



打造良性发展的公益产业链

为长期做准备

——捐赠基金和可投资资产





为长期做准备

——捐赠基金和可投资资产

资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

资助之道 (GrantCraft) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间, 资助之道 (GrantCraft) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构, 将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例, 全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心, 后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权, 基金会中心网将资助之道 (GrantCraft) 系列手册翻译成中文, 并负责在中国基金会行业推广, 希望对中国公益事业带来思考和启发, 促进捐款人理性捐款, 基金会透明管钱, 公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作, 在全球范围内推广资助之道 (GrantCraft)。

资助之道 (GrantCraft) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版, 不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素, 译文难免与原文的含义不相符合, 敬请谅解。

英文原版请访问www.GrantCraft.org如果您有任何关于《资助之道》项目的建议, 案例分享和合作, 请发送邮件联系我们 grantcraft@foundationcenter.org.cn。

基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起, 于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台, 提供行业发展所需的能力建设服务, 促进行业自律机制形成和公信力提升, 培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息, 提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用, 作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



资助

为长期做准备

——捐赠基金和可投资资产

目录

P2

为什么设立捐赠基金？ 报偿与风险

捐赠基金是用来做什么的？可以实现怎样的目标？整个过程预期会出现哪些问题？这一章列出了一些为基金捐款时的机会和挑战。

P5

首先，一些定义和基本概念

捐赠基金和其它相关种类的捐赠帮助设立了一项可以为受助方带来可循环收益的可投资基金。探讨这样的基金的方式有很多种，在开始这门课程之前，有很多问题需要考虑。这一部分为开始讨论这一话题提供了一些普通的概念。

P7

捐赠基金有意义吗？

一个特定的受助方为捐赠基金做好准备了吗？如果是的话，资助人如何确保捐赠基金可以达到最佳的效果呢？这一部分，资助方们将针对如何识别捐赠的时机及如何与受助方提前探讨将遇到的挑战提出一些指导意见。

P10

捐赠基金需要多大规模？

一项有效的捐赠基金所需要的资金额是容易被低估的。这一部分将探讨一些基本的计算结果，并说明不同的假设可以得出非常不同的结果。

P12

钱从哪里来？

完善的计划是建立有效的捐赠基金的一部分，但更明显的部分是筹资。由于以设立基金形式的捐赠需要大额资金，明智的做法是考虑一次基金募捐运动可能如何影响组织的其它筹款工作。这一部分，资助人们将分享自己的亲身经历及感想。

P16

谁将管理和监督这项基金

受助方的领导人通常要准备专业指导、一些新框架和程序来可靠地管理捐赠基金。这部分提供了一些想法和例子。

P18

基金应如何被投资和管理

专业意见和管理捐赠基金是重要的，但它们不能取代细心的受助方和思考周全的资助方。这一部分，资助方们分享了他们为管理捐赠基金制定合适制度的过程，也分享了如何选择合适的财务顾问及基金经理，以及在一般意义上如何帮助受助方从捐赠基金中获得最大利益的经验。

P20

收益应如何被使用

依据捐赠基金的规模和性质可以限制收益如何使用，收益的多少将再次投资，制度如何（或者是否）相应改变。这一部分提出了一些方法用于与受助方一同解决这些问题。

本刊特稿

P8 十个准备的因素：
一份初步清单

P15 募资时进行创造性思维的几种方法

P24 工作表：一份捐赠基金
的真正价值

P27 使用此手册的其他方法

在这本手册里，

资助者们探讨了捐赠基金和其它长期金融资产中的机遇和陷阱。当目标是帮助强大的组织制定长期计划，调整收入波动或是使它们的资金来源多元化时，捐赠基金可以所有帮助。但它们远不是保险的。这份手册针对如何避免那些最常见的错误并从捐赠基金中获得最多的收益提出了一些想法。

为什么设立捐赠基金？报偿与风险

“我们早前知道，为较强的受助方设立的捐赠基金很可能帮助资助双方实现一些非常重要和紧急的目标。我们那个时候是对的。但是如果在那个时候我们了解到（设立基金）需要承担多少工作，整个过程中我们需要面对多少技术和组织层面的问题，我们所做的准备工作将大为不同。事后我想说，如果有这类信息和准备，我们本应该从基金中更快的得到更多地东西。”

——一个资助方反思第一次参与捐赠基金的经历

“当一个组织还没有做好准备的时候**发起一次基金筹款活动**是非常危险的。这一点需要反复强调。你需要衡量任何筹款活动——无论是为一项基金还是为一件设备——对整个组织的影响，包括规划、财务及基础设施。它们间处于一种微妙的平衡。”

——一个受助方基于一次发起捐赠基金经历的发言

捐赠基金或者一些相似种类的长期投资基金可以达到其他种类的资助无法达到的目的。这是好消息。但这样的资助也对资助方和受助方提出了额外的要求，而且这些要求并不都显而易见或被充分理解了。

基金捐赠和其他种类的捐赠的最显著不同是基金意味着在捐赠产生后的很长一段时间可以产生收益。这样的基金给了一个资助者通过早期的一到两个基金捐赠支持数年活动的机会。

这是它们最显著的益处。然而不太引人注意的是资助基金所产生的额外责任和风险。这些是可以被管理和控制的，基金可以是一种强有力的方式来实现长期的

目标——前提是受助方和资助方们在基金设立前很好地理解和处理了相关的财务和管理事宜。

例子从哪里来

这份手册将讨论那些让很多资助方和受助方认为在决定建立一项基金前需要认真考虑的重要内容。评论这些问题的资助者们有不同的经历——从给与一大笔捐赠到拒绝一项基金的点子都有。他们在不同的领域工作，有各种类型的受助方。一些例子：

- 一个资助方为受助方的一位工作人员捐助了一个职位（很像大学里的终身讲座），来帮助保证这一职位将不会由于筹资波动而受危及。
- 另一个例子是给予一个研究机构一笔类似一项基金的资助，但不是永久的。这笔资助被用于设立了一项有限的投资基金来支付重要但可忽视的工作，这些工作指不被受助方的常规资助者资助的工作。
- 另一个资助者帮助一个社区基金会设立了一项基金，并长期建设它。
- 而另一个资助者资助了一个人权组织，帮助其分析并为一项基金筹划。然而在这个过程中，受助方的领导们获悉一项基金对他们来说并不可行，决定实施其它的想法。

‘人们倾向于将自己沉浸在技术问题中而忽视了最基本的问题：这究竟是否有意义，如果有意义，何时，何种形式最有意义。’

这份手册在如何管理这些风险及如何从资助基金及其它种类的长期投资基金方面给予资助方建议及反思。它无法回答所有这一过程中产生的具体问题。但是如果你决定朝这方面发展，它将为你提供一份主要机会和问题的概要。

在这一点上，需要更多的具体指点，你也许想向巴里·贾博曼及福特基金会同事组成的一个团队所著的 **A Primer for Endowment Grant Makers** 《资助者入门》讨教，它同这份手册一样都可以在 www.grantcraft.org 上找到。这本《资助之道》GrantCraft手册上的一些章节是从 A Primer for Endowment Grant Makers 《资助者入门》中节选出来的，这本书提供了这里讨论的几乎所有话题更具体的内容。

何时需要一项基金？

一项基金通常在一个组织的生命中代表一个转折点，通常是一次大的进步。基金赋予了一个机构持久的光环，或至少对它工作的某些方面是这样的。这样反过来可以给潜在的资助者和合作者对机构的长期价值更有信心。受资助机构的领导在为机构未来制定长期计划时也许也会感觉更加自信。基金捐赠通常是认可机构在增长发展方面的重大进展，关注这样的成绩并帮助保证其持续下去。

与所有的财务计算结果与管理问题相比，这些也许看起来很简单。然而你在开始阶段对一项基金的合理性和目标仔细思考是值得的。如一位长期资助方指出的：

“有一点很奇怪，那就是人们

为长期做准备——捐赠基金和可投资资产

经过一系列简单的定义和基本概念后，这一手册的剩余部分将帮你回答这些问题：

- 一项基金在这个时候对这个受助方有意义吗？
- 一项基金需要多大规模来产生一个既定的收益水平？
- 基金总额所需资金将从哪里来？
- 谁将管理和监督这项基金？
- 基金将如何被投资，谁将管理这笔投资？
- 收益将如何被使用？

当然没有基金可以完全规避风险。但是理解和回答这些基本问题可以大大提高成功的几率，特别是当资助者和受助方对答案达成共识的时候。在那个例子中，一个提前计划好的基金方案的风险起不到阻止作用，它的目标可以包括其他资助形式无法处理好的事情，如果有的话。

