景行计划常见问题

一、项目介绍

从优秀到卓越，提升行业影响力

景行计划借鉴战略性投资的理念，为有潜力产生大规模、系统性社会影响的公益机构提供长期资金、智力等深度的机构支持，协助它们更快的突破能力瓶颈，实现社会影响力提升，促进行业共同发展。

同时，景行计划也围绕“大规模社会影响的实现方式”、“机构能力瓶颈的突破方式”两个核心议题搭建资源网络、引进国外经验、积累中国实践、支持相关研究和服务。

常见问题：

小编问：景行的口号是“从优秀到卓越，提升行业影响力”，为什么会这样定位？。

景行答：很多优秀的公益机构探索出有效解决社会问题的服务模式，在推动问题解决方面产生一定的影响。但是这种服务模式和影响尚未大规模的发挥作用，还有很多同类的社会问题没有得到解决。景行计划就是希望协助这些公益机构，将他们探索出的、已经得到验证的服务或影响，通过适当的方式，使社会问题得到更广泛的解决。

克林顿说：每一个社会问题都可以被某个人在某地解决，21 世纪的挑战在于发现哪些是可以推广的，然后要扩大规模。

小编问：这听起来像“从优秀到卓越”，那“提升行业影响力”又是什么意思？

景行答：“提升行业影响力”包含了公益行业影响力和景行伙伴自身影响力两个方面。对于前者，公益行业目前在社会大视野中还是个有待发展的行业，社会认同度并不高，优秀公益机构不断涌现才能汇聚成公益行业在社会上的公信力和影响力，赢得真正的尊重。对于后者，一家优秀机构的实践、经验本身可以带来很多启发和激励，也可以被学习，景行希望使这些机构的经验能够被更多看到、学到，将个体机构的知识共享出来，汇聚成行业知识，促进行业知识经验的累积和应用。

小编问：从目前的情况看，公益机构有可能实现大规模的、系统性的社会影响吗？

景行答：“小而美”是公益机构常见的形态，但并不是它的宿命，国际上对社会产生系统深远影响的公益机构非常多，在我国也不乏先例，所以，不要限制对公益机构的想象。之所以目前看来影响有限，一方面是行业整体处于起步阶段，另一方面也是资源供给结构产生的制约。“项目化生存”带来的“盐水效应”制约了机构的发展。景行就是要打破这种资源限制，提供灵活的机构发展资金，探索在这种助力下公益机构可以获得怎样的发展。在美国有 48%的资助会照顾到机

构发展的需求，其中专门用于机构资助的占 16%，我国的差距还很大。

小编问：什么是机构发展的“盐水效应”？它的具体影响是什么？

景行答：“盐水效应”是说“做项目好比喝盐水，不喝不能发展，喝了反而更渴”。很多公益机构依靠项目资助生存，项目资助的资金通常限定在项目目标和活动之内，很难支付伴随机构发展而来的提升管理能力所必须的费用。由此导致的后果是，为了获得这些经费，一些机构通过多接项目来提取更多管理费，导致机构人员超负荷运转，带来两个影响，一是项目投入人力不足，使成效受影响；二是人员超负荷易导致流动性大，使机构无论在项目上还是人员上都难以持续积累，陷入恶性循环。

小编问：为什么公益机构易出现“盐水效应”？用于机构发展的资金为什么较难筹集？

景行答：相比政府有税收作为长期、稳定的资金保障，公益机构需要从服务对象和捐赠方市场上赢得资金。相比企业可以赚取利润支持再发展，公益文化中又不鼓励公益机构有利润剩余。因此只能通过专门募集机构发展费用、或提高管理费比例来获得这类资金。但目前资助方市场上能提供这类资金的非常有限，对管理费的比例也有很多限制，不足以支持机构再发展。这些都使得“盐水效应”容易出现。当然，公益机构也有为了获得资助，在申请时自动压低管理费比例，自我设限的情况。我们建议公益机构拿出合理的规划、有力的成果证据、透明的财务来证明机构相应费用的合理性，赢得支持。

机构发展费用之所以难以筹集是因为它无法直接看到资金投入带来的服务对象的变化，而要通过机构变化间接起作用，需要较长时间。资金投入成效也受很多其他因素影响，评估/问责的难度和成本会更高。但如果缺少这类资金，即使最有前景的公益机构，也无法大踏步的发展。

