品牌，尤其是对社交媒体的娴熟应用更拉近了品牌与利益相关群体的距离；行业媒体上看到越来越多的机构开始招募品牌和传播的负责人；每一次分享非营利品牌话题行业的参与都是热情爆棚，我们也接到无数希望在品牌和传播层面合作的邮件和电话……

心创益一己之力能够直接合作的机构和项目毕竟有限，我们更想做的是发现整个行业的需求，然后联合更多的行业内外智慧和资源提升非营利品牌发展水平；我们也希望通过典型案例的描述可以给大家勾勒出不同类型的机构在行业发展不同阶段如何面对品牌的发展挑战。无论注册类型、资源支持是何种状况，品牌都应该成为机构最宝贵的资产之一。因为在一个非营利组织成立之日即是一个非营利品牌诞生之时。项目生命周期有限，而机构品牌价值长存。

在2013年完成了南都公益基金会的品牌咨询项目之后，我们深深体会到品牌建设在机构发展的关键作用，尤其是品牌内部传播对团队凝聚力的提升，也进一步激发了我们更多推动非营利行业品牌建设的想法，并获得南都的肯定，在此我们向支持本项目的南都公益基金会致以诚挚的谢意！

我们要向全力支持本项目的顾问团队：首都社会经济发展研究所所长品牌学博士黄江松女士，首都社会经济发展研究所副所长于晓静女士，莲畔咨询董事总经理Elizabeth Walker Sobhani女士，中国青少年发展基金会研究员江发文先生致以最衷心的感谢，谢谢他们为项目做出的智力贡献。

我们也在这里衷心感谢为本调研提供过帮助的受访者和参与者们，你们的坦诚和智慧为报告提供了丰富的事实基础和精彩观点；感谢优秀的团队成员，李庆午、武萍、杨诗琪、王晶以热情和专业完成这项研究，填补一项行业空白；感谢报告的阅读者，您的关注和任何反馈都是我们继续前进的动力。

我们相信这份报告仅仅是中国非营利品牌发展的小小序曲，我们愿做这个事业的铺路石，以这项研究抛砖引玉，唤起非营利行业对品牌的重视。

邀请你，未来和我们一路同行！

戴亚楠

心创益传播机构 创始人

版权声明

除非特别标明出处，所有观点和结论皆为作者提出，请勿转载本报告中其他组织或受访者的观点及意见（包括摘要）。如需对报告内容有转载，请注明出处及作者。

本报告首次正式发表于2015 年1 月

目录

一、导论	2
(一) 研究背景	2
(二) 非营利品牌文献述评	4
(三) 研究框架及方法	10
二、数据分析与基本发现	12
(一) 品牌认知与投入	12
(二) 品牌定位	14
(三) 品牌建立	15
(四) 品牌管理	20
(五) 品牌传播	26
(六) 品牌价值	29
三、主要结论	32
四、非营利组织品牌的成功案例	33
(一) 案例一：希望工程	33
(二) 案例二：壹基金	37
(三) 案例三：南都公益基金会	43
(四) 案例四：瓷娃娃罕见病关爱中心	46
五、附录	50
(一) 参考文献	50
(二) 非营利组织品牌现状及需求调查问卷	51
(三) 非营利品牌现状测评指标框架	57
(四) 机构介绍	59

一、导论

(一) 研究背景

1、中国公益领域的两次“大转变”

1.1 市场化

非营利行业研究领域的著名学者康晓光认为，中国现代化的过程即是市场化的过程，而所谓“市场化”就是建立一种多元竞争体制的过程。他将中国的现代化区分为三个不同领域依次递进的市场化：第一个是经济领域的市场化（1980-2010），逐步建立起一个规范的市场经济制度；第二是社会领域的市场化（1990-2020），这场市场化直到2000年后才真正迅速发展，最后形成相对发达的第三部门；第三则是政治领域市场化的全面推进（2010-2040），它的完成标志着现代化的结束，中国也最终将呈现为一种政治民主、社会自治、国家与社会关系表现为社会合作主义体制的多元社会秩序。¹尽管这种依次递进的路线图和时间表的描绘与现实不一定完全吻合，但是毫无疑问，属于社会领域的非营利组织或“第三部门”目前已经或深或浅地卷入到市场化的浪潮之中了。非营利组织的市场化尤其体现在专业分工的细化，以及竞争与合作趋势的日趋增强。中国非营利组织逐渐从相对垄断的格局走向多元竞争与合作的新格局。

首先，非营利行业的专业分工越来越细，产业链条逐步显现。既有上游的资金提供者，即包括基金会、政府、公众、家族、企业、企业家等；也有中间的行业支持性机构，如公益信息平台、能力建设、公益人才培养机构、公益孵化机构、培训、研究等支持性服务机构等；还有下游的，即直接在扶贫、环保、卫生、教育、文化等领域提供服务的NPO/NGO，或草根组织。

其次，作为竞争性公共产品的生产者（康晓光，1997），在捐赠市场相对稳定甚至萎缩的环境下，非营利组织数量的加速增长无疑在行业内造成越来越大的竞争压力。截至2013年6月底，全国依法登记的社会组织有50.67万个，其中社会团体27.3万个，民办非企业单位23万个，基金会3713个，从业人员超过1200万人。²2013年，在全国民政部门登记的社团、基金会、民办非企业单位等民间组织的总数首次突破50万个。预计在出台促进社会组织发展的“直接依法申请登记”政策后，社会组织将在2014年之后出现大幅度增长态势。随着社会组织登记门槛的进一步放开，一业一会政策将被破除，一种竞争性的社会体制在加速形成。

此外，非营利行业合作趋势也日趋增强。行业性的行动、平台，以及策略联盟越来越多。如，2011年24家基金会发起的“公益与商业合作行业自律准则”、基金会中心网的成立、中国非公募基金会发展论坛的启动等等。另外，枢纽型组织也开始涌现。比如，首都慈善公益组织联合会、宁夏慈善公益组织联合会、深圳慈善联合会，以及即将成立的全国性的中国慈善联合会，等等。这些枢纽型的组织为其会员之间的合作和一致行动提供了很好的平台。还有，处在社会组织产业链的不同环节的社会组织的合作也在增强，比如，在一个特殊病救助的微公益项目中，各个合作方里面既有大型公募基金会负责提供公众募款资质和资金管理，同时也有专事特殊病救助的社会组织负责救助项目的执行。此外，诸如“联合劝募”、民间组织救灾联盟等策略联盟也越来越多。

十八大以来，一些公益行业的领袖敏锐地觉察到公益市场化浪潮的到来，不仅在实践层面上加以推动，甚至开始在理论层面上设想“公益经济学”。（徐永光、何道峰等）。尽管“公益市场化”在概念上或话

¹ 康晓光，1997:623-624

² http://news.xinhuanet.com/2013-10/23/c_117838385.htm

语上引起过争议（徐永光；刘韬；褚莹等），³然而，非营利行业专业分工的细化、竞争的日趋激烈，以及合作的日益增强等市场化趋势却已是众多非营利组织目前不得不面对的现实。

1.2 互联网时代公众力量的崛起

自 2011 年以来，中国的非营利行业，可以说出现了反差极其鲜明的两种景象：一方面是具有官方背景的公益组织，出现了公信力危机，引发了媒体和公众的问责风暴；另一方面，一种由民间自发兴起的、以微博为平台的新的公益形式——“微公益”，以其广泛的公众参与程度，成为中国公益界的一股热潮。一边是具有官方背景的非营利组织的公信力的下降，一边是微公益中公众参与热潮的兴起，这种反差，徐永光曾用“中国 NGO 的冰火两重天”来描述。

所谓“微公益”，在狭义上是指微博公益，如微博上公益信息的接力转发等。广义上，微公益就是微小的公益，从身边的小事做起，从点滴做起。微公益是一个相对概念，对应于大额捐款、企业捐赠行为及大型基金会资金规模较大的公益项目，微公益的概念，更接近于“公众参与式公益行为”，从捐赠额度看，一般以小额捐款居多等。微公益中比较知名的项目，可以追溯到 2011 年 1 月 25 日于建嵘教授发起的“随手拍照解救乞讨儿童”项目。随后，媒体人邓飞、梁树新、王凯、王克勤分别发起了免费午餐、微基金、爱心衣橱及“大爱清尘”项目，均取得极大成功。到如今，新浪微公益、腾讯乐捐、众筹网、微信、支付宝等互联网众筹平台竞相涌现，给非营利行业带来了巨大的机遇与挑战。徐永光甚至认为，“互联网正在颠覆公益界，这种大众传播的地位越来越重要，甚至于说由于互联网新媒体的出现，它的地位已经到了甚至能决定你命运的地位，决定哪个慈善机构要大发展，哪个慈善项目要大爆发。”⁴而在互联网背后，我们认为，最为根本的则是普通公众力量的崛起。

2、位于两次“大转变”交汇点上的非营利组织品牌研究

2.1 非营利品牌价值的日益凸显

发达国家非营利组织的发展往往是先后经历这两次大转变，而中国的非营利组织基本是同时处在了这两次大转变的交汇点上。市场化的加剧和互联网时代公民力量的崛起，对传统非营利组织造成了巨大的冲击，同时也使得品牌对于非营利组织变得前所未有的重要——非营利品牌的价值不仅在于帮助非营利组织建立和维持竞争优势，更重要的、也更为根本的是，可以带动非营利组织实现其使命和社会影响力，助推公民参与及社会变革。

2.2 市场化和互联网公益给非营利行业品牌带来的挑战

c2.3 研究的问题及意义

那么，在这个非营利品牌价值日益凸显的公益大转变时代，我们的非营利组织准备好了吗？中国非营利品牌目前的发展状况如何？面对非营利品牌的转变趋势，我们的非营利组织是如何应对的？又有哪些成功的经验？

围绕这些问题，心创益传播机构在南都公益基金会的支持下于 2014 年 7 月-12 月组织实施了“中国

³因此，争论公益要不要“市场化”实际上是一个伪问题，因为公益市场化已是正在发生的现实，需要讨论的或许是：公益需要什么样的市场化？制定什么样的游戏规则？

⁴徐永光：被互联网颠覆的公益现状，<http://www.csrworld.cn/article-3310-1.html>

“非营利品牌研究”项目。通过这项具有一定规模的实证研究，我们希望能比较全面的了解当下中国非营利行业品牌的发展现状；同时，通过对一些成功的本土非营利品牌进行梳理，我们也希望形成中国非营利品牌自身的知识储备和经验积累。此外，我们也期待通过这项研究抛砖引玉，吸引更多同仁加入这个有待开拓的研究领域，促成更多的集体智慧，以提升非营利行业品牌的专业化水平。

（二）非营利品牌文献述评

目前，国内对于非营利品牌的系统性研究还很少见，而国外已经积累了大量的研究成果。有学者已对这些国外研究成果做了很好的梳理，给我们本部分的研究和写作提供了重要参考。⁵本部分除了介绍国外过往的研究文献，也对国外最新的研究成果品牌 IDEA 理论着重进行引介。

1.非营利品牌的定义

1.1 作为信息的品牌

如果把非营利组织的捐赠者看成是委托人，非营利组织自身则作为代理人接受委托人的捐赠，并以自身的专业能力服务于受助人。在这种委托代理关系中，存在着信息不对称的问题：作为委托人的捐赠者和公众一般很难了解非营利组织的内部运作及专业能力，往往不会轻易捐款。为此，优秀的非营利组织就会积极地发出信号，与那些较差的非营利组织区别开来，以获取公众的信任。而品牌则是传递这种信号的重要工具。

Robin 等 (1998) 指出，品牌是一种能够让非营利组织借助与组织精神一致的信息与所有受众进行有效对话的简洁陈述。持品牌信息观的代表性学者 Hankinson(2000) 指出，慈善组织品牌不仅是一种身份识别，更是一种传播和交流手段。Helen 和 Stephon(2007) 指出，非营利组织品牌除了包含标志、设计等视觉要素与有形要素以外，更应体现组织所持有的价值观及所追求的事业。Stride2006 指出，企业品牌的主要作用是反映和影响消费者需求，而非营利组织品牌则能有效投射出组织的理念。

综上，信息观下的品牌是非营利组织向组织内部和外部传达组织有关信息的工具。品牌所传达的是一组综合性信息，不仅包含有形要素，如标识、名称等还包含无形要素，如宗旨、价值观等，并以无形要素为核心。

1.2 作为个性的品牌

国外学者认为，非营利组织品牌充满人类特性，并且与营利组织品牌具有不同的个性。品牌个性研究开创者 Aaker (1997) 认为品牌个性是品牌所呈现出的一组人格特质，并构建了由真诚 (sincerity)、刺激 (excitement)、胜任 (competence)、教养 (sophistication) 和强壮 (ruggedness) 构成的品牌五大模型。在 Aaker 模型的基础上 Aaron 等(2006)以澳大利亚会员制体育组织为对象展开了实证研究，修正了品牌个性模型、新增创新维度，并认为品牌个性给组织提供了品牌再开发、品牌定位及其他市场策略诊断工具。

关于非营利组织品牌个性的研究，最具代表性的是 Sargeant 等(2008)基于英国九家大型慈善组织的个体捐赠者进行的调查研究。该研究从个体捐赠者视角构建了一个由内至外包含组织个性、事业个性和部门个性三个维度的慈善组织品牌个性概念模型。其中，组织个性包括绩效、情感、激励；事业个性包括人类服务、信念和等级；部门个性，指非营利部门个性，包括善性和进步性。其中，部门个性中的善性涉及

⁵ 张冉，《国外非营利组织品牌研究述评与展望》，外国经济与管理，2013 年 11 月。

照顾他人、有同情心、提供支持、公平、遵从伦理、诚实、值得信任和乐于施助等方面；进步性则主要指变革、探索、响应和参与等方面。

持品牌个性观的研究指出，非营利组织领导者可以通过品牌个性培育和开发来实现组织在非营利领域竞争地位和能力的提升，因为品牌个性为非营利组织通过差异化来获取竞争优势提供了有效途径。非营利组织品牌不仅通过名称，更重要的是通过其所具有的独特个性来获取身份，并且人们是依据对非营利组织品牌个性所产生的情感而不是理性标准来进行经济决策的。⁶

1.3 作为资产的品牌

毫无疑问看，品牌也是一种重要的无形资产，属于符号资本。在品牌资产观下，与营利组织一样，品牌被视为非营利组织的一项核心资产，非营利组织同样应对其进行管理和经营并实现保值与增值。非营利组织品牌资产研究的代表性学者 Faircloth(2005)从资源提供者视角通过实证研究构建了非营利组织品牌资产概念模型，认为非营利组织品牌资产由品牌个性（personality）、品牌形象（image）和品牌意识（awareness）构成。相比信息观和个性观，资产观是一种更为综合的分析视角，是一种将品牌各类信息和个性等进行资产化的观点。Faircloth(2005)通过实证分析发现，品牌资产建构是非营利组织应对资源稀缺的有效手段，非营利组织可以通过建构品牌资产来影响资源提供者的支持决策。

2 非营利品牌的价值

从利益相关者的角度，我们将非营利品牌的价值分为外部价值和内部价值。

外部价值指的是，品牌作用于组织外部利益相关者所创造的价值，包括：提升机构使命的社会认知度和认同度；吸引合作伙伴（媒体、政府及企业等）；加强外部利益相关群体对机构的信任度、忠诚度；推动社会问题的改善和解决，等等。内部价值则指的是机构内部的利益相关者（包括志愿者）通过内部品牌建设所创造的价值，包括：加深员工对机构使命、价值观的认同；增强内部员工的忠诚度和凝聚力；提升组织的工作效率；吸引更多优秀人才加入机构；提高筹资能力，等等。当然这两者往往是互为推动的。

品牌利益相关者视角常被国外学者作为研究非营利组织品牌价值的逻辑主线。从利益相关者视角研究发现，品牌对于非营利组织内外部不同的利益相关者分别具有不同的意义和价值。

2.1 外部价值

提升组织的社会认知度和认同度。Hankinson(2001)指出，非营利组织品牌的价值在于其不仅是一种组织识别码，更是一种能够清晰传达组织在做什么和代表什么的工具。Laidler-Kylander 等（2007）通过对全球化非营利组织的研究指出，对于非营利组织来说，品牌的首要功能就是清晰刻画和传达组织使命。

Ritchie 等（1998）的研究表明，品牌能够有效帮助非营利组织向其外部多元利益相关者包括捐赠者、志愿者、客户和政府等传达清晰、一致的组织定位。

另一方面，品牌对于非营利组织来说，有利于其实现与同类组织的差异化，并免遭同类组织形象外溢的影响。Hina 和 Donna(2009)通过实证研究发现，品牌能为组织提供差异化要素，帮助那些中小型非营利组织在日趋饱和且要求越来越高的环境中求得生存。并且，非营利组织经常遭受“形象外溢”（image

⁶张冉，《国外非营利组织品牌研究述评与展望》，外国经济与管理，2013年11月。

spillover) 影响, 即公众对某个非营利组织感受的好坏往往由他们对所有相似非营利组织的平均印象所决定, 而通过品牌在公众心目中确立特有的定位有助于非营利组织免遭“形象外溢”的影响。

加强外部利益相关群体对机构的信任度、忠诚度。国外学者普遍认为, 品牌是提升非营利组织与其利益相关者间信任水平的有效手段。Ritchie 等 1998 指出, 成功的非营利组织正在寻找大量将其技能和服务向组织以前难以触及的人群和地区传递的机会, 而一个有着明确内涵和得到较好管理的品牌能够帮助组织在新的地区获得人们的了解和信任。Hankinson(2000)进一步指出, 随着确保收入压力的逐渐增大, 非营利组织所处的环境越来越“拥挤”, 为此, 非营利组织需要借助品牌来获取信任和强化捐赠者选择。

吸引合作伙伴(媒体、政府及企业等)以获取资源。学者们认为, 品牌能够有效帮助非营利组织获取外部资源尤其是金融资源与人力资源(包括志愿者), 从而减小组织的竞争压力。Ritchie 等 1998 进一步指出, 由于有助于留住现有捐赠者和志愿者, 品牌能够减小非营利组织的竞争压力, 这不仅能够有效降低非营利组织识别和吸引新志愿者的财务成本, 使组织得以将有限的资源投入服务, 并且能够提升组织筹资吸引力; 并且, 一个优秀的品牌能够帮助非营利组织营造友好、熟悉的氛围, 从而能够加大政府和捐赠机构向其捐资的可能性。

2.2 内部价值

品牌对于加深内部员工对机构使命、价值观的认同, 增强内部员工的忠诚度和凝聚力, 提升组织的工作效率, 吸引更多优秀人才加入机构等等方面的作用还有待深入研究。一些学者认为, 非营利组织品牌除了具有外部价值外, 也能够促进组织自身管理的优化。Hankinson(2005)的研究表明, 品牌化对于非营利组织的内部管理价值在于能够将组织从业者凝聚于一个共同的事业之中、充当组织变革的催化剂, 以及促进组织的专业化。当然, 由于人力资源是组织的核心资源, 因此学者们认为, 内部人事激励是品牌优化非营利组织管理的最核心内容。优秀品牌能够有效传递组织信念和价值, 这种传递不仅面向捐资者和客户, 也面向非营利组织劳动捐赠者即非营利从业者。

总的来说, 以往研究关注到品牌的内部价值的还比较少。国外最新的研究成果品牌 IDEA 理论则对品牌的内部价值有着格外的重视。Nathalie 和 Christopher(2012)研究发现, 品牌在非营利组织内部具有创造组织凝聚力和能力的的作用。在组织内部, 品牌表达了体现使命、价值观和特色性活动的组织身份, 而当组织员工和志愿者都认同一个共同的组织身份时, 组织内部利益相关者的凝聚力便会产生, 这会使组织工作富有重心, 并强化内部利益相关者共同的价值观。我们将在下一章节着重介绍品牌 IDEA 理论。

3. 品牌建构的主要理论模型

3.1 以往的主要理论模型

品牌的流程化模型。该模型主要以慈善组织为研究对象, 由学者 Tapp 于 1996 年构建。Tapp 认为, 打造一个优秀的慈善组织品牌是一个流程化过程, 并由四项基本活动构成: 理解利益相关者的品牌感受; 创造独特的品牌身份; 精选合适的品牌定位; 向利益相关者宣传品牌定位。与 Tapp 类似, Laidler-Kylander 等(2007)以国际非营利组织为对象构建了一个非营利组织品牌建设流程理论框架, 该框架依次由品牌身份的开发、激活、表达和保护组成。

品牌导向模型。该模型由学者 Hankinson 于 2001 年构建。Hankinson 在对英国排名前 500 的慈善组织进行实证分析的基础上, 构建了一个由品牌理解、品牌传播、品牌的战略使用和品牌管理 4 个维度 23 个指标构成的品牌导向模型。该模型是国外非营利组织品牌研究领域品牌导向理论模型和量化研究的经典

代表之一。由于品牌导向是“组织将自身视为一个品牌的程度”（Hankinson, 2001），因此，借助该模型，慈善组织可以自我评价品牌建设水平，或者考量组织接纳品牌化理念与实践的程度。

