

# 案例 | WINGS2018-2022战略规划



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年12月

# 本文目录

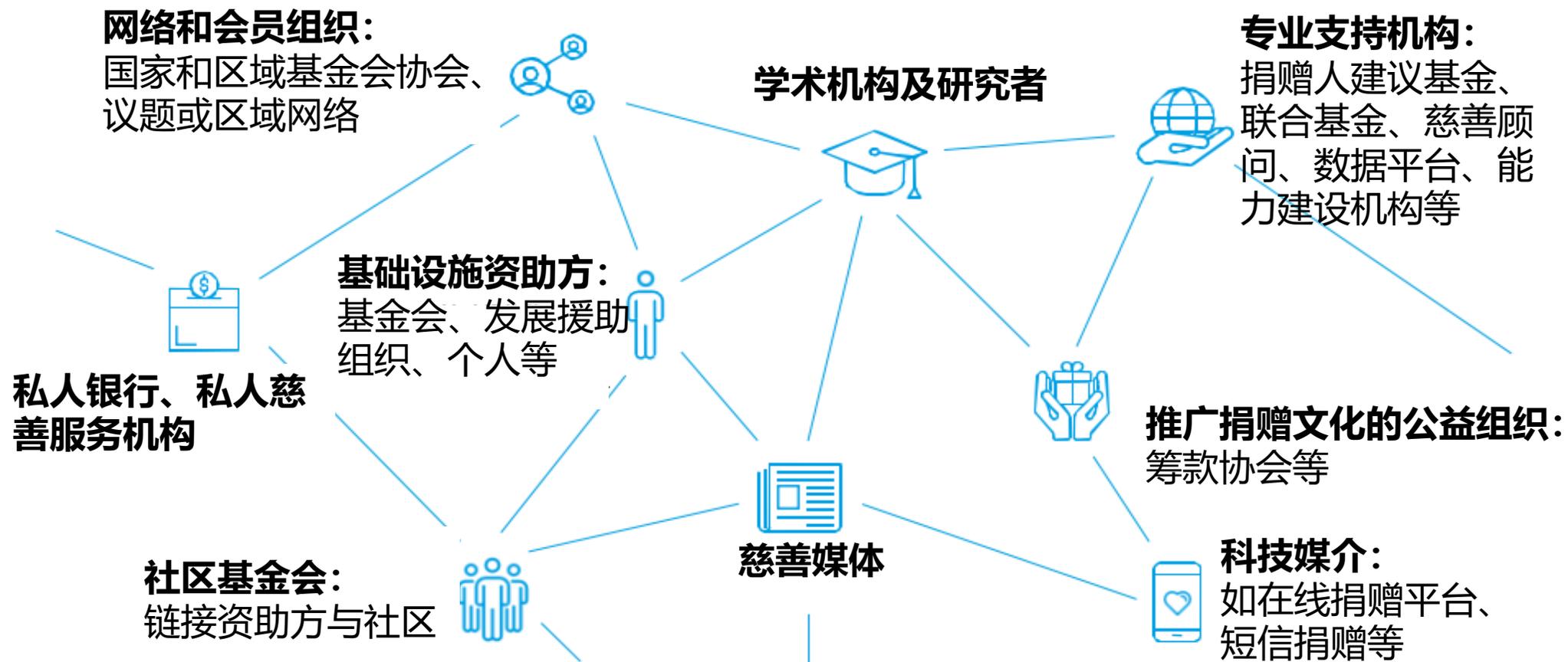
- 全球资助者支持计划（Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, 下文简称WINGS）是由来自全球40个国家约100个公益组织和公益行业基础设施机构组成的网络，网络旨在加强、促进全球公益事业和社会投资的发展。
- WINGS每五年进行一次战略规划。战略规划是不不断演进的延续性文件，每五年根据经验和反馈进行一次调整。本文是2018-2022期间的战略规划，主要包括以下内容：
  1. 战略目标制定的背景信息：
    - 行业基础设施的定义及分类、WINGS制定战略规划前的准备工作
  2. 战略规划制定的工作步骤及内容：
    - 环境扫描
    - 宏观愿景
    - WINGS自身定位
    - WINGS的四大战略目标
- 摘译有删减，通过链接可以下载报告全文  
<http://wings.issuelab.org/resource/wings-strategic-plan-2018-2022.html>

