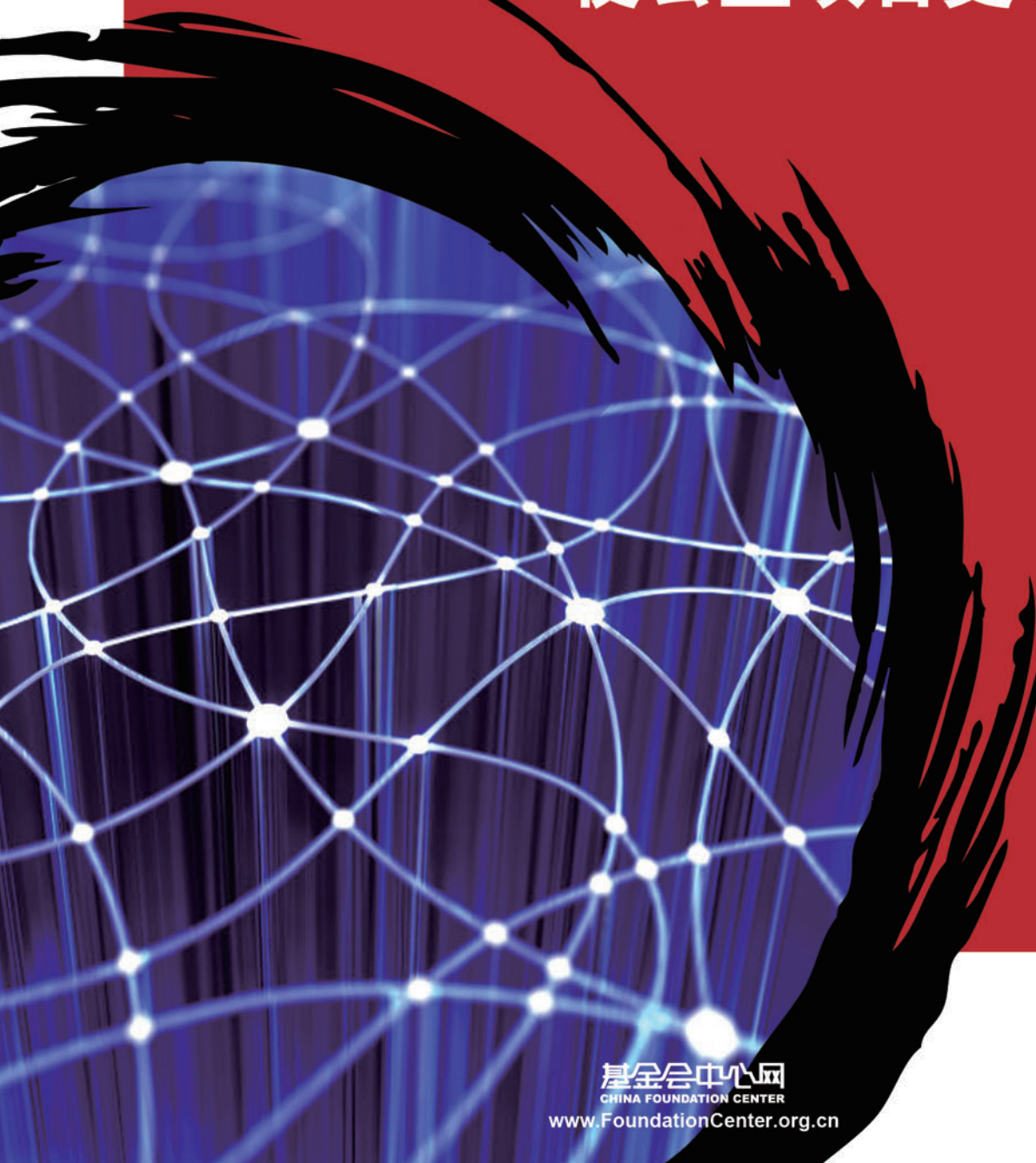




打造良性发展的公益产业链

有效公关传播

——使公益项目更有影响力





有效公关传播 ——使公益项目更有影响力

资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

资助之道 (GrantCraft) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间, 资助之道 (GrantCraft) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构, 将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例, 全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心, 后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权, 基金会中心网将资助之道 (GrantCraft) 系列手册翻译成中文, 并负责在中国基金会行业推广, 希望对中国公益事业带来思考和启发, 促进捐款人理性捐款, 基金会透明管钱, 公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作, 在全球范围内推广资助之道 (GrantCraft)。

资助之道 (GrantCraft) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版, 不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素, 译文难免与原文的含义不相符合, 敬请谅解。

英文原版请访问www.GrantCraft.org 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议, 案例分享和合作, 请发送邮件联系我们 grantcraft@foundationcenter.org.cn。

基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起, 于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台, 提供行业发展所需的能力建设服务, 促进行业自律机制形成和公信力提升, 培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息, 提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用, 作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



新湖公益创投基金
XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND

资助

有效公关传播

——使公益项目更有影响力

目录

P2

为什么基金会需要传播

“传播(communications)”过去一直被视作“宣传”的同义词。但是资助者们正越来越把传播看作资助策略不可分割的一部分。传播可以帮助受助方和项目有效地与其他群体相联系，包括普通民众、决策者、资助方、同行、媒体及其他利益相关者。这将意味着更大的影响力。

P4

利用传播透视镜

利用传播的透视镜就是问自己这些问题：我们想要实现什么？我们需要与谁一道才能实现这些目标？以及我们要如何最好地去实现它们？这些问题可以帮助资助者、受助方与大众相联系，拓宽议题的参与基础，并且把项目设计和实施效果挂钩。

P8

追求传播的目标： 四个案例研究

这些案例研究深入探讨了四个雄心勃勃的传播方案背后的资助策略。它们的目标是：

组织移民去认识和处理健康问题；

支持同性婚姻权利；

加强儿童剧院观众的联系；

明确一个组织的基本目标和它吸引志愿者的方法。

P13

关系、角色和策略

有效的传播是建立和保持联系的必要条件。当资助者与受助者、顾问、同事们的内外沟通都很顺畅时，它们就能更多地促进它们的受助人间有效传播。

P16

新媒体与自下而上的传播

参与、动员、倾听：

资助方正在了解新媒体，这些活动有一种毫无疑问的参与与体验。作为社交媒体新的范式正在出现，并且其他非传统的沟通传媒手段也有了更广泛的用途。

P20

对传播效果的评估

如何才能让新闻会议、网络会议或者教育活动与公共行为或政策当中的变化相互联系起来呢？除去这些挑战，资助方还提出评估传播工作的范围和质量、评价它们对整体项目效果的贡献是至关重要的。

特别专题

P3 来自基金会的声音

P15 充分利用顾问

P22 手册使用指南

在这本手册里，

资助者阐明了他们曾如何使用传播的方式去提升项目目标。他们的讨论涉及了发展策略、构建项目、管理关系、使用新媒体、评价传播活动等。如果你把传播当成一件为大基金会或员工、顾问等独家领域而保留的奢侈品，那么请再三思吧。“传播透视镜”可以帮助任何资助者实现更大的影响力。

为什么基金会需要传播

一个想要支持地方非盈利组织能力建设的家族基金会为支持机构的高级职员们提供了密集高效的传播培训，从而帮助这些公益团队提升形象。一个国际基金会支持了关于艾滋病的全球会议并且进行了网上转播，因此使会议的观众增加了数倍。一个生育健康投资者把受助人和其他组织聚集在一起，并阐释了那些在该领域能够取得共识的理念。在每一个案例中，项目和传播之间结合得天衣无缝——这样基金会的资金的影响力也大大增强了。

“没有基金会或者组织是不需要传播的。”一位基金会的官员解释道，他继续举出一系列项目的例子：研究需要推广；艺术需要观众；卫生保健的信息需要被理解；资金需要筹措；还有成员需要鼓励和捐赠者需要被培养。他们支持的基金会和其他非盈利组织都可以运用传播去增强影响力。问题不在于传播是否会有帮助，而在于传播如何才能最为成功的发挥作用。

传播不仅仅是宣传：这是一个基金会提升它的项目和受助者工作的各种方式，比如让受助者和顾客、社区领导、媒体、捐赠者、同类组织、资助者及其他第三方建立联系。但它也并不是永远如此，“我带着社区组织的背景来到基金会，”一个资助者回忆说：“而且我记得当时非常震惊，因为基金会倾向于把传播看成单一模式的。那看上去似乎是让人们做我们希望他们做的事情。”

一个资助者继续说，基金会可以把传播视作多方位的并且从一开始就把项目策略采纳进来。这个过程开始的时候不是问一些诸如“我们怎样去接近受众”或者“我们的受众是哪些人”之类的问题，而应该问“我们想要实现什么”。从这里出发，接下来的问题就是自然而然的：谁需要参加到实现目标的进程中来呢？我们怎样使他们参加？我们认为达到目标的最好方式是什么？我们怎么达到？等等。

换句话说，传播不是仅仅带有一点策略性或仅是策略的一部分：传播本身就是策略，而且早在他们对捐助作任何慎重考虑时就应当作出考虑。“我尽量避免用‘策略性的’这个词，就像在‘策略性传播’中一样，”一个传播顾问说，“所有的传播当然都是策略性的。”

