

南都公益基金会第三届理事会第七次会议

关于 2017 年工作总结与 2018 年计划的报告（草）

南都公益基金会秘书长彭艳妮

（2018 年 1 月 22 日）

各位理事、监事：

我代表秘书处向理事会做关于 2017 年工作总结与 2018 年计划的报告，请审议。

第一部分 2017 年工作总结

2017 年是南都基金会 2017-2019 战略正式实施的开局之年，也是南都基金会成立十周年的年份。这一年既是回顾总结过去十年的一年，也是展望未来再出发的一年。

回顾全年，秘书处完成了年初确定的工作目标和指标，取得了四项主要成果：一是全面落实 2017-2019 战略，基金会业务和配套运营支持体系进入新战略的轨道；二是战略重点“中国好公益平台”经过一年的摸索，明确了定位、目标和工作思路；三是行业建设版块下的“南都观察”稳步发展，影响力逐步提升，自 2016 年 3 月启动以来到 2017 年 12 月共影响逾 5000 万人次，有 7 万多人次参会互动；四是以南都基金会十周年为契机完成了对机构过去十年的总结梳理，通过数据、文章、视频、照片、大型活动等形式有效地提升了机构影响力。

2017 年 1 月南都基金会三届五次理事会正式通过《关于南都基金会 2017-2019 战略修正案的决议》，确定我会 2017-2019 年的阶段性战略目标是“建设公益生态系统，促进跨界合作创新”。在该战略下，我会的业务版块确定为行业建设、规模化社会创新、社会企业三大版块，其中规模化社会创新版块（“中国好公益平台”）是战略重点。秘书处一方面通过内部管理机制的进一步调整以及人力和资金的资源调配，全面推进新战略的落实；另一方面，通过自媒体传播、行业交流、媒体报道、南都十周年活动等形式多方位对外发布和传播我会 2017-2019 战略。经过一年的努力，不管是基金会的业务工作，还是配套的运营

支持,以及秘书处团队对工作目标的理解与执行,已经进入了机构新战略的轨道。

作为 2017-2019 战略的重点,2017 年秘书处重点投入人力推进“中国好公益平台”项目。上半年,好公益平台团队主要通过和各地枢纽基地合作开展路演,把平台上的优质公益产品带到地方,获得了各地的普遍欢迎,每一场路演都有几十上百个的意向签约。通过路演,最初设计好公益平台的假设得到了验证,反映了项目的总体方向是对的。为了明确好公益平台的发展思路,秘书处于 6-8 月调配项目部和传播部共 10 人的力量集中开展了利益相关方访谈,重点针对 15 类利益相关方在 25 个城市开展了 80 个访谈,获得大量的第一手信息,形成了访谈报告和 12 个关键发现。基于访谈结果,9 月 11 日秘书处组织了由部分理事参加的好公益平台专题研讨会,在会上就好公益平台的定位、目标、工作思路等关键问题进行了讨论并达成了一致。这次会议对于好公益平台的发展具有极其重要的意义,秘书处和项目团队明确了思路,好公益平台的各项工作正在按照这个思路往前推进。

2017 年,以南都基金会成立十周年为契机,由传播部牵头,秘书处完成了以“相伴十年,共同成长”为主题的十周年活动策划与执行以及传播工作,提升了机构影响力。通过这项工作,秘书处梳理了南都成立十年以来的资助数据,在此基础上形成了南都基金会十年影响力手册、机构十年影响力动画宣传片,并在“全球资助者支持计划”(WINGS)的通讯上发表了《中国慈善基础设施建设的经验与挑战》一文。在南都十周年之际,记者撰写的《十年,南都基金会磨了一把怎样的“剑”?》一文获《中国慈善家》、《南都观察》、《公益慈善论坛》、《公益慈善周刊》等近 10 家行业类较具知名度的新媒体首发与转载。南都公益基金会十周年暨“中国第三部门的未来”高峰对话获 CCTV12 频道、人民网、新华网、中新社、人民政协报等 16 家主流媒体的关注,与优酷公益合作的线上直播观看人数达 1.5 万人次。

总体来看,秘书处较好地完成了 2017 年的工作。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

(一) 行业建设版块

根据 2017 年工作计划，行业建设以“推动政策环境改善与公众意识提升，建设有助于民间公益组织发育的基础设施，促进公益生态系统良性发展”为目标主线，围绕公众意识、政策法律、数据标准和平台网络四个方面开展了相关工作，在推动行业发展、促进行业基础设施建设方面取得了较好的成果。

1.主要工作

(1) 公众意识

公众意识这部分工作的主要目标是促进公众关注公共议题/社会问题，并进而理性参与讨论。这部分的工作主要依托《南都观察》项目实施开展。

2017 年是南都观察项目运行第二年，目前已经进入平稳阶段。由于外部环境变化，南都观察今年整体方向上做了微调，除了常规的微信公号文章推送外，还开展了 15 场线下沙龙。

在具体运作中，今年做了诸多创新性尝试：首先，在文章策划编辑工作中加入标题分析的指标，根据标题的吸引力分为高、中、低三个标准，从而寻找标题与文章阅读量之间的规律。其次，加强了与读者的互动。2017 年上半年，编辑部通过投票、引导留言、赠书等方式增加读者互动，并增设了“回信”和“读者来信”两个栏目，加强南都观察与读者之间的紧密性。第三，针对不同主体进行了相关线上社群建设，分别建立了“南都观察记者群”和“读者群”。前者主要基于沙龙活动与媒体展开互动，并邀请公益从业者加入记者群，沟通选题，对接采访。“读者群”现有粉丝 144 位，经常会自发讨论当前社会热点话题。最后，增强南都观察顾问与作者的内部联结，通过非正式的活动让双方能在轻松愉悦的氛围下进行观点上的碰撞。

截止至 2017 年 12 月 31 日，南都观察拥有 23767 位粉丝，12 个线上发布平台，其中新增企鹅平台、凤凰号、搜狐、网易号和百度百家 5 个平台；目前共计 72 位作者，其中新增 41 位，发展海外作者 6 位；全年发布文章 307 篇，其中原创 112 篇；12 个线上平台的总阅读量达到 3300 万+，其中搜狐平台在第三季度上的阅读量达到 1212 万+。

在 2017 年，南都观察产生了许多高质量的原创文章，影响力开始提升，沙龙方面拓展了不限于公益领域的诸多社会话题，开拓了《文化纵横》、灵山慈善促进会、北大非营利组织法研究中心、中国政法大学公共决策研究中心等多个合作方。

（2）政策法律

政策法律部分工作的主要目标是促进对行业更友善的政策环境形成。为此，结合长期工作方向与《慈善法》的政策机会窗口，我会支持了社会组织 GDP、慈善组织税收政策优惠、公益组织政策环境友善度评估、民间支持彩票立法建议等项目。

“中国社会组织 GDP”（2016 年立项）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。为此，我会支持了本项目，希望通过科学统计抽样方法设计，选取全国 7000 多家各类形式社会组织的样本数据，从而计算全国社会组织 GDP 的实际情况，同时进行国内外的比较研究，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。项目目前在报告最后的数据收集和分析撰写阶段，预计 2018 年发布。

《慈善法》的出台为慈善组织相关税收优惠政策修订和落实提供了一个政策机会窗口。2017 年针对慈善组织所得税优惠政策，尤其是基金会增资保值所得税优惠问题，我会委托了安永（中国）咨询公司进行慈善组织所得税相关进行研究，希望通过对境外慈善组织所得税实践与政府监管等模式的研究和分析借鉴，根据中国现阶段情况，提出有针对性、可操作性的政策建议。

“公益组织政策环境友善度评估”项目主要通过对全国 10 个城市的公益组织政策环境友善度调研，构建符合中国国情的公益慈善组织政策环境友善度评估框架，并结合研究发现，与各地区合作伙伴联合进行相关政策倡导，从而推动各地民间组织政策环境改善，为民间公益组织的发展创造更好的环境。2017 年，项目从全国 10 地收集了 720 份问卷并进行了相关访谈，通过数据的分析撰写了调查报告，在合肥、北京和上海举办了 3 次沙龙分享，并制作了 1 个专题及 3-5 篇报道传播。

“民间支持彩票立法”项目本阶段主要目标是动员和组织有关专家、教学科研单位和社会组织，通过调查研究，梳理清楚中国彩票发展的历史和现实情况、存在的问题、各方面的利益需求、矛盾，以及背后的真实原因。最终动员和凝聚社会力量，协同政府推动中国彩票的全方位顶层制度改革，尤其是通过促进中国彩票法立法，在为公益慈善事业带来资源的同时，使彩票事业及其规范管理能够纳入立法机关和全国人民的视野，使彩票资金的分配更透明度更具公信力，杜绝

彩票资金的浪费、滥用甚至贪腐，确保彩票公益性的最大化实现，从而为中国慈善事业发展激活一股强大的力量。

(3) 数据标准

行业信息数据标准对行业的长远发展至关重要，尤其是在慈善法出台后，建设关于所有慈善组织的信息数据成为促进行业未来发展的一个重要要素。我会2017年重点对行业数据库、议题领域数据平台等进行了支持。

2017年，我会支持了基金会中心网的“中国慈善组织信息系统”项目。《慈善法》对慈善组织的信息披露提出了新要求，为此基金会中心网基于过去基金会数据库和透明指数的经验，进一步将数据扩大到所有慈善组织，从而构建涵盖所有慈善组织的大数据库。2017年项目主要：（1）初步搭建了慈善行业云计算平台的开发，完成了70多万家社会组织数据信息的采集，并开始重新建构数据库，整理数据机构进行领域细分和数据挖掘；（2）进行了慈善信息分类学体系研发，结合联合国可持续发展目标对数据库内的8万个项目进行了重新分类。目前已经通过机器学习，实现了项目入库自动分类技术，完成了分类学体系的搭建。（3）公共传播方面，与百度、优酷等互联网平台建立了合作。并且，基金会中心网加强了与民政部的沟通，正式成为民政部主管的全国慈善信息公开平台的运营管理方。

2017年，我会支持了病痛挑战基金会的中国罕见病数据平台开发。长期以来，罕见病领域由于缺乏统一的数据平台，使得罕见病组织、医学、研究、商业机构解决问题的过程中，经常会面对一些信息无效、沟通渠道单一、缺乏共识的底线与规则、无法对话等问题。该数据平台的开发建立，填补了罕见病领域的空白，为罕见病社会问题的解决，提供了统一数据平台，有助于行动协同，并基于此推动共识和规则的建立。

我会还支持了恩派进行里仁社区建设综合评估体系研究（2016立项），基于其多年社区的实践探索，对社区建设综合评估指标体系进行了开发，并于2017年形成了一本《知行社区综合评估系统手册》，开发了一套可在线评估社区发展现状的评估系统。

