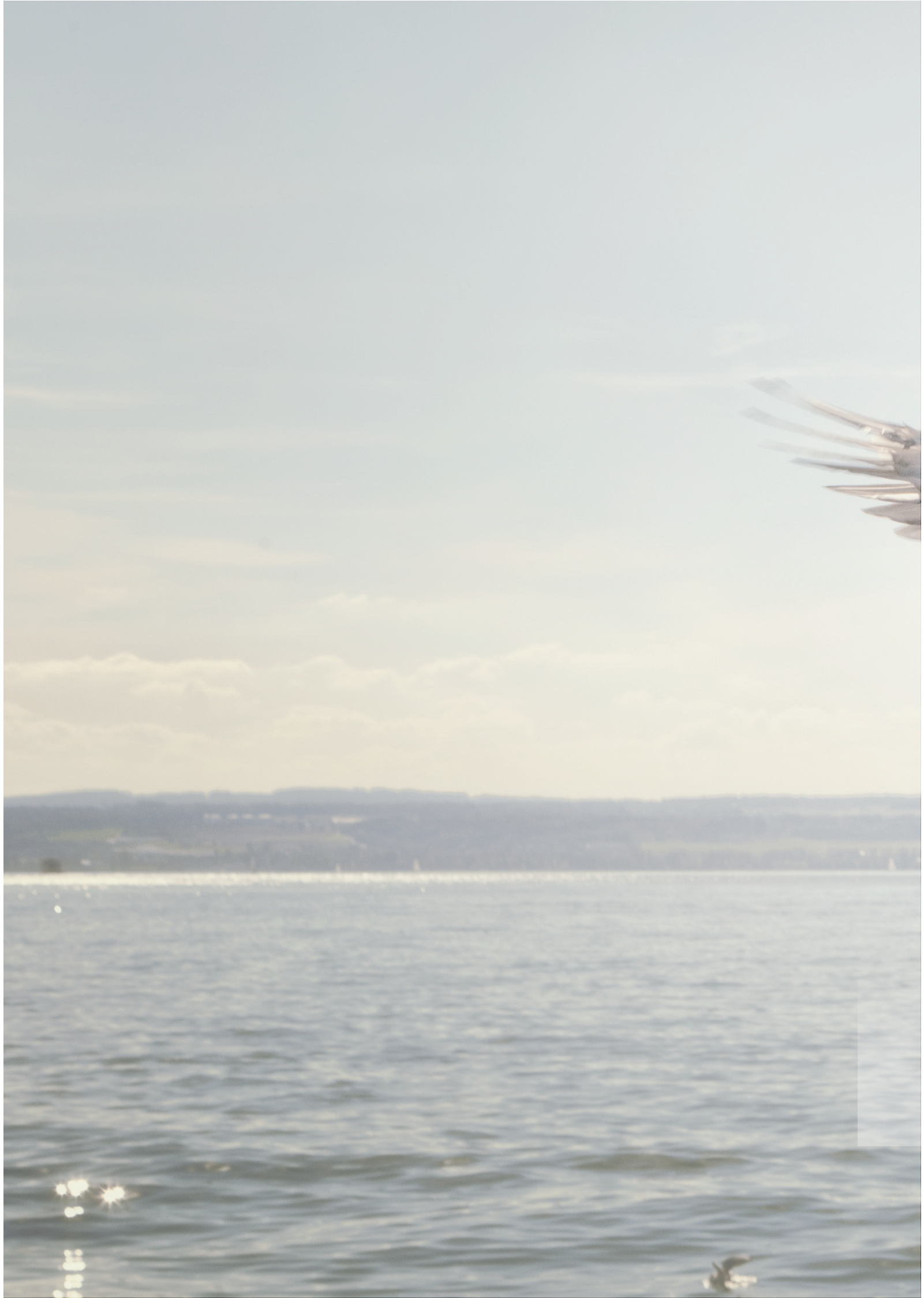




中国民间海洋环保组织 发展调查报告 (2017)

RESEARCH REPORT ON CHINESE MARINE CONSERVATION NGOS
——机构核心专业业务能力专题调研



RESEARCH GROUP MEMBERS

课题组成员（按姓氏音序排列）

报告撰写

博尔济吉特·阿蓉 曹源 程培 郭琳 王敬雅

数据收集

博尔济吉特·阿蓉 曹源 程培 郭琳 王敬雅 吴琰

排版校对

博尔济吉特·阿蓉 曹源

美工

张钰

CONTENTS

目 录

01

调研介绍

PREFACE

02-07

导论

INTRODUCTION

- 海洋环保行业发展历史梳理
- 海洋环保行业基本现状
- 民间海洋环保组织概念界定
- 研究目的与核心手法

08-24

问卷数据分析

QUESTIONNAIRE
DATA ANALYSIS

- 机构基本信息
- 民间海洋环保组织的主要活动领域及工作手法
- 民间海洋环保组织的机构专业能力
- 行业发展与合作

25-54

民间海洋环保组织案例展示

CASE SHOW

- 上海仁渡海洋公益发展中心
- 智渔可持续科技发展研究中心
- 蓝丝带海洋保护协会
- 深圳市蓝色海洋环境保护协会
- 深圳红树林湿地保护基金会
- 石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会
- 广东省湿地保护协会

55-61

调研主要发现与结语

CONCLUSION

- 海洋环保行业基本现状
- 结语：行业发展观察

62

附录一：调查机构名单

63-69

附录二：调查问卷

调研介绍

PREFACE

本调研由合一绿学院与上海仁渡海洋公益发展中心共同发起，受联合国开发计划署全球环境基金小额赠款计划和XIN伙伴项目支持，旨在了解中国民间海洋环保组织这一特殊行业的发展特征与专业发展状况。特此感谢本调查的资助方。

历经近30年的发展，中国的环保NGO日益增多，且形成了不同的议题领域，各个分支在其专业领域内发展出不同的运作模式与专业能力。其中，民间海洋环保组织作为环保NGO中的一支，面临着相对特殊的问题与考验。在2015年报告和2015、2016年两份名录的基础之上，本年度分析报告的核心主题为：中国民间海洋环保组织的核心专业业务能力及其发展情况。具体来说，本报告的核心关注点为，中国民间海洋环保组织在解决现实问题中，主要运用什么工作方法与专业能力，以及其专业能力的发展情况。其中，所谓的“专业能力”不同于“NGO的基础支撑性能力（如，筹款、内部架构、人员管理）”，而是强调海洋保护议题领域内所需求的特殊专业能力，具有一定的行业特征。对这一问题的讨论，有助于行业内机构了解相关问题的主要解决方式与核心能力需求，并与资源配给、战略制定、合作联动等重要内容密切相关。

为回答这一核心问题，本报告共分为4个部分，展示主要发现。第一部分为导论，基于各类文献综述，梳理海洋保护行业的发展脉络、基本现状，界定相关概念、并阐述研究方法。第二部分问卷数据分析，我们针对本调研的核心问题，结合访谈内容，设计了主题问卷，在这一部分中，将所回收的33份问卷加以分析，展示民间海洋环保组织的基本情况、主要工作手法、专业业务能力需求与发展情况、机构核心竞争力、行业观察等。第三部分为个案展示，为充分回应本调研的核心问题，我们将与7家民间海洋环保组织的访谈记录加以整理分析，展现其日常工作核心专业能力需求与发展情况。在第四部分中，我们总结了本调研的核心发现与相关启示。

非常感谢您的关注，希望本报告可助益更多相关的讨论！

01

导论

INTRODUCTION

一、海洋环保行业发展历史梳理

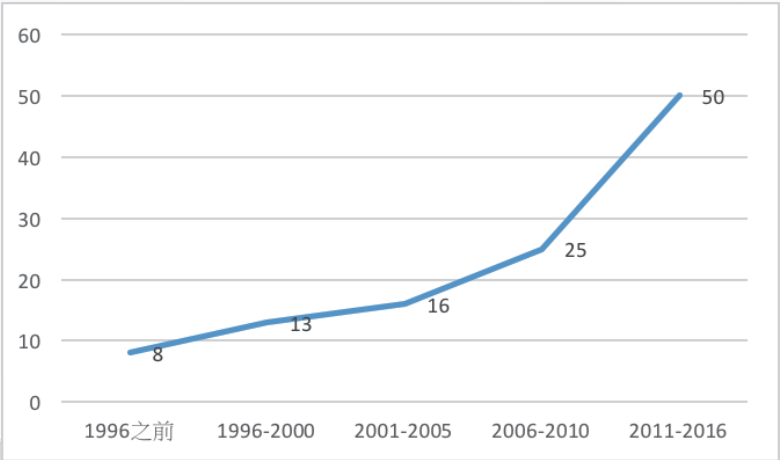
在中华环保联合会发布的《中国环保民间组织发展状况蓝皮书》中，我国环保民间组织的发展历程归纳为三个阶段。第一阶段1978-1994年，为诞生和兴起阶段；第二阶段1995-2002年，是发展阶段；第三阶段为2003年之后，为壮大阶段。这里，根据海洋环保行业的特点，将海洋环保行业发展同样分为四个阶段：第一阶段为1979-1991年，这期间已经有一些有关海洋环保的非政府组织成立，但其民间属性不强；第二阶段1991-2000年，带有草根性质的民间海洋环保组织在各地零星出现；2000-2010年为第三阶段，此阶段中，海洋环保组织规模壮大，很多今天在海洋公益界活跃的组织成立于这一时期。2010年之后，海洋环保行业呈现出向议题化、专业化的态势转移，新成立的机构往往专门致力于某一海洋环保特定议题，而旧有的机构也出现了向议题聚焦的趋势。

相对于整个民间环保组织而言，民间海洋环保组织的起步并不算晚。早在1979年改革开放刚刚拉开序幕之时，中国海洋学会这家带有民间性质的涉及海洋环境保护的组织即已经成立，尽管受历史背景所限，该组织依然具有浓厚的官方背景。1991年成立的盘锦市黑嘴鸥保护协会，致力于保护当地数量越来越少的海鸟黑嘴鸥，是目前我们能找到的第一家草根性质的民间海洋环保机构。该组织成立的时间，比通常作为民间环保组织发展阶段性标志的“自然之友”尚早两年，而且尤为可贵的是，盘锦市黑嘴鸥保护协会至今依然活跃在海洋环保的第一线。但在之后的十年中，民间海洋环保组织的数量并没有出现大量增长的状况，只是偶然地出现在全国各地，如会文镇冠南民间海洋资源保护协会（1998）、和大海环保公社（2000）。2000年之后，海洋环保组织的数量经历了一个稳步提高的过程，这期间成立的中国红树林保育联盟（2001）、深圳市蓝色海洋保护协会（2002）、三亚蓝丝带海洋保护协会（2007）、上海仁渡海洋公益发展中心（2007）等机构，都是目前活跃在海洋环保第一线的重要民间力量。进入2010年之后，民间海洋环保组织呈现出更专业化、议题化的特征，涌现出一批专门致力于解决某一海洋环境议题的机构，如大鹏新区珊瑚保育志愿者联合会（2014）和海南智渔可持续科技发展研究中心（2015）等，这些机构的特点是在其关注的领域内具有非常丰富的专业知识和技术能力，故而在议题上的参与深度和效果也更加理想。

二、海洋环保行业基本现状

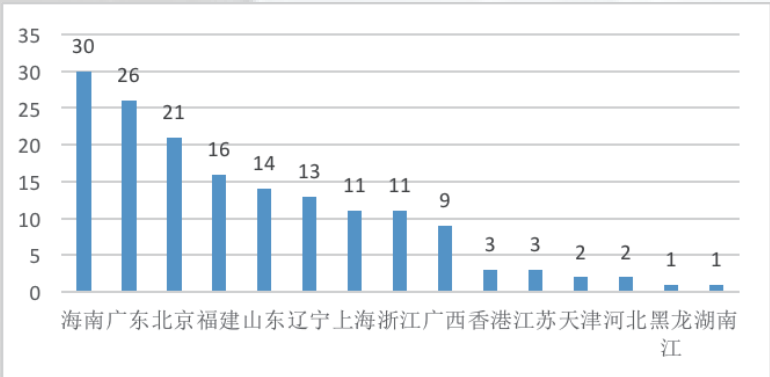
2017年6月，上海仁渡海洋公益发展中心发布了2016年《中国海洋环保组织名录》，该名录作为本报告的前期研究成果，共收录191家海洋环保领域的组织，包括34家国内海洋环保社会组织，18家国内海洋环保学生社团，8家国内涉海环保基金会，18家国际涉海环保非政府组织，63家国内涉海环保社会组织，16家国内涉海环保学生社团，4家国内支持类社会组织，30家其他相关组织。需要指出，有47家组织的信息缺乏，其中12家为国内海洋环保学生社团，10家为国内涉海环保社会组织。此外，报告从成立时间、地理分布和注册类型三个方面一瞥海洋环保组织的整体状况。

成立时间：分析对象为112家国内海洋环保组织。不包括18家国际涉海环保非政府组织，30家其他相关组织，以及其他31家“成立时间”这一变量缺失的组织。

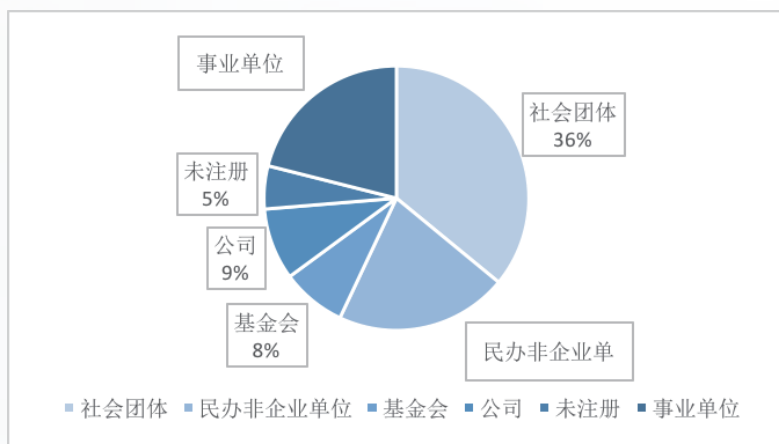


国内海洋环保组织的成立时间分布情况

地理分布：分析对象为163家海洋环保组织，包括34家国内海洋环保社会组织，18家国内海洋环保学生社团，8家国内涉海环保基金会，63家国内涉海环保社会组织，16家国内涉海环保学生社团，4家国内支持类社会组织，20家其他相关组织。



注册类型：分析对象为114家海洋环保组织。不包括18家国际涉海环保组织、18家国内海洋环保学生社团、16家国内涉海环保学生社团，以及其他25家“注册类型”这一变量缺失的组织。



三、民间海洋环保组织概念界定

本报告选取“民间海洋环保组织”作为研究对象。然而，对于什么是“民间海洋环保组织”这一问题，过去我们并没有非常明确的回答。在2015版的报告中，我们将研究对象锁定为“针对海洋环境问题开展相关工作的民间环保组织”，这一标准帮助我们初步界定了民间海洋环保组织的范围，但也忽略了各类不同的组织之间的差别。因此，本期报告将首先对这一概念进行明确。

1、民间海洋环保组织的法律身份

在不同的语境中，民间组织一词还有社会组织、非政府组织、非营利组织、慈善组织、第三部门等不同称呼。这些称呼往往指涉的对象没有太大差别，只是对不同特点的偏重有所不同。在我国政府的管理框架下，民间组织的合法身份有社会团体、民办非企业单位和基金会；此外还存在工商注册、未注册但实际开展海洋环保活动的团体，和高校中的学生社团。

社会团体：社会团体在我国有比较长的历史，自建国以来就存在。我国的社会团体都带有准官方性质，在业务主管单位指导下开展工作，并且具有非竞争性特点。一些特殊的社会团体承担了部分政府职能，适用公务员组织管理的办法，参加人民政协，通常被称为人民团体。此外，还有一些社会团体实行行政编和事业编制，由国家财政拨款，并且免于在民政部登记。

本报告中所指的民间组织，将这类承担政府职能、实行行政事业编制的社会团体排除在外。其他需要依照《社会团体登记管理条例》登记的社会团体，尽管与官方有着比较密切的联系，但他们也承担了动员和沟通等功能，与其他民间组织展开了丰富的合作，在海洋环保行业中发挥了重要作用，是我们了解海洋环保行业必须关注的对象。

民办非企业单位：民办非企业单位是民间组织最重要的注册方式，比起社会团体，民办非企业单位没有非竞争性限制，在2016年8月《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》印发后，环保类社会组织直接登记注册，而不再需要业务主管单位批准，这也必将加快更多民间海洋环保组织取得合法身份的步伐。

基金会：基金会是法律规定的民间组织的第三种形式。但由于我国目前只有涉及海洋环保项目的基金会，还没有专门从事海洋环保资助的基金会，故这里不做讨论。

工商注册和未注册机构：当然，并不是所有的民间组织都能够取得法律认可的身份，由于注册困难，一些民间组织并未进行注册，或者采取了工商注册的形式。他们尽管在名义上是企业，但实际在从事公益相关的活动。

学生社团：学生社团是在高校中成立和活动的学生组织，并不需要经过注册成立。尽管在各大高校中，不乏有专门从事海洋环保的学生社团。但由于学生社团的成员和组织具有不稳定性，而本次调研主要针对各海洋环保组织的核心能力，故将学生社团排除在外。

综上，本次报告中所说的民间组织，是社会团体（除去实行行政事业编制和财政拨款的机构），民办非企业单位和虽然进行工商注册或未注册，但从事公益性质活动的组织机构。

2、民间海洋环保组织的活动领域

在澄清何为“民间组织”后，我们还需要知道，这些组织开展什么样的活动，可以被归入“海洋环保”的范畴，即我们要研究的对象是在哪些领域开展活动的民间组织。这涉及到两个问题：

第一，海洋环保包含哪些领域？海洋环境问题很少只限于海上，在最直接的层面上，海洋环保涉及到污染治理、生态保育、可持续渔业等方面，但这些问题的治理又涉及到更多领域。以仁渡海洋试图解决的

海洋垃圾问题为例，海洋垃圾80%以上来源于陆地，河道垃圾乃至整个生活垃圾处理同样是受关注的。那么我们是否要将关注河道垃圾、水域垃圾乃至城市垃圾的民间组织划入海洋环保的范围内呢？甚至，从事民间组织能力建设和支持类的组织，是否仅因其给海洋环保机构提供过服务，就把他们划入海洋环保行业中呢？

第二，并不是每一个组织都有着那么明确的目标，或者，其目标虽然明确，但本身就不限于某一个自然系统。比如一家专门从事自然教育，提高公众环保意识的组织，他们的宣教过程中必然涉及到海洋。那么，在这样的组织进行的活动中，多大的比例涉及到海洋，可以被我们归入海洋环保的范畴呢？在实际情况中，这一问题可能更为严重，因为这种不将自身定位在海洋保护上，但或多或少开展过海洋环保活动的机构并不在少数。更何况还有一些海洋环保组织，本身也是经过若干次调整试错之后才逐渐聚焦到海洋领域的，这就使得海洋环保组织的边界具有模糊性。

在《中国海洋环保组织名录》中，我们将名录中收录的国内组织从分为海洋环保组织、涉海环保组织和支持类组织三类，在最大范围上搜集有关海洋环保组织的信息。在本次报告中，我们将缩小这一概念的范畴，重点对中国境内的，专门从事海洋环保活动，和涉及海洋环保业务的环保组织进行调研。而将中国境外的组织，基金会和学生社团排除在外。

四、研究目的与核心手法

本调研的核心目的，是了解各个民间海洋环保组织在实践中的核心业务能力，即在解决专业的海洋保护环境问题上，民间海洋环保组织有何知识、技术、资源等方面的专业能力，使之有效应对现有问题。所谓“专业能力”则对应筹款、传播、内部管理等“机构基础性支撑能力”，强调解决专业问题的方式、技巧与才干。本调研的重点，在于描述探讨民间海洋环保组织在目前的实践中所拥有的专业能力，以及其能力水平，同时也将涉及机构基础支撑性能力、行业发展前景等内容。希望我们的调研能引发关于民间海洋环保组织的更多讨论与思考，助益行业内机构战略制定、资源储备与行业影响力提升。

