

# 工具 | 行业基础设施资助怎么做 ——来自美国的经验



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年9月

# 行业基础设施是什么

- 第三部门的基础设施指：帮助慈善机构得以实现其愿景使命和行动目标的有利环境，包括支持第三部门的法律框架，鼓励捐赠的税收政策，促进第三部门健康发展的问责体系，确保行动有效的组织能力、充足资源等等。
- 基础设施包含多种组织类型，例如正式的会员协会、非正式的网络、学术机构、研究机构、为慈善组织提供者专业服务和信息的专业机构。这些机构可能专攻某一个地区、议题、或某一类慈善组织。
- 基础设施的功能包括为所支持的行业领域提供相关专业服务倡导、发声，通过培训、知识学习等提高支持对象的能力，或扮演某领域支持平台的角色。业务领域包括：问责与自律，倡导、政策与政府关系，金融中介，资助组织，捐赠人与资源顾问，网络联盟，人力发展，教育与领导力提升，能力提升与技术支持，研究与知识管理，以及沟通与信息传播等。

# 本文目录

- 行业基础设施的重要性容易被忽略，其原因可以总结为两点：
  - 捐赠人更倾向于支持指向机构愿景使命、成效直接可见的项目。
  - 基础设施机构无法清晰描述自身工作的价值和成效。
- 本文将着重针对以上两点，呈现以下内容：
  - 一. 基础设施机构的基本情况
  - 二. 基础设施机构的价值及衡量维度
  - 三. 基础设施机构的发展趋势（美国）
  - 四. 基础设施领域的资助现状（美国）
  - 五. 基础设施领域的资助建议

## 参考资料

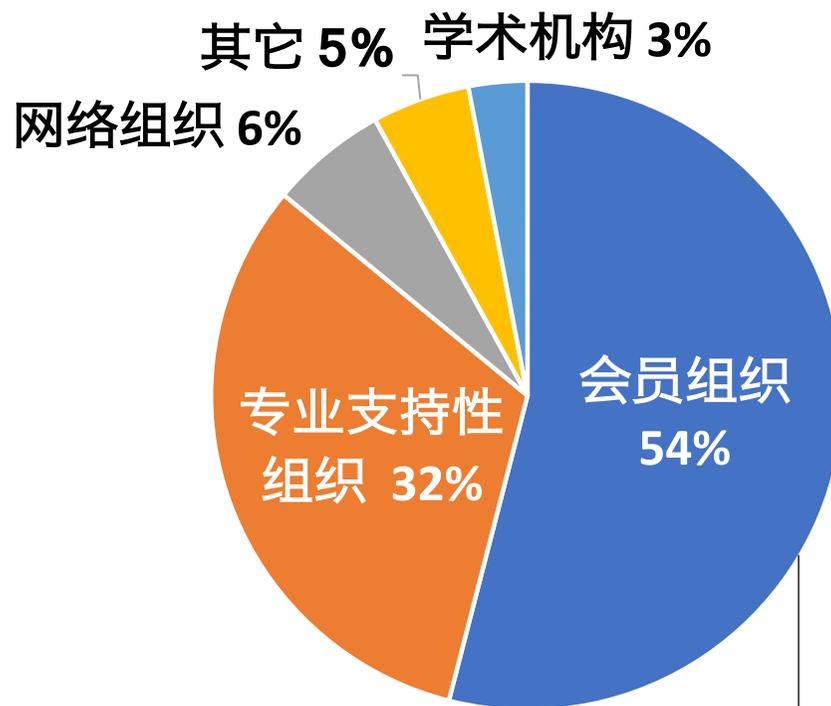
- WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support) 是全球的慈善行业基础设施网络，该网络覆盖全球39个国家的近100个慈善领域协会，为全球范围内加强、推动和提供慈善行业与社会投资领域发展领导力的非营利机构提供支持。
- NPQ (Nonprofit Quarterly, 非营利季刊) 是美国一家独立的非营利领域新闻组织，于1999年创刊，旨在为非营利部门的管理与治理提供可信、基于研究的文章。
- 本文选取WINGS团队分别于2014、2017年发布的两篇报告以及NPQ发布的研究。编译有删减，报告原文请参考：
  - WINGS(2014): [http://wings.issuelab.org/resource/infrastructure\\_in\\_focus\\_a\\_global\\_picture\\_of\\_organizations\\_serving\\_philanthropy](http://wings.issuelab.org/resource/infrastructure_in_focus_a_global_picture_of_organizations_serving_philanthropy)
  - WINGS(2017): [http://wingsforum.org/wp-content/uploads/2017/03/Presentation\\_Launch-of-Report\\_.pdf](http://wingsforum.org/wp-content/uploads/2017/03/Presentation_Launch-of-Report_.pdf)
  - NPQ: <https://nonprofitquarterly.org/wp-content/blogs.dir/56/files/infrastudy.pdf>

