



明日公益中长期战略

2022年-2030年

文件信息

文件名	类别	密级	执行日期	页数
明日公益中长期战略 2022-2030	战略规划	公开	2022.3.19	48 页

版本修订记录

序号	修订版本	时间	描述	拟稿部门	备注
1	V1	2022.1.29	初稿	执行团队	
2	V2	2022.2.09	二稿	研究院	
3	V3	2022.2.17	三稿	研究院	
4	V4	2022.3.10	四稿	徐伟	
5	C1	2022.3.17	合并版	理事会	

目录

文件信息.....	2
1. 前言——两种常见支持公益模式的失灵.....	5
2. 我们的社会责任.....	7
3. 我们的使命.....	8
4. 我们的解决办法.....	9
5. 战略目标.....	10
三步走战略.....	10
价值观和组织文化.....	13
阶段性目标.....	16
6. 我们的经营活动.....	18
三个业务：.....	19
Four Fit：.....	22
4Ps：.....	22
卓越飞轮：.....	24
7. 利益相关方分析.....	24
8. 组织保障.....	31
理事会和监事会.....	31
一、理事会：.....	31
二、监事会.....	32
专业事业部.....	33
内部治理：建立理事会、专业事业部和执行长共治的明式.....	34

9. 风险控制.....	35
10. 其它共识.....	36
(一)、保持战略十年不变。.....	36
(二) 自成平台.....	37
(三) 工作要点.....	38
11. 后记：中国公益的特点.....	39
概念解释.....	45

1.前言——两种常见支持公益模式的失灵

近两年的新冠疫情加速了百年未遇大变局的进程。公益虽然一直不是中国社会的主流，受到的影响却不小。

在这期间，有些公益人干脆放弃理想，退出了这个先行者的行列。有些人则陷入反思，思考问题在哪里，公益的出路又在哪里。

关于公益的发展问题，很多人提出了一些有益的思路。有些人说是缺少公益基础设施建设，有些人说是缺乏专业人才，有些人说没有资金，还有些人说是因为制度不完善。这些说法都对。但是行业问题从来不能只看到一头，而要以系统整体的思维来思考。在这么多思考中，有两种解决方案最具代表性，我们就拿他们来分析：

第一种人，看到一个公益行业低效的问题。中国每年都有大量的人力、物力投入公益领域，但却十分低效。捐赠人捐赠给公益机构资金，志愿者捐赠给公益机构时间精力，如果公益机构始终不想着如何提升成效，那不是太不负责任了吗？很多爱心不是白白浪费了吗？出于这样一种“高效才对得起爱心”的心理，他们给出的办法是提高公益组织的效率。那么，自然而然地，就想到用咨询的方式，用专业知识去支持公益组织。

第二种人，看到公益行业由于缺少基础设施，导致很多草根公益组织在起步阶段就做不起来，无法将公益长期进行下去。比如，企业工商注册很方便，公益组织由于各种原因，要合法注册就有较大困难。

除此以外，行政、人事、传播、财务这些组织发展必要的器官对于草根公益组织来说，也经常没有。出于这样一种需求的认识，有些人想以孵化器这么一种形式来帮助公益组织成长。

那么，这两种方式有没有解决问题呢？的确有解决一部分问题，但更多的是“方法都对，就是不起效”。用一个词可以叫“失灵”，即“咨询失灵”和“孵化器失灵”。

“咨询失灵”是怎样的情况呢？咨询机构一般会详细了解公益组织的情况和问题，再结合一系列调查和分析，给出一个合理的建议方案。但是很多公益组织看到这个方案后，却往往束之高阁。因为首先，咨询机构开出的药方太苦了，要解决组织深层次的问题需要变革组织，这个变革要花很大的心思和精力下去，是有成本的，公益领导人觉得太麻烦，没有这个勇气和决心。我们可以再想一想，商业公司为什么更愿意接受变革呢？很简单。因为他们变革成功了，可以赚很多钱嘛！公益组织要变革是有点吃力不讨好的。明知道道理是对的，但是对于组织一把手来说，要作的个人牺牲未免太大了。第二个原因，咨询方案预想中的解决办法在实际中很难实施。比如，建议要加强志愿者的管理，用一个模型方法，达到怎样一个水平。道理上很对，也很明白。但是要管好志愿者却是很难的，里面的情况千变万化，十分复杂。一句话总结，咨询失灵是因为很多公益组织觉得实施起来太麻烦、太难。连温饱问题都没解决，还想着让他们变专业，搞变革，恐怕他们在“心力”上无法顾及。

“孵化器失灵”又是怎样的情况？孵化器主要针对公益组织起步缺少基础设施的问题，比如公益项目缺少活动场地、法人身份、行政、人事、财务、传播等基本器官，就无法成为一个正规的组织。为什么“孵化器”这样实用的做法也会失灵呢？第一，把这些功能全部配齐的孵化器基本没有。有些孵化器只提供活动场地，其他基本没有。还有的负责承包财务，帮公益组织管账。能够提供组合拳服务的，市面上很少见到。第二，即便配齐了，还是效果不好。比如我们自己的机构明日公益以前就为公益组织提供财务、行政、人事、传播等功能性支持，配齐了，非常实用，受到很多公益负责人的欢迎。但是做了几年，发现支持的很多公益组织没有达到我们期望中的发展水平。为什么呢？因为明日负责的这些事项和公益团队负责的事项本质上就是分工合作。你管你的，我管我的——蛋黄还是蛋黄，蛋白还是蛋白，公益团队没有把这些功能融合到自己的身体中，孵了几年还是没有孵出小鸡来。

2.我们的社会责任

我国的社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。社会问题已经成为发展中的突出问题。在我国，有很多人想做公益，但是他们没有能力做。这个“没有能力”主要源于法律制度和公益基础设施建设不完善。比如一个人想要发起一个公益项目来解决他/她看到的社会问题，但是他/她没有机

构法人资质，缺少合法性。也没有财务、行政和传播人员，无法成为正规军。他/她可以坚持很多年来做这件事情，但是由于缺乏组织发展的必要组件，他/她的项目将始终无法完成组织化。而只有组织才能沉积经验知识，实现资源的高效配置，进而使公益真正卓有成效。

因之，明日公益将担负起这个社会责任，为潜在的卓有成效且能为社会赋能的机构提供成长土壤，专门解决**公益项目**运作低效问题。

3.我们的使命

我们的使命没有丝毫变化：

打造卓有成效的现代公益领导人

- 因为问题是低效，所以我们给出的关键目标便是卓有成效；我们定义“卓有成效”公益项目的标准为：使命清晰、执行有力、财务透明、传播有效；
- 我们的方法是“打造”，而不是培养、培训。我们认识到，领导人是教不出来的；我们只能通过认真观察、仔细选择、真诚服务、倾心帮助等方式，和服务对象在卓有成效之路上长期陪伴、共同成长；
- 为何是“打造”，而非“服务”？服务只是强调行为，打造的内涵是专业。帮忙生火加柴是服务，但如欧冶子入深山、

