

## 南都公益基金会第二届理事会第九次会议

# 关于 2014 年工作与 2015 年计划的报告（草）

南都公益基金会常务副秘书长 彭艳妮

（2015 年 1 月 24 日 浙江千岛湖）

### 各位理事、各位监事：

我代表秘书处向理事会做工作报告，请审议。

#### 1. 2014 年工作回顾

2014 年公益行业在机遇和挑战并存中向前发展。从国家政策层面，党的十八届四中全会通过的《中共中央关于全面推进依法治国若干重大问题的决定》明确提出积极发挥社会组织在立法协商、普法和守法、推进法治社会建设等方面的作用，并首次明确提出了“加强社会组织立法”。12 月国务院下发《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》，明确了慈善组织的重要地位，指出慈善组织发挥着筹集和分配慈善资源、提供慈善服务的重要作用，是现代慈善业的运作主体。强调要坚持培育和规范并重，对慈善组织自我管理、开展募捐活动、使用捐赠款物、信息公开等提出了一系列明确的要求，为慈善组织发展壮大、规范透明运行提供了有力保证。6 月中组部下发文件对退（离）休领导干部兼任社会团体职务的数量、届数、年龄、审批程序以及兼任社会团体职务的退（离）休领导干部的职责、领取薪酬等情况作了严格规定。此举迈出了社会组织去行政化的重要一步。

公益市场化的讨论成为 2014 年行业的一个热点话题。年初永光撰文《公益市场化刍议》，提出中国公益变革的出路在市场化，提出“以市场化挑战行政化”的命题。该文引发了行业内的热烈讨论，热度一直持续到下半年，激发公益机构和公益人解放思想、转变观念。公益市场化的实践合一——社会企业、公益创投和影响力投资在 2014 年蓬勃发展。商业和公益的跨界融合对改变公益生态和商业生态将产生很大影响。

互联网和新媒体的风起云涌对公益行业的发展产生了深远的影响。传统慈善受到严重挑战，而拥抱移动互联趋势的公益项目和公益组织则受益良多。2014 年的两大亮点分别是“冰桶挑战”和公益众筹。

公益组织特别是草根组织的发展在 2014 年也遇到很多困难和挑战。其中较突出的挑战包括政府有关部门对草根组织接受境外捐赠资金的严格控制，外来务工人员权益保护、流动人口子女教育等领域的草根组织发展受挫等。这些动态值得我们持续关注。

针对影响公益行业发展的外部环境和内部问题，我们坚持基金会的战略规划，通过宏观项目、银杏计划、景行计划、特定领域的救灾项目和新公民计划几大项目板块的配合，践行我会“支持民间公益”的使命。

## **1.1 项目工作**

### **1.1.1 宏观性项目**

2014 年，宏观性项目以“推动公益生态系统良性发展”为主线，针对生态系统的三大类主体——资源方、执行方（民间公益组织）、外部力量（公众、媒体）分别开展“基金会专业化发展”、“公益组织能力建设和网络构建”、“跨界传播公益理念”的工作。同时，积极扶持公益生态系统的新生力量社会企业的发展，为行业发展注入创新的理念和更多社会资源。

#### **（1）主要工作**

##### **推动社会企业与社会投资发展，为行业发展引入创新理念和社会资源**

我会联合国内共计 16 家基金会、社会投资机构、研究机构等共同发起成立了中国社会企业与社会投资论坛，以整合资源共同推动社会企业和社会投资在中国的发展。此论坛的成立是推动中国社会企业和社会投资发展的重要力量和标志性事件。

我会作为论坛最初的发起机构之一，积极推动成立论坛的组委会和秘书处，为论坛提供资金和智力支持。积极协调其他发起机构，起草论坛策划案，拟定论坛规则、发起函、工作方案等。由我们牵头协调组织，论坛于 2014 年 5 月 28 日召开了组委会预备会，7 月 30 日召开了组委会第一次会议，9 月 3 日在北京召开了新闻发布会。在我们的积极配合下，社企论坛启动会于 9 月 21 日在深圳慈展会上成功举办。

同时，南都作为论坛议题委员会的牵头单位积极协助筹备 2015 年首届论坛年会，于 2014 年 12 月 15 日组织召开了议题委员会第一次会议，邀请 20 余位行业专家共同讨论确定了 2015 年首届论坛年会的内容设置。

南都基金会自 2009 年起与英国大使馆文化教育处 (BC) 合作“社会企业家”项目，截至 2013 年共在这个项目的平台上给 24 家社会企业资助了 360 万元，单个机构获得资助最小金额为 4 万，最大的 20 万。我们参与的这个项目有力地推动了社会企业在中国的发展。最近几年国内的一些基金会和新成立的社会投资机构开始用公益创投和影响力投资的方式支持社会企业。2013 年 BC“社会企业家”项目启动了社会投资平台，两家基金会和 5 家社会投资机构加入了这个平台，以股权、债权（低息或无息贷款）、社会特许经营和资助的方式支持优秀社会企业的发展。

2014 年我们在宏观项目的社会企业与社会投资板块下设立无息贷款项目的试点，与 BC“社会企业”项目社会投资平台合作，通过无息贷款的方式支持社会企业的发展。通过资料筛选、电话面试、当面洽谈等程序，从 94 个申请机构中选出了 3 个入围机构。下一步在经过 2-3 个月的辅导后会最终确定 1 个机构为其提供 50 万元的无息贷款。

### **支持并带动行业能力提升**

针对项目执行方，支持民间公益不发达地区的公益组织能力和网络构建；另一方面，针对资源方，引导基金会提升资助能力专业化发展。

今年我们开始尝试通过支持第三方专业机构，助力公益组织专业能力的提升。

“蓝海计划项目”是南都与瑞森德、NGO 三方合作，南都、NGO 提供资金，瑞森德以远低于市场的价格为 NGO 提供为期两年的筹款咨询服务，包括筹款战略规划、筹款产品研发、筹款专岗人才培养及常年辅导和观察。“蓝海计划”为 NGO 提供手把手的辅导和较长期的陪伴式咨询，可切实帮助 NGO 提高能力。这是一种新的资助方式的尝试，也是我们基于以往资助形式进行的新探索。

2014 年公益人才调研结果显示，除筹款能力之外，品牌意识和品牌管理能力是 NGO 亟待提升的另一项能力。基于南都 2013 年进行品牌建设和分享受到了行业内的关注和较好反响，南都和心创益合作开展了“非营利品牌研究项目”。项目旨在摸清非营利行业品牌现状，为未来有效提升行业品牌意识、品牌管理能力提供参考和指导。目前中国非营利品牌研究报告已经撰写完成。

在考虑从外部支持性资源角度考虑提供公益组织能力外，南都还尝试从公益组织内部梳理经验。由中国农业大学董强博士执行的“中国公益组织成长监测研究项目”以案例研究的方式了解如何有效帮助 NGO 提升管理和经营的持续性。

在 2013 年支持 NGO 网络发展的经验基础上，2014 年南都支持了 4 个民间公益不发达地区的公益组织网络构建项目，取得了较为不错的成效。

“东三省民间组织能力建设项目”由南都与长春心语志愿者协会合作，基于东北三省民间组织发展总体上处于刚起步阶段、公益理念和基础能力都急需引导和提升这一背景，为东三省的民间组织举办能力建设培训、主题沙龙、项目推介等一系列的活动，提高其基础能力。2014 年项目分别在 6 月、8 月、10 月组织了三次培训，从事特殊教育、志愿服务、环保、残疾人康复等领域的 36 个民间机构的 60 余人参加了培训。根据学员反馈培训内容对他们很有启发，很多学员回到各自机构后进行了分享和实践，并在本地举办了同行分享会。

“广西百家 NGO 能力建设项目”是由广西公益联盟发起，北海民间志愿者协会承办，南都资助的项目，旨在为广西培养出一支服务于本地草根 NGO 的培训讲师团队以提升广西 NGO 的能力。项目总规划为 2 期，每期对 30 名学员进行 4 次进阶式培训。2014 年计划的两次培训分别于 3 月 27 日至 30 日，9 月 26 日至 28 日在北海举行。根据实地了解，参训学员在培训过程中的参与度和主动性很高，互动与交流也比较充分。

“秦巴山区农村发展公益组织学习平台项目”是由秦巴山地区八家从事农村发展工作的公益组织共同发起、南都和施永青基金会共同资助，目标是促进各组织之间的交流，提高他们发掘和解决社会问题的能力。南都支持了学习平台专职秘书工资及办公经费、协调会议经费、机构外出参访经费的资金。施永青基金会支持了工作坊的经费。平台按计划举办了各项活动，各机构之间的交流学习加强，机构自身能力有所提高，对外链接资源的能力也明显增强。

基于西部省份对社会组织培育投入不足、导致西部社会服务滞后的实际情况，南都支持了“第五届西部社区服务创新论坛”项目。本届论坛于 11 月 29 日至 30 日在昆明举办，由云南连心社区照顾服务中心牵头主办，主题聚焦于社会组织培育和社区组织发展。论坛邀请了多个西部省份及广东等地的社会组织交流经验，并邀请了云南省及昆明市的相关政府人员共同交流。会议成果通过行业网站、新媒体平台进行了发布，在行业内产生了一定影响。

在引导基金会专业化发展方面，南都与亿方基金会、澳门同济慈善会、正荣基金会共同资助社会资源研究所开展了“基金会有效资助之道研究项目”。项目

通过微信栏目，专题性研究、网络构建等活动进行有效资助的理念倡导和知识生产，以提高基金会的资助能力并改善资助环境。项目执行方广泛访谈各类型资助型基金基金会，目标将更加聚焦到不同阶段的基金会的需求上，更有针对性地提高基金会的资助能力。

另外，我会继续支持了“中国非公募基金会论坛”。因为论坛已举办第六届，运作机制和未来发展方向需要厘清，组委会成员对南都寄予厚望。因此南都继续参与论坛组委会工作，并给予了智力和资金支持。

一个行业的成熟的标志之一就是市场的细分。除了基金会和服务类NGO，公益行业的发展离不开支持性机构的发展。在中国公益行业发展水平还很低的现实状态下，支持性组织需要优先发展。去年我们与福特基金会共同资助了映绿的“公益支持机构研究与论坛”项目，开展了公益支持机构发展状况调研，并举办论坛探讨如何促进公益支持机构的发展，从而有效促进其他公益组织的发展。

#### **向行业内外及公众传播公益理念**

2014年公益传播的重点是引导公众了解公益，激发人心向善和公民行动意识，为公益生态系统的良性发展创造舆论和思想环境。除继续支持行业媒体《社会创业家》和《公益慈善周刊》（电子刊物）外，我们还与主流媒体开展了合作。

