

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

主编 李志艳



序言

乐施会是一个独立的发展及人道援助机构，致力于消除贫困，以及与贫困有关的不公平现象。我们与面对贫困的个人和伙伴机构合作，一起推动发展项目、人道援助项目、政策倡导及公众教育等工作。

草根组织是被边缘化群体发声与充权的有效载体，乐施会多年来致力于支持中国本土民间组织的发展，尤其关注草根组织的生存与发展。草根组织的出现都是基于其自身的使命和特定的处境与社会背景。不过，草根组织要持续发展下去，除了使命感、价值观和毅力以外，还需要其他的条件与资源。很多关心民间组织发展的人士都想知道草根组织是什么人在推动发展起来的？这些人有着什么样的坚持？一家所谓的草根组织是如何运作的？

过去关于 NGO 的研究虽然很多，但常常以公益慈善组织整体面貌出现，同时涵盖 GONGO、基金会与草根组织，而草根组织往往被淹没，很难清楚了解草根组织的生存和发展状况。

因此，2012 年 1 月乐施会支持社会资源研究所（Social Resources Institute, SRI）开展“中国本土民间组织运营模式研究”，将调研重点放在了草根组织生存与发展的关键问题——运营模式上。开展本项目的初衷是希望藉由本土民间组织的运营模式研究，了解本土民间组织的状况、面对的问题和应对方法，进一步提炼和总结不同的运营模式，并启发支持民间组织的合适形式和方法。

研究成果除了希望能够影响资源组织的资助策略外，还期望能为草根组织们提供借鉴，推动草根组织探索出一套更合适自身条件的运营模式出来。

该研究前后历时一年半，感谢曾经与我们分享了经验和案例的 NGO 同仁们，以及合作伙伴 SRI 每一位同事的投入。

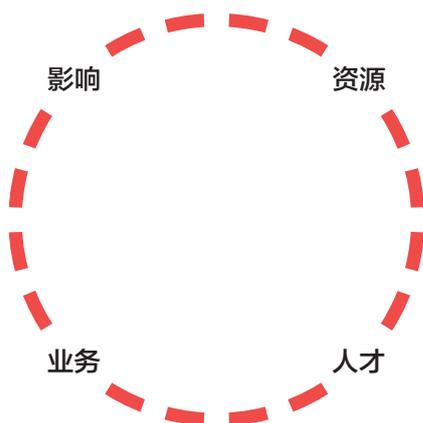
前言

公益组织的可持续成长

李志艳

一年前，一场公益交流会上，主办方邀请了很多企业家列席，希望能起到为公益组织牵线搭桥、拓展资源的作用。一家 NGO 负责人在介绍完自己的工作后，做总结说，“我们缺乏资源，员工素质不高，服务专业水平低，希望能够得到大家的支持”。这样的表述显然无助于其获得支持。

一直以来，中国的职业化 NGO，多数面临这样的困境：没有项目资源就养不了团队，团队能力也不能提升；而没有一个有专业素养的团队，却又不能寻找到项目，如此一来形成了恶性循环，严重影响到了 NGO 的专业性与职业化的发展。



公益组织的可持续成长

公益组织的可持续成长面临各种挑战，总体上来说需要解决以下几个方面问题：

- 可持续财务资源：包括与基金会的合作项目，公众、企业的捐赠，政府购买服务等资源的可持续获得等；
- 可持续团队发展：团队的可持续发展，包括团队成员的专业能力，晋升空间，后备队伍建设等；
- 可持续业务拓展：机构工作的有效性、服务的专业性，及建立微观行动到宏观视角的联系的能力等；
- 可持续影响力提升：机构的策略计划能力、公共传播能力、与伙伴的协同工作能力、传播需要的各种技术能力等。

对于一个公益组织而言，前述几个方面是互为前提、互为结果的：如果一家公益组织缺乏财政资源，它就无法提供合理薪资延请有专业能力的人才；团队专业工作能力欠缺，机构的服务就缺乏专业性；机构的社会服务如果不能有好的效果，社会影响微弱，就募集不到资源，也就招募不到也留不住优秀人才，这样机构的成长往往陷入了恶性循环的地步。

绝大多数公益组织创办之初，往往都是从既缺乏财务资源、也缺乏专业人才，更谈不上社会影响力，但也有一些团队经过四到五年的时间，走出了发展困境：他们建立了自己的专业工作能力，能主动选择对自己来说更有价值的项目；他们提供了较为体面的薪资，能吸引到优秀人才，同时提供了团队同事的发展空间；他们有了准确的专业定位，服务工作有成效，并形成了一定的推广价值；他们充满活力，与公益伙伴建立了协同工作能力，展现了公益的行动力量。这些公益组织基本上建立了可持续成长的基础。

研究可持续成长

在案例采写过程中，我们尽力挖掘 11 家机构各自的特点，呈现他们可资借鉴之处，然后再在众案例的基础上，抽取和提炼其中的共性规律。由于能力所限，我们并未能对“可持续成长”做出深入的探索，在此只能提出管窥之见，希望对读者有所启发。

1. 建立支持机构发展的资源支持

项目资源的使用缺乏自主性，机构就缺乏自由成长的空间。公益组织的财务资源，无论来自于政府、企业、公众还是基金会，无论是捐赠、资助抑或购买服务，如果这些资金只足以维持项目，只能应用于服务对象，则组织在筹款、培训、品牌、传播、研发、创新，以及必要的战略转型、人员调整、调养生息等方面，都无法维系。而组织之所以成为组织，之所以能获得发展，正是因为这些项目之外的因素。长期以来，公益组织的自主发展资源严重缺乏，这也是众公益组织被降格为“项目执行团队”的原因。

优秀的公益组织总是能建立支持机构发展的财政能力。通过有偿服务、募集非限定性捐赠资金、向资助方申请相对高额的项目管理费或机构发展资金等都是获得机构发展财政能力的方式。当然也有个别机构通过节省和转移项目经费来解决这一问题，这虽然违背公益领域的财务原则，但在当下公益组织的发展生态上，也是没有办法的选择。

独立性是公益组织的一个重要特征，坚持公共利益为出发点的使命，坚持自己的价值观和理念，拒绝交易和利益的妥协，是机构独立性的重要体现。独立性还表现在一个机构能建立自己的策略工作能力，用自己的策略规划和专业工作能力去和不同的领域、不同的机构合作，从而可以拒绝资源提供方的过度影响。

2. 可持续团队发展机制

“激发团队活力”用于公益组织发展的人才策略方面，尤为重要。在一定时期内，公益组织的工作人员不太可能像大型企业那样精细化分工协作，相当多公益组织也不太可能为员工提供专业化的培训和清晰的职业规划，公益领域从业者注定要应对多变的工作环境，注定要在没有充分职业准备的情况下开展工作。与大型企业相比，公益组织工在个人单体上专业培训不足，在组织整体上又缺乏分工协作带来的优势互补，唯一可提升组织绩效的方式，就是激发团队人员的活力，使其发挥出比常规情况下更高的表现。那些试图将员工流水线化的尝试，在草根公益组织中几乎注定失败。

当然，就激发团队活力而言，公益组织并无奇方妙术。“保障”和“理想”具有同等的重要性。在案例对象身上，我们都看到了机构们为员工提供体面的待遇、使其能够维持基本的生活水准的努力；我们也看到了，公益组织也努力营造恰当的组织文化，建立相对开放自由的工作环境，重视同事对组织使命的认同。这些因素加在一起，激发了同事的工作热情，也使得员工在机构遇到危机时也不失去忠诚，成为组织发展的后盾。

3. 以服务对象为本的赋权工作手法

目前，大多数公益组织采用的是以项目为中心的运作模式，但项目是在一段时间范围内有始有终的活动组合，“项目思维”往往是以资助方利益为出发点的。公益组织建立自己的策略工作能力，是机构可持续成长的重要体现。

公益组织的工作，总体上可分为三类，一类是提供直接服务，一类是赋权工作，一类是倡导工作。直接服务的视角往往是“缺乏”视角，即服务对象缺什么，需要什么，公益组织就提供什么；赋权工作则是陪伴、支持服务对象通过学习、合作与协作、有能力自我供给并自我实现服务，满足社会群体发展的权利要求，支持服务对象有权力并有能力处分自己的资源、规划自己的发展并能展开相关的活动，即通常所说的“授人以渔”的工作；倡导工作主要是从政策层面、公众层面推动一些变革，使得政府行动、社会行动能更加有效的回应公共利益、抵制侵犯公益利益的行为，回应经济、社会、环境、文化发展的公平正义价值。

在实际工作中，对于公益组织而言，以提供直接服务为依托，在服务的同时通过增能赋权、支持服务象的能力的可持续提高，公益组织政策与公众层面的倡导往往才更有合法性和认受性，即解决“凭什么你来倡导改变”、“你要改变什么”、“为什么要这样的改变”及“怎样改变”等问题。总体上讲，构成了公益组织的完整的赋权工作手法。

4. 工作策略组合

公益组织的规模和他们希望解决的社会问题之间，存在着巨大的反差。这意味着，公益组织必须有策略的开展工作，发挥杠杆作用，才能实现真正实现机构使命，回应公共利益。

不同的组织所使用工作的工作策略差异较大。在我们的案例对象中，有的机构通过“自组织”培养目标人群自我服务的能力并进行模式推广和工作领域扩张；有的机构通过个别领域的“社会创新”经验模式传播和复制到其他人群或领域；有的机构通过巧用公共资源平台、与媒体合作优势形成公众压力，推动目标对象行为或政策改变；有的机构走政策推动路线，把政府列作首要影响对象并建立和政府部门的合作机制。这些不同的工作策略，使得公益组织能够在更广范围或更深层次推动社会变革、丰富公益组织回应公共利益的行动模式。

我们发现，所有机构的工作策略都和领导人的价值观、资源和能力有关，基本上者是“领袖导向”的发展方式，这是现阶段公益领域发展面对的现实，但也是每个机构进一步发展必须突破的障碍。如何建立团队共同决策，在团队内分享和培养领导力，从而使组织拥有可传承、可持续的策略工作模式，是众多公益组织面临的共同挑战。

5. 聚焦一致性

工作领域、服务对象、工作策略的聚焦，是机构可持续发展的一个重要特征。一家机构成长的过程，也是组织不断寻找和建立聚焦一致性的过程。在众多案例对象身上，我们都看到“聚焦一致性”的影子。以瓷娃娃为例，公众筹款是他们最为重要的资金来源，而面向公众倡导消除对罕见病群体的歧视是他们致力于推动的社会影响，通过与公众互动、广泛动用媒体宣传，则是他们实现社会影响的重要方式。瓷娃娃在资源、人才能力、业务和影响四个方面找到了“公众倡导和传播”的一致性主线。再以仪陇乡村发展协会为例，他们的目标是农村综合发展，小额贷款以及村级互助基金等金融支持是农村发展的撬动点，同时小额贷款的盈余也是协会最主要的资金来源。仪陇乡村发展协会找到了农村金融的一致性主线。

本案例集是社会资源研究所第一次开展公益组织案例研究的成果。我们要感谢所有案例机构给我们的支持。他们从繁忙的工作中拨出时间，与我们一轮又一轮的交流信息和思想。在这个过程中，深入了解他们，各个公益组织从业者的创业精神和社会关怀一次又一次的打动着我们，让我们用这本小书对他致敬。

感谢乐施会的慷慨资助和工作支持，尤其要感谢钟丽珊女士和韦爱华女士的支持和帮助，在研究遇到困难的时候，她们的鼓励成为了我们坚持走下去的动力。本案例集中的很多观点，也有很多来自于她们的启发。

撰写案例并非易事。我的多名同事参与了本次研究。由于我个人偏好的模糊性，以及有时吹毛求疵的特质，同事们往往一篇案例修改数轮，其中辛酸只有当事者才能体会。在此，我感谢所有一起努力的同事，希望我们的努力是值得的。

在案例写作上，我们没有追求标准化和规范化，而是尊重作者自己熟悉的表达习惯。作者视角各异，案例机构也是各有特点，因此案例呈现会有不同风格。我们尽力避免学术化的讨论，尽量做到夹叙夹议，通俗流畅，但至今仍感觉不尽人意，希望读者体谅。

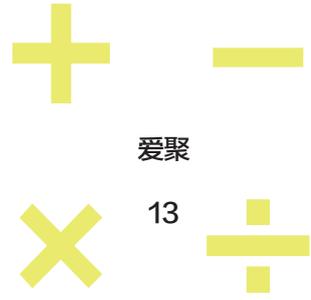
在所有案例结集的时候，又忆及案例背后的主人公们。文中的很多故事，很多思考，都是他们数年甚至十余年的打拼换来的，无数的心血，却被聊聊数千字简而概之，又复被书生妄加评论。每思于此，心中又起“诚惶诚恐”之感。能力有限，文字苍白无力，不能尽显案例机构的运营模式以及创业者的风采，是以为憾！

目录



瓷娃娃

7



爱聚

13



云南连心

21



春风

28



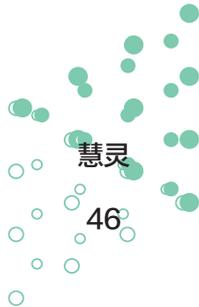
自然大学

33



同心家园

40



慧灵

46



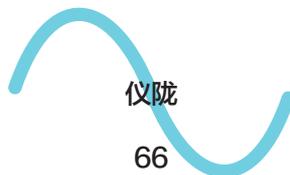
百特教育

53



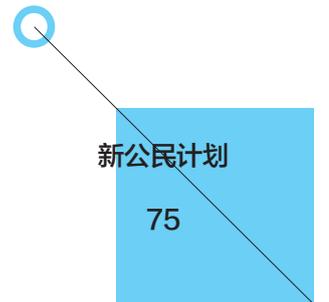
公众环境研究中心

59



仪陇

66



新公民计划

75

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

瓷娃娃 公众参与走出一条公益路

李志艳 / 社会资源研究所



瓷娃娃罕见病关爱中心

注册时间

2008年5月

注册性质

民间非营利组织

办公所在地

北京

创办人

王奕鸥 黄如方

机构负责人

王奕鸥

愿景

为成骨不全症等罕见病群体建立等、受尊重的社会环境

专业领域

罕见病救助、服务和倡导领域

核心产品与服务

医疗康复、关怀服务、赋能培养、公众倡导、政策研究

资金主要来源

公众筹款、基金会资助、企业合作

2012 年年度运营资金规模

469 万元

机构全职人员

17 人

机构网站

chinadolls.org.cn

瓷娃娃罕见病关爱中心（以下简称“瓷娃娃”）成立于2008年5月，是一家专注于为成骨不全症等罕见病群体提供服务的非营利机构。瓷娃娃成立四年来，从最初只有2名员工，年预算不到5万元，发展至现在拥有了17人的稳定团队，年预算规模超过400万元，直接服务人群达到了1000多人。

仅从数字上看，这也许并不惊人。但考虑到中国NGO的生存环境，瓷娃娃已经展现出了较强的成长性。在中国，年运营资金超过50万元的NGO大约只有18%。大量的NGO为资金少、招人难、无法注册等问题而苦恼。瓷娃娃却在不经意间的翻过了一道道坎，而且成为政府、企业、NGO和媒体反复提及且享有高度美誉度的公益组织。

创业艰难，只剩公众筹款一条路

瓷娃娃是中国第一家专门为脆骨病等罕见病群体提供服务的机构，目前，虽然国内也出现了一些小型的病友互助组织，但瓷娃娃仍然是该领域的领头羊。对这一特殊人群的关注，形成了瓷娃娃的独特定位，但也加剧了瓷娃娃创业的艰难。

瓷娃娃初创时没经费，没工资，没有办公室，另一家公益机构提供了两个办公位，2名创始人王奕鸥和黄如方就这样开始了自己的公益创新历程。为筹集提供服务所必须的经费，他们尝试了各种办法，写项目计划书，向基金会申请项目，给残联写信，给市长写信，希望获得政府支持，但都没有打开资助和支持之门。初创期的瓷娃娃只能依靠少数好心的医生、热心的公众和经济条件稍好一点的病友家长的支持来运转。

在中国，大部分 NGO 靠基金会支持而成立和发展。但这条路对瓷娃娃来说却好像走不通。“大家都没听说过脆骨病，这个领域是一片空白，当时不在基金会和政府的支持范围之内”。

创业期的困难并不能让王奕鸥和黄如方却步。他们笃定的事情，不管有多大的挑战都要坚持实现。这一种精神，一直支撑着他们走到今天。初创期的瓷娃娃，很快意识到，自己必须走出一条不同的道路，不能像其它机构那样依靠公益界的资源而存活，留给他们的只有公众筹款这一条道路。

实际上，这不仅仅是瓷娃娃机构短期生存的需要，也是长远上为更多病友提供更好服务的需要。脆骨病发病率约占总人口的 0.066‰-0.1‰，中国患者估计在十万名左右。十万病友长期经受疾病困扰，绝大多数家庭经济状况不好，医疗救助、学习、就业、权益改善，这些都需要大量的资源支持。而公益界的资源一方面来源有限，另一方面总量也不足，瓷娃娃只有建立广泛的资金渠道，呼吁无穷的公众来支持十万病友，才有可能从广度和深度上解决脆骨病患者所面临的社会问题。

宣传倡导，让公众关注瓷娃娃

瓷娃娃认为，争取社会公众的关注和支持是一切的关键。这不仅源于瓷娃娃对公众募款的需要，也源于他们对脆骨病病友需求的深刻理解：对病友而言，慈善捐助固然重要，但社会对脆骨病的无知以及对病友的歧视才是根本桎梏。

瓷娃娃发现很少人知道脆骨病，不仅公众不知道，很多医生和病友家长也不知道，于是很多病友被当做一般的骨折来治疗，不当的治疗给病友带来了长期的伤害。很多家长也因不了解脆骨病病友经过治疗和康复训练一样可以拥有正常人的生活，抛弃了患儿，患者自己也常常陷入到长期的孤独和绝望之中。

由于公众不了解脆骨病，很多病友还经受着在医疗、教育、就业、社会保障等多方面的歧视。比如在医疗方面，由于患者少、市场小，医药公司不愿在诊断和治疗方面投入，因此罕见病的医疗费用十分昂贵且大都在医保范围之外。目前，我国关于罕见病的专项法律法规也是一片空白。诸如这些社会制度都加剧了病友在这个社会中的生存和生活困难。

正如瓷娃娃所说，“病友很少有机会在学校读书在单位工作，只能像个隐形人，隐形在家里”，不为世人所知。瓷娃娃给了自己一项重要的任务：“让更多的人知道脆骨病等罕见病，让更多的人加入到支持罕见病的行列中来。”

瓷娃娃对公众动员和社会倡导的重视，在他们工作的七项目标中就可见一斑：

1. 推动成骨不全症等罕见病群体在医疗、教育、就业等方面的可及性；
2. 提升和发展罕见病群体在心理、自立自主意识方面的成长；
3. 推动罕见病社群主体性建立及能力提升；
4. 协助罕见病患者和家属建立交流、互助网络；
5. 倡导社会公众对罕见病群体的正确认知和多元共融；
6. 开展罕见病群体相关的调查和研究；
7. 推动政府在罕见病领域的政策出台。

其中，第 1 项和第 7 项都直指社会和政策倡导，第 2 项、第 4 项和第 5 项都需要借由公众动员和公众参与来实现。七项之中有五与公众参与有关，我们可以看出瓷娃娃机构对公众参与的重视。

出色的品牌意识和传播能力

瓷娃娃的确展现了非凡的传播能力,他们的机构形象、品牌和宣传策略给人一种年轻、活泼且专业的不俗印象。

其中最值得称道的是,他们在创业伊始就赋予了脆骨病群体一个美丽的名字“瓷娃娃”,他们设计了一个非常清新可爱的 logo,他们的口号是“还好,我们的爱并不脆弱”。虽然服务人群是残障人群,但瓷娃娃并不以悲惨形象和眼泪指数感人,反而处处彰显出脆骨病群体的多才多艺、可爱以及对追求幸福生活的阳光帅气。

瓷娃娃把传播和公众动员融入到了他们工作的很多方面。

义卖是瓷娃娃的常规活动之一。有些病友的绘画作品非常出色,也有些艺术家为瓷娃娃作画,瓷娃娃就把这些作品制作成明信片 and 纪念品,在沃尔玛、义卖会或网络上举办瓷娃娃画展和义卖活动。每次义卖大概能够带来一万元左右收入,有些义卖活动甚至能筹到几万元,这在一定程度上补贴了瓷娃娃的管理费用。但瓷娃娃认为,义卖的目的并不是筹款,每次义卖其实组织起来都挺复杂,投入多但筹款所得有限,义卖本质上是一次公众宣传活动,可以利用这样的机会让更多的人了解罕见病群体。

全国病人大会是瓷娃娃的重头活动。2009年11月,他们成功举办了第一届全国病人大会,以后每两年举办一次。病人大会是脆骨病和罕见病群体里的第一次全国性的大型活动,在第一届大会筹备时,瓷娃娃只有三名员工,经费也没有着落,但他们坚定的认为需要给病友一次相聚的机会,同时也利用这个机会,向世界更好的展示脆骨病群体的存在。经过半年的筹备,100多位全国各地的患者和家长终于在北京相聚三天,除了学习、培训和义诊之外,大会让病友们彼此认识,坚定了家长和病友的信心。在大会期间,瓷娃娃邀请了40多家媒体参加,很多重量级媒体对瓷娃娃做了深度报道。第一届病人大会以及广泛的媒体支持,就此拉开了瓷娃娃发展的序幕。

瓷娃娃的成长,一直伴随着媒体的身影。在支持瓷娃娃的媒体中,不乏中央电视台、凤凰卫视、山东卫视、青海卫视、南方都市报、南方周末、新京报、费加罗等知名媒体的名字。瓷娃娃团队参加过众多知名电视节目,如小崔说事、鲁豫有约、梦想合唱团等。借由媒体的传播力,瓷娃娃慢慢为更多人所周知。NGO和媒体是天然的联盟,在瓷娃娃身上得到了最好的诠释。

很多公益机构埋头做事,不愿宣传自己。而瓷娃娃一直认为传播对民间机构非常重要。他们认为“只有宣传了,有了社会影响力,公益机构做的事情才不敏感”,NGO

必须学会并且要善于和媒体打交道。而当我问瓷娃娃:“瓷娃娃的核心竞争力是什么”?他们不假思索的回答,“与公众互动的能力”。当然,我们看得出,这种能力不是天生的,而是经由明晰的战略、长期积累、有意识的培养而来的。

撬动资源和发展机遇

当越来越多的人了解瓷娃娃,知道脆骨病,发展机遇似乎接踵而至。在经历了最初的筹款困难之后,瓷娃娃并没有再刻意去筹款,然而资源和机会却在不断光顾瓷娃娃。正如瓷娃娃所说,“每当瓷娃娃需要帮助的时候,总是有贵人出现,一切都非常自然。”

2009年8月,瓷娃娃在中国社会福利教育基金会名下设立了“瓷娃娃罕见病关爱基金”,从此获得了公募资格,这让瓷娃娃公众筹款之路有了合法性和便利通道。经过几年的运作,该基金目前平均每年能够获得上万人一百余万元的捐款。

2010年11月,瓷娃娃荣获壹基金潜力典范工程,随后成为“海洋天堂计划”的执行机构,平均每年可以获得大约100余万元的资金;

2011年3月,民政部副部长李立国实地考察了瓷娃娃办公室,随后瓷娃娃得以民非注册,现在每年可以从民政部门获得大约50万元的购买服务款。中华少年儿童慈善救助基金会随后也给予了瓷娃娃60万元的资助。

除政府和基金会外,瓷娃娃也是众多企业亲睐的公益组织,英特尔、伊利、支付宝、触动传媒等企业也加入到支持瓷娃娃的阵营中来。

随着资源的增多,瓷娃娃的团队和能力在不断增长。2009年瓷娃娃就发展到了8个人,2010年、2011和2012年分别发展到了12人、15人和17人。瓷娃娃提供的服务也不断丰富起来。他们推出了“医疗救助服务”,2011年为110多名家庭贫困的病友提供1万元以内的手术费用报销,这可以涵盖一次手术的大部分费用;他们推出了一对一的生活资助,2011年为120多名病友完成每月200元的小额匹配资助,该项资助将一直持续到孩子18岁成年为止;他们推出了奖学金计划,鼓励学习优秀的罕见病患者继续深造学习;瓷娃娃与天津和济南的医院合作设立瓷娃娃爱心病房,并招募志愿者,为瓷娃娃提供一个专属的快乐就医环境。2012年瓷娃娃与专业机构意大利OVCI合作,为瓷娃娃提供康复训练,从此瓷娃娃便可能

建立较为全面的病友服务体系。

与此同时，瓷娃娃也在不断开展关于罕见病的倡导工作，希望让瓷娃娃获得政策支持和无歧视的社会环境，2011年民政部明确表示把罕见病纳入福利保障范围，也许也有瓷娃娃不断宣传和倡导的作用。

从这一项项服务上看，瓷娃娃不仅仅是在宣传，背后是在实实在在的做事，没有实务支撑的宣传是无源之水，无根之木，最终必然仍是落败。

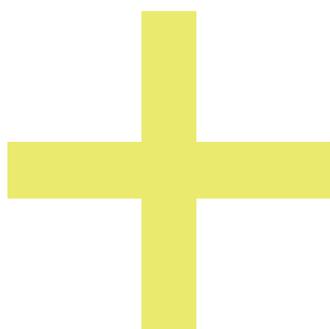
不过，瓷娃娃并没有忽视宣传、推广和倡导工作，随着能力的增强，他们有了更好的渠道，可以开展更好的宣传。2012年2月29日前后，瓷娃娃与壹基金合作在地铁站投放了“国际罕见病日”的公益广告。地铁广告牌一般都是企业和GONGO的宣传阵地，瓷娃娃此时又开创了民间NGO的先河。

公众倡导是公益组织之本

随着瓷娃娃的成长，瓷娃娃也许会增加或增强一项项具体服务，但公众倡导仍将放在他们工作的首位。瓷娃娃对社会资源研究所说，“没有公众的理解、支持和参与，瓷娃娃就没有基金会、政府和企业的支持”，“公众倡导是NGO与企业政府的最根本不同，我们不仅要提供具体的医疗、救助和康复服务，而且要呼吁更多的人关心和支持服务对象，公众参与改善整个社会环境才可能带来真正的改善”。通过瓷娃娃这篇案例，我们也对公众倡导、传播以及NGO的本质有了更深刻的认识。

正
循
环

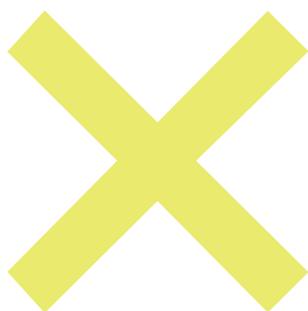
NGO
运营模式
案例集



战略定位的加减乘法

——以爱聚的发展为例

张帆 / 社会资源研究所



爱聚公益创新机构

注册名称

爱聚（北京）咨询有限公司

注册时间

2008

注册性质

工商企业

办公所在地

广州

创办人

余志海（安猪）

机构负责人

余志海

专业领域

教育创新

核心产品与服务

定制化教育产品设计
教育产品（一公斤盒子）出售
企业公益活动策划与执行
支教志愿者支持

资金主要来源

定制化公益产品设计
教育产品（一公斤盒子）出售
企业公益活动策划与执行
基金会及企业捐赠

机构人员

6名全职成员（付薪成员）
1名志愿者

新浪微博

@ 一公斤盒子
@ 多背一公斤

安猪在 2004 年发起“多背一公斤”，2008 年成立爱聚公益创新机构（以下简称“爱聚”），相继开展了一系列公益项目。爱聚于 2011 年中旬推出“一公斤盒子”系列教育产品——即一个包含课堂所需材料和一份操作指南的盒子，能够让乡村教师或志愿者轻松带领 30 多位学生开展一堂互动课程。截止到 2013 年 7 月，“一公斤盒子”已经直接服务 400 多名乡村教师 / 志愿者开展近 3000 堂活动课，间接让 11 万余名学生受益。与此同时，能够看到爱聚在运营方式、资源筹措、人员架构等方面的变化。笔者认为，盒子产品的出现标志着爱聚进入了新的组织发展阶段——具有更明确的战略定位，并初步完成了其战略定位的强化过程。本文试图通过梳理爱聚近 2 年的发展历程，探讨战略定位之于公益组织的重要意义，以及如何确立自身的战略定位。

