

工具 | 如何发起更有成效的议题网络



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年6月

本文背景

- ❑ 为应对日益复杂的全球问题，越来越多的“联合行动体”应运而生。据不完全统计，2000-2015年期间，全球跨国跨领域协同合作组织数量约增长了4倍。本文原文中提到的“多方行动计划”（Multi-Stakeholder Initiatives, MSI），顾名思义，为多个相关方参与的联合行动。为方便国内同行理解，本文编译使用“议题网络”的概念。
- ❑ 议题网络的优势不言而喻，但其背后巨大的成本和挑战则鲜有人提及。不同于传统的资助或投资，议题网络资助需要长期的资金和战略投入，因此资助者和行动者在开始网络行动之前，需要更加谨慎的分析论证和充分的筹划准备。本报告由GDI（Global Development Incubator）、洛克菲勒基金会和盖茨基金会联合支持，对17家曾经或现有的议题网络进行调研，深度访谈网络的早期资助方和管理者。报告深入分析成功经验和失败教训，围绕“要不要建立网络”和“如何建立网络”两个核心问题展开，并针对建立网络的各个工作阶段，提出关键性问题和建议，希望给其他计划发起议题网络的同行以参考。
- ❑ 本文主要内容包括：1) 议题网络的定义；2) 议题网络的使命；3) 发起议题网络之前需要回答的问题；4) 如何发起一个议题网络。编译有删减，报告原文请参考 <https://globaldevincubator.org/wp-content/uploads/2016/02/Making-MSIs-Work.pdf>

1. “议题网络” 的定义

- 本报告中所说的“议题网络”概念，英文直译为“多方行动计划”（Multi-Stakeholder Initiatives, MSI）”，需满足以下三点特征：
 - 1) 致力于全球公共利益的集合行动；
 - 2) 主要成员由慈善组织和商业组织和共同组成；
 - 3) 形成新的治理主体和机制，而不是依赖已有的个别组织或个人。
- 同时，我们也需要澄清，以下类型的组织不在本报告的讨论范围内：
 - 1) 以商业或私人利益为出发点的联合体，如传统的行业协会；
 - 2) 仅有两个成员主体的联合体，如“公私合作”（public-private partnerships, PPP）；
 - 3) 成员主体均为同一属性的联合体；
 - 4) 围绕单一项目形成的联合体或者由资助方组成的共同基金（pooled fund）。

2. 议题网络的使命

- 议题网络的主要使命分为三大类：
 - 1) **领域发展**：汇集领域内不同行动者，通过协调合作达成共识、改善领域实践。
 - 2) **政策倡导**：通过联合行动，推动议题和解决方案的相关政策。
 - 3) **资源整合**：增加、聚合、优化使用资源，包括资金和非资金资源（如研究评估、行业数据等）。
- 以上三个使命目标是相辅相成互相促进的。在调研的17个网络中，绝大多数表示自己的使命是“领域发展”以及“领域发展和政策倡导同等重要”；“资源整合”是网络发展的重要元素，但少有网络以此作为首要使命。

3. 发起议题网络之前：三思而后行

- ❑ 议题网络的使命愿景宏大，但其成本和风险也不可忽视。议题网络的建立需要经过反复的论证和谨慎决策，并从酝酿阶段就有周密的规划设计，才能为后期顺利运营发展打下基础。
- ❑ 大多数受访者表示，在行动之前低估了网络运作的难度，需要花费太多的精力去应付资源筹措、协调不同相关方参与等工作。对比最开始的计划和期待，只有一半受访者觉得网络能够称得上“做的不错”或者“还可以”。与之相对的，是工作推进的极其艰难和缓慢。受访的网络从有最初想法到正式成立，平均需花费1年半的时间。也正因如此，“建立议题网络是否是必要”，是每一位有意向的行动者需要花时间思考和回答的问题。
- ❑ 报告建议通过三个步骤来评估建立议题网络的必要性：
 - 1) 确认行动的目标与议题网络三类使命至少一项相吻合
 - 2) 确认新建一个议题网络是解决问题的最佳方式
 - 3) 确认已具备发起网络的有利条件

