



阿里巴巴公益
Alibaba Philanthropy



北京七悦社会
公益服务中心
Beijing Qiyue Center for Philanthropy

阿里巴巴公益平台

XIN益佰计划 社会价值研究

陶传进、戴影、戴蕉凝

北京七悦社会公益服务中心

2023年9月

研究团队成员：

陶传进 北京师范大学社会发展与公共政策学院教授、北京师范大学社会公益研究中心主任、北京七悦社会公益服务中心理事长

戴影 北京师范大学社会发展与公共政策学院博士生、北京七悦社会公益服务中心学委会副主任、中级社工师

卢玮静 中国矿业大学文法学院副教授、北京七悦社会公益服务中心主任

戴蕉崑 北京师范大学社会发展与公共政策学院研究助理、北京七悦社会公益服务中心研究人员、助理社工师

张熙哲 北京师范大学社会发展与公共政策学院硕士生、北京七悦社会公益服务中心研究人员

贾坤 北京师范大学社会发展与公共政策学院硕士生、北京七悦社会公益服务中心研究人员、助理社工师

研究声明

1. 本机构及研究团队成员与阿里巴巴公益平台及其相关方无任何利益关联或冲突。

2. 本报告是北京七悦社会公益服务中心受阿里巴巴公益平台委托撰写,任何第三方对报告的使用均需获得阿里巴巴公益平台及北京七悦社会公益服务中心的授权。

致谢

本次评估对阿里巴巴公益平台、五家轮值机构、公募机构等 30 余人进行深度对话与交流,感谢你们的坦诚与投入。同时也感谢阿里巴巴公益平台对研究团队的开放与尊重。

目 录

引 言	1
第一部分 价值分析的框架体系	2
一、起点：供需对接的整体格局	2
二、现实中变动的对接模型	3
三、社会价值产出量的影响因素	4
（一）价值 A：受资助公益项目的运作价值	4
（二）价值 B：行业撬动价值分析	7
（三）价值 C：捐赠端价值分析	8
第二部分 XIN 益佰计划社会价值呈现	11
一、价值 A 的呈现	11
（一）价值 A 的基础表达	11
（二）资助对象的性质考察	11
（三）招募评审体系的考察	14
二、价值 B 的呈现	16
（一）价值 B 的含义	16
（二）优质公益项目的成熟程度决定价值 B 的高低	16
（三）操作体系中的几个关键影响要素	17
三、价值 C 的呈现	20
（一）价值 C 的产生原理	20
（二）阿里公益平台的做法	20
四、价值综合分析	23
（一）价值 A 与价值 B 的加总	23
（二）价值 A+B→价值 C	24
第三部分 发展中的问题与对策	26
一、价值 C 的潜力分析	26
二、讨论价值 A、B 的框架	26
三、价值 A 的潜力分析	28
四、价值 B 的提升空间诊断	29
（一）指标与评选环节	29
（二）五家轮值机构运作中的潜力点	30
（三）阿里公益可以更大程度地发挥作用	31
（四）更聚焦地推动战略项目的发展	31

引 言

自 2008 年起，中国公益领域经历了近 10 年的快速发展和迭代。随着越来越多社会力量的聚焦与投入，我国慈善组织逐渐从粗放式向专业化、生态化转型。在此过程中，阿里巴巴公益的探索也经历了一个产品化和系统化的过程。2012 年，阿里巴巴公益平台基于魔豆小屋等公益活动的积累，利用互联网平台优势，在公益宝贝的捐赠链路上进行了产品化升级，形成了“交易捐”模式即平台在商家售卖产品的同时直接将部分销售额分账进入其选定的公益项目之中，进而支持项目的开展。在此后的数年时间内，阿里巴巴公益平台基于公益宝贝的运作模式，结合国家发展战略及公益行业发展情况，对行业内不同层级、不同发展阶段的公益项目进行赋能和支持。阿里巴巴公益平台与行业的链接不断加深，对行业的支持格局初步形成。

基于此，阿里巴巴公益平台结合自身宏观战略规划和公益宝贝数十年的运营经验，于 2021 年全面升级了平台运营战略，面向全社会正式推出了 XIN 益佰计划。以期在计划执行的 3-5 年内，通过与社会组织合作共创、共同孵化等形式支持至少 100 个优质公益项目，带动超过 1000 万商家和 10 亿消费者参与，凸显优质公益项目的社会价值，推动公益模式的创新发展，最终实现善款价值和平台社会价值最大化。

在当前公益领域的发展格局和以筹款为导向的互联网公益体系之中，以“优质公益项目”为核心的 XIN 益佰计划借助招募指标、筛选流程、五家轮值机构的支持赋能和淘宝天猫集团的商业资源优势等内容，在“助力优质公益项目解决社会问题、撬动公益领域的专业化发展、带动更多爱心商家参与公益”方面发挥了积极的作用，形成了从“资金捐赠——资金使用——社会价值的产出”的闭环。

第一部分 价值分析的框架体系

一、起点：供需对接的整体格局

社会价值的产出来源于模式体系的运作，故在分析 XIN 益佰计划具体的价值产出之前，研究团队尝试简洁地概括 XIN 益佰体系的核心运作模式：

在 XIN 益佰的运作体系中，爱心商家、社会组织、阿里巴巴公益平台（以下简称：阿里公益）是主要涉及的三大主体。具体来说，XIN 益佰计划以阿里公益为中介桥梁，一端连接淘宝天猫平台的爱心商家，另一端连接行业内不同发展阶段的优质的公益组织和公益项目。**首先**，阿里公益依据标准选择一批行业内优质的公益项目上线 XIN 益佰；**其次**，爱心商家在运营后台将店铺内的商品设置为公益宝贝并设定每一笔订单的捐赠金额；**最后**，在每一笔交易发生的同时阿里公益按照商家设置的捐赠比例将每一笔交易所产生的善款以分账的形式直接捐入公益项目账户，完成捐赠行为、支持公益项目的开展。这一运作体系实现了公益领域中的供给方和需求方的对接，即善款的供给方爱心商家与资金的需求方公益项目之间的匹配对接，在这一供需格局之下三份价值产生出来：

第一份价值，受资助的百余个优质公益项目运作所产生的公益价值。爱心商家的捐赠资金为各公益项目的运转和发展提供了保障，继而各公益项目能够在自己深耕的领域为服务对象提供帮助，发挥项目本身所具有的价值。截至 2023 年 9 月，XIN 益佰计划筹集善款将近 9 亿元，共有百余家公益组织的 130 余个项目完成上线，项目涵盖教育发展、儿童关怀、疾病和灾害救助、环保动保、健康关爱、乡村振兴、扶危济困、老龄关爱八大公益领域。¹

第二份价值，低门槛带动捐赠方使之开始感受公益捐赠的价值。如何带动更多的捐赠方一直以来是公益供需对接中不可避免且亟待解决的问题，而 XIN 益佰计划的“交易捐”模式简化了商家的捐赠流程，降低了商家进入公益捐赠的门槛，这种方式在一定程度上可被视为引导捐赠人进入公益领域最有效的方式之一。在此模式下，更多的社会力量加入捐赠者的队伍中，其所释放的社会价值令人期待。截至 2023 年 9 月，公益宝贝累计动员超过 800 余万商家带动 8 亿消费者，产生了近 600 亿笔爱心订单。²

第三份价值，带动商家参与公益捐赠的同时激活其商业运营潜力，实现公益与商业

¹ 数据由阿里巴巴公益平台提供。

² 数据由阿里巴巴公益平台提供。

的互利共赢。在引导商家进入公益领域的过程中，还可以激活他们本身经营运作的潜力空间。换言之，商家基于商业运营的潜力加入公益，进而实现公益与商业的共赢。从更大的社会公共利益的角度考虑，部分商业的潜力开发、为目标用户提供服务产品的行为本身就是社会公共利益的一部分。但在常规认知中，商业的逐利性和慈善的公益性存在相矛盾的地方，二者之间的共赢点一直未被挖掘，故这份共赢点的开发和呈现代表着 XIN 益佰计划的又一重社会价值。

二、现实中变动的对接模型

当然不可否认，上述公益领域中的供需对接是一种理想化的情形，在现实中要实现真正意义上的有效对接还需要面对很多的难点。有鉴于此，阿里公益在其中起到了一个关键的中介作用。阿里公益在浩如烟海的公益领域中筛选出了 100 余家优秀的公益组织及其项目，并将其提供给爱心商家，供商家在这一小范围内进行选择。于是，这 100 余家组织及项目的资金使用情况、信用状况，项目运作规范性，尤其是项目产出社会价值的的能力都由阿里公益作为代言人进行选择 and 把关。而其中部分项目³又由阿里公益公开选择的五家轮值机构⁴作为具体执行方，筛选出一批具有资助潜力的优质公益项目，并进行具体运作。于是，无论是阿里公益自身公开招募或者委托五家轮值机构招募，这种选择代言人制度的设立都会产出又一份额外的价值：

第四份价值，通过公开招募标准，让潜在申请者及入围者按照 XIN 益佰标准提升自己，从而对整个公益领域起到撬动作用。具体来说分为两个方面：第一，XIN 益佰计划面向社会公布项目筛选标准之后，诸多的公益组织依照这一标准申请，于是该标准便成为一个优胜劣汰的行业风向标。它不仅意味着符合该标准的公益项目能够入围，同时意味着更多的公益组织会将自身运作的项目与之对标并努力缩小项目现状与标准之间的差距。第二，对于由五家轮值机构招募入围的联合公益项目来说，在入围之后五家轮值机构对组织的支持和赋能能够进一步促进机构发展。于是，XIN 益佰计划在一定程度上激活了一份公益活力，让更多的公益组织在入围 XIN 益佰之前努力改善项目，在入围之后努力发展项目，从而在实现项目本身的社会价值之外，还会促进公益组织及项目在此

