

观察手册

中国社区基金会



从幕后到台前：转型中的社区基金会

王筱昀

1914年，全球第一家社区基金会在美国俄亥俄州克利夫兰成立。美国社区基金会的核心功能是管理社区慈善信托。90年代以前，大部分美国社区基金会的筹款相当佛系，他们很少主动出击，而是细水长流地与银行与富有的家庭建立联系，等待他们引荐客户或自己找上门设立慈善信托，大部分是遗产信托。但随着90年代商业投资公司进入慈善信托领域，以更低的成本、更高的理财收益、便捷的手续和优质的管理攻城略地，社区基金会的生存空间被极大挤压，面临激烈的市场竞争。在此背景下，为了吸引慈善信托，社区基金会尝试将自己的定位从单纯的慈善信托管理机构转向发挥社区领导力。他们清楚，自己无法在资本运营上与万达、先锋等金融集团竞争，他们真正的优势是本地知识和对本地社会网络、公益组织的了解。因此，在社区领导力这一新方向下，社区基金会越来越多从幕后走向台前，从低调的慈善资金管理转向积极的社区行动者。他们在筹款上积极联系潜在捐赠者，组建捐赠圈（Giving Circles），与他们建立深度链接；在资助上不局限于被动接受慈善组织申请，而强调集合影响力（Collective Impact），选定议题和战略，联合公益组织、政府、企业等利益相关方一起发起项目，解决社区最重要的社会问题。

虽然发展的背景和脉络不同，一些中国社区基金会也经历了幕后到台前的转变。广东省千禾社区公益基金会是一家立足珠三角的社区基金会，以前的千禾更像幕后的支持型机构，但在发展的过程中，千禾发现筹款需要站在前台，让社区看得见、能感知、可参与。千禾发起了小禾的家，建设公共空间，与民间组织和居民一起关注流动儿童，开展联合筹款。与千禾类似，或出于筹款的需要，或基于战略考量，中国的社区基金会大多不愿做一个沉默的资助者，而是积极活跃在社区的一线。他们的发展策略也有相似之处，那就是找到那些热心社区公益的人，推动自组织成立，搭平台支持自组织成长，并积极帮助社区对接外部资源。

从幕后到台前，并不意味着社区基金会需要从资助型机构变成运作型机构，像其他公益机构那样亲自下场操作具体项目。它只是意味着社区基金会采用更加下沉社区的方式，积极建立与关键利益相关方、居民的深度连接。

无论对于中国还是美国，幕后到台前似乎成为不可逆转的趋势。一方面，我们正在经历一场捐赠文化的变革，老一辈的捐赠者很少直接参与公益项目的策划和实施，他们要的仅仅把自己的名字刻在大楼上，而新世代的捐赠者不在乎自己的名字被刻在哪里，他们希望通过公益项目彰显自己的价值和个性，并且只给自己深度参与的公益项目捐款。对于很多中产阶级来讲，公益是一种消费方式，帮助他们在内卷、机械的生活里找到激情和慰藉。因此，公益支持型组织都在改变旧有的筹款方式，将自己的机构打造成社交平台。另一方面，伴随着城市化和科技发展，社区呈现出越来越高的流动性，正如齐美尔在《大都市与精神生活》指出的那样，流动性让人们变得矜持和冷漠，无法建立持续深入的人际关系。但这并不意味着人们满足于虚拟空间的娱乐，不需要在地的社交与情感生活，只是熟人社会自发的社交行为在减弱，社区基金会不能依赖细水长流、口口相传的传统方式积累社会资本，而需要更加积极拓展合作网络，通过有技巧和策略的连接激发人们的善心和归属感。

不过，无论是幕后还是台前，社区基金会的核心都是搭建多类型、多层次的在地合作网络，具备联动政府、企业、学界、社会组织等各方力量的跨界整合和协作能力，整合资源赋能社区组织，推动社区善治。本书提供了本土社区基金会的有益实践，期待看到越来越多中国社区基金会的蓬勃生长。

编前语

13年前，漂洋过海而来的“社区基金会”理念在珠三角地区落地生根，开始社区基金会的中国本土化实践。近10年，中国社区基金会雨后春笋般蓬勃发展。珠三角地区、长三角地区、西南地区及京津冀地区都涌现出一大批社区基金会，成为社会转型背景下社区治理的新尝试。社区居民、社会组织、企业、政府、学术机构等不同社会主体在共同探索、学习与合作中，开展各具特色的行动，编织出一个日渐丰富的中国社区基金会网络。在当中，不同背景的行动者就各自的优势跨界合作，促进社区基金会的理念传播、经验交流、资源对接、政策支持、人才培养和组织孵化，推动行业进步。

本手册由禾平台、603成都社区基金会培育发展平台、禾智库联合发起，并得到正荣公益基金会、成都市锦江区社会组织发展基金会、北京基业长青社会组织服务中心的支持，旨在收录当前国内本土与社区基金会相关的主要研究、实践案例、政策法规，呈现国内社区基金会概貌，以期为政府、企业、社区社会组织、社区自组织、学术机构等开展社区基金会和社区治理实践与研究提供参考信息。手册主体部分包含“研究者说”和“实践案例”两大板块。“研究者说”板块按社区基金会定义、发展脉络、功能、治理架构、建议等分为10个子栏目，论述皆来源于国内的研究者在公开场合演讲或访谈，亦或是研究报告所发表的观点和成果。这些资料记录了中国社区基金会发展的历程和概貌，并随着实践的推进不断深入。即使有些文章发表时间较早，但对当前的实践仍然有建设性意义；而“实践案例”板块分为两个子栏目，其一是社区基金会篇，筛选了14家社区基金会的基础资料。资料来源于社区基金会在网络中公开发布的信息、访谈记录、年报等。这些社区基金会在某种程度上，代表了国内不同时期、不同区域文化及社会基础、不同背景发起方（本册子按企业、居民、政府、混合发起四类模式对案例进行分类）打造的社区基金会所呈现的不同风格和特质。它们既有相似的战略目标，又有不同的策略方向，为行业发展贡献了宝贵的实践经验；其二是实践者篇，故事皆来自于实践者的访谈。我们可以看到这些成长于不同年代和家庭背景，由不同行业转而进入社区基金会的实践者，对社区治理的深刻认识。这些丰富的生命故事，让我们看见建设美好社区的朴素愿望，也看见他们背后的思考和艰辛。他们成功或失败的经验，对国内社区基金会的探索，都具有非常重要的价值。由于大部分的访谈发生在2020年。也因如此，故事中多少存在疫情的痕迹，也从另一个侧面呈现在疫情这样的公共卫生事件爆发时，社区基金会如何参与到社区防疫行动，在“最后一公里”为疫情防控做贡献。

但愿这些社区基金会先行者们的集体智慧，能给源源不断的后来者以启迪，汇聚更多的社会力量，推动“共建、共享、共治”的社会治理格局。

CATALOGUE

目录

1

02-43

研究者说

- (一) 什么是社区基金会
- (二) 社区基金会的起源
- (三) 国内社区基金会的发展脉络
- (四) 国内社区基金会的社会功能
- (五) 国内社区基金会的运作模式及治理架构
- (六) 国内社区基金会的组织定位
- (七) 国内社区基金会的项目运作
- (八) 国内社区基金会的筹款
- (九) 对国内社区基金会的建议
- (十) 对政府及政策推动的建议

3

118-129

附录

- (一) 社区基金会的筹备指南
- (二) 社区基金会相关政策及法律文件
- (三) 社区基金会支持平台介绍
- (四) 国内社区基金会分布地图
- (五) 推荐阅读

2

44-117

实践案例

(一) 社区基金会篇

1、企业发起模式

桃源居公益事业发展基金会

广东省德胜社区慈善基金会

成都市麓湖社区发展基金会

2、居民发起模式

深圳市南山区蛇口社区基金会

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会

3、政府发起模式

上海洋泾社区公益基金会

南京市栖霞区姚坊门慈善基金会

深圳市光明新区凤凰社区基金会

上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会

成都市武侯社区发展基金会

广州市善城社区公益基金会

4、混合发起模式

广东省千禾社区公益基金会

北京市思诚社区公益基金会

广州法译社区公益基金会

(二) 实践者篇

深漂32年北京大妈，改革开放前沿阵地发光发热——陈凤

基层干部敲开社区基金会的叩门砖——陈燕

不为白忙活，一个社区基金会从业者的柔软折腾——李济舟

在广州的烟火气中生长与探索——李妙婷

“疯狂”的选择与挑战——乔荣奇

浸润社区的硬核理想主义者——孙璐璐

一名斜杠青年“被安排”的社区探索之路——唐有财

做好资助，静待花开——王军

社区公益是事业也是生活的追求——王伟立

从央企管理者到社区公益人，我还是喜欢做人的工作——曾丽

从叛逆少女到成熟公益人的成长之路——钟鸣君

一个建设理想生活地方的浪漫实干家——赵艳华

以社区做青年人持续发展的战场——张鑫

从社区到社区基金会初实践——朱九林

01

COMMUNITY FUND

研究者说

(一) 什么是社区基金会

社区基金会的概念被认为是西方引入的舶来品。根据“全球资助者支持倡议”（简称 WINGS）的说法，社区基金会可定义为满足下列条件的公益组织：致力于提高特定地理区域居民的生活质量；不受其他组织、政府以及捐赠人制约与控制的独立机构；由具有代表性的社区居民组成的理事会负责治理；通过资助非营利组织，解决当下和未来的各类社区问题；社区基金会所回应的社区问题不局限于特定领域或社区中的特定人群；为社区积累永久性资源，通常方式是筹集和运作永久性捐赠基金；寻求多元的捐赠渠道，捐赠者包括本地居民、企业和非营利组织，不局限于单一捐赠者；服务捐赠者，尊重捐赠者意愿，协助他们实现公益目标；发挥社区领导力、促成跨界合作以解决社区问题；运营过程保持透明、有义务定期向公众公开任务目标、活动情况以及财务状况。[饶锦兴、王筱均，《社区基金会的全球视野与中国价值》，开放导报，2014年5期]

目前，国内的学界、慈善界或相关的法律政策中尚未有统一的定义。一般认为，社区基金会是指由社区利益相关方发起，在民政部门依法登记，利用社会捐赠的资金为社区公益慈善事业提供资金资助或从事本社区公益慈善服务的非营利性法人。其主要特征是：基金会的发起人、资源来源和服务范围具有强烈的特定社区指向性。而学术界对社区基金会在实践中的形式已基本得到共识，认为社区基金会是动员和经营当地资源，建立当地资源（尤其是资金）管理的中介和整合机制，为社区中有需要的组织、群体和个人提供资金和能力支持，促进社区可持续发展。[唐有财、王小彦、权淑娟，《社区基金会的本土实践逻辑_治理结构及其潜在张力》，社会建设，第6卷第1期2019年1月]

相比于其他类型的基金会，社区基金会更聚焦于社区发展（而非专注于社区发展的某一领域），它更强调资金来源和服务人群的本地化。中国社区基金会的发展是受全球性的社区基金会理念深刻影响下的社会自我建构的理念和实践过程。不过，虽然社区基金会各地的模式迥异，但从大方向来说，其服务社区的使命仍是和国际同步的，“本地资源、本地利益相关者、本地解决方案”是国际社区基金会的核心特征。[朱健刚、胡小军，《v会十年：本土探索和能力建设》]

社区基金会与基金会、一般的社区社会组织不同。社区基金会则是利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产从事社区公益事业和互益事业为社区居民提供服务。基金会的主要方式是利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产提供社会服务。相比较而言，社区基金会的范围主要限定在生活工作社区，服务对象以居民为主。

社区基金会与一般的社区社会组织不同，有以下几个方面值得人们关注：

第一，政府购买社区基金会公共服务，逐步理清政府与社会组织的职能。有人要说，以前政府也在购买社会组织服务，为什么政府购买社区基金会公共服务有那么重要呢？因为社区基金会本身不提供直接服务，它把提供服务的事务转交给专业的社会组织，在社会组织中择优进行，激发社会组织活力。通过承接政府职能，推动政府改革，理顺政府与社会关系，尝试建构新型的政府与社会关系。

第二，明确社会组织各自角色，建立平等合作关系。社区基金会是社区组织和社会组织的有机组成部分，具有社会组织非营利性和公益特性。但社区其他社会组织没有筹款功能和信托功能，这是社区基金会所特有的。而且，社区基金会并不直接处理社会事务和公共事务，具体社会事务和公共事务由社区其他社会组织来承担。所以，社区基金会与其他社会组织没有直接的矛盾与冲突，有合作互补的基础，是共赢，而不是零和博弈。

尽管有的社区组织也有平台功能，如社区服务中心或社会组织服务中心通过招投标为其他社会组织服务，但社区基金会具有复合功能。

一是社区基金会资源汇集平台。资金筹集是社区基金会最基础性的功能。一方面社区基金会把社区内的企业、学校、居民的钱募捐过来，作为社区资源的“蓄水池”。另一方面，又把筹措过来的部分资金用于保值增值，做社区信托，成为社区财富的“聚宝盆”，促进财富最大化。除资金筹措外，还包括志愿服务等社区其他资源，社区基金会是社区资源汇集平台。

二是承接项目运作平台。社区基金会既可以承接政府的委托项目，也可以承接社区单位和居民所委托的项目，这可以作为有效参与社区治理的一种途径与方式。社区基金会是资助型的组织，在推动政府职能转变的基础上与其他社区组织进一步合作。承接这些项目并不是完全由社区基金会自身去完成，还需要依靠其他社会组织专业服务，由其他社会组

织履行。

三是信息传递平台。在社区服务中，信息处于分散分隔状态，没有形成有机的生态链。通过社区基金会把各种信息加以汇集和处理，提高社区事务的透明度与公信力，既可以满足党政部门的需求，又符合社区其他组织与居民的要求。

四是能力建设支持性平台。社区基金会是支持性平台，通过提供培训，提高社区组织的项目招投标能力、危机应对能力、传播交流能力、法人治理能力、人力资源管理能力和营销能力等。[徐家良，《社区基金会的历史使命与平台建设》，中国社会报 2017 年 9 月 11 日第 008 版]

（二）社区基金会的起源

社区基金会起源于美国，尽管数量占少数，但在美国人生活中有着极为重要的影响。它是由一个地区的居民为解决本地社区的问题而成立的。

1、社区基金会诞生的社会背景

资中筠先生在《财富的归宿：美国现代公益基金会述评》一书中介绍了社区基金会在美国诞生的社会背景。

社区基金会具有一般公益事业的共性，但也有其特性，其特性就在于社区。这与美国建国的历史有密切关系。美国的起源是先有分散的居民区，然后才有地方政府，然后再有联邦政府。最初的移民自己择地而居，自然形成村落或社区。他们号称是英国的臣民，但是天高皇帝远，如有问题无法指望英政府的帮助，只有依靠社区内的居民互助。就是在美国独立之后，不断开拓边疆形成的新的居民区也难以事事指望政府。

所以，美国人的思想传统中，一方面是以个人主义为特点，另一方面又有集体互助的观念。社区是一个使个人得以在其中发挥潜力的框架，同时也是保障个人福利的手段。另外，在一个到处都是利益冲突的社会中，社区组织还可以起到调和矛盾的作用，达到我们所说的“求大同，存小异”或是“和而不同”的理想境界。这更多不是从某种理论出发，而是从实际生活的需要得出的观念，也是美国立国的思想家们不断表达的理想。

社区基金会就是既体现这一理想，又为挽救这一理想而生的产物，兴起的时间和社会背景与私人基金会差不多，都是在 20 世纪，各种矛盾尖锐化。[资中筠，《财富的归宿：美国现代公益基金会述评》，上海：上海人民出版社，2006]

2、美国社区基金会的发展

《社区基金会的全球视野与中国路径》一文中对美国社区基金会的发展阶段做了介绍。社区基金会作为整合社区慈善资源的慈善组织，脱胎于美国社区的经济基础、文化传统、政治秩序等结构性土壤，并随着社会变迁洪流不断演化发展，历经作为“捐赠接受方”的萌芽期，到 60 年代末至 90 年代作为“财务代理人”的成长期，再到 90 年代后成为“社区领导人”角色的成熟期。

（1）萌芽期：捐赠接受方

在大工业发展的过程中，现代分工体系不断完善，以市场为中心的资本主义体制也逐渐建立起来。这不仅摧毁了城市中的封建行会和农村中的庄园经济，而且促使大批劳动力从农村向城市流动。新兴工业城市的许多贫民窟社区成为一切矛盾的集中点。正是基于工业化在城市和农村中的双重影响，财富积累与极度贫困如影随形，并很快点燃了城市中的阶级冲突与阶级对抗，短短几年间，进步主义运动和黑幕揭发运动等社会运动频发。贫困、犯罪和居住隔离等一系列社区发展问题在日益拥挤的城市空间中不断凸显。为回应这些问题，现代公益事业开始兴起。

1914 年，为解决工业化和城市化过程中层出不穷的社区与社会问题，银行家弗雷德雷戈戈夫率先成立克利夫兰社区基金会。克利夫兰社区基金会最初致力于募集捐款以提升城市社区居民的身心健康，因此其早期的社区角色为捐助接受方，全部资金均委托银行代理，相应地，其内部治理也围绕资金分配及其监督展开。随后，克利夫兰社区基金会

的运作模式在全美得以推广，并逐步适应与地方政府、社区社会组织、商业机构和城市居民的合作。1915 年前后，以加利福尼亚社区基金会为代表的 8 家社区基金会成立，它们均致力于解决社会变革中产生的社区问题。

工业社会的新秩序与新矛盾构成了慈善基金会出现的现实基础，学界认为激励其产生的深层动力不止于此，宗教文化和税收政策也发挥促进作用：现代慈善基金会脱胎于西方宗教文化对鼓励捐赠、行善助人的规定，并受到 20 世纪初社会福音运动的极大鼓舞；美国税收制度通过提供限额扣除税收待遇，鼓励个人和组织向慈善组织进行捐赠，这是可持续的慈善捐赠资源的根本保障，对慈善基金会的稳定发展起到举足轻重的作用。

自 1914 年至 1949 年，处于良性运作状态的社区基金会约有 66 家。社区基金会聚焦于捐赠者关心的议题与项目，设置专门支持特定领域、组织或群体的基金。他们致力于管理信托公司或银行闲置的信托资金，在一定程度上弥补甚至替代了银行的功能。二战后，社区基金会开始借鉴和采用公司制的组织结构，其公益信托的形式也更为灵活。这形塑了社区基金会作为更专业的捐赠者服务平台的运作模式，即倾向于将捐赠者服务作为核心工作，积极了解捐赠者的资源与旨趣。这种模式能够短时间内吸纳大量的社区慈善资源，但当面对众多慈善丑闻和信任危机的挑战时，它们不得不通过各种方式与社区建立更多的联系并广泛地接受社会监督与政府监管。

（2）成长期：财务代理人

经济大萧条以后，新生的社区基金会发展缓慢，甚至进入停滞期，直至 1969 年国会通过新的税收改革法案才打破僵局。基于税收制度，社会成员的纳税行为与社会慈善被纳入到一系列的社会互动中，并形成了“税收—公共财政—公共支出”和“捐赠—慈善基金—慈善事业”两种互动路径。随着资金规模的增大，社区基金会为了妥善管理和使用资金，不得不开始吸纳专业的财务工作者进入组织内部，这是自身角色转变的组织与人员保障。继而，税法改革也为社区基金会投资与管理其他企业和社会组织的资产提供了更坚实的法律支持。社区基金会能够通过财务代理获取合法的管理收入，以此维系日常运作和推动持续发展。相比于捐赠接受方模式，财务代理人模式将社区与社区基金会的单向依赖关系转变为双向互动关系。在捐赠接受方模式下，社区基金会对捐赠者具有资源依赖的属性，其行动很大程度上受到捐赠者的资金与旨趣的制约。但是，在财务代理人模式下，社区基金会不仅能够为捐赠者提供专业的财务代理服务，而且能够间接地赋予捐赠者一定的免税优惠资质，这打破了原本的单向依赖关系，转而形塑了一种更紧密和平等的合作关系。

到 1976 年具体落实该税法涉及基金会的条例出台后，对社区基金会的政策在以下几个方面比私人基金会明显宽松：其捐赠人可以享受更大幅度的减税；对赞助对象限制较少，可以包括个人、未注册的团体，甚至某些盈利性项目；没有每年最低捐助额的限制，这样便于根据实际需要灵活掌握拨款的最佳时机；政府有关部门对它的审查也较松，免去繁琐的报告程序。另外，全国性的私人大基金会如福特等也把推动社区基金会实现某些社会改良项目纳入工作，提供资金和咨询。因此，在 70 年代末 80 年代初，美国社区基金会又有较大的发展。

70 年代，默特基金会提出四大宗旨成为社区基金会普遍的工作内容：①建立接收经常性的不加限制的捐款制度；②对随时出现的、经常变化的社区需求作出回应；③为兴趣不同的捐赠者提供渠道和服务；④在社区中起资源提供者、经纪人和触媒的作用。到 80 年代以后，美国的郊区和以前的农村也出现了新型工业，居民成分复杂化，大城市原有的问题开始出现，外加新问题，地方政府的力量远不足以解决，社区公益团体应运而生，社区基金会就是其中重要的成分。

（3）成熟期：社区领导人

20 世纪 90 年代，美国联邦政府为了应对“冷战”、恐怖主义等国际局势的影响，不断改革公共财政和社会资源的再分配政策，逐渐推进市场机制在公共服务中发挥作用，同时调整联邦政府在其中的主体地位与监管方式。与此同时，全球化的发展和人口流动也使美国国内社区结构日趋异质和多元，社区问题日益繁多和复杂，社区在公共服务改革中的地位不断凸显，成为解决社区社会问题的基本窗口。在这个过程中，作为整合与使用社区慈善资源的专业化社会组织，社区基金会的现实意义不言而喻。截至 2014 年，美国共有 789 家社区基金会，其年度慈善总支出达到 65 亿美元。

面对美国社区发展的问题和需求，美国社区基金会更强调社区领导者职能的发挥。这是因为社区基金会拥有包括如何处理社区问题等重要的社区知识；在资助者、非营利组织、公共事务机构、社区组织、草根组织领导者有广泛的信誉等优势，因此可以充当社区领导者的角色，特别是从培育公民参与到会议召集、维护社区利益，社区基金会都可以领导其他主体共同行动。[唐有财、王小彦、权淑娟，《社区基金会的本土实践逻辑_治理结构及其潜在张力》]首先，社区基金会从关注组织内部的有效运作转为关心社区发展现状，致力于发挥自身作为慈善资源平台的优势以满足社区中的各种需求和解决社区中的诸多问题；其次，社区基金会从着眼于为社区外部的企业与社会组织提供财务支持与服务，转为立足于社区内部的群体与组织的社会关系，在社区范围内建立真正的合作关系与社会网络。基于此，社区基金会开始培育具有多元化特征的社区领袖，并逐渐适应日趋多样化的社区结构。仅仅为保障社区内少数族裔权益而建立专项基金的社区基金会就从 1993 年的 22 家增长至 1998 年的 72 家。

美国社区基金会在捐赠接受方、财务代理人与社区领导者之间的角色转变，是社区基金会与美国社会结构和制度不断适应的结果。自由放任的经济制度和战后的经济发展积累了大量的社会财富与慈善资源，奠定了社区基金会发展的物质基础；而后税法政策使社区基金会成为受法律保护的免税实体，获得了源源不断的资金支持并实现了规范化和专业化的双重发展，给予社区基金会以组织基础；21 世纪前夕美国公共服务制度改革，促进社区基金会获得充分的外部需求与内部自主权，为社区基金会扎根城市社区奠定了合法性基础。正是美国成熟的市场经济、良好的税法环境和社区服务转型等制度环境，造就了社区基金会在美国社会长达百年的繁荣。

这个发展历程与角色转变预示着在当前甚至未来的社会结构中，社区基金会更好地发挥作用的可能路径。资产不再是衡量社区基金会成功与否的唯一标志，组织发展也不再是社区基金会的唯一价值关切，实际上社区领导力和社区发展已经取而代之。这呼唤社区基金会与社区内部的群体或组织建立更加多元化的、多主体的发展合作关系。但同时，我们也无法否认资产和组织运行对于社区基金会发挥社区领袖职能的基础性作用，因此在资助与运作过程中，社区基金会有必要在内部治理与外部互动之间寻找某种平衡状态。[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

（4）美国社区基金会的资金来源

美国全国各地社区基金会林林总总，但是其主要资金来源不外乎两种：本地区负有声望的企业家和以社区为家的默默无闻的普通居民。一般发起人多为当地社会名流。他们出面创办、制定宗旨，使其有一定威望，有的还提供相当可观的启动资金。然后，其他普通公民跟进，或作各种捐款，或立遗嘱捐遗产，数目可大可小。典型的例子如 1930 年一位公立学校教师以其全部遗产一万余美元捐给哈特福德基金会。还有一位远居他处的人由于曾在印第安纳波利斯投资赚了一笔钱，听说该地成立了社区基金会，就寄来捐款 30 万美元。但是除了少数特别成功的之外，社区基金会“取之于民，还之于民”的观念还不能深入人心到足以在本地区募集足够的运作资金。大多数情况下需要做艰苦的宣传工作。

几家有名的、历史悠久、资产雄厚的社区基金会，如纽约社区信托基金（New York Community Trust）、克利夫兰社区基金会（Cleveland Community Foundation）、芝加哥社区基金会、波士顿社区基金会、印第安纳的利里社区基金会（Lilly Endowment in Indiana）、密执安的默特社区基金会（Charles Stewart Mott Foundation）加上 70 年代成立的旧金山、80 年代成立的马林（Marin Community Foundation）等社区基金会对当地的经济、社会和 cultural 的发展起着相当大的影响。例如纽约社区信用社支持在纽约州围绕纽约市的三个郊区成立联合基金会，解决纽约的能源、市政建设和犯罪等一系列问题，确实起到了市政府起不了的作用。它们还可以成为“种子”，带动当地发展出许多小的社区基金会。有时大公司与若干社区基金会联手促进当地的福利事业。那些小的、零散的作用更是不胜枚举，例如小区的居民集资改善本区的下水道，或为加强安全保卫而雇用警察，或为本区的学校捐助礼堂等等。捐赠者与基金会的决策无关，这是社区基金会比私人基金会具有更大的公共性的特点之一。但情况也不完全如此，为了吸引可能自己成立家庭基金会的资金或遗产，不少社区基金会设立捐赠者意向基金（donor advised funds），即捐款人可以指定某一笔钱的用途，由基金会代其操作。例如有人因亲人死于癌症，在本社区捐款建立癌症研究所，或有人立遗嘱将遗产用于资助芭蕾舞团等等。[资中筠，《财富的归宿：美国现代公益基金会述评》，上海人民出版社，2006]

3、社区基金会全球化推广

黄家亮认为，不能将社区基金会的全球化实践视为简单的照搬与模仿，而应将它作为制度移植的具体案例加以考察。20 世纪末，基于社区基金会在缓解美国社会服务需求和公共财政赤字之间张力问题的探索，全球资助者协会与慈善行业联盟尝试将社区基金会模式作为一种公共服务创新机制在全球范围内正式推广。1990 年至 2000 年的短短十年间，全球社区基金会便从 440 家增加至 835 家。截至 2018 年，1875 家社区基金会在全球四大洲 52 个国家落地，并在当年筹得 50 亿美元的综合赠款。

虽然全球共同使用、认可“社区基金会”这一概念，但各地社区基金会的资金来源、运作模式、发展路径有着巨大的差异。早期的社区基金会采用“社区信托”模式，如今这一模式仅存于少数社区基金会。在全球范围，社区基金会也没有统一的模式，它深深嵌入当地独特的社会文化环境中。[饶锦兴、王筱昀，《社区基金会的全球视野与中国价值》，开放导报，2014 年 5 期]

以英国社区基金会为例，20 世纪 80 年代，英国成立第一家社区基金会。但是由于英国民众更倾向于依赖政府解决社会问题，因此独立于政府之外的社区基金会较难打开局面。直至撒切尔政府收紧了国家财政对社区服务和慈善领域的投入，社区基金会作为一种能够有效减轻政府财政压力的新型慈善组织脱颖而出。英国政府不仅出台了一系列支持性的政策，而且联合英国慈善救助基金会和美国莫特基金会共同设立了资助项目和永久性捐赠基金，用于推动社区基金会在英国社会的发展。

英美社区基金会的差异，或曰英国社区基金会的独特发展经验，与英国的福利制度和捐赠传统息息相关。随着福利国家制度的式微，社区基金会由原本“仁慈的家长制”中的附属者，转而成为在社区慈善领域取代政府的创新者。与此同时，与美国的捐赠文化不同，英国的文化传统将个人捐赠视为一种私人活动，因此人们倾向于避免公开自身的捐赠行为。因此，尽管英国也出台了与美国相似的免税政策，但是英国社区基金会仍然较难动员和匹配慈善资源。基于此，英国社区基金会在提供捐赠者服务的同时，更加兼顾资源平台的角色以匹配捐赠者与受助者的双方需求。

社区基金会在英国的制度移植经验是窥见社区基金会全球化过程的窗口，相对细致地展现了不同政府、慈善组织和社会成员的互动过程，具体可分为理论化、法律化、实践化和理念化四个阶段。作为一项关乎社区发展的社会制度，社区基金会兼具建构性与实践性，不仅是一套文字规则与行为规范，更是一个通过社会实践与互动逐步将文字规则“内化”为行动取向和价值观念的过程。其一，它是关于如何动员社区慈善资源以及如何有效管理慈善资源的行为准则和内部章程；其二，社区基金会模式并不是在封闭的慈善组织内部运行，而是要利用社区资源、为社区提供公共服务。

从全球化的结果来看，社区基金会在全球范围内形成了银行模式和聚集模式两种理想类型。具体而言，银行模式是指社区基金会针对社区治理中的资金需求，主要发挥聚集资金和资助社区组织的中介功能，强调多渠道筹款和提供捐赠者服务；聚集模式则是指社区基金会聚焦于社区发展的现实状况，动员社区多元主体共同参与，推动多方跨界合作来解决社区问题的治理模式。这不仅要求社区基金会能有效整合社区资源，更需要承担起组织、协调社区各方力量的责任。两种运作机制的选择与实践，与社区基金会赖以发展的本土社会现实紧密相关，尤其受到税法制度、慈善文化与慈善资源结构的综合影响。

同时值得注意的是，银行模式与聚集模式是社区基金会在全球范围内移植和实践的成果，更是对 20 世纪美国的三种社区基金会角色的继承与凝练。美国社区基金会在萌芽期的捐赠接受方角色为后来的银行模式奠定了基础，而成熟期的社区领导者角色则直接催生了聚集模式。但此时，银行模式和聚集模式不再是非此即彼的二元对立关系或彼此取代的线性发展关系，而是同时存在于社区基金会的全球化进程中，甚至能够在同一家社区基金会的行动中得以体现。在这个意义上，尽管经验研究具有类型化和理论化的倾向，但是社区基金会在现实世界中的运行却并不是完全依照理想类型的状态加以呈现的，甚至在移植过程中伴随着误解和不适应而不得不推动社区基金会的本土化。银行模式与聚集模式不同程度的混合与杂糅才是社区基金会的原貌与常态。[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

（三）国内社区基金会的发展脉络

尽管社区基金会的全球化实践为中国社区基金会的发展提供了参考，但是社区基金会的运作模式和角色定位应与特定的社会结构和客观条件相适应，首先需要厘清城市社区的文化基础、社会资本和发展需求等重要的基础条件，以此才能更有效地适应自身在多元化的城市社区治理中的角色与功能。

追溯中国社区基金会的起源离不开中国城市社区管理体制改革的现实背景。随着单位制体制被逐渐打破，社区的公共服务在一定程度上被剥离，甚至在城市社区中出现了公共服务缺位的情况。街居制的建立也并没有在实质上解决上述问题，在此背景下社区发展亟需新的资源供给者和参与者。

改革开放以后，城市社区的快速发展和社会认同的转变，使得社区治理面临着诸多制度困境、管理困境和行动困境。社区需求呈现多层次、多样化的特点。鉴于此，国家不断强调基层治理体制创新，一方面形塑多元主体共同参与社区治理的新格局，将社区居委会作为社区治理的枢纽，同时动员多元主体共同参与社区治理；另一方面调整社会资源配置，下沉社区治理资源，将部分职能转移给居委会或各类社会组织，以解决国家行政力量无法顾及的基层社会问题。

正是基于推动社区多元主体共治和资源有效配置的现实需要，社区基金会由国际社会引入并在中国蓬勃发展。因而，社区治理创新的需求才是社区基金会在中国发展的内部根源。

对于中国社区基金会而言，不仅要着眼于诸多社区参与主体的多样化需求，而且要立足于当前社区治理的资源与权责的配置基础，以此为社区治理创新注入新的动力。换言之，中国社区基金会在创立之初便被赋予了社区资源整合与社区治理创新的双重期许。社区基金会并不只是社区慈善资源平台，更是嵌入于社区治理结构中的治理主体。在实践层面，这种双重期许正因中国社区基金会的创新实践而逐渐得以实现。在理论层面，社区基金会的双重期许也警示我们，其具体的社会行动与运作模式不仅受到资金结构的影响，而且受到该社区慈善环境、当地政府治理路径和居民的社区参与意愿等更为隐含的社会条件的影响。换言之，资金结构只是一系列社会条件作用于社区基金会实践的表征，但不是根本原因。

[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

1、时间分布

中国的社区基金会探索始于2008年，经历了民间有益的探索，也经历了地方政府大力推动的运动化发展模式，到2018年逐渐形成政府、企业和社区多方推动的多元探索机制。由于驱动力的不同，中国社区基金会发展呈现出多元化的特征。截至2021年2月，全国已注册的社区基金会总数达到165家。从全球来看，中国社区基金会虽然数量不多，但却是全球社区基金会增长最为快速的国家。

《中国社区基金会十年：本土探索和能力建设》报告对2008至2018年间国内社区基金会的发展阶段做了如下归纳。与美国的社区基金会类似，中国的社区基金会也起源于城市社区。中国对社区基金会的关注起于2008年到2009年。2008年，深圳桃源居地产开始建立桃源居公益基金会，关注自身地产社区的公益发展。2009年第一家按照国际标准来建设社区基金会的广东省千禾社区公益基金会注册于广州，它主要聚焦于珠三角地区的社区发展。2014年，深圳市政府开始在桃源居基金会的经验上在全市进行社区基金会试点，社区基金会成为公益行业关注的焦点。2014年被称为中国的“社区基金会元年”，2014年那一年也正是美国社区基金会诞辰一百周年。

根据驱动力的不同，中国社区基金会的发展历程可划分为两个阶段：民间探索阶段和政府主导驱动阶段。在2008年“5.12”汶川地震后，中国公益慈善事业转型加快。其中，非公募基金会的增长尤为明显，2010年底非公募基金会的数量已超过公募基金会。在此过程中，社区资助的理念和模式开始得到一些非公募基金会的关注和实践。例如，2008年11月成立的桃源居公益事业发展基金会将“专责培育社区公益组织”作为基金会的使命，支持社区社会组织开展教育、文化、环保、养老等多样化的服务；2009年9月成立的广东省千禾社区公益基金会将珠三角作为重点区域，为扎根社区的公益

组织提供项目资助和能力建设等支持。在这一阶段，社区基金会的整体数量较少，以民间自主发起的基金会为主，资助型的非公募基金会是重要的驱动力量。[朱健刚、胡小军，《中国社区基金会十年：本土探索和能力建设》]

2013年以来，社区居民的主体性在国家治理现代化进程中的重要作用愈发受到重视。2013年党的十八届三中全会对全面深化改革做出新部署，特别提出“推进国家治理体系和治理能力现代化”目标。2019年党的十九届四中全会审议通过《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》。这反映了党和国家对社会治理体制的政策转型和态度转变，也越来越激发了社会对“居民如何参与社区治理”的讨论。[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

如果说西方社区基金会成立是基于内生逻辑从个体逐步扩散而形成行业生态，那么本土则是通过行政直接介入快速的构建了社区基金会的行业生态，在短期内营造了“社区公益渔场”。

从2013年开始，以上海洋泾社区公益基金会的发起成立为标志，中国社区基金会的发展进入政府驱动为主导的阶段。其中，深圳市和上海市是中国社区基金会增长最快的两个地区，当地政府相继出台了一系列旨在促进社区基金会培育发展的政策。2014年3月，深圳市民政局出台《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法》，作为深圳首批社区基金会试点的光明新区也制定了《光明新区社区基金会管理办法（试行）》。2015年6月，上海市民政局和社会团体管理局出台《上海市社区基金会建设指引（试行）》，普陀区在此之后也跟进出台了《普陀区社区基金会管理办法（试行）》。

由于受到来自市、区或街道等各级政府的推动，2014-2018四年间成立的社区基金会占到总数的近80%。在这一阶段，社区基金会数量增加的同时，在地域上也有所拓展，除了深圳、上海两地政府大力推动外，南京、广州、成都等地也开始鼓励和支持社区基金会的发展。南京市民政局在这一时期制定出台了《关于推动南京市社区型基金（会）发展的实施方案（试行）》，并提出具体的工作目标；广州市政府在《关于促进慈善事业健康发展的实施意见》中也将社区基金会纳入慈善组织培育工作；成都则鼓励设立“社区微基金”或“社区慈善基金”，搭建社区慈善捐赠平台，在2018年也成立了第一家社区基金会——武侯区社区基金会。社区基金会这一模式正在被更多地方所接受，社区基金会的发展进入增长期。[朱健刚、胡小军，《中国社区基金会十年：本土探索和能力建设》]

以上海为例，到2017年底全市登记注册的社区基金会共有72家，约占全市街道（乡镇）数量的33%，其中普陀、虹口、徐汇、杨浦等四个中心城区率先实现街镇社区基金会全覆盖。在政府开始介入驱动推广后，2013年上海成立了全市第一家公募社区基金会即洋泾社区基金会，2014年增加了2家，2015年新增13家社区基金会，2016年新增11家，截至2017年底上海市新增社区基金会39家，呈现井喷式发展的特点，社区基金会的行业生态基本形成。上海社区基金会的原始资金总量达到了1.6亿余元，净资产总额超过2亿元；累计开展公益项目600余个，公益支出2千余万元，服务社区居民50万人次以上，初步形成了良好的社区公益生态结构。显然短期内营造社区基金会的行业生态是与政府行政推动密不可分的，这种行政推动首先是指在社区基金会成立时的人、财、物给予全力的支持。

首先，在原始资金上，67.39%的社区基金会完全由政府出资，此外，21.74%的社区基金会虽然是由政府和企业共同发起的，但调研中也发现企业的介入也有很深的政府烙印，他们多以区域化党建、政府动员等途径为主，而不是基于公益慈善的方式。具体的运作资金政府也通过不同形式的直接和间接资助为社区基金会提供充分的支持；人员上主要以街道购买的社工来运作；在场地支持上也主要以政府无偿提供为主，占84.78%，此外，政府优惠提供和企业提供的占近10%。虽然很多地方政府对于社区基金会这一新生事物并不太了解，但是一旦形成一个行业生态，这就使得不同社区基金会的交流、合作以及比较成为可能，呈现了以行业整体发展来助推促进组织成长的发展路径，这种助推效应主要表现为三个方面：首先是行业生态的形成有利于建构一个社区基金会的信息交流和沟通的组织网络，这种网络不仅有利于促进不同组织间的相互学习，而且也有利于促进情感的支撑以及形成发展中的共识；其次，行业生态的形成有利于在更高的层级上整合资源，从而有利于形成资源的规模效应。比如上海市民政局在推动成立社区基金会后，连续举办了若干场针对社区基金会能力建设的相关培训和各类论坛，同时在市级层面上为各社区基金会链接了外部资源。显然这些工作对于个体的社区基金会来说是很难完成的，这也体现了以行业发展推动组织发展的特有优势；第三，社区基金会行业生态

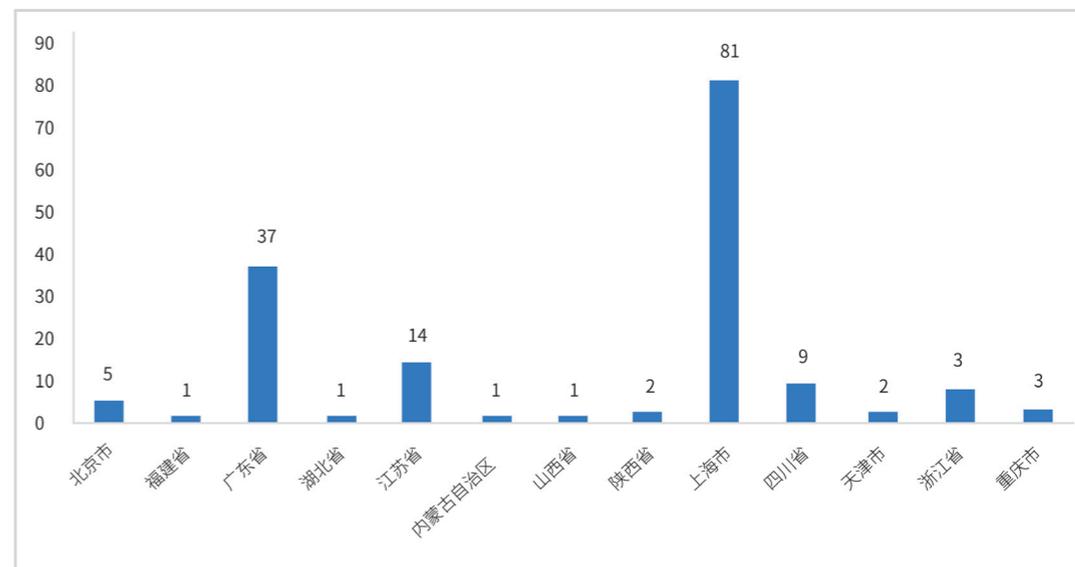
的形成，在一定程度上会形成不同区、街镇社区基金会发展的竞争和压力机制。由于不同区和街镇领导对于社区基金会的重视程度和支持态度不同，这样就导致了在整体行业中，不同社区基金会的发展参差不齐。而行政驱动逻辑下形成的社区基金会使社区基金会的发展状况某种程度上成了衡量相关主管部门工作成效的重要体现，这也促使区和街镇相关部门会通过多种方式扶持其发展。总之，这种自上而下的行政驱动模式所形成的社区基金会行业发展的规模效应是基于自发而成的个别社区基金会所无法完成的使命。在这个意义上，上海社区基金会的成立和发展走出了一条从授人以渔到营造公益渔场的新型路径，是一个重大的创新，也是符合当前中国基层社会治理结构的现实选择。[唐有财、王小彦、权淑娟，《社区基金会的本土实践逻辑_治理结构及其潜在张力》]

而在 2018 年，我们看到 2014 年以来那种运动化的发展模式逐渐开始退潮，代之而起的是各地的基于本地情境的本土化的渐进探索。在 2018 年我们也观察到社区基金会的能力建设的学习热潮，国际的经验和相关的理论正成为实践者更想了解 and 参照的他山之石。这种国际参照的能力建设和立足本地的本土实践正是中国经济改革开放的成功经验，从这个意义上来看，2018 年，中国的社区基金会发展开始走上了渐进而持续的“正道”。[朱健刚、胡小军，《中国社区基金会十年：本土探索和能力建设》]

在中国社区基金会发展阶段的研究中，也有研究者认为，国内存在一个“类社区基金会”的阶段，该阶段从 20 世纪 80 年代至 2008 年。所谓类社区基金会，即非正式意义上的社区基金会，而是一种与社区基金会类似的组织。从 20 世纪 80 年代开始，各地涌现出一大批兼具集资和公益双重功能的基层基金会。在农村，主要表现为各种形式的农村合作基金会。该基金会是在实行家庭联产承包责任制以后，为解决管好用好集体资金，克服集体财务混乱和缓解农民发展商品生产资金不足的问题而产生的，旨在为农民、农业生产、农村经济发展服务，在坚持资金所有权及其相应收益权不变的前提下，由乡村集体经济组织和农户按照自愿互利、有偿使用原则而建立的社区性资金互助合作组织；资金来源主要是会员股金、代管资金、自身积累资金、有关部门的扶持资金，实施民主管理，不以营利为目的，收益的大部分（60% 以上）要返还给会员。作为一种历史产物，农村合作基金会在当时中国农村经济社会发展中发挥了重要作用，但由于实践中出现了很多问题，1999 年 1 月，国务院 3 号文件宣布全国统一取缔农村合作基金会，停止新设农村合作基金会，对符合条件的并入农村信用社，对资不抵债又不能支付到期债务的予以清盘关闭——农村合作基金会由此退出历史舞台。在城市，1993 年国家民政部会同 14 部委出台了《关于加快发展社区服务业的意见》，明确要求各地建立社区服务发展基金，基金主要来源于各级政府资助、社会福利有奖募捐投入、国内外捐助和社区服务单位部分经营收入等；资金要逐步实行有偿使用，滚动增值；要保持有相对稳定的资金渠道，发展社区服务业。在此文件指引下，部分城市出现了类社区基金会，如 2001-2002 年北京朝外街道雅宝里、芳草地、天福园等社区相继成立了献爱心解困基金会，功能与当前的社区基金会很相似。类社区基金会虽然不是现代意义上的社区基金会，但其在组织形式、功能作用发挥等方面与现代意义上的社区基金会很接近，因此，结合中国国情实际，可将其看做现代意义上的社区基金会的初级阶段。[何立军，《中美社区基金会的起源与发展比较》，中共福建省委党校学报，2018 年第 5 期]

2、空间分布

从社区基金会在国内的分布状况来看，目前已有 13 个省和直辖市开展社区基金会实践，分布如下图。



全国社区基金会空间分布

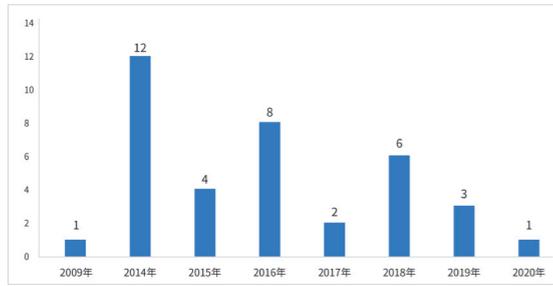
由此可见，当前，国内社区基金会主要分布在珠三角地区、长三角地区、京津冀地区和西南地区。以下根据各地区社区基金会的发展概况进行分析，包含该地区社区基金会最早出现的时间、主要驱动模式、增长情况等。（备注：注册时并非社区基金会的基金会以其变更为社区基金会的时间为参考。）

(1) 珠三角地区

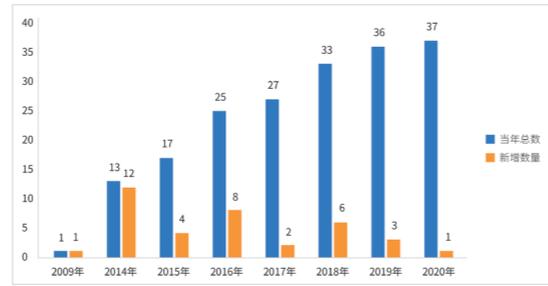
珠三角地区现存 32 家社区基金会，地域范围涉及深圳市、广州市、佛山市、东莞市。该地区社区基金会起步于 2008 年和 2009 年，而 2014 年由于深圳市政府开始社区基金会试点，该地涌现了一批社区基金会。深圳市社区基金会在珠三角地区社区基金会总数中占比高达 86.49%。

最早成立的社区基金会：2008 年 11 月，桃源居公益事业发展基金会于民政部登记注册成立，注册资金 1 亿元，是珠三角地区首个社区基金会，也是我国最早成立的社区基金会，标志着我国社区基金会民间探索阶段的开始。

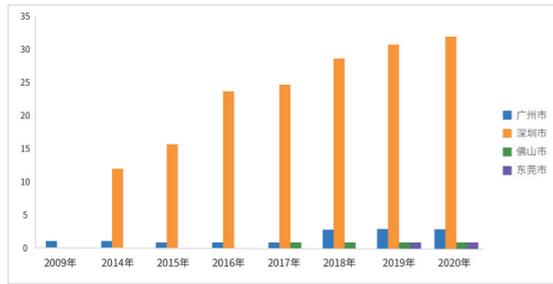
最早以社区命名的基金会：广东省千禾社区公益基金会是我国最早以社区命名的基金会，由企业家和学者联合发起，2009 年 9 月 1 日于广东省民政厅注册成立，注册资金 200 万元。2013 年 12 月，深圳市圆梦南坑社区基金会成立，成为国内第一家在注册名称中直接冠以“社区基金会”之名的基金会。



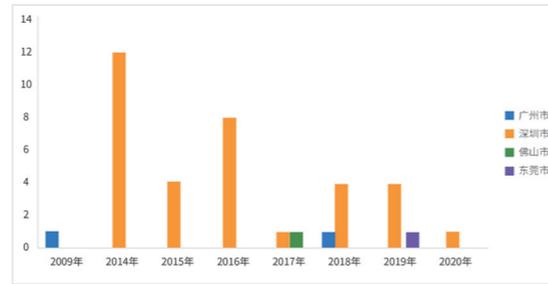
珠三角地区社区基金会成立时间分布



珠三角地区社区基金会增长情况



珠三角地区社区基金会空间分布

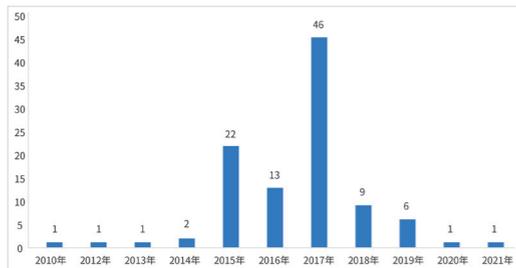


珠三角地区新增社区基金会空间分布

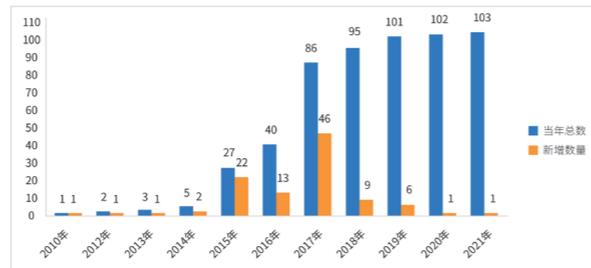
(2) 长三角地区

长三角地区现存 103 家社区基金会，增长集中在 2015-2017 年，地域范围涉及上海市、江苏省、浙江省。上海市现存 81 家社区基金会，占长三角地区社区基金会的 78.64%，2015-2017 年也是上海市社区基金会“井喷式增长”的阶段。江苏省现存社区基金会 14 家，占比近 13.6%，苏州市居多，2018 年增长的 6 家社区基金会中有 5 家集中在苏州市高新区（虎丘区），均为政府主导型社区基金会，大都由街道政府出资成立。而浙江省仅有 8 家，占 7.77% 左右，其中，有 4 家社区基金会位于杭州市。

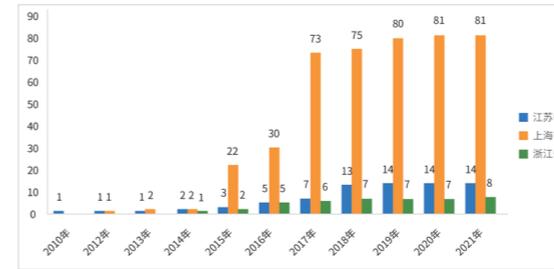
最早成立的社区基金会：江阴市陆桥社区关爱帮扶基金会是长三角地区首家社区基金会，于 2010 年 8 月 18 日在江苏省民政厅注册成立，该基金会由天华纱业董事长周爱明倡导发起，注册资金 300 万元。上海市最早成立的社区基金会为 2012 年 9 月 29 日成立的上海市美丽心灵社区公益基金会，注册资金 200 万元。该基金会由一些公益人士共同筹备成立，包括企业家、学者、媒体人士等，拥有专业心理学和社会学背景支持，而后政府开始介入推广，2017 年 10 月获得公募资格。



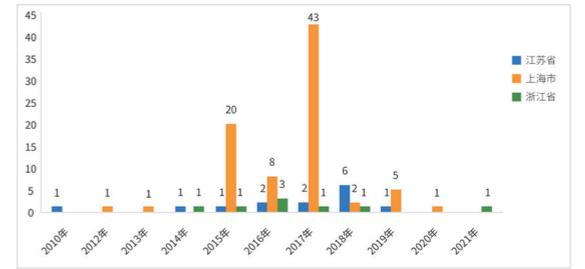
长三角地区社区基金会成立时间分布



长三角地区社区基金会增长情况



长三角地区社区基金会空间分布

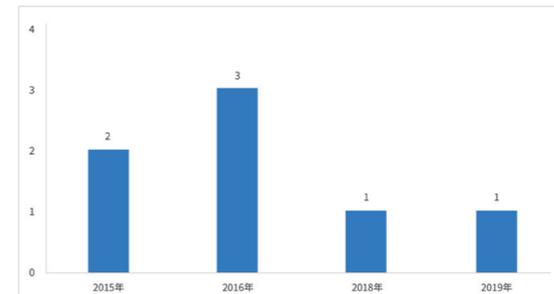


长三角地区新增社区基金会空间分布

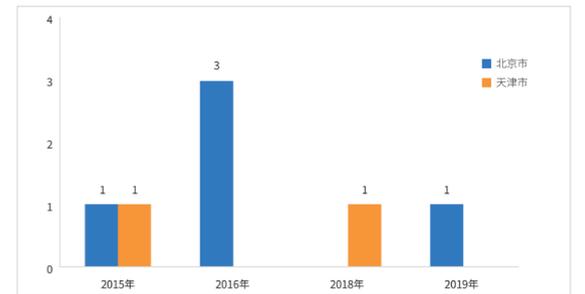
(3) 京津冀地区

京津冀地区共有 7 家社区基金会，其中，北京市 5 家（3 家位于朝阳区），天津市 2 家，其中 1 家由天津市滨海社会救助基金会变更为天津市滨海社区公益基金会。该地区仅在 2015 年、2016 年、2018 年以及 2019 年有新增社区基金会，且数量不多。

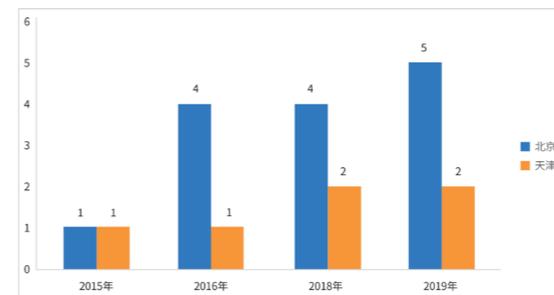
最早成立的社区基金会：2015 年 7 月 3 日，北京市思诚社区公益基金会注册成立，登记部门北京市民政局，注册资金 400 万元，由中国国际民间组织合作促进会、深圳桃源居公益事业发展基金会、南京爱德基金会出资共同发起。



