

南都公益基金会第三届理事会第五次会议

关于 2016 年工作总结与 2017 年计划的报告（草）

南都公益基金会秘书长彭艳妮

（2017 年 1 月 7 日）

各位理事、监事：

我代表秘书处向理事会做关于 2016 年工作总结与 2017 年计划的报告，请审议。

第一部分 2016 年工作总结

2016 年公益行业的外部法律政策环境发生了很多变化。我国公益慈善领域的首部专门法律《慈善法》于 3 月正式发布并于 9 月 1 日起实施。《境外非政府组织境内活动管理法》出台并于 2017 年 1 月 1 日正式实施。中办国办印发的《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》提出要积极引导和严格依法管理社会组织，放管并重。民政部等部委配合《慈善法》的出台和实施，密集出台了一系列配套法规、部门规章和政策，对慈善组织的资格认定、募捐、信息公开、业务活动和管理费的支出、慈善信托等方面进行了规范。这一系列的法律法规和政策的出台实施，正在塑造和规范公益慈善领域的基本运行规则。

就南都基金会自身来说，2016 年是调整和变化的一年。回顾全年，秘书处在人力精简的情况下（10 名全职员工、2 名兼职），出色完成了大量工作，取得的主要成果有三项：一是顺利完成战略调整；二是成功推出了两个新项目“中国好公益平台”和“南都观察”，获得行业好评；三是传播工作实现重大突破，提升了机构的品牌影响力。

我会的战略调整工作从 2015 年开始延续到 2016 年全年。2 月三届三次理事会讨论了战略调整方案，基于理事会的反馈，秘书处配合战略小组对战略调整方案进行了修订。在此过程中，秘书处承担了大量的调研、头脑风暴、研讨工作，

在外部专家的带领下，秘书处运用“变革理论”的方法论梳理出了机构愿景、使命、战略、业务、项目之间的关系以及目标和指标体系，在此基础上配合战略小组提出了战略修正案。9月三届四次理事会讨论战略修正案，明确了以“中国好公益平台”为核心打造我会新战略，之后秘书处全力筹备好公益平台，于11月底顺利启动。经过一年的努力，新战略已经基本调整到位，新的业务版块也已成型。秘书处全体员工对新战略具有高度的认同感，每一位员工都积极地投入到新战略的落地实施中。

作为我会新战略的一部分，2016年初我们推出“南都观察”项目，旨在通过激活社会议题的讨论促进公众关注社会议题和公共话题并进而产生思考和行为。经过9个月的运营，该项目交出了一份出色的成绩单。截至2016年底，南都观察微信公众号平台积累了14432粉丝，在多个平台上的累计阅读量达到1727万，其中在南都观察微信号上阅读量超过10万的文章有两篇。南都观察的定位、内容质量、对社会议题的把握都获得了同行的高度好评。目前南都观察保持平稳发展的轨迹，影响力持续提升。

“中国好公益平台”是我会新战略下的重点项目。在9月1日理事会之后，秘书处迅速行动，组成核心工作小组展开了紧锣密鼓的研发和筹备工作。面对时间紧任务重的挑战，工作小组及秘书处全体成员以战斗者的角色出现，用互联网团队打造产品的态度、投入和方法来做事情。在筹备期很短的情况下，秘书处顺利联络到15家联合共建机构、9家战略合作伙伴、32家枢纽合作基地，资源拉动的效果超出预期。从平台思维出发推出中国好公益平台，是我们推动公益行业发展的创新举措，也体现了我会从投资于人（银杏计划），到投资于机构（景行计划），再到投资于产品（好公益平台）的战略发展路径，显示出来我会自我革新的魄力。平台超出预期的资源拉动效果也说明我们是顺势而为，寻找到了好的战略定位。

在传播方面，凭借项目与活动的传播影响，2016年我会在媒体曝光度上实现了重大突破，有利于提升机构的品牌影响力。根据善达网与中新社舆情监测分析室合作的基金会舆情榜显示，我会在2016年一共上榜5次，这是我会首次登上该榜单。在机构自媒体的运营上实现了第一时间发稿，获得了同行和媒体的好评。

总体来看，2016年的工作卓有成效。下面从项目工作、传播、机构建设及年度预算执行情况四个方面进行详细汇报。

一、项目工作

根据三届三次理事会审批通过的2016年度工作计划，项目工作划分为四个版块：实验社会创新、支持行业建设、促进良性政社合作、扩大公众参与。由于2016年我会进行战略调整，年度工作计划在实施中做了较多调整，尤其是2016年9月三届四次理事会后，项目工作的重点转向开发和启动“中国好公益平台”。为了便于和年度计划对照，项目工作仍然按照社会创新、行业建设、政社合作、公众参与四个版块来汇报。

（一）社会创新版块：社会企业项目（景峰计划）

根据2016年年初理事会批准的年度工作报告，景峰计划的工作目标包括：

- 扩大公众对于社会企业的认知度
- 在寻找到的社会企业具象中辨析社会企业的内涵、边界和特征等
- 促进跨界合作和公众对于社会企业的支持与参与，帮助社会企业家获得资金和费资金的支持
- 催化社会创新和创业的行动

针对以上目标，2016年我会支持、资助了五个合作伙伴的七个项目，项目具体情况如下：

1.扩大公众对于社会企业的认知度。通过支持 BottleDream 的“瓶行宇宙”创变者大会以及后续的创变者第二季来影响年轻职业人，我们认为这个人群拥有专业技能、相对成熟的心智、一定的社会资源，对社会企业的发展，甚至社会问题的解决将是重要的社会能量。BottleDream 的工作方法是首先找到一群用有趣、创新方式解决社会问题的年轻人（创变者），通过传播他们，连结更多的年轻职业人。两个项目的总预算是20万元。

通过南都、银杏等基金会的支持以及门票销售，首次“瓶行宇宙”创变者大会于2016年7月2日、6日和9日，分别在广州、上海和北京举行。现场超过800名观众，120万人次在线观看直播，腾讯新闻、城市画报、广东新闻、腾讯大粤网、凤凰网、人物等媒体进行了专题报道，通过各种自媒体平台达到两千万次传

播抵达人数。通过这次实验，BottleDream 决定将“瓶行宇宙”定为其未来一年一度的重要线下产品。

瓶行宇宙结束之后，我会联合壹基金和三一基金会一起支持 BottleDream 拍摄纪录片《创变者第二季》，在中国大陆、香港、台湾寻找 10-15 个最创新且有影响力的创变者/团队，将他们的故事拍摄成片并在全球传播，不仅让中国更多年轻人了解创新地做公益的方式，也让全世界了解中国社会创新的尝试。预计 2017 年 6 月前将完成拍摄，《创变者第二季》计划在全球播放超过 3000 场，观看总人数目标为 100 万次。

2.辨析社会企业的内涵、边界和特征。我会参与了国内最有影响力的两个平台进行的社企标准研发工作，分别是中国慈展会和中国社会企业和社会投资论坛。

作为中国社会企业和社会投资论坛的轮值主席，我会积极推动设立了“中国社会企业奖”，确定正和岛为联合主办方，徐永光和刘东华为联席主席，周庆治为顾问，彭艳妮为执委会主任。12 位专家组成的标准委员会经过激烈讨论，最终确认的标准包括：大规模地解决社会痛点问题、符合商业逻辑的商业模式、卓尔不群的创新力、拥有出色领导力和合作进取精神的团队、可持续的发展理念等六条主要标准。

另一方面，作为中国慈展会社会企业认证委员会的五家发起机构之一，我会积极参与了中国慈展会的社企认证标准制订工作。通过我们的努力，慈展会社企认证标准中取消了关于分红限制的条款，使得该标准更加符合中国的现实。经过标准讨论之后，2016 年 7 月慈展会启动了评选活动，截止 9 月共有 154 份申报，经过严格的资格审查及电话、邮件、现场调研，有 45 家机构进入至专家评审环节。在 9 月 22 日进行的专家终审会上，经过 9 名行内专家认真与激烈的讨论，最终有包括 1 家金牌社企在内的 16 家中国好社企通过认证。

3.促进跨界合作和公众对于社会企业的支持与参与。在这个目标下，我会主要通过支持社企论坛年会、云南社企论坛、立业为善三个项目，以及与乐平基金会共同开发的 Bcorps 项目，鼓励更多的商业资源参与解决社会问题。四个项目预算总金额为 90 万元。

2016 年我会与乐平基金会合作开展“B Corp 共益企业推广”项目。进入新世纪以来，过去商业文明中单纯追求股东利润最大化的信条开始松动，开始出现了

追求利益相关方的共同价值最大化的社会创新理念倡导和实践，B Corp（共益企业）就是代表之一。项目希望在中国最终通过找到一批企业获得 B Corp 认证形成共益企业社区，以及探索以制度形式进入地方性法规立法。项目已于 12 月立项，首期工作主要聚焦在可行性研究、知识引进、公众传播等几方面。

立业为善项目是由我会（通过中国社企论坛）和拜耳中国共同支持，由亚洲环保创新论坛和德国 Do School 主办的系列论坛和工作坊，激励商业企业通过业务本身，而非传统的企业社会责任方式解决社会问题。立业为善主题论坛（9 月 24 日，深圳）、创新工作坊（9 月 25 日，深圳）和主题工作坊（9 月 27-28 日，杭州）顺利举行，参会者包括社会组织、社会企业和商业企业的负责人，活动通过主题发言讨论和案例分享，使大家认识到兼顾社会使命的产品与纯盈利的产品相比，可以有一样甚至更好的赢利性，在诸如健康、教育、福利、生计以及环境等领域，“立业为善”模式可以大有可为。在此基础上，参会人员在 Do School 引导老师的带领下，利用“立业为善”的模式针对不同的社会和环境问题进行探讨，尝试在解决社会、环境的问题挑战中扮演更为重要的角色，开拓思维，寻找合作新途径和新方法，鼓励和支持机构内部的创新和社会企业家精神。

2016 年 6 月，中国社会企业和社会投资联盟第二届年会顺利召开。本次年会一共设置有 15 个分论坛以及一个返乡创客路演，较去年分论坛也有一定的数量增加。年会现场到场 54 家媒体，33 家非公益跨界媒体，占 61%，24 篇深度稿件，其中跨界媒体深度稿件 14 篇，这些稿件都被多家主流媒体和自媒体转载。新闻稿 31 家媒体首发，曝光超过 100 个频次，深度稿曝光超过 140 个频次。另外，在我会支持下，由云南连心社区照顾服务中心（景行伙伴）、中国社会企业与社会投资论坛（联盟）等联合主办的“2016 云南社会企业创新创业论坛”于 11 月 25 日在昆明举行，来自 17 个省市和台湾共 50 余家机构代表参加了本次论坛。云南作为西南少数民族地区，民族文化及自然环境资源丰富，再加上过去一直获得境外组织在发展理念及方法方面的协助，其社会创新方面保有深厚的历史底蕴，发展社会企业也有着非常好的人才、资源和环境基础，因此，把云南社企论坛发展成为中国社企论坛的第一个分会场有着重要意义。

4. 催化社会创新和创业的行动。在此目标下我会主要支持了两个项目，分别是“清华大学 x-lab 社创硅谷”项目和“耳目网无息贷款”项目，总金额 110 万。

2014 年底，徐永光与商业-公益跨界人才联合牵头发起了“社创硅谷”，期冀成为一个社会创新孵化投资平台，以早期孵化和公益创投两种方式，打破社会企业的人才边界，推动社会企业的成型和规模化。2016 年，社创硅谷与清华大学正式合作，成立“清华大学 x-lab 社创硅谷”，该项目依托清华 X-lab 和地处中关村的优势，可以迅速汇集顶尖的创业项目，并希望在未来三年完成社创硅谷在北京以外在高校以及创业园区的复制。作为我会投资社企孵化器的首次尝试，预算资金 60 万元，该笔资金会在成立“社创硅谷”民非或基金会时转化为我会作为发起方的启动资金，并且我会将进入其理事会参与机构治理。