³ 阿里公益将 XIN 益佰计划中的公益项目分为以下几类：第一，与公募基金会共同发起的战略项目；第二，阿里公益自身公开招募的重点项目；第三，委托五家联席公募基金会招募的联合公益项目；第四，行业专项项目。

⁴ 五家联席公募基金会包括：中国乡村发展基金会、中国妇女发展基金会、爱德基金会、深圳壹基金公益基金会、上海联劝公益基金会。

过程中的自我提升。

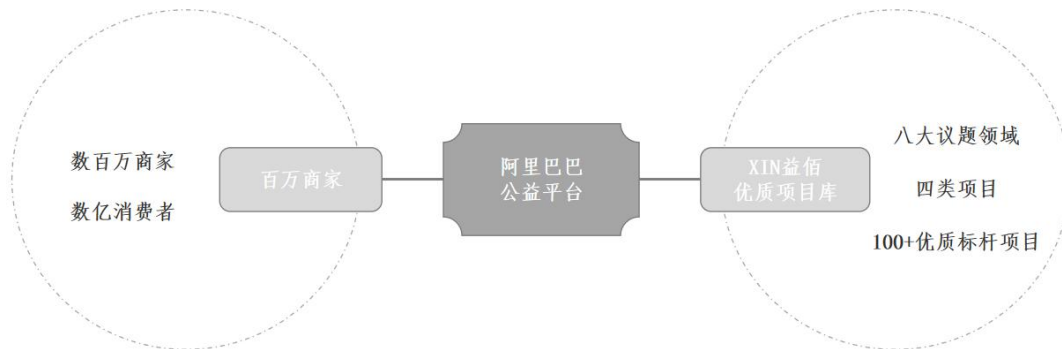


图 1 XIN 益佰计划供需对接格局图

三、社会价值产出量的影响因素

上文阐述了公益慈善领域供需对接格局下的四重价值，而在现实运作过程中每一重价值产出量的高低受制于执行方是否能够实现操作过程中的一些特定条件，以及是否拥有特定的操作技术手段。为了更为简洁明了地分析各价值产出的影响因素，研究团队将上述四重价值进行分类合并，具体如下：

价值 A：受资助公益项目的运作价值，即公益项目基于捐赠资金而产生的项目本身的公益价值。

价值 B：行业撬动价值，即通过评审标准、资助资金、赋能支持等对行业尤其是受资助的公益组织及其项目产生的撬动发展作用。

价值 C：捐赠端价值，即平台对于爱心商家参与公益慈善、寻找公益和商业共赢点上的改变和突破。

（一）价值 A：受资助公益项目的运作价值

价值 A 即受资助的公益项目在其运作过程中所产生的公益价值。毫无疑问，同样将一笔数亿元的公益资助投放到公益领域都会产生一份令人惊喜的效果，但同时这笔资金将投放到哪些公益组织之中则会直接影响社会价值产出量的大小。在 XIN 益佰计划中，爱心商家的捐赠用于支持精心挑选出来的 100 余家优秀的公益组织及其运作的优质公益项目，因而在理想情况下社会价值的产出将达到更高的程度。不仅如此，社会价值的实际产出还将受制于更多的因素，具体如下：

1. 领域中是否有优质公益组织及项目

如果领域中所有公益组织都位于相对低端的发展水平，或发展都较为成熟，那么选择这 100 余家公益组织的意义便不会太大。反之，如若领域内不同的公益组织之间有明显的发展身位差异，其中少量的公益组织处于相对领先的位置之上，那么 XIN 益佰计划的择优选择便具有明显的意义。那么，目前公益领域的发展究竟处于何种情况呢？

当下公益领域尚且处于初级探索、创新发展阶段，在不同的分支领域以及不同的议题点上，都有极少数的公益组织处于相对成熟的阶段，其解决问题的项目方案已经初具模式。因此，准确地选择到一批相对成熟的公益组织将成为实现价值增量的一条特定通道。需要强调的是，判断一个公益组织优质与否的标准不只是需要关注他们从事的领域，也不单单只看资助资金是否完全用于公益项目之中。更重要的是需要判断该项目是否拥有解决社会问题、满足社会需求的能力。换言之，同样是拥有吸引人眼球的项目名称，同样在为这群急需帮助的困难群体提供服务，但是不同公益组织的服务能力、满足受助人需求的能力存在明显差异，而这种关键差异需要领域内专业的从业者加以甄别和判断，进而选择更有胜任力、专业能力身位更领先的公益组织。

2. 能否选择出优质公益组织及项目

在领域内不同公益组织之间有明显身位差异的背景下，能否选择出优质公益组织及项目成为另一个需要关注的话题。在 XIN 益佰计划中，公益项目的筛选是通过阿里公益或五家轮值机构进行的，虽然各机构、平台是基于同一套指标进行招募，但彼此之间在实际运作过程中依旧存在一定的差异性，而这些不同的选择方式决定着领域中的优秀公益组织及其项目是否能够被甄别入选，那么应该依据哪些标准来判断招募方式的合理与否呢？

首先，是否存在一套筛选优质公益组织及项目的评价指标；其次，该指标是否能够代表领域中的专业水准，即该套指标是否具备一定的专业水准能够区分不同身位的公益项目，从而能够在众多公益项目中甄别筛选出优质的项目。最后，优质项目的甄别不仅仅取决于是否有专业的筛选标准，同时还受指标执行状态的影响。换言之，在拥有专业指标的同时还需要具有将其操作落地的能力，这一能力受制于以下三方面因素：第一，指标的具体操作者即评审专家对标准的理解与掌握能力；第二，在具体的评估环节，评审专家依据指标对项目的挖掘、把握能力，即是否能够在评估现场依据项目方的展示及彼此之间的对话挖掘事实，并将项目价值体现在具体的得分之上，而不至将项目亮点掩盖；第三，评估过程中民主性与专业性是否能保持平衡。评估过程中首先要满足的是民

主程序之上的公正性，但部分评估在追求民主性和公正性的同时挤压了专业性空间，即评审专家仅仅作为一个投票者出场而其专业能力未能得到充分发挥，所以在民主程序之上能否叠加专业能力是一个重要的影响因素。

除却评审指标及其具体操作外，**评审机构及其与公益组织之间的互动也是影响优质公益组织及项目能否被筛选出来的一个重要因素，具体又分为以下三点：**

第一，五家轮值机构的代表性。随着我国公益领域的发展，当下领域中的公益项目涉猎范围越来越丰富，故在不同的行业分支中都存在相对身位较为优质的公益项目。而在XIN益佰计划中有部分公益项目是通过五家轮值机构公开招募而来的，故这五家轮值机构能否代表领域内的不同分支行业以及不同的议题内容，是否能够覆盖领域里无数一线公益组织的申请渠道及申请需求成为XIN益佰计划是否能够充分触达领域内优质公益项目的一个重要因素。

第二，招募过程中的开放性 vs 收紧性。开放性是指阿里公益及五家轮值机构对行业内的公益组织持开放的态度，给予各潜在申请者充分的关注，欢迎各公益组织的加入，并且为此主动接触一线公益组织，挖掘其中的佼佼者，帮助他们提升入围能力，使之最终能够符合条件成功申请。而与开放性相悖的收紧性强调管控者的工作思路，面对申请者坚守宁缺毋滥的原则，忽视公益组织及其项目的成长空间，对于可能的风险严防死守。

第三，入围后的陪伴成长 vs 单纯监管。在公益项目执行阶段同样存在两种互动方式：一种是以支持者的身份，秉持着陪伴赋能的运作理念助力公益组织及其项目成长；另一种则以监察者的身份坚持管控的运作理念，通过监管的方式保障项目的基本规范。在陪伴支持的互动模式下，公益组织有足够的成长空间，故能借助XIN益佰的资助依照其本原的价值加工能力进行项目运作。而在监管模式下，公益组织将有限的的能力付诸各种指标要求的审查之中，进而失去了项目运作的自主空间与技术能力成长的可能。

不论是招募过程中的开放性和收紧性，或是项目执行过程中的陪伴成长和单纯监管，这两个阶段互动方式的对比实质上相当于两种管理模式，开放性和陪伴成长是社会组织的管理特长，而收紧性和单纯监管则是典型的管控式思维。毫无疑问，在前者的管理模式下，公益组织及项目拥有更大的自主空间和发展助力，在一定程度上体现了五家轮值机构在XIN益佰计划中的不可或缺性，当然五家轮值机构在项目筛选过程中的具体操作不尽相同，彼此之间也存在一定的差异（具体内容详见下一章节的分析）。

3. 择优资助的不可替代程度

不可替代程度是指择优资助的方式在公益领域中的稀缺程度，如若领域中大多数的资

助方式都是如此，那么 XIN 益佰资助方式的不可替代程度就会降低，同样其价值含量就会下降。反之如若领域中较少出现择优资助的情形，甚至只有阿里公益选择如此，那么 XIN 益佰计划的价值含量就会明显提升。

当下领域中存在不同属性、不同体量的资助机构，为了能更好地比较出 XIN 益佰择优资助的不可替代程度，研究团队将比较的对象限定在大致相同体量的资助平台上，至于体量差异性较大的资助平台则在此不予比较。于是，阿里公益作为一家互联网背景的、有较大资助体量的公益组织，其比较对象大致可以限定在互联网筹款平台之中。当下，领域内的 30 家互联网筹款平台已经成为公益组织获得项目运作资金的常见通道之一，而在以筹款为导向的互联网公益平台中，XIN 益佰对于优质公益项目的关注，其择优资助的筛选方式是十分罕见且稀缺的，甚至是目前同体量的平台中最为典型的一家。因而这种稀缺性在一定程度上决定了 XIN 益佰计划的不可替代程度极高，并因此能产出独特的社会价值，而这种资助模式的独特性需要一定的识别，并引导整个社会公众对此认可。

