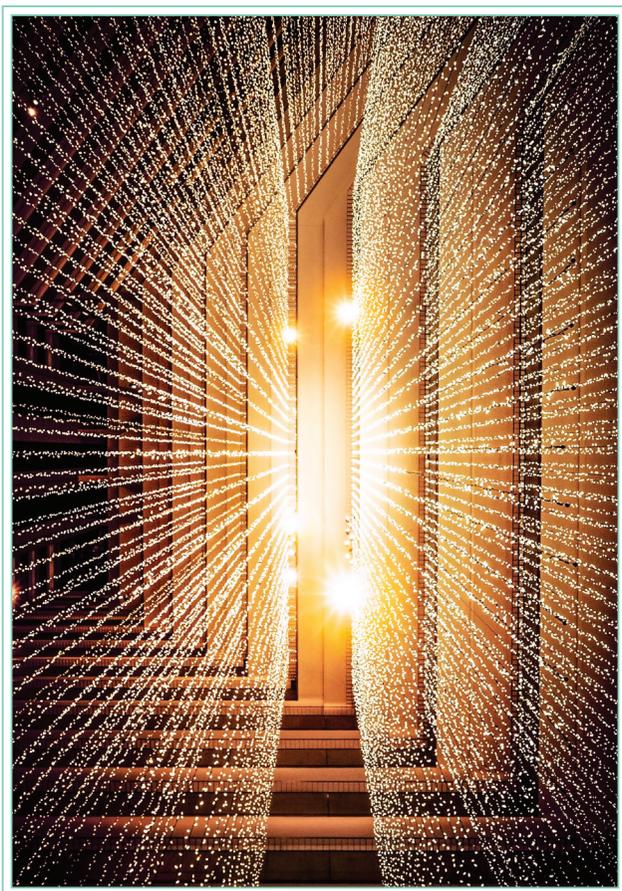


# 奖励型慈善

优点、挑战和制胜之道



洛克菲勒慈善咨询机构  
慈善指南

# 奖励型慈善

## 优点、挑战和制胜之道

本出版物是洛克菲勒慈善咨询机构慈善指南的一部分，其包含的一系列捐赠者指南旨在帮助读者在全球范围内建立更缜密、高效的慈善事业。许多从事奖励型慈善事业的慈善领袖参与了本出版物的编写，在此向他们表示感谢。特别鸣谢麦克阿瑟基金会附属机构撬动改变 (Lever for Change) 对这项工作的支持和贡献。

© 2021 洛克菲勒慈善咨询机构

本刊物内容遵循知识共享协议-非商业性使用 4.0国际条款

封面照片来自: Unsplash 作者: 约书亚·索迪诺

# 目录

- 1 介绍
- 1 奖励型慈善与拨款型慈善的区别
- 3 奖励型慈善的优点
- 16 竞赛活动带来的挑战
- 18 是否参与奖励型慈善事业
- 23 开展竞赛活动
- 50 展望

# 介绍

人类早有通过奖励来表彰成就和鼓励创新与高效解决方案的传统。近年来，对有益于社会的活动进行金钱表彰的奖励型慈善逐渐获得捐赠人的认可和采纳。本手册将指导慈善家如何通过奖励型慈善来达到其目标。

## 奖励型慈善与拨款型慈善的区别

概括而言，慈善性奖励是指以评审的方式为相关机构授予金钱性奖励。传统的慈善更多指的是慈善拨款。与奖励型慈善一样，拨款型慈善通常也涉及项目评审。但不同于拨款型慈善，奖励型慈善的仪式感更强、曝光度更高、申请过程中的竞争性也相对更加激烈

拨款型慈善和奖励型慈善最大的区别可能在于申请人在赢得奖励以后的自豪感。从主观的角度，赢得奖项往往比获得拨款更有成就感。慈善家可能会在他们的网站或年度报告中提高受赠方，但拨款能引起的关注度和受尊敬度无法与赢得大奖相比。此外，大家普遍看重颁奖的仪式感；获得一个重要的奖项能大幅提高曝光率和公众认知度。<sup>1</sup>

从慈善角度而言，传统型拨款一般支持的是使用可靠方式解决社会和环境问题的组织或机构。正如Candid机构主席布拉德福德·史密斯先生提到：“在美国8.7万个活跃的独立、社区和企业基金会中，70%的基金会并不接受不请自来的募款请求。”<sup>2</sup>相比之下，奖励型慈善的面向更广。无论是机构还是个人，只要符合一定的要求都可以提交申请。事实上，许多竞争性慈善评审活动的首要目标是要发掘某个领域的潜在受赠方和利益攸关方。<sup>3</sup>

**许多竞争性慈善评审活动的首要目标是发掘某个领域的潜在受赠方或利益攸关方。**

除了向更多类型的机构或个人开放外，竞争性慈善有助于吸引非常规的决策者。在传统的慈善拨款中，项目官具有最终话语权。而在竞争型慈善中，决策权往往会交给外部的专家、社区领袖以及大众，因此能提升各方的参与度。<sup>4</sup>

# 奖励型慈善的优点

在确保周全和有效实施的前提下，奖励型慈善能为捐赠方、申请方和有关受影响社区创造出切实的价值。无论是为了表彰以往的成就，还是激发新的构思或行动<sup>5</sup>，奖励型慈善能推动以下目标的实现：

- 推动创新；
- 提升意识和引导关注；
- 提高受赠方的多元性；
- 构建社区和网络；
- 调动额外投资；
- 帮助参赛者调整关注领域和行动方式

以下为每条的详细说明：

## 推动创新

慈善比赛通过发现新想法和新参与者激发创新。正如奈特基金会艺术项目官员亚当·加努扎<sup>6</sup>所言，一场设计得当的比赛可能“撒下一张极大的网从世界各地汲取伟大的想法；这些想法会来自人们意料之内或意料之外的任何地方。”奈特基金会在多个城市举办了公开征集当地创新艺术的比赛。



Credit: Energy One Africa

## D-Prize案例研究 推动解决方案实施的创新

与许多其他慈善比赛一样，D-Prize旨在发现并奖励创新。然而，D-Prize表明社会创新并不需要发明全新的技术或服务模式<sup>7</sup>。“这是因为许多人正生活在极端贫困中，与此同时也有很多问世已久且可以提供帮助的产品和服务，”D-Prize联合创始人尼古拉斯·福梭解释道，“其中许多干预措施已经被研究得十分透彻。我们知道它们是切实有效的。但是解决问题的最后一步—将基本且证实有效的干预措施落实在需要它们的人身上—在大范围内还没有获得足够的实现。”为了解决这一服务缺口，D-Prize举办了“分发挑战”。该活动并非资助新解决方案的开发，而是为希望将成熟的解决方案引入新地区和人群的社会行动者提供支持。

成立年份  
2013

每年举办赛事数量  
2

赛事类型  
全球社会事业

平均奖励金额  
10,000-20,000美元

专题领域  
现存贫困问题干预措施的实施（多部门）

全职员工数量  
2

地理位置  
撒哈拉以南非洲、南亚及其他存在极端贫困的地区

一旦确认某项D-Prize挑战的关注领域，该组织会研究针对该问题的实证干预措施，其中包括经济福祉、公共卫生、教育或其他社会目标。如果发现成功案例，团队会考虑实施过程中是否存在缺口，如果存在，该缺口是否可以由新参与者在最低基础设施条件下填补。自我注射避孕药便是实例之一。该药已被证实有效，但是可以从中受益的人没有获得它们的渠道。因此，D-Prize创立了一项旨在解决该药在重点地区分发问题的比赛，而崭露头角的社会企业家正适合完成这一挑战。

D-Prize参赛者需要提交将某个经验证方案落实到特定社区的想法，概述他们实现目标的能力，以及提供的资金（一般在一万至两万美元）将如何支持他们的工作。在提交初步想法的人中，大约百分之五会受邀提供更细节的方案。比赛的最后阶段包含一场面试，D-Prize团队将通过面试更充分地了解潜在被授予人和他们的想法。

D-Prize团队认为收集和分享获奖者的经验教训以鼓励最优方法的传播及推动行业提升是他们工作的一部分。其举办的竞赛活动通常会为同一项挑战颁发多个奖项，从而有效建立实践社群。此外，福梭和他的同事们会定期跟进企业家和创新者们的进展，记录他们成功和失败的经验。这些经验教训将帮助D-Prize在未来更好地组织竞赛活动。福梭说明道：“如果我们派出10支队伍分发太阳能灯具，然后我们开始发现某些适用于特定外派人员的工作方式和某些适用于特定销售或定价模型的工作方式，那么我们就可以把这些经验加进挑战提示，这样下一批

