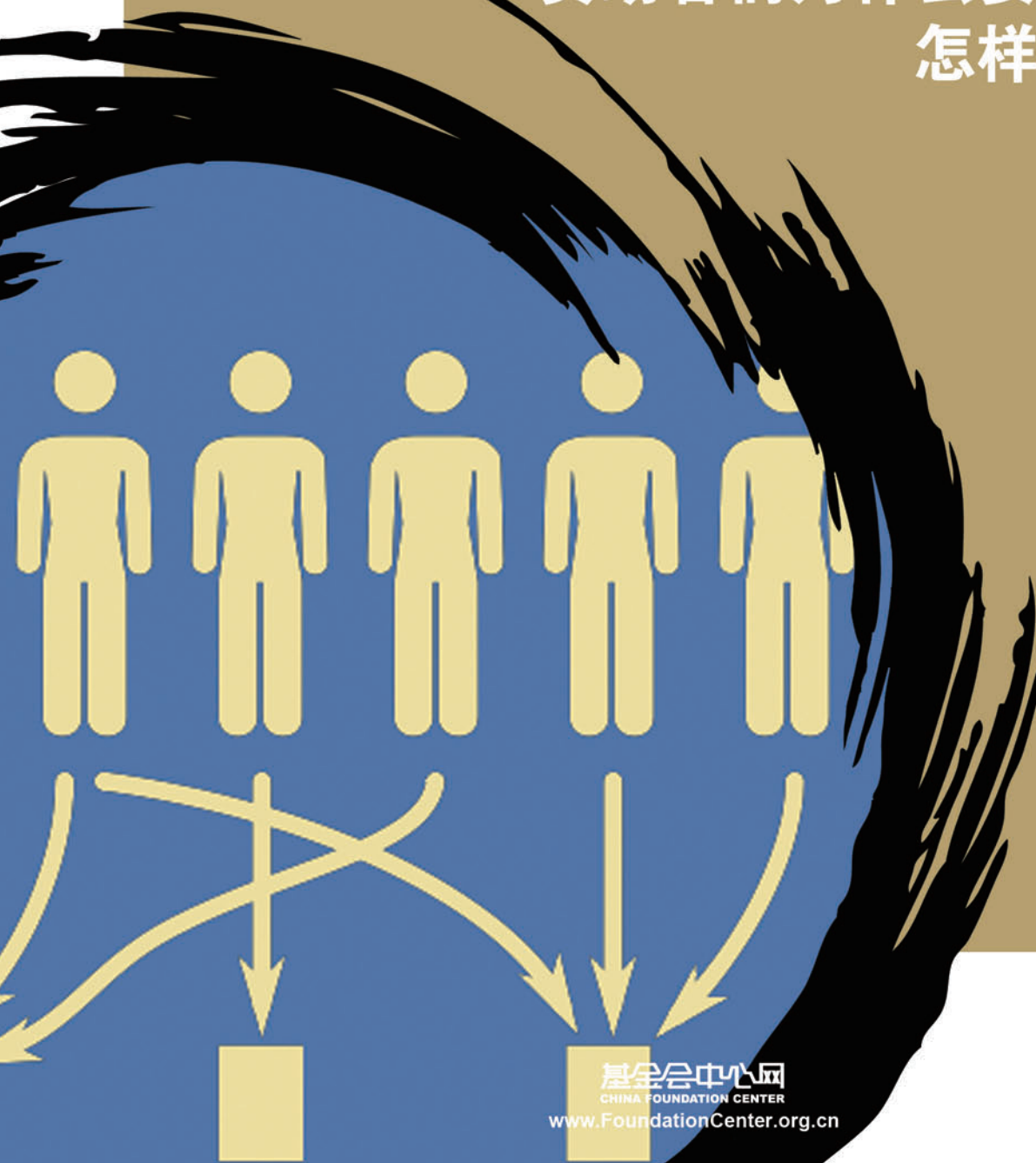




打造良性发展的公益产业链

# 资助者之间的合作

——资助者们为什么要一起工作？  
怎样一起工作？





# 资助者之间的合作

## ——资助者们为什么要一起工作？怎样一起工作？

### 资助之道（GrantCraft）项目介绍

资助之道（GrantCraft）是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间，资助之道（GrantCraft）项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构，将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例，全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心，后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权，基金会中心网将资助之道（GrantCraft）系列手册翻译成中文，并负责在中国基金会行业推广，希望对中国公益事业带来思考和启发，促进捐款人理性捐款，基金会透明管钱，公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作，在全球范围内推广资助之道（GrantCraft）。

资助之道（GrantCraft）系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版，不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素，译文难免与原文的含义不相符合，敬请谅解。

英文原版请访问[www.GrantCraft.org](http://www.GrantCraft.org) 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议，案例分享和合作，请发送邮件联系我们 [grantcraft@foundationcenter.org.cn](mailto:grantcraft@foundationcenter.org.cn)。

### 基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



新湖公益创投基金  
XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND

资助

# 资助者之间的合作

## ——资助者们为什么要一起工作？ 怎样一起工作？

### 目录

P2

#### 认真对待资助者之间的合作

听闻“合作多多益善”多年后，资助者似乎开始把说变为行动，寻找新的合作方法。

P4

#### 聚焦和运营：设计资助合作模式

当资助者意识到他们拥有同样的关注点时，合作便开始逐步成形。通过合作，他们能完成单枪匹马时无法完成的工作。下一步是想出如何构建一个与他们理想中的基金功能匹配的合作模式。这一部分列举出了三种基本类型及相应的实例。

P11

#### 构造和谐的人际关系和理想的成果

慈善合作有赖合作双方的关系，在组织投入精力设定了简单的规章后合作会运行得更加顺畅。然而，在任何基金合作中，一定程度的混乱是不可避免的。

P14

#### 关于合作，我们该怎么办？

预测问题的魅力在于：我们可以预测问题、制定计划甚至避免问题的发生。在这一部分，资助者分享关于如何处理合作中出现的冲突的诀窍：排外情绪，意见不合等等。

P20

#### 非资助者扮演的角色

资助者之间的合作创建了有创造性的方法来动员非资助者参与到项目中。当资助者联合起来时，这似乎没有必要牵扯到其他人。

#### 专题

P8 资助者如何看待资助合作

P10 资助合作，共同发展

P13 基本要素：合作开始时需一起要提出和解决的问题

P17 我们做的怎样？一张基金合作评估表

P18 夹在中间：中介机构说了什么

#### 案例研究

P7 扩张资金的基础：公共教育改革团体

P19 研究范围：家庭资助基金

P21 超越国界：中心城市的合作，新奥尔良

#### 在这本手册中，

资助者将讨论基金合作为何开始、怎么运作，合资能给捐赠人和受助者带来什么。案例研究和例子显示出基金合作可以采取多种形式，并达成一系列远大的目标。

## 认真对待资助者之间的合作

**在**慈善领域，合作是一个永恒的话题。近年来，有关慈善合作的会议，书籍，文章和讨论激增，支持着一条信息：包括基金会，公司，政府和个人投资者在内的各类基金资助者，都能够且应该找到基金投资合作的途径。虽然大家对这一问题的关注逐渐增多，却很少有人付诸于实践。

正如一位前基金会主席注意到的那样：“慈善领域对合作的诉求在增加，但这并不意味着慈善合作的情况有所改善。”同时，一位合作基金的主管指出：“对于大部分的基金会来说，合作模式是一种全新的工作方式。对于几乎所有的基金会而言，他们都希望能够进行独立的决策以及设定自己的准则。对于这种积极的经营理念是人们所推崇接受的，但却与合作模式的发展背道而驰，使得合作难以顺利进行。”

基金资助者之间的合作将会十分复杂。慈善机构的许多被重视的需求都是合作受阻的因素，如高度独立性的需要、认可度和领导力的组织文化等。多种多样的兴趣点和个性差异会使得合作难以驾驭，合作前期所需的时间、资源以及准备工作往往使得合作人员感到十分迷茫和失落。在无法确切证实收益、成本效益和战略优势的状况下，合作的动机显得十分模糊。

这些因素也仅仅是阻碍大家广泛参与合作的众多因素中的一部分而已。近年来，这些阻碍因素已经开始减少，因为资助者之间的合作已经被极大地鼓励并且在未来的发展趋势中，合作显得越来越必要。

例如2008年的经济危机，严重地缩减了慈善机构和在他们支持下的非营利组织的资金来源。一位基金资

助者回忆道：“我们曾听许多基金资助者说‘靠我们自己就可以完成所有的事情，我们不需要合作，我们依靠的是我们自己，我们自己的谋略和资金。’现在，由于财政紧缩，他们开始说‘我们想要遇到有相同出资兴趣或者关心慈善问题的人，因为我们也许可以把资源和知识联合起来。’”

一些基金资助者相信：经济危机正在推动一个艰难但有益的问题，那就是基金会是否做了足够多的工作来寻求合作，相似地，基金会也在要求非营利组织寻求慈善合作。一位基金会的主席注意到：“基金资助者要求非营利组织在这一艰难的时期付出更多的努力，例如合并甚至是停业。但是，有多少基金会在做相同的事情呢？你知道，这是一个可信度的问题，我们需要言出必行。”

其他与慈善合作增加相关的趋势包括：更加多元化的慈善布局，在这一布局中，高净值个人投资者，风险投资家，小规模基金会正寻求着新的机遇来杠杆化他们的投资，并且人们越来越清醒地意识到几乎没有慈善家能仅靠一人之力达成自己的目标。