寻寒铁、精工细造铸宝剑，才可称得上打造。卓有成效之宝剑，非寒铁不能造，非专业大师也不能造；

- 我们的服务对象是公益领导人。要让项目变得卓有成效，必定要依靠组织，而组织变革非领导人不能为。领导人改变，然后组织改变。组织改变，然后卓有成效。
- 为什么要强调“现代”？因为公益属于现代。公益组织的领导力来源不能是控制、谄媚、谎言和算计，而是激发跟释放每一人的善意。公益文化与我们之前文化中的糟粕部分格格不入，必须泾渭分明。

4.我们的解决办法

由于公益项目缺少基础设施的支持而无法成长，我们将为公益项目提供管理规划、行政、人事、财务、传播、风控评估等组织发展的必要组件。通过组织发展，使其卓有成效。

这个解决方法，考虑了如下假设：

1、有态度：有一定量的公益领导人以“卓有成效”为目标，想通过明日提供的支持来实现自身项目的成长。

2、能支持：明日有能力为公益项目提供切实、有效的服务，完成明日对他们作出的承诺。

3、给资源：公益领导人愿意和明日共享资源、分摊预算，以维持

明日的运营成本。

5.战略目标

疫情让人反思。明日在疫情发生后，就进行了反思和变革。

我们总结了明日十年以来的经验教训，研究了市面上常见的各种支持公益组织发展的模式，对比各自的优缺点，最后取长补短，得出了“一体三步”这一新的发展模式。

即：

以价值观和文化为体，

“完善机制”、“建立生态”、“创造文化” 三步走

三步走战略

我们计划用三步走的方式，在战略规划期实现我们的目标：

第一. 完善机制：即指完善原有的陪伴式支持公益团队这一机制。以价值观为引领，加强思想建设和组织建设，吸引到足够多的优秀执行长，形成基本完善的明日和执行长共同成长发展模式；

在原来行政人事、财务、传播的基础上，新增研究院、风险控制与评估两大部门，为公益团队提供全

方位的支持服务。明日提供的服务不只是基础性的、功能性的了，还有了赋能性的，形成了明日支持公益领导人的服务光谱：



研究院 风控评估 传播 行政人事 财务。

打这样一个比方，就像母亲和孩子，以前母亲提供给孩子的是吃和穿，让他能够好好活着。现在不仅解决他基本的问题，还送他去读书学习，让他能发展进步。为此，我们用“陪伴式支持”这个说法来替代“孵化”这个说法，更能体现明日独特的思路。

第二。“建立生态”。打通公益和商业，形成明日自己的思想知识体系，使得一批卓有成效的公益领导人得到大的发展。建立生态的关键是打通公益和商业，使他们能够彼此对话，互通往来。企业有做公益的需求，但是他们找不到靠谱的公益组织来合作。另一方面，公益组织也希望把企业社会责任作为他们的增收渠道之一。如来看来，双方合作应当是一拍即合的。但事实远非如此。其中的原因有两个：第一，靠谱且高效的公益组织很少。公益组织没有商业思

维，不理解企业创造价值的过程，无法理解企业的诉求。公益组织自身的组织化程度不高，内部管理混乱，无法高质量完成合同中规定的内容。第二，企业尽社会责任很多时候是出于规定要求，并不是出于企业自身战略需要。上市公司每年都有社会责任的硬性指标，或者他们需要在政府、公众面前保持良好形象。于他们来说，这部分的费用是“支出”，而不是“投资”。所以无论是资金量，还是长远性、持续性上都差强人意。这样一来一去，双方看似一拍即合的合作就成了“伪需求”。

因此，我们想要建立一个知识体系，提供一种双方都能听得懂的“生产语言”。通过前面“完善机制”的努力，公益组织可以发展进步，茁壮成长，做到“打铁自身硬”。那么这时候我们再来帮他们“开源”，就是水到渠成的事。于明日来说，这时可以在服务光谱中新增“融资筹款”业务，帮助公益组织对接公益的“资本市场”，获得源源不断的发育营养。

第三.“创造文化”。依托明日思想知识体系，树立一种新的社会文明标杆，并被更多的人学习推广，来为我国经济社会发展作出更大贡献。文化听起来很抽象，它其实是指一个组织的行为模式，或者说是人的行

为习惯。比如，现在的年轻男性基本都不抽烟了，不抽烟就成了新的文化。可见文化是在具体的环境中呈现的，是人与人之间的互相影响的。这和公益又有什么关系呢？因为文化对公益的影响特别大。做公益和一般的工作生活需要的思维完全不同。公益的领导力来源不能是控制、谄媚、谎言和算计，而是激发跟释放每一人的善意。公益文化与我们平常客客气气、马马虎虎、话不说全、循规蹈矩的文化格格不入。如果没有一群人创造出一个“不抽烟”的小环境互相影响，下次把烟发到你手上，难免又抽起来。这个文化还在很大程度上决定了管理的效率。公益组织不像商业组织，他们既没有胡萝卜，也没有大棒，更多地要靠文化和领导力这些柔软的力量来达到运营的高效。

价值观和组织文化

我们所做的一切都基于明日价值观和组织文化。

在机制、团队上如果没有思想和文化，仍然是“孵化器”，成为不了“陪伴式支持”。业务是没有感情的，而组织是讲凝聚、讲使命愿景的。没有思想文化这个灵魂，业务上支持再多，也不会有质的变化。

“建立生态”上如果没有思想和文化引领，打通公益和商业的知

识体系就没有基础，无法建立在磐石之上。知识体系包含了哲学、方法论、逻辑、经验、理论、工具等，是人认识世界、理解世界、改造世界的系统知识。思想和文化属于哲学和方法论层面，没有这个基础，知识体系就成了空中楼阁。

“创造文化”虽然强调了文化，但这里的“文化”还是指看得见的行为，是一群人具体会做哪些行为的小环境，是“用”。思想文化的文化是看不见的，是背后的“体”。明体方能达用，没有体，用就无从谈起。

综上所述，明日的价值观和文化不仅是机构运行的“灵魂”，也是我们的主要“产品”，更是我们和执行长实现协同发展的根基。

明日价值观

- 1.真诚: 对自己、对人的态度。诚实面对自己，真心面对他人，强调每天、每一个行为，都对人、对己、对天问心无愧。
- 2.勇敢: 强调个人主观能动性、责任感。强调勇敢发挥自己的适应竞争力。强调独立思考、有自己的判断并敢于提出，勇于说“好”，也勇于说“不”。
- 3.好奇: 强调对新事物的积极态度。求知好学，不断进步。
- 4.尊重: 对人的态度。包含谦卑、包容，含平等、多元、不强求他人改变等。
- 5.公平: 人之间的关系。强调权责对等、同理心、规则治理、人格平等等。