3.1 发起议题网络之前： 确认行动目标与议题网络三类使命至少一项相吻合

■ 在议题网络的每一类使命下，报告列举了若干行动目标、网络角色和功能。行动者可根据自身的预期目标一一对照，确认自己的行动目标在此范围之内。

使命	领域发展	政策倡导	资源整合
目标 举例	- 在整合度与合作程度不足的领域协调不同相关方 - 提升行业实践 - 整合网络力量来吸引商业部门加入、实现规模化 - 推动共同的行动框架、标准等 - 同辈交流、信息共享	- 联合发声和倡导 - 促进不同国家主体之间的对话，形成全球公共政策框架	- 构建数据和证据基础，如推动领域的影响力评估 - 协调资金与非资金资源，支持公共服务在资源匮乏地区的供给 - 吸引新的资金进入
角色 举例	- 成员服务 - 知识共享 - 实践交流	- 政策倡导 （倡导）活动的组织管理	- 筹款 - 基金管理 - 整合和使用数据
功能 举例	数据收集 / 研究和洞察分析 / 交流、会议、沟通		

3.2 发起议题网络之前： 确认新建一个议题网络是解决问题的最佳方式

- ❑ 除了议题网络，是否有更低成本和风险的方式来实现目标？例如通过一个具体项目、一个相对松散的社群组织、一个单独的组织等。
- ❑ 一般来说，对于行动目标、地理和领域覆盖相对聚焦，成员同质性相对较高的情况，往往不需要“议题网络”如此复杂的组织形式。
- ❑ 最后，需要考察目标范围内是否有已有的其它议题网络可以代替/承接来实现目标，还是必须新建一个网络。

3.3 发起议题网络之前： 确认已具备发起网络的有利条件

经受访网络反馈，在初始阶段可能会促进网络长期健康发展的优势条件包括：

- ❑ **“时不我待”**：对社会问题有了新解决方案或形势（如新技术的兴起，或新的研究成果）或者有说服力的变革理论，可以说服更多相关方和资源加入行动。
- ❑ **初具规模的领域**：领域内已积累了一定数量的优秀行动者，各自具备较强的行动力，但彼此之间尚缺联动、且大家已经意识到需要联合起来为整个领域带来突破发展。
- ❑ **领域内已有较有影响力但较为松散的平台**：领域内已有具备一定影响力、但可能较为松散和开放的平台（比如论坛、集会等），可以在此基础上借机来组织网络的重大活动（如启动仪式、年会等），更高效的召集相关方参与。
- ❑ **已经锁定关键资助方**：发起阶段的关键资助方指的是，承诺支持50%以上启动经费，或者（并且）承诺长期资助，并可以撬动更多资助者或资源加入的资助方。
- ❑ **有临时的领导者**：需要有一个对议题领域有拥有感，并且在资助方和潜在网络成员中有影响力的领导者，能够在初始阶段站出来领导网络步入正轨。领导者需要有足够的热情和声誉，并能投入一定的资本。初始阶段的领导者未必是带领网络持续运营的CEO。
- ❑ **具备合适的网络发起方**。网络发起方与初始成员的选择，直接决定了网络未来的发展方向。

4. 如何发起一个议题网络

- 当决定建立一个议题网络时，我们还需要继续了解“如何建立一个网络”。报告中把议题网络的建立拆解为4个阶段：
 - 1) **网络筹划 (Initiation)**：议题网络的不同发起方坐在一起，讨论对网络的期待、定义议题范围、统一彼此的话语体系等。
 - 2) **网络设计 (Design)**：初步建立议题网络的变革理论、运作模式和行动策略。
 - 3) **网络发起 (Launch)**：议题网络已经准备好公开“亮相”，正式投入运营。
 - 4) **网络起步 (Start-up)**：议题网络开始日常运营。这一章节我们将分为3个小节来讨论：网络的资金来源；网络治理和相关方参与；领导力与人员管理。
- 后文将针对每个阶段来讨论所面临的关键性问题和建议。

4.1 网络筹划 (Initiation) (1/2)