因我会战略调整，2016 年我们暂停了选投新的社会企业项目，但跟进和完成了 2015 年底在 BC 社会企业投资平台上的社企无息贷款项目。经过三轮筛选以及严格的尽职调查，最终于 2016 年中选定“耳目天下网络科技有限公司”给予此笔无息贷款。耳目网是一家致力于为残障朋友创造工作机会的众包网站。其工作模式是：构建残障人士网络社区，向企业机构筹集适合残障人士做的工作岗位或佣金任务，并根据任务要求开发技能培训课件的方式，帮助残障人士走出封闭内心，创造个人价值，提高家庭收入。截止 2016 年 12 月 28 日，网站总注册用户达到 4525 人，其中残障人士注册用户有 3686 人。肢残人群占到 80%，听障占 1.1%，1、2 级重度残障者占 32.6%。在耳目网获得过收入总人数超过 1200 人，稳定收入人数超过 320。按照耳目网财务预测，到 2018 年，可获得稳定收入的残障人士数量将达到至少 3200 人，这些人的家庭将间接受益。

（二）社会创新版块：专业服务配比计划（“服务援”）

针对公益组织需要专业第三方服务但支付能力不足和由捐助方买单的专业服务缺乏市场优化机制等问题，我会于 2016 年年初启动了专业服务配比计划（“服务援”）项目，试点期设为 6 个月。我们选择了三家机构（财务管理服务的工蚁坊、联系人管理服务的灵析系统和项目宣传片拍摄服务的颗粒公益）进行试点，借鉴精益创业的理念，加快项目的更新和迭代。启动之后，有 300 多家 NGO 报名，经过筛查，最后在 23 个省市选择了 102 家进行了配比。试点期结束，我们调研发现近 85%的 NGO 对这个服务表示满意，近 89%的愿意向其他机构推荐这三家的服务。

9 月份，我会和公益组织服务联盟（益联盟）合作，启动了“服务援”第二期项目。我们根据收集到的专业第三方服务机构名单及服务援项目期间收集到的名

单，向近 80 家第三方服务机构发出邀请，最终 16 家响应，按照要求提交了产品信息、报价等；期间，我们也邀请普华永道中国加入“服务援”项目，她们愿意自己承担一半费用为公益机构提供风险控制服务。10 月，17 家供应商通过线上线下多途径开启服务推介，目前，除了 1 家中途因故退出、1 家表现不积极外，其它各家供应商都在进行服务名单最终确认中。

结合试点期的观察和第二期的尝试，我们发现“服务援”项目充分体现了我们资金的杠杆效应：少量的资金可以服务更多的 NGO；也撬动了市场更多的资源进入，如爱佑基金会、春桃基金会等资助方先后采用“服务援”的方法开启服务配比。

（三）社会创新版块：景行计划

1. 开展第三方评估，整合过往经验，转型升级为“中国好公益平台”。

2016 年是景行计划实施的第五年。我会邀请北京师范大学社会发展与政策研究院的陶传进对景行计划开展了第三方评估。共评估了 2016 年以前资助的全部 14 家景行伙伴，包括其机构绩效发展以及与景行资助的关系，并结合行业环境的发展变化分析景行的整体绩效。评估指出：76.2%的景行伙伴实现“质变性效应”或“明显的发展促进”。71.4%表示景行资金独特而难以替代。71.5%的资助实施于“一个非常特定的关键时刻”。

表 1：景行资助评估报告相关数据摘取

等级	资金不可替代性		找准关键阶段	
	含义	占比	含义	占比
很低	有更多的资金来源	14.28%	不存在或没找准	7.10%
中等	少量的替代者	14.28%	缓慢/漫长的关键发展期	21.40%
很高	资金独特而难以替代	71.44%	一个非常特定的关键时刻	71.50%

评估还指出：景行整体高绩效的原因在于抓住了公益行业升级换代发展的关键期，并率先提供了开放性资助和引领性资助。但随着越来越多资助方的出现，这种黄金期正在消失。提出未来进行资助的另一个有效的战略选择是：“开发出一些优秀项目的专业化模式，专门为这些模式进行广泛筹款，让这些模式得以有效运作。其运作产出一是模式的不断成熟，二是模式提供越来越高产的，形成规模的社会服务或公共服务，三是该模式向领域内其他组织身上转移，让更多组织带上更高成份的专业性因素，这样一个具体定位就把景行未来的方向明晰下来。”

参考以上评估意见，结合南都机构整体战略规划，景行升级为“中国好公益平台”的一部分，重点通过平台的方式而非对个体机构资助的方式来促进目标的实现。景行过去的积累成为好公益平台的起点，并已经过重新整合，直接用于好公益平台品牌创建机构的尽调和甄选。

2.景行联聘的倡导和招聘效果俱佳，今后将由孵化出的社会企业继续开展。

由景行伙伴动议开展的联合招聘整合北上广 30 家公益组织，与猎聘网达成战略合作，招聘专场的 UV 点击量达到 41631 次，高于知名企业点击率，收集简历 4950 份，面试 405 人，初试通过 209，复试通过 49 人，offer45 人，入职 18 人，入职半年后人才保留 14 人，保留率为 77.8%（敦和优才的一年人才保留率为 30%）。通过以上数据结果可初步认为：（1）在人才市场上招聘无公益经验的跨界人才是可能的；（2）联合招聘的模式能提高招聘效率，实现为行业招人的目标；（3）招聘过程中使用的专业工具和培训起到了提高招聘效果的作用。

同时，该项目也实现了景行计划根据景行伙伴需求研发支持方案，同时惠及其他机构的想法。今后，由深度参与景行联聘的人力资源专家房晟陶创办的社会企业墨德瑞特，将继续开展联合招聘并以此为基础进行公益行业人力资源基础设施的建设，以及公益组织组织能力提升的支持，实现好公益平台无法纳入的景行其他工作的延续。

3.完成《风险投资式的公益资助——南都公益基金会支持民间公益的探索》书稿，将于我会成立十周年之即出版，作为我会贡献于行业的资助经验总结。

根据景行过去五年的经验教训，我们对机构资助进行了总结，形成第一本由国内资助者撰写的基于本土资助实践的参考书。该书定位是为资助者和研究者提供参考，也可为公益组织提供自检，同时作为我会资助理念和实践发展历程的记录和输出。为此，书中除包含提炼出的机构资助理念、PPOF 模型、选投帮退技术、以及景行伙伴案例等外，还融合了徐永光、程玉等近五年关于公益慈善发展的诸多思考，以及理事会与秘书处关于资助的若干讨论，以求全面、立体、真实的呈现南都作为行业引领者的探索和实践。书稿同时收录了景行计划的演进历程，第三方评估报告，以及 3 个景行伙伴的深度案例。这 3 个案例分别由 AHA 社会创新学院顾远、中国农业大学董强、北京师范大学陶传进执笔，三个案例也是景行资助“专业服务机构陪伴伙伴发展”和“公益组织发展相关议题研究”的成果体现。

4. 新增景行伙伴 4 家，盘点资助期内的伙伴情况，在承诺继续履约同时，向好公益平台方向引导。

上半年新增了 4 家景行伙伴，分别是自然之友、格桑花、连心、十方缘。下半年因战略调整未再新增，而是对资助期内的伙伴进行了盘点，并决定对于将在 2017 年结束资助的景行伙伴将按照原资助计划履约，对于将在 2017 年之后结束资助的景行伙伴将根据情况引导其资助方向与好公益平台相结合。

（四） 社会创新版块：中国好公益平台

2016 年 9 月 1 日，三届四次理事会决定把“中国好公益平台”定为新战略下的重点项目，并由五位理事组成了“中国好公益平台筹建工作小组”，领导秘书处开始调研。秘书处迅速行动，组成了核心工作小组，取消所有休假，开展了紧锣密鼓的研发和筹备工作。9 月 26 日，秘书处向筹备小组提交了项目建议书，之后即在大家反馈的基础上，开展了平台发布的筹备工作。

1.中国好公益平台调研阶段

中国好公益平台的调研工作在吸取 2015 年底“支促型组织学习交流会”的调研成果的基础上，进行了三项主要的工作，分别是慈展会上进行的县域公益组织发展需求调研、资助者圆桌论坛的焦点讨论以及设计思维工作坊，目的是分析各个利益相关方的需求，为之后的项目设计提供基础。

（1）2016 年 9 月 24 日，由我会等六家机构联合举办的县市公益组织发展专题论坛在第五届中国公益慈善交流展示会上举行，此次活动邀请了近百家三、四线公益组织的代表。通过工作坊、调查问卷等方式了解到目前三、四线公益组织的主要需求：**a、需要专业化和组织化的支持；b、如何进行地区间合作；c、自律和规范性问题，特别是财务方面；d、如何做好传播与公关。**

（2）借助资助者圆桌论坛（CDR）的渠道，组织基金会资助官员焦点小组讨论“中国好公益平台”的可行性。包括 SEE、爱佑等近 10 家基金会资助官员参加了讨论，大家从各自领域给了中肯的建议。

（3）邀请专业人员进行了设计思维工作坊。该工作坊上秘书处与枢纽机构、品牌建立机构、示范机构代表进行了研讨，就各个环节的需求以及合作方法进行了深入讨论。

2.中国好公益平台筹备阶段

经过理事会和秘书处的多次讨论，明确了益次方——中国好公益平台的定位，即“中国好公益平台是由多家机构联合共建的中国第一个将优质公益产品与社会需求进行有效对接的平台，通过整合各界资源，加速公益项目产品化和公益产品规模化，高效、精准、大规模地解决社会问题”。在此基础上，秘书处的好公益平台核心工作小组分头负责共建方、品牌创建机构、枢纽合作基地及战略伙伴、第三方服务商等各个利益相关方的协调和组织工作。秘书处在一个月时间里，对 51 个公益产品进行了尽职调查，最终确定了 22 个品牌创建机构；同时对 40 多家枢纽机构进行了调查，最终确定了 32 家分布在 28 个省市的机构作为平台的枢纽合作基地，这些基地能密切联系到 6590 家注册公益组织，4841 家未注册公益团队。另外，秘书处还筛选确定了 15 家联合共建机构，9 家战略合作伙伴，他们愿意贡献自身资源帮助平台发展。11 月 22 日，15 家联合共建机构召开了共建筹备会议，就好公益平台的定位、各方权利义务、退出机制等达成了共识。

3.中国好公益平台发布会

2016 年 11 月 23 日，中国好公益平台发布会在上海成功举办，现场有 270 余位嘉宾参与，在线直播的观众 2 万余人。同时借助非公募基金会论坛的举办，在论坛主场地设计了中国好公益平台互动体验区，2 天共计吸引各类参会体验者 600 余人，为微信公众号带来 400 余粉丝。与新浪微公益合作，使用推荐位 5 个话题，微博粉丝数 4589 人，搭建微博话题 2 个，发布微博内容 114 条，话题讨论量 133.2 万，当月公益传播榜排行第 4 名。截止 12 月 14 日，本次新闻发布会发布 2 篇预热稿、1 篇新闻稿、8 篇深度稿，引发 8 篇对规模化的讨论稿，稿件内容超过 100 家媒体或自媒体报道或转载，总共曝光量超过 300 频次。

4.好公益平台路演推介会

中国好公益平台发布之后，各地枢纽合作基地对合作开展地区路演活动十分踊跃，秘书处接到 10 余个合作申请。平台经过评估，陆续组织了 6 场路演推介会，分别是内蒙古鄂尔多斯站、辽宁沈阳站、湖南岳阳站、陕西西安站和山东潍坊、日照推介会。平均每场路演活动出席的民间草根公益组织数量在 80 家以上，现场达成初步合作意向 33 家以上，例如：“爷爷奶奶一堂课”参加四次路演，已新增了 20 家各地公益伙伴。另外，路演会举办地政府十分重视，每场都有民政、群团组织主要领导出席，这为优质公益产品在当地的资源开拓奠定了基础，