# (一) 基础设施机构的基本情况

- 1.1 基础设施有哪些不同的组织类型？
- 1.2 基础设施机构倾向于在哪些业务方向上更多投入？
- 1.3 基础设施机构在短期内的业务重心是什么？
- 1.4 哪些因素会对实现短期内业务重心产生关键影响？

# 1.1 组织类型

- **会员组织**：通常为行业联盟；具备正式的会员结构，由核心成员为会员提供服务，并带动所有会员参与组织管理。
- **专业支持性组织**：由某个领域的专业成员组成，为行业其它机构提供服务。
- **网络组织**：基于同辈关系的学习、行动、服务组织；“网络”强调组织形式与成员之间的关系，与会员型和支持型组织形式并不互相排斥。
- **学术机构**：依托于高校的部门或者中心。



不同类型会员组成比例

基金会	社团	个人	NGO	其它
87%	46%	36%	26%	23%

## 1.2 对不同业务方向的投入程度

□ 对于不同业务，2014年与2017年受访机构“投入较多”的比例如右图所示。

□ 两次调研结果表明，**研究与知识管理、同辈学习、倡导**3项工作，在行业基础设施领域被越来越重视。

	2014	2017
会议与论坛	98%	87%
培训/能力建设	81%	82%
知识管理/研究/信息	76%	<b>91%</b>
兴趣/关系小组	68%	66%
同辈学习	62%	<b>81%</b>
咨询服务	59%	--
倡导	51%	<b>66%</b>
战略计划	--	61%
项目实施和评估	--	55%
善款管理	--	45%
筹资	--	43%
法律咨询/支持	--	32%

