

针对系统变革的 规模化解决方案



ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

目录

2	概要
6	导语
8	研究过程
10	研究发现和建议
11	建议 1: 赋权
12	女性教育运动组织
13	公众与环境研究中心
14	海洋保护管理委员会
15	建议 2: 加速
16	信仰与快乐组织
17	共益实验室
18	最后一英里健康
19	建议 3: 学习
20	一英亩基金
22	谷神
23	建议 4: 合作
24	五大洋
25	邻近设计
26	建议 5: 简化流程
27	根资本
28	美国农村发展研究所
30	前行之路
32	参考文献
34	相关网站



针对系统变革的 规模化解决方案

本报告由希瑟·格雷迪 (HEATHER GRADY)、凯利·迪金斯 (KELLY DIGGINS)、乔安妮·施耐德 (JOANNE SCHNEIDER) 和纳玛·帕利·罗斯 (NAAMAH PALEY ROSE) 撰写。规模化解决方案指导小组成员和此报告中介绍的一些机构审阅了报告草案并提出了许多有益的建议，我们对他们表示感谢。北京沃启公益基金会参与了本报告中文版的制作。



2017年9月

概要

许多资助者一直在寻求产生更大的影响力，以确保他们配置的资金带来有意义的变化。在过去的几年里，资助者们开始在寻求产生影响力的同时，更多地关注他们自己的行为 and 做法，而不仅仅只关注受助者的表现。现在，我们正在探索以下几个方面：

1. 资助者如何把受助者和被投资人当作真正的合作伙伴一起共事，而不是把他们仅仅视为资金和创意的接受者；

2. 如何与其他资助者进行更多和更好的合作，以取得更大的影响力；

3. 资助者如何能更深入地了解其资金使用的复杂背景，并以此来更好地支持受助者。与此相关的是，要把重点从资助单个项目转向支持更持久、更深层的社会变革。

本着这种精神，洛克菲勒慈善顾问机构 (Rockefeller Philanthropy Advisors, 简称 RPA) 受斯考尔基金会 (Skoll Foundation) 之托，与由珀提克斯基金会 (Porticus Foundation)、福特基金会 (Ford Foundation) 和德雷帕·理查兹·开普兰基金会 (Draper Richards Kaplan Foundation) 组成的规模化解方案指导

¹ 在本报告中，我们用“受助者” (grantees) 一词来指称接受捐助资金的人或者组织机构，尽管许多资助者 (funders) 将受助者称为合作伙伴。我们在报告概要中还使用了“受助者和被投资方” (grantees and investees) 这个说法，以表明我们的调研访谈与报告的分析还涵盖了对社会企业和有运营收入的非营利组织的影响力投资，但在报告的其余部分中，我们仍然使用“受助者”这一通用词，以便于阅读。

— 我们首先采访了一些非营利组织和社会企业，他们已经具有将解决方案规模化的知识和成功经验，我们就他们与资助者打交道的经历感受做了采访。

小组合作，旨在鼓励资助者们以更加合作的方式开展工作，用长期的、具有灵活性和及时性的资源来加速实施规模化的解决方案，以解决世界上目前最紧迫的问题。这个指导小组研究了某些机构在何时、怎样以及为何能够大规模扩展他们的解决方案，并实现他们及其资助者所预期的系统层面的转变。我们希望更多地了解哪些内部和外部因素最为重要，以及资助者和资金在这些情况下扮演了什么样的角色。

正如斯考尔基金会指出的那样，一些组织正在创造出创新模式以推动平衡点的变化，即打破那些导致不平等、不公正和其他棘手的社会和环境问题得以持续存在的社会、经济和政治力量。通过打破现状，这些组织为实施解决方案开辟了空间，使其得以扎根并规模化，同时为推动意义深远的社会变革和形成一个更加和平繁荣的世界奠定基础。如今，许多组织正在帮助解决看上去非常棘手的问题，并证明了有可能将渐进的小幅变化转化为真正的转型变革。但他们的成功取决于他们有多大能力去变革那些问题丛生的复杂系统，而这在一定程度上受到资助方式的影响。这种推动变革的雄心壮志要求资助者以多种方式开展工作和支持受助者。本报告中介绍的一些组织已经证明了他们有能力针对系统变革进行规模化，他们需要资助者给予他们时间、信任和灵活性。正如福特基金会所指出的，为了在解决类似不平等这样的社会问题上取得持久进展，慈善组织需要更加强大，而且可持续，可预

见的支持，使他们有能力抓住机遇，创造更大的影响力，并能持续稳定地推动变革。

我们首先采访了一些非营利组织和社会企业，他们已经具有将解决方案规模化的知识和成功经验，我们就他们与资助者打交道的经验做了采访。我们对其中一些受访者进行了重点研究，他们所持有的观点被我们所看到的近期和历史针对系统变革实施解决方案规模化的成功案例所证实。为了探索资助者如何支持受助者将针对系统变革的解决方案规模化，我们的团队研究了以下几个方面的问题：a) 组织机构为实现规模化而选择的方法，以及资助者如何对其支持并形成制约；b) 资助者的非资金投入；c) 权力动态关系；d) 资助者之间的合作；e) 与重要的“系统行动者”，包括政府和权威部门、大型私营部门和行业协会等搭桥。

² 请参考：<http://skoll.org/about/approach>

³ 有关福特基金会名为 BUILD 的项目，请参见：<https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>

我们从受助者那里听到的重要诉求以及资助者想如何进行回应，这两者之间存在着强有力的交集。那些在过去一年里应我们邀请来探索这些问题的100多位资助者都有很多共识。我们正在与更多的资助者探讨明确的行动建议。这些建议可以概括为：

赋权 (Empower) :

有意识地改变与受助者的权力动态关系。

加速 (Accelerate) :

与受助者就战略性的非资金支持进行积极和诚实的讨论。

学习 (Learn) :

开发更多关于变革系统，以及何时、如何在这方面支持受助者的知识。

合作 (Collaborate) :

与其他资助者分享信息。

简化流程 (Streamline) :

重新设计资助流程。

这些发现和建议与大规模系统变革方面的领先思想家们的成果高度一致。正如项目评估专家迈克尔·奎恩·巴顿 (Michael Quinn Patton) 最近所说的那样：

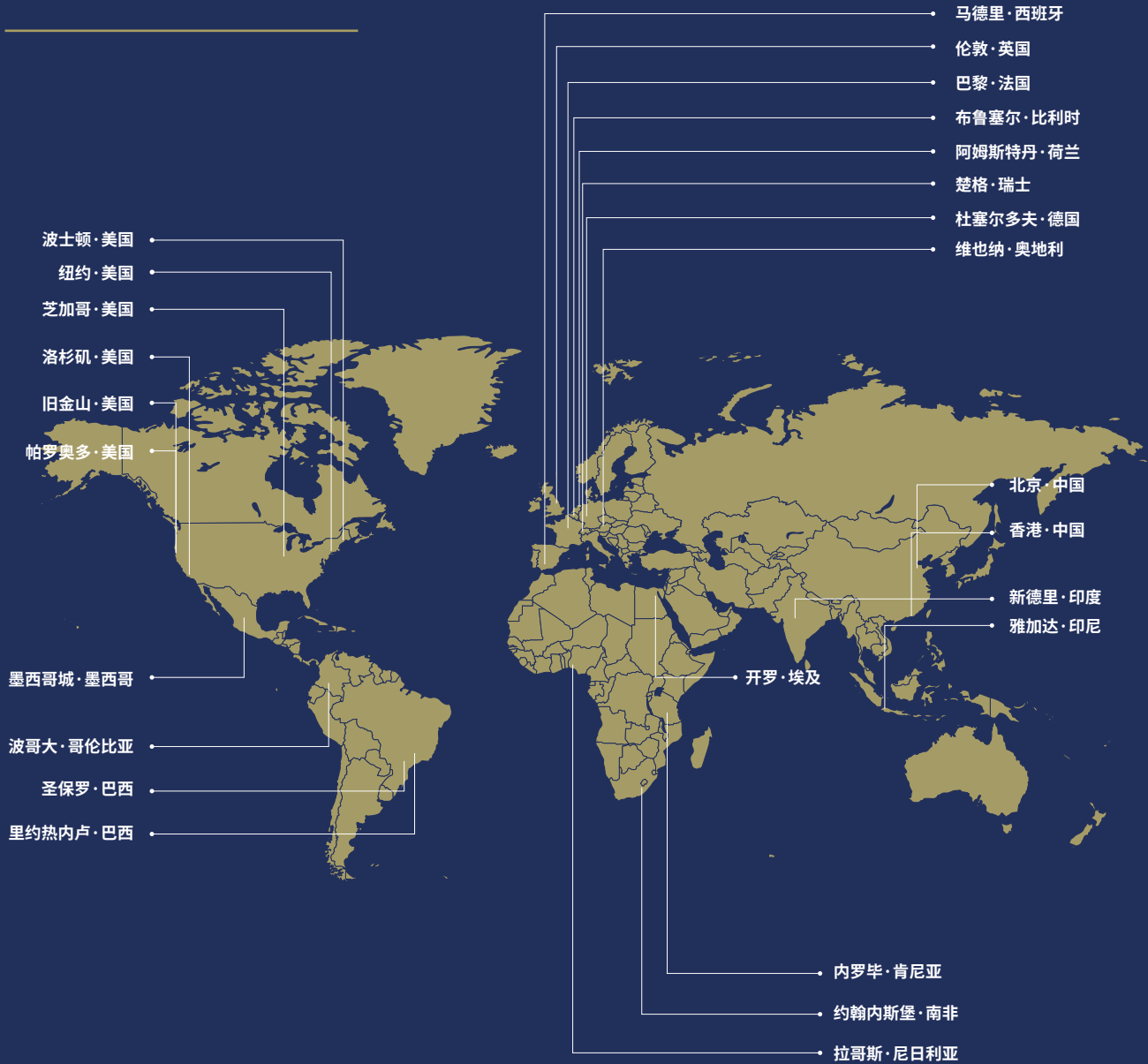
“具体的可用于行动的知识是已经存在的。问题不是我们不知道什么，而是我们知道却不去使用它。我们一定要从传统的项目导向转变为以变革为导向，而变