如鄂尔多斯枢纽组织承诺 2017 年将协调 100 万的资金定向支持优质公益产品在本地落地。

为保证路演会的成果实现，枢纽基地和品牌机构也发挥了很高的主动性，如山东枢纽合作基地爱山东公益创新平台，为提高优质公益产品落地的成功率，采取了开展预热推介会的方式，节约路演资金和时间；优质公益产品公益小天使、儿童安全五防和爷爷奶奶一堂课达成了战略合作协议，彼此进入各自的伙伴渠道，拓展效率一下子提高了三倍。

5. 反思和总结

(1) 行业进入快速发展时期，必须不断自我革新，整合已有优势，寻找最佳定位。

好公益平台产生的背景是目前民间公益组织数量快速增长、社会需求巨大、外部资源条件向好，但是公益组织业务能力有限。在这一新形势下，我会以平台思维推出中国好公益平台，是我们推动公益行业发展的创新举措，也体现了我会从投资于人（银杏），到投资于机构（景行），再到投资于产品（好公益平台）的战略发展路径，显示出来我会自我革新的魄力。在筹备期很短的情况下，秘书处顺利联络到 15 家联合共建机构、9 家战略合作伙伴、32 家枢纽合作基地，资源拉动的效果超出预期，说明我们是顺势而为，寻找到了好的战略定位。

(2) 改变之前资助者角色，激发平台参与方的积极性和创造性。

在中国好公益平台的设计中，平台各方不再是传统的基金会和公益组织的资助关系，而是推动事业发展的伙伴。在这个平台上，秘书处需要考虑除了资金杠杆之外，如何满足各方需求，吸引各方主动参与，保证平台目标的实现。

(3) 加强了团队合作。面对时间紧、任务重的情况，工作小组及秘书处全体成员以战斗者的角色出现，团队成员有分歧争吵，有深夜协作互相鼓励，用互联网团队打造产品的态度、投入和方法来做事情。尽管从传统的资助走向实操具体工作有不少的挑战，但自我评估还是为行业交出了较好的试卷。同样对于未来更长的战斗，我们已经做好了准备。

(4) 路演等活动也需要产品化。在鼓励伙伴产品化思维的同时，我们的路演、发布会等活动也应该产品化，建立一套标准的操作流程，以保障多场同时开展情况下的成效。

表 2：中国好公益平台合作伙伴名单（截止到 2016 年 12 月 30 日）

联合共建机构 (15家)	优质公益产品 (22个)	枢纽合作基地 (32个)	战略合作 伙伴(9家)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 南都公益基金会 ➤ 阿拉善SEE基金会 ➤ 爱德基金会 ➤ 陈香梅公益基金会 ➤ 恩派 ➤ 中国扶贫基金会 ➤ 基金会中心网 ➤ 乐平公益基金会 ➤ 联劝基金会 ➤ 腾讯公益慈善基金会 ➤ 同佳岸慈善基金会 ➤ 新浪微公益 ➤ 新华公益 ➤ 深圳壹基金公益基金会 ➤ 中大公益慈善研究院 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “爱之年华”性教育工具包 ➤ 1000小时的电影一生的故事 ➤ 阿福童 ➤ 彩虹村助学 ➤ 儿童安全“五防”课程 ➤ 反毒大篷车 ➤ 公益小天使 ➤ 护苗计划 ➤ 加油计划 ➤ 老人心灵呵护技术 ➤ 南关厢公益素食馆 ➤ 农村学前教育质量提升项目 ➤ 女童保护 ➤ 上游一公里 ➤ 童心园社区公益早教 ➤ 未来国-阅读嘉年华 ➤ 未来希望幼儿班 ➤ 新1001夜 ➤ 新乡贤培育工程 ➤ 爷爷奶奶一堂课 ➤ 一杯干净水 ➤ 义仓 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 黑龙江省大众社会工作服务中心 ➤ 辽宁省青年志愿者协会(辽宁省青年公益组织服务发展中心筹) ➤ 湖南乐创公益慈善发展中心 ➤ 南昌益心益意公益服务中心 ➤ 上海恩派社会创新发展中心 ➤ 北京和众泽益公益发展中心 ➤ 甘肃伊山伊水环境与社会发展中心 ➤ 郑州市和勤青年志愿互助中心 ➤ 宁夏公益慈善事业促进会 ➤ 南京市惠仁社会工作服务中心 ➤ 贵阳市众益志愿者服务发展中心 ➤ 沈阳市皇姑区利州社会工作服务中心 ➤ 潍坊市奎文区一家亲社会组织培育中心 ➤ 长春心语志愿者协会 ➤ 克拉玛依区志愿者联合会同心义工分会 ➤ 云南连心社区照顾服务中心 ➤ 鄂尔多斯市益启公益组织发展中心 ➤ 青海省社会工作协会 ➤ 重庆仁爱社会工作服务中心 ➤ 四川协力公益发展中心 ➤ 爱山东公益创新平台(济南市市中区同心圆社会组织服务中心) ➤ 河北省社会工作促进会 ➤ 长沙仁与公益组织发展与研究中心 ➤ 江门市蓬江区社会工作协会 ➤ 老醯儿公益(太原市希望社会工作服务中心) ➤ 陕西众益社会组织服务中心 ➤ 北京市协作者社会工作发展中心 ➤ 广西厚生社会工作服务中心 ➤ 安徽益和公益服务中心 ➤ 杭州市上城区明德公益事业发展中心 ➤ 福建省海峡青少年服务中心 ➤ 广东省千禾社区公益基金会 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 北京七悦社会公益服务中心 ➤ 北京仁爱基金会 ➤ 汤森路透基金会 ➤ 北京市银杏公益基金会 ➤ 招商局基金会 ➤ 普华永道 ➤ SAP ➤ 微软 ➤ 央视《社区英雄》栏目(中央电视台社会与法频道)

(五) 行业建设版块

根据 2016 年工作计划，行业建设分为“公益纵横”和“公益智库”两大部分，前者主要围绕促进公众参与、促进资源价值融通两方面来开展；后者主要着眼公益媒体、研究、信息数据库进行工作。但由于 2016 年度机构整体战略的研发与调整，两个部分的执行过程中主要整合为行业建设一个大版块来进行，本年度总结也就针对行业建设整体综合来进行。

2016年，行业建设继续以“推动公益生态系统良性发展”为主线，围绕“促进公益组织网络与能力发展”、“支持行业信息数据机构”、“资助专业议题研究”三大主题开展工作，同时积极回应行业热点事件，在带动行业发展、促进行业基础设施建设以及理念倡导方面取得了较好的成果。

1.主要工作

(1) 促进公益组织网络与能力发展

相形社会问题的紧迫性和规模，社会组织数量和能力都相对不足的现实，我会持续对各地民间公益组织的网络平台和能力提升项目进行了支持，涉及社会组织网络、志愿服务、公益筹款人、救灾行动学习、会议论坛、妇女网络等多个主题。

2016年，我会继续支持了“公益筹款人联盟”，该联盟由我会联合多家基金会去年发起成立，旨在为行业的发展提供高质量的交流、学习平台，催生公益组织筹款人才，提升筹款能力，推动公益行业发展。2016年联盟吸收了会员共270人，其中包括个人会员122人，基金会会员8家，社会组织会员66家。联盟主要通过相关社交媒体，开展了微信公开课，打造筹款人交流平台。此外，联盟还进行了线下活动交流、筹款文章翻译、与美国公益筹款人协会香港分会达成合作意向、引进并翻译了英国筹款专家的最新研究系列报告、进行筹款人伦理职业倡导等。2016年7月28—29日，以“万物互联：筹款作为联结的通路”为主题的第二届中国公益筹款人大会在北京召开，本次大会规模从第一年参会的150人增长至300人。下半年，由于多方变故，联盟年初预定工作有所调整，我会领头着重推动了联盟机构注册、治理机制建立和常设秘书处团队建设工作，目前还在继续推进中。

2016年我会联合正荣基金会、敦和基金会共同出资230万（其中我会30万元）发起了“和平台”，同时联合福建、安徽、宁夏等区域的8家平台型机构以及环保、残障领域的2家平台型机构，另外撬动社会资金近100万来共同支持区域或领域内的初创期公益机构。目前，和平台携手这10家平台型机构，通过小额资助、公益咨询、人才培养以及资源对接等方式，共同支持了66家（个）初创期公益机构及个人，直接支持资金共计818350元，这些初创期公益机构及个人的服务涉及留守儿童、社区发展、残障群体、环保等多个领域。同时，为提升平台型机构项目官员的能力，7月，和平台项目举办了针对他们的能力建设工

作坊，主题涉及引导技术、筹集技术及上海优秀公益机构参访等，共有 20 多位平台型机构的项目官员参加。

2016 年我会继续支持了“中国非公募基金会论坛”。我会在 2016 年的重点是继续推进该论坛长期以来的治理和运作机制问题，推动治理架构的完善、常设秘书处注册及稳定团队的打造。2016 年非公募基金会论坛秘书处的团队基本完成，形成了一个稳定的秘书处团队，并已经开始着手注册准备事宜。此外，秘书处彭艳妮作为论坛治理工作小组的核心成员，深度参与论坛治理工作的设计和推动。第八届中国非公募基金会论坛由正荣基金会担任轮值主席，论坛围绕“非公募基金会的创新与冒险”开展相关工作，诸多方面的工作发展到一个新高峰。论坛召开了六次组委会会议；开创了新的交流形式，举办“秘书长说”、沙龙等系列活动；并尝试了新的区域论坛举办模式，联合伙伴机构先后分别在湖南、江苏、安徽和上海举办了主题论坛；论坛秘书处还打破常规思路，去中心化，以论坛+的模式多方合作，先后发展 4 家组委会成员，3 家协办机构，共筹集资金资源 155 万；发展 14 家地方合作伙伴，39 家年会合作伙伴，共撬动资金资源和社会资本共计 110 多万元。2016 年 11 月 22-23 日，主题为“新格局，新现象”论坛年会在上海召开，本届年会规模为历届非公募基金会论坛年会之最，共有 1000 多位参会者，来自包括 167 家基金会在内的 320 家不同的公益组织，其中共有 226 位理事长/秘书长嘉宾参会。

针对西部地区社会组织发展相对缓慢的现状，我会 2016 年继续对在西宁召开的“第七届西部社区服务创新公益论坛”进行了支持，本次会议是我会支持的第三年，论坛主题为“社会组织与脱贫攻坚”，“社会组织如何摆脱筹资困难”、“社会组织在精准扶贫中的作用”等议题展开讨论，邀请了政府官员、专家学者、行业前辈解读政策、分享经验，来自青海、甘肃、宁夏、新疆等省区 220 余名社会组织、公益团体代表参加。论坛经过多年发展，影响力与筹资能力在本届达到新高，共获得了 12 家机构共计 50 余万元的支持。本次论坛中，南都基金会支持的银杏伙伴李俊、求松、张丽宏，景行机构伙伴云南连心社区照顾服务中心、陕西妇源汇社会工作服务中心、成都锦江区爱有戏社区文化发展中心、青海格桑花教育捐助会，以及救灾学习网络中的四川北川羌族魂社会工作服务中心的机构代表参加了会议。他们在论坛中分享了自己所在机构的实践与经验。目前，在西

部公益事业发展过程中，活跃着许多银杏伙伴、景行伙伴机构的身影，他们在推动当地公益事业的发展中发挥着重要的作用。

芦山地震后，灾区迸发了大量因灾而生的社会组织，但这批组织普遍存在项目经验缺乏、外部筹集资源能力弱等问题。为此，雅安群团中心与我会、壹基金联系并在今年达成共识，群团中心出资 500 万元支持雅安地震后注册成立的本土社会组织，我会与壹基金共同出资 57 万元联合资助第三方服务机构爱有戏提交的“雅安市本土社会组织能力提升项目”，希望以此探索灾后本土社会组织的支持。爱有戏对 49 家获得群团资助的机构和 100 个项目站点建立走访、跟踪档案，并通过组织培训和外出参访、建立导师督导团队、搭建本土社会组织网络交流平台等多元的方式来支持本土社会组织的能力提升。截止 2016 年 10 月，开展了 4 期集中培训、1 期区域培训；组织了 3 次外出参访学习；建立了 12 人的导师督导团队（三分之一是灾后社区重建行动学习网络的成员）并开始对本土机构进行实地指导；根据本地实地需求增加了 3 次人力资源的支出与对接；建立了多个线上交流渠道，协助本土社会组织申报项目，对接外部资源。

