

# 规模化准备度复制路径 之 自测工具指南

中国好公益平台出品

编译者：宋波 申雅静

2017 年 7 月



**ICSF**  
INTERNATIONAL CENTRE  
FOR SOCIAL FRANCHISING



**中国好公益平台**  
The Effective Philanthropy Multiplier



**Narada  
Foundation**  
南都公益基金会

## 目 录

1. 背景介绍 .....	2
2. 如何使用本工具 .....	2
2.1. 核心概念及专业术语 .....	2
2.2. 本自测工具在《社会影响力规模化工具包》中的位置和作用 .....	3
2.3. 理解自测表中的十个问题 .....	4
3. 自测表 .....	10
4. 下一步还可以做什么 .....	12

## 1. 背景介绍

该自测工具由 ICSF（International Center for Social Franchising）开发，是其《社会影响力规模化工具包》的其中一部分。该工具包是开源资源，可以从 ICSF 的网站（[www.the-ICSF.org](http://www.the-ICSF.org)）获得。目前，中国好公益平台已将该工具包翻译成中文，同时特别将其中的规模化准备度自测工具单独拿出来，在原来的基础上，结合南都基金会多年和中国本土公益机构一起工作的经验做了一些调整，使正在考虑规模化发展的机构能够使用，同时也对中国好公益平台在该工具提及的一些领域有可能提供的支持有个初步了解。

如果你有一个自认为能够改变某个社会问题的项目，本工具可以帮助你了解进行复制需要的准备工作，以及你能够开展复制的准备度。我们建议你所要复制的项目具备如下条件：

- 已经成立并运行至少12个月；
- 充分理解你正在解决的问题；
- 对项目未来的发展有深远的考虑；
- 具有产生社会影响力的有力证据。

如果你的机构是通过宣传或其他非复制的方式来扩大社会影响力，那么本工具可能并不适合你。

本工具采用的主要方法是让机构回答 10 个领域的问题，通过回答每个问题得出一个分数，不同的分数代表了机构就复制而言不同的准备度。我们会在后面比较详细地介绍每一个问题，帮助使用本工具的机构深入探究每个问题，从而尽量客观真实地回答问题，保证最后的得分最大限度地接近机构的真实状态。对每个机构而言，回答这十个问题需要反复的思考，综合的考虑，但是，认真完成测试将会为使用者省去之后的许多工作和麻烦。