来自基金会的声音

一个基金会可能有充足的理由去回避发出自己的声音，至少在某些这样的时刻：把受助人放在聚光灯下并且避免产生令人分心的争议，或对资助方和董事会不惜溢美之词。一些资助者仅仅是以有限的方式传播——通过年度报告、捐赠指导、偶尔的出版物和其他常规媒介。另一些基金会则更加开放和频繁地传播，树立公共形象，对变化的形势做出新的信息反映，采用新媒体进行传播等。

基金会的传播活动是手段而不是目的，以任何方式都可以推进一个基金会的向他的使命前进并，且让受助者受益。资助者们说，成功的关键就是有意识地用好基金会在公共环境下的三种独特财产：声望、关系和机构资源。

■ **声望**，当一个基金会慎重培育它的声望之时，它是想用独特的方式有效利用这种财产。在何时、以怎样的方式、出于怎样的动机——来利用基金会声望，这些方面的偏好已经融合为了机构文化的一部分；它们与使命、优先级和风格紧密相连。一些基金会想被看作是高度客观、不偏不倚的，而另一些则在对问题的看法和解决建议上立场鲜明。一些仅仅想在幕后表演，而另一些则想在他们的领域或社区里被大家看作公共演员甚至是领导。一些希望以谨慎的研究著称，另外一些则希望被看作是天赋或高风险项目的大胆支持者。这样的例子不胜枚举。“每一个基金会都有关于利用它声望的习惯和传统。”一个传播总监 (communications director) 指出。传播活动看上去像写评论或在请愿书上签字那样明显简单，但事实上却要求“坦率的对话，比如为什么是这个议题而不是另一个，需要设置哪种先例”，还有其他必不可少的策略问题。

■ **关系**，是基金会通常比其他参与者——如政府，或者某个专营组织——有更多的自由和影响力，来召集关键人物们来各抒己见。但是义务也是明

显的：当人们听从召集来到讨论桌前时，他们期望对方的目的是明确的。那么，第一步就是利用基金会的号召力确立目标：分析问题，寻求共识，制定一个共同的讯息，制定一个计划，推出一个合作项目，相互学习，甚至仅仅是头脑风暴。在那里，很重要是议事日程能得到很好的制订，邀请名单会经过仔细考虑，基金会采取跟进措施的意愿也能相当好地规划。

■ **资源**，许多基金会会有永久性的传播基础设施——比如一个网站，能定期与受助人及其他机构进行书面和口头交流，说明资助重点等——这些设施向更广泛的领域传播着一系列的信息。当需要或机会出现之时，基金会也可能利用一些金融资源，这些资源可以对特殊的传播目标灵活使用。除了金钱之外，基金会资源还包括项目或传播事务工作人员的专业技能，以及正确选取顾问来增强内部事务的能力。资助方可以通过自身提供一个稳定的传播平台，或者作为“同行联络人”，使受助方接触到那些资源。“如果你有一个传播办公室，那就和他们联系吧”，一个资助者说，“他们将有关念、思想和联系人。还可以想想你能怎样做去推进小项目。你也许能够资助一个受助人做这样一本小册子出版，并帮助他们完成一些重要的工作。”

通过基金会而为基金会传播不是这本手册的主题。但是精明的资助者知道只要利用得当，该基金会的声音可以是一种强大的资产，它能带来信誉，目的，一定的传播机会与传播议程。

利用传播透视镜 (Communications Lens)

如果传播就是策略的话，为什么会经常被挤在最后呢？一名经常向基金会和非营利组织提供建议的顾问描述了一个典型场景：“我们接到了一个组织的电话，‘我们有一篇报告，描述了加州教育的一些有趣发现，我们希望在三个星期内发表。你能帮助我们吗？’，所以他们等到报告发表前的三个星期才向向外寻求帮助，而不是更早地想到这一点。”也就是在决定“报告的内容是什么，报告的受众是谁，如何从一开始就让这些人参与进来，以及如何修饰语言以便让目标受众容易理解和使用”的时候。把传播看作“实体”工作的附加，像在项目结束时的评价环节一样对待传播环节，也就意味着遗失了活动和投资的完整价值。

资助者和受助者，在早期阶段就开始使用传播透视镜，并且用来去检验一个项目要实现其最终目标谁应该告知或鼓励参与的对象。这些假设明确之后，我们通常就会发现那些需要弥补的差距，需要澄清的误解，或者需要被考虑的可能性。

例如，一个在坦桑尼亚工作的

国际资助者，讲述了一个计划利用手机公司和调频广播电台得到基本公共服务信息的受助人。并不是每个人都能得到手机或无线电信号。资助人就建议受助人考虑信号能被最遥远村庄接收到的产品。他们推理到：每个人都需要买肥皂。因此，在基金会的支持下，受助人开始探索与肥皂销售商合作，在包装上传播信息的可能性。“我们并不肯定这一定会起作用”这位资助人说“但它显示了突破条条框框的思维模式。”并更直接去思考传播是如何被整合到最好的方案设计中的。

在另一个例子中，一个包括环保倡导者和资助者的团体受到了一个新的潜在出资者的帮助，这个出资者因为从新的传播角度审视该团体的工作而让他们倍感惊讶。“出资者说，‘我喜欢你们的工作，你们工作的方式也非常不错，’”网络主管回忆说，“‘但我不认为仅仅有环保支持者，你们就可以得到真正需要的东西，你也需要其他的一些第三方支持。’这是我们之前没想过的。”该资助者提供资金，使该团体因为这个原因能招募更多的年轻人和一些信仰

这些例子从哪里来

为了收集本手册的故事，我们将目光投向大的和小的基金会中前瞻性项目的工作人员，了解他们是如何使用的传播来加强计划的影响。我们也向传播工作人员，顾问以及受助人询问他们对在项目内越来越多地使用传播战略，而非将其作为基金会的核心工作的辅助的看法。关于用贡献者的完整名单，请参阅第23页。

另外值得一提的是，在本手册中，我们已经改变了我们通常的《资助之道》(GrantCraft)规则，列出了许多贡献者的名字。大部分有特色的工作，都形成了公开发行的网络材料，视频和其他产品，希望读者能够看到它们。

团体。

一个传播透视镜也提醒大家去问还有谁拥有受助人所追求的议程。一个智库出资者指出，“当资助者谈论智库传播时，通常他们指的是每一笔资金都要有自己的宣传策略，或者说你要用10%的资金去做相关研究的传播：政策简报、新闻发布、公开会议等。“她说这每一项都很重要，但更大的挑战是要记住，真的有人会需要所调查问题的答案。“我们在前面问道‘你为什么问这个问题的？谁是受众？’”当这些问题的答案在一开始就明朗时，最终产品就更有可能是和该领域人们的信息需求相匹配。最后形成的是成果(outcomes)，而不是仅仅输出(outputs)。

而一项新调查显示，“受众”自己本身也需要传播。在生育健康领域的资助者决定加入一个每月举行的网上研讨会，为受助人和该领域的其他人提供一个平台，去讨论创新的传播方式和组织策略。“大量的创新发生在民族群体之外”一位资助者解释说，“通过让人们听到一些发生在密苏里州的有趣故事，给他们与其联系和接近的机会，这样我们就在帮助人们提升能力，在该领域结缔组织。”每次研讨会涵盖了特定的主题，并会吸引50到100人参加。

一个传播透视镜可以发现文化的差异和其他隐藏的误解来源。一位资助暴力预防的资助人听说，受助人在用他们的方式强调“公共健康的角度”的问题时，接近一些移民社区有困难。她向一个获得基金会奖金的柬埔寨群落首领征求意见，首领强调了群落的凝聚并建议加强暴力预防，该想法和他们的工作具有一致性。因

此，基金会聘请了专门的亚洲市场传播公司，以帮助受助者编制能在柬埔寨社会引起共鸣的信息。

同样，传播透视镜可以帮助解释是什么阻止人们听到重要和完全合理的信息。教育资助者注意到，受助人关于学校需要更多高效的校长的论点是难以被接受的：“大部分学区及州教育部门都认为校长的主要工作必须要重新定义，以便带领我们进入下个世纪。”他解释说，“但许多他们的利益攸关者，第三方和决策者并不赞成这样的说法，或者他们至少需要一些根据，才愿意支持这种说法。”因此出资者支持了一项研究，以更好地了解受众观点，并创造出能够接近受众的正确信息和工具。有时问题不是信息本身而是谁在传达这条信息，一位以海洋生态为业的资助者说，一笔旨在扩充受助人传播能力的资金使得某机构明确了把渔民们作为其工作的关键受众。带着这种见解，受助人发展出一个使渔民们在港口直接相互交谈的项目：“他们发现，如果你让同行之间互相交谈，他们听到的信息将非常不同。”

在每个这类的例子中，每年资助者和受助者都超越项目活动来看待实际的工作目标。因此，他们能够将传播变得更直接，有效和有创造性。

非盈利机构用传播

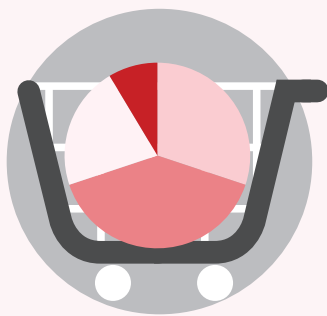
当基金会用非盈利机构支持传播项目之时，它为了什么呢？是为了这些东西——任何一项都可以增强组织的凝聚力。

- 公共教育：让公众改变行动（比如，停止吸烟）或者提高对某些问题的认识（比如说，气候变化）。
- 支持：和政策制定者一起工作去改变政策或者在政策制定中利用公众舆论压力。
- 市场营销：出售票据、确定成员和预约。
- 宣传：做一些能看得见的事情或解决一些问题。
- 成员的参与：和现在机构的成员一起工作，并寻找新的成员。
- 筹资：和现在的出资者交流。