为了让“正面灾害观”落地，2015 年我们推动了灾害领域的议题网络，资助灾后社区重建行动学习网络。2016 年，该网络分别于 3 月在阿坝州理县、8 月在甘肃民勤开展了 2 次集体的学习，集体学习围绕网络成员生命故事与实践案例的梳理、书写展开，目前已基本完成“我的公益路”和“我的 2008”，预计 2017 年 5 月 12 日之前可以出版，让更多人了解这群救灾人的生命历程；行动学习网络于 12 月组织参访了日本的阪神大地震的灾区和东日本大地震的灾区，通过学习日本的灾后重建经验，来反思和改进未来我们的灾后行动；除了 3 次大的集体学习外，网络成员还组织了一些互助的行动，如“一对一陪伴”、“小额游学”等。目前，网络成员除了集体的学习外，开始把学习的东西运用到自己的社区，如生命故事的讲述、《石头汤》绘本故事运用等；有的伙伴也开始一些对外的支持，如为雅安本土社会组织提供督导和支持等。

（2）支持行业信息数据机构

行业信息、数据平台等对行业的长远发展至关重要，但是由于其需要长期投入、成效也非短期可见，因此不容易获得资助。我会 2016 年继续对行业信息媒体、数据库等进行了支持。

2016年我会为NGOCN提供了组织营运的非限定性支持。NGOCN是一家立足于中国民间的公益独立媒体，主要利用独立媒体的身份和多样化的传播手段，关注公民社会重要事件并进行独立报道和跟踪，与主流媒体合作、链接公众与公益，推动社会进步。2016年NGOCN常规经营的网站开设了10大栏目，网站日均浏览阅读量为3530人次，网站编制的简报平均每期阅读人次为9000。

我会支持的另外一个行业媒体是《公益慈善周刊》（电子版），今年是我会连续第四年给予该刊支持。该刊营运五年，为行业提供相关政策、观点、信息等资讯。全年《公益慈善周刊》共发布了49期电子刊，读者订阅邮箱达到11808个，潜在覆盖人群数量超过10万人。微信公众号关注数量从2015年年底的11406人增加到14472人。在我们的建议下，周刊除了去年开展有偿咨询服务外，今年又新开设了公益招聘求职栏目，大力开拓资源来源渠道。

我会2016年继续支持了基金会中心网，我会从2009年就开始支持基金会中心网的建设，累计投入资金不少于340万元。目前基金会中心网成为受大家认可的信息披露平台，并且团队和业务都趋于稳定，在促进行业自律机制形成和行业透明方面，发挥着积极作用。基于多年支持后，基金会中心网已经成熟，我会将于明年推出对基金会中心网的支持，但考虑公益组织缺乏一个行业统一信息平台，整个组织信用体系缺乏，基金会中心网也准备开始拓展云平台业务，将信息数据扩展到所有类型的慈善组织，我会从明年开始将支持其“中国慈善组织信息系统”项目，已于12月立项。

（3）资助主要议题研究

2016年我会主要针对社会组织GDP、社区建设、救灾等相关议题研究项目进行了资助支持。

“中国社会组织GDP”的研究是基于近些年民政部公布的社会服务发展统计公报中，社会组织的GDP占比出现下降趋势，甚至局部年份的社会组织GDP增加值还出现负增长。该现象反映的是当前我国社会组织发展指标没有体系，数据零散、残缺。本项目就是希望通过国内外的比较研究，建立一套科学合理、可行有效的中国社会组织统计指标体系，推动中国社会组织发展和治理的现代化，项目目前在进行中，定于明年4月结项。

2016年我会还支持了“里仁社区建设综合评估体系研究”，基于恩派多年社区建设的经验和观察，当前社区建设的目标较难形成共识，缺少有效对话的语言，

社区建设工作者和相关的机构在工作过程中也缺少方向和具体的指引，因此对当代中国城市社区建设目标、原则、关键指标及衡量标准进行研究总结，将有助于各方协力进行社区建设。本研究希望能产生《里仁社区建设综合评估体系及操作说明》，包含具体的指标要素、计算方法以及具体评估操作办法。研究目前在进行中，初步定于明年 8 月结项。

基于妈妈之家汶川地震后近 7 年的丧子家庭援助实践，我会在资助其 3 年持续一线行动之外，追加了一部分资金推动其梳理和整理其经验，希望产出一部灾后丧子家庭援助的著作，希望留存这些经验帮助到有志于针对该类型群体服务的社会组织。目前妈妈之家团队已基本完成资料的整理和搜集工作，正在梳理出一条主线，集结成书。

（4）积极回应行业热点事件

2016 年《中华人民共和国慈善法》的制定和出台是行业的重大事件。3 月 12 日，十二届全国人大法律委员会召开全体会议上通过的《慈善法(草案)》修改稿，对慈善组织开展慈善活动的年度支出和管理成本的标准问题进行了具体比例限制，这一问题由于此前公开讨论文本未涉及，且管理成本界定不详。针对此，我会赶在全国人大表决前，在 2 天内召集了国内 12 名知名学者、30 家基金会联合通过网络发出呼吁建议，并将 12 名学者签字、22 家基金会盖章的联署建议函提交给了全国人大法工委内务司，同时举办了一场公开讨论会；此外在后续民政部相关的法规修订过程中，我们积极参与建议建言，代表行业发声。除了直接参与推动外，我会还持续通过非公募基金会论坛等平台组织联合行动，为《慈善法》实施及《基金会管理条例》进行广范围的讨论。建议函联署行动引起了国家有关部门的重视，2016 年 4 月 13 日民政部民间组织管理局詹成付局长在全国民政系统慈善法培训班上《关于慈善组织的几个问题》讲话稿中，专门提及了联署事件。最终在民政部出台的相关法规中，则对管理费用做了明确的界定，并且根据不同的组织类型、规模，做了更为详细的阶梯规定。

慈善信托首次在 2016 年通过并生效的《慈善法》中做了专章规定，在 9 月 1 日生效之日，多家信托公司启动了《慈善法》下的慈善信托计划。但就所见的实践而言，与慈善法的慈善信托立法目的本意有所偏离。我会联合北京大学法学院非营利组织研究中心在 9 月 12 日召开了“慈善信托实践案例研讨会”，研讨会邀请了上海真爱梦想公益基金会、中航信托和深圳市社会公益基金会的同仁到

会分享了其所在机构开展慈善信托的情况，参会人数达到 50 人，与会的专家分别从不同的研究角度对目前的慈善信托实践案例进行了分析，并对相关的行业问题进行了回应。

2.经验总结

2016 年行业建设版块总预算 438 万元，占机构总资助成本的 15%，整个版块单个项目平均资助资金体量小，平均资助额度不超过 20 万。项目覆盖领域宽泛，有聚焦不足的特点，但总体而言行业建设的项目支持价值意义重大，在推动行业方面也发挥了一定的作用和效果：一方面是资源的杠杆作用明显，我会向公益组织网络和行业平台通过较小额资金的投入，外加南都品牌的背书，带动了其他慈善资本的投入，许多外部资源方都愿意与我会发起联合行动，另一方面，在行业的联合平台中，我们拥有的话语权在加强，如非公募基金会论坛、中国资助者圆桌论坛等，在推动各平台的治理中发挥重要作用；此外，多年的积累，项目间的融通与影响力在慢慢呈现，主要体现在今年西部公益论坛，多家景行伙伴、银杏伙伴、救灾学习网络机构在论坛上代表所属机构进行了分享和讨论，在西部公益事业的发展中发挥重要作用。

在行业建设支持的工作中，我们也有以下经验和反思：

一是对行业基础设施的支持是一项长期的事业，需要足够的耐心。由于基础设施的公共性，诸如行业信息媒体、数据库平台、行业中介机构等，投入时间长，累积投入资金数量小，但同时相对其他诸如扶助类项目结果立项不同的是，基础设施项目本身的社会成效短期难以呈现。因此，愿意对行业基础设施进行支持的基金会数量有限，但它们对行业的长远发展至关重要，需要有远见、有耐心。

二是在项目资助中，资金支持固然是很重要的一部分，但是非资金的支持的重要程度不可忽视。尤其是行业建设版块项目资金额度较小的情况下，我们可以为伙伴提供智力支持、经验分享、信息提供、资源对接等非资金资源，有的时候比单一资金支持还更具有价值。

三是版块本身的项目繁杂、资助额度不高的特点，版块应该也可以进行些新模式探索项目的支持。

（六）政社合作版块

根据年初的工作计划，政社合作版块的工作主要围绕支点计划和基金会救灾协调平台两个项目进行。根据我会战略调整的情况，该版块在 2016 年执行过

程中逐渐收缩:支点计划的目标进行了调整,并开始往中国好公益平台中整合;基金会救灾协调会的工作已经明确将于 2017 年退出。

1. 支点计划

我会和壹基金联合发起支点计划,原计划目标为撬动各地政府开放更多政策和资源投入到民间公益发展或资助其解决当地社会问题,带来各地出现更多数量和更高质量的社会组织出现,并能促进各地有多种政社合作模式或方式的出现。后根据机构战略调整,支点计划目标变为提升各地支持促进类组织(如社会组织孵化器,枢纽组织等)的能力,从而带动各地公益组织的发展。

项目主要开展了两部分工作:(1)通过支点学员招募及社群建立,更好地了解各地支持促进类组织情况,为他们提供所需的能力建设服务,最终提升其机构发展能力以及对当地公益组织、政社合作、资源对接等方面的支持作用。(2)面向全国的能力建设供应商招募适合各级支促类组织的综合能力建设解决方案。挖掘一批有针对性的,符合各地支促类组织发展所需的,并对实践工作有指导效果的优秀能力建设方案。支点计划为线下培训提供 1:1 学费配比资助。

支点计划取得的成果主要体现在两方面:(1)深度联系各地支持促进类组织 300 家以上,共计 412 人,覆盖全国近 30 个省、自治区、直辖市,所覆盖层级深入地级市、县、街道。通过线上社群开展交流和培训,同时采用媒体、微信公号推文的方式进行案例和理念传播,共计直接影响 600 人,15000 人次。深入了解各地,特别是三、四线城市枢纽组织发展需求,为中国好公益平台调研及各地枢纽基地合作打下了坚实的基础。(2)项目共收到 50 家能力建设供应商提交的针对支促类组织发展所需的综合能力类、专项业务类、品牌及传播类、IT 类、协作及参与方式类能力建设方案,最终选定 10 家供应商定制开发了能力建设方案。目前已在 5 个城市分别组织了 7 次线下系列主题培训,共计 59 名学员为培训付费,平均学费 3500 元,学员对课程质量评价很高,90%以上的学员对课程表示满意。

支点计划取得的收获和经验可以总结为两方面:(1)为中国好公益平台的研发提供了丰富的信息和支持。通过深入了解三四线支促类组织以及当地公益机构发展情况及需求,清晰地定位了好公益平台中“枢纽合作基地”部分的内容,并快速从近 300 家组织中进行筛选,与其中 32 家达成了好公益平台枢纽合作基地合作意向。(2)丰富了公益行业培训市场中针对支促类组织的课程产品。与 10

家能力建设供应商联合开发了 10 套课件，其中已开课的 7 家供应商招到了近 60 名付费学员，1 家孵化器在线学习交流社群招募学员 300 人。未来计划将其中学员反馈较好的课程整合到好公益平台的配比计划中，坚持学员自己付费、自己选择、平台配比、培育市场的方向。

但该项目存在因前期设计不充分、项目目标调整、多方互动设计较复杂等原因导致项目延期、资金未按预期使用的问题。之前项目设计为资助两家能力建设供应商，开发两套课件服务 60 人。后来调整为支促类组织学员自选供应商，项目并采用 1:1 配比学费的方式。由于报名的能力建设供应商较多，最终从 50 家供应商的方案中初选 10 家，由学员自己选择，导致项目执行周期延长。能力建设供应商之前习惯于向基金会申请资金对学员采取免费课程的形式，对于学员交一半学费的方式有不同的反馈。比如之前一些行业知名的培训机构表示要参与后来放弃了，另一些机构对于如何定价、如何宣传、招募收费学员等均没有经验。

