



打造良性发展的公益产业链

从零基础开始

——一个资助乡村扶贫项目的案例





从零基础开始

——一个资助乡村扶贫项目的案例

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

从零基础开始

——一个资助乡村扶贫项目的案例

目录

第一部分

P2

如何利用该案例

更有效的使用本案例的一些指导。

P2

案例背景

印度归来的阿姆斯特朗发现基金会内部重组，并且扶贫项目即将启动。

P3

挑战

从农业和经济领域的专家，转身为基金项目管理者。

P3

“一片荒芜”

农业扶贫领域上政策一片空白，乡村贫困问题需要得到重视。

P4

缩小领域

从反面思考，哪些工作不去做，从而构建出项目轮廓。

P5

早期决策

对四个潜在受助方的考察分析。

P8

案例相关问题示

一些可供参考的围绕案例进行开放性讨论的问题。

第二部分

P9

构建领域的后续举措

完成资助后，阿姆斯特朗继续聘请荷伍德为咨询顾问，举办的乡村政策研究的竞赛受到意想不到的成果

第三部分

P11

结语

研究项目“乡村经济政策计划”的目标以及后续资助，相信乡村贫困问题会得到越来越重视。

第一部分 如何利用该案例

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。但是此案例并不应当当成一门历史课；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。

案例背景

1981年秋天，当罗伯特·阿姆斯特朗先生从印度归来，第一次来到他在福特基金会的项目主管办公室时，他发现自己的这个办公室空空如也。没有书、没有纸，更没有待批的资助请求，这样的景象显示了53岁的阿姆斯特朗先生作为“乡村扶贫与资源”这个新部门的第一位主管，面临的“白板”状况。在基金会内的12年里，这是他的第四个职位。

那一年早些时候基金会内部大规模的重组，结果就是产生了——最起码是重命名了——相当一部分项目单元。但是乡村项目从各种角度来看都是其中最新的部分，因为基金会之前从未直接参与过这一领域。除了肯尼迪政府期间对阿巴拉契亚山区贫困的短暂关注，美国乡村的贫困问题长期以来都是被忽视的，人们假设这个问题在一直改善。沃尔克·伊文思和其他一些人拍摄的照片曾经将乡村贫困的画面呈现给国人，但这一印象现在也已经被城镇贫困的景象取代了。

基金会计划了一系列温和的步骤来改变这一趋势。在美国，它的乡

新工作，新领域，没有先例可以照搬。这就是案例的背景情况。

村扶贫和资源项目不仅仅是最新的，也将是最小的一个项目：阿姆斯特朗领导的扶贫项目将在秋季启动，到时将有至少50万美元由其处理，进行资助活动。

随着他进驻办公室，阿姆斯特朗认识到除了处理资助金外，他还要做些其他的事情。他必须定义所领导的这个项目的轮廓——他希望这一项目能使乡村贫困问题到年底能有一个更鲜明的形象，不论是在基金会内部还是在公众范围内。而这就要求尽早对重要的资助作出决定。

挑战

美国的贫困问题，不论是乡村的还是其他，从来都不是罗伯特·阿姆斯特朗的专业领域。尽管是科班出身的农业经济学家，1969年他来到基金会时，还是从事商业经济部门的学术研究。他过去接受的任命，都是在拉美、印度这样的发展中国家，利用自己的背景知识来提高农业生产力，从而改善乡村的收入和就业前景。之前的工作，他一直是在基金会最大的国际项目部门负责农业和乡村发展项目。

在新职位上，阿姆斯特朗还要继续在国际项目上发挥作用，主要充当发展中国家的那些新手资助方的顾问——按基金会的说法，就是“智力资源”。而他自己的资助决策，将集中于美国国内。因此阿姆斯特朗面临的挑战不仅是涉足了一个新领域，还要在纽约和新德里之间分配自己有限的时间，因为在印度他还要担负接下

来一年的责任。还有，新任务将大部分靠他自己完成。在起步阶段，将仅有一个项目职员能够提供协助，而且也像他一样在国内贫困领域没有任何经验。

新的工作充满挑战，但也并非让人完全无计可施。阿姆斯特朗在基金会内有着相当的项目管理经验，而且他早已不把自己看作一个狭义上的经济和农业领域的专家了。相反的，他把自己看作一个“项目管理者”，也就是有能力把资金和活动集合起来，致力于高效地实现慈善目标的人物，像基金会里的其他人一样。阿姆斯特朗自己说：“作为一个项目管理者，对我来说就意味着不能只支持几个孤立的活动——尽管他们可能很有趣——而应当试图累积性、系统性构建起一个体系。”

