



打造良性发展的公益产业链

国际捐赠

——全球视角下的资助





国际捐赠

——全球视角下的资助

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



新湖公益创投基金
XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND

资助

国际捐赠

——全球视角下的资助

目录

P2

为什么在全球范围内捐赠？

是什么样的目标、价值观和经历让资助者在全球范围内活动？这部分将探索为什么出资者在捐赠中融入了全球意识。

P4

国际资助者：他们是谁？

为什么从私人、独立基金会到个体的资助者，不同的投资方都决定在全球范围开展资助活动呢？

P6

国际捐赠：基本知识

对于美国的资助者，在美国以外开展资助活动会涉及到复杂的法律和资金的应用。捐赠者们要如何选择？在哪里可以找到相关联邦指导条令与法令法规的最新信息？

P10

处理距离和差异的问题

显然，国际受助者与资助者相隔万里，也相差好几个时区。

有经验的资助者是怎样与受助者保持一种联络感的呢？他们如何协调报告等制度，使其明确而有帮助？他们如何跨越不同国家文化和交流上的差异呢？

P16

和中介机构一起工作

中介机构提供了一系列的支持，包括当地的资金需求，语言技巧，文化敏感性，法律和金融机制等，可以帮助跨越国界的资助者有效工作。本节介绍了一些中介机构的类型，它们如何运作，以及他们给一些给资助者提供的帮助。

P19

全球视角下的国内资助

采用全球视角，并不意味着在国外资助。越来越多的国内资助者把全球性的技术和精神运用在当地和国家的资金上。

特别导读

P20 来自资助者的重要经验

P22 受助者想让资助者知道的事情

P22 本手册使用指南

在这本手册里，

资助方描述了全球视野下他们工作的收益和挑战。该手册解释了管理跨境资助的法律规范，也分享了资助者处理的地理和文化差异的经历。它还谈到了与中介机构一起工作的优点，以及在国外直接资助的情况。

为什么在全球范围内捐赠？

资助者在全球资助有许多原因。有些是因为他们最关心的是，对机构或个人资助者而言，如何跨越边界。有些人认为这是应对全球化复杂形势的道德层面的慈善回应，又或是对自然灾害和其他紧急情况回应。有人认为，从其他国家得到的经验和教训将提升其国内投资的质量。企业出资者有动力在世界各地有他们商业利益的地方投资，个人和家族基金会可能希望帮助改善他们的原籍国的条件，或深化他们在其他国家地点、问题和人类等事情上的参与程度。

有些资助者对国际资金感兴趣，但觉得自己的资源太少，他们的使命太地方化，或员工太缺乏经验。他们可能会考虑到违反美国税法的后果，使最终的投资选择弊大于利，或遇到文化差异和地理距离的问题。

这些风险是真实存在的，但经验丰富的资助者证实，在海外依然可以像在国内一样做好工作。国际资助和国内捐赠者在某些方面是不同的，但通用的概念和工具同样适用。本手册可以帮助未来的国际资助者界定自己的利益，权衡不同的方法，避免陷阱，并充分利用越来越多的国际投资的机会。

两种方式：全球捐赠和具有国际视野的地方捐赠

全球的美国基金会资助额近年来大幅增长，大约从1990年的5.08亿美元到2000年的25亿美元。据美国基金会中心对于单笔至少一万美元的投资分析，国际投资的增长甚至快于投资整体，从1998年到2002年增长了76%，“远远超过41%的整体涨幅”（2003年International Grantmaking更新，www.cof.org）。

我们注意到，一些美国投资有走向国际化的趋势。许多美国资助者已决定在近几年更加注重全球性问题的解决——环境，贫困，人口迁移，以及其他问题——通过在家附近工作。例如，一个中西部的基金会，组织了整个的当地投资议程强调“底层原则和人权原则”，另一个例子是，一个东海岸的基金会围绕跨国交换卫生系统重新提供了方案的国际奖学金创新。有关全球性问题捐赠的更多信息，请参阅“全球视野下的国内资助”第19页。

对美国的资助方

国际资金的联邦指导方针

自2001年9月，美国政府已形成针对国际赠款的新规定。综上所述，主要有三种手段：

- **第13224号行政命令** 冻结财产的人，由几个联邦政府部门保持着名为组织和恐怖分子名单的资产。资助者都必须确认受助者的名字没有出现在任何名单。
- **美国爱国者法案** 增加了对人或实体提供物质或资金以支持恐怖主义现有的刑事制裁。美国基金会协会理事会警告说，该行为增加了对投资落入他人之手的民事责任可能性。
- **财政部国际自愿准则** 建议国际赠款行为符合第13224号行政命令和美国爱国者法案。

更多资料请关注《反恐措施手册：什么是美国非盈利组织和资助者需要知道的》。这本手册由独立部门、interaction，美国基金会协会理事会，以及Berry&Howard基金会于2004年3月15日联合出版。（www.cof.org）

其他国家对美国捐赠的指导方针

赠与国外地区之前，务必相关的地方性法规和规章。许多国家中的要求组织在接受国际投资之前，要与一个或多个政府机关注册，有的设立了用于联络员或非营利组织和捐赠者的办事处或登记中心。

美国国际捐赠项目(International Grantmaking Project)网站（www.usig.org）提供大约30个国家的法律环境信息。对于每一个国家，该网站提供了一个简要的概述，或“国家说明”，包括对更长的报告，相关法律规定和知识渊博的顾问的联系方式的链接。

例子从哪里来

本指南借鉴了采访了五十多个授予者和捐助者，中介组织代表，咨询公司和有国际投资经验的顾问。它还汇集了来自组织的建议，援助和国际资助者在哪里可以找到关于在国外工作的最先进的最新信息提示。

贡献想法、信息和意见的人员名单会出现在第23页。

国际资助者：他们是谁？

我们来看一下在美国从大型的独立机构到个体资助者的不同类型基金会；再来听听他们在全世界范围内捐赠的原因。

私人独立基金会

美国的私人独立基金会在全世界范围内捐赠或者以全球视野看问题，它们的工作重点与国内的实务领域相关，如教育、人权或医疗保健。通过把国内外的议程结合起来，基金会可以利用自己员工的专业知识，并扩大其在该领域的经验。

部分基金会通过定期访问国际受助者，来监测他们的捐赠。有几个很大的基金会更进一步，在海外建立办公室，专门管理国际捐赠事务。

企业基金会和资助者

企业基金会把它们商业利益、市场和国际捐赠结合起来。除了现金，企业出资者捐赠一些产品或者服务，进一步实现慈善目标。

一些国际公司已经制定方案，利用员工充当志愿者和出资人。例如，在印度设有办事处的公司创造了一个慈善基金，由当地的员工管理。

社区基金会

应捐赠者的需求，社区基金会越来越多地进入国际领域，要么通过中介机构工作、要么直接运行海外项目。

至于在国内的工作，社区基金会往往给予个体捐赠人很大的支持，比如帮助他们确定海外资助的目标。

一些美国社区基金会发现与世界其他地区的社区基金会合作很有帮助。例如，一个俄亥俄州的社区基金会接待了波兰代表团，这次访问就引起了当地波兰裔美国资助者的兴趣。这些资助者对支持在波兰项目的兴趣使得俄亥俄基金会修改了一些组织条款，加入了国际资助的成分。

家族基金会

家族基金会把国际捐赠当成他们当地事务的自然延伸。正如一位家在波士顿的资助者所说：“我们的国际化战略以自己社区的利益为基础。大家相互告知，在海外也在自己家里。”