明日组织文化

1. 做、且做正确的事: 只做正确的事情，正确的事情要不折不扣

的做到。而其他的事情一概不做：不仅不对的事情不做，可做可不做的也不做。

2. 积极、不着急：我们更为强调过程、做正确的事情、每天做事情，哪怕只做一点点，而不去强求结果，相信美好的事情自然发生。而不是急功近利、心急火燎追求短期目标。

3. 训练有素：勤勉尽责、说到做到，强调专业精神、职业素质。）

4. 以无私成其私：合作成就伟大，一个人跑得快，一群人跑得远，成就冠军团队，在团队中取得个人进步。强调实现个人进步的最佳方法是帮助团队进步，最好的个人成功是团队的成功、学东西的最佳手段是教别人。无私地帮助他人本身就是目的。

5. 开放学习，为我所用：强调积极地寻求更好的知识、主动拥抱最新的技术、时刻看齐最佳实践并积极地应用到工作中。

6. 满怀最好的希望，做好最坏的准备：“我们是好人，但我们不是傻子”。我们既相信天意，内心向善、相信一切都是最好的安排，也做好人事，健全组织、建立制度、积极应对。

7. 先人后事：先选正确的人，再决定做正确的事；

阶段性目标

年份	阶段成果	任务
近一 两年	明日的内生机制在吸引、服务执行长的过程中进一步完善。	<p>1、吸引执行长 3 个。</p> <p>为此，有以下四个举措。它们之间是层层递进，彼此关联的：</p> <p>A、研发 3 个面向公益组织的产品，同时提供给有需要的现有执行长；</p> <p>B、建立 3 条传播路径，比如青年说、公众号/微博、公开课/工作坊等；</p> <p>C、建立 3 条合作渠道，比如和政府、基金会、枢纽型组织合作。</p> <p>D、直接拜访公益领导人，执行团队成员认领指标后确定数量。</p>
		<p>2、服务好现有执行长。</p>

		<p>为此有三个举措：</p> <p>A、明确 5 个服务清单，每个部门一个(其中联合传播服务可借助吸引明日执行长时建立起来的传播路径，一箭双雕。);</p> <p>B、建立 1 个明日和执行长沟通反馈的有效机制，以便发现需求，改进服务，增进思想感情；</p> <p>C、建立 1 个明日执行长项目阶段性高效运作考核标准。</p> <p>D、依托学习中心等方式，完善内部能力建设机制。</p>
<p>近中期</p>	<p>初步建立明日生态：</p> <p>通过上一阶段的努力积累案例、经验、口碑和公益组织资源。</p> <p>逐步建成自己的知识体</p>	<p>根据上一年实际情况调整</p>

	<p>系，包含原理、模型、案例与经验等。</p> <p>在品牌、实力等到位以后，自然而然地吸引更多执行长加入。</p>	
长期	<p>在上一阶段形成的生态中，形成、维护和发展独特的“卓有成效”文化，实现机构、执行长团队的互动双赢；</p> <p>对外输出价值观和文化，推动社会进步；</p>	

6.我们的经营活动

根据市场验证、调整，产出符合客户价值主张的咨询产品。可通过：

1. 公益领导人成为明日执行长分摊预算；
2. 公益组织（含基金会）购买服务；
3. 资方资助“明日执行长项目”，三种方式获得收入以保障使命能够完成。此三种方式的收入占比需根据实际情况，在战术计划中灵活

调整。

通过以上实践，积累团队的组织资产、知识资产、金钱资产、品牌资产，并逐步建立起明日自己的思想知识体系。

三个业务：

执行长陪伴支持服务、咨询服务（明日文库、明日益课）和其他。其中，咨询、明日文库和明日益课实则是一件事情，体现在两个方面。一是三者的内核都是相同的思想和知识，只是呈现方式不同。文章记录思想和知识，课程传授这些思想和知识，而咨询便是针对性地运用。二是三者是相辅相成的，课程和咨询都需要通过文章以吸引客户，文章和课程又都是对明日思想和知识的锤炼，提升咨询服务的质量。在管理方式上，积极采用项目管理，以整合部门资源，形成资源集聚效果，进一步提升工作效率。

由此，2022年-2026年，业务占比期望推演如下：

年份	业务	占比	理由
2022年	执行长陪伴支持服务	60%	稳固求存。受疫情影响，能否找到合适的执行长具有更多不确定性；目前需要服务的执行长数量较少，不会耗费太多精力。

	咨 询 服 务	30%	积累能力，增加收入，旱涝保收。 咨询产品有利于吸引执行长加入明日，咨询产品还可以卖出去增收。
	其他	10%	其他增收方式
2023 年	执 行 长 陪 伴 支 持 服 务	70%	经过 2022 年的努力，有新的执行长加入后，需要投入的资源比例上升了。
	咨 询 服 务	20%	继续累积能力和增加收入。吸引执行长加入。
	其他	10%	其他增收方式
2024 年 及 以 后	执 行 长 陪 伴 支 持 服 务	70%	理由同上
	咨 询 服 务	20%	理由同上
	其他	10%	理由同上
2025 年 及 以	执 行 长 陪 伴 支	85%	执行长继续加入，对服务的质量提出更高了要求，重点做口碑，不断

后	持服务		<p>提供专业、高效的服务</p> <p>清晰的定位。依靠口碑，执行长之间互相影响，传我美名，实现裂变。主要的资源和精力都用来服务执行长。</p>
	咨 询 服 务	10%	<p>对外，倾向于为能够促进执行长陪伴支持业务的机构合作。</p> <p>对内，咨询业务此时已经内化到执行长陪伴支持业务中，以为执行长提供咨询服务为主。</p>
	其他	10%	其他方式

以下我们用模型来论证战略规划的逻辑。

Four Fit:



4Ps:

产品(Product)——客户价值(Customer Value)

如上所述：一个内部的业务可以产出很多成果，其中卖给客户的即是产品。

明日的产品之一是各类咨询项目（例如高效开会项目），其中包括短期的项目和长期的项目（即执行长模式）。该类产品提供的客户价值是——给公益组织提供解决管理问题的咨询问诊服务。

明日的产品之一是明日文库中，符合客户价值的各主题文章，包括明日服务的案例、思想、管理知识、工具。该类产品提供的客户价值是——给公益组织分析管理问题的解决思路。

明日的产品之一是明日益课中的一节节课程，包括自管理、组织

管理、组织经营和一系列的专题课程。该产品提供的客户价值是——给公益组织解决管理问题的理论与知识。

明日的产品之一是一届届的公益大会。该产品提供的客户价值是——给公益组织互相交流、学习、社交的机会。

价格(Price)——客户成本(Customer Cost);

