

工具 | 奖项资助怎么做



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年9月

本文目录

- 政府部门、商业领域、社会机构都会采用“奖项资助”的方式来征集新的想法、产品，或是引发公众对某些问题的认识。
- 本文主要包括以下内容：
 - 一、为什么采用奖项资助？
 - 二、设计奖项资助时需要考虑哪些因素？
 - 三、设计不同目的的奖项资助时有哪些注意事项？
 - 四、奖项资助有哪些发展趋势？
- 本文编译自德勤集团的一份报告，原文请参见链接：
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/social-impact/the-craft-of-incentive-prize-design.html>

1. 为什么采用奖项资助(1/4)

□ 开发想法、技术、产品或者服务

- 征集想法
 - 阿育王创变家与G-20国家领导人共同发起“中小企业融资挑战赛”，向全世界征集公共干预如何释放私人资本帮助中小企业的想法。<http://www.changemakers.com/SME-Finance/>
- 测试原型
 - 纽约市“Big Apps挑战项目”，激励软件开发者帮助城市居民更易获取市政数据。<http://2013.nycbigapps.com/>
- 刺激市场
 - 美国能源部发起XPRIZE项目，激励公司创造新一代可行的能源节约型的汽车来重塑汽车行业。
<http://www.progressiveautoxprize.org/prize-details>

1. 为什么采用奖项资助(2/4)

□ 让公众、组织和社区参与进来

- 提升意识
 - 美国健康服务部门和儿童保护部门发起“停止欺凌视频挑战赛”来阻止学校和社区的欺凌。 [http:// www.stopbullying.gov](http://www.stopbullying.gov)
- 激发参与
 - NASA发起“机器人挑战赛”，鼓励高中生更多参与到STEM（科学、技术、工程、数学）相关活动中。
- 推动变革
 - 美国的社区大学是提供继续教育的重要途径。Aspen奖项评选最佳实践，并加以推广，进而提升社区大学的教育成效。

1. 为什么采用奖项资助(3/4)

▣ 报告分析了2010-2014年期间的314个奖项资助项目，共涉及392个目标（有些项目支持多个目标），总体情况如下：

	征集想法	测试原型	刺激市场	提升意识	激发参与	推动变革
占比	24%	29%	1%	37%	7%	2%
奖金额度						
最小值	0	0	165万美元	0	0	0
中位数	13200美元	35600美元	1000万美元	995美元	30000美元	不适用
最大值	200万美元	300万美元	1500万美元	165万美元	200万美元	50万美元
比赛时限						
最小值	2天	2天	87天	2天	1天	3天
中位数	62天	84天	688天	57天	66天	不适用
最大值	230天	616天	840天	616天	616天	101天

1. 为什么采用奖项资助(4/4)

什么情况不适合采用奖项资助：

□ 当有明确的、成熟的、有效的方法来解决问题时

- 奖项的力量是可以激发参与者创造出新的解决方案，如果用奖项来提出已经在成熟市场应用的解决方案的话，会浪费参与者的投入。

□ 当潜在的参与者不愿意或不能投入时间和资源来解决问题时

- 比如如果吸引创业公司来参与奖项挑战的话，他们几乎不能将聚焦在商业的注意力转移到挑战上，所以奖项项目设计者需要清楚相应的风险。

□ 当只有有限的参与者可以解决这个问题时

- 如果参与者的群体很小且都已知的话，就没有必要进行奖项挑战了。可以使用其他类型的挑战，比如“为产出/绩效付费”。

2. 设计奖项资助时需要考虑的元素(1/3)

资源

包括资金、人力资源、技术资源、合作伙伴

- 有四个关键的资源投入阶段：设计阶段、执行阶段、颁奖阶段以及奖项过后的长期影响力建设阶段。
- 整个奖项项目的运营成本包括（但不限于）人力费用、技术费用、营销费用等等。
- 可以考虑寻找其他合作伙伴。在整个过程中包括“主办方”、“协调者”和“贡献者”等多种角色。

评估

包括筛选标准、最终获胜者的选拔、以及如何评估长期成效

- 使用变革理论来梳理奖项如何通过规则和活动来激励参与者付诸行动解决特定问题。选择获胜者的标准应与奖项如何带来变革或解决问题相一致。
- 评估应包括实施过程和项目结束后。
- 衡量变革不能仅仅局限于正向的影响力，特别是对于政府机构，应该还有后续的行动来发现是否引发了一些计划外的负面影响。

2. 设计奖项资助时需要考虑的元素(2/3)

激励

包括现金激励和非现金激励

- 非金钱激励例如导师计划、合作机会、投资资源、商业资源、公共传播、在专家面前曝光等。
- 当考虑达成特定成果的最佳路径时，设计者应该仔细地评估协作和竞争激励之间的权衡。

