



打造良性发展的公益产业链

有效退出

——如何结束资助关系





有效退出

——如何结束资助关系

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 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。

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



资助

有效退出

——如何结束资助关系

目录

P2

结束资助关系是正常的

告别受助者是项目资助难以避免的环节。要想管理好这个关节，我们的资助者告诉我们，重要的是要去提前筹划推出情景的目标、基础和更广阔的问题。他们还说，应该在项目开始之前考虑这个问题，从而可以预见这个过程。

P12

与受助者进行明确的沟通

对于受资助这而言，资助者的退出总是坏消息，即使它已经被提前安排了。一个有效的资助者可以通过自始至终持续的沟通，来设定积极的氛围。更好的是基金会能够发出统一的声音。

P14

增强受助者的组织能力

资助者经常急于希望，帮助受资助机构来考虑推出后的组织发展。特别当受资助机构较年轻，规模较小或者不稳定时。所以，可以定期与他们讨论组织能力，建议聘用咨询师来做商业规划，并提供资金来购买这些服务。

P17

帮助受助者找到新资金

受助者真正需要并想要的是关于筹资方面的帮助。正确的情况下，一个相符的资助是可以让机构正常运转的，资助者们说。然而，即使没有专项经费，你也可以做简单，重要的事情，来帮助你的受资助方定期接触新的资助目标

P22

将资助的影响最大化

资助关系的结束可以被看作是总结回顾成绩、积累并分享经验的机会。一些资助者通过短期或过渡资金提供了向受助者提供特殊的支持。资助方在这方面自己的努力，同时也会拓宽基金会投资的价值。

P24

特殊状况：不寻常的退出情况

当提前计划不起作用，推出环节严重出错，或者资助方自身条件发生重大变化时，就要考验资助方的冷静、机智和智慧了。

特别导读：

P6 我们能从超额支出的基金会中学到什么？

P7 “见机行事”：四种资助者的四种退出策略

P16 健康的非营利组织清单

P20 案例研究：与新资助者的破冰

在这本手册里，

资助方坦率地介绍了资助关系的结束环节。这经常被认为充满紧张和反思。一个有效的结束环节需要技巧、计划和大量的战略思考。如果做得好的话，它将给项目增色不少，并给受资助机构创造有利位置。

结束资助关系是正常的

退出资助关系是资助行为中的一个正常环节。资助方清楚，一个基金会很少会永久支持一个项目或组织，同时资助关系的结束能够帮助巩固甚至扩大基金会投资的价值。甚至有些基金会认为退出对于受助方而言是一件好事，基金会退出的确定给组织带来健康的纪律，从而要求每个人更积极地考虑项目的可持续性。

为什么退出常常被当作“追悔”来对待？

要解释这个问题，资助方把答案指向了他们自己的工作周期，因为他们的年度支付要求促使他们把更多重心放在播下新的资助种子，而非收获旧种子的果实。有人担心，很好地结束意味着帮助受助者解决他们感到束手无策的任务，比如筹款。另外一些人担心，提前提出这些问题使受资助方尝试转变决定，在基金会内需要再次审视这个转变。还有些人担心，将一个提前退出战略具体化，会限制他们在后来保持灵活或说服同事通过一项没有预期到却适合情况的课程。其他的一些，则承认在有关退出资助关系的对话时的尴尬。

所有这些都是正确的、却不完整的解释。尽管有证据表明，在资助的系统工作中，退出，不总是被看作一种积极有效的部分。然而，退出更多被视为是离散和独立的，是整个资助项目中与其他部分都根本不同的一个阶段。

然而，虽然他们承认这些围绕退出的紧张氛围是真实的，一些资助方更愿意采取措施来管理，并认真考虑。他们把退出看作资助行为的一个普通的环节，并为刻意对待引以为豪。“如果你知道你不会永远资助一个组织，”某资助方说，“难道不应该从开始时就务实行事么？譬如你可能会多久参与，你可能投资多少，以

及你希望受资助方在这段时间内完成哪些？难道不应该，另一位问，建立你在开始时就与受资助方确定最终的退出环节？”

提前思考

一位在基金会中专职退出和转型的从业者说：“最好的一种退出，是建立在对如何结束资助的‘提前思考’的思维上的。”她解释说，提前思考并不意味着，确定项目的每个步骤，或确定基金会为了一个复杂努力能够给予的最大支持。

但它确实意味着“要知道你和受助者能够看到，在基金会撤出后，项目或组织会走到哪里”。这意味着，对于为达到那个目标而需要的时间、资金和人力，有灵活的但合理的认知，无论是现在还是在道路上。

那些提前思考的资助者，从一开始就认识到并向受助者和基金会，提出最终退出的必然性。

这样可以减少最终退出的尴尬和不确定性，以免结束太难。正如另一位说的：“有一个叫的上名字的退出计划，即使不精确，也为在基金会内，与受资助方和你的理事，开辟了战略思考的空间。”

关于可能的资助关系诚实的谈话，帮助受助方校准自己的期望，“无论是在提案阶段，在较长的时

期，”一位企业基金会的项目官员说。对于说什么，以及他如何说，他试图保持谨慎。值得注意的是，例如，他担心，一种趋势使用“伙伴关系”来形容非营利组织和资助者之间关系的趋势，可能会使这个词误导受助方，把这种关系看做是一种“既不打算也不可行的长期关系”。

提前思考退出，也能提高大家的风险承受能力，并明确了当前需要的灵活性，并让更多的有趣的工作得到支持。退出将资助的核心问题提前提出了，即如果我们花了一定的钱和时间，那我们希望离开后还能剩下什么？据一位正在减少组织的基金会首席执行官说的那样，“我们已经资助了许多新项目和新投资，但他们都很新，因为这些还在人们的脑袋里。”

汇集基本要素

一个好的退出具具备几个要素。富有经验的退出方推荐，从开始时就

纳入这些要素，在整个资助过程中谨记他们，并在结束时对之重新回顾。

清晰的目标。好的资助、项目或是长期投资往往建立在目标之上，甚至有着明确的标准。而其中也许有这一套逻辑体系或者行动理论。某资助方说，这些目标也许会被调整，或是被其他成绩所掩盖，甚至是被时间取代，但从最开始就明确他们，并反复考虑他们，是一个很好的锻炼。另一家基金会的行政人员在解释他和同事是如何设立初始的标准是说：“我们写了一个合作备忘录，从而明确了资助的细节标准。其后，受助方会对其进行修改。不管你叫它什么，产出也好，结果也好，成绩也好，效果也好，这是明确资助背后实际意图的一种方式。我们希望利用例子，来自始至终用谈话的方式来明确双方的期望。”“明确期望，”另一家基金会的资助者说，“再明确期望。过半年，回头在进行一次对话。”

“有一个计划，即使这个计划是不完善的，但是它开启了战略的思考”

这些例子来源于哪里？

为了制定本手册，“散财之道”进行了一系列的采访，并召开了三次与资助方的讨论。我们的贡献者描述例行和特殊情况下的退出环节，顺利的和一些有待提高的退出经历。他们代表的机构范围广泛，包括：

- 一些为关键退出受助方提供过渡性资助、能力建设方面的支持和其他资源的基金会。
- 一些正在积极学习更有创造性和负责任地管理计划退出的超额支出的基金会。
- 一些受权益，促使他们树立明确的结束给予政策和协议达到有效的退出的出资者。
- 一些必须解决非常规退出的基金会——包括那些因为自身预算问题、新的资助重心、受助方罕见的非正规操作。

详细的清单请见本书第27页

“明确再明确期望。过六个月，再来谈。”

资助关系的期限和金额总数。

一些基金会有资助项目全期的政策，然而另一些基金会在项目开始时就知道，他们只会在某项目或领域中存在明确的时间。另一方面，明确项目的总资助额和期限会非常有益。“这几乎是一种手法，”一家资助方提到，“但是它帮助我思考项目。我知道我每年会花多少钱。但当我提醒自己十年之后，这笔钱要乘以十倍后，这就会改变我对于做什么和怎么做得想法。资助总数是至关重要，必须加以重视的。同事、时间紧迫感也会因之更加明确。”

领域，以及受资助方的位置。

一家基金会对特定领域的兴趣，可能会影响他们的决策，来决定何时以及如何开展并结束一个资助项目。一个对公共卫生领域有浓厚兴趣的基金会提到：“在与受助方共同工作的过程中，有的时候从一个具体的项目开始，你会意识到对方是这个特定领域中的一个重要组织，而且你希望对它的未来进行投资。”作为一个例子，她解释了一项其所属基金会在该领域正缩减支持，同事对于该组织进行小额能力建设资助的决定。一份资助可以用来帮助那些，在特定领域能够影响不同组织和政策决定者的专业机构。

资助的生态学。

有经验的资助方清楚，该领域内还有哪些资助者，以及他们的基金会是如何工作的。他们会有一个潜在资助合作伙伴的思维清单，并与这些有共同利益的同好建立良好关系。一位资助方说，经常想想谁可能提供未来更多的支持，是非常有益的。

她说，“更通常的是，资助方

必须与其他资助者保持良好关系。你必须清楚，你在一定意义上，是一位潜力股的发现改良者。”一些资助方在更高的层面上，积累了获取其他资助的经验，比如该领域内非营利机构可以尝试的营利项目以及政府资助。

