

## 南都公益基金会第三届理事会第十次会议

# 关于 2018 年工作总结与 2019 年计划的报告（草）

南都公益基金会秘书长彭艳妮

（2019 年 1 月 17 日）

**各位理事、监事：**

我代表秘书处向理事会做关于 2018 年工作总结与 2019 年计划的报告，请审议。

### 第一部分 2018 年工作总结

2018 年是南都基金会执行 2017-2019 战略的第二年，三大业务版块全面走上正轨并实现有效推进。回顾全年，秘书处完成了年初确定的业务、财务和机构建设三个方面的工作目标和指标，取得了五项主要成果。

第一，战略重点“中国好公益平台”实施两年以来在推进规模化方面取得显著成效，在公益行业里已经建立起品牌影响力，资源汇聚的效果初步显现。规模化的议题也得到了更多基金会和一线公益组织的关注。截至 2018 年 10 月底，平台上的 53 个公益产品新增了 2857 个落地合作伙伴（包括注册的社会组织和未注册的公益团队）和 9071 所落地合作学校。这些公益产品在落地区县数量、落地合作伙伴数量、直接受益对象、撬动资金数量 4 个规模化关键指标上均有不同幅度的增长，最多的增长了 93 倍。好公益平台通过推动规模化，增加了优质产品的供给，有效带动了公益组织之间的能力传递和资源下沉，促进了基层公益组织和团队的发展，为公益生态带来了正向变化。

第二，行业建设版块在公益行业相关法律政策方面对局部点产生了推动。通过与相关政府部门的不断沟通，就非营利组织从业人员薪酬相关问题，我会收集整理了相关国家的资料并提交了报告。2018 年出台的关于非营利组织免税资格认定的规定采纳了我会报告的相关意见，参照境外实践并结合中国现实，调整了人员薪酬部分的规定。

第三，在我会的积极推动下，中国社会企业与影响力投资论坛组建了实力强大的理事会，于2018年5月正式在北京市民政局注册为民非，为社企论坛的长期稳定发展奠定了坚实的基础。社企论坛2018年会也取得了举办四届以来最好的效果。本届年会超过800人参会，其中来自商业企业和投资机构代表的比例首次超过社会组织，年会举办四届以来第一次获得政府部门的关注，来自北京、深圳、成都、顺德等地的33位政府代表参会。

第四，通过加强机构制度建设和运营管理，有效提升了我会的风险控制能力和品牌形象。2018年我会跟踪政策动向，根据现有法律法规和机构实际情况对我会的制度进行了修订和完善，全年新增和修订了17份制度文件，重点对信息公开的工作进行了优化。在全体员工的共同努力下，在《界面》发布的“2018年中国最透明慈善公益基金会排行榜”中我会透明度分数96分，排名并列第6，在非公募基金会中排第1名，比2017年上升4分，从第25名上升到第6。我会秘书长也被《界面·财联社》评为“2018年度中国臻善责任官”。

第五，通过招聘新员工、支持员工成长和持续加强团队能力建设，秘书处团队的能力有显著提高，高效地完成了全年的工作。2018年秘书处团队维持在13个全职的规模，人均能效在行业内处于较高水平，团队的专业性也获得公益同行的好评。

2018年10月，我会继2013年和2015年获得“金桔奖”之后第三次蝉联“中国基金会评价榜”颁发的“金桔奖”，并且在所有6个分项榜单中均位列前四名，其中在“最能引领和推动领域发展的基金会”分项榜单排名第一。这一奖项由多家民间公益组织发起和执行，恪守中立客观，不接受任何基金会和外部机构资助，2018年“中国基金会评价榜”收集了民间公益组织对153家基金会的评价。第三次获奖代表了民间公益组织对我会使命、战略以及团队专业性的高度肯定。

总体来看，秘书处较好地完成了2018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2018年工作计划，行业建设板块以“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，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。2018年的工作主要依托“南都观察”项目实施开展，此外，还支持了南方周末公益研究中心的“2018-2019中国公益微电影节”项目。

2018年是南都观察运营的第三年，既有成绩也有挑战。8月底，微信公号被关闭，启用“南都观察家”重新运营，并同时开设了南都观察小程序。截止至2018年12月31日，南都观察拥有8061位粉丝（旧号“南都观察”有粉丝36856人），16个线上发布平台，其中新增知乎、澎湃（湃客）平台；目前共计112位作者，其中新增39位，发展海外作者3位；全年发布文章293篇，其中原创189篇；16个线上平台的总阅读量达到5238万多，互动量16万多。

2018年，南都观察有诸多新的尝试和创新，具体表现在：（1）引入“知乎”平台，在合适的问题下进行回复，希望引起更多年轻人的关注和思考；（2）引入“国际化”议题，南都观察连载了郭建龙的中东系列文章获得了很好的反响，弥补了南都观察在该领域的空白；（3）与《新京报书评周刊》的罗东合作新栏目“八九零来到草坪”，以线上对谈的方式展开，并在“汶川十年”的话题上做了初步尝试；（4）在李小云老师扶贫相关文章获得高层关注后，为进一步探讨2020年之后中国贫困的新特点以及相应的新对策，专门举办了以“扶贫”为主题的夏季沙龙，邀请郑功成、李实、徐永光、卢迈、李小云展开对话。《中国新闻周刊》的英文版NewsChina杂志对论坛进行了英文报道，南都观察第一次进入国际视野。

在影响力方面，南都观察也得到持续提升。在旧公众号被关闭前产生了3篇阅读量超10万的文章，并有四篇文章入围公益评论影响力奖。有作者评论“南都观察是一个非常独立且优质的平台”。此外，有的读者开始从关注者向参与者转变，他们开始从自身角度针对相关社会问题撰写文章和投稿。

2018年，我会还支持了南方周末公益研究中心发起的“2018-2019中国公益微电影节”项目。该项目计划通过大学生公益微电影节、公益影像展映、公益微视频栏目三个方面的活动，建立国内具有一定影响力的公益短视频IP与公益短视频栏目，吸引和沉淀一定数量的粉丝，并通过公益短视频将公益行业带出现有圈层，宣传新的公益形式，传递新的公益理念，让更多的公众了解公益、参与到公益活动中。

## （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，我会继续跟进慈善组织税收政策优惠项目，支持了社会组织GDP研究成果发布、公益组织政策监测及公益深度报道。

我会去年委托安永（中国）就中国非营利组织税收优惠，尤其是慈善组织保值增值投资收益所得优惠方面进行相关政策研究。该项目于2018年完成报告。5月，我会代表行业向财政部提交了建议报告，同时递交给了民政部相关部门。

经过2年的研究，2018年我会委托国家行政学院项目团队实施的“中国社会组织经济总规模（N-GDP）测算”课题结项，报告正式完成。研究最终显示，2016年全国社会组织增加值总量约2789亿元人民币，占当年GDP的0.37%，占当年第三产业增加值的0.73%。而同年全国社会组织总支出约6373亿元人民币，占当年GDP的0.86%，约占当年第三产业增加值的1.66%。针对项目的研究发现，我会支持了“中国社会组织经济规模测算研究成果发布暨研讨会”，于7月16日在北京国家行政学院会议中心举行。当天共300余位嘉宾参加了发布会，通过直播平台在线观看的人数达到11万人。同时，研究成果得到了人民日报、CCTV12、新华网、光明日报、工人日报、中国日报、中国社会组织杂志等22家媒体的关注和报道。该数据目前被研究及其他领域广泛引用，同时被中国社会组织促进会、《公益时报》分别评为“2018年社会组织十件大事”与“2018公益领域年度十大关注”之一。

此外，我会还支持了NGOCN的公益组织政策监测分析及公益深度报道项目。项目旨在通过持续追踪和深入分析公益慈善的重要政策，提升公益组织对政策的理解能力；通过深入报道热点公共议题，搭建公众对公益行业及相关组织的深入了解，从而提升整体公益组织的发声能力和政策环境。2018年5月以来，NGOCN

共产出原创报道60篇，在微信平台上每月平均阅读量约为4000，微博平台每篇平均阅读量约为42000。报道范围涵盖了教育公平、环境保护、性别等议题，其中有报道引起其他媒体的关注，增加议题热度，并有报道直接促成了当事人问题的解决。

### **(3) 数据标准**

行业信息、数据、标准和规则对于整个行业的发展至关重要。我会一直持续支持相关基础设施的建设，在2018年重点对“中国慈善组织信息系统”项目、“公益行业反性骚扰与社会性别意识提升及机制建立”项目和“国际行业基础设施材料引入与翻译”项目进行了支持。

2018年，我会委托实施了“中国慈善组织信息系统”项目。到目前，本项目主要：(1)进行了慈善组织信用信息指标体系的初步设计与建设，第一版信用评价标准由50余个指标组成，从透明度、能力、伙伴、风险、品牌五个维度实现了对筹款型慈善组织的评价；(2)完成了慈善组织数据库平台的初步搭建，并对4000余家慈善组织2015至2017年的数据进行了采集；(3)举办了“中国慈善信用榜”发布会，有超过30家主流媒体发布相关报道。此外，易善的数据产品和服务开始获得市场的认可，北京市民政局和深圳大学分别采购易善数据咨询服务。

我会委托实施了“公益行业反性骚扰与社会性别意识提升及机制建立”项目，希望通过调研形成针对公益行业的社会性别平等知识手册与反性骚扰制度和处理流程建议手册，并通过宣传倡导、机构试点等方式，促进行业社会性别平等与反性骚扰相关意识的提升，推动行业性骚扰防治机制的建立。该项目在实施过程中，由于社会外部环境变化等综合原因，于2018年10月提前终止。截至项目终止时，完成了公益行业反性骚扰倡议、《反性骚扰机制专家建议稿》发布等工作。

此外，我会还支持了沃启基金会进行“公益行业基础设施国际材料的引入与翻译”。该项目将通过国际公益行业基础设施支持机构——全球资助者支持计划WINGS(Worldwide Initiatives for Grantmaker Support)引入国际相关行业资料 and 标准，为未来开展国内公益行业基础设施机构扫描和相关探讨打下基础。同时，将通过线上和线下的传播推广，提升行业对基础设施建设重要性的认识，助力更多资源方和行动方加入公益行业基础设施建设。

### **(4) 平台网络**

平台网络类组织是为社会组织提供支持功能的关键要素，是行业基础设施的重要组成部分。推动这类支持型组织的发展，对加强行业内沟通交流、促进行业快速发展将起到重要的杠杆加速作用。为此，今年我会着重支持了多个平台网络类组织，包括“公益筹款人行业培育平台”“禾平台”“中国资助者圆桌论坛”“中国基金会发展论坛”等。

2018年，我会继续支持了上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心的“公益筹款人行业培育平台”项目。根据民政部相关的政策要求，机构不再以“公益筹款人联盟”或联盟项目组的名义开展工作，对外开始打造“方德瑞信”的品牌形象。作为该注册单位的单一发起机构，我会着重通过深度参与理事会的治理来把握工作战略方向。在具体工作上，今年我会着重依托该平台推动了“公益筹款人伦理规则”的建立。整个规则建立的过程秉持开放、共创原则，先后在北京、上海和广州召开了相关讨论，并在伦理守则草案拟定后，在网上公开征集了业界意见并进行修订；为守则能够结合日常工作具体执行，还制订了配套的《中国公益筹款伦理实操指引手册》，最终在公益筹款人大会正式发布。方德瑞信还陆续与相应的行业核心平台及政府相关部门达成了筹款伦理的联合倡导初步意向。此外，2018年12月6-7日，以“中国式筹款走向何方”为主题的第三届中国公益筹款人大会在上海召开，共计350余人参会，大会获得了参会人员的积极好评。

