

案例 | Dasra建立青少年合作网络的 历程和经验



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年1月

本文目录

- 印度经济高速发展，但是印度的人类发展指数在全球188个国家中仅排131位。印度青少年占总人口数的1/5，其中1.2亿为女性，她们基本上被社会所忽视，面临一系列严重问题：营养不良、健康状况不佳、辍学、早婚、早孕、多次怀孕等。没有哪个机构能独立地解决如此复杂的问题，需要商业部门、政府和社会组织等相关方联合起来。实现多方合作并非易事，即便已经愿意开始合作也不一定能保证成功。
- Dasra成立于1999年，其使命是通过促进合作伙伴（企业、基金会、公益组织、政府和媒体等）之间的联合，推动社会变革，进而改善8亿贫困印度人民的生活。本文介绍了Dasra在青少年合作网络方面的实践历程和经验教训。
- 本文内容包括：
 1. 印度青少年女童面临的问题
 2. Dasra建立青少年合作网络的历程
 3. 合作网络的简要介绍
 4. 建立合作网络的四个阶段
- 更多信息请参考报告原文：<https://www.dasra.org/resource/laying-the-foundation-for-collaborative-action>

1. 印度青少年女童面临的问题(1/3)

缺乏教育机会

- 仅47%的青少年女童就读中学。51%的女童15岁时辍学。
- 缺乏教育机会不仅影响女童的学业发展，而且影响她们的健康、收入和自主权。
- 辍学会引起早婚、早孕，给女童及她们的孩子带来健康隐患，她们只能从事低收入工作，缺乏社会保障，容易被欺凌和被拐卖，从而陷入贫困。

性别歧视和家暴

- 22.5%的已婚妇女遭遇家暴。
- 因为偏好儿子，印度家庭通常不愿对女儿的健康、教育、经济福利方面投资。
- 青少年女童要承担沉重的家务活，并面临暴力和性侵犯的威胁。

早婚早孕

- 印度青少年女童怀孕率排在世界第一。26.8%的20-24岁的女性在18岁以前结婚。7.9%的15-19岁的女童已经当母亲或者怀孕。
- 婚后女性的生活比婚前更糟，她们没有自主权，家务活繁重，被暴力威胁。
- 童婚严重摧毁了女孩的身心健康，她们和孩子都面临营养不良的问题。

缺乏技能和就业机会

- 29%的印度妇女参加工作，而中国是70%、美国是66%、巴西是65%。
- 青少年男童比同年龄段的女童经济情况更好。
- 印度女性缺乏自主权，行动被限制，无法挖掘自我潜能，与社区外的世界脱节，没有职业规划，非正规就业，收入低，工作条件差，没有社会保障措施。

1. 印度青少年女童面临的问题(2/3)

解决这一问题的必要性和重要性

解决印度青少年女童的问题能连带解决一系列问题。一旦青少年女童得到赋能，接受教育，保持健康，一系列问题会得到改善：孕期死亡率、儿童存活率、针对性别的暴力。为女孩创造更好的机会能改变妇女、儿童、家庭，会带来跨代影响，具体表现为下：

- 没有接受教育或者较少教育的女孩的早婚比例是就读初中的女孩的6倍
- 多上一年学让女孩们的孩子死亡率减少高达10%
- 推迟青少年怀孕可以使印度GDP增加12%，或4000亿美元
- 为孕期、新生儿、儿童健康每投入1美元，会得到20美元的回报

问题的原因分析

目前支持青少年的生态系统是脆弱的。原因如下：

- 政策的执行力度差
- 解决青少年女童问题的资金缺乏持续性和长期性
- 针对青少年的NGO项目很少，传统的项目资金主要针对领域（如教育、健康），而不是人群
- 在主流媒体缺乏相关报道

1. 印度青少年女童面临的问题(3/3)

