

非永续型基金会：欧美经验与中国启示

高 皓 辛 奇*

【摘要】 尽管永续运营一直是我国绝大多数公益慈善基金会所追求的目标，但现实中并非所有基金会都应当而且能够达到这一目标。与此同时，国内学术界关于基金会应当如何退出或关闭的讨论仍较为不足。基于此，本文通过引入欧美地区发展较为成熟的非永续型基金会概念，归纳总结其模式，深入分析优劣势，并通过典型案例进行剖析，进而从政策层面、行业层面以及基金会自身层面提出建议，希望能促进我国建设结构更为科学、体系更为完整的非营利机构体系。

【关键词】 基金会；非永续；基金会运营；家族慈善

公益慈善基金会兴起于中国传统慈善向现代慈善转型的进程之中，是推动中国现代化和共同富裕的重要力量。根据资金来源的不同，又可分为企业基金会、家族基金会等。家族基金会是公益慈善事业资金的重要来源，但其并非一个法律术语，各国对该类组织的判断标准各有不同，但其内涵大体相似，即慈善资金来源及管理均由某一家族或其部分成员主导的慈善组织，例如比尔及梅琳达·盖茨基金会、洛克菲勒基金会等。在我国，家族基金会以民营企业家为主体创办的非公募基金会为主要形式，例如老牛慈善基金会、燕宝慈善基金会等。

* 高皓，清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心主任；辛奇，清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心研究专员。

根据存续期是否有限,公益慈善基金会又可分为永续型与非永续型。相较于大多数较为常见的永续型基金,明确将自身定位为非永续型的基金会往往数量较少,但却致力于集中资源解决当下最紧迫的问题。对于未来不可预知问题,非永续型基金会更倾向于交由后来者解决。关于非永续型基金会的讨论与实例在国内较为罕见,其原因可能在于我国公益慈善基金会的发展时间较短。例如,被公认为我国首家家族基金会的老牛基金会成立于2004年,迄今仅20年,相较于欧美地区而言,实践与理论仍较为初步。

就行业层面而言,公益慈善领域的快速发展需要短期大额资金投入与长期持续资金供给并重,其意味着,能够在短期内提供大额资金的非永续型基金可能会在我国公益慈善事业发展中扮演越来越重要的角色;就个体层面而言,基金会的存续期是设定自身发展战略的最重要出发点之一,因为在现实中,并非所有的基金会都应当或能够做到永续运营,在不断变化的内外部环境下,可能会出现部分家族基金会出于创始人意愿、运营资金不足等原因进行关闭或清算等情况,若无法处理妥当,其往往难以巩固已经取得的公益慈善成果,甚至对受助群体乃至社会信心产生负面影响,与最初的慈善理念背道而驰。同时,目前我国公益慈善组织退出指引或机制仍有待完善。可以预见,当前家族基金会在关闭过程中,对创始人或主要决策者的依赖程度高,若决策者缺乏相关经验且无相关的典型案例参考,可能会有项目“断档”情况出现,甚至造成负向溢出效应。

基于此,何种家族基金会适合选择非永续型运营?在确定为非永续型定位后,如何协调家族基金会的捐赠策略与投资策略,以确保捐赠目标的顺利实现?通过何种方法使得受助者及员工等利益相关者所遭受冲击降至最低?如何尽可能延续基金会已经实现的正向影响力?与此同时,我国在推进非永续型基金本土化的过程中有哪些需要完善的地方?

