

中国本土化经验

# 专业志愿服务本土化

2012年8月16日  
艾如水

# 内容提要

- 工作模式——合作方本土化改进
- 合作概览
- 本土化经验
  - ❖ 需求潜力评估
  - ❖ 伙伴关系设计
  - ❖ 伙伴关系管理
  - ❖ 项目发展

# 工作模式

# 期望投入资源量、承担风险能力和对项目推广的控制力的衡量

- 简单的成本收益计算对于社会企业而言并不够，那如何在进入市场时衡量决策呢？
- 不同路径的序列，每个都有不同的权衡。



	激励型个人	资助模式	合作方本地化改进	特许经营	在目的国设办事处
资助来源:	本地	国外	两者并存	两者并存	国外
成功因素:	决心 人际网络	问责 合作伙伴可持续	合作伙伴意愿 合作关系机构	模式可推广性 特许网络管理	本地员工 声誉
举例:	自然之友 (梁从诫)	聚贤社基金会 (受助方: 行动援助中国)	Taproot基金会- 惠泽人 中国基金会中心	黑暗中的对话 青年成就	救助儿童会 绿色和平组织 奥比斯

## 引导问题:

- 项目推广的目标是什么？
- 是否能独立完成此目标？
- 更注重结果还是更注重创新？
- 加强控制与重视灵活间如何掌握？

# 合作方本土化改进

- 动员一个新的或现有的组织将现有项目模式引入新的地方。
- 而这种方式能否成功，主要取决于当地合作伙伴对项目实施意愿，还包括员工能力和稳定性、双方战略协调一致，以及财务可行性。
- 通常还包括招募与战略目标一致的合作伙伴，来资助或支持项目本土化运营。
- 长期目标是项目在本地合作伙伴的管理下，得以可持续运行。