- 这一复杂问题亟待各方更好地发挥自身作用，有效协同合作。政府、NGO、资助方、学术界、媒体在其中的任务见下：

角色	任务
政府	<ul style="list-style-type: none">• 确保青少年相关政策的有效执行• 采用和推广被证明有效的青少年问题解决方案• 为私营部门参与解决青少年问题创造有利环境• 与资助者、NGO等合作，建立可行的PPP（公共部门与私营部门合作）
NGO	<ul style="list-style-type: none">• 运用循证（evidence-based）的方式在一线开展工作• 收集和传播整个非营利部门在青少年领域的数据、见解和经验
基金会 资助方 企业捐赠	<ul style="list-style-type: none">• 基于青少年领域已有的知识和证据，做出资助决策• 提供长期的资金支持，各种资金协同发挥作用• 影响其他利益相关方支持青少年工作• 除了资金以外，提供战略性资源，如专业知识、技术和管理指导
学术界	<ul style="list-style-type: none">• 创造开源的知识，并与实践相结合
媒体	<ul style="list-style-type: none">• 为青少年相关的议题和机构提供系统的、深入的报道

2. Dasra建立青少年合作网络的历程(1/4)

- 2008 • Dasra决定资助印度最脆弱的群体，确定聚焦到青少年女童。
- 2010 • Dasra与Godrej公司合作，发布了第一份研究报告，名为《女孩的力量：通过女童教育改变印度》，标志Dasra正式进入青少年健康和发展领域。
• Dasra推出“捐赠圈（giving circle）”，以此联接多个资助者，共同资助高成长性的NGO，为他们提供稳定的资金、人脉和能力建设。第一个捐赠圈就是关注女童教育项目的。
- 2008-2012 • Dasra针对与女童密切相关的几个领域进行研究，如营养、卫生、就业等，并支持有影响力的NGO。Dasra通过这种方式建立了青少年工作NGO数据库，在青少年健康和发展领域积累了专业知识。同时Dasra发现支持青少年女童的生态系统很脆弱，没有哪个单独的机构可以驱动根本性的改变。
- 2013 • Dasra与USAID、Kiawah信托基金、Piramal基金会合作，建立了Dasra女童联盟。联盟初期投入1400万美元，旨在为青少年女童赋能、改善孕产妇和女童健康。联盟通过合作的方式把各方团建起来共同建设这个领域的生态系统，与媒体和研究机构合作提升大众意识，促进更多社会资金进入这个领域，帮助NGO提升能力以服务更多青少年女童。

2. Dasra建立青少年合作网络的历程(2/4)

2013-2017 联盟在此期间开展了以下工作：

- 在生殖、孕产妇、新生儿、儿童和青少年健康领域投资2800万美元。
- 服务了350万青少年女童和母亲。
- 发布了21份研究报告，涉及青少年女童的就业、卫生等问题。
- 资助了55家NGO。
- 卷入了145家资助者。
- 为200家机构提供了能力建设支持。
- 在印度及国际知名出版物上发表了超过240篇关于青少年女童问题的文章。

2016 通过联盟工作得到了以下经验：

- 关注点需要聚焦在青少年身上，男童和女童都需要关注。
- 传统的项目是分领域的，例如健康、教育、卫生等。但是青少年的需求是多种多样的。为了真正地产生社会变化，需要把青少年放在项目的中心，全面地满足他们的需求，这被称为“复合项目”。
- 要想让这种规模的合作获得成功，协调人的工作不仅仅是协调。合作需要共同的愿景、清晰的目标结果、可执行的战略。

2. Dasra建立青少年合作网络的历程(3/4)

2016

Dasra开始规划下一阶段的工作：

- 2014与2016年的地区试点获得成功，下一步青少年工作将在印度和全球范围内铺开。
- 将联盟分散的工作整合起来。
- 过往的工作已经让更多人意识到这个问题的重要性，接下来的工作需要更着重于实现明确的目标结果，以循证导向，积累什么有效、什么无效方面的知识。
- 认识到必须在初期阶段就把政府纳入。任何寻求大规模系统变革的组织都需要有意地、直接地、战略性地与政府进行接触，同时合作的目标应该与联合国可持续发展目标、国家目标、重要政府目标的议程相一致。