与市场接触，分析判断市场的规模，对产品的需求度，以及客户最终通过产品能获得的利益，从而判断客户购买产品的成本应为多少。

地点(Place)——客户便利 (Customer Convenience);

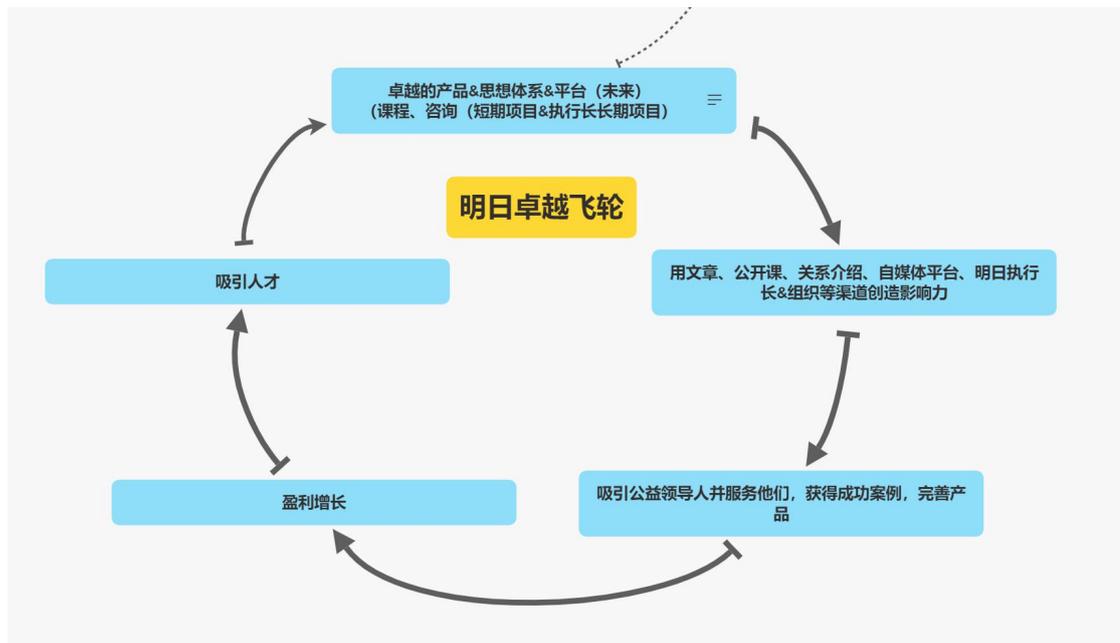
与客户接触，了解他们习惯的产品获取渠道与方式，从而判断哪些是适合销售明日产品的渠道。

宣传(Promotion)——客户沟通 (Customer Communication);

线上宣传渠道：包括但不限于明日自媒体平台、行业自媒体平台、行业微信群、明日微信群。

线下宣传渠道：包括但不限于熟人关系介绍、执行长个人和组织推荐、陌拜、参加行业会议。

卓越飞轮：



7.利益相关方分析

利益相关方（stakeholder）分析，不单从受益的方面考虑，更应思考做这个事情会使哪些人的利益受到损害。这里涉及内部权力配置、人与人之间微妙的关系，甚至是政治和宗教信仰等诸多要素。因此，要分析这些利益相关方可能会有哪些顾虑而导致项目失败。

利益相关方	身份	在项目中的利益	权利与影响	关系
明日执行长	使用者 / 影响者 / 维持	成长为“卓有成效的现代公益领导人”。获得解决组织	执行长也许是未来明日的主要客户，	重点维护。他们有决策的权利。明日应该用简单的语句

	<p>者 / 治理方</p>	<p>管理问题的能力和服务。</p>	<p>因此他们对明日的反馈从很大程度上影响着明日的战略规划方向。</p> <p>他们会影响明日的收入结构,明日推出的产品类型 / 内容,和明日的传播渠道。</p> <p>他们展现出的成果是明日的成功案例,可向其</p>	<p>告诉他们,加入明日的理由是什么。</p> <p>在服务阶段,明日自身应当不断提高专业能力和服务水平。因为表面上,明日面向的是C端客户(执行长个人),但实际上要解决的是B端问题(组织问题)。</p> <p>服务B端具有复杂性,要求明日必须重质不重量,通过口碑进行营销传播。</p> <p>他们是明日做营销的得力</p>
--	----------------	--------------------	---	---

			他利益相关方展现。	助手。
员工	提供者 / 影响者	<p>提供有价值的服务，打造出卓有成效的公益领导人。</p> <p>在工作过程中获得个人成长，包括知识积累、经验增长、符合能力水平的薪资待遇。</p> <p>组织有清晰明确且光明的未来。</p> <p>组织文化和个人价值观匹配。</p>	<p>员工是项目执行的核心支持方，决定着项目的质量。</p> <p>现阶段，员工的离职会对组织发展产生明显的动荡。</p>	<p>重点维护。</p> <p>照顾到员工的心理。稳步经营组织，清晰描绘出未来发展规划。通过组织发展，解决员工顾虑。</p>

<p>理事会</p>	<p>治理方 / 影响者</p>	<p>维护组织运营，扩大组织影响，发展组织规模，使发展方向和使命保持一致。</p>	<p>理事会拥有最高决策权。直接影响明日的每一个重要决策。</p>	<p>重点维护。执行团队向理事会汇报所有重要事项。重大行动需在获得理事会支持后执行。</p>
<p>赋能型基金会</p>	<p>影响者 / 使用者 / 治理方 / 提供者</p>	<p>与明日交流学习公益组织管理赋能的知识和经验。由此赋能旗下支持的公益组织们。</p> <p>解决自身管理问题。</p>	<p>作为提供者，赋能型基金会与明日开展合作，提供管理经验、专业能力、公益组织管理案例、资金支持等。作为治理方，他们有决策和监管项</p>	<p>重点维护。重点关注与明日方向相同的基金会，与他们交流走动，展露明日的价值。</p> <p>赋能型基金会与明日合作或参与明日项目。</p> <p>提高自身解决管理问题的能力。</p>

			<p>目的权利。</p> <p>作为使用者，他们对明日服务的反馈直接影响项目的重点内容和形式。</p>	
其余基金会	使用者 / 治理方	解决自身管理问题。	<p>作为治理方，基金会有决策和监管项目的权利。</p> <p>作为使用者，基金会对明日服务的反馈直接影响项目的重点内容</p>	<p>基金会与明日合作或参与明日项目。</p> <p>明日需提高自身解决管理问题的能力。</p>

