
慈善行业 服务组织的 全球新图景

聚焦并推动慈善基础设施建设

2017



WINGS
WORLDWIDE INITIATIVES
FOR GRANTMAKER SUPPORT

全球资助者支持计划 (WINGS)

全球资助者支持计划 (WINGS) 是一个由全球45个国家的近100个慈善协会和支持性组织组成的网络，旨在加强、促进公益慈善行业和社会投资的发展，并增强其领导力。

致谢

我们要感谢以下伙伴为本报告做出的贡献：

- 63位向我们提供数据的WINGS成员
- 为慈善基础设施提供支持并接受了我们的“资助者调查”的8家基金会
- 参与我们特别调查的19个学术、教育和研究机构
- 加入我们集体行动并为本报告撰写了文章的WINGS成员和合作伙伴
- 为我们提供了宝贵的专业知识和反馈并帮助编制了调查问卷的全球慈善基础设施报告工作组
- 在此项目和其它项目中作为我们宝贵合作伙伴的基金会中心（美国）
- 本报告的赞助方

监制： Benjamin Bellegy

协调： Pamela Ribeiro

出版物作者： Barry Knight, Pamela Ribeiro

文章作者： Adam Pickering, Alina Porumb, Bhekinkosi Moyo, Chandrika Sahai, Hilary Pearson, Liza Goulet, Nick Deychakiwsky

编辑： Caroline Hartnell, Andrew Milner

设计： Tati Valiengo, Tiago Solha

翻译： 高雪松

审编： 吴伟明 付涛 汪璟

本报告由全球资助者支持计划（WINGS）2017年2月发布

本报告依照[全球慈善数据宪章](#)的原则编制和使用

本报告经WINGS授权，由北京沃启公益基金会翻译，南都公益基金会资助。



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION



Narada
Foundation
南都公益基金会

内容

06

前言

07

导语

07 本报告的目的

07 数据来源

09

调查的重要发现

10

第一章：什么是慈善基础设施？

11 发展慈善领域之所以重要的原因

11 什么是慈善基础设施？

12 慈善基础设施组织的类型

12 对慈善基础设施的价值和作用缺乏认知的原因

14

第二章：慈善基础设施组织的特点

15 WINGS成员

18 学术/教育机构

24

第三章：为了发展和增强慈善基础设施，我们需要做什么？

25 确保慈善基础设施组织的长期财务可持续性

30 将评估视为慈善基础设施组织的重中之重

32 在最需要的地方为慈善行业建立强大的基础设施

36 聚焦于建设慈善行业最需要的活动

37 参与倡导营造更加有利的环境

43 为更有效的慈善建立所需的合作伙伴关系

44

第四章：如何利用基础设施支持组织对慈善行业的价值？

47 来自一线的4Cs经验：加拿大慈善基金会协会

49 来自一线的4Cs经验：罗马尼亚社区关系协会

52

第五章：来自一线的观点

53 ADAM PICKERING：基础设施的拐点

58 CHANDRIKA SAHAI：亚洲慈善网络面临的机遇和挑战

64 BHEKINKOSI MOYO：非洲慈善行业的基础设施：发展、挑战和机遇

66 NICK DEYCHAKIWSKY：C.S.莫特基金会和慈善基础设施

68

附录

前言

要建立慈善行业运作和成功所必需的基础设施，是富有挑战性的。第一项挑战就是需要提高对于基础设施机构的重要作用的认知，因为它们工作的价值往往还得不到认可。

第二项挑战是如何推动慈善行业增长，并使其更强大。正如报告所指出的那样，慈善基础设施通常在那些最需要基础设施的地方比较薄弱且发展乏力。增加慈善基础设施的覆盖范围和影响力，并提高其标准，对其有效性至关重要。

全球资助者支持计划（以下简称WINGS）及其成员和合作伙伴致力于应对这些挑战，在这一过程中有一项关键任务就是增加有关该领域的认知。本报告的目的就在于此。在WINGS于2014年出版的《聚焦基础设施：慈善行业服务组织的全球图景（2014）》报告的基础上，本报告展示了慈善基础设施的全球新视角，并反思我们作为一个整体如何在全球范围内发展和加强慈善基础设施。我们建议实施以下六项活动以实现这一目标：

1. 确保慈善基础设施组织的长期可持续性
2. 将评估视为慈善基础设施组织的重中之重
3. 为最需要慈善行业的地方建立强大的基础设施
4. 聚焦建设慈善行业所最需要的活动
5. 参与倡导建立更加有利的环境
6. 建立伙伴关系，以达成更有效的慈善事业

我们非常感谢参与本报告的所有WINGS成员和合作伙伴。我们希望本报告有助于全球有关慈善基础设施的讨论，并有助于人们认识到这些机构对于建设更好和更强大的慈善行业的重要性。

Maria Chertok

CAF俄罗斯

WINGS董事会主席

Barbara Ibrahim

开罗美国大学

WINGS项目委员会主席

Benjamin Bellego

WINGS总干事

导语

本报告的目的

本报告有四个目的:

1. 增加对慈善基础设施的认知和理解
2. 提高对其重要性的认识
3. 向慈善基础设施组织和支持慈善基础设施的基金会传递关于扩大和加强慈善基础设施的关键信息
4. 建设慈善基础设施领域的能力

这是WINGS带来的有关慈善行业服务组织的第二份全球图景报告。第一份报告发表于2014年，题为《聚焦基础设施：慈善行业服务组织的全球图景（2014）》¹，为全面了解全球慈善基础设施的特征和增长模式提供了基础。当前的报告更新了上一份报告中的一些信息，也在两个重要方面有所发展。首先，我们为本报告收集的数据更加详细，可以更好、更深入地了解慈善基础设施领域。其次，2014年的报告发现的问题，即，基础设施组织没有自己的共同语言，且这个领域需要找到一个共同语言，而正如本报告在讨论4Cs（见第4章）时所示，我们现在已经开始在发展这种语言。另一重要之处是，受访者对本报告研究的回复率的提高：它远高于2014年报告的回复率。这表明这一领域越来越意识到自我发声的必要性了。

本报告主要是为慈善基础设施组织及其资助者或潜在的资助者撰写的。但我们也相信，因为报告有助于证明慈善基础设施的价值，并指明了基础设施需要加强的地方，所以对于所有对慈善行业未来感兴趣的人，该报告应该都有一定的可读性。

数据来源

本报告所依据的数据有以下几个来源：

- WINGS成员——2016年8月我们向成员发了一份在线调查问卷，当时93名成员中有63家做出了回应（附录一提供了受访者名单）。
- 一小部分基础设施资助者——他们参与完成了一份为支持慈善基础设施的基金会设计的调查问卷（附录三），但因样本数量太小，所以没有足够的代表性；不过他们的评论提供了重要的见解，所以也收录在本报告中。
- 针对一些学术/教育机构的单独调查——2016年初，WINGS开始了一项名为“慈善高等教育谱系调查”的项目，以便更清楚地了解有哪些机构在研究和教授与慈善行业有关的内容。我们最初的研究发现，全世界约有60所院校把慈善作为其教研项目或核心内容在进行授课或研究。我

¹ WINGS《聚焦基础设施：慈善行业服务组织的全球图景（2014）》 <https://c.ymcdn.com/sites/wingsweb.site-ym.com/resource/resmgr/files/17730.pdf>

们向这些机构发送了一份特别调查问卷，共收到19份答复。这个样本数量也同样太小而不具有代表性，但我们的数据既提供了一个针对慈善基础设施的不一样且有价值的视角，也是走向更全面地汇编学术/教育机构对慈善领域贡献状况的第一步。学术/教育机构受访者名单见附录二。

- 一些相关的二手来源渠道。

调查的重要发现

- 慈善基础设施组织的首要任务是扩大其覆盖范围，其次是增加成员/客户的数量和发展技术能力。改善评估和治理不是WINGS成员调查受访者的优先考虑事项。
- 虽然WINGS成员受访者表示自己在财务上可持续，但财务可持续性仍然是它们实现短期目标（72%）的最大挑战，其次是员工人数（65%）。
- 自WINGS的2014年版基础设施报告发布以来，基础设施组织的总预算中位数没有很大增长。现在为80万美元，而2014年为60万美元。
- 基金会在慈善基础设施资金募集方面发挥着关键作用。总体而言，慈善基础设施组织的主要收入来源是捐赠和资助（89%的受访者）。基金会，公司和个人的私人捐赠或资助也是学术/教育机构最常见的收入来源。
- 北美地区占了慈善基础设施支出的80%。
- 接受我们调查的8个基金会高度评价了慈善基础设施组织在促进知识、经验和信息共享方面的能力，慈善基础设施组织在这方面的能力发挥，有时带来了切实的伙伴合作和项目发展。但慈善基础设施组织在影响公共政策，加强彼此之间以及与其它部门之间的关系，以及提高非营利部门的表现等更多方面仍有发展空间。
- WINGS成员参与倡导活动的数量在不断增加。三分之一的受访者认为自己对倡导活动极其投入。这在基础设施组织最常见的工作活动中排第5，优先事项排序中列第4。与2014年版WINGS基础设施报告相比，“倡导”在慈善基础设施组织中获得了更多空间，现在排在议题团体（affinity groups）之前。
- WINGS成员之间以及它们与学术机构之间的伙伴关系数量惊人。63名受访者中有43人与其他成员有5个或5个以上的合作关系。39名WINGS成员与接受调查的学术/教育机构至少有一个合作伙伴关系，其中6家有3个或3个以上的伙伴关系。

01

什么是慈善
基础设施？

发展慈善领域之所以重要的原因

在过去的几十年里，整个世界日益动荡，财富也在不断增加，组织化慈善——指为“用于公共事业的私人财富累积”——已经得到显著增长。几乎所有地方的基金会数量都在增加，最显著的是在中国和俄罗斯等30年前几乎没有基金会存在的国家。最显而易见的慈善行为是：富人捐出部分私人财富成立相应的组织，例如卡内基基金会，福特基金会和查尔斯·斯图尔特·莫特基金会等，以及捐赠者在仍健在时签署捐赠承诺的行为。²但慈善行业不是富人的专属。正如苏珊·威尔金森-马波萨所说的那样，慈善行业是贫困社区人民赖以生存的关键。³

慈善的这种增长表明它现在扮演着越来越重要的角色。慈善行业持续发挥着支持民间社会发展的传统功能，并在教育、医疗保健、社会服务、艺术文化和其它改善人类状况的活动中有着重要的、专门的贡献，也有越来越多人认为慈善能为新的社会秩序提供风险投资，能将资金、专业知识和能力带到原本会被忽视的地方和议题上。慈善行业越来越具有鲜明的身份认同和高于一切的使命感。

什么是慈善基础设施？

有两种基础设施。“硬性基础设施”是指社会所依赖的有形物质，如道路、桥梁和供水。民间社会中的“硬性基础设施”指的是建立机构、系统和资源。但社会也是建立在不太明显的结构或“软性基础设施”——关系、文化和社会规范——之上的。两种类型的基础设施及两者之间的平衡，对民间社会的发展都很重要。⁴

慈善组织需要积极有利的环境才能发挥其潜力、实现其使命。这类环境包括：为慈善组织赋能的法律框架、为捐赠提供激励的税收结构和为慈善行业建立公信力的问责制度；同时，还要有能够有效开展工作的组织能力，保证工作开展的充足资源，以及能够支持慈善行业成长的强大的捐赠文化。这种积极有利的环境就是我们所说的慈善基础设施。

² <https://givingpledge.org>

³ 《贫穷的慈善家：穷人如何及为何相互帮助》，苏珊·威尔金森-马波萨和阿尔·富勒合著，2005年出版，出版社：Cape Town: Compress。

⁴ 《民间社会的基础设施——资助者需要的指南》Alliance杂志2004年4月，詹妮·海悦著。

慈善基础设施组织的类型

在全球范围内，有很多机构的作用就是帮助建立这种基础设施。

基础设施组织为创新者提供了为行业的整体利益合作共赢的空间。⁵它们通过提供建议、召集会议、促进合作、为慈善行业发声，并提升慈善在公共政策领域和公众心目中的价值来支持慈善行业。

换句话说，慈善基础设施组织帮助基金会和非营利组织更有效地追求“让世界更美好”的目标。⁶慈善基础设施组织包括正式的会员协会、非正式网络、学术机构、研究机构和其它提供特定服务、知识和信息的专业的慈善行业支持机构。它们有的涉及领域比较宽泛，有的在特定地区活动，有的聚焦特定议题或社群，有的支持具体的慈善类型。⁷

它们是更广泛的慈善基础设施生态系统的核心组成部分，这一生态系统还包括各级政府、国际组织和各种类型的资助者

对慈善基础设施的价值和作用缺乏认知的原因

为促进慈善行业发展成熟，并能够与其它建设美好社会的行业并驾齐驱，应该鼓励在慈善行业基础设施中推动“最佳实践”。

WINGS的2014年报告《聚焦基础设施》显示：虽然在经济发展领域对基础设施的需求已得到充分了解，但在社会领域却远不为人所理解。部分原因是，与很多经济领域基础设施的实体性相比，社会领域中提供信息、出版物、建议、培训和召集会议等支持性服务在很大程度上是看不见、摸不着的。

除此之外，我们在2014年的报告中提到，有两个因素导致人们不了解基础设施对慈善行业的重要性。其一是捐赠者倾向于支持那些直接实现一家组织的使命的工作，而不是投资于这家组织的支持架构。其二是基础设施组织未能清楚地描述自己工作的价值或证明已实现的效果。本报告的目标就在于着手应对这一问题。

5 凯瑟琳·富尔顿和安德鲁·布劳 (2005) 《培育慈善行业的变革：有关如何创造更美好未来的工作文件》，全球商业网络和德勤监测研究所

6 有效慈善中心 (2016) 《投资于非营利基础设施》Alliance 杂志, 7月 28日

7 基金会理事会 (2010年) 《有效合作：建立相互联结的慈善基础设施的建议》

该领域的历史

大部分慈善行业支持性组织是与20世纪后期慈善行业同时发展起来的，但它们的起源可以回溯得更远。

在英格兰的维多利亚时代晚期，慈善行业的崛起促使政府关切普遍存在的人口贫困问题，并带来了一种新型社会福利概念的初起。1906年，托马斯·纳恩组建了汉普斯特德社会福利理事会，该理事会将所有当地福利机构集中在了一个行政管理的实体之下。这种模式于1910年扩散到整个伦敦，并于1919年成立了第一个国家层面的基础设施组织，称为全国社会服务理事会，后来该机构改名为全国志愿组织理事会，并在1924年成立了一家机构，后来演变为慈善援助基金会。

此类发展也在其它国家出现。1949年，美国的一批社区基金会成立了自己的名为基金会理事会的伞型机构，该机构于1958年将其成员扩大到其它类型的基金会。1956年，基金会中心成立，旨在成为一个“基金会知识的战略聚集地”。其出发点是：活动和资金的公开透明是回应国会对基金会进行质询的最佳方法。

基础设施发展的突破发生在1978年，当时为志愿组织未来的发展建立了一个委员会，该委员会在英国发表了沃尔芬登报告，并因此产生了一个有关基础设施的理论，此理论解释了为何提供信息、研究、培训、技术援助、会议召集、出版和宣传的服务对于发展慈善领域非常重要。该报告表明，这些职能对于“制定新的长期战略以促进法定的、志愿和非正式部门的贡献以及它们之间的互动”至关重要。⁸

在20世纪80年代和90年代初，随着柏林墙的倒塌和南非种族隔离的结束，一个新的世界被开启。慈善行业越来越具有超越国界的影响力。包括福特基金会和莫特基金会在内的许多基金会开始将慈善行业的发展作为其战略目标的一部分进行认真的投资，并将基础设施视为该战略的关键组成部分。第一次资助者协会国际会议（IMAG）于1998年在墨西哥举行，此次会议促成了作为慈善支持组织平台的WINGS的成立。通过引领全球范围的同伴学习方面的先进技术，WINGS网络的影响力稳步增长。

02

慈善基础设施组织的特点

WINGS成员

WINGS是由近100个慈善基础设施组织组成的网络。虽然该领域远远不止于WINGS成员，但WINGS成员以及本研究中吸纳的其它组织的观点，都很好地呈现了慈善基础设施领域的状况。WINGS成员大多是会员协会，其中54%的受访机构是以会员结构正式组建的。在受访机构中，大约1/3（32%）是其它专业支持组织；只有6%是网络，此外3%是以依托大学的教育或研究机构，最后的5%是其它类型的组织。

WINGS 对于 每种类型的组织 使用以下定义：

- 网络：多中心的点对点（peer-to-peer）组织，不一定具有正式的会员结构或专业人员，此类组织在很大程度上依赖于对等交流和学习
- 会员协会：具有会员结构和核心员工为其成员提供服务，并使其参与协会治理的正式组织
- 学术/教育机构：隶属于高等教育机构的中心或院系
- 其它专业支持组织：拥有专业员工的正式机构，为各种慈善组织提供服务

组织类型

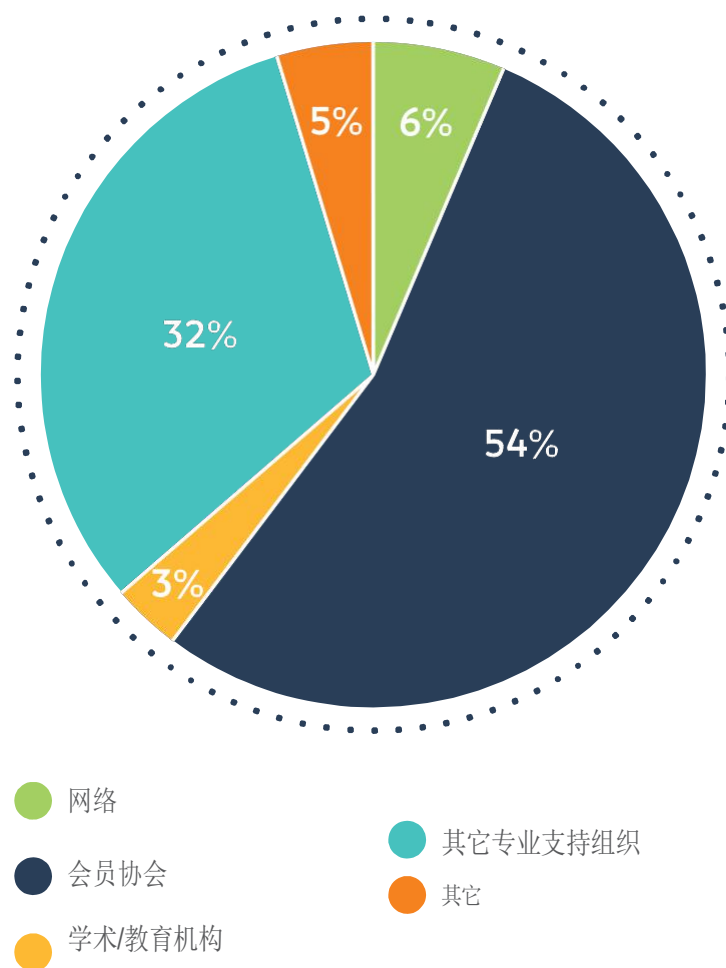


图1
资料来源：WINGS成员调查
问题：请选择能够最为准确地描述贵组织的基础设施机构类型
回复数：63

会员协会和网络的会员类型

根据调查，基金会/资助者构成了会员协会和网络成员的最大单一类别。其它群体按降序排列，包括公司、个人和慈善机构。

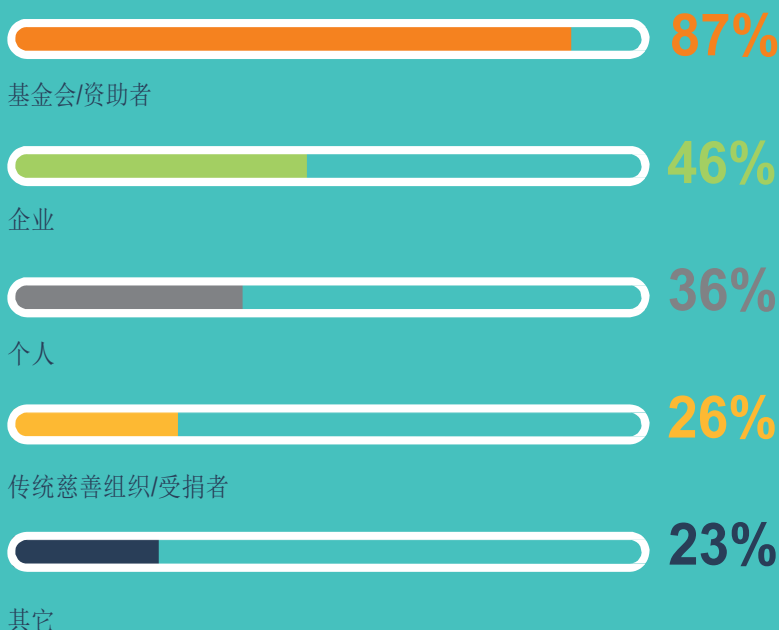


图2
资料来源：WINGS成员调查
问题：谁可以成为会员？（可多选）
回复数量：39

许多受访者不了解其成员的预算。在确实了解的人当中，最大比例（25%）的受访者给出的数字不到5亿美元。6%的受访者表示其成员的预算总额超过500亿美元。成员的最高预算总额集中在北美和欧洲。