具体的、可用于行动的知识已经存在。问题不在于我们对此一无所知，而是我们知道却不去使用它。

革导向高度重视组织关系、实时性的灵活，以及发展性评估。”

本报告总结了我们的启动这项行动以来的第一年学习和研究所获。真正的工作从现在开始，我们将更深入地研究如何能够接触到更广泛的资助者，他们致力于改变自己的行为，并将在未来几个月和几年内为更广泛的社区树立榜样。这是一个开源性项目，也时不我待。我们希望您与我们一起踏上这个旅程。

我们的基金会合作 伙伴遍及世界各地



我们是谁

虽然我们数量不多，但我们的五家机构共在25个城市有办事处，其资助覆盖了世界上大多数国家。我们有几十年的资助经历，其中两个组织代表着一个多世纪的家族捐赠历程。更重要的是，我们的总投资组合支持了许多组织，这些组织的创新解决方案已被证实能够推动大规模的、复杂的系统做出转变。

截至目前，仅斯考尔基金会一家的投资组合资金总量就已达到约5亿美元，主要资助全球177个国家的100个组织。作为资助者，我们的方法和观点得到了受助者工作的启发。

导语

为什么要做此努力？

为什么要现在进行？

多年来，慈善行业在追求影响力的过程中，几乎完全将重点放在对受助者工作的仔细衡量上。慈善行业的讨论主要是围绕如何更缜密地或在更大范围内衡量个别项目的成功，以及这是否有助于资助者达到其目标，满足其需求。但在近期，这种讨论发生了变化，也开始强调资助者所扮演的角色，特别是：1) 资助者如何把受助者和被投资人当作真正的合作伙伴一起共事，而不是把他们仅视为（资助者）资金和想法的接受者；2) 如何与其他资助者进行更多和更好的合作，以取得更大的影响；3) 资助者如何更深入地了解资金使用的复杂背景，并利用这种理解更好地

支持受助者。

越来越多的资助者们正在寻求怎样从资助单个项目转向支持社会中更持久、更深层次的变革。这种变化表现在多种方式上，其中，有资助者为社会变革提供资金（这是一小部分非常专注的资助者的长期做法）；还有一些资助者则采用一些新方法，这些新方法有不同的名称——系统变革资助、集合影响力战略，或变革性融资，乃至支持“公共议程”，比如联合国可持续发展目标和社会进步指数等等。

本着这种精神，洛克菲勒慈善顾问机构受斯考尔基金会之托，与由珀提克斯基金会、福特基金会和德雷帕·理查兹·开普兰基金会组成的指导小组进行合作，旨在鼓励资助者们以更加合作的方式开展工作，用长期的、具有适应性和响应性的资源来加速解决方案的规模化，以解决世界上最紧迫的问题。

解决方案规模化指导小组深入研究了以下这些问题：

- 一个解决方案何时、怎样以及为何能够大规模扩展，并能帮助基金会和受助方实现所预期的系统层面的转变？
- 哪些内部和外部因素最重要？
- 资助者和其所提供的资助在这些情况下扮演了什么样的角色？

正如斯考尔基金会指出的，一些社会企业家及其组织正在创造创新模式以推动平衡点的变化，即打破那些使不平等、不公正和其他棘手的社会和环境问题得以持续存在的社会、经济和政治力量。通过打破现状，这些组织为解决方案开辟了空间，使其得以扎根并规模化，同时为推动意义深远的社会变革和形成一个更加和平繁荣的世界奠定基础。如今，许多组织正在帮助解决看上去非常棘手的问题，并证明了有可能将渐进的小幅变化转化为真正的社会变革。但他们的成功取决于他们有多大能力去变革那些问题丛生的复杂系统，而这在一定程度上受到资助方式的影响。

这种变革的雄心壮志要求资助者以不同的方式开展工作和支持受助者。本报告中介绍的一些组织已证明了他们有能力针对系统变革进行规模化，他们需要资助者赋予他们时间、信任和灵活性。正如福特基金会所指出的，为了在解决诸如不平等这样的问题上取得持久进展，慈善组织需要强大、可持续、可预见的支持，使他们有能力抓住机遇，创造更大的影响力，并能持续稳定地长时间推动变革。《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 最近发表的一篇文章指出：“成功决不是一笔赠款，或者一粒无所不能的银色子弹（新技术）就能带来的；成功需要合作、需要政府的参与，以及数十年的不懈努力等等。”⁴

如今，许多组织正在帮助解决看上去非常棘手的问题，并证明了有可能将渐进的小幅变化转化为真正的社会变革。

⁴ 斯考尔基金会所说的夹层阶段的组织，是指那些具有被证实有效的创新和模式的组织，这些组织正在向平衡点转折迈进。

研究过程

为了探索资助者在支持受助者将系统变革的解决方案规模化这个努力当中扮演的角色，我们的团队研究了以下几个方面的问题：a) 组织机构规模化和系统变革的途径，以及资助者如何对其支持或形成制约；b) 资助者的非资金投入；c) 权力动态关系；d) 资助者方面的合作；以及e) 与这些重要的“系统行动者”，包括国家和权威部门、大型私营部门和行业协会等搭桥。

我们首先采访了一些非营利组织和社会企业，他们已经拥有将解决方案规模化的知识和成功经验，我们就他们与资助者打交道的经历感受做了采访。我们从采访对象中选取了一些组织进行重点研究，他们所持有的观点被我们所看到的近期和历史针对系统变革进行解决方案规模化的成功案例所证实。我们的研究结果得到了斯考尔基金会的数据支持，斯考尔基金会从来自社会企业家们的100个夹层阶段的解决方案（mezzanine-stage solutions）中获取到这些数据。这些企业家获得了“斯考尔社会企业家奖”的资助，斯考尔基金会在他们获得奖项后对他们进行仔细跟踪并寻求他们进一步的参与⁵。

我们指导小组选择了以下列举的二十多个组织，他们对其在影响力规模化过程中所涉及的机遇和挑战有着深刻的理解。我们采访了这些组织并确保为他们的回答保密。虽然他们的工作跨越许多行业、议题和地区，但所有受访者都拥有推动组织成长的经验，对其受益人、和/或行业产生了重大影响。我们相信，我们的采访对象与其他许多组织一样，表现出了强大的潜力并且推动了系统变革的进步。

与此同时，洛克菲勒慈善顾问机构也开始对资助者们进行采访，在此过程中运用了一套独立但相关的方案和方法。洛克菲勒慈善顾问机构和指导小组成员也在一些国家的一系列慈善机构会议上进行了引导性对话，主要是针对有可能对这些问题感兴趣的资助者们⁶。他们的意见和反馈有助于确定资助者们对采访中出现的一些议题的接受程度。

我们认为这一倡议行动在两个方面具有独特性：第一，它着重于改变资助者的行为；第二，它把重点放在那些有意愿、有能力大大扩展其影响力的组织上，这些组织的做法对于解决系统层面的挑战能起到作用。

我们的指导小组认为一些资助者会理解并关注变革复杂的、适应性的系统，这些系统可能促进、也可能制约我们的受助者达到他们的目标。我们也认识到并非所有人都同意这种方法或者对其感兴趣。我们认为慈善行业就此可以成为一股非常积极且强大的力量，我们意识到作为资助人，我们是受助人的合作伙伴，我们在拥有权力的同时也应该担负责任并接受问责，而解决方案规模化就是对此认识的一个探索。

⁵ 斯考尔基金会所说的夹层阶段的组织，是指那些具有被证实有效的创新和模式的组织，这些组织正在向平衡点转折迈进。

⁶ 这些对话全部在2017年开展的以下活动中进行：家族慈善全国峰会（National Summit on Family Philanthropy），2月在旧金山举行；WINGS（全球资助者支持计划，Worldwide Initiative for Grantmaker Support）会议，2月在墨西哥城举行；斯考尔世界论坛（Skoll World Forum），4月在牛津举行；全球慈善论坛（Global Philanthropy Forum），4月在华盛顿特区举行；有效组织资助者（Grantmakers for Effective Organizations）会议，5月在芝加哥举行；以及亚洲公益创投联盟年会（Asian Venture Philanthropy Network Annual Meeting），6月在曼谷举行。

