

案例 如何实现大规模的社会变革



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年3月

案例背景(1/2)

- 过去百年，慈善家们推动了一些重要的社会变革，如在全球范围内消除脊髓灰质炎，在美国建立起911服务体系，争取同性伴侣的结婚权，等等。这些在当下看来是理所当然的事情，曾经是那么不可思议。
- 如今，仍然有许多新兴的大慈善家有足够的财富和雄心，希望取得同样大规模的成功，实现**颠覆性的、迸发式的、系统性的变革，而且是在短期内**。这些出资人不希望只是资助建设一些无家可归者的收容所，他们希望彻底终结无家可归这个问题。然而很多慈善家在多年的连续巨额支出后，并没能看到变革的成功。于是大家开始反思，历史上大规模的社会变革是如何成功的。
- 历史表明，**成功从来不是单靠一笔赠款，而是需要几十年的合作、政府参与和坚持，还有一些其他因素**。为了更好地理解那些重要变革是如何成功的，有哪些教训，哈佛社会创新评论（Harvard business review）曾在2017年刊载了Bridgespan的一篇文章，对过去百年间全球15项重大社会变革举措进行了剖析，揭示了大规模社会变革的五个成功要素。

案例背景(2/2)

- ❑ 该文章对以下五个成功要素进行了详解并配有15个变革案例解读，本文进行了节选编译，原文参见<https://hbr.org/2017/09/audacious-philanthropy>
 1. 建立对社会问题及其所在生态系统的共同理解
 2. 设定可实现的阶段性目标，并打磨出能引起情感共鸣的陈述
 3. 适用于大规模解决社会问题的工作方法
 4. 推动需求（而不是停留在假想阶段）
 5. 拥抱变化不断修订
- ❑ 回看历史可以发现，每位出资人在各自的成功故事中扮演着不同的角色，但总的来说，他们都有一个相似的身份：“**支持者**”。具体的工作可能由NGO领导人、一线服务人员、活动家等完成，而**取得成功的出资人的共性是理解上述五个成功要素，并愿意根据实际行动的需要资助其中的任何一个要素或全部**。他们是灵活资本的来源，识别其他人遗漏的地方，给予对应的资源补充。

当前挑战(1/2)

❑ 真正的变化是高度复杂的，受多种力量驱动，曾经也有过许多努力未果，为什么大规模社会变革难以成功？作者总结了成功的大规模社会变革的四个共通条件，而现实情况却是这些往往很难做到。

成功的4个共通条件	现实情况
需要很长时间：近90%的重大社会变革跨越了20多年（中位数约为45年）	出资人们都知道实现大规模变革可能需要很长时间，但大家仍然常常期望在短短几年内实现复杂变革。
经常需要与政府合作：80%需要改变政府的资金、政策或行动	由于担心繁文缛节或被视为“政治化”，很多出资人不愿意资助与政府相接触的工作。
往往需要协作：近75%涉及跨部门的关键行为者之间的积极协调	任何类型的合作都可能是困难和昂贵的，很少有出资人真正愿意支持或参与其中。
至少有66%的变革需要一个或多个大额出资人：捐赠1000万美元或更多	只有一小部分用于社会变革的资助足以产生影响，出资人们通常会为很简单的行动投入2000万美元或更多，比如建造大学图书馆或博物馆。

当前挑战(2/2)

- 虽然每个成功故事都不能说是取得了完全的胜利。比如尽管婴儿汽车座椅已经普遍应用，但仍然无法避免有儿童死于车祸。但是通过关注本文中提到的五个要素，资助者和变革领导者能够取得长足的进步。

要素1：建立对社会问题及其所在生态系统的共同理解

- 我们无法解决一个自己都不懂的问题。成功的社会变革领导者都会仔细地分析他们希望解决的问题。具体包括：
 - 明确目标对象——谁受到了影响；
 - 是什么力量让问题持续存在，通常深入研究根深蒂固的种族、文化、经济问题，从而能够从根本上解决问题；
 - 谁会从中受益，并会为保持现状而奋斗；
 - 建立推动行动的证据基础；
 - 最后，随着环境的改变，重新审视上述问题。