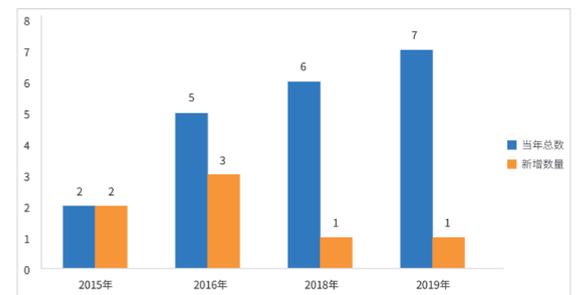
京津冀地区社区基金会成立时间分布



京津冀地区社区基金会增长情况



京津冀地区社区基金会空间分布

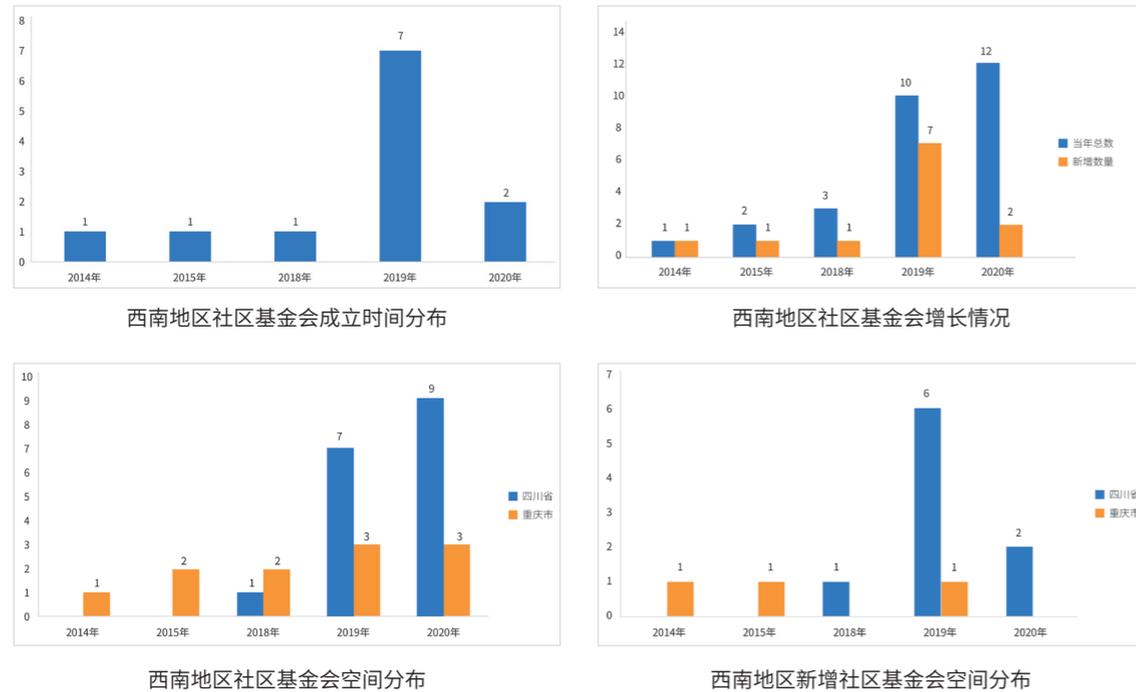


京津冀地区新增社区基金会空间分布

(4) 西南地区

西南地区社区基金会集中在 2019 年成立，集中分布在四川省成都市。重庆市社区基金会自 2014 年、2015 年各成立一家后，直至 2019 年才新增 1 家社区基金会，这 3 家社区基金会有 2 家位于渝北区，1 家位于南岸区。四川省现 9 家社区基金会，占西南地区社区基金会的 75%，这 9 家社区基金会均位于成都市，最早成立于 2018 年，集中成立于 2019 年。

最早成立的社区基金会：西南地区首家社区基金会重庆市桃源居社区发展基金会成立于 2014 年 6 月 20 日，注册登记在重庆市民政局，注册资金 500 万元。该基金会由桃源居公益事业发展基金会发起，对依法成立的社会组织给予资助，以促进社区公共服务与福利事业、社区公益慈善事业的发展。

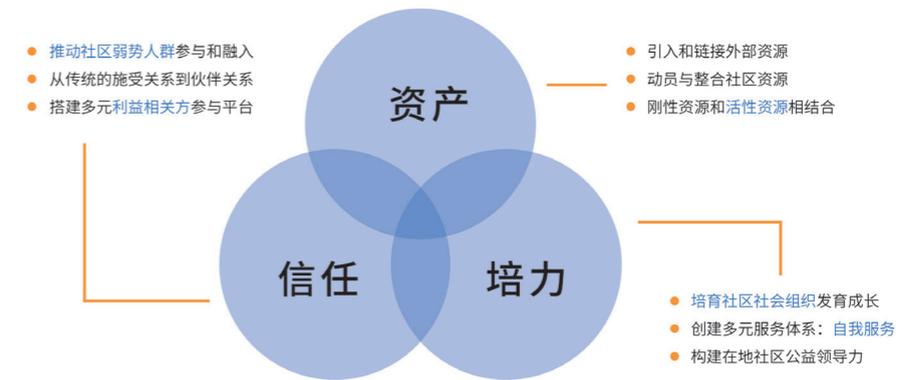


(5) 各地区社区基金会发展状况横向对比表

地区	珠三角地区	长三角地区	京津冀地区	西南地区
数量	37	103	7	12
第一家社区基金会	桃源居公益事业发展基金会 2008年11月 桃源居集团董事长李爱君女士发起	江阴市陆桥社区关爱帮扶基金会 2010年8月 天华纱业董事长周爱明发起	北京市思诚社区公益基金会 2015年7月 中国国际民间组织合作促进会、深圳桃源居公益事业发展基金会、南京爱德基金会出资共同发起	重庆市桃源居社区发展基金会 2014年6月 桃源居公益事业发展基金会发起
涵盖城市数量	4	10	2	2
集中分布空间	深圳市	上海市	北京市	成都市
集中发展时间	2014年	2017年	2016年	2019年
总结	社区基金会经济发达地区发展状况较好，一般最早在经济发达省市成立。深圳市社区基金会数量占全国社区基金会数量的19.39%，上海市占比49.09%。社区基金会的发展状况受当地政府影响。社区基金会发展较好的地区往往有当地政府的支持与推动，上海市和深圳市社区基金会数量增长最快，两地自2014年起就相继出台了一系列培育、发展社区基金会的政策。社区基金会与社区治理互嵌，能够完善社区公共服务体系，培育社区资本，促进多元共治，构建韧性的社会治理共同体。			

(四) 国内社区基金会的社会功能

在国际上，虽然社区基金会会有大有小，运作的慈善项目也各有不同。关于社区基金会的定位与功能，最具影响的研究是Graddy and Morgan (2006)通过对社区基金会组织战略的分析，将社区基金会战略选择方向划分为捐赠人服务(Donor services)、媒介(Matchmaker)和社区领导者(Community leader)三类。其中，提升社区领导力被认为是社区基金会的最终战略聚焦点。此外，在全球范围内，社区基金会的资助机构及行业组织也产出了一些在业界深具影响的研究成果。例如，莫特基金会(Charles Stewart Mott Foundation)提出社区基金会的五大功能，即社区资助者、社区问题回应者、社区慈善资源管理者、社区议题倡导者以及跨界合作推动者。社区基金会全球基金(Global Fund for Community Foundations)则将资产(Assets)、能力(Capacity)和信任(Trust)视为社区慈善的三大基石。[胡小军、朱健刚，《“三社联动”机制下社区基金会的功能与运行逻辑》，社区基金会研究]

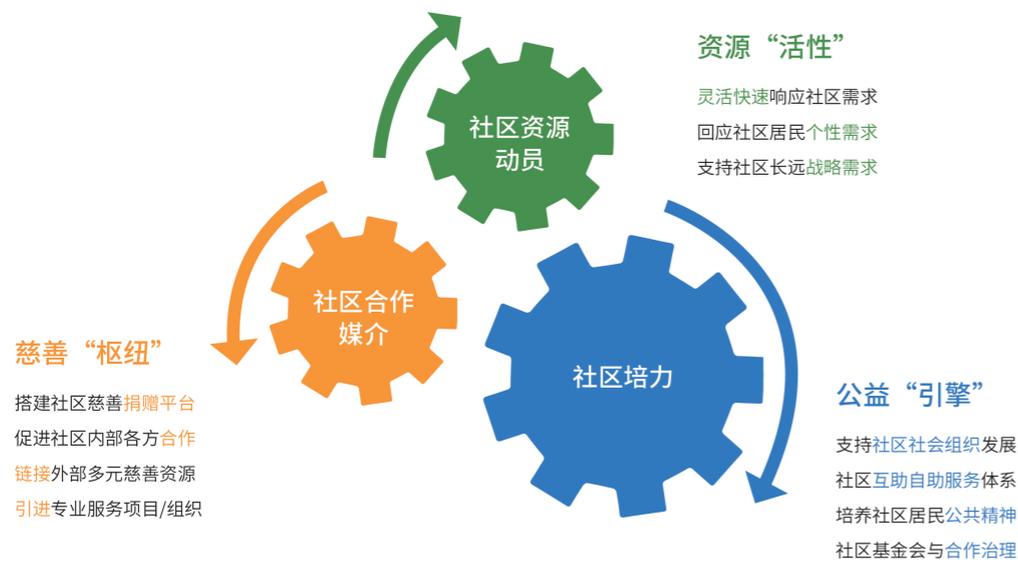


国内社区基金会嵌入在社会治理的框架下探索。徐家良教授曾在采访中提出，为了改变社区行政化的状况，满足社区居民多种需求，需要改革政府管理体制，改变组织化形式，激发社区居民参与的热情，还社区宜居、和谐和繁荣的环境，有必要根据社会发展趋势，选择另外一种战略思路，那就是社会化的运作机制。在党和政府的领导指导下，需要一个大的组织平台来把党政部门、居委会、其他社会组织作为一个框架连接起来，创新社区治理理念，推进国家治理现代化，产生社区建设新模式。这个新型的组织平台就是社区基金会，这也是社区基金会的责任担当。

社区基金会能够广泛吸收慈善捐赠，有效整合来自政府、市场和社会的慈善资源，并将其用于基于社区需求的公共服务和治理实践。目前，国内研究者对社区基金会的功能有较多的研究，本手册选取三个角度供参考，其中也有部分内容相似：

1、社区基金会在“三社联动”中的功能角度

面对中国正处于快速转型中的社区，社区基金会作为社区慈善的一种重要表现形式，研究者胡小军、朱健刚教授基于国内外已有研究成果以及对深圳、上海等地社区基金会实践的调研，将社区基金会在“三社联动”中的功能归结为社区资源动员、社区公民培力、社区合作媒介。



(1) 社区资源动员

在珠三角和长三角地区，政府依然是资源投入的主体。例如，深圳市政府通过购买社工服务向社区输入资源，从2010年开始推行的社区服务中心，已在深圳实现全覆盖，每个中心由市、区两级财政每年投入资金50万元。此外，深圳市还从2015年开始全面推广“民生微实事”，每个社区每年可申请200万元经费用于实施惠民项目，社区居委会、社区服务中心和社区社会组织等均可作为项目申报主体。与政府财政投入资金规模相比，社区基金会当前所拥有的资源相对较少。深圳市在2017年之前成立的25家社区基金会的原始基金总额仅为5007万元，上海市30家社区基金会的原始基金总额为8044万元。虽然社区基金会在资源总量上不具优势，但是在社区资源动员与供给中具有独特功能。具体而言，政府财政资金等进入社区的外部资源往往“刚性”较强，而社区基金会作为慈善组织，慈善财产的属性加之以社区成员为主体的治理架构与决策机制，决定了社区基金会的资源“活性”较强，具体表现为如下三个方面：

第一，社区基金会能够快速响应社区需求信号，灵活性和时效性强。调研显示，一些社区基金会在重疾救助、灾害紧急援助等社区即时性需求回应中展现出贴近民众、灵活快速的在地优势。

第二，社区基金会能够基于社区实际，回应居民个性化需求。社区需求具有多样性和层次性，政府购买服务资金以及社区外部资源的投向及使用一般都有着较为严格的限定。因此，社区仅依赖外部资源难以回应日趋多样化的需求。社区基金会则可通过协议委托、项目资助等方式，支持个性化服务的提供。

第三，社区基金会通过发展永久捐赠基金，能够持续回应事关社区长远发展的战略性需求。政府购买服务等社区外部资源一般倾向于支持直接服务类或慈善救助类项目，并有一定的时限要求。而诸如社区组织培育、社区人才培养、社区居民公共事务参与等关系社区长远发展的工作则需要更加长期、稳定的资源支持。社区基金会的资源来源于当地并属于社区，通过不断积累永久性捐赠基金，在社区战略性需求回应中能够予以持续的支持。

(2) 社区公民培力

社区自我管理和自我服务能力的提升是社区有效治理的基础。而这一目标的实现有赖于社区内成员作为主体的广泛参与和积极行动，这也是社区公益得以生长和发展的根本所在。朱健刚（2015）将这一过程描述为社区积极公民的生成

和培力。具体而言，社区工作者应针对社区需求和社区问题，与社区成员共同讨论和分析，制定可行的解决方案并付诸实施，而这些社区集体行动也在生产和塑造着新的社区公共空间。在这个公共空间里，通过各类公益活动的持续开展，发掘社区中的公益骨干和积极力量，并为他们的成长创造支持性的发展环境。与此同时，在社区工作者的协助下，与这些社区骨干和领袖一起促进社区公共事务的集体讨论，寻求共识，共同完善和建立各种公共生活的制度与规则。在此基础上，逐步培育和发展各类社区自治组织及志愿团体，并支持这些组织与地方政府、企业及相关团体建立有效的合作伙伴关系及相应的制衡机制，共同应对和解决社区中的关键问题，进而推动社区公共权力结构的转变，实现社区善治。因此，在一定程度上，社区基金会也是社区多元合作治理的基层实验。在社区基金会这一平台上，各方学习如何达成共识以及协调社区利益相关方，进而有效动员社区资源，回应社区多元需求。

(3) 社区合作媒介

社区治理的有效实现需要社区不同组织、团体以及社群之间建立伙伴关系与持续合作机制。社区基金会通过社区公益价值链的打造，能够发挥重要的社区合作媒介功能，具体体现在三个方面：

第一，社区基金会通过提供多样化的捐赠人服务，搭建社区慈善捐赠平台，为本地居民、企业等“回馈”社区，重新建立与社区的联接提供新的渠道与载体；

第二，社区基金会通过公益项目资助，支持社区自组织、慈善服务组织等参与社区问题的解决，回应社区居民多元服务需求，特别是支持社区互助与自助服务工作的开展，增进社区的信任与融合；

第三，当今社区所面对的很多问题已超出社区所能控制的范围，不能仅依靠社区自身来解决，因此，社区治理本身是一个开放的过程，在强调社区主体性的同时，也需要不同尺度利益相关方的参与，社区基金会也是社区与外部交流合作的枢纽平台之一，包括链接外部慈善资源、引进专业服务项目或组织等，保持社区内外的联接与合作。

例如，上海洋泾社区基金会于2015年发起的“一日捐资助计划”在打造社区公益价值链、促进社区合作方面具有积极的示范价值。以首届资助计划为例，整个过程可划分为三个阶段：第一阶段，慈善公开募捐。洋泾社区基金会登记注册为公募基金会，在基金会所在街道党工委、办事处的支持下，基金会参与年度“慈善联合捐”活动，面向社区居民、居委会、学校、企事业单位等，开展线上和线下募捐活动，搭建慈善资源与社区公益项目匹配平台。例如，在基金会2013年成立后首次参与的联合捐活动中，募捐资金总额为69.4万元，其中来自社区居委会筹集的资金所占比例达到58.4%。

第二阶段，项目公开评审。基金会邀请了30位居民捐款人代表以及9位来自政府、企业、学界和公益界的人士担任特邀评审，共同组成评审委员会。通过公开征集，共有来自社区内外的9家社会组织申报的10个社区公益项目参加现场答辩。最终，通过居民捐款人代表举手表决和特邀评审评分，5个项目共获得35.8万元资助，服务对象包括长者、流动儿童以及社区困难家庭等。研究进一步对2015-2017年期间基金会资助的项目进行分析，结果显示，三年共资助了16家社会组织实施了26个社区公益项目。其中，长者服务类项目占46.2%，青少年服务占30.8%，困难家庭帮扶类占9.2%，助残服务占3.8%。

第三阶段，项目管理与监测评估。基金会除了提供项目资金外，还发挥在地网络优势，为社会组织链接场地等社区资源、协调社区公共关系以及邀请第三方专业机构开展项目评估等，为项目在社区的落地实施提供“一站式服务”和立体化的支持。

由此可见，社区基金会通过慈善募捐与项目资助等方式，正在成为促进捐赠人与社区、居民与社区自组织、社区与外部之间互动与合作的重要媒介。从长远来看，社区基金会作为慈善组织，长期扎根社区，加之多元合作与公开透明的运作模式，能够更好地获得来自社区居民、基层政府、社会组织以及企业的信任，发展社区伙伴关系，进而营造人人参与的社区慈善文化，增强社区内在凝聚力和居民归属感，为社区合作体系的形成和发展构建文化基础。[胡小军、朱健刚，《“三社联动”机制下社区基金会的功能与运行逻辑》，社区基金会研究]

2、资源有效配置和服务供给角度

也有研究者从社区基金会着力推动资源有效配置和服务供给的角度分析其功能,认为当前,社区基金会聚焦微观社区,一方面发挥资源链接和“资金蓄水池”的功能,增强资源吸收与运作的能力;另一方面扮演“输血者”和“风险投资者”角色,通过搭建资源平台来动员各类主体共同参与解决社区问题,实现社区的有效治理和营造。

(1) 回归社区:资源链接与运作

首先,传统的由官方或企业主导的慈善基金会往往规模较大,辐射范围广,聚焦公众普遍关注的宏观问题,但存在对社区微观事务关注不足、运行效率低下、公信力不足的问题。社区基金会则聚焦于特定社区,着力发展本地化公益慈善,利用本地资源满足本地需求。相较于其他类型基金会,社区基金会具有如下优势:

一是服务地域聚焦,面向特定社区,扮演“本地问题回应者”角色,能在日常接触中准确获取社区居民需求,从现实需求出发开展服务,避免服务与实际需要偏差的问题。二是具有“小而精”的组织结构,社区基金会一般由秘书处、理事会、监事会组成,全职工作者大多不超过5人,相互间分工明确,秘书处负责开展日常工作,理事会、监事会主要负责资源和知识供给,能有效避免组织内搭便车行为、降低行政管理费用并提高风险应对能力。

其次,吸纳居民参与,透明度高。公信力是慈善组织的生命,但当前中国慈善组织面临公信力危机的主要原因之一是慈善组织的可接近程度低,公众无法进行有效监督,社区基金会则能避免此问题。一是社区基金会本身坐落于社区内部,融入居民的日常生活中,具有高度的可接近性,可规避空间距离过大而无法实施有效监督的问题。二是社区基金会的秘书处、理事会、监事会成员往往包含当地社区居民,吸纳居民参与到社区基金会的管理过程中,便于随时展开监督活动。三是社区基金会所提供的服务直接面向社区居民,居民能切实感知社区基金会的工作状态,在日常活动的参与中增强对社区基金会的理解和认同,建立起对社区基金会的信任。

最后,有助于发掘、利用社区中的存量公益资源。当前社区治理资源主要是自上而下的国家供给,致使社区对政府高度依赖,自主性不足,同时由于忽视社区内部公益平台的搭建,导致社区公益资源流失。而社区基金会着重发掘特定社区内的慈善资源,并重视发动社区内自组织、企事业单位和社区居民参与公益,盘活社区公益资源、整合社区慈善力量,有利于实现全民公益和本地化公益。在链接公益资源的基础上,社区基金会作为独立的慈善资源平台,依据社区的特定发展问题和需求,通过资金支持促进社区发展,更加自主地开展服务和社区营造,从而弥补政府在社区治理中的不足,提高当地居民的福利供给。

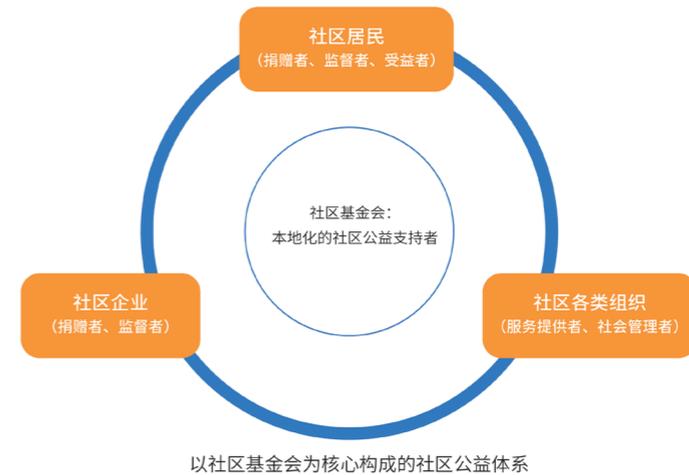
(2) 搭建社区公益平台:推动社区服务供给

相较于单位组织,社区掌握的资源更少,提供公共物品和公共服务的能力更为有限,这导致个体在遭遇风险时缺乏可凭依的强有力组织,应对风险的能力被削弱。构建社区内部的公益支持体系,强化组织间的互助合作迫在眉睫。社区基金会利用自身掌握的公益资源搭建平台,聚集、培育社区内的各类组织,担当社区议题倡导者和跨界合作推动者。具体而言,社区基金会在立足社区实际状况的基础上,兼顾社区多重利益主体的诉求,着力与其他社区组织建立横向合作关系并激发他们参与的积极性,通过更加灵活、便捷地使用慈善资金建立起公益聚集平台,以动员各方力量、聚集各种资源来提供高水准的服务并解决社区问题,使他们在保持相对独立性的基础上实现协同治理。此外,传统基金会大多以直接给予慈善对象物质资助的方式开展慈善活动,忽视激发慈善对象参与的积极性和自我发展的内生动力,难以打破慈善帮扶的结构性困境。而社区基金会能承担起社区参与动员者的角色,动员社区居民共同参与社区建设,挖掘、孵化当地的公益组织,实现由输送式公益慈善向孵化式公益慈善转变,这也和社区的实际情况相契合。如当前城市社区的老龄化程度普遍较高,这既是一大挑战,也是慈善事业的机遇,调查发现城市社区退休老年人闲暇时间很多,也愿意为社区的发展贡献力量,但绝大多数社区缺少专门化的社区自组织孵化机制和平台,导致潜在的公益力量未能很好地利用。社区基金会则为社区自组织孵化提供载体,通过资金保障、场所保障、专业保障等方式助力社区自组织的成长,有利于建立起常态化的、可持续的公益慈善模式。[黄政,《资源链接与服务供给:社区基金会的功能及其发挥》,《社会建设》,第7卷第5期2020年9月]

3、社区公益支持体系角度

“社区公益支持体系”是社区基金会相比社区中其他治理主体的独特作用和价值。以深圳为例,目前在社区层面,有社区综合党委、社区居委会外,还有社区工作站、社区服务中心以及若干社区社会组织。社区党委是社区工作的领导核心,是街道党工委领导下的基层委员会。社区居委会理论上是基层群众性自治组织,但实际自治功能发挥不足。社区工作站是街道办事处的工作延伸,代表政府实施基层管理,承担着大量基层建设和社会维稳等工作。社区服务中心是通过政府购买服务的方式,由社会工作者根据服务协议,为居民提供综合性基础公共服务的阵地。社区社会组织是指以社区居民为主要成员或服务对象、在社区范围内开展活动的民间自发组织。不难发现,上述各治理主体中,没有涉及社区发展资金的部分,或是说没有专门提供社区治理资金或资源的主体,现有治理主体都是资源的使用方。例如社区服务中心的服务经费目前来自政府购买服务;每个社区工作站和社区居委会的运转来自政府下拨的办公及服务经费。目前这些治理主体所使用的资金中,几乎没有来自社区自身的,社区居民对经费的规模、划拨和使用方式几乎没有任何话语权。由于资金来源于外部和上级,那么社区居民对于这些治理主体所提供的管理和服务也几乎没有话语权。以社区服务中心为例,各个中心做什么服务有一套“规定动作”的指标,不同社区的服务中心所开展的服务共性有余而个性不足。

“社区基金会”与上述治理主体不同。社区基金会作为社区内生的以资金为导向的治理主体,让社区有了一笔可以自己支配的公益资金,改变了单一由政府财政提供公共服务资金的局面,调动社会资金的参与,扩大了整个公共服务的资金量;更重要的是,这不仅仅是资金量的扩大,更是资金性质的改变,社区公益基金比财政资金更为灵活,可以根据社区需求灵活使用,可以吸引居民参与,扩大居民对基金使用的决策权和监督权,支持社区中各类组织的成长发展,形成“社区基金会+专业服务机构”的组合,构建社区公益网络。



以社区基金会为核心,打造社区公益支持体系。一方面,通过社区基金会对本地公益资源的筹集、管理和分配,把社区中的精英领袖、社区企业、社区居民、互益性的自娱自乐类组织、为各类特定群体提供服务的组织以及社区居民中各种需要帮助的群体,有机联系在一起,形成社区发展共同体。另一方面,社区基金会作为社区支持型组织,可以成为政府与其他社会组织之间的桥梁纽带,通过社区基金会,有效地完成政府培育社区社会组织的政策意图,又避免了政府直接地介入社会自治领域。同时,在这个体系中,社区基金会可以推动社区社会组织的专业化、规范化,协助政府起到监督管理社会组织的效果。[徐宇珊,《我国社区基金会的功能定位与实现路径——基于美国社区基金会与地方联合劝募经验的启发与借鉴》,CPA中国行政管理,2017年]

（五）国内社区基金会的运作模式及治理架构

目前，对于社区基金会运作模式，国内的研究者多从资源供给角度进行分类。社区基金会对推动者的资源依赖都是非常重要且难以替代的依赖，而推动者对社区基金会公共服务资源的依赖可以通过其他组织如社区服务中心来提供，因此形成了一种非对称的相互依赖关系，社区基金会对推动者的依赖程度更大，更容易受到影响。由于政府或企业提供的具体资源不同，对于社区基金会如何运行的理念不同，以及希望如何利用社区基金会服务自身的目标不同，所以在社区基金会筹备阶段不同的推动主体，也会导致在社区基金会具体运行的特点和面临的问题不同，形成不同的运行模式。[徐家良、刘春帅，《资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究——基于上海和深圳个案》]

1、运作模式（/ 发起主体 / 驱动模式）

（1）类型

我国社区基金会的推动成立主体主要来源于三股力量，即企业、政府、民间。其中，民间力量主要是居民、社会组织（/ 公益人）。而在近几年的发展中，国内还出现被研究者称之为混合发起型的社区基金会。大致定义如下：

政府发起型：基层政府由于社区需求或自身需求直接推动成立以及由于上级政府推动或要求而推动成立的。

企业发起型：由企业出资发起的社区基金会，通常以地产企业发起居多，出于对企业楼盘所在社区的整体打造与提升，进一步提高居民居住的幸福感和获得感，同时也包括大型企业由于是某个社区的主导组织，承担起社区建设、管理等目标，而社区内的居民多为企业员工，社区的文化与建设也是企业文化与建设的一部分。

居民发起型：由本社区居民出于社区需求或对社区的归属感责任感而出资发起，大多由本社区居民开展日常运营，筹款也多来自于本社区居民。

社会组织发起型：由社区内的社会组织发起，在发起基金会之前通常这个（几个）社会组织已经在社区中有一定的基础和资源，而基金会可以帮助社会组织转型并扩大社区中的影响力。

混合发起型：由社区内多个资源方共同推动发起，在发起的过程中可能有一个或多个主要推动方或出资方，在社区基金会成立之后，主要推动方也会持续积极地参与并影响基金会的发展。本手册在国内社区基金会实践案例中有该类型的案例介绍。

当前，学界对社区基金会运作模式的研究多以政府主导型、企业主导型和居民主导型为主。本栏目所收录整理的报告和论文亦只对这三个类型进行分析。

（2）地区分布

①珠三角地区

珠三角地区社区基金会的运作模式包括企业主导型、政府主导型、居民主导型，以企业主导型和政府主导型为主。第一家社区基金会桃源居公益事业发展基金会是典型的企业主导型社区基金会，捐赠主体单一，以企业开发商为主。

2014年3月深圳市通过《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法》，开始试点培育社区基金会，光明新区政府选定了五个社区，包括侨民社区、工业型社区、本地居民社区三种类型，由街道、居委会发起成立，由街道政府出资，自此开启珠三角地区政府主导型社区基金会的篇章。

成立于2015年9月的深圳市蛇口社区基金会的运作模式是居民主导型，是全国第一家民间众筹发起的、民间自治式的社区基金会。该基金会原身是由89位居民一人1000元发起的专项基金，其原始资金来自360位蛇口居民的73万捐款以及两家企业各30万的捐款。

有研究者基于社区基金会社区嵌入的分析框架，对深圳市的三类社区基金会样本为分析对象，总结出三种运作模式的情况。[何立军、杨永娇，《社区嵌入视角下中国社区基金会典型模式比较分析——基于深圳的实践探索样本》，社会学]

分析维度	社区基金会类型		
	政府主导	企业主导	居民主导
环境嵌入性	较强 优先考虑社会需求更高的社区，但现实环境和法制环境存在矛盾	强 在一个全新的社区中应需而生，不仅深度嵌入环境，还积极建构环境。	强 深深嵌入社区的文化环境中，根植于所在社区
组织嵌入性	较弱 过度关注公共权力主体与社区基金会的嵌入，与社区社会组织及辖区企业的嵌入不足	较强 自主性强，对社区社会组织扮演“输血者”“风险投资者”的角色，输出和输入不平衡。	强 与社区社会组织、辖区企业是合作和互惠的关系，而非扮演社会组织的“输血者角色”，同时政府为其提供活动场地等支持。
双边嵌入性	较强 吸纳社区能人参与，处于实现文化嵌入，认知嵌入和结构嵌入的初级阶段	较弱 实现了深度认知嵌入，但于非公募基金会的身份，没有充分开发居民资源，发掘促进居民参与的途径，文化嵌入和结构嵌入有待提升。	强 全面动员社区所有居民，积极开发志愿者资源和捐赠资源，使得文化嵌入、认知嵌入和结构嵌入不断加深。

②长三角地区

2013年上海市洋泾社区公益基金会的成立标志着我国社区基金会进入政府主导阶段，该基金会也是上海市第一家公募社区基金会。长三角地区社区基金会的运作模式主要为企业主导型和政府主导型，政府主导型社区基金会占绝大多数，2015年6月上海市民政局和社会团体管理局出台了《上海社区基金会建设指引（试行）》，拉开了上海市社区基金会全面发展的序幕。

政府主导型社区基金会通常由政府发起，街道出资或街道、辖区企业共同出资成立，理事长、秘书长等多由社区居委会、社区社会组织联合会负责人担任，因而长三角地区虽然社区基金会发展较快，但也存在社区基金会并未发生实际作用的情况。上海市陆家嘴社区公益基金会是为数不多的聘请专业第三方进行基金会管理的政府主导型社区基金会。

③京津冀地区

京津冀地区社区基金会以企业主导型为主，多数为企业出资建立，有3家社区基金会的发起方涵盖社会组织或社工机构。这7家社区基金会中，天津市和平社区公益基金会是由天津市和平区社会组织孵化中心孵化的社区基金会。

④西南地区

西南地区社区基金会以企业主导型为主，大多数社区基金会由企业出资成立。

（3）不同运作模式的共性

虽然驱动力不同，每家社区基金会也因自己的服务对象、社区环境、领导风格的不同，而区别于其他社区基金会。有学者从社区基金会的三种主要驱动模式的共同点进行分析，认为三种运作模式下的社区基金会具有：

相同的根本属性：都具有“本地资源、本地利益相关方、本地解决方案”的根本属性，且都是动员社区资源解决社区问题，支持当地慈善基础设施的建设，以解决不断变化的社区需求的社区非营利组织；

相同的使命：都是回应社区需求，促进社区成长，在社区中培育和促进慈善，教育个人和社区，增加社区居民对公共事务的参与度，使其了解慈善事业的价值，承担起改善本地区现状的责任；

相同的作用：都在发挥着支持社区发展、培育社区公益事业的作用，设计与运作项目，解决现有非营利组织没有解决或没有能力解决的大问题，并扮演平台搭建、资源整合、召集当地主要决策者等的角色。[周如南、何立军、陈敏仪，《社区基金会的动员与运作机制研究——以深圳市为例》，中共浙江省委党校学报，2017年第2期]

2、治理架构

治理结构是社区基金会实现其预期功能的制度配置，治理结构完善与否既关系到基金会发展中各相关方捐赠人、社区居民等利益实现程度，也关系到组织能否更为有效地整合资源、筹集资金。健康的治理结构将有助于提供策略性领导，包含设定基金会发展与运作的方向、做出决策与行动策略，监督与审视基金会的绩效表现以及确保社区基金会的责任等。

[唐有财、王小彦、权淑娟，《社区基金会的本土实践逻辑_治理结构及其潜在张力》，社会建设，第6卷第1期2019年1月] 社区基金会内部治理“失灵”使它本来被期待作为一支推动基层原有治理体制改革与社区服务创新力量的角色和功能大为弱化。

与企业、高校、家族等其他类型基金会相同，理事会一般是社区基金会的最高决策机构，具有绝对的决策权。理事会对组织、政府和社会承担着法律和道德上的具体责任。在规范的意义上，理事会应有责任决定组织的使命，保证社区基金会的项目合理有效地支持这个使命，对自身的一切行为负责并保持透明度。理事会的成员应该高度认可社区基金会的价值理念，并且能够积极投入到社区基金会的发展中来。

由于国内社区基金会发起机制的不同，在理事会的成员构成、运作及功能发挥等方面均存在很大差异。在《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法》以及《上海市社区基金会建设指引（试行）》中均提出社区基金会理事的构成要体现社区代表性，原则上由捐赠人、居民代表、基层群众性自治组织（居委会或村委会）代表、社区社会组织代表以及街（镇）代表等组成。在实际操作中，由政府主导运行模式下的社区基金会的理事成员多由捐资企业或政府推荐人员担任。有的政府为了使理事会成员更加多元，会推荐社区其他事业单位人员、律师和会计等担任。[徐家良、刘春帅，《资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究_基于上海和深圳个案》]

《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》对上海市在2010-2015年期间成立的19家社区基金会2015年度的理事会结构进行分析。结果显示，基金会理事会规模介于5-21人之间。其中，来自街道（乡镇）机关单位及由居民区党支部书记或居委会主任担任理事所占比例平均为43.6%，来自企业的理事占39.3%，两者之和达82.9%，而理事会成员中来自社区居民及其他社会组织、社会人士（如学者、律师等）的数量相对较少。进一步对19家社区基金会的理事长和秘书长的构成情况进行分析。结果显示，理事长和秘书长由街道（乡镇）机关单位人员、居民区党支部书记或居委会主任担任的比例分别为52.6%和63.2%，由企业人士担任的比例分别为26.3%和21.1%。这与上海社区基金会当前大多由政府推动并以街道（乡镇）政府、企业作为出资主体这一特征相一致。

深圳的社区基金会由于大多建立在社区工作站这一服务地域，理事会的结构与上海有所不同，但显示了相似的逻辑，即基金会的发起方和出资方在理事会治理结构中具有主导性。例如，深圳N基金会由社区股份合作公司出资100万元成立，理事均由来自股份合作公司的人员担任。社区基金会这一治理现状也导致组织决策、筹资等依赖于理事长个人或政府街道办等发起方的影响。

此外，在研究中也发现有的社区基金会与当前大多数基金会理事会构成及运作机制不同，特别强调理事会的制度建设与运行规则。

深圳蛇口社区基金会的实践具有一定的典型性。2014年，89名社区居民每人捐赠1000元发起成立了“社区公益基金”。2015年，在270多位捐款人和两家企业的进一步捐赠支持下，正式注册为社区基金会。其中，第一届7名理事和1名监事由最初的89位捐赠人直接选举产生。随后，基金会又制定了《捐赠人公约》，规定捐赠人代表大会是基金会的最高权力机构，承担理事和监事选举、章程通过和修改等重要职责，理事在捐赠人代表中选举产生。基金会第二届理事会成员与第一届相比，包括理事长在内，新当选的理事占57.1%。可以看出，基金会在内部治理架构与决策机制设计中，非常注重捐赠人的参与，并讨论制定大家共同遵守的议事规则。尽管这一过程局限在组织层面，但基金会本身成为培养具有公民素养和公共精神居民的有效平台。虽然类似蛇口社区基金会内部治理的探索仍属个案，对社区基金会发展的实质影响也有待观察，但这也为中国社区基金会思考如何实现有效治理提供了本土经验。

3、不同运作模式的特性与面临的问题

（1）政府主导型

政府主导型社区基金会得到政府的大力扶持，在政策倾斜、人员拨给等方面有着较大优势。自上而下的动员也使得政府主导型社区基金会更易获得企业、媒体、社工等多元相关方的联动。但政府主导型社区基金会普遍存在独立性较低的问题。基层政府过多地干预社区基金会的项目运作和资金使用情况，行政化色彩浓厚，在人员设置上也较少保持多方平衡，居民较少参与到社区基金会的事务中来，这将使社区基金会理事不能自主决策，与此同时，居民的参与积极性也会受到影响，严重制约社区基金会的发展。[周如南、何立军、陈敬仪，《社区基金会的动员与运作机制研究_以深圳市为例》，中共浙江省委党校学报，2017年第2期]

在政府推动下设立的社区基金会业务范围有限，灵活性不足，很多只是将过去由民政部门承担的社会救助功能直接转移到社区基金会。基金会的服务领域集中在社会救助单一领域，对象聚焦为社区弱势群体，注重慈善、公益活动。[刘智勇、夏佳敏，《我国社区基金会的实践和研究进展》，天津商业大学学报，2020年1月]

在中国当下的政治和社会文化环境下，政府政策极大增加了社区基金会的数量，有力的推动了社区基金会这一概念在中国的传播。政府的关注，也吸引了媒体、学界和社区的关注，这些关注，给新成立的社区基金会带来了资源。但是，如果政府过于追求政绩，则不利于社区基金会的长远发展。首先，大量政府资源的注入，使社区基金会对政府形成资源依赖；第二，政府可能替代社区居民成为基金会的主要发起人和管理者，一旦政府退出，社区基金会就无法继续生存；第三，政府关注可衡量的指标，例如筹资数额、项目服务人数和活动场次，但社区基金会的长远发展依赖于居民信任、社区关系等难以衡量的指标，过于追求短期效果，使基金会没有精力进行深入社区调研，开展的项目也难以满足居民真正的需求。

以深圳和上海两地为主要分布区域，特别是由各级政府引导或驱动成立的社区基金会占据主体地位，这是中国社区基金会区别于其他国家和地区的显著特征，也是其数量在短期内实现快速增长的重要原因。但是，街道等通过直接出资或动员等方式发起的社区基金会，成立之初就面临与“官办”慈善机构相类似的问题，包括对政府权力的依赖性强、社会化程度低、内在发展动力缺失等，加之基层政府的资源动员限制和能力限度，社区基金会将出现“空壳”现象，这也是“政府办社会”的弊病所在，表现在社会组织治理层面即内部治理的“失灵”。社区基金会的决策一定程度上服从于基层政府领导的意志，创新动力限制在正式行政权力以内，资源动员只能在行政划定的街区界线以内，机构的负责人也由来自基层政府机关单位人员或基层政府领导认可的人士担任。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》，学海，2017年第六期]

徐家良教授认为政府主导型的社区基金会存在以下问题：

第一、资金募集可持续性较差。虽然政府通过直接出资或向企业募捐的方式为社区基金会提供了注册资金，但按照《基金会管理条例》的规定，社区基金会要生存下去，每年需要继续募集一定的资金。但是一方面，政府不能每年都向社区基金会拨付所需要的资金，这既不符合《管理条例》的规定，也失去社区基金会这一组织的募款功能。另一方面，企业最初的捐赠多是出于给政府面子，对社区基金会的存在意义并不是很清楚，不会每年都主动捐资。因此，如果社区基金会不能通过成功的运行证明自己存在的意义，那么在资金募集的可持续性上将会遇到诸多的困难。

第二、理事会成员代表性不足、积极性不够。理事成员多由有意愿担任理事的捐资企业担任，有的政府为了使理事会成员更加多元，会推荐社区其他事业单位人员、律师和会计等担任。而不是由居民选出来的代表，因此对社区居民真正面临的问题，需要实施的项目并不是非常了解。理事会成员代表性不足、积极性不够。如深圳NK社区基金会理事会成员共有11名，其中9名是捐款企业代表。另外，让企业代表做理事主要是因为其捐献了资金，而不是因为他对社区事务非常热心，而且企业代表并没有很高的公益理想，自己还有其他专职工作，因此对社区基金会的事务并不热心，也不会积极地承担募款的职责。

第三、秘书处团队专职人员少、独立性自主性差。社区基金会秘书处人员基本由政府出资购买或由政府部门、社区事业单位等人员兼任。根据《基金会管理条例》第二十九条的规定，基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过

当年总支出的 10%。如果社区基金会雇佣一个专职人员的话，按 10 万年薪的支出计算，其年总支出差差不多要达到 100 万，年总收入则需要更高，这对于多数基于一个街道或社区的社区基金会来说非常困难。为了解决面临的问题，社区基金会的秘书处成员往往由政府、事业单位或社会组织人员兼任。深圳 H Y 社区基金会的秘书处成员都是兼职。有的社区基金会秘书处由政府出资购买一个专职人员，其他成员兼任，如深圳市 G M 区 5 家社区基金会分别购买了一名专职人员岗位，其他成员则为兼职。由于秘书处成员岗位由政府出资购买或者政府为其安排专职人员，因此其工作的独立性和自主性差，经常受到政府的影响。如 Y J 社区基金会的秘书处人员所说：“他们不理解 N G O 的运作方式，不理解新机构团队稳定性很重要，说调人就调人。我们不光做基金会的工作，还要帮街道的忙，街道想怎样用就怎样用。”

第四、社区居民对社区基金会的运行参与不足。政府推动成立的社区基金会，所做的宣传、募捐等活动主要是针对企业，而不是针对居民。虽然社区基金会是为社区居民服务的，社区基金会开展项目主要是为了解决与居民密切相关的社区问题，但项目的申报和实施一般由社会组织完成，导致居民对社区基金会了解甚少，对于社区基金会是怎样的一种组织形态，社区基金会与其他社区社会组织有什么区别，给自身生活带来了怎样的影响等诸多问题都没有一个清晰的概念。社区居民没有参与到社区基金会的筹备中来，对社区基金会这一组织形式也不是非常了解，因此居民很少主动向社区基金会捐赠、反映社区问题、参与社区基金会组织的活动等。

第五、与社会组织服务中心、社区服务中心等组织功能存在重叠。所在社区基本上已经存在一个承担培育社区社会组织和提供社区公共服务功能的组织，如社区服务中心、社会组织服务中心、社区工作站等。社区基金会成立之后也会起到培育和资助社区社会组织，提供社区服务的作用，如何定位社区基金会和其他社区社会组织的功能，很多政府官员也并没有想清楚。[徐家良、刘春帅，《资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究_基于上海和深圳个案》]

唐有财副教授也曾以上海社区基金会为例，对政府驱动下的社区基金会做过调查分析，他认为存在以下几个问题：

第一、理事会的形式化。在行政驱动逻辑下，大多数本土社区基金会的理事会则被虚置化和形式化了。这种虚置并非由于街道有意的制度设计或者理事会成员的能力因素，而很大程度上源自街道基于信任逻辑推选出的理事会成员缺乏内在的动力。正如前面所指出的，由于社区基金会是街镇公共财政出资的，因此安全通常是街镇领导的第一考量，毕竟为了并非必须的创新而承担不必要的风险并不是街镇领导所希望看到的。在这一背景下，上海社区基金会的理事会成员主要由街道推荐产生，调研发现这一产生形式占到 65.22%，其次是选举产生占 30.43%，“不清楚”理事会成员产生方式的为 4.35%。相关街道领导在访谈中也表示，理事会成员的人品是否可靠以及与街道的关系如何是他们优先考虑的。因此，相当一部分街道选出的理事会成员主要是居民区或者辖区单位的总支书记。这些理事会成员大多具备较强的政治意识，与街道的意图也能保持高度一致，从而在一定程度上规避了社区基金会运作的风险，同时也有利于实现街道对于社区基金会运作的实质掌控。由于社区基金会的理事会成员大多都是被推荐产生，他们对于社区基金会缺乏内在的认同，同时也不具备运作社区基金会的必要专业知识，因此导致社区基金会理事会的形式化，使得社区基金会这一最重要的决策机构无法发挥实质性的功能。调研发现，社区基金会理事会链接资源能力非常弱，很难发挥实质的功能。如上海社区基金会理事会的理事成员主要是社区干部以及一些辖区事业单位负责人，企业家的比例极低，这些成员虽然社区属性较强，但是公益属性不足，因此并不是理想意义的理事会架构。

第二、无力的秘书处。上海社区基金会秘书处能力非常弱，表现为高度兼职化、授权不足以及内驱力弱等问题。首先，受制于基金会条例的约束，社区基金会还无法支付自身工作人员的薪酬，因此主要是街道聘用的社工兼任社区基金会的工作人员，这就导致基金会秘书长的兼职化程度较高。调查发现，所在社区基金会“没有专职人员”的占比 37%，“只有一个专职人员”的为 35%，“有两个专职人员”的为 22%，“有 3 个专职人员”的为 6%。兼职化导致了秘书处工作人员没有足够的时间来运作社区基金会，有 63% 的社区基金会秘书处工作人员表示投入在社区基金会工作上的时间比较少。其次，社区基金会的秘书长没有得到充分的授权。调研中，我们发现，很多社区基金会秘书长的日常工作都需要自治办领导或者街道分管领导批准。在运作管理上，很多社区基金会甚至是作为街道自治办的下属机构，主要完成的是街道自治办的工作，比如街道自治办主要做自治金项目，这导致社区基金会的主要工作也是做自治金项目。而授权不足导

致了社区基金会秘书处工作人员普遍缺乏自主性和能动性，这也一定程度上影响了社区基金会的运作。

第三、外部治理代替内部治理。内部治理是指社区基金会重要事项的决议包括章程的修改，选举或者罢免理事长、副理事长、秘书长，章程规定的重大募捐、投资活动，基金会的分立、合并等都应由社区基金会的理事会做出。外部治理则是指政府行政力量的介入代理了理事会直接发挥作用。行政驱动模式下的社区基金会很容易导致外部治理代替内部治理的倾向。本次调查发现社区基金会的重大决策主要是“街道领导做出”的为 19.57%，“理事会做出”的为 69.57%，“说不清社区基金会重大决策是谁做出”的为 10.87%。可见社区基金会的理事会已经获得了一定的权限，但是仍有社区基金会的重大决策由街道领导说了算。作为一个独立的法人，社区基金会除了重大决策受街道的影响，社区基金会的日常运作，如项目的征集、发布、监管、评估、票据的报销，街道的介入也非常严重。据调查发现“社区基金会的各项工作大部分都会向街道分管领导汇报”的为 73.91%，“少部分汇报”的占比 21.74%，“不用汇报”的为 4.35%。

(2) 企业主导型

由于企业力量的强势参与，带来了企业经营中雄厚的资金支持与先进的管理经验，企业主导型社区基金会通常都具有一定的规模以及相当的专业化程度，在策划力、执行力、统筹力方面胜其他类型的社区基金会一筹，企业主导型社区基金会的行动可以得到较大的反响，相关项目也较为完善。然而，企业主导型社区基金会则很容易产生过于依赖企业资源的问题。企业的支持占据社区基金会资源的绝大部分，这不仅使得自身的模式过于具有特异性而难以被复制推广，更会使得此类社区基金会演化为企业基金会之虞。[周如南、何立军、陈敬仪，《社区基金会的动员与运作机制研究_以深圳市为例》，中共浙江省委党校学报，2017 年第 2 期]

而对于企业主导运行的社区基金会，徐家良教授以桃源居公益事业发展基金会为例，认为该类社区基金会存在三个问题。

第一、缺少资源募集的功能。因为桃基金和桃源社区基金会背后有桃源居集团雄厚的资金支持，无需向其他企业或社区居民募集资金，但是社区基金会基本的定义就是募集社区资源，解决社区问题，因此桃基金更像是一个企业基金会而不是社区基金会。“因为我们是非公募基金会，完全是靠开发商来支撑的，所以确实有一点点像企业基金会。”

第二、模式难以复制。桃源居小区的社区基金会模式完全是建立在开发商的巨额投资下的，然而并没有多少房地产企业愿意像桃源居集团一样，拥有强烈的社会责任感，更是少有房地产企业董事长像桃源居集团董事长李爱君女士一样有对公益的追求，从而愿意捐赠数千万元，为自身开发的小区成立社区基金会、培育社区社会组织，因此这个模式很难被其他社区复制。目前也只有桃源居在深圳、重庆和天津自身开发的小区里面成立了此种模式的社区基金会。

第三、社区基金会在社区中发挥的作用较少。因为在桃源居集团的大力培育下，桃源社区形成了一个完善的社区公益体系，社区基金会的责任明确，但也非常有限，就是负责社区的资金，而对于社区社会组织的培育、对社区社会型企业的管理等职责由社区公益中心担任，也无需承担募款职责，因此在社区中发挥的作用不是很大。[徐家良、刘春帅，《资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究_基于上海和深圳个案》]

在内部治理问题上，朱健刚教授和研究员胡小军在报告中指出，由企业主导发起的社区基金会虽然拥有最多的资源和更大的影响力，但也同样容易存在治理“失灵”的问题，表现为由于公益基金会产权属性、产权关系的复杂性和不明晰，在实际运作中仍由企业资本控制，进而逐渐失去社区的信任。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》]

(3) 居民主导型

而于居民主导型社区基金会而言，居民发起、居民筹资、居民运作的模式，保证了极高的居民自治与民主参与度，独立性也是其他类型的社区基金会所不能比拟的，真正实现当家作主，“集社区资源，为社区所用”。但是，此类社区基金会皆有居民自发形成、自我组织，因此专业化的缺失是最大的问题。居民主导型的社区基金会往往规模较小，整体化程度较低，甚至没有固定的办公场所；主要由居民理事负责管理，缺少专职的工作人员及运营团队。这样的现状将影响此类社区基金会规模与效率的发展。[周如南、何立军、陈敬仪，《社区基金会的动员与运作机制研究_以深圳市为例》，中共浙江省委党校学报，2017 年第 2 期]

（六）国内社区基金会的组织定位

《社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究》报告对中国社区基金会的组织定位进行介绍。从国际经验来看，社区基金会一般发挥社区资助者、慈善资源管理者、社区问题回应者、社区议题倡导者以及跨界合作推动者的作用和功能。但是，社区基金会又深嵌于其所在地区慈善传统与社会文化之中。因此，推进社区基金会在中国的发展首先需要回答的问题是：作为社会组织的一种类型，在参与基层社区治理过程中，社区基金会的特有功能与价值定位是什么？通过对各社区基金会章程中的业务范围表述进行分析。本研究发现，“社区困难群体慈善救助”、“社区公益项目及活动资助”、“社区公共服务设施改善”以及“社区社会组织培育和资助”是社区基金会当前所确定的主要工作内容。

组织定位	具体描述	典型实践
社区项目执行	根据社区需求,自主发起并实施困难群体救助、社区服务、社区公共设施建设等项目。	深圳桃源社区基金会为支持“品质社区”创建,解决社区脏乱差现象,实施社区“重大民生工程”,对社区公园进行翻新和改造。
社区项目资助	资助社会组织开展与社区发展相关的公益项目,促进社区自组织的成长。	上海洋泾基金会“一日捐”社区公益项目资助计划;深圳蛇口基金会成立项目自主评审委员会”,资助所在区域社区公益项目的实施。
资源匹配平台	搭建资源对接平台,为社区公益项目链接资源。	广东千禾基金会连续4年在广东省佛山市举办“公益慈善项目大赛”,实现当地企业资源与社会组织公益项目的对接。
联合募捐平台	开放基金会平台,支持社会组织及其社区公益项目募集资源。	广东千禾社区基金会发起的“益动”系列公益健行团队赛,联合社会组织,为社区公益项,目筹集资金。
专业公益服务	为大型基金会、政府、企业、个人等捐助或公益项目提供财务代管及项目管理等专业服务。	深圳凤凰社区基金会连续两年接受某企业定向捐赠和委托,向社区退休老人及残障人士发放春节慰问金。

社区基金会当前在社区治理中的功能主要集中于社区服务的直接提供，包括慈善救助、困难群体帮扶、社区公共设施修缮和建设、组织文娱活动等。虽有社区基金会开始实施社区项目资助，但更多是从服务购买者及服务资金提供者的视角出发，对于推动社区弱势群体参与、社区领袖和社区自组织力量培育等缺乏相应的资助机制和体系。整体而言，社区基金会处于社区公益生态链的“下游”，其对接社区需求与服务辖区内外社会资源的媒介功能以及社区培力功能相对

较弱，与同样在社区开展服务的其他类型的慈善团体（如区、镇街慈善会）、社会服务机构（如社工机构所承接的社区服务中心）等相比，社区基金会的比较优势还未有效显现。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究》，学海，2017年第六期]

也有研究者认为，发起主体的不同目标预设了社区基金会的主要角色定位，而外部政策环境的制约又进一步影响了社区基金会的角色发挥。不同的发起主体固会因为其不同的治理结构和资源集成方式而影响社区基金会的运营模式和路径选择；但更深层次的原因在于，不同发起主体对于社区基金会的角色定位有着不同的期待，从而表达为不同的机构愿景，而不同的运营模式和路径选择则是不同发起愿景的现实表象。

以北京永诚社区公益基金会、北京齐化社区公益基金会、北京市安和社区公益基金会以及北京市思诚朝阳区社区基金会4个案例为例，粗略地将齐化和安和社区基金会划分为政府主导型，将思诚和永诚社区基金会划分为社会精英主导型。“公益项目服务体验、搭建资源对接平台、服务辖区社会单位和居民”是安贞街道办事处推动成立安和社区基金会的目标；朝阳区社工委进一步明确了安和社区基金会的三大功能定位，即“资源汇聚平台、项目监管平台、公益资金池”。在安贞街道构建服务型党组织建设新格局的战略规划中，安和社区基金会的发起目标被解读为“承接辖区公益资源，推动实现精准供需对接”。由此可见，安和社区基金会在发起之初便强调了其作为本地资助者、社区参与动员者和慈善资金管理者的角色；而政府发起方与生俱来的对企业、社会精英和社区居民的号召和动员能力，使安和社区基金会并没有特别重视建立跨界合作机制，而主要通过一年两次的理事会推动企业和社区的互动。思诚社区基金会则是基于几位长期从事社区发展研究的学者对社区基金会的全球发展历程和中国探索实践的深入思考而成立。该基金会以“创新社区治理模式，积极探索筹集社区发展资金的新途径”为目标，更是带有“社区治理行动研究”的意味。另外，该基金会提出了“人人可公益，时时可慈善”的理念，倡导让公益慈善成为大家共同参与社区建设和管理、解决社区问题的金钥匙。从这个角度来看，动员社区参与和推动跨界合作是思诚社区基金会与生俱来的角色和定位。

该研究结论是：受社区基金会推动主体不同的影响，各家就如何回应社区需求的做法不尽相同，在动员社区居民和企业参与社会治理方面所发挥的作用也有显著差别。[南方，《社区基金会的角色定位及发展策略研究——基于北京市四个案例的比较》同济大学学报（社科版），2019年10月]

也有研究者认为目前社区基金会存在角色定位不准的问题。社区基金会的功能主要表现为资源平台功能、捐赠者服务功能和社区建设的参与者功能。而不少社区基金会都以资助、公益服务作为组织的宗旨，希望在社区中充分发挥筹集、使用和管理资金的作用，常常采取输血式的资助方式，无法促进社区的可持续发展。社区中的很多潜在资源未被激活，居民、社区组织在寻找合适的渠道参与社区建设方面还存在困难。不少社区基金会还未将自身定位为社区建设参与者，未完全将参与社区公共事业发展、社区互助氛围营造、社区社会组织培育等任务纳入自身功能中。[刘智勇、夏佳敏，《我国社区基金会的实践和研究进展》，天津商业大学学报，2020年1月]

（七）国内社区基金会的项目运作

服务于特定地理区域，改善居民生活质量是社区基金会的最终使命。社区基金会通过合作、资助或实操项目等方式实现目标。

1、项目运作现状

《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》报告通过对社区基金会所开展项目及活动的初步分析，有如下发现：首先，社区基金会当前所开展的项目集中于短期的困难群体帮扶和相对长期的面向不同群体的社区服务提供，主要回应和满足社区居民的即时性需求，对社区自治等战略性需求的回应度相对较低。以深圳市首批社区基金会试点之一的深圳凤凰基金会为例，考察其 2014-2018 年期间所开展的项目，助学金、慰问金等帮扶活动以及社区教育项目的资金支出所占比例最高。

与此同时，有的社区基金会也探索性地开展了一些旨在促进社区居民公共事务参与的项目，会将资助和扶持社区自组织发展纳入业务范围，通过小额项目资助、培训等支持社区自组织的成长，发挥社区培力功能。例如，深圳蛇口社区基金会将发动所在区域各居民小区进行社区自治作为一个长远目标，通过小额资助等方式，支持社区互助会等自组织力量的发育。基金会把孵化社区社会组织、资助社区公益项目以及支持社区居民参与社区公共事务作为三大核心功能，并在理事会下设“项目资助评审委员会”。在 2016 年度，基金会资助业主互助会、老年大学、摄影协会等 8 家社区社会组织实施公益项目，促进社区自组织培育；上海陆家嘴社区基金会尝试搭建平台，推动居民参与城市街道规划。这些实践当前在社区基金会中虽不多见，并且刚刚起步，但在一定程度上拓展了社区基金会工作的广度和深度。

