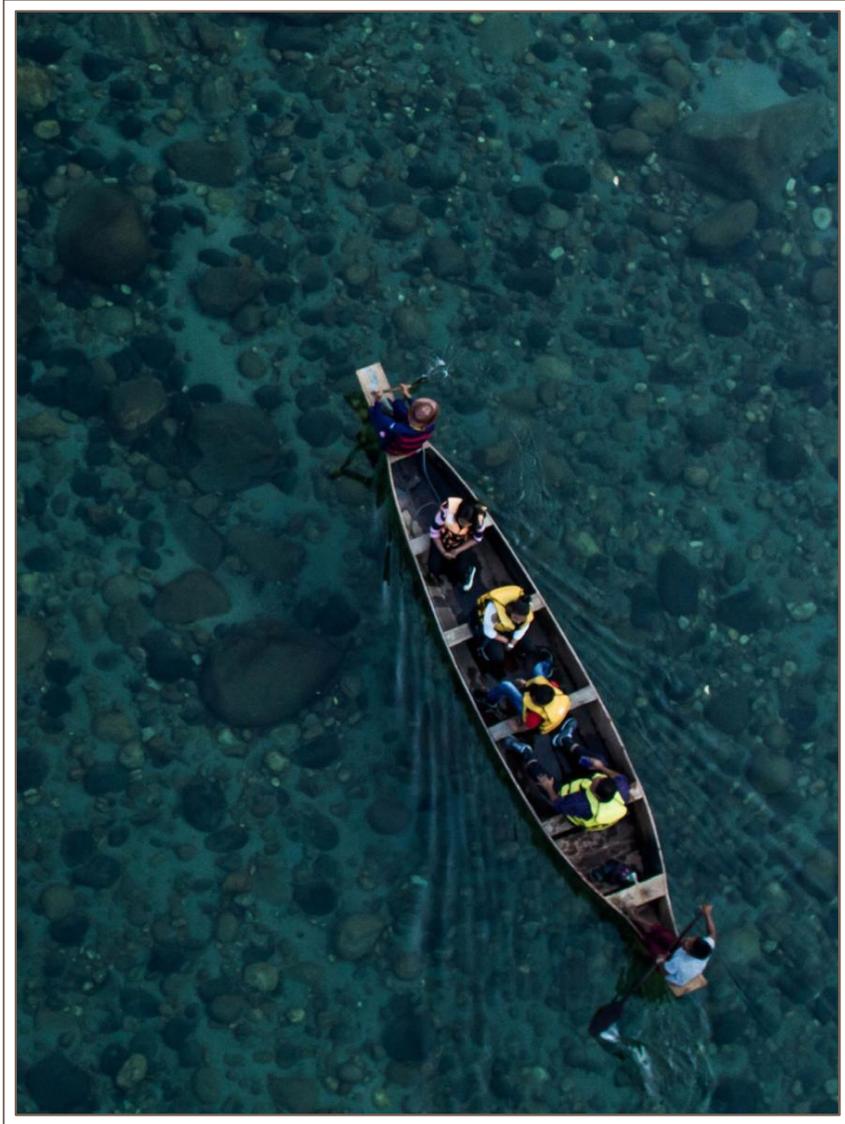


# 协作型捐赠



洛克菲勒慈善咨询机构

慈善指南

# 协作型捐赠

洛克菲勒慈善咨询机构

翻译与中国案例由国际公益学院公益金融中心提供

“任何一位私人资助者，  
即使是比尔·盖茨，单凭自己  
也没有足够多的资源和足够广的影响力  
去显著改善我们最为紧迫和复杂的问题。”

《慈善的明天》——摩立特研究院

---

随着慈善领域的不断扩展和进步，我们已经能清晰地遇见，系统性变革的未来——即运用捐赠去寻找能根本上解决社会、经济和环境问题的方案——依靠的将不仅是更大的资金池，而是意愿和专业能力的更紧密结合。如果您的慈善愿景包括真正促进某一重大问题的解决，则有必要尝试邀请他人与您一同踏上旅程。

## 为何需要协作？

---

协作捐赠具有一系列的优点，无论是对于资助方还是受捐方来说都是如此。以下是一些您可能希望将部分慈善资金用于协作型捐赠的原因。

### 捐赠者的学习机会

如果您刚接触慈善，进行协作可以帮助您获得他人的智慧和经验，这将帮助指导您未来的捐赠战略和实践。即使是已有经验的捐赠人，依然可以从其他捐赠人身上学到各种技能及经验。

## **风险管理**

协作可以提供其他捐赠人的智慧、一个更广阔的顾问网络、以及其它共享资源，因此在您对某个行业或问题仍处在学习期的时候，协作可以降低单打独斗的风险，达到事半功倍的效果。

## **影响力提升**

当您能够集聚资金进行更长久和更大额的捐赠时，您就能免去受捐人的许多繁重的汇报任务；您还能让受捐人知道有足够的资金流在支持他们远大的愿景，从而让他们安心推进工作，避免由于需要不断申请小额、短期资助而产生的不确定性。

