

# 社区基金会的发展路径与挑战

——以美国印第安纳州门罗社区基金会为例

文 | 朱照南

一个社区基金会从初创到成熟要经历怎样的发展过程？会面临哪些困难与挑战？本文通过对美国印第安纳州布鲁明顿和门罗县社区基金会的个案分析为读者呈现社区基金会的发展路径模型与主要挑战，希望为国内社区基金会提供参考。



9月24日，壹基金举办公益活动，登上了八达岭长城的小朋友们开心地笑了。

社区基金会作为社区的召集者、变革催化者、资金整合者在社区发展中扮演着重要的角色。世界上第一家社区基金会——克利夫兰基金会于1914年在美国成立，经过一个多世纪的发展，美国的社区基金会已经遍布56个州，数量和资金量都达到了非常可观的程度。在中国，社区基金会方兴未艾，虽然中美之间的社会、经济和政治基础都有较大差异，但是美国社区基金会的发展经验依然值得借鉴。

在美国，发展相对成熟的社区基金会经历了怎样的发展过程？面临和克服

了怎样的困难与挑战？本文通过对美国印第安纳州布鲁明顿和门罗县社区基金会（Community Foundation of Bloomington and Monroe County，以下简称CFBMC）进行实地调研，并对其CEO Tina女士进行了深度访谈，对其发展路径进行了梳理，以供读者参考借鉴。

## 一、CFBMC的发起和成立：社区精英的推动与礼来基金会的支持

CFBMC成立于1989年，根据CEO Tina的叙述，基金会的成立主要受到了当地精英的推动与礼来基金会的支持。

“当时的县长 Tomilea Allison 发现门罗县有非常多的非营利组织，分布在不同的领域，然而却缺少一个能够将社区的不同需求和这些 NPO 对接与整合起来的组织，于是她决定推动建立一个社区基金会。当时她的建议受到很多人的质疑，因为我们当地已经有很多基金会，我们有印第安纳大学教育基金会、医院基金会等，是否有必要再建立一个基金会？面对这些质疑和阻碍，Allison 不断地去倡导和说服社区的人们我们的确需要一个社区基金会。最后，当时的印第安纳大学的校长 Herman B Wells 出面支持 Allison 的建议，他认为 Allison 是对的，我们的确需要一个社区基金会。”

于是，1989年门罗社区基金会成立，基金会得到了第一笔5万美元的捐赠，随后越来越多的当地精英逐渐参与到基金会的运作之中，同时CFBMC接受来自礼来基金会的配比资金，这样基金会就慢慢建立并运转起来。

## 二、CFBMC的四个发展阶段

CFBMC 成立至今已有 26 年的历史，在这 26 年之中，基金会经历了从初创到成熟的过程，按照基金会在各个阶段的主要角色和功能，大致可以划分为四个阶段。这一过程也基本上代表了美国大多数社区基金会的发展路径。

### 1. 第一阶段：捐赠人主导

如大多数的社区基金会一样，CFBMC 最初建立之后主要是受捐赠人的兴趣主导，基金会最初的项目主要与捐赠人的意愿偏好与关注的领域相关。“例如，捐赠人希望资助动物保护，那么基金会就设立动物保护项目，如果捐赠人希望资助儿童教育，那么基金会就设立儿童教育基金。”总之，基金会发展初期主要聚焦在一些捐赠人在意的具体领域和具体项目上。捐赠人主导模式主要包括两类基金，即捐赠人建议基金，也就是捐赠人指定服务领域，基金会按照这一领域的具体需求分配基金；特定基金，是指专门为支持某个组织设立的基金。

### 2. 第二阶段：财务代理人

根据 Tina 介绍，她发现很多社区基金会基本上停留在第一阶段而不再向前发展。而门罗社区基金会继续发展，从以捐赠人为主导逐渐地更加主动地为社区内非营利组织服务。当基金会得到越来越多的捐赠，也获得社区越来越多的信任，尤其是社区里已有的非营利组织的信任，这时候基金会就开始向财务代理人的角色慢慢转变，即帮助社区内的非营利组织进行财务管理或设立永久捐赠基金。目前门罗社区基金会帮助社区内超过 80 家组织管理资产，这些 NPO 将他们筹集的资金存放在社区基金会，社区基金会帮助他们进行投资和管理，获得的收益用于支持这些组织的日常运作，这一方法帮助很多社区组织解决了管理和行政资金的问题。

