

社会影响力 规模化复制工具包

中国好公益平台出品

翻译及编辑：宋波 申雅静 徐达艳

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

中文版背景	4
关于作者	4
致谢	4
授权与使用	4
0 介绍	6
0.1 什么是规模化复制？	6
0.2 专业术语：	6
0.3 本工具包是否适合你？	7
0.4 ICSF 的社会复制五阶段	7
0.5 如何使用本工具包？	8
1 验证阶段	9
1.1 复制准备测试十问	9
1.2 复制准备的深入研究	11
1.2.1 问题一	11
1.2.2 问题二	18
1.2.3 问题三	21
1.2.4 问题四	22
1.2.5 问题五	22

1.2.6	问题六	23
1.2.7	问题七	23
1.2.8	问题八	24
1.2.9	问题九	24
1.2.10	问题十	25
2	设计阶段	25
2.1	复制的不同模式	26
2.2	图谱各种情况的深度研究	29
2.2.1	松散型	29
2.2.2	合作型	32
2.2.3	自营型	41
2.3	复制策略选择	44
2.4	设计你的复制模式	46
2.5	准备与募资	60
3	系统化阶段	61
3.1	招募执行人	61
3.2	执行人运营手册介绍	67
3.3	执行人业务计划	70
3.4	入职培训	71
4	试点阶段	73

4.1	进度计划	74
4.2	与工作网络中的各机构沟通	75
4.3	监测与评估	76
5	规模化阶段	77
5.1	规模化未来计划	77
5.2	规模化的成功因素	78
	结语	79
	词汇表	79

中文版背景

本《工具包》由社会特许经营国际中心(International Centre for Social Franchising, ICSF) 开发。中国好公益平台于 2017 年 6 月翻译该《社会影响力规模化复制工具包》(以下简称《工具包》)。翻译的过程中, 中国好公益平台尽最大的努力忠实于原文, 同时又尽量使用了国内公益界小伙伴们熟悉和常用的术语。翻译该《工具包》的目的在于学习国际上的一些已有的与公益机构实现影响力规模化相关的文献和经验, 供好公益平台上的品牌机构以及业内其它对实现影响力规模化的机构参考, 尤其对于想通过复制这条路径来实现规模化的机构来说, 希望该《工具包》有助于他们了解复制路径中涉及策略、与之相关几个模块的工作内容、相应的工作方法以及对应的投入, 从而直接贡献于其规模化策略的设计和 implementation。作者在该《工具包》中提及了很多参考文献或者延伸阅读, 我们在翻译的时候也保留了这些文献的名称, 感兴趣的朋友可以在网络上搜索, 做进一步阅读, 但是中国好公益平台没有对这些《工具包》以外的文献另做下载和翻译。

关于作者

本《工具包》由社会特许经营国际中心(International Centre for Social Franchising, ICSF) 开发。ICSF 是一个非营利性组织, 致力于帮助社会机构进行系统化的规模化复制。参与本《工具包》开发的作者分别是:

丹·贝勒洛维茨 (Berelowitz, Dan)
普拉纳夫·乔普拉 (Chopra, Pranav)
格雷格·库萨 (Coussa, Greg)
玛莎·帕朗 (Paren, Martha)
马特·唐纳 (Towner, Matt)
希蒂·威瑟利尔 (Wetherill, Hettie)
乔恩·哈吉特 (Huggett, Jon)

致谢

贝塔斯曼 (Bertelsmann Stiftung) 基金会以“启发公众、塑造未来、参与全球化”为宗旨, 他们资助了 ICSF 进行整套工具包的研发, 对此 ICSF 深表感激。特别要感谢贝塔斯曼基金会的杰拉德·拉比茨克 (Gerald Labitzke) 先生, 他的智慧和支持贯穿了整个研发过程; 感谢里兹万·塔亚巴利 (Rizwan Tayabali) 先生, 他与我们分享了在创建 PATRI 框架中的感悟, 以及汉米尔顿·普拉特 (Hamilton Pratt) 律师事务所的约翰·普拉特 (John Pratt) 先生, 他在法律方面给予的建议。此外, 我们十分感谢乔尔·乔弗 (Joel Joffe) 先生和乔尔·乔弗信托基金会的所有理事, 他们的支持让 ICSF 获得了蓬勃的发展, 并使这套工具包得以创建。最后我们还要感谢审稿人, 他们是来自内斯塔基金会 (Nesta) 的西奥·基恩 (Theo Keane) 和玛德琳·加布里埃尔 (Madeleine Gabriel), 以及来自伦敦政治经济学院 (LSE) 的克里斯汀·布什 (Christian Busch)。

授权与使用

本文档具有知识共享组织 (Creative Commons) 许可的属性 (Attribution - Non Commercial - ShareAlike 4.0 International), 意味着你可以对它进行非商业的使用、开

发、微调和构建，只要你信任作者并且任何新创造都遵守本许可第三部分（a）与（b）中列出的相同条款。访问知识共享组织的网站(www.creativecommons.org)来获取本许可的全部细节。

0 介绍

你是否解决某个社会问题的有效方法？这个方法是否迫切需要在你所在的地区、国家或者全世界进行复制？

饥饿、犯罪、无家可归：这些都是社会革新极力想要解决的反常问题。无奈的是，我们似乎无法令解决方法的规模与问题的规模相匹配。尽管已有许多文字论述过社会影响力规模化的策略，但对大多数人来说，规模化仍然只是一个梦想，而这其中最大的一些壁垒是缺乏支持和技术。

在过去的三年里，我们与世界范围内大大小小的社会组织一起，在实践中验证规模化理论。在此过程中，我们认识到，虽然实现规模化这一目标十分美好，但其过程要比预想的要长，执行中的细节也极易出现闪失，需要极大的专注和艰苦工作方能达成。

如今，通过一套系统化的方法，一些已经得到验证的社会项目可以持续规模化复制。本工具包就将这套方法、体系和程序呈现给大家。

0.1 什么是规模化复制？

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。

我们将规模化复制的策略大致分为三种级别：分别为在松散结构型关系中所进行的散播，在隶属结构的关系中所进行的合作策略，以及在具有所有权，可完全掌控的结构关系中进行的复制策略。

规模化复制并不是一种“模具化”的方法论；而是为你和你的组织显著提高社会影响力寻找正确的方法。

规模化复制的不同类型跨度



0.2 专业术语：

本工具包涉及的专业术语如下：

术语原文

含义解释

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。
Originator (起源方)	试图复制上述某个项目的个人或机构
Implementer (实施方)	复制起源方项目的个人或机构
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

0.3 本工具包是否适合你？

对于某个现有的能够改变社会的项目，本工具包可以帮助你影响力进行复制。

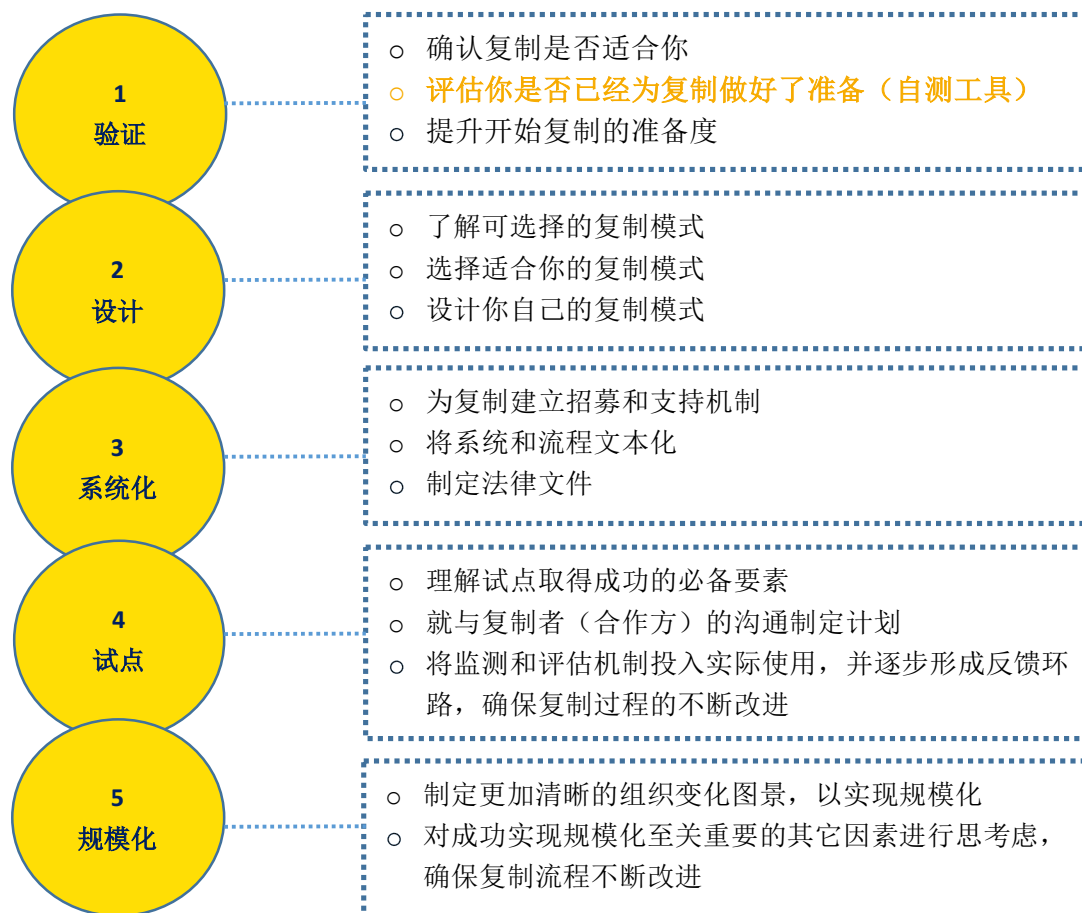
我们建议你具备如下条件：

- 已经成立并运行至少 12 个月；
- 充分理解你正在处理的问题；
- 对项目未来的发展有深远的思量；
- 具备产生社会影响力的有力证据；
- 有能力和意愿来阅读本工具包，以确保有恰当的资源来行动。

如果你是通过倡导或其他非复制的方式来扩大社会影响力，那么本工具包中的大多数工具并不适合你。

如果你学习完本工具包，那么无论是在全新的还是已有的关系网中，你的机构都将有能力驾驭社会革新，而且通过复制实现规模化，你将具备更强的能力来解决更广泛的社会问题。

0.4 ICSF 的社会复制五阶段



社会实验项目的复制需经历以上五个阶段。

本工具包以验证和设计阶段为重点，它们是复制过程中最关键的两个阶段，为项目的日后发展提供了坚实的基础。工具包对系统化、试点和规模化给出了指引，我们希望今后可以深化这些部分。

0.5 如何使用本工具包？

在设计你的复制体系时，你需要考虑一些的关键问题和方法，这套工具包将通过它们来指引你。

当有人提出想要复制你的模式时，你应该怎么做？

有人想要复制你的模式，这是一个很好的征兆，表明你很可能做对了一些事情。关键是下一步，那就是思考复制对于此刻的你来说是不是一个优先选项。这需要你考虑目前的优先战略，判断是否有时间和资金投入一项成功的复制策略中去。如果回答是肯定的，那么我们建议你先通读本工具包，然后再带着明确的答案，去与那些希望你接洽的人联系。他们有可能并不是实施或者试点你的模式的最佳人选，而本工具包将帮助你做出判断。如果回答是否定的，那么我们建议你对那些希望接洽的人说不，亦或

	与他们保持松散的关系，可以提供一些浅层的意见或资源来帮助他们的事业。过早进行复制会导致你在实现目标的过程中分散精力，最终会削弱你的社会影响力。
外部支持	我们尽可能让你在使用本工具包时无需外部支持，但对某些要素而言，外部意见非常重要，它们有助于理解新增的观点和专业知识。
花点时间	通读本工具包需要时间，还需要不少的工作。如果你愿意花点时间，我们保证你在今后会有所回报。
案例研究	本工具包虚构了 CA (Caring Connections) 这个例子，它是一家慈善机构，运用戏剧来预防家庭暴力并宣传健康的关系，这个例子有助于你理解复制的验证与设计阶段。
持续更新未来版本	我们会定期更新工具包并增加新的信息。如果你想和未来发展保持同步，请访问 www.the-icsf.org 注册更新
我们会让你走上正轨，给你一个帮助他人的机会	坚持使用这样一套工具包可能会很艰难，因此我们创建了定期的邮件更新，来帮助你保持在正确的轨道上，并且衡量你的影响力是如何实现了规模化。本工具包还给了你一个帮助他人的机会，将它的效果反馈给我们，我们就能不断改进它，进而提高它产生的社会影响力。

1 验证阶段

验证阶段是指某个社会实验项目准备开始复制进程的阶段。

目标	成果
确认复制的方式是否适合你	完成复制准备度问答题
评估你是否已经具备复制的条件	完成复制准备度测试
完善您的复制准备工作	

工具包的这一章围绕 ICSF 复制准备测试十问进行构建，先做了概述，然后深入探究了每个问题。从头至尾完成测试将有助于你去评估，是否值得从事某项占用资源且具有挑战性的事业。其中的每个问题都值得深思，而在进入本工具包的下一阶段——设计阶段前，可能还需要反复的思考和作品。最后要说的是，认真完成本章学习将会为你省却之后的许多工作和麻烦。

1.1 复制准备测试十问

该测试不仅有助于评估你的机构对于复制的准备程度，而且可以使你基于很有信息做有据可循的决定，更好地考虑到那些在复制的过程中你必须纳入考虑的因素。

阅读问题，完成测试，将最能准确表现你的实验项目当前状况的数字写到右边一栏中。我们建议你做个笔记，记录为什么这样打分，当你继续开发该实验项目时，可以进行回溯参考。

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 至少进行过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，以及未来仍可持续的可靠理由，并且有业务计划。	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、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	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要做的调整和修	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
-------------------------------------	--	-----------------------------------

法或者很难适应不同的环境	改		
--------------	---	--	--

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	
------------------------------	---------------------------------	------------------------------	--

现在计算你的得分

你的得分含义：

超过25分

你已经做好复制准备

15到25分

你有希望具备规模化的能力，但还有较多工作要做

少于15分

你还要做很多工作才能进行规模化复制

1.2 复制准备的深入研究

1.2.1 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？

成功的复制首先需要你清楚地了解你所试图解决的问题。然后，你必须做出大量决策，以确定问题的解决方案和你所聚焦的区域。一旦你回答了这些问题，你就拥有了明确的规模化策略，并且让你试图解决的社会问题产生深远的影响也就具备了极大的可能性。

有许多工具和资源可以帮助你设计策略，它们很有用，但也会令人困惑。下面的表格特别为您这样的社会组织列出了规模化策略开发过程中所需的关键要素/工具。阅读这些内容

有助于您对当前的规模化策略进行评估。如果您认为自己不具备某一项要素，浏览右边一栏中所出现的提示词可能对你有帮助。

找一个局外人和你一起看这一章；因为内部人真的很难具备所需的视角。

你需要做好的工作	可以用的工具/概念
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	对问题的定义
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	愿景陈述
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	使命陈述
<ul style="list-style-type: none"> 明确且详细说明了希望你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"> 你试图帮助谁 你在为他们做什么 他们在哪里 	影响力目标
<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	变革理论
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	终极目标
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	识别你要复制的核心

右边一栏中的工具和概念解释如下。我们建议你为机构中的核心成员安排研讨会进行讨论。

对问题的定义

制定成功的规模化策略的起点，就是要清楚的理解你正在处理的问题。由于经验的增长和新的研究项目的展开，你的机构对于该问题的理解将有可能随着时间推移而演变，因此在规模化时，值得对此进行盘点。

你的问题定义应该包括对于该社会问题特征的理解——它有何表现？你还应该了解该社会问题的根本原因——是什么导致了它？你还应该掌握该问题的数据资料，以此监测该问题随着时间推移而发生的变化，这将有助于估计你的努力成效。内斯塔基金会出版的《自己动手工具包》(DIY Toolkit)是一件有用的工具，有助于对此进行彻底思考。这里以Caring Connections (以后简称为“CA”)这个机构为例，举例说明。

当CA在进行问题定义时，他们问了自己下面这些问题：

- 我们怎样定义家庭暴力？
- 它有多常见？
- 受害者是谁？
- 加害者是谁？
- 它为什么会出现在？

对问题的定义都有一项关键的检验标准，即所有外部利益相关方是否能够容易的理解，包括那些面临这些问题的人以及那些有权力影响这些问题的人。

CA的目标是解决家庭暴力这一社会问题，他们的问题定义简要来说就是：

在一段关系中，四分之一的女性和六分之一的男性会经历感情或身体上的伤害，这很大程度上是因为，受害者和加害者在相处时都未能识别相关的警告信号。

愿景陈述

在愿景陈述中我们所要描述的是：问题解决后或者社会需求的规模被成功满足后的图景。它应该鼓舞人心并作为长期的指引，不应变化。如果你的愿景具备胆识和抱负并且表述简洁，它就是一个好的愿景；后面的工具将帮助你将愿景投射到实际计划中。

阿尔茨海默病协会（Alzheimer's Association）的愿景陈述是：“一个没有阿尔茨海默病的世界。”

MIND的愿景陈述是：“经受心理健康问题的人都能得到支持和尊重的世界。”

在大部分案例中，一个组织并不能完全靠自身实现其愿景。对于实现你的愿景所需要的东西，你了解得越多，就越能明白你的组织适合宏伟蓝图中的哪一部分，以及什么样的伙伴可以增强你的影响力。

愿景陈述的关键检验标准就是它应该吸引各种利益关系人。例如，CA的愿景是：一个没有家庭暴力的世界。

使命陈述

在组织使命这一项中应该概述该社会问题以及你为了实现愿景要做的事情。这是你愿景的一面镜子，例如：

CA的使命是：终结家庭暴力。

总的来说，我们倾向于拥有一个愿景，因为它更能起到“导航灯”的作用。但是，资助者们通常需要一份使命陈述，它实际上是愿景和任务的组合，也就是简述你的组织为什么会存在以及它是做什么的。形成使命陈述用于向组织外部的人员进行介绍是有价值的。

你知道你的组织的愿景和使命陈述是什么吗？

它们能够解决你定义的问题吗？

它们是否明确？

如果答案是否定的，那么在进入下一章前你还有许多工作要做。

影响力目标

影响力目标具体说明了你的组织试图实现的变化、受益群体，以及这种变化发生的时间表——通常为五到十年。影响力目标包含在使命中。它不是使命的复述，而是你要实现的具体影响力。

哈林儿童地带（Harlem Children's Zone）意图实现的影响力目标是：“在下一个十年里，哈林儿童地带（HCZ）的主要焦点将是生活在HCZ项目中的0-18岁的孩子，该项目的范围是哈林区中心的24个街区……HCZ的目标是让该项目中尽可能多的孩子能够成功过渡到一个独立、健康的成人期，反映在人口统计和成果简述中，那就是其比率与一个普通的中产阶级社区相当。”

在这个阶段，你有可能决定不考虑新的受益人，而是更加深入地帮助现有的受益人。

定义你的影响力目标是一个迭代过程，为了实现复制的目的，我们建议你分阶段创建：

- 创建初始最佳估计；
- 在学习完变革理论（见下文）后重新回顾；
- 在学习完本工具包第二阶段（设计）后最终定稿，因为它有可能会改变你对影响力实现可行性的看法；
- 创建一个切实而又富有远见的单一目标，以此作为你的影响力目标。

CA的影响力目标是：

“让英国14到19岁的年轻人能够理解、识别警告信号，并且有效地处理不健康的关系。”

延伸阅读

《校正影响力》（Zeroing in On Impact, 2004）Colby, Stone and Carttar

变革理论

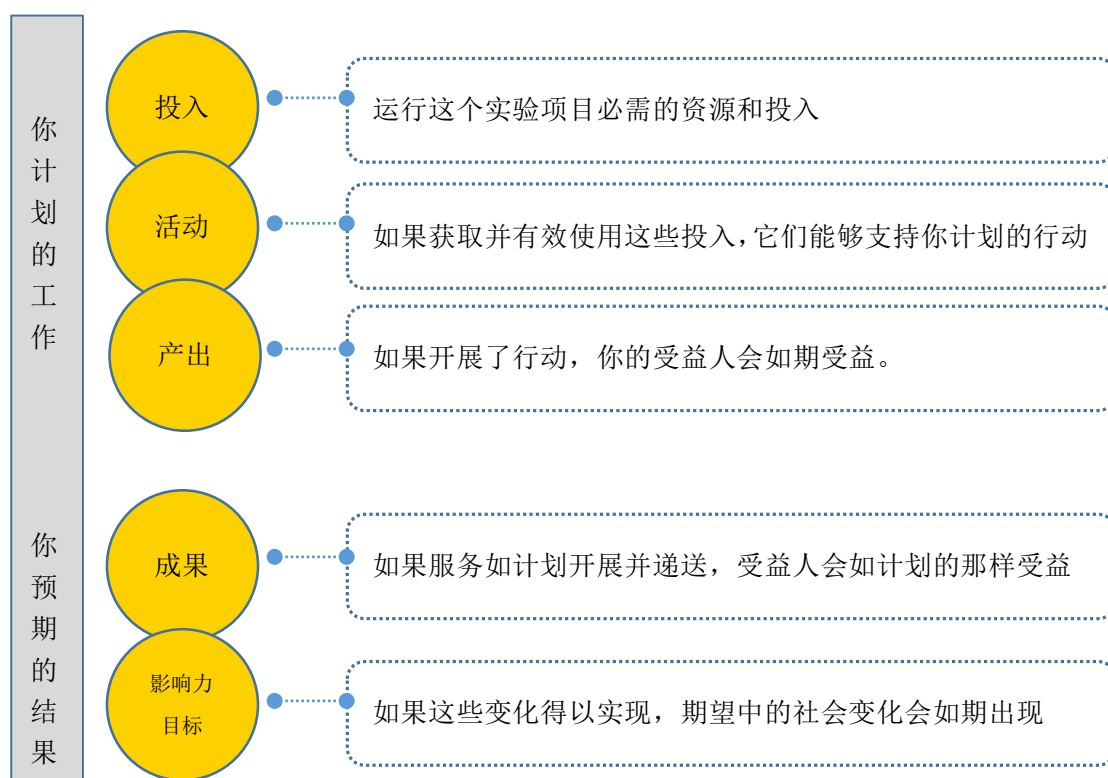
变革理论揭示了实现贵组织影响力目标所必需的步骤。它可以帮助你思考当前的活动是否与你期待的影响力一致，或者你是否需要做出改变。你的组织应该怎样与该领域其他拥有同样目标的组织相处，以及他们之间是怎样合作与竞争的，变革理论对此也给出了明确观点。这些组织有可能会在你的规模化策略里起到关键作用。

