

## 关于深德

深德公益于2009年在上海成立,聚焦于中国非营利领域,以专业研 究、战略咨询、影响力投资为三个抓手,致力于打造中国公益的执行效 力。

深德创始团队来自全球知名的战略管理咨询公司"波士顿咨询" (The Boston Consulting Group) ,现有全职顾问20名,均拥有一流的国内外 教育背景,以及跨越营利、非营利的职业经历。

过去10年,深德在公益领域已经累计完成了300余个研究和战略咨询 项目,主要提供战略规划、调查研究、独立评估、项目管理服务,服务 对象包括公益基金会、国际发展机构、政府创新部门、高净值家族、企 业社会责任部门、社会企业等。



截至2019,深德的智慧影响了近 100 亿 人民币的非营利资本



扶贫济困





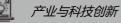
自然生物保护



初等教育



科学研究





医疗卫生



党 文化艺术



社区可持续发展

## 深德思维

深德认为,创新和专业化管理是突破中国非营利资本效 率的关键,而一支独立、专业化、跨界团队的力量举足轻重。

我们把每一个战略课题,都看成非营利伙伴释放效力的机遇。 驱动我们热忱的,是对"影响力"的追求,和对"驾驭"的偏爱。

#### 影响力

驾驭

"影响力"来自于我们服务的项 目成果,来自于"客户"的成长, 以及不能忽略的,来自于深德 每一位团队成员的成长。

"驾驭"要求深德每一个团队成 员把自己放在"驾驶员"的座 位看客户的问题, 积极主动, 以成果为导向。

我们的目标很简单:

#### 战略要能让客户听懂,能让事情落地

没有传说中管理咨询的炫目"框架"、"工具"和"定 式",在找到每一个战略答案的背后,是我们以问题为 导向的"深德思维"。

讲有逻辑的故事 MECE

价值链至上

迭代求真 善用选项 大道至简

问题驱动

自上而下

SO WHAT?

## 十年, 走在中国非营利行业的最前沿

# 深耕传统公益助力社企发展

2009-2012

#### 服务"最纯粹"的公益

- ❖ 与壹基金建立长期战略合作关系,全面参与其典范工程和灾后 重建项目的评估
- ◆ 设计、管理了"照亮凉山"项目, 三年两期项目解决了四川凉山州 美姑县所有无电户(23,000户)的 太阳能照明问题

#### 牵手高潜力中国社企

- ❖ 第一个社企项目——羌绣帮 扶中心战略支持,社企当年突破千 万营收,为五千个绣娘提高收入百 分之三十以上
- ◆ 第一个大规模评估项目,为英 国大使馆文化教育处"社会企业 家技能项目"进行评估
- ❖ "帝亚吉欧梦想助力计划":挑选五家高潜力社会企业,提供为期一年的孵化服务

# 助推"新公益" 试水影响力投资

2011-2015

#### 试水影响力投资

- ❖ 发起成立中国首家公益创投管 理机构——育基金, 并与新湖集团、爱德基金会共同设立新湖育公益创投基金,以股权、债券的方式投资了7家社会企业,以榜样力量助力中国社企规模化
- ❖ 与十七家影响力投资人发起 "中国社会企业与社会投资论坛", 打造中国本土真实有效的影响力 投资平台
- ❖ 聚焦青年社会创业,"社创天地"正式落地清华 x-lab。并在清华大学经管学院面向本科、研究生开设《社会创业导论》公开课程

## 突破商业-公益壁垒 营造跨界影响

2011-2018

#### 社企规模化: 包容性商业

❖ 为亚洲开发银行担任战略顾问,在几年间开展了全面范围的对中国包容性商业的调研,并深入黑龙江、山西、内蒙古等地探索商业企业扶贫和经济转型模式

#### 撬动商业跨界的力量

❖ 为梅赛德斯 - 奔驰、渣打银行、通用电气、耐克、帝亚吉欧等跨国企业打造企业社会责任整体战略、设计核心项目并提供运营支持

## 聚焦资源型机构战略 打造规模化影响力

2014-2019

#### 让资源释放更大效力

- ❖ 为中国前十大公募基金会中的六家提供战略规划,撬动公募资源型基金会的效力
- ❖ 启动老牛基金会的家族慈善战略规划,启动家族慈善量化研究,推动中国慈善家更大胆的为公益创新买单
- ❖ 为万科公益基金会、世界自然 基金会 (WWF)、北京仲裁委员会 等大体量平台性机构提供战略规 划