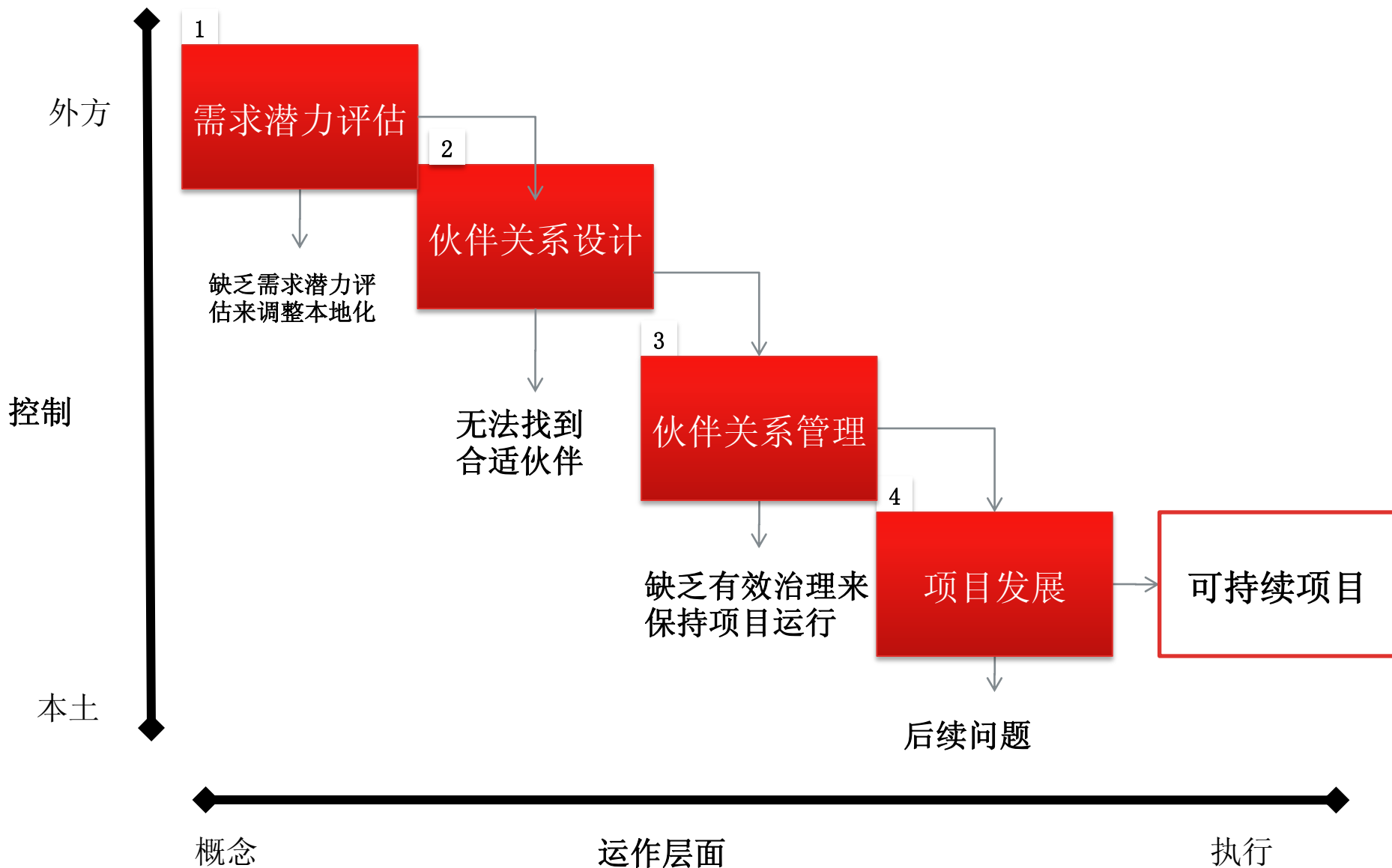
## 优势

- 各方共同启动项目
- 由多重利益相关方和国际合作伙伴驱动
- 本地控制着重于项目可持续性
- 投入和风险较低

## 劣势

- 受合作伙伴意愿影响较大
- 合作伙伴治理不佳带来风险
- 对合作伙伴依赖带来风险

# 合作方本土化改进过程



Taproot基金会 惠泽人 惠普三方合作

# 中国专业技术志愿服务 项目模式概览

# 中国专业技术志愿服务案例



## 胜任的中介方

- 确定公益组织需求
- 招募专业技术志愿者
- 匹配公益组织与专业技术志愿咨询团队
- 监管项目
- 保证质量

专业人士  
提供志愿服务的  
浓厚兴趣与  
过硬技能

年轻的  
成长中的  
公益行业  
不断增长  
的能力需求



# Taproot基金会、惠普和惠泽人：试点项目背景

- 2011年初，BSR选择惠泽人将Taproot基金会的专业志愿服务援助项目本地化，并将专业技术志愿服务引入中国。
  - 惠普为惠泽人提供资助和专业技术志愿者
  - 南都公益基金会也对项目提供了资助
  - 项目使惠普和其他公司得以用员工资源帮助公益组织建设机构运作和项目管理能力