在这样的背景下，阿姆斯特朗确信，他们的任务就是“把乡村贫困标注到地图上，吸引人们的注意。我们做的事必须让人们意识到乡村贫困以至于更广泛的乡村事务在一定意义上是很重要的。”阿姆斯特朗深切知道，基金会常常采用在这样一种方式赢得政策的关注：把那些草根的组织 and 倡导团体与研究机构联系起来，通过研究结果传达信息，这样就会使主流政策更加正视地方团体的地位，也更有可能会改变他们的看法。

“一片荒芜”

尽管到1981年的10月份才要开始新的工作，在那年夏天阿姆斯特朗就开始思考策略的可行性了。阿姆斯特朗决定他的工作方法首先不能是短期行为——也就是说，不能只为了项目的进展就草率的资助一系列项目。

“我希望找出最前沿的话题是什么……以及在哪里能找到合作者。”

就像他的一个长期合作伙伴所说的：“他清楚地知道，如果你只是读一读呈到办公桌上的申请，然后就从中选择资助的项目，那一定会遇到麻烦。”

在开始思考部门的职能时，阿姆斯特朗把部门的两个“天赋”作为思考的起点：新部门的名字，还有在基金会内部的优先度。他相信，整个基金会范围内对帮助弱势群体的重视，意味着他的工作必须帮助乡村的穷人们找到改善自身处境的方法，而不是仅仅推动美国几个地区的发展而已。项目名称中的“资源”一词显示了，自然资源的分配情况将是他帮助弱势群体时需要慎重考虑的因素。

1981年的夏天被难以计数的电话占满。阿姆斯特朗认为他需要努力了解自己将要致力的领域。这不能依靠别人，乡村贫困的问题他必须自己形成看法。他回忆道：

“那年夏天我和很多人进行了讨论。我希望自己能跟上当时对美国问题的普遍看法。我找了农业大学里研究乡村贫困问题的一些人。虽然成长在乡村，对这一问题并不陌生，但我还是希望找出最前沿的话题是什么，还有人们最关注什么。”

“我想知道体制内还有多大的发展空间：已经有哪些人在做什么事情？这个领域谁的思想比较先进？为此我去往华盛顿拜访了农业部。但我最想了解的其实是周围的非政府非盈利组织。这相关的问题我此前从未接触过。我想明确哪里能找到合作者，而我应该帮助的又是谁。

阿姆斯特朗确信了一点，他面对的，是一个政策的空白。“我发现这个领域真是一片荒芜。”但他同时也的确发现了一些工作的要点，并由此作出了一些最初的决定。尽管从1959到1981年，乡村的贫困人口数在下降，乡村贫困问题仍然是相当显著的。乡村中贫困人口的占比，仍比城市中的要高。认识到这一问题，阿姆斯特朗先生在基金会内外的非正式谈话里，开始强调“乡村贫困比例失衡”这一概念。他相信通过强调一些数字，这个刚起步项目的合理性也将得到增强——尤其是与基金会内规模远远超出的城市贫困项目相比。“我无意与他们的项目竞争”阿姆斯特朗说道，“但我的确希望人们认识到乡村贫困问题也是很重要的。”

他的动机也不仅是策略上的；他的关注点和展望也得到了其他人，尤其基金会内部资深资助者的认可。把项目的必要性宣传出去，这当然只是在做出资助决策之前的准备活动。明确了自己项目的确为社会所需，并且这种需求还未得到满足，阿姆斯特朗开始放手努力了。

缩小领域

阿姆斯特朗对于乡村扶贫政策这片荒芜地带的探索，虽然令人沮丧，但至少帮他明确了，他的项目不会是什么样子。人们对于项目名称的普遍反应也帮助他认识了这个问题。“如果你在名称里包含了‘资源’这个词，那么人们就很容易会说，‘啊，那我猜你是在五大湖区工作么？渔业嘛，那算是资源吧。’事实上基金会过去曾经有过大规模的环境资源项目了。”阿姆斯特朗的决定

一个在美国很少被谈及的话题：清洁饮用水的缺乏。

是他不准备把项目办成环境主题的。这种不断地从话题组合中排除选项的过程很令人振作：“我感觉很好，项目中无所不包，或许能省去一些解释的麻烦。但我认为那样却不有效率。”