一家基金会的退出风格。

基金会的退出政策可能清晰，也可能模糊，但大多数的基金会对于如何结束资助都有自己的偏好。一些基金会对于退出更有意图性，比如，一位基金会的资助者会使用协议来计划最终的退出，并写明“退出应该提前计划，并通常提供三年的能力建设支持。而进一步的追加支持取决于受资助方是否能在前一段资助关系的基础上，将绩效提升一个台阶，并加强自身的职员与理事会”，而非仅仅注明“追求影响与能力建设的目标”。但是不是每一家基金会都是那么清晰地。通常，管理有效的退出机制，考验管理人员指定决策的智慧，以及基金会内部的资源。

带来新的信息

期望和经验是在不断变化的，资助方涉及的退出策略也同样如此。一个好的退出过程往往决定于，与受助方的沟通，以及是否能保持灵活性，并收集和评估领域内的新信息和动态。

受助方的成绩。

一位经验丰富的资助官员提醒道，将我们的视野限制在最终的计划上是错误的：“我们必须要对未预料的成功保持警觉，对重新定义‘成功’保持开放。我们不应该让起初的共识，成为受资助方取得进一步更重要成功的限制。”在接近结束时，重新评估取得的成绩，

“询问受助方确定其他资助方的进展，可能是整个汇报要求的最重要的用处。”

甚至可能让我们找到另一条退出的道路，比如帮助与某受资助方沟通新发现，介绍新的资助者，或者甚至继续提供资助。

资助工作之后。一位资助官员说，从受助方的角度看，“许多项目和大部分的企业，实际上都没有涉及过结束的期限。你也许在项目的基础上思考一个资助项目，但它往往被用来支持一些用于无期限意义上的活动。这是资助关系双方脱节的根本原因之一。”承认受助方的资助现实，可以帮助一个资助者更有创意地去实习它。

受助方的组织成长。资助方同时建议关注受助方在规模、作用和能力方面的成长与发展。一个亚洲的资助方强调了，目标自开始就非常明确的“项目资助”，与目标逐渐浮现的“能力建设资助”之间的差异。他说，“对于一项能力建设资助而言，因为很难预估能力被最终达成的时间，因此在资助关系的初始，很难去讨论退出策略。相反，在项目的中期，也就是在最激动人心并有最多变动的时候，我们要开始去努力考察结束关系可能的方式。”

与其他资助方的成功。一位资

助官员建议，“考虑将制定一个诸如获取其他资金的备忘清单，作为报告的一部分。”“询问受助方确定其他资助方的进展，可能是整个汇报要求的最重要的用处，”另一位资助官员说。这并不意味着，“不断提醒受助方你回有一天告别他”，而意味着建立信任，并把受资助方“作为整个领域的盟友来对待”。

实际使用的时间。另一个值得定期讨论的主题是，工作要花费的时间，而这也是资助双方沟通障碍的经常性的源头之一。“根据我在三家基金会中工作的经验，”一位资深资助官员说，“很少有项目或机构不耗费大量的时间就成功的。如果短期的资助方法对短期的项目奏效的话，通常他们也对长期项目与组织奏效。”一位以所在基金会善于与受助方保持长期联系的资助官员建议：“当目标和时间计划不协调的时候，要重新协商承诺了的产出。并且，技术性的支持能帮上大忙。”

基金会内部的期望。提前思考，保持灵活，同样意味着要管理基金会内部的期望。一位资助官员表示，她非常注意及时向基金会的董事会汇报项目的进展情况，“我们正在进行的任务之一是，向受助方提

分析“资助生态学”

要找到某一特定领域或地区的所有资助者，一些基金会利用了像基金会中心搜索服务这样的资源。一位新上任的资助官员说，希望知道在其负责的领域内的其他同行，于是她向基金会中心询问了某四个郡县十年内的资助细节。她说：“数据都细分到每一笔资助的金额、郡县、年份和种类。”“我们从不同渠道搜集这些数据，并用以理解资助的趋势。”基金会中心的网站对于其对于资助方的相关搜索服务这些写到。

查阅7-11页，学习四种资助方如何看待领域内的“资助生态学”。

出刁钻的问题，而这有时候会导致做出更保守的预期判断。反过来，我们试着让董事会的期望更接近现实。在这么多年里，我们曾经无数次地给董事会带去坏消息，并重新设立他们的期望。我们总是在调整期望，或是向上或是向下，以便让期望与现实越接

近越好。”“我们不应该用削减资助的方式，来对待那些坏的消息，”她说，“我们可以重新调整自己的位置和项目，来提供解决问题的帮助。然而这也意味着，基金会的管理和理事会必须要保持警觉，并扮演‘帮助者’的角色。”

我们能从超额支出的基金会中学到什么？

大部分的基金会在处理日常事务时会留意永久持有自己的资产。然而还是有一部分的基金会决定在超过一定期限之后花光所有的资产。我们能从这些超额支出的基金会那儿吸取哪些教训呢？

为此“散财之道”召开一次专题会议，和现在或曾经超额支出的基金会的资助者进行了充分的沟通：the Vincent Astor Foundation, the Atlantic Philanthropies, the Beldon Foundation, the Aaron Diamond Foundation, Girl’s Best Friend Foundation, and the Albert A. List Foundation。

这儿是所有的资助者都接受的说法：

注意时间。“我们不耐心的根本原因是我们没有足够的时间。我们曾经放弃了一个我们发自内心满意的项目，因为就这一项目需要投入的时间以及这个领域目前的状况来看，已经很难再往前进了。那是我们在实践中有过的非常非常艰难的一次决定。”

让受助者知道你愿意帮助他们。“我们定期知会受助者当基金会需要增加供给人员的时候，我们会减少资助的数额，这样我们可以有更多的渠道帮助别人，比如成为其他资助者的委托人。”

评估之后重新确定战略。“中途放弃或者重新开始对于我们来说都是不可接受的损失。所以适时的评估可以对我们正在进行的工作进行一次快速的回顾。”

增强组织内部的专业性。“无论成败，我们都希望成为本领域的专家。我们希望能够在工作时候利用好我们的投资，并且尽可能的专业化并成为本领域内的领头羊。我们希望将我们的工作做的非常出色，从而其他的出资人会相信即使我们离开可以吸引其他的出资人进入这个项目。”

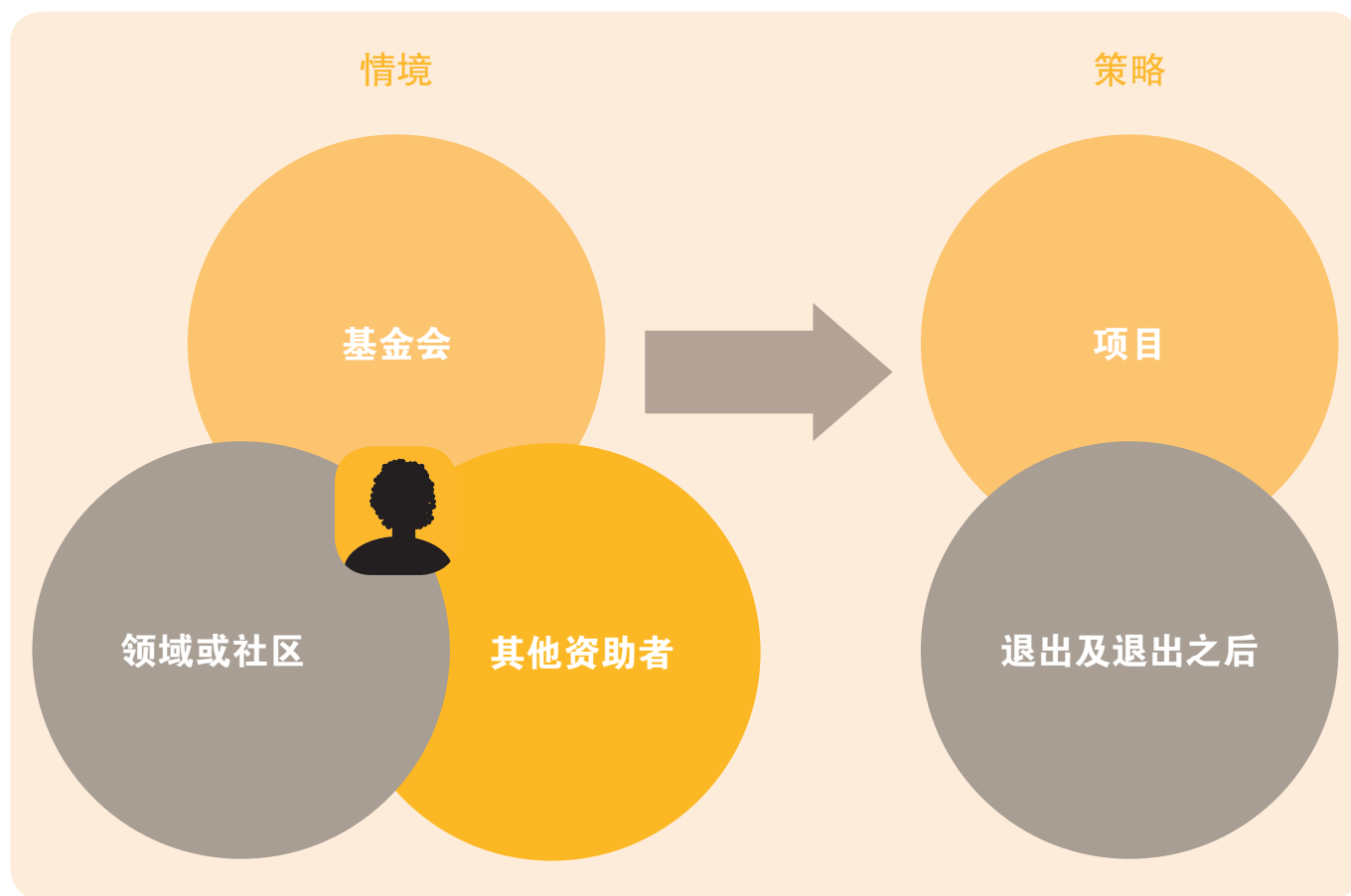
重视传统项目的价值。“这些年来基金会一直在资助一个本地社团的维护一个公共花园的项目。这个花园越来越漂亮，但是周边却有一圈铁丝网，所以人们很难发现它。在项目快要结束的时候，董事会说：‘让我们把铁丝网弄的细一点吧’。现在这个花园有了新的面目。我知道这是很琐碎的小事，但是我想说的是如果能有一些自发性将事情以一种非常积极的方式结束是很棒的。”