## **决策的必需步骤**

当您进行协作时，与他人的互动能促使您做出周全的决策（假如做不到这一点，就会很麻烦）。当您单打独斗的时候，您可能更容易缺失做捐赠的整体战略或决策规则。与他人协作共建一个流程，可以帮助避免上述情况，并且创造出一个既符合您个人又符合协作组织的价值观的整体捐赠战略。

---

## 资助大规模变革

### Oceans 5

---

Oceans 5是一个由慈善家们联手打造的协作组织，旨在实质性地改善全球海洋健康。组织的创始成员也恰好是在一次出海调研时有了成立Oceans 5的想法——起因是他们希望他们的工作能产生更大的影响力，但却意识到这一点单凭自身是难以实现的。但如果携手合作，他们就能打造他们所明确需要的东西：基础设施、共享员工团队以及一个更大的资金池来支持他们在愿景的指引下做出持续的、大规模的变革。他们希望有能力做出影响力更大的捐赠，使得世界上最大的生态系统的健康得到显著的改善。

今天，Oceans 5已成为全球各个具有开创性的海洋保护项目中的一部分，其受捐者的工作涵盖了创造重点海洋保护区、改进中国国内渔业的做法等等。但他们之所以能够取得这些成就，首先还是源于他们对一系列重大问题的解决。在本指南中，我们将持续地探讨他们成功背后的故事——以及他们一路上所遇到的挑战——以说明需要进行哪些思考才能实现最佳协作。

---

**“Oceans 5集聚了多名海洋领域资助人的共同智慧去发掘高质量的项目。我们已经支持了一些成果令人瞩目的卓越组织。”**

**查克·福克斯（Chuck Fox），**  
**项目总监，OCEANS 5**

---

# 协作者面对的问题和思考

---

协作是复杂的，且往往需要协作者比单独行动花费更多的时间和精力。但如果认真去做的话，协作带来的积极效应是可以大幅超越成本的。在您开始之前，重要的一点是与您的潜在伙伴在一系列问题上达成一致。

注：在您开始和潜在协作方进行讨论前，我们建议您先花一些时间思考关于您个人慈善愿景的动机和期望的一系列问题。这些问题收录在我们的指南《您的慈善路线图》中。

## 影响力

---

**我们为什么要捐赠？我们希望产生什么影响？**

要进行慈善协作，第一个——也是最重要的一个——需要达成共识的问题就是“为什么”：为什么你们要聚集到一起进行捐赠？你们结成伙伴是希望达成什么？

在传统的基于项目的慈善中，捐赠人希望提供资金来促使某项工作以一个确定的方式去开展。这种类型的捐赠依然很重要。但如果您想要帮助一个受捐方扩大其工作的规模、创造连锁反应、

使影响力有可能实现指数型增长、或是在整个行业的范围内进行更有效的资金配置，您就会希望与其他有着共同目标的捐赠人进行协作。

*例如：Oceans 5 就基于科学技术和现有机会选取了两个明确的工作重点，以期显著地改善世界各大海洋的状况。这两个工作重点分别是停止过度捕捞、建立海洋保护区。这有助于指导他们的捐赠工作，加强他们对于成果衡量的重视。*

---

## 一个致力于终结被忽视热带疾病的广泛联盟

### 终结被忽视疾病基金

---

终结被忽视疾病基金（END Fund）是一个全球慈善家的协作机构，目标是终结五大最常见的被忽视的热带疾病（NTDs）——即多发于世界最贫穷的15亿人口中的疾病。这种如同“北极星”一样的问题——即有着根深蒂固的成因、遍布地域广泛、解决方案又带有复杂的因果关系链条的问题——需要的是一个多元的协作者群体去作出不懈努力。

终结被忽视疾病基金（END Fund）的诞生始于一位寄生虫专家和一位风险投资人在列格坦（Legatum）这家私人投资公司的对话；END Fund获得了列格坦基金会（列格坦投资公司设立的慈善机构）以及其它感兴趣的捐赠者的资金支持。然而要有效地应对挑战，END Fund必须持续地获取制药公司、一线卫生工作者、各个目标国的卫生部、以及广泛的个人、机构和企业资助者。END Fund的领导层向基金的支持者展示出一个终结被忽视热带疾病的长期、系统级的路线图；每位资助者可以选择为整个大的愿景做出多少程度的捐赠，而无需思考他们具体支

持了愿景中的哪一部分。这降低了基金的交易成本，减轻了受捐方和合作伙伴的筹款负担，让整个过程更加高效、有效。

目前为止，END Fund已经筹集了超过五千万美元去解决中东、印度和撒哈拉以南非洲的被忽视的热带疾病。在此基础上，列格坦基金会成立了打击现代奴隶制的自由基金（Freedom Fund）和帮助辍学学生重返课堂的鲁米诺思基金（Luminos Fund）。如果没有深层的伙伴关系和广泛的协作，是无法达成这种程度的成功的。