2017

- Dasra发布了“10-19”项目，即Dasra青少年合作网络，计划5年内筹集5000万美元，协作不同的利益相关方合作，建立以目标为导向的平台，服务500万印度青少年。

2. Dasra建立青少年合作网络的历程(4/4)

10-19项目成立于2017年，是一个联合了资助者、技术专家、政府和社会组织的平台，计划5年筹集5000万美元，服务500万青少年，帮助他们获得发展能力。主要合作伙伴包括USAID， Kiawah信托基金、儿童投资基金会、Packard基金会和Tata信托基金。

愿景：印度成为一个青少年可以有尊严和平等地发展的国家。

使命：通过协同合作和建立可持续的模式，帮助青少年顺利成长为成人。

目标：1) 开发创新的、以成效为导向的方法，使青少年发生积极变化；2) 培育和加速青少年健康和发展领域的成长。

首要目标

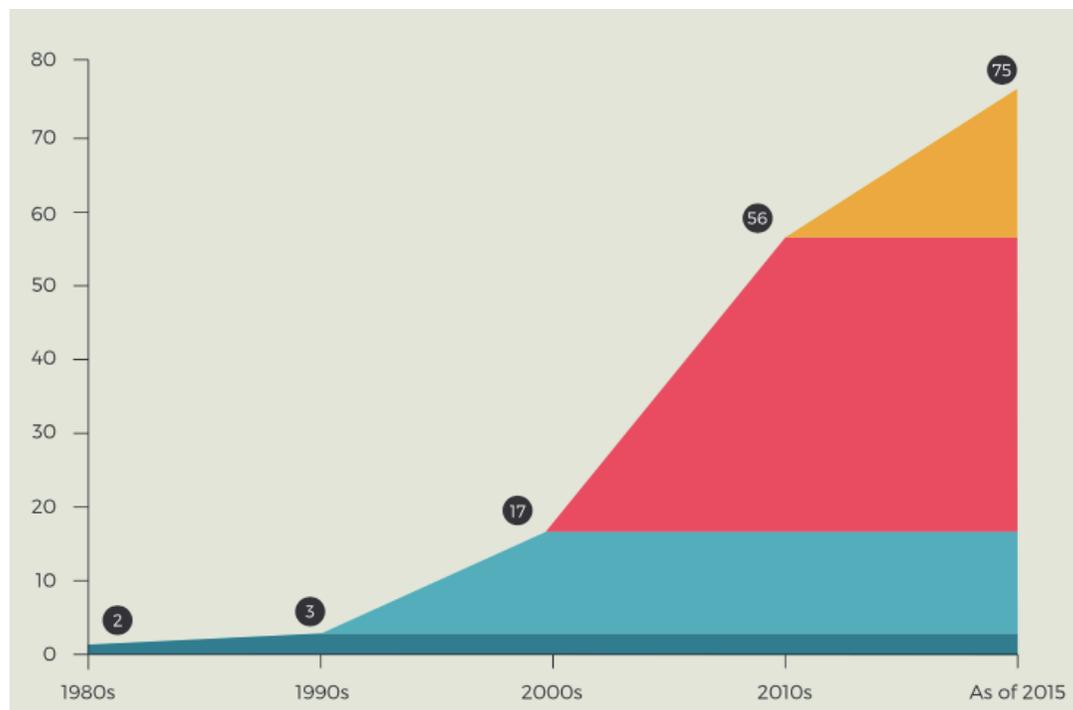
- 推迟初次怀孕/生产的年龄
- 推迟结婚的年龄
- 完成中学学业
- 提升自尊和自我效能