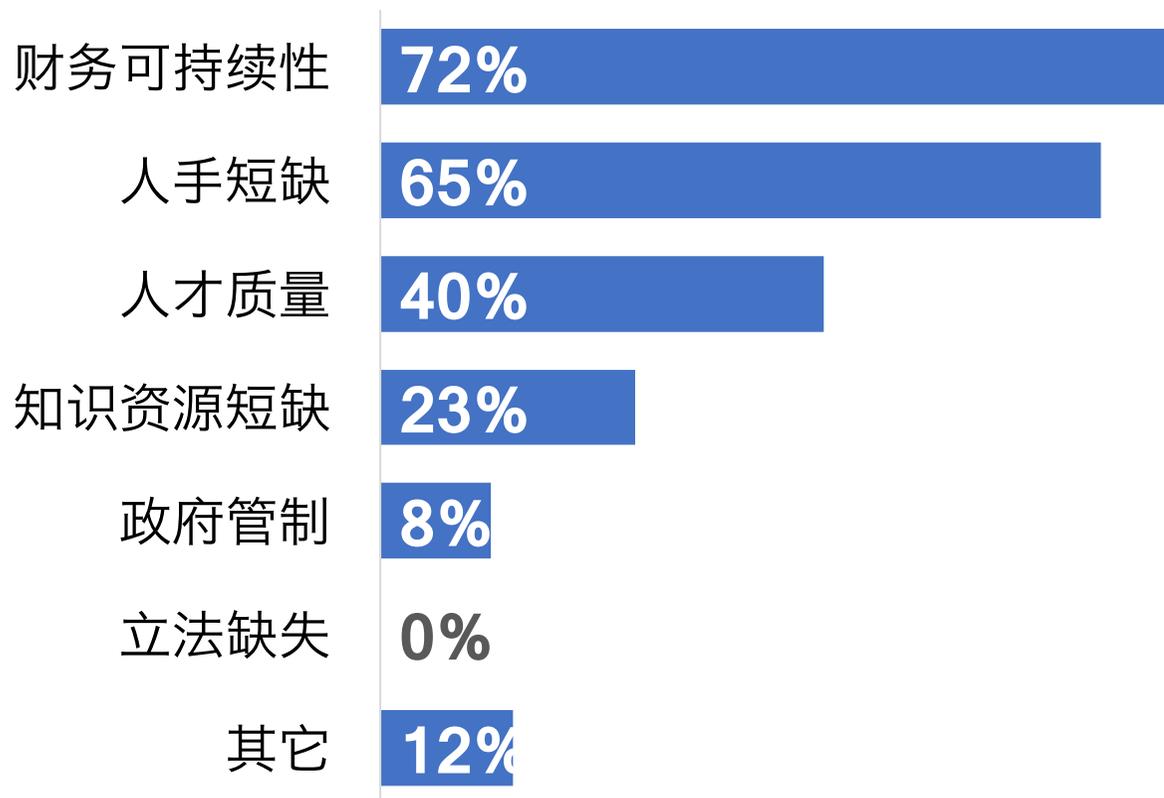
## 1.3 在短期内的业务重心

□ 受访者就“机构接下来三年的业务重心”的优先等级投票，每项业务的优先程度由高到低等级分别为核心业务、高度优先、中等优先、低优先、不优先，结果如图。

	核心业务	高度优先业务
扩大组织的覆盖率	31%	45%
加强技术能力	30%	28%
增加会员/客户	27%	45%
加强倡导	25%	36%
调整捐赠/可持续策略	24%	31%
升级服务	18%	41%
提升管理水平	15%	32%
扩大财务/人力资源	12%	43%
提高/增加评估	11%	36%
加强治理	11%	24%

## 1.4 影响短期内业务重心的挑战

- 对于短期的业务重心，72%受访机构表示财务可持续性是实现短期内业务目标的挑战。



## (二) 基础设施机构的价值及衡量维度

---

2.1 基础设施机构有哪些核心价值？

2.2 可以从哪些维度和指标来衡量这些价值？

## 2.1 四大核心价值

□ WINGS总结出基础设施机构的四大核心价值“4C”：

- **容量（Capacity）**：为行业带来资源。通过筹资相关培训、筹资资源相关的信息服务，为行业带来更多潜在的资源，并创造改变社会捐赠文化的可能性。
- **能力（Capability）**：为行业带来知识技能。通过研究出版、知识管理、信息服务等工作为行业提供知识生产与传播；通过能力建设、培训、会议等多种方式促进行业交流学习。
- **链接（Connection）**：为行业构建链接。通过网络协作、同辈学习等形式，促进行业合作，提升服务机构自身和网络整体的能力。
- **公信力（Credibility）**：为行业建立口碑、认知和影响。基础设施领域机构往往在政府和公众面前代表了行业整体。

## 2.2 衡量维度和具体指标 (1/2)

- 认识并且明确描述自身价值，不仅利于基础设施机构进行相关倡导和筹资，更是机构进行自身评估和学习的基础。
- 针对4C，WINGS建立了基础设施领域机构的价值评估框架，从12个方面来衡量和评估机构成效。

容量的衡量维度	具体指标
1. 资源总量	• 行业资金和其它资源总价值（包括基金会的社会投资和资助、个人和团体捐赠人捐赠）
2. 资源可持续性	• 资助方的捐赠能力和偏好的持续性，确保长期的资金
3. 策略性资源	• 确保实现预期项目成效和影响、并合理使用资源

## 2.2 衡量维度和具体指标 (2/2)

能力的衡量维度	具体指标
4. 专业性	• 与服务机构和捐赠方相关的操作标准，如机构治理、实操表现等
5. 相关知识	• 对服务所在的公益领域、服务的环境以及受益人和合作方的能力水平的了解程度
6. 相关技能	• 应用知识实现项目目标的能力
链接的衡量维度	具体指标
7. 传播	• 行业内、外传播公益目标和实践的连贯性信息
8. 合作	• 与行业内外相关方为实现公益目标通力合作
9. 影响	• 影响公益环境方面政策和立法的能力
公信力的衡量维度	具体指标
10. 公众支持参与	• 普通公众对于基础设施领域机构公益价值的认可（尤其是机构在公共领域服务方面的价值）
11. 意识提升	• 提升公众对公益价值和影响、干预方法途径的理解和认可
12. 透明度	• 公益行业对公众监督的开放度，尤其是治理与财务问责方面

