

# 影响力规模化： 规模化是什么、为什么重要、如何做得更好

全球发展孵化器 (GDI)

2018.12



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



# GDI通过咨询研究，能力建设和孵化联合行动，协助中国公益行业共同成长



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



## 咨询研究



香港賽馬會  
The Hong Kong Jockey Club



## 能力建设



## 孵化联合行动



深圳市守望心智障碍者家庭关爱协会  
Shenzhen Association for Families with  
Persons with Intellectual Disabilities

如您需使用本PPT的内容（包括图片和文字），请注明出处，或联系zhouzhiye@nandu.org.cn

我们是一个关注影响力规模化的国际组织，在深圳、香港、纽约、华盛顿和内罗毕设立了办公室

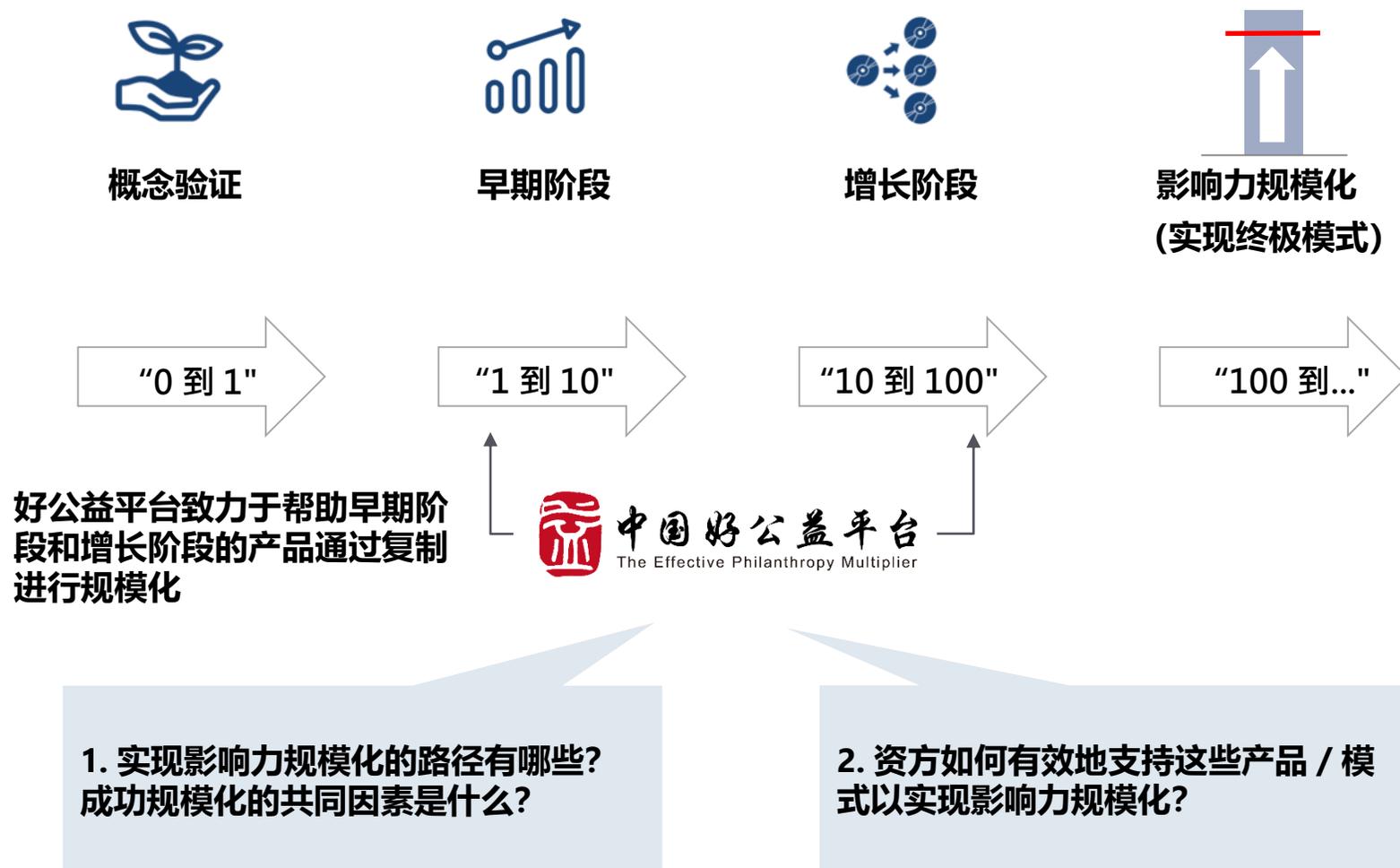


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



Logos represent previous GDI funders or clients ● = GDI office or representative office