战略定位之于公益组织

战略定位是什么？与公益组织所说的使命、愿景有何不同？公益组织为什么要明确自身的战略定位？

战略定位这一概念多见于商业领域，指的是组织在什么领域，占据什么样的位置，如何实现目标的路径。它不是愿景或目标，也不是短期计划，而是一整套中长期的强化组织优势以持续达成目标的方法。明确的战略定位能够指导领导者对“做什么和不做什么”进行判断，对在哪些方面投注资源进行决策。尽管这个词在公益领域并不常用，但上述决策对于公益组织来说却也都是必需的。对于公益组织来说，在组织使命、愿景与项目计划之间往往缺少了一个层次——即战略层次。如果公益组织不能确定自身的战略定位，短期内可能出现根据资助要求设计公益项目，因为即便确定了使命愿景，组织能够选择的实现目标的路径还是非常多的，而这些项目通常看起来也都能服务于使命愿景，组织可能会为了生存而疲于申请一个又一个的项目，反而没有让有限的内部资源有效发挥作用；长期来讲，可能会出现组织只能说得出做了哪些项目，提供了哪些服务，却很难明确自身是否达成了组织的社会目标，又为这个社会领域提供了什么关键价值。

有效的战略定位至少包含两部分内容：一是这个位置在领域内是有价值的，二是你的组织最适合处于这个位置。首先，以教育领域为例，就存在很多位置——如教育内容提供者（如教材开发）、教学方法研究者、基础设施提供者（如建立打工子弟学校）、教育环境改善者（如教师培训）、人力资源补充者（如短期、长期志愿者支教项目）等等。这些角色分布在多支链条交织形成的网状结构上，共同支撑着这一领域，它们之间本身并无关键、次要之分；同时，领域内的位置也不是一成不变的，会根据社会变化诞生新的位置，一些位置也可能被新技术、新事物所替代。因此，这就需要公益组织必须对自身所处的领域时刻保持敏感度，并有一定的前瞻性。其次，对于一个特定组织来说，其自身的能力、资源、优势是相对确定且有限的，所以需要选择占据一个合适的位置，并且不断加强自己能够更好在这一位置上发挥作用所需的能力和资源；如果一个组织根据外部环境和内部优势分析，选择了一整个链条开展工作，那么也应该是有意而为之，决不能仅仅是从年终总结的项目列表上反映出的假象。

如何确立战略定位

“确立战略定位不是一步到位的，而是在三五年的实践中不断尝试、调整、强化而形成的。”爱聚作为一家聚焦于教育的社会企业，一直致力于让教育实践变得简单易行，从开始的“多背一公斤”到现在的“一公斤盒子”都是从这个角度切入，而盒子产品让爱聚更明确自身作为“工具设计者”的战略定位——提供“工具性产品”让学生自我组织起来探索世界；创造“开源平台”让教育实践者自我组织起来创造教育内容，开展教育实践。

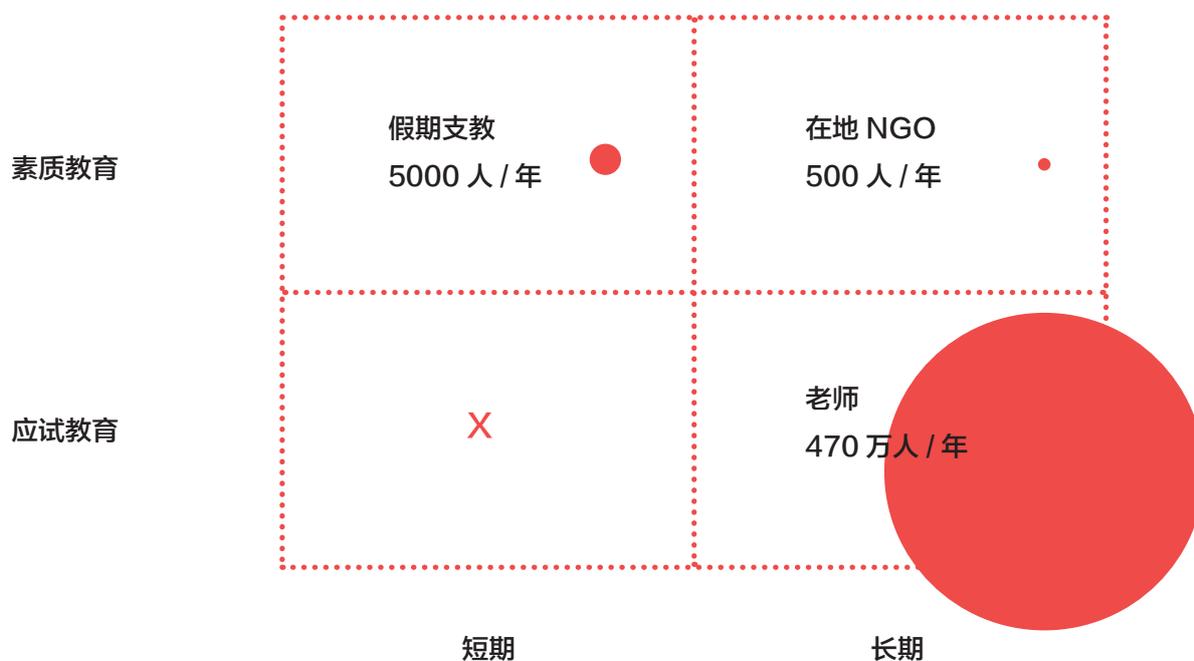
1) 从“成功”中学习

“最初的想法就是发现很多乡村学校没法儿上美术、音乐这类副科，没有材料，老师也没有相应的能力和经验，我们就做了这样的工具去解决这个问题。盒子里包括课程所需的材料、简单的操作指南，老师只要照着做就可以了。”但随着使用的老师和志愿者数量的增多，爱聚团队开始问自己：使用者为什么喜欢这个盒子？指南为什么能够解决老师的问题？解决了老师面临的什么问题？他们从使用者反馈中抓住了初始设计背后的深层意义——指南的出现代表了新的课堂互动方式，解放了老师自身的压力，使他们能够轻松地带动课堂活动。同时，有效的工具可以脱离设计者而存在，并能最大程度地激发使用者自身的智慧和能量。“做指南只是一个假设，你要去验证它是否有效，为什么有效，如何产生效果。”在公益领域，我们常常关注为什么失败、为什么效果不好，希望从中吸取经验教训加以改进，但毕竟避免了一个错误并不代表着下次一定成功；然而从“成功”中学习，找到组织自身天然擅长做的，或是解决方案本身所蕴含的更大价值，深化成功因素并加以复制，才会阐发再一次的成功。

2) 分析诊断，初步确定自身定位

基于对“指南为什么对老师有效”的初步思考，爱聚团队进一步分析了教育人力资源（老师、在地 NGO、短期支教者）以及现有解决方案的缺陷。“这个 2×2 矩阵（请参见图示 1）形象地说明了为什么支教（长期或短期）及教师培训这样的活动不太可能真正为乡村教育带来改变，因为相比于乡村教育的总需求量，这些活动要么覆盖面太小，要么单个成本太高。”

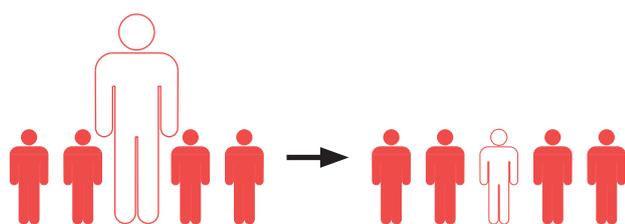
由此爱聚将注意力聚焦在数量最多，在可预见的未来势必仍将发挥最大作用的乡村教师身上。那么这些教师又面临什么问题呢？爱聚认为“传统的课堂是基于权威的灌



图示 1 教育人力资源分析（爱聚供图）

输式教育，这种方式既无法让学生掌握学习方法，也给老师以不必要的负担。而任何试图加强这种权威的活动（如教师培训，它的假设是教师还不够‘专业’，因此需要掌握更多知识和方法）都不可能真正产生效果，最好的情况下也只是城市学校的重复。”因此，爱聚将改变的目标设定为祛除教师的权威压力，采用以学生为中心的教育方法，和学生一起去探索 and 发现（请参见图示 2）。

通过什么来实现上述变化呢？爱聚发现“一些简单的活动就可以改变这种权威式的互动关系，例如小组学习、游戏、角色扮演、模型制作等等。改变互动并不需要给教育实践者‘教授’很多知识或者进行‘专业’的培训，而是去尝试释放在人们身上本来就有却一直被忽略的资源 and 能力。”因而爱聚并不直接提供解决方案，而是提供工具——工具必须加上使用者的创造才能成为解决方案。这些对产品内核的深刻思考直接决定了一公斤盒子不同于教学物资



图示 2 从权威灌输式到以学生为中心（爱聚供图）

的传递，也不同于教案开发，而是一整套让有志于此的人轻松参与教育实践，进而让学生真正受益的方法。爱聚将盒子与智能手机的类比（请参见图示 3）更是展现了其未来发展方向——爱聚设计标准的程序接口、提供开发工具包和应用平台，让更多教育创意可以被展示和被实践。

3) 通过战术调整来强化定位

在明确以乡村教师（包括短期、长期支教志愿者等教育实践者）为服务对象，以改变课堂互动模式为目标，以提供工具化产品实现变化之后，爱聚开始了一系列战术调整以强化其战略定位。

首先爱聚进行了成本结构分析，进而重新定义了谁是“客户”。最初，企业和基金会是爱聚主要的资金来源。对企业来说，一般有两种形式：A) 对一定数量免费发放的盒子进行赞助，并对行政经费占全部捐款的比例有严格规定，但是实践证明，分发和征得反馈、按要求公布分发情况的人力成本远远超出了规定的比例，基本是在“亏本做生意”；B) 请爱聚为企业 CSR 项目做定制设计，支付设计费用，并按市场价格购买成品，这是爱聚目前主要的盈利来源。对基金会来说，一般以项目资助的方式进行，且大多是支持分发已设计好的盒子而不倾向于为盒子设计埋单。因此，爱聚认为企业是未来能够强化自身“工具设计者”定位的客户——它们充分认识到设计的价值，鼓励崇尚创新，并愿意为之付费。在公益领域，



图示 3 一公斤盒子与智能手机的类比（爱聚供图）

埋单人和服务对象的分离是常见现象，其实从上述选择理由可以看出爱聚是在寻找能够让它更可持续地服务于服务对象的“埋单人”，即对客户（埋单人）的选择是基于对用户（服务对象）的承诺，而绝不能本末倒置。

选择与之理念相同、认可其价值的客户，让爱聚省去了不必要的“教育客户”的成本；但是，爱聚并没有将客户的认同视为理所当然，而是通过调整参与流程给客户带来更多附加价值。“传统的设计任务有甲方、乙方，在公益领域还有丙方——甲方出钱，乙方设计，丙方使用，甲、乙、丙在实际工作中却没有什么联系。我们逐步改变成共同设计的模式，在设计一开始就会创造机会让甲、乙、丙共同参与。老师是最了解一线教育情况的，企业有广泛的资源和专业知识，我们有创新设计的方法和流程。”这样的流程对于企业来说使得员工有更强的参与感，不只是体力付出而是专业能力的贡献，同时实际使用者的参与也使得解决方案更符合社会需求而非简单粗暴的捐赠。

其次，爱聚针对不同服务对象，改变了分销方式。原来的服务对象主要分为两类：个人申请者（教师或志愿者）申请后可免费得到盒子，虽鼓励其反馈使用情况，但实际上却是花费了大量沟通成本却未必有强制效果；而机构申请者（NGO 或基金会）则一般以成本价购买。为了进一步优化人力资源以集中于设计环节，爱聚决定：A）不再接受个人申请者，不再免费发放盒子，反之提供了在线开源服务，即个人可以到网站上自行下载和打印盒子使用说

明、教学卡片、课程设计包，按照 DIY 指南采购所需耗材，开展活动后自愿在网站上进行教学内容分享和使用体验反馈，极大降低了与设计无关的人力成本；B）对机构申请者采取授权方式，它需要以市场价支付成品，使用后有义务在网站上反馈使用体验，这在一定程度上也补充了企业设计费用外的收入来源。

然后，爱聚对产品进行了重组。在收集到大量使用反馈后，设计团队已经抓住了盒子的基础核心，并将盒子 1.0 版本中的美术、手工、戏剧盒子整合在一起，形成盒子 2.0——基础箱，包含了教学卡片、课程设计包和可支持一个班级进行 6 次课堂活动的教学材料（请参见图示 4）。这一改变使得产品的工具属性更强，弱化单科教学耗材的误解。



图示 4 从单科盒子到基础箱（爱聚供图）

最后，基于工具开发教育内容才是产生影响的开始，爱聚先尝试了“盒子研究院”的教育内容开发方式——在北京和广州两地公开招募对主题盒子开发有兴趣的志愿者，将他们组成4-6人小组，每1-2周进行一次面对面教学讨论，通过3个月的时间完成“思维导图盒子”、“测量盒子”、“故事盒子”等的原型开发和使用测试。这一方式的弊端在于实地教学对统一的参与时间有较高要求，3个月的时间跨度偏长，而新组建的队伍凝聚力有限，内部沟通成本高，坚持参与培训并完成每阶段开发任务的比率下降得很快。

然而，爱聚从中得到重要启示，并基于此推出新的众包流程——“聪明支教训练营”。这一活动面向全国大学生志愿者，在网上公布挑战题目，闯过三关的队伍可以得到免费分发的支教材料包（基础箱和部分主题盒子）以供他们在暑期实际支教时使用。训练营与研究院有以下几点关键区别：第一，队伍是自由组建的，成员相互熟悉，面对面交流机会多，且本身已经决定要去支教，对于能够更好地完成支教有急迫需求；第二，从招募队伍、公布题目、开展教学、回收答案、学员间交流、优秀案例点评等等全部在自媒体上实现，而不再进行实地集中培训，仅通过设定每一环节的截止日期使得参与队伍能够灵活安排时间全程参与；第三，根据重要程度将任务环节精简至三项，分别为A)了解学校实际需求，制定支教活动计划，B)设计一节互动课堂，C)帮老师寻找解决方案。其中第三项精选了19个乡村教师实际遇到的教学问题，例如“如何引导学生自觉洗手”、“如何让学生理解灯泡会亮的原理”、“如何引导学生做相对健康的零食选择”、“如何引导学生更加自信地绘画人像”等，让参与队伍选择一题进行教育内容的开发，在短时间内（1个月）让参与者通过实际去做体会“互动式、探究式”教育内核的同时产生有质量的教育内容。第一批训练营有200支队伍报名，最终97支队伍正式参与，目前分别进行到闯关不同阶段，并将其开发的近360个教育方案在微博上即时发布。爱聚通过建立问题规模适当、目标明确、步骤指令清晰、鼓励分享的众包模式，充分调动了真实的活跃用户的热情和智慧。在开源的同时以《署名-非商业性使用-相同方式共享3.0中国大陆》(CC BY-NC-SA 3.0 CN)协议进行共享管理，以更好地实现工具设计者和内容开发者双方的权益。此外，这里虽然还是免费发放，但爱聚通过上述流程锁定了未来潜在的教育内容开发者，让他们参与试用能最大程度地发挥“免费”的价值。

4) 明确地说出来

随着上述一系列战术调整，安猪在微博上写道“不再定义自己为服务乡村教育的公益团队，而是实现未来教育的创新团队。”这样的定位变化会产生什么影响呢？安猪认为可以从两个层面来看：一是对团队本身，这就涉及到你在哪个领域拿自己和谁比的问题，竞争对手会不同、竞争的方面、标准都会有很大差异。二是对于在做的事情有新的理解，当定义成社会问题时是用一种过去的眼光在看，是在补救，但当团队能够更深刻地去理解自身所处的领域时，才有机会意识到更具前瞻性的解决方案。“不再定义于服务于弱势群体或弱势市场，我们有能力、有机会在全球创新浪潮中去创造一些东西。我们谈教育本身，而不是公益，不是乡村教育。我们做的是教育产品而非志愿产品，教育产品的意思就是可以用到学校日常教学中去的。”通过明确地说出来，爱聚让这些“应对式”战术调整，变成组织有意识地从强化战略定位的角度来制定发展策略的“制度化”设计。根据爱聚团队的初步估计，由于实现了上述调整，本年度将实现盈利，同时在产品结构合理性、教育内容丰富性、实际受益人数方面都远超过往年。

结语

受《蓝海战略》一书的启发，笔者将上述爱聚形成战略定位的过程总结为“加减乘法”，以展示其如何在增加社会价值的同时降低运营成本——即减少或者去除一些相对价值低的活动降低成本；加强或创造出一些相对价值高但对成本基础影响不大的功能或服务。

从“多背一公斤”到“一公斤盒子”，再从“盒子1.0”到“基础箱”，服务或产品的更迭并非意味着发展，爱聚的成长更体现在自身战略定位“摸索-强化-确立-再强化”的过程。清晰的战略定位之于组织，一来揭示了其本身存在的意义和对领域可能的贡献所在；二来指导着日常运营决策，从选择什么样的客户推出什么样的产品，到设定什么样的职位聘用什么样的人，再到判断哪些是必须的合作伙伴，哪些是必须的投入成本等等。同时需要重点提出的是，战略定位的确立是一个有意识探索、调整的过程而不会仅仅随着时间过去就自动显现，初创组织前3-5年最关键的任务就是找到战略定位，并通过“加减乘法”逐步调整战术强化定位，以确保组织“表里如一”，而这一阶段的完成也将标志着组织发展进入更为成熟的阶段。

· 加法（增加）

- 客户（埋单者）选择方面，优先企业客户，增加“资助者-设计者-使用者”共同设计的过程；将基金会/NGO
- 这一“成本价用户”转化为“市场价客户”
- 用户（服务对象）选择方面，通过筛选机制瞄准最佳“免费用户”

· 减法（减少）

- 客户（埋单者）选择方面，省去向基金会申请项目的时间、人力成本
- 用户（服务对象）选择方面，省去向个人用户分发产品、沟通协调的时间、人力成本
- 省去无效的面对面集中培训、传播活动

· 乘法（创造）

- 实现“简单易行的、探究式、互动式、以学生为中心”的教育实践的工具产品
- 建立教育内容开发的众包流程和开源平台，确保工具有人用，能用好，真正让孩子最终受益
- 自媒体为主的营销、传播策略，实现“1*n到n*n”的影响力

· 除法（剔除）

- 教育实践者（教师或志愿者）不再是一个知识的权威，而是一个活动的引导者
- 祛除“涉足全流程”的迷思，优化所有环节以增强其作为“工具设计者”的战略定位

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

云南连心 一线服务与政策 倡导的有机结合

张峻玮 / 社会资源研究所

云南连心社区照顾服务中心

注册时间

2007

注册性质

民办非企业单位
注册于云南省民政厅

办公所在地

云南昆明

创办人

向荣

机构负责人

向荣

愿景

扎根社区，与流动社群同行，连结社会积极力量，合力改善社群生计，丰富社群生活，促进社区互助合作，实现有尊严、有价值、有保障的劳动和生活

使命

心连着心，共创一个充满关爱、相互包容、支持、信赖的社会

专业领域

流动人口社区服务，公共政策倡导

核心产品与服务

采用发展型社会工作服务于流动人口；以社会工作的个案、小组、社区三大手法为依托，响应流动人口的多样化需求；通过妇联和政协管道，提交政策建议，推动流动人口相关社会服务政策的出台

资金主要来源

政府购买服务：主要为财政部资金和妇联系统资金，约占年度总收入40%；
国内外基金会支持人员经费和项目经费：约为年度总收入的40%

2012 年年度运营资金规模

180 万元

机构人员

23 名全职成员

机构网站

ynlianxin.org

云南连心社区照顾服务中心（以下简称“连心”）于2007年在云南省民政厅登记成立民办非企业单位，扎根于云南昆明的流动人口社区，采用发展型社会工作手法¹，开展针对流动人口的社会工作服务和政策倡导工作。

连心最具特色的模式在于，将一线服务和政策倡导工作有机结合在一起，一线服务为倡导提供扎实的实地经验，倡导则通过影响政反过来促进一线服务效果的完成，最终改善流动人口的弱势状况。

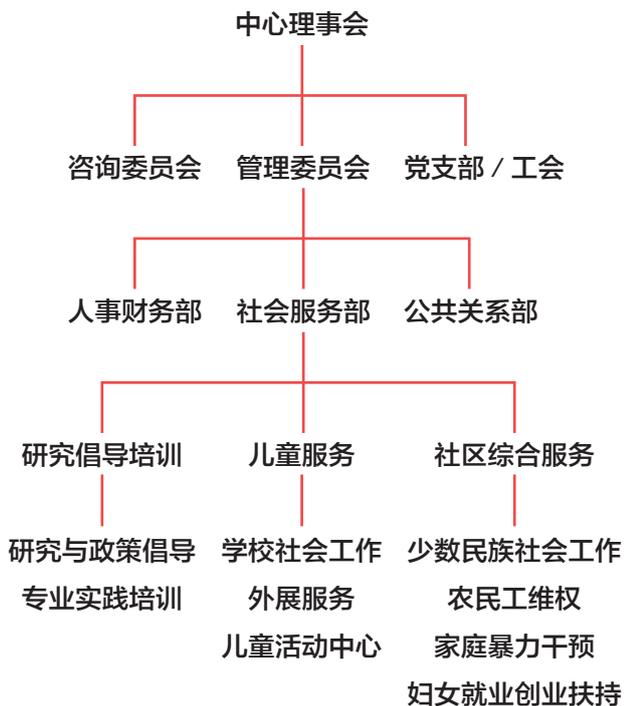
1 “发展型社会工作”是连心对机构核心工作手法的总结，要求连心的工作人员从流动人口社区的各类问题和需求出发，具备教育、卫生、心理、法律等多种知识，采用个案、小组或社区的工作方法，解决各类弱势群体的社会问题，并为弱势群体赋权，提升其参与社区事务的能力。

连心概况

连心目前有全职员工 23 人，初步形成了“理事会 - 管理委员会 - 部门 - 工作站 / 工作中心”的四级管理体系，获得了来自各级政府部门、省妇联、香港乐施会、国际劳工组织、正生基金等多类型机构的资助，年运作资金 180 万元人民币左右。

连心在社区中既有社区工作站或工作中心这样服务对象找上门的固定服务场所（大多为机构通过项目支持租用或者社区居委会免费提供的场地），又有可开展外展服务的流动车，方便主动登门提供个案干预服务。

连心设立了专门的研究部，有研究人员 5 人，除与服务相关的研究外，政策研究更是重中之重，既承接政府委托及相关科研课题的研究（见下文所列部分课题），又根据社区工作的需要而自发开展专项研究，包括“城中村社区参与式治理课题研究”、“流动儿童教育问题研究”、“流动少数民族男性酗酒及家庭暴力问题研究”等。



作为多年从事一线工作和政府政策建议的“回馈”，连心的社区服务工作得到了政府的高度认可与支持：

- 2009 年，获得民政部委托课题，研究流动人口社区服务模式；
- 2009 年，获得民政部等颁发的全国“学习实践科学发展观先进单位”的称号；
- 2010 年，与云南省妇联共同建立了“妇联社区流动妇女及儿童服务示范工作站”；
- 2010 年，获云南省妇联委托“城市社区妇女基本生存状况调查研究”；
- 2011 年，获国家社科课题“关于西部农民工乡 - 城循环流动及发展型社会工作模式研究”；
- 2011 年，获中共云南省委、省政府颁发的“先进集体”（2008—2010 年云南省禁毒人民战争）；
- 2012 年，获省妇联颁发的优秀“妇女之家”匾牌；
- 2012 年，获省妇联委托“妇联组织参与社会管理及其创新对策研究”；
- 2012 年，获省民盟委托的“流动人口基本公共服务体系建设对策研究”；
- 2012 年，连心获得民政部社会工作示范项目三等奖；
- 2013 年连心获得民政部志愿者工作优秀案例一等奖；
- 2012 年起，连心还连续两年成功申请到中央财政支持社会组织参与社会服务项目的资助¹；
-

1 该资助由中央财政划拨 2 亿元左右的资金，用于资助“在民政部门登记的社会团体、基金会和民办非企业单位等社会组织，引导社会组织围绕党和国家工作中心，参与社会服务，履行社会责任，积极发挥作用”。

服务

关注流动儿童

作为扎根社区的服务型机构，如何挖掘并满足社会需求，是一个行动研究的过程，需要实践者在这一过程中不停思考、不停实践。

早在2005年前后，连心的发起人向荣就借助其云南大学社会工作系教师的身份，带领自己的社工系学生，在城市周边的农村社区开展针对流浪儿童和孤儿的社会工作。

随着昆明的城市化进程，农村逐渐城镇化，新型社区问题开始涌现，流浪儿童的问题也逐渐被流动人口社区中的流动儿童问题所取代。

于是，2006年末，正式登记成立后的连心便在原有工作的基础上，将重点服务对象从流浪儿童转向了流动儿童。

08、09年，昆明的流动人口社区连续发生了多起流动儿童意外亡故的惨剧，这一系列事件促成了连心关注流动儿童的生存安全。

为此，连心在社区中建立了为流动儿童提供安全照顾、功课辅导、兴趣开发等多方位服务的社区活动中心；并组建了志愿者团队，围绕儿童安全、家庭教育等主题，向社区居民开展流动服务。

服务多类弱势群体

随着在社区服务的逐渐深入，连心发现，流动儿童本身面对的问题，恰恰和成长的家庭环境、学校环境、社区环境密切相关，要解决流动儿童的问题，只有同时解决家庭、学校、社区三个层面的问题。

因此，连心的工作又以流动儿童为切入点，在关注“流动儿童生存、发展及教育权”的同时，逐步针对流动儿童和青少年、妇女、老年人、少数民族、残疾人等多个弱势群体，在家庭、学校、社区三个层面，丰富、拓展出新的社工服务，发掘并填补这些群体的社会需求。

例如，连心针对遭受家庭暴力的妇女提供家暴预防与干预服务，促进少数民族手工艺品和音乐、舞蹈的开发，推动老年社区组织的发展，为流动妇女就业和创业开展培训和提供平台，向劳动者宣传劳动法、开展个案干预等工作。

在这些服务背后，包含着连心对社会问题的理解。

连心认为，处于城市边缘的流动人口在社区中无法获取和户籍居民同等的公共基本服务，常常被管理（例如，政府部门对流动人口的管理都基本集中在计划生育、治安等方面），而鲜有从政府获得服务。

因此，连心提供的服务，都旨在“探索流动人口社区综合服务模式”（连心定位），弥补政府对流动人口基本公共服务的不足或缺失，让流动人口可以和户籍居民一样获得满足其基本需要和发展需要的社会服务。

倡导

连心对自己摸索出的发展型社会工作的概括是“社区服务、行动研究、社区经济、政策倡导”。在笔者看来，“行动研究”是对社区服务实践的总结、提炼，目的是为“政策倡导”提供弹药，而“政策倡导”又是以完善“社区服务”、推动“社区经济”为目的。