其次，对社区基金会项目运作机制的研究显示，社区基金会当前以操作型基金会为主体，但兼具操作型和资助型的社区基金会数量正在增多。研究进一步对社区基金会当前的资助模式进行分析，结果显示：社区基金会以具体服务项目的资助为主，而社区社会组织培育等类型的项目资助较少；基金会以项目资金的提供为主，在能力建设、社区领袖培养等其他方面的支持有限；基金会的资助链条较短，在资助过程中与社区其他组织之间的协作和联动机制不成熟。不过，综合中国社区基金会已有资助模式，仍旧可以勾勒出基本轮廓（表 2），为社区基金会资助实践的深化提供一定参照。

表2：社区基金会资助模式

资助模式	资助特点	典型实践
服务项目购买	以社会服务机构为主要对象，通过服务购买方式提供资金，支持具体服务项目的实施。	深圳凤凰社区基金会连续三年购买一社会工作机构服务，针对社区青少年开展课外学业辅导、兴趣拓展、家庭亲子教育等服务。
公益项目资助	以社区社会组织为主要对象，通过项目征集公开遴选和评审等方式，资助组织基于各自使命展开项目。	蛇口社区基金会资助当地摄影协会、业主委员会、志愿者协会、老年大学等实施类型多样的社区项目
战略性资助	以社会组织培育为主要目的，通过给予非限定性资助，并在组织建设、人才培养、学习网络搭建、资源链接等方面提供多元、持续的支持，促进组织成长及社区系列工作，立体支持社会组织发展及创新发展。	千禾社区基金会为推动流动人口社区公益服务发展，设立专项资助计划，在为该领域开展服务的社会组织提供项目资金支持的同时，还启动专业人才培养计划和组织能力建设。

有研究者认为，中国社区基金会逐渐形成了社区服务与社区培育并进的项目实践机制。当前社区基金会大多以项目为载体，通过项目实践来发挥自身功能，一方面，自主设立项目资助社会组织，回应社区具体问题，实现自身公共服务目标；另一方面，向组织外部争取项目来扩充资金来源和缓解资源短缺的困境。从项目运作周期、设立主体和性质出发，社区基金会的项目可分为机构委托服务项目和参与式资助项目。首先，委托服务项目是指社区基金会向上对接基层政府或企事业单位，申请和执行上述机构委托的服务项目。此类项目源于自上而下的规划，在面向领域、实施周期、项目验收等环节限定性更强。它不仅有效缓解了自身在资金筹集方面的困难，还使得社区基金会成为政府职能的有效补充，在组织培育、人才培养、资源对接等方面做出了有益探索。其次，参与式资助项目是社区基金会在探索社区发展问题和社区生活需求的基础上，自主征集和资助社区社会组织的项目计划，着力实现社区培力、增能和推动社区居民参与社区公共事务。在此模式下，社区基金会不仅扮演资金支持者的角色，更关注社区内部潜在公益人员的发掘和培养，为社区治理奠定了人员基础。[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

2、存在问题

中国社区基金会当前仍以操作型基金会为主体，在社区公益生态营造中的枢纽功能和引擎作用还未有效发挥，社区基金会的“社区领导力”显著不足。这一现状背后实质上反映的是基金会战略资助能力的缺乏，具体包括对社区战略性需求回应不足、资源整合与跨界协作能力弱、项目资助体系与机制缺乏创新性。

首先，在社区需求回应层面，社区基金会当前实施或资助的项目大都以回应社区“实用性需求”为主，更侧重于提供直接的服务，项目周期一般较短，而旨在推动居民参与社区公共事务、社区组织建设和促进社区社会资本培育的长期项目数量非常有限。

其次，社区基金会的资源撬动与整合能力不足，特别是与工作地域内外其他组织之间的联动和合作较少，并且在政府出资或驱动成立的社区基金会为主体这一背景下，基金会的发展极易受到街道（乡镇）等基层政府官员频繁更替的影响，其社会协作网络不仅多样性低，而且不确定性高，导致基金会难以形成稳定且持续的组织战略；

第三，社区基金会面向社会组织所开展的资助以提供项目资金为主，并采取类似服务购买的方式，在社区人才培养、组织能力建设等方面的配套支持缺乏，在社区社会组织发育程度普遍较低的现实情况下，当前资助模式的有效性和针对性不足。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》，学海，2017 年第六期]

（八）国内社区基金会的筹款

多样化的资源来源是社区基金会区别于企业基金会、私人基金会等其他类型基金会的重要特征之一。其中，本地资源的动员又是社区基金会的核心。

1、原始基金来源

关于原始基金的规模及其来源，按照《基金会管理条例》规定，原始基金必须为到账货币资金，并且非公募基金会不得低于 200 万元。但在地方实践中，为了鼓励社区基金会的设立，深圳市将原始基金门槛降低到 100 万元，上海市也有以 100 万元登记注册的社区基金会。

《社区慈善资源的本土化 _ 对中国社区基金会的多案例研究》调查显示，深圳、上海和北京三地社区基金会的原始基金总额达到 1.4 亿元，平均规模分别为 200.3 万、268.1 万和 250 万元。

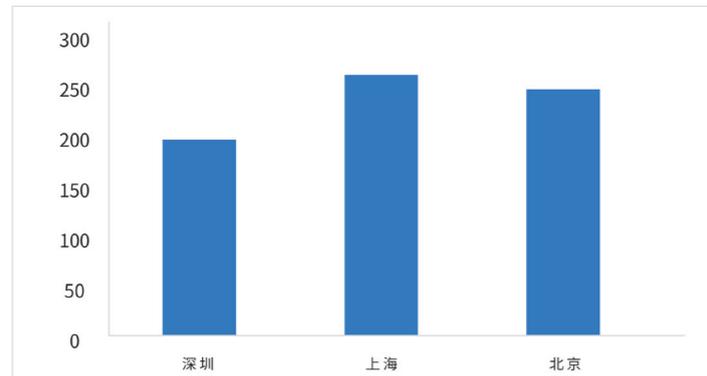


图 1 深圳、北京和上海社区基金会原始基金平均规模

进一步分析社区基金会原始基金来源，我国政府主导运行社区基金会其注册资金来源主要有政府全额出资和政府向企业募集资金两种方式。在上海，街道政府和企业是最主要的出资方。例如，2017 年 1-2 月期间，在上海新近成立的 15 家社区基金会原始注册资金中，所在街道办事处直接出资金额所占比例平均为 74%。在深圳，社区基金会原始基金由政府直接出资的比例虽然不高，但是区或街道政府前期面向企业、社区（如社区股份合作公司、社区工作站等）进行“动员”，在原始基金筹集过程中发挥着关键作用。

与此同时，研究也发现两种值得关注的原始基金筹集方式：其一，深圳蛇口基金会的原始基金通过向社区居民公开筹集予以解决，共有 360 位居民进行捐赠，居民捐款占总募集资金的比例达 55%；其二，桃源居公益事业发展基金会通过定向捐赠方式，在深圳、重庆、北京、上海先后支持成立了 6 家社区基金会，资助金额占到社区基金会原始基金总额的 42.8%。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化 _ 对中国社区基金会的多案例研究》，学海，2017 年第六期]

2、筹款途径

《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》中列举了当下国内社区基金会资金筹集主要途径：

（1）政府的支持

目前多数社区基金会是政府主导型，依托于相应的街道部门或居委会，由政府协调资源进行注册，并提供相应的办公场地。相较于其他资源筹集渠道，政府的资源供给更具保障，同时以政府背景进行筹资，更容易得到其他机构的信任，为筹资带来便利。政府资金和相关支持是社区基金会发展的关键，这不仅体现在创立之初，更体现在后续的发展中。例如，

北京市安和社区基金会在街道的主导下成立，在成立之初由安和街道协调辖区内的企事业单位捐赠注册资金 200 万元，并为其提供办公场所，基金会秘书长也为安贞街道办事处退休工作人员。同时，该基金会也是安贞地区党建协调委员会的社会公益资源承接实体平台，在运作中安和社区基金会紧紧抓住该身份，以街道为中介，面向社区中丰富的企事业单位进行募捐，可以说政府支持是安和社区基金会发展壮大的根本保证。

（2）社区内的企业支持

企业掌握着大量的资源，如何适时有效地承接社区内企业的慈善资源，对社区基金会的可持续发展至关重要。当前最具代表性的企业主导型社区基金会是深圳市桃源居社区教育发展基金会。虽然目前企业主导型的社区基金会在中国数量较少，但大多数社区基金会愈发意识到从社区企业募捐的重要性，开始将筹资重心转向企业，以获得长足的发展。如陆家嘴社区基金会位于上海金融中心陆家嘴，为充分发掘资源优势，社区基金会要求工作人员定期走访企业并将其列入绩效考核。

（3）社区居民捐赠

社区基金会的主要目的是盘活社区内存量资源以服务于社区，而存量资源不仅存于政府和辖区内企业，更掌握在居民手中，因此调动起居民的公益积极性至关重要。只有最大限度地发动居民，才能做到取公众之资源，服务于公众。但总体而言当前居民主导型的社区基金会较少，从居民处募集资金的难度较大且捐赠额度往往较低。在为数不多的居民主导型社区基金会中，筹资策略主要是以本地的传统文化资源为载，通过唤起居民的共同体意识来获得捐赠。

（4）承接委托服务项目

随着政府不断加大购买公共服务的力度，社区基金会也愈发重视通过招投标等方式获取项目和相应的资金资源。就整体而言，项目资金在社区基金会的资金结构中占比较低，大多数不超过年度募捐总额的 10%。其中，北京市思诚社区公益基金会在承接委托服务上做出诸多有益探索，其逐步将政府委托社会组织服务项目作为资金来源的重要组成部分，申请到的政府委托项目由 2016 的 3 项上升到 2018 年的 10 项，不仅有效缓解了自身在资金筹集方面的困难，还使得社区基金会成为政府职能的有效补充，在组织培育、人才培养、资源对接、项目研发等方面积累了丰富经验。[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第 7 卷第 5 期 2020 年 9 月]

3、现状及存在问题

随着中国基层社会建设与社区治理创新工作的推进，各级政府购买社会服务资金投入不断加大，而社区基金会拥有的资产与政府投入及其他类型基金会相比，整体规模相对较小。因此，在参与社区建设过程中，相对于政府购买等较具“刚性”的资源，社区基金会的资源应更具“活性”。但是，当前社区基金会在资产规模较小的同时，资源的“活性”也显著不足，这极大制约了基金会优势的发挥。

朱健刚教授、研究员胡小军认为关于社区基金会的筹资模式，由于发展历史整体较短，大部分社区基金会还未形成清晰的筹资战略。目前，政府主导模式下的社区基金会成立之后，运营资金主要靠对注册资金的投入、理财的方式获得收益和向企业再次募集资金，从居民处募集的资金所占比例很低。对于那些发展历史相对较长的社区基金会，筹资体系初步建立。例如千禾社区基金会基本形成了多元化的筹资模式（图 2）。其中，项目资金配捐、永久性捐赠基金、专项基金、公众小额劝募是基金会 2016 年度主要资金来源，总额占全年总收入的 92.8%。

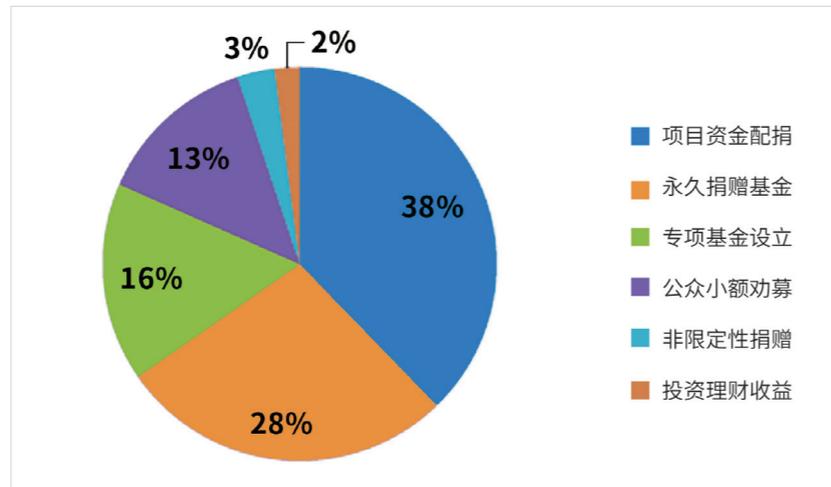


图2 千禾社区基金会 2016 年度收入结构

整体而言，中国社区基金会资源筹集呈现出三个问题：其一，资源的筹集主要面向本地企业，资金的多样化程度低，面向社区居民的资源动员较少，通过社区基金会动员地方资源，进而回应和解决地方社会问题的机制尚未形成；其二，房屋、股权等非货币捐赠以及慈善信托等新型慈善捐赠方式还未出现。社区基金会的原始基金规模普遍较小，这也决定了基金会投资等保值增值收益处于较低水平，而单纯依靠社会募捐的筹资模式，在慈善募捐市场发育不成熟，并受社区基金会自身服务地域特定性的限制，资源的稳定性较弱，难以形成有效的自主资金积累；其三，资金的灵活性有限，特别是当前社区基金会的资金以项目定向捐赠为主，缺乏“非限定性资金”和“永久性捐赠基金”，对社区需求回应的时效性以及资源匹配的精准性不强。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究》，学海，2017 年第六期]

《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》中提出，社区基金会在实践中往往侧重于上述一种或两种筹资模式，而为维持组织运转就需要有持续性的资源输入。但当前社区基金会的资源供给并不充足，面临较为严峻的筹资困境，具体而言：

第一，筹资渠道单一，可持续性不足。社区基金会作为非营利性慈善组织，稳定、大量的捐赠至关重要，但目前大多数社区基金会未能建立起稳定、多元的筹资渠道，资金短缺是它们面临的主要问题。当前部分社区基金会筹款金额虽然可观，但由于筹资渠道单一，筹资前景依旧堪忧，例如“AH 社区基金会依托辖区内丰富的企业资源进行筹资，先后于 2017 年获得捐赠 187100 元，2018 年获得 1454278.59 元，其中来自企事业单位的捐赠占比分别达 89% 和 100%，几乎已把辖区内可能捐赠的企业开发完毕，企业的持续捐赠意愿很低，面临无资可筹的困境。而那些本身位于资源不足社区中的社区基金会，筹资面临的困难更为严重：我们这个基金会所在的 LM 街道，它的特点是以住宅区，就是老的这种住宅区为主，几乎没有企业。辖区单位也都是事业单位，所以你看我们的理事，按理来说你理事也好歹有一两个企业家吧，你后来筹资什么之类的也方便一点，那我们就没有这些了。一个企业家没有的。资源筹集是很困难的一件事情。

第二，资金运作能力弱，投资回报率低。开拓稳定而充足的捐赠渠道固然重要，但如何运作基金，实现“外部输血”向“自我造血”的转变同样关键。目前社区基金会的投资模式普遍保守，资金收益率较低。这部分受到政策的制约，如 2019 年实施的《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》规定，社区基金会的非限定性资产可通过多种方式投资，限定性资产不得用于投资，这在规范投资活动，防范资金运作风险的同时，也对社区基金会的投资活动加以限制，导致难以通过现有资金运作实现资金的自我供给。如 AH 社区基金会 2018 年投资主要是向银行购买理财产品，收益额为 47166.57 元，收益率仅为 2.62%，除此之外再无其他投资收益。反观美国社区基金会，强调资金投资收益并具有更大的投资权限，往往设立永久性单立基金，这些资金并不用于项目资助，而是用于自由投资，促使资金投资收益成为与捐赠同等重要的资

金来源。而除政策限制外，中国社区基金会管理者缺乏投资能力，投资观念保守也是重要影响因素，诚如 SK 社区基金会负责人所言：但是这个（理财）很困难，就是理事们他们各自的知识背景不同，很多理事他根本不了解什么叫理财，而且这个理财的风险到底是什么状态，这个决策就完全超出他们的经验和知识背景，然后你要他们做决策。而且像这种决策必须得理事会 2/3 以上同意，而不是简单的多数同意。就是我们 7 个理事必须得 5 个理事同意，今年我们又专门讨论这个事情，结果 4 个理事同意，2 个理事弃权，1 个理事反对，就被否定掉了。这个是个比较大的问题，就是你是一个很专业的问题，你又要有一些不专业的人来表态，而且如果是错的话，按照我们过去的法律来说，理事你还得个人承担投资的损失。所以这个事情做好了没有任何利益，做坏了还需要我承担，所以理事们从某种程度上来讲是更保守一些，这个是很正常的一个逻辑事情。

第三，支持性政策规范缺乏，筹资渠道受阻。首先，我国尚未有社区基金会的专门注册类型，在 2016 年《中华人民共和国慈善法》实施前，国内社区基金会均依照《基金会管理条例》的规定注册为非公募基金会。虽然《慈善法》建立公开募捐资格许可制度，打破原有公募资格的限制，但对社区基金会不甚见效，这主要是因为各类社会团体和机构均享有争取公开募捐的权利，致使竞争公募资质的标准随之提高，难度急剧加大。其次，承接委托服务项目并非易事，一方面需要参与项目的激烈竞标，这本身是对社区基金会的挑战，另一方面政府在不断增加社会服务购买总量的同时却时有限制基金会参与竞标，制约了社区基金会拓展资金筹集渠道。三是社区基金会发展时间较短，大多数地方政府对社区基金会还持观望态度，即使是已有社区基金会发展的地区，关于社区基金会的相关配套政策远未完善，缺乏具体、可操作的支持性政策规范，使得大多数社区基金会在资金筹集上面临困难，筹资效果并不理想。

综上，社区基金会本质上作为资金运作平台，扮演“输血者”和“风险投资者”角色，但当前由于筹资能力的弱化，面临“无资可筹”“无血可输”的困境，相当一部分基金会还徘徊在维持自身生存的边缘，制约着“资金蓄水池”功能的发挥。

[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第 7 卷第 5 期 2020 年 9 月]

而由禾平台、ABC 美好社会咨询社、成都市武侯社区发展基金会于 2019 年 9 月联合发布的《中国社区基金会行业发展研究报告》显示，在筹款方面，所调研的 25 家社区基金会目前并没有看到明显的地域差异，不同地区社区基金会目前的筹款情况和挑战非常类似。而从模式上看，即使是发起方不同，各种模式的社区基金会都偏向于从企业和本社区居民处进行筹款。研究者也提出了他们所观察到的社区基金会普遍面临的共同筹资困境：

(1) 缺社区基金会定位下整体的筹款战略及实施措施

从访谈资料梳理出大部份社区基金会对单位整体性、长期性、有计划性筹款战略与实施路径均有欠缺。一来是在同在社区基金会行业上，没有本地案例尚不成熟及做得出彩的社区基金会。二来社区基金会在整体公益行业而言，属于起步发展阶段，身份及公部门基因属性，对于谈筹资谈钱的长远发展远远缺乏想像，也对于如何好好地利用目前互联网发展优势助力筹资，或者对如何在既有的筹资基础上深挖或扩大资源，促进可持续财务发展没有长远规划。

(2) 缺乏多样化的实际筹款经验

目前公益行业打得火热的各种筹资风潮或互联网化的筹款趋势。对于社区基金会来说都是远观但不知如何进去参与，也对于各种目前互联网平台多样化的筹资产品或线上线下筹款模式感到陌生。擅长的还是固守传统的筹资模式或习以为常地等候政府支持，寻找当地企业支持，或寻求理事支持。

(3) 普遍缺乏具备筹资经验的团队及人才

在所有接受问卷调查及访谈沟通的对象中，具有专门专岗的筹资人员为零。普遍对于如何为基金会筹资感兴趣及想学习，但却不晓得如何寻找渠道进行学习。更无从谈起建立职能完善的筹款团队。

(4) 面对可持续财富发展缺乏想象与规划

在非营利组织可持续财务之道的发展上诸如月捐或基金会资产保值增值之道，或高净值人群如何进行维护深挖等，经验较少。一旦熟悉的理事或企业结束支持，将给财务带来风险。[资料来源：《中国社区基金会行业发展研究报告》]

（九）对国内社区基金会的建议

中国当前所面临的是一个转型社区，社区本身正在经历重大的变迁。受房屋市场化、基层政府改革以及移动互联网技术等多重力量驱动，社区从一个高度行政化的单位开始走向有限的社会化过程，虽然这一过程仍旧有着“强国家”的界限限制，即社会化的边界在于不得挑战现有正式的行政权力体制，但随着十八届三中全会《关于全面深化改革若干重大问题的决定》中社会治理创新这一理念的提出，也为社区共治这一新的治理机制提供了一定的探索空间。

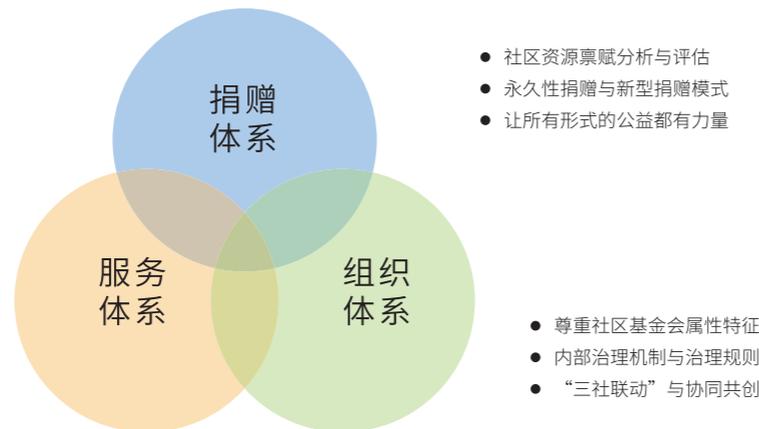
《中国社区基金会行业发展研究报告》就当前社区基金会发展的现状和模式进行了一定分析。报告显示，受到社会需求、资源供给、制度环境等多种力量的影响，社区基金会普遍面临着资源不足、能力建设不够、社区参与度低等困境，正面临政策与行政环境带来生存的不确定性、整体社区慈善生态不成熟、居民公民意识及公益参与度不足、专业人士匮乏的问题等挑战。

尽管目前国内社区基金会存在许多问题，但从长远来看，无论何种模式，对中国社会的发展都是非常有价值的探索。我们应该对其持更加开放、包容、乐观的心态。在这个发展过程中，研究者们对社区基金会提出很多建议，当中有基于不同视角有的面向社区基金会本身，有的则面向政府组织；有从宏观的战略层面，有的则从具体实操层面。

1、构建三个体系

社区建设需要社区资源的动员者、社区创新的引领者以及社区组织的协作者，社区基金会的介入以及针对社区内部自组织有意识的培育会加速社区转型这一进程。但是社区基金会在中国独特的政治情境下，要真正产生活力，避免形式大于内容，需要突破社区行政区划的自我限制，也需要超越基层政府的治理水平；不能只是依赖政府资源或单一企业的投入，它需要发展出自己独立的治理结构，吸纳社区更广泛人群的参与；需要不断积累自己的永久捐赠基金和发展社区慈善信托，同时需要培育能够扎根社区的专业化人才团队，能够熟练地处理与基层政府、社区居民、捐助入人等利益相关方的关系。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》]

胡小军认为，社区基金会的发展最重要的是需要和政府、社会及“市场”形成战略契合，如果能够达到这些契合的话，包括社区基金会的发展一定会迎来一个新的空间。社区基金会的发展需要三个体系的构建，这三个体系的构建应该是同步的。第一个是捐赠体系，第二个叫服务体系，第三是组织体系。



基于前述研究结果及主要发现，针对社区基金会下一阶段的发展策略与可行路径，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》提出如下四点策略建议：

（1）以社区资源动员为核心，构建多元化的筹资体系

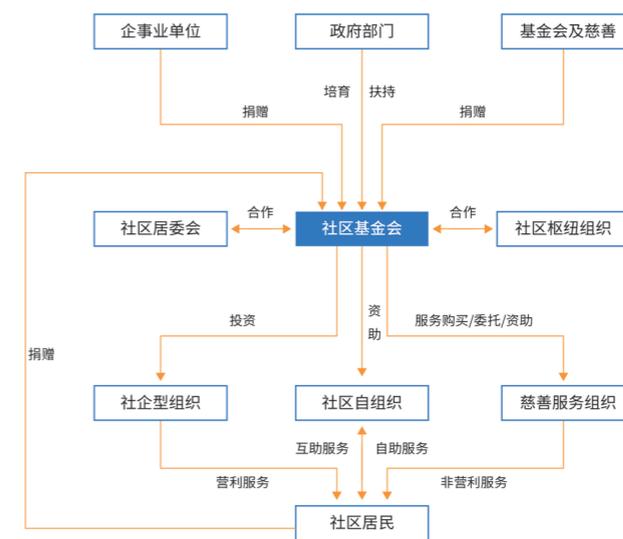
社区基金会作为社区慈善的重要表现形式，来自本地的捐赠应在基金会收入结构中占据重要地位，在地性也是社区基金会区别于其他类型基金会的重要特征之一。其意义不仅在于资金的筹措，更为重要的是培养社区居民捐赠意识，促进社区捐赠文化的生成，这也是社区基金会持续发展的根本。对此，建议社区基金会制定更为多元化的筹资战略，并优先建立和完善三大筹资机制与体系：第一，基于公民慈善理念，利用移动互联网技术及慈善募捐信息平台，建立社区居民小额捐赠机制，为居民日常捐款、捐物提供便捷的渠道；第二，发挥基金会的媒介功能与平台优势，建立社区公益项目与企业等社会捐助方之间的动态匹配机制；第三，探索股权捐赠、社区慈善信托等新型捐赠模式，为社区累积永久性资产，增强社区基金会资源的“活性”和持续性。

（2）以促进社区自我服务为切入，培育社区社会组织

完善社区服务体系、增强社区服务功能仍是当下中国社区治理的重点，也是当前社区基金会主要的工作内容。但是与社工机构等直接提供一线服务的社会服务机构不同，社区基金会应基于资金等比较优势，定位于社区服务体系的中游或上游，通过资助其他社会组织实现服务创新。对此，建议社区基金会在促进社区多元服务体系建设过程中，优先以公益慈善类社会组织为切入，支持它们基于社区需求，开展形式和内容多元的自助、互助及志愿服务。这是因为在当下的社区，公益慈善是一个官员容易达成共识的新兴社会领域，虽然很多社区问题不能经由社区公益来解决，但是社区公益有助于在不易受到外力强势影响的前提下形成一个小的社会生态，促进社区社会组织培育和成长。

（3）建立战略资助体系和模式，支持社区公益生态营造

借鉴产业集群理论，公益组织的生态建设需要依靠不同功能的公益组织之间在一个地域空间内的密切合作和联盟，形成一种规模集聚效应。其中，基金会通过提供资金、技术及理念等全方位的支持，可以促进公益行业内部以联合之势共同面对和解决社会问题。在社区公益生态营造过程中，那些群众自发成立的“弱组织”，能够得到专业性强的社会组织的协作和陪伴，而这些社会组织和群众自组织又可以得到资源的支持，这个资源的支持来自于对社区给予认同的捐助入，他们通过对社区有专门了解的专业组织来进行支持，这个所谓专业组织就是社区基金会。



有鉴于此，研究建议社区基金会基于生态视角，不断优化自身资助战略。为此，本研究提出“社区资助+”模式，具体内容包 括：第一，立体资助：基金会除了提供项目资金支持外，还开展专业能力建设、行动研究等相关工作，多层次地支持社会组织的成长与发展；第二，联合资助：基金会有效整合社区内外资源，应用参与式资助方法，与枢纽型组织、社区组织、捐助 人等建立长期的伙伴关系；第三，战略资助：社区基金会立足长远，参与规划整个社区的发展，其中特别注重挖掘和培养社区人才，这些人才就是社区中的“积极公民”，他们热心公共事务，愿意自我组织，在社区中有较高威信，而这些社区人才和领袖则直接关系社区建设的成效。

(4) 优化内部治理结构与决策机制，实现多元合作治理

社区基金会最终成败的核心还是在于其理事会是否能够充分发挥作用。长远来看，民间兴办的社区基金会将成为主流，但是在转型社区这一情景中，由民间自主发起的社区基金会如果没有来自基层政府的认可及政策的支持，影响力将受到很大的局限。因此，建议社区基金会在治理层面，需要有政府的参与（秉持“参与但不主导”之原则），需要有本地慈善家、捐助者和专业人士，需要有社区居民代表，也需要有社会组织领导人。更为重要的是，这些人能够团结在一起，达成有效的共识，进而动员本地资源，协调本地的利益相关方，找到本地的解决方案。形成这样的理事会，需要长时间的坚守和在跨界各方之间的妥协，这也是社区基金会的本质。对于地方政府来说，培力和推动这样的多元合作治理的基金会形成，本身就是社区治理的改革。[朱健刚、胡小军，《社区慈善资源的本土化_对中国社区基金会的多案例研究》]

2、构建可持续关系

徐家良教授从“差序格局”和“关系”的理论出发，认为社区基金会如果要想实现可持续发展，就要构建有机关系体系，需要处理好六大主要关系（以下表述更多是侧重于对政府主导的社区基金会而言）。

第一是与政府的关系。在社区治理中，政府发挥着重要的作用，它掌控着各种资源，行使公共管理职能，对社区事务产生较大影响。在城市政府中，区政府、街道办事处尤其重要。对社区基金会来说，作为资源集聚的平台，需要得到政府的大力支持，把汇聚起来的资源再投放到社区服务中。要避免两种倾向：一种是政府全力控制，使社区基金会行政化；另一种是社区基金会自行管理，与政府没有更多的联系；

第二是与居民的关系。理事会中街道党政部门人员、居委会人员和捐赠企业的代表居多，居民代表少，这对于社区基金会有效服务于居民需求会产生消极影响。需要避免以下两种情况：一是居民不参与。不论是在社区基金会的成立还是在其运行的过程中，居民都没有广泛参与，这样社区基金会就与居民产生不了直接的联系。二是社区基金会只满足部分社区居民的需求。在社区基金会筹集资金和开发项目上，大多数社区居民都没有参与，而且也不感兴趣，这样，社区基金会变成了部分居民精英的基金会，与大多数社区居民失去联系。社区基金会要通过扩大居民参与，社区事务需要每一个社区居民积极参与，除捐钱、捐物以外，还包括提供志愿服务，参与社区公共事务。要确保居民的有效参与和动员，把社区从一个陌生人的世界逐渐演变成一个熟悉人的世界，最后塑造成文化共同体，形成宜居、快乐与繁荣的社区环境，培育自治精神；

第三是与社区其他社会组织关系。社区社会组织有不同种类：第一种是社会团体，如老年协会；第二种是民办非企业单位（社会服务机构），如社区服务中心；第三种是基金会的分支机构；第四种是非法人组织，仅仅是根据兴趣和爱好组建起来的，有的在街道办事处备案，有的是自组织，如跳舞爱好小组、绘画爱好小组等。社区社会组织熟悉社区事务，拥有较多富有经验的专业人员。社区基金会要与这些社区社会组织建立联系，建构起合作共赢的模式，把社区事务做好。需要避免两种情况：一是社区基金会所有的资金都由自身支配，变为运作型的基金会。如果这样，就会与社区其他社会组织形成一种竞争关系，不仅不能提供资金给社区其他社会组织，而且还直接参与社区具体事务，抢占其他社会组织的生存空间，造成关系紧张。二是社区其他社会组织不承担社区基金会项目事务，双方没有平等合作，这样就无法实现社区基金会与社区其他社会组织之间的优势互享；

第四是与驻区单位的关系。在街道或社区范围内，驻区单位非常多，有的是 500 强的企业，有的是非常有名的中小学和大学，有的是医院，有的是政府部门。这些不同形式的驻区单位都各有优势。一方面这些驻区单位可提供资金支持，为社区基金会捐赠一定数量的资金；另一方面驻区单位有较好的人力资源，可以为社区基金会提供富有经验的志愿者和项目评审专家。社区基金会在社区开展项目，要充分利用这些驻区单位，保持较密切的来往和信息沟通。要避免以下两种情况：一是社区基金会募集资金和提供项目与驻区单位联系不大。这种情况的出现，可能会造成社区基金会资源募集困难，合作单位狭窄，志愿服务专业人员短缺。另一种情况是驻区单位对本社区事务不关心，不在本社区发挥积极作用，把资源投入到其他区域，造成本社区资源外流；

第五是内外部关系。既包括理事会成员之间的关系，还包括秘书处与募捐部、项目部、信息部、关系部等之间的关系。处理好理事会成员之间的关系，要确保理事长全力做好本职工作，充分发挥理事的不同优势，建构合理的法人治理结构，形成科学民主的决策机制，使理事会能够自主做出决策。处理好秘书处与募捐部、项目部、信息部、关系部等之间的关系，主要是设置相对合理的部门，贯彻执行理事会决议，招聘专业化的人才，设计出符合社区居民需求的项目。社区基金会的外部关系，除与政府和社会公众的关系外，主要是指与媒体的关系。社区基金会资金筹措的数量与方式、项目设计的评审与落实等都要通过媒体加以报道。需要避免两种情况：一种情况是，社区基金会内部关系混乱，缺乏规范化的治理结构，理事会没有充分调动各位理事的积极性，部门设置不合理，专业化和职业化的人员较少，品牌性的项目不多。另一种情况是，社区基金会的外部关系处理不当，尤其是与媒体的关系处理不当，忽视与媒体的互动，信息沟通不完整，使社会公众无法通过媒体真实客观地了解社区基金会；

第六是国内外关系。主要是指同一城市或不同城市之间的社区基金会与其他社会组织，以及国外社区基金会的关系，这些关系包括提供资金、相互沟通与学习等。需要避免以下两种情况：一种情况是，社区基金会在国内没有更多的交流合作，只是在自己社区的范围内活动，对国内情况了解少，参加社会组织会议论坛不多。另一种情况是，社区基金会与国外的社会组织或社区基金会沟通少，只强调中国国情与中国特色，对国外经验重视不够。[徐家良，《中国社区基金会关系建构与发展策略》，社会科学辑刊，2017 年第 2 期，社会组织协同创新发展研究]

3、从资源链接与服务供给功能发挥

《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》提出相较于传统的基金会，社区基金会具有面向特定社区、居民可参与度高且有助于盘活社区公益资源的特点，在实践中其紧紧围绕着资源链接和服务供给两方面展开运作，在着力链接和运作资源的同时，担当跨界合作的推动者，通过搭建社区公益平台来发展孵化式公益慈善，以提供社区服务并推动社区营造，但社区基金会的双重功能发挥得并不顺利。

首先，公益资源的筹集和持续性供给是社区基金会运作的关键所在，在资源链接方面，社区基金会紧密依托所在社区，通过向辖区政府筹集、向社区企业筹集、向社区居民筹集、执行委托服务项目四种方式来聚集资源，其中前两种筹资渠道占据主要地位。但在运作中存在着筹资渠道单一、可持续性不足，资金运作能力弱、投资回报率低，支持性政策规范缺乏、筹资渠道受阻等问题，面临“无资可筹”“无血可输”的困境，制约着“资金蓄水池”功能的发挥。

其次，在服务供给方面，社区基金会并非如社会组织一样直接参与服务供给，而是扮演“输血者”和“风险投资者”角色，通过建立“社区基金会—社会组织—社区”的联动服务体系来实现服务供给。在具体实践中则是着力搭建本地化与专业化并重的内部组织结构，吸纳社区精英人士参与社区基金会组织与建设活动，同时依托项目来搭建社区公益平台以推动多方跨界合作，在广泛动员的基础上实现服务供给并回应社区居民的关切。但服务供给面临着专业性人才匮乏、回应问题能力弱化、主体参与不足的困境，使得社区公益聚集平台的效用大打折扣，影响着社区服务的水平。

要想充分发挥社区基金会整合资源、供给服务的既定功能，必须促进其运作的科学化、专业化，构建起“组织架构合理、项目实施有效、筹资渠道多元、保障制度完善”的内外部环境。

第一，完善组织结构，激发内部治理动力。高效、合理的组织团队是社区基金会功能发挥的基础，首先应创新理事参与机制，着力吸纳热心公益慈善、有专业知识的本地居民或学者加入，同时发展多样化的理事汇报机制和沟通机制，

借助互联网平台拓展交流渠道，提升理事回应管理问题的及时性。其次提高工作人员的薪资待遇，增加专职工作人员的比例，吸纳社会工作、公共管理等专业人才，建立稳定的专职人才队伍。再次，要提升工作人员的专业水平，从项目管理、财务管理、团队建设等方面为社区基金会工作人员提供系统的能力培训，尤其要积极推进捐赠人服务体系建设和培训，提升多渠道筹款的能力和利用核心项目筹款的能力。最后需完善审计监督机制，为社区居民参与监督提供常态化、制度化的渠道，通过公开透明、专业高效的运作机制构建自身公信力，提升公众的支持度和参与度。

第二，科学构建项目平台，促进组织培育和主体参与。社区基金会效用的发挥立足于契合居民需求的、运转有效的项目。因此，一要广泛调查研究、把握社区居民需求动态，尤其是区分居民的普遍需求和特殊需求，要重点面向居民的普遍性需求，使项目与现实密切联系，争取居民的支持与响应。二在综合评估的基础上强化外部合作。社区基金会首先要明确工作方向和工作内容，评估自身在特定需求或问题上的专业服务能力，从而确定提供服务和运作项目的具体形式，而后主动打破组织界限，积极寻求与其他组织间的合作，建立社区多元合作的公益网络，在资助项目过程中与基层政府、社区居委会、社会组织建立合作机制，实现优势互补，形成“社区基金会+专业机构”的发展模式。三要坚持具有一定基础或成果的项目，提高社区自组织培育的成效。社区基金会要积极引导居民参与社会服务并建立起稳定的、具有服务能力的社区公益组织，给他们提供稳定而持续的实践平台和资源，同时也可以邀请同类别的、具有成熟发展经验的社会组织参与到社会自组织培育中来，切实发挥它们在社区营造、社区治理中的重要作用。

第三，提高外部资源获取能力，建立多元筹资模式。其一，通过捐赠者服务建设来提升资金获取能力，如美国社区基金会充分尊重捐赠者意愿，会基于捐赠者需求设立不同类型的基金并规范化使用。那么，依靠企业捐赠的社区基金会要与捐资单位保持密切关系，通过设立冠名基金或对企业所关心的领域进行投资服务，以提升捐赠者的积极性。其二，注重采用新媒体和网络手段，设计创新型的公众筹款项目进行募捐。一方面加大推广社区公益活动的力度，通过宣传让居民了解、认同社区基金会的理念；另一方面要创新居民参与方式，吸引更多居民参与，让居民亲身感受社区基金会的效用并自愿参与进来，以实现“集社区资源，为社区所用”。其三，增强资金运作能力，提高资金的收益率。在当前资金运作能力难以短期提高的情况下，社区基金会可在政策允许范围内将资金交由专业的资产运作团队管理，以提高基金的收益率，通过“资金再生”来推动自身发展，增强风险抵御能力。[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第7卷第5期2020年9月]

4、筹资发展建议

《中国社区基金会行业发展研究报告》对社区基金会筹资工作提出如下建议：

(1) 强化社区基金会在本地的推广及公众参与

社区基金会成立在于更好地为本土社群服务，创造本地公益价值，提供居民公益参与机会，形成自下而上的社区力量。要寻找出居民与社区基金会事务深度参与的强关联，鼓励社区居民进行动员及连结，深化身份归属感及甚至促进居民成为资源的生发者。从社群的挖掘建立，第二进行深度运维及扩张，再其次支持社群进行自运转。社群运维做思路及战略势必必要结合以社区为本，以居民为本的思路出发，进而为社区盘活既有资源，同步带来非财物及财物资源。

(2) 发展属性更强的合伙人机制进行资源的发展

社区基金会创造开放的平台，让一般公众通过渠道渐进式地以正式身份参与社区基金会筹资事务。诸如吸纳地方重要人士成为社区基金会中的筹资型理事会成员，提供一个象征性名誉性的合伙人机制参与，让社区居民视其作为一种责任感、荣誉感及参与感，进行与地方公众的深度绑定，同时担任培育工作。

(3) 项目产品转化筹款产品的迭代

在进行筹资时面向不同的筹资对象，需要学习将项目转化为潜在捐赠人理解的语言及可视化，同时关注潜在捐赠人视角下所关心的捐赠用途、捐赠后的社会影响力及如何造捐赠人参与公益的体验感，让捐赠不是单向捐赠，而是将捐赠视为一个资源循环的过程，公益单位推出筹款产品明确项目使用及捐赠单位，其次在项目设计中设计公众参与机会，让捐赠人成为助力项目的一份子。将当地资源盘活，在本地创造可持续财务及项目发展。减少部分基金会所反应的为了检查形式化地创设出公益活动落地。[资料来源：《中国社区基金会行业发展研究报告》]

也有研究者建议，社区基金会所关注的是社区的需求，是当地捐赠人可以随时看得到的需求，出于大灾大难的一次性运动式的筹款在社区中固然也可以发挥作用，但是社区基金会若想真正解决社区问题，发挥社区领导力，必须持续地

响应社区需求，建立常态化的募款机制，与社区中的捐赠人建立长久持续的伙伴关系。在远距离的输送式传统公益慈善中，受到空间距离的限制，捐赠人的知情权和参与权不足，即便在互联网手段下，捐赠人可以通过网络了解部分信息，但是亲身体验的成本依然较高，手段依然有限。而社区基金会可以打造“家门口”的公益慈善，“在家门口募捐，募捐的钱用于家门口”的策略，以其“就近、透明”的特征彻底改变了募捐困局。社区基金会因为就在捐赠人和受益人身边，最容易公开透明，社区公众可以成为社区基金会最好的监管者。[徐宇珊，《我国社区基金会的功能定位与实现路径——基于美国社区基金会与地方联合劝募经验的启发与借鉴》，CPA中国行政管理，2017年]

5、其他建议

社区是一个有机的载体。在每一个不同的地区甚至是两个相邻的社区都可能非常不同，不论是社区文化、生态还是社区的需求，要因制宜根据自身的发展阶段来规划社区基金会相应的目标和工作，在求生存和求发展中做出合适的选择。

同时，虽然社区与社区大不相同，但很多方法和模式是可以借鉴和学习的，许多面临的挑战也是相似的。但在现实中，即使是在同一个区域的社区基金会平时的沟通和交流也非常有限，除了个别明星级别的社区基金会会在大量的报道和文章中反复出现，其他社区基金会的经验和“教训”很难被分享和了解到。如果社区基金会作为一个具有价值的基金会类型或公益组织类型仍然值得继续发展下去，那么非常需要凝聚行业的力量，建立行业联盟，形成一个互相学习互相促进互相成长的生态。行业的联动也可能会带来更多的关注和资源。

在有“社区基金会行业”概念的情况下，整个行业生态的培育，例如文化、理念、人才至关重要，尤其是对符合社区基金会需求的人才的培育。甚至可以与其他公益领域的人才价值链打通，建立起一个社区基金会人才的储备库和职业发展通道。除了人才的培训、实践，对于社区基金会人才来说在地化的学习和深入的体验非常重要，建议可以引入“学徒制”，将储备人才与优秀社区基金会秘书长建立师徒关系，到相应的社区基金会进行较为长期的挂职锻炼，更有效地提升能力。[资料来源：《中国社区基金会行业发展研究报告》]

有研究者建议，社区基金会应当重视激活与重塑地方性的社会互动与支持网络，这不仅突出了探寻和继承既有网络的重要性，而且表明了社区基金会要走出社区慈善范畴的必要性。前者意味着社区基金会不必限定某种捐赠主体，拘泥于某种类型而排斥多元主体的对话。例如，我们不再为了彰显企业或居民主导型社区基金会的特性，而简单地完全排斥政府行政权威的支持，也不再为了保持政府主导型社区基金会的立场，而忽视企业或居民的声音。因此，社区基金会应当尽可能拓展资源获取方式，从而吸纳多元主体的多元需求与共同行动。后者是指我们只有抛弃社区慈善视角中暗含的资源与权力的不平等预设，转而从社区治理中多元主体共同发挥作用的层面出发，理解社区基金会对于未来社区发展的价值，方能透过社区基金会的历时性变迁和共时性差异，超越组织的边界，从中看到社会与个人的互动。地方性社会支持网络不仅关涉我们如何理解社区基金会的功能定位，更是社区基金会在中国城市社区进一步发展的现实基础与现实意义所在。[黄家亮，《社区基金会的全球视野与中国路径》]

还有研究者提出社区基金会发展最关键是要加强对社区需求和结构变化的敏感性。通过观察和分析美国社区基金会的发展可以发现，作为社区基金会，其根本活力来自于它与社区之间的关系，取决于它能否对社区需求和结构变化保持高度敏感，并根据这些变化调整组织战略。城市社区与农村社区在社区构成、社区需求，以及社区所面临的主要问题等各个方面都有所不同，城市中的新旧小区之间，以及城市中心区域与城乡结合部之间也都存在着诸多差异。并且，这些差异还会随着人口的流动发生变化。作为以服务社区为宗旨的组织，社区基金会要获得可持续性发展，就必须对这些差异和变化保持高度敏感，并通过组织战略调整来最大程度地满足不同社区之间的不同需求。社区基金会单项基金的设立须与社区居民构成和需求保持一致，并根据其变化作出相应调整，而不能在不同行政区域甚至同一行政区域中的不同社区之间采取整齐划一的设置模式，也不能对变化视而不见从而使得基金设立趋于僵化。社区基金会需要充分开发捐赠者资源，将捐赠者的捐赠需求与社区需求加以有效对接，推动具有类似生活经历或阶层身份的人设立定向基金，如鼓励来自农村但现已在城市中取得成就的人设立定向基金用于改善社区中外来务工人员的生活，或者吸引少数民族的企业家设立定向基金为社区内的少数民族居民提供服务等。社区基金会的管理层需要体现社区居民结构，并随着后者变化作出相应调整。居民参与治理是保障社区居民基本权益和提升社区治理水平的重要途径。为了更好地满足社区需求，在社区基金会中同样需要引入居民参与的治理模式。[崔开云，《美国社区基金会发展经验对中国的启示》，江淮论坛，2015年第4期]

（十）对政府及政策推动的建议

政府驱动是国内社区基金会迅速蓬勃发展的最主要因素，在政策、资源等多个方位推动社区基金会的发展，作为社会转型下社区治理的有益探索。研究者们从不同角度，为政府在社区基金会领域的工作提出建议。

1、重构与社区基金会的关系

在《社区基金会的本土实践逻辑、治理结构及其潜在张力》文中，研究者提出，基于上海社区基金会的研究发现很多社区基金会都陷入了某种困境，如只成立但不运作，或者行政化驱动和行政化运作，这种不恰当的关系在某种程度上反而会伤害社区基金会这一新生行业的发展。这就要求政府特别是街道应该逐步重构与社区基金会的关系，特别是从盆景摆设、消极干预逐步转变为合作伙伴型，对社区基金会充分支持但不直接介入，给予其充分的发展空间和足够的自主性，从而为社区基金会未来的可持续发展提供制度和组织保障。对于社区基金会而言，成立组织只是第一步，更为重要的是如何发挥其功能，因此完善社区基金会的内在治理结构是其首要目标。治理结构不完善是当前社区基金会运作存在的普遍问题，这种治理结构不完善主要的表现包括与政府的角色不清、政府过度干预、社区基金会的理事会虚化以及秘书处的能力不足等一系列问题。因此，完善社区基金会的治理结构是未来社区基金会的健康发展的基础。

首先，理顺政府与社区基金会的关系。街道虽然是大部分社区基金会的出资方，但是社区基金会并不是街道的派出机构和所属部门，街道的相关部门并不是社区基金会的业务主管部门，因此在具体的运作层面，街道必须给予社区基金会充分的放权，保证其运作层面基本的自主性，同时招聘专业人员来运作。由于社区基金会初始阶段普遍能力较弱，因此各级政府在协助衔接各类资源方面应该给予充分的支持，从而帮助这一新生的行业能够快速成长。

其次，做实社区基金会理事会。一是理事会的产生应广泛动员、民主选举，充分吸引有社会声望、有资源能力且有志于公益慈善事业的人士来参与，而不能仅仅通过政府部门指派或者建议的方式。二是明确理事会的权利和职责，特别是动员社区基金会理事会成员能够主动为社区基金会衔接资源，或者协助宣传介绍社区基金会；三是要规范理事会会议制度，一年必须要保证若干场理事会，特别是在社区基金会的制度制定、发展决策和项目资助方面发挥积极作用。

第三，积极培育社会创新主体。社区基金会作为一种社会创新的重要方式需要真正意义上的创新主体来推动和运作，否则很容易陷入社会创新的“内卷化”陷阱中去。为此，政府在培育推动社区基金会成立的同时，更应该挖掘、培育和引入社会创新主体，真正吸引一些有志于从事这一行业的专业人员进入秘书处，实现社区基金会的专业化和社会化运作。

[唐有财、王小彦、权淑娟，《社区基金会的本土实践逻辑、治理结构及其潜在张力》，社会建设，第6卷第1期2019年1月]

而《中国社区基金会关系建构与发展策略》一文也提到推进社会组织去行政化，不仅是取消行政级别和行政编制，更在于规范行政权力，重新构建新型的政社关系，督促权力恪尽职责，推动国家治理现代化。如果没有政府的支持，社区基金会难以开展工作，可是，如果政府干预过多，社区基金会就会失去活力并有可能演化为政府的一个部门，这不利于实现社区共治。同时，社区基金会是社区资源的集聚平台，需要发挥它的积极作用，这就既要求筹措驻区单位的资源和居民的资源，又要从政府中接受资源和承接相关的职能，通过转变职能，购买社区基金会的服务。因此，当前亟需积极推动社区基金会的去行政化，转变政府职能，通过社区基金会公共服务，使社区基金会真正成为集聚社区资源的大平台，提高社区其他社会组织的专业化水平和职业化程度。[徐家良，《中国社区基金会关系建构与发展策略》，社会科学辑刊，2017年第2期，社会组织协同创新发展研究]

2、加大支持力度

政府可以通过多种形式对社区基金会的发展予以支持，例如：

（1）完善立法

针对当前社区基金会面临的筹资、投资困境，政府应针对社区基金会出台专门性的法律法规，从法律政策层面明确社区基金会的性质、地位和功能，理性客观地扶持、培育和规范社区基金会的发展。

（2）降低准入门槛（尤其是注册资金门槛）

管理社区基金会重点不在于准入门槛的设定上，而在于过程监管，主要对其财务行为是否规范以及活动开展是否与其公益目标相吻合进行监管，并在此基础上加以相应的奖惩。民政部门除了登记管理以外，还可以尝试建立社区基金会的黑名单和异常名录制度，实行约谈制度与淘汰机制。

（3）给予特定地区公开募捐资格

在评估社区基金会发展状况的基础上，政府可给予社区基金会面向特定地区的公开募捐资格，使其能够更加便捷地向当地居民和企事业单位募捐，更好地对接和发掘社区内部的存量资源。[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第7卷第5期2020年9月]

（4）加大资金支持

通过政府购买服务，支持社区基金会更深入开展符合社区需求的长久性项目；设立专项基金支持社区基金会能力建设、跨界交流等。

（5）适当放宽对基金会投资行为的规制

可扩大社区基金会用于自由投资的资金比例，设置可容忍的工作错误范围，要区分投资活动中人为因素导致的失败和非人为因素导致的失败，若投资程序合理、投资渠道合法，应当免于追究决策者责任，当然在放宽投资限制的同时也要加快投资的制度建设，确保投资活动在公开、透明的环境下进行。[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第7卷第5期2020年9月]

（6）优化管理条例

目前，《基金会管理条例》中对于工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%。这一项在人员配置方面尤其限制了社区基金会的发展和工作的。《中国社区基金会行业发展研究报告》调研的社区基金会大部分启动资金在200万-400万左右，每一年的筹款额有一半不超过200万。在启动资金不使用的情况下（大多数社区基金会不会使用启动资金），假设将所有筹款额（200万）用于支出，那么能够用于人员工资福利以及行政办公支出不超过20万，这一项勉强可以支持1名秘书长的工资支出。相信这一规定的背后是希望更加完善地监督基金会资金的使用，我们建议用其他方式来代替现有的模式，给与社区基金会更多的空间去支持人才的招募和管理支出。[资料来源：《中国社区基金会行业发展研究报告》]

（7）施行税收优惠政策

税收是重要的经济杠杆，对资源配置起重要的调整作用。给予社区基金会以合理的税收优惠，利用税收优惠政策激励社区基金会发展，对促进社区基金会发展具有重要意义。

以美国为例，美国税法实行累进制的高税率，越是高收入高资产，应缴税越高，但对慈善捐赠实行高达50%的减免税优惠，同时对公益慈善机构减免税。《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法（征求意见稿）》第二十六条规定，市、区（新区）民政部门要积极协调财政、税务部门，为社区基金会提供公益性捐赠税前扣除资格和免税资格的认定，并为各类慈善捐赠活动提供便捷的减免税费服务。对于基金会享有的某些税收优惠，社区基金会同样享有。总的来说，对基金会的税收优惠可以概括为以下几个方面：第一，对基金会非营利活动收入免征税；第二，个人或企业对基金会的捐赠，允许在一定范围内予以扣除；第三，在进出口环节，海关对外国政府或国际组织向基金会的捐赠免征增值税；第四，对基金会占用土地房屋用于法律规定用途的，免征相关契税。

目前，我国还未建立一部统一的公益事业税收优惠法律，现行基金会税收优惠制度散见于各种法律法规，难以形成

完整的体系；税收优惠资格认定标准及程序设计不甚完善，从申请的实体条件来说，存在认定标准限制较多，行政部门自由裁量权过大的问题。（例如，《税前扣除通知》第四条对税前扣除和免税资格认定的实质条件作了规定，设定了登记时间、年检合格和评估等级的标准。一方面此规定限制了基金会申请税收优惠政策的时间，导致基金会成立后不能立刻取得税前扣除资格，不利于基金会早期的发展。另一方面如“社会组织评估等级 3A 以上”等规定极为笼统，缺乏法定标准及操作程序，存在寻租空间。）；从程序来说，存在的首要问题是设置复杂，例如《税前扣除通知》第六条规定，获得公益性捐赠税前扣除资格需要分别向各级财政、税务、民政部门申请。复杂的设计增加了基金会取得免税资格的难度，挫伤了捐赠人的积极性，降低行政效率，增加行政部门的工作负担。其次是免税资格和税前扣除资格取得的时间并不一致，依据相关法律法规，基金会免税资格在设立当年即可获得，而税前扣除资格另有时间要求。不论是《税前扣除通知》还是《免税资格认定》，都没有规定任何程序救济措施，一旦被取消税收优惠认定资格，难以获得救济。再者，法律并不允许公益捐赠在以后年度结转扣除，此种安排限制了捐赠人的捐款限额。对此，有必要借鉴其他国家的经验，允许公益性捐赠在一定年度内结转扣除，鼓励企业和个人大额捐赠；缺乏有效监督机制，目前，法律文件中仅对应当取消税收优惠政策的情况进行了列明，并没有具体规定通过何种方式对基金会税收优惠政策有效期或相关资格进行后续检查，实践中也的确没有相关部门承担此职能。有学者认为，应当由税务机关承担税收优惠资格后续检查的职能。对此，建议如下：

①制定单独的基金会税收优惠法律，完善基金会税收法律制度

2004 年《基金会管理条例》明确提出了基金会税收优惠的原则，但存在的问题就是法律层级低，权威性较差。现行对公益捐赠及公益事业团体的税收优惠具体操作要求散见于各类法律文件，缺乏整体立法规划。为改变目前基金会税收优惠法律依据的混乱状态，有必要建立一部涉及基金会乃至整个公益事业团体组织的税收优惠法律，以进一步规范基金会税收征收，完善捐赠人扣除制度，为基金会发展营造良好的制度环境。

②扩大享受税收优惠政策的范围，应对基金会营利性收入给予税收优惠

现行法律对基金会非公益性活动收入予以课税，《营业税暂行条例》规定基金会非因公益目的而从事培训、咨询以及房产出租获得的收入，属于应税收入。目前我国相当一部分基金会收入有限，在这种情况下对其课税，不利于基金会可持续发展。基金会开展营利性活动有助于弥补捐赠资金的不足，因此有必要对其具有公益性质的收入予以税收优惠。

③完善基金会税后优惠资格认定标准及程序

随着经济的发展和观念的更新，我国慈善事业不断发展，各类公益组织不断设立，尤其是社区基金会制度的推广，可以预见在未来的几年社区基金会数量将大幅增长。放宽基金会税收优惠资格认定标准，简化资格认定程序，优化评估体系应当成为以后发展的方向。