## （三）基础设施机构的发展趋势（美国）

---

3.1 竞争与合作

3.2 资助方与基础设施之间的关系

3.3 研究与支持

3.4 技术发展

## 3.1 竞争与合作

### □ 不同层面的基础设施领域机构竞争愈发激烈

- 不同行业联盟、能力建设机构、或者中介平台机构之间会出现“圈地抢市场”的行为，而阻碍了行业合作与进步。

### □ 非特定议题、且设有地方分支机构的全国性网络，在维护和管理网络关系面临较大挑战

- 跨议题、跨地域的基础设施网络对于非营利部门整体的基础设施发展十分必要，然而这样的网络通常需要更强的能力进行协调管理。例如作为全国性的会员组织，当你的会员中有地方性中介平台，应该注意避免越俎代庖产生利益冲突。
- 平衡不同属性成员机构的多元需求是对全国网络枢纽的巨大考验；同时地方性枢纽往往在本地更有影响力，因此容易导致全国枢纽的领导力被削弱。
- 分散的网络更难获得基金会资助。

## 3.2 资助方与基础设施之间的关系

### □ “关系” 胜于 “质量”

- 资助双方均表示，现实工作中决定机构能否获得资助的最终因素，往往不是项目质量本身，而是资助双方“江湖关系”的亲疏。
- 行业基础设施领域在机构成长、项目发展等方面缺乏行业共识的需求分析和评价标准，导致基金会的资助少有章法可循，为“关系资助”埋下隐患。

### □ 机构与资助方的关系高度相关

- 几家主要的全国性基础设施机构和其资助方之间存在紧密的工作关系（比如重合的理事会成员），其资助关系也是形式多样。例如Gates Foundation与Bridgespan之间的资助关系实际上是服务采购：基金会在支持Bridgespan接收到更多的咨询服务的同时，也确保其服务得到了好价钱。
- 当基础设施机构的资助来源集中于一家基金会时（或者当基金会有可能出于保护某些特定机构的角度而提供资助，尤其是针对中小型基础设施机构时），被资助机构很难保持运作的独立性。

## 3.3 研究与支持

### □ 行业研究越来越多的被资方兴趣主导

- 资方越来越直接依照自己的兴趣来决定资助课题，而不是咨询专业研究机构哪些研究对议题或行业价值最大。

### □ 大量的行业研究局限于学术层面，而非实操应用层面

### □ 研究成果无法广泛传播并被有需求的机构有效利用

- 由于数据权限、学术及研究网络不面向相关领域的一线非营利机构开放等原因使研究成果难以获取；研究机构对研究成果缺乏传播意识或能力；同时缺乏行业基础设施去有效的传播可靠的研究成果。

## 3.4 技术发展

### □ 大数据领域快速发展

- 大数据领域高速发展，必然带来对行业透明的需求和技术要求的相应提升。然而许多公益项目的性质并不适用于数据驱动的成效评估，且行业整体数据质量以及能力都相对落后。行业基础设施一方面需要帮助所支持和服务的机构提高收集和分析数据的能力，另一方面需要“教育”捐赠人能够接受和理解成效难以量化的公益项目。

### □ 技术发展带来的两面性

- 基础设施机构往往是公益行业技术应用的领头羊，为行业带来更多可能性。基础设施机构一方面需要适应技术（尤其是互联网）带来的新环境，一方面也要警惕公益“资本化”潮流对公益价值和理念的冲击。这种风险在公益行业尚未成熟、或者面对较低的公众信任度与政府支持度的环境下尤其普遍。

## （四）基础设施领域的资助现状（美国）

- 4.1 资助总量减少
- 4.2 非限定资助少
- 4.3 资助集中度高
- 4.4 自我造血压力大

此部分主要参考NPQ的报告，以2003年至2008年，美国1300余家基金会对104家基础设施领域机构的资助数据为基础（07、08年相关数据不完整）。

## 4.1 资助总量减少

- 政府对于非营利行业的投资大多集中在社会服务的采购方面，行业基础设施建设的投资相对很少。
- 受经济环境影响，基金会资助及其它慈善捐款大幅缩水。在考虑能直接产生成效的资助与基础设施资助时，后者往往被舍弃掉。
- 在过去20年中作为全国及各地方行业基础设施发展重要推动的大型传统基金会，近几年也并未增加、甚至缩减了基础设施资助。

## 4.2 非限定性资助少

- 来自会员收费和非限定资助的自主资金，在全国性基础设施资助总额中占比不到三分之一，被视为基础设施领域筹资的最大挑战。
- 同时，一些“项目资助”实质上是基金会向这些专业的基础设施机构（如行业咨询、研究、能力建设机构）进行的服务采购。