1. 事先召集发起方和潜在参与方，开展充分、中立的讨论和咨询

- 在议题网络成立前期是否进行过充分的全员咨询式讨论，会影响网络发展中期的组织文化、成员参与、对领域推动的成效。
- 可以利用这个阶段，来讨论网络的愿景、方向、未来必要的基础设施，并在过程中给彼此建立信任的时间和空间。
- 如果网络能为人们提供之前少有的正式对话以及相互分享目标和观点的机会，参与者就能够在短期内迅速感受到网络的附加价值。
- 通常，早期的参与者将构成议题网络的核心合伙人或成员基础，他们将很大程度上决定网络在早期的口碑信誉以及后续人员招募。
- 这一阶段也是议题网络再次确认自身角色和定位的时机：网络要扮演一个协作平台，还仅仅是一个会务执行方？如果网络能成功的赋权赋能并推动大家达成共识，将为未来长期的网络协作和管理起到关键作用。

4.1 网络筹划 (Initiation) (2/2)

2. 清晰界定网络要解决的社会问题

- 优先选择相关方最关心的问题：不少网络都会面临网络目标难以动员关键相关方和领域行动者的挑战，甚至会导致网络夭折。
- 确定恰当的问题边界：议题网络的议题设定要足够“大”，才能让参与者为之兴奋，并且吸引更大范围的相关方参与；同时要足够聚焦，才能设定切实可行的行动目标并进行进度监测。

3. 邀请同行者：哪些相关方可以一起出谋划策，哪些相关方需要长期维护与合作

- 经过前两轮的工作，可以更好的判断哪些人可以在早期一起出谋划策，哪些人需要纳入到长期合作的名单中。
- 筹划阶段就加入的网络合作者通常会在网络里有较大的权力，因此选人要格外谨慎。
- 大多数受访者表示，更愿意在网络中留住有合作精神、彼此支持并能积极推动问题解决的成员，而不是那些经常会阻碍对话进程的意见领袖。
- 需要确保成员的多元性，保留不同视角和观点，让网络保持健康的张力。
- 一些关键相关方，即使无法为网络投入太多精力，也必须邀请加入、或至少让对方认可网络，以确保网络的成功。

4.2 网络设计 (Design) (1/5)

1. 设置清晰的行动目标

- 议题网络需要明确的制定战略目标、可实现的行动目标、成功指标以及具体的行动策略。清晰、聚焦、又能够鼓舞人心的目标不仅是强有力的“推广”工具，更是网络发展的指明灯。
- 尽早的制定策略，有利于推进成员纳新、资助方沟通等先期工作，为网络的顺利启动打下基础。
- 制定策略的过程，要让那些与网络长期利益相关、更有拥有感的利益相关方参与进来，并相互达成一致；而不是仅仅依赖外部顾问。议题网络形成的策略要有正式的对外版本，用于对外沟通。

2. 设置一个目标周期

- 给目标加一个期限可以激励相关方更高效、主动的推进行动。
- 当初始目标取得阶段性进展，网络有可能需要设定新的目标/调整行动目标：
 - 基于领域的需求，重新规划行动范围和相应的目标策略；
 - 沿用最初的战略目标，但使用新的行动策略。

4.2 网络设计 (Design) (2/5)

3. 决定是否通过网络进行直接资助

- 并非所有的议题网络都是直接通过某个专项基金来进行资金的再分配（资助）。一些议题网络在筹资上的角色是推动动员网络的公众倡导和公众筹款，间接帮助网络获得更多资源。
- 对于直接筹资进行再分配的网络，这些资金和资源也就是网络对于其成员机构独有的附加价值，即成员机构只能通过网络来获得的资源。同时，资金再次分配的过程需要公平、透明。

4.2 网络设计 (Design) (3/5)