案例：美国如何控烟(1/2)

核心策略

- 数十年的资金支持开展科学研究，证明烟草对人类健康的危害：美国癌症协会和罗伯特·伍德·约翰逊基金会等给予了大额资助。资助者们明白这种投资必须持续进行，因为问题及其生态系统会随着时间的推移而改变。
- 科学家、医生、政府领导人以及最终吸烟者之间建立的共识，对于克服大型烟草公司对资助的强烈抵制和阻挠至关重要。具体做法是进行可行性研究和政策分析，就问题为什么持续存在以及如何解决达成共识。

困难应对

让人们改掉一个社会强化的习惯是极其困难的，最初大家致力于让人们戒烟，但发现很困难。为了使个体更容易戒烟，出资者们投资重新研究了吸烟成瘾的定义和行为模式，促进了尼古丁口香糖和贴片等产品的开发。与此同时，投资于建立有永久性限制吸烟作用和影响文化规范的“系统”，如限制吸烟和保护不吸烟者健康的法律；提高烟税；严格限制/禁止自动售货机等销售渠道；禁止在公共场所吸烟；禁止针对儿童的吸烟广告，最终禁止在大众市场内的相关广告；好莱坞和电视上的吸烟相关描绘有所下降。

案例：美国如何控烟(2/2)

成果

- 香烟最终变成了昂贵、不易获得的产品，并被社会污名化。
- 成年人的吸烟率从半个世纪前的42%骤降至2015年的15%。

后续思考

将吸烟率降至15%以下之后，可能需要进一步研究和重新规划问题，因为此时面临的挑战和当年有很大不同，如何解决“最后一公里”（如何在最偏远或最具挑战性的环境中接触目标群体）成为新的挑战。

要素2：设定可实现的阶段性目标，并打磨出能引起情感共鸣的陈述

- ❑ 目标大而模糊的时候，我们很难前进。成功的案例往往做到以下两点：
 - 确定具体的、可衡量的目标；
 - 将其转化为容易引起情感共鸣的信息，来呼吁和激励参与。
- ❑ 打磨能引起情感共鸣的信息需要一系列动作，如投票、焦点小组、信息测试修订等，可惜的是这些往往超出了出资人的传统资助范围而不被接受。

案例：为同性恋、双性恋和变性者争取权利(1/2)

设置阶段性目标

21世纪之初，许多慈善家投入大量资源，用于支持在全国范围内实现同性婚姻合法化这一非常具体的目标。几十年来，该运动一直专注于“促进同性恋、双性恋和变性者（LGBTQ）权利”这一相对广泛的目标，但运动领导人认为一个具体的可实现的阶段性目标将更有力地推动更大的事业，因此他们将精力首先集中在特定的几个州，为在全国范围内实现目标奠定公共和法律基础。

能引起情感共鸣的信息作用巨大

虽然运动领导者关注具体目标的设定，但初期并没有取得什么进展，直到触及到既有实质内容又触及心灵，能产生情感共鸣的信息。直到2008年，婚姻平等运动还在努力获得公众支持，在加州与一笔大额资助失之交臂。这次失败后，出资人们资助了焦点小组研究失败的原因。

案例：为同性恋、双性恋和变性者争取权利(2/2)

研究发现问题

许多投票者认为这场运动主要是由同性夫妇对政府福利和婚姻赋予的权利的渴望推动的，他们并不认为这是一个扣人心弦的理由。

转变

该运动领导者将其传播战略重新定位于人人都有爱与承诺的平等的权利，认为“爱就是爱”，这一信息引起了强烈的共鸣。

成果

该运动获得的支持越来越多，最高法院在2015年裁定同性婚姻在美国合法化。尽管这一运动暂时影响的范围有限，但婚姻平等推进了对LGBTQ权利的争取。

要素3：适用于大规模解决社会问题的工作方法(1/2)