④加大税务监督力度，优化税务管理机制

为规范基金会税收优惠后续审查制度，一方面要加快建立各部门协调一致，信息共享的税务管理机制。对于税收优惠资格的认定，不是授予了就结束了，必须完善后续评估机制，引导基金会严格税务操作。法律将非营利组织免税资格的有效期设定为五年，存在后续税收优惠资格审查监督的必要。有学者提出，税务部门必须加强对基金会财务活动的监督，如结合基金会年检可对基金会免税主体资格进行检查，将具体税收优惠同基金会开展公益活动的绩效挂钩。同时，由于目前我国基金会管理主要涉及的部门有财政、民政、税务及工商等部门，有必要建立各部门信息共享机制，以完善基金会税务管理。

我国基金会起步较晚，属于新兴的社会力量，社区基金会更是如此，基金会税收制度实践也还在摸索阶段，未来，逐渐放宽税收优惠资格的范围，注重资格审查，是基金会税收制度变革的核心，应该分步实施税收调整制度改革，循序渐进，根据我国基金会的运行状况和制度设计来逐渐实现变革。[尹梦琦，《社区基金会税收优惠制度研究》，商界论坛]

3、不过度追求指标政绩

《中国社区基金会行业发展研究报告》指出，在调研发现在部分行政区域，对于下辖的社区有建立社区基金会的指标，例如每一个街道都要成立社区基金会。这样为了成立而成立的社区基金会很难得到持续有效的支持。很多政府主导的社区基金会，秘书长是由行政区域的其他工作人员兼任，而花在运营社区基金会上的时间几乎没有。由于缺乏运营，部分社区基金会实际已经暂停工作，但为了满足每一年的年检申报，有的区域甚至会行政拨款将基金会在表面上维持下去，这样的情况实际并不利于整体行业的发展。社区基金会有其社区内生性需求，即使没有指标规定，在合适的土壤环境中也会自然地发展出来，政府需要更加重视对于社区生态和公益意识的培养，对于整个行业的系统性扶持，让社区基金会自发地发生成长。[资料来源：《中国社区基金会行业发展研究报告》] 另外，也有研究者建议，各地在推动社区发展时要紧密结合当地的经济和社会需求情况，切忌以行政力量单向强制推动，在充分调查的基础上建构起最为适当的发展模式。[黄政，《资源链接与服务供给：社区基金会的功能及其发挥》，社会建设，第 7 卷第 5 期 2020 年 9 月]

02

COMMUNITY FUND

实践案例

(一) 社区基金会篇

1、企业发起模式

桃源居公益事业发展基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

1992年深圳桃源居社区项目启动。项目所在地远离市区，处于五座荒山野岭之中，紧邻深圳当时最大的垃圾填埋场。1997年，第一期开发建设项目完工，由于地处城乡结合部，加之社区规划不合理，开发计划错位，1200位业主入住后，没有成熟的社区商业、学校、文化娱乐，并且缺电、缺水、行路难和垃圾场环境污染等基本公共服务问题接踵而至，困扰着开发商。

桃源居集团管理层认为，在开发项目即将结束，要淡出社区管理时，不仅要把一个完美的社区交还给政府和社区自身，还要留下社区资产、社区公益组织、社区管理人力资源队伍等，使社区可持续发展充满生命力。基于物业开发的通盘考虑，也为了履行社会责任，在业主们的感召和地方政府的支持下，桃源居集团大量投入共建设施，提供社区公共服务。于是，这个拥有5万居民的社区有了音乐厅、山体公园、名牌学校、老人会所、女子学校、田园农庄等、社区发展服务中心、儿童中心、邻里互助队等，形成“自治自主的社区公共服务体系”，成为中国人居社区典范。

② 基金会的成立及简介

在为社区资产明晰公建配套产权，建立良性公共服务运营机制，搭建起社区经济发展的公益事业平台后，桃源居集团董事长李爱君女士开始思考社区更广阔的未来，以更长远的视角来培育社区福利制度，她开始着手于筹建基金会。

桃源居公益事业发展基金会于2008年11月经民政部批准成立，是一家非公募基金会，由爱心慈善家、深圳桃源居集团董事长李爱君女士发起，由其全资控股子公司深圳航空城（东部）实业有限公司捐资1亿元人民币设立，通过适当放开社区自主空间，发挥开发商、物业、社区基金会、专业社会组织和社区自组织的自主权，充分发动居民参与，实现更加灵活、接地气的快速反应，满足社区居民需求，弥补了政府基础设施和公共服务投入的不足，创新社区治理的新模式。

桃源居公益事业发展基金会是全国首家社区基金会，从社区建设、社区文化角度关注民生，扮演着社区公益事业的“输血者”、“风险投资者”的角色，以资助和培育社会组织开展社区养老、教育、文化、体育、环境保护、医疗等来完善公共服务与福利体系，为社区公益事业提供“源头活水”，从而实现社区公共服务的良性运营和可持续发展，促进社区公益和慈善事业的发展。

它是目前国内唯一一个专责培育社区公益组织的非公募基金会，专注于负责培育社区公益组织，为社区组织提供战略发展规划，协助内部制度建设及创建社区资本、资产、人力资源开发等工作，并由社区公益组织再培育具备专门职能的社会组织来承担社区公益服务，培育社区福利，从而实现将社区公益服务转化为社区福利的良性循环，使社区公益组织能够具备自我独立运营且可持续发展的能力。基金会自2008年底成立至2013年4月，共在四省开展了36个公益项目，培育社区公益组织17个，接受桃源居集团捐赠和已完成及在建的公益项目公益合同总额达5亿多元。

③ 基金会的愿景、宗旨

愿景：打造中国最完备的理想人居社区公共服务体系和福利体系，使桃源居捐赠建设的每一个社区都成为幸福的家园，成为所在城市宜居社区的典范；使桃基会能成为中国最具公信力的社会公益组织。

宗旨：推进中国社区建设，发展社区民间组织。利用社区劳动力，发展社区经济，完善社区服务，培育社区福利，积累社区资本，创建社区自救自助、民主自治的公共服务体系。

④ 组织架构

深圳桃源社区发展基金会理事会有5名成员，每次召开理事会议都会邀请各方代表参加，包括监事会成员、社区居委会代表、社区社会组织代表、社区居民代表、市区党代表和区人大代表等。

⑤ 信息发布平台

微信订阅号：桃源居公益基金会

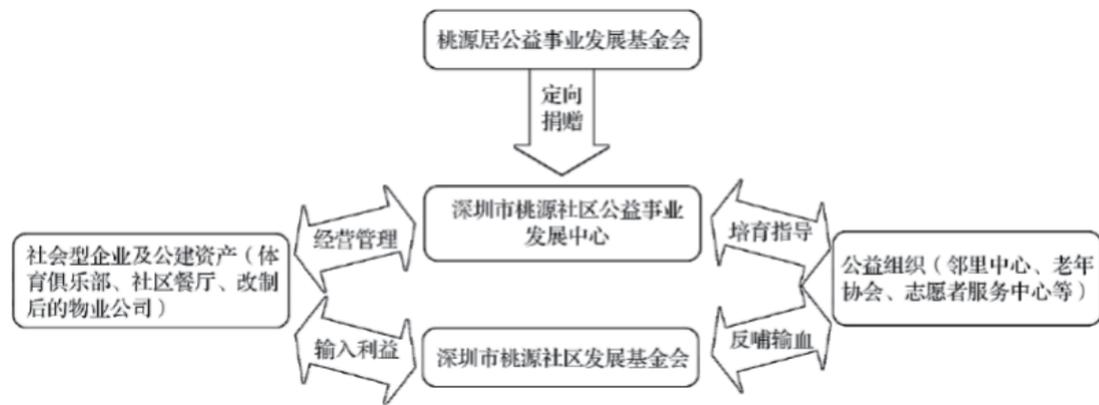
新浪微博：@桃源居公益基金会

(2) 定位及业务实践

作为社区治理的稳定剂、防腐剂和催化剂，与政府、企业多位一体，共同促进社区民主自治。桃源居公益事业发展基金会的运营模式：桃源居集团探索了物业公司改制为社会型企业的创新，首先透过桃源居社区公益事业发展中心运营社区内公建配套物业资产，运营收益上缴基金会，保障资源投入的可持续性。而其社区公益服务运作体系是：“社区型基金”捐赠“社区公益中心”；“社区公益中心”管理“社区社会组织体系”；“社区社会组织体系”参与社区治理和服务。

桃源居社区公益中心面向社区提供公益服务与有偿的公共服务，并将所得收入全部用于社区公共服务和福利事业的发展，它通过基金会获取资源，承担社区资源分配和优化的作用。

桃源居社区公益性社会组织体系由社区公益中心发起、资助、管理，其包含一系列的社区社会组织，服务范围覆盖社区服务的方方面面，从物业管理到社区体育、文化、教育、医疗等，再到各种细微的便民服务。



2013年以后桃源居社区公益组织体系结构[资料来源《社区基金会培育与运作模式研究报告》2014年9月]

桃源居公益事业发展基金会是社区公益事业的资源提供者，通过创建社区资本和创办、资助社区公益性社会组织，将政府的公共服务、企业的市场服务与社会组织的公益服务结合在一起，完善社区公共服务与社区福利体系，为社区公益事业发展提供资金，从而形成了“党委领导、政府管理、企业投资、居民共建”的社区治理和服务模式，实现社区公益性社会组织的良性运营和可持续发展，为我国城市社区建设与管理创新做了有益的探索。服务涵盖培育社区基金会、社区养老、社区文化、社区体育、妇女教育、社会型企业、社会组织人才等。

①重建云南盐津县庙坝乡楠木小学

桃源居公益事业发展基金会资助 309.57 万元，帮助云南省盐津县楠木村重建村小学。楠木村中心完小承担全村总人口 2879 人的小学阶段教育任务，平均每年招生 330 名，但学校仅有的一幢教学楼、食堂以及教师住宿楼均为危房，共 900 多平方米。学校靠租借民房上课，给学校正常的秩序和安全带来较大的影响，楠木村中心完小拆除重建项目工程实施迫在眉睫。

项目成果：该项目于 2011 年 8 月动工，名称改为桃源居希望小学，建筑面积 3086 平方米，含教学综合楼、食堂、宿舍楼、厕所，2012 年 9 月 1 日已正式投入使用。项目的实施有利于巩固“两基”成果，全面提高教学质量和办学效益，优化教育资源，稳步推进素质教育，使学生进得来、留得住、学得好，从而带动庙坝乡乃至盐津县基础教育的健康发展。

②开展“中国社会创新案例研究”

桃源居公益事业发展基金会捐赠 20 万元支持“中国社会创新案例研究”课题组开展调研。该课题着重从社会管理创

新的角度，调研分析桃源居公益事业发展基金会成立以后，如何进一步使政府的公共服务、企业的市场服务与社会组织的公益服务融为一体，从而在城市社区层面健全“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与”的社会管理格局。

项目成果：形成调研报告，并于 2012 年 6 月 26 日在中央党校召开结题会。调研结果表明，桃源居的社区治理和服务模式对于加强和创新中国城市基层社会管理具有十分积极的意义和推广价值。桃源居公益事业发展基金会通过创新理念，积极发挥社区社会组织的作用；通过构建社区多元参与的机制，创新社区社会治理的模式；通过创新管理方法，积极培育社区骨干人才，调动居民参与社区公共生活的积极性；通过资源整合模式创新，较好解决了社区公共服务供给的难题。

③主办“慈展会”

2013 年 9 月，桃源居公益事业发展基金会向深圳市第二届慈展会捐资 200 万元，作为慈展会协办单位，成功举办了第二届慈展会。展会现场对接 342 个项目，总金额 17.08 亿元，吸引了数十万观众。2014 年桃源居公益事业发展基金会捐赠 150 万元用于慈展会主论坛暨第三届中国公益慈善项目交流展示会“构建慈善新格局”主题研讨会，邀请国内公益界的专家出席，支持“社区基金会助推社会治理创新”主题论坛。

项目成果：在慈展会上展示桃源居公益事业发展基金会开展的公益项目、桃源居公益组织及社会管理创新的成果。《深圳桃源居社区治理和服务模式创新研究报告》发布会的举行得到了政府专家学者的肯定。

④公益星火人才计划

为解决当前中国慈善公益复合型人才发展的瓶颈问题，2012 年桃源居公益事业发展基金会捐赠 200 万元，与深圳市创新企业社会责任促进中心共同发起设立的“公益星火计划”，该项目委托香港理工大学深圳研究院实施。公益星火计划不仅是“公益黄埔军校”——输出顶尖公益精英，而且是“公益项目孵化器”——输出战略型慈善公益项目；它为促进中国传统慈善模式向战略慈善与有效公益转型进行价值倡导、人才输出和项目示范，搭建了民非组织、基金会、企业、媒体各界资源整合的平台，形成跨界别合作，为公益教育模式提供创新的实践经验。

2014 年，桃源居公益事业发展基金会通过资金支持、理论研究、输出管理等方式将社区基金会这一社区治理的经验从深圳成功复制到重庆、天津，再到北京、上海，为推动我国社区基金会的发展及社区治理创新模式的探索起到了一定的积极作用。

(3) 筹款及财务管理

在资源投入与管理上，桃源居公益事业发展基金会通过恰当安排社区内公建配套物业的产权、运营权和收益权，使社区基金会具有自我造血的能力，实现自我滚动发展，有可持的资源投入社区公益事业。

桃源居社区三大类资产分别有相应的管理制度。

首先是政府在政策认可的前提下，把社区的公建资产进行打包委托，这个委托是把资产收益交给社区，同时，资产的日常维护以及保值增值工作也交给了社区，实现双赢的格局，既降低与减少政府对社区公建设施的投入，又为社区保障了一定量的公益资金来源；

针对开发商移交给政府，政府又委托给社区的这部分资产的收益，按照委托协议要全部用于社区的公共事业，即只能用于社区广大居民的公共事业，该收益限于普惠公益项目。

社区资产在公益中心的日常管理中，还建立专门的资产台账，建立月巡视制度，制定年度经营计划，预算收益与开支等，每季度向社区公示收支，目的就是为了让资产的保值增值，并让社区广泛了解参与其中。

广东省德胜社区慈善基金会

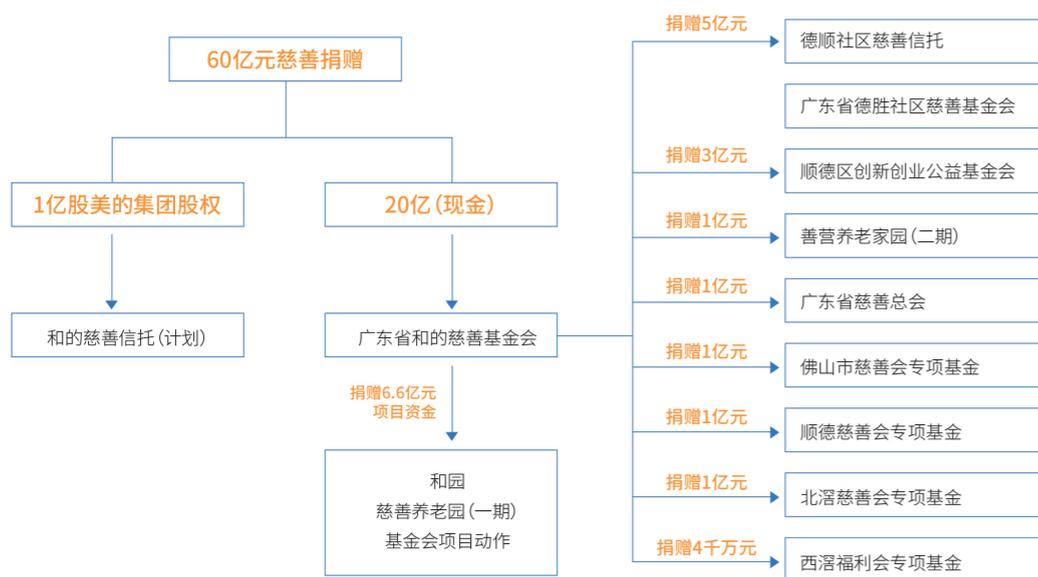
(1) 基本信息

① 成立背景

作为土生土长的顺德人，何享健先生始终怀有回报桑梓的浓厚情怀，早期通过企业、个人进行捐赠，后来建立专业化的平台，到2013年12月创立广东省何享健慈善基金会进行系统、持续的慈善基金会运营。作为世界500强企业创始人，将焦点从商业转移到慈善的何享健在家族慈善体系打造中逐步形成了具备国际视野的战略慈善格局。

历经三年的筹备，2017年7月25日，何享健先生发布了60亿元慈善捐赠体系的具体规划，在20亿元现金捐赠中，有15亿元的用途涵盖了精准扶贫、教育、医疗、养老、创新创业、文化传承及支持公益慈善事业发展等多个领域，包括捐赠6.6亿元用于顺德本土两大公益项目和园与善耆养老家园运作，同时支持两家新型慈善基金会——广东省德胜社区慈善基金会、顺德区创新创业公益基金会的成立，并设立了专项基金，分别向广东省慈善总会、佛山市慈善会、顺德区慈善会、北滘镇慈善会捐赠1亿元现金，向何享健的家乡北滘镇西滘村的福利会捐赠4000万元现金。其余5亿元现金用于设立永久存续的“顺德社区慈善信托”，信托财产及收益将通过慈善项目执行人——广东省德胜社区慈善基金会，用于支持顺德社区建设。这是全国资金规模最大的慈善信托，也是全国首例跨地区双受托人的慈善信托，为我国慈善事业发展作出了富有创造性的探索。

何享健家族慈善事业规划图



② 基金会的成立及简介

广东省德胜社区慈善基金会于2017年5月在广东省民政厅注册。注册资金800万，由美的控股集团捐赠。基金会关注顺德的社区发展和公益慈善事业，以顺德205个村居的社区问题和居民需求为出发点，通过开展“和美社区计划”公益行动，致力于资助教育发展、社区照顾、社区营造、行业支持四个领域的公益慈善项目，发挥慈善资金的撬动作用，联动社区多元主体和资源共同参与，积极搭建顺德本土公益资源与专业支持平台，努力成为顺德社会问题的回应者、慈

善资源的联动者和公益生态的推动者，以提升社区居民生活质量，共建和美社区、幸福家园为使命，促进顺德建设成为更具人文性和富有吸引力的美好社区。

③ 基金会的愿景、宗旨、价值观

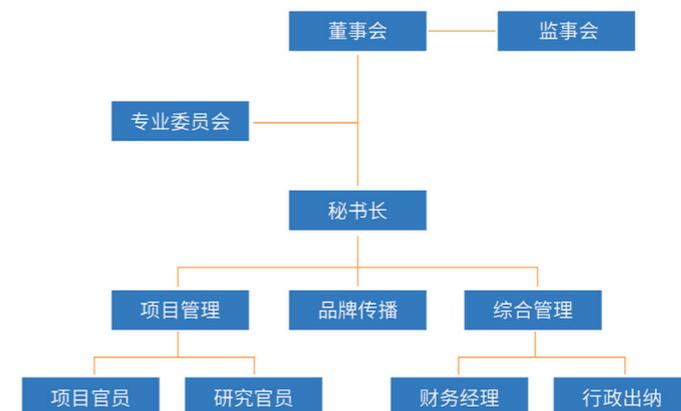
愿景：促进顺德建设成为更具人文性和富有吸引力的美好社区。

宗旨：关注顺德公益慈善事业，回应顺德社区发展需求，促进顺德和美社区建设。

价值观：务实、尊重、诚信。

④ 组织架构

2021年5月，广东省德胜社区慈善基金会理事会共有成员19名，包括理事长1名，副理事长1名，理事兼秘书长1名，其他理事16名；监事会成员5名，包括监事长1名，监事4名。秘书处成员7人。



⑤ 信息发布平台

网站：www.shundecf.org

微信订阅号：shundecf（广东省德胜社区慈善基金会）

新浪微博：@德胜基金会

(2) 定位及业务实践

广东省德胜社区慈善基金会定位为资助型、支持型的社区基金会。截止2021年5月20日，四年来，基金会累计资助项目629个，资助总金额8,923.97万元。

2019年6月，《广东省德胜社区慈善基金会2019年-2021年三年战略规划》发布，基金会将在未来3年里，建立“一个平台+三个角色+四个领域”的战略模式。

“一个平台”是指通过发挥项目资助、资源联动、行业赋能的功能，搭建顺德本土公益资源与专业支持平台。

“三个角色”是指基金会将关注并聚焦社会问题，做好社会问题的“回应者”这一资助型基金会的核心角色，以资助公益项目的方式提升社区居民生活质量，共建和美社区、幸福家园，打造基金会推动社区公益事业发展的关键“引擎”，推动社会问题解决；充当慈善资源的“联动者”，发挥基金会自主项目资助资金的杠杆作用，通过资金配比、合作推动等方式予以激励性资助，拉动政府、企业、社区等多元资源投入；通过人才培养、组织培育等多样化的方式支持其他组织、在地团体等构建基础能力，发挥其应有的职能，并积极开展政策倡导工作，做好公益生态的“推动者”。

“四个领域”是指重点资助教育发展、社区照顾、社区营造、行业支持四大领域，以实现幼儿有优育、长者有照顾、文化有传承、社区有力量的战略目标，用实际行动关注回应顺德社区发展需求，促进顺德和美社区建设，助力顺德构建共建共治共享的社会格局，助推顺德社会建设事业的高质量发展。

成都市麓湖社区发展基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

成都市麓湖社区有大量的公区——包括湖泊与公园，都是开放的城市资源，面临长期管理和利用的问题，必须充分考虑未来开发商退出后，麓湖如何能够持续保持活力。这就需要提前培育良好的公共传统，提升地方的共治能力。麓湖生态城于2014年开始经营社区，并于2018年取得长足的发展。麓湖生态城在打造社区上参考了百年英国小镇莱切沃斯及美国最著名的一生之城——里斯顿的运营思路：通过数量众多的社群把居民链接在一起，为地区注入长久的活力，通过商群、专家、居民组成的基金会自我管理社区。于是，麓湖社区有了艺术会、雅集会、悠游会、读书会、麓湖公区议事群、麓湖味道美食会、跑团、麓色菜园等种类繁多的社群，居民自发组织的活动越来越多。

为了实现麓湖的永续发展，成都万华新城发展股份有限公司在2018年2月举办群岛餐议会，正式开启了麓湖社区自治理想初探的道路。开发商、政府、专家和居民一起共同探讨如何维持这个社区运营的良好循环，并且通过何种方式才能在这个社区初始之际搭建一个稳定且可持续发展的良性机制。

② 基金会的成立

2019年10月，由成都万华新城发展股份有限公司捐赠800万元设立的成都市麓湖社区发展基金会获四川省民政厅批复成立，成为全国第二家由民营企业发起的社区基金会、成都首家社区基金会。

从提出想法，到开始构建社区基金会的架构、管理体制，到申请注册，再到最终的批复，耗时将近两年。万华将在开发期内陪伴社区基金会的成长，通过10年时间逐步赋能还权，使社区基金会具有较好地持续募集资金和运营管理能力。社区发展的第一步由开发商引导，在发展中，业主逐渐参与进来，并开始自主运营，使社区可以自己“跑起来”。麓湖社区基金会在前期的社区营运中搭建了基本的组织结构，并每年移交10%的决策权。

③ 基金会的愿景、使命、价值观

愿景：永续社区美好生活。

使命：推动社区自我管理与服务，促进社区公共管理和活力，塑造社区公民精神，创造社区共同体。

价值观：平等、开放、多元、尊重、包容、协商共进。

成都市麓湖社区发展基金会认为，在麓湖，“人”是最为珍视的因素，是所有可能性的来源，也是社区发展的核心土壤，有什么样的人，就会生长出什么样的系统。社区基金会肩负的最重要的意义是改变人，通过公益打破社会的坚冰，重构人与人的链接和信任，让所有的捐赠人、志愿者和受益人，乃至所有参与公益的人们，在公益中得到改变。基金会将集结众人的力量和智慧，并借此激活和影响更多的人，共同参与，共同创造，从而达到人人有责、人人尽责、人人享有的境界。这是成都市麓湖社区发展基金会存续的基石。

④ 组织架构

成都市麓湖社区发展基金会从决策、监督、咨询、执行四个方面分别设置了理事会、执行理事会、监事会、专业委员会及秘书处。目前，基金会有11位理事，逐年增加至25人。

德胜社区慈善基金针对战略矩阵示意图



① 和美社区计划

自2018年启动，以“和美社区，幸福家园”为主题，以顺德205个村居的社区问题和居民需求为出发点，旨在通过资助和支持公益机构、公益项目，提升公益伙伴服务能力和水平，回应社区需求，解决社会问题，充分发挥广东省德胜社区慈善基金会慈善资金的撬动作用，联动社区多元主体和资源共同参与，搭建顺德本土公益资源与专业支持平台，推动公益体系的发展，逐步形成可持续的良性公益生态，提升人的素质，促进顺德成为人民满意的有活力的社区，实现乡村振兴。该计划主要支持教育发展、社区照顾、社区营造、行业支持四个领域的公益慈善项目，全年开放接受申请，每个季度评审一次。

2021年，该计划在资助的领域更加聚焦：在教育发展领域，重点围绕村居幼儿园质量提升开展资助，打造“童享未来”品牌，致力于通过推动公益普惠性学前教育质量提升，让更多幼儿就近享受普惠优质的启蒙教育；在社区照顾领域，针对长者社区照顾服务打造“银龄友伴”资助品牌，致力于让更多有需要的长者就近享受及时、优质的社区照顾服务，让长者在友爱和谐的社区中安享晚年，针对精神残障病患的社区照顾服务打造“精彩人生”资助品牌，致力于让更多精神残障病患就近接受合适、优质的社区照顾服务，更好地融入社区；在社区营造领域，围绕社区组织培育、协商议事平台搭建、本土文化传承等方向，重点打造“和乐水乡”品牌，致力于促进社区互信互助互惠、共建共享和美家园；在行业支持领域，围绕本土公益慈善组织成长、专业人才培养和行业公益合作等方向，打造“益伴同行”品牌，与公益伙伴共同成长，优化顺德公益生态。

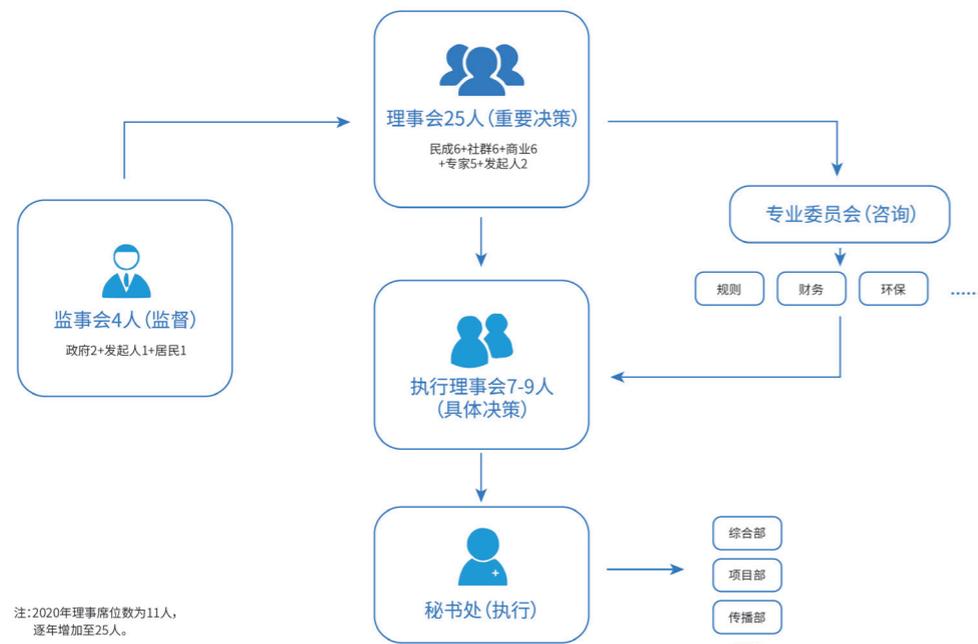
此外，2020年新冠疫情爆发，该计划特增“社区抗疫专项资助”、冠名基金设立等工作。截止2020年5月底，“社区抗疫专项资助”共资助项目214个，资助金额928.6万元。

② 百万青年公益计划

“德益青年”公益行动由广东省德胜社区慈善基金会和顺德青企协联合发起和主办，于2019年6月启动，双方联合共同打造百万青年公益计划。

(3) 筹款

截止至2020年12月31日，广东省德胜社区慈善基金会会计接受捐赠9,663.08万元。其中，接受注册资金捐赠800万元；作为“顺德社区慈善信托”的执行人，接受“顺德社区慈善信托”捐赠8,591.13万元；接受社会定向捐赠（如社会服务发展基金、合峰红豌豆儿童悦读基金、德·益基金、可持续社区发展基金、顺德环境保护公益基金和容桂青商慈善基金”等）271.94万元。



⑤信息发布平台

网站：www.cdldcf.org.cn

微信订阅号：麓湖社区发展基金会

(2) 定位及业务实践

成都市麓湖社区发展基金会的工作主要围绕着改变人的意识和提升人的能力为核心开展，在这个基础上，进行可持续的社区营造行动。其业务范围有：孵化、培育并扶持服务于社区发展治理的社区自组织、社会组织、社会企业等；培养社区公益人才，培育社区志愿者团队等；开展和支持社区发展治理相关的研究、实践与活动；开展和支持社区发展治理的公益慈善事业；推动社区公共环境治理；开展和支持多元化和专业化的社会公益、慈善服务等。



2020年，成都市麓湖社区发展基金会链接多方资源，发起绿动计划、群岛计划、微灯计划、暖心计划四大核心计划，基于环境，人文，机制三大蓝图基本要素，从多个方向共同推进公益事业可持续发展，培养居民公共精神，循序渐进探索从社群到熟人社会、良序社会，再到共同家园的共建之路。当年，基金会累计公益项目支出364.38万元。

麓湖社区营造模式：先土壤+后庄稼，才能实现共同蓝图



①绿动计划

永续美好社区的前提必然是一个永续美好的生活环境。为了保护麓湖绿色生态，麓湖社区基金会将“绿色行动”作为资助重点，除了改变在地居民的意识，也持续鼓励、带动他们参与到水生态系统的维护当中，将每个人心中建立“一生之城”的愿望激活，促进人与环境和谐共存。

其一，通过活动、课程、实验、监测，构建成一个系列公益活动，使更多麓湖居民首次接触到麓湖水环境的维护治理，明白水生态背后的治理逻辑，持续培养居民可持续发展的家园精神，如“对话生态-我为麓湖种水草”、水环境监测、福寿螺卵清理、底栖动物群落调查分析等；

其二，推动居民自发地组建维护组织，促进环保委员会的出现，对麓湖水生态系统的长远发展有长期的建议和跟踪，保障良性发展的过程；

其三，长期资助社区生态环保公益项目，开展麓湖水生态系统社区对话、麓湖垃圾可持续管理等各种关于保护麓湖生态环境的公益项目。

②群岛计划

为了调动社区活力，麓湖社区探索熟人社区和良序社区，进行社群运营，通过开展许多日常课程和社区节日，将不同的小社群进行链接，激发社区内动力，建立共生关系，成为一个群岛，共同推动社区建设。截至2020年10月17日，麓湖社区举办社群活动477场，建立社群63个（已认证45个），大致分为五类，艺术时尚、亲子教育、生活美学、活力运动、学习分享，当中涌现出一批社群领袖，其中男性会长数量增长到26位。

其一，举办由麓湖居民共创的“社区共创节”——龙舟赛、渔获节等。

麓湖渔获节创立旨在增进邻里关系，激发居民共创共建精神，永续社区美好，让居民形成更紧密的联合体。捕鱼，戏水，造船，比赛，交换彼此的精美手作，整个渔获节，从开会讨论到策划具体活动都是麓客们群策群力。这是独属于麓湖的公共仪式。2020年，为扩大和加深居民对渔获节的认知度和节日品牌形象，在居民的共创下，渔获节吉祥物“鱼王”诞生。

麓湖龙舟赛比赛不仅想要在比赛过程中加强邻居之间交流连接，更重要的是在这个过程中发现社区积极分子并以开放的姿态容纳更多社会力量参与本社区发展，共建麓湖未来环境、人文、机制。2020年，龙舟赛新增表演赛、精英赛，赛制的改变将进一步增加比赛趣味性，联动更多社区之间的友好发展。除此之外，新生的“大力神桨”，在后续也将作为历届麓湖龙舟赛的精神标志，赋予传承使命。

麓客共创之夜被称为“属于麓客自己的春晚”。2020年麓客共创之夜，由12个社群、126位邻居共同演绎。56个节目报名参与海选，最终19个节目在舞台呈现。

其二，链接组团，构建公共议事机制——麓湖议事会。

麓湖社区认为仅靠熟人社区和共同情感解决不了很多社区难题。居民公共精神的觉醒才是社区新文明萌芽的标志，要更多的围绕社区的公共精神，实现麓湖庞大社区的自我管理。基金会将社区的共治机制从0到1建立起来，建立了议事会，已经管派的基金会为社区资金和组织提供保障，社区调节中心是社区司法仲裁的机构，社区联合会是社区的活力基础，媒体会成为社区沟通媒介，形成了良性生态的循环机构。

麓湖议事会成立于2018年11月24日，作为居民自我管理、自我服务、自我监督，推动各利益相关方对话协商、化解矛盾、寻求共识的议事协商平台。其初衷是为了使麓湖社区保持长久持续的活力，动员更多的居民成为议事员参与公共事务，建立公开的议事协商机制，营造良好的人文环境。麓湖议事会有明确的议事边界：首先不能违反公序良俗、不得侵害第三方合法权益；它作为一个协商议事平台，不经过业主大会的授权，议事会不能决定与业主产权相关的权益。麓湖议事会讨论整个麓湖公区问题或者跨组团问题，它关注的议题都是关乎组团或社区公共利益的事项，例如社群发展、社区活力建设、文化建设、为老服务、儿童服务、青少年服务、扶贫帮困、心理关爱、公共空间建设、生活出行、行为公约等。

其三，链接社群，推动自组织可持续发展。

麓湖社区认为做社群和社区营造最大的目的是改变人，大家在社区生活里面会更好，人心会变化的更善良。2020年，“群岛计划”着力推动社群联合会成立，促进社群的自我管理和不断创新迭代，通过基金会配捐的方式，鼓励有条件的社群创建公益性收费机制、提升组织化管理水平，推动社群的可持续发展。麓湖的社群运营成本，由社区基金会注册资金800万元+用于日常社区公共事务365万元组成，目前也在逐步调动业主共筹，一些4A级的运营收入也会支持社区基金会的运营管理。

③微灯计划

所有行动的根本，实质上都是为了推动人的改变，而人的改变首先是意识的改变。“微灯计划”的关键之处，就是回归“人是麓湖最核心的土壤”。“微灯计划”希望用这样的价值观去影响更多人，为他们赋能，产生更多有意义有价值的行动。

寻麓图书馆坐落于麓湖生态城艺展中心，是由成都市麓湖社区发展基金会支持的公益文化项目。书馆面积450平方米，作为微灯计划中的一部分，寻麓图书馆不仅是一个静态的阅读空间，更是一个知识交流平台，让寻麓图书馆成为真正的精神灯塔。从2019年4月到开馆2021年1月，已举行超过100场分享会，从深度视角、多元文化、价值板块三大维度，与居民和读者们，共创城市生活。寻麓图书馆的藏书量将以每年1000册的速度增长，每年举办50-60场主题活动或分享会，同时，还将持续邀请作家、学者、文化大家做深度文化内容讲座。

社区创新支持平台的核心作用是赋能、链接、孵化，为想要贡献自己力量的同麓人提供一个创新支持平台，使他们在社区中有学习和成长的空间，同时也给想要推动麓湖发展的个体和组织，提供资源链接，让他们能在麓湖顺利开展社区创新的探索，并孵化这些创新的种子在麓湖生根发芽。社区创新支持平台也与其他公益计划紧密联结，依托创新支持平台策划开展多场公益活动。

④暖心计划

该计划发起于新冠疫情期间。2020年2月13日，成都市麓湖社区发展基金会接收成都任我行软件股份有限公司

100万元定向捐赠，用于支持社区防疫一线的工作人员。收到定向捐赠意愿后，基金会向天府新区华阳街道与高新区中和街道一线防疫工作者提供相关物资援助，20多名麓客志愿者为49个社区完成了8196箱的物质分发，给4098名社区防疫一线工作者带去慰问。此次行动是“暖心计划”的开端。

经过“暖心计划”后，基金会发现麓湖不是一个封闭、独立的空间，期待麓湖的发展更有示范和推动意义，能够帮助到更多的社区，产生更大的社会意义。



(3) 筹款

截至2020年12月，成都市麓湖社区发展基金会资产总额为1,236.2万元。2020年，基金会接收捐赠收入4,709,463.19元。其中，限定性捐赠收入1,010,709元，非限定性捐赠收入3,698,754.19元。基金会有多元的资金来源渠道，并不局限于特定群体、组织或个人，除初始资金产生的理财增值收入之外，还包括政府公共服务委托购买，企业和居民捐赠，以及其他社会组织的资助等。以下是捐赠服务的举例：

①组团幸福资金捐赠服务

成都市麓湖社区发展基金会向麓湖生态城中的各个组团议事会提供幸福资金的咨询和管理服务，如果各组团议事会有需要解决的社区问题，可以在基金会设立组团幸福资金，基金会将按照捐赠人的资助意愿，专款专用，共同评审和监督项目的实施。

②专项基金捐赠服务

成都市麓湖社区发展基金会向热心公益事业的自然人、法人、其他组织提供专项基金的咨询和管理服务，具备相应资质的自然人、法人或其他组织可以在符合基金会宗旨和业务范围的基础上在基金会设立专项基金。基金会将按照捐赠人的资助意愿和项目要求选择或制定合适的公益项目，专款专用，共同评审和监督公益项目的实施。也可以寻找感兴趣的公益项目，以此设立专项基金并给予资助。

2、居民发起模式

深圳市南山区蛇口社区基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

蛇口是深圳特区改革与发展的缩影，也是中国改革浪潮的前哨。蛇口老人袁庚率先在深圳打响改革开放“第一炮”，提出“时间就是金钱，效率就是生命”的改革口号；创办培育了我国第一个外向型工业园区——“蛇口工业区”，由此催生出招商银行、平安保险等一批优秀企业。这使得蛇口社区具有较好的群众文化基础：第一，社区居民有较高的凝聚力，在20世纪80年代改革开放之初就有一个社区的共识。第二，蛇口有大量的社团，社团文化特别丰富，有良好的社团群众基础。第三，蛇口社区的居民对于改革先锋“蛇口人”有着强烈的身份认同，“蛇一代”和“蛇二代”们追求重燃蛇口人勇往直前的改革精神，建立宜居的人文环境，推进社区公益，提升社区自治能力，打造基层民主。[何立军、杨永娇，《社区嵌入视角下中国社区基金会典型模式比较分析——基于深圳的实践探索样本》，2018]

2014年4月，蛇口部分民间机构为袁庚老人举办了一场健康祈福会，于聚会上发出蛇口之问：如何重燃蛇口人勇往直前的改革精神？怎样建立宜居的人文环境？蛇口人如何推进社区公益，提升社区自治能力，打造基层民主？基于此，“成立社区基金，让蛇口人自己管理建设自己的社区”的念头成为越来越多蛇口人的共同愿景。

② 基金会的成立及简介

2014年9月24日，若干蛇口居民在蛇口招商局历史博物馆二楼资料室召开会议。与会其中13人志愿成为蛇口社区公益基金的倡议人。会后起草《蛇口社区公益基金发起倡议书》并另外动员了76人，合计89人共同出资人民币8.9万元（每人1000元），筹备发起蛇口社区公益基金。

2014年12月14日，蛇口社区公益基金发起人召开大会，选举了7位理事、1位监事，蛇口社区公益基金会正式成立。2015年4月29日，蛇口社区公益基金理事会第七次会议通过决议，向政府相关部门申请成立深圳市蛇口社区公益基金会。

2015年9月，深圳市蛇口社区公益基金会获得深圳市民政局颁发的基金会法人登记证书，正式成立，并于2015年12月举行揭牌仪式。原公益基金理事会转为基金会第一届理事会。至此，全国首个由社区居民自发成立的社区基金会——深圳市南山区蛇口社区基金会成立。

2016年12月，深圳市南山区蛇口社区基金会正式召开第一次捐赠人代表大会，通过《蛇口社区基金会捐赠人公约》，选举产生基金会第二届理事会。

深圳市蛇口社区公益基金会总结其成功设立的关键要素有四个，而关键中的关键因素是“人”：

一批热心社区公益的“好事之徒”，也就是当时的13个倡议人，89个发起人，最后从他们当中产生了第一届理事会，是他们带动基金会从无到有；

社区基金会的设立是专业性很强的事情，因此需要一个专业的基金会、专业人士的孵化辅导。招商局慈善基金会为深圳市南山区蛇口社区基金会提供孵化辅导；

一笔跨过当政府规定的社区基金会注册资金门槛的资金。深圳市当时规定是100万元；

一套自行创建的、有利于持续生存发展、适应多元文化的组织运行的规则制度。

③ 基金会的愿景、价值观

愿景：与所有蛇口人共同努力，营造最适于文明和文化生长的社区公共空间，将蛇口建设成人类最适宜居住的地方。

价值观：传承、务实、专业、创新。

④ 组织架构

捐赠人代表大会是深圳市南山区蛇口社区基金会的最高权力机构，实行《捐赠人公约》。捐赠人代表大会主要行使两种权利。第一，通过和修改捐赠人公约；第二，民主选举产生基金会的理事会和监事会。产生捐赠人代表大会代表的途径如下：

自然人捐赠人符合以下条件之一，可以成为捐赠人代表，参加当届捐赠人代表大会：

①在上届捐赠人代表大会届期内捐款总额不少于人民币10,000元的；

②在上届捐赠人代表大会届期内，捐款总额不足人民币10,000元，但不少于人民币100元的自然人，同时获得其他在上届捐赠人代表大会届期内捐款的自然人捐赠人或法人捐赠人以书面形式委托的代表；

③在上届捐赠人代表大会届期内，参与本基金会志愿服务的志愿者，获得其他志愿者的书面联名推荐的；

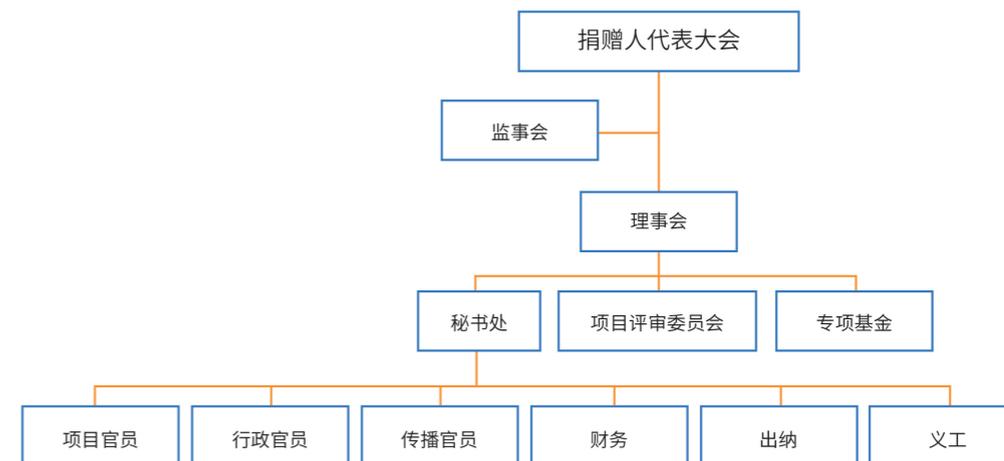
④上届捐赠人代表大会届期内捐款总额不少于人民币100元的理事、监事和荣誉理事；

⑤在上届捐赠人代表大会届期内捐赠财产不少于人民币20,000元的法人捐赠人，或在上届捐赠人代表大会届期内捐赠财产不足人民币20,000元但不少于人民币100元，且同期参加本基金会重大活动3次以上并发挥重要作用的社会组织，可以委派一名代表以捐赠人代表的身份参加当届捐赠人代表大会。

深圳市南山区蛇口社区基金会没有核心领导人。理事会理事和监事的选举，没有上级机构指定候选人，由捐赠人代表大会选举产生，实行轮值主席制度。全部候选人实行自我推荐，竞选产生。因为是自荐竞选，每个理事都要对捐赠人代表负责，自觉自愿地为社区公益服务。轮值主席主持理事会的工作，理事长是一个虚化的职务。每个理事轮流当轮值主席主持理事会工作，形成基金会缺了谁都能转的局面。理事会内部采用罗伯特议事规则进行议事和决策。理事会下设子基金、项目评审委员会和秘书处。

秘书处下设专职工作人员，义工队伍和各种工作小组——财务小组，募集小组，项目活动小组，社团社区小组。

除了以上，深圳市南山区蛇口社区基金会还设置审计会和监事会。



⑤ 信息发布平台

微信订阅号：gh_952504d94372（遇见蛇口）

微信服务号：skjijinhu（蛇口社区基金会）

新浪微博：@蛇口社区基金会

(2) 定位及业务实践

深圳市南山区蛇口社区基金会立足蛇口，服务蛇口，定位于社区公益平台的角色，整合各方资源，以资助为主要形式，支持公益项目和活动，培育多元化的社区自组织、志愿者团队、社会企业等，并致力于向蛇口引进成熟的公益理念、组织及模式，推动社区公益生态持续改善，促进蛇口社会资本不断增值。基金会要实现三大功能：

- 第一，孵化社区的社会组织和自组织。
- 第二，资助社区内的各种公益慈善项目。
- 第三，支持居民开展社区营造，参与社会自治。

深圳市南山区蛇口社区基金会累计开展帮扶贫弱（关注社区民生）、发展社区治理（开展社区活动）、教育（关爱儿童少年）、文化-体育-艺术（发展文化艺术）以及环境保护（倡导环境保护）等五个大类为主的项目。自2015年至2019年，基金会的公益项目支出为907.869万元。

①蛇口无车日

蛇口社区无车日是深圳市南山区蛇口社区基金会与其合作伙伴共同举办的一个品牌项目。2016至2020年四年时间，深圳蛇口社区无车日已成功举办五届。五年来，蛇口社区无车日已经从一个简单的“不开车日”变成了蛇口人独有的社区节日。它将环境保护、社区发展、公众表达和参与等多项议题联系在了一起，成为蛇口社区的一个新传统。2020年蛇口社区无车日恰逢十一月的“蛇口艺术季”，以更好的社区发动、更强传播力度为主要特点。活动主题和形式包括绿色出行，找回街道，马路野餐，音乐、舞蹈、马路绘画馆、街头篮球、击剑体验等。

②纪念袁庚系列活动

袁庚先生，是抗战英雄和革命者，是中国改革开放的先行者，更是蛇口工业区的创始人。2021年4月23日，是袁庚先生诞辰104周年纪念日。深圳市南山区蛇口社区基金会的创立，就是为了传承袁庚精神，为实现他“让蛇口成为最适合人类居住的地方”的理想而努力。在袁庚先生诞辰104周年之际，深圳市南山区蛇口社区基金会通过开展系列活动纪念袁庚先生。具体活动包括：

启动“袁庚书院”筹备工作：“袁庚书院”是深圳市南山区蛇口社区基金会设立的一个社区教育项目，旨在以蛇口地区为真实的实践空间，建立一所“没有围墙的学院”，为社区居民提供参与式学习的平台。经过数月酝酿，借着纪念袁庚先生诞辰104周年的机会，“袁庚书院”正式开始启动筹备工作。

纪念袁庚“浪漫之旅”音乐会：从蛇口育才学校走向世界的姜思宇先生和邓皓天先生反哺故土，以音乐会的形式纪念袁庚，为蛇口带来一场古典音乐会。

意集X蛇口万花筒”社区嘉年华活动：在蛇口最具创意的网红打卡地之一——蛇口南海意库举办新潮、好玩、有意义的嘉年华活动，包括音乐、舞蹈、美食、酷玩以及原创设计、科技互动和公益展示等内容。

“蛇口沙龙”：在蛇口社区活跃了八年的“青芒果社区”是一支不可忽视的社区力量。以屈虹为代表的一群热心社区公益的人为社区带来了大量颇具影响力的公益项目。“青芒果社区”自成立之初就坚持举办独具影响力的“蛇口沙龙”，第86期蛇口沙龙成为纪念袁庚先生系列活动之一，邀请著名央视主持人张越讲述女性话题。

③社区共建花园项目

社区共建花园是在深圳市城市管理和综合执法局、南山区城市管理和综合执法局的指导下，将小范围的疏于管理的公共绿地，通过共商、共建、共治的社区治理创新建设运营方式，让社区居民变为社区共建花园的主人，逐步建立社区的公共事务由社区居民共同承担的一项活动。在“社区共建花园”活动中，居民提供心仪的选址、花园设计的好想法、好点子，政府提供苗木、技术、设施等支持，从而使居民有机会在自家小区就能享受都市种植的乐趣。深圳市南山区蛇口社区基金积极推动与参与这场活动，前后共筹建了怡情园、半亩花塘、奇境花园等社区共建花园。

④“救在你身边”急救培训

“救在你身边”急救培训是深圳市南山区蛇口社区基金会和深圳狮子会联合出资，邀请“深圳市小黄人应急救援发展中心”实施的一个社区公益培训项目。以蛇口23万常驻人口为基础计算，本项目拟在三年内将掌握急救技能的人数提

高1.8%，希望心脏复苏能成为每一个蛇口家庭都掌握的一项技能。参加培训的每位居民将参加七个小时的培训，掌握较为全面的急救知识和技能。

⑤社区历史和文化遗产

蛇口工业区虽然建设时间不长，但是经历一个特别辉煌的、有纪念意义的时代。项目通过举办“走出蛇口”的活动和编写有关蛇口历史的记录文献，希望把蛇口的历史和文化继续传承下去。其中，《一间厂，一座城》记录了蛇口浮法玻璃厂的历史；《一张报，一群人》反映了蛇口消息报、蛇口通讯报当时发展的历程。项目还邀请小播讲员讲蛇口当年的故事，在年轻的一代当中对蛇口文化进行传播。

(3) 筹款

自2015年至2019年，深圳市南山区蛇口社区基金会的总收入为1379.7万元。2019年，为了增加筹款收入，基金会做了一些尝试：①与社区伙伴组织联合开展项目募捐；②利用九九公益日、蛇口社区公益日、无车日等活动筹款；③走访蛇口社区内22家企业，探讨社企合作方式；④引入数据库管理系统，改善基金会于捐款人的沟通、互动效率；改善捐赠人体验等。2019年底，基金会成为上海联劝公益基金会U泉计划合作伙伴，获得专项资金支持以提升筹款产品研发能力。当年，基金会的总收入是200.3万元，其中捐赠收入157.04万元，这些捐款来自20家企业、7家公益组织和661位个人。捐赠采用实名制，捐赠人名单在基金会年报中公布。

此外，基金会还有重要的社区筹款产品——专项基金和微基金。《蛇口社区基金会专项基金管理办法》鼓励社区居民和组织为了公益目的发起专项基金。目前，基金会除了纪念袁庚专项基金以外，还有关注教育和助学的庆恩公益基金、关注社区女性力量和创新教育的青芒果专项基金、关注古典音乐教育的沐音专项基金、关注东湾小学的东湾之友微基金。居民不仅能成立专项基金，也能给关注的专项基金捐赠。

2020年新冠疫情期间，深圳市南山区蛇口社区基金会开展多次社区防疫物资捐赠活动。2020年3月，基金会送出7200个口罩，遍及24个社区。截止2020年3月4日，第二期项目共收到捐赠9,932.08元，参与捐赠59人次。单次捐赠最多的为3000元。

在资金管理上，基金会的目标是逐步扩大社区基金会的资本规模，达到用资本金的部分投资理财收益平衡基金会的日常费用支出。基金会在日常运行中，有两条规定：一是“量入为出”，每年能够募集多少钱决定着当年项目有多少基本费用。每个项目要想办法获得自己活动的资金，如果不够，这项活动就不能做。这条保证基金会的资本金逐年增加；二是分开预算资本金的投资理财收益和项目活动费用。资本金只能做理财，不能用于项目。每年募集结余的资金全部用于补充资本金，保证资本金理财的收入逐年增加。

(1) 基本信息

① 成立背景

"良渚文化村"位于浙江省杭州市西北部良渚组团核心区,距离杭州市中心16公里,距离良渚遗址保护区2公里,是由南都房产集团独家巨额投资,以国内罕见的规划布局形成一个独特风光的国际性标准的文化旅游城镇,以生态、观景、人文名胜、休闲游乐与人居为定位。既紧靠著名的文化遗址,又有距杭州市区中心最近的丘陵绿地和水网平原相结合的生态环境。

文化村拥有很多建筑大师的建筑作品,对村民(文化村内的业主)来说,这些建筑作品就是他们日常活动的场所,充裕的公共空间提供了社交的可能;文化村的村民大多属于“中产阶级”,他们的日常生活则是大大小小的社群活动,此外,文化村存在一批热爱社区文化的积极分子,他们成立社团,开展社团活动;“村民公约”经万科的调查满意度活动征询了将近4000户家庭的意见,最终形成26条成文规定。

在空间、人、公约的基础上,村民开始思考:文化村的村民对于社区可以做些什么,如何自发集合力量守护好家园,营造社区。2017年春天,“村民”有了建立社区公益基金会的想法。

② 基金会的成立及简介

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会是杭州市首家居民自发成立的社区基金会,由20位来自各行各业、各个小区的良渚文化村“村民”与南都公益基金会、阿里巴巴公益基金会共同发起,2018年4月获得基金会法人资格,基金会党建小组也同步筹建。基金会扎根社区,连接邻里,以良善、给予、利他自利的主基调,通过温和的参与方式推动社区居民自我管理,参与社区的“共建、共治、共享”,补位政府社区和开发商,成为社区治理体系的有效补充,“用文明的方式推动文明”,同时也为社区里爱心捐赠者、公益社团、热心志愿者之间搭建一个可持续发展的平台。

③ 基金会的愿景、使命、价值观

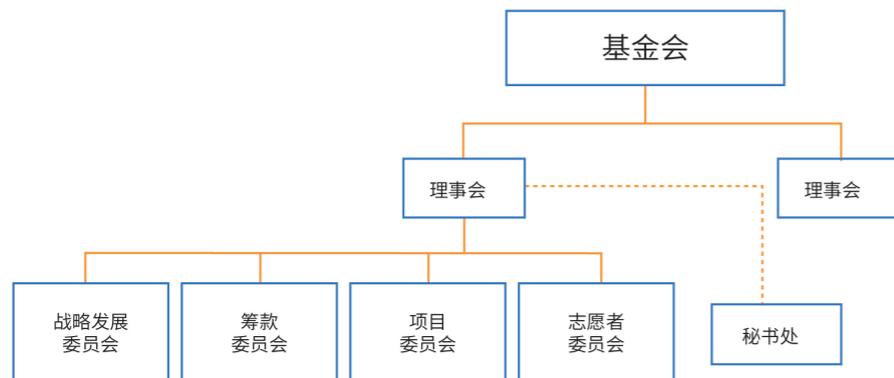
愿景:一个梦想居住的地方到一个理想生活的地方。

使命:让社区生活更美好。

价值观:呵护善良、传承文明、共建社区、共享幸福。

④ 组织架构

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会由10位理事、3位监事会和秘书处组成,还有众多志愿者。目前有战略发展委员会、筹款委员会、志愿者委员会和项目委员会。理事倡导“五出”(出心、出力、出钱、出资源、出席)原则。秘书处具体执行理事会及其授权的专业委员会工作。



⑤ 信息发布平台

微信订阅号:村志

新浪微博:@良渚文化村社区公益基金会

(2) 定位及业务实践

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会扎根社区,连接邻里,以良善、给予、利他自利为主基调,通过温良的参与方式推动社区居民自我管理参与共建,与政府治理结合推动改良,成为社区治理体系的有效补充。同时,社区基金会作为社区公益的组织保障,将为爱心捐赠者、社区公益项目、热心志愿者之间搭建一个有效对接平台,推动“和谐社区”、“善社区”的社区营造。

基金会的战略是弘扬村民公约、构建信息环境、支持社会企业、保护自然环境、维护公共设施、助建公益社团、推动邻里互助、培养志愿团队。

公益项目大类包括志愿者组织、文化及传播类、社会企业培植、重大公益关切及慈善等,项目委员从风险性、可控性,理论及高度等各方面去做好项目评估,通过支持自下而上产生的公益项目,成为文化村社区共同利益和共同意识形成的催化剂,通过协商民主的资金使用方式,成为推动社区共治的新引擎。