			和形式。	
政府	影响者 / 治理方	<p>确保明日合法合规运营，并能保持坚定的政治立场。</p> <p>与明日交流学习公益组织管理赋能的知识和经验。由此赋能旗下支持的公益组织们。</p>	<p>政府是决定明日能否继续生存的核心外部因素。</p> <p>作为治理方，政府有决策和监管项目的权力。</p>	<p>与明日合作或参与明日项目。</p> <p>明日需确保自身合规合法。</p> <p>明日积极与政府部门沟通交流汇报，维持良好的信任关系，取得支持。</p>
企业	潜在使用者 / 潜在治理方 / 影响者	<p>企业学习管理学知识，用于解决工作中的问题。</p> <p>明确 CSR 投资方向，高效地找到可信</p>	<p>企业作为潜在的资方，也许会因为对善意领导力的认可而与明日旗下的公</p>	<p>与明日合作或参与明日项目。</p> <p>明日维护可信可靠的明日公益形象。将可信可靠的公益</p>

		可靠的社会组织。	益项目开展 CSR 合作。 作为治理方，企业有决策和监管项目的权利。	组织白名单公开透明地推荐给企业 CSR 负责人。
公众	潜在使用者 / 间接治理方 / 影响者	公众需要学习管理学知识，用于解决生活和工作中遇到的问题。 公众希望找到值得捐款的，可信可靠的公益组织。	公众舆论会对明日以及旗下的执行长项目产生影响。	明日及时按照规定，简洁清晰透明地向公众公开相关信息。 明日维护可信可靠的明日公益形象。将可信可靠的公益组织白名单公开透明地推荐给公众。

8.组织保障

一般来说，一个组织要面向“五个市场”：顾客市场、资本市场、政策市场、人才市场、公民社会（社会公众）。顾客、政策、人才、公民社会这四个市场在当前的组织架构下是可以得到满足的，例如，顾客问题涉及组织盈利，是战略问题，由研究院想出解决办法。政策涉及合法合规和政府关系，归属于评估风控和党建。资本市场是一个组织重要的战略阵地，明日可以在之前的基础上增设融资部门，或者改组财务部门为融资财务部门。但新部门的增设或改组还是要在“自成平台”阶段下足功夫，否则是没有意义的。

在这个考虑下，明日现有的架构无需改变，仅在此就职能部分进行强调：

理事会和监事会

一、理事会：

- 1、 理事会应该首先行事章程规定的基本职能。¹
- 2、 理事会的自身发展。明日的机构设置决定了理事会绝非一个花瓶机构，而是重要的决策和领导机关；理事不是来“做做好事”“开开会”，而要担负起治理的责任。因此，理事必须有能履行职责的客观条件，比如能够投入时间精力、有一定的资源人脉关系，具备一定的战略领导力等等。
- 3、 理事成员应当是名副其实，宁缺毋滥的。由于中国公益的机

制环境和文化氛围，客观上导致了理事可选人员较少。但我们依旧希望理事们应当是名副其实的，也许有些理事在主观上愿意帮助明日，但他们不能完全履职，那么应当把他们的头衔更换为“顾问”为妥。

- 4、 在理事入职前，安排履职培训。机构治理是一个专业的事项，对理事们的能力也提出了一定要求。为了使理事会能够高效运转，应当安排履职培训。

二、监事会

- 1、 行使章程规定的基本职能”：
- 2、 建立会议制度。监事会可制定开会的频次，按照规定监督相应职权部门的运行。
- 3、 发展监事。同样，监事不是来“做做好事”“开开会”，而要担负起治理的责任。监事也必须有能履行职责的客观条件，比如能够投入时间精力，代表相关方利益，具备一定的治理经验等等。
- 4、 监事成员应当是名副其实，宁缺毋滥的。
- 5、 在监事入职前，安排履职培训。机构治理是一个专业的事项，对监事们的能力也提出了一定要求。为了使监事会能够发挥

作用，应当安排履职培训。

专业事业部

我们根据工作需要，分研究院、财务、行政等专业领域，建立专业事业部，为执行长提供专业、高效、人性化的集中服务。ⁱⁱⁱ

专业事业部团队具体地执行理事会的战略，围绕执行长完成机构使命，是事实上的执行团队。在此，决策权和执行权作了分离，为的是分工明确，释放更多组织活力。但是，理事会由于掌握决策权和其他关键权力，并不意味着执行团队可以“君命有所不受”。同时，理事会应当积极和执行团队沟通，给予指导，力求上下齐心。

专业事业部的组织和运行应该按以下原则进行：

- 1、 以战略规划和相关共识为团队的执行准则；
- 2、 设立轮值首席运营官（COO），他/她的主要职能是督促团队完成目标、协调部门和成员、负责考核以及汇报总结；
- 3、 设立月度战略会制度，由轮值首席运营官主持会议，讨论组织战略层面的事项。
- 4、 各部门依据《明日公益中长期战略规划》和每年的《明日年度计划》制定部门年度计划，阐述各部门一年中的工作目标和阶段性重点。各部门为了完成部门年度计划和《明日年度计划》，可以采用项目制的方式。如因资源有限，导致各部门项目出现

冲突而无法完成的情况，执行团队和理事会可以根据《明日年度计划》，区分计划项目与备选项目，进而协调项目排期。

- 5、项目排期确定后，由项目负责人撰写项目计划书，统筹安排团队工作。如项目因某些原因不适合继续推进，应将备选项目纳入工作进程，以保障年度计划达成。

内部治理：建立理事会、专业事业部和执行长共治的明日模式

- 1、明日和执行长共同成长这一模式（以下简称“明日模式”）是根据分工来确立的。在商业领域，这样的合作很常见，比如苹果公司把生产部分外包给富士康。但以这样的思路来理解明日模式是肤浅的。
- 2、分工只是表面现象，内核其实是明日的思想知识体系。如果是因利益需求而和明日走到一起，那么最后一定会利尽则散，各奔东西。明日真正希望的是人的思想的改变，从人性的弱点、糟粕的文化中解脱出来，进入真善美的公益境界。这是明日的公益性的源头所在。
- 3、这个思想体系，不单是道德的，更是有力量的。明日的伙伴应当都是坚信这股“善的力量”的一群人；应当尽最大的努力，去实践这股“善的力量”，用行动证明她的正确性。如果有人问我们明日使命中说“卓有成效”指的是什么？那么，这里可以

给出这样一个答案：用善去创造巨大的价值，获得卓越的成就。

- 4、 是的，这个思想是联系“行动”的，或者是“思想就是行动，行动就是思想”。一言以蔽之，就是强调“知行合一”。由此，明日有两个“镇店之宝”，一个叫价值观，一个叫行为标准。好的组织不仅生产标准，还生产思想，他们相辅相成，一体两面。因常常行动而成熟思想，因成熟思想而改变行动。因时时知行合一，而自然生出卓越之功。
- 5、 因之，在内部管理上，采用“业务+政委”的两条线拧麻花的方式。业务上，明日提供高效的支持服务，有各种工具模型、标准管理方法。政委则提供思想指导。思想指导的意义在于检视执行长和明日员工是否真正理解模型、标准管理方法背后的思想和价值观。因为，前者是体，后者是用。两者结合，才能发挥卓越的奥义。

