

如何借助 99 公益日实现筹资战略升级



岩松/文

瑞森德咨询机构合伙人

时值仲夏,第五届 99 公益日也离我们越来越近了。

一年一度的 99 公益日对公益行业意味着什么,今年的规则有哪些变化,社会组织从中有哪收获?

我们不妨通过历年 99 公益日的数据,来进行观察与解读。了解变化的规律,洞察机会,才能顺势有为。

3 增 2 减,99 公益日研判

2015 年至 2018 年,99 公益日募集善款超过 35.55 亿元,2300 余家企业参与,公众捐赠超过 4950 万人次。其中,公众捐赠超过 20.91 亿元,占比近六成,腾讯配捐超过 9.99 亿元,占比 28%,企业配捐 4.63 亿元,占比 13%。

可以看出,99 公益日的主要捐赠者是社会公众,99 公益日构建了一个鲜活的场景,让人们可以便捷地参与其中,爆发出了巨大的能量。

从腾讯配捐的金额和捐赠总额来看,平均每年保持了 3-4 倍的杠杆,即:腾讯捐赠 1 元,可以

带动社会各界捐赠 3 元以上。同时,腾讯公益在今年的《中国互联网慈善峰会》上宣布,今年将增加亿元级的非限定捐赠。基数的增加,会进一步放大杠杆效应。

数据显示,4 年间 99 公益日的公众捐赠金额不断扩大,而捐赠金额的增速要高于项目数量的增长。2018 年,单个项目平均获得公众捐赠从 12.8 万元上升到 15.09 万元,增长 17.89%。这也保证了合法、合规的项目能够获得更多的社会资源。同时,倒逼社会组织,在项目设计、筹款传播、信息公开等多方面不断优化升级,推动公益行业供给侧改革。

具有公募权的基金会、慈善会的联合劝募模式,以及中小社会组织的社群运营,保证了 99 公益日公众捐赠规模和金额的基本盘。随着公众捐赠的热情不断被鼓励和释放,每年 99 公益日的捐赠人次也大幅增长,随之而来的是平均捐赠额的下降。据统计,2018 年 99 公益日公众捐赠人次同比增长 120%,人均捐赠金额从 2017 年的 65.45 元下降到 29.64 元。

从企业参与角度来看,2015 年的 99 公益日配捐以腾讯为主导,而随后 3 年,99 公益日变得更加开放与多元。从 2016 年开始到 2018 年,参与企业的数量增长了 19 倍,企业配捐金额增长了 83%。数据显示,2018 年企业平均捐赠从 49.75 万元下降到 9.25 万元,数量增长近 5.66 倍,平均捐赠所有下降。由于受到整体经济环境影响,今年企业平均捐赠额,可能会继续减少。

从历年来的数据可以看出,99 公益的捐赠规模和捐赠人次不断扩大,作为现象级的社会事件,杠杆效用明显。由此,我们大胆推测,今年 99 公益日将会呈现三多(捐赠总金额增加,捐赠人次创记录,腾讯配捐创记录),两少(人均捐赠额下降,可获得企业配捐额下降)的态势。

借助 99 战略升级

如何判断 99 公益日的成功,不同机构有不同的标准和维度。同时,每年规则的变化一直是各家机构关注的焦点,我们不妨跳出规则的具体条款,来看待 99 公益日的本意,也审视机构参与 99 公益日的目的。

经过对 4 年间马化腾在 99 公益日期间发布内部邮件进行分析,我们发现了“公益、腾讯、社会”3 个高频词。其中公益出现 14 次,腾讯出现 7 次,社会出现 4 次,这也与腾讯新愿景及使命中的“科技向善”理念遥相呼应。

那么作为社会组织,能否从

99 公益日中获得超越预期的成果,推动机构的长期发展?这就要求机构负责人要从战略的角度来设定 99 公益日的目标。

所谓战略是机构长期发展的指引和方向,即明确“做什么”和“不做什么”。德鲁克认为,“战略是由战术组成的。如果战略不是以战术为依据并体现在其中,那么再详尽的战略也只不过是‘纸上谈兵’。另一方面,如果战术没有整合于统一的战略计划之中,那么它们只不过是权益之计,并且会指引错误的方向。”

社会组织负责人,可以从机构发展、团队发展、项目发展三个角度去考虑 99 公益日的价值、设立目标。除了达成具体的筹资目标,社群构建与维护(筹人)、历练团队(能力建设)也应纳入管理者的视野。

北京师范大学中国公益研究院发布《中国互联网公益发展报告 2017》,指出网络社群公益蕴含巨大的公益能量,或许将成为互联网公益发展新的风向标。

公益社群是公益组织主导运营的“粉丝群”,通常由志愿者和捐赠人等支持者组成,也可以把“受益人”组织起来。

社群是公益机构重要的资产。据统计,75.4%的人转发的内容,来自朋友之间的分享。“一起捐”的传播路径,很大一部分是通过微信,基因里自带社交属性。有更多的人发起“一起捐”,就意味着有更多的人为机构进行劝募。可以连接社群规模(流量)和转化率(捐赠行为占比)越高,达成 99 公

益日筹款目标的成功几率越大。

99 公益日只有 3 天,而筹资是一场持久战。一个机构的筹资能力不是看负责人能筹到多少钱,而是看整个团队可以为机构筹资贡献多少价值。组织的负责人,不仅自己要懂筹款,也要培养出一支能打胜仗的筹款队伍,在实践中不断积累、寻求突破。而复盘不仅可以快速提升团队的整体能力,也能够规避风险、优化流程细节,有助于合理组织分工。