2014年《新京报》新推出了“新公益”这一全新的公益媒介，每月刊印一份特刊，报道公益行业发展动态，突出新闻性、专业性、权威性、独特性、可读性。综合考虑新京报的定位、自身实力、影响力和口碑几方面的因素，《新公益》月刊符合南都基金会传播定位中走出行业，向公众传播公益理念的定位。南都作为两个协办单位之一资助了该媒体平台。

《社区英雄》是中央电视台社会与法频道承制的一档大型纪实类公益节目，目的是支持全国范围内为社区服务的优秀公益项目。该栏目经过两年运作，在2013年春节和2014年春节期间播出后获得了良好的社会反响。南都支持了一期节目40万元的奖励金，本期节目已于2014年国庆节期间播出。《社区英雄》栏目是一个向公众传播公益理念的大众媒体节目，与我会跨界传播公益理念的资助方向比较契合。支持该栏目也有助于激励主流媒体保持对公益组织的关注，帮助公益组织提高在社会中的可视度和认可度。

《北大2013公民社会十大事件评选》项目是通过发布“2013公民社会十大

事件”，就当下热门议题进行研讨，引发学术界的思考和公益界的借鉴，探究中国公民社会未来发展的路径。南都与扶贫基金会、敦和基金会共同资助了本项目。

《社会创业家》杂志经过五年探索，在社会创新领域积累了一定的人气和资源，也成为目前国内这一领域的重要媒体。社会创业家团队在 2014 年进行了较大的转变和更新，在内容方面更加精准的针对社会创业话题，与行业专业作者达成合作，刊登文章的专业程度和可读性都有明显提升。

《公益慈善周刊》（电子版）是由中国农业大学人文与发展学院副教授董强博士从学术视角出发搭建的覆盖全行业、以信息分享为主要特点的传播平台。该周刊基本上覆盖了国内公益行业活跃性的公益组织，同时也能够传播到西部边远地区的公益组织，成为行业内部的重要媒体之一。2014 年《公益慈善周刊》加大了对国际公益行业的介绍与分析，真正把国际经验引入中国，促进国际经验的本土化。此定位与南都基金会宏观项目中推动行业传播和社会倡导的主旨相符合。运营三年来，杂志已有 9000 个订阅人，根据 2014 年底的读者调查，周刊的转发率为 9.23，所以潜在的周刊覆盖群体可达数万人。

2014 年芯世界社会创新周于 5 月 5 日至 11 日在北京举行，此次活动以“联结”为主题，通过类型丰富、持续性强的各种活动，聚集关注社会领域和创新的青年公众的力量，共同寻求解决社会问题的方法。2014 年芯世界社会创新周的主题与我们本年度面向公众传播前沿公益理念、启发年轻群体公益热情、展现公益活力的方向相符合。南都此次支持了 120 名大学生参加活动的门票费用，希望可以向青年人传播前沿的公益理念、启发他们的公益热情。

### **抓住行业发展趋势，回应热点事件**

利用理事长徐永光的敏锐眼光，抓住“冰桶挑战”这一热点事件，支持北京瓷娃娃罕见病关爱中心作为中国“冰桶挑战”善款的接收方，使得这一热点事件引发的公众的公益热情可以落地并对相关群体产生实际帮助。“冰桶挑战”是一次创新的公益活动，我们迅速反应，支持了瓷娃娃因应对冰桶挑战而带来的大量行政和人力支出，帮助公益组织抓住这次机会最大限度地挖掘中国慈善的积极因素，传递了正能量。截至 2014 年 8 月底，“冰桶挑战”专项捐款达到约 814.6 万元。

2014 年初，全国人大加快了慈善法的立法工作，但是其立法思路与社会各方对该法的期待相比存在很大缺憾。一批学者认为应该代表民间声音积极参与到

慈善法的制定过程中,使慈善法成为符合社会需要的善法。于是,清华大学王名、北京大学金锦萍、北京师范大学刘培峰三位教授联合发起了“慈善立法半月谈”活动。半年多的时间里举办了13期座谈,共邀请了60多位专家、学者、NGO组织成员、政府人员对慈善法立法建言献策。12月14日,慈善法专家建议稿正式对外发布,也已呈递相关立法部门。南都支持了慈善法立法研讨的活动经费。

## (2) 产生的效果和影响

宏观项目虽然投入资金比重仅占2014年南都总资助成本的10%,但在推动行业良性发展方面取得了较好效果。南都在行业的影响力呈上升趋势,我们的理念进一步渗透到资源方,资金的杠杠作用更加明显。一方面有更多基金会愿意与南都联合资助或者接续南都继续资助一些已形成品牌的项目,另一方面我们在行业的联合行动(例如非公募基金会论坛、社企论坛)中拥有很强的话语权和协调能力。此外,我们的行业影响力正在扩展到国外,成为一些国外有影响力的公益组织(例如日本丰田基金会、亚洲公益创投网络)寻求中国合作伙伴的首选。

### 1.1.2 景行计划

2014年,景行计划提出了点、面、空间三个层次的工作策略,围绕三大策略主要开展以下工作:

#### (1) 点:提升单个机构的影响力

**选:对21家机构进行了初步调查,景行资助4家,小额支持资助5家,银杏支持2家**

2014年,共有30余家机构提出申请意向,项目团队根据议题领域和发展阶段直接过滤掉若干,对23家进行了初步调查。在提出意向的组织中,教育、社区发展、心智障碍领域的组织较多,体现出已资助机构显示的引导性,今年对于心智障碍的机构未列入考察。同时,有4家支持性组织提出意向,由于直接资助支持性组织的资助方式有很多弊病,未着力开展。对于一些有潜力但团队处于草创或重组期的机构经与银杏商议由银杏先实施资助。最终景行选择了4家组织,分别是新途、歌路营、亲近母语公益、绿耕。

表1:2014年景行开展调查的机构及资助状态列表

| 领域      | 机构 | 状态 |
|---------|----|----|
| 社区与社工发展 | 新途 | 景行 |

|       |             |      |
|-------|-------------|------|
|       | 绿耕          | 景行   |
|       | 近邻          | 小额   |
|       | 连心          | 小额   |
|       | 乡村之眼        | 银杏   |
|       | 农禾之家        | 待考察  |
|       | 古镇社区学院      | 暂不资助 |
| 教育    | 歌路营         | 景行   |
|       | 亲近母语公益      | 景行   |
|       | 滋根          | 小额   |
|       | 上学路上        | 小额   |
|       | 蒲公英图书馆      | 银杏   |
|       | 21世纪教育研究院   | 待深入  |
|       | 一公斤盒子       | 暂不资助 |
|       | 斯福儿童安全中心    | 暂不资助 |
|       | 百特教育        | 暂不资助 |
| 环保    | 合一          | 小额   |
|       | 自然之友        | 银杏   |
| 劳工    | 工友之家        | 暂不资助 |
| 支持型机构 | 社会特许经营      | 小额   |
|       | 中国发展简报      | 待深入  |
|       | 罕见病发展中心     | 暂不资助 |
|       | 德鲁克社会组织学习中心 | 暂不资助 |

### 投：在影响力规模化扩展或深化影响力效果的节点上实施资助

今年所投的 4 家机构，都已经形成了解决问题的模式，并得到认可，领导人和团队有强烈的愿望向更广的地区或人群扩展此种解决模式使更多人受益。歌路营是“新 1001 页”项目从服务 1 万学生走向服务 10 万学生；亲近母语公益是从以服务城市老师为主，增加对农村地区老师和学生的支持；新途是从上海为主走向多区域发展；绿耕是巩固和加深已有四个地区的效果，加强对外的示范效应。景行就是在这些机构规模化发展的节点上支持其必要的机构发展的费用，包括关键岗位人员的工资、传播筹资费用、团队交流与能力建设费用、对外扩展等。

### 帮：以“新途”和“歌路营”为案例做了两种一对一的帮的尝试

在对新途和歌路营进行尽职调查期间和确立资助后，为新途引荐了 2 家基金会、1 个基层社区、2 位相关人士、推荐参加 2 场活动；为歌路营推荐 1 场活动、引荐 AHA 社会创新学院的顾远提供机构发展的跟踪和咨询、由 SVP 为其提供专业人士的智力支持。在两个案例中体会到：1. 通过活动使伙伴与资源方建立连接并产生进一步合作，其效果和投入产出比优于引荐伙伴与资源方一对一对接。



2. 目前可直接为伙伴提供专业支持的机构和人士比较少，资源发挥作用需要一定时间的互相培育。

### **退：初步拟定景行伙伴机构评估方案，拟 3-6 月试行**

评估的目的是以评促建，通过评估梳理伙伴机构过往几年的成绩和不足，寻找关键影响因素，为机构未来的发展提供反思和再出发的基础，为景行的完善汲取经验。拟采用参与式评估，以伙伴为主，项目组为辅，邀请外部专家，共同参与评估。评估框架参考了《中国公益组织能力建设评估框架》、《民办非企业单位规范化建设评估指标》、《组织变革绩效自评框架指引》等工具。

### **(2) 面：增加机构间协同**

#### **景行交流会：展示伙伴思考、激发伙伴的共鸣、集中式的链接资源**

2014 年 8 月底在北京举行了第二届景行伙伴交流会，共分为先锋思考、趋势分享、领导人跨界恳谈、中高层领导力培训、共建景行和联欢晚会六个环节。其中，九家景行机构伙伴为大家带来了其实践案例和思考；徐永光和康晓光两位理事结合自身观察分享了公益行业发展趋势，并以此反观 NGO 机遇和挑战；九家景行机构的领导人与七位特邀嘉宾进行了一场主题为“机构转型或快速成长下的人才策略”的闭门恳谈会；邀请了彼得·德鲁克社会组织学习中心为景行机构的中层骨干人员带来了主题为“承上启下，相互成就”的领导力培训课程，佳信德润 IT 技术介绍了 IT 技术如何辅助内部及外部的关系管理。景行伙伴对景行的非资金支持 and 行业推动等话题进行了讨论并提供了建议。

本届交流会也开放的邀请媒体、基金会同仁、研究者等参加。通过两天的交流：**1.** 朋友基金会（舜益、敦和）提出了联合资助、接力资助、共同推动机构资助话题的意向。**2.** 有几家伙伴机构表现出强烈的行业推动的意愿，希望借助景行平台加强影响，并提出伙伴间互访，以加深相互了解、寻求共同行动的切入点的计划。**3.** 有三家伙伴机构了解到佳信德润的服务后开始使用。

#### **外部平台支持：资助国外社会影响力规模化发展的支持经验能落地中国**

英国社会创新之父迈克尔·诺顿(Michael Norton)牵头，NPI 协调实施，邀请了英国的志愿行动创新中心（CIVA）和社会特许经营国际中心(ICSF)的专家团队，中国本土的顾问，基于英国已有的社会特许经营的技术和经验，帮助中国本土的社会企业或 NGO 解决在规模化发展中特有的问题和挑战。对 15 家社会企