二、选择伙伴的标准

常见问题：

小编问：景行的评选标准是怎么形成的？

景行答：景行计划 2011 年开始做项目设计的基础调研，2012 年试点资助了几家机构，这些标准是在调研、尤其是试点中成败得失的经验基础上总结出来的。同时也参照了国际上类似项目的标准，比如美国的 New Profit Investment 和英国的 Inspiring Scotland。

小编问：能逐一解释下这几条标准吗？什么叫具有引领性的成熟产品？

景行答：景行的目标是协助那些有潜力产生大规模、系统性社会影响的机构实现社会影响的扩大。这个前提就是机构的服务和解决方案要过硬，真的能够解决社会问题、得到服务对象的认可，经得住考验。如果没有这个前提，就无法形成大的社会影响，更没有必要去扩大。加上“引领性”是期待这种服务或影响在行业内具有某种前瞻性，在业内处于领先水平，同时具备可被更广泛应用的潜力。

小编问：在标准中除了领导人，为什么还特别提到骨干团队？

景行答：领导人的重要性是毋庸置疑的，但光靠领导人机构是无法做大的，景行的伙伴一定不是领导人一个人在战斗，所以会特别注重团队。而且一个机构也只有能不断吸引、留住有能力的人，充分激发他们的能量，才能有更可持续的未来。我们欣赏这样的团队：擅于自省、不断学习和自我超越、执行力强、平等、开放。这样的团队有无穷的战斗力，即便遇到挫折也终会突破。

小编问：“组织突破的关键期”是指什么？会需要哪些能力？

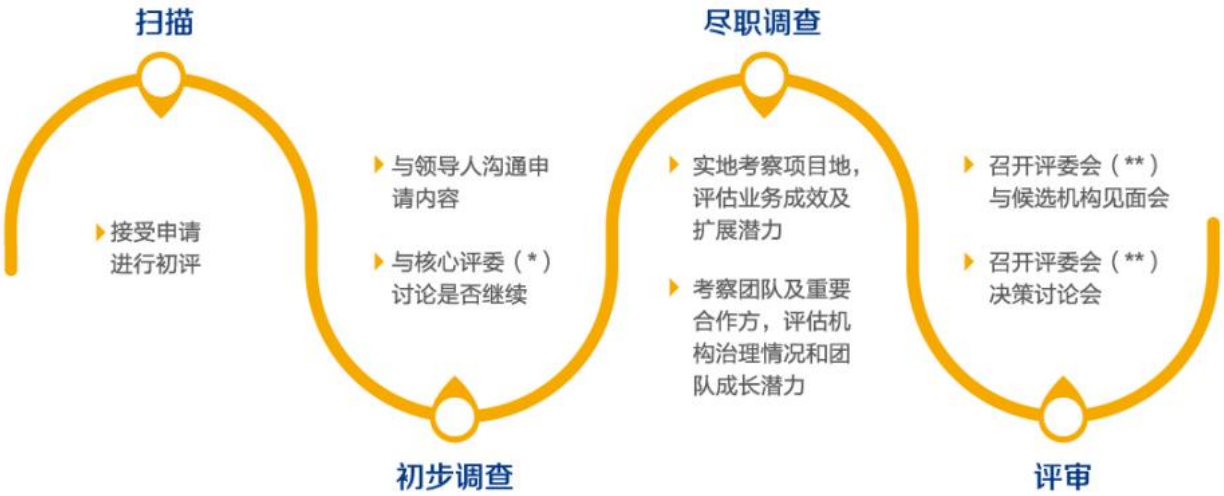
景行答：机构会经历不同的突破，在初创或发展期，最关键的是形成真正解决社会问题的核心业务，这是业务上的突破。当核心业务已经成形，要寻求途径实现更广泛的影响时，往往需要机构运营管理能力的突破。比如：机构跨地区发展时，需要制定和完善服务标准及培训、督导管理，来保证服务品质，并加强财务一体化建设。再比如，服务对象预计几年内要增长 100 倍时，与服务对象的沟通方式要改人工管理为 IT 系统管理，并加强基于大数据挖掘的服务对象分析。

