

散财有道

南都公益基金会
公益风险投资的理念与实践探索

刘晓雪 主编

SEEDING
CHANGE

THE NARADA FOUNDATION APPROACH TO
VENTURE PHILANTHROPY



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



**Narada
Foundation**
南都公益基金会

散财有道

南都公益基金会
公益风险投资的理念与实践探索

刘晓雪 主编

SEEDING
CHANGE

THE NARADA FOUNDATION APPROACH TO
VENTURE PHILANTHROPY



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

散财有道：南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索 / 刘晓雪主编. -- 北京：社会科学文献出版社，2017.4

ISBN 978 - 7 - 5201 - 0389 - 3

I. ①散… II. ①刘… III. ①基金会 - 资金管理 - 研究 - 中国 IV. ①D632.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 041458 号

散财有道

——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索

主 编 / 刘晓雪

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 孙 瑜 谢蕊芬

责任编辑 / 杨 阳 佟英磊

出 版 / 社会科学文献出版社·社会学编辑部(010) 59367159

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010) 59367081 59367018

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：14 字 数：235 千字

版 次 / 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 0389 - 3

定 价 / 59.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

编委成员

(按姓氏拼音排序)

程 玉 黄庆委 刘晓雪

孙 巍 杨国琼 郑 聪

序言一

为了“人人怀有希望”的社会

看到刘晓雪任执行主编的《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》书稿，喜出望外。晓雪在南都基金会工作5年多，主要承担支持NGO领军机构的项目——景行计划，从规划、立项、起步、实施到项目实现阶段性目标后的升级，她个人从一般项目官员做到副总监，其间还生了两个孩子。生第一个孩子之后她提出辞职，为了留住人才，“南都”给她保留了兼职岗位。在2016年年底她正式辞职去创业的时候，又交出了一部研究书稿，岂不令人欣喜！附带说一句，晓雪原来是在袁岳的“零点调查”工作的，在银杏计划实施前，南都基金会与“零点”等机构合作开展公益人力资源调查，晓雪代表“零点”，项目完成后，被我们挖来了。2016年，南都基金会与猎聘公司合作的“心动力”公益职业人全国联合招聘项目，也是晓雪负责的。这次，她更加清楚地看到了公益人力资源市场的发展潜力，被市场“勾引”，决定“下海”办公司，专门服务于公益人才市场。尽管南都基金会自己在人力资源上也是捉襟见肘，但秘书处领导还是忍痛割爱给予放行；我则一向尊重个人职业选择的自由，晓雪要去的，是突破公益人才瓶颈的商业服务机构——社会企业，自然应该鼓励。晓雪与南都基金会的职业关系，以公益人才调查始，以公益人才推动终，也算画了一个圆满的句号。

晓雪请我作一个序，我答应了。我平时讲话、写文章，几乎不说南都基金会的事情，形成了“徐永光只为推动公益行业发声，不为南都基金会发声”的定规。还有，南都理事会特别是主要出资人周庆治主张低调——2017年是南都基金会成立的第10个年头，他还未接受过媒体采访；秘书处计划10周年花点钱请第三方做一个南都基金会10年评估，庆治和南都前任理事长何伟都说：不必花这钱，自己总结就行了。而10年二三亿捐款支出，他们既把得很严，又不像对自己那么抠门。故借作序之机，回溯点南都的

事，算是顺理成章了。

南都基金会于 2006 年年初开始筹建，一年后获批。在筹备的一年里，我和庆治频繁沟通，除了面谈，光往来邮件就有 57 封。关于基金会定位，我说公司背景的基金会有急功近利型、市场发展战略型、公共利益型三种，庆治明确定位于“公共利益型”，甚至不想用南都公司的名，是我坚持：“福特基金会用公司名，并不影响公共利益的定位啊！”我们还讨论定下南都基金会的运行模式为资助型，关注点是转型期中国的社会问题，使命表述为“支持民间公益”，机构愿景“人人怀有希望”则是庆治提出来的。

