

# 案例 | 硅谷社区基金会十年发展



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年6月

# 本文目录

- 美国硅谷社区基金会（Silicon Valley Community Foundation, 简称SVCF）自2007年成立以来飞速发展，2011年后已跃升成为全球资金体量最大的社区基金会。其创始文件名为《新社区基金会的愿景》，十年来一直在探索新时代社区基金会的道路。
- 本文内容包括：
  1. 硅谷地区概况
  2. 硅谷社区基金会战略框架
  3. 硅谷社区基金会的资助项目设计
  4. 十年发展概览、经验梳理、未来挑战
- 更多信息请参考以下链接：

硅谷社区基金会官网 <https://www.siliconvalleycf.org/>

十年案例研究 <https://flipflashpages.uniflip.com/2/88537/378041/pub/document.pdf>

十年影响力数据报告 <https://flipflashpages.uniflip.com/3/88537/379463/pub/document.pdf>

# 1. 硅谷地区概况

- 21世纪初，随着科技产业成为全球经济引擎，硅谷成为事实上的首都，北加州的经济实现了跨越式增长。同时，其周边地区人口日益多样化的需求和贫富差距也在不断增长。
  - 硅谷约有350万人口，自2010年以来人口增长率约为7%。
  - 大约37%硅谷居民出生于美国之外。
  - 福布斯全球前100位富翁中40%居住在硅谷，前十名的资产价值共计2270亿美元。
  - 圣克拉拉（硅谷最主要的部分）约有20万户贫困家庭和6万名贫困儿童。
  - 硅谷有超过6500人无家可归。随着房地产价值进一步飙升，贫富差距进一步拉大，无家可归者数量在增加。
  
- 2007年硅谷社区基金会（简称SVCF）成立，由本地两家有悠久历史的社区基金会合并而成。十年间已经发展为全球资金体量最大的社区基金会。

## 2. 硅谷社区基金会的战略框架

愿景：为有挑战性的社会问题提供创新的解决方案，与捐赠人一起把硅谷和世界变得更好。

使命：作为慈善事业的综合中心，通过富有远见的领导力、战略性资助和世界一流的捐赠服务体验，与捐赠人联手促进本地和全球的公共利益发展。

### 价值观

- **勇气**：我们应对那些最难的挑战；我们为公平正义与持续的系统变革发声和承担风险。
- **合作**：我们与世界各地的人们合作；我们向彼此、社区居民、NGO伙伴、捐赠人学习，与他们合作实现积极变化。
- **包容**：我们希望放大各种不同的声音；当我们的组织和工作包括了不同背景、不同视角、不同观点的人时，我们才更具影响力。
- **尊重**：我们认真聆听，善待彼此；我们努力去理解服务对象的想法。
- **问责**：我们承担责任；我们希望改善我们自身和社会系统的透明度和问责性。

### 工作方式

- **委托研究**：研究帮助我们识别新出现的社会问题，监测趋势，并提供分析。
- **举办公共讨论**：我们将人们聚在一起参与讨论和解决问题。这些活动能够鼓励不同的观点进行沟通，同时激发新的想法。
- **倡导**：我们积极通过政策倡导来促进系统性社会变革。
- **发起战略资助**：我们会针对特定议题发起战略资助（后文详细介绍）。

与NGO合作

与个人和家庭合作

与企业合作

与顾问合作（后略）

## 2.1 与NGO合作

- 建立NGO基金
  - Nonprofit Investment Fund
  - Nonprofit Endowment Fund
- 申请资助
  - SVCF资助项目（后文详细介绍）
  - 部分Corporate Advised Funds（企业建议基金）开放给NGO申请
- 提供咨询服务
  - **后台服务**：SVCF专业的财务和管理团队能够分担尽职调查和拨款流程管理等工作。
  - **理事会建设**：SVCF可以帮助NGO识别理事会建设方面的需求，对接、培训和协助新理事融入。
  - **作为本地捐赠或国际捐赠的中介**：为私人基金会服务，帮助他们开发或执行落地硅谷，或涉及全球其他地区的捐赠项目。

## 2.2 与个人和家庭合作

- 通过建立各种基金，开展自己的公益事业
  - Donor Advised Fund，最低捐赠额5000美元
  - Field of Interest Funds，最低捐赠额5万美元
  - Individually Managed Fund，最低捐赠额100万美元
  - Supporting Organizations（比私人基金会更灵活的一种方式，详细解释见前文）
  