2018年4月，在南都基金会、三一基金会和招商局基金会的资助下，好公益平台与GDI携手进行了规模化专题研究，回答以下两个问题：



# 我们通过研究好公益平台上十个具有代表性的产品，分析归纳影响力规模化成功的因素

产品名称	品牌机构名称	关注领域	产品干预描述
 1. 爷爷奶奶一堂课	成都市和川公益发展中心	乡土教育 老年关怀	爷爷奶奶志愿者为儿童和青少年提供10+X节乡土教育课程
 2. 彩虹村“助学计划”	泰安市泰山小荷公益事业发展中心	教育公平	志愿者家探访服刑人员未成年子女至少每年两次，包括送衣物，学习用品，并提供基于需求的年度奖学金（~1000RMB），监狱探视，夏令营，心理支持，“助理妈妈”配对等支持
 3. 河流守望者行动小组	北京守望者环保基金会	环境保护	河流守望者每周至少巡河3小时，采用测试工具监测河流水质，并将需要汇报的环境问题数据上传至网络数据平台，并倡导更多的公众成为河流守望者
 4. 新途健康大使工具包	上海新途社区健康促进社	医疗健康	健康大使工具包：社区成员通过使用工具包学习健康知识，并吸引更多的人成为健康大使（社区宣传健康生活和预防慢性病的志愿者）
 5. 十方缘老人心灵呵护	北京十方缘老人心灵呵护中心	医疗健康	定期访问医院和老人院中的临终老人半天，并采用心灵呵护陪伴十大技术开展爱与陪伴
 6. 女童保护儿童防性侵课程	中国少年儿童文化艺术基金会女童保护基金	儿童保护	儿童参加1堂约45分钟的防性侵课程
 7. 慧灵“大福”社区融合计划	广东省慧灵智障人士服务基金会	残障人士	白天为成年心智障碍者提供日间照料服务，晚上为部分成年心智障碍者提供社区家庭居住照料服务（社区式护理）
 8. 阿福童财商课	上海百特教育咨询中心	教育公平	儿童和青年接受由6-12节课组成的财商课程，每节课约45分钟
 9. 义仓	成都市爱有戏社区文化发展中心	社区发展	社区居民向有需求的家庭捐赠财物，参与义集并捐赠部分收入回馈给社区
 10. 公益小天使	杭州市西湖区华善青少年公益发展中心	公民教育	组织各类志愿活动，让孩子每年参与一次或以上的志愿活动

# 我们走访调研了21个城市的30家公益组织——针对每个产品，研究其品牌机构及两个代表性落地机构

品牌机构	城市	日期	落地机构	城市	日期	
	1.成都市和川公益发展中心	顺德	9月7日	车陂村龙舟文化组织	广州	7月30日
				洛阳市长乐社会工作服务中心	洛阳	9月20日
	2.泰安市泰山小荷公益事业发展中心	山东	8月30日	东营市义工协会	东营	8月28日
				菏泽市花城义工公益服务中心	菏泽	8月30日
	3.北京守望者环保基金会	长沙	9月29日	武汉行澈环保公益发展中心	武汉	8月17日
				武汉爱我百湖志愿者组织	武汉	8月17日
	4.上海新途社区健康促进社	上海	9月14日	北京新途	北京	9月5日
				西安新途	西安	9月21日
	5.北京十方缘老人心灵呵护中心	北京	9月3日	广州市十方缘老人心灵呵护中心	广州	8月24日
				济南市历下区十方缘社会公益服务中心	济南	8月29日
	6.中国少年儿童文化艺术基金会女童保护基金	北京	9月4日	荆门市义务工作者联合会	荆门	8月16日
				女童保护基金潍坊萤火虫团队	潍坊	8月27日
	7.广东省慧灵智障人士服务基金会	广州	10月9日	西宁慧灵	西宁	9月18日
				兰州慧灵	兰州	9月19日
	8.上海百特教育咨询中心	上海	9月12日	清泉服务中心	常州	9月13日
				陕西妇源汇	西安	9月21日
	9.成都市爱有戏社区文化发展中心	成都	9月28日	江门市恒爱社会综合服务中心	江门	7月31日
				青岛你我创益社会工作服务中心	青岛	8月27日
	10.杭州市西湖区华善青少年公益发展中心	杭州	9月11日	济南市快乐一家社会工作服务中心	济南	8月29日
				杭州沃德	杭州	9月11日