① 良渚跑团

良渚跑团是杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会持续资助的社群团体,打造最健康、最快乐的正能量社区跑团。由跑团发起的“周三净山”活动已经进入到第六个年头,成员们在天还未亮就来到大雄山上坚持公益,用自己的双脚和双手不断影响着、唤醒了良渚文化村及其周边地区的环保意识。

② 文明养宠

善治计划是杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会在2018年9月发起的文明养宠公益善治项目,联合万科物业及社区志愿者,以“爱宠一生,从邻做起”为主题,以构建独有的养宠文化为目标,共同发起社区文明养宠系列活动,以温良的方式倡导文明养宠,缓解因养宠问题而日趋紧张的邻里关系,积极推动村民间和谐相处,为社区善治提供可参考的经验。通过文明劝导、义卖、讲座、义诊、座谈会、放置免费宠物便箱等形式,覆盖文化村所有居民,打造文明养宠的社区标杆,树立优秀养宠社区的典范。

③ “小手牵大手,我们再成长”

该公益活动是在杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会的扶持下,由几位热心村民发起并主导参与,通过亲子关系父母沙龙讲堂,帮助父母认识并接纳自己的孩子,改善亲子关系,缓解亲子关系中的张力和冲突;同时,团结、凝聚、感召更多的村民志愿者、社区企业、社会各界爱心人士、专家学者及其他社会组织共同参与到社区建设中来。

④ 小手牵大手,村娃在行动

由杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会组织开展的亲子公益活动,于每个周六定期举行,由父母陪伴着孩子一起,亲自上阵、身体力行,捡拾别人乱丢的垃圾,让文明和公益的火种向上生长。项目得到一群年轻父母们与宝贝的支持和参与。

⑤ 老人关怀

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会推崇以独立快乐、愉悦精神为目的的文化养老,鼓励将文化养老的理念融入社区公共服务,并积极推动文化养老理念在社区普及。以“家家有老人,人人都会老,代代孝相传,老来爱陪伴”为指导,致力于服务良渚文化村内需要照顾的老年人群体,用爱与陪伴令老人快乐地安享晚年,同时通过照顾老人,让家庭里每个成员都学会如何去爱老人,爱自己的家,唤醒温暖心灵的力量。基金会多次开展老人探访、关注老人文化生活、支持老年合唱团。其中,良渚文化村文艺队成立于2015年,由文化村几位爱好唱歌的花甲人士发起,从最初的几十人,至2021年已达120余人,通过排练舞蹈、参加演出、组团游玩、举杯聚餐,丰富老年生活。

⑥ 系列公益课堂

由杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会联合知名专家团队和优质资源共同推出。知名亲子教育关系专家戴洁老师及团队受邀扎根社区进行 99 场系列公益课堂。

此外，基金会早期支持的北归行动也颇具社区基金会特色。该行动是在地铁站与文化村接驳公交班次不足造成村民出行不便的背景下，由业主发起的行动。因为缘起于郡北小区，这个行动就被称为“北归行动”——私家车司机在进出村途中、路过地铁口时，顺便把邻居带一下，小孩的出行问题。一星期后，就有 3000 辆私家车响应。2018 年 1 月，由基金会为打车村民出资制作 20000 条黄丝带，给报名的车绑在后视镜上，村民也在手腕上系一个黄丝带，站在地铁口举起手示意，司机知道是邻居就将其捎带回村。在行动持续一段时间后，政府开始调整公交车的线路和时间。该行动为政府做了补位工作，在解决村民的出行问题暂告一段落。而“北归”精神在文化村中被传承下去。

在 2020 年疫情期间，杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会组织村民志愿者，通过微信订阅号“村志”，发布防疫相关信息，并以有声故事的方式传递温暖，支持社区抗疫。基金会还和村民一起发起【《村民公约》（2020 疫情版）】，制定村民们抵抗病毒的共同的行动准则。

(3) 筹款

在杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会的注册资金中，除两家公益基金会的注资以外，大部分来自村民和企业的捐赠。基金会筹备之前已经在村内拥有良好的群众基础，前期以“宣讲会”的形式，向村内的积极分子和热心于社区文化的村民、企业传达基金会的理念、愿景和价值观，让他们认同基金会的筹建。基金会筹建后，目前尚未取得公开募捐的资质，基金会专注于项目运营好，让村民受益，得到他们的认可，以项目成果促资金筹措。

2019 年，基金会总收入为 197,080.6 元，其中捐赠收入共计 15.22 万元，包含限定性捐赠 5 万元，非限定性捐赠 10.22 万元；另外，政府补助收入 38,885.13 元。

3、政府发起模式

上海洋泾社区公益基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

洋泾社区地处上海浦东陆家嘴金融贸易区的东北角，西起源深路，东至罗山路，南临杨高中路，北濒黄浦江，面积约 7.38 平方公里。洋泾源自七百多年历史的浦东古镇之一，目前尚有一株千年银杏树，被上海市绿化管理局编号为“上海市古树古木第 003 号”，远近驰名。社区设 38 个居委会，约 16.8 万实有人口，其中流动人口约占 29%，而老年人口已占户籍人口约 23%。

随着浦东地区二十多年的快速发展，洋泾社区逐渐发展为一个融合了浦东原住民、浦西动拆迁户、新上海人、外来务工人员甚至国际友人的多元城市中心社区，难以完全依靠政府单一主体去满足日益多元的社区需求。

② 基金会的成立及简介

2011 年下半年，上海映绿公益事业发展中心受邀作为培育支持机构，为街道主任、副主任和民政科长开展培训，随之洋泾街道办事处进入基金会筹备阶段，成为上海基层政府探索社会管理创新的一个试点。2013 年初，上海映绿公益事业发展中心对基金会相关人员进行一对一培训。

2013 年 8 月，上海洋泾社区公益基金会在上海市社团局注册登记，创始资金 400 万元来源于洋泾街道及社会筹集，由上海市民政局担任业务主管单位，主要活动范围在上海市浦东新区洋泾街道。作为上海市第一家社区基金会，上海洋泾社区公益基金会尤其聚焦于动员本社区的资源、挖掘本社区的力量，服务本地社区的多元发展需求和推动本地公益生态的可持续发展。该基金会也是全国首家社区公募型基金会。

映绿培育社区基金会的实践——以洋泾社区基金会为例

酝酿期	筹备期	登记期	运营期
成立的必要性？ 要解决什么问题？实现什么目标？	社区基金会申请表 可行性报告 发起方 创始资金	基金会登记材料 基金会登记表； 章程(草案) 理事长、法人代表；	理事会治理 团队 证章 银行基本账号
成立的可行性？ 政策、资源、能力、文化？	基金会宗旨、业务范围拟用名称 主要负责人(理事长、秘书长)	理事信息 监事/监事长、监事信息 秘书长信息	规章制度等 战略规划 公益筹资 公益项目
组织的设计？ 名称、定位、治理结构、团队？	业务主管部门等 其他材料 理事信息表 监事信息表 秘书长信息表(理事) 章程(草案) 办公场所证明 党建情况 出资承诺表等	党建联系人信息 验资报告 办公场地证明等 获得批准 登记证 公章等	公益传播等
	招募团队	团队能力建设 社区动员	

③基金会的愿景、使命、价值观、原则

愿景：营造互爱互助、和谐共融的幸福家园。

使命：一家具有基金会法人资格的社区公益组织，通过搭建公益合作平台，整合社区资源，满足社区需求，共建幸福洋泾。

价值观：助人自助、平等参与、乐于分享、合作共赢。

原则：公开透明、诚信自律、专业高效。

④组织架构

上海洋泾社区公益基金会理事会设理事长、秘书长，从理事中选举产生，共有理事长1名，理事8名（2名企业代表、3名社会组织代表、1名学校代表、2名政府代表）。理事每届任期为3年，任期届满，连选可以连任。另设监事会，有监事3名。

工作团队：秘书长1名，执行秘书长1名，财务顾问1名，财务部主管1名，行财助理1名，宣筹干事1名。

⑤信息发布平台

网站：www.yjcf.org

微信订阅号：洋泾社区公益基金会

新浪微博：@洋泾社区公益基金会

(2) 定位及业务实践

洋泾社区基金会的项目业务定位为开展资助为主、操作为辅，聚焦于动员本社区的资源、挖掘本社区的力量，服务本地社区的多元发展需求和推动本地公益生态的可持续发展。服务对象为在洋泾地区居住、学习和工作的人，尤其老人、儿童青少年、残障、低收入家庭和其他有需要的群体，具体策略包括开展公共筹资、提供捐赠人服务，资助引进、培育优质社区公益项目和组织。目前每年运作的公益项目，已经达到31个，形成多个公益品牌项目。

①一日捐资助项目

“一日捐”即洋泾社区慈善联合捐是由浦东新区民政局牵头每年11月至来年2月组织的各街镇联合募捐行动，以往捐款由上海市慈善基金会浦东分会收取，从2014年第十三届洋泾社区慈善联合捐的款项开始由上海市洋泾社区公益基金会接收，并负责向公众报告所有款项的使用情况。

基金会根据浦东新区各街镇捐款人的意愿及社区论坛居民讨论的社区重点需求和实施方案，面向全国公开招标，邀请专业的社会组织来洋泾开展项目和服务，并邀请捐款人及社区居民、居委会，公开地去针对公益组织的项目计划进行大众评审——发掘居民对项目的公益性的要求，实现参与式资助，最终选出合适的社会组织进行资助。

②少年志

洋泾少年志中学生社区公益挑战赛，是由上海市洋泾社区公益基金会牵头发起的，针对在洋泾地区居住或学习的12~18岁学生推出的社区志愿服务平台。少年志的主要工作模式是通过少年志基金的小额资助及服务学习能力建设两年来支持10-15支中学生队伍在社区实施公益计划，提升学生的协作力、行动力和领导力，并为社区培养未来的优秀公民。

③“小小志愿军”洋泾儿童社区公益行动

由上海市洋泾社区公益基金会发起，为儿童提供参与社区公益服务机会的平台。项目主要针对辖区内6-12岁小学阶段的儿童，由儿童组队完成社区公益服务，在对社区做出贡献的同时也培养儿童的公益意识，提升团队能力和沟通交流能力。

“小小志愿军”社区公益服务内容目前主要包括如下几个类别：

【小小教师】小小志愿军在洋泾社区图书馆等场所，与其他小朋友分享自己擅长的内容，如科学、历史、自然、好书推荐等。

【小小敬老员】小小志愿军在敬老院、老人日托所通过为老人表演节目、与老人一起做手工、做游戏等活动，为老

人带来快乐。

【小小公益大使】通过义卖、暴走、劝募等方式，为特定对象（病童、失智老人、山区儿童、流浪动物等）募集善款，倡导关爱和行动。

④洋泾社区公益市集

洋泾社区公益市集是一项洋泾社区的联合公益活动，旨在提倡将做公益作为一种自然的生活态度，更好地体现洋泾人的文化精神。活动计划每年在洋泾社区范围内举行，邀请公益机构、亲子家庭、学校社团和企事业单位共同参与，一起以义卖和募捐的形式为洋泾的公益项目筹款，并在活动中吸引公众参与、体验和了解公益；同时培养孩子的社会财经素养，推动孩子对自己赚钱、捐钱和花钱行为的自我管理。其中，公益组织和学生社团义卖，并支付一定的摊位费；爱心企业义卖，并捐赠所有交易收入；4-10岁儿童家庭的亲子跳蚤市场，并捐赠交易收入的10%。为了帮助儿童从义卖中获得更积极的社会经验，基金会在活动前后组织社会理财有关的培训或者工作坊给报名参加义卖的小朋友。

⑤社区少儿阅读推广

上海市洋泾社区公益基金会作为第三方，帮助社区图书馆少儿馆设计专业管理及项目购买模式，成功孵化一家专做少儿阅读推广的社会服务机构，引入企业基金会的资源支持，弥补了洋泾街道儿童服务社会组织的空白。

此外，上海市洋泾社区公益基金会还联合其他社会力量设立专项基金，例如“传家宝--关注中国阿尔茨海默病”专项基金项目于2015年底由企业、基金会共同发起，街道、企业、基金会三方联手共同营造“失智友好社区”。“传家宝”项目通过培训生命故事义工去上门访问老人，尤其是已出现轻度失智老人的家庭，采集他们的记忆，配合文字和影像记录的方式，为老人及其家人保留下珍贵的“传家宝”。整个项目将包括在浦东洋泾社区开展阿尔茨海默病预防及早期筛查的宣传、社区义诊、老人口述生命故事采集、专题纪录片制作、志愿者训练等不同活动，鼓励社区年轻一辈创造机会，访谈家里老人或者社区长辈，聊聊听听他们年轻时的奋斗史和人生体会，记录这些珍贵的故事，贴上见证回忆点滴的照片，保存家族的专属记忆。

2020年3月，为引导和鼓励更多爱心资源聚集到社区参与社区治理，着力解决群众突发性、紧迫性、临时性的基本生活困难，给予应急性、过渡性的专项基金资助，上海市民政局部署社区基金会设立“暖心”专项基金试点工作，上海市洋泾社区公益基金会作为试点单位分别设“医暖心”“急暖心”“学暖心”补助金，对重大病、重大变故、自然灾害导致困难的家庭给予5000元以内的一次性补助。

(3) 筹款

上海洋泾社区公益基金会资金来源主要有三方面，街道财力的支持、社区劝募以及专项基金和一些机构、企业制定特定人群、特定机构的专项基金。此前，基金会在完成社区调研后制定了三年战略规划，决定通过长者项目从建立社区关系入手，逐步引入参与式理念和服务学习理念开展社区动员，同时注重引领和帮助辖区内社会组织和居民自组织的成长，培养社区公益伙伴，在建立了基金会在社区的口碑和品牌效应之后，逐步加强公益资金募集和使用的探索。

基金会逐渐摸索出一套“1+3”筹资机制（“1”：非定向的公众捐赠，“3”：项目筹资、专项基金、在线众筹）。

一是充分挖掘内生资源。基金会通过公益市集、项目菜单等形式向社会募集资金。基金会携手街道推出的洋泾慈善公益联合捐，每年的募资总额已累计达到216万余元。

二是拓展与外部资本的合作。基金会通过先发优势、品牌项目的影响力，吸引外部资金的注入。如中国扶贫基金会和民生银行发起的ME十大创新项目，三年累计资助“少年志”项目50万元；此外，还开设专项基金“万欣和-传家宝--关注中国阿尔茨海默病”专项基金、“建平-青年教师关爱专项”等。

三是积极探索线上众筹。如基金会上发起“点赞洋泾社区微公益”计划，其中“泾水舞动——首届洋泾广场舞公益展示众筹”项目，1个月吸引了17000多人在线点赞支持，为12支队伍筹集到2万多公益资助。（以上筹款数据发布于2020年8月）

南京市栖霞区姚坊门慈善基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

南京市栖霞区尧化街道是典型的经适房街道，下设 13 个社区，其中村居合一社区 4 个，经济适用房社区 6 个，厂居社区 3 个，拆迁安置居民（近十多年来征地拆迁的 6 万多失地农民）、外来务工人员等占总人口的 70% 以上，基层社会治理面临这样一些问题：辖区构成多样，社区结构混杂；弱势群体较多，服务需求强烈；街道人员复杂，管理难度大。在建设熟人社区的过程中，老无所养、因病致贫等大大小小的生活难题逐渐涌现出来。

尧化街道自 2012 年 1 月起探索改革路径，启动“熟人社区”项目，营造居民积极参与的地区氛围；2013 年 8 月，建成首个街镇级政务服务中心。

② 基金会的成立及简介

为整合社会资源、扩大民生服务基金渠道，主动为爱心企业和弱势群体搭建互动平台，2014 年 1 月，在民政部下放基金会审批权后，尧化街道发起建立江苏省首家镇街级非公募基金会——南京市栖霞区姚坊门慈善基金会，创始资金为 1000 万元。基金会是一家政府主导、专业运作的资助型基金。

③ 基金会的宗旨

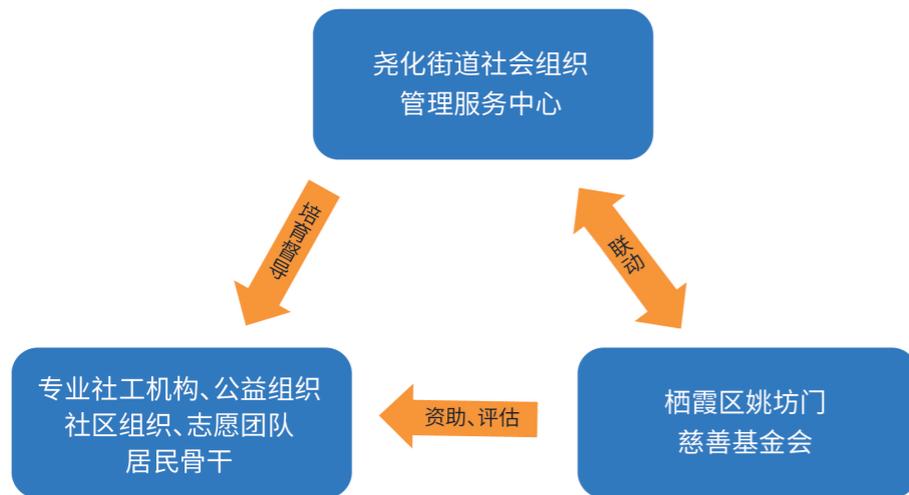
宗旨：以人为本、关爱民生、扶贫济困、努力构建和谐社会。

④ 组织架构

南京市栖霞区姚坊门慈善基金会理事会共有 7 名理事、监事会有 3 名成员，秘书处员工 3 名。

(2) 定位及业务实践

南京市栖霞区姚坊门慈善基金会通过专业团队规范日常运作，搭建社会化筹资平台，根据需求调研精准策划项目，吸引爱心企业资源，并整合优秀社会组织落地承接实施项目，基本形成了行之有效的运行机制。业务范围包括爱心助老、爱心助学、爱心助残、爱心解困和其他社区公益服务项目，重点资助社区孤寡病残老人、贫困家庭子女及特殊困难群体等。



基金会自成立至 2020 年 1 月已经策划和支持爱心助老午餐、姚坊门时间银行社区互助项目等 14 个公益项目，为 10 余家公益机构提供资金和智力支持，联合打造出爱心助老午餐、姚坊门时间银行、姚坊门社区居家养老连锁服务标准化等品牌项目。2018 年以后，基金会开始资助社区组织、居民团队和居民个人发起的社区治理项目，形成政府、企业、慈善组织和居民共同参与的合作模式。具体的品牌项目包括：

① “时间银行”社区互助项目

姚坊门时间银行社区互助项目是由南京市栖霞区姚坊门慈善基金会发起策划资助，彩虹社会工作服务中心运作的社区互助志愿服务项目。目的是整合与挖掘辖区内的志愿服务资源，鼓励居民参与志愿服务，存储志愿服务时间，享受他人的志愿服务，促进邻里互助关系的形成与发展。项目将银行管理理念延伸至社区互助项目，采用相应的存、贷规则和激励机制，广泛募集社会资源开展志愿服务。志愿服务时间累计存入时间银行；当志愿者想要支取时间存款时，既可以支付等额的被服务时间，也可以兑换一定比例的生活用品和志愿服务成本。

项目的受益群体为社区全体居民。困难家庭和失能，半失能老人为重点受益对象。时间银行主要提供以下六方面服务：A. 家政服务类：普通卫生、全面卫生、具体卫生、洗涤等；B. 外出代办类：代购生活物品、代缴水电费、陪同就医拿药、代接送孩子等；C. 维修类：各种家电、水管电线、家具、自行车维修等；D. 关爱交流类：陪伴、谈心交流、心理疏导、给失能老人读书读报等；E. 护理类：按摩推拿、理发、量血压、半自理人员短期照料等；F. 其他类：儿童或者老人的临时照看、家教、技能培训、宠物托管与社区公共服务类（环保、政策宣传、社区巡逻、居家养老中心管理）

“时间银行”社区互助项目引入商业银行运作模式，与中信银行合作发行联名卡，并提出“721”志愿者获益模式（70% 时间存款可以兑换等额的志愿服务时间、20% 的时间存款可以兑换生活物品、10% 的志愿服务时间可以兑换志愿服务成本），丰富了志愿服务交换内涵，形成社区居民参与互助的良性循环。

从 2014 年 8 月第一家分行试点运行，到 2015 年底，时间银行已在尧化街道建立 13 个社区分行。截至 2019 年 12 月，总行登记志愿者总数 4800 个，团队志愿者 44 个，服务总数达 27.9 万人次，总行累计时间存款逾 17 万小时，时间存款最多的志愿者达 6380 个小时，超过 20 小时的达 457 人。时间存款最多的志愿团队服务达 500 余次，平均每人时间存款 15 小时。

② 公益助老午餐项目

由好来屋公益服务中心策划开展，南京市栖霞区姚坊门慈善基金会资助，通过引进企业资源，以集中送餐配餐等方式，为失能、半失能和残疾孤寡老人等提供三菜一汤一酸奶的低价午餐，并由专业社工在助餐前后带领老人做健脑保健操、益智游戏等小组活动。截至 2018 年 2 月，爱心助老午餐项目已覆盖 12 个社区，共有 243 位老人享受助餐服务，基本为各社区特殊救助老年群体解决了午餐问题。

③ 社区居家养老连锁服务标准化试点项目

围绕街道 2013 年推行的连锁式标准化社区居家养老模式，南京市栖霞区姚坊门慈善基金会组织彩虹社工服务中心等社会组织，建立规范专业的居家养老标准化体系，开展服务站的连锁式运营，打造居家养老服务“标准化服务、连锁式运营、社会化参与、专业化管理”的实践，形成了由志愿者提供基础服务、社会组织提供专业服务、引进市场化服务的社会化参与的格局，实现街道范围内为老服务无差异。街道以优厚的扶持政策引进专业养老机构及培育服务团队，实现专业运营、专业服务。基金会联合南京市标准化研究院开展连锁式社区养老服务标准研究，建立了“一个虚拟管理中心+一套标准体系+一套评估考核要求”的管理模式。搭建符合社区居家养老连锁服务实际的标准体系，共纳入标准 95 项，全面覆盖了姚坊门社区居家养老服务站点的内部管理和对外服务各环节。至 2020 年，共有 6 家优秀社会组织承接站点运营，有专业社工 25 名，居家养老服务员 40 名，全街道年度服务老人超过 48 万人次，综合服务满意度达 95% 以上。

(3) 筹款

南京市栖霞区姚坊门慈善基金会自 2014 年成立起，便以项目化方式向社会尤其是企业募集资金，以企业冠名、税费减免、员工参与等优势政策吸引了大量爱心企业积极认捐为老服务项目。目前，基金会已基本形成了多元化的筹资方式，如下图所示。截至 2020 年 1 月，基金会共接收捐款 1650 万元，其中有 50 多家企事业单位的捐款，另有众筹资金 150 万元。另外，基金会将 1000 万元创始资金放入银行理财，每年收入约有 30 多万元。

筹款模式	具体描述
项目资金配捐	一种方式是社区型基金与具有公募资格的大型基金会合作，通过资金项目资金配捐的方式，资助社区公益项目；另一种方式是直接获取其他基金会联合劝募机构、慈善资助机构的项目资助。
指定用途捐赠	一种类似“设立专项基金”但又有区别的方式，即企业、个人和机构在捐赠前制定了资金的使用用途。
公众小额劝募	基金会面向社会居民，基于网络平台，或者举办线下募款活动，筹到小额捐赠资金。
非限定性捐赠	捐赠人不指定捐赠资金的具体使用用途。由基金会根据社区需要和机构使命，自主决定资金的使用方向和用途。
投资理财收益	在银行等金融机构对基金进行的以保值增值为目的的投资理财活动。
企业资源链接	社区基金会通过项目推介会，公益创投，公益项目大赛等方式为企业资源和社区项目搭建匹配平台。

深圳市光明新区凤凰社区基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

凤凰社区地处光明区偏远地区，辖区总面积 9.35 平方公里，有茶林、凤凰、红坳 3 个自然村。截至 2014 年，社区有人口约 1.4 万人，户籍人口约 1960 人，其中归侨侨眷 423 户 1381 人，占户籍人口的 70%；凤凰社区属深圳待发展地区，社区公共服务设施较薄弱，志愿服务，社会组织发展相对滞后，也一直存在现在后发型社区存在的人际关系疏离、责任感薄弱、信任感和参与意识降低等普遍性问题。

2014 年 3 月，《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法》出台后催生了一批政府倡导型的社区基金会，光明区作为深圳市的社区基金会试点地区，在行政手续的办理上获得很大的便利，可以直接在深圳市民政局注册办理。

② 基金会的成立及简介

2014 年 3 月，深圳市光明新区凤凰社区基金会成立，立足于凤凰社区，是光明区首批培育和发展社区基金会试点之一，作为扎根基层的公益性社会组织和推动新区社会建设和慈善公益事业发展、拓宽公益事业活动的重要平台。基金会的原始注册资金为 500 万元，其中桃源居公益事业发展基金会捐赠 166 万，深圳市同心慈善基金会捐赠 100 万，剩余 234 万为光明集团捐赠。

③ 基金会的宗旨

宗旨：整合社区资源，促进凤凰社区慈善公益事业发展。

④ 组织架构

深圳市光明区凤凰社区基金会以项目化的方式开展社区自助慈善公益活动，至今已经在社区内开展公益活动及项目达 27 个，实际支出公益资金逾 500 万元。社区基金会通过公益项目的开展使许多社会问题在社区层面，以慈善、公益、自治、互助的方式得以解决。

2018 年，深圳市光明新区凤凰社区基金会第一届理事会共有 9 名理事，包含社区热心企业的管理人员，加上政府推荐的两位理事成员，一位是法律顾问，一位是媒体记者。工作人员共计 16 名。1 名领取工资的专职人员为副秘书长。

2019 年计划精简理事会，部分理事成员由于工作较忙难以拨冗出席理事会，或企业已搬离本社区；计划换届之际进行精简理事会架构，对慈善工作进行优化。

⑤ 信息发布平台

微信订阅号：深圳市光明区凤凰社区基金会

(2) 定位及业务实践

深圳市光明区凤凰社区基金会分两类项目：一种是指定开展项目，即捐款人明确指定资助意向的资助项目、政府公益性资助项目；另一种是自行收集项目，指在社区内通过广泛收集社区受助需求信息，进行民主评议确定的项目。一万元以下就是走短平快项目，例如大病救助，或者是小规模活动，则通过个案化的方式进行，召集关心社区的居民骨干组成固定的评审小组，一万元以下的小项目最快在一个星期内就可以完成资助；针对一万元以上涉及专业管理的项目，走项目化管理，完全按照慈善行业里的项目流程运行。

“金色朝阳—归侨子女成长教育项目”是凤凰社区居民议事会审议通过的首个项目，为光明新区首个社区基金会项目。项目以免费功课辅导吸引归侨家长接受项目服务，确保归侨子女掌控课堂基本知识，以社工专业技巧提升归侨子女学习的兴趣、信心。通过家长会、亲子活动、定期家访等，引导家长改善教育理念、方法以及不良生活方式，长远规划并协助归侨聚集地社区营造教育氛围，增强能力建设。这个属于自行收集项目。项目结束 3 个月内，社区基金会还会组织相关职能部门、捐赠人、居民代表、专家学者等现场对项目进行评估，并形成书面意见，以确保项目有效开展，保证资金用到实处。

上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

陆家嘴社区除金融核心区外，源深路和张杨路有十几个 80 年代的工人新村，老式公房、公建配套和其他的公共设施都非常不足，社区内部两级分化严重，表现在商圈和沿江边的区域和内部的居民区差异非常大，这其中，部分社区的老龄化达到 30%，有三千多的残疾人口，整个区域 32 个居民区，15 万的人口，工作生活的一共有五六十万人。2011 年，陆家嘴街道创设居民区自治载体“自治金”，将财政预算中部分居民区活动经费调整为“自治金”，以社区问题治理为导向，探索通过项目化运作方式，引导居民有序参与小区公共性公益性事务，为成立社区基金会打下了基础。

② 基金会的成立及简介

2015 年陆家嘴街道出资 100 万发起，与爱心企业、媒体和专业公益人士共同组建上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会。9 月，基金会经上海市浦东新区民政局批准成立，是一家地方性非公募基金会。

③ 基金会宗旨、行动原则

宗旨：整合资源，培育公益，造福社区百姓，助推社区发展。

行动原则：资助公益项目、培育公益组织、开展慈善救助、传播公益文化等有助于社区公益事业发展的活动及业务。

④ 组织架构

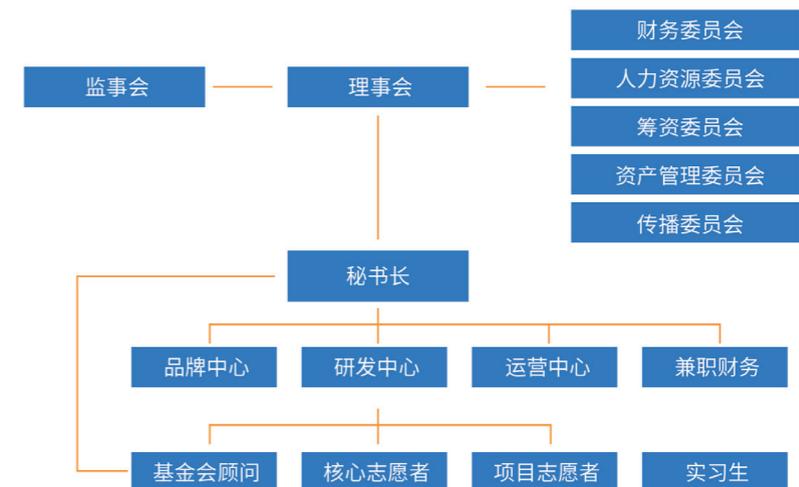
上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会采用理事会、监事会、专业委员会、秘书处的治理结构。

理事会负责机构的治理决策，监事会负责对理事会和秘书处进行监督，秘书处负责实施理事会的决议和基金会的日常运作与管理。基金会首届理事会由 11 名理事组成，理事成员由发起方和支持方共同推荐组成，首届理事会人员构成比例为：企业代表 4 人（其中金融企业、金融平台企业、“两新组织”代表、文化平台企业代表各 1 人），社会组织代表 3 人（上海一圈、陆家嘴商会、社会组织服务中心代表各 1 人），基金会代表 1 人（上海市慈善基金会代表），社区代表 1 人（上港居委会主任），政府代表 2 人。

首届监事会由 3 名监事构成，其中：媒体代表 1 名，财务代表 1 名，社区代表 1 名。

秘书处为基金会执行团队，以秘书长为负责人，另有运营中心、研发中心、品牌中心，各有一个同事，由陆家嘴街道进行劳务派遣，将人员成本负担。

专业委员会包括人力资源委员会、财务委员会、投资委员会、筹资委员会、传播委员会。



另外，基金会针对一些比较特殊的项目落地，允许做示范，哪怕专业化的资料不齐、评估不合格，只要居民确实有需要，项目有可行性，会坚持将项目向规范化方向开展。同时，凤凰社区基金会在本土扶持和培育了几家草根社会组织，例如老年人协会、绿茵追风足球俱乐部、携和社工服务中心，他们不以营利为目的地承接基金会小额项目，从而一点点地回馈社区。

截至 2018 年 11 月，基金会规划 15 个服务方向。目前已经覆盖 12 个方向，涉及到的项目超过 24 个，累计公益支出超过 448 万元，取得一系列成果：

一是扶持、培育、发展本土，本社区的社会组织。2017 年帮助本地居民建立了携和社区服务中心，这是一个社工服务机构；

二是帮助本地的足球爱好者建立足球俱乐部，更规范的筹集资金，资助比赛；

三是借助凤凰社区营造对凤凰村的老旧村落进行空间改造，形成社区公共空间“凤凰空间”；

四是对公益人才的培养方面，通过“广场舞”活动的感染，让当地家庭妇女参与到社区集体活动，再参与到社区义工服务中，经过几年的潜移默化，目前只要是户籍居民都是义工。

以下案例是深圳市光明区凤凰社区基金会参与社区治理的一个典型案例：

2015 年 12 月 20 日在凤凰社区发生特大滑坡事故后，深圳市光明区凤凰社区基金会从多元社区治理的角度推出了“凤凰社区管理治理计划”，运用政府与社会资本合作的模式，推动凤凰社区的灾后重建工作。该计划得到政府的支持，由深圳市民政局和光明新区管委会于 2016 年共同启动。

在计划研发阶段，社区基金会发挥推动和资源链接作用，联合深圳市民政局、光明新区管委会、深圳市慈善会及深圳经济特区社会工作学院这些政府与社会的力量的共同参与。其次，在计划内容上，凤凰社区管理治理计划创新性地借用社区营造的理论模型，从“人、文、治、地、景、产”六个维度，系统地解决社区面临的实际问题，其中“治”的加入，丰富了社区营造的内涵，并且突出了政府与社会力量的合作。再次，在工作机制上，计划建立“政府指导、社会主办、居民共建、专业支持”的工作机制，自上而下的推动与自下而上的参与相结合，以居民为本，以居民为主，通过社会化、市场化、行政化的手段，配置更多的社会力量、行政力量和资本力量，充分利用社区资源，发挥社区居民、居委会、社区基金会、股份公司的主力作用，引入和培力社区社会组织，推动社区居民、社会组织、企业等利益相关者的主动参与，转“危”为“机”，解决居民福利、经济发展、社区和谐问题，促进社区和谐发展，重塑社区文化，完善社区治理体制，提升凤凰社区发展层级和水平，提高居民幸福度和获得感。

计划推出之后，深圳市光明区凤凰社区基金会成为了其中社会项目的统筹执行者。前期，社区基金会依据社区需求，扮演资源转介与跨域合作平台的角色，引入成熟的社会组织和培力型社会服务，为社区营造引入活水；中期，社区基金会陪伴社区成长，培养信任关系，培育孵化具有内生力的社区营造项目；后期，让社区自我承载，社区基金会退到幕后提供后续支持，并与社区形成相互回馈的合作模式。[周如南、何立军、陈敏仪，《社区基金会的动员与运作机制研究_以深圳市为例》，中共浙江省委党校学报，2017 年第 2 期]

在外部力量的强势助力下，凤凰社区的内在力量逐步激活，成为“明星社区”，各地的街道工作人员、民政负责人纷纷组队前来参访。2019 年 9 月，参与凤凰社区建设的“凤凰社区营造联盟”的成员已超过 20 家。

(3) 筹款

2014 年 3 月 21 日，原始注册资金 500 万元，资金构成为：234 万来自光明集团（国有企业），166 万来自桃源居公益事业发展基金会，100 万来自同心会（深圳市同心俱乐部）

截至 2016 年 4 月：社区劝募善款 240 万元，其中自主劝募资金 90 万元，均来源于社区内企业自愿捐赠。

截至 2018 年 9 月：社区劝募善款 553 万元，其中自主劝募资金 310 万元，占比 56%。

⑤信息发布平台

网站：www.ljzcf.org.cn

微信订阅号：陆家嘴社区公益基金会（ljzcf150925）

(2) 定位及业务实践

上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会以陆家嘴街道的行政区划为服务范围，在项目运作上采用“项目运作+专项基金”的工作方式，接受公益委托，开展社区需求调研，社区参与式规划、资助社区谋求社区长远利益，与全球创变者共同在社区中实践更加务实的社会创新，为解决社会问题提供更多可能。截至2020年12月，基金会公益项目支出共计7,220,913.84元。

①品牌项目

青丝行动：由上海外国语大学的学生团队发起，现在上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会成立专项基金。青丝行动致力于建立一个帮助癌症患者的公益平台。活动的主要流程包括头发募集、假发制作和假发捐赠。截止2017年底，青丝行动项目捐发者总人数已累计近7000人，捐发对象也在从零星捐赠向平台化捐赠转型。

“余香 ROSE”鲜花复用公益项目：由上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会、724星球、社会公益人宝哥，三方联合发起，2016年于陆家嘴社区公益基金会建立专项基金。身负“让鲜花汇聚爱的力量”的使命，透过回收、再利用、传递给需要的人形成项目循环，达成环保愿景的同时延续婚礼的爱，让鲜花传递美好和快乐。项目自2016年成立至2018年中，一共回收了20多场大型婚礼的鲜花，组织了30余场活动，吸引到很多社会组织、企业参与其中，招募到200多位志愿者帮助回收、整理、再创作，之后送给老人，儿童，白领，病患等等。

以上两个项目是上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会早期小而美的公益项目，旨在通过传播力，为基金会初期带来一些社会关注度和资源。

街区更新：以参与式社区规划为理念，旨在联合多元力量改善街区公共空间，满足居民高品质居住环境需求。项目通过微改造和微更新，携手居民和企业志愿者共建美丽家园，向社区内居民传递人文理念，打造可持续发展的社区美学空间，提升居民满意度。

2016年陆家嘴社区公益基金会启动的“翡翠指环”项目，就是通过对陆家嘴居民区唯一一块公共绿地梅园公园及周边道路进行空间营造，构建更人性化和有亲和力的公共空间。后来，上海市规划院在陆家嘴进行社区规划时充分吸纳“翡翠指环”的相关设想，为陆家嘴形成了一份城市更新的路线图。通过社区规划的引领，街道正动员更多陆家嘴企业共同参与到城市更新中。

江畔沙龙：由陆家嘴社区公益基金会发起的小型专业讨论活动。其内容主要选取社区代表大会代表提案作为议题，邀请提案代表、社委会委员、居委干部、社区企业、行业专家、公众媒体等聚焦实际问题，探讨解决方案，为公众参政议事提供了全新的平台，已开展了“让众筹成为自治归位的先行者”、“喵星人占领陆家嘴”、“缤纷社区，众创众筹”等活动。

儿童友好社区：是上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会联合妇儿工委和社会单位于2019年发起的项目，致力于在服务、空间、队伍等方面推动儿童友好社区建设，营造社会各方共同关爱儿童成长的氛围，逐步推动社区儿童享有美好童年和品质生活。

喵星人 TNR 计划：旨在链接社会力量于社区内推行流浪猫 TNR 计划（捕捉-绝育-放归），借此控制社区流浪猫的无序繁殖；通过讲座、线上宣传、海报等形式向居民普及正确对待流浪猫的方式。在社区设立定点投喂区，招募项目志愿者管理该项目，并引导居民科学文明喂养流浪猫，保持社区环境卫生，共建和谐社区。

PARK(ing)DAY：关注城市公共空间与公共生活，通过快闪活动，将停车位改造成“不停车场”，让人们看到车位的另一种使用功能——作为公共空间被更多居民共享。

②创新实验室

BID（商业发展促进区）探讨中国私营业主如何有效参与空间治理，支持有利于商业发展的公共项目。通过对新上海商业城的深入调研与方案研发，提出建立 BID 组织的方式来推进新上海商业城的公共区域自治。未来，上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会将培育新上海商业城 BID 组织为治理主体，推进区域商家自治、空间营造、整体营销等工作。

与此同时，基金会开展社区营造，探讨如何定义公共空间、公众参与的阶梯、空间感受与社区认同，探讨艺术如何介入日常生活从而重塑公共精神。

(3) 筹款

上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会为社区捐赠人发起的公益捐赠及公益活动提供方案定制、资源对接、捐赠渠道及财务托管等全流程解决方案，为捐赠人提供公益信托与专项基金等服务。截至2017年底，基金会共建立专项基金18个，其中有10个是自治金项目。通过自治金项目包装，基金会利用火堆公益、腾讯99筹资平台开展项目众筹。截至2020年12月，基金会的捐赠收入共计6,907,522.97元。

①青丝行动专项基金

一个机构类专项基金，聚焦陆家嘴社区内因为癌症、化疗，失去一头秀发的患者。青丝行动通过向女性募集头发，并联系爱心企业将头发制成假发，来满足这个人群的梦想，帮助其建立抗击病魔的坚强意志。

②陆家嘴社区民生专项基金

上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会针对社区内、政策外人群设立的资金类帮困济弱基金，为陆家嘴社区内不符合相关政策要求，但切实需要帮助、救济的家庭、个人设立。

③新上海商业城公共空间共治基金

由新上海商业城区域内的爱心企业共同发起，是针对公共空间进行共治、共建、共荣的资金类专项基金。

④陆家嘴火柴心愿专项基金

由街道禁毒办、海航科技集团、上海中致社区服务社、陆家嘴社区公益基金会于2017年6月共同倡导并发起，是上海首家旨在帮助因父母药物滥用而身处逆境的青少年健康成长的社区公益基金。启动仪式之前，作为公益基金项目的宣传预热，陆家嘴火柴心愿专项基金通过“火堆公益”网络平台面向社会众筹启动资金3万，在半个月不到的时间内共募集企业和居民捐款共5.2万余元，成功筹得项目启动资金，并初步释放品牌效应。

⑤ STONE SOUP 美食募捐

STONE SOUP 是由上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会初期研发的创新型美食筹款项目，活动名称取自同名绘本故事。活动的基本形式是由餐饮企业、热爱制作美食的达人等群体捐赠美食，参与者为社区民生捐献善款后品尝美食。以这种新颖的筹款方式，吸引陆家嘴社区白领、社区居民、爱心企业、美食爱好者的积极参与。

此外，上海市浦东新区陆家嘴社区公益基金会也意识到从社区企业募捐的重要性，为充分发掘位于上海金融中心的资源优势，很多上市公司的总部聚集于此，社区基金会要求工作人员定期走访企业主动去筹资的，并将其列入绩效考核——每个人一年至少走访30家企业。企业类型不限定，大的小的公司不限定。

成都市武侯社区发展基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

从2015年起，成都市武侯区已有25个社区相继建立了社区微基金，说明基层社区已经意识到在居民活动的开展中、社区需求的碰撞中、利益相关方各诉求的平衡中，特别需要有基金会这样一个慈善组织来保障资金筹集和透明使用的安全性，以及通过基金会这样一个平台，为社区链接更多社会资源，并动员社区自己的资源来回应社区出现的个性化、多样化、紧急化需求。在中共中央、国务院发布《关于加强和完善城乡社区治理的意见》后，2018年4月10日，中共四川省委四川省人民政府发布《关于进一步加强和完善城乡社区治理的实施意见》明确鼓励设立社区基金会。

② 基金会的成立及简介

由于既有自上而下的政策鼓励和推动，又有自下而上的需求和诉求，因此，成都市武侯社区发展基金会应运而生。这是四川省第一家社区基金会，于2018年7月在四川省民政厅注册成立，注册资本800万元，由成都武侯产业发展投资管理集团有限公司出资、武侯区委社治委指导。

③ 基金会的愿景、使命、宗旨、价值观、理念

愿景：营造社区可持续发展生态圈。

使命：激发多元主体、培育社区资本、营造公益生态、促进社会发展。

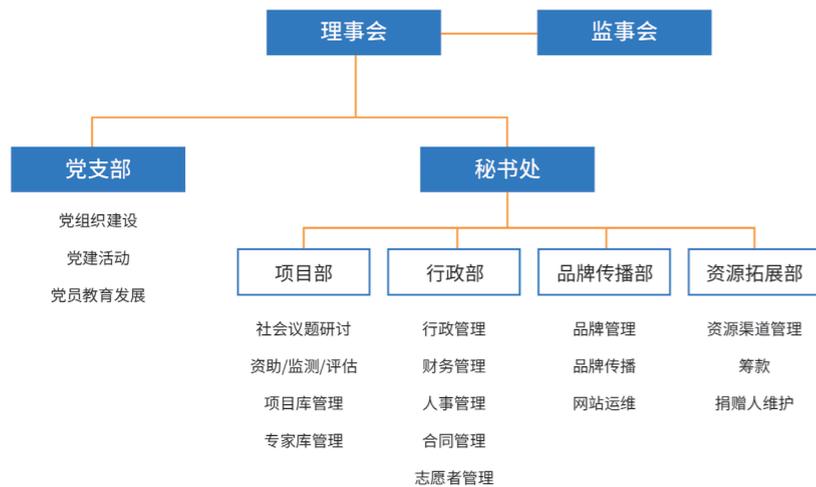
宗旨：整合多方资源、实施公益项目、解决社区问题。

价值观：多元共创，专业高效。

理念：美好生活共创家。

④ 组织架构

成都市武侯社区发展基金会理事会共有14名理事，监事3名，由政府代表、企业代表、媒体代表、社区代表、行业代表、法律界人士等构成。



⑤ 信息发布平台

网站：www.cwcdf.net

微信订阅号：武侯社区发展基金会 (cwcdf601)

新浪微博：@武侯社区发展基金会

(2) 定位及业务实践

成都市武侯社区发展基金会定位为社区共创资源的协调者，社区共融生活的推动者，社区共享未来的建设者，集资源整合、项目支持、赋能培育等多功能为一体的资助型平台。基金会业务包括如下所示的资助项目与品牌项目，2019年至2020年累计公益项目支出4,994,144.82元。

① “春耕计划”资助项目

“春耕计划”发起于2019年，是成都市武侯社区发展基金会首个对外资助计划。“春耕计划”着眼于选择有代表性、有潜力的社会主体，资助能够体现“以人为本”、“助人自助”、“多元共融”、“多方参与”等理念的公益项目。通过基金会提供的资金支持或资源链接，撬动社会力量多元参与，聚焦本地社区，关注社区重要议题，提高社区凝聚力，赋能社区积极行动者和公益性机构，提升社区发展治理整体水平。春耕计划探索1:1:1的配资模式，撬动社会资金近80万元，资助开展“让银发与红领巾一起飘扬”、“惠民早教1+3服务计划”、“蒸笼计划·残疾人定岗培训”等16个创新项目，直接和间接服务居民群众近13万人次。

② 武侯仲夏邻里节

成都市武侯社区发展基金会经过深入挖掘居民需求后，联合社区开展仲夏邻里节活动。从2019年的“炎炎仲夏日，深深邻里情”到2020年的“走街串巷，如友是邻”，武侯仲夏邻里节以全面营造和谐邻里关系为目的，助力小区打破陌生感，推动小区和谐包容，以期推动建立武侯社区发展基金会+社区+企业的公益生态环境。

③ “为爱上色”公益项目

成都市武侯社区发展基金会与立邦中国有限公司合作，把“为爱上色”公益项目首次引入成都，邀请国内外知名艺术家与居民共同创作巨幅墙绘，分别在武侯、高新、青羊等城区完成11个老旧居民楼立面整体更新，展开以“儿童关怀”和“保护濒危动物”为主题的墙绘行动，美化街区环境，形成了科华北路、玉林“爱转角”等一批城市网红打卡点。

④ 益义非凡·大学生公益骨干培育项目

2020年6月，成都市武侯社区发展基金会发起“益义非凡大学生公益骨干培育”项目。北京毅恒挚友大学生志愿服务促进中心（PEER 毅恒挚友）是项目执行机构。“益义非凡”项目意在探索社区发展治理新模式——引入社区外大学生力量对于社区治理的作用，以及探索大学生赋能类项目，有机地将大学生自我成长与挖掘和解决社区需求结合起来。项目旨在通过一年期的服务-学习项目，招募高校青年作为核心志愿者，以大学生公益青年骨干的角色走进武侯社区——体验社区生活，进入既有的社区组织，并在系列工作坊、中期公益实践等赋能课程和小组导师制度的支持下，自主开展行动，通过招募-培训-实践-总结-再实践的形式，系统支持引导本土有志从事基层工作的大学生进入社区、了解社区、融入社区，从人才培育输送的角度促进成都市社区治理的良性发展。

⑤ 小区治理信托物业服务项目

成都市武侯社区发展基金会立足“信托”理念，针对部分小区治理机制不健全、物业纠纷频发的现象，重建业主、业委会、物业企业三方信任关系，营造公开透明的小区环境，探索物业+社工的服务模式，成功培育1家物业类社会企业，建立500万元小区治理专项基金，推动社区精细化治理向小区延伸。

⑥ “CAP社区艺术计划”项目

CAP社区艺术计划是2019年武侯区发起的关注社区发展治理的艺术试验项目，集合青年艺术家、设计师、在地居民、各方社会力量共同参与，重新发现街区魅力，发掘在地文化的社区创新项目。2020年第二届CAP社区艺术计划由中共成都市武侯区委社区发展治理委员会、成都市武侯社区发展基金会与成都一介文化传播有限公司共同发起，以“自定义运动会”为主题，在武侯区范围内开启一场以艺术为介质，运动为载体的趣味运动会。

(3) 筹款

截止至 2020 年 10 月 26 日，成都市武侯社区发展基金会收到累计捐赠总额为 18,058,065.5 元，累计收到捐赠次数为 425 次。

①专项 / 微基金

微基金及专项基金是在符合成都市武侯社区发展基金会宗旨的前提下，为推动某一领域公益事业的发展，由个人、社团、企业、非营利组织等发起，按照其捐赠意愿捐助资金并自己命名的、专款专用的、依法设立的基金科目。专门用于该公益领域开展活动（或项目）的基金。由街道或社区提出申请、在基金会的账目下设立专项科目，双方签订协议，共同组织管理团队，依照国家法律法规、基金会内部管理规定和微基金设立宗旨开展相应工作。在基金会启动之时，首批 8 个专项基金、微基金项目也正式启动，启动经费从 3000 元到 10 万元不等，涵盖社区发展、音乐文化、艺术教育等多个方面。

②月捐

成都市武侯社区发展基金会在 2019 年设计推出“武侯十二时辰”系列众筹项目，通过挖掘各行各业基金会代言人、讲述武侯平凡人故事的形式，带动各年龄群体积极参与，累积发展基金会上月捐人 225 人次，每月固定获得非限定性捐赠收入 10,160.04 元。

广州市善城社区公益基金会

(1) 基本信息

①成立背景

推动慈善进入社区，回归民间，是广州市慈善会近年来抓落实的重点工作之一。早在 2015 年，广州市第三届慈善项目推介会便确立了“社区慈善人人可为”的主题，将目光瞄准基层社区，吸引了 130 个慈善组织参与，共推出 509 个慈善项目，对接资金逾 4.5 亿元，其中 90% 以上项目为社区居民，特别是困难群众量身定制。2016 年，《广州市人民政府关于促进慈善事业健康发展的实施意见》出台，将发展社区慈善列入政府文件，通过政策支持，培育发展社区互助型、服务型慈善组织，鼓励建立慈善互助基金，开展社区慈善活动，推动社区慈善事业。同年，广州启动“羊城慈善为民”行动，着重创建一批慈善广场、慈善街道和慈善社区，持续举办义卖义演、慈善讲座、志愿服务等慈善活动，让市民更加了解慈善参与慈善。

自 2017 年在全国率先启动创建“慈善之城”后，广州以“慈善为民”为核心理念，并借助“慈善+”发展战略，通过开展“慈善+互联网”、“慈善+运动”、“慈善+民俗”等系列活动，让公益慈善走进市民日常生活，营造人人参与慈善的社会氛围。

进入第三年的巩固提升阶段，广州的善城建设在既有的广度基础上，将进一步向纵深拓展，下移至城市治理的“最后一公里”——社区。社区基金会的建设，是广州市创建“慈善之城”的重要环节之一，将对充实社区治理体系、推动社会治理重心下移、营造共建共治共享的社会治理格局发挥积极作用。

②基金会的成立及简介

广州市善城社区公益基金会是由广州市慈善会全资发起，于 2018 年 12 月成立的非公募基金会。2019 年 5 月，基金会举行成立仪式。

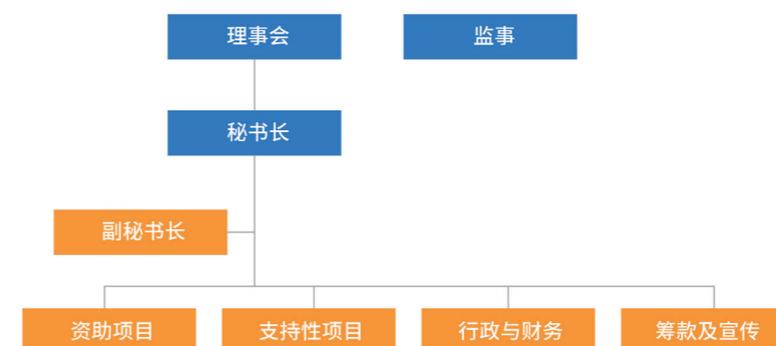
广州市善城社区公益基金会希望联合众多对公益慈善工作的开展具有共识和方向的社工机构、企业、基金会、公益学术研究机构、新闻媒体及律所等组织机构与单位，致力于达成下述目的：推动公益慈善组织的管理创新，通过引入先进的管理方式，包括企业管理思想及管理架构、项目运营模式及市场机制，促进公益服务成效的提升。建立多元化公益慈善资源募集渠道，促进对于更为广泛的社区问题介入的能力提升。推进慈善公益网络建设，扩大组织在社区服务中的覆盖面，促进横向联动、资源共享，从而形成服务覆盖广泛、服务成效显著的本土化社区服务网络。提升公益慈善组织的社会公信力，以规范的财务制度、社会公开制度满足社会对于公益慈善事业的公信度要求。

③基金会的使命、宗旨

使命：让有能力解决社区问题的人和机构得到支持，让社区得到改变，创造社区共享价值最大化。

宗旨：深耕社区，整合资源、跨界合作、专业运营；成为广州市最具影响力和运营力的综合性社区公益慈善平台

④组织架构



⑤信息发布平台

微信订阅号：广州市善城社区公益基金会

(2) 定位及业务实践

2019年，广州善城建设进一步下沉至社区，社工站（家综）、广州市慈善会、广州市善城社区公益基金会作为三大服务主体发挥各自优势。其中，社工站（家综）发挥其开展社区服务的优势，将社工站（家综）作为社区慈善捐赠站点的运营方，社区慈善基金的项目执行方，负责落实开展具体社区服务；广州市慈善会则利用其公开募捐资格、公信力、影响力和动员力，为社区慈善基金、社区慈善捐赠站点提供公开募捐、款物筹集、财务监管、信息公开等方面的支持；而广州善城社区公益基金会则发挥孵化培育社区慈善的功能，为社区慈善基金、社区慈善捐赠站点的日常运营管理提供专业支持。

基金会将以社区为基本单位，聚集慈善资金及公益人力资源，以小资源撬动大服务，以小投入激发大活力，以小社区构建大平台，围绕社区建设，推进慈善公益网络建设，扩大社会组织在社区服务中的覆盖面，使多元主体共同参与社会治理，形成服务资源多、服务覆盖广、服务成效好的本土化社区服务网络，积极为居民提供社区服务。主要工作包括3项内容：一是孵化社区慈善基金，重点结合广州市各社工站的优势，支持其所在街道社区孵化设立专项社区慈善基金，以摸索广州特色的社区服务项目运作经验及模式；二是多方筹募资源，资助社区服务项目，如社区居家养老环境改造等；三是提升社区服务的能力建设，为社区慈善基金的建立和运营提供专业化支持服务，促进社区基金之间的不断交流，使其更好地服务社区居民。

①支持项目——社区慈善基金支持与孵化

广州市善城社区公益基金会推动社区设立慈善基金，指导社区慈善基金链接社会资源，通过资助社区服务项目，打造“慈善+社工+志愿者”战略可持续发展样本，推动基层社区治理改革创新。在基金会成立仪式之日，广州市慈善会首批4个社区慈善基金宣告成立，分别为圆梦光塔社区、赤岗街社区、五山街社区、金沙街社区慈善基金。4支基金均由善城社区公益基金会培育发展而成，并负责基金的设立咨询、培育引导、项目支持、能力建设、资金监管等工作。4个社区基金各具特色，如赤岗街的“爱·磁吸”项目过往两年都是以项目为载体筹集居民闲置物资。金沙街、圆梦光塔社区基金则是聚合社区居民、企事业单位、社区公益团体、群团组织等多方资源，通过活用社区基金，使其成为重点群体帮扶、社区志愿服务等资源供给平台，在满足本地社区发展需求的同时推动本地公益生态的可持续发展。而五山街社区除去对重点群体展开帮扶以外，还将助力五山文化小城建设作为项目的更高目的。

2019年4月，广州市慈善会、广州市善城社区公益基金会联合发布了《广州市慈善会社区慈善基金合作服务指引（试行）》、《广州市慈善会社区慈善捐赠站点合作服务指引（试行）》。指引提及广州市善城社区公益基金会负责社区慈善基金及社区慈善捐赠站点的设立咨询、项目支持、能力建设、日常监管等服务。在两份指引发出后，广州善城社区公益基金会在孵化与培育社区慈善基金方面，主要采取的工作形式有：第一，提供培训。第二，走访社区，解答疑问。第三，为已设立的社区慈善基金对接资源。第四，利用善城基金会平台宣传，助力社区慈善基金筹款。2020年，广州市慈善会联合广州市善城社区公益基金会深入推进社区慈善基金惠民行动，各区增设不少于10个社区慈善基金，打造一批社区慈善捐赠站示范点，推动全市社会工作与慈善事业高质量融合发展。2021年1-3月，全市共设立社区慈善基金18个。

