



打造良性发展的公益产业链

构建资金实力和项目质量

——一个加强社区基金会的资助案例





构建资金实力和项目质量

——一个加强社区基金会的资助案例

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

构建资金实力和项目质量

——一个加强社区基金会的资助案例

目录

第一部分	第二部分	第三部分
如何使用此案例分析	使用需求提案书	后记
P2 挑战	P12 应对竞争	
P2 社区基金会倡议的来源	P12 赢家：三个案例	
P3 资助者先前的经验	P13 第一回合的预估	
P5 了解领域	P14 参与者观点	
P6 寻找干预的时间	P14 第二回合	
P7 构造项目		
P10 此案例的研究问题范例		

如何使用此案例分析

以下几页将描述福特基金会某位资助者的一段亲身经历，除了一些标志性的细节外，案例中所呈现的情景，以及工作人员面前的问题和选择都是真实发生过的，工作人员当时面临的是同样的问题和选择。但是此案例并不应该当成一门历史课；它也不能为所有资助者提供任何“答案”。那些答案得由你自己选择。

简而言之，这是一项促进思考和想象的练习。它可能有助于设计小组讨论的框架或者作为培训练习的基础（事实上，它最初就是为这个目的而编写的）。但就算私下阅读还是很有用的。它不是一份测试——这里涉及的问题有很多种可能的解决途径与方案。所以案例最后也并没有提供出所谓“正确”的答案。

如果你决定在小组内或是在培训课上使用这个案例，我们建议给参与者在讨论前留有充足的时间进行阅读与思考。因为这个案例提供给读者一个设身处地的机会，所以在他们开始想象她/他在这种情况下会怎么做之前，也许需要阅读几遍或安静地思考。事先传阅一些开放性的问题可能会有助于发起讨论，或是强调一些对于组内成员来说特别重要的问题。我们会在这个案例的末尾提出一些供大家思考的问题。

案例教学的方法虽然是由哈佛法学院与商学院发扬光大的，但它最初始于医学教育。医学学生需要举出一个真实案例，比如对于一个有特殊症状的病人，导师会要求他们对此进行诊断并给出建议的治疗方案。这种教育模式在临床医学领域一直占主导地位。与此同时，案例教学作为教学手段在各种职业教育中广泛传播开来。

所以秉承着这样的理念，我们拿出这个案例作为一种学习体验，同时也起抛砖引玉之效——幸运的是，我们的案例不会面对医学中生死攸关的后果。在福特基金会，已有几个工作组将这一案例应用到了培训课程或是小组讨论中，并运用不同的方法得出了不同的结论。同样地，我们鼓励你以一种扩展自身经验而不是学习他人经验的方式来思考。

挑战

资助者Sara Greene刚刚完成一项划分六个月时间探究社区基金会的工作，现在准备提出一个提案：一个达

几百万美元的针对社区基金领导力的资助项目。Greene相信这项提议既能加强社区基金会的资助事务，又能塑造社区基金会作为社区催化剂和资助者身份的效率。对她而言前景是喜忧参半的。

Greene所兴奋来自于她觉得一旦此提议成行，将会对该领域造成激励性影响。她所预想的这项提议基于一个前提：建立一个社区基金会的项目能力，将有助其达成资产发展目标。在她当时的认知之内，没有任何国家投资方可以明晰资产发展和项目效率间的联系，而且他们也没有探究出其在筹资策略中的应用。

尽管如上文所述，Greene还是有所忧虑，因为她知道将其简单的概念转换为具体的提案要求的时间到了。除了编写一个对此领域内的竞争阐述的文件，她还需要在一个即将到来的基金受托委员会会议上报告她的进展情况。Greene坐在桌子前对从何处着手毫无头绪。

社区基金会是为特定的地理区域服务的慈善机构，通常以城市或者乡村为单位，但是有时候也可能是整个州。并非来源于单一馈赠，社区基金会的资助是一个开放式的，即由来自不同来源的基金会举办，特别是社区中的富有人群。因为社区基金会被美国国内税收服务（U.S. Internal Revenue Service）委名为“公共慈善”，对社区基金会而言具有扣税作用。社区基金会是典型的资助者导向，而且其收入主要来自资助者。资助人既可以提供允许社区基金会随意处理的无限制资助也可以提供严格限制性的资助——明确资助方的利益份额或者甚至包括个人资助者的偏好需求。

社区基金会倡议的来源

作为在她的领域被新任命的理事长，Greene是在副主席Jane Sherman的直接领导下的。Jane Sherman因为有着在19世纪80年代中期的丰富阅历，对社区基金会产生了极大的兴趣，她在被任命前就开始了社区基金会倡议的活动。

她的兴趣源于一件很重要的事情，这件事就是每5年进行一次的对基金会方案的评论审核。一个围观者对最后一场评论的参加促使了基金会去成立最开始的办公室，以使它的影响更广阔和提高当地活动的质量。在和

“我们对从我们的关系中可以获取更多东西的讨论不充分。”

Jane Sherman的谈话过程中，审核员也建议社团通过基金会去寻求当地的一些支持。

Sherman 和社区基金会也有过直接的接触。她最近也帮助建立Puerto Rico社区基金会，这个组织的任务是充当慈善基金与本土企业的桥梁，以及吸引更多的岛外资助。Sherman在与一系列社区基金会合作后继续帮助建立青少年抚养计划的方案。

在这个计划的中途，Sherman意识到社区基金会组织的工作不能只在他们希望帮助怀孕的青少年的愿望下进行，还要与一个庞大的国家基金会合作。社区基金会感觉到他们的活动以及他们价值的提升，是靠是否有一个全国知名的社团作为伙伴，这是一种他们希望延续下去的利益。然而，福特基金会一开始只关心计划的结果，没有注重与本地的组织建立联系。直到其中一个社区基金会的主席把这个问题提到议程上。