会员协会和网络成员的总预算

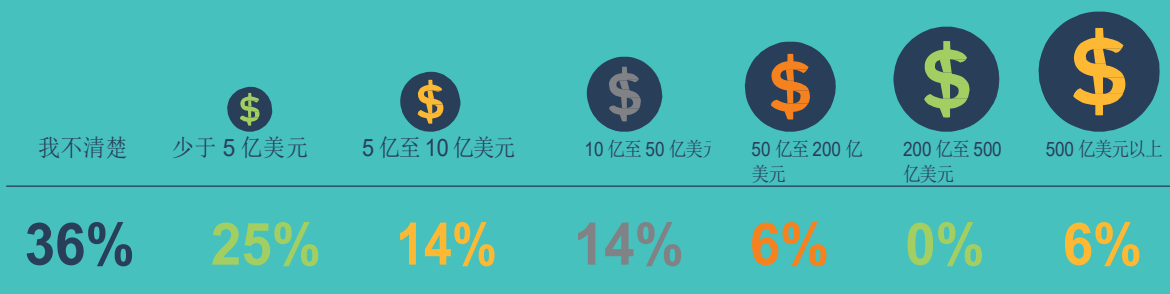


图3
资料来源：WINGS成员调查
问题：贵组织所有成员的预算总额是多少？
回复数量：36

根据以调查回复为基础所做的计算，基础设施组织总共为99,042个组织提供支持*。这包括WINGS成员覆盖的成员、客户和其它组织。基础设施组织所支持/覆盖的组织数量的中位数为250，但各家的数字存在比较大的差异。对于分布在中间50%的组织，这个数字在90到1,000之间。

但如下图所示，未来最重要的优先事项是扩大机构的覆盖范围。

未来三年机构战略计划的优先事项

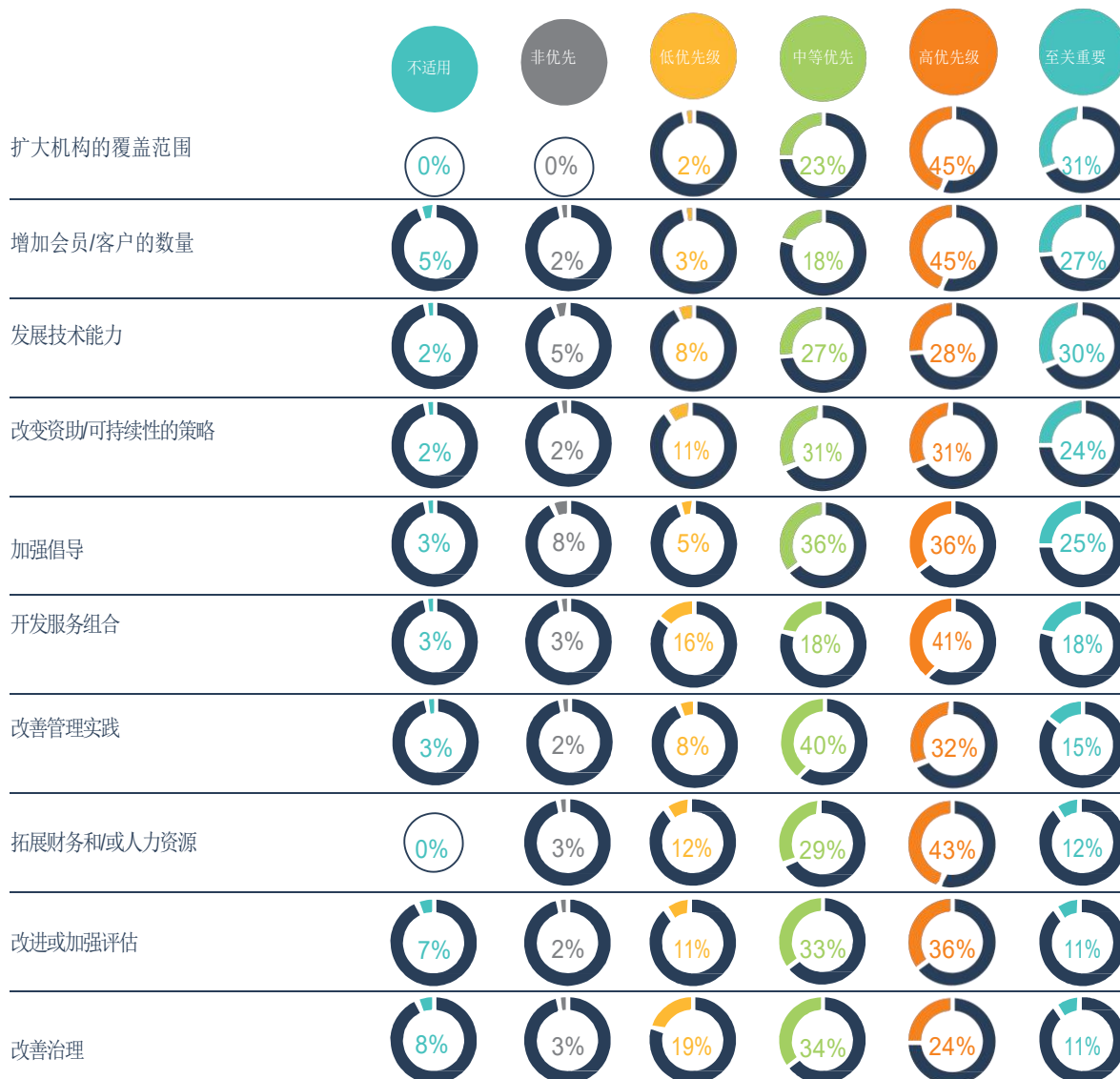


图 4

资料来源：WINGS成员调查

问题：贵机构计划在未来三年内对这些机构战略给予何种级别的优先考虑？1是“非优先”，5是“至关重要”。

回复数量：62

* 有些组织的答案可能有重叠。

学术/教育机构

对慈善开展研究和教学的学术/教育机构，是慈善基础设施生态系统中非常重要的一部分。它们不仅增加了关于慈善行业的知识总和，而且还提升了其作为思想和社会推动领域的地位。有鉴于此，我们认为重要的是要更好地了解它们是哪些机构、所在何方，以及正在做些什么事情。此处提供的信息是我们正在进行的大型的持续“摸底”工作的一部分。在所了解的机构（约60家）中，48%在北美，30%在欧洲，11%在亚太地区，5%在中东和北非地区，3%在拉丁美洲加勒比地区，撒哈拉以南非洲地区占3%。

在上述已了解的组织中，有19个高等教育/学术机构回应了我们的特别调查。大多数受访者在北美（8个），其次是亚太地区4个，欧洲3个，撒哈拉以南非洲地区2个，拉丁美洲和加勒比地区1个。总的来说，这些机构都从事一种以上与慈善相关的服务。超过80%的受访机构从事研究、教学和演讲活动，并产出出版物。

学术/教育机构提供的慈善相关服务

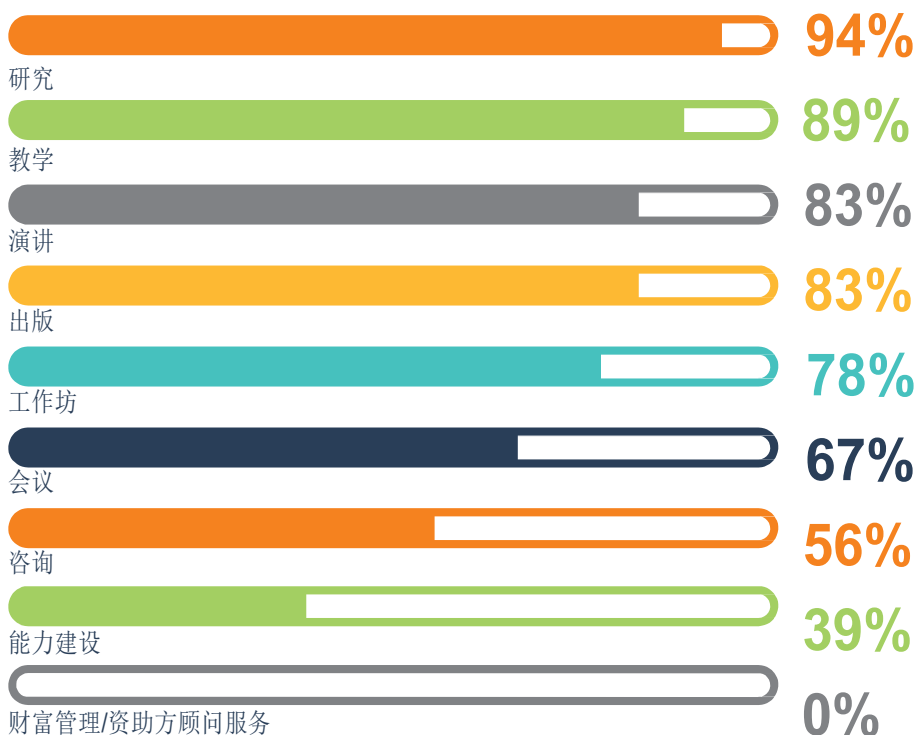


图 5

资料来源：WINGS 学界调查

问题：贵中心提供哪些与慈善相关的服务？（可多选）

回复数量：19

慈善教育主要集中在商学院、公共管理、社会科学和非营利学院或科系。其中只有一家有一个专设的慈善学院。在“其它”中，我们看到有女性研究、城市研究、社会工作、社会伦理、公共政策、教育和神学等专业方向。

