

针对系统变革的 规模化解决方案： 影响方式和学习方式



目录

2	概要	28	发现 4: 并肩协作促进快速响应
5	导语	29	北极资助者联盟 (Arctic Funders Collaborative)
7	资助者和受助者: 从实践中脱颖而出	30	AFE和安提奥基亚合作社项目: 发展的合作伙伴 (AFE and The Antioquia Collective Project: Partnership for Development)
10	中国好公益平台 (The Effective Philanthropy Multiplier)	31	肯尼亚社区发展基金会 (Kenya Community Development Foundation)
11	大爆炸慈善 (Big Bang Philanthropy)	32	发现 5: 共同的理解推动协调一致
12	共益实验室 (B Lab)	33	包容性回收倡议 (Initiative For Inclusive Recycling)
13	资源一代 (Resource Generation)	34	艺术促进司法基金 (Art For Justice Fund)
14	系统变革: 从资助者联盟自身经验学习	35	团结网 (Solidaire)
16	规模化、合作和系统变革关系中的关键发现	36	发现 6: 评估是一个学习重点
16	发现 1: 联盟的吸引力	37	NTD (被忽视的热带病) 终结基金 (The End Fund)
18	自由基金 (Freedom Fund)	38	欧洲移民融合计划 (European Programme On Integration And Migration)
19	塑料解决方案基金 (The Plastic Solutions Fund)	40	发现 7: 克服障碍提高成功率
20	资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable)	42	结论
21	发现 2: 信任强化联盟的推动力	44	参考文献
22	新经济合作伙伴 (Partners For A New Economy)	46	网站
23	最后一英里健康和生活用品两组织的“大胆勇为”项目 (Last Mile Health And Living Good's Audacious Project)		
24	发现 3: 以强大的领导力驾驭复杂事务		
25	民事婚姻联盟 (Civil Marriage Collaborative)		
26	气候和土地利用联盟 (Climate and Land Use Alliance)		
27	中国环境资助者网络 (China Environmental Grantmakers Alliance)		



针对系统变革的 规模化解决方案： 影响方式和学习方式

此报告由希瑟·格雷迪 (Heather Grady)、凯利·迪金斯 (Kelly Diggins)、乔安妮·施耐德 (Joanne Schneider) 和纳玛·佩里·罗斯 (Naamah Paley Rose) 研究和撰写，在案例研究方面由以下人士提供了额外支持：莎拉·詹姆斯基 (Sarah Gemski)、伊娃·朗费尔德 (Eva Langfeldt)、梅丽莎·布莱克比 (Melissa Blackerby)、达斯汀·斯波萨托 (Dustin Sposato) 和帕德里科·布里奥德 (Patrick Briaud)。规模化解决方案指导小组的如下成员给我们提供了建议：埃德温·欧 (Edwin Ou)、格布里特·辛 (Gurpreet Singh)、金姆·霍根 (Kim Hogan)、特蕾莎·陈 (Theresa Chen)、凯西·莱克 (Kathy Reich)、克里斯蒂·秦 (Christy Chin) 和费德里克·贝隆尼 (Federico Bellone)。蕾妮·克里比-怀特 (Renee Karibi-Whyte) 和唐泽丽娜·巴罗索 (Donzelina Barroso) 提供了重要的编辑帮助。此报告的设计由罗佩·古铁雷斯-鲁易斯 (Lope Gutiérrez-Ruiz) 负责。我们同时非常感谢南希·麦克菲尔森 (Nancy MacPherson)、杰夫·沃尔克 (Jeff Walker)、马克·兰达佐 (Mark Randazzo)、露丝·罗明格 (Ruth Rominger)、克里斯蒂安·希罗斯 (Christian Seelos)、未来论坛的团队以及我们在研究和报告撰写过程中遇到的所有激励我们的被采访者和系统变革者们。北京沃启公益基金会参与了本报告中文版的制作。



2018年9月

概要

因为意识到世界面临的紧迫挑战正在变得越来越复杂,而且往往看似难以解决,许多慈善资助者正在思考如何创造更多的变革性影响。他们想探究自己是否在以最佳的方式使用资源,是否能另辟蹊径,为应对挑战创造更可持续的解决方案。

为了帮助回答上述问题,我们在2016年推出了针对系统变革的规模化解决方案的倡议(简称“规模化解决方案倡议”),并将其作为这样一个研究课题:我们是否可以鼓励资助者们以更合作的方式开展工作,用长期的、能够灵活调适的资源进行资助并加速实现规模化的解决方案,以推动解决紧迫的全球问题并带来系统变革?从提出这个研究问题开始,来自斯考尔基金会(Skoll Foundation)、福特基金会(Ford Foundation)、和德雷帕·理

查兹·开普兰基金会(Draper Richards Kaplan)、珀提克斯基金会(Porticus Foundation)和洛克菲勒慈善顾问机构(Rockefeller Philanthropy Advisors)的代表组成了该倡议的指导和团队,他们针对相关解决方案何时、如何以及为何能够大规模扩展并实现预期的系统层次的变革进行了研究。

该倡议的首份报告——《针对系统变革的规模化解决方案》发布于2017年。报告特别介绍了那些将解决方案规模化的组织,也呈现了资助者如何帮助这些组织推动规模化,或者对这一过程形成阻碍。报告提出了五项建议¹,发现资助者可以通过以下方式帮助受助者,针对系统变革进行规模化(这几种方式的英文首字母正好组成SCALE这个词):

¹ 请参见: https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/09/05-18_RockPA-ScalingSolutions-WEB.pdf

(Streamlining) 优化申请程序和报告流程;

(Collaborating) 更有效地合作;

(Accelerating) 通过非资金支持加速产生影响;

(Learning) 更多地学习系统变革方面的知识;

(Empowering) 通过特意改变资金提供者和接受者之间的权力关系来向受助者赋权。

在2018年,我们深入研究了两个解决方案规模化的问题:1) 资助者如何以及为何能成功地从支持上述方法转向对其资助政策和实践进行切实的改进;2) 我们可以从现有的资助者合作模式中学到什么——这些模式旨在推动系统变化(或者更常见的称谓——系统变革)。研究表明,资助者之间对应的同伴学习和相互影响以及网络化协作是改善慈善实践的最佳途径,因此本报告重点介绍了我们发现的许多最佳实践,同时,我们还对正在形成引领作用的资助者合作模式进行了阐述,它们正滋养和催生解决方案规模化的生态系统。

研究方法

我们在研究中对大约36人进行了采访,他们或来自于资助者联盟(funder collaborative),或来自于那些旨在大规模变革系统的组织。我们还进行了二手资料研究和许多讨论,以便对我们的研究结果进行实地测试,并在各种场景中探索这些议题。资助者和受助者们在十多个国家(包括其慈善部门正在蓬勃发展的新兴市场国家)召开的15次研讨会上分享了新的创意。我们的倡议证实了其他人的发现:即资助者削弱受助者实现其使命之能力的行为,不是基于正式的政策、税法或治理要求,而是源于本行业根深蒂固的实践。从正面角度来看,当资助者改弦易辙,采用不同的资助方式时,天并未塌下来;与此相反,还能够开启新的合作可能,使受助者在新的支持模式的扶持下,将其解决方案和影响规模化。

研究发现

报告的第一部分描述了十多个资助者的正面例子,他们正在开展以下工作:1) 将已有业绩的组织从不需需要筹款和报告的事项中解放出来;2) 优先考虑重视反馈、倾听和积极响应的实践和机制;3) 在资助申请和报告方面,注重审视受助者正在学习和改变什么,而不是受助者具体做了哪些活动、有什么产出;4) 对潜在的受助者进行尽职调查并分享发现;5) 允许受助者决定资金的最佳使用方式。

报告的第二部分总结了从25个资助者联盟那里获得的研究发现,它们跨越不同地域、规模、年限、持续时间和组织形式。报告描述了那些旨在推动系统变革的联盟如何运作、在学习什么,以及取得的成就和面临的挑战。这些联盟得以聚合起来的原因,从拥有特定的长期目标、基于地域联合,到与社会运动进行合作不等。我们从中得出的以下七个明确的研究发现,对那些正在考虑将联盟作为一种推动系统变革的方式的行动者而言,应该会有帮助。

1. 对于寻求系统变革的资助者而言,合作比单独行动更有成效,更有回报。

对系统变革感兴趣的资助者一旦尝试过联盟这种模式,就会倾向于加大对联盟的参与,因为他们发现这种形式成效显著,在理念上富有激发性,而且有时更有效率。

2. 基于现有关系,联盟的有机发展助益其强化推力。

大多数系统变革联盟的建立,都始于少数已经形成连接的资助者,然后发展壮大。联盟的有机增长重点在于强调创造学习机会和影响力,而不是处理程序细节。

3. 识别和支持强有力的领导是就长期的系统变革进行合作的重要基础。

联盟需要好的领导者来负责推进自身的目标,并在不同机构与个人的诉求中寻求平衡。因此应该做出更多努力来识别和支持能承担这些领导角色的人。

4. 因地缘或为支持特定人群而形成的联盟,具有考虑周到、反应迅速的特点,可作为一种模式广为采用。

此类联盟强调基于社区的对话、倾听以及在资助者、受助者和社区之间进行深层对话。任何一个联盟都可以有意识地建立起这些优势。

5. 依照变革理论并接受系统变革的复杂性,会使资助者更有可能成功地筹集资金。

变革理论可能是总体性变革理论,也可能是围绕具体议题或者地区的变革理论。懂得如何熟练运用不同类型的变革理论,并进行成果衡量,接受其中的复杂性,能够帮助资助者为受助方提供协同一致的支持。

6. 资助者联盟期望更深入地研究监测与评估过程,以评估系统层面的变化过程和结果。

在如何衡量系统变革的指引方面,普遍存在着大量的需求却基本上未得到满足。资助者需要以系统变革资助者社群,以及单个的系统变革资助联盟的角色进行更多的投资,以探索有效和适当的监测和评估系统。

7. 系统变革联盟经常会遇到一些同样的障碍,而解决这些障碍能够为成功创造更坚实的基础。

系统变革联盟要克服的共同挑战,包括对资金承诺限制期限、对风险有不同的偏好、不同机构对需要进行衡量的事项采用不同的方法,以及机构少数员工需承担大量的报告和关系建立的职责。

前行之路

我们的倡议确定了两大领域作为下一步努力的方向。首先,对系统变革解决方案规模化有兴趣的资助者必须刻意加倍努力,与受助者和其他资助者共同改进其内部政策以及实践方式。第二,需要一个更结构化的网络来对资助者联盟进行了解和认知。本报告旨在鼓励资助者继续探讨这些议题和方法。您作为读者,以后会用怎样不同的方法进行工作呢?如果您正在这个前行之路的旅程上,我们想听到您的想法和经验。

导语

当今世界上让人望而怯步、复杂而看似难以解决的社会问题，正在威胁着人类的福祉和我们星球的未来。虽然资助者群体似乎已经对这些问题习以为常，但我们必须对此清楚地加以认识并回应解决，既因为时不我待，也是道义上的责任和要求。系统专家将这些社会问题定义为系统性的“病理”问题。要解决这些问题，我们就得寻根问底，对问题下层的基础系统进行了解²。

慈善界人士寻求的变革转型不仅要求规模化和持续性，还需要深层的、更为结构性的转变。我们在下一页的文本中将对此进行详细的描述，这些内容来自在加拿大瓦桑岛举行的一次会议³。

虽然志存高远，但慈善行动者也明白，某些挑战可能会限制他们实现变革转型的能力。资源——包括财力、人力和时间——是有限的；由于领域和地域的原因，知识往往相互隔离无法共享；机构还常常固步自封，对自己的章程亦步亦趋。慈善行业的一些人士对创新所固有的风险持回避态度。慈善行业没有传统意义上的“客户”，因此提高组织效益的问责机制比较薄弱。研究表明，（组织之间）点对点的影响是最有可能帮助进行政策和实践优化的手段，但目前所做的努力还不足以解决所需要的规模化变革问题。

² 请参见斯坦福大学慈善与公民社会中心 (Stanford University Center on Philanthropy and Civil Society) 的克里斯蒂安·希罗斯 (Christian Seelos) 所写的“掌握系统变革” (Mastering System Change)，《斯坦福社会创新评论》2018年秋 (Stanford Social Innovation Review Fall 2018)。

³ 请参见A. 伯尼 (A. Birney), D. 里德尔 (D. Riddell), 和L. 温 (L. Winn) 所著《系统变革：一次领域建设召集会》，2018年9月 (Systems Change: A Field Building Convening, September 2018)。

系统变革是

改变、 重新配置和转化：

- 思维模式、心智模式和范式
- 模式，底层结构和操作方式
- (权力) 动态关系

为了：

- 解决问题的根本原因
- 影响和改变复杂、不确定、互联并且不断变化的系统
- 参与发挥生命系统的潜力
- 解决大的社会问题

通过有意的过程和设计、 有目的的干预和刻意的方式，比如：

- 采用生命系统的思维和复杂性方法去行动
- 让更多的人用系统思维来思考和行动
- 赋能并支持有权整合系统的领导者
- 强化参与的能力和过程
- 用战略性的、考虑多方利益相关者的方式进行跨系统合作
- 具有内在的整体意识

创造、 确保和积极影响以下结果：

- 不同的行为和结果
- 坚韧、持久和更好的结果
- 搭建通往美好明天的桥梁
- 系统健康得到提高
- 积极的社会变化
- 公正、可持续的和富有同情心的社会
- 形成新的社会常态、新的系统和现实

面对这些挑战，一个由众多明智、敬业尽责的资助者，以及大量的组织、社会企业和政府合作伙伴构成的慈善行业已应运而生，正在出色地开展工作。我们所研究的大多数受助者不仅通过发挥直接的作用和影响实现了解决方案的规模化，而且通过被称作“系统转化杠杆”的组合手段，对推动长期变革做出了贡献：通过影响公共政策和实践、改变陈规积习、转变市场和投资实践，以及引入新技术来解决问题⁴。

