

案例：知识生产和传播类资助怎么做 ——以休利特基金会为例



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年11月

背景

- 休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）成立于1966年，目前已经发展成为关注教育、环境、艺术、全球发展、有效慈善的综合性基金会。2016年资助额达4.5亿美元。
- 本文主要介绍基金会的有效慈善方向。2016年基金会在该方向资助了209家机构，共1300万美元，占全年资助支出的3%。
- 本文主要内容包括：
 - 一、休利特基金会有效慈善方向下的三大资助策略
 - 二、通过评估报告，了解知识生产和传播类资助的经验教训
- 参考资料：

基金会网站有效慈善方向 <https://www.hewlett.org/programs/effective-philanthropy/>
知识生产与传播策略的评估报告 <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2013/11/Hewlett-Knowledge-Evaluation-Final-Report.pdf>

1. 有效慈善的三大策略

有效慈善方向 (Effective Philanthropy)

目标：提升休利特基金会的资助伙伴，以及整个慈善行业的能力，以实现其社会目标，进而使更多人受益。

知识生产与传播

(Knowledge for Better Philanthropy)

- 基金会将自身视为慈善领域中的一员，如果领域内成员能够互相学习、以及从什么有效/无效中学习，那么大家都可以从中受益。
- 资助目标：通过生产和传播独立、优质的慈善实践研究，来提升资助者的思考和决策。

促进资助双方有效沟通

(Fund for Shared Insight)

- 基金会相信如果能够更好地倾听受益人和被资助伙伴的声音，则会变得更有效和产生更大的社会变化。
- 资助目标：鼓励收集受益人的反馈，促进资助双方的开放沟通和知识分享。

提升组织有效性

(Organizational Effectiveness)

- 基金会有赖于强健的被资助伙伴来解决各种紧迫的社会问题，取得成效。
- 资助目标：帮助基金会现有的被资助伙伴成为高绩效组织，资金可用于战略规划、领导人过渡、理事会建设、提升传播和筹款能力等。

1.1 “知识生产和传播策略” 的资助概况

- 休利特基金会于2000年开始支持行业基础设施，如今活跃在美国慈善行业的研究机构不少都曾受到基金会的资助，包括 Bridgespan Group, Center for Effective Philanthropy, 斯坦福社会创新评论等。
- 在2013年对该方向的评估基础上（详见后文）做出策略调整：
 - 强调研究的应用性和实操指导性，以及有广泛的受众基础。
 - 资助对象更加多元，包括不同的机构类型、研究方法、读者范围等。
 - 更主动的监测和评估资助效果，即是否影响了慈善行业的实践操作。
- 2016年共向21个机构提供共计300万美元的资助。

1.1 “知识生产和传播策略” 的资助案例

- 2003-2016年，Center for Effective Philanthropy 共获得休利特基金会的资助约623万美元，其中非定向资助540万（占总资助比例87%），机构发展资助21万，项目资助58万，其它（会议）5万。

年份	金额 (\$)	资助内容	年份	金额 (\$)	资助内容
2003	3.1万	项目资助：被资助方反馈	2012	30万	Bridge Funding: 教育领域
2004	20万	非定向资助	2012	10万	非定向资助
2005	60万	非定向资助	2013	80万	非定向资助
2005	3.5万	项目资助（筹资领域）	2013	5万	机构发展资助：战略规划
2007	100万	非定向资助	2014	3.5万	机构发展资助：员工专业发展
2009	6万	项目资助：被资助方反馈	2015	5万	全国性会议
2009	100万	非定向资助	2015	100万	非定向资助
2010	2.5万	机构发展资助：战略规划	2016	9.7万	机构发展资助：在线推广平台开发
2011	70万	非定向资助			
2011	15万	项目资助（教育领域）			