在南都基金会筹备期间，正值麦肯锡公司陈宇廷先生和程玉女士联合多家大公司发起成立公益伙伴基金（NPP）。NPP 的使命是建设与发展中国公益产业，途径是为非营利组织提供专业技术支持。我是 NPP 的发起理事，近水楼台先得月，邀请了程玉担纲解决农民工子女教育问题的新公民学校的项目研究。结果，程玉被“绑架”至今，做了两任南都基金会的秘书长。

南都基金会是以“实施新公民计划、资助建设一百所新公民学校”为目标宣布成立的。这个目标带有理想主义色彩，实施起来困难重重。一是北京等地政府并不支持建立民办学校来解决问题或吸引农民工子弟进城读书，尽管这是纯粹公益性的；二是资助 NGO 办学，然而 NGO 几乎都不具备办学能力。结果，出现了我自嘲为“炒股炒成股东”的尴尬局面，南都基金会被几所学校套牢，耗钱费力，有时还要出面调解老师与校长的矛盾、学校与政府的纠纷。理事会内部也产生了很大的分歧，我经常有很强的挫败感。某次理事会开后第二天，基金会顾问叶祖禹给我打来电话，问：是否需要过来陪伴一下？我说：不用。我的挫败感是小事，南都基金会理事会的决策力才是机构的核心价值。

南都基金会成立一周年的第二天，发生了汶川大地震。我通宵未眠，第二天联络了几十家基金会和草根 NGO，共同起草了《民间组织抗震救灾、灾后重建联合声明》。南都理事会随即决定紧急安排 1000 万人民币，用于资助草根组织参与紧急救援和灾后重建。这笔钱资助了六七十家 NGO 进入灾区服务，主要用作他们的行政经费，发挥了比较好的资助杠杆作用。汶川地震让公益组织第一次联合起来参与灾害救援和灾后重建，中国公益行业的概念也由此开始形成。

汶川地震激发南都基金会更多关注公益行业的发展，推动行业合作与平台建设。在 2009 年 11 月南都公益基金会第一届理事会第八次会议上，经

康晓光理事提议，理事会决定进行南都基金会新的战略规划研究。战略规划小组由我和康晓光、程玉组成。这次战略规划研究得益于晓光和程玉的手笔，做得非常漂亮。晓光带着他的学生和程玉一起访谈了所有理事、监事，请各类有代表性的基金会和 NGO 开了多场焦点会议，走访了政府、学界、传媒界人士以听取意见。学数学出身的康晓光和麦肯锡战略专家程玉两人凝聚心血的新战略规划文本堪称完美，在理事会上顺利通过。窃以为，这么好的基金会战略规划，在南都基金会乃至公益行业内，再无可超越者。

南都公益基金会第一届理事会第九次会议上通过的战略规划被程玉画成一座房子。房顶上是“支持民间公益”的使命及“人人怀有希望”的愿景。房子的三根柱子分别为：①发起、参与/支持行业发展的宏观性项目；②资助战略性杠杆性项目；③继续资助/实施专业领域的项目（农民工子女教育及救灾）。房子的基础是通过战略性、政策性研究来支撑推动公益行业发展。

