

如何培育扶持社区基金会

——以美国礼来基金会为例

文 | 王筱昀

20世纪80年代，美国印第安纳州仅有5家活跃的社区基金会。从1990年开始，礼来基金会发起了支持印第安纳社区基金会成长的项目，简称GIFT Initiative。经过27年的运作，印第安纳州已拥有94家社区基金会及分支机构，遍布92个郡。这一成就，离不开印第安纳居民自治和社区参与的作用，也离不开礼来基金会精心的顶层设计。礼来基金会起初就把社区基金会定义为长期项目，在项目开始时，就决定至少用15年时间来陪伴社区基金会成长。礼来基金会认为，基金会的成长和社区公信力的建立是一个长期的过程，如果强调短期成效，反而会揠苗助长。

印第安纳社区基金会的发展，礼来基金会巨额的资金投入功不可没，但更重要的是精心设计的资助策略、技术支持及社区基金会间的互助网络。礼来不仅给社区基金会提供建立本金，还支持基金会的能力建设，包括资助基金会的战略规划和自我评估。

项目的前期筹备

20世纪80年代初，礼来基金会正积极考虑扩大资助规模和范围，直接原因是美国的税法规定私募基金会每年需要支出净资产的5%。礼来公司的股票在80年代飞涨，使得基金会资产激增，基金会必须要增加资助额才能免于惩罚性税收。同时，礼来基金会也面临来自印第安纳慈善界的压力。长期以来，礼来的资助局限于州府印第安纳波利斯市及附近地区，范围较小，扩大资助覆盖范围势在必行。

在思索新的资助方向时，礼来基金会从一百余个提议中最终敲定了社区基金会项目。礼来基金会的副秘书长 Charles Johnson 认为，礼来与其花费大量时间与财力自己筛选、评估资助机构，不如在各地培养合作伙伴，而社区基金会是私募基金理想的合作伙伴：社区基金会根植于本地，比私募基金更了解本地需求和本地机构。这一想法得到了礼来基金会的秘书长、前副州长 John Mutz 的支持。他的从政经验使他相信，在应对社会危机时，地方必须拥有充足的资源和财富，而社区基金会是将财富留在本地的重要机制。印第安纳社区能够接受遗产捐赠的慈善机构很少，而社区基金会正是将遗赠作为重要项目，通过运作保本基金让遗赠福泽后人。更重要的是，作为跨界合作的平台，社区基金会还能够培育社区领导力。

社区基金会的理念虽然美妙，但是印第安纳州是否具备社区基金会成长的土壤？礼来基金会的组织能力是否足够？这都是 Charles Johnson 在设计项目时重点思考的问题。

当时，社区基金会全国行业协会“基金会理事会”联合莫特、福特等大基金会，在全国推动社区基金会发展，Charles Johnson 鼓励礼来通过资助参与到基金会理事会的工作中，进而与业界建立联系。不过，很多业内人士不看好礼来的项目，理由是印第安纳州地广人稀，不具备社区基金会发展的人口基数和财富水平。

在基金会理事会的遭遇让 Charles Johnson 感到失望，但他依旧相信印第安

纳社区的潜力和礼来基金会的能力。印第安纳州的一家基金会在不到8万人的Muncie市扶持社区基金会，在5年内成功募集到500万美元，这一成就增强了 Charles Johnson 的信心。1988年，Charles Johnson 开始了第一轮实验，在印第安纳州的几个郡推行社区基金会理念，并尝试创立社区基金会。

不过，这次实验并没有获得成功，原因之一是礼来聘请的咨询专家不合适。该专家专注于草根慈善，而自上而下成立社区基金会，往往需要首先动员当地有权势、威望和财富的阶层。尽管如此，印第安纳社区仍对社区基金会表现出浓厚的兴趣，同时，Charles Johnson 意识到，一个合适的专家对项目成功至关重要。

因为印第安纳州没有社区基金会的顶尖专家，Charles Johnson 就在全美国范围内物色人选。最终 Charles Johnson 决定聘请 Helen Monroe 作为礼来社区基金会项目的首席专家。她的丰富经验是她能够胜任的重要原因，但更主要的是她的理念与尊重本地智慧的礼来基金会更加契合。另外，礼来还聘请了一位在州政府工作多年、了解印第安纳人脉关系的 Nancy DiLaura 协助项目的推广宣传。Nancy 负责把创立社区基金会的消息告知印第安纳州各地的政治领袖、商人团体和社区负责人。她知道哪些人可能对这一消息感兴趣，也了解哪些人适合筹备社区基金会，这对社区基金会理念的传播和创立落地至关重要。