9.风险控制

组织内部风险控制：应确保所有工作必须合规合法，所有业务和项目维持可信、可靠、可持续的要求，将明日公益整体风险控制在可接受的水平。

执行风险控制：所有工作必须以使命为导向，在项目执行过程中的任何环节出现内部意见分歧或风险的情况下，项目组即针对此分歧

或风险召开讨论会，以机构、项目使命反复印证，以确保项目执行的每个环节都不偏离既定方向。同时，对于从事涉及敏感领域（如环保、维权等）公益工作的伙伴进行风险评估，形成评估报告，呈交理事会集体讨论，做出决定。

项目监测评估：除不可抗力的外部客观因素外项目无法达成预期目标也是项目和机构的重大风险，即无法实现“卓有成效”，因此项目的设计、执行过程、目标达成情况需进行监测评估和风险控制。通过监测、评估项目的市场反馈，及时调整市场策略和项目计划。以确保项目以机构使命和项目目标为导向，达到预期成效。

第三方评估：不定期或根据利益相关方要求引入独立第三方评估机构，开展对项目设计、执行、成果的外部评估，以便及时修正由于机构内部系统性盲点可能导致的各种局限和失误，乃至及时止损。

10. 其它共识

（一）、保持战略十年不变。

基于我国目前的发展阶段和对公益行业的基本判断，我们打算维持现有大的战略方向十年不变。因为，我们在完善明日的思想体系前，不打算快速扩张规模。一个思想体系的成熟需要很多人用很多年的时间去努力完善、去验证，对于那些以明日公益为事业的真正同志，也许是终身的工作。在十年的时间维度里，既要研发公益行动标准，又要阐释背后的思想，且使他们成一体系。

当某天水滴石穿，瓜熟蒂落，我们将得到一大批具有明日思想的卓越人才。他们有方正的价值观，有聪明的头脑，有高效的行动力，他们可以从事各行各业，或继续做公益，或创办社会企业，或者成为一名尽社会责任的企业家。借此，明日可以和他们合作，开创新的业务。

（二）自成平台

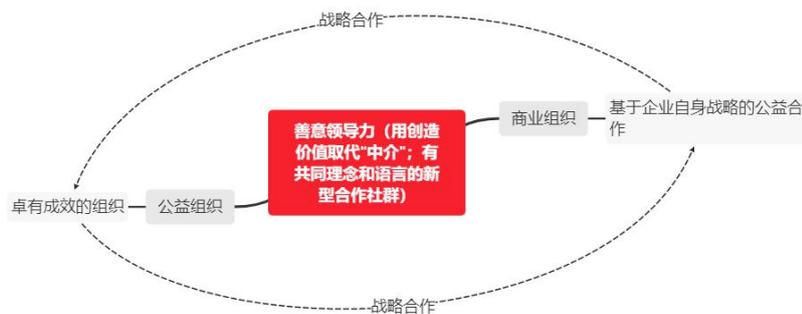
随着 ESG 理念在国内被人熟知，公益组织如何和企业合作，又成为一个值得讨论的话题。以往，企业（尤其是上市企业）有做公益的需求，但是他们找不到靠谱的公益组织来合作。另一方面，公益组织也希望把企业社会责任作为他们的增收渠道之一。如来看来，双方合作应当是一拍即合的。但事实远非如此。其中的原因有两个：第一，靠谱且高效的公益组织很少。公益组织没有商业思维，不理解企业创造价值的过程，无法理解企业的诉求。公益组织自身的组织化程度不高，内部管理混乱，无法高质量完成合同中规定的内容。第二，企业尽社会责任很多时候是出于规定要求，并不是出于企业自身战略需要。上市公司每年都有社会责任的硬性指标，或者他们需要在政府、公众面前保持良好形象。对于他们来说，这部分的费用是“支出”，而不是“投资”。所以无论是资金量，还是长远性、持续性都差强人意。这样一来一去，双方看似一拍即合的合作就成了“伪需求”。

这个“伪需求”需要时间来改变。随着经济社会的不断发展，企业家认知公益的角度也从 CSR（企业社会责任）逐渐过渡到 ESG（环

境、社会、公司治理)。未来，公益可能会成为企业自身战略的一部分，不再是外界要求它做，它才勉强来应付。另外，对于公益组织来说，就是抓紧时间使自己变得卓有成效。自身的高效是努力，企业改变是机会。要使成功，努力和机会这两者缺一不可。

明日要做的贡献就是去弥合两者在思维上、语言上的鸿沟。明日的思想知识体系既要有公益的社会性，又要有商业的高效性。明日提供一种双方都能理解的行为标准，一种双方都能听得懂的“生产语言”，一种兼容公益、效率的思想思维。

企业家精神的改变，只能等待，而不可为。公益组织卓有成效，虽然是难事，却是可为的。明日要做的，就是在后者上发力，然后水到渠成，自成平台。



(三) 工作要点

- 1、 应当有主要方案和次要方案。通过监测、评估项目的市场反馈，及时调整市场策略和项目计划。

- 2、应当有所不为。由于资源有限，在从事一个新项目前，应当谨慎，考虑投入产出比。比如投标项目，如果时机不成熟，在比稿、竞标中我方没有太多胜算，那么应该采取“混个脸熟”的策略点到为止。乃至希望很低的，可以直接放弃。其他工作，也应当意识到一个事项在全局、全时间是应当做的，但在局部、某个时间却应该放一放，不能眉毛鼻子一把抓。
- 3、战略需要时时依据“对假设的验证、对自身成效的评估、和发现的风险”做出调整。

11. 后记：中国公益的特点

我们在前面反复强调了“思想文化”的重要性，又说“咨询失灵”、“孵化器失灵”、“企业和公益组织合作是伪需求”等等观点，这些观点是出于怎样的观察和思考提出的？我们首先要从中国公益整体的宏观角度去理解。

第一，缺乏“公益”这个文化母体。“文化母体”的概念是华与华咨询公司提出的，比如提起月饼，我们就想到中秋节。提起红包，我们就想起过年。提起做好事，我们的传统文化中有很多好的例子。但提起做“公益”，我们的文化字典里找不到。做好事和做公益的区别在哪里？做好事这个行为，本身就值得人称赞。只要不做成坏事，是不需要负责的。但是做公益是做了好事，还要让你负责任、挑担子。