他们做了什么/他们如何去做

让受众走进来，让研究走出去

“我们强调研究，而且我们自己确实也做了很多”，联邦基金(The Commonwealth Fund)的研究和评估高级副总裁凯茜·舒恩(Cathy Schoen)说。联邦基金是一家关于健康政策问题的私人基金会，尤其关注医疗保险和医护质量。为了增加该研究的影响力，基金会“总是想方设法让人们回到我们的页面去获得更多信息。”



“我们知道，人们最初抱着特定的目的来到网站，”舒恩(Schoen)解释道，“他们阅读一份研究报告或听一个展示，然后会来我们的网站了解更多细节。他们将看到，我们已经有了很多关于该话题的信息。到目前为止，一切进行得都很顺利”，但是，她接着说，“我们如何让他们在需要更多信息的时候继续回来，以便确认他们是否真正获得了相关信息呢？我们所有人，尤其是传播工作人员的确想了解很多。这些年来，该基金网站刺激和奖励回访人员的手段有很多：提醒读者可以通过主题和频率、突出显示可得数据，映射功能提供了即时状态，以及定期的访客问卷来寻求反馈。”

一个不寻常的工具是图车，它是一个能够使用户“使用联邦基金图表创建演示文稿”的实用工具。读者可以浏览按不同主题安排的大量图标集（如“医疗质量”，“公平和特殊人群”，“国际卫生政策”），并选择一个集合及时下载。

“每个图表都有一个完整资料来源，”舒恩（Schoen）指出——这仅仅是良好的尝试，但它也把读者送回原来的报告：“当我们发表包括早期研究报告的图表集时，原来的报告在下载时被翻出。我们可以实实在在地看到它的发生。”目前，图车每月能为联邦基金网站吸引近10000条点击量，基金会的传播和出版副总裁巴里·绍尔（Barry Scholl）介绍说。“这个互动功能能够帮助我们的受众得到他们需要的信息，”绍尔（Scholl）说。这些受众包括大学，医学院，和其他很多研究生层次的卫生政策课程的教学人员。凯茜·舒恩（Cathy Schoen说），“坐在一个会议里，看某些即使不是受益者的人在屏幕上播放幻灯片，也很有趣。”

舒恩（Schoen）说，开发和测试一种新工具涉及“紧密编织的往返过程(tight-knit back and forth process)”，在这一过程中各种想法会从研究机构，项目和传播员工中产生。舒恩（Schoen）指出，这一点很重要，许多包括主席在内的基金会成员，会做很多有关卫生改革的主题演讲。这些活动可以让他们与受众，主要是决策者、研究人员，的需求保持一致，也能提供源源不断的新鲜内容，比如说报告、研究简报和摘要、图表、表格、展示等。舒恩（Schoen）反映，“如果我们不总是让自己亲自来综合并使一些信息可视化，那图表的产生会困难的多。”

访问图车，请点击联邦基金网站www.commonwealthfund.org上的图表和地图菜单。

给资助人的智能图™

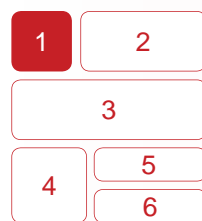
智能图是一个旨在“帮助非营利组织做出明智传播选择。”的规划工具，它由传播领导学会 (Communications Leadership Institute) 和喷火策略 (Spitfire Strategies) 共同设计完成。基本上，这个工具可能会用一个传播顾问会感兴趣的相同问题开解析一个组织，就像在右边所解释的步骤那样。

智能图是彻底的，它能提供一些活动和观念的相关指导，而这些活动可能是没有传播训练背景的人所不熟悉的，例如对内外环境的扫描、定位、或挖掘“准备开发”的目标受众。它还有一个能使规划者可视化其过程并记录工作的图形编辑器，形成我们描述内容的更详细版本。

许多资助者把智能图推荐给受助人。一些出资者也可能与受助人共同使用这些工具，当他们共同制定宣传计划和匹配的筹资战略时，这些活动是非常管用的。一些出资者也使用智能图规划自己的战略，比如为基金会、一项活动、项目或一个特定的倡议。

www.smartchart.org 网站上提供了智能图的两费格式：可下载的打印版和互动性的网络版。网络版可一次性完成或每次仅完成一部分并保存，它也可以随着会议的进程加以更新。对于那些希望使用该工具的组织，喷火策略 (Spitfire Strategies) 可以提供咨询服务。

传播计划：六个步骤



第1步：决定项目

- 大目标
- 具体目标
- 决策者



第2步：环境

- 内部扫描
- 外部扫描
- 定位



第3步：策略选择

- 受众
- 准备
- 核心问题
- 主题
- 信息
- 信使



第4步：传播活动

- 策略
- 时间表
- 任务
- 预算



第5步：衡量评估

- 输出
- 成果

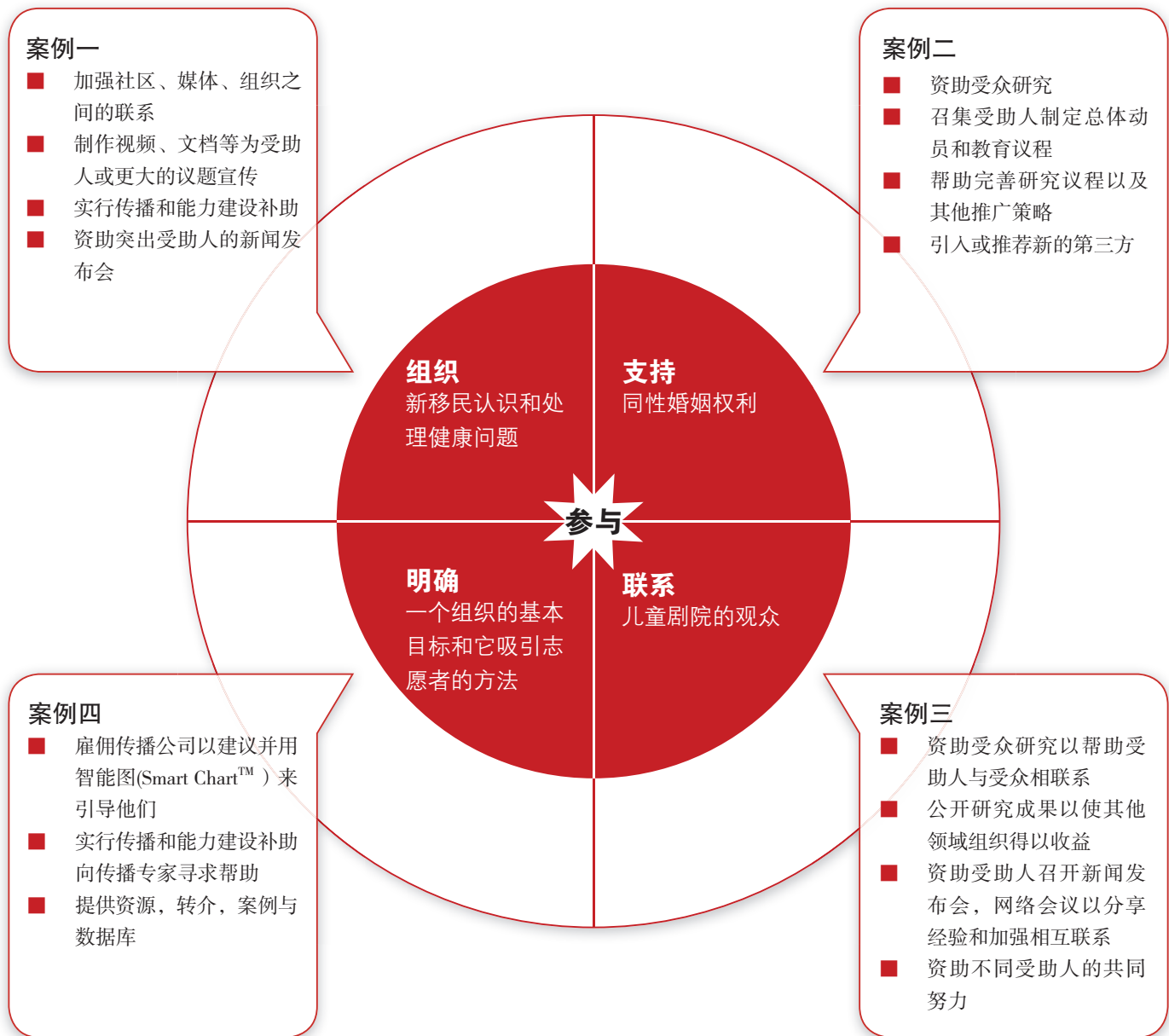


第6步：最终可操作性检验

- 测试你的计划

追求传播的目标：四个案例学习

以下的案例研究描述了包括资助者和受助者在内的四项举措，致力于追求核心的传播功能：组织、倡导、联系和定义。



看看四个案例研究，本图显示了资助者可以帮助受助者实现传播目标、并提升该问题参与度的相关策略。图形由四个象限组成，但分割目标和策略的线条通常并没有如此清晰和醒目。大多数举措追求一个以上的传播目标，正确的资金组合策略可能会包含好几个部分。