(4) 平台网络

支持性组织是行业健康良性和快速发展的重要要素，慈善支持性组织的完善与功能发挥，有助于公益慈善行业的整体繁荣和推动。为此，我会着重支持了

一些支持性平台网络，涉及公益筹款人、社区基金会、资助者、志愿服务、救灾行动学习、慈善参与等多个主题。

2017年我会继续支持了“公益筹款人联盟”。2017年初联盟制定了新的战略规划，定位为“行业培育平台”，通过线上线下结合的能力建设培训以及知识库和专家库平台的建设，着力催生公益筹款人才，建立筹款伦理与规则。在我会的持续推动下，公益筹款人联盟2017年9月于上海市静安区成功注册民非，并获得慈善机构认证。作为民非注册的发起机构，我会同时是理事长单位，在注册和机构治理过程中给予了全力支持。2017年联盟吸收会员人数达到350人，其中包括个人会员143人，机构会员107家，老会员续费率约为50%，在9个月内完成了120%的全年会员招募目标。2017年12月7-8日，以“技术革命浪潮下的筹款”为主题的第二届中国公益筹款人大会在上海召开，共计近300人参会，根据会后的问卷反馈，圆桌咨询环节，大会开幕式、分论坛与闭幕式都受到高分好评。此外，联盟还在筹款人大会上正式公开宣布携手国际注册筹款人认证体系（CFRE），引进国际通行的CFRE筹款人职业认证体系。

2017年，我会联合福建正荣基金会、广东千禾社区基金会和成都市锦江区社会组织发展基金会发起了以推动中国社区基金会专业化发展的“禾平台”项目。项目主要围绕机构小额资助，社区众筹配比资助、社区基金会领袖培训—禾伙人训练营、社区基金会交流与分享活动、社区基金会主题研究五个方面开展相关探索。从2017年4月启动以来，项目对三家机构进行了非限定小额资助；与四家机构合作进行了社区众筹，共筹集43万余元，禾平台配比资助21万元；在社区基金会领袖培训方面，与广州慈善书院达成战略合作，开发了合伙人训练营课程，并招募了15名社区和区域枢纽组织负责人进行为期一年的陪伴支持，同时与成都锦江区社会组织发展基金会进行战略合作，单独在成都选取了36名成都合伙人进行深度陪伴与社区基金会孵化；项目启动以来，进行了4次分享，并依托中国基金会发展论坛在成都于6月和11月分别举办了禾平台峰会和社区基金会分论坛，所有分享交流与论坛活动累计近900人参与。

2017年我会继续支持了“中国基金会发展论坛”。在我会推动下，2017年6月，论坛秘书处在北京成功注册民非。作为论坛注册机构出资发起人和理事单位，我会对此给予了全力支持，并持续推动机构治理完善。今年是论坛正式更名第一年，论坛全年相关工作也取得较大突破，上了一个新台阶。2017年论坛先

后发展 8 家组委会成员，4 家协办机构，全年共筹集资金资源 236 万元，同比增长 52.2%。在促进行业交流方面：论坛分别在成都和武汉举办了两场城市峰会；支持了首届东北（辽宁）青年公益发展论坛和 2017 年福建省公益慈善年会的召开；全年在北京、上海、深圳共举办 5 期秘书长说，邀请 54 位行业领袖/专家学者出席，现场参会人数超过 500 人，线上直播近 2000 人，媒体报道 9 篇。2017 年 11 月 22-23 日，主题为“新价值，新生态”的论坛年会在成都召开，来自全国各领域的 517 家机构（其中基金会 197 家），共计 918 人参会，其中基金会理事长 38 位、秘书长 142 位。此外，在研究倡导和能力建设两方面，论坛也开始了相关探索。

我会继续支持了“中国资助者圆桌论坛(CDR)”。2017 年论坛共发展成员机构 29 家，成员数量有大幅增长（增幅达 61%），其中 2016 年续费成员 16 家，保留率 90%。2017 年论坛除了延续前一年的核心服务，组织多场秘书长私董会、线上和线下资助工坊等活动外，还推出了资助官员培训，满足了大多数成员机构当前紧迫的发展需求，对于工作经验在 2 年以内的资助官员成效显著。论坛发布了国内首份针对资助工作的指导手册以及配套的千聊在线音频课程，获得了行业内一定的重视和好评，并成为部分资助机构的内训材料。同时，CDR 还加大了知识库方面的投入，通过 CDR 公众号传播，其中议题分析和领域扫描、国外资助机构整体战略/核心项目策略等内容很受欢迎，不少成员机构都从中参考借鉴以改进自身的项目，已成为行业内聚焦于资助相关理念工具汇总和传播的专业平台。同时，执行团队在 2017 年重点开展并完成了 CDR 未来三年工作的规划。秘书处于 2017 年底也开始启动民非注册工作。

“中国民间志愿服务联盟”项目旨在通过和众泽益志愿服务中心的技术输出，联合各地平台机构，建立覆盖中国大陆地区的志愿服务全国联合平台；同时开展志愿者培训，开发志愿者管理工具，提升社会组织志愿者管理能力，推动中国志愿服务的发展。2017 年是我会支持该项目的第二年，在联盟深化方面，除已成立的教育子联盟外，增加专业志愿服务联盟及地区联盟，发起会员单位 45 家，线上会员单位 341 家，线下会员单位超过 500 家，已经覆盖全国 80% 的省份，4 个直辖市和多个公益细分领域。联盟还继续整合企业、政府、社会组织等资源，实施资源对接超过 300 万元。2017 年联盟一共组织线上线下培训超过 30 次，着力提升社会组织的管理能力。2017 年底项目组开发完成了志愿服务线上

管理平台志多星，联盟成员可免费使用，为成员提供免费的在线培训和资源共享以弥补专业知识的不足。

2017年，灾后社区重建行动学习网络逐步从过往的“集体学习”向“集体学习+产出+实践”过渡。汶川地震9周年前夕，网络成员书写的生命故事《现场：生命激荡的2008》、《凝视：生命与公益交融之旅》和网络协作者书写的实践经验《坚守：从“映秀母亲”到“山里码头客栈”》完成出版，图书获得多方读者的好评。通过两年多的网络建设，成员发挥了主动性和自组织性，完成了理事会选举，为网络后续的发展奠定了基础。此外网络成员在2017年四川茂县的滑坡事件和九寨沟地震等灾害发生的第一时间，主动进行了响应，在紧急救援协调中发挥了积极的作用。

2.经验总结

2017年行业建设版块总资助成本554万元，占机构总资助成本的15.4%，2017年新审批项目25个，跨年度执行的项目15个。在一年的工作中，行业建设还是取得了一定的成效和影响，主要有下：一是南都观察稳步发展，影响力逐渐提升。今年我们与中国政法大学公共决策研究中心合作的“《政府信息公开条例》的进与退”沙龙所产出的文章还被中国劳动关系学院文化传播学院副教授吴麟列为课程教学材料；二是我会作为出资发起人，推动并支持了“中国基金会发展论坛”和“公益筹款人联盟”的民非注册，并进一步推动其治理完善，开始在所属领域发挥的行业支持作用进一步提升；三是我会作为中国公益行业建设者、支持者，得到了“全球资助方支持计划”（Worldwide Initiatives for Grantmakers Support, WINGS）的关注，并应邀撰写了中国慈善基础设施建设经验与挑战的文章与全球同行进行分享。

在通过一年的工作与反思，我们有如下体会：

一是机构战略为版块相关活动开展明确了方向，但由于本版块资金体量有限，单个项目资助资金体量小、覆盖领域宽泛。版块还有待进一步聚焦，以集中有限的资源和人力，让其效率最大化。

二是要从回应性资助转向积极性资助。需要对行业发展的支持性关键要素做全面扫描，从行业发展的总体及未来来回观当下的工作，从而积极去设计规划相关项目，主动去寻找和追逐一些实践者，对于创新类项目要勇于承担风险。

三是加强行业平台间的沟通协作，建立行业规范。现有各类支持功能性平台网络出现后，要加强相互间的沟通协作，避免“孤岛”和“单兵”，从而形成合力共同推动行业的发展。

此外，除了在基础设施要素组织这类硬件支持之外，更为紧迫和重要的是进行行业伦理规则等软性建设，为公益行业的健康发展奠定基础。

(二) 规模化社会创新版块：好公益平台

2017年上半年,好公益平台围绕遴选认证、加速服务、展示推广和渠道建设这四个方向，开始探索公益产品规模化；下半年，通过开展利益相关方调研和9月11日理事专题研讨会讨论决策，平台修订了定位、目标，明确了三个工作抓手。好公益平台定位为开放共享的公益产品规模化对接和加速平台；目标为促进优质公益产品的规模化，高效、精准、大规模地解决社会问题；工作抓手为打造成成功规模化的案例（选、培、宣、筹），总结经验、探索和推广规模化的不同路径模式，培育配套支持系统。

1. 遴选认证

(1) 新增 21 个优质公益产品，类型更为丰富

2017年8月，平台新遴选21个优质公益产品，产品从52份申请中遴选出来。目前平台共有产品43个，分布在儿童教育、社区建设、助老服务、安全健康等社会热点领域。年底又新增38份申请，全年接受到正式申请意向90余份。

(2) 吸收国外经验，开发在线测试工具，吸引了更多潜在产品方的关注

秘书处组织人员将 ICSF 开发的《社会影响力规模化工具包》译成中文，同时特别将其中的规模化准备度(复制路径)自测工具单独拿出来，结合南都基金会多年经验做了调整，制作成《公益项目规模化准备度在线测试工具》开源发布，方便正在考虑规模化发展的机构使用。截至2017年12月共有110多个产品完成自测,不过遗憾的是平均分只有21分，低于25分合格线，也反应了大部分公益项目还未做好规模化复制的准备，需继续加强引导。

(3) 完善了遴选机制

修订了遴选和评审流程，促进遴选工作的流程化和规范化。

2. 加速服务

(1) 梳理品牌机构规模化中的挑战

为品牌机构提供加速服务的前提是摸清楚需求，理解他们在规模化过程面临哪些挑战。项目团队在 2017 年通过调研、利益相关方访谈和组织工作坊不断收集伙伴反馈，初步梳理出品牌机构规模化中的挑战。从机构管理层面而言，包括机构建设和统筹能力、人力资源系统建设、筹款与可持续资金、传播、成效监测评估；就规模化本身而言，则包括社会问题界定与匡算、公益产品界定和产品标准化、产品定价、规模化路径选择、找到匹配的落地机构（合作伙伴）、推广和服务流程标准化、品牌机构提供的支持不明或不足、落地伙伴关系管理、质量管理、品牌识别与保护、产品迭代。

（2）探索规模化复制的商业模式

为了理清和探索品牌机构规模化的模式，好公益平台邀请国际咨询机构 GDI 为 12 家品牌机构提供了能力建设，GDI 专注于支持公益组织实现大规模的社会影响力，在社会领域的战略管理咨询方面经验丰富。该支持分两期进行，好公益平台提供配比资金。第一期由品牌机构自愿报名，为 6 家品牌机构提供了工作坊和一对一咨询；第二期通过品牌机构“自愿报名+作业筛选”的方式，选择了新的 6 家品牌机构，提供“能力建设+一对一定制化咨询”服务。参与机构普遍反馈良好，认为收获与预期一致或者超出了预期，并反映在成本核算、利益相关方分析、产品复制推广、定位关键问题和下一阶段工作计划等方面最有帮助。