2.基金会救灾协调会

2013 年芦山地震发生后，我会与扶贫基金会、青基会、壹基金等基金会联合发起“基金会救灾协调会”，以促进中国基金会在救灾中更好地协作行动。三年间，协调会在鲁甸地震、尼泊尔地震等灾害中做了很多协调、推动工作，推动出版了《中国社会组织响应自然灾害研究：以 2008 年以来重特大地震灾害为主线》一书。经过三年的积累，基金会救灾协调会于 2016 年在救灾领域推动政社协作上做出重大的突破，为政社协同救灾开启一道窗口。核心表现在推动民政部救灾司、国家减灾中心与民间组织（主体是协调会的成员机构）于 5 月 5 日在国家减灾中心共同组织实施了“协同--2016”社会力量参与救灾桌面演练，此次演练算得上我国救灾史上第一次政府部门与社会组织之间的平等、深入合作，也得到民政部副部长的认可，认为此次演练活动很有意义，对推动社会力量有序有效开展救灾，具有很强的示范性和引导效应。通过此次演练，一定程度上加深了政府部门与社会组织之间的了解，促进了相关方之间的交流沟通，较为深入地探讨了社会力量参与救灾行动中仍然面临的一些问题，共同摸索解决方案，磨合协作关系，为未来建设救灾时的政社协调机制提供了参考。目前，大型的灾害发生时，协调会可以很顺畅得与民政部救灾司保持沟通、协调。除了桌面演练外，也组织地方 NGO 伙伴开展了环球计划培训，评估中国社会组织对国内外灾害的响应能力和提高中国社会组织参与国内和国际人道主义援助行动的能力的相关培训等。

虽然在整个过程中取得了一些进展和成绩，但由于基金会救灾协调会理事会换届等问题，协调会的工作推进比预期显得缓慢。同时，因我会战略调整的缘故，我们将与明年退出协调会理事单位。

（七）公共参与版块

根据 2016 年工作计划，公众参与版块的目标是通过激活社会议题的讨论促进公众对公益的关注和了解，进而促进公众公益观念和行为的改变。2016 年，该版块下的南都观察如期开展并取得一定的影响力；《涟漪效应》的引进、出版和推广也如期完成；公益策源会因战略调整，暂时搁置。

1.南都观察

2016 年，南都基金会确立对公众进行传播，做一个有态度、有深度、有广度、有宽度的思想类新媒体，旨在通过对社会公共议题的多元解读和观察，借此引发公众的思考并有所行动，进而达成“人人怀有希望”的愿景。

从 2016 年 3 月至今，南都观察已经经历了三个阶段的迭代。第一阶段（2016 年 3 月-6 月），“南都公益观察”采用议题式运作的方式进行，每月一期原创选题策划；第二阶段（6 月-7 月），南都观察去“公益化”，确定宗旨为“解读中国社会的十万个为什么”；第三阶段（7 月至今），引入外援，采用无统一标题格式的观点文方式，加强文章思想性，紧跟社会思潮与热点，为读者呈现深度解读。

南都观察目前已经形成由编辑部（3 人）、顾问委员会（19 人）和特约作者（34 位）组成的立体团队，既能把握选题方向，也可以基本保障文章质量，同时实现每个工作日一篇文章的更新频率。

截至 2016 年 12 月 31 日，南都观察微信公众号平台积累了 14432 粉丝，共发文章 202 篇，其中原创文 98 篇。除微信公众号外，还拓展了 6 家内容发布平台：今日头条、微博、财新、界面、一点资讯和北京时间。南都观察的文章在这 7 个平台上的累计阅读量 1727 万+，其中在南都观察微信号上阅读量超过 10 万的文章有两篇：孙立平的《当前最急迫的三个问题》（31 万+）和《<人类简史>作者分析特朗普崛起：自由主义终结了么？》（10 万+）。另外还有 1 篇吴太白的《阶层论：除了钱，富爸爸还能给你什么？》在公众号“奴隶社会”上获得了 10 万+的阅读量。

南都观察良好的影响力，加速了我们从线上到线下的步伐。2016 年年底，共举办 2 场线下沙龙，分别与 21 世纪教育研究院和《文化纵横》合作，开展了“农村教育”和“全球化 VS.逆全球化”主题沙龙，到场读者 160 人。

目前南都观察保持平稳发展的轨迹。南都基金会传播部与南都观察编辑部保持密切的沟通，斟酌每篇文章的标题、议题和可读性，定期举行碰头会，现在团队内部已经有较高的默契，编辑能力得到提升。

南都观察的成就得益于遵循新媒体规律、编辑团队专业能力的持续提升，同时也得益于外部专家的指导与外援的加入。随着南都观察影响力持续提升，未来有望成为中国思想类新媒体领域持续的一个品牌，为南都基金会品牌价值提升提供助力。同时，南都观察尚存在不足，具体表现为：一是缺乏系统性策划与年度规划，在内容产出上应加大策划力度；二是作者资源仍显不足，根据年初制定的指标，目前作者人数还有待扩充，与预期的 50 位作者还有一定的差距，2017 年的目标之一仍然是扩大作者人数；三是线下活动仍待加强，应增加线下活动次数，拓展更多资源。

2.涟漪效应

2015 年底，南都基金会资助涟漪计划团队，计划在国内翻译、出版并推广《涟漪效应》，向公众推介国内外优秀社会企业案例，传播社会企业与社会创新的理念。

根据资助协议，涟漪计划团队引进出版《涟漪效应》，并通过组织各类线上线下活动，推广《涟漪效应》面向更多公众传播社会企业家精神。

自 2016 年 7 月出版至 2016 年 12 月 13 日，《涟漪效应》在全国已经出货 7935 本（首批印量 1 万本）。除了在各大电商网站上线之外，也在单向街、新华书店、中信书店机场店等线下渠道覆盖，目前保持零退货记录。如果销量平稳，预计可以在 2017 年进行第二版印刷。

在前期宣传过程中涟漪效应共举办过 4 场线上活动、13 场线下活动，涉及北京、上海和深圳 3 个城市，累计直接参与人次超过 1400 人。2016 年 6 月，《涟漪效应》的作者 Beverly 专程来到中国，在社企论坛年会的“社会企业·在路上”分论坛上畅谈社会企业家精神的养成、分类和影响力，获得大家的一致好评。涟漪计划也积累了一批忠实的志愿者群体，以各自不同的方式，发挥着创意，加入

到扩散社会企业涟漪的过程中。2017年，涟漪计划还有4场不同形式的活动，将《涟漪效应》的影响力继续扩大。

涟漪效应团队没有全职工作人员，从图书翻译到后期传播和线下活动，均由志愿者完成，核心志愿者负责项目运作和活动设计，充分发挥了志愿者们的能动性和执行力，在项目经费上也可以节约大量人力成本。但由志愿者团队执行项目是一把双刃剑。由于志愿者有自己的全职工作，在执行项目时往往会遇到很大挑战，比如志愿者不能保证时间投入、无法把项目作为自己的优先级任务来安排，所以会致使项目延期。

（八）其他资助

2016年我会通过银杏基金会、新公民中心和乐平基金会，持续资助公益人才培养、流动儿童教育、社会创新这三个领域的工作。我会理事会成员和秘书长、副秘书长参与了这三家机构的理事会，参与机构的治理。银杏基金会和新公民中心的2016年工作总结以及乐平基金会项目总结报告详见另外三份报告。

受捐赠人委托，2016年我会继续北京大学经济学院量化历史研究所的“量化历史研究”进行资助，支持量化历史研究的学习、教学、科研。2016年项目主要开展了：（1）第四届历史讲习班，为期11天，学员申请人数369名，最终录取104位，学员来自内地及香港地区53所高校，学员中有37名讲师或副教授，其余均为博士生及硕士生，约有45%学员来自经济或金融专业，约44%来自历史专业，余下的11%来自其他专业；（2）第四届量化历史研究年会。本届年会是由北京大学经济学院和耶鲁大学管理学院联合组织，为期2天，参加学者共达250名；（3）评选了“第二届南都量化历史研究最佳论文奖”，评选出一等奖、二等奖论文各一篇。

二、传播工作

2016年上半年，传播部根据年初制定的策略，在做好基础工作的同时，对机构与项目的传播进行了整体梳理，收集各项目的核心信息，定位项目的传播亮点，评估传播风险。但因机构战略调整，这些工作暂时搁置。传播部先后将精力放在南都观察、涟漪效应计划及中国好公益平台发布等重点工作上，提升基金会的公众影响力。一年来，凭借项目与活动的传播影响，基金会的媒体曝光度有较大提升，在“中国社会企业奖”和“中国好公益平台”的传播上首次登上善达网与中

新社舆情监测分析室合作的舆情榜前五名。2016年下半年，传播部着手策划南都十周年相关活动及年底的项目探访，从机构与项目层面继续提升南都的整体影响力。

1. 基础工作

2016年，传播部保证了南都在官网、新媒体、月度通讯等方面的更新频率，及时、准确地向受众传递机构官方信息；年报、节日贺卡制作也按期保质完成。在深圳慈展会和第五届非公募基金会论坛上，传播部第一时间迅速发稿传播南都公益基金会的相关内容，得到业内和媒体的一致好评，共吸粉 247 人，总阅读量 10735，共有 1409 人分享。传播部对机构官网进行了优化，可根据战略变动自由调整，及时向外传达南都信息。此外，2017 年是南都公益基金会成立十周年，传播部今年策划并开始筹备南都十周年活动。

在 2016 年 9 月传播部发现有不法分子冒用南都公益基金会及徐永光的名义发起“南都众筹基金”，我们第一时间在自媒体、官网等官方渠道发布辟谣信息并报警，避免机构品牌受损。

2. 项目传播

（1）项目传播支持

2016 年，传播部和项目部沟通建立了密切的沟通方式，以确保每个项目的资助成果和项目动态都能在南都官方媒体上有所体现。南都“服务援”计划从项目命名到项目信息发布均由传播部配合完成，在业界有较高知名度。

在 5 月份的基金会联合救灾行动中，传播部配合民政部门邀请相关媒体进行资讯类报道，同时邀请公益时报专访南都救灾项目负责人，发布深度报道。

此外，在南都联合多家机构推出“联聘计划”的过程中，传播部参与传播计划的制定与实施，对新闻稿、新媒体稿进行撰写和把控，并在新华网、人民网、央广公益、千龙网、中国日报网、中国社会报网、人民政协报、善达网等多家媒体上对联聘计划进行推广。

（2）项目走访

随着新战略调整，南都基金会项目也随之出现变化。机构主打项目景行计划即将完成使命，升级为中国好公益平台。作为一家资助型基金会以及行业引领型机构，这一阶段南都基金会资助成果如何？呈现出哪些价值？对宏观的社会发展

与公益行业以及微观的机构与个人有哪些作用？这些需要通过传播手段呈现。传播部在 2016 年 11 月、12 月组织中国经济周刊、中国周刊、中国青年报、人民政协报、公益时报、善达网等媒体对四川雅安社会组织能力提升、上海新途社区健康促进项目和绿色潇湘河流守护者项目洞庭湖项目点等进行走访。通过对项目点的考察与系列文章呈现南都资助成果与价值，放大传播效果，为景行计划在传播方面留下一个漂亮的“尾巴”。

3.传播成果

2016 年南都基金会在媒体曝光度上实现了重大突破，有利于提升机构的品牌影响力。根据善达网与中新社舆情监测分析室合作的舆情榜显示，南都公益基金会在 2016 年一共登榜 5 次，这是我会首次登上该榜单。其中机构登榜 4 次，单独项目/事件登榜 1 次，具体情况如下。