既可以为整个组织，也可以为单个实验项目来制定变革理论。我们建议你先为组织制定，因为这是一个很好的方式，可以帮助你阐明目标并且决定将组织资源专注于何处。你的实验项目的变革理论应该明确与组织的整体影响力目标相一致。

你所计划的工作如何帮助你实现影响力目标，你的变革理论的出发点就是对此有清楚的理解。首先，对于你要实现的影响力目标，确定所有需要准备的变化和先决条件（效果）。然后思考你的活动如何产生那样的效果。

完成变革理论后，你需要思考所作的假设。例如，有什么证据表明你的活动会导致你所强调的效果。

如何实现影响力目标

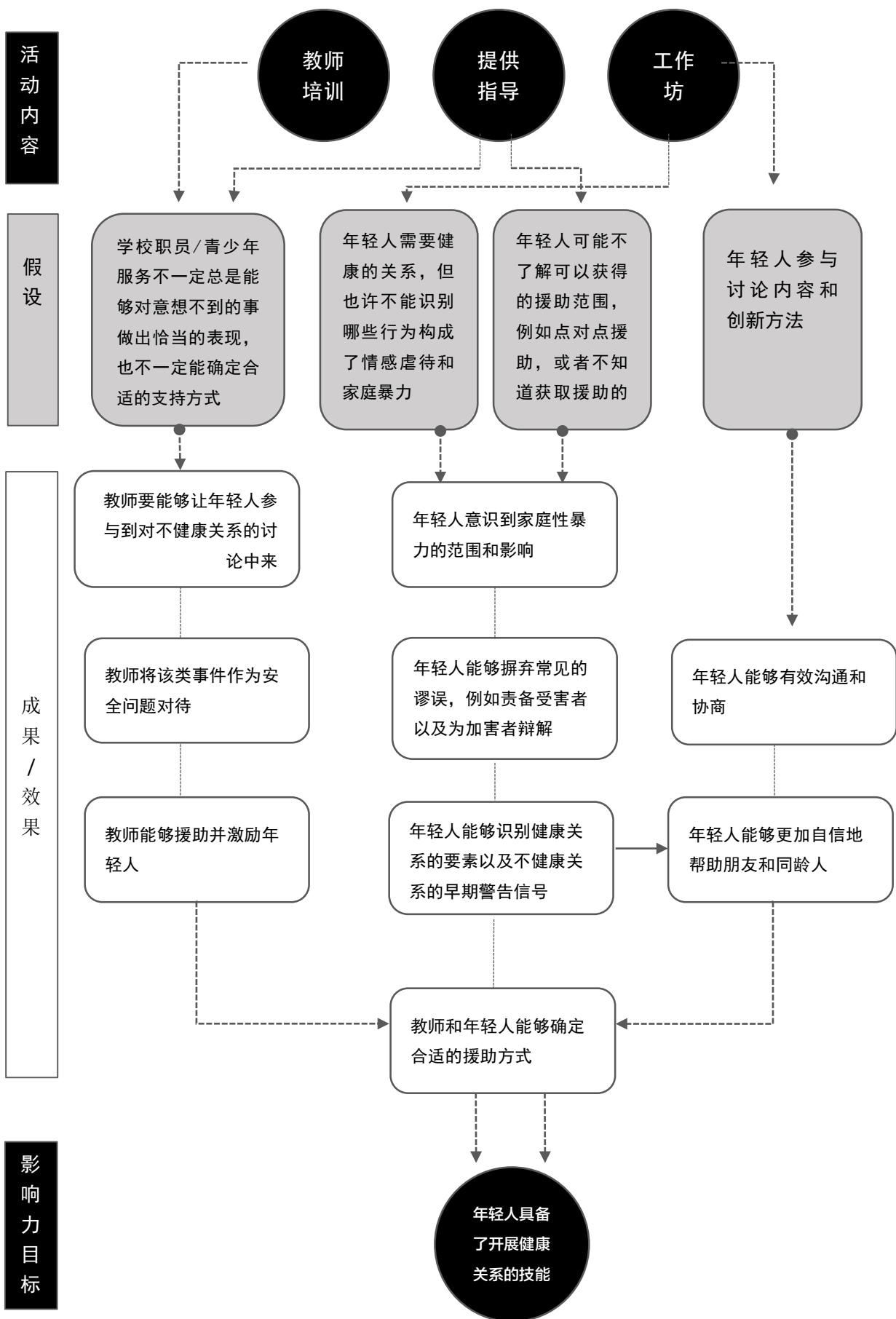


你应该发现实现影响力所必需的所有变化。然后绘制出你的工作系统,确定那些能左右你影响力的参与者,并且思考如何建立更有效地实现影响力的工作关系。

延伸阅读

《制定变革理论》(2009) (Developing a Theory of Change), Keystone Accountability
《变革理论》(2012) Theory of Change (2012), Kail and Lumley, NPC

CA的变革理论描述如下图所示:



一旦计划好你的行动怎样与影响力目标相符合，以及必须实现的所有成果，你就可以开始筹划实现这一目标所涉及到的其他参与者。

确定潜在的合作人员，要获取这方面更多的信息，参见上文延伸阅读中的Keystone Accountability论文。

最后，一旦你确定了其他参与者，就要考虑如何与他们每个人共事。例如，通过影响政府来改变规则，这可能会成为你的一个聚焦领域。你可能需要重新阅读终极目标部分，或者略过这一步，前往设计阶段，这一阶段说明了你能够使用的不同复制模式。

终极目标 (End Game)

要实现你的愿景，你的组织长期（25年或更久）运营状况会是什么样，终极目标就是对此做出最佳估计。在这个阶段，先制定出你对终极目标的最佳预估，完成本工具包的设计阶段后再重新回顾，这样会对你有所帮助。

制定出终极目标是有用的，因为它可以帮助你明白愿景实现的可行性如何，并且还能帮助你思考，在实现愿景和终极目标的道路上，你的影响力目标是不是一块合适的垫脚石。它还能确保你考虑到了现有的各种选择。虽然本工具包聚焦于复制，但也要确保复制对你的实验项目来说是正确的选择，并且确保让它适合更广的规模化计划，这些也很重要。

古格列夫 (Gugelev) 等人认同的一些可能的终极目标：

(1) 开放资源

例如嗜酒者互诫协会 (Alcoholics Anonymous) 或者启发课程 (Alpha Courses)，对他们所做的事情感兴趣的人都可以免费获取运作嗜酒者互助协会或者启发课程所需要的信息。如今，这两家发起方只是一个分享信息和学习的在线平台。

(2) 复制

例如言语泡泡 (Speech Bubbles)，它举办戏剧讲习会来提高孩子们的沟通技能。因为学校拥有这方面的预算，所以该组织的终极目标很有可能就是复制，与本地的戏剧从业者合作，在当地实施项目。

(3) 政府采纳

以上门回收 (Doorstep Recycling) 为例，起初这是自发的项目，将人们家中要回收的垃圾收集起来。这些项目证明了这个模式的有效性，如今则由议会管理着全英国的循环回收。

(4) 商业采纳

以小额信贷 (Microfinance) 为例，起初它是一家社会企业，向那些无法获取贷款的人们提供贷款。在它证明了有利可图之后，银行和其他商业机构也开始从事这些行为。

(5) 任务完成

天花根除计划 (Smallpox Eradication Programme) 为例，该计划创建时的终极目标就是彻底根除天花疾病。

(6) 持续服务

以英国皇家救生艇协会 (The Royal National Lifeboat Institution, RNLI) 为例，

该协会的终极目标是海上救生。他们不想要政府资助，而是继续依靠志愿者的工作来实现更高的海上安全性。

为了得出最适合你的实验项目的终极目标，就要将你管理的每个项目都探究一遍，判断最好的那个终极目标。如果你想要规模化的要素有很多，终极目标和你的机构的终极形态可能看起来会有所不同，甚至有可能是两个终极目标的结合体。例如，复制有助于吸引关注度和实现规模化，而这又是商界或政府采用的必要条件。

具有丰富规模化知识和经验的外部咨询者/辅导者可以帮助你全面考虑各种选项，选定最佳终极目标。

CA达成其使命的终极目标是：

政府采用与复制：确保在全英国展开，并影响到最大数量的孩子

延伸阅读

《你的终极目标是什么？》(What's Your End Game? 2013)

古格列夫等人

识别你要复制的核心

在继续往下之前，你应该先选择要复制的“核心”。其中有三个主要选项：

你的机构	项目	原理和方法
你调动人员和资源实现愿景的方法	实现某种特定影响力的系统化的工作方法	服务于某个特定社会目标的指导方针和价值观

要决定复制“什么”，就要用你的变革理论来思考你现有的影响力是如何产生的。

问问你自己：

- 我们所做的事情中，哪些要素对于实现社会影响力是重要的？
- 有证据支撑吗？
- 我们所做的事情中，有什么方面会让他人受益？
- 这些方面只和要执行的项目有关，还是与整个业务模式有关？举例来说，业务模式就是指销售产品和服务的方式或者吸引受益人的方式。

你对复制的方方面面越是明确，复制过程就越容易，这其中包括是否允许执行人进行修改。如果你不太确定为什么你的实验项目如此成功，那么我们建议你在开始时采用更加严密可控的方式，尽量少做调整。这会让你更好地理解为什么你的介入在新环境中起了作用或者未起作用。此外，逐步让渡更多控制权给执行人总是要比逐步收紧要容易得多。

最后，你的实验项目有可能需要一些调整，来适应新的环境。这种调整可以帮助你定义你的“核心”。下文的问题7有助于你对此思考。

在本工具包中，我们将把你复制的“对象”称为你的“实验项目”。

1.2.2 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？

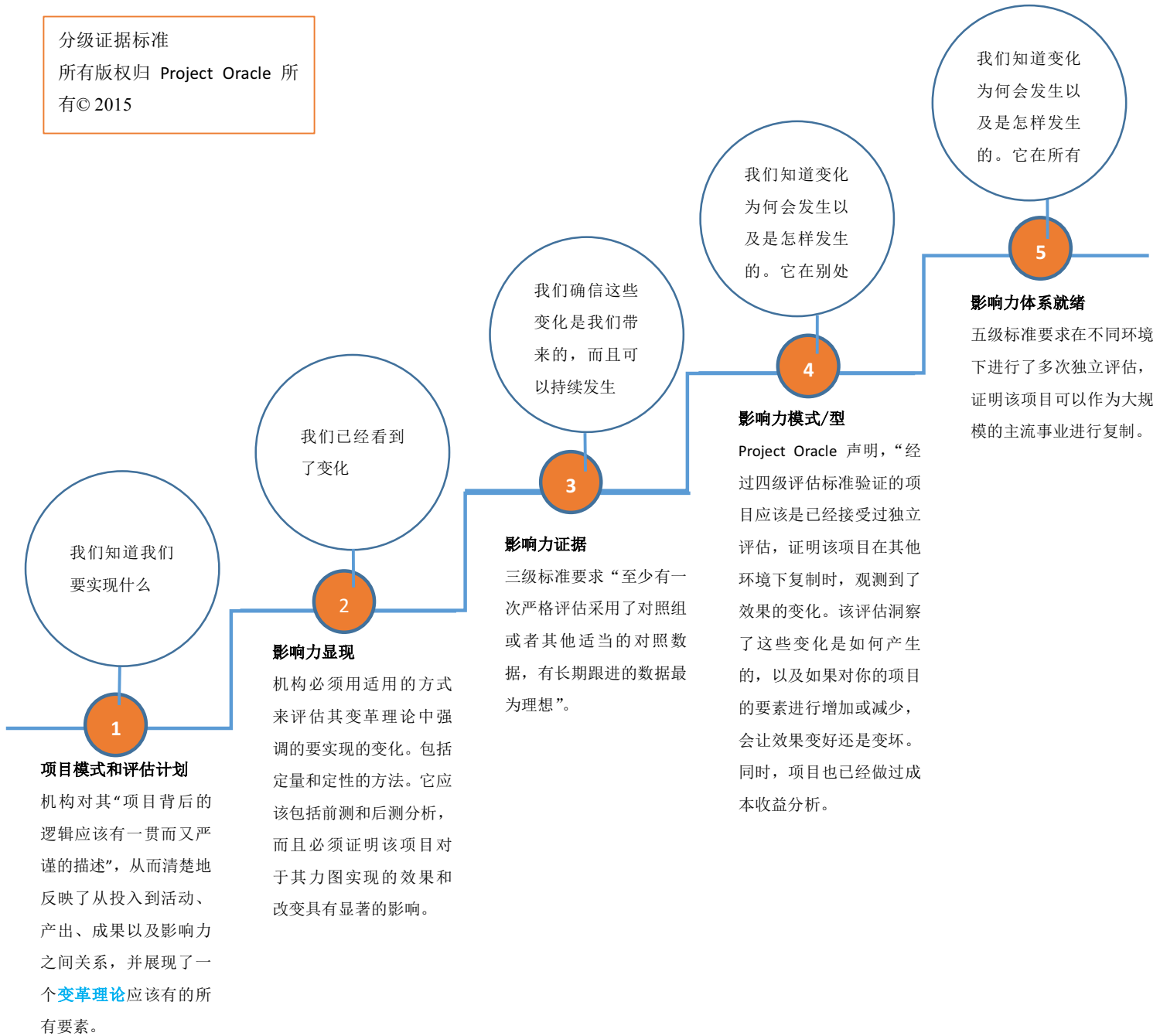
你必须知道自己是否真的在创造积极的变化，进而认识到你的实验项目是否值得复制。要做到这一点，你必须评估你的社会影响力。评估影响力有许多方法，最终要由你来确定需要多精细的影响力评估。要实现规模化，一些资助者和投资人会有强烈的倾向，要求实验项目拥有更高等级的影响力证明，这也是影响力评估为何如此重要的另一个原因。

Project Oracle的证据标准（Project Oracle's Standards of Evidence）用于评估某个实验项目的证据等级（见下图），在你考虑社会复制和准备工作时它会有所帮助。

该证据标准将构建证据库的过程与实验项目的开发及复制联系到了一起，这是它的关键价值所在。例如，复制你的实验项目并尝试进行各种重复，将帮助你达到四级标准。这不仅对于证明影响力，而且对于制定和发展你的规模化策略而言，都是有价值的。

在你的证据库达到Project Oracle三级标准前，通常并不建议你开展复制。你必须至少达到二级标准。

分级证据标准
所有版权归 Project Oracle 所有
© 2015



建设你的证据库

如果你认为自己在该领域有工作要做，NPC的四柱方法（Four Pillar Approach）可以帮助你建设证据库以及监测和评估体系。

寻求支持

寻求支持来协助你进行影响力评估可能是值得尝试的。在英国，可以协助你的机构包括：Project Object（聚焦年轻人）、NPC以及慈善机构评估服务（Charities Evaluation Service）。要得到更加复杂和昂贵的评估（步骤3）帮助，例如随机对照实验，那么寻找有兴趣进行联合研究的大学值得一试。

1.2.3 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是指的是众多的功能，例如市场营销、运营和财务。前文提到的《自己动手工具包》里的商业计划部分列举了关键功能，而在此阶段，确保每项功能都发展良好是很有价值的。要注意的是，对于松散形式的散播原则或者满足某种社会需求的新方法而言，有些细节可能并不完全适用。

对财务可持续性的考虑尤其重要：财务对于社会机构来说是共同的挑战，而且它对于成功的复制来说极其重要。财务可持续性并不意味着你的实验项目正在通过售卖产品和服务来产生利润，但它的确意味着此模式可以证明该实验项目最后能够在财务上持续。

你应该能够：

(1) 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。

(2) 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，那么对复制保持谨慎是明智的选择。

(3) 说明你将在财务上保持稳定

问问自己，在未来几年运营当前实验项目的资金来源以及有可能要承担的成本。如果你在覆盖核心成本上已经有了困难，那么扩大规模就不是解决你问题的答案。

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；有没有某项赠予或者合同不再续期的风险；收入来源有没有足够的多元化？

CA的单位成本是每个参加其计划的年轻人的费用。

CA从学校和理事那里获得收入，但这些并不能覆盖其戏剧计划的100%成本。他们必须证明有能力持续从资助者那里募捐到剩余部分。

延伸阅读与练习

商业可持续性：

《商业模式生成》(Business Model Generation, 2009), 奥斯特瓦尔德和皮厄尼(Osterwalder and Pigneur)

财务可持续性:

《财务智慧: 给社会企业的指南》(Social Enterprise, 2010) 波兹南斯基、萨多尼克和甘尼索斯 (Poznanski, Sadownik and Gannitsos)

《财务比率分析》(Financial Ratio Analysis 2010) 波兹南斯基、萨多尼克和甘尼索斯 (Poznanski, Sadownik and Gannitsos)

《自己动手工具包》:

商业模式图——评估你的商业模式的一项有用工具

1.2.4 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?

一旦你已经“明确了你的核心”——你在复制什么——并且对其影响力有信心, 那么下面一个重要步骤就是评估支撑该核心的业务(商业)模式是否已经就绪, 准备打包交付给执行人, 或者接近于就绪。

需考虑的十项关键功能:

- (1) 运营
- (2) 财务
- (3) 品牌价值
- (4) 销售、市场和沟通
- (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

相互关联的流程与程序是否可到了很好的定义? 你在处理它们的方式上是否有一致性, 以及是否可以很容易地向新员工来解释它们?

本工具包在第三阶段系统化部分, 有关于如何将你的系统和流程写成手册的方法。

1.2.5 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?

为了让实验项目取得成功, 需要有一名内部员工自始至终负责并管理复制进程, 最理想的人员是来自于领导层或者运营团队。复制需要花费时间且具有挑战性。该人员相当比例的时间将用于管理和领导复制系统的开发。总的来说, 理想的人选应该已经参与运营有一段时间, 因此了解该系统是如何工作的。

该实验项目负责人必须有时间进行复制模式的开发, 并且要全面学习本工具包, 或者他

的周围有团队来完成这些要求。这个人必须有能力迅速理解新概念，最理想的是具有复制或开发商业模式的经验，并且拥有指引团队的领导力和项目管理技能。

1.2.6 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？

在复制以前，该组织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。

自己动手工具包中的目标群体（Target Group）工具列出了许多问题和练习，帮助你评估在新的区域你试图要满足的需求。组织应该运用既有的定性和定量研究，对目标人群的规模和他们的需求细节进行分析。同样地，与当地现有机构合作或会谈，来更好地感受目标地区的需求，这不仅能帮助你了解实验项目的影响潜力，而且能帮助你发现潜在的合作方和知识共享的机会。

要了解如何将你的复制做到财务可持续性，你应该对目标区域中执行人能够获取的持续收入流进行评估。这一块潜在的购买者取决于你的运营模式，可能是基金资助者、当地政府、个人或者其他资金来源。

最后，还要了解有谁正在目标区域运营类似的项目，这也很重要。你不太可能想让当地的机构失业（所以可以与他们合作），同时也需要确定你的实验项目将会填补空白，亦或比现有的解决方案更加有效。

以CA为例，为了评估全英国范围对CA计划的需求，他们研究了：

- 该地区的家庭暴力处于什么水平？
- 当地有多少年轻人和学校？
- 年轻人还去别的什么地方寻求帮助和支持？
- 有没有起作用的类似计划？

为了评估全英国范围内CA计划的潜在购买者，他们研究了：

- 当地学校针对此类项目拥有什么资金？
- 地方政府针对这些项目拥有什么资金？
- 该地区能为戏剧提供其他什么收入流？
- 该地区能为教育提供其他什么收入流？
- 这些潜在客户对该计划的资助会优先于现有项目吗？

1.2.7 问题七

是否能在不同的社会环境下取得成功？

要想了解你的实验项目是否会在新的环境下起作用，唯一的方式就是进行试点。不过你可以采取一些措施来提高你的成功机会。

要回答下面这些问题，你需要清楚了解，你的实验项目的各种职能在商业模式可持续性和社会影响力方面取得成功的原因。你还必须确定，实验项目的成功不是依靠当前区域的特定因素，例如别处无法获取的政府补贴，或者你的组织的自有资产，或者独一无二的领导者。

你应该问自己：

- (1) 在规模化时，社会问题的性质有显著差异吗？
- (2) 在规模化时，市场起作用的方式有显著差异吗？
- (3) 在规模化时，你目前的解决方案能够处理这些差异吗？

在进行市场调研来评估你的实验项目的需求和市场规模时，也要对当地条件以及它们与你现有区域的差异进行评估。

以CA为例，对于他们而言：

- (1) 虐待关系的表现差异，其中包括：暴力程度、年龄倾向、目前的援助体系、虐待类型、对于虐待的态度、宗教信仰、性别歧视、经济状况以及其他差异。
- (2) 市场间的差异，其中包括：从学校获取的资金、学校出勤率、主流声音（父母、宗教、同龄人、经验）的影响。
- (3) CA戏剧计划的内容可以进行改变，来反映当地最常见的虐待类型，例如帮派剥削年轻人。

1.2.8 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？

在组织内部，领导团队和中层管理人员应该理解并相信，规模化复制对于组织的愿景和任务来说是极其重要。复制是一个大的战略决策，因此需要董事会或理事会的支持，还有积极介入组织运营的重要顾问的支持。如果你的实验项目需要外部利益相关方参与工作，你是否已经将他们纳入进程中？如果还没有，你就需要在复制计划中将此作为因素进行考虑。

1.2.9 问题九

受众是否了解和认可你的品牌？

你的品牌是他人感知与了解你的组织的方式。受众的良好品牌意识对于复制的实现很重要，比如当你正试着向合伙人或者执行机构提出有吸引力的报价的时候。反之，在为复制寻求资金或者合伙人时，如果受众对你没有较强的品牌认可，那么让他们投资你的实验项目或组织就较为困难。

要回答这个问题，你首先要思考你复制的品牌的相关受众是谁，然后设法了解这些受众对你的品牌意识有多强烈。

例如，你可能正在寻找一些资助者和合伙人来帮助你进行复制，在这种情况下，你的组织在该领域得到推崇就显得很重要。问问利益相关方对你的组织的看法，或者追踪你在媒体报道中的表现，这些都是对此获取认知的好方法。

或者，如果你的品牌是面向消费者的（由最终受益人来决定是否参加你的计划，例如，选择参加你的慈善团体举办的幼儿班，而不是选择其他人的），那么无论选择那种复制形式，你的品牌对于发展市场来说都是至关重要的。对这些受众进行正式的或非正式的研究可以帮