品牌 CFTP 模型。Laidler-Kylander 和 Simonin(2009)以国际非营利组织为研究对象展开实证研究，构建了由一致性(consistency)、焦点(focus)、信任(trust)和合作(partnership)构成的非营利组织品牌资产建设模型。其中，一致性包括内部、外部以及内外一致性；焦点主要指组织运作要明确且富有重点；信任被视为组织各类关系建构的基石，需要通过与其他同类组织的差异化和品牌可见度的提高等来提升；合作则强调非营利组织在品牌资产建构中与利益相关者的合作与联盟。⁷

3.2 新近的研究：品牌 IDEA 模型

品牌 IDEA 模型。品牌 IDEA 理论是哈佛大学豪泽非营利组织中心的 Nathalie Laidler-Kylander 主持的一项研究成果，由洛克菲勒基金会支持的关于品牌在非营利领域如何发挥作用的研究项目。该研究指出，在全球非营利行业新的变化趋势下，非营利品牌不能简单地复制传统商业品牌，非营利品牌范式需要发生转变。与传统商业品牌相比，非营利品牌有相似的地方，但也有着诸多不同的特征。Nathalie Laidler-Kylander 认为，非营利品牌和传统商业品牌除了在定义上相同，在品牌的作用、品牌管理，以及品牌资产上均有所不同。如图表 1-1：

图表 1-1 传统商业品牌与非营利品牌对比

	传统商业品牌	非营利品牌
品牌定义	一种通过信息创造解读和情感的定义或概念。	相同！一种通过信息创造解读和情感的定义或概念。
品牌的作用	通过激发和可持续地创造对产品和服务（通常是增值）的需求带动利润； 在目标群体中创造选择倾向和忠诚度。	获取和配置资源以实现使命； 创造信任和组织凝聚力。
品牌管理	竞争优势的定位； 创造和客户的情感联系； 保护和控制品牌资产。	定位带来清晰和合作； 通过参与创造品牌大使； 提供指南并分享品牌资产。
品牌资产	品牌忠诚度； 品牌的认知； 品质解读。	信任； 合作伙伴； 一致性； 专注。

除了强调非营利品牌跟传统商业品牌的差异，Nathalie Laidler-Kylander 认为非营利品牌自身的范式也要发生变化。他们认为，当今时代最主要的两个趋势都与非营利品牌有关：通信技术的变革，包括社交网络和媒体的涌现，和在合作关系与协作行动的增加。这两种趋势迫使非营利品牌从老的范式转向新的范式。在老的非营利品牌范式下，品牌只是一个标识（LOGO），而在新的范式下，品牌是与使命和价值观相结合的策略资产；在老的非营利品牌范式下，品牌被等同于筹资和公关的工具，而在新的范式下，品牌则可以带动使命及社会影响力的实现；在老的非营利品牌范式下，品牌定位在于获取竞争优势，而在新的范式下，品牌定位则可以带来清晰和高效的伙伴关系；在老的非营利品牌范式下，品牌传播只是单向的传播具体的形象，而在新的范式下，品牌传播则是参与式的交流；在老的非营利品牌范式下，品牌受众集中

⁷张冉，《国外非营利组织品牌研究述评与展望》，外国经济与管理，2013年11月。

于捐赠人，而在新的范式下，品牌的受众则包括非营利组织内外部所有的利益相关群体；在老的非营利品牌范式下，负责品牌的只是市场传播部门，而在新的范式下，承担品牌责任的则包括管理层、理事会以及所有品牌大使；在老的非营利品牌范式下，做品牌所要求的只是预算和专业，而在新的范式下，做品牌更需要的品牌 IDEA 这种理念。见图表 1-2：

图表 1-2 品牌范式的转变

	旧的范式	新的范式
定义	一个标识 logo	使命和价值观相结合的策略资产
目标	筹资和公关	使命的影响力
定位	竞争优势	清晰和高效的伙伴关系
传播	单向的传播具体的形象	参与式的交流
受众	捐赠人	内外部利益相关群体
机构负责人	市场传播部门	管理层、理事会、所有品牌大使
需求	预算和专业	品牌管理的理念

作为一种新的非营利品牌范式，品牌 IDEA 的框架包括三个核心的概念：品牌完整性、品牌民主和品牌亲和力。

品牌完整性 (Brand Integrity)。这种完整性体现在：品牌与使命、价值观、策略紧密相关；内部品牌识别与外部品牌形象紧密相关；与策略规划过程的紧密联系。品牌的完整性要求组织内部身份与外部形象保持一致，同时这两者与组织宗旨保持一致；如果品牌的解读和机构的实际是错位的，则必须及时进行品牌再造 (re-branding)。

品牌民主 (Brand Democracy)。品牌民主首先体现在，机构内部员工共同参与品牌建设的进程，这是内部品牌建设基础，而且通过这种品牌民主可以实现品牌完整性。此外，品牌民主还包括授权品牌大使，通过品牌大使，鼓励人们去分享品牌故事；提供可以使用和调整的格式和引导；分享品牌资产；避免监管品牌，减少对控制手段的依赖。民主性要求组织能够授权成员、员工、参与者和志愿者向外传播他们关于组织核心身份的理解并成为品牌倡导者。

品牌亲和力 (Brand Affinity)。品牌亲和力包括：界定和吸引为了共同目标工作的伙伴，从而激发集体影响力和能力建设；开放地分享品牌资产，提供开源的平台；此外，品牌亲和力还要求慷慨地分享声誉，推动伙伴的品牌。品牌的亲和力要求组织能够进行有效的团队合作、与其他组织的品牌共同运作、分享空间和信任并促进个体利益集体化。

随着中国非营利环境的急剧变化，尤其是市场化和互联网带来的冲击，中国的非营利品牌也在经历一些转变。中国非营利组织如何有效的开展合作？如何通过把内部品牌建设去建立内部价值和凝聚力？如何减少公众对非营利组织的怀疑并建立信任？如何通过品牌带动实现机构的使命和社会影响力？针对这些问题，品牌 IDEA 理论都可以给我们提供很多重要的借鉴、参考和启示。

4.非营利品牌策略

德鲁克认为,非营利品牌应该借鉴商业品牌的策略,必须为每一个目标群体制定一个具体的营销计划,并以实际的营销措施来贯彻落实。⁸其他一些学者们也认为,尽管不以营利为目的,但为有效实现品牌化,非营利组织有必要借鉴商业组织优秀的现代品牌管理经验。Hankinson(2000)也指出,慈善组织管理者可以通过视觉传播、媒体报道、慈善商店、印刷材料、网站、口号等工具来实现慈善品牌建设。当然,非营利领域实践者对品牌化形象的排斥以及非营利部门与营利部门的异质性,决定了非营利组织应理性运用商业化品牌策略。

除了借鉴商业品牌的策略,非营利组织品牌策略也有自身独特之处。毕竟,与营利组织的利润驱动不同,非营利组织是一种使命驱动型组织。Laidler-Kylander等(2007)研究发现,非营利组织与营利组织品牌建设的一个主要差别在于使命的重要性,非营利组织宗旨有时会陷于空泛并带来品牌定位困难,从而导致“品牌稀释”,因此,组织宗旨与品牌传达间的一致性对于非营利组织来说至关重要。Nathalie和Christopher 2012等的研究也表明,价值观关注的是优秀非营利组织品牌建设的重要构成和影响因素。可以说,清晰界定组织宗旨并将其投射于品牌建设之中,使得品牌能够真实有效地表达组织的期望与理念,是非营利组织品牌建构之基础。

品牌的内部建设是品牌策略不可或缺的部分,因为品牌开发和实施的主体以及信任和支持源,首先是组织内部利益相关者而非外部捐赠者、客户等。Helen和Steven(2007)进一步指出,与营利组织品牌开发以领导者为主导不同,以价值观为核心的非营利组织的品牌建构往往需要以咨询和参与的方式进行,涉及员工和其他内部利益相关者,因此品牌内部化十分重要。Laidler-Kylander和Simonin(2009)则提出了品牌内部化的两个策略,即承认和接受品牌所具有的强大内部角色并向内部受众宣传品牌,以及设立组织内部的品牌大使。

建立外部网络也是非营利品牌的重要策略。该策略主要强调非营利组织在品牌建设过程中与外部环境和利益相关者互动,包括响应、合作等。Napoli(2006)研究发现,对于非营利组织而言,品牌化不仅意味着增加广告花费或者实施精心安排的营销交流活动,而且应包括与利益相关者互动、基于品牌协调和组织营销活动及理解利益相关者的品牌态度。Napoli(2006)研究发现,对于非营利组织而言,品牌化不仅意味着增加广告花费或者实施精心安排的营销交流活动,而且应包括与利益相关者互动、基于品牌协调和组织营销活动及理解利益相关者的品牌态度。

然而,国外学者发现,品牌建构在非营利部门却是一项艰难事宜。一系列研究显示,在非营利组织中,由于客观资源受限导致的品牌投入的不足、主观上对品牌的商业化色彩的反感或担忧,以及利益相关方的多元化所带来的品牌建设的复杂性,都在一定程度上限制了品牌在非营利行业效用的发挥。

⁸ 德鲁克,《非营利组织的管理》

（三）研究框架及方法

1、框架

本研究试图将中国非营利品牌现状置于当前社会背景当中进行考察，尤其关注社会领域的市场化以及互联网的兴起对当前中国非营利品牌带来的冲击。本研究将非营利组织分成基金会、社会团体、民办非企业单位、社会企业、其他等五种类型，并按照品牌流程化模型的六大部分进行问卷调查、访谈，以及本土成功品牌个案的梳理。这个品牌流程的六大部分包括：品牌的认知与投入、品牌定位、品牌建立、品牌管理、品牌传播、品牌价值。

品牌的认知与投入：主要考察在非营利组织市场化背景下，非营利组织对竞争压力的感受、对品牌重要性的认知，以及相应品牌投入的状况。

品牌定位：主要考察借鉴基于市场细分、目标市场及竞争分析的定位，非营利品牌对环境的深入扫描、对竞争对手/相似机构的分析、对目标群体（服务对象及捐赠人）的分析情况。

品牌建立：主要考察品牌的主要元素的应用，品牌基础工具的理解和使用，如 VI 系统的设立、品牌的注册保护、品牌建立的参与群体等等。

品牌管理：主要考察沟通制度的设定、如信息公开、公众互动、舆情监测、危机管理等等。通过品牌管理过程的考察了解机构的品牌意识和管理能力。

品牌传播：主要考察品牌在机构的内外部传播，外部传播包括渠道、主要方法、问题等；内部传播则了解利益相关群体的参与程度、对品牌内部传播的意识等。

品牌价值：主要考察非营利品牌内外部价值的认知以及内外部价值的关系等，深入了解非营利组织对品牌价值的认知，为推动未来非营利品牌的发展奠定基础。

2、方法

在研究方法上，我们主要采用了文献法、问卷调查，及访谈法（包括个案访谈、研讨会）等方法。

在问卷调查上，考虑到全国非营利组织数量之多，以及研究团队人力的限制，我们选择了立意抽样的方法，根据非营利组织的类型和地域分布，我们选取了 50 个比较典型的非营利机构作为我们问卷调查的样本。从各类型非营利组织的样本分布看，基金会法人 12 个；社团法人 6 个；民非法人 15；企业法人 12 个；其他（主要是未注册的草根组织）5 个。从不同地域的样本分布来看，东部地区 43 个；中部地区 2 个；西部地区 5 个。具体样本分布状况见图表 1-3：

图表 1-3 问卷调查对象基本情况统计

类型地域	基金会	社会团体	民办非企业	企业法人	其他*	总计
东部	10	4	12	11	5	43
中部	0	1	1	0	0	2

西部	1	1	2	1	0	5
总计	12	6	15	12	5	50

*为未正式注册的非营利组织或项目

在访谈方面，我们采取了个案访谈和焦点小组两种方法。访谈个案选取情况，同样根据非营利组织类型和分布地域，我们选取了 20 家非营利组织做个案的深入访谈。焦点小组选取了北京市 7 家非营利组织进行。

此外，我们力图选取改革开放以来中国本土成长起来的较有影响的非营利品牌，包括：希望工程、南都、壹基金，以及瓷娃娃。有关这些著名的品牌个案的大量信息，已散见于各种媒体及出版物之中，因此我们主要利用既有的丰富文献（部分案例辅以关键人访谈）对这些个案进行系统地梳理，以形成中国非营利品牌的经验积累。

二、数据分析与基本发现

(一) 品牌认知与投入

在非营利组织市场化背景下，一些非营利组织开始感觉到压力，这种压力一方面来源于同行竞争；另一方面则来源于组织自身的运营和公众认知。面对市场化带来的压力，这些机构也越来越意识到品牌的重要性。在我们的抽样调查中，88%的非营利组织认为品牌非常重要，见图表 2-1：

图表 2-1 品牌对非营利组织重要性



比如，一家关注儿童先天性心脏病领域的非公募基金会负责人明显感觉到同质性竞争的压力，并且意识到了品牌的重要性：“同行业的竞争让我们感觉有压力，关注先天性心脏病的机构，爱佑发展很快，有些和我们同时起步的机构，我感觉我们落后了。机构品牌有改变，现在重视宣传，了解我们的主要目标是解决社会问题，但是我们也应该关注传播。现在每个月都有媒体报道，为了撬动社会资源，会组织外面的人进行参观。”她如此提到。

一家专注社工服务领域的机构负责人也感受到了同质竞争压力：“目前感觉最大的竞争是救灾这块。服务同质性太强。感觉壹乐园和扶贫做的都很好，壹乐园做的服务虽然一般，但大众传播做的很好，影响力比我们大；扶贫跟台湾专业的救灾组织合作，专业化和标准化都做得比我们好。我们虽然在央视也做了节目，但是还是重视不够，尤其是大众传播这块还不够，依靠政府（擅长短期活动）在短期内有优势，但作为长期服务是不够的。”

也有很多非营利组织认为，同行数量的增多对于行业是一个推动，不会构成竞争压力，但是他们也感觉到来自机构自身运营和公众认知方面的压力，而品牌则是解决这方面问题的关键之一。

小鸭嘎嘎公益文化促进中心发起人冯晓对同质的项目是这样看待：“对于机构内部而言，更多的竞争来自于团队成员的创新能力成长。对于外部则是在认同价值观的前提下，是否适时的找到了可以协同共创的合作伙伴，以社会创新的视角发现和改善社会问题，就目前来看，更多机构的加入并不会对小鸭嘎嘎构成威胁，反而会积极推动人们对整个公益领域的更多认识。当然作为非营利组织，提高公众对于品牌的认知度可能还在于如何获得公众的兴趣和信任。兴趣就是激发关系，看看和对方的关联度有多深。信任则是对项目执行的成果认可。小鸭嘎嘎前期主要以公益项目事件化运作的方式探索，但在设计创意和推广传播方面还是比较欠缺，毕竟还是资源丰厚的平台化机构。”

可见，非营利行业的市场化给非营利组织带来了一定的压力——无论这种压力来源于竞争对手还是捐赠客户（包括公众）。这种压力使得非营利组织普遍认识到了品牌的重要性。然而，与对品牌的重视程度相比，有相应投入的非营利机构还很少。根据我们抽样调查，只有 36%的非营利机构有专门的品牌部门或专门的负责人，只有 44%的非营利机构有专门的品牌传播方面的资金预算。见图表 2-2 和图表 2-3：

图 2-2 贵机构是否有专门的品牌部门或专门的负责人

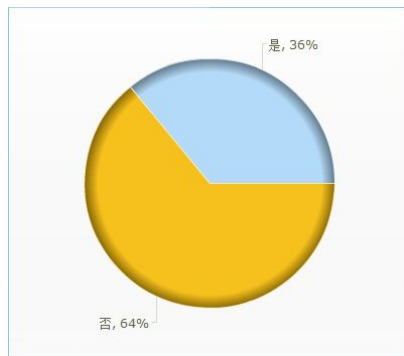
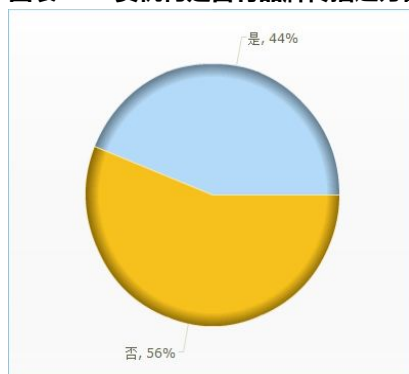


图 2-3 贵机构是否有品牌传播这方面的资金预算



因此，我们在非营利品牌调研中发现的第一个悖论对便是，对品牌的高度重视和品牌投入的相对缺乏。而导致这种**品牌的重视程度和相应投入状况极不匹配**的悖论的一个主要原因，仍然是资金的问题。在我们的调查中，资金相对充裕的基金会明显在品牌投入上较高；而资金较为匮乏的民非组织则投入最低。

从不同类型的非营利法人来看，基金会的品牌投入相对较高，样本中有 58.3%的基金会具有专门的品牌部门或专门负责人，50%的基金会具有专门的品牌传播方面的资金预算；而民非法人品牌投入最低，只有 20%的民非法人具有专门的品牌部门或专门负责人，40%的民非法人有专门的品牌传播方面的资金预算。

访谈中，一家地方基金会的负责人认识到品牌的重要性，但是同时也担忧在品牌投入不足的情况下如何打造和维系品牌，一家关注儿童先心病领域的非公募基金会负责人也担忧地说道：“*我们是没有传播这个的预算的。我们想尽量不花钱去做传播。我们所谓的线下活动也是没有预算，你为机构省了钱，帮助机构做了宣传。但是有个问题，以后怎样去维系这个关系。社会组织的特点是一人多职。品牌和筹资是相关的，没有品牌是无法筹资的……*”

红丹丹视障文化服务中心一位工作人员也表达了同样的担忧：“*基本没有人负责品牌传播，很少负责线上活动。新媒体传播现在才开始重视。传播和筹款很有关，现场筹款和传播有关，这个必须重视。我们在公益圈内还是很有名，但公益不是在公益圈里来做公益。*”

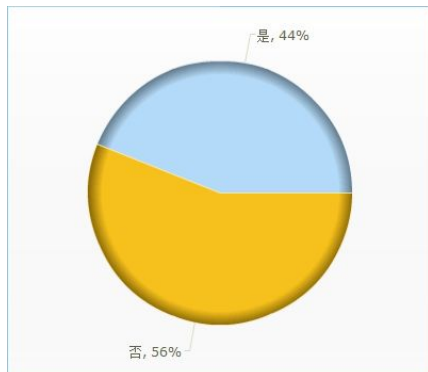
综上所述，在非营利组织品牌认知和投入的调查中，我们发现了非营利组织品牌认知和投入高度不对称或不匹配的悖论。一方面，非营利组织普遍高度重视品牌对机构的重要作用；另一方面，在品牌方面有相应投入的机构还比较少。通过数据分析，我们发现，产生这一悖论的一个重要原因仍然是资金上的困境，对于资金匮乏的民非组织尤其如此。（建议不同类型资助人对草根组织的扶持包含品牌投入这一部分）。

（二）品牌定位

借鉴商业品牌的定位，我们对非营利行业品牌定位的维度主要包括：市场定位、形象定位、地理定位、人群定位、渠道定位等等。在这部分的调查中，我们发现了第二悖论：市场定位严重缺位，但形象定位自我感觉良好。

根据我们的抽样调查，只有 44% 的机构有做市场细分，而在做过市场细分非营利组织中，对细分市场有过深入研究的只占 18.2%；对同领域竞争对手有过非常深入的分析的只占 22.7%。见图表 2-4：

图表 2-4 贵机构品牌有做市场细分吗？

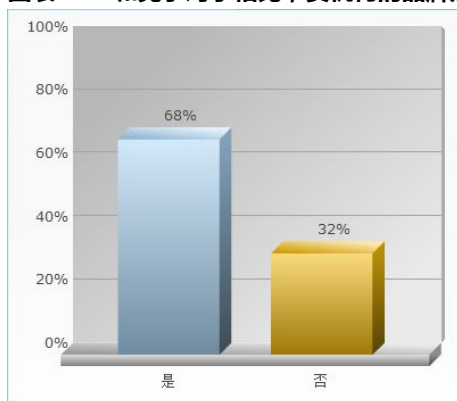


从不同类型的非营利法人来看，基金会和企业法人这两类非营利组织中做市场细分的比例相对较高，均达到 58.3%；民非法人的非营利组织最低，只有 26.7% 的民非组织做过市场细分。

在研讨会中，一个机构的负责人认为，“大部分机构都是忙于做自己的项目，很少关注行业或其他机构，井底之蛙……”。WABC 无障碍艺途的品牌在行业获得了非常高的关注度，也吸引了大量优质合作伙伴的资源和支持，创始人苗世明在访谈中回想品牌创立之初时坦言“刚开始建立的时候基本上没有进行过市场分析。”