（3）好公益平台品牌加速营 2017 北京班

为了更好地帮助 8 月新入选的 21 家品牌机构提升其规模化能力，好公益平台于 9 月启动了品牌加速营 2017 北京班。本次培训主题紧扣伙伴们在规模化中要面临的问题，分别邀请了联合共建机构壹基金分享“筹款产品的品牌建设”，战略合作伙伴汤森路透基金会的律师资源分享“公益规模化的品牌保护和组织治理”，君澜酒店集团分享“商业品牌连锁和质量控制”，瑞森德筹款研究中心分享“筹款资源的有效动员”，GDI 讲授的“探索规模化复制的商业模式”工作坊，还开展了“公益产品规模化过程的需求梳理”工作坊。

（4）普惠性支持探索：学习经费补贴+服务援计划（专业服务配比支持）

品牌机构在规模化中往往面临挑战且经验有限。为了提高机构的学习和应对挑战的能力，平台为所有品牌机构提供每年不超过 2.5 万元的学习经费，用于品牌机构员工的学习和能力提升。学习经费采用报销制，2017 年共为 31 家品牌机

构，提供了 37 万元的学习经费补贴。

为吸引更多优秀的第三方专业服务商参与到好公益平台的建设中，帮助品牌机构的优质公益产品更好的落地及加快解决规模化中遇到的瓶颈，帮助枢纽伙伴更好的提供渠道及其它助力规模化的相关服务，好公益平台于年底对外推出服务援计划，为品牌机构（包含其落地机构）和枢纽合作伙伴提供配比支持。

(5) 个性化支持：高潜力机构的个性化非限定性资金支持

品牌机构入选好公益平台 1 年后，平台根据其产品落地、服务规模、撬动资源等指标数据，第一期选出了 9 家高潜力产品，分别是十方缘老人心灵呵护、阿福童、新一千零一夜、彩虹村助学、公益小天使、儿童安全五防课程、爷爷奶奶一堂课、义仓以及女童保护。为了让高潜力机构在规模化中更进一步，平台为每家高潜力机构提供每年 20 万元的非限定性资金支持，因十方缘、百特、歌路营处于景行（景行已并入好公益平台）资助期，此次资助暂未考虑这 3 家。

(6) 在线学习与分享

8 月开始，平台通过“千聊”推出每月 1-2 场在线分享，共进行了 7 次在线直播，2000 余人次收听。公益小天使、爷爷奶奶一堂课等 4 家品牌机构负责人结合自身所长分享经验，推动朋辈交流互动；战略合作伙伴 ThoughtWorks 分享 IT 技术如何为社会组织服务；服务援供应商颗粒公益作了品牌传播相关的分享。千聊分享不仅限于平台伙伴，公益伙伴们都可开放收听，获得了大家的良好反馈。

(7) 战略合作伙伴的专业支持

加速服务中，战略合作伙伴的支持也起到重要作用。如 ThoughtWorks 为好公益平台及平台上的 3 家品牌机构（十方缘、歌路营、爱有戏）提供了 IT 需求分析和梳理；招商局慈善基金会为好公益平台提供了 20 万元非限定资助；金数据（在线表单工具）为平台伙伴提供了免费的专业版账号，可进行日常数据收集、整理和分析；普华永道中国拿出配比资金参与南都发起的服务援计划，并基于慈善组织服务过程中的经验，与南都联合组织了“走向规范化管理之路”研讨会。

3. 展示推广

展示推广工作主要围绕品牌产品的对外推介和平台自身的品牌打造展开。过去一年，通过对外推介活动直接拉动了品牌产品的落地复制；在公益行业内和合作过的政府系统中平台已具有较好知晓度，下半年也在尝试提升公众端影响力的

工作。

(1) 路演推介活动

2017 年度开展路演推介活动 22 场，其中线下 21 场，新华网线上 1 场；针对落地机构 21 场，针对资源方 1 场；地区型 17 场，议题领域型 3 场。共计 2400 多家公益组织参加现场活动，15000 多人参与线上路演，共达成合作意向 1366 份，平台直接投入资金 28.6 万元，杠杆效应明显。

同时探索了“整县落地”方式，如鄂尔多斯在政府专项资金支持下成功落地 6 个产品；广东顺德也自费邀请产品前去路演，提供优厚政策协助落地；天津市民管局主动和我们接触，已达成初步合作意向；安徽省妇女儿童活动中心承担了公益小天使安徽枢纽功能，计划在全省妇联系统整体引入该项目。

(2) 品牌打造

2017 年，因为好公益平台的工作处于摸索阶段，平台的品牌传播工作主要从抓基础传播工作入手，平台官网、微信公众号和季度简报更新频次逐步稳定，内容以平台及伙伴的新闻、动态为主，兼有观点性产出。新媒体为主要渠道，配合新华网等传统媒体支持报道。为了更好地对外展示，已制作平台介绍材料包，包含对外展示模板、平台介绍文档和 PPT、产品手册（基础版和面向落地机构版，企业筹款版在设计中），并完成平台 VI 手册的升级更新。

同时，为响应 9 月理事专题研讨会提出的加强平台自身品牌打造的目标，项目组和传播部一起进行了公关公司调研。调研发现，4A 等大型广告公司服务内容多样，但需要客户提出非常明确的需求、目标和预算，且注重投入产出效率。但小而美的营销公司可能更适合“陪伴式”的合作。接下来，平台将基于如宣传片制作、产品筹款营销等具体明确需求，寻找合适的广告公司进行合作。

传播报道情况

根据善达网制作的好公益平台全年舆情报告，从 2016 年 11 月 23 日至 2017 年 11 月 5 日，共监测到好公益平台及其公益产品相关传播 30833 篇次，直接提及“好公益平台”的相关信息 1379 篇次，相关数据量主要随“中国好公益平台”参与或主导的公益活动传播情况而波动。

在媒体报道传播中，中央级媒体网站、知名门户网站及地方主要媒体网站对好公益平台及其产品的转载居于领先地位，人民网、中国网、凤凰网、新浪网、

腾讯网、搜狐网、网易网、今日头条、东方网、大众网名列其中。

传播媒介方面，对于平台及其产品的宣传，资讯类网站及微博微信是相关内容的主要传播途径。其中，资讯类网站播 16861 篇，占 54.68%；微信公众号 7584 篇，占 24.60%；微博 4560 条，占 14.79%。

总体而言，“中国好公益平台”自身的公众传播还比较弱。启发我们一是抓住事件热点，联合公益产品共同传播。二是增强与平台产品之间的互动，增强他们的认可度，通过联合传播提升平台整体品牌的曝光度。

社会认可

过去一年，品牌产品获得较多社会奖项。平台重点支持的标杆产品爷爷奶奶一堂课发起人贺永强荣获第四届 CCTV 慈善人物，彩虹村助学、十方缘老人心灵呵护、未来希望幼儿班、新一千零一夜和食物银行，荣获凤凰网行动者联盟年度十大公益项目、十大公益人物等奖项。安全列车号和童萌工坊，分别荣获团中央主办中国青年社会组织公益创投大赛的金奖和银奖。

(3) “公益规模化”议题设置

好公益平台成立一周年之际，我会在中国基金会发展论坛上举办了一场主题为“先锋、探索与共创——公益产品规模化的中国实践”的论坛，一方面分享了平台过去一年的规模化实践成果，另一方面继续引导行业对“规模化”这个议题进行讨论。我们邀请马庆钰教授作了《从公益供给角度看规模化解解决社会问题》的主旨发言，并围绕“如何通过规模化实现公益产品的共创”及“规模化是否可以提供地区公益整体解决方案”的话题开展了圆桌讨论。

2016 年 11 月至 2017 年 11 月，共监测到公益规模化及相关评论传播 5022 篇（次），其中 98.79%呈正面及中性内容。同时，徐永光理事长《公益向右，商业向左》的新书发布，一度再次引发公益界对“小而美”与“规模化”的讨论。

目前公益行业内部已出现了“公益产品化、规模化”相关的培训课程，侧面反映了议题设置方面已经有一定的成效。

4. 渠道建设

渠道建设主要围绕枢纽合作基地协助产品落地，打通公众筹款平台渠道和共建方参与等方向展开。

(1) 枢纽合作基地

2017 年新增枢纽合作基地 11 家，目前共有 43 家。枢纽在组织线下推介活动、提升品牌地方知晓度方面承担了主要功能，部分枢纽在协助品牌产品落地方面也发挥了重要协助作用。

除了地区型枢纽组织以外，2017 年平台探索和其他类型的枢纽组织合作。比如，和教育领域的议题型枢纽二十一世纪教育研究院农村小规模学校联盟合作，开展专门面向农村小规模学校的教育类产品专题路演，农村小规模学校联盟有 400 多所农村小规模学校，专题路演实现了产品和需求、渠道的精准对接，现场达成了 100 多项合作。又比如，平台上的品牌产品公益小天使通过自己的规模化探索已经形成由全国 200 多家合作伙伴组成的网络。平台鼓励公益小天使向平台其他品牌产品开放自己的伙伴网络，帮助更多组织更精准、高效地落地，2017 年底在公益小天使的全国年会上组织了好公益平台的专题路演，探索在一个产品的合作伙伴网络中嫁接更多品牌产品。未来，平台将继续开拓与议题型枢纽组织的合作。

渠道伙伴工作机制经多方征集意见，已完成初稿，预计 2018 年初通过实施。

(2) 打通公众筹款

好公益平台已与 3 个筹款平台蚂蚁金服、阿里公益宝贝、联劝网分别达成了实质性合作。和蚂蚁金服达成合作协议，平台可直接推荐品牌产品上支付宝公益筹款平台，并享有专属的好公益平台标识。和阿里公益宝贝达到合作协议，好公益平台的产品可以通过平台的共建机构的渠道上到阿里公益宝贝的筹款平台。中国扶贫基金会利用 ME 计划和公益宝贝项目，优先资助、推荐好公益平台产品。目前共有 9 个产品在这两个渠道，6 个已经筹满，筹集资金共 506 万元。

平台和联劝网开展了比较深入的专题筹款合作。在平台和枢纽合作基地合作开展的面向农村小规模学校的专题路演的基础上，平台和联劝网正在策划筹备“带好公益进村小”的专题筹款活动，计划在春节期间启动。筹款平台联劝网负责统筹筹款产品设计和筹款活动组织。平台、联劝网、枢纽组织三方通力合作，发挥各自所长。

(3) 共建方参与

新华公益对好公益平台全力支持：1) 亲自参与了各地 10 余场路演，增强了平台的公信力；2) 发挥媒体优势，为每场大型活动提供了新闻报道；3) 在新华

网公益频道显著位置投放了好公益平台图片广告；4) 免费提供新华网演播厅共同开展了第一次线上路演会。

招商局基金会也十分认可平台工作，捐赠工作经费 20 万元，并申请从战略合作伙伴身份转为联合共建机构。壹基金捐赠 30 余万元，支持枢纽合作基地能力建设的支点计划。