关键特征

- 以成效为导向的资助
- 规模化地开展复合项目
- 重视数据收集和学习
- 范式变革 (normative change)
- 通过社区实践共同行动
- 政府支持、认可、采纳
- 优先考虑青少年的声音

3. 合作网络简要介绍：为何合作

- 以往NGO都是单打独斗，这会引入他们相互竞争，并降低资金使用效率，影响项目效果。最近20年间，为了更快、可持续、规模化地解决复杂社会问题，在全球范围内，越来越多的利益相关方选择合作起来。2015年的合作网络是2000年的4倍。



何时考虑采用合作的方式

- 要解决的问题是需要系统性变革的，超越了一个机构或一个部门的力量
- 领域内做好了合作的准备，且尚没有类似的网络或平台
- 合作网络的筹备期需要大量资金。需要考虑这个议题对资助者是否有足够的吸引力

3. 合作网络简要介绍：合作的好处

- 除了能够系统性地回应社会问题之外，合作还给资助者、NGO、以及整个领域带来好处。

对资助方的好处

- 提供一个有效的机制，使资助能够带来大规模的影响
- 提供一个平台，使不同的资助者能够在某个特定领域进行研究和共同资助
- 通过互动交流，为未来的资助决策和资助策略提供信息
- 通过风险共担的方式，鼓励资助者支持创新的方案

对NGO的好处

- 提供了与资助者建立联结和信任的机会
- 让NGO能够听到来自资助者、政策制定者、企业家等不同的观点
- 定期与其他NGO伙伴和领域专家交流
- 提供结构化或半结构化的能力建设机会
- 提升信誉度，增加获得长期资助的可能性

对细分行业的好处

- 让项目成效超越单一的相关方带来的影响
- 通过监测和记录最佳实践和失败教训来积累领域内知识
- 增强领域内的凝聚力，更好地把政策制定者纳入合作，让他们为共同制定的目标和指标负责
- 提供跨部门合作的机会

3. 合作网络简要介绍：合作的案例

联盟	简介
Bhavishya 联盟	成立于2006年，为解决印度Maharashtra邦儿童营养不良的问题，由联合利华、UNICEF、Synergos、本地NGO、邦政府营养部门等联合建立。
改善营养国际联盟	成立于2002年，由盖茨基金会、政府部门联合支持。通过多方合作，解决微量元素缺乏的问题。
种痘联盟	成立于2000年，由政府、欧盟、企业家、基金会联合支持，通过提供资金和技术支持，帮助印度提升医疗卫生和接种系统的能力。
联合影响力	成立于2017年，由盖茨基金会、洛克菲勒基金会及几位出资人等联合建立，初期投资5亿美元，支持健康、教育、经济机会领域的可持续改变。
教育联盟	由Central Square基金会、Michael 和 Susan Dell 基金会、Absolute Return for Kids 和 Omidyar Network 联合建立，致力于提高印度公立学校的教育质量。
早期教育联盟	成立于2017年，由亚洲公益创投网络与FSG联合发起，旨在推动更多基金会和企业CSR以更有效地方式支持可负担的有质量的早期教育。
EdelGive教育联盟	成立于2016年，由EdelGive基金会、Maharashtra政府部门、其他资助者和NGO共同合作，致力于提高1-7年级孩子的语言和数学学习能力。
粪便管理联盟	成立于2016年，盖茨基金会出资，联盟成员包括24家在印度推行粪便管理的NGO。联盟与印度城市发展部紧密合作。

3. 合作网络简要介绍：合作网络的特点

- 通过文献回顾能看到群体可以通过多种方式共同解决大型复杂问题，合作可以采用多种不同形式。这里所说的多利益相关方合作网络（multi-stakeholder collaborative）具备以下特点：

