

# 慈善转型, 企业化是方向

2013年5月

## 事由:

比尔·盖茨与沃伦·巴菲特尽捐家财的举动, 引领了全球富人新一轮的行善潮流。近年, 国内企业也纷纷设立非公募基金会, 积极承担社会责任。众多商界人士介入之后, 基金会的劝募、捐助呈现了渐趋浓厚的企业化特征。同时伴随着中国财富总量的提升与富人阶层的日臻成熟, 越来越多具有社会责任感的企业家选择慈善事业。尤其是2008年5·12汶川地震后, 各类慈善基金会层出不穷, 并逐渐广泛地进入人们的视野, 慈善基金及其运作模式与规则再次引起人们的关注。

## 点评:

与国外相比, 我国慈善基金会尚处于初级阶段, 无论是在运作模式和机制上均有不少差距。随着我国慈善事业的发展, 我们的慈善事业也呈现出自己的特色。商业化的运作下使得慈善平民化大众化得以实现。从治理结构来看, 投资与运作部门的逐渐分离, 基金会正向提升运作效率与透明度转变; 从资金运作方面来看, 劝募形式以及筹资渠道呈现多样化趋势, 投资理念不断创新, 资金的利用效率不断提升; 项目招标制的引入给慈善基金带来新的动力, 投资型资助模式将成为未来的主流。

## 1、中美慈善机构概况及对比

公益基金会在中国的发展不到三十年时间, 虽有所发展, 但是与美国相比还有较大差距, 仍处于起步阶段。美国基金会经过长期的发展已经达到一个相对稳定的阶段, 在规模上, 基金会总资产在国民经济中所占的比重基本稳定, 约占GDP的2%-3%; 在覆盖面上, 目前已经覆盖教育、医疗、卫生、科学等各个领域, 并且对美国的社会和政治都产生了深远的影响。自我国《基金会管理条例》实施以后, 我国公益基金会的数量逐渐扩大, 并呈现加速发展的趋势。公益基金会在我国一般可以分为国家和民间基金会两种, 《条例》又进一步将我国民间公益基金会分为公募基金会和非公募基金会。具体如下表:

图表 1 美国基金会的分类以及特点

分类	特点	运作方式
独立基金会	资金来源大多数是个人或家族的, 影响最大、最深远基金会。通常以捐赠或创立者名字或家族命名。	运作方式是给各种机构的项目捐款, 又被称为捐赠型基金会。
社区基金会	资金来源不是一家而是多渠道的, 包括社区、个人、企业、单位的捐赠、地方政府的拨款。	“公私合营”的运作机制
公司基金会	资金来源是盈利的企业捐赠, 但是作为独立机构运作, 主要也是通过捐款运行。	通过捐款运行
运作型基金 会	资金来源多为单一的私人或家庭, 按照既定宗旨运作, 并非捐款, 类似非营利的研究机构。	利用自身的资源进行研究或提供直接服务。

巴曙松教授及其研究团队

资料来源：课题组整理

图表 2 中国慈善基金分类及其特点

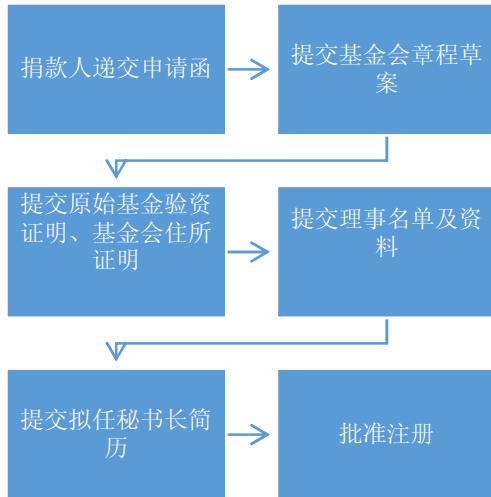
分类	特点
公募基金会	面向公众募捐的基金会，按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会，公募基金会的行为管理则相对严格。这类基金会在运作模式上有科层制的特点。
非公募基金会	不得面向公众募捐的基金会，允许以企业和个人的名义命名非公募基金会。这类基金的运作模式呈现灵活多样的特点。