开展慈善相关课程教学的院系

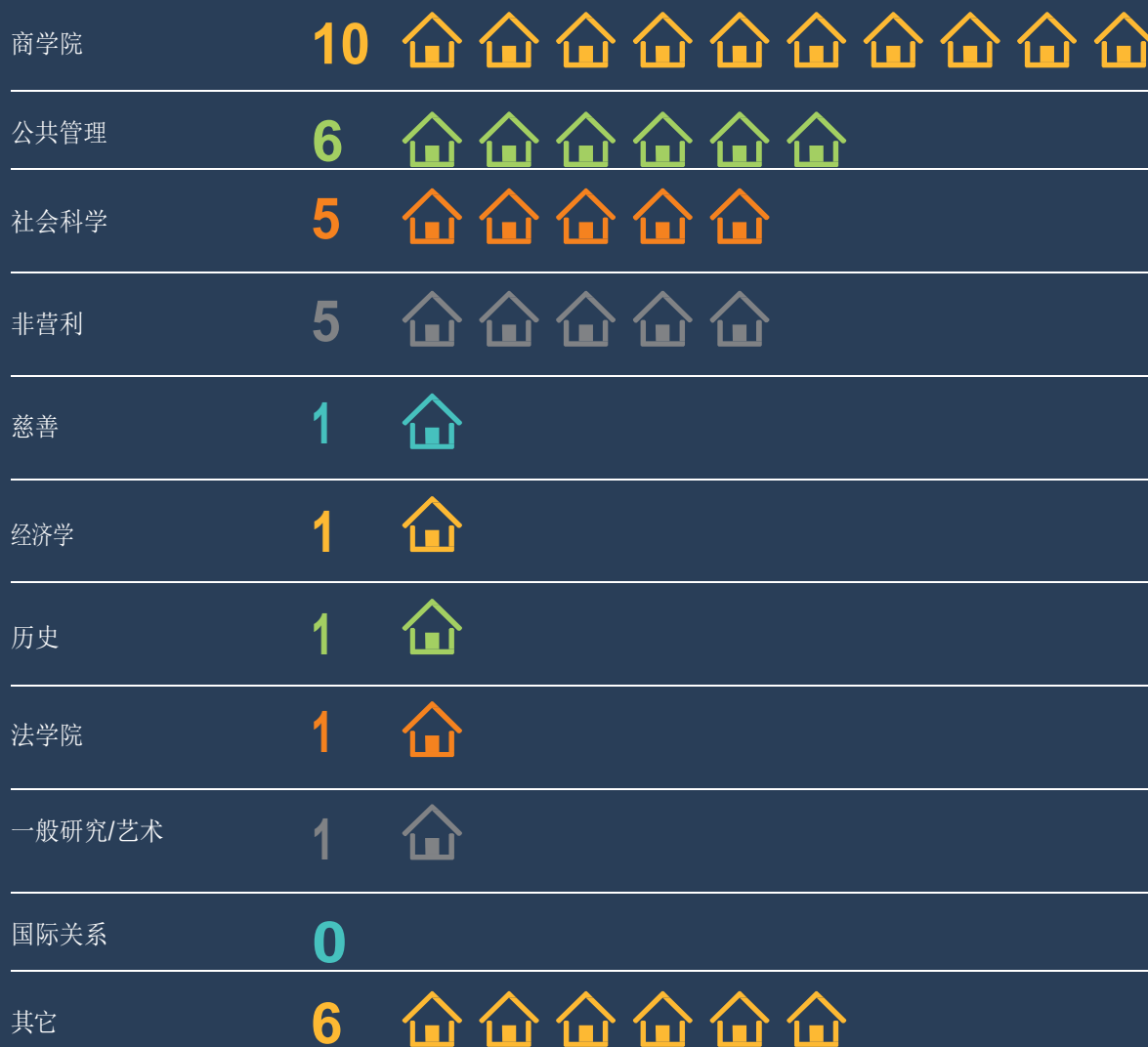


图 6

资料来源：WINGS 学界调查

问题：哪些院系提供与公益慈善相关的专选/交叉课程？（可多选）

回复数量：16

大多数课程涵盖多个主题，最受欢迎的是慈善导论、战略、资助和影响力评估。

教学活动覆盖的与慈善有关的主题

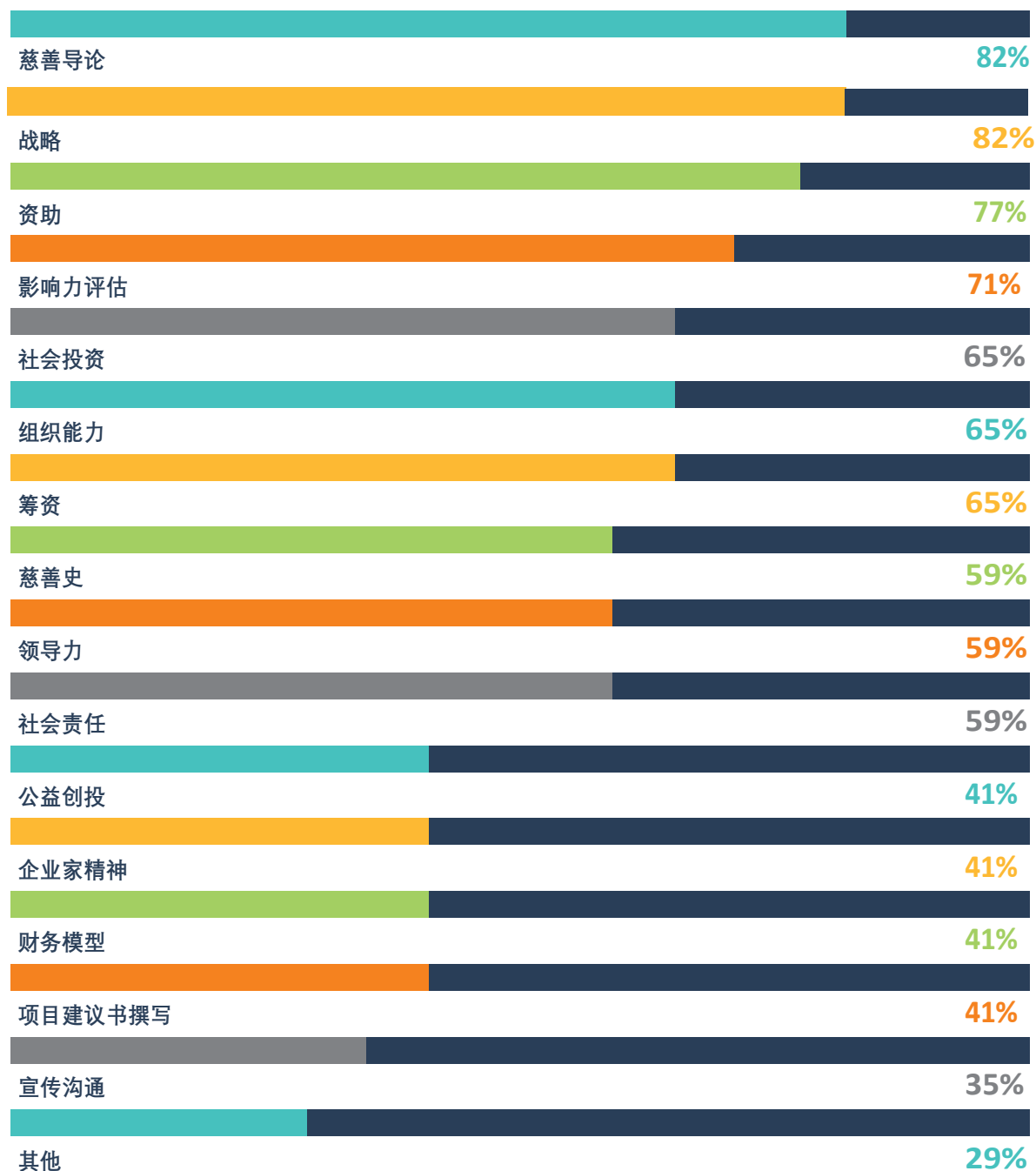


图 7

资料来源：WINGS 学界调查

问题：教学涵盖哪些主题？（可多选）回复数:17

研究活动覆盖的 与慈善有关的主题

对于研究活动，最热门的主题是战略、影响力评估和社会责任。

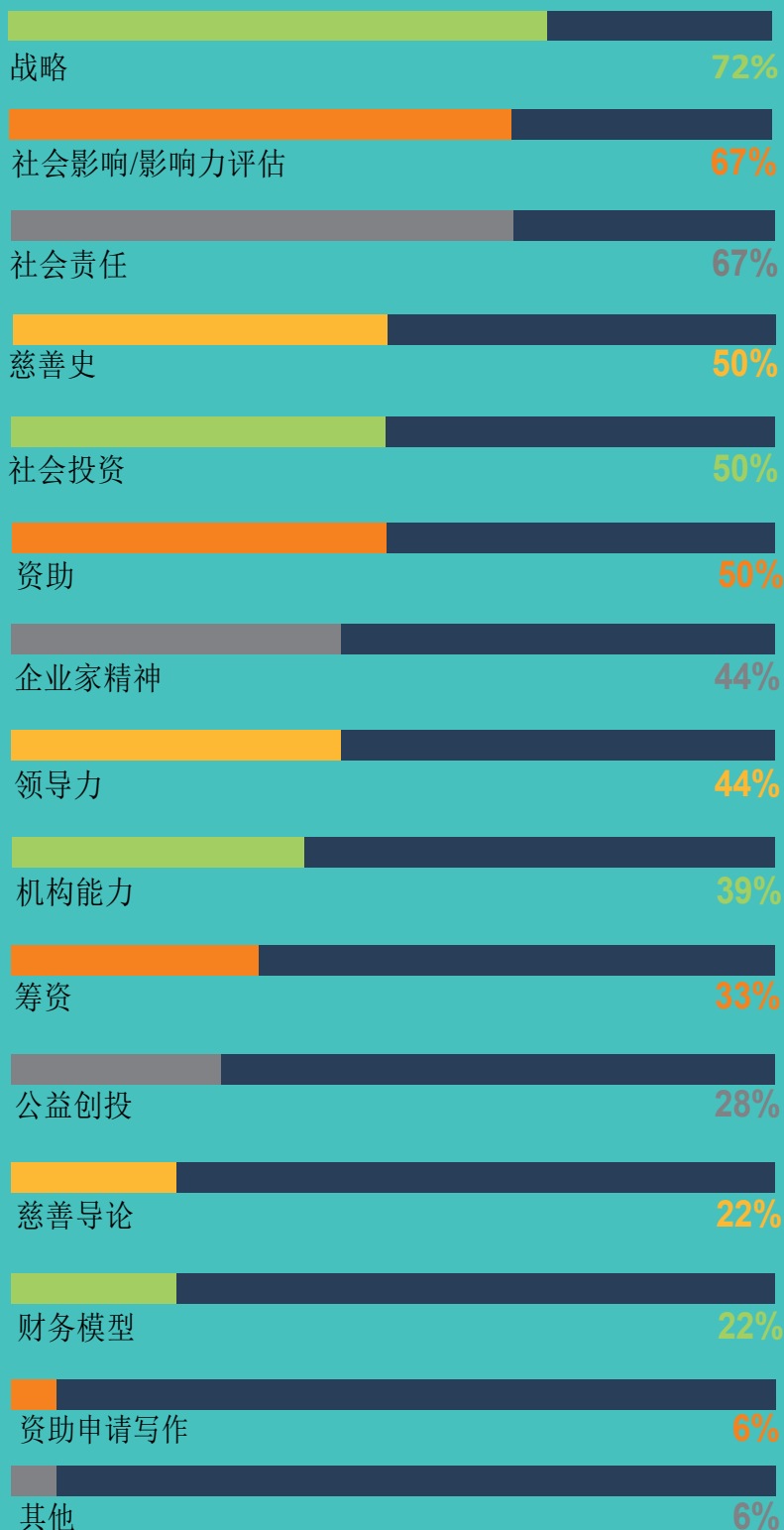


图 8

资料来源：WINGS 学界调查

问题：如果您从事慈善行业的研究，您会涵盖哪些主题？（可多选）

回复数：18

教学活动所涵盖的地区

有五个机构的的教学活动覆盖全球范围。大多数机构也覆盖自己所在的地区和北美。因此，北美不仅是大多数机构所在的地区，也是教学活动覆盖最多的地区。



图 9

资料来源：WINGS学界调查

问题：在您的慈善教学活动中，涵盖哪些地区？（可多选）

回复数：16

研究活动往往集中在北美、亚太和欧洲。拉丁美洲和加勒比地区是研究活动中覆盖率最低的地区，但它是教学活动中覆盖率第4多的地区。

研究活动所涵盖的地区



图10

资料来源：WINGS学术调查

问题：在您的慈善研究活动中，涵盖哪些地区？（可多选）

回复数：17

总的来说，慈善的相关学术/研究项目都创立得比较晚。时间最久的创立于1986年，其它大多数创立于2000年以后。其中最近的两个项目创立于2016年。

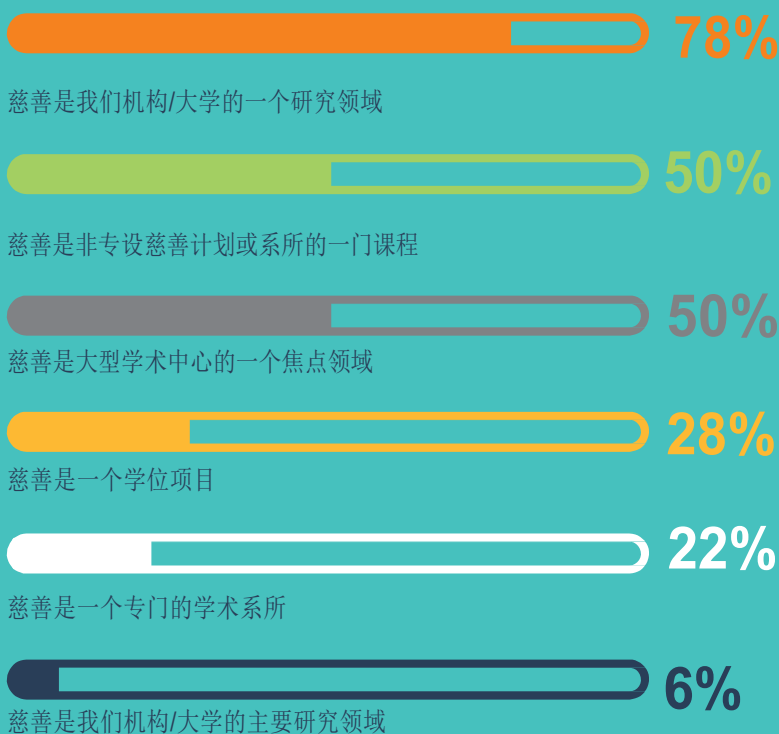
与公益慈善相关的学术项目或中心的创立年代



资料来源：WINGS学术调查
问题：贵中心或项目是在哪一年创立的？
回复数：17

慈善不是大多数机构研究的主要焦点。它通常只是次要角色，作为机构的一个研究领域，设在非专设慈善院系教学的一门课程，或是一家大型学术中心内的一个学术项目和/或焦点领域。

公益慈善在研究的角色



资料来源：WINGS学术调查
问题：请说明以下哪些陈述适用于贵中心或项目所属的大型机构或大学（可多选）
回复数：18

03

为了发展和增强慈善基础设施，我们需要做什么？

慈善基础设施领域的关键问题是：
为了建设这个领域，我们需要做什么？
我们的研究表明
有六件事是必须做的。

1. 确保慈善基础设施组织的长期财务可持续性

WINGS成员和其它慈善基础设施组织，在为慈善行业建立积极的基础设施方面，发挥着至关重要的作用。这是一项长期的任务，因此这些组织在财务上的可持续发展非常关键。WINGS对其成员的调查发现，基金会在受访者的财务可持续性中有着核心作用。总体而言，慈善基础设施组织的主要收入来源是捐赠和资助。对于会员协会，捐赠和资助与会员费一样重要。大多数支持组织也依赖销售服务和产品。

来自基金会、公司和个人的私人捐赠或资助也是学术/教育机构最常见的收入来源。在回答了这个问题的13个回复中，有7个答复称私人和个人来源最为重要；在3个答复里，主办机构是最重要的收入来源，在2个答复中，自营收入是最重要的收入来源。只有一个答复提到政府为该机构提供资金。

慈善行业服务组织的收入来源

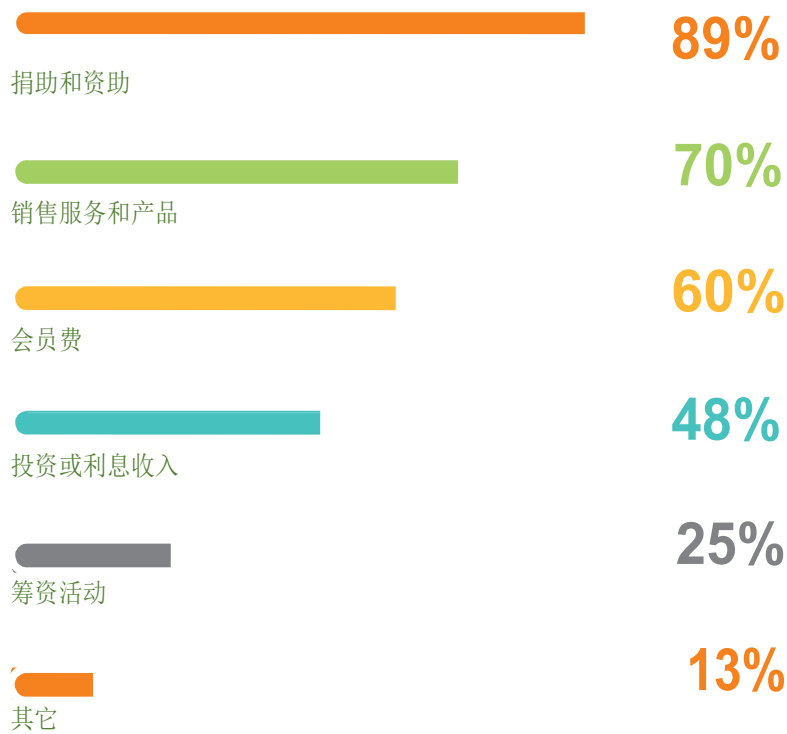


图 13
资料来源：WINGS成员调查
问题：收入来源（可多选）
回复数：63

该调查还显示，尽管存在一些区域差异，但国内基金会是慈善基础设施组织最常见的资助者。在中东和北非地区，以及撒哈拉以南的非洲，国际基金会比国内基金会更重要。在亚太地区，国内基金会和国际基金会具有同等的重要性。与其它地区相比，国内公司在北美更为重要。

资助慈善基础设施的机构的类型



图 14

资料来源：WINGS成员调查

问题：哪些类型的机构为贵组织提供资金？请说明出资者是您所在国家的国内组织或是国际组织。

回复数：62

8家慈善基础设施资助者的回应证实了这一趋势。接受调查的基金会中，只有美国的基金会在为国外的慈善基础设施提供资金，但即使如此，基金会中心在2015年发布的一项研究表明，2004年至2012年期间，美国最大的慈善基金会提供的大部分资金都留在了美国国内。⁹

基金会中心的同一项研究还发现，2012年非营利和慈善基础设施捐赠仅占美国基金会总体捐赠的0.6%。此外，捐赠的集中度很高，来自一小部分基金会，而且捐给少数几个基础设施组织。该研究还表明，尽管有不少小额资金捐赠给基础设施，但在捐赠给基础设施的资金中，大部分来自少数的大额拨款。

基于WINGS咨询的8个资助者的数据，我们计算出约7%的总预算用于支持基础设施，而构成这个比例的组织个体有很大差异。更重要的是，这一比例远高于基金会中心研究得出的结果，因为我们咨询的基金会不是随机样本，而是那些已经致力于资助基础设施的基金会。在接受调查的8家资助者中，对基础设施组织的资助活动的预算的中位数为160万美元。

事实上，财务可持续性是我们调查的慈善基础设施组织在实现其短期目标方面面临的巨大挑战之一，而近60%的受访者把改变其资金来源和可持续发展战略作为最高优先事项之一。

⁹ 基金会中心2015年的研究报告《基金会2004 — 2012年为非营利和慈善基础设施所做的捐赠》。

慈善行业服务组织在实现其短期目标过程中所面临的挑战

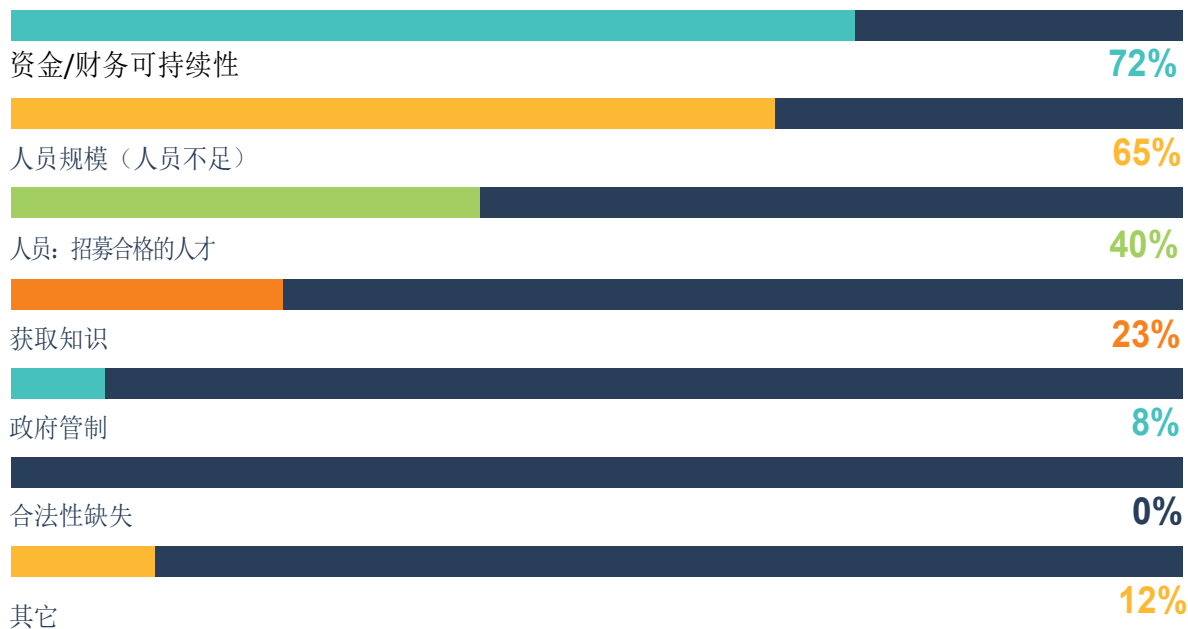


图15

资料来源：WINGS成员调查

问题：贵组织在实现短期目标方面面临哪些挑战？（可多选）

回复数：60

尽管如此，接受调查的WINGS成员认为自己在财务上具有可持续性，并不认为这是一个主要问题。我们让受访者对他们所感知的可持续发展问题分四个类别进行了评价：非常好（觉得未来有保障）；良好（大多数时候是有保障的，但也得关注财务状况）；有些担忧（我们要在财务上特别投入精力以保证正常运作）或非常担忧（我们有迫在眉睫的问题，必须优先考虑财务状况）。37个回复表示很好或非常好，而26个表达了或多或少的担忧。然而，如图所示，几乎所有的回复都处于中间的两个类别——“良好”或“有些担忧”。

慈善行业服务组织怎样评价自己的可持续性



图16

资料来源：WINGS成员调查

问题：总体而言，您如何评估贵组织的可持续性？

回复数：63

接受调查的大多数学术/教育项目都比WINGS成员感到更有保障。71%的回复认为自己“大多数时候是有保障的”，只有18%的回复表示有些担忧（WINGS成员的相应数字分别为49%和35%）。即便如此，大多数受访者认为资金是他们面临的最大挑战之一。



图 17
资料来源：WINGS学界调查
问题：总体而言，您如何评估贵组织的可持续性？
回复数：17

学术/教育机构面临的挑战

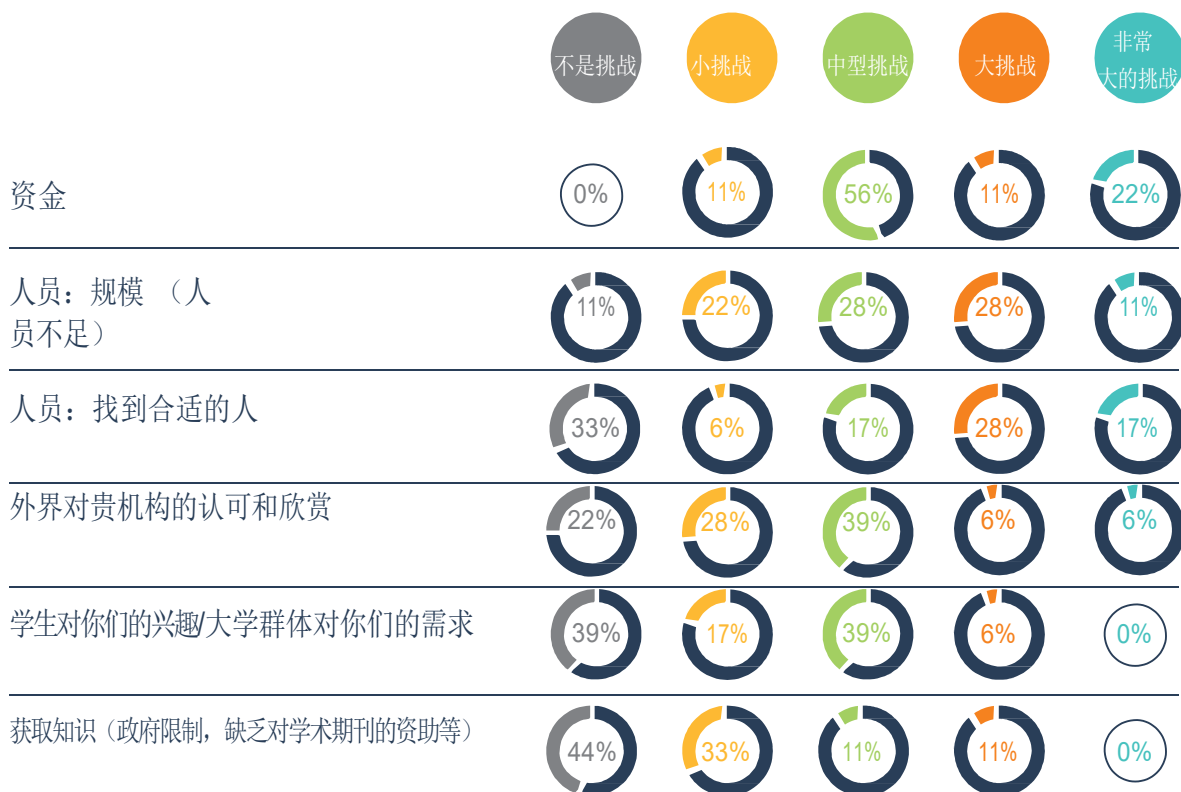


图 18
资料来源：WINGS学术调查
问题：贵中心或项目面临的以下挑战有多大？1代表“不是挑战”，5代表“非常大的挑战”。
回复数：18

那些历史更长、拥有充足的资金和人员以及良好的技术和大型董事会的组织，倾向于对可持续性给予高度评价。然而，对组织的可持续发展评价影响最大的因素是其首席执行官的服务年限。首席执行官服务的时间越长，组织对自己的评价就越可持续。

那么，支持慈善行业的组织在思考自己和慈善领域的财务可持续性时应该考虑什么呢？

1. 资助者需要认识到慈善基础设施对于推动行业发展的重要性。我们的研究表明，资助者支持基础设施的主要动机是它们认为，作为一种发展慈善行业的手段，资助慈善基础设施是很重要的。但这种认可需要在资助者社群中有更大的共识。

“慈善基础设施组织可以将慈善行动者团结在一个共同目标之下——让大环境更有利于慈善为社会带来最大利益；它们还能提供平台，进行信息交流、知识分享，并在慈善行动者之间搭建关系。”

——资助者调查的受访者

2. 接受我们调查的资助者认为，慈善基础设施组织非常重要，因为它们可以产生知识和信息，并促进其共享；它们还有助于加强组织间的联系、建立网络、帮助志同道合的组织在共同议程上进行合作，并减少工作上的重复。大多数资助者对慈善基础设施组织取得的成果“基本满意”，高度评价了它们促进知识传播、分享经验和信息的能力，以及因此而促成的切实的伙伴关系。但慈善基础设施组织在影响公共政策、加强彼此之间以及与其它部门的联系、提高非营利组织的表现等方面仍有提高的空间。

“总的来说，它们（慈善基础设施组织）为慈善行动者提供了分享知识、经验和信息的平台，这一点很好。但它们还没有足够的威信来影响公共政策，它们与社会其它部门的联系也不够强。”

——资助者调查的受访者

3. 基础设施组织必须认识到与资助者建立牢固和持久关系的必要性。基金会中心的研究表明，在2004年至2012年期间，对慈善基础设施组织的支持的增长超过了对其它非营利机构支持的增长。最可能的原因是基金会对其所属的资助者网络的直接参与。因此，与资助者建立并保持密切和可信赖的关系，对于行业的可持续性非常重要。

2. 将评估视为慈善基础设施组织的重中之重

2014年的《聚焦基础设施》报告强调了评估慈善基础设施组织工作的重要性。而且，因为这些组织的工作通常位居幕后，可见度不高，所以它们的重要性就更值得强调。用可靠的方式对基础设施组织的影响进行评估并沟通传播评估结果，对于证明这一领域的价值来说至关重要，尤其是要证明，对基础设施组织的投资是如何帮助到基金会及其受助者更好地达成使命的。

对WINGS成员的调查中发现，有86%的受访者对工作进行过评估。（在进行过评估的受访者中），几乎有一半（46%）既进行内部评估也进行外部评估，40%只进行内部评估。预算规模与评估之间存在相关性。预算较大的组织倾向于进行内部和外部评估；预算较少的往往只进行内部评估。

慈善行业服务组织所进行的项目评估类型

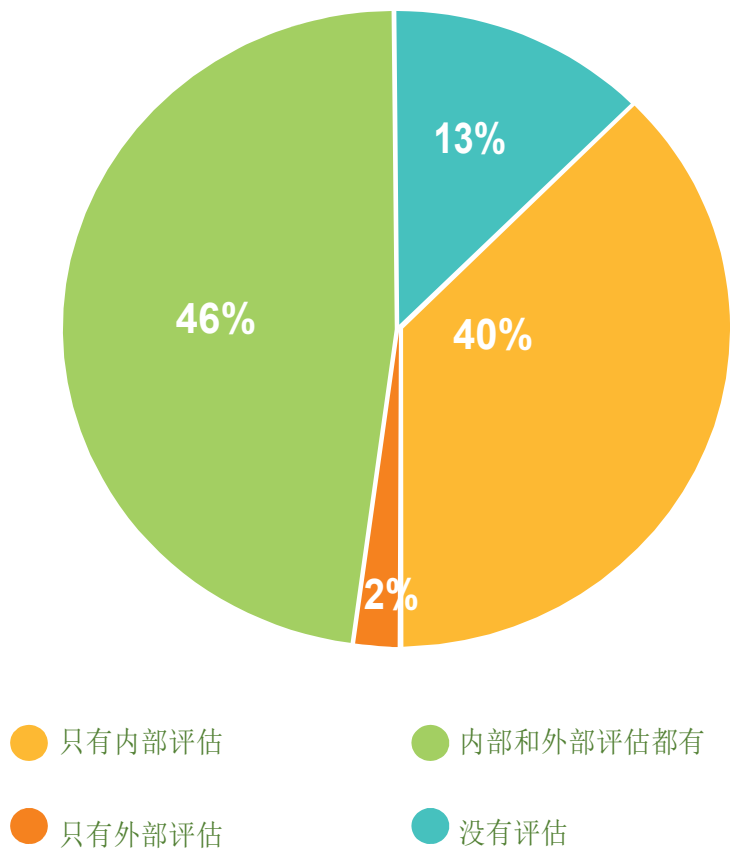


图 19
资料来源：WINGS成员调查
问题：贵组织是否正式评估项目的成果？
回复数：63

总体而言，评估主要是以支持战略规划和学习为目的。但是，对于那些只进行内部评估的组织来说，最大的动机是为了对成果进行沟通。这一点值得注意，对资源较少的组织尤其如此。这种评估可以很好地帮助提高对慈善领域及其可信度的认识，并且耗时较少且成本也不高。