有些家族的动机是希望做好事回馈其原籍国，有的则因国外生活或旅游的经验而感动。许多家族基金会积极参与到出资者联盟中来，尤其是当家庭成员对全球性问题感兴趣的时候。

个体捐助者

个体捐助者在国际捐赠事务上有很大的自由度，这取决于他们的兴趣和想法。许多人日后深入参与到了他们所资助的项目或组织中。同时，由于他们能够迅速做出决定，个人出资者能对国际事件做出快速反应。

个体捐助者以不同的方式管理他们的国际捐赠。一些人通过美国的海外组织、中介机构、社区基金会运作基金，而其他人则在顾问的帮助下自主管理。

谁给国际资助者提建议？

国际资助者的网络，合作伙伴，捐助资金，中介组织和慈善顾问是国际基金会和其他捐助资金的重要信息来源。大多数至少为资助者提供以下几个方面：

- 某一事务或地区的专业知识
- 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。
- 指导小规模捐赠以及草根组织的策略，实现效益。
- 接受扣税捐款的法律地位
- 和其他相关利益出资人的合作机会

资助者网络

比如，通过组织工作访问、游学、信息共享、促进捐赠者之间联合等，捐赠无国界(Grantmaker Without Borders) (www.internationaldonors.org)就帮助了一些国际出资者。一些基金会赞助团体也给予了国际出资人特别的关注；比如非洲捐赠者联盟(Africa Grantmakers Affinity Group) (www.africagrantsmakers.org)、关注艾滋病基金(Funders Concerned about AIDS) (www.fcaids.org)、拉美裔美国人慈善(Hispanics in Philanthropy) (www.hiponline.org)等。

捐助基金

捐助资金协调志同道合的出资者。悉耐古斯(Synergos) 研究所(www.synergos.org)促进口粮捐助，以支持世界各地的减贫计划。一些捐助者的资金特别是要通过一个特定选区去促进捐赠。例如，加州妇女基金会(Women's Foundation of California) (www.womensfoundca.org)和1990年研究所(1990 Institute) (www.1990institute.org)建立的龙基金项目，支持经济发展和中国农村地区妇女、女童的教育，许多基金的捐助者是美籍华裔。

国际中介

国际中介机构通常会收到来自美国捐助者的资金，然后把这些资金输往世界各地的非营利组织。虽然美国税法要求，捐助者不能有对资金处置的最终控制权，但中介机构却可以用一系列的措施，以确保反映捐助者的资金优先使用意向。一些中介机构从事全球具体事务，如全球妇女基金(Global Fund for Women) (www.globalfundforwomen.org)或全球绿色基金(Global Greengrants Fund) (www.greengrants.org)。其他则专注于一个特定的地区，如赠与亚洲(Give2Asia) (www.Give2Asia.org)。关于中介间的深入讨论，包括它们如何运作，以及如何选择一个适合您需要和利益的项目，请参阅第16页。

国内顾问

国内顾问通过开展研究，为项目提供咨询建议，管理每天的跨境捐赠事务，来帮助一些出资者。出资者通常定位要求从更有经验的出资者和非营利性接触的转介，知识渊博的顾问。

慈善顾问

如纽约的洛克菲勒慈善顾问 (www.rockpa.org)或慈善倡议，慈善顾问公司 (www.tpi.org)，协助国际资金感兴趣的富裕的个人和家庭。一些商业财务顾问，还提供了帮助国际捐赠的项目。

国际捐赠：基本知识

有效的国外赠款开始于洞察力和规划。做一些关于你感兴趣的事件、感兴趣的工作地点、以及合作伙伴等背景问题的研究，对捐赠时很有帮助的。

此外，美国的捐助者需要知晓有关国际捐赠的法律和法规，特别是如果他们寻求实现税收优惠。自2001年9月以来，有关国际捐赠的法律条文变得非常复杂，但是也有一些不增加额外负担的许多方法。

可以从哪里获得国际捐赠的可靠信息？

未来的国际出资者可能想要熟悉一些能够提供信息和建议的主要组织

■ **美国基金会协会理事会**（The Council on Foundations）（www.cof.org）和理事会的**美国国际捐赠项目**（U.S. International Grantmaking Project）（www.usig.org）提供国际赠款的指导方针和最近美国政府法规的信息。

■ **全球慈善论坛**（The Global Philanthropy Forum）（www.philanthropyforum.org）按照地区和事务方面组织，提供广泛的信息，包括全球性的中介组织，网络和教育资源。

■ **全球资助者支持计划**（The Worldwide Initiative for Grantmaker Support）（WINGS）成立于2003年，是以比利时欧洲基金会中心（www.wingsweb.org）为根基的全球网络，它提供很广泛的全球资助者信息，

以及其自身与社区基金会和企业资助者合作的资助项目。

■ **捐赠者无国界**（Grantmakers Without Border）（www.internationaldonors.org）是一个资助者的联盟，提供工作坊，研讨会，旅游，同行的支持，研究和咨询感兴趣的资助者在社会变革中的慈善事业。

■ **全球慈善伙伴**（The Global Philanthropy Partnership）（www.global-philanthropy.org），是关于具有全球意义的问题的简要指南，包括不同的议题，如气候保护，森林，地雷，难民，疟疾和当地发展等，并且探讨慈善家可以帮助做些什么。

出资者如何确保他们的国际捐赠符合美国联邦法律法规？

许多捐赠者选择中介组织就是因为中介组织了解美国联邦的法律法规，并且可以把税收利润最大化。（深入讨论见“和中介机构一起工作”，第16页）

鉴于现行法律的复杂性，贡献者鼓励未来的国际捐赠者在直接捐赠之前寻求法律建议。一般来说，以下的方法是比较适用的：

■ **私人基金会**。私人基金会可以向美国以外的地区捐赠，如果满足要求的话就会计入他们的最低支付。有两种方式：通过建立“等同于”美国公共慈善机构的接收组织，或采取措施，确保补助金专门用于慈善目的。对于这一问题的讨论，

包括“等效决定”的相对优势和“支出责任”，更多信息请看由非营利法律国际中心（the International Center for Nonprofit Law）《开发的国际捐赠入门》（the International Grantmaking Primer）网站（www.usig.org）。

■ **个人捐赠者。**个人捐赠者可以通过对总部设在美国的慈善机构的捐赠，来获得法律要求的所得税税前扣除。但是，却有许多通过支持国外工作，获得免税捐款的措施。捐赠无国界（Grantmakers Without Borders）提供一篇有用的文章，由法学博士简·皮布尔斯（Jane Peebles）撰写的“美国捐赠者跨国慈善事业的税收计划”（www.internationaldonors.org）。

■ **总部设在美国的捐助机构和非营利组织。**总部设在美国的捐助机构和非营利组织现在也以法律法规为准则，以防止资金用到那些涉嫌参与与恐怖主义的组织或个人身上。美国基金会协会理事会是许多最新准则的信息来源。可以参见，杰尼·加拉格尔（Janne G. Gallagher）所写的“恐怖主义时代的捐赠：关于合规性策略的几点思考”。（www.usig.org）。

在了解更多筹资需求和海外机会方面，一个捐赠者可以做什么？

无论你是刚刚开始考虑到国际筹资的风险，还是调查了一个您已经

了解的主题或地理区域，都有很多方法来学习能真正发挥作用的捐赠可能性。

■ **回顾其他基金会和出资者的工作。**许多基金会发布关于他们倡议和工作背景的报告。例如，福特基金会（www.fordfound.org），提供了基金会每个区域办事处的详细历史介绍，包括该地区的社会、政治、和经济优先事项的概述和相关的阅读文献。