往往倾向于把最多的时间用在最不重要的事情上。他们倾向于将自己沉浸在技术问题中而忽视了最基本的问题：这究竟是否有意义，如果有意义，何时，何种形式最有意义。”

总体上，给与一笔资金捐赠或是帮助一个受助方设立或建设一项捐赠基金有三个宽泛的解释。

- **财务层面上**，一项基金可以给受助方一个**安全的资金基础**：
 - 部分缓解了年复一年为项目或核心运营筹集资金的需要
 - 降低对特定资助方的依赖
 - 有助于长期的财务计划
 - 作为一种筹资机制来寻求更多的资助
- **组织层面上**，一项基金可以促进**长期的稳定**：

基金传达了‘被认可’

启动或资助一项基金代表任何主要的资助者在长时期对那个组织的广泛高度认可。这个决定不仅对受助方还是捐款人都意义重大。一个资助方回忆起一项颇有前景的资助在受助方和资助方所在领域所掀起的广泛反应：

“为一个受助方捐一大笔美元对整个行业送出了信息。为一个组织筹集一项基金，我们需要思考对其他受助方的影响将是怎样的。在一个资助者为一个组织资助一笔捐赠前考虑整个领域是重要的。我们间接地说其他组织不同样重要吗？我们会对同一领域的其他相似的受助方做相同的事情吗？我们将运用什么原则来选择和决定捐赠的规模和目标？”

- 强大一个组织与其利益相关方的关系
- 使得长期的项目目标被给予更大的关注，减少了年复一年对组织生存的担忧
- 允许更大的灵活性，随着机会改变而调整项目

■ **在项目目标层面上**，捐赠基金是**对整个领域的一个信号**——特别是制定一个受助方或它的

一项活动的方法时，意味着值得持久（可能通过暗示说明，值得效仿）

如果针对的是受助方项目的一个方面，捐赠基金也可以是一种维护受资助活动和从受助方的组织中吸引更多的资助的方法。一项基金针对一个领域的活动会增加额外的管理成本和责任，但是它可让项目从中获得足够的收益从而使之值得去做。

若需要案例详细说明其中的原理，请看《提高融资能力和项目质量（Building Financial Strength and Program Quality）》，一份为福特基金会培训项目所开发的案例研究。案例可以在GrantCraft《资助之道》的网站：www.grantcraft.org上找到。

首先，一些定义和基本概念

■ **赠与基金或类似的活动资金** 一般用来设立或维持一个组织的长期的金融资产，一种不是主要用于花费而是用于投资的基金。来自基金的年复一年的收益主要而且经常是只来源于这笔投资的收益。如果收益中的一部分再投资到捐赠基金而不是被花掉，那么这笔基金很可能经受住通货膨胀和市场低迷。

■ **在这一讨论中**，我们指出三种不同类别的行动，资助者经常通过这些行动来设立和资助捐赠基金和其他投资类基金：

■ **基金资助**，为组织的永久性投资有价证券提供部分（或在少数情况下提供所有）资金。捐赠基金可以是面向整个组织的（一项“**非限定性基金**”），或者针对特定的部门，活动或者项目（一项“**限定性基金**”）

■ **类捐赠资助**，它们能为长期资产提供资金，但它不是一项基金，仅仅是很相似。和捐赠基金相似，这些变化形式提供了可投资的资产，但是它们不能持久。我们会具体讨论的两种类型：

■ **消耗性资金**，可以提供很多年收益，但不能持久。这种基金预期会在一段时间，一般是5到10年内逐渐用完，直到基金被完全用完，没有任何可以用于获得未来收益的资本了（看26页的一个时长五年的例子）

■ **运营资金储备**，一种填补空白或者“以防万一”的基金，意在给受助方一个应对未预料到的收入缺口或是计划外费用的方法。一个储备基金可能是永久性的，但条件是提取的金额保持在低于收入或者提取金额与新的筹款额相抵消时。鉴于来自储备基金的收益的确切使用情况无法提前获得，该基金的预期寿命无法准确预测（26页有关于这一问题的例子）

■ **捐赠相关的资金**，它不能设立一个持久的资产，但可以帮助受助方**准备、筹集或管理一项基金**，例如，帮助他们设计一项基金的框架和使用方法，为其设计一次筹款活动，开发合适的财务控制和管理系统，培训理事会或者员工监管这笔基金，或者增强他们高效并有责任心地管理一项基金的能力。

当我们提到一项基金的**收益**时，我们并不只包括股息和利息收入，还包括了实现及未实现的资金收益及损失，即投资的总收益减去投资及管理这笔钱的成本。

若想设立捐赠基金，需要怎样准备呢？

因为捐赠基金完全依赖于大规模的前期投资（通常）所产生的长期结果，相比较其他捐赠而言，他们经常需要更多的准备，分析及权衡备选方案。很多基金会对基金资助经验不足，或者在一些情况下，他们的经验不一致，使得很难下决定，即使对他们的一些受助方有益。引自《**捐赠基金入门**》：

这不是你单凭勇气能做出的决定

他们如何做/他们做了什么 一项多年资助，提前 支付，可以提供一笔 “实际的运营经费”

一个资助者发现一次性付清多年期资助然后与受助方在投资上合作是有益的。这不仅可以产生更多的收入还可以帮助受助方取得技能，今后对管理一个全额捐款有益。

“当我们提供足够的资助时，他们被允许投资并赚取利息，从长期可持续的角度讲，这帮了他们大忙。例如，为他们的员工开发雇佣利益计划。大多数非政府组织（在发展中国家）没有任何形式的利益计划。或者用其他方式，受助方可以做一些长期的事情来建设这个组织。我的观点是在花钱的同时赚取收入的能力无论从财务还是组织角度都是额外的优势。”

“资助者和受助方都对实施一项基金的战略的风险和复杂性不够重视。一个组织也许还没从机构层面及财务层面足够成熟，从而捐赠基金变得毫无意义。而且它可能还没有一边为基金筹资，一边同时吸引核心运营及项目资助的能力。最重要的是，建立捐赠基金会有风险，因为最终它可能不会产生预期的收益。”

麻烦在于设立捐赠基金的点子看似非常简单。不仅是基金资助比一些人想象的需要更认真的计划和分析，它们还提出了更多的选择、变量和备选方案，而并非一开始便一目了然。那些寻找为他们的受助方设立或资助一个长期投资的资助方要做的选择比简单的捐或不捐多得多。正如一位富有经验的人说的那样：

当我回想起我参与过的基金时，我最感激的那些经历是我们决定不设立一笔基金。那是如此大的一笔投资，如此重要，影响了很多年的工作和计划，如果你不认真的考虑这件事，陷入了困境，相比较于你简单放弃并再等几年而言，你可以造成更大的危害。这不是你最初想要做出的决定。

基金和类捐赠基金也许很适合于那些想摆脱年复一年为单一受助方提供资金的基金会，也许是从受助方的增长和发展中识别重大进步的好方法。也许他们就是这样的，只要经过了细心和充分的准备。下面章节讲解该如何作这种准备。

捐赠基金有意义吗？

需求和准备情况

基金经常被看做是灵丹妙药，为组织的财务不稳定或困难提供迅速、持久的解决方案。在其他情况下，基金被误认为是一种提供长期支持的简单办法，而不用年复一年的持续更新资助。然而往往并不明显的是，捐赠基金在某个特定的时刻是否适合某个特定的受助方。

一个资助者做出了这样的问题框架：“这个组织存在一个持久的需求吗？我们足够肯定为这个需求做好财务上的准备了吗？”

另一个资助方解决问题并不只考虑需求，而且通过向这个组织提问是否已经为一项基金尽职尽责做好了准备：

太多时候，组织，既包括受助方也包括资助者都假定这个问题的答案是不言而喻的。然而只考虑一项基金所需要的筹款环节：一次大型的筹款活动是很消耗资金和时间的。它需要受助方与资助方针对（基金的）条款和条件进行详细的谈判。与其他的筹款相比，这通常需要不同的技能：除其他事项外，组织经常需要接触到一个更广泛的资助方群体，并做好准备接受一些新的捐赠种类，例如，捐赠证券或是遗赠计划。一次基金筹资活动也可能涉及到组织年复一年常规的吸收项目或核心运营的资金。”

即使一个组织成功筹到了足够的资金，它也必须接着组织一个治理结构，财务管理系统及程序，合适的管理控制来确保基金受到了保护且被高效地使用。将所有这些因素整合好需要时间、深思熟虑和技能。