被采访的受助者们的 工作领域



教育

- 女性教育运动
- 教育超级高速公路
- 信仰与快乐
- 新教师中心



环境与水

- 公众与环境研究中心
- 谷神
- 亚马逊人与环境研究所
- 水为人民



健康和心理健康

- 危机行动
- 危机热线
- 健康导线
- 最后一英里健康
- 健康伙伴
- 瓦特西



营养与农业

- 美国农村发展研究所
- 小农融资倡议
- 海洋保护管理委员会
- 一英亩基金



经济发展

- 吉瓦
- 根资本
- 邻近设计



倡导、公共政策和网络

- 希维克斯
- 税收公正网络
- 共益实验室

研究发现与 建议

我们从受助者那里听到的急迫诉求以及资助者想如何进行回应，这两者之间存在着诸多强有力的交集。在过去一年中我们邀请来探索这些问题的100多位资助者们均有很多共识，只在少数方面有分歧。至关重要的是，在此项目开始的第一年就形成了明确的行动建议，而我们正在与更多的资助者就此进行探讨。

本报告的其余部分对上述建议及其背后的一些研究发现进行了更详细的阐述，还列举了一些简短的案例，这些案例阐述了资助者采用适应性方法所带来的益处。我们将在未来一年继续学习、探

索，并更深入地了解更多资助者如何能实际应用这些建议。

建议 #1:

赋权:

有意识地改变与资助者的权力动态关系。

受助者和资助者之间的权力动态既可以创建出一种开放、诚实、直率和支持性的关系，也可能相反。在整个采访过程中，我们一次又一次听到，那种不受权力不平衡阻碍的关系是建立在相互尊重而不是服从之上的。在这种关系中，尽管资助者掌握着资金的大权，但他们似乎也认识并赞赏这个事实：即受助者是在一线实地做事的人，因此资助方应尊重他们的意见和想法。除此之外，资助者们从信任关系的角度出发，给予受助者做决定、犯错误和确定解决方案的空间。在这种情况下，受助者可以自由地专注于进行规模化的工作。受助者通常将这种关系描述为合作关系，在这种关系中，资助者充当思想伙伴，提供指导而不是指令。受助者们认为这种由“倾听、理解和支持”所驱动的伙伴关系是推动长期系统变革所必需的。采访中也有其他受采访者抱怨权力关系的不平等，觉着资助者过于控制和干涉他们的工作，这种制约甚至直接阻碍了他们采用系统化的解决方法。

常常在采访中出现的另一个分歧是资助者和受助者目标不一。许多资助者都有自己的目的、变革理论和目标。但资助者们并不直截了当地选择那些能帮助他们实现这些目标的受助者，然后让这些受助者以自认为最有效的方式完成工作；相反，资助者往往会迫使自己最终选中的受助者改变其计划和活动，以便他们能和自己的优先级和需求保持统一。受访者都非常清楚，当两者在战略目标上一致、详细计划由受助者决定时，双方的工作效能有多高。

我们在采访中观察到了一个趋势，即如果受助者拥有相当比例的、非限定性的多年赠款和/或者拥有相当比例的自营收入，他们受到这种典型的资助者-受助

者权力动态关系的影响就要小得多。这样的受助者好像是在权力均衡的状态下行动。他们对资金的渴望相对较小，所以更有勇气拒绝接受那些会使他们偏离正轨的资金，并更有能力选择那些认同他们的使命、更遵从他们判断力的资助者。

我们的研究表明，下面列出的四个维度的资助者行为和练习可以使强有力的受助者进行更有效的规模化工作：

- 系统陈述自己的价值观和实践，使受助者能够根据自己的认知和经验追求战略重点。
- 确保在资助期将决策权授予和受助者关系最近的人，一般情况下是基金会的项目官员。
- 与创始人、理事会和执行团队讨论、辩论权力动态关系以及决策问题。
- 只有在受助者认为对他们具有战略意义并且适逢其时的时候，才为他们提供“额外帮助”，包括接待来访、参加会议和接受受助者邀请加入其理事会。

女性教育运动

英国的安·科顿 (Ann Cotton) 在前往津巴布韦之后，感觉到必须解决女童入学率极低的问题，于是在1993年创办了一个名为女性教育运动的组织 (the Campaign for Female Education, 简称 CAMFED)。科顿在实地研究中发现，是贫困阻碍了女童上学；她的这个发现挑战了一个普遍持有的观点，即入学率低是由于不愿意让女孩上学的文化偏见造成的。科顿为此推出了女性教育运动这个组织，该组织从第一个由32名女孩组成的试点小组开始，现在正在五个非洲国家应对贫困和不平等问题。目前，在首席执行官露西·莱克 (Lucy Lake) 的领导下，该组织每年支持近8万名女生接受中等教育，使她们能够入学和毕业，并使年轻女性成为变革的领导者。受该组织项目的激发，通过社区动员和校友网络开展的慈善捐助活动，又支持了成千上万的女童上学。

该组织认识到其“客户”是农村女孩，必须首先对作为客户的农村女孩负责。它创建了一个“客户至上”的模式，以农村女孩以及她们的机遇和挑战的视角来看待该组织的所有工作。因此，该组织并没有把自己看作是资助者和客户 (受助人) 之间的中间人，而是把重点放在客户身上，以此为原则来与各方沟通、合作。这种方法有助于使该组织的团队在与资助者打交道时能更有胆识。同时，当资助者的组织文化与自身的价

值观不一致时，该组织就会拒绝接受其资源。

女性教育运动的模式鼓励该组织与其资助者之间进行公开对话。当资助者提出超出该组织工作范围的要求时，它就会解释说，额外的工作将花费更多，因为如果现有的资助不能覆盖额外工作的成本，那么这样做只会挤压本该用在农村女孩那里的资金。女性教育运动的指导原则是帮助女童支持生态系统中的所有相关方，包括资助者，将所有人都视为合作伙伴，来共同为客户提供高质量的服务，从而使女性教育运动能够更有效地扩展规模。

公众与环境研究中心 供应链论坛

Green Supply Chain Forum 2018

中国-东盟环境保护合作中心
China-ASEAN Environmental
Cooperation Center

公众环境研究中心
Institute of Public &
Environmental Affairs

阿拉善SEE基金会
SEE Foundation

阿拉善SEE华北项目中心
SEE North China Regional Center

美国环保协会
Environmental
Defense Fund

调查记者马军于2006年成立了公众与环境研究中心 (Institute of Public and Environmental Affairs, 简称IPE), 成为公众参与推动中国环境可持续发展的力量。该中心的模式和方法旨在促进环境信息公开, 推动大规模减少污染。该中心力求填补公共信息空白, 使消费者和政府能够执行有关制造业、环境保护和中国公民健康的环境法律。

该中心自成立以来, 通过供应链管理, 推动了许多有影响力的公司成为环境可持续发展的催化剂。通过推动多部门参与, 该中心使污染数据更加透明可及并得到实际运用, 这是通过其智能手机应用程序、网站平台和绿色选择联盟而达到的。绿色选择联盟是由56个中国非政府组织组成的联盟, 通过参与工厂审计和验证其法律上的合规性来支持绿色采购。该中心与《证券时报》合作, 每周发布的上市公司污染数据还促使将环境可持续性纳入上市公司财务风险管理。最值得注意的是, 该中心的倡导努力推动了中国政府采取行动加强企业规制。2014年, 中国增加了企业信息披露措施, 要求1.5万家企业 (占中国污染企业的65%) 实时披露大气排放和废水排放信息。


2015年, 该中心获得了斯考尔社会企业家奖。这是一项为期三年的机构运营资助, 用于推进中心自身的长期使命。对获得这一长期资金, 该中心表示, “该奖项的总体目标是支持本中心在以下方面扩大影响: 利用信息透明度增加公众参与, 推动政府更严格地执法, 让跨国公司、国营企业以及投资人对其环境决策负责。我们的目标是帮助改善行动者的激励机制, 这将大大减少中国的空气污染和水污染。”

尽管针对政府行为进行监督的“看门狗”仍面临

着严峻的挑战, 但公众与环境研究中心的环境倡导行动为它在改善环境治理机制方面赢得了来之不易的声誉和影响力。该中心成功将其在减少污染和提高环境意识方面的影响力进行了规模化, 因为它能够在保持中立的同时促进跨部门的有效参与。



海洋保护管理委员会

A photograph of two fishermen on a boat. One fisherman in the foreground is wearing a grey knit hat and a dark jacket with a yellow stripe. The other fisherman in the background is wearing a yellow long-sleeved shirt and yellow overalls, and is holding a rope. They are on a boat with a white tarp, and the background shows a blue sea and mountains under a cloudy sky.