“我们曾一起花时间讨论过这个计划还有我们从这个计划里学到的东西，但我们没有花足够的时间去分析和谈论我们能从这段关系里怎样去得到更多。”

这个观点在会议上得到了支持，Sherman也开始了参加一系列大型社区基金会的会议。在这些会议上，社区基金会探讨了与福特基金会开展更多交易的可能性。

这让Sherman感觉到这里是一个网络，在这个系统里跟福特基金会讲着同样的语言，有着双方达成广泛共识的潜力。

第一，他们显得对他们自己的社团有着很好的认识；第二，他们能满足那些敏感社团的需求。就像她说的：

“在社区基金会里工作，能让全国人民了解我们以及我们所做的工作，所以他们能成为一种过滤器或者物识人才者，或者我们的二线队员。”

Sherman 也注意到很多小的社区基金会有着还没被发现的潜能以善于捐助一些机构，但他们通常倾向于反对捐助战略，特别是那些来自于机构，而不是来自于新的、实验性的项目的资金。

此外，他们的理事会——通常负责选择受赠者，其组成更倾向于同质化，并没有反映他们所植根于的社区的多样性。再者，社区基金会经常缺乏那些可能会使它们能够发展最初和集中的项目的工作人员和资金来源。

Sherman相信社区基金会能够在他们的社区扮演一个重要的领导角色，福特基金会也能帮助他们做到这点。在Sherman看来，社区基金会能够在社区中不同的、甚至是互相冲突的利益间，发挥中立的召集人的作用；他们能够通过把那些具有象征性的基金引入那些争议性的项目而成为一个催化剂的角色；最后，像福特基金会那样，他们能强调，在那些他们资助的组织中的理事会成员和工作人员的多样性的重要性。

在他们各自的城市，一些福特基金会的理事与社区基金会相似，在议题上表达着一种广泛性的利益。作为对他们利益的回应，Sherman于1985年春天向他们建议，发展社区基金会的第一步。Sherman想获得大量足够的资金以在这个领域发挥具有象征意义的作用，在成功游说那些和社区基金会类似的同事后，她请求在两年以上的的时间中获得500万美元的拨款。

在此想法获得批准后，Sherman要求Sara Greene开展提案，其目的在于“增加社区基金会的资金基础”，以加强社区基金会工作人员的专业性，并在社区基金会和全国基金会之间建立起特殊的资金合作关系。

Greene把她的新任务看作是在她需要学习关于社区基金会方面她能做些什么，开放性回答的第一步，然后发展一项与福特基金会的利益相适应的战略。

资助者先前的经验

Greene花了5年时间担任福特基金会的个项目职员，负责发展一些女性事务方面的事务，距今最近的时候她在管理一个福利和少女怀孕领域的捐助投资组合。在这段经历的结尾，她被提拔为成一个项目主管。在这

个新的职位上，福特基金会提案占了她大约25%的工作量。

除了这些经验以外，Greene的经历还包括慈善机构之外的经验。在加入福特基金会之前她已是一个社会工作方面的教授，并不会面对社区基金会的工作。但在进入基金会后，她已能在少女怀孕协作方面扮演领导角色，这也给了她一些与社区基金会共事的经验。作为项目职员，她已通过两个闻名全国的中介组织引导资金投入目标社区少女怀孕项目中去。接着，在每个这样的社区中，社区基金会会确定受助人，资助当地的项目，

并公布提案。

Greene从与她目前职务相关的经历中学到了三样东西。首先，她感到福特基金会没有被视为对当地诉求漠不关心，这是非常重要的。其次，她认为社区基金会之间如果想从各自的经历中吸取经验，必须直接进行互动。最后，她相信依靠中介去管理项目进程，可能会使福特基金会与社区基金会建立更紧密的关系变得愈加困难。

了解领域

Greene关于社区基金会的第一轮谈话是在她和她的督导Jane Sherman，以及曾和Sherman一起创立Puerto Rican社区基金会的一位项目官员之间进行的。她之后也开始和基金会以外的人有了对话，包括几个大型社区基金会的领导层和美国基金会协会委员会的工作人员，以及慈善机构的行业协会。在委员会那里，她获悉了社区基金会已经获得的种种或来自美国基金会协会委员会或来自其他公共和私人组织的支持。

举例来说，Charles Stewart Mot基金会当时已经设立了一个项目，为小型的新兴社区基金会提供技术支持和挑战性资助（challenge grants）；William and Flora Hewlett基金会则提供了310万的挑战性资助用以帮助加州的5个社区基金会创立资助基金。政府方面，联邦能源部和三个社区基金会在能源保护项目上达成合作，国家艺术资助基金则使用社区基金会来向小型的艺术类组织提供基金。

Greene也获悉，大型的社区基金会寥寥无几，非常小的社区基金会倒是不少。1984年美国基金会协会委员会曾针对204家社区基金会进行过一次调查，结果发现仅有13家资产超过5千万美元。除了这13家之外，还有另外27家算得上是中等规模，因为资产介于1千万和5千万美元之间。小型的社区基金会有约63个，资产介于2百万到1千万之间。资产少于2百万的约100家基金会则基本上都是新成立的。

委员会预计，最大的24家社区基金会持有所有社区基金会加起来一共30亿总资产中的百分之八十。Greene之前和委员会的工作人员以及其他对这一块比较熟悉的人也有过交流，她从中得知，当地事实上只有很有限的一小部分大的基金会，和其他大量的小型基金会。相比于中小型或刚刚起步的基金会，那些资产超过5千万美元的社区基金会并不那么需要福特基金会的资助。

Greene也发现，社区基金会是慈善事业中成长最迅速的一块，也是美国基金会协会委员会中一个较大的组成部分。当她发现，在基金会委员会的工作人员的眼里，基金会领域内社区基金会有多么地个人主义，她十

