

助力中国青少年成长

--- Nike 公司与青基金会合作关系报告

2012 年 7 月

摘要

耐克体育（中国）有限公司（简称：**Nike 公司**）与中国青少年发展基金会（简称：**青基金会**）共同推出、实施并完善了一项覆盖中国多省市的青少年体育项目——该计划初期定位为捐款项目，于 2010 年 11 月推出并命名为“爱超越”（**Beyond Love**）；项目于 2011 年夏天更名为“运动改变者”后（**GameChangers**）重新推出，其核心是动员青少年从事志愿者教练和导师的工作，而该项目旨在充分发挥中国青少年能力，并使他们通过体育改善社区环境。而本案例研究系统地梳理了二者在合作中伙伴关系的演变发展过程。

本案例研究重点关注跨国公司和公益机构在建立合作伙伴关系中的问题——在采用创新方法解决问题所面临的挑战，探讨如何扩大项目受益范围，提高公众参与的广度。本案例研究追踪了二者合作伙伴关系的形成和发展，即该项目如何从小额捐款项目演变为志愿服务模式，以及如何将合作伙伴双方纳入其组织战略。以下是由 **Nike 公司** 和青基金会合作模式总结出的 7 条经验：

1. 巧妙运用监测和评估体系使其充分利用其经验和资源
2. 将远景和战略统一结合，但要根据合作伙伴的战略和优先次序的变化作出相应调整
3. 投入时间并充分了解合作伙伴，适时做出调整以支持其工作
4. 保证高层领导尽早参与并持续参与
5. 了解并适应组织架构和工作风格差异
6. 保证坦诚布公的沟通
7. 有效分配资源

最后，我们还总结了在中国作为第三方机构如何推动企业与非政府组织建立合作伙伴关系的具体经验。

合作背景

2010 年初，**Nike 公司** 需通过寻找到合作伙伴，以帮助其制定和实施一项小型资助项目用以推进青少年通过体育运动为其社区带来积极变化。研究表明，青少年有兴趣为社区带来变革，但是希望通过非传统渠道开发自己的项目。**Nike 公司** 近年来曾成功参与多个小型项目，并寻求可以助其在更大范围内实现该理念的合作伙伴。

2009 年，青基金会与世界银行合作推出一项名为“激励行动”（**Inspired in Action**）的青少年资助计划，帮助青少年实施自己设计的公益项目。该计划吸取了青基金会在希望工程中动员青少年志愿者的经验，而其中一项计划的重点就是体育运动。青基金会当时对其战略进行了重新评估，并制定更多的创新项目，如“爱超越”。

2010 年春季，**Nike 公司** 和青基金会达成一致——联合并利用二者在发挥青少年能力方面的经验，推出一项全新计划，激励并推动青少年通过体育运动在其社区采取行动。**Nike 公司** 将运用其品牌、经验和专业知识，青基金会将利用其信誉、经验和影响力，而并商务社会责任国际协会（**BSR**）参与该项目的目的则是推动、支持并保证二者的合作伙伴关系顺利进行。

关于商务社会责任国际协会(BSR)

商务社会责任国际协会（**Business for Social Responsibility, BSR**）致力于与遍布全球的近 300 家会员企业与机构合作，共同创造一个公平和可持续发展的世界。**BSR** 分别在亚洲、欧洲、北美和南美设立了办公室，通过顾问咨询服务、前瞻性研究与开发、和行业协作与沟通，开发企业可持续发展战略及解决方案。

请访问 [BSR 官网](#) 以获得更多信息

关于慈源

BSR 的慈源项目(中国公益慈善孵化器)为期三年，通过搭建创新型的跨部门合作平台以提升中国社会投资的价值。慈源项目将着力把慈善公益融入企业的主要商业战略并以此培养合作与创新。请访问慈源官网以获得更多信息 [ciyuan.bsr.org](#)

关于中国青少年发展基金会 (CYDF)

中国青少年发展基金会创办于 1989 年，是首批被民政部评为 5A 级的全国性公募基金会之一。基金会致力于通过资助服务、利益表达和社会倡导，帮助青少年提高能力，改善青少年成长环境。