而提出第一个问题的另一种方式可以是：这个组织有足够强大的理事会，管理水平，员工团队和管理系统来管理一项基金吗？如果没有，在为一项基金筹款之前，这些要求可以通过适当的资助来整合吗？

两个有用的初步研究

为了帮助回答这些问题，通常决定一项基金是否有意义，一个资助者建议实施一个**综合管理评价**：

“这一类的评论，通常由外部的咨询顾问或公司开展，清晰的呈现了（组织的）强项和弱项。例如，你可能想分析组织实现其项目使命的效率，评价筹资力度，投资，员工及理事会层面的管理能力。即使你把设立一项基金作为最终目标，找一个专家或者有这方面管理经验的人来做这份评论也是有帮助的。它可以告诉你组织发展到下一阶段需要些什么，即使这一阶段和设立一项基金没关系。”

第二个有帮助的工具，在某种意义上是管理评论的伙伴，是可行性研究。管理评论检验一个组织的内部环境是否为一项基金做好了准备，而可行性研究不仅关注内部也关注外部准备情况。在外部，它试图衡量潜在资助者对一次基金筹款活动的反应。

（如果他们详细讨论过这一想法，这个过程可以帮助受助方开始理解筹资的挑战）在内部，它评价筹集及高效管理一项基金所需要的时间和资源是否是一个给定的财务指标可以满足的。

当我们为这项资助开始磋商时，（受助方）是与一位外部咨询顾问协作的。这不包括我们的资助，这

在这种管理中有实际经验的人的分析是有帮助的，即使你最终没有设立一项基金

十个准备因素： 一份初步清单

捐款人提出了十个关键的组织和财务指标来帮助考虑一个组织是否是一项基金合适的候选人，即一个组织是否可以处理好计划、筹资、长期项目和财务管理，这些都是一项成功的基金所需要的。这十个因素是：

- 出色的业绩，包括在其领域里不断根据需求的变化而做出调整的记录
- 强有力的领导力和富有经验的管理
- 至少一次成功的领导层过渡和理事会继任的历史
- 一个有活力并多元化的真正治理着组织的理事会
- 之前的几年财务稳定，至少收支平衡
- 财务负责，有年度的外部审计
- 一个多元化的资助基础
- 理事会和工作人员致力于实施一项基金战略的证据
- 足够的工作人员和其他资源来开展基金筹款活动，管理一个投资项目，和继续筹集核心运营和项目资助
- 从其他捐款人那里筹集相应资助的潜力

一个很多次为基金资助工作过的捐款人用这样的方式总结了这份清单：

这些是一个成熟组织的标志，即已经准备好了更上一层楼。我觉得这不仅是针对一项捐赠的清单，也是针对一个组织的清单，尤其是前七点。你没有必要具备全部这些，但是对于那些你不具备的，你需要以有说服力的解释来让潜在的捐款人满意，即为什么在考虑一项基金给谁时，在你的情况下可以忽略这一点或者那一点。

“这是第一次检验，如果一个组织满足这一挑战，你可以开始接受第二次检验，也就是后三点：好了，你是一个强大的，运行良好的组织，但是你有管理一项基金所特别需要的财力吗？第二，你真的可以保证（一项基金）所需要的必要捐赠可以被筹到吗？”

这一评论者急于指出：一些机构即使无法立刻满

足所有这些检验，类捐赠资助

可以帮助他们做准备。如果他们无法通过最后的检验，如果潜在的资助者无法为一项基金提供足够多的资助，还可以探寻其他备选方案：这不是回到常规工作，仅仅是年度的筹资环节和项目资助。还有一些阶段你可以考虑：限定性基金或是类捐赠资助。

在一次关于基金资助的研讨会上，这一领域的一个专家记得一个受挫的参与者说到，“得了吧——只有不需要捐助的组织才能从你那里得到捐助。”

“我说，‘这不对，但是这是一个不错的点子。它的真面目潜伏在后面：捐赠基金并不意味着拯救。如果你需要捐助基金是因为没有捐助即将破产的话，那么下面这句是对的：你不是这种基金捐助的对象，如果你的状况很糟糕，我们可以真正让你垮掉的一个方法是把你扔到一项基金筹款活动中！’”

‘我们看到了为他们做的研究，我们提出了一些问题，我们每个人都有一些控制权，一些所有权’

是他们自己的独立关系，是他们磋商过程的一部分。咨询顾问告诉他们这种规模的基金可以持续多少年（它可以产生多少收益）。然后，作为我们初步的资助活动涵盖的部分，他们雇佣了两个咨询顾问帮助

他们生成了一份最终的基金的财务计划：

把基金放在哪里，如何与银行就财务计划谈判，市场中最好的（投资）选择，基金应该在怎样的银行及条件下被管理。我们看到了这方面做过的研究，我们不断提出问题。结果是我们和他们清除了同一级别的信

息，我们中的每个人对我们所获得的建议有一些控制，在某种意义上有一些所有权。

写给美国以外的组织

在各国工作的资助方同样建议认真观察在一个国家，是否有对目标、筹资过程、治理、投资选择、基金的使用政策有清晰连贯的理解。考虑到不同国家市场环境、法律体系、文化差异的变数，即使是资助方及受助方理解的细微差异就可以随时间而放大。应该去咨询地方当局及顾问那些影响捐赠基金吸引力的法规、财政、规章、管理限制细则。

一项基金可以帮助维持一个受助方，但是它很少是最高权威

虽然一项基金有时意味着一种“终止”资助，与一个受助方建立筹资关系，一些资助方发现建立一个规模足够大的基金无法代替之前的资金流。当然，受助方通常需要时间学习如何明智地管理和使用这项基金。作为一种中断资助的资助关系，一项基金可能是在长期过程中的一个阶段。

9年前，当我们开始与这个受助方合作时，我们资助规模是很小的。但是到目前为止，每一次更新都约为30万美元左右。同时，我们帮助他们设立了一项基金，但是它不够大从而无法满足所有的需求，我们还是希望看到他们的发展并资助那些工作。因此这一点——捐赠完之后留下一句：好的，你可以做任何你想做的——是很难的，因为他们之后还需要很多钱。

捐赠基金需要多大规模

关于最低的一项基金的额度，没有行业标准。然而一些资助方建议如果一笔基金的收益小于机构（或者一个项目）的运营预算的10%，则不值得筹集并管理这笔钱。同样，这一准则也有例外，特别是在基金会随时间大幅增长时，例如，通过今后的资本活动或是预期的遗赠。

要产生一定量可使用收益，捐赠基金的规模必须足够大，大得惊人。

它花的钱比你想象的更多

低估获得一定收益所需要的基金规模并不是一件不常见的事情。此外，一些组织和资助方对通货膨胀在长期会产生的腐蚀破坏效果没有给予充分的注意。另一些人可能会忽视增长消耗的管理成本。而且一些人忽视了投资有时会贬值，有时也会增值。为了使一笔定额资金一直可靠下去，为了保持基金的真正价值，重要的是建立一个规模足够大的基金，从而每年收入中的一部分可以用来再投资，而不是被花掉。

要产生一定量可使用收益，捐赠基金的规模必须足够大，大得惊人。把目标定的太小是很容易犯的错误，但这是肯定通往失败的路径，这里有一个例子：

假设一个组织决定设立一个捐赠基金，这个基金可以从大众资助中获得100万美元。如果这个组织的项目在基金中可以获得7%的收入，这笔基金的规模则需要1430万美元的规模。（0.07乘以1430万美元约等于100万美元）

然而，如果这个组织想确保这笔捐赠基金可以跟上通货膨胀的速度，基金的一部分收益需要再投资到基金中去，而不是花掉。如果我们假设平均的通货膨胀率是3.5%，这意味着这个组织需要筹集一笔价值2850万美元的基金。在这个例子中，

每年只有7%收益的一半被花掉，这样（0.035乘以2850万美元约等于100万美元）。这成了一个十分严峻的任务。

如果你想更仔细的了解这些假设是如何随时间变化发挥作用的，你可以看看24页和25页的简化工作表。（想自己尝试一些假设，你可以在我们的网站：www.grantcraft.org上找到在线的基金计算器。在那里你可以通过改变美元数额，花费规章或是市场状况假设并马上看到结果）

类捐赠资助（ENDOWMENT-LIKE GRANTS）

很多组织发现他们需要基金的一些稳定因素，但他们不需要这些因素有持久性，或者说每年产生固定等级的资助。比如我们之前提到的资助者说过（“受助者为了一项基金来到我们这里，但是他不肯定他们那时候正巧可以筹集到足够的钱”）一些人会发现建立更多的限制性投资资产是有用的，如**消耗性资金**（capital-depletion grants），或者**运营储备基金**（working-capital reserve funds）。