## 评估与研究

### 不计投入,关注"纯粹"公益

2011 年,深德应邀为四川甘孜州丹巴县东马村的一个学前儿童教育项目做调研评估。虽然评估费用仅八千元,还包含差旅费,但打动深德的只有一点:客户对项目战略的困惑,和对第三方智慧的真实需求。

深德选项目,最重要的前提就是 要有真实的需求

## 找准关键需求,避免公众捐款浪费

汶川地震后,在四川和甘肃的灾区,数以百计的乡镇卫生院、诊所受到严重损毁。这些卫生院为上干万的农村人口提供医疗服务,其中35%属于年收入3000元以下的贫困人口。深德对90余个乡镇卫生院的需求调研后发现,乡镇卫生院的需求不是医疗设备,而是掌握知识和技术的医生。深德的评估否定了壹基金的资助计划,减少了两千万人民币公众捐款的损失。

推动公益发展,软件往往比硬件 重要。只有挖掘到需求,才能用好资源

### 把"透明"二字说明白

2012 年,深德对壹基金 17 家候选非营利机构开展了独立评估,率先建立了"财务透明、战略透明、治理透明"的评估体系,通过精炼的"一页总结"呈现各机构的透明度现状和差异,把专业的事情说明白,助力打造更透明、公开、健康发展的公益领域。

非营利组织的公信力建立在"透明度"上,但透明度不仅是财务数字, 还要说清如何把好事情做好

### 与英国大使馆文化教育处 五年合作,共同助力社企发展

2010年始,深德与英国大使馆文教处建立了长期 合作关系。深德牵头开展了多期"社会企业家技能项 目"的评估与立项工作,并就社企的财务管理、战略 规划、运营效率等各方面进行了多次深度培训。

此外,深德发起/参与了将社企与商业企业社会 责任部门对接的"凤凰计划"、香港SIE等多个项目,进 行了东南亚社会投资现状的调研。2013年,时任英国 首相卡梅伦访华,深德为其扫描了中国社会企业发展 的议题。 深德十年帮助培育过近百位社会 企业家,核心战略考虑点就是影响力 驱动、刚需识别、竞争力打造

## 与亚洲开发银行携手开展中国包容性商业市场研究

深德为亚洲开发银行(ADB)筛选了70多家包容性商业模式的中国企业,并深入评估其包容性商业模式、社会影响力和融资需求,助力亚行探索商业企业在中国有效参与扶贫事业的模式。

之后数年,深德于山西、内蒙古、黑龙江试点, 从早期研究者转变为项目管理者,并指导企业进一步 实践包容性商业的经营模式。该项目有效带动了中国 对包容性商业的关注,三年累计撬动中国政府对包容 性商业8亿人民币的贷款支持。 包容性商业是社会企业规模化的 途径,为商业深度参与扶贫提供了有 效办法,更为中国巩固扶贫成果提供 了一个有力抓手



## 战略规划

### 万科: 大道当然, 企业基金会的 独立之道

深德为该基金会提供五年战略规划,支持基金会往更加专业化的方向发展,帮助基金会理顺了与企业 CSR 的关系,并形成了以价值观为驱动的旗舰项目。基金会将着重以"可持续社区"为目标,推动环境保护和社区发展。

企业基金会谋求长足发展,必须保 持其战略上的独立性。企业基金会于企 业,唯一的反哺就是品牌的社会价值, 以及对员工价值观的影响

## 老牛基金会: 打造战略和价值观的合力

深德创新性的邀请洛克菲勒慈善顾问机构 (RPA), 为老牛基金会完成了五年战略规划,聚焦树人树木, 实现家族传承,实现慈善资本更大的影响力。此后, 深德还深入基金会项目评估,文化价值观的打造,以 及团队胜任力的评估。 家族基金会相对公募和企业基金 会而言,更要彰显对社会创新的担当, 以及家族慈善在家族传承中的战略地位

## 中国红十字基金会:战略重塑,组织提效

红基会品牌在郭美美事件后被大众严重质疑,同时面临组织效率低下的问题。管理层深刻意识到战略缺失的影响,以及机构重塑的重要性。深德为其开展了五年战略规划,并对机构进行了"三角翻转"的组织重塑,充分增强一线团队授权,改善机构运作效率。

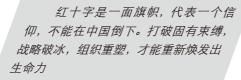
## 千禾: 战略有定力, 执行才长远

深德深信,社区基金会在中国必有其强大生命力,而干禾是社区基金会的典范代表。深德为干禾制定的五年战略规划,一方面是基于社区需求,一方面是基于基金会的使命和价值观。"战略议题网络"概念的提出,不仅仅让干禾坚持在社区环保上的主线,还有效团结周边力量,实现以小博大。