5. 开展利益相关方访谈

为了理清好公益平台各方的真正需求及对接中存在的障碍，基于 5 月理事会意见，团队在 6 月初梳理出 25 类平台利益相关方及其资源、需求和对接障碍的清单，好公益平台项目团队和秘书处其他同事在 7-8 月对其中重要的 15 类进行了实地访谈。访谈样本共 80 个，访谈对象分布于 16 个省 25 个城市。团队最终形成 13 份各关联方的访谈小结、80 份访谈报告，并总结出 12 大关键发现。

关键发现主要包括：1) 整合资源需要“抓手”，有着力点和突破口；2) 伙伴紧密合作，通过利益捆绑、从核心成员开始；3) 基金会不是项目落地的重点资源方；4) 项目落地必须了解市场、地方情况各不相同；5) 打通市场需依赖和培育枢纽组织；6) 规模化驱动力要来自品牌机构，从重点项目着力；7) 产品机构的核心能力之一是产品化梳理；8) 品牌产品和机构分类组合实现增值；9) “互联网+”可从筹款平台做起；10) 平台品牌影响力的重要性；11) 对于平台可持续发展的重视不够；12) 引导社会资源解决重要和紧迫社会问题的责任。

在此基础上，秘书处提出了平台工作思路，经理事专题研讨会讨论，通过对平台定位、目标地修订，明确了平台工作抓手，为后续工作开展打下坚实基础。

6. 景行伙伴的跟进

对于履约的景行伙伴，继续投入部分人力跟进。13 家景行伙伴 2017 年资助金额为 516 万元。团队也积极引导有好的公益产品且有规模化意愿的景行伙伴加入平台。2017 年新增 2 家景行伙伴成为好公益平台品牌机构，平台上的公益产品中现共有 6 家景行伙伴的产品。

2017 年秘书处在梳理景行计划 5 年经验的基础上完成了《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，并在上半年出版作为南都基金会成立十周年献礼。该书的出版旨在为行业贡献资助经验和教训，受到了同行好评。

7. 规模化成果

2017年，平台验证了通过公益产品规模化实现大规模解决社会问题路径的可行性，重点支持了9个高潜力产品，希望打造为标杆，并逐渐建立了一套工作机制，支撑公益产品规模化工作的开展。

截至2017年12月，第一批22个产品共新增落地机构2354家（统计了第一批20家品牌机构数据，其中691家是复制产品到地方社会组织，1663家是学校），总撬动资金约8739万元。品牌创建机构表示愿意继续参与好公益平台。

基于产品类型的多样性，目前较难用一套通用的指标体系评价某一个公益产品的规模化成果。2017年11月，平台统计了第一批22个产品中落地数量前10名的发展情况，尝试通过“落地机构数量”、“直接受益对象数量”、“服务区县数量”、“撬动资金数量”4个规模化指标，探讨其背后的故事和产生的社会影响。

（1）落地机构数量



2017年落地机构数较2016年有明显增长。增长速度最快的产品是爷爷奶奶一堂课，从2016年的6家增长到150家。落地数量最多是公益小天使，目前全国有293家机构在开展该项目，较2016年增长了111家。另外落地条件较高的产品也呈现较好增长，如南关厢公益素食馆，虽只在全国复制了11家，但其属于重资产项目，单店须众筹100万元，经实践，已能实现自我造血。

（2）直接受益对象情况



一年中，直接受益对象数量也有明显增长。增长最快的是儿童安全五防课程，从 83 万受益人增长到了 150 万。这一方面来自于落地伙伴的增加，另一方面是江西景德镇、四川南充等地的在地伙伴推动教育局在全市范围内要求课程进校园，事实上完成了地区政策推动。彩虹村服刑人员子女服务项目的绝对数值虽不大，各地执行团队从 7 支增加到了 26 支，受益人数从 152 名增长到 528 名，但这类项目的意义更在于将被忽视的社会问题显性化，填补了公共服务的空白。

(3) 服务县市数量



服务县市数量增长的重要意义在于：1) 公益项目在不同环境下多次反复执行，才有可能真正成为产品；2) 有利于产品的更新迭代和本地化，满足不同地域的需求。

过去一年，产品的覆盖县市数量也有了明显增长。其中女童保护 2017 年的覆盖县市数量最高达到 620 个，几乎占全国县市总数的 1/4。这是因为采用公益产品规模化策略后，实现大规模推广，进一步增强了品牌知晓度、社会动员能力

和政策倡导能力。据悉，目前多个地市都以红头文件方式整体推进该项目。

(4) 撬动资金数量



产品撬动的资金数量在过去一年中也有了明显增长，主要的资金来源是政府购买和公众捐赠，其中政府购买资金约占 80%，公众筹款约占 15%。

8. 经验反思

(1) 团队再建设

好公益平台不同于南都基金会以往的任何项目，对于我会是一次再创业，对团队是一场自我革命。团队的角色从资助变成建设平台，从单体工作场景变成多人协作场景；团队每个人都需要调整角色和成长；也需要灵活使用外部力量，如短期专家、员工及项目制合作。

(2) 以做事来实现凝聚伙伴

通过近一年的摸索，我们发现我会过往资助或发起的网络、平台的治理机制（比如轮值主席+组委会的机制）对好公益平台并不适用。平台需要通过做事来凝聚共建机构，基于平台的目标和需求可采用“大主场+小主场”的方式设计合作模块；同时，也根据资源方的实际投入确定合作身份，以各家的真实贡献来辨识和沉淀真正的联合共建机构、战略合作伙伴。

(3) 以品牌机构为核心联动各方

基于好公益平台的定位和目标，品牌机构是平台的服务核心。但服务品牌机构应遵循三个核心原则：1) 以品牌机构的需求为导向；2) 对伙伴而言，资源不是平均分配，应该用“赛马机制”将资源倾斜到有高潜力实现规模化的机构；3) 发挥示范效应，用规模化的成功案例带动平台上的品牌产品以及公益同行。

（三） 社会企业版块

根据 2017 年工作计划，社会企业版块 2107 年主要通过和中国社会企业和社会投资论坛的深度合作，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。针对 2017 年社企版块的工作指标，我会作为轮值主席资助和支持了社企论坛的各个项目开展，牵头推动了社企论坛的实体组建工作；资助和协助了乐平基金会开展“共益企业”在中国的推广。

1. 主要工作：

（1） 推进社企论坛实体注册并平稳运行

作为社企论坛 2016-2017 年度的轮值主席，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高效运转，我会积极推动社企论坛的实体注册。2017 年 3 月社企论坛执委会会议通过决议，授权我会全权负责论坛注册事宜。由于十九大前北京市级民非注册工作一度停滞，在此期间论坛注册工作放缓。我会利用这段时间，完成了实体理事会的搭建。理事会由六家理事机构的代表及五位荣誉理事组成。十九大后北京市的注册工作重启，目前论坛注册资料已经提交到北京市政务服务中心，并按照该中心的要求和反馈进行了一系列修改。资料初审已获民政局通过，正在按要求提交第二阶段详细资料。

社企论坛在 2017 年经历了一系列变动，作为论坛的主要发起机构和轮值主席，每一次变动我会都全力给予论坛支持。论坛秘书处人力短缺，我会秘书长和项目官员投入大量精力承担起秘书处的部分工作，同时根据现有人员的特长和重点工作重新打造团队；论坛执委会任期结束，但实体机构注册还未完成，我会积极奔走，组建实体机构理事会，并召集筹备理事会会议，为秘书处下一步工作指明方向和筹集资源；论坛组委会机构流失，资金渠道受限，借鉴过去的经验，我会主动与秘书处一起挨家拜访组委会机构负责人，寻找他们的工作可以和论坛业务结合的点，探索论坛能够和组委会机构长期深度合作的方式。我会全力支持论坛，克服因为变动带来的各种困难，打开了新的工作局面。

（2） 社企论坛 2017 年会举办并得到深度有效传播

2017 年 6 月，主题为“社会创业家精神引领新时代文明”的社企论坛第三届年会成功召开。本次年会聚集不同业态，共同倡导社会创业家精神。在主论坛上和八大分论坛上，科技企业、青年社创、共益企业、商业企业碰撞融合，共叙社会问题的商业解决之道。年会出席人数达到近 900 人，其中来自工商企业界代表 264 人，在参会人中占比近 30%。根据年会中和年会后我们与参会人员的交流，

普遍反映本届年会嘉宾发言质量较前两届有很大提高，年会组织和活动形式也更新颖有趣。年会现场到场媒体 45 家，包括主流新闻媒体、财经媒体、公益媒体等。年会新闻稿 2 篇，深度报道 33 篇。

作为 2016-2017 年度论坛的轮值主席，我会积极推动社企论坛发现和传播中国的标杆社会企业。40 余位两岸三地社会企业与社会投资领域的研究者、投资人、社会企业家深度参与了标杆社企的标准制定、实地调研与评估等环节。该活动一经推出，受到很大关注，成为社企行业的最大亮点。共收到 183 份申请，超过 70% 为工商注册企业。超过 100 家央媒、网媒、平媒、视频媒体、自媒体人对活动跟进发声，引发约 50 篇深度稿件报道。其中摩拜单车入围所引发的有关社会企业的争论获得了媒体关注，引爆行业内外的讨论，也让更多人获知社会企业。标杆社企在 2017 年社企论坛年会期间登台亮相，得到了超过 100 家媒体关注，新闻曝光量超过 200 频次。同时通过与蓝海云平台合作，将相关新闻推送到彭博社、美联社等渠道。

(3) 推动首个面向中国社会企业行业的行业扫描调研报告

当前社会企业行业各个利益相关方缺乏对行业的整体了解，因而无从确定如何支持和推动行业的发展。通过我会的引荐和协调，社企论坛和英国社会企业联盟（SEUK）就社企行业扫描调研达成了合作。2017 年 12 月 12-13 日，论坛召开“洞察现状与未来——社会企业与社会投资行业扫描研讨会”，邀请 SEUK 专家丹·格力高里介绍英国的调研经验，并与国内专家共同探讨调研的范围、内容与方法。我会也派员参加，在热烈的研讨中分享了我会的经验和建议。经过两天的研讨，与会专家一致同意将本次调研定位为：为社会企业和社会投资利益相关方建立行业数据库，提供行业生态系统基础信息，了解现状与趋势。会后正式调研工作已经启动，预计在 2018 年 9 月前完成全部调研报告。

(4) 推动社企论坛面向组委会机构和成员提供更有价值的服务

2017 年 3 月的社企论坛执委会会议决定将有限的资金优先用于社企论坛的重点项目年会和社企奖上，社会投资平台项目如有外来资金再适时启动。2017 年 10 月论坛筹备理事会上再次明确：论坛的定位是倡导，集中精力做好年会、社企奖和研究。社会投资平台将不作为论坛的重点项目推进，但论坛作为重要的行业基础设施仍可以发挥平台的作用。在我会的建议下，秘书处将建立专门的数据库收集社会企业信息，对于有意愿寻求社会投资的企业，其信息将推送给论坛组委会机构和其他投资机构。另外，秘书处还在和深圳影响力云计算公司合作开发影响力评估在线系统，为提供信息的社会企业在线评估其社会影响力，作为提