（二）价值 B：行业撬动价值分析

资助资金除了能支持项目产出原有的公益价值之外，在某些特定因素的作用下还会对公益项目甚至行业的发展起到一定的撬动作用。具体来说，当对公益项目的资助金额达到一定体量时，众多公益组织为了能够申请成功而会依据招募标准完善项目内容。于是，XIN 益佰计划的项目筛选标准在一定程度上成为公益行业优胜劣汰的风向标，对于行业的发展起到了撬动作用，而撬动作用的大小取决于以下几方面因素的影响：

1. 公益领域的发展状况

撬动作用发生的前提是行业内优质的公益项目依旧存在一定的发展空间，如若各优质公益项目已经相当成熟，那么撬动作用发生的空间则会缩小。简而言之，撬动作用的大小取决于进入 XIN 益佰的优秀公益项目的成熟程度。当下领域中虽然已经区分出领先型公益项目和一般型公益项目，但领先型公益项目的绝对成熟程度仍明显不足，依旧存在较大的发展潜力空间。基于此，如若在给予优质公益项目资金支持的同时叠加能力支持，那么则会让这些公益项目在产出项目本身的社会价值的同时获得进一步的发展，即实现巨大的撬动潜力。

2. 通过招募标准而产生的撬动作用

面对较大体量的资助金额，潜在申请者会依据自身对于招募标准的理解呈现项目内容、改进项目方案，以期能够获得更高的分数进而成为资助对象。在此过程中，招募标

准在一定程度上成为行业发展的风向标，成为产生撬动作用的重要因素，而对指标的考量主要包含以下四个方面：第一，是否存在一套专业的标准能够筛选出优质的公益项目；第二，该标准是否对申请者完全开放；第三，该标准的具体内容是否强调项目的专业性发展，是否能够让潜在申请者理解并应用于项目的升级迭代；第四，评审环节是否能够将指标的具体内容落地呈现。不难发现，上述四个维度对于标准的考量与价值 A 中所提及的标准内容有所重复，这说明了专业的招募标准对于项目自身价值和行业撬动价值的实现产生了重要的影响，只是在本小节更为强调申请者对于指标的理解和内化。

3. 资助中的能力陪伴

当公益项目成功入围后，资助方与受资助的公益组织之间存在两大不同的互动关系。一种是在项目运作过程中对公益组织进行能力支持，让其借助项目运作而获得能力的成长；而另外一种则毫无能力支持，包含纯粹的放任不管和单一的监管控制这两种情况。

在这两大互动关系中，能力支持是撬动作用实现的主要场所。首先，理想状态下优秀的资助方在长期的从业过程中形成了自己的专业能力；其次，在资助过程中资助方汇聚各专业力量用于支持受资助的公益项目，进而帮助其快速成长。因此，轮值机构有无能力支持是撬动作用发生与否的一个关键变量。需要强调的是，能力支持并不等同于单纯的陪伴，不仅仅是与受资助方平等相待、共同成长，更重要的是资助方需要具备专业能力并将其递送给公益组织。

（三）价值 C：捐赠端价值分析

1. 带动爱心商家参与公益的三种可能

捐赠端价值是指平台对于爱心商家在参与公益慈善、激活捐赠动机、寻找公益和商业共赢点上的改变和突破。在这一重价值之中存在巨大的潜力空间供阿里公益平台发挥作用，对于不同发展阶段、不同行业属性的商家有以下三种方式：

第一，起点处基于信任关系的“代捐”行为。现阶段，虽然所有的爱心商家都是主动在后台设置公益宝贝，选择需要捐赠的公益项目，但部分商家对于项目的选择是一种无意识行为，且是在阿里提供的公益项目库中进行选择，故阿里对项目库中的各公益项目起到信任背书的作用。换言之，爱心商家因为相信阿里所以选择相信各公益项目。所以，在某种程度上此时商家的捐赠行为是阿里公益为主导开展的。然而尽管这份捐赠可能并没有真正激活商家的公益价值的临界点，但在长期而缓慢的公益氛围下，商家们持续接受公益的熏陶，在特定的时机下商家的捐赠动机便会被激活而苏醒。在起点处这种

以阿里公益为主导的“代捐”行为需要满足以下三个方面的条件：一是单笔捐赠量足够小，从而降低参与门槛；二是由阿里代为完成具体的捐赠动作，包括对公益项目的筛选、与公益组织的对接等；三是由阿里代为执行完成对受资助公益组织及其项目的信用监督、效果反馈等工作。

第二，激活商家利益诉求点。淘宝天猫作为电商平台，其中的大部分商家都有着各自的商业利益诉求，并将这份诉求根植于自己的前瞻性发展战略之中。出于对商业市场发展趋势的敏锐洞察，部分商家在觉察到商业与公益共赢点的情况下，会利用公益捐赠的机会为自己开辟新的市场路径寻找可能。所以，激活该部分商家内在的商业动机是让其参与公益捐赠的一份重要力量。甚至这种在商业利益的引导下激活的公益动机，其蕴含的力量可能会比纯公益动机都更为显著。而从社会发展的角度来看，部分商业市场的开拓创新亦是社会发展所推动的方向，一些致力于解决社会问题的商业发展本身也具有社会公共利益的属性。

第三，激活商家公益价值需求。适时向商家反馈其捐赠项目所产生的价值，等于让商家知晓自己的捐赠资金所产生的社会效果。每一次的反馈或者让他们无动于衷，或者让他们产生微小的感觉，很可能并不足以激活其公益动机。但是这样一种反馈至少表明了对捐赠人的尊重和敬意，而身处这种持续性的公益氛围之中的商家，在某些特定的时机下其对公益价值的需求可能会被激活。其中，现场感是让捐赠人感受到公益价值最直接的方式，项目现场受助人的反馈、改变往往会带给捐赠人强烈的激励作用，使其更深程度地参与公益捐赠。而通过抽象的文字或数字的表达形式，虽在呈现上更为专业和精准，但对于商家的理解能力、对项目的感知能力提出了一定的要求。当然需要强调的是，不论通过何种形式对捐赠人进行反馈，真正的公益价值产出都是核心所在。换言之，如若项目没有真正的价值产出，那么任何形式的反馈都将有形无实而不能真正激发捐赠人对于公益价值获得的需求。所以在任何情况下都需要真心追求公益项目的价值产出，需要坚守专业性的原则，将公益项目真做到实处。让其在产生项目自身价值、追求自身发展的同时将这份价值用于对商家的反馈和激活。

2. 临界点现象

在试图激活商家的捐赠动机之时，存在一个“临界点现象”，即商家心中天然的、总是会存在或强或弱的捐赠动机的，这份动机都有可能引导商家们开始主动捐赠，但通常情况下商家们被激活的程度不足以引导他们主动开始捐赠行为。换言之，他们的捐赠动机还没有达到被激活的临界点。故在到达临界点之前，阿里公益代为执行的成分更高；

而在到达临界点之后，商家会更积极主动地行动起来参与公益捐赠，甚至深度参与公益活动。所以即便在长时间内捐赠人临界点的实现是一份很难完成的目标，但基于其实现后的成效，临界点现象应是各公益人的一份内在追求。

3. 公益动机自然增长现象

公益动机的自然增长是指当商家的捐赠动机一旦超过临界点，他们便进入到了自主捐赠的轨道。此时，捐赠人会持续体会到公益捐赠的乐趣，并且不断深度参与公益活动，产生公益行为，其纯公益捐赠的动机明显增长。在此之上，纯公益行为的发生也会反哺商业行为，帮助商家在公益活动中寻找到新的商机。所以以纯粹公益动机的方式进行捐赠不仅不会影响到商业的发展，反而在一定程度上有助于实现商业和公益的互利共赢。

第二部分 XIN 益佰计划社会价值呈现

一、价值 A 的呈现

(一) 价值 A 的基础表达

价值 A 是指通过阿里公益的捐赠，受资助的公益项目运作后产生的社会效果。在正常情况下，一笔特定的资金量投入之后便能产出该资金量所应该产出的效果，用公式表达为：

某体量的公益资金量投入，其社会价值产出=该资金量的社会效果当量

于是在理想状态下，过去 2 年内阿里公益投入的 N 亿元资金应该产生 N 亿元的社会价值当量。但同时这份资源投入的实际社会价值产出又受制于另外两个因素：第一，该资金量资助的公益组织类型或范围；第二，资助过程中操作系统的执行情况，如是否公正、是否专业、是否具有领域里的全面覆盖性。因而实际社会价值产出又可表示成：

$N \text{ 亿元的社会价值产出} = \alpha * \text{捐赠资金量}$

其中， α 是一个系数，根据影响因素而变动。如若将公益领域内一般性公益项目的运作效果视为系数 1 的话，那么在对优质公益组织的品牌项目进行资助时， α 就要明显大于 1。如若公益项目按照标准、规范和专业的流程操作时系数为 1，那么当操作的专业性不足、不符合标准规范时， α 将小于 1。那么在 XIN 益佰的资助体系中， α 的取值究竟如何呢？以下将通过影响 α 的两个因素进行具体分析：

(二) 资助对象的性质考察

1. 资助对象为优质公益项目

XIN 益佰计划瞄准的是领域内相对优质、顶尖的公益项目，这一理念贯穿于 XIN 益佰计划执行的始终，包括对各层级项目的定位、具体的制度安排、项目筛选标准、资助过程等。这种筛选原则使得有限的资助资金投入进了领域内优质的公益项目之中，而在这笔特定资金的支持下优质公益项目得以继续运转，继而产出了一份客观的社会价值，即系数 α 明显大于 1。

2. 不同公益项目之间的发展差异

当然，即便是选择金字塔顶部的少数优质公益项目进行资助，由此所产生的社会价值还受制于公益领域的整体成熟度，受制于公益领域中各项目之间的相对差值。在具体

分析项目彼此之间的差值之前，我们先尝试理清影响一个项目优质与否的核心因素。大多数情况下个体会从经验层面来判断，如通过项目名称产生一份直观的感受，认为“这是一份好项目”亦或认为“这个项目与我关联性不大”。同时当公益项目合规合法、将捐赠资金真正用于服务的提供时，个体对于该项目的认可程度又会进一步加深。