结构

包括参赛资格、各种规则、日程、知识产权要求等

- 资格要求决定了参与者的人数。设定资格要求时需考虑：1) 谁最有能力解决问题？谁拥有适合的技能、资源和兴趣？2) 如果预期成果需要潜在参与者之外的参与，那么该如何影响更大的社区或利益相关者？
- 如果需要多种类型的参与者，可以考虑分类进行。
- 比赛时限一般包括方案开发和方案评比两个阶段。
- 可以将挑战细分为不同的轮次，采用不同的形式来鼓励特定的行为。

2. 设计奖项资助时需要考虑的元素(3/3)

传播

接触潜在参与者和利益相关方

- 为了建立信任，设计者应该清晰地发布规则和评估标准，并在整个过程中定期更新信息。
- 有效的传播还包括对要解决的问题、目标、最后的产出、过程中获得的有价值的数据、所学到的经验等内容的传播。例如颁奖之后定期举办研讨会、发布产出合集、举办利益相关方参与的论坛或“路演”、继续运营参与者社群等。

3. “征集想法”类项目的设计建议

设计建议

- | | |
|----|--|
| 资源 | <ul style="list-style-type: none">• 避免范围过窄的问题陈述。 |
| 评估 | <ul style="list-style-type: none">• 采用统一的、结构化的提案格式便于评估。• 鉴于提交新想法的门槛低，要确保评估期不要过长，以免破坏参与者的体验。• 采用公众投票的方式能够同时起到提升意识的作用。 |
| 激励 | <ul style="list-style-type: none">• 开展多轮活动，同时要增加激励和挑战性，以免参与者疲乏。 |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 一般采用小金额、短周期。• 在挑战发布之前，设置一些机制来支持和指导参与者，以便修改不符合要求的初始方案。 |
| 传播 | <ul style="list-style-type: none">• 强大的品牌将增加参与者社区的规模和多样性，以及获胜者对奖项的价值认可。 |

3. “测试原型” 类项目的设计建议

设计建议

- 资源
 - 了解潜在参与者的情况，以便适当地设计现金激励额度和问题陈述。
 - 经济评估。评估潜在参与者完成挑战的可变成本和固定成本，如果需要高昂成本，则需要设置足够高的激励额度以减小参与者的风险。
 - 技术评估。找到相关专家了解挑战中的技术难点，以便设定合理的目标。
- 评估
 - 评估时既要考虑技术最优的方案，也要考虑最有市场前景的方案，有时两者并不统一，而两者对于达成长期目标都至关重要。
- 激励
 - 在现金激励之外，根据参与者设置有针对性的非现金激励，例如对于初创公司对接投资资源很有吸引力，而对于学术参与者提供传播或学术交流机会更好。
- 结构
 - 原型也可以分为几个阶段，例如研发、概念测试、具有市场前景的原型等，不同阶段原型的技术成熟程度不同，相应的评价标准也会不同。
- 传播
 - 传播战略的周期比“征集想法”类型的要更长，且需要保持振奋人心。

3. “刺激市场” 类项目的设计建议

设计建议

- | | |
|----|--|
| 资源 | • 刺激市场往往是应对市场失灵、尚未认识到的市场需求、或转型技术，需充分了解各方诉求（生产者、消费者、监管者等），这些内容应体现在问题陈述中。 |
| 评估 | <ul style="list-style-type: none">• 设置机制以避免赞助商与参与者之间可能产生的利益冲突。• 在设计阶段就引入更广泛的公众参与，有利于尽早引发对这一问题的兴趣。 |
| 激励 | <ul style="list-style-type: none">• 这类项目往往要求参与者、评委、行业专家投入很多，因此需要分别为他们设计激励机制。• 需要设置额外的资金，用于推广获奖方案。 |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 设置用户和参与者之间的互动反馈机制，以促进方案迭代。• 设置一系列小的里程碑（技术上、经济上），并给予奖励，以维持参与者的兴趣或降低风险。 |
| 传播 | • 聘请公共关系专家，围绕更大的议题（而不局限于奖项的具体目标）来讲一个好故事，以吸引更广泛的公众的关注。 |

3. “提升意识”类项目的设计建议

设计建议

- | | |
|----|--|
| 资源 | • 聘请那些在传播和营销方面有专长的人担任设计和项目管理人员。 |
| 评估 | • 评估指标应聚焦在那些能够提升意识的方案，而不仅是针对这个问题的好的解决方案。
• 增加获奖者的数量（例如分不同类别设置奖项），以扩大参与兴趣和曝光度。 |
| 激励 | • 了解那些能够驱使目标受众参与的非经济激励因素。 |
| 结构 | • 将问题分解成不同的主题，例如如何让个人、组织、社区进一步参与进来。 |
| 传播 | • 在目标受众中传播奖项竞赛以及获奖产出，以提升对这一问题的认识。这需要与不同的平台、渠道合作，并针对不同的群体采用不同的传播方式。 |