当地事实上只有很有限的一小部分大的基金会，和其他大量的小型基金会。

分惊讶。她知道，虽然社区基金会向来缺乏一个强大的协作传统，这可能和它们各不相同的地理服务区域有关；但委员会的工作人员看见的更多：在他们眼里，机构对独立性的某种追求，会限制其所在领域的发展，

Greene也从各社区基金会的领导和成员那边搜集到了激励人心和让人气馁的各种故事。基金会委员里来自社区基金会的成员们组织了一个理事会，用来在更大的组织里代表他们的利益，并举办针对社区基金会工作人员和理事会的工作坊、研讨班，讨论募款、投资策略和伦理等诸多议题。然而，尽管如此，社区基金会仍然感到在委员会里不受重视，并且不为其他成员所理解。

由于社区基金会既是募款者，又是资助者，它们感到，它们的需求和那些通常意义上的慈善机构不同。特别是小型的社区基金会会觉得它们自己陷入了“第22条军规”的困境中：他们需要展现出他们在做慈善资助的一面以吸引资助者，但没有资助者他们又没办法去搞资助。他们觉得委员会必须提供更多的专门针对他们的独特需求的技术指导，但由于他们在委员会里的影响力与他们的数量不成比例，他们常感力不从心。

美国基金会协会委员会里的社区基金会事务方面的专业人才最近都离开了委员会，而其他接替的工作者往往不如他们专业。结果是，有些社区基金会开始考虑退出委员会，成立一个他们自己的一个单独组织。

通过这些访谈和研究，Greene逐渐形成了对一个典型的社区基金会的演化过程的较清晰的了解：社区基金会通常由一个很有企图心的个人创建，这个人对于这个机构的愿景很有野心。接着，该创建者组建一个理事会，申请上的免税。在开始的两三年内，这个新兴组织的唯一工作人员，常常会是一个单打独斗或者只是兼职的志愿者或退休人员——这将限制该机构快速成长的能力。一旦它的资产达到2百万，这家组织一般就有能力雇佣一个正式员工。社区基金会的运行费用往往来自多个不同渠道，包括资助基金的管理费、资助、投资收入等。由此，一家社区基金会给员工付工资和支付其他运作支出的能力是由它募款的能力决定的。

一位名叫Sam Hitter的专家——他同时也是另一家支持社区基金会的基金会的某个行动计划的咨询师，后来又成了一家大型社区基金会的头儿——认为任何一座人口不低于25万的城市都应该有支持社区基金会发展的数量充足的富有的资助者。Hitter也认为，“钱能生钱”，不过起码要有5百万美元才能达到某个临界点，此后边有可能和资助者群体建立信任关系，帮助社区基金会迅速发展。

其他一些专家则认为，要想达到那个临界点，一个社区基金会里必须有两种专业人才——筹集基金的，和外散基金的。他们认为，一家社区基金会必须至少有1千万美元的资产才能达到事业起飞的临界点。

寻找干预的时机：灵活资产和项目质量之间的关系

一些社区基金会的领导人告诉Greene，开始最容易获取的资源是有限制的或者说“资助者主导型”基金，这意味着资助者有权决定资助的种类。在Greene与基金会委员会里工作人员的早期访谈中，委员会工作者曾指出，资助者主导型基金的大行其道会极大削弱社区基金会的灵活性，使之无法针对变动的当地需求开发对应的项目。

大多数社区基金会在资助方面的决策都是由它们的委员会做出的，委员会又被称为“散财理事会”。委员会可由两种方式产生，具体选择哪种要视社区基金会的法律结构而定。在“信用（trust）”结构下，委员会成员由当地重要机构（诸如当地市长或某大学的校长）的代表指派的。而在“法人（corporate）”结构下，新的委员会成员则是由现有的受信托人委员会选出的提名理事会选定的。不论在哪种情况下，委员会成员都更可能是社区的富人。同样，并不出人意料地，成员里白人和男人居多。

小型社区基金会的委员会的慈善资助，通常包括对当地医院、交响乐团或其他重要社区组织的年度资助。这种基金会通常缺乏在某个特定领域开展多年资助项目的经验。从Greene的角度来看，社区基金会存在形象问题：基金会圈子里的人不了解他们。进一步，她认为，他们会因此失去在解决例如儿童福利或青年失业等严重

问题上实践领导力的重要机会。举例来说，他们是有能力担当起召集人的角色的，可以将公共的、私人的和非营利领域的各种力量调动起来共同解决一个可能导致社区分裂的本土议题。然而，社区基金会没机会做这些事。它们在社区里像个隐形人，地理上被隔离，不熟悉国家在某个特定议题方面发生着什么事。

在她的工作中，Greene曾尝试寻找更多的社区基金会，比如太平洋西北基金会（Pacific Northwest Foundation）。这家基金会后来成为Greene领导的青少年养育联盟的参与者之一。它拥有三千两百万的资产，年度资助额达到二百六十万，在受访组织中排在前百分之二十五，但Greene看到了资产规模之外的更重要的特征。例如，太平洋西北基金会发起了一个著名的、对于推动青少年父爱计划的开展意义重大的政治和筹资联合行动。由于运作费用只有30万美元，它得以雇佣两名专业人才，分别管理募款和项目运营。最近，这家基金会又决定要再加一名项目官员。

Greene发现的另一家更典型的社区基金会是克里弗兰地区的Cuyahoga社区基金会。这家资产800万的基金会成长迅速，但它基金的几乎一半是受限制的。它的委员会全部由白人男性组成，在提高基金会的社区影响力方面无所作为。不过，这家基金会的执行总监已经开始关注社区需求，对于基金会如何才能解决青年失业问题方面发挥有益作用有些想法。