案例学习1：组织

社区健康的新途径

罗伯特·伍德·约翰逊基金会和奔腾基金会

故事开始于1996年，奔腾基金会（Benton Foundation）和罗伯特·伍德·约翰逊基金会（Robert Wood Johnson Foundation）成为了社区健康领域的合作伙伴。罗伯特·伍德·约翰逊基金会的传播部门为相关的举措出资，奔腾基金会做管理工作。奔腾项目的联络员凯润·曼切利（Karen Menichelli）说，奔腾带来了媒体和传播项目的新实验并且“也想了解社区媒体的使用。”十年来，在全国城市中启动的完善的合作伙伴项目促使了社区组织和公共广播机构的合作，以提高人们对健康问题的认识。“在早期，它只不过像是公益广告，”曼切利（Menichelli）解释说，“随着时间推移，它变得更加丰富，包括了谈话节目、电视剧等等。”

随着该计划接近尾声，罗伯特·伍德·约翰逊基金会表示出了扩展项目的极大兴趣。焦点工作小组（Focusgroups）曾透露，移民渴望得到健康信息并帮助他们在新的社区发展。主流媒体并没有满足他们文化或语言的需要。因此，完善的合作伙伴项目演变成了社区健康的新途径，通过罗伯特·伍德·约翰逊基金会资助弱势群体。在一小群职员和设计技术顾问的支持下，国家项目办公室成立了，它主要是管理一些具体的行动，并为全国的团体再次捐赠投资。在2007年，八个站点被给予了三年的资金和技术援助，包括网络研讨会、捐赠会议等等。在每一个网站，新的媒体正在创建中，都把移民的健康问题放在更加重要的位置。我们的目标是建立真正的社区领导和协作组织，追求一种更健康、信息更充分和有所授权的移民社区。

新途径吸取以前典型的几个重要方面。曼切利（Menichelli）说，“我们想要把它向整个当地蓬勃发展的媒体开放。网络，数字评书，社区”

“电台，商业和语言媒体都如雨后春笋般在全国各地冒了出来，”她补充说这是很重要的，“真正的平等的伙伴关系——并不只是媒体过早地决定了内容分，也不是非盈利或健康组织纯粹为公关考虑”

每个项目包括移民组织链接到目标社区，媒体组

织提供一个出口和技术专长，以及高容量社区组织作为合伙人。这样做的目的是要形成新的伙伴关系，将长于资金和展示合作的价值。

“当人们说社区媒体，他们往往指的是当地新闻。但对于这个项目而言，社区媒体意味着参与式媒体，”曼切利（Menichelli）说。芝加哥的“赛路德（Salud）”计划中，拉美裔青年在媒体制作过程中接受培训，在社区健康问题上搭建与电台合作的平台，并接触到参与讨论的观众。在双城中，一个被称为“埃嘉勒史戴德（EgalShidad）”的组织制作出了一个长达1小时的关于索马里移民健康问题的片子，这个组织包括一个索马里社区、健康组织、一个电台和视频网站。这项举措采用“参与式研究”模式来评估结果，每个站点定义自己的目标和指标。而在芝加哥，成功的标志是成为参与2008年“赛路德（Salud）”项目的青年，他们有可能在2009扮演更重要的领导角色。

罗伯特·伍德·约翰逊和奔腾的趣略有不同，但在评价措施上有重叠之处。奔腾正在寻找研究能够促进领导和协作的项目，以便应用到其他领域。“我们希望网站不要把它当成一个严格的科学评价过程，而把其视为在领导力发展和社区建设层面上有影响力的项目，”曼切利（Menichelli）解释道。罗伯特·伍德·约翰逊基金会对社会影响因素方面更感兴趣，如就业、暴力、健康等。但是他们也认为，评价过程和测量结果同等重要。“这就是社区买入的过程”主管国家办公室的贝丝·马斯廷（Beth Mastin）说，“新航线确实是一个超越传播的项目——一个能够培植其他传播项目的计划，它能够让移民们利用媒体工具，在其社区健康问题的解决上担当起领导角色。”

新航线的其他视频和媒体制品可以在 www.newroutes.org 上找到。

案例学习2：支持

同性婚姻的自由

伊夫林和瓦尔特哈斯基金会 (EVELYN AND WALTER HAAS, JR. FOUNDATION)

2008年，加州选民以微弱优势通过一项禁止同性婚姻的宪法修正案。虽然52%支持与48%反对的投票是对同性恋社区及其联盟的一个打击，这种失败也显示也一定程度的进步。2000年，类似的措施已经通过了61%支持39%反对的投票。在短短的八年里，对同性婚姻的支持已经提升了10个百分点，这也是当今最富争议性的社会问题之一。在那个时候发生了什么事？这与伊夫林和瓦尔特哈斯基金会 (Evelyn and Walter Haas, Jr. Foundation) 在旧金山提供的支持息息相关。

2000年的评估之后，该基金发起并成为了婚姻自由联盟的首位资助者，致力于在全国范围内争取同性恋和非同性恋婚姻的平等地位。该团体和许多以特殊人群为受众的活动展开了广泛合作：向大学生介绍同性婚姻，到教堂进行外展，建构相关组织的传播能力，开展对增加男女同性恋者法律保护的政策学习。这项工作严谨的同性婚姻研究和教育，不为任何特定的选票或立法做宣传。

该基金会认为，尽管这一问题可能会在法庭做出决定，公众的接受还是尊重同性婚姻权利至关重要的一环。“你需要克服人们的层层阻力，”伊夫林和瓦尔特哈斯 (Evelyn and Walter Haas, Jr.) 项目总监、现在吉尔基金会基金会 (Gill Foundation) 总裁汤姆·斯维尼 (Tim Sweeney) 说，他也强调“人们的确担心，但不会大声说出来”这一问题。

伊夫林和瓦尔特哈斯基金会基金会 (Evelyn and Walter Haas, Jr. Foundation) 还支持广泛的民调，焦点小组和其他研究，以及创建一个传播工具箱，以帮助受助者把他们的信息更好地定位一个可移动的中点 (movable middle) 上，进行开放的婚姻问题的游说。该基金会的支持，也使一个受助者联盟集合在

响动加州 (Let California Ring) 的主办方下，响动加州 (Let California Ring) 是一个始于2006年的公众教育运动，并与最高法院的审查和最终决定吻合，即否定同性结婚自由违宪的。

马特·弗曼 (Matt Foreman)，伊夫林和瓦尔特哈斯基金会基金会 (Evelyn and Walter Haas, Jr. Foundation) 同性恋捐赠项目的主任指出，在加州的公众教育运动“开始追求婚姻平等对话的目标”，它们利用社区组织，通过在主流媒体和小媒体上做有偿广告来“赚取”对自己的新闻报道。他补充说：“这项筹得超过1100万美元的运动，在最高法院的婚姻决议后提升了问题的重要性和紧迫性”，这也促使了很多其他的基金会参与。

“基金会的一大价值在于，他们可以在‘3万英尺’的高度来俯视一个领域，一个部门或一个运动，将所有的组成部分整合在一起来进行组织、诉讼、公众教育，”斯维尼 (Sweeney) 注意到。“你可以为当地的15个小组资助，然后发挥你的召集与建设能力。你可以帮助人们发挥等于或大于部分的总和的力量，尤其是当它涉及到传播的工作。”

结尾：在加州选民通过八号提案后，一场争论出现了，它涉及到对这个花费450万美元的运动策略。研究早已表明，同性恋夫妇没有达到人民的最有效的使者可移动的中点因此，“反对八号决议”的广告没有同性恋人群。许多人抱怨说，该运动基本上是“在衣柜里”，而如果它能代表那些被剥夺结婚自由的同性恋夫妇的真实生活经历，这个运动会产生更大作用。这场争论引起人们的价值观和为倡导和资助者的成果引人注目的问题。

可以在 freedomtomarry.org 和 letcaliforniarings.org 上获取由伊夫林和瓦尔特哈斯基金会 (Evelyn and Walter Haas, Jr. Foundation) 资助的媒介和研究报告信息。

案例学习3：联系

明尼亚波利斯的儿童剧院公司 华莱士基金会 (WALLACE FOUNDATION)

“我们的受益人的工作不只是卖门票；这是关于用一种如此深刻的方式来引导人们参与，以使得他们愿意继续回来，” Wallace Foundation(华莱士基金会)高级传播官员玛丽·楚戴尔 (Mary Trudel)，提到了华莱士 (Wallace) 委托约翰斯和杰姆斯尼特基金会 (John S. And James L.Knight Foundation)在建立对艺术的参与上的研究。

很多人会作出参加文化活动的决定，研究人员发现，而非仅仅知道文化活动正在发生。这里存在着感性的问题（如“这种艺术形式是否对我和我的社区重要？”或“这种经历是否值得我和我的家人使用有限的闲暇时间来参与？”），实际的问题（如“我是否有买票的钱或去那儿的交通方式？”），以及体验性的问题（如“我是否会感到自己受欢迎？”或“那是不是有趣？”）。对这些和其他问题的答案引导着一个人对艺术的感觉和将来他是否会继续参与的可能性。

为了阐明这对于受助者和资助者的影响，楚戴尔 (Trudel) 讲述了关于一个组织的故事——明尼阿波利斯儿童剧院公司。“这是一个很棒的剧院，但他们却在吸引观众方面遭遇了困难”，她回忆道。最初，他们认识到的问题是很实际的，即他们没有提供足够的购票选择，诸如迷你订购或提供多种时间与日期的混合订购。于是他们拓宽了他们的售票选择，结果票房仍然不佳。然后，在基金会的帮助之下，他们决定做一些研究向一些家庭询问他们问为什么不来或不更多地来剧院。