本调研的研究素材主要来自三个方面。第一，文献综述，这主要基于上海仁渡海洋公益发展中心在2015、2016年所制作的《中国海洋环保组织名录》，这些资料为了解民间海洋环保组织的基本图谱、特征奠定了重要基础。第二，个案访谈，本调研选取了7家具有代表性、解决不同海洋问题的民间海洋环保组织机构，进行访谈，深度了解其工作领域、工作基线、实践中的专业能力需求、团队在实战中的优势与不足、行业观察等信息，并分析案例。第三，问卷调查，本调研希望在访谈的基础上，在更广的层面上了解民间海洋环保组织的发展情况。问卷的设计，则参考了个案访谈记录，使问卷的内容贴近各个民间海洋环保组织的日常实操，具体涉及的问题集中在基本信息、议题领域、专业能力与评估、核心业务能力、机构能力建设规划、行业观察等。发放问卷的对象，包括“海洋环保机构”28家，与“涉海环保机构”53家，共计81家。这两个概念，来源于仁渡的《中国海洋环保组织名录》，其中“海洋环保机构”为机构组织名称包含“海洋”二字和项目活动仅仅针对海洋问题的环保机构，即“核心海洋保护机构”；“涉海机构”则为其活动涉及海洋保护以及其它环保议题的机构，其关注点相对更广。在分析中，我们决定将15家“核心海洋环保机构”与18家“涉海环保机构”合并分析，原因则会在第二部分详细解释。

最后，基于文献、个案访谈、调查问卷的资料，我们在第四部分将探讨调研的核心发现与行业前景展望，希望有更多的海洋领域机构与人员关注这一问题，加入到讨论中。

02

问卷数据分析

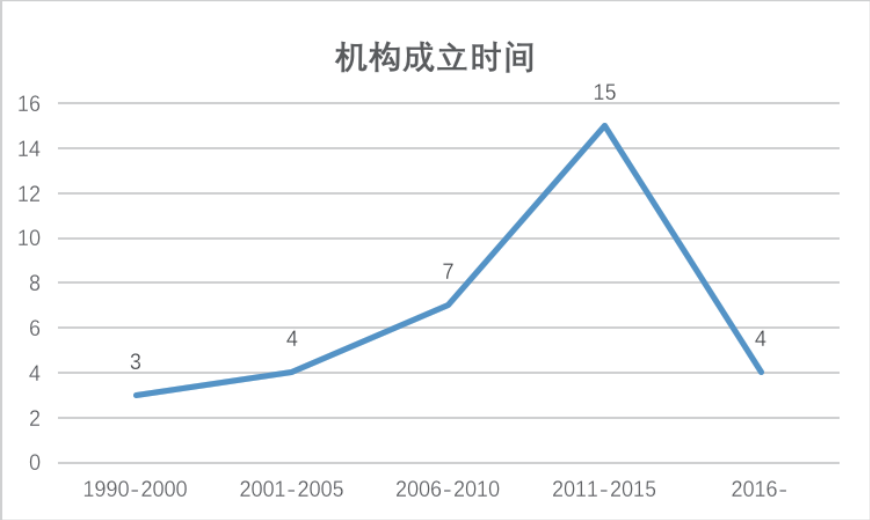
QUESTIONNAIRE
DATA ANALYSIS

本部分为问卷数据分析展示。如前所述，问卷的设计，参考了个案访谈记录，使问卷的内容贴近各个民间海洋环保组织的日常实操，具体涉及的问题集中在基本信息、议题领域、专业能力与评估、核心业务能力、机构能力建设规划、行业观察等。发放问卷的对象，包括“海洋环保机构”28家，与“涉海环保机构”53家，共计81家。两个概念的含义区别请见第一部分的研究介绍。

在问卷回收上，28家“核心海洋环保机构”中，已有4家停止活动，在24家活动机构中，我们追踪回收15份问卷；在51家“涉海环保机构”中，我们回收问卷18份。在分析中，我们决定将15家“核心海洋环保机构”与18家“涉海环保机构”合并分析，这主要是出于四点考虑：其一，所谓“涉海环保机构”一般都具有海洋环保的项目，这些海洋类项目在机构中所占比重不一，有的为核心项目，有的为边缘性工作。根据问卷中的机构业务描述，填写问卷的18家“涉海环保机构”均拥有核心的“海洋保护项目”，从这一角度说，这些机构也专注致力于解决海洋环保问题，与“核心海洋环保机构”差异性不大；其二，本调研的目的，是了解海洋环保的民间力量，本着这一原则，拥有海洋保护项目的“涉海机构”应该被纳入其中；其三，本调研预先将“核心海洋保护机构”与“涉海机构”进行分组，对其选项进行显著性分析，结果认为两组的答案并无显著性差异，可合并分析；其四，两类海洋机构在若干问题上，存在一定差异性，本调研将加以单独说明。

这两个概念，来源于仁渡的《中国海洋环保组织名录》，其中“海洋环保机构”为机构组织名称包含“海洋”二字和项目活动仅仅针对海洋问题的环保机构，即“核心民间海洋环保组织”；“涉海机构”则为其活动涉及海洋保护以及其它环保议题的机构，其关注点相对更广。

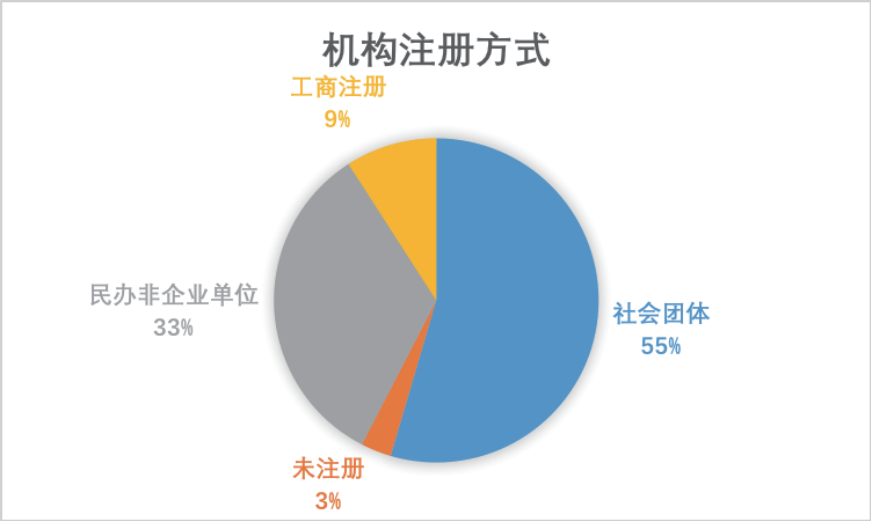
一、机构基本信息



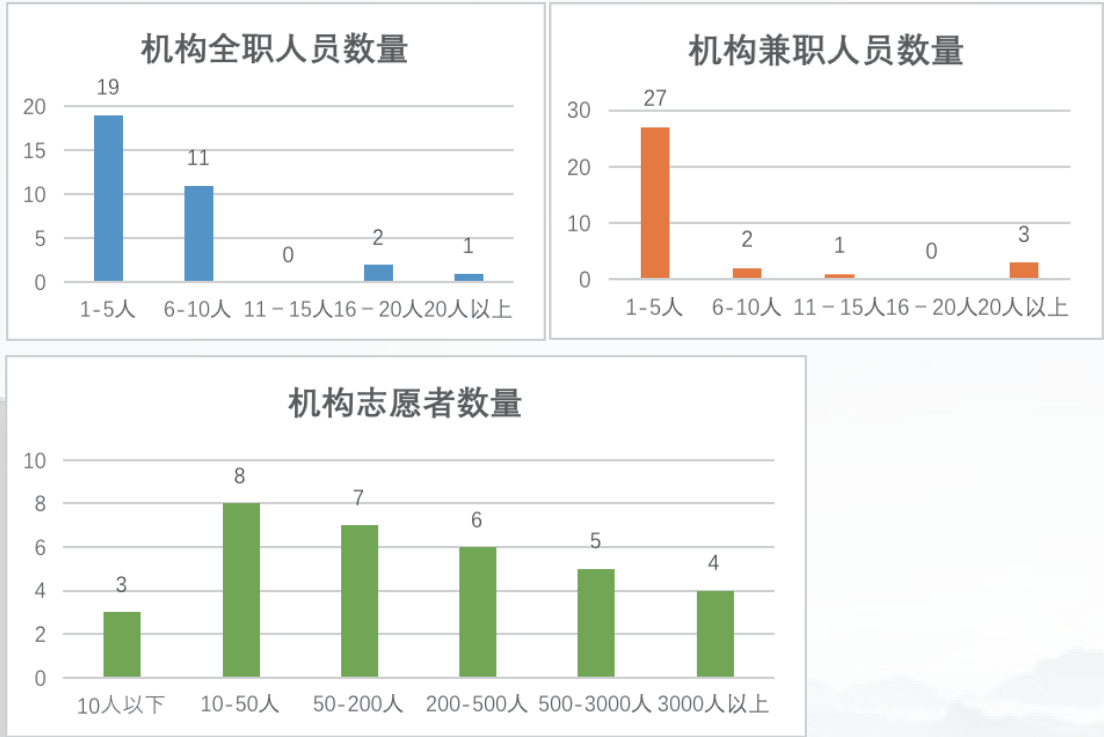
从填写问卷的33家机构中，可在一定程度上看出民间海洋环保组织的发展过程。自90年代以来，中国出现少量民间海洋环保组织，多为自然保育类机构。2001年至2010年的十年之中，民间海洋环保组织数量平缓增长，这一时期出现了自然教育、海岸线保护等不同机构。在2010年之后的5年间，民间海洋环保组织呈爆发性增长，机构类型多样型也明显增多。2016年之后的发展趋势，还有待进一步观望。



在分布地域上，所有的样本机构皆来自沿海省份，并且，南方地区比重明显高于北方。



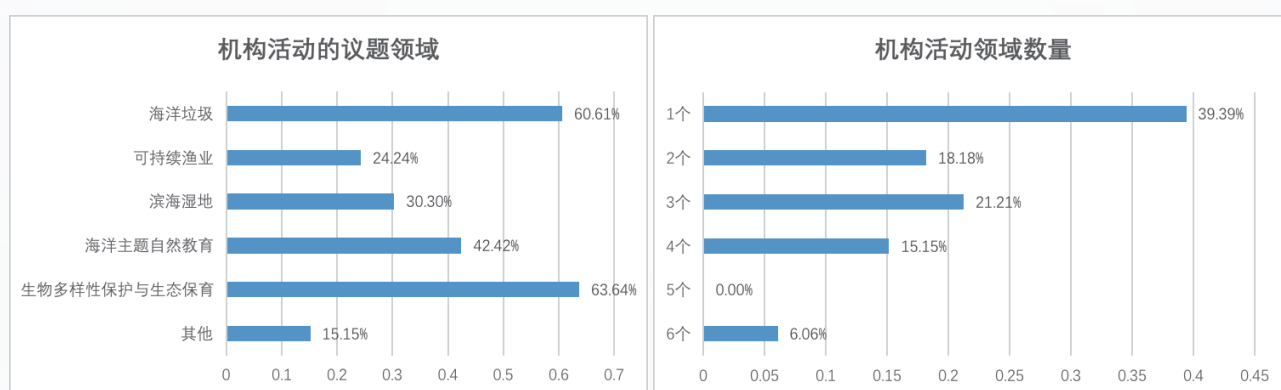
在注册方式上，大部分的民间海洋环保组织都已拥有注册身份。在样本之中，近90%的机构注册为社会团体或民办非企业，9%为工商注册，仅有3%的机构未进行注册。



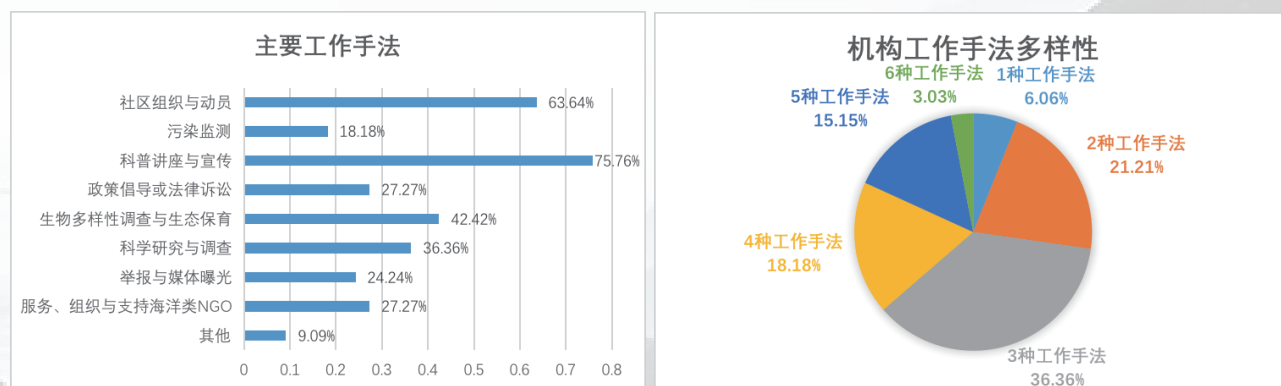
在机构团队构成上，样本机构也呈现出一定的特征，即民间海洋环保组织多拥有小型的全职团队，非常少数量的兼职队伍，以及规模不一的志愿者数量。在全职团队上，大多数民间海洋环保组织的团队在10人以下，且5人以下规模的机构占比近60%，全职团队人数超过15人的机构，多为志愿者协会。在兼职队伍上，所有样本机构均有兼职

员，90%以上的机构兼职人员数量小于5人，例外多集中在志愿者协会等机构中。在志愿者数量上，大多数机构都拥有志愿者，且规模不一，25%的机构拥有10-50人的志愿者，拥有50-200人与200-500人的志愿者的机构分别占比20%左右。全职团队与兼职团队相比，绝大多数机构的全职人员多于兼职人员。

二、民间海洋环保组织的主要活动领域及工作手法

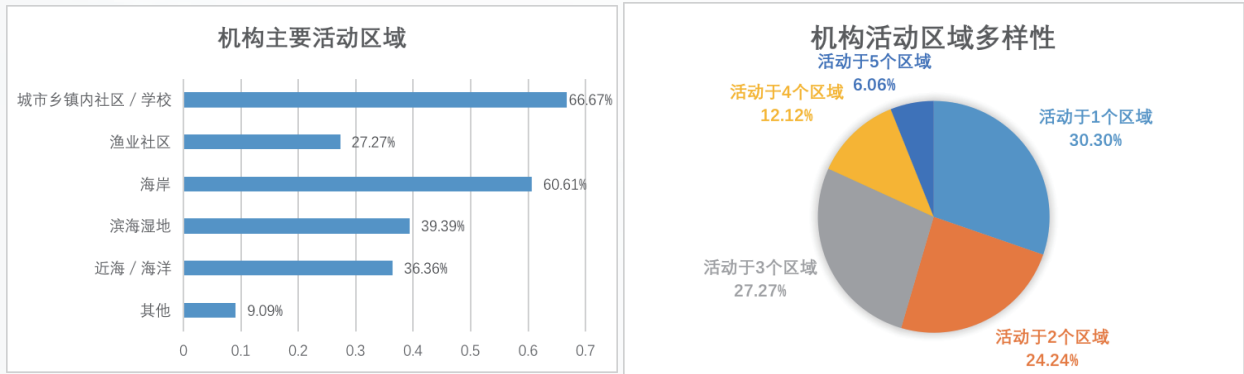


自90年代开始发展以来，民间海洋环保组织的议题领域逐渐丰富拓展，一半以上的民间海洋环保组织拥有多个海洋保护议题领域。在海洋保护议题上，有超过60%的机构关注海洋垃圾议题与生物多样性保护议题。海洋主题教育紧随其后，有约40%的机构涉及该议题领域。此外，滨海湿地、可持续渔业则有30%与24%的机构涉及。其中，近40%的民间海洋环保组织仅关注1个海洋保护议题，约40%的机构可关注2-3个海洋保护议题。



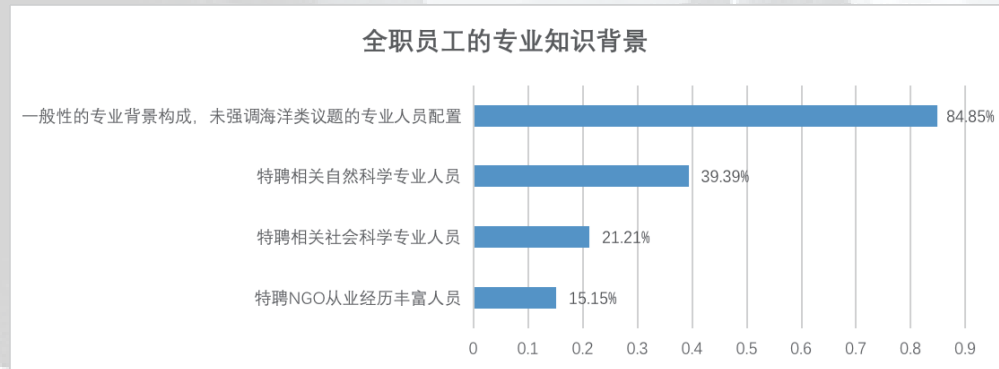
了解民间海洋环保组织的主要工作手法，对于资源分配、能力建设、机构间合作、行业前景展望，至关重要。与关注议题相一致，民

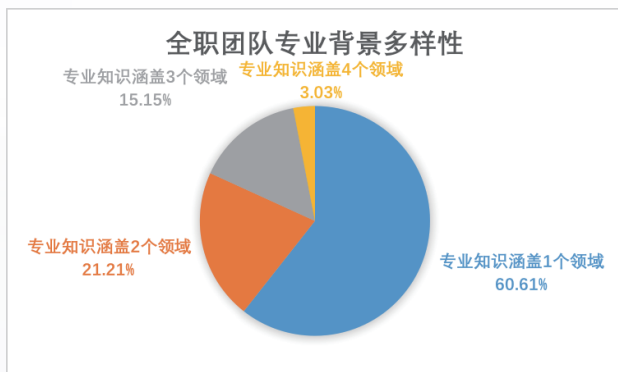
间海洋环保组织也在不断拓展其工作手法，绝大数机构拥有多种工作手法。其中，“社区组织与动员”、“科普讲座与宣传”的工作手法，远远高于其他选项，有超过60%的机构采用这两种工作手法。“生物多样性调查”与“科学研究与调查”则紧随其后，被约40%、35%的机构所采用。“污染监测”、“政策法律倡导”、“举报与媒体曝光”、“服务支持海洋类NGO”等手段的运用频率相当，在20%—30%之间。综合来说，含有“对抗性”（与企业、政府等）的工作方法，较少被使用。在工作手法多样性上，绝大多数机构同时采用2-4种工作手法。



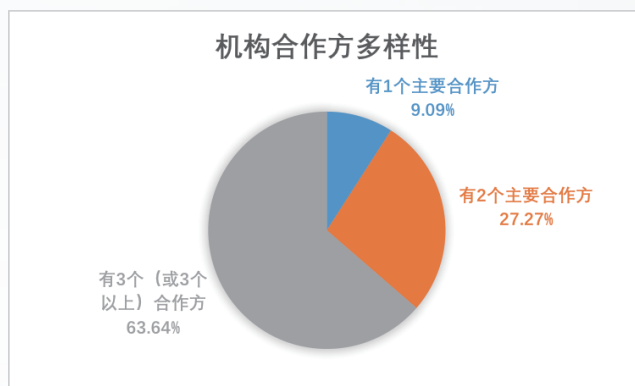
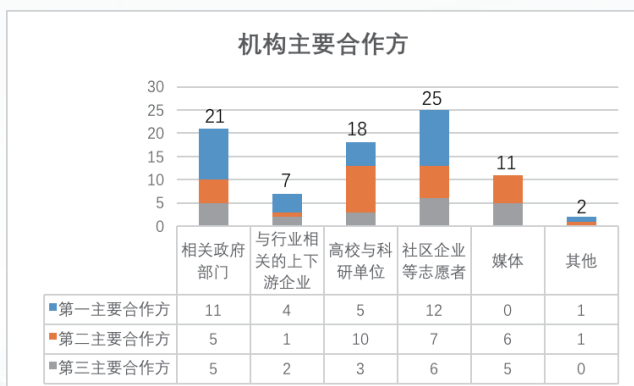
民间海洋环保组织的活动区域，是一个重要的问题，可反映出海洋NGO活动的成本、难度、工作重点与成果期待等。在活动区域上，目前我国海洋NGO多集中在陆地上，仅有36%左右的机构可在近海 / 海洋活动。城市乡镇内社区 / 学校、与海岸两个区域，是民间海洋环保组织最活跃的活动地域，均有超过60%的机构选择该两项。近40%的机构会在滨海湿地、近海 / 海洋活动，近30%的机构的活动涉及渔业社区。在活动区域多样性上，样本机构分布平均，有超过半数的机构集中于2-3个区域活动，30%的机构仅在一个区域活动。