机构的负责人可以和团队一起回顾去年 99 公益日的过程。看看目标实际达成率是多少,取得这样的成功采用了什么方法,动员了哪些资源。

再看看计划是怎么执行的。例如:各个部门为了 99 公益日去年投入了多少人力和精力,计划如何安排的,每个环节是否都如期达标,根据今年的规则,优化流程。

还可以从问题和改进的角度出发,审视去年有哪些环节出了问题,讨论如何改进。去年有哪些方法效果好,今年如何突破。

社会组织在不同的阶段,需要制定与组织发展目标相适应的筹资战略。99 公益日为社会组织提供了一个很好的契机,去连接资源,用创新的产品与服务回应不断变化的需求。同时,也检验机构自身的运营管理,找到提升的路径。相信每个机构都发挥出管理与实践的最佳效能,筹资也会达成更高的目标,而整个公益慈善行业,也将拥有更为广阔的发展前景。

发展社区社会组织的主要建议和趋势探讨

随着社区社会组织专项政策的出台,加之实践层面的积极探索,促使社区社会组织发展迎来了难得的新机遇,也客观存在着一些发展难题。对此,本文就其未来发展和可能趋势进行初步探讨。

基层党政部门的领导重视、政策支持、资金投放和空间释放直接关系到社区社会组织的基本样态和发展活力。自上而下的行政支持是推动发展社区治理创新和社区社会组织的重要保障,从基层社区治理体系来看,党政部门更应该合理归位,在积极引导社区社会组织沿着正确方向前行的同时,应提供更加实在的支持,尤其是符合发展实际并带有一定前瞻性的政策创制和对于社区治理相关经费的统筹使用,切实把党组织服务人民群众经费、社区公益金和其他相关资金有效使用在社区治理和民生服务中,让居民在参与社区建设的过程中体验到获得感和幸福感。

枢纽型社区社会组织和社区基金会是社区社会组织发展的两大支撑力量,也将是社区社

会组织的重要增长点。当前现存的大量社区社会组织各自都在发挥着一定的作用,但是其缺少基本共同体,整体效应显得不足,所获得的支持性资源也还比较薄弱,以街乡级社区社会组织联合会或社会组织联合会和具备一定条件后成立起来的社区基金会则能够发挥其功能优势和资源优势为其他服务型社区社会组织提供多方面支持。截至 2018 年 9 月底,我国仅有社区基金会 139 家,在基金会和社区社会组织中的占比都非常低,且主要集中在东部沿海省市。因此,应鼓励有条件的街道或乡镇充分整合地区资源引导成立社区基金会,引入在地化和社会化资源注入社区治理和民生服务领域,助推社区社会组织的培育发展和社区治理难题的破解。当然,社区基金会的可持续资源筹集和组织内部治理等方面还需要有更深入的探索,社区社会组织也需要尝试更多元化的资源整合。

扎根性、本土性的登记注册类社区社会组织会越来越受欢迎并成为助力社区治理和服务创新的主要力量。社会组织具有

专业性强的突出优势,其有助于提升基层社区治理的专业化水平,成为社区治理和民生服务的重要力量。但是由于多方面原因,在过往的政府购买社会组织服务中存在着“打一枪换一个地方”的突出问题,即外部社会组织承接项目落地社区服务周期较短、频繁更换且部分购买方刻意追求创新,常常使得服务缺少持续性的充分考虑并由此带来一系列附带性问题,这在一定程度上给社区及其受益对象带来了一定的困扰。扎根性社区社会组织更受欢迎。

应重点发展和支持志愿公益类社区社会组织并发挥其重要作用。在我国社区社会组织存量还较为有限的情况下,文体娱乐类社区社会组织依然较多,它们在激活居民参与和丰富居民精神文化生活方面发挥着积极作用,但是其对社区发展的贡献值往往较低。培育发展和重点支持志愿公益类和社区治理类的社区社会组织应是未来重点方向,还能够以此逐步实现以组织化方式有序带动社区居民关心社区事务和参与社区建设,营造



卢磊/文

北京社会管理职业学院社会工作学院双师型讲师

积极向上的社区公益文化,也让社区治理和发展渐进式地走向自我服务、自我管理、自我教育和自我更新。

与基层政府和社区两委的联动协作水平将直接影响到社区社会组织未来作为空间。社区党委和居委会应在回归本位本职的同时,应开放相对充分的参与空间,让社区社会组织发挥优势以助力社区建设。反过来讲,作为社区治理和民生服务重要主体的社区社会组织应与基层政府和社区两委形成良好的互动协作关系,以使得自身能够获得相应的基本认可,并更深入地参与社区治理和民生服务之中。

社区社会组织研究将成为

社会组织研究和社区治理研究的重要内容。目前在实践层面已有了较为丰富的有关社区社会组织发展的生动案例和研究素材,这既需要实务界的用心探索,也需要学术界的跟进。其中应重点关注的研究方向是社区社会组织的分类分级、培育策略、功能作用、内部治理、资源筹措、成长规律、发展模式、体系建设和社区中青年群体的社区参与及其组织培育等。同时,以社区治理为主要内容或重要方向的报刊也应积极宣传各地社区社会组织发展的创新做法和典型经验,为广大社区治理和社区建设工作者提供借鉴和参考。