目标是扩大社会影响	共享的清晰的愿景	具凝聚力的结构	有一家骨干机构
复杂的社会问题需要系统性的解决方案。合作网络的目标是整合政府、商界、NGO、基金会、社区的资源，来实现社会目标。	参与各方都明确认识到自己在合作网络中投入时间、精力和资源的价值，他们因共同的愿景而联合，采用共同的框架来衡量成效。	合作网络为参与各方提供了一个有凝聚力的结构，整合各方优势，执行战略以实现目标。这种结构在允许各方保持独立身份的同时，使得他们将各自的议程贡献于共同的议程。	骨干机构（backbone organization）是合作网络的枢纽，它有助于确保各方知道他们能做什么、不能做什么，理解合作网络的运营模式并付诸实践。

3. 合作网络简要介绍：合作网络的四个阶段

- 结合Global Development Incubator (GDI) 开发的模型和Dasra的实践经
验，将合作网络的发展分为以下四个阶段。现实中，合作网络未必线性地遵
循这四个阶段发展。

A. 萌芽阶段	B. 设计阶段	C. 启动阶段	D. 运行阶段
<ul style="list-style-type: none">界定问题领域和变革愿景，明确成立合作网络的原因确定骨干机构确定合作网络的目标引入核心资助者	<ul style="list-style-type: none">规划合作网络的战略向资助者和NGO专家征询方向和战略方面的意见保持开放坦诚沟通的渠道建立清晰的治理结构和决策程序	<ul style="list-style-type: none">组建有领导力的团队明确运营模式核算成本，引入更多资助者注重建立品牌，正式启动合作网络	<ul style="list-style-type: none">选择执行伙伴规划监测与评估不断增强所有伙伴的信任感、透明度和认同感

4.1 萌芽阶段(1/2)

- **明确希望解决的社会问题和期望实现的愿景，评估合作网络模式是否能解决该社会问题。** 采用一些方法帮助聚焦未来工作的方向，例如机构在某个领域已有工作经验，政府或资助者对某个领域有兴趣，某个社会问题有普遍性和紧急性等。确定方向以后，考虑合作网络的规则和特征，判断是否适合采用合作网络的方法。
- **基于合作网络的规则，考虑谁是最合适的骨干机构。**
 - 骨干机构的6个最主要的责任：建立愿景和战略、协调执行并确保交付、建立共同的衡量框架、引入外部专家、政策倡导、筹措资金。
 - 骨干机构需要具备的能力：强烈的使命感，在相应领域有专业积累且有声誉，协助各方达成共识的能力，能够投入足够的时间和精力，适应性强，准备分享控制权等。

4.1 萌芽阶段(2/2)

- 通过对该领域的发展现状、所处阶段、需求和趋势的深入了解和分析，确定合作网络的目标。不仅要考虑合作网络做什么，还要思考不做什么。为多方合作设定的目标应该具体，并且能够衡量。
- 引入1-2家资助者，以支持合作网络筹备环节。早期资助者不仅提供资金，并且能指导方向和战略。在萌芽阶段得到足额的非限定性资金非常重要，它能保证合作网络按照既定的方向进行筹备。理想的早期资助者最好能满足以下条件：
 - 决定长期资助
 - 在不主导战略或决策过程的前提下，给予非限定性资助
 - 提供足额资金，同时预期合理
 - 具有一定的声誉，有助于吸引其他资助者
 - 不仅给予资金支持，还具备战略能力

4.1 萌芽阶段：Dasra案例

- ❑ 决定聚焦青少年：基于之前Dasra女童联盟的经验，确定青少年为服务人群。
- ❑ 决定采用合作网络模式：让青少年完成学业，降低早婚、早孕是一个复杂的问题。政府、私营部门、NGO没有谁能独立解决这个问题。
- ❑ 判断领域所处阶段：通过分析青少年领域所处的发展阶段，可以看到之前Dasra女童联盟的工作已经让更多人意识到这个问题的重要性，帮助NGO提升规模化解决问题的能力，促进了资助者之间一定程度的合作。接下来的工作需要更着重于实现明确的目标结果，以循证导向，积累什么有效、什么无效方面的知识。
- ❑ 制定合作网络的目标：Dasra通过六个月的研究，将项目聚焦到四个目标，即完成学业、推迟早孕年龄、推迟早婚年龄、提升他们的自尊和自我效能。

