

# 非营利组织的品牌战略探究

## ——以“壹基金”为例

王艳,陈雷

(广西师范大学 经济管理学院,广西 桂林 541004)

**摘 要:** NPO 是一支重要的社会资源分配力量。当前,我国 NPO 虽然数量上大幅增长,但在质量和规模上有待提升,并且大多数不具备品牌效应。“壹基金”在运作的过程中引入品牌战略,形成了其独特的优势。基于品牌战略的视角,剖析“壹基金”的先进管理理念及成功经验,提出培育品牌文化、凸显品牌定位、拓展品牌营销、积极应对品牌危机等的发展对策,有利于整合 NPO 的内外部资源,进而更有效地服务公众。

**关键词:** 非营利组织;品牌战略;壹基金

**中图分类号:** C916;C931

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1672-8580(2011)05-0023-04

非营利组织(non-profit organization, NPO)是指不以营利为目的、主要开展各种志愿性的公益或互益活动的非政府的社会组织<sup>[1]</sup>。它是一个国家的重要经济力量,不仅在功能上协助政府解决了许多社会问题,而且很大程度上满足了公众需求。现作为一个产业,在世界各国发挥着重要作用。NPO 是一支重要的社会资源分配力量,其支出占一国的 GDP 比重以及志愿者占人口比例均举足轻重,美国、英国、日本的 NPO 支出分别占其 GDP 的 6.9%、6.6%和 3.5%;总人口中志愿者的比例,美国为 30~50%,英国为 20~30%,日本约 20%。据统计,截止 2009 年底我国有各级注册登记的社会组织 42.5 万个,其中社会团体 23.5 万个、民办非企业单位 18.8 万个,基金会近两千个<sup>[2]</sup>。但是我国 NPO 支出占 GDP 比重以及总人口中志愿者的比例这两个数据很低,前者不到 1%,后者仅为 3~8%。我国 NPO 发展相对滞后,存在着组织运作水平低、资金筹措能力不足,信息不对称、公众信任度以及忠诚度低、志愿者队伍小等问题,这使部分 NPO 的生存举步维艰。

基金会是 NPO 的重要形式之一,它是通过受托人或董事会对其资金进行运作管理,从而达到保值、增值之效,是一种旨在资助教育、慈善、宗教等社会公益事业的非营利组织形式<sup>①</sup>。“壹基金”是近年来我国较成功

的非营利组织,2010 年底共接收捐赠约 3 亿元,不仅与毕马威、德勤、阿里巴巴、招商银行等一大批国内外知名企业建立了伙伴关系,而且还拥有一支由知名企业家、艺人组成的志愿者队伍,“壹基金”的品牌战略模式为我国 NPO 发展提供了有益的借鉴。品牌战略是组织为取得竞争优势而充分利用外部环境和内部资源创建、维护和发展品牌的一整套长远性、根本性和全局性的谋划行动,品牌战略的直接目标是建立、维护、巩固和发展消费者对组织独特的综合认知关系<sup>[3]</sup>。将品牌战略纳入非营利组织,有助于 NPO 获取相对持久的核心竞争力,提高社会公信度及公众满意度,有利于 NPO 健康发展。

### 一、“壹基金”案例分析

“壹基金”是 2004 年由著名体育、影视两栖名人李连杰发起的一个国际性公益基金会,倡导“壹基金壹家人”全球公益理念、推广“每人每月 1 块钱,一家人互相关爱、彼此关怀”的慈善互动模式<sup>②</sup>。“壹基金”引入品牌战略,在对社会资金的日常运作管理中,既体现了自身作为公益组织的存在价值,又满足了社会和捐赠人对公益性组织的要求,赢得了公众的信任,成功地打造了“壹基金”这一公益品牌。

#### (一)明确的品牌定位

收稿日期:2011-05-08

作者简介:王艳(1961-),女,江西南昌人,教授,硕士生导师,主要研究方向为市场营销、商业流通理论与实务。

网络出版时间:2011-7-21 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20110721.1002.001.html>

