

专业志愿服务中国本土化研究报告

2012年8月



关于报告

2010年9月，Taproot（意为“主根”）基金会创始人阿伦·赫斯特先生首次于北京介绍了 Taproot 基金会行之有效的专业志愿服务模式。在美国，通过这种模式，非营利部门得以利用公司的专业技术人才，为自己提供服务。他的讲话激发了中国公益组织对这种模式所具有的巨大服务潜力的兴趣。而中国目前虽然具备大量专业人士更加积极参与到志愿服务，但同时越来越多的公益组织却仍因专业服务资源有限而难获支持。此后的几个月中，BSR 确定了来自北京的公益组织伙伴——惠泽人，通过惠泽人将 Taproot 基金会模式本土化，并推动专业志愿服务在中国发展。2012年8月，惠泽人与各个全球跨部门合作伙伴合作，包括 Taproot 基金会、惠普、南都基金会（中国著名基金会之一），并在 BSR 的支持下，已经将此服务模式运作了近两年时间（共 20 个月）。

此报告由英格丽德·拉森（Ingrid Larson）在亚当（Adam Lane）的支持下撰写完成。此研究报告的目的是：为中国公益组织、基金会、学术机构或私营部门等提供参考，总结此国际项目工作模式实现本土化的经验。报告撰写于 2012 年 6 月至 7 月间，撰写工作是随着惠泽人专业志愿服务项目评估而展开。研究基于内部文献述评、直接观察、访谈和焦点小组讨论的方法。在研究过程中，作者组织了超过 35 个由惠泽人员工、资助伙伴、项目参与者以及来自本地公司和公民社会的利益相关方参与的访谈和焦点小组讨论。

访谈和焦点小组讨论的参与者，为本报告做出了全面贡献，笔者谨此深表谢忱。而报告中若有疏漏，当由笔者负责。

关于 TAPROOT 基金会

Taproot 基金会在美国的五个大都市区推动专业人士为非营利组织提供志愿咨询服务。Taproot 基金会通过其标志性的专业志愿服务援助模式，向非营利组织提供高质量的咨询服务，以强化其结构、管理和治理能力。在美国开展工作十年后，2012 年，Taproot 基金会开始考虑运作全球伙伴项目，支持在全球推广专业技术志愿服务运动的领导者。如果期望获悉关于 Taproot 基金会的更多信息，可以访问机构网站：www.taprootfoundation.org

关于惠泽人

惠泽人 2003 年成立于北京，是一家从事能力建设的本土公益组织。惠泽人的工作专长是志愿者培训和公民社会发展。2010 年，经 BSR 慈源项目推介，惠泽人从惠普公司和南都基金会获得资助，将 Taproot 基金会的项目模式本土化，推动项目在北京发展，并期望在两年后，该项目在财务上可持续发展。自 2011 年起，惠泽人与企业志愿者和当地公益组织共同在北京运作了试点项目。如果期望获悉关于惠泽人的更多信息，可以访问机构网站：

www.huizeren.org.cn

关于 BSR 慈源项目

商务社会责任国际协会（BSR）成立于 1992 年，是企业社会责任领域规模最大、专业化程度最高的国际机构。BSR 致力于与遍布全球的超过 250 家会员企业与机构合作，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。BSR 的慈源项目为期三年，通过建立创新型的跨部门合作伙伴关系，提升社会投资在中国的价值。慈源项目将着力于提升中国基金会和公益组织的专业能力，使其成为企业长期可信赖的合作伙伴。如果期望获悉关于 BSR 慈源项目的更多信息，可以访问 BSR 慈源网站：

www.ciyuan.bsr.org

目录

4	引言
6	项目本土化引入方式 激励型个人 资助型模式 合作方本地化改进 特许运营模式 目的国设立办事处
8	合作方本土化改进 —Taproot基金会专业志愿服务模式进入中国 合作与筹备 全球跨部门合作伙伴关系 项目运营时间表 项目阶段成果
13	本土化经验 需求潜力评估 伙伴关系设计 伙伴关系管理 项目发展运营
24	总结
25	附录 研究概述 经验概述

引言

中国正在面临一系列社会、环境和经济挑战——对于中国来说，若解决所有问题，是一项异常艰巨而复杂的任务。但对于中国乃至世界来说，持续繁荣却是迫切需要。中国正寻求符合自身国情的发展道路，同时也需要学习并借鉴其他国家的做法和经验。将一个赋予创新的想法引入他国可以通过细腻、缜密的工作实现，通过本土化的创新、全球化的合作并假以时日，成长为一个全新的并可以解决长期存在的问题的可行性解决方案。



“三十年显著的经济增长，是以社会和环境为代价的。由此引起的社会发展不平衡令（中国）政府开始强调‘科学发展观’”

——北京师范大学中国社会责任研究院华威濂（William Valentino）教授

对某个社会问题行之有效的方法，未必放之四海而皆准。历史已经证明，在其它国家复制已有的最佳做法，并不总是会达到预期效果，如果这种复制是由外来的投资或者控制驱动的，效果会尤其不理想。而这份报告的前提是，一个创造性的想法是可以通过精心的工作，引入另一个国家，通过本土化的创新、全球合作并假以时日，成长为一个新的解决方案。

当前，处于发展关键时期的中国，对于创新而言，正是一个最好的实验室。中国的社会部门，也随着经济的显著增长，发生着深刻变化。发展不平衡，正在使财富差距、城乡差距拉大，民众获得教育医疗资源的机会不均等，并使环境受到严重破坏。这些问题极其复杂，涵盖面广，需要用创新的方法予以解决。认识到了这些问题以后，政府开始改革法律法规和政策，更加支持社会部门的发展。政府意识到，发展社会部门，可以在政府和商业主导的解决办法之外，找到另一种方法来解决发展中的问题，发展社会部门，可以建立一个慈善的平

“在当代中国，同一时代，同一国度，危机与创新并存。”

——比尔和梅琳达 盖茨基金会联席
主席比尔 盖茨 (Bill Gates)

台---这个平台提供了社会财富渠道去流向最需要的地方，新的方法在此平台上实验、推广，并为最需要的人群服务。从 2007 年到 2010 年，公益捐赠总额增长了四倍，非公募基金会的数量增长了两倍。这充分显示出全社会正在为中国最急待解决的问题寻求解决办法的共同愿景。急速增长的基金会、公益组织和社会企业界是实验和实施这些解决方案的关键角色，政府和企业则是他们的合作伙伴。有政府支持，推广意义重大、行之有效的地方项目可以在全国迅速展开。

本报告旨在满足中国和国际的公民社会组织、基金会、学术机构和私营部门的需要，帮助他们在看到自己创新的想法后，能将这样的想法在各地进行本土化推广。我们把**本土化**定义为将一个想法或者模式进行改进，使之适应目的地独特的文化、语言与环境。对于这个问题的深入了解，是基于 BSR 慈源项目与北京的惠泽人最近将 Taproot 基金会专业志愿服务项目模式从美国引入中国，加以本地化改进的工作。本报告将：

- 讨论将项目引入中国的方式；
- 以 BSR 与 Taproot 基金会、惠泽人的合作为例，展示基于合作的本地化改进工作路径；
- 为期望采用此工作方式的组织提供经验。

项目本土化引入方式

注：在这个案例研究中，Taproot 基金会负责回应中方的需求，协助中国本地的组织创建专业技术志愿服务项目，而非主动地寻求将项目推向中国。

当一家公司希望将业务拓展到中国时，需要认真进行市场评估和成本收益计算来引导决策。而在社会部门，如何进行决策呢？没有利润作为清晰的指标，而“产品”是一个需要高度适应当地情况的创新想法。

对于想把解决方案推广到中国的机构，有很多办法可以选择。最终选哪种方式，取决于机构的推广目标，以及期望投入资源量、承担风险能力和对推广的把握程度。每种方式都需要在优点和内在风险之间做出权衡。

为简便起见，以下表格列出了五种可能的方式，并构成一个连续的序列，一端代表由本土进行控制，国外组织方面风险和投入均较低；而另一端代表外方更多的控制和投入。

	本土控制 投入和风险较低				外方控制 投入和风险较高
	激励型个人	资助模式	合作方本地化改进	特许经营	在目的国设办事处
资助来源:	本地	国外	两者并存	两者并存	国外
成功因素:	决心 人际网络	问责 合作伙伴可持续	合作伙伴意愿 合作关系机构	模式可推广性 特许网络管理	本地员工 声誉
举例:	自然之友 (梁从诚)	聚贤社基金会 (受助方: 行动援助中国)	Taproot 基金会-惠泽人 中国基金会中心	黑暗中的对话 青年成就	救助儿童会 绿色和平组织 奥比斯

引导问题:

- » 项目推广的目标是什么？是否能独立完成此目标？
- » 更注重结果还是更注重创新？
- » 加强控制与重视灵活间如何掌握？

报告将以这五种方式作为基础，讨论项目在引入中国的过程中，选择具体战略的决定因素和相关权衡。以下将对 5 种方式的优势和劣势具体阐述。需要强调的是，随着时间推移，各种方式之间可能相互转换。比如由激励型个人创建的组织可能之后成为特许经营的模式，或者在目的国设办事处的模式可能成为合作方本土化改进（比如机构本土化）。而本报告主要注重于机构最初的引入方式。