■ **咨询官方资源。**许多捐赠者都推荐那些未来的出资者在网上搜寻一些如世界银行（www.worldbank.org）、联合国发展项目（www.undp.org）等多边组织，看看它们的网站上可以提供什么。比如世界银行会发表一些国家的简要介绍，包括历史、经济、政府、主要发展战略等背景信息，以及相关的捐助者之间的协调机制。

■ **加入密切小组或出资者联盟。**参加一个出资者密切小组或者联盟可以非常有效地了解一个国家或者领域。

通过参加会议或者和其他成员交流，新的捐赠者可以知道一个国际或领域中的杰出人士在干什么，获得探险性旅游的新理念，学到一个话题或国家中的新发展，认识到与目前发现的差距，并且寻找和他人合作的机会。在2003年的一份报告中，亲密小组和国际捐赠：基金会调查委员会（www.cof.org），列出了那些参与国际工作

旅行：慈善的催化剂

旅游业是欠发达国家发展的最经济的策略。除了花钱，一些游客可能会通过捐助资金加深与旅游地的联系，并且提升当地人的生活。这种刺激引导了众多基地在美国或者国外的慈善事业以及非盈利组织。

例如，一对美国夫妇在1989年的斐济访问后决定，为一些白内障发病率较高的地方做出贡献。通过和一个度假运营商合作，他们创造了一个提供免费手术的项目。这对医生、护士夫妻，每年都去那里继续志愿活动。

鼓励支持正在成长的“旅游慈善”是商业可持续发展旅游(www.sustainabletravel.org)的一部分，该项目是威尔斯王子国际商业领袖论坛之国际旅游合作伙伴计划的一部分。

的亲密小组名单。

- **阅读带着全球视野阅读出版物和网站。**一些出资者联盟可以让感兴趣的成员接触到它们的出版物，如由悉耐古斯(Synergos)和世界经济论坛(the World Economic Forum)(www.weforum.org)联合出版的《全球捐赠事务》(Global Giving Matters)(www.synergos.org)，或者由慈善倡议(The Philanthropic Initiative)(www.tpi.org)发表的《敢于冒险的捐助者》(The Venturesome Donor)系列。

像阿拉维达(Allavida)(www.allavida.org)和同一个世界(OneWorld)(www.oneworld.net)这样的国际联盟提供了关于公民社会和组织发展的很多信息。阿拉维达(Allavida)的出版物包括联盟杂志(Alliance Magazine)和一系列在特定国家与非盈利组织工作的指导手册。由积极

未来网络(the Positive Futures Network)出版的《是的!杂志》(Yes!Magazine)(www.yesmagazine.org)也是很好的资源。

- **旅行。**有些捐赠者加入到了由中介机构或密切小组规划的游学当中，以学习一个具体的问题，探索一个地方的动态，会见潜在的受助者、决策者和其他出资人。例如悉耐古斯(Synergos)，在过去几年中举办过前往南部非洲，巴西，南非和墨西哥的旅行。

国际员工提供的慈善能量

在一个《散财之道》(GrantCraft)采访中,美国运通基金会(American Express Foundation)的康妮·希金索(Connie Higginso)解释了国际社会服务基金背后的理念,该基金涉及到公司非美国员工在自己国家中进行国际捐赠的事项。这个基金会是一个跨国的慈善事业,其资金主要来自美国运通基金会(American Express Foundation)的盈利。

提问:国际社会服务基金是怎样开始运作的?

美国运通基金会(American Express Foundation)成立于1954年,20世纪70年代开始国际捐赠事务。美国之外的捐赠主要集中于一些和我们生意有联系的主题:对文化场所、历史遗迹保护区和纪念碑等的捐赠,它们通常有效,因为我们既是一个旅游公司也是一个信用卡公司。因为这种经济独立性,所以可以资助那些帮助人们增强个人金融稳定性的项目。

在90年代末,我们开始意识到虽然捐赠对于公司和我们经理都有帮助、他们完成了很多,但是并没有在国内工作的雇员中间产生共鸣,雇员们可以感受到他们作为中产阶级的舒适安全性以及他们所看到的周围情况的巨大差距。

在每一种情况下,我们和中介组织或非营利性顾问一起工作,以确定在该国的需求并开发出员工投票的原因和人口名单。一旦他们发现最感兴趣的领域,雇员委员就会与中介组织或顾问一起工作,寻找

非营利组织和慈善机构并获得基金会提供的资金。

提问:工作在各个国家非常不同吗?

是的,绝对是。列表是不同的,而且雇员也在做不同的选择。在一些国家,我们仅仅资助一个组织,但在另外一些国家我们会选择三到四个,这取决于国家的大小。我们也想确保我们的雇员在与赠款项目的联系上有一些志愿机会,那就意味着根据雇员关注点在不同的组织之间分散赠款。

提问:从你的观点出发,有哪些挑战?

我们依靠当地人民进行联系和尽职的调查工作。他们是我们的眼睛和耳朵,并且做了很不错的工作。不过,该计划涉及我们公平管理的问题,尤其是当定义该项目的时候。这是最困难的部分。

有时,一个问题出现了,它对于我们的员工很有意义,但却不被我们了解。我们就会说,“我们知道这对于你而言是非常重要的,我们尊重它,但这超出了我们指导原则。”此外,我们一开始赠予100,000美元开始,但现在已经削减了一些,部分原因是我们的资金来源有些制约,部分因为我们目前在更多的国家捐赠,部分因为某些组织需要的钱到账太快而它们的项目甚至还没有精心设计好。由于以上这些,我们也决定以两种方式支付资金,并且时间超过两年。

提问:你们从这些经历中学到了什么?

我们学到的一件事情是,在

美国我们总有谈论世界苦难并为其归纳原因和主题的偏好,但是这在世界其他地方不一定起作用。在美国,我们倾向于分开处理饥饿问题、无家可归的问题、艾滋病问题、妇女儿童的状况问题等等。但在许多地方,人们的慈善本能要以地域性集中的多。这是一种非常非常传统的慈善理念——人们回到自己的乡村并捐出口袋里所有的钱。当问雇员他们的理由和想法是什么时,他们就会以一种茫然的眼神看我们。我们在巴西和印度项目会以一些人的收益而结束,如巴西的家庭、印度的儿童,他们会成为慈善捐赠的受益者。

提问:国际社会服务基金对于基金会和公司的价值是什么?

