



## “全球联合之路”国际网络部执行副总裁何塞·费劳： 以合力解决社区问题

“何塞·费劳让我们认识了一家国际巨型公益机构的运营方式和理念。”北京师范大学中国公益研究院院长王振耀这样评价道，“‘全球联合之路’让我们看到，公益机构的理念必须是有形的，是能够变为行动力的，而理念的特殊也决定了运营组织方式的先进。”

7月12日，在北师大公益研究院的专题讲座上，“全球联合之路”(United Way Worldwide)国际网络部执行副总裁何塞·费劳(Jose Ferrao)与到场者分享了这家百年公益机构的运营方式，这是该机构近年来在中国举行的首场讲座，而慕名前来聆听的人群中不乏数家国内基金会的管理者。

作为老牌联合劝募机构，“全球联合之路”通过企业伙伴在每年全球募款达数十亿美元。但与此同时，仍尽力保持与小额捐赠者的关系，尤其是来自社区的捐赠者。

“每笔11美元的捐赠，开发这样小的项目的意义在于，让公众看到自己的钱能够在社区中起到真正的作用。但在我们身边，我们的公益行业对个人捐赠并没有给予足够的重视，公众也不太理解小额捐赠的作用。”王振耀感叹道，“我们都是普通人，但如果能够像‘全球联合之路’一样，改变自己的理念、调整活动方式，我们都能肩负起伟大的工作。”

### 观点一：“全球联合之路”重要性在于支持地方机构发展

何塞·费劳：从1887年创立至今的百余年时间内，“全球联合之路”一直在发挥其联合劝募的专长。然而，到了今天，我们发现，这其中最重要的一点在于，各个部门需要通过共同协作产生社会影响、创造共享价值，这也是我们目前的工作模式。

现今的社会和经济问题，仅依靠一两个社会部门或机构的协作，往往是得不到解决的。2011年，非营利咨询机构FSG的两位高层在《斯坦福社会创新评论》发表文章，认为跨部门合作必须具备下面5个关键因素，才有可能最终带来社会变革——有共同的议题、有公认的衡量标准、有推动共同进步的项目、不间断的沟通和有支柱性的机构。

“全球联合之路”所扮演的角色就是支柱性机构，它的优势是把全球的慈善组织结合在一起，形成网络，动员所有关爱的力量，形成合力，以不同角色，解决不同社区的不同问题。比如说，在悉尼，我们与当地联合之路分支探讨，如何产生更大的社会影响、如何募集更多的支援和怎样获得更多的当地支持。而具体的做法，往往是通过以下四个方面：建设机构能力、确保员工胜任度、市场分析和培养绩效文化。

### 观点二：机构要懂得将战略转化为公益产品

何塞·费劳：目前，“全球联合之路”主要关注点是教育、收入和健康这三个社区领域，具体到每一个联合之路分支，它们需要制定自己针对这三个领域的战略，然后要懂得如何把战略变成具体的公益产品，并且细化市场，知道如何面对不同的捐款人。

举例来说，在南美洲，我们在社区中关注的最普遍的问题是学龄前儿童教育问题，这是战略层面。但是作为公益产品，我们必须具体到某一个有名称的项目，例如，“学龄前儿童读写能力培养”。总体来讲，联合之路所做的唯一事情就是帮助人，但这其中的受助者多种多样，我们帮助各样的人，按家庭来说，这其中有老人、父母、孩子；按面临的问题来分，这其中有艾滋病患者、糖尿病患者和癌症患者等。针对这些不同的需求，联合之路分支要和当地的上百家机构共同合作，开发多种有针对性的项目，要使当地平均每3个人就有1个人得到我们的帮助。

### 观点三：公益行业也需要建立标准化体系

何塞·费劳：作为支柱性网络，我们的工作就是让地方的联合之路做好各自的项目，其中有效的方式就是为分支机构设立

标准。我们在7个方向设定了各自具体的标准，它们是：社区影响、志愿精神、资源调度、机构治理、财务问责、信誉与关系以及运营与管理。这些标准能够帮助机构能够制定战略，有效解决问题。在这些标准下面，我们也列举了一些经过验证的最佳实践方法，比如说如何筹款最大化。这样一整套的标准体系是由来自31个国家的百余个分支的领导者共同讨论出来的。

作为会员准入门槛，每个分支每年都要按照这7个方向的标准提供审核报告，这不仅是机构治理的一部分，并且有助于整体品牌的管理，主动消除机构潜在的负面影响。

### 观点四：注重与企业及人才的关系

何塞·费劳：我们最大的资产是和企业的关系。世界500强企业，其中有60%的企业都支持联合之路的工作，其中120多个合作伙伴每年的企业和员工捐赠总额超10亿美元。

对我们来说，关键是要很有效地针对企业的需求建立合作关系，从而满足社区需求。在这一过程中，我们也发现了以下几点，是企业公益性合作中所渴望得到的——全年性的员工参与、与有实力的合作伙伴共同致力于企业社会责任的制定与履行、社区情况的掌握、在企业同

### 人物档案

全球联合之路成立于美国的丹佛，其使命是通过动员社区各种关爱力量，提高生活质量，发展公益事业。目前，全球联合劝募已经在世界范围内的41个国家和地区建立了1800个以社区为基础的联合劝募组织，有无数企业和250万志愿者参与行动。作为国际网络部执行副总裁，何塞·费劳负责制定联合劝募在欧洲、亚太和拉美地区办公室的发展战略和框架，同时他也作为首席公关负责人联合各区域副总裁，与国家及地方的企业和公益机构进行合作。

分支机构，我们希望它们能以更多的资金用来帮助人，而在这其中，志愿者使我们有效地降低了机构成本。比如，在全球范围内，我们分支机构的董事会都是由当地社区中最有影响力的人物和企业领袖来自愿组成，每年选择社区合作机构的评估工作，也全部由社区志愿者来完成。此外，我们还建立了志愿者中心，让企业员工可以随时进行志愿者活动，同时我们也建立志愿者应急热线，让有需要的人能够随时找到我们。

### 观点六：不要过于关注公益组织运营成本

何塞·费劳：以美国波士顿分支来说，它的运营成本为募款所得的18%，而全美范围内平均为13%。我们的允许范围是10%-20%，这要根据分支机构的所处情况、组织大小、员工数量、问题困难复杂程度来决定。

其实，投资人和企业向我们捐款的时候，往往关注的都是如何得到更大的效益，即对社会的正面影响。现今社会的问题越来越复杂，简单的项目往往解决不了问题。在美国，公众正在逐渐达成一种共识，即没有必要过于关注公益组织的运营成本，而是这个组织带来的实际效果和影响。

(高文兴整理自北师大公益研究院讲座内容，图片提供者：宁斌)

行间得到对比与衡量、认可和可持续性的参与机会。

从1800个分支会员的工作中，我们也认识到，要加速社区的改变，改善与企业的关系，公益机构需要有相应的人才。人才也是联合之路重要的资产之一，要舍得在人力资源上投资，通过人才实现社会影响力的最大化。

### 观点五：志愿者是公益机构不可或缺的助手

何塞·费劳：正如有许多人支持联合之路，也有很多人支持与联合之路合作的NGO，我们有400多名志愿者定期审核我们旗下NGO的项目。对于每个