三、民间海洋环保组织的机构专业能力



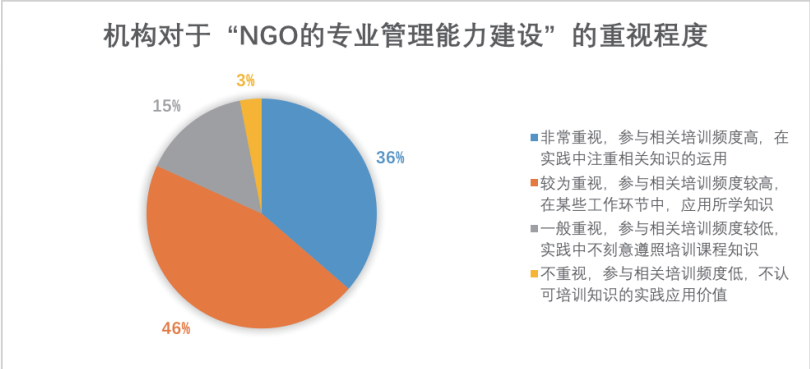


全职团队的专业知识背景，是机构专业能力的重要组成部分，可反映出机构的专业领域与程度、机构发展方向等。在样本机构中，一些有特聘专业人员，但大多数机构缺乏相关配置。近40%的民间海洋环保组织，有特聘相关自然科学的专业人员，20%的机构，有特聘相关社会科学的专业人员，15%的机构特聘NGO从业经历丰富的人员。同时，在80%以上的团队中，也存在无海洋保护议题专业知识或NGO从业背景的雇员。将4类雇员分组，60%以上的机构只有1类雇员，值得注意的是，在选择仅有1类雇员的16家机构中，有15家机构的全职团队均是一般背景雇员，没有特聘相关专业人员，这些机构多为志愿者协会、自然教育机构。另外，有近40%的机构，具有多元的雇员专业背景。



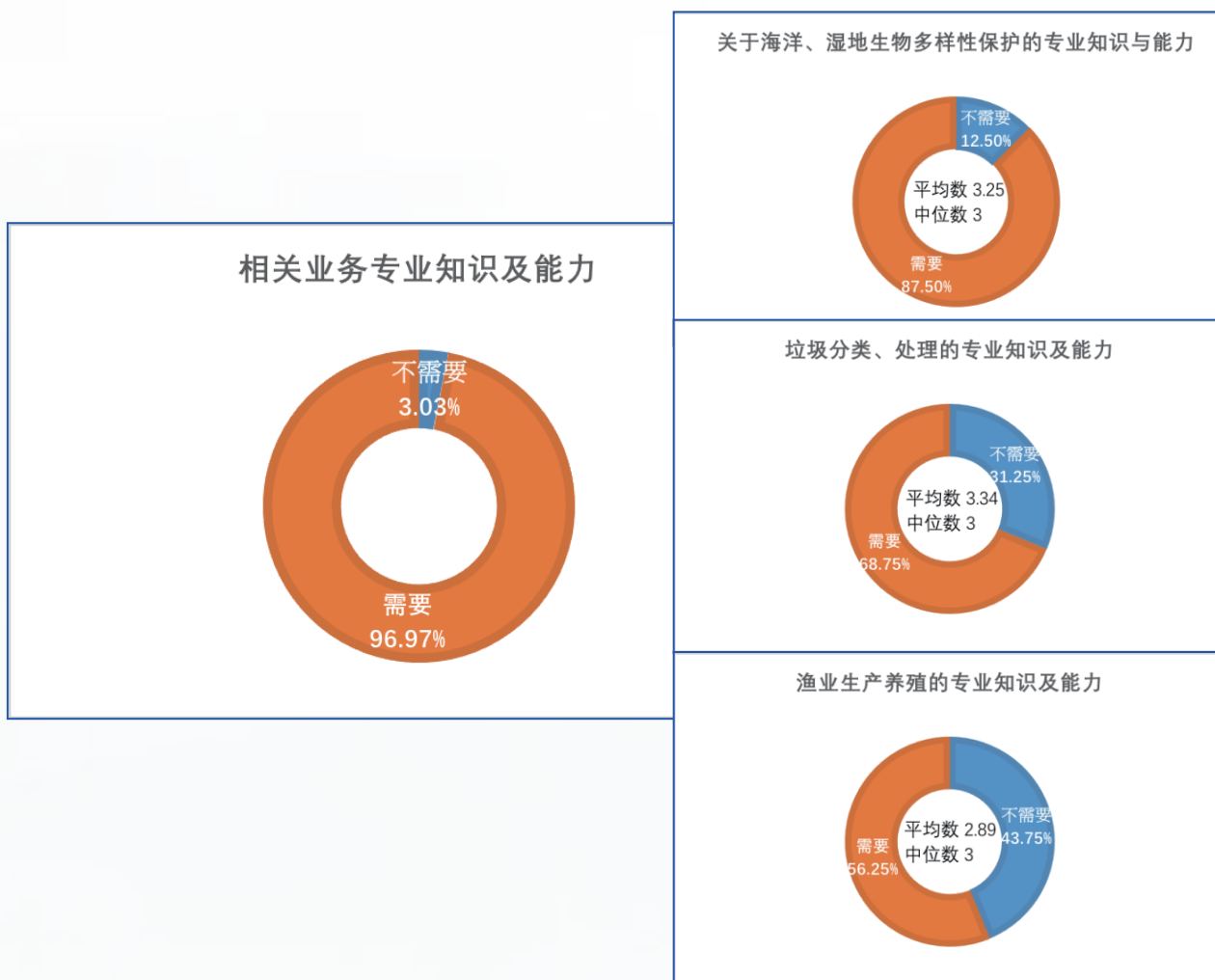
机构的主要合作方，是反映民间海洋环保组织行动能力的另一项指标。作为社会组织，民间海洋环保组织的能力非常有限，需要撬动各方力量，与多种社会主体合作。其主要合作方与合作顺序，则可反映民间海洋环保组织的活动空间与方向。根据样本，民间海洋环保组织的合作方较为多元，其中政府与志愿者尤为重要。总体来说，机构与“社区企业志愿者”、“相关政府部门”、“高校与科研单位”的

合作最为频繁。从深度上说，与政府合作的机构中，多于一半的组织将政府部门视为第一合作方；与社区企业志愿者合作的机构中，也一半将该选项视为其第一合作方，而高校科研机构多为第二合作方。在机构合作多样性上，60%以上的机构，至少拥有3个主要合作方。

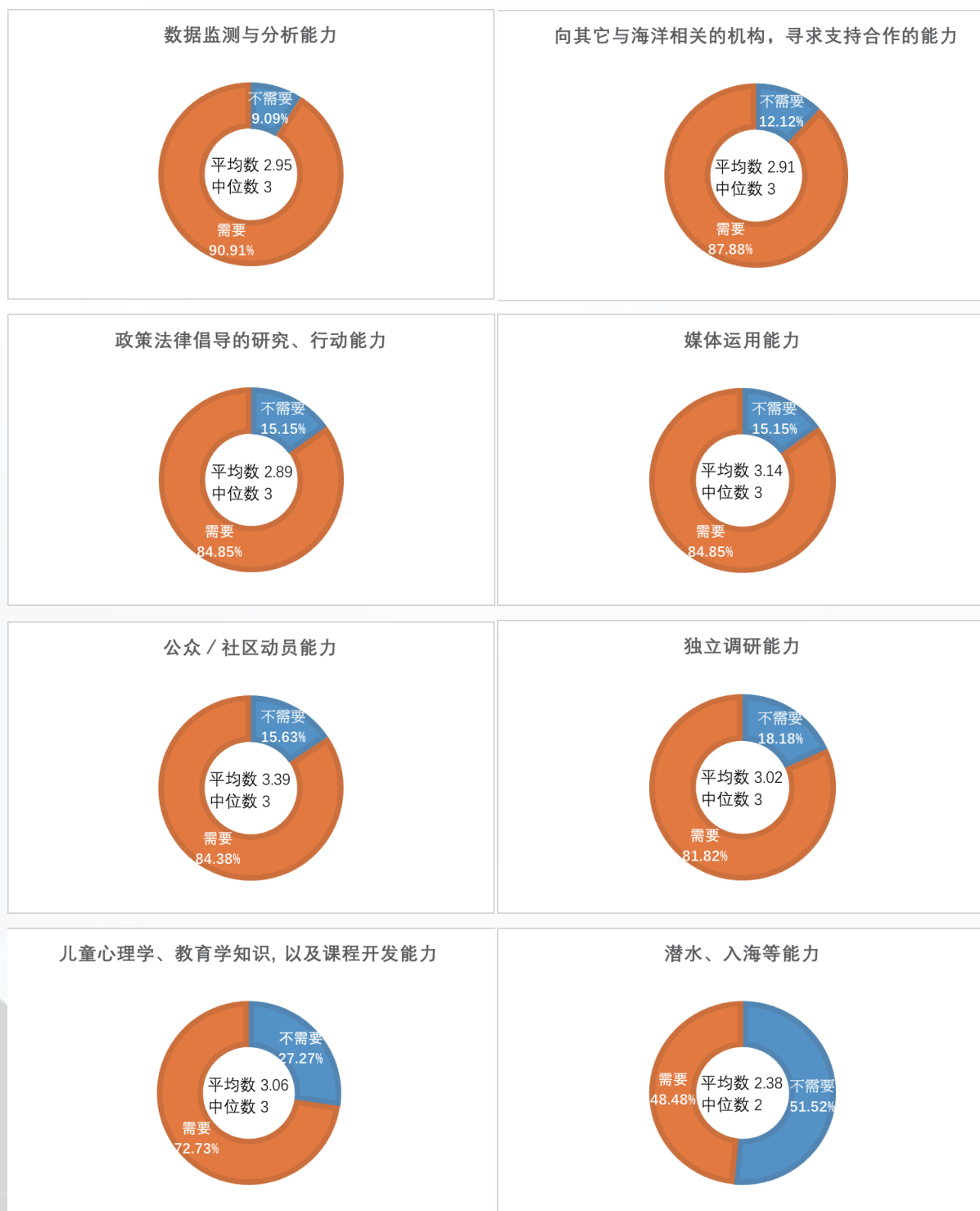


目前，为提升各个机构的专业管理运行能力，国内存在众多NGO专业组织能力培训网络与课程，致力于提升机构的筹款、传播、内部管理等基础支撑性能力。对于该类课程的重视程度，可以反映该行业的发展阶段，以及该议题领域的特殊性。在本次调查中，大多数的民间海洋环保组织比较重视机构专业管理能力建设，其中有36%的机构非常重视这一领域，参与培训频度高，并注重在实践中运用相关知识。另外，有近20%的机构，一般重视或不重视该领域，参与培训频度较低，并未在实践中刻意遵照相关知识，而做出这样选择的机构，并无议题领域特征，其工作议题领域比较多样，包括自然教育、志愿者协会、生物多样性保护等。

为了展示民间海洋环保组织在实践中，解决问题的能力，我们请各个机构选择了其实践工作中所需要的能力组合，并对其目前的能力表现进行打分（1-5分，1为极差、3为一般、5为极好）。各个选项的设置，是通过7个案访谈，了解民间海洋环保组织的工作模式与基线后，总结提出的。其结果与分析请见以下图表与段落。



首先，在样本机构中，最广为需要的能力为“相关业务专业知识与能力”，有96.97%的机构选择该项。“相关业务专业能力”的巨大需求，与之前的“全职团队专业背景结构”多家机构未特聘专业人员形成对比，这是否会成为民间海洋环保组织发展的瓶颈，值得关注与讨论。在相关知识与能力中，“关于海洋、湿地生物多样性保护的专业知识能力”需求最大，“垃圾分类、处理”、“渔业生产养殖”方面的专业知识能力需求次之。各机构在三方面的表现较为均衡，大多数机构表现介于“一般”与“较佳”之间。



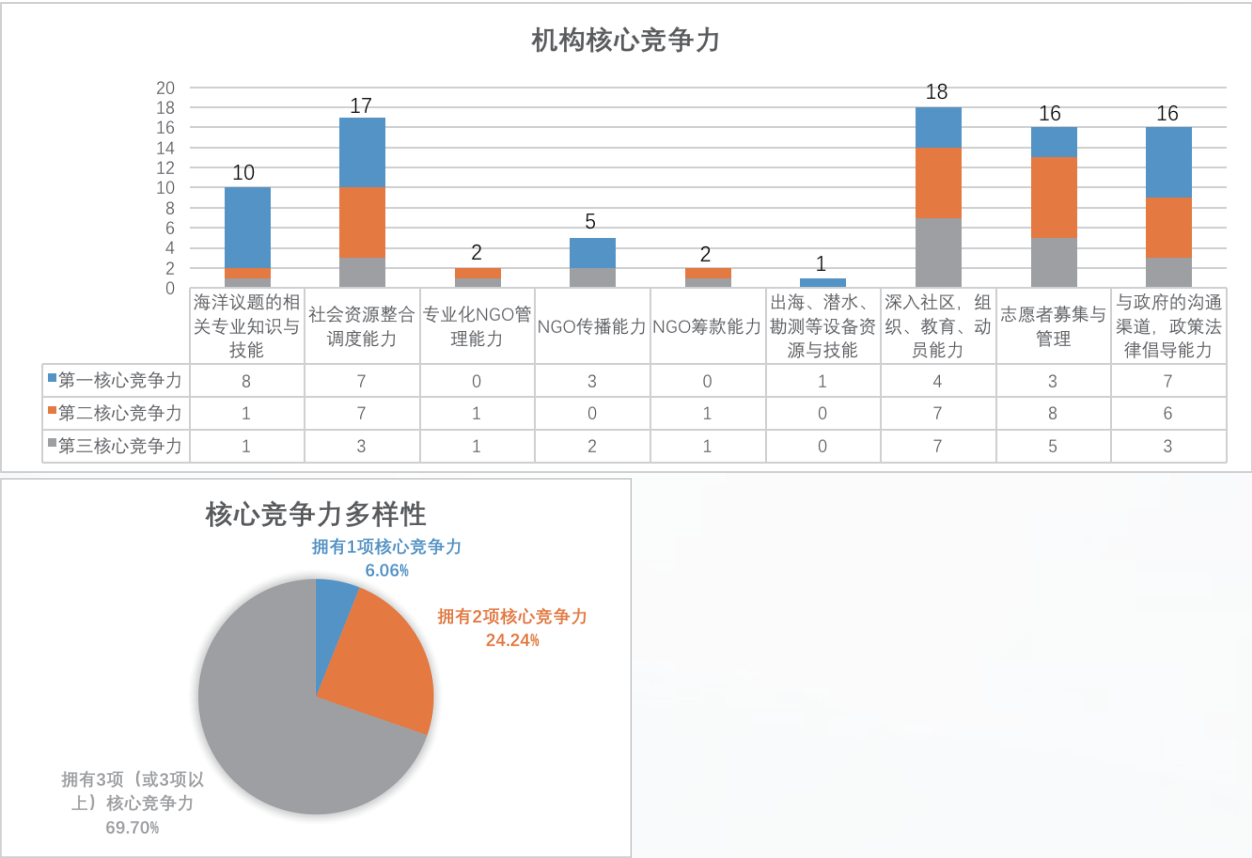
在“海洋保护专业知识能力”之后，在33家机构中，有90%的机构在实践活动中，需要“数据监测与分析能力”，在评分表现上，平均表现较低，分布不均，平均分自评估低于“一般”（3分），而11家机构机构则表现优异，分数可达4分、5分。同时，有近90%的机构，需要“向其它与海洋机构相关的机构，寻求支持合作的能力”，其评分结果与“数据监测能力”相似，平均自评估分低于“一般”（3分）

），而11家机构则表现优异，分数可达4分、5分。同时，有近90%的机构，需要“向其它与海洋机构相关的机构，寻求支持合作的能力”，其评分结果与“数据监测能力”相似，平均自评估分低于“一般”（3分），个别机构低至1分，8家机构分数可达4、5分。

各家机构选择“政策法律倡导的研究、行动能力”、“公众/社区动员能力”、“媒体运用能力”、“独立调研能力”4项能力的比例相当，分别约为85%、85%、84%、82%。其中，“公众/社区动员能力”的自评估得分最高，平均可达3.39分，2家机构选择低于3分，10家机构的分数达4、5分。“媒体运用能力”也相比高于其它能力，但分布没有“公众/社区动员能力”均衡，其中6家机构的评估分数低于3分，11家机构评分高达4、5分。“独立调研能力”的评分表现略低于前两项能力，平均分为3.02分，分布较不均衡，有13家机构的打分低于3分，9家机构分数高达4、5分。四个选项中，“政策法律倡导的研究、行动能力”平均得分最低，为2.89分，多家机构能力不足，有9家机构的得分低于3分。

此外，所需能力选择比例较低的选项为“儿童心理学、教育学知识，以及课程开发能力”、“潜水、入海能力”，比例分别为73%与49%。其中，“儿童心理学、教育学知识，以及课程开发能力”评分达中等水平，平均分3.06，有8家机构分数达4、5分。“潜水、入海能力”的平均分为所有能力的评估中最低分，仅为2.38，12家机构的评分低于3分，7家机构的评分为4、5分。

总体来说，民间海洋环保组织在实际活动中，大多需要多样的专业能力组合，“海洋保护相关的专业知识与能力”的需求最大，“潜水、入海”的需求最少。在目前的水平上，民间海洋环保组织在各项能力中的得分趋于中等水平，少部分机构能够做到较佳或极佳状态。各项能力相比，“公众/社区”的能力相对高于其它能力，选择“海洋保护相关专业能力”的机构，其能力水平也较好，而“政策法律倡导”、“数据监测”的能力相对低于其它能力，“潜水、入海能力”最低。

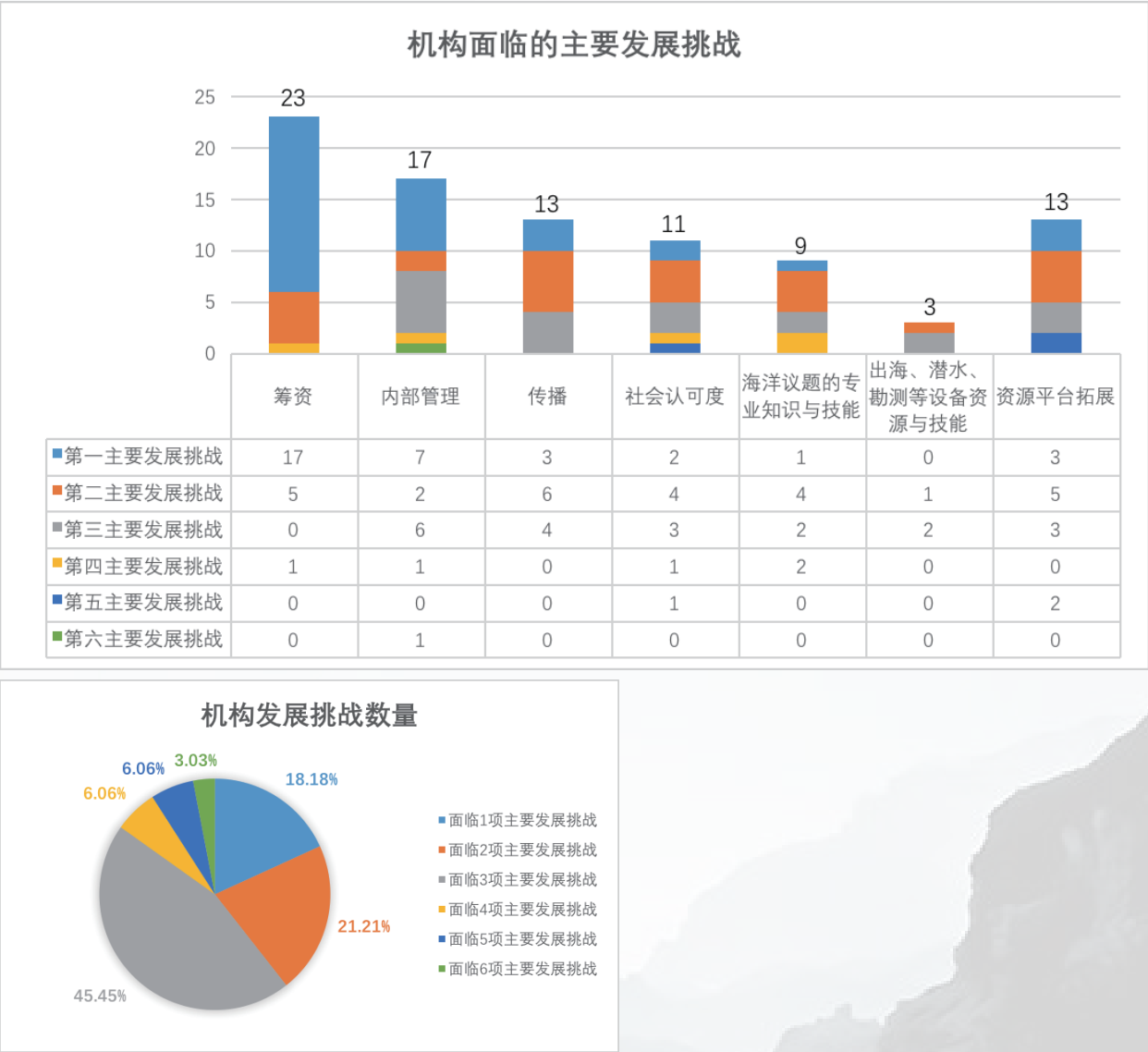


上一个问卷问题，主要探讨民间海洋环保组织的专业能力，重点在于机构解决海洋问题的专业能力，而“机构核心竞争力”的问题，则是从综合层面上考虑机构的发展，包括解决专业问题的能力与机构日常运作的基础支撑性能力，这两方面的能力对于机构发展均至关重要。分析机构核心竞争力，有助于了解机构整体对于自身的战略定位与优势。