如您需使用本PPT的内容（包括图片和文字），请注明出处，或联系zhouzhiye@nandu.org.cn

今天,我们将通过分享关键研究发现,回答以下三个重要问题



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

**1. 为什么公益行业需要推动影响力规模化?**

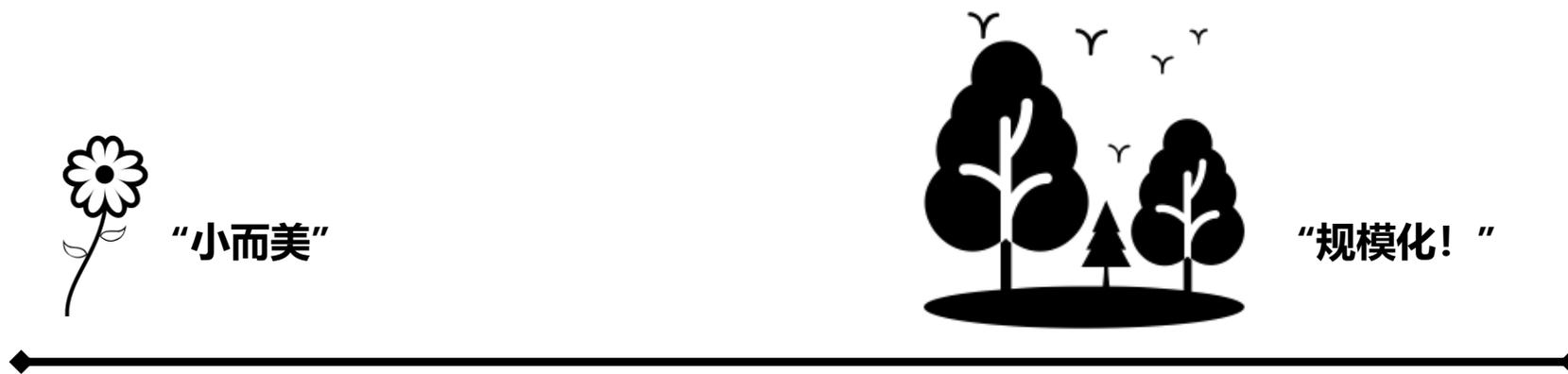
**2. 到底什么是影响力规模化?**

**3. 我们如何能更好地推动影响力规模化?**

# 近年来，一场关于公益产品是应该规模化还是保持小而美的辩论在中国公益行业展开

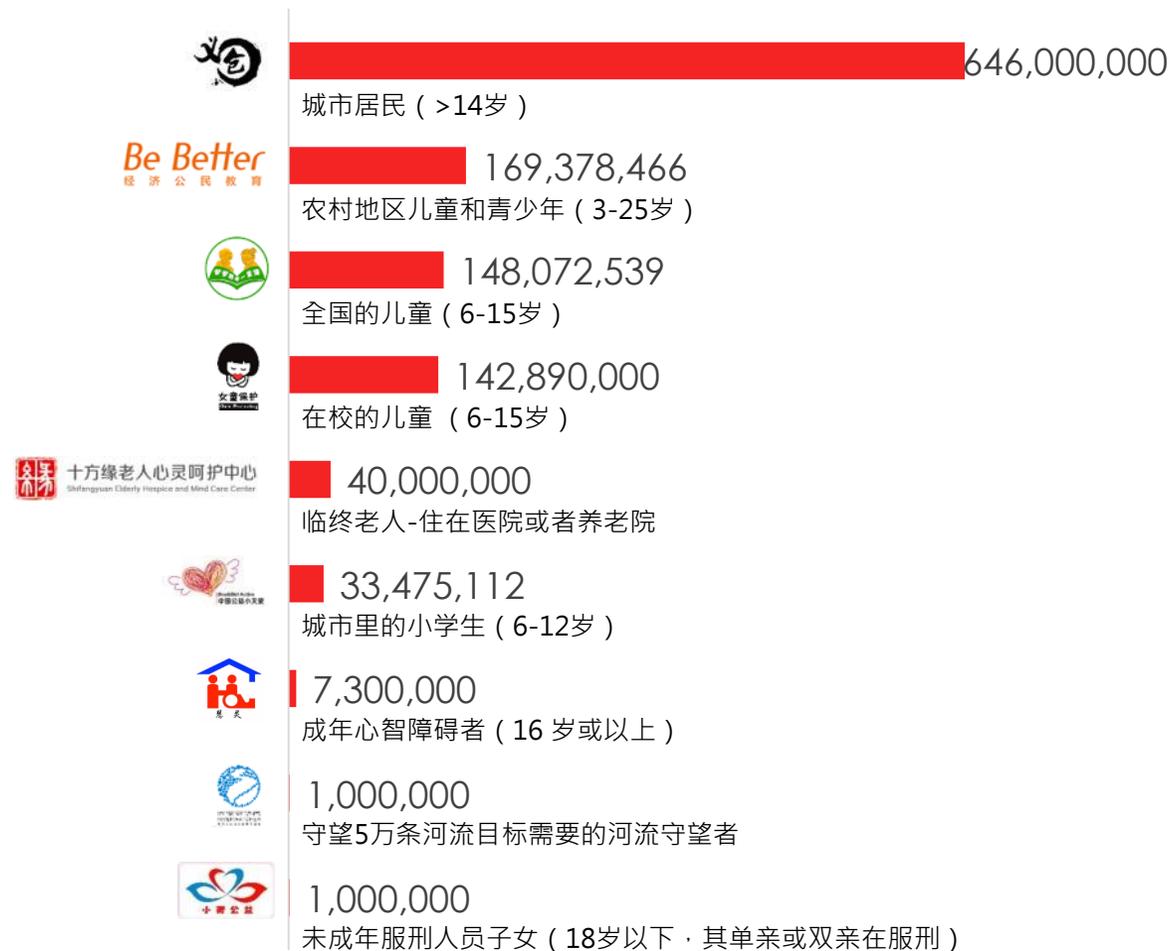


中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier



# 公益机构自身可以选择保持小而美，但如果某个产品能够针对大规模的社会问题提出有效的解决方案，那么这个产品就值得被规模化

## 社会问题规模估算（根据机构使命，以人数估算）



- 中国的社会问题往往影响到大量的人口
- 假如一个产品能够针对某个大规模的社会问题提供有效的解决方案，帮助此产品扩大社会影响力、在中国范围内规模化复制此产品，具有巨大的意义和价值
- 因此，公益领域应当推动此类产品的影响力规模化（并不一定是组织本身的规模化）

今天,我们将通过分享关键研究发现,回答以下三个重要问题

1. 为什么公益行业需要推动影响力规模化?