好的品牌定位有着明确区分其它同类产品或服务的作用。“壹基金”将自己清晰地定位于对公益文化的传播、搭建筹款和捐赠的公益平台。“壹基金”在为灾区、贫困地区等提供人道主义援助、积极传播公益文化的同时,创新筹款公益平台:与多家网络支付平台合作,开创了支付宝、财付通、PayPal、快钱等多种网络捐款渠道,让捐款人足不出户即可方便、快捷地完成捐赠;与招商银行联合推出了“壹基金爱心信用卡”,捐赠者每申办1张卡银行即向“壹基金”捐赠1元。“壹基金”十分注重与捐赠人的沟通,通过“壹基金”官网、电子快讯及“壹基金”之家公益信息简报等形式,将善款使用情况及时地反馈给捐赠人;为了让每份捐赠带来最大社会效益,围绕慈善事业的“公信、专业、执行、持续”理念,实施了公益典范组织评选的“典范工程”等。“壹基金”清晰的品牌定位赋予其品牌独特的个性,在履行社会责任的同时让公众更加了解其公益理念,较好地区别了其它基金会及其产品和服务,提高了“壹基金”的公信度和影响力。目前,“壹基金”善款的64%来源于个人,尽管个人捐赠数额较小,但相对企业捐赠更持久,这种来源于个人的“微”公益正是“壹基金”公益事业发展的核心竞争力<sup>③</sup>。

### (二)多样化的品牌营销

“壹基金”采取多样化的品牌营销手段,积极传播品牌。“壹基金”成立之初,就制作了4部富有艺术表现力和感染力的公益广告,通过电视、网络等各种媒体,深刻地诠释了“一人一月一块钱等于人类一家人,自己人帮自己人”的慈善理念,有效地将“壹基金”品牌内涵传递给了公众;2007年聘请国际影帝成龙担任“李连杰壹基金计划”名誉理事长,通过成龙的号召力以及积极的宣传推广,产生了极大的名人效应;“壹基金”每年举办一次国际公益慈善论坛,邀请来自世界各地的公益组织、知名企业、政府管理、研究学者,就“壹基金”关注的“环保、教育、扶贫、健康”四大公益主题进行全面交流。通过新闻发布会、记者招待会和见面会、期刊专栏以及接待会等公众参与形式,广泛而深度地与公众进行交流沟通。

“壹基金”把每一次的慈善活动都作为自身最好的品牌营销,这一点在“5·12”汶川地震的赈灾中体现的淋漓尽致。汶川地震的当天,“壹基金”迅速做出反应:资讯部及时传递灾区信息、持续了解灾情;内务部和国家红十字会的财务部门对接,落实赈灾的拨款事项;市场部与腾讯、搜狐和淘宝沟通,确定第三方支付平台以

启动网上捐款活动。并且,当国内大多数NPO都投入到抗震救灾中去的时候,“壹基金”却把眼光转向了汶川的灾后重建上,具体制定了生态环保、灾后经济重建、灾区农户小额贷款扶持、灾区基础设施建设援建、羌族妇女就业帮扶等一系列灾后重建的工作重点,截至2010年5月“壹基金”已成功实施项目近三十项,涉及医疗、教育、环保、扶贫等多方面。“壹基金”在危机中独特的品牌营销方式,不仅有效地地区隔了以赈灾募款为主的一般性的NPO,还赢得了公众知名度和美誉度,为构建竞争优势奠定了强有力的基础。