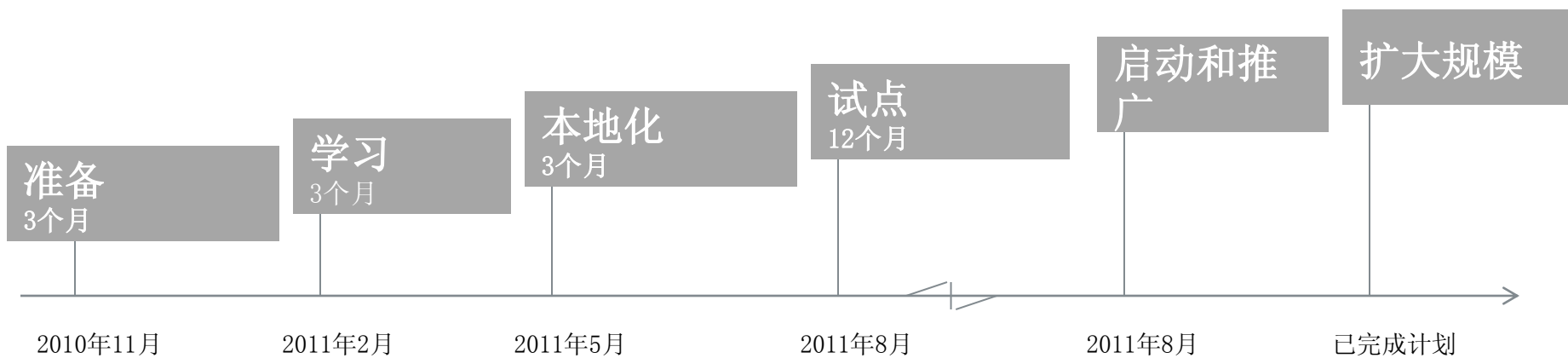


# 合作伙伴关系背景

2010年12月，合作伙伴关系战略设计完成。5个组织将资源、能力与网络联合起来，组成了这个合作伙伴关系。

合作伙伴	带来的价值	战略利益
 (工作模式来源方)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 价值超过100万美元（约合人民币636万元）的知识产权</li><li>• 投入相当于5万美元（约合人民币32万元）的员工工作时间进行培训和指导</li><li>• 思想领导力和项目管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 低风险的专业技术志愿服务模式/想法全球推广</li></ul>
 (运作方)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 建立与运作项目的本地员工团队</li><li>• 志愿服务工作方面的经验</li><li>• 本地公益界支持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 对在中国启动专业技术志愿服务项目的支持</li><li>• 专业技术志愿服务方面的业务拓展</li></ul>
 (支持方)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 两年内6万美元（约合人民币38万元）</li><li>• 与本地公益组织合作的经验</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 受资助公益组织能力建设</li><li>• 非营利部门发展</li></ul>
 (支持方)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 两年内3万美元（约合人民币19万元）</li><li>• 具有开发网上平台的信息技术能力</li><li>• 专业技术志愿者支持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 员工发展</li><li>• 社会创新方面的品牌领导力</li></ul>
 (协调方)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 投入相当于4万美元（约合人民币25万元）的员工工作时间发展合作伙伴关系，进行技术支持，投入6000美元（约合人民币3.8万元）作为学习访问差旅费。</li><li>• 合作伙伴关系发展方面的经验</li><li>• 会员公司与本地公益组织支持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在中国发展社企关系</li></ul>