乡村的贫困人口往往是孤立的，相当高比例的人都在失业状态，而那些在廉价工厂工作的人，即使全职工作，赚的钱仍在贫困线以下。想要帮助他们，就必须改善他们维生的手段。这一认识使得阿姆斯特朗把另一个主题也从项目中剔除了——农业。

虽然农业是阿姆斯特朗一直以来的专业，但在夏天的电话询问过程中，他开始质疑促进农业和改善乡村贫困状况之间是否有着必然的联系。

1981年秋天，在正式上任之后不久，阿姆斯特朗与一位已经在农业部工作的基金会咨询顾问唐娜·荷伍德进行了影响深远的谈话。对于农业部在项目中应当是怎样角色的问题，谈话消除了阿姆斯特朗的疑问。荷伍德此行来纽约见阿姆斯特朗其实是向他报告之前的她所作的调查成果的。在他们之间的谈话还有她的报告中，阿姆斯特朗发现她也对农业在扶贫中的地位有相同的怀疑。她描述了相对于聚焦贫困的农村，贫困和相对富裕的农业农村中大量非农业家庭的数据。

阿姆斯特朗由此更加深入的意识认识到扶持农业或许不是帮助穷人的最好方法。“这不是一个很难做出的决定，但它很关键，”他说。“我们不

会在致力于农业、价格支持或者农产品贸易。那些我虽然很了解，但我们在做的不是农业项目。”

确定了哪些不去做之后，接下来的几个月阿姆斯特朗就要做一系列决策，来定义他将要运行的项目了。为了保持灵活性，他没有写什么高屋建瓴的报告，而是通过一些资助项目构建起了项目的轮廓。在与基金会的资深职员不断交流中，他开始了自己的项目。

早期决策

作为一名项目策划者，罗伯特·阿姆斯特朗确信他必须最终为自己的资助活动确定一个清晰地框架才行。在长期，这意味着去主动招揽符合预想的项目。但在初期，他还是需要考虑一些已经主动向他提出申请的项目——分析一下各自的优点，以及与长期目标的符合程度。因此阿姆斯特朗就对以下四个潜在的受助方进行了考察：

1. 南部水源工程是由南方某州的一位名叫薇诺娜·爱德华的社区活动家引入阿姆斯特朗先生的视线的。她大老远自费乘飞机来到了基金会的纽约总部。答应会见她后，阿姆斯特朗先生听到了一场热情洋溢而有效的请愿，而主题是他从未在美国环境中考虑过的问题：清洁饮用水。爱德华相信，尤其在西南部，以及东南部的部分地区，很多乡镇都没有足够的税基来建造或维护饮用水处理系统。还有一些社区，其中贫困的住户无法负担加入市政或清洁饮水系统的“连接”费用。

“假使不继续资助这个中心，我们就不得不另外创建一个相似的机构。”

爱德华寻求50,000美元来与教会、市民团体或私人企业结成公众/私人伙伴关系，共同推进新的饮用水和污水处理机制。资金将主要用于发给员工，而非直接用于水资源的工程项目。爱德华和她那积极的董事会成员看起来热情而又能干，而且意向书里也的确包含了扶贫和自然资源的内容。这个项目还在其他方面符合了基金会的资助兴趣：福特基金会一向热衷于公私伙伴关系的构建，以及推崇女性的领导地位。这样一个选择似乎有一石三鸟的好处。

然而南部水源工程并非一个新的组织。它已经有了十年多的历史，鉴于它一直以来的工作都依靠联邦和州政府的拨款，它似乎已经形成了一种公私伙伴关系。事实上，爱德华来到基金会，部分原因正是联邦对于社会活动的缩减，这种效应正在里根政府的首个财年中体现出来。这一缩减将影响许多项目和组织，阿姆斯特朗知道他是不可能填补空缺的。在这样的语境下，资助南方水源工程，有可能向那些寻求政府之外的靠山的组织发出错误的信号。

“我大致上考虑的，就是人们不要误会我们，认为过去由政府资助的大量社区发展团体我们都有能力接手。我想我必须得说：‘看好了，我们不是顶替者。’”而且，尽管

薇诺娜·爱德华提出的联合当地商业团体的想法是阿姆斯特朗希望鼓励的，但她作为长期致力于扶贫事业的忠诚战士，可能对这样的联盟活动既不适应，也不会热衷。

另一方面，阿姆斯特朗其实对爱德华很感满意。他说，她的组织“运行的很正常很优秀，非常关注贫困人群，而且比大部分的乡村组织都要老练。”阿姆斯特朗也相信改善水源的供给质量不仅有益于公众健康，也会促进经济的发展“有哪个公司愿意在无法保证安全用水供给的地方建工厂呢？安全的水源并非经济发展的充分条件，但却是必要条件。”最终，南方水源工程承诺将福特基金会的50,000美元资助通过私人部门的筹资增值到500,000美元。