美国运通基金会(American Express Foundation)在全球有90000的员工。员工有时会请基金会帮助他们曾经参与的组织,坦率的说,我们需要对这些请求说不。在美国,我们有员工匹配项目,但是在这其他大多数国家是很难复制的。我们也有一个全球的项目,对雇员参与志愿工作的组织进行小额捐赠。我们的资金使用过程可以让雇员参加到更大的捐赠项目中来。这是另一种传输其慈善动能的方式,而且也有助于说明该公司是一个良好的企业公民。

另一方面:管理资金的“团队”对员工而言是非常有价值的训练,它带来与他们所需社区的直接接触。为队伍服务的人一定可以成为更好的管理者,也能够更好地代表公司。

处理距离和差异的问题

“任何在国际活动的组织都需要处理它在自己国家中形象的问题。你会被视为你国家文化的代表。”

以美国为例，形象不一定总是正面的。这具有争议性，你需要记住。”

国际出资者持续不断地面临着他们的捐赠对象很遥远这一问题。距离会影响捐赠者如何按照项目进度工作，支持受助人解决问题，并办理货币兑换之类的琐碎问题。然而我们的捐助者认为，相比于空间距离，文化差异带来的挑战更需要不断的关注。正如在中西部基金会工作的一位捐赠者解释的那样：

“你必须明白的是，即便作为一个捐赠者，你也是海外国家的客人。每一个国家都有自己的价值观、传统和需求。当国人不在意这些区别的时候，结果会很糟糕。”

仔细的尽职调查，开放的心态，和相互尊重的态度，都是有效国际捐赠中至关重要的部分。本节介绍一些捐赠者的谈判，关于如何建立与受助人的关系，监督他们的工作，并保持一种联络感。

理解并保持文化差异

许多捐赠者强调，让大家认识你计划工作的国家或地区的重要性。学习诸如历史和当前的事件，社会群体之间的关系，宗教的作用和其他信仰系统等，可以帮助你和你的捐赠定位。

一位基金会的法律顾问描述了一个案例，问题发生在基金会在不太懂得当地政治环境时挑选NGO的合作伙伴。

“之前有一个投票有争议性的总统选举，而这充满强烈的政治情感。我们没有意识到，各个社会阶级的人们已经进行了他们的选择。我们的时间用完了，但我们没有等到事情

安顿下来。随着两个进入决赛的组织，出现了与执政党关系的指控。”

有时面临的挑战存在细微的文化联系。例如，和东欧民间社会组织工作的捐赠者发现，她不得不调整她的做法，以推进在后共产主义社会的社会性别平等：

“我和世界的一部分打交道，那些地方或者认为性别平等已经达到了，或者将其视为共产主义的价值观。提起东欧人，（女权主义和性别平等）通常会与苏联占领、拖拉机上下的妇女相联系。这对很多人意味着，妇女被迫做繁重的劳动，把他们的子女放在可怕的护理中心整整一天。”

文化差异也意味着在一种环境里工作良好、在另一环境中无法工作的模型。南非一家NGO的主管描述了国际出资者在偏远地区借用小额贷款项目的努力：

“小额信贷为人们带来收入，它在世界各地已经非常流行，在我国其他地区也获得了成功。在该地区引入小额信贷的努力会崩溃的原因有很多，但一个重要的原因是，当地的文化价值观和传统与这种理念不合拍。这次失败显示了，对于每一个发展问题没有既定的公式。”

另一个常见的主题是对于知道国外如何评价你的需求，一位在全球工作的欧洲捐赠者说：

“任何在国际活动的组织都需要处理它在自己国家中形象的问题。你会被视为你国家文化的代表。以美国为例，形象不一定总是正面的。这具有争议性，你需要仔细考虑。”

捐赠者提醒人们要避免在不熟悉的环境中带有文化的刻板印象。要问的问题有：仅仅因为这个人是一个成员，我就可以让他代表整个团队吗？

沟通和报道

对于捐赠事业的关系而言，没有比和受助者的日常沟通更加基本的事情了。跨越时区、语言和文化的沟通可能需要来自捐赠者和受助者双方的计划性、敏感性和持久性。

进度报告。如果不仔细组织，这个含蓄却必要的捐赠方面可能会导致捐赠者和受助者之间的痛苦。在国际领域，如不可靠的邮政服务等潜在的误解和实际的考虑，是非常重要的，报告准则需要明确规定并保证各方理解。

您可能要考虑的问题有：

- 报告中应包含什么样的信息？
- 他们必须何时交付？
- 他们必须是印刷和邮寄，还是电子邮件也可以接受？
- 什么样的报告格式是可以接受的？

在建立报告体系时，想想什么对受助者而言比较方便可行是很重要的。一个国际基金会的捐赠者说：

“一些受助者在非常不同的环境下工作，在某些国家，我们通过电子邮件接收报告，因为受助者无法通过其他方式收到它们。”

然而其他的例子中，电子邮件可能并不能很好发挥作用，或者可

处理差异的策略

广泛做背景工作和调查。最初的调查、思考、倾听可以避免你陷入假设和刻板印象的泥潭。

- 寻找其他出资者支持的项目，包括那些以你感兴趣的国家和地区为基地的出资者。
- 听取不同的声音，包括实业家、学者、商界人士、公共机构官员。
- 和潜在的利益相关者尽早联系以帮助澄清不同的观点。
- 避免十分依赖受助者。一个来自较小的家族基金会的有经验捐赠者，通过和每个人交谈融入不熟悉的环境当中，“我还能和其他什么人谈谈吗？”，“把我介绍给那些和我持不同观点的人吧。”
- 利用一些时间消化你受到的指导。

建立沟通渠道。一旦你已经完成了背景工作并准备进入捐赠关系，那就和受助人建立明确而相互尊重的沟通渠道。有一些地方人们关于需要做什么有着很不同的理念，或者可能以一种美国人不大习惯的方式阐述而遇到麻烦，当在这些地方谈论捐赠术语时，这建立沟通渠道显得尤其重要。

- 明确你自己对于联系和报道的预期。你想要每个月听到受助者的声音吗？还是两个月一次？每年？你希望电话交谈还是通过电子邮件？
- 让你自己和你工作的沟通文化熟悉起来
- 从同事或顾问哪里获得指导
- 决定如何去处理语言的差异。你将使用哪种语言和受助者交流，和潜在的受助者交流，和广泛的公众交流？你会雇佣翻译吗，还是让你的职员充当翻译的角色？

和受助者一起，建立成功的基准点。试着从一开始就弄清楚，一个受助者会如何被评价为成功。

在国内利用多样性的特点。在美国，具有文化多样性和多语言背景的职员可以将你的技能和全球知识带到捐赠过程中。

沟通和文化差异

有些捐赠者已经发现，许多国际受助人似乎过分关注令人失望的出资者——也许甚至超过通常的美国情况。另一方面，他们观察到，对一个出资者的沟通风格，有时可以有真正的灵敏度，甚至有抵触情绪。例如，一个小型的家族基金会的主管惊讶于受助人及申请人和她的书面沟通的反映是多么不积极：

“在一个像海地这样的口头文化区域，约80%的人是文盲书面文字拥有我从来没有见过的重要性。写下来的东西被视为所有意图和目的的法律文件。我与海地人的一起工作了很长时间，只有当我们开始定期交流书面备忘录的时候，我才意识到：我的思维被书面工作困住了。我真的要在手机上做很多，某些事情我最好还是不写出来。因为一开始写作时，钟声就响起了，窗户也猛然被关上了。”

能准确地筛选出投资者最感兴趣接触的组织。正如一位国际出资者所言：

“你的申请、报告表格和沟通方式可以决定你申请的组织类型。电子邮件和网络申请可能只在主要城市有用。用这种方式，你可能会和精英类、国家性质的NGO取得联系，但是却会错过和社区连接的小型组织。”

我们的捐助者也说到，捐助人的洞见需要许多时间和支持：

“对于小型合作组织而言，这是它们第一次收到数量可观、或是有进度报告要求的赠款。所以我们要求季度报告恰恰是帮助它们。我们试图更加紧密的监管并在年末查看它们的财务状况，或者通过实地考察来对所有的收据和账本进行抽查。”

捐赠者解释说，这个目的就是和一些能够早些提醒你预防某些问题的受助人建立关系。据一位担当指导海外受助者工作方面责任的出资者说：

“与我们国内的受助者相比，这需要花费更多的文字工作对国内的受助者而言，我们要求一年一篇报告。在非洲，我们半年就要一篇。这就让我们的顾问去做两件事情：第一，较早指出在技术方面或者目前进度的问题；第二，顾问们必须关注其趋势。”