激励型个人

这种方式是在中国寻找一位激励型人物来从头开始推动机构的理念或者使命。这样的选择，高度依赖个人的创业能力、决心和人际网络。因为需要从头做起，这种方式的发展和推广则可能花费的时间最长。但是这种这种方式却最有利于本土化控制，国外组织在项目伊始时基本无需参与或投入，而由本地个人承担全部风险。这种方式最适合于新想法落地本土的早期阶段，或本地对项目服务的认知和需求还很低的情形。此时，一位有远见且有创业精神，并愿意为这个想法贡献的人，可以鼓起干劲，激励同伴，通过改进工作模式去适应本地的需要。

资助型模式

资助是很常见的方式，资助方投入资金，由独立的资助对象进行运作，达到其工作目标。机构根据自己的目标、价值观和工作重点，进行项目资助。项目一般由受助方通过提交建议书、报告和工作目标的方式提出，具有各种特定产出。资助可以是严格的（所有支出都要有确定的产出），也可以是灵活的（对高风险的解决方案进行试验）。资助通常会允许受助方根据本地的具体环境决定如何运作项目。通常情况下，灵活的资助需要承担较高风险，产出无法保证，但可能最终取得更大的成功。资助一般是短期投入，极少会培育出可长期持续的项目，并可能造成对国外组织产生过分依赖。

合作方本地化改进

这种方式是动员一个新的或现有的组织将现有项目模式引入新的地方。如果有本地公益组织期望寻求外部支持，或者有许多利益相关方共同决定设立合作伙伴公益

合作方本地化改进

优势

- » 各方共同启动项目
- » 由多重利益相关方和国际合作伙伴驱动
- » 本地控制着重于可持续性
- » 投入小，风险小

劣势

- » 受合作伙伴投入意愿影响较大
- » 合作伙伴治理不佳带来风险
- » 对合作伙伴依赖带来风险

特许运营模式

优势

- » 获特许运营者一定程度上承担本地的启动工作和所需资金
- » 伙伴网络支持
- » 行之有效的模式和品牌支持

劣势

- » 品牌声誉风险
- » 本土控制受限
- » 需要投入资源进行监测

目的国设立办事处

优势

- » 外方高度控制
- » 正式建立业务
- » 有利于长远发展

劣势

- » 投入较高（办公室、雇用员工、注册、建立公信力）
- » 如果失败风险很大
- » 注册困难

组织，或者有第三方发现某种模式与某个本地合作伙伴高度契合，那么可以考虑采取这种路径。而这种方式能否成功，主要取决于本地合作伙伴对项目是否愿意投入并做好准备，包括员工能力和稳定性，各方战略协调一致，以及财务上可行。

除本地合作伙伴外，这种方式通常还包括吸收战略目标一致的支持性伙伴来资助或支持项目。这样，便可为不同合作伙伴间整合资源能力，与社会网络提供创新性的机会，在外方投入较小的情况下，加速项目发展。其长期目标是项目在本地合作伙伴的管理下，得以可持续运行；对于合作来说。需要有明确的治理结构来协调各方的工作侧重并进行问责，这一点在项目初期尤为重要。

特许运营模式

特许运营模式可以采用传统的特许经营模式，但以非营利组织或者社会企业为对象。对非营利组织而言，特许运营可以是一个由独立运营的本地合作伙伴构成的全球网络，整个网络共享一个品牌。无论是哪种情形，本地合作伙伴都需要负责筹集启动资金，或者特许费用花费。作为交换，国外特许权人需要以某种形式贡献品牌、声誉、最佳做法，以及全球伙伴网络。这个网络可以共享技术、基础架构等等，以体现规模效应。为获得被特许人的资质，本地公益组织需要满足一定条件，遵守一定准则，这些主要取决于特许权人期望在何种程度上控制特许运营关系。特许运营的模式会使本地组织的自主权受到一定限制，但是与从头开始启动项目相比，这种方式会让本地组织承担较小风险。

目的国设立办事处

如果国外公益组织想长期在本地开展业务，可以在中国设立办事处。这种方式的投入、风险最大，对运作的控制也最强。当前，中国在政策上的一些限制迫使许多非营利组织以企业形式注册或者不进行注册---此种做法的弊端会使机构无法租赁办公场地、雇用员工、获得税收优惠、签定合作协议或者开立银行账户。如果机构的公信力较强、网络关系深厚、财务资源丰富，会对取得注册机会有帮助。另外一种做法是，国外公益组织可以与现有组织合作，比如在学术机构或其它合法机构中设立办公室。

合作方本土化改进 —— Taproot 基金会专业志愿服务模式进入中国

“我们的使命是支持第三部门的发展，促进公民社会建设，所以我们认为，如果该项目能在中国推广，将对实现我们的目标以及长期愿景起到重要作用。”

——林红 南都公益基金会
项目经理

获悉中国公益组织希望协助启动本地专业技术志愿服务项目的需求后，2010 年底，Taproot 基金会同意与 BSR 合作，使用**合作方本土化改进**这一低风险、高度本地化的方式来将他们的工作模式推广到中国。通过这种方式进行推广，Taproot 基金会需要承担培训和指导工作。这一部分将详细描述该合作的背景、项目运营时间安排，以及项目成果，作为对合作本土化改进路径进行案例研究的样本。

合作背景

在 2010 年 11 月获互相引介之前，Taproot 基金会和惠泽人是两个独立运营的公益组织，具有各自的历史、使命和项目。在美国，Taproot 基金会已经通过专业志愿服务援助项目，建立了其在专业技术志愿服务领域的全球领先地位。专业志愿服务援助项目旨在动员商业领域的专业人士的个人或团队为非营利组织提供高质量的、具有显著影响的服务。在中国，惠泽人已经在推动和支持可持续志愿服务、志愿者管理能力建设方面，成为公认的领导机构。

Taproot 基金会与惠泽人概况（2010 年 8 月）

合作伙伴	Taproot 基金会	惠泽人
成立时间	• 2001	• 2003
服务区域	• 旧金山（总部所在地）、纽约、芝加哥、华盛顿、洛杉矶	• 北京
员工数量	• 48	• 7
年度预算总额	• 420 万美元（约合人民币 2671 万元）	• 15 万美元（约合人民币 95 万元）
使命	• 领导、动员与鼓励专业人士参与带来社会变革的专业技术志愿服务	• 人人乐于志愿服务的公民社会
主要项目	<ul style="list-style-type: none"> • 专业志愿服务援助项目：旨在让非营利组织获得商业专业人士的专业技术志愿服务的品牌项目 • 思想领导力 • 顾问咨询服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 志愿者培训 • 志愿者管理体系发展 • 中国志愿精神研究与宣传
工作成果	<ul style="list-style-type: none"> • 将项目从旧金山拓展到全国的 5 个城市 • 已经动员了约 5000 名专业人士贡献了超过 78 万小时的专业技术志愿服务。 • 通过超过 1300 个专业技术志愿服务项目贡献了价值超过 8540 万美元的专业技术志愿服务成果。 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立了规模约 100 人的志愿者培训师队伍 • 为全国超过 600 个公益组织和青年团体的约 10000 名志愿者和志愿活动组织者提供了培训。 • 为 50 家公益组织建立志愿者管理系统提供了顾问咨询服务。

2010 年 9 月，Taproot 基金会创始人阿伦·赫斯特作为新成立的慈源项目的国际顾问之一访华，并在北京介绍了 Taproot 基金会行之有效的专业技术志愿服务模式。他的讲话激发了中国公益组织对这种模式所具有的巨大服务潜力的兴趣。而中国目前虽然具备大量专业人士更加积极参到志愿服务，但同时越来越多的公益组织却仍因专业服务资源有限而难获支持。

全球跨部门合作伙伴关系

“我们的员工在技术、工程、人力资源和制造等高附加值领域具有丰富经验，我们鼓励他们利用这些稀缺的智力资源来解决社会问题而做贡献。”

——惠普全球社会创新网站

Taproot 基金会和 BSR 已经看到了公益组织对专业技术志愿服务的需求，也看到需要一个有着强大能力的中介机构将公益组织与志愿团队相匹配，才能确保项目质量。下一步便是决定如何引入这一模式。作为一个当前仍然主要服务于美国各大城市的非营利组织，将业务扩展到中国并非 Taproot 基金会当前工作的重点。而由阿伦任顾问的 BSR 慈源团队，为了在中国运作本土化的专业技术志愿服务项目，协助 Taproot 基金会在中国建立合作伙伴关系，并选择了惠泽人作为将该模式本土化的合作伙伴。惠泽人是一家位于北京的公益组织，在志愿服务领域相当活跃。

BSR 认识到，可能需要其他支持性伙伴提供资助以及其它资源。于是，Taproot 基金会将惠泽人介绍给了自己的资助伙伴——惠普公司。作为一项业务战略，惠普公司非常期望在全球发展其专业技术志愿服务项目。它同意在北京为项目提供资助和员工志愿服务。BSR 通过其中国本地网络，从南都基金会获得了进一步资助。南都基金会是中国优秀的著名基金会之一。南都基金会认为，专业技术志愿服务项目是推进公民社会建设的机遇，也可能是受资助方进行能力建设的机遇。