## 2. 如何使用本工具

要有效地使用本工具，需要对其其中的一些专业术语和它的出处，即《社会影响力规模化工具包》有一定了解，并且对自测表中的 10 个问题有一定深度的理解。

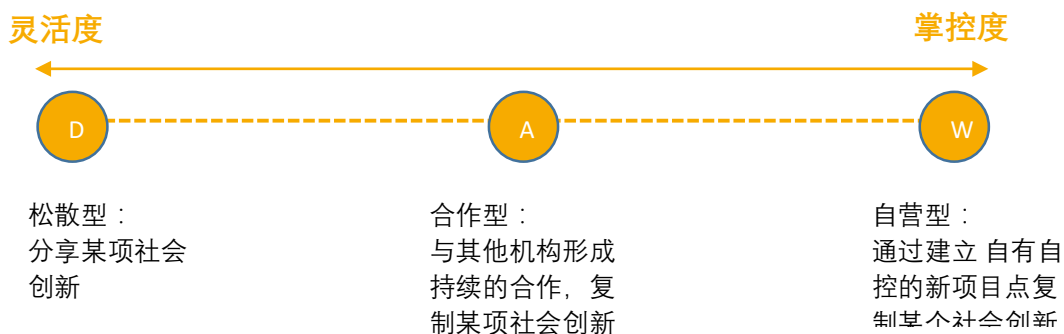
### 2.1. 核心概念和专业术语

#### 核心概念：

本自测工具中最核心的概念就是“复制”。只有在这个核心概念上达成了共识，才可以很好的使用该工具。本工具中“复制”的概念如下：

**规模化复制，广义上是指将你的机构、项目或者一套核心准则带到其它地理区域。**

这里将规模化复制的策略大致分为三种级别：即，从松散型散播到加盟型（或合作型）复制策略再到完全自有自控的直营型复制策略，如下图所示：



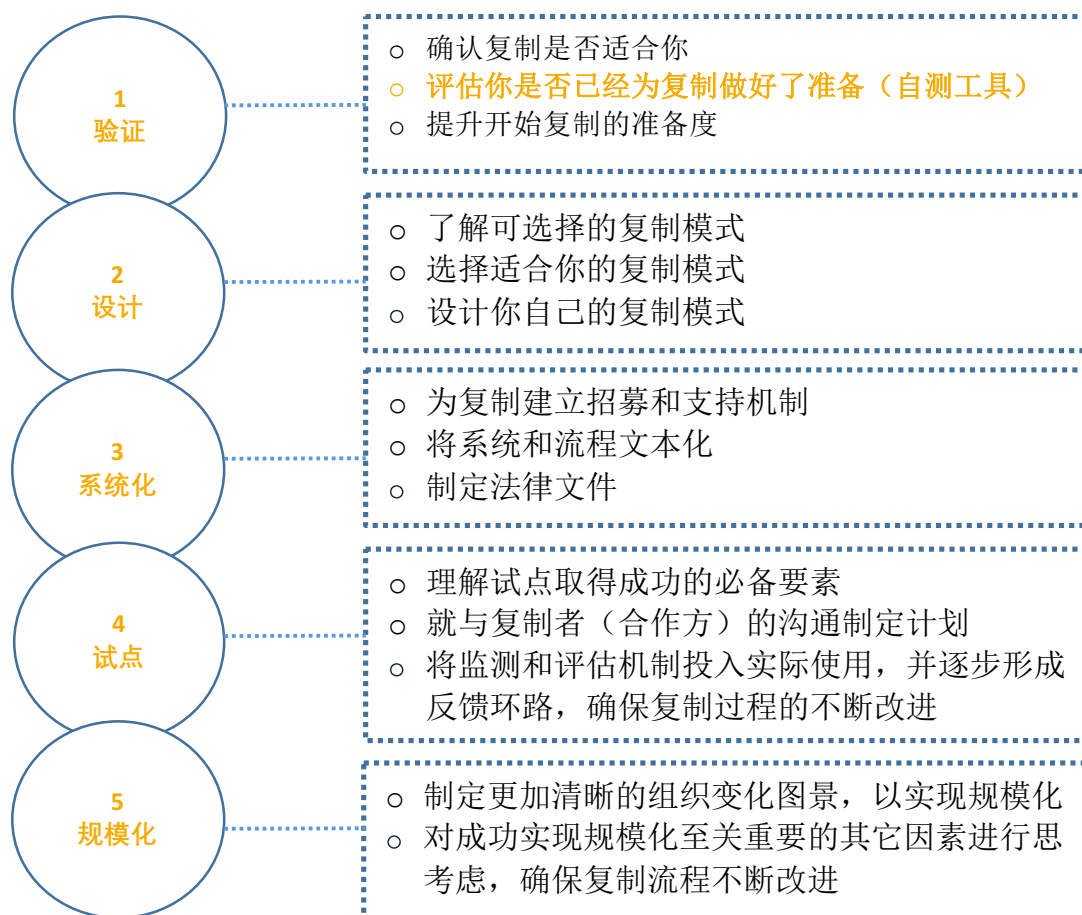
### 专业术语：

为了让使用者能够更好地理解该自测工具中出现的专业术语，以及这些术语和中国好公益平台使用的专业术语之间的一一对应关系，我们用以下表格直观展现。

术语原文	含义解释	好公益平台对应术语
Venture (实验项目)	即拟复制物，它可以是某个组织、某个项目或一系列准则。	在好公益平台是指“优质公益产品”。
Originator (起源方)	试图复制上述某个项目的个人或机构	在好公益平台是指“品牌机构”。
Implementer (实施方)	复制起源方项目的个人或机构	在好公益平台是指“落地机构”。
Center (中枢机构)	在整个复制过程中协调各项要素的中心组织，通常由它来做关键性决策，并向执行人提供支持，但它并不一定是某个项目的起源方	在好公益平台是指“枢纽机构”。