业和 NGO 进行了调研，并分别在上海和北京召开了工作坊，景行的中国慧灵、爱有戏、新途、歌路营四家机构参与。此项资助的效果和未来可继续发挥的价值在于：

——通过国外已有成熟框架的对照，促进了伙伴重新评估本机构是否到了可规模化的阶段，需要哪些准备，规模化的不同路径及相应的前提条件和优劣势，以此帮助机构对规模化发展的方向和方法做重新梳理。

——建立了与本地顾问的深度联系，歌路营与顾远在此活动上建立了合作意向，请顾远为歌路营的规模化发展做咨询，并与景行配合做成效评估。顾远创办的 AHA 社会创新学院和 NPI 有可能发展为未来中国进行社会影响规模化发展的支持方。

——参会伙伴机构由于都是有意向进行规模化发展的，彼此之间的模式带来很多启发。

此外，项目团队在此过程中获得很多未来的工作思路和支持性资源。

**品牌建设：明确了传播的关键词“持续发展”和“行业带动”，完成了宣传册和交流会专题报道**

通过与传播部同事的讨论，明确了传播的关键词，约定在景行传播时将围绕“持续发展”和“行业带动”开展，并制定了传播计划，在传播中借助事件（景行交流会）、体现变化等元素开展。并与传播部合作完成了景行宣传册和交流会专题页面的制作。

### **（3）空间：推动资助环境改善**

2014 年，项目团队通过观点传播、行业研讨等方式推动资助型基金认识人员 and 机构成本的必要性，以推动资助环境的改善。

#### **观点文章的撰写和传播：**

撰写了四篇与“持续发展”有关的文章，《让公益组织“活”起来的“机构资助”》、《公益与商业：1%的不同意味着什么》、《通过战略性机构资助与优秀机构共同引领和带动行业发展》、《资助项目设计中的“变”与“不变”》等，通过南都官网、微信、社会资源研究所（SRI）的平台进行传播。

#### **与 SRI 合作组织朋友基金会共同交流学习**

开展了一次“机构资助”的学习研讨会，12 家基金会参加，参加会议的除开

展“机构资助”的基金会，还有多家以“项目资助”为主要资助模式的基金会，主要交流了：什么是机构资助、为什么做机构资助、机构资助与人的资助/项目资助的关联、如何基于各基金会自身工作吸收机构资助的理念开展资助工作等。并形成了建立“机构资助”学习网络的初步意向。

与舜益、明善道（帮助企业做公益资助）等机构进行了深度交流，探讨未来共同推动“机构资助”的可能性。

### **通过会议论坛进行观点分享**

在新加坡 AVPN 论坛、“景行交流会”、第六届非公募基金会“问道资助——本土基金会的探寻之路”分论坛上分享了“机构资助”的理念和实践。

## **1.1.3 银杏伙伴成长计划**

2014 年是“银杏计划”开启新篇章的重要一年，上半年与云南大学陆德泉教授合作开展银杏项目评估，针对新的需求和行业发展趋势对银杏计划提出完善建议，理事会在听取评估、工作报告和秘书处银杏计划 2.0 方案后，做出决议：放飞银杏计划，鼓励银杏伙伴走向自组织。这是一个高瞻远瞩的决定，赋予“银杏计划”一个更重要的使命和更广阔的未来。

这一年，银杏团队在扎实做好常规工作的基础上，也在为即将开启的 2.0 时代做好准备。

### **（1）主要工作**

#### **新产生 19 位银杏伙伴，选拔标准更侧重于“社会创业家精神”**

银杏伙伴评选始终是“银杏计划”最核心的工作。2013 年我们感觉面临着选拔符合标准的候选人越来越困难的情况。于是在 2014 年初，我们加大了网络推广的力度，通过微信平台、客户管理信息系统发送邮件、银杏数据库定向推送等方式，进行了为期一周的网上项目推介活动，效果显著。实现了推荐人增幅 45%，候选人增幅 63%。截止到 2014 年底，“银杏计划”一共有候选人 447 人，推荐人 355 人。候选人广泛分布在除山西省之外的其他 30 个省市自治区。

今年我们对 152 位候选人进行了背景调查，邀请 45 人填写申请表，赴吉林、内蒙、湖南、贵州等 16 省份实地考察了 30 人，向专家评委推荐了 21 人。最终有 19 位候选人通过专家评委的评审，成为 2014 届银杏伙伴，是历届伙伴数量最多一年。新一届的伙伴服务于健康扶助、劳工福利、社区发展等领域。其中文化

艺术、灾害与安全都是全新领域。

今年的评委有 2/3 的新评委,也说明“银杏计划”受到业内越来越多的认可,有更多资深人士愿意投入时间和经验。经过评委的激烈讨论,大家一致认为,银杏计划应该选拔并培养那些有社会创业家精神的人,要着眼于产生社会影响力。

虽然 2014 年对比 2013 年在候选人数量和银杏伙伴数量上实现了突破性的增幅,但是同时也面临着新的挑战。第一,候选人所在地区更加偏远,如通榆、景洪、永康这样的三、四线城市,还有一些乡村项目点,在路途上就要花费一整天的时间;第二,候选人所在领域更加多样,比如影像、文化保护等,需要我们用更多时间了解这些不熟悉的领域;第三,候选人数量在持续增长,所需的筛选时间更长。为了应对这些挑战,我们除了邀请有经验的外部专家参与,还需要更多的时间进行学习和浸泡。

### **网络建设逐步“加深、加厚、加密”,为 2.0 发展打下基础**

“银杏计划”的网络建设内容主要包括伙伴聚会、出国考察和伴委会工作几个经典模块。今年在网络建设方面,我们也在过往经验的基础上进行了一些调整和创新,围绕“加深、加厚、加密”三个方向精耕细作,为 2.0 发展打下坚实基础。

春季厦门聚会,加深与伴委会的合作,共同设计聚会日程,并由伴委会牵头承办几个模块。比如家庭工作坊,通过分享家庭关系的处理经验,希望加深伙伴之间的联结。此外,银杏伙伴对更开放的空间、更多的自主性表达了强烈的诉求。他们已不满足于日程化的聚会形式,希望在加深彼此了解的基础上,有更激烈讨论和深刻的交锋。我们反思,现在的聚会活动确实在建立关系和感情的着力点比较多,伙伴之间更深度的理解和共情比较少。未来我们要在深度上面做一些改进。

除了规定的集体活动外,银杏伙伴之间还开展了频繁的走访、互动和项目合作。比如:崔澜馨带领管理团队去上海学习,得到了上海地区银杏伙伴的接待和支持。

### **积极建立外部合作关系,丰富资金来源,逐步打造银杏品牌**

今年与心平基金会和敦和基金会进一步加深了合作关系。心平基金会连续第三年资助银杏伙伴出国考察经费。今年出国考察的目的地是台湾和德国。由于德国的消费比较高,在秘书处的努力下,宝马基金会作为德国接待方,免收了服务

费，并为我们找到了性价比非常高的青年旅社。由于德国考察的合作非常好，宝马基金会愿意继续接待中国公益组织访德，并希望与南都基金会一起推动中德公益交流。

敦和基金会继年初捐赠 100 万用于 2014 年银杏伙伴资助款后，在第四季度又分别捐赠 100 万用于合作开展“公益专才”项目和 200 万用于银杏基金会注册资金。“公益专才”项目，是我们首次根据银杏伙伴需求，与其他基金会联合设计并实施项目。该项目主要针对公益组织无法支付合理薪酬招募专业的筹资传播人才这一困境。敦和委托南都设计并实施，预期选取 8 家银杏伙伴机构作为项目试点，之后总结经验并推广到整个 NGO 行业。

### **把脉行业发展变化，总结实验期经验，平稳实现项目升级**

“银杏计划”的项目评估与二次开发是 2014 年一项重点工作。除了由云南大学陆德泉教授与两位毕业伙伴组成的项目评估小组外，秘书处也开展了大量访谈和调研工作，为项目的二次开发提供依据。其中，评估小组从伙伴个人成长视角，深入访谈了 14 位伙伴、5 位专家、2 位落选伙伴。秘书处从行业视角，访谈了 8 位理事监事、6 位行业专家、3 位非银杏伙伴的青年人；在北京和上海举行两次焦点小组会议，共有 12 位银杏伙伴参与；10 月份在北京举行了专家研讨会，讨论在互联网时代的大背景下，银杏计划未来将如何发展，并学习了其他网络组织的经验；11 月在银杏伙伴秋季聚会上，徐永光理事长、康晓光理事、周庆治会长亲自与银杏伙伴进行交谈，听取伙伴们对于银杏自组织的意见和看法。此外，秘书处开展了国外案例研究和前沿理论学习。在不断的讨论和交流中，银杏走向自组织发展的方向得到了理事会、银杏伙伴、外部专家等的高度认可和共识。

秋季聚会后，银杏伙伴成立四个工作小组，分别是：银杏基金会筹备建议小组、银杏合作基金方案起草小组、2015 年春季聚会筹备小组和银杏伙伴品牌传播小组。共有 37 位伙伴，也就是 55%的伙伴参与了不同小组的工作中。其中基金会筹备小组完成了对银杏伙伴的意见调研工作；合作基金小组起草了合作基金管理办法，并于 2015 年春季启动第一期基金申请和评审工作；春季聚会小组根据伙伴们的意见和需求，制定了春季聚会的日程，并继续负责和落实聚会各项筹备工作；品牌传播小组承担了《2015 年银杏手册》的设计制作工作。银杏伙伴在参与的过程中，开拓了意见表达和收集的渠道，更加有归属感和责任感，为银

杏的未来发展积累了宝贵经验。

### **加强与公众的互动传播，扩展传播渠道，重点经营自媒体**

“银杏计划”有一个重要的传播目标就是把银杏伙伴推向公众，让公众透过这群年轻人，了解公益、参与公益。今年 11 月，我们举行了“改变，从未止步”2011 届银杏伙伴分享会。300 余位公众参与了此次活动，有 2/3 的观众是通过微信报名。银杏伙伴通过讲述自己工作中的小故事，建立公众对社会问题的认知和共鸣，得到了现场观众的热烈回应。有一位观众表示“看到一群精神明亮的人生活都更有希望了”，这样面向公众的交流分享活动会继续举办下去。

除了大型传播活动，最重要的就是维护银杏自媒体和联系人网络。银杏微信平台作为可与关注者最直接互动的自媒体，坚持同步推送项目动态和银杏伙伴的事业、理念、思考，2014 订阅用户数量从 216，增长到 1526 人，增幅 600%。而且平均图文阅读率达 82%。同时，为降低了解信息的门槛，银杏微信号通过了资质认证，可在界面首页直接向关注者展示项目的核心信息和动态消息。并且我们首次尝试跨微信号的合作，把刘猛的《为何而生》推送到拥有 6.5 万读者的公众号“奴隶社会”，实现了 15000 次阅读量。该公众号还自筹了 10 万元，将捐赠给“银杏计划”，用于“公益写作项目”，旨在推动公益故事进入社会大众的视野。在此互动中，有几位读者成为了银杏志愿者，帮助我们做《银杏手册》的文字编辑，和候选人的背景调查工作。

