

中国企业基金会 观察报告 (2025)

联合发布：和众泽益

基金会中心网

北京林业大学经济管理学院 ESG 研究中心

支持单位：广州市志鯤公益慈善基金会

北京喜善公益基金会

前言

随着我国经济社会迈向高质量发展新阶段，企业基金会作为企业履行社会责任、参与社会治理的重要载体，其战略价值与实践意义进一步凸显。在扎实推进共同富裕、构建现代化社会治理体系的大背景下，企业基金会不仅成为企业响应国家战略、融入社会公益的关键通道，也逐渐展现出其在资源整合、创新实践与社会协同中的独特优势。

然而，我们也注意到，当前企业基金会整体发展节奏有所放缓，部分观点甚至指出行业正经历“寒冬”。在这一背景下，企业基金会面临着资源约束、能力建设、成效评估等多重挑战，也正迎来转型与沉淀的重要契机。过去一年，企业基金会在政策引导与内生动力双重推动下持续探索，展现出更加系统化、专业化的行动能力。

为系统梳理企业基金会的发展脉络，洞察其演进趋势，和众泽益与基金会中心网持续开展企业基金会年度观察项目。自2023年首次发布《中国企业基金会观察报告》以来，今年已步入第三个年头。本次推出的《中国企业基金会观察报告（2025）》，在延续往年研究框架的基础上，首次实现了三年数据的纵向对比，从更长的时间维度呈现企业基金会的发展轨迹与阶段性特征，以期更清晰地识别问题、研判趋势。

除了数据的历时性分析，本报告还特别增设了“企业基金会实践案例”板块，选取六家具有代表性的企业基金会，深入剖析其在战略定位、资源整合、拓展收入、价值创造等方面的探索与经验，旨在为同行提供可参考的实施路径与模式借鉴。

在当前行业发展进入调整期的背景下，我们期待通过持续的观察、深度的分析和真实的案例，为企业基金会提供有益的经验参照与发展建议，助力其在挑战中识别机遇，在沉淀中积蓄能量。我们更希望企业基金会能够进一步强化战略定位，更好地服务于企业可持续发展目标，推动社会责任与主营业务深度融合；更主动融入国家大局，在第三次分配中发挥更显著的调节作用；更勇于探索社会创新模式，成为企业参与社会治理的有效桥梁。

本报告的发布，既是对过去三年企业基金会发展的系统回顾，也是对新阶段路径的思考与展望。我们希望能够以此研究为平台，汇聚更多专家学者、行业伙伴与社会各界的智慧，共同探索企业基金会高质量发展的实现路径，共建公益生态，共创社会价值。

在此，我们衷心感谢基金会中心网在数据与资源方面给予的大力支持，也诚挚感谢所有参与调研、访谈和提供宝贵建议的机构与专家。期待各位读者不吝赐教，对我们提出改进意见，共同助力中国企业基金会在新的征程上行稳致远，为促进社会公平、推进共同富裕贡献更多力量。

我们坚信，在社会各界的共同努力下，企业基金会将在公益的道路上越走越坚定，越走越开阔，成为中国现代化进程中不可或缺的积极力量。

和众泽益

2025年11月10日

关于和众泽益

和众泽益于 2010 年创立，为企业、政府、社会组织提供志愿服务、企业社会责任、ESG、基金会支持、公益咨询、公益营销、新时代文明实践、品牌公关和研究等服务。目前在北京、上海、广州、成都设有专业团队，在全国开展业务。和众泽益是最高等级 5A 级社会组织，是中国慈善联合会理事单位，首都公益慈善联合会和北京市慈善协会理事单位等。

和众泽益持续开展志愿服务、公益慈善、ESG 及基金会研究，开展社会治理创新研究，加速推动公益慈善事业专业化进程，研究成果包括：《中国企业基金会发展图景：现状与前行》《中国企业志愿服务发展报告》《中国企业志愿服务发展评价指数》《志愿者管理工具包》《企业志愿服务实用教程》《志愿服务组织建设与项目管理》《志愿服务管理理论与实务》《企业志愿服务理论与创新实践》《志愿服务项目评估理论与方法》《成都志愿服务蓝皮书 2020/2021》等 30 余项。与中国物业管理协会联合发布《物业管理行业 ESG 可持续发展报告》（2024/2025）等。

关于北京林业大学经济管理学院 ESG 研究中心

北京林业大学经济管理学院 ESG 研究中心由北京林业大学经济管理学院与北京和众泽益管理咨询有限责任公司于 2025 年 2 月联合发起成立。中心旨在服务高质量发展时代要求，推广可持续发展理念，开展 ESG 研究、企业社会责任、企业公益慈善和志愿服务等专项研究，并推动各项研究成果在实践中的应用。中心下设 ESG 生态体系研究、企业社会责任研究、企业志愿服务研究、企业公益慈善研究四个研究部门，汇聚校内外研究力量，跟踪理论研究前沿，聚焦关键研究问题，挖掘优秀实践案例，搭建学术交流平台和实践基地，培养专门人才，打造高端智库。

中心致力于构筑“产学研”合作格局，研究人员来自北京林业大学经济管理学院和北京和众泽益管理咨询有限责任公司等，通过跨地域合作、跨系统协调、跨行业参与的方式，围绕 ESG 领域、公益慈善、志愿服务、非营利组织管理与营销等方面，陆续推出论文、专著、报告、案例集等专项研究成果，助力中国特色 ESG 体系的构建与完善，成为具有行业影响力的研究高地。2024 年发布《林业上市企业 ESG 研究报告（2024）》，2025 年编写教材《环境、社会与治理：ESG 理论入门》等。

目 录

一、中国企业基金会研究界定	1
二、总体演进：数量、结构与资源分布	4
三、人力资本：优势与短板并存	20
四、项目战略：聚焦与模式选择	35
五、财务全景：收支构成与规模效率	44
六、公信力建设：透明度与公开性	70
七、企业基金会亮点与突破	71
八、企业基金会问题与挑战	76
九、企业基金会建议与展望	81
十、企业基金会探索与示范	85