4. 选择合适的组织架构和网络成员参与模式

- 报告将受访的议题网络分为两大类：资助方主导 vs NGO（行动者）主导。这两类的根本区别在于“网络的战略决策受谁的影响”。一些议题网络在早期是资助方主导发起的，但随着成员扩充，当行动者比例增加到足以进行战略决策时，会逐渐转变为行动者主导的组织架构。这两类组织架构并无优劣之分，只要符合领域发展的需求，都有可能取得成功。但行动者主导的组织架构更符合“议题网络”的初衷——能够更好的自下而上代表领域的需求。
- 成员参与模式同样受网络类型影响：资助方主导的网络多为“合伙人模式”行动者主导的网络多为“会员/成员模式”。
 - 合伙人模式：组织成员与网络之间有正式的从属关系（通常需要签署合作备忘录），成员需要支持推进网络战略目标的达成。成员加入网络的动力在于推动领域发展（而不是自身从网络中直接受益），网络的发展目标符合成员机构本身的发展战略。
 - 会员/成员模式：网络于成员机构之间更多的是服务关系，成员机构直接从网络中“获益”（获得信息与知识共享、能力建设等服务，以提升自身实践能力）；成员通常需要缴纳会员费。

4.2 网络设计 (Design) (4/5)

使命	资助方主导	NGO (行动者) 主导
常见的网络使命	• 领域发展 • 政策倡导 • 资源整合与优化 (以通过专项基金直接资助为主)	• 领域发展 • 资源整合与优化 (以非资金资源为主, 如知识和信息)
特点	• 适合用于以推广某个网络资助方的理念或方法为出发点来推动领域发展的议题网络; 网络更多扮演领导者和管理者的角色 • 适合用于寻求自上而下的公共政策共识或某种政治诉求的议题网络 • 有利于动员和支配资金资源	• 适合用于以为领域内从业者提供服务为出发点来推动领域发展的议题网络; 因此网络战略决策需要符合更大范围参与方的需求; 资助方更多是后方支持的角色 • 适合用于自下而上的推动行为改变的议题网络 • 有利于信息与知识共享、同辈交流

4.2 网络设计 (Design) (5/5)

5. 设置适当的网络成员准入门槛

- 不论采用何种组织架构和参与模式，议题网络都需要考虑网络成员的准入门槛：是相对开放（低门槛），还是相对排他（高门槛）。
- 尽管低门槛有利于吸纳足够数量和多元的成员机构，但大多数受访网络建议提高网络的准入门槛以保证参与质量。网络可以通过严格的成员准入标准、审核流程、或者高昂的会费来提高门槛。
- 现实操作中，一些政府背景/政府部门参与较多的议题网络出于政治因素考虑，可能很难设置严格的门槛。

4.3 网络发起 (Launch)

1. 善于利用已有平台/场合：为了获得更多关注，多数网络会利用领域里某个现有的、更有影响力的场合/平台来举行启动仪式。相应的准备工作需要配合这个时间点来推进。
2. 启动前做足准备：
 - 网络的启动需要留足时间和空间，最好待网络的目标、策略、组织架构、参与模式、主要相关方的角色等关键信息全部确定后再正式启动。如果有时间上的压力，可以先借势宣布成立，等准备好时再正式投入工作，但前后两个时间点不要相隔太久。
 - 很多时候，资助方会给网络施压希望尽快推进启动日期，但许多受访者表示“除了资金，资方可以给的最大支持，就是留足时间让网络在启动前做好充分的准备工作”。

4.4.1 网络起步（Start-up）：网络资金来源（1/3）

1. 资源来源要多元化，不要把鸡蛋放在一个篮子里

- 早期资助方的资质和声誉对议题网络的发展很重要。议题网络可以考虑两类资金模式：
 - 由一家关键的大资方支持：能够支持起步阶段50%以上的资金，或者（并且）愿意承诺长期资助并撬动更多资助方支持。这种模式下，网络要警惕过渡依赖一家主要资方，否则网络的独立性可能会受到质疑，可能被认为与资助方存在某种依附甚至从属关系，不利于新的资助方进入或者赢得成员对网络的认可。过于依赖大资方还可能导致网络缺乏动力去寻求更多资助方支持，进而影响网络长期的可持续发展。
 - 由多家不同的小额资助方支持。这种模式相对资助门槛较低，有利于吸引更多的资助方进入，同时也有利于创造较为平衡的对话空间。但同时也有受访者表示，多个资助方可能引起资助方在决策中的“从众心理”。
- 研究表明，有一家资助方做主要支持，同时能够撬动其它声誉较好的资助方加入，是最理想的状态。受访网络中，发展情况较好的网络，其初始资助方的数量往往更多。发展最好的受访对象，平均有5家初始资助方。