一 非永续型基金会的发展历程与现状

现代意义的非永续型基金概念已有近百年历史,由朱利叶斯·罗森瓦尔德(Julius Rosenwald)^①等人倡导推广(Case & Hoereth, 2007: 149-164),主张“将今天的钱用于当今明确的需求之上,而非借应对未来的名义任其无限

^① 非永续型基金会罗森瓦尔德基金会(The Rosenwald Fund, 1917-1948)的创始人。

增长”^①，这一理念逐渐为更多慈善家所接受。根据 2019 年美国的一项测算，创办于 2010 年至 2014 年的家族基金会有 19% 计划完全捐出其善款，而对于 1970 年前建立的家族基金会，该项数字仅为 3% (Irvin & Kavvas, 2020: 5-28)。

值得注意的是，比尔·盖茨、梅琳达·盖茨与沃伦·巴菲特三人共同于 2010 年发起了“捐赠誓言”倡议，针对全球 2000 多位 10 亿美元富人这一群体，邀请其签署不具有法律效力的公开承诺函，在生前或者通过遗嘱捐出不少于个人净值 50% 的大部分财富，以解决全球的贫困、难民、灾害、环境、医疗、教育、女性等重大紧迫问题。该计划得到了全球最富有群体的积极响应，截至 2023 年 12 月 31 日，已有来自 29 个国家的 242 位 10 亿美元富豪参与。其中不乏捐赠人已经或计划将自己旗下的基金会设置为非永续型，例如，“捐赠誓言”创始人盖茨以身作则，将世界规模最大的公益慈善基金会——比尔及梅琳达·盖茨基金会 (Bill & Melinda Gates foundation) 设置为非永续型（该基金会将于最后一位创始受托人去世后 20 年内关闭），以及“捐赠誓言”的灵感源泉——查克·菲尼 (Chuck Feeney) 创办的大西洋慈善基金会 (Atlantic Philanthropies, 以下简称 AP)，已于 2020 年结束运营等。

非永续型基金会与永续型基金会的差异不仅在于时间维度，也可扩展至资产管理、项目管理、人员管理以及知识管理等诸多方面 (Honig, et al., 2021)。以资产管理为例，美国永续型基金会的年均捐赠率（捐赠金额/总资产金额）约为 5%，以实现在满足美国国家税务局税务激励最低要求的同时，确保基金会总资产的持续增长 (Abichandani, 2020)；与之相对的，非永续型基金会需在目标期限内捐出或使用完全部资金，这使得非永续型基金会的年均捐赠率往往大幅高于永续型基金会，其衍生出的捐赠策略与投资策略也与永续型基金会大相径庭 (Lurie, 2018)。

创始人或主要决策者设立非永续型基金会往往出于以下几种动机：(1) 希望能在有生之年亲眼看到自身所关心的问题得以缓解或解决 (Loh & Buteau, 2017: 12-23)；(2) 不愿基金会的管理模式随时间的流逝趋于官僚化 (Stone, 2005)；(3) 试图集中有限资源将社会问题解决在萌芽之时 (O'Clery, 2013)；(4) 缺乏继任者或不希望家族基金会成为后代的负担；等等。

^① Rosenwald, Julius, "Letter to Booker T. Washington. 24 Nov. 1911," <https://www.theodorerooseveltcenter.org/Research/Digital-Library/Record>, 2024-6-1.

二 非永续型基金会的优势

相对于永续型基金会而言，非永续型基金会的主要优势是：（1）资源更为集中，从而能够产生更明确的慈善效果，这往往是通过捐赠强度与项目选择等来实现的；（2）大多数非永续型基金会往往在创始人生前或离世后 20 年内关闭，因此可确保基金会不脱离创始人的初心和意愿；（3）有限存续期可作为基金会的一个相对完整的观察周期，为其他慈善机构的决策者与研究者提供参考与研究素材。

（一）聚焦特定领域，短期内快速见效

非永续型基金会的慈善目标往往更为具体、务实，任务优先级更为明确，可支撑高效的决策与资源分配，在短时间内向特定领域投入大量资源，以实现突破性进展。即使是规模较小的非永续型基金会也可在特定地区与细分领域内做出卓越贡献。以克拉克基金会（Edna McConnell Clark Foundation）^① 为例，其致力于帮扶年轻弱势群体，在将基金会转为非永续型后，投入主要资源提升该领域中非营利组织数字化水平。克拉克基金会推出的 PropelNext 计划已于 2018 年至 2021 年覆盖了 30 余家位于旧金山与南加州的非营利机构，通过数字化手段更好地资助该地区的经济弱势群体^②。