“我喜欢消耗性资金，它对资金的管理更加清晰。你一开始就定下来了既定的本金和估计的收益，然后使用它们。受助者管理基金；他们在决定支出上更少的依赖资助者。但是你（资助者）还是需要知道他们用了多少，什么时候这样做的。最终，他

本金需要足够多从而抵御通货膨胀和市场波动的威胁

们也有了管理基金的经验，即可以年复一年的提取或是储存起来使其超过了最终的捐赠额，这促成了一个好的学习过程，即受助者管理基金，资助者帮助设定参数。这在达到全额基金前是一个很好的锻炼过程。

在这份手册最后的工作表中，你可以发现（见26页）两个带你了解类捐赠资助的例子。

通常，区别类基金资助与一般基金的是：

- 它们一般有时限而非永久持续下去：虽然他们还是比一个典型的项目资助的一到三年的时间长。
- 在特定情况下，他们提供本金花费

尽管如此，与常规的基金一样，基金的规模必须足够大来保证收

益的再投资。或者，如果资金被计划花光，收入也不用于再投资，那么资金的主要数额需要足够大来抵抗通货膨胀和市场震荡。一项基金的目标是在预期目标实现前，基金不丢失其价值。

资金耗尽方法的优势是显而易见的，首先呈现的事实是，它产生一大笔收入所需要的本金比一项永久基金所需要的钱少得多。考虑到第10页的假设计算方法，那里用2850万基金资金来产生永久的每年100万美元的收益。用不到三分之一的资金量，即比800万美元多一点，来产生每年相同的收益是可能的，即通过花费收益及本金中的一些。当然缺点是基金及其所有收入将大约在10年内被花费掉。同样的，从一些资助目的角度看，这将是非常长的一段时间来保证重要的目标被实现。

他们怎么做/他们做什么

一项类基金资助 VS. 一项常规基金

一位资助者在选择流动资金本储备资助前考虑了很多基金选择。受助方需要稳定的收益来源并想设立一项基金，但是仔细地了解现实情况是他做了其他选择。这个资助者以这样的方式描述了做决定的过程：

“这里有一个组织（受助方）可以真正的做更多和扮演更多地领导角色。然而他们退缩了——或者他们至少感觉退缩了，源于未来资助的不确定性。他们需要吸引真正高质量的专家为（他们工作）的下一阶段献言，但是他们感觉他们无法长期委托这样的人，要根据他们不同的预算而定。

“他们为一项基金找到我们，最终他们可能需要一项基金。但是当我们给他们一小笔资助来学习（为一项基金）筹资的潜力，他们那时是否可以筹到足够的钱并不明朗。逐渐的，由于我们在很多真正好的顾问帮助下审视这些选项，我们设计了“筹备基金”。一路上，他们在可能性方面学习了很多——我们也是。”

钱从哪里来？

重要的是提前对受助方的筹资计划有一个清晰的认识。

除了一项基金需要多少钱，另外一些受助方和资助方容易忽视的因素是为一笔大额度**基金筹资**的挑战。为了一项基金筹集资金，当然是受助方的责任，但是资助者同样为成功的筹款活动下了赌注，因为只有基金最终被有效资助了，一笔基金资助才能有效。所以重要的是资助方对于受助方为了一项基金所写的筹款计划的质量、成功的几率、为促成筹资活动的完成，受助人所需要的任何特别的帮助在前期有清晰的认识。

除此之外，设立一项基金可以轻易为其他筹资活动铺路，即为了项目及核心运营资助，这对于组织在那个时候的持续健康和成功是重要的，或者说更重要的。一次基金筹资活动不把其他捐赠的资源用光对于基金的成功和受助方的总体良性发展都是很重要的。

在一个例子中，一个资助者回忆，一个受助方从一个资助者那里得到了一笔为筹资活动慷慨的捐赠，这个资助者总是定期为组织的年度基金启动捐赠。

“但下一年，同样的资助者没有继续他们每年的捐赠，事实上，他们资助了那项基金。突然，受助者发现他少了一个大的资助者，新的基金所获得的收益无法足够抵消损失的捐赠，所以（受赠的组织）实际上比让这个资助者不参加这次筹款活动更加糟糕。”

当然，在很少的情况下，一个资助者愿意一手建立一项基金，这些事情将不会发生。但绝大多数的例子中，最开始的捐助者最多只是一个启动者（通常被认为是“带头捐赠”）

或者说是一个挑动性的资助，之后必须有其他的资源补充，从而使一项基金被激活。即在受捐赠可以使用收入之前。在大多数例子中，基金能否发展到预期状态决定了第一笔捐赠是否有效。所以资助方对受助方是否事先为筹款的挑战做好了准备有很大的兴趣。

一次筹款活动的初次计划

资助者在启动捐赠基金前先进行捐赠基金支持型捐赠（endowment-related support）是不常见的，例如，第7页描述的开展前期研究。

捐赠基金支持型捐赠（endowment-related grants）的另一个用处是雇一位筹款咨询顾问来计划好一项基金需要的筹款规模，所有需要的资源，人员和领导力。最开始的筹款需要布一张大网网罗潜在的资助者，包括：

■ **类内部资助者。**在吸引外部资金前，一个组织需要先检查其内部资源。资助者总是问一个组织的理事会成员或是志愿者是否已经为一项基金的启动做出了贡献。他们内部人员的“带头捐赠”比真实提供的基金数额更有意义，因为这说明最了解自己机构的内部人员对机构的强烈的、个人的至诚。

■ **其他主要资助方的范围。**当大多数资助者扩大他们的基金资助，其他人仍还没有进行资助，并只考虑提供项目和核心运营资助结果，那些希望建立一项基金的组织需要从它们已熟悉的资助方圈子中扩大出来。以

一个组织也许需要走出已经对他们熟悉的捐款者们的圈子。

下三类资助方都值得挖掘：**公共部门**，例如政府，双边和多边机构，**私人部门**，包括个人和基金会，还有**联合资助方**。

■ **有特殊需求或兴趣的资助者**为找到分布广泛的潜在资助方，组织需要预先了解资助者的特殊要求。一个例子是：如果一个资助者希望他的贡献可以永久的体现，例如，一个单独命名的基金，如一个终身教授或是学者，然后提前设立一个制度，为这样的捐助订一个最低限额是一个明智的做法。单独基金或是其他资助者施加的条件会增加管理一项基金的成本，并且限制组织在使用时的灵活度。

■ **配比资助的效果**。一个想帮助一个组织建立或是扩大一项基金的捐助者可以建立起始的资助，对受助方来说就像一项挑动性资助来匹配捐款到一个特定的比率——可以是一美元对一美元，或者更多，或者更少。一个组织建立一项基金也许欢迎这样的调整，这对动用其他资助者来实现这一要求是有帮助的。但是这一方式强制一个组织去设定特定的目标和截止日期，而且它需要开展详细的监控和汇报要求。需要回答的问题包括：

- 什么匹配率将被选择（例如，1对1，2对2）
- 哪些捐赠将被记入匹配要求？
- 基金将如何被释放（提前算好的总计金额，当匹配基金

收到时周期性支付或者当所有条件都达到时）？

- 达到匹配要求的时间框架是什么？
- 如果基金不充分匹配将会发生什么？
- 多长时间需要报告？

一个筹资顾问的其它服务

除了识别潜在的资助者，一个组织经常需要一个顾问对于一次基金筹款活动的其他基本因素的帮助：

■ **一个案例陈述**：对活动的整体描述，对这个组织或是项目的永久需求的引人入胜的陈述，对组织如何计划实现其活动目标，治理和投资所建立的基金的解释。

■ **对不同类型的资助者的筹资策略**，包括接近和搭建不同的资助方类别和可能与不同资助来源有关的具体义务。

■ **目标捐赠额**，针对这些不同类型的资助者

■ 为不同类型的资助者及捐赠额度定制不同的**书面意向书**

■ **认可资助方的机会**——例如，把主要的资助方的名字写在墙上，或者在一个主要的资助者名字后面写上项目的一些部分

■ **谁干什么**：为活动中的不同部分配备负责人及其管理职责

■ 成就的**时间表和里程碑**，有临时的筹资目标

有时，更好的筹资是真正的解决办法

提供一项基金是帮助受助方提高年度收入的一个方法——但是这是一个花费大且复杂的方法。对大多数组织而言，提高收入的最直接方法是为常规筹资寻找更多地资助方和利用那些也许已经被忽视的捐赠资源。在肩负起一项基金的重担之前，很多资助方鼓励仔细扩大现有的捐赠基础。