许多刚起步的社区基金会都面临和Southern Cone社区基金会类似的起步困境。这家基金会资产50万，为东南部的一块三城大区提供服务。它的创立者是当地一家制药公司的科研人员，该人曾获诺贝尔奖，并用奖金创设了这个基金会。其委员会构成比较多元，执行总监很年轻，充满活力，但欠缺募款经验。每年的运作费用有四万三千美元。为此，执行总监一直努力筹资来支付她自己的工资，并进行一些慈善资助。大多数基金于是因此受到很大限制。

Greene对社区基金会领导人和其他熟悉该领域的人的访谈坚定了她的一个印象，即社区基金会需要福特基金会提供一个行动计划，帮助他们建立资助基金。然而一些访谈对象也表示了担忧，认为福特基金会可能会过多强调项目的重要性而忽视了资产发展的严重问题。另

一方面，包括其他基金会的执行官和基金会委员会工作者在内的一些社区基金会的批评者告诉Greene，社区基金会把重心全放在募款上了——以至于有些社区基金会变成了纯粹的“发展发动机”，无意或无力于制定更好地慈善资助项目。

在Greene眼里，募款能力和项目运营能力是相互联系的。她认为，如果社区基金会能展示出开发和执行优质项目的的能力，那么筹集资助基金就会更容易。因此，Greene认为，除了关注社区基金会的募款方面以外，该行动计划还需要帮社区基金会开发真正有益于社区的项目——并由此建立起他们作为有价值的资助对象的声誉。

Greene也感觉到，社区基金会领域需要规范：一套共享的目标体系，一套共同的话语，一套社区基金会都同意遵守的标准。最后，她觉得，作为一个领域，社区基金会圈子能更好地数据收集中受益，这些数据也能被用来教育公众和其他潜在的资助者，让他们更了解社区基金会。她因此决定，行动计划应该能够帮助社区基金会领域变得更加清晰，提高其公众形象。

构造项目

定义计划

在调研的开头，Greene曾想过，或许只需要邀请几家有潜力的社区基金会提交提案，但她的基金会协会委员会之旅告诉她这么做并不对。社区基金会似乎对于慈善界对待它们的态度方式十分敏感。如果关键资源仅能流向少数几个社区基金会，那么最好的办法是让它们竞争获取。在Greene看来，竞争会使领域内的选拔标准更明晰，也会使得福特基金会免于有失公平的批评。

十一月初，Greene在脑中已构建好了她的行动计划的大纲。她计划邀请一群社区基金会来对一份需求提案书做回应。她鼓励那些被选中的基金会率先帮它们所在的社区界定出一个重要的当地问题。行动计划将会对那些资助项目很好针对了目标问题的社区基金会提供资助，而社区基金会也将利用那些项目的信息和福特基金会善款的效果来获取对一个永久的资助基金的新支持。目标是，让每个社区基金会在资助阶段的末尾都有足够

技巧很关键—— “光有钱没用”

的不受限的基金来在其选定的项目领域继续进行有创造力的慈善资助。该行动计划还将为基金会的工作者提供更多的开发项目的经验。

正如Greene所说：

“我们希望社区基金会经历整个过程——你懂的，我是说所有各种各样的技巧：决定主题、认清社区背后的结构、想清楚怎么构建政治热情、并事实上策划一个慈善资助项目且执行之。我们还认为，如果他们在某一领域成功了，那么这些技巧也可以运用到许多其他领域去。我们相信，那些技巧对于社区基金会的生命力真的是非常关键——光有钱是没用的。”

尽管Greene对于这些决定很自信，该计划的其他许多特征还有待敲定。这包括：

目标群体的界定：Greene知道，和该领域的规模相比，她所能调动的基金是相当有限的。（虽然她和Jane Sherman已经找到了一些福特基金会的潜在的合作者，该计划仍未能满足他们的慈善资助兴趣。）所以，她必须界定出慈善资助的明确关注点。

Greene可以想象到不少界定潜在申请者群体的方式。她可以凭规模、或者根据将社区基金会可灵活调用的资产所占比重考虑在内的框架进行目标界定。如果她选了后者，那么资产相当有限的中小型基金会就有可能获得入选资格。Greene认为，对于她想要在资产扩张和项目培育二者间达到平衡这一目的而言，可灵活调度的资产和够资格的机构规模是重要的。如果项目培育是首要目标，那么几无灵活资产的中型基金会就能像小型基金会那样从她的行动计划中获益，显见的效果也更容易产生。另一方面，如果资产扩张是首要目标，那么和一群同质性的小型社区基金会合作会更容易。她咨询过的那些基金会选前者后者的都有。

选拔过程：Greene很快就决定使用竞争性的RFP过程；但是由福特自己主持这场竞赛呢，还是让一个中间

人来办？福特是自己来做决定（或许离不开委员会的帮助）呢，还是组建一个选拔委员会呢？据她对福特组织的其他竞争活动来说，Greene深知其中行政管理任务繁重。雇一个中介很可能可以帮助Greene管理审查的细节，节约时间，但那将使得福特基金会对整个过程有些生疏。Greene也明白，她自己做决定会给她更大的控制权，但这样一种手把手的模式也可能产生公平性的问题。

项目目标：Greene也面临着这样是一个问题：是为所有申请者选定一个问题领域，还是允许他们自由选择呢？Greene不想对社区基金会施加太多控制，她也不愿因为坚持让它们从事一个不受欢迎的课题而承担更大的风险。另一方面，她希望行动计划可以和福特基金会的兴趣相符。此外，确定一个统一的问题领域可以帮助福特基金会从多种多样的社区基金会的行动方式中学到更多东西，这可能会有助于基金会组建一支专家顾问团队来提供更优质的协助。单一问题领域也能够让社区基金会更容易去和其他领域分享本领域的信息。

募款要求和资助条款：Greene明白，社区基金会需要募集大量的当地资金如果将用于形成一个足够继续推行新的资助项目并且支付专业工作人员的报酬。如果资金要同时完成资助基金的建设 and 捐助项目实施的目标，格兰特基金会将需要加强对资金筹集的影响和控制，同时使得众多的社区基金会能够立刻开始它们的资助计划。