一、中国企业基金会研究界定

1. 研究概念界定

2004年施行的《基金会管理条例》第二条规定：“本条例所称基金会，是指利用自然人、法人或者其他组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，按照本条例的规定成立的非营利性法人。”

2024年12月24日，民政部就《基金会管理条例（修订草案征求意见稿）》向社会各界征求意见，其中对基金会定义进行了修订：

“本条例所称基金会，是指利用自然人、法人或者非法人组织捐助的财产，以从事公益慈善事业为目的，按照本条例的规定设立的非营利法人”。

我国有研究者将企业基金会定义为，由企业家或企业发起并捐资设立，且捐资金额超过基金会原始资金50%的非营利慈善组织（刘忠祥，2014）。Roza、Bethmann和Meijs（2020）等多位学者对企业基金会做出以下界定：由营利性实体设立、资助和管理的，以公益为目的的独立法人实体，没有任何直接的商业利益¹。首先，企业基金会是一个独立的法律实体。在一些国家，基金会是一种特定的法律形式；而在另一些国家，基金会的认定可能取决于活动的税收情况，对于那些符合特定税收规定的基金会，可能会更容易获

¹ Roza L, Bethmann S, Meijs L, et al. Handbook on Corporate Foundation[J]. Nonprofit and Civil Society Studies, 2020: 85-106.

得官方的认定或注册。尽管存在法律差异，但企业基金会必须在法律上与母公司有所区别。其次，企业基金会以公益为目的。在企业周围，可能存在着不同类型的基金会，例如养老基金会、利益相关者基金会、以私人目的成立的信托基金会等。对于企业基金会而言，其宗旨必须是为广大公众谋福利。企业基金会的活动可能与母公司的核心业务有一定的联系，但不应给公司带来直接的商业利益。企业基金会的存在主要是为了实现更长期和广泛的社会责任，提高社会声誉，这超越了利润的范畴。最后，企业基金会是由营利性实体设立、资助和控制的非营利组织，即使不是完全由营利性实体控制，也在很大程度上受营利性实体影响，这也许是企业基金会与其他类型基金会最重要的区别。基金会中心网对企业基金会的认定方式包括：尽管在法律上是独立于发起企业的法人，但发起企业通常对企业基金会的资金、治理、日常运作等层面提供不同程度的支持，企业基金会的原始资金和捐赠收入大部分来自企业集团；在业务层面，企业基金会将企业员工、企业客户和企业所在地周边社群的需求纳入项目活动；企业基金会以企业或企业创始人的名称冠名。

本研究将企业基金会定义为：由营利性实体整合利益相关方需求及相关资源而设立，资金主要来自发起方，以从事公益事业为目的，与发起实体没有任何直接商业利益联系的独立法人实体。

2.数据范围说明

本研究所用数据均来自基金会中心网。从2023年底开始，基金会中心网对基金会的分类标准重新进行优化，并在2024年根据新的

分类标准对数据库中基金会的分类陆续进行更新。在过往分类中，凡是由企业出资创立的基金会就会被划分为企业基金会。但在实践中，有相当一部分基金会只是由企业捐赠原始资金，在后续运作中并没有企业的持续参与。在基金会中心网新的分类标准中，不再将这部分基金会划定为企业基金会。

基金会中心网认定的企业基金会定义如下：由企业或商业机构发起设立，主要以企业资源为支撑，其初心使命、治理决策权重及业务一致性均体现出与企业背景高度关联的基金会。其核心特征是以企业社会责任为出发点，围绕社会公共利益开展活动，同时兼顾企业形象提升和资源整合效益。

二、总体演进：数量、结构与资源分布

1. 企业基金会新注册数量增速显著下降

观察显示，我国企业基金会的发展态势在近三年发生了显著转变，从过去的高速增长进入当前的平台调整阶段。如图1所示，新成立企业基金会的数量在2017年达到峰值后，虽在后续几年仍保持百家以上的增长规模，但至2023年、2024年，新增企业基金会数量出现近乎断崖式下跌的情况。这一变化并非孤立现象，而是与全国社会组织的负增长密切相关。

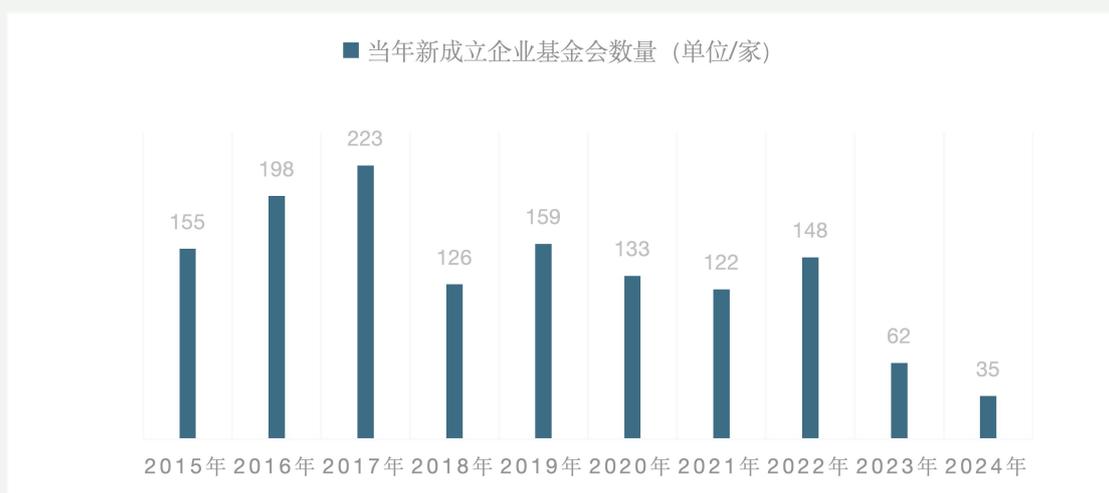


图1 2015年至2024年当年新成立企业基金会数量

根据《民政事业发展统计公报》数据，2022年至2024年，我国社会组织数量持续负增长，增长率分别为-1.2%、-1.1%、-1.1%，社会组织数量稳步下降。在这一背景下，企业基金会虽然依旧维持了数量的正向增长，但增速已明显放缓。具体来看，2022年至2024年，企业基金会总量的年度涨幅分别为8.7%、3.4%、1.8%，增速逐年收窄，反映出行业整体步入深度调整与高质量发展的新阶段（见

