

案例 | 设计慈善影响力 ——如何有效填补印度慈善缺口



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年10月

本文背景

- ❑ 慈善资助通常分三步走：1) 决定资助多少；2) 决定资助什么和怎么资助；3) 确保有效的执行和评估。在印度慈善领域，传统上大家更多的关注第一和第三个问题。可喜的是，越来越多出资人、基金会和关注社会责任的企业已经开始询问：
 - 资助应该给到哪个行业/领域/细分领域？
 - 什么类型或模式的干预能在该领域带来可持续的、大规模的改变？
- ❑ 本报告由麦肯锡（印度）团队于2013年发布，旨在为资助者如何选择资助领域和干预模式提供建议。报告中引用了印度12个行业领域和超过50个细分领域的的数据，同时与超过30位印度各行业的资助者和专家深入访谈，对全国75个以上的公益组织进行了调查，并利用GiveIndia过去对高净值人群进行的访谈和调查结果。
- ❑ 报告聚焦以下4个问题——报告仅呈现研究结论和事实以及可用方法，不提供决定性答案，以便资助者建立自己的慈善模式。
 - 从领域来看，印度慈善资助的最大缺口是什么？是什么导致了这些缺口？
 - 从干预措施来看，最大的缺口是什么？是什么导致了这些缺口？
 - 我们能从印度及全球的相关案例中学到什么？
 - 慈善人士们如何决策“捐什么”及“怎么捐”，以让他们的资助更有效？

本文目录

- ❑ 本报告可供高净值资助者和基金会（资助型和执行型基金会）、多边实体和企业的社会责任部使用。也有助于被资助方和执行机构更好的了解资助方的心态。
- ❑ 本文主要内容包括
 1. 印度慈善资助在领域间分布失衡
 2. 细分领域的三类资助缺口
 3. 不同类型的干预模式及其特点
 4. 影响干预类型选择的因素
 5. 给资助方的建议：如何选择资助领域与干预模式

报告原文可参考 https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/social%20sector/pdfs/designing_philanthropy_for_impact.ashx

1. 印度慈善资助在领域间分布失衡（1/2）

- 研究团队对12个行业和50多个细分领域进行分析，发现资助资金向一小部分细分领域严重倾斜。下图中，浅蓝色标注的为资助集中领域。

教育	医疗保健	人权	艺术、文化及传统继承
·学前教育	·新生儿照料及儿童死亡预防	·儿童权益	·遗迹及传统保护
·小学教育	·孕妇保健	·女性权益和安全	·传统文化和手工艺品保护
·初中教育	·营养不良	·弱势群体的生命安全	·文献保存
·高中以上教育	·初级医疗保健	·罪犯/服刑人员重归社会	·部落语言及文化保护
·特殊教育	·免疫	·待审期公正	·表演艺术（戏剧、音乐）
就业	·脱瘾/戒除及心理健康咨询	环境	·体育促进
·职业培训及营生	·残障人士医疗保健	·水	灾难管理
·普惠金融	·老年保健	·森林保护	·赈灾
·农村就业	·艾滋及传染病	·可再生能源	·防灾
·市场准入	·慢性病	·生态可持续型建设和发展	慈善行业发展
·女性经济独立	·三级护理	·野生动物保护和动物权益	·慈善行业发展
·残障人士经济独立	·临终关怀	食品及农业	
·部落社区经济独立	治理	·食品安全	
基础设施	·政府采购流程	·农业	
·城镇基础设施	·信息透明	·灌溉	
·农村基础设施	·公民在公共事务中的参与	·有机种植	
·电信，能源	·政治系统改革		
	·基层治理		