2. 在阿姆斯特朗考虑南方水园项目的申请的同时，他还面对着另外一个决策。一个全国知名的非盈利公共政策研究中心在“荒芜”的政策环境下站了出来，这个组织一直专注于乡村问题，并对扶贫的议题表现出了兴趣。“当然这个组织得做我真正感兴趣的事情才行，”阿姆斯特朗回忆道“而不能是农业问题。第一次知道他们的意向时我满怀希望，他们的帮助将很大。”

希望也是相互的。研究中心的领导者希望基金会能够在长期内，提供稳定的资金流支持——要求的规模或许会在

百万美元以上，当然，在当时的时点，任意规模的资助都会利于维持中心的运营。该研究中心在70年代初纽约的一家基金会资助成立，之后一直在公共政策领域进行着相当有影响力的研究——更确切的说，在阿姆斯特朗看来，是一些吸引公众注意的非常必要的研究。例如，中心曾经有一项研究关注到距离医院较远的乡村居民接受医疗救助的途径非常差。这一研究受到了很热烈的欢迎。

这个研究中心，还是为数不多的几个同“乡村扶贫与资源部”目标明显重合的机构之一。阿姆斯特朗认为他的任务就是“帮忙开拓一个领域”，拓展乡村扶贫课题的研究空间，以及将研究者、倡导者和政策制定者聚集到一起。一个全国性的乡村研究中心将对这一工作有很大的帮助。

在同一时间，他也收到了其他基金会的支持意向。阿姆斯特朗知道福特基金会是支持争取其他资助方的意向与援助的。在研究中心这个问题上，洛克菲勒兄弟基金就表现出了兴趣。该基金会支持了研究中心的创建，并且希望它还能维持下去。他们的观点是，“假使不继续资助这个中心，那我们就不得不另外创建一个相似的。”

为了决定是否要批准研究中心\$250,000的资助要求，阿姆斯特朗派遣了咨询顾问

唐娜·荷伍德以及部门职员卡罗·约翰逊去评估可行性。他们的报告使他暂停了行动。他们发现，研究中心的领导力已经不像过去那样强大了。研究中心由于预算问题已经大大削弱了实力，失去了行事高效的名声，并且在华盛顿形象实在不算好。它递交报告迟缓，结果就是经常错过影响政策的机会。而且，它的报告中自然地保留下了上个时代的那种斗争性的口吻和风格。而荷伍德和约翰逊相信，实用性的判断应当比单纯的道德呼吁更为80年代的政治环境所需要。

阿姆斯特朗自己没有政治经验，他认为乡村问题得到联邦一级的重视是很重要的。因此他慎重考虑了报告内容。但作为一个有经验的资助者，他也不知道，基金会的一项资助也可以用来鼓励受助方重新思考其使命，调整运作模式，甚至进行重组——只要这种改变是双方都希望看到的。

3. 在到任的头半年里，阿姆斯特朗也开始接受一些机构的申请，他们都相当确定自己能从他这里得到同情的反馈，其中一个例子就是内布拉斯加大学，这是阿姆斯特朗的母校，也是中西部知名的致力于提高农业生产力的土地资助机构。这样的机构往往与根基较深的农业机构关系更为密切。尽管近些年来，已经有些新的宣称代表农业利益的团体出现——例如，反对保险公司不断购买农田的某草根团体——但像该

大学这样的土地资助机构与4-H这种传统团体关系更为密切。

开始向阿姆斯特朗提出申请的土地区域机构是多种多样的，他们从前都得到过基金会的支持。提议主要强调了帮助美国乡村应对80年代的农业危机的必要性，在这段时间产品价格大幅下降，社区人口也在减少。一些提议集中关注了某种具体作物的问题，例如小麦减产。尽管阿姆斯特朗的决定是不把农业作为资助的重点，这些话题也并非完全不能引起他的兴趣。而且他知道，这些大学都是很有声望的研究机构，他们的员工中包含了乡村社会学和政治学的科学家，而非只是农业专家。即便他不愿意资助关于农业减产的项目，难道就不能请他们考虑一项他更感兴趣的工作么？