语言和翻译。 当在一个不把英语作为第一语言的国家捐赠，在美国的捐赠者发现他们需要选择一种语言，当然最主要的还是英语，保证与捐赠相关的商业活动可以进行。

在建立关于语言的政策方面，你可能会想了解：

- 你可以为受助者花钱提供翻译服务吗？你可以依靠自己的雇员在家中处理翻译文艺吗？
- 什么样的表格和文件需要翻译？
- 你应该怎样处理信息和沟通的需要？
- 可以找到好的译员吗？如果找不到，你和你的受助者可以用什么技能帮助当地人呢？
- 如果你只掌握英语，那么会错过一些核心团体吗？

一位在中介机构中工作的捐赠人咨询顾问说，即便她的组织有规定，只接受英文提案，但是她和同事在与地方组织打交道的时候也很灵活。她指出，他们在把文件翻译成受助人第一语言的时候，确实也遇到了一些麻烦。

一些捐赠者接受多语言的提案，然后让自己的职员翻译它们。比如一个电子慈善就接受英文、法语、西班牙文件。

一位参加东欧出资者联盟的捐赠者描述了和受助人合作，提供翻译服务的情况：

“我们和一家总部在白俄罗斯的公司合作，它为我们提供合作意向书、合作提案、捐赠协议和各种文件的语言翻译。我们也和其达成了将提案、报告和普通要求翻译成英语的协议。”

保持联系。 一些捐赠者强调和国际受助者的开放性沟通智慧。幸

运的是，随着电子邮件和网络的可达性，即便在非常偏远的地区，保持沟通也比以往容易很多了。一旦沟通的大门打开，出资者经常会发现受助人非常渴望保持联系。一位捐赠人代表描述了他与小型非洲组织联系的经历，该项目致力于向艾滋病感染的女孩提供支持和教育：

“当人们收到第一笔捐赠的时候，那些很年轻的组织十分渴望多多交流。主管会每周给我打电话或发邮件，也许仅仅就是聊聊那些女孩。这绝对不是正式的报告，但是这对她意味着很多，因为她获得了支持，并且有人可以倾听并帮助做哪些她愿意做的事情——比如在全球的教育事业。”

一个总部设在纽约的小型基金会的出资者强调说，频繁和私人的联系可以确保受助人较好的使用资金：

“我们从不资助那些我们不了解的事情。我每年前往亚洲五次，所做的事情就是确保钱被用在了应该用的地方，这是我们都要遵守的准则。如果资金没有合理使用，我们可能被解雇因而无法再做捐赠。1987年以来没有人让那个我们失望。和受助者保持联系可以起很大的作用。”

货币和兑换

在现金管理方面，你可能从问以下问题开始：

- 应该在那个银行完成支付？
- 现金应该怎样兑换？
- 拨款是一次性到账还是分期付款？
- 应该用美元还是外币支付？

我们的捐赠者推荐在兑换捐赠资金时使用银行电汇，而不是支票，并且通过那些有强大国际业务的银行，至少也要在捐赠进行的国家或地区有较大的影响力。

一位基金会的财务官员说：“使用银行电汇可以保证安全性和快捷性。并且要保证受助者可以给你提供完整的信息：银行的正确名称，账号，国际编码等。当银行在做汇款时，会要求检查美国部门的财务列表，因此你可以从这种看似多余的辛苦中受益。”

对于资助者和受助者而言，现金贬值是非常危险的。关于你计划工作国家的货币稳定性问题要咨询你的财务和法律专家，并在必要的时候及时调整。

比如，一个基金会捐赠管理者说：“如果你知道一个国家有很长的货币贬值历史，那么你就不会预先付总额。懂得这些，我们有时可以策略性收回一部分捐资。”

另一位捐赠者给出了以下建议：“用美元汇款是个好想法，因为受助者可以换成资助需要的当地货币，特别是在通货膨胀的情况下。这也让受助者可以就兑换比率、兑换日期进行协商。”

顾问和当地代表

一些捐赠者雇佣值得信任的代表在美国之外充当他们的耳朵和眼睛，以此缩小和受助者之间的距离。

国内顾问可以帮助出资者寻找机会、形成提案，并在后来管理项

如何找到当地的顾问？

寻找正确的顾问往往从向其他资助者打听推荐人开始的。正如一位国际资助者解说的那样：

“在大多数国家，你希望和同行的出资者、有经验的捐赠者交谈并询问：你知道谁比较好？你建议我们同谁交谈？”

然而，其他的捐助者呼吁应该努力确定更广范围的潜在顾问，并保持联系。一位捐助者建议道，应该在你想要工作的区域与支持当地资助者的组织相互协调。全球资助者支持计划（WINGS）（www.wingsweb.org）持有一份名单，而且被地区和国家管理，名单包含了全球的资助方协会成员和支持组织。

目、评估成果。一些捐赠者通过和其他捐赠人或机构建立委托关系，可以获得相同的收益。

为了在非洲提升他们的项目，一个家族基金会很认真工作，发展和有技能的顾问之间的关系：

“我们总是能听到几乎相同的申请。一份申请并不能告诉我们足够的信息去判断该组织的工作是否符合我们的兴趣。我们意识到需要能在一段时间定期和社区组织工作、产生一些合适的资助请求的人们。我们雇佣顾问在一段时间内建立信任。他们从审查捐赠要求的工作开始。目前我们收缩到了每年一段时间，和几次旅行。他们已经成为我们申请人的咨询者，他们理解我们捐赠背后的目的、意图和价值观。”

当基金会董事会想要探索一个新项目，帮助非洲染上艾滋的孤儿，他们就向顾问求助：

“我们知道，响应范围可以非常广泛——从医学研究，到提供药品，到支付孩子的学费。每当我们的顾问做一个探查之旅，我们就能够开拓出一个资助生态圈。”

然而，一个技术援助提供者呼吁，未来的资助者要作出努力，以“打破主要在城市获得本国和外国的顾问往往向小圈子的NGO资助的怪圈。”他认为，忽略名气之后的观察很重要，如果目标是接触那些之前没有收到来自国际捐助者捐赠的农村社区或组织。

经验丰富的捐赠者也谨慎地说，顾问和出资者需要明确顾问的作

用和权威，以及和受助人沟通的限制。要明确顾问是提供意见给外部出资者和受助者，还是充当捐助方的代表。当顾问帮助制定提案或提供持续的技术援助时，这种区分特别重要。

孟加拉国基金会的首长描述了当出资者不坚持他们在角色和权威上的清晰度时，可能出现的混乱情形：

“我认为在孟加拉国，和许多南亚地区正在发生的是，一种顾问文化已经得以发展。在许多地方，顾问有特定领域的影响力。小额赠款寻求者在某种意义上被迫依靠他们。有一个印象，如果你去一个特定的顾问那里，那么你就有机会获得特别的捐资。”

不同环境中的捐赠

许多国际捐赠者在很艰难的政治环境中支持着相关项目。他们如何管理去引导的进程、推进其目标？我们的捐赠者提了几条基本的建议：

- 选择有能力的可靠盟友
- 密切关注适用于当地组织和国际捐赠机构的法律法规
- 支持和你自己最根本的实际利益一致的工作
- 建立切实的目标
- 耐心的工作

在以色列工作的一个捐赠者解释了寻找优先性话题的价值，然后确定合格的指导者：

“对于在中东的工作，人们有很多非常合理的担忧，长久以来那里一直流传着说，中东比世界上其他地方更加复杂。但还有一点很重要，要记住以色列与其他任何你可以资助的国家没有什么不同，不仅仅是和平或者人权问题。无论你的兴趣是什么，你可以在这里发现这些议题：动物保护，环境，不管它是什么，你要做的就是找出它，然后找到以色列的相关指南帮助你打开世界的窗户。”