助你了解目前的品牌意识水平，你也可以访问能够公开获取的信息（例如第三部门（Third Sector）的年度慈善品牌指数）。

在英格兰南部，CA受到资助者和年轻人的信任和推崇，并且和同区域的其他机构相比，其促进家庭暴力转变的工作网一直很活跃。然而，英国其他地区的资助者们不那么了解他们。作为复制系统化阶段的一部分，他们制定了一份传播计划，来更好地影响新的资助者，这些资助者来自于正在进行规模化复制的英国部分地区。

1.2.10 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？

想像你的实验项目正在开始一项新的复制。问问自己，什么样的人或者机构可能会对在当地运营你的实验项目感兴趣。你应该设身处地为他们着想，而非首先从你的角度来思考，并且问问自己是否真有人对此感兴趣。尤其要思考是否有人会被你的社会使命所激励，以及他们是否有资金来复制你的实验项目。

举例来说，假如你运营着一些卫生诊所且每个诊所都需要一名合格的护士。那么，目标区域是否有足够数量的护士？如果没有，你就应该考虑是否有其他人可以管理诊所，比如非正式的医疗服务提供者。如果答案仍然是否定的，那复制也许就是不可行的。

或者假如你在哥伦比亚运营着一个复杂且昂贵的卫生项目，并且想要扩张。然而，在新地区可能没有人愿意且有能力启动该模式，比方说，因为费用原因。同样地，假如你要扩张自身，有可能会发现，你付给自己的报酬不够吸引到其他拥有必要技能的人来管理当地项目。

对于CA而言，有青少年或者家庭暴力工作经验的人员是其最关键的需求。在此阶段他们的选择包括：

- 与青少年合作的剧团；
- 希望参与社会活动的大学；
- 寻求额外收入的个人戏剧从业者；
- 有经费用于这些计划的学校；
- 想要支持其会众的宗教团体。

验证阶段回顾

既然你已经详细地学习了这一部分并且在你的组织中实施了改变，那就重新进行复制准备测试，看看你的分数有没有提高。如果分数提高了，那么你已经准备好进入本工具包的下一阶段了。

2 设计阶段

在设计阶段，你要通过将不同的要素拼凑在一起来预想你的实验项目规模化后的样子。

目标	产出
了解你可以选择的不同的复制路径	一份复制开发报告，当中列出你的复制模式的所有关键要素
选择对你来说合适的复制模式	一份估算过成本的项目计划和建议，使你的机构准备好规模化
设计你的复制模式	

我们计划用逐步的方式来指导你。不过要牢记的是，找到你的复制模式不会是一个线性过程，因此你会发现，在前进的过程中，有可能需要跳跃前进或者重新回顾部分章节。

我们首先提供了各种复制策略的概述，随后逐个进行深入探索。然后我们会着眼于如何为你选定的复制策略进行选择、设计、准备和筹资。

2.1 复制的不同模式

这部分将帮助你了解你的实验项目在复制时可以采用的所有方式，以便于你找到最好的选项。

我们将不同复制方式分为三大类：散播、合作和掌控。用一张图谱来表示控制的灵活程度，其中散播是最灵活的，而掌控是最受控制的。

接下来，图谱中的每个复制策略都将在概述中进行说明，然后在子分类中会有深入研究。



松散型：

在上图中的“灵活”端是散播。在这种模式中，发起方创造资源，让独立的其他机构或者个人能够在新地区实施该实验项目。发起方和执行人之间的关系是松散的。在有些情况下会有材料或顾问费用，但是双方一般没有持续的财务或者法律关系。

当一个实验项目或者其中的要素，例如课程、工具或方法，可以快速且容易地被他人复制或采用时，通常这种模式最合适。

在最佳状况下，实验项目会被广泛传播且被迅速复制。比方说，它可以是关于如何在学校管理辅导俱乐部的工具包，也可以是有助于执行人将一项活动带到他们当地的材料或说明，例如上世纪 90 年代在国际上复制的遏制艾滋（Stop AIDS）运动。当你的实验项目有可能被曲解或滥用时，散播的模式效果就不太好了，并且当这种模式显著降低了你的社会影响力或者对你的预期受益人或你的品牌造成伤害时，就不应该再继续了。

优点	缺点	成功要素
往往是影响力规模化的最快	对于新地区的执行项目，发起	明确你在传播什么以及为什

方式，因为执行人的进入通常面临较少的障碍	方只有松散的控制且只提供有限的支持，意味着无法保证该实验项目将得到很好的实施	么传播
低水平的（或者没有）持续支持和监测要求——需要较低的核心能力	如果复制的质量不高的话，可能会对品牌产生负面影响	评估你的实验项目是否会被有效实施
通常发起方在准备复制时，只需要较少的时间和资金投入	难以监测影响力和收集经验教训	向那些有意采用该实验项目的人清晰描述该项目，以及他们会如何受益
提倡执行人进行革新、修改和创造	产生的收入可能较少并且不太稳定，有可能破坏财务可持续性	对于有可能接纳你的实验项目的潜在执行人，建立一个备选池
松散的关系意味着，如果在执行人层面出了差错，发起方受到责难的风险较少	不太可能获取其他模式伴生的复制利益，例如规模经济、机构内学习、品牌认知	潜在执行人中有现成的人脉关系和可信任的同行伙伴

合作型：

合作型是指与独立的个人或机构形成持续关系，来帮助他们实施你的实验项目。通常有一个法律框架来说明这种关系的性质。涉及的双方往往还存在财务关系，一般是发起方向执行人收取费用，但是也存在很多其他的财务运作方式。

在需要当地资源和专业知识的情况下，合作会成为一种有效的方式，但也需要发起方和执行人之间有较紧密的联系，以确保项目执行顺利。

优点	缺点	成功要素
在维持质量的同时，实现直营型式复制更快的扩张	需要资源来持续指导和支持执行人（比散播型要多）	选择的执行人要拥有相同的价值观、经历以及有效复制需具备的其他素质
基本无需管理日常运营（比直营型要少）	由于成员是独立的机构，通常需要说服他们做出改变，而不是指挥他们。管理这种关系有时会耗费时间且具有挑战性。	培训且持续支持执行人
与其他方合作可以接触新的技术、技能、能力和素质，否则这些方面的发展会很困难，或者需要较长时间	与直营型相比，对质量的控制较少	从一开始就拥有已验证的模式，对自己和执行人有明确且实际的期望
与其他方分担财务负担		清楚核心机构和当地成员的作用和职责
利用当地资源、知识和拥有感		发起方成功将自己的管理风格嵌入到合作网络中
通过与当地伙伴合作，迅速增进对于新市场的了解		
大规模数据可以用于影响力评估和倡导目的		

直营型:

在这种模式中，发起方在新区域直接实施项目，例如设立当地或区域办公室。

上面图谱中的这种复制模式的最大好处就是能够高度控制——实施项目的人员受雇于发起方本身（即核心机构），因此遵循该机构制定的规则和标准。

对于复杂实验项目而言，需要大量的知识转移来让其他方实现复制，或者让独立的其他方实施该模式的风险太大，在这些情况下，自营型复制可能是合适的。

优点	缺点	成功要素
对投资人有吸引力，因为这有可能是实现重大投资回报的最可靠途径	大型机构可能会变得官僚主义	达到恰当的集中化管理水平
能够监督实施过程，确保忠实于原始项目	较难实现当地归属感	创建系统和流程
较小的品牌风险	可能不太灵活且未能针对新环境作出必要的适应性变化	
核心决策，通常只需要较少的商议	更加昂贵	
一致的管理和报告	较慢的规模化之路 需要更大的能力来持续监管	

混合模式:

对于商业和社会部门二者而言，采用两种或三种复制模式变量来实现你的规模化目标，通常都是一个好主意。

在商界中，连锁企业常常既运营自有商店，又由于种种原因而进行特许经营，这些原因包括，采购人员能够支撑加盟商，差异化的盈利水平以及可能在测试新事物。虽然目标是专注于尽可能少的复制模式，但也可以拥有几个稍许不同的模式来应对不同的环境。最适合你的策略也可能随着时间而改变，例如美体小铺（Body Shop）起初在英国实行特许经营是因为缺乏扩张资金，当它可以负担时就回购了特许经营权。

在美国，MENTOR是提高指导质量的佼佼者。他们利用开放资源来传播最佳方法，从而提高美国国内指导计划的质量。但是他们也在十六个州设立了地区办公室，而这些办公室自身就是一张工作网，由当地指导机构中被提名的雇员组成。地区办公室进行活动来支持所在州的有效指导计划，包括募资以及作为传播活动的工作网。

国际复制:

如果你在考虑国际复制，那么多重复制模式更有可能适合你，或者更有可能存在多层管理。

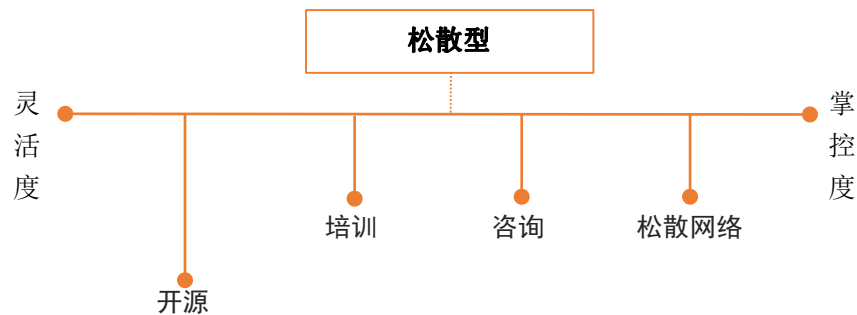
例如，你可以制定区域特许模式，由加盟商在自己国内负责招募、支持和管理次级加盟商。由于在国际复制中包含有多个层次，你有可能需要不止一次地阅读本工具包；确切的次

数取决于你所推荐的复制模式的层次数量。我们建议从实验项目进行交付的那一级开始，并且向上回溯，使得你能够看见谁需要什么样的支持。

2.2 图谱各种情况的深度研究

2.2.1 松散型

开源



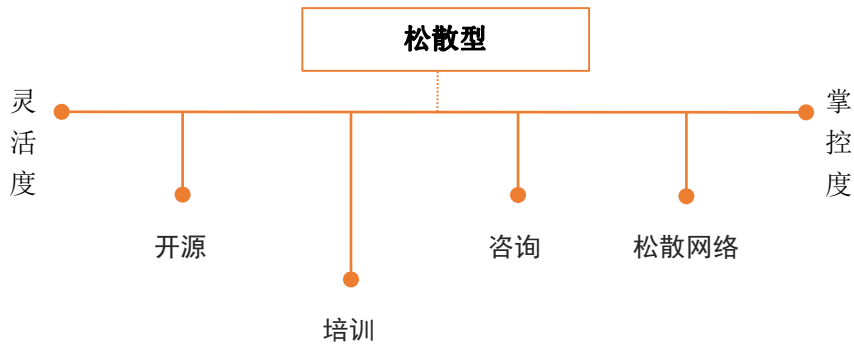
这是指一个机构创建资源，告知其他人怎样在当地开展干预措施或者改进他们正在从事的事情。开源的具体程度会根据很多因素而变化，包括用于开发内容的资源和满足执行人需求的资源。提供的资源形式可以是在线视频、最佳方法手册以及易用工具。在实验项目简单并且采用这些资源的执行人能够正确使用它们的情况下，效果一般是最好的。

开源常常被视为一种简单的分享最佳方法的途径，但是现实情况是它通常需要相当前瞻性的方式才能成功。因此，开源经常与某项运动一起使用，来传播最佳方法，例如遏制艾滋联盟或者Community of Practice那种类型的模式。

优点	缺点	成功因素
可能是最不费钱的复制形式	对于资源被理解和使用的方 式几乎没有控制，而这会影响 质量	易于理解的资源结构和内容
迅速扩大你的地理范围最容 易的方式		一定数量能够顺利使用资源 的执行人 目标明确的主动传播计划

传播资源的渠道包括：互联网、会议和出版物。在已经有受众和工作网的地方，例如教会团体、母亲论坛（英国的Mumsnet网站）或者扶轮社（Rotary Clubs），开放资源将会更加有效。嗜酒者互诫协会要求一组酗酒者和曾经的酗酒者来到一起，互相帮助戒酒。不需要中心机构来监督该模式；成员仅仅需要在当地遵循十二步骤即可。嗜酒者互诫协会非常成功，如今世界上几乎每个国家都有。

培训



机构可以从头到尾教其他人来实施某种模式或者该模式的一些方面，比如通过课程、讲习班或者研讨会。当资源需要解释或者做些修改时，培训的效果最好，但是随后就可以很容易地独立使用资源。

另一种模式就是培训师培训，让你的工作人员能够向不怎么有经验的讲师展示如何自己实施培训。通常，新讲师要参加一次由你的工作人员引领的培训活动，使他们能够看到标准培训课程是怎样进行的。关于如何发起自己的培训活动，他们一般也要接受培训。这使得你可以更迅速地扩大影响，不过这意味着你可能对实施的质量没有有效的控制。提高实施质量的方式包括对那些想参与的人设定筛选条件，并且将这种模式与认证和分包结合起来。

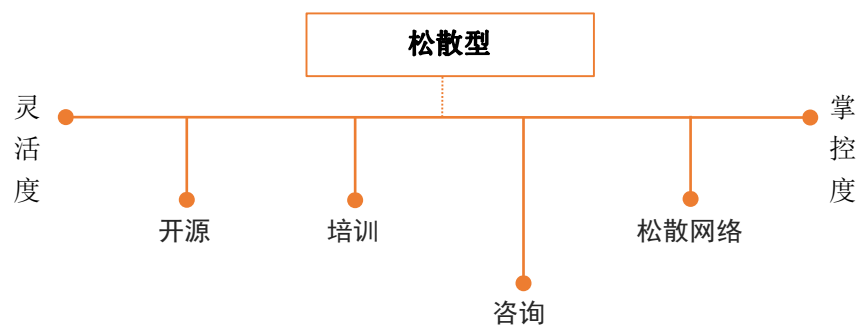
优点	缺点	成功要素
将你的实验项目的本质教给其他人	接受培训的个人有可能不能正确贯彻课程	易于理解的结构、资源和预期
可能成为有限的收入来源		明确的学习目标和时间表

Tender这家机构提供培训来帮助遭受家庭暴力的女性。

培训课程针对的是任何机构的职员，只要该机构响应号召，用支持、劝告、治疗或者其他方式来帮助正在经受男性熟人暴力的女性。

诺和诺德基金会（Novo Nordisk Foundation）提供了一种培训师培训模式，来提高亚洲地区健康专业人士的糖尿病教育水平。基金会培训当地的培训师，然后培训师通过当地的工作网，用当地的语言将这些知识传播给更多的临床医生，而这个数量要比基金会独自可以实现的要大得多。

咨询



咨询是指对于如何执行你的实验项目，提供一次性的或者持续的专家意见，执行人有可

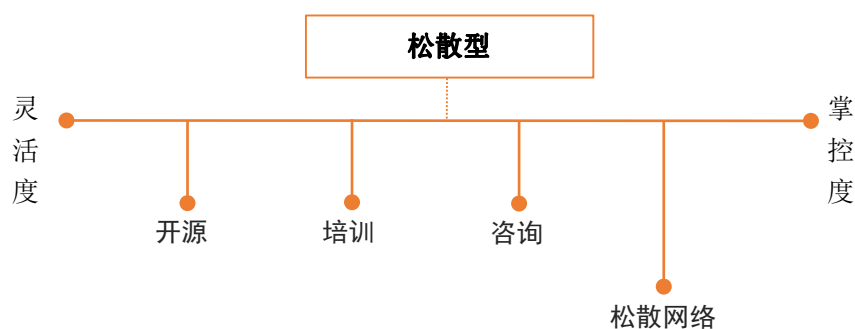
能需要支付费用来作为回报。这种方式产生好的效果的条件是：某种模式相当复杂，或者实验项目初期需要集中说明，但不怎么需要持续联系，发起方没有意愿或资金依靠自身将这种模式带到新的区域，亦或心目中已经有了潜在的执行人，例如政府或者大型非政府组织，可以令该实验项目取得显著规模。

优点	缺点	成功要素
可以深入探讨实验项目应如何执行以及必要的修改	可能会费时	有能力发展和维护牢固的客户关系
潜在的收入来源	执行人对于如何实施你的实验项目拥有最终决定权	咨询团队有能力就如何执行实验项目提供全面的建议
如果拥有有潜力令实验项目显著规模化的合作方，效果会很好，例如政府		

狮子会亚拉文社区眼科协会（The Lions Aravind Institute of Community Ophthalmology，简称LAICO）的培训班为亚拉文模式在30个国家的超过300家医院里复制提供了支持。

LAICO提供长期的咨询进程，包括评估、能力建设和战略规划、实施培训，以及起初两年的监测。

松散网络



松散的工作网是由具有同样社会使命的个人或机构组成的工作网，但它几乎没有协调或控制。发起方在工作网内分享资源，而该工作网通常是执行人为了某种大众事业集结起来而自发形成的。工作网成员可以是同一品牌下的，也可以不是。

当执行人在与发起方或中心机构（为了向执行人提供支持而建立的新机构）的持续合作中获益时，松散的工作网通常是合适的，这当中他们只需要有限的支持，并且这对于共享的品牌而言几乎不存在风险。运用技术来改进工作网内的沟通，建立对于目标和团体的共识。

执行人可以挑选实验项目的要素来进行应用。

松散的工作网络通常还包括的其他特征：

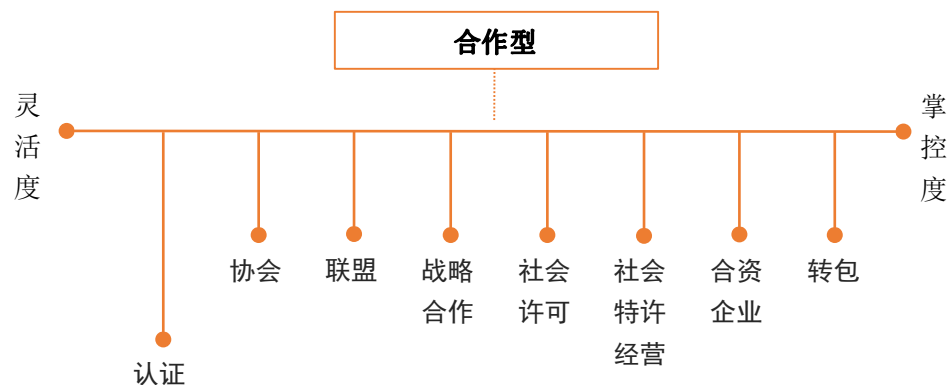
- 发起方和执行人之间相对松散的关系；
- 没有正式协议或合同；
- 有较大余地进行本土化和创新；
- 工作网成员之间（更加）均衡的权力分配；
- 招聘流程相对或完全公开。

优点	缺点	成功要素
可以迅速扩大工作网	难以领导	找到可以产生大量兴趣的事业来建立工作网络,例如支持当地农民
高度的创新和灵活性来满足本地化需求	一旦建立,改变缓慢	简单、易于实施的项目规模化的速度会更快
如果实验项目可以进行显著修改,那就是有好处的	成员工作常常不连贯,导致不必要的重复努力 常常聚焦于宽泛的使命,而不是聚焦于具体的影响力 对于实验项目的执行失去控制 缺乏协调和控制会给品牌带来风险	清楚谁在何时何地做了什么决定 各方均认同

食品集会组织 (Food Assembly) 的理念是由当地执行人在本地创立自己的集会,将农民和消费者衔接起来,使得消费者可以买到当地食物。消费者在网上订购农产品,然后在每周一次的收取日上,亲自从农民那里收货。如今它已经在法国、比利时和英国的600多个地点投入运行。食品集会组织作为中心体,向执行人提供技术平台、指导和支持的,但双方之间没有正式的协议。招募程序是开放式的:任何人都可以创办自己的本地食品集会。

2.2.2 合作型

认证



在这种模式下,你将作为认证机构,用某种公认的“标记”,对实验项目运作能力进

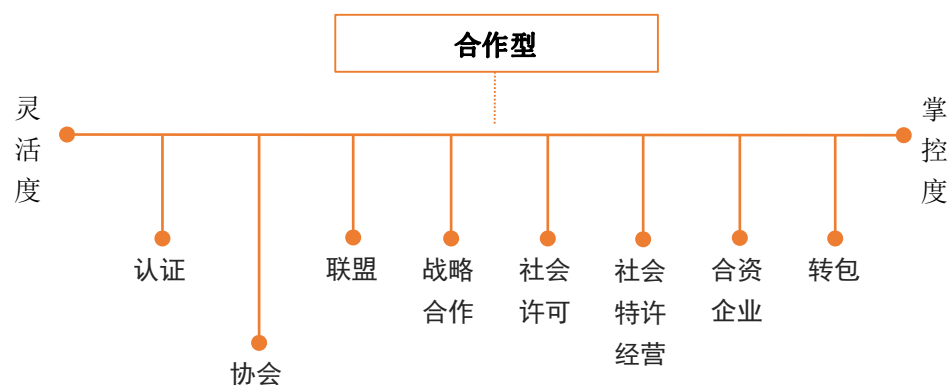
行正式的第三方认证。认证附带的条件有助于确保实验项目的执行质量。如果能有效完成认证，被认证执行人就能从类似的服务提供者中脱颖而出。可以收取定期费用来增加收入，不过要用这种方式来筹措足够维持中心机构的经费，通常是有难度的。

优点	缺点	成功要素
无需创建大型的中心支持实体就可以执行标准	需要大量工作和资源才能产生对认证标记的认可度 监督标记的恰当使用可能耗时	找到对于更高的消费者认可度有强烈需求的对象 消费者或受益人对认证标记形成认可

公平贸易组织 (Fairtrade) 要求生产者遵守的标准有健康和安全的工作条件、反歧视以及反奴役和童工。此外，他们还要求公平合理的工资。

作为交换，这些生产者被认证为公平贸易生产者，取得超过竞争者的市场优势。

协会



协会的参加者包括个人或机构，他们为了实现共同的目标而订立协议。在协会中，会员在相互交流中进行运营和募资。然而，当中存在有限的中心机构和协调活动。

与其他模式一样，发起方常常从单一的交付方转变为某个工作网的“核心”，来帮助协调工作网或者履行某些职能。然而，工作网中所有成员都被看作是平等的，在这样的治理结构下，发起方可能要担负责任。

如果你的模式不需要严格执行就能实现影响力，或者当地机构需要的来自于核心的支持更加有限，或者平等感对于成员高效地工作来说非常重要，在这些情况下，协会可能也比合作模式下的其他形式更加适用。