然而，外化的信息并不能代表项目解决社会问题的专业能力。即便是同样资金使用到位，使用相同名称的两个公益项目，其各自的项目模式成熟程度也不尽相同，进而各项目能够实现的社会效果也存在巨大的差异。显然这份差异值越大，资助方选择实质性优秀的公益项目进行资助所产生的社会价值就会越大，这种资助方式在公益资助领域的领先程度也就越大。那么应该从哪几个维度来判断公益项目解决社会问题、实现社会价值的的能力呢？

维度一：公益项目的五个层级

公益项目的层级越高，其蕴含的技术难度系数越高。第一层级是指公益领域较常出现的资金和物资捐赠项目，即将钱和物递送给困难群体；第二层级是指流程化公共服务，即通过设计使得递送流程标准化、规范化；第三层级是指促进人的平等发展的社会服务；而第四层级则是指通过公益项目帮助个体在公共治理体系中获得参与主体的身份；第五层级是指各领域、行业和整个社会的综合化发展。随着社会的进步和政府福利政策的逐步完善，个体对于一、二层级的需求逐渐减少，而对于三、四、五层级的需求逐渐显现。但这些格外需要公益项目的专业技术来解决问题的三、四、五层级仍然缺乏相应的社会创新模式和社会技术体系支持。所以从稀缺性的角度来看，公益项目所处层级越高，其所产生的社会价值也越高。

维度二：每一层级都蕴含着解决问题的专业技术

在公益项目五层级的基础之上，每一层级都蕴含着解决问题的专业技术，即便是在技术难度系数最低的第一层级也存在如下问题需要解决，如“如何在递送物品的过程中让受助人感觉尊重”“如何保证递送物品产生了激励作用而不是养懒效果”“如何在递送物品的过程中防止贴标签效应”……而对于更高层级的公益项目则更需要专业体系作为支撑才能完成。

基于上述两个维度的分析及依据研究团队深耕行业多年的评估与研究经验，目前领域中绝大多数的公益项目位于一、二级，只有极少数公益项目位于三、四、五层级。更重要的是，大部分一、二层级的公益项目依旧存在很大的发展空间，虽然部分公益项目创造出了著名的品牌，拥有雄厚的资金支持，但其项目模式依旧有待成熟。而大多数

进入三、四、五层级的公益项目同样处于项目模式的探索期，因而不论是从项目层级数量分布还是从各层级项目的发展情况来看，当下公益领域处于一个高技术含量项目稀缺的阶段，因而选择公益领域金字塔顶部的少数组织及项目进行资助，便可以产生一份价值量可观的价值 A。

3. XIN 益佰计划的受资助机构分析

那么基于领域发展现状，XIN 益佰计划资助的机构情况究竟如何呢？以下将通过项目筛选的标准及其结果来进行具体分析：

从筛选的标准来看，XIN 益佰计划在对项目规范性提出要求的同时也强调项目的有效性、专业性，具体通过“有效性、影响性、可信度”这三大维度来体现。首先，在“可信度”这一维度下着重公益组织的内在运作规范和公信力，强调公益项目的运作底线不被破坏。其次，在可信度的基石之上是 XIN 益佰评审指标最为核心的“有效性”维度，通过“问题选择、模式设计、运营水平、受益成效”这四个具体的指标考察公益项目是否瞄准了真实存在的社会问题，是否拥有专业的技术手段解决社会问题，以及对于问题的回应是否有效。对“有效性”维度的考量和强调在一定程度上能够筛选出发展身位相对领先的优质公益项目。最后，在“有效性”的基础之上，“影响力”原则进一步考量项目的价值和影响，在一定程度上权衡项目的整体作用效果。

从入围项目整体情况来看，以 XIN 益佰计划上线的 130 余个项目为例，XIN 益佰平台所支持的项目覆盖到八个议题领域，按照各议题领域上线项目数量对其进行排列分别是：教育发展、儿童关怀、疾病和灾害救助、环保动保、健康关爱、乡村振兴、扶危济困、老龄关爱，其中教育发展类项目占上线项目总数的 1/4。而从项目单体资金量来看，2022 年上半年筹款金额排名前四的项目分别关注儿童身心发展权益维护、母婴健康、儿童健康、儿童阅读，它们在关注受益对象基本物质需求的同时有三个项目也叠加了三、四层级的软性服务，如在关注儿童阅读领域的项目中公益机构不仅开展图书捐赠和递送，同时也关注儿童阅读习惯的培养、阅读老师的培训、阅读氛围的营造等等。因而不难发现在 XIN 益佰的资助名单中，公益项目内容包含一、二层级的成分，但同时绝大多数项目都进入了三、四甚至五层级开始探索，以及部分项目在较高层级的探索已初见成效。这意味着不管公益项目致力于哪一类社会问题的解决，但其中大部分都能够做到既有基础的起点又有高端的追求。这在当下的公益领域中是一份十分难得的成果，而将这些公益组织和项目筛选出来支持其发展会让其所产出的社会价值得到更高程度的呈现。

（三）招募评审体系的考察

1. 基本操作体系

在XIN 益佰计划中，除了与公募基金会合作共创的战略项目和与商业端合作开发的行业专项项目，剩余的重点项目和联合公益项目都是面向行业公开招募的，只是两者来源不同⁵且前者由阿里公益进行招募，后者由阿里公益委托五家轮值机构面向行业进行招募。各类型的项目评审流程具体如下：

就阿里公益公开招募的重点项目来说，首先，XIN 益佰项目经理会就项目规范性、合法性等内容进行前置审查，在这一环节主要关注项目的基础规范；其次，前置审查合格的机构会进入评委会评审阶段，由5-7席专家依据评审标准对项目进行评审；再次，评审入围的项目会交由第三方开展尽职调查，尽调内容包含机构管理与决策机制、利益相关方合作规范性、财务和执行能力等；最后，当尽调合格且成功完成慈善中国公开募捐备案的项目才最终确认通过，进入排期等待上线。

而对于联合公益项目来说，五家轮值机构的招募流程不完全一致。每家机构会基于阿里公益的评审标准，结合机构自身的优势和特色就评审环节略做调整，但主要环节包含以下几个部分：首先，轮值机构基于多年的行业探索在各自深耕的议题领域都有合作较为密切的行业伙伴，部分机构在此阶段会进行定向邀请。同时，也会面向整个行业进行公开招募；其次，依据申请机构提交项目书进行初筛，部分机构在此阶段会与申请机构进行多轮交流以此完善项目内容，并帮助项目模式较为成熟的机构进行预答辩；再次，进入专家评审环节；最后，成功入围的项目会提交阿里公益及第三方机构进行尽职调查等工作，顺利通过者可排期上线。

2. 标准制定与操作的专业性

第一，评审指标本身的科学性。评审指标中“有效性”“影响力”和“可信度”这三大维度是基于优质公益项目的生长逻辑归总而来，三者并非割裂独立，而是一个有机整体。首先，以可信度为基础兜底公益项目的运作底线，然而可信度较高的公益项目并不一定具备成熟的项目模式解决社会问题，所以对项目“有效性”的考察是判断项目优质与否的核心所在。而“影响力”是在有效性的基础上对公益项目价值的另一维度的考量，其中有部分内容是需要项目设计阶段就植入相关“基因”，如捐款人参与、政策响应等。因而XIN 益佰评审指标的三大维度环环相扣，构成一套较为科学的评估指标帮

⁵ 重点项目来自于公募基金会的的项目，或者稳定合作的公募基金会专项基金，以及联合公益中稳定的项目。

助评估主体明确各个公益项目所蕴含的社会价值量、对比分析出不同项目的优劣，筛选出科学、优质、与 XIN 益佰计划适配的项目。

第二，当指标追求科学性时，指标的落地即评审过程就是科学性兑现的过程。首先，无论是阿里公益平台或是五家轮值机构的评审团队，都是由领域内有经验的评估团队或者专家组成。其次，虽然评审指标的落地情况取决于评审专家对标准的理解与掌握、对于项目价值的挖掘能力，但评审流程和专家组成的设置都是期望能够将指标最大程度的落地。当然不管是指标的制定还是运用，XIN 益佰计划的评审流程依旧存在不少可改进的潜力空间（具体内容详见第三部分），但在当下该评审体系已经处于领域内最高水平，且随着时间的推移，指标体系与评选体系也在不断发展完善。

3. 评选过程的公正性

同样，XIN 益佰的评审体系也在努力追求过程的公正性。在评审过程中，每个评审专家依据统一的评审标准对项目进行打分，将项目分为优秀、良好、较差三个等级。其中评选程序兼顾专家的不同专业背景，一般包含项目评估专家、行业资助专家、阿里平台专家、法务专家、财务专家等。同时 XIN 益佰计划制定了评审委员会自律规范，要求评审专家对利益关联项目进行回避，对自己的打分负责，对项目的内容进行保密等。XIN 益佰计划通过上述内容的设立，最大程度地确保了评选过程的科学性和公正性，从而保证了评审结果的合理性和可信度。

4. 招募范围的广泛性

招募范围的广泛性是指 XIN 益佰的招募计划是否能最大程度地触达领域内的所有项目，换言之每一家公益组织是否能够知晓 XIN 益佰计划并且能顺利找到申请渠道。而对于招募范围的考量在一定程度上可以视为对五家轮值机构行业代表性的考察：XIN 益佰计划推行之初阿里公益就明确表示，轮值机构制度的设立旨在引入更多的联合公益的机构和项目加入 XIN 益佰计划。而从现实情况来看，现阶段五家轮值机构有各自深耕的议题领域，覆盖范围广，中国乡村发展基金会聚焦儿童、健康、应急管理三大领域；中国妇女发展基金会聚焦于妇女、儿童、家庭三大领域；爱德基金会聚焦乡村振兴、助老助残、儿童关怀、灾害管理、生态环境等五大领域；深圳壹基金公益基金会聚焦儿童关怀、大健康和应急响应三大领域；上海联劝公益基金会聚焦社区建设、困境儿童关爱、助残、助老四大领域。