### 3. 第三阶段：项目主导模式

随着基金会在社区的影响力越来越大，捐赠人对基金会的信任达到很高的程度，他们相信基金会是社区利益的最佳代表，相信基金会会代表社区总体作出最佳的决定、分配社区的资源。这时候基金会就向项目主导模式发展，以

非限定基金和兴趣领域基金为主。也就是说社区基金会有越来越大的自由自主决定如何使用和分配社区的资源，以实现社区利益最大化。“基金会希望支持门罗县地区的儿童早教，我们可以选择以任何方式支持任何社区内服务儿童的 NPO，只要他们的活动能够这一领域的需求，这就是兴趣领域基金。”非限定性基金的增多，为社区基金会提供了更大的自主权去开展最有利于社区长远发展的项目。

### 4. 第四阶段：成为社区领导者

最后，社区基金会发展的最高阶段就是成为社区内被广泛认可的社区领导者，其主要的功能是召集社区居民参与公共事务，推动社区内部的创新和改革，提升整个社区的凝聚力，带领整个社区形成共同体。以门罗社区基金会来说，经过 26 年的发展，目前基金会已经逐渐成为门罗县的社区领导者，比如基金会一直致力于领导和推动门罗地区儿童早教服务的发展。“你知道政府目前并没有针对 4 岁学前儿童早教的资助，为了满足社区内这一非常重要的需求，基金会就要发挥社区领导者的角色，我们需要去寻找和整合资源，将来自各方面的支持进行恰当的配置，最终推动项目的开展和实施。这个项目本身就是一种创新，社区基金会就像催化剂，激活社区内已有的资源共同来满足社区内部的需求，推动社区的进步和改变。”

以上四个阶段就是社区基金会从初创到成熟的发展过程，也是一个基金会慢慢获得社区信任的过程。不过，需要说明的是这四个阶段并不是一个更替的过程，而是一个功能逐渐叠加的过程，不同的基金会也会因为具体的社区环境不同而有所侧重，或者停留在某一个阶段。CFBMC 目前已经经历了这四个发展阶段而进入成熟期，在门罗县扮演着重要的社区领导者的角色。

## 三、社区基金会发展面临的挑战

社区基金会从初创到成熟必然会面临和克服各种各样的挑战，根据 Larry E. Greiner 的组织生命周期与组织变革模型，组织发展要经历生长阶段、指导生长阶段、分权成长阶段、协调成长阶段、合作成长阶段和联盟成长阶段，在六个阶段分别要克服的主要危机包括：领导力危机、自主性危机、控制危机、官僚危机和其他成长危机。CFBMC 的成长过程也经历了类似的组织成长危机，除了面临这些普遍的组织成长危机外，社区基金会这种独特的组织类型主要面对的挑战主要来自三个方面。

### 1. 社区基金会如何获得公信力？

社区基金会作为一种中介型、支持型组织，与直接的服务类组织有很大的区别，如何向捐赠人和社区居民证明基金会存在的意义和工作的价值，也就是如何获得社区公信力是其面临的首要挑战。Tina 认为踏实做事的同时进行广泛的公众教育是 CFBMC 的主要经验。“如果你向一个直接提供服务的 NPO 进行捐赠，例如捐钱或物品给 Goodwill，你可以很清晰地知道你捐赠的资金的去向和产生的价值。但是，社区基金会是一种中介型组织，我们无法简单、直接地向捐赠人和社区居民说明我们工作的价值和意义到底有多大，也很难告诉人们为什么设立永久捐赠基金（不动本基金）对社区的长远发展很重要，此外，还要让捐赠人信任基金会可以对这些资金进行长久、有效的投资。总之，社区基金会需要做大量的公众教育和倡导的工作，以赢得社区居民和捐赠人的理解与信任。最关键的是赢得一些社区精英的支持，让他们共同参与解决面临的困难，这个过程非常挑战，需要花费大量的时间，不过我们的长久坚持和努力还是帮助基金会赢得了广泛的信任。”