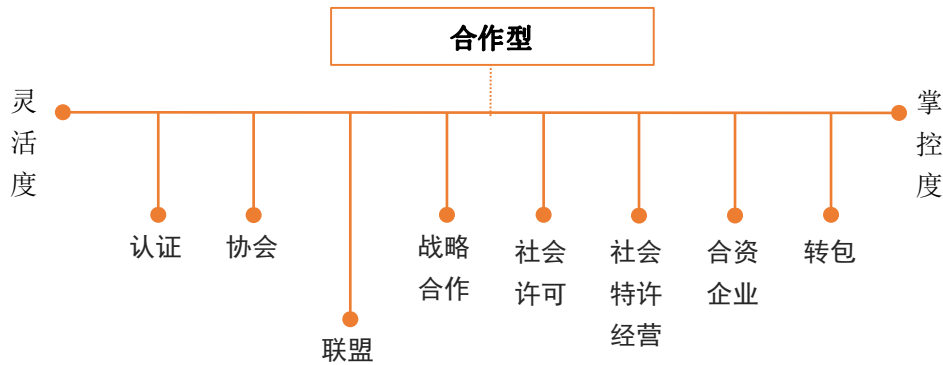
在某些例子中，可能并不存在一个具有法律身份的中心机构。与松散的工作网一样，成员可以决定执行或者不执行实验项目的某些方面。

优点	缺点	成功要素
当已经存在许多相似的潜在执行者，并且你的实验项目会令他们的工作增值时，效果会很好	有可能会有重复工作	协会要具有强烈的代表性——理解成员且要担当其关注点的发言人
如果实验项目可以进行有效	可能难以导向共同目标	

的修改，效果会很好

英格兰基督教青年会（YMCA）支持并代表英格兰的114个基督教青年会，帮助他们改进年轻人的生活。它为基督教青年会在国内发声，与政府、重要决策者和国家媒体进行对话。英格兰基督教青年会也分享最优方法，筹借款项，与当地机构合作来试点新的项目，以及为基督教青年会的员工和志愿者提供培训机会。

联盟



联盟模式与协会类似，但是具备更高的协调水平，成员朝着共同的目标努力。对于涉及到的人员如何一起工作，联盟有相关的原则和规定，且有监督机制和正式的协议作为支持。联盟通常是由一群现有的机构聚集到某个协调机制下而形成的。

通常会设立新的机构来协调工作网，承担核心的角色，不过领导权和某些职能也可能按地理位置分布在工作网中。例如，本地的执行人可能会涉及到招募新成员，因为大型非政府组织的专业知识通常只集中在某个国家或者地区办公室。

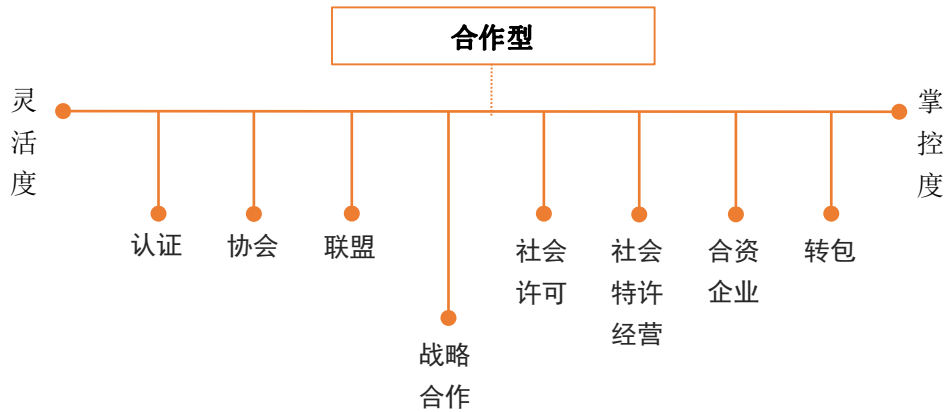
联盟有可能共享一个共同的品牌，并且通常采用民主治理结构，在这种结构下，工作网控制着中心支持机构和其资产。

优点	缺点	成功要素
各方更加正式的关系会导致更大的责任感	如果是机构而不是个人推选中心委员会时，地区利益可能会导致工作不能被有效引导	清楚理解成员的想法，并且运作高效的流程来对中心应该履行的职能达成共识
在整个工作网成员中分享经验和最优方法	新的中心成立，发起方失去了对于实验项目执行的控制，变为对联盟工作网负责	清楚中心和本地成员的角色和职责，将中心视为影响整个工作网的决策的实施者。
招募流程倾向于更为严格，令品牌更加强大，影响力更为深远	确定对每个人都合适的集权水平是相当有挑战性的任务	
可以通过分担某些职能来获取规模经济		

街头足球世界（Street Football World）是一个机构联盟，将体育、商业、政治和慈善各方联合起来，利用足球帮助弱势群体。

成员可以通过共享知识与合作来提升影响力，令社会产生更大的变化。该联盟是通过一个工作网管理团队和一个工作网治理委员会来管理的，由工作网管理团队来执行会员大会的决策。

战略合作



战略合作关系是指发起方与一个或多个合作方（执行人）订立合作协议，一起致力于共同的目标和机会。你选择的任何合作方必须有条件来帮助你的机构复制实验项目，还能帮助你实现你自己的影响力目标。与为了获取资金而形成的短期合作关系不同，此类协议通常应该强调长期的关系和财务可持续性。

战略合作关系的对象可以是一些相似规模或者较小的机构，他们可能具有和你类似的能力，或者也可以是较大的机构，利用他们的既有规模来实施你的实验项目，从而迅速实现规模化。政府和大型企业是后者中最为广泛讨论的例子。虽然这种合作关系能够迅速导致社会影响力的规模化，但它也可能导致合作方比你更加强大，尤其是当他们还资助了这种合作关系的费用时。因此，在早期就设定期望非常重要。仔细思考你是否想要与合作方一起共事并信任他们，而且要用书面协议来正式确定你的期望。

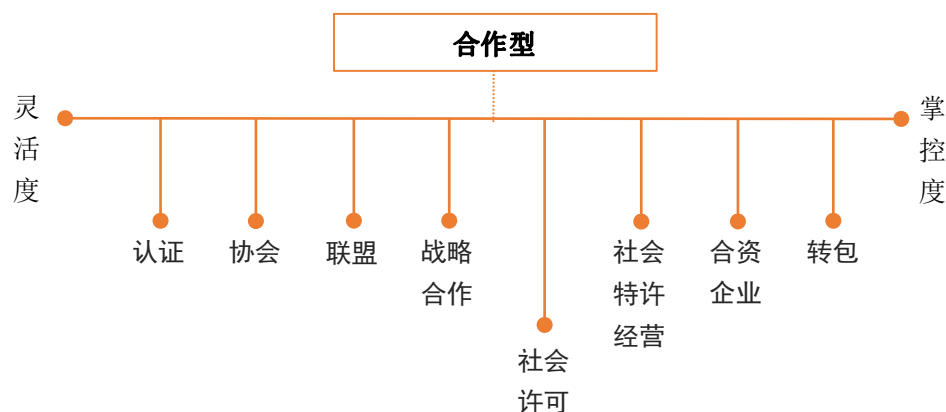
优点	缺点	成功因素
利用其他方的技术、技能、能力和竞争力，否则的话这些很难发展出来或者需要很长时间	如果有许多(潜在的)合作方，协商会耗费时间和资金	制定共同的愿景和价值主张
与大型机构合作能够导致迅速的规模化	大型机构可能不愿意使用你的品牌，或者拿走你的主意却不归功于你 常常会成为被美化了的分包协议	确保每个合作方的资源都得到恰当重视 对所有参与者负责，具有明确的决策流程、目标、业绩标准和评价 关于知识产权的使用要有正式的书面协议

土地共享组织（Landshare）的模式是将寻找土地种植作物的人与有土地供应的人连接

起来，它与国民信托组织（National Trust）合作来将该模式规模化。

土地共享组织在大约1000处新的耕地上提供小块土地的使用权，这些耕地由国民信托组织取得。如果较小的土地共享组织想靠自身实现这个数量，需要的时间会长得多。（Gabriel，2014）

社会许可



社会许可是指将一项创新变为可以许可他人使用的知识产权，例如商标、商业模式或者产品，同时有某些质量上的限制要求。执行人或受让方购买销售某种产品或服务的许可，作为另一种商业模式的一部分。

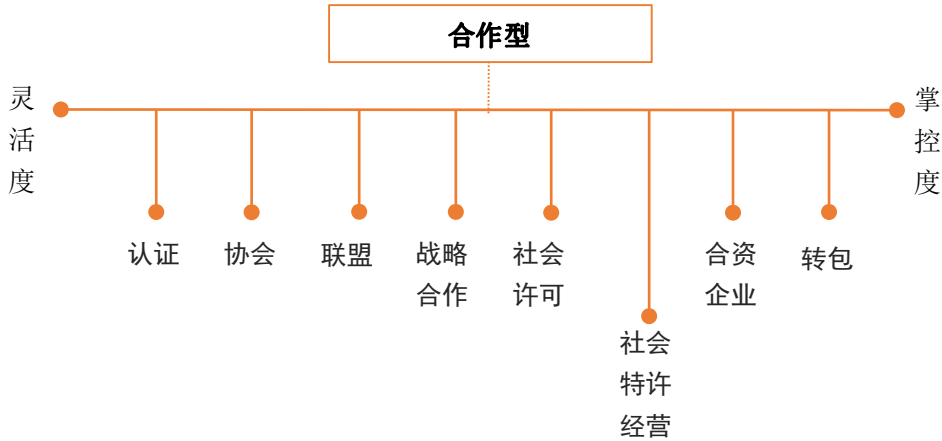
许可通常是非排他性的，因此可以卖给同一市场中相互竞争的机构。根据许可协议，执行人不能在自己的品牌名称中使用发起方的品牌。

优点	缺点	成功要素
迅速推送简单产品的有效方法	发起方不能控制受让方的经营活动	最适用于简单的服务供给或产品
与特许经营相比，需要较少的中心资源和协调	受让方收到的支持水平较低，可能会降低成功机会	
与更灵活的合作模式相比，对于执行人如何使用发起方的知识产权拥有更大的控制权	需要保护有可能非常昂贵的知识产权	

绿色健身房计划（Green Gyms）由TCV负责运营，它向保护区项目注入了健康和健身方面的关注点。这种易于移植的概念需要的控制较少，因此该实验项目可以授权给很多机构和团体。

所有执行人都在同一商标下进行运营。为了按照质量标准启动绿色健身房计划，该一揽子许可包括了培训、评估、运营手册和咨询，该许可需要加盟费作为回报。

社会特许经营



社会特许经营是指将某个已经验证过的模式打包，并向仔细挑选的其他方（执行人或者特许经营人）提供培训和持续支持，从而按照和原型一样的标准来运营该项目。特许经营人通常被授予了专营权，一般是某个特定区域，从而阻止了其他方使用同样的特许经营来争夺客户。

特许经营常常被看作是千篇一律的过程，而实际上，特许权拥有人的控制水平取决于特许经营协议和运营手册的内容。对于需要这种模式来实现社会影响力和产生收入的地区来说，特许经营使得发起方能够将质量控制和标准化嵌入到这些地区中去。

特许权拥有人也可以决定向特许经营人收取特许经营费。这种费用可以是初始启动费、持续管理费——通常是固定费用或者收入的百分比，销售费——按照一定利润向特许经营人售卖产品，或者双方商定国家合同，由特许经营人在当地供货，而特许权拥有人收取一定比例的供货合同金额。

优点	缺点	成功要素
与掌控式扩张相比，一旦初始开发工作完成，通常是更快的扩张方式	需要预先投入大量时间和资金	实验项目必须经过彻底验证，能够确保特许经营人的可持续性和影响力，而且能证明特许经营费的合理性
全部工作网的质量可以控制，可以有效收集社会影响力数据	特许经营费用通常要比社会许可费用要贵，可能会对那些想要采用该模式的人构成进入壁垒(尽管你可以帮助他们	支持特许经营人来执行你的实验项目的所有方面，包括向客户、资助者和受益人进行推销，以及项目交付

	找到资金)	
特许权拥有人得到额外的收入流，或者可以分担成本		严格的招募流程
特许经营人在创造社会变化方面变得高效，比设立新的实验项目更加迅速，通常会受益于共享后台管理、筹款工具、管理和治理协助、项目材料、培训、持续支持等等。		全面且高质量的特许经营人培训，以及持续支持
规模经济（有产品的情况下更是如此）		关键系统和流程的详尽文档
防止执行人之间相互蚕食收入		持续向特许经营人传达价值观

特许经营的形式有很多种。主要的几种如下文所述：

机构特许经营形式

机构形式的特许经营是指特许经营人是一个机构（例如教堂、慈善团体或社会企业），并且该机构将负责必需的财务支出。他们会任命一个关键人，由他来领导实施本机构的特许经营。如果选择机构特许经营形式，你可以采用部分特许经营模式或者转换特许经营：

- 部分特许经营是指特许经营人只有一部分商品或服务是属于该品牌集团的。商业界有一个例子就是加油站的咖世家咖啡（Costa Coffee）吧台。在国际发展中，国际人口服务组织（Population Services International）这样的机构就采用了部分特许经营来增加现有的私人医疗诊所的能力，比方说计划生育。

Aflatoun组织提出了一项教育计划，鼓励社会参与和财务规划。该项目以一门易于实施的课程为基础，他们在103个国家有152个执行人，涉及到234万名儿童。

执行人可以是任何想要提高儿童权利的机构；他们只需付一笔很小的费用，就能得到执行项目所必需的课程、培训和工具，以及持续的技术支持。执行人在推广和执行该计划时使用Aflatoun品牌，但在其他方面保留他们自己的品牌，并且继续提供其他方面的服务。

在同一品牌下，他们利用特许经营的模式产生了规模经济效应，同时也为执行人满足本土化需求提供了灵活性。

- 转换特许经营是指特许经营人将现有的业务转换为特许权拥有人的业务。例如，一家三明治店的所有者可以购买赛百味（Subway）的特许经营权。

斯戴非洲（Sidai Africa）

斯戴非洲是一家在肯尼亚从事畜牧业经营的社会企业。他们的目标是彻底改变农民收到

的畜牧和兽医服务方式，创造更加可持续的畜牧业服务模式。

到2015年时，斯戴的目标是在肯尼亚至少有150家特许经营的畜牧服务中心。每一家特许经营人都能向农牧民提供动物饲养和卫生方面的高质量商品及服务。所有的中心都由合格的兽医和畜牧业专业人员所拥有和管理，只在斯戴品牌下进行经营。斯戴负责质量标准的监督，因此客户对高质量的商品和专业服务很有信心。随着时间推移，新的产品（疫苗和饲料）和新的服务（诊断测试、金融服务和畜牧业保险）将被引入进来。

工作形式的特许经营（Job Format Franchise）

工作形式的特许经营人通常是独自工作，在当地（特许经营区域）推广和交付商品或服务。如果他们表现很好，就有可能将特许经营权发展为管理式特许经营（Management Franchise）。

工作形式的特许经营在发展中国家一般是微型特许经营。例如，视觉春天（Vision Spring）采用了“微型特许经营模式”，给个体特许经营人一批产品进行销售，并且只在他们售出产品，需要重新进货时才付款给特许权拥有人。

Tatty Bumpkin以独特的瑜伽活动课为基础，提出了一项面向婴儿和儿童的发展计划。他们向个人提供的培训包括项目运营、商业，以及通过年度回顾和反馈进行持续支持。

执行人（特许经营人个人）的职责包括在自己的社区中建立关系来获取新业务，并且确保有合适的条件来运行该项目。

管理式特许经营

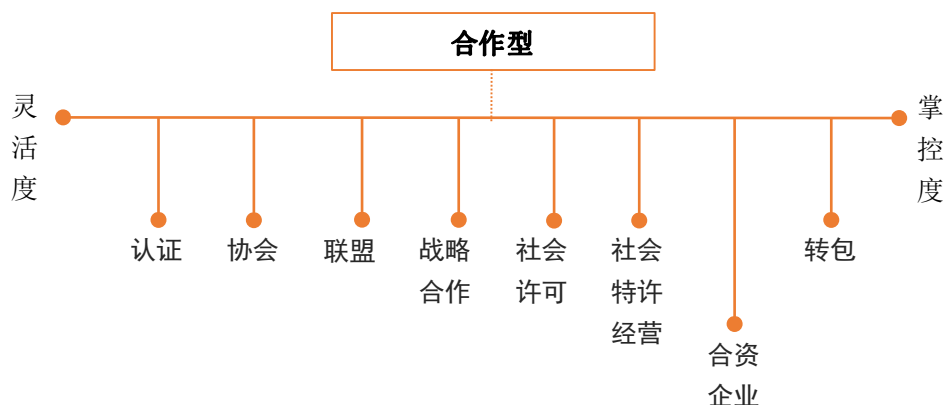
管理式特许经营人在业务中发挥着关键的经营作用，并且需要雇佣工作人员。例如，麦当劳的特许经营人需要管理餐厅的运营，还要雇用工作人员来烹饪和上菜。管理形式的特许经营最初可以将特许经营人的家作为办公室或管理基地，但随着员工数量的增加，可能会需要搬到办公场所去。

零售领域常常采用这种模式作为零售点，通常是售卖产品或服务给步行而来的顾客。常见的例子包括快餐、时装和印刷品。零售特许经营人常常需要雇用和管理员工，并且应该能够提供卓越的客户服务。

居家养老组织（Home Instead Senior Care）提供灵活的服务来满足顾客的需求。各地区自己所有并负责经营的办事处组成了一张国内工作网，通过它来运营可以更深入地了解社区需求。

居家养老组织挑选拥有商业经验且敏锐的执行人（特许经营人）。发起方收取初始和持续费用，而作为交换，发起方会提供关于家庭护理的完整培训，一个受保护的区域来运营执行人的业务，以及经营和招募方面的支持。

合资企业



在合资企业的方法中，你的机构将联合外部方建立一个新的实体。双方将共担利润和损失，并且都可以对新实体进行控制。一般来说会，除了会创建新的治理结构来监督该实验项目外，还会创建一个新的品牌。因此，合资企业的优点、缺点和成功因素有很多和战略合作一样。

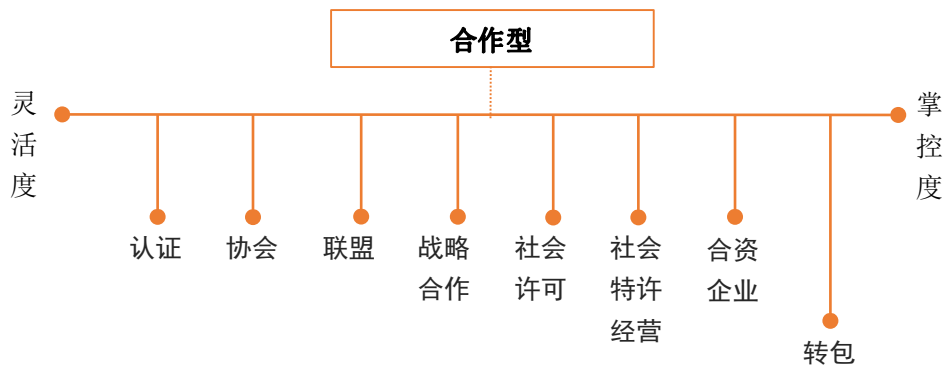
优点	缺点	成功要素
保持对于项目执行的高度控制	需要与合资企业伙伴进行大量谈判以及持续的管理	有效使用合作方的既有知识产权、功能和能力
从合作方的能力中受益	可能需要从头开始创建一个新的品牌	对所有参与者负责，具有明确的决策流程、目标、业绩标准和评价
利用其他方的技术、技能、能力和竞争力，否则的话这些很难发展出来或者需要很长时间	很难做对，并且常常需要律师来解决争议	植入了双方期望与需求的牢固协议
与大型机构合作能够导致迅速的规模化		

塞拉计划(Plan Sierra)是一个非营利环保机构，该机构与好冰淇淋公司(Helados Bon)合资创立了一家社会企业，帮助本地农民种植夏威夷果树，并且通过夏威夷果冰淇淋的销售所得在农田上重新造林。

除了传播环保信息之外，塞拉计划管理并协调种植夏威夷果的本地农民，而好冰淇淋公司负责夏威夷果冰淇淋的生产与销售。

塞拉计划用夏威夷果树实现的重新造林超过14万公顷，同时农民们也从中受益。

转包



转包是指其他个人或机构接受合同，在他们的地区执行你的实验项目。分包的要件：

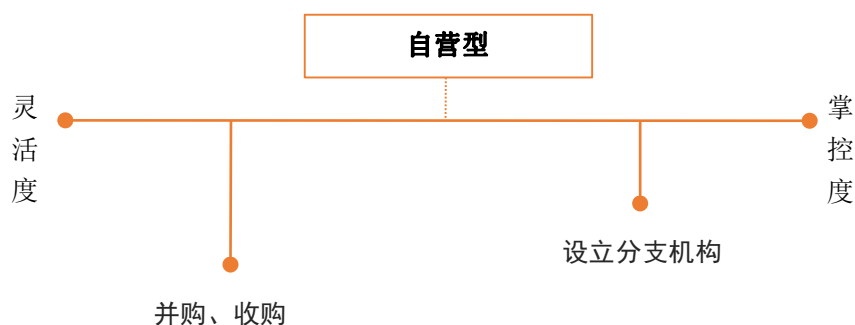
- 你与第三方有合同要履行，例如某个政府部门，但是自己却没有能力执行；
- 你与其他方签订合同，他们能够更好地确定适合在当地执行你的实验项目的机构。

优点	缺点	成功要素
保持对于项目执行的高度控制	对发起方产生财务依赖,如果资助者或客户退出,会使得工作网容易崩溃	明确的交付物
资金充足的情况下可以迅速规模化	通常很少在工作网中分享最优方法	令执行人履行合同义务的有效监管和激励机制
执行人聚焦于项目实施,而不是创收	执行人可能没有归属感,可能没有其他复制形式中那么积极。	发起方良好的管理
迅速规模化,而且避免了雇用新员工,可以保护你免受合同未能续订的风险		执行人拥有可靠的过往经验

国家公民服务计划（National Citizen Service）与服务提供机构签订合同，由他们来执行本地区的国家公民服务计划，而这些机构又转包给当地机构来执行交付。国家公民服务计划由大约220个慈善团体和合作机构负责实施。国家公民服务计划信托基金负责监管和评估、创建品牌、培训地区服务提供者并管理与他们的合同关系。国家公民服务计划目前依靠政府经费，但将来想要获取其他形式的资助，包括企业赞助。（来源：加布里埃尔，2014）