1.2 “促进资助双方有效沟通策略” 的资助概况

- 由洛克菲勒慈善顾问公司（RPA）于2013年发起共同基金 Fund for Shared Insight。基金由包括休利特基金会，帕卡德基金会，福特基金会等30余家资助方参与，至2017年共资助800万美元。
- 资助内容：
 - 支持那些希望通过系统的收集和使用用户反馈、并将相关数据与资助方共享的非营利机构——发起Listen for Good项目，与在线调研机构 Survey Monkey合作，为非营利机构提供简单而严谨的用户调研服务。由全国的资助方提名被资助机构，共同基金和负责提名的资助方以2:1配资，为入选的被资助机构提供共计6万美元的资助。
 - 探索用户反馈与项目成效之间关系的研究项目。
 - 提升资助机构开放度的行动（促进对外分享和向外部学习）。

1.3 “提升组织有效性策略” 的资助概况

□ 2016年共向165个机构提供共计400万美元的资助。这一策略的资助金额占基金会资助支出的极小一部分，但能够帮助基金会已有被资助机构的领导者有空间去思考组织应优先发展的事项，以更好地贡献于社会目标的实现。

- 一般是3-5万美元的额度
- 一般是12-15个月的周期
- 基金会项目官员负责识别有需求的被资助机构，并协助其确定组织优先发展事项
- 基金会有效慈善方向的项目人员则负责批准项目，并在项目过程中提供技术支持

□ 2014年，基金会委托Social Policy Research Associates对这一策略的资助进行评估，评估报告见 <https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/10/Evaluation-of-OE-Program-November-2015.pdf>

2. 知识生产和传播类资助怎么做

- 2013年，休利特基金会委托Harder+Company Community Research对“知识生产和传播策略”的资助成效进行评估。
- 本文将通过评估报告，了解知识生产和传播类资助的经验教训：
 - ① 资助概况（资助对象的类型、资助内容、资助周期）
 - ② 知识生产和质量
 - 知识生产的方式
 - 知识的类型
 - 知识的质量
 - ③ 目标受众
 - ④ 知识传播
 - ⑤ 知识产生的影响
 - ⑥ 知识生产和传播的整体趋势
 - ⑦ 对基金会在这—策略上的建议

2.1 知识生产和传播策略的资助概况

□ 资助机构类型

- 行业基础设施机构 (38%)
- 高校研究机构 (25%)
- 咨询公司 (21%)
- 媒体机构 (8%)
- 金融中介机构 (8%)

□ 资助内容

- 非定向资助占75% (对于大多数资助对象, 休利特基金会资助是其非定向收入的主要来源)
- 项目资助占25%

□ 资助周期

- 多年资助占67%
- 一年资助占33%

2.2.1 知识生产的方式

□ 如何确定生产什么知识：

- 员工个人驱动：由机构领导者或者员工个人主导并负责。
- 外部专业支持下的员工个人驱动：由较为资深的管理层或者顾问组成意见领袖或者顾问团，深度参与有关知识生产的决策。
- 市场驱动：根据目标受众的调研、评论或线上流量等数据进行决策（例如通过LinkedIn进行的调研问卷，行业热点焦点问题等）。
- 综合型：以上方式的结合。

2.2.2 知识的类型

- 核心知识：慈善模式与战略，慈善的发展历史与社会角色，使命与价值观，标准、伦理或法律问题等。
- 人才发展与领导力：治理、组织发展和个人发展。
- 资助策略与管理：资助实践和机制。
- 协作：网络与合作。
- 成效与影响：组织学习与评估（此类是最为常见和广泛的，机构从项目官员到理事成员都在寻求新的方法来设定绩效目标和追踪项目成效）。