②资助项目——耆乐安居

“耆乐安居”长者居家安全服务项目是善城社区公益基金会首个资助项目。项目是由广州市慈善会、广州市善城社区公益基金会主办，广州市社会工作协会协办，在广州市社区实施的公益项目。该项目以社区机构为切入点，依据广州市已经进入老龄化社会的现状以及居家养老的安全设施改造的需求，根据《广州市民政局关于印发〈广州市实施“社工+慈善”战略试点工作方案〉的通知》精神，结合社工站“113X”模式，为社区长者居家环境改造服务项目提供资金支持，并推动社工站链接社区资源，促进社区联动。采用的主要形式有：长者居家安全改造、链接社区多方资源、发动社区志愿服务、宣传长者居家安全知识。

2019年，广州市善城社区公益基金会共资助22个社工站实施耆乐安居服务项目，直接服务的家庭为309户，影响人数超过2万人。该项目于2020年9月基本完结。

③创善·微创投

广州市慈善会、广州市善城社区公益基金会联合开展“创善·微创投——广州市社区公益微创投项目”，旨在广泛收集社区民生重点服务对象迫切需要解决的问题，通过链接社区多方资源予以解决，形成社区慈善资源共募共用共享机制。2020年的“创善·微创投”——广州市社区公益微创投项目共资助70个项目，其中30个项目支持2万元，40个项目支持1万元。微创投项目总资助资金不超过100万元，具体资助项目分A、B两类，A类项目共30个，每个资助2万元；B类项目共40个，每个资助1万元。具体资助金额根据项目的资金需求及综合评审确定。资助范围如下：

重点人群兜底保障类：围绕低保低收入对象、特困人员、留守老年人、独居孤寡老人、困境儿童、贫困重度残疾人等民政重点保障对象开展救助帮扶服务，关心关爱特殊困难群众，聚焦困难群众实际需要，开展生活帮扶、心理关怀等，帮助其解决生活中的实际困难。

社区发展及问题解决类：围绕社区环境改造、社区可持续发展或以创新的理念和模式解决各类社区公共问题、满足社区群众迫切需要的服务项目。

④CPU计划——社区慈善组织培力与人才培养项目

“社区慈善组织培力与人才培养项目”简称为“CPU计划”。其中，“C”指“Community（社区）”、“P”指“Philanthropy（慈善）”、“U”指“Union（联结）”，寓意联合和凝聚社区多元力量，建设社区慈善共同体，携手推动社区创新发展，促进社会和谐。CPU计划由广州市番禺区慈善会资助、广东省丹姿慈善基金会承办、广州社会组织研究院提供专业技术支持、广州市善城社区公益基金会战略合作。截止至2020年7月19日，“CPU计划”已通过钉钉直播形式开展了24次在线课程，完成了《慈善法律法规》《慈善组织管理》《社区基金运作》《社区资源开发》《社区项目设计》《社区慈善案例》六个课程模块、共计65学时的课程，参与人次共达4531人次。高级课程包含三大课程模块：《社区慈善募捐策略》《社区慈善品牌建设》《社区慈善行动学习》。

4、混合发起模式

广东省千禾社区公益基金会

(1) 基本信息

①成立背景

广东拥有源远流长的民间慈善传统，人们更关注自己的生活、身边的社区，本土企业家有回馈乡土、乐善好施的精神；以中山大学为代表的一批高校较早投向民间公益慈善学术理论和行动研究；民政体系包容度较高、支持和推动公益慈善发展；广东社会氛围活跃且务实，一线草根 NGO 众多。

②基金会的成立及简介

2009 年 9 月，由学者朱健刚教授、企业家刘小钢女士、企业家与报告文学家理由先生携手发起广东省千禾社区公益基金会，于广东省民政厅登记注册，开启培育民间积极力量，推动多元社区参与，汇聚资源解决社区问题的公益路。这是中国最早以社区命名的基金会，注册资金 200 万元由刘小钢女士和理由先生出资。

作为一家立足珠三角的社区基金会，广东省千禾社区公益基金会基于珠三角社区面临的生计、教育和环境问题，动员并联结基层政府、企业、基金会、慈善团体和研究机构等各界力量，持续开展社区服务、共建共享社区资源、打造社区文化，推动社区创新发展、合作与多元治理，进而建设公正、关爱和可持续发展的社会。

③基金会的愿景、使命、价值观、理念

千禾，取“千人成禾”之意，创始人坚信“社区中人的进步，终将带来社会的进步”，希望搭建一个相互支持的平台，整合更多的资源，支持社区积极公民及社区组织的成长和能力提升，让社区中有越来越多积极的个人，关注社区公共事务，关怀身边的弱势群体，关心周边的一草一木一山一水，并能身体力行地服务社区，参与社区治理，推动社区问题的解决，令自己所在的社区变得更加融合和可持续发展。

愿景：建设一个公正、关爱和可持续发展的社会。

使命：动员和联结各界民间力量，支持成长中的社会组织与个人，推动社区的创新发展、合作与多元治理。

价值观：坚持公信力、创新、多元和本土价值，尊重捐赠人及合作伙伴意愿。

理念：育人为本、社区为基、治理为要。

④组织架构

广东省千禾社区公益基金会理事会共计 22 名成员，除秘书长和副理事长以外，多数为珠三角地区的民营企业家。理事会下设战略委员会、项目审批委员会、传播委员会及筹款委员会，由理事及外部专家组成，对理事会汇报。另设监事 1 名。

秘书处受理理事会领导及监事会监督，秘书长任负责人，负责主持秘书处日常工作。目前，广东省千禾社区公益基金会秘书处共计 13 名全职工作人员，设有综合支持部、品牌筹资部、项目部。

党支部由广东省千禾社区公益基金会和广东省麦田教育基金会于 2017 年联合成立，现有党员 8 名。

⑤信息发布平台

网站：www.gdharmonyfoundation.org

微信订阅号：千禾社区基金会

微信服务号：我的社区公益

新浪微博：@千禾社区公益基金会

(2) 定位及业务实践

广东省千禾社区公益基金会紧跟国内公益慈善的发展状况而调整战略。从成立至 2020 年 12 月，基金会公益项目支出金额为 124,085,374.7 元，其中包含自主资助项目、委托代管项目、合作资助项目等。

创立之初的前三年采用“资助+”模式（即除了资金支持，还提供相应的能力建设、行业交流、资源对接等）资助和培育国内草根 NGO，为草根组织提供支持；

2013 年聚焦珠三角地区，定位为珠三角的社区公益枢纽，以社区需求展开议题资助，从支持草根机构转化为支持“千禾议题网络”，由广东省千禾社区公益基金会牵头，由网络内多个有高潜质的社会组织形成示范效应，打通通道拉动底层草根组织生长，发挥引领性、平台性的机构作用，搭建资源对接平台，构建社区公共空间，倡导社区互助理念，项目支持从宽泛到聚焦，集中在珠三角环境问题、流动儿童教育、生计问题三个方面。在实际运作中，广东省千禾社区公益基金会更多地发挥议题引领、战略设计、资源链接的角色。

基金会不仅仅把自身看作资助单位，而且还看作社区动员和策略联盟的平台，和社区内知名大学、地方政府、NGO 支持机构、媒体和其他地方基金会等建立战略合作关系。

①与利益相关者围绕议题做顶层设计，制定愿景、长期目标和短期目标。在以往资助的最佳实践和充分调研的基础上，拟定策略和行动方向，确定这个议题的资助方向；

②与枢纽型组织合作，它们有能力承载这个行动方向的使命，同时拥有自己的一线伙伴网络体系，能直接辐射到社区层面；

③找到一些枢纽型组织未触及的社区，资助关键的一线组织或积极个人，在推动社区项目的过程也支持这些（自）组织成长。

2018 年，广东省千禾社区公益基金会继续调整战略，工作进一步向社区下沉，围绕社区基金会提升社区信任、能力和资产的功能，更凸显培育积极个人与社区组织的目标。当前，基金会的主要项目如下：

①社区教育——城市支教

城市支教是针对城市流动儿童教育公平问题而发起的公益项目，通过为珠三角地区关注流动儿童成长与教育、有社会责任感希望实现自己社会价值的志愿者赋能，支持其在珠三角流动人口社区开展儿童教育活动，为流动儿童可持续地提供高质量的陪伴和教育活动，在弥补流动儿童家庭陪伴不足，帮助他们融入社区，激发他们的学习兴趣和动力，支持他们成为内心温暖而有力量的人。目前，项目已研发两个产品：

菜市场经济学是城市支教项目基于社会情感学习能力（SEL）理论研发的以社区为本的课程。该课程根据孩子认知水平和学习规律，带着任务和探索方向逛菜市场。孩子们在真实情境和场所中，观察、理解社会发展和经济水平，围绕“我们如何生活”去探索。项目所关心的不仅活动能获得多少知识、认知多少事物，而是更在乎每一个人生命的意义，经由交流和互动所被看到、被需要的每一次机会。

橙汁书袋在流动人口社区招募爱心志愿者，让他们组成志愿者小组，为他们配备橙汁书袋，每个书袋包含 3 本精选的正版儿童读物，我们通过线上培训、线上微课和经验分享，让志愿者们掌握开展社区故事会的技能，让他们为自己和邻里的孩子们提供一场故事的盛宴，用故事陪伴孩子成长，用行动温暖社区。橙汁书袋活动自 2020 年阅读日启动试点，随后进入广州市、深圳市、佛山市、东莞市、珠海市以及韶关市 62 个社区，544 位支教志愿者共开展 1066 场阅读活动，服务 22336 人次，带来社区陪伴时共计 716347 分钟。

②社区空间——小禾的家

“小禾的家”是社区儿童友好公共空间，也是社区家庭互助教育、家长互助成长的平台。儿童像是一个催化剂，通过公共空间的活动，将父母家庭卷入参与其中。社区居民在小禾的家以互助的形式开展社区教育活动，在这个过程中，社区越来越有凝聚力，越来越有归属感，逐步建设为一个适合所有人生活的美好家园。项目从教育入手到关注社区整体发展，与社区社会组织、社区自组织、社区居民共建社区。截止至 2021 年 4 月，18 个“小禾的家”覆盖广深地区，由 88 位合作机构项目人员、居民志愿者、企业代表、街道 / 居委代表担任召集人。

单个小禾的家模型



禾唱团是小禾的家项目的产品之一，是由广东省千禾社区公益基金会与蜜得创益联合发起的公益项目，旨在通过社区发动居民组建合唱团的形式，同时引入协作机制与导师资源，招募本地外地音乐老师进入社区，通过合唱建立紧密的邻里关系，增进邻里感情，并通过运营合唱团在成员的分工协作中寻找属于社区自己的协作方式，让禾唱团成为社区公共生活平台，营造有趣、有爱、有料的社区氛围。在社区，禾唱团是一个兴趣小组，一开始由社会组织运营，团员民主选举、讨论制定团公约，慢慢地发展为可以由社区家长自主运营。目前禾唱团基金由家委会管理，财务定期公开，团员们会一起讨论基金的用处，目前基金主要用于音乐导师费、禾唱团服装费、团建费等，为居民今后参与社区公共事务奠定基础，积累经验。

③社区环境——可持续社区

关注珠江流域水污染防治与珠三角社区气候行动问题，通过动员当地社会力量，搭建环保议题网络和建设社区示范试点，一方面，基于对珠三角地区气候变化影响的评估，结合不同社区的环境、文化及生计发展特点，开发气候行动方案，建立珠三角气象安全示范社区，提高社区应对气候变化的适应能力，促进可持续发展；另一方面资助区域性关键性的社会组织，支持其通过链接当地力量探索符合当地实际情况的水污染防治方案，构建公众有效参与环境治理的机制与平台，促进水污染问题改善与水生态环境保护；再者，选择从靠近生活场景，和人的情感更有联系的面向出发——世代捕鱼的江河、天台的一陇菜园、有温度的食物与农业等，由表及里，循序渐进的影响到社区内部对于可持续环境的认知。

例如，小禾的菜园是广东省千禾社区公益基金会在2020年探索的社区公共种植项目。团队探索如何让社区居民通过种植来触发行动，和环境产生更多的联结，从而关心气候、土地、农业与食物健康。与此同时，小禾的菜园也是一个支持菜友互助成长的网络，鼓励向自然学习，恢复土地生机；联结邻里，共建社区种植空间，让孩子、居民一起分享快乐。目前共有五个小禾的菜园，分布在广州的番禺、海珠、天河、黄埔，有的在城中村拥有一小片地或一隅公共空间，有的拥有一片广阔农场，参加者们在探索以环境友好的方式种植，看见我们与土地、与自然的关系。

④社区参与——益动 Walking Proud

益动是一个将快乐运动与社区公益体验相结合的开放平台，它集公益活动策划、公益理念传播、社区公益筹款和地方公益支持于一体，致力于联结社会各界热心公益伙伴，共创精彩的公益活动，动员珠三角本地资源、推动本地参与、

促进公益传播，共同营造美好社区，同时帮助合作方更高效地开展社群公益活动、打造慈善形象并实现社会公益目标。2013年-2019年期间，益动共组织15场大型户外徒步活动，吸引26230市民参与徒步，动员182855人次为399个社区公益项目募集善款11,552,382.49元。68个爱心企业为活动捐款捐物共计2,837,197.92元。

⑤行业推动

禾平台是2017年初，广东省千禾社区公益基金会联合南都公益基金会、正荣公益基金会和成都锦基金发起的“禾平台社区基金会支持计划”，以在地化、多元化为理念，通过提供非限定经费和社区基金会领导型人才培养等方式，培育和推动中国社区基金会和社区公益平台以更专业、更有效的方法，吸引社区居民和社会组织参与社区公共事务、解决社区公共问题。禾平台所支持的社区基金会或社区公益平台是那些在社区内生且扎根社区，以独立开展社区公益为路径，通过本土公益资源调配为手段推动社区居民和社会组织参与社区公共事务，提高社区居民生活质量、提升社区资本，实现社区美好生活的公益组织。

禾计划（珠三角可持续社区力量培育计划）：广东省千禾社区公益基金会致力于支持社区中积极的个人与组织，过往多年来支持了很多本地伙伴的发展。基于近年来对广东珠三角地区公益生态的观察，基金会发现，在倡导环保新生活、开展社区合作互助方面，一些志愿组织（小组）与积极个人发挥着越来越大的作用。一方面他们是公益组织培育出来的，但另一方面，大部分公益组织工作重点还是管理项目和组织活动，传统的资助或项目方式，很难接触到这些新崛起的社区力量。基金会希望培育社区中改变的力量，在教育、环境、文保等议题上去探索如何支持在地社区行动者的发展，并回应伙伴们深化行动以及梳理经验的需求。2019年，基金会与社区伙伴（pcd）合作，启动为期两年的“珠三角可持续社区力量培育计划”，项目目标是通过提供小额资助和学习陪伴，支持珠三角地区成长中的草根公益自组织，搭建行动者交流对话的平台网络，探索自主发展的动力及梳理组织发展经验，动员更多社区力量投入可持续社区的建设。禾计划的实施重点为，通过调研走访发现自组织、发放小额基金（1.5万-2万）、支持与协作自组织互访交流、初步建立自组织培育的本地学习体系、梳理自组织培育的经验手册。

社区环保人才培养——红豆奖学金项目：专注于支持社区环保公益人才从1到2的成长，旨在为有决心和勇气解决社区环境问题的社区志愿者增添双翼，通过培训、资助、陪伴、共学，为珠三角培育更多社区环保新力量。

MPS公益慈善领军人才高级研修班：2017年，广东省千禾社区公益基金会与广州市慈善会、广州市公益慈善联合会、广州公益慈善书院合作，为慈善领域从业人员、商界、媒体、教育、政府、法律等各界具有公益慈善理想和志趣的伙伴研发公益慈善领军人才研修班课程，以关注青年、书院式全人教育、在地实践的行动学习的课程特色，培养兼具国际视野又扎根社区，兼具人文关怀与战略思维的新时代公益慈善领军人才。

(3) 筹款

从成立至2020年12月，广东省千禾社区公益基金会捐赠收入共计147,570,680.34元。其中，接收非限定性捐赠共计17,473,780.81元。目前，基金会筹资体系中大致包括以下几个类型：

①专项基金/委托代管：接受企业、基金会、个人等设立的专项基金（可以是非限定或限定的项目），根据委托进行管理运作。对于比较大规模的专项基金，捐赠单位也可以派出代表，共同形成决策委员会来管理这个资金。

②配对资金合作资助：对于一项捐赠，广东省千禾社区公益基金会与其他合作方约定，基金会出多少钱，别人配多少，以撬动更多资源投入该资金池。

③合作资助：对于一些议题来讲，假如目标相同、原景相同，可以一起来资助，这样的话也能提升资金的规模，合作的几方发挥各自专业优势，推动该议题发展及网络伙伴的成长。

④联合劝募：益动广东（Walking Proud）是由广东省千禾社区公益基金会发起的公益徒步系列活动。活动倡导“健

行公益·人人公益”的理念，期待打造成为以公众参与为基础的长期公益筹款平台，通过简易参与、快乐健康、极具使命的参与方式推动广州市民参与到公益活动中，关注到身边的城市公益，共建美好家园。

⑤事件筹款：结合基金会特别纪念日举办庆典，请理事邀请身边的朋友参与，一方面宣传基金会理念和成效，另一方面建立与（潜在）捐款人的联系，获得爱心支持。例如，五周年慈善晚宴、十周年慈善音乐会等；此外，为临时突发事件如汶川地震、新冠疫情等进行筹款。

⑥本金筹款：捐赠者把大额的钱捐给广东省千禾社区公益基金会，由基金会去做投资运营，然后本金保持不动，把投资的收益用于公益。截至2020年底，基金会累计获得投资收益为3,668,432.16元。值得提的是，理事会每年会捐赠理事费，作为非限定性捐赠，来支持基金会的行政和办公经费，这对于稳定基金会是非常好的一笔资金，这让基金会的团队，以及整个运作有安定的环境。

⑦月捐：广东省千禾社区公益基金会以“小禾的家”项目打造月捐产品，邀请捐款人每月定期定额捐出善款和心意，持续关注和支持流动儿童的成长。月捐计划在2019年9月1日基金会十周年慈善音乐会上启动，首批月捐者主要是基金会的理事及其朋友、基金会员工和重要的合作伙伴。2020年，基金会又在月捐计划的基础上，结合小禾的家项目运营，开发社区筹款产品——社区月捐，居民可以为我身边的社区进行月捐。通过月捐，居民参与共建社区家园，相互关照，为儿童提供健康成长的社区环境。对于广东省千禾社区公益基金会来说，月捐是实现社区发展千人成禾的一条路径。通过月捐，可以为社区建立起一个“社区基金池”，也为社区连结起了越来越多关心社区的人。从2020年4月开始，基金会联手多个社区推广千禾月捐计划，期待社区内外有爱的邻里朋友们通过月捐的方式，关心身边的社区孩子们。2020年，社区月捐累积发展147人，覆盖9个城中村社区。

⑧99公益日：广东省千禾社区基金会在2016和2017年参与99公益日，为流动人口服务项目支持计划、流动儿童亲子沟通、自闭症青年社区就业、残障群体融合艺术等项目筹款，发动理事会和秘书处的力量进行线上筹款。

⑨捐赠人建议基金（DAF）：从2020年下半年开始开发，目前还处于探索阶段。

北京市思诚社区公益基金会

(1) 基本信息

①成立背景

朝阳门街道历史悠久，1958年由前炒面街道、竹竿巷街道、大方家街道并置为朝阳门街道。随着行政区划的调整，到2011年朝阳门街道内辖9个社区在人口组成、人文景观、单位构成等各方面都不尽相同，所以在社区治理方面要根据各个小社区居民的多元化的需求来开展活动。2015年，北京市出台《关于深化北京市社会治理体制改革的意见》，指导和推动全市深化社会治理体制改革。

②基金会的成立及简介

北京市思诚朝阳门社区基金会由中国国际民间组织合作促进会、桃源居公益事业发展基金会（深圳）、爱德基金会（南京）出资共同发起成立，于2015年7月在北京市民政局登记注册，注册资金400万元，是北京市第一家社区基金会，也是一家非公募社区基金会。2019年2月，基金会更名为北京市思诚社区公益基金会。

③基金会的愿景、使命、理念、宗旨

愿景：共建有爱、有礼、有信的幸福和谐社区。

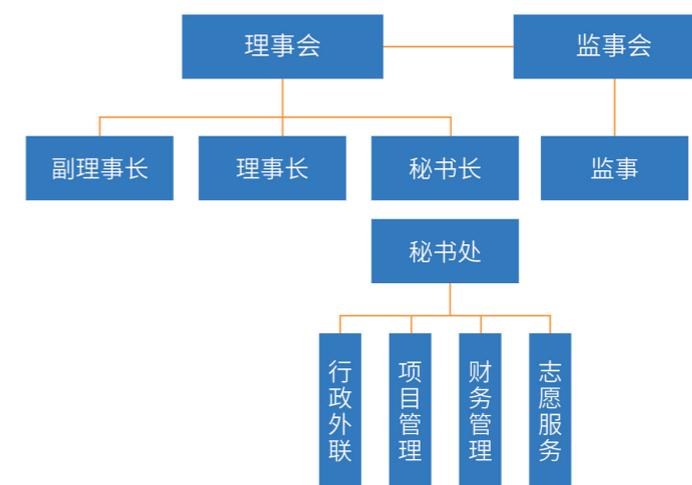
使命：引进外部资源，激发社区内部活力，促进社区和谐持续发展。

理念：“人人可公益，时时可慈善”。让公益慈善成为大家的一种生活方式，让公益慈善成为大家的自觉行动，让公益慈善成为大家共同参与社区建设和管理，解决社区问题的金钥匙。

宗旨：助力社区，优化服务，改善社区民生，促进社区建设。

④组织架构

北京市思诚朝阳门社区基金会理事会由5-25名理事组成，理事每届任期为3年，任期届满，连选可以连任。理事会设理事长、副理事长和秘书长，从理事中选举产生。监事会设监事1-3名。监事任期与理事任期相同，期满可以连任。秘书处为执行机构。



⑤信息发布平台

网站：www.sichengfound.com

微信订阅号：北京市思诚社区公益基金会

(2) 定位及业务实践

北京市思诚朝阳门社区基金会根据居民需求，公开向社会征集社区共建、共治、共享方面的项目，向有意愿的企业、单位和个人募集公益资金，也可以根据捐赠者的意愿资助社区公益项目。通过公开招标、跟踪评价等方式管理项目运行，开展的工作包括：资助公益项目，改善社区民生；发展社会教育，提供咨询服务；培育社区组织，优化社区服务；倡导社区成员参与社区治理。2018年至2020年，基金会累计公益项目支出14,862,938.93元。具体业务实践可以分为以下五类：

①扶贫与社会发展类项目

例如，博雅微爱专项基金（资助型）由博雅学苑（北京）文化传媒有限公司与思诚基金会联合发起，奉行精准扶贫原则，积极配合开展社区公益活动，搭建起社区公益平台，通过整合社区内外资源从而开展捐赠旧衣、扶贫助困等公益爱心等活动；汇丰社区伙伴计划（资助型）为思诚基金会与汇丰银行联合资助朝阳门街道社区社会组织开展为民服务微创投项目，助力社区治理创新，促进多元参与社区建设，促进社区服务体系完善，提升社区居民生活品质。

②社会服务类项目

例如，胡同飘香——东城区残障人士职业技能培训项目以朝阳门悠久的胡同文化为特色，通过组织手工扎染丝巾及衍生品生产，瓷器彩绘、活页夹、咖啡制作和服务及咖啡产品销售技能培训，提升残障者的职业技能水平；通过打造“胡同飘香”系列手作产品品牌，以线上微店、线下定点代销等方式进行销售，通过就业辅导推荐公开就业，促进残障人士就业增收；通过集体制作、培训、参与产品销售以及公开就业，既提升残障者的职业技能和社会融入能力，又可以彼此交流经验，相互帮助鼓励，增强生活的信心，重新找到融入社会的路径和办法，使残障者就业（居家和公开就业）得以促进，家庭收入得以增加；东城区残联微创投项目面向东城区试点街道残疾人及残疾人组织，本着“自组织、自服务和自发展”原则，开展微创投宣传动员、项目征集、评选、落地、报销、监测和评估等工作，指导残疾人组织实施微创投项目，提升撰写策划与执行项目的的能力，提升财务规范化管理的能力，培养项目化思维，孵化社区助残队伍、培养助残队伍骨干，探索东城区助残项目微创投路径和发展模式。

③教育类项目

例如，东城区工商联青创会手拉手共成长助学专项基金（资助型）以思诚基金会为平台，由区17个街道对所属社区内品学兼优的贫困学生进行摸底，确定资助。东城区工商联青创会所属会员自愿参与，与学生一对一签订为期一年资助协议，捐款资助贫困学生顺利完成学业。

④文化艺术类项目

例如资助北京市东城区中慈文化助残服务中心开展职康学员师生书画联展活动。

⑤志愿服务类项目

例如，“小蚁雄兵”残障者互助志愿组织培育项目为解决社区内出行不便的残障者得到及时的生活帮助、方便的参与社区生活的问题，同时能够为残障志愿者骨干提供成长的平台。项目面向北京市东城区朝阳门街道15名残障志愿者，通过组织志愿者培训、开展领导力小组，提升残障志愿者骨干的组织领导力以及助残专业服务水平；通过开展残障互助生活帮扶志愿服务、组织社区文体活动，提升残障志愿者骨干的组织领导力实操能力，促进出行不便残障者生活问题以及社区活动参与问题的解决；通过开展项目总结表彰会，使得残障互助志愿服务组织成员得到激励，项目经验模式得以总结和推广。通过系统的残障志愿者队伍培育活动，为残障志愿者提供自我展示、贡献社会的平台，使得专业能力得以提升，服务范围有所扩展，进而帮助同辖区出行不便残障者解决基本生活需求问题，促进其社区融合，提升生活品质。

(3) 筹款

北京市思诚朝阳门社区基金会2018年至2020年度捐款收入共计10,363,562.74元，另外接受非现金捐赠共计127.2万元，基金会以项目筹款与定向募捐相结合的方式。

①以公益项目为抓手，定向筹集善款

例如，针对留守儿童帮扶项目，2017年1月，与上海慈善基金会帛施公益基金合作，举办爱若晨曦答谢会，邀请民政部、解放军火箭军等部门有关领导以及企业家、公益人士、志愿者代表等共100余人出席，著名歌唱家李丹阳即兴演唱，感谢大家为留守儿童公益事业做出的努力和贡献，项目共筹款408,300元。

②特困群体为服务对象，筹集善款

例如，2017年国际劳动妇女节期间，宣传动员地区企业和志愿者为困境母亲献爱心自愿捐款活动，思诚志愿者委员会共募集善款9,685元。

③与企业 and 机构合作，建立专项基金

例如，与上海慈善基金会帛施公益基金合作建立北京市思诚朝阳门社区基金会帛施公益专项基金，主要资助留守儿童、社工能力培养等项目，共计442,165元。

④申请服务项目，为社区公益事业助力

例如，深入开展调查研究，设计社区公益项目，申请购买政府服务项目。

广州法泽社区公益基金会

(1) 基本信息

① 成立背景

广州市是一个流动人口聚集的城市，流动人口因为二元结构性原因在社会资本、住房、社会融入、子女教育方面处于相对劣势的地位。毗邻广州火车站的三元里，是多个区的交界点，商业交往频繁，聚集了大量流动人口，数量甚至远多于本村居民。2014年，第一届广州市社会组织公益创投活动启动，以“服务流动人口，促进社会融合”为宗旨的广州市法泽社会工作服务中心（原名为“广州市法泽城市与公益研究中心”）将视线投向了三元里松柏岗社区，随之进社区开展了一个多月的调研，发现社区中，来穗人员对改善孩子教育现状的需求最为迫切，同时渴望改变“脏乱差”的居住环境。

此后，广州市法泽社会工作服务中心针对外来工妈妈解决了育儿问题创办流动孩子亲子早教班，针对环境问题，通过和居委会、荆楚印刷工党支部反复协商，联手实施了“垃圾不落地”行动，深入校园进行宣讲，同时组织各种社区文化活动培养来穗人员和居民的环境意识，使来穗人员和社区居民形成了爱护环境的好习惯。

2015年，广州市法泽社会工作服务中心开始了三元里社区大学的试验。这是全国首家扎根城中村为外来工服务的社区大学，开设有外来工写作班、商务英语班、演讲口才班、就业创业技能班等多种类型的培训班，不仅提高了外来工的能力，更增强了他们在城市生活的信心。为了让来穗人员真正成为社区主人，广州市法泽社会工作服务中心于2016年开始了三元里融合社区“五个一”的制度设计和探索实践：即创建一个来穗人员党支部、一个来穗人员融合工作服务站、一个社区共治议事会、一个来穗人员融合学堂和一个来穗党员志愿服务队。而社区共治议事会在松柏岗社区试点成功后，2017年底已经推广到了三元里街另外12个社区，每个社区都有议事会成员13名，除议事长外，由6名本地居民和6名来穗人员组成。议事会按照“一事一议”的原则，成员共同协商解决社区的公共事务。此外，为更好地管理松柏岗社区内的60多条巷子，议事会还通过了建立“巷长制”的决定，共选出19名巷长，实现了社区的事有人管。

② 基金会的成立及简介

面对外来流动人口不断增长的服务刚需，为更好地服务流动儿童，募集更多资金，支持流动儿童早期发展项目得以规模化发展，惠及更多的流动儿童和家庭，广州市法泽社会工作服务中心于2018年4月和北京益创乡村女性公益事业发展中心联合发起广州法泽社区公益基金会，将流动儿童早期发展项目承接过来，成为基金会重头品牌项目，以此来募集资金，把优质的早期教育复制惠及更多的儿童，让更多孩子得到高质量的早期发展教育，以解决流动人口子女早期教育严重缺失和社会融入难等问题。

广州法泽社区公益基金会是广州首家由社会组织登记管理机构正式登记的社区基金会，是一家培育和服务社区型社会组织，促进社会创新的平台型资源型的基金会，推动流动人口社区赋能、发展和基层治理创新的慈善组织。基金会聚焦流动儿童早期发展项目，打造与社区社会组织协同合作支持体系，推动儿童友好生态社区建设。

与大多数的社区基金会有所不同，广州法泽社区公益基金会的许多服务与项目在此之前已经由广州市法泽社会工作服务中心启动，社区基金会的运作和项目内容与此前是一脉相承的。社区基金会的成立也使得法泽的公益项目步入了新的阶段，在筹款与运作方面都起到了重要作用。

③ 基金会的愿景、价值观

愿景：携手外来工，共创和谐幸福的融合社区。

价值观：平等、协同、共建、共治、共享。

④ 组织架构

广州法泽社区公益基金会的理事会是决策机构，包含理事长在内共有7名成员。另设监事会，目前有监事1名。

⑤ 信息发布平台

网站：www.fazecwf.cn

微信订阅号：法泽公益 (fazegongyi)

(2) 定位及业务实践

广州法泽社区公益基金会的业务范围是支持社区治理、社区社会组织建设、公益培训与服务，推动困境儿童发展。吴坤秘书长曾指出法泽激活社区的三大法宝：找准需求、互联网品牌战略、组建规模化加盟链。2018至2019两年间，基金会的公益项目支出共计4,905,250.11元。具体的品牌项目如下：

① 神奇亲子园

FAZE神奇亲子园流动儿童早期发展课堂启动于2014年，受到三元里社区内外来工的热烈欢迎，2016年度通过众筹合作开始推广复制了5家，2017年度增加到13家，2021年已推广至全国30个社区点，并建立了65个家长微课堂群。项目旨在解决流动人口最迫切需求的子女早期教育问题，减低阶层的贫困代际传递，让每个流动儿童都能在儿童早期得到足够的发展。项目通过在社区建立标准化流动儿童早期发展中心，挖掘和赋能有爱心、贡献精神的社区妈妈作为老师，提供系统科学的、高质量幼儿早期发展教育，帮助0-3岁儿童在语言、认知、健康、社会、艺术等五大领域得到全面发展。通过社群为家长提供微信课堂帮助家长提高科学育儿知识、提升亲子沟通、自我情绪管理等方面的能力。支持和协助家长互助小组、协同参与社区活动、增强家长社会支持网络，推动社区融合建设。以爱做链接形成孩子之间、家长之间以及社区之间的共同体。

② 三元里社区大学·融合学堂

基于“城中村”的社区建设所面临的两大难题：外来工在社区融入方面存在诸多困难，以及三元里居民从农民到市民的转型中的自身文明建设问题，2015年全国首家为城中村外来工服务的三元里社区大学启动，之后在广州市来穗局的支持下成立了来穗人员融合学堂。社区大学·融合学堂提供如何过好城市生活、过好社区生活的相关知识和训练，并以培育流动人口以及本地居民的市民精神和公共参与能力为主要目标，结合社区经济、社会、人口的脉络和需求，开发出一套自主研发核心课程加外部引进课程相结合的课程模块和教学体系。

③ 社区调研

专业化社区调查已经成为广州法泽社区公益基金会独特的公益品牌，已先后承接和完成各级政府委托的调研课题：“广州市异地务工社会组织服务体系调查”、“珠三角流动人口口述史”、“广州市来穗大学生生活与就业状况调查”、“三元里社区基线调查”、“大源村社会改革调查”、“车陂村来穗人员基线调查”、“常熟市服装城流动人口基线调查”，以及广州市白云区重点整治的五个村等大型调查，其调查成果为各级政府和社会组织参与社区治理和社区服务提供了切实可行的政策建议和咨询服务，得到各级政府的认可和支持。

(3) 筹款

2018年1月至2019年12月，广州法泽社区公益基金会接收捐赠7,025,641.6元，其中，大额捐赠来自于向基金会募款，如北京三一公益基金会、爱佑慈善基金会等。目前，基金会小额捐赠主要通过以下两个线上平台进行。

① “淘宝公益宝贝”：法泽神奇亲子园流动儿童早期发展课堂项目从2018年到2019年连续2年上“淘宝公益”平台，二期“公益宝贝”共募集资金350万元。（备注：“淘宝公益宝贝”是指淘宝购物平台上带有“公益宝贝”标志的产品。卖家在产品成交以后，会捐赠一定的金额给指定的慈善基金会，来帮助更多需要帮助的人和相关的公益项目。）

② “99公益日”：从2015年—2020年连续6年，法泽神奇亲子园流动儿童早期发展公益课堂参与99公益日，先后筹集及配捐共计670余万元。（备注：“99公益日”是腾讯公益联合爱心网友、公益组织、爱心企业共同发起的中国首个互联网公益日。）

注：实践案例中的筹资收入数据由编辑组根据能收集到的公开信息统计或基金会受访者提供，如有错误，请联系编辑组，联系方式在册子后记中有所说明。

（二）实践者篇



陈风

前深圳市南山区蛇口社区基金会执行秘书长
深漂 32 年北京大妈，改革开放前沿阵地发光发热

陈风，32 年资深老蛇口人。工作时，她见证这个小渔村变身繁华都市；退休后，她又参与发起深圳第一家居民众筹成立的社区基金会——蛇口社区基金会。偶然敲开社区公益的大门后，“社区基金”、“社区基金会”、“社区营造”、“社区规划”等一连串的新名词接连蹦入陈风的生活。自此，她常常奔走在各个公益活动的现场，不辞辛劳地和各方打交道。

深漂的“北京大妈深”

陈风是北京人，父母都是抗美援朝的空军。她身上干脆利落的劲儿，有军人的影子；在学校大院里衣食无忧地长大，又养成了她不计较的性格。恢复高考那年，她高一，抱着“考着玩儿”的心态报名，竟顺利考上了北京师范大学体育系。毕业后她被分配到东城区教育局工作。生活本会波澜不惊地过下去，直到 1988 年，陈风的丈夫决定辞去大学教师的工作，到深圳闯一闯。就这样，这个北京姑娘和丈夫一起，在深圳这座陌生的城市从零开始。

“我是溜着边儿走的黄花鱼，挺想养尊处优的。”虽然没有“刻意”求上进，但陈风是闲不下来的人。因为从小学习英文和接触德国打字机的基础，在教育局工作时，她有机会接触到最新的电脑。在 1980 年代，这是新鲜的事儿，“打字”也就成了她的“看家本领”。到深圳后，她首先到蛇口开发科技有限公司工作，这家中外合资的企业需要用电脑管理工资、库存和人事，陈风便因为打字的特长，被调去总经理办公室秘书处。90 年代时，深圳全市推广电脑，蛇口工业区开始组织电脑技能培训，她当仁不让成了老师，一教就 24 年。除此之外，她还自学了许多“业余本领”，会计、Photoshop……后来，陈风在青少年活动中心工作，工会换届时，她被推荐去竞选，当上工会主席。只要同事和朋友有事找她，她都帮忙，所以关系特别好，她也成为同事和朋友口中的“陈姐”。多年的工会工作，让陈风在蛇口社区积累了深厚的社会关系。

从“绕着走”到“一起走”

2015 年 9 月陈风退休，恰逢蛇口社区基金会成立。当时她对社区基层的了解还很少，只因朋友和她说起这个事情，她捐了 1000 元，便成为 89 个发起人之一。

但在基金会刚成立的时候，陈风并不是很看好它。基金会成立当天召开捐赠人代表大会，陈风故意没有参加，而是请丈夫“代开”了。“那时候基金会里的声音很多，会感觉比较乱也不专业，我几乎都是绕着基金会走的，根本不看好他们，觉得这 1000 块钱肯定打水漂了。”

陈风真正与基金会产生交集，是因为“主妇联盟”。它是蛇口社区基金会孵化的志愿组织之一，让主妇们走出家庭，策划、组织一些社区活动。“她们办公的地点在一个朋友家里，那个朋友住在我家楼上。”这个看似偶然的机会，让陈风参与到社区基金会的工作中。但偶然之中也有必然，在大伙眼中，陈风是个既懂财务、又会讲课的“万金油”。从小打篮球，担当后卫的她说道：“后卫不需要那么突出自己，而要把整个团队组织起来，可能潜移默化受到一点影响。我愿意帮别人做事情，也能张罗事，所以整体是比较顺其自然的事情。”

在“主妇联盟”，她们曾帮一位在蛇口做保洁的阿姨将家乡特产的百合建立销售渠道，救助她生病的孙子，实实在在缓解了她家中的困境。这让陈风看到社区公益的意义。

2015 年 9 月，陈风正式退休。三个月后，恰逢蛇口社区基金会正在招聘执行秘书长，她去参加面试被录用了。“我那时候也不知道秘书长是什么，只觉得当过上市公司的秘书，这个活儿也一定能干。”她后来才发现，秘书长和秘书差

着十万八千里。

小花园的大天地

在蛇口东湾小学里，有一片绿意盈盈的小花园。下午 4 点半后，学校的孩子们会在志愿者的带领下来到这个新天地，认识植物、学习种植。

“社区花园”是蛇口社区基金会支持的公益项目之一，利用小区里的零碎空间，屋顶上的闲置土地，由社区居民亲自设计、种植、养护，让“推窗见绿、出门见园”在寸土寸金的深圳变得不再困难。

项目孵化之初，基金会尝试找一位感兴趣的负责人来主导这个项目。然而，后续一连串的压力压垮了这位负责人，加上那阵子深圳大雨不断，社区花园没能让所有业主满意，最后以拆除告终。陈风不愿放弃这个想法。她曾在整改小区图书馆的过程中认识了一群喜欢种花种草的小伙伴。他们又一次修建起一个小小的社区花园。陈风为这个团队做持续的培训，并把他们介绍给蛇口东湾小学。如今，这个团队已经成立了自己的公司。

成功打样后，“社区花园”受到广泛关注。2020 年，深圳市城市管理和综合执法局牵头，计划要建设 120 个社区共建花园。尽管有了成熟的团队和政府的支持，陈风还是放心不下，她知道社区花园的建成远远不是终点，“千万别做成‘景观工程’，建好也要用好。如果后期跟不上的话，这就是一个失败的项目，最重要的是后续能给社区带来怎样的影响。”

陈风觉得，“大家也会很关注停车问题、电梯问题，只是按照基金会的体量，这些活儿我们很难接得了。但如果先在社区或学校里建花园，搞一些小的东西，把大家聚一聚，邻居之间互相认识了，有一些尖锐的矛盾就能弱化了。”在她看来，“社区共建”的理念也许不会立刻深入人心，而社区基金会每一年的努力，甚至是前 20 年的努力，能换来下一代人认识上的提高。

为“乌托邦”打下坚实基础

每个周末，陈风都奔波在活动现场。她曾说，“蛇口社区基金会就是一个‘连接器’，它把本地的资源整合起来，再服务于社区”，可是找到资源、整合和联结资源，需要前期投入巨大的精力与成本。陈风开玩笑说，“在企业工作，我觉得都是别人求我，在基金会做事，我天天就是求别人，姿态放得特别低，把这么多年的脸都‘刷尽’了。”

成立以来，蛇口社区基金会支持了许多项目，从“无车日”嘉年华到公益二手市集，从手工艺沙龙到儿童戏剧展演。无车日是陈风印象中最难的事情，因为要平衡社区中很多的关系，要和所有人苦口婆心的解释基金会没钱又想做事的“矛盾”，还要在更宏观的层面去处理无车日和城市管理之间的关系。

如何跟政府更好地互动，也是她一直在思考的问题。政府在推动社区治理和社区营造上有无可比拟的优势，基金会如何能参与其中，发挥自身作用。有时候陈风也感到困惑：基金会的发展方向到底是什么？究竟怎么破和政府互动的这个局？

对外困难重重，对内也不轻松，这一场关系的维护，不止在于外部政府和居民的关系，还在于内部理事的关系。蛇基会的理事大多由居民组成，或许是社区内有威望的人，这是一个大家都能说话、全民参与的平台，也正因如此，要权衡各方关系，对基金会的挑战比较大。这是陈风面临的巨大压力。此外，大家在资源链接和学习能力方面都会比较吃力，这会造成执行层面和理事层面一定的冲突，造成一定程度的内耗。“这些年我们一直在试错，是做资助型基金基金会？混合型基金会？还是技术型基金基金会？其实我们自己都没搞清楚。大家对社区基金会都不太了解，所以会有很多的碰撞和摩擦”，陈风认为，未来基金会应该不仅会从理事层面做限制和更新，也应该引入外部机制来参与基金会的内部治理，诊断、分析基金会发展中的出现的问题，从困惑中总结经验才能更好的发展。

“全国有这么多地方在改革开放，为什么蛇口成功了？因为袁庚是不可多得的人才。同样的，蛇口社区基金会为什么能做成，像理事周为民就很有个人魅力。”陈风认为，“在每一个机构里面，人都是特别重要的，所以选人也是一个技术活儿。”她认为每一位理事都应发挥自己的优势，协助基金会募款，也希望发动更多的社区居民参与进来，让蛇口成为“最适合人类居住的地方”。



陈燕

前成都市成华社区发展基金会秘书长，现四川省红十字基金会秘书长
基层干部敲开社区基金会的叩门砖

陈燕毕业于四川师范大学，随后赴英美学习。她做过英语老师、培训机构从业者。在成都与本地人的接触、对城市的观察，逐步构建着陈燕对社区的理解。在成都成华区的基层工作，是她参与社区治理的开端。

社区工作的基层体验

2013年6月，陈燕第一次来到成都市成华区猛追湾街道。随后，她从一名社区志愿者进而成为社区网格员，后来做到祥和里的社区主任助理、社区主任，从参与社区创投到社区营造，到发展社区治理。六年的基层工作经验，让她更加辩证地认识社会，认识社区的真相。

那时，培育孵化社区自组织是社区发展治理的重点工作。社区服务站的年审、社区的自治以及区上的公益创投，大小事务都由陈燕负责。2015年，成华区举办公益创投大赛，祥和里社区以“祥和儿童之家”项目夺得冠军，并得到国家民政部认可而推广。“祥和儿童之家”社团也借机培养家长志愿者、教师志愿者、商家志愿者团队，致力于社区服务。陈燕对接商家，建立了“社区内积分兑换”机制。在陈燕眼中，儿童之家是一个敲门砖，从孩子入手，带动了九十八个家庭，之后又衍生出了十多个社区自组织，例如妈妈私房菜、祥和篱园、妈妈手工社团及儿童、成人、老年英语班等等。这些项目，无疑也推动了整个社区的运转。积分流动的良性循环让各方所获甚多，商家和居民的矛盾有效缓解。陈燕设计成立的“商居自治联盟”也让商家和居民进一步融合，“我们有一个理念，叫作志愿者围绕积分转、积分围绕社团转、社团围绕资源转、资源围绕社区转。就是这样一个社区善治社区微循环的发展治理路径。”

作为本社区居民，陈燕认为她和社区处于一个双向陪伴的状态，她陪伴社区发展，社区也在陪伴着她自己成长。社区工作事无巨细，她的服务得到居民的认可。“有人称呼我为社区管家，其实我更喜欢他们称呼我为祥和人。”她说道，“我相信祥和人是可以治理祥和里的。”基层社区工作涉及范围广泛，如何更好地整合各方资源，为社区谋福祉成为陈燕最为关注的问题。

社区基金会的初步探索

2016年9月1日新《慈善法》颁布后，祥和里社区在与四川省科技扶贫基金会的合作下成立了社区发展专项基金，支持社区营造、助学、助困、助残等几个板块，建立了企业责任联盟共治机制。这个专项基金是撬动社区多元主体参与社区发展治理的开端，但陈燕认为，项目任务太重，如果成立专业团队来做，社区的资源整合得更好，面对面解决问题就会更聚焦。她期待着社区基金会的成立。

2017年中共中央发表了完善社区治理的意见，要求不断拓宽城市社区治理的资金筹款渠道，鼓励通过慈善捐赠设立基金会等方式，引导社区基金投向社区城乡治理领域。同时，由成都市民政局支持，锦基金主办的“再相遇·成都社区基金会培育发展项目”发布。陈燕意识到，无论是政府的政策驱动，还是社区的基层需求，社区基金会是成都发展的必然产物。她毫不犹豫报名了。过五关斩六将，陈燕以第一名的成绩成为“再相遇”第一期学员。自此，她从一个门外汉一只脚踏进来，学习社区基金会的理论知识和操作经验。但培育社区基金会还需要更加专业的团队支撑，任重而道远。

2017年，陈燕由成都市成华区政协委员又当选为市政协委员。如何链接政协委员参与到社区发展治理当中，如何劝募政协委员、企业以人物等形式投向社区基金，成为她新的思考方向。

和成华区社区发展基金会相遇同行

随后不久，陈燕得知成都市力推各区市县成立社区基金会并且还在招募社区基金会秘书长的消息。她马上行动！

2020年春节后，陈燕正式就职于筹建中的成都市成华社区发展基金会，担任秘书长一职。在最初的四个月时间里，

陈风认为，蛇基会成立的理想很美好，但实际做事情的时候，资源配备并不能达到那个点，这就需要很多时间。每年春节回到北京，她都会去向社会学的老师请教，和基金会的从业者聊天。“只要他们得空，我就满街跑去跟他们学习。”她读书、看视频，也参加付费的沙龙和课程，所有都是她自己出钱。“在泥腿子闹革命的初创阶段，我们可以‘无知者无畏’，而当我们把它做成一个事业的时候，一定有一些规律、有一些理论来帮助我们前进。”因此，陈风觉得，每一位当选的理事都应当不断学习，好好修炼内功，“基金会是居民自己发起的，起点非常高，是一个理想中的‘乌托邦’，但社会组织一定要有基础，它不是靠腾空就能起得来的，我希望我们把中间腾空的那一部分填进去。”

2018年5月，陈风再一次“退休”。卸任秘书长后，她以秘书处顾问的身份继续参与者基金会的大小事务。她将自己的角色定位为“组盘子”的人，盘想法、盘资源、盘人。陈风认为，社区基金会的发展需要立足于社区公共问题和需求，蛇基会接下来的任务要把社区好好摸一遍。有些事情也许解决不了，但一定要摸清楚，现在的需求和基金会所掌握的资源不成正比。想做的事情很多很好，但做出来可能就是表皮的东西；会有困惑，会有瑕疵，但不能有方向性的错误，需要小心的听着各方的声音，不时调整一下方向；社区基金会需要是透明的，在蓬勃发展的同时也要让大家知道它的困惑，无论起点多高，都要回归初心。

陈风建议，“后来者们在选择社区基金会行业时要慎重，首先对自己要有个认定：有没有做公益的情怀？特别是做基金会这一行业，我们不缺有能力的人，就缺有能力但有情怀、愿意做事的人。”

现在，她还开始为以后的老年生活琢磨社区养老问题，“现在社区养老都是碎片化、不成体系，我们要么接受市场上已有的养老产品，要么自己创造，研究怎么更幸福地养老。”

她主要做了一件事——基金会筹备工作。陈燕表示，虽然基金会这几个月没有开展相应的业务，但是可以感觉到社区基金会“巨难做”——“我们要做世界上最难的两件事情，把你的思想装进别人的脑袋，把别人的钱装进基金会的口袋，还要做基金会相关的N个利益相关方的沟通和协调，这里包括政府、企业、社区、个人等等。”

她半刻也没闲着，趁着基金会还没正式启动，陈燕先把调研的工作坐在前头。她主动配合区民政的社区调研工作，一起走访和更新了成华区14个街道112个社区的基础信息，完成线上线下的调研，形成近20万字的调研报告。“也许在我们基金会成立后会用得上，也就减少了我们团队舟车劳顿的调研工作”。

陈燕和团队在成华社区发展基金会的定位和战略方向上有了共识：基金会致力于支持街道社区的发展，培养社区公益人才，培育和扶持社区社会组织，资助社区公益项目，通过深耕社区，整合本地资源解决本地问题，丰富社区社会资本，推动成华公益慈善生态可持续发展。共和而成，共治而华。

编者按：

尽管陈燕任职成华社区发展基金会秘书长的时间并不长，但她前期开展的工作为后续的项目运营奠定了重要的基础。从她的经历中，我们可以看到，社区工作的不同层面。即使扮演不同的角色，关键的问题都在于如何联结各方的力量，让资源流动起来，满足社区内特殊个案或居民普遍的需求。在建立良好社区关系的基础上努力，解决问题便是水到渠成之事。



李济舟

成都市武侯社区发展基金会执行秘书长
不为白忙活，一个社区基金会从业者的柔软折腾

李济舟，性情直爽热情，江湖上人称“小李哥”。这些年，他从企业到社区基层，再毅然辞职赤手空拳磨出武侯社区基金会。这是四川省第一家社区基金会。小李哥全程参与筹建。他每天想最多的，就是怎么寻找资金、链接资源。按他的话说，这一路就是“没脸没皮”地奔波争取资源，“身段柔软”地应对各方关系。

得了青光眼，却意外推开社区工作的门

2003年，小李哥大学毕业后进入企业工作。本该按绝大多数白领一样的节奏生活下去，他却在2014年的体检中查出青光眼。

“绝症”，当时他就想到这两个字，便辞职做了手术，在爸妈家休养。青光眼是终身病，越早发现就能越早预防。小李哥很快就想开了，“现在查出来是个好事。”

待业在家那一年，原有的人生规划都不作数了，他静下来想这辈子该怎么活。

2015年，成都市武侯区晋阳社区正缺工作人员，社区书记李含荣（成都公益圈人称“大李哥”）问他要不要考虑考虑。小李哥一想，走路5分钟就能上班，就去了。

一开始，他在社区服务大厅工作，第一次跟同住一个社区的居民离得这么近。一个月下来，基本上要接待两三百人。为居民办理各项政务服务，工作内容往往具体而细微，必须拿出十二分的耐心跟居民沟通。这对爱打交道的小李哥来说倒不算困难。

不久后，他的岗位变动，负责社区志愿服务等工作。其中，就有社区儿童服务。双职工家庭是现今主流的家庭模式，社区里有大量儿童白天无人照顾。在团委的支持下，小李哥与同事一道，引入大学生志愿者带领孩子们完成暑期作业，开展各类暑期活动，把社区的暑期公益托管做出影响力。这使得晋阳社区连续3年获得“武侯区优秀社区”的荣誉称号。

后来，他在晋阳街道党工委的支持下，协助大李哥，联合宜家家居、上海真爱梦想公益基金会建立西部地区第一家社区梦想中心——晋阳社区梦想中心，为辖区流动儿童、困难儿童、留守儿童提供430晚托服务和梦想课程、生命教育等素养教育，以及各类周末艺术拓展活动。

小李哥说，建设一个儿童友好社区是他乐意做的事情。而且，这也符合成都市推动社区营造的理念，既关爱了未成年人，也能带动家长参与社区事务，催生居民的社区公共意识。虽然每个人都生活在社区中，但不是每个人都意识到自己是社区的一员。小李哥认为社区工作者的任务，就是让居民看到你给他生活带来的改变。所谓的社区总体营造，就是重新塑造人与人之间的链接，集体面对生活议题，创造共同的生活福祉。让居民有归属感，社区才有存在感，小李哥这样相信。

社区工作做上瘾，豁出去干社区基金会

一开始，小李哥看中在社区上班离家近，下班能早点到家。“没想到去了之后，天天回不了家。”在晋阳社区工作3年，他每天干到夜里10点是常态。小李哥觉得自己变了，与过去在企业上班很不同，在社区突然有了一种责任感。因为自己的行动会直接影响居民的生活。“身上比较随性的东西逐步给化解掉了”。

“既然到这个领域，还是希望在里面做一些事情。”小李哥卯足劲想做出点实事。2015年搞社区基金，2016年搞社区营造试点，2017年搞社区梦想中心，他对自己的要求是，每年都能问心无愧地说一句：“没有白忙活这一年嘛！”

2018年，武侯区委社治委领导找到他，想在武侯推动成立社区基金会，需要人手。小李哥听完觉得特别好。

“社区基金会”跟他曾经参与建设的“社区基金”，虽仅有一字之差，却有着本质的区别。因为社区没有公募资格，晋阳社区博爱家园慈善基金只能挂靠在成都市慈善总会。虽然慈善总会能筹集许多社会资源，但它面对整个成都，对某

一个社区的关注是有限的。如果有专门的社区基金会，就有独立运作资金的能力，对本地区的服务也会精准很多。“比如，社区居民想要组织一场手工活动，就能以项目的方式向社区基金会申请资金，这将引导更多的居民共同来建设和维护好自己的社区。”小李哥还认为，针对社区中的困难家庭、边缘群体，也能通过社区基金会给予更精准的关爱和帮扶。

面对筹建社区基金会的邀约，小李哥考虑不到几个小时就做出决定，立马回社区辞职。小李哥认为这同样是建设社区的好事情，让他放手去闯。在武侯区委社治委的支持下，小李哥吹响筹备社区基金会的前奏。

一家基金会的成立，必须合法合规按政策来，小李哥说自己只是穿针引线，跑跑腿交材料而已。其实不然，法条艰深而细碎，正好能用上他本身的法学专业背景。他开始梳理政策，从中央层面到四川省、成都市，最后到武侯区层面，做足了关于社区基金会的政策功课。

接着进行资源调研，他在武侯区跑了 60 多个社区，通过社区“约课”的方式与社区负责人面对面交流，将每个社区的痛点需求列为清单，探明社区基金会可以给他们带来什么。

最后，立足武侯，他主动寻找有捐赠意愿的企业。毕竟，基金会顺利运转的底层基础就是资金。这是一件靠人谈出来的事儿，小李哥说，干公益，一定要把面子去掉。许多公益同仁为了理想，在一线苦苦拼搏，他作为社区基金会的从业者，必须“不要脸”地去争取资源，才能对得起他们。“能够落实党委政府的决策部署，能够满足企业的捐赠意愿，把方方面面都照顾到，你自己的面子就不重要了，对不对？”他笑着回想。不过假如没有过去几年在社区积累的经验，恐怕说不清里面的门道。光是硬着头皮也是不够的。

2018 年 7 月 23 日，历经 7 个半月的努力，武侯社区基金会终于正式成立。

社区基金会应当身段柔软、闪展腾挪

从前在晋阳社区，只需聚焦本社区。但在武侯社区基金会，需要考虑武侯区内 71 个社区，常住人口超过 100 万，远高于晋阳社区的万余人。

2020 年年初，新冠疫情爆发，这是武侯社区基金会成立以来遇到的最大挑战。“方向有点迷失，就觉得我们能够做点什么事情，又感觉什么事情都做不出来。”在疫情中，口罩是最紧缺的资源。社区基金会最重要的职能是链接资源。当时，基金会的同事们积极联系各地的口罩厂商，每一天不知要打多少通电话。但是市场上鱼龙混杂。厂商要么不给提前看货，要么三证不齐全，还有的要求事先打款。小李哥第一次感到自己如此无力。“没有这种经验，大家都比较懵。”

