

捐赠人服务迷思：

当一家公益机构决定拒绝接受捐赠？

“这些年我们放弃过很多钱。”虽然笑着说这话，但潘自心并没有开玩笑。

作为满天星青少年公益发展中心（以下简称“满天星公益”）的高级经理，她向记者回忆起机构没有接受 200 万元善款的历史时，直言“与捐赠人服务有关”。

为什么满天星公益作为一个年筹款总额超 1000 万元的公益机构，会因捐赠人服务放弃当年捐赠总额五分之一的捐赠？捐赠人服务的本质是什么？……

基于上述问题，记者对潘自心等人进行了采访。

本质：让信任得到回响

“信任”从来都是公益的关键词，围绕捐赠人服务也不例外。

“公益机构或项目获得捐赠的前提是认同，捐赠人要认同公益机构所要解决的社会问题是真实客观且有需要的，认同公益机构所做的事、做事的方式、服务的目标对象等，这种认同就是一种信任感——捐赠人服务就是基于信任的回响。”臧婧围绕捐赠人服务接受记者采访时，开篇点题。

臧婧是“老公益人”，从青岛格桑花教育基金会到壹基金，再从 SEE 基金会到阿里巴巴公益平台，再到如今担任上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心主任，她拥有丰富的筹款工作经验。与记者谈论捐赠人服务时，臧婧将之与筹款相联系，在她看来，二者密不可分。

她指出：“捐赠人服务是体系化筹款工作中的重要维度，不论是捐赠人拉新，还是维护捐赠人粘性，捐赠人服务都贯穿于整个筹款实操过程中。同时，筹款和捐赠人服务都强调信任和长期性，因此既可以把捐赠人服务看作一个服务工作，也可以看成筹款工作的另一面。”

如此视角下，不免生出疑问：做捐赠人服务就是为了筹款吗？

“正如我们不能把筹款简单地理解为是为了钱工作，而忽视其核心——筹人，如果简单地把公益机构做捐赠人服务看作筹款的手段，也不足以理解捐赠人是谁、捐赠人为什么捐赠等前置性问题。我们常说的信息披露、开具捐赠票据、提供捐赠证书等都属于捐赠人服务，我们也能看到捐赠人服务和筹款工作的阶段性成果通常表现为筹款量、捐赠人数、捐赠频次的增加，但仅有这些实操层面的可见内容远远不够。因为，捐赠人服务的本质在于通过服务与捐赠人建立信任，撬动捐赠人的认同、支持和参与，最终服务于社会问题的解决。”臧婧说道。

而若对捐赠人服务做“基础型”和“进阶型”的区分，她指出，慈善法所规定的信息公开、捐赠票据等内容，涉及慈善组织公开募捐管理办法的各项管理规定等，都属于基础的捐赠人服务；进阶服务则需公益机构根据自身能力和投入空间进行拓展。

“另外，从权益视角出发，捐赠人具有知情权、参与权、监督权、投诉建议权、获取税收优惠权等等，这是捐赠人的基本权

益，也是公益机构应作出回应的‘底线型’服务。”臧婧补充道。捐赠人需要被服务吗？

无论是臧婧还是潘自心，都明确表示，无论公益机构规模大小，捐赠人服务“非做不可”。但从捐赠人视角，对服务的需求有多少？

记者采访了四位有过捐赠经验或正持续捐赠的捐赠人，其中三位明确表示，“不用公益机构提供什么服务，他们做好项目就行”“我也不是为了获得服务才捐钱的”等。

“不少捐赠人都有类似观点。”臧婧告诉记者，从捐赠人视角出发，不为服务而来没问题，但公益机构依然要主动提供信息公开等服务，“因为公益机构作为受托者，是拿着捐赠人的捐赠和信任做事，充分呈现托付的结果，是公益机构、公益人工作的应尽之义。我们要做的是，当捐赠人需要了解信息等服务时，就有可查实处，作出相应回应。”

她进一步解释称，在捐赠人动态参与的过程中，其需求是变化的。一些捐赠人确实不愿被过多打扰，对他们来说，在未来某些碎片化时间看到相关信息就足够了，但这只是一部分人的需求。例如，区别于互联网平台的小额捐赠人、长期月捐人，做捐赠的高净值人群对捐赠人服务的要求更高，对筹款人的依赖程度、专业素养、策略能力要求也更严格。