海洋保护管理委员会 (The Marine Stewardship Council, 简称 MSC) 是一家国际非营利组织, 于1997年正式成立。它的目标是让世界的海洋拥有丰富的生命, 并为当代及后代保障持续的海鲜供应。MSC标准被公认为世界上最完善和最可信的可持续捕鱼计划, 它基于以下三个原则: 健康的鱼类种群、最大限度地减少对更广泛海洋环境的影响, 以及有效的渔业管理。MSC的蓝色标签及其认证项目认可并奖励可持续性捕鱼实践, 帮助创建一个更可持续的海鲜市场。海鲜产品上的蓝色MSC标签意味着: 1) 产品来自野生捕捞渔业, 该渔业已被独立认证, 符合MSC的环境可持续渔业科学标准, 2) 产品完全可追溯到可持续的来源。

蓝色MSC标签的使用向消费者表明, 他们购买的鱼来自于完全可持续的来源, 并且可沿着“从海洋到餐盘”的这一供应链进行追踪。

目前已有超过35个国家的300多个渔场获得了MSC渔业标准认证。这些渔场每年的海产品总产量接近1000万吨, 占全球海洋捕捞量的12%。全球超过2.5万种海鲜产品都带有MSC标签。MSC的2017-2020年战略计划设定, 到2030年, 超过三分之一的全球海洋捕捞量将被认证或参与MSC的计划。

2004年, 当首席执行官鲁珀特·豪斯 (Rupert Howes) 加入MSC时, 该组织99%的资金来自慈善基金会, 豪斯认识到一个独立的收入流将能够补充来自资助者的赠款。现在, MSC收入的75%来自被授权使用蓝色MSC标签的企业。这一额外的收入流帮助了

该组织实现规模化, 还使MSC逐步改变了与资助者的关系。豪斯将MSC与其资助者的关系视为一种合作关系, 他还补充说, 对于MSC, 来自基金会的支持和资助对保障该组织“收入来源多样、保持组织独立、能继续向前迈进以实现其愿景”至关重要。MSC有自营收入, 也有捐助资金, 这在某种程度上让MSC团队有信心进行创新和调整, 以此来实现改变世界海产品采购系统这一宏伟蓝图。

建议2

加速：

与受助者进行积极诚实的讨论，
提供战略性的非资金支持。

资金是必要的，但只提供资金并不总能满足受助者进行规模化和推动系统变革的需要。许多资助者认识到，除了出资之外还可以更做得更多，他们渴望能通过其他方式增加资助的价值。他们期望能充分利用自己的网络、关系和专业知识，进一步支持他们的受助者。资助者可以使用自己的声誉、知名度和影响力来增加受助者的声誉、知名度和影响力。


当然我们也听到，并非所有的非资金支持都是有益的。有时它可能会造成一种分心或者阻碍，哪怕其初衷是好的。一位受访者这样描述：“资助者愿意给建议和机会，而不愿意听取和考虑我们提出来的建议和机会。”有的时候受助者觉得不得不接受某种非资金支持，因为如果拒绝资助者可能会带来问题。受助者不想显得忘恩负义，冒犯他们的资助者，或者冒着失去未来支持的风险。另一个挑战是非资金支持可以是一种帮助，也可能成为一种负担，这取决于提供帮助的人、提供帮助的内容以及时机。

为了确保“无用的帮助”不会妨碍解决方案的规模化，资助者需要认识到受助者的真正需求，搞清受助者是否在寻求帮助。当提供额外的支持时，要问一些问题，确保受助者能长期从中受益。资助者要让受助者对此放心——即礼貌拒绝非资金支持不会损害受助者继续得到资助的机会，这样就为双方诚实讨论这个问题取得良好的开端。

一些特别有用的非资金支持包括：

- 将受助者介绍给在战略目标一致并且有兴趣的资助者，邀请他们共同出席资助者会议。
- 在传播、市场营销、人力资源、融资和技术等领域提供免费或打折的专业支持。
- 成为受助者组织的理事，前提是受助者觉着这样做合适。
- 发奖，引起社会媒体的关注，并寻找其他方法来提高受助者的知名度，包括在网上网下发表关于受助者规模化能力的文章。

信仰与快乐国际联合会



信仰与快乐国际联合会 (Fe y Alegría International Federation, 简称Fe y Alegría) 60多年前在委内瑞拉诞生。这是一个全球性运动,它勾画了这样一个世界:人们在其中有机会接受教育,充分发展自己的能力,有尊严地生活,并为社会做出贡献。它目前在21个国家(包括非洲国家),通过1287所学校和1941个非正规教育、广播教育和社会推广中心开展工作。超过4.3万人致力于通过该组织的项目,为150多万贫困和边缘化学生提供素质教育。在大多数国家,政府承担了运营成本,使这些学校得以扩大规模,同时当地社区、全国和国际的慈善捐助者以及私营部门的行动者也大力支持,所有这些支持者帮助联合会得以规模化——从关注贫困学生入学着手,拓展到关注教育质量问题。

这些年来,资助者以远远超越资金支持的方式帮助联合会蓬勃发展。有多个资助者通过自己的员工提供时间和技能来帮助联合会提升能力。埃森哲公司 (Accenture) 拥有包括技术在内的各种专长,它支持开发了一个职业培训课程的网站平台,有六名教师设计课程,每年所教学生约4万名。埃森哲公司还帮助联合会开发了衡量影响力的程序和工具,收集此类衡量数据很有必要但也比较困难。联合会理事路易·阿兰西比亚·塔皮亚 (Luis Arancibia Tapia) 对这种非资金支持表示赞赏,称其就是“一个社会机构,一个基层倡议网络。”他还说,“与一家高度发达的技术公司合作非常好。”阿兰西比亚认识到该公司帮助了联合会衡量其影响并阐明了此举的重要性。

多年来,在众多支持者中,珀提克斯基金会通过资助员工培训、邀请联合会人员参加培训以及向其员工提供大学奖学金来支持联合会的发展。意识到培养员工能力的重要性,联合会改变了做法,通过培训和发展新的模式来提高教师能力。它与当地大学达成协议,为教师培训提供正式认可。在五年中,超过1.5万名教师获得认可。这种能力建设支持使联合会的工作人员和教师都受益匪浅。阿兰西比亚注意到,所有这些投入对于建立一个更强大、更智慧、更有经验的团队非常重要,而这对于提高联合会实施项目并将其规模化的能力至关重要。


Benefit Corporation
States of America

共益实验室

共益实验室 (B Lab) 是一家位于美国的非营利组织，其使命是建立一个全球人民运动，以商业为动力来行善，并最终创造更加共享和持久的繁荣。这意味着要建立包容性经济，在这种经济中，工人、社区和自然环境是商业决策不可缺少的部分，甚至是商业决策的目的。自2006年成立以来，共益实验室推动公司实现高标准的绩效、问责和透明度，成为企业社会责任领域公认的领导者。目前，80多个国家的5万多家公司正在使用共益实验室的标准来进行影响力管理。其中近2千家公司被正式认证为共益企业，也即符合最高绩效标准，并对所有利益相关者做出法律承诺。32个美国司法管辖区以及意大利全国都采纳了共益实验室的新公司法规，G7集团的成员国政府建议全球各国效仿。共益实验室的早期成功在极大程度上是由于洛克菲勒基金会的支持和推动，该基金会组织了会议，将共益实验室介绍给潜在的资助者们，而许多这样的资助者最终成为了合作伙伴。洛克菲勒基金会其后又迈出一步，吸引其他资助者通过提供匹配资金加入对共益实验室的支持。这一方式完全满足了共益实验室早期的多个开发项目的资金需求。

除了财政支持，联合创始人安德鲁·卡索伊 (Andrew Kassoy) 指出，共益实验室还从它获得的一些颇有名望的慈善奖项所带来的公告宣传中获益匪浅。共益实验室获得了斯考尔社会企业家奖以及阿斯彭研究所的麦克努尔蒂奖 (the Aspen Institute's McNulty Prize)，使其工作得到了更广泛的全球关注和真正的信誉。这样的奖项为该组织打开了机遇和网络合作的大门。

最后一英里健康



最后一英里健康 (Last Mile Health) 是2007年由拉吉·潘加比 (Raj Panjabi) 和美国卫生工作者创建的一家组织。潘加比是一位在本国内战中幸存下来的利比里亚人, 那些美国卫生工作者和他一样, 都想为医疗公平以及社会正义而努力。最后一英里健康致力于在世界上最偏远的社区拯救生命。该组织支持利比里亚政府实施一项全国性的社区卫生工作者计划, 同时也加入了一个联盟, 该联盟在12个国家开展工作, 旨在确保高质量的社区卫生实践。

几位资助者代表在最后一英里健康的理事会任职。他们的指导和分享性思维为本组织提供了关键支持。同时, 当敏感问题出现时, 理事会成员须权衡他们对组织的义务和他们作为资助者的责任。搞好这个平衡有的时候很微妙。但总体来说, 该组织发现理事会成员中的资助者对组织非常有帮助。