## 2.2. 本自测工具在《社会影响力规模化工具包》中的位置和作用

本自测工具是《社会影响力规模化工具包》中的一部分，而该工具包的主要内容包括五大部分（步骤），分别是验证阶段、设计阶段、系统化阶段、试点阶段和规模化阶段。如下图所示，这里介绍的自测工具是验证阶段中很重要的一部分。使用该测试工具的主要目的是帮助一个机构全面的了解自己是否为复制做好了准备，如果没有做好准备，分别是在哪些领域需要改进，从而让一个机构在改进自己的工作或者项目时有的放矢，全面提升开始复制的准备度。提高了准备度，从而可以顺利进入以后的阶段。



### 2.3. 理解自测表中的十个问题

如前所述，本自测工具的主要方式是让使用者对自己的机构/项目进行打分，从而得出一个分数来衡量自己就复制而言是否做好了准备，故而，深入的了解这十个问题就变得很重要，因为只有理解了这十个问题，才能得出最靠近真实状况的分数。也许大家会好奇，会直接跳到第三部分去看看这十个问题是什么，但我们不建议在没有深入了解这十个问题的真正含义前就开始回答。下面，本指南会介绍每个问题的含义，以及使用者可以从哪些角度着手来回答这些问题。

#### 问题一：就规模化和减小你所应对的社会问题的总量而言，你是否有一套既宏大又切实可行的策略？

这道题检测的是一个机构或一个项目是否能够对他们试图要解决的社会问题下一个清晰的定义，说清楚这个问题是什么，为什么产生了这个问题，进而采取什么样的策略成规模地解决这个社会问题。这是一个说起来容易，做起来难的事情。大家在使用第三部分地自测表格打分时，可以参考机构(或准备复制的项目)目前是否已经具备下表中提到的这些内容，从而测试自己在问题一这个领域的准备度。下表所呈现的内容即可以是你测试自己的参考，也可以用来提升自己在这个领域的不足。比如，下表提到了愿景、使命、目标、变革理论、

终极目标，识别核心等工具和概念。这些是国际上最常用的用来回答问题一的工具或概念。假如你的机构目前有这些，而且很清楚，那么你在问题一的领域得分会高一些，如果没有，或者有但不清楚，得分则可能会低一些。