连心对社区现实的了解和把握，所依托的丰厚的大学资源，创办人作为省政协委员具备的政治资源，这些因素都让连心具备了政策倡导的可能。

连心的发起人向荣每年都会在云南省两会上提交政策提案，从2009年至2012年4年间，向荣已经围绕流动人口议题，以省政协委员的身份，连续提交了流动人口在住房、儿童生命安全、公共服务均等化、城中村改造、流动妇女技能培训等方面的10余份提案，此外，还针对社会组织发展提交了数份政策提案，平均每年提交的提案数达5份之多。

借助于省“两会”的平台，连心通过提案这一在体制内影响政府决策的方式，形成了与不同政府部门良性互动的关系。两会的议案、提案若涉及政府相关部门，该部门依法必须在限定期限内对提案内容做出回复，这种对话的建立，无形中必然会影响政府相关政策的制定。

连心的政策倡导工作中，最具创新的地方在于“参与式提案”。连心曾通过省妇联的管道，邀请到10余位政协委员，到流动人口社区开展实地调研，同时邀请社区中的流动人口亲自向政协委员反映自己的问题，搭建了流动人口与政协委员对话的管道，让政协委员直接了解到流动人口社区的一线信息。

在若干年的连续推动下，连心的倡导工作也初具成效。连心的一份提案获得云南省副省长批示，作为内参，进入了省级决策者的视线；另一份提案到达了全国妇联的层面，并被放置在全国妇联网站的醒目位置。这些间接信息，都表现出了连心在政策倡导方面的成绩与独特价值。

作为连心政策倡导成果的延伸，省妇联主席在到访连心后，对连心做出了积极评价，表示政府的部分职能工作由连

心这一专业团队承接和协助完成，这种模式很有意义，并委托连心开展城市边缘社区基层流动妇女生活现状的调研。

除了在省级部门影响政策外，连心的倡导工作还覆盖到街道层面的基层政府派出机构，例如在与街道办公室、社区居委会的合作中，连心就在发挥专业优势服务社区的同时，反过来影响基层政府的执政理念和对社会组织的观念，强化基层政府部门对流动人口社区基本公共服务的重视和支持。

“服务 - 倡导”模式的启示

纵观连心的“社区服务 + 政策倡导”模式，连心的双向优势非常明显。

纯服务机构长期扎根一线，对服务对象有深入了解，甚至与服务对象融为一体，为其鼓与呼，但由于各类问题长期无法得到解决，而产生无力感和失落感；同时又不具备管道，让服务对象的心声上达至决策者，因而服务对象继续边缘化而无法脱身。

纯政策倡导机构，虽具备倡导的能力或管道，但常被指责对一线问题缺乏切身认知，而可能导致倡导方向脱离实际；对抗型或社会动员型倡导工作（例如抗议、公共空间的行为艺术）又容易招致政府的打压。

而连心的“服务 - 倡导”交叉模式，恰恰能有效弥补“纯粹”的不足：相较于服务机构，连心具备提炼“真问题”的研究能力，同时还拥有影响政策的合法管道；相较于倡导机构，连心具备对一线的深入了解和感知，怀有对服务对象的真切情感。

这些让连心相对其他民间组织脱颖而出的优势，既有因连心发起人的身份而让连心与生俱来就具备的资源，又有连心的辛勤耕耘而在后天争取获得的能力，对民间组织而言，这些都具有极强的学习、借鉴价值。

1. 扎实的研究为政策倡导铺路

“摆事实、讲道理”的政策倡导方案才能在每年多如牛毛的提案、议案中脱颖而出，也才真正能言之有物，为决策者提供真实可靠的问题解决方案。而这都依靠过硬的研究能力。

目前国内很多倡导机构和个人倡导者都较为注重对媒体的使用，而忽视或无力开展相关研究，虽然能在短时间内吸引公众的眼球，但可持续性差，也很难带来改变。

连心的优势正在于，凭借自有研究团队开展研究，将服务 - 倡导之间的鸿沟所打通，通过研究让服务得以更加切合需求，让倡导更有说服力，又让服务和倡导互不脱节，彼此呼应。

2. 与政府的良好合作关系为政策倡导提供了渠道

连心之所以有能力、有条件将服务和倡导相结合，笔者认为最重要的因素在于连心与政府部门建立了良好的合作关系，为其倡导工作和在地服务工作打下了坚实的合法性基础和物质与非物质支持。

连心在与政府建立关系的过程中，尤为注重三点工作：首先，获得政府最基本的信任。

在中国的政治环境中，与政府合作的首要前提，是打消政府对民间组织的各种顾虑。

连心作为一线社会服务的提供者，其工作内容与目前自中央政府往下对社会工作重视与扶持的政策趋向相呼应，再加上连心的创办人是大学教师和省政协委员，符合政策导向和身份优势的连心，就已经具备了获取政府信任的前提，让政府采取支持的态度，而不是存有戒心。

其次，找到与政府部门的共同目标。

以连心和云南省妇联的合作为例，妇联有在当地建立“妇女之家”的需求，以便针对流动妇女和儿童开展服务，但妇联本身缺乏服务的专业经验，而社区需求又很庞大。服务流动人口又是连心的目标所在。这就为双方的合作打下了基础。

第三，在资源和能力上与政府部门形成互补。

在资源上，省妇联本身的“妇女之家”、妇女儿童服务示范站就是合法性资源，且妇联从政策上更利于推动妇女儿童基本权利的保护，弥补了连心在政策资源上的不足，也为连心补充了政策信息，给连心在社区的工作撑开了行动的空间，更利于寻找在社区中的工作方向。同时，连心作为专业社工机构，恰恰弥补了妇联在基层社区的弱执行力。

在与基层政府部门的合作中，这种互补性也有充分体现。基层政府具有“创先争优”的政绩压力，连心与基层政府合作，能够更便利的进入社区开展工作，政府在社区层面的各类信息，也可以提供给连心，为将服务做扎实、寻找新的合作点提供了可能，也为连心带来了免费场地等资源，让连心可以有更大的政策空间在基层开展工作。而连心取得的成绩，本身也成为政府政绩的重要组成部分，同时又反过来进一步加强政府对连心的信任与合作关系。

3. 寻找体制内的政治身份来向体制发声

连心的发起人向荣作为云南省政协委员，常常以体制内建言者的身份，在政协会议上发声。作为民间组织，能够具备这样的政治资源，实数凤毛麟角。

这种相对其他民间组织的独到身份，本身较难为其他民间组织效法。但每一家民间机构都可以努力寻找可供其倡导的政治资源，将弱势群体的声音传递到体制内。

不管是服务型民间组织，还是支持型或研究型民间组织，为实现其使命或社会目标，都应当思考如何借助体制内的政治资源，尤其是在当下政府决策机制尚不透明、民间组织无法参与的情况下，尤应注重与相对较易接触并关心相似社会议题的各级人大代表、政协委员建立长久联系，使用其政治发声管道，向体制内传递自己的声音。

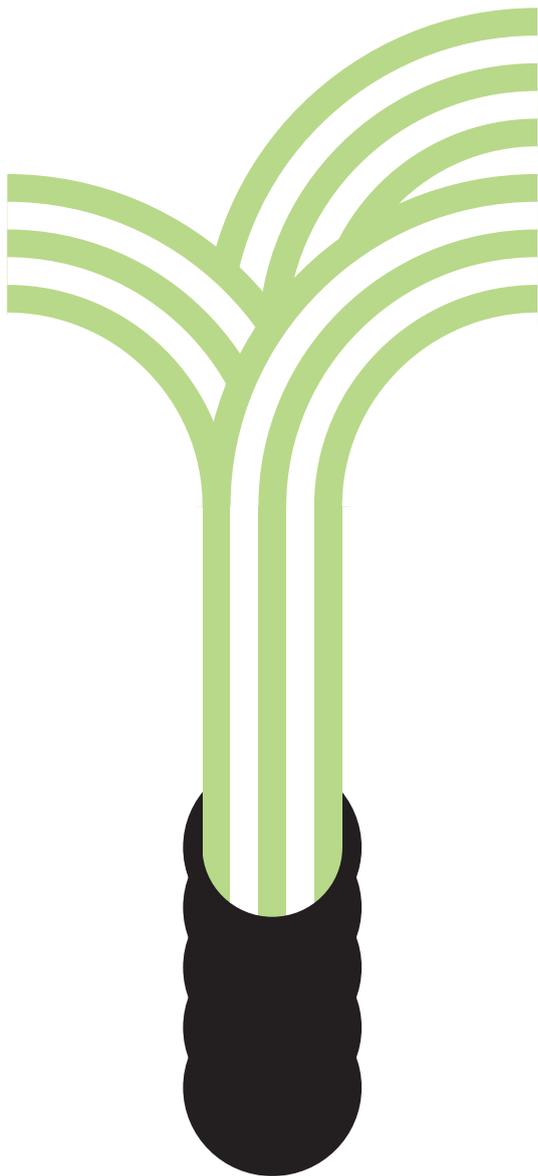
从连心的案例看，即便连心已经具有其发起人的政治管道，仍然通过组织其他政协委员到社区开展调研等方式，积极动员、影响更多具有政治身份、可共同发声的各界人士参与到连心的倡导工作中，以此来扩大相关议题的社会影响。

目前，已经有越来越多的服务型民间组织意识到“倡导”的重要性，与媒体“结盟”正成为越来越多的民间组织的选择，但媒体依然有自己的局限：“雷声大雨点小”，很难推动群体状况的改变。

在这样的大背景下，连心的“服务+倡导”模式，深入一线的同时，接近政策制定者并最终影响政策制定，或许能为通过媒体“曲线救国”的民间组织，探索出在体制内发声的一种路径。

正
循
环

NGO
运营模式
案例集



春风劳动争议服务部 探索混合模式 克服生存瓶颈

鲜瑜 / 社会资源研究所

深圳市春风劳动争议服务部

成立时间

2004年5月1日

注册性质

公益机构

办公所在地

深圳

机构负责人

张治儒

愿景

劳工平等参与社区事务、享受劳动和经济发展成果、享有体面劳动和过有尊严的生活

使命

协助劳工维护合法权益、提升劳工自身素质和自我维权意识、提高劳工在城市中的生存和发展能力

专业领域

劳工维权和劳工教育

核心产品与服务

法律援助、法律培训、集体谈判、公民教育

资金主要来源

基金会资助，自营收入

2012 年年度运营资金规模

50万元左右

机构全职人员

9人

机构网站

www.szwlg.org

一、春风的基本情况

春风劳动争议服务部（下简称“春风”），成立于2005年，是一家致力于提高外来务工人员生存能力的非政府组织。发起人张治儒先生原本是一名珠三角普通务工人员，因在工厂受伤，开始艰难诉讼。在当时的深圳，持证律师的收费极其高昂，而且一个劳动诉讼案件很难在一年内得到解决，漫长的劳动诉讼把一名工伤工人磨练成了出色的劳工法律专家。自身案件的诉讼让张治儒产生了对自己代理能力的信心。同时，他接触并认识了大量工友，他们不懂法，难以维护自己的合法权益。为此，他创办了春风，专门代理珠三角地区的打工工友的劳动维权案件。

春风成立之初，依循传统的 NGO 模式，免费为务工人员提供法律代理服务。但是举步维艰，资金链极为紧张。最困难的时候，要靠发起人在银行的贷款和妻子的工资来填补漏洞。为了改善春风的财务处境，春风改变了成立之初单纯的免费服务模式，发展出免费服务和有偿服务相结合的业务模式。直到今天，有偿代理依然是春风最重要的业务，占到春风法律服务中的 30%。

春风也逐步获得了一些社会资助，由此春风从 2006 年开始进入法律培训领域。从张治儒自身经验开始，通过和工友沟通的深入，春风编写了一本劳动者维权的小册子，工友通过四次培训，即可掌握自我维权的基本能力。这一业务发展起来后，于 2007 年 10 月拿到美国基金会的资助，使得法律培训业务成为春风最稳定的一项业务。

春风将自身的业务总结为四个面向，分别是法律代理、法律培训、工伤探访和文化活动。工伤探访是前往社保定点医院工伤医院探访工伤病人，宣传法律知识；文化活动主要针对外来工组织各种文化娱乐活动，比如看电影，组织出外游玩，演讲比赛等。这两方面的业务可以视为春风为发展和巩固工友关系所进行的开源和公关工作。除此之外，春风还积极参与到立法游说的活动中，春风曾成功组织过废除劳动仲裁收费规定的倡导，现在正在积极进行废除劳务派遣的倡导。自成立至今，春风服务了 1200 多名外来务工人员，每年运营成本在 30 万人民币左右。业务繁忙的时候，登记服务的志愿者有 90 多名。但是目前为止机构维持在三名半工作人员的规模，其中包括发起人的妻子兼职处理财务。

二、春风成长的政治环境

作为一家维护劳工权益的 NGO，春风必然离不开和政府的互动、联系乃至博弈。春风的前身名为“深圳市外来工协会”，当时的民政部门称之为“第二工会”，既包括对他们工作的肯定，也意即他们不正规，有仿冒之嫌，张治儒曾给当时的深圳市市长写信反映情况。春风最后还是以工商企业的身份注册，在社会上开展活动。但春风和政府之间的关系，却一波三折，随着中国经济形势的变化在不断变化着。政府对劳工 NGO 的态度大致可以分为三个阶段分明的不同时期。

第一阶段是在珠三角经济起飞的阶段。1996 年周立太在珠三角地区开展第一起工伤诉讼，标志着以公民身份为打工者提供法律代理服务的 NGO 模式的诞生。这种模式一直不为政府部门接受。2001 年周立太被法院认定为长期非法执业，责令立即停止。春风正是在这样的背景下艰难成立，经历了无法取得民非资格登记，经济上无法维系等困难处境，飘摇维持。

第二阶段是随着中国经济切入全球生产链条中，劳动纠纷日增，类似春风的劳工机构如雨后春笋涌现出来。在此期间，政府的态度有所松动。一方面，劳资冲突在政府的意识形态中一直被视为相当敏感的议题，必须控制在政府设定的范围之内，与政治稳定保持一致，政府也屡屡警告提醒他们，不要接受国外的资助或参加敏感活动等；但另一方面，政府也确实感受到，春风这样的劳工机构实际上承担了大部分政府和工会应该承担的角色和工作，在对社会矛盾的梳理方面，做出了独特的贡献。广东省总工会副主席孔祥鸿认为，“公民代理人”是农民工的一部分，一味“打压”不是办法，不如采取一定程序把他们“收编”在工会等部门。这种态度代表了官方体系对春风这种劳工 NGO 的普遍看法。在某种范围内，政府对于春风类似的机构表现出亲近。2007 年 10 月，深圳市总工会召集张治儒等 16 个“公民代理”，聚于深圳西乡召开座谈会。“开会的主题是，工会想了解民间维权者的个人情况和维权技巧，向我们取经”，张治儒说。除去这种官方的交流以外，总工会和春风也发展出相当多的接触。总工会前来春风参加过培训，也来讲过课。2009 年深圳总工会法律部部长履新，还特意前来和张治儒吃饭讨论工人维权问题。

第三阶段发轫于 2008 年开始的次贷危机，中国出口疲软，直接危及以出口为导向的珠三角地区。政府对劳工问题的态度猝然转向，从某种程度上的支持变为“不冷不热”。2009 年春风和税务局发生税务纠纷，2010 年未获

工商年检通过，春风试图扩张到珠三角其他地区的尝试屡屡被政府打断。春风 2009 年、2010 年、2011 年三次尝试将办公室扩展到东莞，但都在两三个月后，因为房东宁愿赔付定金也要收回办公场地而铩羽而归。因为整个大环境情况的恶化，外来务工人员在深圳的生活情况也出现了恶化的趋势。张治儒感到以往在诉讼体系里可以利用的资源和空间在迅速的萎缩，于是开始寻求在立法领域内可能的影响。为此他在 2011 年时提出参选深圳市宝安区人大代表，但遭受来自不明方向的压力而退出。

在劳工类 NGO 和政府关系敏感，起伏未定的大环境之下，筚路蓝缕的 NGO 更难彼此呼应发展出紧密的伙伴关系。如果抱团取暖的话，更会被政府视为朋党结社，而换来更大力度的打压。在环境宽松的 2008 年，春风曾试图将剩余营收拿出来，开展一个珠三角地区劳工组织交流的轮换项目，每个组织可以互派工作人员到其他组织学习，由春风承担相关费用。但是没有得到响应，这个计划也就此搁下。到目前为止，春风和其他的劳工组织并未发展出密切的合作关系或合作项目，大家各自以原子化的形态在各自的领域内默默耕耘着。

春风所耕耘的劳工权益是一个被政府牢牢控制的议题。这一点深刻流淌在春风的 DNA 中并塑造了春风的形态。春风的生存空间在很大程度依赖政府的默许，并且由于政府对劳工的摇摆态度，这使得春风很难在一个稳定的空间里持续的发展。由于和政府关系的不确定，又没有发展出横向的同盟关系，春风只能尽力最大的发掘自身的资源，取得生存的可能。细究春风在发展中的策略，有一点最为醒目——它发展出的混合模式，也让它在 NGO 业界内备受争议。下文将详细论述并试图分析这一模式。

三、混合模式

据岳经纶教授统计，现在全国比较活跃的劳工类 NGO 有 40 多个，其中有 17 家靠海外资金支持，占整体 42%。一般劳工组织的主要资金来源是各种基金会和发展机构（岳经纶，2012）。春风的独特之处在于对其擅长的劳工争议代理服务，发展出比较有争议的收费和免费代理结合的混合模式，以降低对资助的依赖，而试图获得经济和业务能力的独立。

随着珠三角地区劳工群体中一批有稳定收入的管理层的出现，春风开始甄别诉求，为有代理需要来访者聘请律师并从办案费用中抽成。将另一家劳工 NGO 番禺打工族文书处理服务部（下称“打工者服务部”）的运营模式和春风相比较，即可反映出混合模式和传统模式的明显不同。从 2001 年下半年开始，打工者服务部找到了第一家提供资金援助的机构以后，就不再向上门的农民工收取一分一毫诉讼费或服务费。但是在春风业务模式中，春风将有代理服务需求的来访者分为两类。对严重工伤的工友，月收入在最低工资以下或未成年的工友，春风提供免费的法律代理服务；对于有正常工资收入有一定付款能力的工友，春风为其聘请律师，并从案例代理费用中抽取一定份额（5%-30%）的提成。为降低工友支付的压力，春风限定代理费用不能高于 2 个月的深圳市最低工资，也就是 3000 元。这远远低于深圳市律师行业平均 5000 元收费的行价。作为对承办律师低收费的补偿，春风承担了案件的文书写作和大部分行政事务工作，律师只需出庭三次。

但是，即使加上收费代理服务的营收，春风仍有资金缺口。春风于是将办公地址辟出一角，为小区居民提供复印和电话业务。从这些微弱的收费服务中，我们也可以看出一家草根机构为生存所做出的努力。

在西方学界，混合模式是指将非赢利模式和赢利模式结合到一个社会企业或 NGO 里的模式。细究起来，混合模式中又可以区分出若干种，比如进行商业活动的 NGO；虽致力社会公益，但赢利分红的商业机构；以及种种处于两者之间的变种等等。近年来，混合模式已经成为美国 NGO 发展相当重要的一个方向。春风所呈现出来的混合模式主要是在同一个业务平台上，整合了公益业务和收费业务等不同性质的服务，以正常付费客户的收入来补贴了那些免费的客户。虽然针对不同的客户群，提供不同的服务模式，但整个机构仅仅从事一项核心的业务。在春风身上，其核心服务则是法律咨询服务。

国内业界对春风发展出的模式颇有争议，认为收费服务偏离了 NGO 服务的初衷。主要原因是为弱势群体提供服务的 NGO 不应该收费，起码不应该收取中间提成费。春风的收费模式挑战了人们“公益不应收费，收费即不公益”传统思维。

四、认识和评价春风的混合模式

随着混合模式的提出和发展，西方学界已经出现了重新定义和反思 NGO 和社企概念的思潮。有学者提出，对社会企业的核心考量则是它所倡导并创造的社会价值（Thompson, 2008）。从这个角度来看，在衡量春风时，最重要的不是收费与否，而是针对珠三角的 2000 万产业工人，春风是否提供了他们所需的服务，是否坚持了自己核心价值观，并创造出相应的社会价值？

那么大家对春风的争议和怀疑可能来源于：作为社会公器的 NGO，如果进行营收业务，该如何保证收入能有效支持并应用于该机构的社会价值？同时，该如何监控公司业务中公益服务的数量和水平，这可能是春风目前运营给大家最大的疑惑。对于一家从事混合业务的 NGO，大家可能会疑惑，收费服务和免费服务的比例应该维持在多少？有无可能在收费的诱惑下，春风在同时出现的两名客户中优先选择为收费客户服务？这些问题现在都无解。从 2009 年以来，春风以得到美国基金会资助为由，停止公布财务信息。笔者也难以了解春风的业务收入比重。但问题是，美国资助仅仅针对春风业务中的法律培训一项，其他业务收入等关键信息是否也能因此而被豁免披露责任？

由此可见，春风的问题不在于它收不收费，而在于春风的组织架构和管理还局限在粗放的个体经济模式中，未能和混业经营所要求的问责和管理体系相匹配，使得这种经营模式的创新停留在一种本能的应变阶段。国内业界对公益和商业的某些传统观点也妨碍了大家对春风形成更正和客观的认识，深刻探讨春风所呈现出的新问题。在这个问题上，如何评价春风，关键在于学界和业界能否发展出某些共识，就如何衡量 NGO 表现，如何衡量和公布社会价值的创造等核心问题发展出统一框架。

五、总结

春风起于草莽，在中国急速崛起的转型中发展起来。在它的发展过程中，本能的发展出这一新兴的创新模式，以解决自身生存的时代困境问题。它的业务创新和西方业界的最新潮流有暗合之处，另一方面这个创新又没有得到机构在组织架构和管理上的相应支持。除此以外，这一新兴的模式挑战了业界还固有的一些认识。如果以此对春风的认识为契机，大家能对原先的传统观点进行深入的反思，加深对混合模式的客观认识，并探讨在更大的范围内应用这个模式，并探索衡量社会价值的共识框架和混业经营的管理架构，这可能会对业界更有价值。

文献：

Issie Lapowsky, The Social Entrepreneurship Spectrum: Hybrids, May 2011 issue, retrieved at <http://www.inc.com/magazine/20110501/the-social-entrepreneurship-spectrum-hybrids.html>

Tatjana de Kerros, "The Hybrid Social Enterprise and Shared Value: The Future of Business?" The Entrepreneurialist, February 7, 2011, retrieved at <http://theentrepreneurialist.net/2011/02/07/the-hybrid-social-enterprise-and-shared-value-the-future-of-business/>

Roger Thompson, The Coming Transformation of Social Enterprise, HBS Alumni Bulletin, 2008, retrieved from <http://hbswk.hbs.edu/item/5986.html>.

顾远，“公益行业正在消失吗？”东方早报，2012-07-08

张晓刚，历史的商学院，湖南科学技术出版社，2012

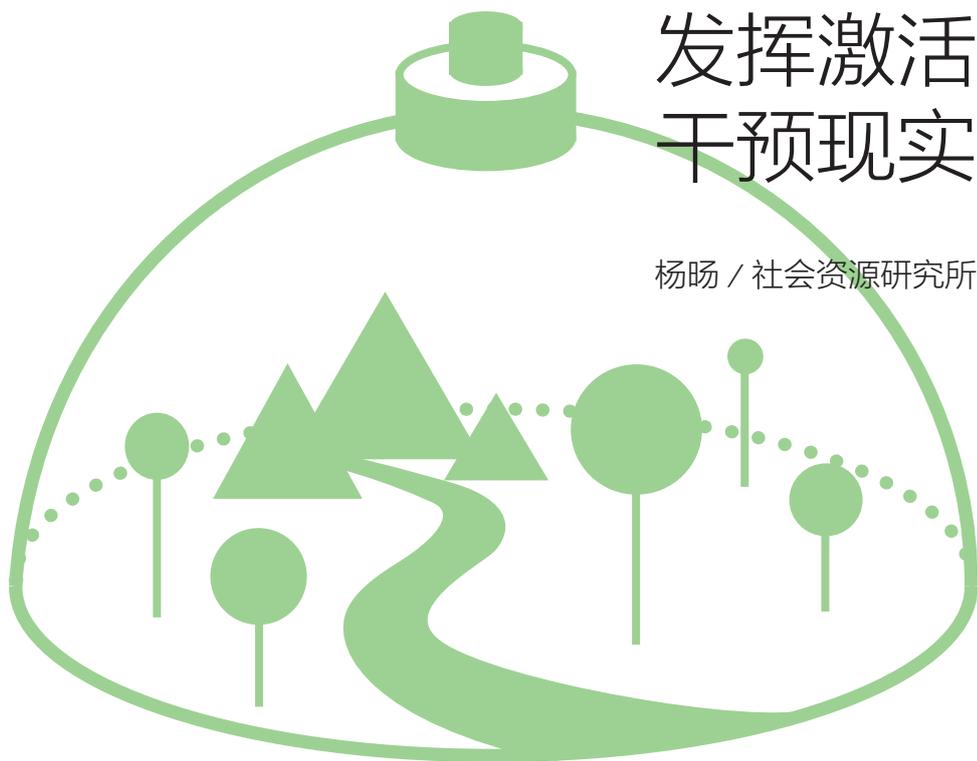
岳经纶，“左右为难：维权 NGO 打工仔叫好 官呻吟”，文汇报，2012-5-28

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

自然大学 发挥激活效应 干预现实环境问题

杨旻 / 社会资源研究所



自然大学（北京市丰台区源头爱好者环境研究所）

成立时间

2007年3月

注册性质

民办非企业

办公所在地

北京市丰台区丰管路3号院
3号楼1501

机构创办人

冯永锋、毛达、张祥、刘慧莉、
陈立雯、王秋霞等

机构负责人

冯永锋

愿景

中国“环境伤害”的解决方案供应商

使命

永远面向现实环境难题的民间环保
组织

专业领域

民间环境保护

核心产品与服务

环境伤害调查和干预，公众环保科普，
环境难题的解决方案咨询

资金主要来源

国际国内基金会、企业、个体捐款

2012年年度运营资金规模

300万元

机构全职人员

12

机构网站

www.nu.ngo.cn

促进社会问题的解决乃 NGO 的立足之本。但面对某个突发的、具体的相关个案，NGO 或是找不到一个合适的着力点，或是觉得一旦采取行动将会面临巨大的阻力。权衡再三，往往无法做到及时响应。久而久之，就落入了习得性无助的怪圈当中，将这些无力感归因于自身不可改变的因素，放弃了继续尝试的勇气和信心。要打破这种怪圈，其中一个思路是以接应社会需求为导向的工作原则。其中，发挥 NGO 独具的激活效应正是落实该原则的一个重要工作策略。

激活效应，是指人或系统内在具有的但被压抑的潜质，一旦激活并得到充分表现，将会带来较大的改变。这一效应最初主要用于描述经济改革这一激活手段，通过调整经济体制，释放了原本被旧有的经济体制所压抑的民间经济活力的图景。如果用激活效应阐释 NGO 的工作策略，则可描述为，NGO 定位有潜质解决社会问题的主体，寻找其潜质被压抑的原因，通过提升意识和能力，使其潜质被激活并得到充分表现。

在自然大学的案例中，我们能总结出 NGO 发挥激活效应的三个细分策略：激活受害者、激活员工、激活社会。

从现实环境问题出发

在当下的中国，无论是草原破坏、森林破坏、湿地破坏、动物伤害等生态破坏行为，还是重金属污染、工业废弃物污染、生活垃圾处理设施污染、水污染等环境污染行为，都正在日益常态化。有数据显示，自05年以来，环保部直接接报处置的环境事件共927起，其中重特大事件就有72起。