2. 到底什么是影响力规模化?

3. 我们如何能更好地推动影响力规模化?



730万

目前在中国，有730万成年心智障碍者

若要达到全球基准，需要每天服务200万成年心智障碍者，才能达到“影响力规模化”

慧灵的产品只覆盖了目标人群（730万）的0.02%（该领域的所有服务提供者一共覆盖了目标人群的1.6%）

- 慧灵产品（日间服务中心+夜间小组家庭）的目标是能服务或影响中国730万成年心智障碍者
- 慧灵已是目前该领域最大的服务提供方，然而，目前它的产品只能覆盖到0.02%的目标人群
- 与全球基准<sup>1</sup>相比，慧灵需要每天服务200万成年心智障碍者才能大规模地解决目标问题
- 慧灵单凭自身力量很难达成此目标。因此，慧灵和其他社会组织需要协力创造出能够通过复制模式从而有效规模化的产品，以每天服务200万目标人群
- 有效地复制该产品，需要众多社会组织的共同参与，也需要强大的政府资金和相关支持
- 我们把这种终极模式称为“政府购买”

11 1. 据美国、芬兰、澳大利亚等国的相关报告数据，接受日间照料中心和夜间小组家庭等服务的成年心智障碍者约占成年心智障碍者总人数的30%

# 产品实现影响力规模化有四种“终极模式”：它们的区别在于由谁大规模实施、由谁提供资金



# 实现成功的产品复制并展现规模化相关的能力，是实现终极模式的至关重要前提

## 终极模式

### 政府采纳



## 社会组织如何实现该模式

- 品牌机构向政府证明，他们的产品可以为大规模地解决社会问题提供有效的方案，且该产品的成本低、风险小
- 同时，品牌机构需要有意识地去政府倡导相关的工作

### 政府购买



- 品牌机构向政府证明，他们的产品可以为大规模地解决社会问题提供有效的方案，且该产品的成本低、风险小
- 当政府发现在执行该解决方案时，外包效率更高，并且通过第三方实施风险很低，政府就有可能倾向于购买而不是采纳

### 商业采纳

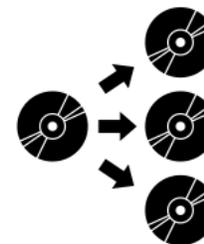


- 品牌机构通过研发产品去解决现有市场低效的问题或开创新的市场；并且该产品在解决特定社会问题的同时，也能带来盈利机会

### 社会采纳



- 品牌机构研发一个能调动广大群众、志愿者组织、社区团体、非营利组织大规模参与的产品



鉴于中国社会问题的规模较大，成功实现产品复制对达成任何一种终极模式都是至关重要的

# 品牌机构应首先考虑其复制的产品是什么：因为产品各有不同，我们把产品细分为三个类别

10个案例的产品细分：



## 三个产品类别的简短描述：

- **急速增长型产品：** 该产品通常相对容易复制；一线人员在完成相关培训后都可以开始执行产品；产品干预性质是一次性或较短期的。该类型产品较适合于扩大公众参与或提高公众意识。
- **稳固增长型产品：** 该产品也相对容易复制；一线人员在完成相关培训后可以开始执行产品。但该产品干预的持续性会要求落地机构为复制进行长期投入。
- **技能门槛型产品：** 该产品对一线执行人员专业技术水平的要求通常高于其他两个产品类别。许多社会问题的解决需要有专业技术的一线人员参与，而这类产品正好可以满足相关需求。

# 成功的产品复制往往取决于产品能够满足在地需求，且落地伙伴具备较好的执行产品的能力

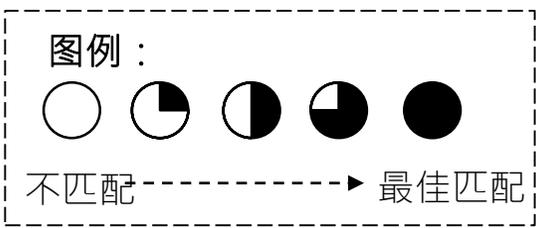
## 匹配参考指南 – 用于促进品牌机构与落地机构的成功匹配

	早期志愿者组织	成熟志愿者组织	政府背景型组织	早期民间自治型组织	成熟民间自治型组织
急速增长型产品	●	◐	◐	●	◐
稳固增长型产品	◐	●	◐	●	◐
技能门槛型产品	○	○	◐	◑	●