有时一个理念可能需要等待合适的时机。捐赠者的一部分工作就是找出捐赠的合适时机并抗拒那些由实地危机、你的组织捐赠周期或其他紧迫性原因带来的压力。比如，在南非的一位捐赠者说：

“有一个1990年由黑人妇女活动家发起的组织，他们试图在高度被控种族的时期谈论性别问题。我们最大的担心是它会被看做分裂，例如这样的实际就是不合适的。在一年后的非洲人民大会上，一个妇女试图提出类似的议案。（虽然它是不成功的，）它确实让人们思考和谈论调动周围的性别，而在这一点有可能让我们做出捐赠。”

和中介机构一起工作

“他们为我们提供了一个从其办公室到周边社区的即时联系，也带来了与当地非盈利机构工作的专业知识和法律常识。”

一些资助者选择中介组织传输国际支持。通过一个中介在全球资助往往是最简单的方法，尤其是对需要实现税收优惠资助者。然而，中介机构也可以提供其他重要的优势：

- 员工的专业知识可以帮助探讨问题，确定受益人，和检查项目
- 帮助弥合语言和文化差异
- 熟悉社会，政治，和文化背景，包括当地的风险和冲突
- 访问相关的网络和组织
- 工作人员的时间储蓄或行政开支
- 当地的会计和基础设施报告
- 地方性法规和规章的知识

有效的中介机构往往对出资者的利益以及能够使他们实现自己的目标的发展战略很敏感。例如，有一个中西部的家族基金会资助者，他曾支持一个和中介组织有合作的新农业科技发展，为菲律宾当地农民带来了技术，他说：

“该技术用于保存番茄之类的作物更长时间，或者把没有损坏的鲜花运向市场。有了我们的捐资，中介组织用测试的方法，在10到15个社区的200户农民中进行了试点。一旦真的有效，它们就会进入全国农会并到达全国范围内的农民。农民的收入趋于增加50%以上，没有像化肥一样的任何额外投入，现在使用它的农民已经超过了8万。”

在某些情况下，中介机构是长期值得信赖的合作伙伴。当总部位于波士顿的家族基金会希望给予阿富汗妇女、女童学校紧急援助时，其董事便从一位经验丰富的中介机构那里寻

求帮助：

“我不知道任何有关阿富汗的事情。我们发现，作为我们长期合作伙伴的一家国际中介机构，正在那里处理一些紧急事件，所以我们与他们联系，并开出了支票。我们知道他们对这些钱负责，并且在如何使用它上很有创意。”

这里有一份可能并不完整的主要中介组织名单，还有一些有助于理解它们各自风格的组织。

“再资助”中介(Regranting Intermediaries)

那些重新获得支持的中介组织提供一种在其他国家使用资源的简单而灵活的方式。被定义为美国国内税收事务规例下的慈善组织，总部设在美国的中介机构能够接收美国出资者免税捐款。再资助的中介在海外也越来越常见。

对于刚刚进入国际捐赠的资助者来说，再资助的中介提供了一种涉足新国家或议题的好途径。一个美国基金会兼尼加拉瓜中介机构的主管描述了她的组织给那些强调妇女权益问题的出资人所提供的帮助：

“我们在国内开展项目工作，并给她提供了一些团体的例子，这样她就可以缩小范围，把注意力集中在那些最想资助的项目上。之后，我们向那些团体索要提案，她选择了自己有相关经验的领域，并且依然可以从我们这里得到帮助。”

全球慈善论坛提供了一个关于美国再资助中介的搜索数据库。该数

数据库可以在全球慈善资源的网页上找到。(www.philanthropyforum.org)

当地或“土著的”慈善机构 (Local, or "Indigenous" Philanthropies)

美国的捐赠人有时与位于其他地方的慈善机构合作。一个地方出资者，可能成为现场信息源、资金合作伙伴、中介机构、受助者，或其中的一些组合。非洲妇女发展基金从全球基金会和其他捐助者那里征集资金，在一个高优先级项目的范围内协调参与，并与非洲NGO密切合作，制定方案和建立体制机构。

与当地资助者的合作可以采取多种方式。田纳西州的一个社区基金会的项目官员描述了一个国界另一边的社区基金会如何让与自己组织跨国界的捐赠事务相连：

“他们为我们提供了从他们办公室到周边社区的快捷联系。那看上去就像一个外地办事处，我们可以与不同的出资者、非盈利机构共同策划一个项目。他们在奇瓦瓦 (Chihuahua) 的环境项目上帮助我们很多：他们比我们的职员更容易到达更偏远的地方，而且比我们的职员更熟悉那里的人们。他们同时带来了在地方非盈利组织工作的专业知识和法律常识。”

我们的一些贡献者指出，建立土著慈善组织的，以及较大的地方拨款的决策部门，是一个有价值的目标。悉耐古斯 (Synergos) 研究所通过其全球的慈善事业和基础建设项目，帮助建立和加强拉丁美洲、南非和东南亚本地的当地基金会建设。

分散资助(Diaspora Funds)

分散资金推动并促进对一个特定移民社区的在本国的捐赠。当他们变得更成熟，分散资金也可能开始从更广泛的捐助者处筹集资金。

巴西基金会(www.brazilfoundation.org)的创始人回顾了一组在美国的巴西人的想法：

“我和40个年轻巴西人参加了在纽约的婚礼。我在房间中来回走动询问，‘如果你可以提供一之直接对巴西人有影响的项目，你愿意给予什么呢？你知道在美国，你的这些作为是可以减税的吗？’第一，回答是非常积极的。第二，他们并不知道可以减税这回事。许多人回答说他们乐意在这里或那里捐助。换句话说，他们已经有了捐助的习惯，但是并不知道在巴西如何去捐赠。”

公益创投基金 (Venture Philanthropy Funds)

公益创投基金，尝试应用设想和风险资本投资的慈善事业，包括自己的业务还有对于受助人的期望。通常情况下，该基金为出资者提供几种“组合”，每中组合包含一种强调特定社会问题的赠款和投资组合。

阿酷曼基金会 (Acumen Foundation) 成立于2001年春天(www.acumenfund.org)，它的创始人解释了“创始合伙人”如何投资于低成本助听项目发展的，该项目目前分布于南非、印度和其他国家：

“我们前八个月的目标——实际上我们也达到了——就是开始和

“再资助”还是当地慈善？

非洲妇女发展资金的主管碧斯·阿迪蕾耶·法耶迪 (Bisi Adeleye Fayemi) 写了一篇“为什么我们需要地方资助者”的文章，发表在2003年的联盟杂志 (Alliance Magazine) 上。

“我想，我的组织被称为地方捐赠者，而不是一个“再资助”的基金会……地方捐赠者在推动各国政府、私营部门、非政府组织和社区机构的联系和良好意愿方面发挥了关键作用。这些联络可以使赠款增值。通过提供解决结构不平等、治理不善、资源分配不均、侵犯基本人权的机会，可以有投资赠款最大的回报。”