# 战略规划制定的背景信息

- WINGS更倾向于使用“公益行业支持生态系统”（philanthropy support ecosystem）来代替“公益行业基础设施”（philanthropy infrastructure）这个概念，以更好的体现出行业的复杂性，多样性、动态性。（本文在编译中仍采用“基础设施”，以方便国内同行理解。）
- 在进行战略规划之前，WINGS团队进行了以下几项重要调研工作，以充分的了解行业生态现状，并据此制定更加有针对性的战略规划；调研工作包括：
  - 深入研究当前公益行业环境；
  - 进行会员调研；
  - 组建战略规划小组；
  - 利用2017年WINGS论坛与行业基础设施机构代表及该领域的不同资助方会面；
  - 与领域其它相关方访谈等。

# 战略规划制定的背景信息

□ 下图展示了行业基础设施生态系统中不同形态和功能的组织。



# 战略规划制定的工作步骤

## 1. 环境扫描：哪些外部因素会影响WINGS的工作？

- 外部环境与全球趋势
- 变化中的公民社会与公益行业环境
- 公益行业基础设施的发展趋势



## 2. 宏观愿景：对未来的想象与期待是怎样的？

- 对公益行业发展的愿景
- 对公益行业基础设施发展的愿景



## 3. WINGS的自我定位

- 愿景
- 使命
- 价值观
- 组织原则



2018-2022年  
四大战略目标

# 1. 环境扫描：外部环境与全球趋势

- 政治全球化与诸多不稳定因素。
- 加剧的不平等和贫富差距。
- 新兴经济体国家的中产阶级崛起。
- 对慈善机构与慈善中介的信任危机。
- 人们越来越没有耐心：期待事情立即完成、期待即时信息。
- 对气候变化、自然灾害、移民等问题的回应需求越来越紧迫。
- 对全球化危机和系统性衰落的消极心态。

# 1. 环境扫描：变化中的公民社会与公益行业（1/2）

- 越来越狭窄的公民空间：越来越多的政府开始以正式或非正式的方式限制公民社会活动。
- 新兴市场公益行业的崛起，无论是传统机构慈善还是个人慈善行为。
- 各个国家/地区基金会数量的迅速增加，尤其是在欧洲。
- 营利与非营利部门越来越模糊的界限；以及越来越多的财富通过非传统（如基金会）渠道捐赠。
- 私营部门在公益领域的影响力越来越大，如社会企业、企业捐赠、企业社会责任、企业家慈善等。
- 面对复杂社会问题的解决方案也有更多新的形式，突破传统政府、商业、公民社会领域行动的边界。
- 为实现可持续发展，全球范围内有更多部门内和跨部门的合作行动。

# 1. 环境扫描：变化中的公民社会与公益行业（2/2）

- 更多基金会力求传统资助以外的价值，例如影响力投资、社会责任投资、机构品牌等。
- 越来越多的慈善机构致力于应对复杂的社会问题，以求更大的社会影响力。
- 代际财富传递的增长高峰（二战后婴儿潮 → 下一代），直接使更多的年轻一代加入到公益领域中，同时推动了行业一系列的新发展趋势。
- 个人捐赠已经超过机构捐赠。
- 得益于技术进步，在线捐赠、短信捐赠、众筹等新兴捐赠方式开始流行。
- 追求公共利益和即时回报的集体行动形式在增多，比如众筹的迅速发展。
- 科技进步带来新的机遇和挑战：区块链和透明度 vs 数据安全，人工智能在公益领域的应用 vs 个性与情感驱动等。