影响力至上是深德一以贯之的原则。从社区影响自下而上倒推战略定位, 才能建立基金会长远生存发展的根基

## 北京仲裁委员会: 商业思维助力战略跨界

仲裁不仅是低成本快速有效解决企业间的纷争, 更是一个国家发展"软实力"的刚需。北仲作为中国 仲裁行业的先锋,继续解决其对外聚焦高端市场,以 及对内完善专业化治理。在为这家非营利客户的战略 规划过程中,深德看到了非营利领域的博大以及于商 业、于社会、于国家的影响力。 仲裁课题突破了传统非营利的领域,而探索跨界整合让深德的优势能力 发挥到了极致





## 深德战略影响力

多背一公斤 北京有机农夫市场 RUC 西乡妇女发展协会 禾予 心 成都品生活 我们.com 汶川三江儿童之家 成都黄大姐 Pheonix Plan 四川馋爱善食 益云 企业碳排放平台 MagicBus 携职网 内蒙古红十字基金会 成都天杰有机农业 ARDY D.Light 中国妇女 四川银谷智联环保 和众泽益志愿服务中心 香港社创基金 重庆血友之家 中康融益康复医疗中心 西吉县清源和谐社区服务中心 Unconstrained Art 赤峰市昭乌达妇女可持续发展协会 海勒之家 新湖-育公益创投基金 乡村妇女儿童发展促进会 科技助老 新途 蚯蚓行动 昆明本土食尚 一加一北京残障人文化发展中心

## 影响力投资

#### 社企培育

从社会企业评估起始,到深入参与"帝亚吉欧梦想助力计划",为 5 家社会企业提供为期一年的咨询服务,深德长期帮助培育中国高潜力社会企业。从独立的外部观察者到深度参与者,深德逐渐深刻认识到社企发展的潜力和阻碍,并且决心为此付诸更大努力。

### 社企创投

2011 年夏天,深德公益的五位董事发起成立中国本土首家人民币公益创投基金——育基金。 育基金通过天使社会基金的注入和运营,发掘中国最有潜力的社会企业。次年,育基金联合新湖 集团、爱德基金会共同设立新湖·育公益创投基金(首期资金 1,000 万人民币)。该基金致力于通 过天使投资和管理咨询,助力中国的社会企业规模化成长。

2013 年,"新湖·育"与英国大使馆文化教育处合作,共同打造中国第一个真实的社会投资平台,通过训练营和一对一深入辅导等方式切实提升机构在战略、运营、财务、宣传等全方位能力。在之后的数年中,这一社会投资平台持续聚集资金,持续投资多家高潜力社会企业,持续发挥社企投资领域的重要影响力。

2014年,"新湖·育"与国内其他 16 家公益创投机构联合发起"中国社会企业与社会投资论坛(联盟)",期冀整合资源,共同推动社会企业的发展,发掘、连接、培育和支持具有社会创业精神的人,给社会带来正向改变。

2015 年, "新湖·育"等 8 家中国社会投资机构在清华大学共同发起成立"清华 x-lab•社创天地",通过"孵化+创投"的深入介入模式助力科技型社会企业的规模化,最终培养中国未来的社会企业家领袖。

2018 年,深德与清华 x-lab 共同主办的社创天地在清华大学开设《社会创业导论》课程,面向本科生和研究生提供了解社会企业如何解决社会问题,如何形成有效商业模式的机会。溯源向上,播种学子,通过知识传播的巨大影响力发掘人才。

#### 服务影响力投资人, 助推包容性商业

2016 年起,经过对中国包容性商业的深入研究,深德继续受亚洲开发银行(ADB)委托,助力亚行探索商业企业如何在中国有效地参与扶贫事业。

2017 至 18 年,深德对黑龙江、山西和内蒙古深入探访,进行中小企业运行状况分析,协助民营企业进一步实践包容性商业的经营模式。并通过包容性商业基金的可行性调研,为亚行提供包括行业选择、资金投入模式和计划在内的调研结果与建议。

我们认为,理想的包容性商业应从多个方面解决低收入人群的贫困问题,多方面的创新技术和模式的结合可以产生快速跃进的发展效果。同时,贫困地区的当地政府在政策及金融方面的支持对包容性商业企业的长期发展至关重要。