供给成员的增值服务之一。

(5) “立业为善” (Business for Good) 模式中国落地并开始探索

2017年3月我会与社企论坛成为德国 D0 School 在中国的核心合作伙伴，引进和推广“立业为善”模式。通过我会沟通协调，商道纵横、上海 Impact Hub 成为立业为善项目的推广合作伙伴，和众泽益成为项目的落地实施伙伴。由于在项目活动推出前，市面上出现了同样题目和导师的类似培训，合作伙伴认为此时不宜再继续开展相似的培训，因此一致同意暂停项目推广和招生。尽管遇到一些挫折，我会将与社会创新领域的各个利益相关方保持紧密的联系，继续探索和支持撬动企业资源解决社会问题的创新路径。

(6) “共益企业” (B Corp) 模式在中国落地并开始探索

共益企业推广项目旨在以共益企业 (B Corp) 和共益型公司 (benefit corporation) 为出发点，通过一批企业获得认证形成企业社区，以及制度形式进入地方性法规立法，探索共益企业制度，重新定义商业原则，形成社会运动，推动社会转型的可能性。经过一年的行动，项目出版了《共益企业指南》简体中文版，举办 12 次线下活动，参与人次超过 1500 人，线上线下传播共益企业运动影响人次超过 10 万人。推动新型投资机构参与推广共益企业，在一流高校和商学院开展共益企业课程。目前中国共有 6 家通过认证的共益企业，近 50 家企业正在认证过程中，超过 150 家企业正在使用共益影响力评测 (B Impact Assessment, BIA) 评估其社会绩效表现。美国共益企业实验室 (B Lab) 总部对于中国市场日益重视，希望通过乐平的探索和实践找到在中国推广共益企业的有效方式。因此乐平在中国的探索和实践对于未来共益企业在中国的推广和发展意义重大。

2. 经验与反思：

我会是社企论坛的主要发起机构，也是论坛 2016-2017 年度轮值主席，支持社企论坛的发展是我会社企版块 2017 年的工作重心。过往我会发起的各种网络、论坛等，大都是每年轮换的临时秘书处，或者是已有现成团队试点了较长时间。社会企业是新生事物，论坛本身的工作具有开创性，但目前暂时没有成熟的团队来运作。我会三年来对论坛投入了大量人力物力，论坛不仅是我会资助的项目，同时也是我会全力支持和孵化的重要行业基础设施。过去一年论坛变动较大，经过我会后半年与论坛秘书处紧密协同工作，重新理顺了论坛秘书处与理事会的关系，以及论坛的定位和核心业务。回顾过去一年的工作，主要有以下经验与反思：

(1) 孵化行业基础设施，打造团队很关键。作为我会大力支持和孵化的行

业基础设施，社企论坛的员工团队很重要。我会参与秘书处工作后，尽快协调召开了新一届筹备理事会，明确论坛定位和核心业务，重新梳理团队人员组成，并按照工作进度表每周与论坛秘书处开例会确认各项工作完成情况，之前拖延的工作得以在 2017 年末完成或有所推进。但考虑到论坛作为一家常设机构的长远发展，还是要物色合适的人来统领全局，维护和发展与组委会和理事会成员单位的关系，激励和带领团队共同创业和开拓。

(2) 增强社企论坛秘书处的能力，充分利用平台优势为组委会机构创造价值。社企论坛由数十家理事会和组委会机构组成，在发起论坛前我会也曾挨家拜访各家组委会机构，明确各自诉求后才共同发起论坛。但论坛运行 3 年来，与各家组委会机构的联系不太紧密，也没有和组委会机构的业务或需求结合，导致组委会机构越来越少。借鉴好公益平台的关联方访谈经验，我会与论坛秘书处共同完成了对组委会和理事会机构的面谈。访谈一方面交流沟通各自最近的工作重点，另一方也听取各机构对于论坛发展的意见和建议，以及各自业务与论坛工作结合的可能性。关联方访谈帮助我们明确了组委会机构的需求，找到了论坛如何充分利用平台优势为组委会机构创造价值的途径，进一步打开了工作思路。

(3) 与社会创新者共担风险是南都的风格，但同时也要尽可能化解或分散风险。社会创新创业项目大都是全新的尝试，失败的风险较大。在立业为善模式推广项目中我们不仅和社会创新者共担风险，同时也积极参与，协助这些创新者推动他们的项目。尽管项目推动受挫，我们也积累了宝贵的经验，知道继续推动类似的项目应该和谁合作、怎么做。另一方面，为了有效分散支持创新带来的风险，2018 年我们计划不再将鸡蛋都放到一个篮子里，而是尝试小额资助 3-5 个新模式探索项目，让他们都先转起来，以期发现适宜推广的创新模式和有执行能力的团队。

(四) 其他资助

2017 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 2017 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，2017 年我会继续支持“量化历史研究”项目，支持量化历史研究的学习、科研。2017 年项目主要开展了：(1) 第五届历史讲习班，为期

8 天，学员申请人数 431 名，其中博士及以上 199 人，硕士 127 人，学士 105 人；经济学类专业背景 233 人，历史学类专业背景 103 人，其他专业背景 95 人。经审核，共录取讲习班学员 125 位；（2）在北京召开了第五届量化历史研究年会，同时在河南开封举办了第五届量化历史研究国际年会，会议由香港大学、清华大学、北京大学合办，河南大学经济学院承办，主题为“千年文明兴衰史”；（3）评选了 2017 年度优秀研究，予以研究经费资助；（4）运营“量化历史研究”公众号，提升“量化历史研究”推文栏目的质量。

二、传播工作

根据年初制定的策略，在做好基础传播工作的同时，2017 年主要的工作核心是基金会品牌传播策略体系的制定，以及以南都基金会十周年为契机、以“相伴十年，共同成长”为主题，举办大型活动感谢十年来和南都基金会一同成长的伙伴们，提升南都基金会影响力。一年来，凭借整合资源、集中发力等手段，南都基金会在媒体曝光量上有一定进步，先后在善达网与中新社合作推出的基金会舆情榜上上榜 5 次，继续保持对行业的影响力。

1. 南都十年

2017 年，南都基金会成立十周年。上半年，传播部在各部门的支持下顺利完成了十周年活动策划与执行以及传播工作。借此活动，南都基金会进一步提升了行业内影响力。在活动前期，传播部在微信上策划“光影十年”栏目，通过老照片讲述南都的故事，并将此栏目延伸到线下，成为活动当天的光影展。活动当天呈现的两部南都基金会宣传片也是首次尝试。机构宣传片通过南都资助的草根公益组织的故事阐释南都基金会的使命和愿景，在众多伙伴的支持、协调下得以完成，活动当天受到众多好评。另一部宣传片，采用动画图形与数据结合的方式，清晰简单地表述南都基金会十年经历和影响力，此内容最后也集结成册，供日常传播宣传使用。

《十年，南都基金会磨了一把怎样的“剑”？》一文获《中国慈善家》、《南都观察》、《公益慈善论坛》、《公益慈善周刊》等近 10 家行业类较具知名度的新媒体首发与转载。南都公益基金会十周年暨“中国第三部门的未来”高峰对话获 CCTV12 频道、人民网、新华网、中新社、人民政协报等 16 家主流媒体的关注，与优酷公益合作的线上直播观看人数达 1.5 万人次。

2. 品牌传播策略手册

自基金会新战略调整以来，原有品牌白皮书已不能完全适用于南都公益基金会的品牌建设，加之在传播机制体系方面存在较为明显的空白，制约了品牌传播的未来进展。下半年，传播部集中精力开展品牌梳理工作，并通过一天的工作坊形式，与基金会全体员工在机构使命、愿景和战略层面对核心传播内容达成共识。同时，与机构的项目相结合，从受众、内容、形式、渠道、影响力/效果 5 个维度逐步形成了南都基金会的传播体系。此后，传播部开展了传播体系框架的搭建，包括基础信息传播机制、项目部门与传播沟通机制、新闻发言人制度及操作流程等。

3. 基础工作

2017 年，传播部在南都官网、新媒体、月度通讯等方面的更新频率保持原有频率，基础内容的产出较为稳定。传播部将新媒体传播视为第一手段，将第一时间发稿工作常态化，提前将重大活动发言稿进行编辑，并在活动现场拍摄照片丰富稿件内容。

传播部与弘益文化配合《公益向右 商业向左》的传播工作，对徐永光理事长进行专访，传递《公益向右 商业向左》中的思想内容。专访原创文章《对话徐永光：<公益向右>是救公益，还是害公益？》在南都观察进行首发。

4. 项目传播

2017 年全国两会期间，南都公益基金会联合中国基金会发展论坛、NGOCN、南都观察、润启民间机构等一起开展慈善组织税收优惠政策的倡导，与政协委员、媒体等保持互动，为“慈善组织税收优惠政策”积极发声。3 月 2 日至 16 日期间，以线上传播方式为主，撰文近 20 篇，策划制作专题 2 个，阅读量近 10 万次，内容被转发、转载、评论，形成互动，并通过相关渠道将倡导内容传递至委员社群。

2017 年年初，传播部制定了好公益平台的传播方案，由于好公益平台的自身调整而搁置。传播部一是继续与瑞森德协作，稳定南都观察的内容输出，继续加强公众影响力；二是配合社企、行业建设板块开展热点倡导及相关活动传播，配合好公益平台加速营等活动增加媒体曝光，如针对“先锋、共创与探索——公益产品规模化的中国实践”论坛，传播部与善达网合作确定传播方案并承担论坛

部分的会务执行工作，邀请 50 家媒体报道和转载，同时结合会议内容产出深度稿件 3 篇：人民政协报 12 月 12 日刊发《扩大社会服务供给的“必然之路”》、中国社会报《一个公益产品的规模化之路》、公益时报《公益产品“规模化”的典型试验样本》。

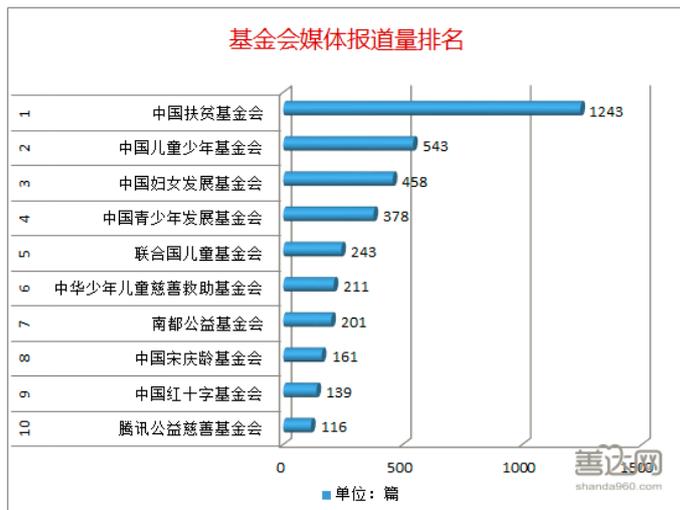
5.传播成果

2017 年南都基金会在媒体曝光度方面有所提升，持续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 2017 年一共登榜 5 次，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 2017 年 1 月 1 日-8 日期间，南都公益基金会在单独项目/事件曝光量排名第二。