我会继续支持了“禾平台”项目，支持和推动中国社区基金会以专业、有效的方法回应和解决社区问题，提升社区居民生活质量和社区资本，实现社区美好生活的公益平台。禾平台由福建正荣基金会、广东千禾基金会与我在2017年共同发起。2018年，我会着重推动了该平台的项目战略聚焦。经过一年的实践和探索，禾平台重点工作以发现、凝聚、培养社区基金会骨干为核心，通过开展“禾伙人”计划，对社区基金会领导型人才进行能力建设和陪伴。截至今年底，项目完成了禾伙人项目的招募，确定了22名禾伙人，其中正式禾伙人17名，观察员禾伙人5名。具体的培训工作也已于2018年11月正式开展。同时，禾平台还在2018基金会发展论坛年会上召开了“行动改变社区：社区基金会的价值”分论坛，并发布了《中国社区基金会的十年：环境分析及培育建议》报告。

我会还继续支持了“中国基金会发展论坛”。作为论坛注册单位的发起机构，我会今年深度参与机构治理，通过推动各类制度的建立，促进机构治理与运行的

常态化。此外，作为议题委员会的小组成员，为论坛年会的主题、议题等提供支持。全年论坛分别在广州、成都和长沙举办了三场城市峰会，另外在北京、上海共举办了2期秘书长说。2018年，论坛共发展21家组委会成员，全年共筹集资金400万元，同比增长19.3%。2018年11月22-23日，主题为“拾年——社会转型与中国基金会”的论坛年会在苏州召开，共吸引来自全国各地关心基金会和公益事业发展的612家机构和1050名国内外跨行业专家、学者和嘉宾与会，其中基金会252家，有234名基金会理事长、理事和秘书长莅临现场。23家媒体对年会进行了报道。同时，经过10年发展，基金会发展论坛在行业内的召集力和影响力也得到进一步提升。8月，针对《社会组织管理条例》（草案征求意见稿），我会推动并支持了论坛举办的相关讨论会，并推动其召集相关人员与相关立法部门进行线下面对面的沟通讨论。

2018年我会继续支持了“中国资助者圆桌论坛(CDR)”项目。CDR是行业内唯一专注于资助官员能力建设的项目，致力于服务中国的资助者，探索有效公益，推动社会问题解决。2018年论坛直接服务31家有资助行为的基金会，其中76%系前一年度资助并接受服务的基金会。2018年论坛组织了多场秘书长私董会、线上和线下资助工坊等活动，为19家机构提供内部研讨和陪伴式咨询服务。项目知识库新开发了45篇案例工具，目前已经累积了80多篇国内外案例和工作方法，深耕资助方面的知识生产，填补行业空白，成为基金会培养员工的重要途径。论坛联合多家基金会正式组建农村发展和影响力规模化2个议题网络小组，推动资助方关注特定的社会议题，促进已经在这个议题工作的资助方更好地定位自身，以协同贡献于问题的解决。

2018年是汶川地震十周年，为此我会支持了灾后重建学习网络举办的“纪念5·12汶川地震十周年：铭记-同行-重生研讨会”项目。研讨会在四川省绵阳市北川羌族自治县举行。与会者包括亲历汶川灾后重建的基层政府代表、社区民众、灾害社工和农村社工领域知名专家，以及参与灾后社区重建的社会组织、行动者。此次会议，从多个角度开展了关于灾害应对的对话，回顾、梳理了灾后重建成果及经验，并探讨了面向未来的防灾减灾救灾议题。同时，南都公益基金会程玉副理事长和何伟理事也参与了此次研讨会。

我会还继续支持了北京师范大学风险治理创新研究中心的“防减灾治理的多部门合作和知识分享”项目。希望通过推动国际、国内风险治理知识与经验分享，最终促进灾害应对政社协同机制的完善。2018年项目团队共产出17篇案例，其中9篇案例在《中国减灾》杂志专栏刊登，有助于扩大案例在政府机构的影响，促进政社了解和协同。

2018年，我还会支持了“基金会素质能力库2.0及能力培养体系开发”项目，通过支持人才素质能力建设推动行业发展。墨德瑞特全年举行了6场素质能力工作坊，约有400人参加，对素质能力理念和方法进一步推广。同时，开发迭代了《基金会工作人员素质能力库2.0》手册，并通过2018基金会发展论坛年会分论坛进行了发布，发布一周内的在线浏览量超过3000人次。今年，我会侧重推动墨德瑞特探索如何将商业领域的成熟课程引入公益行业，通过这一过程，探索并发现志愿参与、课程研发、推广渠道等相关的机制性建设问题。2018年墨德瑞特与达能集团建立了合作，通过引入其10位高质量专业志愿者参与培训课程开发，结合公益组织的实际需求，共推出3门课程，授课覆盖40多家机构的60多位学员。

## 2. 经验与反思

2018年行业建设版块总资助成本490.6万元，占机构总资助成本的11.4%，2018年新审批项目18个，跨年度执行的项目10个。在2018年的工作中，行业建设取得了一定的成效和影响，但同时由于外部环境的变化，也遇到一些挑战。具体而言：

一是《南都观察》取得一些小成绩：（1）公号上刊发的扶贫相关文章引起政府高层关注；（2）作者多元化、年轻化，话题新颖；（3）公众通过参与公号平台思考讨论增加；（4）四篇文章入围首届公益评论影响力奖。但由于8月底公号被关闭，过去积累的3.6万粉丝丢失，需重新开始运营。二是法律政策方面对局部点产生推动。通过与相关政府部门的不断沟通，就非营利组织从业人员薪酬相关问题，我会进行了相关国家的资料收集，并提交了相关报告。2018年出台的关于非营利组织免税资格认定相关规定参照境外实践并结合中国现实，就人员薪酬部分的规定作了新的调整；三是支持的重要行业平台组织作用进一步发挥。中国资助者圆桌论坛、中国基金会发展论坛和公益筹款人行业培育平台在相关所属领域的重要支持作用开始持续显现，并日益深化，年会都广受好评；四是我会作为中

国公益行业建设者、支持者，持续得到国际同行的关注。秘书长彭艳妮受英国 Alliance 杂志之邀，在该刊6月号上发表了关于中国公益行业基础设施建设的文章。

在通过一年的工作与反思，我们有如下体会：

一是要进一步充分重视风险控制问题。行业建设项目与外部大环境等因素密切相关，因此在项目开展过程中，要保持对外部环境变化的敏感性与预知性，从而对风险有充分的认识，以能及时做出相应调整。

二是通过单个项目赋能受资助方，实现双方的共学共进。行业建设的业务是多个单个独立的项目组合。对每个项目，通过与受资助方一起对要解决的社会问题、如何设定指标等核心问题进行深度讨论，从而能真正借助项目为每个受资助方赋能，同时也提升团队自己的能力。

三是对于行业核心基础设施要素项目，重点采用机构资助的模式。由于行业基础设施要素的独特性，对于行业需要优先重点建设的基础设施要素，不需要拘泥于资助具体某一方向的项目，而重点要采用机构支持的模式，给予非限定性支持。从而让受资助机构能有充分生长的空间。

## （二）规模化社会创新版块：好公益平台

根据 2018 年工作计划，好公益平台全年围绕“出现规模化标杆，平台自身品牌影响力大幅度提升，平台实现突破”的目标，通过培育成功规模化的案例、总结经验，探索和推广规模化的不同路径模式以及培育配套支持系统三个大的模块来推进工作。

### 1. 培育成功规模化的案例：

2018 年平台秘书处从遴选认证、能力建设、品牌传播、筹款支持、路演推广五个方面支持好公益平台上的优质公益产品的规模化探索，发现和培育规模化的标杆。

#### （1）遴选认证

##### ● 维护产品遴选渠道，优质公益产品可持续供给机制初见成效

2018 年重点探索了通过行业专家和议题型基金、议题型枢纽组织提名推荐产品的做法，制定了《好公益平台提名人管理机制 1.0》，得到提名人（单位）推荐 10 个产品。平台通过公开发布规模化相关理念与平台优质公益产品遴选标

准等信息，得到公开报名 111 个产品申请。另外还探索了与公益行业内的项目大赛合作以及在行业交流活动开展宣讲等方式，挖掘了 16 个意向产品，为优质公益产品可持续供给提供了可能性。2018 年全年好公益平台共计收到 137 份新产品申请，较上年度多出 47 份。

- **优化产品遴选工作流程，保障优质公益产品上架**

优化尽职调查工作方式，对候选产品进行产品负责团队访谈、资料抽阅、“自营”项目点走访、合作项目点实地观察等，使申请方体验更好。已建立了囊括 27 位专家成员的尽调专家库和相应的管理标准，增强了尽调工作的专业性和权威性。全年对新申请产品电话回访 60 余次，现场尽调 32 个产品，共遴选出 16 个产品分两批上架好公益平台，清退 6 个滞后产品。目前平台共有正在规模化的优质产品 53 个，服务领域增添了社会性别与家庭、农村留守老人帮扶、失独老人关怀、海洋保护等细分领域。

- **持续完善上架产品的管理，促进工作流程化和规范化**

完成《好公益平台品牌创建机构协议续签（退出）工作指引》，对协议到期的品牌创建机构做好规模化情况评估以及续签或协调退出等工作。修订《中国好公益平台品牌创建机构合作协议》，增添“反性骚扰”承诺，增纳“年度规模化发展目标”等条款。完善了《好公益平台投诉与建议管理机制》，广泛吸收行业与社会各界对好公益平台产品的意见建议，并做好应对措施，进一步增强平台工作规范性。

## **（2）能力建设**

- **主题培训**

2018 年，平台秘书处基于 2017 年的总结和反思，分别开展了筹款、产品化和监测评估三个主题的能力建设支持。围绕这三个主题，秘书处采用了自己组织、寻求外包以及通过线上分享等不同形式来开展。

2018 年 5 月 14 日-15 日，秘书处与联劝基金会、壹基金、扶贫基金会和腾讯基金会这四家好公益平台联合共建机构共同主办了“2018 品牌创建机构筹款训练营”，这四家联合共建机构代表分别从“筹款策略及筹款产品类型”、“筹款产品设计”、“筹款资源拓展”和“筹款传播”主题进行了讲解。30 余位品牌创建机构伙伴参与。此次筹款培训，得到了伙伴的高度评价，大部分伙伴觉得这次培训能够指导他们未来的筹款计划，也有助于指导他们构建自身机构的筹款体系。

9月13-14日，好公益平台“公益产品化”专题培训在北京举行，26位品牌创建机构伙伴参与。此次培训委托共建伙伴恩派执行，由吕朝和李爽负责授课，从产品和产品经理的概念、公益领域产品化应注意的问题等入手，对产品与产品化的价值、产品经理和产品团队、产品化路径以及产品规划的框架进行了系统分享。有伙伴课后反馈说：此次培训很有帮助，会自醒自查，从自己的用户分析到产品特点重新梳理；完善产品手册，与高层讨论营销策略。

如何证明服务有效性及公益产品的影响力，是现阶段品牌创建机构遇到的难题。为此，秘书处与多家致力于做评估的机构进行沟通，最终与监测评估咨询平台 MonEval 和益研益行分别达成合作。与 MonEval 联合开发了监测评估系列在线课程，主要包括《监测评估概念及北美行业业态》、《项目质量提升与规模化》及《监测评估中国实践探索（案例分析）》三部分内容。与益研益行经过多轮磨合，于12月确定合作框架和内容，计划2019年通过讲座培训、进阶工作坊、高潜的个性化咨询、研讨会等方式，让品牌机构能初步掌握评估思维和基本方法，并推进高潜品牌机构设计出自身的自评估方案。

#### ● 学习经费与专业服务配比

2018年，好公益平台为每家品牌机构提供了2万元的学习经费补贴和2万元的专业服务配比资金，用于支持其项目人员的学习和能力提升，以及吸引更多优秀的第三方专业服务供应商为优质公益产品赋能。截止12月31日，共为35家品牌创建机构提供了58万元学习经费的支持；为26家品牌创建机构提供了42万元配比资金支持，为16家枢纽合作基地提供了28万元配比资金支持，配比方向主要包括咨询、品牌设计及保护、法务、财务和信息系统管理等方面。