2.2.3 自营型

并购/收购



两个独立的机构合并，组成一个单一的实体。有三种形式的合并：

- (1) 全面合并——两个机构合并，组成具有全新身份的新机构。
- (2) 全面接管——一个机构接管另一个机构，但保留其身份。
- (3) 集团架构——两个机构成为一家正式团体的一部分。

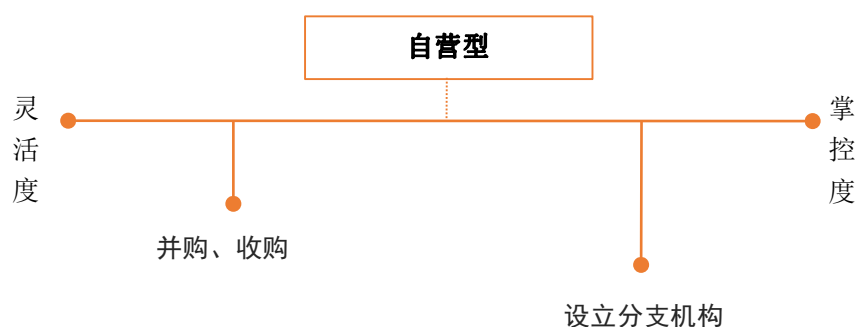
虽然本工具包涉及了复制具体项目的流程，但没有涉及实施成功合并的流程。

优点	缺点	成功要素
利用其他方的功能和能力，同时保持控制	耗费时间	机构契合度与商业案例
提高效率	可能有高昂的成本，例如律师费、裁员补偿以及品牌变更	外部意见和建议，包括简化与专业意见
如果其他方拥有强大的财务基础，可以提高可持续性		有效的变革管理，包括与员工和其他外部利益相关者之间的有效沟通
		明确由谁来领导合并过程

发展信托基金会（The Development Trust Association，简称DTA）与英国住区与社会活动中心协会（Bassac, the British Association of Settlements and Social Action Centres）在社区联盟项目（Community Alliance）中已经是合作伙伴。他们已经在一起工作了数年，新机构的成立被认为可以吸收二者的长处，来为有志于社会公正、企业、资产发展与自我决定的机构打造一场运动。

该项合并将Bassac的员工和业务转移给DTA，而DTA重新命名为Locality。这确实导致工作人员从85人减少到55人，但是新机构在获取重大的政府合同方面非常成功，例如与内阁办公室（Cabinet Office）签订的社区组织者（Community Organisers）合同。（来源：志愿行动研究学会IVAR Institute for Voluntary Action Research: 《一项合并的故事》Story of a Merger 2011）

设立分支机构



分支机构是指中心机构管理和控制的完全所有的机构单位，由当地员工运营该分支机构，但需直接向中心办公室报告。本地分支机构可能会拥有自己的咨询委员会，但是治理责任主要归属于中心理事会。这与特许经营或者许可不一样，在后两种模式中，体系、治理、人员雇佣和所有权都不受发起方的直接控制。

管理良好的分支机构使得中心机构具备了一定程度的控制水平，有助于保护其品牌和声誉。协调全面战略与运营也有助于保持更大的一致性。

当机构采用多种复制策略进行扩张时，分支机构可以作为原型、新想法的试验场，还可以作为中心办公室与实际交付服务保持步调一致的工具。

优点	缺点	成功因素
可以提供更高层次的控制水平，当执行的项目很复杂或者极度依赖难以转移的知识时，这一点会很吸引人	耗费资源：在准备阶段，开设新分支机构的过程中，以及新分支机构本身，发起方都需要大量投资	在某些行为中实现正确的集权与分权水平：分权可以让人们在不同的办公处复制工作，而集权会导致缓慢而官僚的决策和进程
当某个机构处于成长的早期阶段并且有意在新地区测试和改善自己的模式时，或者该机构没有很宏大的扩张计划时，这种模式很适合发起方保留所有利润	需要高水平的持续支持和监测 在维持紧密的文化和招募正确的领导者方面，分支机构可能比直属机构更加困难 考虑到中心机构较大的资源投入，因而必须要在维持中心控制权和拥有广泛影响力之间强调平衡，所以分支机构通常成长速度较慢， 根据当地需求、环境或专家意见来修改实验项目的灵活度较小	

街头联盟（Street League）将足球与有组织的规划结合起来，其目的是要改变年轻人的生活。它始于伦敦，然后复制到了格拉斯哥和英格兰东北部，每个地方都采用了分支机构的架构，这使得中心办公室可以保持对于项目的控制。

虽然实验项目需要进行本土化修改，但这项工作涉及到高危群体，因此需要更多的控制。通过与当地机构合作并雇用当地的项目协调人，该实验项目在专家意见、中心控制和地方信誉之间做到了平衡。

布拉罕协会（Pratham）在印度有一项叫做Balsakhi Program的教育计划。他们向年轻女性提供为期两周的培训和持续支持，让她们走进公立学校，与学习落后的孩子们一起学习。该模式在许多印度城市得到了复制，随后被孟买（Mumbai）和巴罗达（Vadodara）的地方政

府所采用。

2.3 复制策略选择

现在你对可以使用的各种复制策略有了更好的了解,而这一章的目的是帮助你决定哪一种复制策略最适合你。

社会组织回顾 (Social Organisation Review)

要制定你的实验项目的复制模式,你首先必须完全了解它的运作方式以及在准备复制之前仍需填补的空白。ICSF的社会组织回顾可以帮助你问正确的问题,以及收集与你的实验项目各种职能有关的详细资料。这将作为检测阶段所完成工作的补充。如果你确实认为你的知识中有空白,那么让你的相关团队成员来帮忙完成回顾工作。(ICSF在这里提到的社会组织回顾由于权限限制,目前中国好公益平台暂时没有获得该文件)

PESTLE分析法

现在你要考虑你的复制目标市场的外部环境。PESTLE分析法是帮助你做这件事的一件常用工具。使用PESTLE的关键要素有:

- 政治 (Political)
- 经济 (Economic)
- 社会 (Social)
- 技术 (Technological)
- 法律 (Legal)
- 环境 (Environmental)

思考每一项的特点或者未来变化,这些变化可能会影响你的实验项目以及在新市场对它的复制。你将有可能需要以第一阶段完成的市场分析为基础进行构建。你想要研究多少细节由你自己决定,但通常是越多越好。可以选择的方式包括与你自己的团队举行研讨会,进行案头研究,以及与已经在该市场运营的机构进行面谈。你可能会考虑如何才能找到其他资源来帮助你进行额外研究。例如,作为学位要求的一部分,大学研究生有时必须要完成一些校外作业,而你可以考虑与所在地区的大学接触,看看是否可以与他们的学生一起合作。

SWOT分析法

让你的机构做好规模化准备的下一步,是对你的实验项目的优势和劣势以及它所面对的机会和威胁进行内部评估。检查你的优势和劣势将有助于你判断,应该将精力用在哪些方面来确保你的机构已经准备好构建并维持一张复制的工作网。评估机会和威胁同样可以向你展示,如何分配时间才能让你的复制成功机会最大化,例如建立一定的资助者关系,或者规避能让你的复制偏离轨道的风险。你在复制准备测试中所做的一些工作应该会在此处有所帮助。

对于每一项优势、劣势、机会和威胁,我们建议你先写下你的个人看法,然后安排与团队的会议,在会上进行呈现并且得到他们的想法和补充,从而在内部取得一致。为帮助你将每一项都思考透彻,考虑如下方面:

- 人
- 资源
- 创新和观念
- 市场
- 运营
- 财务
- 伙伴关系
- 现有执行人

规模化目标和你的核心

明确你要规模化什么以及为什么要规模化是至关重要的，因为二者都会对适合你的复制模式产生影响。在降低你要处理的问题规模方面，评估你能起到的最大作用，你的目标应该以该评估为基础。了解你是如何产生影响力的以及复制什么到新的地区是可行的，你要复制什么应该以此为基础。

你应该认真思考，你的实验项目中哪些要素将会是在新地区确保社会影响力的关键所在。你的项目中有没有哪些方面是不需要复制的？

如果你不明白这些问题，回顾本工具包检测一章中的复制准备测试问题1。

选择你的复制模式

此时此刻，你应该能够确定哪种复制模式最适合你的实验项目。用附录A中的矩阵方便地回顾每种复制模式，将最有希望的模式列入最终候选名单。对于每种模式，回答下面的问题：

- 这种复制方法在实践中会是什么样？
- 对于你的实验项目来说，这种方法的优点是什么？
- 它的缺点是什么？
- 资源限制有什么？

这些问题可以帮助你思考你有可能未曾想过的优势和劣势：

- 你能给予执行人足够的持续支持来取得成功吗？
- 该复制模式与你的价值观和机构文化相容吗？
- 你能从执行人那里得到你需要的监测和评估数据吗？
- 你复制的工作网能够维持自身吗？
- 需要保障措施来保护弱势受益人吗？

在思考资源限制时，问自己如下问题：

- 你有足够资金来让这种复制模式起作用吗，如果没有，你可以获取吗？
- 你有这种模式所需的技能和能力吗，如果没有，你可以引入或者学习它们吗？
- 你或任何投资人预期的财务回报水平是什么，这种模式可以实现吗？

一旦你针对你选择的模式回答了这些问题，且要进展到下一章时，此时往往是一个将这些问题提交给你的团队的好时机。下一章将会让你更详细地探究你选择的模式，并且了解它

们是否且如何在实践中起作用。

在选择你的模式时，我们建议你找一个了解社会复制的外部引导者来帮助你评估你的想法。

延伸阅读

SSIR评论文章《规模化社会影响力》(Scaling Social Impact) G·迪斯与B·B·安德森 (G Dees & B.B. Anderson) 2014年春季刊

CA基于许多原因，确定社会特许经营对于他们来说是正确的模式，这些原因包括：

- 保持项目交付质量以确保影响力

CA组织从过去的经验中认识到，戏剧从业者的质量以及他们受到的支持方式的质量对于实现影响力而言是至关重要的。CA有应付各种情况的经验，意味着他们在支持执行人和其从业者方面极为重要。

- 当地所有权的重要性

CA认为，拥有当地关系和知识的独立他人更加适合在新地区执行他们的项目。立足于当地社区对于募集资金和建立学校关系来说格外重要。

- CA可以提供给执行人持续的价值

CA明白，他们迄今为止取得成功的原因不仅在于项目执行，而且还在于他们有办法与与学校和资助者建立关系。社会特许经营提供了高度支持，使得这些技能能够有效传递。而且，其成长中的证据基础和监测与评估体系对于这些关系来说非常关键，因此，CA可以肯定，长远来看执行人会继续作为工作网的一部分，并且对此保持重视。

- 缺乏足够资金来通过掌控式方法进行快速复制

CA想在全英国发展他们的项目。与许多社会部门机构一样，他们会努力募集资金来迅速在整个国家中扩张，因此掌控式的方法难以让他们实现影响力目标。

- 和孩子一起工作

CA的许多工作是与孩子一起完成的，因此他们必须确保执行过程拥有安全保障对策，并且所有法定的犯罪背景调查要做到位。

- 使执行人能够为自己带来收入，从而提高工作网的财务可持续性

CA的主要收入流来自于基金资助者以及学校为服务支付的费用。他们知道，与当地资助者建立关系的最佳方式就是在当地有实体存在。

- 建立证据基础

CA想继续建立他们的证据基础，而这需要将监测数据反馈给中枢，并且在进行较复杂的研究时密切合作。他们认为在松散的关系下收集这些数据会很困难。

2.4 设计你的复制模式

在这一部分，你要为你的机构完成社会复制开发报告，其中包含了关于如何复制你的实验项

目的所有细节。

可能的执行人

无论你为实验项目选择哪种复制模式，都有人要在新区负责复制的执行。现在你需要将可能的执行人名单缩小到最有希望的那些人。

你的执行人可以是如下一种：

- 你已经拥有的或将要设立的分支机构（办公室）
- 已有业务的个人，或者一家既有的机构、社区团体或政府分支机构
- 需要设立新公司或团体来运营你的实验项目的个人或机构。

彻底思考每种选项，确定哪些可能是最适合你的。思考每一种的优势和劣势。对于可以成为你的执行人的机构类型，一旦你有了概念，就要思考实践中这个执行人会是谁以及如何找到他们。要考虑现有的工作网，例如教会、扶轮社、协会或社区团体，他们可能会对执行你的实验项目感兴趣。

根据CA的工作网，确定了最有希望的潜在执行人大概有：

- 与青少年合作的剧团
- 希望参与社会活动的大学
- 寻求额外收入的个人戏剧从业者
- 有经费用于这些计划的学校
- 想要支持其会众的宗教团体

角色与职责

现在你需要拟定发起方和执行人的角色与职责：在新的体系中，你和你的执行人必须要做什么？

下文中的粗体字标题展示了中心机构与复制项目的角色与职责清单。这仅仅是一个出发点；然后你可以用这张清单来评估并提炼。我们建议你先起草执行人的角色，然后利用它来思考发起方的角色。

分配角色与职责

执行人	发起方
本地执行	系统化实验项目
做这件事需要什么？例如人员、技能、经营场所	发起方应该规定多少内容，相对应地，又有多少可以开放给本土化修改？
本地财务/寻求资源	招募、培训以及支持执行人
需要什么样的资金/收入？	如何找到新的执行人，怎样评估他们（如果有的话）
执行人负责寻求这些吗？当地可能的收入来源是什么？	要让执行人有效地履行自己的角色，需要什么样的培训和支持？
本地创新与修改	市场推广与品牌
为适应当地环境，实验项目应该做多少修改？	中心及本地应该进行怎样的市场推广？
在修改中，执行人的角色是什么？	

本地情况、工作网与宣传 成功执行实验项目需要什么样的当地关系？	业务体系发展 什么样的业务体系已经就位？ 还需要什么样的额外业务体系，来让执行人履行自己的角色？
本地市场推广 本地需要什么样的市场推广？受众是谁？	数据分析与研究 中心需要收集什么样的信息？ 怎样分析和报告数据？
本地数据和研究 在地方层面，需要收集什么样的信息和数据？	宣传 发起方需要进行什么样的宣传？需要什么信息使之得以完成？ 项目创新与发展 项目如何更新和发展？ 中心合同谈判 合同或资金是由中心来获取吗？ 法律架构 (如有必要)与执行人之间的法律架构是什么样的？发起方需要做什么来支撑该架构？

你应该不断修正清单并且评估下面三个问题，直到答案都是“是”为止：

- 你选择的复制模式可以让发起方和执行人履行这些角色与职责吗？
比方说，如果你打算采用开放资源模式，但当地的执行需要人员具备高度的专业技能，那么你还确信该模式可以实现这个目标吗？
- 你首选的执行人能够履行这个角色吗？
例如，如果本地交付有一项基本要求，就是要能够访问医疗记录，那么你首选的由本地企业家来执行的模式也许就是不可能的。
- 对于发起方和执行人来说，这种情况都具有吸引力吗？
如果你采用的是合作模式，那么这一点尤其重要；本地执行人的角色和职责

如果你采用的是合作模式，那么这一点尤其重要；本地执行人的角色和职责是有吸引力的事情吗？举例来说，如果你希望潜在的合作方去寻求本地资金，而你也知道这很难，那么吸引他们可能就很困难。

执行人资格

按照团队挑选员工的方式来考虑执行人的资格。想想这个问题：什么样的执行人对你来说是合适的？执行人的角色与职责清单就像是一份工作描述，而你现在制定的执行人资格要求就像是职位要求。

制定资格要求时可能会用到的项目列在下面，但你的资格要求应该针对你的项目需求来定。

- 以往资历；
- 以往工作经验；
- 价值观与兴趣；
- 法定要求，尤其是从事与儿童或卫生方面的工作时会涉及；

- 财务状况；
- 经营场所；
- 法律架构；
- 语言；
- 设备。

如果你的实验项目已经有了一些复制项目，那就要思考是什么让他们取得了成功——换句话说，就是他们有什么样的资格！

与职位要求一样，你的执行人资格要求也应该分解成基本要求与合意特征。基本标准就是对于有效履行角色和执行你的项目来说必需的条件。合意标准就是对于有效履行职责来说并不是必需的条件，但如果有的话，会带来更好的或者更迅速的绩效表现。

当你在决定基本要求中包含的项目时，要牢记两个关键原则：

- 每增加一项基本要求都会减少潜在的执行人数量，因此在增加新要求时要仔细斟酌。
- 执行人有可能会用你从未想过的方式来实施你的项目，尤其是当你选择了一项比较灵活的复制模式的时候。用必需的结果来表达你的要求，就会给执行人空间，向你展示他们可以用你从未想过的方式来实现那个结果。例如，要求执行人能够在曼彻斯特地区顺畅地旅行，就不如要求执行人必须拥有汽车那么有限制性。

招募合适的执行人可能是你进行复制时要做的最关键的决策，因此要花点时间来决定合适的人选。

以CA机构为例，他们的执行人必须：

- 是有员工的现成机构；
- 有办公注册地和经营场所用于培训和考察；
- 有现成的资金来开展项目；
- 有相关的管理和财务经验；
- 有执行艺术类项目的经验；
- 有与学校共事的经验；
- 有员工犯罪记录审查、儿童保护政策和相关保险。

复制的支持架构

现在你要来思考所需的基础架构了，这一是为了履行角色描述中你自己的义务，二是让执行人具备履行他们角色的能力。

你要评估执行人需要什么样的支持来使你的实验项目在他们的市场中取得成功，以及怎样与他们进行持续的沟通。如果你是采用开放资源、培训或者咨询的方式进行复制，那么持续支持则较为有限或者根本不存在。

在其他情况下，支持的内容可能包括培训、现场监督或者提供运营手册（参见系统化阶段）。认真考虑执行人可能需要帮助的地方，尤其是与直接实施无关的领域。在社会部门中，某些重要领域的支持常常被忽略了，例如市场推广。

在合理范围内，你与执行人的沟通越多越好。这可以让你们充分讨论项目执行过程中的一切问题，防止问题变成麻烦。在财务建模阶段，你要估计每一项要素的成本，以确保计划的支持水平在财务上是可行的。

思考：

- 每年你要与执行人会面几次？
- 你的工作网中现有的执行人会帮忙支持新成员吗？
- 需要多少培训？在哪里进行？谁来支付费用？

然后，你要想清楚如何准备新技术、基础设施、能力和技能，以及需要多少费用。例如，你需要雇用新员工或者培训现有员工吗？你需要在中枢办公空间或者网站更新方面进行投入吗？这些信息将用来帮助规划你的复制流程以及制定必要的投资建议。

CA组织决定雇用一名全国特许经营经理来领导特许经营工作网的开发、支持和管理。他将和负责市场推广以及监测与评估等特定领域的员工一起，开展初始培训工作。他们也是特许经营人的第一接触点，负责招募新的特许经营人和更新运营手册，以及其他一些任务。

CA组织的特许经营工作网每年都要举行会面，来促进成员之间的联系，表彰最优方法，以及讨论宣传和工作网改进事宜。

财务建模

现在你要创建一个财务模型，来评估你提议的复制模式在现实中的财务上是否可行。作为这项工作的一部分，你需要评估新复制项目的启动成本，以及资金流在工作网中是如何运作的。为了对这些进行评估，你需要准备五个独立的财务模式，分别以如下领域为基础：

- 执行人收入一览表——执行人获得的收入
- 执行人成本一览表——执行人为持续支持支付的成本
- 发起方和执行人的启动成本——发起方和执行人为启动项目而产生的成本
- 发起方收费一览表——发起方获得的费用
- 发起方成本一览表——发起方进行持续支持的成本

在你继续学习本工具包时，你可以根据你的选择，在改进复制模式时对它们进行补充。一旦最终确定，你就可以用他们来帮你做关键决策，例如需要募集多少资金。

执行人财务建模

首先，你要确定执行人会从哪里获取资金，接着要确定数量和时间。我们建议创建三年期的预测数据。

你要评估执行人是否有可能做到盈亏平衡，以及何时能做到，而且要评估这是否能被潜在的执行人所接受。如果你认为执行人要么必须募集到其成本所需的全部资金，要么必须让一切交易收入最大化，那么你就需要根据你的执行人的履历来思考这个数额是否现实。

在财务建模后，CA组织意识到，要通过募集资金来达到个人戏剧从业者需要的收入水平是不现实的。有经验和能力进行募资的剧团和大学看似可行，因此它们成为了执行人招募的两个关键对象。

启动成本

现在你要考虑，让一个新的复制项目做好运营准备，你和你的执行人需要付出的成本。

列出启动运营时执行人需要中枢机构给予的各种支持要素，以及每项要素所需的成本。你要决定是否向执行人收取初期支持费用以及收取多少。我们建议你在启动成本上的目标应该是盈亏平衡，不过在有些情况下，获取少量利润也是可以的。在早期创造大量利润是不明智的，因为这会诱导你的员工更加关心向新的执行人出售复制机会，而不是关注帮助现有的执行人来取得成功。

接下来，列出执行人在启动你的实验项目时承担的额外成本。如果你预期你的执行人是一家现有的机构，那么这方面的成本可能较为有限，而如果从零开始，也许就要购买计算机和打印机这类用品，那么成本就会比较高。要思考新的执行人的总启动成本是否合理。他们自己有这些资金吗；他们能募集到这笔资金或者取得贷款吗？在有些情况下，你可能想要帮助新执行人去募集部分或全部启动费用，不过，执行人具有募资意愿是他们准备承担义务的一个良好迹象。

发起人财务建模

考虑到复制项目试点数量起初相对来说比较少（大约4-6个），据此来思考你每年可能要招募的执行人数量。

对你支持复制工作网的预计成本进行建模。将如上所述的一切必需的额外资源的费用都纳入进去。确保不要遗漏拜访执行人的差旅费、专家费、任何年度活动、国内推广和日常开支。你还可能要承担招募新执行人的费用。暂时不用纳入任何持续性费用。

持续的现金流

设定费用水平对于社会企业来说是至关重要的。它关系到财务目标和社会目标之间的平衡和激励机制的匹配。你必须考虑持续性费用是应该只覆盖中枢服务与支持的成本（这样的话，可以有更多的资金用于一线的项目执行），还是要为你带来利润，这样的话你可以在中枢进行再投资，来实现你的社会使命。

执行人和发起方之间的资金流动有很多种方式。

从发起方流向执行人：

（1） 中枢募资/大型合同

你可能希望由中枢进行募资，或者开发大型的项目合同，由你的执行人工作网在当地执行。这种安排更有可能存在于全资、转包和社会特许经营模式中。因此，资金将从你这里流向执行人，而你则拿走一部分来覆盖你的成本。