“见机行事”

——四种资助者的四种退出机制

当被问到有效退出的建议时，一位出资者的回答总是“视情况而定”。但要视什么情况呢？她说，最重要的是出资者和受助者所处的情境。对她来说，重要的情境要素包括她自己基金会的文化和资源、受助者工作的领域，和给予支持的投资者团体。

她说，对各个因素的理解影响了她制定五到十年的战略框架（她确信这段时间基金会都会参与到此领域中）、以及退出战略的方式。任何系统中的差别——基金会、领域、或者资助者——会决定不同的项目规划和不同的退出方法。其他的资助者也类似推理。接下来的几页描述了四组资助者、其工作系统、及其采用的战略的快照。





资助者 “A”

情境

基金会

- 规模大、总部在美国的基金会，海内外的投资
- 支持者从事不同的领域并分布在不同的地理位置；相信“通过受助者来工作”而不是自己来追求目标；支持系统性的主动性来创造或加强一个领域
- 愿意长期赞助一个基金会或项目

领域或社区

- 电子媒体领域，一个崭新的、基本还未被定义的领域
- 领域内非营利的工作往往会是新生的和有成长性的
- 领域内许多非营利组织不熟悉基金会是如何运作的

其他投资者

- 领域内没有其他主要的投资者

战略

项目

- 通过把资金授予给领域内最终有可能运作它的组织，尤其是那些有潜在领导力的组织，从而来支持这个领域
- 将领域内的组织联合起来形成一个网络
- 教育受助者基金会是如何运作的
- 在基金会内部通过展示与成员工作相关的成绩来建立对领域的支持

退出及退出之后

- 给有能力或有潜力担任媒介职能的组织颁发一些奖项
- 通过让一些投资者再次投资来增加投资者的数量

教训和建议

在基金会内部宣传这个领域。我时间的三分之一都是花在我自己的基金里的项目干事上，努力教育他们关于这个领域的知识或是寻找新的支持。我不是仅仅局限在自己的狭小办公室里做自己的事，只求深度而不求宽度。相反，我努力在其他领域寻找新的投资伙伴，这样就可以把知识传播到不同的领域。

确保受助者知道基金会是如何运作的。给受助者做准备工作时，仅仅告诉他们“你将有一个新的项目干事”是不够的。我觉得我需要说“看，这就是慈善领域工作的方式。制度上的限制在不同方面影响着人们。你如果想继续你的工作，你不得不要去理解这些你想要从他们那里拿到投资的人。”

找到这个领域内的新兴领导，把他们放到一个能够支持他们的位置上。我试图寻找谁将能成为强有力的领导者，这样我们就可以给他们提供大笔的基金并让他们再次投资这笔钱。最终我们做到了。



资助者“B”

情境

基金会

- 西海岸家族基金会，地区性的基金会
- 关注儿童和青年
- 主要从事于改善学校和完善教育政策；选择能够发展和传播创新性实践、通报政策性改进、建立非营利能力的项目
- 愿意提供长期支持，但会根据阶段性检查来调成支持和方式

领域或社区

- 公共教育领域，基金会资源被大型公共基金会分流
- 在政府和消费者要求改进绩效的压力下的学校系统
- 教育上的改进通常在小范围内试行；如果学校系统采用它们，这样创新实践就能被传播和得到赞助
- 创新的非营利机构通常被有技能但缺乏商业管理经验的教育者领导

其他投资者

- 许多投资者，每一个都来自某个特定地理区域或有特定的研究兴趣
- 学校会支持、推广和赞助一些成功的创新实践

战略

项目

- 支持能够加强教师和学生学习的创新性专业的发展实践的设计和试点
- 严格评估对教学的影响。早期支持标准化的评估方式，随着项目的成熟，若被授权，会逐渐采用总体概括性的评估方式
- 资助非营利机构，但要求学校股东和其他私人投资者的合作和联合资助
- 帮助创新工作的实现，然后支持成功项目经过成熟阶段

退出及退出之后

- 通过提供额外的资金和技术上的支持来帮助成功项目找到推广机制
- 把推广看成一个设计上的问题，需要新的战略、组织上的能力和资金
- 在推广阶段持续评估
- 在沟通方面进行投资来帮助必要的人群理解工作
- 帮助发展一个多样化的资金来源，如果可能的话，能够得到公共支持的保障

教训和建议

在受助者的成长过程中坚持给他们承诺。经常，受助者是非常杰出的教育者，但从来没有管理过一个企业经历第二或第三阶段的挑战来把一个想法付诸实践。它需要不同的技能来融入这项工作…我已经支持过许多个受助者经历这样的过程。他们中的一些曾经过一些错误的开始。在一个案例中，他们在尝试了4种不同的方案后才最终成功。

帮助把结果传递给关键的人群。“我亲自联系了主管，建议他开一个会这样我们可以就这个成功在社区进行的项目恭喜他，并把一些结果告诉他。我带了评估者，定性和定量的，但没有通知项目主管，因为我们想背着他对这个项目稍许夸赞一番。我们和一个沟通方面的顾问一起准备这个会议，准备了2页的要点简报。”



资助者 “C”

情境

基金会

- 私人基金会，关注某一个东海岸的主要城市
- 忠于支持当地的非营利事业，将服务扩展到尚未被服务到的人群，尤其是移民
- 一半的资金用来创建组织，另一半用来建立团队

领域或社区

- 基层组织，许多积极参与到某个特定的社区、人群或事件
- 强调社区组织和将服务扩展到尚未被覆盖的人群
- 主要是小组织，通常有充满灵感和梦想的领导力

其他投资者

- 许多当地投资者
- 比较少投资者愿意资助新成立的机构或提供运营上的支持

战略

项目

- 在一个延期内提供运营上的支持：为新成立的机构，5年期限，每年的更新，地址灾害。
- 提供技术上的帮助，包括工作室，获得顾问的咨询帮助，定向于教育发展的小额的资金
- 和能理解小型非营利机构发展的当地环境的技术帮助提供者建立长期的联系
- 能对支持风险性组织有一定的包容

退出及退出之后

- 在每年的实地考察中回顾教育发展备忘录，尤其是3到4年的
- 亲自跟进，在成长必要的领域制定合作者和顾问

教训和建议

主动地鼓励受助者的教育性发展。我们三个检察我们在实地考察中的发现。我们可能会说“这个团队真的可以从资金中获益来做广义的撤退。”这提醒我们给那个团队打个电话“嘿，你们试过这个了吗？”我们也感觉到我们能做的最好的选择就是给钱。我们不想成为技术支持的提供者，我们觉得技术支持有点像治疗。这个组织需要认识到他们存在问题并有意愿去解决。不管我们作为项目干事说什么，如果他们没有想到，说什么都只是在浪费他们的时间。

定义广义上的成功。“我们在一二个社区赞助了一个女子团体，她们雇了一个职员，她就家庭暴力做了许多工作。当我们的赞助停止时，她们再也找不到一个全职员工了。但我们并不认为那次赞助是失败的，因为在那5年里已经做了很多好的工作。而且她们建立了一个民族团体，改进了那个社区的服务状况。我们并不认为每一个组织在5年结束之后都一定要成为一个长期的、传统意义上的非营利组织。”



资助者 “D”

情境

基金会

- 全国性基金会，有十年以上折旧的资产
- 在世的资助者愿意冒险来实现目标
- 关注人类健康和环境问题
- 支持全国性的和重要州的宣扬

领域或社区

- 环境政策，同时被全国和州的法规管制
- 非营利机构引领舆论，针对主流意见和政府官员

其他投资者

- 越来越多的对环境政策感兴趣的全国性的投资者，一些愿意提供赞助
- 不同州的支持者在数量、资源、关注点、提供赞助的意愿度方面不同

战略

项目

- 在一些政策环境有利的关键州支持推动政策改革的主张
- 让咨询顾问帮助州的受助者制定出带指标的改革方案
- 有指标来持续评价有效性

退出及退出之后

- 从资助结束的前5年开始建立“资金多样性项目”
- 与州和国家的环境方面的赞助者合作，推动关键州的环境方面资助者的合作
- 通过赞助对受助者工作的评估来展示进步

教训和建议

承担建立同行之间相互支持的个人责任。“我们的工作尝试和其他基金会的同事合作，在一些情况下和个人资助者合作。注意我们努力建立对我们共同目标的共识，最终建立向前发展的关系。”

通过鼓励受助者之间的合作来建立某领域。“没有一个组织可以独自成功，所以我们推动我们的受助者彼此合作。我们奖励合作的表现，因此人们知道我们在寻求它。”

考虑什么也不干的风险。当基金会考虑风险的时候，重点通常是做安全的事，不希望激起一个报告人向你提问，即使是以一种友好的方式，“你为什么这么做？”如果你能说，“如果我们什么与不做的的话，好处是什么，坏处是什么。风险就会看起来非常不同。”