实施新的战略规划需要有好的工作团队，尤其需要构建优秀的机构文化。程玉带领团队讨论、碰撞，形成可以清晰表达、大家内心向往的南都基金会机构文化共识。

我们的价值观：

公共利益为上——以公共利益为至上追求，不谋求任何公司或个人直接或潜在的利益；

行业发展为先——积极回应行业的关键问题和紧迫需求，机构服务于行业发展；

民间立场为本——立足民间立场，支持民间公益组织的社会创新；

杠杆作用为佳——追求资助资金的社会效益最大化。

我们的风格：

目标导向——目标清晰使我不拘泥于方法和形式或在过程中迷失，目标清晰有利于我们务实和创新；

服务精神——资助型基金会是面向受益人服务链条中的一个起点，实现自身使命也有赖于服务好民间组织及行业；

尊重他人——包括信任合作方、设计人性化的资助服务、有同理心、珍惜他人的时间与努力等；

允许犯错，不掩盖问题——在机构内部如是，对被资助机构亦然，这是有助于成长和创新的必备精神；

终身学习——不满足于现成的、现有的答案，永远用崭新的眼光去发现、发问，去探索更深刻的理解和更根源的解决方案；

与社会创新者共同承担风险——是创始人精神，也是南都的文化财富与特征之一，是正义感与赤子心在我们工作中的具体体现。

根据新的规划，南都基金会在战略性杠杆性资助部分，相继实施了资助个人的银杏计划和资助机构的景行计划。银杏伙伴计划先行启动，计划投资1亿元人民币，资助青年公益创业人才突破成长瓶颈，帮助其成为公益领域的领导型人才。银杏伙伴已经成为公益行业中一个有影响力的青年群体，为了让其在平等、尊重、包容、开放的气氛中学习自治管理和发展，两年前，南都理事会决定“放飞银杏伙伴”，让银杏伙伴走向独立，自己管理自己，自己去解决自己的问题，自己去独立整合更多的社会资源。

北京银杏公益基金会已于2015年注册成立，发起人有南都、敦和、心平三个基金会，以及中国人民大学非营利组织研究所和银杏伙伴群体。有业内人士评论，南都基金会是真正按照投资理念，让好的项目从机构独立到“分拆上市”。此言甚是，分拆上市后，“股票”行情看涨看跌，就看他们自己的治理、管理水平了。迄今，98名新老银杏伙伴有了自己的理事会，看到他们在自治管理中激发出来的归属感、凝聚力和进一步坚定的脚踏实地、胸怀天下、以行业发展为己任的自觉意识，令人欣慰。“放飞银杏”，首先是庆治提出动议的，这的确是公益投资家的成功大手笔。

《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》是对景行计划——机构资助的投资逻辑、发展历程和方法论的总结，景行伙伴均为某一专业领域有影响力的领军型NGO。与银杏计划相比，景行计划推进难度比较大，其间也在不断调整讨论，每次南都理事会都有关于景行计划的讨论和争论，这也正是景行计划不断发展进步，直至升级换代，引爆15家机构联合共建“中国好公益平台”，打造公益产业链、推动规模化的逻辑力量所在。

景行计划的命名过程有一段精彩的故事，不妨摘取时任项目官员李玉生《机构伙伴景行计划名称出台并征联赋诗记》的记叙以再现，这是机构真性情的表达，也可借此诠释景行计划机构投资的理念。

2011年11月30日，南都基金会秘书处团圆会上，秘书处提出机构支持项目定名为“机构伙伴支持计划”，与“银杏伙伴成长计划”相对应，但还需要一个更响亮的名称，请永光和大家一起商量。

当晚，永光给大家发邮件称：回家一瓶俄罗斯波罗的海6号烈性啤酒下肚，来了灵感。《诗经》中的“高山仰止，景行行止”映入脑海。这两句的意思是，“仰望高山，行大道”。成语有“高山景行”。“景行”即“大道”，“景行行止”即“大道之行”。“在伙伴之后加上‘景行’——同行大道，就增加了项目的目标感和理想色彩。继‘银杏伙伴成长计划’之后推出‘机构伙伴景行计划’。解释是：‘银杏伙伴共同成长，机构伙伴大道之行’。有点对联的味道了，要加横批就是：‘筚路蓝缕’。出自《左传》：‘筚路蓝缕，以启山林’——驾着简陋的车，穿着破烂的衣服去开辟山林，和伙伴们携手共建理想社会，任重道远，何其艰难！”

永光给大家打开了思路，带来了惊喜。南都基金会几乎全员参加，个个兴致勃勃，文思泉涌，反复推敲修改，追求用最简洁的语言表达项目理想境界。最终形成（细节略）一联：

银杏伙伴胸怀天下脚踏实地共同成长携手创未来
机构伙伴德仰高山道择景行筚路蓝缕戮力启山林
横批：心向往之^①

“机构伙伴景行计划”之名由此酝酿产生并经理事会通过定名。

景行计划是南都战略性资助的重要组成部分，它力求通过突破行业发展瓶颈、发挥资金的杠杆作用和资金的引导作用来有效地促进行业的良性、可持续发展。机构伙伴景行计划资助满足草根NGO发展瓶颈性需求的支持性服务，促进行业产业链的提升完善；资助对转型期社会问题有深层次解析及系统性、结构性解决方案的机构，发挥机构深远影响力，对同行有导向、示范作用；根据机构关键需求，量身定制支持方式，资金使用完全从景行伙伴实际出发，具有很大的灵活性。从2011年研发、试点期，2012~