早期志愿者组织和早期民间自治型组织通常更喜欢复制急速增长型产品，因为该类产品相对容易复制和操作

稳固增长型更适合成熟志愿者组织，因为该阶段的志愿者组织拥有更稳定的志愿者团队，符合该产品对干预持续性的要求。同理，早期民间自治型组织也是该产品一个合适的选择

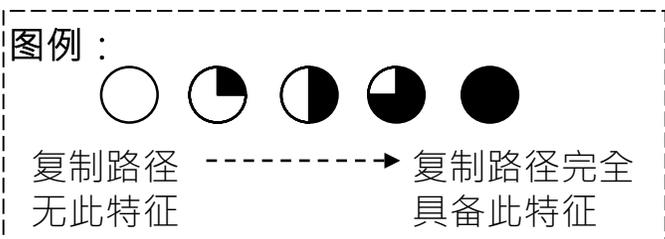
技能门槛型产品的落地机构选择相对而言是最有限的，该产品通常适合早期和成熟的民间自治型组织，因为这些民间自治型组织通常具有产品相关的强烈使命认同感，也具备一定的资源



很多产品，特别是一些须符合当地或国家政策的产品可能倾向选择与政府背景型组织合作，因为该类组织通常拥有较多的资源。但同时需要注意的是由于其背景也可能会带来一定的限制

# 品牌机构可通过不同方式去构建与落地伙伴的关系：产品复制有四种路径，每种路径也各有利弊

		复制路径			
		开源	网络	类协会	加盟
特征		在线平台或学习中心，允许任何人免费访问其信息	落地机构相互连接，且复制相同的产品	落地机之间紧密协调，且通常具有强大的使命承诺和较高质量管理	落地机构之间紧密协调，通常具有相同的使命、运营模式、治理模式和品牌
	质量控制	-			
	管理控制	-			
	共享品牌	-	-	-	
	品牌机构对落地机构的支持 例如，在线培训、全国联合行动、筹款支持/指导、直接资金资助、现场工作坊、战略指导等	-			



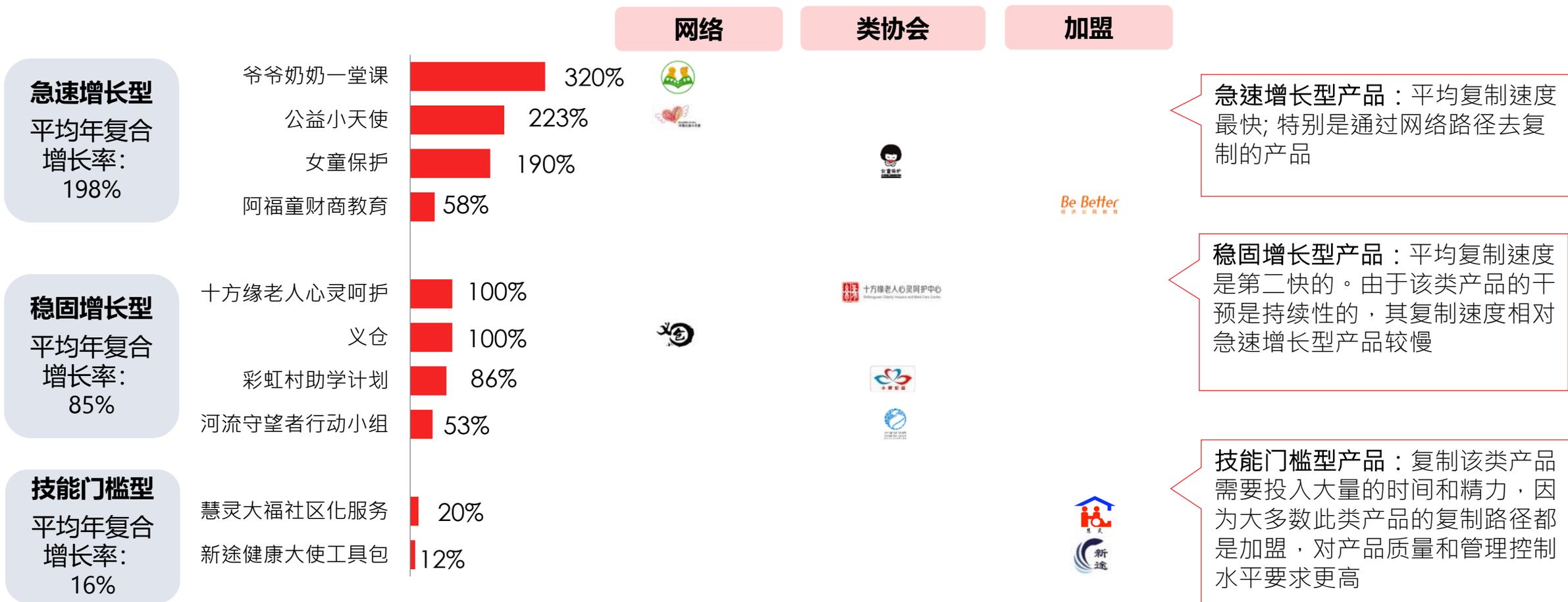
**公益小天使**：通过给予落地机构充足的自由度去进行产品本地化和执行，该产品得以在4年内迅速发展为一个拥有350个落地机构的网络