#### ● 同伴学习小组

对于规模化发展比较靠前的伙伴们来说，单靠组织外部的培训已很难真正意义上帮助到他们。经过多位伙伴的提醒和建议，平台开始了同伴学习小组的尝试，最初的设想是由规模化发展阶段相近的机构负责人参与组成小组，伙伴自行组织，而平台仅作为支持的角色。经过多次沟通后，十方缘、歌路营、公益小天使的创始人于6月21日在北京组织了第一次的小组分享，各自分享了在规模化发展过程中遇到的困惑与探索，反馈很好。但由于伙伴们的时间很难凑齐，后续的小组活动未能持续开展下去。基于此，秘书处后续在单独组织同伴学习小组外，也结合路演和大型活动的时机来组织伙伴间的交流和分享。

## ● 在线学习分享

与联合共建机构 ThoughtWorks 共同举办了两期基于精益创业和产品设计方法的在线分享，内容为“公益组织如何运用精益方法打造产品——以歌路营为例”和“如何标准化及使用现有的工具收集数据——以十方缘为例”。

## ● 高潜机构的跟进

2017 年底，平台秘书处选出 9 个规模化发展较好的高潜力产品，并为其中 6 个产品所在的机构提供了 20 万元的非限定性资金支持。2018 年，秘书处团队对这 6 家高潜机构进行了跟进，并于年底对其中的 4 家进行了结项处理。原计划会在 2018 年下半年选出新一批的高潜机构，但根据影响力规模化专题研究的结论，秘书处发现现阶段的高潜支持方式并不能有效促进高潜机构的快速发展。最后，秘书处决定暂缓 2018 年新一批高潜机构的选择，计划等好公益平台自身变革理论梳理清楚后，2019 年再基于新的方式重新启动。

### (3) 品牌传播

2018 年，好公益平台通过持续不断的优质内容产出、借助大型活动加强影响力、撬动各方伙伴共同传播等方法，进一步树立和加强了平台在推动公益产品规模领域专业、领先的品牌形象和品牌影响力。

在传播渠道的完善方面，好公益平台官网完成全面升级改版，新官网以展示优质公益产品和提供规模化相关参考资料为主要功能，电脑端与手机端同时适用，成为平台和优质公益产品传播的又一有效渠道；微信公号进一步优化，订阅人数比年初增长 80%，达到近 10000 人；建立了主流媒体资源库，与央视、新华网、人民网、中新社、公益时报等主要媒体保持沟通与合作；探索与美通社的合作，为重要信息发布打通渠道。

立足于行业，围绕影响力规模化议题，打造平台助力优质公益产品规模化发展的专业品牌形象是平台 2018 年传播的重要工作目标。我们着力产出优质的传播内容，全年策划并发布“益次方”“公益产品规模化大家谈”“影响力规模化专题研究”“枢纽机构带动地区公益生态发展”“2018 好公益平台年会”等主题内容 20 余篇/次，引发行业关注和讨论；探索传播新方式，策划并制作完成好公益平台动画版宣传片；全年共发布平台消息 96 篇次，获得 61000 余人次、近 10 万次阅读。同时积极借助行业重要活动推广好公益平台品牌形象——9 月，好公益平台首次参与中国慈展会，以特别展区的形式汇集 13 个优质公益产品集中亮

相，获得行业积极反响。12月11日，以“汇聚善，连锁爱”为主题的2018好公益平台年会在北京成功举办，通过精心准备的内容，吸引400余名伙伴和同行参与，获得积极反馈和较高评价，达到了增强平台凝聚力、开拓和链接更多资源、提升品牌影响力的目标。

在公众中传播优质公益产品和好公益平台一直是品牌传播工作的难点。2018年，我们积极探索通过资源和流量链接，让更多普通人认识和了解优质公益产品，以此逐渐树立平台聚集好公益项目、值得信赖的品牌形象。具体包括：与益美传媒合作，为5个产品提供定制化传播，平均每篇获得12000+阅读，一些项目引起《中国青年报》等主流媒体关注并获得二次传播；向腾讯公益推荐优质公益产品3个，均获得10万+阅读量并带动筹款；选取3组受益人故事，与二更传媒合作策划并制作完成《人，如何面对孤独》公益纪录片，共获得358万+次观看量；推荐平台伙伴林敏明参加新华社“中国网事·感动2018”年度网络人物评选并成功获选2018年第三季度感动人物。

#### **（4）筹款支持**

平台围绕品牌创建机构筹款能力提升和筹款资源对接两个方面开展工作，目的是助力品牌创建机构突破其规模化发展过程中的资金瓶颈。2018年平台在公众筹款平台合作、企业筹款资源对接及探索基金会资金支持优质公益产品落地方面取得一定的效果。

公众筹款平台合作模式成型。与蚂蚁金服公益平台、腾讯公益平台，美团公益及水滴公益等建立合作，以好公益平台多个优质公益产品专题筹款和首页位推送等形式，帮助多个产品完成单次筹款目标。其中，腾讯99公益日好公益平台助力专题页22个公益项目共获得30多万人次的支持，累计捐赠总额970万余元。此外平台提供15万元资助专题筹款中公众捐赠增幅相较上一年度显著提高的5家机构，鼓励品牌创建机构提升公众筹款与传播的能力。

初步试点大型基金会资金支持产品落地新模式。壹基金壹乐园项目首次引入好公益平台4款儿童课程类产品，4款产品将全面进入壹乐园30-40个省份的项目点，并得到壹基金按照每个儿童的资金投入不超过50元的资金支持。

平台通过为企业推介优质公益产品，为平台上的公益产品导入企业资源。例如，结合京东公益的平台及商家优势，好公益平台与京东公益联合多个企业捐赠支持优质公益产品。其中洋河股份捐赠百万元给平台优质公益产品“歌路营新

一千零一夜”，支持其全面覆盖江苏省宿迁地区的所有寄宿制学校，数十万名农村寄宿制学校的孩子将受益。

平台还以个案辅导形式提升优质公益产品的筹款能力，以“筹款外脑”的形式助力品牌方在实践中提升筹款能力。如指导“PC 计划”的公众筹款产品设计，参与平台产品与捐赠资源的合作对接等。

### **(5) 路演推广**

好公益平台从2016年就开始了路演活动，路演承载了好公益平台品牌推广、平台产品推介和促进落地、为产品落地吸引地方资源等多个功能。2018年，为了提高路演活动的执行效率，平台优化和完善了路演机制，并新增供品牌创建机构使用的《路演指南》，提高对接有效性。2018年全年开展16场路演活动，其中平台提供资金支持的省级路演8场，由地方枢纽组织协调政府资金支持举办的区市县级路演8场，共计1600多家公益组织参加现场活动，共达成合作意向1141份，平台直接投入资金19.3万元。

年度内平台受邀到区市县级路演的场次相较2017年度增加一倍，且地方民政部门支持力度及地方媒体对路演的报道也有显著提高，如《沈阳晨报》对沈阳路演活动提供专版报道，《中国日报网》和《今日头条》地方站推文报道了福建路演活动等。福建、顺德、赤峰、扬州、苏州等多个地方政府及企业提出定向落地资金支持本地社会组织引入好公益平台项目。

同时，为了提高优质公益产品与在地社会组织对接的准确性，第四季度开始探索以品牌产品为中心，开展针对某一个公益产品的线上推介会。已经完成10个优质公益产品介绍视频的录播工作，线上推介会将在2019年度初实施。将在小范围测试之后面向平台所有产品发布。

## **2.总结经验，探索和推广规模化的不同路径模式**

### **(1) 开展专题研究，产出规模化终极模式、路径和运营模式的方法论**

为了总结梳理中国本土的规模化经验方法，帮助平台搭建更有效的规模化支持体系，平台与国际研究咨询机构GDI合作开展了“影响力规模化专题研究”。该项目获得了三一基金会与招商局基金会的联合资助。自2018年5月至12月，好公益平台团队与GDI紧密配合，高效地完成了研究设计、实地访谈、数据分析和报告撰写的工作。通过对平台上10个规模化发展的典型产品进行案例研究，走访调研30家全国各地的社会组织，最终产出了一套关于规模化终极模式、路

径、运营模式的方法论框架。研究成果于 2018 好公益平台年会主论坛正式发布，并联合 CDR 举办了一场面向资助方的分论坛，获得了行业内较高的关注和认可。

#### **(2) 基于规模化研究发现，制定清晰的平台变革理论**

清晰的变革理论是项目科学、高效开展的重要基础。基于规模化研究成果，好公益平台在 GDI 的协助下开展了两期工作坊，共同制定出了平台变革理论。这个讨论帮助平台秘书处更加明确了未来工作的方向和目标，厘清了一些基本的困惑，并根据研究的关键发现和建议，重新梳理了平台的各模块工作思路。2019 年好公益平台的工作计划也基于该变革理论制定，并将在实际工作过程中不断验证、调试，使之更完善、更具指导意义。

#### **(3) 与资助者圆桌论坛（CDR）合作，倡导更多资助方关注规模化**

推动规模化解解决社会问题，需要更多利益相关方的共同参与，资助型基金会是其中重要的力量。2018 年，好公益平台与 CDR 合作发起规模化议题网络，倡导更多资助方关注、了解规模化，进而推动切实的行动。今年规模化议题网络以知识分享为主线，共组织了三场主题工作坊/分享会，内容分别为洛克菲勒慈善咨询的系统变革研究成果、爱佑基金会的公益创投经验，以及 GDI 规模化研究的案例分析。每场活动的参与人数在 30-60 人不等，活动参与度和反馈均较理想。

#### **(4) “益次方”正式启动，着手标准制定和机制建设工作**

“益次方”是好公益平台在国家商标局正式注册的商标，计划授予那些规模化取得显著成果的公益产品。2018 年 10 月，平台启动了“益次方”授予工作，并对外发布了评选标准的征求意见稿，受到了同行的广泛关注。11 月，秘书处邀请品牌管理、法律、风险管理等领域的专家召开了第一次“益次方”商标授权机制讨论会，2019 年，平台将继续开展系列研讨，以逐步完善“益次方”授予机制。

### **3. 培育配套支持系统**

支持系统的年度目标是通过建立联合共建机构、战略合作伙伴、枢纽合作基地共同参与机制，吸引和整合资源，助力公益产品规模化和平台品牌的提升。2018 年底，平台共有联合共建机构 17 家，战略合作伙伴 15 家，枢纽合作基地 40 家。平台以品牌机构需求为核心，链接各类资源方。一方面，把他们的流量、渠道、资金、专业服务等资源汇集在一起，助力品牌机构的规模化探索；另一方面，搭建桥梁，促进多类型的组织之间互相满足需求。服务原则上，坚持价值互

换，让每个参与方在贡献的同时也有收获。管理上，有进有出，动态更新。服务上，实行客户经理制，一对一服务。

在联合共建机构方面，招商局基金会和 IT 咨询公司 ThoughtWorks 从战略合作伙伴升级为共建机构，新增一家共建机构京东公益基金会。2018 年度，共有 14 家共建方从各自优势出发为平台提供资源和开展“小主场”工作。如腾讯公益发挥流量优势，在 99 公益日期间为好公益设置项目专区。招商局慈善基金会为规模化研究项目提供 20 万的现金支持，并积极参与候选产品提名。ThoughtWorks 为平台提供业务流程咨询服务。新华网持续的为平台提供报道支持。中国扶贫基金会、壹基金、腾讯公益、联劝公益派出本机构最强筹款专家担任 2018 年度好公益筹款训练营导师。京东基金会发挥京东集团优势，整合商家和爱心人士的资金、物资等资源，支持平台产品，并承诺每年为不少于 10 个产品筹款 40 万元。

战略合作伙伴方面，新增凤凰网公益、三一基金会、阿里云码上公益、美团公益、二更公益 5 家伙伴，他们为平台提供了急需的传播、研究经费、IT 技术支持等资源。其中，三一基金会为规模化研究项目提供了 40 万的研究经费，阿里云码上公益提供 200 台服务器现金券和免费的 IT 技术支持，普华永道派出专家参与了 2 次尽调工作。