银杏小报作为与联系人网络的信息纽带，坚持面向 619 位银杏计划的支持者们（包括推荐人、专家评委、培训师、青年人才网络等）进行日常项目进展汇报和重大项目活动的专题报告，平均邮件阅读率超过 50%。

## **（2）产生的效果和影响**

### **第一阶段目标基本实现，伙伴对行业的责任和影响力显著提升**

“银杏计划”实施四年来，其对伙伴个人的资金和非资金支持通过评估与访谈显示确实引起了项目设计的变革理论中所期望产生的变化和影响，包括个人成长、机构发展、和对公益行业产生推动作用。

伙伴个人的变化主要体现在视野拓展、格局提升和领导力增强等方面，同时银杏品牌带来的社会认同在筹款和合法性方面给予了伙伴帮助。2014 年银杏伙伴成长回顾报告的数据表明，全部的伙伴所在机构过去一年在筹资数量、员工数

量和合作伙伴的数量三项指标均有不同程度增长。在秋季聚会上，伙伴们共 106 次提及银杏群体对公益行业的责任，包括从自身示范和引领出发，通过技术输出、发展 NGO 网络、人才培养、传播倡导和跨界合作，共同达成推动社会问题解决的最终目标。由 4 家银杏伙伴机构参与发起的益人义助基金，今年推出了益保计划——中国公益保险项目。到 2014 年底，已经有 31 家公益组织，324 位工作人员或志愿者购买了此保险。

### **深化网络，辐射影响力成为银杏 2.0 发展共识**

评估发现，银杏网络对伙伴成长有非常大的作用，并极具潜力。同伴学习与陪伴是最重要的非资金支持，专家导师是网络最大的增值部分。随着成为银杏伙伴的年限越长，他们认为网络比资金更为重要。虽然我们很早就有搭建网络意识，但是网络还仅是有形缺神，还没有被激活。

针对以上情况，银杏计划调整战略重点为，从资助个人到培育网络，从 3 年资助期到终身服务。并确定了 2.0 的发展目标——深化网络、辐射影响力。具体措施包括：增加网络连结度，激活现有小群落；增强持续沟通与反馈机制；不断卷入更多参与者和支持者。配合 IT 平台、银杏合作基金、导师计划等工具或项目，在三年左右的时间内，为银杏走向自组织打下基础。

我们将继续用工作小组的方式，开辟渠道让伙伴广泛参与，同时提升团队的网络领导力，全力探索自组织这一新型的运作模式。

### **“银杏计划”品牌效应进一步加深，伙伴和行业认可度高**

2014 年，“银杏计划”被《中国第三部门观察报告》作为典型案例进行了系统、深入的分析 and 呈现，《报告》中提到：“（银杏计划）所开发的一套有助于产生未来公益领袖的‘梦工厂’式的运营机制，包括筛选、支持、网络建设，切实、有效地培养新时期的中国民间公益领袖。……它对公益领域，特别是对公益基金会具有变革性的影响。”这体现了公益行业对“银杏计划”的认可。

此外有社创之星、责任中国等十几家活动主办方或者机构希望通过“银杏计划”平台遴选候选人或者项目。还有《中国财富》等诸多媒体，希望通过我们来对接对公益人物的采访。“银杏计划”的品牌效应和认可度在进一步加强，我们希望通过努力，未来将“银杏计划”打造成阿育王那样有国际影响力的中国社会创业家平台。

### (3) 思考和启发

#### **“银杏计划”的成功要素逐渐清晰，需在项目执行中坚持并深化**

在 2014 年的项目评估、相关方访谈和项目活动中，项目团队逐渐清晰“银杏计划”之所以取得良好成效的关键成功要素，这些要素是“银杏计划”必须要坚持和深化的。包括：

——**基于信任的非限定性资金**：充分发挥伙伴的自主性，满足多样化的需求，因此产生了很多意想不到的效果，比如与家庭和同事的关系的改变；

——**严进宽出**：只有在前期充分评估候选人的信念、行动和潜力的基础上，才能充分地信任伙伴，开展之后的一系列活动，才能把“银杏”打造成值得信任和尊重的品牌，才能汇聚更多的人与资源。没有这一点作为保障，银杏的“飞轮”就转不起来；

——**外部专家评审**：这个设计与操作起到一箭三雕的作用：一是弥补了工作团队的经验和能力的不足；二是伙伴在与专家、导师的互动中得到精神和行动方面的指引；三是专家在此过程中，与年轻人接触，能够更加了解行业的动态以及分享自己的经验。因此不断完善每个环节将非常重要，尤其是要考虑到专家和伙伴们在全过程中的体验；

——**必须参加的集体活动**：包括一年两次的聚会、考察、培训。是创造共同经历和集体记忆，促进同伴交流与相互支持的重要催化剂；

——**多元跨界的选人组合**：与单一领域的人才培养项目相比，银杏群体中更能产生张力和活力，有助于伙伴突破舒适圈到达学习圈，从而拓展视野，更平衡更系统地来看待中国的社会问题。

我们根据前一阶段项目设计总结出上述成功经验，作为银杏的核心经验要传承下去，但是也不拘泥具体形式，面对未来伙伴需求和行业发展的变化，应该继续秉持开放和创新精神，保持项目迭代更新，螺旋上升。

#### **“银杏计划”在专家导师、品牌、网络建设等方面仍然需要继续提升**

银杏走向自组织一个必经阶段就是网络建设。这里的网络不仅仅是已有银杏伙伴组成的网络，还包括专家导师网络、合作者网络、志愿者网络等。因此，网络方面我们要学习和探索的内容还有很多，从目前来看，我们可以先从几个方面进行着手。1) 专家导师资源从评审引导到其他环节，比如对银杏伙伴学习报告



的反馈，增加服务环节的附加值；2）我们要建设一个多元共治的网络，每个银杏伙伴都是网络的成员，与网络的发展密切相关，因此未来选人方面应该从网络建设需求有所考虑，比如：选择那些更有行业使命感的人，更愿意积极承担公共责任的人。网络要发挥集体影响力，也可以从投资组合的角度来选人。3）品牌建设。银杏要做成一个开放的平台，如何吸引其他资源，一个很重要的因素就是品牌，目前银杏已经有一定品牌，但是品牌形象不清晰，所以要继续探索品牌的核心价值，提炼品牌形象，创造品牌价值。

综上所述，银杏 2.0 未来空间广阔，我们希望在诸多不确定中，勇敢尝试，快速试错，为中国公益事业发展摸索一种前沿和创新的模式，与中国公益组织共同成长。

#### 1.1.4 灾害救援和灾后重建

2014 年度，项目团队围绕“正面灾害观”进行了救灾新策略的研发和试点资助，并快速回应了云南鲁甸和景谷地震。其中，初步确定了“支持救灾学习网络”和“正面灾害观研究”为核心的资助方向，资助了第一个行动学习网络。本年度共资助项目 15 个，投入资金 208 万元。

##### (1) 主要工作

##### 救灾策略研发

一是开展系统的调研。项目团队访谈了 10 位在国内灾害应对领域的实务界与学界的关键人物，听取他们对于“正面灾害观”的意见、态度、合作意愿、以及他们对于推进方法的建议。访谈结果显示，大家普遍认可正面灾害观，认为这个提法在灾害应对领域是一个创新，对于实践也具有指导意义。在此期间，由外部顾问刘猛、杜秀雨和项目团队一起完成了对正面灾害观的定义，即“面对灾难，激发个人与社区的内生力量，重燃希望，重立生命方针，化害为利，构建人与人、人与自然的美好有爱家园。”

二是救灾策略研讨会。为了更进一步清晰正面灾害观的理念和下一步的行动方案，2014 年 6 月 14 日，我会邀请了 20 位来自学界、NGO、基金会及社区代表参加了在四川大学-香港理工大学灾后重建与管理学院召开的救灾策略研讨会。会上项目团队介绍了正面灾害观和前期的访谈及实践中的发现，并抛出以能力建

设为核心的行动方案，部分参会代表也介绍了各自的实践或研究案例。参会代表就正面灾害观及行动方案进行了激烈讨论并提出宝贵的建议，部分代表对于后续的实践合作表示出了兴趣。

三是确定救灾策略及实践工作。在上述基础上，项目团队围绕我会使命、实践经验反思及调研发现，提出了以学习网络为核心的行动方案，并于9月份的理事会进行了报告。

随后，项目团队与潜在的多家合作伙伴进行了沟通，并确定前期试点资助由中山大学、香港理工大学等高校专家为陪伴者的“中国灾后社区重建行动学习网络”，启动会于2015年1月6日-7日在云南鲁甸召开。在实际操作的过程中发现需求很大：一是报名人数超过预期，按照师资只能支撑15人的学习网络，报名人数达到了40多人，通过筛选符合条件的仍有30多位；二是各家资助方表现踊跃，福建正荣公益基金会、四川省群团组织中心已确定联合资助“中国灾后社区重建行动学习网络”，香港乐施会也为学员提供了为期两天的与云南省卫生厅、民政厅等灾害主管部门领导交流学习的机会，中国扶贫基金会、壹基金也积极派员参加会议和推荐合适成员。

### **快速回应鲁甸、景谷地震，推进民间协作和有序有效参与**

一是快速回应鲁甸地震。2014年8月3日，云南昭通鲁甸发生6.5级地震，造成昭通市鲁甸县、巧家县、昭阳区、永善县和曲靖市会泽县108.84万人受灾，617人死亡（其中：鲁甸县526人、巧家县76人、昭阳区1人、会泽县12人），114人失踪（其中：鲁甸县109人、巧家县5人），3143人受伤。

秘书处与灾区前线的合作伙伴保持密切的沟通，并于8月6日审批通过首个灾区项目，支持由多家民间组织联合发起成立的“民间公益组织鲁甸救灾联合协同平台”，服务和协调进入灾区民间组织和志愿者。在过渡安置阶段，秘书处审批通过了由成都和川公益发展中心、成都根与芽环境文化交流中心、成都高新区益众社区发展中心、成都市高新区美锦社区公益发展中心四家救灾经验丰富的机构联合发起的“活力蓝帐篷·安置区服务计划”项目，通过各自机构的专长共享和协作，满足临时安置区多元化的服务需求，并实现四川经验的输出。该项目受到多家媒体的报告，也成为民间联合救灾的知名品牌。

在重建阶段，资助了“四川社工—心理团队联合援助鲁甸及本地公益组织孵

化”项目，并培育了云南省级民间组织“云南省银杏社工服务中心”。该组织由成都一天公益、广元希望社工（中国青基会和中国社工教育协会联合发起）、云南省健康研究所三家共同发起，发挥前两者专业经验，支持本地团队在鲁甸最大的学校区开展长期服务。