通过这份报告，我们分享了慈善行业如何更有效地挖掘受助者潜力的案例。我们突出描述了一系列国家和新型慈善机构所取得的进展，从中呈现一系列的观点，同时，这或许还可以帮助我们超越一些更为成熟的慈善机构所常见的障碍。

慈善行业本身就可被视为一个系统。早期的系统思考者唐奈拉·麦多斯 (Donella Meadows) 曾对慈善行业发出挑战，要我们找出干预这一特定系统的多个杠杆点⁵。麦多斯列举的几个重要事项包括不断变化的范式、思维模式和权力关系。下面几页介绍了多个示例，来展示这些可资利用的杠杆点。

⁴ 请参见：SDGPhilanthropy.org and <https://changelabs.stanford.edu>。

⁵ 请参见：<http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system>。

资助者和受助者： 从实践中脱颖而出

通过慈善事业创造转型变革的一个重要步骤是研究资助者和其受助者之间的关系。我们可以就此对以下问题加以考虑：哪里有更好的资助实践案例？为什么？我们在报告概要一章所述的“规模化（SCALE）”建议在哪里起到作用？是什么促使这些建议被采纳？我们怎样才能把更多的资助者吸引到这条道路上？

许多组织都花了大量精力研究这些问题。例如，一个由资助者为他们自己创建的“实际成本项目”（the Real Cost Project），根据非营利组织为实现项目成果实际要付出的成本，来推荐新的资助做法⁶。

他们发现，公益慈善领域内有一些资助实践事实上是削弱了非营利组织实

现其使命的能力，其背后实际上是一个文化问题，尽管这些做法并不基于任何正式的政策、税法或治理要求，但它们源自某些信念，已经在行业内根深蒂固。一个名为“有效慈善中心”（The Center for Effective Philanthropy）的组织源源不断地推出了深思熟虑的报告、文章和博客，阐述资助者如何能更好地支持受助者，而许多资助者也利用该中心的工具和会议机会来学习和推动。包括“有效组织资助者”（Grantmakers for Effective Organizations）、“慈善响应全国委员会”（the National Committee for Responsive Philanthropy）、“布利吉斯潘集团”（Bridgespan）、FSG和“社会影响交换”（Social Impact Exchange）等其他组织，也都在为改进资助实践提供指导。

⁶ 更多信息请参见 <https://ncg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california> 以及相关的加利福尼亚慈善全成本项目（the related Full Cost Project of Philanthropy California）。

慈善行业对这些洞见反应如何呢？我们的研究表明，虽然资助者可能同意这些建议，但这并不表明他们会予以实施。我们发现，一般来说，资助者对自己的评价比受助者对他们的评价要高，而且他们一般不会从受助者那里收集匿名反馈，更不会从他们想要帮助的人群和社区那里寻求反馈，所以大多数资助者并不了解自己的不足之处⁷。

我们还听说，对优化资助流程和改进合作最有力的推动，来自于与问题解决者和系统变革者（即受助者）最接近的员工（即项目官员），而改变规则和做法的权力则掌握在基金会领导及管理层，如首席执行官、首席财务官、法律顾问、创始人和理事会。正如一个名为“独角兽联合行动”（Unicorns Unite）的运动所描述的（此运动试图减少资助者和受助者的权力动态关系的负面影响，并在两者之间建立前所未有的伙伴关系），受助者惧怕资助者，而资助者惧怕他们的理事会⁸。这种动态关系有可能会比较难以把握。

反之，当慈善机构（即基金会或其他资助机构）的领导层能承诺改变行为方式，合作空间随即增大，能够将影响的潜力挖掘出来。这就需要受助者更加信任，并要求资助机构放弃一些控制。

在基金会中，围绕这些流程有多个创新节点。一个实例是福特基金会在2015年开展的名为“建造”（BUILD）的试点项目，旨在五年间提供10亿美元，为选定的受助者提供多年期的一般性机构运营支持，并有专款用于机构能力强化，以及提供非赠款性质的培训、会议和团队建设方面的支持。这个项目与福特基金会自身以及大多数其他资助者的典型资助不同。福特基金会理事凯西·莱克（Kathy Reich）表示，“这需要将我们的受助合作伙伴置于驾驶员的位置，由他们来驾驭项目，以确保他们对自己的方向和最终目的地负责。”⁹

更普遍地，我们今年的研究还发现了许多资助者使用并经常结合我们2017年报告提出的规模化建议中所涵盖方法的实例。这些方法给了受助者更多的时间来投入真正有效的工作，将解决方案和影响力规模化，而不是浪费时间为满足资助者而忙碌。下页展示了那些以实际行动说明问题的实例。

⁷ 有效慈善中心的受助者觉察报告（The Center for Effective Philanthropy Grantee Perception report）给美国慈善行业设立了最佳标准，但此标准只有一小部分的基金会，主要是大型基金会在采用。

⁸ 有关2018年旧金山的独角兽联合行动，请见<https://www.epicpartnerships.org>。

⁹ 请参见维多利亚·当宁（Victoria Dunning）所写的“需要了解的我们对‘建造’项目评估的五件事”，福特基金会2018年6月7日：<https://www.fordfoundation.org/ideas/equal-change-blog/posts/five-things-to-know-about-our-evaluation-of-build>。

障碍

资助者模板繁杂多样

信任不足

预算的指标要求过于拘泥

资助期限短

资助者倾听和学习心态不足

机会和实例

福特基金会的“建造”项目为可信的组织提供5年的核心资助，迄今为止已经支持了200多个组织，提供了超过6亿3千万美元。

联合影响 (Co-Impact) 是由4位个人和一位机构创始人于2017年后期发起的，它通过一批捐助者向受助者提供五年的资金承诺；这些捐助者想共同捐赠、相互学习，并汇集资源、网络和专业知识。

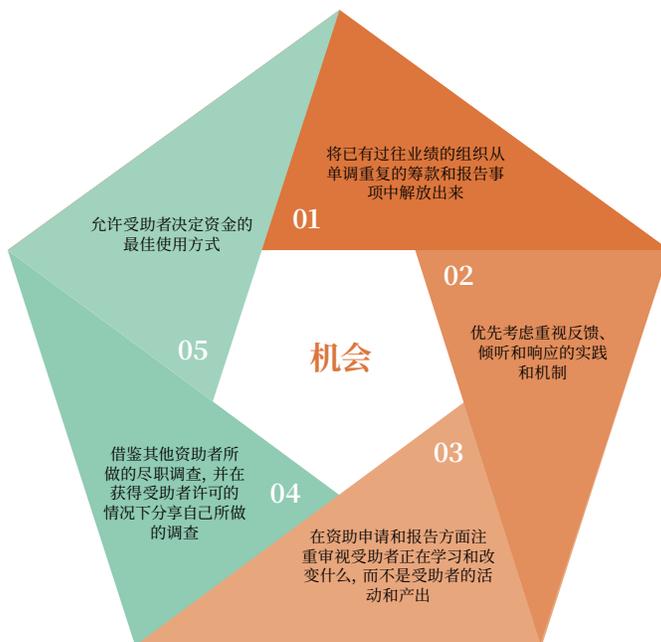
茉莉花社会投资 (Jasmine Social Investments)、斯考尔基金会和鲍尔默集团 (Ballmer Group) 均为其他感兴趣的资助者提供自己所做的尽职调查以及意见。

由埃德娜·麦克康纳尔·克拉克 (Edna McConnell Clark) 基金会孵化的蓝色子午线伙伴 (Blue Meridian Partners) 已经汇集了超过10亿美元的资金，为社会部门的领导者提供非限定性的慈善投资。资助者和非政府组织共同制定规模化的计划并确定希望实现的成果。

在深入评估之后，一个由10家资助机构组成的联盟——气候工作基金会 (ClimateWorks Foundation) 改变了做法，以便在资助者、受助者和中介组织之间达成一致的期待。气候工作基金会现在被认为对合作伙伴、资助者和员工更为包容，会定期评估机构的价值、目标和角色。

在加菲尔德基金会 (Garfield Foundation) 的 Re-AMP 网络中，非营利组织和资助者在一个“整全系统”的背景下就共同的优先事项达成一致，然后相应地调整他们的行动和资金，为资助者和非营利组织在制定共同战略的过程中创造平等参与的机会。

共同洞察基金 (The Fund for Shared Insight) 拥有近100名资助者，他们为230个非营利组织提供了超过2100万美元的资金。它提倡收集受益者反馈，将其作为监测和评估的补充，以帮助非营利组织和基金会对他们所服务的社区做出更积极的反应。



“社会影响交换” (Social Impact Exchange) 分析了如何分配慈善资本以产生更大的影响。通过事先对尽职调查框架达成一致，资助者可以与更大的网络分享这些投资机会，以便为受助者汇集 (不同来源的) 资金。

女童教育 (Educate Girls) 的核心资助者包括处于初创期的达斯拉 (DASRA)、发展期的穆拉戈基金会 (Mulago Foundation) 和茉莉花社会投资，以及成熟期的斯考尔基金会和其他机构。他们为该组织提供了灵活支持，使其能够得到更具针对性的资金，例如发展影响债券，以进一步扩大其覆盖范围和影响力。

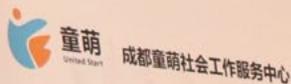
德雷帕·理查兹·开普兰基金会 (Draper Richards Kaplan) 集合了约50名捐助者的支持，3年提供了30万美元的非限定性资金。除此之外还提供了强有力的持续支持，以帮助受助机构建立组织能力并将其影响规模化。

新利润 (New Profit) 为“受助者-合作伙伴”提供非限定性的增长资本和战略建议，并鼓励捐助者反思和纠正自己的一些行为，这些行为有可能对旨在解决问题的、真正的合作伙伴关系产生阻碍作用。

斯考尔基金会 (Skoll Foundation) 的社会企业家奖在三年内提供了125万美元的非限定性资金，鼓励灵活地根据重要的项目节点，而不是就固定的产出和详细的预算项进行报告。

女童支持联合组织 (With and For Girls Collective) 是一个由9名战略捐助者组成的联盟。他们每年向工作优秀的组织提供20个核心资金奖励 (而不是赠款)，他们相信受助者知道未来应如何最好地利用资金。

中国好公益平台



0-3岁儿童社区亲子实务能力



中国好公益平台 (The Effective Philanthropy Multiplier) 是一个开放共享的公益产品规模化平台。自2016年11月成立至今,通过资金支持、资源链接、能力建设、品牌推广、经验分享等措施,促进优质公益产品的规模化,高效和大规模地解决社会问题。

平台现有16家联合共建伙伴,分别是南都公益基金会、中国扶贫基金会、深圳壹基金公益基金会、招商局慈善基金会、新华公益、腾讯公益、上海联劝公益基金会、爱德基金会、恩派、阿拉善SEE基金会、北京乐平公益基金会、ThoughtWorks、新浪微公益、深圳同佳岸慈善基金会、基金会中心网和陈香梅公益基金会。

好公益平台致力于整合多方资源,解决公益组织在规模化道路上的三大主要障碍。第一是渠道。平台优质公益产品已在全国22个省(自治区、直辖市)开展了51场线下路演推介活动,联合新华公益和优酷公益在新华网演播大厅举行了线上推介,并为21个优质公益产品开展了线上推介会。据统计,各地累计有5400余家/次公益组织参与了优质公益产品推介活动,形成对接意向3200余份。第二是规模化能力。2019年,好公益平台正式启动“规模化学院”,为入选的优质公益产品提供规模化相关的能力建设和资金支持。第三是资源。平台通过对接筹款和传播等资源,支持公益组织解决规模化过程中缺乏资金和品牌影响力的问题。

目前,好公益平台共有优质公益产品50个,涵盖教育、安全健康、环保、助老、特需人群关爱、性别平等、社区发展等多个领域;战略合作伙伴14家;签约的各省市区枢纽合作基地40家。截至2019年6月,共有38000余家次社会组织、志愿者团队、事业单位和学校,在33个省(自治区、直辖市)的1500个区县落地开展这些优质公益项目,2400余万人直接受益,超过2亿人间接受益。



经过近三年的努力,好公益平台对公益生态带来了非常积极的正向影响。首先,通过优质公益产品的复制,大大增加了受益人群的规模。彩虹村就是其中一个成功案例。这是一个为服刑人员未成年子女提供帮扶关怀的公益产品。入选平台的两年多时间里,彩虹村从原来的7个城市发展到了41个城市。截至2018年底,彩虹村项目全面帮扶了2041名孩子,其中5名孩子考上了大学,3名孩子参加工作;11名服刑人员刑满后走出高墙后成为了优秀志愿者。其次,规模化复制带来了更加广泛的用户反馈,推动公益产品更快速地更新迭代,以持续提升服务质量。同时,规模化所带来的资源下沉和能力传递,也明显地带动了基层社会组织和团队的发展。最后,规模化的过程还催化了不少新型的合作。比如:不同产品之间的嵌入式合作;两个产品组合出一个新的合作项目;有同类服务对象的产品互相开放渠道,为服务对象提供更丰富的公益服务等。

未来,好公益平台将继续坚定地支持公益组织探索规模化的道路,增大优质公益产品的供给,服务更多有需要的人,实现更广泛的社会影响力。

大爆炸慈善

大爆炸慈善 (Big Bang) 成立于2012年, 当时6位资助者意识到他们经常共同资助受助者, 还非正式地交换想法, 于是决定继续这一做法, 但希望更为正式地围绕尽职调查、拓展受助者和学习等方面进行合作。4年后, 大爆炸慈善的资助者增加到15个, 并一直保持了这样的参与程度。要想成为大爆炸慈善成员的资助者, 必须每年向关注国际贫困问题的成长期组织投入至少100万美元, 资金必须联合投放给至少5家受助组织。2017年, 大爆炸慈善的成员共向23个组织捐款3500万美元。