BSR 将其在跨部门合作伙伴关系发展方面的专业经验，应用于密切合作伙伴关系，明确合作各方角色，促进合作价值提升，以及明确战略利益期望等诸方面，应用于发展最初的两年行动计划。五位合作伙伴对集中各方资源与财力，发挥各方独特优势，利用各方资源网络支持专业志愿服务在中国发展做好了充分的准备。

合作伙伴	资源	能力优势	资源网络	战略利益
工作模式来源方 	<ul style="list-style-type: none"> 价值超过 100 万美元（约合人民币 636 万元）的知识产权 投入相当于 5 万美元（约合人民币 32 万元）的员工工作时间进行培训和指导 	<ul style="list-style-type: none"> 思想领导力 项目管理 	<ul style="list-style-type: none"> 全球——跨国资助方（如惠普） 	<ul style="list-style-type: none"> 低风险的模式全球推广
运作方 	<ul style="list-style-type: none"> 建立与运作项目的本地员工团队 	<ul style="list-style-type: none"> 志愿服务工作方面的经验 公益组织培训 	<ul style="list-style-type: none"> 本地——本地公益界 本地——（公司）ICT 志愿者联盟 	<ul style="list-style-type: none"> 对在中国启动专业技术志愿服务项目的支持 专业技术志愿服务方面的业务拓展
支持方 	<ul style="list-style-type: none"> 两年内 6 万美元（约合人民币 38 万元） 	<ul style="list-style-type: none"> 与本地公益组织合作的经验 	<ul style="list-style-type: none"> 本地——受资助公益组织 	<ul style="list-style-type: none"> 受资助公益组织能力建设 非营利部门发展
支持方 	<ul style="list-style-type: none"> 两年内 3 万美元（约合人民币 19 万元） 由员工担任专业技术志愿者 	<ul style="list-style-type: none"> 具有开发网上平台的信息技术能力 	<ul style="list-style-type: none"> 全球和本地——员工志愿者 	<ul style="list-style-type: none"> 员工发展 社会创新方面的品牌领导力
协调方 	<ul style="list-style-type: none"> 投入相当于 4 万美元（约合人民币 25 万元）的员工工作时间发展合作伙伴关系及对惠泽人进行技术支持 投入 6000 美元（约合人民币 3.8 万元）作为学习访问差旅费。 	<ul style="list-style-type: none"> 合作伙伴关系发展 跨部门协调 指导 	<ul style="list-style-type: none"> 全球和本地——全球和本地会员公司企业社会责任项目 本地——公益界 	<ul style="list-style-type: none"> 在中国发展社企关系

到 2010 年 12 月为止，在发展中国专业技术志愿服务共同战略指引下，这个全球跨部门合作伙伴关系得以巩固。各个合作伙伴就绪，惠泽人的工作也已步入轨道，Taproot 基金会的工作模式本地化工作已然做好了一切准备。

项目运营时间表

BSR 与惠泽人一同制定执行计划，将为期两年的工作分为六个阶段，每个阶段都列出了具体目标。其 20 个月内的具体工作如下：

2011 年 1 月

第一阶段：准备

- 完成人事安排
在考虑多位候选人之后，聘用了专业志愿服务项目经理。
- 指导委员会第一次会议
惠泽人在北京召集会议，由惠普公司、南都基金会和 BSR 参加。会议中讨论了委员会的任务和工作计划。

2011 年 3 月

第二阶段：学习

- 赴 Taproot 基金会考察学习
惠泽人的两位员工和南都基金会的一位员工赴美国 Taproot 基金会进行了为期一个月的学习。内容包括：Taproot 基金会的项目发展历史，管理方法与结构等，并参与到专业服务活动的一线工作中。
惠普举办了一次关于中国志愿精神的推广活动。
惠泽人和南都基金会拜访了此社会创新项目以及专业技术志愿服务体系的其他利益相关方。

目标

文件翻译与本地化
网站和信息系统功能架构

2011 年 4 月

第三阶段：启动

- 指导委员会第二次会议
惠泽人员工分享学习访问收获，讨论下一年度计划。
- 开发项目文件
通过参考来自 Taproot 基金会的材料，惠泽人开发了应用文件、评估文件以及协议文件，支持此项目。
- 进行公益组织需求评估
惠泽人通过访谈和调查问卷对北京的 20 家公益组织的服务需求进行了评估。

2011 年 8 月

第四阶段：试点

- 持续进行：双月指导会
BSR 员工每两月与惠泽人会面，监测项目进展，必要时提供指导和咨询。
- 完成公益组织和志愿者的招募和遴选
通过 ICT 志愿者联盟，惠泽人在跨国信息通信技术有限公司中推动项目进展，动员志愿者参与。
- 运作试点项目
启动了若干项目并获得不同程度成功。通过进行非正式讨论在活动后收集反馈意见。

目标

由 25 位志愿者向 3 家公益组织提供专业技术志愿服务。

除了惠普之外，招募 3 家企业为项目提供志愿者和资金支持。

2012 年 3 月

第五阶段：推广

- 企业社会责任经理推广
BSR 为惠泽人项目进行了一次推广活动，有 11 家本地企业的企业社会责任经理参加了此次活动。
- 对试点阶段活动进行评估
BSR 为专业技术志愿服务项目提供了正式评估。
- 举办活动，发布试点项目成果。
- 开发了推广营销方案。

目标

启动 1 个正式项目。
通过电子邮件，向 1000 家公益组织和企业推广项目。

已完成计划

第六阶段：扩展

- 根据评估结果改进项目。
- 在北京推广项目，在其它城市复制项目

项目成果

(2012年8月)

现阶段成果

对 30 家从事教育、卫生、社区发展的公益组织进行了需求评估，获得的反馈是，需求集中在推广营销、人力资源管理和信息技术方面。

总共有来自**6**家公司的**18**位志愿者完成了**3**个项目，共计贡献**400**小时工作时间，**12**家本地公益组织从中获益。



营销战略项目

来自 IBM 和京东方科技集团的专业人士在 6 个月中组成团队，为一家草根社区发展公益组织建立了营销和品牌战略。

“许多公益组织只注重做活动。我们没有在对项目进行推广营销上花费时间和资源，但是我们认为这很有必要，否则，我们就只能在很小的社区中发挥影响力。这些专业技术志愿者为我们的推广营销和品牌建设带来了新的思路。”

——公益组织领导人

公益组织领导人法律培训

惠普法务部门为 10 家本地公益组织的领导人就公益组织管理法规和环境法律基础知识进行了一次互动培训。

“在我们日常工作中，我们很少有机会与公益组织直接接触，但是我们非常愿意帮助公益组织、帮助社会、帮助他人。虽然这次培训只是面向 10 个人，但是他们会通过公益组织的工作对成千上万人提供帮助。”

——惠普法务志愿者

进展中的工作

来自包括惠普、IBM和联想在内的**8**家公司的**20**位志愿者正在完成**5**个专业技术志愿服务项目

未达成的成果

项目类型	状态	原因
软件开发	延迟	项目经理变更后惠泽人无法继续支持
网站开发	取消	志愿者缺乏响应/兴趣
管理系统设计	取消	由于员工意外离职，公益组织缺乏准备

本土化经验

在各利益相关方合作伙伴的支持下，惠泽人对 Taproot 基金会专业技术志愿服务项目的本土化改造，既取得了一定成功，又面临一系列挑战。在改造的全过程中，不断进行着调整。这一部分旨在为对在中国实施合作方本地化改进有兴趣的组织，总结一些迄今为止得到的经验。需说明的是，由单个案例研究推广结论具有一定局限性，而这种方式仍在持续发展。注意到每个组织都有自己的特点，同时为了对读者更为实用----这些经验并非为了设计一个清晰的方案或详细的结构化战略，而是为讨论影响路径效果的关键制约因素与决策提供一定基础。

惠泽人最初设想之外的挑战

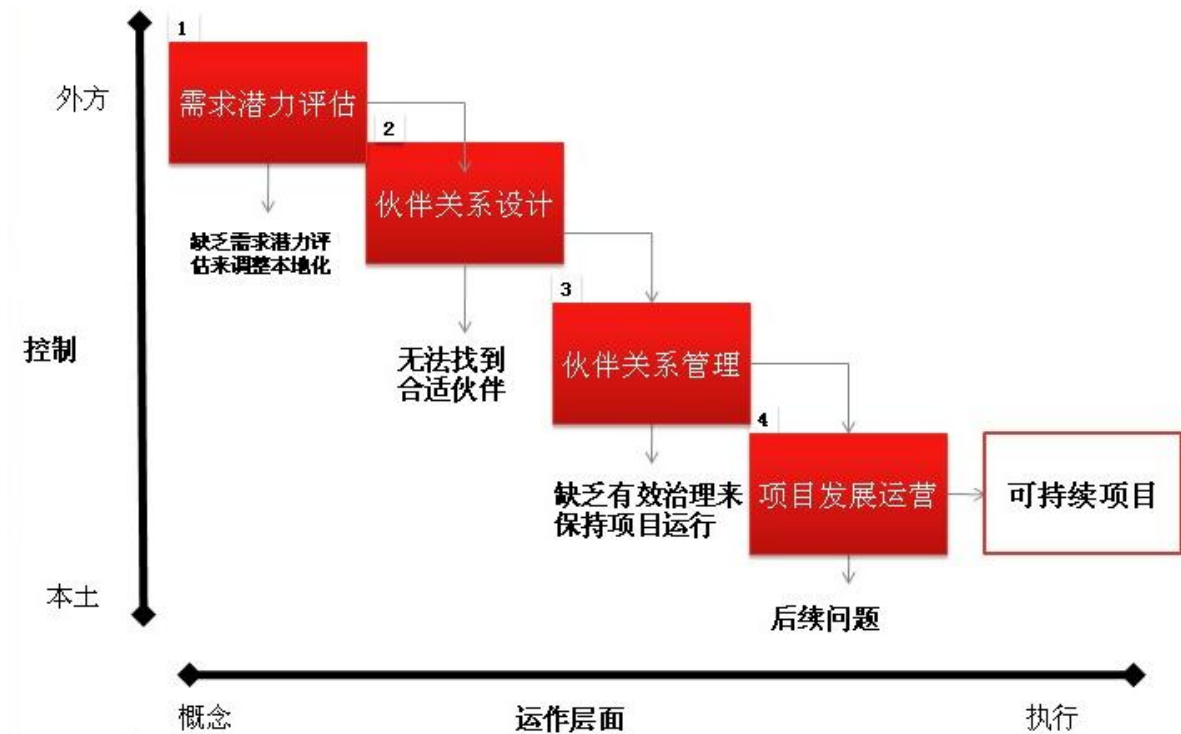
- » 志愿者招募困难
- » 项目管理和咨询顾问经验缺乏
- » 后续规划
- » 员工离职
- » 招聘和培训新员工的时间影响了专业志愿服务项目的进展