慈善行业服务组织评估项目成果的动机

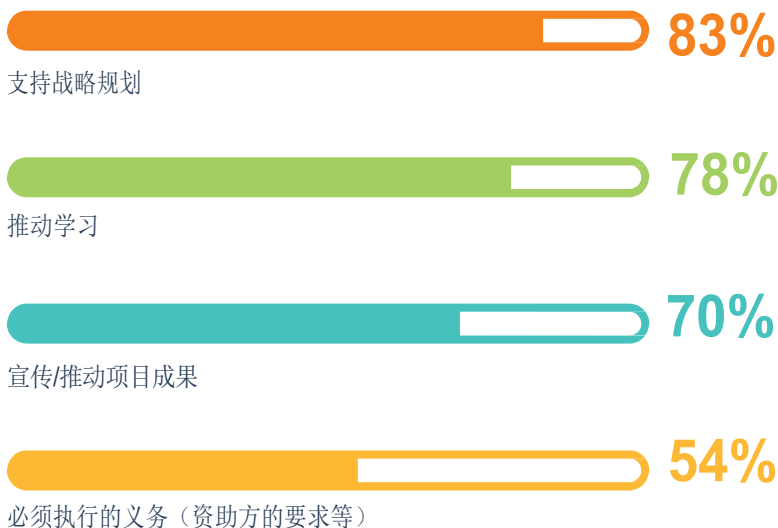


图20

资料来源：WINGS成员调查

问题：评估一个项目的动机是什么？（可多选）

回复数：54

令人惊讶的是，虽然这种做法很普遍，但调查发现，对大多数慈善基础设施组织而言，评估并不是机构内的一个高度优先的事项；事实上调查受访者将它排到了最不重要的事项内。这应该是值得注意的警示。我们的研究表明了评估对行业长期健康发展的重要性，因此增加和改进评估实践应该被列为高度优先项。

为了支持成员和其它慈善基础设施组织的评估工作，WINGS在过去两年中与DAFNE合作，制定了四个成效维度（潜能、能力、联结和公信力）的框架，让机构的活动更加明晰，并帮助展示和传播其工作的价值、促进学习和改进实践。有关此框架的更多信息，请参阅第4章。

3. 在最需要的地方为慈善行业建立强大的基础设施

Alliance杂志2004年¹⁰的一篇文章指出了不同地区基础设施的不平衡发展，我们目前的研究表明，这种情况到现在基本上没有改变。组织化慈善行业发展最快的地区也主导着全球基础设施格局。例如，北美拥有最多的基础设施组织，拥有最高的预算和最大规模的员工队伍。这可能是这个地区拥有成熟的组织化慈善的原因也是其结果。如果真是如此，那么，建设基础设施对慈善行业的有益影响在组织化的慈善行业欠发达的地方——特别是在发展中国家——似乎就显而易见了。

一般来说，我们调查的北美受访者是成立时间最早的，其中大多数成立于20世纪90年代，而其它地区（拉丁美洲和加勒比地区除外）的大多数组织都是从2000年开始建立的。虽然有极少的基础设施组织可以追溯到20世纪20年代，但几乎所有其他组织都建立在1970年之后。在2000年至2009年达到顶峰之后，领域内组织的数量似乎趋于稳定。

慈善行业服务组织建立的年代（按地区划分）

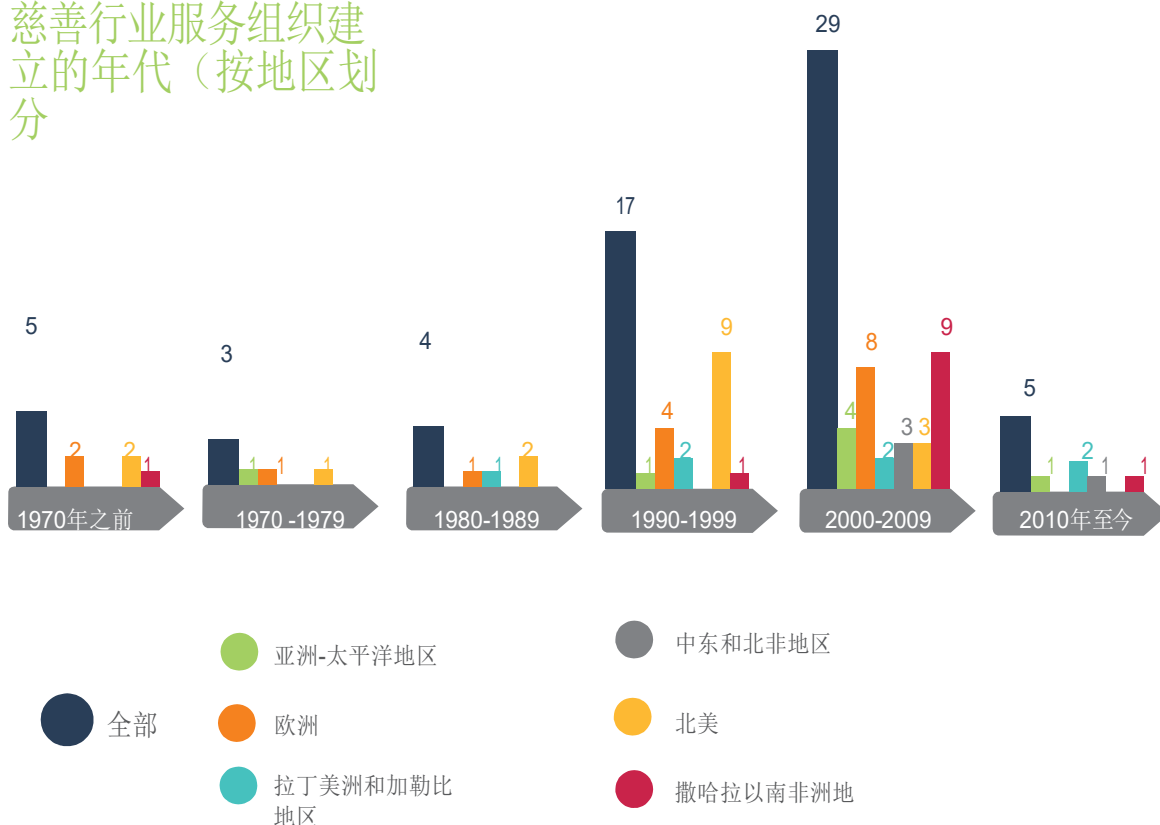


图 21
资料来源：WINGS成员调查
问题：贵组织在哪一年成立？
回复数：63

10 Alliance 杂志 2004 年 3 月刊，《投资基础设施——真正重要的是什么？》作者安德鲁·米尔纳（Andrew Milner）

接受调查的WINGS成员中有一半以上在北美或欧洲，大多数接受调查的大学都在美国。此类机构集中于北方世界的发达国家，表明该领域在那里的成熟度更高。

为慈善机构和学术/教育机构服务的组织所在的地区

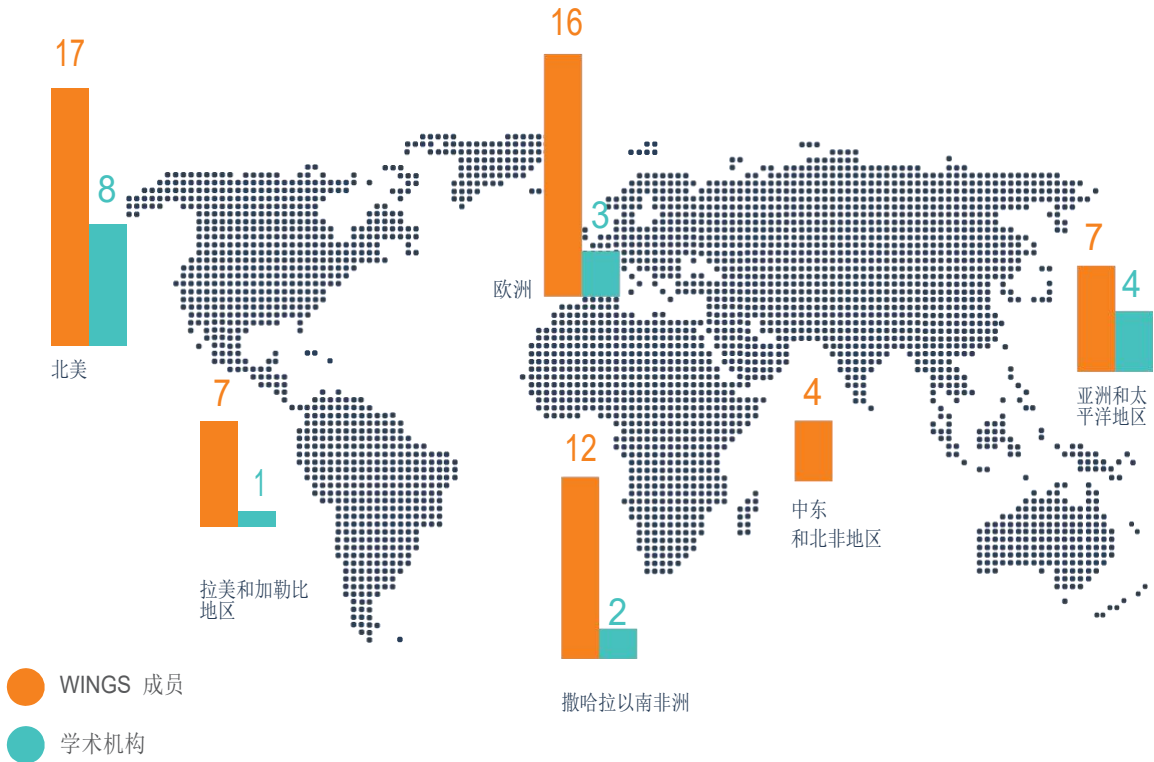


图 22
 资料来源：WINGS成员调查/ WINGS学界调查
 问题：组织的信息 - 地区 / 中心或项目信息 - 地区
 回复数：63/18

北美地区不仅有更多的基础设施组织，而且预算也更多。北美占慈善基础设施支出的近80%。与其它地区相比，这一地区的机构预算中位数也最高。预算中位数最低的地区是拉丁美洲和加勒比地区。

全世界范围内，慈善基础设施组织预算的规模差异是巨大的。我们看到的最小预算是58,000美元，最大预算是4,200万美元。总体中位数预算为80万美元，而WINGS在2014年的基础设施报告中所记载的预算中位数为60万美元。

各地区慈善行业服务组织2015年预算总额的分布情况

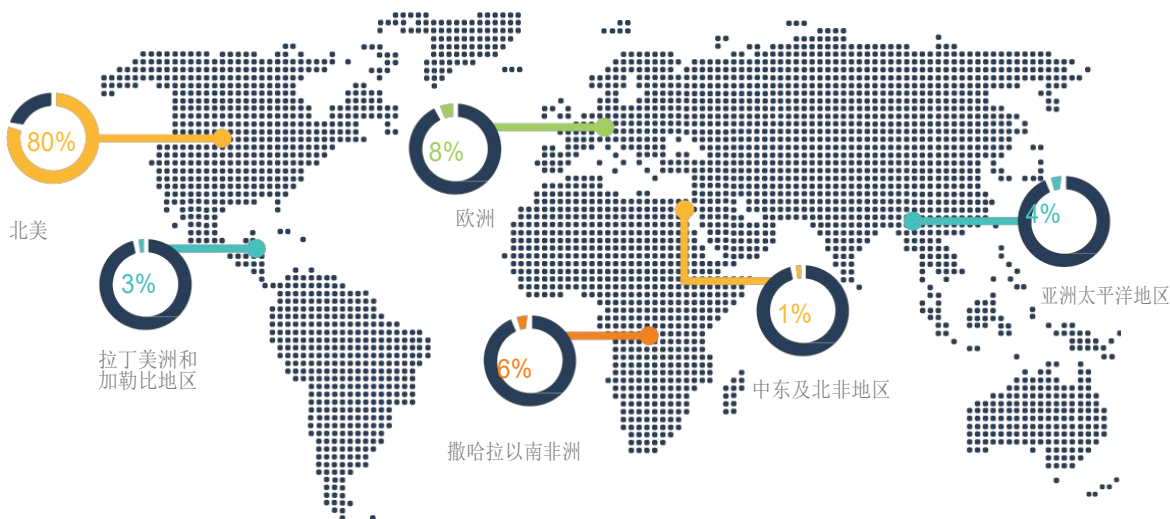


图 23
资料来源: WINGS成员调查
问题: 财务信息: 2015年总预算 (美元)
回复数: 55

每一地区慈善行业服务组织受薪员工数量的中位数

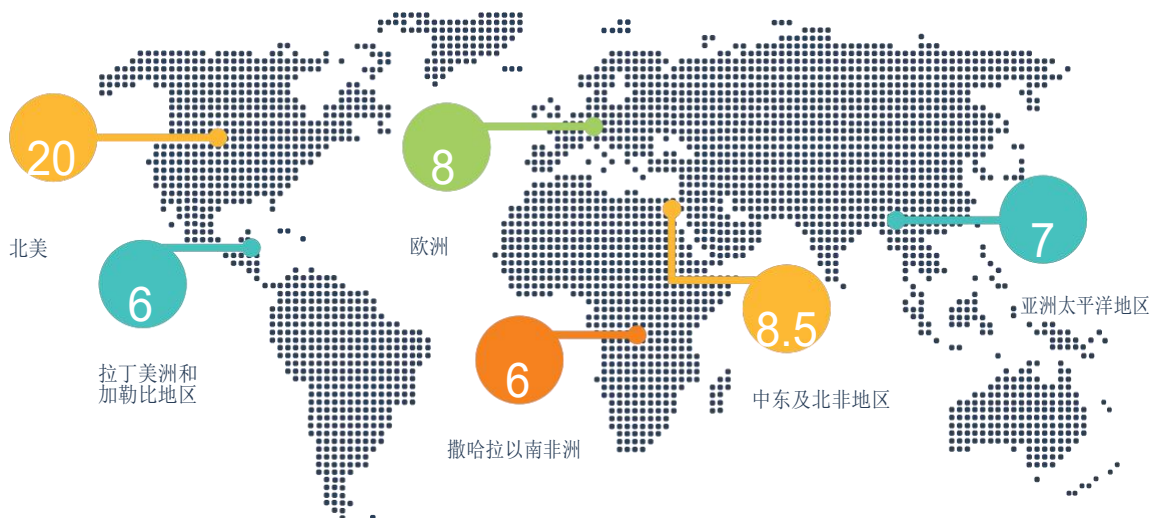


图24
资料来源: WINGS成员调查
问题: 员工信息: 受薪的全职和兼职员工的数量
回复数: 61

受薪的工作人员（包括全职和兼职工作人员）的总体中位数为8，分布在中间的50%的组织有5至20名受薪工作人员。只有8个组织由志愿者组成，人数在1到15之间。

与大家可能预料的一样，工作人员数量与预算规模之间也存在密切关联。但也有一些例外：预算最多的两个组织的受薪员工并不是最多的。员工人数最多的组织预算不到1,500万美元。

慈善行业服务组织的受薪员工数量

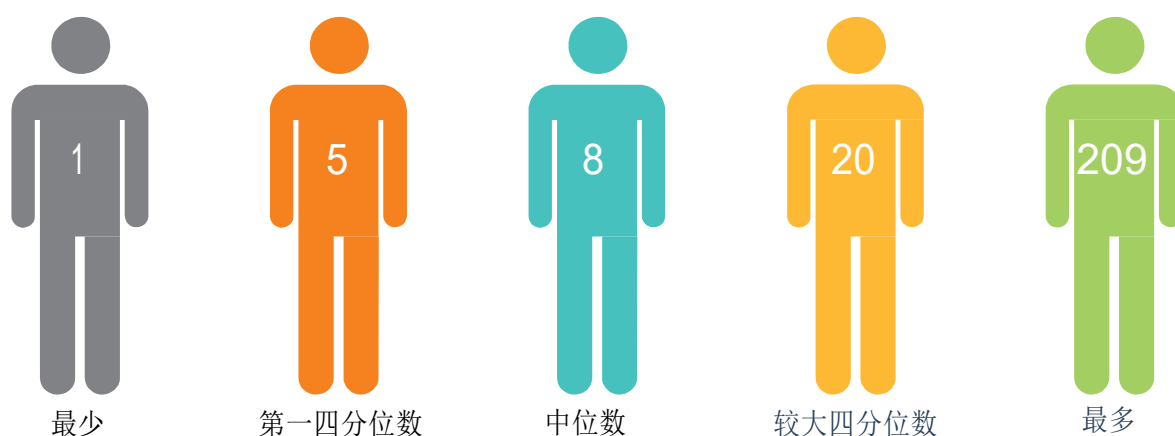


图 25

资料来源：WINGS成员调查

问题：员工信息：受薪的全职和兼职员工的数量

回复数：61

在战略重点方面，北美也与其它地区不同。发展技术能力是北美组织的首要战略，而对于拉丁美洲和加勒比地区以及欧洲的组织来说，首要事项是加强倡导。增加会员人数是亚太地区和中东和北非地区的首要战略。

如上所述，这些区域差异表明基础设施组织的存在度与该地区慈善行业的强弱之间存在关联。要明确这种联系肯定需要进一步的研究，但我们可以先提出一个稳妥的可操作的假设：组织化慈善不发达的地区是最需要建设基础设施的。

4. 聚焦于建设慈善行业最需要的活动

如果要发挥基础设施组织在推动慈善行业发展方面的有效性，就需要集中精力解决对本地区慈善行业最关键的问题。虽然调查样本中的组织开展的活动范围非常广泛，但它们是否总是能针对最紧迫的问题，这一点并不清晰。调查发现，基础设施组织所开展的最普遍的活动是与知识管理有关，紧随其后的是会议和研讨会，以及同伴学习。

组织类型对机构所做的事情有一定影响。会员协会和网络将“会议和研讨会”放在首位，而对于专业支持类组织来说，这是一个排序低得多的事项，专业支持类组织往往侧重于培训、能力建设和资助管理等技术问题。但两类组织都高度重视知识管理。