（二）与创始人意愿保持一致

受益于存续期相对较短，创始人对于非永续型基金会往往可以保持较强的影响力，以确保其慈善目标的达成。创始人通常能够在有生之年看到慈善作用发挥甚至于慈善目标实现，这往往是一种巨大的精神回报，对于后来者也会产生莫大的精神激励。以大西洋慈善基金会为例，在基金会存续期中，创始人菲尼的慈善理念始终指引着基金会各项工作的展开。

（三）为后世提供参考资料

数字技术有利于非永续型基金会在其全生命周期中记录各项数据（包括但不限于：财务指标、支持项目、受助群体、捐赠细节等），从而为研究者提供翔实的参考资料以进行深入分析，也为后来者做出关键抉择提供理论与事实的依

^① 埃德娜·麦康内尔·克拉克基金会官方网站，<https://www.emclf.org/>，2024 年 6 月 1 日。

^② PropelNext 计划官方网站，<http://www.propelnext.org/>，2024 年 6 月 1 日。

据。罗森瓦尔德基金会 (Rosenwald Fund) 截至 1932 年创始人去世, 共捐出 5000 万美金, 其中近 50% 用于增加美国非裔的受教育机会。尽管该基金会已于 1948 年关闭, 但由于其资料档案管理妥当, 后续搭建了官方网站, 涵盖创始人的捐赠理念、时代背景、捐款数据及捐款细节等重要信息, 辅以大量历史文件的扫描档案, 时至今日仍在运行, 为公益慈善领域的同行者和研究者提供了丰富的参考资料^①。

三 非永续型基金会的挑战

正如硬币的两面, 非永续性也使得基金会的容错率变小, 同时在资产收支、项目开展、员工管理以及知识管理等方面带来诸多挑战。

(一) 收支策略易错配

相较于永续型基金会, 非永续型基金会的年均捐款率更高, 这意味着非永续型基金会的财务弹性相对较低。如果投资于总体回报率较高但易受市场波动影响的长期资产, 可能会引起基金会自身的流动性问题, 难以如期完成捐赠。同时, 如果将过多的资产投资于低风险、低回报的资产类别, 则难以最大化善款的效用。基于此, 如何平衡慈善资产管理与执行捐赠策略是非永续型基金会运营中的一大难题。

(二) 项目“烂尾”风险高

尽管非永续型基金会可以在短时间内向特定领域投入大量资源, 但这并不意味着该特定领域中的重大问题都必然得以解决。在一些非主流的细分领域, 可能仅有少数几家甚至仅有一家基金会开展工作, 而随着它们的关闭及资源投入的停止, 如果问题未得到妥善解决, 其往往会极大地削弱该基金会的前期工作效果, 甚至会遗留下一个无人填补的“黑洞”。

(三) 员工管理难度大

对于基金会而言, 人力资本是最为重要的资源之一, 而基金会的存续期有限, 相当一部分员工都会面临在可预见的将来再度择业的压力。一方面, 不利于员工全身心投入现有的工作之中, 另一方面, 容易造成人员更迭频繁, 破坏工作的连贯性, 降低项目推进效率。

^① 罗森瓦尔德基金会官方网站, <https://www.julius-rosenwald-legacy.com/>, 2024 年 6 月 1 日。

(四) 知识管理要求严

由于存续期有限,非永续型基金会在对社会产生长效影响力方面存在天然的劣势。如果缺乏完善的知识管理体系,非永续型基金会难以形成行之有效的经验总结,其所做出的贡献也往往仅能局限于其投入资源的相关项目之内,难以巩固并传扬更为广泛的影响。