**“其中许多干预措施已经被研究得十分透彻。我们知道它们是切实有效的。但是解决问题的最后一步—将基本且证实有效的干预措施落实在需要它们的人身上—在大范围内还没有获得足够的实现。”**

D-PRIZE联合创始人、负责人

尼古拉斯·福梭

**参与的企业家就可以直接借鉴并采取这些方式。”<sup>8</sup>**

**D-Prize团队致力于搜集和运用参赛者的经验, 这正说明比赛可以成为宝贵的学习机会, 这也提醒人们创新并不仅仅在于发明新程式, 也在于创造新的、可以用来落实现有解决方案的方式策略。**

## 提升意识和引导关注

奖项—以及随之而生的宣传和活动—可以有效地让更多人了解社会和环境问题。奖项带有一种特殊成就的光环，可以提高人们对待解决问题、解决方案和被认可的成就的讨论度。这种讨论可以提升人们的意识并将问题带到公众关注的最前沿，从而使捐赠者慈善事业的影响力远远超过奖项本身。<sup>9</sup>

这对于明确旨在促成新解决方案和表彰过往成就的两类奖项都是如此。那些“表彰奖”可以激励未来的学者、企业家和活动家进行新发现、创造新产品和开发新活动。

**“人们想颁发奖项是因为奖项比拨款听起来更具声名。奖项的独占性可以传递不同的信息。”**

斯科尔基金会资助者联盟负责人蕾切尔·福林

比方说约翰·邓普顿爵士，他认为邓普顿奖不仅仅是为了表彰那些利用科学探索人类在宇宙中地位和目的个体，也是为了鼓舞更多的人来探讨科学、灵性和哲学的交集，以此激发对现代世界宗教的创新理解。据邓普顿基金会主席海瑟·邓普顿·迪尔（奖项同名创办人的孙女）所言，约翰·邓普顿爵士“希望创造激情并鼓励人们追随某些历届获奖者的脚步。他有时会谈及通过扩宽对上帝的认知来提升人们对上帝的爱，那样基督徒就可以从获奖佛教领袖的身上感悟上帝如何在不同信仰中显现，反之亦然。”<sup>10</sup>

再比如D-Prize, 其举办的竞赛重点在于发现将成熟的解决方案落实在发展中国家的方法。该奖项的一大目标就是通过提供种子基金提升参与度。D-Prize联合创始人、负责人尼古拉斯·福梭解释道：“许多有志企业家非常有可能解决分发问题, 但如果没有人在思考或讨论这个问题, 那么它就无法解决。因此, 推动人们思考该问题是D-Prize的一大任务。”<sup>11</sup>

**“许多有志企业家非常有可能解决分发问题, 但如果没有人在思考或讨论这个问题, 那么它就无法解决。”**

D-PRIZE联合创始人、负责人

尼古拉斯·福梭

## I提高受赠方的多元性

鉴于大多数传统慈善活动普遍采用邀请制，不知名的组织或个人很难引起慈善资助者的注意。现有的社交和专业关系网也意味着有色人种或边缘化社区中的领袖或解决方案提供者无法使用资金池。<sup>12</sup> 基于竞赛而非名气的奖励型慈善可以帮助减少这些阻碍，因为满足初始标准的任何人都可以参与其中。这反过来也有益于捐赠者，因为吸引新人才的加入可以帮助他们更好地发现新兴趋势和新型问题解决方案。这种多元性也会激发项目人员重新思考根深蒂固的观念，使他们成为更好的资助者。

**一场设计得当的比赛可能“撒下一张极大的网从世界各地汲取伟大的想法；这些想法会来自人们意料之内或意料之外的任何地方。**

奈特基金会艺术项目官员

亚当·加努扎



## 奈特艺术挑战案例研究 专注于最大化提升竞赛可及性

奈特艺术挑战赛 (Knight Arts Challenge) 是奈特基金会为了“培养知情、参与度高的社区”<sup>13</sup>而赞助的多项赛事之一。该艺术挑战通过支持基金会运营所在城市的创新艺术项目来推进这一使命。奈特基金会艺术项目官员亚当·加努扎谈及：“当我们考虑投资艺术时，我们认识到艺术的力量可以让人们彼此连结、更好地了解自己和邻里，从而巩固人们的社区。”

加努扎和他的团队计划减少任何潜在的参与阻碍，从而致力于提升艺术在加强社区意识和社区动员方面的作用。提升包容度的第一步就是选择恰当的竞赛宣传用语和图片。加努扎说明道：“让公开选拔易于理解，将其和平易的信息和亲切的面孔联系在一起，对于引发社区的兴趣和支持是有很大帮助的，否则有些社区将很难“参与其中。”

成立年份  
2008

每年举办赛事次数  
两年一次

竞赛类别  
公开选拔艺术创意

平均奖励资金  
60,435美元

主题领域：  
舞蹈、文学、媒体艺术、音乐、戏剧、视觉艺术

全职员工  
5-6名工作者

地理位置  
佛罗里达州迈阿密；密歇根州底特律；俄亥俄州阿克伦

奈特基金会不使用行业术语，因为多次申请基金或与捐赠者交往的个人或组织可能更熟悉术语从而占据优势。与之相反，基金会强调使用平实的、能让来自多元背景的人们产生共鸣的语言。基金会对可及性的关注体现在竞赛活动的方方面面。举个例子，基金会的网页设计了辅助视障人士的语音讲解。此外，奈特基金会接收多语种的第一阶段申请（包含对拟议艺术项目的低门槛150字描述）以促进多元群体的参与。

**“让公开选拔易于理解，将其和平易的信息和亲切的面孔联系在一起，对于引发社区的兴趣和支持是有很大帮助的，否则有些社区将很难（参与其中）。”**

奈特基金会艺术项目官员  
亚当·加努扎

奈特基金会的评委招募也体现其包容性。奈特艺术团队在充分了解每一位评委的基础上制定评委规约来平衡潜在的偏见，以避免对某些群体或特定种类艺术家的偏爱。

最后，加努扎本人会亲自和任何有意向提交奈特艺术挑战申请的人面对面交流，这一举措也向所有潜在参与者表明竞赛欢迎所有人的参与。他说道：“我花大量的时间尽可能多的在实地和潜在参与人沟通，不管是在市民大会上宣讲活动，还是在当地咖啡厅花上几天和他们进行连续的20分钟会议。”

虽然不是每个人都有能力花这么多时间与参赛者互动，但加努扎竭尽全力地传达奈特基金会对所有人的开放性，正说明更多地吸引大量多元参赛者的重要性。尤其对旨在提升社区活力和创新的奖项来说，让竞赛体验尽可能公平公正愈发的重要。加努扎说道：“如果你在探寻新创意，请关注包容性。与不同关系网的人们建立连结可以引起创新，广撒网正可以拓展这些连结。”<sup>14</sup>

## 构建社区和网络

竞赛也可以帮助建立关系网络和促进在特定地区或问题领域的个人和组织之间的合作。无论是通过允许参与者通过开元框架建立团队、聘请在相关领域有经验的评委、邀请入围决赛的选手参加面对面的社交活动，还是其他方式，奖励型慈善事业可以将志同道合的人聚集在一起、分享想法并建立长期联系。一些竞赛里有从比赛初始就相互评判的小组。其他竞赛通过邀请社区或问题领域中的领军人物担任比赛评委或顾问来建立关系。因此，奖项可以通过巩固或调动共同利益群体加速问题进展。<sup>15</sup>

爱创家改变者执行董事丹妮拉·马迪罗指出，该项目最大的资源之一就是社区：“我们衡量一项挑战是否成功不仅仅在于是否找到了一项值得资助的优秀解决方案；我们还希望通过帮助建立联系和促成潜在合作来增加整个领域的社会资本。”<sup>16</sup>

**“我们衡量一项挑战是否成功不仅仅在于是否找到了一项值得资助的优秀解决方案；我们还希望通过帮助建立联系和促成潜在合作来增加整个领域的社会资本。”**

爱创家改变者执行董事  
丹妮拉·马迪罗

## 调动额外投资

对进入决赛阶段的人来说，竞赛为他们提供了吸引其他资助者的独特机会。在备受瞩目的比赛中进入决赛和获奖的选手往往可以吸引那些正在挖掘创新且有前景的想法、产品和组织的资助者。随着捐助者和影响力投资者们将越来越多的钱投入对社会和环境有益的项目中，奖励正成为撬动这些以影响力为导向资本的有力工具。<sup>17</sup> 谷歌影响力挑战赛网页显示了一项有力的数据：“每在谷歌影响力挑战赛投资1美元，受赠者便会获得1美元资金，他们会直接把这笔资金用于参加比赛。”<sup>18</sup>

虽然组织在最终没有获得拨款的情况下一般不会宣传他们进入了终选阶段，但奖项的决赛入围选手即便最终没有获奖，也可以获得“附加分”和提升的关注度。的确，许多竞赛提供了一个平台，专门吸引人们关注某个想法、有前景的组织或现有解决方案。<sup>19</sup> 例如撬动改变 (Lever

for Change)，他们通过宣传在大胆方案网络 (Bold Solutions Network)<sup>20</sup> 竞赛上的领先者，以此告知其他捐赠者和投资者关于其提案的现有信息。斯科尔基金会同样会重点宣传入围斯科尔社会企业家奖项决赛的选手，并强调虽然每年只颁发四到六个奖项，但基金会投入大量时间与其他投资者和战略伙伴分享具体的线索和调查结