4.4.1 网络起步 (Start-up)：网络资金来源 (2/3)

2. 要懂得理性识别优质资金，不要来者不拒

1) 优质的早期资助应具备以下特点：

- 有计划的长期资助；
- 提供非定向资助，且不会主导网络的战略决策；
- 提供合适的种子资金，但不会在产出上给网络施压；
- 在行业已有口碑，会主动帮助资助对象撬动更多资助方。

2) 资助周期应符合网络计划的发展节奏：“创业组织”意味着需要分阶段的发展，并通过阶段性成果进行下一轮募资。网络需要了解自身的规划节奏，并让潜在资助方同样意识到，资助的计划应和网络发展的节奏保持一致。

3) 坚持非限定资助：真正的网络自主，而不是一味的“项目管理”

- 所有受访者都强调坚持网络独立决策的重要性（包括战略方向、治理结构、行动策略等）。面对带有明显资方意志的资助（尤其是需要配合资助方战略方向的限定性资助）要谨慎，以防沦为资助方的项目执行方。

4) 警惕“过度”资助：资助金额越高，期待也越高。超过网络当前发展需求的资助金额可能会导致网络过快发展，反倒不利于可持续成长（比如招募过多员工、许诺超负荷的项目活动）。

4.4.1 网络起步（Start-up）：网络资金来源（3/3）

3. 对“财务自给自足”保持合理预期

- 许多议题网络都希望依靠会员收费的形式来逐渐实现财务自足。这个概念对那些在初期投入“种子基金”并指望资助对象最终能够完全自我造血的资助方来说，极具诱惑力。
- 现实中，几乎不存在任何一家议题网络能够仅靠会员收费来实现自给自足。
- 真正成功的“财务可持续”，应当是由资助方为“公共产品”买单（即能够惠及整个领域的项目，包括研究、行业标准开发、政策倡导等），同时依靠优质的会员服务来收取合理的会员费用（比如会员咨询服务、工作坊、会员会议、特定的知识产出等）。

4.4.2 网络起步（Start-up）：网络治理和相关方参与（1/2）

1. 网络早期的治理模式，要注重灵活性、中立性和持续性

- 灵活性：以适应环境变化。在起步阶段，避免建立过于复杂、严格和固定的治理结构。可以考虑在网络发起、设计和启动阶段设立一个顾问咨询团队作为决策主体，到起步运营的时候再根据实际需求形成独立的理事会。
- 中立性：为相关方留足参与空间。中立性是确保治理架构能够有效持续的关键要素，保障网络足够开放以容纳多元的成员机构和观点。理事会和核心决策层的成员机构需要不断自我觉察，并在理事会组成上加以控制。
- 持续性：保持理事会成员的连续性。由于理事会任期设置过短或者相关机构自身原因导致的理事会成员更换过于频繁是议题网络面临的共性挑战。频繁更换理事，对网络治理和发展以及理事会内部关系都会造成不利影响。

2. 稳定的治理架构和代表权

- 平衡“包容（Inclusivity）”与“效率（Efficiency）”：网络本身需要保证多元参与以体现包容性与多元性，同时也要避免多方议事可能导致的效率低下。
- 撬动更多资源的同时保持网络独立性：最好的平衡办法是拥有强有力的核心领导团队（或CEO），能够在保持独立的同时，维护网络成员的共同利益。
- 理事会成员要能跳出自身（自己机构的）利益，更多关注网络整体利益。

4.4.2 网络起步（Start-up）：网络治理和相关方参与（2/2）

3. 激励相关方的持续参与

- 网络的成功很大程度依赖其成员的互动质量，尤其是成员中非资助方的参与和贡献。
- 让各个相关方能够清楚的看到自己在网络战略中的位置，是确保其参与和协作的前提。
- 相关方的“称谓”也很重要：“伙伴关系（Partnership）”意味着携手并进、风险共担；而“成员/会员关系（Membership）”则更像某种利益交换，即“我参与来换取某种具体的利益”。
- 受访网络分享的经验包括：
 - 网络成员或者伙伴角色（权利和义务）有具体的书面文件记录（比如网络备忘录）；
 - 进行年度调研，收集成员机构的真实反馈，并汇总给理事会；
 - 注重对网络成员的服务与支持（但不要把网络搞成服务供应商）；
 - 让所有成员都有存在感、都能被看到，以激励成员机构的积极参与；
 - 尝试把在网络中的参与程度作为成员机构获得资助的条件之一。

