

伍. 如何做领域扫描



中国资助者圆桌论坛

2017年2月

做一名懂行的资助工作者

资助工作者要“懂行”，懂自己所在细分领域的现状、趋势、规则与逻辑。我们要规律地开展领域扫描，以提升自己的懂行水平。很多人认为，领域扫描很专业，也很消耗时间，还未做就望而却步，实际上我们只需要投入一部分精力，就能有十分显著的收获。

本册帮助你了解领域扫描的内容、流程和注意事项，以便尽早起步。

《资助指南》其它四册内容，可在CDR官方公众号下载：

- (1) 资助指南总述
- (2) 如何做项目分析
- (3) 如何做机构分析
- (4) 如何做监测评估

致谢！

感谢所有CDR成员机构以及数十位一线资助工作者，将他们的经验、智慧甚至烦恼无私地分享给我们。

感谢澳门同济慈善会、凯风公益基金会、南都公益基金会、招商局慈善基金会、浙江敦和慈善基金会（按首字母序）对CDR的机构支持。

感谢億方公益基金会对本系列手册开发工作的支持。

未来，我们将继续和资助工作者们密切互动，同时汲取国际同行的相关经验，每周补充案例和工具，并定期更新手册内容，欢迎大家关注。

文责自负，指正请联系：

李志艳

18611645023

zhiyan@cdr4impact.org

资助指南 · 目录

1. 为什么做领域扫描

2. 领域扫描的主要内容

3. 领域扫描的主要方法

4. 注意事项

5. 案例

领域扫描有助于提升选好伙伴、选好项目的能力

资助工作者选伙伴、选项目，并不是在做单独的个案分析，而是放在整个领域背景下进行分析。

如果资助工作者懂得以下内容：

- ❑ 该领域内有哪些细分领域？
- ❑ 不同细分领域中的主要需求、问题和趋势是什么？
- ❑ 细分领域内主要的行动者都有谁，各自处在什么位置，组织发展状况如何？
- ❑ 细分领域中已经证明可行以及不可行的干预模式有哪些？

这样能够显著控制资助风险，并有助于发现那些具有巨大发展潜力的机构和项目。

领域扫描有助于提升帮助合作伙伴的能力

- 很多合作伙伴长期在一线工作，他们经常需要跳出来在更宏观的角度看待自己的工作，资助工作者分享领域扫描的发现，就显得特别有价值。
- 资助工作者对领域内的行动者的特征及优势，在该领域活跃的资助机构的策略和优先序，对相关政策和理论研究很熟悉，可以帮助合作伙伴搭建联接，实践经验与资源的快速分享，能够降低伙伴的学习成本。
- 在做项目分析和机构分析时，共同促进项目和机构发展时，如果懂得领域，就不仅是逻辑分析，还能结合行业的理论、趋势与具体案例，让分析更扎实可靠。

让资助计划的设计或调整有根有据

很多资助计划的设计或调整思路，往往只是一个灵光一现的点子，这个点子是否可靠，需要详细论证。有领域背景信息作为支撑的资助设计会更有说服力。一般而言，资助计划的设计论证，常常包含：

- ❑ 对社会问题、社会需求的理解
- ❑ 潜在的合作伙伴的数量和能力情况
- ❑ 对新发生的趋势、新进入者、新技术、新政策的理解
- ❑ 机遇在哪里，机遇既可能指尚未被关注的空白点，也可能指与其它行动主体相互配合的联合推动点
- ❑ 对自己独特贡献点的界定等

资助指南 · 目录

1. 为什么做领域扫描

2. 领域扫描的主要内容

3. 领域扫描的主要方法

4. 注意事项

5. 案例

领域扫描的主要内容

领域扫描的内容，根据每家机构的目的不同而不同。此处根据国内资助机构的状况，挑选出更适宜操作也更有针对性的扫描内容。

1

主要行动者
扫描

2

资助环境
扫描

3

理论、政策、
研究与评估
成果

4

干预模式与
典型案例

5

领域内问题、
需求、趋势
与挑战

1 主要行动者扫描

了解该领域内主要行动者都有谁，并分析其关键特征，诸如：

- 运营区域、运营时间
- 机构人数与资金规模
- 主要收入来源
- 主要服务人群
- 组织的历史
- 不同行动者之间的关系

在做行动者扫描时，也要关注政府相关部门、商业机构在该领域的活动情况，这些跨界的力量也是解决领域内社会问题的重要力量。

2 资助环境分析

都有谁在该领域内做资助，并对资助者特征做分析：

- 是个人还是组织？
- 是稳定的有策略的资助，还是偶发的零散资金？
- 他们资助了哪些组织？多少金额？资助了什么事情？
- 资助机构的资金来源背景（企业家、企业、政府还是公众）？
- 资助机构发起人、秘书长以及资助工作者是谁？
- 资助机构的规模、历史、偏好等信息。

3 主要理论、政策、研究与评估成果

对该领域内开展社会工作有重大指导作用和重大影响的：

- 该领域的主要经典理论基础书籍有哪些？
- 该领域的主要专家及其研究领域、研究成果和主要观点是什么？
- 该领域国家以及地方的主要政策是什么？
- 该领域国际和国家的相关标准和规范是什么？
- 有哪些公认的指标体系或评估工具？
- 严格的可信的评估发现有哪些？已经证明哪些模式有效，哪些模式无效？