枢纽合作基地方面，一是吐故纳新，不再续约 8 家，新签约 5 家，其中包括 2 家议题型枢纽；二是鼓励枢纽持续提升平台在各地知晓度和美誉度。枢纽合作基地 2018 年共计开展各类路演 16 场，其中 8 场是地方政府出资承办；湖南省社会组织孵化基地、济南历下区创益园还分别在各自园区设置了好公益专题展览室。首次尝试枢纽激励计划，向 12 家优秀枢纽发放奖金 47 万元，这 12 家枢纽共撬动资金 4000 余万元，拉动产品落地 600 多个，学校 224 所。

#### **4.监测评估**

平台在 2018 年决定新设监测评估工作模块，明确了监测评估的工作目标是评价平台公益产品影响力规模化成效，并对好公益平台工作进行监测，进而评估平台目标的实现程度。一方面，平台摸索建立数据库模型，进行平台工作数据采集与管理；另一方面，确定与公益项目评估专业供应商上海纽约大学金敏超老师团队达成合作，将在 2019 年通过规模化学院为品牌创建机构提供影响力监测评估方面的赋能服务。

## 5.规模化成果

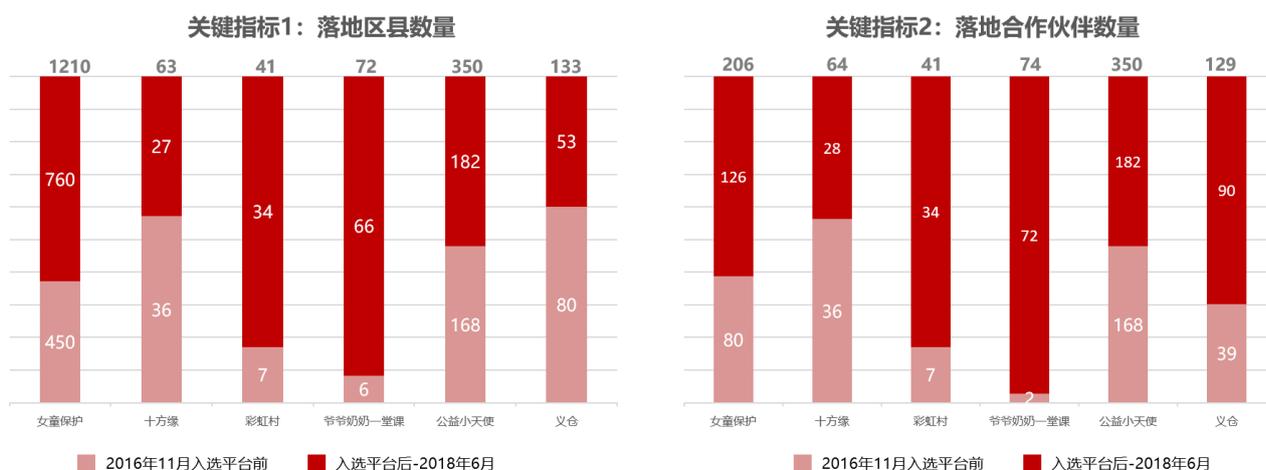
### (1) 规模化对公益生态带来的正向变化

截至 2018 年 10 月底，平台上的公益产品新增了 2857 个落地合作伙伴（包括注册的社会组织和未注册的公益团队）和 9071 所落地合作学校。自平台建立以来，平均每个月有近 500 个新增的合作伙伴开始实施平台上的公益产品，为本地有需要的人群提供服务。

规模化对公益生态带来的正向变化体现在四各方面。首先，通过复制等形式增加了优质公益产品的供给。其次，在规模化的过程中更广泛的用户反馈和公益产品更快速的更新迭代，带来产品质量的持续提升。第三，品牌创建机构通过和大量县域社会组织合作，有效带动了能力传递和资源下沉，促进了基层公益组织和团队的发展。第四，规模化的过程催化了新型合作，包括不同产品之间的嵌入式合作，两个产品组合出一个的合作项目，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等。

### (2) 从规模化关键指标看产品的发展变化

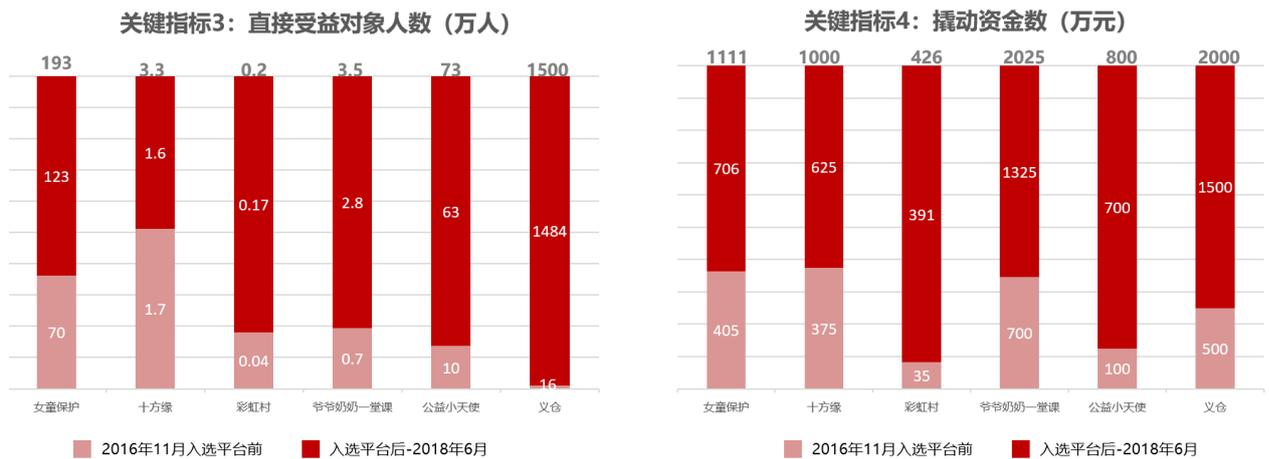
2018 年 11 月，平台对 53 个产品进行了自上平台以来发展情况信息的统计与回访，持续监测“落地区县数量”、“落地合作伙伴数量”、“直接受益对象”、“撬动资金数量”4 个规模化关键指标的增长变化，抽取了 6 个具有代表性的品牌产品进行展示。在一年半的时间里，这 6 个产品的 4 个指标中最少的增长 75%，最多的增长了 93 倍，不同产品的增长速度差异很大，这与产品自身的特点有关。



从各产品开始规模化推广以来至 2018 年 6 月的前后测数据来看，各产品的落地区县数量都有明显增长。增长量最多的是“爷爷奶奶一堂课”项目，从 6

个覆盖区县增长到 72 个区县。“彩虹村”从 7 个增长到 41 个，该产品瞄准的社会议题在更多的地方认可，带动了更多社会的关注。

各产品的落地合作伙伴数量都有明显的增长。落地合作伙伴增速最大的也是“爷爷奶奶一堂课”项目，从两家增加到 72 家，通过标准化的 1+X 课程，更多组织方便参与入手，产品不断迭代，本地性也越来越好；十方缘通过积极参加好公益平台线下路演的方式增加了更多的落地合作伙伴。



各产品的直接受益对象人数较上平台前，都有非常大的增长，主要是由于规模化推广至更多地区、有更多落地合作伙伴承接项目实施有关。“彩虹村”从起初的省内 7 个团队服务 400 名服刑人员未成年子女，发展到跨地区的 41 个机构服务 1700 人。而“义仓”之所以存在人数的巨大差额，是由于其属于社区营造与社区发展类项目，受益对象往往是一个社区的居民全体。

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。

## 6. 景行履约机构的跟进

作为并入好公益平台的工作一部分，我们继续保持对履约的景行伙伴的支持和跟进，并积极引导有优质公益产品且有规模化意愿的景行伙伴加入好公益平台，现共有 7 家景行伙伴加入了好公益平台。2018 年度，多家景行伙伴进一步展示出卓越的社会影响。如景行伙伴广州绿网的环境地图正式与高德地图达成战略合作，高德 7 亿用户可以直接输入“环境地图”就能查询身边的各项环境数据。景行伙伴广东绿耕倡议并承接了广东“双百计划”，招募返乡社工 900 余人，在粤东西北的 200 多个镇街设立了社工站。双百社工扎根一线的精神和务实的服务

受到基层政府、同行和村民好评。绿耕坚守的价值理念和摸索的农村社区工作方法在多年的积累之后，终于能够规模化推广，将在乡村弱势群体社会服务、本土社会工作、农村社区工作等议题领域留下重重的一笔。

## **7.经验与反思：**

(1) 好公益平台是一个不同于我会传统资助项目的一个全新尝试，经过两年的实践，我们摸索出了做好一个平台类项目的基本方法，即在明确自身核心价值的基础上，吸引尽可能多的不同方在平台上互动，并且通过一系列机制和标准的设计和执​​行促进各方互动。

(2) 紧贴需求、持续迭代。2018年开展的“影响力规模化专题研究”对平台上10个规模化发展的典型产品进行案例研究，走访调研30家全国各地的社会组织，最终产出了一套关于规模化终极模式、路径、运营模式的方法论框架。基于这一套方法论框架，我们制定出了平台的变革理论。这个过程帮助平台秘书处厘清了困惑，更加明确了未来工作的方向和目标，重新梳理了平台的各模块工作思路。2019年好公益平台的工作计划也基于该变革理论制定，并将在实际工作过程中不断验证、调试，使之更完善、更具指导意义。

### **(三) 社会企业版块**

根据2018年工作计划，社会企业版块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。其中社企论坛年会、社企奖和论坛北京峰会均入选由善达网主办的“2018年中国社会企业与影响力投资十大事件”。

#### **1.主要工作：**

##### **(1) 完成社企论坛实体注册和治理**

在我会的积极推动下，社企论坛于2018年5月正式完成在北京市民政局的民非注册，实体机构名称为“北京社启社会组织建设促进中心”。我会为该论坛实体机构倾力打造了实力强大的理事会，包括5家机构理事南都基金会、中国扶贫基金会、增爱基金会、乐平基金会、红杉资本中国基金以及1位独立理事前

招商银行行长马蔚华先生。机构注册完成后召开的理事会第一次会议上，理事们重新明确了机构的愿景和总目标。鉴于目前影响力投资的蓬勃发展趋势，大家一致同意将“中国社会企业与社会投资论坛”更名为“中国社会企业与影响力投资论坛”，定位为行业倡导型平台。

### **(2) 支持社企论坛召开 2018 年会和城市峰会**

2018 年社企论坛年会于 5 月 31 日至 6 月 1 日在深圳福田召开。作为议题委员会负责机构，我会在年初组织多场议题讨论，根据本届年会轮值主席的特点，将主题定为“影响力投资助力脱贫攻坚”。同时，我会多方协调沟通，使年会得到了深圳福田区政府和联合国开发计划署的大力支持。本届年会超过 800 人参会，其中来自商业企业和投资机构代表的比例首次超过社会组织，还有来自 8 个国家和地区的国外嘉宾与会。年会举办 4 届以来第一次获得政府部门的关注，来自北京、深圳、成都、顺德等地的 33 位政府代表参会。大会设有主论坛、分论坛、路演和工作坊等多个环节，共有 108 位发言嘉宾，根据会后的反馈，听众对于影响力投资相关的发言内容评价最高。本届年会闭幕式上轮值主席中国扶贫基金会将论坛大旗交给了第五届轮值主席红杉资本中国基金。

我会还支持社企论坛与北京市社工委、北京社会企业发展促进会共同主办了中国社企论坛北京峰会。峰会以“新时代、新事业、新发展”为主题，深入研讨新时代我国社会企业新事业的新发展，来自北京市、区社会工委、社会办负责人，市级“枢纽型”社会组织负责人，以及部分专家学者、社会企业代表和相关媒体记者约 200 人参会。社企论坛积极推动在峰会上首次发布了《北京市社会企业认证办法（试行）》，倡导社会企业以社会问题和民生需求为导向，以解决社会问题、创新社会治理、提升公共服务水平为首要目标，使北京社会企业发展有了可参照的规范标准。