由于国家环境和组织自身情况会突然发生变化，通过本地合作伙伴将项目推广到中国（或其它新兴市场国家）不可避免地存在风险和不确定性。而合作方本地化改造能在战略上整合现有资源、优势和网络，在合作伙伴间分担风险和所有权益。这样，路径就能得到每个组织都无法单独实现的产出。然而，为确保合作产生效益，必须将合作伙伴关系认真设计好、培育好、管理好。

下面以时间为序，介绍合作方本土化改进方式的四个要素。这四个要素，都是分别建立在前一个要素之上。

1. 需求潜力评估
2. 伙伴关系设计
3. 伙伴关系管理
4. 项目运营发展

在不同的伙伴关系中，控制的差异很大。然而，在本地化改进过程从概念阶段逐步向执行阶段过渡，控制，或者说对项目的影响，一般都会经历越来越本地化的过程。同时，项目会更加接近其长期的目标：保持可持续的本地合作伙伴关系，完全适应于本地环境。



需求潜力评估

建议

在检验前提假设时，先建立一个思维框架，从各个可能的方面进行集体探讨，来找到中国和来源地的差异。

根据 Taproot 基金会的模式以及自身组织的能力，惠泽人提出了如下的专业志愿服务的思维框架。：

- » **环境：** 有什么惠泽人控制能力之外的因素。
- » **基础：** 惠泽人自身需要何种组织能力与架构，来运行 Taproot 基金会的模式。
- » **过程：** 如何日常运行 Taproot 基金会的模式

环境因素：

- » **文化：**
 - 对专业技术志愿服务的认知
 - 企业社会责任价值和类型
 - 校企合作
- » **公民社会：**
 - 成熟度
 - 价值观
 - 影响力
 - 政策与规定：
 - 透明度
 - 社会政策重点
 - 公益组织和企业社会责任项目管理规定
- » **需求潜力：**
 - 公益组织环境
 - 本地专业技术服务志愿者资源
 - 企业社会责任项目
 - 专业技术志愿服务项目竞争对手

为推动路径向前进展，外方公益组织需要理解本地环境对想法的态度，比如是否接受其想法，如何接受，为什么接受。

检视模式隐含的前提假设，弄清哪些应当彻底改变，哪些应当改进适应

一个需要尽早考虑的因素是，为适应本地环境，来源方公益组织的模式中，有多少是应当彻底改变而非部分改进的。于是，在最初的时候，公益组织就应当探讨，整个项目模式最初是建立在哪些假设之上。在学习访问期间，Taproot 基金会向惠泽人介绍了 50 个作为专业志愿服务构建基础的假设。这些假设基于以下关键问题：

- 谁是我们的服务对象？
- 他们需要什么？
- 我们提供什么？
- 我们如何提供这些服务？
- 项目如何获得资助？项目的运营模式是怎么样的？
- 我们持有什么样的价值观？

需要注意，最基础的假设注重的，是项目设计的原因，而非项目运作的方法。同样，在中国的环境下，对这些假设提出质疑和检验，就有助于预计到哪里是需要改进的关键所在，有助于确定哪些是本土化的决定因素。

尽管随着学习深入，哪些因素对本土化起决定性作用必然会显现出来，但我们需要**早厘清这些因素**，并与全部合作伙伴做好沟通，这在项目过程中十分重要。在整个伙伴关系中需要强调，**关键在于创造性的改进，而非复制原有模式**，当参与方有很多的时候，尤其要注意不断地强调。因为这个关键的信息可能会随着时间推移被忘却，从而引起对工作要点的误解。

在此案例研究中，便暴露出一个问题。如何对 Taproot 基金会的知识成果与经验进行利用，对原有模式的改进到底可以达到什么样的程度，对于这个议题，五个合作机构间没有达成明确的共识。对市场的情况深入理解，与潜在的项目利益相关方积极沟通，尽早确定本土化的决定因素，便能在之后避免困扰，明确共同的目标。

市场需要不一定会转换为市场需求

尽管可以看到一些需求机会的基本要素，但对于一个新的、别人不熟悉的想法而言，要想激发市场的需求，仍需花时间进行努力。经过一些熟悉公益界和跨国公司员工志愿服务情况的本地公益组织牵线搭桥，基于 Taproot 基金会模式进行专业志愿服务的合作伙伴关系发展迅速。在没有正式“需求测试”的前提下，各合作伙伴认为，不断增长的公益部门能力亟待提升，商业机构的大量专业人士对志愿服务感兴趣，一些跨国公司和本地基金会将资助专业志愿服务项目，这些都会促进其达成战略目标。各合作伙伴发现，这一工作领域是一片空白，而这一工作模式也没有任何硬性障碍，比如技术、管制规定、资源获取等等。尽管他们了解到，之前对类似模式的尝试并没有获得成功。

但是，**软性的障碍**同样会带来很大麻烦。在文化和认知上，抓住专业志愿服务的概念，对专业人士和公益组织并不容易。志愿服务在中国还是一个相对较新的概念，绝大多数人只是在不久之前才对基础志愿服务有所了解，这样的志愿服务与周期较长，效应需要积累的公益组织能力建设顾问咨询志愿服务项目相比，效果直接、快速、实际。其它一些文化和环境的因素也阻碍了人们接受专业志愿服务模式，比如公益组织和企业间缺乏互信，彼此不熟悉对方的工作方式、期望和限制条件。公益组织领导人和年轻的专业志愿者之间的代沟也会引起沟通和信任障碍。

“在中国，要信任一个公益组织并不容易。捐助以后，我不知道是不是真正帮助到了需要帮助的人，有些人会打着公益旗号做别的事情。”

——惠普中国的一位员工

“在草根公益组织中，人必须学会做所有的事情。没有支持体系，没有人能帮助我们。每个公益组织都是一个孤岛。而在公司里，每个人只要做好自己的工作就可以了。所以，公司里的人们无法理解草根的文化。”

——一位本地公益组织的领导人

“我们只和朋友与熟人打交道，从不去接触陌生人。所以惠泽人需要教会人们为专业技术志愿服务项目而共事。”

——惠泽人创始人翟雁

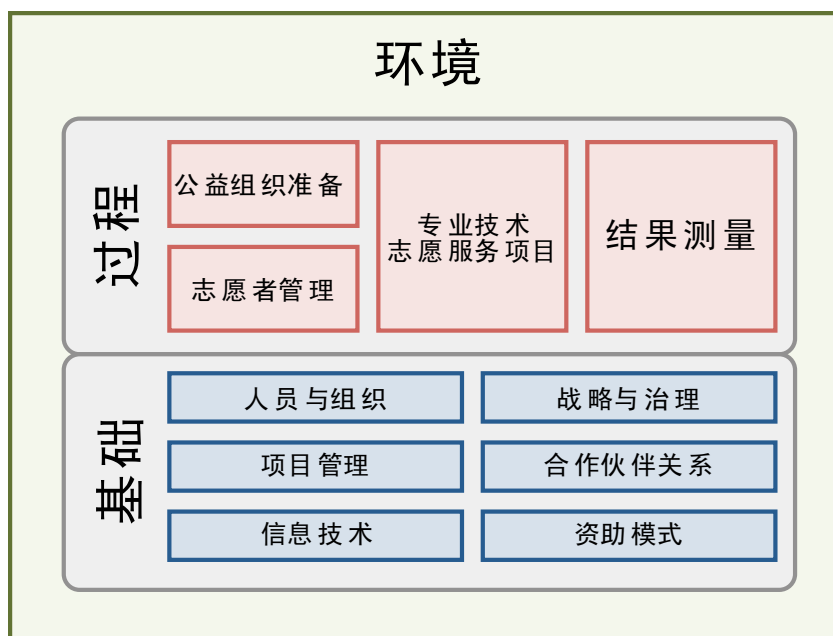
结果，惠泽人在向企业社会责任经理、志愿者以及公益组织推广项目中花了比预期更多的时间，来建立对专业志愿服务“运动”的认知和热情。回过头来看，用某种形式对直接利益相关方——用户、收益方、参与方、潜在资助方进行一些**需求测试**，将有利于推动项目进展。需求测试和需求研究的不同在于，需求研究需要使用数据和调查，而需求测试只是开发几个模式的原型，然后在直接利益相关方中进行焦点小组讨论，以理解他们的决策过程。这些信息将用于决策**如何**成功地实践想法。作为本地协调方，BSR 本应在需求测试方面更加主动一些。信息收集的工作，本可以影响对合作伙伴的选择和目标的设定，让各方对本地化改进有更深入的了解，并有助于激励起对想法最初的积极性。