**女童保护**：对落地机构实施严格的质量管理和产品运行评估，使得该产品在快速复制的同时保证了产品质量

**慧灵**：直接参与落地机构的治理，这可以使品牌机构与落地机构在使命和社区化的服务理念上，时刻保持一致

# 选择合适的复制路径对规模化发展至关重要；但我们对产品规模化速度的预期，应根据不同的产品类别和复制路径而异

**产品复制速度，按产品类别和复制路径分类**  
(从产品启动年份开始，产品落地机构数量的年复合增长率)



17 注：复制路径不是一成不变的 - 品牌机构可根据产品规模化不同阶段的需要而调整复制路径，并且可能在同一时段有多条复制路径同时开展

今天,我们将通过重点研究发现,回答以下三个重要问题

1. 为什么公益行业需要推动影响力规模化?

2. 到底什么是影响力规模化?

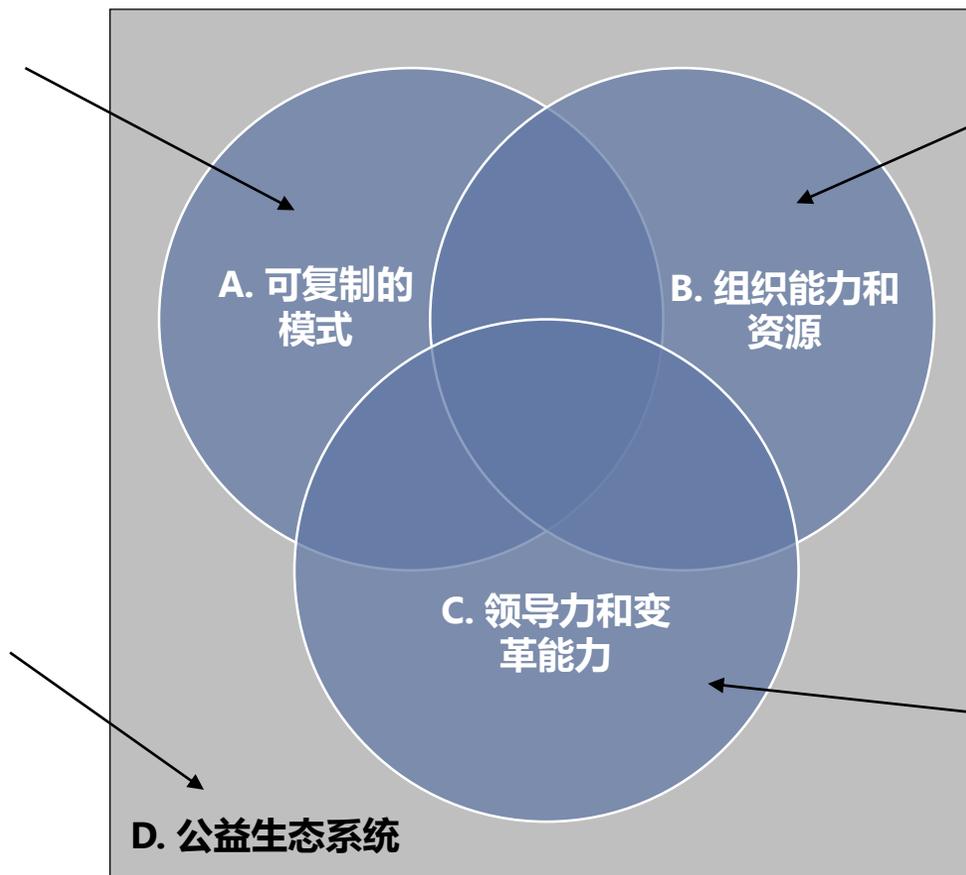
3. 我们能如何更好地推动影响力规模化?

# 我们在研究什么因素促使产品成功实现规模化：发现成功因素和面临的挑战可分为四类

## 四大类成功因素和挑战

- 有效性：产品可实现并保持目标成果
- 市场价值：资金来源、支付意愿、政策支持
- 复制性：可产品化，有标准化流程，性价比合适

- 契合当地或国家政策方针
- 获得地方政府支持
- 媒体报道和大众支持
- 资源方支持（包括基金会、企业、枢纽机构等）



- 品牌机构在复制前和复制后过程中提供的价值：培训、共享资源服务、品牌推广等
- 品牌机构自身具备可持续的资源和运营模式
- 品牌机构的人才储备
- 影响力评估和质量管理

- 有规模化的决心和投入
- 撬动和整合社会资源的能力
- 搭建团队及继任计划

# 影响力规模化的主要成功因素因发展阶段而异，从领导力到可复制模型，再到有利的生态系统...



成功因素  
(每个因素旁的数字代表在10个案例中，提到该因素的案例个数)

领导力 - 创始人与当地社区或政府的关系	6
领导力 - 创始人对产品使命的坚定程度	5
支持环境 - 基金会的支持 (种子基金)	3

在初始阶段，产品/品牌机构的创始人起决定性作用 - 因此，在评估创始人的潜力时，应该重点关注他们的社会资源网络优势和对使命的坚定程度

可复制的产品模型 - 可复制性 (标准化的产品内容和相关文档，例如标准化操作流程、信息反馈系统等)	5
组织能力 - 品牌组织能提供的价值 (对落地机构的培训和资金支持等)	4
组织能力 - 具有质量控制系统 (包括数据收集)	3
有利的大环境 - 政策支持	3
有利的大环境 - 媒体关注度	3
有利的大环境 - 基金会支持 (能力建设和资金等)	3