在核心竞争力上，最多的4项绝对数量相当，分别为“社会资源整合调度能力”、“深入社区，组织、教育、动员能力”、“志愿者募集与管理”、“与政府的沟通渠道，政策法律倡导能力”。“与政府的沟通渠道，政策法律倡导能力”多被选为第一、第二核心竞争力，以此看出这一能力对于机构综合发展的重要性。而“深入社区，组织、教育、动员能力”则多为第二、三选择，在机构战略排序中偏后。

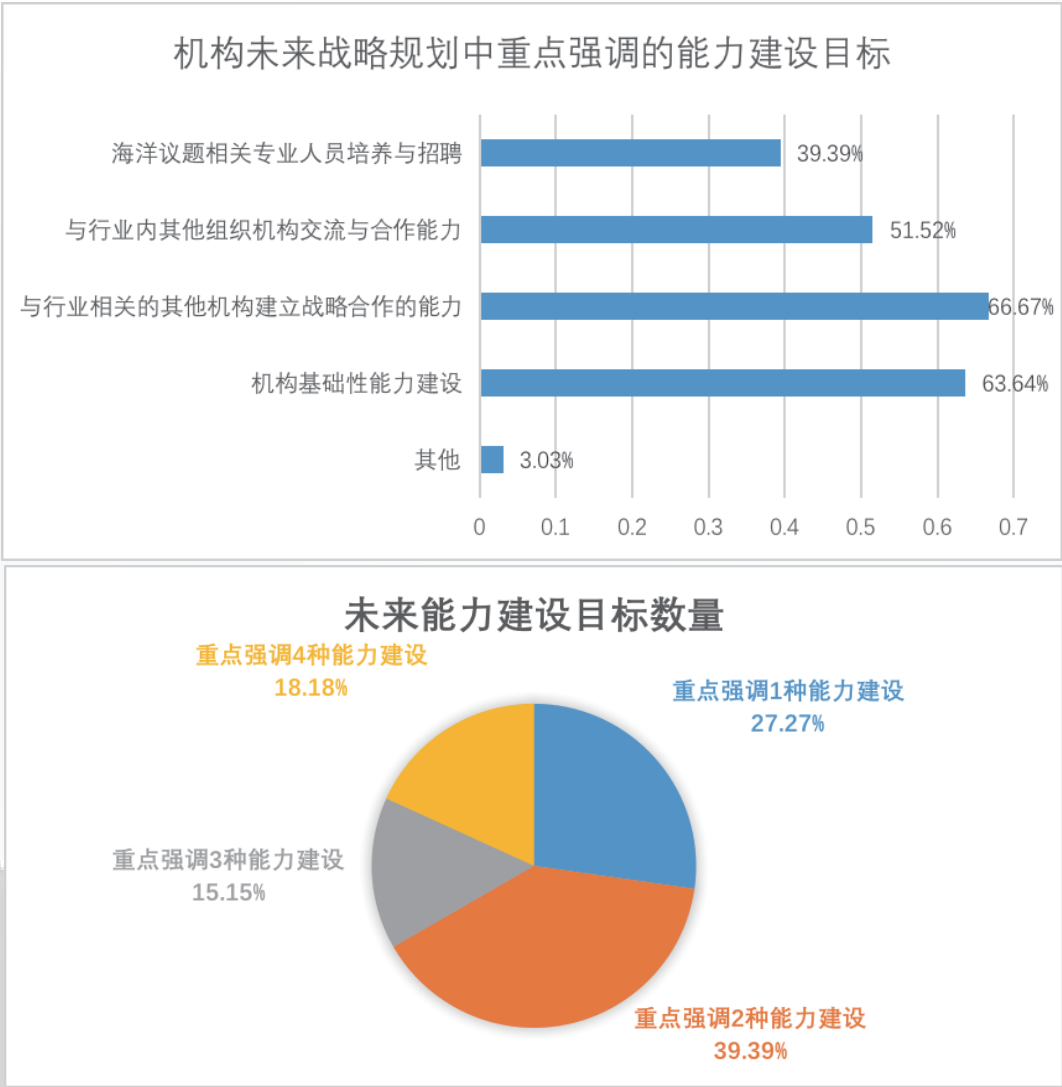
值得关注的是，仅有10家机构选择“海洋议题的相关专业知识与技能”作为核心竞争力，但有8家机构将其视作第一核心竞争力，可见一些机构的发展方向与战略地位，非常强调高度专业化地参与海洋保护治理。

各个机构的核心竞争力大多具有多样性，有近70%的机构选择了3项机构核心竞争力，仅有6%的机构拥有1项核心竞争力。



分析机构发展挑战，则有助于了解行业机构发展瓶颈，为之后的能力建设提供参考。在样本机构中，最大的机构发展困境不在于海洋问题相关的专业能力，而是基本的机构生存运营问题。被选最多的一项为“筹资”，并且有绝大多数机构视筹资问题为第一发展挑战。位

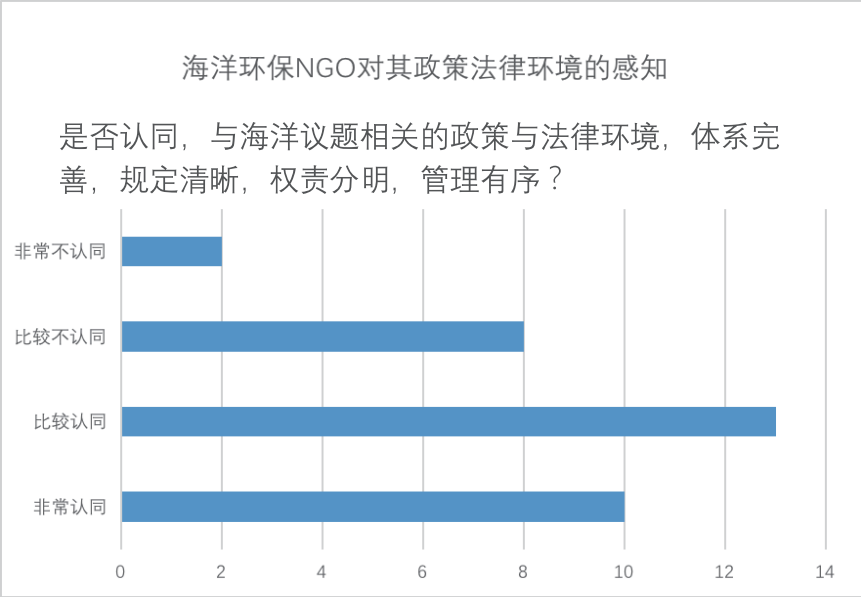
列第二的发展困境为“内部管理”，其次为“资源平台拓展”与“传播”。“海洋议题的专业知识与技能”并非这一阶段的主要发展挑战。同时，各个机构面临着多样化的挑战，有近70%的机构同时面临2-3项主要发展挑战。



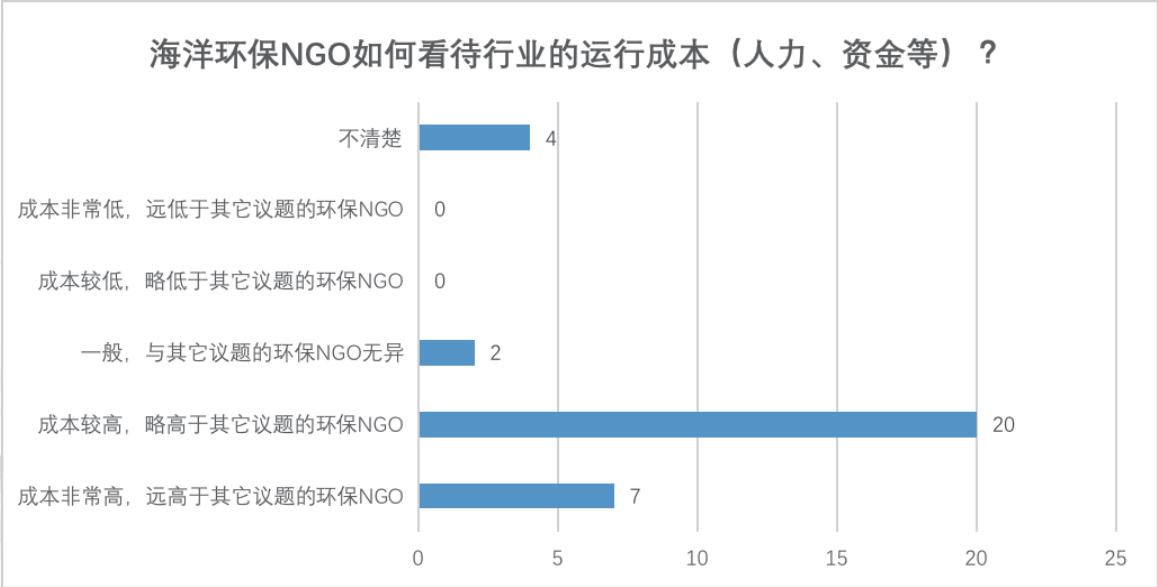
机构未来发展目标的规划，也有助于了解目前的能力短板与未来发展方向。在样本机构中，大多数机构都具有多样化的机构发展能力建设目标，有70%的机构拥有2—4个能力建设目标。其中，最多的两项“与行业相关的其它机构建立战略合作能力”及“机构基础性能力建设”分别被67%与64%的机构纳入到未来规划中。有一半的机构，计划强化“与行业内其它组织机构交流合作能力”，仅有40%的机构计划特聘与培养“海洋议题相关的专业人员”。

四、行业发展与合作

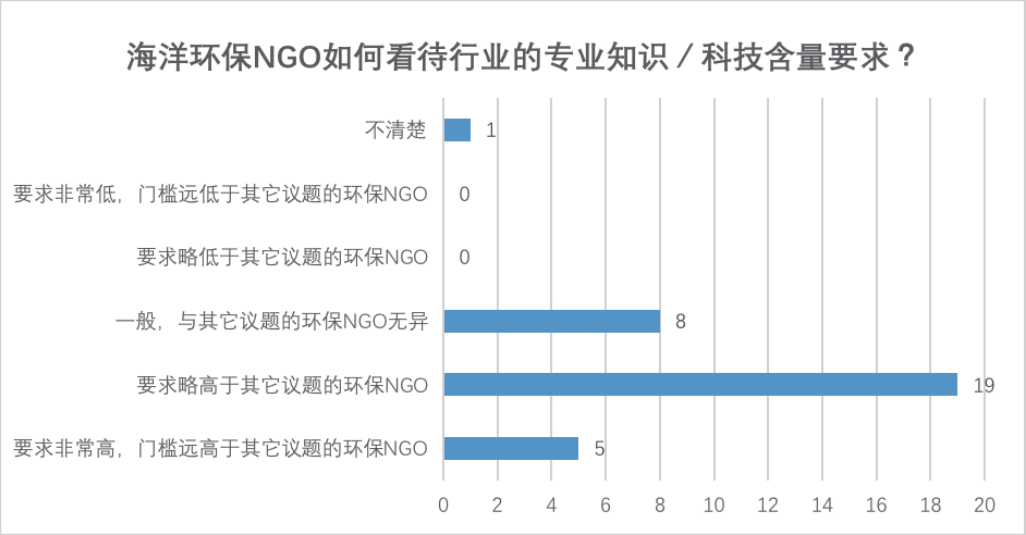
以下的四个问题，主要想了解民间海洋环保组织对于自己的活动空间与环境的认知，对于分析海洋保护议题的独特性与行业整体战略能力规划，具有参考价值。总体来说，民间海洋环保组织认为自身的活动议题有相对更高的成本、技术要求，社会关注度略低于大气、水等其它环保议题，法律环境相对完善。



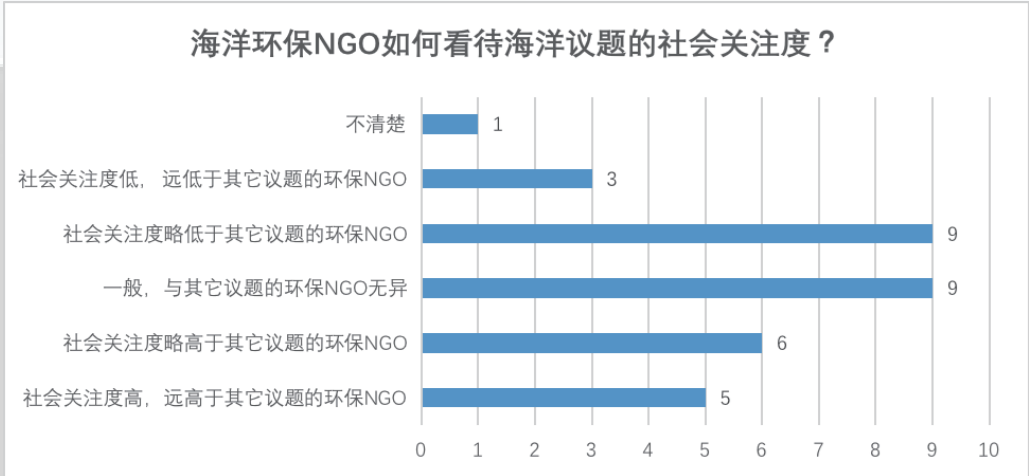
在政策法律环境上， 大多数海洋环保NGO持乐观态度，33家机构中，有23家比较或非常认同“与海洋议题相关的政策与法律环境，体系完善，规定清晰，责权分明，管理有序”。



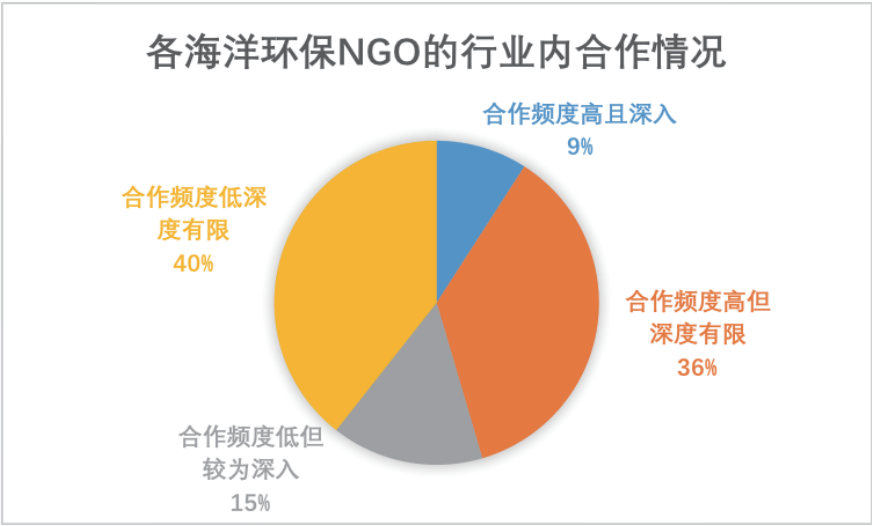
在行业的运行成本（人力、资金等）方面，大多数机构认为本行业的成本偏高，有27家认为海洋保护议题的成本略高或远高于其它环保议题，有4家机构不清楚行业成本情况，没有机构认为该领域的成本低于其它议题。



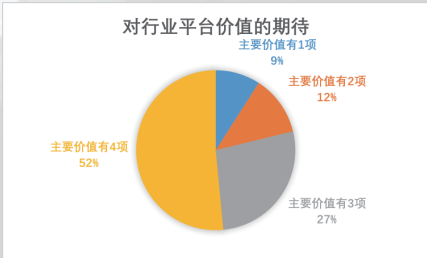
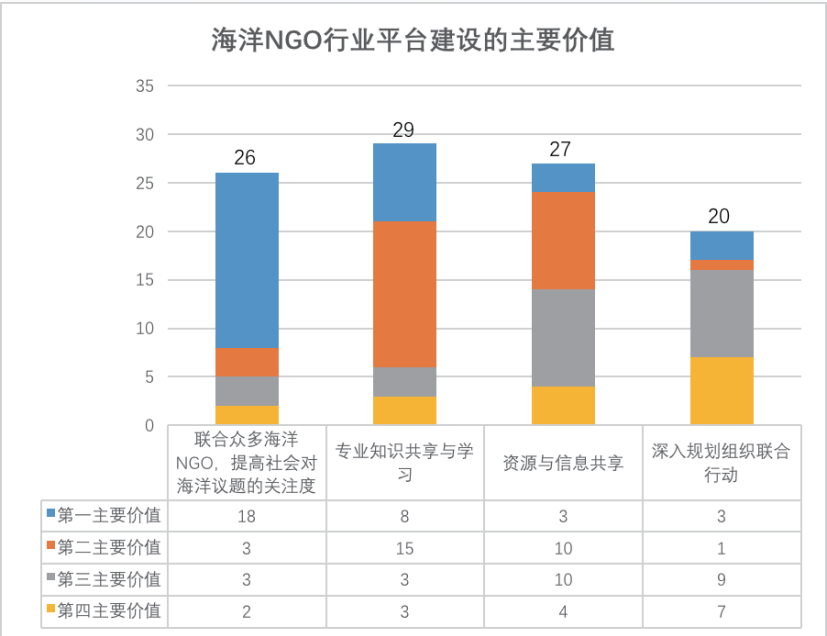
在科技含量或专业知识门槛上，民间海洋环保组织的认知与上题“行业运行成本”相似，24家机构认为海洋保护议题的专业知识 / 科技含量要求略高、远高于其它环保议题，没有机构认为海洋议题的相关要求低于其它领域。



在社会关注度方面，较多机构持不乐观态度，有21家机构认为海洋保护议题的社会关注度一般、略低于或远低于其它环保议题。相比之下，持乐观态度的机构有11家。



各民间海洋环保组织的行业内合作，总体发展情况比较有限。40%的机构与行业内机构合作频度低且深度有限，36%的机构与同行合作频度高但深度有限，15%的机构与同行拥有频度低但深入的合作，仅有不到10%的机构与同行进行高频深入的合作。从合作高频但深度有限的机构比例上，我们可看出，海洋环保议题具有丰富的子议题，各个海洋机构所解决的海洋环境问题，在多大程度上可联动合作，是一个值得探讨的议题。同时，在机构未来规划中，有半数以上的机构，计划加强行业内合作，这一规划是否能带来行业合作情况的改变，值得期待。