二是快速回应景谷地震。2014年10月7日，云南省普洱市景谷县发生6.6级地震。秘书处同意合作伙伴使用“民间公益组织鲁甸救灾联合协同平台”的余款，开展了紧急救援联合行动，成立联合工作站。

### **继续支持“非物质重建”的长期示范项目和跟进雅安重建项目**

继续支持“四川绿耕”和“都江堰妈妈之家”以“社区关系重建”和“生命重建”为主题的非物质重建示范项目。2015年度内，两家机构将都有行动和研究成果产生。

继续跟进雅安重建项目，并根据我们走访发现的各家机构一线工作人员经验少、缺少支持的问题，开展了一个针对基层人才的小的研究项目。希望梳理各家机构支持一线人员的经验，分享给行业，以提高服务质量，报告计划于2015年2月份发布。

### **推动民间协作和有序有效参与**

一是推动资源方协作。积极支持和参与基金会救灾协调会，并积极对协调会邀请外部专家撰写的《中国民间救灾蓝皮书》提供资料和建议，同时已与救灾协调会确定了2015年度支持“资助方学习网络”的计划，从行业上游推动健康发展。同时继续支持了“中国社会组织灾害应对平台”（中社平台）的社会组织能力建设和公益沙龙工作，以影响红会拿出资源支持社会组织，但是后续效果不好，中社平台工作已经基本结束。

二是推动救灾信息的有序。我会资助了卓明灾害信息服务中心的运营费用，以推动民间组织探索救灾信息的标准和应用，完善灾害管理中重要功能位，其编写的救灾简报和灾情研判让多方受益，其服务也得到了政府和社会的广泛认可，主流媒体报道20余次，灾害简报获得了责任中国2014公益盛典公益行动奖。

三是推动志愿者组织有序参与。支持华夏公益救灾联盟运营，并协助他们在中国社会救助基金会下设立了专项基金会，但由于是志愿者组织内部协调和共识不足，目前整体工作推进较慢。

## (2) 经验和反思

2014 年度，项目团队在新策略的研发、试点资助和推动民间救灾组织的协作和有序参与过程中，有诸多的经验和反思：

(一) 按照灾害管理的阶段，明晰了 NGO 在其中的作用、定位和对应策略。

表 2：NGO 在灾害管理各阶段的作用和对应策略表

| 灾害管理的阶段 | NGO 作用                | 之往应对策略                            | 新的应对策略                                                                                 |
|---------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 减灾备灾    | 一支专业力量，可开展部分示范项目；     | 少量的示范项目支持                         | 以正面灾害观理念引导为主，并将减灾备灾视角放入灾后重建的过程中；                                                       |
| 紧急救援    | 拾遗补缺；<br>社会爱心的承载与引导者； | 灵活、快速的项目支持；<br>支持一些协作平台，推动有序有效参与； | 平时通过学习网络提升行动者的能力和默契，为灾时的有序有效，在过程中传递正能量做好准备；<br>灾时通过学习网络实现资源和指挥的授权、灵活快速的支持到一线工作和志愿者之间协作 |
| 灾后重建    | 非物质重建的主力军             | 社会服务类项目支持                         | 日常通过学习网络支持，<br>学习知识和梳理本土经验，以及进行理念的传播倡导；<br>大灾后能够发挥应用储备专业能力，发挥非物质重建主体作用；                |

(二) 应急阶段，行动者（NGO 工作者和个体爱心人士）来自全国各地，多数是“草莽”出身，会出现各种“山头”。我们可以通过学习网络的方式，在日常把这些民间应急行动者聚集起来，做好这些人的关系维护和能力提升，以便在灾时可以有效的配合和有序参与。

(三) 行动学习网络运营方面，资助那些自身有强烈意愿开展此项工作，且

价值观相近的合作伙伴，在过程中把我们的意愿与执行方自身的方向有机结合，实现以资助的形式推动双方期待的网络。在学员方面，要关注学员参与的动力和投入，避免资源导向，同时以“至善之心”，相信和保护好大家的热情。资源方方面，坚守“无我”的行业之心，就能协调更多的资源来共同推动。

### 1.1.5 研究

#### （1）公益人才调查研究

2014年延续2010年开展的公益人才调查的框架，委托零点调查对公益人才的发展环境、流动、需求、人才培养项目成效四个方面进行了调研。本次调研在以下方面有所突破：一是合作方增加，除南都外召集了6家基金会和1家企业共同出资参与，包括壹基金、SEE基金会、浙江敦和慈善基金会、成美慈善基金会、澳门同济慈善会、宁波鄞州银行公益基金会和拜耳集团。研究报告在慈展会上发布，几家合作方共同发出“改善人才成长环境，积蓄公益发展力量”的倡议，以身作则，并积极呼吁社会各界为公益人才提供更具有针对性的支持；二是公益人薪酬问题经过NGOCN的传播在行业内引起了对薪酬水平和社会保障的讨论；三是益宝计划（公益人保险计划）和中国发展简报的人才招聘板块邀请对公益人才数据进行专门分享和解读，为其项目的传播推广提供了数据参考；四是十几家媒体对报告进行了报道，新华社主动联系并结合益宝项目进行了专题报道。

研究也存在不足之处，主要体现在，以展示问题为主，对于人才发展的趋势、人才发展的建设性建议和启发的挖掘不充分。可以在未来研究中加强，也可基于现有数据重新挖掘更有价值的发现。

#### （2）资助型基金会价值研究

2014年南都委托中国发展简报开展资助型基金会价值研究，期望通过研究指导基金会更好地认识并发挥其价值，促进基金会行业发展。项目通过案例研究和调查报道相结合方式，对本土十余家相对成熟、效果显著、特色清晰的资助型基金会进行深度调研和分析，探究这些资助型基金会成长过程，揭示它们实现价值的路径。希冀它们的经验、教训给后来者以启发和借鉴，同时也为中国转型期基金会的“散财之道”留下一些实践样本。随着中国财富群体迅速成长，他们参与慈善的意识也越来越强。而且他们不满足于传统慈善的捐款捐物，更强调站在

解决问题的角度来系统筹划参与公益的方式。本次案例研究梳理出来的经验可以为想要成立或已成立的资助型基金提供借鉴。

### **(3) 中国民间公益组织基础数据库**

2014 年南都与中山大学公益慈善研究院及 NGO2.0 继续开展民间公益组织基础数据库项目，通过三方的共同努力，收集了一份有 3000 余个组织的基础信息，根据信息完成了《中国民间公益组织基础数据库数据分析报告》。报告为我们了解近年来公益组织的发展状况提供了重要参考，也为景行计划项目设计提供了基础参考资料。

### **(4) 政府购买服务研究**

2014 年我们的研究方向之一是针对政府购买社会组织服务的出现的一些问题做一些推动工作，以拓展社会组织的生存空间。在文献综述基础上，结合目前我会的人力、财力及潜在合作伙伴情况，我们拟定了两个策略方向：一是从某些具体的专题：如招标透明度，二是地域性，作为可能的切入点。

因此南都作为共同资助方身份与广州恭明社会组织中心、广州社工协会等组织合作，对政府购买服务的先行示范地区广州市开展的为期三年投入三个多亿的家庭综合服务中心模式进行系统的政策评估。该研究项目的特定是研究与倡导相结合。研究的具体目标包括：研究分析政府购买家综服务的程序保障情况及改善建议；承接社工机构和人才现状和改善可能；评估系统现状及如何合理优化意见。倡导的具体目标包括：推动行业（相关社会组织、社工机构、家综、社工等）开反思检讨；推动政府相关部门关注第一周期的现实问题，为第二周期招标与执行优化项目规划与调整相应政策。项目的预期产出包括一份研究总报告，一份面向公众的研究报告成果，一份在本研究报告的基础上形成的提案建议书，并通过递交市政协提案委员会进行立案；建立若干行业关注小组，定期开展内部活动；系列传播和倡导活动，促使行业、政府和公众对家综政策的关注、参与和建言建议。我会也希望通过该地区案例的研究，一是改善本地区的问题，二是能够对全国的政府购买服务情况有所借鉴。

## **1.2 传播工作**

### **1.2.1 机构传播**

(1) **机构及项目传播策略框架梳理**。通过年度传播工作，与各项目负责人深入沟通，了解项目定位、特点及运行模式，梳理机构及各项目间的传播方式及联系。对传播部所涉及的各项职责（包括宏观项目公益理念传播、机构传播、项目传播、日常传播工具维护及媒体关系维护等方面）进行板块规划和整理，**将传播部工作板块分为：对内传播、对外传播两大部分**。对内传播，通过活动及内部培训，实现机构品牌内涵的内部强化；对外传播包括宏观项目行业传播、项目传播和日常传播维护三部分。通过对伙伴机构的资助和项目活动的传播，对外展示南都基金会的品牌形象，体现南都基金会的公益理念。

(2) **积极拓展和维护媒体资源**。与行业内公关机构合作，排查南都基金会媒体名单中的不实及变动信息。共筛查出 3 家媒体，7 人为不实信息，进入黑名单。第四季度共更新 12 家媒体联系人信息，新增媒体联系人 7 人，目前新增常联络媒体 6 家。在维护原有媒体资源的基础上，稳定拓展新的媒体和记者，年度常联络媒体名单升至 45 家。

(3) **自媒体运营及维护**。新的基金会官方网站上线。优化后的官方网站沿袭南都基金会官网的色调及形象，并全面更新各项基础信息内容。新网站以信息公开为重点，在突出南都各项目及动态咨询展示方面进行了重新规划和调整。在各项目页面中完整体现项目介绍、动态咨询、项目资料下载、申请途径等信息。网站的查找路径更加清晰完整，益于信息传播，也便于用户对所需要的信息进行查阅及使用。

(4) **机构品牌维护**。定期检索南都基金会及各项目相关信息，对其它机构未经南都基金会允许及确认的情况下，擅自使用南都基金会 LOGO、名称等相关信息进行传播推广的行为进行排查和交涉制止。对社交媒体中关于南都基金会及项目的相关评论及提问进行解释或与对应项目官员协调回复。

(5) **推进应用联系人数据库**。与技术服务商一起，定期向秘书处发送新功能改进说明，以及功能使用技巧培训等内容。在功能改善的同时，不断提高秘书处团队对联系人数据库的应用水平，使联系人数据库在秘书处日常关系维护及重大活动的信息发布、活动招募等方面发挥了有力的支持作用。

### 1.2.2 项目传播

2014 年通过景行项目试点实行战略性项目的整合传播。与项目官员一起，

通过媒体交流会及传播顾问组寻访，开发和挖掘项目的传播形式和渠道。将项目传播作为项目影响力的一部分，融入项目整体设计中。开发多种传播途径：通过深入分析永光观点和机构品牌内涵，结合景行项目资助方向，传播景行项目倡导支持机构服务成本等行业话题。梳理项目官员日常工作经验总结，通过公益类媒体及具有传播作用的 NGO 机构进行对外传播，通过项目官员的一线工作经验和反思的传播，启发同行业工作者关注和反思 NGO 组织的资助及培养。