资料来源：课题组整理

**基金会治理结构。**公募基金会是由决策机构的理事会和监管机构的监事会构成，理事会下设管理机构负责日常事物的管理落实理事会的决定；监事会不参与决策，但负责对理事会和管理机构进行监督。非公募基金会理事会成员的构成比较单一，多由捐赠人主导；公募基金会理事会成员比较复杂，来自社会各界有志从事公益事业的人。在我国，有些党政机关人士直接参与公益基金会的理事会，这就不可避免的决定了中国公益基金会与政府存在着密切的联系。而美国的慈善基金是由具有决策权力的董事会和业务实际操作的经理部构成，行政班子多由法律或者金融投资专家等专业人员构成。

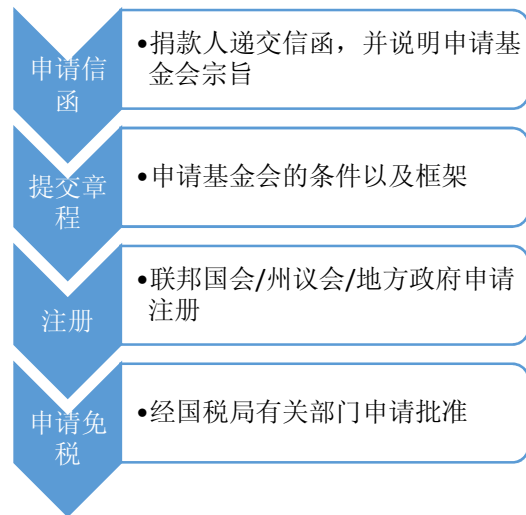
**基金会的设立。**近几年我国政策鼓励基金会的发展，在满足《基金会管理条例》中有关慈善基金的设立和管理条件的基础上即可申请慈善基金会，其审批程序也有较大改进。而在美国，设立一家公益慈善性质的非营利组织较为容易，这是因为美国法律为公益基金会设立的门槛较低，注册手续也比较简单，只要条件具备，相关政府部门就会批准注册申请。

图表 3 我国公益基金的申请程序



资料来源：课题组整理

图表 4 美国公益基金的申请程序



资料来源：课题组整理

## 2、我国慈善基金会的发展现状

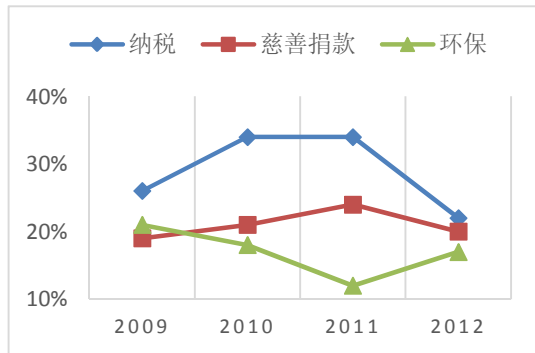
### 第一、中国慈善事业逐渐起步，慈善基金正逐步转变

慈善事业在中国高净值人群中开始逐步起步，高净值人群生活方式主要分为三个阶段：

巴曙松教授及其研究团队

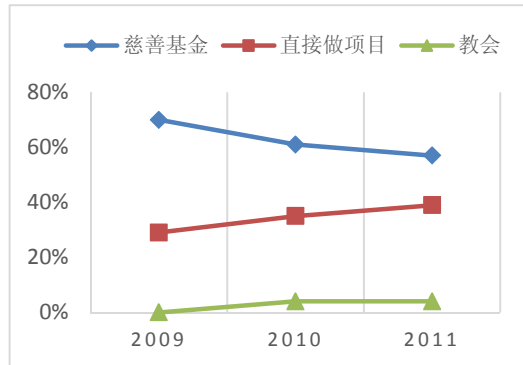
创富、守富和享富阶段。中国高净值人群经历了利用奢侈品品牌凸显社会地位的创富阶段，已步入以低调、适用型的生活方式为主的守富阶段，并逐步向以投身公益慈善事业为代表的享富阶段过渡。企业家日趋倾向于通过慈善捐款体现自己的社会责任。慈善的方式正逐步转变，慈善基金占比由2009年的70%缩小到2011年的57%，直接做慈善项目的比例稳步增加，2011年达到将近4成，比2010年增加了将近十个百分点。如下图：