纵向来看，无论是较为成熟的公募平台，还是具有初创视角的公募平台都涵盖在共建委员会其中。不同平台的差异化视角不但可以选出优质、成熟且具有一定规模的项目，

同时也兼顾了“小而美”的“潜力股”项目，让行业内的每一家公益组织都有渠道可以朝向入围 XIN 益佰计划而努力。

二、价值 B 的呈现

（一）价值 B 的含义

价值 B 是在价值 A 的基础上产生的，它是指受资助的公益组织在运作品牌项目的过程中获得的自身能力的成长。需要强调的是，这里的能力成长不是指自然成长，而是指资助方通过资助标准的撬动作用以及一些配套性的能力支持举措而额外延展出的成长效应，可用公式表达为：

$$N \text{ 亿元的社会价值产出} = \alpha * \text{捐赠资金量} + \Delta_1$$

其中“ Δ_1 ”便是撬动作用所产生的新增值， Δ_1 量值的高低取决于整个资助过程中撬动作用的制度设计与运作，以及公益领域内的整体格局。当 Δ_1 取值较高时，意味着通过撬动而产生的新增价值量很高，它甚至可以高过本原的社会价值 A 的量值。

（二）优质公益项目的成熟程度决定价值 B 的高低

1. 作用原理

价值 B 的高低首先取决于公益领域的整体发展状况，尤其是被资助的 100 余家公益组织的项目模式成熟程度。如若这 100 余家公益组织的项目模式已经非常成熟，继续发展的潜力空间有限，那么此时撬动作用的意义不大，资助方只需要资助已经成熟的项目模式，使其加工实现社会价值产出即可。反之，如若这 100 余家公益组织的公益项目仍拥有很大的发展潜力空间，那么此时通过资助而产生的撬动作用便有很大的价值量。同时，由于这 100 余家受资助的公益组织处于行业相对领先的位置，在不同的领域或议题中具有一定的代表性，所以对这一批公益组织的撬动在一定程度上意味着对于公益领域整体发展起到了推动作用。

2. 公益领域发展水平

那么现阶段整个公益领域的发展水平到底如何呢？当前我国公益领域仍然处于初级探索阶段，其中大量的公益项目尚未经历从形成到成长到成熟的完整发展周期，因而即便是领域中较为优质的公益组织的专业能力只是初具规模，其项目模式距离成熟和稳定依旧存在很大的发展空间。实际上这些公益组织的领先性和优质程度只是一种相对数值，

且因为这种相对领先性而在领域内形成了自己的品牌效应。但一个公益组织是否具备实质性的优质更应该从以下三个维度进行考量：第一，项目模式成熟程度的绝对值而非相对值；第二，项目模式的体系化程度，例如形成属于自己的公益生态；第三，项目模式向更广泛地带复制推广的能力。

不仅如此，对于相对领先的公益组织来说其自我发展的需求更为急迫。相对领先性在一定程度上证明了该组织相较于领域内的其他组织发展占位较为靠前，故该类组织大多处于项目模式发展的关键期，亦是组织自身发展的爬坡期，所以如若能在此阶段获得资金资助便可以形成真正名副其实的公益品牌。反之，如果无法获得有效支持，那么可能出现停滞甚至倒退的现象。所以，价值 B 的实现意味着公益领域的一次巨大突破。进一步来说，当 XIN 益佰计划从不同的行业分支选择了 100 余家公益组织进行资助时，撬动作用不仅仅发生于受资助的公益组织之中，同时也意味着对整个公益领域的发展甚至领域的升级换代产生了巨大的影响，其目标和潜在价值量不可谓不宏大。

（三）操作体系中的几个关键影响要素

其次，价值 B 的高低取决于具体的操作体系。虽然价值 B 的潜力巨大，但如果操作不当那么实际的产出值则可能大打折扣。其中，在对操作体系的判断中有以下几个关键影响因素：第一，招募筛选标准，包括标准的制定和标准的操作；第二，公益组织以及轮值机构对该标准的理解；第三，轮值机构对入围项目的能力陪伴成长。在这三个重要变量中，前两个标准将在第三部分进行具体分析，而就最后一个标准来说，五家轮值机构以及阿里公益都在不断地探索过程中形成了自己的积累，尤其是五家公募机构的支持性做法令人关注。

1. 中国乡村发展基金会

中国乡村发展基金会（以下简称：乡基会）基于多年行业探索，现已形成相对成熟的合作伙伴支持模式，对于各发展阶段的社会组织拥有一个明确的指引方向。

乡基会认为项目模式即专业技术是一家公益组织立足于行业的核心竞争力，因而在初始阶段乡基会着重关注合作伙伴满足社会需求的能力，并在给予自主空间的同时帮助公益组织梳理自身的项目模式，以支持者的角色通过邀请第三方的评估机构进行项目梳理、举办业内伙伴经验分享会等方式对公益组织进行赋能，同时在机构运作、团队伙伴成长、财务管理等基础规范性中给予支持。对于资源紧缺的公益组织，乡基会也会根据议题领域推荐相关资助方共同支持公益组织的早期发展。当公益组织拥有较为成熟的项

目模式之后，乡基会则将支持的重点转移到了项目的筹款能力，邀请公益组织进行联合劝募，并引入不同的品牌传播资源提升公益项目的品牌影响力。而当公益组织拥有较为成熟的项目模式和稳定的筹款渠道后，乡基会将支持公益组织探索出一条适合该项目的复制推广路径。总体而言，乡基会对于合作伙伴的支持沿着“项目模式发展——筹款能力及影响力发展——复制推广能力发展”的脉络展开。

基于这一支持脉络，乡基会将 XIN 益佰的评审标准与自身对合作伙伴的支持进行了有效的融合，形成了以下四个维度的内容：第一，符合中国乡村发展基金会的议题领域——乡村振兴；第二，该项目具有解决社会问题的能力和技术；第三，拥有一套完整的项目运作体系；第四，项目能够有一条示范推广的路径。同时，XIN 益佰计划作为行业体量较大、质量较高的资助，乡基会在成为 XIN 益佰的轮值机构后会鼓励项目模式已经发展成熟的合作伙伴进行申请，三方共同合作，实现各方资源的高效配置，共同推动议题标杆项目的培育。

2. 爱德基金会

在给予合作伙伴足够的自主空间的基础上叠加一定的能力支持是爱德基金会（以下简称：爱德）对于合作伙伴的支持模式。爱德基于自身的发展历程，清楚地认识到自主探索空间对于公益组织的重要性，“回顾爱德的历程，我们也是从什么都不了解一步步发展起来的，这个过程中合适的环节非常重要”，因而在陪伴公益组织成长的过程中爱德始终以同行者的身份出现，在组织探索较为顺畅的时候给予其自主空间，在组织发展遇到难点时为其提供支持，而爱德对于伙伴的能力支持主要表现在以下几个方面：

第一，通过横纵两个维度对公益组织进行精准分类，帮其对接专业匹配度更高的爱德内部团队。从横向维度来看，爱德根据不同的议题领域创设了不同的对接团队，旨在为公益组织提供更为专业的支持；从纵向维度来看，横跨于各议题领域之上的是爱德对于合作伙伴的梯度管理体系，即帮助不同发展层级、不同互联网筹款能力的公益项目对接与之匹配的筹款平台，其中项目能力、互联网筹款经验较为丰富的组织将对接至 XIN 益佰计划。

第二，在合作伙伴参与 XIN 益佰评审的全过程中，爱德会协助公益组织对项目进一步升级。首先，爱德各议题部门会对有合作意向的公益项目进行初筛，并依据此与公益组织进行交流沟通；其次，在具体的评审环节，爱德与合作伙伴就评审专家的意见建议对项目内容进行新一轮打磨；最后，面对阿里公益对项目的反馈以及第三方组织的尽调结果，爱德与公益组织一同针对问题对组织及项目进行改进。

第三，多年的行业探索所积累出的经验也是爱德支持公益组织发展的重要途径之一。作为较早接触互联网公益的基金会，爱德在长期的探索过程中清楚地了解各平台的运营规则，拥有较为成熟的互联网筹款思维，并创设了新媒体发展、爱德荟等专门负责互联网公益平台对接的部门，帮助合作伙伴以最快的速度找到与自身发展阶段相匹配的互联网筹款平台，并迅速了解该平台的游戏规则。同时，爱德通过社会组织培育中心为初创期的社会组织提供财务、机构治理、项目管理等方面的培训；通过开展爱德 A+ 伙伴能力建设营等方式为合作伙伴搭建交流互动的平台，推动伙伴之间的经验分享；也会基于一些议题性的共建项目让伙伴们在实战中积累项目管理和专业运作的经验。

3. 其他轮值机构做法概述

上述两家轮值机构展示了较为成熟的能力支持体系，相对来说另外三家轮值机构依旧存在较大的发展空间。需要强调的是，公募基金会的一线公益组织可以是友好的和支持性的，但这与能够进入撬动的轨道是两个不同的概念。而对照这两个概念的差异则需要结合我国公益组织的发展历史来理解。

在中国社会公益发展的早期（约为 1990 年—2010 年），公益领域急需更多数量的公益组织，于是人们更多地投入到公益领域的组织创建中。而彼时较为领先的资助方会在出资的同时陪伴公益组织成长。他们大多秉持着开放性的态度，将更多的成长空间留给一线公益组织，使其自主开展项目模式的创新和探索工作。而随着我国公益领域的快速发展，尤其近五六年的时间公益领域逐渐进入到 2.0 阶段。此时一小批公益组织的先行者已经逐渐形成了自己的项目模式、拥有了自己的技术体系。这些专业技术能力又可以通过评估、陪伴成长、支持活动等过程而被识别、被提取，并进行理论化的总结，还可以通过资助方的资金支持向同领域的其他组织进行专业能力的递送。尤其是当这些创新的模式经由专家的汇总提炼和理论化之后，其反哺其他公益组织的潜力就极大增强，因而形成了技术总结与技术培训之间的正向反馈。