在早期阶段，最重要的成功因素是产品质量和可复制性、清晰的价值主张，以及明确品牌机构能为落地机构提供的实际价值

有利的生态环境 - 基金会支持 (帮助打通资源渠道和网络)	5
有利的大环境 - 媒体关注度	4
组织能力 - 品牌机构为落地机构提供的价值 (培训、资金、复制系统)	4
组织能力 - 成功地制定战略	3
可复制的产品模型 - 市场潜力 (服务对象及资源方支付意愿)	3

在增长阶段，最重要的成功因素是通过网络或媒体宣传产品，确定产品/机构的运营治理模式、制定战略以及品牌机构具有能力去支持产品规模化

# ... 相反，品牌机构遇到的挑战几乎都与组织能力和资源相关，其复杂程度从概念验证阶段到成长阶段逐步递增



**挑战**  
(每个因素旁的数字代表在10个案例中，提到该挑战的案例个数)

组织能力 - 团队建设：无法招募全职团队或核心团队，或团队内部无法达成高度一致	4
---	---

组织在创立发展初期阶段通常面临难以寻找到全职团队或者团队内部一致相关的挑战

组织能力 - 人才招聘（从执行者到赋能者）	3
组织能力 - 品牌机构与落地机构在各自的权责上没达成共识	3
组织-战略制定	3
可复制的产品模型- 产品标准化水平较低	3

早期阶段的挑战通常围绕组织内部 - 包括对员工定位的变化（从产品执行者转变为赋能/协调者）、明确品牌和落地机构之间的角色和责任，以及对规模化战略达成明确共识

组织能力 - 人才招聘（从产品执行者到赋能者和总部人才）	6
组织能力- 影响力评估和质量控制	5
组织能力- 可持续运作模式及资金来源	4
组织能力-品牌机构与落地机构在各自的权责上没达成共识	4

增长阶段的挑战仍然是围绕组织内部 - 对产品培训师的培养仍然是一项挑战。除此之外，总部通常难以找到能够治理和管理产品快速规模化的人才。另外，影响力评估、质量控制、可持续运作模式及资金来源变得至关重要，在这些方面没有做好充分准备的品牌机构，通常在成长阶段会面临非常大的困难

# 产品/品牌机构在每个阶段都需要更充分和更有针对性的支持



所需支持  
(每个因素旁的数字代表在10个案例中，提到该支持的案例个数)

种子基金：来自基金会或政府孵化器的种子基金	6
关于产品研发的支持	5
非营利组织管理培训	4
打通资源渠道（特别是当地政府或社区相关的渠道）	4

概念验证阶段所需的支持通常是一次性、短期和相对简单的干预支持

有关产品标准化的支持	7
有关产品规模化的策略支持（规模化路径和终极模式）	6
开发可复制的标准化操作流程	5
人才发展 – 人才技能转型	3
为规模化发展提供资金	4