- ❑ 一个无法大规模解决问题的方案不是真正的解决方案。不幸的是，数十亿美元的慈善资金被用于完善只对一小部分人有影响的社会服务和产品。**好的资助者明白有效和可复制同样重要。他们愿意耐心地支持研发、测试，指导发现一种在大规模范围内有效的方案，而不是逐步发展小规模解决策略。**
- ❑ 创新才是关键，从小规模到大规模的跳跃，不是追求从服务500人到服务1000人就够了，而应该思考服务500人以后，是否还能够有效地服务5万人、50万人。**慈善事业应当支持创新和实验，发现真正大规模的解决方案。**比如，如果有1000万贫困的青少年需要从进入大学并毕业获得资助，每人每年需要5000美元，我们就要思考，是否有任何一种资助模式，能够覆盖每年为他们服务所需的500亿美元？即使是由政府提供资助，如果能够做到，也算作一种成功的可能。再比如，我们能指望全印度的2500万护士学习并真正采用医疗设备消毒的20个规定步骤吗？以上方案可能在有限的范围内有效，但都有可能在更大的需求范围内失效。

要素3：适用于大规模解决社会问题的工作方法(2/2)

- 设计大规模的解决方案是极具挑战的，关键要确定方案的实施需要什么条件，然后评估其可行性。在本研究中，尽管15个案例的成功路径各不相同，但它们都取得了大规模的成效。一些机构通过在研发方面进行深度投资，以开发现有产品、计划或流程的创新形式来实现目标；一些人找到了突破性的商业模式；有些人利用现有的分销系统，而不是试图建立一个新的分销系统；还有一些人偶然发现一个或多个新的杠杆点来影响相关的领域或系统。

案例1：农民工权益争取运动

背景

在佛罗里达州，从事番茄采摘的农民工们几十年来忍受着克扣工资、言语和身体虐待、种族歧视和性骚扰，他们每周工作70-80小时，年收入却只有10000美元左右。一个名为“工业工人联盟” (Coalition of Immokalee Workers, CIW) 的组织多年来一直致力于帮助农民工改善工作条件，但却收效甚微。

策略转变

CIW在当地慈善机构、基金会等帮助下持续试验，最终找到一种可能大规模解决问题的策略：向批量购买番茄的消费者（如快餐店）施加压力，与种植者们相比，这些消费者更容易受到压力的影响，因为他们的客户是公众。

行动

在其他草根网络支持下，CIW开展了一系列抵制快餐的运动，如在全国多所高校阻止校内开设某快餐店。

成果

某快餐店的母公司最终同意为每磅番茄多付一便士，直接用于工人工资，并同意要求种植者遵守人道的工作标准，同时由一个独立的非营利组织进行监督。随后福特基金会、凯洛格基金会等越来越多的资助方加入支持，这些变革策略被更广泛地采纳。

案例2：Aravind眼科医院消除由白内障引发的失明

背景

该医院1976年由一位印度医生Govindappa Venkataswamy（简称Dr. V）创建，他致力于在印度Tamil Nadu地区的4800万居民中消除由白内障导致的可预防的失明。

策略

Dr. V开发了一种高效的手术流程和商业模式，通过吸引足够多的付费患者来支付穷人的手术费，免费/低价为成千上万的贫困患者服务。

成果

现在该医院每年为大约25万人提供服务，服务质量甚至优于英国国家卫生系统，且费用仅为1/1000，这使得整个Tamil Nadu地区的失明率大幅下降。该医院的服务模式还在其他地区得以分享，扩大了服务范围。

案例3：心肺复苏术的创新与广泛应用

背景

该运动的领导人为了让任何外行都能记住并使用心肺复苏术（简称CPR）这项救生技术，对其进行了极致简化。这使得创新后的CPR能够被广泛采纳、传播。

成果

从1975年开始，美国红十字会将CPR纳入急救、工作场所安全和救生员课程网络。如今，每年有1800多万美国人，包括许多上健康课的高中生，接受CPR培训。近一半在医院外经历心脏骤停的人因这种技术获救。