与受助者进行明确的沟通

“这不是心理上或人际关系上的问题，这是经济上的问题。”

项目结束的原因有很多，比如说可能一个基金会改变了它的优先事项，取消了一个项目，决定停止一个长期的受助者，或者只是因为资助到期了。一旦做出了结束的决定，项目的工作人员就要承担与受助者就项目即将结束进行沟通的责任。

在一个资助将要结束时候进行的沟通的质量在很大程度上取决于双方之间的关系。“收尾工作进行的如何能充分的反映双方长期以来相处的如何，”一个资助者说，“它还会反映主要参与人员的修养。”一个来自美国的大型基金会的国际资助者强调，为了使最后的沟通更加的有益双方“在之前的工作中，项目的工作人员已经建立了一定的人际关系。你需要在现有的基础上进一步的利用好这些人际关系。”

在现实中，受助者在面对项目即将结束这一情形时，通常希望能获得清晰而及时的信息，包括资助为什么结束，什么时候结束，是否还有可能获得更多的资金。明白了这些事情会让我们更容易去理解和尊重基金会的想法并且明白每一个人——包括资助者——都要接受一些约束。这儿是一些建议：

介绍决定的来龙去脉。当而且直接地向受助者解释现在的情况。一个有经验的教育领域的资助者说：“受助者已经不是小孩子了，我们不能还像迁就小孩一样迁就他们。当然我们必须要有礼貌和尊重他们，但是最重要的是要坦诚。”

每个人都要参与进来。“作为政策和训练，基金会的每一个员工在沟通中都应该前后一致。”一位曾

经是受助者的资助者说。同时另一个大型基金会的工作人员提醒：“你的上司也需要参与进来，这是至关重要的，尤其是当受助者是一个有丰富社会关系的大型机构，或者已经被资助了很长时间。”另一位工作人员补充到，这样做可以防止一个受助者在觉得不满意的时候“去骚然你并且直接询问董事会的主席”。

自己要保持始终如一。与上面所提到的类似的是，一个有长期工作经验的资助者警告到：“受助者很容易就会被那些私人化的表达所困惑，这样是对基金会不利的。”她的建议是：不要以为“如果由我来决定”或是“我已经尽力了，但是……”，这样的话可以使局面变得好一些。事实上尽量去用更柔和的方式去传递这些信息会降低你在这件事中的地位。如果你传递的信息前后不一，他们当然会避开你去找基金会的其他人。谁不会这样呢？”

明白受助者表达出反映的心理状态到了不得不去通知这些令人失望的信息时，资助者通常都会变得很担心。但是事实上有经验的人说大部分的受助者平复的很快。一个资助者解释说：“对于受助者来说，这不是心理上或人际关系上的问题，这是经济上的问题。”非营利的工作永远是单调而乏味的去寻找资助，在得到资助之后尽力的去维持它。“如果你想明白了这个道理，那么你就能在那个环境里有一个消极的开始，并且在之后尽量将谈话带向有建设性的方向。”

解释之后的资助前景。如果你的基金会会有正式的或非正式的下一步资助计划，告诉他们。举个例子，一个大型基金会的资助者已经给一个运

当你终将离开

或早或晚，每个人都离开这份工作，面临这样的转变。这儿是给面临转变的人的建议：

- **与受助者有清晰的沟通。**明确的告诉受助者他们是否还有机会继续从基金会获得资助。如果你不知道，如实相告。
- **和你的下一任分享信息。**和新加入的工作人员做一次半正式的谈话，告诉他/她这个领域的强项和弱点。对于新加入的工作人员：即使他们已经离职了，也不要害怕去向前任的项目职员请教问题。
- **留心自己的看法。**在你离开之后，你或许会发现你的看法更明确或者从另一个角度去看待它。写一张纸条或者小汇报给你同学，告诉他们你的新想法。对于基金会的领导和其他项目职员来说，听你讲述你对以前做过的事情的更好的想法，是一个非常好的学习机会。
- **做一个善于游说和沟通的人。**如果你以前不是这样的人，记得以后多多尝试这样的角色。谁还有可能会资助你的领域或社团？
- **积极参加。**无论你的新角色是什么，不要忘了你依然有能力通过你的人际关系和工作网络对资助事业有所贡献。

行中的团体提供了几轮的项目资助，如果他们不能将项目资助扩大，他会很小心的去通知他们。他解释说：

“在项目资助的第二轮，我说的很清楚这是他们最后的资助，如果现在资助的项目结束了，他们有了其他的好主意，基金会依然随时欢迎他们。”

一个同事补充说：“书面向他们解释可以保证前后一致。因为口头上的解释有时候在翻译的过程中会丢失一些信息，或者被人以一种会引起不好的感觉和误解的方式重新解释。”

尽早行动。一位在一个小型中西部基金会工作的资助者说，认为在资助关系将要结束的时

候开始讨论“是一个很好的时机，这样的想法是错误的。我们需要一个长期而稳定的沟通过程，它最好能从最初就开始讨论，之后可以不听

的深化它。”“认为说资助者只想听结果的想法是幼稚的，所以经常考虑这个问题是很重要的。”她的一个受助者做了进一步补充：“资助者应该从一开始就考虑到这个问题——而且不能只是在纸上写出来！”

放下焦虑。一个资助者回忆说：“当我们的合作就要结束的时候，我们开始词不达意，然后我们意识到我们需要和每个人都有沟通。我召集了我们的所有受助者，这样我们可以同时和他们进行沟通。”而这样的做法“开始了双方的对话，并且也是尊重彼此的工作。”她说，“受助者聚在一起，讨论发生了什么，我们是否到了那个阶段。在一切都定下来之前讨论这个问题的好处是，我们真的都不知道下一步怎么办，但是我们会告知你事情的发展”。

增强受助者的组织能力

“如果我们不能给受助者提供一幅现实的愿景，告诉他们其他的基金会期望新兴机构在三到五年内发展成什么样，那就是对受助者帮倒忙。”

基金会对于其受助者未来的兴趣，超过了对其资助金最终用途的兴趣，这是显而易见的。但作为一名即将撤出的资助者，应在帮助一个组织建立和规划未来中扮演怎样的角色？答案取决于许多因素，包括承诺的本质。就如一位经验丰富的筹款人所说，“当你是一个偶尔的资助者，跟你多次捐赠一个机构，或者你是核心资助者的情况是非常不同的”。

即使在“核心资助者”这个范畴里，同样存在着区别。一位在基金会的管理者，对于给非营利新兴组织提供五年的支持引以为自豪，这些组织往往是小型的且“风险较高”的。她解释说，她和她的员工最近问自己，想给予那些受助者在长期存活中拥有最好的机会，他们能做什么。如果基金会想资助下一代新兴机构，对上一代机构的永远支持就不是一个选项。“基本上，”她解释道，“我们的受托人说，如果我们不能给受助者提供一幅现实的愿景，告诉他们其他的基金会期望新兴机构在三到五年内发展成什么样，那就是对受助者帮倒忙。”他们决定创建一个清单(参见第16页)，在每年深入实地考察的时候审核受助者，特别是在之后他们支持的几年里。

另一个基金会，也是因希望最大化那些成功受助者的生存机会而踌躇满志。它的要求是他们参与一个共同的表现——测量系统，作为在一段时间内接收核心支持的条件。一位基金会项目官员解释说，在青少年发展领域，“我们已经投入资源去设计，执行和维持一个评估体系。”参与此系统“给予我们的受助者以竞争优势”。

在我们投入的最后，他们应该能展示出成果数据，并且这些数据是健康的和受人尊敬的。”

在一家美国基金会修订了其资助手册之后，它采取行动，减少对那些不再具有资格的受助者的冲击，以防止压力让它们做出草率的决定。即将退出的受助者会被告知他们能够依靠两年保持当前水平的支持，而他们将决定如何去使用这些支持。“如果他们认为他们需要的是能力建设，或者他们认为他们需要的是发展的帮助，这全是由他们决定，”一位基金会执行官员解释说。这种方法符合基金会的标准政策，为“我们信任的组织”提供核心的支持，让他们决定如何使用它去追求那些共同认可的目标。

利用专有的资金计划，帮助要退出的受助者加强他们的组织管理，少数的基金会对此感兴趣。“我们提供给少量受助者支持业务发展计划，去年有三个，前年有四个，”一位项目领导解释说。项目工作人员可以在其两年的资助时间内，提名一些组织去从基金会聘请的顾问那里获得帮助。在其常规的筹款中，该基金会主要对一些不相关联的活动提供项目支持，但企业规划程序有一个不同的目标：“我们尝试拓展的并非一定是项目，而是拓展组织。”

项目本身是相对较新的，基金会工作人员已经开始听到反馈，提示他们更仔细地看清援助的时机。“受助者和顾问之间建立信任和理解”是需要时间的，资助者反思到，并且一些组织可能需要两年甚至更多的时间来进行企业规划的过程。

每年预算中都有一些钱来应对无法预见的机会或用来拓展某种资源，是很必要的。”

另一家“花费超支”的基金会，开放了一项特殊资金来帮助受助者在其最后三年进行组织发展。最大的一笔资金为这家基金会四分之一的受助者提供了三年了能力建设培训。一笔稍小的资金用于受助者的职员和志愿者的专业学习项目。“这很有必要，”基金会的首席执行官说，“每年都要有一小笔预算用于未预料的机会和拓展超出预期的影响。”专业学习资金让受助方聘请相关领域培训师和咨询师，例如参与式行动研究、青年领导的评价、同伴领导的问题解决等等。