# 1. 环境扫描：公益行业基础设施领域的发展趋势

- 行业基础设施整体发展缓慢而稳定。
- 行业基础设施机构普遍面临机构可持续发展的问题。
- 伴随日益增长的中产阶级捐赠、科技发展和新一代的行业趋势，更多元的行业基础设施机构应运而生，例如推动个人捐赠的机构。
- 在公益行业基础设施领域中，商业机构也扮演越来越重要的角色，例如咨询公司、银行的慈善顾问服务。
- 基础设施机构之间有更多、更好的合作。
- 基础设施机构越来越重视影响力评估，以更有策略性的建设领域。
- 更多的行业基础设施机构从一个服务者发展为思想领袖，尤其是资助者联盟类的机构。

## 2. 宏观愿景：对公益行业发展的愿景

- 公益慈善，涵盖所有为公共利益进行资源再分配的形式：包括各种形式的基金/基金会（企业、家族、社区、独立性质的基金会，操作型、资助型基金基金会，个体捐赠、集体性捐赠；货币、非货币捐赠等等）。
- 公益慈善是不断演进变化的：科技发展、社会需求的变化、不同捐赠文化的互动、以及政府和私营部门的影响都会左右公益行业的发展；同时行业发展也在被有效、可持续的行业基础设施推动者。
- 公益慈善是应对全球挑战的关键：除了缓冲社会矛盾，公益行业应更多致力于系统性变革、以实现更大的影响力。
- 慈善家和慈善机构应有更多的协作以对应社会问题。
- 慈善机构应不断自省以持续完善和提升：公益行业应当更加重视评估学习和行业交流、追求对相关方尤其是服务对象的透明和问责。

## 2. 宏观愿景：对行业基础设施发展的愿景

- 基础设施的发展要适应不断变化的公益环境和外部环境。
- 基础设施机构要更加深入和全面的影响公益行业和生态。
- 需要以“生态”的视角看待基础设施机构，而不是一个个独立的个体。
- 行业基础设施机构应在地域分布上更加均衡。
- 基础设施机构应加强自身的领导力和倡导发声的能力，以更好的影响公益行业与外部环境。
- 资助方应把公益行业发展放到战略优先的位置。

### 3. WINGS自我定位：愿景和使命

#### 愿景

- 以更加民主平等的同辈学习来推动行业横向的知识创造与分享。
- 通过更多的链接和协作、共同的知识生产、影响力评估、良好的治理、行业研究等为成员赋能。
- 联合更多公益行业的推动者以加强自身的倡导能力，让行业基础设施领域得到更多的关注。

#### 使命

- 通过催化、加速、链接和影响基础设施机构来促进公益行业发展、以实现更加有效、多元的公民社会。通过多种活动来为行业基础设施机构赋能，使它们：
  - 获得开展核心工作所必需的信息、智力和研究成果。
  - 获得规划、数据、资助、法律、评估、科技、融资及运营方面的资源支持。
  - 获得国家、地区乃至国际层面的学习分享机会。
  - 参与各类议题或领域小组。
  - 参与重要议题的联合发声倡导。
  - 通过WINGS的平台发挥行业影响力。

### 3. WINGS自我定位：价值观和组织原则

#### 价值观

- 基于变革理论，致力于系统性变革
- 维护和推动公民社会在民主、健康、可持续发展的社会中的重要作用。
- 相信跨部门合作在发展中的作用。
- 秉承开放原则，坚持数据和知识共享。
- 兼容并包，拥抱各类形式的公益慈善与行业推动者，保证项目、治理和成员的地域均衡。
- 对自身、成员及整个领域，坚持高标准的治理、信息披露和问责。
- 注重各个相关方的权力平衡。
- 辨识环境趋势、做勇敢创新的行业思想领袖，以更好的服务于公民社会与可持续发展。