图表5 企业家社会责任



资料来源：至尚优品品牌倾向报告

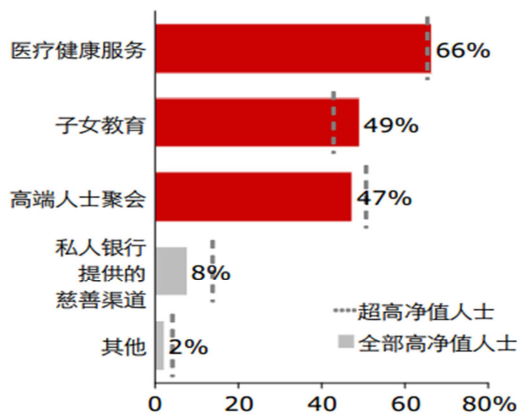
图表6 慈善方式



资料来源：至尚优品品牌倾向报告

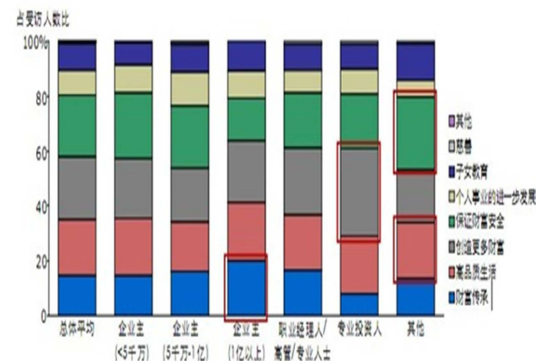
虽然国内慈善事业正逐渐起步，但是高净值人士直接通过财富管理机构参与慈善活动的比例并不高，很多高净值人士目前主要选择自己或通过朋友圈“做善事”，或者把捐助委托给自己信赖的组织或个人，这样可以直接了解慈善资金的用途和效应。

图表7 高净值人群对于增值服务的需求



资料来源：招行-贝恩公司高净值人群调研分析

图表8 细分人群在财富目标上的差异



资料来源：招行-贝恩公司高净值人群调研分析

## 第二、亚洲高净值人“慈善偏好”不同，定制式慈善基金模式更受青睐。

与直接捐赠给成熟的慈善基金平台相比，定制慈善项目覆盖的地区、捐赠的方向更有弹性，更能满足个人不同的需求，对慈善活动本身的参与度也更高。以瑞银慈善基金会为例，该基金会目前以儿童教育、医疗等慈善项目为主，如果只希望对受灾地区进行捐赠，定制是更好的选择；另一方面，定制慈善项目下，家族成员也有机会参与基金会运作。

图表9 亚洲与欧洲高净值人群的“慈善偏好”对比

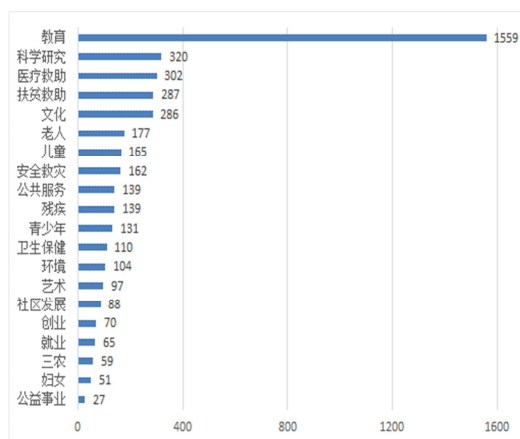


参与方式	喜欢拥有参与权	直接捐赠给成熟的慈善平台
捐赠区域	更偏好捐助自己所在国家或地区	捐赠区域方面并没有明确偏好
捐赠行业	更关注教育、医疗方面，新一代富豪正在转向环保	更关注环保、文化保护
项目需求	定制慈善项目需求大	定制慈善较少