---

**“我们认为，达成这些目标的最有效的方式就是将可信的、谦虚的、积极的、以问题为导向的协作作为工作的中心。”**

杰弗里·沃克 ( Jeffrey Walker ) ，联合国秘书长卫生财政和疟疾特使办公室副主任；

艾伦·阿格勒尔 ( Ellen Agler ) ， END Fund CEO

# 方式

---

## 我们将如何实现目标影响力？

当您已经就“为什么”达成共识后，就应该思考“如何做”了。协作可以包含各种各样的行动，收取的成效也不尽相同，因此需要认真思考的是，您将如何实现您设定的目标。您是否会聚集资金以提供更大额的捐赠并减少受捐方后续花在汇报等方面的精力？您是否会有意识地从您的伙伴身上学习，以尽可能做出最佳的捐赠决策？您是否希望通过协作对某一特定行业带来影响，替在该行业努力的组织改变局面？您是否希望打造一个协作的新范例？

*例如：Oceans 5 为了达到他们制定的两个主要影响力目标，选择了做直接捐赠、提供实物帮助服务、并向其受捐方提供战略支持。Oceans 5 这一协作组织的成员同时也参与到了海洋保护领域的其它类似机构中来，包括塑料解决方案基金（Plastics Solutions Fund）和鲨鱼全球伙伴组织（Global Partnership for Sharks）。*

请记住，您的协作的细节可以是独特的，因为各个协作参与人或参与机构都是独特的。即使你们解决的是同一个大问题下的不同细分领域，又或者不直接一起工作，你们仍然可以合力带来变革。知识、尽职调查和影响力报告的共享——无论正面或负面——都可以帮助每个协作者了解得更多、做得更好。

---

## 灵活协作扶贫

### 大爆炸慈善

---

大爆炸慈善（Big Bang Philanthropy）是由12家会员基金会组成的，它们全部致力于通过向新组织捐赠进行全球扶贫；这种灵活的资金支持可帮助初创机构建设能力，直到它们有能力接触做夹层捐赠的捐赠人。每家会员基金会每年至少拨出一百万美元支持发展中国家的扶贫工作、支持至少3个获得其它会员支持的组织、并积极表示对协作捐赠的兴趣。与整合度更高的协作模式不同的是，大爆炸慈善的会员基金会并不将各自的资金汇聚成资金池；每个会员都可以自主地做捐赠、直接投资或发放贷款。这一灵活的设置让会员能以一种更加非正式的方式互动，去分享想法和资源，但

又无须总是共同行动——这证明更加自主的协作方式正越来越受青睐。

---

“我们所有人都在寻找那些能推出很棒的扶贫解决方案、能实现更大影响的组织。当我们找到这样的组织后，我们会互相分享。我们希望确保那些最有能力实现变革的人们能够拥有他们所需要的资源。”

**BIGBANGPHILANTHROPY.ORG**

---

每一位协作伙伴在投资方面的个人意愿和他人预期是怎样的——不仅包括投资资金，还包括投资时间和精力？

每个协作都是独特的，就像协作的各个参与人或机构是独特的一样，因此，我们有必要花时间进行策略层面的思考，即您和您的协作伙伴将如何支持你们所选择的慈善事业。你们将如何会面 and 沟通？协作组织里每位成员的角色是相同还是不同？你们希望当参与度高的捐赠人，还是会选择在资金到位后让受捐方主导实际的慈善工作？除了贡献资金，大家还有可能贡献什么样的人脉关系？你们如何运用关系网络中的其他资源？所有这些资产——时间、精力、社会资本——都可以让一个协作更牢固，因此，必需就各协作方如何提供资源这一点建立起清晰的预期。

*例如：Oceans 5 有两种类型的会员：伙伴和成员。伙伴每年向整个组织捐赠一百万美元，在董事会有一席之地。而成员则每年为各种项目提供数额十万美元起的重要资金支持，他们在董事会没有席位，虽然也参与董事会会议和决策过程。*

## 时间线

---

我们需要多快看到希望的结果？

根据您和您的协作伙伴在“为什么”和“如何做”两个问题上的决定，你们所期望达成的目标或许是宏大的，这完全没问题。但从现实角度看，需要多长时间才能到达表示成功的里程碑呢？你们所有人都准备坚持到那时吗？假如某个协作伙伴确实需要中途退出，协作该如何继续进行呢？

某些协作是有具体时限的。一个组织可以决定进行五年或十年的协作，然后解散。这种战略可能需要协作组织专注于能够带来更为即时的、显著的影响力，或者能够实现某一特定目标的捐赠，如为建一所学校或发布某个可持续项目而进行的捐赠。

*例如：Oceans 5的资助项目一般都有着3年期的目标，并包括一些3年期内的更短期的里程碑。多数项目的成果包含改变公共政策这一项。所有项目都有具体的、易于评估的目标。*