“这些家庭回答他们没有时间，”楚戴尔 (Trudel) 回忆到，但是这一解释使不足的。这些家庭毕竟有时间呆在家里看电视或去餐馆吃晚餐。剧院又作了进一步研究。他们的发现，据资助人解释，使“这些家庭在他们看做有价值的事情上花时间。所以剧院不得不拓展一些让它对其目标家庭变得重要的项目，使这些家长能说‘我希望我的孩子经历这些，我会在这上面花时间。’”

这项研究的结果，据儿童剧院公司艺术总监彼得·布若休斯 (Peter Brosius) 解释，剧院转变了市场

重点从作品本身的价值——使否是全球首演，剧组的声誉，团队的创造力等等，转变为对观看它的孩子的价值。市场策略变成对想象孩子描述演出的声音，孩子获得的情感体验以及给孩子带来的思考。

工作本身也转变了。剧院继续探索了如何“把我们的观众从观察者转变为参与者。”他们呢重新设计了大堂，将其“不仅作为一个入口区域，而且看起来像是一个村庄的广场”，在这个广场上有诸如诗朗诵，舞蹈演出，风筝制作以及在演出前后吸引观众的非洲市场。在剧院内部，最近上演的安提戈涅或罗密欧与朱丽叶突破了舞台的限制，椅子被清走，观众们变成了村民，被邀请与罗密欧共舞，替护士拿的帽子和外套，或者在史诗般的决斗爆发时从路上被赶走。布若休斯 (Brosius) 相信这些改变带来了显著地效果：“在全国上下的剧院都经受者票房的缩减时，我们相对地保持了稳定。”常规的民调，专项小组，以及手持掌上电脑都再继续捕捉着观众的回应。

但也有一个风险存在，正如儿童剧院公司的故事所证明的：当一个组织作了关于其目标观众想看什么的研究后，市场问题会影响表演的决定——这使得一些表演者无比紧张。他们担心艺术的市场营销者关心卖票胜过关心呈现有意义的艺术。基金会认识到这样的紧张情绪但鼓励艺术受助者们再思考“由节目来决定舞台上发生的事情，然后直接交给市场说‘去卖掉它’，这样旧习惯”我们发现当你需要在这件屋子里填满观众，你就会思考舞台呈现的“它”到底是什么。

基金会同样支持了一些使观众做好欣赏艺术的准备的活动：“观众准备得越好，他们得到的体验就会越满足，”楚戴尔 (Trudel) 解释说，“我们帮助艺术机构思考怎样更深入地使观众参与，让他们感觉自己是‘一份子’，因为一旦如此，这就成为了他们一生的爱好”。

由 Wallace 基金会资助的研究是“艺术参与” wallacefoundation.org。

案例学习4：定义

被倾听！

伍德考克基金会 (WOODCOCK FOUNDATION)

当亚历山德拉·克里斯蒂(Alexandra Christy)，伍德考克基金会(Woodcock Foundation)执行主任，问受助者他们发布信息的情况如何，回答响亮而明确：“不好！我们需要你的帮助。”克里斯蒂(Christy)查看了传播顾问能够提供的服务，但她总结道“我们的受益人在谈论一项并不存在的需求。”克里斯蒂(Christy)想向受益人提供客户化服务。

在2005-06年度，该基金会建立了一个新的传播项目，故意将其中资助申请程序设计得非常具有挑战性，“因为我们希望确认人们明白了这是多少工作”克里斯蒂回忆说。伍德考克基金会选取5个组织，每个都会接受传播咨询公司的全面评估。“这不是一个补救计划，”顾问格·哈特维(Doug Hattaway)进一步解释道，“这是为了让机构们做一些值得谈论的东西。”

评估进程的第一步是进行“利益相关者的观点分析，”这必须参访能代表受助人想要囊括的受众的人——通常是捐助者，但也有志愿者，立法者和其他人。下一步，顾问查看每个组织的商标，超越“功能性信息（机构在做什么）”而看到其情感面貌，社会活力，以及“理想型信息（使人们参与其中的是什么）”。

评估阶段结束后，各承授人接到伍德考克基金会25,000美元的额外开展的传播咨询的资金——可自己选择同一家，或不同的公司。各受助者须确保在最初的申请时间时的前期配套资金的另一个资金来源。

“小组然后有保证的50,000美元去加以执行顾问的建议，”克里斯蒂(Christy)解释到，“我们有六，七个新的资金合作伙伴，包括莫特，惠普和耐克，它们都致力于在传播领域内的建设。”

许多受助进入项目说他们希望得到更多的新闻报道。他们最终得到了他们的组织是什么做的，以及它们是如何感知这一点的更清晰地定义——以及通过传播来动

员关键受众的新方法。例如，普利风险投资公司(Common Good Ventures)，一家向非赢利者们提供咨询业专业语言的商业建议的机构，在评价过程中了解到，捐赠者和志愿者并不为其专业的光环所吸引，相反，他们希望参与一个社会团体。“所以他们开始更多的将自己体现成为一个由那些将自己的天赋贡献给了自己的家乡缅因州来帮助那些有价值的非赢利组织的商人的团体”，Christy说，“他们立刻从他们的目标人群中获得了更好地回应。”

拉拉·鹏(Lara Peng)，另一个受助机构为了青年人(Young People For)的负责人，解释了评估帮助其认识在何时和为什么他们的同伴项目的参与人会变得不积极。“当我们未能与同伴们有效沟通时——就是他们淡出的时候”鹏(Peng)这样说到。这一组织重新思考了他们怎样从头到尾地与同伴保持沟通：招聘，推广，外联和校友社区。

另一个受助人，美国国家生殖健康研究所，提出要着眼于“框架”和“信息”中对特定议题的倾向性选择行为(pro-choice movement)。哈特维(Hattaway)敦促他们采取先退后一步思考“如何谈论我们作为一个组织的工作，”研究所的传播主任，玛丽·爱丽丝·卡(Mary Alice Carr)回忆到。随着哈特维(Hattaway)的帮助下，该组织澄清其目标，明确了其受众，重新设计其网站，并将项目与传播相联。鉴于以前传播在组织中受到的过少的重视，她总结说：“现在传播是我们的指南针。”

关于听着！倡议的信息在www.woodcockfdn.org。
关于生殖健康研究所信息工程是在www.nirhealth.org。

关系、角色和策略

“关系很重要”，这对于所有的资助活动都是不言而喻的，但当一个资助者在传播策略方面与他人合作时这点尤其重要。不论合作的伙伴是受助人、顾问还是基金会的同事，资助者总是需要在处理角色和关系之类的问题上保持相当的敏感性。

与受助者一同工作

在和受助者一起解决传播问题或者鼓励他们使用传播手段之时，许多资助人都强调倾听、尊重和赢得信任的重要性。毕竟，传播涉及专营组织的公众形象，甚至可能以一种不同于基金会的形式来树立自己的声誉。

一个传播顾问提醒资助者：“既然每个人都在一定程度上是传播资料的消费者，那么发表你的意见就是很有吸引力的。基金会工作人员的加入会是非常有帮助的，”但要清楚你是在提供建议。根据他自己的经验，提前理清角色和预期是非常重要的：“和非营利机构谈谈我究竟为什么或者想怎样促进他们的工作，这对我而言是非常重要的，我不会预先假设他们能完全信得过我的意图。”

下面是一些具体的建议：

等待买入。“对非盈利机构而言，重新思考传播可能会是一件非常花时间，并且打乱现状的事情，”一位传播顾问说到，因此投资者可能需要向受助人“兜售”理念。“他们可能认为，在营销上的投入可能会把包括时间在内的资源从项目工作中带走。”她的建议是：“组织的核心需要是去做值得做的事情，你也不会希望任何一个组织只是为了让投资者感觉良好而走走过场。不论有多少充足

的理由，那也不是合适的。”和受助人分享案例学习或者传播价值方面的其他资料可能是很有帮助的，你也应该让他们知道时机比较好的时候你是愿意再深入交流下去的。

表达你的兴趣。许多非营利组织都对策略性传播很感兴趣，但他们认为资助者可能并不支持他们这样做。如果你愿意进一步探索传播的策略，那么就当前受助者或者该领域的其他组织一起合作吧。

以平衡为目标。当运动或其他倡议涉及几个组织的时候，资助者可以通过把他们召集在一起，来帮助合作伙伴取得个人和团队工作之间的平衡，资助者还可以给他们额外的资金，以帮助其在这项运动中平衡保持自己的独特性，或鼓励他们想方设法参加最适合其需要的事情。一个保健领域的出资者谈到，需要在一个涉及多方利益相关者的集体中保持地方和国家优先事项的平衡：“传播需要在各自领域独立经营，但有些时候，也需要联合起来以取得更大的影响力。”

预期费用。虽然传播很有价值，但它的确很花钱。一个受助人可能觉得花在传播上的1美元不如项目上来得实在。传播的过程可能会揭示出一个非营利性的使命、策略或行动中更深层次的问题。在实施传播活动和检测进展中也会花钱，花费一个组织的领导的时间和精力，还有未加预算的自付费用等。一位传播顾问说：“从一开始，资助者就应该去计划他们要如何支持受助者的传播宣传，是用美元资助还是潜在的利用好的建议、设计等。”