资料来源：课题组整理

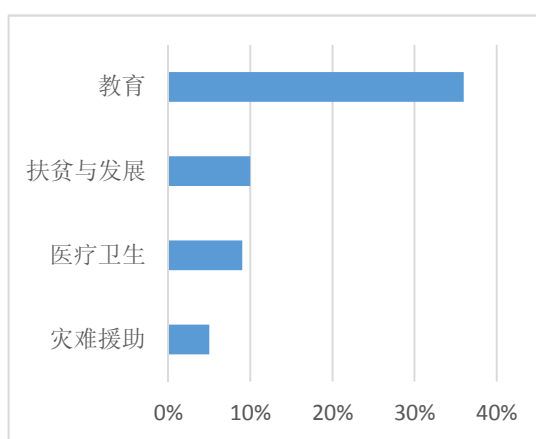
纵观亚洲家族的捐赠方向，归属关系发挥着最为重要的作用。亚洲家族大部分的捐赠对象是祖国、原属国或者共同民族、同语言的社区。**教育事业是亚洲人捐赠的首选，由于教育在许多亚洲人心中占据至高无上的位置，所以亚洲人重点捐赠教育事业。中国的慈善基金会分布中，教育方向的比例最高。**

图表 10 中国各类慈善基金会分布



资料来源：基金会中心

图表 11 亚洲人群慈善捐赠方向

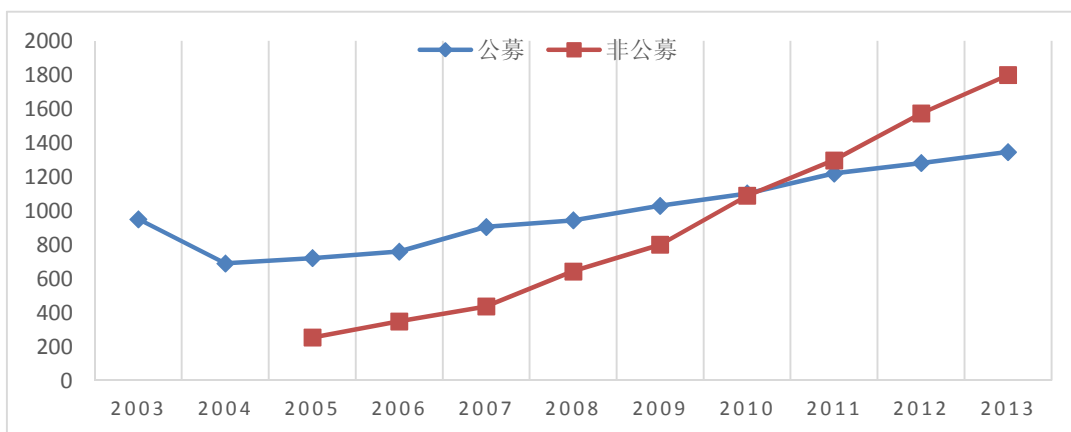


资料来源：亚洲家族慈善调研报告

### 第三、非公募基金迅速崛起，发展空间巨大，捐赠走向正规化、制度化。

截至 2013 年 5 月 19 日，我国基金会总数达 3143 家，其中公募基金会 1345 家，非公募基金 1798 家，较 2007 年底的 436 家翻了 3 倍还要多。就区域分布而言，非公募基金增长迅猛，截止 2013 年 5 月 19 日，北京的 391 家基金会中，非公募基金达到 261 家，占比为 66.8%。作为全国慈善基金会最多的江苏，共有 422 家，其中非公募 238 家，占到半数以上。非公募基金占全部基金会的比例迅速扩大，已与公募基金会平分天下，打破了公募基金会一枝独秀的格局。

