

## 公益品牌项目为什么也会筹资难?



岩松/文

瑞森德咨询机构合伙人

2018年12月11日,2018中国好公益平台年会在北京举行。近400公益从业者和社会各界人士,共同见证了平台两年来取得的成果。

截至2018年10月,平台共签约优质公益产品53个,签约各省市地区枢纽合作基地40家。南都公益基金会秘书长彭艳妮表示,“两年的探索让我们认识到,规模化是可行的”。

两年前中国好公益平台提出了规模化的概念,当时引发了公益行业内不小的争论。2018年10月,好公益平台公布了国内首个公益产品规模化标准——“益次方”商标的授权标准,再次引起了行业热议。

机构能够入驻好公益平台可谓“站到了风口”。2018年99公益日期间,好公益平台首次以专题页面形式,助力22个公益品牌项目获得捐赠超过970万元。“双十一”前夕,好公益平台携12个好公益项目上线蚂蚁金服公益。可以看出,好公益平台

对入住机构的支持相当给力。

同时,许多公益品牌项目(产品)也面临筹资的挑战。据好公益平台2018年初的调研数据表明,90%的机构在规模化发展过程中遇到资金瓶颈。

### 品牌项目面临筹资创新不足

移动互联网为社会组织提供了快速扩张的可能。这让很多机构对互联网平台的流量产生了倚赖,同时,受团队能力影响,筹资产品和模式的创新不足。“我们每年最主要的筹资活动就是99公益日,”有机构的负责人坦言,“如果没有了‘一起捐’对我们来说将是一个灾难。”

有数据表明,好公益平台上71.4%的品牌机构没有针对不同捐赠人的捐赠产品设计,其中87.5%的机构认为“内部不会设计或者团队人力有限”是主要原因。

瑞森德团队的调研数据表明,61.87%的中小规模社会组织将筹资创新能力不足(缺乏面向

不同捐赠者的筹资模式与产品)视为主要挑战。两组数据之间的差异也表明了,好公益平台上的机构对筹资产品创新的需求更为迫切。

### 公益项目与筹资产品的三个差异

筹资产品是连接社会组织与捐赠者的纽带,是筹资的抓手,任何可以产生捐赠行为的方式、介质都可以纳入筹资产品的范畴。

筹资是为了回应社会问题,推动组织可持续发展,践行使命。追本溯源,筹资产品与公益项目是一对孪生兄弟。同时,两者之间也存在着明显的差异。

首先,服务对象不同。公益项目的首要客户是受益群体,而筹资产品的首要客户是捐赠者和潜在支持者。两个群体的需求不同,需要以不同的方式进行回应。其次,公益项目的核心目标是回应社会问题,而筹资产品的目标体现在“获得资金以及加强支持者对机构/项目的认知”。另外,在评估标准上,公益项目的成果是“为受益群体及社会议题带来的改变”。筹资产品需要考量筹资的成效。(推荐阅读《制定筹资规划时别只盯着钱》)

俗话说“一把钥匙,开一把锁”。厘清了这些差异,我们就可以理解,为什么一定要把公益项目转化为筹资产品,才能够破解

筹资的难题。

### 怎么把项目转化为筹资产品

得到“益次方”商标授权,标志着公益品牌项目已经取得了规模化的显著成果,具备了成为行业示范和标杆的基因。

通过有效的方法,研发出面向不同捐赠者的筹资产品,不仅有助于募集资金,推动机构可持续发展,也能够实现机构/项目品牌影响力扩张,更有效地回应社会议题。

瑞森德团队2015-2016年与歌路营合作,共同制定筹资战略,研发筹资产品。截止到2018年9月1日,歌路营的“新一千零一夜”睡前故事项目,已经覆盖了全国29个省,725个县区的5404所学校。为1,548,152名农村住校学生,提供了温暖的陪伴。

这一过程中,双方本着“有效介入,逐步退出,授人以渔”的原则组建了联合工作组。首先,面向机构/项目主要利益相关方,开展定量、定性调研。了解机构筹资现状,梳理核心资源。

项目组发现,歌路营的利益相关方对于其机构使命和项目的成效非常认可。经过前期的积累和打磨,项目已经实现了产品化,有助于开展公众筹资。在捐赠资金结构中,基金会资助占比过高,公众和企业捐赠有很大的增长空间。其主要痛点在于缺乏市场细分,筹资手段和方式比较单一,捐

赠者维护机制尚未建立。

在大量一手资料的基础上,项目组通过10个维度近60个子项的评估工具,开展分析,梳理出筹资工作的关键动作清单,确定了以公众筹款作为机构筹资的战略方向。通过梯级定价,提升捐赠效率。同时,以“为爱走一夜”徒步夜行活动,作为大额捐赠者培养和密切企业关系的抓手。

在产品研发阶段,工作组借助工作坊等形式,激发创意与灵感。从捐赠者定位到产品形态、定价、包装,反复测试,一一过筛子。在产品运营中,提供建议辅导,协助推动目标达成。

这个过程里,双方密切配合,彼此充分信任,最终不仅达成了既定目标,也为歌路营培养了一批筹资骨干。在筹资顾问退出后,歌路营团队能够自行开展筹资产品研发、迭代。

2018年即已成为过去,在当前的经济态势之下,公益品牌项目破解筹资难题,需要主动走出“舒适圈”,贴近捐赠者,以丰富的筹资产品回应多元化的诉求。由此,带动捐赠人规模的扩张和长期、深入地支持。

相信当我们习惯用产品化思维来思考和解决问题,将有更多的禁锢被打破。公益品牌项目也能够更加高效、精准、大规模地回应社会问题。中国公益行业也将显现出更加多元、繁荣、富有活力的一面。