这个事情，我们的文化理解不了。比如，很多公益组织都有理事会。创始人邀请他人担任理事职务时，理事看完章程说明觉得主要是“开开会”，问题不大，愿意出一份力。但是理事会相当于公司的董事会，还要负责战略规划、筹资、人事任命等一系列复杂的重大事项。很多理事愿意当出谋划策的诸葛亮，但是做了好事还要把责任这个担子挑在他肩上，就太难为人家了。创始人也自觉理亏，做好事还要人家担责任，说不出口。因为我们的文化母体里，只有做好事，没有做公益。什么时候不拿一分钱，做了好事还愿意挑起责任，我们才可以说有了真正的公益文化。

第二，我们日常的文化和公益有本质上的冲突。我们日常的文化特别讲求“会做人”、“一团和气”。这种文化当然有好的一面，但是公益是要实事求是的，是要讲批评和自我批评的，和一般“世俗的”组织很不一样。很多公益组织的核心骨干和创始人在创业期经历了很多困难，在最困难的时候，他们不曾离去。但是随着组织的不断发展，他们心里慢慢装满了对组织和创始人的不满。日常工作有“办公室政治”，公益组织也不能避免。没有真诚、勇敢、尊重这些价值观支撑（我们日常的文化中不流行，不代表我们老祖宗的文化里没有，比如儒家的“思无邪”、“心正意诚”等），只是话不说全、揣摩领导意图、表面乐意心里不乐意，会让组织成员之间勾心斗角、乌烟瘴气。很多职场人会选择忍气吞声，但是公益人不会。因为公益人不是因为胡萝卜和大棒而做公益，而是自己的心。心里不痛快了，他们会马上离开。而核心骨干的流失，无疑是组织的重大损失。

第三，公益行业需要公益领导人撑起来，领导力缺失是行业的深层痛点。公益行业进步要靠什么？说到底，要靠每一个公益人。再问，公益人要靠什么呢？回答，要靠公益领导人带领组织才能发挥生产力。好比，先有企业家，后有企业职场人的组织生产。公益领导人就像一棵大树的枝干一样，是十分关键的部分。领导人不仅需要管理知识，更需要领导力。管理知识属于技术问题，可以通过咨询和学习得到。领导力不是科学技术，更像是艺术，很难通过咨询和普通学习提升。

第四，公益领导人在“小马过河”时缺少悉心的指导和爱护。公益领导人是公益行业最宝贵的财富。但是在未知面前，他们没有成熟经验可循，没有模式可搬，永远在摸着石头过河。提起赋能公益行业，人们说“授人以鱼不如授人以渔”。这个“渔”是指成功的方法，形式经常是各种培训班请专家、前辈上课。但是会背兵法和会打仗完全是两码事，毛主席说“一上战场，兵法全忘了。”公益领导力是需要知行合一的，不是在“知”上成为一名专家。在过河时，这块石头滑不滑、那里踩下去会不会踩空，这时候却是叫天天不应，叫地地不灵。到底，谁可以陪他们一起过河呢？

第五，企业始终是捐赠的大头，公益组织却始终很难拿到他们的捐赠。据《中国慈善捐赠报告》显示，2015年-2019年，国内社会捐赠总规模连续多年超过千亿元，平均增幅超8%。其中，企业捐赠占比始终保持在60%以上。照这个比例，绝大多数公益组织收入来源的大部分都应当来自企业捐赠，但事实远非如此。这里有很多经济的、

政治的、社会的客观原因，但是公益组织自身原因也是一大问题。首先是语言不通。很多公益组织在向企业劝募时，会习惯性地删减（应该有的，没写上去）预算项。因为企业经常问“你们是做公益的，为什么还要钱呢？”这时公益负责人不知道如何有效组织语言，又是讲《慈善法》，又是搬出哪位权威专家的论述，越讲越复杂。如果能够说“我们做预算时采用‘成本覆盖模型’”，就能立刻把这个问题讲清楚。所有的项目书、筹款方案都是给资方看的，但是不懂资方语言，总是鸡同鸭讲，让公益人吃了大亏。其次，公益组织打铁自身却不硬。拿项目管理来说，企业无论做甲方还是乙方，都对项目管理拥有成熟的经验。在这个方面，他们可能比很多公益组织还要专业。他们一看项目书就知道这家公益组织值不值得合作。如果公益组织不能顾及资方的需求，只能是“化缘”关系，而不是合作关系。把这两个关系的资金量一对比，是天差地别的。

再从一个具体的角度看，一个公益组织会碰到哪些困难，他们有哪些实际的需求？

第一，做公益很简单，要步入正轨却很难。中国在快速地发展，在此过程中产生了很多细碎的社会问题。比如，社区里有位残疾人，他不缺生活保障，只是想找个人陪他聊聊天，带他周边逛一逛。像这样的需求很微小，但这种需求的总量却很大，甚至是无限的，每个个案的情况也独一无二。这时候政府虽然能提供物质保障，在细微的需求前却显得爱莫能助。就像大鹏在广阔的天空中可以“水击三千里，

扶摇而上九万里”，到了密林里，反而连翅膀也伸不开了。这时解决问题的方式应该是社区里有一些爱心人士以邻里互助的精神，以公益的方式为这位残疾人提供服务。这样的方式很好操作，只要有一位“好事者”发起这个爱心，叫上他/她的几位好友就可以组成一个公益团队。这样来看，做公益很简单。但像这样小而美的公益团队做了几年，他们想这个事情很有意义，也不简单，需要专业能力，于是他们想把这个团队变成正规的组织。这时候他们就面对了一个难题：团队如何进化成组织？这里要声明，小而美的团队并不是不好。好操作，接地气，是他的优势。但是其中有些团队如果能往专业高效的方向发展，显然能为这个社会创造更大的价值。实际上，有这样觉悟的团队不在少数，但是他们这股很大的张力被一些因素压抑了，无法释放出来。比如因为缺少财务人员和活动场地，导致注册难；缺少行政人员，没法提供可供公务往来的各种材料；缺少传播，没人写新闻发布微信公众号。这些功能就像人的植物性神经和五脏六腑，虽然平常感觉不到，但是没有这些基本支撑，就没法生存发育。公益团队的创始人不是没有理想，也不是没有能力，而是被这些细碎的具体事务裹挟。没有时间去思考组织的长远发展和吸引人才。没有思路就没有出路，长期陷在恶性循环里。做到最后，公益创始人普遍感到心力交瘁，轻则团队停滞不前，重则中途放弃，金盆洗手。

第二，即便功能齐全，缺少组织管理，还是难以发展。公益领导人要走的道路，不仅没有经验可循，甚至没有“书”可读。比如公益行业现在能考社工证，但是社工证是叫人如何成为一名专业社工。对