- 与一小群志同道合者将资源集中在共同的公益目标
  - Committee Advised Fund
  - **Donor Circles（捐赠圈）**：目前建立了4个捐赠圈，包括非洲捐赠圈、艺术捐赠圈、环境捐赠圈、住房安全网捐赠圈。
  - **支持已设立的基金**：例如社区捐赠基金（支持本地组织回应本地当前和未来的需求）、全民机会基金（支持移民对信息、资源、高质量法律服务的需求）、硅谷区域基金（支持区域协同性项目，以解决住房和交通问题）、紧急救灾基金。



## 2.3 与企业合作

- 建立Corporate Advised Funds（企业建议基金）
- 提供咨询服务
  - **举办研讨会和战略规划会议：** SVCVF专业的企业责任团队能够帮助企业开发符合其公司愿景使命的慈善计划。SVCVF可以为公司高管举办工作坊，介绍介绍慈善事业的当前趋势和最佳实践。
  - **协助高管进入NGO理事会：** 对企业高管来说，担任感兴趣领域的NGO的董事，能够扩展其专业知识，提升领导力。SVCVF拥有广泛的NGO伙伴网络，同时能够提供相关培训，帮助企业高管进入适合的NGO理事会。
  - **开发公司产品捐赠计划：** SVCVF可以协助公司对接有技术支持需求的NGO，通过技术产品或技术咨询服务来助力NGO，回馈社区。
  - **协助工作场所捐赠和志愿者活动：** SVCVF可以通过有效的信息沟通，协助员工获得最大慈善扣除，同时保证公司遵守相关法规政策。SVCVF还可以协助设计志愿者活动，无论是团队建设还是基于专业技能的pro bono服务，无论是一次性的，还是长期持续的活动。

## 3.1 资助项目设计：本地资助方向(1/2)

- SVCF自主统筹的资助聚焦在硅谷本地的五个方向，每年发出项目征集（后文以教育方向为例呈现其招标书关键内容）。

公民参与

健康的民主取决于所有社区成员能够参与到公共政策决策过程，并对那些会影响他们生活的决策产生影响。SVCF对开放政府、促进更多公民参与的项目进行战略性投资。

教育

帮助学业弱势的儿童提升仍是公立教育面临的最紧迫挑战。加州通过制定学生在数学和阅读方面应达到的统一标准（Common Core State Standards），提高学生在大学和职业生涯中的成功几率。SVCF认可并支持这一工作。

经济

硅谷地区贫富差距巨大，SVCF通过改善低收入家庭获取公共福利与支持的方式，提高其经济稳定性。

住房和交通

硅谷地区的工作岗位远多于住房，这推高了本已很高的生活成本，迫使无法负担的人居住在远离工作岗位的边远地区。SVCF通过解决硅谷的住房和交通问题确保低收入和中等收入居民能够在该地区生活和工作。

移民

硅谷三分之一居民是移民，劳动力中几乎一半出生在国外，18岁以下儿童有三分之二是移民子女。SVCF支持有利于移民及其社区融入的组织，同时鼓励新移民加入当地政府并改善经济流动性



## 3.1 本地资助方向：以教育方向为例(2/2)

### 问题

- 三年级之前主要是学习阅读，而到了四年级，学生开始通过阅读来学习，阅读能力直接影响其在数学等其他学科的学习表现。
- 本地区有近一半的即将进入四年级的学生阅读能力未达到应有水平。
- 阅读能力的差距对于儿童之后能否进入大学以及职业选择有严重影响，特别是那些低收入家庭、英语是第二语言、或者是在福利系统里的儿童。
- 加州正在推动通过制定相应能力标准（前述CCSS），提高学生在大学和职业生涯中的成功几率。

### 目标

硅谷地区每年4年级和5年级的来自低收入家庭的儿童有22000人，647位教师教授这两个年级。SVCFF的目标是提升他们的阅读能力和数学成绩：

- 1) 开发提升教师教学能力（侧重在综合教学和同伴合作）的创新方法。
- 2) 支持与校内教育相一致的校外教育项目。

### 资助

- 本地学区、学校、服务本地的NGO等均可申请。
- 项目为期12个月，支持不超过20万美元。
- 2018年资助总额97万美元，2017年87万美元。

## 3.2 资助项目设计：战略性议题(1/3)

- SVCF会自主开发或参与一些战略性议题（Strategic Initiatives），这类项目计划一般为期3年-6年。当前的主要战略性议题包括以下四个，后文会详细介绍2020人口普查和早期学习中心。