但是，在品牌形象定位上，大部分机构认为，他们的品牌与同领域直接的竞争对手相比是比较独特的。而且，68% 的机构认为，他们的品牌有鲜明的个性描述。见图表 2-5：

图表 2-5 和竞争对手相比，贵机构的品牌是否独特？



从商业品牌来看，企业往往首先选定目标市场，然后设计并塑造自己相应的产品及企业形象，以争取目标消费者的认同。也就是说，形象定位往往是建立市场定位的基础之上的。但是，在我们调查中，非营利组织的市场定位是严重缺位的，而他们对自己的形象定位却又感觉极为良好。这种缺乏根基的形象定位，我们暂且可称之为“市场定位严重缺位条件下的虚假形象定位”。实际上，根据我们的访谈资料，恰恰是市场定位的缺位，导致了大部分非营利组织的虚假形象定位。

（三）品牌建设

从品牌建设的基本元素看，品牌名称能够基本反映品牌内涵；对 VI 系统认知不足；品牌的法律保护意识不是很强。从品牌建设的能力来看，多数组织具备简单的品牌思考能力，处理复杂的品牌关系的能力差强人意。品牌有一定的长期目标，品牌建设时的内部参与度一般。

品牌建设的基本要素不容乐观

多数机构名称能反应品牌内涵；VI 系统有欠缺，依靠视觉识别建立品牌的意识不强。基金会法人和企业法人在此部分表现较好。机构名称是品牌基本要素之一。机构使命是品牌的内涵，机构名称能否反映机构的使命，意味着机构的品牌内涵是否融入机构名称。机构名称这一基本元素的贴切程度，对于品牌的准确性是很好的考量。调查显示名称与使命的准确程度，“非常准确”占 32%，“比较准确”占 42%，总和为 74%。能看到大多数的机构在起名字的时候考虑了机构使命，机构的品牌名称包含了品牌的内涵，说明大多数的机构有基本的品牌意识，并用相应的执行力。见图表 2-6：

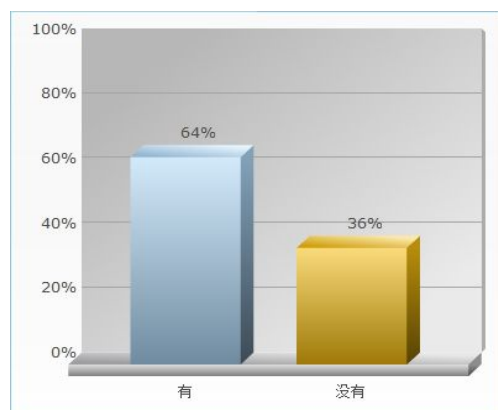
图表 2-6 贵机构品牌名称反映本机构使命的准确程度



VI 系统是品牌建设的最基本的元素，VI 作为商业品牌视觉规范已经在中国商业领域成功引进了将近 20 年，成为建立品牌必不可少的工具和重要元素。对非营利组织来说，VI 规范是否有，执行是否到位，是品牌建设的过程中比品牌名称更重要的衡量指标。

虽然参与调研的组织中有 64%的组织有 VI 设计，但依然有 36%的组织没有 VI 系统这一最基本的品牌视觉元素。对应 VI 设计已经比较成熟的社会现状来说，可以看到这一比例依然显得过低。通常在机构起名字注册时就应该同步考虑的 VI 问题，有将近 4 成的组织没有考虑或者执行。这说明品牌意识，以及在品牌视觉识别层面的意识依然有很大的欠缺。见图表 2-7：

图表 2-7 贵机构品牌是否有视觉识别系统，即 VI 设计



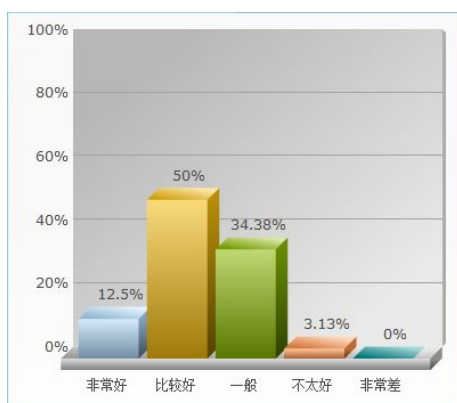
再从不同组织类型来考察 VI 的使用情况。基金会法人表现最好，83.33%拥有 VI 系统。企业法人和民非法人次之。社团法人在 VI 系统上不够理想，66.67%的社团法人没有 VI 系统，与其他类型的组织相比，差距明显。见图表 2-8：

图表 2-8 贵机构品牌是否有视觉识别系统，即 VI 设计



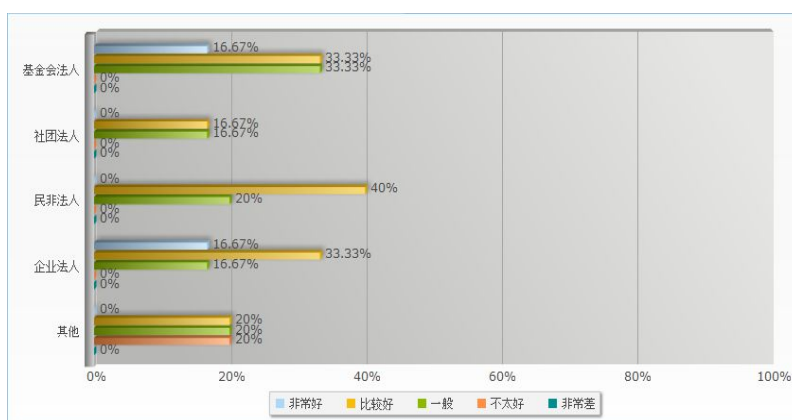
考察 VI 系统的具体执行情况，发现有趣的结论。回答“非常好”的为 12.5%，“比较好”的占 50%，一般的占 34.3%，三者相加为 96.8%。鉴于只有 64%的组织拥有 VI 系统，可以认为有 32.8%的组织并不十分清楚 VI 系统为何物。这好比只有 64%的人有橘子，但是有 96.8%的人说橘子好吃，唯一的结论就是有 32.8%的人错误地定义了橘子。结合 36%的组织没有 VI 系统这一数据来看，可以认为三成左右的组织没有 VI 系统的主要原因是了解 VI 系统。见图表 2-9：

图表 2-9 贵机构品牌的视觉识别系统的执行情况是



有 VI 系统的机构，普遍认为执行情况可以接受。各有 16.67%的基金会法人和企业法人认为执行情况非常好。见图表 2-10：

图表 2-10 贵机构品牌的视觉识别系统的执行情况是

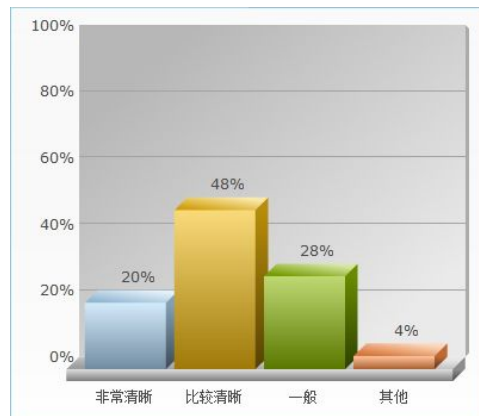


单一品牌建设能力较好，复杂的多品牌建设能力待提升

单独对项目品牌或者机构品牌建设，多数组织具备一定能力。如果处理多个品牌的关系，例如机构品牌和项目品牌的关系，能力上还有欠缺。很多草根 NGO 是从项目做起的，所以他们的品牌现状是有代表性的，一家专注社工服务领域的机构负责人表示“没有考虑机构品牌跟项目品牌的关系。早期主要做基础性服务，以社工服务为主……”，罕见病发展中心(CORD)主任黄如方表示“机构品牌和项目品牌没有太多思考，好的项目品牌是要单独传播的，有单独的 LOGO……”而在处理这类相对复杂的品牌关系上，基金会法人和企业法人表现较好。

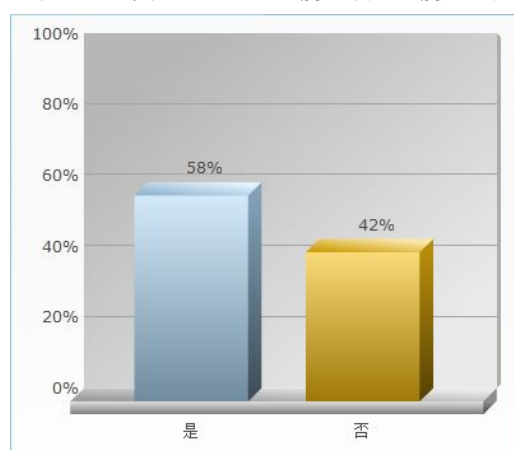
从组织的品牌战略目标看。非常清晰的 20%，比较清晰的 48%，一般的 28%。说明多数组织的品牌目标是相对清楚的，具备一定的品牌思考能力。对比下面机构品牌与项目品牌的架构这样复杂的品牌问题，可以认为多数组织具备基本的品牌思考能力。见图表 2-11：

图表 2-11 贵机构的品牌战略的目标是否清晰



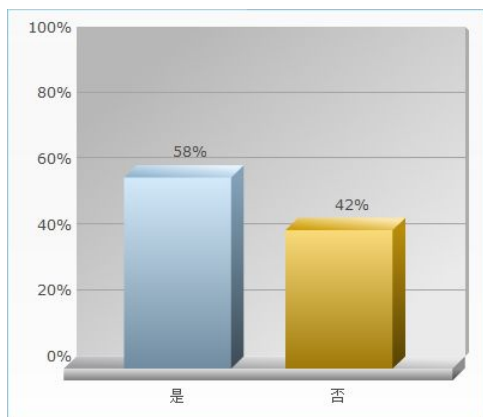
建立品牌不仅要考虑到机构的品牌，绝大多数非营利组织通常会运作多个项目，所以更要考虑两者之间是否有清晰的品牌架构或品牌关系，这是考察非营利组织品牌建立的一个重要指标。不论是单一品牌策略，还是子母品牌策略或是多品牌策略，如果考虑了这个问题，制定了相关的品牌策略，我们就认为组织在品牌建立上可以进行复杂的思考。从调研结果看机构品牌和项目品牌有清晰架构的组织占 58%，说明超过半数的组织具备建立品牌的复杂思考能力。而没有清晰架构的占 42%，我们认为这一比例接近半数，还是比较高的，说明不少组织不具备对品牌复杂思考的能力。见图表 2-12：

图表 2-12 贵机构的机构品牌和项目品牌之间是否有清晰的架构

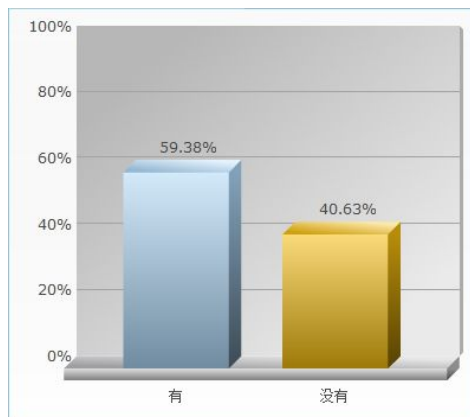


拥有机构品牌和项目品牌清晰架构的组织，基本上能在 VI 系统中规定两者的使用规范，这两组数据基本吻合，为 58%和 59%，说明拥有品牌策略思考能力的组织，在 VI 系统中也能比较好的执行，品牌策略与执行比较一致。也就是说有思考能力的组织同样有执行能力。见图表 2-13 和图表 2-14：

图表 2-13 贵机构的机构品牌和项目品牌之间是否有清晰的架构



图表 2-14 贵机构 VI 系统中是否规定了机构品牌和项目品牌两者之间的使用规范



不同组织对复杂品牌的执行能力是有区别的，基金会法人和民非法人类型的组织在调研中反馈表现出不仅有对复杂品牌的思考能力，执行上这两种组织能力更强一些。见图表 2-15：

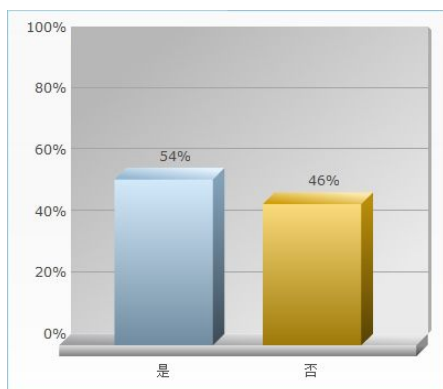
图表 2-15 贵机构 VI 系统中是否规定了机构品牌和项目品牌两者之间的使用规范



品牌的法律保护意识较弱

品牌建立时的法律保护意识有待加强，基金会法人的品牌保护意识较弱。调查显示非营利组织中有 46% 没有经过注册等法律认定。注册等法律认定体现的是品牌的保护意识。虽然注册不能够成就品牌，但是却是品牌建立的必要条件。我们知道一个品牌必然需要大量的投入和长时间的建设，如果没有法律保护，就意味着品牌没有专属性。这相当于没有密码的保险柜，品牌面临的风险可想而知。这一数据提示我们，有接近半数的非营利组织的机构品牌没有法律保护。见图表 2-16：

图表 2-16 贵机构品牌是否经过注册等法律认定



品牌建立的参与者均衡，内部参与尚可

品牌建立的内部参与尚可，不过根据品牌民主的定义更广泛的动员利益相关群体参与有待加强。小鸭嘎嘎公益文化促进中心发起人冯晓说道：“品牌建立目前以自我为主，也会邀请专业品牌顾问以志愿者的方式参与机构品牌战略讨论” 仪陇县乡村发展协会秘书长高向军谈到：“我们都是主人，我是秘书长，就是搭台的。公益组织和企业不一样，他们就是有自愿精神的。每个人都参与度都很高。”

品牌建立的参与群体可以看出品牌建立的基础。决策层参与的占 60%，有内部员工参与的占 58%，外部利益相关方参与占 30%，综合几个数据可以看出超过半数的非营利组织的品牌建立基础尚可，主要集中在组织内部的参与。通常内部的参与度越深，说明组织内部对品牌的共同认知和行动就比较一致。当然，在这方面，我们的非营利组织还有很大的潜力可以挖掘，可以更多吸引利益相关群体的参与和支持。一家专注社工服务领域的机构负责人表示“定战略的时候，全员参加讨论。没有外部人士的意见。外部支持比较少”。见图表 2-17：

图表 2-17 贵机构品牌建立过程中参与的群体有



不同类型组织品牌建立的参与者各有侧重。基金会法人内部员工参与很多，决策层和外部利益相关方参与也较多，品牌建立是内部和外部都更加民主。企业法人更倾向决策层决定品牌建立。社团法人的外部利益相关方参与比较少。见图表 2-18：

图表 2-18 贵机构品牌建立过程中参与的群体有



综上，从品牌建立的研究中我们发现对品牌建立的基本要素如 VI 的使用、品牌的注册、对于品牌架构的梳理等行业水平非常不平衡。基金会和企业法人注册类型的非营利组织在研究中表现出稍胜一筹的能力，而其他类型如社团、民非等类型的参与研究的机构则在品牌建立基本要素的掌握上缺乏相应的能力。

（四）品牌管理

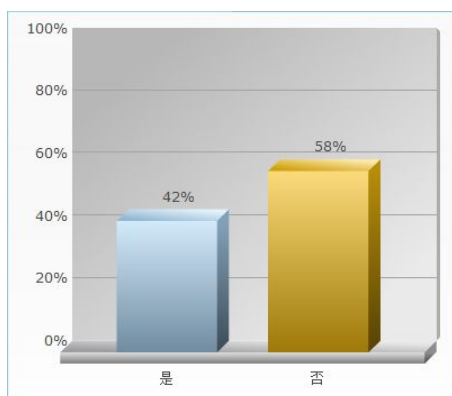
多数组织对品牌管理的反馈结果都比较乐观，说明组织的自我感觉良好。但在访谈中我们发现，非营利组织的品牌管理态度不够严谨，品牌资料管理也不够严格，品牌透明度不高。品牌缺乏与公众的主动沟通，主动接受外部信息也并不理想。品牌危机管理有反应迅速的一面，但总体令人失望。综合看，品牌管理从意识到能力行业整体都有很大欠缺。

品牌基本管理意识和能力都有待提高

品牌管理意识有待提高。比如品牌授权管理规范、品牌基本资料管理都有提高的空间，品牌管理制度有待制定。危机公关应该防范于未然，等到问题出现再想解决方法只能是事后补救。WABC 无障碍艺途创始人苗世明就坦言：“没有一套品牌管理或维护的制度，也没有遇到过品牌危机事件。”而罕见病发展中心(CORD)主任黄如方的观察是人的意识最重要“毕竟 NGO 的领导人没有专业的训练也没有资金请外面的专业团队来帮忙，最主要的是没有这个意识。”

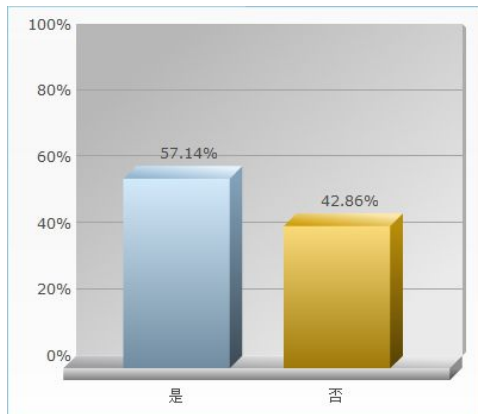
品牌对外授权与合作的情况，是品牌建立中的一种常见现象。这需要更全面的品牌执行力。调查显示有 42%的非营利组织有品牌授权或合作的情况。见图表 2-19：

图表 2-19 贵机构品牌是否有对外授权或合作情况



其中对授权与合作有规范的占 57.14%。从品牌管理的角度来看，任何品牌的授权或合作都应该有明确的使用规范，42.86%没有规范的情况存在，说明品牌管理意识有待提高。见图表 2-20：

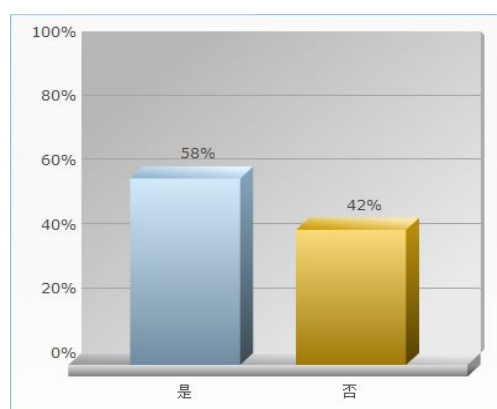
图表 2-20 贵机构品牌对外授权或合作是否有规范



品牌相关的图片、文字资料的管理能够反映出品牌管理的严谨程度。在建设品牌的过程中，这些资料会是品牌的重要原始资产。调查显示 42%的组织是没有相应的管理制度的，这说明对品牌管理的细节重视程度不够。有管理制度的组织中，执行一般和不太好的比例共占 56%，这说明，即便有了资料管理制度，

但执行不力也是品牌资料管理面临的主要问题。见图表 2-21 和图表 2-22：

图表 2-21 与您的品牌相关的图片、视频、文字等资料的是否有管理制度



图表 2-22 品牌资料的管理制度执行情况



从组织类型来考察，社团法人做得是最好的，本次调查社团样本全部有管理制度，基金会法人比较好。民非和企业法人多数都没有相应的管理制度。见图表 2-23：

图表 2-23 与您的品牌相关的图片、视频、文字等资料的是否有管理制度

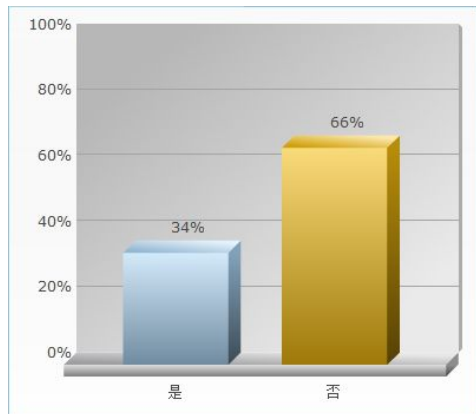


品牌的高级管理，品牌透明度缺乏制度保证，公众交流缺乏

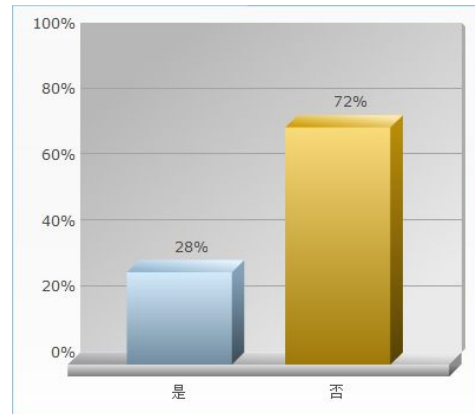
品牌管理中的品牌透明度缺乏制度保证。信息公开的意识和公开水平都比较差。其中较多的基金会法人和社团法人有相应的信息公开制度。与公众的互动交流非常缺乏。舆情监督机制很缺乏。社团法人在公众的互动交流上较好，基金会法人在舆情监督制度上相对较好。