要素4：推动需求（而不是停留在假想阶段）

- 就算你提供服务，受益人也不一定买账。成功的出资人都会投资于目标用户和合作伙伴真正想要的解决方案。他们会**重点资助项目的宣传推广**，包括支持建立新的政策法规，建立强大的推广网络，改善访问的便捷性来推动服务的增长。

案例1：推广摩托车头盔使用率降低越南交通死亡率

背景

该运动主要由亚洲伤害预防基金会（Asian Injury Prevention Foundation, AIPF）获得资助后开展。虽然摩托车头盔已经存在很多年，但AIPF创始人认为，现有头盔的设计不适合热带气候，导致越南头盔的使用率非常低。

行动

出资方提供了150万美元，帮助创办一家工厂，专门为热带地区制造轻质、通风良好的头盔。这个新的解决方案，加上慈善部门出资开展的一系列研究，以及跨部门工作组对这个问题形成的共识，越南国民议会起草了一项新的法律规定使用头盔。

推广

在该法律生效之前，AIPF帮助动员出资人支持了一笔大额的广告宣传费，利用电视、广告牌、公共汽车等各种渠道来帮助教育和影响公众的行为。

成果

这项运动取得了相对较快的突破，据世界卫生组织数据，2007年越南头盔法生效后，头盔使用率几乎立即从不到30%跃升至约95%，此后一直保持相对稳定。

案例2：推广口服液拯救孟加拉国数百万人的生命

背景

20世纪80年代，每年约有数十万儿童因腹泻引发的脱水而死亡。尽管有研究人员开发出了一种低价且高效的口服液，政府也向全国各地诊所分发了口服液，但很少有人使用。

原因

一方面这种治疗方式不符合大家的长期治疗观念，另一方面，政府诊所很少能够初级到农村地区，80%的孟加拉母亲依赖于传统的非正式医疗人员实现诊疗需求。

推广

1. 1980年开始，几个国际公益组织投资2200多万美元，用于在孟加拉开展为期10年的教育活动，培训当地妇女挨家挨户传授这一治疗方式。
2. 1983年，美国国际开发署资助数百万美元用于大规模生产、分销这一口服液，新加坡管理公司则与数千个为孟加拉家庭服务的无证保健提供商及私人经销商建立联系，将这些口服液送到全国91%的药店和32%的杂货店。

成果

如今，孟加拉国80%的家庭使用这一口服液，因腹泻致死的儿童数下降了90%。

案例3：芝麻街（Sesame Street）

背景

20世纪60年代末，卡耐基公司副总裁委托电视制片人Cooney探索儿童通过电视进行早期学习的革命性策略。

策略

Cooney主张强有力的设计，包括雇佣一个行业领先的儿童娱乐制作人，从而增加该节目与其目标受益者产生共鸣的可能性。推动研究，测试该项目如何吸引儿童的注意力并促进学习。

推广

该项目总预算约5500万美元，其中8%被指定用于宣传和推广。

成果

第一周，超过150万儿童收看了《芝麻街》节目（学龄前儿童人数的两倍）。一年之内，该项目覆盖了36%的学龄前儿童。如今，全球超过1.56亿儿童观看芝麻街。许多研究表明，它极大地促进了早期学习，推动了其他广播公司类似节目的增长。

要素5：拥抱变化不断修订

- 任何一段长期的努力都会遇到障碍，为了在几十年内实现可达成的目标，出资人需要支持受赠者们不断提高能力。经验丰富的出资人知道挑战可能因环境和人群而异，社会组织需要随着这些因素的变化进行实验、测评和调整。然而实际上很多出资人的耐心是有限的，用于衡量和评估的少量资金往往被用于问责，而不是学习和持续改进。

案例：国家学校午餐计划

背景

近百年来，美国联邦政府一直为贫困儿童提供学校午餐补贴，很多人认为这项行动非常成功，但纽约Field基金会对这一问题进一步进行研究。1968年研究报告揭示已有供给与实际需求之间存在巨大差距，促使公众、国会和总统重新关注了这一问题。