### (三)国际化视野的品牌发展

品牌国际化是保持品牌核心价值不变的前提下,通过采取一系列活动来扩大品牌国际市场的占有率和地区覆盖率。国际化视野的“壹基金”品牌发展基于其有一支专业化的工作团队,“壹基金”机构的工作人员大多都有市场、策划、公关、广告、媒体等方面的从业背景,且很多都具备海外工作经验。此外“壹基金”的财务是由德勤和毕马威审计,波士顿咨询集团和麦肯锡是它的管理合作伙伴。组织自身的实力为其品牌国际化打下坚实基础。“壹基金”着力打国际化牌,拓宽了慈善基金的渠道。2007年9月25日中国红十字会“李连杰壹基金计划”与泰国“TO BE NUMBER ONE”慈善基金在北京共同宣布,双方正式结成合作伙伴关系,共同为中泰两国慈善事业的发展做出努力。2008年10月16日,刚刚结束日本站比赛的法拉利转战中国,与“壹基金”合作为11月的全球公益慈善论坛拍卖筹款,拍卖所得善款全部捐赠“壹基金”。美国纽约当地时间2009年9月26日,由克林顿主办的“克林顿全球行动计划”年度国际研讨大会在纽约召开,“壹基金”是受邀参会为数不多的亚洲慈善基金中的一个。这些都说明“壹基金”已经得到国际社会的认可,成为具有国际水准的慈善项目。国际化视野的品牌发展可以突破国界寻找更大的发展空间、扩大品牌影响力;有利于汲取国外先进管理经验及营销方法;有助于借助其良好的品牌形象和声誉优化员工结构,提高员工的整体素质和水平。此外,可以将中国慈善与国际慈善对接,吸引更多的境外机构资助,包括筹款、设置合作项目等。

### 二、构建非营利组织品牌战略的对策

非营利组织的品牌战略是项复杂的系统工程,它涉及产品及服务质量、内部管理、市场营销等方面。我国非营利组织在构建自身品牌战略时,可以从培育品牌文化、凸显品牌定位、多样化品牌营销及积极应对品

牌危机等方面展开。

### (一) 培育品牌文化

组织文化是品牌文化的支撑,非营利组织文化既秉承传统,又不断将传统文化升华,主要包括:尚义轻利的价值观念、无私奉献的思想意识以及以人为本的运作理念等等<sup>[4]</sup>。随着市场化运作的加剧,政府对非营利组织的拨款也在逐步减少,非营利组织面临越来越严峻的资金压力。于是,非营利组织开始进行相关产品销售、提供有偿服务、与企联盟、资金投资等商业化运营。在增加 NPO 的资金获取能力和市场竞争力的同时,出现了 NPO 的非营利品牌形象受损,公众对 NPO 的非营利性产生怀疑,进而减少对 NPO 的支持和参与的现象。而“壹基金”在进行商业运作的同时,注重品牌文化的培育,则可以有效地避免公众对品牌的质疑。

非营利组织的商业化运营是未来发展的必然趋势,如何促进公众信任其商业运作,关键在于培育品牌文化。品牌文化是品牌在消费者心目中的印象、感觉和附加价值,是结晶在品牌中的经营观、价值观、审美因素等观念形态及经营行为的总和,是形成品牌价值的重要组成部分<sup>[5]</sup>。非营利组织品牌文化建设的目的,就是要在社会公众心中树立值得信任的服务形象。加强非营利组织自身素质的建设,高效地推动社会公益事业的发展对提升社会公信度意义重大。

### (二) 凸显品牌定位

判断非营利组织核心能力的标准在于:能否为用户带来巨大的价值;能否支撑非营利组织多种核心产品或服务;是否与其他组织所难以复制或模仿<sup>[6]</sup>。相对于“壹基金”明确的品牌定位,另一家非营利组织——宁波抗癌健康基金会的品牌定位则相对模糊。作为全国首家地方性公募基金会,宁波抗癌健康基金会没有明确的品牌定位,使其不能有效地利用捐赠。如在原始资金 423 万中拿出 123 万购买保健品发放给部分癌症患者,但针对具体的病患,却不能给予有效的援助。此外,与广告公司策划“携手”进行募捐,45%的捐赠归于广告公司,所得捐赠没有落实其为癌症患者服务的宗旨<sup>[7]</sup>。