记住，除非一项基金规模非常大，要么年度的收益会更多来自于精心筹备的年度筹资活动。

“一个组织事实上推翻了一项基金，以代为选择我们的资金来壮大它的个人捐赠基础。在一些例子中，当一个组织还没有充分发挥其天然的资助者的潜力时，发一封劝捐信来壮大个人资助者的基础可以是一种代替基金筹资的方式。”

当一项全额基金筹资活动不现实时，有其他选择值得考虑。

筹资的其它可能的办法

目前很多的讨论都基于组织将完成一次有组织的筹资活动，有限定的开始和结束时间，有在这样的时限内筹集需要金额的计划的假设。有时，一次筹资活动所要求的要比组织可以达到的要多，然而一项基金的目标还是被看做是现实的，是值得的。在这种情况下其他的三种情况值得被考虑：

■ **逐步筹集。** 通过从个人资助者和较小圈子里熟人那里逐渐筹集资金设立一项基金是可行的。最初的资助者的最开始的挑战是使一项基金设立，或者对其他资助者也是一个挑战，但是基金不会被充分集资并被激活直到所有的捐赠都到位了。这个过程比较慢，但是便宜，并且不需要大量筹资活动材料的准备，并且只从工作人员和志愿者那里消耗有限的能量。这个方法的一个风险是“漂泊”的可能性，意思是参与者可能逐渐缺乏注意力和精力，永不会达到筹资的目标。另一个风险是，直到目标得以达成，基金被激活，资助方的初始捐赠和其他的捐赠被闲置了，对任何人都没有了益处。

“当一个基金会与一个受助方一起帮助筹集一项捐赠资金，我们需要思考，那个组织的筹资成熟度如何。你需要思考它计划在哪里筹集资金。他们希望从他们的常规捐赠者中筹集资金吗？这些常规的资助者愿意从他们的钱包掏出比以前更多的钱吗？他们是不仅

愿意进行与资产相关的捐助，也愿意给予运营资助吗？或者会发展成为一种权衡——即他们为基金投钱，但停止给予他们的常规捐赠？如果这些预期的捐赠不能像计划中的那样达成，或者进来的很缓慢，捐赠基金将被锁住，并无法被使用。

■ **与一个社区基金会合作。** 社区基金会可以把很多资助方的基金汇集到一项基金账户中，然后基金会代表资助方想资助的机构来管理这项基金。作为这种安排的最终受益人的机构会收到来自社区基金会的分红，不用开发所有的与基金长期管理有关的所有资金和投资能力。他们甚至会用很低的成本获得更好的收益。这样的安排减少了风险，即受益的机构可能哪一天破坏了本金的平衡，危及长期的稳定。它同样保证不管以后发生什么，即使基金设立所针对的组织没有了，资金和收益可以重新编排从而契合资助方的最初意向。

这一安排可能并不能吸引一些对基金或者长期投资基金感兴趣的组织，因为这意味着他们对基金管理有更少的控制余地。法律上，一家社区基金会所持有的基金是基金会本身的财产，而不是指定获得基金收益的组织的财产。

■ **设立一项基金是循序渐进的。** 对那些想设立一个大规模基金的组织而言，可行的是先建立并激活一个小型的基金，然后

在之后的阶段扩大其规模。这与逐渐积累方法的不同在于每一阶段可以看作是一个独立的活动，每一个阶段后都有一次宣告成功和为重组稍作停歇。同时，为达到最早阶段的一个适中的目标，一个组织可以展示其在吸引基金资助方面的效率和其在为明智的管理基金谨慎地建立的必须的机制和手册。一个组织在第一阶段或第二阶段有一个成功的记录更容易在之后从其他资助者那里吸引资金。然而，如果总的基金目标过小而无法分为更小的阶段的话，这个目标就很难实现。

募资时进行创造性思维的几种方法

有成功经验的资助者建议在筹资时重点思考以下四个问题：

■ **本土化思维。**许多组织太轻易得出当地社区或是组织的资源不足的结论。这是不幸的，因为这些捐赠，即使并不多，要比收到的资金规模要重要得多。他们建立了一个组织的信誉与法制——这是对机构内部人员的价值，这也可以对可能的资助者有强有力的影响。

■ **国际化视野，**人们可能越过了本土和国家的边境，但仍对他们所离开的社区和国际有足够的兴趣。即使一个人从来没在一个社区生活过，可能会与居住在那里的人有情感的、文化的或是家庭的纽带。在这些情况下，“离散型关系下的资金筹集”可能会有令人惊讶的成果。

■ **私人联络，**跟进是重要的，因为吸引更大的捐赠往往需要一些会议和交流。了解潜在资助

者，他们的兴趣，他们对一个组织最看重什么是值得做的事情。资助者考虑为一项基金资助一大笔款项往往比其他形式的资助者想以更亲密的方式了解组织，他的领导——以在某种意义上成为大家庭的一员。一些资助者对他们的朋友所提出的方法更容易接受，特别是那个人对受助方很了解的时候。

■ **最好的资助方可能并不专业。**志愿者、受益人、理事会成员在筹款环节可以非常高效，即使他们与潜在资助方没有特殊的联系。有时，你知道什么比你认识谁更重要。比如一些志愿者，有非常引人入胜的关于组织价值和基金潜在重要性的故事要讲。最有效的吸引办法来自于机构的会员，毕业生或者监督参与者。它的一些常规资助方可能很愿意告诉其他人为什么他们相信这个组织是一个值得的受助方。

谁将管理和监督这项基金

“谁应该管理这项基金”最直接的答案，毋庸置疑是组织的理事会。答案可能看似明显，甚至简单，但是事实上监管是考虑为任何组织提供基金支持的最关键的问题。

理事会领导没有替代者

有时候，组织及他们的理事会成员倾向于认为基金作为神秘的巨额融资，最好留给华尔街的专家。如果理事会成员不是财务专家，甚至也许认为他们使用收益的权利是有限的。这不仅仅是小的基金会和基于社区的团体的错误：一些大型组织和行政机构陷入财务危机正因为他们对自己的可投资资源行使了过少的管理权。

所以值得重申的是对于一项基金的负责来自于机构的管理层本身，一般是理事会或受托人。理事会决定投资项目的目标和在资助方所设定的条款和条件下实现目标的方式。它还评价机构内部执行和监督投资的能力，评估其抗风险能力及决定基金资产的可能组合方式。专家可以（也应该）对这一切事项提出建议，但是只有理事会有权利，职责，和手段来根据受助方最大利益实施这些。

筹备理事会

如果管理层中没有人对监管可投资资产有信心，则需要招募一些在这个领域有技能的成员，也同样考虑为现有成员培训。一些资助方争论一项捐赠基金支持型捐赠的一个有效的使用是支持理事会的发展——培训，促进交流，专家演讲，也许还包括新成员招募。对于那些考虑一次基金筹资活动的组织。一个人说：

“一次筹资活动的很多方面都特别强调了来自理事层的支持和领导。在这个过程中，一些理事会成员与（组织）共同参与——通过他们的个人捐赠，通过他们寻找其他潜在资助者和他们对自己领导责任的理解，所有这些能使人脱颖而出。那时你开始看到哪里的理事会发展工作需要被做。但一旦筹资活动开始，你没有足够时间来为人们分配他们的职责。所以这是需要思考的，也许是需要投资的，而且尽可能越早越好。

成文规则

资助方和受捐机构都同意任何准备监督一项基金的理事会首先需要起草投资方针和手册。这些工具概括了组织实现其目标的计划。它们也确定了董事会应保持知情并负责，并帮助避免来自同事、成员、资助方、外部服务提供者的误解。

“当我们开始讨论一项基金的时候，我们对一项基金到底是为达到什么目的，又将如何被管理的讨论开始变得非常仔细。我们之后鼓励（受助方）开发一项基金的投资策略计划。你将如何投资你的本金？谁将监督你的投资？你将建立什么形式的委员会？委员会将有怎样的专家来管理基金？你看了所有投资有关的规章制度吗？等等。”

书面手册的内容和使用方法将在《**捐赠基金入门**》中被更彻底的讨论，它将为任何投身于为一项基金筹备一个理事会的人提供有效阅读材料。这本书也讲了董事会如何为其扩大的责任，组织投资和管理委员会，招募具有需要技能的成员和需要时寻找外界合适的专业指导做准备。