2.2.2 知识的质量

维度	含义	具体指标
技术质量 (Technical Quality)	从专业角度评价研究的观点、证据、论证过程以及在领域内的价值等	<ul style="list-style-type: none">• 产出如何与已有的工作联系• 产出的重要性以及对已有成果的超越• 论点在作者本人的研究或所在机构之外的研究/观点中能否得到支持和验证• 研究中是否存在因个人/赞助关系潜在的偏见
可得性 (Accessibility)	获得的难易程度（渠道、定价情况）、内容呈现的可读性等	<ul style="list-style-type: none">• 是否有足够的互动空间，包括提问、评论、讨论等• 用户可以根据自己感兴趣的程度获得相关的信息（如全文、摘要、资源链接等）
实践应用性 (Applicability to Philanthropy Practice)	内容与慈善实践的相关性，以及工具模型的实用性等	<ul style="list-style-type: none">• 提供将研究转化为实践的具体步骤• 内容的呈现与设计容易联系到实践• 为实践提供清晰的建议和推荐• 为研究和信息应用场景提供具体的信息• 描述实践应用过程中的局限性或者需要注意的地方

2.3 目标受众

□ 目标受众（优先/主要人群）：

目标受众	占比	目标受众	占比
基金会员工	92%	社会团体/公司员工	45%
非营利机构员工	66%	非营利机构理事会成员	39%
基金会理事会成员	56%	个体捐赠人	36%
政府员工	55%	其它（行业基础设施、学者、媒体等）	31%

□ 目标受众的转变趋势：

- 跨部门合作带来更多跨部门读者（社会部门、私营部门、政府部门的资金互补）。
- 更多国际读者，尤其在慈善部门迅速增长的国家地区（中国、中东等）。
- 更多基层员工，目标受众逐渐由机构高层向中层甚至基层员工扩展——基层员工的知识储备对于基金会的资助成效至关重要。
- 更多个体捐赠人（高净值群体）和中介机构。

2.4 知识传播

□ 每家受访机构平均有9类渠道传播知识产出，最常用的渠道：

目标受众	占比	目标受众	占比
会议	91%	线下培训/工作坊	74%
在线课程/研讨	78%	博客	70%
社交媒体（如微博等）	78%	工作笔记	52%
书籍报告等出版物	74%	学习型社区	52%

□ 传播方面的成功经验：

- 较为成熟的机构通常都有系统的传播计划：在实施较大规模的倡导和多元策略之前先小规模测试概念和市场接受度。
- 十分看重将知识转化为实用工具，例如框架、指导材料、模板表单、案例分析等。
- 将产出通过一线工作者常用的渠道、以简单易懂的形式传播。
- 有策略有影响的传播需要持续的资助和稳定的资源。
- 善于利用针对目标受众的意见领袖，使其作为研究的参与者或者宣传者。
- 通过从业者同辈交流平台/网络进行传播。
- 注重传播节奏，保持话题热度；适当制造争议和话题。

2.5 知识产生的影响(1/2)

□ 知识产生的影响既包括**知识产出的到达率**，又包括**知识的使用所带来的改变**。

- 知识产出的到达率：几乎所有受访机构都是通过下载量、网站访问量、图书馆用户数、媒体覆盖率、论坛会议参加人数等数据来衡量到达率。

□ 在知识的使用所带来的改变方面的关键发现：

1. **从资助对象的角度看：“投入研究、研究转化为行动、行动转化为知识、并将知识有效传播一整套链条”是否稳固？**

- 大多数机构缺乏有效的影响评估机制和实践，多以一些侧面信息来验证自己的方向是否正确，如目标群体对成果的市场反应，成果的转发率等。
- 约1/4受访机构有较完善的衡量体系，对“哪些读者、为了哪些目的、使用哪些产品”有清晰的认识，并有专业的内部或外部评估团队监测读者反馈和评估影响。
- 缺乏通用评估标准和方法是普遍遇到的挑战，会导致机构自说自话的现象；大家往往假设，尤其是高估某个知识产出（工具、概念的推广）带来的短期效应，而非通过更加系统和理性的评估方法。

2.5 知识产生的影响(2/2)