“既然每个人都在一定程度上是传播资料的消费者，那么发表你的意见就是很有吸引力的。”

和传播官员一同工作

虽然他们并不是来自不同星球，但是项目官员和传播官员有时还真从不同的侧面看同样的问题。

项目官员通常是各自领域的专家，他们的知识通常来自深厚的学习、工作和生活体验。他们认识到了问题的复杂性，而且知道解决方案必须针对这种复杂性。当一份得到资助的研究报告被缩短成几个句子时，他们会感到惊恐忧虑。一位项目官员这样说：“‘简述’和‘消息’有时就像将的细节差别都将丢掉了，故事变得过于简化了。”

“我们的角色差异很大，”一位项目官员认为，“但我们都在相同的倡议下工作，有着同样的目标。”

关于如何在项目与传播分立的情况下更好工作，基金会的工作人员提供的注意事项似乎显而易见。他

们的观点是，简单的事情往往会被忽略。

形成合力。捐赠者说要寻找机会在捐助中建立项目与传播官员的联系。一位传播公司的总裁说，在决策的质量来看这是很划算的：“当项目和传播的工作人员定期一起发问时，他们也能提出更好的答案。”在一个基金会，负责传播工作的副总裁参与所有纲领性的战略讨论。另一个基金会中，传播人员鼓励项目工作人员给他提出战术建议，“这可能意味着坐下来看看其他基金在怎么做，或想想网络研讨会及其他媒介如何提供帮助。”理想情况下，这种关系包含着对所传播问题的持续探索，该问题也贯穿于项目策略的形成过程当中。

明确角色。在大家参与的传播活动中，力争在角色和责任方面达成一致：受助人、项目职员、传播人员和顾问。谁将在信息开发、向受众推广、媒体关系、顾问监督方面起领导作用？谁在哪个阶段审查资料？谁那里需要签署同意？通过建立准则，可以减少各方发生误会或复制他人作品的可能性。

建立共同的目标。通过工作的主要目标，找出表述它们的方式，这样每个人就可以明白什么是最重要的。“我们的主管人员相对于工作成果的责任有了重大的变化，”一位资助人说，“这意味我们要在所有领域紧密合作，如研究领域、项目领域、传播领域等，并弄清楚成功的指标有什么。”

和来自其他基金会的职员工作

在与其他出资者一起开发和执

“‘简述’和‘消息’
有时就像将的细节差别都将丢掉了，故事变得过于简化了。”

行传播战略时，对角色及责任的敏感性是相当重要的。一位正在考虑一项新举措的资助人解释说，如果她想要其他基金会也参与进来，那么就要走对路。“我们想要从倡议的讲述开始，但并不想让它看上去完整无缺，以至于其他出资者不太可能参加了。”

资助者也面临着现有举措的一些挑战。一位在根除疾病运动中与公共和私人资助者合作的健康资助人说：“我们各自都有自己具体的议程。”合作组织是结构化的，以便个人为目标做出自己的贡献，同时努力协调信息以免发生断裂。他们定期和及时见面，并在每次半天的活动中一起为传播计划设计草案。她解释说，根据基金会的强项和喜好，每个人都有角色。”一些工作是关于健康政策的，另一些工作使关于社会底层防治运动。一些工作在政策议题上存在巨大的立场分歧，另一些则尽量避免矛盾。一些拥有网站设计的专业性，而另一些则擅与处理媒体关系。让他们一起合作的观点，毕竟也是出于集中资源，最大限度地扩大影响力的考虑。

从征求意见开始。一位资助人雇用了一位传播顾问，致力于从其他基金会的同事那里听取相关举措的建议，不是为了要钱，只是要他们的想法。

通过受助人相联系。一个基金会向要求前期安全配套资金的受助人的团体提供传播能力培养的资金。接下来，发起项目的资助人和每一位匹配的出资者都有意识地建立关系。这就帮助了有共同传播策略的出资者们在关键的项目领域建立联系，比如气

候变化方面。

充当和事佬。当多个受助人参与到一项运动之时，如果出资者可事先有某些共同预期，并承诺不参与争夺，那么就会成为这项运动的得力助手。一位参与了一项包括有温和的和不那么温和的群体共同参与的联盟的资助者说：“作为出资人，我们关于什么是对自己和受助人有利的事情想的很直接，而不是相互抹黑。那样的话赌注就太大了。”

充分利用顾问

相对于全国数成千上万的出资者，传播官员的数量很少。无论是为了自己的方案还是为了受益人，其他出资者需要传播方面的专家，如网页设计师，公关公司或其他专家，因此可能决定在外面雇佣策略专家。我们向捐赠者请教如何选择合适的公司，以及如何节省资金。

一个资助人强调，顾问候选人应该有相关领域的工作经验。这不是一般的经验，而必须足够深入，比方说，如果工作是评估受助人的传播能力，那顾问就需要相关的媒体经验。一位传播官员补充说：“如果可能的话，最好能找到这样一个公司，既有大局思想，又能执行战术。”

一位顾问指出，不只是企业，还有在公司中与你一起工作的个人都是很重要的。他建议资助人不仅要问任务的滑坡情况，还要知道谁将接手这项工作。初级职员可能列一下媒体清单、处理物流、协调进度，而高级职员更可能参与战略制定。所有这些角色是保证工作质量和维持工作关系所必不可少的。

一些出资者和传播顾问建议在不影响质量的情况下“捆绑”传播方式。在一个案例中，一家传播公司被雇佣，去使更多女性学者的故事在主要新闻媒体上传播。该公司组建了一个在不同的组织和领域工作的妇女评论员相关数据库，可以通过记者将她们的姓名、专长和故事传播出去。这样的安排比起为个人的妇女组织支付咨询费用要有效益的多。

新媒体和自下而上的传播

叫它参与式传播、交互式传播，或其他的一些名称：无论你怎么称呼它，总有一些新鲜事物绝对夺人眼球，而且绝对是多方向的。这不再仅仅是“向谁传播”，而是“和谁交流”甚至“和谁们交流”的问题。新的技术也许能推动改变。

一个社会事业传播公司的总裁说：“随着时间的推移，我们已经不想要自上而下的命令，而需要自下而上的沟通。现在社交媒介意味着，自下而上的传播可以使我们不必把受助人召集起到一个地点。”“社交媒介”，她指的是一切从YouTube视频到维基页面再到社交网站和博客的东西。在数字化时代人们越来越希望创造、分享、挑战和参与。他们可以在博客文章后发表评论，完善维基页面，并且以模拟信号媒介不可能允许的方式对信息做出快速反应。

但是否多渠道的传播就意味着放弃对信息的控制，或仅仅让你成为众多观点和声音中的一员？传播专家并不这么认为。新媒体技术可以通过扩大参与基础，帮助受益人和基金会

进行改变。社交媒介也是很有用的倾听工具，一位顾问指出：“他们为资助者提供了一个倾听的平台，有助于在实施一项新举措之前或实时监控之中，听到大家对一些组织和问题的看法。”

资助者们说社交媒介的“信使”可能需要提前准备，特别是当一个媒介刚刚面世而其规则不被熟知时。一个基金会支持的新闻节目主持了一场会议，每项分议程都使用了Twitter，在展示者后面的大屏幕上提问或发表评论。资助者提前和展示者及博客主坐下来交谈，并思考Twitter在会议中如何工作。他们最终想出了回应观众的预期和活跃评论的方法。

“当你做这样的新事物时，”她解释道，“你必须搞明白冒险是可以接受的，并非一切尝试都将取得成功。”

一位传播专家说，幸运的是，项目官员并不需要成为最前沿的新媒体技术专家。他们只需要明确策略，工作人员或顾问可以提供所需的知识和支持，从而充分利用社交媒介。

	旧的范例	新的范例
目标	劝说或教育	接纳，动员，倾听
基金会的角色	权威	主持召集人
其他人的角色	观众	利益相关方与参与者
反馈	有限	在设计和执行中被鼓励和接受
参与方式	活动最后的满意度调查	贯穿始终的谈话

一位资助人说：“我们正处在一个技术变革的时代，它需要持续不断的专业化发展。我们可以不领先于受助人，但我们绝不能落后于他们。”对他来说，这意味着保持和受助人使用相同的网络应用。他并不一定要受助人使用新媒介，比方说：他不会要求他们使用Flickr或Twitter分享照片、或更新他们的工作新闻。但他要求他们使用一种共同的“标签”或关键字，这样不论使用什么在线平台，他们的工作都可以取得联系。

像这样的资助人也尽量鼓励基金会及共同体的传播。例如，基金会有一个在线学习的博客，并邀请受助

人及其他博主发表文章、链接、音频和视频。

访客博友吸引新的网络流量，并保持了网络内容的多样性，而基金会扮演者合作者和编辑的角色。博客可以被看成一个关于项目活动的正在进行的对话。

然而，我们也听到一些警告。一个基金会将受助人的视频放到了网上。那个提出想法的资助者起初很高兴，但随后的网站流量统计显示，只有一小部分访客实际点击了“播放”，而那些看过视频的访客平均停留时间也不到20秒。在线视频可能还

他们做了什么/他们如何去做 用视频帮助受益人的资金项目

为了帮助受益人更有效地使用视频，弗里达·福克斯家族基金会（Frieda c. Fox Family Foundation）创建了VirtualSiteVisit.org网站，在那里组织可以找到非营利机构的移动媒体工具。基金会的执行董事达纳·马库斯（Dana Marcus），描述了一个早期的针对那些正在老化出寄养制度但资金运作停止并在逐渐失去时间的年轻人的项目。