合作伙伴的角色和资源

Nike 公司和青基会在合作伙伴关系中承担各自具体角色，而 BSR 作为第三方推动者其具体职责如下：

Nike 公司：资金，市场营销活动，实施青少年参与体育项目的经验，以及专家合作伙伴	青基会：号召青少年参与并开展协调工作的经验，全国性跨区域网络平台，以及强大的品牌知名度	BSR：推进合作伙伴关系，了解合作双方，合作关系的评价、培训和指导
<p>利用其开展青少年体育项目的专业知识和经验，包括之前其他项目开发的工具和课程以及倍能组织能力建设与评估中心的试点项目</p> <p>通过营销和品牌方面的专业知识，引入包括体育教练、裁判和体育专业人才的广泛网络</p> <p>引入 IT 公司帮助建立“爱超越”网站和公关公司为公共关系和大众传播提供支持服务</p>	<p>利用以往项目中获得的关于动员青少年参与、管理裁判、执行培训并为青少年提供持续支持的专业知识</p> <p>建立省级合作伙伴和教师网络，帮助推广项目并为学生提供支持</p> <p>利用“希望工程”品牌使得项目具有合法性，并帮助项目得到在校大学生认可</p> <p>创建“游戏变革者”网站和志愿者管理系统，由 IT 部门创建并应对 11000 份申请</p>	<p>帮助合作双方获得高层领导的支持，确定合作伙伴之间的潜在分歧</p> <p>提供青基会相关培训并为合作双方提供指导</p> <p>评估合作伙伴关系，并帮助其完善</p>

实施过程

在倍能组织能力建设与评估中心（CBAC，文中简称“倍能”）实施了试点项目后，Nike 公司和青基会便于 2010 年 5 月商定并建立形成合作伙伴关系。考虑到合作双方在合作过程中可能出现的挑战，BSR 同意并为 Nike 公司提供支持，三方随后举行了多次会议进行项目规划。

“爱超越”项目的筹备 2010 年夏季

由于青基会对于上海世博会工作的相关承诺以及耐克公司领导层的变化，令该项目的筹备工作被推迟。为保证项目实施时间，Nike 公司从外部引入专业援助，以确定网站内容；筹备工作的延误同时也影响到 Nike 公司季节性营销计划的整合。项目筹备伊始开发了招聘、应用和管理工具，之后成功开展了一个针对青基会本地合作伙伴的方案，Nike 公司的工作人员和青基会的高层领导也参与了该项目。

BSR 对各合作伙伴进行调研以确定双方如何开展合作，并预见双方可能面临的能力差距或冲突。在合作对标会上，各方就如下问题进行讨论，例如：如何使合作关系对双方更加有效，以及如何扩大项目影响力（根据倍能的试点项目的经验介绍）。相关讨论使一些有关评判和指导等方面的问题浮出水面。

合作伙伴的战略转移 2010 年 9-11 月

随着青基会完成其组织内部战略审查，对于“爱超越”等项目不会作出巨大转变的思路已经十分明确。为了继续支持该项目，BSR 于 9-11 月间会见了青基会的高层领导。9 月的会议中提出了青基会内部的合作伙伴关系概况，并解决了青基会的在项目规划和工作人员方面的挑战。11 月的会议上讨论了宣传活动成效的局限性，以及青基会继续以“希望工程”品牌和活动为工作重点的战略决策。

“爱超越”项目的推出 2010 年 11 月至 2011 年 4 月

由于青基会和当地合作伙伴进行的宣传活动效果不如预期，青基会便加大了活动宣传力度，而 Nike 公司仍通过其自身的网络继续推进该项目。该项目未能实现 1000 份申请的目标，却只收到 500 份申请。2011 年 1 月，由 Nike 公司员工、发展专家和体育专家组成的专门小组选择了 100 个受资助对象；同年 4 月，两个为期两天的青少年培训班分别于湖南和浙江举行，其培训内容涉及领导技能、生活技能和能力建设等方面。

学生于4月到8月间实施他们的项目。青基会和 Nike 公司利用“爱超越”网站和人人网（中国社交网络）收集项目故事、视频和照片，同时监测进展情况并用于宣传。

“爱超越”资助
实施和演变
2011年4-8月

2011年4月，合作双方商定将项目定位由提供资助转变为项目制定（名为“运动改变者”），通过该项目青少年将转变角色成为教练并指导现有的组织方案。对该项目进行重新修订的部分原因是由于 Nike 公司将工作重点转向“训练、指导”这一更为有效的办法；此外，因意识到青少年无法掌握如何利用体育解决社会问题也是修改计划的另一原因。许多“爱超越”项目的申请是只是简单地为了保持和体育的关系而忽视其影响力为代价。Nike 公司认为，将关注重点定位于志愿者教练或导师也可更容易与其市场营销计划一致，而青基会则认为该项目会更好配合其现有的“希望工程”活动，“希望工程”的关注重点是6至12岁的学生并由志愿者为他们提供帮助。

BSR 和 Nike 公司就如何通过更好地融入公司不同运动类别以完善内部对于该项目的支持以及该项目的所有权进行了富有成效的讨论；然而，该项目最终能否获得成功将更加取决于时机和主题的有效配合而非方法或手段。