## 一样的深德,不一样的接触

#### "照亮凉山":深德从设计到运营

2009年4月,深德参加了在牛津大学举行的 SKOLL 社企大会,遇见了知名社会企业 d.light 的创办人 Ned Tozun。作为在斯坦福大学期间实现社会创业的典范,d.light 为"穷人"设计和生产太阳能灯,是深德团队一直仰慕并希望引入中国的一家国际社会企业。

那一年,中国还有500万人生活在无电地区,而他们中的大多数属于贫困家庭。因无电而致贫,因贫困而无电。

2009年6月,深德联合壹基金,选择了四川凉山彝族自治州美姑县,一个位置偏远、经济落后,终年阳光普照的地区进行试点。在一个300户的无电村,150户农户获赠一盏太阳能灯。评估发现,用灯农户每月煤油(照明)开支节省50元,而当地学生的夜间读书时间增加40%。

2010年8月,"送光明"二期全面启动。农户、政府、壹基金各负担太阳能灯的三分之一。2011年,送光明项目覆盖了美姑县全部两万三千户无电农户。

从项目设计, 到项目评估, 到项目管理, 深德的角色突破了传统的咨询顾问, 从后台走向前台, 完成了和受益人的第一次亲密接触, 看到了社会企业能够带来的深远影响力。

### "第一声音": 深德从筹款到执行

2015年底,深德通过一个咨询项目了解到,全国有近10万名7岁以下的重度听障儿童。一旦错过0-6岁的"黄金救助时间",他们将一生因聋致哑。

2016年初,深德公益联合中国妇女发展基金会和知名爱心人士发起"第一声音",致力于为来自低收入家庭的重度听障儿童提供高品质、全链条的医疗救助,让他们平等地拥有倾听、说话的权利。深德作为项目发起方和管理方,从宣传、筹款,孩子筛选,到康复跟踪,再次扮演了"公益运营者"的角色。

两年的时间里,第一声音筹款近400万元,资助了全国19位来自低收入家庭的重度听障孩子安装耳蜗,为22名孩子的术后康复买单,让他们重回有声世界。

2018年,国务院颁布《关于建立残疾儿童康复救助制度的意见》,带动了巨量政府和社会资源,弥补了听障儿童的救助空白。"第一声音"的使命由此告一段落。

两年时间,深德的每一位同事都亲身参与到了第一声音。他们不仅贡献了自己的智慧,还"消费" 自己的热情。公益之不易,战略之落地,唯有亲身体会,才能真正领悟。



## 合作伙伴说



徐永光 南都公益基金会理事长

"十年以来,许多新鲜力量涌入公益行业,逐渐成为各个领域的中坚力量。深德公益则是其中一支不太一样的团队,坚守专业咨询这一核心,同时又不断推动对前沿话题的探讨。大浪淘沙始见金,也希望看到有更多深德这样的第三方专业团队继续深耕。"



Melissa A. Berman 洛克菲勒慈善顾问机构CEO

"Venture Avenue and its Yu Impact Fund exemplify the remarkable innovation in social finance that China is developing. They are both serving and developing the marketplace for social progress. Venture Avenue has been a great partner to Rockefeller Philanthropy Advisors, and we look forward to more collaboration in the coming years."



王石 万科公益基金会理事长

"十年积淀为序曲, 用专业的力量发挥更大的价值。"



王行最 中国扶贫基金会执行副会长

"在公益行业完整的生态链建设中,中介咨询服务机构是其中必不可少的一环。深德公益应运而生,它由一批具有强烈使命感的有为青年组成,深耕中国公益行业十年,以商业的专业水准和公益的情怀为公益组织提供增值服务,硕果累累。未来十年我们守望相助,共同呵护和助推我国公益事业的健康发展。"



卢思骋 世界自然基金会(瑞士) 北京代表处首席代表兼CEO

"深德十年,依托国际水平的专业知识,立足本土在地的深耕细作,以顶级服务,与中国公益组织并肩前行,推动行业发展,贡献良多。寄望下一个十年,深德承先启后,更上一层楼!"



牛根生 企业家、慈善家,蒙牛乳业集团创始人 老牛基金会创始人

"战略规划是一件专业的事, 专业的事就要交给专业的机构。"

## 团队说



罗雪 2009年加入,2014年离开后 任职于凉山州卫生健康委

"在深德五年,踏千山万水,历公益先锋浪潮,积累的丰富项目管理和评估经验,对我在政府部门的工作助力良多!"