### **(3) 支持第二届创未来·中国社会企业奖**

第二届“创未来·社会企业与社会投资奖”由社企论坛与财新国际共同主办，在传播内容和渠道以及影响年轻读者和邀请优秀商业企业参评方面得到了财新国际的大力支持。今年的奖项共收到来自 121 家机构超过 200 份申请，其中 80%来自工商企业。30 位行业专家和理事机构代表以及 16 位青年和媒体代表进行了三轮评审，大奖在 5 月 31 日上午的颁奖典礼上揭晓。本着宁缺毋滥的原则，颁出了“年度社会企业奖”、“亚洲社会企业奖”等国际国内 9 大奖项，另有 3

个奖项空缺。在我们的影响下，财新加大了对社会企业和影响力投资的关注，采编 20 余篇中英文文章在财新的各个渠道投放，并在财新国际英文刊中大体量介绍中国社会企业的发展和社企奖获奖机构，面向国际社会展示中国的优秀社会企业，该期英文刊还进入了 2018 夏季达沃斯论坛会场提供给与会嘉宾。

#### **（4）支持中国社会企业行业扫描调研项目**

我会推动社企论坛于 2018 年初联合国内 8 支专家团队与英国社会企业联盟（SEUK），启动了“中国社会企业与社会投资行业扫描”调研项目，就社企与社会投资生态系统中的社企实践者、投资者、支持机构（含中介）、研究者和政府政策等 5 个角度进行数据收集和分析，形成一份全面而准确反映行业发展与现状的行业报告。由于社企论坛当时还在注册过程中，我会出面代表社企论坛向福特基金会成功申请了对于该调研的连续两年资助。这份调研报告将建立行业数据库和基线信息，为行业利益相关方提供可参考的行业发展数据，并且还将为今后进行国家间比较研究提供数据，支持行业国际交流。目前已完成 500 多份样本的收集和访谈，5 个子项目调研报告已经撰写完成，项目总报告预计在 2019 年 2 月完成，之后我会将支持社企论坛开展一系列线上线下传播，与亚洲公益创投网络合作翻译报告英文简版并进行国际对比研究。

#### **（5）公益与商业关系国际研讨会**

10 月 22-23 日，我会与人大公益创新研究院、敦和基金会合办的“公益与商业关系国际研讨会”在北京召开，目标为进一步明确公益的本质，厘清公益与商业的关系，为中国未来公益事业的发展提供启示。来自 8 个国家和地区的 220 位与会嘉宾就公益与商业的关系进行了深入探讨。参会嘉宾既有学界，也有实务界，搭建起多学科、多界别平等理性对话的平台。本次研讨会共征集论文 125 篇，整理形成六大部分会议综述，得到公益界、学界的一致好评。同时发言嘉宾的发言内容在新华网、人民网、新浪网、凤凰网、中青报、南方周末、公益时报等线上线下媒体进行了广泛传播，取得了很好的社会影响。

#### **（6）共益企业推广**

共益企业中国倡导团队在 2018 年初成功搭建起来，并在这一年中开展了卓有成效的工作。共益企业认证工作坊在全国 5 个城市举办了 19 场，700 多人参与，其中 450 人是企业代表。共益领导力项目（B Generation）在 5 所顶级高校推出，培养未来的共益商业精英，来自 27 所高校的 560 多名大学生参与。2018

年中国新获得共益企业认证企业 4 家，重新认证企业 1 家，目前共有 11 家。目前有超过 250 家中国内地企业/机构在共益企业评估网站新注册，使用共益企业的评估工具。中国倡导团队还在 9 月向美国共益企业实验室 B Lab 提交了可行性研究报告，即在中国发展共益企业运动的最终策略建议。双方与 11 月在共益企业全球伙伴大会上正式签署合作备忘录，计划把共益影响力评估工作有效本土化，并继续开展倡导和行动研究，致力于在 2020 年创建中国共益实验室（B Lab China）。

### （7）新模式探索

我们在年初制定计划时试图用小额资金尝试支持 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，在实施过程中由于整体预算在社企版块内调整，还未正式资助新模式探索项目。在过去一年中，我们走访了北京、上海、深圳、广州、顺德和成都等 5 个城市的 18 家社会创新相关机构，感受到各地蓬勃发展的社会创新创业氛围，也对社会企业版块的整体战略有了新的思考。

### 2.经验与反思：

根据我会 2017-2019 战略规划，社会企业版块的三年工作策略是：1）将社企论坛建设成为有效推动社会企业和社会投资发展的重要基础设施；2）推动社会企业理念和概念的主流化；3）通过倡导和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。2017-2018 两年我们的工作都基于这个工作策略来开展，主要依托社企论坛和共益企业推广两个大项目来实施，也取得了一定成效。

我们深知解决错综复杂的社会问题仅靠公益部门单枪匹马远远不够。商业是掌握最多社会资源的部门，而千禧一代青年们也正在成为社会发展的关键力量。我会的阶段性总战略中明确提出“推动跨界合作创新”，就是希望为社会问题的解决导入更多跨界资源，实现更大的社会影响力。过去一年的走访帮我们了解到圈子内外正在发生的各种创变故事，也帮我们梳理工作思路：社企版块的工作如何才能支撑南都推动跨界合作创新的总战略？社企版块的工作策略是否需要调整或升级？

目前关注社会影响力包括社会企业、影响力投资等的圈子还非常小，这个圈子里的存量非常有限，重要的工作是要扩大这个圈子，实现增量。如何让在圈

子外的主流企业、投资者、青年人，甚至设计师等各行各业的有潜力的人了解这个小圈子正在发生的创变故事，让他们中的一小部分先行者（early adopters）开始关注、认同进而参与并践行社会影响力相关的事业，是社企版块重点关注的问题。

面对上述不同人群我们要有针对性的工作策略，我们建议将社企版块的工作策略升级，具体包括：1）面向主流企业做广义社企倡导；2）面向商业投资机构做影响力投资倡导，前面这两项工作主要通过社企论坛和共益企业倡导团队来推动；3）支持青年人社会创新创业；4）鼓励既有的跨界社群把社会影响力相关议题纳入社群的工作中，比如关注可持续生活方式、社会设计和影响力评估等。希望通过这些策略吸引更多社会影响力小圈子外的先行者，认同和践行跨界合作创新实现更大社会影响力的理念，同时影响她（他）所在圈子里的更多机构和个人。

#### （四）其他资助

2018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2018年工作总结详见另外两份报告。

2018年我会资助北京乐平公益基金会600万元，主要用于可信农场平台建设、社会创新研究、社会创新课程、共益企业测评指标研究和组织能力建设。（1）2018年，可信农场平台建立在2017年开发出基于微信平台的可信农场APP以及PC端监控系统的基础上，取得以下进展：应用钉钉工具向全国中小农户推广可信农场；借助人工智能及大数据挖掘，协助农户识别作物的病虫害、制定精准施肥计划；为农户提供直观的农场卫星全景图，让农户具有数字化管理农场基础，目前已经完成北京地区的精准卫星图像扫描工作；可信农场目前的数字资产已有30000张高清病虫害图像，30000条文字生产记录，50000条精准施肥模型编码，50条农户作弊行为识别算法。（2）社会创新研究、社会创新课程、共益企业测评指标研究。2018年，乐平初步构建起以《斯坦福社会创新评论中文刊》（SSIR中文刊）为核心的社会创新知识体系，出版了3期SSIR中文刊（2-4期）。开始试点解困式报道，重点关注解决社会问题的创新者，以及他们如何解决社会问题

的方案；开通了“斯坦福社会创新评论”和“乐见岛”微信公众号，构建新媒体传播渠道，介绍全球及本土前沿社会创新理念、方法、案例，推动中国社会创新知识的传播。2018年共发文超过200篇，总阅读量超过60万人次。乐平研发了“共益企业”、“跨界创新概论”等课程内容，并在一些高校、商学院、公益组织开课，为高校师生提供了解社会创新进而实践的机会；与国外机构建立合作，引入社会创新课程；并与国内合作伙伴合作，将社会创新课程推广到更多的高校。2018年乐平完成了共益企业测评指标研究的阶段性可行性报告，已提交给共益企业实验室（B Lab），并与B Lab达成合作协议，将对共益企业测评指标进行本土化研究。（3）机构能力建设：2018年，乐平在业务发展的基础上，进行组织自我赋能，试点内部创业制度安排，如事业合伙人制、股权改造等，鼓励内部企业家精神。按照事业合伙人制度建立的B Corp倡导中国团队，赋能团队领导人，激发了团队的自驱力，为业务发展提供了支撑。

受捐赠人委托，2018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。2018年项目主要开展了以下活动：（1）第六届量化历史讲习班为期9天，学员申请人数411名，其中博士及以上239人，硕士133人，学士39人；经济学类专业背景183人，历史学类专业背景136人，其他专业背景92人。经审核，共录取讲习班学员95位；（2）举办了第六届量化历史研究国际年会，会议由量化历史研究学会主办，香港大学、清华大学与中国人民大学合办，山东大学经济研究院承办，参加学者共达200余人，有68位学者提交中英文参评学术论文，最终选出了论文31篇；（3）评选了2018年度优秀论文，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，确保了高质量、高成效的推文，也极大地拓宽了量化历史研究的影响范围。目前已推送286篇量化历史文章，关注人数累计达5万多人；（5）推动《量化历史研究》第五辑出版，增进学术交流；（6）推进“清代中国的量化评估”、“中国吏治”等相关课题研究。

## 二、传播工作

2018年传播部和项目部建立了良好的沟通机制，通过理事会通讯项目动态收集、传播工作坊、面对面沟通等方式，在重点项目上密切合作，加强项目内容的产出，共同提升机构品牌价值。

## 1. 项目传播

2018年7月16日，中国社会组织经济规模（N-GDP）测算研究成果发布暨研讨会在北京举行。传播部与项目组、善达网共同合作策划了发布会传播内容并承担了会务工作，通过研究成果的发布和广泛的传播，让更多人了解社会组织在经济中的贡献。会议当天共300余位嘉宾参加了会议，通过凤凰网公益在线观看人数达到11万人。同时，研究成果得到了人民日报、CCTV12、新华网、光明日报、工人日报、中国日报、中国社会组织杂志等22家媒体的关注和报道，共发布预热稿1篇，新闻通稿1篇，深度稿件6篇，共计47频次。此外，《社会组织经济规模（N-GDP）测算研究报告》发布获评公益时报“2018年度公益十大新闻”。

2018年时值5·12大地震10周年，南都基金会资助的“纪念5.12十周年 铭记 同行 重生”研讨会在北川举行。作为民间救灾工作的重要参与者之一，南都基金会进行了多种形式的传播，传播部主动策划了个人与机构的生命故事，研讨会的精彩内容呈现，杨柳村走访等6个系列，14篇文章，总阅读量达到13370，点赞量225。

2018年6月，社企论坛在深圳举办。传播部专访彭艳妮，产出《基金会参与影响力投资路在何方？》一文。在活动传播期，传播部与社企论坛积极配合，产出和转发共8篇稿件，并在社企论坛新闻稿中提携性报道南都基金会相关内容，新闻稿曝光超过150频次，涉及人民网、新华网、中新网等媒体。

2018年底，传播部全力配合支持好公益平台传播方案、“规模化”议题采访、视频制作以及年会等工作。

## 2. 基础工作

2018年，传播部加强了基础工作的建设，项目内容产出逐渐加强。截止12月31日，南都基金会官方微信有9564位粉丝，全年发布143篇文章，平均阅读量733，全年共有188016人次阅读我会微信公众号文章。

为加强内部沟通，便于理事们了解基金会工作动态，传播部从3月份开始以每月一期的频率向理事会发送定制化通讯，内容包括当月公益动态、项目动态、南都观察、观点、事件等栏目，有效加强了秘书处与理事会之间的沟通。