从执行人流向发起方：

（1） 服务费用

你可能想从执行人那里收取提供服务的费用。例如，如果你正在用培训或咨询的模式进行复制，有可能会收取交付费用。你应该已经在上述的启动成本部分计算了这项费用。如果采用的是社会特许经营模式或者认证模式，你的执行人可能每年都需要培训，因而向他们收取这方面的费用是合乎情理的。

（2） 持续性费用

你可能想让执行人向你支付持续的费用。这通常在社会特许经营、协会和联盟这些复制模式中采用。收费多少通常取决于多方面因素：

- a. 中枢提供给执行人的服务以及这些服务的成本；
- b. 执行人在当地项目执行中提供的本地服务以及与服务有关的费用和日常开支；
- c. 执行人承担的额外日常开支；
- d. 某个地区产生的经营利润/盈余；
- e. 执行人受雇于某个需要类似技能和经验的工作时，预计可以挣得的薪水（也就是说，雇用他们的价格）；
- f. 在所选的复制模式中，商业上可以接受的以及最适用的一些费用。

如果你的执行人是有盈利的（不考虑慈善收入），那么你要计算出费用占利润的百分比应该是多少。在特许经营中，合理的利润分割通常大约是三七开或者二八开，由特许经营人拿走大的部分。但是，由于利润易于操纵——例如，通过支付高薪的方式——因此你要利用你的财务模式来了解利润水平对应的营业额比重，并且用一定比率的营业额来作为你的持续性费用。

如果你的执行人没有盈利，并且需要募集资金来覆盖他们的成本，那么通常来说收取一个固定的费用就是明智的选择。这是为了保障你的收入，也是因为资助者们会警惕那种看上去你在用他们的钱来获利的安排。

（3） 总收入

如果以全资模式进行复制，那么所有的收入可能都回到了中枢，然后再根据地方和中枢的预算进行重新分配。

如果在这项工作之后，你的模式看来并不可行，那么你就需要重新回顾先前的章节并且思考你的实验项目能否在较少资金的情况下实施，是否能选择不同的复制模式，或者你究竟是否应该复制。

在解决了你希望资金如何在发起方和执行人之间流动这个问题后，回到执行人收入和成本一览表与发起方成本和收费一览表中，将这种流动纳入进去。

治理

决策

为了在规模化时成功运营，你需要一个能够生成成功策略和进行高效决策的决策体系。采取决策有一系列的方式，可以分成三大类：

参与式

参与式决策就是执行人整体参与复制工作网的相关决策。一般是通过与中枢讨论的方式来进行，由中枢将集体决策付诸实施。可以通过投票程序来将此正式化，这可能就牵涉到章程和全员会议，在会上由成员们提出议案并且表决通过或反对。这样一种方式在协会或联盟模式中很常见。

优点

- 决策受到工作网中大多数人的支持；
- 使得众多的意见得到了考虑，包括那些与一线执行比较紧密的意见。

缺点

- 决策过程可能会效率低下并且耗费时间，很难跟上快速变化的外部环境；
- 可能会形成基于自身利益的派系，减损工作网实现影响力目标的能力。

咨询式

咨询式决策是指中枢在最终决策前，充分考虑执行人的想法和观点。这种方式常常用于特许经营模式，通过特许经营人委员会来进行。

优点

- 从整个工作网中得到对于行动方案的意见；
- 得到工作网对于决策的支持。

缺点

- 可能不足以在所有情形下取得支持；
- 咨询过程中，来自于工作网的阻力可能导致中枢并不能总是取得成功。

指令式

指令式决策是指发起方利用其权力来进行决策并决定如何实施。这种方式可能会让执行人感到疏远，特别是在合作型模式的工作网中。

优点

- 快速而高效地决策；
- 在组织受到威胁时可能适用。

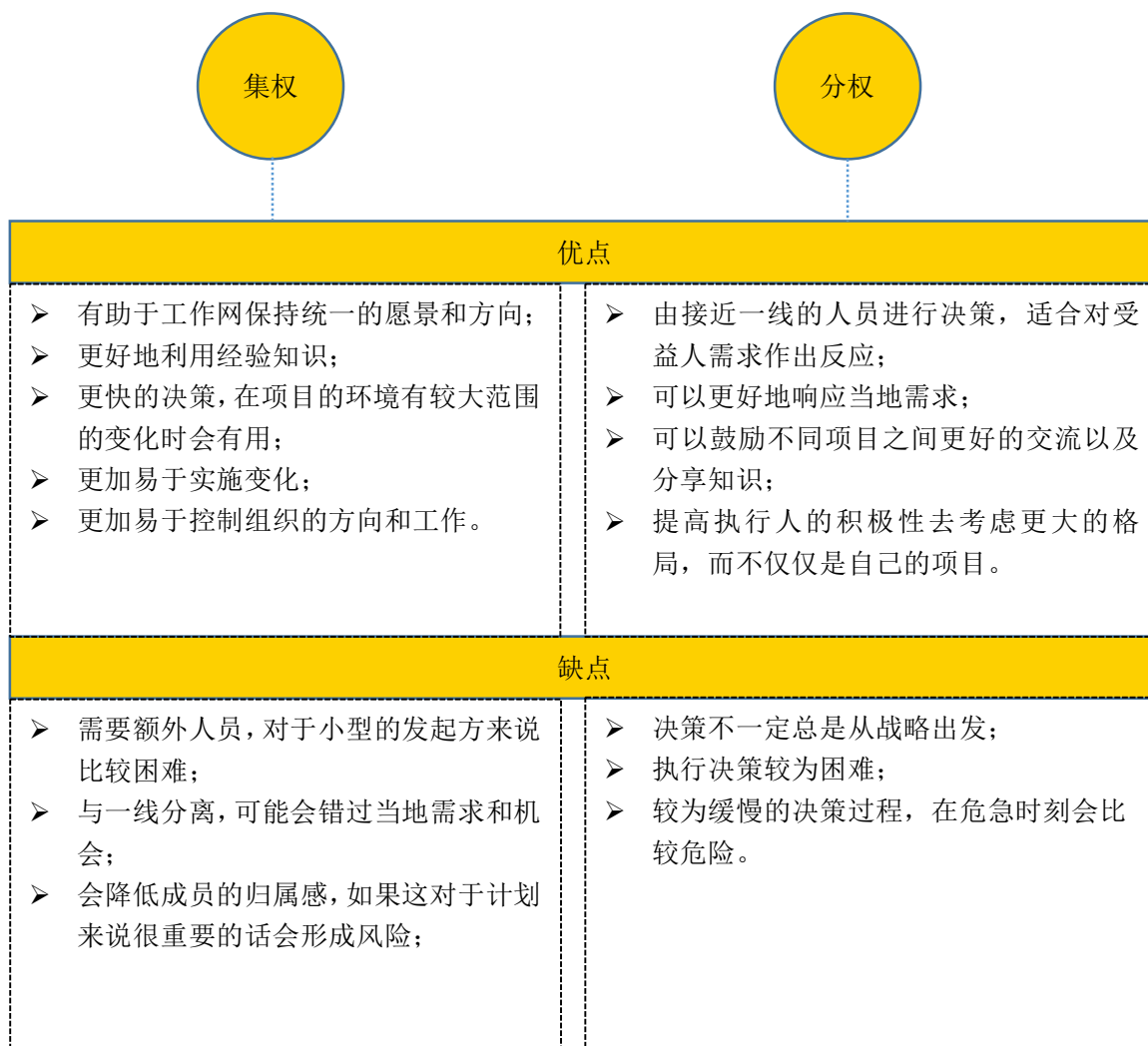
缺点

- 可能会疏远工作网成员；
- 反复出错可能会导致公信力和支持度的丧失。

街头足球世界是由机构组成的一张工作网，它利用足球来帮助弱势群体。管理团队负责批准新会员和提供支持。它也有全员会议和工作网委员会。

CA 组织是在全英国范围的一项特许经营。每个执行人都有一个理事会来领导战略。理事会有代表参加特许经营顾问委员会。在顾问委员会中选举出来的成员将参加发起方的理事会。执行团队则负责组织实施。

选择治理模式的关键在于，挑选谁来做哪些决策。例如，对于招募新成员，你会想让执行人工作网参与决策，但是对于如何分配来自于国家合同的资金，你则会想让中枢来做决策。使用下图来帮助你思考你的组织中的关键决策，以及这些决策最好如何进行。



开发你的治理结构

现在你要考虑为了实现你提出的治理结构，你需要做什么。如果你的治理结构依然与现有的相似，那么变化就比较小，不过要确保在理事会层面上分配足够的时间和资源，来处理与你的复制工作网相关的事项。如果你创建的是更具参与性的架构，就需要把时间用在制定章程和全员会议协议这些事项上。

市场推广

中枢和执行人都涉及实验项目的市场推广。执行人要负责在当地促进业务发展，在地方层面营造品牌意识，尤其是客户、潜在资助者和受益人的品牌意识。在松散型工作网和合作型复制模式中，中枢通常会为当地市场推广活动提供指引和模板。

中枢一般来说会负责更高层面的市场推广，例如全国推广和全面的品牌开发。其中可能包括公共关系、参加活动和广告宣传。在开发业务关系和资金机会时，执行人将会受益于品牌力量的提升。

在决定中枢的市场推广计划时，执行人拥有多大的影响取决于复制模式、治理结构和组织文化。

在合作型工作网中，中枢常常会和执行人员分享市场推广活动计划。这使得执行人员可以发表想法和观点，感觉自己是工作网的一部分，而这就意味着可以利用他们来增强活动的效果。

在该阶段，你要检查在之前的章节中，你是如何划分市场推广方面的角色和职责的。

品牌推广

你的复制工作网是培育更广泛的品牌意识的极好方式，而品牌意识在帮助你实现社会目标方面非常重要，例如，吸引更多的终端受益人参与你的项目或者增强你的组织的影响力。

但是，品牌意识并不是对所有实验项目都很重要，因此你现在要做一项重要决策，那就是你和你的复制工作网是否要在一个共同品牌下运营。有四种主要选项可供考虑：

- (1) 独立品牌——发起方和执行人员在各自的不同品牌下运营（或者根本没有品牌）；
- (2) 双重品牌——执行人员保留自己原先的品牌，但是对于某些特定的服务或产品，必须要使用你的品牌；
- (3) 工作网品牌——执行人员只使用你的品牌；
- (4) 培育新品牌——发起方和执行人员为复制的实验项目创建一个双方都采用的新品牌。

在某些情况下，你的品牌对于不同的受众具有不同的价值，这个时候你拥有的可能是一个将不同选项混合起来的模式——例如，资金申请可以使用双重品牌，但是从客户的角度来看，执行人员和发起方可能是在同一个品牌下运营的。

要对此做出决策，你需要考虑：

- 你的品牌的优点和缺点；
- 潜在执行人员现有品牌的优点和缺点；
- 其他人使用你的品牌有什么好处。尤其要考虑你的品牌是否能帮执行人员影响到更多受益人并带来额外收入
- 让他人使用你的品牌的风险——什么地方会出问题？
- 执行人员愿意放弃自己的现有品牌吗？
- 你如何执行品牌标准？

此处你需要花点时间回顾你假设的实验项目复制模式，要确保它能够支持你的品牌选择。此外，如果在你的选项中，执行人员会用某种方式来使用发起方的品牌，那么你还需要考虑在工作网中维持品牌质量是否重要，以及该复制模式是否可以让你维持这种质量。

如果维持品牌质量具有重要意义，那就要考虑三个重要因素：

(1) 品牌用法和信息的清晰沟通

如果中枢机构对你的品牌使用及理解不一致的话，那么你几乎不可能确保它在工作网中使用一致。因此，明确表达你的品牌的独特卖点并且要拥有如何使用品牌的指南（包括双重品牌的情形），这些都是至关重要的。

(2) 质量控制措施嵌入到模式中

如果你的复制模式在分类中更靠近“全资”一端，那么你就已经选择了一种严格控制的模式，因此质量控制措施可以从一开始就嵌入进去，来确保恰当地使用和表现品牌。

(3) 品牌对发起方和执行人都有重要的价值

你的执行人有可能会在推动和表现你的品牌方面起到重要作用，因此，如果你采用的是合作或传播模式（这些情况下，你对复制的控制较少），那么品牌对执行人也有价值就显得非常重要，那样的话，推动和强化品牌就符合他们的最大利益。这或许是因为品牌帮助他们吸引到了更多的客户或者（通过你）让他们可以在全国表达他们的主张。在这些情况下，对于这些执行人来说，品牌可能就是你的价值主张中重要的一部分。

规模化中的监测与评估

目标

在你进行复制之后，监测和评估会继续在很多方面发挥重要的作用：

- (1) 提高你的证据水平，验证实验项目和工作网的社会影响力；
- (2) 识别可以嵌入整个工作网的良好做法和创新，也要识别会损害品牌声誉的不好做法；
- (3) 评估执行人的表现以及你自己在向他们提供支持上的表现（如适用）；
- (4) 收集数据可以增强你对某个社会问题的理解，并有助于宣传工作；
- (5) 你的证据库对于执行人来说很重要，可以鼓励他们继续留在你的工作网中。

定义角色与职责

你选择哪种模式很重要：你越接近于分类图中灵活性的一端，对执行人的控制就越少，获取数据以及整合监测与评估也就越困难。

发起方和执行人通常会分担监测与评估的职责。你需要对每个人的职责做出决定。例如，由中枢进行分析和评估，而执行人只收集数据。执行人做的分析和评估越多，他们就越能够识别和实施可以改善自己的工作方式的措施。明确你的未来评估计划，了解会涉及到的事项，这将有助于你确定角色和职责。在这一点上，你要确保数据收集流程是清晰的。

我们建议你重新回顾角色和职责章节，将监测与评估部分添加进去，或者对已有的思考做些改进。

维持质量

要准备好质量控制标准，来帮助你评估执行人的业绩。这些标准应该基于你对实验项目成功因素的理解，这些理解既要有社会影响力的角度，也要有业务模式的角度。是什么让你的实验项目取得了成功。例如，如果发展与当地政府的关系非常重要，那么你就要评估执行人在这一领域的能力。在更具控制性的复制模式中，最低业绩标准可以帮助你设定期望值并推动业绩。

改善不佳的业绩，从工作网中移除无效的执行人，并且奖励或表彰良好的业绩，这些流程要能够对监测和评估执行人的业绩数据构成支持。你还需要了解如何在工作网中识别并传播最优方法，可以通过常规的电子邮件、年度会议或其他方式来进行传播。

你也有可能发现，你的实验项目在有些环境下不起作用，或者需要大量的调整。监测和评估可以帮助你尽早意识到这一点，而且通过评估执行人的业绩，你可以更加有准备地指出复制项目的失败原因，是因为不合格的执行人，还是因为与特定环境有关的事物。

建立信息化的系统来进行监测和评估，这通常比你认为的要容易。有许多机构使用

Salesforce 这样的软件（软件网址超链接 www.salesforce.com.uk），该软件免费授权给慈善机构使用，然后机构可以根据自身需要对它进行自定义设置。在没有外部支持的情况下自定义你的系统可能有难度，因此，如果有需要可以联系 ICSF。

关于监测与评估的补充建议

这方面的具体补充建议如下：

- 确保你的监测与评估系统在复制之前就开发好；
- 有可能的情况下，对实现的数字、重要成果和影响力这些资料进行收集；
- 认真考虑你是否需要收集财务信息以及收集频次；
- 应向发起方提交定期报告，用于监测全工作网的质量，作为质量控制考察的补充；
- 监测与评估应该成为所有入职培训的一部分；
- 让执行人清楚了解他们会怎样从监测和评估中获益，否则他们就不会这么做！

CA 组织已经有了一个强大的在线监测与评估系统，因此他们决定保留该系统，并且在运营手册中确定了执行人需要提交的信息。在每一次集会之后，要完成项目监测表格，并且最迟在项目完成后两周内输入。

执行人要负责收集并记录信息，并且报告他们对学校的影响力。中枢办公室负责评估和整理所有执行人提交的信息，并利用这些信息来考察执行人。

排他性要求

你有可能想限制执行人的运营区域。通常是按照地区来限制，但是也有可能按照部门或资金流来限制。在某些合作型模式中，尤其是在社会特许经营中，分配地区非常重要，因为你要避免执行人相互竞争的情形。

例如，你有一个实验项目在司法、卫生和教育这些部门中都能起作用。如果执行人通过政府补偿的形式得到支付，你可能会限制他们在某个领域使用你的知识产权，例如刑事司法领域。这可以让你授权其他更适合的人在该部门或者领域来执行你的项目。例如，医生诊疗室作为你的执行人的话，则更有可能在卫生领域执行好该模式。

因此你必须决定是否让执行人在某些地区、资金流或部门中拥有排他权。为此你需要考虑：

- 是否需要排他性来确保执行人不会为了同一笔资金而和你或其他执行人竞争；
- 排他性是否有助于更好地分配财务和人力资源，来实现你的影响力目标。

在开发一个地区时会用到很多要素——例如人口、家庭或者地方行政区域。针对你的实验项目，你可能要决定选取其中一些要素。在创建地区时，你要考虑：

- 该地区潜在的受益人数量；
- 该地区潜在的客户数量和收入流；

如果可能的话，最好从一开始就将你的目标区域划分为明显的地区。但是这需要时间，因此，如果你逐步来做这件事的话，确保不要划分太大的地区。否则，如果执行人未能将自己的运营发展到和地区规模相匹配，那么你可能会错失为你的目标群体提供服务的机会，也会错失收入机会。

CA 组织决定按照地方行政区域来对目标区域进行划分，这出于两个重要原因：

- 他们在学校中实施项目，并且从学校那里收到了较大比例的收入。全英国的学校数量相对来说是均匀分布的（如果不是的话，可以进行例外处理）。
- 地方政府也是他们的一个重要客户群。让特许经营人在横跨多个地方政府的地区进行运营，会使得申请偿付变得困难。

法律事项

复制会引起许多法律问题，必须思考清楚。这些问题会影响你的复制模式设计，或者必须在该阶段想清楚，这样你才能在试点开始前准备好一些重要的事情，例如商标。

本工具包的系统化阶段将帮助你为规模化复制制定法律协议。

知识产权

- 商业名称——决定你的复制工作网的商业名称。这可以是你的实验项目现有的名称或者是新的名称；
- 品牌推广——决定是否让执行人使用你的商标以及怎样使用，并且在所有协议中进行说明；
- 商标注册——思考你是否需要注册商标，尤其是围绕你的名称和标志的商标。没有这些商标的话，以后可能会有人盗用你的名称或标志，导致客户或受益人混淆，从而损害你的品牌。

在注册商标时，你必须决定在哪一类或哪几类下进行注册，例如卫生或者营销。如果你在英国的话，可以搜索你的商标是否已经被其他人占用。否则的话，你就要去找当地的商标注册处。如果你的名称或标志已经被注册，我们建议你寻求法律意见，或者思考你现有的品牌名称对你的成功有多重要。如果不是至关重要的话，最好就考虑更换名称。

CA 组织做出如下决定：

- 商业名称：保留现有名称 CA（呵护关系）；
- 品牌推广：由于复制模式利用现有的机构来作为执行人，因此将采用双重品牌。在所有材料中，CA 组织的标志必须置于执行人自己的标志旁边。
- 商标注册：已经注册标志，确保能够维持品牌声誉。

执行人法律地位

对于传播型和合作型模式而言，执行人是独立的法律实体。因此与其他任何独立的商业体一样，他们要承担法律要求的所有责任。

对于全资型复制而言，通常由你控制着同一法律实体下的新分支机构。不过也有例外，例如设立子公司。咨询律师来获取对你的实验项目来说最佳的选择。

保险

如果涉及到保险的话，你必须确定你对执行人有什么保险要求，并且将这些纳入到所有法律协议和运营手册中。

CA 组织中心办公室负责对执行人保险政策规定最低要求。如果国家合同需要增加保险，可以对此进行更改。执行人负责实现这些要求。

设立新公司

如果你使用合作型模式来进行复制，可以设立一家新公司，由它来维持与执行人工作网的关系，使你的原公司可以继续在当地从事项目实施。这可以帮助你本地项目实施和工作网二者的关注度进行平衡，并有助于保护你的原始机构，使其未来免受针对你的工作网成员的任何可能的法律行动。

协议的适用法律

协议通常受其所处的法律体系支配。例如，英国有许多法律体系，适用于不同地区（苏格兰、北爱尔兰、英格兰和威尔士）。你要明确你制定的协议在复制地区的法庭上是否能够成立。

如果你在制定特许经营协议，有可能的话，我们建议你与当地特许经营协会的分支机构一起来做，因为他们可以在较短的时间内制定更稳健的协议。要求得到针对慈善机构或社会组织的折扣总是值得一试的。在英国特许经营协会的网站(网页超链接 www.thebfa.org)上有一份清单，列出了在特许经营方面有专业经验的法律顾问的名字。

协议期限

有一些协议的有效期是一段设定的时间，例如谅解备忘录，特许经营与许可协议。在商业部门，五年是一份协议的标准时间长度。如果你在用合作型模式在进行复制，确定协议的有效期要考虑这些要素：

- 执行人可能认为多久是合理的；
- 执行人的收入是否依赖于有具体时间限制的合同；
- 就执行人和发起方二者收回成本并实现盈利预期，对此你认为合理的时长是多久；
- 与许可和特许经营有关的培训、支持等工作的价值得到体现，对此你认为合理的时长是多久；

CA 组织提供的合同时长在 3 到 5 年之间，由执行人来选择。这可以：

- 让执行人挣回他们的初始投资；
- 为新的执行人提供了可选择的较短合同期，增加了灵活性。

最低收入要求

思考你是否想让你的法律协议中包含这样一个条款，要求执行人每年向作为发起方的你支付一笔最小金额。这有助于激励执行人去创造收入，也有助于确保你自己的财务可持续性。

回顾

在这个阶段，有必要回顾一下你在各部分中完成的工作，确保它们紧密结合在一起。尤其要注意你是否还认为自己为社会影响力选择了合适的复制模式，以及你的模式在财务上是否有可持续性。

最后，你要回顾在验证阶段制定的影响力目标。在设定通往规模化目标的重要事件时，你现在应该对其中哪些是可行的有了更多的想法，并且能够在必要时修正你的最初目标。

2.5 准备与募资

你现在要解决规模化需要什么资源的问题，并且如果有必要的话，制定一份投资建议书。为了让你的组织能够培育并管理复制工作网，我们建议遵循下文所述流程来制定一份估计过成本的项目计划：

应对机会、劣势和风险

之前你进行过 PESTLE 和 SWOT 分析。此处你要决定需要采取什么行动来处理现有的劣势，并减少针对成功复制的威胁。此外，如果可以获取机会，思考如何能够最大程度地利用它们。然后，估计这些行动的成本并添加到你的项目计划中去。