Greene估计，一个社区基金会，每年将至少需要10万美金，用于形成一个有意义的资助计划和招来工作人员或者所选择问题领域的专家顾问。在支付工作人员和办公费用后，一个社区基金会将剩下大约50,000美金用于资助。Greene认为，这一数额将使得社区基金会一开始就以比她们曾经开始时还稍微大点规模提供资助。同时，这个规模也使得社区基金会能在众多的致力于同样目标领域的机构中拥有一席之地。

资助期限同样需要定义，资助项目可能需要一段很长的时间来形成对目标问题领域的影响力。根据Greene的估计，至少需要花五年时间来制定并实施一个项目计划。与此同时，基金筹集活动需要强烈的紧迫感和动力感，而且不得不在数年内完成。

资助者对受助人施加了多大程度的控制？

多元化目标：Greene开始思考项目资助选择过程中应给予多样性多少重视。一些社区基金会担心目标多元化带来的干涉问题，他们不想外部机构干涉他们的董事会结构。与之相反，另外一些社区基金会则热衷于扩大他们的董事会，并且希望从基金会得到帮助来完成扩张。他们不想干涉其董事会结构与外部机构。那么，Greene她怎么能取得适当的平衡？目前有几个貌似可行的措施，这些措施包括：

- 要求在申请书中附带其机构的经营理念和价值取向的陈述，并要求申请人提供多样性的信息
- 在遴选过程中给予多样性统计权重
- 为管理董事会的甄选过程提供技术援助

技术援助和支持的领域：Greene的另一个考虑因素是如何组织对竞选获胜的社区基金会的技术援助。在母子协作模式下，Greene发现自己投入了大量的时间在一对一的联系上，特别是在项目规划阶段。虽然作为基金会的工作人员，她这样帮助参与者看起来是适当的，但是她希望找到一个不同的首创性的机制来提供这种援助。Greene还关心如何对处于不同的发展和组织阶段的社区基金会提供技术援助。如果她决定致力于中型和小型基金会的工作，把所有基金会视为一个类群会有所不同。

Greene同时开始考虑给予其他形式的帮助，使得竞争之外的基金会也能得到首创性的帮助。她想增加公众对这一领域的认可度，这样社区基金会会成为一个家喻户晓的词汇，就像公益金一样。同时她觉得基金会需要一个论坛用来相互交流。但是社区基金会还没有决定，无论是共同地还是更多情况下单独地，如何完成这些目标。

当她决策时，她需要考虑她的首创性方式如何和社区基金会的理事会相关联。虽然理事会在项目运营上不是很有经验，但在基金会的压力下，它不得不做更多。作为回应，基金会的委员会已经开始建立一个全国性的

代理机构，旨在增加理事会对基金会的现有服务，同时募集资金并增加工作对社区基金会的认识。一些全国性的基金已经表示有兴趣支持这种努力。

建立支持体系

除了和她自己基金会的高层管理者分享她的想法和发现外，Greene还想通过更多的领域内受众检验她的工作假设。为了扩大咨询的范围，她雇佣了一名顾问，乔治Field，来帮助她完成这项任务。Field曾是中西部一家资产3500万美金的社区基金会的负责人，现在是一家公司基金会的董事。对于Greene来说，Field提供的不仅仅一双耳朵来帮助她完成任务，更是公信力的源泉。Field可以引致社区基金界对Greene工作的政治性支持。对于Greene来说，Field同时充当了另一个重要角色，他可以作为Greene的同事，他有丰富的知识，Greene相信他的观点，同时Field也能在新的探索中给予Greene精神上的支持。

在接下来的两个月中，Greene和Field采访了23位社区基金领域内的专家，包括大中小型社区基金会的董事，以前的董事，以及创立了其他社区基金会项目计划的执行官。他们还参加了社区基金会的理事会会议，在那里他们描绘了理事会在基金领域内提供技术支持模式的大致轮廓。和他们交流的人员在基础概念上给予了积极的回应，并提出了各种各样的使这些想法成型的意见。下面是一些他们收到的建议：

- 对于项目计划要求不要规定得太严，而是给予一些指导
- 形成筹集相匹配资金投入的动机
- 和已经开始积极筹集资金的社区基金会合作，这样他们一开始可以少走弯路

- 选择一些感兴趣的领域和项目给社区基金会做
- 使多元化成为一个选择标准，但不要过分
- 保持匹配模式简单而灵活
- 董事会需要足够富裕，这样能够对筹资有所帮助；董事会需要代表社区而不是反映社区。
- 经常将基金会的员工们召集起来交流，成功的关键是基金会员工的能力素质
- 覆盖需要重新组建的中小型社区基金会
- 顾问委员会是无能的
- 考虑不同数额的捐助

在仔细研究了各个领域后，Greene和Field和几个潜在的参与竞争的候选人交流了关于项目发展的想法。他们有的已经想好了在哪些领域给予捐助，只要福特基金会的资源可以获得。然而，大多数还是忙率在资金筹集上。Greene和Field还未遭遇过太大的阻力，除了把资产构建和项目发展联系起来的想法。

锐意进取

Greene很自信她了解这个领域的主要问题而且她能设计出可行的创意；但是现在是她证明自己有理的时候。当她坐下来构思自己的想法时。她想知道哪些具体的元素她需要包含在她的申请书里，同时她应该在她的报告里告诉信托人什么。

此案例的研究问题范例

在准备讨论这个案例时，试着回答以下问题，将你的回答与研究小组同伴们的答案做比较。

1. 社区基金会倡议的根本目标是什么，是为了个人基金会，还是这个领域，抑或是为了基金会呢？
2. 你所能想到的从作为战略的需求提案书中产生的挑战是什么，你如何看待它们？
3. 你将如何把Greene和她的顾问提出的建议融合进需求提案书的申请者的要求中？
4. 如果Greene没有使用需求提案书，她还有什么其他办法验证她的假设——资金构建和项目发展有重要的联系呢？