排名	项目（事件）	机构	报道量（篇）
1	“无忧计划”相关报道	中国儿童少年基金会	60篇
2	2016中国公益年会	中国发展研究基金会	52篇
		南都公益基金会	
		中国扶贫基金会	
		中国儿童少年基金会	
		中华社会救助基金会	
		中华少年儿童慈善救助基金会	
		中国华侨公益基金会	
		中国妇女发展基金会	
		腾讯公益慈善基金会	
		河仁慈善基金会	
中社社会工作发展基金会			

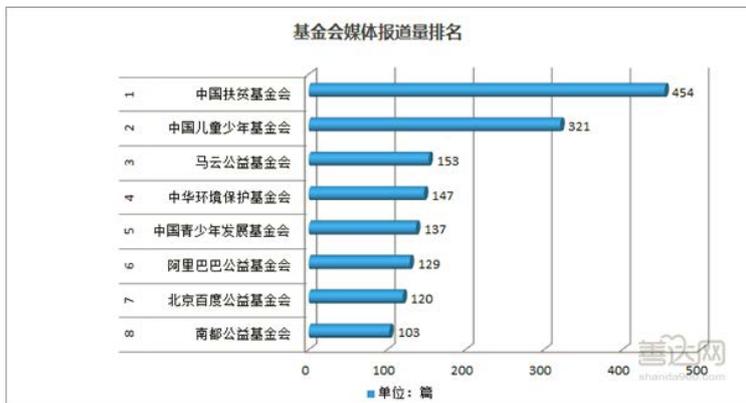
在 6 月 1 日-15 日，在基金会媒体报道量榜，南都公益基金会排名第七，总报道量达到 201 篇，为“社企年会”相关报道内容。



在 8 月 1 日-15 日期间，南都公益基金会媒体报道量为 137 篇，位居排行总榜第九名，内容为《公益向右 商业向左》的报道。



在 10 月 1 日-31 日，基金会媒体报道量榜单，南都公益基金会持续排名第八，报道内容系康晓光反驳徐永光文章引发转载与讨论。



6.经验和思考

纵观全年传播工作，秘书处全员参与讨论对品牌传播策略体系的初步建立发挥了重要作用。传播部策划意识增强，为机构内容传播与渠道推广带来突破，将传播做在事件前面或“同步”，有利于利用社交媒体扩散；同时，团队协作的成熟为南都观察编辑队伍的能力提升、气氛融洽和指标增长提供了助力；此外，与项目部门的配合日趋熟练，为下一步增强项目传播打下基础。

我们认为，首先，与项目部门、伙伴机构的沟通和协作是加强内容产出、增强创意传播的基础，下一步将形成常态化的协作机制，增强内容整合；其次，传播策略体系最终完善有赖于在传播实操过程中动态性地逐步调整；再者，传播环境日趋复杂的今天，机构应增强危机意识，进行相应的舆情监测评估，制定相关应对预案。

三、机构建设

2017年我会的机构建设聚焦于进一步完善内部管理，为2017-2019战略的实施提供有效的运营支撑。秘书处委托外部专业机构开发了《南都公益基金会素质能力模型》，制定了“10+2”项通用素质能力（责任心和主动性、学习能力、结果导向及创造性执行、客户导向、沟通影响、系统性思考和解决问题、协同工作、发展他人、变革管理、创业精神；项目管理，产品和模式能力）。这个素质能力模型的建立，完善了绩效考评制度中的通用素质能力和职能素质能力库，不仅能更有针对性地引导和支持员工的能力成长，也有利于将员工个人成长与组织目标的达成衔接起来。

在机构合规方面，2017年秘书处进一步规范了由行政部门牵头的合同统一管理制度，实现了机构所有合同的统一管理和存档，并新增了电子扫描件保存的环节，减少了纸质资料的复印和存档，更加便捷环保。另外，继续执行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，在风险控制方面取得了较好的效果。

2017年秘书处的团队经历了一些波动，有新成员入职，也有员工离职。面对好公益平台这一全新的项目，团队面临全新的挑战，团队每个人都在调整角色和成长的过程中。

四、2017 年预算执行情况

1. 收入

我会 2017 年度总收入合计 4432 万元，其中：

(1) 捐赠收入 365 万元。其中：其他捐赠收入共 365 万元，占 100%。其他捐赠收入明细：

捐赠单位名称	捐赠金额（单位：元）	捐赠项目
中国拍卖行业协会	6,709.00	新公民计划
北京商道纵横信息科技有限责任公司	8,630.00	
王艳娇	16,810.00	
上海拍拍贷金融信息服务有限公司	64,000.00	
北京商道纵横信息科技有限责任公司	3,770.00	
上海拍拍贷金融信息服务有限公司	38,000.00	
北京市盈科律师事务所	30,000.00	
中国扶贫基金会	1,136,598.43	
峨山政策研究院	13,318.80	
艾默生（北京）仪表有限公司	34,063.00	
海南成美慈善基金会	100,000.00	社会企业
北京市通州区富平职业技能培训学校	100,000.00	
北京亿方公益基金会	100,000.00	
浙江敦和慈善基金会	100,000.00	
北京加速公益基金会	100,000.00	
阿里巴巴公益基金会	100,000.00	
北京联益慈善基金会	100,000.00	
红杉资本股权投资管理（天津）有限公司	100,000.00	
增爱公益基金会	100,000.00	
中国扶贫基金会	100,000.00	
招商局慈善基金会	200,000.00	中国好公益平台
深圳壹基金公益基金会	450,000.00	灾后重建行动 学习网络
深圳壹基金公益基金会	90,000.00	雅安社会组织 能力建设
美国美新路基金会	522,066.80	非限定性
尚葛鹏	2,000.00	
杨懿梅	30,000.00	
合计	3,645,966.03	

(2) 投资收益 4047 万元，全部为红杉投资分红款。红杉投资返还款实际到账 5459 万，因为此投资已进入偿还期，所以将 1412 万冲减投资成本，4047 万

记为投资收益。

(3) 其他收入 19 万元，主要为银行利息收入 13 万元、固定资产清理 5.8 万元。

2. 支出

我会 2017 年度总支出计 4180 万元，其中：业务活动成本 4060 万元，占上一年度净资产（11647 万元）的 35%；管理费用 120 万元，占总支出的 3%。年度慈善活动支出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》：1) 慈善活动支出不得低于上年末净资产的 6%；2) 管理费用比例不得超过当年总支出的 12%。

业务活动成本中，资助成本 3603 万元，占 89%，项目服务成本 457 万元，占 11%。

资助成本中，行业建设项目资助金额 554 万，占 15%；规模化社会创新项目资助金额 856 元，占 24%；社会企业项目 355 万（含来自外部的捐赠），占 10%；银杏 819 万元，占 23%；新公民计划资助金额 368 万元（含来自外部的捐赠），占 10%；乐平 600 万，占 17%；量化历史研究项目资助资金 50 万，占 1%。

2017 年 1 月我会第三届理事会第五次会议通过的 2017 年预算总支出为 4337 万，实际执行 4180 万元，结余资金 157 万元。预算执行率为 96%。

3. 资产管理

2017 年收入 4432 万元，比预算 4338 万高 94 万；支出 4180 万元，比预算 4337 万少 157 万。2017 年 12 月底，基金会净资产 11898 万元，比 2016 年底（11647 万）增加了 251 元。

2017 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高于预算。最终财务情况将以《南都基金会 2017 年度审计报告》为准。

表 3：2017 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 (减少为正)	变动率	备注
一、收入	4,338	4,432	(94)	-2%	
(一) 投资收入	2,400	4,047	(1,647)	-69%	
(二) 捐赠收入	1,932	365	1,567	81%	
南都集团	1,615	0	1,615	100%	
其他	317	365	(48)	-15%	

(三) 其他收入	6	19	(13)	-223%	
利息收入	6	13	(7)	-109%	
其他	0	7	(7)	0%	固定资产清理、个税手续费返还
(四) 政府补助收入	0	0	(0)		党建费
二、支出	4,337	4,180	157	4%	
(一) 业务活动成本	4,220	4,060	160	4%	
1、资助成本	3,636	3,603	33	1%	
1.1 行业建设	500	554	(54)	-11%	
1.2 规模化社会创新 (好公益平台)	1,000	856	144	14%	
1.3 社会企业	200	355	(155)	-78%	
1.4 其他:					
银杏	934	819	115	12%	
新公民	352	368	(16)	-5%	
乐平	600	600	0	0%	
量化历史研究	50	50	0	0%	
2、服务成本	584	457	127	22%	
(二) 管理费用	117	120	(3)	-3%	
(三) 筹资费用	0	0	0		
三、收入-支出	1	251	(251)		

第二部分 2018 年工作计划

2018 年我会将继续沿着 2017-2019 战略的思路推进工作,打造行业建设、规模化社会创新、社会企业三个版块的业务,重点实现好公益平台在实际工作成效和品牌影响力上的突破。在传播工作方面,全年将以品牌传播策略手册为统领,强化项目部和传播部的配合,加强内容产出,提升机构品牌价值。

2018 年,政府将陆续出台《慈善组织信息公开办法》、《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》、修订后的《基金会管理条例》等系列政策文件。秘书处将根据政策文件的要求,修订机构的相关制度并抓落实,确保机构的合规运作。

一、项目工作

（一）行业建设

1.工作目标和指标

根据机构 2017-2019 年战略规划，2018 年行业建设版块继续以“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 3800 万阅读量，举办 1 次读者见面会，8 次洞见沙龙；完成 2-3 份对政策环境能有影响的相关研究报告；支持 2 家行业标准梳理研究，启动至少 1 家行业职业伦理与共识建设；支持不少于 5 家社会组织网络平台，并深化网络平台间的协同互动。

2.工作计划

2018 年行业建设项目仍分为公众意识、政策环境、数据标准、平台网络四个方面来开展。

（1）促进公众关注公共议题/社会问题，并进而理性参与讨论

南都观察经过两年的运营，编辑团队已经逐渐稳定，2018 年将加大人员数量和质量投入，项目组内部不回避媒体属性，增强议题策划的主动性，有意识出击，适当去一线。

内容模块拓展，主动策划选题。一是除了挖掘泛社会公益领域具有公共性的选题进行故事采写外，还将结合南都相关项目主题进行内容策划，如社会组织救灾十年等。此外，还将尝试对外拓展征稿，将南都观察打造成好的公益故事、社会故事的垂直门户。二是针对公益和历史、文化、社会、科技等等行业冷知识话题，链接专业公益和公众感知，让更多人对公益产生关联感、亲切感、认同感，传播好公益的社会价值。我们还将根据相关公益组织的需求，配合内容产出计划，适量对相关组织进行公益传播培训。

沙龙升级，2018 年计划尝试更多元和开放的形式，邀请一线机构、学者、企业、政府等不同力量参与，加强沟通和对话的意味。

外部资源拓展方面，明年南都观察计划与其他机构合作，针对有公共性的公益领域，共同策划专题。

（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

2018年在“社会组织GDP研究”完成后，着重继续针对项目报告的研究发现开展相关传播及倡导工作，计划通过发布会、研讨等形式，引发社会、政府对社会组织GDP的再认识，并尝试建立民间统计发布的常规机制。此外，根据国家宏观政策环境与相关部门工作部署的进度，我们将持续保持对慈善组织税收优惠政策关注和推动。