行动

在接下来的两年里，政府调整了计划，包括资助标准，将重点转向贫困者而非补贴所有学生，并增加了资助额度。

成果

到2012年，每天约有3100万名儿童（超过公立学校学生总数的一半）获得免费或低价餐。

结语

- 今天最值得关注的社会问题与过去几十年有所不同，然而不变的是，需要共享和不断修订对问题的定义、明确可衡量可实现的目标、针对构建大规模的解决方案、足额资助以推动和满足需求，以及不断调整适应的能力。理解这些要素并据此采取行动，可以帮助资助者们取得大规模的社会变革的成功。

附：15个变革案例(1/3)

控烟（参见PPT第7页） https://www.bridgespan.org/tobacco-control	从1950年代美国就开始了长期的控烟工作，最终使美国青少年和成年人的吸烟率降低了60%以上。
婚姻平等（参见PPT第10页） https://www.bridgespan.org/marriage-equality-movement	这项社会运动是LGBTQ议程的重点举措，最终推动2015年美国同性婚姻合法化。
农民工权益（参见PPT第14页） https://www.bridgespan.org/fair-food-program	在农民工的带领下，抵制快餐等努力大大改善了农民工的工作条件，并提高了佛罗里达州和美国其他州的番茄采摘工人的工资。
Aravind眼科医院（参见PPT第15页） https://www.bridgespan.org/aravind-eye-hospital	通过使用高效的手术模式和可变价格，这家医院及其连锁店将印度Tamil Nadu地区的白内障失明率降低了50%以上，无论支付能力如何，所有患者都能获得服务。
心肺复苏（参见PPT第16页） https://www.bridgespan.org/cpr-training	每年有超过1800万美国人学习这种救生技术，近一半在医院外经历心脏骤停的人因这种技术获救。

附：15个变革案例(2/3)

越南摩托车头盔（参见PPT第18页） https://www.bridgespan.org/motorcycle-helmets-in-vietnam	专为热带气候设计的新头盔，国家颁布使用头盔法律，以及一系列推广活动，将越南的头盔使用率从30%提高到95%。
口服溶液（参见PPT第19页） https://www.bridgespan.org/oral-rehydration-bangladesh	孟加拉国的家庭广泛采用糖/盐补液混合物，使儿童因腹泻死亡的数量减少了90%。
芝麻街（参见PPT第20页） https://www.bridgespan.org/sesame-street	1960年代末在美国推出的第一个实现早期儿童学习目的的电视节目，现在全世界超过1.56亿儿童正在观看。
国家学校午餐计划（参见PPT第22页） https://www.bridgespan.org/national-school-lunch-program	到2012年，大约3100万美国儿童（占有公立学校学生的一半以上）获得了免费或低价的午餐。
反种族隔离运动 https://www.bridgespan.org/anti-apartheid-movement	由于社会、政治和经济层面的不懈运动，在种族隔离制度出台40多年后，对南非非白人群体的制度化压迫终于在1990年代终结。

附：15个变革案例(3/3)

普及儿童安全座椅 https://www.bridgespan.org/car-seats	到2006年，美国乘汽车旅行的儿童中约98%使用安全座椅，儿童因车祸丧生的风险降低了71%。
临终关怀 https://www.bridgespan.org/hospice-care	临终关怀系统始于1940年代后期，目前为美国60%的临终患者提供支持。
911紧急服务 https://www.bridgespan.org/911-emergency-services	1968年，美国在全国范围内使用三位数的电话号码对接创伤反应系统和其他紧急服务。
消灭脊髓灰质炎 https://www.bridgespan.org/polio-eradication	在1955年开发出疫苗并进行了数十年的接种努力之后，脊髓灰质炎已在全球范围内根除。
公共图书馆 https://www.bridgespan.org/public-libraries	在Andrew Carnegie的早期投资及兴趣小组人士的长期倡导努力下，如今96%的美国人可以轻松访问免费图书馆。



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

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。