**获得斯科尔奖，社会企业家可以向未来的资助者、合作者和客户证明他们是积极的、有才华的和有成就的，组织可以证明他们正走在一条有前景且将产生大规模影响力的道路上。**

果。<sup>21</sup>

被认定为斯科尔获奖者的价值和获奖带来的货币价值同样重要。正如奥斯卡奖得奖演员在未来的职业生涯中可以称呼自己为奥斯卡奖得主一样，斯科尔奖得主也可以在发展自己的组织或采取新措施时展示自己曾获得的荣誉。与撬动改变决赛入围者一样，获得斯科尔奖，社会企业家可以向未来的资助者、合作者和客户证明他们是积极的、有才华的和有成就的，组织可以证明他们正走在一条有前景且将产生大规模影响力的道路上。

## 帮助参赛者 调整关注领域和行动方式

即使最终不能获奖，慈善竞赛的参与者也可以从参赛过程中获益匪浅。仅仅是进入赛事就可以迫使选手打磨他们的方案和传递信息的方式，若不是借此机会，一些参赛者可能并不会进行这些改进。这对捐赠者、受赠者和参赛者都是如此。

许多赛事采用同行评审流程，来自评委和其他专家的反馈以及多阶段的信息要求可以进一步使参赛方收益。例如，斯科尔资助者联盟<sup>22</sup>负责人蕾切尔·福林指出，获奖者和其他未获奖的参赛者都认为斯科尔基金会在遴选过程不同阶段提供的反馈非常有价值。这些反馈是参赛的一大显著效益，因为它们可以给项目设计带来有意义的提升。<sup>23</sup>

绿动资本 董事长兼首席执行官

蔡文禄 董事长兼首席执行官



## CSEIF慈善奖案例分析 奖项的宣传效应

中国社会企业与影响力投资论坛（简称014年由7家中国顶尖基金会和风投慈善机构联合创办。在国内大力倡导建立能支持社会企业和影响力投资发展的综合生态系统。自017年以来，论坛每年都会举办慈善颁奖典礼，专门表彰致力于解决中国社会与环境问题的企业。

通过该慈善颁奖典礼，CSEIF旨在寻找国内公益性企业和投资的最佳实践方式。CSEIF每年都会收到全国各地数千份获奖申请，也因此积累了国内大量社会企业与影响力投资机构的数据。这些数据指导CSEIF更好地构建国内社会创新业所需的基础架构。

虽然奖项不设奖金，但得奖者有机会在CSEIF年会上发表演讲，触及国内数百万观众，其中就有潜在投资人。这些投资人往往会在颁奖典礼后对得奖项目进行投资。

创办年份

2017

每年竞赛（奖项）数量

7-11

竞赛类别

因合作伙伴目标而异

竞赛领域

无限制

全职员工数

2017: 2

2018: 3

2019: 4

2020: 4

2022: 7

覆盖地区

中国

该奖项旨在让社会创业者借助CSEIF平台提升知名度，从而获得经济上的成功。正如一名CSEIF代表提到，这种形式，我们希望为正在创业的企业家和投资人提供平等的机会，而不仅是那些所谓的精英基于这个出发点，CSEIF会考虑任何规模和领域的申请方。

为了扩大得奖者所传达信息的社会效应，CSEIF应阐明其创办使命。CSEIF一直致力于寻找能解决社会和环境问题的创新性方案，并积极宣传影响力投资、社会企业和企业公益性等概念。为降低奖项申请门槛和吸引更多潜在投资者，CSEIF不会对领域进行过度细分，并避免使用生涩的行业词汇。正如一位CSEIF代表提到，

CSEIF使用各种宣传工具使得奖者的社会效应实现最大化，并通过数据向各界说明竞争与共赢并不矛盾。此外，CSEIF深刻认识到，经济支持固然重要，但要为得奖者提供最大的支持，我们就必须了解和善用机构能调用的一切工具和手段以促进变革。



## 一丹奖案例分析 表彰教育改革创新领航人

一丹奖基金会是一家全球性教育慈善基金会，旨在通过教育创造更美好的世界。一丹奖每年都会颁发两个奖项，即一丹教育研究奖和一丹教育发展奖，授予个人或团体中最多三位主要代表。每个奖项包含一枚纯金奖牌和3,000万港元奖励（约390万美元），其中一半为奖金，另一半为支持推动教育研究或项目的资金，分三年进行资助发放。

一丹奖基金会秘书长马逸灵先生说：“通过成立奖项来做慈善，有解决教育中许多复杂问题的巨大潜力。”一丹奖基金会通过颁奖和教育创新网络来支持教育研究和教育发展领域的创变者改革领航人。

一丹教育研究奖表彰那些研究教育理论（包括科学、心理学、统计学和经济学等细分领域）的创变者。这些学习理论能帮助教育工作者从方法论的维度理解不同的教育方式。一丹教育

创办年份

2016

每年获奖(奖项)数量

2

奖项设置

一丹教育研究奖

一丹教育发展奖

奖项类别

教育研究及教育发展

平均奖金数额

390万美元

竞赛领域

教育研究及教育发展

全职员工数

10-20

覆盖地区

全球

发展奖则是关注教育政策与实践，包括提高教育普及度和教学质量的新方法和新思路。

一丹奖欢迎任何提名，没有地区限制，旨在构建具有包容性互融互通的国际教育社群，以有效地传播多元的教育观点和最佳实践方式。

为促进教育家相互沟通与合作，一丹奖基金会成立了明师堂，一个由顶尖教育专家组成的多元群体。明师堂成员彼此分享研究和实践成果，并就共同教育主题集思广益、群策群力，更好更快地推动变革。基金会也会帮助明师堂成员与国际伙伴机构建立联系，如经济合作与发展组织、联合国教科文组织、亚洲开发银行、以及其他具有相似目标的慈善基金会。

陈一丹博士是一名慈善家和企业家，于2016年创立一丹奖。陈博士成长于中国广东省，从小就意识到教育的力量。陈博士深信社会的进步，归根到底靠教育。

在复杂的教育系统中推动规模化创新需要漫长的时间。马先生强调耐心的重要性，因为教育慈善往往需要耕耘一二十年才能见证效果。

这正是一丹奖基金会为何要在三年时间中持续支持得奖者的项目，而这仅是长期合作的起点开端而已。

# 竞赛活动 带来的挑战

尽管可以带来许多益处，奖励型慈善并不适合所有捐赠者和项目，一大原因在于其管理需求以及某些奖项的潜在不确定结果。

## 管理需求

总体而言，提供奖励比提供赠款需要更多的规划和管理。一项精心设计的赛事需要员工花费大量的时间，这些时间远远超过安排赠款所需要花费的时间。规划比赛、动员评委、征集参赛者、宣传被提名者、开发平台以及管理日益增多的参与者对捐赠者来说可能是一项艰巨的任务。此外，考虑到经费支出、额外的宣传活动、第三方参与、需要评审的申请数量增加以及颁奖典礼的后勤工作，奖励型慈善的相对成本更高。<sup>24</sup> 尽管媒体、现有软件解决方案、合作举办慈善比赛<sup>25</sup>的顾问和组织可以帮助减轻负担，这些需求依然需要大量的资源投入。

## 潜在的高风险

由于受关注度高，涉及公开承诺授奖，竞赛（比表彰奖更甚）提升了不确定性的风险，因为赛事举办方可能需要承担的更多。参赛作品的数量及质量难以预测，因此，赞助者有可能面临两种选择。其一是把奖项颁发给低于标准的作品。其二是

**在不颁奖的情况下终止比赛，这会给赛事主办方带来潜在的窘境和其他声名损害。<sup>26</sup>**

# 是否参与 奖励型 慈善事业

鉴于奖励型慈善带来的益处及挑战，捐赠者需要仔细思考奖励型慈善是否可以推进他们的整体目标。如果是，他们需要评估是否可以在不给团队过多压力的情况下参与其中。一些关键的考虑因素包括：

- 赛事如何与组织的战略目标相适应
- 组织能力
- 候选人才库的规模
- 可以提供遴选意见及帮助的专家
- 潜在解决方案的不同阶段

符合下列条件的慈善机构可能最适合将奖励纳入他们的业务范围。。

**奖励型慈善与整体目标和方法保持战略性一致。**慈善竞赛适合明确、可衡量和可实现的目标。竞赛可以达成哪些常规拨款无法达成的目标？具体而言，这种方法将如何推进组织的社会使命？

**组织能力足以支持举办奖项或竞赛。**是否有内部基础设施、人力和专业能力来支持成功举办奖项以及与之相关的一切工作？除去规划和组织竞赛活动的人员配置时间以外，举办比赛的日常管理也是一项巨大的投入。计划、组织

和落实一项赛事所需要的资源很容易被低估。

举个例子，普利兹克特劳伯特基金会在策划和执行芝加哥奖的整个过程中使用了多家组织的咨询服务。作为芝加哥奖的平台，麦克阿瑟基金会附属机构撬动改变为比赛开发内容。与撬动改变签约的供应商公共池塘（Common Pool）负责比赛的大部分日常管理工作。如果没有内部能力，机构是否愿意通过撬动改变或其他合作伙伴的协助达成目标？