1. 印度慈善资助在领域间分布失衡（2/2）

- 在印度，资助资金在各领域间的分布存在明显不均：
 - 集中领域受资助总和占到总体资助金额的90%；
 - 与发达国家相似的是，教育、医疗和赈灾都是主要受助领域。但发达国家的资助覆盖行业更广。例如美国，近60%的资助投入在教育、健康和人道主义服务等领域，但其它领域如公共事务、社会福利、艺术、文化、环境和动物保护也收到资助方的极大关注；
 - 一些国家的数据也表明，慈善资助的领域覆盖与政府支出形成互补。
- 造成资助失衡的主要原因包括（按受访者赞同人数从多到少排列）：
 - 高聚焦领域能够为资助者带来更多的个人情感链接（如教育、医疗、赈灾）；
 - 高聚焦领域中，现实状态与理想状态存在足够大的差距；
 - 其它领域无从入手（不知道如何促进改变）；
 - 对一些领域或细分领域缺乏足够的信息；
 - 一些领域很难找到合作伙伴（资助对象）。

2. 细分领域的三类资助缺口（1/4）

- 进一步，团队使用简单的“慈善供求评级框架”，对各个领域的慈善资金供需情况进行更深入的分析。框架共包含6个需求因子和3个供给因子；团队对每个细分领域在每个因子给出1-4的评级，再结合数据及专家意见进行评分，最后将需求和供给的得分相比对，得出供需缺口。

需求因子 - （总分24分） 影响慈善资助需求的因素

- 1) 存在此问题的人口比例
- 2) 对标全球基准，其质量/成果达到的水平
- 3) 需求类型（即基础程度）
- 4) 市场是否可以自发起作用或是否可以采用营利的、消费者驱动的方式
- 5) 解决差距所需的资源规模（根据要覆盖的人口规模和资源强度而定）
- 6) 主要关注此领域的公益组织数量（由此带来需求）

供给因子 - （总分12分） 已经存在的关注/资金量

- 1) 政府现总支出
- 2) 资助现总支出
- 3) 支出的多样性和稳定性

2. 细分领域的三类资助缺口（2/4）

- 通过供需评估框架，研究发现所呈现的资助缺口呈现出三种不同类型，对应也需要不同类型的资助来回应。

数量缺口	生态缺口	质量缺口
• 基层治理 • 灌溉 • 营养不良 • 农村基础设施（卫生设施、住房） • 职业培训及生计 • 水	• 残障人士医疗保健 • 政府采购流程 • 政治系统改革 • 特殊教育	• 孕妇保健 • 新生儿照料及儿童死亡预防 • 小学教育 • 初级医疗保健 • 农村就业 • 城镇基础设施（卫生设施、住房）

2. 细分领域的三类资助缺口（2/4）

1. 数量缺口：

- 某些细分领域的高需求和低供给导致这类缺口（例如，营养不良，农村基础设施等）。特征为：需求得分不低于9分，供给得分不高于7分，影响人数超过5千万，资源需求大。
- 针对此缺口，资助方可以采取的策略包括：
 - 1) 直接干预：在小范围内做项目，探索试点模式（因为缺口大、需要资源多到资助金额难以在大范围内解决）；
 - 2) 与政府合作：撬动政府资源在较大规模内解决问题，由政府带来主要资源，慈善资助则聚焦相关的倡导、创新、执行支持等；
 - 3) 通过为企业提供长期资本和建立鼓励机制，增加市场供给；
 - 4) 支持能够降低成本和资源需求强度的创新性解决方案，让产品或服务更平价、更可负担。
- 目前，大多数资助者都在1) 上努力。然而单纯增加服务的“量”并不能解决问题。

2. 细分领域的三类资助缺口（3/4）

2. 生态缺口：

- 这类缺口的总体需求相对低（需求得分不超过8分），涉及的领域很重要，但影响人群规模不大且/或资源需求强度低（例如，传统艺术和手工艺的保护、慈善行业发展、特殊需求儿童教育等）。这些行业与我们相关，却几乎没有供给或者供给很少（供给得分不超过4分）。
- 针对生态缺口，一个或一群大额资助方可能通过直接干预来规模化解决问题。