与此同时，出现了一批新生代的慈善家。他们乐于，甚至渴望与他人合作。正如调查中显示的那样，这一现象反映了合作成为了“网络一代”“跨世纪一代”的核心价值观。

### 两种方式：全球捐赠和具有国际视野的地方捐赠

本指导丛书我们采访了资助者——来自大大小小的基金会的新手和老手——看他们怎样运用合作策略来增加他们的工作影响力。我们也找到了受资助人、咨询顾问和各领域的专业人士，他们为我们提供了关于资金资助者的合作的机遇和挑战广泛的见解。

## 合作：随着新一代的出现而增加？

一位项目总监提到：“慈善领域的年轻人似乎对合作更加感兴趣。”这一观察报告的说服力或许要大于直觉。如今，网络一代为慈善基金市场注入了一系列新的信念、实践和价值观，推动着包括慈善基金在内的许多组织来重新思考他们的运作模式。一些人称之为“跨世纪的一代”（大致定义为出生于1980年之后的人）；其他人则将这些年轻人描述为“网络一代”（11岁至30岁的人）。

婴儿潮一代（指美国1945--1960年间处于高生育率时期出生的人）和“网络一代”之间最根本的区别之一在于后者拥有的合作精神和统一意识几乎体现在他们所做的一切中。一些人认为这一区别是因为“网络一代”成长的高科技时代给更爱出风头的人们提供了一个广阔的互相交流和更快解决问题的平台。这一区别同样反应了“网络一代”对传统的自上而下的领导模式、官僚主义和等级制度的醒悟，以及对非公开过程的怀疑。正如商业策略家Don Tapscott所说：“这是人际关系的一代”——运用科技的力量来高效且切实有效地合作……这是他们童年时数码教育的一部分。

“网络一代”也是有史以来最有社交意识的一代之一，他们参与志愿活动，运用伴随着社交与合作的互联网，来改变世界。“这些动态将影响慈善事业”，一位前任基金会主席说，“这一代人将在成长过程中不断实践他们的方法”。一位投资主管表示赞同：“我看到了越来越多对投资有浓厚兴趣的年轻投资者，特别是高端慈善集资与风险投资。他们乐于努力达成共识并共同合作，因为这样的运作方式对于他们来说更为自然。而且他们并不认为保持投资的私密性是必要的。”

总而言之，许多基金资助者已经开始认真考虑慈善合作。此外，基金资助者现在有了更加多样化的选择——从学习关系网到辛迪加出资人和风险投资模范——构建交际网络，以解决复杂的问题。一位基金会主席曾提到：“如果我们想改变世界，我们必须选择合作，因为单靠我们自己无法拯救整个世界。即使是世界首富比尔盖茨也赞同这点。毫无疑问，我们必须在基金会合作这一事宜上做出改善。”



## 聚焦和运营：设计资助合作模式

*“重要的是合作对基金受助者和资助者双方的附加值”*

一位资助者反思道：“我亲身参与过不计其数的基金之间的合作，不得不说没有一次是采用了合适的方法。设计一个合作模式意味着集合一群人来组成一个独特的‘拼图游戏’：要拼的不仅是主题、时间、参与基础，还有个性等等。合作的过程永远都没有固定的公式，合作的结果亦如此。总之，基金之间的每一次合作都是不同的。”

资助者聚集到一起建立合作关系，是因为他们拥有一个共同的慈善领域的关注点，同时他们坚信共同学习和工作可以带来更大的社会影响力。根据经验丰富的资助者总结，大多数的资助者合作有以下特点：

- 信息共享
- 杠杆化与最大化资源的机会
- 共同完善组织架构和运行准则
- 关注系统的解决方案

此外，许多（但不是全部）基金合作，实行了联合资助。

资助者对于不能接受什么样的合作同样有自己的看法。合作不应仅仅是一个接受“再拨款”的机制。一位慈善项目的工作人员称：“如果再拨款是资助者的目的，那么他们不需要慈善合作。重要的不是资金，而是合作带来的附加值，如培训，能力建设，信息共享，以及能提供给基金受助者和资助者的服务。”

许多资助者强调：真正的慈善合作要考虑到合作的目标和资助者多元化的观点，不能由某一个人或某一组织擅自决定资金的投向和运作。一位慈善网络总监的报告称：“通

常，一些人会说‘我想要进行慈善合作’，但他们真正想要表达的是‘我的组织和宠物计划需要更多的人来投资’。我认为所谓的这种合作不能称之为慈善合作，我更倾向于称之为筹款。”

按照功能的不同，基金合作可以分为三类：学习型，战略同盟型和集资型。在每一种分类里，不乏形形色色从组织松散到构架严密的基金，那些拥有共同特点的基金聚合到一起来达成某一特定的目标或目标。

**学习型合作**是一群资助者聚集到一起，分享大家关注的慈善领域里的动态，讨论更有效的投资策略。除了信息共享，一位慈善网络总监提到，“学习型合作允许资助者加强呼吁，向基金领域的其他人展示他们所从事的工作是如此的重要。通过这种途径，他们有希望增加支持他们项目的资助者数量。”学习型合作能够细分为不同的工作小组，向有意投资的资助者提供一个“安全的平台”来分享关于被资助者和相关领域的信息，并吸引优秀的演讲者来深入探究他们感兴趣的话题。

学习型合作的成员常常发现机会，通过共享或者互补的策略找到基金投资的共同兴趣点，因此共享基金的出资人或者战略同盟基金的出资人常常从学习型合作中产生。一位出资人回忆到，一个共享基金会开始运营时，当少数学习型合作者的成员决定我们需要“一个更加统一的、集合的努力来增加一个新成立部门的透明度”时，经过多年的尝试证明了通过与其他基金会同事进行一对一的面谈来激励更多的捐赠是有些不太可行的。共享基金着重强调成员之间形成

“稳固的人际关系和凝聚力”。

**例1：教育组织工作小组（WGEO）**是由资助者成立的，这些资助者中许多人具有教育基金工作经验，并以扩大捐赠者作为宗旨。而目标捐赠者是被赋予要求的：他们必须是承认并愿意支持社区组织作为学校改革的一种策略。除了自我教育和与时俱进，这一工作小组已经探索出了通过会场展示、出版物和其他的交流途径来增加组织在其他基金出资者和教育领域工作者之间透明度的方案。一个名为公共教育改革的聚合式基金会（见第七页的案例研究），正是来自这一工作小组，而WGEO继续扮演着信息共享的合作者角色。

**例2：Slingshot基金会**是一个由20至30岁的新一代基金出资者们成立的，致力于支持创新型犹太人组织，并通过慈善视角探索犹太人世界的网络。他们一起撰写了一本指南，这本指南还被著名的查格美食指南（Zagat Restaurant Guides）仿照。在查格美食指南强调有创造力的受资助者应该根据有效性原则筛选出来。Slingshot基金会成员们共同努力是为了提高所获报酬，然而随着时间的发展，成员们常因为对特定的某些组织有极大的热情而选择更多的直接参与到其中。几年前，Slingshot基金会成立。这个集资基金会致力于支持那些试图或正在努力从传统出资者处吸引到投资的创新型组织。大约30名网络成员审查了被提名的团体并做出投资决定。

**战略同盟型基金**合作是由有共同目标和策略的资助者构成的。他们协力获得社会知名度，号召力和影响力的规模效应，同时，他们又各自保

## 共同焦点：什么资助者要一起合作

基金合作的成员也许会为了攻克一个特定的项目或支持某一关键组织而聚集在一起。但更常见的情况是，他们正在寻找机会来策划怎样定义一个议程。他们的相同点在于他们拥有共同的基金投资关注点，通常隶属于以下几类：

- **领域：**一些基金合作者寻找并专注于推动某一特定领域的发展，通常是新兴或正处于成长期的领域，例如克隆的正义性和残疾人权利保护。辨识有才干的受助者的能力，随后跟进尽职调查，持续监测，并定期报告。
- **解决方案：**一些基金合作的形成是为了提出某一特定的问题或有针对性的解决方案，例如联邦移民政策改革，特别是基金出资人何时会发现完善政策的机会。
- **策略：**一些基金合作者支持某一特定的运行模式或者经营策略，例如社区慈善的组织形式。
- **认可度：**一些基金合作者靠合作来改善某些特定人群的生存环境。这些人群包括在种族，意识形态立场，宗教，性别，性取向，教育或经济地位或者其他方面有特殊地位。
- **区域：**一些基金合作者集中支持某一特定区域内的组织和问题，针对某一特定区域的解决方案和策略。

持了基金会的在投资上的独立性。在这类基金会中，有一些创设出了中介机构或独立部门进行战略规划，其后这一策略将会赢得合作基金成员的直接支持。战略同盟型基金合作的成员通常要经过层层选拔，形成的合作基金会设有正规的管理流程和对成员的贡献要求。

一位参与到了定位于改变环境政策和消费者活动的基金合作的资助者回忆道，每一次的会面结束后都会有非正式的单据，单据记录了下一步应该做什么，哪里需要资助。他说：“我们问过每个人他们的兴趣是什么和他们想要什么样的资助。然后我们就清楚了有哪些方面已经涉及到了，还有哪些方面仍然需要努力。”过了一會兒，他解释道：“关于如何弥补

“我们会问每一个人他们的兴趣点所在，他们想给予什么资助。”

我们看到的差距的‘单边谈话’，能够在压力较小的情况下进行。”