近年来，福建厦门PX项目、广东番禺垃圾焚烧厂项目、辽宁大连PX项目、天津PC项目、四川什邡钼铜项目、江苏启东排污入海项目的悄悄上马都遭到了当地居民的抗议……近年来，环境群体性事件也越来越多，12年底，环保部长周生贤坦承，“当前，中国在环境方面正处在敏感时期”。环境突发事件如若处理不当，就可能进一步激发各种社会矛盾。

我们可以将这些都称为环境问题，但为何要在前面特地加上“现实”二字呢？一方面是因为我们需要看到环境问题的解决，绕不开对社会生态的理解。许多环境问题在当下的社会生态中会生成新的社会问题，例如，环境问题的直接受害者理应得到公正的赔偿，但真正能通过现行的司法诉讼渠道解决的环境纠纷不足1%。“十一五”期间，环境信访30多万件，行政复议2614件，而相比之下，行政诉讼只有980件，刑事诉讼只有30件。另一方面，人们想起环境问题往往觉得离自身比较遥远，但实际上，除了你所知道的媒体上报道的环境事件，在我们的身边、包括你所在的城市与你的家乡，每天都发生着大小不一的环境事件，都有人、包括你的家人与你自己，在承受环境问题的影响。当我们越来越难继续做一个环境事件的看客，而已经“被”置身于这些事件之中，无疑会对环境问题的体认多一重现实感。

干预这些现实环境问题，正是民间环保组织自然大学的使命。自然大学说，“如果说环保组织是一块铁，敢于应对现实环境问题就是我们的磨刀石，只有在这样的石头上不停地‘磨损’自己，才能从顽铁变成尖针。一根针，体量不大，但总能刺痛社会的神经，让为非作歹者身怀惧意和敬意。”

如何干预呢？

自然大学说，“当社会不觉得某问题是问题的时候，我们要有发现问题的能力，并将我们的发现，坚韧不拔地对社会进行宣讲，直到进入社会公共意识；当社会觉得某

些问题的确是问题并开始积极介入的时候，我们要么转做其它新发现的探索，要么就关注社会干预过程中的问题，揭示出来，让大家改良；当社会对某个问题都有所感应但束手无策的时候，我们要勇敢地往前迈进一步，通过激活、汇集社会中潜在的资源，让其成为促进问题改良的正能量。”

激活受害者

自然大学将受害者定位为有潜质解决社会问题的主体，设身处地地去理解其潜质被压抑的原因，通过提升意识和能力、陪伴成长与导入资源，以期其潜质被激活并得到充分表现。自然大学的理事毛达认为，面向受害者时，成为协作者而非教育者，从受害者的诉求出发而非从机构立场出发，正是自然大学工作的基本特点。这其实较好的体现一种经典的NGO实务工作取向——赋权。

赋权是根植于社会工作传统，成长于20世纪60年代的社会维护观点、市民权利和妇女运动，加上草根组织运动的孕育而形成的一种实务工作取向。其有两个基本假设：所有的人类都具有潜能，即使在极端挑战的情境中；所有人都会存在某种程度的潜能被压抑的情况。这种取向倾向于认为，许多社会问题的存在，乃是起源于资源分配不均，这些无法获得有利资源的人最好是自己努力或者团结起来去争取他们应得的权利，而不是让慈善团体来满足其需求。

关于受害者潜质被压抑的原因，自然大学认为，基本上有两个。原因之一是掌握社会有利资源的群体通过他们的渠道，把受害者妖魔化，让他们处境很艰难；原因之二是由于长时间受到不公的待遇，有些受害者确实在某些时候在思想与行为上会比较偏执。

如果经过调查情况基本如受害者所言，自然大学会首先“暖化”受害者。自然大学发现，绝大部分的受害者的首要需求不是“帮助我解决问题”，而是需要找到倾诉的对象、找到盟友、找到同伴，把自己紧张的神经缓和下来，看到解决问题的希望。“那时，你甚至也不用说什么，你让他慢慢地说出他遇到的具体困难，你再尽你当时的可能性，与他一起想办法。”自然大学说到。

紧接着，自然大学会和受害者一起制定解决问题的战略图。自然大学认为，受害者要改善自身的困境，很重要的是明白施害方有哪些？哪些法律是支持我的，哪些法律是支持施害方的？施害方违法的关键证据是什么？我的盟友是谁？其中第一步，往往是请受害者尽全力做一张联系

人表，把他们认为所有与此事相关的人全部列上。自然大学举了一个例子，一个抗议污染企业的村民列出来的表往往最多的是支持他的村民，而污染这个村庄的工厂负责人是谁？而保护这家工厂的官员是谁？帮助这家工厂通过环评的当地环保局领导是谁？当地迟迟不给这件案件立案的法院的院长是谁？给村民做过检查但迟迟不肯站出来的医生是来自哪个医院？给村庄环境做过检测但坚决不肯把结果告诉村民的环保专家叫什么名字？得到的答案往往都是，不知道。所以，受害者收到的第一个建议往往就是识别出事件的核心利益相关者，记录下每一次对话，拍摄下每一个来往场景，索要的所有可能索要到的电话号码，小心细致地整理出来。

之后，自然大学一方面提升受害者的能力，例如如何开一个微博实时发布事件的相关进展；另一方面，自然大学会联络相关的媒体、律师和专家，并将他们介绍给受害者。自然大学对受害者有一个承诺：一经接手，不离不弃。所以，他们会“一直通着电”，实时了解受害者的新需求，时常留心收集一些能与受害者需求匹配的社会资源，一有相关的机会就介绍两者对接，或共同思考打破僵局的办法。

很多人认为，既然干预一个案例，只有把施害者抓起来、把工厂关停、把填平的湿地给重新挖开，才叫成功。但自然大学认为，因为其关注的事情往往都是“冰点”，社会几乎无人敢关注，或者不把它当回事。就好像南通垃圾焚烧致病案，看似只是从0突破到1%，或者从1%突破到2%的“缓慢”进程，但换个角度看，破冰、暖化，就是成功的基础。将受害者激活成为有能力维护自身权益的专家这一过程本身就是解决问题的过程。

激活员工

自然大学擅于持续激发源自内部的创新潜能：一方面通过坚持“相信你、大胆做、不怕错”的员工培养方式，也即机构承诺为员工可能的创新失败而埋单，并支持其创新过程中的必要物质成本，使得员工们的创新绩效持续在较高的水平线上；另一方面通过让每位自然大学的同事，在日常的工作中就能见证机构和自己工作的成效，以帮助其建立持续的工作成就感。

每年，自然大学的同事平均每人要干预十个左右的案例，去各种地方调查、听各种方言、与各种利益相关者打

交道。同事下去做调查时会遇到困难，自然大学负责人冯永锋认为所谓的“困难”就是没有经验和害怕。有时，他还会将一些复杂的个案交给新手来做，锻炼他从全新和多种不同的角度去解决问题，激励他超越已有的能力，激发出他最好的工作状态。其目的不在于结果是新颖且有用的，而在于团队成员面对复杂的、模糊的或者比较糟糕的情境时的自我尝试，运用创造性的行为。久而久之，自然大学的团队成员自身也能得到快速的成长，他们处理许多个案的手法都令人耳目一新。冯永锋评论到，“支持他们创新是对他们最大的支持。当然，想法上的创新是只有一半的答案，我主要的工作就是让他们的想法变得更可着手一点。”

自然大学还对员工的薪酬制定了一个成文的规定：刚加入自然大学的新人有6个月的见习期，工作一年以内每月的工资（税前）为3000元，工作一年以上每月的工资为5000元，工作两年以上每月工资为8000元，并会上五险一金。冯永锋认为，这种薪酬激励对于员工心态和能力的激发会有好处，给低的工资他们情绪压抑的时候反而使他的能量发挥不出来，表面上好像是做了事，但是这个人能量的发挥远不如同等条件下高工资的人员。

一个团队有多个“强人”，机构越做越有影响力，很容易因为自满的情绪而止步不前。自然大学的药方便是：对外，他们说“我们永远看重‘于事有益’，我们不在乎自己的名声，不在乎自己的位置，我们只愿意做最繁重的工作，参与最坚韧的博弈，邀功时坚决不说”；对内，他们说“尽量淡化自己，只要某个案件本身有意义就行，多想着对方，多想着案例本身”。冯永锋解释说，当进入案例中的“战斗”之后自身的本事也会提高，组织内部就会进行支持，跟同事自然会产生战斗的友谊，这就是一个“外循环带动内循环”的过程。

这或许可以解释，为什么自然大学的员工对工作有一种高度自发的自觉性和内驱力。一般情况下，如果要出差或者写文章，自然大学的员工不必到办公室坐班，但无论在路上还是在家中，他们都会根据个案的发展而保持随时工作的状态，故其工作的时间经常性的超出了办公室规定的工作时间。由于自然大学坚持每周末都会举行户外活动或讲座，他们作为策划人都需要到场，往往会牺牲掉许多与家人朋友聚会的机会，但他们并不因此而怠慢这些活动，有次有位员工前一天还因为发烧在医院住院，第二天一早仍坚持到会协调活动。

激活社会

自然大学知道，要干预现实环境问题，仅凭自身和受害者的努力，还远远不够，所以他们也通过持续激活社会，包括政府、企业、专家与同行，一齐来寻找现实环境问题的解法。

2012年5月，朝阳区崔各庄黑桥村居民向自然大学举报村南边有五六个垃圾房，为了完成垃圾“减量”的目标，黑桥村的垃圾房里每天都焚烧垃圾。“根据我国《大气污染防治法》第四十一条，在人口密集区焚烧垃圾是违法的，”毛达介绍说，自然大学于是在微博上发起广泛讨论，并召开了一次研讨会，邀请了朝阳区市政管委主抓垃圾的部门和住在黑桥村的居民，还有环境健康和垃圾处理领域的专家，共同探讨解决办法。“最后，‘火’总算是灭了。”

像这样有明文可依的个案，是自然大学接手的案例中较为容易也较快看到成效的。2010年，他们和自然之友、中国政法大学污染受害者法律帮助中心共同介入了一起发生在江苏南通的垃圾焚烧致病案，当事人谢勇的儿子谢永康出生在海安垃圾焚烧厂200米外，出生不久后便被被医院确诊患上脑瘫及癫痫。2010-2011两年间，该案的当事人谢勇已两次起诉垃圾焚烧厂经营公司，但两审均已被驳回。其中的难题便是，找出谢永康脑瘫与海安垃圾焚烧厂排放污染物存在因果关系。为了获取证据，2011年2月，自然大学、当事人分别向海安县环保局、南通市环保局及环保部申请公开相关环境信息，其中各级环保部都以各种理由拒绝提供该厂的项目情况、运营合同、环境保护监测机构出具的设施运行监测报告等核心信息。12年3月，当事人觉得起诉环保部未能依法进行信息公开。6个月后，毛达被告知当事人在一审胜诉了，这意味着法院判决环保部需要依法公开此前不予公开的核心信息。虽然取得了阶段性胜利，但谁也不知道要等到让违规的垃圾焚烧厂得到合理的制裁、让谢勇一家得到合理的赔偿，还需要多久。

此类的案件让自然大学认识到，许多案件的难点都与现行法律及政策的不完善有密切的联系。在介入个案的同时，他们从09年起一直持续的举办一些论坛，以自然大学垃圾学院的论坛为例，除了开放给关心环保的民间环保人士，他们也邀请参与垃圾处理政策制定与落实的专家与官员、接触一线情况的垃圾处理公司、受垃圾问题困扰的居民与公众进行对话。尽管自然大学自身并不赞成垃圾处理要通过焚烧这一方式解决，但其愿意将这一论坛变成一个没有立场的平台。2011年5月，国内一名“力挺”垃圾焚烧的学者，中国城市建设研究院总工程师徐海云来自

大学进行“我国生活垃圾焚烧处理发展与挑战”讲座时说，“这是我第一次参加民间组织主办的面向公众的讲座”。就这样，自然大学慢慢成为了许多专家、官员第一次面对公众的平台。现在，一旦介入了具体的相关个案，北京市政管理委员会的官员都愿意面向公众，积极参与到解决方案的讨论中。自然大学评价这一变化时说到，“有的时候，体制内的人想做事，却陷于体制，当发现NGO不是在作秀，而是在真的用力时，他们反而希望NGO能‘给力’他们。”

与此同时，自然大学也举办了不少颇具想象力的活动，意在找到激活社会公众的向善力量的关键点。这也是为什么，他们组织那些在常人看来颇费周折还费钱费时的活动时，例如在七夕去新疆观一种濒临灭绝的名为“白头硬尾鸭”的鸟，以声援环保组织在那设立自然保护区，往往总是有许多人积极参与。这只是第一步，自然大学希望通过使公众的实地参与，为公众提供探寻自然环境、零距离直面现实环境问题的机会，帮助人们认识自然、观察自然，关心周围环境的变化，珍惜、欣赏和热爱自然生命，并参与到治理环境污染的活动中。

有些同行对自然大学的做事方式比较认可，也希望有所复制。如湖南的环保组织绿色潇湘就曾表示出想成立自然大学的湖南分校的意愿。在和绿色潇湘的沟通中，自然大学提出，欢迎同行进行“复制”，而且能影响越来越多的同行关注现实的环境问题，本来也是自然大学开展工作的初衷之一。但自然大学的灵魂，与其说是现有的项目或项目群设计，还不若说是一种工作理念，其要点是在干预现实环境问题中，创造并灵活运用多种工作手法。

这一灵活性在自然大学的微博使用策略中即有所体现。在微博刚兴起的时候，用冯永锋的话说“还没意识到它的重要性”，在自然大学内部也只有个别同事在工作中使用了微博，经常发布一些与工作相关的信息。这一举动启发了冯永锋，他也用起了微博，渐渐地，“工作微博化”成了自然大学的工作方法之一，几乎大多数同事都成了微博上的活跃用户，他们一方面实时发布一些值得媒体与同行关注的环境伤害事件调查动态或转发环境伤害受害者发布的事件最新进展，并与关心事件进展的微博博友开展互动，使事件得到更多的曝光；另一方面，也会发布自然大学对公募经费的使用流向，使微博成为一个机构信息公开的平台。在此基础上，他们设计了一种基于淘宝与微博的公募活动“救助募捐法”，即游说公众帮助环境伤害受害者实现一个具体的愿望，如一次来北京开会的差旅费，或者一

名环境巡护员一年的工资等，同时实现了救助环境伤害受害者与曝光环境伤害事件的双重目标，亦激活了社会公众的向善力量。

结语

很多人会纳闷，自然大学跟进的都是突发案件，那么如何筹款获得资源支持呢？实际上，自然大学运行的项目主要是对现实环境问题进行干预，所以他们会在项目计划书中事先设定要干预个案的类型与数量，但具体的个案往往留待实际操作中确定，这样其往往可以在接洽到一个线索时，动用项目经费，快速跟进。其“找钱”的方式主要是，找到长期支持国内环保 NGO 开展工作的基金会，并与他们逐一进行洽谈。这一方式为其成功得赢得了与福特基金会在改善人与草原关系方面，与能源基金会在改善空气质量、减少重金属污染方面，与 SEE 基金会在环境伤害事件干预的工作手法探索方面的合作。目前，该渠道的收入来源仍占总收入的 2/3 以上。

经过一段时间的探索，自然大学也发展出了一些其他的筹款渠道。比如，自然大学的同事们会积极参与国际上的专业会议，申请国际资金；还比如，自然大学会在保证独立性的情况下秉持开放的心态与企业合作；又如，自然大学十分积极的尝试利用公募方式来开创筹款的新局面。

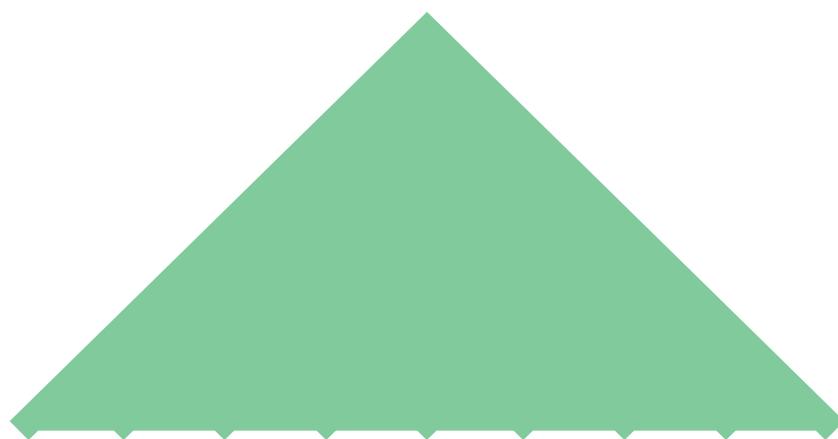
今天的自然大学，已经拥有了许许多多干预现实环境问题的一线经验和一批乐于工作在自然大学、而且真正帮助自然大学不断向前发展的同事。那么，如何在保持直面现实与积极行动的工作态度的同时，重视梳理已有的繁杂的经验、增加忙碌的同事间的工作经验交流机会、将实践智慧真正变为机构的财富，或许是摆在自然大学诸位同仁面前一个不同与以往的挑战。

正
循
环

NGO

运营模式

案例集



同心希望家园 扎根社区的自组织

鲜瑜 / 社会资源研究所

北京同心希望家园文化发展中心

注册时间

2005年3月

注册性质

工商

办公所在地

北京石景山区古城街道北辛安社区

创办人

马小朵

机构负责人

马小朵

愿景

流动人口自我管理、自我服务、自我发展

使命

推动流动妇女及其家庭平等享有城市发展的成果

专业领域

流动人口社区服务、妇女工作、社会企业

核心产品与服务

爱心超市、妇女儿童活动中心、三点半课后辅导班

资金主要来源

服务收费

2012年年度运营资金规模

30万

机构全职人员

11人

机构网站

blog.sina.com.cn/txxwjy

同心希望家园是一家扎根流动人口社区服务于妇女儿童及其家庭的民间公益组织，成立于 2005 年 3 月 8 日，主要面向流动人口开展爱心超市、儿童中心、三点半学校、图书角、家庭讲座等公益活动。

同心家园的主要发起人马小朵女士，在深刻的改变了中国面貌的民工潮兴起之前，就从老家江苏来到北京打工做保姆。从 1982 年到现在，她的生命和中国的城镇化进程以及顽固的户籍制度紧密的联系在一起。因为农村户口，她和丈夫的感情之旅历经坎坷；因为外地户口，在试图把孩子户口迁到北京时，遇到派出所警察说，“不能放开这个口子，要不然什么苍蝇蚊子都飞进来了。”这些在她生命中留下深刻印记的事，让她在成为一名正式的北京居民以后，还是对外来工的生活境遇孜孜在念。

因为这份牵挂，马小朵 1999 年加入农家女，工作三年积累了大量的社区生活经验，并于 2005 创办了同心希望家园，马小朵一直有一个坚定的信念，那就是要动员外来工尤其是其中的妇女，让她们自己做自己的社会工作。

一、外来务工人员的家园

同心希望家园的业务，从零售到幼教再到课外辅导涉猎甚广，乍看起来似乎有些杂乱，但其实都紧紧围绕着一条主线，那就是为外来工社区提供他们所必须的、但在政府或市场那里得不到的服务。这些服务都是从社区居民的生活中生长起来的，连成一个整体，就是给外来工提供一个无歧视的、属于自己的家园。

在同心初期，由于聚居区的外来人口家庭居住空间狭小，相互之间交流较少，同心希望给住家妈妈和孩子提供活动空间和交流机会，于是就做起了亲子活动。随着活动顺利开展，孩子长大了，妈妈们也想出去工作了，妈妈们产生了对托儿服务的需求，提供幼教服务的“儿童中心”就应运而生。一开始想从外引进专业的幼教，但由于条件简陋，工资不高，人才流失很快。针对这种情况，同心发展出“妈妈老师”的制度，从社区的妈妈中选出细心、能力突出的人来做教师。现在中心的负责人也是当地社区中有丰富幼教经验的老师。目前，儿童中心稳定有55个左右的孩子，收费标准是每月每人300元，扣除掉工资以及花在孩子身上的必要开支，儿童中心已基本实现了自负盈亏。

爱心超市是同心家园最早的业务之一，从2006年发展到今天，已经成为同心家园业务中最成熟，并可以自我循环的业务。同心家园通过社会和校园的募捐，将捐赠的二手衣物以低廉的价格（一般3到6元）出售给外来务工人员。工地上的工人从事的体力劳动会造成衣物较快的损耗，爱心超市满足了他们在城市穿衣用度的需要。常有工友从工地上下来走两步就到了超市，花5元买一件衣服，穿上就去上班了。经过2010年的搬迁后，爱心超市的数目目前稳定在四家，散布在石景山区和海淀区的城乡结合带。

爱心超市的管理实行集体决策制，参与决策都是社区中的骨干妇女。她们在例会上会对每月爱心超市的经营情况做出评估和讨论。同心家园的经营状况和收支数据，也都会通过博客、微博发布在网上，接受大家的监督。同心家园的公开数据显示，各店每月营业总额大约在1万到2万之间，扣除运营费用，盈余从几百元到几千元不等。虽偶有月度出现亏损，但整体上处在略有盈余的状态。

图书角也是在社区居民的推动下发展出来的项目。刚开始，募捐来的图书都堆在办公室里，一个来办公室来玩的小孩看到后，询问是否可以借阅图书。图书角就这样开办起来，并成为同心一项稳定的业务。图书角的图书由社会捐赠，志愿者管理。搬迁后，图书室和同心的办公室连在一起，累积有3000多本少儿图书，已经免费办理了300张借阅证。

社区里已经长大的孩子，放学之后他们的父母都还在外工作，他们不得不成为“钥匙儿童”，而家庭空间的逼仄和简陋又让他们在家几乎做不了任何实际的活动。这些孩子会聚集在同心的办公室，为此同心发起了“三点半学校”，提供公共空间给这些外来工子弟，并招募志愿者开展一些教学活动。这个项目也已经成为同心一个稳定的项目。

除去这些稳定的项目以外，同心也一直不断的在探索着能更好的服务社区需求的业务模式和业务种类。

作为同心家园里业务和收入稳定的爱心超市，同心一直在摸索最合适的使用其盈余的模式。一开始超市的盈余都拿来做了慈善捐赠，06年捐给社区里一位8岁的白血病患者，07年捐给一位得子宫癌的妇女，08年为十家贫困户置办了年货，09年捐给了民族大学一位得了肠癌的学生妈妈。但是同心后来逐渐觉得这不是一种可持续的模式，钱捐了就捐掉了，如果借给社区里有经验和能力的妇女去创业，可以帮助社区居民自立，而且能收回本金，持续帮助社区里更多的妇女。在这个思路下，经过审核，2010年将超市的盈利借给一位社区居民，帮助她开展卖菜的创业。由于同心家园在搬迁的工作压力，同心家园对外资助的业务暂时搁置下来，但同心表示，随着对新社区的了解加强，同心更加稳定以后，可能会重新展开这一业务。

由此，我们可以看到，同心的业务发展颇具弹性，很多项目刚开始好像是实验性的，由志愿者支持，占用的资源也相对少。但如果一个项目具有可持续的发展潜力，并切实满足了社区居民的需求，它就会发展成同心业务中稳定的部分。所有这些业务连成一条线，他们都不仅仅是为打工群体提供具体的服务，爱心超市、儿童中心、三点半学校等等紧贴社区需求的工作，已经让同心家园成为了一个“家”。在这里没有歧视，这里是外来工自己的公共空间和社交场所，这里成为了属于外来工自己的家。正如马小朵女士所说的那样，同心家园就是要“创造家的感觉，让农民工拥有主人的心态”。

二、社区为本的发展策略

同心希望家园从草根做起，基础比较薄弱。马小朵也自承“几乎不懂得怎么样筹款，不懂得怎么样跟基金会打交道”，这家 NGO 的命运本应岌岌可危。但是，同心家园历经 7 年的发展，到目前已经形成了比较稳定的运营态势，成为农民工社区服务领域被广为传颂的案例，这不能不说是件了不起的成就。而笔者认为，同心家园在运作过程中有如下两个突出的特点。

1. 从社区出发有效界定需求

农民工在迁移地的问题为很多 NGO 和政策制定者所关心。但一般情况下，都是自上而下按照执行机构或者政策制定者的想法去引导外来工在城市的生活。这种工作方式容易获得强势资源的支持。但缺点在于，一个社会问题往往涉及到一个复杂的系统，自上而下的视角可能往往是单一、生硬的，撕裂了社区的有机发展，甚至会遭受到外来工的抵制。

同心刚开始也感到最大的困难在于摸不清社区居民真正的诉求。随着在社区的生活和工作的进行，同心才慢慢的将自己的频率调整至社区居民的频道。如果说自上而下的工作方式是线性的、无机的，那么同心就像株植物，是从社区里土生土长出来。比如儿童中心并不是从一开始就设计好的工作提纲里发展出来的，而是在亲子活动的开展中对那些有切实需要的妈妈的要求的回应。这些都说明了同心的工作是对社区居民需求的用心体会和有效回应，而不是对他们需求的带有外来意志的揣测或强加。

很多 NGO 认为在服务弱势群体时，不应该赚取利润，这种观点往往导致 NGO 没有办法识别出真正的需求。如在解决外来工的生计问题时，传统的做法是免费提供二手衣物。这种做法无法识别出那些真正需要衣物的外来工。爱心超市通过价格这个门槛，让衣物能流动到真正需要的人手里。虽然衣服的定价不过三五元，但这对外来工来说，这是一个合适的定价，既有效的补贴了他们的穿衣需求，又不至于让他们随便的浪费或囤积他们并不需要的衣物。

对需求界定的有效性决定了之后一系列工作的有效性。如果连需求界定都是无效的，那么后面所有的工作开展，都会成为无源之水、无根之木。只有发展出切切实实社区需要的项目，才能有效的发动社区居民的兴趣与参与。否则，这些本已在城市中艰难度日的外来工，又为何要参与进来呢？

2. 将被动服务对象开发成主动的资源

同心家园的工作对象是外来务工人员，但同心不仅仅将他们视为工作对象或被动接受资源的客体，更将他们视为富含资源的社会行动主体，并通过自我管理的方式，将之有效的变为了资源。专业幼教留不住，就把有潜质的幼儿妈妈发展成妈妈老师；爱心超市的慈善业务模式本身利润微薄，那就把受益人群也变成工作和管理人员。社区居民都来发挥专长，让他们成为社区的重要资产。这一运营模式的特点使得同心的管理模式上发展出一系列自己的独特特色出来。

同心社区资源的挖掘对象准确说来不是物质和金钱，而是被视为问题对象的活生生的社区居民。在城市的外来工面临着低收入、没有社会保障、缺乏教育资源等种种的问题。虽然他们并不是问题的制造者，但他们无疑处在问题的中心，也无疑应该成为解决途径的主要动力来源。而同心家园的业务则使他们从一个失效的社会系统的被动受害者变成了主动的问题解决者。

马小朵在访谈中多次提到，“我们基础比较薄弱，很难用高薪留住大学生等专业人才，那我们就自己人管理自己。”自我管理，正是同心家园发挥社区居民力量的最重要方式，通过将社区居民变成工作者、管理者，利用他们的对自身和社区的了解，有效的将同心的工作和社区的需求对接起来，把同心家园做起来了。

与动员社区居民相应就是民主化的管理，使之成为真正的主人，否则，向心力可能会转为离心力，资源有可能会变成累赘。在这一点上，同心家园形成了一套较为完善的民主管理机制。爱心超市和儿童中心都是这样的模式。民主管理制度，让同心家园从治理上真正成为外来工自己人服务自己人的自组织，也使机构在本性上与服务人群的紧密联系不可中断。

在民主化管理的同时，同心的财务信息完全的公开，做到了对捐赠人、社区居民和工作员工完全透明。爱心超市的财务信息定期在网上公开，其它的项目也根据具体的情况公开。同心的管理和财务模式保证了公信力，也确保了公共资源和社区居民在同心家园的工作中的持续投入。