四 大西洋慈善基金会个案剖析

作为非永续型基金会的代表,大西洋慈善基金会 1982 年由美国著名慈善家查克·菲尼创办,2002 年转为非永续型基金会,2020 年关闭。在其存续 38 年间共完成 6500 笔捐款,支出总额高达 82 亿美元,受益实体(个人与机构)多达 2500 家。AP 投入约 37 亿美元用于支持全球教育事业发展,为改善非洲、古巴、越南等国家或地区的医疗条件注入巨资,为爱尔兰和平事业提供资助,福祉惠及北美、南美、欧洲、大洋洲、亚洲、非洲等世界各地。值得注意的是,2002 年前 AP 的年均捐赠率就已远高于大多永续型基金会的 5%,达到 10% 甚至更高。同时,捐助的项目多数平稳落地,尚在存续期的项目也极少出现“断档”问题。究其原因,离不开 AP 在资金管理、项目管理、员工管理以及知识管理方面所做出的努力,其经验更是值得后来者借鉴参考。

(一) 资金管理——适时调整,平衡收支

与大多永续型基金会相似,AP 早期以长期投资为主,聚焦于高成长型科技企业,获得了可观的投资收益。在决定转为非永续型基金会后,AP 转向侧重于“绝对回报”战略,即“低波动、可预测”的投资策略,尽可能收窄风险敞口,同时注重提升资产流动性,确保各受捐项目的资金流健康。

实务中,AP 自 2003 年起大规模出售高风险资产,如:2003 年至 2004 年清空价值 3578.8 万美元的外国股票,2006 年至 2007 年减持约 5000 万美元的美国股票。尽管与永续型基金会相比,这一投资策略相对保守,但也使得 2008 年金融危机海啸未对其造成致命冲击,2007 年至 2009 年峰谷损失为 16%,是大多数美国家族基金会损失的一半。自 2015 年起,AP 开始进一步清算以往投资,剥离非流动性资产(如股权、房地产等),转向全现金资产管理模式。其中,针对部分难拆解的大额非流动性资产,将其整体转移给资产管理能力较强的受赠方,

NP

例如, AP 将价值 1.6 亿美元的私募股权投资组合整体转移给康奈尔大学, 用于支持该校的纽约罗斯福岛高技术园区建设。

(二) 项目管理——高效沟通, 平稳退出

“软着陆”退出对于慈善项目至关重要。AP 与受助者建立起高效沟通机制, 确保项目计划与执行公开透明, 尤其重视受助者群体的反馈意见, 通过多轮磋商等方式尽可能寻求“最优解”。为应对现实中出现的各种突发情况, AP 始终与受助群体保持紧密沟通, 以掌握项目的实际推进情况, 尽力确保优先目标的达成, 不受后续资金断流的影响。

对于在 AP 退出后仍需继续运营的项目, AP 选择提升受捐者“自我造血”能力。一方面, 通过专业培训提升受助者的募捐能力; 另一方面, 通过基金会的社会网络, 增加项目社会曝光度, 提升获得捐助的概率。例如 AP 在南非调动资源, 帮助受助者与当地其他基金会建立联系, 扩充未来受助资金的来源。

(三) 员工管理——缜密规划, 有序调整

高效的基金会运营管理离不开人力资源支持, 而遣散曾为基金会倾情付出的全职员工, 让他们在机构关闭后仍能拥有光明的未来, 确实为一项挑战。AP 从职业规划、员工心态及离职后发展三方面出发, 系统制订员工遣散计划, 并在关闭前 8 年就开始推行落实。

职业规划方面, AP 从个体与组织两个角度出发, 为每位员工量身定制“个人职业路线图”, 包含后续收尾工作以及预期离职时间, 让员工对未来进行规划。在此基础上, 建立名为“组织结构图”的数据库系统, 追踪裁员情况与项目进度, 确保人员供给与项目需求动态平衡。

“稳定军心”方面, 为避免员工因周围同事的频繁离职产生心理压力, AP 每半年进行一次人员调整, 并组织一系列告别活动, 以提升离职员工的荣誉感和在职员工的归属感, 消除因为离职可能产生的挫败感。

未来发展方面, AP 为离职员工提供多种资源, 例如求职培训与职业发展基金, 助力员工后续发展。同时对员工未来发展的支持也保持公平、公开的态度, 以员工奖学金为例, 以申请者计划的合理性与可行性为评判标准, 而非申请者的职级、工作或所在地。首位奖学金得主是一名接待员, 她后来以研究人员身份获得了某家知名慈善组织的长期职位。