与商业品牌不同，品牌的透明度是关乎非营利组织品牌生命的关键指标。无论是公众期待，还是从组织自身的品牌形象来看都很重要。但是调查中 66% 的组织没有信息公开的制度，从这一反常的比例可以看出目前的非营利组织是由于能力等原因刻意没有设立信息公开制度。从另一组数据看，72% 的组织认为比同领域的其他机构要差，这两组数据反映了信息公开意识差，信息公开水平差在品牌管理上，品牌赢得公众信任的程度也必然比较差。见图表 2-24 和图表 2-25：

图表 2-24 贵机构是否有信息公开制度或条例



图表 2-25 与同领域其他机构相比，目前贵机构信息公开的水平



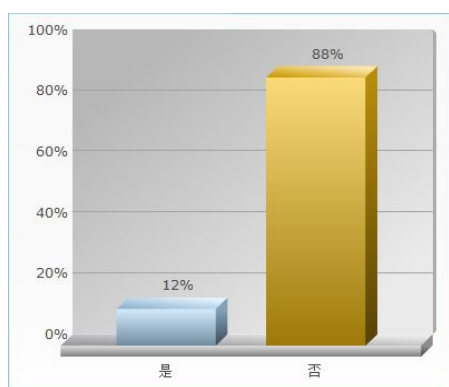
基金会法人绝大多数都有信息公开制度，社团法人大部分也有信息公开制度。企业法人缺少此制度的也不在少数。民非在制度建设上相对比较缺乏，超过半数的民非没有此类制度。见图表 2-26：

图表 2-26 贵机构是否有信息公开制度或条例

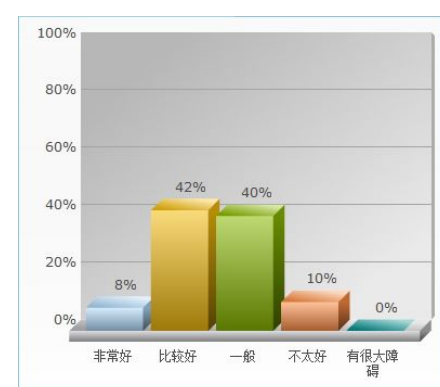


组织与公众缺乏互动交流制度，这一比例高达 88%，可以认为绝大多数非营利组织的公众交流根本没有制度保障。特别是在目前社交媒体发达，品牌传播早已从以往的单向传播转变为网格化传播的情况下，这可以说是品牌管理上的重大缺陷。在有公众互动的情况下，多数组织则认为自己做的是不错的。见图表 2-27 和图表 2-28：

图表 2-27 近三年，贵机构是否有与公众的互动交流制度

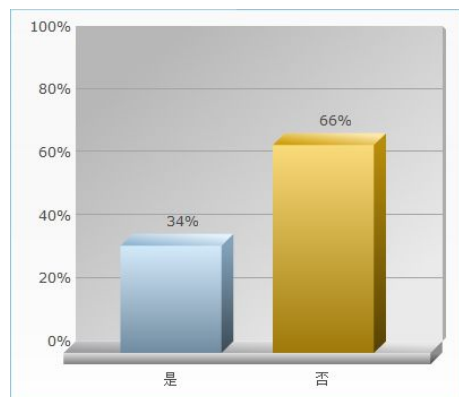


图表 2-28 贵机构与公众的互动交流情况



在缺乏公众交流沟通和信息公开的制度的基础上，66%的组织没有舆情监测机制。说明非营利组织在与公众的沟通上，无论主动交流还是被动监测都缺乏制度保障。一家国际社会企业驻华办事处的项目开发总监在研讨会上也发出困惑：“建立品牌之初想和公众有些互动，但是没有回应。但是怎样才能和公众发生联系。”见图表 2-29：

图表 2-29 贵机构是否有舆情监测机制



根据组织类型来考察，基金会法人有一半有舆情监督制度。其他组织均超过六成没有舆情监督制度，社团法人表现最为明显，高达 83.33%的社团没有舆情监督制度。见图表 2-30：

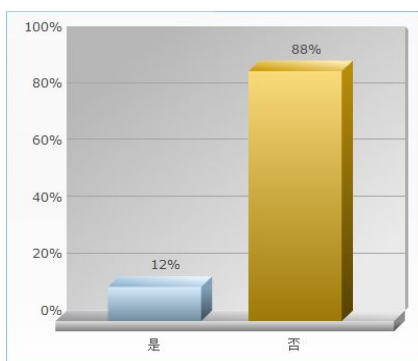
图表 2-30 贵机构是否有舆情监测机制



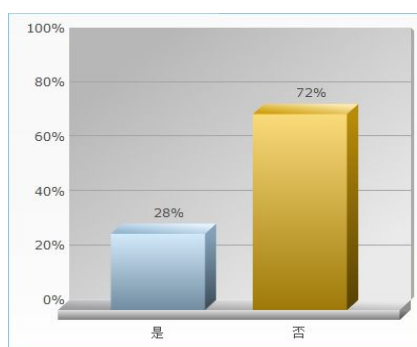
品牌危机管理缺乏制度保障

很少组织有危机应急预案，品牌管理中的危机管理缺乏制度保障。组织对危机过后的品牌形象持乐观态度。调查显示 88%的非营利组织在最近三年没有面临过质疑等负面信息，说明行业面对的负面信息比较少。这可能是导致目前非营利组织没有应急预案的原因。在调查中，72%的非营利组织是没有面对负面信息的应急预案的。对于声誉几乎是生命的非营利组织来说，居安思危，应该是品牌管理特别关注的事情。显然这一比例是令人失望的。品牌的危机意识确实是严重落后。见图表 2-31 和图表 2-32：

图表 2-31 近三年，贵机构品牌是否面临过质疑等负面信息

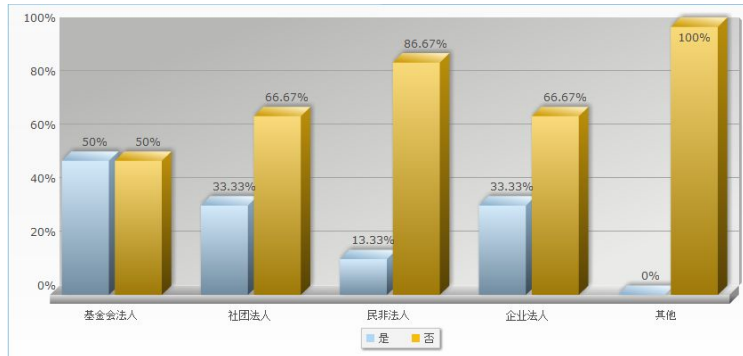


图表 2-32 贵机构品牌是否有面对负面信息的应急预案



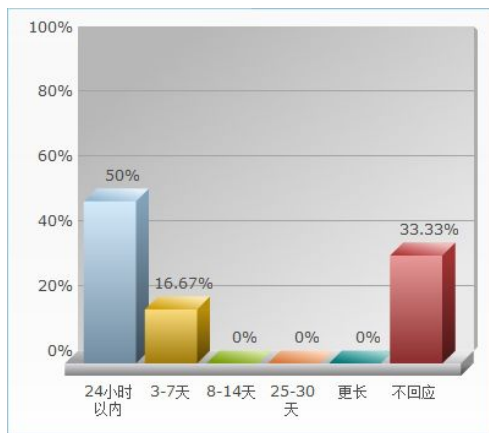
分组织类型来考察，基金会法人中有一半有危机应急预案。其他组织均超过六成没有应急预案，比如民非，超过 86.67%是没有应急预案的，比例很高。见图表 2-33：

图表 2-33 贵机构品牌是否有面对负面信息的应急预案



在此情况下，当负面信息出现时，多数组织能够在 24 小时内做出回应，这一比例为 50%，这是相当快的一个反应时间；16.67%的组织在 3-7 天内回应。而有 33.33%的组织采用不回应的态度，这一数据很令人失望，不回应的“鸵鸟”态度会让品牌管理丧失主动权，超过三成的组织采用这样消极的态度，不仅对自身的品牌是很大的危害，对行业也会产生负面影响。见图表 2-34：

图表 2-34 贵机构在品牌面对负面信息时，一般多长时间做出回应



对于危机过后采取的措施，虽然有能够采取措施的组织不多，只占调查总数的 12%。这 12%的组织调整了应急预案，占比 66.7%，33.3%调整宣传策略，另外调整品牌定位和管理团队的同占 16.67%。说明有能力采取措施的组织，能够多方面的思考对策，至少先有针对性的调整应急预案，以防同样的危机发生。南都公益基金会传播官员侯佳说“危机我们碰到得少，但是也有一些制度。比方一些落选的银杏伙伴候选人会对我们的评审标准提出问题，这个我们是会及时回复的，因为问题得不到及时解决就会挤压产生不好的情绪。如果有一些别的质疑，如果和项目部有关，传播部会和项目部进行沟通，最后由项目部的人直接回复，这样更增加公众的信任。”关于危机对品牌形象的影响，多数组织都很乐观。品牌形象提升和保持原样的各占 50%。这样的数据再次说明非营利组织对品牌的自我评估有些过于乐观。见图表 2-25、2-26：

图表 2-25 贵机构品牌在危机过后采取了哪些措施



图表 2-26 在危机过后，贵机构品牌形象是



品牌管理，是在品牌建立之后不断地为了维护打造良好的品牌形象而做的一系列长期制度化的努力，品牌环境无论如何变幻，有意识的品牌管理是打造良好品牌形象的坚实基础，需要团队意识和能力以及坚持不懈。从调研的反馈可以看到，在品牌管理上，大部分的非营利组织还是处于一种比较随意的状态。

尤其是危机管理，危机管理是需要非营利组织有一定的能力的，在行业发展水平相对初期的今天，由于不同原因造成的行业危机事件层出不穷，无论是出于公众对行业的不理解，还是非善意的指责，或是内部管理的漏洞，如何预防危机的发生、并在危机发生的时候有诚意地面对以及危机过后的修补都需要从领导者到团队好好思考。每个非营利组织的危机都可能带来行业的危机，提升危机应对能力，并从内部减少和消除危机产生的漏洞，每个机构都应该认真面对。

（五）品牌传播

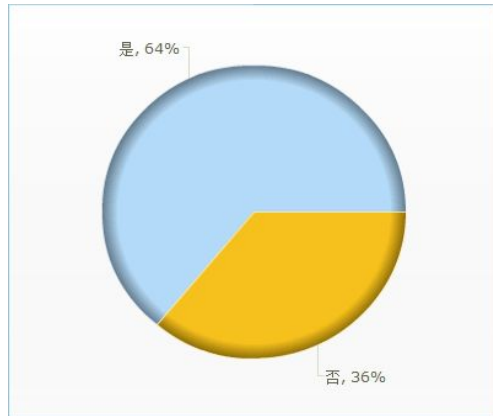
非营利品牌不是为竞争而存在的，通过内外部传播将品牌内部认知和外部形象统一融合，内外兼修才可能成功。对外传播上传统媒体逐渐式微但影响力还在，参与调研的非营利组织认为电视依然是打造品牌的有效渠道，58%的机构选择传播和新媒体结合的方式来对外传播品牌。新媒体中微信以强劲的势头当仁不让成为最为有效的打造品牌的渠道。非营利组织的品牌建设采用最多的方式为活动，90%的机构曾经举办过不同类型的品牌推广活动，另外也看到有56%的机构会通过品牌合作的方式来借力推动品牌发展。

打造好口碑才能推动业务发展

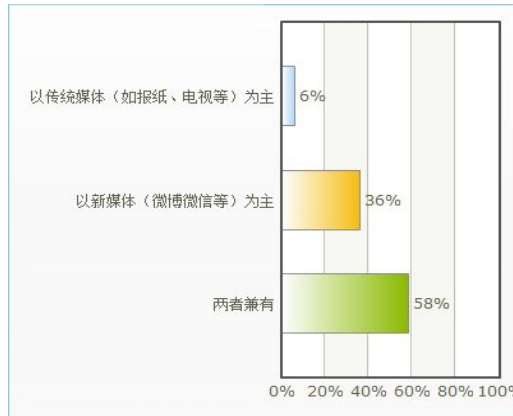
在从 NGO 向社会企业转型的过程中，爱聚网创始人余志海（以安猪闻名行业）的体会是“我们现在更关注产品本身，用户自发的传播比自己做传播更可信，传得更广，而且更能推进我们的业务。”而且在品牌塑造上要重视区隔“我们实际上要和公益机构的产品和服务进行区隔，并且需要证明自己的产品和服务更有价值才能获得利润而不是基于成本的资助。”

为了塑造品牌和口碑，相当的机构重视对外传播，64%的机构有明确的面向公众的品牌传播规划，在对外传播渠道上，58%的受访机构都采取了传统媒体和新媒体结合的传播渠道。见图表 2-27 和图表 2-28：

图表 2-27 贵机构有没有针对大众传播的常规计划



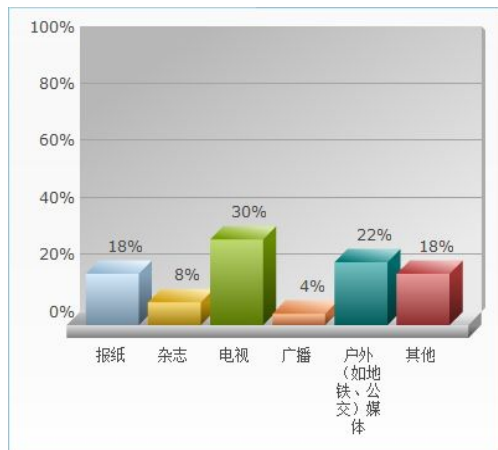
图表 2-28 贵机构品牌选择的传播媒体是



传统媒体影响力仍在 30%首选电视

关于传统媒体中哪个传播渠道对建立非营利品牌更为有效，我们可以看到对于电视媒体的青睐达到30%，其次是户外及报纸媒体。乐龄创始人王艳蕊对此有切身体会：“当时 CCTV 有个纪录片放了我们的，很多人都知道我们了。传统媒体还是很有效果的。”见图表 2-29：

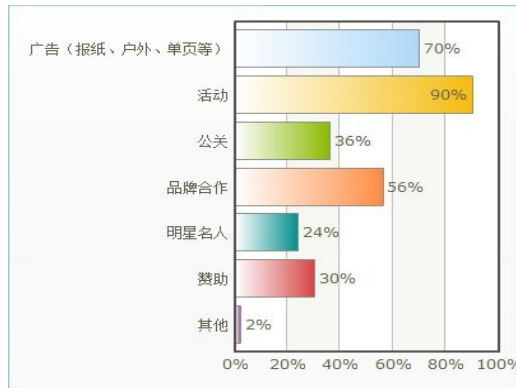
图表 2-29 您觉得传统媒体哪个最有效



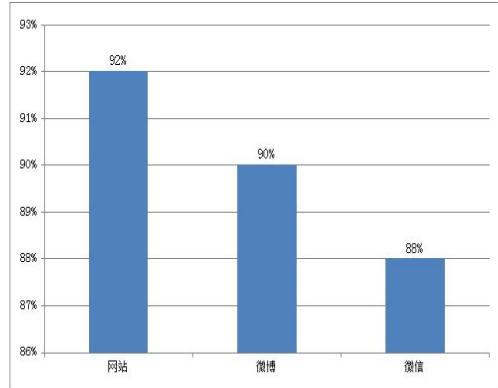
酷爱做活动 自媒体是“必须的”

在传播形式上，非营利组织也非常多样，最爱做活动，90%的机构都做过各种不同的品牌推广活动。70%的机构对印刷品广告情有独钟，56%的机构通过品牌合作带动品牌传播。参与调研的非营利组织对自媒体的运用程度非常高，92%的机构已经建立了机构官网，90%开通了微博，88%有自己的微信账号。见图表 2-30 和图表 2-31：

图表 2-30 以下的传播形式，您所在的机构用过哪几个



图表 2-31 贵机构是否有官方网站、微博和微信



对于经历过“小数点危机”的儿慈会秘书长姜莹来说，社会化媒体对于非营利品牌更像一把双刃剑，根据每个自媒体的特点来和捐赠人沟通非常重要。她说：“*社文化媒体是有好有坏，社文化媒体让我们直接面对捐赠人，让捐赠人直接了解我们，再做出判断。问题是，很多问题都是由自媒体爆发出来的，会爆发危机公关。社文化网络传播对于基金会来说是必不可少的，官方网站不能直接交流，只能发布活动新闻稿，微博微信可以立体地让捐赠人看到我们在做什么，全方位的了解我们。*”

品牌形象年轻化当属新媒体

壹基金公众中心总监叶婉在壹基金工作多年，如何将人人公益的理念推广开来进行了各种不同的尝试。新媒体渠道的使用要支持于机构形象定位。壹基金介入新媒体很早，从前微博时代就和开心网合作，然后是天涯、微博直到微信。她总结说“*新媒体反应迅速，可以有很强的个性的塑造。壹基金塑造的个性可能是小清新，有亲和力的一个形象。第一它很年轻，第二时尚。这个我们做过调研，年轻人的认可度很高。18-35岁，60%是小额公众捐款。*”

对于新媒体，62%的受访者都认为微信是目前对于塑造品牌最为有效的媒体渠道。比较典型的依赖新媒体传播的机构如爱聚网，从多背一公斤网站到一公斤盒子微信，安猪则把品牌传播的路径归纳为三步“*最早是通过博客和论坛，之后微博，现在微信为主。*”见图表 2-32：

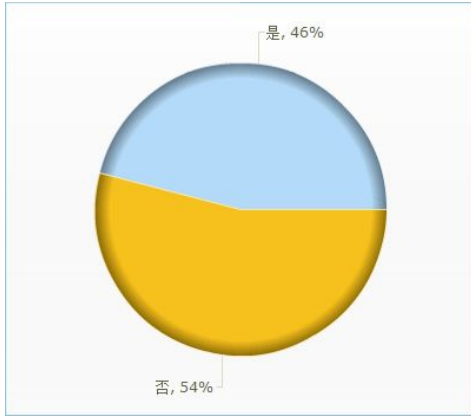
图表 2-32 您觉得新媒体哪个渠道最有效



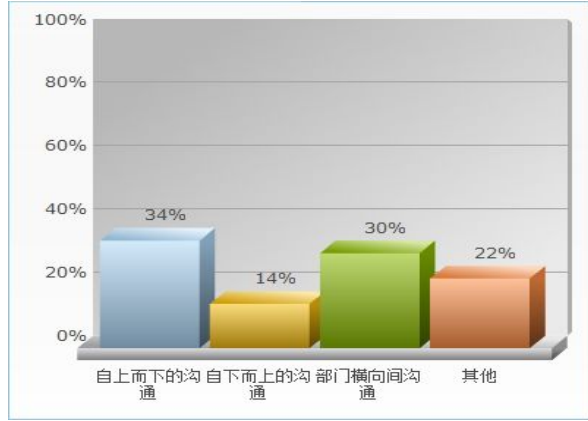
内部传播重视不足

与非营利品牌与对外传播 64%机构有正式规划相对应的是,仅有 46%的受访机构有品牌内部传播的规划。内部传播的缺位导致 34%参与调研的机构认为机构自上而下的沟通不足,机构策略层面和管理层的想法无法很好地与一线员工沟通,30%的受访对象则认为机构部门横向间的沟通比较不畅。见图表 2-33 和图表 2-34 :

图表 2-33 贵机构品牌是否有内部传播机制



图表 2-34 贵机构内部沟通最为不畅的是在以下哪个层面



2013 年南都公益基金会通过心创益的协助在机构内外部进行了大量的沟通和梳理,机构品牌的内部认知达到了高度统一。南都公益基金会传播部官员侯佳在非营利品牌研讨会上分享了南都如何在机构内部持续沟通和传播品牌价值:“我们的团队是很认同机构理念的,新进来的人可能会有一些问题。我们以为新员工和老员工可以通过交流解决这个问题,但是他们平时的工作交流可能涉及不到这些,所以问题还是得不到解决。现在最好的方式就是一带一,在工作中纠正一些细节,从细节中了解机构是怎样的一个办事风格。”

人人都是品牌大使 现身说法品牌故事

一个成功的非营利品牌,每个员工、利益相关群体都应该成为传播品牌故事的“品牌大使”,将自己与品牌的故事主动、充满激情地传播出去。由于内部传播过往在非营利组织并没有得到应有的重视,在回答“员工是否乐于对外讲述品牌故事”的问题时,只有 30%的机构的员工表示“非常愿意”。作为品牌的重要资产之一——和品牌故事最密切的传播者,积极性显然没有被充分调动出来。见图表 2-35 :

图表 2-35 贵机构员工是否乐于和别人讲述贵机构品牌的故事



一家关注儿童心脏病领域的非公募基金会负责人也对“人人都是品牌大使”深有体会,她非常认同每个员工对于非营利品牌的重要性,她在非营利品牌研讨会上分享了来自实践的为何每个人都是品牌大使的重要性:“我们发现救助官员有时候很累,说话的语气可能会比较不耐烦,这样对外部的体会和接触会感觉不好,会影响机构品牌。”