慈善行业服务组织对不同活动的专注程度

- 专业支持类组织
- 会员协会和网络
- 所有受访者

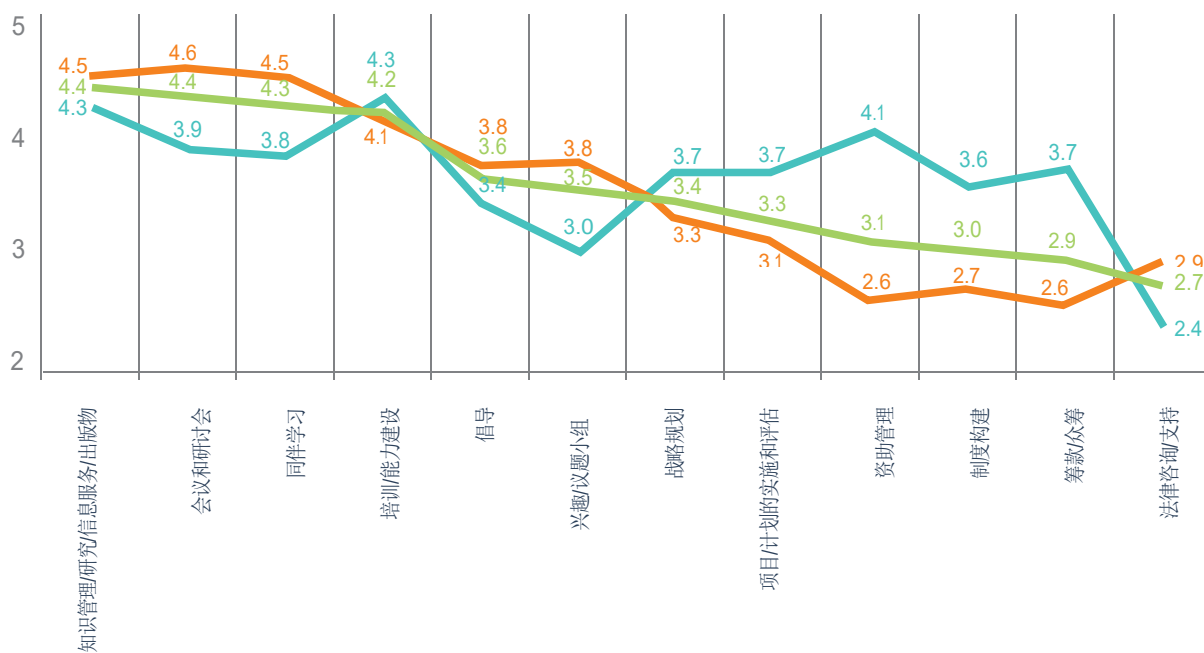


图 26

资料来源：WINGS成员调查

问题：贵组织在以下各领域中为成员、客户或组织做了多少工作？1代表“无”，5代表“很多”。

回复数量：共58个，其中有39个来自会员协会和网络，19个来自专业支持组织

5. 参与倡导营造更加有利的环境

在全球很多地方，民间社会组织都在面临不断加强的政府管控、对资金的过度限制和工作自由度的减少等挑战。民间社会组织接受外国资金资助面临越来越多的障碍，甚或遭遇更严重的完全的禁令，资助者必然受其影响。¹¹为了回应这种情况，慈善基础设施组织需要与政府和政府间机构进行更多的接触并进行更多的宣传倡导工作。目前的研究中也显示这种接触和倡导正在发生。

对WINGS成员的调查发现，与宣传倡导有关的活动呈上升趋势。宣传倡导是基础设施组织中第五大最常见的活动，也是第六大优先事项。

此外，我们还让各组织评估了它们参与倡导的程度，从一端的“不参与”到另一端的“全力参与”。三分之二的慈善基础设施组织至少有适度参与倡导活动，三分之一的慈善组织自认为有全力参与。

慈善行业服务组织的倡导活动的参与程度

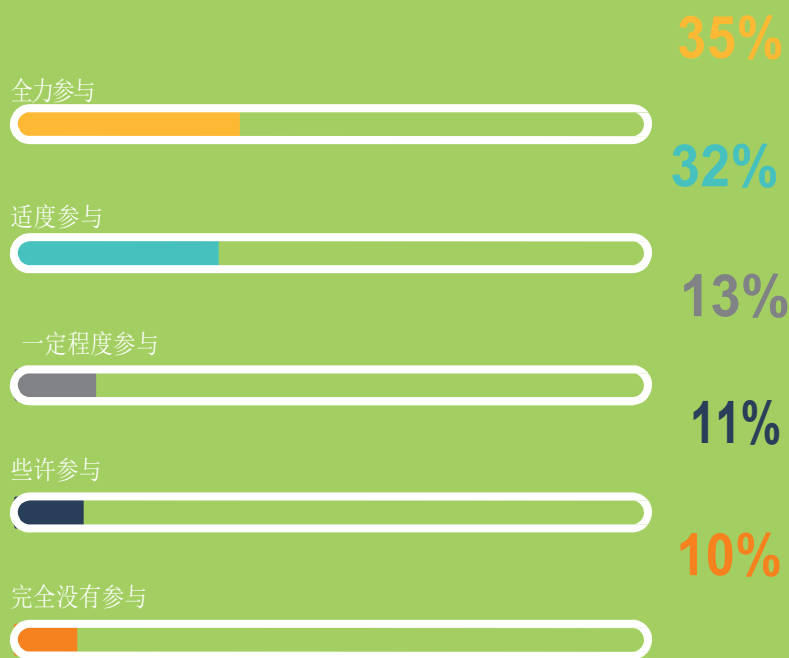


图27

资料来源：WINGS成员调查

问题：贵组织在多大程度上参与了倡导活动？1为“完全没有参与”，5为“全力参与”？此处的倡导意指旨在影响政治、经济和社会制度和制度内的决策活动。

答复数量：63

慈善基础设施组织的议题优先级别

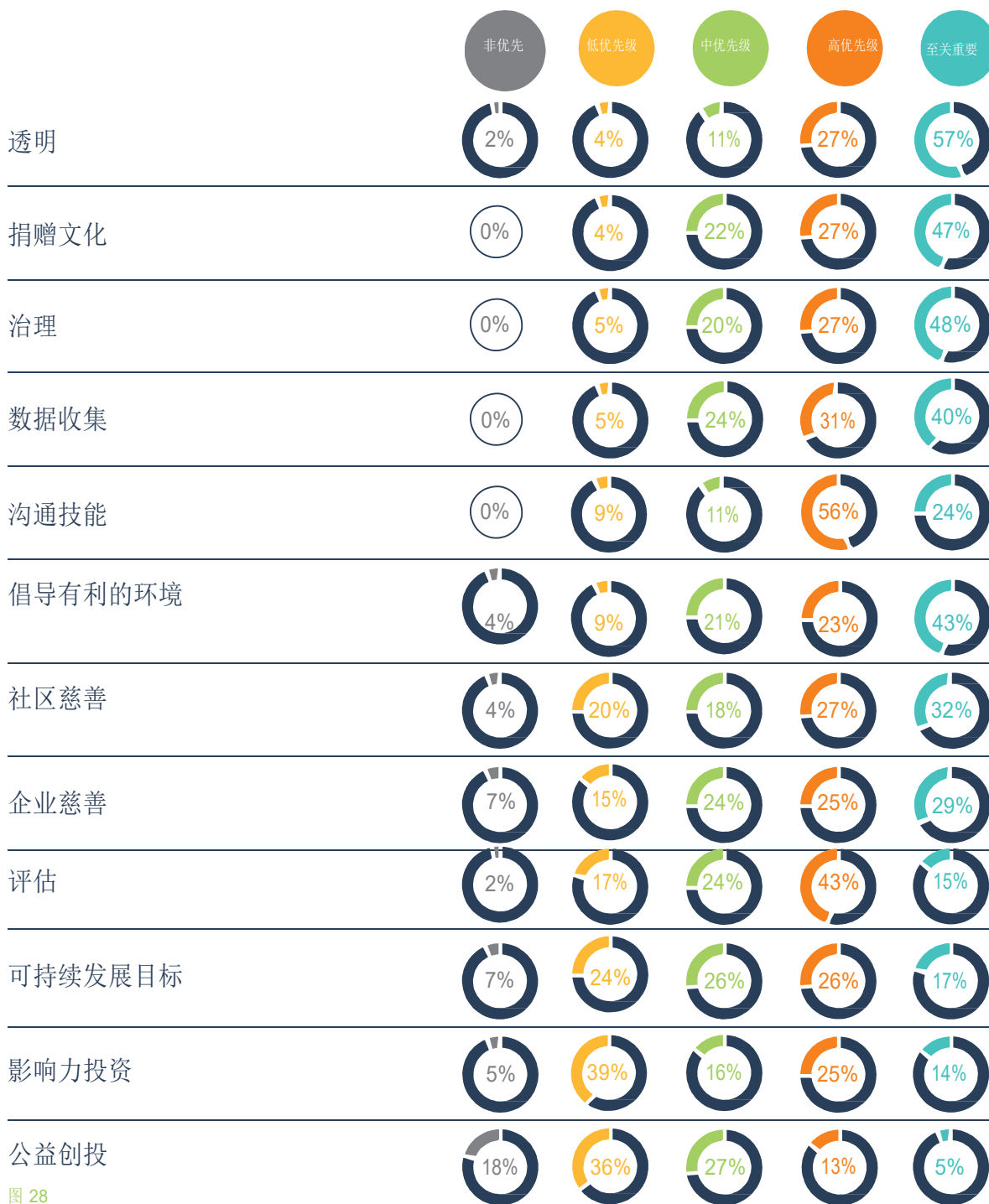


图 28

资料来源：WINGS会员调查

问题：贵组织对以下议题给予的优先级别，1代表“非优先项”，5代表“至关重要”。

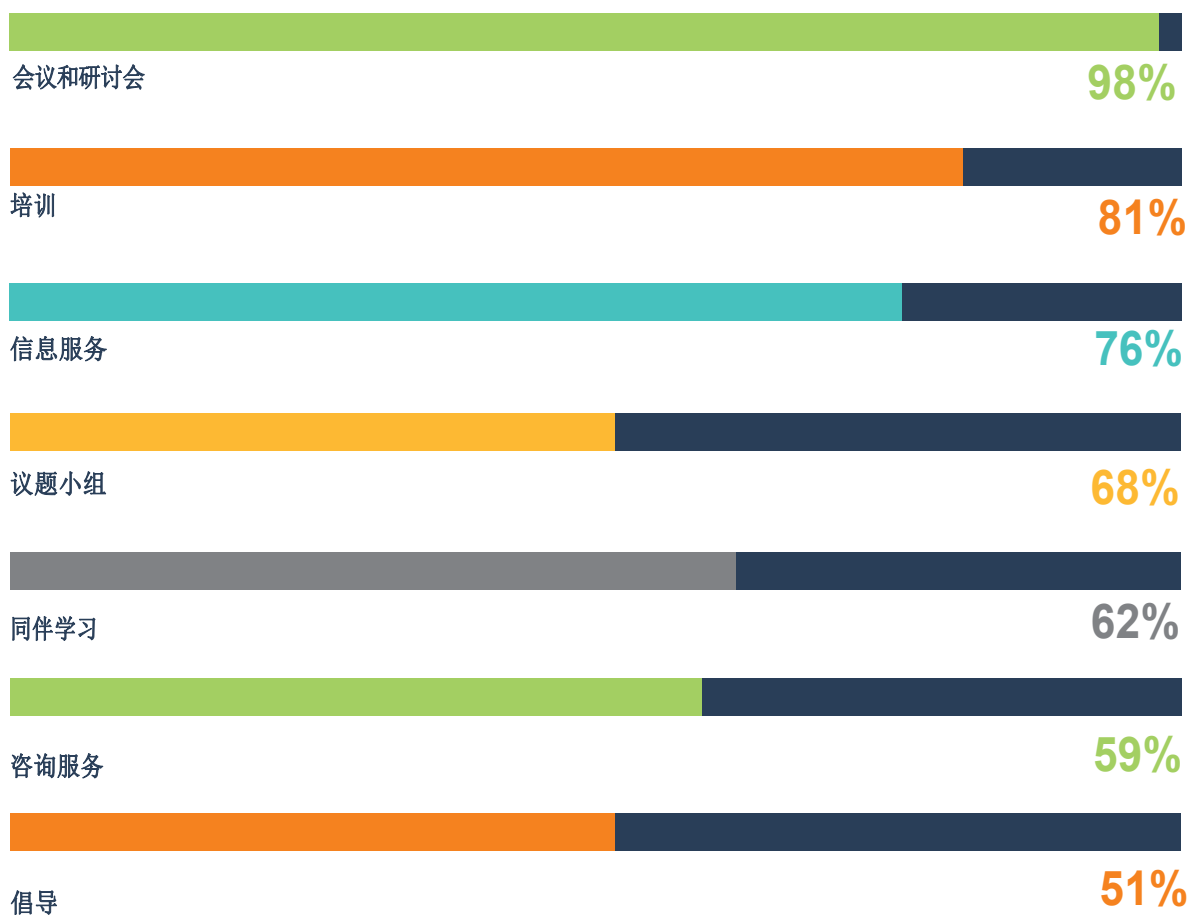
回复数：56

上述数据似乎表明，机构的倡导活动比2014年WINGS基础设施报告时期有所增长，但在进行此种比较时应当谨慎，因为两组数据的受访者和设计的问题略有不同。尽管如此，在这两个报告所标注的时期内，慈善基础设施组织所从事的活动确实看上去有所变化。下图显示，倡导活动现在排在议题小组之前。

倡导方面显示出的变化表明：会员协会、网络和其它专业支持类组织越来越向外看，而不仅仅是专注于为其成员或客户提供服务。这一趋势肯定有助于加强基础设施组织与其资助者之间的关系，因为如上所述，我们所调查的资助者认为，慈善基础设施组织应该更加着力于影响政策，为给民间社会组织创造更有利的环境而开展活动。

2014年和2017年慈善行业服务组织的活动

2014 报告



2017 报告

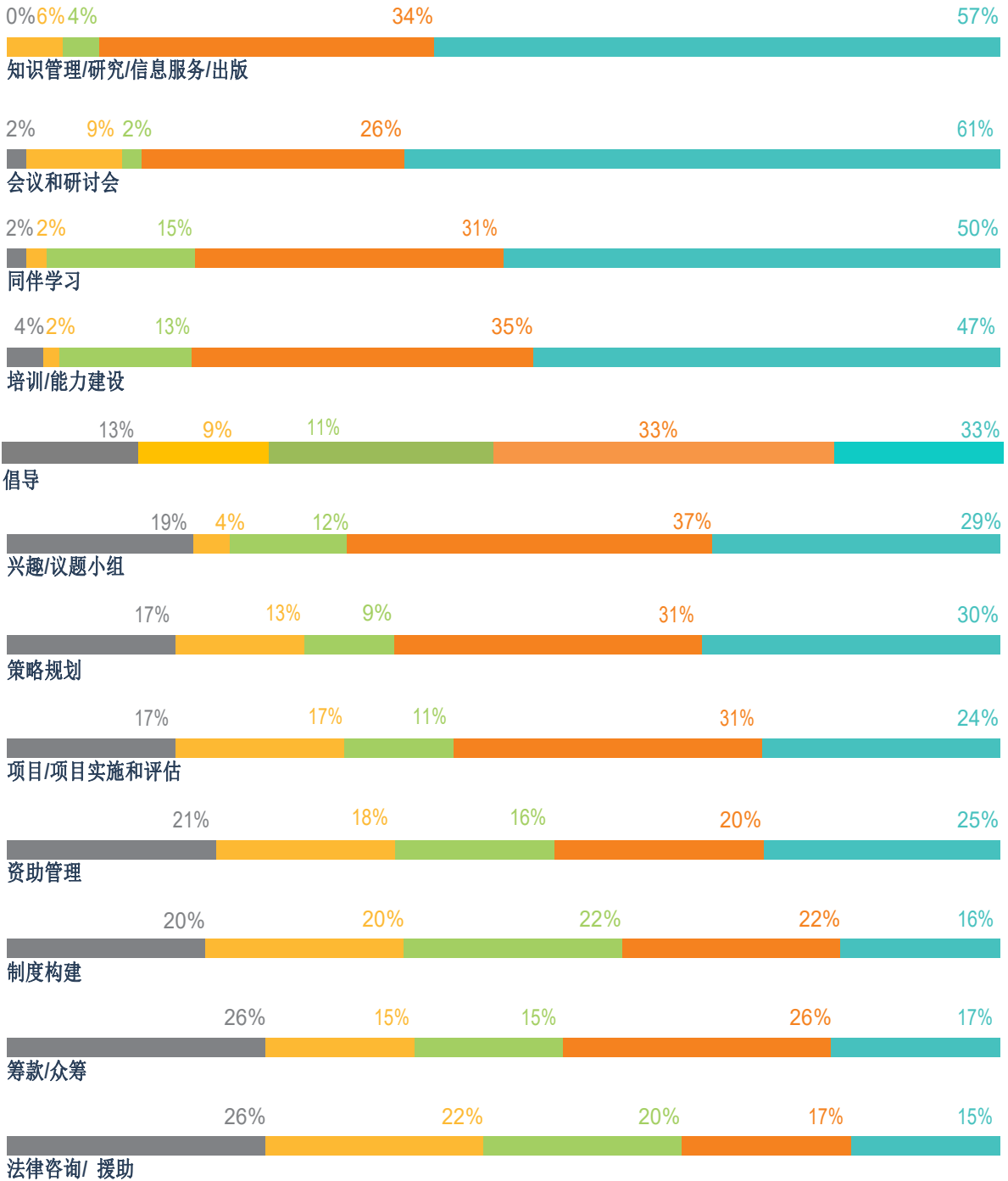


图29

资料来源：2014年基础设施报告和WINGS成员调查

2017年报告的问题：贵组织在以下每个领域和成员、客户及所服务的组织做了多少工作？1代表“无”，5代表“很多”。

回复数量：56个会员协会答复（2017年报告），63个会员协会答复（2014年报告）

慈善基础设施组织参与倡导的方式在样本机构中差异很大。大多数受访者参与了多项倡导活动。最常见的是知识生产和传播，影响公共政策和提高公众意识。用于倡导的手段主要是与政府官员和社交媒体的直接接触。

慈善支持组织参与的倡导活动

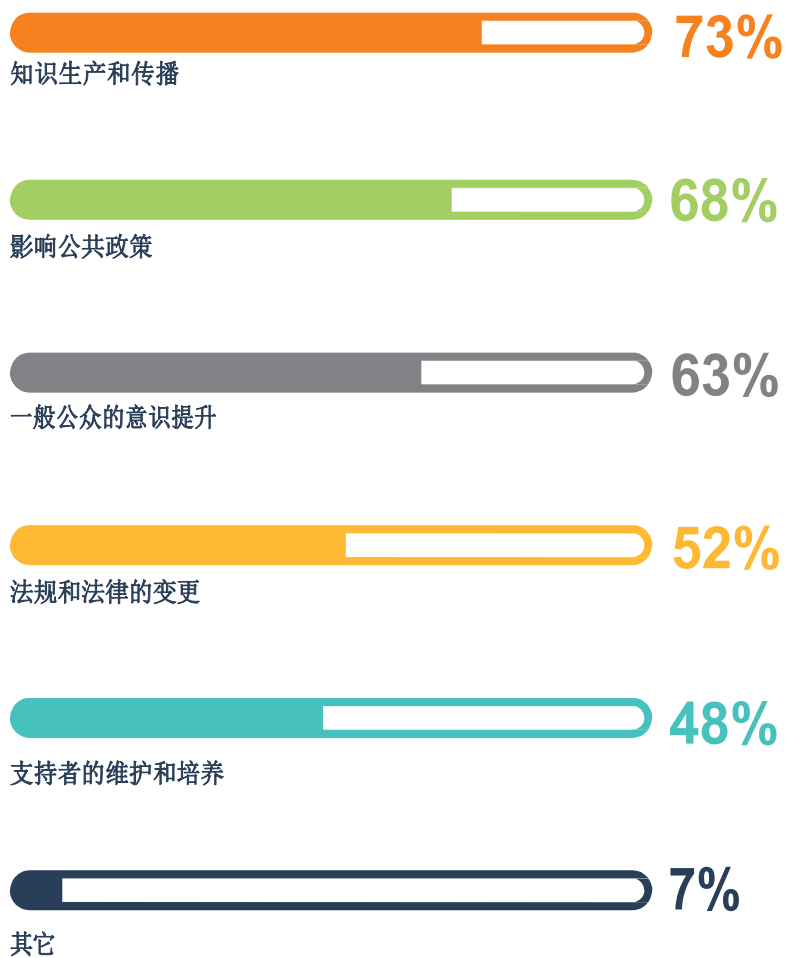


图 30

资料来源：WINGS成员调查

问题：贵组织参与了哪些倡导活动？（可多选）

回复数：56

自2012年以来，WINGS的巴西成员——社会投资发展研究所（Institute for the Development of Social Investment，以下简称IDIS）就一直在利用捐赠基金作为促进民间社会组织财务可持续性的手段，借鉴其它成功使用捐赠基金的国家如美国、英国和法国的经验。IDIS的倡导活动是知识传播，例如出版书籍和文章，以及组织和参与面向政府的公开活动和参与政府事务。IDIS开始这项工作，正是在有关大学捐赠基金的监管新法案提交国会讨论的时候。IDIS的策略是：通过听证会、会议甚至远程沟通与众议员和参议员建立关系，并用一些基金会和其它国家立法的例子来证明捐赠对巴西整个非营利部门的潜在好处。通常，IDIS通过起草法案条款来支持立法者，该法案能将捐赠基金的益处扩展到整个民间社会领域，规范民间社会组织的治理和管理，并为捐款提供财政激励。由于这些努力，IDIS已经成功地影响了两则法案（分别在众议院和参议院）提案的编写，IDIS计划继续为整个非营利部门的发展，而努力促进捐赠基金的新立法。

尽管出现了倡导活动增加的积极趋势，但在基础设施组织的能力和效果方面仍存在挑战。虽然慈善基础设施组织高度参与倡导，但它们中的大多数都没有专门致力于倡导的工作人员。其原因可能在于，基础设施组织尚未建立有效的倡导工作能力。虽然大多数组织认为自己在能力和影响方面表现“中等”或更好，但很多组织的这两项的评估等级都是“低”。