# 项目运行与成果

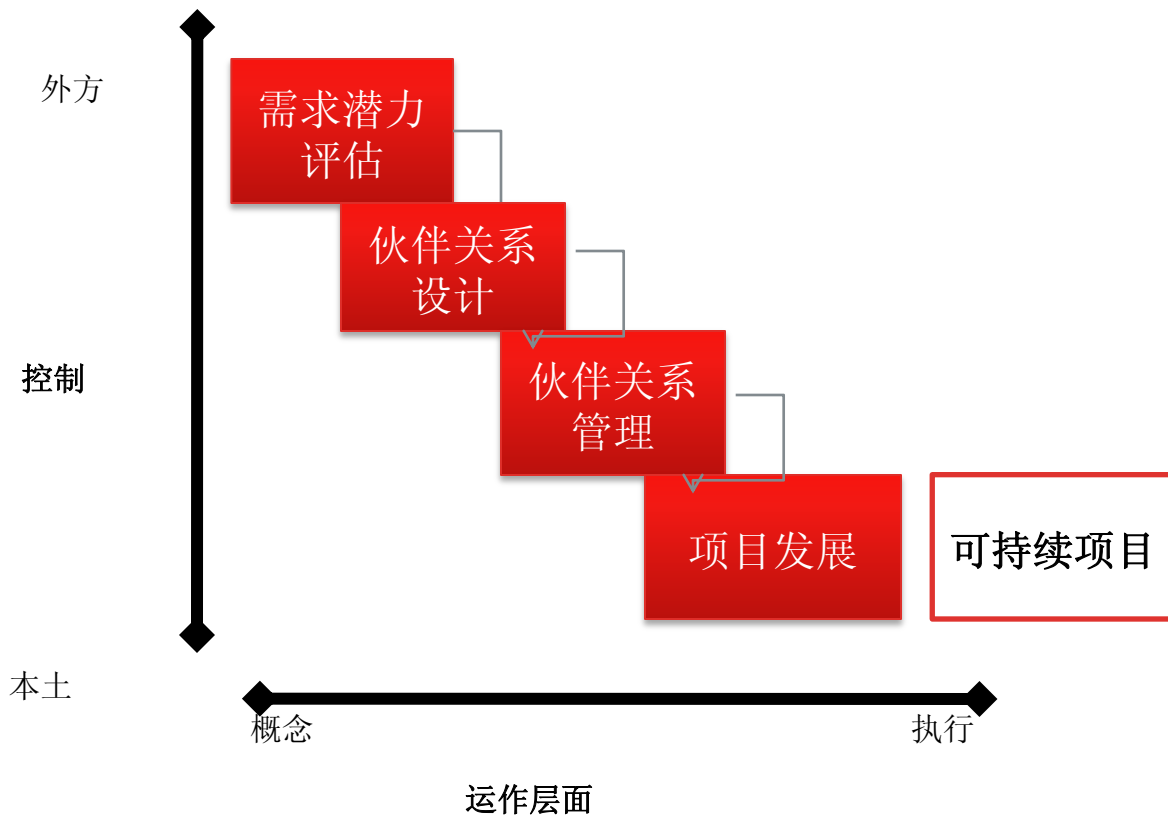


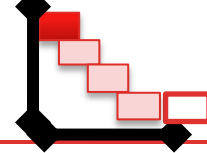
**3**个试点项目已完成，来自**6**家公司的**18**位志愿者为**12**家公益组织提供了**400**个小时的志愿服务。**3**个项目未能成功完成。**8**家公司的**20**位志愿者正在执行**5**个项目。**30**个公益组织和**400**多位志愿者参与了活动。

# 本土化经验

# 本地化经验

- ❖ 需求潜力评估
- ❖ 伙伴关系设计
- ❖ 伙伴关系管理
- ❖ 项目发展





## #2: 客户需要不一定会转换为市场需求

- 尽管可以看到一些需求机会，但对于一个崭新、且不为人不熟悉知的想法而言，若激发市场的需求，仍需时间培育市场。
- 需求测试与市场调查不同，且更加重要。
- 软性障碍比硬性障碍更难解决。

通过中国公益圈内的合作伙伴和跨国公司员工志愿服务的本地公益组织牵线搭桥，基于Taproot基金会模式进行专业志愿服务的合作伙伴关系发展迅速。基于各合作伙伴发现，此工作领域仍是空白，而此工作模式也无任何硬性障碍，但**软性障碍**却依然存在。

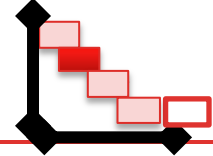
在推进新想法实施前需提前进行一些**针对项目直接利益相关方需求测试**，比如用户、受益方、参与方、潜在资助者等，将大有益处。



## #3: 立即测试需求还是今后试错

- 应当抓住资助、合作伙伴等时机。
- 需要快速进行本土化改进，以适应新兴市场国家的快速变化的环境。
- 快速进入，并反复进行试验和评估。
- 与合作伙伴进行“安全试点”。

新项目不仅应当回应当前的需求，还应当预见到今后的需求。举例而言，可能一个模式并不适合今天的环境，但它却有可能在几年后变得非常有效。于是，问题便变成了如何处理好为今天而设计和为不确定的未来进行设计之间的关系。此外，需求有不同的发展阶段，相关各方也有着不同的需要，可以根据不同的“客户群体”设计不同的服务或产品。同时注意保持较少的标准化产品，以发挥规模效应。



## #5: 信任比契约更重要

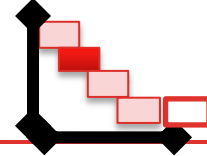
- 理论上，应当使用透明的方法，通过明确的选择条件和尽职调查来评估可能的合作伙伴。
- 在本地网络中寻找合作伙伴可能比进行系统性评估更加实际-尝试加入在某种程度拥有互信，互相了解长处和短处的组织构成的伙伴关系。
- 在本地网络中寻找合作伙伴可能比进行系统性评估更加实际-尝试加入在某种程度拥有互信，互相了解长处和短处的组织构成的伙伴关系。