2. 从用户（读者）的角度看：知识产出是否能触及并影响一线实践工作？

- 相比对一线工作的改变，这些知识产出在知识层面和对员工个人的影响更多被用户提到和认可。
- 下载量和阅读量等指标能够反映出不同渠道的传播率，却不足以说明其是否更具实用价值或者影响力。
- 产品的高可得率与实用性（对一线实践的指导作用）未必划等号。

3. 从行业的角度看：新的概念和术语能否等同于实践方法的更新、效率的提高或者社会影响力的提升？

- 行业中成效导向和基于数据的行动持续增加，但对于实践的推动效果尚不明确；可能的原因包括从“掌握知识”到“实践转化”存在鸿沟，非营利机构的理事会甚至管理层在一线经验和实践方面的能力不如基层员工并因此难以做出更有效的决策和推动；
- 很多新概念和流行工具，这些词汇往往只被有限的基金会和非营利机构高频使用，缺乏更为具体、实用和广泛的知识、经验可以参考。

2.6 知识生产和传播的整体趋势(1/2)

- 知识生产与传播在过去十年内增加，正在影响用户鉴别知识产品质量的能力以及生产者的商业模式。
 - 知识领域竞争激烈，充斥了太多的“广告”，声势大于实质性内容。
 - 知识生产者之间在智力和市场（读者、融资）方面的竞争日益加剧。一方面导致重复性研究过多，生产者缺乏彼此合作、知识互相补充的意识；另一方面导致生产者逐渐扩张收费服务范围，依靠研究产品的收费性后续服务（咨询、中介等）维持收入，从而使单纯的研究和知识成果的推广，演变成了捆绑销售行为。
- 随着更多的资助者进入行业，对知识的需求以及学习方式也在发生改变。
 - 休利特基金会现行的资助策略并未包括对同行交流学习的直接资助，比如不同地区、议题领域的机构网络或者不同职能和经验水平的从业人员交流平台。
 - 休利特基金会现行的资助策略更多聚焦在大资助方上，包括所推广的知识工具、倡导的工作方式，大多适合已有一定规模的资方。

2.6 知识生产和传播的整体趋势(2/2)

□ 信息太多，辩论太少，缺乏真正批判性的检验和开放性的讨论。

- 基金会以“开放”著称，然而行业整体却缺乏探讨失败案例、鼓励多元观点的氛围，多数基金会更在乎自己的品牌和公众口碑。
- 行业出现了一些新动向，例如斯坦福社会创新评论于2013年秋天开辟新专栏“Up for Debate”为针对重要问题的多元观点提供空间。

□ 实践与研究是相互影响的，同时行业对可操作、易应用的知识需求逐渐增加。

- 研究不再是纯学术，而可以作为对一线实践工作的指导。从业者对实用工具、简要而可操作的解决方案步骤的需求越来越大，然而却鲜有可以简单清晰指导实践的成功产品。

2.7 对基金会在这一策略上的建议

来自受访者和行业专家的建议

- 召集资助对象与行业其它相关方，促进行业交流、分享、学习，链接多方和多元的知识产出。
- 更多支持知识产出的传播。
- 继续长期（多年）、有更多空间的非定向资助，以及更系统的资助（而非一些独立零散的资助）。
- 了解新一代资助者对知识的需求。
- 鼓励多元观点、批判性讨论和对失败的反思。
- 加强对知识产出的质量考察。

来自评估团队的建议

- 在组织发展方面的研究具备更高的通用性，可更多借鉴非慈善领域的已有案例和鼓励跨界合作。
- 产品的目标受众可以更加多元（例如非中心地域的小型资助方）。
- 公开负面的研究结论，并鼓励资助对象也这样做。
- 在知识生产领域，探索结合用户视角的评估方法。
- 推动行业知识产出质量标准的建立（包含专业性，应用性等多角度）。
- 继续支持行业知识生产协作的平台（例如 IssueLab, LearnPhilanthropy）。



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，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”。