品牌传播不是传播官员一个人或一个团队的事，每个机构的员工和利益相关群体都对塑造和传播非营利品牌都起到巨大的作用。品牌的内部传播即是通过有规划有步骤地互动、沟通加强利益相关群体对品牌的共识，让每个人都能够主动而积极地担负起“品牌大使”的职责，成就品牌也成就自己。

（六）品牌价值

在品牌价值的研究部分，根据品牌 IDEA 的理念，我们将品牌内部价值和外部价值分开讨论。非营利品牌的完整性需要品牌在机构的内外部认知保持一致，而非营利组织多方面的利益相关群体又导致统一认知的难度较商业品牌更有挑战。对于品牌的价值，春晖博爱儿童救助基金会首席执行官关薛一心女士有自己的体会，品牌的核心价值是质量/品质：“一般人把品牌想成媒体、广告、知名度、美誉度，这些都是品牌的皮毛。真正的品牌就是质量、品质；产品本身的质量，对客户价值，这才是品牌的真谛。我们平常讲的品牌都是品牌的沟通而已，品牌的沟通做的再好，一旦质量有了问题，对品牌的杀伤力最大。品牌=质量，没有了质量就没有了品牌。”因此无论如何分析品牌价值，非营利组织最核心的要保证项目和服务的品质，受助群体真正受益，社会问题得到解决。

把握品牌与筹资的关系

品牌价值在非营利组织当中内部的价值研究中，我们发现 58% 的受访机构高度认同非营利品牌的价值在于提高机构的筹资能力。虽然对品牌价值认知的趋势在变化，受访机构都认同“非营利品牌的意义不仅仅在于筹资”，但在面临筹资压力的机构当中，依然把品牌价值与提升机构筹资能力紧密关联。不过二次“创业”的罕见病发展中心(CORD)主任的黄如方坦言“传播的目的要纯粹，要把握好筹资和传播之间的关系。”在筹备 2015 年罕见病日全国推广活动过程中，对于机构伙伴提出强化募捐的建议他就持非常谨慎的态度。

非营利品牌应该提高到机构战略层面

研究数据显示，“加深员工对机构使命、价值观的认同”成为平均分最高的品牌内部价值，由于非营利组织的特殊性，团队成员对于机构的归属感和拥有感更为强烈，员工对机构的深刻认同是机构获得“战斗力”的保障。由此也看出非营利品牌在一个机构中应该放到战略的高度，与使命、价值观紧密结合。

人才缺失是制约中国非营利组织发展的瓶颈之一，而“吸引更多优秀人才加入机构”被认为是非营利品牌的又一重要价值。北京乐龄创始人王艳蕊认为好的品牌或许可以在机构面临人才流动问题时换个角度提出规划：“一些核心的员工需要认同，有些可能就只能当是工作，不会有其他的感情。机构在发展的过程中是会经历人才流动的，这是所有机构要面临的瓶颈。这个过程中怎样面对人才问题是需要长期规划的。”见图表 2-36：

见图表 2-36 请根据贵机构品牌对机构内部各方面的价值打分

题目\选项	1	2	3	4	5	平均分
1.加深员工对机构使命、价值观的认同	0(0%)	2(4%)	7(14%)	14(28%)	27(54%)	4.32
2.增强内部员工的忠诚度和凝聚力	0(0%)	4(8%)	5(10%)	21(42%)	20(40%)	4.14
3.提升组织的工作效率	2(4%)	6(12%)	12(24%)	17(34%)	13(26%)	3.66
4.吸引更多优秀人才加入机构	1(2%)	1(2%)	10(20%)	14(28%)	24(48%)	4.18
5.提高筹资能力	4(8%)	2(4%)	7(14%)	8(16%)	29(58%)	4.12

用品牌吸引高质量合作伙伴

关于非营利品牌的外部价值，“吸引合作伙伴”成为平均分最高的选项，4.44 分，提升机构使命的社会认同也被认为是比较重要的品牌外部价值，平均分为 4.38 分。由此可见一个成功的品牌对非营利组织所带来的价值在于提高社会对组织所倡导的社会议题和使命提高认同感的同时更能够吸引志同道合的优质合作伙伴共同携手推动使命的实现。见图表 2-37：

图表 2-37 请根据贵机构品牌对机构外部各方面的价值打分

题目\选项	1	2	3	4	5	平均分
6.提升机构使命的社会认同度	0(0%)	0(0%)	7(14%)	17(34%)	26(52%)	4.38
7.吸引合作伙伴(媒体、政府及企业等)	0(0%)	1(2%)	6(12%)	13(26%)	30(60%)	4.44
8.加强利益相关群体对机构的忠诚度	0(0%)	2(4%)	12(24%)	10(20%)	26(52%)	4.2
9.推动社会问题的解决	1(2%)	2(4%)	10(20%)	10(20%)	27(54%)	4.2

关于品牌对吸引合作伙伴的关系上,罕见病发展中心(CORD)主任黄如方表示:“在提升机构的专业度,我们比较看重品牌形象方面,我们会与不同相关方打交道,比如和一些高大上的企业,因为我们是草根NGO,大家还是不会理你。希望通过品牌的改变,有最直接的改观。现在我们和企业、基金会合作,资金额最多就几十万。但他们和别的大机构合作就会给100万甚至更多,就是不会给我们那么多,并不是我们不具备这个项目执行的能力,而是我们的机构形象和品牌没有达到让对方觉得我们具有操作这一百万的能力。”品牌作为更加诉诸情感的一种体现,在推动信任和达成合作上可以极大地提高效率,吸引高品质合作伙伴和资源支持。

非营利品牌内外部价值互相推动

在非营利品牌研讨会上,参与组织代表对于机构品牌的内部价值表示极大的认同,并一致认为品牌的内部传播被大大地忽视了。非营利品牌的价值与商业品牌不同,不在于争取利益的最大化,而在于在机构内部提升凝聚力、加强团队认同感,对外建立更高质量的合作伙伴关系,吸引社会认同。在中国非营利品牌建设分享会上面对“内部传播和外部传播哪个更重要的问题”,南都公益基金会理事长徐永光就很直接地回答:“从机构长远发展看,内部比外部更重要”。在本项研究中我们也发现了对于品牌价值认识的转变趋势。如一家专注社工服务领域的机构负责人所说:“最开始还是注重品牌的外部价值,有个说法就是要把品牌‘打出去’。现在感觉内部价值越来越重要,我们是第一批专业社工参与救灾,身上有种专业的使命和历史的承担,但是现在随着人员的变动,很多人没有那种经历,我们现在比较看重品牌在这方面发挥的价值。”

品牌 IDEA 理念提到的关于非营利品牌的完整性,我们看到非营利品牌对品牌内外部认知的统一有更高要求。而在研究中受访机构也认为,非营利品牌的内外部价值之间是可以互相推动。作为行业很有口碑的机构,爱聚网创始人安猪的体会是“品牌外部价值的感受明显一点,而且外部价值的增加会提高内部的凝聚力。”具备多年商业品牌管理经验的北京春晖博爱儿童救助基金会首席执行官薛一心女士认为非营利品牌内外部价值的整合更为重要:“品牌价值是一个整合的价值,是一起的。从招聘开始员工怎么看待自己到外部合作到筹资是一个全方位的品牌。”对此儿慈会副秘书长姜莹更是有切身体会,她说:“我们认为内外部的价值都很重要,现在内部大家做得很好,员工很认同,外部是要积累,公关危机以后,大家比较知道基金会,现在我们尽更加努力地让大家知道我们具体在做什么。让捐赠人有荣誉感。”经历了一场危机,儿慈会内部也有很多关于品牌的反思和改进。

传承百年的非营利品牌从今天开始

非营利品牌不仅仅是筹资工具,品牌的塑造对一个非营利组织的发展是具有战略意义,不夸张地说公益项目有周期而品牌的生命力永续。社会问题越来越复杂化,没有一个组织可以通过一己之力去实施解决方案从根本上解决社会问题,合作已经越来越多地成为行业大势。清晰定位、表述和沟通其价值的非营利品牌能够成为一个高效的推动器,提高机构内部凝聚力、内外部对使命的理解,吸引高品质合作伙伴、社会资源,实现高效沟通、建立伙伴关系、共同推动机构使命的实现。

传承百年的中国非营利品牌,就在今天,从你我开始。

三、主要结论

品牌认知与投入

在非营利组织市场化背景下，非营利组织感觉到来自同行竞争、自身运营与公众认知的压力。从调研结果看非营利组织已经清楚地认识到品牌在机构发展中的重要作用，但是由于资金等原因，非营利组织在人力和资金方面的投入很少，造成重视程度与投入不成正比。

品牌定位

研究显示非营利组织在缺乏市场细分和竞争对手分析的情况下，对自身形象定位感觉良好，认为与同类组织相比自身品牌形象独特性突出。这种缺乏根基的形象定位，是一种“市场定位严重缺位条件下的虚假形象定位。”也可以从中看到行业发展初期非营利品牌定位的随意性。

品牌建立

大部分非营利组织在基本的品牌元素的使用上还缺乏相应能力，如 VI 规划等等。具备基本的品牌思考能力，但处理复杂的机构品牌和项目品牌之间关系的能力还亟待提升。大部分非营利组织在品牌建立的过程中有一定内部参与，还需要更广泛的利益相关群体的参与，方能实现品牌民主。

品牌管理

非营利组织的品牌相关资料缺乏管理制度，在信息公开方面表现不足。对于品牌的保护如注册等被大部分组织所忽视。对机构舆情缺乏监督，较少具备危机公关制度，需要从品牌管理意识到能力的全面提升。

品牌传播

大多数非营利组织有对外传播的规划，对外传播渠道上主要采取传统媒体和新媒体相结合的渠道进行机构的品牌传播。热衷于各种线下品牌推广活动，新媒体渠道首选微信。内部传播重视不足，受访组织从上到下和部门之间的横向沟通问题较多。

品牌价值

品牌价值是内部价值和外部价值的组合，互相推动密不可分。受访机构最为认同的品牌外部价值是“吸引合作伙伴”、“提升机构使命的社会认同”；得分最高的内部价值则是“加深员工对机构使命、价值观的认同”。由此可见品牌应该提升到机构战略高度，从内到外提升机构凝聚力并促进高质量伙伴关系。

四、非营利组织品牌的成功案例

(一) 案例一：希望工程

1、 改革开放以来中国非营利行业史上的第一品牌

改革开放以来，随着市场经济的蓬勃发展，社会领域也在不断发育，非营利组织迅速发展壮大。回溯上世纪九十年代的中国非营利行业发展史，中国青少年发展基金会毫无疑问是其中的佼佼者，其所创立的非营利品牌——希望工程，更是家喻户晓，影响深远。

根据 1999 年中国科技中心发布的希望工程效益评估报告，希望工程不仅已经成为保障贫困地区儿童继续学业、帮助贫困地区改善办学条件的重要方式，而且提高了社会重视教育、支持教育的意识，唤起了全社会扶危济困的爱心，改善了社会风尚，为发展我国民间公益机构和社会公益事业提供了成功的范例。希望工程效益评估报告显示，希望工程“已经成为我国 20 世纪 90 年代社会参与最广泛、最富影响力的民间公益事业”⁹。说希望工程是“20 世纪九十年代的一个伟大历史创造”¹⁰，一点也不为过。从历史地位上看，希望工程当之无愧是改革开放以来中国非营利行业史上的第一品牌。

2、 品牌认知与投入

在希望工程品牌创立之初，中国青基会极为重视宣传。

早在 1991 年 7 月的第二次全国希望工程工作会议上，中国青基会的负责人徐永光就指出，希望工程的宣传工作十分重要，并且初步总结了希望工程发起两年来的宣传工作经验。第一条经验便是做好需求市场的调研，“做好调查研究工作，将详实、有说服力的材料公诸社会，这是宣传的第一步”、“既要有数据和分析，又要有典型事例，要真正打动人心。希望工程是感情的事业，要动之以情，晓之以理……”；第二条经验便是传播的力度要大，“宣传声势要大，既要有广度，又要有深度，要达到震撼人心的效果”¹¹；第三条经验则是把握住传播的节点、契机及节奏，“比如在颁发资助就读证的时候，还有在希望工程实施两周年的时候等”¹²。

在品牌投入上，中国青基会在成立之初的组织架构里，就在办公室下专设宣传组。而在 1991 年，宣传组又从办公室分离出来，成为与办公室和基金部平级的“处级”部门¹³。

可见，中国青基会自创立之初便高度重视品牌，而且相应的品牌投入力度也是相当之大的。

3、 品牌定位

中国青基会虽然从团中央脱胎而出，但并没有像其他官办社团一样安于“二政府”的角色，而是从一开始就直面自身的定位问题。

徐永光曾对希望工程的公众捐赠市场做过分析判断，他认为，“希望工程的生命力在于‘民办’，什

⁹ 希望工程效益评估报告，

¹⁰ 《叩问天人之际——徐永光说希望工程》，第 1 页。

¹¹ 《叩问天人之际——徐永光说希望工程》，第 22-23 页。

¹² 《叩问天人之际——徐永光说希望工程》，第 23 页。

¹³ 《创造希望——中国青少年发展基金会研究》，康晓光，120

么时候希望工程变成了官办，它的生命就完结了”，“假如说希望工程真的变成官办了，老百姓肯定不会接受，相反会有抵触情绪”¹⁴。基于跟公众的沟通，徐永光发现，一些公众之所以不给希望工程捐款，就是“因为你们是代表政府的，我不给政府捐款”¹⁵。但是中国青基会有官方背景，因此徐永光认为，“民办官助”的定位比较准确。这种定位决定了希望工程的渠道定位：希望工程要走一条社会动员的路子，而不是简单的行政动员甚至行政摊派。

此外，基于深入的需求市场的调研，希望工程品牌还进行了人群和地域的定位。中国青基会要把希望工程做成“一件有社会动员力的事情”，而这件事情之所以最后被聚焦为“救助贫困地区失学儿童”，实际上是基于创始团队对农村基础教育极端落后状况的直接深切的认识。早在1986年，徐永光就在广西少数民族地区做了两月的调查；而其他创始人，如郗杰英和杨晓禹等因各自的经历，都对贫困地区失学现象有着深刻认识。¹⁶

希望工程的“民办官助”、“社会动员”的市场定位及策略同样也决定了希望工程的形象定位。中国青基会区别于政府和共青团，中国青基会创立的希望工程是创新的产物，这是希望工程的一种个性形象¹⁷。徐永光曾特别强调，民间的定位是希望工程的重要形象，“不要把这个形象变了味道”。¹⁸

4、 品牌建设

对于希望工程品牌建设，创始团队也是颇费功夫的。

希望工程的起名便花了很长时间，“我就天天想啊，辗转反侧，有时想到半夜，还把《辞源》、《词通》找出来翻”¹⁹，从最开始的‘春雨计划’，到‘希望计划’，创始团队几番讨论，直到最后定为‘希望工程’。希望工程的使命是‘助农民的后代人人有书读’，核心的两大子项目便是学生资助和希望小学。从品牌的名称与使命的相符程度看，应该说希望工程这个名称还是非常准确地反应了其使命的。”徐永光如是说道。

从品牌的视觉识别系统（VI）来看，希望工程品牌应该是一个逐步完善的过程。这尤其体现在希望小学这个子品牌上。

对于品牌的架构，中国青基会一开始并没有一个很清晰机构品牌与项目品牌、母品牌和子品牌等架构，尤其是早期过于注重项目品牌，而忽视了机构的品牌。徐永光后来逐渐意识到这个问题，他发现，中国青基会在支出全部捐款后，有形资产几乎为零，而希望工程巨大的无形资产也并未与机构紧密联系。对此，他做了一个形象的比喻，“中国青基会犹如‘运载火箭’把‘希望工程卫星’送上了天，自己又回到地面上”。²⁰因此，如何从项目品牌过渡到机构品牌是中国青基会在上世纪九十年代中后期面临的一个重要挑战。

从希望工程品牌建立的参与者来看，早期主要是创始团队尤其是徐永光本人参与建立的。但是，随着希望工程事业的壮大，新员工的不断加入，早期主要由决策层建立起来的品牌如何能够引领、凝聚新的员工，也是中国青基会后续要面临的问题。

¹⁴ 《叩问天人之际——徐永光说希望工程》，第142页。

¹⁵、¹⁶、¹⁸、¹⁹、²⁰ 同上

¹⁷ 这里，徐永光基本是把机构形象和希望工程形象等同起来讨论，并且在实践上试图将希望工程已经建立起来的良好形象过渡到机构形象上来。参见P142（1994年1月在第四次全国希望工程工作会议上的总结讲话）

5、 品牌管理

作为一项群众参与度很高的社会公益事业，希望工程的加速发展，救助规模、实施范围的迅速扩大与滞后的管理的矛盾日益突出。品牌管理逐渐被提升到攸关希望工程生命的高度。²¹1995年甚至被确定为希望工程管理年。

随着希望工程的加速扩张，希望工程面临一系列管理问题，主要包括：1、假借希望工程谋取私利；2、体外循环：出于好心，未经授权进行募捐，没有纳入统一管理；3、违反管理规则；4、壹周刊事件，1994年壹周刊的恶意诽谤使中国青基会比过去任何时候都意识到管理的重要性。²²

徐永光还指出过希望工程存在的八大隐患：1、体外循环；2、假名营私，希望工程名称权缺乏法律保护；3、体制摩擦；4、政策风险，1988年出台的不足千字的积极回管理办法不适应形势的发展；5、管理疏误；6、中伤毁誉，壹周刊无端诽谤中伤希望工程在海内外造成恶劣影响，香港和海外华人世界对希望工程的捐款急剧下降，尽管驳斥、澄清，但造成的损失难以挽回；7、失准评判；8、自砸招牌。

这些问题和隐患迫使中国青基会不断强化管理和制度建设，除了先后制定、出台的《希望工程助学金实施办法》、《关于创办希望小学的意见》、《关于建立地方“希望工程助学基金”的若干规定》、《关于做好给希望工程捐赠者复信的意见》《关于希望工程特别助学金“实施办法”²³，中国青基会还在清理地（市）县基金、加强动态和跟踪管理、强化社会监督（如设立希望工程全国监察委员会以及监察巡视员制度）上做过一些探索²⁴。但是，这些仍然集中在项目的管理上，对于品牌的管理，尤其是危机（如壹周刊事件）管理的制度化程度还不够完善。此外，清理地县基金很大程度上涉及到品牌授权制度，这方面也仍然存在很多模糊地带，面临很多风险。

对于希望工程品牌的名称管理，中国青基会很早就开始有意识地维护希望工程的名称权。在1992年4月第三次全国希望工程工作会议上，徐永光指出，对于盗用、滥用希望工程之名进行经营牟利或其他活动的不法行为，请法律顾问组研究，并准备抓一两个典型诉诸法律。到了1997年，中国青基会向国家工商行政管理局商标局申请注册“希望工程”服务商标获得批准。将一项公益性社会活动名称注册成服务商标，纳入知识产权法律保护体系，这也许是中国非营利史上具有里程碑意义的事件。

6、 品牌传播：从泛大众营销走向影响者营销

中国青基会的品牌传播早期仍然带有传统的运动式的特征²⁵，而且往往跟大规模劝募联系在一起。这种大规模的运动式传播，我们可称之为“泛大众传播”，这种传播模式曾经给希望工程带来巨大的声誉，但是，这种传播模式的效益也随着中国公益环境的变化在逐渐式微。

中国青基会做过三次全国性大规模劝募活动：第一次是1992年希望工程百万爱心行动；第二次1994年1+1助学行动；还有最后一轮劝募行动。其中，最后一轮的劝募行动效果并不理想。徐永光曾总结道，“我们花了那么大的代价做宣传，做广告，发募捐信，捐款却上不来。我们找到了问题的症结：在希望工程管理机构和捐款人之间，缺少或者说断了一个重要环节——就是志愿劝募者。……向社会的募捐主要通过媒体宣传或者依靠并不很深入细致的活动”²⁶。“希望工程的品牌已经家喻户晓，在社会上有崇高的信誉；我们又是独家经营，别无分号，没有人和你抢资源。拿不到捐款，原因就是工作不到家，方法不对路，更重要的是缺乏竞争意识。”²⁷

21、22、23、24、25、26、27 同上

这就迫使中国青基会从泛大众营销走向影响者营销。志愿者便是重要的影响者。香港 17 名义士行路上北京为希望工程筹款展示了志愿者的巨大力量，也启示了一种全新的品牌传播模式和筹款方式。以往的募捐活动是直接动员广大大众，面向每一位捐款者；而志愿者劝募则是动员希望工程的积极分子向他人募捐，让他们去宣传、动员更多的人参与到希望工程中来。1998 年希望工程志愿者劝募行动，招募了 20 余万名志愿者，深入社区、贴近公众。这种全新的品牌传播模式和社会化筹款方式使得 1998 年全国希望工程实现筹资 3.54 亿元，其中中国青基金会近 2 亿元，创 10 年来最高纪录。²⁸