## 探析城市幸福感与志愿服务的正相关



于博文/文

青岛市志愿服务学院网络信息部干事

“2018中国最具幸福感城市”调查结果近日发布,杭州、成都、宁波、西安、南京、广州、长沙、台州、铜川、珠海十城入围。其中令人瞩目的当属杭州,成为全国唯一连续12年获此殊荣的城市。

为何“最具幸福感”之城能连年荣归杭州?固然,西子湖畔的秀丽,钱塘海潮的壮观,经济社会的发展,都可为市民带来愉悦、增加幸福感受,但若仅归于此,恐也难以服众。而从本课题主持人、经济学家韩康教授所指出的“‘为大多数人幸福’是该排名的核心理念”着眼,再细看这个“最具幸福感城市”评价所包括的满足感指数、生活质量指数、生态环境指数、社会文明指数、经济福利指数在内的5项一级指标、21项二级指标、47项三级指标组成的指标体系,其具备的客观公正性,使杭州的入围实至名归。

城市幸福感,既反映了城市整体发展水平与客观幸福状态,又包含了民众心理幸福感的部分认知内容。志愿服务,本质上是人们对公共利益的自觉认同,它不但将个人的幸福感与社会整体福利相结合,还与发挥自身价值为他人服务而获得的愉悦感相关联。通俗地讲,志愿者因奉献、受助者因得助、旁观者因触动而感到幸福,一个志愿行动,可使幸福感多向迭加溢出。当这种“为大多数人幸福”的志愿服务得以全民参与时,它在城市幸福感中的地位之重不言而喻,把志愿服务视为城市幸福感的源泉主流当无疑义。故而,通过回溯杭州的志愿服务发展历程,来探析其与城市幸福感的正相关,对推进新时代精神文明建设,具有一定的启示意义。

早在2002年,杭州市便提出

由共青团专门负责协调和组织社区志愿服务工作,将志愿服务的组织建设、项目载体和工作机制,纳入文明社区发展规划和创建考核中。如今,各区和大部分街道都成立了志工委,紧紧围绕“党政所急、百姓所想、社会所需、志愿者所能”的理念,有针对性地设计项目开展活动,坚持量力而行,务求实效。一方面,确定了社区志愿服务以民生为重点领域。构建并形成了助老、文体、环保、帮困、助残、医疗等服务项目体系,使志愿者能够力所能及地参与志愿服务项目。另一方面,把“实事求是”说到做到。按照“便于居民接受服务”“便于居民参与”“便于实现服务与需求有效衔接”的“三便”工作目标,注重实际、实用、实效,因地、因人、因时制宜地开展项目。同时,针对部分志愿者热情有余、规范不足的问题,杭州市还创立了志愿服务文化节,将在三年内实现全市社区志愿服务培训全覆盖,全面提升社区志愿服务的参与度和专业度。历经十多年的发展,截至2018年末,杭州市已有志愿服务组织3.2万余个,注册志愿者达243万余人,平均每三人中就有一名注册志愿者,“我为人人,人人为我”的志愿服务理念业已形成。通过搭建与践行以“社区为中心,以民生为中心”的志愿服务普及模式,广大市民至少从志愿服务的三个层面获得了幸福感。

一是在广泛性、自愿性参与志愿服务中获得了幸福感。在United Health Care和Volunteer Match两家机构于2010年对4582名志愿者的一项调查中,有96%的人表示:自愿参与才会让自己感到更加快乐,尤其是参与过程中自己被社会视为有价值的强者,这种幸福感是经济激励无法替代的。杭州市的实践,则是通过一张以社区为重心、生动翔实的“志愿地图”来实现的,每个市民可借其与有意向的组织直接联系,自愿投身到志愿服务中来。这种普及模式,充分保障了市民的广泛和自愿参与,使他们的成就动机和价值取向均得以满足,从而也使城市幸福感得以提升。

二是在参与志愿服务组织的归属中获得了幸福感。许多学者认为,只有当志愿组织的价值观与信念对志愿者有吸引力的时候,才能招募到优秀且持久的志愿者,它才会使志愿者产生源源不断的归属感。杭州市在实现“参与组织——实现归属——获得幸福——奉献服务”的良性循环上大下功夫。首先以市志愿者指导中心为统领,形成较为完善的组织结构和流程,对志愿服务组织进行监管和督导,并使参与组织志愿者的归属信息和“诚信分数”在线可查。社保部门充分调动退休人员的积极性,开展“回归

再上岗”“新老人服务老老人”的志愿服务,将参与志愿服务组织及活动场所,转变为新的精神养老方式和休闲之地。还通过将志愿服务积分纳入到落户政策和公务员考录中,给予不同归属组织的志愿者充分激励。这些措施,进一步增强了志愿者内心对志愿服务组织的归属感,戴上“小红帽,我服务我幸福”,已是杭州市民真实而普遍的感受。

三是在对志愿精神的认同中获得了幸福感。志愿精神是文明素养和道德理想的综合反映,更是生活信念与人生境界的高度升华。当前,各地纷纷提出城市精神,但细观之下,许多地方出现了定位欠准,内涵不足的情况,未能将精神文明的引领作用予以突出。欲取实效,则应将“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神与城市精神相交融,在城市精神的构建中充分体现对“真、善、美”的追求。市民在对城市精神的认同中,步入“自觉投身志愿服务实践,又在实践中不断强化对志愿精神认同”的良性循环。

杭州市连年荣获“最具幸福感城市”向我们证明:一个城市的志愿服务开展得越普及、服务水平越高,市民的城市幸福感也就越强;志愿服务带来的多向正能量,当之无愧地成为增加城市幸福感最强劲的“助推器”。