另外，配合银杏计划、宏观项目、灾害救援和灾后重建工作的项目活动，积极利用南都的媒体资源和自媒体进行传播。

### 1.2.3 能力培养

**参与同行交流、学习同类经验。**参加行业内传播官员交流会及非公募基金会论坛等活动、并主动寻访行业内负责传播工作的一线员工及负责人，了解传播共性问题，交流学习经验，探讨解决方法。比对南都基金会传播特点及问题，梳理改进方法。

## 1.3 机构建设

2014 年度我们进一步规范和完善了我会的办公制度，加强了基本制度的严格落实。组织讨论并编写了《南都公益基金会财务支出实务指南》及《南都公益基金会团圆会制度》，委托第三方机构开发了员工请假管理系统并已开始试运行。

原计划编写《岗位职责说明》，在《岗位职责说明》的基础上制定出各岗位硬性技能及综合素养指标体系，建立《绩效考核》测评框架，开展各项团建活动等，因机构遇到一些人事及工作变动，经领导同意暂停此部分工作，并作为 2015 年工作重点。

## 1.4 2014 年预算执行情况

### 1.4.1 收入

2014 年总收入合计 2822 万元，其中：

(1) 捐赠收入：2147 万元。其中：上海南都集团 900 万元，占 42%；其他捐赠收入共 1247 万元，占 58%。其他捐赠收入包括浙江敦和基金会 1000 万元，摩根大通银行 90 万元，赠与亚洲 114 万元，心平公益基金会 34 万元。

(2) 投资收益：663 万元。本年度投资回款 1260 万元，597 万元冲减投资



本金。

(3) 其他收入：12 万元。其中：银行利息收入 12 万元。

#### 1.4.2 支出

基金会全年总支出计 2917 万元，其中：业务活动成本 2794 万元，占 96%；管理费用 122 万元，占总支出的 4%；筹资费用 1 万元（银行工本费、手续费、汇兑损益）。

基金会工作人员工资福利和行政办公支出 265 万元，占总支出的 9%，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基金余额（10563 万元）的 26%，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 2523 万元，占 90%，项目服务成本 272 万元，占 10%。

资助成本中，宏观性项目资助金额 260 万元，占 10%；机构伙伴景行计划及其他机构支持项目资助金额 882 万元，占 35%；银杏计划 555 万元，占 22%；新公民计划资助金额 565 万元，占 23%；救灾与灾后重建资助项目 208 万元，占 8%；研究项目 53 万元，占 2%。

需要说明，2014 年 1 月基金会二届七次理事会通过 2014 年预算总支出为 2730 万，而实际执行约为 2917 万元，比预算高了约 187 万元。支出比预算高的主要原因是新公民计划新增了两笔共 200 万元外部捐赠，分别来自摩根大通基金会和卡特彼勒基金会。

#### 1.4.3 资产管理

2014 年收入 2822 万元，比预算 2765 万高 57 万；支出 2917 万元，比预算 2730 万高 187 万。2014 年 12 月底，基金会净资产 10469 万元，比 2013 年底（10563 万）减少 95 万元。

需要说明，南都集团 2014 年捐赠给基金会的资金 1620 万元，由于浙江敦和慈善基金会捐款 1000 万元，只能给集团开具捐赠收据 900 万元，另 720 万元作为其它应付款挂账。

2014 年实际收入与支出情况及与预算比较变化情况请见表 3。（最终财务情况将以《南都基金会 2014 年度审计报告》为准）。

**表 3：2014 年实际收支与预算比较**

**单位：万**

| 类别                | 预算          | 实际执行        | 增减额<br>(减少为负) | 变动率  | 说明                                                           |
|-------------------|-------------|-------------|---------------|------|--------------------------------------------------------------|
| <b>一、收入</b>       | 2765        | 2822        | 57            |      |                                                              |
| (一) 投资收入          | 765         | 663         | -102          |      |                                                              |
| (二) 捐赠收入          | 2000        | 2147        | 147           |      |                                                              |
| 南都集团              | 2000        | 900         | -1100         |      |                                                              |
| 其他                |             | 1247        | 1247          |      | 敦和基金会 1000 万元                                                |
| (三) 利息收入          |             | 12          | 12            |      |                                                              |
| <b>二、支出</b>       | 2730        | 2917        | 187           | 6%   |                                                              |
| (一) 业务活动成本        | 2550        | 2794        | 244           | 9%   |                                                              |
| <b>1、资助成本</b>     | <b>2325</b> | <b>2523</b> | <b>198</b>    | 8%   |                                                              |
| (1) 宏观性项目         | 230         | 260         | 30            | 12%  | 新增慈善法项目和应对冰桶挑战项目                                             |
| (2) 景行计划及其他机构支持项目 | 838         | 882         | 44            | 5%   | 景行伙伴资助款减少（新增景行伙伴中有 2 家机构年底确定资助，2015 年拨付资助款），机构小额支持和其他机构支持增加。 |
| (3) 银杏计划          | 600         | 555         | -45           | -8%  | 节约活动成本；减少项目传播支出；因理事会决定银杏计划成立独立组织，合作基金 10 万元暂缓启动。             |
| (4) 新公民计划         | 365         | 565         | 200           | 35%  | 外部筹款增加，主要是摩根大通基金会和卡特彼勒基金会支持。                                 |
| (5) 灾害救援和灾后重建项目   | 232         | 208         | -24           | -12% | 救灾策略调整，新策略实施在探索完善，减少支出。                                      |
| (6) 研究项目          | 60          | 53          | -7            | -13% | 联合多方共同资助公益人才研究，单位成本降低                                        |
|                   |             |             |               |      |                                                              |
| <b>2、服务成本</b>     | 225         | 271         | 46            | 17%  |                                                              |
|                   |             |             |               |      |                                                              |
| (二) 管理费用          | 180         | 122         | -58           | -48% | 部分费用计入服务成本                                                   |

|          |  |     |  |  |  |
|----------|--|-----|--|--|--|
|          |  |     |  |  |  |
| (三) 筹资费用 |  | 1   |  |  |  |
|          |  |     |  |  |  |
| 三、收入-支出  |  | -95 |  |  |  |

## 2. 2015 年工作计划

### 2.1 在银杏计划独立注册机构的背景下，对各项目板块进行完善和调整

2015 年银杏计划将独立注册为一个公益组织，现有的三人银杏项目团队将加入银杏新机构。这一变动对南都的现有项目结构和人员组成都将产生较大影响。在此背景下，需要审视各项目板块的比重和配合关系，加大对景行计划的投入，支持银杏新模式的运作，全面推进救灾策略的实施，进一步明晰宏观项目的策略，试点开展社会投资这一新项目板块。

#### 2.1.1 宏观项目

##### (1) 工作目标

继续以“推动公益生态系统良性发展”为主线，针对生态系统的三大类主体——资源方、执行方（民间公益组织）、外部力量（公众、媒体）开展工作。同时，密切关注行业发展，积极回应行业热点。

##### (2) 工作计划

#### 引导资源方，倡导资源向民间公益组织倾斜

利用南都的品牌和行业影响力，积极传播支持民间公益的理念，引导基金会走资助型道路，并提升资助的专业能力。这一部分的工作需要的资金量不大，但需要我们投入较多智力资源。将重点支持中国资助人圆桌论坛（CDR），继续支持有效资助的研究、非公募基金会论坛，承办一期基金会双月沙龙。

#### 支持民间公益组织能力和网络构建

从地域布局和培育支持性组织细分市场两个维度开展工作。

地域布局就是重点支持国内公益不发达地区的公益组织网络构建。继续支持东三省民间组织能力建设项目、秦巴山区农村发展公益组织学习平台项目、广西百家 NGO 能力建设项目以及西部公益论坛。继续关注其他公益不发达地域的公益组织网络发展，寻找合适机会给予支持。

公益行业的支持性组织正在进入一个加速发展的阶段。这些组织为公益行业提供能力建设、财务、法律、品牌、传播、筹资、咨询、评估、IT 技术等多种专业服务。过去几年的工作经验，特别是去年“蓝海计划”的经验告诉我们，必须用市场化的方法来培育和支持支持性组织这一细分市场，让市场买单，让 NGO 用脚投票来实现支持性组织的优胜劣汰。因此，在这一领域，我们将采用南都、购买服务的 NGO 共同付费的办法支持第三方专业的支持性机构为 NGO 服务，提升 NGO 的能力。已确定的项目有帮助 NGO 培养筹款人才的“蓝海计划”二期，敦和基金会发起的筹款人联盟。还可以考虑配合景行计划，开展对 NGO 购买支持性机构的服务提供配比资金。

### **支持行业传播**

与传播工作紧密结合，通过资助、合作的形式，一方面支持有利于民间公益发展的传播平台和活动，另一方面支持有助于激发社会创业家精神的传播平台和活动，从观念信息角度引领和推动行业发展。除继续支持《公益慈善周刊》（电子刊物）外，将支持 NGOCN，支持社会创新领域经典书籍《Rippling》的翻译出版等。另外，还计划借助专业力量建设微信自媒体平台，使之成为发布权威行业信息及行业热门观点碰撞的专业公益信息平台。

### **回应热点**

充分利用永光对行业发展趋势的敏锐观察和洞见，及时回应行业热点问题。将根据 2015 年行业发展需要，灵活支持相关项目。已经确定支持学者对互联网网络募捐事件“施乐会置顶费事件”进行案例研究；支持为公益人提供保险的益宝计划。另外，将根据社会环境变化的需要，支持受境外资助较多的优秀 NGO 脱敏。

## **2.1.2 景行计划**

### **(1) 点：提升单个机构的影响力**

新增对 4 家机构的支持

对已经资助的伙伴进行参与式评估，提取资助中的经验和教训，完善选投机构的标准和经验值。

改进对支持性机构的支持方式，投放 80-100 万的基金，以 2:1 配比的方式，帮助有需要的 NGO 购买第三方支持性机构的服务。

## **(2) 面：增加机构间协同**

景行交流会：尝试以伙伴互访的方式进行交流会，并整合 2014 年开展的对 Michael Norton、董强等做的规模化发展、机构成长等研究和支 持资源，产生更 深度的对话。

## **(3) 空间：推动资助环境改善**

深度参与并推动“机构资助”学习网络正式形成，与 SRI、舜益、招商局基金 会等共同翻译学习国外“机构资助”的研究性文章和标杆机构的经验，结合实 践进行讨论学习，并将学习网络的产出在行业内进行传播分享。

深度参与 SRI “基金会评价榜”的工作，将公益机构需要机构发展资金和灵 活资金的议题融在“基金会评价榜”的调研和倡导议题中，倡议基金会在进行任 何资助时提供一定比例的灵活资金（成为可持续发展资金）。并可在 CDR 平台 上与基金会探讨可持续发展资金的可行性。