2011年5月至6月，BSR 就如何改善伙伴关系进行了中期评估。耐克公司、青基会和 BSR 再次召开联席会议，讨论不同的项目指标评级、报告和调查结果。BSR 随后对 Nike 公司和青基会分别进行电话跟进，以帮助他们更好地利用调查结果。可以明确的是——BSR 在帮助建立和推进双方合作关系方面发挥的作用已经有效地达到预期目标，保证合作双方精诚合作。8月，BSR 对青基会就战略规划和如何根据中期评估中获取的经验进行了关于项目管理的培训，之后 BSR 对于该项目的参与告一段落。

“游戏变革者”的推出和实施
2011年5月至2012年1月

5月和6月间，青基会的IT团队（获得 Nike 公司的资助）创建了“运动改变者”网站，使得该项目得以从7月份开始招募青少年参与者。从“爱超越”项目中脱颖而出的青少年通过参加耐克公司“运动改变者”的活动在该项目中发挥了重要作用。Nike 公司同时开展一项数字宣传活动，鼓励青少年参与体育运动，Nike 公司在该宣传活动中融入了申请参与“运动改变者”的计划。该方法和其他举措共吸引到12000份申请，远远超过设定的3000份目标。

8月18日至21日期间，Nike 公司在上海举行了“体育节”营销活动共吸引了12.5万名参与者，同时为100名精选出的青年精英教练进行了为期3天的培训，提供结业证书，并为其中一组团队提供在 Nike 公司实习的机会。对青少年的培训更为关注领导力和体育训练；Nike 公司邀请到首都体育学院的专家制定培训内容。12月和1月则挑选出其他青少年教练于2012年初接受培训，并为学校春季入学做准备。

如今的合作伙伴关系
2012年春季

合作双方将继续致力于共同努力，目前正在规划下一阶段加强双方在组织和领导方面的参与。双方需完善伙伴关系的战略资源，继续简化程序，充分利用各自的优势和外部的专业知识等方面呈待提高。

合作伙伴关系中获取的经验

BSR 通过对合作伙伴关系进行详细评估，并明确了以下七点经验：

1. 巧妙运用监测和评估体系使其充分利用其经验和资源

良好的合作伙伴关系是建立在从经验和从试点方案中获取经验的基础之上的。从“爱超越”到“运动改变者”的变化体现了合作双方是如何应用以往的经验教训而做出的转变。例如，密切监测方案的进展、保证青少年的参与度，而且中期评估清楚地表明，有必要简化程序以增强其影响力。在“运动改变者”项目中，合作双方能够更好地、最大限度地利用各自的网络、现有品牌和现有方案；然而，“爱超越”项目本可以充分利用倍能试点项目资源而达到预期目标。

2. 将远景和战略统一结合，但要根据合作伙伴的战略和优先次序的变化作出相应调整

合作关系开始时，双方有着一种强烈的远景和合作意愿；然而，双方却都经历了影响其战略合作的各自发展战略审核。合作伙伴是否能够认识到适时调整方案应对其组织中的战略变化显得十分重要。战略改变增加了维持对原项目支持的难度，但却创造了一个制定新项目的机遇，新项目能够更有效地利用 Nike 公司和青基会的资源，并在青少年中产生更强烈的反响。

3. 投入时间并充分了解合作伙伴，适时做出调整以支持其工作

前期投入时间并了解合作各方的组织文化、决策过程、局限性、经验和资源等十分重要，即使这一过程也许会影响实施进度。青基会最初在管理更复杂的服务项目、监督

项目进展、整合来自不同部门的资源、充分满足所有学生的需求等方面面临工作人员数量不足等方面的挑战。Nike 公司也面临类似的挑战，由于随后将新的方案纳入季节性营销方案的筹备期过长而影响项目推进。在初期评估了薄弱环节后，合作伙伴应该做出调整，通过转移资源或聘请外援支持彼此的工作以保证项目按期进行。

4. 保证高层领导尽早参与并持续参与

若在合作关系中取得成功，必须在合作项目早期促成合作双方高层领导参与其中，并且要使其参与持续化、常态化。合作双方高层领导人和执行人员的观点偶尔会出现差异，这种差异影响了初步的筹备评估（或许其没有充分代表各组织机构，而是体现了个人意志）和对“爱超越”项目的资源分配，特别是有关 Nike 公司消费者参与和将项目纳入合作双方自身的组织战略中。后来，合作双方发现“运动改变者”的概念与其各自的战略更为协调一致，Nike 公司和青基金会能更好地将“运动改变者”理念融入其组织战略和结构中，从而支持项目的执行。