其他资助者则为最后一英里健康管理复杂赠款的能力提供证明, 并将该组织引荐给更大的政府资源方, 使得其能够获得大量资金。该组织也受益于因

获得各种奖项所带来的公共认可, 这些奖项包括斯考尔社会企业家奖, TED奖 (注: TED是美国的一家推动创意传播的非营利组织) 和2017年度施瓦布基金会年度社会企业家奖 (Schwab Foundation Social Entrepreneur of the Year award)。

建议3

学习:

开发更多关于系统变革，以及何时、如何在这方面支持受助者的知识

复杂的、自适性的系统由许多要素组成，包括个人、机构、社会规范、态度和信仰，以及自然和人为建造的环境。许多组织或明或暗地懂得，有一些方法可以用来推动系统变革，从而帮助他们实现自己的目标。因此他们对这些系统以及为达成目标所需要去影响的要素进行图谱绘制。

有时资助者自己在发展变革理论或策划项目时也使用系统思维。资助者如果能将变革理论分享给受助者，就有助于在他们两者之间增进相互理解和协同，因为这样双方都能看到他们各自的系统在哪里有重叠，以及他们的工作如何能够加强彼此的最终目标。

在某些情况下，受助者需要得到支持才能和那些慈善系统的其他主体——特别是强大和有影响力的系统行动者们——建立起联系。这些行动者包括政府、多边组织、企业和大型捐助者。受助者需要去影响哪些行动者，这要由工作事项和情况而定。然而，我们采访的所有受助者都明白，与那些强大的并有影响力的系统行动者们合作，能使他们寻求的解决方案规模化的影响远远超出任何单个组织的能力所及。而且，与其他人结为合作伙伴共同推动，能够帮助他们用规模化的方案推动系统变革。

尽管如此，我们的采访表明，很少有资助者会帮助非营利组织和社会企业家与上述的那些系统行动者建立起联系并施加影响。这是一个错失的机会。相对于受助者，强大而有影响力的系统行动者通常会让他们对资助者另眼相看。与受助者相比，资助者更有机会通过各种活动、组织流程和同行网络接触到那些有影响力的系统行动者。资助者可以利用他们与系统行动者更近的关系来支持受助者的工作。

虽然我们在这一方面的研究工作还处于分析的早期阶段，但我们有这样一个假设——即资助者们将来可以并且应该通过以下方式发挥更大的作用：

- 与受助者合作，为其工作绘制相关系统（以帮助从整体上了解议题/问题的背景和相关影响因素）。
- 认定哪些是资助者能交往共事的系统行动者，然后采取行动。
- 在规划和实施阶段，与相同领域的其他资助者及其受助者协调工作。
- 探索对推动系统变革的组织提供更大支持，这些组织可能较少直接从事服务工作，因此要将目标放在更长期的、并不是那么容易量化的结果和影响上。

一英亩基金




Imiterere y'igihingwa cy'insina
Imenke, Kugitika, Inyago Byose bishobora gukomeza muri iki gihongi
Kivamurizako:

Ubushobozi: PWA 12

- Gutabwira gashyamba muri icyo gihe akomeye mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba
- Igira imyanya y'ubushyamba mu gihe cy'ubushyamba





据估计，撒哈拉以南非洲有5千万小农。一英亩基金 (One Acre Fund) 的联合创始人安德鲁·幼恩 (Andrew Youn) 到非洲旅行，发现小农缺乏培训和难以进入市场会造成作物产量低下，进而导致饥饿和贫困。2006年一英亩基金随之成立，旨在提供全面的一揽子服务，使农民能够提高生产力及其收入潜力。从那时起，一英亩基金通过利用跨行业的关键伙伴关系开展工作，在农业投入及种子和肥料的分发上提供资金。种子和化肥公司反过来发现，小农既是客户也是供应商，成为了新的商业基地。一英亩基金也提供农业技术培训，并与当地政府机构在农业技术培训以及其他活动上密切合作。

在卢旺达，80%的劳动力集中在农业部门，33%国内总产值来自农业。事实证明，一英亩基金的一揽子服务将作物产量平均提高50%。鉴于这样的结果，该组织与卢旺达政府签署了一份多年的谅解备忘录，将其农民培训模式纳入政府现有的农民促进项目之中。2015年，一英亩基金成为了政府合作伙伴，共同执行名为“我们应该是农民” (Twigire Muhinzi) 的项目，将一英亩基金的在地项目官员模式与当地政府的基础设施结合起来，为全国农民提供关键的培训和推广服务。

这个案例反映了一英亩基金以政府为主要合作伙伴的做法。变革的推动是通过在系统最高层面的培训，行动和实施则是与政府合作进行。资金和费用支出分别用于直接服务、系统变革和政策工作，一英亩基金实际上就设有一个叫做系统变革的部门。美国一英亩基金 (One Acre Fund USA) 常务董事马特·福蒂 (Matt Forti) 指出，只有十分之一的基金会会对系统

变革和政策工作提供帮助，因此慈善组织必须寻找资助者，支持开展并衡量政策工作，提升自身推动系统变革的能力。在过去的一年里，福蒂已经从斯考尔基金会和美国人力示范研究公司 (MDRC) 收到了战略建议，专门针对这一点制定衡量措施。政策倡导和系统变革，特别是政策倡导，是长期性的工作，需要长期的资助 (目前一英亩基金所获资助的期限的中位数为三年)，它也特别需要那些与东道国政府有关系的资助者的帮助。最近，他们从全球创新基金 (Global Innovation Fund) 获得了1500万美元的资助，该基金是一个包括奥米迪亚网络 (Omidyar Network) 在内的联盟，它要求受助者必须同时与公共资助者 (如美国国际开发署) 建立起联系并获得资助。福蒂认为，这对项目的规模化会有很大的推进作用。在未来的几年里，他们的经验将有很多值得学习的地方。

谷神



1989年，在埃克森-瓦尔迪兹 (Exxon Valdez) 漏油灾难之后，这个名为谷神 (Ceres) 的组织成立。明迪·拉伯 (Mindy Lubber) 是谷神的创始董事会成员和后来的总裁，并与志同道合的同事和机构投资者网络一起创建了一个环境行为准则。他们一起努力了25年，推出和加强商业的可持续发展案例。谷神撬动了一些世界上最大的公司和投资公司来加速采纳可持续的商业实践原则，重点关注气候变化和水资源保护。它正朝着一个新的平衡努力，在这个平衡中，企业通过实施可持续的商业实践，例如实施负责任的劳工标准并避免资源枯竭，从而获得竞争优势。谷神的工作目标是大公司和投资人，谷神与他们有定期的接触。谷神有90个付费公司成员。通过谷神的工作，可持续性已经成为公司、投资者、证券交易所、金融分析师和评级机构之间的一个重要话题。

谷神的变革模式取决于关键的市场行动者们认识到可持续性对他们的长期成功至关重要。为此，谷神从斯考尔 (Skoll)、摩尔 (Moore)、麦克阿瑟 (MacArthur) 和麦克奈特 (McKnight) 等基金会获得了资金，这些基金会都提供了大额和长期的赠款，因为他们懂得资助系统变革是一项长期的工作。谷神还获得了专注于气候议题的资助者以及他们的合作资助者，例如能源基金会、洛克菲勒兄弟基金会和生物多样性资助者联盟的支持，这些资助者认可推动系统变革所需的规模化和时间的重要性。

谷神在俄亥俄州的工作说明了这些资金是如何帮助他们运用系统方法的。2014年，俄亥俄州立法者通

过了一项参议院法案，冻结 (执行中的) 能源效率和可再生能源标准。支持冻结的人认为俄亥俄州需要找机会去重新评估现有标准是否能有效发挥作用。在该法案通过后的几年里，公用事业公司减少了对客户的服务，州内的清洁能源领域的就业机会萎缩，风电行业也失去了工作机会。谷神激活了企业会员制，并动员了九家企业敦促州立法者不仅要恢复实施该州的能源效率和可再生能源标准，而且要予以加强。这些企业包括金宝汤公司 (Campbell Soup Company)、克里夫巴尔公司 (Clif Bar & Company)、雀巢公司 (Nestle) 和惠而浦公司 (Whirlpool Corporation)，他们在俄亥俄州总共有2.5万多名雇员。谷神的政策工作人员认为，“这些标准对企业有好处，不恢复这些标准就是向整个州的公司和投资者发出错误的信号。” 谷神依靠上述联盟进行推动，对实现其目标起到了至关重要的作用。

建议4:

合作

与其他投资者分享信息

我们采访的受助者致力于完成他们的使命，但在筹款过程中花费了大量的人力成本和资源。他们抱怨这个过程繁复而耗时，呼吁资助者要考虑这方面的效率。

针对受助者的尽职调查过程经常成为提高效率的一个机会。许多接受采访的受助者都经历过资助者对其进行的大量细致的资助前评审。与其一次次重复这个评审过程，受助者们建议更多的资助者应主动互相分享对受助者的尽职调查信息。但为了减少出资人在受助者未被告知的情况下分享信息造成的担忧，资助者应该首先与受助者讨论这个做法。