### **2.1.3 银杏计划**

#### **(1) 工作目标**

2015 年“银杏计划”将以全新模式进行运作，对此既充满期待，也充满挑战。 首先，在保证基本工作保质保量完成的情况下，顺利完成新机构的理事会组建、 筹备、注册、团队建设工 作；其次，根据机构的使命和发展目标，对现有业务进 行梳理和调整，根据网络发展需要增添新的工 作内容，比如合作基金的运行；第 三，提升团队能力，学习新的技能以适应机构发展需要，比如网络领导力，做好 与银杏伙伴的互动和沟通，帮助银杏伙伴共同学习如何自我治理。

#### **(2) 工作计划**

选人：保证评选数量和质量，继续加强行业浸泡，深入挖掘符合条件的候选 人。考虑未来的社会影响力和组织的辐射力，下功夫把选人的标准和流程进一步 清晰和优化。

建网络：1) 用新的思维和视角去发展网络，学习互联网思维和方法，运用 互联网工作，构建符合银杏自组织发展目标的伙伴网络。2) “加深”、“加厚”、 “加密”网络，激活已有小群落，增加活力。3) 为网络导入专家导师以及其他 外部资源，并在现有环节和内容上考虑如何增加附加值。

新模块：银杏合作基金、IT平台、银杏工作小组常态化。1) 试点合作基金，鼓励银杏伙伴之间开展跨领域、跨地区合作与交流或者同领域开展实验性、对所在行业发展有促进性作用的项目。2) 网络活动可以借鉴IT工具，尽量公开、透明、方便参与和监督。3) 开拓银杏伙伴参与项目设计和管理的渠道，鼓励有意愿、有经验的伙伴积极参与银杏事务。

传播：将传播与建设品牌工作联系起来，并向公众传播继续拓展，影响更多行业外人士通过关注银杏伙伴，了解更多社会问题，以及在每个人身边的行动者。

机构建设：完成新机构的筹备、注册等行政工作，并且调整和优化现有业务流程。更重要的是团队建设，塑造银杏组织文化。我们将尝试“雪花状”的组织方式，让每一个人在他/她负责的范围内，成为连接其他团队成员，外部团队成员、银杏伙伴工作小组、志愿者的中心节点，最大化地激发每一个人的潜能，最大化地利用好社会资源，辐射影响力。

#### 2.1.4 社会企业和社会投资

中国的社会企业和社会投资正在从萌芽期走向市场构建期，给公益行业带来了深远影响。最近几年国内的一些基金会和新成立的社会投资机构开始用公益创投和影响力投资的方式支持社会企业。经过过去六年的推动，南都已经成为在该领域最有影响力的机构之一。2014年我们在宏观项目的社会企业与社会投资板块下设立无息贷款项目的试点，与BC“社会企业”项目社会投资平台合作，通过无息贷款的方式支持社会企业的发展。

推动发起中国社会企业与社会投资论坛是南都从全行业的角度做宏观的推动，参与社会投资平台践行社会投资，既能为我们积累一线工作经验，帮助我们了解社会企业发展的动态，也有利于我们做宏观推动时能更好地把握方向。无息贷款的社会投资项目是公益创投，资金投放的形式是无息贷款。景行计划的模式也是公益创投，资金投放的形式是资助。从投资的流程和操作方法上，二者有较多互通的地方。从长远来看，设立社会投资项目，南都的银杏、景行、社会投资三个项目板块可以形成一个互相配合的链条。

在这样的背景下，社会投资作为银杏和景行之外的战略性项目的第三个板块已经呼之欲出。

##### (1) 工作目标

在战略性项目下建立社会投资板块，探索这一板块的基本定位、业务内容以及和其他两个战略性项目板块的配合关系。

## **(2) 工作计划**

**积极参与中国社会企业与社会投资论坛的工作，打造集合影响力 (collective impact)。**

作为论坛组委会中享有号召力的一方，发挥我们的行业影响力和协调整合资源的优势，继续投入资金和智力支持，积极协调各方，支持论坛的各项工作。论坛将于 2015 年 5 月 29 日至 30 日在深圳召开坛首届年会，同时还将开展研究、倡导、教育和资源对接几方面的工作。

**探索社会企业无息贷款的模式，研发社会投资业务。**

继续与英国大使馆文化教育处的“社会企业”项目社会投资平台合作，通过无息贷款的方式支持社会企业的发展。2014 年我们通过资料筛选、电话面试、当面洽谈等程序，从 94 个申请机构中选出了 3 个入围机构。下一步在经过 2-3 个月的辅导后会最终确定 1 个机构为其提供 50 万元的无息贷款。

2015 年的重要任务是在此试验的基础上梳理出南都社会企业无息贷款项目的定位、投资筛选标准、流程，并明确和其他项目板块（特别是景行计划）的配合关系。在此基础上开展社会投资业务的研发工作，并执行下一轮的社会企业贷款项目。

## **2.1.5 灾害救援和灾后重建**

### **(1) 工作目标**

一是搭建起至少成熟的两个学习网络，支持和培养一批认可正面灾害观理念并有意愿长期在灾害领域工作的人才，并逐渐梳理本土经验，形成一定的制度性产出；开展相关研究工作，丰富正面灾害观，并推动社会关注。同时，跟进好履约项目，做好应对大型灾害的预案及应对。

### **(2) 工作计划**

一是推动和支持灾后社区重建、资助方工作者、紧急救援三个行动学习网络。

二是开展正面灾害观相关的案例研究，以及与社会损失、非物质重建相关的基础研究；并透过学习网络寻找、支持和协助梳理更多的相似案例，丰富正面灾害观，并作适当传播。

三是参与鲁甸重建，与其他资源方搭配，重点支持本地社会组织开展社会服务工作。

四是跟进履约项目，保证产出和效果。

五是做好应对大型灾害的预案及应对。

### 2.1.6 研究项目

2015年研究项目的目标是继续为各项目板块服务，以各项目板块内的研究工作为主。将继续执行“资助型基金价值研究”，通过案例研究探究十余家资助型基金的成长过程，揭示它们实现价值的路径。另外，将启动对北京大学经济学院量化历史研究所的“量化历史研究”的资助，支持量化历史研究的学习、教学、科研。

## 2.2 传播工作

2015年的传播工作重点是根据机构品牌内涵，深度跟随项目收集项目传播素材，挖掘景行项目和救灾灾后重建项目的传播特点。借助专业服务力量，配合景行项目策略的进展，开发形成景行项目传播策略。同时开展机构品牌的对内传播，对内加深各项目与机构品牌内涵之间的联系。

### 2.2.1 对外传播：

(1) **机构传播**与宏观项目第四板块“行业传播”相结合。通过宏观项目-行业传播的资助、合作，支持优秀的公益传播类项目，从而体现机构品牌内涵和使命。借助专业力量，大力**建设微信自媒体平台**，使之成为发布权威行业信息及行业热门观点碰撞的专业公益信息平台。通过行业观点的相互辩驳和碰撞，对行业焦点问题进行解析，揭示行业发展现状，探讨发展方向，在信息角度引领和推动行业发展。

(2) **深入挖掘和开发项目传播**：在项目传播中贯穿机构理念和推动方向，通过品牌项目的基因外潜，影响和带领公益的同行者，实现南都品牌作为“行业引领者”推动行业进步的定位。与项目联合开发对外合作形式及途径。项目传播定位于支持项目的基因外潜；深入调研个项目情况，开发适宜项目的传播点及素材收集规范。形成景行项目及救灾项目的传播传播战略。适时引入媒体资源，深入了解项目的实施过程，搭建项目效果的发布和传播搭建有效的传播渠道。



**(3) 规范基础传播及行政事务：**规范传播工作的各项指标，形成可测量和考核的传播部工作绩效标准，并以此测量和考察传播工作的完成质量。在信息公开及日常工作传播方面，及时高效的完成机构自媒体运营及传播、年报等机构传播资料的制作。稳步维护和拓展媒体资源，监控效果及时防范风险。

### 2.2.2 对内传播：

通过“品牌与我”工作坊一系列的培训分析和模拟练习，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。

## 2.3 机构建设

2015年机构建设的重点是建立健全绩效考核系统，并以此为抓手提升团队的绩效水平，强化岗位服务意识。计划借助外部专业力量，在《2011南都基金会文化、制度建设构思》和《南都基金会品牌策略》的基础上，和秘书处共同开发绩效考核系统并指导实施。

由于银杏计划的项目团队将加入银杏新机构，机构团队的构成将发生很大变化，2015年需要新招聘两至三名项目主管级别的员工参与项目工作。员工的成长与发展、团队的融合也是一项重要工作。除了团圆会和永光分享会之外，探索其他方式促进团队的学习和沟通。

另外，2015年南都基金会将迎来民政部的社会组织等级评估工作，需要各部门共同努力完成。

## 3. 2015 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》与《民间非营利组织会计制度》的规定，本着节约高效、收支平衡的原则，编制形成 2015 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 2015 年度预算及说明（单位：万）**

| 类别      | 2014 年<br>预算 | 说明            |
|---------|--------------|---------------|
| 一、收入    | 3200         | 基金投资增值及捐款     |
| （一）投资收入 | 700          | 参照 2014 年投资收入 |

|                   |             |                                                                                                                                                |
|-------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (二) 捐赠收入          | 2490        |                                                                                                                                                |
| 南都集团              | 2490        |                                                                                                                                                |
| 其他                | 0           |                                                                                                                                                |
| (三) 利息收入          | 10          |                                                                                                                                                |
|                   |             |                                                                                                                                                |
| <b>二、支出</b>       | <b>3200</b> |                                                                                                                                                |
| (一) 业务活动成本        | 3051        | 占总支出的 95%                                                                                                                                      |
| <b>1、 资助成本</b>    | <b>2775</b> | <b>占业务活动成本的 91%</b>                                                                                                                            |
| (1) 宏观性项目         | 202         | 占资助成本的 7%                                                                                                                                      |
| 新批                | 180         | 引导资源方 30 万，民间组织能力和网络构建 60 万，回应热点 40 万，行业传播 50 万                                                                                                |
| <u>待拨款</u>        | <u>22</u>   | 蓝海计划，非营利品牌研究，《社会创业家》，公益慈善周刊，公益组织成长监测                                                                                                           |
|                   |             |                                                                                                                                                |
| (2) 景行计划及其他机构支持项目 | 903         | 占资助成本的 33%                                                                                                                                     |
| 新批                | 322         | 新批景行 190 万（4-5 家）；交流会 18 万；与景行推动议题相关的案例研究、评估等 50 万；传播 4 万；支持性机构配比购买基金 60 万                                                                     |
| <u>待拨款</u>        | <u>581</u>  | 景行伙伴 251 万；其他机构支持 330 万（乐平 300、基金会中心网 20、SEE10）                                                                                                |
|                   |             |                                                                                                                                                |
| (3) 银杏计划          | 1064        | 占资助成本的 38%                                                                                                                                     |
| 新批                | 300         | 出国考察 55 万、评审会 18 万、银杏论坛 20 万，银杏聚会 15 万，合作基金 20 万，传播 30 万，候选人考察费用 12 万、其他 5 万、敦和公益人才资助项目 100 万，公益组织内部控制手册项目 25 万                                |
| <u>待拨款</u>        | <u>474</u>  | 47 位银杏伙伴的资助款，4 万银杏评估尾款                                                                                                                         |
| 银杏新机构开办费          | 290         | 下半年人员薪酬 132 万，房租 74 万，装修家具 26 万，信息服务 20 万，行政办公 28 万，机构传播 10 万                                                                                  |
|                   |             |                                                                                                                                                |
| (4) 社会企业和社会投资     | 70          | 占资助成本的 3%                                                                                                                                      |
| 新批                | 70          | 社企论坛，社会企业无息贷款项目                                                                                                                                |
|                   |             |                                                                                                                                                |
| (5) 新公民计划         | 270         | 占资助成本的 10%，为新公民计划发展中心总预算的 42%                                                                                                                  |
| 新批                | 260         | 新公民社工 40 万，用于支持超过 60 个社工在打工子弟学校的社工服务计划。新公民教师 40 万，用于支持超过 500 个打工子弟学校教师开展教育行动。新公民社区 70 万，用于支持超过 10 家社区机构开展家庭教育和开展能力建设支持。新公民公众教育 20 万，用于支持发动社会资源 |