从运营角度说，同心家园的每一个项目都希望找到自我持续的方法，都在寻求一种不依赖于资助而独立服务社会需求的可能性。持续的盈余对于公益组织而言尤为重要，这意味着以志愿精神为原动力的运作可以沉淀为有稳定工资的工作岗位。而有稳定的工作岗位继而意味着，社区居

三、启示

对社会需求的有效挖掘和动员社区资源，这就像同心家园的一双翅膀，推动同心的业务发展到现在。而这两项核心能力之间又是有着内在的一致逻辑。正是根植于社区，自己人管理自己，才能挖掘到社区的真正需求，而对社区需求的真正回应，才能调动社区的积极性使其真的参与进来。这两方面相得益彰，使得同心的价值和使命能够在工作中切实的实现出来。同心希望家园的案例，也告诉我们，作为一家公益组织，紧紧的扎根于服务人群，为之提供有效的针对性服务，不断探寻自我可持续的方法，其实资源和资金并不成其为问题。而运营模式，并不仅仅关乎钱，更关乎需求和服务。

民可以有目标、有计划的去进行人力资本的投入，让自己积累更多的技能和人力资本。儿童中心创办之初，虽然妈妈老师对自己的孩子肯定上心，但是缺乏专业幼教训练的她们，刚工作起来也有些吃力。北京师范大学的张燕老师长期给她们提供培训和辅导，逐步把他们培养成了合格的幼儿教师。这些社区居民对自身工作技能的投入，都离不开一个工作岗位的创立，这是志愿工作所不能带来的。

很多社会企业在操作中都反复强调对当地资源的利用，这不仅是一种有机的、可持续的发展方式，也是一种有效的改变当地经济和心理面貌的干预方式。这改变了将服务对象仅仅视为需要援助的被动接受方，而将他们积极的整合到立足帮助他们的项目中来，并通过对当地资源、劳动力的吸收，改善了整个社区的生态系统。同心家园虽作为一家草根组织，没有雄厚的资金和夺目的光环，然而却很好的诠释了有效利用社区资源的含义。

当然，在这里，我们也无意于忽视基金会的作用。作为一家扎根于社区，在媒体上并不太高调的 NGO，同心家园获得了乐施会长达七年的支持。乐施会不仅为同心家园提供场地租金、人员经费性行政性资助，而且为其提供技术、管理和业务发展上的建议。乐施会不仅是同心家园的支持者，同时也是一个同行者、风险承担者和伙伴。在乐施会之外，同心家园也与其它与基金会合作，比如和滋根基金会合作为外来工提供免费体检，但这些项目一般比较短期也不够持续。同心家园将基金会筹款与自我持续的社区业务结合起来，这也是众多社会企业常见的资源筹措模式。

虽然同心希望家园强调自我管理，但这并不意味着它是一家封闭的机构。她们和外部资源的互动也非常多，常有基金会和学界的专业人士为之提供专业的支持和帮助。现在政府对同心也越来越认可，一些交流、合作也在不断产生。有效公益的模式意味着要赋能，要调动受益人的参与性和主人翁心态，与此同时，外部支持亦不可少。

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

规模化的另一种选择 慧灵的特许经营模式

张峻玮 / 社会资源研究所

慧灵智障人士服务机构 (全国共 12 家)

注册时间

第一家成立于 1990 年

注册性质

11 家为民办非企业单位
1 家为工商企业

办公所在地

广州、北京、西安、天津、西宁、清远、重庆、长沙、兰州、万州、商洛、香港

创办人

孟维娜

机构负责人

孟维娜等

愿景

智障人士平等参与社区建设
共享社会文明成果

使命

推广社区化服务模式
提高智障人士生活品质

专业领域

残障服务

核心产品与服务

针对智障人士的社区化服务，服务形式包括居家生活（社区家庭）、寄养托管（托养中心）、农场调养（慧灵农场）、音乐调理（音乐坊）、绘画调理（三原色工作坊）、职业能力培训等

机构人员

250 全职成员（付薪成员）

2012 年年度运营资金规模

2000 万元

资金主要来源

服务收费：平均约为年度总收入的 40%
社会捐赠：包括国内外基金会的项目形式资助，企业、个人非限定性捐赠，平均约占年度总收入 40%
政府购买服务：主要为残联系统，平均约占年度总收入 20%

机构网站

三个片区慧灵的网址：
北京慧灵 huiling.org.cn
广州慧灵 www.gzhl.org
西安慧灵 <http://www.xahl.org.cn>

慧灵智障人士服务机构（以下简称“慧灵机构”）是最早从事智障人士训练与康复的 NGO 之一。1990 年，创始人孟维娜创办了第一家慧灵——广州慧灵，时至今日，全国范围内已有 12 家使用统一“慧灵”名称的智障人士服务机构，并初步建立了具有雏形的“特许经营”模式。

本文认为，相对于单纯机构人员规模、资金规模、服务对象数量的扩大，慧灵采用开办特许经营机构的方式，为中国 NGO 规模化发展提供了另一种可能的选择。

第一篇 起飞

第1站：“超载”后的自然联想

慧灵创办人孟维娜创办第二家慧灵是在2000年。

从1990年，经过10年的发展，广州慧灵以智障人士托养中心和训练学校的形式已成型，资金来源也趋于稳定，慧灵的品牌得到越来越多智障人士家长的认可，家长开始带领孩子从全国各地慕名而来，而广州慧灵渐渐难以吸纳如此庞大的社会需求。

更让慧灵痛心的是，即便慧灵在广州当地扩大经营规模，即便外地家长有能力承担高昂的交通成本和住宿成本，也会造成父母与智障孩子分居异地，情感疏离，“这不利于智障人士的发展”（孟维娜语）。

但慧灵的思考远远不止于扩大服务规模。慧灵认为，社会对智障人士的忽视、政府在服务工作中的缺位是导致智障人士需求无法被满足、无法在当地接受服务的最主要原因。既然如此，服务于智障人士这一庞大群体的最根本方式，还是要影响政策。

因此，孟维娜在1998年来到了首都北京，她和所有人都一样认为：这里是最能影响中央政策的地方，只有中央提升对智障人士的关注，从政策上保证更多智障人士可以获得服务，方能从根本上解决市场需求。

第2站：“社区化服务”的诞生

不过，来到北京的慧灵并没有立即产生政策倡导的能力。2000年，在最初几个月与北京市残联的蜜月期结束后，两者的关系便出现了危机。北京慧灵不得不选择了工商注册，时至今日，这一状况也没有明显好转（除北京慧灵以工商企业的身份注册外，其余慧灵机构均为民政注册的“民办非企业单位”）。

影响政策不成，却带来了另一番影响慧灵甚至中国残障服务的收获。在一位英籍社工专家的引进下，北京慧灵开始探讨新服务模式——“社区化服务”模式。

所谓社区化服务，是对传统的“圈养”式服务的否定，即认为智障人士在社区中互动共融更有利于智障人士的发展，相反，被束缚在封闭的、孤立的托养所中接受训练与治疗，既无法促进智障人士状况的改进，更是对智障人士人性的摧残。

具体操作方式，是在社区中建立星罗棋布的 workstation 和社区家庭，让智障人士生活在社区，与社区居民朝夕相处，锻炼社会交往能力。

慧灵的想法很直接，既然智障人士在封闭式学校学习

的技能都是为了能在日常生活中使用，那为什么不直接在生活中教育智障人士呢？以数学为例，孟维娜讲，“完全可以让智障人士去超市购物，这就是学以致用的算术题”，而采用圈养的方式，“其实是对智障人士和工作人员最宝贵生命的浪费，这样的失败已被不断证明”。

面对巨大的市场需求（据官方统计，智障人士在中国有554万人）和社区化服务模式的成功，慧灵没有采用传统的“传授”方式带复制模式，而是另辟蹊径，移植了企业的严格标准化的“特许经营”模式。这一考虑，在于简单复制可能走样而丧失服务的价值内核，只有标准化，才能将社区化服务的理念毫无遗漏的传承。

第3至12站：西北西南，快速扩张

“社区化服务”这一崭新服务形式的出现，对家长、对关心中国残障事业发展的国际资助方，都表现出了巨大的吸引力，慧灵在全国范围的扩张也因此而具有了一张制胜王牌。

地处北京的政策制高点优势也在慧灵扩张的过程中发挥作用。从发展战略角度看，北京的价值在于公益资源密集和高瞻远瞩的国际化视野等诸多因素，这对慧灵向全国范围辐射推广，都更具有权威性。按照孟维娜的话就是，“如果从广州出发过去（西部），那里的政府真的对你不感冒，但从北京过去，他们对你客气得不得了”。

于是，从2003年开始，在德国米苏尔基金会的支持和地方政府的邀请下，慧灵进入了快速扩张期：

- 2003年，西安慧灵创办；
- 2004年，青海慧灵、天津慧灵开张；
- 2005年，清远慧灵设立；
- 2006年，重庆慧灵加盟，长沙慧灵筹备；
- 2008年，兰州慧灵注册；
- 2010年，万州慧灵落地；
- 2011年，商洛慧灵挂牌。

期间，上海、云南、湖北、广西、福建、江西、山东、东北三省和新疆等等省份地区都有家长和成型的服务机构申请成立或加入慧灵。

平均每年都有1家新慧灵在内地开设。此外，慧灵还设置了专职宣传和筹资的“慧灵（香港）智障人士服务有限公司”，依托香港为内地慧灵输送资源。

不到10年时间，慧灵已经从2002年的2家，一跃而成为拥有12家慧灵机构的网络型组织，服务对象超出

1000人，员工超过250人，年运作总资金达2000万以上，服务日臻成熟，管理体系也趋于完善。目前，平均计算，慧灵的服务收费已大致占到总收入的40%，另外还有40%的社会各界捐赠和20%的政府购买服务或支持。

面对如此数量和规模的慧灵机构，这样一个慧灵大家庭，又该如何维系呢？

第二篇 准特许经营

纳新：特许经营店式扩张

首先，以商标登记的方法持有“慧灵”字号在广泛的社会服务范围“专利使用”。新加入的机构需签署文件，以“合同约定”的“准”特许经营的方式加以管理。

强调合同约定，是因为目前法律上仅规定了商业特许经营（商务部2011年通过了《商业特许经营管理条例》，来对商业特许经营进行规范和管理），目前慧灵是采用契约的方式来授权各地慧灵。

突出“准”特许，是慧灵的特许经营之路才刚刚开始，适用于慧灵全体的服务手册还处于研发中，未来期望能将其作为更为标准化的硬性规定，强制要求所有慧灵加盟店采纳。

对有意向加入慧灵大家庭的申请者，负责片区发展的慧灵机构（见后文）会对申请者进行先期考察，判断对方是否高度认同慧灵价值观/理念，是否具备能力和资源承担慧灵的工作。有一个前期筹办慧灵的指引，使每一申请加盟的个人或团体很清晰知道自己首先从哪里起步，比如当地需求、地方政府对民间服务的态度（合法登记的难易），社会风气和企业、居民等接纳残疾人的态度如何、当地或附近有否高校（提供大学生志愿者）等等，这些内容都是需要考虑的。

考察各方面基本符合后，慧灵便为申请人或团队以及家长和志愿者提供服务理念的培训，也辅导当地人开始初步的运作，例如家访智障人士，拜访政府登记机关等。

水到渠成时，申请人便签署合同了，其实所谓契约在目前还是很简单的几条原则：必须认同慧灵的“社区化服务”模式的服务大纲，组织架构必须符合决策和执行分开的治理结构（权力不得高度集中）并说明创办人是第一届董事会理所当然的成员，第一届董事由创办人邀请，其他慧灵的成员占董事会的51%、章程和议事规则、机构110条组织自我评估工具等。

协议签订后，片区慧灵机构会派出技术人员协助在当地完成注册，建立服务体系，提供人员培训等。初创期资金匮乏的机构，还能得到其他慧灵以“借款”形式的支持，基本上可以解决初创期的资金难题，又不形成“依赖”。

至此，一家慧灵机构便“孵化”成功！

目前来看，慧灵的特许经营方式，在NGO的规模化发展中，尚属首例。这种模式与其他NGO的孵化方式有类似之处，但因为慧灵的“同质性”，“孵化”过程等于孕育自家的孩子，最终孵化出壳的是遵守慧灵大家庭内统一的章程和制度、在管理模式和专业服务技术上达到统一工具、统一绩效指标的“自家人”。

而这样的孵化、扩张，并没有让慧灵支付高昂的扩张成本，这也让慧灵可以在短时间内，将盘子做大，将业务拓展到全国的各个角落。

行政管理：五级架构下的民主与集中

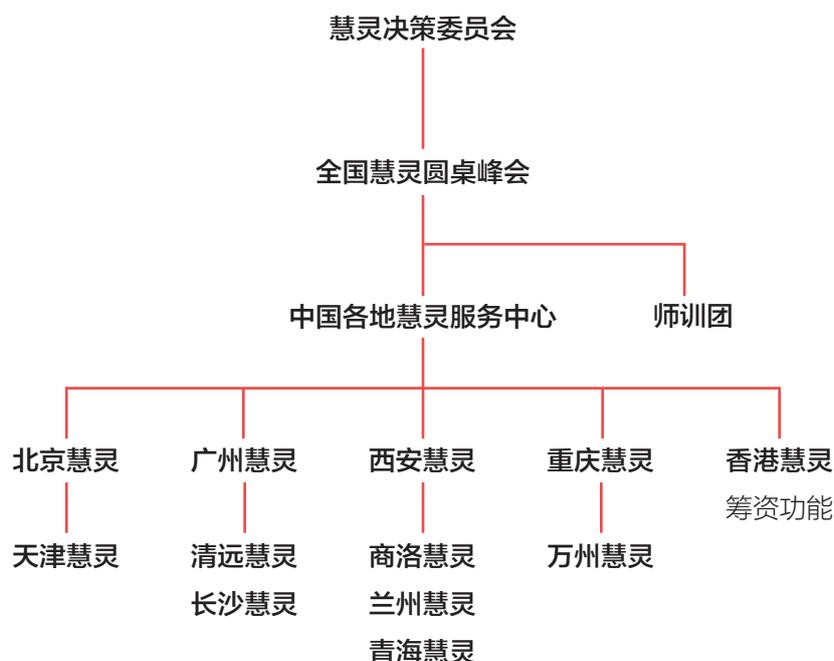
目前，慧灵大家庭采取的是五级管理架构：决策委员会－慧灵峰会－中国各地慧灵服务中心－片区慧灵－各地慧灵。慧灵整个管理体系和服务体系都根据这一架构来开展。

“慧灵决策委员会”为慧灵大家庭的最高决策机关。由创始人孟维娜、联合创始人许国贤、峰会轮值主席、片区慧灵负责人、香港慧灵代表等人员构成，有权对重大事项和发展战略做出决策。

“慧灵圆桌峰会”是慧灵在协调各地慧灵关系中的实践产物。为保证每一家慧灵都能参与重大事项的讨论决策，鼓励每一家慧灵对大家庭的归属感，同时也让各地慧灵在管理和服务上能够标准统一，慧灵设计了“峰会”模式，每年召开一次，迄今已举办7届，由来自各地慧灵的行政负责人，在平等、互信、彼此尊重的基础上，共同对慧灵的重大事项进行讨论、决策，在各地慧灵形成共识。

在2010年之前，峰会一直发挥着最高决策的功能，到2010年，青海峰会决定在“峰会”之上设立“核心团队”，作为慧灵商标和模式技术的持有人，即后来的“决策委员会”。在创办人孟维娜看来，这是“集中”与“民主”的结合，峰会发挥民主议事的功能，决策委员会则是民主上的集中。

峰会下一级是“中国各地慧灵服务中心”，简称“中国慧灵”，作为峰会的秘书处机关，主要对各地慧灵的效率和行为实施监管，同时每月收取各地慧灵提交的会议记录，并在必要时给予反馈。不过，中国慧灵并没有实体注册，



资金亦需自筹，下设有若干项目，工作人员来自各地慧灵，类似于企业内部来自各个部门员工构成的项目部。

“片区慧灵”的设计主要考虑同一片区内大慧灵对小慧灵的管理和帮扶。片区慧灵机构由资源较多、能力较强的广州、北京、西安、重庆四家慧灵构成，分别负责华南、华北、西北、西南地区慧灵机构的扶持与管理。

但从实际操作来看，除了西安慧灵有专项资金用于扶持西北地区慧灵的发展外，其他三地慧灵都缺少足够的资金去扶持片区内的慧灵机构，片区作用并没有有效发挥。对此，孟维娜直言不讳的说，“掏自己的钱做大家的事，你很难让其有持久的动力去做”。

服务支持：“师训团”和“传帮带”并进

“师训团”的目标是为慧灵提供专业培训，成员由各地慧灵熟悉管理、掌握服务的核心员工构成，负责编写教材，对各地慧灵机构进行巡回培训和交流，并考核各地慧灵的服务和管理，评估各地慧灵服务是否符合服务大纲。

为促进慧灵机构间的相互学习和交流，慧灵还引入了“传、帮、带”机制，即有能力的慧灵对尚处于学习期的慧灵进行管理和技能的支持，这种传授既可作为正式调动或借调形式，由扶持慧灵向被扶持慧灵输送员工，在被扶持机构内暂领团队，也可以由被扶持慧灵向扶持慧灵派出“学员”，学成出师后再返回被扶持慧灵。

2005年广州峰会专门通过决定，将“传帮带”制度化，要求“旧慧灵须为筹办新慧灵储备和输送人才，特别是成

立3年以上的慧灵，须以输送人才为实现使命的指标之一”。

在这种“决策委员会-峰会”管理模式和“传帮带”支持下，各地慧灵之间依然是彼此独立、责任自负。

慧灵间的相互协作并非无偿展开，而是根据“谁受益，谁承担”的原则行事，例如人员的交流帮扶，受益慧灵需承担交流人员的各项开支。

为应对慧灵成员可能出现的暂时资金周转困难，慧灵设立了资金池，由各家慧灵依能力出资筹集而成。如果某家慧灵出现资金紧张，可采取向资金池借款方式应对资金紧张。

孟维娜的总结是，慧灵大家庭内没有免费午餐，“亲兄弟、明算账”在这里是铁的规矩。

第三篇 模式分析

慧灵的规模化发展思路是“特许经营”。所谓特许经营，是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用；被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费（中华人民共和国商务部）。

结合特许经营的一般性风险，笔者认为慧灵的特许经营成败有3个关键点：

- 对特许品牌的忠诚度；
- 对标准化的认可和执行；
- 政府关系的维系。

前两点是商业领域特许经营的问题，笔者认为这对慧灵同样适用。第三点是对 NGO 而言的独特风险，即各地慧灵在处理与政府关系时，是否会影响到其他慧灵与政府的关系。

对特许品牌的忠诚度

对慧灵这样服务不便于被复制的 NGO 而言，特许经营其实转让的更多是慧灵的品牌和理念。

慧灵维系品牌忠诚度的方式，主要通过领先的社区化服务理念 and 模式、机构间带动发展的“传帮带”模式来保证。

孟维娜谈到，慧灵的模式对许多地方的草根组织和初创组织非常有吸引力，“因为很明显，作为服务对象的智障人士的生活品质得到大大提高，而社区化模式就是利用社区资源也是少花钱的模式，这一‘好处’比什么样的广告都具效力，对占领‘市场’是一个绝对的优势”。

加盟慧灵可以让这些组织在很短的时间里具有站在“巨人”的肩膀上的高度，与时俱进不断有机会学习掌握更多先进的服务模式和理念，这在当地争取政府和社会资源具有事半功倍的效果。

对老慧灵而言，文化发挥的维系作用可能更强。慧灵的员工大多对慧灵具有极强的归属感，老员工稳定性较强，再加之慧灵的部分工作人员皈依各种宗教，宗教信仰也起到了粘合剂的作用。

对标准化的认可和执行

商业领域的特许经营在大规模扩张后，往往面对着标准化的执行力度弱化的问题，最终对品牌构成致命损害。慧灵围绕社区化服务模式这一核心，通过行政管理和服务管理这两条主线来保证加盟机构对标准化的有力执行。

行政管理体系按照“民主与效率兼顾”的思路进行设计，依靠决策委员会 - 片区负责制度，解决的是机构发展、资源配置、人事财务等问题。服务管理体系解决的是服务模式、服务质量、服务流程等问题，思路则是标准化、流程化、系统化。

这种双向管理体系基本可以保证各地慧灵机构按照统一标准和管理机制来进行管理。

当然，在实际运作中尚存在一些问题。例如，个别慧灵迫于资金压力，而搬进了政府免费为其提供的大楼，“星罗棋布的社区化服务模式又变成了传统的封闭式服务”。

慧灵寄希望于制定更为严格的服务流程和标准来规范

和约束加盟机构的行为。目前，慧灵已经向南都基金会申请到专项资金，计划在 3 年时间内研发出慧灵自己的服务手册。到时，就可以推出更为统一、更为规范化的管理和流程，来保障加盟机构对标准化的执行。

各地慧灵和政府关系

除北京慧灵外，各地已注册慧灵都为民非注册，在西部地区的慧灵甚至能得到当地残联的大力扶持。只有北京慧灵与政府关系较为敏感。

慧灵内部也有很多次激烈的讨论辩论，到底要不要做“敏感议题倡导”？比如针对政府购买社会服务诸多不公平性，针对智障人士在多个省份被拐卖当奴工的恶性案件，慧灵都会一针见血指出根源在社会制度和体制的缺陷，也一再强调需建立残联高官问责制度保护残疾人失踪当奴工问题。关于怎样做“倡导”，讨论的结果是：依法、理性、联合其他 NGO 一起做。

为了避免可能的风险，慧灵决策委员会在 2012 年又决定把中国慧灵分为两个办公中心，一是发源地广州慧灵承担服务创新和安全责任，另一是北京慧灵承担倡导和推广责任。中国慧灵的资金由广州慧灵管理。

不过，孟维娜并不担心北京慧灵与政府的紧张关系会影响其他地区慧灵运营，“消息还是有地域性的，比如北京慧灵有敏感问题，可能会对天津慧灵带来一定干扰，但对西部的或华南的，就不会造成什么影响”。

总体看，和大多数成熟期 NGO 相比，慧灵走出了一条完全不同的道路。单看任何一家慧灵机构，在当地都是一家不错的 NGO，而这些 NGO 联合在一起，就构成了慧灵的特许经营模式。

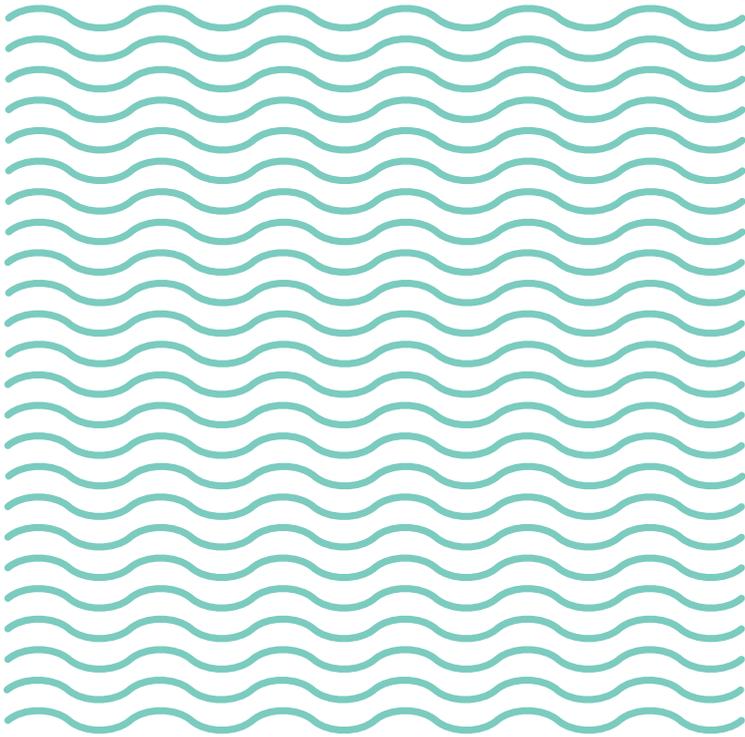
目前，慧灵也即将走到而立之年，特许经营模式的深度研发总结也在南都基金会的支持下有条不紊的展开。这一模式虽然尚在探索与研发中，是否能推行成功尚有待时日，但这一崭新的规模化发展模式，却为更多服务类 NGO，演示了一条可能的规模化路径。

正
循
环

NGO

运营模式

案例集



百特教育 企业伙伴关系 构筑公益蓝海

李志艳 / 社会资源研究所

上海百特教育咨询中心

注册时间

2009 年

注册性质

民间非营利组织

办公所在地

上海

创办人

王胜

机构负责人

王胜 张玮

愿景

成为可持续发展的、受人尊重的专注于青少年社会和理财教育的社会企业

使命

通过生活化的社会和理财教育项目，我们激发青少年独立思考，帮助他们成长为有责任的、积极改变世界的公民

专业领域

社会理财教育

核心产品与服务

通过培训教室志愿者和企业志愿者，在学校和社区，面向中低收入家庭的孩子，包括流动儿童和农村的留守儿童，推广财商教育，目前提供包括阿福童教育、神探贝妮、Aflateen、钱魔方等核心课程

资金主要来源

企业和基金会资助

2012 年年度运营资金规模

300 余万元

机构全职人员

15 人

机构网站

www.bebetter.org.cn

人们越来越认识到，要实现社会的可持续发展，各方利益相关者必须联合起来。近年来，公益组织与企业跨界合作结成伙伴关系，正在成为一种潮流，与之有关的论坛、研究、报道和平台类活动不断涌现。人们希望，公益的社会关怀与企业的资源和技能可以联合起来，一方面帮公益组织解资源匮乏之渴，另一方面双方优势互补以推动更广泛更深远的社会变革。然而，与其它众多新兴时髦概念一样，谈论者众，实践者寡，真正的民间组织与企业的战略伙伴关系案例少之又少。

上海百特教育咨询中心（以下简称“百特教育”）与其企业伙伴的合作是为数不多的成功案例之一。他们的合作是双赢的、长期的、策略性的，可以称得上是真正的战略伙伴关系。百特教育为何能赢得企业的信赖？它的成功要素是什么？它对未来发展之路又作何思考？本文希望有所揭示，也希望借此一窥公益组织与企业合作的要义，对公益组织们有所助益。

这是一片蓝海

百特教育是一家专注于青少年社会和理财教育的非营利组织，成立于2009年。他的使命是通过生活化的社会和理财教育项目，激发青少年独立思考，帮助他们成长为有责任感的、积极改变世界的“经济公民”。主要服务人群是儿童、中职生、高职生、待业青年和青年工人等相对弱势的群体，核心服务包括阿福童、神探贝妮、Aflateen、钱魔方、理财有道等一系列社会理财课程与活动。

花旗集团基金会及花旗银行中国公司、GSRD基金会、巴克莱投资银行是百特教育三家最为主要的企业合作伙伴。

花旗集团基金会是百特教育最早也是最大的资助方。截至2013年，百特教育成立了四年，与花旗的合作已经持续了五年期。年度合作金额从5万美元、15万美元、30万美元逐步上升，并达到近50万美元左右的规模。2012年时，百特教育成为了花旗集团基金会全球资助对象之中唯一的一家将近50万美元数量级的草根公益组织。

GSRD基金会源自一家荷兰服装企业G-Star RAW，2009年资助百特教育一个三年期近100万元的项目，用于“阿福童”儿童社会理财课程的开发和实施。2012年，在经过项目考察和评估之后，GSRD基金会决定无条件续予一年期的资助，并承诺资助百特教育提升机构能力，以及在筹得配比资金的情况下，继续给予三年期的项目资助。

巴克莱投资银行于2010年开始与百特教育合作，同样是一笔近100万元的三年期资助，用于“阿福童”青少年社会理财课程项目的开发和实施。2013年巴克莱继续保持合作，年度合作资金大约60万元。