创始人凯文·斯达尔 (Kevin Starr) 指出, 大爆炸慈善在做共同决定时, 大家都尽量少花时间在讨论诸如“在哪里召开年度会议、谁制定议程、在哪里吃晚饭”等问题的决定上, 而是重点讨论如何为最优秀的扶贫组织筹集最多的资金 (这些组织正在努力实现规模化的可持续变革)。斯达尔有一个令人信服的规模化方案, 由三个问题组成: 1) 你的创意足够大吗? 换句话说, 你的创意能影响足够多的人群吗? 2) 你的实干家 (受助者) 能够在这么大的规模上操作吗? 3) 你的付款人能为此买单吗? 大爆炸慈善与试图推动“大转变”的多个组织合作, 大幅提升他们的能力和影响力。资助者加入这个行动, 去放大他们资金的影响, 获取有效的尽职调查信息以及资助流程, 并成为目标相近的资助者社群的一员。

斯达尔看到资助者们有一种普遍的愿望, 即想寻找更加本土化的组织, 但他们还是把重点放在支持有规模化能力并致力于实现这一目标的组织上。斯达尔说: “我们有一个叫做‘你必须资助这个’的会议, 在这个会议上你可以向他人推销你想资助的项目, 但别人可以说不。大家总而言之都想尽力为受助者——也就是实干家们——减少不便。”

大爆炸慈善更愿意提供非限定性资金, 这已成了其宽泛意义上的组织文化, 而且它也基本不要求受助者提交其他资助者所要求的个性化的项目建议书。斯达尔也是穆拉戈基金会的首席执行官, 穆拉戈也基本上只需要潜在的受助者提交机构已有的材料。对比如穆拉戈这样的机构给予受助者时间和选择权利的资助实践进行分享, 也许能影响其他成员起而效仿。

共益实验室

我们在第一份规模化报告中已经对共益实验室 (B Lab) 进行了介绍。共益实验室已下定决心, 将继续推动资助者提供资源去实现自己的使命, 即重新定义什么是商业成功——包括使众多公司被认证为“共益企业”, 采纳共益企业法规等法律架构, 以及使用共益影响力评估工具 (B Impact Assessment, 简称 BIA) 来对自己的影响力进行评估、比较和改进。一些资助者已认识到了共益实验室所采用的系统方法的价值, 这可以通过他们为共益实验室提供新的资金来证实, 共益实验室则相应地基于现有的影响力管理平台, 帮助企业参与实现联合国可持续发展目标 (SDG)。在把 BIA 和 SDG 协调一致的过程中, 共益实验室可以创建趋同和融合, 并加强工作和报告的协调, 最终覆盖世界上成千上万个不同规模的企业, 包括正在申请获得认证的有影响力的公司。

共益实验室联合创始人安德鲁·卡索伊 (Andrew Kassoy) 指出: “在过去 18 个月里, 我们因为有了新的基金会捐赠者的支持而成长壮大。我们现在有 720 个潜在的资助者, 但其中只有一小部分是积极支持我们的。他们中的每一个都有不同的报告要求。” 共益实验室发现, 资助者通常更喜欢支持解决小范围问题的资金需求, 而不是支持视野更广的、系统性的解决方案, 但共益实验室团队认为, 后者才是真正能推动资本主义转变, 使其服务社会而不只是服务于股东的唯一途径。“如果我们不能确定如何用系统方法解决问题, 而只着重于资助单个项目, 我们将会规模化方面出问题, 因为规模化需要采用系统方法。” 共益实验室的资助者, 包括斯考尔基金会、福特基金会和一个

名为“推进资本” (Propel Capital) 的组织, 都看到了这一问题的重要性, 共益实验室希望他们能让其他资助者也有同样的认识。

卡索伊指出了资助人才发展的重要性, 但他也表示: “几乎不大可能让人们理解我们进行人才发展、专业发展, 或者开发用于监测和评估的后台系统 (Monitoring and Evaluation, 简称 M&E) 的需要。这是一个巨大的限制, 制约我们创建一个能够留住人才的可持续发展的组织。” 来自几家基金会的一般性运营支持使共益实验室得以发展壮大, 但它还没有自己的 M&E 团队, 而如果资助者不资助 M&E 或提供更多的核心支持, 共益实验室也无法建立这个团队。在卡索伊看来, (非营利) 组织、资助者和整个社区之间更好地进行合作是必不可少的, 资助者能够而且也应该对此予以支持。

资源一代

资源一代 (Resource Generation, 简称 RG) 在美国的资助者联盟领域占有着独特的位置。它服务于这样一个群体: 即18至35岁、经济实力占全国人口前10%、同时又想利用他们的资源及阶层优势来为种族正义和经济正义而努力的人群。资源一代同时也由这个群体管理, 在全国各地都有分会, 会员来自多个种族, 其使命是把美国拥有财富和阶层优势的年轻人组织起来, 使他们成为推动变革的领导者, 致力于公平分配财富、土地和权力。资源一代支持并激励成员公开自己的阶层背景, 利用他们的财富作为支持社会运动的工具, 并成为积极分子, 与贫穷者和工人阶级伙伴一起, 共同寻求长期的解决方案。

资源一代成立于1998年。创始人想把他们身份背景的各个方面——包括阶层、行动主义、种族、性别认同——都用于社会正义工作。在第一阶段, 资源一代举行了全国集会, 领导开展了捐助者教育, 并组织了联合资助工作。2012年, 它启动了一个战略规划过程, 并就此成为了一个会员性组织而不是组织松散的捐助网络。现在资源一代的16个分会的近600名会员在推动激进的制度变革、克服财富不平等、结束种族化资本主义, 以及实现种族平等公正等方面拥有共同信念。资源一代的员工团队和理事会中的贫穷者和工人阶级领导人在制定战略方向方面发挥着关键作用。

会员们通过地方分会和全国性活动与资源一代发生联系, 这些活动包括为期六个月的培训班。会员们加入组织后发展出自己独有的捐赠计划, 备受激发而准备采取实际行动。许多会员都是家族基金会的领导人, 经常思考如何将社会公正的价值观纳入家族基金会的基础框架。由志愿者领导的地方分会则关注人员招募和个人方面的转变与发展, 还有一些人为当地社会正义事业筹集资金。资源一代鼓励会员参与到现有的社会正义捐助圈和项目中去。尽管资源一代并不协助建立资金池 (Pooled Fund), 也不参与转资助 (Re-granting), 但它却能影响到其成员的慈善倾向。一位受聘研究资源一代影响力的外部研究人员发现, 会员加入该机构后做出的资助是加入前的16倍。会员们对自己的潜力, 以及如何参与系统转变有了更好的认知, 时刻准备利用自己的资源做出有意义的影响。

系统变革： 从资助者联盟自身经验 学习

报告的以下部分就旨在推动系统变革的资助者联盟进行了更多的阐述。我们试图回答这些问题：可供学习的模式在哪里？联盟自己在学习什么？对系统变革的规划以及对其进展的衡量颇具复杂性，联盟是怎样适应这种复杂性，而不只是局限于直接衡量一个项目或一笔赠款所带来的结果的？

参与资助者联盟是放大资源和影响力的一个颇有意义的机会，资助者联盟同时可营造一个生态系统，帮助单个组织将其解决方案规模化。

目前存在着许多资助者联盟，但人们对它们的存在和价值，以及它们如何开展工作所知甚少。这可能是因为在其中很多组织更注重创造变化，而不是宣传自己。受我们采访的联盟跨越地域，在规模、年限、持续时间、采用的规则和流程等方面有很大差异，采用了不同的运作形式。有的完

全是以资金池的形式运作，将赠款完全与单个资助者分离开来，有的则是两者的混合。有的联盟设在其中一个资助者机构之中；其他很多联盟则聘请一位执行理事，创建一个小型秘书处，通常是与一个非常小的团队一起开展工作，有的则根本没有团队。我们在采访中发现，不同的联盟对其协调联络机制，例如秘书处、执行理事、系统企业家诸如此类叫法不一，在本报告中我们就简单明了地称其为协调中枢（Hub）。

至关重要的是，这些资助者联盟所拥有的目的和采用的方式也各不相同。为了推动系统变革，联盟的创始人和成员围绕着一个特定的原动力进行运作。此外他们以一些共同的起点为基础，将具有独立思考的个人和机构联合起来，并提供支持系统变革的方向指引。联盟有以下共同起点（有时是组合使用）：

1) 长期目标, 2) 地域, 3) 人口群体, 4) 社会运动, 5) 高影响力的组织, 或者 6) 执着地追求和学习如何创造转型性变革。这些起点不是相互排斥的, 而是能进一步据此阐明联盟应该如何操作, 以及如何衡量成功。

在特殊情况下, 只需一个资助者就可以进行系统变革工作, 而且也并非所有的资助者联盟都着眼于系统的改变。但是, 一般来说, 采用真正的合作方式, 再加上一组利益相关者的力量, 可以极大地在系统层面上推动创造更大的影响。尽管本报告将重点置于慈善行动者之上, 但我们应该认识到, 拥有一个有效的资助者联盟本身并不是终极目标, 而是催化转型变革的有效途径。

成功的定义是什么? 对这个问题的看法不尽相同, 但一般而言, 针对资助者联盟来说, 成功意味着能够应对复杂的挑战, 解决问题的根本起因, 帮助他们的受助者做到以下几个方面:

- 能够改变那些产生困扰社会的症结的底层结构和机制——尤其是在新政策、规范和行为出现时。
- 在保持实际成果的持续性、吸引更多资金资源或公众关注方面, 产生的影响力远远超过为推动合作所做的资金投入。
- 能够以新的方式操作, 充分发挥潜力使影响力得以规模化, 超越单个组织能够达到的程度。

本报告下一节所述的七项研究发现在我们所研究和采访的25个案例中基本都适用。

规模化、合作和系统变革关系中的关键发现

发现 1: 联盟的吸引力

对于寻求系统变革的资助者而言,合作比单独行动更有效,更有回报。

对系统变革感兴趣的资助者一旦尝试过联盟这种形式,就倾向于增加他们的参与,因为他们发现联盟出效果、理念上有激发性,而且有时更有效率。

资助者表达了参与联盟的各种益处,包括:

- 进行集体押注并在资助者之间分散风险。
- 互相帮助与重要人物和机构建立联系,尤其是经验丰富或已有作为的资助者针对在议题、地域或方法方面的新手同伴提供支持。
- 有空间与伙伴机构进行试验和冒险,采用传统慈善通常所不允许的做法。
- 向受助者和受益者赋权,学习提高文化敏感意识。
- 对联合国可持续发展目标和全球气候协定等公共议程产生更多影响。
- 通过联合比单个组织更容易系统地理解历史和当前的不公正问题,比如由殖民主义、种族主义和不平等所造成的影响,并着力去解决。
- 围绕地域集中资源,形成群聚效应。
- 触达更具影响力的系统行动者。
- 了解资助状况和差距所在。

资助者也非常看重他们的同行所带来的资源,包括:

- 对一个地域、地域内的人口和环境,以及此地域所面临的挑战和机遇的集体认知。
- 有关过去和未来慈善捐助的知识和数据。
- 对各投资组合中受助者过去的工作如何促成系统变革的深入分析。
- 与重要利益相关者和网络的联系。
- 更强的吸引更多资助者的能力: 这些资助者致力于从不同角度,以互补方式共同面对同一个挑战。

虽然一般认为资助者联盟更为高效,但它本身也许并不能为资助者和受助者减轻工作量。因为有时联盟能优化整个工作流程,但有时却只不过是把工作转移给了联盟中的协调中枢罢了。后一种情况在联盟资源充足的情况下没有问题,但如果资源不充足,则反而会产生问题和压力。



自由基金



自由基金 (The Freedom Fund) 联盟于2013 由行走自由基金会 (Walk Free Foundation)、利戈顿 (Legatum) 和人文联合会 (Humanity United) 这三个独立慈善机构发起。自由基金的目标是解决反奴隶制工作在慈善资源投入上的严重不足问题。他们认为，人权议题的资助者在历史上没有对现代奴隶制问题给予足够的关注或投入足够的资源。而且资助者通常也没有自我认定他们实际上是在解决现代奴隶制这个问题，而是给他们试图解决的问题贴上了不同的标签，比如童工或儿童剥削。这种做法导致人们不能认识到问题的根本原因是现代奴隶制，也看不到人们容忍现代奴隶制，将其视为一种对生产和农业的投入这样一个事实。

上述基金会的三位创始人均承诺要结束现代奴隶制，于是联合起来寻求一个合作性的解决方案。他们每方承诺投入1000万美元作为这项工作的种子资金；另外所需的7000万美元则要向其他资助者筹集。

世界各地都有一些现代奴隶制盛行的热点地区。自由基金的工作旨在将资源集中到最需要的地方。该基金的工作跨越了多个国家，并且随着这场运动声势凸显，越来越多的资助者加入其中。迄今为止，该基金已经从数十个捐助者那里筹集了8300多万美元。这些资助者可以从一系列相关的地域和主题中选择他们希望回应的优先事项，这样就形成了一种旨在永久终结现代奴隶制的系统性解决方法。

人文联合会副主席艾德·马科姆 (Ed Marcum) 指出：尽管在总体目标上一致，毫不奇怪的是，不同的资助者有意去衡量的结果是非常不同的。一些资助者想衡量行动所覆盖的人数，即从奴役中解放出来的人口数量。其他资助者则关注供应链问题，以及新技术和工具如何迫使企业在生产中执行其反对奴役的承诺。还有一些人对政策和法律的变化以及更好地执行现有政策和法律最感兴趣。马科姆指出：“我们正在进行一次学习之旅，尝试如何有效地将短期的直接服务模式与解决代际剥削和结构性脆弱的问题结合起来，而后者是当下许多社会仍然存在奴隶制的基础。”

迄今为止，该基金的投资组合已经能够整合和平衡这些不同的成果诉求，同时支持重要的一线非政府组织的能力建设，使其更有效地监测和衡量项目干预的效果。在很短时间内，此基金已成为认识和处理现代奴隶制问题的核心。

塑料解决方案基金

塑料解决方案基金 (Plastic Solutions Fund) 是一个国际性的资助者联盟，致力于阻止塑料污染进入环境。它对致力于减少一次性塑料和包装生产的项目进行支持，并将重点放在能驱动塑料供应链系统变革的关键因素上。