### 实例：美国加州移民融合倡议

(CIII)正在利用其在当地社区的资源致力于解决大量的移民融合问题。这个倡议发源于2007年，它包括超过25个遍布本州和本地的赞助者，通过小组形式处理他们感兴趣的问题——例如建筑通讯容量、2010年人口普查和实施移民改革。通过与代表当地政府的协会合作，CIII同样参与到市政府和县政府的提升移民一体化的工作中。这个倡议有配备员工但是保留了相对非正式形式的组织结构，使得它能灵活地响应多变的政治环境。

### 实例：非洲高等教育合作组织

是由七个私人捐赠性质的基金会组成的。它致力于提高与主张非洲高等教育事业。基金会合作成员定期举行会议讨论分享各自组织内部的捐赠策略。这些策略以符合他们目标与问题处理优先性的方式直接被运用在非洲高等教育系统。捐助资金由每一个成员运用他们自己的评估与决定机制独立发放。给联合活动（如召集、顾问工作）的集资非常有限。在已经达成共识的混合资金资助问题上，每一个成员独立向受助者捐出资金，以使资助总额达到联合资助的水平。这个合作组织由外部配备员工，且有操作和执行委员会，同时也有由基金会办公人员组成的工作组。

**共享基金(Pooled Fund)**是由资助者出资的，而且作为捐赠资金（或与此相关的投资）被支付掉的一“罐”钱。从这个“罐”里拿出的钱被无差别地使用（不分辨原始资助者）。一些合作组织施行“一个资助者，一张选票”的政策，而不管资助

者往这个“罐”里投入了多少钱，而另一些组织的投票权是由贡献的资金量决定的。

进入到一个合作基金组织可能意味着你必须付出大量承诺的时间与精力，也有可能仅仅承担一个财务承诺。在任何一种情况下，合作组织每天的工作通常是由工作人员或顾问进行操作，而捐助者负责承诺、设定战略以及做出决定。共同基金与基金会的工作有很多相同：分析问题或领域来决定最有效的资助战略，议题请求提案，进行实地访问，评价潜在受助者，和挑选受助方。除了提供经济帮助以外，还有很多特色的能力建设服务，如培训、技术援助、社交机遇、同伴学习，以及在公众传播上的帮助。

有些共享基金被称为“捐助圈”，它们召集通常是个体的潜在资助方或投资方，联合资源以支持一个特定的组织，或前进某个目标，通常在资助方自身的社区或宗教中。除了资助资金，许多捐助圈也期望成员能够贡献出他们的时间和技能来支持目标对象。而捐钱从小额到每年成千上万美元的都有。

当一个团体由国内或国际资助者组成时，赠款有时会分配到更加本地的中介，进而再拨款到有第一手资料的组织中。本地资助者也会在某些方面与国内国际资助方进行匹配。

**实例：四自由基金(The Four Freedoms Fund)**开展移民改革和公民移民保证与社区融合。现在，它已经成立了六年，今年，它资助有大批移民或者移民数增长地区的非营利组织。由公共利益项目(Public



## 案例研究

### 扩大资金基础：公共教育改革团体

Interest Projects) 作中介, 基金会也为受资助者提供长达数年的能力建设资金扶持和同行学习机会, 培养他们的交流能力, 确认战略性资助基金的委员会研究; 作为一个“连接库”, 协调其他资助者和被资助者关系。基金会也为本地、州或国内的资助者受资助者之间建立相互联系, 以鼓励在移民问题组织工作之间的更好的协调工作。合作组织是一个有多样化的资助者的组织, 既包括小型的和州立的基金组织(他们满足了捐赠的基本条件), 也包括国家的基金会(其成员定期会面审查公共利益项目会议后的记录)。公共利益项目督促成员尽职尽责和提供所有的技术支持及能力建设; 监督区域审查和制作提案企划书, 并且通过协商的方式投票选出对受资助者。

**实例：促进基金 (The Catalyst Fund)** 在美国曾经设置一个引导有色妇女重现公正努力的通道。“生育公平”是由联合国发起的针对北京和开罗妇女生育问题的一个新的人权体系。这家基金会得到了Tides基金会提供的办公场所, 并且接受了15个基金会的赞助, 许多曾未资助过该地区的组织也给予了赞助。Tides基金会再分配资金给当地的资金分配合作人, 然后由这些合作人再从当地的新来源获得资金, 对资金进行配对并扶持当地的生育公平组织。Tides基金会为当地的资金资助伙伴和被资助人提供技术支持, 并且管理全网评价体系, 使这个体系成为唯一的网络数据平台。

**实例：捐助圈 (Giving Circles)** 是由个体聚集在一起筹集资金、技术和点子来解决问题的一种慈善模式。这种模式是最古老的慈善

**公共教育改革团体 (the Communities for Public Education Reform (CPER)) 设立于2006年, 当一群活跃在教育工作组织 (the Working Group on Education Organizing) 的国家资助者创立。当时, 这些资助者决定创建一个共享基金来捐助密集的学校改革的社区组织活动。他们联合中介组织公共利益项目以及一个由国内资助者的执行委员会来建立规章制度, 并最终达成了合作资助。在一个密集的提案企划过程之后, 这个组织选择四个区域: 芝加哥, 丹佛, 新泽西和费城。在每一个地区, 本地资助者调动了国家资助者, 使本地资助和国家资助的比例达到1:1。除此之外, 本地资助者还致力于在至少三年内每年筹集25万美国的资金。之后, 本地的资助者组织可以决定哪个组织可以接受它们的资助。**

合作组织在四个社区里切实的工作——对以基层民众为主的方针如社区构建来说是十分必要的方式, 给予国内参与者建立一个领域

事业模式之一。在过去的十年, 捐助圈的数量激增, 激发了探索他们是如何工作的研究。这些研究显示群体性的捐赠会影响成员, 使他们更有策略, 促使他们支持更广泛的组织而不仅仅是资助机构投资者, 也使他们投入更多到他们的社区中。

例如, 虽然集体性捐赠行为在有色群体中已经不算新鲜事, 而且关于南美有色群体的捐助圈也在增多, **社区投资网络 (The Community Investment**

的机会。本地参与者为国内的组织带来他们的观点和专业知识。通过举办参与者(资助者和被资助者)的年会, CPER也资助“社区学习和技术支持网络”。它还资助受资助者前往不同地区和培训费用。CPER提供能力建设支持来帮助地方管理传媒/公众教育活动, 提高了教育改革的可见性, 推进了社区组织进程。

The Edward W. Hazen Foundation的执行董事也是CPER的成员Lori Bezahler非常欣赏这种组织架构: “尽管国内的资助者有大局观, 这种大局观在组织中很重要, 但是本地的赞助者对同样重要的教育和组织的内涵也有一些深刻的认识。”本地赞助者的参与“导致基金使用的最终决定更切合实际, 提升了这项事业持续下去的可能性”。同时, 另一位成员也提出, 资助者合作也要找到方法, 让担忧机构扶持和政策倡议的资助者参与进来的同时又能检测作为社区建设策略的教育改革的有效性。

**Network)** 还是深入挖掘出捐助圈的新利益所在。每个捐助圈都得到帮助它们探寻公平公正的信息以及帮助他们最大利用资源的信息。社区投资网络也定期召集捐助圈跟他们分享相关知识。Darryl Lester就职于Hindsight Consulting, 并且是社区投资网络的创始人, 他认为共享基金会和论坛会议为社区慈善家建立起合作契合点, 来更好利用他们的时间、才能和财富, 而不仅是为了为一般意义上的做好事和表面的改变, 而更是为了探讨社区中存在的本质问题。

## 资助者如何看待资助合作？

### 利益

**规模和效率** “合作的预算远大于我这一个人机构的预算。通过合作，我能够参与我们以个人难以实现的大项目，这是很棒的一件事。”

“通过提供我自己无法独自完成的应尽职责，参与合作能帮助我更有效地利用我的时间。”

“虽然我一直在给予资助前评估每一个被资助人，但我的机构中没有足够的资源来可以这么做，而成为合作中的一员达成了我的这一想法。”

“对我来说，作为一个全国性基金会的资助者，与当地机构的合作帮助我了解到哪一所当地机构做得最好，哪一个效率最高。我可以给资金给地方的或州立的被资助者和多重身份的被资助者，而不需要投资大量资金去构建一个只能运行三年的新的基础部门和发放员工薪酬。”

**学习** “在合作中，我们既有当地的基金资助者，也有全国性的基金资助者，这提供了丰富的讨论和分享信息的机会。当地的基金资助者能深入基层，给我们带来我们从其他渠道无法获得的信息，而全国性的基金资助者拥有35,000人的视角，对问题有更宏观的见解，尤其是调研和政策理解上。”

“合作使见识广博的人和信息相对闭塞的人聚集到了一起。对于一个项目新来的工作人员和慈善领域的新手来说，这是一个不错的教育工具。”

“合作让我认识了其他基金资助者，拓宽了我的人脉。”

**数量上的优势** “对于有争议性的问题，基金会作为合作的一部分而不是个体能更广泛地涉足提供政治。但另一方面，有时基金会不适应这样的方式。”

“人们能看到合作能杠杆化私人资源。对于那些不情愿投资的当地和州立官员，商人，合作的影响力是令人惊叹的。”

**非资金资源** “合作带来的不仅仅是金钱上的帮助。合作让基金会之间实现技术互助，建立非盈利组织和其他资助者的联系，提供咨询帮助和共享人际网络。”

## 挑战

**控制** “你不可能得到所有你想得到的。你的基金会可能对于个体基金会来说已经非常成功了，但还是有人会说，‘但是他们没有做我想要的事情。’有时你不得不做出妥协，这对于一些基金会来说十分棘手。”

**信用** “假设有一项荣誉，你要有与人共享荣誉的意识。不管谁贡献得多，人们也必须在一定程度上抛弃自我意识，以便达到共赢。”

“你不得不问自己和你的机构：我们能否与其他人共同合作？我们是否确实需要这样的创新来指引我们机构发展？”