**候选人书库足够大且可触及。** 有多少潜在候选人？是否有接触潜在参赛者的方法？竞赛在有大量潜在候选人时才最有意义。大量且多元化的被提名者或参赛者可以帮助资助者更好地了解某个特定领域，以及在该领域内正在取得卓越成就的个体。表彰奖也遵循同样的逻辑。选定可以代表多种观点的提名者十分重要，这样产生的提名人选才能真实反映该领域的范围及多样性。

**有足够多乐于参与的专家（包括社区成员）。** 捐赠者或资助者是否认识足够多可以帮助进行赛事评审或候选人选拔的专家或有影响力的人？赛事通常受益于专家或社区提供的建议，尤其在选择优胜者方面。如果一个奖项旨在奖励科技创新，那么聘请具备评估提交作品所需专业能力的专家是十分必要的。再例如，如果一个奖项专注于一个特定社区，那么邀请社区代表加入赛事会十分有帮助，因为他们对自己的

境况会有独到的了解。

**奖励针对的问题或领域正处于适宜的影响阶段。**在考量激励型奖项（而非表彰型）时，审慎调查的一项基本内容就是确定指定问题的现有材料。如果已有有效解决方案，或解决方案的开发已进展到最后阶段，那么不论是就时间、金钱还是精力而言，为此专门设立一个新奖项可能不是最明智的投资选择。

相反的，如果尚无有效解决方案，需要思考其背后的原因。奖项针对的目标是否过于复杂以至于无法在近期得到切实解决？如果是这种情况，那么通过传统拨款资助基础研究可能是一个更明智的慈善策略。

如果捐赠者在考量上述因素后确定奖励型慈善是一种合宜的方式，那么下一步就需要思考如何规划竞赛或授奖过程。



Credit: Ashoka Changemakers

## 爱创家改变者 (Ashoka Changemakers) 案例研究与合作伙伴就竞赛愿景保持一致

爱创家 (Ashoka) 是一家召集和推动社会企业家在世界范围内实现系统变革的全球性非营利组织。该组织通过Changemakers.com在内的一系列项目实现这一使命。Changemakers.com通过挑战活动“动员核心变革者和变革机构开发和拓展最具创新性的解决方案。”<sup>27</sup> 每一项挑战都基于一个主题，并会邀请正致力于解决该问题的社会企业家递交申请。例如近期的未来技能创新挑战赛，它就力图凸显推进提升财务能力—即具备有效管理资金所需的技能、态度和工具<sup>28</sup>—的社会企业家。

在每一项挑战活动中，爱创家都会与一家企业合作，共同创立主题、传递信息和设立标准。举个例子，爱创家在未来技能创新挑战赛中就与英国投资银行汇丰银行进行合作。这类合作关系不仅能使爱创家获得宝贵的资金池，也能让

成立年份  
1980 (爱创家), 2004  
(Changemakers.com)

每年举办赛事次数  
5-7

竞赛类别  
在线合作挑战

平均奖励资金  
US\$20,000

主题领域  
不限领域

全职员工  
16

地理位置  
全球

其对社会影响领域建立深厚而广泛的联系。

由于每个合作伙伴都有独特的目标和期许，因此爱创家密切管理每一段合作关系。改变者执行董事丹妮拉·马迪罗解释说，爱创家的合作伙伴不仅希望外包竞赛活动的管理事项，也在探求真正的合作和

思想伙伴关系。“我们有自己的变革理论。我们并不是运行挑战赛的咨询公司。这意味着，当我们选择想要与之共同举办比赛的合作伙伴时，他们不能仅仅是为了举办比赛，他们要与我们有共同的愿景，那就是‘每个人都是一个变革者世界。’”<sup>29</sup>

爱创家以特别的方式宣传改变者挑战赛，他们会利用其网络传播有关挑战赛的信息，并以此提高参与度和知名度。这些挑战赛通常会吸引100（本地挑战赛）至1000名申请者（全球挑战赛）。

马迪罗就爱创家在创办这些挑战赛中的独特作用的说明表明了理解一场赛事中各个群体的角色与期许是很重要的。企业赞助商是其中的群体之一，当然还有许多其他群体，包括评委、参赛者、预期收益人等。通过了解不同群体如何参与和促成赛事，组织者可以更好地制定参赛资格和评选标准、沟通策略、资金安排和其他关键赛事要素。

**我们探求共同的“愿景，那就是‘每个人都是一个变革者世界。’”**

改变者执行董事丹妮拉·马迪罗

# 开展竞赛活动

决定参与奖励型慈善的捐助者必须进行稳健的规划以确保成功。规划步骤涉及确定比赛的具体细节,包括参与者、平台、规则和奖励金额。此外,尽早制定预算、时间表以及咨询有相关赛事举办经验的同行是至关重要的。计划中还应该包含一个学习环节,以从经验中汲取教训和分享从比赛经验中获得的任何有价值的发现。<sup>30</sup>在某些情况下,慈善机构可以选择将规划和执行工作外包给合作伙伴或咨询公司。无论竞赛或奖项关注的方法或问题是什么,都有几个标准的规划步骤,详述如下:

## 选择适合您目标的比赛类型

---

落实比赛的第一步是决定奖励的活动类别。该奖项是为了赞扬过去的成就,还是为解决特定问题提供激励措施?是关注过去、表彰成就(例如邓普顿奖)还是关注未来、提供激励(例如D-Prize),决定这一点是制定比赛规划的基本第一步。表彰奖最适合表彰知名单位或个人在激励他人或落实新举措方面取得的成功。关注未来的奖励适合用来获得更多想法和吸引更多贡献者。

比赛类别的第二个方面是预期影响的广度。一些比赛旨在吸引对非常具体的问题或成就的关注，其选拔标准就非常严密。比方说XPRIZE就为获奖设定了非常具体的标

准。其他奖项旨在庆祝跨领域和跨问题类型的许多不同类别的成就。这方面的一个例子是被称作“天才补助金”的麦克阿瑟奖学金。该奖学金向展现了非凡奉献精神、创造力和成就，并有潜力在该奖励推动下取得更大成就的个人

提供无限制的资金。<sup>31</sup> 预先确定奖励授予标准对确保所有申请人和评委充分理解评判内容至关重要。

**预先确定奖励授予标准对确保所有申请人和评委充分理解评判内容至关重要。**

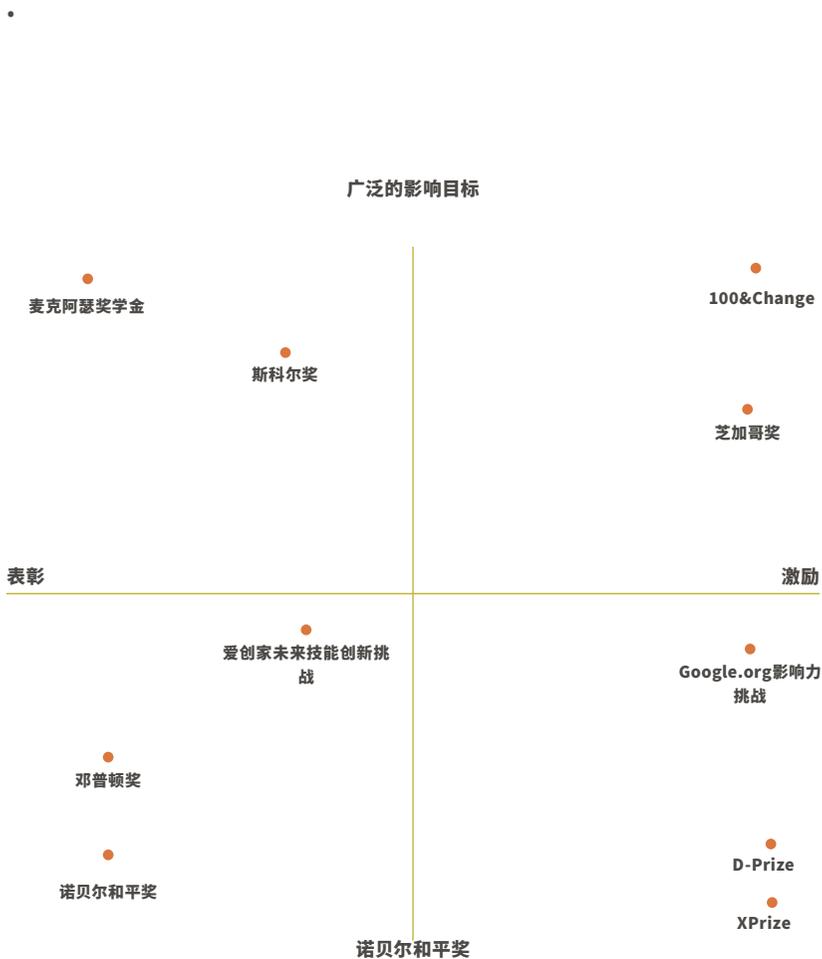
## 理解奖励类别

比赛可以有許多分类。两条有用的衡量标准是：1) 奖项是为了表彰历史成就，还是为了激励目标或未来的成就；2) 影响的关注点是广泛的还是非常具体的。

邓普顿奖和D-Prize展现了第一条标准的两个不同维度。邓普顿奖的设立是为了表彰展现毕生模范成就的个人。尽管该奖可能具有激励未来成就的作用，它旨在表彰获奖者过去的成就。相反，每项D-Prize挑战赛的设立都是为了推动今后为达成目标采取的行动—即分发行之有效但规模不足的消除贫困战略。