图 2)。



图 2 2015 年至 2024 年企业基金会总量

从全国基金会的结构占比来看，企业基金会的数量占比保持稳定。如图 3 所示，2015 年至 2022 年，企业基金会在全国基金会总量中的占比虽偶有波动，但总体呈现稳步提高的态势。值得注意的是，2022 年至 2024 年这三年间，企业基金会在全国基金会的占比一直保持在 19.8% 的水平。这表明，企业基金会个体增速放缓的现象，符合全国基金会行业整体发展趋势，企业基金会在整个公益生态系统中的地位并没有动摇，反而在行业整体收缩的背景下展现出一定的韧性和稳定性。



图3 2015年至2024年企业基金会在全国基金会的数量占比

2.企业基金会公募资格占比提升缓慢

1,939家企业基金会中，具有公募资格的为32家，占比1.65%，较上两个年度1.60%的占比有所上升（见图4）。这一变化反映出在公募政策环境逐步放宽的背景下，部分企业基金会开始积极争取公募资质。

新修订的《中华人民共和国慈善法》第二十条规定：“慈善组织开展公开招募，应当取得公开募捐资格。依法登记满一年的慈善组织，可以向办理其登记的民政部门申请公开募捐资格。”该条款将申请公募资格的登记年限由原来的两年缩短为一年，降低了门槛。随后，民政部在新修订的《慈善组织公开募捐管理办法》中，对慈善组织公开募捐资格申请条件进行了相应调整。这些政策变化为企业基金会获取公募资格创造了更为便利的制度环境，有助于推动其通过合法合规运营拓展募资渠道，增强公益服务能力。

但同时也能看到，尽管政策层面已经释放出积极信号，但目前真正成功转型为公募基金会的企业基金会数量仍非常有限，期待未来有更多企业基金会能够不断提升自身管理能力，积极响应政策导向，把握资质开放机遇，逐步实现从企业内源性公益输出向社会资源整合平台的转型，在更广范围内发挥公益效能，提升社会影响力。

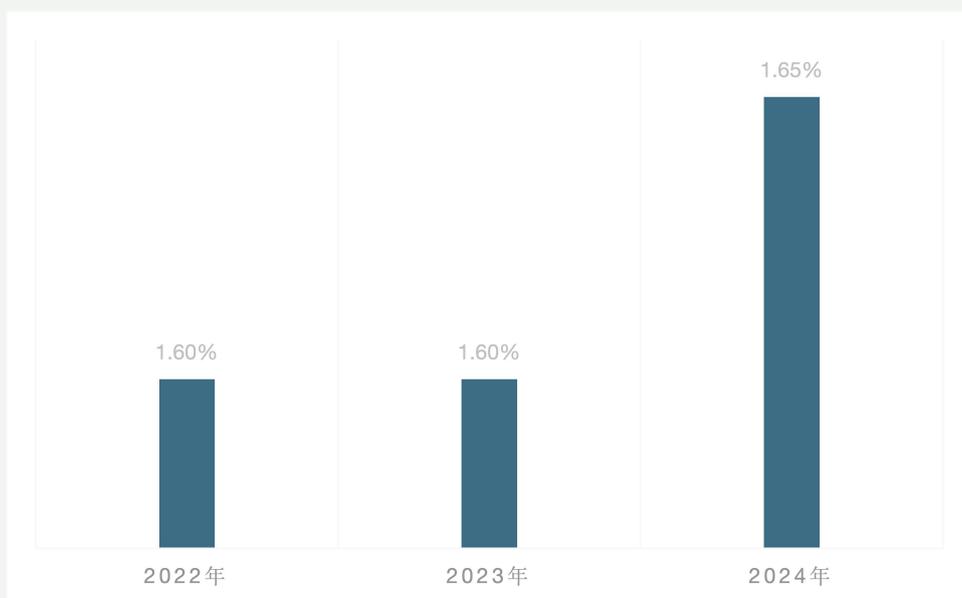


图 4 2022 年至 2024 年公募性质企业基金会占比变化

表 1 具有公开募捐资格的企业基金会名单

中国航天基金会	湖南省绿之韵公益基金会
北京扬帆公益基金会	湖南省步步高福光慈善基金会
北京微爱公益基金会	深圳市关爱行动公益基金会
北京水滴汇聚公益基金会	深圳市广电公益基金会
北京宋庄艺术发展基金会	广东省卓如医疗救助基金会
北京慈福公益基金会	广东省优秀科技专著出版基金会
北京慈弘慈善基金会	广东省丹姿慈善基金会
无锡灵山慈善基金会	海南成美慈善基金会
浙江嘉兴南湖国际教育基金会	海南弘毅扶贫慈善基金会
温州金州永强慈善基金会	海南科技创新慈善基金会
杭州嘉互助学基金会	海南墨子慈善基金会
安徽中投公益基金会	西藏自治区珠峰冰川环保基金会

福建省龙岩市李新炎慈善基金会	陕西纯山教育基金会
江西爱康慈善基金会	甘肃传爱慈善基金会
山东省中投慈善公益基金会	青海省福瑞慈善基金会
湖南省湘西从文教育基金会	山西省仁爱天使公益基金会