“一些基金资助者想在工作上得到充分的认可；有一些人则并不如此。有时我很为难，我从不希望有自居‘这是由我的机构的创举！’对于社区基金会来说，不这样做是很困难的，因为他们需要展示出他们的成果才能募集到资金。”

**时间和精力** “有一件令我抓狂的项目的进展的多少。我们一直在讨论，喋喋不休地讨论——因为每个人要说出他们自己的远见和计划。最终结果在意料之中，合作没有达成。”

“合作比单干难多了，因为投入的时间和贡献难以协调。这需要更多的能力来坚持下去，达成合作。”

**机构的转变** “当来自于关键基金会的项目工作者职位发生变动时，继任者不像前任的人那样喜欢现有的合作模式。”

“基金会资助者是善变的。随着时间的推移，你很难让他们在你的领域和议程中保持兴趣。你不得不呈现出政策或主张——人们可以坚持下去的非常清晰可行的事情。”

**人际关系紧张** “有时合作会被最尽心尽力的基金资助者控制，因此这样的基金会不会那么开放。本质上，这就成为了一种俱乐部：如果你不是最初就加入的人，就没有话语权。”

“涉及到当地/小型的基金会和大型/全国性的资助者的合作可能会剑拔弩张，尤其是当全国性的组织在资金投入上占据绝对优势的时候。他们有时会因为自己懂得‘什么是最好的’而沾沾自喜，却忘记了‘他们是我们社区中的外人，他们其实并不了解多少’这一事实。”

## 资助合作，共同发展

**风险慈善 (Venture Capital)** 聚集了资助方团体 (包括个人投资者) 向有潜力的组织提供长期的战略性的支持。风险慈善通常要求潜在受助方制定详细的商业计划，并参加严格的评估和标准测试。使用这种形式的资助方通常采取实际操作的方式，亲自给予建议和技术援助，在工作进程中也积极参与。

**案例:** Social Venture Partners (SVP) 是一个混合组织，一部分慈善性质，一部分服务提供商性质。个体捐助者每年向SVP全球的或者在美国有设分部的社区中的基金贡献。除了资助，SVP向受助组织提供能力建设援助，以及将有技术、营销能力、管理技能的捐助者与那些想要在这些方面提高的组织想匹配。这几年来，有些SVP的分部已经在它们的社区中参与了政策倡导活动。SVP举办了很多捐助教育的工作坊，内容涵盖了包括创建资助计划、如何在非营利组织中成为有效的志愿者等等，以此来推广慈善。许多分部也根据当地的议题举办了一些小型研讨会，例如教育或者员工发展。

**资本发展网络 (Growth Capital Networks)** 也是一种风险慈善。这些合作将不同的投资者聚集在一起，无论是个体的还是机构的，以此来寻找已被证实的组织和资助重要议题。一个项目官员称这些网络“是专门识别交易的组织。它们有一群持续增长的潜在投资者能在任何给定交易中形成合作，而不仅仅是一群固定的投资者长期专注于某个特定的议题。”

**案例:** 慈善发展网络 (Grown Philanthropy Network, GPN) 将准备扩大规模的组织和愿意向有潜力扩大影响的循证项目投资的资助者连结。GPN通过多个投资者共同支持的联合模型来帮助非营利组织募集资金。为了建立“资本发展市场”并大规模实施这种合作，GPN开展了一个成员驱使的基于网络的平台，叫“社会影响交流”，用以分享知识和增加扩大有效措施的投资。

**资助联合体 (Funding Syndicate)** 聚集个体资助者，协调向某一特定组织、项目或倡议的投资。这是一个源于私募模型的概念，公司或其他实体通过提供投资者机会向其成长计划贡献的方式筹集资本。在某些方面，联合体更偏向于财务机制而不是资助方之间的合作关系。一个资助者澄清说，“联合体是一群人共同参与的合作方式，但他们不必见面和谈论，而仅仅是投资或捐助资金。”

**案例:** 2001年，亚特兰大慈善会成为了资助志愿者匹配项目 (Volunteer Match) 的联合体中的主要分子，志愿者匹配项目已经发布了培训志愿者的有效的网络平台并准备好大规模发展了。认识到了传统资金募集方式的局限后，其创始人Jay Backstrand向几家全国的基金会做了严格的商业计划和吸引投资的推销演说，亚特兰大慈善会给予了250万美元，其他资助者也聚集听了策划。最终他说服了12家基金会和企业第二年总共投资600万美元，接下来三年总共940万美元。这种联合资助的方式对资助方和受助方都有效。志愿者匹配项目能够专注于讨论深思熟虑的策划，而不是接触几十家不同的基金会；而资助方也能够和其他投资方相互平衡向共同目标进行资助。



## 构造和谐的人际关系与理想的成果

合作并非盲目的，不露面的或者空洞的。对于那些明白团队合作可能带来更多效益的人来说，这些概念深深扎根于他们的人际关系中。从这个基本观点出发，他们想出更广泛的细节（参见15页的表格）并且发展出可以服务他们这种共同目标的框架。

*“你需要理解你和你的同龄人的智力资本和社会资本的价值。”*

当资助者谈起他们曾经参与计划的合作项目的时候，他们通常强调以一种实际的合作精神来学习合作的重要性——是一种寻求在共同利益和各机构利益之间达成平衡的挑战。有着强烈合作意识的成员也强调在过程中培养成员之间的信任，以及在已有的成员和再加入的成员之间建立能够便利形成建设性的关系的期望和习惯的重要性。细致的计划也可以帮助团队避免权力失衡——在国内的和本地的资助者之间，在老成员和新人之间，在大的资助者和小的资助者之间——那会抑制每个成员的充分参与。

**尽早在工作过程中明确目标和目的——为了大家的合作和你个人的期待。**如果没有明确的目标，合作就可能冒着与初衷渐行渐远的风险。准确的陈述“为什么要合作”对整个社区，城市，地区，或者是任何我们在进行活动的地点都是很重要的，这样人们才能明白正在做的事情和为什么而做。不要直接臆断“这太含蓄了”。“如果你能在早期使任务和目标设立正确”一个决策者这样说，“那样之后成功合作的成功可能性将大大增加。”

再清楚点说，同样的，“对于你和你的机构想从投入的钱和资源所得到的合作和那些更大的回报来说也是如此”。“如果每个人的工作都可

以做到像他们在群体中的一样好，”一个合作成员说，“那并不否认合作的意义，应该有一个明确的假定： $1+1>2$ 。”合作中的参与总是花费巨大，决策者强调这点，不管是在时间上还是在金钱上，所以从一开始就仔细衡量资助者和他们的机构从参与中的所得变得尤为重要。

同时，资助者也说，不断想出新的点子和其他实现目标的方法也很重要。“而不是带着诸如‘这就是问题应该得到解决的方式’和‘我的被资助者最好参与进来’的想法进入合作当中。”一个决策者提醒到，“最好还是问‘我们究竟要解决什么问题’和谁应当参与到这次对话当中’这样的问题”。这类开放性的询问是作为合作的一部分能够得到的巨大优势之一。

**要显示出对合作者的信任和尊重。**“在你们甚至亲密到把钱放在一起之前，找时间去建立一种集体关系和一种个人关系”一个资助者这样建议，“同样，你也需要去了解你自己的智力资本和社会资本以及其他这些同龄人所体现出的能力的价值。”

合作组织通常会在成员之间解决像投票那种日常工作和责任性工作时表示出尊重和信任。他们也会明确的表示出想要带新的资助者进入某个领域，例如，一个基于自己捐出了大部分起始资金的立场上的决策者驱使整个组织平均投票权利“我们在资源的意义上可能不是平等的，但一个组织一个投票权的方式则低估了我们对于共同学习所带来益处的关注。同时应该注意到，即使特定的资助者无法投入大量的金钱，他们仍然可以凭借丰富的领域经验在审批资金应用上带

## 合作关系导致的混乱

许多研究过组织动态的专家和学者都同意个人关系几乎是所有团结合作的种子和合作的作用走上了轨道时，通向成功的关键。Rosabeth Moss Kanter曾经写道“一些协议不能靠正常的系统来维持，而要依靠密集的人际关系网络和内在的联系来加强” Russell Linden，一位组织合作方面的专家，描述了形成合作过程要经历的四个过程：求爱，严肃对待，承诺，成为传统。

社会变革交互研究所的学者Marianne Hughes，描述了她和合作组织的工作，她说道：“合作不仅需要好心人集合起来去决定一系列事情的结果。成功的合作需要坚实的过程设计和熟练的刺激。而要完成从相信真理掌握在少数人手上到理解正确的行为和更大的影响力是群体决策的结果的转变，过程本身就是促成这种关键的转变的催化剂。”

合作是个体在组织中共同创业时形成的关系。“强有力的人际关系可以在冲突变大之前将它化解” Kanter这样说道，“并且与传统的决策制定过程相比，信任和尊重这种因素在合作过程中的问题解决中扮演更重要的角色”或者可以被视为是“更理性的”。

但另一方面，除却偶尔的个人捐助，每个合作基金成员代表了一个机构——是一种歧义或者说杂乱的来源。“每个人在合作中都需要代表他或她的组织”一个决策者指出，“就从合作的观点来看，每个人都需要确保他们正在做的事情不会偏离自己基金会所支持的目标，并且考虑其他合作者的需要——每个人都在和自己基金会的特定需求和需求打交道。”