议题的行业平台，有助于行业内机构紧密合作、充分利用资源、共同规划行业前景。目前，在民间海洋环保组织领域，还没有成型的行业平台，已有的公益论坛则在很大程度上起到了平台的作用。对于民间海洋环保组织的行业平台，各个机构的期待较为平均，其中最多的功能期待为“专业知识共享”与“资源信息共享”，其它两项也受到较多关注。值得关注的是，有最多的机构将“联合同行，并提高社会关注度”选为第一主要价值，而“深入规划合作与联动”则多为第三、第四价值，这可在一定程度上反映机构在这一阶段的需求。此外，各个机构对于行业平台具有多样化的期待，超过半数的机构选择了4项价值期待。





03

民间海洋环保组织 案例展示

CASE SHOW

一、上海仁渡海洋公益发展中心

• 基本信息

成立时间：2007年

团队规模：10人

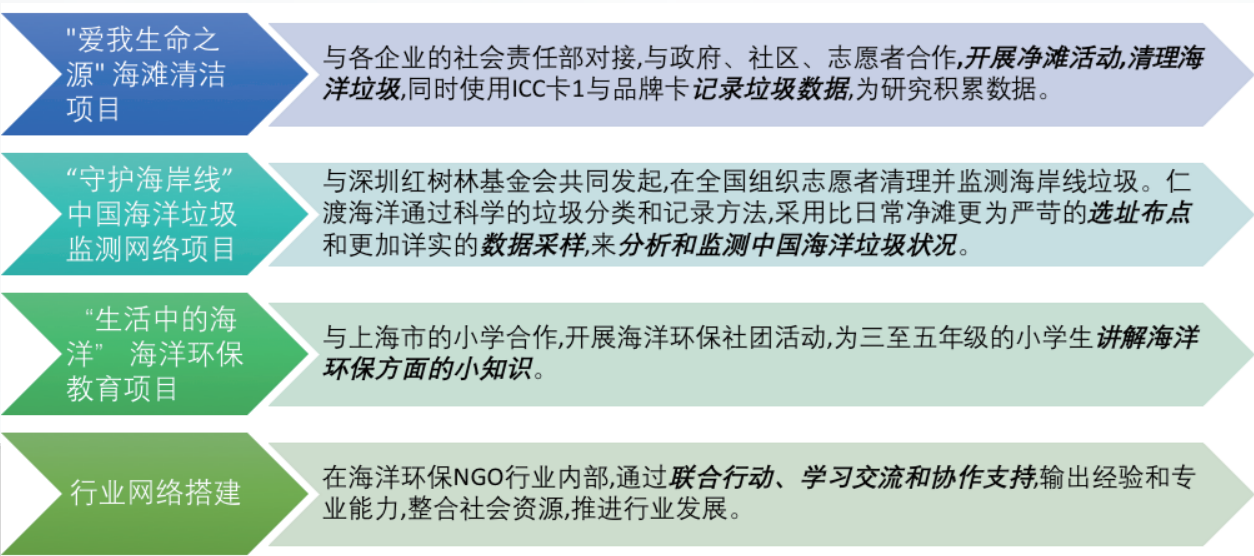
核心关注议题：海洋垃圾、 环保教育、网络搭建。

愿景：还大海以洁净，恢复人类与海洋的友善关系。

使命：通过组织和支持净滩活动，推动海洋垃圾治理，减少入海垃圾。

• 核心业务与主要工作手法

仁渡的核心项目主要包括：



仁渡在发展中，逐渐明确了自身的方向，不断成长。2008年，仁渡作为国际海滩清洁活动的中国协调者的角色，受到了该活动发起者美国海洋保育协会的认可，2009年又得到了环保部的认可。这意味着，仁渡已和国际网络建立了联系。仁渡不断持续优化与企业之间的净滩合作，升级服务质量，与多家企业建立了稳定的合作关系，为机构带来财务稳定。在净滩工作上，截至2016年底，仁渡共组织113场净滩，涉及志愿者6737位，累积清理垃圾14.3吨，向海洋垃圾环保领域

最专业的公益机构目标迈进。此外，自2007年起，仁渡开始进行海洋垃圾的数据积累，以及行业研究。2016年，凭借“中国海岸线垃圾清理与监测项目”，仁渡与合作伙伴共同获得“水环保公益人物奖”，其海洋垃圾项目的科技含量，获得相关专家的赞赏。

• 机构核心能力—归纳与规划

在向机构愿景迈进的过程中，仁渡需要解决多项海洋类的环境问题，这对于机构的能力提出了诸项挑战。仁渡的伙伴介绍，在仁渡的机构运行实践中，以下一些机构能力，尤为重要，对于其现有成绩与未来发展，都具有深远意义。这些能力，从属性上说，一类为“NGO基础支撑性能力”，属于各个议题领域的环境NGO的通用能力；另一类则为“海洋NGO的专业能力”，属于海洋议题NGO所特有的能力要求。



仁渡对其机构核心能力的归纳与规划总结

从基础支撑性能力上说，仁渡认为，这些NGO的通用能力，对机构很重要。若在这类能力上存在短板，将会影响机构的运行品质。在这些能力中，仁渡比较关注的能力有：首先，筹款能力，这一能力并非NGO最重要的能力，但其影响力是最直接的，也最容易在短期内见到功效。资金对于环保机构来说，具有撬动性的作用。通过与各个企业的长期合作与服务升级，仁渡已经实现财务的稳定，但在社会资源

动员上，还需进一步发展自身能力。其次，社区动员及志愿者管理能力，仁渡的许多项目涉及志愿者参与，这对机构提出了相关的能力要求。如何长期充分地调动志愿者积极性，保证其服务的质量，将环保理念与公民精神有效地传达给志愿者，仁渡目前在这些方面尚且经验不足，需要系统规划提升。第三，项目的专业化管理，仁渡的发展模式基于实践探索，许多项目的规划与运行是出于现实考虑判断的，而一些NGO项目管理的理论与工具，则并未纳入仁渡的实践中。反思现有项目，仁渡认为，专业化项目管理工具的运用，尤其是项目前期策划、协调、预期设定、管理规划等部分，对于项目的执行则大有裨益，机构也应该强化该方面的能力。

从海洋NGO的专业能力上说，仁渡认为，首先，对于海洋议题的相关专业知识，至关重要。在2014年，仁渡确定“科学研究”为其机构的核心竞争力。2015—2016年，仁渡逐步设置2个研究专岗，分别聘请自然科学专业与社会科学专业的研究人员。一方面，在自然科学方面，仁渡所聘请的研究专员，具备海洋类议题的基本知识，具有专业的数据收集、监测、分析的能力，为仁渡海洋垃圾监测报告的科学与准确性，提供专业保障。此外，海洋垃圾的分析中，也涉及到化学材料等方面的知识与实验，仁渡则与各个科研机构与高校合作，邀请其进行相关试验，支持仁渡的科学研究。另一方面，在社会科学方面，仁渡研究人员则钻研海洋领域的相关法规与政策，分析政策环境与相关部门的权责关系，规划仁渡业务，为仁渡提供更加明确的发展条件认知。此外，海洋类议题的环境教育能力，也尤为重要，这一能力则与“NGO基础支撑性能力”有所重合。对于仁渡，“环境教育”与“科学研究”两个工作板块是相辅相成的，科研是环教的基础，而环教则可最大化科研的价值。在如何有效开发、展示相关环境教育课程等方面，仁渡认为其能力亟待提高，需要专业性能力的突破，机构也考虑特设“环教岗”。

在仁渡看来，“基础支撑性能力”与“海洋NGO的专业能力”均非常重要。专业性能力对于机构的核心业务发展与产品质量，至关重要。但是，专业性能力的培养难度相对较小，关键在于招聘培养专业的人才，学习相关的专业知识技能。而基础性能力的培养难度则更大

，这涉及到机构的综合能力，也决定着一个机构发展其专业能力的速度，是专业能力提升的重要前提。

• 行业观察思考

从仁渡的角度观察，海洋议题的环保NGO，与其它议题的环保NGO相比，具有一定的行业特殊性，这主要反映在该行业所面临的挑战上。第一，其它议题的环保NGO，多活跃于内陆，出行容易；而海洋NGO则面临一些的交通方面的挑战，需要船只、潜水等辅助。这些则都需要更多的经济资源支持，也说明海洋NGO的活动成本相对会更高。第二，海洋问题的解决，对各机构的专业要求也相对较高。在海里活动，比如生态调研等，需要更高的技术装备，单纯的公益热情，不足以解决问题。第三，海洋议题会涉及到政治海权问题，有可能影响海洋NGO的行动，虽然目前这并不是一个主要障碍。

在海洋议题环保NGO这一群体中，目前还不存在行业协会。在整个行业内，虽然存在一些核心机构，但整体上较为松散。仁渡与一些同仁伙伴，共同在海洋NGO行业中，搭建学习网络与行动联盟，致力于知识共享与探讨，但这些探索离行业协会还很远。在联合行动上，不同子议题的情况各异，海洋垃圾方面的合作较为突出，而海洋自然教育则呈现分散状态。



二、智渔可持续科技发展研究中心

• 基本信息

成立时间：2015年

团队规模：10人

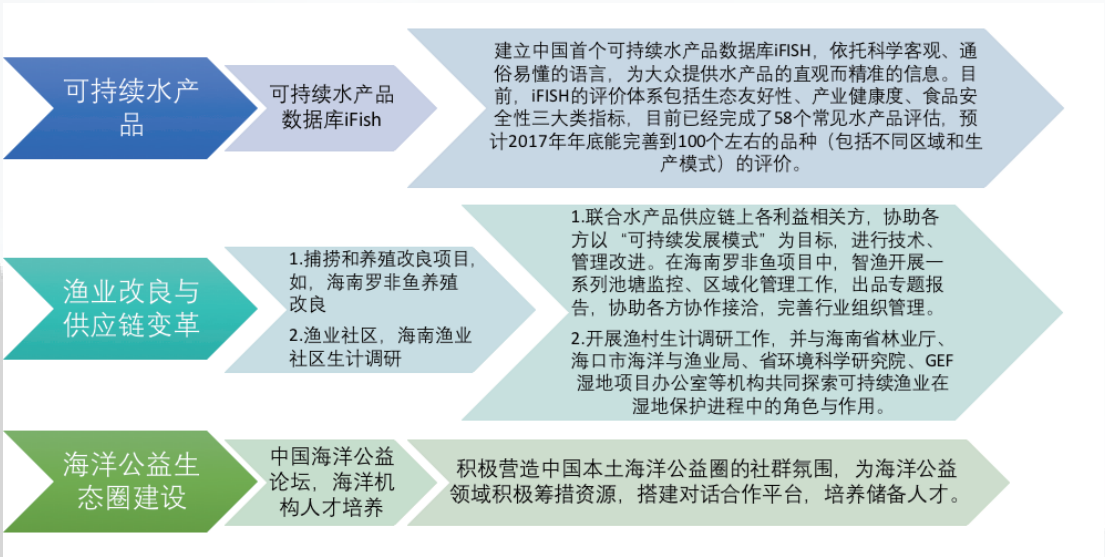
核心关注议题： 渔业资源可持续利用、海洋及海岸带生态环境保护。

愿景：中国拥有健康的江河湖海以及和谐稳定的渔业社区，人们在海洋相关领域实现经济、社会、环境的平衡发展。

使命：我们通过多学科研究、跨界创新的工作模式，以平衡生态环境、社会和经济发展为目标，推动中国实现负责任的水产养殖和可持续的捕捞，促进中国水产品市场良性发展，推动渔农和企业积极探索并实践生态友好型的产业发展模式。

• 核心业务与主要工作手法

智渔的核心业务与项目主要包括：

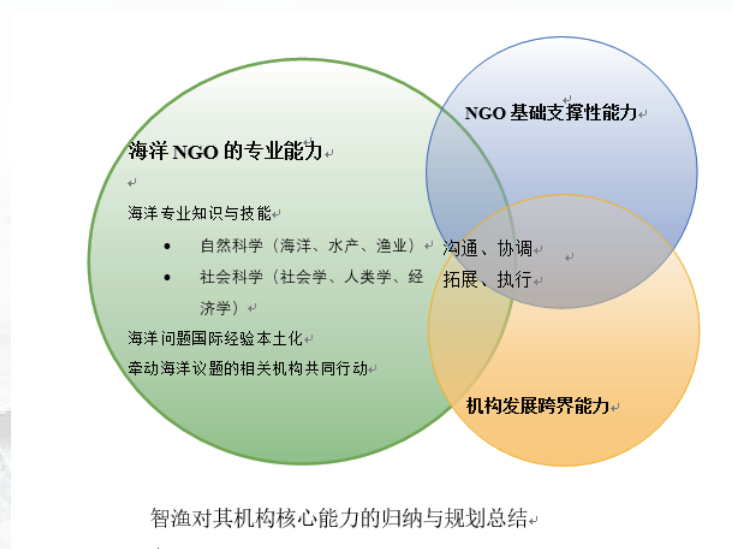


智渔是中国本土第一家专注渔业资源可持续利用、海洋及海岸带生态环境保护的非营利组织，团队在该领域具有丰富经验。故而，智渔的活动在行业内具有引领性。在可持续水产方面，智渔以批判的视角看待已有的国际水产品评价体系，依据中国的渔业市场现状，联合国家级行业协会，共同制定符合中国消费市场特征的可持续水产品评价系统，并与IT团队合作，开发设计出数据库工具 iFish，为迪士尼

中国连锁经营协会等用户提供服务。智渔的这些成果，在行业内均为全国首创，在方法论上具有极高的原创性，且贴近中国现实，对中国渔业的可持续发展具有深远意义。在供应链变革方面，考虑到中国渔业产业链分散、发展不成熟的特征，智渔致力于从渔业行业内部，引领扶持各个相关利益方，以此带来改变。例如，在罗非鱼养殖改良项目中，智渔在经过一系列深入调查后，发布《海南省罗非鱼行业可持续发展报告（2015-2016）》，同时协助区域行业组织与地方政府、行业协会、国际组织、国内外采购商、零售商等接洽，共同探究可持续发展模式，并提升其行业内部的协作管理和自我组织能力。在智渔的引导和支持下，海南罗非鱼行业协会，联合国家和地方水产养殖专家、海南省罗非鱼种苗、饲料、加工和养殖的行业代表，共同商议制定并发布了《海南省罗非鱼池塘生态养殖安全可控技术规程》。此外，在2016年中，智渔已支持和指导行业组织完成40个示范养殖场水质监控。在中国渔业行业圈内，智渔已具备了一定的知名度，与相关部门、科研机构紧密协作，共同推进中国渔业的可持续发展。

• 机构核心能力一归纳与规划

为解决中国渔业资源可持续开发利用、环境污染等问题，智渔业面临着多项挑战，这对于智渔的机构能力提出了很高的要求。在机构的核心能力分析中，智渔非常强调机构的“专业能力”，同时也提及了一些基础性与跨界的能力。



作为行业内为数不多的专业NGO机构，智渔非常强调其海洋NGO的专业能力。首先，智渔最大的核心竞争力，是其团队对于该领域的深入了解与广泛的知识储备。海洋、渔业等议题，具有较高的技术门槛，许多话题亟待科学论证与探讨，这对于行业内行动者的专业知识水平要求较高。在知识能力上，智渔的团队（全职、兼职、志愿者）拥有丰富的经验与多样的专业背景。一方面，团队成员具备专业的水产、渔业、通讯工程、IT、保护生物学等自然科学背景，为智渔在渔业生产、可持续发展等方面的调研、监测、评价体系设计等环节，提供了必不可少的技术支持，保证其产出的准确性与权威性。另一方面，在智渔看来，中国的水产发展，不仅涉及自然科学、生产环节等方面的探讨，更是存在管理方面的问题。故而，智渔的团队，也拥有社会学、经济学等社会科学背景，为智渔参与行业内改革、联动各个利益相关方，提供了重要参考与启发。目前，智渔的每个项目中，都会包含政策分析，未来也考虑设置政策研究专岗。团队的多学科人才配备，也与智渔所崇尚的使命“多学科研究、跨界创新的工作模式”相一致。第二，为切实解决中国的水产可持续发展问题，智渔的另一大核心能力在于，贴近中国现实。在水产品可持续评价体系等方面，国外已存在相关的工具与统计，但与中国的现实，相差甚远，无法反映中国的渔业供应链结构、中国渔业市场品种结构等，难以帮助中国切实解决问题。智渔则非常注重问题解决的本土化，在充分调研的基础上，批判地吸纳国外经验，为中国的问题量身定做评价与改良方案。这对于问题的高效解决，至关重要。第三，智渔的另一项能力在于牵动行业内相关机构协作行动。智渔已经与国家级行业协会、地方行业协会、水产科学研究院、海南大学等行政、科研机构建立紧密联系。这对于问题的解决，至少有两方面的意义。一方面，从战略合作伙伴处，智渔可获得一定的资讯、资源与行动合法性，为智渔的行动与发展提供了许多资源与方便。另一方面，在智渔看来，与各个伙伴共同行动，也是潜移默化地影响这些机构的过程。将可持续发展理念植入到各个国家机关、行业协会、研究机构之中，对于渔业可持续发展的未来，具有深远意义。

从NGO基础支撑性能力上说，智渔在筹款、传播、内部管理方面已经相对成熟，这得益于机构的创建起点、业务模式与团队经验等。同时，智渔也指出，在渔业行业内部，牵涉经济利益与诸多团体博弈，故而对机构的沟通、协调能力的要求，是非常高的，须不断加强。此外，智渔也期待拓展自身的机构能力，参与一些NGO领域之外的跨界能力培训，提升机构的拓展、执行力等综合能力。

• 行业观察思考

在智渔看来，海洋NGO这一行业，具有一定的技术门槛。例如，在可持续渔业领域，许多监测指标、市场建议，都需要严谨的科学论证。专业的知识技能，对于问题的有效解决，非常重要。另一方面，海洋NGO也面临着人才缺乏的现状，许多大学生在毕业之后，并不能很快地开展相关工作。为解决这一问题，智渔特别开展了人才培养计划。这一计划主要针对智渔的实习生与志愿者，让这些学生充分参与到项目运作管理中，认识社会现实，学习多领域知识，通过线上线下讨论、头脑风暴、辩论赛等形式，训练学生的思维，提高其分析、解决问题的能力，为海洋NGO培养储备人才库。

智渔认为，从整体上说，中华文明是一个陆地文明，对海洋相对陌生。但在近几年，社会对海洋的重视越来越高。相较于空气、水等议题的本土民间机构，各个海洋NGO建立较晚，但已经存在了建立行业联盟的意识，这一点难能可贵，具有发展潜力。

建立一个海洋NGO的生态系统，也是智渔的自我责任定位。这个系统，可为各个海洋NGO提供一个知识资源共享、合作的平台，也为行业的未来发展奠定基础。例如，在智渔所联合主办的第一届海洋公益论坛上，有30多家草根组织得到资助，免费参与论坛，接触到行业内部的其它伙伴，并得到相关培训。在今年的第二届论坛上，主办方特别安排了中外基金会之间的交流，让中国国内的基金会更多地认识到海洋议题方面的需求，并与国外同行直接对话，这相当于是给整个行业做资源储备。