2020 人口普查	由于美国人口普查数据将决定各州国会席数、关键公共项目的联邦资助金额等重大事项，既往约1/4人口未能完成调查。SVCF于2017年发起“2020人口普查”计划，倡导人人参与人口普查。
一起聚餐 (住房问题)	这是“国家公民参与计划”的一部分，美国共10家社区基金会参与。2017年起，依托众多合作伙伴召集当地居民在就餐时间探讨本地住房问题的可行解决方案。2017年共有约7000名居民参与，开展近800次对话。
早期学习 中心	自2014年以来，SVCF早期学习中心致力于将高质量的早期学习作为优先事项。通过开展研究、支持资助、召集会议、政策参与等，确保幼儿获得早期学习机会并健康发展。
硅谷区域 基金	2015年发起，旨在加强区域协作，共同解决住房、交通方面的问题，并且协助居民参与到相关决策当中。

## 3.1 战略性议题：2020年人口普查(2/3)

### 问题

- 美国每十年进行一次人口普查，普查数据将决定各州国会席数、关键公共项目的联邦资助金额等重大事项。很多人容易被人口普查所忽略，包括低收入者、无家可归者、没有证件的人、英语不流利的人、少数族裔、8岁以下儿童等等。
- 2020年人口普查还面临特殊的挑战：
  - 1) 商务部提议在人口普查中增加公民身份问题，加上近两年反移民的言论和政策，使人们怀疑政府会如何使用这些信息；
  - 2) 这是首次主要采用在线方式采集数据，这对很多人参与造成了障碍，同时还引发了对数据隐私的担忧；
  - 3) 恰逢总统大选，引发了可能对人口普查外展工作干预的担忧。

### 目标

协助那些容易被忽略的群体参与到人口普查，包括但不限于以下方式：

- 1) 通过教育活动、工作坊、社交媒体传播，帮助人们了解人口普查的重要性
- 2) 挨家挨户的帮助用户完成普查
- 3) 地方政府与人口普查相关的政策倡导
- 4) 为协助人口普查的NGO提供技术支持

### 资助

- 鼓励草根组织、跨部门合作、联盟网络等申请，特别是那些直接服务弱势群体、促进种族和经济融合的社区组织。
- 3000-50000美元，额外可能有大额资助。
- 申请必须明确针对什么群体。

## 3.2 战略性议题：早期学习中心(3/3)

战略资助	倡导	召集会议	研究
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Big Lift: 联合县教育局办公室和县政府，与数十家社区组织提升本地三年级儿童阅读水平。</li> <li>• Raising A Reader: 一个全国性的项目，通过推动亲子阅读提升儿童早期语言能力。</li> <li>• Early Learning Leadership Academy: 帮助幼儿园至三年级的校长、管理人员、教师提升能力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choose Children 2018 initiative: 确保加州下任州长是重视儿童议题的，将儿童作为全州优先事项。</li> <li>• Silicon Valley Children 's Advocacy Network: 是一个由政府、企业、NGO、家长、教育者组成的倡导联盟，每年定期讨论加州儿童和家庭当前面临的最大挑战。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raising of Silicon Valley series: 召开一系列会议，促进就一些热门问题的跨部门讨论，例如鼓励带薪休假、普及儿童保育等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 发布了近10份研究报告。</li> </ul>

## 4.1 十年发展概览：筹资方面

□ 十年来，SVCF已经成为全球资产最大的社区基金会。

2007-2016年总资产变化  
(2016年82亿美元)



2007-2016年资助额变化  
(2016年13亿美元)



	2007	2016
DAF	51%	83%
Supporting Organizations	30%	12%
非限定性基金	9%	2%
其他	10%	3%

- DAF包括个人或企业发起的建议捐赠基金。2007年DAF为10亿美元，2016年为68亿美元。
- Supporting Organization（简称SO），此类捐赠是一种比私人基金会更灵活的免税捐赠方式，它可以雇佣员工、成立董事会，由SVCF负责所有国税局规定的纳税申报、年度审计等行政监督工作。根据税法可以获得最高的税收减免水平，但每个SO都在SVCF的保护范围内。

