

# 公益产品“规模化”的典型试验样本

■ 本报记者 张明敏

一年前,15家公益机构在上海联合推出“中国好公益平台”,力推公益产品规模化,聚焦于公益产品“小而美”与规模化的矛盾。平台一经推出在行业中掀起观点争锋,一是公益规模化是否该当真?二是公益小而美与公益规模化是否冲突?

当时,该平台的召集人、南都公益基金会理事长徐永光甚至抛出观点,“公益创新不求规模化,就是花拳绣腿。”

2017年11月23日,中国基金会发展论坛当日,一场主题为“先锋、探索与共创 公益产品规模化的中国实践”的平行论坛在成都上演。

现场,公益项目规模化是否是小而美项目的发展阶段?规模化究竟该如何发展?一年成果如何?等问题被频频触及,现场参与者都试图在为怎样打好“公益共创”这张牌寻找着答案。

## 社会需要好项目

2015年,由国际NGO引入并逐步本土化的公益项目海惠小母牛(简称“小母牛”)在中国运作整30年,逐步确立了市场化扶贫模式:向村民传递市场观念,教他们观察消费趋向和市场需求,帮助他们打通中间环节对接市场。

但这件“授人以渔”的事情,却在实施中遇阻。受到直接捐钱给农民会更好观点影响,“小母牛”项目的企业筹款数不太顺利,机构直接下调了未来5年内的助贫农户计划数量。

该机构工作人员表示:“公众光有善心不足以支持小母牛这样的公益体系长期发展,期待耐心资本进入公益市场。”

十方缘老人心灵呵护中心是一家2011年成立于四川成都为临终老人提供精神慰藉关怀的公益组织。经过几年发展,十方缘已经为近10万人老人提供了心灵呵护,但这与中国庞大的老人群体相比,还远远不够。

绿色潇湘是致力于湖南省生态环境保护的一家公益组织,同样于2011年成立,通过几年的发展机构能连接到2500人参与环保活动。整个湖南省所有的环保组织加起来这个数字可以翻10倍到25000人,但相对于要解



在与中国好公益平台结伴一年后,“爷爷奶奶一堂课”与39个城市、24个省、150家在地方的社会组织成为合作伙伴。

决的环境问题仍显不足。

作为中国好公益平台的发起方,南都公益基金会理事长徐永光认为:“中国慈善行业的资产还非常小,基金会总资产不高,社会组织创造的GDP在总的GDP中所占的份量非常小,美国在10%以上,公益项目不应都满足小而美,其实有着非常大的社会需求等着好项目。”

2016年,徐永光在赴天津市民政局的一次调研中了解到,这一年天津市计划2亿元购买社会组织服务的资金,最终仅花出去7%左右。他觉得,社会组织承接政府购买能力不够,公益项目一定得规模化。

2016年11月23日,15家公益机构在上海联合推出“中国好公益平台”,力推公益产品规模化。

平台联合机构认为,当前注册公益组织数量快速增长,而二三线城市的新组织大部分不在传统公益圈的视野。各地成立很多枢纽组织和孵化器,但重要功能之一是吸引优秀公益项目落地本地。在政府购买社会组织服务的大背景下,公益机构的影响力小,难以回应社会问题。而各类机构的研发能力、筹资能力、项目甄别和落地支持能力不足,也缺乏规模化的模式、资源支持和落地伙伴。

随即,中国好公益平台形成了品牌创建机构、枢纽合作基

地、项目示范机构、联合共建机构、战略合作伙伴、指定服务供应商的六方共建机制,并将优质公益产品与社会需求进行有效对接的平台,通过整合各界资源,加速公益项目产品化和公益产品规模化,高效、精准、大规模地解决社会问题。

## 探寻“规模化”

贺永强是四川省成都市和川公益发展中心的创始人,该机构的公益项目“爷爷奶奶一堂课”在全国影响颇大。项目通过邀请本社区德高望重有一技之长的老人,走进校园或社区活动中心,为孩子们讲述本地文化,采取标准的10节课方式,使孩子们产生对社区的文化认同。

据贺永强介绍,最初项目推广时面临最棘手的问题是文化的多元化,这给乡土教育规模化带来挑战。由于各地文化的差异性,项目用于北京与河南的教育内容不一样,不能组成边界非常清楚的产品,不加改变的直接投射进去。