三、蓝丝带海洋保护协会

• 基本信息

成立时间：2007年

团队规模：8人

核心关注议题：公众动员、生态保育、社区建设、海洋垃圾

愿景：组成全球海洋保护大联盟。

使命：团结一切力量，保护美丽海洋。

• 核心业务与能力

蓝丝带的核心业务主要有：

主题日活动

每年组织“熄灯一小时”“6.5环境日”“6.8海洋日”“世界净滩日”“志愿者日”等，组织海洋保护活动。

海洋环保 “六进”项目

组织志愿者进入社区、机关、景区、学校、军队、乡村，进行海洋保护宣传及海洋文化传播，2007年至今，每年在全国各地有过万人次的志愿者参加项目。

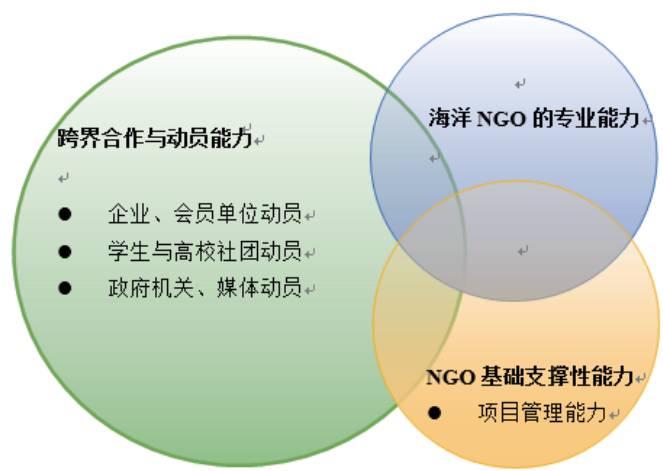
“海洋卫士” 项目

为三亚200公里的海岸线，每一公里设置一个海洋卫士，开展定期寻护，监测海防林、临海设施，海洋垃圾和沙滩退化等情况。

渔业共管示 范项目

在梅联村社区，通过一段时间的管理实践，让社区民众参与当地决策、保护和管理，将社区民众从被管理者转变为管理者，并从海洋环保中受益。

蓝丝带对其核心能力的归纳与规划总结：



蓝丝带对其机构核心能力的归纳与规划总结

• 主要工作手法与核心竞

依托会员单位，发展强大的资源整合能力。蓝丝带是一家协会类的会员组织。2007年，在协会成立初期，会员机构主要是来自三亚当地的一些依靠海洋，关心海洋的酒店、旅行社。到2017年蓝丝带成立十周年之际，协会已经在全国18个城市拥有34家会员单位和22家捐赠单位，包括企业、高校、媒体、国家事业单位及其他非政府组织多种类型机构。这些会员单位除了给蓝丝带带来一定的活动经费外，还赋予了蓝丝带广泛的社会资源，使其能够在各个领域找到合作伙伴，开展项目。“找正确的人做正确的事”，是蓝丝带能以秘书处的区区数人之力，在众多项目中动员成千上万的志愿者，并获得媒体、政府的关注与重视的重要经验。正如其机构使命表述的那样，蓝丝带是通过自身强大的资源整合能力，“团结一切力量”保护海洋。

依靠服务社，建设庞大的志愿者队伍。在公益活动中，参与志愿者数量本身，就是衡量活动成功与否的重要标志，而蓝丝带在这方面无疑是海洋环保行业中的佼佼者。蓝丝带的方式是在高校、企业乃至政府军队中建立志愿者服务社，而其中高校服务社的建设成绩尤为突出，已达29所。这些服务社为蓝丝带提供了源源不断的志愿者，使蓝丝带在海滩清洁、环境教育这些对志愿者需求量大的项目中，具有无可比拟的优势。而且，除了绝对的数量外，蓝丝带的志愿者服务社也已经突破海南一地，在山东、上海、浙江等多个沿海省市生根发芽，将协

会的影响力带到全国各地。依靠这些服务社，在蓝丝带旗帜下的活动能够在全国遍地开花，从而形成规模效应和品牌效应。

维护良好的公共关系网络。与很多民间组织一样，蓝丝带最早在处理公共关系问题上，主要依靠负责人及核心成员自身所带来的资源与个人能力，随着协会的发展，蓝丝带项目运行本身也为协会带来了更多的公共资源。蓝丝带所举办的活动很多规模大、社会影响广泛，加上其公益属性，一些企业、媒体乃至学术机构会主动找上门寻求合作，而这又反过来促进项目本身的影响，从而形成了有利于建立公共关系的良性互动。除此之外，蓝丝带的活动也获得了政府部门的诸多支持与配合，国家海洋局、省海洋渔业厅、团委等机关单位都与蓝丝带建立了通畅的沟通渠道和良好关系。

• 发展与挑战

项目管理能力需要提升。作为一家协会类组织，蓝丝带的长处在于撬动社会资源，而在具体项目执行方面的经验并不充足。由于高校志愿者网络的成功搭建，蓝丝带得以从高校毕业生中招聘对协会已经有一定了解的全职员工，不断补充新鲜血液，但这也同时带来工作人员年轻化，项目管理和经验相对不足的问题。随着蓝丝带业务的不断扩展，在与一些大型基金会、联合国合作过程中，合作方对项目管理的程序和细节把控越来越严苛，这构成了蓝丝带当前机构建设的一个重要挑战。

海洋保护专业知识需要强化。蓝丝带的机构定位，并非一家海洋环保的智库机构，因此并不强调全职员工的环保、海洋、生物等方面的专业背景，而是主要依靠会员、合作单位和专家顾问的知识和智力支持。但外在支持不能完全满足机构自身对专业知识的需求，在蓝丝带的项目运作过程中，海洋保护专业知识缺乏带来的困扰主要来自两个环节。一是在项目运行过程中，特别是涉及宣传、公众教育的项目中，对知识科学性准确性的把控不到位。二是在选择项目合作方、聘请指导专家时，对专家资质的调查、审核，乃至对专家专业领域和专业能力的判断存在困难，从而影响项目成效。为应对这一困扰，蓝丝带曾经考虑将员工的兴趣爱好与特定的领域相结合，让一个全职人员具体负责某一领域的工作，从而提高机构知识累积的效率。但由于人员流动，目前成效不显著。

工作领域分散带来困扰。与一些专注于某类具体议题的公益机构不同，蓝丝带的项目涉及生态保育、社区建设、海洋垃圾等多个领域。这固然体现出蓝丝带在海洋环保各领域中广泛的参与，但在另一方面，也阻碍了蓝丝带在某一议题下的不断深入。对核心工作人员而言，频繁转换工作领域带来了很大的学习压力，需要不断适应新的工作内容；对于协会而言，这使得协会的精力和资源难以长期集中于某一具体问题上，致力于问题的最终解决，而难免于随项目周期的中止而停止。最终尽管不能说半途而废或者前功尽弃，也会使项目成效打上折扣。但蓝丝带也意识到，与那些以特定议题为工作领域，并承担一定智库功能的机构不同，蓝丝带对社会的意义不在于就某一问题贡献多少知识、承担多少工作，而在于整合社会资源，“团结一切力量”。在未来的一段时间里，如何平衡好这两种需求之间的矛盾，依然是蓝丝带需要面对的课题。



四、深圳市蓝色海洋环境保护协会

• 基本信息

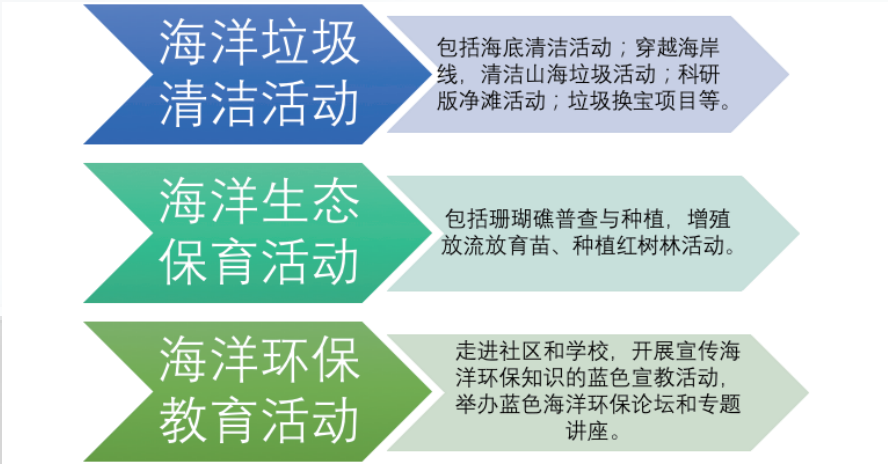
成立时间：2002年

团队规模：4人

核心关注议题： 海洋垃圾、生态保育、环保教育。

愿景： 为保护、拯救濒危、珍稀海洋生物，以及实现我国沿海海洋生物资源可持续发展作贡献。

使命： 将海洋环保的意识与理念传送到社会的各个阶层；推动深圳市、广东省乃至全国沿海自然生态环境保护的管理、宣传教育、科学研究、海洋环境污染防止与治理以及国内外友好合作与交流等各项环保事业的发展，推动我国民间海洋自然环境保护工作的开展，为保护、拯救濒危、珍稀海洋生物，以及实现我国沿海海洋生物资源的可持续发展作贡献。

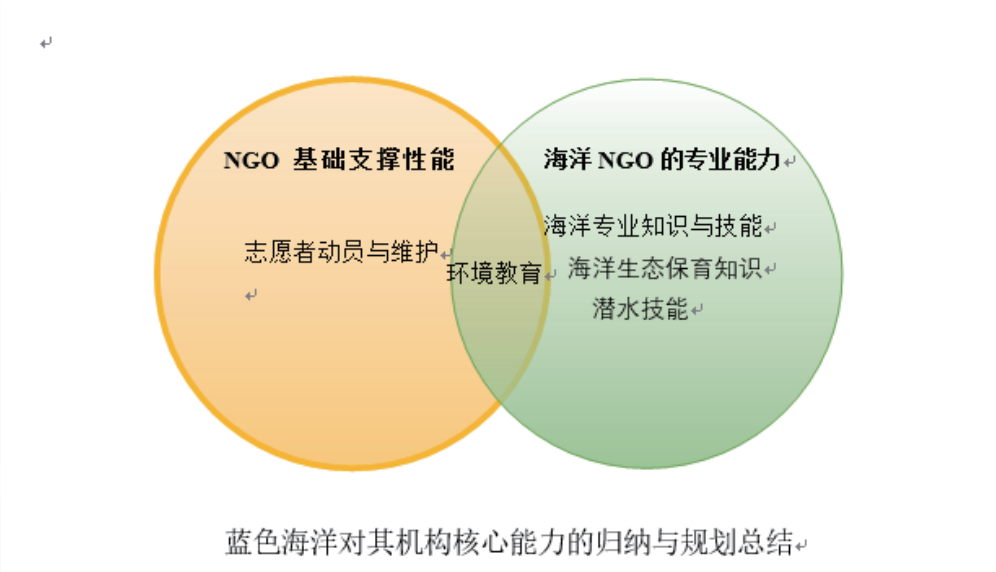


四• 机构核心能力

蓝色海洋环境保护协会成立于2002年，注册于2005年，而直到2015年，协会才开始设置全职工作人员。在协会成立后的十年间，一直依靠一种“志愿者模式”进行活动，这使得蓝色海洋在志愿者动员和维护工作上，十分有经验。另一方面，协会在成立之初，即由一群热爱海洋和潜水运动的潜水员发起，加之长期在海洋保护领域的积累，蓝色海洋在海洋环境、生态专业知识，以及潜水技能上有独特优势。

。

•核心业务与主要工作手法
蓝色海洋的核心业务主要包括：



志愿者动员与维护：蓝色海洋在成立之初，关注的目标即以海洋清理为主，其开展的净滩活动场次多，规模大，参与志愿者人数众多，从而引起了非常好的社会反响和宣教效果。特别是在海洋日，国际海滩清洁日这样的重大节日活动中，蓝色海洋能够动员起数千名志愿者，在数十个净滩点开展活动。

蓝丝带能够维持如此庞大的志愿者数量，一方面是非常重视对志愿者的日常维护，为志愿者记录义工工时，提供一些海洋环保、急救等学习课程，增进志愿者的归属感和黏性。另一方面，通过志愿者带动志愿者，个人带动团队的方式，也是参与人数众多的原因。到目前为止，蓝丝带的全职和兼职工作人员仅有4-5人，不可能对为数众多的志愿者进行一一管理，但他们能够发动学校和各类组织有序的兴趣团体的领队和组织者参加活动，蓝丝带动员这些组织者，组织者带来团队和更多的参与者，最终号召起更多的人参与到海洋环保的行列中。

海洋领域专业知识与技能：作为一家连续活动十余年的海洋环保机构，蓝色海洋在海洋环保专业知识与技能上有丰厚的积累。以海洋清洁活动为例，蓝色海洋是目前国内为数不多的，能够进行海底垃圾清理与数据监测的民间组织之一，这得益于协会的潜水员背景和与潜

水协会之间的合作。同时，依靠对海洋领域专业知识比较了解的志愿者，蓝色海洋也在开展海洋环保教育活动。

• 发展与挑战

活动需要更加深入，着力于对人的影响。蓝色海洋组织的活动规模大，参与人数多，社会影响力广泛。但是，在访谈中，蓝色海洋也提到，希望能够提升活动的深度，提升对人的影响力，真实改变志愿者的行为，并在未来更加自觉的践行环保。为此，蓝色海洋开始强化活动结束后的后续跟进工作，通过调查问卷的方式评估志愿者行为的改变程度。从效果上来看，海洋垃圾清理与宣教工作确实起到了一定作用，深圳的“海滩垃圾、包括海底垃圾确实减少了一点”。

提升机构的基础能力建设。尽管蓝色海洋已经在海洋环保领域工作了十多年，但直到2015年，协会才设置全职岗位，目前也仅有4名全职员工。对蓝色海洋而言，开始设置全职岗位，从组织主题活动到主持项目运行，面临着一个机构的转型。而在这一过程中，诸如项目管理、宣传、筹款等机构的基础能力提升，非常重要。



五、深圳红树林湿地保护基金会

• 基本信息

成立时间：2012年

团队规模：全职员工将近30人

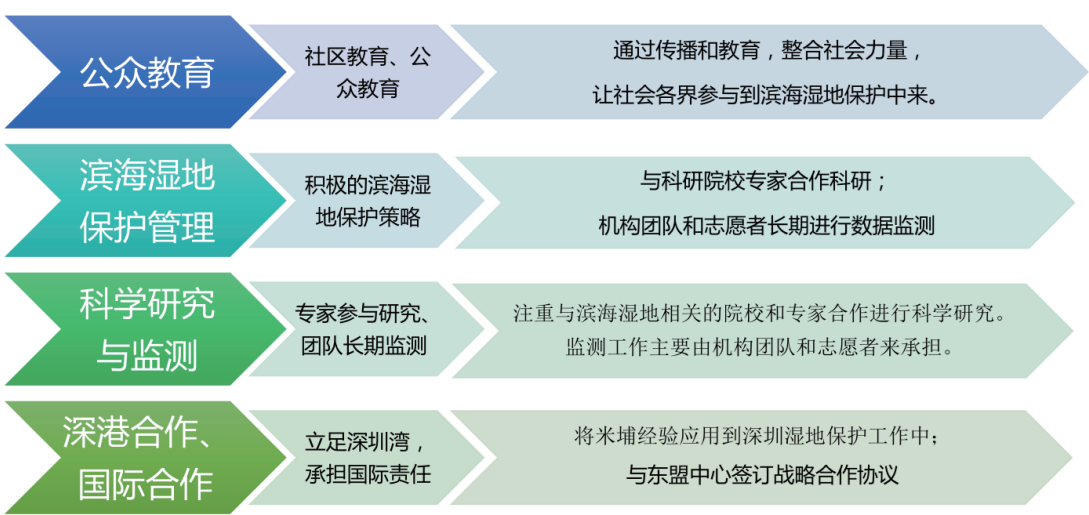
核心关注议题：以红树林为代表的滨海湿地保护。

愿景：凝聚特区精神，重建美丽海岸。

使命：通过环保教育宣传，公众参与，开展和支持科学研究、保育活动，维持和恢复红树林，保护红树林资源和生物多样性，推动以红树林为代表的滨海湿地保护。

• 核心业务与主要工作手法

红树林基金会致力于构建社会化参与的自然保育模式。核心业务与项目主要包括：



公众教育。公众教育是社会化的自然保育模式的核心。一方面，中国的滨海湿地位于经济最发达的沿海地区，人口密集，保护力度较低。前几年，国家对湿地的保护力度和资金力度都不大。另一方面，深圳这里城市化水平高，社会发展程度高，居民参与意识高。我们需要把经济发达、滨海湿地保护力度低的压力变成我们行动的动力，整合社会各界力量，通过传播和教育，让社会各界参与到滨海湿地保护中来。因此，公众教育成为这个模式中的核心部分。

积极的滨海湿地保护管理。机构积极向香港米埔保护区学习经验。香港政府委托世界自然保护基金会来管理米埔保护区。与森林保护相比，湿地保护的难度更高，湿地不断在退化，又无法像围森林一样把湿地围起来保护。所以要对湿地进行积极管理，提升湿地现有的生态功能。湿地管理也会引入公众参与。比如，鱼塘改造活动会尽量让生活在湿地周围的人参与进来。

科学研究和监测。科研和监测工作是自然保育和教育工作的基础。社会化参与的保育模式注重科学性，尤其是与滨海湿地相关的院校和专家进行合作进行科学研究。监测工作主要由机构团队和志愿者来承担。监测是长期进行的工作，每周都需要记录监测数据。候鸟季监测是每周两次，非候鸟季监测每周进行一次。

深港、国际合作。立足深圳湾，探索滨海湿地保护模式。之前与香港合作较多，将米埔经验应用到深圳湿地保护工作中，并根据深圳情况进行调整。现已延伸为国际合作。比如，机构与中国东盟环保交流合作中心（简称东盟中心）签订了战略合作协议，共同开展“一带一路”中生态保护工作。2016年，基金会与东盟中心合作举办滨海湿地相关的两次论坛，一是滨海湿地修复技术论坛。二是举办生态城市论坛。

基金会同时也进行资助工作，资助时更注重“社会化参与自然保育模式”的推广。这一模式在不同地方根据当地需求可能有不同的发展，但核心主题不变，就是整合社会力量参与到滨海湿地保护当中。

• 典型案例介绍

“四号鱼塘”改造项目。深圳湾是很多候鸟迁徙栖息的必经之地。基金会于2016年提出四号鱼塘的改造方案，也叫候鸟栖息地保护方案。基金会带领团队学习米埔鱼塘的精细化管理经验，同时邀请米埔专家来到深圳，摸底鱼塘情况，并提出鱼塘功能分区方案。之后，通过地形测绘，提出相应的施工方案，把鱼塘变成开阔的水面，以及一些低矮小岛，水面争取做到能适应不同种类候鸟的需要。基金会提出方案后，并不能立即执行。他们所做的第一件事，是先经过专家评审和

修订方案。并且，施工之前要做公众动员，基金会员工会进入周边社区进行宣传，进行社区传播。在社区物业和居委的配合下，找到社区业主，告诉业主鱼塘计划，鱼塘改造是为了给候鸟提供一个更舒适的生活栖息地。第二件事是要通过边防的批准，因为鱼塘属于边防管理之下。做好这两件事后，才能着手进行鱼塘改造。前后对比监测记录反映出，鱼塘改造的效果明显。比如，今年4月，能在与鱼塘同时观察到6000多只黑脸琵鹭，以前从未有过。

湿地保护是一件综合性的事情，要做成可以推动和可推广的模式。基金会认为，鱼塘改造模式是一种理念和工作方法论的推广、传播，它向其他的湿地保护机构证明，湿地保护工作在实践中是可实现。

•机构核心能力—资源整合与专业性

机构的优势：

资源整合上有优势。取得政府信任很关键。中国滨海湿地都在政府管理下，跟政府的合作很重要。湿地保护和环保教育，是政府职能外的补充。基金会得到了政府的支持，同时能整合更多的社会资源，因此能做更多的实质性工作，保护红树林和滨海湿地。此外，基金会理事、监事和核心团队有战略性思维。他们是企业家出身，思路很有专业性。战略性思维对促进基金会发展也起到了重要作用。

专业团队阵容强大。一个秘书长专业做项目管理和人力管理。教育团队总监是自然教育行业业内专家，战略发展委员会的委员都是国内外湿地研究的领军人物。财务管理员工都是科班出身，财务总监都曾在四大任职，专业性强。

对红树林基金会来说，专业性是解决问题的关键。团队成员在海滨湿地保护领域的专业性可以继续提升。对于湿地保护相关知识、保护地管理的能力，团队都需要学习。工作流程化、标准化也是解决问题的关键。几年经验积淀后，机构今年的重点工作之一是将标准化工作流程固定下来。