就第二点广泛和具体的影响，XPRIZE和麦克阿瑟基金会100&Change竞赛展现了截然不同的特点。每一项XPRIZE比赛都基于一个非常具体、被明确定义并可衡量的目标。举例而言，XPRIZE 富水挑战使用从空气中收集水的节能技术以寻求解决全球水危机的方法。<sup>32</sup> 另一方面，入围2021年100&Change决赛的项目包含了从增加医疗保健机会到提升当地新闻业的广泛议题。

部分比赛就以上两条衡量标准的定位如图所示。





## 撬动改变案例研究 使所有参赛者收益的定制 比赛

Economic Opportunity Challenge  
Photo by Per Scholas

撬动改变 (Lever for Change) 充分证明奖励型慈善已经非常普及且富有影响力。作为麦克阿瑟基金会附属机构,撬动改变通过两种方式帮助构建奖励型慈善事业。第一,它规划和管理最低奖金为一千万美元的公开赛。第二,它将资助者和所有竞赛中表现最佳的提案通过大胆方案网络进行匹配,并将其展示在可搜索的在线数据库中。

撬动改变参与竞赛设计过程的每个阶段:帮助确定主题领域、建立评估申请的标准、组建评审小组、确保参赛者收到有用的反馈等等。撬动改变通过引导捐助者完成这些复杂的阶段帮助传播慈善比赛领域的最佳实践。撬动改变知识管理副总裁杰夫·乌波斯解释道:“我们坚信我们正在构筑一项公益事业,并且它对我们的领域很有价值。”

成立年份  
2019

每年举办赛事次数  
2-5

竞赛类别  
因合作伙伴而异

平均奖励金额  
一千万美金以上

主题领域  
气候、司法、经济机会、难民、种族平等、性别平等、本地经济发展

全职员工  
16

地理位置  
全球范围拨款,大部分资金来自美国

迄今为止，撬动改变已经通过八大竞赛在包括实现种族平等、妇女赋权、减少温室气体排放、改善难民生活及其他紧迫问题在内的多种影响领域内实践了这一模式。撬动改变针对每一项比赛都建立了反馈系统以便参赛者从经验中学习。乌波斯解释道：“我们正努力确保所有申请和参与这个过程的人都可以从中获得价值，这个价值可以是得到曝光、获得建议或是建立联系。”

除了使参赛者受益，撬动改变还通过在大胆方案网络重点宣传最富竞争力的提案来为慈善家服务。该网络展示超过100项富有前景的社会影响解决方案，这些方案是从近1000件经评审的撬动改变各项比赛提交作品中挑选出来的。通过宣传这些方案，撬动改变充当了慈善家和服务提供商之间的桥梁，促进优秀想法的交流，并促成在领域内建立富有成效的合作伙伴关系。

撬动改变有力证明了比赛在慈善事业中的重要性。通过让慈善家了解比赛设计中的最佳实践、将资助者与有前景的提案联系起来，以及提高创新竞赛的知名度，撬动改变帮助将竞赛制度化，使其成为促进社会变革的主要慈善工具。

通过回顾，乌波斯发现在他监管的比赛中都有几项共通点。其中一项便是，所有捐赠者在比赛设计中都会经历类似的战略调整过程，这一过程促使他们反思关于捐助方式的根本问题：“我们是谁？我们的目标是什么？我们想要帮助谁？我们如何才能更好地了解我们想要实现的目标、为了谁以及如何实现？”回答了这些问题，捐助者不仅可以更好地设立比赛，也可以成为更好的社会影响实践者。<sup>33</sup>

**” 我们正努力确保所有申请和参与这个过程的人都可以从中获得价值，这个价值可以是得到曝光、获得建议或者建立联系。 “**

**撬动改变知识管理副总裁杰夫·乌波斯**

## 发掘潜在参赛者以及他们将如何参与其中

组织者应该仔细思考参赛者可能是哪些人，以及他们将如何参与其中。竞赛希望征集的想法是来自广泛的社会各阶层，还是接受过专业培训有能力设计高科技原型的专家？对于以表彰为目的的奖项，理想的提名者有哪些？他们为什么有资质获奖，以及如何发掘他们？是通过公开征集、提名人网络、内部员工检索，还是其他可行的方法？

一旦确认奖项针对的参赛者类型，赛事组织者就需要制定具体的参与标准。参与是否需要限制条件？个人参赛者或被提名者是否需要具备特定的资质证明或机构会员身份？他们需要以团队成员的身份参加还是还是可以单独参加？举例而言，斯科尔基金会在其网页明确说明了斯科尔奖不支持下列组织机构：大学项目、公立学校和校区、任务和工作中集中于特定城市或州的组织等。<sup>34</sup>

组织者需要确定面向广泛参赛者开放的竞赛将采取什么宣传方式。这可能涉及公关或传播策略、合作伙伴或其他方式。就通常采用提名人的表彰奖而言，必须明确被提名人的选拔标准。



## 普利兹克特劳伯特基金会研究案例 在设计比赛时响应社区需求

Source: WorkTogether

通过投资有色人种社区、帮助芝加哥人适应以科技为驱动力的21世纪劳动力市场、在芝加哥地区提升变革组织的能力，普利兹克特劳伯特基金会致力于改善芝加哥的经济前景。该基金会在2019年4月发起了一项其耗资最大的活动之一：芝加哥奖。

芝加哥奖旨在发掘引人注目的、能够使芝加哥南部和西部居民受益的社区主导发展计划。这两个区域由于缺乏投资在社会和经济方面处于劣势。普利兹克特劳伯特基金会为芝加哥奖提供了一千万美元的奖金，标志着基金会通过奖励型慈善来推动有意义的社区变革、在经济方面造福芝加哥居民的决心。同时，这也是麦克阿瑟基金会附属机构撬动改变主办的第一个奖项。

成立年份  
2019

每年举办赛事次数  
1-2年一届

竞赛类别  
周边地区经济发展

平均奖励资金  
1000万美金

主题领域  
具有推动性的周边地区发展项目

全职员工  
四名

地理位置  
芝加哥南部和西部

芝加哥奖是一项非常本土化的事业。该奖针对芝加哥社区领导的团队，赛事设计的方方面面都考虑到了当地情况。例如，比赛的宣传依靠社交媒体和基层活动在当地非营利组织和民间领袖间传播信息。”强大的社区投入通常是基于信任，“基金会主席辛迪·莫里斯说道，“我们希望确保大家可以从自己认识的人那里得知参与芝加哥奖的机会。我们的宣传活动包括在社交网络发布信息，然后请求朋友和同事‘将这封电子邮件发给十个人，发给所有你认识的人。’”项目官员安德鲁·贝德曼强调道：“我们担心过于高调的宣传会吸引太多来自芝加哥以外地区的人，他们没有那种我们在寻找的深厚的社区根基，因此我们认为从基层开始宣传是很重要的。”

当地情况也影响着比赛规则的制定。在比赛规划早期曾有人提议采用同行评审流程，申请人在此流程中会评判其他申请人提交的材料。这一提议最终没有通过，因为当地组织并不希望分享敏感信息。“这里的所有社区都彼此认识，而且这项活动中存在竞争。”莫里斯解释道，“社区领导告诉我们他们不愿意互相分享想法。他们对彼此、竞争和过往太过了解。”<sup>35</sup>

芝加哥奖的案例充分说明比赛需要回应参与者的需求。对利益相关者的了解帮助普利兹克特劳伯特基金会的员工精心设计比赛，以确保活动充分体现基金会对芝加哥社区领导的承诺。

基金会力图分阶段打消对竞赛的主要批评。六名决赛入围者从最初的申请人中产生，每位获得了10万美元的资金来将他们的初始想法扩充为商业计划。在这六项入围提案中，“奥本·格雷舍姆，一直在成长”方案获得了首届的1000万美元奖励。该方案旨在通过两项资金已就位的基本工程项目振兴芝加哥南部的奥本·格雷舍姆街区。<sup>36</sup>

在2020年8月宣布获奖项目后，基金会也向其他入围决赛的项目提供了进一步支持。基金会承诺给其余五项入围项目各提供50万美元的配套基金，并启动了“芝加哥奖终点线基金”。该基金为每个团队提供一对一辅助和技术支持以协助他们完成一个或多个项目，并吸引其他投资者。迄今为止，这些后续活动为决赛入围者带来了超过3500万美元的投资，这些资金来自基金会拨款、配套捐赠、其他慈善捐助和公共部门