3. 央企基金会数量少，行业示范引领作用有待增强

对企业基金会名单进行进一步划分，筛选出由央企集团注册的基金会（不含下属企业注册）共计 20 家，这 20 家央企来自国务院国资委直管的中央企业（100 家）以及财政部直管的中央金融企业（27 家），成立了企业基金会的央企集团占比不足 16%。

这一比例与其在国民经济中的战略定位和资源能力不相匹配。中央企业不仅掌握着关系国计民生的重要行业和关键领域，更具备强大的资源整合能力、技术储备优势和产业链带动作用。但目前在公益慈善领域，中央企业通过设立企业基金会平台发挥示范引领的作用尚未充分显现。

表 2 央企集团注册的企业基金会名单

中国航天基金会	华润慈善基金会
宝钢教育基金会	国家能源集团公益基金会
中远海运慈善基金会	中国海油海洋环境与生态保护公益基金会
四川省国能大渡河爱心帮扶基金会	东风公益基金会
一汽自主创新沈曾华奖励基金会	深圳市华基金生态环保基金会

中国人寿慈善基金会	中信改革发展研究基金会
中国人保公益慈善基金会	三峡集团公益基金会
中国移动慈善基金会	北京中银慈善基金会
招商局慈善基金会	吉林省一汽红旗爱尚公益基金会
国家电网公益基金会	天津市中粮信托乡村振兴基金会

4. 外企基金会近三年增长缓慢，与外企体量不匹配

由外资企业注册的企业基金会（不含港澳台资本、合资企业）同样共有 20 家，相对于 2022 年 17 家外企基金会的数量来说，三年增加了 3 家，增长态势缓慢，与外资企业在中国的经济贡献与社会参与意愿形成了鲜明反差。

根据商务部数据：截至 2024 年底，外商累计在华投资设立的企业超过 123.9 万家，实际使用外资 20.6 万亿元。外资企业已经成为中国经济发展的重要推动力量。企业基金会作为专业化、可持续公益的重要载体，本应是外资企业融入中国社会、践行长期责任的重要抓手，但当前注册数量仅维持在 20 家的低位，尚未形成与其经济角色相匹配的公益参与格局。

表 3 外资企业注册的企业基金会名单

哈尔滨市百威英博城市发展基金会	常州市新北区温康纳公益基金会
北京 SMC 教育基金会	无锡爱思开海力士幸福公益基金会
北京爱思开幸福公益基金会	南京金鹰国际慈济基金会
北京尤伦斯艺术基金会	广州市美赞臣公益基金会

北京星巴克公益基金会	广东省侨鑫公益基金会
北京普华永道中天公益基金会	广东省富迪慈善基金会
北京汇丰公益基金会	海南诺华卫生健康发展基金会
上海愿望成真慈善基金会	重庆德勤公益基金会
上海依视路视力健康基金会	安利公益基金会
上海如新公益基金会	金龙鱼慈善公益基金会

5.企业基金会注册层级趋于固化

如图 5 所示，2022 年至 2024 年，民政部注册层级下企业基金会数量始终为 47 家，无增长。这一方面是因为民政部层面设置了更为严格的资质审查和基金规模，优先进行存量优化，而非增量扩张，导致新注册难度较大。另一方面也可以看到，早期在民政部注册的企业基金会多由资源雄厚的大型企业发起，其全国性公益布局已基本成型，后续新增动力有限。

在省级和市级民政部门注册层级来看，企业基金会数量保持稳定增长，两者之和在总量的占比保持在 92%–93%之间。地方注册可以降低运营成本、简化审批流程，同时也便于深耕地方，结合当地政策、资源和社会需求开展针对性项目，具有较强的适应性和灵活性，更符合中小型企业基金会的公益实践需求。

县级民政注册的企业基金会数量虽然从 88 家增至 99 家，但整体呈现数量少、增速低的特点。县级层面公益需求虽大，但企业基金会的渗透率还较低，这可能与县级具备一定资金与实力的企业较

少、县级层面资源整合难、专业人才欠缺等问题相关，未来发展仍具备较大提升空间。

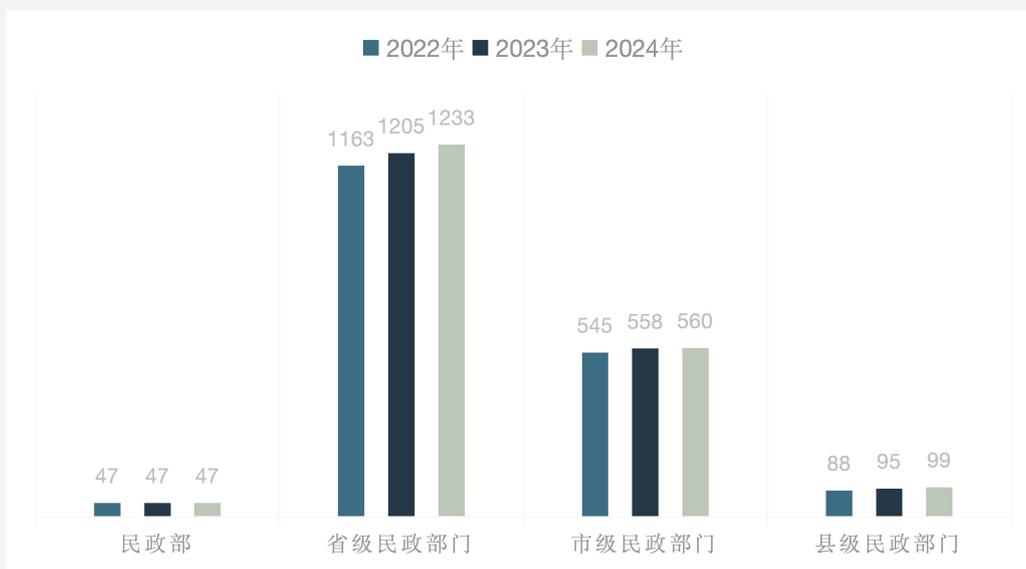


图 5 2022 年至 2024 年企业基金会注册层级分布

表 4 在民政部登记的企业基金会名单

阿里巴巴公益基金会	腾讯公益慈善基金会
爱慕公益基金会	万科公益基金会
安利公益基金会	王振滔慈善基金会
包商银行公益基金会	威盛信望爱公益基金会
宝钢教育基金会	香江社会救助基金会
比亚迪慈善基金会	新华人寿保险公益基金会
中信改革发展研究基金会	民生通惠公益基金会
中兴通讯公益基金会	青山慈善基金会
中远海运慈善基金会	三峡集团公益基金会
周大福慈善基金会	善小公益基金会
紫金矿业慈善基金会	顺丰公益基金会