礼来基金会的扶持策略

社区基金会的长远发展最终要依靠

地方的热情和能力。如果社区有人愿意发起基金会，礼来便会派专家团与发起人见面，介绍社区基金会理念。这一切都建立在社区自主自愿的基础上。

礼来对社区基金会的扶持有两个策略，一是配套资金，二是技术支持。配套资金的拨付由礼来基金会负责。技术支持团队没有放在礼来基金会，而是放在印第安纳慈善组织行业协会“印第安纳捐赠者联盟”内。之所以不把技术支持放在礼来基金会，出于两方面的考虑：第一，礼来基金会有最小化行政成本的传统，因此不希望在基金会内设立项目办公室；第二，Charles Johnson认为，在未来某个时间点，当印第安纳的社区基金会发展成熟，礼来将终止技术支持服务，而行业协会将替代礼来基金会，通过互帮互助的形式，为社区基金会提供技术支持。社区基金会终究要离开礼来的襁褓，依靠自己的力量寻找资源、解决问题。

礼来基金会的配套资助和技术支持的设计思路如下。

第一，挑战性配套资金。“挑战性配套资助”是扶持社区基金会的传统方式。之所以是“挑战性”，是因为如果社区基金会在一定时间期限内的募款达不到标准，礼来就不会提供配套资金。这种方式对社区基金会的募款能力提出了要求，淘汰了能力不足的基金会。正因为这样的挑战，发起人才会慎重考虑是否成立社区基金会，也迫使基金会扩大覆盖区域，以拥有足够的人口和财富基数。

从1990年到1995年，礼来提供的配套资助主要有三类。

第一类用于支持基金会的资本积累，帮助他们成功积累300万到500万美元的永久性捐赠基金——这个数字并不是凭空而来。如果一个社区基金会有超过300万美元的资产，对于一个有几万人口的地区，基金会将成为当地最大的资助者，产生足够大的社会影响力。资本积累

金的配套比例是1:2，即社区基金会筹2美元，礼来提供1美元配套，最低申请额度是50万美元，最高170万美元，时限3-5年。最低50万美元的申请额度意味着，社区基金会至少要筹集100万美元，加上配套资金，总计150万美元，这是社区基金会能够生存的底线。

第二类配套资助用于社区基金会的运营开支。一个社区基金会至少要有一名兼职秘书长、一个办公室（可以和其他组织共用）和一部专用电话，否则该基金会很难具备最基本的募款和管理能力。

第三类是礼来为社区基金会提供1:2的项目经费配套。这基于三点考虑：第一，礼来希望社区基金会从一开始就培养资助的能力；第二，通过资助，社区基金会可以与当地其他慈善机构建立合作关系，避免不必要的竞争；第三，资助有利于提升基金会的影响力和公信力，对募款帮助很大。

第二，技术支持。礼来资助了社区基金会技术支持办公室，为社区基金会提供了多种多样的支持服务，这些服务包括：

1. 一对一的技术咨询。专家团队将亲临社区基金会，与理事会成员、秘书长、捐赠人等利益相关者座谈。因为各地环境不同，这种个性化的咨询服务对因地制宜的社区基金会非常必要。
2. 组织各类工作坊对基金会秘书长、理事和其他工作人员进行培训。培训按照社区基金会的发展规律循序渐进。
3. 编写社区基金会教材。
4. 法律援助。技术支持办公室与一家大型律师事务所签订了协议，让他们协助社区基金会完成成立、运作所需的法律程序。美国法律服务需要支付高昂的费用，而印第安纳社区基金会可以通过技术支持办公室免费获得这些服务，极大地节约了成本。
5. 与会计师事务所签订协议，为社区基金会提供财务人员培训。
6. 采集数据，建立各社区基金会的档案，追踪资产、捐赠、

资助等数据。

需要特别强调的是，技术支持办公室推动了社区基金会行业网络的建立。他们把印第安纳州划为六个片区，鼓励每个片区的社区基金会进行经常性的交流，礼来技术支持办公室也根据社区基金会需要，及时调整扶持策略。

争议与挑战

支持社区基金会绝非一朝一夕，组织的成长成熟需要时间。礼来基金会的耐心、大力投入和精心设计，是保证项目成功的法宝。

不过，礼来基金会的理念在美国基金会业界并非主流，并不是所有基金会都像礼来那样相信“本地智慧”——他们会更多地介入资助者的决策，使用严格的评估指标。礼来的做法赋予资助者更多的自主性。但是，关于礼来社区基金会项目的争议仍然存在，主要集中在三点。

第一，在2万—3万人的社区建立基金会是否有效。虽然小社区基金会会有贴近本地社区的优点，但是因为财富和人口基础有限，一些基金会的行政开支捉襟见肘，仅有的1-2名全职工作人员将精力放在日常管理和运作上，而没有多余的时间进行社区调研，设计优质项目。如果几家小社区基金会合并，也许会节约行政成本，让基金会的运作更有效率。

第二，礼来赋予地方很大的自主性，资助的发放也不以绩效为标准，这导致一些社区基金会没有压力和动力提升服务质量，发挥更大的影响力。

第三，印第安纳社区基金会多以镇为基础构建，但因时代变化，行政区划不再成为人们内心所认同的社区，一些社区基金会面临居民社区感淡薄、社区凝聚力弱等问题，这也给社区基金会筹款、招募志愿者、改善社区治理带来了挑战。❶

（作者系美国印第安纳大学慈善学院博士生）