3. 质量缺口

- 某些细分领域，供需能相对合理的匹配，但项目成效较低。这些行业的供给得分较高（8分及以下），但质量只在1或2分的水平。在很多存在数量缺口和生态缺口的细分行业，也同样存在质量缺口，但是眼前增加“量”比提升“质”更为紧迫。
- 针对此缺口，资助者可以采取的策略有：
 - 1) 与政府或其它供应者合作，进行能力建设以显著提升现有供应的质量；
 - 2) 直接树立一个高质量的示范模式，以此作为标杆，供整个行业借鉴。
- 然而，在存在质量缺口的行业，新增的资助项目大多质量只有平均水平，这样的资助对提升行业整体质量并没有太大的价值。

3. 不同类型的干预模式及其特点（1/2）

□ 我们把干预模式按照干预的直接程度从“最直接”到“最间接”进行归为4类：

A类——直接资助受益人：

直接
干预

这类干预模式直接与受益人群接触，例如基建类、提供物资等。从资助方的角度，这意味着资助一个直接服务受益人群的公益组织，有时也包括亲自去实施这类项目。

B类——支持提升直接影响受益人的服务：

指（可能通过专业机构）递送专业服务。例如在基础教育领域，直接开学校属于A类干预，提供教师或校长培训以提升教学质量则属于B类干预。

C类——与能够大规模服务受益人的机构合作：

间接
干预

例如政府能力建设、支持企业或让市场发挥作用、建立公私合作模式、建立一个在领域内提供关键资源的机构，激发变革动力，推动社区行为改变。尽管B和C两类都包含向服务受益人群的机构提供支持，但C类更强调规模，提供的支持可以更加全面的提升项目成效，因此这类资助方在该细分领域内并不会太深入和专业。

D类——针对提供直接服务的机构所处的政策或者框架，进行优化：

例如政策倡导（例如，出台对政府工作成果进行问责的规定，或允许市场参与的规定），这类资助可能带来更为深远、可持续的社会变革。

3. 不同类型的干预模式及其特点 (2/2)

- 资助方对干预模式的选择，会受到其可测量性、可归因性、可控性以及所带来的影响力等因素影响。直接干预与间接干预各自的优势和问题分别为：

	优势	问题
直接干预	资助者有更强的直接控制力；对合作的需求不高；牵涉利益相关方较少、不确定因素较少、管理更加可控；短期内更容易以切实有形的方式测量投入和产出，影响力也更易归因；项目发挥甚至在有些细分行业，其能够在项目中期就看到成效。	高成本或稀有资源的投入；仅关注单一模型而不考虑规模化的能力（尽管其表示过要规模化）；且未能成为质量基准。
间接干预	更多是以资助为杠杆；例如，资助者投入政府资金的1%作为催化，或者通过投入最关键的环节来显著提升项目质量等；因为这两类资助需要一系列利益相关方的投入，降低了对个体的依赖，通常可以实现更大规模、更可持续的影响力。	产出或成效的质量不达标；容易依靠理论假设行事，缺乏实践基础和能力；期待现成理想的合作伙伴（而非去塑造、磨合伙伴）。

4. 影响干预类型选择的因素： 该领域所属的资助缺口类型

为实现更有效的资助，资助者对干预类型的选择，可以依据 1) 该领域所属的资助缺口类型，以及 2) 该领域的变革理论。

1. 该领域所属的资助缺口类型对干预类型的影响

- A类干预：通常是所有资助者了解所在领域行动空间的第一步。在供需缺口很大的领域中，A类干预可以至少在一定地理区域内一定程度解决问题。对于属于生态缺口（需求相对较小而几乎没有供给）的细分领域，大额资助方可以通过A类直接干预让整个行业发生变化。另外，在有质量缺口的行业，A类干预也可以提供高质量的模型。
- B类干预：更适用于基本供给量大但项目质量不高的领域，可以在一定范围内提升质量。
- C类干预：适用于需要大规模系统性带来变革的领域。此时，A类干预可以作为模型基础，在此基础上进行资源撬动来实现规模化。
- D类干预：如果希望带来长期可持续的变革，那么D类干预则是必需的。例如，通过C类干预带来了大规模的学校质量提升后，则需要D类干预（如政策制定）去维持这种改变。另外，对于那些单个组织无法发力的行业，C、D类干预也可能是唯一路径。