中国航天基金会	思利及人公益基金会
中国人保公益慈善基金会	亨通慈善基金会
中国人寿慈善基金会	华润慈善基金会
中国移动慈善基金会	华阳慈善基金会
中脉公益基金会	金龙鱼慈善公益基金会
中天爱心慈善基金会	巨人慈善基金会
兴华公益基金会	凯风公益基金会
亿利公益基金会	波司登公益基金会
永恒慈善基金会	顶新公益基金会
詹天佑科学技术发展基金会	东风公益基金会
招商局慈善基金会	泛海公益基金会
中国海油海洋环境与生态保护 公益基金会	国家能源集团公益基金会
国家电网公益基金会	

6.企业基金会区域分布高度集中

企业基金会区域分布高度集中的态势持续稳固。2024年，除47家在民政部注册的基金会之外，剩余1,892家地方注册企业基金会区域分布见图6，其中广东、北京、浙江、上海、江苏的企业基金会数量占据绝对优势，分别为403家、242家、212家、189家及122家，总计为1,168家，在总量的占比超过60%。

尤其值得注意的是：这一区域排名在2022-2024年间保持不变，

显示出企业基金会的发展与区域经济水平之间的强关联。经济活动力强、企业资源密集，大型企业多，具备成立企业基金会的能力；经济发达地区的企业更早形成战略公益的意识，将基金会作为系统化履行社会责任的载体，具备成立企业基金会的意愿。二者共同导致了公益资源分布显著不均衡的局面。

当然也存在例外，如作为直辖市之一的重庆，其经济体量与区域影响力不容忽视，但企业基金会数量却仅有8家；四川作为西部地区经济大省，企业基金会数量也仅有20家。这些地区尽管具备了一定的经济基础与企业资源，但在企业基金会的培育与发展上明显滞后，呈现出经济发展水平与企业基金会数量之间的局部非对称特征。

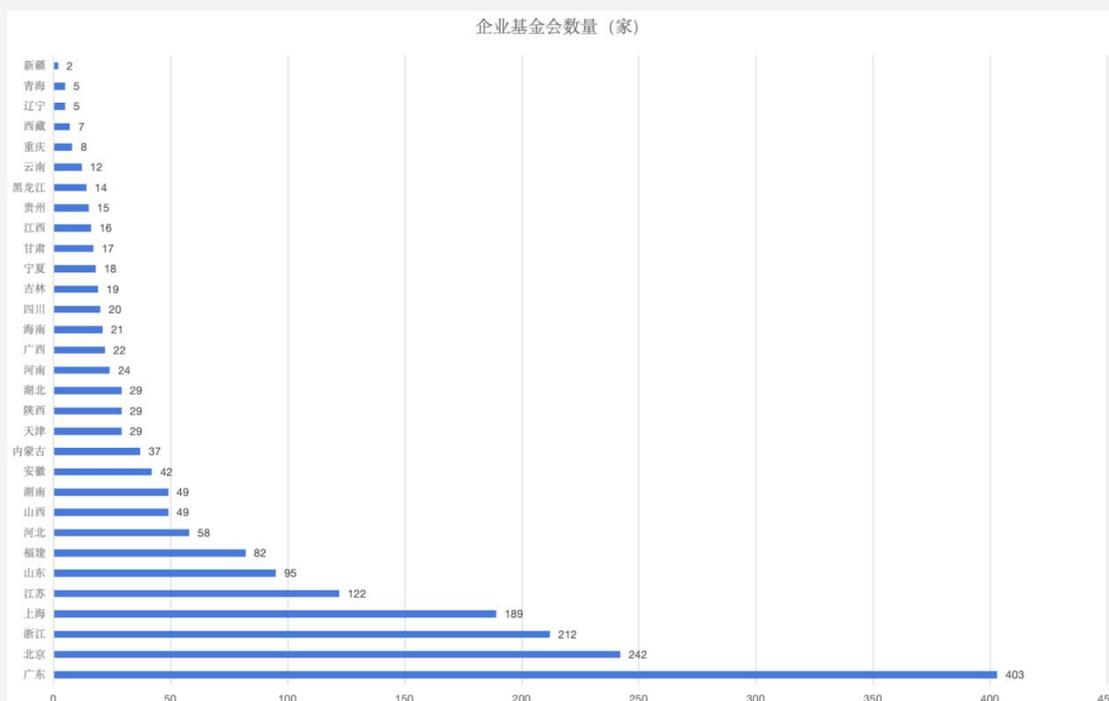


图 6 2024 年各省、自治区、直辖市企业基金会数量分布

7.超九成企业基金会达 3A 及以上等级

2024 年，749 家企业基金会披露了等级评估结果，其中 5A 级 94 家，占比 12.55%；4A 级 222 家，占比 29.64%；3A 级 397 家，占比 53%；2A 级 24 家，占比 3.21%；1A 级 12 家，占比 1.60%。

超过 95% 的参评企业基金会获得了 3A 及以上等级，在内部治理、合规性与专业性上达到了行业基本要求。但同时也要看到，评估结果分布呈现中间大、两头小的特征，更优质的引领型企业基金会（5A）和亟待改进的尾部企业基金会（2A 及以下）都相对较少，行业基础稳固但卓越引领不足，需要培育更多优质企业基金会来引领行业整体创新与提升。