在 2016 年 11 月 14 日-20 日期间，南都公益基金会媒体曝光量为 178 篇，位于排行总榜第二名。报道量多来自“中国好公益平台”的预热宣传。

排名	机构名称	报道量（篇）
1	中国青少年发展基金会	218篇
2	南都公益基金会	178篇
3	中国妇女发展基金会	131篇
4	中国儿童少年基金会	121篇
5	联合国儿童基金会	107篇

在 11 月 17 日，单日媒体报道量排行榜上，南都公益基金会排名第三，属于“中国好公益平台”预热阶段的发酵期。

排名	机构名称	单日报道量
1	中国青少年发展基金会	98篇（11月15日）
2	中国妇女发展基金会	88篇（11月16日）
3	南都公益基金会	62篇（11月17日）
4	联合国儿童基金会	47篇（11月14日）
5	中国扶贫基金会	37篇（11月15日）

在 11 月 21 日-27 日期间，南都公益基金会媒体曝光量为 216 篇，位居排行总榜第五名，内容为中国好公益平台发布资讯。

排名	机构名称	报道量（篇）
1	中国儿童少年基金会	329篇
2	中国扶贫基金会	276篇
3	中国青少年发展基金会	260篇
4	中国妇女发展基金会	229篇
5	南都公益基金会	216篇

在 11 月 23 日，单日媒体报道量排行榜上，南都公益基金会排名第一，系“中国好公益平台”发布事件报道量所致。

排名	机构名称	单日报道量
1	南都公益基金会	117篇（11月23日）
2	中国少年儿童文化艺术基金会	100篇（11月23日）
3	中国儿童少年基金会	95篇（11月23日）
4	中国儿童少年基金会	89篇（11月25日）
5	中国妇女发展基金会	82篇（11月22日）
6	百度基金会	81篇（11月23日）

11 月 7 日-13 日期间，因“中国首个社会企业奖”的相关报道跻身单独项目/事件曝光量排名第四位。

排名	项目（事件）	机构	报道量（篇）
1	“SOLVE FOR TOMORROW 探知未来科普创新实验大赛”	中国青少年发展基金会	144 篇
2	儿童大病将统一救助流程	中国妇女发展基金会	81 篇
3	纪念孙中山诞辰 150 周年文物特展	中国宋庆龄基金会	50 篇
4	“中国首个社会企业奖”的相关报道	南都公益基金会	43 篇
5	呼吁促进儿童智力发育	联合国儿童基金会	42 篇

4.经验和思考

传播部在 2016 年初整体换血，通过一年的观察和摸索，我们认为，为提升和稳固南都品牌价值，在传播内容方面，应通过公益创新影响行业，通过思想、故事的挖掘影响公众；在传播渠道方面，应通过多媒体组合的立体化传播方式让信息抵达有效受众；在传播资源方面，应盘活已有的合作媒体、机构及公众资源，并拓展更多资源。

目前，南都传播渠道已初步搭建“传统媒体+新媒体+南都观察+南都自媒体+伙伴机构自媒体”的立体式框架。2017 年将结合机构主打项目及主要活动挖掘传播内容，拓展更多传播资源。

此外，需要思考的是，目前南都对于传播的定位还不是很明朗。一是需要等待基金会下一阶段战略最终定型，进而确定机构传播策略；二是南都作为资助型基金，是以项目品牌塑造为主还是以机构品牌塑造为主？秘书处的建议是，以机构品牌塑造为主，依据机构下一阶段整体战略进行机构传播战略梳理与制定。

三、机构建设

2016 年我会继续完善人才优化和团队建设，行政部门精简 1 人，传播部引进外部顾问 1 名、新招聘传播官员 1 名，秘书处的人员规模控制在 10 个全职和 2 个兼职。从 2015 年开始的人才优化和团队建设工作在 2016 年初显成效，团队更加精干，执行力和效率都有明显提升，有力地配合了机构战略调整和新项目的研发启动，尤其是传播部工作有了重大突破。

2016 年初秘书处试行了新的绩效管理办法。通过年度目标设定和分解，建立明确清晰的目标管理体系；通过月度例会回顾、定期和不定期反馈等方式，加强组织目标、战略重点与具体工作的紧密连接，确保组织战略目标的达成，并在此过程中促进员工的成长。

在机构合规方面，我会于 2016 年开始建立并执行由行政部门牵头的合同统一管理以及由项目部和外包财务公司共同负责的资助项目抽查审计制度。

2016 年 3 月我会接受了民政部评估组现场检查，于 2016 年 10 月被民政部评为 4A 级社会组织。12 月 30 日，我会获得慈善组织资格认定。我会于 2016 年在业务主管部门民政部的批准下成立了由三名党员组成的党支部，在上级党委的领导下开展党建工作。

四、2016年预算执行情况

1. 收入

我会2016年度总收入合计3451万元，其中：

(1) 捐赠收入2269万元。其中：上海南都集团捐赠2000万元，占88%；其他捐赠收入共269万元，占12%。其他捐赠收入包括壹基金44万(支点计划和雅安社会组织能力提升项目)；给新公民计划的捐赠，爱德曼3.4万，吴琼2万，亚运村第一幼儿园1.2万，腾讯慈善公益基金会1万，峨山政策研究院1.3万，中国扶贫基金会49.8万，沙砾计划第一期学员1万，GlobalGiving11.5万，艾默生4.9万，北京亮青春文化体育有限公司14.3万，博士汽车部件(苏州)有限公司50万；给社企论坛的捐赠，老牛兄妹基金会25万，拜耳中国有限公司5万；以及杨懿梅3万非限定性捐赠。

(2) 投资收益1176万元，全部为红杉投资分红款。红杉投资返还款实际到账2777万，因为此投资已进入偿还期，所以将1601万冲减投资成本，1176万记为投资收益。

(3) 其他收入6万元，主要为银行利息收入。

2. 支出

我会2016年度总支出计3374万元，其中：业务活动成本3269万元，占总支出的97%；管理费用105万元，占总支出的3%。年度慈善活动支持和年度管理费的比例符合《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》。

我会工作人员工资福利和行政办公支出252万元，占总支出的7.5%，符合基金会管理条例“不得超过当年总支出的10%”的规定；业务活动成本为上一年度净资产(10013万元)的33%，符合《基金会管理条例》不得低于8%的规定。

业务活动成本中，资助成本2932万元，占90%，项目服务成本337万元，占10%。

资助成本中，景峰计划项目资助金额165万，占6%；景行计划项目资助金额640万元，占21%；专业服务配比计划项目51万，占2%；公益纵横项目资助金额310万，占11%；公益知库项目140万元，占5%；政社合作项目49万元，占2%；公众参与项目100万元，占3%；银杏528万元，占18%；新公民

计划资助金额 287 万元（含来自外部的捐赠），占 10%；乐平 600 万，占 20%；其他项目资助资金 62 万，占 2%。

2016 年 2 月我会第届理事会第三次会议通过的 2016 年预算总支出为 3350 万，实际执行 3374 万元，比预算高 24 万元，基本持平。需要说明的是，虽然 2016 年整体预算执行程度较好，但因为我会战略调整，有的项目收缩，也有新项目研发，项目间的预算进行了调整。

3. 资产管理

2016 年收入 3451 万元，比预算 3350 万高 101 万；支出 3374 万元，比预算 3350 万高 24 万。2016 年 12 月底，基金会净资产 10040 万元，比 2015 年底（10013 万）增加了 27 万元。

需要说明，南都集团 2016 年共拨款 2064 万，其中 2000 万元为捐赠款，已开具捐赠发票；64 万为代发工资款。

2016 年实际收支与预算比较情况见表 3，“增减额”红字带括号的数字为实际执行低于预算。最终财务情况将以《南都基金会 2016 年度审计报告》为准。

表 3：2016 年实际收支与预算比较（单位：万元）

类别	预算	实际执行	增减额 (减少 为负)	变动率	备注
一、收入	3,350	3,451	101	3%	
（一）投资收入	2,500	1,176	(1,324)	-53%	
（二）捐赠收入	840	2,269	1,429	170%	
南都集团	840	2,000	1,160	138%	
其他	0	269	269		
（三）利息收入	10	6	(4)	-40%	
二、支出	3,350	3,374	24	1%	
（一）业务活动成本	3,225	3,269	44	1%	
1、资助成本	2,925	2,932	7	0%	
1.1 社会企业项目（景峰计划）	240	165	(75)	-31%	因战略调整，暂停社企无息贷款项目。
1.2 景行计划	750	640	(110)	-15%	因战略调整，下半年没有新增景行伙伴，而是转型升级为好公益平台。
1.3 专业服务配比计划	100	51	(49)	-49%	差异为项目尾款，2017 年拨付。
1.4 公益纵横	248	309	61	25%	公益纵横和知库两个项目模块间预算调剂

1.5 公益知库	190	140	(50)	-26%	公益纵横和知库两个项目模块间预算调剂
1.6 政社合作	75	49	(26)	-34%	因战略调整，项目收缩。
1.7 公众参与	150	100	(50)	-34%	因战略调整，公益策源汇项目搁置。另两个项目节约成本。
1.8 其他：					
银杏	527	528	1	0%	
新公民	295	287	(8)	-3%	
乐平	300	600	300	100%	增加 300 万限定性捐赠。
量化历史研究	50	50	0	0%	
美新路	0	0	0		
交流		4	4	-	
资助战略子目标和指标体系 (咨询服务)		8	8	-	
2、服务成本	300	337	37	12%	
(二) 管理费用	125	105	(20)	-16%	
(三) 筹资费用	0	0	0		
三、收入-支出	-	77	77	-	

第二部分 2017 年工作计划

2017 年我会的工作重点是按照机构新战略的要求，夯实行业建设、规模化社会创新、社会企业三大业务版块，将规模化社会创新版块的中国好公益平台打造成为我会的拳头产品。为了配合新战略的实施，秘书处将加强目标责任制和监测评估机制等内部管理机制的建设，实现秘书处的可评估和可问责；对照新战略下的业务版块进行人才盘点，继续完善和优化团队的构成。传播工作的重点是确立机构品牌战略，提升我会的品牌影响力，以南都观察和中国好公益平台两个项目为突破口，加大我会的价值输出。

一、项目工作

(一) 行业建设

1. 工作目标和指标

2017 年行业建设版块以“建设公益生态系统”为主线,通过联合发起、策划、领导/协调、资助以及倡议推广等方式,推动政策环境改善与公众意识提升,建设有助于第三部门发育的基础设施,促进公益生态系统良性发展。

全年工作指标是:“南都观察”微信号推送 220 篇文章,实现 1800 万阅读量,举办 1 次读者见面会,4 次洞见沙龙;支持完成 2-3 份对政策环境能有影响的相关研究报告;支持 3 家信息平台建设、1 家标准梳理研究;支持不少于 5 家社会组织网络平台及进行 1 类新模式探索。

2.工作计划

2017 年行业建设项目主要围绕公众意识、政策环境、数据标准、能力提升四个方面来开展。

(1) 促进公众关注公共议题/社会问题,并进而理性参与讨论

继续依托“南都观察”,开展公众传播,做一个有态度、有深度、有广度、有宽度的思想类新媒体,旨在通过对社会公共议题的多元解读和观察,引发公众的思考和行动,进而达成“人人怀有希望”的愿景。2017 年南都观察将深度运营微信平台,重点维护界面、财新博客,继续开拓更新知乎、网易和搜狐等自媒体平台。主要工作分为内容、传播与社区营运三个方面:

内容方面,进一步提升原创内容比重。具体包括强化内容策划能力,拓展议题领域;拓展作者库,原创稿常态化;邀请海外作者原创或编译外刊有深度的文章;继续保持有质量文章的转载;策划新栏目。

传播方面的举措是:提高线下沙龙举办频率,增加南都观察在公共媒体上的露出;微信公众号等自媒体内容互推;拓展内容发布与传播的渠道。

在社群运营方面,举办顾问、作者及读者的交流会,增强互动;拓展顾问库,引进更多支持资源;以线上社群运营方式维护并拓展资源。

(2) 激发行业与政策制定者的互动,促进对行业更友善的政策环境形成

2017 年将继续进行推进“社会组织 GDP 研究”,最终发布研究报告,并初步提出社会组织 GDP 的统计指标体系。此外,还将支持“公益组织政策环境友善度评估调研”,在全国选取十大城市,从草根公益组织的角度对各地的公益慈善组织管理政策进行一个系统的评估监测,进行比较和追踪研究,期望推动地方有利社会组织的政策环境形成。