对于初创的公益组织，能够获得几笔大额稳定的资助意义重大。我国普遍的公益思维以及税收政策，造成NGO无法完成资源的汇集和积累，使得NGO失去了谋划长远发展的能力。百特教育刚一起步就打下了坚实的基础，如其理事长王胜先生所说，“企业伙伴的长期支持，稳定了军心，让我们可以集中精力开发核心业务”。

企业伙伴带给百特教育的不仅是资金。更为重要的，是企业伙伴将百特教育领进了社会理财教育的大门，并为百特教育不断输入课程和专业资源。

2008年，彼时百特教育尚未成立，花旗银行希望在中国开展“理财有道”青少年金融教育项目，经过朋友介绍找到了长期从事教育公益工作的王胜。王胜起初只是出于帮忙心态，但项目开展不久，王胜迅速意识到，“这是一片广阔的公益蓝海”。

“说是蓝海，主要有三个方面的判断。其一，中国长期缺乏财商教育，学生和老师们都很欢迎，社会需求潜力巨大；其二，中国很少有公益组织从事理财教育，竞争不激烈；其三，开展财商理财教育必然要和金融企业打交道，资金供应应该不是问题”。

王胜于是与另一位创始人张玮一起创办了百特教育，进入了一个较少人参与争抢的市场空间，甩脱了残酷的竞争，而不必在资源匮乏的领域内苦苦谋求生存。百特教育可谓在创业伊始就瞄准了一个蓝海，后续的发展之路，也就顺利了很多。

经由花旗组织的国际金融教育峰会，王胜结识了著名的社会理财教育组织国际儿童储蓄基金会，获得了“阿福童”和Aflateen课程的独家授权；后又经国际儿童储蓄基金会的介绍，结识并获得了GSRD基金会和巴克莱投资银行的支持，让阿福童和Aflateen项目在中国有了落地的可能。花旗银行还帮助百特教育引进了“神探贝妮”等理财项目。与企业伙伴的合作，让百特教育赢得了在资金和核心业务的双重收获。

当然，发现和实施一个蓝海战略，并不像看上去那样简单。它需要公益机构有敏锐的洞察力，能够界定产品和服务的独特市场和独特价值，找到差异化的竞争分位。理论上，每个公益领域都存在着创造蓝海战略的可能，然而现实情况却是大量公益机构提供着类似甚至是重复的服务，在原本就资源匮乏的环境中惨烈竞争。市场定位不清或者缺乏创新，不能提供差异化的独特价值，是大多数公益组织生存状况堪忧的重要原因之一。百特教育的蓝海策略，值得公益组织尤其是初创期的公益组织借鉴。

借鉴式创新，打造有效核心业务

百特教育的众多核心服务有一个共同的特点，它们都有一个国际化的来源。阿福童和Aflateen课程来自于国际儿童储蓄基金会；神探贝妮项目来自于新加坡的学习社会(Learning Society)组织；“钱魔方”工作坊来源于MyBnk开发的Money Twist Program。这些都是国际上著名非营利机构运行多年的成熟项目，引进它们有利于百特教育迅速建立起强有力的核心服务体系。

当然，百特教育并不满足于复制和应用。公益领域引入国际体系失败的案例比比皆是。一个好的借鉴性项目，必须进行本土化适用性创新和改造。以阿福童项目为例，

做影响力而不是做项目

“阿福童”在全球很多国家都有成功操作经验，但进入中国仍遇到了巨大挑战。首先，“阿福童”主要合作伙伴为各类学校，而中国的学校往往面临两大压力，一是在考试体制下的应试教育的压力，二是各地教育行政部门的考核压力，校长与教师只有在应付这两大压力之余，才能在非常有限的校本课程空间里，为类似阿福童这样的课程提供一点机会；其次，中国的教学时间是分割条块化的，每堂课40分钟，最多两节课连上也就80分钟，而阿福童课程原本是综合实践类课程，国际上原本的课程设计一般需要一个半到2个小时；第三，阿福童课程秉持的是“以学生为中心”的教育理念，采用参与式教学方法，这与时下许多教师的平时做法有很大的差异，教师的教育观念和教学习惯的转变是一个巨大的挑战。百特教育针对这三大挑战，联合许多学校一线老师，集合民间智慧，对课程进行模块化改造，并且大量使用中国本土的素材、案例和故事，使之成为进得了校园且为中国孩子喜闻乐见的特色综合实践课程。

所有这些本土化创新以及中国实践的经验都反馈给了国际儿童储蓄基金会，因此百特教育不仅帮助将阿福童的影响力拓展到中国36个地区，使80多学校、近3000名教师、近4万名儿童直接受益，而且还丰富了国际阿福童的课程体系。这样的创新和课程反馈也见诸其它理财类课程，双方正向互动，也进一步巩固了百特教育与国际机构之间的合作。

业务开发与社会创新对公益组织的重要性不言而喻。然而，这也是公益组织普遍十分欠缺的能力。众所周知，开发和创新的资金最难筹集，公益从业人员的专业性也相对较低，这些都加剧了中国公益组织业务创新与开发的困难。中国草根公益组织自主研发成功的比例不高，有不少组织在运作四五年之后，仍疲于操作项目，而不能创建起其独具价值的核心业务。在这样的情况下，借鉴式创新是一条现实而且聪明的选择。很多人认为创新一定要从零开始，殊不知借鉴也是创新的一大来源，而且大多数情况下是一条更加可靠的创新来源。

借鉴式创新缩短了百特教育业务开发的进程，让他们可以在短时间内能够提供有质量保障的公益服务。同时，国际化的来源背景，成熟的项目设计，卓有成效的社会效果，也使得项目本身享有较高的社会认可度，也有利于获得企业伙伴的认同。

当问及为何百特教育能够与企业达成长期伙伴关系时，王胜先生认为，首要的一条是百特教育一直致力于从受众角度出发做出影响力而不仅仅是把项目完成。做影响力而不是做项目，这一点在百特教育和花旗的合作历程中一路彰显。

2008年花旗委托王胜实施“理财有道”项目时，最初的设想只是面向高中生赠送理财教育读本和举办专题讲座。百特教育认为，看书和听课的方式过于传统，参与性不强，学生们对金融教育的接受度不会太高。于是，百特教育将项目重新设计成与徐汇区教育局合作在十几所高中举办理财辩论赛。项目效果超出了花旗最初的预期。在成功举办三届之后，徐汇教育局及上海市教委德育处将该项目转化为市一级的高中生理财辩论赛，从而更加有力的推动了上海市的青少年金融教育工作。通过这个项目，百特教育向花旗展现了从效果出发的创新能力和卓越的项目执行能力。

随后，花旗与百特教育合作“神探贝妮”项目。该项目是通过戏剧和漫画的形式面向10-12岁的孩子推广储蓄、消费和预算等基本理财教育内容。项目最初的设计是由成人来演，孩子来看。在项目实施一期之后，百特教育发现虽然原来的设计也很受孩子们欢迎，但孩子们还是被动的。如果将戏剧脚本交给孩子们，让孩子们自己来演，自己来看，还互评互比，结果会有不同。果不其然，这种创新和改进，更受到孩子们的欢迎，花旗作为资助方也更为满意。

然而，百特教育与花旗的影响力之旅的好戏还在后头。就在2013年，百特教育主动向花旗提出了战略转型的想法，其思路大致是这样的：

中国人口众多，金融教育需求巨大，无论百特教育一家机构如何努力，花旗投入多大的资源，所能覆盖的人群都仍是沧海一粟。为了达成推动公众的金融教育普及的目标，让更多的孩子受益，必须改变过往的工作手法。百特教育提出了两个方向的建议，其一推动金融教育的行业发展，百特教育由执行项目的机构转变成为为公益组织提供金融教育能力建设的机构，帮助更多的公益组织建立起开展理财教育的能力；其二，开展更为系统的研究和倡导工作，推动政策改变，让社会理财教育逐步成为学校正规教育体系的一部分。

实际上，花旗已经隐隐的担忧，持续给予百特教育大额资助的意义何在？百特教育主动提出了更有利于推动广

泛影响力的策略，自然得到花旗的高度认同。

出于对影响力的重视，百特教育邀请专业机构为机构主要项目设计监测评估体系，每当项目项目结束时，都会出具第三方评估报告。监测评估一方面展示了项目效果，另一方面它本身也是更加规范和国际化的公益操作的表现。在草根组织中，拨出专门预算开展影响力监测评估的，百特教育也是为数不多的一家。

百特教育的案例告诉我们，有的时候与企业合作其实和基金会合作一样，并不需要曲意迎合企业的经济诉求，也无需扭曲自己的价值观，从受众出发、从社会影响出发，把项目成果做好了，也许是获得企业资助的最根本的“道”。

与企业合作的“术”

那么，与企业合作的“术”有哪些呢？王胜在与公益组织交流时，经常提到以下三个方面。

首先，要选择对的企业。每一家公益组织都有其自身的特点，它的使命、理念、业务、服务人群等特性就已经决定了它大致适合和哪些类型的企业合作。百特教育，天然的企业伙伴是金融企业，花旗、巴克莱、VISA 等皆是如此，GSRD 基金会、陈一心家族基金会、南都公益基金会等则是少数的例外。公益组织不应盲目的寻找企业合作，更不能只和在公益圈内活跃的企业打交道，而应该分析自身的特点，寻找到与自身特性和气质匹配的企业，然后再去找企业洽谈。另外，公益组织还应该分析企业的公益策略和动机，有些企业的公益策略不稳定，或者过于重视市场营销和媒体曝光，公益组织应仔细权衡和考量。在百特教育的案例中，王胜认为，“学校是一片净土，不宜推广任何产品，如果企业有市场和产品推广的强烈诉求，是没办法开展合作的”。花旗、巴克莱和 GSRD 的公益目标和市场目标分得比较清楚，只在品牌形象和长远诉求上保持一定的弱联系，这才是更加适用于合作的企业公益战略。

其次，要非常注重沟通。企业的市场环境、工作人员、公益兴趣点随时都可能发生变化，公益预算也是企业预算最容易被削减的部分，因此合伙关系的风险和变数极高，有效的沟通有利于建立彼此认同，加强互信，及时和规律地传递项目信息给企业伙伴，也有利于让伙伴对项目效果感到有更强的控制力和信心。

第三，理解和使用商业的思维。百特教育的创始人都有商业从业经历，他们认为自己很自然的将商业思维运用于公益组织管理之中。比如他们更加成果导向，强调花小钱办大事，注重高效运作，强调员工培养，重视沟通、重视创新，这些都是商业领域一直在提倡和实践的事情。他们熟练使用企业沟通中常用的英语、PPT 展示等技术。他们认同和践行公益理念，但并不道德至上或严苛于人，他们并不把企业作为改造或影响的对象，而是作为共同推动事业的伙伴。

有商业从业经历，他们认为自己很自然的将商业思维运用于公益组织管理之中。比如他们更加成果导向，强调花小钱办大事，注重高效运作，强调员工培养，重视沟通、重视创新，这些都是商业领域一直在提倡和实践的事情。他们熟练使用企业沟通中常用的英语、PPT 展示等技术。他们认同和践行公益理念，但并不道德至上或严苛于人，他们并不把企业作为改造或影响的对象，而是作为共同推动事业的伙伴。

居安思维，可持续的路还很长

坚实的伙伴关系让百特教育不必再为资金而忧愁。然而，百特教育仍认为自己离可持续发展的目标还非常远。王胜提出，一家公益组织只有当非限定的可自由支配的资金达到一定比例之后，才可能称得上可持续发展，这个比例也许是 30% 也许是 50%。非限定的资金可用于机构的研发、人才的培养、对未来重大发展方向的投资等等。没有相当数量的自由资金供支配，公益机构无法建立起长远意识和战略眼光，而只能勉强滚动发展。虽然花旗等合作伙伴的管理费较高，但百特整体上的非限定资金比例尚不足 10%，百特教育将来仍需要拓展更多的发展性资金。

王胜看来，非限定资金主要有两个来源：其一是捐资人出于对机构整体的信赖和对机构理念的认同，所捐赠给机构所用的资金；其二是服务性收费。百特教育未来将在这两条路上同时下功夫。一方面，他们将更加深入的推动机构能力建设和项目管理标准化，实行财务和社会影响透明化，加强机构品牌建设，从而让对机构的非限定性捐赠成为可能；另一方面，他们也将面向企业提供有偿的课程开发和实施服务，这些策略在 2013 年预计将初见成效。当然，百特教育也强调自身是一家公益机构，过往的服务人群中 70% 是弱势人群。现在已经出现了越来越多的营利性的理财教育公司，而百特教育将一直坚守自己的公益本质。

读完这篇案例，很多人可能会说，“百特教育遇到了好的合作伙伴，经营的是一个多方支持的方向，这太容易了，如果做不好那才叫奇怪呢？”。是的，这正是本篇案例试图向读者们展示的东西。也许，它并不适用于所有的公益组织，但如果我们选择了一片蓝海，如果我们选对并维持了好的合作伙伴，那么生存和发展并不会那么困难。有时做出正确的决策比艰苦卓绝的努力更重要！

正
循
环

NGO

运营模式

案例集

IPE

利用杠杆原理

撬动企业治污新动力

杨旻 / 社会资源研究所

公众环境研究中心

注册时间

2008 年

注册性质

民办非企业

创办人

马军

机构负责人

马军

办公所在地

北京市朝阳区秀水街 1 号建国门外外交公寓 5 号楼 2 层 023 室

核心产品与服务

中国水污染地图数据库、绿色选择 - 绿色供应链、绿色选择 - 责任投资

愿景

推动环境信息公开和公众参与、促进环境治理机制的完善

专业领域

环境保护、信息公开、污染治理

资金主要来源

基金会支持

2012 年年度运营资金规模

300 万元

机构全职人员

11 人

机构网站

www.ipec.org.cn

促进社会问题的解决乃 NGO 的立足之本，但“有限资源面对无限需求”的现状又着实是摆在 NGO 面前的一道难题。要最大化 NGO 对社会问题解决的影响力，其中一个思路是制定追求结果导向的工作原则。这一原则的落实需要多种工作策略的支持，利用杠杆原理正是其中一个重要的工作策略。

“杠杆原理”的发现者阿基米德曾形象地描述这一原理：“给我一个支点，我就能撬起整个地球。”杠杆原理是指在平衡态下，撬动物体所需的力量与到达支点的距离成反比。它最早应用于物理学中，用于阐释使用杠杆所获得的机械优势。随后，杠杆原理被应用于商业领域，用于阐释较少的初期投入得到了较多的投资回报。如果用杠杆原理阐释 NGO 的工作策略，则可描述为，NGO 用有限的资源投入撬动了社会层面的变化，促进了社会问题的解决。

在公众环境研究中心（以下简称 IPE）的案例中，我们能总结出 NGO 利用杠杆原理的 3 个细分策略：打造长杠杆、摸索有利支点和增大砝码。

立志撬动企业治污新动力

在 IPE 成立之前，随着保护藏羚羊、怒江水电站之争、圆明园地膜等事件为公众所熟知，环保 NGO 几乎成为中国最早崛起的一批 NGO。当然，环保 NGO 的日常工作并非总能上新闻头条，他们更多的是在从事环境教育、污染受害者维权和推动可持续社区发展的工作。那时，人们坚信从小事做起，慢慢推动整个社会对环境问题的关注，环境问题必将有所改进。

IPE 的发起人马军和王晶晶虽然也认同这种观点，但却不满足于此。他们认为，污染是环境问题中最突出的问题之一，而企业又是污染的主体，解决环境问题要从建立督促企业治理污染的机制入手。他们进一步观察到，对在华企业而言，宽松的执法及不完善的法律体系令许多污染企业无视自己对环境的影响，宁愿缴纳罚款也不采取必要的改正措施。这说明，问题的关键不在于企业缺乏技术和资金，而在于其缺乏动力。

问题的关键是找到了，但谁都知道动力的问题不是一夜之间就能解决的，一家成立不久的 NGO 又能做些什么呢？他们认识到，解决企业治污动力不足的必须要依靠社会各界的广泛参与来获得，而参与的前提条件是环境信息的广泛公开。如果决策只有少数几个人能参与，他们就很容易达成妥协，但代价是环境和社区利益。要解决，就要打开决策过程，让公众参与，通过博弈找到各方能接受的中间道路。自此，公众环境研究中心就确立了他们的使命：通过推动环境信息公开和公众参与，撬动企业治污新动力，解决环境污染问题。

基于这一分析，IPE 目前已形成了 1 个基础工作，2 个工作领域和 4 个具体项目的项目策略体系（详见图 2）。

打造长杠杆

阿基米德提出的理论要成立，有一个容易为人忽视的假设条件，即要有一个足够长的杠杆。虽然 NGO 想要撬动的不是地球，但要撼动人员和资金规模可能比自己大成千上万倍的企业，也需要有足够长的杠杆。对于 IPE 来说，杠杆是否足够长的关键，就是能在多大程度上能确保，其对污染企业的曝光有充分的证据作为支撑。

为什么如是说呢？IPE 认识到，若要与企业对话，首要的挑战就在于，其是否采用了合法的手段获得并能提供出企业有污染行为有力证据。事实上，若不能做到这一点，企业亦会运用其所掌握的法律资源否认其履责不力的事实。

而要寻找这样的证据，IPE 采用的方法是通过收集并发布散落在各处的政府环境监管信息，来建立一个污染数据库。IPE 说，“企业也有他们自己的权利，他们对社会的贡献我们都是尊重的，所以我们也没有权力去任意说哪家企业有这样那样的问题，我们必须非常谨慎的处理和别人声誉相关的信息，从我们做数据库的第一天就已经考虑到了这一点。”

正是如此，第一个污染数据库“水污染地图”上线 2 个月，一家被地图收录的美资企业就找上门来，表达了愿在环保组织监督下整改的意愿。“当年他们中国区所有管理层的年终奖全部取消。”IPE 说。

IPE 的另一个工作细节也体现了这一点。基于 IPE 的分析，当那些爱惜自身品牌的企业感受到压力时，他们会通过订单的压力来影响那些为他们代工的供应商，供应商就不得不对环境治理现状做出披露。而为了确定品牌企业与供应商之间的联系，IPE 用了两个方法：正推和倒推。所谓正推，是指通过关键词检索 IPE 的数据库，如输入“IT”、“电子”等关键词后能找到几千家供应商，再通过互联网逐一搜索这些供应商的采购商名单，主要的信息来源于这些企业的官网和其中上市公司的年报；所谓倒推，是指某品牌企业的疑似供应商中曾出现过环境违规，需要通过新闻等各种渠道确定两者之间存有采购关系。在纺织行业污染的调研项目中，他们动用了 6-7 个志愿者，经过半年多的研究，才找出一些有效的证据。



图 1: IPE 制作的污染数据库网站截图

摸索有利支点

杠杆原理的精髓在于，假设其他条件不变，找准支点，可以起到事半功倍的效果。在结果导向的前提下，结合 NGO 的特点，找到最合适的、最行之有效的支点就十分重要。

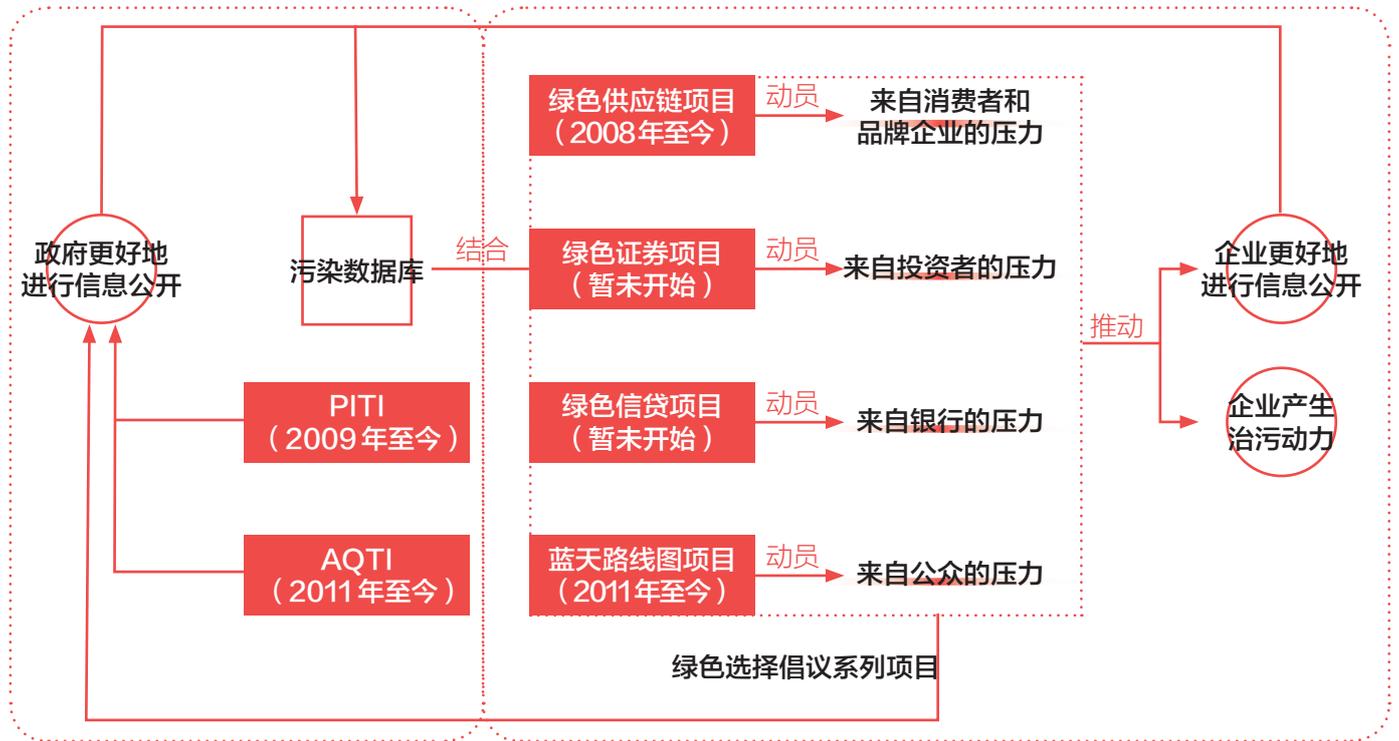
对于 IPE 来说，要撬动企业的治污新动力，就是要找到其核心的利益相关者，通过广泛的包括公众在内的各方参与，将压力传导到污染企业。尽管听上去很简单，但行动起来却十分有挑战。

最初，IPE 将品牌企业的影响视为其核心利益相关者。他们认为，品牌企业可以通过其手中的采购权来影响其供货商，而且一家品牌企业往往与成百上千的供货商发生联系，可以提高撬动企业治污动力的效率。但污染数据库的推出后，除了少数企业有所行动，大部分企业仍对此或者不闻不问，或者了解数据来源后就杳无音讯。

于是，IPE 基于已有的数据库资源设计了一个面向品牌企业的供应链环境责任管理项目，他们为这个项目取了个好听的名字——“绿色供应链”，并得到了 SEE 基金会、

洛克菲勒兄弟基金会、能源基金会等基金会在资金和能力建设方面的支持。他们倡议品牌企业作为采购方：一、使用基于 IPE 数据库开发的供应链管理工具，对环境违规的供应商进行检索，并通过透明、参与式的方式对其进行审核，促使污染问题得到解决；二、明确承诺不从污染企业采购，为企业环境守法提供新的动力。但截至 2010 年底，只有通用电气、沃尔玛、耐克、溢达等不到 10 家品牌企业使用 IPE 的供应链环境责任管理工具来管理供应商，其中只有耐克与溢达签署了承诺书。“在中国如果没有足够公众认知，没有足够的社会动员和压力的话，恐怕企业是很难摆脱他现在的路径依赖的。” IPE 总结道。

这样一来，他们试图从行业的角度去介入到行业的供应链管理。2009 年中国发生了一系列重金属中毒事件后，IPE 迅速梳理出了数据库中重金属超标的企业名单，并与其中的一些使用这些供应商的品牌企业进行沟通。但是得到的答复并不是非常积极，有的品牌企业直接说“我们五千家供应商，管不了，太麻烦了”。于是，IPE 决定把



工作领域一：推动信息公开

工作领域二：推动公众参与



图 2：IPE 项目策略
社会资源研究所制图

这项工作作为一个专门的项目开展。他们首先检索了那些造成重金属污染的公司类型，其中矿业公司、皮具公司、精炼公司、化工公司以及大量的 IT 制造商占据了大部分，而 IT 公司尤其与严重的污染事件相关联。而调研中他们还发现，这些 IT 制造商是 IT 品牌的供应商。在他们告知检索到重金属污染供应商的 29 家 IT 品牌企业后，其中 28 家企业进行了或多或少的沟通，部分企业进行了积极的回应和跟进，比如松下、惠普、西门子、英国电信、夏普等企业。2010 年 1 月 20 日后，唯一对此保持沉默的是其产品风靡全球的苹果公司。

这一次，他们将“啃不动”的苹果作为核心对象，以期能借此影响那些和苹果公司一样不为之所动的品牌企业。于是，他们以更为主动和积极的行动挑战苹果公司。2011 年 1 月，IPE、自然之友等 5 家国内环保组织发布报告《苹果的另一面 1》。报告指出，经过调研发现，在供应链的职业安全、环境保护劳工权益等方面，苹果公司都违反了自己的承诺。7 个月后，他们 5 家机构又一起发布了《苹果的另一面 2》，涉及多家疑似苹果供应商。

这还不够，他们将苹果公司的利益相关方也视为其实现工作目标的核心利益相关方，这些利益相关方包括网友与消费者、员工与社区、投资者、电信客户、中外 NGO、中外媒体、环保部门、驻华使馆、学者及研究机构等。他们与各个苹果公司的利益相关方的持续沟通，包括向媒体曝光、推动消费者发声等，都得到了较为积极的反馈：南方周末、南方都市报、彭博社、英国卫报等一系列中外媒体对此进行报道，其中有深度报道达 50 篇以上；曾经在一个月內，有差不多一千多个外国消费者，直接发信给苹果公司的 CEO，传达诸如“我很喜欢你的产品，但是我希望你们管理好你们的供应商”的观点。

这渐渐改变了苹果公司的态度。经过长时间的沟通、争论和磨合，苹果公司自 2012 年 4 月开始尝试使用 NGO 监督下的第三方审核，推动其供应商整改环境违规问题，并承认其供应链管理也需要透明度。IPE 评论到，“目前苹果公司的关注点不仅在于供应商撤除 IPE 数据库的记录，也开始思考如何应对诸如过量危险废物的产生，耗水量大等 IT 行业普遍面临的关键问题。”

前文已指出，公众等各方参与这一进程的前提条件是环境信息的广泛公开。我国已有相关的条例，但还远远不够。对于 IPE 来说，另一块重要的工作是找到核心的利益相关者，通过他们的影响力促进政府和企业进一步完善其

对环境信息的公开。

在这一点上，IPE 首先将环保重点城市视为他们的核心利益相关者。他们抓住了 2008 年国务院《政府信息公开条例》和环保部《环境信息公开办法（试行）》实施的契机。自 2009 年起，IPE 与合作伙伴美国自然资源保护委员会（NRDC）连续四年，每年发布污染源监管信息公开指数报告（PITI），给 113 个环保重点城市的信息公开透明度“打分”，一方面通过评价呈现出政策落实的现状，另一方面也希望能促进政府间的相互学习。IPE 和 NRDC 共同发布的报告《环境信息公开三年盘点》显示：2008-2009 年度，113 个城市的平均分在 30 分左右，超过及格线的只有 4 个城市；2010-2011 年度，平均分上升到了 40 分以上，超过及格线的就有 19 个。虽然进步不一定全都归功于 IPE 和 NRDC 的努力，但多一双注视政策的眼睛，无疑对政策的真正落实起到了促进的作用。