图表 12 国内基金会数量迅速增加



资料来源：民政部民间组织管理局

备注：2013 年数据为截止到 2013 年 5 月 19 日

随着财富的上升，中国企业家对于设立基金会的热情正在迸发。成立慈善基金会，不仅意味着中国富人的捐赠活动已从随机性的扶危济贫走向了制度化、规范化，也在资助方向上呈现出鲜明的企业特征与个人视角。自 2004 年《基金会管理条例》对非公募基金会身份的确认，以及为了鼓励非公募基金会的发展，2007 年 1 月，国务院将其注册和捐赠免税的权利下放到省市级政府，为进一步实现制度化、规范化运作奠定基础。

#### 第四、劝募形式呈现多样化。

随着基金会数量的快速增加，各基金会募款竞争现象较为突出，尤其是企业纷纷成立专属基金会，分流了捐款的来源，也增加了公募基金会劝募的难度。在募捐竞争压力下，基金会纷纷采取不同的募捐形式，多元化的劝募、以及营销创新不断呈现。

以慈善名义展开的筹款活动，如慈善晚宴、音乐会、球赛以及对捐赠书画、珠宝、不动产的慈善拍卖等。除现金外，捐助各种实物、资源或技能，如交通工具、活动场地、宣传设计等也被提倡。与此同时，各基金会也注重与企业结盟，在其营销推广中加入相应的募款内容。富于号召力的明星更成为积聚捐助人的一大招牌，其中表现最出色的是李连杰壹基金。

吸纳会费、提供服务以及出售服饰、书、徽章等纪念品，也是基金会的典型募款手段。2008 年 7 月，壹基金与万宝龙合作推出了 30 支限量版墨水笔，每出售一支万宝龙向壹基金捐赠 5000 欧元。

网络捐赠逐渐兴起。由于网络透明度的加强以及覆盖率提升，网路募捐也成为一种有效的募款形式，如宝贝（PAYPAL）和腾讯网络捐赠，财付通、拉卡拉、支付宝、快钱、新浪微博以及微信等新渠道。如四川雅安地震后，腾讯旗下的第三方支付平台财付通，与壹基金、中国扶贫会、芒果基金会等公益组织合作，开通了在线捐款平台，财付通可通过微博、微信等多种渠道号召用户进行捐赠。除此之外，固定电话、手机短信也成为一种募捐形式。

### 3、中国慈善基金未来发展趋势

#### 第一、创新投资理念，增强资金利用效率，是慈善基金资金运作改进的方向。

根据《基金会管理条例》的规定，公募基金会每年公益支出不得低于上年总收入的 70%，

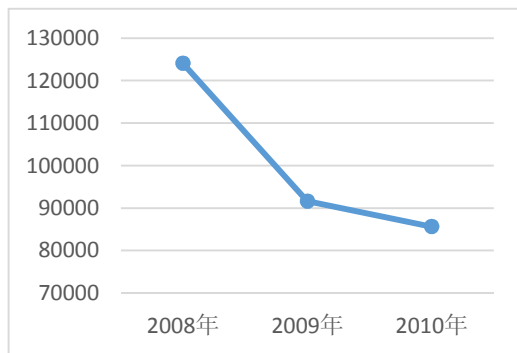
巴曙松教授及其研究团队

非公募基金会每年公益支出不得低于上年基金余额的 8%。这意味着公募基金会手中仍握有 30%的募款，如果能够将其有效的投资增值，在一定程度上将扩大行善范围；对于非公募基金会，也需要合理有效的进行投资增值。。

