

公益咨询，从0到1

美好社会咨询社（ABC）公益研究院

前言

ABC美好社会咨询社（以下简称“ABC”）常被问到各种关于公益咨询的问题，诸如：“公益咨询跟商业咨询有什么区别？”“公益咨询到底是做什么的？需要什么样的人？”“提供公益咨询的机构有哪些？收费高吗？”“公益咨询的效果究竟如何？”

笔者发现，关于“公益咨询”这一概念的探讨和行业情况的介绍实在少得可怜，所以今天让我们从0开始，从定义、服务内容、咨询机构、如何运营、价值效果和发展展望几个方面对公益咨询进行解读。

何为公益咨询：公益为本，咨询为术

咨询在商业领域内应用非常普遍，而对于迅速发展的公益领域，由于尚处于成长期，很多机构能力和经验不足，无法以自身之力很好地解决组织发展过程中遇到的战略、人力、品牌营销、筹款等问题，同样需要诉诸咨询服务，但“公益”属性使他们无法承受商业咨询高昂的价格，“公益咨询”因此应运而生。

顾名思义，“公益咨询”是相对于“商业咨询”而言的。它是指咨询顾问通过参与式的方式，运用专业知识、经验、方法，同公益机构共同研讨、分析，为其提供战略规划、人力资源管理、品牌营销、筹款策划等方面的解决方案或决策建议。

与商业咨询相比，我们认为，公益咨询的特点体现在两个方面：

一、其服务对象是“公益组织”或“公益项目”，包括 NGO（非政府组织）、NPO（非营利组织）、社会企业、基金会、社团、企业社会责任部门等等；

二、不以营利为目的，以低于商业咨询的价格甚至免费提供服务。

简而言之，公益咨询——服务于“公益”是根本，诉诸于“咨询”是手段。



图1：公益咨询之关键词

公益咨询做什么：问题入手、定制方案

公益组织发展过程中可能遇到各种各样的问题，或是战略、或是运营、或是筹款、或是品牌，抑或几者相互关联。咨询就像看病，组织有了问题，请医生来看一看，开个药方，对症下药。那么公益咨询具体能“看什么病”“开什么方”呢？在此我们针对公益组织常见的战略规划、人力资源、品牌及市场、筹款四大问题，以ABC提供的解决方案为例，做了如下总结（见图2）：



图2：公益咨询常见的四项业务领域

由此可见，公益咨询特别强调从问题出发，通过针对性的调研、访谈、分析，为公益组织提供量身定制的解决方案。这是公益咨询区别于培训、沙龙、研究等其他通用的能力建设方式的特点。

结合服务内容和机构领域两个维度对公益咨询进行分类，可以看到（见图3），公益咨询提供的解决方案，除了传统商业咨询的战略、人力、运营等业务，还延伸到了公益

组织所特有的筹款、志愿者管理等；另一方面，公益咨询所服务的机构所在的领域也越来越多样，如环保、扶贫、教育等。国内现有公益咨询机构中既有“恩友”这样专注于某一服务内容（财务）的单项高手，也有“商道纵横”这样在特定机构领域（企业CSR）特别在行的行业专家，还有像“ABC美好社会咨询社”、“iJoin社会创新咨询”这