该基金于2017年1月启动，它源于橡树和马里斯拉基金会 (Oak and Marisla Foundations) 向几个核心的非政府组织提供资金，去建立一个共同战略，针对全球性的塑料污染挑战进行更有效的合作。尼克·戴维斯 (Nicky Davies) 目前是基金的项目主管，曾与来自世界各地的50多个非政府组织和资助者一起制定应对全球塑料污染的战略。资助者们致力于获得更多的资金以成立一个长期运营的机构，塑料解决方案基金由此应运而生。

该基金旨在通过支持行动者来推动系统变革，并使用多层次的非政府组织战略来改变以下三个关键领域：1) 作为主要塑料用户的公司的行为；2) 城市如何处理废弃物；3) 人们如何与塑料互动。它强调范式的转变，这是从禁烟运动中学习来的。

该基金现有10位合伙人和会员，并欲进一步发展壮大。合伙人每年至少贡献50万美元，出资至少三年；会员则可以以较低的出资额加入。新成员经理事会批准加入。对赠款的投票通常是基于共识，但如有意见分歧，则通过合伙人的多数票来决定。

资助者之间的合作关系至关重要。戴维斯说：“我们的资助者代表了塑料生命周期中不同层面的利益和关注点。我认为如果资助者缺乏合作，资金就根本不会流动起来，你也就无法解决战略性的系统变革层面的问题。”在更大的污染领域，则很少有人实施系统变革战略。塑料污染领域的这种协作机制设计，使较小的组织能够在较大的战略中发挥有效的作用。

资助者圆桌论坛



资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable, 简称CDR), 由澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会于2015年联合发起, 是面向中国资助机构的技术支持平台。资助者圆桌论坛为资助机构提供资助团队培训、资助策略咨询, 细分行业研究等服务, 旨在提升并联合中国资助机构的力量, 以应对中国关键迫切的社会问题。

发展四年至今, 资助者圆桌论坛共有40家资助机构成为核心伙伴成员, 约占中国频繁资助机构总量的80%。资助机构是公益生态的关键生态位置, 是公益行业基础性、创新性资金的重要来源, 也是公益机构与政府、企业链接的重要纽带。中国资助机构大多成立时间在十年以内, 整体比较年轻, 资助机构的成长与发展, 对中国公益部门具有巨大价值。

资助者圆桌论坛本身不是一家资助机构, 它通过自身的专业能力以及联结成员机构各自的优势与能力, 协助更多资助机构提升能力。资助机构能力的提升, 有助于改善对受助机构的服务。

资助者圆桌论坛提倡伙伴成员长期相互陪伴, 最早加入CDR的九家成员已经合作四年之久。组织能力的提升需要时间。资助者圆桌论坛秘书长李志艳指出, “仅仅一次咨询无法实现组织机构的深刻变革。” 资助者圆桌论坛创造一种定期碰面的机会, 营造一种自我反思和改进的文化, 大家定期在一起共思、共学、共创, 成功地在中国创建了一个联系紧密的资助型基金社区。

发现 2: 信任加强了联盟的推动力

基于现有关系, 联盟的有机发展有利于强化联盟的推动力。

大多数系统变革联盟的建立, 都始于少数已经形成连接的资助者, 然后发展壮大。联盟的有机增长重点强调创造学习机会和影响力, 而不是着重于处理程序细节。

资助者需要在加入之前理解和接受联盟的基本规则, 并且要明白, 一开始制定的规则在执行中往往只会进行极少的调整。联盟在大多数情况下是通过协商达成共识形成决策的; 在较少的情况下, 只在必要时才根据多数票做出决策。大多数接受我们采访的联盟倾向于民主决策, 出资额不等的资助者享有同等或几乎相同的决策权。随着联盟的发展, 成员人数在大多数情况下都能保持稳定, 同时那些联盟的支持者也继续从参与中获益。然而, 如果想要长期维持联盟的运作, 并促使常常缺乏耐心的资助者专注于长期的变革, 则需要领导者兼顾各方进行权衡。

新经济合作伙伴

新经济合作伙伴 (Partners for a New Economy) 是2015年发起的一个国际捐助者联盟，致力于促使经济为人类的可持续发展和地球的生态保护服务。它的四个创始成员——玛瓦 (MAVA)、橡树 (Oak)、马里斯拉 (Marisla) 和KR基金会——创建了这个联盟来支持创新性的高风险干预措施，推动世界经济体系向重视生态系统完整和人类福祉的体系转化。新经济合作伙伴的变革理论围绕以下这个中心：改变经济的目的、权力分配和叙事，使经济更公平、更具有可持续性。它着眼于以下三个主要议题领域：1) 使货币政策更具环境可持续性；2) 改革企业结构和管理行为与准则，使企业行为不突破地球承载的底线，并注重人类福祉；3) 为经济创造一个更现实的知识与伦理框架，从而改变经济议程和文化思维与态度。该联盟正在为上述三个变革领域分别开发一个监督和评测系统 (M&E)，并探索如何建立一个网络，使成员能够更好地了解问题的因果关系。

该组织的战略是支持这三个议题领域的领导力发展和创新实践，并在网络之间构建有机联系，其目标是找到可行的解决方案并推动持续的改革。尽管该组织没有足够的资金或影响力来单独催生重大变化，但它力图通过推动跨部门合作来引发重大的经济领域的系统变革。

莱斯利·哈鲁恩 (Leslie Harroun) 受邀担任新经济合作伙伴的理事长，将这一新生的合作关系转变成为一个真正的联盟。该组织创始时制定了为期三年的时间表，资助者承诺提供三年的资金——最近他们又做出了新的三年资金承诺，并欢迎新的资助者加入。共同承担风险能使大家勇于采取更大胆的行动，同时还可使受助者也敢于冒险尝试。各基金会的团队经常围绕共同的目标行动，也拥有共同的受助者，而通过新经济合作伙伴进行正式的合作，有助于促进组织学习和加速实现更大的影响。此外，该组织还可催生新的创意和项目，使其在基金会的支持下成长壮大并成为主流。尽管该组织每年的资助预算较小，约为300万美元，但它可以形成受助伙伴的组合群体，产生较大的集合影响。此外，该组织的报告格式要求受助者针对系统变革的成果，而不是仅仅针对各项活动和产出来进行回应，这对一些受助者来说比较陌生。

哈鲁恩认为，如果现在就对联盟能否帮助其成员机构实现系统变革做出判断，还为时过早。联盟是一个大系统，不能被看作一个单独的组织。这样一个集体怎样才能有效地运作，是一个大的挑战。尽管如此，哈鲁恩还是建议采用资助者联盟的做法。对此，哈鲁恩说：“要想进行系统变革，靠你一个人不行；合作是关键。”



“最后一英里健康”和 “生活用品”两组织的 “大胆勇为”项目

我们最初的《规模化解决方案》报告陈述了利比里亚的最后一英里健康项目 (Last Mile Health, 简称 LMH) 所取得的成就。此后, LMH宣布与生活用品组织 (Living Goods, 简称 LG) 建立令人振奋的伙伴关系, 由“大胆勇为”项目提供一笔为期4年、5000万美元的匹配赠款进行资助 (匹配赠款到位后总额为1亿美元), 以扩大社区卫生保健人员的覆盖范围并提升他们的能力。总体而言, 该伙伴关系的目标是截至2021年, 在6个国家部署超过5万名社区卫生工作者来服务3400万人口。LMH和LG长期以来工作互补, 对彼此充满敬佩, 将充分利用各自的优势来实现上述目标。

LG和LMH都致力于依靠社区卫生工作者的服务模式来大幅扩展医疗卫生服务的可及范围。他们旨在改变整个国家的医疗体系, 因此需要跟双边组织互动, 并与政府部门合作。LMH在利比里亚与该政府合作, 专注于由政府主导的计划实施, 并充分利用政策变化、运营标准化和明确具有持续性的项目融资, 来创造系统变革。

LG主要在乌干达和肯尼亚, 在两国政府与之签约授权的地域开展工作。大多数情况下, LG都是以端到端的形式负责全程运行整个项目。LG对卫生工作者进行培训和管理, 包括教授他们利用技术来提供服务并跟踪服务。每个医务人员都要进行患者、地点和治疗的跟踪。与此同时, 科技也使他们能够提供实时的治疗建议, 优化了治病救人的机会。除此之外还有第三方进行数据和服务的实时审核。资助者可以看到所收集的数据, 从而可以基于项目的结果进行资助。

参与这项“大胆勇为”项目的许多资助者有分别资助LG和LMH的, 也有同时资助这两家组织的。资助者对这两个组织有信心, 并且认识到如果他们一起努力, 就能给予两个组织更多的支持。资助者之间的彼此信任使他们有信心主动联合起来, 以更大的力度提供长期资助。他们在寻找支持系统变革的机会, 认为对LG和LMH的联合资助提供了这种可能性。鉴于LG在东非, LMH在西非工作, 资助方的合作扩大了影响的范围, 带来了更大的机会进行系统性变革, 同时对改善数百万人的卫生健康状况产生了影响。

LG和LMH也对双方有机会进行合作感到非常振奋。作为合作内容的一部分, LG打算将其数据、研究和项目监测的资料分享给LMH使用, 以便LMH能酌情将资料整合到自己的运营中。LMH则希望能向LG分享自己与政府伙伴成功合作的经验。LG和LMH预计在未来四年内, 将有很多机会进行思想方面的合作, 共享建议和经验。有了这个“大胆勇为”项目多年的资助, 他们有机会互相支持, 以更加智慧、可持续的方式扩展自己的服务。

发现 3: 以强大的领导力驾驭复杂事务

识别并支持强有力的领导是就长期的系统变革进行合作的重要基础。

联盟需要好的领导者来负责推进自身的目标,并在不同机构与个人的诉求中寻求平衡。因此应该做出更多努力来识别并支持能承担这些领导角色的人。

担任联盟的领导者需要具备多方面的能力并付出大量努力:对资金拥有者谦虚尊重但不卑躬屈膝;对什么是系统性变化要有洞察力,在需要时有信心回绝资助者并保有余地;有足够的组织技能来处理复杂的战略;与受助组织以合作、应变和信任的方式协同工作。有些人将这种领导者称为系统企业家,另一些人则称之为协作型领导者。

杰夫·沃尔克 (Jeff Walker) 是一个名为新利润组织(New Profit) 的主席。他相信担当领导者角色的每个人都必须有一个“能控制的自我——也即不要什么都以自我为中心,也不要什么都以自己组织的规模或权威为中心,而是要把重点放在更大的思考创意上。”新利润对系统企业家的定义是:与其他系统行动者一起,“勇于创新以克服那些使社会或环境问题停滞不前的关键环节。”

LOVE

民事婚姻联盟

2004年，11位资助者联手支持推动婚姻自由的议程，以在美国全国逐州实现婚姻平等¹⁰），由此产生了民事婚姻联盟（Civil Marriage Collaborative，简称 CMC），其办公室设在普罗提奥斯基金会（Proteus Foundation），并由保罗·迪·多纳多（Paul Di Donato）从 2007 年开始领导直至其关闭。它筹集了 2000 万美元用于战略性地支持婚姻平等进程，同时还创建了一个资助者的学习社群，其成员将联盟的经验和策略用于自己的资助实践。资助资金被指定分发给各 501(c)3 组织¹¹，注册为 501(c) 3 组织意味着这些受助组织主要从事影响民众“心智”的公众教育工作，在立法倡导方面非常有限。

后来，CMC 的捐助伙伴增加至 14 个机构，他们共同投资了 1.53 亿美元。大部分的资助者在加入前，相互之间都已经有了合作关系，这就为联盟的对话、规划和决策提供了便利。CMC 逐步完善了自己的战略，聚焦于更少的受助者、更短的时限，以及更高的资助金额。随着人口和公众支持的变化，CMC 开始将资金集中在最需要之处。蒂姆·斯维尼（Tim Sweeney）是 CMC 的发起人之一，多年为 CMC 提供咨询指导，现在仍与其他人分享联盟的经验教训。他指出，“CMC 的资助者和工作人员定期对受助者进行实地考察，这有助于资助者认识到每一个项目行动所具有的独特挑战以及取得的成功，这又保证了我们取得整体上的成功。”

CMC 创建时的初衷是它在美国最高法院裁决支持婚姻平等之后就关闭。最高法院于 2015 年 6 月裁定支持婚姻平等。普罗提奥斯基金会对 CMC 进行了监测和评估，并定期会见 CMC 的执行委员会和所有捐助伙伴，向他们更新信息，优化战略，提升他们对 CMC 以及 CMC 置身其中的更广泛的平等运动的信心。CMC 实施的具有针对性的变革理论随着运动的需要而调整变化。从开始时着重于改变人们的思维 and 态度，到后来促使人们认识到婚姻平等必须被视为一项基本的公民权利，CMC 转而采用了一个完全不同的公众教育方法：即让公众认识到通过婚姻来表达爱情是公平和道德的

做法（即英文中所称的“黄金法则 The Golden Rule Approach”），不会对个人、社区或国家造成负面影响。随着时间的推移，CMC 还资助了其他策略行动，包括一些关键的诉讼努力。

CMC 的有组织的慈善活动对在美国赢得婚姻平等至关重要。美国欧福布鲁克基金会（Overbrook Foundation）的史蒂芬·福斯特（Steven Foster）指出：“将人们联合起来，以协作的方式、以协作的眼光进行筹款资助，使得资金能产生……并在资助者之间建立信任关系。” CMC 在整个过程中面临无数挑战，但它以失败为师，重新修正战略、策略并鼓励资助者就此做出新的资助承诺。CMC 为 LGBT¹² 运动指明了战略重点，并提供了具有里程碑意义的资金资源，向世界表明自由婚姻是一个值得支持的事业。

10 者注：此报告中所指的美国的婚姻自由和婚姻平等议程是指为所有人——尤其是同性恋者——争取结婚的权利。美国曾有多州禁止同性恋结婚。2015 年，美国最高法院裁决否定了这些禁令，自此，同性恋者在全美范围赢得了婚姻的权利。