立即测试需求还是今后试错

尽管来源方公益组织或本地协调方合作伙伴可以在需求潜力调查上花几个月甚至年的时间，但在某些时候，只要有充分证据显示想法可以持续推进，且知道如何持续推进，就必须做出决定。取决于想法的复杂程度、敏感程度和潜在障碍，有的时候，如果用很长时间做需求测试，会让推进想法的最初势头消退，当运行和支持伙伴非常想推进项目时，这种情况尤其容易发生。时机的掌握也取决于资助方和其他合作伙伴的时间表，取决于对环境和市场瞬息万变情形的认知，在新兴市场中，尤其如此。

基于各方共同的热情，以及预见到并不存在硬性的障碍，BSR 在三个月内就选择了相辅相成的各个合作伙伴，争取到了资助，制定了运行计划。尽管之前没有正式进行市场研究，BSR 完成了合作伙伴关系设计，并对稍后进行测试做出安排。通过在惠普员工和受南都基金会资助的公益组织中进行试点，理论上，惠泽人得以在合作伙伴关系中较低风险地进行了市场测试，在正式合作伙伴关系内外寻找公益组织进行“**安全试点**”为项目发展提供了一个良好的开端，为学习和改进提供了一个低风险的环境。

另一个考虑是，新项目不仅应当回应当前的需求，还应当预见到今后的需求。举例而言，可能一个模式并不适合今天的环境，但它却有可能在几年后变得非常有效。于是，问题便变成了**如何处理好为今天而设计和为不确定的未来进行设计之间的关系**。此外，需求有不同的发展阶段，相关各方也有着不同的需要，可以根据不同的“客户群体”设计不同的服务或产品。比如，每个在北京的跨国公司可能就有各自不同的员工志愿服务文化、政策和结构。惠泽人便根据试点项目中对各企业合作伙伴的了解，相应地对项目进行调整，来适应它们各自的需要和特点。同时，惠泽人仍应注重规模效应，保持产品数量精简、标准化程度较高。



伙伴关系设计

在调查需求后，需要正确地选择合作伙伴，并且战略性地、互补互信地结成伙伴关系。

认清合作伙伴关系支持资源存在的劣势，并有针对性地做好计划。

组织一旦决定推动想法向前发展，便需要认清自己在本地化改进过程中应当发挥什么作用。Taproot 基金会很早便认识到，它是一个资源有限的非营利组织，主要在本地开展服务。在中国开设办公室，或者花费很长时间在中国实地评估需求、寻找合作伙伴或者评估惠泽人的工作进展，这并不是 Taproot 基金会的战略所在。Taproot 基金会并不主动地寻求发展到中国来，但是期望回应协助在中国发展一个类似项目的请求。

合作伙伴类型：

- » 工作模式来源方合作伙伴
 - 拥有想法
- » 运作方合作伙伴
 - 拥有改进后的工作模式，并在本地进行运作
- » 支持方合作伙伴
 - 通过资助、服务以及网络提供支持
- » 协调方合作伙伴
 - 在各方之间结成伙伴关系并推动其向前发展

作为协调方合作伙伴，BSR 通过以下工作，领导这一路径：

- 寻求更多资助
- 设计合作伙伴关系
- 推动合作伙伴关系向前发展
- 为惠泽人提供技术支持，引介其进入自身拥有的协作网络

评估项目和合作伙伴关系进展通过主动地将责任托付给 BSR，Taproot 基金会得以符合实际地为整个合作贡献资源、提供支持，包括知识成果、项目工具、操作模式以及培训等等。这些支持促使惠泽人在全球专业志愿服务中发挥作用。

信任比契约更重要——在本地网络中寻找合作伙伴可能比进行系统性评估更加实际

理论上，应当使用一个透明的方法，通过明确的选择条件和尽职调查来评估可能的合作伙伴。在进行认真的需求调查后，这样的正式流程将确保合作伙伴有足够能力，愿意承担义务，总体上适合战略伙伴关系的要求。

而在这个案例中，所有的合作伙伴都是基于先前的合作关系选择的。Taproot 基金会与惠普有着紧密的伙伴关系，惠普是其企业资助方之一。而 BSR 也与惠普中国有着各种密切联系。BSR 又与惠泽人和南都基金会的负责人存在伙伴关系。惠泽人与南都基金会曾经有过合作，尽管并非接受资助的关系。

同时，每个合作伙伴都在专业技术志愿服务中有着自己的定位，并且积极性非常高。惠泽人领导层期望根据这个项目重新定位自己的使命与愿景，南都基金会在公益组织能力建设方面是在中国领先的基金会。惠普期望在全球推广其专业技术志愿服务项目，而惠普中国的法务部门本已参与到其中。

尽管有些特殊，这样的情况确保了参与合作的各个组织在某种程度上拥有相互的信任，互相了解长处和短处，否则，在项目进展前，就需要花时间去相互了解。在中国，建立互信对成功的工作伙伴关系尤为重要。它不仅加速了伙伴关系发展，还能免去复杂的合同规定。基于各组织领导层已有的合作关系与积极性，执行层面很快建立了相互认同。然而，如果对可能的合作伙伴进行更深入广泛的调查，可能会导致另一种结果的发生。

本地合作伙伴的投入比其能力更重要，但这也更难验证

选择本地运行方合作伙伴是本地化改进中最关键的抉择。因为是这个组织来根本控制模式的创新，以及项目的发展与推广项目。有资源，有支持，但没有合适的合作伙伴来利用，将会导致改进失败。边栏列出了选择运行方合作伙伴应当考虑的关键因素。BSR 确定惠泽人作为合作伙伴，是基于以下因素：

- 领导层富有热情、有决心、有经验
- 在志愿服务领域有声望和公信力
- 认为其愿意为专业技术志愿服务的使命
- 拥有本地公益组织网络

催化部门发展

将想法引入中国，最重要的一点考虑是想法的垄断性。工作的目标到底是帮助一个本地合作伙伴发展，密切地支持他们，还是毫无保留地将想法尽可能在全中国广泛传播，不限制任何人获取。如果 Taproot 决定“催化部门发展”，他们可能会邀请许多公益组织去美国学习，开放地分享他们的知识成果，甚至在多个合作伙伴之间分配资助。

然而，这种路径的对部门的长期效果并不明确。竞争既可以促进市场增长，也可以分裂市场，导致本地市场混乱，最后损害了整个市场接受新的想法。

- 与一些信息通信技术公司有合作伙伴关系
- 财务情况稳定
- 与 BSR 熟悉并有过合作

最初的顾虑主要在员工能力上，包括缺乏项目管理能力，缺乏与企业沟通的经验，这将使志愿者招募发生困难。虽然惠泽人专门从事志愿服务工作，但员工在志愿者管理和专业志愿服务项目管理的能力与技能上差别仍然很大。Taproot 基金会的员工拥有大量的咨询顾问行业背景，而惠泽人的团队并没有，最关键的是，惠泽人在获得资助之前，并没有员工完全适应这个项目。在运行的最初阶段，惠泽人期望为专业志愿服务项目招聘一个项目经理，一个信息技术经理。尽管有高度的学习热情和意愿，获聘的项目经理仍缺乏专业经验，全程尚需他人提供支持。

对于能力问题，通过合作，部分得到了解决。惠普提供了企业志愿者资源，BSR 每月两次与项目经理会面，进行指导和咨询，发展她在沟通和项目管理上的能力。由于家庭原因，她在 2012 年初离职，惠泽人现已招聘新的项目经理。

缺乏能力较缺乏投入更容易弥补，在改进一个新概念时，合作伙伴会遇到了种种障碍，所以，坚定地投入使命十分关键。作为一个公益组织，惠泽人经受了考验，这一点，从应对员工变化以及机构为专业志愿服务项目而积极变革等方面显现出来。

对投入程度进行评价很有挑战性。当项目申请过程表明需要一些实际时间投入时，会使公益组织过多承诺，或者将改进项目视作对中国公益组织的资助，而非一个由平等合作伙伴共同建立和发展的项目。投入风险包括：

- **更重视其它项目**——合作方还在做什么其它“传统”项目，还有哪些资助者，这些项目在什么时间段内运作？现有的项目与新的项目能够整合么？
- **缺乏高层参与**——合作方是否有理事会，理事会是否知晓与支持这个项目。
- **战略不明确**——合作方如何评价新的工作机会？评判标准是否透明？

选择运行方合作伙伴的考虑因素

- » 具有远见、创造性的，坚定的领导层
- » 员工技能符合项目管理需求
- » 具有良好的本地和相关资源网络
- » 核心能力与服务相互匹配
- » 使命协调一致
- » 机构与员工稳定
- » 沟通技能
- » 财务情况良好
- » 重视资源安排