#### 组织原则

- 在所有的业务中，坚持：
  - 横向链接与合作。
  - 灵活适应环境与坚持自我原则。

## 4. WINGS的四大战略目标

□ 基于上述对行业趋势与外部环境的分析，结合WINGS自身的优势、能力与潜力，WINGS将2018-2022年的战略优先点聚焦于以下4个方面：

1

### 评估并传播影响力

加强行业基础设施机构的价值评估和影响力研究，并在更大范围内传播。

2

### 行业倡导

在本地和全球范围内，培育促进公益行业发展的外围环境。

3

### 识别优先领域/地域

在需求最大且发展空白的领域，推动公益行业基础设施建设。

4

### 加强网络发展

扩大WINGS的网络并加强其多元性，以体现当前的基础设施生态环境。

# ① 加强行业基础设施机构的社会价值评估和影响力研究，并在更大范围内传播。

**背景信息：**在全球范围内，公益慈善对于更为民主、弹性和可持续的社会日益重要，关键在于如何将公益慈善的作用最大化——这正是行业基础设施机构需要扮演的角色。因此需要进一步提高行业对基础设施发展的重视。

## 具体目标

- 重塑公益与公益发展叙事，为WINGS和整个领域开发有效的沟通工具，包括与成员网络一起重塑WINGS的品牌。
- 加强基础设施机构整体的身份辨识度和参与公益行业发展的意识。
- 利用[4C工具（详见本文结尾附）](#)加强对基础设施机构的评估，并记录其影响力。
- 加强基于证据的基础设施影响力研究，收集并跟踪最佳实践。
- 促进行业基础设施及其资助方的对话；通过研究和倡导行动使行业基础设施资助方量更多、更多元。

## 预期成效

- 让更多相关方意识到行业基础设施机构在促进公益行业推动社会发展中的作用。
- 有新的研究与具体的案例来佐证基础设施机构的影响力。
- 在行业会议/论坛中，有更多关于行业基础设施发展的文章和讨论环节。
- 通过WINGS的官网、LOGO、传播渠道的更新，重塑并强化行业发展叙事。
- 通过以上成果，促进行业对基础设施机构重要性的认识，并达成领域支持的共识。

## ② 在本地和全球范围内，培育有利于公益行业发展的环境

**背景信息：**近年对公民社会发展的威胁愈加多样和严重，包括对公益行业及行业基础设施机构的管制。

### 具体目标

- 通过分享信息、策略、实践和经验教训来加强WINGS成员机构的组织发展。
- 推动行业对外部环境趋势和基础设施机构角色的更深入的理解。
- 通过与CIVICUS（全球公民参与联盟）等倡导平台的合作，在全球范围促进慈善领域的发声、和多边组织针对慈善领域的讨论和辩论；利用成员网络提升WINGS自身的倡导能力，呼吁更有利于行业发展的环境。

### 预期成效

- 经过几年的努力，WINGS成员机构的倡导能力得到提升，且整个成员网络都能获益于倡导的成功经验。
- 成员能够基于共同目标进行定期的朋辈交流。
- 基于专业多元的成员网络，WINGS能够在全球范围内成为公民社会与公益行业发展友好环境的重要倡导者。
- WINGS在公益行业最受限的地区推动倡导行业发展友好的环境，并且切实促进了针对公益行业重要性的对话与讨论。

### ③ 在需求最大且发展空白的领域， 推动公益行业基础设施建设

**背景信息：**全球范围内，公益行业基础设施的发展程度存在严重不均衡：全球80%的基础设施投入都集中在北美地区，而亚洲仅占4%。因此，WINGS将着重聚焦于基础设施环境较为薄弱的国家/地区，确保行业经验和工具可以惠及全球网络。

#### 具体目标

- 支持新机构，尤其是在基础设施整体发展较为初级的国家/地区；包括基于本地需求和特点开发具体工具、组织模型指导、组织分享不同地区的最佳实践经验。
- 聚焦支持领域整体发展具有较大潜力的地区的机构交流，包括支持本地行业基础设施领域扫描、制定发展路线图、促进行业交流、支持能力建设和联合行动。
- 基于本地基础设施机构发展与资助环境制定支持策略，避免发展模式的照搬。
- 追踪并记录亚非、拉美地区的基础设施发展，包括创新模式和最佳实践。

#### 预期成效

- 几年后，WINGS在亚洲、非洲、拉美地区已在支持建立基础设施机构并为已有的基础设施机构提供能力建设。
- 促进全球不同地区的知识生产和最佳实践分享，并促进特定地区本地的领域研究。
- 在对拉美、印度地区领域扫描工作的基础上，对更多基础设施不成熟的地区进行行业扫描，并在国家/区域范围内制定符合本地需求的领域发展规划、促进交流培训。
- WINGS在更多领域薄弱的地区发展成员机构，并更多的参与到国际和区域交流活中。