4. 影响干预类型选择的因素： 该领域的变革理论假设（1/2）

2. 该领域的变革理论假设（如何引发行业变革）对干预类型的影响

- 资助者主导：如果对某个细分行业的变革理论假设是“需要用大量的资助去支持‘直接到达受益人’的干预”，那资助者会采用A类干预模式，同时也希望激励其他资助者去这样做。
- 政府主导：变革理论假设为“政府将持续提供特定服务，且需要进一步提升质量”，资助者会支持全面、系统性的政府改革行为（C类）以及对应的D类干预。另外，资助者也可能支持B类干预，聚焦于提升政府系统中特定方面的质量，并对之后更大的系统性变革进行投入。
- 市场或企业主导：变革理论假设为“企业将提供这种服务且消费者愿意对此付费”，资助者会选择C类干预（例如，投资高潜力的企业）和D类干预（例如，建立公平市场的规范和框架）。资助者也会支持优质的A类干预，使之成为行业标杆或试点。
- 创建瓶颈资源：变革理论假设为“有一或两种瓶颈资源限制了该行业的总体发展，且一旦存在这些资源，这个行业就会得以发展”，那资助者就会直接支持该类资源。考虑到这是希望在催化行业内大规模的变革，可将这种干预归为C类。

4. 影响干预类型有效性的因素： 该领域的变革理论假设（2/2）

- 为未来的变革提供人才：如果变革理论为“需要数量较多的个体在未来（例如50年）去引领创新式的变革”，那资助者就会支持C类干预。
- 社区行为改变：如果相信社区的日常行为需要被改变，那资助者就会支持D类干预（例如一系列推动社区行为改变的活动或一项行为管制的法律）。

5. 给资助方的建议—— 如何选择资助领域和干预模式（1/2）

- ❑ 进行资助决策之前，广泛了解各行业及其细分领域的情况。不仅凭个人经验，最好是有一个行业列表来辅助决策。
- ❑ 在选择细分领域时，考虑其缺口的严重程度和性质。在考虑自身动力和能力的同时，资助方可以通过供需评估工具去分析目标领域的供需情况，对应的再来设计资助领域和干预模式。
- ❑ 在选择干预模式时，要考虑目标领域存在的资助缺口和该领域的变革理论。
 - 资助方形成一套细分领域内的变革理论和发展路径（例如政府主导还是市场主导）是很重要的。
 - 可以通过1-2年小额资助，花时间去了解领域内的运作，再制定变革理论，开始更大额和有策略的资助。
- ❑ 确保基金会（尤其是大型基金会）资助组合中有30%-40%用于间接模式。
 - 如果资助方希望在整个行业层面促进变革，4类干预模式均要有所资助，其中至少30%-40%的资金用于间接干预模式。
 - 间接模式需要对所处领域有深度的了解并形成创新实践，资深或大型的资助方/基金会更有可能具备这样的条件。

5. 给资助方的建议—— 如何选择资助领域和干预模式（2/2）

- 对每个干预类型都在前期设置关键成功因素。
 - 资助直接干预模式的重点，在于确保能够形成一个独特、有一定质量的基准，在成本可控且具备规模化资源和条件的时候，可以开始向C类干预模式过渡。
 - 资助间接干预模式时，要在初期界定好产出、成果和变革理论，并对相关投入进行测量；确保在一定时期内进行有品质的推广复制，同时找到能够合作在量上推进A类干预的相关方。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。