使用需求提案书

1986年的春天，Sara Greene准备向受托委员会创造性地提出她社区基金会的计划。她的首创性有两部分。第一部分也是最主要的就是通过招标方式来从8个社区基金会中选择谁会在未来五年内得到500000美元。第二部分是一项给全国社区基金会议程500000美元的资助，这是一个关于社区基金会委员会非常特别的项目。这个项目会收集该领域内的相关数据，开展一个筹资培训项目，并且举办一个公共信息活动。

Greene已经被认定有资格竞标500000美元的自助，社区基金会需要有如下特征：

- **固定资产介于两百万和一千万美元之间。** Greene认为，用一个简单的公式来计算资产规模是来界定候选人的最好办法。根据一份基金会理事会1984年进行的关于社区基金会的调查，这个限制会给Greene一个可管理的候选人数量——大约60到70个之间。尽管设置一千万美元的上限会淘汰一些非常不错的竞标者，Greene认为这样会给这些同质性的基金会提供一个相似的舞台。她觉得对于一千万美金，基金会在建立资源方面不会再有更多的需求。她选择两百万美元作为下限是因为基金会在此规模以下很难支付专业员工工资，因此会发现建立一个活跃的筹资模式非常不可能。
- **至少有一个人全职工作。** 在她的勘探阶段，Greene发现有一个全职工作者是一个社区基金会发展的先决条件。
- **位于250000人以上人口的大都市。** Greene根据的是社区基金会专家Sam Hitter的经验法则。他评估发现一个社区基金会需要的资金支持只能在一定规模的城市内获得。
- **基金会协会委员会的成员。** Greene想加强社区基金会和基金会协会委员会之间的联系，以此来确保基金会协会委员会在竞争中的伙伴关系。

在他们的申请中，基金会理事会将会描述他们提出的社区基金会工作的重要问题，并且提出一个他们如何使用福特基金的计划。该问题的界定会交给社区基金会来做，尽管在他们的招标中，Greene通知了申请者在

评估申请的时候，该问题的重要性会通过“影响人群的数量和种类，问题的重要性、普遍性或者难解性”来估量。

该基金会会有一个二对一的配对要求。申请者需要明确说明他们筹集一百万美元资助资金的方案——不论是不受限制的基金或者有特定领域限制的基金。基金需要在两年内给予并且在五年内筹集。与此同时，50万美元资助的首批10万美金将会下拨给社区基金会，该笔资金可用于筹款和项目选择中的行政开支。在最初的两年中，新资助的基金每资助两美元，福特基金会就会匹配一美元的善款。然而，福特基金会基金期望在五年内每年投入十万美金。社区基金会也可以选择放置福特基金会基金中的最高五万美金每年来资助新的基金会。

Greene使用以下的准则来选择加入基金会协会委员会：

- **问题定义和计划策略：** 被选择的问题必须具有一定的重要性，社区基金会需要论证它不仅具有在对付该问题中扮演重要角色的机会，还要有一定的竞争优势。除此之外，基金会需要寻找到一个结合预防性的政策定向视角和指导服务条款的筹资计划。
- **基金会协会委员会的领导角色：** 除了基金会协会委员会准备实施的筹资外，基金会将要考虑活动的多样性和质量。这些可以包括引入各类不同的组织成分，刺激党派间产生冲突性观点的对话，鼓励公私合作。
- **筹款计划：** 社区基金会需要制作一个特别的计划来在两年中满足资助基金，并且展示该计划与基金会理事会的发展计划相一致。
- **职员和董事会能力：** 董事会和职员都必须展示出对运行项目的开发和筹款部分的能力和承诺。
- **员工和委员会的多样性以及应对改变的计划：** 申请者将获得一份关于基金会多样性政策的文件，并且会被要求提供关于员工和委员会多样性的支持数据。在Greene对申请者的评估中，她不仅要看当前的多样性，也会考虑它会如何在其项目中计划包括社区输入和对他们项目的兴趣。

■ **地理分布：**因为社区基金会的倡议倾向于帮助福特基金会达到它的地理覆盖率，Greene想确保竞争的胜利者可以很好地分布在个国家。

应对竞争

Greene已经决定通过竞争来筹集善款，她意识到需要一个方法来应对大量她期望的申请者——多达60——在进程中管理他们。Greene计划亲自做一些选址，她决定一个顾问团队会帮助她来审核申请者、选址、给她大致的初步引导。基于顾问的观点，尽管基金会掌握有最终决定权，他们会推荐一些竞争胜利者。Greene召集的顾问团队包括了现任和前任的大型社区基金会主管以及一些其他基金会的主管。她也召集了一名熟悉社区基金会的福特基金会项目的官员，和一名她之前雇用的顾问——George Field。

为了解决管理竞争和受让人服务的大量的负荷，她决定雇用一名项目经理。项目经理需要能够组织会议，直接提供技术帮助或者以中间人身份通过他人来实现，检测基金会理事会的项目，管理评估。对于项目经理分配的人物，Grenne雇用了一名有经验的慈善的顾问，Lupe Terrado，他曾经管理过一个地区性的慈善组织。Terrado将会在一个非营利性管理组织工作，这会给她提供一个管理基地。

1986年夏天，Greene把她的招标书发送给了基金会理事会筛选后的300个社区基金会。由于她不想忽略任何可能适合这个计划的人，她认为给他们所有人一个申请的机会非常重要。招标书中要求，所有申请者需要详细地说明一个为期五年的项目计划和一个为期两年的筹资计划。顾问团的两位成员将向进入最后一轮的潜在受助者进行实地考察。