## 聚焦领域

---

对我们共同关注的领域来说，我们的协作组织为什么是一个合适的团队？

在理想的协作中，每位伙伴都能为实现共同的愿景提供独特的、有价值的东西。是什么让你们走到一起，是什么使你们成为能够实现心目中的变革的理想伙伴？

一些慈善协作之所以成功，是因为它们专注于某个领域。这样的协作寻找的是真正了解该领域，并且准备好应对领域内的具体挑战的协作者。例如终结被忽视疾病基金（END Fund），它聚集了全球各地不同行业的利益攸关方去解决被忽视热带疾病这一棘手问题。它成功的关键在于对各方之间的相互作用以及该领域具体情况有深刻的了解。

同样地，最强有力的协作有些是基于同一地理区域的。资助者们在同一个地方工作生活，十分了解该地存在的问题，而他们的慈善工作也受益于此。

共同聚焦于某一领域的另一种情况是共同关注某一特定人群。这一种捐赠类型其实存在已久：例如，美国亚裔移民群体就一直在集聚资金帮助新移民到达美国后尽快安家。而在现今，这些移民的下一代们赋予了这一传统做法以新的特色，有时会将这些慷慨的传统发展成正式的机构，如亚裔女性捐赠圈（Asian Women Giving Circle），该机构为亚裔艺术家主导的项目、以及社区组织提供资金支持，又或者是亚裔和太平洋岛民公益组织（Asian-Americans/Pacific Islanders in Philanthropy），它让亚裔和太平洋岛民社区获得更多公益资源。这种关注特定人群的捐赠也常见于所有其他群体中，如美洲原住民或妇女群体，它们通常源于相似的自助和社区能动性的传统。在下一章中，您会读到关于女性捐赠人网络（Women Donors Network）的例子。

---

## 伟大的交易

### 底特律艺术博物馆

---

在某些情况下，这种基于地区的协作甚至可以在危机中诞生。例如2014年就有这样一组基金会，其中的很多都与底特律有着深厚联系，它们连同私人捐赠者和密歇根州一起，筹集了约8亿美元去拯救底特律艺术博物馆。这一次协作被称为“伟大的交易”，它避免了博物馆的馆藏作品由于偿还底特律市的债务而被出售；该协作也为

公务人员养老金提供了资金补充；此外，这次协作使得博物馆从市政府所有变成了被独立慈善信托接管，就像大多数美国博物馆一样。这次协作是基于各方对保护一座受困城市中无价的文化资产的强烈愿望所展开的，它的成功一定程度上是源于各方与底特律这座城市的共同历史与联系。

## 必要性

---

为了达成我们的目标，是否有必要进行协作？

当我们谈论了影响力、方式、时间线和聚焦领域之后，不妨做个检查，确保协作是未来的最佳选择。就如刚刚所说，合作会带来好处也会带来坏处。帕卡德基金会（Packard Foundation）的米拉·玛尼（Meera Mani）说得很好：“协作是很重要的，但我们需要明确为什么以及在什么时候它能产生影响。有时候人多力量大，但另一些时候，依靠自己则是更好的选择…… [独自行动的话] 你可以冒险，和别人协作时则不一定可以。”

## 协作模式

---

协作可以包括志同道合的资助者之间的各种互动。在最基本的层面，简单地分享知识也可以带来神奇的效果，尤其是当有经验的一方将知识传授给资历尚浅的一方时。而在更复杂的层面，资助者聚集到一起进行协作，不仅是为了分享专业知识，而且还为了共享网络、资源和决策智慧。

然而，简单的知识分享和真正的战略性协作之间还是有着明显区别的。而这也导致两者在潜在影响力和潜在权衡方面产生很大不同。

布利吉斯潘集团（Bridgespan Group）将那些更为复杂的协作——那些符合“为某一个有着多年跨度的愿景，集人才、资源和决策为一体”这一标准的协作——称为“高风险捐赠人协作”。在这样的协作中，风险是很高的；如果资源能成功整合，带来的积极变化之大可以远超任何一位个人捐赠者的单独努力。但是，假如各资助者不了解慈善界合作的潜在问题，则有可能浪费许多时间、金钱和精力。他们还承担着项目失败使其名誉受损的风险，反之，如果项目大获成功则会获得更高声誉：正所谓高风险，高回报。

协作中可能形成冲突的一个关键点是决策过程。洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）就“提升解决方案倡议”（Scaling Solutions Initiative）在和斯科尔基金会（Skoll Foundation）、波蒂克斯基金会（Porticus Foundation）、德雷珀·理查兹·卡普兰基金会（Draper Richards Kaplan Foundation）及福特基金会（Ford Foundation）进行合作时，我们就观察到协作的成功需要各资助方放弃部分决策权力。这需要建立在信任的基础上。虽然主任、项目官员等层级的基金会员工有可能就其基金会的提议或汇报要求方面作出妥协，但在各基金会的执行董事或理事会这一层面，有时却无法达成一致。这一点需要慈善界在日后继续探讨和改进。

布利吉斯潘集团提出了资助者之所以参与“高风险捐赠人协作”的三大原因：能接触其它协作方的专业知识、凝聚足够能量去改变制度、以及集聚足够多的资本让一个项目迈上新的台阶。除了这些较为紧密的协作模式，各方也可以更为轻松、自主的方式合作。

