

疫情新阶段,社会组织战略调整的几种可能



瑞森德咨询机构合伙人

新冠肺炎疫情是对我国国家治理和社会治理的一次重大考验。同时,也为社会组织提供了一次机会,去审视自己的战略是否经得起考验。

疫情突发,揭示行业短板

在这场没有硝烟的战争中,社会组织的亮点与不足,都异常鲜明和立体。

据民政部统计,截至3月8日24时,全国各级慈善组织、红十字会接受社会捐赠资金约292.9亿元,捐赠物资约5.22亿件。

另据北京市社会组织发展服务中心,面向448家社会组织开展的调研显示,51.79%的社会组织积极参与了抗疫行动。其中,超过40%的社会组织,开展了捐款、捐物。

有24家社会组织(占调查总

量5.36%)开展了包括:疫情排查、线下咨询、社区消毒,为生活不便的服务对象送物上门服务。调研还显示,占比48.21%的社会组织,暂时没有参与抗疫行动。

一边是海量的多元化的需求、高涨的社会捐赠,一边是社会组织因为信息不对称和资源的匮乏而有心无力。

的确,这次新冠疫情传播速度快,涉及范围广、对社会造成了巨大冲击。大多数社会组织缺乏应对突发公共卫生事件的能力与经验。同时,也暴露了一些社会组织缺乏对需求快速响应的机制、战略资源积累不足等诸多问题。

是时候重新思考组织的战略了。

战略变革的几种可能

战略是一种选择,是一种取

舍。不同规模不同发展阶段的社会组织,都需要及时根据外部环境的变化调整战略。

1月22日壹基金迅速启动响应机制,协助当地共同抗击疫情。截至2月27日,壹基金壹家人的驰援行动,已经累计在湖北省内共17市/州,87个县/区的882家医院、242个社区内开展,包括发放协调医疗物资发放、协助社区防疫。

一个多月内,壹基金壹家人在湖北省联动91家公益组织的1200名公益伙伴、志愿者一直坚守在防疫一线。同时,在全国有798家公益组织、15772位壹家人共同参与行动,协助本地社区开展防疫行动。

可以看出,壹基金坚持着成果导向的工作作风,这与其清晰明确的使命、愿景,专业化的工作团队是分不开的。回归到自己最擅长、能够做出贡献的地方,聚焦于组织的使命,是社会组织可持续发展的基石。

贴近社区,持续创新。此次抗击疫情有两大阵地,一个是医院,诊治患者,一个是社区,开展基层防控。由于原先的生活、生产秩序受到疫情影响,社区利益相关方多元化诉求之间的矛盾也随之凸显。这恰恰为社会组织,洞察社区真实需求,创新服务与产品提供了机会。

1月下旬和2月下旬,北京协作者社会组织发展中心开展了两轮对疫情中的困境农民工家庭的动态监测,发现困境农民工家庭的需求,从早期的防护意识较弱、防护物资匮乏,逐渐向生计困难和子女教育转移,而这意味着疫情衍生灾害在扩大。

为此,该中心开展了面向农民工及社区弱势群体的心理热线、在线课堂、线下救援等创新项目,开展了65综个案咨询服务、202次“在线课堂”,其五省市的协作者网络为516个困境家庭及多个社区的社区工作者和志愿者提供防疫物资。

“意料之外的事件蕴含着创新的机会”。社会组织唯有顺应外部变化的趋势,不断创新服务与产品,才能跟上社会发展变化的节奏。

社会组织筹资面临挑战

疫情对经济的冲击必将传导到公益慈善行业,社会组织筹资将面临巨大挑战。

社会组织的筹资需要未雨绸缪,构建稳健的筹资体系,通过资金来源的多元化、丰富筹资手段,有效应对未来捐赠市场的种种变化。

稳健的筹资体系包括:筹资资源、筹资产品、筹资人力、筹资成本,四个关键要素。每个要素都应结合组织内外部环境优势和,从捐赠方的需求出发进行布局。

疫情之下,社会组织可以从筹资资源(捐赠方、筹资渠道)、筹

资产品(手段、方式)梳理着手,确定工作重点。

初创型的草根组织、志愿者组织,资金来源和筹资方法相对单一,在拓展筹资渠道的同时,还需要根据不同的捐赠方需求,不断丰富筹资产品。民政部依据《慈善法》指定的20家互联网募捐信息平台,是筹资渠道的首选。

社工组织服务对象以本地社区为主,具有地缘优势。一些社工组织虽然开展了很多线上线下的筹资活动,但主要资金来源,还是依靠政府采购和基金会资助,缺少对本地资源系统化的梳理和挖掘。疫情让人们更加关注自己的社区,也为这类组织,通过公益社群培养捐赠者提供了可能。

对于筹资资源丰富,而缺乏筹资手段的组织而言。首先要分析捐赠方的需求,根据不同的需求设计筹资产品,创造捐赠方可感知的价值。这类组织以各地行商会、协会、校友会为代表。筹资产品研发,考验的是组织创新能力和统筹能力。提炼筹资理由、理清善款流向、呈现捐赠价值,筹资产品的核心内容与内在逻辑就会逐步清晰。

基金会、慈善会的资源和筹资手段相对丰富,内部有明确的组织分工和筹资预算。这类组织可以在细分市场的前提下,根据不同的类型捐赠方的捐赠能力与意愿,结合疫情中服务群体的实际需求,迭代筹资理由。疫情当前,需要注意捐赠方的情感维护,保持持续合作。

从疫情下的企业公益参与,看如何“创造共享价值”