各地文化的差异性给贺永强带来新的思考,是否可以统一执行流程,形成规范化操作手册?这种方式在后续推广中被一一验证了可行性,成为这一公益项目规模化的基本路径。

在与中国好公益平台结伴一年后,39个城市、24个省、150家在地方的社会组织成为合作伙伴,这也是“爷爷奶奶一堂课”公益项目规模化后的成绩。

贺永强说,“原先项目讲究小而美,在一个地方做的很精彩,但再精彩也只是一个小故事,中国文化博大精深,而且非常具有多元性,一旦规模化以后,呈现出的文化价值是五彩斑斓的更加具有内容,这夯实和增强了越来越多的人支持乡土教育和识别乡土教育的信心。”

项目的火热必定迎来了更多追随者。

田帅是宁夏吴善社会工作发展中心的总干事,这个成立于2013年的机构将项目聚焦在青少年和儿童领域,经过三四年的发展项目在本土具有一定影响力,但扩张成为当前机构的首要目标。

此时,“爷爷奶奶一堂课”在中国好公益平台通过多方孵化后已经历过多次路演,项目较为成熟,也形成了标准化、规范化的操作流程。同样,田帅的机构也正在接触中国好公益平台,很快“爷爷奶奶一堂课”被复制到田帅的机构里,进行体系化、模式化的规范。

携手中国好公益平台半年后,田帅的机构较快成长,从项目落地、签约、学习、培训均得到改变,机构的项目在标准化实施过程中,也得到了成长。

“我们的机构在本地就相当于小卖部,没有批发商供给,通过好公益平台,有了供给方大平台,这解决了供给和服务两者间的需求。”田帅说。

贺永强觉得,这就是规模化的价值。

“规模化节点到来,再进行裂变,是之前0到1不可比拟的,这是非常奇妙的化学反应,到了一个节点以后是爆发性的增长。这同时要求机构在产品上不断地迭代、创新,给伙伴更多价值。”贺永强说

## “规模化”并非一帆风顺

其实,公益项目的规模化之路也并非一帆风顺。

黄庆委是平台联合发之一南都公益基金会的项目官员。早期,他觉得公益项目规模化比较直接,最简单的方式就是在各地找到伙伴复制。

2016年12月,中国好公益平台举行首次路演,六大机构总干事聚集路演现场,目的就是为了让项目落地,即便有着如此阵势,但问题还是来了。

平台受追捧的热度远远超过管理团队预期。

据黄庆委介绍,路演后有时一个公益机构会派出30名员工前来学习项目,平台的管理团队根本顾不过来,优化管理后仍会出现1人对100名伙伴提供服务的场景,即便平台提供个性化资助资金补充管理团队人手,但新问题仍然出现,一下子聚集了二三百名机构伙伴。

“面对如此多的伙伴,怎样链接更多的资源,给予品牌和机构治理支持,除了政府购买还有无其他可操作性都是平台规模化遇到的挑战。”黄庆委说。

## 交出成绩单

经过一年的运行,中国好公益平台交出了自己的成绩单。这份成绩单由“落地机构数”、“直接受益人数”、“市、县、社区服务数量”、“撬动资金数量”四个指标构成:

据黄庆委介绍,第一个指标,落地机构数。即一个产品在另一个城市被复制的机构数量。增长最快的是“公益小天使”,全国已有293个城市在开展活动,每个月都有一个主题活动;“爷爷奶奶一堂课”,有6个试验地区,150个课堂;投入100万开设1个“南关厢素食馆”,现在在中国已开设12家,单店盈利超30万,盈利部分继续给慈善造血。

第二个指标,直接受益人数。“儿童安全五防课程”2016年受益人数83万,今年增长到150万。服务服刑人员子女的“彩虹村助学计划”2016年还只有7支队伍,今年已增长到26支,服务人数也从128人增长到528人。

第三个指标,市、县、社区服务数量。“女童保护”服务了中国620个市、县,接近全国市、县的1/4。

第四个指标,撬动资金数量明显增长。平台由六方联合共建,品牌创建机构是好公益平台的核心资源,小而美伙伴也有大理想,达到让更多的人受益目标。

截至目前,中国好公益平台有15家联合共建机构、12家战略合作伙伴、43个品牌机构、42家枢纽基地、品牌示范机构、专业服务指定供应商等六方面,覆盖全国7000多家社会组织。

国家行政学院教授马庆钰在平行论坛现场表示,“对于平台的未来,我们更应该关注,第一,公益服务的商业运作创新及其边界。公益服务如果商业运作嵌入其中,公益和商业的边界在哪?第二,公益服务对社会痛点的关注与选择。第三,公益服务与政府民生保障对接。不能忽略政府在民生保障方面的主题,进行有效对接。第四,公益服务规模化效率评估与测度,哪些成指标的体系来帮助测量。”



中国好公益平台已经构建了一个覆盖范围较广的社会组织网络