另外，我们还将支持“公益组织政策倡导及协商能力提升及平台搭建”，依托2017年关于10城市公益组织政策友善度调查报告的研究发现，协助在地伙伴开展倡导活动，并通过提供各种能力建设培训及所需专业资源，提升他们参与政策倡导及协商的能力，搭建融合相关代表的专业平台，扩展广大公益组织参与协商的渠道。

(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、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，2018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”、“社会组织参与救灾十年”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，中国慈善组织信息系统项目将继续推动其作为涵盖中国所有类型慈善组织的信息数据平台的进一步建设，使其能够发挥为捐赠决策、行业研究和决策等提供数据支持的功能，并推动慈善组织信用评价体系的相关研发。

此外，2018年是汶川地震十周年，我会将就南都参与救灾类社会组织相关支持工作进行知识总结和输出，将通过对中国历史防救灾、现当代社会组织参与救灾与国际实践与经验等的故事化叙事，围绕我会提出的“正面灾害观”的相关主张进行相关总结梳理。

(4) 支持和建设为社会组织提供支持功能的平台网络类基础设施

总体量小、组织能力不足等诸多方面是当下中国慈善组织面临的现实挑战。整个行业的发展需要更多人员参与和资源的进入，要不断适应时代发展，提升组织能力，需要对公益慈善发展具有支持功能的多类型中间型组织存在，它们是慈善基础设施的重要组成部分。

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”、“禾平台”、“中国资助者圆桌论坛”、“中国基金会发展论坛”、“集体捐赠模式本土探索”、“公益行业人员通用素质能力培训体系”等，期望通过这些平台和网络类机构加强行业内交流沟通，在培育、催生更多的组织和社会行动者的同时，帮助从基金会到一线社会组织，从基金会人员到一线行动者提升相应的能力。

同时，考虑到在诸多平台网络基础设施要素已经出现，在筹款、社区基金会建设、资助实践、基金会、社区领袖支持、公众慈善参与等方面都开始发挥功能性作用，在继续支持这些平台本身建设的同时，我们还将适当推动各平台所属领域的行业伦理共识和规则的建设，同时加强各平台网络相互间的协作沟通，以产生真正的集合效应。

（二）规模化社会创新：中国好公益平台

根据 2017 年 9 月专题研讨会达成的共识以及半年来的实践，2018 年度好公益平台的工作主要围绕“打造成功规模化的案例”、“总结经验探索、推广规模化的不同路径模式”和“培育配套支持系统”三个主要板块展开：

1. 打造成功规模化的案例

通过选、培、宣、筹四个方面的工作支持好公益产品的规模化探索和发展，发现和培育规模化的标杆。

（1）选

年度目标是遴选 30 个优质公益产品，建立一套专业、权威、公开、公正的产品遴选机制，并探索出一种长效供给机制，保障优质公益产品的持续供给。

一是重点推进提名人机制。考虑到议题型基金会和领域型枢纽组织对所在议题领域的关键社会问题、行业发展趋势、开展工作的公益组织情况、相应的解决方案和产品都更为熟悉，平台将邀请这些机构或资深的个人成为提名人推荐候选产品，2018 年计划认定不少于 10 名具有较强影响力的提名人，并通过个别沟通、遴选标准专题培训等方式帮助他们了解标准，提高提名的精准度，也将通过系列激励机制，增强提名人的拥有感。

二是组织外部专家资源参与初筛、电话访谈、尽职调查等工作。随着平台产品涉足领域的扩大，秘书处工作人员的专业能力变得相对有限。平台整合不同领

域的专家资源参与到遴选调查环节，有助于提高遴选的准确度，提升遴选工作及整个平台的专业权威性，还能弥补平台人力资源的不足。在此基础上也将逐渐建立遴选专家库，保障遴选工作的持续开展。

三是加大主动传播，让更多潜在产品方了解“遴选标准”和“平台提供的支持内容”，吸引他们主动申请。制作多种类型的基础传播素材，包括遴选标准、典型成功案例、平台提供的支持等。多渠道多方式传播，吸引优质项目主动申请。

四是面对好公益产品供给不足的担忧，平台尝试与权威的公益大赛、社会组织大型培训计划等合作，分享优质公益产品的成长经验，引导更多公益组织有产品化思维和规模化的雄心，保障产品的持续供给。

(2) 培

培仍是平台工作的重点之一，逐步完善对品牌创建机构的支持体系，对 2017 年开展的探索性支持方案要进行完善和更新迭代，如个性化非限定性资金支持、普惠性支持—学习经费+服务援计划（专业服务配比支持）等；根据伙伴需求开发一些新的支持内容，如朋辈学习等。最终形成一套针对品牌创建机构的支持体系。

工作内容：

- **继续探索高潜力品牌创建机构的个性化非限定性资金支持**

逐步完善高潜力机构的入选指标体系，增加社会问题解决（基于产品的监测、评估）相关的指标，并能与品牌创建机构的入选标准进行结合；完善高潜力机构个性化非限定性资金支持的方案，基于每家高潜力机构规模化中遇到的挑战和需求，以及平台希望重点突破的方向，可以适当做些资金使用方向上的引导。

- **对普惠性支持：学习经费+服务援计划进行更新迭代**

基于上年度的实践，对普惠性支持方案进行完善。学习经费在使用方向上有一些强调，如主要用于支持执行团队的学习和能力提升。服务援在执行过程中不断总结和完善。

- **探索朋辈学习机制**

品牌机构在规模化中并无太多外部经验可借鉴，但品牌机构之间却有很多可相互学习、参考，激发和碰撞出新的可能性，因此会加强品牌机构间的朋辈学习。除了促进伙伴间的互助、学习及合作外，也希望以此增强伙伴对平台的粘性和认

同感。初步思路是针对品牌机构的负责人，形式可以多元：一类以私董会或议题小组形式参与，确保每次都有产出；另一类是交流分享，如千聊在线分享等。

- **开展有针对性的主题培训**

基于品牌创建机构规模化中遇到的挑战，平台会从大家共性的挑战中，选择3-4个如筹款、产品化、监测评估等作为重点推动改善的方向，寻找相关的供应商或可提供相关资源的共建方和战略伙伴，有针对性地开展主题培训班和分享等。

(3) 传播和品牌建设

年度工作重点是提高平台在社会组织中的影响力，吸引更多优质公益产品入驻好公益平台；增强政府机构对好公益平台的专业度和品牌认可度，以推动落地机构所在政府优先购买和资助引入的平台产品；提升公众对好公益平台及品牌机构的知晓度，助力高潜机构提高公众筹款额。基于以上目标，年度工作计划如下：

- **建立针对不同目标群体的传播渠道与内容，提高传播的有效性**

以行业热点，发掘平台上好项目的故事性，以贴合不同受众目标的特点，发表文章，评论和新闻稿等。内容包括：访谈落地执行机构；结合好公益平台案例成果发布规模化深度评论文章；邀请行业专家发表规模化为主题的分析评论。同时完成基础宣传资料及制作好公益平台宣传片等。

- **开拓多种形式主题路演活动，实现精准项目传播与落地对接**

结合2017年路演活动经验，本年度重点开拓领域型专题路演，以期实现公益产品与在地机构的精准对接。同时，加强与枢纽机构的合作，邀请当地政府参与路演活动，提高好公益平台在基层政府层面的曝光率。

- **提高好公益平台在主流媒体和行业媒体的曝光度，以增强行业及政府合作伙伴对好公益平台的认可度**

首先，梳理特定群体传播策略及制定有效性评估机制，打通央视等主流媒体传播渠道。其次，与主流媒体合作，增加平台及品牌伙伴在央媒的报道。第三，筹备以“益次方”发布为切入点的年度大会，配合大会推出益次方指数，对被授予“益次方”品牌的公益产品进行新闻采访报道等。

- **开展全年舆情监测。**随时了解好公益平台及其品牌机构的舆情动态，以便及时反应、调整，及防范可能的公关风险。

(4) 筹款工作

重点是提升品牌创建机构的可持续筹资能力，帮助其打通包含公众、政府以及企业等多方面的筹款渠道，实现促进其规模化发展的可持续性的目标。

工作内容：

- **与外部筹款平台合作，搭建优质公益产品的公众筹款渠道**

与外部筹款平台合作，搭建针对平台产品的筹款专区。同时，联合筹款平台策划主题性筹款活动，以期提高品牌机构的公众筹款占比。

- **提高品牌机构以筹款产品设计为主的筹款能力**

通过培训及行业导师支持，提升品牌伙伴从筹款产品设计到筹款渠道开发等方面的能力。组织培训及针对高潜机构的 1 对 1 募款产品设计辅导等，助力高潜机构的筹款能力建设，为其资金的可持续性提供能力保障。

- **拓展政府购买服务渠道**

与枢纽机构合作开展高质量的地区推介活动，增强地方政府对平台的了解和认可。与部分有意向的地区探索合作“整县落地模式”，通过定向的政策资金优先扶持等方式帮助本地组织引入。

- **尝试企业渠道的筹款资源的开发**

虽然企业募款的开发不作为平台在“筹”方面的工作重点，但随着平台影响力的不断扩大，势必会吸引潜在的企业关注。为此，平台将建立面向企业推送的筹款产品手册，以备向潜在捐赠企业推介平台产品之需。同时探索机制，激励有高潜力捐赠的企业加入平台成为战略合作伙伴。

2. 规模化不同路径模式的经验总结和推广

目标：梳理至少 3 个优质公益产品的成功实践经验，并进行行业交流分享，为更多致力于规模化的机构提供参考和借鉴。

工作内容：

(1) 总结

基于高潜力品牌创建机构，选择 5 家左右的品牌机构对其规模化的模式和经验进行梳理。策略上采取行动研究方式，强调产出，由高潜机构自己或选择专家团队来协助其梳理自身的经验，平台为梳理经验的每伙伴提供部分经费支持；同时，平台也需要找到一些对规模化有兴趣的研究团队和个体研究者参与进来，共同推进品牌机构经验的总结和产出。同时，也通过合作媒体约稿等方式鼓励更

多品牌机构对自身经验进行总结和梳理。

(2) 推广

经验总结出来后,需要通过不同的方式把经验传递出去,一是组织专题研讨,由已经完成总结的品牌机构基于总结的经验进行专题讨论;二是和媒体合作,对总结经验进行传播;三是参加行业会议、交流时,邀请完成书写的品牌机构去做分享;四是等经验总结足够丰富,可以集结成册或制作专题进行分享。

3. 培育配套支持系统

工作目标是应对公益产品规模化需求,通过建立共建方、枢纽合作基地、战略合作伙伴共同参与机制,吸引和整合资源,助力公益产品规模化和平台品牌的提升。

(1) 共建机构

一是建立共建方资源投入清单,按照“大主场+小主场”的策略,发挥共建方优势开展小主场活动。二是完善平台与共建方的沟通机制,通过季度和年度报告“标准化沟通”和客户经理负责制的“个性化沟通”的方式,同步平台日常工作信息,了解共建方最新战略方向,探讨更多合作的可能。三是建立机制,增强共建方的拥有感和价值感,计划新增 1-3 家共建方。四是完善进入退出机制。五是探索获得“益次方”的品牌创建机构进入共建方的可行性,增强平台各方拥有感。