4 主要行动模式及其典型案例

虽然在领域内可能有众多行动者，但在每个领域内成功的干预模式和组织运营模式分类，可能并不多。

- 该领域内有哪些细分领域？
- 细分领域内，有哪些干预的方法？
- 哪些干预方法有效，哪些无效，有哪些典型案例？
- 有效的关键要素是什么？
- 在该细分领域内，组织运营（涉及资金、人员等内容）的主要模式是什么？有哪些典型案例？

5 行业问题、需求、趋势与挑战分析

在分析了该领域的主要主体和政策之后，可以通过对他们访谈，结合研究，分析：

- 行业新主体的变化？
- 有哪些新近的政策？政策会产生哪些影响？
- 有哪些新的理论、方法、模式、技术出现？
- 大家关心的主要问题是什么？

在这些信息的基础之上，经由资助工作者的分析判断，总结问题、需求、趋势与挑战，也分析可能的干预机会。

资助指南 · 目录

1. 为什么做领域扫描

2. 领域扫描的主要内容

3. 领域扫描的主要方法

4. 注意事项

5. 案例

领域扫描的一般流程与方法

领域扫描的方法与通常的研究方法并无多大区别，我们将其大致划分为三个阶段：



1 界定范围、目的与问题

搜集信息有成本，信息不是越多越好，也不是越深越好，而是够用就行。因此在领域扫描之前应该首先界定当时、当地做领域扫描的目的、范围，并设计好要搜集的问题。

目的

- 谁在什么场合使用这些信息，用于做什么？
- 是了解一个新的领域，还是对原有的资助计划做调整？
- 什么样的信息呈现形式是最好的？

范围

- 为机构整体还是某项目做领域扫描？
- 对什么领域进行扫描？
- 涉及多大地理范围？
- 关注哪些组织类型？
- 关注哪些干预方式？

问题

- 为了达到上述目的，我们需要了解哪些信息，通过问什么问题，可以获得这些信息？

2 搜集信息

信息搜集有很多方法，这些方法在领域扫描中也经常被使用。

- ❑ 二手资料：通过网站和数据库搜集已有的政策、理论、报告和机构信息等。
- ❑ 问卷调研：设计半开放结构化问卷，定向发送给受调对象，请其回馈信息。
- ❑ 访谈：通过电话或面对面的形式，向拟定的对象做半结构化访谈。
- ❑ 焦点小组：将特定类型的人邀请到一起，8-10名左右，就一些重要问题进行研讨和总结。
- ❑ 聘请顾问协助：在自己较忙的情况下，邀请外部信得过的顾问协助搜集信息。此时应注意，资助工作者要参与关于领域扫描的目的、范围、问题拟定，并对信息分析要提出自己的见解，而不是完全依赖顾问。

3 发现总结与应用

在信息搜集过程中，要及时对定量和定性的信息进行分类和归档，经过分析，概括出主要发现，并整理成正式文件，供他人阅读。

对内

- 作为选择伙伴，帮助伙伴的信息参考
- 作为设计资助计划、调整资助计划的依据
- 作为基线数据，说明和呈现自己资助工作的成效，给领域带来的变化

对外

- 有些机构也会把领域扫描的发现，以调研报告、资源手册、博文的形式分享到外部：
- 可以给行动者带来全局性的领域视野
 - 作为推动行业共识、政策变化的材料
 - 分享给其他资助者，促成资金流向的变化

日常工作中的领域扫描

领域扫描采取正规的调研方式有很多帮助（在特定的时间，以特定的目的进行），但资助工作者也可以在日常工作中持续开展领域扫描，追踪领域的最新进展。

常见的动作包括：

- ❑ 订阅该领域内重要媒体，重要机构或关键个人的社交媒体
- ❑ 关注该领域内的关键政策机构、研究机构的网站
- ❑ 每年组织一次合作伙伴的内部讨论会
- ❑ 每年组织一次领域内相关专家的研讨会
- ❑ 参加行业内的重要会议，尤其是高质量的研讨会
- ❑ 养成做文档管理和信息整理的习惯

资助指南 · 目录

1. 为什么做领域扫描

2. 领域扫描的主要内容

3. 领域扫描的主要方法

4. 注意事项

5. 案例

做好领域扫描，需要注意以下事项

- ❑ 每个人都有自己的视野和思维定式，做领域扫描就是为了跳出已有的范围，因此要特别注意保持开放心态，邀请持有不同观点的人参与到信息搜集。
- ❑ 要特别关注跨界的力量，尤其是政府、商业以及学界的行为和声音，他们常常能够给我们带来新的思维方式。
- ❑ 领域扫描是资助工作者与领域内的不同相关方建立链接和关系的重要机会，也是产生领域范围内影响的重要方式。但我们要小心，人们可能会引导你关注他们关注的领域，或者产生你们会资助他们的想法，因此调研过程中，要注意预期管理。
- ❑ 领域扫描会占用我们一部分精力，但也是提升自己视野和能力，发现新机会，建立新链接的机会。
- ❑ 与其它资助者一起共同开展领域扫描，有助于共担成本，也能补充视野。