|                 |           |                                                                                                                                                          |
|-----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |           | 支持流动儿童教育。新公民计划领域支持 40 万，用于支持流动儿童趋势报告、流动儿童图书馆和流动儿童机构图谱等系列研究和倡导行动。性健康教育项目 25 万，用于支持 11 所打工子弟学校约 6000 名儿童的性健康教育。新公民志愿者项目 25 万，用于支持超过 200 名志愿者以嘉年华的方式开展志愿服务。 |
| <u>待拨款</u>      | <u>10</u> | 2014 年待拨款 6 万，2014 年以前待拨款预计 4 万                                                                                                                          |
|                 |           |                                                                                                                                                          |
| (6) 灾害救援和灾后重建项目 | 200       | 占资助成本的 7%                                                                                                                                                |
| 新批              | 170       | 三个学习网络运营费用 90 万元，学习网络成员的小额资助 20 万元，正面灾害观研究 30 万元，鲁甸重建 20 万元，卓明信息支持 10 万元                                                                                 |
| <u>待拨款</u>      | <u>30</u> | 玉树灾后重建社区发展、甘肃社会组织联合救灾平台、义集、乐康社区参与服务、卓明、华夏救灾、丧子家庭援助、爱艺、人才成长与培养途径研究、灾后行动研究项目、四川联合援助鲁甸                                                                      |
|                 |           |                                                                                                                                                          |
| (7) 研究项目        | 66        | 占资助成本的 2%                                                                                                                                                |
| 新批              | 50        | 量化历史研究                                                                                                                                                   |
| <u>待拨款</u>      | <u>16</u> | 资助型基金价值研究，NGO 数据库                                                                                                                                        |
|                 |           |                                                                                                                                                          |
| <b>2、服务成本</b>   | 276       | 占公益支出的 9%                                                                                                                                                |
| (1) 信息技术服务      | 4         | 网站、办公自动化系统的维护与继续开发                                                                                                                                       |
| (2) 传播          | 12        | 落实品牌战略，年报等资料制作，媒体关系维护等                                                                                                                                   |
| (3) 项目管理        | 260       | 项目人员费用，项目的考察、监测差旅费，项目评审、宣传、项目资料印刷、固定资产折旧、房租等费用                                                                                                           |
|                 |           |                                                                                                                                                          |
| <b>(二) 管理费用</b> | 149       | 占总支出的 5%                                                                                                                                                 |
| 1、人员费用          | 81        | 管理人员工资及社会保险                                                                                                                                              |
| 2、行政办公经费        | 68        |                                                                                                                                                          |
| (1) 日常费用        | 40        |                                                                                                                                                          |
| (2) 机构能力建设费用    | 13        | 人员学习、培训费用                                                                                                                                                |
| (3) 理事会经费       | 15        |                                                                                                                                                          |
|                 |           |                                                                                                                                                          |
| <b>三、收入-支出</b>  | 0         | 收支平衡                                                                                                                                                     |

## 一、收入：3200 万

本基金会的收入主要为投资增值收入与捐款收入。2015 年收入目标为 3200 万元，其中投资收入 700 万元，上海南都集团捐款 2490 万元。

## 二、支出：3200 万

2015 年总预算 3200 万元，与 2014 年 2730 万的预算相比，增加了 470 万元。其中业务活动成本预算增加 501 万元，管理费预算减少 31 万元。增加的业务活动成本中，资助成本增加 450 万元，服务成本增加 51 万元。

资助成本增加的原因包括以下几方面：一是银杏计划由于新成立机构、银杏伙伴增加、项目规模扩大等因素，将比去年增加 464 万元预算；二是景行计划和其他机构支持项目由于南都基金会给乐平基金会定向资助款增加等因素，将比去年增加 65 万元。

社会企业和社会投资领域的工作从宏观项目中独立出来成为战略性项目的一个板块，但总体预算并未增加。社会投资、宏观项目、灾害救援和灾后重建项目、研究项目的预算与 2014 年宏观项目、灾害救援和灾后重建项目、研究项目的总预算基本相当，比 2014 年共增加 16 万元。根据理事会的决定，新公民计划的资助款逐年下降，2015 年预算比 2014 年减少 95 万元。因此，2015 年南都基金会总资助款比去年增加了 450 万元。

本机构支出主要包括业务活动成本和管理费用。

### （一）业务活动成本：3051 万元

全年业务活动成本 3051 万元，占总支出的 95%，包括资助成本和服务成本。

#### 1、资助成本：2775 万元

全年计划资助成本预算为 2775 万元，占业务活动成本的 91%。资助成本中，其中支持行业发展资助资金 2239 万元（包括宏观性项目 202 万；银杏计划 1064 万；景行计划及其他机构支持项目 903 万；社会企业和社会投资 70 万），占 81%；专业领域资助 470 万元（新公民计划资金 270 万；灾害救援和灾后重建资助项目 200 万），占 17%；研究项目 66 万元，占 2%。总体上看，与 2014 年相比，行业支持的资金比重进一步加大，领域支持比重下降。

资助成本中，新审批项目款 1642 万，占 59%；2014 年前批准 2015 年支出待拨款（带下划线红字部分）为 1133 万，占 41%。

资助成本安排具体如下：

**(1) 宏观性项目：**202 万，占资助成本的 7%。其中：

- 引导资源方向资助民间组织倾斜 30 万；
- 民间组织能力建设和网络构建 60 万；
- 回应热点 40 万；
- 行业传播 50 万；
- 待拨款 22 万元**（包括蓝海计划，非营利品牌研究，《社会创业家》，公益慈善周刊，公益组织成长监测）。

**(2) 景行计划及其他机构执行项目：**903 万，占资助成本的 33%。其中：

- 新增合作伙伴 190 万（4-5 家）；
- 景行机构交流会 18 万；
- 服务购买、功能资助 50 万，用于资助与景行推动议题相关的案例研究、评估等；
- 景行传播 4 万；
- 支持性机构配比购买专项基金 60 万；
- 待拨款 581 万元**，包括景行伙伴 251 万，基金会中心 20 万，乐平基金会 300 万，阿拉善 10 万。

**(3) 银杏计划：**1046 万，占资助成本的 38%。其中：

- 银杏伙伴出国考察 55 万；
- 银杏计划评审、网络建设、合作基金、传播、候选人考场等 120 万；
- 公益人才资助项目 100 万；
- 公益组织内部控制手册项目 25 万；
- 银杏新机构开办费 290 万；
- 待拨款 474 万**，包括往年银杏伙伴资助款 470 万，银杏评估尾款 4 万。

**(4) 社会企业和社会投资：**70 万，占资助成本的 3%。其中：

- 中国社会企业与社会投资论坛 20 万；
- 社会企业无息贷款项目 50 万。

**(5) 新公民计划：**270 万元，占总资助成本的 10%。其中：

- 新公民社工支持项目 40 万，用于支持超过 60 个社工在打工子弟学校的

社工服务计划；

——新公民教师支持项目 40 万，用于支持超过 500 个打工子弟学校教师开展教育行动；

——新公民社区支持项目 70 万，用于支持超过 10 家社区机构开展家庭教育和开展能力建设支持；

——新公民公众教育项目 20 万，用于支持发动社会资源支持流动儿童教育；

——新公民计划领域支持项目 40 万，用于支持流动儿童趋势报告、流动儿童图书馆和流动儿童机构图谱等系列研究和倡导行动；

——性健康教育项目 25 万，用于支持 11 所打工子弟学校约 6000 名儿童的性健康教育；

——新公民志愿者项目 25 万，用于支持超过 200 名志愿者以嘉年华的方式开展志愿服务；

——**待拨款 10 万元。**

南都基金会对于新公民计划的投入在逐年减少。2012 年新公民计划预算 730 万，2013 年降至 500 万，2014 年下降至 365 万，2015 年继续下降至 270 万，占基金会资助成本的 10%。2014 年南都基金会的资助占新公民中心收入的 57%，预计 2015 该比重下降至 42%。

**(5) 灾害救援和灾后重建项目：200 万元，占资助成本的 7%。其中：**

——正面灾害观研究 30 万；

——行动学习网络运营费用 90 万，网络成员小额资助 20 万；

——鲁甸重建 20 万；

——卓明信息支持 10 万；

——**待拨款 30 万元。**

**(6) 研究项目：66 万元，占资助成本的 2%。其中：**

——通过南都基金会定向资助北京大学经济学院量化历史研究所 50 万元；

——**待拨款 16 万元。**

**2、服务成本：276 万元，占业务活动成本的 9%，其中：**

——信息技术服务 4 万，包括网站、办公自动化系统的维护与继续开发；

——传播 12 万，包括落实品牌战略，年报等材料制作，媒体关系维护等。

——项目管理 260 万，用于项目管理和服务直接发生的费用，包括项目人员工资、项目评审、考察、管理、检查和评估、项目资料印刷等。

**（二）管理费用：149 万元**

机构管理费用 149 万元，占总支出的 4%。

**1、人员费用：**人员工资及社会保险约 81 万元。

**2、行政办公经费：**约 68 万元。其中：

——日常费用 40 万，包括物业管理费、办公费、交通费、通讯费、差旅费、审计费、残保金等；

——机构能力建设费 13 万元，指专项用于员工学习和培训的经费；

——理事会经费 15 万。

**三、预算分析**

2015 年预计可实现收入 3200 万元；预计总支出 3200 万元。2015 年预算缺口为零，收支平衡。