所以，现阶段五家轮值机构对于入围的公益组织的最佳支持模式应在“资金支持”和“陪伴成长”的基础上叠加“能力支持”。换言之，资助方在递送资金的同时需要同步递送专业能力。上文所提及的中国乡村发展基金会和爱德基金会已经基本具有“资金支持+陪伴成长+能力支持”的模式雏形，当然也同时存在继续发展完善的可能。而另外三家轮值机构在公益领域 1.0 阶段已经成为行业的典范，当下他们仍然坚守着同样的理念，可以期待在未来可预见的时间内也能在现有支持模式之上叠加能力支持的部分。

三、价值 C 的呈现

（一）价值 C 的产生原理

XIN 益佰计划的资助在支持公益项目落地产出社会价值并帮助组织及项目获得自身成长的同时，这笔特定资金的投入也促进了价值 C 捐赠端价值的产出，即通过商家参与公益捐赠促使他们内在公益动机的激活，成为公益捐赠人。同时在 XIN 益佰的运作体系之下部分商家的商业与公益的共赢动机被激活，最终实现了商家在拓展商业版图的同时满足了其对于公益的追求，具体可用公式表达为：

$$\text{社会价值产出} = \alpha * \text{捐赠资金量} + \Delta_1 + \Delta_2$$

公式中的 Δ_2 即为价值 C，那么在价值 A 和 B 之上是否能够真正地产出价值 C，甚至其增量远超前两重价值呢？在具体分析阿里公益的做法之前，我们先理清价值 C 产出的两个条件：第一，任何一个个体包括商家内心中都存在潜在的公益动机，即个体内心都有向善的本能，只是每个人公益动机的激活程度不同，外化出的公益行为也有差异。所以在 XIN 益佰的运作体系中能否真正激活商家的公益动机是价值 C 产出的关键因素之一；第二，在现实生活中部分行业的商业目标和公益目标存在共赢点，故能否寻找到共赢点是价值 C 产出的另一关键因素。

基于此，作为一家以电商为背景的互联网公益平台，阿里公益在价值 C 的实现过程中是否充分挖掘了平台自身的独特优势？又是通过什么方式实践的？最终产生了怎样的价值增量呢？

（二）阿里公益平台的做法

1. 阿里平台具有的独特优势

毫无疑问，作为国内头部的互联网电商平台，淘宝天猫集团拥有大量的电商资源。基于多年商业领域的探索，淘宝天猫集团将商业市场分为包括母婴行业、家装行业、美妆行业、宠物行业等在内的垂直行业，并在每个行业内部设立了“行业小二”的职能岗位，旨在更好地服务商家，搭建平台与商家之间的沟通桥梁。在这样的商业背景下，阿里公益与商家之间的触达成为了可能。同时，阿里集团内部通过“人人三小时”等公益活动营造了良好的企业公益氛围，使得包括行业小二在内的所有对公益感兴趣的员工拥有感知公益、参与公益的机会。于是在长期公益氛围的熏陶下，部分行业小二成为其所所在行业与阿里公益平台之间的对接人。换言之，商家资源和公益资源同时汇聚在行业小

二的身上，这使得商家和公益的有机结合成为可能。而这份独特的优势是根植于淘宝天猫集团的商业运作基因之中，是阿里所拥有的独特且仅属于阿里的优势。

2. 降低公益门槛

面对人们掩藏在内心深处的公益动机，阿里公益通过降低参与门槛的方式带动商家参与，体现在“交易捐”的参与模式之中。

所谓“交易捐”是指商家的捐赠行为伴随着每一笔交易的完成而完成，当用户购买了带有“公益宝贝”标签的产品后，平台会按照商家提前设置好的捐赠比例，直接将善款分账进入商家指定的公益项目账户之中完成捐赠。这一捐赠模式的优势主要表现在以下两个方面：第一，捐助行为伴随着每一笔订单交易完成。在传统捐赠模式下，企业需要通过财务审批等复杂的内部流程，最终才能实现善款的拨付。然而交易捐的形式最大程度降低了商家在参与公益捐赠过程中的时间成本和操作成本，让商家几乎不用付出额外的精力便能完成捐赠行为、感受到自己的公益行为。同时，相较于传统模式中的一次性捐赠，交易捐的形式降低了捐款行为对企业现金流的影响，在企业运作层面更容易实现；第二，商家设置的捐赠比例最低可以为 0.02 元/笔，每一笔捐赠金额占商品利润的比重较小甚至可以忽略不计，但当较小的单笔捐赠金额乘以数以亿计的订单数量时，阿里公益汇聚的善款将积少成多，产生巨大的资助力量。而当这份资助实实在在地帮助了公益项目解决其所关注的社会问题时，爱心商家便能感受到因 0.02 元的捐赠产生的巨大的社会价值，较小单位的捐赠金额和巨大的社会价值之间的冲击让商家获得一份意外的激励。虽然单次性的激励不足以完全激活商家的捐赠动机，但随着激励的不断积累，商家的捐赠动机可能在某个特殊的时间节点被充分激活，进而主动开始纯粹的公益捐赠。

3. 激活商家的共赢动机

当下企业社会责任（CSR）、共享价值创造（CSV）、环境社会治理（ESG），以及社会企业等重要概念频频兴起，这表明通过商业与公益融合的方式来追求企业发展、实现社会目标已经成为时代的趋势。那么，相较于纯粹的公益行为，商家的营利动机和公益动机相结合究竟会产生怎样的价值潜力？阿里公益又是如何激活二者之间的共赢点的呢？

第一，在商业和公益之间存在一片广大的共赢地带。例如，一类好的服务型商品，可以通过公益先行的方式触达目标用户，并基于公益行为建立起彼此之间的信任关系。于是，商家以公益的方式实现了自己的商业目的，而用户也因为这种公益先行的市场开拓方式而受益。除此之外，公益的参与在一定程度上表明企业对于社会责任的履行，进

而提升企业品牌的美誉度。这种方式相较于商业广告来说不仅能宣传产品，同时也会产出一份额外的社会价值。

第二，当商业的逐利性和慈善的公益性同时出现时，人们总会疑问商业是否是借着公益的外衣来伪装，但实际上投机取巧的商业行为和追求公益与商业的共赢点之间有本质差别。前者的公益伪装下蕴藏着商业的目的，即其开展公益行为是为了推销售卖产品、实现个人利益。可能在这种伪装下企业能获得短期效益，但当去掉公益的伪装之后，消费者不仅不会继续选择该产品，甚至会因为企业的欺骗行为而对该品牌产生厌恶之情。而后者则是通过公益先行的方式建立于与目标用户的信任关系、捕捉市场需求、获得用户反馈，进而反哺产品的研发和市场的开拓，这种方式不仅能够帮助企业研发出顺应市场发展的产品，同时也能以商业的方式满足目标用户的需求，是广义上的社会公益，最终实现了商业与公益的互利共赢、良性循环。更重要的是，相较于每家企业独立运作、独自探索商业与公益的共赢点，阿里公益的参与不仅提升了整体的信任度，同时阿里品牌价值的加载也帮助企业甚至行业更好地走入商业与公益的共赢地带。

第三，以公益行为为切入点将促使商业更注重长效机制。在社会服务市场，因为服务效果的衡量存在难度，且服务的提供者和服务对象之间存在信息不对称等现象，因而部分服务提供者更容易去追求短期效应。但不以营利为目的的公益行为旨在充分满足服务对象的真实需求，解决社会问题，所以更能回归到服务或产品本身，追求长效机制。例如在为老服务领域，公益为先的方法旨在关注服务是否满足老人的需求，是否解决老人当下的难题，而纯粹的商业服务则落脚于是否有更多用户选择自己的产品，企业回报率是否合格。所以以公益为切入点研发出的服务产品会比纯商业的服务更有纯度和深度、更容易获得消费者的青睐，也只有如此才能真正促使商家进入商业目标与社会目标共赢的轨道之中。

令人欣喜的是，阿里公益在激活商家共赢动机方面已初有成效，包含以下几方面的探索：第一，行业小二一般会立足于商家利益动员商家参与公益捐赠，将履行企业社会责任有利于提升美誉度和影响力的价值点传递给商家。同时在一些公益项目落地的时候会邀请相关的爱心商家参与，从而为企业提升品牌影响力创造机会。第二，组织线下走访，增强公益感知力。现场感是增加捐赠人公益感知的最有效的方法之一，因而阿里公益及行业小二会邀请一些大额捐赠者参与公益项目的一线走访。部分商家在一线走访的过程中震撼于受助人的现状，同时也欣喜于因自身的捐赠而带来的改变，在一定程度上一线走访的现场感会激发捐赠人的公益动机，使之更为深度地参与公益活动。第三，选

择与商业相匹配的公益项目，以公益助力商业发展。这里的助力不同于上文所提及的对于企业美誉度和影响力的提升，更强调的是在公益活动中触达目标客户，进而捕捉市场需求、研发商业产品。最终受助人在接受公益服务的过程中受益，而商家也基于受助人需求开发出了更符合市场需求、具有市场竞争力的产品，实现双方共赢的局面。

四、价值综合分析

上文分别呈现和梳理了 XIN 益佰计划所产出的价值 A、价值 B 和价值 C，然而基于同一笔资助资金所产生的三种价值并非独立存在，而是彼此之间相互促进并且发挥着综合化的作用。