在设计阶段，你会发现为了让成功复制成为可能，你需要投资哪些领域。这些应该作为所有项目计划和投资建议的要素。例如，在开发你的复制支持架构以及注册商标时，你需要考虑成本和期限。

为系统化来计划

此处我们建议跳到本工具包的系统化阶段。这可以帮助你来估计涉及到的工作强度和成本水平，并且把它们添加到投资建议中去。

思考试点复制

在系统化之后，你就需要来试点你的复制模式。你要判断此时是不是为试点阶段募集资金的好时机，如果是的话，将它纳入到你的预算中。以之前建立的财务模型为基础，计算你需要多少资金来覆盖自己的成本，并且确定你是否想为你的试点执行人覆盖一些成本。

撰写规模化建议书

现在你要准备利用复制开发报告中收集的一切信息来制定投资建议书，用于那些你认为可能会资助这项开发工作的对象。

在制定规模化建议书时需要考虑的事情有：

- 与资助者们交谈，了解他们需要的文件种类和细节水平。然后针对他们需要的信息，对投资建议书进行准确调整。
- 明确表达为什么你的项目是解决你正在处理的问题的最佳投资。不仅要从社会效果的角度，还要从成本角度进行表达。有可能的话，将你的结果与其他人类似工作的结果进行

比较。

- 向他们展示你拥有远大的愿景，但也拥有现实的执行计划。
- 建议书要尽可能短，只要能说清楚关键点即可。
- 思考能够加强你的建议书效果的合作方或者支持机构。
- 将草案发给“挑剔的朋友”，让他们提出难以回答的问题，这些有可能是未来的资助者在最终决定前会问的问题。

找到会资助规模化复制的人是一项具有挑战性的工作。我们发现募集资金最容易的方式就是回到有现成关系的资助者那里去；他们通常是最有可能支持你的新愿景的人。

如果你没有现成的支持者来资助你做这件事情，那么就花点时间去寻找资助者并拟定一个联系名单。有时候，可以找一个了解你的领域的募资顾问，只需要花一两天来帮你确定可以联系的潜在资助者，这能替你节省大量时间。

在有些情况下，规模化建议书可能会涵盖规模化的初期步骤。也有机构将实现规模化的所有成本都涵盖进去，从而获得成功，这很有参考意义。无论你选择哪条路线，我们希望你募资时能有最好的运气。如果你准备好了，那么是时候前往系统化阶段了。

3 系统化阶段

系统化是指发起方将必需的体系和流程准备好，用来创建可行的复制工作网的阶段。

目标	成果
为规模化复制开发招募和支持功能 文件系统和流程	招募计划：吸引合适执行人的指导方针 执行人运营手册：列出运营你的复制实验项目必需的所有信息
制定法律文件	执行人业务计划 发起方与执行人合同的法律概述

这也许是最具挑战性的阶段了，需要花时间和资源来完成。但是，在试点之前完成这项工作非常关键，这样的话你就知道你在每个新地点测试的都是同一版本的模式。这部分考虑的是如何为复制项目招募执行人，并且介绍了运营手册、执行人业务计划、入职培训和法律文件。

3.1 招募执行人

挑选合适的执行人来承担你的实验项目，这是保证有效复制的最重要的要素。即使是最好的计划，遇到错误的执行人也无法实现。这部分关注的是执行人招募，包括确定理想的执行人、招募流程、挑选流程以及培训。

创建招募流程

有时候，一种复制模式的创建来自于对某项服务的大量需求，这种需求产生了一个现成的潜在执行人工作网。在其他情况中，新发起的复制系统需要努力去寻找未来的执行人。

无论你处于哪种情形，你的关注点必须是为你的实验项目挑选有意愿、有道德并且有能力的合适执行人。对于松散型模式来说，招募会非常容易且自由；对严格控制的模式来说，可能会需要一系列面试与测验，就像是你去应聘某个高要求的工作一样。

执行人资格

在设计阶段，你制定了执行人资格要求和挑选标准，可以清楚确定合适的申请人。资格要求越是明确，招募流程就越容易。

对于 CA 组织而言，执行人必须：

- 是有员工的现成机构
- 有办公注册地和经营场所用于培训和考察
- 有现成的资金来开展项目
- 有相关的管理和财务经验
- 有执行艺术类项目的经验
- 有与学校共事的经验
- 有员工犯罪记录审查、儿童保护政策和相关保险

招募的推广方法

对招募进行推广的目的是为了促进实验项目复制到潜在的相关群体中，并增加申请人的数量。向人们进行充分讲述来激发他们的兴趣，但是如果你有顾虑的话，就不要透露太多细节，否则你的流程可能会被抄袭。

大部分组织招募执行人的资源较为有限，无法负担在不适合实验项目的人选上浪费时间和资金。为了确保资源的高效使用，关注点最好放在与最适合的执行人进行接触上。有很多方式可以做到这一点，包括：

(1) 使用现有的工作网

全球有许多现有的工作网将志同道合的人们聚集到一起。找到对你合适的工作网就更加容易接近能够将你的实验项目执行好的大量机构。然后你必须找到正确的方式来联系这些工作网中的机构，例如，利用社交媒体上的现有群组，或者在团体活动中发言。

机构	使用的工作网
科拉姆生命教育 (CORAM LIFE EDUCATION)	扶轮社 在英国的 40 家地方运营团体中，大部分是由当地扶轮社赞助的独立慈善机构。他们继续一起工作，来影响新的市镇。
食物银行 (FOODBANK)	教会 所有的食物银行都是与当地的教会和社区合作发起的。当地教会最适合来满足当地需求，而食物银行则向你提供启动所需的工具、培训和知识，帮助处于危机中的人们不会挨饿。
TATTY BUMPKIN	Mumsnet 网站 Tatty Bumpkin 利用 Mumsnet 这家面向母亲的网站来推广项目、展示成功案例并招募特

优点：

- 将资源聚焦于合适的申请人

缺点：

- 由于缩小了你的关注范围，你可能无法接触设计阶段未曾考虑过的执行人，而如果向多样化的受众进行广告宣传的话，这些人就会涌现出来。

（2）地理区域

选择一个地理区域有助于让你找到合适的执行人。这样你可以在该区域集中推广精力并引发高度的品牌意识。

优点：

- 将资源聚焦于该地区中合适的申请人
- 确保申请人来自于交通便利的地区

缺点：

- 最合适的执行人也许并不仅限于所选择的区域

（3）“猎头”模式

在这种模式中，发起方要先确定合适的机构，然后再直接联系他们。这个过程可能是由员工来联系所选机构，询问他们是否可以让发起方发一些信息给他们，并就合作机会进行初步对话。

优点：

- 由于是你精挑细选出来的，因此申请人的质量较好

缺点：

- 需要申请人已经脱颖而出
- 同潜在的申请人进行单独联系需要耗费时间

（4）活动

还有一个有效方法可以帮助潜在申请人了解你提供的附加价值，那就是举办或出席活动。这种方式采用了上文提到的同样的市场渠道来推广活动，只不过是推广活动，而不是直接推广实验项目。

优点：

- 更加易于面对面地说明你的提议
- 可以比其他方法提供更多的信息
- 提供了关于市场推广方法的反馈

缺点：

- 举办活动的时间和资金成本较高
- 仍然需要推广该活动

执行人挑选流程

在招募新执行人时，有必要认真思考你在挑选时需要的精细度。一般来说，你的模式越是在复制分类图的远端，挑选就越要精细。

开放资源式的复制意味着对于谁能够使用你的资源完全不进行选择。但是，了解是谁使用了资源，并且如果可能的话，为什么使用以及如何使用，这些信息会有一些用处。创建注册功能并使用电子邮件跟进是其中一种实现方式。

详细的执行人资格要求和成熟的方法可以确保：

- 潜在执行人完全知悉他们的角色和职责
- 执行人准确地表现自己并且适合工作网
- 发起方和执行人拥有同样的价值观

如果你的执行人是现有的机构，那么要思考该机构中的领导者个人需要有什么特质，以及如何评估这些特质，这会很有用处。

要注意，除了你要有足够的信息来挑选合适的执行人以外，执行人也要有足够的信息来判断你的实验项目是否适合他们。在这个过程中，你对他们的期望必须是透明的。

下面是创建高效的执行人挑选流程要遵循的步骤：

(1) 确定需要的信息

第一步就是确定你想从执行人那里获取的所有信息，这应该以你在设计阶段创建的资格要求为基础。

偏灵活的模式可能只需要联系方式或者根本没有信息，但是对于更具控制性的复制模式来说，你就要根据执行人资格要求来收集充分信息，对申请人加以判断。

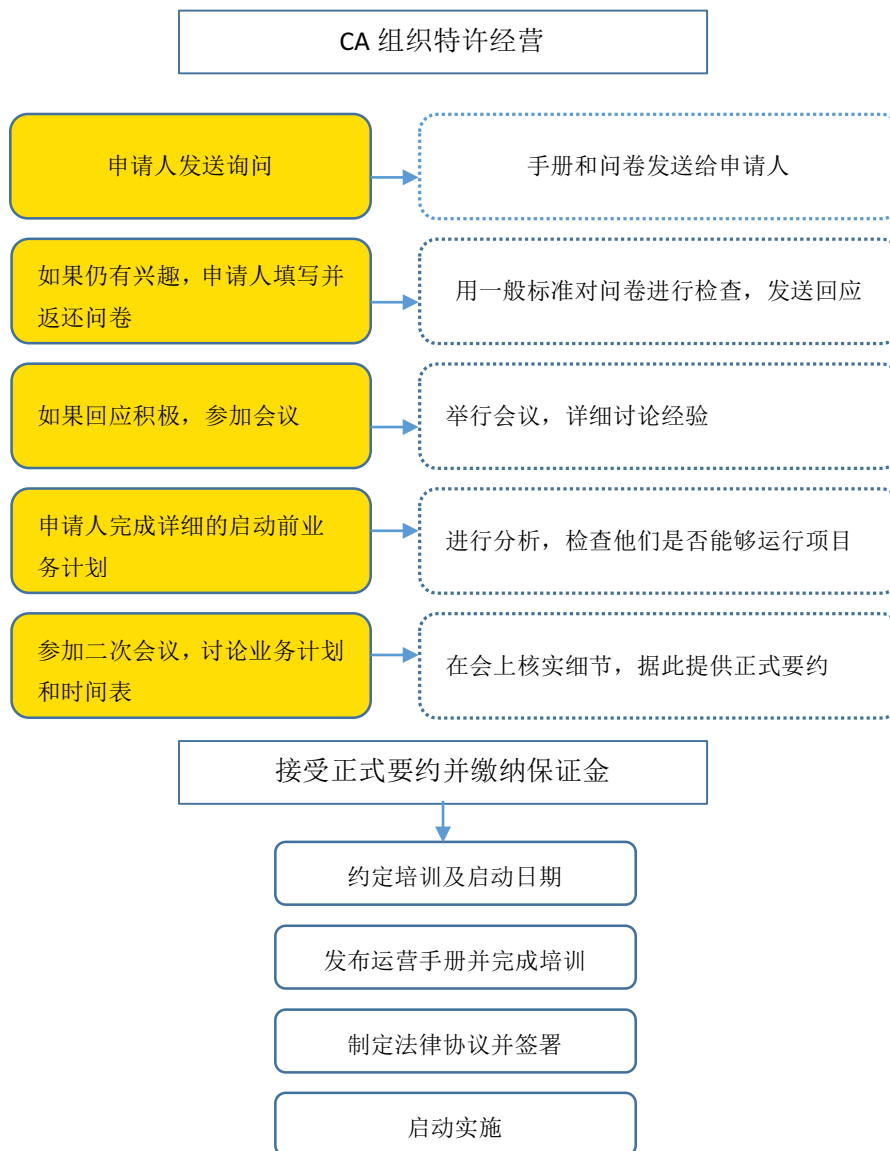
(2) 确定体系

在解决了需要收集什么之后，你就可以建立招募流程了，从潜在的申请人初次询问直到最后确定，概括出其中所有阶段。

该体系要能防止发起方和申请人在不合适的情况下，依然浪费资源继续该流程。较早阶段涉及的信息会比较宽泛，如果双方想要继续的话，之后可以详细地考察高级别地信息。

CA 组织需要执行人拥有实施艺术类项目的经验。他们要求有兴趣的潜在执行人提供：

- 实施戏剧类项目的过往经验描述
- 这些项目的成果
- 相关资助者和学校的推荐信



招募文件

下一步是创建招募计划和能够支持招募流程的相关文件。

(1) 招募计划

这是该流程的关键文件，应包含招募高质量执行人所需的一切信息，该执行人可以利用发起方的经营模式进行高效运营。它需要包括如下方面：

- 计划的目标
- 复制流程的背景和目的
- 招募总则
- 执行人资格
- 广告和推广模式
- 流程

(2) 支持文件

你需要的其他文件的数量取决于你设计的申请流程

对于 CA 组织而言，需要准备如下招募文件：

- (1) 简介
 - 关于实验项目和复制系统的初始信息，鼓励合适的候选人进行申请
- (2) 特许经营问卷调查
 - 询问高级信息的简短文件，其中涵盖了价值观、经验和财务状况
 - 包含随后步骤的相关信息
- (3) 问卷评估表
 - 将回答与理想的执行人参考标准进行比较
- (4) 回信
 - 邀请面试，如果他们仍是潜在对象的话
 - 拒信，概述他们为什么没有满足要求
- (5) 保密协议
 - 确保对业务计划的讨论内容进行保密
- (6) 初次面试评估表
 - 确保他们成为合适的特许经营人的相关标准
- (7) 业务计划
 - 仔细思考特许经营人在他们当地会如何发展该项目
 - 包括一个财务模式
- (8) 要约通知书
 - 正式向执行人发出加入你的工作网的要约
- (9) 法律协议
 - 正式设定各方的角色和职责

要注意文件的详细程度在整个流程中是逐步提高的，在各阶段只需要提供最少量的必要信息。这可以避免双方在确定有兴趣继续之前，就浪费时间开发或审核详细文件。要注意哪些信息需要保密协议，并确保这在必要时成为你的流程的一部分。

试点招募时间

在开发出招募流程后，我们建议你在此时决定什么时候开始发展你的试点执行人。

你主要需要考虑两件事情：

- (1) 你的准备情况
 - 你什么时候能让所有要素就绪，来支持你的试点执行人？
- (2) 最佳发起时间
 - 执行人最适合什么时候开始运营？一年中有没有哪段时间是不能产生收入或运行项目，而你要考虑避免的？

你还要决定招募多少试点项目。通常来说，三到四个试点项目是一个合理的数量，你可以进行支持并收集数据。再多的话你就难以提供必需的支持，并且很难得到有意义的数据，来发现什么起了作用，而什么没有起作用。再少的话，你就要承担学习不充分的风险，或者由于执行人或者环境的特定情况导致试点失败的风险。

3.2 执行人运营手册介绍

运营手册描述的是运行你的实验项目的具体细节，并且它对于成功运行复制实验项目来说是十分重要的。

它应该涵盖执行人的所有角色和职责——在设计阶段已经确定——并且将它们传达给执行人。运营手册构成了面向执行人的一切培训的基础。它应该是一个动态文件，当你的实验项目和复制系统有所改进时，要持续对它进行更新。

该手册在长度和范围上会有所变化，这取决于实验项目和复制模式的灵活程度。它可能不总是一个文件；相反，你可以按照由谁来执行某个方面，将它分解成不同的部分。对于一些复制模式而言，在形式上称它为运营手册可能也是不恰当的，例如，对于松散型模式而言，更应该称它为指南。

在创建手册时，你要牢记你的执行人会是谁；对于所有终端用户来说，它应该易于理解且便于使用。

下面的清单概述了可能包含的要素。虽然手册会不定期进行更新，但是如果在一开始就花足够的时间来进行拟定，那就可以避免之后的很多问题。最后，你在完善手册上投入的时间将会在随后各个阶段节省你的时间。

手册通常包含的信息有：

- (1) 简介
使命、价值观、宗旨、历史
- (2) 复制模式
复制形式、中枢角色、执行人角色、费用
- (3) 管理
数据、保密性、品牌使用、运营时间
- (4) 执行人运营
法律形式、地区、承诺、命名
- (5) 开业筹备
初始设备、经营场所、保险
- (6) 执行人运营
管理团队、存货、受益人参与度
- (7) 一般运营程序
档案保存、人员编制、会议条例
- (8) 健康和
安全
规则、风险、急救、消防安全、集会要求
- (9) 客户服务
受益人资格、关怀准则、需求、沟通、投诉
- (10) 当地募资和推广
邮寄材料、广告、公共关系、社交媒体、网站、宣传规则
- (11) 财务程序
术语、记账、所得税预扣、银行账户
- (12) 人力资源
人员配备、员工权利、招聘、薪水、机会平等

(13) 联系方式

发起方主要联系人、其他主要联系人

创建手册

这一部分将会带你了解为实验项目创建合适的运营手册的过程。

挑选领导人

编写运营手册会是一个复杂的过程，因此明智的选择是找一个人来负责收集信息并制定该文件。他可以是一线员工、高级经理，或者外部个人。

他们要负责制定时间表，协调不同的人 and 团队之间的意见，并确保所有相关信息都包括在最终成果里。

思考内容

此处你需要决定运营手册包含的内容。重新访问设计阶段中为发起方和执行人制定的角色和职责，并且思考执行人需要知道哪些东西来完成这些要求。

在该阶段，你要为运营手册设定详细的框架结构。利用上文中的清单来帮助你思考该结构。

细节水平

标准化程度的跨度可以从宽泛的设计准则到十分具体的服务和程序。找到合适的度是综合考虑特定项目、复制模式和执行环境的一种平衡行为。标准化程度越高，运营手册就越需要包含更多的细节。

有时候只要将核心要素标准化就足以复制原始项目的结果了。这种低水平的标准化赋予执行人以自主权，提高了他们的积极性并允许各单位反映当地需求。但是，这种自主权会损害品牌的一致性和声誉。

另一方面，全面标准化可以使发展的速度加快，因为复制变得更加容易。它确保了一定程度的质量和一致性，并且有助于减少对发起方支持的需求。但是，高度的标准化可能会抑制创新，降低执行人的积极性并导致本土化调整不够灵活，最终威胁到项目规模化的成功。

针对设计阶段制定的执行人角色与职责，思考标准化执行对其中每一项的重要性如何，这有助于你判断哪种细节水平适合你。如果你不确定需要什么程度的标准化，那么我们建议开始时采用较高的程度，而不是较低的程度，因为在后期放松流程要求总是比向执行人施加更多控制要容易一些。

当前程序运营回顾

要创建运营手册的内容，先要从考察组织中现有的政策、程序和经验开始，这很重要。收集这些信息可能需要的行动有：

- 实地探访来从根本上了解运营情况
- 和现有的所有执行人讨论他们的运营情况
- 确定并收集现有的一切关于政策、体系和程序的文件

- 与相关人员举行会议，填补内容上的空白，确保人们头脑中的一切都被记录下来。

利用你的运营手册的框架结构，将这些信息拼合在一起。

在审核这些信息时，你还需要确定一切必须遵守的法律要求，并注意执行人是否也要遵守这些要求。这些可能包括：

- 弱势群体保护政策
- 健康与安全标准及政策
- 保险细节

为管理你的复制工作网创建新流程

运行你的复制模式所需的某些流程目前可能并不存在于你的组织中。举例来说，执行人向发起方报告可能会是一项新的流程。

报告

你的执行人的报告是监测工作的一个重要部分，而随着组织的发展，这会变得越来越难以实施。此外，如果你收集了不必要的数据，可能会导致与执行人关系紧张，并且使中枢的信息超过负荷。出于这些原因，确定要从执行人那里获取的详细信息，将会使该流程对发起方来说变得更加容易。

信息可能包括：

- 你想要的信息类型（成果、财务、人员变动）
- 你多久要一次信息
- 你想要哪种形式的信息（纸质、电子邮件、在线）

有可能的一个方法就是创建一个报告模板，执行人可以很容易地进行定期填写并发回给发起方；这也可以让发起方整理大量卷宗变得容易一些。或者你可以选择让执行人使用和你一样的软件。

质量控制

质量控制是在评估报告已经形成，并已经对评估报告作出相应反应后进行的流程，这是为了维持质量、保护你的品牌并确保你的实验项目能够实现预期的社会影响力。虽然可能已经有现成的体系来监测你的实验项目，但是你要对它们进行调整，来反映执行人对于其工作网的控制性/灵活性水平，这一点很重要。回顾设计阶段的监测与评估部分中，你在质量保证方面所做的工作。

对于更具控制性的模式而言，例如合作型或全资型，可能需要更加全面的质量控制，并涵盖如下信息：

- 执行人在维护质量方面的职责
- 发起方在维护质量方面的职责
- 你要监测的领域（群体规模、影响力、保障措施）

- 如何监测（频率、流程）
- 质量好坏各有什么后果

选择格式

一旦收集了信息，就要思考格式与结构了。每本手册都是不一样的，重要的是它要能反映你试图实现的事情，即实验项目、复制模式和终端用户所需的细节水平。

思考下面的问题：

- 手册采用什么形式？纸质的不太便携，电子版的效果不错，但是可能需要在现场使用电子设备
- 整本手册与每个人都相关吗，或者它可以进行分解吗？
- 语言适合终端用户吗？
- 有没有包含或者参考额外材料？
- 如何利用手册？
- 多长时间需要更改一次？

在必要时修改在线版本比较容易，但如果执行人不检查在线版本的话，更新会被忽略。

当你编写手册时，格式可能会变化；但是，头脑中带着一个结构开始会对你有所帮助。确保你在编写项目计划时，在当中安排一个时间来回顾格式，检查它是否仍是合适的。

编写手册

这是一项耗费时间的行动；但是在开始阶段，运营手册越完善，发起方需要花费的持续支持时间就会越少。之前创建的框架与收集的信息意味着，你在此刻已经拥有了开始编写所需的一切东西。

在完成草稿后，让其他人对它进行充分检验，确保语言易于理解。

3.3 执行人业务计划

我们建议你利用为运营手册整理的信息来准备一个业务计划模板，由执行人加以完成。这将有助于阐明你和他们的目标，以及复制模式和执行人的可行性。

一份全面的业务计划可以帮助潜在的执行人来了解目标、财务与运营的可行性，以及必要的时间表。还可以用它来评估执行人当地对于你的实验项目的需求。

它是招募阶段的一项有用工具，可以用来评估申请人的资格；作为一项管理工具，它能确保执行人在正确的轨道上实现可持续性；而作为一项预测工具，它能够对从执行人那里收集的财务信息进行预测。