值得重申的是对于一项基金的责任来自于机构的管理层本身。

保护本金

计划的主要目的是制定规则和程序以防止不适宜的基金“侵略”。侵略通常发生在一个组织取出基金的一些本金或者借出基金时。另一种侵略可以是没有恶意的结果，但是前期考量不足：一项基金的主要价值可以由于对市场损失或是通货膨胀的腐蚀作用准备不足而被“侵略”。如果不采取任何措施弥补由于通货膨胀损失的基金价值，真实价值将年复一年的降低，只要有人取出钱，这就一定保证发生。一个董事会的投资政策和手册因此需要为将来的风险如通货膨胀和市场低迷提供办法，也需要保证目前资产的合理管理。

组织委员会并获得外部帮助

在考虑一项基金资助之前，很

多资助者寻找一个由理事会成员组成的委员会，其具有合适的技能组合和领导力，可以亲自监管资金。如果这样的组织还不存在，资助者通常鼓励受助方在收到任何可投资基金前设立一个。一些组织建立了一个由自身董事会组成的单独的组织来接受和管理基金资助。

即使一个董事会有很多专业成员，顾及一项基金管理的所有方面而没有专家建议也是很困难的，一个资金管理咨询公司可以开发针对机构目标的一个资产分布计划，评估和推荐潜在的资金经理，测量和评估一个基金的绩效，建议解雇一个绩效不佳的经理。《捐赠基金入门》对理事会怎样寻找，选择和与咨询和投资经理共事能达到最好的效果提出针对指导。

“我们对一项基金到底是为达到什么目的，又将如何被管理的讨论开始变得非常仔细。”

基金应如何被投资和管理

即使在经济正常时期，
一项投资组合可能还是表现不佳。

为了一项基金为其长期目标服务，它需要产生可预测的收益水平。但是和任何投资一样，由于风险，投资总是无法得到和需要一样多的回报，也许还会赔钱。在经济衰退期间，几乎所有的投资都可以预料会有令人失望的结果。即使在经济正常时期，一项投资组合可能还是表现不佳。所以，基金如何被投资将对一项类捐赠资助的绩效有长远影响。

正因如此，当考虑到这样的资助时，资助方通常会与受助方仔细商讨投资和管理资金的基本规则。受助方的理事会将对大多数投资决定有独立责任，这并不在资助协议中充分说明。所以如果资助者想对这些决定设定限制，或者如果他们希望在这个过程中被征询过建议。他们需要让这些意图早些被知道，并与受助方对这些意图进行深入的讨论。

一份包含对这些问题作具体指导的优秀资料是劳伦斯·西格尔所著的《**资金管理基本法则**》。和《**捐赠基金入门**》一样，在我们的网站www.grantcraft.org上可以找到。

基本的总体的规则

投资风险可以在某些程度上被控制，特别是当一个基金保持投资了很多年了。但是保持一项基金和获得可靠的收益需要彻底的计划，一个审慎的投资组合，和对基金专业的管理。因此，**职业经理非常必要**。

这一简要的手册明显无法为投资提供一个完整的课程。那些到了深思熟虑他们基金的阶段的人可以通过认真阅读《**捐赠基金入门**》和《**资金管理基本法则**》获益。这里，

我们提出一些成功运用基金的资助方普遍提出的基本事项。最重要的是，一个希望获得一项基金或者类捐赠资助的受助方需要准备好，运用专业指导，根据四个主要的原则来投资基金。

■ 保持安全和增长的均衡

■ 认真持续的**监督投资的绩效**。

■ 根据表现结果，市场条件改变及组织需要改变来**调整投资计划**。

最初的决定

在一个基金受助方首先需要做决定——通过与资助者协商，最重要的是获得专业顾问的帮助——的事情有：

■ **花销政策**：基金或者类捐赠资助的规模需要根据在一个典型年份给定规模的资本能获得多少收入。（看24页的简化计算）资助者和受助方需要达成一致，何时基金被激活。即受助方何时可以经手收入了。

在这之前，依据假定的收益额度，组织和资助方都需要对收益百分比的多少可以为达到资助目的而消费，百分比的多少应该重新投资到基金中，如果情况变化这两个百分比应该如何调整达成清晰的理解。情况变化可以是一个组织收到了给其基金额外多的捐款，或者在特定的一年获得了不寻常高或低的投资回报。这些问题需要被提前详细回答，找寻这

些答案的过程需要成为成文政策的一部分。

下一阶段将更多的讲述来自一项基金的收益如何被使用。但是关键的一点是这些认识是之前非常清晰和具体的谈判的结果——这一过程如一个资助者描述的，可以是缓慢的，有时是令人沮丧的：

“每一阶段都非常复杂，在（受助方）的理事会中有两股对立的力量，他们对如何实施有不同的想法。一方对花费（来自基金的收入）建立项目很激进，另一方更保守，并想对收入使用严加限制，以保证它们不失去价值。所以每一阶段都是经过讨论的，谈判过的，每一阶段，任何事都无法简单化，任何事都无法顺其自然。任何事都是经过谈判和辩论的。

■ **资产分配和时间展望。**在建立投资计划和政策过程中，受助的机构应该咨询它的顾问来决定基金的百分之多少将被投资于主要的资产类型中——大多数情况是股票，债券和现金。这些百分比可能依据基金投资的目的不同，组织对风险程度的承受能力，和如果基金不准备持久（和一项类捐赠资助一样）资产所准备持续的时间而不同。

在一个投资有价证券的资产组合将部分依赖何时收益将被使用。在一般情况下，相比于那些很多年不受干扰的投资，一个组织当需要尽快使用其收入时需要一个更安全，更保守的有价证券，从而安稳度过繁荣和糟糕的年头。所有的这些决定，当然需要通过专业的金融规划师来分析。

收益应如何被使用

基金可以为一般目的服务，也可以针对非常具体的目标

一项基金或者基金运作型捐赠可以是帮助组织开始一项新的，经验领域的活动，或者帮助其把一个重要领域的工作坚持下去，无论这些活动的经费是不是不足的方法。一项基金针对一个领域的活动可以给受助方增加额外的管理成本和责任，但是这样做可以让项目充分受益从而值得这样做。

“例如你可以为一个职位或者一个论坛捐款。当你想帮助一个组织关注其某一方面的工作或者开始一些新的事情的时候，这样做是特别有效的。例如，我们为一个论坛捐了款，在那里来自一些国家的领袖可以定期会面。只为论坛捐款，基金本身的风险会比较少，目的也很清楚。在另一个例子中，我们将一项基金的使用针对特定的弱势群体的项目。这可以帮助一个群体关注重要的问题而无需捆住他们的手脚。”

多数组织限定它们的花费为基金总额的5%左右。

有一个妥当的花销政策是关键

一个收益花销政策详细解释了机构每年可以花费的投资收益（不仅包括股息和利息，还包括获得的和未获得的资金收益和损失）的数额或百分比，和针对这些百分比可能做的任何调整。为了制定一个适宜的收益花费政策，一个受资助的机构需要权衡两个有冲突的目标：

- **资本储备：**保持基金资产的真实价值的需要，根据通货膨胀情况进行调整；和
- **充足的收入：**产生足够的年度收益来应对受助方的项目或核心运营的一定数额的成本的能力。

如果基金对长期的财务计划，机构的稳定和规划的独立来说是一项持久的机制，那么两个目标都达到是很重要的。如果一个受资助的机构制定的收益花销额度超过了它的有价证券的收入，这将通过花光基金额逐渐显著地破坏其资产基础。一个受资助的机构也可能通过没能考虑到通货膨胀或是没能预测到波动的市场情况的影响来危及基金的真实价值。

“我们想让受助方理解并计划这项基金计划永远持续下去，这样他们有义务思考如何保持基金的价值。遗憾的是，我们很不容易才学到了这个道理，之前的捐赠基金我们就经历了这样的过程。（在之前的捐款），我们没有提前制定一项收益花销政策，当我们开始发现资金的价值开始被破坏时，我们不得不审视过去，之后制定出一个政策。”

即使基金不打算成为一种持久基金，它也需要基于一些合理的假设，即每年资产可以支持多少花费直到它被完全用光。每年的花费超过这些幅度，或者因为通货膨胀或者市场变化遭受太大的损失都可以很好的说明资助的目的不能被充分实现。

收益的花费，资本的储备和有价证券的增长如何相互作用

当一项基金的目标是建立一个持久的（或者非常长时间的）可使用，可花费的收入流，一个受资助的机构必须制定一个收益花销政策来同时保持资产和有价证券增长。一项基金可以产生一笔持续的真实收入并为应对通货膨胀做准备，但只有通过制定审慎的计划来经受住年复一年收益的变化。（如果需要一个具体的例子，看本手册最后的工作表中的前三个）