Greene收到了28封申请。她和她的团队成员对12个基金会进行了实地考察。到12月，在Terrado、Field以及其他顾问的帮助下，她选拔出了8个将会获得50万美金善款的基金会理事会。这些基金会分布在南部、西部、中西部、东北部，资助规模也覆盖四百万至八百万。尽管社区基金会至少申请了两百万的资产资助，这表明他们有最弱势的项目计划。在8个最终的竞争获胜者中，4个曾经被Greene和Field在探索阶段被认可。正如她所说：

“实际上选择胜利者并不是那么困难的事情，但是第二阶梯很明显不如第一阶梯，可是也有迅速的进展。有一个好的发展计划，但始终无法取得进展，反之亦然。”

一旦竞争正在进行，Grenne开始思考如何去构建一个评估。她期望评估可以达到两个目标。第一个是为基金会提供基金会理事会发展资产、项目和社区领导力初步成功的反馈信息。第二个是提供关于扩大领域的有效策略信息。在Terrado的帮助下，她选择了一个小规模的非营利性评估咨询公司来收集关于竞争胜利者在常规实地考察、标准化问卷和年会出席方面的数据。这些信息将会通过一系列公开报道传播给大量的社区基金会。

赢家：三个案例

1. 在三个最后赢家中有一个是西南社区基金会，一个在过去两年里面规模翻倍的五百万美元基金会。除了在服务领域内覆盖很高比例的少数民族居民外，在他们26位董事会成员中只有1位是少数民族，只有4位是女性。然而，西南社区基金会建立了一个分会来指导筹资决策，并且11个成员中有3个是少数民族。他们的执行总监，基金会中唯一的专业员工曾经管理过一个团体的基金会并且在公共服务方面有长期的跟踪记录。

他们建议用善款来解决有精神疾病的儿童问题。这个项目感动Greene的是西南社区基金会是同时计划支持采取早期策略降低危险中儿童和与社会服务系统合作推动针对此类儿童的服务的基金会。他们运作的新型开放性基金将会建立儿童基金。西南社区基金会也提出通过建立社区顾问团队来应对项目的多样性需求。

2. 另外一个竞争胜利者是中西部社区基金会。最初建立的时候他们是联合劝募协会拆分出来的，但是懂事最近投票决定使它完全独立。六百万美元的资产和四百万美元的抵押品，让这个基金会看上去在达到临界质量上相当不错。不像许多同等规模的基金会理事会成员，中西部社区基金会有能力支持三个专业员工。在39位董事中，白人男性占主导地位，但是也包括7位少数民族和7位女性。假设中西部社区基金会的领导力，它的执行总监曾经是一位资深管理者，曾经在相邻州管理过一家1.3亿美元的社区基金会。

这家基金会选择了一个困难而又紧迫的问题：在他们服务的7个国家中降低毒品滥用现象。他们的决心给Greene留下了深刻印象，他们计划采取行动来提高预防活动的重视，强化不同团队间的区域合作。根据他们的提议，一些他们准备实施的特别活动包括善款竞争，一个公共意识和媒体活动，一个信息交换，区域性政策建议，以及数据收集分析。为了让更多的社区参与他们的活动，他们提议建立一个项目咨询委员会。

3. 第三个赢家是南方郡县社区基金会。一个表达清晰明确的前任郡县政府特派员最近承担了这个四百万美元基金会的领导职务。这个基金会会有一个当地合作和五年内能够筹集七百万美元的项目的前景。尽管他们计划在董事扩增中增加少数民族和女性的席位，在他们21位董事中只有2位少数民族和2位女性。

坐落于一个有着许多不同民族的中心城区，南部农村社区基金会发现了正如其关注的文化疏离问题。Greene被它所推行的假设——无处不在的文化疏离感和建造融合社会的有效机制的缺失使得社会没有一个正常的模样，并且使得刻板映像和歧视持续，激起好奇。他们提议支持重大的多文化项目。例如，一个支持贫穷却有志创业的青年人同来自不同民族及文化的年轻教授联系的项目。

第一回合的预估

回望比赛的第一回合，Greene分析了其成功之处及缺点。就为这个社区基金会筹集资金而言，八个基金会中只有一个没有能顺利完成他们的基金会筹资目标。第八个基金会及时地完成了竞赛但没能保持筹资的动力。四年以后，平均而言，基金会规模扩大了两倍多。他们增加了平均四百万美元的不受限资金到他们的养老保险中，此举意味着大部分资金到达了那些需要额外重大帮助的群众手里。第一回合筹集资金的成功者向Greene建议：基金会不需要坐落于250,000平方公里的中心城区以筹募资金。此外，她还观察到：

“如果比赛在财务增长方面是成功的。那么它就恰好有压力和帮助的正确平衡，除去一个例外，所有基金会都在第一回合中拥有充足的知识有能力去筹资。”

然而，Greene很清楚：即使有一千五百万资产，一个基金会也可能仍仅有两百万不受限资金。这让她想到可能需要更改最初定下的一千万的资产上限。

就项目质量而言，结果并不那么明朗。八个基金会最初计划的项目很弱，尽管不惊奇但Greene依旧对此感到失望。对于他们中的大多数，这是第一次尝试将五年项目计划综合在一起，总体上而言，这些计划反应了他们经验的匮乏。计划要么没能完好地阐释清楚要么被证明是不切实际的。不过，在这五年的过程中，她和特拉多能够帮助他们完善计划。Greene观察到：

“我认为最初我们没有充分地意识到做一个好计划的难度，他们在项目发展中需要更多的劳动力密集技术协作。”

这个问题揭示出的一个征兆是这些基金会中的一部分在第一年没有办法使用他们的资金。项目负责人特拉多解释道：

“他们需要建立起基础结构：董事会的发展、更多的办公空间、投资政策的改变、顾问团。第一年有许多事要做，但基金会只有一到两个人完成这些事。他们是真正的创始人。对他们而言用公众的视角来安排一个项目是很难的。”