创建业务计划

这部分讨论了为你的复制项目创建业务计划时要考虑的各个方面。

内容

业务计划的内容对于每个实验项目来说都是独一无二的，它反映了影响成功和项目影响力的所有要素。

不过大部分业务计划都应该包括：

- 业务计划简介
- 复制模式的细节：愿景、任务、价值观
- 当地市场需求
- 实验项目人员配置
- 市场推广
- 对承担项目的执行人进行 SWOT 分析
- 额外注意事项，例如法定支付期、儿童保护
- 财务信息

财务模式

为了确保执行人的财务可行性，这份计划应该附带一个财务模式模板。你在设计阶段创建了执行人财务模式，而该模板应该就是在此基础上调整而来。

它应该涵盖下列重要方面：

- 执行人月度收入假设
- 员工费用假设
- 销售额与成本，包括运行项目的日常开支
- 入门培训与启动成本
- 起初几年的损益汇总

可能的执行人必须完成该模板，来论证他们承担你的实验项目是否在财务上是可行的。这可以让执行人了解需要多少资金。

3.4 入职培训

并不是所有的复制模式都要求执行人接受入职培训。但对有一些模式来说，它是至关重要的，例如社会特许经营。培训可以为你的实验项目带来活力，而且是一个宝贵的机会，能让执行人了解你的实验项目以及它是如何运作的。它还有助于确保执行人的积极性和认同感。

创建入职培训计划

你的入职培训计划要基于你的运营手册和关键职能，为了让复制取得成功，执行人需要履行这些职能。此处你要创建一份详细的计划，包含下列内容：

- 学习目标
- 对实现学习目标必需的课程进行分解
- 时间安排

你一定要记住把培训当作一个机会，来介绍自己的组织、复制模式和你对于执行人的期望——包括他们如何适应你的影响力目标。在培训开始前分发运营手册并且全程参照它，这

将帮助你的执行人认识到它的价值，这样的话，他们在回去以后才会使用它。

你的执行人在结束培训后，应该会对在他们当地开展实验项目有了清晰的理解，并且拥有了项目计划。培训是与你的执行人建立良好工作关系的机会，这很重要，因此要记住安排些时间来相互了解。

将培训分解成多次来进行，使参与者有时间来吸收内容，这样效果最好。

持续培训

在全资型复制模式和一些合作型复制模式中，持续培训对于复制项目保持成功来说极其重要。例如，中枢可以帮助执行人掌握执行模式中的一切重要变化，包括规则、最优方法或重要创新。思考如何让它在你的模式中起作用。年度会议是进行持续培训的一个极佳的时间，因为大家本来就要安排旅行，这样可以节省费用。

法律文件

这一部分涉及了复制所需要的文件，并帮助你来思考各种协议中应该包括的内容。

对于发起方和执行人来说，合同要取得合理的平衡，并且应该涉及所有相关问题，这非常重要。

该部分仅作指南之用，我们强烈建议你在复制实验项目之前寻求法律咨询。

来自汉米尔顿·普拉特商业与特许经营律师事务所（Hamilton Pratt Business and Franchise Solicitors）的约翰·普拉特为这一部分的创建提供了帮助。

创建法律合同

复制合同是发起方和执行人关系的基础。它对双方施加了权利和义务。这一部分将帮助你思考哪种协议适合你，以及你给律师的简报中应该包括什么。

选择合同类型

你选择的文件类型取决于你选择的复制模式。与传播型和全资型模式相比，合作型模式常常需要更复杂的法律协议。你的律师会告诉你哪种合同是最合适的。其中四种重要的选项是：

（1）没有合同或者只有价值观声明

传播模式通常不需要正式的持续性协议。但是，我们建议拟定一份合同用于咨询，详细描述要实施的工作和进销存程序（采购、入库、销售程序）。在开放资源模式中，有一些组织会让他人下载资源时签署简单的价值观声明，这是为了明确该共享实验项目的精神。这样的价值观声明不具有法律约束力。

（2）许可协议

这种协议对于偏向于灵活而不是控制的合作型模式很有效，它提供的架构能够支持创造收入，但却不涉及控制业务模式或者知识产权。当受让方不使用许可方的品牌时，会采用这种许可安排。

这种协议的主要内容：

- 约定一段特定的时间
- 通常会涉及为知识产权的使用支付费用

- 执行人使用知识产权时有较好的灵活度，他们甚至都不使用你的品牌。

(3) 特许经营协议

这种协议让发起方能够更好地控制和保护业务模式。

这种协议的主要内容：

- 约定一段特定的时间
- 通常会涉及为知识产权的使用支付费用
- 为执行人如何使用品牌和知识产权设定了严格的要求
- 概述发起方对执行人的责任

特许经营协议通常是复杂而又详细的法律文件，且会根据特定的业务模式和特许经营计划而发生显著变化。出于这些原因，我们强烈建议你获取专业的（专家最理想）法律意见，尤其是当你作为特许权拥有人的时候。我们已经为你提供了特许经营协议一览表，可以从工具包网站上进行下载，它可以帮助你思考在准备特许经营协议时需要考虑的问题。

这会是一个长期的过程，而如果在准备协议阶段需要和执行人分享许多信息和细节，那么就有必要签署一份谅解备忘录或者保密协议来保护你的知识产权。

撰写复制合同摘要

规模化复制合同常常是复杂而又广泛的法律文件，并会根据特定的业务模式和复制计划而发生相当大的变化。因此我们建议你找一位律师来起草你的复制协议。

为了最小化法律成本并确保你的协议包含了一切必需内容，你要为你的律师准备一份简报，并向他们提供在设计阶段完成的复制开发报告。我们建议这些律师要在你需要的合同类型上具有经验。例如，如果是特许经营模式的话，可以使用隶属于英国特许经营协会的律师。不要在没有顾问的情况下自己创建特许经营协议或者修改模板。

有的时候可以获得无偿法律援助，而汤森路透基金会（Thomson Reuters Foundation 设置网页超链接至 www.trust.org）则是寻求这种援助很好的第一选择。

4 试点阶段

试点就是将你的所有艰苦工作付诸实施的过程。在这个阶段你可以测试复制模式的所有要素，以及你的实验项目是否能在新环境中起作用。

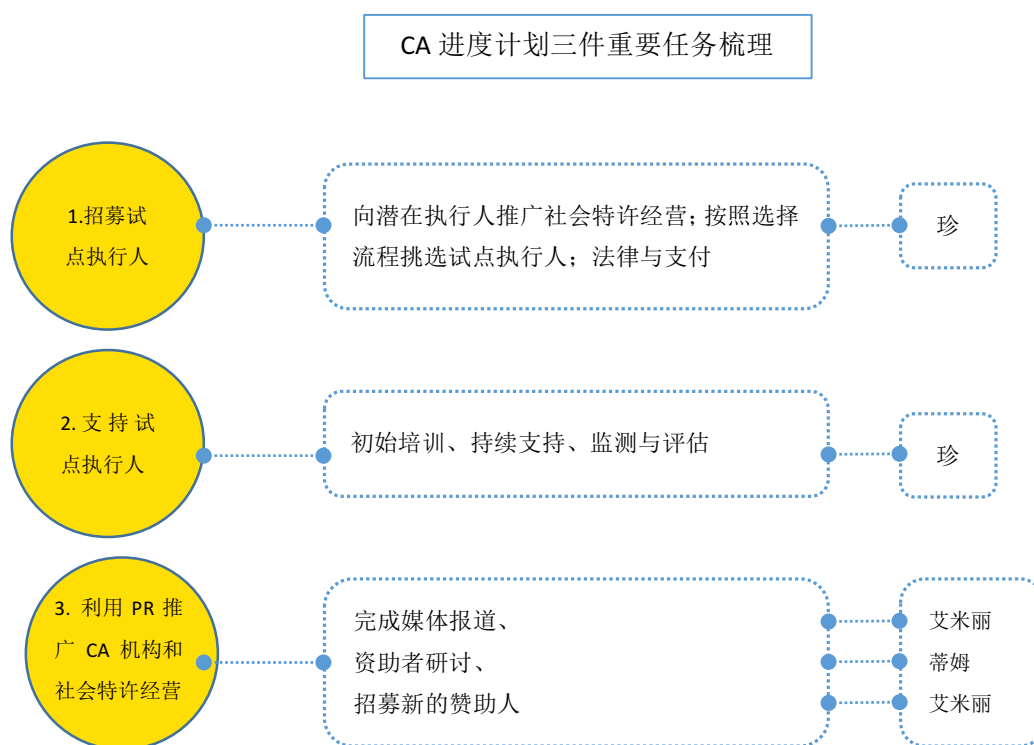
目标	成果
<ul style="list-style-type: none"> • 了解复制试点取得成功需要准备的关键要素 • 制定与执行人的沟通计划 • 将监测与评估体系付诸实施并逐步形成反馈环路，持续改善复制流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 进度计划：详细说明复制流程取得成功的关键时间表以及推动这一切完成的重要活动 • 沟通计划：确定你何时以及怎样向执行人提供信息，并且让他们步入正轨 • 监测与评估体系：突出具体的测量方法 • 反馈环路：有助于检查并更新你的模式以及系统化阶段所讨论的系统化文件

在改善你的复制模式来确保它在更大规模上有效运作之前，要注重监测与评估。

4.1 进度计划

进度计划

它是什么？	单页试点计划，详细描述了复制项目成功实施的关键方面，以及推动这一切完成的主要活动。发起方可以为自己来做试点计划，并帮助执行人完成他们的业务计划中包含的同样事情。
关键少数	要想成功试点，你必须实现少数决定性的战略突破。可以把它们设想为一年中需要花 80%的工作去完成的 20%的活动。这些关键少数必须明确、强制且易于理解。理想情况是可以将它们压缩成由“从什么……”“到什么……”“到什么时候……”等构成的相当简单的动词/名词组合，例如，某个关键方面可以向执行人提供支持。
主要活动	这些活动就是我们实现关键少数的方式。思考挑选出来的每个方面，确定每个方面在执行时的关键活动。为了帮助执行人，主要活动包括了组织初始培训以及安排定期跟进电话。
完成进度计划	在基本的进度计划中，你只需要梳理出两件、三件或四件事情，把它们做好就能自然而然地完成“什么”。 下图是 CA 组织的进度计划举例



为了确保每一项主要活动都能按照规范准时完成，负责每一项的人都需要准备一份稳健的行动计划来帮助实现这一切。

大量的在线管理工具可以帮助你计划并管理你的项目。寻找适合你的具体要求的项目管理软件并认真进行考察，测试几个版本后再决定挑选哪个。不过，如果你需要的只是一份简单的计划，那么一张分析表就可以做得很好了。

行动计划或者项目计划有许多不同的格式，而负责人员要挑选最令自己舒服的那种，这

一点很重要。只要它能按照一条时间线将活动分解成具体的任务，让你可以轻易地看出计划是否或者何时偏离了目标，那么就是可以接受的。我们在下文中收录了一个例子：

目标	一月				二月				三月			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
与试点执行人确定培训日期	●	●										
安排地点	●	●										
确认重要团队成员的出席情况	●	●										
确定培训资源和一切重要的内容		●	●	●	●	●						
安排饮食			●									
最后准备							●					
实施培训								●				
重要问题跟进									●			
评估培训内容和执行情况										●		

最后，你需要定期检查每项活动的进度。要做到这一点，就要同你的项目执行人举行工作总结会。在每次总结会之前，要求他们报告活动是否符合目标。我们建议你在单页试点计划中涂上绿色、黄色或者红色。如果该项活动的一切都符合目标，并按照计划的时间表进行，那就在方格中涂上绿色。如果刚刚偏离目标，那就涂上黄色，而如果严重偏离目标和计划的时间表，那就涂上红色。这有助于你保持在正确的轨道上。那些涂上红色的活动需要立即引起注意，你必须让负责人解释行动计划，将活动拉回到正轨上。黄色的活动也要引起稍低程度的注意，而对那些获得绿色的负责人则要表示祝贺。

4.2 与工作网络中的各机构沟通

管理复制工作网有可能是你要长期面临的最困难的挑战，这取决于你选择的复制模式。在开放资源、培训和咨询这些模式中，中枢与执行人之间只涉及有限的持续接触，而联盟和特许经营这样的合作型模式需要持续的协调和管理，全资型复制也是如此。

在进行复制时，尤其当你的实验项目很复杂时，如果你与执行人保持频繁沟通，那么他们更有可能实现你期望的社会影响力。不要想当然地认为培训中涵盖的事情，执行人就必然会执行。他们可能要理解很多东西，很容易遗忘或混淆。此外，你在一开始创建实验项目时也并不容易，与此相同，你的试点执行人在启动阶段也会面临挑战。提供建议和支持可以帮助他们克服这些困难，并建立起开放、信任的关系。显然，你能够提供的帮助范围取决于你的复制模式和可用资源。在整个试点进程中，你要评估与执行人的沟通程度是否充分。

要记住，你可以与你的执行人安排定期电话联系，并且如果有可能的话，要安排实地考察。在可以的情况下，尽量让执行人去参考运营手册中的文字资源，这样可以让你更好地将时间用在还没有这些资源的领域。记录下运营手册还没有覆盖到的领域，在你更新的时候可以帮到你。

延伸阅读

《有利可图的合作关系：改善你的特许经营关系并改变你的人生》（Profitable Partnerships: Improve your Franchise Relationships and Change Your Life, 2007）
内森·G（Nathan, G）

4.3 监测与评估

现在是时候将监测与评估体系嵌入到你的组织中，并且要用它来测试你的试点执行人。在这个阶段，监测与评估提供了两个关键功能：

- 思考你的复制系统中各种要素的有效性
- 确保你的实验项目在新环境中起作用

与其他复制模式相比，有一些复制模式涉及到与执行人比较多的接触。例如，开放资源复制通常涉及的接触非常少。但是在试点阶段，由于你的第一次扩张中有很多需要学习的地方，因此我们强烈建议你无论采用的是哪种复制模式，都要找一个方法来测试复制的有效性。这就要求在招募试点执行人以及维持与他们的关系时，要比将来更为积极主动。

你要确保能够想出有效的方法，按照你制定的质量控制标准来对执行人进行评估。为募资、受益人参与度这些关键领域设定目标，这是评估业绩的一个有效方法。问问你的执行人是否实现了这些目标，如果没有的话，想想为什么。

也有可能在设计阶段，你发现了很多“未知数”。例如，迄今为止，只有一批人执行过你的实验项目。试点阶段就是用来确认，是否可以授权其他人来有效地执行该项目。因此，要对你在设计阶段所作的设想进行测试，这一点在试点阶段是要突出强调的。

在试点当中以及之后，有许多重要的问题要问你自己：

- (1) 我们是否实现了预期的社会影响力水平？
- (2) 业务模式在新环境中起作用了吗？
- (3) 关于实验项目，我们现在知道了什么过去不知道的东西？
- (4) 对它进行的调整比预期的要多吗？为什么？
- (5) 我们在新地区成功吸引并挑选了合适的人选来执行它吗？
- (6) 我们分配了足够的时间和资金到复制中去吗？
- (7) 我们的复制模式适合来实现我们的规模化目标吗？
- (8) 我们如何确保这些经验教训能够与未来的复制相结合？

我们还建议你略读之前的工具包部分，来帮助你思考什么起了作用，而什么没有起作用。在这个阶段消除缺陷要比你拥有较大的工作网时容易得多。

此时，有可能你会意识到复制对你来说并不是规模化的合适途径，或者你的实验项目在新环境中并没有起到你预期的作用。如果是这种情况，不要太灰心：有可能你只需要花更多一点时间来改善实验项目和它的变革理论，亦或另一种规模化方式会更加合适。

一旦你吸收了学到的经验教训，那么就是开始规模化的时候了。

5 规模化阶段

目标	成果
<ul style="list-style-type: none"> 为实现规模化制定更加清晰的组织变革图景 思考成功实现规模化的其他重要方面 	<ul style="list-style-type: none"> 规模化阶梯：规模化三年发展计划

5.1 规模化未来计划

这项练习需要你准备一页“文字图景”，概述未来三年复制项目的战略发展和绩效。对于大部分复制模式而言，发起方和执行人都可以使用该工具。

如果你认为一旦规模化取得了成功，就可以高枕无忧了，那你就错了。但这总不是一件坏事：一旦你取得了显著的规模化，你过去从未想过的创造社会影响力的机会就可能会出现；国家合同、支持伙伴以及可用于新项目的想法只是列举了其中的一些可能性而已。你还可能受益于整个复制工作网中关于项目改进的想法。同样地，社会问题的性质或者外部环境也会随着时间而变化，因此经常或者定期对它们进行考察是很有必要的。本工具包中之前用到的SWOT和PESTLE这些工具可以帮助你掌握重要的变化，而你在试点阶段实施的持续反馈系统将以大量数据为基础，帮助你改进实验项目。因此规模化是一个持续的进程，而最终，创始人或者CEO需要做出重大的个人决定：组织的下一阶段发展有利于我吗，或者我是不是最好招聘一个继任者？这一部分将帮助你想清楚规模化的一些成功因素。

规模化阶梯

在开始这项练习之前，你必须合理评估拟复制项目目前的状况，三年后它要变成什么样，以及如何来规划实现。完成后的典型阶梯图如下所示：

规模化阶梯练习（以CA组织为例）

影响力目标：让英国14到19岁的年轻人能够理解、识别警告信号，并且有效地处理不健康的关系					
具体目标：到2020年时，有65,000名年轻人对健康关系的理解有所提高。					
关键因素	营业额	收入占营业额的比重	每年影响的受益人数量	特许经营人数量	对健康关系的理解有所提高的人所占百分比
第三年	£675,000	70%	15000	20	80%
第二年	£600,000	60%	10000	14	80%
第一年	£550,000	50%	7000	8	75%

对于这项练习，我们建议：

- 将你团队中的重要成员集中到一个房间里
- 讨论在未来三年，为了要实现你的影响力目标，你的组织中有哪些关键要素需要改变
- 详细说明每一年的里程碑
- 创建一份详细且计算过成本的执行计划，为实现每项变化进行责任分配

5.2 规模化的成功因素

获取资金和投资

在完成试点阶段之后，你有可能需要募集更多的资金来实施复制计划。获取规模化所需的财务资源有很多选择，不过赠予资金和（社会）投资可能是最常见的两个来源。只要不阻碍你寻求持续的交易收入，赠予资金要比投资的风险要小，因此值得优先考察这个选项。如果你不认为自己能够募集到足够的赠予资金，那么就有必要去考察投资选项。回顾在设计阶段结尾处创建的投资计划也是必要的，因为很多信息对于获取资金而言同样很重要，不过，将你的试点结果纳入计划也非常重要。

将试点阶段的经验教训吸收到你的复制模式之后，你就可以回顾设计阶段创建的财务模式了。基于你的实际经验对此进行修正并对未来三年左右进行预测，由此你就可以对规模化所需的财务水平进行合理估计。一定要将你创建的计划中必需的资金纳入到上文的阶梯练习中去。如果你呈现的案例中，未来几年里工作网可以做到收支平衡或者开始盈利，那么就会显著增加你获得资金的机会。

而且，你要检查在设计阶段关于是否帮助执行人获取启动资金，你有没有做了正确的决策。

A 赠予资金

如果可以获取的话，那么赠予资金可以很好地让组织按照自身需求来为规模化进行投资。但是，短期用来构建你的功能和能力的必要的赠予资金，和执行实验项目日常所需的赠予资金是有差异的。如果持续需要赠予资金，那么创建一套稳健的募资策略就非常重要，这套策略不会让实验项目的生存寄托在少数几个资助者的兴致上，因为他们可能会改变政策或计划，进而减少或取消他们的资助。

B 社会投资

社会投资就是指投资人同时寻求财务与社会效益的投资。换句话说，他们会投资自己信任的组织，但与赠予资助者不一样的是，他们会期望收回投资，通常还要加上点利润。社会投资有许多不同的形式和各种类型的投资人，因此有必要对你的选择进行考察。

延伸阅读

《给有抱负的企业家的指南》(Guide for the Ambitious Entrepreneur) 埃维尔、豪厄尔斯与萨拉梅亚 (Evill, Howells and Zalamea) 2012

建立品牌和外部沟通

为了让公众接受、募集资金并吸引受益人长期使用你的服务，社会组织需要建立起声誉，并且要与重要的公共机构有良好的关系。如果工作不被社会认可或者在公共领域没有建立起可靠的形象，那么你的组织不可能长期“留在游戏桌中”。因此，为了让公众支持你的实验

项目，你必须确保有效的对外沟通。这其中包括建立沟通部门、获取新技能或者聘用有沟通方面专业知识的外部顾问。无论如何，它都可能是更广阔的文化转型中的一部分，因此要认真应对。

管理组织变革

复制通常需要发展原先的组织。发展程度则取决于所选的复制模式。这种发展可能会涉及到一些让你的团队中某些成员不舒服的变化，而如果处理不当的话，会导致你失去构成你成功基础的文化。因此要思考各种变化对你的团队的冲击，并且要采取措施让他们支持重大发展，这很重要。有一些行动可以对此有所帮助，例如，召开例会来评估组织的价值观是否得到了保持，以及确保新员工认可现有的文化。

结语

如果你完成了本工具包的学习，那么我们衷心地祝贺你！

有效地进行规模化复制需要花费时间和精力，但是如果你真的有一个值得规模化的实验项目，并且有合适的人来帮助你，那么这就是值得去做的。

我们非常欢迎你的反馈，从而了解你使用本工具包时的感受。这是我们的第一套工具包，虽然里面有很多有用的信息，但我们知道它远没有达到完美的程度。

将你的想法通过电子邮件发到 info@the-icsf.org。

如果在通读了本工具包的所有内容之后，你有疑问，需要帮助或者认为某些东西不太明确，那么不要犹豫，请立即联系我们。如果你有一个卓越的项目，我们希望帮助你进行规模化复制，实现它的全部潜力！

词汇表

- 中枢 (Centre): 在整个复制工作网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，但它并不一定是实验项目的发起方
- HR: 人力资源
- 执行人 (Implementer): 在当地运行你的实验项目的个人或者机构
- 规模化 (Scaling): 提高社会影响力
- 实施规模化 (Scaling up): 在涉及到特定社会需求或问题时，弥补现实状况和理想状况之间的差异的过程
- 社会影响力: 一种结果，它使我们更加接近或者远离理想的社会和世界状态，也即人类社会定义的公共利益。
- 社会复制: 将你的组织、项目或者一套核心准则带到其它地理区域
- 发起方: 希望推广其实验项目的个人或机构
- 实验项目: 即拟复制物，它可以是某个组织、某项计划或一系列准则