同等重要的是受助者请求资助者同意让他们使用共同的申请和报告模板。受助者往往需要花费大量时间去重新组合类似信息，以回应每个资助者申请模板提出的要求并回答相应的问题，需要减少这方面的时间投入。有一家受助机构就提供了一个解决方案，即建立一个在线报告机制，定期更新报告内容，资助者可随时查看报告信息，这就免去了单独提供报告的需要。这家机构的所有资助者都接受了这一做法。

有趣的是，当受助者提供的财务报告和项目影响力陈述报告是有关受助者在市场方面的表现时，几乎所有提供影响力投资的资方都会对通用性的报告感到满意；与此相比，如果资助者提供的是赠款而不是投资，他们就会要求受助者填写和提供各种繁琐的个性化的报告。针对投资资助的报告过程相对精简易行，当然，投资者有可能会要求提供更多信息，但这样做的目的是为了更有效地利用人力资源，这说明这种以投

资的方式来支持慈善组织的做法具有优势。

这不是第一个建议资助者在项目申请和报告方面进行更多合作的倡议，但我们的研究发现了这样一个联系：为了推动规模化和系统变革，公益组织别无选择，必须在建立关系、开展动员和促进变革方面投入更多的努力，少把时间精力花费在向资助者提供信息上。以下列举一些可以帮助资助者互相分享信息、增进协同性的做法：

- 分享尽职调查、财务检查、项目审计以及实地访问得来的思考和观察笔记。
- 参与、领导或创建资助者联盟。
- 与其他资助者协调工作，最大限度地发挥各自的优势来满足受助者的需求。
- 将影响力指标与其他广泛接受的外部框架联系起来，例如联合国可持续发展目标和全球社会进步指数 (Social Progress Index)。

⁷ 有关这方面还有很多重要的倡导活动，请参考大爆炸慈善组织 (Big Bang Philanthropy) 和蓝色子午线组织 (Blue Meridian) 的工作。

五大洋

五大洋 (Oceans 5) 是由四个合作伙伴于2011年初共同创立的资助者联盟，他们共同致力于保护世界五大洋。五大洋着力于支持全球性的重大合作项目，以限制过度捕捞和建立海洋保护区。合作伙伴承诺在三年内提供至少300万美元，以支持联合资助活动。从成立之日到2017年年中，该机构支持了40多个项目，总投资约4000万美元。五大洋现已增加了六个合作伙伴和三个贡献较小的新成员。

五大洋的合作伙伴和成员们与执行理事查克·福克斯 (Chuck Fox) 一起为该组织提供指导，由洛克菲勒慈善顾问机构具体执行，负责资助管理。五大洋团队提供赠款、动员匹配资金、提供非资金服务并分享战略指导意见——所有这些都是针对其受助者提供支持。它是一个值得信赖的平台，为新进入慈善领域以及已经拥有丰富经验的慈善家提供了可观的加大慈善支持的机会。受助者即使得到多个资助者合作伙伴的资助，它也不需要与每个资助者单独谈判，只需要与其中一家组织进行沟通就可以了。

这样精简改良的努力，使资源得到有效利用，同时还取得了一些重要成就，包括：通过由七个组织组成的联盟的支持，确保对濒危鲨鱼的全球贸易进行限制；推动了有关非法捕鱼和海产品可追溯性的一项美国总统

令和新法规出台；确保在南极洲罗斯海域设立世界上最大的海洋保护区，以及改善欧洲的非法捕鱼管制。每一项成就都是依靠为多家受助者组织和联盟提供协同支持取得的，这说明五大洋的战略合作对资助者和受助者都很重要。

五大洋的战略合作在受助方和资助方两边都可看到。五大洋的合作伙伴和成员包括橡树基金会 (Oak Foundation)、行星遗产基金会 (Planet Heritage Foundation)、维特基金会 (Waitt Foundation)、马里斯拉基金会 (Marisla Foundation)、莱昂纳多·迪卡普里奥基金会 (Leonardo DiCaprio Foundation)、安格尔家族基金会 (Angell Family Foundation)、蒂凡尼公司基金会 (The Tiffany & Co. Foundation)、彭博慈善基金 (Bloomberg Philanthropies)、怀斯基金会 (Wyss Foundation)、帕克基金会 (Packard Foundation)、穆尔慈善基金会 (Moore Charitable Foundation)、比尔和香农·乔伊 (Bill and Shannon Joy)，以及迈克尔·莱特 (Michael Light)。

邻近设计

吉姆·泰勒 (Jim Taylor) 和黛比·昂·丁 (Debbie Aung Din) 创立了名为邻近设计 (Proximity Designs) 的组织, 以帮助缅甸支持农村特别是农业的发展, 以此促进公平的经济增长并减少城乡差距。他们对小农户所做的工作大大提高了生产力和农户的收入, 同时, 他们的工作也说明来自资助资金的支持如何能使组织成长壮大并实现规模化。在短短十几年的时间里, 邻近设计的员工已经增加到650名, 他们与180个乡镇的农民合作, 覆盖了全国75%的人口。他们首先是迅速扩展, 然后在进入的每个地区加大覆盖面。

泰勒指出: “我们很幸运, 有一些非常支持我们的捐助者帮助我们扩大规模。我们没有与那些想为难我们的人打交道。” 穆拉戈基金会 (Mulago Foundation) 是他们的资助者之一。穆拉戈是“大爆炸” (Big Bang) 联盟的成员, 也是一个对做出响应的基金会。邻近设计的另一个资助者——斯考尔基金会也是如此, 邻近设计从这家基金会得到了斯考尔奖。泰勒和昂·丁都曾有与诸多捐助者进行谈判的经验。两人建立邻近设计的时机也非常好, 因为在邻近设计成立的早期, 还没有出现那么多受助者可供资助者选择。当时资助者们没有什么固定的资助议程, 允许各种试验。据泰勒的观察, 这种做法现在已越来越罕见了。泰勒他们从未陷入过那种“承包游戏”中, 他们得到了美国国际开发署的资金, 另外, 斯考尔-美国国际开发署的合作伙伴关系允许斯考尔的资金用于创新和规模化, 而美国国际开发署则负责承担其核心费用。这种资助上的灵活性使邻近设计能够发展出这样一种模式: 即现在60%的预算来自于组织经营所获得的收入。

泰勒把非限定性的资金称为“圣杯”, 要想得到这个“圣杯”, 一个组织需要有历史业绩证明它可以产生强大的社会影响并能衡量这种影响, 此外还要有新的数据来为其工作成效提供证明。这类组织的资助者们也允许该组织就所达到的重要节点, 而不是就每一个项目细节进行报告。例如茉莉花社会投资 (Jasmine Social Investments) 就提供了非限定性资金, 并以更简单的方式来衡量影响力, 愿意使用与其他捐助者相同的指标。此外茉莉花还将邻近设计引荐给了与其想法相似的其他资助者。这样的做法并不意味着不闻不问, 其出发点是大家以合作伙伴的形式投资于一个项目, 互相分享成功经验, 也互相从失败和错误中学习, 通过合作而不是通过遵循某些僵化的程序来实现问责。

泰勒总结道: “这样的资助者对我们的发展至关重要。有时你也会遇到不那么有经验和技能的资助者。你必须敢于抵制他们的一些要求, 因为你有其他的选择。有了这样的资助者和自营收入, 我们就不会陷入无法谈判磋商的绝望境况。我们很幸运处在这个阶段, 因为我们的捐助者明白我们的工作性质需要我们时刻抓住机会, 他们理解我们需要把重点放在我们的农村客户身上, 而不是放在满足内部客户 (即捐助者) 的需求上。”

建议#5

简化流程：

重新设计资助流程

资助者除了应该互相合作之外，还应该与受助者合作，对资助流程进行精简改进。虽然大多数基金会都意识到自己机构程序繁琐，但却没有真正意识到，受助者为了得到捐助要花多少心血，这已经阻碍了受助者将其影响力规模化的努力。如果没有灵活性和资金保障，受助者必须花费大量时间满足各种行政上的要求，并不得不调整工作以满足资助者的赠款规定。许多受访者描述了常见的一年期赠款的这种周期性陷阱：赠款刚到手、工作正在展开，就只得考虑申请下一年的赠款，只能留下有限的时间和资源专注于赠款要实现的目标。其他受访者则描述了被各个项目的资助条件限制，无法灵活地改变策略和方法的情况。一位受访者说，“我们不得不降低我们的一些预期目标，因为大部分资金都有各种条款限制。”另一位受访者指出，“我们终于说服了我们的主要捐助者给我们提供长期的核心资金，但说服他们花费了九牛二虎之力。”

动态发展的社会组织和动态发展的企业一样，需要“运行空间”来发展、创新、成长和规模化。以下我们列出了五项改进资助程序的建议。尽管资助者可能不太愿意给新的合作伙伴太多的空间，但是针对那些已经取得了解和信任的受助者，改变程序可能对他们非常有利。我们的研究结果促使我们鼓励资助者采纳以下建议：