样服务不同领域机构、提供多种解决方案的综合选手。

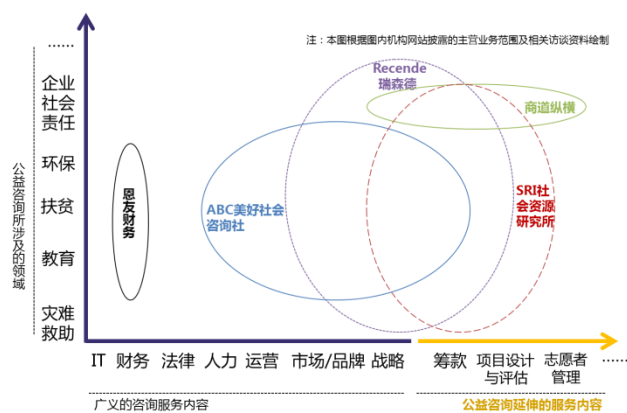


图 3：公益咨询的服务内容和机构领域

（横轴代表公益咨询服务的业务内容，纵轴代表公益咨询服务所涉及的领域或服务对象所在的领域，圆圈代表一个公益咨询机构及所覆盖的服务内容和领域。）

谁在做公益咨询：多机构形态并存，专业与志愿结合

读到这里，可能很多人都会存在这样的疑问，这些公益咨询机构本身都是什么性质呢？是靠咨询服务赚钱的商业机构，还是免费提供服务的公益性组织？它们又是以什么样的形式运作呢？别急，让我们一一揭晓。ABC 观察发现，按机构自身形态和人员组成来划分，公益咨询服务机构大约分为三类（见图 4）：



图 4：部分公益咨询机构的分类版图

■ 商业公司：

以跨国商业咨询公司为主，如麦肯锡、波士顿、埃森哲等。他们运用公司现成的经验资源和员工队伍，将商业的咨询技能和成果输送到公益界。虽然公司本身是营利性质，但其为公益组织提供的咨询一般是免费或者只收取很低的成本费用，公司通过这种方式来履行企业社会责任、宣传企业品牌。

■ 社会企业：

代表机构是深德公益、iJoin 社会创新咨询，其咨询服务通常会收取费用，用于机构运营和咨询顾问薪资补贴，但费用一般低于商业咨询的市场价格。咨询费用除了由服务对象机构直接支付外，也可能由企业或基金会来买单，后者是目前越来越常见的一种模式。咨询人员一般来自于机构的全职或兼职员工，也会有部分志愿者的参与。

■ NGO：

有的公益咨询机构本身也是非营利组织，不向或少向接受服务的机构收取咨询费

用，其自身运营更多依赖于企业或基金会的支持。由于其自身的非营利性，这类机构大多以组织专业志愿者的方式运作，如 ABC 整合了职业人士与高校师生的优质志愿者资源，惠泽人则是通过专业志愿服务项目，整合企业志愿者为公益机构服务。

尽管机构形态和运作方式各异，但只要殊途同归，就应百花齐放。现有的公益咨询机构无论从数量规模和服务内容上，都还远不能满足公益组织日益增长的咨询需求。我们相信，未来将会有更多专业公益咨询机构涌现，更多跨界合作达成，这张公益咨询机构的版图将更加精彩纷呈。

公益咨询如何运作：以人为本、项目运作、方法支持

咨询的职业病就是“套框架”，要了解公益咨询是“如何运作”的，让我们来套用 一个简便又好用的“运营模式”框架，从人、流程和工具这几方面来讲讲吧：

人：技能诚可贵，热情价更高

常有人问，“公益咨询听起来这么高大上，对人的要求也很高吧？”是，也不是。ABC 研究¹发现，合格的公益咨询师有八大“必备技能”，有硬有软，有个人作战也有团队合作，可谓能屈能伸能文能武。

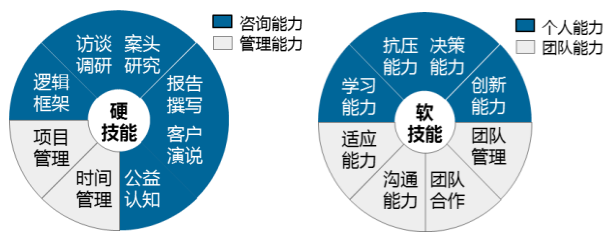


图 5：公益咨询师必备的能力

是不是被吓到了？其实这些软硬技能都不是难以逾越的门槛，完全可以通过培训或者实践来获得。所以，公益咨询的包容度相当高，具备专项技能的职业人士（如律师、会计、人力资源专家等）、公益从业者、专职咨询顾问、项目管理者乃至大学生都能找到发挥空间。