(2) 枢纽合作基地

一是通过和实施枢纽合作基地工作机制,含进入和退出机制等。计划新增 3-5 家枢纽合作基地,重点开拓议题领域型枢纽。二是依据枢纽合作基地对平台的认可度、本地资源状况和枢纽自身的社会动员和服务能力,重点与 10 余个省市的核心枢纽伙伴合作,配合好公益平台推广,整合本地需求和资源,引入更多产品以及监测产品落地的情况,平台将为他们提供奖励性服务资金。三是继续与壹基金合作开展“支点计划”,开展针对枢纽组织的培训交流活动,催化枢纽组织议题网络,推动他们向准行业协会自我服务方向发展。

(3) 战略合作伙伴

一是回顾和修订战略合作伙伴的工作机制。计划以为平台投入的实际资源为核心评估标准,以先有活动的合作为核心流程,评估战略合作伙伴的准入。二是

实施客户经理制的合作沟通机制。建立战略合作伙伴资源投入清单，将合作伙伴资源转换为平台需要的不少于 5 款的服务产品，如筹款、品牌建设等。三是建立初步的鼓励机制。通过年度会议颁奖、季度和年度简报、新闻报道等方式介绍战略合作伙伴的贡献。四是实施退出机制，终止与不符合要求的战略合作伙伴续签协议。同时计划新增 3-5 家能够提供平台急需资源的战略合作伙伴。

（三）社会企业

1.工作目标和指标

根据我会 2017-2019 战略规划，社会企业板块的三年总目标是：通过和社企论坛深度合作，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。根据此总目标，我会将继续支持社企论坛发挥行业基础设施的作用，推动社会企业概念及理念的主流化，寻找、倡导并推广广义社会企业概念下的创新模式和方法，探索撬动企业资源解决社会问题的创新路径。

2018 年全年工作指标是：继续推动社企论坛组织化运作；支持社企论坛通过年会和社企奖发挥倡导型行业平台的作用；完成首个中国社会企业行业扫描调研；继续探索“立业为善”和“共益企业”两种创新模式在中国的落地和推广；尝试支持 3-5 个面向青年人或商业企业的促进跨界合作或社企理念主流化的新模式探索项目、联合主办“公益与商业的关系”研讨会。

2.工作计划

（1）继续推动社企论坛组织化运作，完成实体机构民非注册及团队搭建

2017 年初社企论坛执委会授权我会全权负责论坛注册事宜，去年以来我会一直在积极推动社企论坛的实体注册。现已完成实体理事会的搭建，并在北京市注册工作重启时提交了注册资料，有望在今年第一季度前完成实体注册工作。注册完成后我会还将协助论坛秘书处完成新机构银行开户、各项机构制度制定和工作团队搭建等工作，确保新机构能按照预期持续有效运转。

（2）支持社企论坛通过年会和社企奖发挥倡导型行业平台的作用，积极推动社会企业概念和理念的主流化

社企论坛理事会一致同意将论坛定位为倡导型行业平台，年会和社企奖是论坛的核心业务。我会将全力支持 2018 年轮值主席中国扶贫基金会和论坛秘书处办好社企年会，并承担年会议题委员会的工作。我会将推动论坛秘书处更加重视

组委会和合作伙伴资源的挖掘和维护,在实际工作开展中为组委会机构和合作伙伴创造价值。比如,2018年社企论坛年会将增加2-3场城市/领域分论坛,发挥组委会机构和地方合作伙伴的积极性,增加媒体曝光量,实现更持久的影响力。根据论坛理事会的决议,2018年的社企奖评选将更加开放包容,增设国际奖项,与知名媒体合作,影响更多公众特别是年轻人。我会推动论坛秘书处跟多个为年轻人服务的机构对接,邀请他们共同设计社企奖面向年轻人传播的方案。目前已设计出3个不同的方案,待社企论坛理事会通过后即可实施。

(3) 完成首个中国社会企业行业扫描调研,为行业建立数据库,提供行业生态系统基础信息,了解现状与趋势

我会将继续支持社企论坛秘书处完成首个社企行业扫描调研。目前该调研已经完成前期筹备工作,专家团队搭建完成,团队对调研的范围、内容与方法已达成共识。计划从社企与社投生态系统中的社企实践者、投资者、支持机构、研究者和政策制定者等5个角度进行数据收集和分析,形成一份全面且准确反映行业发展现状和趋势的报告。根据前期和福特基金会的沟通,我会代表社企论坛向福特基金会申请资助,用于开展社企行业扫描。按照福特基金会的流程,我会将代表论坛在1月底正式完成线上申请,并与福特保持紧密联系,以保障资金足额及时到位,确保调研工作顺利进行。此外,我会还将在必要时出面协调调研团队和被调研对象,全力支持调研报告的发布和深度传播。

(4) 继续支持“共益企业”和“立业为善”两种创新模式在中国的落地和推广,探索撬动企业资源解决社会问题的创新路径;尝试支持3-5个面向青年人的促进跨界合作、社企理念主流化的新模式探索项目

继续和乐平基金会合作在中国推广“共益企业(B Corp)”模式,经过一年的实践,项目明确了2018年在中国推动共益企业的落地路径,即建立共益企业中国工作组(B Lab China Taskforce)推动共益企业运动,帮助更多中国企业认证共益企业,壮大中国的共益企业社区;建立共益企业学院(B Academia)推动共益企业的研究及教育;开展B Generation项目培养高校学生和商学院学生成为共益企业运动和未来“定义新成功”的商业领袖,建立人才资源。

2017年社企版块的工作重心主要在社企论坛和共益企业两个大项目上。由于这两个大项目都有经过各自理事会确定的方向和业务,不太容易灵活调整或与一些创新项目合作,对于达成社企版块的目标还不够充分。同时总结去年推广“立

业为善”模式的经验和教训，我们将对合作方式进行调整，继续探索推广“立业为善”的新途径。为了分散支持社会创新的风险，我会计划在 2018 年尝试小额资助 3-5 个面向青年人或商业企业的促进跨界合作或社企理念主流化的新模式探索项目，以期发现适宜推广的创新模式和有执行能力的团队。

（5）与敦和基金会、人大中国公益创新研究院联合主办“公益与商业的关系”研讨会

时至今日，公益与商业不断地产生新的互动、碰撞，移动互联网技术的迅猛发展，更是深刻地重塑了公益与商业发展的基础设施。公益与商业的关系已经发展成为一个真正的“时代问题”，并且还在日益凸显其重要性和紧迫性。在此背景下，我会与中国人民大学中国公益创新研究院及敦和基金会，拟于 2018 年 10 月在中国人民大学共同主办“公益与商业的关系研讨会”。本次研讨会拟邀请社会公益领域、商业领域的研究人才、实务人才聚集在一起，澄清对这一社会问题的误解，建立统一的行业基本准则。会议还将邀请部分参会者提交论文，经学术委员会筛选后翻译成中英文版本，向全世界发行。同时，研究院将联合公益领域、商业领域的主要的媒体公众平台进行全媒体宣传，让更多的人参与到这场思想盛宴中。

（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，我会还继续履约资助“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

2018 年传播工作，全年将以品牌传播策略手册为统领，在传播策略应用过程中逐渐优化手册内容。重点是通过机构内外的内容整合进行传播，与项目部深度沟通，加强内容产出，逐步扩大官微影响力，提升机构品牌价值。

通过 2018 年公益 GDP 发布会和汶川十年等活动，实现我会上榜基金会舆情榜至少 3 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. 基金会项目传播

2018年，传播部将配合好公益平台传播的各项工作，让平台达到更好的知晓度和美誉度。在基础传播素材准备、“益次方”评估系统发布以及与第三方公关合作等方面给予深度支持。此外，将与好公益平台共同拓展传播渠道和资源，例如央视公益广告，增加好公益平台的露出等。

行业建设版块2018年重点工作是基础设施的倡导、“汶川十年”活动和公益GDP报告发布，传播部将与项目部密切配合，共同策划并开展传播工作，做借势传播，制造热点，影响行业乃至社会的关注和讨论。

2018年传播部将配合社企版块，在社企年会、社企奖和“社企行业调研报告”上进行重点传播。社企年会方面，传播部将根据年会主题内容，从南都基金会的角度出发，主动策划内容产出；明年发布的《社企行业调研报告》，主要内容是社企生态圈利益相关方扫描，传播部将根据报告的内容，策划报告的亮点解读、访谈等一系列活动，做深度的传播内容产出。

2. 基金会日常传播

基金会的日常传播，今年的重点是加强内容产出，链接实习生、志愿者、媒体记者等外部资源，扩大内容生产量与传播渠道。内容产出主要分为：一是机构自身的内容/项目信息产出；二是南都观察的思想产出；三是伙伴机构与行业有价值的信息产出。借助机构官媒，含微博、微信和网站等渠道，将产出内容传递到业内和社会公众。加强南都基金会现有素材的传播使用频率，做到可持续性使用，持续提升南都品牌的影响力，继续打造南都公益基金会支持民间公益的形象。同时，每个季度定期分析和评估传播产出和效果。

传播部将加强传播策划。年初即结合项目部门全年规划，对机构全年重要传播节点进行提前规划，更合理地配置传播资源。

此外，加强对理事会内部的传播。每月传播部制作理事会版简报内容，并以微信的形式向各位理事发送。不定期对理事会进行问卷调查，主要内容包括理事会对传播内容的满意度以及改进意见，以便传播部不断完善对内传播的工作。

3. 品牌传播手册的应用优化

2018年，传播的执行和操作将按照基金会的品牌传播手册进行应用，同时

在应用过程中不断完善和优化品牌传播手册内容，重点如下：

- (1) 依据南都基金会品牌传播策略手册，与项目部门建立良好的沟通机制和内容生产渠道，让项目部参与到传播工作中。
- (2) 整体增强舆情危机应对意识，定期分享和讨论舆情应对案例，以内部交流或工作坊形式进行；建立舆情监测机制，为机构与项目提供舆情危机预警，为传播规划提供数据支持；借助外部的专业力量完善舆情危机应对预案等。
- (3) 将新闻发言人制度运用于机构对外传播的各项工作中，规范操作流程，体现专业性，促进机构传播。

三、机构建设

2018年机构建设的重点是根据政府的最新政策要求，修订和完善相应的制度。民政部门正在就《慈善组织信息公开办法》和《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》征求意见，预计2018年将正式出台。修订中的《基金会管理条例》预计也将于2018年发布。届时，秘书处将根据政策文件的要求，修订机构的相关规章制度，然后报理事会审议。在日常工作中，秘书处将认真抓落实，确保机构的合规运作。

在团队建设方面，秘书处将根据业务的需要少量补充团队成员，并基于2017年制定的《南都公益基金会素质能力模型》和修订的绩效管理办法继续做好团队的管理工作。