- 提供非限定性资金，或允许受助者将相当比例的预算用于组织的运营成本。
- 延长资助期限（可延长两倍或三倍以节省双方的时间）。
- 对受助者针对多个资助者（例如类似于风险投资和成长型资本）所做的“募资说明”活动做出响应。
- 接受来自申请人的战略计划或商业计划，不要求申请人必须使用单个的基金会资助申请模板。
- 按组织取得重要成果的节点而不是按照单项的项目活动划拨款项（后者要求受助者花时间在单项项目之间进行权衡，而不是在战略层面开展工作）。

许多被我们采访的受助者都分享了他们与资助者打交道的经验，他们的意见都印证了上述一个或数个建议。根资本 (Root Capital) 的案例可以对此进行说明。

9 请参考卡罗琳·费恩斯 (Caroline Fiennes) 有关计算赠款“净值”的资料：<https://carolinefiennes.com/about/> [引用日期2019-03-27]

根资本

根资本是一个社会企业和影响力投资者，提供借贷资金和金融培训，并针对那些从非洲和拉丁美洲小农户那里采购产品的农业企业，加强这些企业与市场的联系。威利·福特 (Willy Foote) 在1999年创立了根资本，他认识到这些企业缺乏资金来源，因为它们对于小额信贷机构来说规模过大，但对于商业银行来说规模又过小、风险过高。根资本通过直接贷款和金融培训填补这一缺口。

根资本是一个混合体：既是金融机构，同时又是传统的非政府组织。作为一个金融中介，它从200多家影响力投资机构那里借钱，然后将资金集合并借贷给数百家企业，这些企业每年触及60万农户。根资本的贷款对社会和环境产生了（积极）影响，除此之外投资者还能获得适度的投资回报（约2%）。根资本特意将重点放在商业银行害怕涉足的、市场风险更高的领域，在那里可以展示最大的影响力，开拓机会并建立市场。

这项工作需要持续的赠款资金来支持，根资本可以用经营所得来支付部分费用，其余的费用则用赠款来负担。根资本在其投资者和捐助者那里获得的不同体验很能说明问题。投资者想给根资本提供资金。他们简化了投资报告流程，为所有投资者提供标准的季度报告用于投资前的尽职调查和投资后监测。因为根资本采用了一组被广为认可的指标：即全球影响力投资网络 (the Global Impact Investment Network, 简称 GIIN) 所采纳的影响力报告和投资标准 (Impact

Reporting and Investment Standards, 简称 IRIS) 分类法，这些报告的可信度更强。与投资者相比，根资本的捐助者则规定它要针对每一个资金来源做特定的赠款申请和报告。以市场为导向的根资本的影响力投资活动充分赋权并且程序精简，相比之下，根资本在管理资助款方面的流程则耗时费力，具有效率低下以及与受助者存在不平等的权力关系的特征。

2012年，斯考尔基金会和花旗基金会 (Citi Foundation) 对制定行业标准和实施系统性变革产生了兴趣。在协调其尽职调查时，两家基金会认识到全球5亿小农缺乏更广泛的金融市场信息，于是共同向达尔伯格全球发展顾问 (Dalberg Global Development Advisors) 提供了一笔拨款，来为农业金融部门编制一份具有决定作用的公共报告。从这份最初的报告开始，花旗、斯科尔和其他几家资助者共同投资发起了小农融资倡议 (Initiative on Smallholder Finance)，并由此形成了一系列学习报告，还推动了捐助者和一线行动者之间的合作与对话，而在此前，这个行业相当零散，缺乏协同。

许多我们采访的受助者与我们分享了他们与资助上述五个方面的建议。根资本就是其中一例。



根资本

根资本是一个社会企业和影响力投资者，提供借贷资金和金融培训，并针对那些从非洲和拉丁美洲小农户那里采购产品的农业企业，加强这些企业与市场的联系。威利·富特 (Willy Foote) 在1999年创立了根资本，他认识到这些企业缺乏资金来源，因为它们对于小额信贷机构来说规模过大，但对于商业银行来说规模又过小、风险过高。根资本通过直接贷款和金融培训填补这一缺口。

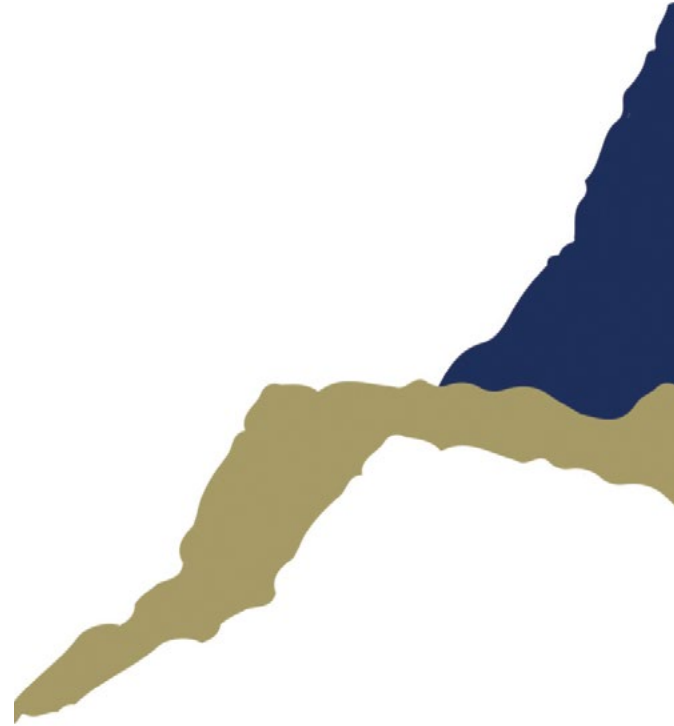
根资本是一个混合体：既是金融机构，同时又是传统的非政府组织。作为一个金融中介，它从200多家影响力投资机构那里借钱，然后将资金集合并借贷给数百家企业，这些企业每年触及60万农户。根资本的贷款对社会和环境产生了（积极）影响，除此之外投资者还能获得适度的投资回报（约2%）。根资本特地将重点放在商业银行害怕涉足的、市场风险更高的领域，在那里可以展示最大的影响力，开拓机会并建立市场。

这项工作需要持续的赠款资金来支持，根资本可以用经营所得来支付部分费用，其余的费用则用赠款来负担。根资本在其投资者和捐助者那里获得的不同体验很能说明问题。投资者想给根资本提供资金。他们简化了投资报告流程，为所有投资者提供标准的季度报告用于投资前的尽职调查和投资后监测。因为根资本采用了一组被广为认可的指标：即全球影响力投资网络 (the Global Impact Investment Network，简称 GIIN) 所采纳的影响力报告和投资标准 (Impact Reporting and Investment Standards，简称 IRIS) 分类法，这些报告的可信度更强。与投资者相比，根资

本的捐助者则规定它要针对每一个资金来源做特定的赠款申请和报告。以市场为导向的根资本的影响力投资活动充分赋权并且程序精简，相比之下，根资本在管理资助款方面的流程则耗时费力，具有效率低下以及与受助者存在不平等的权力关系的特征。

2012年，斯考尔基金会和花旗基金会 (Citi Foundation) 对制定行业标准和实施系统性变革产生了兴趣。在协调其尽职调查时，两家基金会认识到全球5亿小农缺乏更广泛的金融市场信息，于是共同向达尔伯格全球发展顾问 (Dalberg Global Development Advisors) 提供了一笔拨款，来为农业金融部门编制一份具有决定作用的公共报告。从这份最初的报告开始，花旗、斯科尔和其他几家资助者共同投资发起了小农融资倡议 (Initiative on Smallholder Finance)，并由此形成了一系列学习报告，还推动了捐助者和一线行动者之间的合作与对话，而在此前，这个行业相当零散，缺乏协同。

前行之路



本报告描述了第一阶段工作的主要研究发现和建议。这些发现和建议与在大规模系统变革方面的领先思想家们的工作高度一致。探索如何让资助者与受助者在同等程度上对系统变革负责，这将是未来工作的一个关键部分。

如果您觉着上述导向以及我们的研究发现和建议显而易见甚至符合您的直觉，那么您可能就是我们前进道路中的一位潜在合作者。真正的工作才刚刚开始，我们会更深入探讨如何能够接触到更多这样的资助者：他们致力于调整自己的行为，并在未来数月和数年能给更广泛的社区树立榜

样。我们接下来要采取的步骤包括：

- 确认其他令人信服的范例，以及这些范例能够为资助社区带来怎样的学习机会和内容。
- 编制一份清单，里面列有与我们描述的愿景一致看齐的资助者和资助者联盟。
- 与世界各地的资助者联盟以及慈善网络建立联系（他们的成员可能是经验丰富的资助者，或者相对而言经验较浅），找出愿意致力于将上述建议付诸实践的

同道。

· 将影响力规模化和系统变革这两项议题的对话结合起来。

· 这是一个开源性的倡议项目，也时不我待。我们希望您与我们一起踏上这个旅程。



如果您需要更多信息，

请跟以下人员联系：

希瑟·格雷迪 (HEATHER GRADY)