模糊的品牌定位使宁波抗癌健康基金会在 2011 年 3 月 28 日被正式注销<sup>[8]</sup>。品牌定位,就是为自己的品牌在市场上树立一个明确的、有别于竞争对手品牌的、符合消费者需要的形象,其目的是向外界展示品牌的核心价值。NPO 应首先分析其在所处的行业环境,弄清竞争者的优势和劣势。其次,确定自己的在整个 NPO 中的行业定位,尽量与竞争者区分开来。再次,找到自己的支撑

点,即确定让公众认为可信的优势,比如行政效率高、财务状况透明、资金使用产生的社会效用大等。最后,传播与应用。通过各种媒介将 NPO 的理念植入公众心中,才能让更多的公众加入自身所影响的公益事业中。

### (三) 拓展品牌营销

据清华大学 NPO 研究所的调查显示,在回答问题的 1313 家非营利组织中,有 6.9% 没有专职人员,33.5% 的专职人员为 1~4 人,38% 的专职人员为 5~9 人。此外,国内大多数 NPO 缺少持久的志愿者<sup>[9]</sup>。资金筹措能力也相对较低,对 1508 家 NPO 进行的调查结果分析,有 41.4% 的非营利组织认为资金缺乏是制约其发展的最突出问题。这些数据表明公众对非营利组织反应相对冷淡。主要原因在于,国内的众多行业协会更是以政府的姿态出现,服务意识较差,缺乏营销理念。这使得公众在理解、支持以及与 NPO 合作等方面出现问题,影响非营利组织目标与战略的实现。而“壹基金”则采取多样化的品牌营销手段<sup>[10]</sup>,增加与公众的沟通与交流,赢得了公众信任。

NPO 的品牌营销的主要形式包括广告、事件传播、公共关系等。在现代广告宣传中,占主导地位的有报纸、广播、电视、杂志四大媒体。公众对新闻报道的信任度远高于商业广告,争取新闻媒体的报道,是提升 NPO 公信度的一种重要措施。事件传播是近年来著名品牌常用的传播手段<sup>[11]</sup>。非营利组织如果在社会关注热点上有所表现<sup>[12]</sup>,则可以大大提高其知名度。公共关系的对象很广,包括公众、新闻媒体、政府、业务伙伴等。公共关系营销在于吸引媒体对 NPO 做免费宣传。可以定期举行新闻发布会展示本组织的信息,对它的内外信息传播来促进对本机构的了解。

### (四) 应对品牌危机

品牌危机是指“由于组织内、外部突发原因造成的对品牌形象的损害和品牌价值的降低,以及由此导致的使组织陷入困难和危险的状态。”引发 NPO 品牌危机的原因主要是诚信问题。当前很多非营利组织内部出现贪污、挪用公款等现象一经媒体曝光,会极大挫伤公众参与公益的热情。当前我国并没有建立起对 NPO 进行监督 and 控制的较完善的机制<sup>[13]</sup>。外部监督环节相对薄弱,公众、媒体和评估组织监督力度不够。非营利组织因外界很难介入,内外部监督管理机制不健全<sup>[14]</sup>,使得组织内出现滥用大众捐款、根本不重视成本效益、组织性质转变等现象。中华绿荫儿童村的创始人胡曼莉利用“丽江妈妈联谊会”法定代表人的身份,不断为自己谋取私利,将

社会捐赠所得据为己有<sup>[5]</sup>。这不仅使该品牌毁于一旦,更降低了公众对NPO整个产业的信任度。

为了防范危机,组织内部形成自上而下的监督机制,增强组织内部的凝聚力<sup>[6]</sup>,树立组织形象,提高组织成员的荣誉感,使命感。NPO可以通过定期向外界公布其财务报表,将募集资金的使用透明化,积极接受外部监督。一旦出现危机问题,勇于承担责任,以真诚、坦率的态度开诚布公,争取媒体支持。重视与公众的沟通,尽量将事件的进展情况展示给公众,显示出组织的诚意。