“支付”义务和其他法定事项

美国特定受资助机构的收益花销政策可能会受到政府规章和命令的影响。例如，美国内部收入法规要求“私人基金会”——对特定种类的免税组织的技术命名，每年支出他们的投资资产市场价值的5%，这被称为“有限制的分配”。这些经常是为资助，直接开展慈善活动，项目相关的投资，特定的管理费用拨款。这一支出要求不适用于公共资助的慈善机构（一个组织的官方免税通知将明确其是私人基金会还是公共资助慈善机构）。

美国以外的组织需要依照其总部所在国家的规章制度。这些制度可能会很不一样，从完全脱离任何监管

一笔基金相关资助雇佣一位专家顾问可以帮助受助方充分思考摆在前面的问题。

到严格的监管管理着一个基金的管理和投资。

通常花费多少比较正常？

在美国的受资助机构，包括大学和其他非营利机构的花销政策不受5%花销制度的限制，一般在4.5%–5.5%的捐款本金范围内。大量的财务分析和历史研究说明这些适中的花效率帮助受资助的机构：

- 避免过度风险或他们投资的随意性
- 经受它们投资资产的价值下降
- 开发一项有资产组合的有价证券兼顾安全性和增长
- 为它们的核心运营和项目成本带来充足的收益
- 把它们的收益的合理的一部分重新用于投资，从而规避通货膨胀

资助者可能设定的规则

如果一项基金计划持久或持续时间非常长，很多资助者尝试通过阻止他们使用或者借取本金来指导受助者。这些限制也许被持久使用或者在

最开始几年在项捐赠被设立或激活时，即当需要的匹配基金被筹集时。一些资助方也阻止受助方在特殊时期花费任何的收益，所以迫使他们在短期通过重新投资基金收益来建设它们的基金。

获得建议——要趁早

许多资助者相信花销程度是一个需要在一开始便涉及的话题，即在最早的关于捐赠额和基金最终规模的讨论时。

帮助申请者参与这样的讨论，很多资助者鼓励他们在协商初便从会计专家那里征求意见。

因为这个原因，一些资助者建议开始捐赠基金支持型捐赠申请时，雇佣一些专家顾问，这样他们可以充分了解他们面临的责任和选择，如果他们申请一项基金的话。

同时，资助者和申请者可以通过与其他受资助机构的员工见面获益，这些机构成功的保持和设立了基金。这可以是一个机会不仅学习更多的一笔捐赠无法避免的管理和财务问题，也可以学习一项基金对机构项目的影响，它和资助者的关系及它的内部管理。

制定花销限制：一个引以为戒的故事

一个资助方回忆他为一个特殊目的基金捐赠工作时，受助方是一个更大的组织的一部分。资助方指出受助方所在的整个机构是组织很完善和很有经验的，事实上，他们总的基金规模比我们的大而且建立的早。”同样的，资助人有好的理由来帮助机构的一个项目设立并资助一笔独立的，小规模的资金。

“记住，这个组织的主要基金的花销政策允许它一年支出（本金的）4%。现在，我也许会认为这有些保守。但是向我们申请一项基金的那个机构的分支希望我们保证8%（可花费的收益是）！我说，‘不可以，经济情况明显无法支持它。’我们讨价还价，他们最终让我认同了6%。”

“当然，资助的几个月内，他们回来敲我们的门，说他们再也不能用这项基金做他们想做的事情了。我们不得不修改捐赠的目的。因为那一年的收益不佳，他们无法保持很长一段时间的6%，如果可以的话。即使是最复杂和成熟的机构对于他们的潜在收入过于乐观，是人类的本性，因为他们太专注于资助如此多的活动了。”

当然，对投资基金表现的过度乐观不仅限于受助方和资助方。

“这就是为什么将你的预测基于长期的历史信息是如此有用，因为它给人们的乐观带来了残酷的现实。在1998年和1999年，市场里净是说（关于股票表现）前提假设都是错的的人，在新的市场和信息时代的新现实下，你讨论持续的增长率超过了之前任何典型数据。然后步入2000年，你猜发生了什么？他们都错了。”

资助者的重要提示

■ **一项基金对一系列挑选出的受助方有意义：**已经发展到一定层次从而需要一些持久和稳定的组织，有历史记录具备出色的绩效和专业的管理，强有力的领导，多元化的财务支持基础，一个活跃的和多元化的理事层，愿意并有能力管理和投资一笔基金的机构。一项管理良好的基金或其他长期的类捐赠资助的收益是可观的。但他们对组织的领导力和管理的需要仍然很大。另一个需要提前仔细思考的因素：一项基金或是类捐赠资助从资助者传递出特别的公共批准含义，需要对受助方项目长期质量有特别的信心。

■ **一项基金的合适规模是容易被低估的** 本金规模需要足够大来产生足够的收入，受助方不仅希望将这些收入用于年复一年的运营，另外也可以产生足够的可再投资的资金来保持基金的价值。另外，捐赠价值倾向于由于通货膨胀，市场波动或者其他随时间的波动而损失。

■ **一个单独的资助方很少提供一项基金或类捐赠资助的全额。** 资助方们通常从与类捐赠资助开始帮助受助方计划，组织和基金资助。他们之后可能会进行捐赠基金，有时通过相匹配的要求或其他条文来帮助受助者筹集他们需要的资金。筹资挑战可能是难以克服的，经常需要受助者寻找新类型的潜在资助方。除了受助方启动新的捐款需要的所有的财务和管理建议，专业的筹资顾问团也同样重要，特别是基金额要在一个

单独大型的筹资活动中筹集到。

■ **管理和监督一项基金是受助方理事会的责任，**通过咨询专业顾问。在深入基金讨论之前，资助者通常希望确定理事会理解和担起这些责任，他有一些有知识的团队成员或者可以聘请一些。因为很多资助者希望制定一些捐赠如何被管理和使用的限制，他们希望确定理事会在过程之初理解和接受这些条件。

■ **捐赠基金需要在严格的书面手册下管理和投资，最好保守些，**因为他们经常计划经过很多年产生稳定的收益。选择正确的投资组合，选择最好的经理，决定投资政策应该如何随时间调整，这些都很复杂，技术训练，受助方和资助者都希望得到这些方面独立的专家建议。

■ **收益应该如何被使用的制度应该由资助者和受助方双方仔细协商。**根据基金的特定目标，它计划持续的时间，受助方当时情况的和需求的任何可见的变化。平均的，受资助的机构每年花费基金资产价值的4.5%到5.5%。

但是任何既定基金的花费目标需要基于清晰地假设，这些假设基于基金的具体目标和情况，特别注意保持其真实价值。与其他领域相同，资助者强烈建议在过程的早期接受专家建议，来保证预期是现实的，资助协议充分的处理了所有可预见的问题。

决定投资，经理和投资政策需要独立的专家建议。

工作表：一份捐赠基金的真实价值

一个非常基本的捐赠基金

最开始的五年

年度	1	2	3	4	5
捐款的本金平衡	\$1,000,000	1,030,000	1,060,900	1,092,727	1,125,509
通货膨胀后的真实价值@	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
收入					
假定的平均收入@	70,000	42,100	74,263	76,491	78,786
基金的使用					
重新用于投资的收入	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765
可用于花费的收入	40,000	41,200	42,436	43,709	45,020
可花费收入的真实价值	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000

我们假定通货膨胀率是3%，一些年通货膨胀率更高，但是这一通货膨胀率与长期历史趋势保持一致。

让我们以一个非常简单的假设开始：基金每年稳定地赚取7%。现实通常与预测的不同。

在这里，我们将假定受助方总是将部分收入重新投资到基金中来补偿通货膨胀。注意结果是，捐赠的“真实”通货膨胀调整价值仍然保持在100万美元

幸亏有这些简单的假设，即稳定的通货膨胀，稳定的收入，使得受助方每年都得到一笔持续“真实”数量的钱用于花费。因为年度的重新投资逐渐加大了捐赠的规模以补偿通货膨胀，受助方的可花费收入保持在一个持续的真实价值。即使这样，数额上也只是4%的捐赠额的本来价值。

接下来，让我们一起来看看如果假设不这么简单会发生什么……

相同的捐赠，不同的假设

年度		1	2	3	4	5
捐款的本金平衡		\$1,000,000	1,030,000	1,055,750	1,087,423	1,120,045
通货膨胀后的真实价值@	3.0%	1,000,000	1,000,000	995,146	995,146	995,146
收入		(7.0%)	(2.5%)	(8.0%)	(10.0%)	(6.0%)
		70,000	25,750	84,460	108,742	67,203
基金的使用						
重新用于投资的收入	3.0%	30,000	25,750	31,673	32,623	33,601
可用于花费的收入		40,000	0	52,788	76,120	33,601
可花费收入的真实价值		40,000	0	49,757	69,660	29,854