3. “激发参与” 类项目的设计建议

设计建议

- | | |
|----|---|
| 资源 | <ul style="list-style-type: none">• 锁定目标受众后，借用他们已有的会议或活动来增加对他们的认识和了解。• 选择那些在动员类似受众方面有经验的人/机构作为合作伙伴，参与到项目设计、执行、后续工作中。 |
| 评估 | <ul style="list-style-type: none">• 评估指标应包括每一环节新参与进来的目标受众、参与的持续性、以及奖项结束后的后续行动。 |
| 激励 | <ul style="list-style-type: none">• 设置机制促使已参与者引入更多新参与者，这也有利于后续的关系发展和维护。• 考虑结合那些能够提高参与者能力的非现金激励因素（例如专家辅导、公众发言机会等）。 |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 激发参与需要人跟人之间的信任，帮助建立人跟人之间直接的、有意义的互动。 |
| 传播 | <ul style="list-style-type: none">• 不同于征集想法、产品等类型的项目，激发参与需要设计者、参与者、更广泛的公众之间多向互动，而不是单向通知参与者或公众，因此需要设置相应的环境和机制，鼓励多向互动。 |

3. “推动变革” 类项目的设计建议

设计建议

- | | |
|----|--|
| 资源 | <ul style="list-style-type: none">• 选择那些以要推动的变革为使命，或在这方面已有大量投入的作为合作伙伴。• 纳入那些已被公众认可，或能够引起广泛关注的作为合作伙伴。• 依托各自的网络，围绕这一变革议题，汇聚一批合作伙伴。 |
| 评估 | <ul style="list-style-type: none">• 借由奖项竞赛的机会，重新定义这一议题的目标和衡量指标，这也能够鼓励后续行动。 |
| 激励 | <ul style="list-style-type: none">• 纳入中立的代表来进行推动，以便把焦点放在行为改变，而避免引发政治上或情绪上的对立冲突。 |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 行为改变是复杂而缓慢的，持续的竞赛活动能够帮助参与者一步一步推进。但每个环节需要重新设计以避免参与者疲乏。 |
| 传播 | <ul style="list-style-type: none">• 识别要影响的目标受众，需要进行持续的传播。同时为防止信息疲劳，还需考虑不同的方式和效果。 |

4. 奖项资助的趋势与洞察(1/2)

- ❑ 慈善组织作为促进创新和改善社会政策的主要倡导者，将在奖项资助中继续扮演重要角色。
- ❑ 多方合作发起奖项资助是一种趋势，可以优势互补，降低风险。
- ❑ 以征集想法和提升意识为目标的奖项资助一直占据主流。刺激市场和推动变革等更具雄心的奖项资助则非常罕见。

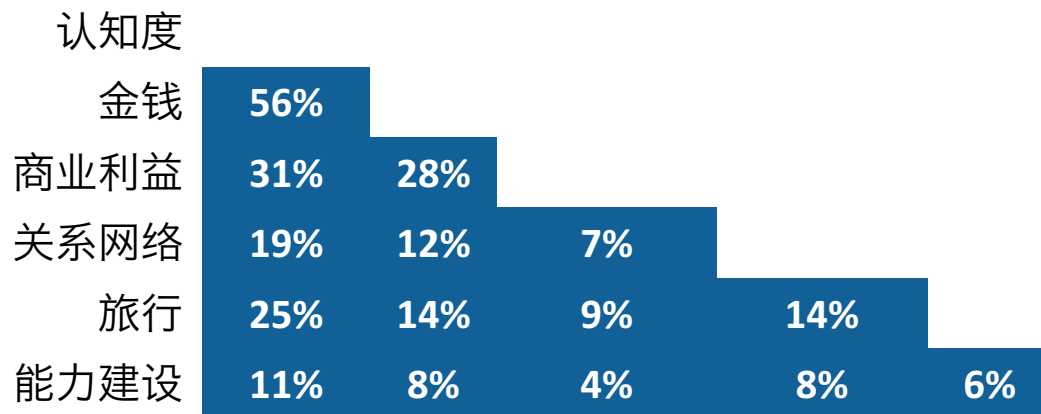
	征集想法	测试原型	刺激市场	提升意识	激发参与	推动变革
2010 (共43)	28%	12%	0%	44%	12%	5%
2011 (共87)	24%	30%	1%	38%	5%	2%
2012 (共119)	20%	31%	1%	38%	8%	2%
2013 (共108)	29%	31%	0%	32%	7%	1%

4. 奖项资助的趋势与洞察(2/2)

- 结合多种激励方式吸引参与者，但认知度加现金激励仍是主流。
- 在现金激励方面，额度一直在提升。
 - 2010年，只有2个联邦挑战是超过10万美元的奖励；2012年增至13个，2013年增至9个。

“Challenge.gov” 上多种激励方式分析（共314个奖项项目）

认知度 金钱 商业利益 关系网络 旅行 能力建设





中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，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”。