此外，值得注意的是，仍有相当比例的企业基金会未参与等级评估。评级所需的成本投入、合规压力、流程复杂性等因素，使得部分企业基金会选择暂不参与，这一现象折射出当前的评估体系与组织实际能力及需求并不完全适配。

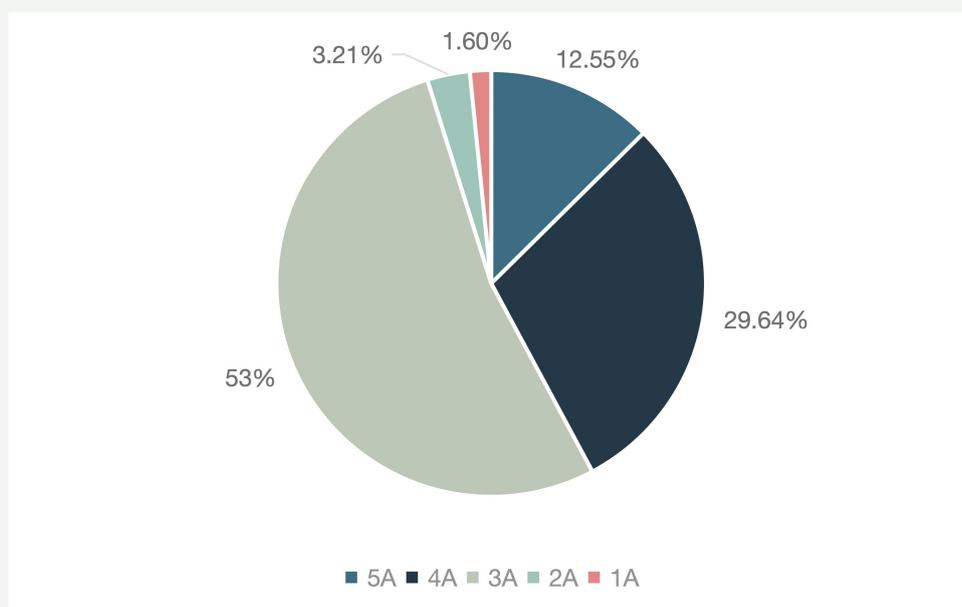


图 7 2024 年企业基金会等级评估情况

8. 成立党组织的企业基金会占比提升 17.21%

452 家企业基金会在 2022 年年报中披露了党组织信息，其中 143 家成立了党组织，占披露样本的 31.63%；1,012 家企业基金会在 2023 年年报中披露了党组织信息，其中 450 家成立了党组织，占披露样本的 44.50%；1,552 家企业基金会在 2024 年年报中披露了党组织信息，其中 758 家成立了党组织，占披露样本的 48.84%²。

三年间，企业基金会的信息透明度实现了大幅提高，越来越多的企业基金会主动进行了党建信息披露，党建重视程度和合规意识显著提升。同时，17.21%的占比增长幅度也显示出行业对国家关于加强社会组织党建政策导向的积极响应，体现了企业基金会强化内部治理的内在需求。党组织覆盖率的提升，为党组织在基金会战略引领、风险防控与廉洁建设等方面发挥实质性作用奠定了结构性基础，党建融入治理将成为推动企业基金会高质量发展的重要路径。

² 该比例基于年报中“是否成立党组织”的填报数据，部分基金会虽未单独设立党组织，但已纳入联合党委管理，可能因理解问题，填报为“否”，实际党建覆盖水平应高于数据显示。

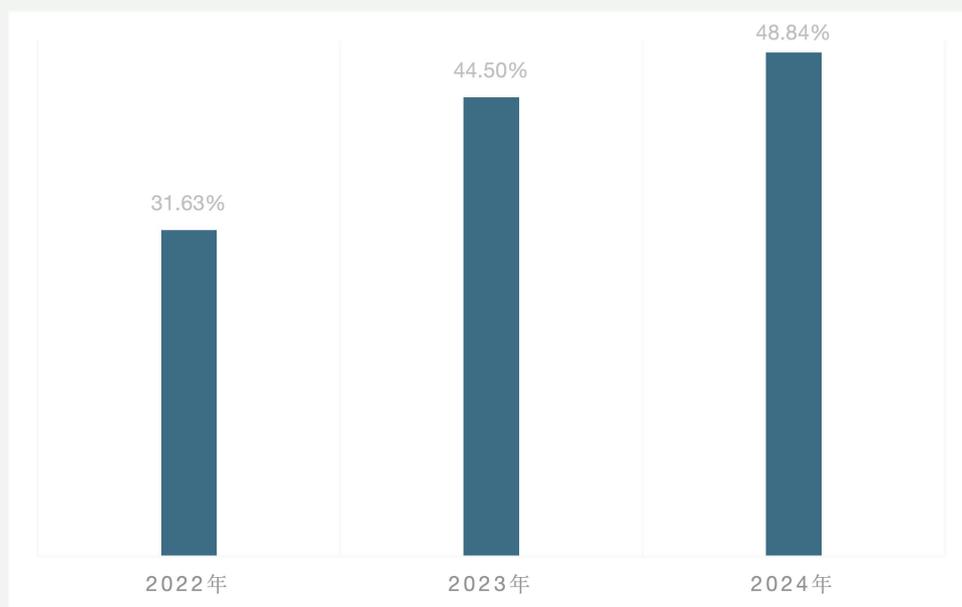


图 8 2022 年至 2024 年企业基金会党组织成立情况

9. 监管收紧与企业战略驱动基金会优胜劣汰

截至 2025 年 7 月 30 日，根据社会组织信用信息公示平台数据，全国注销/撤销基金会共计 1,008 家，其中企业基金会 169 家（被登记机关撤销登记的 51 家、主动注销的 118 家）。