另外，根据国家宏观政策环境与相关部门工作部署的情况，我们将适时启动“中国慈善组织税收优惠”研究项目，项目将考虑与民政部等部委进行密切沟通，联合政府、学界、实务界等力量，在深入探讨并达成目标共识的基础上，有针对性地进行政策研究，产生真正的集合效应。

(3) 支持行业信息数据、标准规则相关基础设施建设

行业信息、数据和标准和规则对于整个行业的发展至关重要，但同时由于其基础设施的特性，需要连续支持，项目本身直接显现的影响力小。作为民间公益行业良性生态的坚定支持者，2017年我会将继续资助该类相关项目，如“中国慈善组织信息系统”、“风险治理创新实验室（救灾数据库）”、“里仁社区建设综合评估”、“病痛挑战信息平台”等项目，希望能推动统一的信息平台，建立社会组织信用系统，打造相关标准和数据库。

其中，考虑到中国慈善组织信息零散，披露分散不统一，从而使得行业信息无法对行业发展产生相应贡献、慈善组织信用也无法累积，公众对社会组织的信息获取也无较具公信力渠道等现实，极大制约行业发展，我们将着力通过“中国慈善组织信息系统”项目，支持基金会中心网全力建设中国所有类型慈善组织的信息数据平台。这一平台首先可以是信息披露的平台，其次可以为捐赠决策、行业研究和决策等提供数据支持。另外，平台通过与公共网络平台（如百度、腾讯等）的合作，可以让公众更方便的获得公益慈善组织的信息，从而打通行业信息与公众的连接管道。

(4) 建设有助于社会组织数量增长和能力提升的平台网络类基础设施

在近两年，国家治理体系和治理能力现代化、社会服务购买等理念和政策出台之后，社会组织进入增速发展期，组织数量成倍增长。从行业演进来看，这一增速发展不是一个自然演化的过程，难免有拔苗助长的风险。其中明显的问题是长期以来整个行业能力较低，组织数量的增长并不必然意味能力的同步提升，多项研究表明，社会组织总体专业性较差，专业能力、管理与技术力量短缺等，严重制约社会问题的有效解决。

因此，在这个转型过程中，我们需要更多能有效解决社会问题的社会组织参与其中。催生更多能有效解决社会问题的社会组织是行业支持应有之义与重要的组成部分。为此，我们将继续支持“公益筹款人联盟”、“和平台”、“中国资助者圆桌论坛”、“中国民间志愿服务联盟”、“灾后重建行动学习网络”、“乡伴计划”、

“西部公益论坛”，期望通过这些平台和网络类机构催生更多的组织，同时帮助从资助者到一线，从基金会到一线非营利组织全面提升自己相应的能力。

同时，考虑到我们还将支持“一众基金”、“捐赠圈探索”等项目的探索。这两者都是捐赠圈项目，主要形式是成员将资金汇集到一起，就资助方向、受资助机构集体进行讨论决策。这一形式集公民参与、资助、慈善教育、民主决策于一身，对于探索如何让中产阶级更有效地参与公益意义重大。项目的探索将产生出适合中国本土实际的参与工具包，并针对各类不同人群进行模式打造。

（二）规模化社会创新：中国好公益平台

1. 工作目标和指标

经过 2016 年底的新闻发布会和路演会之后，2017 年是中国好公益平台项目正式实施的第一年。在这一年中，平台将会重点开发品牌创建机构的评价标准和选拔体系，以及针对品牌创建机构和枢纽机构的加速营培训体系，通过加速营和加速资金提高平台对品牌机构的吸引力，同时通过提高路演的质量和成功率来凝聚枢纽基地网络，打造一个优质公益产品规模化的快速通道。

具体工作目标和指标包括：围绕“促进优质公益产品规模化地解决社会问题”、“提升枢纽基地和潜在示范机构的专业化水平，促进其可持续发展”和“建立一个以数据为基础的中国优质公益产品的民间评价体系，助力于中国公益信任体系的形成和提升”三个工作目标，开发一套公信力强的优质公益产品的评估标准和选拔体系，将品牌创建机构扩展到 47 家，枢纽基地扩展到 60 家，举办 60 场以上的路演活动，开发一套针对公益项目规模化需求的课程以及一套针对枢纽基地的培训咨询体系，举办 1 期针对品牌机构的加速营以及 1 期针对枢纽机构的加速营，促使至少 260 个地方机构落地实施平台上的优质公益产品，同时在 2017 年 11 月公布“益次方”指数并举行年度论坛。

2. 工作计划

以下从资源开发、品牌创建机构发展、枢纽合作基地发展、加速营、监测评估和传播等几个方面具体介绍工作计划：

（1）**资源开发**。引入更多的联合共建机构和战略合作伙伴，将他们的资源导入品牌创建机构、枢纽合作基地和项目示范机构。具体工作包括：

A、 细化、明确联合共建机构和战略合作伙伴的具体角色，并按照实施

过程中的实际情况不断调整和完善；

- B、 对接共建机构/战略合作伙伴和品牌创建机构、示范机构及枢纽合作基地，将更多资源有针对性地导向优质公益产品的规模化；
- C、 动态回顾已有战略合作伙伴的投入，决定是否有机构需要按照《退出机制》退出平台。

(2) 品牌创建机构发展。优化优质公益产品的筛选标准和体系,动态开展尽职调查,筛选优质公益产品,每季度公布评审结果。不断调整和完善品牌创建机构、示范机构在产品落地前、中、后的角色,制定标准及推出机制。

- A、优化优质公益产品的筛选标准和体系,动态开展尽职调查,筛选优质公益产品,每季度公布评审结果。完成《优质公益产品筛选标准和体系》,对 100 家公益机构及其产品进行初筛,对 50 家开展尽职调查,最终筛选出 50%优质公益产品。
- B、讨论、细化、明确品牌创建机构、示范机构在产品落地前、中、后的角色,并不断调整和完善。完成《六方工作体系——品牌创建机构篇》、《六方工作体系——示范机构篇》;制定《示范机构推荐标准》,由品牌机构和枢纽基地每季度向秘书处推荐示范机构,动态评估潜在示范机构的总体表现,评出示范机构,或者终止与已有示范机构的合作。秘书处每季度公布一次示范机构名单。

(3) 枢纽合作基地发展。针对枢纽合作基地的主要工作是确定枢纽合作基地的标准,寻找覆盖全国不少于 1/5 地级市的枢纽合作基地,合作开展路演活动 60 场,建立不少于 30 个的“好公益十平方”线下全天候展示平台。

- A、 明确枢纽合作基地入选标准,与枢纽合作基地沟通入选的标准并了解其需求,就其角色以及可以从好公益平台得到的支持达成共识。年底前符合标准的签约枢纽合作基地不少于 60 家。制定枢纽基地评价标准,动态评估与枢纽基地的合作,决定是否有必要停止合作。
- B、 讨论、细化、明确枢纽合作基地在产品落地前、中、后角色,并按照实施过程中的实际情况不断调整和完善。与品牌创建机构一起协助潜在项目示范机构学习并落地执行优质公益产品不少于 260 个。对潜在示范机构执行的项目开展监测评估,提交报告,反馈项目的执行情

况，与品牌创建机构和好公益平台一起确定年度项目示范机构。

- C、根据地域的需求与产品进行匹配，全年开展路演推介活动 60 场，推广品牌示范机构的优质公益产品。并计划在不少于 30 个枢纽基地共建“好公益十平方”，提供全天候的线下展示平台。

(4) 加速营。为了整理出帮助优质公益产品走向其影响力规模化的模式和加速服务体系，并在行业内分享相关成果，2017 年，我们将针对品牌创建机构的优质公益产品及枢纽合作基地提供不同类型的加速服务。

- A、品牌创建机构的加速服务包括：针对所有品牌创建机构优质公益产品走向规模化地解决社会问题开展需求调查，识别主要加速领域；筛选 2-3 家供应商或者个人提供加速营服务，隔年再对其服务进行评估，更新供应商；按照需求调查的结果为 70-80% 的品牌机构量身设计加速营计划，重在设计其影响力规模化的模式；按照加速营计划和识别的公选领域为 60% 的品牌机构提供一次公选课培训，70%-80% 的品牌机构可获得加速资金；为 50% 品牌机构提供个性化的一对一配比服务，如扩张模式（商业模式）设计、品牌管理等。

- B、枢纽合作基地的加速服务包括：重点为 15 家枢纽基地提供一次培训和咨询，使其可以更好地发挥枢纽的作用，帮助优质公益产品顺利落地；总结和评估针对枢纽基地的培训和咨询工作，使其系统化，产出《枢纽基地培训课程》和《枢纽基地培训手册》。

(5) 监测评估。这项工作是通过收集定量数据的方式，对好公益产品的规模化成果进行测量和评价，并以数据为基础，形成好公益平台的“益次方指数”，用以说明公益产品的规模化程度。具体工作包括：

- A、寻找专家，开始搭建数据收集和分析的框架，并在 2017 年 4 月底之前，根据数据框架设计和开发数据收集的工具和制度。
- B、运用数据收集工具和制度，与落地项目的监测和评估相配合收集优质公益产品、品牌创立机构、示范机构的相关信息（重要信息），并对这些数据开展复核检查。
- C、进行数据分析，形成报告，其中包括五个规模化模式的案例分析。
- D、根据数据分析报告以及规模化相关研究，撰写中英文版的《中国好

公益年报》。

E、将已经落地的优质公益产品和相对应的社会问题结合，筹备中国好公益年度论坛（2017年11月）的议题，包括主会场议题和分会场议题

（6）传播。以“提升业内对优质公益产品和好公益平台的认知度”为传播目标，围绕“益次方指数”、“各地路演”、“好公益产品及落地成效”等内容，为平台的发展壮大提供助力，塑造具有权威性的品牌形象。具体工作包括：

A、以“规模化”议题为核心，贯穿全年传播。“规模化”议题的内容挖掘包括但不限于公益行业内，还可以结合社会治理、供给侧改革、精准扶贫、教育扶贫等多个社会热点进行开发。内容包括：对15家共建机构秘书长级别以上的负责人开展系列访谈；选择11家品牌创建机构秘书长级别以上负责人开展系列访谈；邀请行业专家及在业界有影响力的共建机构负责人撰文谈规模化（至少6-12篇），不定期发布，总计文章32-49篇。

B、以平台自身阶段性成果及事件为基础，邀请媒体报道。益次方中国好公益平台在2017年的发展会有阶段性成果和事件，例如加速营、益次方指数发布、年度发布会等，这些可以作为报道素材进行发布，同时可对有特点的内容进行挖掘传播。

C、以好公益平台产品为重点，挖掘项目可复制性与规模化内涵，探索成功经验。

挖掘好公益平台10个优质产品，全面探寻其规模化内涵以及落地成效，并与南都观察行动者故事相结合。

（7）景行计划履约机构的跟进。根据我会战略规划，2017年起景行计划正式并入中国好公益平台。对于仍在资助期的景行伙伴，在继续履行已签订的资助合同的同时，原则上积极引导伙伴项目产品化，加入好公益平台进行统一服务和管理；对于不能加入好公益平台的伙伴将履行协议，按照每年两次的频率进行监测评估，直到资助期结束。同时，秘书处将梳理景行计划5年经验，完成《风险投资式的公益资助—南都公益基金会支持民间公益的探索》书稿，并在南都十周年之际出版，作为我会贡献于行业的资助经验总结。

（三）社会企业

1. 工作目标和指标

根据我会新战略的规划，今后我会暂不开展对社会企业的直接投资，而是从更宏观的层面推动社会企业的发展。2017年，社会企业版块将主要通过和中国社会企业与社会投资论坛（联盟）的深度合作，采用联合发起、策划、领导/协调、资助以及倡议推广等工作手法，促进跨界资源流通和合作，以及社会企业理念在全社会的主流化。