2018年7月底，me too运动席卷公益圈，涉及“冯永锋性骚扰事件”的一条微信截图广泛流传，导致事件快速发酵。我会迅速成立危机事件应对小组并起

草了《南都公益基金会关于 2017 年员工遭遇性骚扰事件的说明》。说明发布后，获得了大量关注和转发，并得到很多积极正向的留言，比较成功地化解了此次危机事件。

9 月底，传播部组织了传播工作坊，与项目部同事共同回顾上半年的传播情况并对“发现传播点”的分享内容进行了现场演练，在各个部门的参与下确定了第四季度的传播点。

10 月，民政部发布《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》，传播部针对这一内容专访我会秘书长对条例内容进行全面解读，并撰写《面对史上最严〈社会组织条例〉你要不要提意见？》一文倡导社会组织积极发声提出意见，该文在我会微信公众号获得 3000+ 的阅读量。

12 月，我会新官网正式上线。在设计之初，传播部整体考虑网站的内容架构，将展示内容重新做了规划，重点展示项目信息和信息公开，整体优化了页面设计和内容呈现方式，浏览者可以更加清晰直观地了解南都基金会。在信息公开内容方面，传播部和行政部门共同参考《慈善组织信息公开办法》并按照年检要求制定了信息公开模板和流程，将信息公开工作做到详尽透明。

### 3. 经验与反思

回顾 2018 年传播工作，项目内容产出较往年相比有所提升，这和项目部与传播部的紧密沟通和协作密不可分。传播部在 2018 年采取的一些新做法也有效促进了项目部与传播部之间的紧密协作。比如，制作每月理事会通讯，通讯内容的积累不仅在年末为各版块的工作总结提供了素材，而且梳理出来的文章亦可做二次传播；传播季报帮助传播部和项目部了解每个季度的项目传播概况，并为下一季度的传播方向提供了很好的支持；开展传播工作坊，通过集体梳理各项目板块的传播亮点和内容，同事们共同为传播献计献策，让传播内容更系统完整地呈现我会的工作。

2018 年传播部较圆满地完成了当年的重点工作之一全面改版我会官网。在前期，网站整体框架的设计综合考虑了我会工作内容展示以及政府的相关规定，增加英文网页以弥补之前国际化传播的不足；执行阶段，系统管理网站建设进度，严格控制时间节点。改版后的网站于年底正式上线。

今年工作也存在一些不足之处。（1）对合作伙伴活动传播能力预判不足，没

有达到期望的效果。今后会加强对活动的前期沟通以及后期内容产出的控制，必要时考虑我们直接操作以期达到最好的传播效果。（2）“基础设施建设”的议题对行业传播力度不够。明年将在“行业基础设施扫描”项目传播上下功夫，增加该议题在行业的影响力。（3）“规模化议题”的阅读量在好公益平台与我会公众号呈现两极化，我会公众号在该议题上整体偏低，这与受众相同有关联。明年计划将议题内容做拆分，不做同时发布，找到更适合我会公众号的内容进行发布。

### 三、机构建设

2018年我会的机构建设聚焦于制度建设与合规管理，为2017-2019战略的实施提供有效的运营支撑。通过加强机构制度建设和运营管理，有效提升了我会的风险控制能力和品牌形象。

2018年秘书处跟踪政策动向，根据现有法律法规和机构实际情况对我会的制度进行了修订和完善，共新增和修订了17份制度文件。重点优化完善了信息公开的工作。秘书长带领行政部门和传播部门参访同行机构，学习借鉴经验，完善了我会信息公开的具体做法。年末依据新出台的《慈善组织信息公开办法》修订了机构的信息公开制度，结合实际情况完善信息公开的分工和流程，定期格式化披露，将信息公开的任务系统化分解到每一位员工的工作中。在全体员工的共同努力下，在《界面》发布的“2018年中国最透明慈善公益基金会排行榜”中我会透明度分数96分，排名并列第6，在非公募基金会中排第1名，比2017年上升4分，从第25名上升到第6。

另外，进一步规范了合同管理的流程，同时在项目监测表中增加了项目登记台帐的流程，完善了项目部和财务部门对项目的实时监测。

在团队建设方面，秘书处2018年上半年成功招聘了3位员工，团队保持在13名全职的规模。我会持续加强团队能力建设。2018年1月理事会会议后，秘书处就团队能力建设和员工成长的话题进行了专题讨论，形成了员工成长的改进方案。之后在全年的工作中进行了落实，例如开展每月一次由员工主导的内部分享会、组织读书小组、鼓励员工参与外部学习活动等。通过这些活动加强了团队业务学习和交流工作，增强了团队凝聚力。

### 四、2018年预算执行情况

## 1. 收入

我会 2018 年度总收入合计 6017 万元，其中：

(1) 捐赠收入 3034 万元。其中：上海南都集团有限公司 2676 万元，占 88%；其他捐赠收入共 358 万元，占 12%。其他捐赠收入明细如表 1：

表 1:2018 年其他捐赠收入明细 单位：元

捐赠单位名称	捐赠金额(单位：元)	捐赠项目
深圳市郑卫宁慈善公益基金会	100,000.00	社企论坛
上海禹阔投资管理有限公司	100,000.00	
海南成美慈善基金会	100,000.00	
北京加速公益基金会	100,000.00	
佛山市顺德区创新创业公益基金会	184,680.00	
阿里巴巴公益基金会	100,000.00	
星展银行（中国）有限公司上海分行	200,000.00	
福特基金会（美国）北京代表处	834,333.80	
增爱公益基金会	250,000.00	
上海浦东新区恩派公益基金会	100,000.00	
红杉资本股权投资管理（天津）有限公司	100,000.00	
艾默生（北京）仪表有限公司	33,344.00	新公民计划
中国扶贫基金会	186,903.89	
深圳壹基金公益基金会	17,711.95	雅安市本土社会组织能力提升
北京三一公益基金会	400,000.00	好公益平台
招商局慈善基金会	200,000.00	
福特基金会（美国）北京代表处	546,768.00	资助者圆桌论坛 2018 年项目
杨懿梅	30,000.00	非限定性
<b>合计</b>	<b>3,583,741.64</b>	

(2) 投资收益 2884 万元，全部为红杉投资分红款。红杉投资返还款实际到账 3889 万，因为此投资已进入偿还期，所以将 1005 万冲减投资成本，2884 万记为投资收益。

(3) 其他收入 99 万元，主要为银行利息收入 101 万元和调减 2017 年多计入固定资产清理-3.6 万元。

## 2. 支出

我会 2018 年度总支出计 4950 万元，其中：业务活动成本 4822 万元，占上一年度净资产（10034 万元）的 48%；管理费用 128 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民政部、财政部和国家税务总局《关

于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》中“上年末净资产高于6000万元（含本数）人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之六；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之十二”的规定。

业务活动成本中，资助成本4316万元，占90%，项目服务成本506万元，占10%。

资助成本中，行业建设项目资助金额490万，占11%；规模化社会创新项目资助金额899元，占21%；社会企业项目484万，占11%；银杏1100万元，占25%；新公民计划资助金额198万元，占5%；乐平600万，占14%；量化历史研究项目资助资金50万，占1%，美新路495万，占11%。

2018年1月我会第三届理事会第七次会议通过的2018年预算总支出为5003万，实际执行4950万元，预算执行率为99%。

### 3. 资产管理

2018年收入6017万元，比预算5045万高972万；支出4950万元，比预算5003万少53万。2018年12月底，基金会净资产11102万元，比2017年底10034万元增加了1068万元。

2018年实际收支与预算比较情况见表2，“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2018年度审计报告》为准。

表2：2018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	5,045	6,017	(972)	-19%	
（一）投资收入	4,500	2,884	1,616	36%	
（二）捐赠收入	532	3,034	(2,502)	-470%	
南都集团	200	2,676	(2,476)	-1238%	
其他	332	358	(26)	-8%	
（三）其他收入	13	99	(86)	-662%	
利息收入	13	102	(89)	-677%	其中定期存款利息95万元
其他	0	-3	3		调整2017年固定资产清理、个税手续费返还
（四）政府补助收入	0	0	0		党建费

二、支出	5,003	4,950	53	1%	
（一）业务活动成本	4,886	4,822	64	1%	
<b>1、资助成本</b>	<b>4,425</b>	<b>4,316</b>	<b>109</b>	<b>2%</b>	
1.1 行业建设	520	490	30	6%	
1.2 规模化社会创新 （好公益平台）	1,110	899	211	19%	
1.3 社会企业	432	484	(52)	-12%	
1.4 其他：					
银杏	1,100	1,100	0	0%	
新公民	194	198	(4)	-2%	
乐平	600	600	0	0%	
量化历史研究	50	50	0	0%	
美新路	419	495	(76)	-18%	
<b>2、服务成本</b>	<b>461</b>	<b>506</b>	<b>(45)</b>	<b>-10%</b>	
（二）管理费用	<b>117</b>	<b>128</b>	<b>(11)</b>	<b>-9%</b>	
（三）筹资费用	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
三、收入-支出	42	1,067	(1,025)		

## 第二部分 2019 年工作计划

2019 年我会将继续按照 2017-2019 战略推进行业建设、规模化社会创新、社会企业三个业务版块的工作，其中重点推动好公益平台按照新制定的变革理论迭代发展，社会企业版块采用 2.0 版块策略以更好地实现“促进跨界合作创新”的阶段性战略目标，行业建设版块需注重根据外部形势的变化适时调整侧重点。在传播工作方面，2019 年的重点是加强项目部与传播部的协作，探索机构自媒体的新运营方式，有节奏、持续地产出高质量的内容，提升机构对行业与公众的影响力。在机构建设方面，重点做好 2019 年中的理事会换届工作，另外着眼机构的长远发展，开始人才梯队建设。

### 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，2019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：“南都观察家”微信号全年发布文章230篇，粉丝数达到2万，阅读量3800万，制作音频栏目3期，开展全年性的读书会活动1次，青年参与式活动1次，年度对话1场；启动2项行业相关研究，深化1家行业职业伦理在行业的推广运用；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

2019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，但主要围绕公众意识、数据标准和平台网络三方面重点开展工作。

### （1）促进公众关注公共议题/社会问题，并进而理性参与讨论

2019年，南都观察将以“南都观察家”微信号继续开展工作。整体执行人力不变，力求在内容、形式、运营活动上向多元方向拓展，逐渐恢复元气，稳健增长。争取逐渐形成一定的产品化模块，如：热点回应、深度分析、报道故事、未来的事等。

内容拓展方面，尝试新的内容形态。一是音频内容策划，针对一些热点话题或公众长期存在认知误区的小公共议题开展，配合重点文字发出，不形成完整文章。产出音频除发布于公众号，也计划在喜马拉雅FM等音频平台分享。二是准备开展2019年度读书会，与706青年空间、北大清华讲座联合组织，运营核心年轻读者，并产出相关内容。三是将“故事”栏目固定化，以转载和自采相结合的方式呈现，计划与“腾讯谷雨”“NGOCN”“搜狐后窗”等平台加强合作，联合策划。

2019年，南都观察还计划设计一个青年参与式运营活动，尝试设计一个不同城市联合发起方共同参与组织的青年交流活动，风格偏年轻，偏行动，线上发起，线下各自活动，汇总反馈并将以文章的方式呈现。

外部资源拓展方面，南都观察将继续加强与其他内容平台的合作、共享、互推；加强作者库的多元性，积极发掘各类作者，维护好老作者；持续关注研究机构、各类报告发布、讲座活动等。

### **(2) 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。考虑到从2008年汶川地震至今经过10年快速发展，行业处于一个进一步发展走向的节点，2019年我会重点将支持“公益慈善行业基础设施扫描”“中国公益行业发展研究”等项目，希望能通过相关研究，为公益行业的进一步推动和发展，提供些许参照。