而真正难的是，要有“公益心”、“责任心”和精益求精的“专业心”。公益是一个需要极大热情的行业，但不是一时冲动的热情，而是长久的热情和持续的投入。

流程：项目制为主，创新也不少

最常见的公益咨询服务模式是“项目工作制”。不同公益咨询机构的项目流程大同小异，基本分为“咨询目标确定”、“咨询方案设计”和“方案实施与总结”三个阶段（见图 6）：

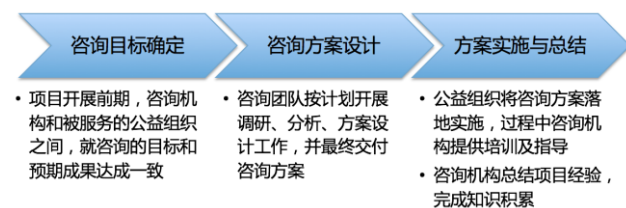


图 6：常见的公益咨询项目流程

其中前期重点是帮助公益组织从复杂多面的问题中抽丝剥茧，梳理出清晰的咨询目

¹ 来源：2012 年 ABC 内部咨询项目“志愿者管理及招募渠道优化”调研

标，这就需要咨询机构与公益组织充分沟通，以达成共识；方案设计过程中，咨询团队需要与公益组织紧密合作，前者不能“闭门造车”，后者也不能当“甩手掌柜”，日常沟通、头脑风暴、团队建设等多多益善；在方案实施阶段，咨询机构的指导陪伴必不可少，甚至很多咨询顾问在项目结束后还继续为公益组织答疑解惑、引荐资源，以助其顺利渡过管理变革期。

做咨询最讲究科学的方法，许多商业咨询领域经典的模型方法（如麦肯锡七步成诗法、SWOT 分析、4P 市场模型等）已广泛应用于公益咨询中。但公益组织所特有的筹款、志愿者管理等业务并无现成方法可套用，因此，独特的“公益咨询方法论”应运而生，如 ABC 的“筹款”和“志愿者

“项目工作制”咨询服务持续时间较长（常为 3~4 个月），并且要求公益机构全程深度参与，投入大量时间、人力甚至金钱。对于咨询需求较紧急，或难以承担咨询项目投入成本的机构来说，还有其他更灵活的咨询模式选择，如“马拉松”²、租借员工、专业指导等。

工具：商业方法为主导，公益空白待填补

管理”模型、iJoin 的“设计思维”及“利益相关方管理”理论、深德公益的“项目评估”、“CSR 规划”方法等。国外知名公益咨询机构 Bridgespan 的“非营利机构战略咨询方法论”更是将商业分析框架与非营利机构特色进行了很好的结合：

战略制定	组织搭建	资金筹措	绩效管理	变革管理
<ul style="list-style-type: none"> • 社会影响力和预期成果明确 • 战略明晰 • 项目策划 • 蓝图规划 • 综合业务计划制定 	<ul style="list-style-type: none"> • 搭建有效的组织架构 • 制定人才战略 • 制定发展战略 • 设计决策机制 • 会员及联盟管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 筹款模型诊断与开发 • 并购与合作事宜规划 • 机构发展所需资金预算 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略绩效指标设计及评估 • 机构学习与成长计划制定 	<ul style="list-style-type: none"> • 开展利益相关者分析 • 确定变革时间表 • 制定宣贯计划