红树林基金会对其机构核心能力的归纳与规划

六、石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会

• 基本信息

成立时间：2015年

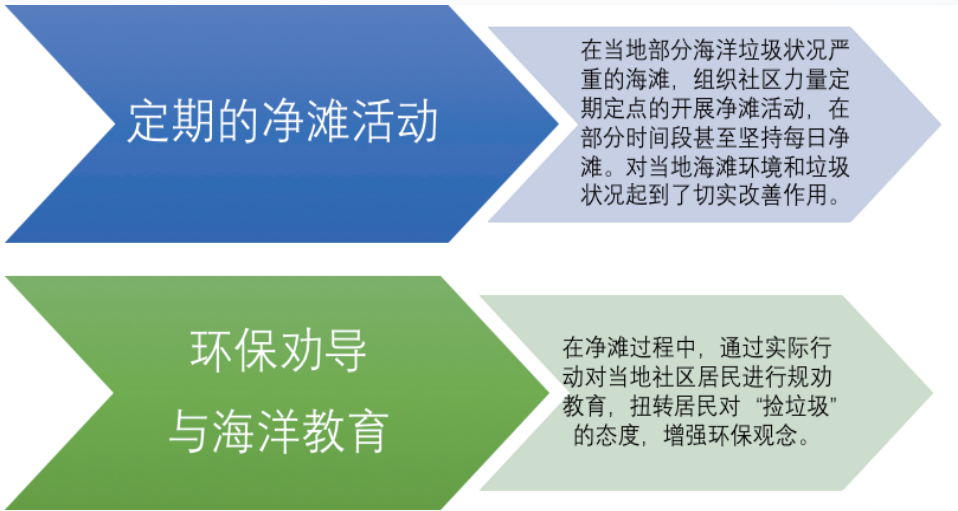
团队规模：约200人

核心关注议题：海洋垃圾、 环保教育、 社会动员

愿景：净化海滩， 保护生态

• 核心业务与主要工作手法

美丽海岸的核心项目主要包括：

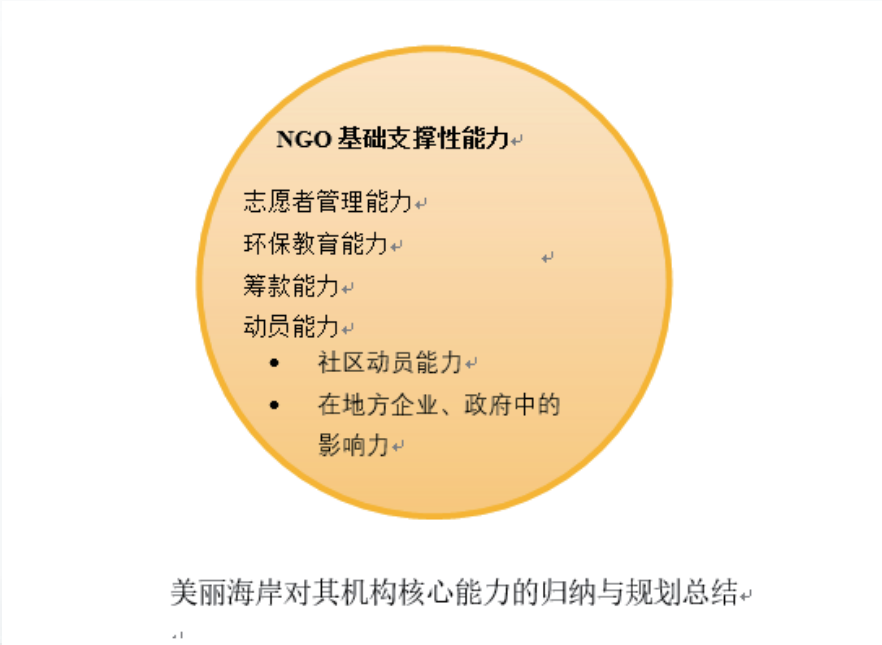


石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会前身是当地两位有声望的退休老人发起的净摊活动。祥芝镇位于泉州湾出海口，石狮东北部，三面环海，海岸线长13.5公里，是国家中心渔港。由于当地人观念陈旧，认为海洋可以吸纳一切污染，长期以来，居民的生活垃圾和建筑垃圾、渔船上产生的垃圾以及上游垃圾和海飘垃圾常年累月地沉积在沙土之中，形成了天然的垃圾回收厂。海岸上的垃圾重、臭、烂，人们经过海滩都要掩鼻疾走。两位老人通过自己的努力与坚持，让当地人看到了净摊的效果。2015年9月11日祥芝美丽海岸志愿者协会正式成立，两位老人担任会长，凭借着自己在当地强大的人脉与号召力，吸纳约200名志愿者加入其中。协会的目的非常简单，就是坚持只做净摊一件事。净滩活动在经过这两年的发展，已经具备了很高的社会影响力

当地的加多宝公司、万祥房地产开发公司、董酒销售公司、石狮市农商银行祥芝分行、石狮市民生银行祥芝分行等公司为履行社会责任，扩大社会影响力也会借声势而为，纷纷加入到美丽海岸的志愿者活动中。美丽海岸也与政府保持着良好的合作关系，政府也为美丽海岸志愿者协会提供资金支持。两年的坚持，使得当地的居民已经很自觉地不在将生活垃圾扔在海滩上，建筑企业也建起了围墙，防止垃圾落在海滩上。这已经从源头上阻挡了当地海滩垃圾的两大来源。

•机构核心能力—归纳与规划

鉴于美丽海岸志愿者协会案例的特殊性，我们从中可能还无法归纳海洋NGO专业能力这一项内容。但是作为一个群众动员性的基层海洋NGO，一些基础性功能值得我们探讨。美丽海岸认为，**最重要的基础支撑性能力就是志愿者动员管理、环保教育、筹款能力**。而对于海洋专业的知识与技能，该机构的需求相对不大。



从基础支撑性能力上说，美丽海岸认为以上三点基础能力都是同样重要的。首先，**志愿者的动员与管理**。美丽海岸志愿者动员与管理的一大优势就是志愿者来源于本地，知根知底，协会管理者在当地拥有号召力与影响力。同时美丽海岸志愿者协会也意识到，随着志愿者

人数的扩大，一些志愿者自然会产生一些倦怠情绪。对此，他们一方面设置激励机制，比如活动积极的人会被选为队长。政府为志愿者购买保险的时候也会优先这些积极参加活动的会员。另一方面，美丽海岸认为对待这些志愿者首先要大度、善纳，在合适的时候给予引导；大多数志愿者在观念上还没有那么高的层次，大众需要慢慢地引导和规劝。其次，就是**海洋教育能力**。美丽海岸认为，之所以海滩垃圾问题会愈演愈烈，很大程度上是因为当地人没有环保意识。美丽海岸认为宣传海洋保护知识，培养大家保护自然、感恩自然的意识，也是保护海洋的一种重要的方式。最后，**筹款能力**，这一能力并非是最重要的，但确实最不可或缺的。美丽海岸认为作为一个基层民间海洋NGO，更需要资金用来交流学习，丰富海洋教育的形式，举办各种活动来扩大机构影响力以及提高志愿者待遇。

• 行业观察思考

相较于其他海洋议题的环保NGO，石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会具有一定的特殊性。与其说它专业性不强，不如说它更贴合中国基层传统社会。整个协会都是依托群众产生的，具有鲜明的地方性与群众性。第一，石狮市的海滩垃圾问题，严重地影响到了当地居民的生活问题，净摊活动具有现实性与必要性。第二，由于缺乏专业知识，美丽海岸在净摊过程中并不进行记录，认为应从实际出发，并且将海岸上的是垃圾，石头、砖头、海草全部纳入净摊垃圾的范围之内。第三，在现代化程度不高的祥芝，保留着乡土社会的特征。美丽海岸志愿者协会二位创始人广阔的人脉和有号召力的身份，是机构能够成功运作的重要原因。蔡会长是石狮市祥芝冬泳协会会长，陈副会长更是祥芝太极拳协会会长、健身辅导站站长，活跃在腰鼓队、舞蹈队、石狮市老年大学、自行车队、唱歌班等等民间团体当中，又作为副校长的退休身份，在当地教育部门有着广阔的人脉。而陈副会长曾经的教育者身份，对引导和教化大众也有着天然的优势。美丽海岸协会也积极寻求跟政府与企业的合作，获得了政府与企业的大力支持。

美丽海岸志愿者协会目前是福建省首个省级海洋保护公益慈善组织——福建省海洋生态文明促进会中的一员。蔡会长任常务理事，陈

副会长亦是理事之一。两位均为最早加入福建省滨海沙滩保护联盟的成员之一。该联盟由福建省海洋厅牵头，海洋厅资源环保处的处长任联盟盟主。由于种种客观原因，美丽海岸与其他海洋类环保NGO保持密切联系，但暂时尚未开展有效合作。目前，美丽海岸志愿者协会希望与其他机构交流学习，甚至希望海岸线上的NGO都可以互相支持。目前美丽海岸志愿者协会仅仅在与周边的乡镇合作，希望首先可以动员周边海岸线联动，共同清洁海滩。



七、 广东省湿地保护协会

• 基本信息

成立时间：2014年

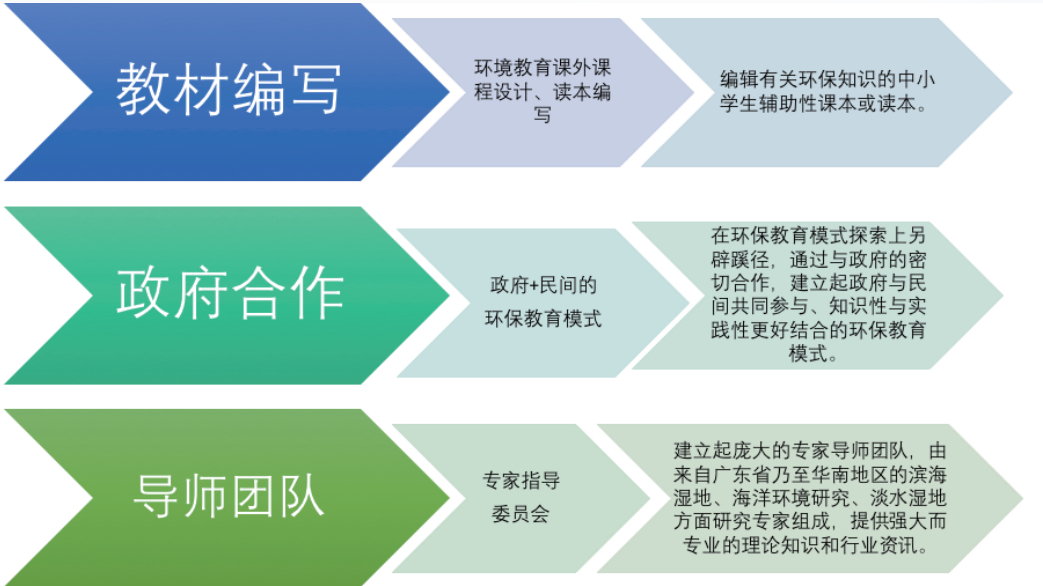
团队规模：10人，全职2人，兼职8人

核心关注议题： 滨海湿地保护、自然教育。

愿景和使命：“走近湿地，研究湿地，保护湿地，综合利用湿地”。

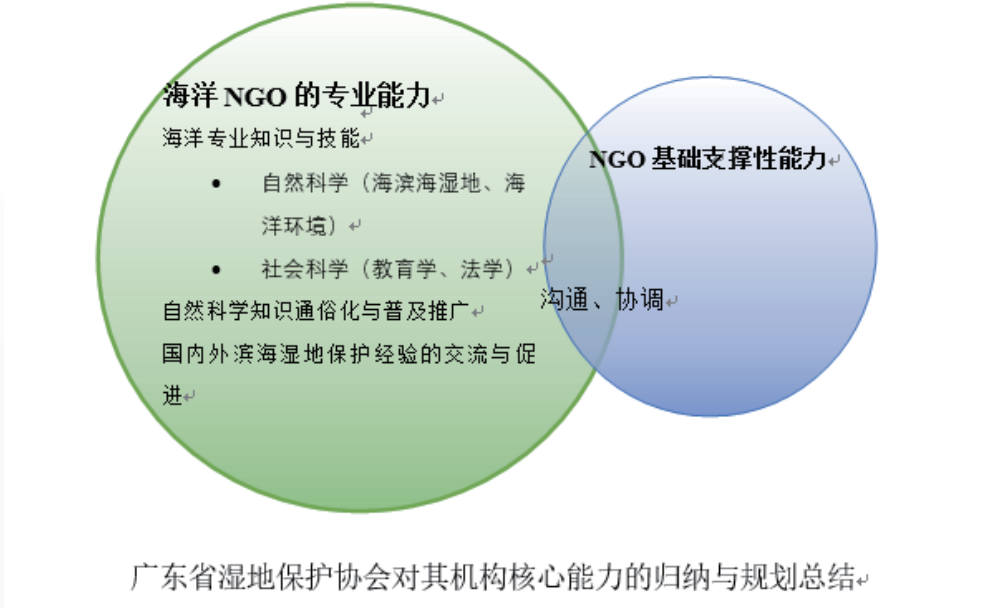
• 核心业务与主要工作手法

广东省湿地保护协会的核心业务与项目主要包括：



广东省湿地保护协会是一家专注广东省海洋湿地环保教育的地方性非盈利机构。在中国海洋环境保护乃至整个环境保护行业，涉及自然教育议题的环境保护组织可谓不乏其数。与大多数的民间发起的自然教育活动不同，广东省湿地保护协会则着力于通过与政府教育部门的合作，将环保知识写进课本、带入课堂，通过课外教育的方式影响中小学生，在环保教育领域做出了开拓性的尝试。目前课程设计、读本编写都在紧锣密鼓地进行。为了配合这一业务，广东省湿地保护协会面向整个广东乃至华南地区招募起一批在滨海湿地、海洋环境、淡水湿地等方面的研究专家，建立专家指导委员会，为该项业务提供强大的专业指导和信息支持。

•机构核心能力一归纳与规划



广东地区的海洋湿地保护，是广东省湿地保护协会的宗旨和目标，为完成这一任务，广东省湿地保护协会在积极改进自身工作手法和机构能力。而对于机构的核心能力分析方面，除了一些基础性的、跨界能力，广东省湿地保护协会**更加强调其自身工作的专业性和地域性。**

对于机构的专业能力，广东省湿地保护协会在机构的发展壮大过程中逐步明晰起来。机构成立之初，注重的是湿地领域专业知识的开发与储备，组织起一批在当地海洋环境、湿地保护领域具有资深经验的专家团队，与机构成员、湿地保护公益人士一起开展调查与研究，并致力于自然教育，将湿地保护方面的专业知识向大众宣传推广。经过一段时间探索，逐步将机构能力确定为更贴近广东省地域特点的滨海湿地保护专业知识的研究，并与新加坡、台湾、澳门、深圳等地的滨海湿地领域专家学者建立起友好交流关系。而在对华南地区自然教育行业现状进行分析之后，广东省湿地保护协会准确定位自身切入角度，从其他机构未涉及的课程设计、教材编写层面开展工作。目前机构工作人员专业背景涉及**教育学、传播学等领域**，配合其强大的专家指导团队，将自然科学知识通俗化，转换成适合中小学生学习 and 阅读

的文字形式。因此，滨海湿地领域的自然科学知识、教育学知识储备，自然科学知识通俗化与推广，国际滨海湿地保护经验的借鉴与融合成为支撑广东省湿地保护协会的三大核心专业能力。

除此之外，广东省湿地保护协会在NGO基础支撑性能力上则主要体现在沟通与协调能力之上。在中小學生课程与读本设计的工作中，广东省湿地保护协会体现出与政府教育部门有效协调沟通的能力。

以上提到的专业能力、基础能力的获取，对于广东省湿地保护协会的意义主要有两点。第一，确立了机构自身的独特定位。将专业的滨海湿地知识与教育学、教育部门有机结合，推动自然教育走进课堂，确立起机构自身与其他涉及自然教育议题的独特身份属性。第二，开放性的交流与互动，对于广东省湿地保护协会自身的业务能力提升、机构品牌形象打造也具有长远的意义。

• 行业观察思考

在广东省湿地保护协会看来，海洋NGO这一行业尤其是涉及滨海湿地保护的议题，具有一定的专业性、技术性要求。由于保护滨海湿地的环境保护是一个整体性的工作，会涉及到滩涂植被、栖息地动物、淡水和海洋污染治理等等问题。但目前政府对滨海湿地的管理尚未形成一个整体性大局，比如我们的红树林保护项目上，表面上看因为是树林保护，所以会划归为林业部门管理，但是整个滩涂、野生动物保护等就属于海洋部门管理；如果涉及陆源污染，比如排污、泄露事件等，就划归为环保部门主理；有时候甚至牵涉到十多个部门。部门职能协调上也会比较困难。所以出了一个事件或问题，很难说向某个部门来反映解决。这就需要机构对相关法规、政策有透彻的了解，而且要能够有能。力在各个部门之间沟通和协调，来最终达成问题的解决。

另外，海洋NGO的自然教育议题领域，专业的知识技能，在对公众进行科普和教育工作的过程中尤为重要。普及这些基本的海洋环境保护的知识，让大众认识到海洋、湿地面临的问题和压力等等，这在整个社会的知识体系构建中是非常重要的。这首先要要求机构自身要形成体系性的知识架构，而海洋知识体系，是诸多海洋NGO包括广东省湿地

保护协会都尚待建设的能力。

广东省湿地保护协会也提出了非常期待能有建立一个海洋NGO的学习网络或资源共享平台。一来，各家NGO可以获得资源上的分享和拓展，为行业的整体发展与推进提供基础性的支持；二来可以方便各个NGO了解同行机构的策略与动态，各家机构也可参照同行行动，适当进行自身业务的调整与互错，避免同行之间的恶性竞争，实现海洋NGO之间的协调互补，从而建立起一个完善又完整、不漏缝隙的海洋NGO发展生态系统。



案例总结

本次行业研究报告采取问卷调查与访谈法相结合的方式。我们对上海仁渡海洋公益发展中心、海南智渔可持续科技发展研究中心、三亚蓝丝带海洋保护协会、深圳市蓝色海洋环境保护协会、深圳市红树林湿地保护基金会、石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会和广东省湿地保护协会7家社会组织进行了深入访谈，获得了关于海洋环保行业发展现状的一手资料。下面将对本次访谈的几家海洋环保机构进行初步分析。

受访机构的主要特征：

1、从社会组织从事的主要工作内容来看，海洋环保行业NGO大体可以分为两类，一类是仅仅专注于特定的海洋环保议题，比如海洋垃圾监测、可持续渔业、红树林湿地保护等；一类是以环保教育为主、不针对特定议题的社会组织，如以社区动员为主的美丽海岸志愿者，以自然科普教育为主的广东省湿地保护协会和以高校志愿者动员为主的三亚蓝丝带海洋保护协会。

2、海洋环保领域对机构的专业性要求较高。相比于其他领域的环保组织，海洋环保NGO行业需要一定的技术门槛。比如，可持续渔业的检测指标需要严谨的科学论证；海洋垃圾监测需要专业的技术来进行监测和记录。专业技术需要专门的人才和专门的知识储备，这在一定程度上提高了海洋环保NGO的进入门槛和投入成本。

3、海洋环保NGO具备较强的核心业务能力，机构内部建设和管理能力则有待加强。本次海洋环保行业研究主要关注海洋环保机构的专业核心能力和支撑性能力。核心业务能力是指海洋环保NGO在解决特殊问题任务时，所具备的解决问题的专业能力，具有行业特殊性。支撑性能力则更为泛化，包括筹款、传播、人员管理等机构规范性发展的方面。受访的几家机构，均表现出在解决海洋环保问题上一方面或多方面的组织优势，有些机构的动员能力强，有些机构在专业知识上有优势。但是，机构内部的能力建设仍有待提高，从机构的规范化管理关系到机构的稳定、长期发展。机构内部管理的关键，则在于对“人”的管理，拥有一支稳定的员工队伍和志愿者队伍，是各个机构努力的方向。

4、海洋环保NGO的行业支持网络还处在较低水平。目前阶段，部分海洋环保NGO意识到了行业联盟的重要性，并在机构允许的范围内积极推动建立行业交流网络和行业联盟。虽然行业内存在某些学习网络和某些活动的行动联盟，进行初步的行业信息知识共享与讨论，但缺乏稳定、常规的联系机制。总体上来看，海洋环保组织行业还停留在孤立发展的阶段，行业内部组织之间的合作具有偶然性，多以活动为主，缺乏稳定持续长久的行业内合作机制，尚未形成受到业内组织普遍认可的行业规范。



