

(摘錄自：謝曉霞 (2016)。美國社區 NGO 的募款策略—對伊利亞的承諾 (EP) 的案例分析。《現代物業：中旬刊》，(7)，96-98。)

一、EP 的簡介

Elijah's Promise (伊利亞的承諾，以下簡稱 EP)，是位於美國新澤西中部，新布朗什維克市鎮的一家當地非常有名的社區 NGO。這個非營利組織始建於 1989 年，經過 20 多年的發展，EP 從最初只是一個由三個教堂聯合成立的服務社區的小廚房，發展成為每年營運資金約為 300 萬美元，每年向附近社區，提供超過 10 萬份食物，在當地頗具規模的綜合型社區非營利組織。

EP 從事的核心理業務主要是為無家可歸、低收入人群以及窮人提供新鮮健康的免費食物。圍繞“提供食物”這個核心理業務，EP 在發展過程中，先後與政府、教堂、其他 NGO 組織合作創建了一系列的公益服務項目和社會企業。EP 除了從教堂、政府、企業或者個人獲得捐贈外，還通過自己創辦的社會企業獲得資金，支持自身運作的公益慈善項目。這種以自己的核心競爭力為基礎，發展公益慈善項目和社會企業，採用公益慈善項目的捐贈收入，與社會企業的營運收益，互相支持、協調發展的資源募集方式，實現了 EP 財務資源的良性循環。

二、EP 的主要項目和社會企業的募款策略分析

EP 目前運作的主要項目包括：社區湯羹廚房項目、口袋午餐項目、農夫市場項目；創立的社會企業主要包括：承諾廚師學校、世界更美好咖啡館。EP 所創立的這些項目和社會企業的募款策略如下：

(一) 社區湯羹廚房項目

該項目從 1989 年三個教堂聯合成立的服務社區的小廚房發展演變而來。EP 的這個社區湯羹廚房，坐落在新布朗什維克社區的尼爾森街道 18 號，平均每天為附近社區，需要食物的人們提供 300 份免費食物。

社區湯羹廚房項目的募款策略包括：一是這些食物的原材料，一部分來自於 EP 經營的農夫市場的農場主捐贈提供，一部分來自於社會（包括政府、教堂、個人或者企業）的捐贈。二是在這個廚房裡面提供的一些熟食，比如點心或者麵包，絕大部分來自於 EP 自己經營的承諾廚師學校的學員製作，其他較少的部分來自於社會（包括政府、教堂、個人或者企業）的捐贈。在募集資源的過程中，儘管以捐贈者的捐贈為基礎，但這並不是主要的募集方式，主要的募集方式基本體現了“內源融資”的主體性，即小廚房的絕大部分食材，都由 EP 自己的社會企業“農夫市場”提供。

(二) 口袋午餐項目

EP 的口袋午餐項目是提供一份午餐，給那些正在工作的人們或者沒有時間吃午飯的人們，方便快捷的營養午餐。EP 的募捐內容非常具體，他們會羅列出當前口袋午餐項目的捐贈需求，比如，口袋午餐項目正在尋找可以捐贈三明治給這個項目的團體或者個人。這個口袋午餐項目的募款策略，充分反映出了，在 NGO 的募款中，某些

非常具體的項目，需要非常詳細的籌款策略。公益項目的具體化程度，決定了募款策略設計中募款內容的詳細程度；且越是具體詳細的募款策略，越容易實現募款目標。

（三）農夫市場項目

EP 在 2014 年創立了“農夫市場”（Farmer’s Market）項目。該項目主要為新布朗什維克，高地公園，中性郡其他社區的農場，提供販賣有機、新鮮蔬菜水果等農產品的場地。比如，在高地公園社區，每週五從上午 11:00 到下午 5:00，把第二街教堂的停車場，作為農夫市場的銷售場地，附近的農場主可以在這裡銷售自產的有機農產品，而高地公園社區的居民，可以在這個時間去選購有機農產品。

農夫市場項目的募款策略包括：一是，政府捐贈部分資金。比如，高地公園社區所在的政府，通過定期向該社區年紀超過 60 歲的低收入老年人，發放 money order（一種金融支付票據，類似支票），讓這些老人，可以購買農夫市場的可機農產品；二是，EP 會向在農夫市場銷售有機農產品的農場主，收取低廉的場地租金；三是，參與農夫市場的農場主，會捐贈有機新鮮的食材給承諾廚師學校和世界更美好咖啡館，為他們提供新鮮的食品原材料。

（四）承諾廚師學校

在 1997 年，EP 創建了廚師技藝培訓學校，被稱為承諾廚師學校（Promise Culinary School，簡稱 PCS）。承諾廚師學校的運作模式包括：一是招收培養學生，讓他們成為專業的廚師，幫助他們進入附近社區的飲食行業；二是以廚師學校為培訓基地，設計創立“讓我們一起烹飪吧”（Let’s cook）培訓項目，主要提供一些烹飪和營養教育課程，目標是在提高社區家庭成員廚藝的同時，讓社區家庭中的孩子、老人及全家都參與，社區家庭之間可以通過參加該項目，互動交流，形成良好的社區氛圍，增強社區的凝聚力，提升社區生活的幸福感。

承諾廚師學校的募款策略包括：一是，向廚師學員收取培訓費用；二是，製作食物進行銷售。他們通過與當地的日托機構、學校、社區組織建立契約（合同）關係，為他們長期提供新鮮健康食物，獲得銷售食物的收入；三是，接受 EP 其他項目的支持。廚師學校用於學習烹飪的很多原材料，來自於 EP 農夫市場項目中，附近社區農場主提供的捐贈。農場主捐贈的食材大部分是有機農產品，為加工烹飪出健康的食物，提供了良好的原材料。四是，該廚師學校也接受非常少的一部分捐贈。

（五）世界更美好咖啡館

2009 年，EP 與“我的鄰居是誰？”（Who Is My Neighbor?）這個社區 NGO（該社區 NGO 主要為社區裡面的孩子、老人、成年人提供社會和教育培訓項目，增進社區內部的聯繫，培育多元化社區的歸屬感。）一起合作創立了一家名叫“世界更美好咖啡館”的社會企業。世界更美好咖啡館，提供健康食物和咖啡。

這個社會企業的募款策略包括：一是，由承諾廚師學校提供一定的熟食，比如點心和麵包，供該咖啡館銷售；二是，咖啡館銷售咖啡和熟食，雖然這些咖啡和熟食，購買人可以按照自己的付款能力，進行購買，但從銷售中，咖啡館仍然可以獲得一定的銷售收益；三是，接受捐贈人的捐贈。