来很多知识和见解。所以我们乐意一起分享决定权，并且，从本质上承诺合作意愿。”

“建立起信任和关系包括简单的内容，”一个资助者强调道。当他初次加入一个有着强有力联系的合作团队时，他发现那是有帮助的，协作关系参与者带他去吃午饭，每个人都走到他身边，对他陈述这件事他们是怎么想的，是怎么做的，并且表示出对他参与进来的欢迎。

**尽早为处理事务和解决方法建立实际的规则。**“你不得不真正地去了解这个过程”一个出资人说，“做不到这一点，当问题出现时你没法让它缓和下去。”甚至当一个合作组织进行得很好的时候，问题也会出现，资助者被证明是正确的。“我们每个月花四个小时仅仅处理困难问题以及商量出解决方案。”一个出资人说。

在今后组织的决策的质量和团队解决问题的能力中，坚实的关系会带来回报。“每个人把合作组织看成一种平衡捐助资金的方式。然而，有时它不是。”一个资助者如是说，“讨论为什么有时候不是一种好的方式是困难的。这就是为什么建立团队精神是非常重要的。人们会因为团队精神的存在感觉他们可以开放地讨论并且得到一个对于原则和策略的理性的讨论。”

考虑使用一个中介机构或其它职员来对合作组织进行监督的好处。许多资助者都认为有一个，至少是一个兼职的职员在保证合作组织正常运行上，完成工作，以及完成它的目标上“有非常大的帮助”。“我认为拥有一个了解这一领域的中介机构和有一个可以帮助合作组织作决定，制定有前景的努力方向，提供技术上的支持的职员可以使这个领域和这个组织变得更加强大，”一个资助者说，

“但是你必须愿意去支持这个能力，它意味着需要提供附加的资源。”

中介机构在资助者与受捐者之间作为一个“公断人和过滤器”进行服务时，可以扮演更重要的角色。“受捐者有时来向我们说‘你知道，这个基金会行为很奇怪或者问奇怪的问题。’”一个中介机构的主管解释道，“我们的目标是解决我们能解决的问题。幸运的是，我们和受捐者的关系和与资助者的关系有一点点不同。基本上，我们向资助者说他们对受捐者影响过度的时候感觉更自由。当这个成为一个问题是，我们可以直面它，并且将它讲出来。”

*“每个人把合作组织看成一种平衡捐助资金的方式。然而，有时它不是。”*

## 基本要素：合作开始时需要一起提出和解决的问题

预期的合作中的参与者有一系列重要的决策需要一起敲定。经验丰富的基金资助者说过，为了维持良好的合作关系和后续的成功，早些弄清楚这些问题十分关键。下面几条能在开始进程中起粗略的指导作用：

### 目的

- 我们是否喜欢推进某项事务，某一领域，某一策略，或者其他？
- 我们把注意力放在哪个层次上：某一地方，某一州内，某一区域，全国还是全球？
- 我们的短期目标是什么？我们的长期目标是什么？我们计划运营多久？
- 我们的核心价值观和责任是什么？
- 我们如何保证基金受助者的利益；例如，我们是否需要要求资助者贡献“新”的捐款？
- 我们是否有兴趣通过教育其他的基金资助者某一项问题或策略，提醒他们有关的机遇，或者是鼓励他们齐心协力，以便来影响他们？

### 操作

- 我们想要什么样类型的合作？学习型的网络？战略型的联盟？还是建立共同基金？
- 我们应该雇佣全职还是兼职人员，或者一个中介机构来协调工作？是否需要聘请顾问？

### 成员资格

- 我们应该限制会员规模还是让资助者尽可能地多呢？
- 谁有资格参与：基金会，私人捐助，政府或其他人？
- 我们是否要限定会员范围：例如大型的还是小型的，全国性的还是当地性的，私人的还是企业的。
- 是否让非基金资助者参与；如果是，怎样参与进来？
- 是否必须投入金钱？是否有最小限额？大型机构应该投入更多吗；例如，我们是否要用“浮动份额制”？
- 是否期望或要求会员参加会议和活动，审阅募集建议，在委员会工作？我们期望他们在其中投入多长时间？
- 我们如何认定和纳入新会员，一年做几次？
- 我们如何在会员中保持信任和良好的人际关系，包括新会员中？

### 管理

- 我们是否想要依靠一个主席或者控制委员会来处理一些责任？这些责任是什么？这些成员如何选拔？
- 是否全部的会员参与资金决策和资源决策？是否其他人（工作人员，控制委员会，建议者，基金受助者）要包含其中；如果是这样，要怎样做？
- 我们应该怎样进行决策？是否每一个基金机构或者会员都要有投票权？或者投票的权利与成员的出资额成比例？
- 如果我们遇到僵局无法做出决定，我们应该怎样应对？

### 捐助款和资源

- 我们是否要利用RFP流程或者开放申请？是否要邀请申请或者缩小潜在的受助者的数量？是否要使用普通申请？
- 我们每年会邀请几个资助者或PRIs？在什么数量上，捐助的周期是什么？
- 如果我们打算再募资，小型的活当地的机构是否会被要求在某种程度上“匹配”贡献程度。
- 我们是否只是需要提供财政资源，或者我们可否提供其他的帮助，比如技术帮助，拓展人际关系的机会，或拥护？
- 合作本身是否从事战略性的交流活动，例如，调研，宣传，政策拥护或者人际圈？

### 评估

- 我们怎样评价成果？应该使用什么衡量标准？
- 非基金资助者是否在其中起作用？

### 终止

- 我们现有的策略是什么？
- 我们怎样才能知道我们准备好了结束合作，将之转移向一个新的目标？



## 关于合作，我们该怎么办？

当资助者一起合作时，包含着许多复杂性——然而，令人高兴的是，有着解决的放法。我们采访了许多基金合作者，来讨论合作中时常出现的问题和预测，解决和缓和他们对合作的影响力的方法。

### 问题：个性冲突

许多参与到合作中的基金资助者都曾经面临着个性冲突方面的问题。一位基金资助者曾说过，冲突经常出现，比如当一个团队中有想控制整个团队的人的时候；或者对于某一个特定的结果、策略、受助者存在严重偏见的时候；或者看上去更像被个人主义驱动而不是目标驱动时。一个项目官员抱怨道，“冲突出现的频率远大于你的所想。”“冲突非常难以处理。”一位中介机构的总监同意这一观点：“即使当你确实有好的合作，你也时常不得不承认人们都有自己的偏见和自我主义，这些需要我们去协调。”

■ **促进开放的、真诚的交流。**把它们公布于众。若干基金资助者力劝将问题“公之于众让大家评论”。一位合作基金会的总监讲述了一个关于合作在第二年几近夭折的故事，因为“他们是微型管理的受助者，同时将之视为最偏好的。”此次合作的一些成员了解这一情况，但是其他人不知道，导致了每月电话会议时成员间会有更多的说不出的压力。最终，一位受挫的成员提议所有成员进行一个面对面的交流——包括所有的受助者。会议不久之后开始进行，聚焦于是否团队是真正地在合作——一次艰难

的讨论但是“对于打破坚冰大有裨益。”团队设计了一个委员会架构来保持成员之间的紧密联系。最终上级组织决定讨论并阐明它的价值追求。发现的价值并不同步于原来的价值，它阐明了为什么合作组织还没有凝聚力的原因。

■ **识别哪位成员可能在合作中出现麻烦。**一位基金资助者叙述，曾经有两位与他共事过的基金资助者向他推荐了一位合伙人，“因为这位合伙人关注于同样的领域并握有充足的资金。”然而，他说，“很明显这个合伙人并不是一位理想的伙伴因为当我们坐下来详谈的时候牵涉到了许多政治问题。他们想要夺得更多的话语权。接下来其他的合伙人很可能将对合作失去控制权。因此，我非常迅速地回答，‘我们可以邀请他来与我们合作，但我们是否真的想要呢？’”他们决定不进行邀请；但即使他们的决定有所不同，他们意识到了“想清楚你需要谁，为什么需要他作为合作伙伴十分重要。”

■ **引入外部帮助。**一些基金资助者发现引入外部帮助在和强势的人打交道时非常有用。一位基金会主席曾是合作中的一员，合作的共同领导者是一位“欲望过于强烈的人。”因为这位领导者的存在，团队里几乎闹翻了，成员因此聘请了一位顾问。顾问采访了每个人他们对于现状的感受和如何解决的想法。主席说，“我们确定

这顾问是我们每一个人所尊重的，因此那位‘问题人物’不得不听从顾问。”令人欣慰的是，这样的确起到了效果。经过顾问提交了她的发现，尽管她仍然积极参与合作，这位共同领导者退出了领导的角色。主席解释道，“外来的人给我们带来了诚实的交流。这拯救了合作并允许它继续进行下去。”

### 问题：我的基金会无法理解我

一位基金资助者指出，隶属于一个基金组织意即“忘记你的组织的文化，站在别人的文化视角看问题。你无法假定在你基金会中的人将会‘看到’你所看到，”甚至是你告诉他们的内容。“在新的工作方式下，你必须想出方法把关键的决策者纳入你的组织，因此他们能够体验一下。”如果你的基金会的领导权不明晰，同时你的同事不理解合作的价值，“你可以轻易地发现自己夹在各种要求的中间。”这样的尝试是有意义的，让我们继续奋斗和减少误解——而且合作中的其他人常常能帮上忙。

■ **为参与提供更多的选择。**一位资深项目官员讲述了一个故事，其中的一位基金资助者参与了一些关于合作的会议，想要参与到这样的合作中，但是却无法在基金会中找到与之观点契合的人。她说，“我对于他们这么直接感到非常惊讶，但是当他们是说的时候，我们的合作不得不停止，同时说，‘我们如何帮助他们同时让之生效？’因为我们真正地想要