案例中所有的合作伙伴都是通过先前的合作关系选择而来的。

尽管有些特殊，这确保了参与合作的各个组织在某种程度上拥有相互的信任，互相了解长处和短处。

然而，如果对可能的合作伙伴进行更深入广泛的调查，可能会导致另一种结果的发生。





## #7: 支持方合作伙伴可以弥补运作方合作伙伴的缺陷，并为实行试点项目与尝试新工作模式提供基础

- 支持方合作伙伴可以通过提供资源、能力和渠道减少合作伙伴关系中的风险
- 选择支持方合作伙伴尝试潜在工作模式

惠泽人进行本土化的目的是建立专业志愿服务工作模式，且此模式能够产生收益，至少实现部分自给自足。意识到可持续的运营模式对项目未来至关重要，BSR设计利用合作伙伴关系测试两种潜在模式——企业合作伙伴愿意为员工付费，通过专业志愿服务提升受助方的技能和经验，基金会和企业愿意为专业技术志愿服务付费，以提升受助方组织的能力。

在惠普的员工志愿者与南都资助的公益组织中进行试点项目测试后，其成功案例将向其他企业合作伙伴和本地基金会证明其项目价值。

# 小结

---

- 中美差异巨大
- 重视本地专家的经验
- 合作方本土化改进为低风险、对项目推广高度本土化控制提供了一条很好的路径
- 在试错中前进

Thank you!

谢谢!