11 译者注：所谓的 501(c)3 组织是指在美国正式注册、取得正式非营利组织资格、享受优惠税收政策的组织机构。

12 译者注：LGBT 是英文 lesbian, gay, bisexual, and transgender 的缩写，即男女同性恋、双性恋和跨性别者。

气候和土地利用联盟

气候和土地利用联盟（The Climate and Land Use Alliance，简称CLUA）是一个由六家基金会组成的捐助者联盟，这些基金会相信森林和可持续的土地利用对解决气候变化问题起到至关重要的作用。

CLUA是2006年由气候工作基金（ClimateWorks Foundation）、福特基金会（Ford Foundation）、大卫和露西尔·帕卡德（David and Lucile Packard Foundation）以及戈登和贝蒂·摩尔基金会（Gordon and Betty Moore Foundation）等共同建立，后来又有两家基金会加入其中。CLUA的托管机构是气候工作基金会。这个资助者联盟致力于将资源和各种专业知识相结合，以“提倡可行的解决方案，并动员更多资助来保护森林并更可持续性地使用土地，以保护人类和地球的利益。”CLUA在巴西、印度尼西亚、墨西哥和中美洲开展工作，并致力于推动政策、项目和融资方面的全球议程，以支持可持续的土地利用。

CLUA的理事会负责财务决策和战略。虽然大部分的资金都是由CLUA的各个基金会成员分别划拨给受助者，它们也将一部分资金汇集到气候工作基金会那里，用来支持战略性的倡议项目。资助者之间共享所有的项目建议书和文件。虽然CLUA的赠款组合是混合的，但其中有20%的资金用来支持原住民森林运动，而且其战略重点是支持那些开展高影响力社会运动的非政府组织。CLUA的新资助战略聚焦于私营农业企业、国际气候政策和金融、农村经济和原住民的森林和土地权利、无冲突商品、战略性沟通以及对热带森林和社区造成影响的基础设施和采掘行业。

CLUA的倡议协调员协助资助方对受助者以及合作伙伴进行接触了解，并每隔六个月对每一项倡议事项进行监测。针对CLUA及其战略的两个独立评估都已经完成。资助者每年开会两次，就面临的挑战、受助者、产生的影响和学习机会进行讨论。他们也将成员所做资助与年度重要事项相比较，以了解它们如何对CLUA的战略做出贡献。

CLUA根据全球专家和该领域非政府组织的意见，形成了统一的可持续土地利用议程，并对其重点关注。福特基金会的佩妮·戴维斯（Penny Davies）评论说，CLUA可能会有更高的运行成本，因为它是一个合作性的组织，但合作带来的好处超过了成本。在这个合作集体的早期阶段，基金会成员观点各异，在讨论期间经常会被推到自己的舒适区之外。上述评估鼓励成员们互相挑战各自的工作方法，为加强CLUA的战略而努力。自成立以来，CLUA成员已经完善了他们的资助策略，使得联盟推动了任何单个组织无法实现的更多的变革。正如戴维斯所言：“你不要让人感到太舒适和满足，要让人有不安的感觉，要不然你就形不成强有力的策略”。

像CLUA这样致力于系统变革的资助者联盟还促使了更多的资助者们采取行动。在2018年9月的全球气候行动峰会上，18个基金会做出了一个新的、多年的、以土地管理为基础的气候变化解决方案的承诺，CLUA就是其中一个重要的组成部分。

中国环境资助者网络



中国环境资助者网络 (China Environmental Grantmakers Alliance, 简称CEGA) 是中国环境资助者交流合作的平台。其宗旨是运用战略慈善理念, 促进环境领域资助者的合作与发展, 引领未来环境领域的资助方向, 实现环境领域慈善资金社会效益的规模化。

成立CEGA的想法于2016年12月份由老牛基金会理事长雷永胜、阿拉善SEE基金会秘书长张立、当时的基金会中心网总裁陶泽、总裁特别顾问张瑞英讨论提出, 也受到美国环境资助者协会 (Environmental Grantmakers Association, EGA) 的启发。美国洛克菲勒兄弟基金会曾资助相关的中国环境基金会参加过美国EGA年会。经过一年多的筹备, CEGA于2018年1月29日成立。大家认为共同建立这个网络, 是推动环保公益行业持续成长的重要保障。南都基金会理事长徐永光说: “环境资助者网络的概念出来特别好, CEGA成立具有战略意义。” 中华环境保护基金会名誉理事长, 首任国家环保局局长, 八、九届全国人大环境与资源保护委员会主任委员曲格平先生发来了贺信。

CEGA不是独立的法人注册机构, 它依托基金会中心网运行。CEGA设立决策委员会指导CEGA运行。首届决策委员会由阿拉善SEE基金会、阿里巴巴公益基金会、北京巧女公益基金会、红树林基金会、老牛基金会、千禾社区基金会、桃花源生态保护基金会、万科公益基金会、中国绿色碳汇基金会、中华环境保护基金会、自然之友基金会组成。决策委员会每届三年, 其主席由决策委员会选举产生。老牛基金会理事长雷永胜、阿拉善SEE基金会秘书长张立为CEGA首任联席主席, 张瑞英为CEGA首任执行主任。CEGA的主要工作领域如下:

- 建立CEGA环境公益信息平台, 对环境领域慈善公益项目进行综合分析, 为成员单位工作提供支持。
- 发表环境资助者网络 (CEGA) 年度报告, 引领未来环境领域慈善公益工作方向。

- 组织召开中国环境资助者网络 (CEGA) 论坛/年会, 推动成员间交流和影响力传播。
- 促进环保慈善公益领域国际交流与合作, 组织成员单位参加相关领域重要国际会议。
- 建立环境领域慈善项目分类标准和影响力评价指标体系, 系统准确地评价环境慈善公益组织社会影响力。

2018年CEGA举行了首届CEGA环境资助者论坛, 首次发布了《2018环境资助者网络 (CEGA) 报告》。该报告首次对国内公益行业中的同领域资助清单进行分享, 并对环境资助成果进行共同展示。CEGA环境公益信息平台运行也已启动。另外组织成员参加了在美国加州举行的全球气候行动峰会, 举办了首届中外环境慈善对话等。

2019年CEGA已出版了《CEGA环境资助者案例精选》报告, 并计划于今年12月在智利召开的联合国气候大会中国角展示分享。同时, CEGA正在筹备以“环境公益助力生物多样性保护新发展”为主题的第二届CEGA环境资助者论坛, 支持2020年在昆明召开的联合国《生物多样性公约》第十五次缔约方大会。

下一步, CEGA还将促进联合资助, 共同建立环境公益社会影响力评价指标体系, 系统准确地评价环境慈善公益组织的社会影响力。

发现 4: 并肩协作促进快速响应

由地缘或支持特定人群而形成的联盟通常会出现一些考虑周到、反应积极、迅速的做法, 可以作为模式广泛推广。

这些联盟中的资助者强调, 要把自己的价值运用到实践中去, 确保受决策影响的社区能参与到决策中来。他们认为, 在采用集体性和合作性的资助方式时, 社区参与的效果更好。他们还认为, 这种做法对持续性的系统变革至关重要, 与那种不考虑当地人的愿望、能力和呼声, 只想解决表面问题的资助活动截然不同。此外, 像这一类的联盟将更多的公众关注带到特定的地区或人群, 使其他资助者更能了解有关问题以及对此正在开展的工作。

吸引更多的资金和关注非常关键。在某些地区工作时间较长的资助者可以将新的资助者引荐给当地的领导者和利益相关者, 这对谋求建立资助关系的资助者至关重要。此外, 许多资助者都相信持久的变革须源于当地受问题影响的人群, 而听取他们的声音, 就资助进行合作协商, 被认为是尊重当地社区、避免带来那种资助者居高临下的负面的权力动态关系的一种方式。

北极资助者联盟

北极资助者联盟 (Arctic Funders Collaborative, 简称AFC) 成立仅十多年, 是一个着重于知识交流、提供学习机会和提高北极地区形象和知名度的学习社区。该组织目前的11个公共和私人基金会成员关注点多样, 涵盖了北半球的各类社会和环境议题。AFC的成员包括戈登和贝蒂·摩尔基金会 (Gordon and Betty Moore Foundation)、橡树基金会 (Oak Foundation)、塔马尔帕斯信托基金 (Tamalpais Trust), 和风玫瑰基金 (Windrose Fund)。这些基金会基于对这个地域的共同关注而联合起来。AFC的使命是促进更为明智、有效的慈善捐助活动以支持北极地区的健康社区和生态系统, 充分利用各方支持以促进北极土地和水资源保护管理、原住民能力建设以及社区和文化福祉的提升。重视学习、重视与当地社区互动, 这是系统变革慈善的一个标志。

AFC和其他一些组织的区别在于它有一个明确的重点, 那就是鼓励在慈善资助中尊重北极居民。AFC的成员确保受决策影响的北极社区能参与决策, 同时成员们要向这些社区提供资源, 以增大社区居民对影响该区域问题的发言权。成员们已经认识到了在该地区投入时间、建立信任和建立关系的价值, 并且一直在不断学习、调整以便能与当地文化协调一致。成员们表明, 他们并不代表原住民社区。在AFC执行理事伊托亚·斯科特-恩斯 (Itoah Scott-Enns) 的支持下, AFC给当地居民留出发表观点和呼声的空间, 以此为自己的慈善工作提供指引。

AFC本身不是一个资助实体。然而, 各成员之间通过尽职调查进行互助, 同时通过相互了解, 经常共同协调资助, 建立了诸如北极原住民基金等联合项目。成员们还建立了一个联合数据库, 整合他们在该地区的赠款, 以便他们能够追踪和厘清资助的去向、如何发放, 以及北极地区正在发生哪些令人振奋的倡议活动。

AFC所提供的最有价值的一项活动就是实地学习旅行。资助者与地区领导者和社区成员会面, 学习当地文化, 了解社区目标和兴趣。这些对于该地区的新资助者来说特别有益。他们依靠彼此的网络关系, 和社区建立起新的联系并加强现有的联系。AFC的成员还每年举行会议, 并以非正式的方式分享资源。

AFC是一个实践性的社群, 致力于支持由本地人领导的北方地区慈善事业的成长。一位AFC成员这样分享他的想法: “没有一个基金会可以独立完成这项工作。”

AFE及安提奥基亚合作社

在哥伦比亚家庭和企业基金会协会（Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales，简称 AFE）于2015年倡导开展了一项年度活动之后，17个基金会成员结成伙伴关系，推出了一个名为“共同学习来共同开展工作”的项目，即安提奥基亚合作社项目（the Antioquia Collective Project）。基于现有的对同一地区的支持，他们希望能通过更加综合协调的方式开展工作以提高影响力，并根据联合国可持续发展目标框架来衡量结果。他们在当地开展调查，举办社区参与式对话，决定把重点放在关注水资源上。AFE前首席执行官卡罗琳娜·苏亚雷斯（Carolina Suarez）分享说：“从水开始，我们可以帮助实现其他方面的联合国可持续发展目标，如贫困、食物和健康目标。水是提高生活质量的基础。”AFE从2018年1月开始实施一个为期三年的项目，并期望当地社区在项目结束后对项目全权负责管理。

该组织拥有一套共同的治理准则、作为底线的财务承诺，并由AFE内设的一个信托机构管理汇集来的资金。随着时间推移，一些成员离开联盟，同时又有新的成员加入。苏亚雷斯这样评论：“联盟成员认识到项目的重要性，也认识到需要团结一致，通过实施可持续发展目标来实现该地区的发展。”建立信任是伙伴关系的一个关键组成部分，也是最大的挑战之一。在每次会议开始时，大家都要讨论伙伴关系的重要性、伙伴关系的成就和目的，以提醒大家伙伴关系的价值。这种“仪式”有助于加强成员之间的紧密关联。苏亚雷斯认为，该组织能够创造更大的系统性变革，因为“我们可以更好地协调和补充彼此的想法。我们能够利用这个集体的所有能力和知识来影响该地区的变化。如果单打独斗是无法实现这些目标的。”

肯尼亚社区发展基金会

肯尼亚社区发展基金会 (Kenya Community Development Foundation, 简称 KCDF) 是1997年由一群肯尼亚发展工作者成立的一个公共慈善机构, 他们热衷于建立一个脱离外国援助依赖、自我造血、自我赋能的资源机构。KCDF是一家资助组织, 旨在促进肯尼亚境内弱势和边缘化社区的可持续发展和自给自足, 鼓励组织化的捐助活动。自成立以来, KCDF已经影响了220多万人的生活, 并与肯尼亚境内的2000家组织建立了伙伴关系。它将捐助者和社区议程结合起来, 促进社区组织的财务可持续性, 并鼓励各方对肯尼亚境内的发展和慈善事业形成长期、明智和包容的理解。

随着资助兴趣的变化, 国际和当地捐助者来来往往加入或者离开联盟。捐助者通过一系列非限资金或通过KCDF的社区留本基金 (Endowment Fund¹³) 来支持KCDF, KCDF则慎重分析肯尼亚的发展需求, 使用这些资金去支持相关的项目。KCDF帮助捐助者理解肯尼亚发展问题的背景, 同时帮助他们与当地利益相关方建立联系, 以此促进捐助者实现他们的目标。KCDF不受捐助者兴趣和利益驱动, 而是协助捐助者聚焦关键性的需求。与许多社区基金会一样, KCDF受到项目管理、捐助者兴趣变化, 以及捐助者灵活性降低等问题的困扰。KCDF的首席执行官珍妮特·马维玉 (Janet Mawiyoo) 认为: “当一个社区启动并推动自己的发展

议程, 与政府和其他行动者合作来获取基本权利和服务, 并掌握和发展自己的资源时, 系统性和可持续性的变革就有可能发生。” 她还说: “可以通过政府参与来衡量所实现的社会公正方面的影响力。当政府的一个部门介入问题并承担起自己的责任时, 你就知道你成功地带动系统去回应问题了。”

¹³ 译者注: Endowment Fund, 留本基金, 是指一种捐助给非营利机构的资金, 专门作为该组织的资本金。受助机构用此资本金做各种投资, 所得的收入用于受助机构的运作。