如今疫情放缓，喘了口气，他回过头看总感觉做得远远不够。这都是实践中才会发觉的问题，缺少对突发安全事件的应急对策。“疫情改变了我们每个人的生活，对整个体制也提出很多挑战，只有建立起高效的沟通网络，下一次才不会手忙脚乱。”

在小李哥心里，社区基金会在基层治理体系中应有一席之地，为政府、企业、社会组织建立多方联系。而对于社区和居民，则好比“供应商”，专门为社区提供公益服务。

武侯社区基金会有个特别之处，它以“党建引领、政府引导、社会化运作”，是全国第一个尝试由区级党委部门推动成立的社区基金会，可以理解为有一定的官方背景支持，但绝不是官办基金会。

“有官方背景并不可怕，可怕的是官僚化。”小李哥认为，社区是基层群众自治组织，同样也是党和政府服务居民的前沿阵地，是基层政权稳定的压舱石。社区基金会如果定位不清，不结合基层实际，把自己游离于社区之外，或者当成一个政府部门，以资方的心态高高在上，动不动拿政策压制社区，狐假虎威地指挥做事，那就是自寻死路。

那么，“活路”是什么？

在小李哥眼中，社区基金会是中转站，站在政府、企业、社区、社会组织以及居民的交汇点，姿态应当身段柔软、闪展腾挪。

2019 年，武侯社区基金会下设的一个公益基金因为存在不规范运行的情况，基金会按照相关法律法规解除合同，并注销该公益基金。紧接着，有自媒体发文严厉指责这一事件，并指名道姓批驳漩涡中心的小李哥。处于风口浪尖，他不

做口舌之争，也没有任何公开表态。“公益江湖的恩怨已经太多了，犯不着为这种事情浪费公共资源”。他认为自己处在资源掌握相对多的位置，倘若较真回应，会让自己成为霸凌者的角色。而且，作为全省首家社区基金会，很多时候要顾及整个成都市乃至四川省社区基金会的发展大局，他说，其他社区基金会正在登记注册的路上，倘若对社区基金会造成不良影响，是他不愿看到的局面。

结果虽不完美，但小李哥觉得，社区基金会在这一过程中还是起到一定的缓冲作用，避免了直接冲突。“我相信每个群体还是能在依法依规的前提下去做自己喜欢做的事情。不强迫，不冲突就可以。”这是他的一贯态度，做好眼前事，缘分莫强求。“我希望能够更务实一点，把现阶段认定的目标完成，自然就到了下一个阶段。”

而走在社区公益的路上，永远能见到新事物，永远折腾，还得到许多公益伙伴的帮助，他感到自己总是在成长。“别人说赠人玫瑰手有余香，确实是对的。但是我觉得不单单是赠予，我们是意气相投，互相支持，我送给你玫瑰，你可能回赠我百合。”

现在，他每天坐在办公室里的时间并不多，常在外面跑。他想，社区基金会的不同之处在于既要熟悉而理解社区，又要按照基金会的规范做事。社区要去跑、去看、去交流，坐在手机面前不可能看见背后的人与事。等到晚上下班以后，他就静下来写写材料，想想基金会的生存和发展。



李妙婷

广东省千禾社区公益基金会秘书长
在广州的烟火气中生长与探索

李妙婷，一个土生土长的广州姑娘，上学与工作，几乎未曾离开过这座城市。“到过很多地方，我依然觉得广州最适合自己，对这里有感情。”羊城的务实和人情味，似乎渗透在她的血液、家庭教育、社区生活之中。城市的人文与民俗，早已给她的生活轨迹抹上了温暖的底色。大学的田野调查让李妙婷察觉“社会问题皆因人而生”，而进入千禾工作则让她领悟“问题终究要由人来解决”。

从小在有爱的社区中长大

作为本地人，李妙婷也非常疑惑广州为什么会发展成为一线城市。“印象中的广州人，更多关心的是生活本身，活在当下。”在她眼中，这里的人没什么野心，踏踏实实地过着小日子，经营好自己的家庭，鲜少涉及宏大话题，务实而有人情味。

李妙婷生长于老城区的普通家庭。所住的房子，是爷爷年轻时一手一脚建起来的，跟隔壁街坊邻里的房子组成了一个“凹”字，中间有一块大空地。

她还清楚地记得，以前爸爸忙于工作常常不着家，但只要在家就一定好好陪伴她们。妈妈对家庭的照顾无微不至，与街坊邻里也相互照应。小院里好几个孩子的父母都是双职工，中午放学后妈妈常常把其他孩子也一起接回家，饭桌上多加几双筷子；邻里有一个30多岁的心智障碍人士常在巷子里游荡，妈妈会给他一些吃的，他特别喜欢到家里来；邻居老奶奶“阿姑”，在日本侵华的年代做过日本人的工人，会说日语，因此不时会来教孩子们讲一些日语；孩子们玩捉迷藏，常常跑到别人家里去躲，大人们也帮着护着……

这样善良的家人、善良的街坊邻里，养育了一群淳朴的孩子。直至现在，李妙婷还是选择在老城区居住，就是因为这些不想割舍的人情味。

打破成见，看到社会问题中鲜活的个人

读书的时候，李妙婷就很喜欢看人类学的书，仿佛打开另一片天。她在书里看到不一样的社会，看到自己以往不知道的他人的真实生活。

李妙婷觉得人类学“带劲儿”，很有趣。上大学的时候，她在中山大学就读人类学专业。每逢暑假，她都抓住机会参加田野调研。“记得第一次是到当时即将拆迁的城中村——杨箕村做更新改造前的社会调研。”

当时，杨箕村是典型的城中村，被外人认为脏乱差、握手楼、一线天，非拆迁改造不可。李妙婷跟着调研组进入杨箕村街巷中，正准备找人做访谈。几个村民，也是出租屋的房东，蜂拥而上把他们团团围住，七嘴八舌……原来，居民们以为他们是政府派来的。对于拆迁改造，利益最相关的人们持有不同的看法。那个暑期里，李妙婷每天跟不同的居民聊天，了解他们是怎么看待这次拆迁的，他们背后的社会关系又是怎样的。蹲点杨箕村调研两个月，她看到了宏大社会议题下那些个活生生的人。

后来，李妙婷还参加了不少田野调研，包括广州小北黑人社区、汕尾农村的婚姻圈等等。一次次的田野，一次次面对鲜活的“当事人”，一个个真实的故事，不断刷新她过往的成见。走出象牙塔，迈入社会的这些经历，在后来指引她走向公益的道路。

关注人、支持人

与千禾相遇，是在2012年。李妙婷被千禾“关注人、支持人”的理念所吸引，决定从政府部门离职，加入千禾。“有的问题你一旦看到了，就很难当作没看到，如果能为此做些事情，也算对自己有一个交代吧。”说起职业轨道的转换，李妙婷显得很淡然。“千禾的创始人和团队敢于直面社会真实的问题，挑战做‘人’这一项最难的工作，也坦然承认自己的局限性。这群人太特殊，也非常有趣，他们的眼睛里有光，我感觉自己属于这个群体。”

当时千禾做了很多社区公益创新、青年公益成长支持等等的资助计划，都是在培育与某个社会议题有连结的人，推动他们为自己所在的群体、所在的社区作出贡献和改变。当时作为项目官员的李妙婷，支持过满天星公益、蓝信封、拜

客广州、微辣青年等当时处于初创阶段的青年公益组织，为青年人打开公益这扇窗。“我自己的公益启蒙是在大学才有的，我非常希望能给青年人提供更多平台，了解真实的社会，了解他人的生命，从中找到自己可以用力的方向。”

2020年，千禾成立十一年了，李妙婷也从公益新兵成长为基金会的“老员工”，担任基金会秘书长一职。自从在基金会从事管理岗位以来，她也在不断调整，特别注重对人的支持和服务。

“一个人的领导力是有很多层次的，有的体现在对事情的领导力，有的体现在对人层面的领导力，有的体现在对自己的领导力。”作为团队的领导人，李妙婷认为后面两个层次尤为重要，这也是她认为自己非常需要提升的地方。

“我以前特别看重一个事情的成败，特别较真，特别注重结果。但慢慢地，我意识到很多时候不是唯结果论。”在公益行业沉淀十年后，李妙婷有了新的感悟。“尤其在公益行业，我们做的很多事情是处在前沿的，别的部门不一定愿意投入资源去试验。但这是我们行业最大的价值所在，这也意味着失败的概率可能很高。”如何让团队从一次次“失败”中回血，迅速投入到新的探索中，不断逼近“成功”，成为摆在她面前的一个重大挑战。

“在团队管理上，我认为首先要有无条件的爱，就像一个妈妈爱她的孩子一样，这能带给大家足够的安全感，鼓励团队放手去干。”在谈到管理问题时，李妙婷打了这样一个比方。“但爱不是放任，在恰当的时候也需要提供支持。对这个度的把握，我也在不断学习。”

千禾有家文化。作为一个管理新兵，千禾的理事和秘书处的同事也给了她很多支持，“其实是个相互成就的过程。我们就是一个大家庭，家里面每个人是什么样，千禾便是什么样，我们所致力于推动的社区便是什么样。”

缺少果实？那就从改良土壤开始努力

“近几年，千禾在进一步往下沉。”十年过去了，社会环境也变得大不一样。过去资助一些小果实，让他们壮大。而现在，为了找到果实，千禾开始沉到土壤里去提供养分，让更多积极行动者能长出来。

社区土壤该如何改良？作为社区基金会，李妙婷和同事们一起，继续扎根社区，从生活中入手，在生活中寻找机会。

李妙婷平常就带着孩子参与社区公共事务。“我们本身就是生活在社区里的一份子，因此社区项目也一定要源自生活，回归到生活本身。只有这样，公益项目在社区中才会有生命力。

在千禾社区基金会，不少项目正是源自于团队小伙伴们对生活问题解决的尝试。当尝试得到很好的效果，新的社区公益项目就应运而生。例如，面对育儿焦虑，他们尝试通过邻里家庭互助育儿来解决，后来就有了主打社区家庭互助的“小禾的家”。一群人希望周末能骑个共享单车、或者坐一站地铁就实现支教的梦想，于是就有了关注城市流动儿童教育公平的“城市支教”。对于千禾而言，社区工作不仅是一个个项目，更是他们生活的一部分。

这些与人们生活相融的公益项目，天然容易召集一批有行动力、有想法的社区居民参与进来。有人为了解决育儿焦虑，有人为了情怀，有人为了孩子的教育，有人为了提升自我……他们来自各行各业，无论初衷是什么，千禾都愿意陪伴这些积极个人，共同发现社区所需要解决的问题，帮助他们不仅为自己，还能为社区做得更多。

一个普通社区妈妈的一番话启发了李妙婷：原以为只要把最好的阳光雨露给孩子，他一定会长得很好。可后来发现，贫瘠的土壤里长不出漂亮的花朵。于是，她开始踏出家门，服务社区更多的小孩。最终，孩子也跟着受惠。这才是真正的“阳光”和“雨露”。

这一代社区基金会从业者的担当

“社区不仅是一个地理位置，更是一种工作手法和价值理念。我们坚信社区是我们共同的家园，我们要携手共建它，我们也将共享它的美好。”对于社区基金会，李妙婷脑海里有个图景：每一个生活在这个社区的人，都爱社区，都愿意为社区贡献力量。每个人都会追求美好生活。这是社区基金会能在其中下功夫的空间，做的必须是社区内生需求的事情。

“看得见，能感知，可参与”是李妙婷总结的社区公益项目可持续所需的基本要素。千禾社区基金会的口号是“你身边的公益基金会”。在她看来，社区基金会就应该这样触手可及，让更多人参与其中。“作为社区最后一公里，我们的工作需要被看见，我们的工作成果能让大家感知，这些都是参与的前提。”获得信任、看到改变，社区居民才有参与的可能。有越来越多人来参与，才能在当中发现小果实，培育出大果实，共同滋养社区。

说到社区基金会在中国的发展，李妙婷认为，“社区在中国是个挺新鲜的词汇，很多人还没有太强的社区概念，社区基金会更是近些年在各地政府的推动下迅速发展起来的一个年轻力量。我们探索的时间还很短，也没办法照搬国外的经验。为中国社区基金会的发展探索出一条路，建立行业自信，是这一代社区基金会从业者肩上的担当和历史使命。”



乔荣奇

成都市青白江社区发展基金会秘书长

“疯狂”的选择与挑战

乔荣奇从小在充满爱的环境中，长大后为社会多做一点事成了他向往的人生方向。2013年，他前往都江堰做灾后社区服务；2017年，他着手筹建社区基金会。在社区服务这条路上，从“掉坑”到主动“挖坑”，他上不来了也不想上来了。他说，进了“坑”就要一直挖，直到挖出结果来。在挖的过程有可能就挖出一条隧道了。不要着急，厚积而薄发。

“洒脱”离开舒适区奔向 NGO

刚大学毕业的乔荣奇放弃家里本来能够提供的高薪工作，独自去往江苏镇江，为当地一个社会团体工作，在那里一待就是三年。这个岗位并未细分工作，文职、清洁、杂务、司机、讲师，他都做过。繁琐的工作之余，他从未停下思考，怎样才能做更有意义的事。当时他在镇江买房子，正准备一辈子都待在那里了。恰逢得知上海一家正在招人的 NGO，他被深深吸引住了，一番思虑后，毅然决然去上海。当时机构有个灾后长期公益援助项目的外派工作，他又只身奔赴都江堰。

留与不留以及职业抉择

再一次来到陌生的城市工作，除了生活节奏的改变，他还面临许多困难。机构提供了一栋 1000 多平方的四层大楼以及很多全新有待探索开发的服务项目。社会工作服务需要链接很多社会资源。初来乍到，一个人也不认识怎么开展？

他决定从自己擅长的篮球运动入手，通过打篮球尝试融入当地社会。“我在都江堰认识的第一波朋友就是来自篮球场”乔荣奇说。在这样的条件下，他慢慢地拓展社会关系，积累人脉资源，不仅结识了许多朋友，还通过开展需求性的服务活动，跟一些企事业单位、街道社区相关主管部门建立了联系。

那四年中，他根据具体需求自发找项目、筹备项目、发展项目，思考核心目标，推动当地志愿者服务着全市范围的青少年、残疾人、长者三个主要群体。这些活动得以开展，都得益于过去乔荣奇搭建的社会关系网以及组建的志愿者群体。他们当中，有青少年、大学生、企业党员等等，年纪最小的只有 8 岁，最大的有 80 岁。2016 年，乔荣奇被当地政府评为“市十佳优秀社会工作者”。

2017 年 4 月，上海总部要求乔荣奇回上海。而此时的他对成都的这座小城已经有了很深的感情。是回到离家很近，中国最繁华的超级城市，还是留在这个西南小城？他舍不得放弃 4 年好不容易积累起来的爱心资源，想留下来继续为当地做一点事情。经过一番思考，乔荣奇选择辞职。

几年的工作让他对 NGO 的普遍现状有一定的思考。偶然的机，乔荣奇知道了“社区基金会”这个词。综合分析毕业以来这些年的经历和自身的条件，他觉得社区基金会的工作可能是他实现人生理想的方向。他开始关注这类新颖的组织，从头学习。那时候，乔荣奇内心已经暗暗地萌生一个想法——打造一个立足于都江堰当地的社区基金会。

随后，经过“再相遇·成都社区基金会培育发展项目”的课程学习，他从完全没有概念，逐步建立起对社区基金会一系列的认知和想法。

社区基金会之路的曲折与蜕变

理想总是美好的，但实践起来却是万般曲折。边学知识边实践，乔荣奇基于“再相遇”课程的学习以及这几年深耕积累下的资源，开始投入社区基金会的筹备工作。但囿于当时社会环境以及其他种种原因，筹备社区基金会阻力重重，问题层出不穷。“开始的理论学习只停留在表面，我把基金会的筹建工作理想化了。”第一次社区基金会实践尝试以暂停告终。

虽然如此，这次实践却让乔荣奇得到重要的经验，“跳出公益视角，用商业视角来看待问题会有不同收获，不能局限在一个思维框架。”

第一次的曲折实践也让乔荣奇重新思考，自己应该去到更大的平台提升自我。在一位老师的邀约下，他来到爱德基金会开始新的历练，负责运作一个专项基金，涉及 18 个省五千多个项目点，频繁出差。2018 年 8 月，在跟随“再相遇”项目组参访北京的社区基金会的过程中，乔荣奇再次遇到了投契的良师，逐渐建立起了对社区基金会的信心。那年年底，他和团队组织办了一场筹款晚宴，筹了 300 余万，是预期目标的 3 倍。这使得他对筹款有了新的经验：如果指望以秘书

长一人之力来推动基金会，那基金会必定走不远，团队要学会通过发动理事，发动身边的人，发掘志愿者和劝募员，永远不要忽视志愿者的资源和力量；另外，成功的筹款活动需要经过不断推敲和细节设计，营造感性和理性相结合的捐赠氛围。

一阵忙碌过后，“社区基金会”的念想又再次浮现在乔荣奇的脑海中，他也想给自己一些挑战，便开始关注起成都各地招募社区基金会秘书长的信息。最终，乔荣奇来到成都市青白江社区发展基金会做筹备工作。

新的环境、一系列突发情况、筹建人员不足等等，让筹建之路走得非常艰难。但这一次，乔荣奇相信自己，坚持往下走。虽然筹备工作压力很大，但他依然利用周末的时间，参与“成都社区营造师培训”和“456 计划”的学习中。“我们都需要鞭策自己终生学习，内心一定要有坚守，不要随波逐流。现在的努力学习和扎实做事，也许不一定能够马上成功，但一定会在对的时间和另一种意义上成功。”

2019 年 11 月 12 日，青白江社区基金会作为四川省第三家社区基金会正式成立。

乔荣奇认为，成立之后首先要追求“稳”，今后这棵树才会长得好。前期是不断扎根的过程。基于这样的理念，他走访调研了全区 2 个街道和 9 个乡镇，看到了新老社区转型背景下社区基金会的发展空间，他希望社区基金会之后能够从看得见摸得着的地方做事，让百姓真实感受到社区基金会的效用。这一年，也是青白江改革发展的关键一年，他想乘着这个契机，让基金会参与到打造国际化青白江的工作中。

回首自己走过的路，乔荣奇表示他最大的感受是要耐心，欲速则不达，满腔热血也需要积淀，要学会等。他相信，社区基金会这一技术革新实现后对社区来说会是跨越式的进步。作为秘书长，乔荣奇认为每个地方的经验并不能完全互通。在国内，社区基金会是比较新的事物，我们摸石头过河，要让身边的人理解社区基金会这一特殊属性，其实更多的是专业技术层面之外的一些理念和价值的渗透和宣传。



孙璐璐

济南市历下区善治公益发展中心主任

浸润社区的硬核理想主义者

孙璐璐说起话来嗓子清亮，铿锵有力，语速很快，坦诚直爽，笑起来总是眼睛弯弯的，身边的人立马能感受到她身上稳定充沛的能量。从最初为追求朴素的公平正义选择法律专业，到如今是专注社区社会组织培育与社区“四社”服务的支持型平台负责人，她历经几次角色转变。对她来说，每个过程都是“升级改造”。她不断了解不同角色及思维模式的边界，又都保存了追求公平正义的价值观底色，对关注的问题本身保持清醒的认知。

边缘群体的现实带来冲击

孙璐璐是矿区子弟，踩着八十年代的尾巴出生，生活在有医院、食堂、供暖等配套设施相对完备的矿区，在条件良好的矿区子弟小学就读。在很小的时候，她就感知到了某种社会不公。“村里和其他地方到矿区子弟小学读书的学生都要交借读费，费用还不低。而且矿区外的村子里没有暖气的。差别为什么那么大？”这让当时的她很困惑，很不舒服。

高中时，孙璐璐便想清楚大学要奔着维护公平正义去学法律。公平正义已经成了她生命中坚不可摧的价值基石。

2007年，她如愿考入云南大学攻读法律专业。课业之外，围绕她的就是志愿活动了。大二时，她创建了云南大学红丝带协会，做艾滋病孤儿的照顾和禁毒相关的宣讲。这段社团岁月让孙璐璐大受冲击，开启了她对边缘群体和社会问题的关切与思考。边缘底层群体受困的生活让她感到无边的无力感，比如：花费大量资金帮助吸毒人员戒毒，但戒毒成功后的复吸率极高；性工作者被歧视、被污名化后衍生出更激烈的暴力伤害；艾滋病儿童被遗弃孤立……

她越来越认识到法律作用的有限性。“很多问题不是法律层面上的问题，甚至即使有些是法律问题，但不是所有人都能进入到法律体系里去解决问题。很多人可能是用自己的方法，甚至是暴力手段去解决，更多的人则是选择压抑自己承受问题。像艾滋病群体中，很多暴力伤害事件都不会立案。”

在公益的土壤里蓄水

毕业时，孙璐璐盘算着除了律师，还有什么能和理想沾边的路可走。为了给自己一点缓冲思考的时间，她决定尝试先做做公益。没想到，这个尝试让她一下沉入公益圈，在云南协力公益支持中心一待就是6年。

“在那里没有什么上下级，特别平等，每个人都很受尊重。”这是孙璐璐对云南协力公益支持中心的最初印象。在云南，她看到特别多元的社会组织生态环境。各类社会组织都有。这些组织非常独立，并不会太受牵制于资方，资方也很尊重社会组织。双方更多的是一种伙伴关系。

对平等、尊重触觉灵敏的孙璐璐极为珍视这一切，这也是她在机构能待得住的原因。那几年，孙璐璐像一棵树，在西南这块老牌NGO聚集的土壤里默默汲取养分，生长枝叶。“刚去的时候，我什么都不知道，像理事会开会，我什么也听不懂，尤其是夹杂着学术语言、专业术语的时候。我做个会议记录都要花几天时间去查他们说的词。”

当时，那里有一群坚守初心的公益人，老曲，郭虹、赵群、陆德泉，老陌、向荣老师、田犁老师等前辈，给了她潜移默化影响。“如何做人做事、如何看待服务对象、如何看待和处理人和人之间的关系、如何理解发展、如何运用更多视角看待社会问题，前辈们的帮助非常大。我现在很多工作的理念和方法很多是来自于他们。”

闯入官办背景机构做社区社会组织培育

2017年，因为家庭原因和当地政策环境的变化，孙璐璐离开了云南回到山东，加入一个区级支持型组织，机缘巧合下又于2018年参与创建了济南市历下区善治公益发展中心（以下简称“历下善治”）。

从一个草根公益组织到官办的社会组织，对孙璐璐来说，这种转变让她感受到由内而外的撕扯。原有的经验让她似一个“异类”闯入陌生之地。

在云南做支持型组织的时候，孙璐璐更关注弱势群体，越被边缘化，越没有资源的组织，越是会给予特别关注，官办组织或者有资源的反而不在她的视野里。但在这个机构，很明显，需要更偏向于培育社区有普遍性需求的、符合社会主流认知的组织和个人。

“这是我挺不舒服的地方。比如MSM（男男性行为人群）社群希望申请场地开展公益活动，但园区是另一套管理方

式。”虽然孙璐璐个人出面努力协调过多次，也未能解决。但这就是现实境况，和理想世界交叠互相支撑也互相撕裂。

推动社区基金在济南历下区落地也是她一直在努力的事情。孙璐璐希望这个基金由社区居民共同管理，在社区层面做筹款，社区居民共同决定资金的使用。信奉多元参与社区治理的她希望可借此事将一直游离在外的街道力量纳入，各方伙伴力量能拧成一股绳，探索社区基金促进社区治理的有效路径。听起来是可为之事，却因为各方间错综复杂的关系、立场不同而被拒绝了。游走于各个力量之间，难免心累。“但还是要加油！要有希望！值得的事只要你愿意做总能成！这没什么！”她给自己打气，然后又笑了出来。

官办背景的组织跟政府必是强联系。似独立，却被牵制，牵制的程度决定行动的空间。早在2015年历下区就是民政部批准的“全国社区治理和服务创新实验区”，以“理顺社区治理主体结构，创新社区治理机制”为主题，探索社区治理模式。实施方案中的“多元主体”，即包括社区社会组织。因此当地民政局十分重视社区社会组织的培育。历下善治作为技术运营方负责社区社会组织的培育工作。“民政局很尊重我们的一些计划方向，我们按照标书可以选择什么样的组织培育，设计什么样的课程，包括社会组织未来的走向，都是有参与空间的。公益领域要理解政府的思维模式和行事逻辑非常难。我们是完全不同的思维模式。但我们互相尊重，愿意花时间彼此了解，而且双方都有变化。他们尊重我的专业，我也愿意和他们探讨，就是一群想把事情做好的人聚在了一起。”

政府伙伴关系一直是孙璐璐在对接，其他比如和社区书记网络、商圈、社会组织等的关系则是团队其他小伙伴在负责。“团队里的伙伴让我更看清自己是什么样的人，做负责人这两年，最大的成就感来自于他们。”

关于历下善治是支持型社会组织这一角色，孙璐璐多次强调，它不是一个操作型的服务机构，而是做社区社会组织和社区干部的培育。

社区干部的培养，更多的是在做赋能。首先把想干事的人找到，然后给予方法技巧、资金、资源、理念。历下善治每年会给社区干部做很多培训，请民政部和其他领域的专家为他们教授各类课程。“一年得几十次，线上线下都有，技术是一方面，更多是希望他们能够理解和接受一些工作理念，知道为什么以及该怎么做。”据孙璐璐的观察，经过近两年的陪伴支持，社区书记们的行动理念发生了很大变化，现在有借用社会力量做事情的意识，愿意把事情交给居民去做，交给社会组织去做，更加接纳社会组织。

孙璐璐认为，即便某些理念和原则对达成项目目标没多大贡献，但让社区工作者的某些意识提高了，也是一件有意义的事情。理念更新和改变发生多是润物细无声。也许未来他们会把这些东西融入项目之中。“可能100多个社区书记里有30个能出来就非常不错了。即使只有一个人也值得做，也要陪着、支持到。”

做社区治理不容易，改变很难。每当看到小小的改变，孙璐璐还是很欣喜感动。

社区里的闫叔叔想用影像为社区做服务，在启动资金用完之后没有钱补充，在善治的帮助下，他承接了善治的微课程录制，把报酬攒起来去升级设备。从手机到相机，从三角架手持，再到后来的云台，到现在打光板也备上了，从一个人发展成一个社区志愿组织。这个“小小电视台”在新冠疫情中发挥特别大的作用，几乎承担了当地的社区防疫宣传工作。疫情初期不能出门的时候，组员天天编辑文章，呼吁社区民众不信谣不传谣勤洗手等。解禁后，他们白天排班为社区值勤，晚上回去编辑推文，号召大家参与社区志愿工作。

像这样的故事，孙璐璐常用来激励自己。

时至今日，孙璐璐依然常把“公平正义”这词挂在嘴边。这仿佛已经植根在她的社会的理想里——当每一个人遇到困境时，都有一套支持到他（她）的社会系统。而她认为这个支持最终会落脚到社区，社会进步或社会改革的发生，最有可能的地方也是社区。社区直接在居民中间，有行政属性但又区别于直接的管理，需要做社区改革，拓展新的方法满足社区需求。“很多行政的东西放到社区里是不起效果的，比如自闭症群体最大问题就是除了家庭之外没有其他的支持性系统，融合不起来。你跟社会上的谁倡导？给政府吗？政府出文件让大家融合，让普校接纳，可就是没有人接纳你怎么办呢？甚至你的隔壁邻居都不接纳你。”当被问及在社区的层面怎么落实理想中的公平正义时，孙璐璐回答：“我不再期待一些快速的直接办法解决问题，确实没有更好的路径时，我可以慢慢来，在自己的位置上尽力做自己能做的事。我希望社区里的各个群体都能够被看见，纳入到多元化的服务体系里，比如社区空间设计一定要考虑到每一个群体的需求，因为你现在考虑不到某个群体的需求，那它以后也不好进来；比如残障群体使用的坡道做得合不合理，有楼梯的地方就算只有两层楼也要建电梯；哺乳室也要含在里面……我现在越来越把公平正义化在了这些细节里。”

她理解的情怀，不是信奉一些人们以为的“高尚”情操，而是从社区中人的需求出发，将公平正义的理念放在每一次探索 and 解决实际问题的考量中，把一件件事情做到极致。



唐有才

上海市徐汇区凌云社区基金会理事长

一名斜杠青年“被安排”的社区探索之路

唐有才出生于美丽的千岛湖，有着江南人的内敛和书生气。他对社会学、社会治理，城市社区话题侃侃而谈。在他看来，中国的发展，社会是相对弱小的短板，需要通过社会学专业来指导推动社会建设。他是一位典型的斜杠青年，除了在大学研究社会治理、担当教学和行政工作外，他还有另一个身份——上海市徐汇区凌云社区基金会理事长。当唐有才开始对自己这一路的变化如数家珍时，竟也发现很多事情并不在计划内，“这个过程太有趣了。”

对社会学长达四年的误解

1998年，唐有才参加高考，虽然当年分数很高，但估分预判偏低，保守选择报考浙江大学。由于是农村孩子，完全不懂专业，填报志愿时选择新闻播音主持失误，最后被调剂到完全陌生的冷门专业——社会学。

那时候文科最热门的专业主要是金融学、管理学、法学等。当时国家主推经济建设，需要大量企业和金融管理人才。社会建设非常滞后，政府和社会对社会学的需求非常小。“社会学，一门研究社会的学科？都是讲些西方理论，也不懂有什么用，想象不出可以做什么工作。”

毕业后他不想深造，便去了浙江一家地方烟草公司工作。一年后，职业天花板使他开始真正思考未来的方向。据唐有才回忆，“那会儿挺焦虑的，家里也不知道怎么办”。2003年，唐有才从烟草局辞职后，竟碰上了非典。舟山封岛了，他无法出去找工作，每天从人才市场混到劳动力市场，一无所获。没了工作的唐有才开始认真考虑考研。

一场实践，跟社会学和解了

那会儿考研是打开个人上升通道的热门选择。其他专业没学过，跨专业考很难。思来想去，唐有才不得不选择深恶痛绝的社会学。了解到清华的社会学非常强，冲着清华，他报考了清华的社会学系。在半年多的时间里，他一边在高职兼职上课赚生活费，一边复习考研，结果，顺利考上了。

2004年，他返回校园，重新接触社会学，没想到一读就是六年。这个时期，中央提出了“建设社会主义和谐社会”，社会学的重要性日益凸显。当时他跟着导师做了很多政府委托和世界银行委托的项目，第一个项目印象最深，是国务院扶贫办委托的一个关于扶贫评估项目，主要负责河南信阳、陕西安康等几个地方的调研。下乡调查与评估过程中，唐有才与农民同吃同住同劳动，直到那时，他才发觉自己本科阶段对学科充满误解，真切地感受到原来社会学是一门现实性、实践感非常强的学科。2010年，唐有才博士毕业后到华东理工大学社会与公共管理学院任职至今。

结缘凌云社区基金会

2015年左右，唐有才参与了上海闵行区社会治理十三五规划的研究项目，接触到上海市委一号课题的相关文件。他注意到其中有一块内容——支持条件成熟的地方，发展社区基金（会）。那是他第一次接触到“社区基金会”的概念。

在正式接触社区基金会之前，唐有才的研究领域多在城市社区治理方向，对此并没有深入的学理性认识。华东理工大学所在的位置，在凌云街道辖区。他也积极参与到凌云街道的相关社区治理创新工作中去，比如以学者身份积极推动上海梅陇三村“绿主妇”的发展，同时也是该街道居民选出来的区人大代表。

在政府积极推动成立社区基金会的背景下，凌云街道也积极响应，于2016年底开始筹备成立社区基金会。但是如何来运营社区基金会是个问题。大多社区基金会找些退休的居民区书记主任或是社区工作者做基金会秘书长，但是他们对社区基金会的工作模式和运作机制都没有经验。为了确保凌云社区基金会运营的专业性，当时凌云街道的主要领导便想到了唐有才，请他担任凌云社区基金会理事长。“一开始，我是拒绝的。”用他的话来说，“这完全是个新生事物，多少人懂要怎么做，尤其上海的社区基金会又是政府驱动成立，很快就形成了几十家，这是和西方社区基金会的形成逻辑非常不同。”

唐有才仔细思量这个工作，而后改变想法了。一直以来，他做研究十分注重实践性。“社区基金会是新生事物，探索性的工作很有价值。”再者，凌云街道居民选他做区人大代表，同是凌云社区居民，唐有才认为自己应该做点对凌云社区发展有益的事。

摸石头过河运营社区基金会

据不完全统计，在上海市相关政府部门的大力推动力，上海的社区基金会已经超过70家，超过1/3的街道有自己的社区基金会。但是上海的社区基金会会有一个短板就是行政属性比较强。

唐有才在上任理事长的第一天就尽可能争取基金会的独立运营。“我没有从中领取报酬，完全是凭着热情和兴趣参与。”他提出虽然凌云社区基金会无法做到真正的财务、人事独立，但首先得实现与政府保持平等的合作关系。凌云街道的领导也都很尊重和支持唐有才，基金会每年的发展计划都不是在街道领导的干涉和指令下出炉的，这一点唐有才觉得非常宝贵。

唐有才很清楚，一定要把有限的力量放在焦点上。在做任何事之前，先思考定位，这是他习惯的思考模式。他甚至一度也曾怀疑过社区基金会存在的必要性。“这个组织是否达到真正实质性的创新还是一种赶时髦的概念而已，有没有独特的功能？是不是不可替代？”带着对社区基金会独特性功能的疑惑，唐有才查阅了不少国外被成功验证过的社区基金会模式，从案例学习中确认了“社区慈善文化的孵化，是除了社区基金会外，没有哪个组织能做的”。他总结出社区公益基金会应着重定位在资助培育发展社区自组织团队以及推动社区营造。唐有才认为，当前社会治理的短板就是社会协同和公众参与。而这两点恰恰是社区基金会可以大有作为的地方。

可在担任理事长的三年里，他面临巨大的挑战：没钱、没专业人才。他常常要为社区基金会攒聚资源耗费心力，在推动项目的尝试中，也是摸石头过河。“凌云社区是一个纯住宅型小区，周边差不多都是些小商铺，不像别的街道会有企业认领捐赠金额。”同时因为社区基金会的团队没有很好的激励机制，几乎吸引不了专业的人才。唐有才深知自己的优势与短板，所以他尽可能地充分利用高校平台和资源，邀请学校的博士和学生一起做跟踪研究，帮助凌云社区基金会更好地找到定位，让社区公众看见。

把居民需求看在眼里，放在心上去思考

唐有才常常觉得自己时间不够用，有很多的想法没有足够精力去实现。他有时骑自行车，在小区里碰到一些老年人找他反映社区的问题，他会根据大家的需求去落实开展相关项目。比如基金会之前资助的绿水型项目，就是因居民反映小河有点脏而推动的河道治理工作；再比如这两年他着重在发展的儿童友好社区。在资助工作开展的第一年，他就发现有个“爱予绘本”项目团队非常活跃，它是由一些全职妈妈会自发组建的社群，主要给孩子们读绘本。唐有才敏锐地察觉到这就是凌云社区居民的刚需。于是，他尝试把亲子教育孵化出多种不同的公益项目，借由活动将孩子们的教育从家庭、学校延伸到社区里来，培育他们的公共意识。

当谈到身为社区居民，兼具社区基金会理事长和社会治理的研究者双重身份时，唐有才有他自己的思考：“理事长和研究者有很大的不同，做研究时，要关注什么问题，采集什么信息，都是带着很强的问题意识和居民访谈，调研结束，大部分时候两方的关系就结束了。但作为理事长，是要服务居民，把居民当作未来社区发展的一个重要主体和依靠力量，两方的关系是存续的，要把居民的需求看在眼里，放在心上去思考。”

社区基金会未来道路光明

针对社区基金会的研究，唐有才平日里没少花心思。他和团队还完成了《中国城市社区基金会发展及运作研究》的著作。虽然从理论和实际经验讲，这本专著必然和这个行业的现实发展一样，不那么成熟，但唐有才又觉得总得要有有人“抛砖引玉”，做一些资料性的贡献，至少保持大家对社区基金会的关注。

这几年，唐有才还积极参与行业发声。凡是有机会，他都愿意分享自己对社区基金会发展的看法。他对社区基金会的未来充满信心，认为社区基金会的生命力爆发只是时间问题。不过他也隐隐有一些担忧：“社区基金会刚成立时需要从行业高度去准确定位其价值，尤其作为行政化程度高的新生事物，更应引起重视，否则如果一开始没有运作好，形成很多失败的教训，以后再推动这个行业就可能更难了。”



王军

招商局慈善基金会项目官员、深圳市南山区蛇口社区基金会理事
做好资助，静待花开

王军，干过一线社工，做过社工机构运营，现在效力于国企基金会、出任蛇口社区基金会的理事。一路走来，他对社区公益事业保持着觉知，同时将身心投入其中。他从不刻意强调公益情怀，认为“踏踏实实做些事情才是最重要的。”他也从不草率定义、安于现状，对于推翻自己、推翻现在，他毫不客气。“存在的问题”、“发挥的角色”、“动员的能力”……是他在工作中常挂在嘴边的高频词。

从社工服务第一线跳出圈子外

2011年，王军社会工作专业本科毕业，南下深圳。科班出身的他，想法很明确。当时国内社工氛围尚不成熟，深圳社工借鉴香港经验。他决定加入深圳第一批成立、有一定规模的社工机构——鹏星社会工作服务社，到南山区一个妇联家庭中心，做妇女、儿童、家庭等方面的服务。

专职社工干了3年后，他竞聘成为一家社区综合服务中心的中心主任，和团队一起为社区更多元的人群提供社工服务。社区的活动很丰富，长者探访、女性兴趣工作坊、儿童夏令营、退役军人服务、社区志愿者队伍支持等等。几乎每周都有各种的社区活动，团队成员一起搬物资、进社区，带活动、发传单……活动结束，统计参与人数、进行满意度问卷分析、登记参加者信息并归档，然后得出活动效果。“但这就是社区工作吗？”把社区工作做成社区活动到底科不科学？他内心忍不住怀疑。

“社区的问题，不能靠社工天天盯着，更重要的是让社区居民自发行动起来。”王军想明白了，关键不是社工做什么，而是怎么动员、支持居民做点什么。然而，如何发动居民，是一个专业问题。

除了组织服务活动，他还要负责团队管理和支持。王军反问自己：有专业能力支持团队成员吗？能把项目方案设计得更专业化、系统化吗？答案似乎不坚定。

2013年末，王军放弃掉管理职位，准备考研。备考时间，他一遍遍思考之后的职业方向：走专业实务路线，重视实践和研究；走管理路线，侧重协调、沟通、解决。二者对应要求的能力不同。斟酌再三，王军还是更希望做团队的能力建设支持，他重回原机构，继续在一线静心沉淀。

几个月后，王军任总部业务部门主任。后来，随着机构发展，部门整合为社工服务部，他又承担机构所有社工服务项目的运营管理。这时候，王军手头的资源变多了，要对接的人员多了，要协调的人和部门也多了，他和部门助理两人专职难以应对。他便申请从一线直接选派骨干参与到机构的服务管理和拓展中来。扎根一线的社工在新的工作体验中看到自己能力的更大空间，收获肯定，也为机构创造了价值。这使得他看到“参与”的价值。

几年的管理工作下来，王军在纷繁复杂的事务中和团队共进退，他特别想看自己还有多大能量可以发挥。这次他想看看行业外的可能。“如果要跳，干脆放开一点，往外走一点。”

由“0”的开始，做基金会新兵

2016年底，王军加入招商局慈善基金会，担任项目官员。和过去做的每一次职业决定一样，王军给自己计划的路径很清晰。他的目标岗位，必须跟社工有够大的区别，但也要是他能够顺利承接的职责。

“做社工服务，基本上是按标准化流程和方案执行，多是执行的角色。做基金会项目官员，很多时候是向管理层、向决策层提出对项目的思考和建议。所以要去做很多研究分析，要和伙伴及团队反复讨论可行性，最后要努力去说服决策层同意方案建议，这是个艰难但是一旦做成就很有成就感的事情。”

基金会内很有学习氛围，大家常在群里分享好的学习资源，或者组建学习小群，来到这，王军就把自己当作是一个新兵，从头再来。

会长挂在嘴边的一句话是“要有权力的敏感度”，既要遵循捐赠人意愿，做好项目选择和设计，又要兼顾建设平等、包容、尊重的伙伴关系。花好每一分钱是个很让人“扣脑门”的责任。“最大的难处在于，从原来被动型的角色，转为主动型的角色，思维方式需要很大调整，这是个很‘痛苦’的适应过程。”转型带来的阵痛持续两年时间后，他才终于觉得基金会工作

从容了很多。

2020年初，新冠疫情来袭，王军找到了基金会工作价值体验的“波峰”。疫情爆发后，海内外同胞筹集的大量医疗防护物资及生活保障物资难以被送进抗疫一线。招商局“灾急送”应急物流平台启动一级响应。王军作为项目负责人，和团队开放联系渠道，借助招商局旗下物流业务专业优势，协调资源，为社会各界支援抗疫一线的物资提供应急运输和仓储支持。

在响应疫情防控支援的66天里，“灾急送”出动救援车辆240余台，累计为150余个海内外的爱心组织或捐赠个人发运抗疫物资3679吨。后来，招商局“灾急送”荣获“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”。

每个经手的公益项目，王军都尝试在其中找到成就感。这个体验突然让他的成就值爬升。他说：“基金会的工作是一个掌握资源、去影响别人的角色。而且通过努力，我们会发现真的能影响到一些人。”招商局集团各级单位和员工遍布海内外。为了鼓励员工参与慈善公益，基金会设立“招商局志愿者支持计划”，通过小额资助，做项目资助和能力建设支持，经过几年的培育，员工志愿者项目呈现出基础服务、能力提升、队伍建设等多层次、重内容的形态，员工志愿者从以前认为公益就是去贫困地区捐米捐油，逐渐发展聚焦特定人群开展系列活动组合，甚至是将几个人的志愿者小组发展成专业公益机构的实践。这些都让王军和团队伙伴看到影响的力量。

“我们就鼓励员工志愿者关心身边的社区，发现身边的需求，在触手可及的地区去做事情，让公益更容易发生。”王军为员工做志愿者培训，他认为小额资助的意义在于遍地开花，包容更多的志愿方式。“如果每个人关心自己所在的社区，发动每个社区居民的能量，整体的公益氛围不就好起来了嘛。”

从社区基金会的资助方，跻身亲历者

招商局慈善基金会历来关注社区议题。在社区治理领域闻名遐迩的蛇口社区基金会（简称“蛇基会”），起初是挂在招商局慈善基金会的专项基金，2015年才注册成立社区基金会，作为受资助的机构，归入王军负责的工作板块。通过社区基金会探索社区居民的自我组织和参与，链接社区不同资源推动社区自我发展，进而促进社区可持续发展，王军和团队的伙伴都觉得这对于城市社区治理探索来说，是一个很有价值的方向。

王军的任务是在项目不同节点，履行好资金资助以及蛇基会项目计划的支持工作，基金会的其他同事也以不同的方式参与到蛇基会的治理、项目管理、财务支持等工作中，做蛇基会的支持者、同行者。“我们不认为自己是蛇基会的培育者，蛇基会的发起和成立是基于‘蛇口人’自己的意愿和行动。”

蛇基会为居民自主型基金，非常依赖居民自身的投入。目前，蛇口社区有近30万人，而登记在册的捐赠人数量也才不到3000人。如何动员更多居民参与进来，王军认为，蛇基会还需要在策略和方法上有更多设计。2020年，王军受招商局慈善基金会委派，担任蛇基会的理事。如此一来，王军不仅是社区基金会的观察者，更是深入参与其中。

在蛇基会4年一届的捐赠人代表大会筹备期，王军就和老理事、监事们一起修订社区基金会公约。在治理规则的基础上，所有人都有均等的表达机会。意见相左时，不同观点持有者甚至会大吵一通。他认为，“爱吵架”也是蛇基会的财富之一，比起所有人客客气气地聚在一起和和气气发言，“吵”起来显得更有力量。“‘闹哄哄’的才是社区，也说明大家都是以主人翁的意识参与到社区公益中来，都很热心，都太想发挥价值了。这就是让本地居民建设本地社区的意义。社区发展的每一步是靠社区里每个人一起迈出来的。”在这样的气氛里，王军也更愿意提意见，不用过分谨慎。反正，把想法整理成建议说完，最终能不能被接受甚至形成决议，大家投票决定。

在资助方代表和社区基金会理事这两个角色间来回转换。他正在尝试着理解蛇基会理事的角色和功能，思考能为蛇基会带来什么。王军看到理事们都很有心，但也都聚焦于想做具体的项目。他想，如果理事会将自己定位为提供资源、策略和方向建议的角色，社区基金会的治理会更好。

2019年，招商局慈善基金会还支持招商局漳州经济技术开发区成立了漳州开发区社区基金会，成为福建省首家社区基金会。漳州开发区社区基金会是企业推动，与蛇口模式截然不同。“目前，国内对社区基金会的认知还没有共识。怎么样发展社区基金会，也没有明确的路径可以套用。社区基金会因为不同的现实条件，会长成不同的样貌，大家不会做成一个统一的模板。”

对于“社区基金会是否是社区治理的唯一路径”王军认为也不尽然，“未来社区基金会真正能做成什么样的局面，是不是能够遍地开花，也不一定，但也有可能会产生很多榜样、标杆。这是一个创生的过程，我们对它保持观察。”



王伟立

上海市杨浦区延吉社区公益基金会秘书长

社区公益是事业也是生活的追求

伟立负责上海市杨浦区延吉社区公益基金会在内的3个基金会、5个公共空间和3个社工服务中心。在家人和朋友眼里看来，他的任务多得仿佛有点“不务正业”。他发的朋友圈几乎都是工作内容，读的也是与工作相关的书，但王伟立不认为自己是个“工作狂”，社区公益对他来说，是事业也是生活的追求。

法学毕业后，迈进社区公益的大门

2005年，王伟立从上海政法学院法律专业毕业，经朋友推荐，进入上海市新航社区服务总站，成为一名司法社工。这是他和社区的第一次亲密接触。王伟立在友谊路街道工作主要的帮扶对象是监外服刑人员和刑满释放刑事解教人员两类群体，在教育、生活、心理等方面给予他们关心和支持，帮助他们重返社会，并预防再次犯罪。

刚接触这个岗位，王伟立的工作并没那么顺利。“你到底是做什么的？你这不是在增加我们的负担吗？”……工作中碰到的无论是民警，还是居委会干部，亦或是受服务人员，无不发出质疑的声音。

但王伟立没有气馁，慢慢地他摸到路子了。一边普及社工理念，一边以最大的努力帮助服务对象，后来工作就越来越顺了。“遇到不被理解的情况，先反思自己的问题，然后以‘服务好对方’为宗旨想办法解决问题。”他说，“这是服务者的基本素质之一。这个方法一直被奉为法宝，沿用到之后的社区服务工作中。后来，他还负责延吉街道社会组织服务中心的运作和管理。

一次社区公益创投大赛，打开王伟立的另一扇门。2011年9月，他在参加上海市民政局主办的公益创投大赛中，结缘了大赛的运营管理方浦东非营利组织发展中心（恩派NPI）。“我原本只是针对一个特定人群服务而已，而通过恩派，可以了解更多的社区公益项目，同时还有更大的研究空间去发挥才能。”

王伟立的新世界一下子被打开了。虽然从来没有接触过社区公共空间的运营，但在热爱挑战、喜欢突破的个性驱动下，他立刻辞职到恩派工作。

一开始，王伟立感觉自己很懵，完全不知道工作该从哪儿下手。在社区里，一个小小的诉求没有得到满足，都是投诉的引爆点。他一边请教前辈如何化解矛盾，一边阅读相关专业书籍学着化解纠纷，很快找到了方法巧妙应对。“我经常找社区居民聊天，疏解他们的情绪。”久而久之，不仅工作进展顺利，他还和不少居民建立起良好的互动关系。

这个阶段的工作经历给了他更多自由发挥的空间，也加深了他对社区社会工作的了解，社区营造、非暴力沟通、财务预算管理等专业知识逐步构建起他的社区公益知识框架。“当我进入到一个新的领域和空间时，就会先给自己定下一个目标：我一定要做到最好。立下目标之后，通过不断的学习和积累，后面的路自然就走顺了。”

转身成为上海社区基金会带头人

2015年12月，上海杨浦区延吉街道发起成立上海杨浦区延吉社区公益基金会。由于王伟立之前在上海新途社区健康促进社期间的工作得到延吉新村街道领导的赏识，基金会成立后，他便受邀成为基金会的负责人。

在当时，国内社区基金会发展还处于初期。社区基金会应该走怎样的路子？这对于上海市乃至全国都是一个难题。在大部分基金会都具有官方属性的情况下，王伟立带领延吉社区公益基金会率先推动社会化运作，走出一条非政府、独立运营的道路，从原始资金到行政管理，再到资金运作，都由企业和社区基金会打造。此外，基金会每年40万的项目运作费用，全部用于公益服务事业。短短时间内，延吉社区公益基金会成了上海市社区基金会发展大潮中典型代表。

这几年来，他花了很多精力，在公益人才和公益组织的孵化。他说，这是基金会给他带来的最大收获。“项目是永远做不完，公益绝对不是一个组织或者几个人就能把它推动下去、渗透下去的，一定需要有一群志同道合的人一起做，才能把公益这件事做强做大。”于是，他在线下发起“盟享家”公益联盟，将一批有潜力的、想为社区提供公益服务的人聚集起来，同时，利用基金会平台再孵化一批公益组织。“等这些公益人和公益组织发展成长起来了，再反哺基金会，这样，公益基金会才能够可持续运作。”

吴秋玲便是王伟立培养的一个公益人。在王伟立的支持下，吴秋玲在社区成立了圆心学院，帮助青年人和白领走进

社区，针对年轻人想在社区做的教育范畴的事情，打造社区书屋、社区博物馆、行走地图打卡等有意思的议题，以此丰富社区教育。目前，圆心学院的项目深受居民欢迎。

像这样深入社区的公益组织和项目，王伟立还设计了很多，越来越多的公益参与者自发地帮他宣传，带动更多人参与到公益活动中。他希望这些项目也能激励那些学历不高、没有背景、靠勤奋和努力的普通公益人看到——只要坚持，每个人都会有属于自己的舞台。

2019年，王伟立获得上海市基金会管理处授予的“上海社区基金会带头人”荣誉。在他看来，这只是之前不断学习的一个小的成效展示。

对事业的评价比对个人的评价重要

盘点王伟立手头上的工作，除了是延吉社区公益基金会的秘书长，他还负责另外2个基金会和5个公共空间、3个社会组织服务中心的管理统筹，同时也是上海杨浦区延吉新村街道社会组织服务中心理事长。

虽然身兼数职，他却觉得自己的工作越做越轻松。王伟立看来，公益运营和商业化运作相似，一旦形成可复制的制度之后，就可以快速扩张，实现业务量的增长，从而实现规模化。规模化到了一定的程度之后，你就有了声誉，这时候就有了品牌化，有了品牌化，很多业务自己就找上门来。他时常将手头上的基金会、公共空间、社服中心等联动起来，共同发起新的项目和活动，由于联动后更具备规模和体量，因此，商业资源也更愿意向新的项目和活动靠拢。

对于工作上的烦心事儿，他直言自己不会让它们成为影响情绪的因素。他说，“工作是需求，生活是追求。”王伟立自认为是一个不受工作上的烦心事儿影响情绪的人。他不在乎别人对他的评价，认为对他事业的评价，比对个人的评价重要。“如果工作上遇到负面评价，说明我确实有做不好的地方，有则改之无则加勉，这个事就过去了。”

给自己设定一个目标，知道想要做什么，照着兴趣去做，这样就做得轻松了。这是王伟立做人做事的路子。他觉得自己干公益事业至少要做到60岁以后，因为目前还没有做到上海市的No.1。“能够真正找到符合自己需求和追求的平衡点，人可不就豁达了嘛。”



曾丽

广东省德胜社区慈善基金会秘书长

从央企管理者到社区公益人，我还是喜欢做人的工作

曾丽大学毕业做了高中语文教师，后来拿起央企的铁饭碗，进而又转身走入公益圈，做过社会团体秘书长、一线服务机构总干事，如今是广东省德胜社区慈善基金会秘书长。讲起职业生涯，曾丽说自己是一个没有规划的人，不是她找工作，而是工作找她。虽然是受邀接受，但也是经过主动评估，是符合自己人生追求的。“我不会去设定下一步要做什么。每份工作我都是干一行，爱一行，钻一行。”一路乘风破浪，在她看来，这不过是回应了人生的召唤——成长自己、活出喜悦、绽放美丽，成为一道光照亮别人！

“干一行，爱一行，钻一行”

1985年大学毕业后，曾丽在四川成都城厢中学当老师。教师宿舍与学生们在同一栋楼。学生们不仅向她请教课业，遇到心理压力、情感难题都会主动敲开她的门。曾丽像一个天生的心理咨询师，总是很包容、很接纳地耐心倾听他们，甚至其他年级的学生也会到她宿舍里坐一坐聊一聊。

两年后，丈夫工作的单位请求成都教育局，将曾丽借调到广东。她不舍地离开那群感情深厚的学生，来到交通部公路二局二处（后来政企分开改为中国路桥集团华南公司）工作。在那15年里，曾丽做过办公室工作、党群工作、宣传工作，最后升到正科级干部，并获得交通部颁发的“高级政工师”职称。为了做好管理工作，她还上了清华大学的企业管理研究生远程教育课程。

1997年，顺德成立青少年心声热线。曾丽成为了热线的志愿者，给青少年与家长们做咨询。她还走进校园，给青少年上心理课程，做现场心理咨询。为了把志愿服务做得更加专业，她考取国家心理咨询师。曾有一位困境单亲妈妈通过热线寻找支持。曾丽全身心地临在，倾听她、接纳她，她的伤痛在安全的氛围中和一次次的倾诉中慢慢疗愈。而在她的现实生活当中，没有这样的人去陪伴她。经过一段时间，她逐渐从心理阴影中走出来，并带上孩子接受个案咨询服务。最终，她改变了生活态度，也找到与两个孩子相处的新方式。

这个个案只是曾丽接过的无数案例之一。曾丽喜欢做人的工作，特别是可以给予别人积极影响的时候，她会觉得很兴奋，很有成就感。她认为，咨询师应该做一个爱的容器，去承接包容案主的伤痛。讲起这份志愿服务工作，她的眼睛总是发亮。

2002年底，曾丽受当时团区委书记的邀约，来到顺德同时担任顺德志愿者（义务工作者）联合会、顺德青年企业家协会和顺德青年联合会三个青年社会团体的秘书长职位，并兼任顺德青少年心声热线负责人。

出于对志愿服务和社会工作的热爱，曾丽放弃央企管理者稳定、优厚的待遇，成为全职公益人。“工作的价值比钱对我的影响更大。”

在义工联，曾丽制定各镇街义工代表处年度考核标准，建立志愿者培训课程体系，完善志愿者表彰奖励机制，链接社会各界资源，扩大志愿者工作的覆盖面。她还带头考取中级社工师，带动各镇义工专干通过考取证书提升专业能力。

在青企协，她搭建企业家交流平台，打造“非常对话”、“粤苏4+4青商合作联盟”、“创新创业大赛”等品牌活动。企业家遇到问题来找她帮忙，她会想尽办法提供帮助。曾有企业家因为员工流失严重深受打击，曾丽既像做企业顾问，又如心理咨询师耐心听他倾诉，并建议他通过离职谈话了解员工离开的原因，再有针对性地改善企业管理。老总随即要求自己的人力资源经理找曾丽沟通学习。

作为心声热线负责人，她既做咨询，也做管理，带领热线咨询员共同学习成长。由于顺德的企业家们都很有本土慈善情怀，加之她在青企协的工作获得企业家们的信任，心声热线和义工联常常能得到很多广告、印刷、资金、物资等赞助。在曾丽看来，建立关系是公益人专业性体现的一个很重要的方面。只有取得各方的信任，后面的工作开展才有了可能性。“不是用技巧去搞定别人，而是真诚的心。”她说，“影响别人最大的工具就是你自己，要想影响别人，必须先改变自己、修炼自己。”