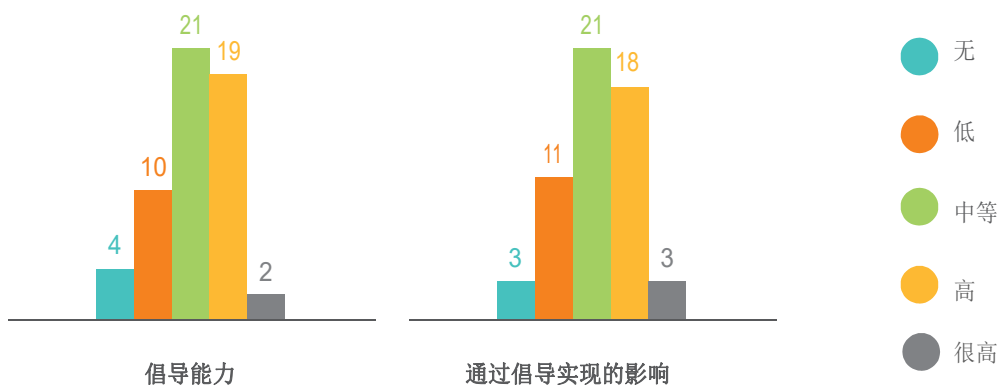


图 31
 资料来源：WINGS成员调查
 问题：您如何评价贵组织进行倡导工作的能力及其影响？
 回复数：56

6. 为更有效的慈善建立所需的合作伙伴关系

在整个慈善领域，协作的重要性越来越被重视，优势互补是提高干预效果的一种手段。这在慈善基础设施中更是如此——通常是小组织希望产生大影响。因此，基础设施组织之间建立强大的合作伙伴关系并协作共赢，对于建设慈善基础设施领域和加强该部门的发展非常重要。加强合作也是资助者认为具有改进余地的关键点之一。

基于上述观点，或许有些令人意外的是，WINGS成员调查显示，WINGS成员之间的伙伴关系和协作却很普遍。绝大多数受访组织与至少一家其它的WINGS成员建立了伙伴关系或开展了合作，63家受访组织中有43家与其它成员建立了5个或更多的合作关系。

哪些因素最有利于合作？根据研究，重要的因素包括：辐射全球的工作范围、具有较长的历史、拥有大量的全职或兼职员工以及较高的预算。预测伙伴关系数量的最有效的指标是全职工作人员的数量。总的来说，员工规模很重要，但也有一个受访组织只有很少的员工，与这个趋势相悖。

学术/教育机构与WINGS成员之间的伙伴关系对于该领域的发展也非常重要。学术调查显示，39家WINGS成员中的每一家，与被调查的学术/教育机构至少有一个合作伙伴关系：其中26家组织有一个伙伴关系，7家组织有两个伙伴关系，6家组织有3个或3个以上的伙伴关系。只有一家受调查的学术/教育机构与WINGS成员没有合作关系。来自欧洲、亚太地区、拉丁美洲和加勒比地区以及撒哈拉以南非洲地区的学术/教育机构往往与来自同一地区的WINGS成员进行合作。北美机构虽然也与来自同一地区的WINGS成员合作，但它们与来自其它地区的WINGS成员合作的可能性更大。

04

如何利用基础设施支持组织
对慈善行业的价值？

我们每天都会看到支持慈善行业的组织如何为该领域做出贡献，也看到它们努力为慈善行业创造更好的环境，以帮助慈善实现其使命。但是，仅是知道我们自己有成就是不够的。慈善基础设施组织需要能够评估它们的成就和失败，从中学习经验教训，并传播它们的工作价值。WINGS的存在就是为了服务于慈善行业的基础设施：建立知识和工具，为该领域提供支持并评估其活动。

2014年WINGS报告确定，描述基础设施为慈善行业带来的效果和影响是后续工作中的一项关键议题。该报告从研究中确定了基础设施支持的四个主要益处，即所谓的“4Cs”：

潜能：聚合资源

能力：构建技能、增强知识和专业性

联结：建立关系

公信力：建立声誉、获得认可和影响力

为开发4Cs，由WINGS和DAFNE共同组建的成员小组开发了一套方法来衡量组织所带来的变化。开发人员认识到：基础设施组织工作的多样性和复杂性意味着不可能设计出一种适用于所有场景和情况的工具。对基础设施组织多样化的工作也无法进行组织或地区之间的直接汇总或比较。

但他们设法建立了一个能够适应各种情况的操作性框架。该框架提供了一个综合性的结构，其中包含了慈善基础设施组织工作的12个成效维度。这一框架也提供了这些“成效维度”的描述，以

及结果和指标的样本，以帮助各组织应用该框架来定义自己的结果和指标体系，发展出自己的评估方法。

这12个结果区域的描述如下表所示。

成效维度	描述
潜能	
聚合资源	
1. 慈善的总量	与公益投资或利用私人资产投入公益事业相关的财务能力与资源的总值。可涵盖从操作型基金会的支出、社会投资到个人及企业资助方的赠款和赠与。
2. 慈善的可持续性	利用各种类型的资源、捐赠或定期捐款的承诺，确保慈善投资和财务能力的可持续性。
3. 战略性慈善	致力于实现既定的成果和影响，并瞄准相应的资金资源。
能力	
构建技能、增强知识和专业度	
4. 专业	根据行业标准确立的公益慈善组织及资助方的行为准则，覆盖从善治到运作行为和绩效表现等多方面。
5. (关于慈善的) 知识	理解公益慈善领域以及其实现改变所需的过程，根据实际情况和受益人及伙伴的能力调整干预手法。
6. 技能	将知识运用到任务中以达成公益慈善目标的能力。
联结	
建立关系	
7. 沟通	在内部（公益慈善部门内）和外部（公众领域）传达与公益慈善目标和实践有关的清晰一致的信息的过程。
8. 合作	与其他相关利益方合作来实现公益慈善目标的过程，包括在公益慈善部门内及与其他部门（公共部门和私人部门）的利益相关方合作。
9. 影响	倡导和影响政策制定和立法（尤其是与慈善的支持性环境相关）的能力。
公信力	
建立声誉、获得认可和影响力	
10. 公众支持与参与	普通公众对于慈善的价值和作用的认可（尤其是在公益创投，创新手法的尝试，应对市场失灵和公共部门服务失灵，以及触及边缘人群和社群等方面）。
11. 意识提升	增进公众对慈善的价值和影响以及对相关方式和流程所具有的意识 and 理解。
12. 公开透明	慈善部门对于公众监督所具有的开放性，尤其是在其治理和财务问责方面。

该框架的价值在于它为一种通用的方法运用和共享相关经验提供了基础。因此，它有助于同伴学习和组织发展，并有可能为慈善基础设施组织的有效性和影响创建证据基础。我们希望通过这个框架，能更好地让人们理解慈善基础设施的价值。

WINGS已经发布了一份如何应用4Cs的指导说明。

以下两个案例研究展示了这一框架在实践中运用的经验。

来自行业一线的4Cs经验

加拿大慈善基金会协会：从4Cs到4P

Liza Goulet,
Hilary Pearson, PFC

概览

加拿大慈善基金会协会（以下简称PFC）成立于1999年，后来规模扩大为拥有130多名成员的机构，共同管理加拿大私人基金会部门近一半的资产。然而，由于员工人数相对较少（只有五名）且资源有限，PFC无法跟踪记录及传播它作为基础设施网络的全部贡献和价值。

PFC决定加入WINGS同伴学习小组，学习如何传播基础设施组织的重要性，以帮助我们更好地让我们的成员获取信息。这些成员组织通过年费贡献了PFC的大部分收入。

主要挑战/机遇

我们的第一个挑战是弄清楚如何将4Cs用于我们的目标和已经制定的战略计划。我们的结论是，“改造”我们的计划并不是解决之道。我们意识到，4Cs最好用于事先的规划和准备，而不是事后。

我们的第二个挑战是如何理解4Cs的指标。这一点也让我们很挣扎，因为我们无法确定我们的活动与所描述的结果之间的明确因果关系。换句话说，我们没有确凿的证据证明4Cs所描述的任何重要结果都可以直接归因于我们组织的活动。

虽然我们很难应用4Cs的结果和指标，但4Cs运作的根本目的很明确：让我们从战略角度思考我们作为慈善基础设施组织的价值，以及帮助与我们的利益相关方进行沟通。

2016年我们花了一些时间来更多地考虑如何收集和使用信息，以为我们所做工作建立有效的指标。这很有挑战性，因为，尽管我们多年来一直在制定战略计划，但除财务数据和与会员资格相关的一些数据（招募、更新、增长）以外，我们还没有系统地收集和使用任何其它数据。但我们确实有很多未经验证的二手信息。然后我们开始制定与我们的战略目标相关的指标，同时这些目标也能够得到我们已经掌握的信息和数据的支持。最初由WINGS同伴学习小组制定的指标有助于我们透彻地思考我们的指标的价值，尽管我们无法立即从我们自己的结果跳跃到WINGS所建议的该领域的结果。

同伴学习小组的运作机制还凸显了这一事实：尽管我们在不同的政治、社会和经济背景下工作，但在提高效率方面，大家有着共同的利益诉求。有些组织在非常具有挑战性的环境中工作，但我们都致力于为公共利益推广慈善行业。与来自世界各地的同事合作，带来了丰富多彩的讨论和知识交流，如果没有WINGS同伴学习小组，这种情况就不会发生。这是极佳的专业上的精进过程。我们从同伴的学习交流活动中带回了新能量、新想法和成就感。

学到的经验

我们把我们运用4Cs的经验总结为4P（注：每一条经验都以英文字母P开头）：

- **规划第一，测量第二（Plan first, measure second）。** 4Cs帮助我们思考了我们期望产生的对行业、对我们的会员的影响。接下来的步骤是确定我们未来的战略方向，并制定和测试我们的首选指标。
- **过程很重要(Process matters)。** 战略规划涉及每个人，而不仅仅是首席执行官或董事会。这是团队的努力，是团队来向前推动规划过程和战略计划。
- **计划行动(Plan into action)。** 聚焦于三到四个可衡量的目标，并现实地考虑要实现这些目标所需的行动。这意味着计划必须表述出清晰的目标，这些目标必须与活动、责任和时间表关联。每个人都必须理解该计划及各自在实施计划过程中的作用和责任。
- **耐心(Patience)。** 您需要定期回顾该计划。良好的战略计划是灵活的，并应该允许您去适应内部和外部环境的变化。

WINGS同伴学习会议强调了这样一个事实，即，在让自己的影响更加清晰可见方面，世界各地的慈善基础设施组织都正勉力前行。许多组织都没有制定过战略计划，从未使用过结果或指标，需要指导和工具来帮助它们从战略角度思考自己所从事的工作以及自己对慈善行业贡献的重要性。我们也不擅长用清晰和具有吸引力的方法，在数据和信息支持下来讲述我们的故事。在这方面，WINGS基础设施报告和会议回应了我们的实际需要。

对未来的影响

4Cs的影响力

4Cs对我们的工作有什么影响？4Cs的报告起到了催化剂的作用，让我们在WINGS网络中参与度更强。这本身就是一项重大成就，因为基础设施组织都在不断寻找方法，让成员更多地参与网络并维持他们的参与度。

虽然4Cs可能不会对每个人都有立竿见影的帮助，特别是那些已经有战略计划的组织，但该框架具有适应性，可用于各种目的。同伴学习小组建议将该框架作为“原始模型”或“半成品”在WINGS论坛上展示，随着更多组织的使用，该框架将得到进一步改进和完善。证明框架的适应性是非常重要的，这也是2017年WINGS论坛的工作坊希望做的事情。

WINGS可以做些什么来推动4Cs向前发展？我们需要加强网络中基础设施组织的战略规划能力，并支持像我们这样的组织展示我们的价值。WINGS可以为其成员提供有关战略规划的易获取且用户友好的网上资源。WINGS网站可以有一个专门讨论4Cs的部分，包括在线清单、工具、模板和案例研究，以帮助相关组织建立战略规划 and 自我评估能力。这些资源可以包括由网络成员共享的资源的汇编，成为“来自于一线且服务于一线的工具”。

罗马尼亚社区关系协会： 反思我们使用4Cs的经验

Alina Porumb, ARC

社区关系协会（以下简称ARC）成立于2001年，旨在支持罗马尼亚慈善行业的发展。我们于2004年制定了战略框架，它是我们支持社区基金会、民间社会组织的筹款活动、吸引公司和个人捐助者、培养青年慈善行业等各项计划的基础。该战略在2008-2009年和2012年分别进行了更新。在这两次后续的更新中，我们用结果图谱绘制法作为工具，来阐明我们是如何与合作伙伴和利益相关方合作的。我们还考虑了希望在合作伙伴以及更广泛的社会中看到的变化。结果图谱绘制的方法使我们能够定义和跟踪关键成效维度，以便衡量我们距离目标还有多远。因为我们开始围绕这些关键指标来收集年度数据，所以我们还建立了一些体系，使关键合作伙伴和受益人能够参与到数据的提供中来。

4Cs对话

WINGS邀请我们为2014年基础设施报告撰写案例研究，主要谈谈ARC在支持社区基金会方面的作用。这使我们有机会反思我们对4Cs框架的使用，展示ARC与罗马尼亚社区慈善领域之间纷繁复杂的互动。2015年，我们加入了WINGS同伴学习小组，在4Cs的初期开发的基础上创建了一个评估框架。

4Cs对于ARC的价值

我们发现此框架帮助很大，并继续使用它来评估社区基金会计划的影响。我们还试着把它用作反映其它计划结果和进展的一种方式，这让我们能够全面了解ARC的角色和影响。同伴学习的过程让我们在确定每个C的关键成效维度的方向上前进了一步。而这也让我们更容易看到ARC的结果图谱绘制系统和4Cs的成效维度之间的适配性和关系度。用我们可以跟踪进度并在内部和

外

部战略性地沟通我们的角色的方式，我们使用4Cs作为框架来组织关键结果并在不同项目团队的帮助下定义新指标。

我们还得在罗马尼亚缺乏慈善行业相关数据的问题上取得进展。这个领域仍然颇具挑战，因为除了ARC开展的研究和有关我们项目的数据外，几乎没有其它信息来源，这就阻碍了对数据的分析。尽管如此，使用4Cs来反思这样的情况，让我们能够找到信息的缺口，并激励我们继续投资于伙伴关系和倡导计划，这将有利于更加持续和完整地收集和展示慈善数据。

接下来的工作

在我们已经完成的工作的基础上，我们将：

- 让ARC的支持者参与提供有关罗马尼亚4Cs成效维度情况的反馈，以及ARC在这些领域的作用（我们打算试用一个反馈工具，用于定期跟踪我们的支持者的重要看法）
- 使用此信息作为2017年下一个战略规划过程的基础

为什么这个框架对我们有用

4Cs框架之所以对我们有价值，主要有以下三个原因：

- 通过研究罗马尼亚慈善支持组织的作用与慈善行业的状况之间的关系，帮助我们更好地确定慈善行业支持组织的作用。我们可以使用此框架与内部和外部的支持者沟通我们的角色。
- 它提供了一个框架，让我们了解不同的ARC项目以及它们是如何成为一个整体的，并让我们与慈善行业的其它支持组织进行接触、互动，交流经验。
- 它的作用还可以扩展到用于跟踪记录一段时间内的进展：我们已经参考了以前ARC战略框架中产生的基线数据。我们可以使用4Cs作为工具，使我们在未来更加精细化地绘制成效维度。

问题和挑战

尽管4Cs很有价值，但仍存在一些挑战。

首先，一些成效维度的制定方式更多地与慈善行业发展组织工作的过程，而不是与它们运作的环境有关。此外，基础设施组织的工作并不总是完全符合4Cs框架规定的分类。例如，有时并不容易区分联结（Connections）和公信力（Credibility）中的某些成效维度。当慈善组织的战略适用于一个领域，而结果却出现在另一个领域时，也比较难处理。

其次，我们如何将从业者对特定成效维度的理解与组织对这一领域的贡献（有硬性数据支持的）联系起来，特别是在缺乏硬性数据的方面？作为慈善行业发展支持组织，我们可以做些什么来支持产出更多此类数据？

05

来自一线的观点

到目前为止，本报告已经考量了WINGS自己的研究结果，而本节则是从不同角度讨论慈善基础设施组织的工作。WINGS邀请Chandrika Sahai就慈善基础设施在亚洲的发展演变以及当前面临的挑战撰写文章，而Bhekinkhosi Moyo的文章则关注非洲的慈善基础设施状况。Sahai和Moyo是代表区域的观点，而Adam Pickering的文章则着眼于慈善基础设施组织运营的全球背景，以及它们面临的挑战和机遇。最后，查尔斯·斯图尔特·莫特基金会的Nick Deychakiwsky带来了资助者的观点。

基础设施的拐点

Adam Pickering

慈善援助基金会

由慈善援助基金会于2016年10月发布的2016年世界捐赠指数（WGI）显示，全球参与慈善的人口比例正在上升。¹²我们的三项指标（捐款、志愿服务和帮助陌生人）今年都有温和提升，全球整体指数得分上升了一个百分点，主要源于报告帮助陌生人的比例增加了2.2%。事实上，自我们开始发表报告以来，我们的数据首次显示：世界上有超过一半的人口想起自己有过这种非正式的慈善行为（51%）。鉴于当代全球政治经济中的无数挑战，看到各个社群在这样一个物欲时代能够走到一起并具有这样的坚韧性，是让人感到欣慰的。

尽管向慈善组织捐款的人口比例总体上仅增加了0.3%，但在转型经济体中，由于经济快速发展而使越来越多的中产阶级人口从事慈善活动，出现了前所未有的增长，在这些社会中，慈善行业

——至少是在西方的慈善模式下——曾经基本只有外国公司和极少数富人才有可能从事。在这些国家，2015年向慈善机构提供捐赠的人口比例增长了2.1%，2014年增长了11%。

我选择用这些信息作为开篇，来撰写有关慈善基础设施全球趋势的文章，是因为我认为这些信息阐明了基础设施组织现在拥有多大的机遇。随着越来越多的人通过捐款、志愿服务或参与倡导来支持民间社会，很重要的是这些人以及他们向其捐赠时间和金钱的组织能够得到其所需的支持，以培育行业内的信任，并确保效率和效果，最终为未来的增长创造可持续发展的环境。然而，基础设施组织在试图发挥这一作用时，还面临着许多新旧障碍，无论是内部的还是外部的障碍。

¹² 慈善援助基金会（2016年）2016年世界捐赠指数
<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2015-publications/world-giving-index-2015>

微妙的平衡

大多数读者未来将意识到所谓的“民间社会空间在关闭”的趋势。2015年，民间社会组织CIVICUS报告说，至少有96¹³个国家发生了对民间社会言论和结社自由的某种形式的压制，而国际非营利法中心（ICNL）发现，自2012年以来，有90多项限制结社或集会自由的法律被提案或制定出台。¹⁴

这种趋势的原因与其表现形式一样复杂多样，其中包括过度监管、对外国资金的阻碍、法律直接限制言论自由和结社自由，甚至对活动家的暴力镇压。恐怖主义的威胁、外国政府的险恶用心、洗钱、腐败和对传统价值观的威胁都被政府用来当作理由，为破坏捐赠文化发展的倒退政策辩护。

与这一趋势背道而驰的是一个有点自相矛盾的现实，几乎所有政府——包括那些制定了最严格政策的政府——都在积极努力促进慈善行业。这是因为政府认识到慈善行业能够以回应社区需求的方式精准地提供资源，在变化的环境中灵活应对，具有创新性并受到公众的信任。简而言之，有一个趋势越来越明显：政府政策提倡符合其目的的慈善行业，同时阻碍违背其目的的慈善行业发展。

因此，基础设施组织，或许比民间社会中的任何其它组织都更难以掌握平衡。一方面，它们可能会认为，努力反抗那些限制慈善行业和民间社会空间和独立性的倒退政策对于该部门的长期可持续性至关重要。另一方面，它们可能认为这样做会使它们，甚至它们的成员、受助者或利益相关者都受到威胁，因而保存实力才是优先事项。尽管该报告的初步分析中显示了基础设施组织对倡导的高度参与，但许多组织为了平衡这两方面不得不如履薄冰。对于一些组织来说，这意味着与政府官员建立信任关系，并支持私下的而非公开场合的倡导。