马库斯(Marcus)说：“在还剩6周的时候，耶利米的承诺（Jeremiah’s Promise）这一项目的主管和出资者金·高特（Kim Golter），需要想出一个筹集最后9万美元的方式。我建议用电子邮件发送一个视频短片，有非常能够引起人兴趣的筹集请求和“捐赠”按钮。我让基金会的媒体专家雷切尔·福克斯(Rachel Fox)，把视频从12分钟编辑到3分钟，结合金（Kim）提供的新文本和数据统计。在十天之内，她创建了一个筹款网页，上面有“实时”的筹款进度表和准备就绪的邮件订阅及群发（e-blast）系统。我们也在自己的基金会网站上突出了这一项目所面临的挑战，所有花费不足1900美元（包括数据月监测），高特（Golter）说：“在截至日期前，“耶利米的承诺（Jeremiah’s Promise）”项目筹集到了略多于90000美元的经费，视频邮件订阅及群发系统（video e-blast）是一个伟大的工具，而基金会和项目团队合作也是让人惊叹的。”

“许多捐赠和邮件订阅及群发系统（e-blast）有关，但也有一些捐款是通过邮汇，而不是通过在线捐赠按钮，”马库斯(Marcus)指出，“所以我并不认为所有的成就都直接归因于媒介。但是值得注意的是，我们买了200美元的谷歌广告，用如同“解放思想培养青年”，“帮助”和“捐赠”等关键词，并把邮件订阅及群发系统（e-blast）作为登陆页面。广告带来了一笔意想不到的10,000美元捐款，这可是相当不错的投资。”

了解“耶利米的承诺（Jeremiah’s Promise）”项目和其他非营利性的视频案例研究登陆VirtualSiteVisit.org。了解更多有关关键字搜索和有效的工具，请浏览adwords.google.com。

新媒体案例学习：催化

积极发声 (ACTIVE VOICE) 和相互依赖的媒介

艾伦·施奈德 (Ellen Schneider) 说，自20世纪80年代，医院、博物馆、公共电视台以及其他社区机构推出了一种“扩展”的服务方式。虽然“扩展”模式对于某些服务推动很有用，但它仍然是单向性的。施奈德(Schneider)的组织积极发声 (Active Voice) 利用了影片和其他媒体，让人们能更开放的对话。“我们不在满足于只是告诉人们故事，然后要求看那个故事片”她说，“我们希望这些故事能成为改变的一部分。”积极发声 (Active Voice) 不仅仅是出资者，更是在鼓舞人心地让人们以新的思考方式去激发公民对话。

以丹尼·阿尔珀特(Danny Alpert)拍摄的短片“斗拉 (Doula) 的故事”为例，它关于芝加哥为青少年母亲服务的出生教练，其中许多人害怕孤独。在与点燃集团 (Kindling Group) 电影公司和芝加哥健康连线(Chicago Health Connection)的合作中，积极发声 (Active Voice) 把影片作为活动的重要工具，激活草根团体和支持Doula项目的政策制定者。积极发声 (Active Voice) 在全国六个正在建立斗拉 (Doula) 项目的社区进行了电影放映。该组织聚集了三五成群的医院管理者，出资者和青少年倡议者，并用影片引起了相关讨论：怎样才让该项目在自己的社区运行？他们有什么资产？他们面临什么障碍？资金将从何而来？有的正计划建立当地项目。

积极发声 (Active Voice) 也向政策受众播放了影片。“现在，是不是‘斗拉 (Doula) 的故事’的剪辑在国家传媒俱乐部(National Press Club)上放映，并引起联邦政府对芝加哥的斗拉 (Doula) 项目作出回应了呢？”施奈德(Schneider)问到，“当然不是。但它是一个生动的工具，能把决策者和记者带入产房。这是这种媒介如此强大的一个原因。它能把人们带到本来无法到达的地方。”在“参与运动”的帮助下，电影不仅在感情上打动人，更能带领人们行动。

施奈德(Schneider)指出，资助者越来越多地认识到，视频将取代作为传播主要形式的文字。关于积极发声 (Active Voice) 的提供物件，一个出资人说是超越电影本身的“多层次接触”，如社区论坛，在线互动演示，或可在教室或其他环境中放映的短版本

影片。理想的情况“参与活动”被整合进项目之中。电影会有自己的“保质期”，但像积极发声 (Active Voice) 之类的组织可以帮助塑造受众。

施奈德(Schneider)知道一些出资人不喜欢基金电影或参与活动。“很难衡量它究竟如何有助于你的投资组合，但它确实需要一些信仰的飞跃。”那些飞跃可能越来越短，要感谢积极发声 (Active Voice) 的巨大影响力。

积极发声 (Active Voice) 也正在研究合作，以及如何通过它相互依赖的媒体项目最有成效的结合。一种他们已经使用的策略是，把倡导者、出资者、政策顾问在电影拍摄的早期聚集在一起，告知他们整体进程并增加最终的影响力，与此同时并不妨碍电影拍摄者之间的相互依赖。提倡和社区组织从一开始就是电影投资的一部分；后来，他们用一个个精彩故事激励利益相关者们。

如果出资者、电影制片人和倡导者主张的利益一致，那么相互依赖的媒体模式运行效果会特别好。不过，他警告：“出资者应该知道他们是怎么陷入，这不仅仅是钱的问题，它是一个时间和精力问题。”回报有时候可以是戏剧性的。通过使用与其他策略串联的电影运动，“你以不同的方式推动和解决你的问题。”

对出资者和电影制作者的提示

当出资人考虑拍摄一部纪录片或其他媒体项目时，他们应该记住哪些呢？

下面是积极发声（Active Voice）的艾伦·施奈德（Ellen Schneider）的建议：

- **你的目标。**首先问自己，为什么要拍一部电影而不是其他的资源呢？然后开始思考你在寻求什么呢，比如目标受众、预算、其他出资者的参与、编辑控制和其他事项。“这样，你可以与电影制片人进行富有成效的对话。”
- **你的问题。**有时候出资者可能对特定的政策问题而不是一般的媒体感兴趣，而一些电影制片人却没有理解他们的需求。“帮助他们理解你的项目，这样事情会进展的更加顺利。”
- **偶然性。**真实的生活不会总和计划一样。那是纪录片如此精彩的一部分原因，但是对于那些投入了很多金钱、希望看到成果的出资者而言却会非常紧张了。
- **公共电视。**对于那些可以在公共电视上播放的电影，制片人必须拥有完全的剪辑控制权。“出资者在这种情况下有数量控制，但是电影却可以到达人数众多的观众。”
- **写到纸上。**当然你们信任彼此，但是当涉及到剪辑控制、审查进程、所有权、分配方式等问题，还是应该在合同或备忘录中说清楚。

是基金会的有用工具，但首先资助人需要重新考虑一下，并确立相关的目标，如有多少人及如何关注他们，并设计出激励观看的措施。

当你决定使用新媒体时请记住，良好的传播策略的几个根本问题仍然不变：我的目标是什么？我想要接近的受众是哪些人？我需要他们做什么？什么让他们参与进来的最好方式？社交媒介是完成这些事情最有效的方式吗？传统的通信手段往往比新媒体有效，但二者都是理想中的蕴藏丰富的传播工具。

一位基金会的主管也发出了类似的声音：“当我们使用最新技术，不论是Twitter或博客时，我们总是试图提醒自己，它必须为我们的使命服务。这些小工具也让传播变得更容易更便捷。”或者，正如另一位传播官员所说：“我们不会仅仅因为一件事听上去很迷人就去做它。”

对传播效果的评估

“传播比人们通常想象的具有可评估性，”一位经常帮助评价传播工作的评估员说。她承认建立因果关系或无视特定基金会的变化并不容易，但困难“不能掩盖一个事实，那就是你可以学习把你正在做的事情做得更好”，并发现“你是否已经为特定结果做出努力了”。

资助方和她的论点遥相呼应：他们说，要知道一系列的传播对一些活动有什么样的确切影响是不可能的，比如说儿童期肥胖或通过新的联邦卫生政策等有多大的影响。但你可以通过评估诸如该活动是否接近了预期的受众，并对他们产生很大影响等问题，得到一个很好的评价。我们的捐赠者建议在评估有效性的时候采取下面的步骤。

■ **建立明确的目标。**在开始之前，说出传播活动想要实现的目标。一旦这些被确定，就可以监测进展情况，中途校正，并评估结果。阐明变迁理论尤其重要，传播顾问指出，“以免评估使其入不敷出”。特别是，一开始就被利益相关者认同的评估性目标，在传播活动的成功上也至关重要。

■ **确定接受到传播的人数和身份。**搞清楚这一问题的策略包括，对目标受众的委托调查，监测网站的访问和页面浏览量，跟踪植入广告的报纸发行情况，或亲身出席社区会议等。

在这里的问题不只是接受传播的人数，关键是他们是否按我们的意愿确实的受到了影响。他们是你目标中确定要接

近的受众吗？一个禁止吸烟的广告活动可能被百万人看到，但真正重要的只是那些烟民和能对他们产生影响的人。

■ **估计将在传播基础上采取行动的人数和身份。**主要有两种方法：第一是定量研究，即是在是否收到信息两个小组间进行比较；第二是进一步的定性方法，如调查、访谈和焦点小组。由于回复信息的异质性，定性方法可能会更好的反映给资助者传播活动是否达到了预期效果。定性的方法也有更大的可能性得到那些附属的、或意想不到的后果。你必须在进一步传播之前进行一些研究，来确定是否已经产生了影响，这也是我们从项目初始就把传播过程加入策略过程的众多原因之一。