还比如，为服务更多服务对象要增加众筹，改变过去以几个稳定资助方为主的筹款结构时，需要建立不同的筹款团队和筹款策略。这些例子中，机构都面临某些功能的增加或管理方式的变化。而且这种变化关系着机构未来能否实现更大的发展。如果处在这样的阶段就是组织突破的关键期。

小编问：除此之外，还有哪些评选时会考虑的因素吗？

景行答：景行的资助不限定领域，但在同等情况下，会优先考虑中国转型期的重大社会问题。此外，景行也非常注重对服务对象自身能力的激发。

三、选择伙伴的评审流程



（*）核心评委：以南都秘书处及执行理事为主

（**）评委会：由景行团队、秘书长、外部专家构成，决策机制为三组评委各有一票，2 票赞成，0 票强烈反即获得通过。每组评委各有 1-3 人，1-3 人需讨论确定本组的决策意见（同意、反对、弃权）。

常见问题：

小编问：景行计划接受公开申请吗？

景行答：景行在 2012 年试点开始时采取邀请制，不公开接受申请。从 2015 年开始可接受公开申请。

小编问：如何向景行计划提出申请？

景行答：登陆南都公益基金会网站，查阅景行计划项目介绍和评选标准，如自我评价认为符合标准可在网站上下载《景行计划初次申请信息表》，填写后连同**机构过去三年的年报**发送至 jh@nandu.org.cn。

小编问：是否有申请的截止日期？
景行答：没有，常年接受申请。

小编问：提交申请后多久能够获得反馈？
景行答：由于人力所限，无法做到对每个申请逐一回复，如果在提交申请后 1 个月内没有收到邮件或电话回复则意味着未能进入下一轮。

小编问：如果未通过初评，多久可以再提出申请？
景行答：建议时间间隔不要少于一年。

小编问：扫描阶段的初评由哪些人参与决策？
景行答：由景行项目团队+南都秘书处常务副秘书长共同讨论决定，以少数服从多数的原则确定初评结果。

小编问：评委会由哪些人组成？
景行答：由景行团队、秘书长、外部专家构成，其中外部专家至少有 1 人参与过候选机构的尽职调查。

小编问：景行计划每年会新增对多少家机构的资助？是否有地域限制？
景行答：每年新增 4-5 家，没有地域限制。

四：关于景行提供的支持

--资金支持：
提供“目标明确、使用灵活”的长期的、着眼于机构发展的资金。资金用途将根据机构需求量身定制，资助期在三年及以上，资助总额 100-150 万元。

--非资金支持：
共享共建景行资源平台，包括：

- 年度会议：分享机构成长与困惑，围绕机构能力增长的相关议题进行学习讨论。
- 专业支持方推荐：建立筹资、品牌、人力资源、财务管理等支持方资源库，协助伙伴选择和使用。
- 引荐更多其他资源方。
- 案例研究：针对伙伴机构经验进行研究梳理。
- 共同推动行业环境良性发展。

常见问题：

小编问：目前，做资助的基金会多吗？景行计划的资助有什么特点？

景行答：不算多，可以数的过来，但国内新成立的很多基金会都定位做资助，是个非常好的现象。景行计划资助的主要特点是：灵活、长期、尊重机构意愿、注重机构层面的发展。

小编问：景行计划的资金支持是固定数额吗？

景行答：资金额度和使用方向都不固定，会根据机构的需要来商议，每一家都可能不同。但资金额度有一个范围，基本在 3 年 100-150 万的规模，即平均每年 30-50 万。

小编问：怎么确定每家机构的资助金额？

景行答：与候选机构协商。先明确定未来 3 年机构的总体发展目标、指标、所需预算及构成，再来看景行的投入的目标、金额及相应产出。

小编问：受到景行计划支持的机构，除了资金外还会得到什么样的帮助？

景行答：根据机构的需要推荐匹配的专业服务机构或专业人士，协助其能力的提升；针对机构运营管理的特定话题开展交流和能力建设。

小编问：怎么衡量这个资助是成功的？或者说景行支持的机构达到了目标？

景行答：有三个维度，一个维度是在所解决的社会问题上，实现多大程度的数量和质量的提高；二个维度是机构的治理和运营管理水平的提升，且这种提升真正促进了解决社会问题的效率；三个维度是机构对行业的贡献，比如通过知识经验分享、政策影响等各种方式促进了多少同行机构或公益人的发展。