实际上，收入时高时低。注意，在这些假设中，第二年是非常糟糕的一年。

因为基金在第二年没能赚取足够多来补偿通货膨胀，基金的真实价值降低了，即使受助方谨慎地投资了100%的收入到这一糟糕的年份，没有花费任何收入。

感谢第二年真实价值的损失，紧接着的收入不错但不显著，受助方从这笔基金中获得的真实收益在第五年是开始时数额的25%以下。回过头看，看起来他们不应该在第三年和第四年花掉了所有的钱，而应该更多的将其重新投资。

现在，假设受助方花掉了第二年低收入的一部分，而不是将所有收入都用于重新投资

年度		1	2	3	4	5
捐款的本金平衡		\$1,000,000	1,030,000	1,040,000	1,071,200	1,103,336
通货膨胀后的真实价值@	3.0%	1,000,000	1,000,000	980,300	980,300	980,300
收入		(7.0%)	(2.5%)	(8.0%)	(10.0%)	(6.0%)
假设收入会变化很大		70,000	25,750	83,200	107,120	66,200
基金的使用						
重新用于投资的收入	3.0%	30,000	10,000	31,200	32,136	33,100
可用于花费的收入		40,000	15,750	52,000	74,984	33,100
可花费收入的真实价值		40,000	15,291	49,015	68,621	29,409

这里，我们假设受助方真正需要来自基金的年度收入，并不仅仅是在第二年重新投资所有的收入。这样做的长期结果是糟糕的。注意，到第5年，受助方可使用的资金的真实价值比之前那个例子还要低。

再一次，这里是受助方应该避免未来问题的地方。并不是在第四年当收入高于平均时花费相当数额的钱，而应该是一个好的时间重新投资来弥补基金的受腐蚀金额。这是谨慎管理和好的理事会监管应注意的地方！

类捐赠资助 五年资金耗尽的基金

年度		1	2	3	4	5
捐款的本金平衡		\$1,000,000	842,340	666,814	471,966	256,234
通货膨胀后的真实价值@	3.0%	1,000,000	817,806	628,536	431,916	227,661
收入						
假定的平均收入@	7.0%	70,000	58,964	46,677	33,038	17,936
基金的使用						
重新用于投资的收入	0.0%	0	0	0	0	0
可用于花费的收入		227,660	234,490	241,524	248,770	256,233
可花费收入的真实价值		227,660	227,660	227,660	227,660	227,660
年末的结余		772,340	607,850	425,290	223,196	1

让我们假设资助方希望为受助方在短期提供一笔稳定收入。因为基金时限不会超过这段时间，受助方每年可以多花费一些：所有的收入加上部分的本金。没有必要重新投资，因为基金打算消失。

和以前一样，通货膨胀总是加上负担：花费每一年都必须提高从而使受助者在为通货膨胀调整后获得稳定的收入。同样，我们再一次在这里使用非常简单的假设：即通货膨胀和基金收入都会年复一年的稳定下去。

这个方法的结果在第五年末便非常明显了：这是一笔非常不错收入流，但是现在受助方必须要么学会没有它，要么必须用其他资源代替他。今年末，基金降到了最后一美元。

一个五年的资金储备基金

这里，我们假设收入和花费需要每年都有很大的不同……

年度		1	2	3	4	5
捐款的本金平衡		\$1,000,000	1,055,000	956,375	282,885	261,174
通货膨胀后的真实价值@	3.0%	1,000,000	1,024,272	901,475	258,880	232,049
收入						
假设收入会变化很大		70,000	26,375	76,510	28,289	15,670
		(7.0%)	(2.5%)	(8.0%)	(10.0%)	(6.0%)
基金的使用						
重新用于投资的收入	3.0%	55,000	0	0	0	0
可用于花费的收入		15,000	125,000	750,000	50,000	16,883
可花费收入的真实价值		15,000	121,359	706,947	45,757	15,000

很多资助方喜欢设立短期的，类捐款资助如储备基金，来满足意外需要或是其他收入短缺。这个例子说明了一个原因为什么：这些基金的收入和来自长期捐赠的收入比是不均衡的。但因为时间长度更短，重新投资收入和建立安全缓冲机制的时间少。

幸运的是，在这个例子中，受助方在第一年不需要很多钱，收入的大部分可以用作再投资。这是好事情，因为在第二年收入比平均值要少很多，在第三年一些严重的事情出现了，需要受助方在一年中花掉基金价值的四分之三还要多。幸运的是，这个储蓄基金正做到了其应该做的：它给了他们一个度过这段苛刻时期的办法。

虽然基金的基本价值在现在已经用尽很多了，但是还足够可以用于未来所需，或者在未来几年里覆盖少数费用。在这一速率，虽然基金不能持续太长时间，一次紧急事件就可以把它摧毁。

使用此手册的其他方法

此手册主要是为那些考虑为捐赠基金捐款的捐款人所写的。它旨在帮助他们迈出决定怎么做和寻求进一步指导上的第一步。但它也许对那些正在考虑基金筹资活动或者正在计划到资助者那里交流这种想法的受助方同样有用。资助方可能也发现把这本手册与为他们提供建议和想法的人如上级，同事，外部专家们分享同样有益。

因为你的工作涉及到了这项手册里提出的问题，把这份手册的复印件发给那些对你的成功有帮助的人是值得的。例如：

与你的董事层——如果你考虑到长期的投资资产需要基金资助或其他捐赠，理事会成员搞清楚募集资金所需要考虑的事情需要一些指导。你可以向这份手册提出心中的疑问：

- 我们有——或者我们想开发基金资助所需要的技能和技术资源吗？
- 我们未来需要以一种不同的方式来考虑基金或者类基金资助的机会吗？

与受助方——如果你已经做好了准备与一位受助方或者资助申请人就一项基金资助是否明智进行候选人谈话，这份手册可以帮助你组织这次谈话。你和受助方可以使用谈话来探寻：

- 你现在是否有，或者可以获得足够的关于一项基金筹资活动的调整、机会和不确定性的信息？
- 你需要探寻哪些前期的研究和技术指导可以帮助你形成决定？
- 除了一项基金还有哪些选择可以达到同样或相似的目的？
- 一项基金会为受助者带来哪些机构的、管理的和筹资的压力，可能的收益是否值得付出的成本和努力？

与同事和顾问——你也许发现与其他资助方，或者与可以帮你提出捐赠意见的专家讨论这一手册是有帮助的，无论是非正式的或是有组织的讨论环节。这一手册可以促成一次关于如下问题的讨论：

- 其他人发现对考虑或进行基金捐赠有帮助的资源有哪些？
- 其他人是如何进行基金捐赠的，他们的经历和你或者手册里的建议比起来怎么样？

作为资助者的培训工具——因为这份手册清晰地给与了资助者来自他们同事或其他专家的指导意见，用在培训环节很合适——不论是用于新资助者的扫盲会或是之后的个人发展培训。

本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

www.foundationcenter.org

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

www.efc.be

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

www.foundationcenter.org.cn

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会
爱德基金会
成都市残疾人福利基金会
中国人口福利基金会
黑龙江省青少年发展基金会
中国妇女发展基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
吴作人国际美术基金会
中国光华科技基金会
清华大学教育基金会
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会
上海增爱基金会
心平公益基金会
浙江正泰公益基金会
深圳壹基金公益基金会
北京光华慈善基金会
凯风公益基金会
华民慈善基金会
北京市仁爱慈善基金会
腾讯公益慈善基金会
北京万通公益基金会
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会
友成企业家扶贫基金会
云南省青少年发展基金会
北京市西部阳光农村发展基金会
天津市鹤童老年公益基金会
上海公益事业发展基金会
北京修远经济与社会研究基金会
中华少年儿童慈善救助基金会
广东省千禾社区公益基金会
上海真爱梦想公益基金会
北京市企业家环保基金会

基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会
福特基金会
LGT公益创投基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会
爱德基金会
南都公益基金会
北京万通公益基金会
友成企业家扶贫基金会
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会
上海宋庆龄基金会
广东省环球公益基金会
清华大学教育基金会
华民慈善基金会
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室
电话：010-65691826
传真：010-65691926
电邮：cfc@foundationcenter.org.cn
www.FoundationCenter.org.cn



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室
电话：010-65691826
传真：010-65691926
电邮：cfc@foundationcenter.org.cn
www.FoundationCenter.org.cn