# 协作的跨度

下面的图表将不同的协作类型按照协作的整合程度从上到下进行了排序，这是其中一种划分方式。图表中的各种协作要点构成了一个关于参与程度的光谱，而一个资助者群体中也可能发生不止一种协作。这个光谱也展现了协作捐赠的许多不同结构。



## 汇集者

---

汇集者指那些代表多名捐赠人收集资金的机构——通常情况是有众多捐赠人，每人做较小额的捐赠——然后，这些机构就会运用它们的资源，把收集而来的资金用在实现捐赠人的共同目标上。汇集者机构运用其专业知识，找到有价值的、值得获得捐款或贷款的项目，并向捐赠人提供直接向这些优秀项目进行捐赠的系统。

## 个人捐赠者圈

---

个人捐赠者圈为各捐赠人提供一种低风险的方式去为共同目标携手合作，而无须经历整合度更高的协作方式所带来的繁复手续。捐赠圈会员确定共同目标，汇聚资金去为他们强烈想要实现的目标做出更大额的捐赠，通常也会分享信息，并为促进政策改变而做出相关努力。

---

## 用众包实现人类层面的改变

### KIVA

---

当前，资本汇集机构中有许多都提供众包模式，但当初这一方面的引领者是Kiva，是它让许多想进行捐赠的人首次接触到了众包的概念。Kiva的平台能让捐赠人对世界各地的借贷者进行小额捐赠（25美元起），这些借贷者往往是发展中国家里无法获取可靠信贷资源的人——比如危地马拉的裁缝，或布基纳法索的餐厅老板。2005年成立至今，Kiva平台上已经发放了共9.65亿美元的贷款。

Kiva模式的成功一部分是因为该平台上的贷款提供者希望能带来以人为本的变革；Kiva的众包创新成功地使小微金融这个概念变得人性化。最近，他们开放了平台，让潜在借款者登出他们自己的故事。Kiva目前向在美国的企业家提供高达一万美元的无息贷款，从而将对创业的支持扩大到了发展中国家以外。Kiva的理念是跳过传统中介，在全球范围内提供新的筹资机会。在Kiva推出之后，得益于资本汇集概念的常态化，类似的平台——从Kickstarter到Patreon——也相继面

世。

---

**“在Kiva，贷款不仅关乎资金——贷款是创建联系和关系的一种方式。”**

**KIVA.ORG**

---

## “内容社交+众筹”扶贫新模式

### 腾讯企鹅号&京东众筹

“特产中国”是由腾讯企鹅号联合京东众筹发起的公益助农项目，目的是解决贫困地区农产品无标准、无销路、无法解决产期农民稳定收入的问题，利用“内容社交+众筹”的扶贫新模式，帮助贫困地区特色农产品打通销售新通路，发展贫困地区经济、促进就业。

通过项目的启动，腾讯企鹅号会面向贫困地区的地方农委、农联、合作社，号召自媒体号作者征集滞销农产品信息，在收到这些信息后，腾讯企鹅号安排专人筛选符合要求的产品和项目申请上线京东众筹平台。在这个过程中，腾讯企鹅号提供项目线索搜集和内容生产，腾讯图片、天天快报以社交属性传播信息。京东众筹将为贫困县农产品提供产品众筹、品牌包装、渠道对接等销售层面的资源支持。美德鲜、集农网则提供战略支持。<sup>1</sup>

腾讯企鹅号与京东众筹的合作，既发挥了腾讯 11 亿用户信息传播的资源优

势，又发挥了京东众筹和线上销售渠道的优势，抓住了贫困地区产销对接的两大要害，连通了农产品上行最初一公里和农产品入市最后一公里。通过企鹅号的连接和聚合，逐步打通了产品、用户、渠道三者之间的关系，在帮助贫困农户用劳动获得有尊严的收入的同时，也让消费者也可以放心购买到绿色安全的食品。而京东众筹发挥其在运营、渠道、物流等方面的优势资源，帮助农户打通了市场销路，实现了农产品的品牌溢价；此外，京东众筹以其成本低、覆盖性广、针对性强、互动性好等特点，充分发挥了互联网的连接优势，有效地把社会资源的供给和需求衔接起来，破解贫困地区的“资源限制”，让更多的地方特产从贫困乡村走到线上，为社会各界参与扶贫事业提供了有效通道，形成了人人可参与的“消费扶贫”模式。

截至目前，有机生态茶叶、锦溪水蜜桃、水蜜大金杏、七彩土豆等众多优质扶贫农产品项目均超预期完成众筹目标

<sup>1</sup>

<http://www.gongyishibao.com/html/gongyizixun/13837.html>

---

## 同时提升捐赠者和受捐者的影响力

### 女性捐赠人网络

---

女性捐赠人网络（Women Donors Network）是有着“创造积极的社会变革”这一共同目标的女性组成的社区，既是慈善机构也是倡导机构。女性捐赠人网络有三个帮助其成员作为慈善家成长的模式：建立和扩大与其它积极的女性捐赠人的关系、为其成员提供一系列工具和框架、以及通过集体捐赠提升影响力。