另一方面，他们也在积极尝试获得来自普通大众的直接响应。其刚推出一个“蓝天路线图”项目，以期能激发大众对生活环境周边的重点污染源进行观察，做出记录并持续关注，促使企业公布自身的排放信息，更好的进行信息公开。

增大砝码

在杠杆原理中，投入的多少与撬动的多少成正相关。所以，在一个杠杆中，要使杠杆发生倾斜，除了打造长杠杆、摸索有利支点外，增大砝码也是必不可少的。很多时候，NGO 无法实现自身预设的工作目标，往往是过高估计了自身的重量。只有清醒的认识到自身所拥有的资源和能力是有限的，社会问题的解决需要更多社会力量形成合力，才是有效解决社会问题的前提。

IPE 在成立不久后，就开始了对于 NGO 联盟的培育和探索。起初，他们在绿色供应链项目中设计了两个 NGO 参与的环节，一个是由污染企业所在地的 NGO 和 IPE 一起监督第三方的审核过程，另一个是经审核已达标的企业要从违规企业名单中去除时，需要每个参与联盟的 NGO 的审阅，无异议后方可删去，这两个环节都是为了增强该项目的公信力。

随着 IPE 的工作成效日益被其他 NGO 所认可，越来越多的环保 NGO 主动希望加入他们发起的绿色选择（倡议）联盟。截止 2013 年 5 月 24 日，已有 48 家环保

NGO 加入该联盟。但也有一些环保 NGO 觉得联盟的现状离他们的期待还有一定的距离,认为既然作为一个联盟,就需要更开放的去了解联盟成员的需求,为其成员提供支持,把联盟的价值更大的释放出来。

现在, IPE 拓展了联盟内 NGO 合作的深度和广度。他们通过与联盟内的几家机构共同发起并申请一个项目,利用每家机构的能力和地理优势,把单一的合作形式丰富的更加多元,而且有时其他联盟成员也会承担起项目协调的工作。例如 2010 年,他们与达尔问自然求知社、自然之友、环友科技、绿石环境行动网络一起,在致力于支持中国环保民间力量发展的阿拉善基金会的支持下,进行了 IT 行业重金属污染的专项调研。另一方面,他们与联盟成员的合作内容不再局限于最初的绿色供应链项目,而是扩展到了污染源监管信息公开指数项目等多个项目中。例如 2012 年, IPE 和绿石环境行动网络、绿色潇湘环境咨询中心、重庆两江志愿服务发展中心、云南大众流域等 NGO 共同向阿拉善基金会申请了一个旨在推动政府环境信息公开的新项目。他们还还为其他联盟成员提供 IPE 的实习岗位,通过人才的培养把工作方法传递到联盟的其他成员,使联盟的整体能力得到提升。

机构发展

作为一个仅有 11 名全职员工,年度预算为 300 多万元的工作团队, IPE 所撬动的改变远远超过了他本身的重量。迄今为止,有 1000 余家供应商就环境违规做出了反馈,其中 150 余家供应商接受了 NGO 监督下的第三方审核,30 余家品牌企业使用 IPE 的数据库进行供应链环境责任管理。

纵观 IPE 的发展过程,其非常擅于将其有限的资源用到极致,但如何加强机构本身的能力建设,开拓更多的资源,包括资金与人力资源,是 IPE 下一步发展以及撬动更大社会变化的关键。

在资金方面,由于其监督企业与政府的角色要求其保持一定的独立性,而公募在中国仍是一个灰色地带,先期 IPE 的运营资金主要来源于美国和香港的基金会,如美国自然资源保护委员会、洛克菲勒兄弟基金会、能源基金会、ADM 资本基金会、世界自然基金会(香港)等。近期, IPE 与国内基金会阿拉善基金会成功合作,并且开启了未来五年战略合作的可能。由于其突出的工作策略和社会成

效, IPE 与基金会一般都是长期合作,这保证了 IPE 的稳定发展。但未来组织发展到更大规模,需要更多的资金支持, IPE 仍有进一步拓展合作伙伴的必要。

在人力资源方面, IPE 作为一个快速发展的机构,在机构发展初期,发起者与普通员工的知识背景与经验差异较大,机构在发起人的努力下不断向前。而随着成立 4-5 年的时间, IPE 获得了广泛的社会认可, IPE 对潜在人才的吸引力不断增加,机构也越来越重视给予年轻同事机会和平台,目前, IPE 的人力资源状况在不断优化。在未来 5 年的战略规划之中, IPE 希望进一步完善理事会的治理功能,建立严谨、诚信、团队合作和学习型的组织文化,并将招聘在财务、人力资源、公共关系等方面的全职人才,从而建立较完备的业务和职能部门,提升机构整体能力。

IPE 向我们生动的展示了一家倡导型机构的生存、发展和影响案例。只要找到适当的撬动点,发挥杠杆作用, NGO 组织能发挥巨大的社会影响,而社会影响也会对机构的筹资和人才发展形成助益,给组织的发展带来正反馈。

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

探寻持续影响力的来源

——以仪陇县乡村发展协会为例

张帆 / 社会资源研究所

仪陇县乡村发展协会

注册时间

1995 年

注册性质

县民政注册社团

办公所在地

四川省仪陇县

创办人

高向军、张思智等

机构负责人

高向军

使命

以人为本的乡村扶贫与可持续发展

专业领域

农村社区组织建设、
农村互助金融及农民合作组织发展

核心产品与服务

扶贫小额信贷、孵化与扶持农民合作
组织建设与成长组织倡导社会志愿服务，为农村留守儿童、留守老人等特别需要关爱的群体提供帮助

资金主要来源

国内外基金会支持：如国际小母牛、
招商局慈善基金会、香港为普、美国
无为和谐基金会、友成基金会等协会
扶贫小额信贷服务的经营收入

2012 年年度运营资金规模

2012 年扶贫小额信贷全年累计为
600 多个中低收入家庭发放扶贫小额
贷款 900 万左右实现信贷服务收入
60 万元左右

机构人员

17 名全职工作人员

机构网站

www.ardysc.org.cn

仪陇县位于四川东北部秦巴山区，人口 107 万。仪陇县乡村发展协会（以下简称仪陇协会）于 1995 年成立，以联合国开发计划署（UNDP）的援助起步，参照孟加拉格莱珉银行模式在县内进行扶贫实践。18 年来，已经初步在县域乡村内建立了社区金融服务、农民合作组织建设服务、联合产业基础培育服务、社会志愿服务等相互支持、循环促进的农村综合发展体系；2005 年，其推行的村级互助基金模式被国家财政部、国务院扶贫办高度赞赏，并在全国十几个省进行推广；经过多年本土化创新的风险管理系统和社会影响评价系统在公益小额信贷行业内也堪称领军者。很多人可能都会对一个县级 NGO 能产生如此大范围、深程度的影响而感到讶异，本文就试图以仪陇协会为例来探寻它是如何产生上述影响力的。

区域内做生态

构建农村社区发展的生态系统而非单纯做一个个项目，是仪陇协会在县域农村发展上的最大特点。“我受国际乡村建设学院（International Institute of Rural Reconstruction）培训的影响很大，晏阳初的十大乡村发展信条一直是我工作的准则。区域内存在的困难是彼此相关联地，要真心实意推动乡村有效发展，就必须综合推动，否则则会适得其反。”协会高向军秘书长说道。

笔者认为这种“生态观”具体体现在三个方面：

A) 业务上，深入思考社区发展各个方面之间的联系，摸索出层层推进的步骤，并确保阶段性工作成果彼此链接，相互贡献；

B) 人力上，再健全的生态系统要想运转起来，最重要的就是依赖处于这个生态位置的人——从他们的已知、已有开始，着重孵化和培育各生态位上能够自我管理、自我服务的组织，是协会建立生态系统最核心的策略；

C) 资金上，一个能够持续的生态系统必须在资金上可持续，协会的作法是帮助各生态系统内的人们建立自己的资产经营服务管理模式，为系统内人们所使用，确保能够获得收入的资产循环运作，以确保整个系统的资金可持续。

首先从业务方面看，90年代引入格莱珉模式不久，仪陇协会就发现妇女小组联保模式在当地并不适用——主要是由于农户借款用途、周期均不同，合作意愿薄弱，熟人社会中也容易出现垒大户的情况，因此自2003年开始就改为以家庭借贷为主的个贷。通过高借贷利息的制度设计，筛选出有需求的中低收入家庭为其提供无需担保抵押的家庭生产发展的资金服务；同时采取让这些服务对象能偿还得起的分期还款方式，能促进农户到市场进行交易，开动脑筋研究市场，进而有效进行家庭理财。乡村扶贫小额贷款是一种帮助中低收入家庭有尊严地发展家庭经济的工具，对于单个家庭从思想上、经济上的综合脱贫至关重要，且效果非常明显。

然而，农村的发展不仅是单方面资金的缺乏，还有分散的小农户无法进入市场、小农户的权益保障等等一系列问题。在中国的农村想要致富就要发展产业，要发展产业就要先着手于参与产业的人的合作。分散的小农户怎样才能走到一起？如何达成合作发展的共识？如何对合作产业进行有效管理？怎样才能形成共同发展过程中的风险共担？——农村专业合作社给出了一条道路。但高秘书长认为这种合作存在两大问题：

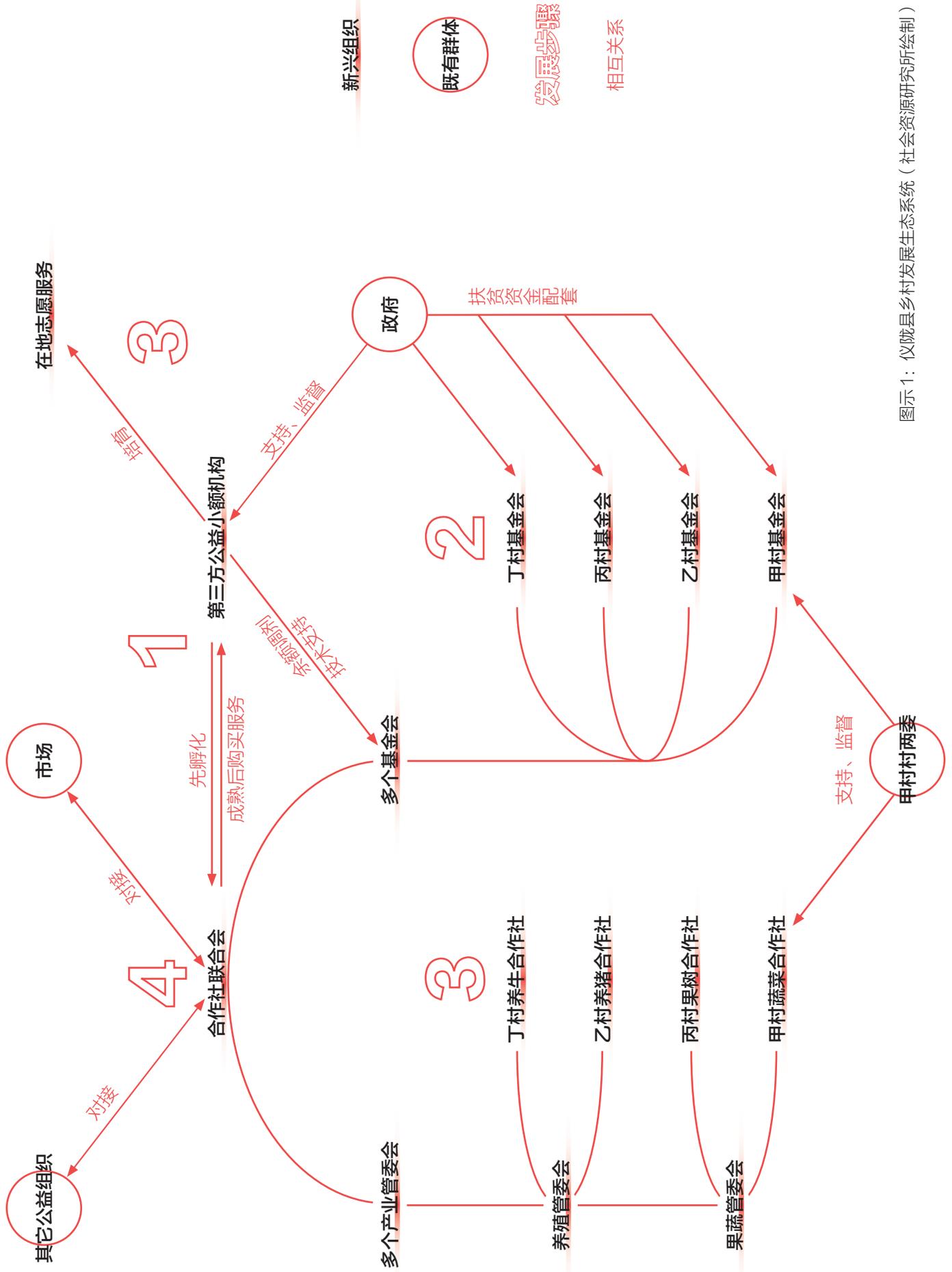
1) 农户选择何种产业有很多考虑因素，因合作半径较短，所以很难通过单一的产业联合达到一定规模以支撑家庭生存，因此他们一定会选择多种经营以抵御风险。如果硬性推行某一项产业，分散小农户在没有达到完全信任基础上是不会主动参与投入和发展的，一旦产业败落会直接影响本身就薄弱的合作基础。

2) 目前多是注重在农产品生产和流通领域的合作，而没有注意到其实应从资金开始合作。一方面无论在生产还是生活中，农户随时都可能有资金需求，而这种需求跨越了不同领域，表现为共性需求，即相对更有合作基础；另一方面部分家庭也经常出现资金闲置，资金的投入让农户切实关心合作的质量，并愿意亲身参与到资金管理过程中，资金的有效管理也能进一步吸引农户加入。同时，在资金合作基础上，逐步开展农民引导教育、公开透明的组织体系及运作机制建设，这些才是能够推动联合产业培育与发展的基础。

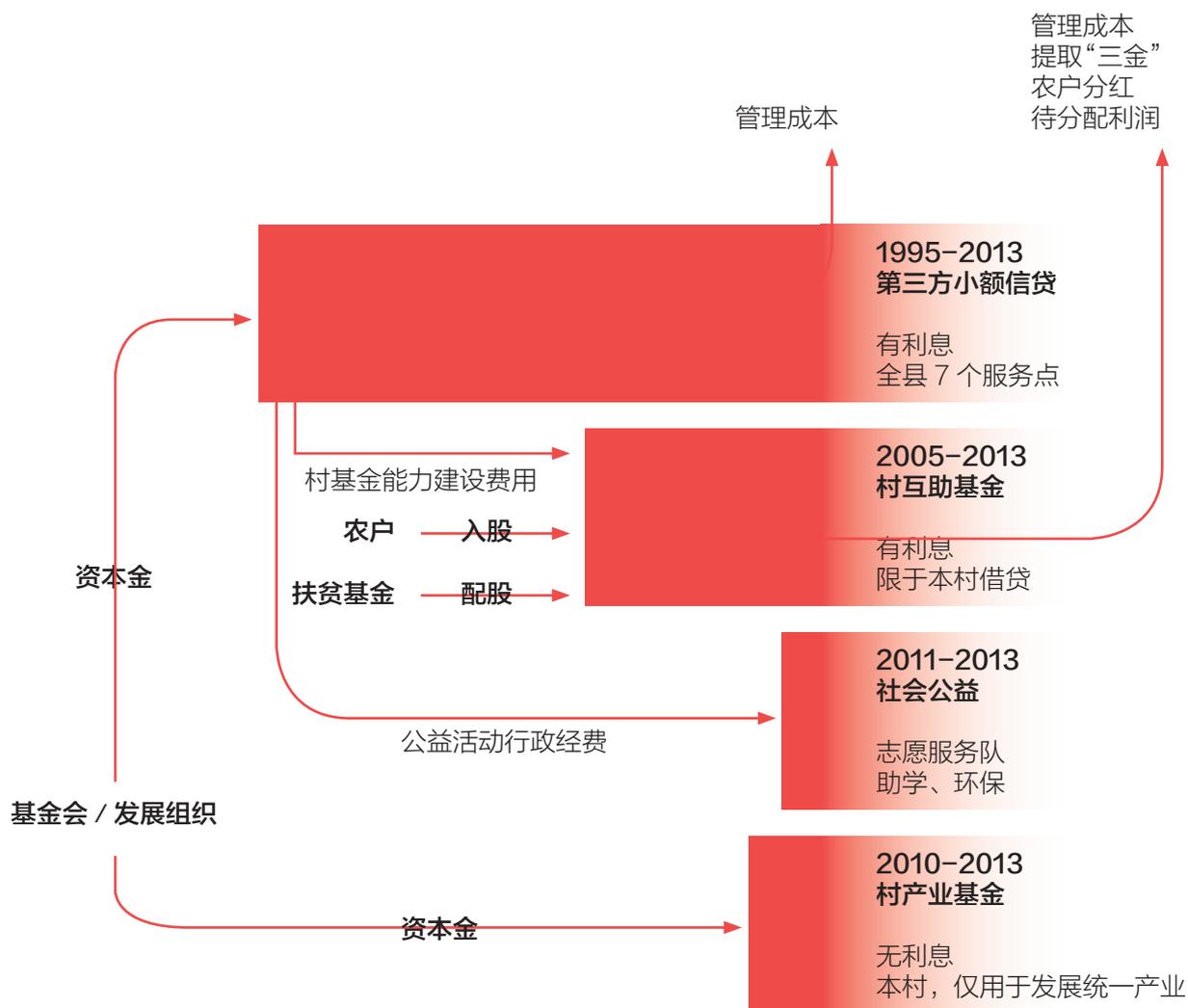
在发展村互助基金的过程中，协会一直与农户共同探讨走到一起的农户在合作社组织下的生产合作该如何走？本村能发展什么产业？发展联合产业的优势、劣势？短缺的发展要素如何来弥补？对村合作组织能力较强的村，待成员就上述问题逐步磨合达成共识后，协会则会根据他们的意愿引入外部资源建立产业基金，来帮助合作社带领成员培育联合产业基础。产业基金是合作社联合产业发展的种子基金，只能用于合作社成员参与联合产业培育的种子、种畜款。借贷不收利息，相应地成员必须按照合作社的要求进行种植、养殖；分期还款，以逐步滚动覆盖到所有合作社成员。随后，协会在一些较成熟的产业合作基础上，推动村级合作社的联合——村级合作社联合会，让分散小农户通过一级一级的组织合作实现规模经营，应对市场竞争。合作社联合会的主要任务包括：建立农民合作组织内的产业专业技术服务体系；建立合作组织的联合购销服务体系；进行市场营销与品牌建设；建立起对于村级合作组织日常经营管理的监管与组织建设的服务；通过村级合作社的联合来实现规模经营等等。

目前，仪陇协会已经在县域内初步建立起了一个涉及到互助生产、统一销售、资金服务、家庭帮扶、社会生活方方面面，囊括了政府、市场、新兴社会组织、外界公益资源的生态系统（参见图示1）。

其次，在人力资源方面，仪陇协会有17名全职工作人员，分布在三个部门：小额信贷部11人，在全县设有7



图示 1: 仪陇县乡村发展生态系统 (社会资源研究所绘制)



图示 2: 仪陇协会主要业务资金来源和利润分配示意
(社会资源研究所绘制)

个服务点，年覆盖到 800-1000 户农户；农村发展部 2.5 人，已在县内成立 22 个以资金为纽带的农民合作组织，共计 2200 余户成员，其中 5 个合作社已经成长为有产业联合的综合性农民合作组织，正在推动建设村级合作社联合会；社会服务部 2.5 人，已建立起一支有 40 名核心成员的志愿服务队，为 148 名特困“准孤儿”提供关爱助学支持。农民合作组织建设要采取温水煮青蛙的方式，花大力气推动还不能越俎代庖，否则就很难形成其自身的凝聚力，农民组织就很难实现自立。“我们一直非常注重的是，你支持社区后留下的是什么？我们一直以在我们支持后社区能够自立前行为目标来开展工作，因此组织建设是我们工作的核心。”

最后，从资金角度来看，“小额信贷在仪陇协会的发展过程中起到了至关重要的作用。我认为小额信贷就是一种商业工具，在既为农民服务的同时，又能为机构发展做支撑。我们不会做成一个多大的企业，盈利的目标是为社会服务的目标服务的。”小额信贷的良好运作是协会自主推动村互助基金和志愿服务项目的前提。协会工作人员入村动员，组织协调管理小组选举，手把手带着管理人员放贷、收贷，管理人员参与培训、外出走访的费用全部来自小额信贷的利润；组建志愿服务队，开展系列助学活动的行政经费也部分来自于小额信贷所得。找到可持续盈利的模式，并确保良好运行，同时将利润有计划、有步骤地用于能够实现组织使命的业务中，持续地产生影响力（参见图示 2）。

项目上做模式

一个可复制的模式至少要能回答以下问题：模式是什么？为什么要做？由谁来做？主体内驱力是什么？在什么情况下有效？在做的过程中最关键的要素是什么？如果不能回答这些问题，那么即便一个组织在一定范围内做了一些一样的项目，且项目都运转得不错，也不能将其称之为找到了可复制的模式。下面就以得到国家大力推广复制的仪陇村互助基金为例，来说明协会在实践过程中的模式思维。

简单来说，村互助基金就是一个在村庄内部，以农户为主体参与投入和管理，以解决少量资金周转的互助机制。资本金采取“贫困户赠股、一般户配股、富裕户入股”的方法，即：每村按 10% 左右的比例确定贫困户，在自愿参加的前提下由政府每户赠一股（1000 元一股）；一般户按每股 500 元缴纳本金，政府按 1:1 配股；富裕户按每股 1000 元缴纳本金。运作则采用“整贷零还”的方式，同时还涉及一系列社区动员、日常管理、内外监督、互助活动、能力建设等内容。

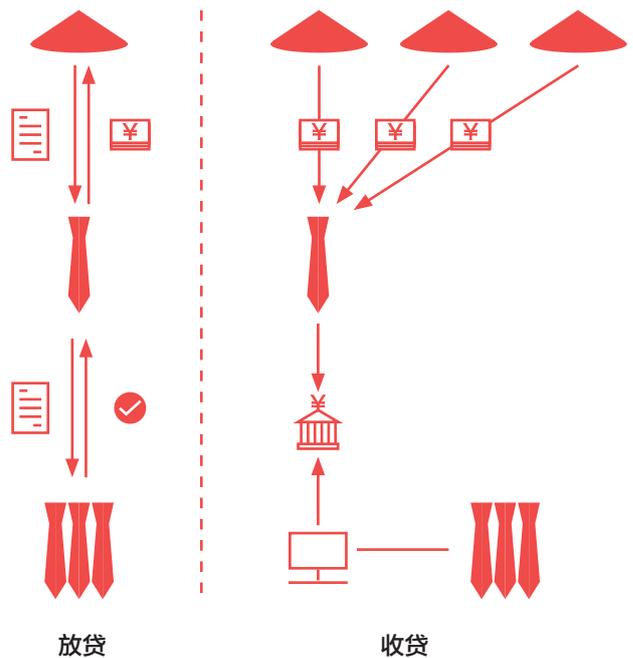
结合实地访谈和协会参与编写的《扶贫互助资金仪陇模式工作手册》一书，能看到仅以配股这一点来说，协会就从以下方面进行了思考：

- 什么是配股？谁和谁配？农户的角色是什么？政府扶贫部门的角色是什么？
- 配股的方式为什么能调动农户发展积极性？配股的方式对于提高扶贫资金的使用效率有什么样的作用？
- 以什么比例配？为什么是 1:1 而不是 1:2 或者 2:1？
- 为什么要分为贫困户、一般户、富裕户三档？如何选择贫困户？谁来选？如何将选择贫困户的过程作为农民教育的过程，与分析农村发展现状结合起来？如何将选择贫困户的过程作为社区动员的方式，与培育合作基础联系起来？

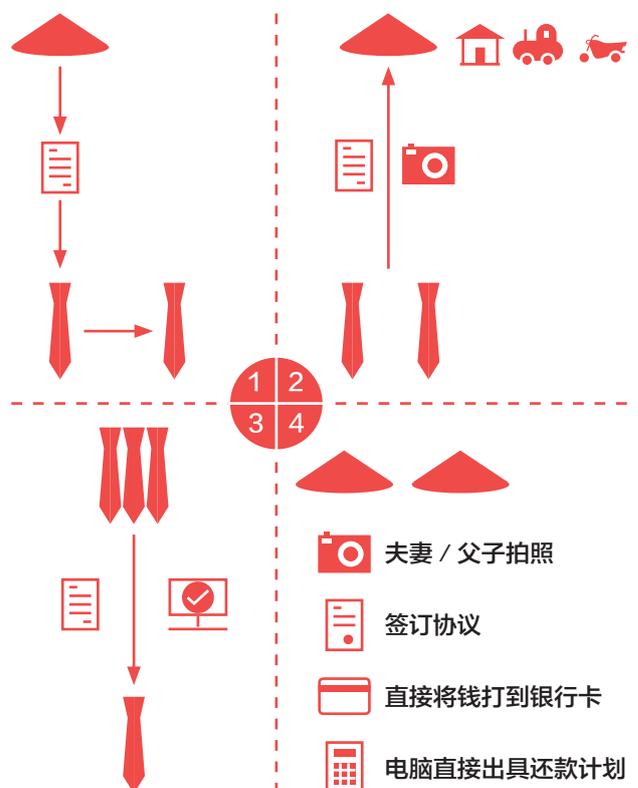
如前文所述，除协会协助 22 个村建立起互助基金外，政府在全国范围内推动建立了上万家类似组织。之所以能够得到这样规模的复制，正是源于协会通过持续实践和深入思考回答了那些模式性的问题。

管理中做系统

不少公益项目类型在理念上并不复杂，也总结出了一定的经验，很多组织都在不同地区开展类似项目，小额信贷就是其中一例。那么，为什么仪陇协会能够持续在公益小贷行业中发挥作用？区别就在于仪陇协会明白这个行业



图示 3：2004-2011 年采用的放贷、收贷程序
(社会资源研究所绘制)



图示 4：2012 年采用的放贷程序
(社会资源研究所绘制)

可能不缺一家机构覆盖多一个市县，但是缺少建立规范有效的管理系统进而从本质上推动行业发展的具体实践。事实上，仪陇协会的小额信贷风险管理也并非一帆风顺，但难能可贵的是这支团队一直勇于将问题摆上台面，一直不放弃通过实践解决问题，一直致力于将管理经验与教训分享给众多同行。此外，经多年努力开创的“扶贫小额信贷社会绩效评价系统”也于近期开始实验运行，逐步推动“风险 - 社会绩效”双系统管理。