类型	资助金额（美元；03-08年）	占资助总额的比例
非限定资助	1.4亿	26.4%
会员收费	1250万	2.3%
项目经费	2.89亿	53.7%

## 4.3 资助集中度高

- 资方往往偏好规模较大的机构，而服务于成千上万构成行业主要力量的中小机构的行业基础设施却长期缺乏资助。
- 基础设施资助最多的前5家基金会资助总额，占到全行业基础设施资助总额的41%；前25家占比达70%。
- 在104家获得资助的行业基础设施机构中，接受资助金额最多的前10家机构资助总额，占到全行业基础设施资助总额的50%。

受助机构名称	资助金额 (03-08年)
Nonprofit Finance Fund	5000万美元
Bridgespan Group	4370万美元
Foundation Center	3210万美元
Council on Foundations	2670万美元
Rockefeller Philanthropic Advisors	2410万美元
Independent Sector	2400万美元
Hispanics in Philanthropy	2170万美元
Advocacy Institute	1650万美元
Women's Funding Network	1460万美元
IFF	1240万美元

## 4.4 自我造血压力大

- 资助方越来越多的鼓励机构利用服务收费、出版刊物、会员会费等创收方式来替代传统捐赠。一些资深专业人士认为，这种趋势很可能造成基础设施机构对盈利项目的依赖，从而忽视基础研究、政策倡导、专业和管理发展项目等重要领域的工作，转向会议、短期培训、咨询服务等短期内可以吸引大客户的业务方向。
- 以下呈现了三种财务模型的6个案例，可以看到：
  - 能够长期坚持进行研究、政策倡导等工作的基础设施机构，都有相当比例的基金会资助作为资金保障。
  - 过度投入在收费性服务上，会使机构陷入“投入越多、越需要收费”的循环中，必须依赖更多收费来弥补资助的空白。

# 财务模型案例1：服务收费为主要收入来源

## 机构名称及基本情况

**BoardSource**：通过增强治理，提高非营利组织的有效性。

早期由基金会资助。随着资助的减少，研究项目减少，更多依赖咨询出版业务。

**GuideStar**：收集NGO税收数据并向政府、营利及非营利部门提供相关数据增值服务。

几乎没有研究及倡导开支。

认为政府应该为数据库的建立投入更多。

## 机构收入情况

**服务收费 70%**  
咨询 出版 80%  
会费 20%

**基金会资助 30%**  
非限定 70%  
限定项目 30%

**服务收费 75%**  
数据收费 增值服务

**基金会资助 25%**

## 机构支出情况

出版 传播 37%  
咨询业务 22%

研究与政策发展 10%  
会议 7%  
筹资 行政 其它开支 25%

网站 数据传播 50%  
数据服务 30%  
会议（营销服务类） 5%

# 财务模型案例2：基金会资助为主要收入来源

## 机构名称及基本情况

**The Urban Institute's Center for Nonprofits and Philanthropy:**  
行业领先的研究机构。

财务模型与前两个以收费项目为主的机构形成对比。

**Minnesota Council of Nonprofits**

全美最成功的州立非营利组织协会。

尽管机构有20多年历史，基金会资助依然保持较高的比例。

## 机构收入情况

**基金会资助 主要来源**

特殊研究项目

非限定资助

**自有资金 1200万美元**

(基金会初始资助)