全年工作指标是：社企论坛（联盟）实体注册并运行；基于社企联盟的社会投资平台顺利启动和运行；首届中国社会企业奖成功举办并得到深度有效传播；“立业为善”(Business for Good)和“共益企业”(B Corp)两种模式在中国落地并开始探索；发布首个面向中国社会企业行业的行业扫描调研报告。

2. 工作计划

（1）推动社企论坛（联盟）组织化运作

2016年6月至2017年6月我会是社企论坛（联盟）的轮值主席。作为轮值主席，我会的一项重要任务是推动社企论坛治理规则和机制的完善。为了确保社企论坛持续地高效运转，我会在积极推动社企论坛的实体注册。在2017年，我会将继续推动这一工作的进展，积极搭建注册实体的理事会，更紧密和社企论坛秘书处协同合作，给予支持和指导以及必要的人员经费支持，争取在2017年年中完成社企论坛的实体注册。

（2）引进“立业为善”(Business for Good) 和“共益企业”(B Corp)两种模式在中国落地推广，探索社会企业理念渗透入主流商业领域并产生更大范围社会影响力的社会企业形态与社会创新路径

和社企论坛、德国 Do School 合作，引进“立业为善”(Business for Good)模式，推动中型和大型企业探索通过企业内部、供应链或企业生态范围内的创新创造共享价值(shared value)，解决社会问题。2017年的具体工作包括找到适合项目发展的企业合作伙伴及渠道；5家企业参加立业为善系列活动，并从企业面临的挑战出发，探索立业为善模式；整理出10个国内外立业为善优秀案例及优秀企业家，面向企业家群体进行广泛传。

和乐平基金会合作，引进推广“共益企业”（B Corp）模式，推动中小企业探索以共益企业的形式为所有利益相关方提供价值，形成社会运动，推动社会转型的可能性。2017 年具体工作包括创建大陆香港联合行动委员会，支持培育 B Lab 在香港落地，发布可行性研究报告，完成 B Corp Handbook 的翻译出版和 B Lab 在线课程翻译，支持/催化 5-8 家本土企业认证为共益企业，撰写 10-12 个 B Corp 案例，举办 1 次 B Lab 美国访学、举办 1 次 B Corp 中国地区年度大会，以及相关公众传播。

（3）通过支持中国社会企业奖，积极推动社会企业概念和理念的主流化

2016 年在我会的大力支持下，社企论坛启动了中国社会企业奖。2017 年我们将从资金和智力上支持社企论坛运作首届中国社会企业奖，通过奖项评选让社会企业的概念和理念突破公益圈，进入主流企业和公众的视野。具体工作包括面向企业界开展传播推广，征求参评的社会企业当中主流企业数量达到半数；评选出具有影响力的社会企业，在 6 月的社企论坛年会上举办颁奖仪式；针对奖项评审、颁奖以及获奖企业，在财经媒体和自媒体中形成有效的深度报道传播。

（4）支持社会投资平台搭建，培育社会影响力投资，对接社会企业和影响力投资主体

2016 年社企论坛开始了社会投资平台的筹备工作。2017 年我会将支持社企论坛启动和运行社会投资平台。具体工作包括搭建集优秀社会创业企业、社会影响力投资机构、社会企业支持资源提供方等不同维度的社会投资平台，成功吸引优质资源入驻平台；引入国外优质师资、实操工具和成功案例，面向社会和商业投资机构进行社会影响力投资的培育，有效扩大参与社会投资的机构数量和投资体量；组织线上线下活动，提升投融资双方对接成功率。

同时，我们将继续履约支持“清华大学 x-lab 社创硅谷”，以早期孵化和公益创投两种方式，推动社会企业的成型和规模化。

（5）引进英国社会企业联盟的研究方法，完成首个中国社会企业全行业扫描研究，建立行业基础数据

2016 年，通过我会的引荐和协调，社企论坛和英国社会企业联盟（SEUK）就社会企业全行业扫描研究的合作进行了沟通和讨论，现已达成合作意向。2017 年我会将资助社企论坛这项合作，完成首个中国社会企业全行业扫描研究，建立行业的基础数据。具体工作包括引入英国社会企业联盟的社企行业扫描调研方法

论，提升中国社会企业研究整体水平；完成并发布首个面向中国社会企业行业的调研报告，为投资人及政府提供有参考价值的行业数据和信息。

（四）其他资助

持续资助银杏基金会、新公民中心和乐平基金会，并在理事会层面参与机构的治理。同时，我会还继续资助“量化历史研究”项目，支持量化历史研究的学习、教学与科研。

二、传播工作

（一）工作目标和指标

2017 年传播工作目标是确立机构品牌战略，提升机构品牌影响力。以南都观察和中国好公益平台两个项目为突破口，加大我会的价值输出，增强社会与行业影响力，提升机构的品牌形象。同时，还将加大对我会自身项目的传播，从行业影响力与社会影响力两个维度输出项目内涵与价值；对内加深各项目与机构品牌内涵之间的联系，根据对内传播的工作内容形成《南都基金会传播手册》。

通过 2017 年社企年会和中国好公益平台年会的活动，力争实现我会上榜基金会舆情榜至少 2 次。（注：基金会舆情榜是善达网与中新社舆情监测分析室合作，面向中国基金会推出的基金会舆情监测和分析。）

（二）工作计划

1. 对外传播

（1）传播部项目

2016 年传播部开始负责“南都观察”项目，目前已经走上正轨。2017 年，南都观察将在内容、传播和社群维护方面深度运营，详细目标请参见行业建设版块。

（2）基金会项目传播

将中国好公益平台作为基金会项目传播的重点。传播部将配合好公益平台工作，提升业内对优质公益产品与好公益平台的认知度，详细计划请参见好公益平台版块。

此外，结合中国好公益平台项目开展“行动者故事”系列传播。挖掘好公益平台 5 个故事性强的产品进行实地探访。每次探访后在南都观察发布行动者故事 1 篇（含图片视频）并进行推广，在央媒或主流央媒网站发布稿件 1 篇并推广 6

家门户或主流央媒网站（含共建机构媒体及战略合作媒体），积累图片与视频素材，年终剪辑成好公益平台纪录片，在年会发布。

（3）基金会日常传播

机构官媒，含微博、微信和网站及时发布机构信息、机构领导观点、项目动态、合作伙伴信息以及行业信息和深度文章。对业内和社会公众输出内容，吸入较具黏性的粉丝群。持续打造南都公益基金会支持民间公益的形象。

基础传播方面，2017 年对基金会年报进行版式升级，向利益相关群体传递我会年度信息；收集与发布月度通讯，制作节假日贺卡，维护机构的公共关系。

同时，还将通过活动报道、深度报道及合作机构，维护和拓展媒体资源。

（4）南都基金会成立十周年活动

2017 年初，传播部将开展南都十周年的系列活动。期望通过线上的传播预热、南都人物故事、影展和南都之夜的系列活动，感谢社会各界对我会的支持，并向伙伴们和行业传递“相伴十年、共同成长”的主题。

2.对内传播

2016 年因我会战略调整，对内传播的工作未按计划进行。2017 年将重新启动，具体工作包括：

（1）拟对机构品牌战略进行梳理，完善机构品牌内涵，并与项目品牌有机融合，规范调整机构品牌露出体系；

（2）建立信息收集发布机制，以内部采访的方式定期向机构领导、各项目负责人收集动态信息，征集观点，用于机构官媒的发布。

（3）内部传播融入。通过会议、交流等形式，明确机构与项目传播的基本概念，以此融入各项目对外传播体系。在秘书处内部加深品牌认知，强化各项目、各岗位与机构品牌间的关系和实现机构品牌的途径。

（4）建立新闻发言人制度。确定彭艳妮、宋波为新闻发言人，并为新闻发言人提供指导和规范。对应发言领域为：彭艳妮——社会热点、机构观点、行业话题；宋波——行业话题、专业领域话题及项目进展。

（5）建立舆情危机应急预案。逐步梳理机构及项目可能存在的舆论风险，提前制订应对预案。

三、机构建设

2017 年机构建设的重点是加强目标责任制和监测评估机制等内部管理机制的建设，实现秘书处的可评估和可问责。通过建立明确清晰的目标管理体系，加强战略重点与具体工作的紧密连接，确保组织战略目标的达成。具体是秘书处拟定年度组织目标，报理事会审议通过后，层层分解目标到业务版块、具体项目和各个员工。业务版块实行版块总监负责制，在子目标层面实行项目经理负责制。在监测评估方面，实行业务版块双周例会制度，半年回顾各版块目标和指标的完成情况，年度全面回顾秘书处和各版块目标和指标的完成情况。项目目标和指标的完成情况与员工个人绩效挂钩。另外，还需要完善和执行 2016 年开始试行的项目抽查内审制度。

另外，从新战略下的业务版块的需求出发，秘书处将于年初进行人才盘点，继续完善和优化团队的构成。

原计划 2016 年对我会各项规章制度进行全面回顾，对需要调整的进行修订。由于修订后的《基金会管理条例》还未出台，该项工作推迟。2017 年我们将在修订的条例出台后启动该项工作，对规章制度进行修订，然后统一报理事会审议。

第三部分 2017 年度预算及说明

根据南都公益基金会的工作计划安排，遵照《基金会管理条例》、《民间非营利组织会计制度》、《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》的规定，本着节约高效、收支平衡的原则，编制形成 2017 年度机构预算。预算包括收入及支出两部分（见表 4）。

表 4：南都公益基金会 2017 年度预算及说明（单位：万元）

类别	2017 年预算	说明
一、收入	4338	基金投资增值及捐款
（一）投资收入	2400	
（二）捐赠收入		
南都集团	1615	
其他	317	
（三）利息收入	6	
二、支出	4337	

(一) 业务活动成本	4220	占总支出的 97%
1、资助成本	3636	占业务活动成本的 86%
(1) 行业建设版块	500	占资助成本的 13.8%
新批	386	- 公众意识类 107 万 - 政策环境类 27 万 - 行业信息数据、标准规则类 90 万 - 社会组织数量增长和能力提升类 150 万
待拨款	114	南都观察 11.4 万；救灾类项目 57.6 万；其他 45 万，包括和平台、中国专业志愿者联益会、中国民间专业服务联盟、乡伴计划、益桥计划、公益慈善周刊、中国社会组织 GDP 等项目。
(2) 规模化社会创新版块 (好公益平台)	1000	占资助成本的 27.5%
新批	552	遴选和品牌认证 36 万,加速营和加速资金 294 万,展示推广及落地 90 万,年度论坛和传播 80 万,监测评估和数据分析 50 万,不可预见费 12 万
待拨款	438	资助期景行伙伴 388 万；专业服务配比计划二期尾款 50 万。
(3) 社会企业版块	200	占资助成本的 5.5%
新批	150	立业为善 20 万,中国社会企业奖 20 万,社企论坛投资平台 18 万,社企行业扫描研究 48 万,社企论坛秘书处人员成本 44 万。
待拨款	50	B Corp 20 万,社创硅谷 30 万
(4) 其他	1936	占资助成本的 53.2%
新批	1936	银杏 934 万,新公民计划 352 万(含 152 万限定性资产),乐平 600 万,量化历史研究 50 万
2、服务成本	584	占业务活动成本的 14%
(1) 信息技术服务	10	网站、服务器、域名、联系人管理系统等
(2) 传播	78	传播策略制定,年报、机构宣传短片、VI 更新、机构传播资料设计制作,媒体关系维护,南都十周年活动等
(3) 项目管理	496	项目人员成本 303 万,其他项目管理成本 193 万(含项目考察监测差旅费,项目评审,项目部固定资产折旧,项目部房租等费用)
(二) 管理费用	117	占总支出的 3%
1、人员费用	62	行政管理人员工资及社保
2、行政办公经费	65	
(1) 日常费用	40	含财务外包服务费、审计费

(2) 机构能力建设费用	5	人员学习、培训费用
(3) 理事会经费	10	
三、收入-支出	1	收支平衡