非洲妇女发展基金 (www.awdf.org)，总部设在加纳首都阿克拉，在妇女人权、政治参与等问题上提供支持，同时也涉及全非洲其他组织的议题。

文章出现在中介组织的一个特殊部分。要订购本杂志，或阅读额外出版物在线联盟，请浏览阿拉维达 (Allavida) 网站 (www.allavida.org)。

选择中介机构合作伙伴：需要考虑的问题

- 你对中介机构的选择和处理项目的跟踪记录感到舒服吗？
- 你对筹资决策的投入水平满意吗？通常情况下，出资帮助建立赠款的标准，但中介机构需要做出关于个体捐赠的决定。
- 中介有哪些控制方式以确保资金明智使用？中介机构的控制和行政费用的报告如何？
- 什么是中介机构的国际声誉，它支持的项目在哪里？
- 中介机构会如何向出资人报告？
- 中介机构是否拥有美国501(c)3身份？如果没有的话，当你知道你无法获得捐赠后的税收优惠时，你会感到舒服吗？

美人捐助10万美元的20个捐资伙伴合作。我们的第一个投资组合设计卫生技术，拥有2亿美元的资金组合。人们一开始可能会说，‘我并不在意助听器，我仅仅是喜欢这种模式。’这些途径让我们思考卫生保健市场的组织结构，以及我们如何创新以带来更有效的变革，这些让我们非常兴奋。”

电子慈善 (E-philanthropy)

电子慈善事业是一个相对较新的现象，它使用互联网技术去匹配提供支持的资助者与海外的受益者。例如，通过其世界校舍计划，网上援助项目 (www.netaid.org) 涉及了企业和个人志愿者，以及在印度，津巴布韦，巴基斯坦，中国，海地，和其他国家的教育项目捐助人。该组织对捐助者兴趣的回应反映在一个故事上，一个网上捐助 (NetAid) 职员讲述了她在南非项目上的努力：

“当我们推出世界校舍时，南非的库存中没有这种项目。我专程到南非，在那里遇到了很多不同的非政府组织领导人，并做了很多实地考察。我们能够对那些表示对南非有兴趣的公司做出展示。所以有时我们定制自己的方案。”

捐助者提议的资金 (Donor-advised Funds)

个人捐助者越来越多地转向以捐赠者担任顾问的基金，往往协调通过已建立的公益慈善事业，商业金融服务公司，甚至当地社区的基础，作为海外的工作机制。为了开展一个基金，捐赠者需要为公益慈善的资金做出不可挽回的贡献，而这通常是以行政费为名义对投资管理承担法律责任。

虽然他们通常需要捐助者保持其资金的最低余额，大多时候资助者会被建议随时捐款。通过潮基金会 (www.tidesfoundation.org) 和美国慈善援助基金会 (www.cafonline.org/cafamerica) 这样的组织，美国资助者可以建立捐助者提议资金来进行国际资助。

“朋友式”的资金 ("Friends of Funds)

这些建立在美国的资金传输对特定海外机构的支持，如学院或大学、基金会、艺术机构、博物馆等。寻找隶属于特定机构或在某国家地区工作的“朋友式”资金，可咨询指南之星GuideStar (www.guidestar.org)，这是一个美国全国数据库，拥有超过850,000个IRS认可的慈善组织。

关于中介组织的进一步阅读

关于中介机构和他们所做工作的详细情况，可以看看保·约翰逊 (Paula Johnson) 所写的《国际捐赠：改变世界》(Global Giving: Making a World of Difference)，由慈善倡议 (The Philanthropic Initiative) (www.tpi.org) 出版。

约翰逊是哈佛肯尼迪政府学院全球股票倡议 (Global Equity Initiative) 项目的调查者，在书中提供了很多中介组织的案例，以及一些建议和信。

全球视角下的国内资助

全球赠款，正如埃米·特卡森（Emmett Carson）为地球村（1997年基金会理事会）在《捐赠》（Grantmaking）中描述的一样，全球捐赠是一种认识到国际和本地的事件过程相互作用的捐资形式。它不一定需要美国以外的资金，或者不一定需要自己社区以外的。

一个明尼苏达州的妇女基金会的主管说，“不只是美国明尼苏达走向了世界，世界也已经到向了明尼苏达州。这里的人们来源广泛，从埃塞俄比亚到索马里到老挝等等。他们为什么在这里？全球化和我们参与的战争正在改变着世界经济。“国际”不再是来自遥远地方的人们，它是从世界各地到达的最近定居者。”

国际视野不仅有助于我们了解当地问题，在解决方案方面可能也有帮助。一个社区基金会主管描述了帮助解决痛苦的地区误解的一小步：

“几年前，在我们所服务的县，西班牙裔人口的大幅增加。县长写信给移民局说：‘请让这些外国人离开。’这对社会有“偏光效果”。一个本地团队赞助了去墨西哥的公共官员的考察，帮助他们了解移民问题。我们问捐助顾问说，他们是否可以用一部分资金让他和其他人也参加到旅行中来。我们只需要6000美元，这不是一笔巨大数额。官员像变了一个人似的。他公开宣布，他将努力让该县欢迎所有的居民的。”

事实上，在国内工作中利用全球视角是非常有可能的。下面是我们的捐赠者提到的一些小理念。

加强跨国联盟

一些出资者已经为美国的组织做了捐赠，旨在补助那些扩大其国际议程的项目。例如，一个南加州的企业出资者，帮助当地的自然史博物馆与墨西哥的组织合作，拍摄了一部教育影片，该项目强调了双方的共同利益，并为进一步合作奠定了基础：

“我们赞助了巴哈和海科尔特斯（Baja and the Sea of Cortez）的IMAX电影拍摄，描述当地的自然史博物馆和墨西哥最古老的的自然保护组织。影片展示了半岛的生物多样性，让人们产生保护环境的欲望。它已经成为了美国和墨西哥的保护组织筹集资金的关键。”

开放沟通渠道

许多资助者赞助一些项目以鼓励国际同行之间的沟通——从小学生到非营利性服务提供商再到政府高级官员。

家庭慈善事业的创始人解释了一个组织的起源，该组织旨在发展全球师生之间项目学习，使用互联网和其他新技术：

“我们的项目于1988年开始在莫斯科和美国各12所学校开始。那是一段非常困难的时期，但是该项目进行的非常成功。15年后，那个我们作为副产品的特别项目，已经包含了100多个国家、15000所学校中的100万名儿童的项目学习，它跨越国界，因此也跨越文化和宗教的界限。”

因为希望激发具有全球视角的国家政策，一个大的东海岸的基金会为来自主要发达国家的卫生部长召开

了年度研讨会。官员们审查了国际比较研究和讨论了提升国家卫生保健系统性能的战略。该基金会还支持使卫生专业人员出国学习创新理念的交流计划。

美国资助者越来越多地寻求在全球舞台上为本国工作的借贷策略和观点。例如，起源于孟加拉国的小额贷款，通过格莱珉（Grameen）银行的开创性工作，已进入美国各社区，参与由基金会支持的减贫工作。

一个在中西部城市的基金会强调由联合国“世界人权宣言”所界定的人权定义，并要求所有申请人“描述他们的工作如何提高人的尊严，承认起码的权利和标准，或在影响当地社区的系统变化。”

解决全球问题

某些出资者感兴趣一些国际问题的解决，如环境保护，经济发展，妇女权利领域等。策略包括监测政府遵守国际协定，推动民间社会组织的全球网络，并召开紧迫性问题的会议。

关于捐赠者在国际会议上捐赠的反应和切实可行的建议，参见《散财之道》（GrantCraft）上的文章：世界峰会和会议：全球舞台上的捐赠者（www.GrantCraft.org）。

来自资助者的重要经验

- **自己了解有关的法律和税务问题。**如果你决定直接提供资金，你需要对国内和目标国的相关法律和税收问题进行详细调查，并建立管理你的工作的进程和时间表。列出作为联盟的职员和长期顾问的名单，以确保一切按政策平稳、有规划的运行。一个来自私人基金会的管理员说，