**传播 数据服务收费 25%**

**服务收费55%**

会费 服务项目收费

**基金会资助 45%**

项目资助 90%

## 机构支出情况

研究项目 主要支出

收费项目 少量支出

研究 10%

政策发展 倡导 35%

培训 工作坊 35%

传播 成员服务 20%

# 财务模型案例3：小型机构/其它

## 机构名称及基本情况

## 机构收入情况

## 机构支出情况

### Maine Association of Nonprofit:

由National Council of Nonprofit Association于1994年一笔种子基金发起。

州际的小型机构，难以获得大基金会资助。

服务收费 80%

基金会资助 12%  
州政府 7%

政策发展 倡导 10%  
培训 工作坊 40%  
数据 传播 会员服务 30%

### The Nonprofit Finance Fund:

为中小型非营利机构及其资助方提供融资和咨询服务。

年预算1200万美元；35%的贷款资金来自基金会和政府；基金会为其核心业务提供风险保障。

基金会资助 60%  
为其客户资助服务费 50%  
州政府 10%

服务收费 30%

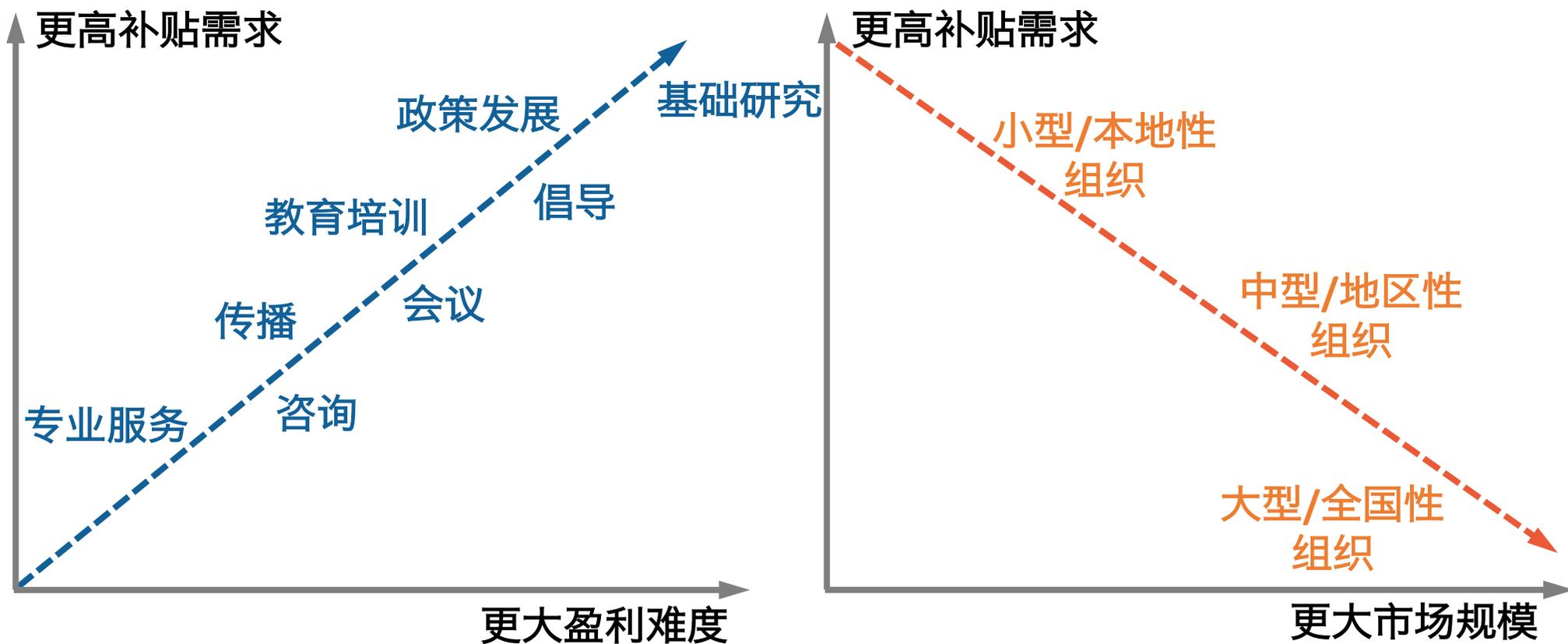
研究和政策工作 10%  
培训 10%  
会议 5%  
传播 10%  
咨询服务 50%  
筹资 行政 其它支出 15%

## 5 基础设施领域的资助建议（1/2）

- 帮助更多人理解基础设施对行业的价值，号召更多基金会投入。
- 基金会和基础设施机构协力倡导，撬动更多政府资金投入到研究、培训等基础性项目。
- 建议基金会提高非限定资助的比例，并延长资助年限。
- 不可一味的鼓励资助对象越来越多的“自我造血”，或者以“提供种子基金”的形式变相迫使资助对象更多的“收费”。实例证明，过度重视收费性项目，会使机构偏离自身的愿景使命，忽略如研究、倡导、政策发展等很难立竿见影带来直接收益、却在长期有利于行业发展的项目。

## 5 基础设施领域的资助建议 (2/2)

- 针对中小型基础设施机构，可以考虑建立融资中介平台，吸收更多的中小型基金会资金，优化资源分配。
- 针对全国性的大型基础设施机构，应当更多关注那些无法靠收费项目反哺的项目。





## 中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。