发现 5: 共同的理解推动协调一致

依照变革理论并接受系统变革的复杂性,会使资助者更有可能成功地筹集资金。正如我们所见,这种层次的合作有益于受资助的组织将解决方案规模化。

系统变革工作通常包括一个变革理论,它可以被看作是多个可预见的因果链。一些受访的联盟有一个整体变革理论,但不是所有联盟都有。有些联盟在目标上达成一致,资助者将所有目标按重要性排序,然后将它们和基金会的各个项目领域对应起来。另一些联盟则拥有几个变革理论,针对的不同的子问题或地理区域,每个变革理论都设定了要实现的特定的中期结果。在一些联盟中,所有资助者都同意一种变革理论(也可能被称为战略规划),同时他们承诺将为所有项目活动共同提供资金。在另一些联盟里,资助者支持整体理论的不同部分,可用于战略性地填补空白。

我们研究的一些资助者联盟还走到一起,专门支持社会运动或是一般性的社会变革和行动,甚至为推动公众对社会议题以及不平等的权力分配问题的认知而努力,并为其他资助者提供了重要的学习内容。

除此之外,要想接受系统变革是可以实现的这一理念,就需要预设人们能够在多个层面指导或者支配变革,而谦逊的资助者可能会觉得这种想法太高估自己的能力了。对那些无形的、难以衡量的或超出我们控制范围的因素又怎么办呢?在变革理论中,使用短期的、循序渐进的步骤是否会对系统变革起作用?这是一个非常值得学习的领域,我们将在下一节中详细讨论。

包容性回收倡议

2011年，多边投资基金 (Multilateral Investment Fund)、美洲开发银行的水与卫生部门 (Inter-American Development Bank – Water and Sanitation Division)、可口可乐拉丁美洲分公司、拉丁美洲和加勒比地区的回收商网络 (the Latin American and Caribbean Network of Recyclers)，以及阿维那基金会 (Avina Foundation) 共同建立了包容性回收倡议 (Initiative for Inclusive Recycling, 西班牙语为Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo, 简称IRRI)。2015年，百事可乐拉美分公司作为区域合作伙伴也加入其中。

这些合作伙伴共同发起了一项区域性倡议，重点关注拾荒者的社会经济条件和废弃物处理系统的改进。IRRI主任冈萨罗·罗凯 (Gonzalo Roqué) 指出：“在拉丁美洲，我们将大约40-50%的市政预算用于废弃物处理，但该地区仅有2%的城市拥有正式的废弃物回收系统。” 据他介绍，该倡议寻求政策变革，促进废弃物回收，并认可拾荒者是废弃物处理价值链的一部分。

IRRI有两个资金来源。区域合作伙伴将资金汇集起来，置入一个一般性用途基金，他们则成为基金的理事会成员。此外，各成员组织还可以在国家层面为特定项目提供资金。利用这些资金，IRRI 支持战略项目，提供技术援助，并针对拾荒者、地方政府和私营部门开展交流和能力建设活动。IRRI 开发出工具用来加强流程控制，通过学习、研究来强化知识管理，同时推进战略沟通以提升各方对包容性回收的关注度。罗凯指出：“我们将兴趣不同的各方汇集在一起。美洲开发银行对废弃物处理特别感兴趣，它在本地区投放的贷款组合超过6亿美元，各公司有兴趣回收自己的废弃物和瓶子以减低影响，并解决资源循环经济发展的问题。与此同时，他们希望对拾荒者产生社会影响。”

由于这样的合作，IRRI在基层以及地区层面都取得了更大的影响，与超过15个国家的政府和废弃物处理系统开展了合作。从2016年6月到2018年3月，IRRI记录了这样一些数据：得到城市废弃物处理系统认可的拾荒者数量增加了 6018人，在政策中正式认可拾荒者的市政府增加了41个，将可回收材料纳入采购计划的企业数量增加了12个。根据IRRI的说法，他们取得的最高成就是拾荒者的捡垃圾服务得到了报酬。IRRI不仅通过与政府、公司和拾荒者合作社进行合作来推进废弃物处理部门的系统性变革，而且还将帮助该地区创造资源循环型的经济，从需求端推动回收价值链的创新。

艺术促进司法基金



艺术促进司法基金 (The Art for Justice Fund) 是一项为期五年的资助者的资金聚合行动, 由那些致力于减少美国的大规模监禁的资助者发起。该基金的创始捐助者是阿格尼斯·冈德 (Agnes Gund)。冈德受到来自电影制片人艾娃·杜维奈 (Ava Duvernay) 和作家米歇尔·亚历山大 (Michelle Alexander) 发起的民权倡导行动的激发, 将自己出售一幅绘画所得的收益捐出, 于2017年贡献1亿美元作为该基金的种子基金。受冈德倡议的启发, 此后又有20多位资助者向该基金捐款。福特基金会和洛克菲勒慈善顾问机构负责管理该基金的资助工作。该基金通过影响刑事司法政策改革, 以及促进将艺术当作一种手段来改变监禁问题的相关话语, 旨在改造刑事司法系统, 并在基金运营的五年期限内, 在选定的那些州里将监禁率减少20%。

自该基金于2017年10月开始提供资助以来, 已划拨了74项赠款, 共计3200万美元。福特基金会的项目团队寻找并确认潜在的受助者, 他们的工作与艺术促进司法基金以下核心资助领域中的一个相吻合: 让人们远离监牢; 缩短刑期; 促进刑满释放者重新进入社会; 通过艺术来改变相关的话语。

目前, 艺术促进司法基金仍在开发其监测和评估的模式, 将基于结果对行动所产生的影响力进行衡量。该基金具有将影响力规模化的良好能力, 因为它拥有独特的专业知识和能力; 福特基金会团队专门从事刑事司法改革, 冈德本人则对艺术影响态度的理念有着直接的认知: 个人捐助者可能缺乏基金会作为机构所具有的影响力和专业度, 艺术促进司法基金的领导层就首当其冲去加速变革, 并提供必要的资金以支持现有的行动者开展运动。

艺术促进司法基金项目总监艾米·霍姆斯 (Amy Holmes) 说: “(他们) 处在政策和艺术的交汇点, 这使得他们的方法具有创新性。” 受助者莉莎·杰西·彼得森 (Liza Jessie Peterson) 说: “(资助者) 需要互相交流和分享, 也需要和我们所做的工作结盟。” 该基金的受助者在受大规模监禁影响最大的社区开展工作, 也面临着这样一个挑战: 与一个新加入联盟、对刑事司法改革问题不甚了解的关键捐助者进行合作。该基金来自艺术界的捐助者通常期望他们能在基金的财务决策上起到一定影响——这是资本聚合模式的一个共同特征, 但这样做不符合基金的运作要求。该基金面临的另一些挑战还包括: 美国在州和联邦一级的政治气候难以预测, 以及刑事司法改革有高度的争议性。

团结网

在“占领华尔街”、“反财政紧缩”等运动表现出来的集体行动力量的推动下，八位朋友（他们分别是慈善家、学者，以及活动者）齐聚一堂，讨论如何最好地为组织运动提供资金，最终形成了一个名为团结网（Solidaire）的捐助网络。团结网于2013年启动，着力于满足紧急的资金需求，支持创新的社会运动，并建设长期的慈善基础设施，这些基础设施对解决美国深层次结构性不平等问题必不可少。今天，团结网是一个由160多名成员组成的社群，希望以一种更公正、更具战略意义、更协调、更具转化性的方式给予慈善资助。每年，成员捐款的三分之二汇集到金额大约为100万美元的基金中，用于研发社会运动的战略，通过征集项目建议书的方式发放资助。团结网还有一个快速反应基金，允许会员对单个的需求提供资助，并在没有提交项目建议书的情况下动员其他会员提供支持，资金最快在几个小时内就可以调动，一般的调动时间是在一两周內。

一个主题为“协同捐赠”的项目用长期的资金资源来支持一个名为“为了黑人生命的运动”（Movement for Black Lives，简称M4BL）的“生态系统”建设。团结网将M4BL的资金战略纳入其拨款决策中——M4BL给团结网建议哪些锚定组织需要资金，团结网随即将资助者与受助者连接起来。在M4BL“协同捐赠”项目活动发起30分钟内，团结网就筹集到了100多万美元。团结网在三年内就得到了五年内提供750万美元的资助者承诺。团结网帮助捐助者用不同于传统慈善的方式开展捐赠。捐助者不只是简单地提供慈善资金，还能够与社会平等运动第一线的组织结为伙伴共同推进目标。

团结网的项目总监詹妮丝·洛社威尔（Janis Rosheuvel）指出，团结网正在摆脱传统的评估方法，它要求受助者对“有效”进行定义，并帮助确保团结网走正确的道路。她说：“影响力意味着创造深刻的、结构性的变化。”团结网认识到社会变革取决于文化上的转变，同时需要经济结构和政治制度方面的支撑，因而团结网在寻求创造性破坏（Creative Disruption）¹⁴、组织化的社区，以及政治权力的介入，以帮助建立这个生态系统。团结网对其面临的挑战做了公开反思：作为一个以白人为主的组织，团结网正在致力于如何通过日常工作来传递受助者的声音。联合创始人兼主席杰森·富兰克林（Jason Franklin）指出：“传统慈善的运作常常与社会变革运动的需求相矛盾，社会变革需要系统上的变革，而传统慈善最终表现为，它根植于我们当前不公平的经济体系的权力和特权模式。”团结网正努力应对来自传统权力关系的挑战，积极推动慈善部门转型，使其成为与社会运动携手共进的真正盟友。

¹⁴ 编者注：创造性破坏理论是经济学家约瑟夫·熊彼特最有名的观点。在熊彼特看来，创造性破坏是资本主义的本质性特点，每一次大规模的创新都淘汰旧的技术和生产体系，并建立起新的生产体系。熊彼特将企业家视为创新的主体，其作用在于创造性地破坏市场的均衡（百度百科）。

发现 6: 评估是一个学习重点

资助者联盟期望更深入地进行研究,以了解推动系统层面变化的进度和结果,进行相关的监测与评估。

我们的受访者中只有一位表示他们已经在这方面表现出色。我们听到的反应,从“这是我们终于开始关注的领域”,到“这是我们还没有开始考虑的一件事”,再到“我们还没有尽可能多地利用它来创造影响”,不一而足。这些资助者通常有多年甚至几十年监管赠款和项目的经验,但他们深知评估系统变革需要采用非常不同的方法。一些资助者正在使用联合国可持续发展目标的框架,此框架面向长期的结构性变化。其他人则在尝试多种方法,以了解随着战略和实施的演变,哪些方法能起作用。毕竟,成功创新的核心所在是测试、试验、学习、迭代。要在一个资助者联盟的成立初始就建立起一个全面的、永久的测量框架,这是不可能的。

不幸的是,当资助者联盟一旦终止,其成功和失败的教训就很容易被遗忘,正如“非洲高等教育伙伴”(Partnership for Higher Education in Africa)或者“底特律大交易”(the Detroit Grand Bargain)那样的情况。一些令人震惊的成功案例,如婚姻平等运动,可能会被误认为是迅速取得了胜利而且影响巨大,但实际上它们是经过20年或者更长时间的努力才得以引起重大变革的。曾经历过众多挑战的资助者联盟往往被人忽略,比如气候工作基金的第一阶段、美国东北部的新经济资助者网络,以及旧金山湾区由多个基金会发起的旨在帮助硅谷贫民社区的一个倡议项目。人们有必要更加诚实地对待和研究资助者联盟失败的案例。

此外,评估团体、系统专家,以及资助者之间的互动似乎有限。过去十年中,人们非常重视衡量能触及到的、短期的指标,导致现在需要大量进行重新的平衡和认识。目前有很多衡量方法来源于商业部门,而商业部门需要应对很多不同的挑战,包括扩大客户或者用户群、做好季度收益、注重规模效益等等。社会变革则非常不同,社会变革需要影响更大的系统行动者,这和商业部门需要影响客户是两件非常不同的事。另外一个挑战则来自一些资助者,他们要求得到项目成功和可预测的保证。是否每一位对系统变革感兴趣的慈善资助者都能识别出什么样的战略是建立在系统思维或专业知识上,什么样的战略不是?也许不能。

慈善部门应考虑增大对流程管理和平台机构的支持,它们能将系统专家与对系统变革感兴趣的组织和资助者聚集在一起。投资于一个资源丰富、长期运作且客观理性的跨学科学习平台,并从各种角度反映不同的观点,将增强系统变革工作的稳健性。学术界的数百名系统专家似乎与资助者和受助者之间几乎没有互动。为慈善部门及其合作伙伴进行慈善行业的基础建设是个人资助者寻求变革的重要一步。与此相关的一个问题是:资助者是否会认为,在资助一个中心团队做事之外,进行这样的投入是不是一个可以接受的额外开支呢?新的研究表明,投入这样的基础建设会产生有益的补充作用。

终结基金

一个名为终结基金 (The End Fund) 的组织与慈善界、企业，以及政府、医药、教育和当地社区等方面的利益相关者在进行合作，以此证明了使用系统导向的方法来控制和消除被人们忽视的热带病 (Neglected Tropical Diseases, 简称 NTD) 是可能的。

2006年，一个叫利戈顿 (Legatum) 的私人投资公司的合伙人阿兰·麦克可米克 (Alan McCormick) 读到了一篇文章，该文章把为 NTD 提供资金描述为一个有可能促进重大变革的投资机会。读完文章后，麦克可米克到伦敦帝国学院拜访了热带寄生虫学教授阿兰·芬维克 (Alan Fenwick)，那篇文章和这次访问为这个成功的项目——布隆迪和卢旺达的全国综合性 NTD 控制项目——奠定了基础。此项目由慈善家、政府捐赠者和制药公司领头。

终结基金于 2012 年由利戈顿公司合伙人及他们的慈善顾问——日内瓦全球 (Geneva Global) 创建。该组织为公私伙伴关系提供各种高影响力的机会。受到该组织创新方法的启发，坎贝尔家族基金会 (Campbell Family Foundation) 的比尔·坎贝尔 (Bill Campbell) 决定任职该组织的理事会主席，来自微笑行动组织 (Operation Smile) 的艾伦·阿格勒 (Ellen Agler) 则成了该组织的首位首席执行官。四年来，终结基金帮助筹集了7500万美元的资金，为27个国家的1.4亿人提供了3.31亿次治疗。该基金有时开展工作异常敏捷——2012年马里军事政变后，利戈顿公司给该基金提供紧急项目资金，为马里全国近1000万人提供了大规模的用药治疗。