*“你必须想出方法通过新的工作方式，把关键的决策者纳入你的组织。”*

基金会成为合作的一部分，尤其是人成为合作中的一员。”团队决定放松对他们成员的要求，允许他们的基金资助者设法参与到与募资联系并不紧密，但却更加专注于做出宣传策略和分享关于能力建设的知识。”

■ **培养基金会成员的领导力。**一些基金资助者发现将触角延伸到潜在的基金会成员的领导力能在摇摆不定的态度上起到作用。一个中介机构的总监有时“与项目组成员紧密合作，以便找出他们的机构中谁对观点比较抵触和我们是否能够帮助他们创造一个参与到合作中的机会。经常地，我会与他们的主管或主席召开一个会议，接着帮助他们实现，强调合作能够如何放大他们的投资和其他增加值，包括受助者的能力建设和培训。”

■ **不断地交谈。**另一位基金资助者认为它可能仅仅归结为愿意被“战鼓轻敲”。重要的是要“在您的机构发声！”她断言，“告诉人们你在合作中做什么以及它如何帮助满足机构的目标。当好事情发生，给予努力以信任。不要害怕保持谈论它！”

■ **减少损失。**“如果在合作中和基金会的分歧过大，”一些资助者说，“一位基金资助者最好不参加合作或寻求扮演非正式的角色。”正如一位项目负责人指出，“如果分歧不是很大，那么值得试图调和他们。

如果他们很显著，那么它很可能是不可取的。毕竟，合作基金会通常只是一个基金会整体形象的一面，在长期运作中刻意的有一段不符合组织文化的合作是没有意义的。”

■ **走出中间地带。**确保你的基金的主要成员亲身经历合作的工作，无论是参与访问某资助者，参加战略会议，或参加其他一些活动。问他们：“你看到了我看到的東西嗎？”，在内部交流有关合作的好处以求他们的支持。

### 问题：俱乐部特性

合作有时会有有一种“俱乐部”的感觉。不管他们是否有意，某些基金资助者——往往是那些加入很久了的人——会有些陈腐，主导会议和决策过程。这种力量会令新来的成员和觉得自己被忽略的人感到受威胁，也可能阻碍实现自己目标的合作，这些目标包括吸引新的出资人或在会议上讨论出新的点子。

■ **可能形成一个小圈子并且主导会议与决策过程。**这种气氛会吓坏新来的人和打击任何感觉被冷落的人。它也妨碍合作的自我实现，如吸引新的资助者或获得新的想法在桌子上它自己的一些目标。

■ **扼杀在萌芽状态。**一个资助者说，她的合作尝试避免俱乐部，通过“当我们看到它突然出现，就把它消灭在萌芽状态。我们鼓励每一个人，尤其是新入职者，公开谈论任何困

扰他们的事情，然后我们每个人参与到讨论这个问题中。”

■ **确认新成员的优势，定期聘请他们，并计划欢迎他们到讨论桌上。**改变是很困难，特别是在一群人终于营造出一种舒适，能彼此的工作关系后。但定期的新成员注入来“把东西混合起来”也有优势。新来的人往往会问出那些应当被问的问题，并强调和老成员的某些领域“姑且认为我们是同步的，”一位项目官员说，“但我们未必。因此，一个在新的组织的人常常会问问题，弄清楚你在什么位置，或者为什么你不同步。

■ **特意从不同类型的基金会中找出拥有不同目的和行为方式的成员。**一位投资者指出，“我们的合作，随着时间的推移，认识到这是很好的——更多经验丰富的资助者和那些慈善新人——因为它导致了更多的有趣而专注的讨论。”其他人提到来自私人部门，社区，公司和家庭的基金会的基金资助者都能带来独特的、有价值的观点，使得合作更有效。

### 问题：分歧和混乱

那里有很多关于合作者斗争的故事，因为他们充满混乱或分歧很多。“我曾经参与过一个真正的‘松垮’合作，”一个出资人回忆说。“人们可以来听听或给钱，除了对这项议题感兴趣没有其他任何要求。这会使一些出资人，特别是那些已经答应出资的人抓狂。另外投票没有透明

*“我们鼓励每个人，特别是新进入者，来毫无顾忌地说出任何烦恼他们的事情。”*

度，也令他们困惑不已。这个过程是混乱的，每个人都说出了自己的看法，但后来决定是在最后，使我们都去了‘到底发生了什么？’”最好的时间来解决这类问题是在开始时，当一个机构可“设计结构或规则，让每个人都明白他们买进的是什么以及规则是如何运作的”一位资助者说。问题是，它并不总是生效。

■ **从一开始就制定明确的指导方针，如果必要时返回到这些协定。**“如果我这么说，这就是我们愿意资助的十条标准，”一位资助者说到，“在建议生效的八个月之后人们仍然可以因为不喜欢而取消一些东西。你必须提醒他们‘我们一同制定了计划，这就是我们的准则。’”

■ **制定一个跨越僵局和继续前进的计划。**来自一个家庭基金会的资金实施者描述了一种合

作，通过我们开展的协商共识的过程来缓和成员之间的分歧。包括诉诸表决，如果投票是必要的。

■ **雇用员工或使用媒介。**许多资助者认为，合作工作最好的时候，是他们有工作人员或董事总经理来保持工作运行和协调成员间的沟通。“拥有那类小型基础类设施”，一个基金的总裁说：对管理“流程和资金资助者与受助者的多元群体之间的关系”是非常有用的。另一个资金资助者鼓励合作者们聘请协调员，他们既是优秀的管理者，也可以推进困难的讨论，例如一个没有进展顺利的项目或者不得不结束向某一特定受助者资助的决策。“当你选择一个协调员，”她呼吁，“不要只选择有着良好的笔头工作的人。更要看他是否能善于推动大家的共识。”

## 我们做得怎样？一个资助合作评估表

每一个合作都有不同的目标和基准来衡量它的结果。然而，也存在着共同的、达成一致的指标来评判合作本身和它运作的成功度。下面是一个清单，合作参与者可以用来估计合作的成功度和开展有益的对话。

成功的评价指标	是/否	如何改进？
目标、结果和策略的清晰度		
准确定义的关于成功度和进程的衡量标准		
对于新的资助者和保证长期融资的持续关注程度		
当合适或需要的时候，有来自中介机构，顾问或者工作人员的帮助		
对于时间和需要的资源贡献度的清晰的理解		
足够的金钱来搞定工作		
对会议和电话的关注和参与		
成员之间的信任和尊重		
招募新成员的机制和及时调整我们的进程来适应基金会的成长		
开放的、真诚的交流		
处理人际或系统性问题的意愿		
对于资助者，受助者需求的尊重		
流程化的和有效率的决策制定，以及让成员感觉公正的产生决策的记录		
有效的监控和报告系统		
当机遇出现时的敏捷度和灵活性		
关于我们尝试着去解决的问题的影响度的证据		
对于受助者或社区利益的证据		
成员间正在进行学习的证据		
如果需要的话，确保努力可持续性的退出计划		

## 夹在中间：中介机构说了什么

出资人合作有时由中介机构负责。中介机构承担的业务范围不等，从汇编教育简报，到召开提案审查，到签署账单等等。对于许多已经接触过中介机构的人来说，中介是“天赐之物”，一个出资人说。另一个基金资助者指出，“中介机构帮助我们组织基金，筹集更多的钱，把事情处理得有井有条，让我们可以高效地审查会议记录，做更好更明智的决定。”其他资助者表示，中介机构“最大的贡献是他们在帮助进行有效的宣传活动、交流他们的信息和使命、并建立自己的组织能力时，所运用的专业知识。被资助人和基金会会员等不同形式的合作者在领域建设、政策改革以及研究方面的兴趣有着重叠时，一些中介机构也帮助他们在一起合作。

中介为他们的服务收取费用，这笔费用跨度范围很大，取决于成员期望的中介承担的责任的大小还有合作者进程、结构的复杂程度。一些资助者极力坚持把基金用在看起来行政目的上，但同时大多数人“意识到由有专人管理行政，把资金杠杆化，用在建立基金会的领域或保证政策利益等能够一次性给多个被资助带来利益的项目上”，公共利益项目的Julie Kohler说。公共利益项目是一家和机构与个人捐赠人合作的，在社会公平和人权领域进行慈善捐助的中介机构。另一个家庭基金会董事指出“将相对很小的一部分资金用来支付中介费是值得的，因为这样可以减轻成员们工作和管理的负担——他们的大多数人已经在做全职工作了。”

中介也可以帮资助者决定是加入一个合作组织还是重新创办一项合作。Ellen Remmer是Philanthropic Initiative（一个非盈利慈善募集小组）的CEO，Ellen从一开始帮助捐赠者评估“他们的慈善事业进行到哪一步？他们还会涉猎各种他们所感兴趣的领域还是专注于他们想要支持的特定的领域上？如果是前者，我们也许会向他们建议专注于学习上的合作。如果是后者，我们会帮助他们找到有更深层次的资助和政策倡议的合作项目。有时如果没有现成的队伍，我们会帮助他们创建自己的合作。”

还有其他中介专注于建立信任的实质上，这是合作的关键要素。据公共利益项目的执行董事Cherry Muse所说“很多合作项目专注于结构和系统问题，而不是人与人的关系，因为人际关系很混乱而且很有挑战性。尽管如此，我们仍相信达到高效合作的基础是扎实的信任关系。”