其中，“公益慈善行业基础设施扫描”项目主要通过对行业基础设施的界定分类、发展现状、在中国当前的挑战和应对等相关问题研究，明确未来几年内，重点进行建设的行业基础设施细分类别。为已经参与相关工作的资助方提供行动参考，同时，吸引更多的机构和资源投入到行业基础设施建设中来。

### **(3) 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。

为此，我们会继续支持“公益筹款人行业培育平台”“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”等项目。但结合项目具体情况，行动策略会有所侧重。

考虑到诸如“公益筹款人行业培育平台”“资助者圆桌论坛”“基金会发展论坛”等项目机构基本平稳，并形成了一定的行业影响力，我们将侧重通过参与机构治理的方式，为他们的战略发展方向决策提供支持

同时，考虑到现在诸多平台网络基础设施要素已经出现，他们在各自的领域都开始发挥功能性作用。这些平台机构负责人的能力对所在机构所能发挥的作用起着至关重要的决定性作用。针对此，我们将着重帮助一些在公益发展占据重要的要素位置的平台网络类机构的领导人突破个人发展瓶颈，助力机构发展，通过他们所在的机构成长，最终作用于行业发展。此外，通过“公益行业人员通用

素质能力培训体系”等项目，主要进行公益行业人才发展与素质能力建设的探索，期望能为行业人才培育与提升找到新方式。

## （二）规模化社会创新：中国好公益平台

基于2018年规模化专题研究的成果以及好公益平台过往两年的经验和反思，2018年底秘书处制定了好公益平台的变革理论，明确了该项目从长远目标（影响力）、到中期目标（效果）、近期目标（产出）以及干预（项目活动）之间的逻辑关系。平台的长远目标是通过促进优质公益产品的规模化，大规模地解决社会问题，实现大规模的社会参与，并构建强大的公益生态系统。中期目标是好公益平台上的优质公益产品实现终极模式，同时支持规模化的价值链上的各个部分都有成熟和优质的参与者。近期目标是实现高质量公益产品、有效落地、资源撬动与合作方参与四个方面的产出。项目活动梳理为8个模块：产品遴选、规模化学院（即能力建设）、培育枢纽机构、产品落地对接、资源拓展与维护、规模化议题研究倡导、监测评估、品牌传播。2019年的工作计划按照这8个模块具体展开，其中的重点工作是建设规模化学院。

### 1. 产品遴选

产品遴选模块2019年的工作目标是通过吐故纳新提升平台上公益产品的质量。具体工作内容包括：

（1）**优化升级产品遴选工作机制**。2019年将对产品遴选的评审标准、工具、流程等工作机制进行优化升级，并制定产品退出的相关标准与机制，协调退出规模化方面表现欠佳的产品，进一步保证产品的质量与活跃度。（2）**遴选认证优质公益产品**。重点跟进主动挖掘与提名人推荐两个渠道，持续提升平台与提名单位（提名人）之间的凝聚力，同时保留与同行大赛合作、开放招募通道等途径，以触达更多候选产品，确保更高质量产品选入平台。2019年产品总数的目标维持在55个左右。（3）**做好品牌创建机构管理**。持续受理各品牌创建机构合作协议的签署、变更与续签工作。依据2018年规模化专题研究成果，设计构建品牌产品档案，并进行动态监测与维护，每半年度进行节点评估，监测品牌规模化进展，评估关键指标成效。（4）**做好外部专家关系维护**。全年将对参与产品遴选的尽职调查专家等外部专家库做好管理与维护，在每次合作后进行及时的信息反馈，并在年终进行认证和答谢。

## 2. 规模化学院

基于对 2018 年工作的总结、研究发现和变革理论梳理，能力建设版块的内容将于 2019 年统一纳入规模化学院。规模化学院 2019 年工作目标是：（1）完成规模化学院整体框架设计和搭建；（2）完成规模化学院必修和选修课程的开发；（3）为 8-10 家高潜力品牌机构提供一对一支持；（4）完成“益次方”商标授予标准和流程的开发，选出第一批授予益次方商标的产品。具体工作内容包括：

（1）**设计规模化学院整体框架。**2019 年，我们将通过与外部专家团队和平台共建伙伴合作，针对公益产品规模化发展阶段所需的核心能力，进行规模化学院的整体框架设计开发，并在整体框架基础上，确定 2019 年具体实施方案。

（2）**选出高潜力品牌机构，并为其提供一对一支持。**基于服务品牌机构的三原则（需求导向、赛马机制、示范效应）及变革理论的推导，集中优势资源支持更具潜力的品牌机构将是 2019 年规模化学院的重要工作之一。2019 年，将完善现有高潜机构选择标准，计划选出 8-10 家高潜机构，并为其提供一对一的支持，支持内容暂定为规模化战略、监测评估和规模化复制中的组织运营管理。

（3）**开发规模化学院必修和选修课程。**根据 2018 年的规模化专题研究发现，公益产品要实现影响力规模化应该具有规模化的战略布局，只有将实现影响力规模化作为其机构或团队战略选择，才有可能朝着终极模式去推进。为此，规模化学院计划设计两种类型的课程，一类是所有好公益平台的入选品牌产品都必上的必修课，将从规模化战略（包括产品的终极模式、规模化路径、合作机构匹配等内容）和影响力评估两个维度入手；另一类是选修课，将根据伙伴在规模化中的具体需求寻找到合适的供应商来联合开发培训课程，伙伴根据自身需求自由选择参加培训。

除了对品牌创建机构的能力建设之外，规模化学院将同步探索针对枢纽机构的能力建设方案，提升枢纽机构的能力，从而实现通过枢纽机构赋能落地机构，支持公益产品的有效落地。

（4）**“益次方”商标授予。**在 2018 年已有的工作基础上，2019 年将制定出“益次方”商标授予标准和授权机制，并与年底启动针对品牌产品的“益次方”商标授予评选工作。标准和机制的制定要更广泛地引入公益行业和品牌管理领域的专家的经验和视角。

## 3. 培育枢纽机构

枢纽合作基地在促进品牌创建机构与落地机构对接、撬动本地资源、提升落地机构运营能力等方面有更多的潜力，从 2019 年开始平台将加大力度培育枢纽机构。培育枢纽机构 2019 年的目标是确定枢纽合作基地的工作策略，实现枢纽合作基地的 20%吐故纳新，枢纽合格率达到 70%以上，对接政府等地方资源折合人民币不低于 5000 万元。

具体工作围绕以下三个方面展开。(1) **研究探索确定枢纽工作策略**。主要是通过和 GDI 合作开展枢纽机构案例研究，了解需求和挑战，梳理经验，建立平台的枢纽工作策略。(2) **枢纽动态更新和服务管理**。枢纽合作基地的总量维持在 40 家左右。平台将修订枢纽合作基地的进入和退出标准，确定枢纽合作基地在平台中承担的基本职责清单。枢纽基地的基本职责包括为落地机构对接各类资源、在有质量的公众媒体和官方媒体传播好公益平台和平台上的公益产品、及时向平台反馈本地落地机构、资源方的建议和投诉。平台为枢纽合作基地提供支持，包括为每家枢纽提供一年 1.5 万的经费支持、枢纽工作方法培训、2 次优秀枢纽基地的参访学习和年度优秀枢纽评选和奖励等。(3) **集中资源为 4-6 家核心枢纽提供深度的一对一陪伴支持**，探索通过支持核心枢纽机构带动公益产品有效落地、赋能落地机构、撬动资源、带动地区公益生态发展。

#### 4. 产品落地对接

2019 年产品落地对接模块的目标是提高产品对接精准度，促进更多优质公益产品落地。2019 年的具体工作内容包括：

(1) **继续完善线下路演机制，提高路演对接精准性**。根据 2018 年度路演总结，和枢纽基地合作举办的产品路演活动依然是提高产品在地区社会组织中的知晓度和对接产品、促进落地的有效形式。2019 年将增加参加路演各方对活动及产品介绍满意度的调研，同时建立对合作意向的追踪机制，监测路演意向达成情况。全年计划开展省级路演 10-12 场，县市区级路演 8-10 场。

(2) **尝试以单个公益产品为单元的线上产品推介，探索产品落地对接的新方法**。针对 2018 年完成的首批 10 个产品录播，面向全国开展线上产品推介，把有意向引入同一产品的地方社会组织集合在一起，开展与品牌创建机构的线上合作对接答疑。基于这一试点，摸索形成线上产品推介的机制与流程。2019 年度预计新增产品介绍录播 20 个，完成不低于 20 个产品的线上推介活动。

(3) 与枢纽基地合作推动公益产品在各地区的展示和推广，包括建立地区孵化基地及枢纽基地空间的好公益平台产品展示区等。为确保对外展示的形象统一，平台将建立供枢纽组织使用的标准化材料包，包含路演材料、公益产品介绍材料、平台 VI 视觉文件等。

## 5. 资源维护与拓展

资源维护与拓展模块的 2019 年工作目标是促进更多高质量且规模化过程中亟需的资源方加入平台，共同助力优质公益产品突破规模化进程中的资源瓶颈；同时实现资源方的有效管理与维护，提高平台与资源方的双方合作满意度。

具体工作内容包括：**(1) 建立并完善现有工作机制。**包括内部工作机制，规范资源方管理流程，提高平台资源方管理的专业性及有效性；重新修订现有资源方的权责及退入/退出/流动机制等。**(2) 依据 2018 年规模化专题研究产出的资源生态图和平台 2019 年工作计划，梳理既有资源和拓展新的资源方。**一方面重新梳理与现有资源方的具体合作方向，另一方面在此基础上完善缺失领域的资源清单，有针对性地开拓新的资源方，新增资源方数量不少于 5 家。**(3) 落实日常合作对接，**加强平台与资源方的一对一沟通，并及时追踪资源方与品牌创建机构的合作，记录及反馈。

## 6. 研究倡导

2019 年研究倡导模块的工作目标分为内部支持和外部倡导两个层面，一方面通过开展相关研究，为平台的重要工作和决策提供支撑，另一方面在公益行业内倡导规模化，推动更多的关注、探讨与行动。2019 年的主要工作内容如下：

**(1) 内部支持：制定进阶式产品筛选标准，开展枢纽机构研究。**平台产品的阶段、能力、需求存在一定差异，有效识别、分层管理、有针对性的提供支持是关键。因此，2019 年将研究制定入选平台产品、高潜产品以及“益次方”产品的三套进阶式标准，以支持规模化学院的工作。同时，2019 年平台将投入资源支持枢纽，挖掘其在推动规模化方面的重要价值。为了设计更为切实有效的枢纽培育方案，研究模块也将协助开展面向枢纽的研究工作。

**(2) 外部倡导：深化与资助者圆桌论坛的合作，推进规模化议题网络的工作。**明年将继续与资助者圆桌论坛合作推进规模化议题网络的工作，从学习交流规模化相关经验到推动更多资助方的实际行动。计划邀请其他基金会共同参与议题网络建设，通过案例传播、小组研习等方式，让影响力规模化的思路影响更多

资助型基金会的工作策略。

**(3) 外部倡导：通过知识产出和行业交流，提升规模化及好公益平台的专业影响力。**2019 年，知识产出将作为研究倡导模块的常规工作。通过引进、转发、原创等方式，计划全年定期产出 10-12 篇高质量的规模化研究文章/报告，并借由相关平台传播。同时，加强与国内外研究界的交流探讨并参与日常的行业交流，进行规模化议题的倡导。

## 7. 监测评估

监测评估模块的工作目标是：完成平台数据库系统的搭建和试运行；初步实现对品牌创建机构和枢纽机构等重要服务对象的体系化的监测评估；初步实现对平台资源影响力和平台自身工作目标达成度的科学自评估。

2019 年的具体工作内容包括：

**(1) 搭建好公益平台数据库。**依据平台两年的工作经验以及平台变革理论，厘清平台助力影响力规模化工作成效的关键变量及其因果联系，初步搭建平台数据库系统（品牌、枢纽、资源方数据），并投入运行和持续调试。

**(2) 完善品牌产品的数据管理体系。**为每个品牌产品建立档案，并实施规模化动态监测。及时登入平台与品牌产品的互动数据，在关键节点对产品规模化的关键指标进行调查测量，并采集平台、枢纽合作基地、落地机构等相关方对品牌创建机构以及产品的评价，以保证平台品牌产品的公信力，并对评选高潜机构与“益次方”授予机构提供支持依据。