7、 更加重视品牌内部价值

中国青基金会以往一直很重视品牌的价值，但主要集中在外部价值上。从希望工程的相关评估来看，评估报告注重的往往也是品牌的外部价值，诸如：保障贫困地区儿童继续学业、帮助贫困地区改善办学条件、提高了社会重视教育、支持教育的意识，唤起了全社会扶危济困的爱心，改善了社会风尚，为发展我国民间公益机构和社会公益事业提供了成功的范例，等等，其实都是希望工程品牌的外部价值，而机构内部品牌建设及其所带来的凝聚力和工作效率则没有被很好的关注。

随着相似的公益项目“春蕾计划”“烛光工程”广泛出现，希望工程面对的同质性竞争日趋激烈；同时，需求市场、政策环境也发生了巨大变化，希望工程筹资救助的效用和地位已经弱化，外部价值日渐下降。如何深入挖掘希望工程品牌的内部价值，实现品牌再造（re-branding），从而使希望工程品牌的内外部价值互相推动，或许是希望工程品牌建设的一个新的突破口。中国青基金会与心创益传播机构联合实施的“策马 2014”项目便是对此进行的一个崭新尝试。

²⁸ 同上

（二）案例二：壹基金

1、从明星的市场化基因看壹基金的品牌建立

在非营利组织中，名人基金会是一道独特的风景。它的独特性在于此类基金会的认可度与公信力往往与其发起人的个人形象紧密相连，加之由于其发起人有较高的知名度，因此这类基金会的经营运作便广受社会及媒体关注，对机构来说，个人的品牌价值尤为突出。比如壹基金、嫣然天使基金、成龙慈善基金会等。

其中壹基金作为近些年快速成长的著名基金会，发起之初几乎是由创始人李连杰凭借一己之力建立起来。他的个人品牌对机构品牌的成功塑造起到了决定性的作用。对于这样的品牌建立过程，相信对整个行业来说都是值得思考和借鉴之处的。

2、品牌认知：品牌价值在于传递公益理念

壹基金公众参与中心的叶婉女士介绍壹基金对品牌的理解时说：“一说到品牌就是 MARKETING 的东西，就是市场的，为了赢利，赢得发展。其实对公益组织来说，品牌的价值不仅在于能赢得良好的公众支持，媒体的舆论环境，保证筹资的可持续发展。还有一个非常有价值的地方，每一个公益组织的背后都有其存在的公益理念和价值以及公益使命。公益组织不是为了筹多少钱而存在，而是为了完成自身的公益使命而存在。而公益组织的品牌其实是对自身公益价值以及使命的最集中体现，所以对于每一家公益组织，品牌的更长远和终极的目标是公益理念和公益价值的建立。”壹基金认为非营利组织的品牌价值主要在于能够传递公益理念。

谈到非营利组织塑造品牌，就一定会涉及到公众是否认可的问题时。对这个问题叶婉女士说：“这个可能公众目前还很难理解和接受。比如对于公益组织来说公益传播和倡导就是一个公益项目，叫公益倡导项目。比如说之前做的冰桶，它并不是一个单纯的筹资活动，更多还是一个理念倡导的活动，通过这样的活动唤起媒体、公众对渐冻症及患者状况的关注。”“目前的一些现实环境，我们不能忽略它，在这个过程中尽可能的通过定向捐赠和公益支持来解决一部分问题，这个方面还是要通过你的影响，让更多人明白这是怎么回事。这可能是一个解决方法吧。这个关卡不可能略过去。举个例子，比如 10%行政费用，公益组织的员工领工资这个事，现在大家都能明白和接受，这就是一个发展啊。也有很多这类倡导类的项目，很多人也愿意捐钱。觉得这个认同度，大家会慢慢明白这个事情。这也离不开公益组织要不停地进行公益教育，做影响，做说明。”总体看，壹基金对品牌的认知比较成熟理性。

3、品牌定位：定位清晰才能不断积累

关于公益的理解，李连杰说：“壹基金永远想解决的是五年后和八年后的问题，所以才会是一个很有特色的基金会，壹基金的独特，它就是一个平台，怎么去引导人们，怎么影响他们进入到公益，每月捐，每日一善。壹基金要引导公众，梦想、理性的情况下一步一步往前走。”

壹基金在各种活动中，始终在传播一个人人公益的概念，即将捐款人定义为普通大众。从早期的“一个人、一个月、捐一块钱”到目前的“尽我所能，人人公益”壹基金以全社会作为目标市场，将普通民众作为筹款主要对象。壹基金的品牌定位清晰，伴随品牌成长没有颠覆性调整，从而慢慢积累成公众认可的品牌。

4、品牌建立：创始人品牌与机构品牌的关系更迭

壹基金在诞生初期是一个名人基金会。李连杰的个人品牌成为壹基金品牌快速建立的关键因素。这其中有两方面比较重要：一是创始人的品牌影响力，二是机构的品牌意识。

个人品牌，李连杰作为一个名国际知名的艺人，拥有很好的正面形象和知名度，品牌形象比较优质，容易获得公众认同。同时他的个人影响力也为壹基金赢得一些社会资源，比如媒体上的曝光、对外的合作。这对壹基金的前期品牌传播构成了有利因素。从李连杰 07 年建立李连杰壹基金计划挂靠红会，再到 2011 年实现公募化转型，期间的 6 年时间，李连杰扮演着创始人、CEO、品牌大使、新闻发言人等多种角色。壹基金头三年的合作伙伴，很多是李连杰个人的影响力带来的。可以说，早期壹基金的品牌优势中一大部分是从李连杰的个人品牌影响力获得的。

机构的品牌意识。公众参与中心的叶婉女士说：“你要引入各种社会资源整合，就要把自己的品牌做的非常好，才有可能可持续发展，还有外部的支持环境。”基于这样的理解，壹基金在很早的时候就有合作发展和公关传播部，其作用等同于企业的品牌部。负责向公众传递机构理念，与公众沟通。在壹基金的品牌公关合作伙伴中有很多国际顶级企业的名字。战略规划上有国际著名的咨询机构贝恩公司为壹基金的长期战略发展提供指导。奥美、BBDO 等全球领先的广告公关公司为壹基金提供国际专业水准的免费传播咨询服务。这样的专业品牌建设意识和举措相信在当时乃至现在的中国公益组织中都是比较超前的。

对比国内大多数的公募基金会，由于很少面对市场化的竞争，与广大公众的沟通也相对较少，所以品牌似乎始终是个可有可无的东西。再对比国内的草根 NGO，很多草根 NGO 多是从项目开始做起的，依靠项目慢慢发展逐渐有了定向的捐赠，所以也不太需要面向公众的筹款和传递理念，他们更看重基层的服务。只有发展到一定程度，它才会发现没有机构的品牌是个问题。通过这两个对比，我们可以看到壹基金在品牌上的领先意识。

当个人品牌成功影响到机构品牌，使得机构品牌拥有了自己的生机之时，就是个人品牌退出之日。李连杰说：“‘去李连杰化’是我一直的心愿，因为一个长久、持续、专业、透明的基金会，不能只在李连杰的名字下。”²⁹ 刚诞生的壹基金就强调了“要像运作一个公司一样运作”，壹基金聘用了数十位不同专业背景的工作人员全职工作，组建了一支高效率的执行团队，包括拥有跨国工作经验以及 500 强公司工作经验的资深管理人士。同时国内公益领域的数十名知名专家学者也受邀组成了壹基金的顾问委员会。

无论中国还是全球，公认企业是社会最有效率的组织，是社会创新的主体，壹基金强调一个公益组织要像企业一样运作，让企业家们容易理解，也更愿意以“股东”的身份参与。2011 年壹基金成为一家公募基金会之后，成为一个由多位国内主流企业家担任理事的新型管理架构。而李连杰作为壹基金的创始人和发起人，同时也是壹基金众多理事中的一员，和其他理事一起共同参与理事会，对于涉及壹基金战略和发展来进行共同决策。商业精英参与治理、专业团队执行、公众志愿参与的壹基金运作模式初步形成。虽然李连杰不再参与日常的运营和管理，但市场化的运作思路已经得到沿袭。比如在公募化之后制定战略的半年时间里，很多人质疑壹基金不做事。那时的秘书长杨鹏压力很大，他介绍当时的情况说：“但理事们好像都不着急。他们说，在决定做什么之前，首先要搞清楚战略。现在没人说了，因为大家慢慢发现，壹基金做事比较靠谱。这可能和企业家的特质有关，企业家倾向于一点一点地做事。”2011 年 2 月，壹基金携手国际知名管理咨询公司贝恩，历时四个月完成并出台了新时期战略规划，7 月 15 日壹基金宣布未来三

²⁹ 《社会创业家》2013 年 5 月刊《壹基金：从“明星公益”到‘去李连杰化’》

年的工作重点将聚焦于灾害救助、儿童关怀和公益人才培养三大领域。此后，壹基金的理念更加清晰——让更多的人参与公益，在参与公益的过程中，让自己发生改变。

透过以上过程我们不难发现，壹基金依靠个人品牌成功建立，随着机构发展，吸引企业家和专业人员参与，成功将市场化的基因注入机构。强烈的品牌和市场意识让壹基金从开始就具备了市场化运作的的能力，这让壹基金从一个名人基金会变成为一个非名人基金会成为可能，并让机构的市场化基因在成长过程中慢慢得到强化。

5、品牌管理：品牌透明度需要技术和制度的支撑

品牌透明度

基金会的透明度是公众最为关心的问题。早在 2010 年，壹基金就发现，财务管理是草根 NGO 面临的一个共同挑战，如果不能做到财务透明，就很难取信于捐赠人。之后，壹基金委托北京恩友开发出两个财务信息透明的软件，并对 NGO 组织提供培训服务—就是在此时期，发生了“郭美美事件”。为了保证基金的透明，还聘请了全球四大会计师事务所之一的德勤华永会计师事务所有限公司(Deloitte)和毕马威国际会计师公司(KPMG)对善款的收支进行审计;凯誉管理咨询有限公司(KCS)提供善款的财务报告。壹基金进入芦山地震灾区救援时，就有审计人员随行监督。中国红十字会副会长王海京就曾表示，壹基金的操作模式非常透明，有很多方面值得红十字会借鉴。

品牌内部参与

壹基金经过了三个不同的发展阶段，第一个阶段是 2007 年-2010 年，是壹基金的品牌创立和发展期，在这一阶段凭借名人效应、资源整合以及创新思维，壹基金逐步发展成为民间公益机构的先驱。第二阶段是 2011 年到 2014 年，也就是壹基金在深圳公募后的头三年，主要是构建壹基金的项目体系和项目品牌，进一步夯实业务基础，进入了持续稳定的发展盘面。第三个阶段是 2014 到未来，壹基金将打造机制化竞争力，实现可持续的领先。每一个阶段有不同的人员进出，各阶段又都有相应的战略调整，所以要保证内部人员的价值观完全一致性是比较困难的。2007 年到 11 年公募前，2011 年到 2014 年，今年壹基金又做了三年的战略调整。公众参与中心的叶婉女士说：“最近的这次讨论中，也在讨论我们的价值观是什么：第一是创新。壹基金的产生就是一个创新。它是个人发起的，又和红会成立了计划，又成为公募，怎么说，就是走黄灯，就是别人没走过的，这本身就是一个创新的。比如和招行一起做的爱心卡，跟腾讯做网络的筹资，和阿里巴巴做的捐赠渠道。我们的员工结构也都是比较年轻的，希望是说不断能有新的东西，新的技术，新的尝试，能有新的方法来和公益结合的。第二是包容，我们三个阶段的人，人员背景有企业的，也有国际 NGO 的，有草根的，有 GANGO 的，所以这个机构一定是一个包容的机构。第三是问责，我们承担着捐赠人和受益人的责任，要专业，透明。第四是公平，作为公益机构公平是很重要的。这些描述大家都是一致认同的。”

这些价值观先是理事会讨论通过，再到管理层，再到部门分享。这种逐级下达的方式或许简单有效，但对公益组织而言，也一定会削弱员工的参与感。这对于人员构成较为复杂的壹基金来说会形成一定的困扰。公众参与中心的叶婉女士说：“在这方面，壹基金不能说做的非常好，还在过程之中吧。”我们认为在这方面，壹基金或许应该思考的是如何激发内部员工的参与热情，从而形成决议。也就是说内部的自下而上的讨论通常会形成比较好的价值认同，对于依靠组织理念赢得合力的非营利组织来说尤其如此。

机构品牌和项目品牌的关系

机构品牌和项目品牌如何整合，是一个比较复杂的品牌问题。对此，壹基金也是经历了一个慢慢摸索的过程，目前也找到了比较合适的解决方法。

首先从两者关系来看，壹基金认为一方面项目品牌要符合机构的整体品牌，壹基金是一个公益理念型的组织，“尽我所能，人人公益”是壹基金的品牌理念，项目也是为了这个理念和战略来服务的。所以壹基金不会特别强化项目品牌。另一方面，从筹资的角度看，壹基金的机构品牌一定是依靠丰富的项目品牌来支撑的。

其次，单从项目品牌来看，壹基金也经历过转型，也多次讨论过项目是聚焦还是多元的问题。2007-2010年，壹基金是有很多跨领域的项目的，甚至还有环保的项目。2011年转型之后通过理事会讨论，希望项目更加聚焦，这样保留了现在的三大类项目，一是救灾，二是儿童关怀发展，三是公益行业的人才培养和支持。这样的一个转型、聚焦的过程，就是寻找项目品牌与机构品牌契合角度的过程。

这个过程中壹基金发现每一个项目都应该去强调你核心的、同质的东西。比如壹基金强调更多人的参与，更多人的支持，而不是说强调筹款的多少，所以壹基金在项目的设计层面强调的是受益人、捐赠人、媒体、企业伙伴看他们能不能和壹基金一起更广泛地影响更多的人，而不是单纯的只解决一个社会问题。这样壹基金的核心理念“尽我所能，人人公益”就会贯彻到每一个项目中去。

通过以上两点，我们可以看到壹基金在面对多项目品牌、子母品牌这类复杂的品牌管理的思路主线，就是用壹基金“尽我所能，人人公益”的核心理念来整个所有的项目品牌。

品牌的危机处理

壹基金有处理危机的预案，通过几个案例来看应对危机的反应时间和处理效果，总体看比较不错，但也有危机处理不当的地方。

2009年网友发帖指壹基金的财报显示去年的“全球公益论坛”花费250万，官网运行花费150万，要求壹基金解释。一周之后，壹基金通过官网回应。得到网友肯定。包括发帖人向先生也表示“如果大家要捐款，我建议捐给壹基金，相对于其他基金会连财务报告都没有，壹基金已做得很好了。”³⁰

2013年5月，受中国红十字会风波影响，有媒体报道称壹基金挪用汶川地震善款2000万元用于创办现在的北京师范大学中国公益研究院。壹基金拿出多方证据，跟公众说明这部分钱是定向捐赠，事件短时间内很快平息。

2014年4月22日，四月网发布微博质疑壹基金尚未拨付的芦山地震赈灾款被其贪污，一石激起千层浪，短时间内，此微博仍被众多网友阅读转发，并有多家网站转载。这次的影响较大，壹基金的应对在第一时间没有重视。李连杰当时用调侃的方式做出反应，当时的秘书长杨鹏也做出了长文予以回应，认为该质疑“太过胡扯了”，机构并没有第一时间组织统一应对，结果事件快速发酵。23日，壹基金才召集副总监以上级别的人“坐下来讨论”。这已经过了公关危机应对的24小时黄金时间段。4月24日，杨鹏在微博上发布了“壹基金就四月网微博诽谤壹基金贪污善款三亿元一事”的律师函。4月26日，杨鹏通过微信

³⁰ 《中国慈善家》2013年6月刊《壹基金蜕变之路》

发布了一篇名为《政治构陷的脏弹，别扔向爱心世界》的文章。4月27日，批评者矛头转为“受捐多，花钱拖”。4月29日，壹基金以官方名义就近日集中的主要问题对公益时报记者做出反馈。之后事态逐渐平息，但对壹基金的负面影响还是比较大的。究其原因，大概是杨鹏秘书长所说，认为该质疑“太过胡扯了”，而忽视了积极应对。

壹基金内部对危机是有监测、预警和制度保证的。综合来看，壹基金的危机应对还是比较出色的，但是由于质疑“太过胡扯了”，而忽视了积极应对，显然面对负面信息时不可取的态度。同时创始人的调侃姿态并不适合应对大多数的公众，容易引发误解。

6、品牌传播：面向不同渠道修正品牌资讯

针对不同的媒体，壹基金会发出不同的声音。这在中国公益组织的品牌传播中也是体现了比较强的策略水平。简单总结面对不同的媒体，壹基金所强调的品牌形象和传播重点会有所不同。

“比如最早的时候就是一些传统媒体，传统媒体就是一个很权威的对外传递的工具，包括接受问询，质询，也是保证机构专业透明的一个方式。传统媒体可以很深入，有固定的读者。而对于公众来说，电视媒体一定是有更强的权威性的，因为这是一个党政的发声的媒体。”叶婉女士介绍说。

初期的壹基金，作为一个刚刚成立的公益组织，需要让政府和专业人士充分了解组织的具体运作。“我们会选择譬如《环球慈善》、《公益时报》等在政府部门有发行的专业媒体，让政府知道我们开展的项目。为了增加权威性也会有意选择上央视的采访”。面对这样的专业媒体以及党报等政府媒体时，壹基金会突出其规范化的背景，始终会强调“中国红十字会”，以塑造机构合法化的形象。比如在《公益时报》等媒体上，对于壹基金的报道，均使用了“中国红十字会李连杰壹基金计划”的名称，强调主管部门。同时报道内容都与项目、活动有关。会讲得专业些，有深度一些，要讲具体项目和公益理念。

同时，作为一个新的公益组织，需要增加机构品牌和社会大众的联系，赢得公众的认同。壹基金会选择一些面向大众的市场媒体来进行品牌传播。比如在08年大地震期间，李连杰接受了《南方都市报》、《南方人物周刊》等媒体的专访。这样的媒体上机构名称会使用“李连杰壹基金计划”，突出壹基金作为草根组织的独立性，以获得社会大众的认同。传播内容也不是突出项目，而是突出宣讲自身的成长，慈善的理念等等。传播的内容会突出人物性格，故事性会多一些，和受众的情感沟通会多一些。这样受众会比较容易接受壹基金的公益理念。

我们知道不同的媒体有不同受众群体，特别是在中国，党政媒体和市场媒体的受众有十分明显的区隔，一直以来中国的公益组织都是一篇通稿打天下，传播没有针对性，就很容易形成“鸡同鸭讲”的局面。壹基金在品牌建立之初就有这样的媒体策略，在政府和公众两方面都能形成有效传播，可以说是难能可贵了。

新媒体的应用，壹基金介入是非常早的。公众参与中心的叶婉女士说：“从微博还没有的时候，壹基金就已经介入新媒体了。最早和开心网合作的，还有天涯，后来又开通微博，腾讯就不用说了，很早就进入互联网的公益推广，还有微信。新媒体反应迅速，可以有很强的个性的塑造的。比如微博上算是粉丝关注很高的，我们经常分享我们做公益的动态，小常识的分享，我们塑造的个性可能是小清新，有亲和力的一个形象。为什么会有这个形象，一定是你机构里面有这个东西，做的时候会越来越清晰。第一它很年轻，第二时尚。这个我们做过调研，年轻人的认可度很高。”

从中可以看出，壹基金在利用社交媒体和公众沟通上，慢慢摸索出了一些有利于品牌建设的元素。至少机构的形象在慢慢的清晰化和拟人化，从品牌传播上是非常有利的。

综合以上所述，壹基金作为国内市场化程度较高的基金会，我们可以看到它在品牌方面成功的一些原因。创始人本身具有的市场意识和品牌意识，成功移植到机构当中。在品牌建设的几个重要方面如品牌认知、品牌定位、品牌管理、品牌透明度等几个方面都比较出色。在品牌内部参与，品牌危机处理等方面还有欠缺。整个机构表现出的对品牌的理解、策略能力和执行能力在中国公益组织中确实比较领先。相信壹基金这一品牌对中国公益行业的发展有着很大的历史和现实意义。

(三) 案例三：南都公益基金会

1、受到行业内认可的非公募基金会

南都公益基金会于 2007 年成立，是第一批非公募基金会。2012 年荣获慈善透明度首位，并被评为“最受草根组织欣赏的基金会”。2013 年，在大部分非营利组织深陷于筹资和项目时，南都公益基金会邀请了专业机构对自身的机构品牌进行梳理，这是行业内比较罕见的举动，非营利组织提品牌建设是否操之过急？南都公益基金会理事长徐永光先生在 2014 年《中国公益基金会品牌建设分享会》上的发言中说道：“任何一个机构或者团队都需要一些具有感召性的东西，比如机构使命、价值观、内部文化等等，而这些东西是需要机构内部不断磨合的、需要全体人员共同认可的，内部有时甚至比外部更加重要。”