招聘中的挑战

招聘对于非营利组织和社会企业而言，通常是一个挑战，在新兴市场国家中尤其如此。这些地方，人才与资金的缺乏会影响员工质量，而由于工资有限，员工的离职率通常会比较高。

“中国的草根公益组织无法制定较长期战略，因为所有事情都取决于资助。”

——一位本地公益组织领导人

“志愿部门对变革有很高的热情，但是他们没有稳定的员工队伍，这样，知识的传递就无法发生。”

——一位合作伙伴的员工

支持方合作伙伴可以弥补运作方合作伙伴的不足，并为实行试点项目与尝试新工作模式提供基础

正如前面所讨论的那样，支持方合作伙伴可以通过提供资源、能力和渠道减少合作伙伴关系中的风险。比如，在获悉惠普将把自己的志愿者资源提供给惠泽人，BSR 引入其全球公司网络后，南都基金会对资助这个项目更有信心了。

选择支持方合作伙伴尝试潜在工作模式。惠泽人进行本土化的目的之一是建立专业志愿服务工作模式。且这种模式能够产生收益，至少能部分自给自足。这将把惠泽人从草根公益组织转变为社会企业。意识到可持续的运营模式对项目的未来十分关键，BSR 设计利用合作伙伴关系测试两种潜在的模式——企业合作伙伴愿意为员工付费，来通过专业志愿服务提升他们的技能和经验，基金会和企业愿意为专业技术志愿服务付费，以提升受其资助的公益组织的能力。因为可能有助于项目成功，BSR 还设想支持方合作伙伴可以“孵化”新的项目。在惠普的志愿者与南都资助的公益组织中进行试点后，成功的案例将向其它企业合作伙伴和本地基金会证明项目的价值。

在动荡的环境中建立稳定的合作关系需要耐心和坚持

当公益组织合作伙伴因外界环境不断变化，运营活动难以确定时，很难构建一个有着长期预知、长期秩序和长期过程的跨部门合作伙伴关系。其中的挑战在于在固定的结构与足够的灵活性之间做平衡，以容纳不同部门的合作方。

中国多样的管制政策和经济环境影响着所有部门的组织，历史已经表明，系统性的变化和事件可能突然发生，影响组织的战略、人员和工作重点。然而，这些影响在草根公益组织中尤其明显。中国的公益组织面临着很多问题。比如因为合法注册很困难，很多都没有注册，或者以公司形式注册，比如依赖于有着感召力的创始人，比如依赖于海外资助（目前投向中国的海外资助正在减少）或者一到两个国内资助者（因为缺乏本地资助型基金，以及对公

“人力问题上的现实破坏了对战略的执行。”

——一位本地公益组织领导人

建议

在运作项目前，尝试由协作方做一个合作方能力需求评估，以决定在哪些方面，运行方合作伙伴特别需要外部支持和指导。

募的限制)，比如缺乏资金发展员工。结果，大多数公益组织**员工很少，流失率高，组织结构扁平而多变，战略重点随着资助机会而变化**。资助期望只包括项目费用，而不包括一般管理费用，这更加阻碍了机构能力建设和资源可持续发展。这些外部环境构建了公益组织在合作伙伴关系中的结构基础和工作能力。

惠泽人的机构能力和稳定性是发展专业技术志愿服务项目的一个挑战，比如后续规划和员工变动就是其具体体现。招募、培训、重新组建团队需要花费时间，一些组织和项目的经验也免不了在人员流动中流失。所有合作伙伴都支持惠泽人的情形，将其视为许多中国公益组织将要面对的常见情形。然而，这使得对目标的达成受到挑战。作为合作伙伴，通过制作文件和知识管理传递最佳做法，做好备份，以及争取尽早项目制度化将有助于问题解决，对项目对合作伙伴的长期能力而言都是如此。

这个合作伙伴关系中，没有所谓官办公益机构（GONGO，控制着中国的公益部门，尤其在资金上）和政府部门参与。因为它们有着丰富的资源、能力、影响力，运作时间也更长，所以，它们可能是更加稳定的伙伴。但是，与草根公益机构合作，可以更好地接触当地、更灵活，更有创新性，并且有着通过合作对正在成长的公益部门进行能力建设的附加作用。此外，官办公益机构可能不太愿意创新，在项目方向、人员招募、合作伙伴选择和薪酬结构等方面更多地受上级政府部门限制。

伙伴关系管理

会办关系设计为建立与管理持续伙伴关系提供了蓝本。全球跨部门合作伙伴关系需要有效的、灵活的管理，来确立角色、协调期待、建立决策机制。

一些个人往往会成为合作伙伴关系的粘合剂，但这并不是好的状态。

如同已经讨论的那样，伙伴关系可以自然地已有的联系基础上发展而来。尽管可能有正式的合作伙伴关系，这些联系可能在项目运行过程中，继续引领伙伴关系的发展，从而产生以关键个人为中心的非正式治理结构。

惠泽人的专业志愿服务项目便在执行层面碰到了未曾预料到的挑战，其中就有一些是源于合作伙伴员工间的沟通问题。当存在障碍时，最初参与建立合作伙伴关系的员工介入处理，重申机构对项目的战略投入。BSR 也作为中立方参与解决问题，引导各方就问题根源和可能的解决方案展开对话。在没有形成正式治理机制的前提下，关键人物在问题出现时介入，缓解了事态，推动项目不断进展。

尽管这可能很奏效，但**这种非正式治理机制是被动的，依赖于关键个人的力量**。如果这个人离开了机构，就存在合作伙伴关系崩溃，或者分裂成为许多双边关系。建立一个透明的治理机制，准备好面对挑战的方法和步骤，这将有助于团结各合作伙伴的新员工，减少机构人员流动带来的风险。在 20 个月中，惠泽人、Taproot 基金会、南都基金会和 BSR 都在不同程度上有资深员工变化的情况。幸运的是，一些关键人物使合作关系保持持续稳定。而这依靠的不是正式的治理机制，而是他们个人影响，来激励各合作伙伴为合作出力。

随着合作伙伴关系的发展，重新评估各方角色和期待

尽管在伙伴关系设计阶段经过了大量认真的计划，任何学习过程不可避免地会有变化发生。运行方合作伙伴对想法做改进时，合作伙伴关系也应随之有改进。当项目的变化“正式”出现时，就表明有必要重新评估各方的角色和期待，评估时，需要在各合作伙伴间正式地进行讨论，而非想当然，或者只在一些合作伙伴之间非正式地达成一致。

在惠泽人开始本地化改进 Taproot 基金会的模式是，他们的关注重点从学习专业志愿服务的基础知识专项了招募志愿者运行试点项目。通过双周沟通会议，BSR 发现了惠泽人的需求，并计划提供针对性的支持。比如，当惠泽人招募专业志愿者的工作产生困难时，BSR 组织了一次由惠泽人和惠普领导层参加的会议，讨论是否有其它办法来吸引志愿者。惠普在寻求解决方案应对挑战时同样十分积极而有建设性。比如，当通过惠普志愿者协会完成传统专业咨询志愿服务项目存在困难时，惠普建议直接通过职能部门的领导来招募具有特定技能的员工，这种做法从法务部门开始实行。几个月以后，BSR 利用了会员公司的网络，面向企业社会责任经理们举办了一次惠泽人专业技能志愿服务项目推介活动，这个活动促成了某些项目实施，现在仍在进行。

有一个因为 BSR 没有调整好吱声桔色的例子是关于专业志愿服务指导委员会的。回过头看，BSR 本该在发现惠泽人可能由于机构变化或能力问题，未能积极推进其工作时，重新把自己的角色定义为“拥有”这个指导委员会然而，在学习访问后，BSR 的工作重点在于能力建设，并支持惠泽人同时推动项目和合作伙伴关系发展，以加强本地对项目的主导。所以，BSR 不太愿意“拥有”指导委员会。而一个比较平衡的方案可能是，由 BSR 作为指导委员会主席，这样，可以在不对项目施加过度影响的情况下推动指导委员会工作。

应建立一套治理体系，在关键时间节点通过伙伴关系对需求定期进行重新评估。此外，治理体系还应尽早识别潜在风险，在整个合作伙伴关系进展中对其实行实时跟踪，作为合作伙伴关系的一部，应鼓励惠泽人对挑战和需求开放地与所有合作伙伴进行沟通。

通过改善治理，发现模糊不清的归属边界

随着本地化改进过程从概念逐渐向实际运行进展，控制会变得越来越本地化。运行方合作伙伴对需要做越来越多关键的决策，来建设项目，使项目更加接近可持续地在本地运行的长期目标。路径中的一个关键因素是，合作伙伴的投入并不是为一个特别的、既定的产出，

专业服务指导委员会——没有发挥作用的好想法

在 BSR 建立了合作伙伴关系后，惠泽人负责维持指导委员会的运行。在最初的几个月中，惠泽人召开了两次专业志愿服务指导委员会会议，合作伙伴的联络人到场或通过电话出席了会议。然而，之后会议并没有持续原因可能包括：