作为中介也面临它的挑战，比如经常夹在为出资人服务和给非盈利性受资助者提供帮助的中间左右为难。“我们是非盈利受资助者和出资人之间重要的筛子，”公共利益项目的Michele lord说，“在问题出现时，这一点通过对谈判和幕后对话的方式来解决问题意义重大。有些问题需要由筹划执行委员会解决。其他的问题我们可以不需要捐赠者介入就可以自行解决。”最糟糕的情况是，非盈利组织把中介理解为“接触国家的出资人前必过的一个门槛”Kohler说道。

很多出资人相信使用中介是利大于弊。“我不愿意用其他方式募捐，”一个和公共利益项目有一些项目合作的国家的资助人解释道。就连非盈利组织也意识到中介的价值，Kohler说：“我们的受助者在组成学习资金合作的设计上扮演者重要角色，这其中包括了受助者捐赠者的年会。我们还调查受助者的能力建设需求、为他们提供相应的工具和资源。我们知道当我们看见所有人——捐赠者、员工和受助者——追求同一个目标时，合作就成功了。我们的很多受助者甚至在为合作项目募集资金上扮演了重要角色。”



## 案例研究

### 研究范围：家庭资助基金

**家庭资助基金创建于2003年，以解决在马萨诸塞州的经济适用住房危机。它的一个具体目标是筹集260万美元极低收入家庭创造1000个住房，这是在十年后建立4000个混合收入家庭支付得起的住房。**两个当地的家庭基金会董事和他们的受托人的谈话促成了这个合作组织。他们的受托人对该州流浪者问题表示担忧，并希望制定更长久的解决方案。其他三个地方出资人也很早加入这个工作。

家庭资助基金起初是委托在波士顿社区发展的经验丰富的专家，把他们提供的想法作为解决问题的最佳方案。他们的报告强调了基金会需要“漫长耐心的等待而来的资本”，而不是短期内赚取美元。报告还建议建立一个集资基金，用项目相关性投资（PRIs）提供低息长期贷款给开发商和其他愿意为极低收入家庭建房的人。

四个出资人——包括the Highland Street, Hyams, Fireman和Boston Foundations ——同意投入155万美元资金作为10-20年以上的利率为1%的贷款或PRI。为了使流程更有效，他们将资金交给两个负责贷款审批和跟踪和偿还PRI的名中介。一旦最初的资金满足了开发商的要求，已被借出的钱会返回基金库。该集团还建立了一个有限公司来持有PRI和分担风险。该合作有另外两个部分：资助为无家可归的家庭提供的过渡性服务，以减轻一些开发商的“帮助他们必亏”的看法；及公众教育运动，倡导更好的公共政策主张来支持为流浪者和其他极低收入家庭提供长期的永久性住房。最近的中期评价发现，合作又朝目标买进一步，已筹集2亿2千万美元，给约1550负担得起的家庭和440ELI提供了资助。

2007年，由于项目太多而资金太少，合作组织

把寻找更多出资人变为最优先考虑的事，把一些资助入变为寻找资助金的人——这是一些成员的新角色。

“我们要和我们的同事联系找到最不盈利的项目——这些项目是资助者想要回报而我们却还不能给出的” Highland Street 基金会的前任执行董事Mari Berrera说道。“这就是为什么我们同意做评估，因为评估能证明我们完成项目了。我们也进行头脑风暴：如果我们拥有资金（比如一百万美元），我们可以做什么，然后怎么把我们的愿景展示给潜在捐助者。”

合作组织取得了进展，但是它也经历过重重挑战，这些挑战提高了模型的复杂程度，需要员工投入大量时间；经济不景气使得建造人民付得起的住房难上加难；人事变动，其中包括一些原元老级人物。Berrera说，但是益处还是远远对于挑战。Berrera还指出了每个出资人的承诺的意义，他们可以互相坦诚，以及他们一直同意最重要的是鼓励受资助人对基金会报告失败。

2008年，为响应波士顿环球报文章“城市正在逐渐成为一个‘冰冻的卡特里娜飓风’”的警告，“穷人无法养活自己的孩子也付不起供暖的费用，”几个家庭资助基金的成员决定与其他捐助者建立一个资金库，以回应社会服务提供者的短期需求。该小组还聘请了公关公司发布资助的消息，并鼓励其他出资人“站出来提供投资。”虽然这项工作最初被设想为“一次性努力”，新的合作计划为下个冬季再次统筹资源。另外两名家庭基金会成员还给一个新的集资基金提供了额外的项目相关性投资（PRI）资金，以解决在马萨诸塞州的取消住房抵押品赎回权的危机。Hyams基金会总裁Beth Smith说：“这些新举措的增长，部分来自于通过家庭资助基金建立的密切和富有成效的关系。”

## 非资助者扮演的角色

*每个致力于营养问题的组织——从食物救济站到基金会——都聚集到谈判桌旁，为解决这个问题献计献策，商讨应该怎么做。”*

资助人建立合作组织，通常是因为他们感兴趣于在新的领域实验，或用全新的方式做事。让非出资人——受资助者、某个领域的从业者、目标受益人或其他在出资人的工作领域有独到见解和专业技能的人——加入慈善资助是慈善领域的新观念，所以一些最有趣的实验经常出现在资助方合作组织中。

基金资助者描述了连结非出资人来扩展宝贵的新方向的情景：

### **建立并开拓一种全新的理念。**

当有色妇女工作小组（the Women of Color Working Group）的成员开始讨论一个愿景时，她们决定打破她们所处的等级限制而求助于受资助人实现这一想法需要什么。这个愿景后来帮助他们建立了Catalyst基金。正如一个项目官员解释道，我们在各自手上的受资助人名单中寻找可能提供帮助的人，并且我们互相分享一些联系人。然后采访他们，把得到他们的投入作为我们应尽的职责。那些采访证实了资助人的观点：有色妇女领导的小组正在从支持生育权利和生育健康的出资人中寻找新的帮助形式。“我们需要拓展我们关于‘生育公平’的理念，来保护那些对‘生育权利’的保护方式不起作用的女性群体。”

因为Catalyst基金已经把它的资助延伸到资助“新的组织和新的人群，”他继续说道，“现存的受资助人向他们提供了训练，旨在拓宽特定问题的联合谈话，这些问题有‘什么是生育公平？为什么它区别于生育权利和生育健康？怎样建立圈内外的同盟和合作？’”

**履行承诺的计划。**与中心城市合作组织（见23页案例研究）有关的

捐赠者想在基层建立振兴社区，他们知道要进行这种改变需要社区领导持续活跃的支持。最后他们建立了三个明确的项目。每个项目都得到了当地负责人的领导支持。

一个基金会的前任主席引用了一个相似的经历：“几年前，我们基金会和许多当地的非营利组织合作发起了在我们市范围内消除儿童饥饿的行动。每个致力于营养问题的组织——从食物救济站到基金会——都聚集到谈判桌旁，为解决这个问题献计献策，商讨应该怎么做。问题的每个部分我们都有委员会和工作小组负责。最后我们通过商讨制定出一份计划，然后把这份计划发出去，希望得到各方意见。”总之，每个人——出资人、州政府和当地政府管理项目的官员和相关的非政府组织——都是这项工作的一份子，他们都同意了最终成果。一位资助者说：“这份计划不仅在我们城市得以实施，而且它还被全国各地复制。”

**监视一场。**曾有一个匿名捐赠者，他曾派一位代表去监视2006年联合国残疾人权利公约（CRPD）的商议过程，正是这样一种见识促进诞生了“残疾人权益基金会（DRF）”。基金的主管人员据Diana回忆说，那位代表离开时，“对于在国际上倡导残疾人的权利表示印象非常的深刻”。

捐赠者的未来策略中一个关键组成部分就是投资建立一个集资基金，使之能确保，社区人的聪敏可以随着这个领域渐渐成形而逐渐被发掘。在接下来的一年，捐赠者寻找基金合作伙伴，并和两个重叠实体创建一个管理模式，即：一个全球性的咨

## 案例研究

### 超越国界：中心城市的合作，新奥尔良

**中心城市的合作起源于卡特里娜飓风的破坏时期，以及人们对于新奥尔良怎样才能恢复的担忧。主要公司的主管决定召集一些捐赠人，他们愿意提供帮助并有兴趣合作。**福特基金会的Linetta Gilbert解释说，他们决定专注于一个临近的，被飓风影响的中心城市，并且“那里仍有留在本地且需要帮助的领导人”。出资者问自己他们怎样才能了解临近城市的需求，接着帮助它们将需求加快变为现实。城市的居民高兴地加入这一计划，最终，组织同意了其中的三个项目。这三个项目一旦完成，将给灾民，立法者以及其他投资人传递这样一个信息：如果当地的领导阶层得到正确的支持，新奥尔良可以并且即将恢复。

仅尽在三年之内，合作组织（目前包括当地的、国家的、区域性的、州的以及当地公共和私人的资助者，还有居民）已经在完成这些项目方面取得重大进展。在这一过程中，其成员克服了资助者间因为观点想法和方式不同发生的冲突。Gilbert说，当冲突发生时，大家花时间认识并解决它们，主要的方式是召集所有参与者进行公开真诚的谈话，同时，调解人也给予了大量的帮助。这些谈话提醒着参与者他们的首要目标以及他们所取得的进步。参与者被重新激励，决心“告诉没有参与的人们要更多地参与进来。”