①、司马迁在《史记·孔子世家》中，引《诗经》中“高山仰止，景行行止”来赞美孔子，又在后面加了一句“虽不能至，然心向往之”。用“心向往之”做横批，暗喻我们的社会理想也许非我辈所能至，但NGO同仁仍将戮力同心、奋斗不止。

2014 年实验期，到 2015 ~ 2016 年升级突破期，南都基金会投入 2000 多万资金，与 20 家机构一起在“景行”风景大道上同行。

“银杏”已经放飞，“景行”如何深化？南都基金会业务模式需要有新的发展突破。从大背景看，人类历史正从第三次工业革命跨入第四次工业革命的门槛，科技创新带动市场创新进而引发的社会创新，将给世界带来万年未有之大变局。公益市场的有效性与互联网经济的共享性，公益与商业的融合，公益慈善的思想变革、模式创新、传播手段与公众参与方式“苟日新，日日新，又日新”，令公益组织不得不思考：今天我在哪里——是不是还停留在昨天的记忆中？明天我将去何方——是在互联时空的星移斗转中向死而生，还是在电光石火中灰飞烟灭？面对纷繁复杂的社会问题，公益组织如何寻求与政府和市场部门的跨界合作？如何借助供给侧结构性改革的契机，恶补公益 GDP 的短板，增加经济份额？如何依据慈善法释放的空间，提升民间公益的主体地位，发挥第三部门不可替代的社会功能？

于是，理事会决定南都基金会进行第三次战略规划。与经济社会、公益部门发展的复杂度成正比，这次战略规划历时一年，在“二进宫”秘书长程玉艰苦主导下经过三次理事会审议才完成。

与新战略规划研究同步，景行计划的第三方评估也已完成，由此，我们对于社会组织服务供给与社会需求之间存在的巨大差异有了更为清晰的认识：一则，部分组织已经具有相对高质量的公益产品和社会问题解决方案的研发能力，具有规模化的潜力；二则，随着政府购买服务的兴起，基层民间公益力量发展迅速，但缺乏以上知识能力和项目的储备，政府有钱找不到好项目和初创公益组织不懂得有效开展服务是十分普遍的问题。打通公益供求之间的桥梁、构建公益市场的全产业链，是实现规模化社会创新的途径。

成功商业模式的规模化是市场发展的必然，而社会创新的规模化为何障碍重重？首先是前者有利益驱动，后者缺乏这个动力；同样，前者愿意承担风险，而后者不愿意。公益“小而美”值得称道，无数的“小而美”构成了公益市场美丽的风景线。但因为缺乏竞争和退出机制，“小而美”的公益获得资源后，如不积极进取很容易小富即安，成为自我陶醉、消耗资源的花拳绣腿。

让“小而美”的好公益项目规模化，第一需要有更多的公益创新者以社会创业家的精神勇于担当社会责任；第二需要创造市场竞争压力和激励

机制；第三需要构建跨界合作、开放共享、服务门类齐全的公益市场规模化发展环境，以减少规模化的成本与风险。依据新的战略规划，景行计划需要适时升级迭代，进入中国好公益平台。

10年来，南都基金会始终以民间公益生态环境构建为念，坚持在两条主线上推动发展：一条是公益风险投资的不断升级迭代，一条是支持公益创新合作平台的建设。

公益风险投资的目的是实现投资的战略价值和资金杠杆作用。从投资项目的“新公民计划”和灾害救援开始，到投资于个人的“银杏计划”，到投资于机构的“景行计划”，到投资于公益创新品牌的规模化扩展，即由单个产品到人、到机构、到公益市场环境的构建，我们在这个过程中寻找有效提升公益行业发展的新方法、新途径。