一个大型基金会每年选取一些受助者，他们能获得营运的资助金，可以在计划资助下保持其工作的进行。一位高级管理人员说到，并不是

每个受助者都会收到这样的资金，但是该系统能让基金会投资那些组织管理上长久的受助者，基金会对其工作十分信任，并已经做出了为时多年的重大投资。他相信，实践也促进了基金会内部的健康认知。对于能坚持一组活动多长时间和复杂社会问题确实花很多时间这两个问题，能选取一个开放的视角去认识是很重要的。”

一个合作基金会，给全世界的社区项目提供小额资助金，为最成功的即将退出受助者建立了一项“可持续性奖”。在此基金会董事会工作的一位资助者解释说，资助金，由其竞争性确定归属，在资金上，同样也是程序上，帮助小型组织的项目成功地“巩固了他们的进步并建设了其未来。”

健康的非营利组织清单

纽约基金会

项目工作人员使用这个列表引导与受助者的对话——尤其是新生非营利组织中——他们有组织的成长和发展作为基金会的退出方式。

治理

- 理事会经常定期会面，有招聘新成员的计划，从原有的成立委员会扩大而来，并带来了一系列的专业知识
- 理事会参与组织方向的设定，并评估其发展
- 理事会理事对理事长的表现负责

计划

- 员工对他们想要达到的目的有一个清楚的认识，并对以图表记录进步的数据收集方法有清晰的理解
- 计划已较为成熟并能适应环境的变化
- 一个灵活的计划设计保证工作的相关性和有效性
- 组织已与类似或相关的项目发展了合作关系

人员配置

- 在合理的时间内，员工能够实际地完成需要完成的工作
- 组织能够招募和留住人员
- 对管理工作流程和评估人员的内部程序适当存在

种族和性别平等

- 对种族和性别平等的承诺体现在组织的领导，员工和活动中
- 组织监控着其董事会和员工的多元化，并采取适当的措施来增加这种多样化

资助金/资源

- 久而久之，我们的资助金在全面预算中的比例下降
- 资金已经扩展到有多多样性的来源
- 组织有一个长期的筹款计划
- 理事会了解组织的资源需求并从事于筹款

管理系统

- 预算由人员和理事会制定和审查
- 工作人员和理事会审核财务报告
- 组织对支票、存款、调节等具有内部的财务控制

外部通信

- 组织的使命和信息表达明确
- 组织的网站，手册，通讯和报告是准确的，有效的，并且是最新的
- 组织已增加其可靠性和在不同领域的特性

帮助受助者找到新资金

“筹款是一项技巧，”一位筹款人说，“我们中的有些人是比另一些人好。但帮助受助者找到新的资金资助是工作的一部分，你总得有种办法。并且它是可以学会的。”

在描述自己的技能时，几个筹款人强调了筹款和加强受助者能力之间的联系。他们指出，强有力的组织在吸引更多的资金支持上，要远远超过一个弱小的组织。一位基金会的主管鼓励她的员工去养成一种习惯，这种习惯是去勾勒出能力和筹款之间明确的关系，“我们已经开始在退出年份变得更加深思熟虑：‘你知道吗，伙计们，有些事是其他资助者想要看到的。’”一位具有国际工作背景的筹款人回忆在其职业生涯的早期，当他发现自己第一次帮助即将到期的受助者寻找到新的资金来源：“你在组织结构问题面前显得更加厉害，”他说。

其他人强调建设联系网络的重要性，因为“建设联系网络战略”能帮助大家更加成功地吸引新的资助者。“受助者的召集帮助真的很大，”有人说。“召集一般而言能提高团体里的熟知度，并能帮助筹款，因为受助者能分享并了解资助者的最新动向。”

一些筹款人会创造机会将受助者介绍给一系列的资助者，希望他们间能建立联系从而进一步形成资助。例如，在20-21页的案例中，一位来自国家基金会的筹款人在一个小城市主持了一次会议，

将当地资助者介绍给一位特别印象深刻，但非传统的即将退出受助者。一个有经验的筹款人提供了两

条直率的建议：“在与人增强联络过程中，别忘了提到受助者，并邀请受助者与其他资助者一同参加讨论小组。”

在一家基金会中，筹款人对其他资助者“提供‘上门服务’，并派发以其工作为主题的报告”，首席执行官说到。

该基金会也希望项目官员要“在资助者的亲密团体中承担管理的角色”，在那里，他们可以了解其他基金会的兴趣点，并确保他们的受助者有机会展示他们的工作。在某些情况下，筹款人要创造新的亲密群体，以吸引资助者到新兴的或脆弱的领域。

一位大型基金会的筹款人指出，当她的组织退出长期计划的主要地区时，他们对于找到能接管的资助者曾经遇到一些麻烦。她推测这是可能发生的事，因为别人觉得这个区域是“属于我们的基金会，别人并不想接管它。”

但最棘手的互动是筹款人试图匹配一个特定的受助者与一个特定的资助者的互动。一家基金会的首席执行官将过程描述为“微妙，往往间接且缓慢”。对于未来的资助者和受助者的匹配，它需要耐心和创造性思维。她和她的员工使用的具体策略包括“打电话给其他基金会的关键员工”、“直接邀请其他资助者加入我们以资助特别的机会、对受助者提供参考、对受助者未来的资金来源给予建议”等。一位长期的筹款人指出，“倾向于联合资助或提供合作资助的资助者，在这类匹配活动中有着更大成功的机会。”

募款是一种心态

你不需要成为一个专家以帮忙受助者找到新的资金资助。

这些来自经验丰富筹款人的筹款技巧，只是一些习惯，你也可以在自己的实践中培养：

- 负责受助者的网络和召集
- 当你和其他的资助者交谈时，提及受助者
- 邀请受助者与资助者一同参加讨论小组
- 在资助者的亲密团体中发挥积极作用；如果在你的领域或社区没有这样的小组，建立一个
- 与新的资助者分享专业知识
- 散发以受助者的工作为主题的报道
- 愿意联合资助；在你的领域或社区加入协作中

如何处理一项资助

帮助一名受捐助者获得一项资助似乎是一段资助关系即将结束时合理的下一步骤。但正如一位经验丰富的资助者所告诫的：“一次资助不能给予所有人。”相反，他劝告资助者考虑提供小数额的款项给更有目的性的目标。比如：

- 建立一个“孵化资金”，使组织能够对新想法进行试验
- 支援难以筹资“基础建设”型员工职位，例如实习生、发展经理或市场研究经理
- 创立一笔准备资金以缓和公共资金（通常会延迟）受资助者的预算，或者缓解不平的收入流
- 提供一项可回收资金，使公益组织运行一个能获得新——收入来源的项目，比如一项特别的服务
- 提供低利率或零利率贷款，使得公益组织能够通过经营获得商业资金来改善资本

如想获得关于支持一项资助的细节的建议，请看“资助之道”的《为长期做准备：捐赠基金和可投资资产（Providing for the Long Term: Supporting Endowments and Investable Assets）》，或在“资助之道”的《项目相关性投资：迈向公益创投基金之路（Program-Related Investing: Skills and Strategies for New PRI Funder）》中阅读关于借款、可回收资金和相关主题的文字。

一位工作于国家级的“花费超支”的基金会的筹款人，是这样描述接触地方性基金会加入并最终接管国家级项目的微妙过程的：“我们都知它曾做得很好和很不好的例子。在了解地方资助者知道什么、能做什么以及我们如何能一起工作中，我们努力变得稍微大胆，与此同时也变得稍微谦卑。”通过选择性地合作资助当地合作基金会带来的项目，基金会已经有意图加强那些关系。“聆听很重要，”另一位在该基金会的筹款人建议到，“我们参观了全国性基金会，找出他们致力于的工作，他们感兴趣的事。当关注焦点正确的时候，即使他们并不完美地适合我们计划我们也资助了一些。我的意思是，如果你不愿意帮助别人的项目，而去为了你的项目向他们要钱，是挺难的一件事。”

类似的基金会已试图培养合作资助者，无论这些资助者是由地理原因还是议题原因组织在一起。“当我们刚开始时，”一位筹款人回忆道，“在我们运营的所有州里没有任何的合作资助者。而现在，在四五个州都有合作资助者的存在。对于环境健康，之前并没有真正的、有组织的慈善事业，而现在已经围绕它出现了多层次的组织。”

有些基金会提供配合资助金或挑战资助金给即将退出的受助者，来帮助他们建立他们的资金基础。美国西南部的一位基金会首席执行官近年来三次采用配合奖助金的形式，帮助了即将退出的受助者发展出“更广泛基础的社区支持。”每个案例中，筹款活动超越了筹款目标。他解释说，允许一个组织说：“瞧，我们已从当地一家重要基金会收到一笔拨款，迫

使我们必须证明我们对此机构或项目有广泛的支持。我们想要告诉他们，我们能够胜任这项任务。”他解释说，要成功，重要的是要确定受助者非常清楚它的目标，以及设备将如何满足其需要。他说，“在两起案例中，受助者的领导小组用我们的挑战来提高自己的董事会成员的支持或提高参会费用。另一起案例中，我们的资助使受助者识别并培育了更广泛基础的未来资助者，那些以前从未支持过组织的人们。”

配合奖助金也保证了基金会内部战略的仔细制定。在一个例子中，一个国家级的基金会从总统自由支配资金中拿出一大笔资金，连续资助给一项长期的核心受助者，并不会减少其未来资助金的预算，也不会展示出一种它并未真正离开此领域的印象。