目前海内外均采用“合理投资—获取回报—部分收益用于慈善、剩余收益和本金继续投资”的资金运作模式。从其差异来看，不仅仅是其投资比例的不同，并且投资团队专业水平相差较大，美国的大型慈善基金会素以投资精明著称，如盖茨基金会每年都将总资产的 88-94%用于投资，捐出数额的占比则为 3-8.5%，其投资风格也较为多元化，目前其投资收益已经超过当时捐款总额。事实上，盖茨基金会分为“盖茨基金会信托”和“盖茨基金会”，前者负责资产的增值保值，每年划拨善款给“盖茨基金会”用于项目支出。相比而言，国内则比较保守，原本多采取购买国债、银行存款的方式投资，有的更为谨慎，投资收益几乎为零，但是近几年有所改观，一些基金会选择委托专业公司理财实现资金管理的效益最大化。

投资理念的创新，增加了资金利用效率，减少了慈善机构对于募款的依赖，促进慈善基金的可持续性。然而，2008-2010 年，全国有投资活动的基金会数量在逐年增长，投资收益总量却在逐年减少，2010 年 409 家有投资收益的基金会投资收益为 85625 万元，较 2009 年减少了 6.5%，较 2008 年减少 31.0%。

图表 13 基金会投资收益总量（万元）



资料来源：基金会中心数据中心

图表 14 中国基金会投资收益分布



资料来源：基金会数据中心

## 第二、未来投资型资助运作模式将成为非公募基金会的主体。

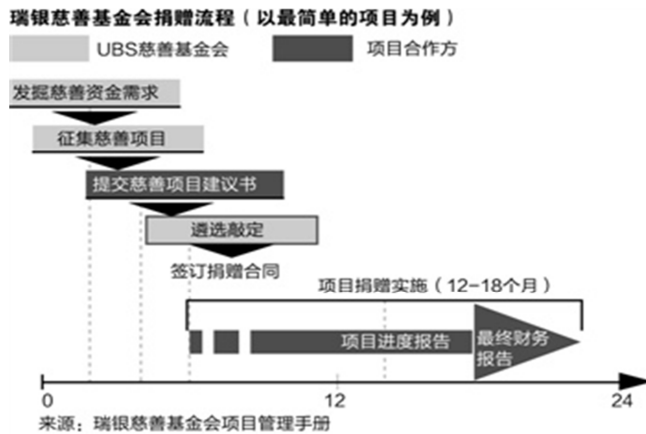
按运营模式可以将非公募基金会分为：资助型非公募基金会、运作型非公募基金会、资助型和运作型兼有的基金会。我国传统的基金会往往以运作型基金会为主，即基金会利用所筹资金自行运作慈善项目。但是由于这类基金比较复杂，并且相对不透明，因此更容易受到公众的质疑，在美国，这类基金在四类基金中是最少的，但是其通过资助其他民间组织运作项目的资助型基金会数量较多。目前，国内的基金会目前也正向这一方向转变，但是仍处于起步阶段。

资助型非公募基金会主要提供资金支持，不执行具体项目。在中国，这类基金会的资助方式属于参与式资助，即对项目发起方既提供资金又提供专业的团队和顾问支持，扮演着类似于 PE、VC 的角色。比如：友成企业家扶贫基金会、南都公益基金会等资助的项目大多属于此类。

项目招标制是资助型基金会的主要运作模式，其操作流程一般是：首先由基金会选择符

合条件的公益项目，其次对项目进行招标，并引入“项目听证会”和专业人士“陪审团”等制度进行评估，以便将标的给予运行效率最高的机构；再次，对项目实行合约化管理，在项目实施中对资金的发放和使用等进行监控；在项目结束后，则进行效果考察、评估。目前中远慈善基金会、南都公益基金会、友成基金会等均采用这一方式。

图表 15 慈善基金会捐赠流程（以瑞银为例）



资料来源：瑞银慈善基金会项目管理手册

从治理模式来看，其主要是资金引入者主导的内部治理模式。即资金引入者和主导理事会决策者是一致的。为了优化基金会治理结构，一些大型基金会将投资与运作部门分开运作，筹款部门专注劝募、投资，运作部门负责跟进项目的实施，有利于充分发挥各个部分的职能。