商务社会责任国际协会 BSR

BSR | 慈源 CIYUAN

<http://ciyuan.bsr.org>

### 系列活动

纽约发布会 - 十月  
香港发布会 - 十一月  
线上案例研究 - 九月

# 附录

# 评估过程

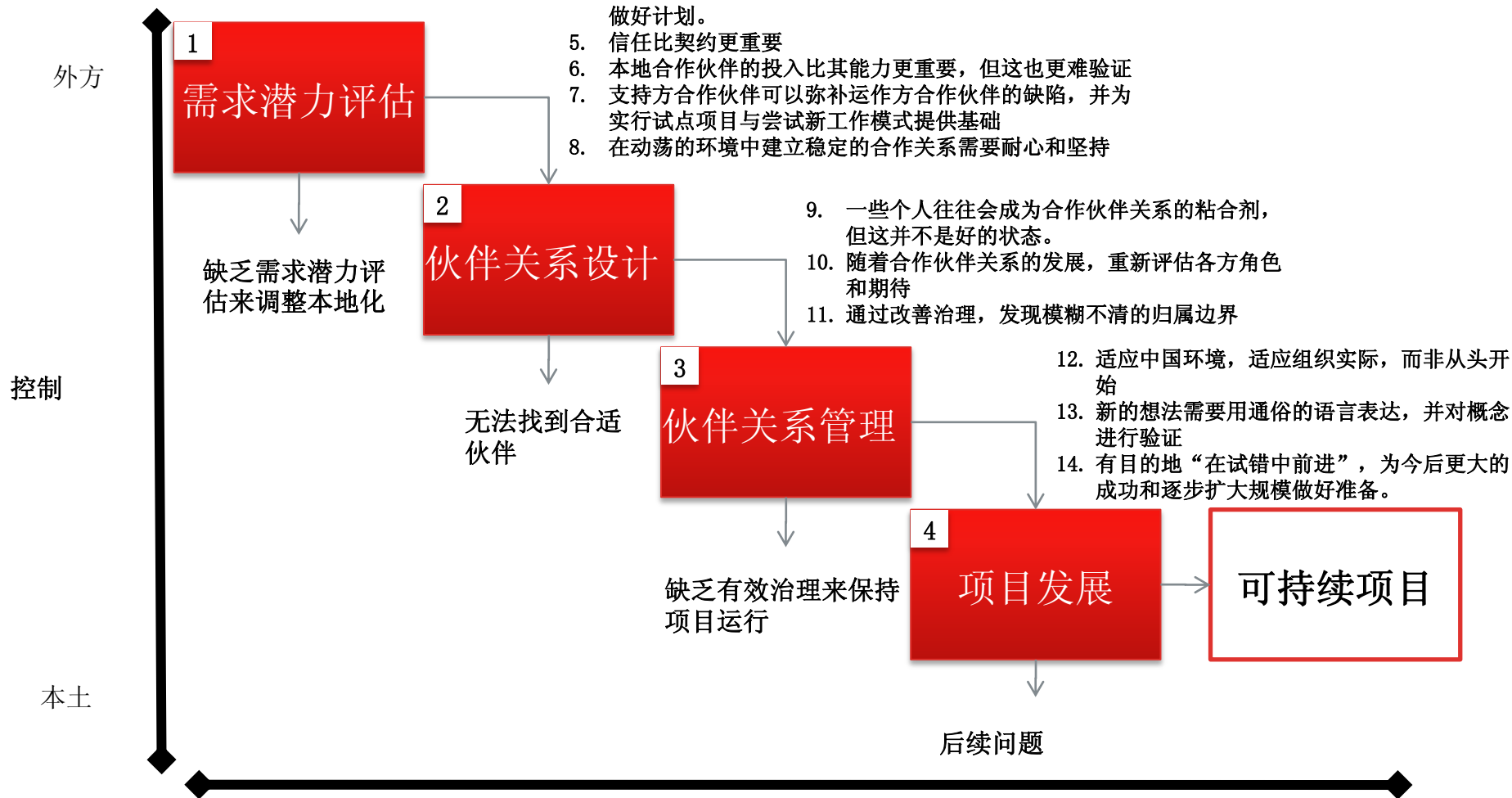
<p><b>100+</b> Documents Reviewed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposals</li> <li>• Strategies &amp; plans</li> <li>• Taproot training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program tools &amp; documentation</li> <li>• Promotion materials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email chains</li> <li>• Materials from pro bono project cases</li> </ul>
<p><b>10+</b> Internal Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zhai Yan, Founder</li> <li>• Keven, Current Program Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bobby - PM, NGOs</li> <li>• Sophie - Former PM, Volunteers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Board member</li> <li>• Long-time volunteer</li> </ul>
<p><b>9</b> Partner Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narada (2)</li> <li>• BSR (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HP (3)</li> <li>• Taproot (2)</li> </ul>	
<p><b>11</b> Program Interviews with 30+ people</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volunteers, past and potential (<i>HP, VMWare, Intel, IBM</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGOs, past and potential (<i>Baide, UNFPA, NGZJ, HP legal trainees</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR Program managers (<i>Lenovo, Intel</i>)</li> </ul>
<p><b>3</b> Other Interviews</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asian Charity Services (Pro Bono in Hong Kong)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoming VSO volunteer</li> </ul>	
<p><b>5</b> Pro Bono Events</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGO - Volunteer team introduction meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introductions / promotional trainings to volunteers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skilled volunteering event</li> </ul>

1. 检视模式隐含的前提假设，弄清哪些应当彻底改变，哪些应当改进适应。
2. 市场需要不一定会转换为市场需求
3. 立即测试需求还是今后试错

4. 认清合作伙伴关系支持资源存在的劣势，并有针对性地做好计划。
5. 信任比契约更重要
6. 本地合作伙伴的投入比其能力更重要，但这也更难验证
7. 支持方合作伙伴可以弥补运作方合作伙伴的缺陷，并为实行试点项目与尝试新工作模式提供基础
8. 在动荡的环境中建立稳定的合作关系需要耐心和坚持

9. 一些个人往往会成为合作伙伴关系的粘合剂，但这并不是好的状态。
10. 随着合作伙伴关系的发展，重新评估各方角色和期待
11. 通过改善治理，发现模糊不清的归属边界

12. 适应中国环境，适应组织实际，而非从头开始
13. 新的想法需要用通俗的语言表达，并对概念进行验证
14. 有目的地“在试错中前进”，为今后更大的成功和逐步扩大规模做好准备。



概念

运作层面

执行