“另外，捐赠人作为支持者和核心利益相关方，公益机构与之互动是必须，尤其随着互联网公开募捐平台的发展，捐赠人服务也是对平台合作方的必要反馈，涉及更多规则和平台化工具。”臧婧说道。

从一线公益机构视角，潘自心告诉记者，捐赠人对开具票据的主动需求是很大的，“尤其为了抵扣个税，每年 11 月到次年 4 月是捐赠人补开票的高峰期”。

但这项基础服务做得并不高效。记者以捐赠人的身份先后向三个基金会申请开票，申请涉及月捐时，需填写大量订单信息，操作繁琐。其中一家基金会实现即时自助开票，另外两家则分别在申请后的第二个工作日和第五个工作日将票据发送至邮箱。

主动权：有所为，有所不为

谈及当前我国公益机构的捐赠人服务水平，记者与包括臧婧、潘自心在内的多位公益人交谈后发现，“堪堪及格”为普遍评价。

那么，什么是好的捐赠人服务，评价一个公益机构捐赠人服

务的优劣标准是什么？

对于这个问题，潘自心思考良久。根据自己在公益领域的多年经验，她将标准总结为两条：其一，公益机构是否有能力影响和引导捐赠人，而不是被捐赠人牵着鼻子走，尤其在面对捐赠人的捐赠款项和多样化需求时，能否坚持初心，以机构或项目的使命和目标为主；其二，公益机构是否有能力把捐赠人的诉求与项目执行结合，同时保护好受益人的感受和利益。

虽然捐赠人对所捐赠的公益机构和公益项目往往有着朴素的理解，但并非专业人士，其体验和认知与专业公益人不同，也不一定正确，因而有时提出的诉求并不合理——这便不得不提到让潘自心印象深刻的“拒捐”。

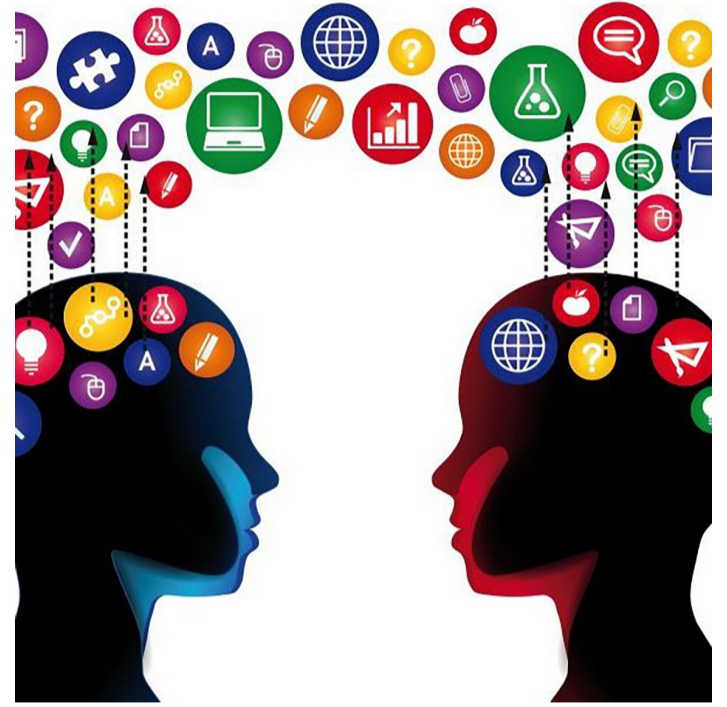
“当时有捐赠人愿意给我们捐 200 万元，希望我们在全国范围内建图书角，但图书角恰好是满天星公益项目形态里没有的产品——其实如果硬要做也不是不行。思考再三，最终考虑到它不在我们的项目体系里，跟现有的项目短时间内也不好做结合，我们就只能放弃这种捐赠。还有捐赠人希望我们在他的家乡建图书馆，图书馆属于我们的项目体系，捐赠人希望改善家乡情况我们也理解，但还是要看他所期待的建设地点是否符合咱们项目选点的范围和标准，要看学校以及当地的相关教育部门是否支持、是否有意愿共同推动这件事，要判断项目执行周期是否可以，要衡量捐赠方背后的考量，以及我们项目团队能否承接等等，一系列综合判断后，才能回应捐赠人的需求，从而决定是否接受捐赠。”潘自心说道。