平台建设的目的是通过跨界合作和社会创新，从宏观层面提升公益组织解决社会问题的效能，发挥影响力。南都基金会支持推动的平台包括：NPI公益孵化器、联劝基金会、非公募基金会论坛、基金会中心网、基金会救灾联盟、公益筹款人联盟、社企论坛暨联盟、互联网公益大会、好公益平台等，同时参与乐平基金会、银杏伙伴基金会、病痛挑战基金会发起的行动。

未来，南都基金会将投入很大力量与行业同道一起致力于几个重要平台的建设和发展。等到一些平台发展了、独立了，还会如“放飞银杏”一样分流一批南都基金会的精英骨干。但南都基金会有强大、稳定的理事会，有大道无形、传承不断的机构文化，还有预期更加强大的资金支撑，作为中国第一家资助型基金会的南都基金会，依然会继续走在引领公益创新的道路上，用我们的赤子之心，“祝福这片繁荣和灾难交织的土地。期待国土之上，阳光之下，成长出一个人人怀有希望的美好社会”。^①

南都公益基金会理事长

徐永光

2017年1月3日

^① 引自《南都观察》2017新年献词。

序言二

2011年是公益慈善行业会一直铭记的年份。这一年，郭美美事件、红十字会“万元餐”等一系列官办慈善丑闻被披露，引发公众对公益慈善的信任危机。这一年，壹基金作为民间发起的基金会逆袭红十字会成为当年公众捐款的宠儿，邓飞发起的“免费午餐”几乎一夜之间名噪天下，显示出民间慈善的巨大能量。也是在这一年，国际资助陆续撤离，“洋奶”断了，“母乳”在哪里？长期扎根一线的民间NGO陷入青黄不接的“资本”寒冬。

而我，在这一年的4月1日，愚人节那天，成为南都公益基金会的一名资助官员，开始了全职公益人的生涯，误打误撞做起了民间公益组织的“投资人”。非常有幸，我几乎完整经历了南都基金会的五年战略规划（2010~2015年），并在2016年开始见证南都下一期战略的起程。

作为国内率先开展资助，并一直倡导资助的本土基金会，南都公益基金会过去的五年规划期间，共实施了两个战略性项目——资助人的“银杏计划”和资助机构的“景行计划”；同时，还有资助行业生态系统完善和行业能力建设的“宏观项目”，以及资助特定领域的“救灾”和“新公民计划”（流动儿童）。在南都成立10周年之际，以这本《散财有道——南都公益基金会公益风险投资的理念与实践探索》作为南都过往资助历程的回望、总结，以及对新起点的企盼、祝福，是一件美好的事。

还记得在美国基金会中心网参观、交流时，曾被他们共享书架上陈列的N多关于grantmaking（资助）的书震撼到，虽不能说汗牛充栋，但美国资助者着实有大量的知识和信息资源加速他们的学习和成长，提高资助的社会效益。而在中国，关于资助的论述还是屈指可数。中国基金会中心网经过授权已经翻译了若干国外基金会和资助的图书、资料，但由于国外与中国本土环境的巨大差异，还不能完全解渴。这本书是基于南都公益基金会本土资助实践进行的行动研究总结，希望能够将南都基金会在资助探索道路上无论是成功的经验，还是失败的教训，都总结、分享出来，成为行

业的财富。囿于视野和实践的局限、撰写时间的局促，本书肯定会有诸多不足之处，权当抛砖引玉，以期未来看到更多关于中国本土资助的著述，形成中国本土的资助真经。

这本书的内容主要来源于对“景行计划”开展“机构资助”的经验总结、反思和提炼。同时，也尽量囊括了南都基金会其他方面的思考。如永光、程玉在不同场合的发言和报告等，景行计划是一个经历了很多波折的资助计划，这种波折既折射出“机构资助”这种高难度资助本身的复杂性，也折射出一项资助计划从概念到探索经历的诸多挑战，而南都基金会的理事会和秘书处执行团队在此过程中的各种碰撞、反思、学习，促成了在此基础上的经验提取，可能对同样做资助或打算做资助的人有所裨益。为此，本书分为正文和附录两个部分，正文部分是对实践加以总结、提炼后具有一定规律性和普遍适用性的内容，附录部分是对实践的鲜活还原，以便读者各取所需。