“我们的总统说，她将提供的数额高达500万美元，”一位筹款人说到，“但是受助者必须首先筹集到其余的500万美元。”支持的注入给予组织一个继续工作的强大基础，这一点是基金会关心的，尽管其已离开此领域。援助的融合给组织提供了一个强大的基础来维持他们的工作，这正是基金会所看重的，即使这个援助远离了这个领域。

多位捐助者强调了在接触基金会寻求匹配的项目时使用技巧。一位地方投资者给全国性基金会提供了一些建议：“让一个全国性基金会给地方性基金会派给一项匹配任务，假如双方没有面对面地进行私下的彻底的沟通，这个任务的传达是很差的。我常常是首先从媒体或者它们的受助者那里得知全国性基金会的任务的。”

逐渐减少组织每年提供的资助

金额作为一种退出援助的手段，能够鼓励受助者寻找替代的援助来源，无论是其它基金会、个人捐助者、政府还是契约。比如，一名来自一个支持社区发展方案的基金会的管理人员谈到，她的组织通过在最后几年逐渐减少捐赠数额来尝试激发“活力”：“如果‘成功’意味着自给自足，那么一个项目的‘成功’就意味着对资金的需求减少了。”

另一个例子来自于一个大型全国性基金会，其在一个跨州项目的第二阶段，用某种架构使基金会在过去三年中每年花费减少约17%。到这个项目的最后一年，这个机构为它大约50%的主要活动筹集的资金都来自于其它来源。很多活动在基金会的援助彻底结束之后得以继续运行，即使是他们服务领域的联邦资金消减之后。

假如让一位受助者看到了希望，又没有实现，怎么办呢？一位资助者说，其中的关键很简单：坦诚说

出你能做到和不能做到什么。她说，你可以鼓动你的同事在你们基金会内部或者这个领域内，但是捐助者很少有能力做到更多。她还提醒说要知道自己的局限：“不要向受助者建议募集资金，除非你们有很多经验。会有比你们所能提供的帮助更好的材料。”

但在正确的情况下，项目成员的专业性仍然可能成为退出的受助者的强大资源。几年前，一个美国西南部的基金会开始重新进行基本定位。作为一家致力于改善其所在的州的健康基金会，它见到了无数比它大得多的新资助者进入这个领域。它缩小了自己项目的聚焦点，同时向那些新进入的机构提供自己的广阔经验。

“我们坐下来告诉他们，基本上‘我们愿意尽全力帮助你们假如你们向我们要求，’”这家基金会的首席官员回忆道，“我们让他们知道怎样做有效或没效、哪些是关键人群、向哪些人传达最有效果。”

在一个案例中，一位被一个新基金会雇佣的前州政府官员问及关于一个领域的建议，正是这个富有经验的小基金会多年来参与但即将退出的领域。“她来对我们说：‘我了解很多关于这个领域的东西，但是你们知道真正的非政府组织的玩法。’我们与她分享了信息。”

这种共享让那家小型基金会的受助者得益，使它的投资得以延续，但是那位首席执行官解释说，关键是那家新基金会的资助者“不是在帮我们的忙。这让她开始了她自己的项目。”总的来说，他补充道：“我们原来的健康项目超过一半由其他资助者继续运营的。”

双重打击：当一个重要的合伙资助者撤离该领域

在一个“脆弱的”或者很难筹款的领域，几个重要资助者的艰难境况可能威胁整个领域和某些受助者的稳定。一名在此类领域工作的资助者回忆了2001年9月纽约恐怖袭击之后的一段时间，那时她非常担忧一些她支持过其审核标准和早期发展的一些机构的财务前景。更糟的是，那个领域屈指可数的主要资助者之一近期刚宣布它将很快关门。她和另外4、5个基金会的同事决定一起看看能做些什么。

这个团队聘请了一个顾问，来了解组成这一领域的小型草根和政策组织，并为剩下的资助者应如何应对提建议。她和另外的资助者所害怕的，据她回忆，是“每个人都决定把5万至10万美元交给一共那么多组织，那么结果每个人都艰难维持，没有人有足够的钱来做筹钱以外的事。”

当报告完成时，资助者们召开了一个大型会议，包括进大范围的受捐助组织的领导者，来一起讨论他们的发现。当合并一部分组织这个微妙的话题被提出，“一个重要人士只是说：‘我讨厌这样，我不喜欢这个，但是我觉得我们必须这样做。’”通过“围着桌子平等地共同发挥效果”，据那位资助者说，每个人都处在为跟平时相比“多得多的组织”考虑的状态中。他们因此更能够商讨出这个领域和其中的组织即将面临的艰难抉择。

案例研究

与新资助者的破冰

一些人说当你无法为受助者筹钱的那个时刻，就是帮助最被需求要的时候——就如一段资助与被资助的关系走到结尾。然而有时，一位资助者决定走进这个断裂，帮助一位即将退出的受助者找到新的资金来源。

这个案例中出场的资助者为一个全国性基金会工作，该基金会支持援助经济能力和社区参与方面的项目。受助者是一个组织社区的团组织，该团体的运作范围跨中西部各州，主要在农村地区、但越来越来越多地也在城市地区应对经济公平问题。

这段资助关系建立起来了，资助者回忆道：“因为我们知道我们想在国家中部完成更多的组织，并且我们听说过关于这个团体的好的信息。一个同事和我去拜访了他们，印象很深。它是一个多元的化的、由成员驱动的组织。它几乎完全由成员出资的。他们做了些很重要的鼓动民众的工作，要不是如此，它也不会出现在政策规划中了。

基金会提供了两年的捐助来支持“两种工作：地方运营的反掠夺性贷款的运动和在州运营的同盟的建造。另外，我们让他们在拉美社区扩张他们的成员，该类社区在曾经主要由白人占据的州扩张很快。他们说，他们当然会努力扩展到拉美人群。”

惊人的成果

在两年结束时，受资助者制造了“惊人的成果。他们的成员增加了50%，并且在扩张到拉美人群这方面成果很大。他们雇佣了双语工作人员，并且制订计划使他们的资金来源多样化。”反掠夺性贷款的工作进展顺利：“我们100,000美元的投入帮助陷于被敲诈的危机中的人们节省出大约1200万1500万美元。对于一笔相对小的捐助款项来说这像是一个挺好的效果。”

但是所有这些好消息“实际上对我们来说有点可怕，”资助者承认，“因为我们并没有打算再次组织他们。”

从开展资助开始的两年中，基金会支援社区参与的方式发生改变，不再集中于地方性工作，并且它处理掠夺性贷款的方式有所演进。不再是“为掠夺性贷款投放人善后”，基金会现在更感兴趣的是“积极地走进那里并且提供可以从市场上挤走掠夺性贷款投放人的产品”。即使这个受捐助者的成果很好，它“还是奔走于修复问题，以及用受害者的经历来给投放者施压，让他们表现更好。”

那么这个组织愿意改变他们的方法吗？“我们问了他们，”资助者说，“但是他们对借款不感兴趣。”他们的态度从某种角度说是“值得称赞的。他们没有骗我说他们愿意按我的意愿做。相反，他们说‘这不属于我们的专长，我们更愿意做我们擅长的事。也许你们能让我们做更多那样的事。’”

真诚的承诺

资助者知道他的基金会不能无限期地资助受助者的工作，但他同时也感到他“不能就这样放他们这样退出资助。我们说：‘好的，我们会给你第二次捐助，但是你必须知道这是你们将从我们这得到的最后一次。我们的工作该换了方向，并且我们真的很少资助地方性团体。但我们对你们的工作印象很深，我们想保持这个组织关系。我们会真诚地承诺帮你们培养其他资助者。’”

那时，他并不知道这意味着什么。大约六个月以后，资助者接到一个受助者的电话，后者希望能想出新吸引新的资助者的想法。他建议受助者考虑“把对资助者的特别的简介作为你们现在的活动的一部分”。

这个团体30周年的纪念快要到了，他们同意这会是对地方性慈善活动和社区组织的资助者介绍自己的绝好机会。因此，即使要花大量的时间和旅程，资助者还是去了。他还邀请了一位来自另一个城市的小基金会的同事，她成功地组织了一位资助者与当地草根组织的合作。

“他们发出了30封左右邀请函给当地资助者，”捐助者回忆道，“最后大约15名左右参加了。受助者提前辨认出了我的主要的目标。一个是因保守而在当地很有名的社区基金会。我们让他们的负责人介绍了我，这样做很好。我们还见到一些人来自于企业和银行基金会。”

把顾虑提出来

在活动中，来自于那个全国性基金会的捐助者“做了几分钟的发言，关于慈善和社区组织的关系——明白这一点是很重要的，基金会不需要回避社区组织，因为它们不会老在你面前发噪音。”接着来自另一个城市的那位资助者描述了“有效的实际策略，在她的城市是怎么运作的。并且我们为进一步的广泛对话开辟了一个平台，讨论与社区组织结盟意味着什么。我们邀请大家把他们的顾虑提出来，他们就这么做了。”

在会议前，资助者“做了一些背景功课，知道了他们那个州慈善援助率非常低，虽然百万富翁和人口的比率排位很高。”

他引用了那些数字给人群听，并建议“他们所有居民真的需要更广泛地参与进社区，包括富人和基金会。”

聚焦于成果的质量

就在会议之后，两名与会者邀请受助者提交了

资金援助的申请。“他们乐坏了，”资助者回忆说，“他们就这样：‘耶！我们终于与两个人破冰了。’他们发现那些基金会可以帮助他们在社区里做更广泛的工作，所以很开心。我告诉他们如果有下一个活动，我们很可能再做一样的事。”