被撤销的 51 家企业基金会中，28 家涉及未按规定接受年度检查或年检不及格；15 家未知撤销事由；11 家涉及未依法报送年度报告；2 家多年不开展业务活动；1 家整改不到位；1 家无法取得联系；1 家未依法公开关联交易；1 家虚假做账（见图 9）。被动撤销集中暴露了企业基金会存在的合规短板，退出机制的严格执行，为所有存续的企业基金会划定了生存红线，倒逼其重视基础治理。

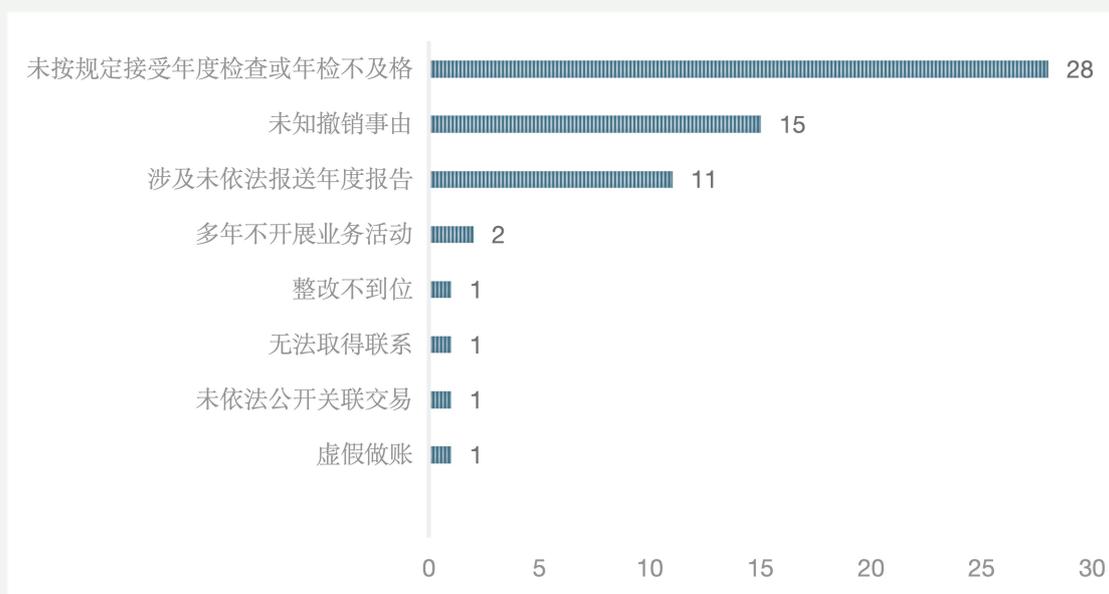


图9 被撤销企业基金会涉及的撤销事由（一家基金会可能涉及多个撤销事由）

在注销的118家企业基金会中，35%未能明确注销原因；29%因发起企业公益策略优化与调整；28%因发起企业出现重大经营风险；8%因职工互助保障基金会退出（见图10）。主动注销反映了企业战略、经营状况与企业基金会之间的深度绑定。