- » 惠泽人忙于项目试点
- » 委员会缺乏清晰的目的和结构
- » 委员会的“归属”不明
- » 惠泽人内部组织的问题

建议

- » 经常使用伙伴关系情况要素表来评估合作伙伴之间是否一致，以及与期望之间的差距。请每一位合作伙伴独立完成一系列问题，例如：
- » 是什么结成或者破坏合作伙伴关系？
- » 社企合作的机遇与挑战在哪里？
- » 对发展合作伙伴关系有什么期望？
- » 在什么方面需要合作伙伴帮忙？

而是为了期望带来长久的、本地的、变革性的创新。随着改进的深入进展，合作伙伴该如何看待有时模糊不清的责任边界，即作为合作伙伴，应用尝试中所学，提供有益支持，为争取并非属于自己的项目归属之间的边界呢？

解析归属的层次和边界

Taproot 基金会拥有最初的想法，并将设计、建立、驱动**合作伙伴**关系的控制权交给 BSR。然后，各合作方将**改进**模式，**发展**项目的控制权交给了惠泽人。尽管这些区分没那么明显，左边的表格回顾了合作伙伴关系过程，并定义了随时间显现的归属层次。

伙伴关系的实际情况远没有这么清晰，因为归属的边界往往存在一些问题，尤其是在以下领域：

- **人员配备：**惠泽人对自身机构发展有着自己的控制。意识到合格的专业技术志愿服务项目经理对于项目成功非常关键，一些合作伙伴推荐了一些潜在的候选人。最终，惠泽人尊重了惠泽人的选择。但是回过头来看，这一时期，他们更多地介入这件事，是不是会更好，这是一个问题。
- **预算和目标设定：**BSR 在申请项目的工作上起了主导作用。而项目建议书中便包括预算和项目目标的内容。尽管 BSR 在将建议书提交给惠普前与惠泽人一同进行了审阅，惠泽人并没有深入参与到撰写过程中。一些合作伙伴认为，项目建议书目标、时间安排和预算对惠泽人并不太实际。尽管会花更多时间，在这一过程中由更多的合作伙伴参与会对潜在风险有更加全面的认识。
- **本地化：**在参与试点项目的过程中，惠普参加了本地化改进专业技术志愿服务模式的集体讨论。例如，在遇到为短期咨询服务项目招募志愿者的困难之后，惠普和惠泽人决定尝试下做培训的模式，在这个模式中，惠普法务部门为一组 NGO 领导人提供一次 2 小时的培训，在利用培训更好地了解了需求后，挑选一个公益组织做长期的专业技术志愿服务项目。惠普继续与惠泽人密切合作，开发在全中国的办事处推开专业志愿服务的新战略。
- **运行：**在两个月一次的例会中，BSR 帮助惠泽人发展工作计划，讨论应对挑战的可能方案，创建本地化文件。尽管惠泽人认为，这些过程对员工非常有帮助，BSR 在给具体建议还是给方向指引方面必须非常小心，以确保既尊重本地项目归属，又明白何时应当参与。

与仅仅与项目相关的决策相比，与运行方合作伙伴全组织相关的决策尤其具有挑战性。因为一个健康的组织对于项目成功发展是必需的，而在这个领域，没有什么外部的合作伙伴可以要求控制。

着重问责而不削弱自治的治理

来自不同部门和国家的合作伙伴走到一起来，为了共同的战略目标——可持续的项目本地化改进。尽管创新与执行的主要责任在运营方合作伙伴，支持方合作伙伴期望在全过程中保持更新，不仅是为了获悉资源如何被使用，也是为了知道还能如何为成功的产出做出贡献。为了满足这样的要求，治理结构应当包括成熟的问责机制，让所有合作伙伴对其职责负起责任，并与原来的目标做比较，以发现哪里出了问题。

然而，**严格的问责体系可能给运行方合作伙伴带来管理负担，将决策控制权转移给支持方，不利于创造本地机构主动尝试，承担风险和进行创新的环境。**

对 Taproot 基金会模式进行改进的项目需在**信任和压力间做权衡**。因为没有定期的指导委员会会议，项目合作伙伴对惠泽人的活动、挑战和需求只有了非正式、非常规的了解。尽管缺乏透明会导致无法提供有针对性的建议，各合作伙伴仍然尊重惠泽人在没有向支持方问责压力的情况下推动项目的自主性和能力。

在改进过程中，也可以清楚地看到，每个合作伙伴对于问责有着自己的看法，对于何种程度上参与合作也有着自己的偏好。比如，南都基金会对受助方就相对防守，相信惠泽人能依靠自己做出决策、获得帮助。在学习访问后，Taproot 基金会通过电子邮件跟进惠泽人的活动进展，并提供帮助。而这并没有形成一个常规的指导关系，Taproot 基金会渐渐地相对远离了项目的发展。因为惠普和 BSR 更直接地参与到了日常运行中，他们对获得定期的更

合作伙伴	拥有
Taproot 基金会 (工作模式来源方)	想法
惠泽人 (运作方)	项目本土化改进
南都 (支持方)	无
惠普 (支持方)	无
BSR (协调方)	合作伙伴关系

“如果早点进行评估的话，我们会知道更多情况。这样的话，我们本可以对惠泽人遇到的问题多进行些讨论，并为他们匹配一些资源。”

——一位合作伙伴的员工

“我们的原则是，不当老板，不当婆婆。我们希望尊重合作伙伴的选择，合适的时候，我们会给出一些建议。”

——南都基金会项目经理

“中国人通常的习惯是报喜不报忧。除非去盘问，人们不会过多地去谈困难和挑战。”

——一位合作伙伴的员工

新更感兴趣。在此前的几个月中，惠普和惠泽人每月都与惠普亚洲和全球的社会创新团队沟通最新的情况。

对于伙伴需求、学习情况以及潜在风险的沟通应当设计进治理过程中，在中国环境下尤其如此，很少会讨论失败，也不会轻易去求助。每个月或者每季度，指导委员会应召开会议审查计划执行情况。这样能够定期沟通信息和需求。治理体系应建立在成熟的学习和实践基础上，这样可以在鼓励承担责任和分清项目归属的情况下提升项目透明度。

项目发展

在所有工作框架就绪以后，运行合作伙伴负责对工作模式进行创建、改进、测试与发展。

适应中国环境，适应组织实际，而非从头开始



Taproot 基金会、惠泽人和南都基金会的工作人员于 2011 年 3 月学习访问时的合影

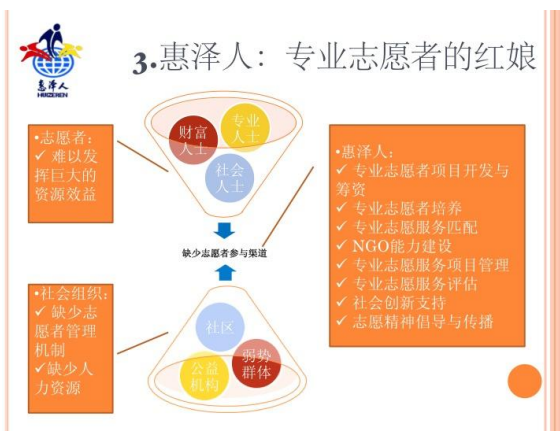
除非是通过建立新机构来对想法进行本地化的情形，运行合作伙伴会将自己的历史、利益相关方、文化和战略重点引入本土化改进的过程。而除了适应中国的环境以外，想法必须通过突出核心优势、建立资源网络及项目整合的办法适应组织本身的环境。将新项目整合进已有项目的办法，可以确保合作伙伴有限的资源得到充分利用。这对于中国草根公益组织而言尤其重要，因为这些机构的工作人员往往要在同一时间内运作很多项目。

在进行创造性的改进时，运行合作伙伴应当注重**应用来源方合作伙伴的知识产权、工具和经验**。这些现有的工具、文件和方法，可以作为改进的参考，可以加速项目发展过程。尽早讨论影响本地化的决定因素将有利于确定哪些方面的工具需要进行改进。很多情况下，**来源方合作伙伴的工作方法是用来运作比运行方规模更大的项目的**，而运行方会在推广前先做小规模试点。于是，如何使原有的“最佳做法”适应现有的项目规模（并且为未来大规模开展项目做好准备）将对运行方合作伙伴构成挑战。通过安排指导，来源方合作伙伴可以就以上事项为运作方的决策提供建议。

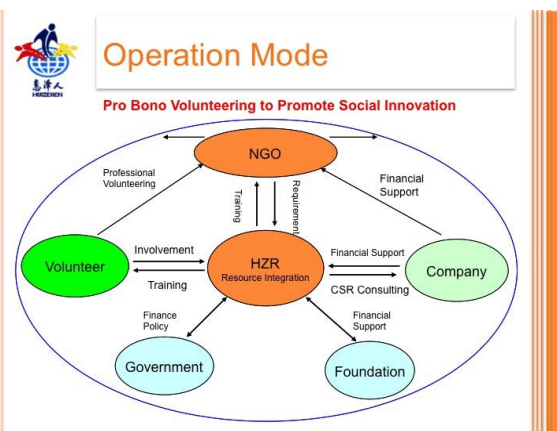
在惠泽人赴美学习访问期间，Taproot 基金会分享了大量项目历史、发展、管理的情况，以及经过数年来长期完善的项目文件。他们还让惠泽人的员工进入 Taproot 基金会的内部网站。之后，惠泽人的创始人就学习成果撰写了一份详细的报告。在报告原文中，惠泽人将这些文件中的一部分做了翻译，并根据中国环境的需要进行改进。现在，惠泽人的员工会时时参考这些文件，但并没有系统地将其整合进日常项目中，主要是因为语言和时间的限制，以及文件编写方式的差异。