于如何组织管理公益组织却难以学到。有人说，公益领导人可以学公共管理专业硕士（MPA），但是公管偏向于公共问题的解决，颗粒度太大了，很少涉及自己组织的问题。有人说，工商管理专业硕士（MBA）可以学，虽然工商管理注重如何提高组织的运作效率，但是它是商业逻辑，用到公益上来，不合适。放眼全球，即便在发达国家，公益组织如何高效组织管理也处于初级阶段。公益组织如何发展，如何卓有成效，并没有统一的知识体系去支撑。很多公益领导人做了几年发现瓶颈了，但是如何把自己的思维打开，却找不到门路，止步于天花板。

第三，“一上战场，兵法全忘了”。碰到具体情境，无所适从。即便有些公益领导人非常用心，把有关组织管理的知识都学一遍，脑子里装了很多工具模型。但碰到具体的问题，还是拿捏不好度，不知要侧重哪端。比如团队现在很缺钱，正好有位捐赠人愿意捐一笔钱，但是他想做的事和组织使命无关，要不要接受。又比如分析服务对象的需求时，看到的是否是伪需求等等。领导者创立一份事业，永远是和不确定性打交道。永远只能具体情况具体分析，没有成功公式可以套。商业创业，是九死一生。公益创业，不太容易速死，但也足够把人耗死。知是行之始，行是知之成。公益领导人不缺一个会背兵法的专家，也不缺一个客观严谨的咨询方案。但还缺一个长随身边的参谋，一个在时间上，可以时时和他商量，在空间上，和他同在局中的人。

第四，公益领导人缺少一个可以互相影响、互相鼓励的小环境。文化是一种行为模式，是人的行为习惯，是蚀刻在人的大脑中的。苟

子说：“蓬生麻中，不扶自直。白沙在涅，与之俱黑”，公益要求的真诚、尊重等文化价值观一回到日常的工作生活中就会被冲淡、稀释，闻不到一点味儿了。这种不知不觉的侵蚀导致价值观内核消失，导致公益组织产生各种低效的问题。还使团队整体的道德水平下降，而道德的逐渐偏离会带给公益组织最大的危机。我们说君子慎独，某种意义上也说明人是需要互相监督、互相支持、互相认可的。在现实中，我们看到公益领导人还缺少一个可以互相交流、互相熏陶、获得信心的地方。公益不是孤勇者的一厢情愿，应当让他们知道还有千千万万和他们一样为公益献身的人在与他们同行。

概念解释

明日之前的困境之一就是在概念上没有达成共识。概念是逻辑的起点，概念定义不清晰，会出现成员讨论问题时“鸡同鸭讲”的窘境。进而导致思维被束缚，容易出现决策失误。因此，涉及明日基本政策的专业词语，有必要进行概念清洗：

- 1、 产品。对于客户来说，产品就是购买理由。因为客户在初次使用前，没有任何体验的经验。产品质量是相对于复购来说的。如果不能用简单的语句去表述购买理由，那么它不能属于产品之列。
- 2、 服务清单。服务清单就是列出一个具体能做的事项的单子。它是对于已经加入明日执行长的公益领导人来说，哪些事情可以让明日做，有些事需要自己做。确定双方的责任边界。它不是

产品。

- 3、 业务。业务和产品可能会搞混淆。业务是内部的说法，而产品总是强调客户思维。比如咨询，它没有客户视角的“购买理由”，因此属于内部的一个业务。但“高效开会咨询服务”就是一个产品，因为客户看名字就能知道这个咨询服务有什么价值。一个内部的业务可以产出很多成果，其中卖给客户的即是产品。
- 4、 明日给执行长提供的服务。提供的服务范围应该同时包含以下四个条件：
 - a) 法律规范内可以提供的服务。需要符合政府和章程的规定。
 - b) 有市场有客户需求的服务。
 - c) 明日团队有能力并且愿意提供的服务。这里强调明日团队，因为如果现有团队无法提供某种服务，可以通过扩充团队以满足市场和客户的需求。
 - d) 符合明日使命愿景和发展方向的服务（专业、卓有成效等）
- 5、 专业服务、功能性服务和赋能服务。专业服务和功能性服务不是互不相容的。像敲章、报账、收集材料等，是功能性的，但是他们同样需要专业知识。明日提供给明日执行长的服务是既有功能性，又有专业性的赋能服务。没有所谓的独立专业性服务，那是谈玄说道。功能性和赋能性服务，都离不开专业性。

6、“明日执行长项目”与“明日执行长的项目”。

明日执行长项目是明日的核心项目。它通过为公益领导人提供长期支持的方式，帮助公益领导人变得卓有成效，属于典型的赋能型项目。“明日执行长的项目”，则是明日执行长自己发起、领导的项目。

项目是“钱袋子”，没有项目，就无法被购买、被资助。这样区分的目的是解决明日的预算问题。因为以往明日的项目、产品都是公益领导人的，明日的预算必须依赖他们的项目。当外界提起明日时，也许人们会想起“倾音”、“President X”等明日支持过的项目。这些项目是明日的经典案例，属于品牌资产的一部分，但它不等于明日自身。

ⁱ 详见《上海明日公益事业发展中心章程》第十六条 理事会是本单位的决策机构，行使下列职权：

- （一）制订、修改章程；
- （二）选举、罢免理事长；
- （三）聘任或解聘本单位行政负责人及其提名的行政副职、财务负责人；
- （四）审议听取行政负责人的工作报告，并对其工作进行检查；
- （五）决定重大的业务活动计划；
- （六）审定年度财务预算、决算方案；
- （七）决定增加开办资金的方案；
- （八）决定本单位的变更、分立、合并、终止及清算等事项；
- （九）决定内部机构的设置；
- （十）制定内部管理制度；

(十一) 依法核定从业人员的工资报酬、福利待遇；

(十二) 决定其他重大事项。

ⁱⁱ 《上海明日公益事业发展中心章程》第二十八条 监事会的权利和义务：

(一) 列席理事会会议；

(二) 检查本单位财务和会计资料；

(三) 监督理事会、行政负责人遵守法律、法规、规章和章程的情况；

(四) 发现问题时，有权对理事会、行政负责人提出质询和建议，并向登记管理机关和相关职能部门反映情况。

ⁱⁱⁱ 组织目前的执行团队实行委员会治理，不专门设总干事一职。原因有两个，第一，总干事要挑起整个团队的责任，对于个人能力和薪资报酬都有较高要求。短期内，没有合适人选，不能武断地为设而设。第二，明日倡导平等文化，更追求时代先进性。在未来，组织的职能一把手可能不是 CEO，而是 COO。因为未来的组织信息更对称、成员更平等，组织需要的是捏团队的协调者和组织者，而不是一个发号施令的长官。侧重 COO 而非 CEO 展现了明日对组织未来发展趋势的洞察，同时也是明日价值观的体现。