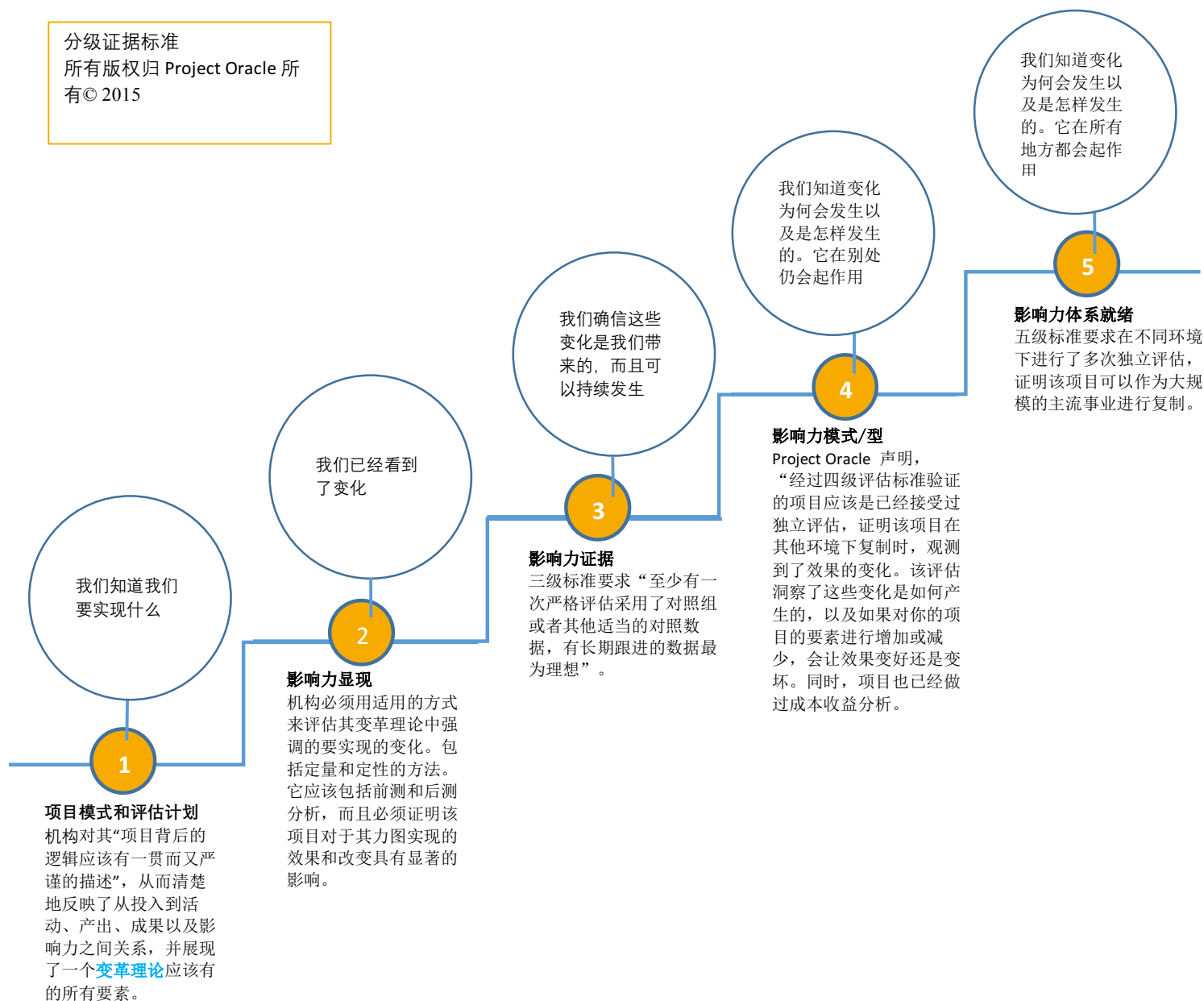
你需要做好的工作	可以用的工具/概念
<ul style="list-style-type: none"><li>• 全面了解你试图处理的社会问题，如问题产生的原因，问题的总量等。</li></ul>	对问题的定义
<ul style="list-style-type: none"><li>• 这个社会问题得到正确的解决或者被彻底解决后，未来社会的图景是怎样的？这会提醒大家为什么你的机构会存在，为什么它与社会需求相关。</li></ul>	愿景陈述
<ul style="list-style-type: none"><li>• 简要说明为了达到上述的愿景，你的机构采取什么办法，定了什么样的社会目标。</li></ul>	使命陈述
<ul style="list-style-type: none"><li>• 明确且详细说明了你喜欢该项目实现什么样的大规模社会变化，在什么程度上解决了这个社会问题。这有助于阐明你的目标以及如何分配时间和资金。其中应该详细说明：<ul style="list-style-type: none"><li>- 你试图帮助谁</li><li>- 你在为他们做什么</li><li>- 他们在哪里</li></ul></li></ul>	影响力目标
<ul style="list-style-type: none"><li>• 为了实现你的影响力，需要搞清楚哪些是你需要准备好的，哪些改变是需要依次发生的，还要清楚你所做的假设是什么，以及你已有的或需要的支持性证据。</li></ul>	变革理论
<ul style="list-style-type: none"><li>• 同时，你还需要搞清楚还有哪些机构也在做同一件事情，他们目标与你一致，在他们当中你处在一个什么样的位置，大家是如何合作或竞争的。</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 概述你的机构25年后的面貌，确保你现在地努力是在正确地走向这个方向。</li></ul>	终极目标
<ul style="list-style-type: none"><li>• 为了实现规模化目标，你需要清楚的识别什么才是你要复制的核心，因为这个核心才是对解决你选定的社会问题起关键作用的因素。</li></ul>	识别你要复制的核心

## 问题二：你是否已经验证和评估了你们机构/项目的社会影响力？

问题二主要是在检查你是否知道自己真的在创造正面的变化，在多大程度上解决了你试图解决的社会问题，进而认识到你的项目是否值得复制。要做到这一点，大家必须评估自己项目的社会影响力，即评估你的项目在多大的程度上解决多少社会问题。评估影响力有许多方法，最终要由机构自己来确定需要多精细的影响力评估。要实现规模化，一些捐方和投资人会要求提供你的项目有更高影响力证明，这也是影响力评估为何如此重要的另一个原因。