WDN围绕移民和生育健康等各种具体的影响力领域，组织相应的成员捐赠圈。这种模式除了能通过集体捐赠带来更多的影响力，还让参与这些捐赠圈的女性在她们所感兴趣的领域获得新兴领袖的知识。当有至少两位女性确定了一个新的探索领域时，就可以形成新的捐赠圈，此时还需要经过一个正式申的过程，以确保新捐赠圈遵循相同的价值观和流程。

**“通过协作和创新，  
我们一起做到的**

**永比我们各自行动做到的多。”**

**WOMENDONORS.ORG**

---

尤其在慈善活动的定义尚未完善的新兴市场，个人捐赠圈能为资助者群体提供一种非正式的方式去汇聚资源。如之前谈论的一样，捐赠圈常常基于本地慈善文化，并延续社区互助的传统。

---

## 携手打通扶贫最后一公里<sup>2</sup>

### 中和农信

---

中和农信是一家专注农村市场的小微金融机构，由中国扶贫基金会发起成立，是目前中国最大的公益性小额信贷专业机构，其主要宗旨是为那些不能充分享受传统金融机构服务的农村中低收入群体，量身定制小额信贷、保险、理财、电商等多方位服务，以帮助他们发展产业，增加收入。中和农信的服务已遍布国内 21 个省的九万个乡村，在贷客户数达 36.2 万人。

2016 年 12 月 20 日，致力于为小微企业和个人消费者提供普惠金融服务的蚂蚁金融小微服务集团有限公司在北京召开农村金融战略发布会，宣布蚂蚁金服以战略投资者身份入股中和农信项目管理有限公司，成为继中国扶贫基金会后的第二大股东。蚂蚁金服在大数据、云计算、金融风控领域有着丰富的经验，一直致力于为小微企业和普通消费者提供普惠金融服务，5 年多来累计发放小微企业贷款 7000 多亿元，其中超过 1/3 为涉农贷款。两

家机构服务小微的理念一致，但在信贷模式上正好互补。

蚂蚁金服作为战略股东，在互联网化进程中发挥了技术优势和资源优势，在业务方面发挥了运营优势和资金优势，帮助中和农信进一步优化了公司治理结构、人力资源、运营模式、激励考核等。

并且，蚂蚁金服和中和农信将各自的优势和能力结合在一起，在渠道、风控、资金、大数据等多方面开展合作，共同为广大农村地区用户提供普惠金融服务，以“互联网+精准扶贫”的方式帮助更多人脱贫致富。通过双方技术和渠道的结合，以后农户在需要贷款时，将不再依赖于信贷员亲自上门走访了解情况，而是拿起手机，短短几秒，后台大数据系统就会基于其用户画像和征信体系来进行判断并发放贷款，这将大大降低贷款机构的运营成本，也为用户带来真正的便利。

---

<sup>2</sup> <http://www.cfpamf.org.cn/index.html>

# 公私伙伴关系

---

对于希望自己的想法得到拓展的慈善资助者来说，和政府联合往往能带来最大的潜力。例如，小农金融倡议（Initiative for Smallholder Finance）就将像斯科尔基金会（Skoll Foundation）和花旗基金会（Citi Foundation）这样的机构资助者与美国在终结全球贫困方面的引领机构，美国国际开发署（USAID）带到了一起。小农金融倡议是一个系统级的平台，旨在推进金融服务业对农村的覆盖，服务于拉丁美洲、撒哈拉以南非洲、南亚以及东南亚的小型农户。小农金融倡议这个机构专注于利用私营部门和公共部门的资源和知识，将资金从金融服务提供方传送到位于金字塔底层的农民一方。随着市场的扩大，该机构正努力为各个行业打造相应平台，并通过研究促进其利益攸关方的成功。小农金融倡议不时会参照联合国可持续发展目标（the United Nations' Sustainable Development Goals），而这又是另一个公私合作的典范。您可在本指南的稍后部分读到关于SDG慈善平台（SDG Philanthropy Platform）的专题故事。

---

## 用职业资源为善

### 全循环基金

---

全循环基金（Full Circle Fund）是一家由会员主导的、聚焦特定地理区域的协作资助组织，它汇聚了湾区（Bay Area）的职业人士，运用他们的资源（时间，金钱，专业知识和人脉）做善事。在这些人士的努力下，四个影响力领域的本地非营利组织得到加速发展。FCF基金的成员积极参与寻找、调查和确定潜在受捐对象。基金专注于为其受捐对象提供无限制的资金支持，将它们纳入基金的高能量职业人士网络，帮助它们进行能力建设，以实现长期变革。2000年来，FCF基金已经为其使命筹集了1千1百多万美元，帮助了100多家组织实现加速发展，协助其会员贡献了9万多小时的服务。而基金的成员们相应地也拓展了他们的个人和职业人际网络，成为了参与度更高的民间领袖。