**“强大的社区投入通常是基于信任...我们希望确保大家可以从自己认识的人那里得知参与芝加哥奖的机会。”**

普利兹克特劳伯特基金会主席辛迪·莫里斯

资金。

## 设立评价标准

参赛者评价标准的设立应基于组织者的目标。为确保一致性，在确立标准后设立一个严密的评分标准供评委使用是十分重要的。即使对主观标准来说也是如此。致力于实现特定目标的比赛在不同的阶段或许需要不同的标准。以XPRIZE进行了两轮壳牌海洋探索赛为例，比赛的第一轮供参赛团队开发经过“技术准备测试”的初始原型。比赛的第二轮将通过一系列实际测试评判那些已完成的原型是否能满足“高速、无人和高分辨率的海洋测绘和探索工作需求”。值得注意的是，晋级第二轮的九支队伍平分价值100万美元的“里程碑奖”。<sup>37</sup>

**由于比赛耗费相当长的时间，并且会严重消耗非营利组织本就有限的资源，因此组织者在整个过程中应尽可能保持透明。**

由于比赛耗费相当长的时间，并且会严重消耗非营利组织原本就有限的资源，因此组织者在整个过程中应尽可能保持透明，特别是在评价考量因素和评价所涉及的流程方面。

撬动改变举办的比赛就很好地展现了透明度。种族平等2030挑战赛的网页公布了同行和专家评委用来评估项目的评分标准。<sup>38</sup> 同样的，奈特基金会通过与潜在候选人的会谈、问答环节和全面的在线信息提

供广泛的同行申请支持。

## 明确其他参与者和他们的责任

---

除参赛者外，比赛还可能涉及大量的其他参与者—评委、社区成员、共同资助者、非政府组织、公共机构等。竞赛组织者应明确每个利益相关群体的职责和期望。

确定竞赛评委是最重要的决定之一。评委人选可以是该领域的杰出人物、组织内部的工作人员、社交媒体上的大众、其他参赛者、社区成员、专家、往届获奖者、或任何上述与其他人选的结合。对评委小组成员组成的考量应基于参与者的数量和类别。需明确说明评委或评估员需遵循的流程并确保公平性和一致性。这一步可能包含编写评审申请的标准、起草规约以确保评委成员代表足够多样化的观点，或制定轮换时间表。



TKTK  
Photo by TKTK

## 邓普顿奖案例研究 通过招募更多的提名人提升 候选人多元性

邓普顿奖成立于1972年，是约翰·邓普顿爵士设立的第一个重点慈善项目。尽管奖项成立之初是颁发给在宗教领域工作的个人，随着时间的推移，该奖项的范围已扩大至表彰“探索宇宙和人类在其中地位和目的这一究极问题”<sup>39</sup>的个体。该奖项现在由三个邓普顿慈善机构共同管理，他们分别是邓普顿基金会、邓普顿世界慈善基金会和邓普顿宗教信托基金会。

邓普顿奖是一项突出终身伟大成就的表彰奖，历届获奖者包括特蕾莎修女、德斯蒙德·图图和丹增嘉措（第十四世达赖喇嘛）。该奖项通常由菲利普亲王在白金汉宫授奖，高调的颁奖典礼是该奖获得认可的原因之一。此外，该奖项的金额会定期调整以使其始终高于诺贝尔奖，从而确保赢得邓普顿奖一直是一项享有盛誉、令人梦寐以求的成就。除卷轴和奖章外，获奖者还会获得目前价值110万英镑的奖金。

成立年份  
1972

每年举办的赛事次数  
一次，尽管慈善机构在任何一年都会举办许多不同的比赛。

竞赛类别  
表彰或终身成就

平均奖励资金  
110万英镑

主题领域  
科学、哲学、宗教

全职员工  
63(仅JTF)或约80(三个邓普顿慈善机构所有员工)

地理位置  
全球

邓普顿奖过去采用公开提名程序,任何人都可以提名有望获得该奖项的人。尽管通过这一方式产生了许多有价值的获奖人,但提名数量有时低于预期。在考虑可以增加提名的备选方案后,邓普顿奖转为封闭式提名系统以动员特定数量的个人提名更多的人选,从而提升候选人的丰富性和多元性。

**征集提名的目标之一便是“争取全面实现多元化。宗教多元化、学科多元化、专业知识多元化、意见领袖和学者多元化。”**

邓普顿基金会主席海瑟·邓普顿·迪尔

正如邓普顿基金会主席海瑟·邓普顿·迪尔所说,征集提名的目标之一便是“争取全面实现多元化。宗教多元化、学科多元化、专业知识多元化、意见领袖和学者多元化。当然,我们也要考虑人口多样性和地理多样性。这让我们能够选择更具代表性的候选人。”转变为封闭流程提升了提名人的参与度和兴趣,因而有助提升候选人的多元性。

除修改提名程序外,邓普顿慈善机构还努力使遴选标准更加透明,为提名人考虑候选人提供更明确的指导。例如将目的陈述的字数要求从300减少为35便体现了这一重点。正如邓普顿·迪尔所说:“我们希望(陈述)用尽可能少的字数表达尽可能明确的信息。我们实际上在尽力宣传‘这些是可以获奖的人、他们正在做的这些事可以让他们赢这个特定的奖项。’”<sup>40</sup>

总体来说，邓普顿奖体现了奖励型慈善的动态性。尽管该奖项有近50年的历史，它已随着时间的推移发生了显著的变化。随着邓普顿基金会和其他相关组织共同努力保证奖项的相关性、使命性和成功性，它还会持续改变。

## 确定比赛如何进行

---

总体而言，鉴于涉及包括在线提交、面试和例如颁奖典礼或其他虚拟或面对面活动的公告仪式在内的众多步骤，奖励型慈善活动需要花费数月。采用的各个比赛要素和阶段将对项目成本和结构产生重大影响。因此，竞赛设计者需要明确个人参赛的方式和地点，并详细说明参赛所需的资源。

## 明确奖励

---

将颁发多少奖项（例如第一名、第二名、第三名）？奖励包含哪些内容？针对金钱奖励，每项奖金是多少？要回答这些问题，组织者需要思考比赛的目标和目的、可用的资源、希望吸引人员的规模、经验和价值，以及举办组织的使命和目的。

奖励类型和金额多种多样，且没有选择合适奖励的固定规则。当捐助者衡量不同选择时，他们还应考虑足以激励参赛者的数额以及奖励可以带来的非经济利益，例如宣传、技术援助、或与潜在合作伙伴或其他资助者建立关系的机会。这些利益有时比奖励金额更重要。



## 谷歌影响力挑战赛案例研究 与优胜者合作以增强影响力

谷歌在创新方面的声誉在公司的慈善机构 Google.org 中体现得淋漓尽致，它汇集了公司最优秀的人才，通过整合资金、创新、技术专长来支持服务水平低下的社区和为所有人提供机会以帮助解决人类面临的一些最重大的挑战。Google.org 通过其影响力挑战向非营利组织和社会企业提供资金和技术援助以解决有针对性的问题。<sup>41</sup> 这些挑战中的绝大多数都集中于特定地区，但从 2018 年起，这些挑战还涉及特定主题，例如打击仇恨和极端主义，以及将人工智能用于社会公益。

一旦确定挑战关注领域，Google.org 就会开始接受所有个人和组织递交的关于如何推进相关解决方案的申请。Google.org 战略运营经理凯文·布雷格具体说明了机构如何旨在打破有关社会影响的传统思维并推进创新的解决方案。

成立年份  
2013

每年举办竞赛次数  
五

竞赛类别  
公开选拔

平均奖励资金  
27.5 万美元 (5 万-200 万美元)

主题领域  
近期关注重点为气候、经济机会、用于公益的人工智能

全职员工  
三名全职员工 Three full-time (数百名谷歌员工提供不同级别的支持)

地理位置  
全球

“我们知道，让世界变得更美好的想法无处不在：小型组织开启雄心勃勃的使命，大型组织希望调整模式。小型组织往往被忽视、被认为风险更大，但是我们知道，有了正确的支持，小型组织也可以产生突破性的影响。“Google.org通过影响力挑战赛支持了很多处于发展初期的组织，这正体现了他们的这一推动作用。据布雷格所言，70%的受资助组织员工人数少于15人，60%的组织在获得资助时创立还不满10年。

**“无论能否获胜，我们认为参赛组织都能从该项目中习得能力构建。”**

为了帮助这些新兴企业发展壮大，Google.org计划为优胜者和参赛者提供资金以外的其他支持。布雷格指出，Google.org在申请阶段举办了研讨会，

GOOGLE.ORG战略运营经理凯文·布雷格

帮助参与者思考他们的影响力衡量策略以及如何更好地向评委讲述他们的故事。“无论能否获胜，我们认为参赛组织都能从该项目中习得能力构建。”布雷格解释道。被选中获得资助的项目将通过咨询活动和持续六到十二个月的课程继续获得技术协助。“我们不仅是挑选出被资助者然后向他们‘预祝好运’。我们和他们一起努力，方式包括谷歌有经验的员工志愿参与或聘请合作伙伴在一年中为他们提供指导，这些指导工作花费不低，但是很有价值。”<sup>42</sup>