### 第三、大数据时代，慈善走向大众化。

维克托·迈尔·舍恩伯格在其著作《大数据时代》中前瞻性地指出，大数据带来的信息风暴正在变革我们的生活、工作和思维，大数据开启了一次重大的时代转型。尤其是近年来互联网和信息行业的快速发展正在改变我们的生活习惯，互联网已经基本实现全覆盖，手机网络更是已经普及，使得大众通过手机短信、手机网络以及互联网金融等多种渠道参与到慈善行动中，为慈善大众化提供基础。

与此同时，企业设立“捐款匹配”进一步强化了慈善大众化的趋势，所谓“捐款匹配”就是企业内部任何员工向合法慈善机构捐赠的款额，公司就会按照一定比例向该机构追加捐款。如：在中国扶贫基金会发起的“圆梦 2008”活动中，搭建网络在线募捐平台的腾讯公益慈善基金会进行了匹配捐赠，所有腾讯网友通过财付通每捐赠 1 元，腾讯匹配 1 元，网友每捐赠 1000 个 QQ 积分，腾讯捐赠 2 元钱。

## 4、案例分析

### 壹基金——国内慈善基金会中具有代表性的慈善组织

壹基金是由李连杰先生于 2007 年发起成立的公益组织，2010 年 12 月 3 日，深圳壹基金公益基金会在深圳市民政局的大力支持下正式注册成立，拥有独立从事公募活动的法律资格，并成为国内第一家民间公募基金会。深圳壹基金注册原始基金为 5000 万元，发起机构为上海李连杰壹基金公益基金会、老牛基金会、腾讯公益慈善基金会、万通公益基金会及万科公益基金会，每家发起机构出资 1000 万元。

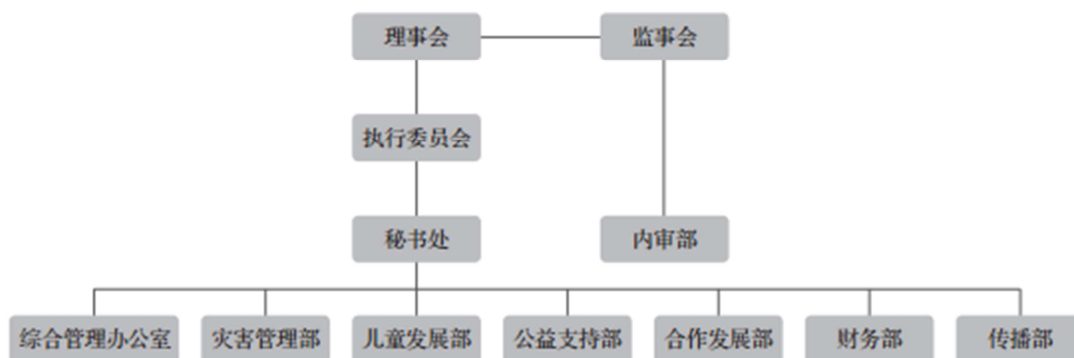
巴曙松教授及其研究团队

壹基金目前在社会上具有较高的知名度和认可度，其采取“企业化”的运作模式，以“尽我所能，人人公益”为愿景，致力于搭建专业透明的壹基金公益平台，专注于灾害救助、儿童关怀、公益人才培养三大公益领域。

由于在 4.20 雅安地震中的表现，这家正式注册才两年多的公益性基金会，赢得了巨大的荣誉与地位。自 4 月 20 日雅安地震发生至今，壹基金已收到善款超过 3 亿元，远超排名第二的中国红十字会的 1.8 亿元，其成功的背后有自己的特色。

**治理结构，追求专业化。**专业化是公益基金会能够更专业并得以长存的机制，这点在壹基金内部的组织结构上体现较为明显。理事会以成功企业家为主；工作人员中拥有跨国工作经验以及 500 强公司工作经验的资深管理人；国内公益领域的数十名知名专家学者组成了顾问委员会；并且与国际上有名的会计师事务所、著名咨询公司以及传媒公司进行合作。