04

调研主要发现 与结语

conclusion

一、调研主要发现总结

本调研的主题专注于探讨民间海洋环保组织行业特色化的专业能力，即这些机构在解决现实海洋保护问题中，所运用的核心专业业务能力。这一能力相对应的是基础支撑性能力，如机构运营所需的筹款、内部管理、传播等通用能力。我们希望通过这一调研，在一定程度上展示出议题领域内的能力取向，以及现阶段的发展状况，以期引出关于资源配给、战略制定等思考讨论。以下为几项关于主题的调研主要发现的总结：

1、相对于核心专业业务能力建设，目前各个机构的首要挑战，还集中于机构发展的基础支撑性能力建设，这在一定程度上反映出行业的发展阶段。

在样本机构中，绝大多数机构都已正规注册，拥有小型的全职团队。同时，多数的机构比较或非常注重“NGO专业管理能力建设（筹款、机构架构、传播等）”。可以说，行业内大多数机构都在向机构管理正规化努力。

而同时，机构发展核心能力、挑战与发展规划等问卷问题，揭示出目前各民间海洋环保组织基础支撑性能力的薄弱。在机构面临的主要挑战方面，筹款、内部管理和传播 / 资源平台拓展分别占据了第一、二、三名。在机构未来发展能力建设中，64%的机构提出要加强基础性能力建设。同时，在核心竞争力上，NGO管理能力、筹款能力和传播能力分别排名倒数二、三、四位。与此对应，在个案访谈中，蓝丝带、仁渡等机构也谈到了机构的项目专业化管理能力或多或少，成为了机构自身发展、拓展合作的阻碍。

这在一定程度上，反映出NGO基础支撑性能力，目前仍然比较薄弱。虽然机构的“核心专业业务能力”可助益民间海洋环保组织专业、高效地解决现实问题，并构建机构品牌、拓展资源，但“NGO的基础支撑能力”则是机构提升并有效利用“专业能力”的重要前提与保障。目前，重点加强民间海洋环保组织的基础支撑性能力建设，已成为行业共识。

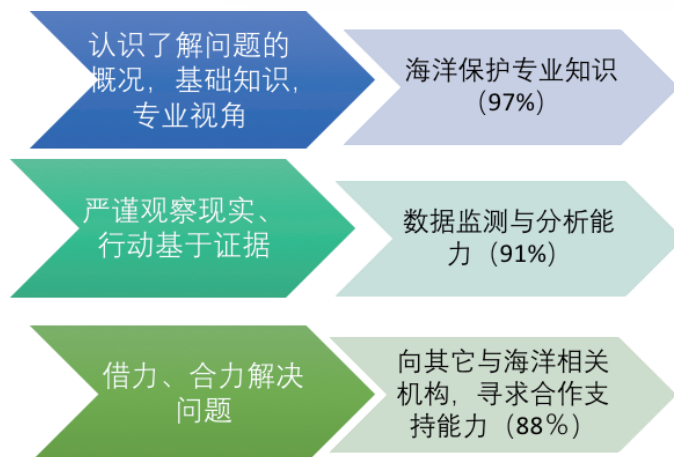
2、民间海洋环保组织领域的专业化已逐步成型，但还处于初期发展阶段，且未辐射到全行业，这一点在议题发展、工作手法、能力组合等方面，可以体现出。

(1) 议题领域的专业化住不加深。从样本机构的议题领域，可以看出民间海洋环保组织的工作议题，不局限于早期简单的志愿者 / 社区活动，而呈现出多样化分布，也存在“生态保育”、“滨海湿地保护”、“可持续渔业”等科技含量高、问题针对性强的议题。

(2) 工作手法逐步凸显专业性。目前，民间海洋环保组织的主要工作手法，仍包括传统的社区动员与宣教。但与此同时，新型前沿化、高阶化的工作手法也不断涌现，如“生物多样性调查”（43%的民间海洋环保组织使用）、“独立科研”（36%的民间海洋环保组织使用）、“政策倡导与诉讼”（28%的民间海洋环保组织使用）。通过运用这些专业化的手法，民间海洋环保组织可更加深入地影响问题领域的各相关方，并高效地回应问题。如个案展示中，智渔可通过其独立调研成果，构建出一个综合的渔业产品评价体系，并得到各个政府部门、企业、科研机构的重视，将NGO的海洋保护立场以专业化的项目产品，迅速推广到问题领域。再如仁渡在海洋垃圾问题中，机构可运用专业科学的统计分析方法，得出严谨的观察报告，进而有力展示垃圾问题，并追责相关利益方。

(3) 人员配置的专业化特征逐步凸现。如第二部分的团队专业背景部分所展示，大部分的机构，仍没有特别强调民间海洋环保组织团队成员的专业背景，但已有部分机构致力于打造专业化的团队。近40%的机构，有特聘相关的自然科学专业人员，为机构带来海洋保护、渔业、生态保育、统计监测等专业知识；而20%的机构特聘相关的社科背景人员，助力机构了解政策背景、社区发展等。在案例展示中，也可以看出，如仁渡、智渔、深圳红树林湿地保护基金会等机构，非常注重将专家、专业背景人员纳入到团队之中，提升机构的核心竞争力。行业内的相关青年培养项目，也比较注重专业知识的学习。这在一定程度上，都反映出行业对于议题领域专业性背景的重视程度。

(4) 核心业务能力中初步具备议题特色。从机构解决问题所需的能力组合中，可以看出，机构已经具备了强调专业性的特征。在能力需求的前三项中，“海洋保护专业知识”、“数据监测与分析能力”、“向其它与海洋相关机构，寻求合作支持能力”占据前三项。



且不论机构的专业能力表现，机构对于现实运行中的能力需求，反映出各机构对于相关能力的重视程度。至于机构的能力打分状况，目前得分最高的部分仍为“公众 / 社区动员”这一综合能力，而其它核心业务能力基本在3分（一般）上下，其中“潜水 / 出海”表现得分最低，接近于“较弱”。同时，各个机构的打分，呈不均衡状态，部分机构的专业能力可达“极佳”、“比较佳”，而其它机构则为“极弱”。可以说，行业内已存在非常专业的机构，这一点在核心竞争力中，也可体现。具体来说，有10家机构选择“海洋议题的相关知识与技能”，而其中有8家将之视为机构的第一位核心竞争力。

（5）已初步建立合作体系，助益海洋环境问题解决。在调查机构中，各NGO普遍拥有多样的合作机构，多家与相关政府部门、志愿者、科研机构建立紧密联系。在个案展示中，也可看出，这些战略合作伙伴关系的建立，带给各个民间海洋环保组织行动合法性、专业知识、财务、资讯等资源，也拓宽了其产生影响的渠道。

（6）清晰的行业特征共识，在调研问卷与个案调查中，各个机构对于民间海洋环保组织的行业状态评估具有一定的一致性。大多数机构均认同，民间海洋环保组织领域具有相对其它环保议题更高的科技门槛与运营成本，社会关注度也不为乐观，法律环境相对完备。以上的分析，主要说明，民间海洋环保组织在目前的发展阶段，正逐步凸现出一些能力、背景、手法的专业性、议题特色化的特征。但总体上说，这一发展相当有限。一方面，这个特征并未广为辐射到全行业，表现得分优异的机构占少数，强调人员配置与工作手法专业性

的机构也并非绝大部分。另一个方面，虽然各个机构具备一定的行业特色与专业化意识，但总体表现仍不佳，体现在一般的打分结果中。

3、民间海洋环保组织与其它环保议题领域存在共性与交集。

民间海洋环保组织虽然具有自身的资源需求、科技门槛、工作议题手法等特性，但也存在与其它议题领域的相似特征。如在工作手法上，许多机构，如智渔与蓝色海洋，都非常强调社区建设，而仁渡等机构则非常关注公民教育。与其它议题的环保NGO类似，个案展示中的机构均提出，其机构的社会主要影响力在于牵动资源，联合各个社会板块共同关注解决海洋问题。

一方面，某种意义上，这反映出民间海洋环保组织专业性的有限，行业特征的不明显。如，在目前阶段，绝大部分海洋保护机构不具备出海潜水的能力，民间海洋环保组织的活动区域与其它环保议题机构重合较大。另一方面，这一特征具有现实必要性，反映出海洋保护与其它议题的相通之处与合作空间，尤其是将社区建设、公民意识教育纳入到项目运行中。

4、民间海洋环保组织间的行业内合作非常有限。

与过去的十年、二十年相比，近年来民间海洋环保组织之间的交流与合作取得了很大进展。其中比较典型的方式，一是以6.5、ICC日联合净滩行动为代表的联合活动，另一种是如海洋公益论坛、海洋环保学习网络等项目为代表的，信息与知识共享网络。这当然是海洋环保行业发展的一个进步。但是，目前存在的这些合作模式，在深度上依然不足。根据报告第二部分中统计分析，共计有76%的样本机构认为行业间的合作深度有限，仅24%认为较为深入。同时，我们发现，业内大多数机构，对行业合作价值的期许，也主要停留在提高社会对海洋议题关注度（56%作为第一主要价值）和专业知识共享与学习（52%作为第二主要价值）上，而对于资源与信息共享和深入规划组织联合行动两个目标的排序则较低，大多处于第三和第四的位置。

值得注意的是，在机构未来能力建设规划中，有52%的机构计划与行业内其它机构建立合作。那么，如何弥合这一规划与现实情境的差距，需要思考议题特征、资源疏导、合作平台等问题。

5、借助互联网与数据化潮流，拓展民间海洋环保组织的影响力。在个案展示中，这一特征尤为凸显，如仁渡对于净滩志愿者的打卡管理制度、在海岸线监测中引入的监测分析系统，智渔所开发的iFish应用，通过便捷的互联网资源，将海洋保护的专业资讯传播至消费者。多家机构也通过自媒体等资源不断拓展自身影响。对于数据化资源的创意运用，将有可能有效助益海民间海洋环保组织的发展。

二、结语：行业发展观察

本部分的以上分析，集中回应了调研的核心问题，即民间海洋环保组织的核心专业业务能力及其发展情况。总体上说，目前民间海洋环保组织这一领域已经初步形成一定的专业性，行业内机构有意识地强化其海洋领域的专业知识，以专业手段搜集分析第一手数据，并联合政府、企业、社区等机构、社群，共同解决现实问题。其中，部分机构表现非常优异，各项专业能力发展情况极佳。但是，另一方面，专业化的发展在全行业并不非常普遍，机构间差异性较大。

本调研对于思考民间海洋环保组织行业的发展，也具有一定的启示意义。首先，根据本报告，可以看出，在一些民间海洋环保组织以及支持性平台，尤为强调机构的专业业务能力的同时，目前民间海洋环保组织的基础支撑性能力，还显薄弱，需要同时加强。第二，如本部分的分析所示，目前民间海洋环保组织所展示的专业行动能力，多集中于调研、数据收集，以及与政府、科研机构、社区合作上，而具有一些对抗性特征的举报、曝光、问责等方式运用较少；同时，海洋机构普遍在海岸、滨海活动，只有少数机构入海。这反映出，目前的民间海洋环保组织能力发展相对窄化，这可能受到发展时间、议题解决成本、资源数量等各方面因素的影响。对于民间海洋环保组织行业来说，如果拓展各种多样性的活动方式，多种活动方式是否有相应的资源、能力支持，是值得思考的问题。第三，上述分析已经提出，民间海洋环保组织的内部合作非常有限，程度较浅。这一现象比较正常，相对于其它议题领域的环保机构，民间海洋环保组织的行业发展时间较短，积累资源与合作平台也相对有限。但鉴于海洋保护这一议题

的高成本、高科技门槛、低社会关注度等特征，一个发达的行业平台将为各个机构提供良好的知识、资源共享、联动合作的机会，并提升整个社会对于该行业的关注度。目前，从调查来看，各个民间海洋环保组织已经具备相应的意识，这对于平台的发展非常有利，但如何构建平台，组织关注不同问题的民间海洋环保组织共同学习、合作，是值得思考的问题。



附录一：调查机构名单

本次调查共得到来自33家机构的反馈信息，他们是：

三亚市蓝丝带海洋保护协会
宁德市海洋环境保护志愿者协会
自由海参育苗中心
珠海市海洋资源保护开发协会
创绿研究院
福建省环保志愿者协会
观Ai自然
广州市黄埔区绿世自然保育中心
连云港市清洁海岸志愿服务中心
海南智渔可持续科技发展研究中心
广东省湿地保护协会
深圳市爱心树生态志愿者协会
温岭市青年志愿者协会
深圳市蓝色海洋环境保护协会
温岭市朝阳志愿者服务中心
福建省观鸟协会
宁波北仑岩东环保节水志愿服务大队
万宁和乐蟹保育中心
福建省绿色科技文化促进会
潍坊滨海爱心义工
自然萌
天津绿色之友
潜爱大鹏
浙江省绿色科技文化促进会
厦门小小鸥自然生态科普推广中心
广州市海珠区宜居广州生态环境保护中心
勺嘴鹬（上海）环保科技有限公司
北海民间志愿者协会
海南省海洋环保协会
广西北海红树林关爱发展研究会
莆田绿萌滨海湿地研究中心
上海仁渡海洋公益发展中心
石狮市祥芝美丽海岸志愿者协会

附录二：调查问卷

中国海洋类民间环保机构行业调查问卷

各位海洋类民间环保机构伙伴：

本调研由合一绿学院与仁渡海洋公益发展中心共同发起，旨在了解中国海洋类民间环保机构的发展特征与状况。作为环保NGO的一支，海洋类环保NGO面临着相对特殊的问题与考验。故而，该类型的机构发展，也需要海洋NGO行业内自身的反思与讨论。本调查旨在了解各个海洋NGO所面临的实战任务、有效工作手法与核心业务能力，继而为行业内的能力建设与战略规划提供有益参考。完成本问卷大致需要5-8分钟。感谢您的参与支持！

合一绿学院，仁渡海洋公益发展中心

一、机构基本信息

1. 机构名称：
2. 机构成立时间：
3. 机构注册方式：
 - a. 社会团体 b. 基金会 c. 民办非企业单位 d. 工商注册
 - e. 未注册
4. 机构全职人员数量：
5. 机构兼职人员数量：
6. 机构志愿者人数：（ ）
 - a. 10人以下 b. 10-50人 c. 50-200人 d. 200-3000人
 - e. 3000人以上

二、机构核心业务

1. 机构的主要活动 / 项目名称：
2. 机构活动的议题领域（可多选）：
 - a. 海洋垃圾
 - b. 可持续渔业
 - c. 滨海湿地（红树林、珊瑚礁、海草床等）
 - d. 海洋主题自然教育
 - e. 生物多样性保护与生态保育
 - f. 其它（请注明）：
3. 您机构的主要工作手法？（可多选）
 - a. 社区组织与动员
 - b. 污染监测
 - c. 科普讲座与宣传
 - d. 政策倡导或法律诉讼
 - e. 生物多样性调查与生态保育
 - f. 科学研究与调查
 - g. 服务、组织海洋类NGO
 - h. 举报与媒体曝光

4. 机构主要活动区域（可多选）

- a. 城市乡镇内社区 / 学校
- b. 渔业社区
- c. 海岸
- d. 滨海湿地
- e. 近海/海洋
- f. 其它（请注明）：

三、机构团队的专业能力

1. 您的机构团队全职员工的专业知识背景包括（可多选）

- a. 一般性的专业背景构成，未强调海洋类议题的专业人员配置
- b. 特聘相关自然科学专业人员（海洋、渔业、生物、统计监测）
- c. 特聘相关社会科学专业人员（公共政策、政治、社会、新闻、法律）
- d. 特聘NGO从业经历丰富人员

2. 海洋类环保议题，需整合各类社会资源，您机构的主要合作方为？（限选3项并排序）

- a. 相关政府部门
- b. 与行业相关的上下游企业
- c. 高校与科研单位
- d. 社区、企业等志愿者
- e. 媒体
- f. 其他（请注明）：

排序：

3. 您机构是否注重NGO的专业管理能力建设（筹资、项目设计与管理、传播、机构内部管理、机构战略规划等）？

- a. 非常重视，参与相关培训频度高，在实践中注重相关知识的运用
- b. 较为重视，参与相关培训频度较高，在某些工作环节中，应用所学知识

c. 一般重视，参与相关培训频度较低，实践中不刻意遵照培训课程知识

d. 不重视，参与相关培训频度低，不认可培训知识的实践应用价值

4. 为了解决具体的海洋问题，您机构在行动中，需要下列哪些专业能力组合？（可多选，排序），在您所选中的所需能力中，您会为您机构的现阶段表现打多少分（1—5分，1为表现最不佳，5为极佳）？

a. 相关业务专业知识及能力

a-1. 垃圾分类、处理的专业知识及能力（打分：）

a-2. 渔业生产养殖专业背景知识（打分：）

a-3. 海洋、湿地生物多样性知识与保护能力（打分：）

b. 数据监测与分析（打分：）

e. 儿童心理学、教育学知识，以及课程开发能力（打分：）

f. 政策法律倡导的研究、行动能力（打分：）

g. 媒体运用能力（打分：）

h. 公众 / 社区动员能力（打分：）

i. 独立调研能力（打分：）

j. 向其它与海洋相关的机构，寻求支持合作的能力（如，科研机构、企业等）（打分：）

k. 潜水、入海等能力（打分：）

l. 其它（请注明）： （打分：）

5. 总体而言，您机构的核心竞争力，是什么？（限选3项，排序）

a. 海洋议题的相关专业知识与技能

b. 社会资源整合调度能力（如，科研合作单位等）

c. 专业化NGO管理能力

d. NGO传播能力

e. NGO筹款能力

f. 出海、潜水、勘测等设备资源与技能

g. 深入社区，组织、教育、动员能力

h. 志愿者募集与管理

- i. 与政府的沟通渠道，政策法律倡导能力
- j. 其它（请注明）：

排序：

6. 您机构面临的主要发展挑战是什么？（可多选）

- a. 筹资
- b. 内部管理
- c. 传播
- d. 社会认可度
- e. 海洋议题的专业知识与技能
- f. 出海、潜水、勘测等设备资源与技能
- g. 资源平台拓展（政府、社区、科研单位等合作建设）

7. 在您机构的未来战略规划中，有哪些重点强调的能力建设目标？（可多选）

- a. 海洋议题相关专业人员培养与招聘
- b. 与行业内其他组织机构交流与合作能力
- c. 与行业相关的其他机构（包括政府、企业、社区、科研单位等）建立战略合作的能力
- d. 机构基础性能力建设（筹款、管理、规划、传播等）
- e. 其它（请注明）：

四、行业发展与合作

1. 在环保领域，有关注大气、土壤、森林、水体等不同问题的组织。作为海洋环保NGO，如何评价海洋NGO的行业工作环境特征？

（1）是否认同，与海洋议题相关的政策与法律环境，体系完善，规定清晰，权责分明，管理有序？

- a. 非常认同
- b. 比较认同
- c. 比较不认同
- d. 非常不认同

(2) 如何看待行业的专业知识 / 科技含量要求？

- a. 要求非常高，门槛远高于其它议题的环保NGO（如，河流、大气议题）
- b. 要求略高于其它议题的环保NGO
- c. 一般，与其它议题的环保NGO无异
- d. 要求较低，门槛略低于其它议题的环保NGO
- e. 要求较低，门槛远低于其它议题的环保NGO
- f. 不清楚

(3) 考虑到议题的特殊性，海洋NGO的活动与运行成本（人力、资金等）如何？

- a. 成本非常高，远高于其它议题的环保NGO
- b. 成本较高，略高于其它议题的环保NGO
- c. 一般，与其它议题的环保NGO无异
- d. 成本较低，略低于其它议题的环保NGO
- e. 成本非常低，远低于其它议题的环保NGO
- f. 不清楚

(4) 海洋议题的社会关注度如何？

- a. 社会关注度高，远高于其它议题的环保NGO
- b. 社会关注度高，略高于其它议题的环保NGO
- c. 一般，与其它议题的环保NGO无异
- d. 社会关注度低，略低于其它议题的环保NGO
- e. 社会关注度低，远低于其它议题的环保NGO
- f. 不清楚

2. 作为海洋NGO的一员，您机构与行业内其它机构的合作情况为何？

- a. 频度高且深入
- b. 频度高，但深度有限
- c. 频度低，但较为深入
- d. 频度低，深度有限

3. 在您看来，海洋NGO行业平台建设的主要价值为？（多选并排序）

- a. 联合众多海洋NGO，提高社会对海洋议题的关注度
- b. 专业知识共享与学习
- c. 资源与信息共享
- d. 深入规划组织联合行动
- e. 其他（请注明）

排序：