4.4.3 网络起步（Start-up）：网络领导力与人员管理（1/2）

1. 首任CEO的招聘

- 招CEO需要考虑的重要：1）个人资质是否过硬（参见下文中提到的CEO资质要求），2）如何在网络刚刚起步的阶段吸引到优秀的候选人，3）能够带领团队打江山的领导者，能否同样守得住江山。
- 部分网络的经验表明，如果团队架构较为简单且团队规模不大，可以等到网络有一定实质性进展之后再招聘正式的CEO（有一个观察和积累人力资源的过程，以降低CEO招人不合适的风险），此前可以仅设置代理CEO来过渡。
- 议题网络的CEO需要建立一个真正多元参与的决策机制，不能倾向于某一个相关方。在受访的网络中，项目成效最为突出的网络的CEO都是由理事会或咨询委员会来外部选拔招聘，而不是从某个创始成员机构中直接任命。

4.4.3 网络起步（Start-up）：网络领导力与人员管理（2/2）

2. 除了常规的个人性格要求，CEO还需要具备的资质和能力

- 对外沟通：公共演讲与沟通，过硬的协调能力和谈判能力，能够权衡各相关方利益，能够在关键时刻放下“自我”、从相关方立场出发行事。
- 企业家精神：筹款能力，在团结相关方的同时坚持自己的立场，能够在不确定的环境下有效决策行事，执行力很强的缔造者和赋能者（而不是单纯的执行者），能够与不同类型相关方对话。
- 成为既能够赋能团队和其它相关方的“服务型领袖”，又能够决断并有能力坚持发展独立网络的带头人；而不仅仅是一个支持性的秘书角色。
- CEO的选择需要符合网络的目标定位：例如，希望引领行业新趋势的，需要一位在领域内有足够口碑和专业能力的CEO；注重在领域内建立更多链接的，需要一位有远见且善于社交和维护关系的CEO等。

3. 组建团队

- 网络的管理团队应和CEO在技能上互补，并认可网络的战略方向和目标定位。
- 起步阶段网络在具体工作上可能仍不明确，因此管理团队应有能力并且有空间在对项目成效负责的前提下进行创造性的探索。
- 网络应当把管理团队视为与网络共进退的员工，而不是仅仅提供行政和事务性支持的秘书处。

4.5 总结：建立议题网络的关键建议

在决定搭建议题网络之前，请“三思”：

- 议题网络的功能和目标，是否属于三大类目标之一？
- 新建一个议题网络，是否是实现此功能和目标的最优解？
- 目前是否具备了组建新议题网络的条件？

网络筹划	网络设计	网络启动
• 要抱着新建“促进多元对话和参与的平台”的心态，而不是建一个“新机构”。 • 议题范围既要给不同相关方留足参与空间又要足够聚焦。 • 挑选合适的创始成员。	• 目标要清晰明确且鼓舞人心。 • 网络内部资助要公平、透明。 • 组织架构符合网络目标设定。 • 成员参与门槛要与成员发展策略相一致。	• 启动前的准备工作不要操之过急，重要事项要经过充分的讨论以达成各方共识。 • 善于借用领域内已有一定影响力的活动或者平台来做早期的推广或者启动仪式。
网络起步-资金模式	网络起步-治理模式	网络起步-人员发展
• 保持独立自主，有充足的非限定资助用于整体战略发展。 • 资源来源多元化，避免依赖。 • 对自我造血的资金模式保持理性期待。 • 资方要做好长期投入的准备，专注多年期资助。	• 在多元参与和决策效率中取得平衡。 • 网络本身要在保持独立性和自主性。	• 选择正式CEO之前可以先指定临时CEO。 • 选择CEO要优先考虑资源拓展能力和领域内的口碑和信誉。 • CEO能够时刻以网络本身的利益为先，权力要受到监督和管理。



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。