除了学习如何提升运营，参加研讨会的影响力挑战赛参与者们也受益于与其他受邀资助者和受助者建立联系的机会。通过这种方式，谷歌影响力挑战赛将有才华、志同道合的社会企业家联系起来，促进他们彼此交流想法，这些想法的交融对构建一个充满活力且富有影响力的社会部门是不可或缺的。

**或许更重要的是，谷歌影响力挑战赛体现了比赛价值如何远超它所分配给优胜者的奖金价值。竞赛也可以成为一个论坛以建立对话和合作关系，从而推动生成创新、有效的社会影响战略**

## 从中学习

---

比赛组织者应尽可能记录在举办有奖竞赛过程中吸取的经验。收集和分享这些经验教训可以帮助组织者举办下一次活动（如适用），并帮助他们发现和分享最佳实践。

在预算允许的条件下，可以聘请外部评估员评价包括潜在提升领域在内的比赛内容。比方说首届100&Change竞赛就包含了由研究公司Abt事务所进行的一项详细评价版块。该事务所通过访谈、组织焦点小组以及调查挖掘运作良好和待提升的领域。

除了在内部记录经验教训及与同行分享奖励型慈善最佳实践方式外，组织者还会希望传播有关正在解决的实际问题或挑战的经验。

**竞赛组织者通过宣传和推广以扩大获胜解决方案的规模是十分重要的。**

当优胜者针对紧迫问题制定了创新解决方案，竞赛组织者在政策制定者、投资者、其他慈善家和企业家间通过宣传和推广以扩大获胜解决方案的规模是非常重要的。

## 宣传计划

---

一些最知名的比赛都十分盛大。这种宣传不仅仅带有演出成分，更是吸引参与者的激励结构的重要组成部分之一。大奖的现金价值不是驱动参赛者的唯一动力；许多参赛者希望通过比赛获得公众曝光和认可。因此，有效传达比赛重要性的品牌塑造对吸引参与者、媒体和公众关注预期影响领域至关重要。

这些公开的活动令人振奋并能唤起一种具有颠覆性的成就感，这可以大大提升奖项的影响力。为了利用这种盛大活动带来的价值，举办者应确保他们通过恰当的宣传和信息传递方式发起比赛。即使对于那些没有现场面对面活动的比赛来说，在公众可触及的层面，从媒体报道到网页设计等，都应自始至终体现比赛的庄严感。

## 吸引参赛作品

---

提供公众曝光和认可的比赛通常可以吸引参与者。但是赛事组织者应注意不要造成虚假承诺。针对比赛最常见的抱怨之一便是那些在获胜概率上被误导的选手认为参赛是在浪费时间。<sup>43</sup> 为了避免这个问题，赛事组织者应尽可能明确地告知获胜概率，比如分享往届比赛中申请人和获奖人的比例数据。

此外，最好的做法是尽可能简化报名流程以减轻申请人递交材料的负担。赛事组织者还应提供清晰易懂的时间线、选拔标准和其他规则信息。设计优秀的比赛网页应该包含一个详细、全面的常见问题解答版块，以便潜在参与者了解具体要求、步骤和期望。

**尽可能简化报名流程以减轻申请人递交材料的负担。**

最后，特别是但不仅限于旨在引起少数族裔社区社会变革的比赛，应注意吸纳来自传统拨款可能忽视的、代表性不足的群体的参赛作品。吸纳这些群体需要定制宣传策略以确保关键利益相关人士知晓比赛信息并知道如何参与。从所服务社区获得信息是至关重要的。



## XPRIZE基金会案例研究 以大胆的挑战刺激创新

Source: XPRIZE

XIPRIZE基金会对未来的太空旅行提出了一个大胆的愿景：开发商业太空产业，使进入太空更便宜、安全，从而为全人类开辟太空前沿。为实现这一愿景，XPRIZE基金会联合创始人皮特·戴尔曼迪斯博士和格雷格·马力耐克开创了一项价值1000万美元的有奖竞赛，以激励工程师开发私人太空飞行技术。在收到企业家阿努什·安萨利、哈米德·安萨利和阿米尔·安萨利的数百万美元捐款后，该奖项被命名为安萨利XPRIZE。2004年10月4日，一个可以在三周内两次发射可重复使用载人航天器的团队获得了这一奖项。最终，来自七个国家的26个团队为比赛投资超过1亿美元。

安萨利XPRIZE为后续跨越多个领域的XPRIZE比赛设定了模板。XPRIZE后续比赛涵盖了节能交通工具、碳循环系统和保障女性安全技术。XPRIZE基金会为比赛提供了大量的资金、远大且具体的目标和影响深远的宣传，以提高人们对XPRIZE各项赛事聚焦领域

成立年份  
1994

每年举办赛事次数  
共启动了24项奖项（自2004年起23项），奖金共计2.8亿美元。

竞赛类别  
这项持续数年、提供数百万奖金的赛事关注三个主要领域：环境、公平和探索。

平均奖励资金  
大奖：200万-2000万美元；半决赛选手及其他选手：10万-500万美元

主题领域  
气候变化（例如海洋健康、野火、珊瑚恢复）；食物、水和废物；生物多样性和保护；基础设施；教育；人类健康和长寿；有益且合乎道德的人工智能和深度技术

全职员工  
86

地理位置  
全球运作；总部位于加州洛杉矶

的认识。

开发一项XPRIZE包含多个阶段。据XPRIZE基金会托管人杰弗瑞·沙姆斯所言，基金会从多个渠道收集想法，董事会负责决定哪些议题是“值得设奖的”。确定一个

议题是否值得设奖，就需要了解XPRIZE可能产生的影响有多大。“比方说，人人都希望我们设立癌症奖或者阿尔兹海默症奖，但是在这些领域已经有数十亿美元的投入了。”沙姆斯解释道。换句话说，一个值得设奖的议题必须是可解决、但目前投资不足的。

通过关注传统资金不太关注的挑战，XPRIZE向公众发出了一个重要的信号，那就是特定社会或环境问题是可解决的。沙姆斯指出：“我们为此设奖就向人们证明它是可以得到解决的。”

一旦一项挑战被认定为是值得设奖的，基金会工作人员就会开始制定获奖需要达成的目标。XPRIZE以具体、清晰、可衡量的获奖标准而闻名。工作人员召集顾问和相关领域专家帮助确定合适的标准。“我们称之为大胆但可以实现，”沙姆斯说道，“我们不想要一个50年才能实现的奖项。”

除了设立标准外，基金会工作人员还会从私人捐助者和企业那里寻求外部资金。“寻找资金可能是最大的挑战，”沙姆斯指出。<sup>44</sup>

基金会不仅将其收到的资金视为发起比赛的关键因素，而且还将其视为对更广泛行业增长的投资，因为巨额奖金可以动员创新团队投入解

**一个值得设奖的议题必须是可解决、但目前投资不足的。“我们为此设奖就向人们证明它是可以得到解决的。”**

XPRIZE基金会托管人杰弗瑞·沙姆斯

**决方案的开发。举个例子，在壳牌海洋探索XPRIZE的400万美元大奖中，参赛者挑战开发加速深海探索的技术，该活动推动竞争团队投资和支出达到5200万美元。<sup>45</sup>**

**因此，即便没有赢得大奖，参赛者追求奖项而投入的时间、精力和**

金钱也不一定是一种浪费。随着参赛者在比赛结束后进一步完善和改进他们的想法，这些投入很可能为持续优化和寻求解决方案奠定基础。通过这种方式，XPRIZE的每一美元资金都产生了更加有意义的影响。

## 减轻参赛者负担

---

为潜在参与者创建一份简短的调查问卷可以帮助参与者决定他们是否适合参赛，并为审查申请的人节省宝贵的时间。这可能需要经验、预算、员工规模、关注地区、影响区域等信息。另一种调整时间和资源投入的方法是分阶段比赛，在参赛者步入下一阶段时要求提供额外的信息。这样有助于确保参与者在比赛中投入的时间和他们在比赛中晋级的机会成正比，也不会给原本资源就不充足的申请人增加过多的负担。

## 赛后活动

---

虽然在颁发奖项后一场比赛可能就正式落幕了，但捐助者和组织者可以从赛后的活动或反思中获得重要经验。<sup>46</sup>这可能包括随着时间的推移对优胜者进行跟进。有前景的想法是否成功落实？创新解决方案是否吸引了额外的资金？对受影响社区或问题的作用是否达到预期？为什么达到了或没有达到预期？回答这些问题可以累积关于在比赛下一个选拔阶段需要注意事项的重要经验，并且在有成功案例的情况下，可以取得重大而持久的影响。此外，组织者和捐助者的持续介入可以通过合作、意识和其他联合举措在预期领域取得进一步进展。

# 展望

慈善奖励和竞赛对捐助者、民间组织和受益于这些资金的社区有独特的价值。如果确定奖励型慈善与整体战略目标一致，捐助者应权衡活动在宣传、创新和影响力方面带来的好处与在该领域成功举办活动需要花费的精力。通过适当的规划和支持，奖励型慈善事业—无论是基于激励还是基于表彰—对于希望通过新途径扩大影响力的捐助者来说都是一种非常有益的方式。