4.2 设计阶段(1/2)

- **确定合作网络的战略，并为之后的战略调整和专家介入留足空间。**即绘制变革理论，这意味着重新审视领域内的需求和差距，深入了解哪些策略已经被证明有效，哪些做法显示无效。
- **在方向和策略问题上咨询资助者和NGO专家，确保合作网络从一开始就得到他们的认同。**需要仔细考虑应该把谁纳入合作网络，要注意寻求不同观点和角色的利益相关方，这样能够确保合作网络中形成一种健康良性的张力，同时应当邀请机构的决策者参与。共同制定愿景和战略是非常有挑战性的，因为各利益相关方的优先级不同，甚至可能存在冲突。因此，在一开始就了解不同利益相关方的价值观、观点和诉求是至关重要的。梳理不同利益相关方关注的问题有助于找到大家的交集和差异。此外在这个阶段的战略应该具有一定的包容性和灵活度以适应不同的观点。最后，还需要考虑到由于不是所有人都参与每一次讨论，因此需要定期向所有相关方通报进展。

4.2 设计阶段(2/2)

- **为各方提供开放、坦诚的沟通渠道。** 创造一个各方能够平等、包容地交流的空间，是怎么强调都不为过的。骨干机构经常会掉入“效率陷阱”，即优先关注得到产出，而忽视了倾听每一方的观点和意见。在合作网络的设计阶段，需要定期沟通，分享观点，以建立各方之间的信任和凝聚力。
- **构建清晰的治理结构，让合作网络在透明度、中立性、可问责之间取得平衡。** 健全的治理结构确保了各方明确自身的角色和责任，建立透明且公正的决策程序，以及在合作中的问责机制。鉴于各方的投入是不同的，因此需要在一开始就明确什么样的角色应该承担什么样的责任，以及这些角色与整体战略之间的关系。在实际操作中，不可能所有决策都达成一致，不同角色和责任给予伙伴不同的的决策权，有些角色有最终决定权。在设计治理结构时需要考虑设置咨询委员会以及开会的频率。建议所有利益相关方都参与的会议每年至少要举办一次，这期间可能有很多不同的工作小组进行更密切的碰头来推进具体事宜。

4.2 设计阶段：Dasra案例

在运行女童联盟的最后一年，Dasra咨询了80多位印度和全球的青少年健康和发展领域专家，希望分析联盟的经验，弄清10-19项目怎样才能实现在第一阶段提出的四个预期目标。通过大量研究，Dasra认为应采取以下方法来实现目标：

- ❑ 对本地的、有规模化潜力的组织进行大额资助。
- ❑ 在一些区域集中发力，真正产生变化。印度复原辽阔，不同区域的挑战、基础设施、政策都不一样。将资源集中在选定区域，有利于纳入相关政府部门，同时也更容易衡量变化。
- ❑ 资助复合项目。青少年面临多方面的问题，区别于传统的分领域资助的项目，10-19项目是一个通过各种途径全方面满足青少年需求的综合性项目。
- ❑ 以成效为导向的资助。10-19项目关注目标的实现，而不是活动的开展，因此给予NGO灵活性，以便持续学习和创新。
- ❑ 关注监测、评估与学习。10-19项目会建立严格的数据监测系统，了解汇总后的影响，考察不同干预策略的有效性，为整个行业提供证据。
- ❑ 促进知识分享和集体发声。Dasra将建立一个有60多家聚焦服务青少年的NGO的实践社区。大家分享见解、证据和最佳实践，并且利用这些证据帮助政策决策者和其他利益相关方改善青少年项目。