李函璟 2014年加入,2016年离开后创立 有机香氛/天然护理品牌Plantasía

"在一个又一个不容易的项目里,被老板远远地拉扯到舒适区的极限,反复思考和探索,获得自我重塑与社会共益的价值感,是我一辈子的珍贵经验。"



木西路 2014年加入,2019年离开后创立"禾 予",专注于组织进化与价值观创新

"在深德这五年,是一段探索、整合、发现的旅程。越来越清晰地看到'人' 是实现'价值观'和'组织变革'的重要道路。"



郭小溪 2015年加入,2017年离开后就读 于密歇根大学商学院,目前在 Bimbo集团担任全球战略经理

"深德给予了当时尚处于职业探索期的我一个非常支持性的、多元的平台,这里有很多有趣的项目,多样的经历,建设性的反馈,还有包容的文化氛围。"



张稹 2016年加入,2018年离开 后就读于哈佛大学商学院

"在深德的两年让我惊喜地发现公益 和商业的多种结合方式,用创新的 方式解决社会问题充满热情。深德 是一个充满企业家精神,有爱的大 家庭。"



楼望 2012年加入,目前为 深德咨询合伙人

"我在深德工作满八年,看过它没有在低谷时放弃,也看过它没有在高光处迷失。八年后,依然有挑战,有新鲜,有渴望。期待下一个十年!"



杨彤 2017年加入,目前为深德 咨询资深项目经理

"感恩这个专业而不失温度、多元而不失初心的团队,给我带来了发散脑洞与系统思维并行、细度与高度兼备的工作体验。"

## 写给未来公益领袖

未来十年,在中国经济转型的大格局中,在产业结构升级和高速城市化进程中,公益必须找准社会痛点问题嬗变的脉络,一触合"注定将成为中国公益的关键词。

#### 何为融合?

对草根机构而言,知识公益将与科学公益融合; 对企业公益而言。企业文化将与社会责任融合; 对向善资本而言,社会创新将与公益金融融合; 对慈善家族而言,财富传承将与文化传承融合; 对普罗大众而言,慈善伦理将与公益意识融合;

而未来的公益领袖,必将在未来十年担当三重引领

第一重,是在技术上引领。在专业领域(如环保、养老、医疗、教育)做"领头羊", 在公益前沿创新求变,为同行者鼓舞,为后来者铺路;

第二重,是在资源上引领。资源不仅仅是资金,更重要的是人才、数据、政策。为 行业培养优质人才,共享重要数据,影响关键政策,这是一种伟大担当;

第三重,是在价值观上引领。面向未来的社会<mark>痛点,用文化价值观保持自己的战略</mark> 定力,滴水穿石,完成突破,打造范式,获得蜕变式的成长;

于深德,融合二字根植在我们的文化里。我们<mark>拥抱跨界人</mark>才和合作伙伴,在工作中融合理性和感性,每一个项目,每一次尝试,都是"授人以渔"。

与未来的中国公益领袖携手,才彰显深德的影响力。



50年前,阿姆斯特朗在月球上迈出了人类的一大步。去年,中美均宣布 2030年载人登月。人类勇敢坚毅的探索,让不远的将来浮现在眼前。而中国公益 的未来十年,将经历怎样的波澜壮阔亦或艰难曲折?

我们期盼公益事业不再是边缘化的话题,公益捐赠占GDP比重提升,上万亿公益资金在中华大地上高效运转;

我们期盼普罗大众的认知转变,将传统公益伦理和情怀转化为行为习惯,公益的全民参与广度和深度显著提升;

我们期盼中国的公益机构在战略敢于"向前看",面向社会痛点,以价值观驱动战略,而在管理上"向右看",学习商业管理方法和技术,提升管理效率;

我们期盼政府在完善法规的同时,放飞公益,支持公益慈善运用新模式和新技术制造出有温度有力度的影响力;

我们期盼更多的社会企业家跨越慈善,步入公益,用商业智慧解决复杂社会问题,践行他们的社会责任;

我们期盼家族慈善更有担当,为更多的社会创新买单,让家族财富和家族文化通过家族慈善代代传承;

我们最期盼的,是更多的青年人行走在公益路上,让新技术实现公益效力的突破,成为脚踏实地的公民领袖!

对于深德,与未来公益携手的最佳选择就是战略规划、公益研究和影响力投资。我们擅长这三个课题,而且怀抱热忱。"打造中国公益效力"是我们的使命。我们手执效力之剑,戮力前行。

桃李不言,下自成蹊。在公益未来,与诸君共勉。