资助指南 · 目录

1. 为什么做领域扫描

2. 领域扫描的主要内容

3. 领域扫描的主要方法

4. 注意事项

5. 案例

案例1：南中国环境领导力专项基金 前期考察调查报告

2012年2月，千禾基金会、SEE基金会、洛克菲勒兄弟基金会联合发起“南中国环境领导力专项基金”，旨在支持南中国民间环保力量的成长，有效回应并参与解决环境问题。为制定资助策略，2012年4月-7月，三方工作小组在广东、四川、福建和湖南四省实地考察，与当地政府、民间组织、媒体、企业界人士、学者交流访谈，最终形成了一份领域扫描简报，内容包括：

- 南中国环境问题概述；
- 南中国环保组织发展概括（包括21家机构名单、主要工作、未来规划、主要挑战等）；
- 现有的民间环保资助分析（对资助南中国环保组织的机构和资助方式进行了分析）。

阅读报告全文：<http://www.scefund.org/upload/201410/28/201410281015294537.pdf>

案例2：西部阳光基金会对“教师支持类项目”的调研

西部阳光基金会和二十一世纪教育研究院联合开展了调研，从不同角度对中国教师支持类公益项目进行行业的观察与梳理，希望为共同助力教师成长的同路伙伴提供参考，合力推进中国公益教育事业的发展。

该报告把教师支持分成了四种类型：

- 教师队伍的补充
- 民间教师奖和教师小额资助
- 各类教师培训
- 教师自组织

每一类别中列出了5-10家典型的机构，每一类别中又特别分析了项目特点、现状、趋势、挑战等。

阅读报告全文：[微信搜索“教育公益组织如何助力教师成长 | 青葵花行业扫描”](#)

案例3：瑞银慈善基金会对儿童领域的扫描

UBSOF（瑞银慈善基金会），愿景是全世界儿童都能充分发挥潜力，使命是确保儿童安全、健康享受良好教育——为未来人生做准备。UBSOF于2012年进行了一次领域扫描，目的是选出在儿童的健康、安全、教育三方面，UBSOF能够产生最大社会影响的机会会有哪些，并作为制定2014-2019年战略规划的基础。

以健康领域为例，领域扫描工作包括：

- ❑ 总结了基金会之前在儿童健康领域的资助重点、策略和金额。
- ❑ 总结了在儿童健康领域的其他重要资助方（包括基金会和政府机构）的资助重点和金额。
- ❑ 总结了过去一段时间健康领域资助的三大趋势：高技术含量解决方案反而削弱了资源困乏地区的本地健康体系；创新方案层出不穷，但规模化方面存在瓶颈；公共部门与私营部门在健康领域合作增长显著。

阅读报告全文：微信搜索“UBSOF如何做全景扫描”（上、下）

案例3：瑞银慈善基金会对儿童领域的扫描

扫描确定了5个健康问题

- 围产期疾病
- 呼吸道感染
- 腹泻
- 营养不良
- 寄生虫感染

分析了造成问题的原因

- 已有解决方案是为成人而非为儿童所开发的；
- 已有解决方案不能到达最偏远地区的弱势儿童；
- 当地力量被低估，且没有得到有效支持；
- 解决方案不够跨学科。

确定在5大问题上的核心干预策略

- 让解决方案适合于儿童
- 让解决方案惠及偏远地区
- 让解决方案适合当地情况
- 链接学科打造全面的解决方案

参考文献

- Scanning the Landscape 2.0, GrantCraft
<http://www.grantcraft.org/guides/scanning-the-landscape-2.0>
- <http://www.fsg.org/blog/tools-supporting-systems-thinking-and-change>
- <https://www.bridgespan.org/insights/library/nonprofit-management-tools-and-trends/market-mapping-and-landscape-analysis>

出品单位



中国资助者圆桌论坛是中国资助机构的平台机构，其使命为“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

资助单位（排序不分先后）



億方公益基金会成立于2013年，其使命是关注公益研究与社会企业，支持民间公益组织，推动社会创新发展。



南都公益基金会成立于2007年，使命是支持民间公益，愿景是社会公平正义，人人怀有希望。



凯风公益基金会是段伟红博士于2007年成立的全国性非公募基金会，通过支持思想的生成和传播，致力于推动人类进步，促进社会发展。



招商局慈善基金会成立于2009年，以“关注民生、扶贫济困、热心公益、和谐发展”为宗旨，主张通过理性的思考、实事求是的态度、创新和可持续的做法，给人提供向上的阶梯，推动平等合作，建设更加富强、公正、美好的社会。



澳门同济慈善会在中国内地的资助工作，以让每个中国儿童都能接受公平优质的教育为使命。帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并且促进中国的健康发展。



浙江敦和慈善基金会成立于2012年，以“弘扬中华文化，促进人类和谐”为使命，秉持“尊道贵德”的价值观，在国学传承、公益文化、公益支持等领域开展资助。