正文的第一章分别从宏观社会发展视角和资助者视角，对民间公益慈善行业的变迁及阶段性特点进行解析，指出社会和行业大环境变迁对资助的影响；第二章主要对核心的资助理念和资助标准，如创新、可持续、杠杆作用、退出机制等进行辨析；第三章重点介绍机构资助核心概念、兴起的社会及行业背景以及公益“投资者”角色特点和价值定位，并通过国际比较说明机构资助与公益风险投资的异同；第四章和第五章介绍景行实践中总结出的机构资助的关键 tips、发展出的“以生命周期为横轴，以核心能力为纵轴”的“机构发展动态模型”PPOF 模型，以及如何通过此模型找到“资助杠杆”；第六章、第七章和第八章分别进行机构资助的标准解析、“选、投、帮、退”的操作指引以及机构资助的评估。

附录中我们立体呈现了景行的各类实录供大家参考。“附录一”呈现景行的发展历程、各关键发展阶段及其反思和启示，以及以景行为案例对如何设计和发展一项资助计划提出建议。“附录二”完整呈现由北京师范大学社会发展与公共政策学院的陶传进教授主导实施的景行计划第三方评估报告，既是对景行计划过去五年的绩效、影响、经验、后续发展建议的全面呈现，也是对如何开展机构资助评估的一种示范。“附录三”摘取自第三方评估报告中的机构子报告，以“绿色潇湘”为例，阐述公益组织的组织变革过程、成果以及资助起到的作用，由北师大第三方评估团队的张丛丛撰写。“附录四”是景行与 Aha 社会创新学院、景行伙伴“歌路营”进行深度

陪伴（辅导）式咨询的案例，可以看到如何通过辅导式咨询来加速公益机构的能力生成和提高。“附录五”收录了景行计划资助中国农业大学董强教授开展的“高成长性社会组织案例研究”的一个代表案例，通过案例研究加速资助者对组织成长规律的认识。这些附录可以体现景行在践行机构资助、邀请第三方评估、引入辅导式咨询、支持基础性研究方面的集合作用力。

本书是集体智慧的结晶，以下人士对于本书的内容以不同形式做出了诸多贡献，诚挚感谢这些共同的建设者。

感谢徐永光先生，不仅因为书中收录了永光近五年来的诸多发言和思考，也因为他对社会和行业发展的远见、洞察及推动的魄力，为秘书处的的工作指明了方向、奠定了高起点。

感谢程玉女士，不仅因为书中摘录和引用了她对《草根组织功能与价值研究》的学习笔记以及她与秘书处的讨论，还因为她缜密的思维和钻研精神，她对南都的价值观、文化、工作风格的塑造，使秘书处得以有序、有力地推进工作。程玉也对本书提出了非常具体的修改意见。

感谢康晓光老师，不仅因为书中摘录了他与秘书处的讨论，更因为他对民间公益组织独立于政府和商业、独立于权和钱，创造另一套价值的坚守，以及他洞见本质、预见未来又犀利生猛的风格让我们在批评中不敢懈怠，努力前行。

感谢何进博士，他提出十五字资助箴言“创新、可持续、宜推广、参与式、实事求是”，并对我们提出诸多挑战，一直在敲打我们去思索如何做好资助，对他的影随也让我们有机会近距离学习最资深的资助者一生积累的资助经验，少走弯路。

感谢何伟理事，他多次参与景行计划的尽职调查、评审、交流会，是理事会中参与最多的理事，我们感谢他贡献了企业家视角的洞见和智慧，更感谢他给秘书处带来的信任和温暖。

感谢前项目总监孙巍，由她于2011年主导调研并执笔完成的《机构支持战略实施框架草案》为机构资助奠定了重要的根基。

感谢项目成员黄庆委，他在资助实践中与各方面的伙伴打成一片，有丰富的一手经验和洞见，是扎扎实实的实践派，是本书很多内容的重要提供者。

感谢原社会资源研究所（SRI）[现更名为中国资助者圆桌论坛（CDR）]的郑聪、张帆、李志艳，2015年在他们协助下完成的《景行计划机构资助手册·指引篇/工具篇》是景行经验总结的一个里程碑，并且引入了很多国际