如果说，在国家层面上将行业的不同部分团结在一起，以回应活动空间萎缩的问题，已经被证明是很难的话，那么国际基础设施组织在超国家层面上的联合却越来越有效。早在20世纪90年代后期，Margaret Keck和Kathryn Sikkink就描述了跨国倡导网络的发展，这些网络可以让国家层面的议题通过区域和国家基础设施机构来汇报，并最终汇集到一系列的国际组织那里，再通过这些国际组织的合作发挥重要影响，从而最终为当地带来改善（回旋镖效应）。¹⁵最近一个成功的例子就是全球NPO联盟对反洗钱金融行动特别工作组（Financial Action Task Force，以下简称FATF）第8项建议的修正，该工作组暗示非营利组织尤其易被利用为恐怖主义融资。¹⁶

13 CCIVICUS 《2015 年民间社会状况报告》
<http://civicus.org/images/StateOfCivilSocietyFullReport2015.pdf>

14 D Rutzen (2015) 《援助障碍与慈善保护主义的兴起》，国际非营利法杂志 vol 17, no 1.

15 M E Keck & K Sikkink (1998) 《超越边界的积极分子：国际政治中的倡导网络》，康奈尔大学出版社，伊萨卡和伦敦。

16 FATF全球NPO联盟是慈善与安全网络、欧洲非营利法律中心、欧洲基金会网络、欧洲基金会中心、人类安全集体和ICNL的联合项目。有关FATF建议8修正案的新闻稿，请参阅

<http://fatfplatform.org/wp-content/uploads/2016/06/Press-Release.pdf>

力求公开透明

基础设施组织非常清楚外界对公开透明的要求日益增长，这在WINGS研究中得到了证实，该研究表明公开透明是慈善基础设施组织的首要议题。慈善组织需要表现出财务透明度，表现出有效性并从错误中吸取教训，这些要求源自上下游两个方向——资助者和受助人的标准在提高，而且他们都希望在这些方面得到确证。在某种程度上，这是对民间社会组织和国际资助者的由来已久的低信任度的产物，这部分要归咎于政府和媒体的话语。慈善援助基金会全球联盟成员在印度¹⁷、俄罗斯¹⁸、南非¹⁹、巴西²⁰和英国²¹的研究都认为，公众信任对各个层次的个人捐助者来说都是一个大问题。事实上，这也让慈善援助基金会就“政府应如何（以及为什么应该）在捐赠中建立信任”提出了一系列建议。²²在某种程度上，慈善行业也不可避免地因自身的成功而受到限制，因为人们捐赠得越多，他们的标准就越高。总之，这也是基础设施组织在当下以及在未来会这么重要的原因。基础设施组织是慈善行业能持续改进的催化剂，它们为捐赠者和民间社会组织制定标准，支持新方法并倡导更好的政策。但也有一些风险需要进行缓冲。

慈善基础设施组织在许多国家以及在国际上一直是支持公开透明的先锋——基金会中心在可持续发展目标慈善平台方面的工作是最近尤为突出的一个例子。²³然而，慈善行业“大数据”的兴起，以及一些最富有的捐助者（尤其是拥护“有效利他主义”的人）过于重视数据的趋势，可能会对某些组织和方法产生挑战，这些组织和方法要么尚未准备好，要么缺乏能力去从事衡量效果的活动。在这样的环境中，基础设施组织有双重的任务：一方面是帮助成员和利益相关者达到更高的公开透明的标准，另一方面又要教育捐赠者了解更传统的方法的价值，而这些传统方法本身并不那么容易被衡量。

慈善科技

从狭义上说，慈善基础设施组织处于新的“慈善技术”的最前沿。也就是说，基础设施组织通常是那些可以带来资金、增加影响、帮助测量或提升效率的新工具的早期采用者，它们也提供学习的渠道，甚至本身就是新技术的开发者。实际上，在许多国家，慈善基础设施机构会参与整个慈善技术的发展周期：开展研究，寻找确定问题或机会，倡导支持性政策环境和实施新工具，或教他人实施这些工具。

17 印度慈善援助基金会（2012）《印度的捐赠：洞察印度各地的捐赠性质》。<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2012-publications/india-giving>

18 俄罗斯慈善援助基金会（2014）《俄罗斯的捐赠：俄罗斯个人捐赠研究》。https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_russia_givingreport_eng_final_web.pdf?sfvrsn=3.pdf

19 南部非洲慈善援助基金会（2015年）《我相信我能有所作为：生活在南非豪登省的“普通人”的个人捐赠》。

<https://www.cafonline.org/about-us/publications/2015-publications/individual-giving-south-africa>

20 IDIS (2016) 捐赠搜索，巴西 2015。

<http://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil>

21 慈善援助基金会（2015年）《在显微镜下：审视英国慈善机构的未来》。

22 慈善援助基金会（2014年）《未来世界捐赠：建立对慈善捐赠的信任》。<https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/future-world-giving1.pdf>

23 可持续发展目标慈善平台。<http://sdgfunders.org/home/lang/en>

这些“技术”并不一定是尖端前沿的科学发展，通常它们更多起到的是扩展慈善行业的工具包的作用。例如，“慈善澳大利亚”与该国的社区服务部合作，协助总理的社区商业伙伴关系计划的工作：探索将美国式项目投资带到澳大利亚的潜在可能性，使基金会能够进行符合最低资金配置标准的金融投资，当然其前提是这些做法能促进慈善方面的利益并且带来低于市场利率的投资回报。同样，IDIS（慈善援助基金会全球联盟的一部分）与巴西的立法者合作制定了一项新法律，鼓励建立文化捐赠基金。²⁴

基础设施组织也在开始打破欧洲和北美的传统慈善模式的霸权，并认识到其它现有的被低估的慈善“技术”。过去，在促进社区韧性方面，那些有时被称为“本土慈善”的模式，尽管规模巨大且极具重要性，但却被忽视，现在，特别是在撒哈拉以南非洲地区²⁵，这一偏误正在得到纠正。这些模式通常被称为“非正式的慈善行业”，包括随着有关社会正义慈善的讨论日益增多（其重点是解决不公正背后的结构性社会动力）^{26 27}，在内生的互助、互惠、团结和社会责任基础上产生的地方草根捐赠和帮扶。

诚然，基础设施组织认识到传统观念仍然很重要，但它们也必须适应社会受互联网影响所带来的深刻变化。例如，在俄罗斯，基础设施的最新发展与群众个体捐赠的支持机制有关，例如众筹平台、在线筹款培训和创新软件包。又如，慈善援助基金会（俄罗斯）和慈善援助基金会（英国）正在运作“捐赠星期二（GivingTuesday）”活动，这说明了基础设施电子化的特性在日益增强，也说明基础设施组织迫切需要去适应这一趋势。确实，在短短几年之后，我们也许会开始谈论区块链技术——去中心化的、分布式的公共分类账技术在不需要传统中介的情况下实现安全的记录保存——是怎样彻底改变了慈善的概念。²⁸

但与我们要跟上发展的步伐同样重要的是，我们必须小心，不要让新的趋势令我们远离初心。例如，“慈善资本主义”的趋势正在慈善世界传播。尽管商业和慈善行业的融合可以在某些领域提供至关重要的新工具，但我们也有责任，确保不以牺牲掉几代人逐步发展出来的方法为代价，将这些工具作为灵丹妙药去推广。这种危险，在组织化慈善尚处于初生状态或面临来自公众信任度缺失以及政府支持的障碍的那些国家和地区，尤为普遍。²⁹

24 慈善澳大利亚（2014年）《早期的成功促进慈善行业发展及其影响》，由慈善澳大利亚组织筹备，为新近重建的总理主持的社区商业伙伴关系计划的工作提供信息。

25 T Akin Aina (2013) “非洲的国家，政治和慈善行业：构建背景”在 Akin Aina 和 Moyo 合著的 (2013) 《用捐赠来帮助》。

26 H Mahomed (2013) “影响社会正义慈善行业的概念框架：海外援助中的独立资助者研究”，在 Akin Aina 和 Moyo 合著的 (2013) 《用捐赠来帮助》；H Mahomed 在 *Alliance* 杂志 2013 年 3 月刊的文章《非洲慈善行业改变潮流》。

27 A Kilmurray (2014) 《社区慈善行业：背景，概念和挑战：文献综述》全球社区基金会

28 慈善援助基金会开发了一个微型网站，汇集了其区块链和加密货币对慈善行业未来可能意味着什么的所有研究。 <https://www.cafonline.org/about-us/publications/blockchain>

29 匿名受访者来自：H Mohamed (2014) 《叙事、网络和新空间：非洲的基线绘制》

基础设施正处于一个转折点：如果它能成功地保护和培育一个充满活力的民间社会，在这个社会中鼓励和授权捐助者支持建立广泛多样的独立组织，它将为可持续和包容性发展做出巨大贡献。我们生活在一个独特的经济发展时刻，数亿人口正在获得进入经济和政治领域的通道。这可能是一个难得一遇的机会，能够让所有人参与慈善行业。考虑到前面提到的一些挑战，要实现这个目标并不容易，但它证明了慈善基础设施的持久重要性。为了每个人的利益，我们只能成功，不能失败。

亚洲慈善网络面临的机遇和挑战

Chandrika Sahai

“社会正义与和平”慈善行业工作组

就经济而言，亚洲是世界上增长最快的地区。据称，亚太地区的高净值人口甚至比北美地区还要多。³⁰与此形成鲜明对比的是，该地区的不平等现象正在迅速增加，特别是在亚洲大型新兴市场，这种不平等在经济持续增长的经济体中发展最快（印度和中国）。³¹根据亚洲开发银行的数据，亚太地区仍然有着世界上最多的贫困人口。

这对亚洲慈善行业有何影响？巨量财富和严重贫困同时并存表明，亚洲已经准备好迎接一个充满活力的慈善时代，而该地区已经在见证这一现象。亚洲文化在家庭和社区层面都具有深厚的慈善传统，特别是当地的主要宗教（伊斯兰教、印度教、佛教和基督教）都推行“积德、布施和行善”的概念。³²然而，新富裕精英的崛起也为新形式的慈善行业和新的参与者铺平了道路。印度是这方面的先行者。根据贝恩咨询（Bain & Company）2015年的报告，自2009年以来，印度的捐助者数量增长了1亿多。尽管有监管政策的限制，但近年来中国的私人基金会也出现了快速增长，而同时在整个东南亚地区，捐赠创新蔚然成风，例如，社区基金会在这个地区开始兴起。³³巴基斯坦慈善中心的Shazia Amjad表示，巴基斯坦企业慈善行为的体量已从2000年的450万美元增加到2014年的5640万美元，如果将公共非上市公司或私营公司考虑在内，这个数字还会高得多。

但慈善行业在亚洲的表现究竟如何？尽管该地区的财富在增加，但行业专家和观察人士认为，无论是从捐赠的数量还是质量而言，该地区慈善行业的表现仍然达不到期待。³⁴“亚洲慈善圈”创始人劳伦斯·莱恩（Laurence Lien）说：“与捐赠的潜力相比，捐赠的规模仍然不大。”此外，随着不平等的加剧，该地区一直受到世界上一些最严重的种族和宗教冲突的困扰。根据亚洲基金会的一份报告，激烈的冲突影响了南亚和东南亚的1.3亿多人。³⁵众所周知，该地区的民间社会空间正在缩小，维权人士被禁言（在某些情况下，甚至被绑架或被杀害），并且新制定的法律也让他们几乎不可能继续开展工作。³⁶慈善行业对这些关键问题的影响有限。正如劳伦斯·莱恩所说：“慈善仍然是临时性的（缺乏战略性、系统性），集中于学校基础设施和宗教捐赠等容易实现的事情上。”中国基金会中心网的郭女士说，在中国有5000多个基金会，大多数仍然专注于“传统领域”，如教育和减贫。印度也同样如此。创造社会影响的新模式，如公益创投和影响力投资，以及由企业社会责任的要求所驱动的慈善行为，都“极力回避那些复杂的政治性的变革”，阿育王（Ashoka）大学社会影响与慈善中心的英格丽德·斯里纳特（Ingrid Srinath）表示，“上述慈善模式的日益普及却将许多关键问题推到了慈善行业的关注范围之外。”

³⁰<http://economictimes.indiatimes.com/news/economy/indicators/asia-pacific-has-more-hnistan-north-america-capgemini/articleshow/52886653.cms>, 印度经济时报, 2016年6月23日

³¹Sonali Jain-Chandra, Tidiane Kinda, Kalpana Kochhar, Shi Piao 和 Johanna Schauer (2016) 《分享增长红利：对亚洲的不平等之分析》，国际货币基金组织工作文件，<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1648.pdf>

³²John Rob, Pauline Tan 和 Ken Ito (2013) 《亚洲慈善创新》ASCEP

³³Crystal Hayling, Rosalia Sciortino 和 Prapti Upadhyay (2014年) “在东南亚赢家通吃？” Alliance 杂志。

³⁴同前。

³⁵Thomas Parks, Nat Colletta 和 Ben Oppenheim (2013) 《亚洲有争议的角落：地方冲突和国际发展援助》，亚洲基金会。

³⁶参见 Henri Tiphagne 和 Marte Hellema (2016年) 《在亚洲，言论自由在争取人权方面至关重要》，开放民主 <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/henri-tiphagne-marte-hellema/in-asia-freedom-of-speech-is-critical-in-fight-for-clo>

慈善行业在该地区面临的挑战是巨大的。如果慈善行业要发挥作为变革推动者的有效作用，个体的慈善努力必须相互补充，形成整体的推动。为了解决复杂的社会问题，亚洲的慈善行业需要利用其多样性，进行实验和创新，并分享最佳实践。最重要的是，这种实验、创新和分享需结合各自的本地特点。换句话说，亚洲需要劳伦斯·莱恩所谓的“慈善之亚洲品牌”。³⁷在定义这个“亚洲品牌”时，由慈善基础设施组织培育的网络可以发挥关键作用。

对亚洲慈善基础设施组织现状可以说还处在“胚胎期”：不成熟但具有巨大的发展潜力。根据2014年WINGS基础设施报告，在报告编制当时，亚洲有25个WINGS网络参与者，其中首家WINGS成员组织于1974年成立。与欧洲（49个）和北美（39个）的慈善基础设施组织相比，这两个地区的首家WINGS成员分别于1924年和1949年成立。显然，亚洲的慈善基础设施年轻且规模不大。然而，在过去十年中，出现了许多以会员协会、议题小组、捐赠圈、慈善会议和学术中心的形式，去利用该地区的新老慈善成果的举措。对该地区现有慈善枢纽型组织的调查了解，凸显了慈善网络的作用、机遇和挑战。

从底蕴厚重的慈善传统中借力

亚洲的慈善多样性——源于信仰和社区的旧慈善传统，以及企业部门出现的新生事物，如影响力投资和公益创投，以及社区基金会等基层社会创新——是构建网络的好机会。它们可以利用不同形式的知识，并从中创建新的模式。例如，印度尼西亚是世界上最大的穆斯林国家，拥有zakat（救济）、sedekah（捐赠）和waqf（宗教捐赠）的悠久传统。³⁸正如社会信托基金的Amelia Fauzia在2013年接受“社会正义与和平”慈善行业工作小组的采访中指明的：印度尼西亚也有深深扎根于历史的志愿主义和社区慈善文化，以及强大的企业社会责任（CSR）部门，可以帮助解决社会问题。然而，尽管有其传统和潜力，印度尼西亚的慈善行业依然是在回应社会不公的表层，而不是其根源；与此同时，该国仍有1亿人口生活在贫困线以下，并受到冲突、恐怖主义和自然灾害的影响。为了实现长期的系统性变革，慈善行业的方式既要兼顾源于传统的慈善动机，也要从较新的慈善模式中获得更多战略方法。慈善基础设施在这方面也可以发挥作用。

“慈善印度尼西亚（Filantropi Indonesia）”的Erna Witoelar强调：“引入慈善网络和基础设施组织推动的公益创投、影响力投资等新机制的时机已经成熟”。在区域层面，Mathias Terheggen（曾在“亚洲慈善圈”工作）呼吁为慈善家、慈善专家和专业人士提供交流项目和网络，以分享相关具体议题的学习经验。

³⁷ 在2015年5月接受Alliance杂志Caroline Hartnell采访时，“亚洲慈善圈”创始人劳伦斯·莱恩谈到建立“慈善之亚洲品牌”。<http://www.alliancemagazine.org/interview/interview-with-laurence-lien>

³⁸ Amelia Fauzia (2013) 《信仰与国家：印度尼西亚伊斯兰慈善行业的历史》，布里尔出版社 <http://www.brill.com/faith-and-state>

赋予草根资助者更多力量和能见度

亚洲慈善行业的创新包含社区和草根基金会的出现，其中包括妇女基金和人权、社会正义、和平基金，在过去十年中这一情形尤为突出。这些捐助者支持民间社会活动和社区主导的创新，旨在解决不平等、不公正和贫困产生的根源。在公开的武装冲突地区以及不公正现象持续自我强化的地区，外国援助和自上而下的慈善模式影响有限，而这种新型捐赠者在支持当地自生的和自我推动的社会变革议程方面至关重要。斯里兰卡的Neelan Tiruchelva信托（NTT）、Tewa尼泊尔妇女基金、印度尼西亚社会信托基金、印度达利特（Dalit）基金会和印度尼西亚的人道主义基金（untuk Kemanusiaan）就是这类草根基金的一些例子。由于扎根社区，了解关键问题和权力关系，使得它们处于独特的地位，可以推动和支持这项工作。然而，这些捐赠者通常在慈善行业的边缘地带工作，在动荡的情况下会感到孤立无援。“我感到缺乏那种能让我们聚在一起分享、受到激发鼓励或者聚集力量的空间和论坛，”Tewa的Rita Thapa说。对这些基金会来说，参与同伴网络对于提升它们的力量和能见度至关重要。NTT的Ambika Satkunanathan表示，这种参与“使我们能够通过同伴学习、分享和交流来建立我们的机构能力”。“和平基金会网络”³⁹是一个平台，十年来一直致力于提升和平基金的力量和可见性。“社区基金会全球基金”也创造了培育这类网络的机会，自2011年以来，该基金会帮助在南亚组织了多次对话。这些对话将该地区的草根和社区基金会聚集在一起，帮助确定了社区慈善行业的领域范围及其价值，为同伴学习和协作创造了空间。

促进合作

“合作对于亚洲慈善行业非常重要，因为它让慈善家们能够共同努力解决那些对于个人慈善家过于庞大或复杂的社会挑战。它有助于将资源用于有风险的长期项目。”劳伦斯·莱恩说。实际上，合作的机会正在慢慢出现，“亚洲慈善圈”就为亚洲慈善家提供了一个共同合作的平台。集体捐赠在该地区越来越受欢迎。2014年，新加坡的亚洲社会企业家和慈善行业中心的一份报告发现有近30个捐赠圈在亚洲发起或创立。⁴⁰其中人气最高的就包括印度的Dasra捐赠圈。Dasra的每个捐赠圈有10个捐赠者，关注一个特定问题。相关议题包括儿童营养不良、性贩运、女童教育等问题。这些问题很复杂，并且涉及金融和政治风险，集体捐赠有助于抵消这些风险并让影响成倍数增长。⁴¹

网络和慈善基础设施平台可以很好地促进和支持合作性的工作，而开展合作需要时间，也需要在建立关系和信任方面进行投入。网络可以培养合作的意识，凸显共享所有权的好处、增强社会影响力，促进由网络长期支持的项目的可持续性。

⁴⁰ Rob John (2014) 《亚洲集体慈善行业的出现》 创业社会金融工作论文3, ASCEP, 新加坡国立大学商学院. <http://bschool.nus.edu/ResearchPublications/ResearchCentres/ACSEPHome/Re...>

⁴¹ 请见 <https://www.dasra.org/our-approach>

³⁹ 请见 www.foundationsforpeace.com

整合数据

也许亚洲慈善行业面临的巨大挑战之一就是缺乏该领域的定性和定量的数据。亚洲连一个统一的数据库都没有。收集的数据在各国之间是不一致的，也没有将非正式捐赠（可能占亚洲捐赠的很大一部分）纳入。这种状况让人难以把握捐赠的现状，以及它的偏好、优势和面临的挑战，但这也带来了建立新系统的机遇，新的系统将优化亚洲慈善行业数据的收集、分析和使用。全球慈善数据宪章为亚洲现有的网络和慈善支持组织提供了实现这一目标的机会，这些组织作为伞形机构的独特地位意味着它们非常适合进行数据的收集与整合。中国基金会中心网是全球慈善数据宪章的签署者，它在披露慈善行业数据和提高行业透明度方面取得了巨大成功。它现在正试图将自己的业务活动，从一个披露信息的平台扩展为建立一个包含数据图谱绘制和分析的系统。巴基斯坦慈善中心还对慈善行业、民间社会和公私伙伴关系的各个方面进行研究，迄今已编制了30多份报告。因此，亚洲有着重要的知识和组织基础，可以由此开始收集有关该地区慈善行业的可对比数据。