**(3) 建立枢纽合作基地数据管理体系。**设计并形成枢纽合作基地信息档案，并对枢纽合作基地的发展需求、工作绩效实施动态监测。进行年度性的关键指标的调查测量，抽测品牌创建机构、落地机构以及平台对枢纽的评价，为优秀枢纽评价和吐故纳新提供数据依据。

**(4) 建设平台资源数据监测系统。**初步搭建平台资源监测体系，对平台撬动投入的资金、技术、流量等各类资源进行动态监测。通过数据收集与分析，检视平台整体工作成效，并形成节点性报告。

## 8. 品牌传播

2019 年，好公益平台的品牌传播工作的总目标是进一步加强平台在推动公益产品规模化方面专业、创新和领先的品牌形象，增强品牌影响力。

(1) **建立多方共同参与的好公益平台传播矩阵。**在优化和加强平台自媒体（微信公号、微博和官网）建设的同时，探索建立机制，形成品牌创建机构、枢纽合作基地、各级媒体等共同参与的好公益平台传播矩阵。

(2) **进一步加强平台在推动公益产品规模化领域专业、创新和领先的品牌形象。**围绕产品遴选、规模化学院、培育枢纽机构、产品落地对接、资源拓展等 2019 年平台工作，策划并产出优质内容并通过自媒体、主流媒体和行业媒体以及好公益平台传播矩阵传播；通过自采、约稿、翻译等方式，增强影响力规模化深度文章的采集和发布；策划、举办和传播旨在倡导行业关注、增强平台品牌曝光和影响力的活动。这是 2019 年品牌传播工作的重点内容。

(3) **撬动、链接传播资源，推动优质公益产品和平台在公众中的传播，助力品牌项目规模化发展并逐渐树立平台值得信任的公众形象。**加强与益美传媒的合作，为 15 个优质公益产品提供定制式传播服务；加强与腾讯公益的合作，通过 99 公益日、“公益体验官”“我是创意人”、腾讯公益服务号等资源链接，推动公益产品和好公益平台在公众中的传播。

(4) **开展舆情监测。**监测评估好公益平台及品牌机构的新闻传播和舆情动态，防范可能的公关风险。

### (三) 社会企业

#### 1. 工作目标和指标

围绕我会阶段性战略中的“促进跨界合作创新”，实现跨界先行者的转化是社会企业版块重点关注的问题。社企版块的工作策略 2.0 包括：(1) 面向主流企业做广义社企倡导；(2) 面向商业投资机构做影响力投资倡导，前面这两项工作主要通过社企论坛和共益企业倡导团队来推动；(3) 支持青年人社会创新创业；(4) 鼓励既有的跨界社群把社会影响力相关议题纳入社群的工作中，比如关注可持续生活方式、社会设计和影响力评估等。通过这些策略实现我们 2019 年的工作目标，即吸引更多社会影响力小圈子外的先行者，认同和践行跨界合作创新实现更大社会影响力的理念，同时影响她（他）所在圈子里的更多机构和个人。

#### 2. 工作计划

2019 年社企版块的项目将围绕上述工作策略 2.0 展开，主要包括：

### **(1) 继续通过社企论坛年会和社企奖面向主流企业和投资机构做倡导，发挥论坛倡导型行业平台的作用**

社企论坛是我会发起并重点孵化的行业基础设施，我会社企板块中面向主流企业和投资机构的倡导工作大都需要通过这个平台来推动。2019 年我会将继续和论坛秘书处一起挖掘更多外部资源，携手轮值主席红杉资本办好 2019 社企年会和社企奖。论坛年会已经收到杭州市江干区和成都市高新区的邀请，目前正在和当地政府代表进一步沟通。同时，还将继续支持社企论坛和财新国际合办 2019 社企奖，我会正在为新一年度的社企奖寻找策划和传播支持，希望能扩大社企奖的影响力，得到更多主流商业企业和投资机构的关注。

### **(2) 传播推广首次中国社会企业行业扫描调研的成果，开启下一年度社会企业行业相关课题研究工作。**

在我会的全力支持下，获得福特基金会资助的首次中国社会企业行业扫描调研报告将于 2019 年 2 月完成。我会将继续协助报告的设计、出版、线上和线下传播工作，并与亚洲公益创投网络(AVPN)积极沟通完成报告英文简版的翻译、国别比较和国际传播工作。2019 年下半年我会还将牵头启动下一年度的行业相关课题研究，具体研究方向将参考 2 月完成的社企行业扫描总报告中的发现和建议。

### **(3) 继续支持“共益企业”模式在中国的落地和推广**

共益企业中国倡导团队在过去一年取得了卓有成效的成果，与美国共益企业实验室 B Lab 签署了合作备忘录，力争在 2020 年成立中国共益企业实验室，也将得到来自美国总部更多的支持。2019 年对共益企业中国倡导团队来说是关键的一年，除了继续开展倡导和行动研究，将共益影响力评估工具有效本土化，还将代表中国大陆，与中国台湾、香港、韩国、日本和新加坡等地的合作伙伴共同协作推动共益经济 B Economy 的构想东亚地区的实践。

### **(4) (潜在) 影响力投资人的联结**

影响力投资人通过投资创造出正面的社会影响力以及多样化的财务回报。目前影响力投资在中国还是一个非常小的圈子，如何通过我们的倡导推动更多商业投资者意识到他们也可以通过影响力投资为经济效益之外的更广阔世界带来正向变化？2019 年我会计划翻译和出版影响力投资界公认的代表人物杰德·艾默生 Jed Emerson 的新书《资本的使命》(暂定名，英文名为 The Purpose of Capital)。Jed 在该书中对资本、投资和财富管理的认知和理解进行了溯源和探

索，将我们如何看待金融、看待生命、看待世界，以及个人终极使命和影响力等问题联系起来。我会已经获得 Jed 授权在中国大陆翻译出版这本书，并邀请他出席社企论坛年会，在年会上发布中文版《资本的使命》。我们还将在主要一线城市安排一系列 Jed 与主流商业投资者、影响力投资人和重要基金会代表等关键利益相关方的见面活动。同时，我们计划与乐平基金会沟通 2019 年共同举办数场面向潜在影响力投资人的小型活动。希望通过这一系列活动，让我们能扩大影响力投资的小圈子，联结更多关注影响力投资的商业投资人和机构。

### **(5) 支持青年人的社会创新创业项目**

千禧一代青年们正在成为社会发展的关键力量。很多调查都发现这一代青年渴望从事更有社会价值的工作，他们是社会创新创业的生力军。我们之前没有单独支持这一方面的工作，但经过去年的新项目探索走访，我们感受到这一代青年在社会创新创业上的激情和活力，以及他们在推动跨界合作方面的巨大力量。今年我们希望开始支持一些青年人的社创项目。目前主要有两个方向：一是支持国内在做大学生社会创新创业课程或大赛的个人和机构与欧美同行交流，学习借鉴国际经验；二是与有影响力的青年社群机构建立合作，联结关注社会创新创业的青年，为他们提供进入这个领域和同伴学习能力提升的机会。具体的资助计划将视潜在合作伙伴的能力和版块整体预算等因素决定。

### **(6) 鼓励跨界社群把社会影响力相关议题纳入社群的工作中**

去年的新项目探索走访让我们感受到了跨界社群的独特价值。跨界社群是一个比较模糊的概念。这里面的人来自各行各业，各种年龄各种背景，但他们都对某个具体的社会影响力相关议题感兴趣，通过某个活动或平台聚在了一起，比如关注社会设计的社群，关注可持续生活方式的社群，或者关注社会影响力评估的社群等等。这个社群在其议题领域发挥着独特的价值和作用，每个不同职业和背景的成员都受到召唤投身到该议题中，同时也会去影响她（他）本身所在的行业或领域。互相影响共同成就也是跨界合作创新的魅力所在。目前也有两个主要方向：一是支持众建筑将在 2019 年夏天举办“社会设计的规模化”展览，希望通过这样的展览，在南中国汇集起关注这个议题的社群，呼吁建筑师、开发商、政府等相关各方共同行动，践行为公共服务的设计和建造理念；二是与影响力工场 Impact Hub、全球创业者社群 Workface 等自组织社群合作，鼓励和支持他

们把社会影响力相关议题纳入其在各个城市发展的跨界社群中。具体的资助计划也将视潜在合作伙伴的能力和版块整体预算等因素决定。

#### **（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**

2019年传播工作目标是加强基金会项目传播，有节奏、持续地产出高质量的内容，提升机构对行业与公众的影响力。传播部保持与项目部门深度沟通，将传播工作坊常规化，加强内容产出，动态优化品牌手册内容，继续提升机构品牌价值。

### **（二）工作计划**

#### **1.基金会项目传播**

2019年，在规模化社会创新的议题方面，传播部将与好公益平台传播工作进行全面整合，共同分担传播目标。围绕影响力规模化议题、规模化学院等重点方向，产出优质内容，通过媒体传播，体现平台的领先、专业和创新，助力规模化议题更广泛地被业界认可并加入实践。此外，传播部将积极协助拓展好公益平台的传播矩阵，加强对枢纽机构的联结，储备省市级媒体资源。

行业建设版块2019年重点工作是行业基础设施扫描。传播部将与项目部门密切配合，上半年将针对引进的案例配合执行团队进行传播。下半年，行业基础设施扫描报告发布，传播部会根据产出的内容开展传播工作，包括但不限于亮点解读、记者专访、联合报告中涉及的基金会共同传播等。

2019年传播部将配合社企论坛在社企年会、社企奖和“社企行业调研报告”进行重点传播。《社企行业调研报告》预计在2019年2月完成并发布，传播部将协同外部传播力量，共同提升社企论坛的影响力以及社企论坛作为行业数据发布平台的权威性和专业性。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考虑，主动策划传播方案，产出相关内容。

## 2.基金会日常传播

基金会的日常传播，2019年的重点是加强项目传播。内容产出的方式主要为：一是将传播工作坊常规化，考虑到项目实施的变动性，工作坊预计每季度开展一次（或根据实际情况进行调整），结合传播季报进行反馈。传播部与项目部将共同梳理传播要点，确定项目信息产出，合理地配置传播资源，确保持续性地产出内容，提升南都品牌的影响力；二是根据项目版块内容微调优化品牌传播手册，并将其应用于基金会日常传播。南都基金会对外形象展示方面，传播部会根据手册中的要求，对展出内容的质量进行审核；三是加强官网、微信、微博的运营，探索运用外部专业力量的方法，增强内容产出的统筹与策划，加大传播效果。

## 3.提升舆情危机应对能力

2018年，南都基金会遭遇舆情危机，虽然较为成功地解决，但舆情危机事件不容小觑，我们意识到，在信息爆炸的时代，每家机构都可能出现舆情危机事件，每个成员都需要系统性地认知舆情危机，并提升应对能力。

2019年，传播部增强舆情收集与预警工作，不定期地就舆情危机应对开展讨论；邀请中国传媒大学相关专家系统讲解舆情危机事件应对策略并进行实际演练。

## 三、机构建设

民政部2018年就《社会组织登记管理条例（草案征求意见稿）》征求意见，预计2019年有可能正式出台。该条例包含对基金会的登记和管理的相关规定，对基金会来说是《慈善法》后第二重要的法律。秘书处将密切跟踪条例的出台，并根据条例的规定修订我会的相关制度。2019年秘书处将做好2018年修订和新增的17项制度的实施，并根据需要不断完善这些制度。2019年机构建设的另一个重点是做好年中的理事会换届工作。

在团队建设方面，秘书处将维持现有的人员规模，进一步提升团队能力，提高人员能效。同时，着眼机构长远发展，开始人才梯队建设。