新的想法需要用通俗的语言表达，并对概念进行验证

为了让人们对新的想法有一定了解，做好推广工作十分重要。惠泽人尝试了多种方法，在中国传递专业技术志愿服务的概念。首先，他们为“专业技术志愿服务”起了一个简短易记的中文名字，来吸引公众。他们创作了不同的图表，用视觉化的手段解释专业志愿服务这一概念，以及公益组织对这一服务的迫切需要。新的员工加入惠泽人后，对如何更好地表达概



用于解释专业技术志愿服务的图表
“惠泽人：专业志愿者的红娘”



解释合作伙伴关系的图表

念，以及对惠泽人在项目管理中的作用提供了新的想法。在整个过程中，执行方会不断尝试，

而在最初阶段对各种概念在小规模的参与者中进行测试，并挑选一个前后一致的信息传播策略仍不失为一种好的方法。

从新想法开始建立项目，也需要不断对成果进行检验。没有对概念进行验证，如何推动一个新的不熟悉的解决方案发展呢？在正式启动前，可以使用“安全试点”作为有价值的案例研究。运行方合作伙伴应当注重使这些试点得以顺利完成，在过程中记录好经验，并对项目成果认真做好测量。完成案例研究后，支持方和协调方的合作伙伴，可以利用其在内部和整个网络之中对项目进行改善。

有目的地“在试错中前进”，为今后更大的成功和逐步扩大规模做好准备。

在从想法到创新的路上暂时的失败是个指明方向的路标，对发展很有帮助。在试错中前进的意思是，在建设性的学习过程中，挫折是一个强大的工具。当然，导致错误的原因很多。一个极端是，缺乏规划，只顾眼前，尝试很多，希望能在此过程中吸取经验，进行改进。另一个极端是，仔细规划，追求完美，花费很大经历在设计方法和工具上，期望它们是成功的，能在未来反复使用。尽管“烈焰”式的方法可以快速得到成果，但学习的过程是只针对特殊情况的，工具和方法将在不得不在今后重新构建。而另一种方法，总会存在一些风险，就是时间上的投入没有回报，执行方合作伙伴需要重头再来。

在少量试点中，花时间设计高质量的工具和方法，这至少可以保证错误不是因为不慎或者缺乏专业精神引起的。这些**标准化的工具和方法，将为之之后推广奠定坚实基础**，尽管在之后的全过程中，时时需要进行一定调整。

要想在试错中前进，学习过程应当结构化、系统化。比如，与其不加选择地进行试点，等带机会出现，不如有意在不同的“用户群体”（比如来自不同公司的志愿者）中使用相同的模式，从试点中相对成功或失败的地方获得有益经验。同样地，不同的模式可以在相似的用户群体身上试点。最重要的是，学习的成果，应当做好记录、认真讨论，并融入到今后的试点中去，这样就可以确保错误是暂时的，对改善工作有帮助。

项目参与者工作坊

在之前的几周，在惠泽人当时的项目主管的领导下，团队举办了一个工作坊，邀请不同项目的志愿者讨论项目过程中面临的挑战，并对如何提升项目的问题进行探讨，让专业技术服务志愿者参与到评估和试点的过程中来。

通过积极参与项目发展，这些志愿者能够在自己的公司中成为专业技术志愿服务的拥护者，从基层推动项目前进。



惠泽人举办了一个工作坊，来自 CiviCRM、IBM、AMD、斯伦贝谢和联想的志愿者团队参加了这个工作坊

总结

通过合作方本土化改进方式将 Taproot 基金会的专业志愿服务模式引入中国的尝试，整合了五个不同机构的现有资源、专业能力和网络。从期望利用全球员工为社会创新做贡献的跨国公司，到旨在促进中国公民社会发展的本地基金会，到在急剧变化环境中保持领先的北京公益组织，这些合作伙伴从各个部门，各个国家走到一起，来追求一个明确的愿景——支持本地公益组织接受一个能为社会带来改变的的模式，将其引入到中国来。

而大家都认识到，对专业志愿服务的需求，中美之间差异巨大。惠泽人专业志愿服务项目期望应对的公益组织能力问题，对于运作机构惠泽人本身也是一个核心的挑战。在专业志愿服务过程中，企业志愿者和公益组织之间在资源、工作方法和沟通等方面存在的差异，也影响着跨部门的合作伙伴关系。将一个模式，针对完全不同的环境做改进，以适应存在一些中国公益部门典型问题的合作伙伴，就是合作方本土化改进面对的现实所在。BSR 相信，这样的方式对未来的中国，以及其它地方都会有着巨大的发展潜力。但实施这一方法并不简单。

通过 Taproot 基金会和惠泽人项目的案例研究，报告讨论了为国内外组织提供了 14 条合作方本地化改进路径的经验。需要认识到，每个公益组织都是独一无二的，而模式也仍在逐渐成形，这些经验将促进对协作方本土化改进的关键制约因素、决策和权衡的探讨。经验总结按本土化方式的四个要素循序展开：**需求潜力、伙伴关系设计、伙伴关系管理和项目发展**。

- 评估一个想法的需求潜力包括，分析原始模式隐含的前提假设，对它们提出质疑，以理解项目设计的原因。运用这些假设可以识别**本土化可能的关键因素**，然后用开发原型并进行焦点小组讨论的方法进行需求测试，这有助于理解在中国发展该方法的方法。
- 在合作伙伴关系的设计中，**信任**比契约更重要，**投入**比能力更重要。合作伙伴相互匹配，来**互补**战略资源，**弥补**各自不足，这将为实行试点项目与尝试潜在工作模式提供**基础**。
- 项目开始后，在变化迅速的环境中管理全球跨部门合作伙伴关系，需要在**灵活性**和**结构性**间做出权衡，即在促进合作伙伴间问责和沟通的同时，不削弱运行方合作伙伴在**创造性地开展**工作方面的**自主权**。
- 项目发展就是在仍然利用**来源方公益组织的知识产权、技能和工具**的前提下，对项目进行改进，使其适应本地**需求**，适应**运行方合作伙伴**。在对所有案例研究的成果列出详细清单，作为评估影响力的依据的同时，机构还要进行系统的试点，通过创建能在今后推广的高效的工具、文件和方法，来为项目今后更大的成功做好准备。

这些经验反映了对中国的一个合作伙伴关系的各种学习成果。BSR 相信，这种路径可以在国家之间、部门之间联合资源，结成战略性的、强有力的合作伙伴关系，可以在全球新兴市场国家激励本土化的、可持续的创新。我们希望其它组织参与尝试合作方本土化改进的模式，有目的地“在试错中前进”，并作为全球化协作学习的一部分，分享自己的发现。

附录

研究概览

研究于 2012 年 5 月至 7 月间进行。前五周，评估人与惠泽人一同进行日常工作，阅读文件，进行非正式访谈，参加专业技术志愿服务项目，与项目合作方进行正式访谈。后五周，评估人访问惠泽人专业技术志愿服务项目的参与机构，包括在北京的公益组织和跨国机构，通过访谈向已有的参与者收集反馈，通过焦点小组讨论向今后可能的参与者收集反馈。

惠泽人 超过 10 次访谈 5 个项目活动	<ul style="list-style-type: none"> • 创始人（多次访谈） • 项目经理（多次访谈） • 项目员工（多次访谈） • 理事长（1 次访谈） • 长期志愿者（1 次访谈） • 参加了 5 次专业技术志愿服务项目活动，包括公益组织和志愿者团队的会晤，也包括潜在参与项目公司的推广培训。
合作伙伴 9 次访谈	<ul style="list-style-type: none"> • 南都基金会（两次访谈） • BSR（2 次访谈） • 惠普美国（1 次访谈） • 惠普中国（2 次访谈） • Taproot 基金会（2 次访谈）
志愿者 4 次焦点小组讨论 2 次集体访谈	<ul style="list-style-type: none"> • 惠普将来可能的志愿者团队（2 次焦点小组讨论） • 惠普之前的志愿者团队（1 次集体访谈） • 威瑞将来可能的志愿者团队（1 次焦点小组讨论） • 英特尔将来可能的志愿者团队（1 次焦点小组讨论） • IBM 之前的志愿者团队（1 次集体访谈）
企业社会责任经理 2 次访谈	<ul style="list-style-type: none"> • 正在参与专业技术志愿服务项目的企业社会责任经理（1 次访谈） • 将来可能参与的员工志愿服务经理（1 次访谈）
公益组织领导人 2 次访谈 1 次焦点小组讨论 3 次电子邮件调查	<ul style="list-style-type: none"> • 正在参与专业技术志愿服务项目的公益组织领导人（1 次访谈） • 将来可能参与的公益组织的员工（1 次焦点小组讨论） • 曾参与项目公益组织的领导人（1 次访谈） • 公益组织领导人培训参与者（3 次电子邮件调查）
其它项目 2 次访谈	<ul style="list-style-type: none"> • 香港的专业技术志愿服务项目（1 次访谈） • 英国志愿服务项目经理（1 次访谈）

*经由电子邮件和电话尝试，在访谈期间，未能联系到惠泽人的前专业技术志愿服务项目经理。她的观点本可对深入了解项目初期运行情况起到较大作用。

经验概览