这样的“硬气”帮助满天星公益进行了双向“筛选”。

满天星公益的很多捐赠人通过参加项目点评审、探访项目地等方式，在加深项目了解后，他们会因此更愿意放弃自己原有的坚持，转而“放手”相信满天星公益的选择——这时的捐赠人已经跳出对捐赠某个地方、某种形式的执着，转变为对机构的使命和价值观的支持，这种需求的释放也因此走得更深。

“对任何一个社会组织来说，受益人和捐赠人都是核心服务对象。满天星公益有一条原则——以受益人的利益为先，同时把捐赠人的诉求跟项目执行做结合。”这是潘自心坚持的捐赠人服务第二项标准。

她举例称，满天星公益近期正策划带领捐赠人去乡村项目地探



访，为了避免过多的外部活动频繁打扰学校师生，在选探访点时优先考虑了近年未探访过的学校。

事实上，有时即便潘自心作为筹资部门负责人能答应捐赠人的诉求，如果项目组的同事从执行角度判断无法落实，也不能满足捐赠人。因此，满天星公益内部达成了共识，当无法满足捐赠人需求时，先主动沟通，若沟通无果，则放弃捐赠。

“并不是捐赠人的所有期待和需求，都要满足或者都能满足。面对这种考验其实又回到了第一点——公益机构能否坚持初心，影响和引导捐赠人。”潘自心言之凿凿。

至于要影响到何种程度，她说：“影响捐赠人的基础是我们共同想要解决某个社会问题，影响到何种程度取决于他对机构使命、价值观的认同程度和信任程度，最终结果是我们与捐赠人各自承担相应的社会责任，共担社会问题的解决。”

当商业搭乘公益“顺风车”

在捐赠人服务为与不为的取舍之间，实质是将视角拉向一个讨论——公益机构与捐赠人究竟是什么关系？

福建省担当者行动教育基金会秘书长覃树勇在接受媒体采访时指出：“千万不要将捐赠人服务做成拉客户，耍各种手段来达成目的。我们与捐赠人之间不是甲方乙方的关系，而是平等的关系，讲究生命对生命的影响。我们不是来筹钱，而是来为捐赠人创造价值的，共同去解决社会问题。我们筹的不是款项，我们筹的是人，是价值筹款、价值引导，不是搞关系。”

对此，臧婧表示，一方面她与覃树勇所强调的价值引导达成共识；另一方面，从行为上来看，捐赠人和公益机构也可以是甲方乙

方的关系——“只有这样认识这一关系，才能更深刻地理解捐赠本身所存在的契约精神，如果没有甲方乙方，没有捐赠协议的约束，契约精神和托付何来保障？仅仅是理念上的认同不够。”

同时，她提醒，覃树勇所说的“不是搞关系”是与通常把“搞关系”庸俗化的一种对抗，并非否认“关系”在筹款中的作用。“筹款是基于人与人之间的信赖，促进双方在理念、价值层面的认同，无论是从筹款学角度还是从筹款专业操作层面看，‘关系筹款’都不是庸俗化的东西，是重要的筹款模式之一。捐赠人服务中的关系同理。”

由此，臧婧也认为，对“捐赠人服务的边界在哪，是否会模糊公益的公共属性”此类问题，不必过于担心。

她指出，筹款（捐赠）与销售不同。后者是在消费者付费后获得产品，满足其个人需求，前者是捐赠人出钱满足他人需求，没有直接获得产品；捐赠人的动机以利他为主，整个价值链最终以帮助受益人和解决社会问题为落脚点，与销售的利己动机和目的有显著差异。与之相关的捐赠人服务同理。“而且销售、商业营销中的一些工具、心理分析、管理方式等是值得公益筹款、服务捐赠人时学习和拿来应用的。”

不过，企业作为捐赠方时，往往需要满足其定制化需求，其中常有商业搭公益“顺风车”的现象。例如，有企业要求公益机构帮他做某一类型的乡村儿童项目，但在过程中可能会搭载产品或服务的宣介。

“这就需要公益机构能有效识别这背后有多少是纯粹的捐赠，有多少带有个体色彩或商业色彩，而后进行专业化的捐赠人服务和应对，这背后涉及筹款伦理方面的重要认知和选择。”臧婧说。（据《华夏时报》）