终结基金团队定期进行影响力评估，为基金决策提供信息。在疾病定位方面的改进、与利益相关者更广泛的互动，以及该基金综合防治 NTD 方法的成功是建立在一个强有力的合作伙伴组合的基础上的。与联合国可持续发展在健康方面的目标三 (SDG 3) 保持一致，该基金今年向27个国家的当地合作伙伴提供 2000 万美元的资金，用于控制和消除 NTD，这项行动也成为终结基金的全国可持续发展目标规划的一部分。

2018 年对该基金的一项评审报告指出，系统思维方法对以下几个方面至关重要：对解决 NTD 相关问题的理解、确定什么是能撬动变革的杠杆，以及为资助者联盟或更广泛的 NTD 社区提供建议。该评审报告的作者杰夫·格兰 (Jeff Glenn) 指出：“复杂社会系统中的系统变革只能通过给人带来学习机会的合作来实现。终结基金拥有社会地位和灵活性，能据此推动社区其他人来应对这里出现的挑战性问题，以便为 NTD 提供更可持续的解决方案。” 资助者的承诺对于终结基金能成功团结各利益相关者至关重要，而终结基金团队则证明了通过合作如何能够起到维持影响力的作用。

欧洲融合与移民方案

欧洲融合与移民方案 (The European Programme for Integration and Migration, 简称 EPIM) 是一个合作性基金, 创办于2005年, 由欧洲基金会网络 (the Network of European Foundations) 主办。它将多个基金会的资源和专业知识连接起来, 以加强和巩固民间社会在这些方面起到的作用: 建立包容性社区, 发展人道的、可持续的移民对策, 这是基于欧洲对世界人权和社会正义承诺而进行的。该方案的起源来自于早期与许多著名基金会举行的会议, 这些基金会包括博杜安国王基金会 (King Baudouin Foundation)、约瑟夫·郎特里慈善信托基金会 (Joseph Rowntree Charitable Trust)、康帕尼亚·迪·圣保罗 (Compagnia di San Paolo) 基金会、罗伯特·博世基金会 (Robert Bosch Stiftung)、伯纳德·凡·里尔基金会 (Bernard van Leer Foundation)、卡鲁斯特·古尔本基扬基金会 (Calouste Gulbenkian Foundation) 和大西洋慈善基金会 (Atlantic Philanthropies)。他们看到了建立一个网络的必要性, 在这个网络中, 私人资助者可以协调他们针对移民问题的活动。他们希望解决这两个问题: 其一, 各组织机构在接近或求助资助者方面效率低下; 其二, 类似的工作如何在不同层次进行协调。此外, 由于移民政策制定的权限日益转移到欧盟层面, 这意味着要与欧盟进行新的互动。

EPIM 认为, 民间社会的声音对于支持政策制定至关重要, 这些政策关乎最终的受益者: 移民及其所居住的社会。除了提供赠款外, 它还采用了“资金加”的战略, 提供能力发展、知识支持, 并将行动者们联系起来, 使各方在项目实施过程中抓住机会。此外, 在 EPIM 看来, 在地方、国家和欧盟层面之间建立联系, 有助于在所有这些层面上更好、更强地制定政策。

在过去的几年里, 欧洲移民工作的挑战越来越大, 因此越来越多的资助者加入了这项合作, 而且 EPIM 内部的一些变化也使新成员的加入变得更容易。

EPIM 每年提供 250 万至 300 万欧元的资金, 并演变为给六个专注于不同议题的基金提供资金的做法。围绕汇集而来的资金, EPIM 还增加了在成员之间协调使用资金的功能, 这部分是因为有一些资助者的项目是全国性的, 将他们的资金放入资金池并不是最好的做法。此外, 资助方还可以自行选择要资助的议题, 并参与资助战略的设计。还有一些资助者志愿加入一个委员会来筛选受助者。

在最初的五年里, EPIM 的资助者大约一直维持在 10 个左右, 但从 2015 年起, 资助者数量稳步增长, 部分原因是欧洲以外的一些资助者也认识到移民问题日益复杂, 越来越迫切需要解决。EPIM 的资助者提供 5 万到 110 万欧元的三年期资金。EPIM 在各个战略领



域发布公开信息，征集项目申请，每年大约收到150份，向大约50个组织提供每年平均5万欧元的赠款。高级项目经理萨拉·萨摩尔 (Sarah Sommer) 指出：“受助者可以对战略做出贡献，但这一点却很容易被忽视，所以解决这个问题对我们来说非常重要。即使在设定目标时，我们也要与现有的受助者和资助者同行交流，了解最新的挑战、趋势和机会。我们与他人共同创造，而不是把自己的观点强加于人。”

兰德欧洲公司 (RAND Europe) 对EPIM III (2012-2015年) 这个阶段的评估发现，EPIM III 的总体成就是巨大的。EPIM 仔细衡量针对其目标所取得的进展，并鼓励其受助者也这样做。

2019年初之前，EPIM将进行一项有关影响力的深入研究，来了解它如何影响和提高了民间社会组织的能力，以及它作为一个联盟的成效如何。此研究将作为联盟持续开展学习过程中的一部分。

萨摩尔不认为 EPIM 的资助者仅仅通过加入这个联盟就能实现更多的系统性变革，但最近一项对资助者的调查显示，资助者们相信 EPIM 使他们能够取得比单独行动更大的影响力。成为欧洲基金会网络的一部分，使他们优化了行政效率，使资金得以快速发放。EPIM可以先在资助者实际出资之前给受助者发放资金，因为EPIM有资金池，可以“先用后补”，即先从中拿出一部分给受助机构，然后由资助者向资金池内补充资金。

EPIM 面临着一个非常普遍的挑战，即尽管它有着一个非常雄心勃勃的长期使命，但资助者却一般只给短期到中期的资助承诺。萨摩尔总结说：“过去当我们进行三年的资助时，刚到一半的时间就不得不开始考虑申请下一轮资助。由于我们最近做出了一些改变和调整，我们能以更加符合基金会内部项目运作的方式开展资助，并把重点放在工作的成果上。”

发现 7: 克服障碍提高成功率

系统变革联盟经常面临一些共同的障碍, 克服这些障碍能够为成功实现目标创造更坚实的基础。

当资助者走到一起, 想要长久共事, 他们所面临的挑战就会随之增大。常见的一些分歧之处包括: 资金承诺的时间长短各有差异、成员们的风险偏好各有不同、对成果的衡量方式因机构而异, 以及联盟的协调中枢的少数人员要承担繁重的报告和建立关系的责任。研究显示, 在这些分歧当中, 资助时间表和对成果的衡量是最突出的两个问题。

变革的时间表

在寻求创建本报告所描述的那种系统变革时, 耐心是关键。而基金会则经常缺乏耐心、急于展示成果。基金会高层领导注重短期成果, 而他们通常比项目官员更远离受助者和社区, 这是一个特别重大的障碍, 导致与所需要的耐心背道而驰。

正如克里斯蒂安·希罗斯 (Christian Seelos) 所说: “我们总是把一堆解决方案抛在看似相似的问题上。我们需要把注意力从问题 (也就是症状) 上, 转移到问题所存在的背景中 (这样才能真正理解问题本身)。但要做到这一点, 就需要耐心。” 解决问题可以是一个起点, 但那些寻求解决方案规模化的人必须认识到, 解决问题只是资助者必须给予承诺的一个更长过程中的第一步。系统方法需要时间才能见效。实际上, 如果许多基金会平均资助项目期限为一年, 那么着力于系统变革的联盟的资助年限的中位数大概就是三年, 即便这样仍然不够。

为了解决问题的根本起因, 为了对基础结构产生影响, 资助者需要改变他们与受助者以及其他利益相关者的合作方式。他们需要重新考虑自己的风险承受能力, 并为受助者留出余地, 助其应对行动过程中所遇到的波浪起伏。上面的几个例子说明, 如果资助者能够与受助者同舟共济, 就会信心十足; 反之就可能在不确定性面前犹豫迟疑, 畏惧不前。此外, 要让资助者内部

的资深决策者尽早参与到联盟中, 这样做很有益——这些资深决策者包括机构创始人、理事会成员、首席执行官、法律顾问, 或者其他高管。

要实现长期性的变化通常需要长期性的资助, 这是不言而喻的。机构领导层和项目官员需要明白有些试验性的做法要花很长时间才可见效, 他们要容许受助者失败、从中学习并分享经验, 而不是在受助者失败时撤销资助。

结果和衡量

我们发现, 在一个特定的联盟中, 可能会有一些资助者对行动策略和中期结果有着非常不同的期待。有些资助者把重点放在 (服务的) “可及性” 上, 这是健康和卫生项目中的一个常见指标, 例如衡量疾病减少量或者新基础设施的采用量。其他资助者则优先考虑法律和政策的变化。还有另一些人强调信仰和态度的改变。这些都是系统变革的关键要素, 而一些资助者联盟在不断反思和学习, 试图努力衡量所有这些要素。如果有灵活的资助、新颖的报告方式并愿意采用应变的策略, 这些指标所衡量的不同方面都可以被综合纳入。此外, 当联盟成员们留出时间进行跨组织的学习和反思时, 他们之间的差异就会弥合起来。

有两个缺口可以有效地加以弥合。首先, 为了帮助进行规划并评估一段时间内的进展, 资助者和受助者可以加大努力, 运用系统性的思维和方法去确认他们试图变革的系统的边界。单个资助者甚至资助者集体都不可能有足够的资源、精力或专业知识来投资于系统上的每一个层面或者每一个部分的改变。因此, 他们需要对自己试图要改变的目标进行认知, 还要对其他在相同起点上的资助者的情况和背景进行了解。这样他们就可以权衡有哪些杠杆点可以用来共同推动进程并产生集合影响力。这有助于规划和衡量进展, 并有助于提升效能和效率。

第二个缺口是语言。系统思维和系统变革现在仍然是深奥的术语，而资助者并不一定使用这些术语或概念，即使他们的受助者在使用。然而，加入一个资助者联盟可以帮助资助者更好地根据相关背景和情况定义这些概念，并进行深入研究和理解，从而使他们能用自己的资源产生更大的影响。如上所述，将系统专家、机构社群与资助者社群之间有限的交流加以扩大，将会带来丰硕的成果¹⁵。

¹⁵ 有系统实践资源的基金会和网络包括加菲尔德基金会 (Garfield Foundation)、阿德西亚穆基金会 (Adessium Foundation)、麦克康纳尔基金会 (McConnell Foundation)、兰克力·查斯 (Lankelly Chase)、边缘资助者 (EDGE Funders)、奥米迪亚集团 (The Omidyar Group)、新慈善资本 (New Philanthropy Capital)、以及有效组织资助者 (Grantmakers for Effective Organizations)。

结论

正如本报告导语所指出的，慈善事业本身就是一个系统。我们的规模化解决方案倡议寻求找到该系统中的杠杆点，以确保资助者将长期的、灵活调适的资源提供给他们们的受助者，从而针对变革系统将解决方案规模化。这项倡议同样也探讨了慈善资助者内部和慈善资助者之间如何发生持久的变化。点对点式的影响一次又一次地被提升为改变资助者行为的最有效方法，资助者联盟作为促成这种影响的关键结构也得到强调。在调查资助者联盟的过程中，我们发现联盟对于那些对系统变革感兴趣的资助者特别有用，尤其是在需要根据不同的时间、地点和变化的环境，来将更大的耐心、灵活性、合作关系和理解考

虑进去的情况下。正如本报告中的案例调查所揭示的，有效的资助者联盟可以使系统变革不那么令人生畏，帮助资助者更好地理解他们置身其中并致力于去影响的系统。联盟可以鼓励资助者更加支持由受助者来领导系统变革工作的做法。考虑到可以通过网络方式——比如学习圈、会议召集、联盟和其他社群实践——发挥潜力，福特基金会的凯西·莱克 (Kathy Reich) 指出：“需要将资助者在这方面花费的时间认定为资助者真正发挥其价值功能的必要投入。”

我们的研究和案例调查表明, 整个公益慈善行业都可以采纳一些实践, 来进一步改善资助者之间的合作, 以支持系统变革。资助者可以基于自己的优势去建立和领导联盟, 或者加入其他联盟来弥补自身能力上的不足。他们还可以优先发展人才和技能, 这些人才和技能对于促进组织合作, 以及使组织内部包括高层在内的各层级支持采用系统方法必不可少。最后, 我们认为资助者需要以系统变革资助者社群的身份, 以及在每个联盟中更多地投资于不断发展和灵活调整的监测和评估系统, 更早、更加目的明确而公开地分享自己的研究发现。毫无疑问, 这些行动将激发慈善行业围绕系统层面的监测和评估来开展急需的实践活动。

我们希望本报告中的研究发现指出了一些有用的“最佳选择”的方法, 可以运用于构建系统资助的实践, 去促进慈善行业的进一步改进。您作为读者, 以后会用怎样的不同方法去行动? 您将如何改变您的实践来更好地支持系统企业家和慈善组织去推动系统变革? 您会加入或领导哪一个资助者联盟? 我们邀请大家进行讨论、继续对话并与他人建立联系, 以帮助慈善行业在应对世界紧急挑战方面充分发挥其潜力。

如果您需要更多信息,
请跟以下人士联系:

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)
斯考尔基金会 (Skoll Foundation)
电子邮件地址: eou@skoll.org