发展慈善行业的生态系统

慈善行业无法孤立地发挥作用。慈善的独特作用是支持民间社会，因此它是否有效，也受到民间社会环境的影响。在亚洲的许多地方，一个巨大的挑战是公众对非营利机构缺乏信任，同时，民间社会监管缺失。该地区的许多国家都可以看到这一情况，这导致资助方要么亲自去实施自己的项目，要么对民间社会组织提出不合理的要求以确保其问责。许多草根组织无法满足这些要求，因而得不到足够的资助。

因此，为了使慈善行业有效地回应本地区的社会问题，迫切需要弥合资助者和被资助者之间的分歧。捐赠者和民间社会的强大网络可以提供相应的方法和手段，目前在该地区有两种方法可以实现这一目标。其一是建立促进民间社会组织问责的工具。巴基斯坦慈善中心作为政府授权的认证机构，促进了民间社会组织、资助者和政府之间的伙伴关系。在菲律宾，民间社会组织和捐助方网络（如CODE-NGO）正在为其成员制定善治的标准。

第二种方法是促进整个行业的良好实践。中国基金会中心网正在寻求促进慈善行业中的良好实践，以发展和支持非营利组织的管理和组织能力。

建立多部门伙伴关系

亚洲社会问题的复杂性也要求慈善家在合作关系方面有所创新。与政府建立伙伴关系至关重要，原因有二。首先，慈善资源不能代替政府服务。慈善资源的优点是尝试形成创新的解决问题模式，然后再由政府推广。其次，正如劳伦斯·莱恩所指出的那样：“在大多数亚洲国家，无论政府是否高效，与政府合作都非常重要，因为亚洲国家的政府往往比西方国家的政府更主导、更强势。”此外，政府加大了对企业社会责任相关政策的推动力度（印度新的《公司法》规定，大型的盈利公司必须将其净利润的2%用于慈善行业）；联合国开发计划署在实施可持续发展目标的进程中对私营公司给予了很大的重视，这也反映了私营部门在发展领域里的作用在不断增加。这也为慈善行业提供了与该地区其它部门建立联系的机会。

慈善网络所面临的挑战

尽管慈善基础设施组织有巨大的机会为该地区的慈善行业发展做出贡献，但它们仍然面临相当大的障碍。

规模

Mathias Terheggen提醒说：“亚洲显然太过异质，无法将其整合为一体”。距离和语言方面的问题意味着发展区域性网络在组织和统筹上困难重重。事实上，即使在国家内部，幅员规模也被视为一个问题，更不用说整个大陆。例如，英格丽德·斯里纳特警告说，“印度庞大的幅员规模和多样性是建设和维持必要规模的基础设施的最大挑战。”

资源

很多机构需要在严苛的法律环境中处理敏感问题，也面临急迫的资金、时间和人员方面的制约，这意味着参与网络变成了低优先级事项。印度慈善行业思想领袖Noshir Dadrawala谈到了2011年时曾想建立印度慈善网络的尝试，该网络仅在两次面对面会议和几次很少人参加的电话会议后就偃旗息鼓了。他说，原因是“基金会没有找到时间……因为它们可能看不到机构之间的网络关系有多少价值。每个人自己的工作就已经够忙了。⁴²

42 Rob John, Pauline Tan, with Ken Ito (2013) 《亚洲慈善行业的创新》，ASCEP

各自为战

缺乏协作冲动也被认为是一项挑战。“慈善家通常不会轻易合作，因为他们习惯于完全掌控自己的项目，并通过项目传达自己的价值观和个性。”劳伦斯·莱恩说。英格丽德·斯里纳特补充说：“在意识形态、文化、阶级、语言和其它方面的差异妨碍了跨越各自为战去形成任何重要的联合。即使有这样的联合，也会变成一个个由相同想法的人组成的“回音室”——里面每个人总是迫不及待地要寻找互相之间的认同感。

尽管存在这些挑战，更强大的网络有能力使亚洲慈善行业的总体成效超过局部之和。它们面对的机遇是帮助开发亚洲慈善行业的独特优势，为经常难以被发现但颇为有效的慈善活动增加可见性，并促进对话和伙伴关系，以必要的规模和速度推动转型变革。此外，亚洲各地现有的慈善基础设施组织和网络建设工作，已为开始这一进程提供了基础。

致谢

本文借鉴了以下人员的经验和信息：

斯里兰卡“Neelan Tiruchelvam 信托”主席 Ambika Satkunanathan；印度尼西亚“社会信托基金”主任 Amelia Fauzia；“慈善印度尼西亚”执行董事 Erna Witoelar；“中国基金会中心网”业务发展总监 Grace Guo；印度“阿育王大学社会创新与慈善中心”主任 Ingrid Srinath；日本“民间社会组织网络”联合主任 Kaori Kuroda；新加坡“亚洲慈善圈”联合创始人兼首席执行官 Laurence Lien；新加坡“亚洲慈善圈”前首席运营官 Mathias Terheggen；尼泊尔“Tewa妇女基金会”创始人 Rita Thapa；菲律宾“企业基金会联盟”咨询委员会成员 Rory Tolentino；“巴基斯坦慈善中心”执行主任 Shazia Amjad；“中国基金会中心网”总裁陶泽。

非洲慈善行业基础设施：发展、挑战和机遇

Bhekinkosi Moyo,
南非信托

导论

在整个非洲，慈善行业的数量、关注度和影响力正以前所未有的速度增长。非洲人的慈善行业（即来源于非洲人并服务于非洲的慈善行业）也在不断增长，每年都有新的机构入场。这种增长似乎意味着存在这样一个基础设施——它促进新组织的诞生，支持它们的存在，并连接整个非洲大陆的许多机构。情况确实是这样的吗？

软性基础设施

非洲的软性基础设施仍然处于发展阶段。例如，非洲没有一个国家有专门针对慈善行业的立法。管理慈善行业的法规通常是民间社会组织，特别是非政府组织或企业社会投资立法的一部分。只有毛里求斯，因为制定了基金会法，所以可以算是拥有慈善行业的专门立法，但即便这样也不涵盖支持性组织或基于会员制的组织。其次，非洲各国政府参与慈善行业的策略十分有限。只有卢旺达政府为此制定了战略草案。南非政府与慈善机构有一些临时性的合作，特别是通过卫生、教育、科技以及财政部门开展合作。利比里亚政府于2008年建立了一个慈善行业秘书处，但其影响很小。最近肯尼亚和加纳等国家主要是为实施可持续发展目标建立了慈善平台，并且制定了由经合组织牵头的政府和慈善机构之间交往与合作的指导方针，肯尼亚政府也积极参与其中。然而，所有这些发展仍处于初期阶段，要建立软性基础设施需要做的工作还很多，包括从法律监管到促进慈善行业与其它部门之间的合作文化等各方面来推进。

在非洲大陆，如果有相关法律，也主要是与税收有关，且在大多数情况下并不利于慈善行业。在大多数国家，慈善行业仍在努力争取捐款的税收优惠。对于许多非洲政府而言，它们与慈善行业接触合作的兴趣主要是要获得慈善资金以弥补海外发展援助（ODA）的减少，而不是为慈善行业的软性基础设施发展提供有利环境。

富人的个人捐赠增加是一项具有潜力的重大发展。非洲历来有分享财富和捐赠的基础，高净值个人的捐赠近来显著增加，主要流入捐赠者所在地以及那些与他们经历和经验相近的事业。在当前全球慈善资金似乎趋于下降的背景之下，非洲富人的个人捐赠增加这一变化，可能对支持软性基础设施和硬性基础设施都有益。

硬性基础设施

在硬基础设施方面，近来非洲对以慈善为主题的学术研究的兴趣有所增加。有关非洲慈善行业的研究成倍增长，开展这类研究的机构包括非洲慈善网络、非洲信托、南部非洲信托基金、非洲妇女发展基金和“另类基金会”（The Other Foundation）等。但也许更重要的是，在过去的两年中，南非金山大学商学院和南部非洲信托基金会共同设立了第一个非洲慈善专业教席。这个学术平台是一项不可或缺的基础设施，它将弥合理论与实践之间的鸿沟。

非洲会员制组织也有显著增长，其中大多数与非洲大陆和区域网络或协会有关。例如，非洲慈善网络现在有60多个成员。或许同样重要的是，在过去两年中，非洲各协会的愿景和身份发生了根本性的变化。首先，“非洲资助者网络”（African Grantmakers Network，简称AGN）在2015年将自己重新命名为“非洲慈善网络”（Africa Philanthropy Network，简称APN）。APN将所有区域性慈善支持组织纳入了其治理结构，而这些协会也纷纷重新为自己

命名，以便成为APN的一份子。这些都是重要的进展，因为这意味着大家有共同的方法和需求：在应对非洲面临的挑战时需要紧密团结。

我们也看到非洲及其它地区的支持性组织和成员组织之间进行合作的愿望越来越强烈。最近，“‘非洲捐赠者’议题小组”（Africa Grantmakers' Affinity Group，简称AGAG），APN和东非捐赠者协会在为一项名为“非洲慈善行业支持型组织”（Africa Philanthropy Support Organizations，简称APSO）的倡议下汇聚在一起，为造福非洲人民而寻找合作的方法。该倡议是同伴学习和共享信息及最佳实践的平台，也是共同制定非洲慈善行业议程的地方。

挑战和机遇

尽管有前面谈及的进步，非洲慈善行业也面临着许多挑战。其中最主要的是缺乏推动慈善行业增长的有利环境。第二个主要挑战是非洲各种机构数量的激增，这些机构必然争夺空间和成员。第三是资金的来源减少，尤其是用于民间社会发展和应对非洲大陆面临的其它紧迫挑战的资金在减少。

然而，非洲慈善行业也同样有很好的机遇。“2030年可持续发展议程”将慈善行业置于政策制定和实施的中心位置。这也为政府、企业和慈善行业之间的合作创造了可能性，不失为一个值得探索的新机制。它也给非洲慈善行业带来了潜在的作用力，以改进不合时宜的政府和民间社会的关系。总之，在发展、促进和维护基础设施支持组织的过程中，慈善行业应该团结一致。

C·S·莫特基金会和慈善基础设施

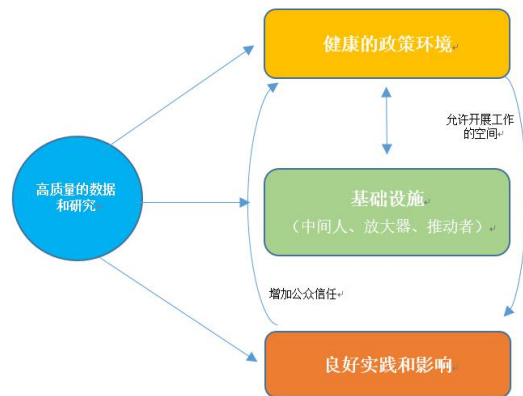
Nick Deychakiwsky

C·S·莫特基金会

查尔斯·斯图尔特·莫特基金会（C·S·莫特基金会）的民间社会项目始于1992年，其保持不变的基本主题是：民间社会依赖于人们要参与到那些塑造他们生活的过程和决策当中去。慈善行业是民众参与的一种重要形式。人们不仅通过投票、志愿服务和政治行动，也通过他们的“钱包”参与社区和社会生活。为使慈善行业在解决问题和推进民众的社会抱负方面做出切实的贡献，需要建立健全的慈善支持组织。为此，需要“基础设施”——支持和推进慈善行业的中介组织，包括会员协会、组织能力建设和技术支持提供者、教育和领导力发展提供者、倡导团体或研究中心。

自20世纪60年代后期以来，莫特基金会一直在支持建立强大的慈善基础设施，以此给基金会和非营利组织提供法律专业知识、治理标准、技术援助和可靠的数据。在经历过那个时代的公众攻击和影响基金会发展的政策变化之后，莫特的领导层才认识到行业内拥有强大的政策倡导声音是多么的重要。莫特为行业提供的早期资助包括：1967年资助基金会理事会、1973年资助基金会中心和1976年资助密歇根州基金会理事会。

下图说明了我们莫特基金会是怎样看待基础设施的——基础设施不仅是为了慈善行业，也是为了民间社会的发展。维持健康的政策环境要求有组织能够“代表行业发声”，这些组织需要与决策者有密切的关系，熟悉媒体和公共关系事务，并了解倡导和游说。此外，政策制定者和公众必须对该行业拥有信心。当基金会和它们资助的组织运作良好，治理良好，并与其所服务的对象协调一致，对这个行业的信任自然就来了。在缺乏信任的地方，政府早晚会出台不利的规定和限制措施。为了让好的政策和实践之间形成相辅相成的良性循环，那些能够准确汇总和分析行业数据，并及时和定期提供有质量的信息的人员和组织，正是慈善行业所需要的。



我们已经认识到，创建和维护强大的基础设施并不能简单地一蹴而就。就如同培育一个充满活力的民间社会和强大的慈善部门是永无止境的过程，基础设施也必须得到永久维护。无论一个行业多么强大，它总是会受到挑战，总是需要一些修补，并且总能从改进中受益。因此，莫特基金会一直以来都是基础设施的支持者，而且也计划继续做一个长期支持者。

2016年春末，《慈善纪事报》发表了一封题为“投资基础设施”的公开信。它由22家主要的美国基础设施组织签署，敦促基金会考虑将至少1%的拨款预算用于支持非营利部门的基础设施。在那封信之后，我们在莫特内部做了一个计算。2004年至2016年中期，莫特基金会的基础设施拨款占莫特基金会拨款总预算的6.5%。我们又进一步细化，大约有3.5%是用于我们所认为的更为狭义的慈善基础设施组织，而另外3%则用于更为广义的非营利性部门基础设施的支持。这引出了我想表达的以下三点意见。

首先，莫特的6.5%之所以高于对大多数基金会的期待，是因为“培育强大的基础设施来保护和促进充满活力和反应迅速的非营利和慈善行业”是我们的特定资助目标。对于大多数基金会来说，情况并非和我们一样。但是，我们认为对基础设施的支持（1%似乎是一个很好的最低限额！）将有助于基金会实现更好的结果。正如我们的董事长兼首席执行官威廉·S·怀特在最近的一次演讲指出的那样：“如果你想要投资实现影响以及回报，就请为有效的基础设施组织提供资金吧，你可以用很多东西来衡量你的回报：良好的投入产出比，合理的规章制度，最重要的是收获新朋友和新同事。”

其次，上面提到的公开信发表之后，很快就有了跟进——《非营利季刊》网站刊登了由非营利组织全国委员会主席兼首席执行官蒂姆·德莱尼撰写的题为《另一次不舒服的对话》的上下两篇精彩文章。在第一篇文章中，蒂姆指出，大家对专门针对慈善行业的基础设施有明显的偏爱。蒂姆在第二篇文章中很好地论证了为什么更广义的非营利部门基础设施能够保护基金会的资源、自由和时间成本，并帮助它们取得更大的影响。莫特基金会也同意这种观点。仅仅对慈善基础设施进行支持是不够的。首先，我们支持的组织和人员有多成功，我们自己就有多成功。因此，我们需要投资“他们的”（但其实是“我们的”）基础设施，以帮助他们取得最大的成功——从而让我们取得更大的影响力。更重要的是，慈善只是更大范围的民间社会组织（CSO）的一小部分。当民间社会组织站在我们一边，与我们一起倡导一个健康的慈善政策环境时，我们就能更好地做好事。

第三，虽然我们都必须在我们自己的社区和国家内“深耕”，但整个世界正变得越来越相互关联。这为跨国界和跨大洲的信息交流、知识共享和关系建立提供了巨大的机会。然而，在我们这个信息过载的世界中，找到并建立正确的联结并不容易。能够审查、筛选、提炼、综合、分析、建议、计划和组织同伴间交流的全球平台（如WINGS!）是非常宝贵的。我们莫特基金会知道这样的全球平台非常值得投资。无论同仁们是在我们的隔壁还是在世界的另一端，我们大家都可以通过相互学习取得更多收获。

附录

附录一

WINGS成员调查的受访者名单

- AFE 哥伦比亚
- 非洲捐助者议题团体
- 非洲慈善网络
- 阿拉伯基金会论坛
- 亚洲风险慈善网络
- 西班牙基金会协会
- 意大利基金会和慈善机构协会 (ASSIFERO)
- 罗马尼亚社区关系协会
- 慈善基金会协会
- 菲律宾基金会协会
- 德国基金会协会
- 美国慈善援助基金会 (CAF)
- 保加利亚慈善援助基金会 (CAF)
- 全球慈善援助基金会 (CAF)
- 俄罗斯慈善援助基金会 (CAF)
- 南部非洲慈善援助基金会 (CAF)
- 鼓励企业慈善行业委员会 (CECP)
- 墨西哥慈善中心 (CEMEFI)
- 斯洛伐克慈善中心
- 中国基金会中心网
- 社区基金会倡议
- 拉脱维亚社区基金会运动
- 加拿大社区基金会
- 芬兰基金会理事会
- 密歇根州基金会理事会
- 基金会理事会
- 多萝西A.约翰逊慈善行业中心
- 东非捐赠者协会 (EAAG)
- 伊拉斯谟战略慈善中心
- 资助者区域协会论坛
- 基金会中心
- LGBTQ议题资助者
- 研究所、基金会和企业集团 / (GIFE)
- 公共利益管理 (GIP)
- 全球发展联盟基金会 (GADeF)
- 全球社区基金会
- 全球捐赠 (GlobalGiving)
- 阿根廷基金会和公司团体 (GDfE)
- 美国GuideStar非营利数据库
- 巴西社会投资发展研究所 (IDIS)
- 印度尼西亚慈善协会 (Filantropi Indonesia)
- 独立慈善协会南非 (IPASA)
- 国际人权资助者小组 (IHRFG)
- 国际第三部门研究学会
- 开罗美国大学约翰·D·格哈特慈善行业和民众参与中心
- 肯尼亚社区发展基金会 (KCDF)
- 新加坡国家志愿服务和慈善中心(NVPC)
- 巴基斯坦慈善中心
- 加拿大慈善基金会协会 (PFC)
- 慈善行业新西兰
- 葡萄牙基金会中心
- 巴西诚信慈善网络 (Rede de Filantropia para a Justiça)
- 洛克菲勒慈善顾问
- 俄罗斯捐助者论坛
- SAANED阿拉伯地区慈善咨询
- SGS咨询
- 南非信托基金
- 南非社区资助者领导论坛
- 美国Synergos研究所
- 南非西开普省公益金
- 坦桑尼亚民间社会基金会
- 土耳其第三部门基金会 (TUSEV)
- “社会正义与和平”慈善行业工作组

附录二

学术/教育机构调查的受访者名单

- 印度阿育王大学社会影响和慈善中心
- 法国高等经济商业学院艾塞克慈善中心
- 巴西热图里奥·瓦加斯基金会 - 圣保罗商学院公共管理和政府研究中心
- 美国格兰威利州立大学多萝西·A·约翰逊慈善中心
- 美国约翰·霍普金斯大学约翰·霍普金斯民间社会研究中心
- 新加坡国立大学亚洲社会企业家和慈善行业中心
- 美国纽约大学小乔治·H·黑曼慈善和筹款项目
- 澳大利亚昆士兰科技大学澳大利亚慈善与非营利研究中心
- 美国斯坦福大学斯坦福慈善行业和民间社会中心
- 澳大利亚斯文本科技大学社会影响中心亚太社会投资与慈善项目
- 美国纽约城市大学研究生中心慈善与民间社会中心
- 瑞士巴塞尔大学慈善研究中心 (CEPS)

- 美国宾夕法尼亚大学高影响慈善中心
- 美国宾夕法尼亚大学非营利领导力项目
- 美国南加州大学慈善与公共政策中心
- 英国苏格兰圣安德鲁斯大学慈善与公益研究中心
- 美国德克萨斯大学奥斯汀分校社会学系
- 南非金山大学金山商学院
- 喀麦隆雅温得第二大学经济与管理学院

附录三

资助者调查的受访者名单

- 查尔斯·斯图尔特·莫特基金会
- 福特基金会
- 南都公益基金会
- 沙特·本·沙克尔·阿勒卡西米政策研究基金会
- 洛克菲勒基金会
- 丰田基金会
- 弗拉基米尔·波塔宁基金会
- W. K. 凯洛格基金会

WINGS的资助者和支持者



CHARLES STEWART
MOTT FOUNDATION®

BILL & MELINDA
GATES foundation



Instituto C&A



此报告的赞助方

Instituto C&A

WINGS的伙伴



本报告中表达的观点仅代表作者的观点，并不一定反映任何这些资助者的观点。

网站：
www.wingsweb.org
电邮：
info@wingsweb.org
电话：
+ 55 11 3078 7299

地址：
Av. 09 de julho, 5143, cj 61
São Paulo - Brasil - 01407-200