“我们做的事情不是仅仅开一张支票，参加一场筹款活动或当一天志愿者。我们的会员聚在一起为的是思考，学习，并携手把变革带向最需要它的地方。”

**FULLCIRCLEFUND.ORG**

---

# 如何避免协作的常见问题

---

假如共同解决问题非常容易的话，那么每个拥有远大愿景的人早就都这么做了。您必须了解在与他人为同一个慈善目标进行合作时都有哪些挑战；没有为这些挑战做好准备往往是许多原本有潜质的协作关系最终破裂的原因。

## 及早确立治理规程

---

### 我们将如何做决策？

协作是需要妥协的。这可以预防协作出现破裂，尤其是习惯了把控每一分钱要如何花的捐赠人，更需要认识这一点。您可与伙伴一起制定决策流程和治理规程，但更重要的是组内每个人到了某个时刻都需要放弃控制权——要么将控制权交给协作组织，要么交给其中的某个成员。

厨房里有太多厨师会使得做饭变得复杂，同样道理，慈善出于其特质，容易导致一种情况，即一群强大的引领者里的每个人都想坐上驾驶席。因为许多慈善家在职业生涯中都花费了大量时间去培养自己的某些特质：有远见的思考、魄力、领导力——他们可能很难在必要时走到一旁将掌控权交给他人。要为这样的时刻做好准备，每个协作组织就需要在成立之初明确决策流程。

同样地，您和协作伙伴还需要考虑潜在对手方引导的决策——比如如果协作组织成立一个基金会的话，则项目管理层和基金会管理层的选拔就十分关键。你们需要就这些人员的招聘的首要要求达成一致，并建立起未来指导你们和基金会人员工作的相关流程。

*例如：Oceans 5 的项目总监查克·福克斯 (Chuck Fox) 就一直身兼数职；他服务于捐赠者和受捐者，倚靠自己丰富的海洋保护经验，向捐赠者提供洞见和智慧，帮助他们评估产生影响力的潜在机会。*

## 确立并认同共享价值观

---

在你们共同探索各种资助可能性时，什么是你们的“北极星”？有哪些方面是没有商量余地的？当难以决策或机会不明确时，有什么将可能帮助引导你们？花时间探讨这些问题——并将讨论结果变成规程——将会使你们即使在前进道路不明确时也可更轻松地协作。

## 就影响力评估达成共识

---

当您和协作伙伴明确了想要取得哪些影响之后，你们需要确立一些具体的里程碑以帮助评估成功。你们在前进过程中都会设立哪些目标？你们打算什么时候实现这些目标？

---

## 跨界合作

### SDG慈善平台

---

2015年，联合国193名成员国承诺在接下来的15年间实现17个宏伟的可持续发展目标（Sustainable Development Goals，即SDGs）。SDGs所描述的愿景是一个消除了极端贫困的世界，一个各国都朝着应对气候变化等一系列目标做出迅速、坚定的进步的世界。

为了实现如此规模的一系列理想，联合国及其伙伴们需要运用策略。例如“实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能”这样的目标，需要我们确立一系列小目标和指标，帮助每位参与者评估成功。为了实现性别平等的愿景，“在全球消除对妇女和儿童一切形式的歧视”这一首要目标匹配了一个具体的衡量指标：“是否有法律框架来促进、执行和监督基于性别的平等和非歧视。”这个指标没有“或许”这一选项的存在——框架要么有，要么没有。这类可检验的指标能帮助有雄心的协作项目进行自我评估。

以下这一相关的例子说明了协作组织如何帮助新参与者更好地融入进来。洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）、联合国发展计划署（UN Development

Program）、美国基金会中心（Foundation Center）、康拉德·N·希尔顿基金会（Conrad N. Hilton Foundation）和万事达卡基金会（Mastercard Foundation）共同发布了SDG慈善平台，帮助慈善家和基金会了解并参与推动变革，携手实现共同目标。SDG慈善平台担任了一个全球促进者的角色，促进慈善家、政府、联合国、企业和其它民间机构之间的有效协作。通过面对面的社区活动和一个面向公众开放的互动门户网站，大小资助者均可找到特定国家的相关信息、某区域的合作伙伴、和合适的捐赠切入点，学习他人的经验，并轻松跟踪进度。这为共同打造和发展有前景的解决方案奠定了基础。

共同重新审视你们对影响力的评估以及你们的工作对利益攸关方的影响也是十分必要的。定期寻求反馈可以帮助你们知道协作目前进展顺利利用的是何种方式；反馈还可以揭示需要改善的领域从而帮助你们的工作再上一层楼。

*例如：Oceans 5在成立五年后进行了一次“回顾”，和其伙伴进行沟通，获取他们对于Oceans 5组织所做工作的反馈，并以此作为未来决策的参照。Oceans 5的董事会聘请了一家咨询公司，就组织的捐赠、管理和沟通三方面对内部和外部利益攸关方进行了采访。这给了Oceans 5一个获得新洞见的正式渠道：这次“回顾”验证了各方认可和其它认同Oceans 5目标的组织合作的重要性，发现了一些由于新资助者的加入而可能更受关注的捐赠领域，并强调了对于向资源匮乏地区进行捐赠的承诺。这次“回顾”还确立了一些有关组织发展的关键思路，包括新修订的沟通战略以及董事会就发展规划的后续讨论。*