图表 16 壹基金组织架构



资料来源：壹基金年度报告

在壹基金的组织架构体系中，设有专门的监事岗位，负责对各部门的工作进行核查、监督。壹基金每出一笔钱，要经过项目官员、项目总监、财务总监、秘书长的批准，再加上审计长对财务的全方位监督权，壹基金的治理结构的设计使贪腐的成本很高。

**筹款对象：使慈善平民化、大众化、链条化。**中国现存的许多慈善基金会，如嫣然天使基金会、成龙慈善基金会等，均是以创办人或发起人自身的明星效益，以自身捐款和吸纳明星捐款为主，筹款对象为小众。与之相反，壹基金容易吸收大众捐款为主，1 人 1 月 1 元钱的口号使得大众慈善成为可能，并且与淘宝、腾讯等多家网络平台合作，使老百姓通过网络实现了慈善的平民化。同时，壹基金与万宝龙、华谊兄弟传媒等企业的合作，采取销售每份产品就将销售额按一定额度捐献给壹基金的筹款方式，这使慈善直接渗透到企业的产业链条中，扩大了慈善的影响力。

图表 17 壹基金捐赠渠道（单位：元；Paypal 渠道单位为美元）

渠道	2013年2月	2013年1月	2012年12月	2012年11月	2012年10月	2012年9月
借记卡	192982	191657	183729	181495	178078	175716
信用卡	562993	164286	220421	284017	188904	188534
财付通	386664.5	388714.97	467643.56	337376.71	345779.48	440927.95



支付宝	440860.01	496351.41	1021823.7	373623.49	244601.66	371227.74
拉卡拉	6884.24	5469.3	5919.41	4234.49	1580.34	3874
快钱	4724.95	4573.83	3331.41	1894	3982.74	2180.68
Paypal(\$)	290.49	2224.83	168.94	437.44	9739.3	16624.75
百付宝	92.81	803.48	674.8	1191.98	210.39	268.43
易宝公益圈	5999.77	—	11488.15	3284	2231.61	3494.09
银联在线、易办事、手机	127636.46	159933.84	97145.92	57764.69	71908.98	76250.85
新浪微公益	80629	—	—	—	100000	71540

资料来源：壹基金年度报告

**运作方式：运用“社会企业”理念。**壹基金率先提出“社会企业”的理念，将商业理念引入慈善基金会运作模式，并采取项目制的运作方式。在团队组成方面，壹基金聘用了数十个全职工作人员组成执行团队，包括拥有跨国工作经验以及 500 强公司工作经验的资深管理人士。同时国内公益领域的数十名知名专家学者也受邀组成了壹基金的顾问委员会。在财务审计方面，全球四大会计师事务所之一的德勤华永会计师事务所有限公司（Deloitte）对壹基金的善款的收支进行审计；毕马威国际会计师公司（KPMG）提供善款的财务报告。在战略规划方面，国际著名咨询机构贝恩公司（中国）为壹基金的长期战略发展提供指导；奥美、BBDO 等多家全球领先的广告公关公司亦为壹基金提供国际专业水准的传播规划服务。此外，壹基金发布的季度报告也使其财务收支的透明化。这种“社会企业”的理念，使媒体和公众关注的焦点不仅限于慈善末端的筹款数额，而是整个慈善机构的运作以及善款流向的透明、公正和持久。

**角色转换：合作平台。**壹基金在中国与国际慈善交流中，扮演着合作平台的角色。壹基金不但吸引了众多境外企业的资助，也将中国慈善与国际慈善对接。壹基金通过主办“全球慈善公益论坛”，吸引了各国政要、企业家以及专家学者的关注。如：壹基金的首个跨国合作计划是与泰国公主邬汶叻，共同宣布中国红十字会“李连杰壹基金计划”与泰国“To Be Number One”慈善基金在北京结成正式合作伙伴关系；李嘉诚也在“全球慈善公益论坛”上作主题发言，介绍自己的慈善公益理念，推广慈善理念。与此同时，壹基金还与美国职棒联盟、邑比、法拉利以及范思哲等国际知名企业联手，并扮演慈善平台的角色。