2、品牌认知与投入：核心价值和机构使命高度契合

南都公益基金会的核心价值是坚持民间立场为本，机构使命是支持民间公益，用徐永光的话来说是：“行业利益的代表者和引领者”。从 2007 年成立至今，南都公益基金会经历了策略重设、项目再创、执行管理层更迭、组织规模扩展等发展变化。中间管理层的出现使得机构的管理方法和性质发生了变化，机构内外部都需要通过品牌建设更为精准地表述，更高效地对内对外沟通。基金会为此设立了专门的传播人员和资金预算投入到机构的品牌传播中，负责传播的人员也具备企业管理的背景和传播的实际操作经验。机构从理事会到秘书处再到员工都十分认同品牌在机构发展中所产生的重要作用，并践行在日常工作中。

3、品牌定位：做推动行业发展的引领者

为了实现行业利益的代表者和领导者的使命，机构不仅仅需要在综合考量上做到“优秀”，更要在不同的维度都做到行业领先。新公民计划是南都公益基金会早期的项目，试图改变打工子弟的教育环境，南都公益基金会希望可以找到一个 NGO 来具体执行项目，可是因为教育的复杂性，机构在学校、政府和公益机构之间周旋得疲惫不堪。当时理事会制定的目标是要在 10 年内建造 100 所新公民学校，但是当新公民学校建到十几所的时候基金会已经力不从心了。于是理事会开始重新进行战略梳理规划，时任理事的康晓光和程玉主导了此次调研。最终梳理出将机构重心转向民间公益的支持，新公民项目逐渐收缩，银杏计划和景行计划作为基金会工作的重点，宏观研究项目在行业内担任倡导角色。这与机构支持民间公益的使命和倡导者的形象定位更加符合。

南都公益基金会对自己提出更高的要求，期望跳出圈子获得社会的认可，这样才能帮助公益行业带来更多社会资源。徐永光对南都公益基金会的口碑还有更进一步的期待：“对于业内来讲，南都的投入和口碑来讲，评价已经很高了。需要提高的是一个基金会光在一个公益圈上有口碑是不够的，还要在社会认知度或是品牌的影响上有一定的提高，这是南都未来最需要的。”公益行业的认可是第一步的胜利，怎样走出圈子征服社会才是更艰难长远的道路，外界的更多关注才会为行业带来更多资源。

4、品牌建立：员工参与专家支持的品牌民主建设

南都公益基金会的品牌建立从最初开始的由决策层参与到内部员工参与和外部专业机构支持的转变。南都公益基金会理事会层面非常重视品牌建立，2009 时任南都公益基金会副秘书长的程玉带领麦肯锡团队帮助南都公益基金会做过品牌咨询，并制定了 5 年发展规划。其中还包括了一些非常具体的员工内部建设，如读书会、分享会，促进员工之间的交流。徐永光这样评价这次的咨询：“程玉用了很多形式，对于核心文化内涵的表述，经过反复的琢磨，也是归纳出一些条条框框，设立了一些制度、团圆会、培训活动，分享会。”2013 年南都公益基金会邀请专业机构帮助撰写机构品牌白皮书，将品牌建立融入到员工的日常工作

作当中。

南都公益基金会理事康晓光在谈到机构品牌和项目品牌建立的过程中提到：“南都公益基金会的使命是支持民间公益，南都的优势是不仅可以做宏观性的指导，发起非公募基金会论坛等，还可以具体做一些项目，银杏和景行分别推动人和机构的发展，从而服务于自己的使命和宗旨。”机构品牌和项目品牌相互统一，共同服务于机构使命。从康晓光的谈话中可以了解南都的战略目标是比较清晰的，以实现机构的使命和宗旨为目标。

除了清晰的战略目标，南都公益基金会在机构整个品牌建立中是非常重视 VI 设计，银杏叶可以看成是南都公益基金会的标识，无论是机构的 LOGO 还是银杏计划都是以银杏叶为主要元素。在新公民计划为分离出去之前，该项目和 LOGO 和标准色都和机构设计相统一，并有详细的规定可以参照。机构的所有宣传资料折页、年报、员工名片、都有相应的设计规范。随着机构发展的需要，传播部门也在规划 2015 年要升级机构的 VI 规范，使之更加适应当前的工作。

在培养新人这方面，南都公益基金会也会采取了一些举措，在南都公益基金会的品牌白皮书中有提到师徒制和新闻发言人制度，老员工带新员工，不止是工作业务方面的教导，还有从工作细节中，进行机构文化传递的交流；以前行业大会或是各类活动的发言人基本上都是徐永光，现在南都公益基金会开始培养新的发言人，让新人更快成长起来。容纳犯错是南都公益基金会的内部文化，鼓励员工试错，给予包容成长环境。秘书长程玉说道“允许犯错这一条和创新、勇气有很大的关系，如果你要别人做事，就应该包容别人的错误。”

5、品牌管理：信息披露健全，用坦诚化解危机

南都公益基金会在信息公开方面做比较成熟，基本的信息公开包括：《年度报告》、《审计报告》、《年度预算》、《工作报告》分类清晰，索引方便。为了给行业内提供更多借鉴，还将薪酬制度、管理办法一类的内部重要文件与行业进行公开分享。

机构的视频和图片等映像资料都由机构专门的传播人员负责管理，如何使用也是根据相应的发布制度。机构会不定期进行舆情监测，一旦发现有质疑或是负面的消息报道。工作人员会逐级上报，如果是和项目相关会传播部会与项目部人员协商答复方案，最后由项目部直接与质疑者进行沟通，增加公众信任。

徐永光个人在行业内的影响力给南都公益基金会带来了更多关注和尊重的目光，为了塑造更加丰满的品牌形象，并向行业传递南都的项目模式以吸引更多的人加入到资助型基金会的行业，基于外部品牌专业顾问的建议，南都目前正在推动一线项目人员更多地参与媒体和公众的互动和传播素材的琢磨，以更多地向行业内外传递南都项目的发展思考和项目故事，让南都的品牌形象更加丰满起来。如南都的项目副总监刘晓雪在做景行计划项目的同时就多了一个工作，要不定期地把之前项目中的思考和探索总结成文，向行业分享。

南都公益基金会很少有负面消息，但是一旦出现他们的反应还是非常迅速，在危机公关方面做出的表现是令人惊艳的。的对于之前出现的方红事件，南都公益基金会展现了有情怀且坚持原则的特点。方红是 2011 届的银杏伙伴，因为打人事件在行业内持续发酵。南都公益基金会在第一时间派出了项目官员与方红沟通协调，但因方红本人原因，不愿承担错误致歉，随后南都公益基金会副理事长程玉专程前往劝说。最终与方红达成协议，因方红违反银杏伙伴规定，被银杏伙伴除名。我们可以看到在整个事件中，南都公益基金会的反应是迅速的，并且机构从上到下都非常重视，对于方红本人的处理并没有说是一开始就极力

撇开关系，而是深入了解实际情况，并想予以正向引导，在穷尽解决方案后坚持机构原则，按照规定处理。其中展现出人文情怀、对正义的追求和坚持原则的鲜明特点。

6、品牌传播：人人皆传播，让传播不流于形式

对于传播，南都公益基金会一直保留着低调的态度。理事会并不追求企业的传播效果，唯一的要求就是做好项目。所以从理事会到下面的员工，都是一心想将项目做好。但是在品牌梳理的过程中大家逐渐认识到：南都公益基金会做品牌并不是为了宣传自己，是在推动行业的进步，南都做品牌并不是想要宣传南都公益基金会的项目有多好，而是把有意义的事情进行跨界分享。品牌最大化，是希望机构的资源能够发挥最大的作用。机构做品牌的工作是为了提升机构，提高品牌的辐射力，与其说提升机构自身不如说是为了行业和社会。理事王海光说道“希望外面的人关注到我们整个行业，所以我们应当多发声。我们应该靠思想去发声，让外界接触到不一样的思想。”

南都公益基金会的官网就是信息公开的主要渠道，并且很早就开通了官方微博和公众微信号，与公众形成良好的互动。南都公益基金会针对不同项目会制定不同的常规传播计划。在南都公益机构品牌白皮书中写到：南都的品牌传播对机构内部要“活出品牌”，明确的品牌传播管理机制有利于机构中的每个人明确个人在传播中的职责分工和权限。在品牌传播机制上的，也应有一整套的管理的流程来规范传播，从内容的制定、资源的管理、再到对传播危机的防患于未然都应纳入管理体系当中来。机构的每一个员工都承担着传播的职责，都是一个品牌接触点。³¹

南都公益基金会的微信公众账号的传播也经历了不同阶段，负责传播的官员谈到：“以前我们是发布一些行业、机构大事件，但是发现这类文章其实公众的阅读量是很低的。一些和机构有关的文章发布点击率反而较高。以后的规划想把微信号弄成一系列观察的发布，可以了解南都公益基金会在不同阶段关注不一样的地方，有一个整体的策略。避免让微信号为了发布而发布。”南都公益基金会对于新媒体的传播有了更清楚的认识，新媒体是为了机构品牌而服务的，不能让机构围着新媒体转。

7、品牌价值：品牌是机构的一种无形资产

康晓光谈到非营利组织品牌对组织的作用时提到：“NGO 主要依靠的是无形资产，品牌对于 NGO 来说很重要，甚至比商业领域还重要，因为这个领域有相当的一部分机构还是依赖于捐款和志愿服务，口碑尤其对于公募性的机构更为重要，它需要一种认同和让别人参与。对于资助性机构也一样口碑要好。并不是说你给别人钱就足够了知名度美誉度，所作所为和人们的评价，这些对于机构的品牌很重要，品牌建立起来很难，但是毁掉很容易，很脆弱。”

此外，更为重要的是，机构相信通过品牌建设将进一步带动团队凝聚力和机构文化建设。清晰的、可融入并且可指导团队日常工作的品牌策略能够保证机构任何一个人都可以理解自身作为品牌接触点来主动、精准、有效地传播南都公益基金会的品牌内涵。所以品牌白皮书内将品牌融入到员工工作的方方面面。南都更乐于与合作伙伴共享品牌价值，通过南都品牌影响力背书合作伙伴，为伙伴带来更多机会与资源是他们最为津津乐道的品牌价值之一。

³¹ 南都公益基金会《品牌白皮书》，心创益传播机构，2013

(四) 案例四：瓷娃娃罕见病关爱中心

1、冰桶引爆瓷娃娃

2014年夏季，席卷全球的“冰桶挑战”让“渐冻人”“罕见病”成为流行词，雷军泼下的中国第一桶冰水也让瓷娃娃罕见病中心再一次站上风口浪尖。从2007年王奕鸥黄如方两人从无到有创办瓷娃娃以来，瓷娃娃一次次颠覆了草根NGO的品牌概念。风靡全球的“冰桶挑战”落地中国后，不仅仅让国人了解了渐冻人，更是让“瓷娃娃”走入公众视野。说瓷娃娃是草根第一品牌似乎并不夸张。

2、品牌认知与投入：资源少和基础差不应该成为借口

2008年，王奕鸥和黄如方两人白手起家创立瓷娃娃罕见病关爱中心，用黄如方的话说，他们是“三无”起家——无办公室、无经费、无工资。在别人屋檐下，“借”两个座位就开张了。刚成立没多久，汶川地震爆发，所有的社会资源、公众关注都转移到灾区去了。筹款工作非常不顺，在成立的一年半时间里，瓷娃娃一直没有获得任何机构资助，依靠个人捐款维持。

在资源短缺的情况下，王奕鸥和黄如方还是达成共识，一定要做好机构的品牌。而作为一个刚刚建立的草根NGO，瓷娃娃是有很大的筹资需求和压力的，连温饱尚未解决，如何构建上层建筑。而学广告出身的黄如方认识到，品牌是机构的粮食，塑造好机构品牌既会对内凝聚员工，对外吸引资源。黄如方深信品牌的建立是和筹资来源、项目执行和公信力是紧密相连的。“为什么小机构即使具备运作100万的能力助人却只给10万，因为机构没有传播没有宣传、默默无闻，让人觉得品牌没有达到那个程度。”

2008年第一届国际罕见病日在欧洲举行，在紧接着的2009年王奕鸥和黄如方搭上国际列车，瓷娃娃成为国际罕见病日中国地区合作伙伴，他们举办了一系列罕见病宣传和政策倡导活动，2009年12月第一次全国病人大会召开，是瓷娃娃这个群体第一次公开亮相，被公众认知。在瓷娃娃引发社会关注后，中国社会福利教育基金会主动联系瓷娃娃，成立瓷娃娃罕见病关爱中心。2010年2月26日，中华慈善总会、中国健康教育中心等部门联合启动罕见病科普宣传月活动，进行了更大程度的宣传推广。同年机构编辑《瓷娃娃》双月刊，免费寄给脆骨病患家庭。在各地发展瓷娃娃关爱中心，汇集志愿者服务脆骨病人群。2011年瓷娃娃民办非企业注册成功，2012年瓷娃娃联合国内近20家罕见病组织，举办国际罕见病日中国区宣传月活动。2013年第三届全国瓷娃娃病人大会，2014年冰桶挑战从国际蔓延国内，瓷娃娃再次被推到前台，瓷娃娃的传播影响就是这样一步一步打下的。

从瓷娃娃的发展历程可以看到，瓷娃娃即便在“没米下锅”的情况下，还是会想办法发声，举办各种活动，尽量不在公众面前消失。创始人之一黄如方把这一“传统”带到了目前就职的罕见病发展中心(CORD)：“罕见发展中心团队因为刚刚建立，没有专门的人员和策略来做品牌建设。因为我本人比较重视，所以大家在做项目会比较重视。我们有一些宣传教育的项目，我们团队也在不断强化一些概念。”由此可以看到机构品牌的塑造和机构负责人是否具有品牌意识有极大关系，如果负责人都没有这个意识，不能指望仅从工作人员层面推动整个机构的品牌建设。

3、品牌定位

细分脆骨病（成骨不全症）

根据WHO（世界卫生组织）确认的罕见病有5000~6000种，约占人类疾病的10%。由于创始人的原因，瓷娃娃将关注点聚焦在“成骨不全症”，细分了脆骨症，使得受助对象更加清晰，机构定位也更加清晰，并将成骨不全症向公众普及。瓷娃娃在品牌建立的认知上有非常清晰的思路。“第一，我们是倡导

性的，我们要把罕见病与我们机构链接，也要把罕见病的概念不断推广，让别人一想到罕见病就会想到我们这个专业的机构；第二，未来我们是要面向公众进行筹资，我们要把关注落地，筹资本身和捐赠人的沟通是对传播的第二次推动；第三，在国际层面让机构有一些话语权，不仅仅只是参与活动。”黄如方这样说道。瓷娃娃想要做到的是让瓷娃娃成为罕见病的代名词。

品牌故事-患者发起为患者

创始人王奕鸥本人是成骨不全症，童年是在骨折的疼痛中和母亲的泪水中长大，她一直顽强的与疾病抗争，2007年王奕鸥辞去稳定的工作和黄如方创办瓷娃娃关爱协会，短短两年，协会已拥有全职工作人员10名，志愿者数百名，与全国1000余个“瓷娃娃”家庭取得联系。王奕鸥本人的故事也感染了很多人，也激励了很多瓷娃娃家庭。瓷娃娃的品牌故事能够具有如此感染力和创始人本人非同寻常的经历密切相关。创始人黄如方也是一个罕见病软骨不全症患者，每次外出演讲黄如方总会让听众知道一个事实，正是罕见病患者的存在让我们过上了健康的生活，因为人群中是一定会出现罕见病，它有一定的概率。没有患罕见病是一种幸运，患罕见病的人更是天使，帮助健康的人承受了这些。从这个角度而言不是我们在帮助瓷娃娃，而是瓷娃娃从一开始就帮助我们这些健康的人，他们并不与我们无关，他们是天使。这个故事触动了很多人，他们通过实际行动加入到瓷娃娃志愿者队伍中。

4、品牌建立：机构运营、品牌先行

麻雀虽小，五脏俱全，即使是创办初期没有资源，广告专业出身的黄如方还是把品牌作为头等大事看待，LOGO设计、口号、VI组合一应俱全，像模像样。瓷娃娃拥有完整的VI设计，可以从机构网站风格、工作人员的名片设计、志愿者统一行动的服装看起来。瓷娃娃，寓意成骨不全症患者犹如瓷器做的洋娃娃一样可爱、而又易碎，符合患者的外貌和容易骨折的特征，同时英文“China-dolls”又赋予了“中国”和“瓷器”的双重含义，象征成骨不全症患者等脆弱群体是中国公民中的重要一部分。机构的品牌形象可以通过LOGO形象的表达出来。机构的Slogan是“还好，我们的爱不脆弱”。非常贴切的表达了成骨不全症患者的生活状态和坚强的内心世界，呼吁公众用爱来温暖罕见病人。

黄如方坦言机构品牌和项目品牌之间瓷娃娃没有很清楚的思考，但是有一点非常确定：“好的项目品牌是要单独传播的，有单独的LOGO，比如我们的罕见病日和影像日等。我们的高峰论坛的定位也是全国最大的论坛。”罕见病日从国际社会进入中国和瓷娃娃的推动有很大的关系，作为一个第三部门的公益机构，瓷娃娃的倡导最终吸引到政府的注意，罕见病日最终演化成罕见病科普宣传月，机构的影响力也越来越大。各个优秀的项目品牌慢慢建立的过程，也是机构品牌在不断强壮的过程。

5、品牌管理：危机

没有一个品牌的发展历程是一帆风顺的，总是会有外部的考验不断敲击，打磨出品牌历久弥新的光彩。2014年冰桶挑战沸腾中国，创始人王奕鸥看准了这个重要的机会，在冰桶挑战第一时间积极加入，瓷娃娃罕见病关爱中心成为接受冰桶挑战捐款的机构，这是将社会关注引向罕见病的又一契机。然而树大招风，公众质疑铺天盖地而来，瓷娃娃又是如何成功处理此次的品牌危机呢？

虽然瓷娃娃没有专业的品牌管理机构及人才，但是对品牌管理非常重视，一直以来与公众也保持着良好互动，在冰桶挑战的热潮中，公众开始质疑冰桶挑战援助的是渐冻人，而瓷娃娃是并非针对渐冻病人，而在宋庆龄基金会下面就有一个具有公募资格的渐冻人关爱中心。瓷娃娃从两个方面应对了这场危机，第一以是解释瓷娃娃关注范围，第二是财务公开透明接受公众监督。

创始人王奕鸥向公众理清瓷娃娃是家专注于成骨不全症的机构，但更是向公众倡导和普及罕见病的机

构，渐冻人作为罕见病也包含在其中，瓷娃娃拥有公募资格是具备接受“冰桶挑战”捐款的客观条件的。紧接着王奕鸥发布一份《致参与“冰桶挑战”爱心人士的公开信》，在公开信中她对捐款进行了妥善安排，成立瓷娃娃“冰桶挑战”专项基金，专款专用，并将财务信息进行公开定时披露。解释监督让公众放心。

截止 2014 年 8 月 30 日，瓷娃娃将所获善款中的 550 多万元，用于运动神经元症患者群体的相关救助服务和支持中，并公开对外招标，12 月已有 10 个项目中标并在网上公示，同时也展开了个案救助申请工作。³¹ 质疑声最终消失在公众对瓷娃娃的信任中。风波的平息除了创始人及时正面的回应态度和公开透明的制度规范，最大因素应该是瓷娃娃多年以来的品牌积累。从 2008 年发展至今，瓷娃娃一直做着扎实的社群工作和公众倡导，尤其是每年 2 月最后一天“罕见病日”街头和网络活动，逐渐增加了公众对罕见病和瓷娃娃的认识，这不仅让“瓷娃娃”成了成骨不全症的代名词，同时也成了一个关注罕见病社群的品牌。如果瓷娃娃没有之前品牌的口碑和公信力的积累、或是采用某些机构采用的“鸵鸟政策”也许在这场危机中品牌会受到重创。

6、品牌传播：动员一切可动员的资源

移动互联网时代，传播的平台已经发生很大改变，很多机构面对改变并不是迎难而上，而是安于一隅想等待这个风暴的过去。黄如方认为外部的变化对于小机构而言是一个机会：“互联网和移动互联网对于公益行业来说是一个机遇。因为能够迅速将品牌进行传播，让小机构和大机构的在品牌知晓度方面进行平等竞争。小机构利用好移动互联网是有很大帮助的。”移动互联网是小机构传播的一个踏板，能够弥补资金不足造成的缺陷。

媒体传播是瓷娃娃一直非常重视的，罕见病宣传日瓷娃娃相应的宣传覆盖到：地铁、公交、电视、报纸。这样声势浩大的宣传和认真投入的互动，让瓷娃娃获得了回报。中国社会福利基金会副秘书长肖隆君当年是看到媒体报道才找到瓷娃娃的，而他回忆说王奕鸥当时接到电话还以为是骗子，认为不会发生这么幸运的事情。由此看来正是媒体的报道帮助瓷娃娃打开成立专项基金之门，打通了公募筹资的平台。

瓷娃娃很早就开通了微博微信和公众进行良好互动，但依然保持着传统媒体的传播。创始人黄如方说道“传统媒体的影响力还是在的，新媒体是对二三十岁的人有影响力，但是对一些四五十以上的高层还是需要传统媒体，因为他们只熟悉这个渠道。传统媒体的公信力比较高，影响力也很大。我们在传统媒体上的投入没有减少，但是传统媒体的传播是可遇不可求的。传统媒体是被动的，有些费用是没法预付的。新媒体是主动，会有些比较好玩的玩法。”传统媒体和新媒体各有各的打法，两者结合才能发挥最大的品牌传播效应。