(四) 知识管理——筑牢基础, 延续影响

慈善精神与知识传播作为无形财富也至关重要, 而其更可能超越时间的局

限。为搭建完善的知识管理体系与传播平台, AP 配备了职责明确且预算充足的研究团队、数字化系统与多渠道传播方式, 为后世留下丰富的精神财富与知识宝库。

在 AP 的知识管理体系中, 项目研究与执行相辅相成。一方面, 项目团队可以为研究团队提供研究样本, 另一方面, 研究成果则可以为项目执行提供理论支持, 并产生更为广泛的社会影响力。与此同时, 数字化系统在提供研究样本之外, 还可以帮助后续参加或接手项目的人员高效地了解项目进展情况。

在慈善精神与知识传播的实务方面, AP 从 2014 年开始启动知识传播工作。在线上, 推出一系列主题研究报告、各国本土化基金会运行报告以及探讨菲尼慈善理念和反思捐赠得失的视频。2016 年建设官方网站, 作为分享基金会知识的主要渠道之一, 该网站在基金会关闭的若干年后依然保持更新, 包括项目后续研究以及其他合作伙伴新项目的进展。在线下, AP 在康奈尔大学建立了档案馆, 用以存放实体文件, 并由一名专职档案管理员维护, 为对 AP 感兴趣的学者提供更为详细的研究资料。

五 对我国基金会的启示

非永续型基金会作为一种在国际上较为先进且仍在快速发展的基金会类型, 毫无疑问扩展了公益慈善组织的边界。在宏观层面, 为构建结构更为科学的社会捐赠体系, 国家有关部门应为我国本土化非永续型基金会的发展在政策与行业层面提供一定支持。在微观层面, 基金会设立之初往往充满活力, 此时捐赠往往与创始人意愿密切相关。然而, 随着时间变迁、创始人离开以及继任者接手等, 创始人的初衷可能会逐渐消失甚至基金会可能与之相背而行。慈善家在有生之年或可预见的将来将善款全部捐出, 不失为一种理性选择。

尽管相较欧美而言, 我国家族基金会大多成立时间较短, 而参考大多非永续型基金会的先例, 在确保各项工作稳健推进的前提下, 关闭一家基金会的时间为 10 到 20 年, 这也意味着, 临时起意并不明智, 是否将基金会设置为非永续型基金会值得我国慈善组织的主要创办人认真思考。笔者基于对非永续型基金会的研究和发展提出几点建议。

(一) 国家政策层面

一是以“实质重于形式”原则, 明确非永续型基金会的识别标准, 在避免

“诺而不捐”情况的同时，由于非永续型基金会的捐赠力度更大，建议给予其相较于永续型基金更大的税收优惠政策；二是制定出台基金会关闭相关的操作指南与实施细则，令非永续型基金会的退出工作有章可循；三是进一步优化基金会会计制度，推进该领域采用统一核算制度，加强信息可比性，提升外部监督的有效性与机构慈善活动的透明度，强化社会信心。

（二）慈善行业层面

一是提升对非永续型基金会的关注度，研究、发掘、引导我国非永续型基金会的典型案例；二是支持各类智库对非永续型基金会开展较为深入的调查研究，探索符合我国国情的非永续型基金会发展之路；三是结合大数据技术进一步搭建优化官方认证的慈善项目信息共享平台，引入更多基金会入驻，防止受助群体因某一基金会关闭而失去善款来源，进而消除非永续型基金会关闭的后顾之忧。

（三）基金会个体层面

永续型基金会可每隔3到5年，结合创始人意愿、运行情况以及外部环境等因素，将是否转型为非永续型基金会作为一项重要议题进行讨论。对于已规划或确定成为非永续型的基金会，可从以下五方面推进相关工作。