4. 环保组织往往会被部门名称里的“资源”两个字吸引，其中许多团体过去就曾受到基金会的资助。来接洽阿姆斯特朗的环保团体中有两个非常突出，他们都是以研究和宣传力而闻名。两个组织首要关注的都是

西部水域，尤其是对水生生物多样性的保护。

阿姆斯特朗对这样的项目没有直接兴趣，但他对西部水域这个广泛意义上的话题非常看重。早些年在加州大学系统，他对水资源稀缺和水源政策是否倾向农业的问题有了了解。阿姆斯特朗相信在西部地区贫困和水源问题在很多方面都联系紧密。例如新墨西哥州北部集中的西班牙裔农业小镇，他们往往不能充分利用本就稀缺的水资源。而像德克萨斯和墨西哥边境的一些地区，水源供给不安全使他们屡遭灾害。最后在印第安居留地，尽管人们享有条约权利，但事实上还是难以获得水源供给。他也感到，作为发展经济的手段，部落的水源权利其实可以利用或卖出，如果他们恰当的培训和表述的话。

这当然已经超出了两个环保组织在提出西部水域问题时的想法。对于乡村贫困和其他阿姆斯特朗感兴趣的问题，他们显然也没有经验。但阿姆斯特朗还是考虑是否对他们的这个项目进行引导，使其成为他设想的样子。

总之，罗伯特·阿姆斯特朗在考虑为以上四个申请者提供资助时，必须时刻注意项目的整体策略，谨慎决定对每一个提议是否，以及以怎样的程度和形式进行资助。

案例相关问题示例

1. 阿姆斯特朗是以怎样的步骤明确了“乡村扶贫与资源”项目的目标？
2. 项目的目标是什么？
3. 你认为阿姆斯特朗考虑四个项目，哪一个应该得到资助？为什么？

第二部分 构建领域的后续举措

部门成立的那年年底，罗伯特·阿姆斯特朗从他任期头几个月收到的四个较有前途的主动申请中，选择三个推荐的资助请求。他给那个专注于乡村问题的公共政策研究中心提供了部分资助(50,000美元)，并规定资金只能用于完成当前项目，而不能有新的目的。他也为南方水源项目提供了相同数目的资助推荐，在他看来，这个组织有着很强的群众基础，正是基金会所鼓励的。然而阿姆斯特朗在他的建议书中注明了：本项资助并不保证能完成纯净饮用水目标的实现。“我不希望只是做许多小事，搞得东一榔头，西一棒槌。但我也会设定一个预期，避免在这上面投资过大。事先做个否认，这样我也就不会在这事儿上走太远。”

阿姆斯特朗最大的一笔资助推荐给了那两个对西部水域感兴趣的环保组织。这两个组织最初的意向是要保护水生生物，但在阿姆斯特朗的要求下，他们同意了修改提议，把重点放在通过管理水域解决贫困问题的方向上。这样他给每个组织推荐了175,000美元的资助。除此之外，阿姆斯特朗给予了州资源理事会100,000美元资助，它是州政府行政部门决策的臂膀之一，正计划解决影响水源管理的司法之间的问题。

阿姆斯特朗倾向于这些水资源的项目是因为他们能把资金指向西部和南部最贫困的地带。两个项目也都兼顾了促进经济发展的好处。阿姆斯特朗还认为南部水源项目的领导人薇诺娜·爱德华将是乡村贫困人口很好的代言人。正如唐娜·荷伍德所说的“你得记得鲍勃（阿姆斯特朗）曾有海外工作的经验。在这经历中他理解了灌溉，水资源问题会很容易引起他

共鸣。”

阿姆斯特朗限制对公共政策研究中心的资助，一方面是由于当时对研究中心条件的评估，另一方面他也发现研究中心的目标与自己的目标存在分歧。比起对特定政策意图的早期倡导，阿姆斯特朗更想着力使整个乡村贫困问题在政府决策中的地位提高，而研究中心的目标似乎只是前者。按照他的想法，最好的策略就是“构建领域”——将研究者和活动组织吸引到乡村话题，使他们互相了解，并保证他们的工作得到公开和传播。阿姆斯特朗知道，没有这个研究中心的支持，他将失去吸引公众注意的一个潜在途径。为了达到引起公众，并最终政策制定者兴趣的目标，他决定冒这个风险。