5. 了解并适应组织架构和工作风格差异

更加清晰地了解青基金会的组织结构（BSR 可以提供）：比如如何通过与其当地合作伙伴共同实现计划将有助于设定预期目标和解决方案，可使青基金会内部负责项目的两个部门与 Nike 公司一起开会；克服不同的工作作风的差异至关重要：Nike 公司遵循非常严格的书面规划过程，而青基金会无书面规划，规划过程显得更具灵活性。青基金会努力与 Nike 公司在计划细节上保持沟通，并使 Nike 公司相信他们的一切管理都十分有效；Nike 公司和 BSR 努力理解差异所在并不断追踪项目进程。合作双方通过制定共同工具和适当妥协来适应彼此；即使双方努力并投入大量精力沟通、反思和调解，但文化和沟通的挑战依然存在。

6. 保证坦诚布公的沟通

合作伙伴应该分享彼此的关注热点和不同意见，以防止某些问题将在后期恶化——第三方合作推动者可在此发挥重要作用。青基金会无法实现其招募目标，但又止于与 Nike 公司沟通其处境，其中部分原因在于缺乏信心，而这又是由于缺乏实施服务项目的经验所导致。虽然在合作进程中合作伙伴之间的沟通不断增强，青基金会和 Nike 公司仍然面临需要克服双方沟通风格差异和各自对不同假定因素的挑战。Nike 公司和青基金会对于项目的推进持不同意见，Nike 公司则因资金控制权而具更大话语权。然而至关重要是需要创造一种使得双方共同推动项目进程的环境，而不是由提供资金的一方拥有主动权。

7. 有效分配资源

承诺固然重要，但每个合作伙伴的资源也很重要。合作伙伴双方应在早期制定一个明确的时间表并分配好责任。合作伙伴必须确保各方对于时间表和职责分工理解一致，并且不能低估管理并实施一个合作项目所必需的人力资源数量；合作伙伴不应该高估自己的能力和时间资源；同时，他们应该尝试将新项目融入现有活动，充分利用其现有的活动以减轻负担。

项目成果和经验总结

两个项目在许多方面取得成功，它们超越了多项他人难以企及的目标。值得注意的是，该项目成功地通过传统媒体和现场活动分享了青少年的成功故事。100 项青少年方案获得了“爱超越”项目的赠款，覆盖了 16 个省市的 20 所大学。400 场体育赛事通过此项目平台得以实现，26477 名青少年在该项目中或参与了体育项目或开展了体育运动——其中 1200 名青少年则是首次参与体育比赛。

合作双方从该项目中获取了重要共识：

- » 青少年对于做出变革显示浓厚兴趣，但却无法全身心地长期投入。
- » 青少年对于申请资金和策划项目方面远比志愿参与现有的项目和方案困难得多。
- » 与获得奖金相比，能够改善就业前景和扩大人际交往的机会则更加激励青少年采取行动。
- » 青少年需要大量的培训和指导，特别是如何指导别人，如何利用体育作为经验和相关技能等方面，还包括财务管理、领导力和如何完成汇报的要求。
- » 社交媒体和数字化平台需要强有力的市场推广和大量资源支撑。“运动改变者”在虚拟世界和真实世界中却都尚未实现其青年社区的目标。

企业-公益组织合作关系中作为第三方推动者的经验总结

第三方推动者可以在合作伙伴关系中发挥重要作用。根据 BSR 的经验，作为第三方应注意以下内容：

1. 明确界定自身角色

明确界定和监测自身的角色，当不再需要第三方时，需立刻退出合作关系。

2. 在合作关系前期投入时间

即使合作伙伴往往急于制定并实施计划，但前期的时间投入至关重要，这样可以确保合作伙伴的期望保持一致，工作作风兼容，合作各方有明确的共同计划，在项目伊始各方就能树立团队协作精神。第三方必要时必须令合作进程放缓，以确保所有问题得以解决。

3. 确保合作伙伴之间有一致的沟通方式、规划和工作作风

第三方必须帮助合作伙伴克服各自不同的工作作风，并就如何有效沟通和计划达成一致。

4. 确保预期目标的现实性，测试合作伙伴能力的假定

合作伙伴可能不愿承认能力有限，因此第三方需要对合作伙伴提出质疑，以确保他们的期望和承诺的现实性；同时进行能力评估，准确确定合作伙伴的弱点，并鼓励合作各方实事求是。如果不能对其合作伙伴完全坦诚，至少应对第三方完全坦诚。

5. 将合作伙伴视为机构而非个人

合作各方中或许因为拥有独具个人能力员工达成一致，但第三方需测试各自机构中其余员工是否有能力承担和支持伙伴关系。

6. 向合作伙伴提供指导和一对一的支持

第三方可提供培训，但必须投入时间与合作机构中的个人共同审核文件、开发工具、集思广益，并鼓励反思。

7. 适应合作伙伴不同的文化

为更好地了解合作各方，第三方需要深入了解合作各方的文化，以及他们之间可能产生的冲突，并帮助弥合不同机构文化之间的差异。