表 1: Bridgespan “战略咨询”方法论

总的说来，真正适用于公益组织的咨询方法论目前仍有较多空白，希望能有更多

咨询专家及公益粉们开动脑筋，结合公益机构的实际问题进行开发。

公益咨询效果如何：目标达成+附加价值

公益咨询究竟能为公益组织带来什么样的价值和改变呢？这是公益组织及咨询人员都非常关注的一个问题。让我们用事实讲话，看看国内外的一些真实案例：

右，成为了具备影响力和可持续性的品牌项目。

创新业务模式和扩大筹资

芳新（FYSE）是一家成立于国外的公益组织，致力于激励女性的企业家精神，并提供能力建设和资源平台，帮助女性建立社会企业。在进入中国的初期，机构的“女性社会企业家孵化器项目”尚未找准市场定位和理清业务模式，难以快速扩张和持续发展。埃森哲的公益咨询帮助芳新进一步了解中国市场，明确了以“对社会企业感兴趣并有过公益相关经历”的女性作为目标受众，梳理了未来 3 年的战略思路，建立了“启蒙+孵化+持续提升”的创新孵化模式；还制定了清晰的由一线城市向全国范围拓展的市场战略，设定了发展里程碑、目标和财务计划。创新的咨询方案帮助芳新找到了发展方向，并获得了更多的资金支持，目前芳新的女性社会企业家孵化项目在北京、上海、广州、成都等多地开展，每年直接影响受众 500 人左

优化战略规划和提升运营能力

2013 年 10 月，中国扶贫基金会的新长城助学项目寻求咨询帮助，要求梳理现有业务，制订战略规划，优化业务模式并提升运营能力。ABC 美好社会咨询社帮助基金会明确新长城项目的愿景及定位，盘点现有资源与能力，依据自身优势，优化业务模式，对战略发展所需的筹资、人力、品牌体系提出方向策略性建议。依照咨询方案建议，基金会调整了业务重点，确定以高中生业务作为新一轮发展的重点，并制定了相应的实施策略。由于该项目的显著成果和专业水准，扶贫基金会又请 ABC 为其机构提供整体的品牌传播咨询服务，并将 ABC 列为“年度扶贫爱心单位”。

打造产品品牌并打开新市场

北京采桑子文化艺术发展中心是一家通过对苗族当地妇女进行培训，销售其手工刺绣产品提高人均收入，以改善贫困妇女家庭和社会地位的社会企业。采桑子经历十年发展，其产品品牌“苗荟”已经积累了一定的口碑，然而因自身缺乏市场调研、产品定价的能力，以及电商及企业渠

² 根据 Taproot 的研究报告《专业志愿服务的 8 种模式》，“马拉松”最初指公关媒体类公司在指定时限内帮助 NPO 完成营销方案等具体成果，近年来这种模式也出现在公益咨询领域，如 ABC 的“微咨询”、iJoin

的“在线问题诊断”等，都是快速帮公益组织诊断问题，并即时给予指导建议。尽管解决方案不够系统和深入，但也不失为一种“短平快”的有益尝试。

道运营和维护的经验，无法制定、完善产品市场和推广方案，亟需专业建议。ABC帮助采桑子厘清了“苗荟”的市场定位，梳理销售渠道并提出相应管理机制，实现了产品销售额的增长。后续，项目组还支持采桑子设计推出新产品线“苗荟”丝巾，协助制定符合市场需求的推广文案，建立起网络推广系统（网店、微店、微信公众号等），拓展了个人消费市场。

除了达成预期的咨询目标外，很多公益组织反馈，咨询过程也为公益组织带来了许多附加价值，如帮助公益组织对接外部资源，搭建平台等。除此之外，咨询过程同时对公益组织业务能力提升、管理理念转变和工作人员素质提高产生了潜移默化的影响，加快了公益组织学习和进步的速度。

挑战与展望：接“益气”、接地气

公益咨询能为公益机构带来各方面的价值，但不可否认的是，公益咨询同样面临着发展中必不可少的挑战。像商业咨询会遇到不可控的外部因素一样，有些项目也会因为执行难度、外部资源、人员变更等种种原因造成方案搁浅。

总结起来，咨询方案的适用性和可执行性是公益咨询目前面临的两大挑战。首先，在适用性上，公益组织和商业组织由于社会职能不同（一个注重创造商业价值，一个致力于创造社会福利和解决社会问题），在动力机制、运营目标、评估体系等存在巨大差异。完全照搬商业的方法论和工具实施公益咨询，可能会造成咨询方案“水土不服”、难以落地的情况。另一方面，公益组织本身在资金、资源、人员等方面都存在着局限性，特别是大量草根公益机构人力和财力都极为短缺，公益咨询需要充分考虑这些现实条件，制定在其能力范围内或可按阶段实施的方案。