在经济一体化和全球化的趋势下,非营利组织品牌的国际化已经成为历史发展的必然趋势,这就更凸显品牌战略的重要性。一个清晰明确的品牌战略定位及强有力的执行贯彻对NPO的可持续发展至关重要,此外,必须将品牌战略与NPO的其他战略有机结合,形成合力,促进NPO的发展,更有效地服务公众。

#### 注释:

①在民政部门登记注册时主要有三种形式:社会团体、民办非企业单位、基金会。基金会分为公募基金会和私募基金会。

②2006年为“中国红十字会李连杰壹基金计划”,在中国红十字总会架构下独立运作的一个慈善计划;2008年成立非公募机制的上海李连杰壹基金公益基金会;2010年落户深圳,即“深圳壹基金公益基金会”,2011年1月11日召开第一届理事会并正式启动。

③通常公益市场筹款来源的80%是企业、20%是个人。

#### 参考文献:

[1] 王名.非营利组织管理概论[M].北京:中国人民大学出版社,2010,(4):2.

- [2] 贾西津.NGO:国际视野与中国发展[J].当代世界,2010,(6):22-28.
- [3] 徐莉莉,骆小欢.品牌战略[M].浙江:浙江大学出版社,2007:15.
- [4] 张志刚,侯庆敏.第三部门文化:和谐社会建设的精神支撑[J].理论界,2006,(7):176.
- [5] 余明阳,戴世富.品牌文化[M].湖北:武汉大学出版社,2008:10.
- [6] 沈亚平,陆明远.公益与效率:中国非营利组织的目标体系研究[J].学会,2006,(7):9-14.
- [7] 人民网.宁波市抗癌健康基金会被正式注销[EB/OL].(2011-03-29)[2011-05-08].<http://nb.people.com.cn/GB/200892/14262611.html>.
- [8] 于开红.高校学报品牌建设与经营刍议[J].重庆三峡学院学报,2010,(2):62-65.
- [9] 吴鹏.非政府组织志愿者管理机制完善途径探索[J].四川理工学院学报:社会科学版,2009,(1):100-103.
- [10] 郭德双,童晓岚.略论营销创新[J].黄石理工学院学报:人文社会科学版,2010,(3):41-43.
- [11] 帅志强.打造世界妈祖文化品牌的传播策略[J].莆田学院学报,2010,(6):6-9.
- [12] 彭小玲.论我国非营利组织参与公共危机管理的困境与对策[J].长江师范学院学报,2009,(4):23-28.
- [13] 刘晓,高桂贤.论社会组织制度创新[J].中南林业科技大学学报:社会科学版,2009,(1):48-52.
- [14] 桂玉.农民合作经济组织治理结构现状与创新[J].河南工程学院学报:社会科学版,2010,(3):24-28.
- [15] 腾讯新闻网跨国调查“中国母亲”胡曼莉[EB/OL].(2005-11-29)[2011-05-08].<http://news.qq.com/a/20051129/001111.htm>.
- [16] 彭达智.企业流程管理与组织文化变革[J].江西广播电视大学学报,2009,(3):41-43.

责任编辑:万东升

## A Research on Brand Strategy of Non-profit Organization — Taking the “One Foundation” as an example

WANG Yan, CHEN Lei

(School of Economic & Management, Guangxi Normal University, Guilin 541004, China)

**Abstract:** Non-profit Organization (NPO) plays an important role in the allocation of social resources. At present, the number of NPO is substantially growing, but its quality and scale still need to be improved. Most of them do not have a brand. “One Foundation” introduces brand strategy in the course of the operation, forming a unique force. It is in favor of integrating internal and external resources to make NPO more effectively serve the public by analyzing the successful experience, and advanced management concepts of “One Foundation” based on the perspective of brand strategy, proposing the training of brand culture, highlighting brand positioning, brand marketing development, the response to brand crisis and so on.

**Key words:** NPO; brand strategy; One Foundation