一是以捐赠效用最大化为导向，设计并执行收支平衡的资产管理计划。基金会对已有项目进行系统化摸排，在此基础上规划未来开展项目并调整资产结构。通常，剩余存续期较短的基金会应尽可能减少新项目的开展并提高自身资产的流动性，以将现有资源与注意力集中于已有项目的收尾工作之中。

二是以项目“软着陆”为导向，结合受助群体诉求，提早规划基金会的退出计划。基金会应本着“公开透明”原则，与受助群体建立高效的沟通机制，确保在制订退出计划时，充分兼顾受助群体的诉求。例如，对于基金会退出后仍需要资金支持的领域及项目，基金会可以考虑调动自身社会网络，将广泛的人力、物力与财力资源引入其中，实现平稳衔接。

三是以人力效用最大化为导向，兼顾遣散员工未来职业路径，灵活调整人员结构。基金会应结合现有及未来需求，设置与自身各项退出计划相匹配的员工遣散计划。与此同时，应尽可能安抚被遣散员工情绪，并提供再就业资源。一方面，有利于员工“站好最后一班岗”，确保项目的平稳收尾；另一方面，在彰显组织关怀的同时，为其他存续中的慈善组织乃至整个行业贡献“有生力量”。

四是以传承精神与经验为导向,结合自身特点,构建知识管理与传播体系。基金会可考虑以自身搭建或外部合作的方式,组建研究团队,基于各个项目的实战历程,挑选有代表性的项目,总结得失,制作案例,搭建线上线下结合的知识库,为其他慈善组织提供指引与参考。

五是提升基金会数字化水平,构建项目、财务、人力与研究为一体的数字化运营模式。基金会可在条件允许的情况下通过外部采购或自身研发的方式,建设数字化中台,支持项目进程、财务状况、人力需求及研究记录等进行可视化呈现,支持交叉分析等,更好地支持前四点建议。

参考文献

- 陈斌、陶冶 (2015):《美国家族慈善基金会:嬗变、条件与启示》,《探索》,第3期。
- 樊子君、谭少思 (2012):《英国家族基金会内部治理及启示》,《中国注册会计师》,第6期。
- 孔云梅 (2011):《我国慈善事业发展中公信力缺失的原因及防范》,《中州学刊》,第5期。
- 李卫华 (2017):《慈善组织的公共责任与信息公开》,《理论探讨》,第6期。
- 解锐 (2017):《以基金会为主导模式的慈善组织法律架构》,《华东政法大学学报》,第6期。
- 尹润瀚、钟裕民 (2023):《慈善组织运行中委托代理失灵及其矫正之策》,《南京社会科学》,第6期。
- 张奇林、孙蔚 (2023):《中国基金会的多重制度逻辑冲突及其治理》,《中州学刊》,第12期。
- 赵风、李放 (2016):《社会公益组织退出机制研究》,《江海学刊》,第3期。
- Abichandani, D. (2020), "A 'Balancing Test' for Foundation Spending," *Stanford Social Innovation Review* (1).
- Case, A. T., & Hoereth, J. K. (2007), "Julius Rosenwald and the Rosenwald Fund: A Case in Non-Perpetual Philanthropy," *Lessons from Philanthropy: A Case Studies Approach* (1), pp. 149-164.
- Honig, H., Behrens, T., Martin, V., & Brenner, E. (2021), *Time-Limited Foundations: Lessons from a CEO Peer Group*, Michigan: Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University.
- Irvin, R. A., & Kavvas, E. (2020), "Mission Change over Time in US Family Found-

NP

dations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (1), pp. 5-28.

Loh, C., & Buteau, E. (2017), "A Date Certain: Lessons from Limited Life Foundations," *Policy Commons* (1), pp. 12-23.

Lurie, T. (2018), *Operating for Limited Life*, New York: The Atlantic Philanthropies.

O'Clery, C. (2013), *The Billionaire Who Wasn't: How Chuck Feeney Secretly Made and Gave away a Fortune*, London: Hachette UK.

Stone, D. (2005), *Alternatives to Perpetuity: A Conversation Every Foundation Should Have*, Washington, DC: National Center for Family Philanthropy.