这种回顾与评估非常有助于保持一个不断变化中的慈善家团体的有效性——随着团体成员发生变动，以及成员们各自的慈善愿景可能产生改变，协作团体的作用也可能自然而然地发生变化。

## 决定如何吸纳新伙伴，以及何时

---

当您和协作伙伴规划协作的架构和运行时，你们打算如何吸纳新伙伴？找到其他目标相似的资助者或许比较容易，而要找到不仅目标相似，而且还适应您的协作组织的治理和影响力评估方式的资助者就没那么简单了。

例如：如果能创建一个步骤，让新同伴加入时能够接触到你们所做工作的相关信息，则会颇有帮助。Oceans 5的公开董事会会议就为潜在伙伴们提供了这样一个空间，让他们得以直接看到决策是如何做出的，从而更好地判断自己是否适合加入Oceans 5。

## 约定一个各方都认同的目标实现期限

---

除了讨论每一位伙伴参与协作的预期时长，决定整个协作持续多久也很重要。比如说，你们的协作目标是未来五年在某个影响力领域中实现可衡量的进展吗？你们是想花三年时间做关于某个新捐赠方式的概念验证吗？你们有一个为期20年的资助计划吗？如果能结合考虑你们的目标和参与伙伴的能力，你们就可以为工作定下适当的期限。

## 决定谁得到认可，以及认可的方式

---

即使各位伙伴所提供的资源程度不同、类型不同，当整个协作组织取得成功时，还是有必要给予每个人事先约定的某种程度或某种类型的认可吗？有人希望或需要保持匿名吗？协作者中有哪位天生的发言人吗？你们需要决定如何为自己发声，以及你们将以何种恰当的方式接受可能取得的任何成就，这都是很重要的。

## 继续前行

---

我们所提出的以上问题和考量，对于任何想要在某个影响力领域创造出实质性的系统级变革的人，或者想要在已有的慈善架构中进行创新的人来说，都非常重要。这些探索和协商需要贯穿您与他人合作关系的始终。当您决定进行协作时，您其实相当于在与他人打造一个长期的关系，为的是实现某个共同的愿景，而它的实现仅靠任何人单打独斗是不可能的；就像在任何其它关系中一样，重申对共同价值观的承诺，并基于这些价值观去解决困难，对于成功而言是至关重要的。

# 洛克菲勒慈善咨询机构

是一家非营利组织，它与个人、家庭和机构合作，帮助慈善事业变得更加深思熟虑和有效。自2002年以来，我们已在全球范围内促成了超过30亿美元的捐赠，成为了世界上最大、最受信赖的慈善服务组织之一。我们为成熟的或成长中的慈善家、基金会和公司提供咨询服务；管理创新的、早期的非营利组织；与我们的客户、我们的社区和行业分享见解和互相学习，将具创新精神的领导者和开拓者的动力转化为行动。我们吸收过去一个多世纪以来的实践经验并继续前行，目标是帮助定义新一代的慈善事业及在全球范围内培养捐赠文化。



[WWW.ROCKPA.ORG](http://WWW.ROCKPA.ORG)

# 国际公益学院

国际公益学院由比尔·盖茨、瑞·达理欧、牛根生、何巧女、叶庆均等五位中美慈善家联合倡议成立，并获得比尔及梅琳达·盖茨基金会、北京达理公益基金会、老牛基金会、北京巧女公益基金会、浙江敦和慈善基金会的共同捐资。学院的举办机构为深圳市亚太国际公益教育基金会。

学院旨在建设培养榜样型慈善家和高级公益慈善管理人才的教育系统，构建支持中国与世界公益慈善领域高度发展的知识体系；打造引领全球慈善发展和推动形成新型慈善知识体系的专业智库；通过提升公益慈善事业的创新性、专业化和公众参与，为推进中国和世界慈善事业的发展做出贡献。

招商银行原行长马蔚华为国际公益学院董事会主席，北京师范大学教授王振耀为国际公益学院院长。

2016年5月，深圳国际公益学院成立**公益金融与社会创新中心**。中心定位于推动公益金融创新、完善现代金融体系、创新公益金融工具、倡导善经济理念、引领公益行业发展。中心作为公益金融智库，将对国内外公益金融创新案例进行研究，建设公益金融案例库，开发公益金融门类课程，培养公益金融人才。目前下设影响力投资、影响力债券、公益小微金融、公益创投、绿色金融、慈善信托、社会企业与社会创新七个研究方向。



CHINA GLOBAL  
PHILANTHROPY  
INSTITUTE  
國際公益學院

[WWW.CGPI.ORG.CN](http://WWW.CGPI.ORG.CN)