洛克菲勒慈善顾问机构
(Rockefeller Philanthropy Advisors)

电子邮件地址: hgrady@rockpa.org

埃德温·欧 (EDWIN OU)

电子邮件地址: eou@skoll.org

珀提克斯基金 (SKOLLFOUNDATION)

电子邮件地址: EOU@SKOLL.ORG

参考文献

杰弗瑞·布拉达持和阿贝·格林德勒：“变革规模：增长有用之物的未来”，《布利吉斯潘集团和斯坦福社会创新评论》，2014年2月

雪莉·布莱迪和詹妮弗·斯布朗斯基·加斯特：“你如何成功地将集合影响力付诸行动？”，集合影响力论坛，2016年4月21日

民主基金：“系统绘制：洞察力和影响力的工具”，2016年夏。

共享洞察基金：<https://www.fundforsharedinsight.org/>

有效组织资助者及管理助力集团：《系统资助资源指南》，有效组织资助者，2016年。

邓肯·格林：《变化如何发生》，牛津大学出版社2016年版。

哈尔·哈维：“为什么我后悔推动战略慈善事业”，《慈善纪事》，2016年4月4日。

朱迪·黄和维拉·塞尔登：《资助者合作的教训：帕卡德基金会与其他资助者合作学到了什么》，布利吉斯潘集团2014年。

阿拉尼·卡真提拉和飞利浦·塞恩：“没有边界的集合影响力”，《斯坦福社会创新评论》，2017年8月29日。

林西·路易和菲·托尔斯基：“利用知识改善资助者实践”，《斯坦福社会创新评论》，2017年2月13日。

伊丽莎白·琳恩和苏珊·怀斯利：“慈善事业的四大传统”，《参与公民活动的读者》，第210-217页，名著基金会2006年版。

罗杰·L·马丁和萨利·R·奥斯伯格：《超越更好：社会企业家的运作方式》，哈佛商业评论出版社2015年版。

克里斯蒂安·希罗斯和乔安娜·梅尔：《创新和影响力的规模化》，斯坦福大学出版社2017年版。

“通过更智慧的慈善促成更大影响：重新思考资助者如何支持规模化”，《斯坦福社会创新评论》2014年3月。

大卫·彼得·斯特罗：《社会变革的系统思考》，切尔西·格林出版社2015年

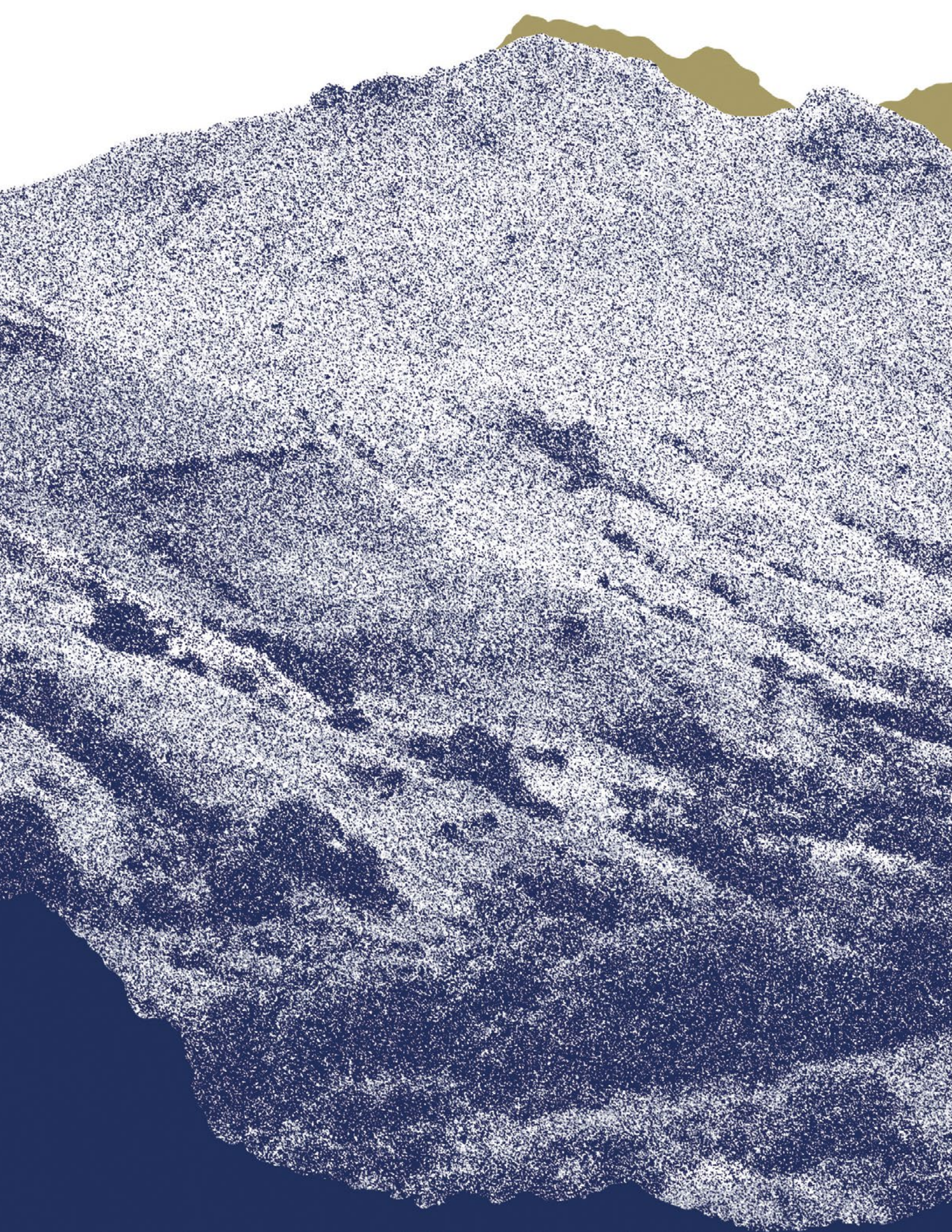
奥米迪亚集团：《系统实践》，知识共享，2017年。

麦克康奈尔基金会：“年度慈善12课”，<http://12lessons.mcconnellfoundation.ca/#knot>，【2017年9月7日登陆】。

史蒂夫·沃德尔：《勇者的变化：一个实干家指南》，网络行动出版社，2016年。

威廉和弗洛拉·休利特基金会：《点到点：影响更有效慈善事业的核心》，在2017年2月13日由哈德+公司的社区研究和边缘研究部门进行的研究。

苏珊·沃尔夫·迪特考夫和阿贝·布林德勒：“大胆的慈善”，《哈佛商业评论》2017年9月-10月刊



相关网站

规模化解决方案指导小组成员机构:

德雷帕·理查兹·开普兰基金会
(Draper Richards Kaplan Foundation):
<https://www.drkfoundation.org>

福特基金会 (Ford Foundation):
<https://www.fordfoundation.org>

珀提克斯基金会 (Porticus Foundation):
<https://www.porticus.com/en/home>

洛克菲勒慈善顾问机构
(Rockefeller Philanthropy Advisors):
<http://www.rockpa.org>

斯考尔基金会 (Skoll Foundation):
<http://skoll.org>

接受我们调研的受资助机构:

共益 实验室 (B Lab):
<https://www.bcorporation.net>

女性教育运动 Campaign for Female Education
(Camfed):
<https://camfed.org>

女性教育运动 (IPE):
<http://www.ipe.org.cn/>

谷神 (Ceres):
<https://www.ceres.org>

希维克斯 (Civicus):
<http://www.civicus.org>

危机行动 (Crisis Action):
<https://crisisaction.org>

危机热线 (Crisis Text Line):
<https://www.crisistextline.org>

教育超级高速公路
(Education Super Highway):
<https://www.educationsuperhighway.org>

信仰与快乐 (Fe y Alegría):
<http://www.feyalegria.org/en>

健康导线 (Health Leads):
<https://healthleadsusa.org>

亚马逊人与环境研究所 (Imazon):
<http://imazon.org.br>

小农融资倡议
(Initiative for Smallholder Finance):
<http://www.initiativeforsmallholderfinance.org>

吉瓦 (Kiva):
<https://www.kiva.org>

最后一英里健康 (Last Mile Health):
<http://lastmilehealth.org>

Landesa
<https://www.landesa.org>

海洋保护管理委员会
(Marine Stewardship Council):
<https://www.msc.org>

新教师中心 (New Teacher Center):
<https://newteachercenter.org>

一英亩基金 (One Acre Fund):
<https://oneacrefund.org>

健康伙伴 (Partners in Health):
<https://www.pih.org>

邻近设计 (Proximity Designs):
<http://www.proximitydesigns.org>

邻近设计 (Root Capital):
<https://www.rootcapital.org>

邻近设计 (Tax Justice Network):
<https://www.taxjustice.net>

水为人民 (Water for People):
<https://www.waterforpeople.org>

水为人民 (Watsi):
<https://watsi.org>