回顾过去，资助者还想说：“我在会议上说的另一件事情是，这点务必让大家听到：我们将与这个团体终止援助关系，但是这与他们的成果的质量没有任何关系。作为一家全国性基金会，我们没有足够的资源在每一个州都来资助一家在州范围内运作的组织。如果我们来到一个州，我们不可能永远待在那里。我们的资助只是一个机会来聚焦和强调一个团体所做的重要工作，但我们必须主要让当地基金会来承担当地的工作。我们似乎也得到了想要的结果。”

用于讨论和反思的问题

在这个案例中，受助者在一段双方均承认最后的一次的资助关系中，调动资助者六个月时间并让他们帮助寻找新的资助者。资助者拥有一个有意义的想法，并有技术和资源来把它执行。这些因素要全部出现的时候有多频繁呢？哪些条件让它在这个案例中实现呢？在这个故事中有何经验可以让基金会和资助者来应用？

将资助的影响最大化

“让受助者突破传统的界限聚在一起：比如活动学者、素昧平生的人以及老同事。”

一个管理有序的结局能够包括给资助者和受助者共同总结他们的资助项目，巩固成果，更广泛交流发现的机会。对于受助者来说，（尤其说哪些东奔西跑努力完成双方达成共识的活动的人，出自一个资助者的话）一个能够“深度探究从项目中学到什么、怎么更广阔地运用到领域中”的机会可以是很有价值且受欢迎的。对于一个资助者来说，资助的紧密是一个很好的契机去学习他人的实践。

一些基金会提供专门的资源来帮助受助者拟写、分享经验和成就。在一个大型基金会里，比如，项目委员会为受助者建议来收尾项目的一年内过度补助，去支持他们的宣传和沟通。基金会在项目的前几年奖励了大约25个资助者，又研究了一些项目，成立了过度活动的“分类学”为现有的受助者服务。这些类型也不总是完全相互不同，一个资助者说，但是分类列表也帮助项目成员去展望可能性。

一个国际资助者用平分资助的方式成功为受助者提供巩固已有成果的机会，“寻找可替换的资金，增强他们的内部管理，制定出战略性的计划”对组织来说这是一个桥接的战略，不应该被中断。资助者十分可贵，他说，因为最初的资助者支持者制度上的能力建设而不是断断续续的项目。对刚开始的项目资助者来说，“参与项目的收尾是很有可能。”他解释道，“但是对于能力建设，这几乎不可能在最开始知道，什么时候资助者能过成熟到一定程度来逐步收尾项目。”一笔了结了的资助可以同时给资助双方一些额外的完成工作的选择自由，通常最后的目标比一开始的不明晰些。

了结了的资助没有必要减少结束资助关系本身固有的紧张状态。“小笔过渡资金也可以帮上忙，”一位资助者补充道，“但这不能保证一个平稳的结局。”

即使没有额外补助的资助，资助者也可以通过各种方式宣传学习。基于所在领域，一些基金会会特别强调看到出版在同行评价的学术期刊上的结果，在这些案例上，资助者会充当受助者和期刊编辑的桥梁，或者提供编辑、数据分析、发现的图表展示的帮助。

很多资助者提到邀请受助者在会议上陈述他们的工作，召集包括受助者和政府官员在内的会议，帮助受助者和当地或其领域的先进组织建立联系。在过去的几十年中，一些基金会建立了他们自己的交流办公室，现在致力于寻找成熟的资源去出版报告和其他资助者的项目并刊登在他们的官网上。关键是，几个资助者说，经常是一个个别项目的官员从已有的受助者那里得到一些关注的动机。

基金会有时候可以帮助一个已有的受助者仅仅通过继续像合伙人一样对待，而不使他有压力。基金会允许非营利机构在所处的兴趣范围内为专门会议使用它核心设备的政策。“我们提醒我们的受助机构，如果他们继续想使用我们设备的需求，我们很欢迎”，首席执行官解释道，“一些人的确这样做了，甚至是5年之后。”

另一些人和他们的前受助者保持友好关系，邀请他们参加会议、庆祝会和其他一些活动。但是一个花了几乎十年的时间去培养新兴领域的项

目官员指出，她觉得自己最有用的时候是她不仅仅在“联络”她的受助者，而是鼓励受助者们把自己作为一个团体。在这个团体中，他们不仅自己有能力提供实际援助，还可以减少彼此之间的隔离，激发他们所需要的“勇气和信心”，使他们扩大在工作中的创新性。

“我所采取的一个战略”，她解释说，“是让他们经常和不一样的人聚在一起：学者和活动分子、那些不常和别人见面的人和那些曾经是同事的人。

在第一次聚会集合前最经典的话就是，‘我们是谁？这个小组是什么？这个小组在以前不存在。’”通过她的资助，她肯定说“这些项目是环环相扣的，因此有了组织之间的

相互交流。它们建立了一个群体网络。”

她还支持领域范围内的交流战略，包括一个网站，“其中列出了大部分的受赠人和他们所擅长的领域。在某种程度上，这是新闻，但同时也是为了便于任何人去查找某一方面的专家。”

当你静静去想这个项目的本质的时候，这些联系是很有帮助的。“在我的领域获得资助是非常难的，”她继续说，所以她组织了研讨会，在研讨会上受助者们一起学习一些案例。当受助者获得新闻报道，她就出面来确保一些基金会注意到了他们。总之，她对她的基金会投资离开这个领域，和机构一起获得了一个更加强大的地位表示很有信心。

过渡资金的分类

当一个大的基金会创立了一个新的项目来提供目前的受助者一些特殊的“过渡资金”，他会编出一个适合指导方针的活动的清单。这个清单是一个对受助者和资助者想要增强资助影响的有力工具

- **传播**，“包括告知他人原项目的战略、方法、成果、研究发现和产品的方式方法。”
- **复制**，其本身超越了宣传信息，而成为了一个更加密集的方式，可以手把手地帮助其他组织去复制模型或方法。
- **可持续性的规划**，或者“旨在可持续发展的工作，不仅仅是项目本身，而是从项目模型中学习。这种学习可以通过一个组织或者发展一个全新的组织”
- **研究**，包括“数据采集、分析，对最可能出现的结果的解释”
- **延续**，或者“在很长一段时间持续一些活动和战略去帮助受助者宣传，复制，或维持他们的工作——举个例子，一个很及时的政策行动”
- **杂项**，那些“不属于任何分类条目”的项目

特殊状况：不寻常的退出情况

“我们没有对其大肆宣扬……我们试图毫无怨恨地离开，并一直留给别人后路。”

做到系统化和目的性可以帮助资助者在资助关系结束后依然觉得一切正常。但是如果有意外的情形带来项目的结束呢？在非常偶然的情况下可能会发生意想不到的结果，也会出现比如受助者运行状况太差、双方缺少沟通、基金会的财务状况发生逆转或者其他让当事双方不愉快的情形。

当有些征兆预示着结局可能是意料之外的時候，一个资助者的快速思考和灵活应变的能力是逆转局面的首要因素。在下面将要介绍的这几个案例中，资助者的努力使这些非常独特和不可避免的结局有所好转。

紧急结束。如果国际基金会在金融方面遭遇了严重的挫折，领导层通常会决定减少在发展中国家地区的活动。负责金融方面问题的职员解释说：“在两年里，我不得不减少了15个受助者的名额。”他是如何做到的呢？他说：“没有好的办法。只能对受助者非常坦诚。我尽量非常开诚布公的和他们交流。但是我依然对他们保持少量的资助这样他们可以去寻找其他的基金会。我是否开始削减资助是根据这个组织是否有独立募集资金的能力来决定的。因此我停止了对一些知名的、运行良好的组织的资助，维持对一些不知名，可能会倒闭的组织的资助。”

撤回资助。一个资助者回忆到：“每个人都体验过这个。但是每一次发生的时候，真的是非常的出人意料。”另一位也说到：“那样举动太让人痛苦了。因为我们都愿意相信我们所有的受助者都是值得骄傲的。”他们的一致认为只有在极少的情况下才有必要撤回资助，但是如果不得不去调查和指控对资助的滥用，

那一定要尽量保持冷静。

一个资助者回忆说：“有一次，一个选举出来的官员给我打电话。以前她看起来不是很理会募捐组织。但是她说她觉得可能基金会的有些资助被某些人滥用了。很让人难堪的是，她是对的。我们取消了那笔资助的剩余款项，以此来填补之前的支出。”还有一次，一个财团资助方要求对受资助方进行独立的财务审查。最终他们决定取消这笔资助因为审计人员发现他们伪造了证据。后来组织的执行总监被拘留了。

另一个资助者讲了一个“不情愿但是很有把握的结束”——在他20年的工作生涯中唯一的一次——来源于一次失败的资助：“我们决定对一个为期多年的项目进行三年的项目。从项目申请书上所写的看来，这个项目有着很好的计划，并且对每一步的前进都有明确的要求。我们先提供了一年的赞助（约75,000美金），并明确约定后续的付款需要由项目申请书上所写的每一步的完成计划的实现程度来确定。但是六个月过去了，很显然项目的发展偏离了轨道。基金会要求他们修改时间表，并发去了数封信，对他们的下一步发展表示关切。之后他们回复了我们一份为期一年的报告。

我们因此意识到他们只是提议的非常好，其实根本没有完成工作。基金会通知受助者说我们将不会再对这个项目提供资助。资助者接着说：“我们当然不希望看到这个项目陷入经济上的困难。我们要求他们提供资助款项的使用账单，以及是否在日后还有其他的债务。根据他们的回复，我们要求返还剩余的款项。这是原则