曾丽的社会团体工作一做就是10年。2012年5月，她接到太和社工创始人黄光星先生的电话邀约，邀请她做北滘

镇家庭综合服务中心主任，开始了一线社工服务机构的职业生涯。“我最重要的工作就是培养团队，要培养一支专业的社工队伍。”她带领社工们做个案，带小组，做工作坊，处理危机事件，探索社区营造。为了更加精准、专业地处理每一个个案，曾丽跟着国内外各流派的大师系统地学习了心理学各个不同的流派。她学起来并不当作任务，反而觉得是种享受。

曾丽认为，自己一路走来就是一场修炼，从而更加了解人、理解人、包容人，永远带着好奇和接纳去对待别人。“一个好的领导，其实就是一个好的心理咨询师和企业教练。”每当员工有情绪或状态不太好时，她都会去了解背后的原因，带着他成长。

“仅仅有情怀不够，还必须有实现情怀的路径和能力”

两年后，太和社工（后转成“一心社工”）成为顺德当地一支重要的专业社工力量。曾丽带着社工们不断聚焦当地的社会问题，尽可能地把每个项目都做扎实。

在发现有些老人住房破旧，有漏电漏水现象后，他们发起“众善修屋”公益项目，召集到许多社会力量参与修缮。在修屋过程中，社工们又发现，有些老人没有坐厕，蹲久了站不起身，用塑料凳在蹲厕上搭成一个简陋的马桶架子。看到这个痛点需求后，他们通过腾讯公益平台发起众筹，并附上两张修缮前后对比图，很快就筹得30多万元。碧桂园橙家以成本价为老人更换马桶，有马桶厂家直接捐出100个马桶。“社会上很多人都愿意奉献爱心，只要你搭建一个渠道。不痛不痒的项目，人家当然就不来捐。只有扎根一线，才能触碰到社区居民的实际难题，只有在实际服务中才会发现真正的痛点。真正贴近群众需求的公益项目，不可能无人关注。”

“美好的情怀，必须通过专业的理念、专业的方法，才有可能实现。”她非常强调要做一个职业的、专业的公益人。为了让自己更专业，曾丽还参加顺德公益慈善人才研修班、北京师范大学社会组织高级管理课程等学习。

曾丽的第四次职业生涯转变是在2017年。当年，美的控股设立了一笔5亿元现金的慈善信托——顺德社区慈善信托，信托收益的执行人为广东省德胜社区慈善基金会。她接受和的慈善体系的邀请，担任基金会秘书长。

有过5年的一线服务机构经历，她完全理解公益人的焦虑。她深知基金会手握资源，分配资源的过程就是在制定标准的过程，甚至能够引领公益的方向，让公益人拥有更大的施展空间。她觉得，这件事情对推动顺德的公益生态有价值。”

社区基金会的概念，是在2016年的顺德公益慈善人才研修班上进入曾丽的视野。“动员本地利益相关方、撬动本地社会资源，来解决本地社会问题”这样的理念打动了她。

曾丽带着团队，把社区调研中发现的问题，及时反馈给政府，为政府决策提供信息；依法依规、高效透明运作公益善款，获得捐赠人的信任；受益群体不断扩大，推动公益慈善理念和社会效益最大化。截止到2020年7月，德胜基金会累计资助项目525个，资助金额达6704.32万元，服务覆盖10个镇街196个社区（村），撬动各界资源达到2100多万元。

曾丽认为，基金会的成绩，有赖于理事和项目官员。两位理事长感召了一帮热爱家乡的乡贤，为基金会撬动各界的资源；每一个公益项目能够被很好地执行，靠的是项目官员们不辞劳苦地走社区，实地考察跟进项目。

未来，曾丽最希望用自己的力量，培养、支持那些愿意进入公益行业的年轻人。尽管许多年轻人与公益行业只有短暂的缘分，但她依然觉得是件好事。“能有一段在公益事业中的成长经历，是一段不可多得的修炼、一份无法磨灭的财富！他们走到社会上，走到企业里，就是一个火种。他们可以传承公益的理念，然后去散播开来，一样可以改变社会，只是换一种方式，换一个场景，仍然可以发挥他们曾经是公益人的那份能量。”



钟鸣君

珠海市香洲区翠香领航社会组织发展统筹中心主任
从叛逆少女到成熟公益人的成长之路

钟鸣君从小到大，被家人判定为“皮孩子”。直到成为妈妈，她把那些“叛逆”收起来，变成骨子里的韧劲。从最初为了带孩子做义工而做公益，到后来越陷越深，负责起公益枢纽平台的运作，钟鸣君吃得苦，耐得烦，霸得蛮，朝着专业公益的方向大步往前迈。

从被安排的叛逆少女到被软化的母亲

钟鸣君出生于军人家庭，家中有姐妹三人。排行第二的她不像姐姐妹妹一样乖巧听话，又在长期放养中逐渐长出一身逆骨，不爱学习，惹得父母常常数落。在那些叛逆的时间里，是父母的“安排”在推着钟鸣君长大。1991年，她中专毕业，原本学校包分配，但父母依然插了一手，给她安排了一份深圳幼儿园的教师工作。那时，钟鸣君的反叛因子又开始活动。尽管这份工作对钟鸣君来说没什么可不满意的，她也很喜欢小孩，但一个月后她还是偷偷逃回了家。“我就是很不喜欢被安排的生活！”

回家后，钟鸣君不出所料地迎来了父母的大发雷霆。在骂了半个月后，父母又开始安排起来，这次的目的地是母亲娘家亲戚所在的珠海。他们亲自将钟鸣君“押送”到珠海，母亲甚至还特意留下来守了她好几天，看她老实了才放心回家。在见识过父母的怒火与为难后，她决定留在珠海，这一留就到了现在。

叛逆少女浑身的尖刺有一天被软化了，至于为何变化，她从“当妈后”这个时间点里找到了答案。

第一步改变是收起任性。面临小孩要上幼儿园，钟鸣君突然有了些紧迫感。这将是孩子第一次离开自己，去接触一个属于他的社会，她担心散漫的作风会影响孩子，让孩子吃亏。“我不希望我的孩子像我一样，成为一个没有计划，毫无规则的人。”于是，钟鸣君学着其他父母摆出了一副端庄、认真的面孔。

第二步改变是关心世界。在她的字典里，第一次出现“公益”这个词，是汶川地震时，真正参与公益则到了2010年玉树地震后。那时钟鸣君生完孩子不久，辞职在家当全职妈妈。一天，她带孩子出去玩的路上遇到义工正捧着箱子做募捐。她对孩子说：“我们也该帮帮别人。”捐完款后，出于好奇，钟鸣君又向义工们打听如何加入他们，善款如何处理等一系列问题。她与孩子一起登记信息，申请加入该义工组织——香洲区义务工作者联合会。

这是钟鸣君公益路的起点，钟鸣君最初的想法只是为了和孩子一起做些有意义的事。“做了妈妈以后，内心会比较柔软，特别对天灾之类的感受很深刻，我不希望我孩子和家庭经历这些。”她对世界有了更多的同理心。

公益小白重返校园，为了更专业做服务

加入香洲区义工联后，她便成了当中的“活跃分子”，积极参与活动。当妈妈后，觉得“青少年”和“老人”的内容都与自己有关，她尤其关注“圆梦助学”、“敬老服务”和“图书馆服务”项目。

渐渐的，钟鸣君在义工联花的时间越来越多，她不再像之前做全职妈妈一样，24小时围着家庭转，甚至连一开始的初心——带着孩子做，也难以实现了。此时，钟鸣君眼里已经不止有自己家了，那些助学时家访的家庭占据着她的心，家徒四壁的景象让她一遍遍流泪，她再也无法从这场“游戏”中退出。

责任感将她推入更核心的位置。不久后，钟鸣君担任香洲区义工联圆梦助学服务队队长。这个身份给钟鸣君的行动带来很大变化。以前作为队员，她只需要跟从队长行动，当了队长后，她需要思考团队的方向。多次助学之后，钟鸣君发现一个核心问题：单纯的物质援助改变不了孩子们的未来。她真正决定要改变思路，是在一次家访后。

那次，他们收到学校通知，两个助学的孩子没去报到，于是团队一起去了孩子们的家。孩子们的家在一个棚屋里，屋外头又搭了个小棚子，里面摆了锅炉等工具。义工们将锅盖掀开，顿时一股浓重的馊味压入所有人鼻腔，锅里是一滩不知放了多久的白粥。家里没人，等了许久后，两个孩子终于回来，全身脏兮兮的，一来就拿起勺子往锅里舀粥喝，对馊味毫不在意。钟鸣君问他们为何不去上学，孩子满脸无所谓地答：“妈妈跑了，爸爸没钱交学费。”这让义工们心里都很不是滋味。

钟鸣君回去后陷入了怀疑之中，“我光给钱资助他们去上学，实际上对于他们这种问题的解决有任何帮助吗？他们

的家庭没有得到真正改变，他们依然会很穷，支持他一年、两年、三年，甚至到小学毕业以后，那然后呢？他还会继续读书吗？”她觉得自己现有的知识储备解决不了这铺天盖地的问题，于是决定回归学生身份，报读社会工作专业。

三年半的学习过程中，钟鸣君既带娃又在做社会工作实践，忙得像陀螺。专业的学习让钟鸣君的公益之路往专业的方向走，她下定决心要解决贫困儿童的根源问题。

这之后，钟鸣君大刀阔斧地做了许多举措：举办爱心运动会、游园活动；联合高校学子成立助学义工队；带孩子们到各大学校园、科技馆参观；组织爱心徒步等等。社区里的孩子多，钟鸣君希望用这些新鲜、丰富的活动去影响孩子们的思维。听说环卫工等群体的孩子放学之后无处去，钟鸣君便组织了同事在放学后开办“快乐课堂”。在助学这件事上，所有边边角角都被钟鸣君考虑到了。

在抗拒中稳步前进

在香洲区义工联工作了三年多后，正值社会公益组织大爆发时期。义工联也成立了自己的社区组织——“卓越社区服务机构”，钟鸣君跟着被派去了“卓越”。不久，街道办又联系卓越，希望创办一个枢纽平台机构，翠香领航社会组织发展统筹中心应运而生，钟鸣君又被派遣去了。

这次钟鸣君的抗拒心很强。最初吸引她进公益组织的，就是看到自己的努力为他人的生活带来变化，让她特别有成就感。而转去“翠香领航”做负责人，则意味着自己要远离一线，更多的是协调关系，整合资源，管理团队等。

筹建的过程果然很不顺心，中间的矛盾纠葛让钟鸣君焦头烂额，“当时很想退出，就想不干了。”恰在此时，钟鸣君又被借调到了居委会工作。在这里，她遇到了对她影响至深的导师刘水方。

刘水方是珠海市第一个把手机号码向社区居民公开的社区书记，也是一个24小时在一线的书记。跟在这样的导师后面学习，钟鸣君觉得自己是“赚到了”。因此，在刘水方劝她留下后，她接受了。但接受并不代表着困难就随之消失了，钟鸣君很不满意那时“不得劲儿”的工作状态。那时“翠香领航”刚刚创立，她小时候的那股“皮劲儿”又上来了，带着团队想方设法在上级领导那里争取到更多的自主权。

“团队协作”是钟鸣君反复提及的一个词。在管理“翠香领航”时，她最强调的是团队精神和团队发展，为此，她专门留出了一笔资金给小伙伴们，让他们在有学习需求的时候，能够得到资金支持。

做沟通工作并不容易，既要保留底线，又要创设出“你好我好”的结果。经过一番探索，钟鸣君摸出了一条沟通之道：学会拒绝。“我在拒绝的同时，会给对方一个非常清晰的说明，我为什么不能帮你去做这件事情？为什么这件事情不能实施？那是因为什么？我会罗列拒绝的原因。如果对方是不讲理，就暂时先不要跟他沟通。”以理服人是她的行事标准。

当被问及是否担心机构的生存空间越来越窄时，她的回答是：“不会，我相信一个成熟的机构是能够去开拓自己的空间的。”

至今，“翠香领航”已经成立七年了，从一开始团队里只有她一人专职，发展到现在有了七名固定成员。羽翼渐丰的同时，“翠香领航”通过自组织培育、动员及整合本土公益资源，发动本土公益力量解决本土公共问题，引领着周边社区向有温度的社区迈进。这正是在实践社区基金会的核心精神。截至2020年9月，“翠香领航”共筹集592万资金，支持了72家公益组织、37个社区自组织以及29个高校社团。在当地政府购买社会服务的政策中，她提出地方政府在购买公益组织服务的时候“不得少于60%资金用于行政及薪资支出”，巧妙地促进了公益组织可以有最大的生存空间，撬动政府资金933万。她还带领其他地方的社区书记参访优秀社区，探讨城市管理新方法，影响着基层社区工作者的观念。

孩子渐渐长大了，她也全身心投入工作中，过着每天工作12小时以上、没有周末的生活状态。在她眼里，现在做的不是“工作”，而是“事业”。不同于年轻时的一腔热血，钟鸣君认为现在是对“专业”的考量在支撑自己前进。



赵艳华

杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会秘书长
一个建设理想生活地方的浪漫实干家

赵艳华是一名女高音歌唱家。她热忱尽责，柔韧干练，自我要求高；她对公益高度认同，将平等与尊重的理念践行在与各方的互动中；她为公但不揽功，永远将自己往后放，做人做事都很有温度和风度，是个浪漫的实干家。她将艺术家细腻的情感融入社区公益项目中，滋养着社区。

投入生活，涉足社区基金会

赵艳华生成在一个西北的干部家庭。因为姑父是军人，她从小便对当兵有一种憧憬。因为有艺术特长，她通过选拔被录用成为一名文艺兵，圆了军人梦。

在武警文工团做独唱演员的那段岁月，除了必要的训练外，赵艳华每天花很多的时间做演出排练，没有演出的时候就待在琴房里练歌、练声，在军旅生活中打下了良好的音乐基础。利用闲暇时间，她就去教基层战士唱歌。“比起基层战士，自己平时那点苦真的不算什么，就本能地想为他们做更多，用自己的特长带给他们一些文化滋养。“看他们唱得开心，赵艳华也感到快乐。”

几年的部队生活历练后，她考入西安音乐学院学习，在毕业后开启了自己二十余年的音乐教育工作。

2015年，她与家人搬至良渚文化村社区定居。良渚社区处于近万亩的杭州西郊大地，一个拥有2万多户居民的国际样本社区，离世界文化遗产良渚遗址保护区仅有2公里。那里的住户均自认为是“村民”。20年来，文化村在社区治理、多元共建、特殊与普通性价值等诸多方面的探讨，使得它成为一个明星社区。一开始是几个热爱公益的村民，尝试做一些有益社区的事情。后来，社区里志同道合的村民逐渐加入，他们都认可社区生活共同体的理念，想把社区和公益整合在一起。2018年，在19大召开之后，由20位良渚文化村村民与南都公益基金会、阿里巴巴公益基金会共同发起杭州市余杭区良渚文化村社区公益基金会正式挂牌成立。

2019年5月，经过一段时间的接触和了解，同是“村民”的赵艳华接下良渚文化村社区公益基金会理事兼秘书长的职务。“我被这一群人的力量惊到，被参与建设自己生活的精神感染。同是居民的自己就是一个受益者，如果我不参与，光指望着别人出这份力的话，那在一些事情的感知度上可能会打折扣。而且自己也有那么多年丰富的生活工作经历，自然而然的就觉得这是一份责任，要把它扛下来。”

公益初体验：累但是自豪

赵艳华开始全面统筹管理基金会工作，在理事会规则的指导下建立秘书处工作管理机制，慢慢地理顺后，基金会的工作状态处于有序和驱动性。她以创业的心态，从最基本的档案整理开始，从规范制度开始，一点点做。“公益不怕走的慢，就怕走错路。尽管秘书处人员少，也要为基金会团队形象负责”。

当然，赵艳华在团队建设方面还是遇到不小阻力。工作头绪多，志愿者队伍不太活跃。秘书处很难招到一些特别专业的人才，日常中少不了要补位亲历亲为的时候。令她欣慰的是得益于理事们的鼓励和搭档支持，现在基金会团队越来越好。

社区基金会这份工作对赵艳华来说非常跨界，她要不断地学习、摸索、行动。从一开始的迷茫到现在做得越来越有感觉，她对公益的认知也越来越深入：“我一开始对公益的理解很简单，就是做好事，像原来带学生去福利院慰问之类。真正做起来后才发现不简单。公益涉及的领域很多，有对弱势群体的关注与扶持，有人道主义救援与世界公民精神，有新公共空间构建的城市社区自治，有保护艺术、环境、传统等真善美文化使命感等等。但最难的还是怎么把公益理念融入生活，更广范围地传播推广出去，创造更大的社会公共价值。”

赵艳华视基金会为自己孩子，每天精心呵护，即使很累，也觉得值得。在与马云公益基金会合作的澳洲纽康特大学奖学金学员项目“敦亲睦邻，连接你我”中，为了给学员不一样的体验，她带团队设计了很多细节，让学员走入社区感受中国文化。虽然只是半天的活动，但他们足足准备了一个月，不断改进方案的策划，让学员收获很多超出想象的东西。

在平日里，赵艳华和亲朋好友相聚时也会聊很多社区公益相关的事情，将公益理念和做事的方式传递给周围。“我发现很多事跟他们讲明白以后，他们的眼睛是有光的，会和你同频共振，都觉得我们做的事特别有意义。虽然遇到很多艰辛，

到最后还是自豪更多。”

浪漫的实干家：将个人专业元素融入工作

2020年初疫情紧张时，赵艳华也在想基金会能为社区做些什么。和团队商议后，大家决定启用基金会微信订阅号“村志”，传播社区在特殊时期中的真善美，讲好社区和村民的故事，将不定期的推送改为每日播报。

考虑到老年人和孩子不方便使用手机的情况，他们还推出了有声版故事，用有温度的声音传递能量，守望相助。“做这个事，我们收获了一大热心公益的志愿者。我们把他们称为‘声援抗疫志愿者’。《村民公约》2020疫情版就是良渚文化村社区公益基金会村民们传递公益火种，参与社区治理的最好体现。”

良渚有一个养老社区——随园嘉树。这里的老年人身体状态差异较大，有些身体很好，有些行动不便，有些可能完全不能自理。很多都是子女在国外或者外地工作，无暇顾及老人的生活。如何做好老人服务，被赵艳华列入基金会未来重要工作的清单上。中秋节前，赵艳华和秘书处同事进养老社区，教老人们唱歌、读诗，赵艳华提醒自己，不要过度消费老人，要多倾听陪伴他们。当时，赵艳华与老人们一起共读北京电视台主持人田歌给阿尔兹海默症老人写的诗，老人们都热泪盈眶。原计划40分钟的活动，竟然持续了一个小时，大家都意犹未尽。就在活动快结束时，有一位93老人抓着赵艳华的手，唱起她年轻时最爱唱的《渔光曲》。赵艳华被深深感动，立马找出歌词，陪她一遍遍唱起。老人告诉她，自己16岁就登台唱歌，是从上海过来。这件事触动了她，“其实每位老人们都是一部故事，要懂得并尊重他们。身体机能虽然衰退了，但心里没有服老，心里是不服输的，何不去唤醒他们年轻的时光？”她心里暗暗盘算，要抓紧时间将老人服务相关的项目加快推进落地，除了借鉴好的外部经验，也要根据我们社区的生活状态和环境，去打磨出特有的一种项目模式让老人受益。“我在想能不能帮他们梳理故事，毕竟人人都想讲话，人人都想让自己的人生出彩，别管多大，哪怕是生命最末尾的时候，人依然希望自己的生命是出彩的，有品质的。”赵艳华说。

无形中，赵艳华将自己的专业因素融合进去基金会的运营中，以一种更人文艺术感性的柔和方式去增进村民之间的粘性，增加社区治理的柔韧性。

尊重与边界：为公不揽功

在“德治、法治、共治”的大背景下，良渚文化村社区公益基金会一直努力成为社区营造和治理不可或缺的力量，补充公共部门行政能力的不足，也聚焦于居民们的切实需要，在教育、社会服务、健康和艺术文化等方面做努力，为社区持久的生命力和活力注能。

虽然涉及面广，但这并不意味着工作中没有边界，赵艳华非常清楚这点，且一直本着尊重与理解，保持与其他社区工作体之间的边界。“我们与文化村社区党委、街道，包括政府地产之间的关系处理得非常好，各有各的职能。我们就是做好补位、链接、助力。”比如，疫情期间，基金会和社区党委合作，发布一系列有声版推文，呼吁居民“宅家避疫”，支持社区防疫工作。

赵艳华习惯换位思考，为别人考虑。她相信，能做到这一点的话，无论是政府还是地产或是村民，都能够感知到。“生活在一个共同体里，只有大家齐心，才能打造一个和谐的社区氛围。”

社区建设是一个群策群力的漫长事业，赵艳华认为，各方共同努力，做好联手和助推，虚名可抛。2020年4月，基金会刚复工就收到100万的捐助。在艰难的时期还能收到捐赠，对她是极大的鼓舞，她觉得有种使命在身的感觉，应该更用心做事情。赵艳华相信，越来越多的社区成员对社区基金会有认知，能跟基金会同频，自然而然那种同温层的能量就会显现。



张鑫

前深圳市南山区蛇口社区基金会秘书长
以社区做青年人持续发展的战场

张鑫是地道的蛇口人，本身是创业者，却在关注和实践青年持续发展的领域中卷入社区基金会发展大潮。2014年，他参与蛇口社区基金会的发起，是当时最年轻的理事，在第二届理事更新之后，他还兼职了一年多的秘书长。

一个斜杠青年的事业拓展

张鑫是一名80后斜杠青年，是TAS踏实玩乐运营者、混日子自组织创始人、城市游戏设计者。他最初参与这个蛇口社区基金会的事，是出于对自身社区的关注，以及对青年持续发展的思考，“青年的持续发展需要一个战场，而在城市更新版块下，社区就是一个很好的阵地，我们能否让更多青年关注社区，在社区当中挖掘需求和问题，去做真正的有价值的解决方案和商业设计？”

最开始，张鑫并不了解社区基金会是什么。投入社区基金会的实践，对他来说并不是转场，而是为了换一种角度去参与和观察，不同形式下社区发展的差异性和共同性。

在伴随基金会的成长中逐步学习，他开始了解和明白社区基金会到底是什么，它的方向和目标是什么，并且对社区可持续发展的了解更加深入。在这个认识和实践过程中，他发现，社区基金会超出自己的想象，并肯定地认为，社区基金会的发展是中国非常重要的环节。

蛇基会从筹备至今，让张鑫最有成就感的是第一届理事，大家真正发动了居民参与，然后拿到基金会牌照。89位发起人，每个人出1000块钱，在一年的时间内扩展到360人，通过系列的活动去募款，最后募集到133万的创始资金，其中60万来自两家企业，另外73万全部来自蛇口居民。

一边实践，一边反思和改进

第一批筹款的成功，张鑫觉得很重要的原因是袁庚先生的精神号召。“在基金会里，我能真实地跟着前辈们，看到社区里的一个公共参与活动取得的阶段性胜利。但除了打袁老先生的感情牌以外，接下来的募资要怎么办？”他认为这个感情牌当然不能打太多，打多了事情就没法玩下去，而且会变成一个小圈子，新的年轻血液就会越来越少。所以在第二届理事会中，基金会邀请新的年轻血液汇入，以此开始逐步把社区青年力量挖掘起来，通过无车日和城市游戏导览等创新项目，让社区居民认识蛇口社区基金会到底是什么，开始扩展蛇基会的周边影响力。

在蛇基会的推动下，每年的4月23日为“蛇口公益日”。张鑫认为，在活动设计中要最大程度地吸引公众参与。基金会发起了美好社区提案大赛，让年轻人也可以参与设计。宣传不到1个月，征集到54个项目。

在基金会运营中，张鑫还遇到另外一个典型的问题——基金会资助的创新性项目非常少，而且跟国内大多数的公益项目一样，背景和初衷都很好，但最大的问题就是对可持续性的认知非常少，只关注在单场活动和公益服务层面，这些可持续性的问题。“我们应该从一开始将理念放到最高，告诫资助的伙伴们，要有可持续发展的设计和思考。”这是他们在持续探讨的问题。

关于蛇基会的未来发展，张鑫认为需要更系统化的战略思考和布局，执行上也需要有战略，否则大家只停留在募资的数额上。“我们更应该去关注如何系统地建立一个能让公众参与和公众认知的社区基金会的点，这样才有可能让我们做的每一件事，对基金会来说都是沉淀价值。软性资产和硬性资产都能实现增值时，它的筹资才能稳健增长。”

蛇基会的理事会和秘书处都认定，不怕走得慢，就怕大家没懂，所以更强调一步一步走，注重长远的发展。另外，张鑫认为，面对基金会所有进入的资金，不应该用资助的视角，而应该是投资的思考和眼光去做事情，每一笔资金的使用都要考虑成本、再造和增值，它应该在资助过程中，去建立一个所有合作机构都能一起高品质学习的过程，资助资金更应该站在产业发展的角度去思考，才能持续解决相关领域问题。重要的是用社区发展的资金培养相关领域的人才，持续孵化相关产业的创新服务。

当前，不再担任蛇基会秘书长，张鑫的核心事业是进行中国青年社会创新孵化的创业工作，而蛇基会则是他会持续关注 and 提供帮助的组织。对于基金会团队中有越来越多的年轻力量加入，张鑫认为是年轻人在社区当中有所为是非常好的信号。他们的创想和表达方式非常适合现在的受众，用青年人的语言和方式去书写和传播社区是一个很好的开始。



朱九林

成都市双流社区发展基金会理事长
从社区到社区基金会初实践

朱九林深耕社区治理九年，成绩斐然，期间他换过许多不同的职务，但始终离不开社区服务的主线。实践社区基金会，对他来说是把以往工作所接触的方方面面揉成一团，酝酿新的格局，创造新的价值。

新时代社区发展治理的实践者

2012年5月，朱九林来到成都市武侯区玉林街道黄门街社区，先后从事社区综合服务协管员、社区社会组织居民服务中心主任（书记）、武侯区培力社工综合服务中心理事长、黄门街社区主任、四川黄门宜邻居民服务有限公司总经理等职务，一直是组织上重点培养的后备干部。黄门街社区多次荣获“全国文明单位”、“全国最美志愿服务社区”、“全国商业示范社区”等数十个国家、省、市级荣誉，离不开朱九林的付出。2018年，他撰写的《推进新时代社区发展治理的“黄门经验”社区工作法》被民政部入选为100个优秀社区工作法。

在黄门街社区期间，朱九林成立了黄门街社区社会组织居民服务中心和社区文化活动中心，引入各类社会组织，为居民服务；

朱九林在带领武侯培力社工综合服务中心期间，承接了成都市总工会的“户外劳动者15分钟之家”、武侯民政局、郫县民政局等其他市级、区级的公益创投项目。培力社工综合服务中心率先荣获了武侯区“5A级”社会组织。

四川黄门宜邻居民服务有限公司是成都市首家创新改革的城市社区公司。2018年朱九林在担任的董事/总经理期间，实施社区发展治理五大行动，以56万的启动资金撬动3000万社会资金投入社区服务项目。“菜宅送”便民直通车、黄门75号文化聚落、奶奶厨房社区餐厅、乐生宜邻养老院、城市森林书吧、宜康门诊、黄门里等社区便民综合服务体落地生根。

这些便民服务受到居民的肯定和欢迎，拉近他和居民之间的距离，这让朱九林很有成就感。

从社区到社区基金会初实践

后来，双流区要成立发展社区基金会，朱九林参与进来。他主要扮演推动者和学习者的角色。虽然社区基金会对他来说是个新课题，但过去的社区工作经历给了他一些方向性的影响。第一是要自我造血，去壮大去发展；第二是项目投入会涉及到社区党建、社区居民服务、社会组织发展、社区企业促进，包括社区营造的一些项目等。

双流区城乡社区发展很不平衡，朱九林认为这给基金会提供很大的空间。社区工作、企业工作和社区基金会工作都具有相似愿景，都在为社区内的居民提供惠民便民的服务项目，让居民生活得更好。但社区工作更多的是会直接面对居民，基金会更往后退一步，不直接与居民面对面。

在朱九林看来，社区基金会肩负着重要的使命，对社区不同利益相关方意义重大。对居民来说，通过社区基金会，他们能够更好地认同这个城市，认同自己的生活环境；对社区内的企业来说，基金会是他们实现公众价值的一个平台；对政府来说，也需要这样一个途径，需要更多有利的平台来促进基层治理和发展水平。

2020年9月，成都市双流社区发展基金会获四川省民政厅批复成立。“双流社区发展基金会作为双流区委社治委、区民政局党建引领社区发展治理的重要抓手，作为政府、社会、企业相连接交融的公众平台，背靠政府、面向社会与公众，理所应当要更多实现惠民、悦民、暖民的期望，要承担起政府还未触及到的、企业关心的、公众盼望的，可以创造美好事物的地方与职责。”朱九林是这样看待双流社区发展基金会的定位。

对基金会的未来，他有很高的期待：双流社区发展基金会要发展成具有双流区域特性的社区基金会，成为受社区居民信赖、政府认可、企业推崇的，能扶贫帮困、实现社会责任与个人梦想、提升社区品质的助手、帮手和援手。

他相信，成都社区基金会的发展，肯定会成为全国的一个示范。社区基金会也能成为展示城市发展的一个窗口，未来一定会呈现百花齐放的局面，大家共同发展。

03

COMMUNITY FUND

附录

(一) 社区基金会的筹备指南

1、前期筹备

社区基金会首先是基金会，在资质上分公募和非公募，在领域上分为全国性和地方性的，在出资人上分为自然人、法人或者组织。在考虑社区基金会从何而来，更多可以考虑打算何地用、何人用、用何。（备注：《慈善法》实施后，取消了公募和非公募的注册形式，以“慈善组织”注册。）北京市社会团体管理办公室副主任魏朝阳曾发表文章介绍，作为一种新的社区社会组织类型，要办好一家社区基金会，首先要解决六个方面的问题：

(1) 宗旨如何定？

社区基金会区别于其他基金会的重要特性，是它的社区指向性。社区基金会在发起之初，就要根据所在社区的特点和组织发展的使命，合理地确定自己的宗旨，这是办好社区基金会应解决的首要问题。一般来说，社区基金会可以围绕“整合社区资源，搭建社区公益参与平台，培育社区社会组织，资助社区公益项目、解决社区问题、发展社区公益事业，促进和谐社区建设”等几个方面，来确定组织的宗旨和使命。总之，社区基金会的宗旨使命，要聚焦于调动社区内的资源和解决社区发展的问题，不能游离于社区之外。

(2) 资金从哪来？

资金（资源）是基金会运转的血液。从社区基金会的特性看，社区基金会以吸纳本地资源为主。动员包括社区居民、社区内机关、团体、企业、学校等社区利益相关方的捐赠支持。在一些发达地区，社区内的资源能量不可小视，如，有的街道仅每年一次的传统捐赠活动，就可以筹到几十万的捐赠资金。这些资金如果留在社区基金会，就是一种稳定的资源支持。从社区治理的角度看，社区基金会资源的本地化，有利于提升捐赠人的参与意识，增强社区的凝聚力，推动社区治理的良性发展。毕竟把钱捐给自己熟悉的社区，看到捐款真正发挥作用，要比把钱捐到看不见的地方更具有吸引力。除了社区资源，社区基金会还可以申请基层政府的购买服务资金和辖区单位的支持。社区基金会享有捐赠税前扣除资格，还可以接受社区之外的社会企业和其他公益组织的捐赠。总之，社区基金会的资源要立足社区，广泛吸纳各种社会资本，形成持续稳定的资源支持。

(3) 理事会如何建？

基金会的理事构成，一般由发起人、捐赠人、社会知名人士、专业人士及业务主管单位推荐的人员等组成。社区基金会的理事，除了以上来源，最重要的是要吸收社区利益相关方的参与，如居民代表、社区工作者、社区名人、社区社会组织负责人、社区建设专业人士、辖区单位（街道办事处、物业公司、社区企业）推荐的代表人员等组成。理事会的构成既要从基金会的资源、专业和高效运作方面考虑，还要吸纳社区各方面力量的参与。在理事的构成上要代表社区的公共利益，保障社区基金会良好的内嵌性和与社区内其他治理主体的关系。我们可以设想，如果社区基金会的理事多数由外部人员构成，那么它与社区其他主体的融合互动以及运作的持续动力将会受到影响。对于社区基金会来说，钱非常重要，但还不是成功的关键。社区基金会发展需要一个支持系统，需要资助者、社区领袖和广泛的社区参与。

(4) 项目如何确定？

社区基金会建立之后，如何确定公益项目是个大问题。好的项目有利于整合社区资源，动员社区参与，凝聚社区力量，把分散的个体居民，吸纳到不同的社区社会组织，使居民的个体参与转化为集体行动，形成社区建设的良性机制。因此，社区基金会的项目确定要把握好几个环节：一是在项目征集环节，要坚持问题导向，把居民的需求和社区利益相关方的需求与社区的资源禀赋结合起来，按照紧迫性、重要性、可行性等进行排序。二是在项目的评定环节，要坚持群专结合，既要有专业人员参与指导把关、还要把社区单位、社区居民、社工和社区内的草根组织调动起来，让大家一起参加项目的评审。让问题的制造者参与到问题的解决之中，这样更有利于项目的执行。总之，一个好的项目就像在找穴位，一定

要让社区各方面的力量参与其中，要抓住社区治理中的盲点、社区居民关心的痛点、社区服务的空白点，并以此作为撬动社区资源的支点，链接社区各方面力量的节点。

(5) 事情怎么干？

项目确定之后如何执行？方式不同，效果是不一样的。项目执行的方式，一种是自己干，这在客观上会增加基金会管理人员和执行团队的规模，由于基金会自身对于要执行的项目不一定是专业的，这就会影响项目执行的效果。除此之外，一种是发包制，让更专业的组织来承接项目执行。一种是资助。如，社区内本身就存在一些好的公益项目，只是缺乏资金支持而无法启动实施。这时社区基金会只要提供资金支持，就能保障项目的执行。采用发包和资助的方式：一是可调动其他组织参与社区治理，引入新的公益伙伴，让草根组织和专业社工进入，从而为激活社区、社工、社会组织的“三社联动”机制创造条件。二是为社区内其他社会组织的发展提供了资源支持，有利于培育良好的公益生态。三是通过项目执行，提升了社会组织的能力，激发了社区社会组织的活力，起到了培育孵化社区社会组织的多重效果。

(6) 建在哪个层面好？

社区基金会建在街道层面，还是建在居委会层面？从实际情况看，这两种情况都存在，也各有各的优势和不足。建在居委会层面的，其优势是与社区居民连接更近，更有利于调动居民参与，服务所在社区。不足是覆盖范围小，社区内的资源略显不足，可持续性发展的压力大。建在街道层面的，其优势是范围更大，社区内的资源更加充裕，但是与辖区居民稍远，尤其是在需求分析、项目确定和项目排序方面，经常要在多个社区居委会管辖的范围之中进行平衡。这也是社区基金会在筹备的过程中，必须根据所在社区的资源禀赋做出抉择。[魏朝阳，《如何办好一家社区基金会》]

2、必选动作

(1) 社区调研

- ▶ 定量调研
- ▶ 定性访谈
- ▶ 现场踏勘
- ▶ 人群需求
- ▶ 组织需求
- ▶ 环境需求

敲重点：社区调研不仅仅是摸底社区情况的方法，也是基金会建立合理预期，挖掘潜在资源的有效途径。更通俗也可以理解为“拜山头”。

(2) 建章立制

- ▶ 人事管理
- ▶ 财务管理
- ▶ 项目管理
- ▶ 捐赠管理
- ▶ 专项基金
- ▶ 志愿者管理
- ▶ 信息披露
- ▶ 档案管理
- ▶ 印章管理
- ▶ 知识产权管理……

敲重点：规章制度在早期更多的是对合规性的需求与规范性预期。在人事与财务两个关键点，则是相关方的利益平衡与相互妥协。

(3) 能力建设

知识地图的两个概念：

- ▶ Original Maps
- ▶ Custom Maps

敲重点：能力的核心是从业者的内驱力，工具是知识地图与知识分享。能力建设只能加速成长速度，无法替代个人努力。

3、业务框架

(1) 资金类

- ▶ 日常捐赠服务
- ▶ 项目 / 活动筹款
- ▶ 专项基金
- ▶ 资产管理

(2) 专项基金

- ▶ 机构类
- ▶ 领域类
- ▶ 信托类

(3) 项目类

- ▶ 执行类
- ▶ 资助类
- ▶ 筹资类
- ▶ 创新类

4、问题与答案

(1) 问：当前发起社区基金会最大的挑战是什么？

答：当前发起社区基金会最大的挑战主要有两个，一是门槛高，二是专业复合人才缺乏。想要成立或发起一家社区基金会，首先要解决门槛问题，过了这个门槛，基金会才有可能建立得起来。其次，不管是发起还是之后的运营，都需要有具备基金会专业知识和社区专业知识的复合人才来参与，这样对于基金会来说才能更长远。

(2) 问：社区基金会怎样建立造血机制？

答：社区基金会建立造血机制最重要的就是要构建业务框架，搭建体系，让社区基金会的各个体系运转起来！只有拥有了较为完备的整体框架，社区基金会在自我造血时才能有更健康的形态。

(3) 问：什么样的条件可以考虑成立社区基金会？或者不建议成立？

答：如果说直接衡量怎么样的条件可以成立社区基金会是没有绝对的。首先基金会的成立本身就有个门槛，那这个其实无形就是一种限制了。其次，建议可以了解一些这个社区范围内的其他公益组织的发展情况，如果他们本身服务开展就困难、人员流失严重的话，那成立了社区基金会之后这些问题还是会存在。在不充足量的资金支持来源，没有合适的人员，没有居民的认可和支持时，其实可以从这些条件出发进行倒推，这样来分析成立社区基金会的可能性和需求。

(4) 问：社区基金会成立初期应该采取哪些服务或者涉及哪些项目呢？

答：其实在筹备期时就应该已经在进行一些社区调研了，也就是说对社区的情况有了一个大概的梳理，那么在成立初期同样也可以通过一些定性和定量的调研去分析整个社区人群的需求分布。通过调研和访谈来确定适合本基金会的项目服务方向，当然，除此之外还有发起者对基金会的期待也会包含在其中。

(5) 问：社区基金会筹备当中最关键最重要的环节是什么呢？

答：最关键在于社区调研、建章立制和能力建设。只有把前期这几个事情做好了之后，才能够有效的帮助我们去建立一家基金会的框架。这也是基金会能够基业长青最基础的内容。[焦兴旭，《社区基金会筹备三部曲》]

（二）社区基金会相关政策及法律文件

1、社区基金会政策推动文件

2014年3月，深圳市民政局出台《深圳市社区基金会培育发展工作暂行办法》，将培育发展社区基金会作为推动深圳社会建设和慈善公益事业发展的的重要举措，开创了全国社区基金会制度化先河，注册原始资金降低至100万元，主要以非公募的方式在本社区范围内筹集资金，以项目化的方式开展救助和资助活动。

2014年11月，国务院印发《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》，这是我国慈善领域第一个以国务院名义印发的规范性、纲领性文件。

2015年1月，上海市将“发展社区基金会”写入上海市一号课题成果《关于进一步创新社会治理加强基层建设的意见》以及6个配套文件。

2015年6月，上海市民政局和社会团体管理局出台《上海市社区基金会建设指引（试行）》，推动有条件的街道（乡镇）成立社区基金会，提高城乡社区治理水平。社区基金会开展或资助公益项目，分为公募和非公募两种类型。

2015年7月，南京市民政局出台《关于推动南京市社区型基金（会）发展的实施方案（试行）》，在所有街道或社区中推广基金（会），服务范围为一个街道或社区，依托街道社区综合服务中心，实现以协商民主为基础的“行政资本+社会资本”的治理共同体。社区型基金采取街道备案制，启动资金不低于10万元。社区型基金（会）的资金应来源于社区居民或单位捐赠，以项目资助为主要渠道，并结合社区现有的慈善超市等公益平台更好为居民服务，引入居民参与社区的决策，探索社区协商民主模式。

2016年7月，北京市民政局发布《北京市“十三五”时期民政事业发展规划》，指出要探索发展社区基金会。

2016年9月，广州市政府印发《关于促进慈善事业健康发展的实施意见》，其中将社区基金会纳入慈善组织培育工作。

2017年5月，成都市民政局向各区县民政下达了孵化培育社区基金会的试点邀请并配套了部分启动资金。

2017年6月，国务院印发《中共中央、国务院关于加强和完善城乡社区治理的意见》提到要不断拓宽城乡社区治理资金筹集渠道，鼓励通过慈善捐赠、设立社区基金会等方式，引导社会资金投向城乡社区治理领域。

2020年12月，民政部发布《培育发展社区社会组织专项行动方案（2021-2023年）》，提出用3年时间，开展培育发展社区社会组织专项行动，推动社区社会组织在建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体中更好地发挥作用。

2021年1月，四川省民政厅在成都市开展社区基金会登记管理权限下放试点，期限为3年。社区基金会作为城乡基层治理制度创新和能力建设的一项改革，社区基金会不分公募基金会和非公募基金会，自登记之日起即为慈善组织，业务范围应聚焦到“发展社区公益事业、培育社区社会组织、解决社区问题、参与社区治理、促进社区发展”等领域。

2、社区基金会运营相关法律法规

《慈善法》：基本法

《公益事业捐赠法》：捐赠

《基金会管理条例》：基金会

《关于规范基金会行为的若干规定》：基金会活动

《关于进一步加强基金会专项基金管理工作的通知》：专项基金

《基金会名称管理规定》：基金会名称

《基金会信息公开办法》：信息公开

《基金会年度检查办法》：监管（合规运作）

《社会组织评估管理办法》：监管（效果）

《民间非营利组织会计制度》：基金会财务

《慈善组织认定办法》：慈善组织属性

《慈善组织公开募捐管理办法》：募捐

《关于加强社会组织党组织党的建设工作的意见（试行）》：党建

3、社区基金会相关税收优惠

公益性捐赠税前扣除资格

非营利组织免税资格

股权捐赠税收优惠

慈善捐赠物资进口税收优惠



查询社区基金会基础信息以及了解社区基金会行业知识，请扫码登入小程序“附近的CFs”

（三）社区基金会支持平台介绍



禾平台社区基金会支持计划由南都公益基金会、千禾社区基金会、正荣公益基金会和成都市锦江区社会组织发展基金会联合发起，并得到社区基金会全球基金（GFCF）资助，支持和推动中国社区基金会（社区公益平台）能够以专业、有效的方法吸引社区居民和社会组织参与社区公共事务并且有能力去解决社区问题，以此提升社区资本，实现社区美好生活的公益平台。

联系电话：15859012034

地址：上海市闵行区申虹路 666 弄正荣中心 7 号楼 3 层正荣公益基金会



2019 年 1 月，南开大学与正荣公益基金会联合成立南开大学公益慈善研究中心暨禾公益智库平台（简称“禾智库”）。作为一家非实体化智库，禾智库秉持“洞察公益，共建社会”的发展理念，旨在整合高校、政府和基金会资源，共同打造中国公益慈善领域一个独立、专业和深刻的思想智库。该智库集合国内一线社区公益研究人才，将通过课题项目合作、数据文献整合、行业发展报告、政府决策参考、论文著作出版以及学术会议研讨等具体工作来活动，以探索新时代具有中国特色的公益慈善学科体系、行业生态、历史文化的建构历程，并为公共机构提供相应的政策和策略咨询服务，为中国的社区发展提供智力支持。

联系电话：15922027975

地址：天津市津南区海河教育园区同砚路 38 号南开大学津南校区



中国基金会发展论坛是有志于追求机构卓越、行业发展的基金会自愿发起的行业平台。2008 年，在当时的民政部民间组织管理局指导下，八家机构发起“中国非公募基金会发展论坛”；2016 年转型为“中国基金会发展论坛”；2017 年，中国基金会发展论坛秘书处在北京市民政局注册为北京基业长青社会组织服务中心。基金会论坛坚持开放共享、追求卓越，旨在加强中国基金会之间的沟通与合作，建设中国基金会行业生态系统，使基金会行业成为有效解决社会问题、促进社会良好运转的重要力量。

联系电话：18911224664

地址：北京市朝阳区东土城路 8 号林达大厦 B 座 12 层 J 室

微信订阅号：CFF2008



上海映绿公益事业发展中心（以下简称“映绿”）是 2004 年注册成立的一家专注于公益行业支持的非营利机构，使命是促进公益机构能力发展，助力公益机构走向卓越。目前映绿拥有一支近 20 人的工作团队和十几位长期合作的专家顾问队伍，为各类公益组织提供包括组织发展和人才发展的专业服务。

在为公益组织提供服务长达十七年的经验基础上，映绿针对社区基金会主要提供个性化的培育方案，前期通过客户需求访谈和服务对象调研结合的方式确定项目需求，结合参观走访、个案辅导、讲课、工作坊等不同的学习方式设计，后期通过复盘和评估来迭代项目。相关的案例包括上海洋泾社区公益基金会、上海浦东新区陆家嘴社区公益基金会、苏州高新区社区基金会。除了社区基金会，针对与社区公益密切相关的小额资助平台、社区社会组织培育、公益项目监测评估、社区自组织发展培育、社区领导力发展等，映绿也有单独的能力建设方案，与社区基金会培育同步开展、相互促进。

联系电话：021-58402670

地址：浦东新区峨山路 613 号 A 座 411 室

微信订阅号：映绿公益发布



自 2015 年起，深圳市慈善会连续开展“社区基金会培育发展计划”。全面深入开展党的建设工作及政策法规宣传教育等，建立健全社区党委领导的核心，强化社区基金会规范化建设和能力建设。至今，已建立了社区基金会发展支持平台，累计举办培训活动近 100 场，培训 6000 人次，开发初阶 + 中阶 + 高阶三系列课程有针对性的对社区基金（会）及相关从业人员进行分层培训的“初识社区基金会”、“云赋能”系列课件和“深圳市标杆社区基金会云游学栏目”，沉淀了一套系统化、可循环的社区基金（会）线上产品，传播深圳社区基金会经验。

一、开展提升其组织能力培育工作。针对社区基金会从业人员及社区工作人员进行分层培训，从秘书长培训到项目官员专项筹款培训，从理论到实务工作培训，从政策发展到典型案例分析，为社区基金（会）提供人才培养等支持服务，并提供定制专业督导及技术服务支持，进行标准化的文件指引和注册服务。

二、搭建社群平台，拓宽资源募集渠道，引导社会资金投向社区治理领域。

三、探索及完善深圳市社区基金（会）的发展模式。发挥社区智库和迅速回应社区问题的重要作用，探讨社区基金（会）社区范围内与各类组织的关系、慈善信托保值增值等专题、促进社区共同体建设，探索社会价值投资等问题。

联系电话：13823775711

地址：深圳市罗湖区笋岗东路 12 号中民时代广场 B 座 3 楼

微信订阅号：深圳市慈善会

（五）推荐阅读

1、著作类

(1) 资中筠著. 财富的归宿 美国现代公益基金会述评 [M]. 世纪出版集团; 上海人民出版社 .2006.

本书评述了美国现代公益事业的历史渊源、兴起的社会背景及其特点, 探讨了基金会所代表的思想理念、基金会的动机和效果等。在第二部分各类基金会剪影中, 20 世纪初期三大先驱介绍到 20 世纪中后期的后起之秀, 在第七章和第八章分别专门介绍了社区基金会和运作型基金, 此外, 本部分还涉及基金会国际工作以及与中国的关系方面。

(2) 赵小平, 陶传进. 社区治理: 模式转变中的困境与出路 [M]. 北京: 社会科学文献出版社 .2012.

本书作者运用大量调研材料, 通过对相关案例的研究, 提出的 U+B 模式对于解决当前社区缺乏利益代言人的问题具有很强的参考意义, 而社区基金会的提出又将 U+B 模式变得更加具体, 体现出很好的政策价值。此外, 从公共管理的视角切入, 并引入非营利管理的思路, 尤其是提出了“没有权力的管理”之概念, 这在研究视角上是对社区理论的进一步推进。

(3) 基金会中心网编. 美国社区基金会 [M]. 北京: 社会科学文献出版社 .2013.

美国基金会的散财之道早为中国基金会同仁津津乐道, 他们在社会创新方面的强烈意识和丰硕成果, 更教人叹为观止。在这种背景下, 中国基金会中心网编撰了《世界基金会案例丛书》。《美国社区基金会》为该丛书美国卷之一, 简述了美国社区基金会的历史, 并且对美国社区基金会的现状进行了概述——有哪些影响力强的社区基金会, 它们的规模如何, 他们资助什么样的项目等。

(4) 沃尔德马·尼尔森·程迺欣, 郑胜天译. 大捐赠者传奇 [M]. 杭州: 浙江大学出版社 .2013.

本书是透彻分析美国慈善基金业内运作的著作, 向读者介绍了创立这些基金会的男男女女所扮演的关键角色。作为知名的慈善业专家及评论人, 沃尔德马·尼尔森深入探究了捐赠者在决策中的强烈个人因素, 为那些或将成立基金会的人们提供现实的建议。尼尔森将个人观点建立在一系列实例分析之上, 成功与失败的案例平分秋色。通过生动的案例, 他细致探讨了家族基金会容易出现的问题, 社区基金会的吸引力, 女性在慈善中的重要性, 以及针对特定领域的基金会和目标广泛的基金会各自的成就, 等等。

(5) Mazany Terry, Perry David C. Here for Good: Community Foundations and the Challenges of the 21st Century[M].Taylor and Francis: 2014.

社区基金会汇集了个人、家庭和企业的资源, 以支持其社区中有效的非营利组织。多年来, 基金会不仅仅是通过赠款, 还参与社区问题的解决。他们增加了一系列其他活动, 包括社区能力建设方案、积极的宣传模式和会议中心。2011 年, 美国 700 多个机构向艺术和教育、卫生和人类服务、环境和救灾等领域的各种非营利性活动提供了约 42 亿美元。这本书的起源源于社区基金会领导人之间关于他们必须克服的挑战的对话, 以便对其社区作出这种“基础性”贡献。

(6) 基金会中心网主编. 德国社区基金会 [M]. 北京联合出版公司 .2016.

德国的基金会在欧洲国家中有一定的特点, 既有着与美国基金会相类似的视角, 如国际化、愿意参与全球慈善治理, 也有其固有的特性, 如有 500 多年历史的富格尔基金会、墨卡托基金会、拥有博世公司的博世基金会以及与大众公司无关的大众基金会等等。《世界基金会案例丛书》每卷只有区区 10 个案例, 远远不能覆盖德国基金会的全貌, 我们只是想告诉本书读者德国基金会的与众不同之处, 希望本书能对中国的基金会的多元思维产生好的影响。

(7) 王杰秀等著. 社区基金会发展的国际经验与中国本土实践 [M]. 北京: 中国社会科学出版社 .2018.

本书分为导论、美国社区基金会的发展及借鉴、欧洲社区基金会的发展及借鉴、东亚和南亚地区社会基金会的发展及借鉴等。

(8) 唐有财. 中国城市社区基金会发展及运作研究 [M]. 上海: 华东理工大学出版社 .2020.

本书基于中国城市社区基金会的发展和运作情况, 从宏观层面的行业发展和微观层面的基金会运作两个维度进行了深入分析, 尝试总结社区基金会的本土化的内在逻辑和发展特点。本书系统梳理了西方社区基金会的发展经验, 详细介绍

了中国社区基金会的发展政策、行业状况、治理结构、运作模式和功能价值等, 并指出社区基金会对于推动中国的社区公益慈善发展和社会治理创新具有重要意义。本书的主要特点是实践驱动理论, 采用行动研究的方法, 以破解社区基金会的运作难题为目标, 希望能为社区基金会的研究者和从业者提供一些理论和经验参考。

2、报告类

(1) Rick Cohen (NCRP) .Community-Based Public Foundations.2004.

(2) Lucy Bernholz, Katherine Fulton, Gabriel Kasper. On the Brink of New Promise:The Future of U.S. Community Foundations.2005.

(3) 深圳市光明新区社区基金会发展规划研究报告 [M]. 深圳报业集团出版社 .2016.

(4) 威廉·瓦尔德曼, 温馨, 黄建忠. 美国和中国社区基金会: 历史, 现状与前景 . 华民研究中心 .2016.

(5) Zhu Jiangang, Hu Xiaojun, Wang Xiaoyun. Research Report on the Development of China's Community Foundations.2017.

(6) 谭日辉主编. 中国社区发展报告 [M]. 北京: 社会科学文献出版社 .2020.

3、论文类

(1) Ralph Hamilton, Julia Parzen, Prue Brown. Community Change Makers: The Leadership Roles of Community Foundations. Chapin Hall Center for Children (University of Chicago), 2004.

(2) Elizabeth A. Graddy, Donald L. Morgan. Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy [J]. Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 2006, 35.

(3) Chao Guo, William A. Brown. Community Foundation Performance: Bridging Community Resources and Needs [J]. Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 2006, 35(2).

(4) Siobhan Daly. Institutional Innovation in Philanthropy: Community Foundations in the UK [J]. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2008, 19(3).

(5) 刘建文. 社区基金会: 促进社区自治发展的新思路——产生、特征、本土化建设策略及其意义 [J]. 云南行政学院学报 .2008(3).

(6) Graddy E, Wang L. Community Foundation Development and Social Capital[J]. Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, 2009, 38(3).

(7) 饶锦兴, 王筱昀. 社区基金会的全球视野与中国价值 . 开放导报 .2014.10(5).

(8) 章敏敏, 夏建中. 社区基金会的运作模式及在我国的发展研究——基于深圳市社区基金会的调研 [J]. 中州学刊 .2014(12).

(9) 徐家良, 刘春帅. 资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究——基于上海和深圳个案 [J]. 浙江学刊 .2016(1).

(10) 王筱昀, 朱健刚. 社区基金会案例研究: 美国经验与中国路径 [A]. 朱健刚. 中国公益慈善发展报告 (2014)[C]. 北京: 社会科学文献出版社 ,2016.

(11) 胡小军, 朱健刚. 社区慈善资源的本土化——对中国社区基金会的多案例研究 [J]. 学海, 2017(6).

(12) 南方. 社区基金会的角色定位及发展策略研究——基于北京市四个案例的比较 [J]. 同济大学学报 (社会科学版), 2019, 30(5).

(13) 黄家亮, 马颖. 社区基金会的全球视野与中国路径 [J]. 社会建设, 2020, 7(5).

(14) 黄政. 资源链接与服务供给: 社区基金会的功能及其发挥 [J]. 社会建设, 2020, 7(5).

(15) 袁振龙. 社区基金会社会运行机制的比较分析 [J]. 社会建设, 2020, 7(5).

(16) 朱健刚. 疫情催生韧性的社会治理共同体 [J]. 探索与争鸣, 2020(4).

后记

《中国社区基金会观察手册》是对当前国内社区基金会案例资料进行初步筛选和整理的 1.0 版本，仍存在许多不足。其一，近 8 年来，国内社区基金会数量快速增长，同时不断地总结和沉淀。因篇幅有限，无法将所有同行运营社区基金会的经验都一一呈现；其二，由于传播媒介日渐多样化，众多社区基金会也在不断地进行战略策略调整和项目迭代，所留存的信息不尽全面；其三，由于人手有限，无法将所有相关研究报告及论文都一一搜录和整理，可能遗漏一些有价值的资料；其四，国内对社区基金会的调查研究报告多是在 2020 年以前，所分析的结果可能与当前发展情况不完全匹配。诸如此等问题，我们需要更多同行的支持，提供资料以修正和更新手册内容。

社区基金会的发展和社区力量的成长需要更多空间与支持。愿以此为起点，邀约社区基金会同仁及各界关注和参与社区基金会发展的伙伴们，与我们一起共创，将实践者们的宝贵经验加以梳理和呈现，推动中国社区基金会行业发展。

欢迎将您的修改建议、修正信息、新案例或研究的新发现通过邮件发送给项目组工作人员邮箱（261974950@qq.com），我们将在收到邮件后第一时间与您沟通。

感谢您的支持！

此外，要特别鸣谢本次手册的编辑志愿者（按姓名拼音排序）：冯小娟、何昕柔、洪峰、卢喜兰、李宛乔、潘语、舒予鎔、王畅、王若、吴军军、吴昕阳、谢程帆、张芳芳、张诗雪



扫描二维码
观看《社区基金会创造美好社区》

联合出品

禾平台社区基金会支持计划

603成都社区基金会培育发展平台

禾智库

支持单位

正荣公益基金会

成都市锦江区社会组织发展基金会

北京基业长青社会组织服务中心

装帧设计

公益大爆炸