同时，阿姆斯特朗继续选用荷伍德为咨询顾问，在西部水域项目中起到联系的作用。由于缺乏人手，阿姆斯特朗希望能有个同事可以一起探讨项目的日程。她作为咨询顾问，还能独立地承担起对受助方的考察和评估工作，不必负相关责任——她和阿姆斯特朗都相信在这种条件下，更利于展开非正式的对话。

“乡村扶贫和资源部”发展起来之后，开始筹办一个全国性的奖励乡村政策研究的竞赛，这是阿姆斯特朗构建领域的重要一步。这项努力取得了初步的成果。让阿姆斯特朗和荷伍德意想不到的是，第一轮奖项吸引了超过300名申请者——尽管其中很多都是农业相关的研究项目。在阿姆斯特朗的指导下，荷伍德同时开始组织研讨会，以逐步建立起“相关”的研究者、政策制定者和乡村发展私人部门领袖的联系网络。

这些努力帮助阿姆斯特朗在项目的最初三年里，识别、培育和资助了一系列机构，开始推进新的乡村议程。受助方来自于不同的乡村地区，并且其中许多是社区或地区范围的。到部门成立的第五年，它的总体预算已经达到了大约6,700,000美元。资助工作人员也从三个增加到了四个职位，其中有两位项目工作人员全职负责国内乡村扶贫相关的工作。

回顾之前的工作，阿姆斯特朗相信他已经在多个方面取得了显著的进展。然而，乡村话题向政策焦点地位移动的进程在他看来仍然过慢，

这使他倍感受挫。尽管对于他所描述的“乡村行动-研究团体”工作比较满意，他还是觉得这一领域还未能整合起来，而他现在“构建领域”工作的效果正在到达瓶颈。阿姆斯特朗写到：“圈内更优秀更知名的政治经济研究机构显然还是对乡村问题兴趣缺缺，即使他们开始关注了一点儿。”特别的，他急于找到一种方法“使主要的经济政治研究团体参与进来，改变他们从未重视美国乡村问题的情况”。实现这一目标的策略将包括一个新的政策研究奖项的评选。但阿姆斯特朗仍然感到他需要做些其他的事情。

第三部分 结语

成为“乡村扶贫和环境部”主管的第五年，罗伯特·阿姆斯特朗批准了165,000美元的资助给总部在华盛顿的公共研究所，以支持其成为新的“持续性乡村政策计划”的承办机构。

“我们考虑在基金会管理的一个大项目下继续这个扩大了的计划，”阿姆斯特朗写到，“总结出的比较好的选择就是，和一个有兴趣的外部组织协作，帮忙建立一个外部的稳固的机构基础来持续这个计划，这当然首先要找到一个合适的候选人。”他最终选择的研究所就是一个杰出的政治中立的组织，以广泛支持一系列主题知名，其中就包括一个关于食物、水源和气候的项目。基金会还将给唐娜·荷伍德领导的一个新的“乡村经济政策计划”提供资金。在资助建议书中，阿姆斯特朗列出了新计划的五个主要目标。

1. 明确在乡村政策领域需要优先研究的课题日程
2. 组织较大规模的活动，建立起

美国乡村政策领域的专业人士和机构的联系网

3. 在乡村政策研究奖的评选中管理搜索和审阅环节，为福特基金会的支持对象选择候选者
4. 组织研讨会，鼓励学者、政策制定者和乡村发展领袖和私人部门管理者就乡村问题交换意见。
5. 促进乡村经济研究成果的出版，由此传达给政策制定者，并唤起公众对于乡村所面对的问题的认识。

在之后的三年里，机构的“乡村经济政策计划”向福特基金会推荐了120多项资助，其中大量资助给了一些国内知名的研究政治经济形势的机构，虽然他们的总部在华盛顿。这些机构往往是被说服同意在正在进行的经济研究中加入有关乡村的部分。

在主要的资助接受者中，包括了“预算和政策优先权中心”，他们以研究政府的社会福利支出的效用而知名。该研究中心接受了两笔

150,000美元的资助，“用以研究在联邦计划中加入乡村贫困问题以及财政预算对乡村贫困的影响”，同时支持他们“正在进行的对乡村政策和贫困话题的研究”。机构另外确定的主要合作伙伴是在城市扶贫方面比较知名的“儿童保护基金”。它接受了150,000美元资助来“发起关爱乡村贫困儿童的项目”。阿姆斯特朗相信这些受到媒体和议事委员会密切关注的组织不但将进一步构建起乡村慈善领域，也将使乡村的话题更加成型。

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
新潮公益创投基金



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