4.3 启动阶段(1/2)

- **组建核心团队，任命一位能力匹配、坚信合作网络的愿景能够实现、并且愿意调解各种矛盾的领导人。**在萌芽阶段，已经有筹备组，现在需要扩大团队，纳入更多能人。合作网络的领导人需要具备的能力有：
 - 管理能力，包括筹资能力、项目管理和协调能力
 - 专业能力，包括议题领域相关的专业知识，具有与合作伙伴对话的能力
 - 外交能力，包括演讲能力，协商能力以促使大家达成共识

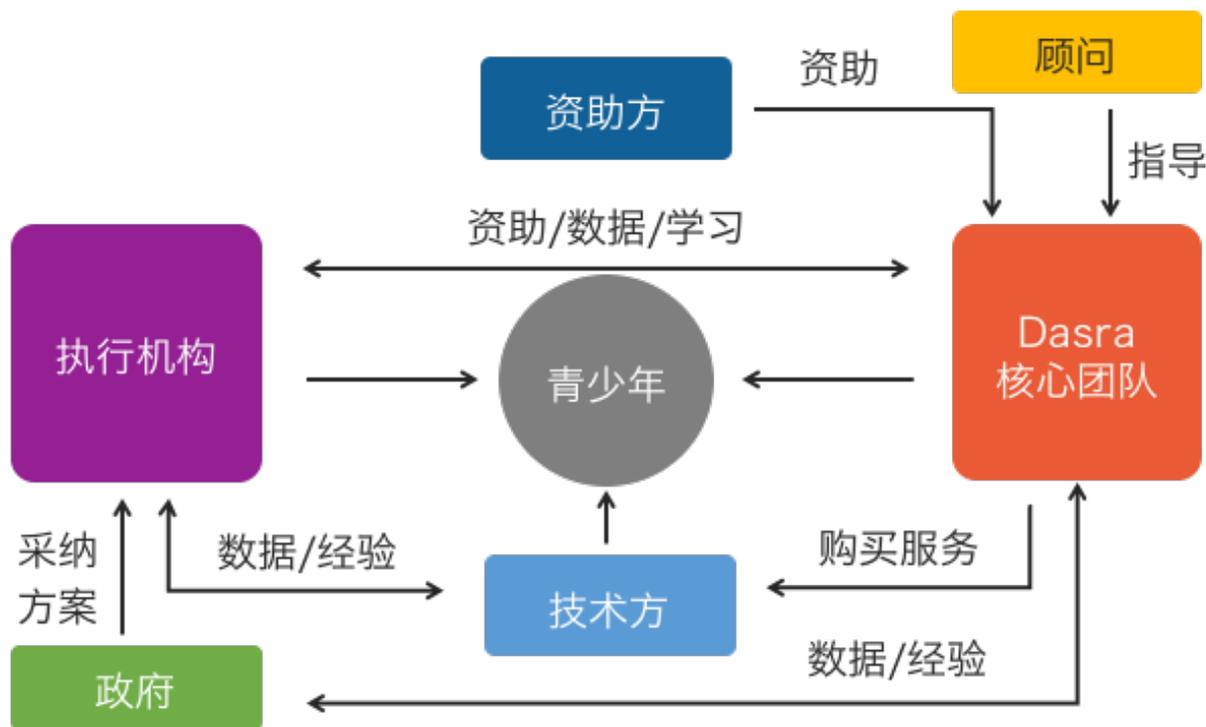
- **明确运营模式，以成效为导向地指导合作策略的执行。**首先需要了解各相关方以及他们是如何互动的，以确定合作网络的运营方式。其次，各方应该回顾和审视整体战略，确定每年的里程碑。然后，根据里程碑分解出具体的活动和安排。最后，与执行伙伴一起审核运营计划，以便尽早得到他们的认同。

4.3 启动阶段(2/2)