（一）价值 A 与价值 B 的加总

1. 二者之间的组合

在整体衡量 XIN 益佰计划的公益价值时，可以对价值 A 和价值 B 进行综合考察，最终将这份组合价值理解为：XIN 益佰计划在资助 100 余家公益组织时，一方面追求项目自身的发展，并基于各公益项目相对领先的行业站位带动整个领域的发展；另一方面通过各优质公益项目的实施和发展，使同样的资助资金能产生更好的社会效果。而价值 A 与价值 B 之间的关系也是有机相融的，XIN 益佰计划选择资助的初心是希望支持公益组织开展优质公益项目并产生一定的社会价值即价值 A，而这一价值发生的场所也为机构和项目的升级发展即价值 B 的实现提供了空间。具体来说，价值 A 的实现是通过公益项目的实际运作产生的，而促进公益组织发展最好的方式是使之在一线实践场所真刀实枪地运作，并给予能力上的支持，同时将机构的发展作为考核标准之一。因此在某种程度上，价值 A 和价值 B 实现的场域一致，只是因优质公益机构及其项目的发展在一定程度上带动了公益领域的发展，所以价值 B 的地位更为重要。

2. 二者加总的价值量

当然，作为一份研究需要将价值 A、价值 B 各自的价值量进行呈现，而在做真正的量化测量之前，首先需要确定各价值的值。对于价值 A 来说，由于 XIN 益佰招募的是行业内较为领先的优质公益组织及其项目，所以如若资助一般化的公益组织产生的系数是 1 的话，那么同样的资金量下 XIN 益佰的资助所产生的系数会明显高于 1，可以想象等式“价值 A=资金量当量×2”成立。对价值 B 来说，如若 XIN 益佰计划突出公益组织的自身发展，且当下优质的公益组织在自身发展方面存在急迫的需求，那么在 XIN 益佰的

资金资助和公募基金会专业支持的作用下，假以时日“**价值 B>价值 A**”将是一个可以期待的结果。

将以上两个公式放在一起就可以看出：第一，只要操作得当，同样一笔资金投入就可以产出相较于当量更高甚至翻倍的社会价值；第二，当资助方关注机构发展时，因发展而产生的价值将远大于项目运作本身所产生的价值。因而可以量化表达为：N 亿元的社会价值产出=4×资金量的社会效果当量。基于此，捐赠人对于捐助资金社会价值产出的关注所产生的意义远高于其对于资金使用合规性的关注。因此需要领域内的专业力量将项目产出的社会价值量以深入浅出的方式反馈给捐赠人，真正做到对其善款及其捐赠行为的尊重和负责。

3. XIN 益佰计划成为阿里公益的标志

作为互联网背景的资助型平台，对于阿里公益 XIN 益佰计划价值的判断还应该置于互联网筹款平台的整体格局之中进行分析。

第一，当前互联网筹款平台已经成为诸多一线公益组织最重要的资金来源渠道之一；**第二**，当下 30 家互联网筹款平台都在追求各自的比较优势；**第三**，30 家平台在既往的运作中大多局限于单纯的资助资金量比较，因而如何能够突破这种简单的比较进入到各自相对优势的发挥是公益领域期盼的方向；**第四**，在整个互联网公益平台的运作中，基础性慈善的资金投放量相对更高，故如何能够将资金向高技术层级、高成熟程度的公益组织和项目倾斜，尤其是向着他们本身的发展倾斜，是领域中更为急迫的需求之一。基于此，结合 XIN 益佰计划的价值不难发现，XIN 益佰计划的推行已经成为阿里公益品牌化的特征，对于领域乃至社会的发展起到了独特的价值贡献。在 30 家互联网筹款平台中构成了一份独有的特色，且具备了很难被替代的、价值量很高的竞争优势。

（二）价值 A+B→价值 C

1. 高额度的价值体量

诚如本小节开篇所言，价值 A、价值 B、价值 C 三者之间相互关联。具体来说，当一笔捐赠资金投放进公益项目产生价值 A 和价值 B 后，可以将这两份价值反馈给捐赠人，激活其捐赠动机，由此实现价值 C。可用公式表达为：价值 A+B→价值 C。因此，从理论上来说价值 A 与价值 B 的总量越高，它对捐赠人的激活效果也越好，所能产生的价值 C 也越高。由此实现一个完整的价值链：**捐赠动机的激活→捐赠资金的产生→捐赠社会效果的实现→公益组织及其项目的发展。**

但在 XIN 益佰计划当前的运作中，爱心商家较难获得价值 A 和价值 B 的实际情况，商家的捐赠行为大多基于对阿里公益的信任，从经验层面选择公益项目，关注项目的基础信息及合规性。在本报告中，研究团队尝试勾勒价值 A 和价值 B 的实现水平，这在一定程度上可以视为阿里公益对于捐赠人的承诺，即阿里公益在努力追求价值 A 和价值 B 更高层次的实现，捐赠人甚至一般公众可以对此进行监督。同时，对于 XIN 益佰计划各价值及其关系的理清也意味着更进一步打通了追求价值 A、B 与实现价值 C 之间的路径。

2. 形成了完整的闭环

将 XIN 益佰计划产出的价值放置于同一个整体中，可以看到价值 A、B、C 之间形成了一个完整的闭环，即从资金捐赠——资金使用——社会价值的产出。其中社会价值的产出不仅仅包含受资助的公益项目自身的价值，同时也包含推动项目升级、撬动公益领域发展的价值，由此可以将社会价值的产出反馈给捐赠人，实现价值 C 更高层次的增长。更重要的是，这一体系不是公益领域一般性的捐赠人和受益人之间的供需对接，而是捐赠方和公益组织即社会价值的实现方都处于较高的水平之上。在捐赠端，淘宝天猫平台拥有庞大的商家群体优势；在社会价值的实现方面，现已建立起了一个资助优质公益组织及项目的运作体系，并将支持公益组织运作和促进其发展相结合。最终，在捐赠端和公益组织端都实现了高水平的价值释放，二者之间又相互促进，形成了一套完整的运作体系。

当然，不同于公益领域一般化的供需对接，XIN 益佰的运作体系要实现高价值量的水平还需要建构一个系统化的严密运作平台，平台之中包括阿里公益的统领作用，包括五家轮值机构对于公益组织及其项目的选拔和能力支持，还包括第三方团队专业视角与内涵的加入，由此可以实现如下的价值公式：

XIN 益佰计划的价值=受资助公益项目的运作价值（价值 A）+项目升级发展和对领域的撬动作用（价值 B）+捐赠端价值（价值 C）。

虽然每一个价值产出很难用具体的数字进行表达，但是通过上文分析能够发现，XIN 益佰捐赠资金所产生的价值相当于原初投放资金的 n 倍还要多，且 n 不小于 3。

第三部分 发展中的问题与对策

一、价值 C 的潜力分析

在 XIN 益佰的运作体系中，价值 C 依旧存在着巨大的潜力空间，可将其视为 XIN 益佰计划未来发展的目标任务。当下，阿里公益团队及商业端伙伴在追求价值 C 的过程中已经做了一定的努力，他们对于相关信息理解、专业能力的掌握明显优于外部观察者，且因商业运营的保密原则，故而研究团队在此不进行具体的建议。只是将此前已经探索出的优秀做法再度呈现，以期在之后的工作中能够继续坚守。

第一，激活商家追求共赢价值的内在动机为未来工作的主要方向。商业与公益的共赢是一份巨大的社会价值潜力，也是阿里公益所特有的资源空间，因而将未来努力的方向定位于此，沿着既有的经验继续前行能最大程度地实现价值 C。

第二，纯粹公益动机的激活更为根本且需更长时间的投入。纯粹公益动机的激活并非一蹴而就，而是在持续的熏陶中逐渐点燃，因此只要在保证公益项目规范的基础上，坚定持久地追求价值 A、价值 B 的实现并将其适时地反馈给商家，那么商家的公益动机一定会在未来的某个节点激活。

第三，对于价值 A 与价值 B 的高质量、高产出的追求是实现价值 C 的自然通道，因而对于价值 A、价值 B 的升级（具体内容详见下文）在一定程度上也是提升价值 C 的产出。

第四，继续坚守阿里公益代言人的角色。当前领域内存在诸多专业性和信息内容不对称的现象，完全依靠商家自己选择可能会出现对于公益价值、专业性判断不准确的问题，所以将外围筛选公益项目的任务留给阿里公益，而将核心选择空间留给商家即可。简而言之，可继续遵循 XIN 益佰的运作模式，将行业内分布在不同领域的优质公益组织及其项目筛选出来，搭建一个更为广泛且具有代表性的优质公益项目库供商家选择。

二、讨论价值 A、B 的框架

现阶段价值 A 与价值 B 的产出已经十分可观，尤其是价值 A 的产出体系已经相对成熟。但尽管如此，有关价值 A、价值 B 产出的制度体系、专业体系仍处于发展之中，继续改善意味着可能会释放更大的潜力。而价值 A、B 的实现在一定程度上取决于五家轮值机构的运作情况，因而在分析具体潜力之前研究团队搭建一个简单的模型呈现五家轮

值机构的现状与问题，并对其进行具体分析。



图2 五家轮值机构层级图

如上图，五家轮值机构可分为三个层级，其中第三层级最接近于理想情况，第一层级则有较多的问题需要解决。如果五家机构在三个层级中都有分布，这便意味着其做法存在优劣差异或者存在改进的潜力，那么现实情况究竟如何呢？

研究团队与五家轮值机构分别进行了深度访谈发现，从整体上来说五家轮值机构在模型中的分布情况为1：2：2，即第一层级为1家机构，第二层级为2家机构，第三层级为2家机构。需要强调的是，对五家轮值机构层级的划分并不意味着任何一家机构完全属于其所在的层级，只是各机构所含的最大组份与层级的属性和特征最为吻合。而从这一分布比例来看，五家轮值机构依旧存在很大的发展空间，而且即便位于第三层级之上的机构也仅仅是拥有了运作思路及初步的模式，距离成熟还有很大的差距。那么每一个层级究竟代表着什么？有何具体含义呢？

首先，第三层级最典型的做法包含以下两个方面：轮值机构对于所有的公益组织及项目秉持开放友好的态度；轮值机构支持公益组织申请XIN益佰计划并由此获得能力成长。换言之，轮值机构在关注公益项目本身的运作之外，还期待公益组织能够借助XIN益佰的资金资源和轮值机构的专业力量进行组织和项目的升级发展。因而这一层级的轮值机构强调在公益组织申请、评审、上线执行这三个阶段的能力支持，即在递送资金的同时也进行专业赋能。