7、品牌价值：品牌价值带来的发展机遇

瓷娃娃的品牌塑造之路看上去一番风顺，从一个草根 NGO，发展成为如今行业颇具影响力的品牌。我们看到瓷娃娃塑造机构品牌的最大价值就在坚实的公众基础，让合作伙伴、捐赠人放心的公开透明财务制度，还有一群愿意奉献的志愿者团队。这些是品牌带给瓷娃娃的最大的品牌价值。

前期的媒体传播让瓷娃娃拥有了变身公募资格的机会，后期新媒体的活跃让瓷娃娃搭上“冰桶挑战”快车。其实瓷娃娃的成名并不是偶然的，从 2008 年发展至今，他们做画展，做电影展映，利用 2 月 28 日“全球罕见病日”做公益宣传，一系列实实在在的推广活动让瓷娃娃的品牌形象深入人心，也让瓷娃娃

³² 来源：NGOCN 微信公众号

成了成骨不全症的代名词，同时也成了一个关注罕见病社群的品牌。瓷娃娃品牌塑造的成功应该给更多缺乏资源埋头做项目的大量草根 NGO 带来启发，有意识的品牌积累能够给机构带来的发展空间不可限量。

五、附录

(一) 参考文献

1. Nathalie Laidler-Kylander and Julia Shepard Stenzel (2013), *The Brand IDEA: managing nonprofit brands with integrity, democracy and affinity*. Jossey-Bass.
2. Nathalie Laidler-Kylander, John A. Quelch and Bernard L. Simonin (2007), *Building and valuing global brands in the nonprofit sector*. *Nonprofit management & Leadership*, vol.17 no.3.
3. Nathalie Laidler-Kylander and Bernard Simonin (2008): *How international nonprofits build brand equity*. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
4. Hankinson, P. (2000), *Brand orientation in charity organisations: Qualitative research into key charity sectors*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Volume 5 Number 3.
5. Hankinson, P. (2001), *Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Volume 6 Number 3.
6. Hankinson, P. (2004), *The internal brand in leading UK charities*, *Journal of Product & Brand Management* Volume 13 Number 2.
7. Hankinson, P. (2007), *The time factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities*. *Journal of Product & Brand Management* Volume 16 Number 4.
8. James B. Faircloth (2005), *Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: applying the brand equity concept to nonprofits*. *Journal of Marketing Theory and Practice* summer 2005, 13, 3.
9. Kevin Lane Keller (2009): *Strategic brand management building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall published.
10. 德鲁克：《非营利组织的管理》，吴振阳等译，机械工业出版社，2007年版。
11. 康晓光：《创造希望——中国青少年发展基金会研究》，桂林，漓江出版社，1997年版。
12. 布莱默：《点亮社群——互联网营销的本质》，曾虎翼译，北京，东方出版社，2010年版。
13. 李光斗：《品牌战——全球化留给中国的最后机会》，北京，清华大学出版社，2006年版。
14. 方立新，王汝鹏编：《叩问天人之际——徐永光说希望工程》，北京，中国青年出版社，2001年版。
15. 王艳，陈雷：《非营利组织的品牌战略探究——以“壹基金”为例》，《四川理工学院学报》，2011年10月。
16. 翁向东：《本土品牌战略》，南京，南京大学出版社，2008年版。
17. 徐永光：《被互联网颠覆的公益现状》，<http://www.csrworld.cn/article-3310-1.html>
18. 中国青少年发展基金会，基金会发展研究委员会编：《处于十字路口的中国社团》，天津，天津人民出版社，2001年版。
19. 张冉：《国外非营利组织品牌研究述评与展望》，《外国经济与管理》，2013年11月。
20. 赵保国，余宙婷：《基于信号传递模型的公益基金会品牌效用分析》，《财经问题研究》，2008年第10期。
21. 周雪光：《组织社会学十讲》，北京，社会科学文献出版社，2003年版。

(二) 非营利组织品牌现状及需求调查问卷

尊敬的非营利组织负责人：

您好！随着我国非营利组织数量的迅速增加，非营利组织之间的竞争也日趋激烈。在非营利行业市场化的背景下，品牌对于非营利组织获取竞争优势越来越重要。

心创益传播机构是国内第一家专门致力于非营利组织品牌能力建设的支持机构。近年来共为全国多家不同类型的公益机构提供了包括培训、咨询、传播等不同类型的服务。

为了了解当前中国非营利组织品牌建设的现状，进一步提升非营利组织品牌建设的能力，心创益传播机构特开展此次问卷调查。我们特邀请您在百忙之中抽空填答本问卷，您的回答不涉及是非对错，您按照您的实际情况和感受逐一回答每个问题即可。

我们将遵循有关统计法规，对问卷填写予以严格的保密，绝不用于研究以外的其它用途。

感谢您的合作和对我们的信任。

心创益传播机构

2014年8月20日

- 请在每一问题后适合您的情况的答案序号上打√。
- 如无特殊说明，每个问题只能选择一个答案。只有题目后面标明了“可多选”，在所选一个或一个以上的答案序号上打√。
多选题需逐项提示。
- 填空题在_____处填上适当的内容，特殊情况请具体注明。

请填写您所在的组织名称及联系方式（请直接在空格内填写）：

组织名称（中英文）：
负责人姓名及职务：
机构地址及邮编：
电话：
E-mail：

A、组织基本情况

A1 贵机构是由谁发起创办的？

1 个人	2 社会组织	3 政府	4 企业
5 高校 / 科研机构	6 人民团体	7 民主党派	8 其他 _____

A2 贵机构成立的时间： _____年 _____月

A3 贵机构的法人类型？

1 基金会法人	2 社团法人	3 民非法人	4 企业法人	5 其他 _____
---------	--------	--------	--------	------------

A4 在担任贵机构负责人之前，您在何处任职？

1 政府机关	2 事业单位	3 其他公益组织	4 企业
5 媒体	6 高校/研究机构	7 国际机构	8 其他 _____

A5 贵机构的服务范围：

1 街镇范围	2 区县范围	3 市级范围	4 省、直辖市、自治区范围
5 全国	6 中国及国外	7 其他 _____	

A6 贵机构总部所在地区

1 东北	2 华北	3 西北	4 华中
5 西南	6 华东	7 华南	8 其他 _____

A7 贵机构的社会组织评估等级

1 5A 级	2 4A 级	3 3A 级	4 2A 级
5 1A 级	6 尚未参加过评估	7 其他 _____	

A8 贵机构的人员规模：（可多选，并请直接在空格内填写）

1 专职人员：____人（签劳动合同并领薪金等）；	2 志愿者：_____ 人
---------------------------	---------------

A9 贵机构的人员年龄构成（直接在空格内填写）

年龄组	人数	年龄组	人数
A 30 岁以下		D 50-59 岁	
B 30-39 岁		E 60 岁以上	
C 40-49 岁			

A10 贵机构人员的文化程度（请直接在空格内填写）

文化程度	人数	文化程度	人数
A 大专及以下		C 硕士研究生	
B 大学本科		D 博士研究生	

A11 资金来源（2013 年度）（请直接在空格内填写）

名称	金额（人民币万元）
A 捐赠收入	
其中来自国内自然人的捐赠收入额：	
其中来自国内机构和组织捐赠收入额：	
其中来自国外自然人的捐赠收入额：	
其中来自国外机构和组织捐赠收入额：	
B 政府补助收入	

C 资金保值增值（投资收入）	
D 服务收入	
E 会费	
F 其他	
合计	

B. 品牌认知与品牌投入状况

B1 您认为品牌对非营利组织重要性如何？

1 非常重要	2 比较重要	3 一般	4 不太重要	5 毫无用处
--------	--------	------	--------	--------

B2 您认为品牌对贵机构的首要作用是：

1 筹资	2 实现机构使命	3 实现社会倡导	4 增加凝聚力	5 其他_____
------	----------	----------	---------	-----------

B3 您认为贵机构的品牌在行业里的地位是：

1 领先地位	2 处于中游	3 默默无闻	4 其他_____
--------	--------	--------	-----------

B4 您认为贵机构品牌的核心价值与组织的使命是：

1 高度一致的	2 比较相关的	3 一般	4 不太相关	5 毫无关系
---------	---------	------	--------	--------

B5 贵机构是否有专门的品牌部门或专门的负责人（如否，跳至 B7）：

1 是	2 否
-----	-----

B6 您认为贵机构品牌部门职责规定的明确程度：

1 非常明确	2 比较明确	3 一般	4 不太明确	5 没有明确规定
--------	--------	------	--------	----------

B7 贵机构管理团队中是否有企业管理教育背景或实际运营经验的人员：

1 是	2 否
-----	-----

B8 贵机构是否有品牌传播这方面的资金预算：

1 是	2 否
-----	-----

B9 贵机构品牌年度传播投入的资金占筹资总额的比例是：_____

C. 品牌定位

C1 贵机构品牌有做市场细分吗（如否，跳至 C6）？

1 是	2 否
-----	-----

C2 在资助人市场和受益人市场之间，贵机构确定的市场导向是：

1 主要以资助人为导向	2 主要以受助人为导向	3 二者兼有	4 其他
-------------	-------------	--------	------

C3 贵机构对相应的市场的研究程度：

1 非常深入	2 比较深入	3 一般	4 不太深入	5 没有研究
--------	--------	------	--------	--------

C4 贵机构对同领域直接的竞争对手的分析程度：

1 非常深入	2 比较深入	3 一般	4 不太深入	5 没有分析
--------	--------	------	--------	--------

C5 贵组织根据什么来划分细分市场：

1 主要以服务人群划分	2 主要以社会问题划分	3 二者兼有	4 其他
-------------	-------------	--------	------

C6 您认为，贵机构的品牌与同领域直接的竞争对手相比：

1 非常独特	2 比较独特	3 一般	4 不太独特	5 没有差异
--------	--------	------	--------	--------

C7 贵机构的品牌是否有鲜明的个性描述：

1 是，请描述	2 否
---------	-----

C8 您认为,贵机构品牌在机构内部被认同的广泛程度如何？

1 非常广泛	2 比较广泛	3 一般	4 较少人认同	5 极少人认同
--------	--------	------	---------	---------

C9 您认为,贵机构品牌在外部利益相关群体中被认同的广泛程度如何？

1 非常广泛	2 比较广泛	3 一般	4 较少人认同	5 极少人认同
--------	--------	------	---------	---------

D. 品牌建设

D1 贵机构的机构品牌和项目品牌之间是否有清晰的架构（如子母品牌、单一或多品牌间的关系等）：

1 是	2 否
-----	-----

D2 贵机构品牌名称反映本机构使命的准确程度：

1 非常准确	2 比较准确	3 一般	4 不太准确	5 完全反映不出来
--------	--------	------	--------	-----------

D3 贵机构品牌是否有视觉识别系统，即 VI 设计（如否，跳至 D6）：

1 有	2 没有
-----	------

D4 贵机构 VI 系统中是否规定了机构品牌和项目品牌两者之间的使用规范：

1 有	2 没有
-----	------

D5 贵机构品牌的视觉识别系统的执行情况是：

1 非常好	2 比较好	3 一般	4 不太好	5 非常差
-------	-------	------	-------	-------

D6 贵机构品牌是否经过注册等法律认定：

1 是	2 否
-----	-----

D7 贵机构品牌建设过程中参与的群体有(多选)：

1 只有决策层参与	2 内部员工参与	3 外部利益相关方参与	4 其他
-----------	----------	-------------	------

D8 贵机构的品牌战略的目标是否清晰：

1 非常清晰	2 比较清晰	3 一般	4 不太清晰	5 没有清晰的目标
--------	--------	------	--------	-----------

E. 品牌管理

E1 贵机构品牌是否有对外授权或合作情况（如否，跳至 E4）：

1 是	2 否
-----	-----

E2 贵机构品牌对外授权或合作是否有规范：

1 是	2 否
-----	-----

E3 贵机构品牌对外授权或合作的时，品牌相关规范的执行的严格程度：

1 非常严格	2 比较严格	3 一般	4 不太严格	5 很不严格
--------	--------	------	--------	--------

E4 与您的品牌相关的图片、视频、文字等资料的是否有管理制度：

1 是	2 否
-----	-----

E5 这些品牌资料的管理制度执行情况：

1 非常好	2 比较好	3 一般	4 不太好	5 非常差
-------	-------	------	-------	-------

E6 贵机构是否有信息公开制度或条例：

1 是	2 否
-----	-----

E7 与同领域其他机构相比，目前贵机构信息公开的水平：

1 比较好	2 差不多	3 暂时落后	4 其他
-------	-------	--------	------

E8 贵机构是否有与公众的互动交流制度：

1 是	2 否
-----	-----

E9 贵机构与公众的互动交流情况：

1 非常好	2 比较好	3 一般	4 不太好	5 有很大障碍
-------	-------	------	-------	---------

E10 贵机构是否有舆情监测机制：

1 是	2 否
-----	-----

E11 贵机构品牌是否有面对负面信息的应急预案：

1 是	2 否
-----	-----

E12 近三年，贵机构品牌是否面临过质疑等负面信息，（如否，跳至 F1）：

1 是	2 否
-----	-----

E13 贵机构品牌在面对负面信息时，一般多长时间做出回应：

a. 24 小时以内	b. 3-7 天	c. 8-14 天	d. 15-30 天	e. 更长	f. 不回应
------------	----------	-----------	------------	-------	--------

E14 贵机构品牌在危机过后采取了哪些措施（多选）：

a. 调整品牌定位或战略	b. 调整宣传策略	c. 调整品牌管理团队
d. 调整危机应急预案	e. 没采取什么措施	f. 其他

E15 在危机过后，贵机构品牌形象是：

1 提升了	2 受损了	3 保持原样	4 其他
-------	-------	--------	------

F. 品牌传播

F1 贵机构是否有机构的官方网站：

1 是	2 否
-----	-----

F2 贵机构是否有机构的官方微博：

1 是	2 否
-----	-----

F3 贵机构是否有机构的微信公众号：

1 是	2 否
-----	-----

F4 贵机构有没有针对大众传播的常规计划：

1 是	2 否
-----	-----

F5 贵机构品牌选择的传播媒体是：

1 以传统媒体(如报纸、电视等)为主	2 以新媒体（微博微信等）为主	3 两者兼有
--------------------	-----------------	--------

F6 您觉得传统媒体哪个最有效：

1 报纸	2 杂志	3 电视	4 广播
5 户外（如地铁、公交）媒体		6 其他	

F7 您觉得新媒体哪个最有效：

1 微博	2 微信	3 社交网站 (豆瓣、人人等)	4 其他
------	------	-----------------	------

F8 以下的传播形式，您用过哪几个：

1 广告 (报纸、户外、单页等)	2 活动	3 公关	4 品牌合作
5 明星代言	7 赞助	8 其他_____	

F9 贵机构品牌是否有内部传播机制：

1 是	2 否
-----	-----

F10 您认为，贵机构内部沟通最为不畅的是在以下哪个层面：

1 自上而下的沟通	2 自下而上的沟通	3 部门横向间沟通	4 其他
-----------	-----------	-----------	------

F11 贵机构有没有组织与核心使命价值观相关的活动 (如否，跳至 F13)：

1 是	2 否
-----	-----

F12 这些活动有哪些：

1 小组讨论	2 全体大会	3 团队建设	4 线上讨论群 (如 qq 群等)
5 其他_____			

F13 贵机构员工是否乐于和别人讲述贵机构品牌的故事：

1 非常愿意	2 比较愿意	3 一般	4 不太愿意	5 很不愿意
--------	--------	------	--------	--------

G. 品牌价值

请根据贵机构品牌对机构内外部各方面的价值打分 (最有价值的为 5 分，最没价值的为 1 分)

品牌价值		1分	2分	3分	4分	5分
内 部 价 值	1.加深员工对机构使命、价值观的认同					
	2.增强内部员工的忠诚度和凝聚力					
	3.提升组织的工作效率					
	4.吸引更多优秀人才加入机构					
	5.提高筹资能力					
外 部 价 值	6.提升机构使命的社会认同度					
	7.吸引合作伙伴 (媒体、政府及企业等)					
	8.加强利益相关群体对机构的忠诚度					
	9.推动社会问题的解决					

(三) 非营利品牌现状测评指标框架

一级指标	二级指标	三级指标	
A 核心能力	A-1 组织使命、价值观	A-1-1 使命的感召力	
		A-1-2 使命的清晰度	
		A-1-3 使命的可行性	
	A-2 市场与营销	A-2-1 市场细分与定位	
		A-2-2 服务与产品聚焦	
		A-2-3 基于细分市场的营销	
	A-3 管理机制的标准化	A-3-1 流程	
	A-4 对环境变迁的适应	A-4-1 创新	
	B 品牌认知	B-1 品牌态度	B-1-1 品牌重要性
			B-1-2 品牌作用
B-2 品牌现状		B-2-1 品牌行业地位	
		B-2-2 品牌与使命的一致性	
		B-2-3 品牌部门的设立	
		B-2-4 品牌部门职责界定	
		B-2-5 品牌管理人员的专业度	
B-3 品牌投入		B-3-1 品牌传播预算	
		B-3-2 品牌传播投入	
C 品牌定位		C-1 市场细分	C-1-1 是否做过细分
	C-1-2 市场细分原则		
	C-1-3 市场研究程度		
	C-1-4 竞争对手研究程度		
	C-1-5 市场导向选择		
	C-2 品牌差异性	C-2-1 同类相比的差异性	
		C-2-2 品牌个性描述	
	C-3 品牌定位的认同	C-3-1 内部对定位的认同度	
		C-3-2 外部对定位的认同度	
	D 品牌建立	D-1 品牌基本要素	D-1-1 品牌架构
D-1-2 品牌名称			
D-1-3 品牌 VI 系统			
D-1-4 品牌注册			
D-1-5 品牌战略目标			
D-2 品牌建立参与者		D-2-1 参与群体	
E 品牌管理		E-1 品牌合作管理	E-1-1 授权合作状况
	E-1-2 授权合作规范		
	E-1-3 规范的执行情况		
	E-2 品牌基础资料管理	E-2-1 日常资料管理	
		E-2-2 管理执行情况	
	E-3 品牌透明度管理	E-3-1 信息公开制度	

		E-3-2 信息公开程度
	E-4 品牌互动管理	E-4-1 互动交流制度
		E-4-2 互动交流的程度
	E-5 品牌危机管理	E-5-1 舆情监测制度
		E-5-2 应急预案
		E-5-3 面临质疑状况
		E-5-4 回应速度
		E-5-5 品牌评价
F 品牌传播	F-1 对外传播	F-1-1 对外传播方式
		F-1-2 传播制度
		F-1-3 传播媒体选择
		F-1-4 媒体效度
		F-1-5 媒体形式现状
	F-2 对内传播	F-2-1 对内传播机制
		F-2-2 传播层级
		F-2-3 传播活动
		F-2-4 员工传播意愿
G 品牌价值	G-1 内部价值	G-1-1 使命认同
		G-1-2 内部凝聚力
		G-1-3 工作效率
		G-1-4 吸纳人才
	G-2 外部价值	G-2-1 筹资
		G-2-2 吸引合作
		G-2-3 社会认同
		G-2-4 推动社会问题的解决

(四) 机构介绍

心创益传播机构简介

心创益传播机构是中国第一家专注于为非营利行业提供管理咨询及品牌传播服务的机构。基于对中国公益行业的深入洞察和理解，心创益在品牌传播、社会动员、公众参与、捐赠人研究等领域积累了丰富的经验和成功案例，善于从策略和技术两个层面考量和设计项目，使之既平衡机构当下目标，又能够增强非营利品牌的价值主张，支持机构使命的实现。

心创益的合作伙伴包括亚洲基金会、南都公益基金会、中国青少年发展基金会、SKOLL基金会、半边天基金会、好未来公益基金会、全球绿色资助基金会、陈一心家族基金会、芭莎公益基金、绿色地球等国内外知名非营利机构及社会企业。

为推动行业进步，心创益联合德鲁克学习会、基金会中心网等机构陆续组织了中国非营利品牌建设分享会、捐赠人圆桌会议等活动，并参与完成了中国捐赠人研究报告等行业研究项目，通过知识分享推动行业发展。

更多资讯，请登录 www.inspiringnpo.com

南都公益基金会简介

南都公益基金会成立于2007年5月11日，是经民政部批准成立的非公募基金会，定位为资助型基金会，在整个公益行业的生态链中，是一个资金和资源提供者，扮演“种子基金”的角色。南都基金会通过资金支持来推动优秀公益项目和公益组织，带动民间的社会创新，实现支持民间公益的使命。

南都公益基金的资助方向包括发起、支持行业发展的宏观性项目，资助支持性机构、引领性机构和优秀公益人才的战略性项目，资助农民工子女教育、灾害救援等特定公益领域的项目，同时开展指导三大资助方向的战略性、政策性研究。

更多资讯，请登录 www.naradafoundation.org