不破不立，因为存在着这样的挑战，公益咨询机构也在寻求着突破：

一方面，更接“益气”：与公益组织不断建立深入的联系，通过各种机会与公益圈的人、事、物接触沟通，了解行业的特点和机构真实需求；

另一方面，更接“地气”：为使服务更全面、咨询更能落地，公益咨询机构需要探入公益链条各环节，比如前端的项目设计、后端的项目评估，顶端到组织持续造血模式的探讨、下沉到志愿者管理等细微环节，甚至参与到咨询方案具体执行过程中；

本文系ABC公益研究院开篇之作，由ABC美好社会咨询社志愿者汪婷、时黎、陈滢、何懿、詹媛媛、李匡媛、王靖泽、潘佳丽、王娇君等共同撰写完成。ABC社长钱洋及研究部总监邱天雪老师对本文亦有贡献。

■ 关于ABC：

美好社会咨询社（ABC）成立于2008年底，是中国公益界首家完全由志愿者组成、向公益组织提供免费公益咨询服务的组织。ABC致力于通过整合职业人士与高校师生的优质资源，为公益组织在战

此外，还要创新服务模式：从“项目工作制”到“微咨询”，从“一对一”的咨询服务到举办沙龙培训的“一对多”、“多对多”服务，从咨询个案的积累到总结提炼形成更普适的“方法论”，不断满足公益组织日益丰富和多样化的需求。可以说，这些形形色色的新的服务内容、服务模式，构成了公益咨询这个新兴行业的版图。

同时，正由于刚刚兴起，公益咨询从概念到边界、从方法到实践都仍在探索之中，亟需政府、学术界、商业界、公益界乃至广大关心公益事业发展的民众的关注和支持。多方协作、跨界交流，才能使公益咨询之路不孤独、更平坦。

结语：公益+，风起时

公益咨询正凭借着从商业领域带来的科学方法、模型和知识经验等，推动公益链条各个环节的高效运营，全力支持公益机构的能力建设。由“公益+咨询”的结合推而广之，当我们放眼公益，站在行业的高度进行产业链分析，去思考它需要什么，希望得到什么时，能看到一个更大的图景：公益其实可以从其他行业获取给养，而这无疑将创造更多的产业融合与创新的机会，例如：

“公益+投资”产生公益创投产业，从而使公益项目得到如同产业项目的支持；

“公益+公关”带来了公益组织对品牌的觉醒，开始最大化品牌形象，有效连接更多的社会资源；

“公益+培训”则是公益教育的雏形，旨在用培训去传播公益从业知识，用教育去深化公益理念……

这样的跨行跨界碰撞融合，催生了“公益+”的大产业概念。公益行业巨大的需求使这些在传统商业社会中欣欣向荣的服务业，以商业化的专注、公益心的热情，推动“公益+”在不远的未来井喷式发展，其产生的价值之大，足以改变整个行业的生态。

一个行业的发展必然包含着各种各样的状态，有新生、有壮年，有踌躇不前、有一路高歌，有瓶颈、有顿悟，有因循守旧、亦有阔斧创新……中国的公益事业正经历着从粗放、感性的自由发展到制度化、高效的理性运营阶段，逐渐开始从更多领域借鉴经验、学习制度和效仿管理。无论是公益咨询还是“公益+”概念下的其他融合产业，已经处于极为宝贵的发展窗口期。让我们尽绵薄之力，推动公益行业的蓬勃发展。

略、市场、运营、管理、筹资、品牌、人力资源等方面提供专业的分析研究与解决方案，从而突破中小型组织的时间、能力与资源瓶颈，促进 NGO 持续、有效和健康的成长。

■ **关于 ABC 公益研究院：**

成立于 2015 年，是 ABC 美好社会咨询社的所属研究机构，作为 ABC 的智库和桥梁，研究院致力于以观点输出、方法论研究、定义探讨、ABC 过往项目案例总结等方式，建立公益咨询行业理论框架，服务更多 NGO，成为 NGO 成长助推器。