经验。

感谢杨国琼、冯元，在景行资助手册的总结中，他们有大量的参与和经验提供。

感谢方昕，在加入景行团队后，她提供了多元的视角和中肯的反馈，使景行的经验更加完整。

感谢林红，她指导和参与了景行从 2012 年到 2014 年的设计和实施，投入了很多心力。

感谢杨懿梅，她曾对景行计划进行梳理，提供基于商业投资人的意见和建议。

感谢所有的景行伙伴，这是所有经验的来源，没有景行伙伴便没有这本书的诞生，更感谢伙伴们对我们的充分信任和包容。

感谢以陶传进、卢玮静为代表的北师大团队对景行计划开展的独立、客观的第三方评估，帮助我们更好地认识自己。

感谢顾远、周贤、杜爽贡献了极具代表性的咨询案例，并开放地将之在行业内分享。

感谢董强开展的研究，提供了理论启发和改进建议。

感谢黄传会将军调动 8 位报告文学作家为 8 家景行伙伴撰写的报告文学。

感谢赖佐夫敦促书稿的整理与写作，积极与出版社联系，保证了书稿的及时交付和出版。

感谢彭艳妮、宋波、刘洲鸿对景行计划的探索以及对景行开展本书的写作提供的大力支持。

最后，感谢周庆治及以周庆治为代表的南都出资人和理事会监事会，允许秘书处大胆探索和尝试。

站在新起点上，真心地祝福南都公益基金会、祝福中国的资助者的道路越走越开阔，使公益“投资人”能为社会创造更大的价值。支持民间公益，人人怀有希望。

南都公益基金会前项目副总监、景行计划亲历者

刘晓雪

2016 年 12 月 18 日

目 录

第一章 时代背景下的资助型基金及其价值	001
第一节 我国民间公益慈善事业发展的三大阶段	001
第二节 公益慈善事业发展中基金会的类型及角色	006
第三节 资助型基金会的独特价值和使命	010
第二章 高频词背后的资助理念	015
第一节 “三个魔咒”引发的资助大讨论	015
第二节 资助理念的概括性解读	029
第三章 机构资助及其必要性	035
第一节 机构资助的兴起与背景	035
第二节 什么是机构资助	037
第三节 机构资助的价值定位	039
第四节 机构资助、一般性运营资助与公益风险投资的异同	043
第四章 机构资助的关键提醒 tips	047
第五章 机构资助的 PPOF 模型	052
第一节 用 PPOF 模型诊断机构的核心能力	052
第二节 不同能力转化阶段所需的杠杆资助	057
第六章 解读 PPOF 模型下的资助标准	061
第一节 具备引领性的成熟产品/项目/服务	062
第二节 领导力：雄心和胸怀兼具的领导人 and 骨干团队	066
第三节 变革准备：处于组织突破关键期	070
第四节 财务：有力的财务管理和可行的筹款策略	072

第七章 机构资助中“选、投、帮、退”	075
第一节 选——成功的基点	075
第二节 投——杠杆的支点	080
第三节 帮——资金外的亮点	084
第四节 退——下一站起点	088
第八章 机构资助的评估	091
第一节 指导原则	092
第二节 开展机构资助评估方法举例	093
第三节 国际视野中的机构评估	094
附录一 景行计划的演进历程	100
附录二 关于景行计划的第三方评估报告	
北京师范大学社会发展与公共	
政策学院社会公益服务中心 / 115	
附录三 第三方评估视角下的组织变革	
——以景行伙伴绿色潇湘为例	张丛丛 / 134
附录四 揭开机构成长的“黑箱”	
——以歌路营为例探讨社会创业机构在发展阶段的	
主要挑战和所需支持	顾 远 / 146
附录五 中国的公益组织快速成长的密码：从项目导向	
转变为业务导向	
——以新途为例	董 强 / 177