2. 社区基金会如何处理管理成本问题？

社区基金会接受的捐赠多种多样，包括支票、股票、现金等，人们可以使用非常多样化的工具为社区进行捐赠，而社区基金会要有效的管理这些捐赠非常的复杂，要争取捐赠人支持社区基金会使用部分资金用于运营管理也是一个重要的挑战。捐赠人都希望捐赠的资金更多地用于直接服务，而不是管理运营，要让更多的人明白基金会运营管理费用开支的必要性也希望花费大量的努力去与捐赠人进行沟通和进行公众教育。除了进行引导教育，CFBMC也在基金管理方面作了规定，即规定了在基金会设立个人基金的最低限额。“为了更好地管理近百个基金，我们需要设置一些标准，例如我们规定在社区基金会设立基金的最低限额是2万美元，如果低于这一金额我们管理资金的人力成本就会过高；而对于奖学金基金会设立的要求则是不低于5万美元。”这样就保证了基金会的管理成本能够维持正常的运营。

3. 社区基金会如何平衡捐赠人意愿与社区需求？

社区基金会不仅是整合社区资源和促进社区发展的领导者，对于普遍的社区居民而言，基金会也是可以实现其公益梦想、建设家乡的重要平台。每个捐赠人都希望通过设立基金去实现个人的公益梦想，不同的捐赠人会关注不同的问题，可能当下他们捐赠的领域并不是社区优先级最高的社会问题。因此，社区基金会需要平衡捐赠人意愿与社区需求之间的差异。“一个妇女曾经对我说，她想用资金的遗产设立一个基金建立一个花园为社区内的人提供冥想的场所，还有一个人希望在基金会设立一个基金用于支持将他的绘画作品每年在欧洲进行展览……面对这些要求，我们只能说基金会无法帮其完成。

我们需要在工作中不断地与捐赠人进行沟通，引导他们将资金投入到社区最需要的项目。”Tina解释道，对于社区基金会而言，非限定基金更有利于其实现社区的长远发展，尽管目前CFBMC非限定基金的比例仅占总资金的五分之一，可是这些资金起到了重要的催化剂作用。为此，CFBMC用非限定资金设立了一个社区影响力基金（Community Impact Fund），社区内的NPO可以提交项目申请资助，这些项目主要聚焦社区内尚未被满足的需求和有待解决的社会问题，基金会鼓励NPO提出解决这些社会问题的创新方案。

#### 四、总结和启示

通过对CFBMC这一较为典型的美国中小型社区基金会的发展历程进行梳理和分析，我们可以发现，一个社区基金会从初创到成熟大致要经历捐赠人主导——财务代理人——项目主导——社区领导者这四个发展阶段，当然，这一发展过程会因不同的基金会所处的社区环境而有所不同。总体来说，这一发展

过程的核心是一个社区基金会逐渐获得社区信任、资源整合的能力不断加强、对社区需求的把握不断加深的过程。此外，对于社区基金会而言，既要面临组织发展的普遍危机，也尤其需要克服的独特的障碍，主要包括获得社区公信力、合理控制管理成本、平衡捐赠人意愿与社区需求等。

这一案例对中国社区基金会的主要启示包括：首先，我们在建设和推动社区基金会发展的过程中要始终坚守以社区公共利益为出发点，这样才能够获得居民的长期支持和信任；其次，深入社区内部，进行持续的公众倡导和公众教育，自下而上地动员社区精英和凝聚社区网络，这样才能够奠定社区基金会发展的内在基础；最后，要提高科学管理水平，服务社区的同时坚守组织的边界和原则，并非所有的捐赠人意愿都是合理的，要能够甄别与合理地拒绝，这也是社区基金会能够长远发展的制度保障。●

（作者系北京化工大学文法学院讲师）



9月23日，第五届中国慈展会在深圳会展中心一号馆召开。本届展会以“以法兴善、助力脱贫”为主题，共设置12个公益主题展区，集中展示最具代表性和影响力的慈善项目，全面反映慈善事业发展的成果。