

案例 | 塑造重大社会影响力的 30个经验和教训



资助者圆桌论坛 (CDR)

2020年8月

本文简介

- ❑ 美国的慈善事业倡议组织（The Philanthropic Initiative，以下简称TPI）成立于1989年，致力于为个人、家庭、基金会和公司提供支持，帮助他们增强自身慈善事业的影响力。
- ❑ TPI总结了三十年来与诸多有抱负、有思想、有创造力的资助者合作的经验和教训，形成30个小贴士，分享给希望采取大胆行动且追求更明智的资助行为的资助者。现CDR将这些经验教训编译出来，供资助机构参考。
- ❑ 本文分别从六个方面进行阐述，分别为：
 - a. 愿景、焦点和目标
 - b. 战略
 - c. 学习和参与
 - d. 创造性使用资源并发挥杠杆作用
 - e. 反思、评估与分享
 - f. 领导力，以及谦卑的心
- ❑ 原文阅读：<https://www.tpi.org/resources/30-years-lessons-learned-in-the-pursuit-of-deep-social-impact>

增强社会影响力的30个小贴士

□ 为帮助并指导想要通过慈善事业塑造重大社会影响力的伙伴们，TPI总结三十年来自身经验和教训，分成六个不同主题、30个小贴士。

a.愿景、焦点和目标

- 大胆假设
- 找到你的焦点
- 阐明目标
- 目光放长远
- 不因资源有限而气馁

b.战略

- 看得更远
- 制定战略，也拥抱机会
- 投资于人
- 为信念而冒险
- 定制化

c.学习和参与

- 仔细听并领会言外之意
- 跨界寻找合作伙伴
- 研究关心的问题 and 社区
- 不单干，也不蛮干
- 广泛界定利益相关者

d.创造性使用资源并发挥杠杆作用

- 充满创造力
- 不只是钱
- 不只用传统的资助方式
- 支持社会运动和网络
- 用上所有的工具

e.反思、评估与分享

- 花时间反思并规划未来
- 使评估更具实用性和关联性
- 不因一颗树而失去森林
- 区分归因和贡献
- 分享并学习成功和失败的经验

f.领导力，以及谦卑心

- 成为领导者和榜样
- 公开沟通
- 不伤害
- 提防傲慢
- 耐心和紧迫感并存

a. 愿景、焦点和目标（1/2）

□ 大胆假设

变革需要许多渐进的步骤，以及一个大胆的愿景。做一个实际的理想主义者。通过愿景激发灵感。以理想目标指导行动。短期成功能够让你参与其中。

□ 找到你的焦点

从最关心的事情开始。有焦点可以让你明白能做什么、如何做、和谁一起做能够带来变化，并为行动提供相应的知识。

□ 阐明目标

仅确定一个焦点区域是不够的。明确你想要通过慈善事业实现的目标，以及慈善事业在其中如何发挥作用。

□ 目光放长远

社会变革是渐进式的。

a. 愿景、焦点和目标 (2/2)

□ 不因资源有限而气馁

小额资助若瞄准目标，采用高战略性的方式来实施，可以产生巨大的影响。提供各种资金规模的资助者都能发挥作用。

b. 战略

□ 看得更远

如果答案很简单，我们这个世界面临的问题早就解决了。不断地问问题。接受新的想法和不同的工作方式。

□ 制定战略，也拥抱机会

产生影响的途径很少是线性的。即要绘制战略计划，也要乐于接受一路上学到的教训和不断变化的情况，不要期望能够停在原计划结束的地方。

□ 投资于人

寻找并支持最适合的人，除了钱以外，跟他们一起工作，缔结亲密伙伴关系。

□ 为信念而冒险

大胆冒险，将赌注押在那些有高度责任感和很强的领导才能的人身上。

□ 定制化

一种方法不能适用于所有的情况。战略方案必须适合当地需要、文化和其他独特条件。

c. 学习和参与

□ 仔细听并领会言外之意

征询来自社区、公益组织和行政机关领导者以及一系列专家的意见，并对其他研究和数据进行分析，将这些信息作为制定战略的参考。

□ 跨界寻找合作伙伴

模糊部门之间的边界，对以市场为基础的社会变革方式持开放态度，探索慈善事业、政界和商业之间的交集。

□ 研究关心的问题和社会

总揽全局，分析哪些方法是已经尝试过的，哪些方法是有效的，哪些方法是无效的。

□ 不单干，也不蛮干

与他人合作，并借鉴他们的经验和建议。

□ 广泛界定利益相关者

齐心协力，当看似不可能合作的人结成同盟时，往往能使强有力的改变发生。

d. 创造性使用资源并发挥杠杆作用

□ 充满创造力

与社会问题的范围相比，慈善资源是有限的，需要创造性地利用好这些资源。

□ 不只是钱

利用好专业技能和才能、网络、关系，影响公共政策，探索传播策略和社会营销方法。

□ 不只用传统的资助方式

探索影响力投资的各种方法，通过影响力投资来拓展成效。

□ 支持社会运动和网络

深入思考，直面现实世界中的最艰巨的挑战，想要解决问题并实现目标真正需要的是什么。

□ 用上所有的工具

寻找并创建综合战略，促进潜在的系统变革、影响公共政策并推动持续改善。

e. 反思、评估与分享

□ 花时间反思并规划未来

每隔几年做个回顾，是否还有更明智的路径或者更好的方法可选择。

□ 使评估更具实用性和关联性

了解你想学习什么以及如何使用它。

□ 不因一颗树而失去森林

把视野放在更大的蓝图上——你的长期目标和愿景，不要将评估局限于单个项目或获资助的组织。

□ 区分归因和贡献

很难说慈善资助是导致特定结果的唯一变量，但它肯定在某个重要的方面做出了贡献。

□ 分享并学习成功和失败的经验

在社会变革方面，还有很多东西需要学习。通过分享成功和失败的经验教训来为这个领域增能。

f. 领导力，以及谦卑心

□ 成为领导者和榜样

激发同事们致力于提升慈善曲线。如果不奏效，试着做些轻量级的推动。鼓励对话，为发表见解创造安全的空间。让你为此做的努力被看见。

□ 公开沟通

对受资助人、我们所在的社区，以及所有其他利益相关者透明和坦诚。

□ 不伤害

考虑哪些使力方式会造成意想不到的后果。

□ 提防傲慢

应了解，虽然外部影响有助于刺激创新，但资助者施加的解决方案很少能带来真正和可持续的变化。

□ 耐心和紧迫感并存

既要看得长远，又要有紧迫感。若没有持续的探询、压力和不断的学习，改变难以迅速发生。



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。