创造共享价值(CSV)是一个现代企业管理和商业概念,指的是品牌通过寻找和解决一个社会问题,植入到企业中与商业结合,在产生社会价值的同时,产生更多可测量的商业价值。

比如,几年前,某品牌想要进入中国市场,可是苦于无法合法有效的开拓渠道,因此尝试将第一笔的市场拓展经费投入到了公益事业当中,利用公益组织的教育资源进入到了300多个乡村和学校,并迅速地与十几个地方政府达成合作,开始了下沉市场的参与和销售,获得了大量的商业机会。

随着本次抗击新型冠状病毒的战线拉长,很多企业参与抗疫的行动案例逐渐涌现,其中有不少关于CSV的行动案例和方法论实践。

疫情中的 CSV 实践基础

很多人在讨论公益和商业谁更有效的话题时,往往有一个声音比较响亮,就是“商业就是最大的慈善”。这句话听起来很合理,毕竟人们能够通过商业机制来满足生存发展的基本需要,进而解决人类的各种社会问题。

可是疫情对商业带来的不稳定性,恰恰让这一观点失灵。没有了商业运营所需的条件环境,企业的很多市场行为都有所掣肘。毫无疑问,单纯借助商业手段无法让这个世界变得更美好,必须要借助跨界联动

和资源整合,与公益组织、政府、媒体和社会多个相关方携起手来,对某一个议题领域进行投入,从而推动社会问题的改善和解决,并从中找到企业的可持续发展机遇。

因此,疫情更像一个“放大镜”,让抗疫、卫生、健康这几个社会议题进入到公众和主流商业的视野,吸引了众多企业纷纷第一时间付诸行动。

疫情中的 CSV 实践路径

疫情下的核心群体粗略地可以分为四类,分别是“以武汉为重点受病情困扰的确诊患者或疑似患者”“在一线提供医护服务的医务人员”“坚守岗位保障衣食住行和管理的服务器”以及“全国范围的居家隔离者”。

这四类群体有各自的发展情景和差异化需求,并且按照各种社会特征,包括性别、年龄、地域、生理等,又有着不同的差别。以下是不少成功案例的行动路径:

第一步是从这类群体里找到自己的核心相关方,并设计与自己业务和产品有关的行动。

例如,波克城市作为一家互联网游戏公司,没有选择随波逐流,捐点钱做点公关就草草了事,而是选择借助自己的技术优势,开发了一款小游戏“人民抗疫总动员”,让大家宅在家的同时,寓教于乐学防疫知识,并借此与人民网展开了

合作,极大地推动了企业的社会影响力和官方媒体背书,这对他们推广游戏品牌、维系网信办等政府资源提供了良好的条件。

而且,他们还积极给所在辖区的政府开发公众口罩预约系统,利用自己的技术优势进行了一次成功的公关合作。

第二步是企业价值定位,建立相关方的需求列表,建构系统解决方案。

疫情的防控既需要以国家或社区为单位系统化的管控,也需要从围观个体的角度全方位满足,才能达到防治效果。

例如,在停工停课的状态下,如何实现生活采购、居家学习、在家办公、就医诊治、娱乐,甚至是志愿参与?很多企业在不断满足疫情场景下的生活无障碍,并保障居民生活质量,让居家者安心、服务器放心,让医务人员减少后顾之忧,而病患也能够得到好的照料。这就是显而易见的社会价值,而且很多企业也从中找到了自己的位置,并借此机会创造出了无数商业价值。例如,大多数快递和外卖企业都第一时间行动起来,努力让这个社会秩序和居民生活有了基础的保障。

第三步是企业借助社会舆论方向,开展与市场的对话。

纵观疫情期间,大众消费者的关注点和情绪点在不断迁移,起初是感染者的激增牵动人心,消费者既有对自己的担忧又有对患者的



高正/文

CM 公益传播联合创始人

悲悯,这种情绪适合引导消费者强化自身防御意识,例如倡导不拜年、不出门、戴口罩、勤洗手等。

接下来,就是对赴一线的医务工作者无私奉献精神的敬畏,这种感恩英雄的情怀在群体中持续渲染,这个阶段企业对医务工作者的投入可以引起消费者关注。

随着时间的继续推移,企业也开始思考如何产生差异化,更聚焦地面向一个特定市场。

例如,美赞臣在疫情开始之初,就决定把孕产妇产人群作为聚焦点之一,为湖北孕产妈妈提供待产救助包、协助临产孕产妇联络接收医院、提供免费线上问诊和心理建设支持等综合性援助服务。这一切都是与自己的产品受众和品牌定位有关,而美赞臣所做的投入和举措也为他们带来了许多商业层面的回报。

以上的这条公众情感动线,对于企业来说十分重要,也是在疫情中能够创造共享价值的关键,而且速度是第一要义,哪怕就慢了一

天,可能效果也会大打折扣。

疫情中的 CSV 实践总结

对企业来说,只有深度的社会议题参与,才能转化出足够的商业机会。单纯靠绞尽脑汁想创意“蹭”热点,忽视系统性的设计和实质性的投入,是没有办法在疫情中突出重围,进而获得创造共享价值机会的。而且,企业一定要选择聚焦自己的消费群,用自己的专业去满足他们困境下的需求,才是企业用责任创造价值的正解。毕竟,对企业而言,危机之下最大的责任就是守护好自己的员工和消费者,这就是对这个社会最大的贡献。

未来经济发展的引擎,一定是创新性和可持续性的,而这两者都离不开社会价值与商业价值的相辅相成,并最终指引企业找到属于自己的“平衡点”,只有社会价值的不断增加才能给商业带来无限的机会。