“普通的管理员是帮助受助者回答问题的另一双耳朵，帮助他们了解如何思考的报告，或其他事情。”

- **给自己研究和思考的时间。**我们的捐赠者强烈建议利用大量的时间教育你自己、你的同事、和对目标议题以及捐赠国家感兴趣的的董事会成员。前欧洲的一个主要捐助中心和图书馆的负责人告诉我们一个故事，关于一个环境出资者如何在东欧开始他的工作：

“他们最初想知道的是，其他人都在做什么，以便找到差距和机会。他们让你一个毕业生进入图书馆，排列了一两个星期，然后写了一份完整的报告。”

- **澄清引导你赠款的价值观。**一个家族基金会的捐赠者解释了组织的价值观是如何应用于捐赠当中的：

“我们有局部的领域，如社会发展，卫生，经济发展等，但在这些领域有几百种可能的方案。我们面临的挑战是

创建一个展示板。我们阐述了一组价值观：决策中的当地参与，听取当地人和自下而上的建议。这排除了很多东西。我们意识到，我们不会资助那些想要进入新社区开展新工作的外部人士。我们将和那些正在一线、正在增进当地居民的能力以解决自己的问题的人一起工作。我们的一些捐赠会给予总部设在美国的非政府组织，但是只有当它们与国外的社区组织有密切联系的时候，我们才会资助它们。”

- **确认机构和个人约束。**你会将多少财力、工作时间和个人时间投入到国际工作？你想在多大程度上亲手运作呢？你的组织可以管理项目决策以及涉及直接捐赠的法律和税收问题吗？还是通过中介机构更有帮助，至少在最初阶段？

- **制定方案帮助你 and 受助者与申请人有效沟通。**你计划工作的国家或地区的沟通文化如何，你和受助者交易的条件怎么样？例如，人们更喜欢面对面的沟通，还是通过电话或电子邮件处理工作？他们会在出现坏消息的时候及时沟通吗？

捐赠人强调与受助者一起工作的重要性，以确保相互安慰和澄清有关联系时间和方式的问题。

- **考虑实地访问或游学的方式见到潜在的受助者及他人。**这些可能为捐赠者提供其需要的资金介绍方面的关键信息。例

如，一个小型家族基金会的主管回顾了访问墨西哥农村社区发展项目网站的情况：

“主管是这些魅力四射的人员之一，我可以打赌，他会亲自去做这个项目。在办公室的这一天，我知道这不是一个死板的科层组织：这是一群慷慨激昂的人。”

- **仔细听取当地社区的利益和关切。**经验丰富的顾问协助，特别是在帮助协调当地的对话。会议组织范围内的领域，并为他人了解你。探索与潜在的受资助领域时，请记住，你的教育可能花费他们的时间和资

源。您可能要报销差旅费，提供酬金，提供培训，或包销类似问题的工作组网络，并相互借鉴。

- **将小额赠款作为一种探索该领域的方式。**这种方法提供了一个了解一个领域或国家的机会，同时也给你一个机会，给那些不适合较大的捐赠但有前途的项目给予及时的援助。
- **充分利用当地慈善机构的知识和联系。**捐赠者建议与当地的捐助者和捐助者网络建立联系，特别是在收集初始信息、并进一步考虑伙伴关系的时候。

受助者想让资助者知道的事情

- **其他国家的人们可能不理解美国慈善事业是如何工作的，或者你作为捐赠者的角色。**请记住，告诫一名受助者，与你说话的人可能不明白你是否在收集想法或做出决策。
- **在一个地方工作很好的模型并不一定适应另一个地方。**当地的文化——包括对创业的态度，捐赠和腐败的模式，对外界的看法，都可能使一个项目失败，即使这种方式在其他地方可以工作得很好。
- **试图澄清技术术语的含义。**在美国意味着一件事情的术语，可能在其他国家有不同的含义或内涵。尽量花时间讨论所有各方真正希望完成的事情，如何完成工作的方式。
- **明确你退出捐赠的计划。**我们的捐赠者强调一种眼光的重要性，这种眼光要求从一开始就有最终撤出的准备。从你开始从事另一个国家的事务以及塑造自己的角色的那一刻起，就要制定过渡战略。
- **翻译上的策略性。**确保重要文件和会话能在英语和你正在工作的国家主要语言之间的顺畅转换。在全球工作的美国受助者在国际会议前翻译所有的演示文稿，作为对双语参与者帮助，并有助于提高同声传译的质量。

本手册使用指南

本指南主要用于帮助捐赠者、财务受托者和捐资人，在做决定的时候加入捐赠事务的全球视野。它可能在以下方面有帮助：

- 了解那里存在的资源、伙伴和信息
- 获得关于全球捐赠的法律和逻辑上的整体理念
- 比较选择中介机构和直接捐赠的各自优势
- 受托人或个人捐助者穿过一个国际工作的初步决定
- 在国内的捐赠议程中引入全球视野

致谢

特此感谢那些无私的同我们分享经验和见解的资助方、受助方、基金会员工、咨询顾问，以及所有为这本指南奉献时间、才华和观点的人们。

Natasha Amott	Higginson	Acumen Fund	J.P. Morgan Chase Foundation
Ellen Arrick	Paula Johnson	Africa Grantmakers Affinity Group	McKnight Foundation
Aaron Back	Natalia Kanem	Albert Kunstadter Foundation	NetAid
Daniel Bartholomay	Gisela Keller	American Express Foundation	New Visions Philanthropic Research and Development
Jane Ransom	Kate Kroeger	Bangladesh Freedom Foundation	Rockefeller Foundation
Douglas Bauer	Geraldine Kunstadter	Banyan Tree Foundation	Rockefeller Philanthropy Advisors
Carol Berde	Cathy Lavin	Blossom Fund	Sasakawa Peace Foundation
Louise Bowditch	Steven Lawry	Brazil Foundation	Sempra Energy Global Enterprises
Rob Buchanan	Lauren Maher	Business Enterprises for Sustainable Travel	Social Venture Partners Seattle
Junko Chano	Idelisse Malave	Centre for Development and Population Activities	Synergos Institute
Michelle Coffey	Niamani Mutima	Charles Stewart Mott Foundation	Tides Foundation
Peter Copen	Jacqueline Novogratz	Community Foundation of Greater Lorain County	Triangle Community Foundation
Craig Cramer	Kyle Reis	Copen Family Fund	Women's Foundation of Minnesota
Paul Di Donato	Yolonda Richardson	Council on Foundations International Committee	World Bank
Anne Dowling	Robert Rosenbloom	Dowling and Associates, Inc.	
Cristina Eguizabal	Shannon St. John	El Paso Community Foundation	
Nancy Feller	Erika Shatz	EMPower	
Leona Forman	Michael Seltzer	Ford Foundation	
Brian Frederick	Yumi Sera	Funders Concerned About AIDS	
Brian Frederick	Dan Siegel	Global Equity Initiative, Harvard University	
Barry Gaberman	Bradford Smith	Global Greengrants Fund	
Nicholas Gabriel	Chet Tchozewski	Goldman Sachs Foundation	
Elan Garonzik	Aron Thompson	Grantmakers Without Borders	
Peter Geithner	Isidore Tsamblakos	Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University	
Michael Gibbons	Jenny Yancey		
Irena Grudzinska	Iftekhar Zaman		
Gross			
Christopher Harris			
John Harvey			
Roman Herrington			
Cornelia W.			

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