那么就这个问题为自己打分而言，大家可以参考下面这个由 **Project Oracle** 开发的对证据水平的分级工具。它从 5 个级别出发帮助大家衡量你的影响力证据目前处在哪个水平，从而在问题二的领域给自己的机构或者项目一个客观而真实打分。

也许大家在看到下面这个分级标准后觉得有压力，因为这里对证据的分级很严谨，要求也很高。但是我们想说，设计监测评估体系是非常专业的工作，它与第一问里对问题的定义以及变革理论密不可分，很多时候需要专业的人员辅导，可能咨询费也比较高，同时，实施越高水平阶段的评估，成本也越高。可能很多机构当初只是始于一个很好的想法，然后在边做边学，甚至还没有任何有形式的系统性评估，但是项目已经被其它机构复制，这种现象目前还是比较普遍的。但是，没有开始做系统性评估并不代表没有产生影响力，只是，就复制的准备度而言，机构需要提供证据来向自己、你的复制方、你的捐方，以及有可能支持到你规模化复制的利益相关方展现有力的证据证明你的项目是有价值的，是在解决社会问题，是值得复制的。将来，好公益平台会在品牌机构的加速计划中设计相应地支持内容，帮助机构和品牌项目来提高在这个领域的准备度。





### 问题三：你是否已经开发并且实践过一套可持续的业务模式？

设计良好的业务模式（或商业模式）包含众多模块，例如市场营销、运营和财务。但是我们这里指的业务模式可能对非常松散的扩散模式不能完全适用。良好的业务模式里很重要的一个内容就是对财务可持续性的考虑。财务可持续是很多机构共同的挑战，而且它对于成功的复制来说极其重要。这里的财务可持续性并不是指你的项目在销售中能够产生利润，而是指在这种业务模式下能够证明最终该项目可以实现财务可持续。

就如何回答这个问题，从而给自己的项目客观而又相对准确地打分而言，你可以尝试从下面几点入手，看看机构在下面几方面做了哪些工作。

首先，你是否可以确定单位成本。单位成本是你生产每一个产品或创造每一项成果的实际成本。在可以实现你的影响力目标的前提下，单位成本越低越好。

其次，你是否可以展示财务可持续性的历史记录。如果你无法出示收入超过成本的历史记录，那么对复制必须谨慎。

最后，你是否能够说明将来你在财务上能够保持稳定。你要问问自己在未来几年，运营该项目的成本以及相应地资金来源，如果覆盖核心成本已经很难，那么扩大规模在目前来看不是你的选择。你需要问问自己“我们对于特定收入来源（捐赠或赚取）的依赖性有多高？”应该全面考虑每种收入来源的性质和风险：有没有长期关系或者合同；有没有某项捐赠或者合同不再续期的风险；收入来源有没有足够的多元化？

### 问题四：是否已经识别并开发了实现复制所必须的功能模块，并且可以在保证质量的前提下交付使用？

一旦你清楚地“识别了核心”，即你到底在复制什么并且你对它的影响力也很有信心，那么评估各个与复制离不开的体系化的功能模块是否就绪，并能打包交付给复制者使用就很重要。就好公益平台来说，品牌机构在问题四的领域给自己打分，大家可以从以下十个功能模块着手，看看自己在各个模块做了多少工作，是否已经开发了相应地流程性和操作性的标准化手册，从而可以给落地机构或任何想复制你的项目的机构使用。需要注意的是，这些模块不是完全独立的，大家还要看看你们现有的标准化文件是否还考虑了模块之间的相互关联性，与之匹配的流程与程序是否定义清楚了？你在处理它们的方式上是否保持了一致性，以及是否可以很容易地向新员工来解释它们？

- (1) 运营。
- (2) 财务。
- (3) 品牌价值。
- (4) 销售、营销和传播。
- (5) 人力资源。
- (6) 招聘与培训。
- (7) 法律政策和文件。
- (8) 管理与内部程序。
- (9) 绩效标准和品质保证。