# 比赛清单

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 选择适合您目标的比赛类型       | <input type="checkbox"/> 明确奖励    |
| <input type="checkbox"/> 发掘潜在参赛者以及他们将如何参与其中 | <input type="checkbox"/> 从中学习    |
| <input type="checkbox"/> 设立评价标准             | <input type="checkbox"/> 宣传计划    |
| <input type="checkbox"/> 明确其他参与者和他们的责任      | <input type="checkbox"/> 吸引参赛作品  |
| <input type="checkbox"/> 确定比赛将如何开展          | <input type="checkbox"/> 减轻参赛者负担 |
|   | <input type="checkbox"/> 赛后活动计划  |

## 尾注

1. 雷尼亚·里德·沃森：“奖励型慈善的未来”，《斯坦福社会创新评论》2016年夏季。
2. 布拉德福德·K·史密斯：“一种转变资助方式的开放数据方法”，《斯坦福社会创新评论》2019年冬季。
3. 英国国家科技艺术基金会 (Nesta)：“挑战奖：实践指南”，英国国家科技艺术基金会2019年11月25日，[https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Challenges\\_Practice\\_Guide\\_2019.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Challenges_Practice_Guide_2019.pdf)（阅读时间：2021年1月18日）
4. 马尤尔·帕特尔：“比赛改善慈善事业的六种方式”，《斯坦福社会创新评论在线》2013年7月22日，[https://ssir.org/articles/entry/six\\_ways\\_contests\\_improve\\_philanthropy](https://ssir.org/articles/entry/six_ways_contests_improve_philanthropy)（阅读时间：2021年2月2日）
5. 乔纳森·贝斯、巴斯卡尔·查克拉沃蒂、托尼·格兰德、布伦特·哈里斯、保罗·詹森、大卫·麦高、乔·纽斯姆、大卫·麦高、爱丽儿·西蒙、琳恩·特里安托：“‘获胜者是...：’慈善家和政府对奖励很重要”，麦肯锡公司2009年7月1日，<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count#>（阅读时间：2021年1月18日）
6. 亚当·加努扎：个人访谈，2020年9月18日。
7. <https://www.d-prize.org>。（阅读时间：2021年1月21日）
8. 尼古拉斯·福梭：个人访谈，2020年9月3日。
9. 杰夫·乌波斯、托马斯·卡利：“激励奖的前景”，《斯坦福社会创新评论》2019年冬季。
10. 海瑟·邓普顿·迪尔：个人访谈，2020年8月24日。
11. 尼古拉斯·福梭：个人访谈，2020年9月3日。
12. 皮特·帕内彭托：“奖励型慈善对慈善机构有好处吗？”《慈善纪事报》2007年3月3日。
13. <https://knightfoundation.org/about>（阅读时间：2021年1月21日）
14. 亚当·加努扎：个人访谈，2020年9月18日。
15. 金伯利·曼诺·雷奥特：“建立奖励网络”，《斯坦福社会创新评论在线》2015年10月5日，[https://ssir.org/articles/entry/building\\_a\\_prize\\_network](https://ssir.org/articles/entry/building_a_prize_network)。
16. 丹妮拉·马迪罗：个人访谈，2020年9月22日。
17. 瑞秋·西曼斯基：“奖励型慈善：激发创新和对新解决方案的认识”，国家家庭慈善中心2015年5月15日，<https://www.ncfp.org/2013/05/15/prize-philanthropy-spurring-innovation-and-awareness-of-new-solutions/>（阅读时间：2021年1月18日）
18. <https://www.google.org/opportunities/>。（阅读时间：2021年1月21日）
19. 马尤尔·帕特尔：“为什么竞赛可以改善慈善事业：设计具有影响力公共奖项的六大教训”，奈特基金会2013年7月，<https://knightfoundation.org/wp-content/uploads/2019/06/KF-Contests-Report-lores.pdf>（阅读时间：2021年1月18日）
20. “关于大胆方案网络”，大胆方案网络，<https://solutions.leverforchange.org/about-us/>（阅读时间：2021年1月18日）
21. 本·派恩：“今年斯科尔奖我们考虑了这79家组织”，斯科尔基金会2020年1月10日，<https://skoll.org/2020/01/10/we-closely-considered-these-79-organizations-for-this-years-skoll-award>（阅读时间：2021年1月18日）
22. 蕾切尔·福林：个人访谈，2020年8月18日。

23. 马尤尔·帕特尔：“公开比赛有效的原因”，《斯坦福社会创新评论在线》2013年9月3日，[https://ssir.org/articles/entry/four\\_reasons\\_why\\_open\\_contests\\_work](https://ssir.org/articles/entry/four_reasons_why_open_contests_work).
24. 加布里埃尔·卡斯帕·贾斯汀·马库：“如何找到突破性的想法”，《斯坦福社会创新评论在线》2015年10月8日，[https://ssir.org/articles/entry/how\\_to\\_find\\_breakthrough\\_ideas](https://ssir.org/articles/entry/how_to_find_breakthrough_ideas).
25. 麦克阿瑟基金会附属机构撬动改变与爱创家改变者正是两家这类组织。
26. 彼得·弗鲁姆金：“新形式的资助：比赛、奖项和众包”，见莱瑟特·M·萨拉门编辑：《慈善新前沿：重塑全球慈善事业和社会投资的新工具和新参与者指南》第514-536页，纽约牛津大学出版社2014年版。
27. <https://www.changemakers.com/changemakers-products#challenges>（阅读时间：2020年1月21日）
28. <https://www.ashoka.org/en-us/program/future-skills>。（阅读时间：2021年2月2日）
29. 丹妮拉·马迪罗：个人访谈，2020年9月22日。
30. 杰西·戈德汉默：“新奖项：长期培训与参与”，《斯坦福社会创新评论在线》2014年8月6日。[https://ssir.org/articles/entry/the\\_new\\_prize\\_long\\_term\\_training\\_and\\_engagement](https://ssir.org/articles/entry/the_new_prize_long_term_training_and_engagement).
31. <https://www.macfound.org/programs/fellows/strategy/>。（阅读时间：2021年1月21日）
32. “关于麦克阿瑟天才奖”，麦克阿瑟基金会，<https://www.macfound.org/programs/fellows/strategy/>（阅读时间：2020年1月18日）
33. 杰夫·乌波斯：个人访谈，2020年9月20日。
34. “关于斯科尔奖”，斯科尔基金会，<https://skoll.org/about/skoll-awards/>（阅读时间：2020年1月18日）
35. 安德鲁·贝德曼、辛迪·莫里斯：个人访谈，2020年9月23日。
36. <https://www.ptfound.org/chicago-prize-2>。（阅读时间：2020年2月2日）
37. “九个团队入围壳牌海洋探索XPRIZE决赛争夺700美金奖励”，XPRIZE 2018年3月7日，<https://www.xprize.org/prizes/ocean-discovery/articles/nine-teams-advance-to-final-round-of-the-7m-shell>（阅读时间：2020年1月18日）
38. “评分规则”，种族平等2020，<https://www.racialequity2030.org/scoring>（阅读时间：2020年1月18日）
39. <https://www.templetonprize.org/templeton-prize-history/>。（阅读时间：2020年2月2日）
40. 海瑟·邓普顿·迪尔：个人访谈，2020年8月24日。
41. <https://www.google.org/opportunities>。（阅读时间：2020年2月2日）
42. 凯文·布雷格：个人访谈，2020年8月24日。
43. 凯文·斯塔尔：“抛弃奖励”，《斯坦福社会创新评论在线》2013年8月22日[https://ssir.org/articles/entry/dump\\_the\\_prize](https://ssir.org/articles/entry/dump_the_prize)（阅读时间：2020年2月2日）
44. 杰弗瑞·沙姆斯：个人访问，2020年8月26日。
45. <http://www.climateaction.org/climate-leader-interviews/marcus-extavour-on-how-xprize-aims-to-drive-technological-solutions-for-su>（阅读时间：2020年2月2日）
46. 查理·布朗、罗伯特·Q·本尼迪克特：“战略性考虑举办奖项”，《斯坦福社会创新评论》2018年夏季。

洛克菲勒慈善咨询机构是一家非营利组织，目前为个人、家庭、公司和基金会就超过4亿美元的年度捐赠提供咨询和管理服务。洛克菲勒慈善咨询机构传承洛克菲勒家族缜密、有效的慈善事业，始终处于慈善发展和创新的最前沿。其多元化的专业团队在各个领域都有深厚的知识和丰富的经验。洛克菲勒慈善咨询机构成立于2002年，目前已发展为全球最大的慈善服务组织之一，并为70多个国家和地区提供了超过30亿美元的赠款。洛克菲勒慈善咨询机构目前为90多个项目提供财政赞助，提供治理、管理和运营基础设施以支持它们的慈善目标。如需更多信息，请访问[www.rockpa.org](http://www.rockpa.org)。

ROCKEFELLER  
Philanthropy  
Advisors

[WWW.ROCKPA.ORG](http://WWW.ROCKPA.ORG)