凯西·莱克 (Kathy Reich)
福特基金会 (Ford Foundation)
电子邮件地址:
k.reich@fordfoundation.org

参考文献：

- 罗伯·阿伯克朗比, 艾伦·哈里斯, 雷切尔·沃尔顿:《系统变革:“是什么”和“怎么做”指南》。新慈善资本, 2015年6月。
Abercrombie, Rob, Ellen Harries, and Rachel Wharton. Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It. New Philanthropy Capital. June 2015.
- 雷拉·阿卡罗格鲁:“系统思想者的工具:6个系统思维的最基本概念”, 中介网, 2017年9月7日。2018年9月14日参考该网站。
Acaroglu, Leyla. “Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking.” Medium. September 07, 2017. Accessed September 14, 2018. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>.
- 美国评估协会系统评估专题兴趣小组
American Evaluation Association Thematic Interest Group on Systems in Evaluation <https://www.systemsinevaluation.com/category/principles-for-systems-thinking-for-evaluation/>
- 更好的评估 (组织和网站名称): https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/systems_concepts_in_action, 2018年9月14日参考该网站。
Better Evaluation. https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/systems_concepts_in_action Accessed September 14, 2018.
- 德瑞克·卡布莱拉, 劳拉·卡布莱拉:《系统思维简易入门:解决棘手问题的新希望》, 奥德西恩出版社 2015年版, 出版地点不详。
Cabrera, Derek, and Laura Cabrera. Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems. Place of Publication Not Identified: Odyssean Press, 2015.
- 凯瑟琳·克拉克, 金伯利·兰萨姆, 艾伦·马丁, 艾琳·沃山:《规模化影响的融资》, 创新投资联盟、斯考尔基金会、杜克大学社会创业促进中心, 2018年3月。
Clark, Catherine, Kimberly Langsam, Ellen Martin, and Erin Worsham. “Financing for Scaled Impact.” Innovation Investment Alliance, Skoll Foundation, and CASE at Duke. March 2018.
- 更好的评估 (组织和网站名称):“关键系统探索方法”, https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/critical_system_heuristics, 2018年9月14日参考该网站。
“Critical System Heuristics.” Better Evaluation. Accessed September 14, 2018. https://www.betterevaluation.org/en/%20resources/guide/systems_concepts_in_action
- 边缘资助者联盟 (组织和网站名称): <https://edgefunders.org>, 2018年9月14日参考该网站。
EDGE Funders. Accessed September 14, 2018. <https://edgefunders.org>
- 未来论坛 (组织和网站名称): <https://www.forumforthefuture.org/school-of-system-change>, 2018年9月14日参考该网站。
Forum for the Future. Accessed September 14, 2018. <https://www.forumforthefuture.org/school-of-system-change>
- “四个转变战略”, SDG, www.transformationsforum.net/four-strategies-for-transformation, 2018年3月27日参考该网站。
“Four Strategies for Transformation.” SDG, 27 March 2018, www.transformationsforum.net/four-strategies-for-transformation
- 全球知识倡议 (组织和网站名称): <http://globalknowledgeinitiative.org>, 2018年9月14日参考该网站。
Global Knowledge Initiative. Accessed September 14, 2018. <http://globalknowledgeinitiative.org>
- 有效组织资助者和管理助理集团:《系统资助资源指南》, 有效组织资助者, 2016年。
Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group. Systems Grantmaking Resource Guide. Grantmakers for Effective Organizations. 2016.
- 朱迪·黄和维拉·塞尔登:《资助者联盟的教训:帕卡德基金会与其他资助者合作学到了什么》, 2014年。
Huang, Judy and Willa Seldon. Lessons in Funder Collaboration: What the Packard Foundation Has Learned about Working with Other Funders. 2014.
- 约翰·卡尼亚, 马克·克雷默和彼得·桑格:《系统变革的流水》, 知识共享 (非营利机构名称), 2018年6月。
Kania, John, Mark Kramer, and Peter Senge. The Water of Systems Change. Creative Commons. June 2018.
- 兰克利·查斯 (组织和网站名称): <https://lankellychase.org.uk>, 2018年9月14日参考该网站。
Lankelly Chase. Accessed September 14, 2018. <https://lankellychase.org.uk>
- 唐奈拉·麦多斯:《思考系统:基础入门》, 英国地球扫描出版社 2009年版。
Meadows, Donella H. Thinking in Systems: A Primer. Earthscan. England. 2009.
- 詹·摩根、夏洛特·米拉、雷切尔·辛哈和理查德·斯宾塞:《唐奈拉创新实验室:一个系统变革的战略》, 金融创新实验室, 2015年。
Morgan, Jen, Charlotte Millar, Rachel Sinha, and Richard Spencer. The Donella Innovation Lab: A Strategy for Systems Change. The Finance Innovation Lab. 2015.
- 慈善响应全国委员会: <https://www.ncrp.org>, 2018年9月14日参考该网页。
National Committee for Responsive Philanthropy. Accessed September 14, 2018. <https://www.ncrp.org>
- 开放道路联盟:《路障分析报告:就注重影响力的项目哪里出错所做的分析》, 2018年。
Open Road Alliance. Roadblock Analysis Report: An Analysis of What Goes Wrong in Impact-Focused Projects. 2018.
- 《当今解决棘手问题的有力工具-系统资助工作》, <http://systems.geofunders.org>, 2018年9月14日参考该网站。
“Powerful Tools for Today’s Most Intractable Problems | Systems Grantmaking.” Accessed September 14, 2018. <http://systems.geofunders.org>
- 伊恩·普林斯鲁:“促进系统变革的艺术和工艺:搭建舞台”, 里奥斯合作伙伴2018年8月5日: <https://reospartners.com/the-art-and-craft-of-facilitating-system-change-setting-the-stage>, 2018年9月14日参考该网站。
Prinsloo, Ian. “The Art and Craft of Facilitating System Change: Setting the Stage.” Reos Partners. August 05, 2018. Accessed September 14, 2018. <https://reospartners.com/the-art-and-craft-of-facilitating-system-change-setting-the-stage>
- 洛克菲勒慈善顾问机构:《针对系统变革的规模化解决方案》, 2017年9月。
Rockefeller Philanthropy Advisors. Scaling Solutions toward Shifting Systems. September 2017.
- 克里斯蒂安·希罗斯和乔安娜·梅尔:“掌握系统变革”,《斯坦福社会创新评论》, 2018年秋。
Seelos, Christian and Johanna Mair. “Mastering System Change.” Stanford Social Innovation Review. Fall 2018.
- 施瓦布社会创业基金会和世界经济论坛:“超越组织规模:社会创业者怎样创造系统变革”, 世界经济论坛, 2019年5月。
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and World Economic Forum. Beyond Organizational Scale: How Social Entrepreneurs Create Systems Change. World Economic Forum. May 2017.
- 杰萨敏·山慕斯-刘、简·路、吴·李:《独角兽联合行动:非营利组织和基金会如何能建立前所未有的合作伙伴关系》, 英国红色出版社, 2018年版。
Shams-Lau, Jessamyn, Jane Leu, and Vu Le. Unicorns Unite: How Nonprofits and Foundations Can Build Epic Partnerships.” Red Press. England. 2018.
- 社会影响交换 (组织和网站名称): www.socialimpactexchange.org, 2018年9月14日参考该网站。
Social Impact Exchange. Accessed September 14, 2018. <http://www.socialimpactexchange.org>
- 弹跳影响力 (组织和网站名称): <https://www.springimpact.org/what-we-do/SpringImpact>, 2018年9月14日参考该网站。
Spring Impact. Accessed September 14, 2018. <https://www.springimpact.org/what-we-do/SpringImpact>
- 斯坦福设计学院: <https://dschool.stanford.edu>, 2018年9月14日参考该网站。
Stanford Design School. Accessed September 14, 2018. <https://dschool.stanford.edu>
- 大卫·彼得·斯特罗:《社会变革的系统思考:一个解决复杂问题的实用指南:避免意想不到的后果并取得持续的成果》, 切尔西格林出版社2015年版。
Stroh, David Peter. Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems: Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015.
- 布利吉斯潘集团: <https://www.bridgespan.org>, 2018年9月14日参考该网站。
The Bridgespan Group. Accessed September 14, 2018. <https://www.bridgespan.org>
- 有效慈善中心: <http://cep.org>, 2018年9月14日参考该网站。
The Center for Effective Philanthropy. Accessed September 14, 2018. <http://cep.org>
- 奥米迪亚集团:《系统实践》, 知识共享 (非营利机构名称) 2017年。
The Omidyar Group. Systems Practice. Creative Commons. 2017.
- “实际成本项目:增加慈善在加利福尼亚的影响力”, 北加州资助者 (组织名称) 2016年8月31日发表, <https://ncg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california>, 2018年9月14日参考该网站。
“The Real Cost Project: Increasing the Impact of Philanthropy in California.” Northern California Grantmakers. August 31, 2016. Accessed September 14, 2018. <https://ncg.org/resources/real-cost-project-increasing-impact-philanthropy-california>
- 史蒂夫·沃德尔:“四个转变战略”,《斯坦福社会创新评论》, 2018年春。
Waddell, Steve. Four Strategies for Large Systems Change. Stanford Social Innovation Review. Spring 2018.
- 维尔康基金会: <https://wellcome.ac.uk/what-we-do/our-work/our-planet-our-health>, 2018年9月14日参考该网站。
Wellcome. Accessed September 14, 2018. <https://wellcome.ac.uk/what-we-do/our-work/our-planet-our-health>
- 弗朗西斯·韦斯特里与尼诺·安塔泽:《当横向往扩展不起作用时:系统变革的战略》, 加拿大滑铁卢大学2013年版。
Westley, Frances and Nino Antadze. When Scaling Out Is Not Enough: Strategies for System Change. University of Waterloo, Canada. 2013.

照片鸣谢

封面: 终结基金, 由莫·斯卡佩里 (Mo Scarpelli) 摄影

第11页: 由费德里克·奥兰德 (Fredrik Ohlander) 摄影

第12页: 由迪伦·诺尔迪 (Dylan Nolte) 摄影

第17页: 照片由斯考尔基金会提供
(Courtesy of Skoll Foundation)

第18页: 自由基金, 由吉尼·鲍曼 (Ginny Baumann /
Freedom Fund) 摄影

第19页: 由达斯坦·伍德豪斯 (Dustan Woodhouse) 摄影

第22页: 由威尔·特鲁艾特纳 (Will Truettner) 摄影

第23页: 最后一英里健康 (Last Mile Health)

第25页: 由克里斯·M·博池 (Chris M. Burch) 摄影

第26页: 国际林业研究中心 (CIFOR),
由吴莱特·伊凡萨斯提 (Ulet Ifansasti) 摄影

第30页: 由米罗·米罗艾孜格 (Milo Miloezger) 摄影

第33页: 由塔吉亚娜·坎迪尔 (Tatiana Candéal) 摄影

第34页: 由马克·斯特兰德奎斯特
(Mark Strandquist) 摄影

第35页: 由亚历克斯·拉德里奇 (Alex Radelich) 摄影

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>

接受我们调研的机构和个人:

资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable)
<http://cdr4impact.org.cn/>

中国好公益平台
(The Effective Philanthropy Multiplier)
<http://www.haogongyi.org.cn/>

中国环境资助者网络
<http://cega.foundationcenter.org.cn/CEGA/index.html>

AFE 和安提奥基亚合作社
(AFE Antioquia Collective)
<https://www.sdgphilanthropy.org/group/29/about>

北极资助者联盟 (Arctic Funders Collaborative)
<http://arcticfunders.com>

艺术促进司法基金 (Art for Justice Fund)
<https://artforjusticefund.org>

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

大爆炸慈善 (Big Bang Philanthropy)
<http://www.bigbangphilanthropy.org>

蓝色子午线伙伴 (Blue Meridian Partners)
<http://www.bluemeridian.org>

北方慈善 (Borealis Philanthropy)
<https://borealisphilanthropy.org>

民事婚姻联盟 (Civil Marriage Collaborative)
<http://www.scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding/convening-resources/247-civil-marriage-collaborative>

气候和土地利用联盟 (Climate and Land Use Alliance)
<http://www.climateandlandusealliance.org>

气候工作基金会 (ClimateWorks)
<https://www.climateworks.org>

联合影响 (Co-Impact) <http://www.co-impact.io>
底特律大交易 (Detroit Grand Bargain)
<https://detroithistorical.org/learn/encyclopedia-of-detroit/grand-bargain>

社区卫生工作者数据赋能 (Digitally-Empowered Community Health Workers) <https://www.audacious-project.org/ideas/2018/living-goods-last-mile-health>

边缘资助者联盟 (EDGE Funders Alliance)
<https://edgefunders.org>

女童教育 (Educate Girls)
<https://www.educategirls.ngo>

终结基金 (End Fund)
<https://end.org>

新学校 (Escuela Nueva)
<http://escuelanueva.org/portall/en>

欧洲融合与移民方案 (European Programme for Integration and Migration) <http://www.epim.info>

法国基金会 (Fondation de France)
<https://www.fondationdefrance.org/en>

自由基金 (Freedom Fund)
<https://freedomfund.org>

共享洞察基金 (Fund for Shared Insight)
<https://www.fundforsharedinsight.org>

加菲尔德基金会 (Garfield Foundation)
<http://www.garfieldfoundation.org>

包容性回收倡议 (Initiative for Inclusive Recycling)
<https://www.iadb.org/en/project/RG-T2699>

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

国际非暴力冲突中心 (The International Center on nonviolent Conflict) https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/movement-centered-support-model-considerations-funders-organizations/

肯尼亚社区发展基金会 (Kenya Community Development Foundation) <http://www.kcdf.or.ke/index.php/about-us>

莉莎·杰西·彼得森 (Liza Jesse Peterson) <https://artforjusticefund.org/grantees/liza-jessie-pe-terson-artist>

暮所健康组织 (Musso) <https://www.mussohealth.org>

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

新利润 (New Profit) <https://www.newprofit.org>

非洲高等教育伙伴 (Partnership for Higher Education in Africa) <http://www.foundation-partnership.org>

塑料解决方案基金 (Plastic Solutions Fund)
<http://plasticsolution.org>

丽贝卡·奥尼 (Rebecca Onie)
<http://skoll.org/contributor/rebecca-onie/>

资源一代 (Resource Generation)
<https://resourcegeneration.org>

社会影响交换 (Social Impact Exchange)
<http://www.socialimpactexchange.org>

团结网 (Solidaire)
<https://solidairenetwork.org>

女童支持联合组织 (With and For Girls)
<https://medium.com/@WITHandFORgirls/from-working-with-and-for-girls-to-being-more-intentional-and-purposeful-445b276672e7>