在早期阶段，所需支持开始变得复杂，需要资助方参与一定时期的支持过程。对于以上提及的大多数内容，1-3个月的干预支持较适合

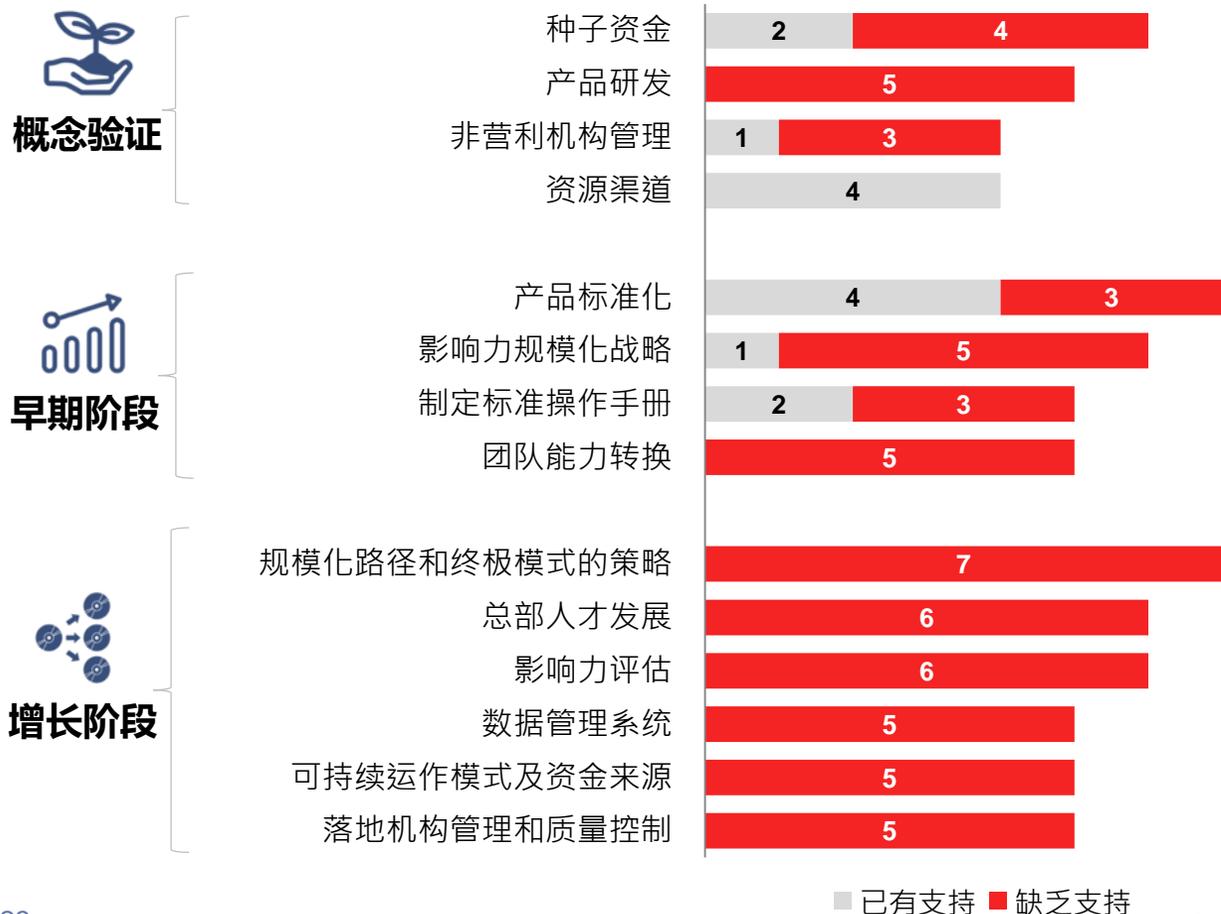
有关规模化的战略支持（规模化路径和终极模式）	7
人才发展 – 总部人才招聘和培养	6
影响力评估	6
数据管理系统	5
对落地机构的管理/支持和质量控制	5
可持续运营及资金模式	5

在增长阶段，所需支持在本质上变得更加复杂，需要资助方具有更高水平的专业知识。这个阶段支持项目的时间取决于产品所需的过渡类型，从几个月到几年不等

# 然而，行业在提供规模化支持方面还存在不少缺失，特别是早期阶段和增长阶段所需的支持

## 影响力规模化的支持关键 - 品牌机构 品牌机构提到该支持的次数

### 洞察



在概念验证阶段，生态系统里能够提供资源渠道和部分种子资金，但是在帮助开发优质产品和提供非营利组织管理的入门培训等方面有待提高

早期阶段的组织在产品标准化和标准操作制定方面获得了支持，但缺少规模化战略制定和人才发展方面的支持

公益领域生态系统的成长速度无法完全跟上增长阶段组织的成长速度。行业对增长阶段产品所需的规模化相关支持，几乎是空白的；资助方需要有意识地提升整个生态系统的能力，以满足这些需求

# 提供这些缺失的支持仍需要许多不同的角色和利益相关方的共同合作

规模化阶段	缺失的支持	资助型基金 会	政府部门	企业	枢纽型社 会组织	有经验的 品牌机构 领袖	培训机构	咨询机 (比如 GDI)	其他专业 服务供应 商	学术研究 机构 (大 学、智库)
 概念验证	种子资金	✓	✓	✓						
	产品研发	✓			✓					
	非营利组织管理	✓			✓					
 早期阶段	规模化战略 (规模化路径和终极模式)	✓							✓	
	团队能力转换	✓		✓		✓	✓	✓		
	产品标准化	✓				✓	✓	✓		
 增长阶段	规模化战略 (规模化复制路径和终极模式)	✓							✓	
	总部人才发展	✓					✓	✓	✓	
	影响力规模化评估	✓		✓					✓	✓
	数据管理系统	✓		✓						
	可持续运作模式及资金来源	✓		✓			✓		✓	
	落地机构管理和质量控制	✓						✓	✓	✓
	政策倡导支持	✓		✓						✓

# 合作对我们所有人都有利 — 今天下午两场平行论坛的对话可能是开启协作共赢的第一步



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

**平行论坛一：  
打开规模化发展的黑箱：看见挑战与成功**

参与人：  
陈若菲 GDI高级咨询顾问

**平行论坛二：  
规模化思维：终极想象与可行路径**

参与人：  
洪伟龙 (Warren Ang) GDI东亚地区总监  
汤颖思 GDI高级咨询顾问

谢谢！

欢迎保持联系：[warren.ang@globaldevincubator.org](mailto:warren.ang@globaldevincubator.org)

洪伟龙 (Warren Ang), GDI 东亚地区总监

如您需使用本PPT的内容（包括图片和文字），请注明出处，或联系[zhouzhiye@nandu.org.cn](mailto:zhouzhiye@nandu.org.cn)



中国好公益平台  
The Effective Philanthropy Multiplier