## 4.2 十年发展概览：资助方面

□ 十年间，SVCF带着硅谷的创新基因，在慈善领域也成为领导者。

主要议题领域资助额变化

美元	2007	2016
健康	2500万	5.5亿
教育	4300万	3.3亿
慈善	1700万	1.0亿
信息	200万	6200万
环境	1300万	5200万

主要服务群体资助额变化

美元	2007	2016
儿童青少年	4300万	3.3亿
经济弱势群体	4200万	3.0亿
少数民族裔	1400万	1.7亿

主要工作策略资助额变化

美元	2007	2016
项目发展	7800万	2.8亿
政策倡导、系统改革	1600万	8800万
财务可持续性	2000万	8500万

□ 2017年资助金额在各个区域层面的分布如下：

美元	硅谷	湾区	州内	美国国内	国际
金额	2.5亿	1.8亿	0.8亿	6.6亿	1.0亿
比例	19.7%	14.2%	6.3%	52.0%	7.8%



## 4.3 十年经验梳理

- **重新定义社区基金会的边界：**不同的捐赠者对“社区”有不同的定义，有的认为意味着生活的社区，有的看做是其长大的城镇，而有的视自己为全球公民。由于硅谷的特殊性，很多人同时拥有在硅谷生活的社区，和在美国外出生地、家人、朋友等所在的另一社区。与此同时，“硅谷”的边界不像城市那样有清晰的界限，它是有弹性并不断扩大的。基于此，SVCF打破了社区的地理定义，这种扩大社区定义同时迫使人们以新的方式思考。
- **向前一步，通过政策参与实现持续系统变革：**历史上社区基金会一直被视为“慈善银行”（意为提款机，只负责给钱），或是高净值个人的“后台办公室”。而在SVCF的创始文件中就明确表示，新时代的社区基金会的关键贡献将是“在县、州和国家层面发起政策讨论”。特别是那些跨部门（如早期教育）、跨管辖区域的问题（如住房交通），需要由社区基金会来牵头推动。
- **依托硅谷特色，深挖企业服务：**2008年经济危机后SVCF需要增加反周期收入，创新与企业的合作方式成为渠道之一。为控制成本，不少企业取消了CSR费用，而SVCF能够提供专业、价格合适的服务，以及类似Supporting Organization这样更灵活的机制。目前SVCF有100多家企业伙伴。

## 4.4 未来挑战(1/2)

- **面临市场竞争：** 商业银行金融经理、富达（全国性DAF基金会）以及洛克菲勒咨询集团等都在争夺新的慈善家。为了让SVCF继续壮大，必须找到与那些希望参与决策并希望获得成效的严苛的捐赠顾问合作的方式，也需要以一种私人慈善不具备的方式对外部思想保持开放。
- **平衡不同需求：** 作为一家社区基金会，SVCF同时管理5000美元就可以成立的DAF、巨额基金（例如扎克伯格-陈家族）、以及类似思科和e-Bay的企业慈善事业。人们总是担心基金会是以捐赠人为中心，还是以议题或项目为中心，是不是在大捐赠方上会花更多的时间精力，如何平衡不同的慈善需求以及分配管理资源，一直会成为基金会的挑战。
- **将巨额资产转化为社会变化：** 资产增长只是达到目的的手段，而不是目的本身。如何实现与资产体量相当的社会变化，是SVCF需要进一步突破的。

## 4.4 未来挑战(2/2)

- 在2016年创新大会上，SVCF对自己以及慈善领域提出以下思考问题：
  - 在一个被科技快速改变的世界，慈善如何保持自己存在的价值和影响力？
  - 慈善如何帮助科技领域推动社会正义，维护这个世界的多样性、包容性，让每个人都享有经济发展的机会？
  - 慈善如何给这个快节奏、以技术为基础的世界注入信任、透明和坦诚的价值观？
  - 慈善如何帮助新出现的依靠科技业发家的捐助者，解决复杂的社会问题，加速产生积极影响，并将潜在伤害降到最低？
  - 如何在慈善领域和科技领域建立新的合作关系，利用彼此的专业知识，去合作解决从气候变化到移民的关键而复杂的社会问题？



## 资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

[cdr4impact.org.cn](http://cdr4impact.org.cn)

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。