■ **随着时间的推移跟踪和分解的影响。**评估计划应具体的分析短期，中期和长期的影响。对短期的分析应包括在表演的内容，表演后与导演的问答环节，就一个通过公共教育活动体现的主题投票，或就一个组织的捐助者和志愿者对广告的回应的反馈。从中期的分析中，一个资助者可能通过观察，如剧务公司在整个演出季的出勤情况，公众在投票之外的公共态度，或者机构的捐助者或志愿者基础的进一步增长，来拓展他评估。长期影响可能包括了剧院增长了的财务稳定性或观众多样性，对一特定观众群的观念的灌输（也许甚至是一定相应的量化影响，如对青少年车祸数量的减

少)，或对机构和社区在特定议题的工作量的增长。但一项传播活动持续的时间越长，就有更多的资助方寻求信息的传达，而这一机构或组织就会变的越强。

■ **评估关系的质量。**有效传播不仅仅只关于信息被传播给了所谓的“最终用户”。而是关于对外关系在多种途径上的回报，包括了更强的联系网络和消息更灵通的第三方。一个资助为提升公众对政策议题的参与度的记录影片的出资人说，他从观众人数和其他一些类似指标中了解到了很多信息。而更难扑捉的，却是对工作的感觉——来自于不同群体的人们一起观看影片和讨论所带来的感受。“我认为我们失去了在那些人们聚在一起思考时带来得机会——有一种能量被产生了，能使我们出资人感到非常受益。人种学方法在这里会非常有用，特别是在评估长期社会改变上。电影，广播和其他媒介也能帮助记录关系的质量并且“让真个过程不那么抽象，”这位资助者总结到。

一个非营利的传播界领袖向资助者们提供了三条实用建议来评价沟通工作。“一，实现定义成功——并且一定要包括具体数值。二，使评估措施落实，所以你才能真正以其来做评估，三，定期查看。你的一些指标，出于某种原因——你选择了错误的途径来激励人们，错误的信息和错误的传播方式——会出现问题，你会希望能够中途修正。”

传播网络： 对项目职员也适用

传播网络(Communication Network)有一个新的评估工具叫做“我们到了吗？”，这是为它的成员所开发的。说到这点：想学习更多传播策略的项目职员也欢迎加入这个网络，利用资源，参加会议，并定期参加网络研讨会。“许多基金会有机性的成员组织，”传播主管指出，“这意味着所有员工都能够访问这些网络资源。”

资源

“智能图”（“Smart Chart”™），喷火策略（Spitfire Strategies）出品，印刷或在线资源可用，“智能图”（“Smart Chart”™）使一个计划工具以帮助非营利机构开发有影响力的传播策略。这一工具也同样有助于资助方发展其自身的项目传播策略，以及评估受助方的传播策略。请登陆www.smartchart.org。

“我们已经在哪儿了吗？（Are We There Yet?）一份沟通评价指南，伊迪斯阿斯贝（Edith Asibey）为传播网络（Communications Network）开发。这个指南提供了分步骤方法来评估传播工作，使用与 Smart Chart™相似的结构。此指南及其相关资源请登陆 www.comnetwork.org。

“出资方和电影制作人在合作前应该谈什么”（“Prenups: What Funders and Filmmakers Should Talk About Before They Tie the Knot”），积极发声（Active Voice）出品，印刷与在线资源可用。此指南指明了资助者和影片制作者应当探讨的成功的工作关系。请登陆www.activevoice.net。

“作为最佳实践的故事，” “为什么公益事业会出现不良广告”（“Storytelling as Best Practice,” “Why Bad Ads Happen to Good Causes”）及其他安迪古德曼（Andy Goodman）出品的出版物。这些出版物向公众呈现了利益机构如何讲述故事，设计制止和网络传播产品，发表演讲和制定战略。订阅每月的电子期刊自由思想（“free-range thinking”）请登陆 www.agoodmanonline.com。

“证明你的价值：10种方式来衡量你的传播影响，”（“Proving Your Worth: 10 Ways to Measure the Impact of Your Communications,”），芬顿通讯（Fenton Communications）出品。这个指南从资募和成员发展的途径，为公共利益团体讨论了如何将传播与影响相联系。请登陆www.fenton.com。

“你的优秀工作表现没有被注意到？基金会和非盈利组织的7个误区”（“Is Your Good Work Going Unnoticed? Seven Mistakes That foundations and Nonprofits Make (and How to Fix Them)”），清晰思维通讯（Clear Thinking Communications）出品。这一文章讨论了回避争议，害怕正式缺陷的错误和如何使用自己的话语。请登陆www.clearthinkingcommunications.com。

手册使用指南

将自己对传播的理解推向一个新的层次，请尝试这些方法：

发出你的基金会的声音。使用我们第三页的特辑，与你的同事和理事会一起探索能象征你的基金会声誉的活动或传统。举出一些你在你的基金会过去数年中的会议或其他活动中建立的关系。审查内部资源——不仅仅是资募部分——以用于

了解你的受助人已经知道的。问问你的受助人他们在吸引受众和推动他们的工作上做得怎么样。当我们向GrantCraf的用户调查他们的受益人对新媒体的使用时，许多资助者都告诉我们他们没有问过他们的受助人他们如何在工作中使用媒体。但是，受助者们有许多视角和范例。一项简单的传播调查就能提供信息并激发资募的点子。

用你的途径来思考传播透视镜的使用。看看你的基金会项目的一些提议，再问问你自己和你的受助人谁需要被吸纳以便使工作更有效率。头脑风暴一下什么类型的自己能匹配需要。查看一下这本指南中得例子，看他们是否与你的目标相符。

讲述战争的故事。将有经验的资助人聚在一起，并讨论一下那些未能成功的良好资金，浏览它们的故事，并思考如果有机会再来一次你会怎么做。

接受教育。资助你的地区协会或附属团体来组织一项针对新媒体和社会影响的训练活动。列在这本指南上的资源可以作为你们讨论的一部分。

致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本指南奉献时间、才华和观点的人们。

Edith Asibey	Frank Karel	A Goodman	The Henry J. Kaiser Family Foundation
Judy Barsalou	Michelle Larkin	Active Voice	The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation
Charlie Boesel	Holly Minch	Asibey Consulting	McCormick Foundation
Gretchen Bonfert	David Morse	Benton Foundation	The McKnight Foundation
Peter Brosius	Anastasia Ordonez	The California Wellness Foundation	MasComm Associates
Pred Brown	Lara Peng	Carnegie Corporation of New York	Millenium Communications Group
Mary Alice Carr	Ellen Schneider	Children's Theatre Company of Minneapolis	National Institute for Reproductive Health
Alexandra Christy	Cathy Schoen	Clean Wisconsin	The David and Lucile Packard Foundation
Alex Cole	Barry Scholl	The Commonwealth Fund	William Penn Foundation
Magdalena	Jessica Schwartz	The Communications Network	The Pew Center for Arts and Heritage
Melissa Derry	Marcia Sharp	Fenton Communications	Rocheffeller Foundation
John Estere	Benjamin Stokes	Ford Foundation	Spitfire Strategies
Matt Foreman	Heather Sullivan	Frieda C. Fox Family Foundation	The Wallace Foundation
Andy Goodman	Tim Sweeney	Bill & Melinda Gates Foundation	The Whitman Institute
Kristen Grimm	Bruce	Gill Foundation	Woodcock Foundation
David Haas	Trachtenberg	Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund	Young People For
Mark Hallett	Mary Trudel	Hattaway Communications	
Doug Hattaway	Elizabeth Wheeler	Robert Wood Johnson Foundation	
Locas Held	Elizabeth Wheeler	The Joyce Foundation	
IronsideAllfred	Roy Wilbur		
Matt James	Lisa Witter		

本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栎	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

www.foundationcenter.org

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

www.efc.be

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

www.foundationcenter.org.cn

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会
爱德基金会
成都市残疾人福利基金会
中国人口福利基金会
黑龙江省青少年发展基金会
中国妇女发展基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
吴作人国际美术基金会
中国光华科技基金会
清华大学教育基金会
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会
上海增爱基金会
心平公益基金会
浙江正泰公益基金会
深圳壹基金公益基金会
北京光华慈善基金会
凯风公益基金会
华民慈善基金会
北京市仁爱慈善基金会
腾讯公益慈善基金会
北京万通公益基金会
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会
友成企业家扶贫基金会
云南省青少年发展基金会
北京市西部阳光农村发展基金会
天津市鹤童老年公益基金会
上海公益事业发展基金会
北京修远经济与社会研究基金会
中华少年儿童慈善救助基金会
广东省千禾社区公益基金会
上海真爱梦想公益基金会
北京市企业家环保基金会

基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会
福特基金会
LGT公益创投基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会
爱德基金会
南都公益基金会
北京万通公益基金会
友成企业家扶贫基金会
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会
上海宋庆龄基金会
广东省环球公益基金会
清华大学教育基金会
华民慈善基金会
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室
电话：010-65691826
传真：010-65691926
电邮：cfc@foundationcenter.org.cn
www.FoundationCenter.org.cn



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室

电话：010-65691826

传真：010-65691926

电邮：cfc@foundationcenter.org.cn

www.FoundationCenter.org.cn