(10) 机构内在价值观以及如何嵌入各个方面。

### 问题五：机构是否已经明确某个人来负责整个规模化复制的业务？

为了让项目取得成功，需要有一名内部员工自始至终负责和规模化复制相关的工作，而最理想的人员是来自于领导层或者运营团队。这个负责人恐怕要花大量的时间来管理和开发整个复制体系。大家在给问题五打分的时候主要可以从机构是否已经指定这样的一个负责人，这个负责人的经验和技能如何的角度考虑。

### 问题六：开展复制的目标地区是否存在显著的社会需求及市场？

问题六主要考察机构在开始复制前是否开展了相应的调查研究，了解了目标地区是否存在同样的问题和需求。在开始复制前，机构需要确保在新的和潜在的目标地区中，此种需求是存在而且普遍的，并且有潜在的购买者来让财务可持续性得以实现。

大家在给问题六打分的时候，可以从机构是否已经做了定性和定量的研究，对目标人群的规模和他们的需求细节是否进行了分析的角度着手。或者，是否已经与当地现有机构合作或洽谈，对当地的需求有了总体的了解和感受地角度出发。

大部分机构可能没有做过市场调研，但是和潜在的合作方直接接触，了解当地的需求也是一个比较好的办法。好公益平台未来会继续通过线上和线下的路演为品牌机构创造机会，不但了解当地的需求，也可以了解潜在合作方的情况。

### 问题七：是否能在不同的社会环境下取得成功？

大规模的复制意味着在目标地区不但有需求，而且也能成功实施。大家在给问题七打分的时候，可以考虑该项目在目标区域实施是否有明显的控制因素或者壁垒出现，它们可能是文化、宗教、政治、经济、人为等方方面面的因素。

### 问题八：机构内部以及机构外部各利益相关方是否支持你们开展复制？

开始复制不但需要机构在方方面面为此进行投入，甚至需要和外部利益相关方合作，所以机构内外部的利益相关方就此达成共识尤为重要。大家在为问题八打分的时候可以从内部和外部两个方面着手，就内部而言，从理事会到中层领导再到员工，在什么程度上达成了共识；就外部而言，可能与复制发生交集的利益相关方是否认同这一决定？

### 问题九：受众是否了解和认可你的品牌？

好的品牌认知度和认可度在复制中非常重要。品牌是他人感知与了解一个机构方式。在为复制寻求资金或者合伙人时，如果大家对你的品牌没有较高的认知和认可度，那么让他们投资你的项目就较为困难。

在为这个问题打分的时候，首先要想一下你的受众是谁，然后再看看内部是否有和品牌价值相关的资料，机构内外部是否了解和认可这些材料。至于如何知道受众怎么看待你的品牌，大家可以问问各利益相关方对你的机构和项目的看法，或者追踪你在媒体报道中的表现。或者直接就此问题在受众当中开展研究。

**问题十：你是否有一定数量的潜在合作方（个人或者机构）愿意或者有能力来复制你的项目？**

回答问题十，大家不但需要考虑在目标区域潜在合作方的数量，还要考虑是什么让你觉得他们是潜在的合作方，有什么数据和证据表明他们的合作意愿强烈，能力也到位。

**3. 自测表**

前文中，本指南对该自测工具的背景、使用的专业术语，和十个自测问题如何回答做了介绍。下面就附上自测表，供大家打分。希望大家打完分后，对自己的机构和项目在规模化复制的准备度上有更加全面的了解和认识，并对大家识别需要改进的领域有所帮助。

**问题一：就规模化和减小你所应对的社会问题的总量而言，你是否有一套既宏大又切实可行的策略？**

① 非常有限的策略。	② 已了解你试图解决的问题以及应该如何解决它。对于怎样解决这些问题，已经有很好的办法。	③ 已详细了解你试图解决的问题，并有研究支撑。SMART 管理目标已经就绪，帮助你用可行的计划来解决该问题。
------------	---	--

**问题二：你是否已经验证和评估了你们机构/项目的社会影响力？**

① 不清楚机构/项目的社会影响力，或者并未做过系统性评估来检测其影响力。	② 进行过评估，且有合理的证据表明该业务模式具备显著的社会影响力，在前述证据标准等级中处于二级以上，包括二级。	③ 至少进行一次严格的评估流程，评估结果提供了令人信服的证据，证明其有显著的社会影响力，在前述证据标准等级中处于三级以上，包括三级。
--------------------------------------	---	--