- **预测运营合作网络的成本，引入更多资助方，欢迎各种形式的合作。**在制定资助计划时，注意不要只与单一一家资助方合作，它可能把合作网络变成自己的项目外延。考虑到资助者的不同偏好和要求，资助方式是多种多样的，例如支持合作网络的运营成本，支持NGO开展服务的项目成本，支持合作网络中的特定项目等。预算是规划合作网络收入支出的重要工具，用它知道资金需求、缺口、可持续性。预算是动态的，每当纳入新的资助者，或有新涌现的项目需求时，有必要调整预算。
- **在建立合作网络的品牌方面进行投入，并举办正式的合作网络启动仪式。**建立品牌包括确定项目名称、口号、logo、色调、用词等等，这有利于增强合作网络的市场宣传、筹资能力，把利益相关方紧密地联系在一起等。同时，举办正式的启动仪式也是非常重要的，这有助于合作网络在行业范围内制造声势，提升可信度。

4.3 启动阶段：Dasra案例

- Dasra与咨询公司合作，一起确定运营模式和执行计划，以下是利益相关方关系图和第一年的里程碑。



第一年的里程碑

- 引入合适的资助方，以覆盖项目5年所需成本
- 引入一个监测和评估方面的合作伙伴，以确保相关工作能够有效执行
- 选择合适的、有能力执行复合型项目的NGO伙伴
- 开始筹划建立实践社区，于第一年年底正式推出

4.4 运行阶段

- **本阶段首要考虑的是严选执行团队，确保他们认同合作网络的使命，且有能力让项目影响最大化。** 骨干机构和候选NGO都应该做好投入大量时间和精力准备，同时合作网络还应该为获选者提供资金和能力建设支持，以便他们制定出好的项目方案。此外，骨干组织还应注意定期与资助方沟通，确保他们了解选择执行伙伴的程序和进展。
- **在最初就要开始规划监测与评估，引入合适的技术支持方，并且善于利用已有的监测评估体系。** 需要预估监测评估所需的成本，需要预测执行伙伴参与密集的监测评估工作的学习曲线，为他们提供培训和技术支持的机会。很重要的是，评估框架不应该是预先设定好的，而应该是执行机构参与设定的。同时应定期向合作网络中的伙伴分享监测评估所得的经验教训。
- **不断增加所有伙伴的信任感、透明度、和认同感。** 骨干机构可采取的策略有：
 - 1) 为每个合作伙伴匹配一个关系维护人，大家可以向此人反馈遇到的问题；
 - 2) 每月或每周通过电邮给大家分享合作网络的活动进展；
 - 3) 设定定期沟通制度和问题反馈制度，了解合作伙伴遇到的挑战和担忧，提前管理风险。

4.4 运行阶段：Dasra案例

- 10-19项目花了8个月挑选执行机构：
 - 第一轮筛选主要评估NGO是否以青少年为服务对象，以及机构的信用度。从1000多家组织筛选出100家。
 - 第二轮筛选的主要标准是注册状态、组织预算规模、本身也聚焦在10-19项目中4个目标中至少1个、领导者有能力和远见、在社区一定影响力的机构。从100家筛选出30家。
 - 第三轮筛选主要关注机构各层面团队的能力，以及机构有与合作伙伴合作、政策倡导和规模化能力。从30家筛选出14家。
 - 第四轮，Dasra邀请其中7家提交三年规划，并由此最终选定4家作为在Jharkhand邦（10-19项目选定的第一个项目区域）的执行伙伴。

- 10-19项目在一开始就看到了青少年领域需要更多证据的需求。为了收集数据，项目聘请了青少年健康和发展领域的专家Shireen Jejeebhoy来指导合作网络的评估活动，并组建了由顶尖评估专家组成的技术专家委员会，为评估的设计和方法把关。10-19项目的核心团队、监测评估伙伴、技术专家委员会共同开发了评估框架。



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，探索有效资助，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。