问题。”他补充说：“基金会最后认为这个项目已经没有可能回到正常的轨道了。但是如果日后的债务要求偿还，我们依然会给出一笔额外的款项。我们不是要打击他们，这是对一笔失败的投资的负责任的管理方式。”

控制损害。在刚刚踏入工作的时候，一位在国家基金会工作的项目官员就得知她的工作内容包括终止和一位很有政治影响力的研究员的长期资助关系。一位基金会的前任迫使另一个受助方，一个非常优秀的研究所接受了和那位研究员的合作关系。大家都很不满意这个安排。根据她的上司说，这个研究员“花光了所有的钱，但颗粒无收”。但是研究员却声称这个研究所不能理解她的激进主义或者不热衷学术的工作方式。资助者担心再继续下去事情会演变为政治丑闻。

资助者解释说：“我不得不参与其中进行协商。起初非常的紧张。

我总是让人在办公室里陪着我，每次开完会之后我都会写下备忘。”他们最终也同意研究员和研究所之间的关系已经非常紧张了。基金会还会继续资助研究所的其他工作。而研究员也因为资助结束的事直接去和资助者交涉去了。

被赶走。一个支持教育改革的基金会结束了与一所地区学校的合作，因为他们的表现令人失望。这是很少见的。更加让人震惊的是学校的总管认为“自己没有感觉到我们所支持的教育改革有多么的重要”并要求基金会离开。基金会使用了与自己主动结束资助时一样的方式处理了这件事。一个资助者解释说：“我们没有大声吵闹，也就是说，我们没有去找媒体来报道我们。我们总是在结束的时候也不让双方难堪，这样以后还有可能会继续合作。”5年之后“迫于学校的老师、职员和校董会们不停施加的压力”，一个最新任命的总管回到了基金会请求能够再次进行合作。

更多的资源

我们的网站提供了更多关于资助关系的资料。以下是一些小样：

“资助之道”手册

关于资助——《为长期做准备：捐赠基金和可投资资产》

关于提供贷款和可回收资助——《项目相关性投资（PRI）：迈向公益创投基金之路》

关于资助新生组织——《和新生组织合作：资助者和新生组织》

其他资料

关于全国性和地方性资助方的合作——“与当地资助者开展工作的准则”-巴尔的摩地区资助者联合会

关于受助者能力建设——“能力建设的挑战”-斯科尔基金会 Barbara Kibbe

请查看www.grantcraft.org

受助者希望资助者知道的

- **转变需要时间。**如果你已经是一个组织的核心投资者，将会需要一些时间让受助者接受你离开的现实。一位受助者说，用于转变的预算是十分有用的。”
- **受助者能够互相学习。**“最好的一些专业性帮助”，一位非营利组织的主管说，“是馈赠的同时带来这个领域所需的领导力然后再离开。”
- **大多数受助者希望了解你是对他们的成功感兴趣而去资助。**经常询问受助者关于他们的筹款努力和分享自己创新的集资途径，一位非营利组织的首席执行官说，“让他们知道你理解、关心他们长期的资金需求。”
- **一些受助者需要你和他们交流故事。**此时，沟通顾问很有价值，特别是他们能够帮助受助者了解到如何有效地接触到媒体或者告知政府他们的工作。
- **你对于一个项目成就的报道可以成为受助者的财富。**当收到新的资助时，一位受助者说，能够在先前的基金会的官网上发表说“受助者收获了什么，怎样与众不同以及自己的经验教训”。
- **“高潮”活动（Capstone Event）可以帮助事物更进一步达到积极作用。**“资助的终点不是葬礼”一个受助者强调。通过支持一个好的项目，基金会能够在受助组织中传达对他们的自豪感和外在的兴趣。

致谢

我们要感谢那些慷慨分享了他们经历与见解的资助人、受助者，以及所有为了这本手册的诞生奉献出了时间、才华和观点的人，包括下列个人和组织：

Hans Antlov	A. Richard Love, Jr.	Sue Smock	The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
Azade Ardali	Antonio Maciel	Roberta Uno	Global Fund for Women
Allison Barlow	Kristin Majeska	Chris Wing	F.B. Heron Foundation
Helen Brunner	Stephanie McAuliffe	John Weiler	Robert Wood Johnson Foundation
Connie Buchanan	George McCarthy	Rachel Williams	Laidlaw Foundation
Doris Capistrano	Vincent McGee	Thomasina Williams	Albert A. List Foundation
David Chiel	Lori McGlinchey	David Winters	New York Foundation
Sarah Costa	Molly McKaughan		New York University
Alice Cottingham	Robin Mockenhaupt	The Atlantic Philanthropies	Open Society Institute
Barry Gaberman	Maria Mottola	Aspen Institute	The Overbrook Foundation
Cynthia Gair	Mary Jo Mullan	Vincent Astor Foundation	The David and Lucile Packard Foundation
Nicole Gallant	John Murphy	Beldon Fund	Panasonic Foundation
Kimberly Ganade	Anita Nager	Carnegie Corporation of New York	Patti Patrizi Associates
Nathan Gilbert	Mitty Owens	Common Good Ventures	REDF
Linda Gillies	Patti Patrizi	DEMOS	Rockefeller Philanthropy Advisors
Irena Gross	Elizabeth Theobald Richards	Aaron Diamond Foundation	Stuart Foundation
Ellen Hershey	Bill Roberts	Fannie Mae Foundation	
David Hunter	Patricia L. Rosenfield	Flinn Foundation	
Kilolo Kijakazi	Sophie Sa	Ford Foundation	
Becky Lentz	Jeff Schwartz	Girl's Best Friend Foundation	
Michael Lipsky	Yumi Sera		

本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

《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

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

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

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）

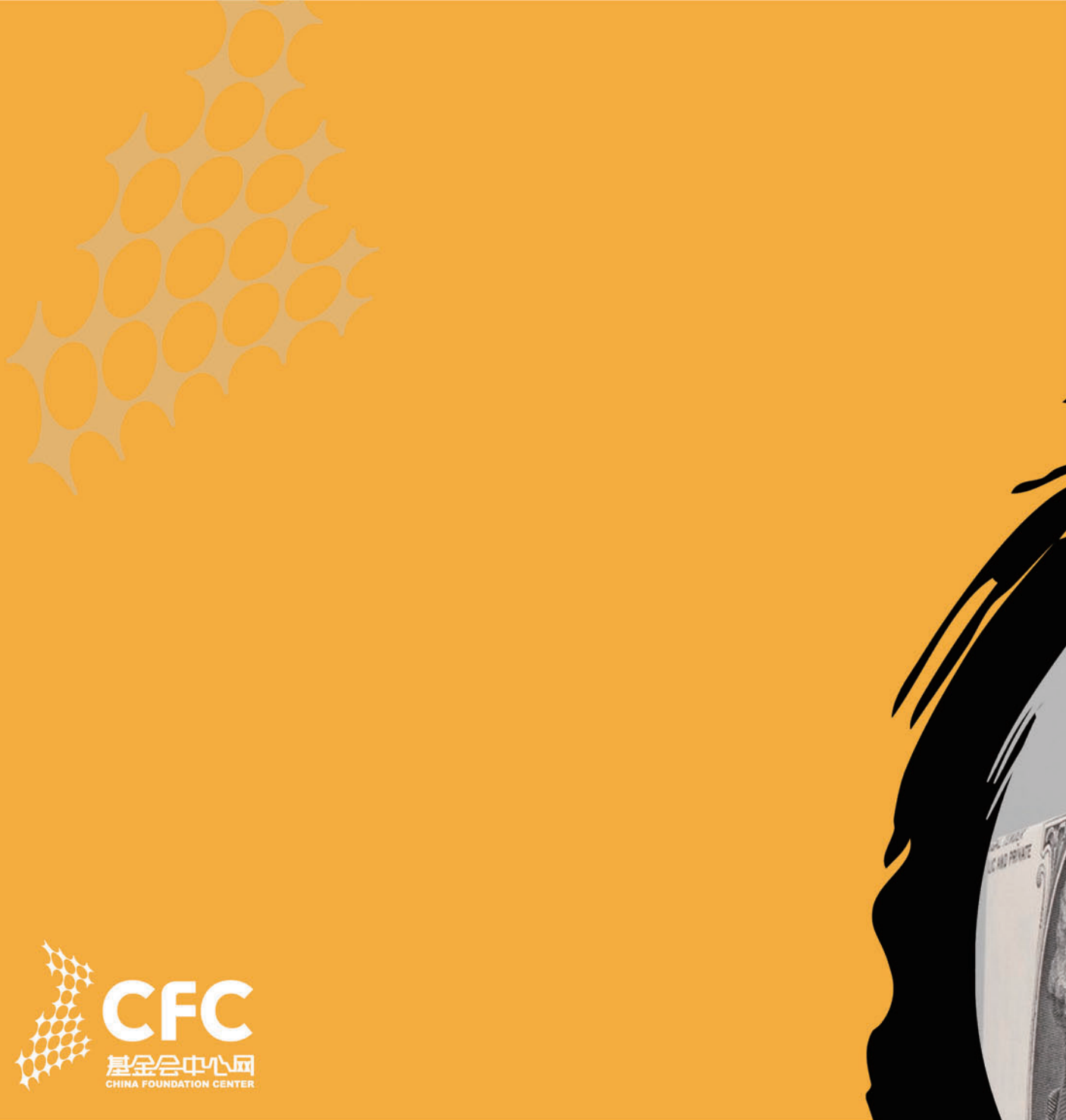
比尔与美琳达·盖茨基金会
福特基金会
LGT公益创投基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会

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
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
www.FoundationCenter.org.cn