**问题三：你是否已经开发并且实践过一套可持续的业务模式？**

① 不能提供证据来证明已有业务模式的可持续性	② 有证据来证明业务模式可持续，包括可追踪的固定收入记录，以及	③ 可以提供详实的证据来证明业务模式的可持续性，包括收入来源、
------------------------	---------------------------------	---------------------------------

	未来仍可持续的可靠理由，并且有业务计划。	盈利水平、储备金额、收入比率等文件。拥有详细的业务计划。
--	----------------------	------------------------------

**问题四：是否已经识别并开发了实现复制所必须的那些功能模块，并且可以在保证质量的前提下交付使用？**

① 没有或者只有很少的流程、系统或价值标准，或者这些都是碎片化的，难以提供。	② 大部分要交付或复制的流程和文件已经就绪，但还有一些不足。已经建立价值标准。	③ 关于流程、系统、培训、法律协议、程序的文件已经就绪，且保证质量。价值标准已经建立并得到认可，且已嵌入到组织中。
--	---	---

**问题五：机构是否已经明确某个人来负责整个规模化复制的业务？**

① 机构尚未指定负责人。	② 有一个具备相关技能的负责人。	③ 负责人在规模化方面富有经验，且受到各利益相关方的信任。
--------------	------------------	-------------------------------

**问题六：开展复制的目标地区是否存在显著的社会需求及市场？**

① 其它地区不存在社会需求，或者潜在的市场已经饱和，或没有增长潜力。	② 其他地区的社会需求未被充分满足，因而你的组织从事的业务市场规模是显著的。	③ 其他地区的社会需求未被充分满足，因而你的组织从事的业务市场规模是显著的，且仍在增长中。
------------------------------------	--	---

**问题七：是否能在不同的社会环境下取得成功？**

① 组织的成功是在特定文化环境下取得的，或者是依靠特定的个人取得的，无法或者很难适应不同的环境	② 项目的某些要素能够在其它文化和条件下起作用，但是需要做更多的工作以了解必需做的调整和修改	③ 组织可以在其他文化和条件下起作用，没有显著的壁垒或者额外的工作
---	--	-----------------------------------

**问题八：机构内部以及机构外部各利益相关方是否支持你们开展复制？**

① 机构利益相关方反对复制，或者还未进行磋商	② 利益相关方对于复制持中立态度，或者只进行了有限的磋商	③ 利益相关方完全支持复制且已经进行了磋商
------------------------	------------------------------	-----------------------

**问题九：受众是否了解和认可你的品牌？**

① 机构根本没有品牌的相关材料	② 有一些关于品牌和其价值观的材料，并且机构内外都对其有所了解	③ 有明确的包含组织的价值观和品牌价值的材料，机构内对其一致认同，而机构外对其给予高度评价
-----------------	---------------------------------	---

---

**问题十：你是否有一定数量的潜在合作方（个人或者机构）愿意或者有能力来复制你的项目？**

① 没有人对该复制项目有兴趣，或者很难接近那些感兴趣的人	② 证据表明，有一定数量的人或机构有意愿且有能力承担该复制项目	③ 证据表明，大量的人或机构愿意并且有资格承担该复制项目
------------------------------	---------------------------------	------------------------------

---

现在大家已经回答了每个问题，可以对照下面的得分来了解你的准备度在什么水平。

**>25分**

你已经做好复制准备。

**15-25分**

你有希望具备规模化的能力，但还有较多工作要做。

**<15分**

你还要做很多工作才能进行规模化复制。

**4. 下一步还可以做什么**

也许你会问，做完了自测，你对机构的准备度有了比较全面的了解，那下一步还能做什么？对于准备度相对较高的机构来说，从好公益平台的可以做的事情出发，我们可能会在综合考虑后，为分值在 15-25 分的高潜力高的机构和产品提供加速计划，和大家一起提高准备度较低的领域，从而能够进入《工具包》中提到的第二阶段，即设计阶段。到达这个阶段后，好公益平台会和专业的机构合作，为品牌机构提供业务（商业）模式设计方面的服务。我们期待和大家在未来一起努力，让优质公益产品带来更多的社会效益。