## ④ 扩大WINGS的网络并加强其多元性， 以体现当前的基础设施生态环境

**背景信息：**整个公益行业都在超更大规模、更多元、更年轻的方向发展，各种新兴趋势（如前文介绍）也对行业基础设施整个生态系统的多元性和包容性提出更高的要求。

### 具体目标

- 基于已发布的《[全球慈善图谱](http://wings.issuelab.org/resource/the-global-landscape-of-philanthropy.html)》（详见<http://wings.issuelab.org/resource/the-global-landscape-of-philanthropy.html>），持续记录公益慈善行业的发展变化，发挥WINGS在辨识环境发展趋势、帮助成员机构及其它基础设施机构定位自身生态位的重要作用。
- 推动更多元、广泛的公益慈善行业发展，认可各种形式的公益慈善在解决社会问题中的独特作用。
- 在全球更多地区范围内发展更多形式的行业基础设施机构加入成员网络，并确保成员之前的广泛交流。

### 预期成效

- 几年后，WINGS在亚洲、非洲、拉美地区已支持新的基础设施机构的建立并为已有的基础设施机构提供能力建设。
- 促进全球不同地区的知识生产和最佳实践分享，并促进特定地区本地的领域研究。
- 在对拉美、印度地区领域扫描工作的基础上，对更多基础设施不成熟的地区进行行业扫描，并在国家/区域范围内制定符合本地需求的领域发展规划、促进交流培训。
- WINGS在更多领域发展初级的地区发展成员机构，并更多的参与到国际和区域交流活中。

## 附：WINGS “4C” 评价工具

- 基础设施机构能够、也应该更好地理解 and 展示他们的工作成效。WINGS为此开发了全球通用评价系统“4C评级工具（Global Scale Rating Tool）”，从以下四个维度帮助基础设施机构理解自身的成效并将其可视化（[关于4C工具](#)，更多详情可参考 [4cs.wingsweb.org](http://4cs.wingsweb.org)）：
  - **容量（Capacity）：为行业带来资源。**通过筹资相关培训、筹资资源相关的信息服务，为行业带来更多潜在的资源，并创造改变社会捐赠文化的可能性。
  - **能力（Capability）：为行业带来知识技能。**通过研究出版、知识管理、信息服务等工作为行业提供知识生产与传播；通过能力建设、培训、会议等多种方式促进行业交流学习。
  - **链接（Connection）：为行业构建链接。**通过网络协作、同辈学习等形式，促进行业合作，提升服务机构自身和网络整体的能力。
  - **公信力（Credibility）：为行业建立口碑、认知和影响。**基础设施领域机构往往在政府和公众面前代表了行业整体。

# 附：WINGS “4C” 评价工具

□ 进一步的，WINGS把“4C”分解为12个方面，来描述和衡量机构成效。

	维度	具体指标
容量	1. 资源总量	• 行业资金和其它资源总价值（基金会社会投资和资助、个人和团体捐赠）
	2. 资源可持性	• 资助方的捐赠能力和偏好的持续性，确保长期的资金
	3. 策略性资源	• 确保实现预期项目成效和影响、并合理使用资源
能力	4. 专业性	• 与服务机构和捐赠方相关的操作标准，如机构治理、实操表现等
	5. 相关知识	• 对服务所在的领域、服务的环境以及受益人和合作方的能力的了解程度
	6. 相关技能	• 应用知识实现项目目标的能力
链接	7. 传播	• 行业内、外传播公益目标和实践的连贯性信息
	8. 合作	• 与行业内外相关方为实现公益目标通力合作
	9. 影响	• 影响公益环境方面政策和立法的能力
公信力	10. 公众参与	• 公众对于基础设施领域机构公益价值、尤其是在公共服务方面的价值认可
	11. 意识提升	• 提升公众对公益价值和影响、干预方法途径的理解和认可
	12. 透明度	• 公益行业对公众监督的开放度，尤其是治理与财务问责方面



## 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”。

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。