第一回合也使Greene意识到社区基金会执行官的角色是很重要的。如果有一个富有创造性想法及对社区基金会角色有宏观视野的充满魅力的人在，那么在领导力目标的完成上便是成功的。大概一半的基金会会有这样一个执行官。危险在于当这样一个执行官离去，就像在一个基金会中发生的，这个项目的其他参与基金会没有足够的力量去弥补这损失。在多元化的一面，项目的其他参与基金会虽然花了很多的时间和不同的策略，但都取得了巨大的进步。特拉多在每周她主持的会议上对他们就多元化问题进行培训。基金会为将大众纳入其中而设置的顾问团被证明是给新董事会成员好的试水池。

回望她倡议中的其他要素，来自National Agenda的支持，Greene也做了成就及缺点的分析。这个项目的公共教育收效甚微。希望基金会像United Way一样有名是不切实际的。但Greene希望项目能最终在更具体的税法律师

及财政计划师的教育中取得成功。

在另一方面，Greene对National Agenda项目能够减少基金会分离并帮助促进这块领域的发展感到满意。虽然这个项目最初的目标有产生一套社区基金会操作的共识标准，但这件事被搁置一旁了，因为许多人认为这将局限企业的风格。虽然如此，Greene依旧相信他们同基金会委员会的关系，在他们的年会中，基金会现在是更专业和有效率的机构。

参与者观点

总的来说，参与者认为计划提供给他们很大的机会。比赛给了他们一个机会调动董事会，使他们对项目更感兴趣，与此同时，比赛使得他们走上了一条持续增长的道路。第一回合的一些参与者分享了他们的观察心得：

“我们参与这个倡议对自己而言是一个重大的转机，它给予了我们直接的资金信用。”

“筹资很困难。过去地传统是我们等着别人经过并施与我们一些东西。我们也从来没有参与过筹资事务，董事会厌恶参与其中。我们同非营利的基金会竞争。”

第二回合

Greene在比赛初就预想好会有第二回合。正如她所解释的：

“这个领域如此广阔，如果仅同八家基金会合作只是沧海一粟。如果你仅做一次，那么你仅能获得那

个规模的回报。你希望能更深层地证明这个模型适用于更宽范围。通过更多地当地实际适用，你能学到更多。”

她希望第二回合能加深基金会的经历并且证明模型有更大的适用性。项目的经历已经吸引了一位新的投资伙伴Macarthur基金会。它所提供的两百万美元支持使Greene能在第二回合考虑扩大规模。

但比赛本身对一些较弱的申请者而言是成问题的。为了参加，社区基金会需要劝说其他当地机构加入他们一起完成项目，准备他们自己的董事会来筹资，并为计划的顾问团举办两天的实地考察。Greene要求项目评估员去访问一些没有成功的申请者的比赛经验。她获悉到当投入了那么多的时间及精力后没有赢得资助将造成他们的公共关系问题。一些还没有割舍的人想要知道原因。Greene观察到：

“我们需要更清晰地意识到社区基金会公开发表意见时承担的风险，我们在为这些基金会努力。话已经说出口了，如果他们没有得到资助，那将对他们筹资产生什么影响？”

当她开始设计第二回合比赛的时候，Greene需要将第一回合得到的发现考虑进去。

后记

在社区基金会倡议的第二回合，Greene力图强调那些没有赢得比赛的申请者的公共关系问题以及利用Macarthur基金会提供的资源来扩大这个项目的影响力。为了做这些，她创立了第二个更紧密的小规模的为那些有潜力成长但几乎没可能完成比赛的社区基金会服务的基金会。所有坚持做下去的申请者都像其他的几个申请者一样得到两万到二十五万美元不等的资金资助来支持他们的团队、项目构画、到基金会委员会参加会议或是去参观其他基金会。15万及以上的资助需要相互匹配。为了使选择过程尽可能的透明公正，Greene和她的顾问用来评估申请者的标准包含在需求提案书中，每一条标准都有关键注释。任何一个对比赛结果不满意的社区基金会都可以要求看在评价过程中具体是如何打分的。在第二回合，Greene花更多的时间与之前聘请来的项目经理特拉多与赢家工作。特别地，特拉多需要注意培养董事能力与领导力。正如她后来所评价的：

“我希望我们能在第一回合设计更多的技术帮助。第一回合参赛的人们有真实力，他们确实知道他们正在做什么并且认为不需要帮助。我花了一年时间来建立自己的可信性，找到如何使他们重视的提供技术帮助的办法。”

Greene为第二回合比赛调整了一定的标准限制。意识到即使资产在一千万美金的时候，社区基金会仍能从

倡议中盈利，Greene将资产的上限调整到一千三百万美金。她也将下限从两百万美金提升到三百万美金，因为她发现在这个规模以下的社区基金会很难发展项目。为了提高资金规模下限将减少申请人数，Greene决定扩大申请者的地域范围界限，标记全国性的或是乡村的。

在第二回合中有24个申请者，Greene和顾问实地拜访了其中的13个。在所有申请者中，有5没有获得资助，9个获得小额资助。10个被选中得到五十万美金的资助，其中6个是由福特基金会支持还有4个是由其它的投资伙伴支持。10个获得大额资助的基金会资产规模从310万美金到850万美金不等，为乡村和城市都服务。他们中的许多被选中发展关注处于危险中的孩子和青少年的项目，一个计划关注区域合作，一个计划在家政及居民区服务领域工作。

倡议运行不久以后，福特基金会的其他项目开始以合作者的身份同个人基金会合作。例如，第一回合的一个赢家由另一个投资组合赞助，承担了帮助它服务范围内的低收入群体的项目。南部农村社区基金会获得了支持成为福特基金会在南部农村发展受赠人的资金及技术帮助中间人。到1992年，最初8个基金会中的5个还有许多其他较大的社区基金会成为了福特基金会在诸如艾滋病、社区发展及孩童关爱等其他议题上的合作伙伴。

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	陈芑茜	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