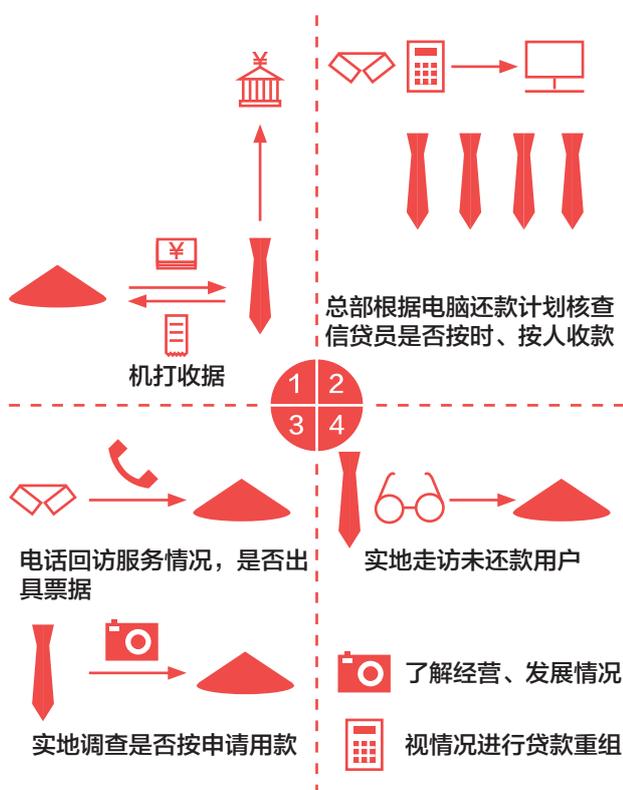
1) 风险管理系统

自成立到 1998 年时，仪陇小额信贷已经发展到 50 余名员工、服务 7000 多农户、贷款余额 800 多万元的规模。然而由于缺乏金融管理经验，拨款、银行贷款、还款、利息、风险金全在一本收支帐，而未建立与金融管理相匹配的信息、财务管理系统，运营风险正在浮显。高秘书长果断决定暂停业务，并于随后的几年带领团队厘清账务，向联合国专家请教管理方案，前往孟加拉、蒙古等地实地取经。2004 年再度启动，引入联合国专家设计的金融管理体系，并设计了员工绩效体系。然而，“洋”系统不能联网，只能单机操作；

同时由于贷款回收情况与工资挂钩，信贷员希望得到好的声誉、高的工资，而开始将早还款客户的资金记在还未还款的客户名下，起初还想着迟收还款后就将账目调整过来，久而久之则对催款形成了惰性，而信息监管系统又无法有效追踪，最终使得总部的风险管理完全失效。协会于 2011 年再度暂停业务。高秘书长采用“背靠背”方式查找坏账，并在银行老师的帮助下建立了更适合本地的风险管理体系和与之匹配的绩效体系，2012 年恢复业务后，新系统运转良好（新旧放贷、收贷程序参见图示 3、4、5）。

通过上图可以看到新的风险管理系统有两个重要变化：A) 完善信息管理系统，确保全部信息的真实性、及时性、可追溯性，以确保信贷风险能够第一时间披露。例如由信贷员和信贷部共同完成潜在客户的家庭现场调查，充分利用电子设备和信息系统，安排第三方工作人员对信贷员服务的客户进行随机进行电话抽查回访等措施。B) 建立起与之匹配的风险治理体系，设立风险稽查主任，在发现潜在风险后，与信贷员一起进行贷款风险管理。

同时，协会根据新管理系统设计了绩效考核系统，对于不同环节可能发生的风险进行更细致的责任划分。例如以日还款情况和年度发展客户数作为信贷员的考核标准，这一方面鼓励信贷员积极发展潜在客户，另一方面通过联网系统核查避免了信贷员私自调剂客户还款，督促他对未按时还款客户进行催款；而对于信贷部长则不以客户数作为考核标准，由此消除了其与信贷员在客户调查时共同作假的可能，进一步确保信息真实性；若是由于对农户欲发展产业的错误判断而造成的未能按时还款，则需由贷审会承担责任，而不会由信贷员承担。



图示 5: 2012 年采用的收贷程序
(社会资源研究所绘制)

2) 社会影响评价系统

仪陇协会于 2010 年开始开发扶贫小额信贷社会绩效评价系统的数据库，距离其业务开始已经 15 年时间了。主要是出于两方面考虑：A) 做了这么多年，几乎每个客户都有一个好故事，但整体的变化到底是什么？B) 与经营服务和风险管理挂钩。多年小贷服务让协会看到农户家庭的变化，但是有的家庭经济情况明显好转，有的家庭出现风险，有的家庭变化较慢，有的家庭贷款后反而雪上加霜，如果不能分析其中规律，就无法对产品设计 and 经营服务方式进行调整，无法在贷审时有效规避风险，也无法在借贷期间有针对性地对农户进行有效经营指导。

系统全面收集了借贷家庭信息，包括：家庭基本情况、

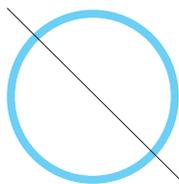
固定资产情况、家庭经营活动规模、成本、效益情况、家庭消费情况、家庭投资情况及家庭现金流情况等等。特别是在商业经营方面，按经营户的经营项目淡旺季月份、每月经营天数、每天的平均营业额平均收益率、进货频率、进货金额等信息，客观地反映了他们的经营活动现状和现金流状况；财务系统中损益表、资产负债表适时地反映了经营户家庭的财务基本状况和经营能力，系统自动生成的相关财务比率帮助工作人员对客户进行家庭财务指导。目前已经应用于 2000 多个借贷农户家庭，并不断试验完善。

结语

站在贫困县全面发展的角度去看仪陇协会的业务发展历程和三大部门设置；站在扶贫模式角度去看村互助基金；站在推动公益小贷行业的角度去看风险管理制度的调整和社会影响评价系统的开发，相信我们能看到一个县级 NGO 所正在发挥的巨大影响力——而这绝不是天方夜谭。一个 NGO 究竟能在多长时间内、产生多大范围的影响力，其关键在于它如何定位自己，它认为它在做的事业是什么，它认为它应该做的事业是什么——建立社区自我发展的生态系统，依据模式思维探究复制什么和如何复制，为行业贡献管理系统内核，正是一个县级 NGO 在社区层面和行业领域持续产生影响力的具体实践。

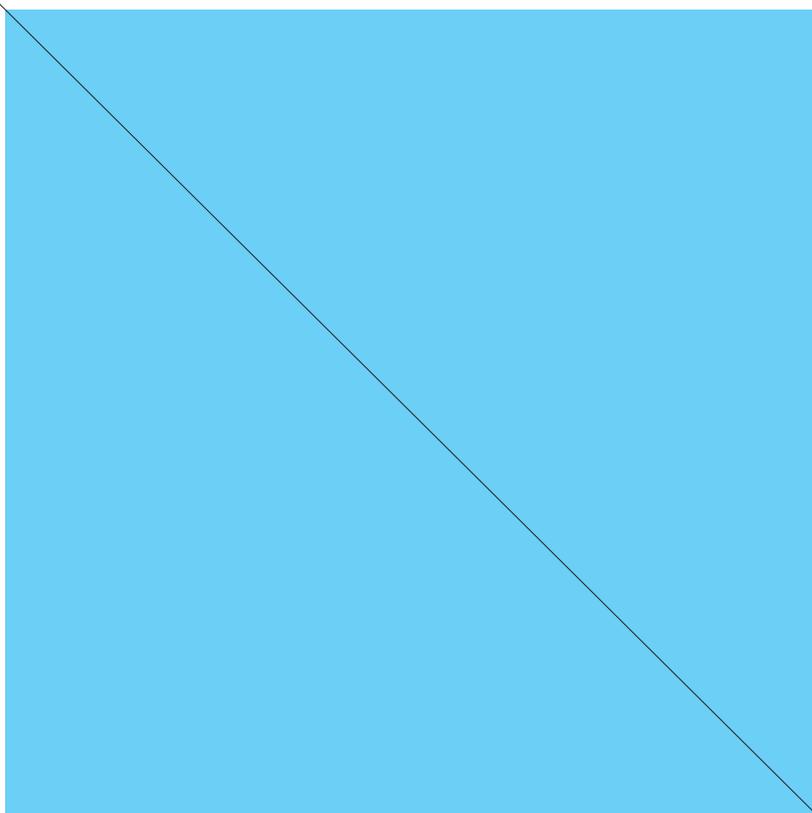
正
循
环

NGO
运营模式
案例集



新公民计划 向领域性支持机构转型

李志艳 / 社会资源研究所



新公民计划

成立时间

2007 年

注册性质

工商

办公所在地

北京

机构负责人

蔺兆星

愿景

每个农民工子女都享有公平、优质、适宜的教育

使命

改善农民工子女成长环境

专业领域

随迁农民工子女教育

核心产品与服务

打工子弟学校教师成长支持：包括新公民园丁奖，新公民小额教师基金等；
打工子弟学校社工服务：支持社工在学校开展多样性的学校社工服务；
打工子弟聚居社区服务：通过建立社区中心支持流动儿童的成长；
打工子弟学校资源引进：搭建企业和打工子弟学校对接的平台

资金主要来源

南都公益基金会、福特基金会、刘鸿儒金融教育基金会、摩根大通银行、世界银行、中国拍卖行业协会、中华慈善总会 I Do 儿童基金

2012 年年度运营资金规模

约 900 万

机构全职人员

12

机构网站

www.xingongmin.org.cn

没有任何一家组织能够在初创之时就明了自己的运营模式，也没有任何一家组织能够在不改革的情况下实现长治久安，因此不停地探索、重塑和转型就成为众多组织不得不面对的课题。公益组织发起成立大多依靠激情和奉献精神，随着发展三四年的光景，组织对愿景使命、社会资源、核心能力有了更深刻的了解，则往往需要谋求转型，重新思考与定位，以找到组织发展以及推动社会变革的有力引擎。

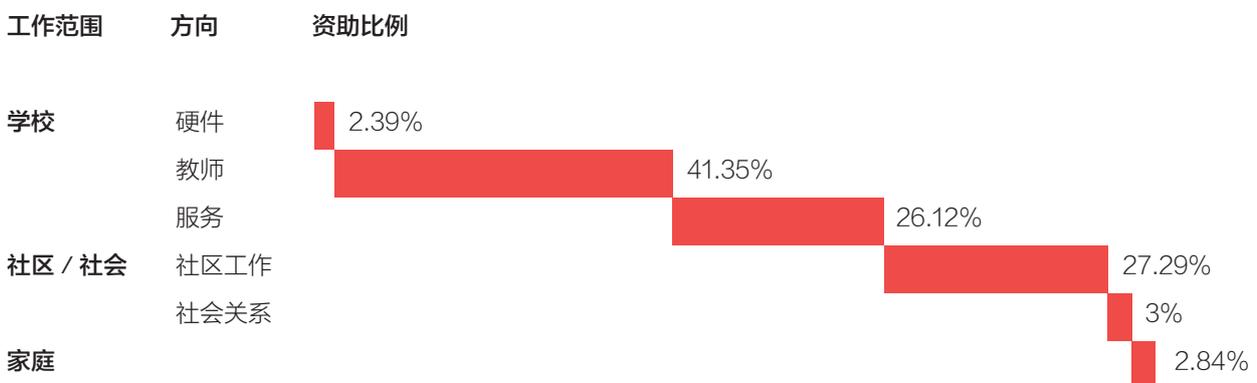
新公民计划，一家致力于为打工子弟提供服务的教育机构，成立于2007年。最初，它的工作包含两大部分。一是“新公民计划公益项目”，主要通过项目招标的方式，资助非营利组织开展打工子弟成长的志愿服务和公益创新；二是“新公民学校项目”，主要通过捐建民办非营利的公民学校，探索社会捐资、公众参与和民办公助的公益办学道路。现在回头看来，新公民计划的初始设计包含软件和硬件两个方面，融合了资助、实践与倡导多重意味，具有一定的合理性。然而，六年来新公民计划已与创立之初迥然不同。由于长期的评估合作，笔者有幸了解新公民计划转型的过程，它如何挣扎、如何思考，并如何重新定位以至曙光乍现，其中有很多值得其它公益组织玩味的地方。

新公民计划公益项目的转型

2007 至 2010 年间，新公民计划共资助 99 家公益机构 1500 万元，完成了 139 个公益项目，覆盖了全国 18 个省市地区的 35 个农民工子女服务领域，内容涉及阅读、数学、艺术、人格成长、城市融入、教师培训、家长教育、留守儿童等多个方面。

2011 年初，新公民计划开始筹备对公益项目进行调整。经过多轮项目考察、与合作伙伴研讨以及内部反思，他们很快意识到，他们过往项目资助领域过于宽泛，单个领域耕耘不深，而且各个领域之间缺乏紧密联系，没有一个核心理论主线牵引，难以形成合力。为此，新公民计划后来根据联合国 21 世纪教育委员会提出的“四个学习”理论，把资助重点缩减到五个方面，也即提高打工子弟的阅读能力、数学能力、科学能力、人格教育和城市融入。

公益组织资源有限，聚焦永远是一条明智的策略。新公民计划虽然年度运营总资金在一千万左右，但同样适用。除了压缩资助领域之外，新公民计划谋求继续聚焦的可能。他们对 2010-2011 年间的资助范围和金额进行分析，大致情况如下：



然而这些项目的社会成本效益情况如何呢？

经过讨论分析，他们认为，学校方向的资助金额接近 70%，但实际效果并不理想。学校永远是校长和老师的“第一环境”，NGO 作为“第二环境”的主体进入学校开展工作阻力很大。一般而言，打工子弟学校生存环境恶劣，学校大多逐利倾向强烈，而教师本来教务繁忙，操心的事情多，没有时间也没有意愿配合 NGO 开展过多工作。另外，NGO 持有的教育理念常常与应试教育体系相冲突，无法对学校的教学目标作出直接贡献。因此，NGO 在学校内的教育公益行动成果，经常在与学校博弈的过程中消散殆尽。

但社区方向的项目就不同了。在社区中心，NGO 是第一环境主体，可以按照自己的理念实践教育理想。虽然资助金额仅占总量的 30%，但社区方向取得的社会效果却非常可观。当新公民计划把目光更多地放在社区层面时，他们发现，原来有那么多机构和个人在社区中默默无闻的工作，虽然规模小、条件简陋，但却能为周围几百名学生

提供各种各样的服务，成为了打工子弟社会教育的重要力量。

基于对社会效果的反思，他们大胆决定，砍掉学校层面的资助而全力支持打工子弟的社区教育。这是一个痛苦的决定！方向调整必然要砍掉大量项目，之前有一些伙伴在学校方向上也有不错的合作，调整之后就再无合作可能了。不过聚焦的策略调整很快就取得了良好的反响，越来越多的资助机构对此调整持支持态度，陆续加入到对新公民计划的资助中来。

新公民学校项目的调整

新公民计划最初为世人所熟知，其实更多的是因为新公民学校项目，它曾被誉为希望工程的 2.0 版。2007 年初创时，它计划利用 5 到 10 年的时间，捐建 100 所民办公益学校，每所学校初始投资 200 万元，然后再由教育 NGO（或者社会企业家）后续经营，希望探索出一条可以自我造血的可持续办学之路。

然而，截至 2010 年底，新公民计划仅支持了 11 所打工子弟学校，与目标数字差距甚远，一度被外界称为“新公民计划折戟”。新公民计划亦不讳言，他们在公共场合也公开承认新公民学校所遭遇的困难。

当然，作为公益项目的策划人、执行人和责任承担者，承认困难还不够，他们必须找到问题的根源，必须找到未来之路。

新公民计划总结出三个方面的问题。其一，具备办学能力的 NGO 或社会企业家实在太少，初始投资之后无法找到合适的机构和人接盘运营；其二，打工子弟学校起点很低，管理、人事问题层出不穷，学校内外部环境错综复杂且变化无常；其三，在原初设计中，新公民计划与主办学校之间责权利不清晰，新公民计划缺乏财务退出机制，导致后来必须不断托盘、不断注入资金才能维系学校的运转。

新公民计划本来希望撬动政府资源，走民办官助路线，但现在打工子弟学校仍是教育的敏感领域之一。本来想走资助路线，现在却成了学校的实际操盘手。而操办一所学校的能力，绝不是设计、计划和资助的能力，它的要求和新公民计划现有的人才能力模型并不匹配。某种程度上说，新公民学校发展不如计划般顺利，并不是因为资金，而更是学校管理人才缺乏的原因。

但新公民学校项目绝不能像公益项目那样说放弃就放弃。十一所学校之中有两所学校产权直接归属于新公民计划，他们依然要对上千名孩子负责，历史遗留的重担新公民计划还必须扛下去。但新公民计划决定已经不再资助新的学校，对已有合作关系的学校，也通过不断明晰责权利关系，寻找退出的机制和机会。2013 年，新公民计划退出了最后一所学校的管理，从而终结了与学校之间的资助与管理关系。这也标志着新公民计划彻底完成了转身，实现了原来以兴建学校为主的硬件型公益项目，向支持、资助、管理体系为主的软件型公益项目的转变。

新定位：领域性支持机构

随着策略调整不断深入，又经过 2012-2013 一年左右焦灼和反复的战略规划之后，新公民计划终于初步明晰了机构新定位。在笔者看来，这个新定位虽然不似原来那般听起来惊天动地，但却更加具体、更具可操作性，也因此更具成长性。

我用两个关键词来概括新公民计划的新定位。

其一，打工子弟教育工作者的支持者。在新定位下，新公民计划不直接为打工子弟提供服务，而是为一线教育工作者提供支持。新公民计划重点选择了教师、社区中心和社工三个教育工作者群体作为支持对象，希望为打工子弟打造良好的学校教育、社区教育和家庭教育的成长环境。

其二，提升教育质量。总体说来，教育公益组织开展的工作大致分为两类，一是让弱势群体（如打工子弟）“能上学”，也就是解决教育机会不均的问题；二是让弱势群体“上好学”，也即提升教育质量的问题。新公民计划认为在打工子弟领域，随着政府工作逐步落实到位，教育机会的问题将逐步得以解决，因此把工作重心放在了“上好学”上。

新定位确立之后，新公民计划的所有项目也都有了基本依归，团队成员对各自的工作有了豁然开朗的方向感。

首先，“支持者”而非“操作者”的定位，要求新公民计划变更以往的操作性项目，这在社工方向的项目上体现尤为明显。过往，社工项目由新公民计划团队自己带领实习社工为孩子提供服务，而现在则转变成为社工提供资金、督导和平台型支持，帮助更多的社工为孩子提供更好的服务。

其次，“教育质量”的定位，要求新公民计划在每一个项目上变更工作的重心。过往，新公民计划的不同项目甚至同一项目的不同时间段，常常在“能上学”和“上好学”两个目标间转移，而现在“上好学”则成了最重要的行动指引。以为教师提供支持的“园丁奖”为例，过去奖励的老师有时是那些坚守岗位有一定眼泪指数的老师，而以后的策略则是奖励和支持那些有意愿、有能力的优秀打工子弟教师，然后通过他们带动更多老师提升教育质量。在“社区中心”的支持方向上，打工子弟的社会教育资源严重不足，影响了孩子的整体教育质量，新公民计划因此把新策略确定为支持更多初创的社区中心提升服务质量，为孩子提供更高质量的社会教育服务。

支持性平台机构的优势与能力要求

新定位意味着新公民计划更加明确了自己是一家专业领域内的专业支持机构。它在成为一家支持机构的同时也成为了一家平台型机构。目前，很多国内资助组织都在积极寻求与平台型机构合作，希望通过资助支持性平台机构进而辐射更多公益组织。与此同时，数量不菲的公益组织希望转变成为打造平台的机构，然而却鲜有组织具备支持性平台机构的优势和能力要求。

平台型机构首先要具备网络优势。新公民计划，虽然前期在学校工作上推进并不如预想般顺利，但仍然铺设了目前国内最好的打工子弟学校网络。据估计，全国大概有3500所打工子弟学校，新公民计划和其中500所左右的学校有联络关系，拥有近2000余名老师的直接联系方式。与此同时，新公民和超过20家社区中心有紧密的联络和合作关系。这个庞大的学校和社区网络，成为众多公益资源进入打工子弟服务的最佳渠道，也使新公民计划开展教师、社工和社区中心的支持工作成为可能。

其次是资源优势。毋庸讳言，获取资源是组织聚集在平台周围最有力的动力。新公民计划提供的支持服务，不仅是网络搭建、知识分享等软性支持，还包括“教师基金”、“社区中心行政费用支持”、“社工服务津贴”等资金支持。在新公民计划看来，资金支持不仅能起到聚拢机构的作用，更是“撬动改变”的杠杆。“教师基金”每位老师仅800元微型资助，就可以撬动上千名老师行动起来实施力所能及的改变。社区中心每年约5万元的行政经费支持，可以帮助更多的社区中心从筹款的重担中缓口气。新公民计划观察发现，过往社区中心聚在一起开会，最经常讨论的是如何筹款，而现在最经常讨论的是“如何开阅读课”等教育方法问题，这部分要归功于行政经费支持。南都基金会作为新公民计划背后强有力的资金支持以及新公民的筹款能力都保障了其资金优势。

新公民计划也意识到，上述优势作为“支持性平台机构”还远远不足。新的定位，也给新公民计划提出了更高的能力要求，以下两点是新公民计划特别提到的未来要加强的两点：

其一，行业性和领域性的知识和视野。与一线服务机构不同，作为平台型支持机构需要拥有更全局的眼光和思考能力。平台型机构需要掌握所在行业（如打工子弟、社区中心）的知识，也需要掌握工作领域（如教育）的知识。如果不能具备行业性和领域性知识，机构在服务性知识方面又不如一线服务机构，那么平台型机构为一线服务机构

提供支持就无从谈起。

其二，上层网络的搭建。平台性机构在为一线机构提供支持的同时，如能聚集网络优势发挥政策倡导作用，那么对平台组织都希望解决的社会问题将更有助益。因此，除面向服务对象的网络外，如能搭建出面向政策的网络，打通上下两个渠道，实现资源和政策对接，平台性的效果才会更加显著。

这两方面也将是新公民计划未来成为更成功的支持性机构的考验。

转型的启示

经过定位调整，新公民计划的团队有了更加明确的方向感，他们进而以此来调整项目的执行细节，新公民计划也更加明确了自己已有的优势，以及将来需要建立的新优势。虽然新定位的成效仍有待观察，但从这个意义上说，转型已有初步成果。综合分析新公民计划的转型之旅，笔者认为有不少启发可供其它公益组织借鉴。

1. 转型是一个渐进式的过程，而非一场轰轰烈烈的运动

新公民计划的转型并不发生在某一特定的时间段，而是贯穿在他们对日常工作的反思过程之中。转型整个过程历时两三年之久，而且未来仍需深化。即便是从启动战略规划算起，新公民计划也使用了一年左右的时间才发现团队认可的战略定位。组织变革是一个从使命愿景到策略到项目执行的系统重建过程，同时也蕴含着利益、观念和智慧的博弈，它不可能通过一场轰轰烈烈的运动，一蹴而就实现转向。保持恒心、耐心和韧性，也许是转型成功的首要条件。

2. 为转型过程备好粮草

转型是一件耗时又耗力的事情，它本身消耗人力和时间资源，同时也会减缓组织筹集新资源的机会。在战略定位期间，新公民计划并不敢积极主动寻求上规模的资助，因为新资助如不符合未来的战略，将会对战略定位产生巨大冲击。战略规划像是一件奢侈品，因此很多人认为大多数公益机构不需要战略规划。南都基金会给予了新公民计划非常稳定的资金支持，这无疑为其转型提供了坚实后盾。对于家底微薄的公益组织来说，战略转型过程就需要更加务实的设计和规划。

3. 明确愿景、确定大方向

组织转型是漫长且痛苦的。在新公民计划战略规划过程中，团队频繁将手头工作放置一旁，投入到对未来不可预知的头脑风暴之中。这无疑是对团队信心和耐心的双重煎熬。新公民计划回顾说，也许他们可能缩短转型的进程。在筹划战略转型之时，新公民计划没有明确的转型大方向，这导致战略规划就像一列没有方向的火车可以四处突奔，尤其是当顾问、团队都很有想法和主见的时候更是如此。如果在规划之初，管理层能先定出大方向和转型愿景，也许可以适当减低转型的时间跨度和过程中的煎熬。

4. 稳定机构团队

机构转型绝不仅限于业务、策略和项目的调整，一定会深入到组织架构、人事安排等管理层面。同时，转型期如果太长，又缺乏阶段性的成功激励，团队成员很容易对未来缺乏预期，从而产生离心力。如果因策略调整，导致核心团队人员流失，损失可能是十倍百倍的。新公民计划的战略转型，发生在机构建立了开放信任的组织文化之后，同时过程中也十分注重给予同事支持和保障。笔者了解的其它机构转型案例，组织负责人也往往先把稳定团队人心作为首要工作。先稳定团队、赢得信任和支持，再实施转型，是转型成功的关键要件之一。

5. 敢于面对问题

新公民计划几次变革的起点都是承认错误或不足。一家机构如要实现转型，必须能够有人敢于直面问题，敢于把问题拿到桌面上讨论。任何一事物都不是完美的，转型和变革本身也可能走弯路、走错路。能够发现问题、分析问题，公开讨论问题，其实问题就解决了一大半。直面问题，看似容易，实在不然，尤其是当问题出现在领导者身上的时候。一家机构只有营造了一种信任、开放和允许犯错的文化，才会有人站出来坦诚发言。

6. 聚焦于优势

新公民计划每次反思之时，除了问“有什么问题之外”之外，他们还会问“哪些方面做得好？”在探寻优势的过程中，他们放弃了对学校的支持，而加强了对“社区中心”的支持，他们把努力的重心从兼顾“能上学”和“上好学”，转变成到唯“上好学”为重。笔者一直坚信聚焦是公益组织唯一有效的策略，而聚焦每次都应该聚焦在自己的优势上。

7. 在历史和理论之间寻找平衡

机构转型必然要寻求一种理论上的一致性，意指在组织愿景、业务策略、项目设计、机构能力、组织架构、团队构成、外部支持之间建立合乎逻辑的相互支撑关系。新公民计划的转型过程，我们也能看出，其实也是一个不断建立一致性的过程。与此同时，除新建机构外，任何一家机构都有其历史，过往的业务、能力、人员、外部关系，即使是包袱也不能轻易甩掉。转型的过程，也必须是一个尊重历史并有所扬弃的过程。一个在现实世界中有效的战略转型，需要在历史和理论的一致性之间寻找到平衡。

相比而言，新公民计划基础较好，更多的公益组织的困难要多一些。绝大多数公益组织在创办之初并非天生丽质，并非在出生的第一天起就有清晰的战略、明晰的业务、精干的团队，而是要在资源、业务、能力发展的困境中不断挣扎，谋求突破发展的陷阱。可以说，大多数公益组织都需要通过一系列的转型动作，才能实现从“丑小鸭”到“天鹅”的蜕变。但大多数组织的转型都以失败而告终了。组织转型的过程，是对组织的领导力、管理能力、学习、反思和创新能力的考验，也是对组织有效性的终极考验，因此也更值得公益组织去重视、去挑战。

正
循
环

NGO
运营模式
案例集

出品说明：感谢案例机构对案例的采访和成文给予的支持。乐施会为本项目提供了资助，在此一并致谢。文中观点并不代表案例机构及乐施会的官方观点。文中信息为 2013 年 8 月 31 日前案例机构的情况。欢迎在注明原作者的前提下转载或引用。

出品时间：2014 年 8 月

报告设计：周蕴奇

版权声明：本作品按照知识共享署名 - 非商业使用 - 禁止改作 3.0 通用许可授权



资助方：乐施会

乐施会是一个独立的发展及人道救援机构，致力于消除贫困，以及与贫穷有关的不公平现象。乐施会的总部位于中华人民共和国香港特别行政区，并在全球 10 多个城市设有办事处。乐施会跨越种族、性别、宗教和政治的界限，与政府部门、社会各界及贫穷人群合作，一起努力解决贫穷问题，并让贫穷人群得到尊重和关怀。“助人自助，对抗贫穷”是乐施会的宗旨和目标。

网址：www.oxfam.org.cn



出品方：社会资源研究所

社会资源研究所（Social Resources Institute, SRI），创立于 2008 年，是一家非营利性的研究与咨询机构。我们通过研究社会问题的成因及有效解决方案，评估社会性项目的策略和成效，生产及推广知识产品等工作方式，推动社会变革的产生。目前，我们主要关注有效公益、农业与发展两项议题，与非营利组织、企业和政府合作，共同构建一个公正、自由和参与的社会。

地址：北京市朝阳区成寿寺路 136 号院中海城一期 3 号楼 2005 室，100164

电话：010-6843.7211

电子邮箱：admin@srichina.org

网站：www.srichina.org