与此相比，第二层级的轮值机构同样对所有的公益组织与项目秉持开放的态度，但缺少对于一线公益组织成长的关注与支持。在公益组织申请、评审、上线执行这三个阶段都缺乏与项目成长相关联的能力支持。所以这一层级的轮值机构支持下的公益组织及

项目价值 B 的产出不足。因而这一阶段与我国公益发展 1.0 阶段具有同样的特点，即对所有的公益项目秉持友好开发的态度，鼓励其申请 XIN 益佰计划并在此过程中陪伴支持。不可否认，这种开放的态度基于公益组织足够的自主空间，有助于项目自身的探索和成长。但在现阶段我国公益领域发展已经进入了 2.0 阶段，优秀的公益组织在需要自主空间的同时更需要外界给予的能力支持，因而优秀的轮值机构应该逐渐积累自己的能力支持体系。

最后就第一层级来说，该层级的轮值机构非常注重规范性和合规性，对于公益项目的入围持谨慎收紧、宁缺毋滥的态度。这对于控制风险具有重要意义，但相对来说这一层级的轮值机构开放性不足，欠缺与一线公益机构的深度融合，尚未具备通过支持的方式对规范性进行把关的能力。

三、价值 A 的潜力分析

第一，价值 A 的潜力挖掘工作已经基本完成。最大程度筛选到领域内的优质公益组织及其项目是价值 A 实现的最核心要素，因而价值 A 的潜力挖掘工作完成情况取决于入围 XIN 益佰的公益项目的优质情况。现阶段，无论是从项目筛选机制还是从入围项目名单来看，这一潜力挖掘工作已经基本完成。尤其是二、三层级的轮值机构已经能较好地深入公益领域，挖掘各分支中的优秀项目并鼓励其进行 XIN 益佰计划的申请。

第二，规范性得到保证。在追求公益项目优质性、领先性的同时，规范性运作也不容忽视，规范性具体包含项目运作的规范、财务管理的规范性以及评选过程的规范。在 XIN 益佰计划中对于规范性的把控从制度层面表现在严谨的规定，如从风险舆情的角度考虑，阿里公益对轮值机构提名的公益项目有一票否决制；如项目上线之前需要经由第三方机构进行详尽的尽职调查，并在整改合格后才可排期上线。同时，对于规范性的把握也体现在轮值机构与公益组织的陪伴成长中，一方面轮值机构会就实际需求开展规范性培训，甚至部分轮值机构会开展一对一督导；另一方面在陪伴成长的过程中轮值机构可获得公益组织及项目的及时信息，可对潜在的风险点进行提前预防。

第三，一层级轮值机构的运作模式有待改进。一层级的轮值机构具有典型的管控式思维，即以保障规范性、合规性为首要原则，将自己定位于把关者的角色，审视督察公益组织及其项目。然而在社会化运作领域，公益组织在成长过程中更需要自主的空间和外界的支持陪伴，明显一层级轮值机构对公益组织的开放性、支持性不足，运作模式需向二、三层级改进。

四、价值 B 的提升空间诊断

价值 B 是指对入围 XIN 益佰的公益组织乃至整个公益领域的专业撬动作用，这一重价值存在巨大的潜力空间。具体来说，各公益组织在争取项目入围的过程中不断依据 XIN 益佰的评审指标完善项目内容，最终不论该项目是否进入平台，但在其尝试申请的过程中已经在一定程度上获得了提升。那么在价值 B 的实现过程中还有哪些提升空间呢？

（一）指标与评选环节

当前阿里公益邀请领域内专业的团队制定 XIN 益佰招募标准，聘用专家通过民主的流程进行项目评审、筛选公益项目。在某种程度上，这种指标制定和评审流程已经处于领域内的最高水平，然而对于撬动作用的实现依旧有很大的发展空间。

1. 指标运用的三个深度

假定现已拥有了一套科学化、专业性极强的评审指标，但在该指标落地的过程中仍然可以由低到高包含依次递进的三种使用情况。

情况 1：该指标仅用于民主过程，即依据指标建构一个民主公正的评审体系，从制度流程上保证评审的公正性，但未能保证评审专家是否充分理解指标内容，是否能依据指标进行准确判断。

情景 2：该指标被专业化地运用，即评估专家能够充分理解指标内容并进行准确运用。但如若想要实现价值 B，还需要进入第三种情景。

情景 3：该指标能够为申请机构的未来发展起指示作用。换言之，申请机构能够将指标与自身发展相融合，不断对标指标寻找机构发展不足，并尝试缩小机构现状与指标之间的差距。

2. 情景 3 实现的三个条件

条件 1：专家掌握指标体系的同时保证指标体系的公开透明，即公益组织可以在参与评审之前获取指标内容，并依据指标实质性地发展升级项目模式。

条件 2：公益组织对指标的理解是实质性的，而非外表性的。这就意味指标是依据公益项目真正的运作逻辑而制定，因而公益组织能够通过指标了解到一个综合化的项目发展模式。指标内容不再是表象化的，不再能够通过单独的“指标制造”而完成项目。换言之，公益组织必须扎根于实际，甚至需要一套专业的技术体系才能将指标完成。

条件 3：这些指标能够引导受资助方进入具体的操作地带，即这些指标不仅是文字

上的、理论上的、抽象化的，同时在领域内专业能力建设机构的帮助下可以引导公益组织依据指标进入实际操作的轨道。

当上述三个条件满足后，评审指标本质上便是一种优胜劣汰的机制，其中“优胜”的标准明确且可操作，因而公益组织会依据自身对指标的理解和掌握情况完善项目模式，基于此撬动作用便自然发生。

3. 问题分析

依据上述逻辑体系，现对指标与评选环节存在的问题进行分析：

第一，部分轮值机构的指标体系相对形式化，主要强调项目规范，因而公益组织可以为了获得较高的分数而依据指标“制造”项目内容。

第二，指标的专业化程度有待加强。从规范到专业是评估指标发展的一个重要方向，在指标制定的过程中，规范性成分可以有所降低最终转化为一票否决性的基础要素，而至于对项目解决社会问题的专业能力的考查则应该成为主要指标。

第三，评审指标在公益组织未来发展中的引导作用有待加强。当前大部分轮值机构能够依据指标制定民主公正的评审体系，并将指标进行专业化运用，但仅有较少的轮值机构能够引导公益组织将指标与自身发展相融合，缩小机构现状与指标之间的差距，这是一个颇具潜力的发展地带。

第四，评审过程需强调专业判断。评审环节可以依据平台需求设置不同领域的专家，如法务专家、财务专家、筹资专家等，但对于项目专业性的把握依旧应该处于首要位置。因此在评审环节可以增加一个特定专家主访谈制度，即由1名专家与项目方进行深度对话，并充分挖掘项目专业价值，同时将其呈现给其他领域的专家，让不同专业背景的评审组成员能够更为清晰地了解项目的实际专业程度。如若缺少了这一环节，一方面评审组成员容易依据自己的专业背景各抒己见，各专家的评审结果存在分歧难以达成共识，最终部分专业性较强但筹资能力或其他方面较弱的公益项目可能因此而无法入围；另一方面，当其他评审专家对公益专业性不了解时，也容易如常人一样依据项目外化指标来判断项目。

（二）五家轮值机构运作中的潜力点

如上一章节所言，五家轮值机构在价值B的实现中也发挥着重要的作用，具体表现在当公益组织对自身发展方向感到迷茫时，需要有人指引；当公益组织发现自身能力不足以面对发展困境时，需要有组织帮助其进行能力提升。而轮值机构作为支持公益组织发展的平台，可以汇聚领域里的专家，总结一线组织运作的经验，最终形成属于自己的在特定议题领域的

专业能力，并基于此帮助公益组织发展成长。现阶段有过半数的 XIN 益佰轮值机构尚未进入第三层级，暂时不具备帮助公益组织提升能力的技术体系。同时，已经进入第三层级的两家轮值机构，其做法的深度和专业能力仍然有明显的不足，有很大的发展空间。

（三）阿里公益可以更大程度地发挥作用

当下 XIN 益佰计划已经由资金做源头建构起了一个初阶的运作体系，其中阿里公益作为体系中发起方、统领方可以发挥更大的作用。

第一，汇聚想法加强交流。阿里公益可以搭建五家轮值机构沟通平台，及时听取大家的意见建议，将各轮值机构的想法及问题进行汇总，并将此变成 XIN 益佰运作体系发展完善的渠道之一。**第二，明确指引方向。**阿里公益还可以将一些引领性的方向传递出去，促使五家轮值机构更好地提升自己。如五家轮值机构在价值 B 的实现过程中所应发挥的作用。同时，当五家轮值机构自身能力不足时，阿里公益需要在适当的时机予以支持。

（四）更聚焦地推动战略项目的发展

战略项目在 XIN 益佰计划体系中不仅占有重要位置，同时其在推动价值 B 的实现中也具有一定的潜力空间。具体来说，由阿里公益和公募机构共创的战略项目从项目的选择、执行、过程的把关、结果的评价等环节都在阿里公益自身的掌握之中。所以，战略项目不仅仅瞄准了价值量 A 极高的社会问题解决，而且阿里公益在战略项目的运作过程中有更大的自主空间，进而助力价值 B 的实现。第一，让项目在运作中成长，将项目运作视为项目模式成长的绝佳机会。第二，推动战略项目的支持性评估。首先，让评估覆盖整个项目运作流程；其次，评估团队与公益项目一同面对技术难点，寻找解决方案，关注技术体系的发展；最后，通过支持性评估实现对于项目模式的深度把握，最终促进项目的发展与改善。第三，阿里公益深度参与到各战略项目的运作环节，实现阿里公益、公募机构、一线执行方之间从上至下、自下而上更高层次的通透与融合，由此实现运作模式的及时调整。