Gilbert说，合作组织没有以集资资金的方式构建，而是“作为战略规划，利用三个居民主导的项目作为对那些投资价值的证据，努力使投资面向社区”。最初的许多成员已经在中心城市投资；该组织立即决定通过邀请其他捐赠者来参加会议，参观社区，与居民和当地的非营利组织聊天来寻找更多的捐赠者。该组织还将市政府作为潜在的和重要的投资者。居民在与政府的接触中起着至关重要的作用，因为城市规划者和政府官员之间同居民定期召开会议，

讨论社区的重建计划，吉尔伯特说“这可能是在新奥尔良和大多数社区几乎闻所未闻的事情”。

Gilbert反映，“一旦我们看到有一些当地的资助者担任领导者，社区组织和居民的领导能力进度相同，我们知道我们能完成某些事情。”她和其他合作人员看到那些潜在的投资者听取居民计划，并立刻同意加入工作时，都受到鼓励：“他们明白这项合作是关于加强个人基金会的投资，但是要建立在确保与左邻右舍的意见和睦共存的立场上。虽然有钱能使引擎运行流畅，而引擎正是当地领导人才。”

询委员会和督导委员会。

咨询委员会包括12名成员，他们都是来自南半球和东欧。咨询小组有特意设有不同的几个分部：残疾人（包括身体上，感官上，心理上的残疾人），地理位置，年龄，性别。大部分成员都是由国际性和地区性的残疾人组织任命的。咨询委员会推荐给一些基金优先权，这就起了监督和评估的作用，使得基金会保持对全球残疾人权利运动趋势的知晓。

督导委员会，由捐赠者和四位由他们的同事选举的咨询委员会的代表组成，它对基金会行使统筹监督的作用，并作出拨款决定（技术上是对Tides基金会的建议）。Samarasan说，“无论在理论上，还是实践中，残疾人团体在管理，咨询，员工水平方面很关键的，因为我们的目的就是帮助更多残疾人更加积极参与到残疾人权利的运动中来。如果没有残疾人组织加入到基金会中，DRF就达不到CRPD的核心准则，而那个准则是我们努力实现的。”

**改变对话。**当两个来自美国大型基金会的资助者第一次听说，几个与雨林联盟相联合的非营利性组织希望给美国带去可持续林业认证，他们很支持但又很忧虑。一位基金工作人员说，“这是一个关系到500亿的产业，这种脆弱而幼小的非营利性组织将会有可能挪动玛丽女王。”他们知道他们需要引进其他投资者，但他们也看到了“转变对话”的需要，要从环境运动与工业的激烈斗争转变到他们可能产生出新的合作。

基金会创造了可持续林业组织，开始定期举办战略会议。随着认

证运动的发展和全国各地汇集的支持，各非盈利组织，资助者和其他盟友间的公开广泛的对话成了标准。一个非营利性组织的主管回忆到，过去几年，组织确立了“一种信任程度和超出人们防御感和恐惧感的能力”，这位主管帮助大家“指出他们在这种认证和保护难题中恰当的位置。”对合作文化的考验开始于90年代末，当时，连锁巨头家得宝开始考虑在他们商店里出售已认证的“绿色”木材。尽管一些成员战战兢兢，该组织还是邀请了公司的代表参加会议。一位出资者回忆到“从她的角度来听到一些我们需要思考的战略问题，这太棒了！总之，她是个不可多得的好合作伙伴。”有一个领域仍然困扰着众多合作组织，甚至一些包括非出资者的致力于制定筹资战略的合作组织。这个领域就是在巨大决定中的直接参与。比如说，一些出资者引证了走在一条极其脆弱的钢绳上的非出资者，他们既要为出资人利益而努力，也要承担受捐助的社区成员的责任。正如一位经验丰富的资助者指出，“尽管我们想要一些非出资者参与进来，但当他们审查资金并且要决定谁将得到捐助时，可能会损害他们与他们社区成员的关系。

然而，即使在这里，这种氛围有增无减：残疾人权利基金的经验表明，出资人和非出资人都可以在正确的结构下转变他们的思想。据Samarasan说，一些出资人，包括督导委员，一开始会对慈善资助的决策有所顾虑，顾问方也有他们的忧虑：咨询小组成员同意放下机构的附属关系，甚至对世界上残疾社区或者地区的忠诚，她解释说，“有时候这很难。”当基金到账时，只有既为顾问只留出时间，又为指导委员会留出时

间，才能坦诚讨论双方的问题和保留的意见，并且使这些问题在小组的成长过程中得到解决。



## 参考资料

Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey, 8th ed. Michael Winer and Karen Ray. Fieldstone Alliance, 2005.

Collaboration: What Makes it Work, 2nd ed. Paul Mattesich, Marta Murray-Close, and Barbara Monsey. Fieldstone Alliance, 2001. Includes a tool for assessing factors in collaborative work and structures.

Collaborative Approaches for Smaller Foundations: Partnering to Focus on Results for Communities. Thomas Backer. Annie E. Casey Foundation, 2004.

The Collaborative Fund Model: Effective Strategies for Grantmaking. Ms. Foundation for Women, 2002.

Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individual Funders Cannot. Elwood M. Hopkins. Lexington Books, 2005

Donor Collaboration: Power in Numbers. The Philanthropic Initiative, 2009. A 16-page primer, with advice on deciding among different collaborative structures.

Dos and Don'ts of Working with Local Funders by the Association of Baltimore Area Grantmakers, 2005.

Four Keys to Collaboration Success. Carol Lukas and Rebecca Andrews. Fieldstone Alliance.

Local Donor Collaboration: Lessons From Baltimore and Beyond. Alice Buhl. Association of Baltimore Area Grantmakers, 2004.

Managing a Funders' Collaborative, video and companion guide. GrantCraft. This 19-minute video captures the interactions among members of a sustainable forestry funding collaborative; it shows how they shared responsibilities and advanced an ambitious agenda. Also available in shorter excerpts.

“Moving Ideas and Money: Issues and Opportunities in Funder Funding Collaboratives.” Ralph Hamilton. Chapin Hall Center for Children, Issues in Philanthropy and Community Change series, 2002.

Networks That Work: A Practitioner's Guide to Managing Networked Action. Paul vandeventer and Myrna Mandell. Community Partners, 2008.

Out of Philanthropy's Funding Maze: Roadmap#1: Strategic Co-Funding. Cynthia Gair, REDF, June 2008. A diagnostic tool to help organizations determine whether strategic co-funding is a good fit with their goals or mission.

Philanthropies Working Together: Myths and Realities. Robert Hughes. Foundation Center, 2005.

Steps for Considering and Creating an Alliance. Becky Andrews. Fieldstone Alliance, 2009.

Working Together to Achieve Greater Impact: The Donor's Education Collaborative of New York City. Anne Mackinnon. Grantmakers for Education, 2006.

## 手册使用指南

读者经常告诉我们，投资之道让他们获益匪浅，这不仅仅体现在他们个人学识方面，也体现在他们与人交流和与人合作的过程中。下面是三条建议，教会大家如何使用与同事一起使用这本指导书：

- 利用它来与同事共同完成一个项目。针对某一领域或社区，与你的基金会或同事一起使用这本书，讨论是否一个合作会让你们的工作更加出彩。这本指导书提供了使一个关于合作的双方利益和面临的挑战的谈话进行下去的共同语言。
- 利用它来持续关注你感兴趣的领域。一个基金会刚刚成立时，各项事务的混乱繁杂超乎想象，基金合作也举步维艰。用15页的现金流量表来跟踪项目进度并确保你万无一失。该表同时能告诉你诱惑着你放弃的事情，因为他们很难完成或者耗时很长。如果你决定略过某些步骤，一定要确保你有充足的理由，因为许多经验丰富的基金资助者已经告诫过大家这些步骤的重要性。
- 利用它来维持一个团队真诚地运行下去。一旦你参与到一项合作中，用这本书中19页得到备忘定期地来评估这一团队在各项指标上成功运行。要求每个人从自己的角度出发，诚实填写调查问卷，然后把这些反馈整合到一起，形成整个团队的一个观点。通过这种分析，好的、不好的抑或丑陋的都能被发现出来。

## 《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

[www.efc.be](http://www.efc.be)

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

[www.foundationcenter.org.cn](http://www.foundationcenter.org.cn)

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

## 基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会  
爱德基金会  
成都市残疾人福利基金会  
中国人口福利基金会  
黑龙江省青少年发展基金会  
中国妇女发展基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
吴作人国际美术基金会  
中国光华科技基金会  
清华大学教育基金会  
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会  
上海增爱基金会  
心平公益基金会  
浙江正泰公益基金会  
深圳壹基金公益基金会  
北京光华慈善基金会  
凯风公益基金会  
华民慈善基金会  
北京市仁爱慈善基金会  
腾讯公益慈善基金会  
北京万通公益基金会  
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
云南省青少年发展基金会  
北京市西部阳光农村发展基金会  
天津市鹤童老年公益基金会  
上海公益事业发展基金会  
北京修远经济与社会研究基金会  
中华少年儿童慈善救助基金会  
广东省千禾社区公益基金会  
上海真爱梦想公益基金会  
北京市企业家环保基金会

## 基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会  
福特基金会  
LGT公益创投基金会  
中国青少年发展基金会  
中国扶贫基金会  
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会  
爱德基金会  
南都公益基金会  
北京万通公益基金会  
友成企业家扶贫基金会  
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会  
上海宋庆龄基金会  
广东省环球公益基金会  
清华大学教育基金会  
华民慈善基金会  
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室  
电话：010-65691826  
传真：010-65691926  
电邮：[cfc@foundationcenter.org.cn](mailto:cfc@foundationcenter.org.cn)  
[www.FoundationCenter.org.cn](http://www.FoundationCenter.org.cn)