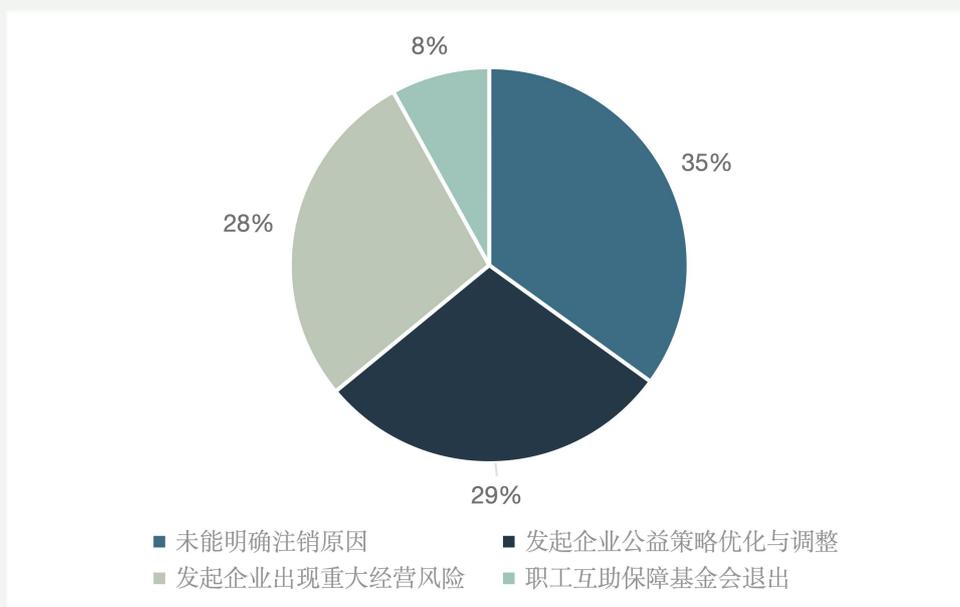


图10 企业基金会注销事由分布

表 5 截至 2025 年被撤销企业基金会名单

济南酒联储助学公益基金会	湖北缙丽莎尔助学基金会
福建省福龄金太阳养老基金会	北京融通慈善基金会
吉林省文投公益基金会	广东省利海绿色基金会
广东省金东海公益基金会	湖北省中森华慈善基金会
宁夏正祥教育基金会	广东省鹏峰慈善基金会
湖南亚盾区块链爱心基金会	襄阳市世纪金源教育基金会
福建省珍菌堂慈善基金会	深圳市汉唐慈善基金会
福建省漳州中扬梅香慈善基金会	安徽省中宜教育基金会
广东省凯业慈善基金会	广东省丹勋教育基金会
仁寿县景圣景荟爱教育基金会	江西大爱公益基金会
呼伦贝尔中辉慈善基金会	北京五洲国创公益基金会
济源市宝之源慈善基金会	内蒙古永业公益基金会
广西可高基金会	贵州省宏立城公益基金会
广东省陆叶慈善基金会	山东省黄河三角洲新能源基金会
富源县雄达教育基金会	河北省卓达公益慈善基金会
福建省亚通助学助残基金会	浙江中宇公益基金会
重庆协信公益基金会	惠州市荣兴公益基金会
江西国光教育基金会	内蒙古小肥羊公益事业基金会
常熟振华孝心基金会	宁夏固原市家道爱心助学济困基金会
江苏长新爱心救助基金会	苏州汇凯爱心基金会
福建省诺奇大学生创业基金会	聊城泓泉公益基金会
上海申彤梦公益基金会	浙江省红黄蓝儿童慈善基金会
内蒙古维多利慈善基金会	北京金榜题名慈善基金会
汕头市奇丽慈善基金会	内蒙古海亿公益基金会
广东省康宝莱公益基金会	北京时代公益基金会
海仓慈善基金会	

表 7 截至 2025 年注销企业基金会名单

厦门市禧鹏翔慈善基金会	江西省萍乡城北地产教育基金会
四川成都蓝光助学基金会	广西信义同心慈善基金会
江苏兴达爱心基金会	北海喷施宝贤林发展基金会
武汉供电局汉阳分局职工合股基金会	武汉市自来水公司职工补充保险基金会
武汉钢铁（集团）公司残疾人福利基金会	沈阳市知行明亮慈善基金会
上海敦复公益基金会	温州森马教育基金会
宜春市百神慈善基金会	吉林省康乃尔公益基金会

武汉市出租汽车公司送温暖基金会	湖北省全洲慈善公益基金会
泰顺县农村商业银行慈善教育基金会	上海红纺公益基金会
钦州市葛洪慈善基金会	湖北省新纪元公益基金会
上海浅橙公益基金会	武昌区星达住宅实业公司退休基金会
深圳市前海人寿公益慈善基金会	六安市裕苗爱心助学基金会
北京市信中利公益基金会	黑龙江省应赫慈善基金会
武汉市水务集团有限公司工会委员会职工互助补充保险基金会	陕西鱼化龙创业基金会
深圳市努比亚公益基金会	广东省尚东公益基金会
广东南粤银行公益基金会	招远汇丰爱心慈善基金会
贵州利美康助学公益基金会	武汉市管道煤气公司工会互助保险基金会
江西新力慈善基金会	云南云投建设扶贫教育基金会
浙江省理想慈善基金会	武钢焦化职工互助基金会
深圳市梦网慈善基金会	湖南省涟钢公益基金会
四川金利多慈善基金会	浙江省亿企邦阳光公益基金会
北京市和易公益基金会	广东省南方航空慈善基金会
莆田市宏峰慈善基金会	武汉华源电力汽运公司职工合股基金会
吴江盛虹爱心基金会	四川荷福慈善基金会
吉林省国信慈善基金会	长泰县天成慈善基金会
浙江金山石艺术基金会	泉州市力标慈善基金会
广东省东风日产阳光关爱基金会	南召县牧原教育卫生基金会
北京东方园林公益基金会	宜昌市天问教育发展基金会
武汉市出租汽车公司互助补充保险基金会	广东省盈峰慈善基金会
柳州光华公益教育基金会	漳州市东盛慈善基金会
广州市金宏利慈善基金会	珠海市微晨公益基金会
上海万字慈善基金会	上海汤臣慈善基金会
江苏牛尾英才助学基金会	桃源居公益事业发展基金会
九江市兆龙教育基金会	江苏国泰国际集团企业发展研究基金会
荆州市瑞邦教育助学基金会	厦门市天美仕慈善基金会
广东省顺丰慈善基金会	威海市燕喜堂公益基金会
永嘉县翔宇教育发展基金会	珠海市艾珂慈善基金会
河北省永瑞公益基金会	陕西中洲知青帮助基金会
安徽太和保兴助学基金会	深圳市中源协和生物治疗公益基金会
衢州市伟荣教育基金会	北京节能与电力技术开发基金会
吉林省富奥汽车技术与管理创新基金会	宿迁市宿豫区京东特困救助基金会

贵州海恒公益基金会	黑龙江飞鹤乳业有限公司助学基金会
浙江明达意航爱心帮扶基金会	湖北省唐人慈善基金会
江门市三闲堂文化基金会	西安市蚂蚁公益慈善基金会
黑龙江省绥芬河市德善公益基金会	盐城市大丰区权健公益慈善基金会
深圳市四季耕耘公益基金会	贵州蓝海公益基金会
潮州市广东明发爱心基金会	江苏振达帮困助学基金会
苏州光华教育发展基金会	湖北省国中医药公益基金会
焦作市太极拳发展基金会	广东省嘉宝莉助学基金会
广州市英氏儿童成长基金会	浙江钱江晚报币港湾慈善基金会
贵州省海杉公益基金会	陕西存义公益基金会
山西省广厦慈善爱心公益基金会	湖南省新云网教育基金会
广东省百岁山公益基金会	安徽六安市永培文艺基金会
青岛市爱国健身公益基金会	广州丽柏慈善基金会
吉林市白山发电厂爱心救助基金会	聊城市晴医医疗救助基金会
深圳市和顺百年中医药发展基金会	福清福万通慈善基金会
温岭市子元慈善基金会	深圳市中驰公益基金会
河北省冀银公益基金会	武钢工会职工互助保险基金会
浙江省合盛慈善基金会	上海喜马拉雅文化艺术基金会

三、人力资本：优势与短板并存

1.企业基金会理事会平均规模保持稳定，连续三年保持在7人

2022年至2024年，企业基金会理事会的平均规模稳定保持在7人，没有发生任何变化，呈现出高度的稳定性（见图11）。

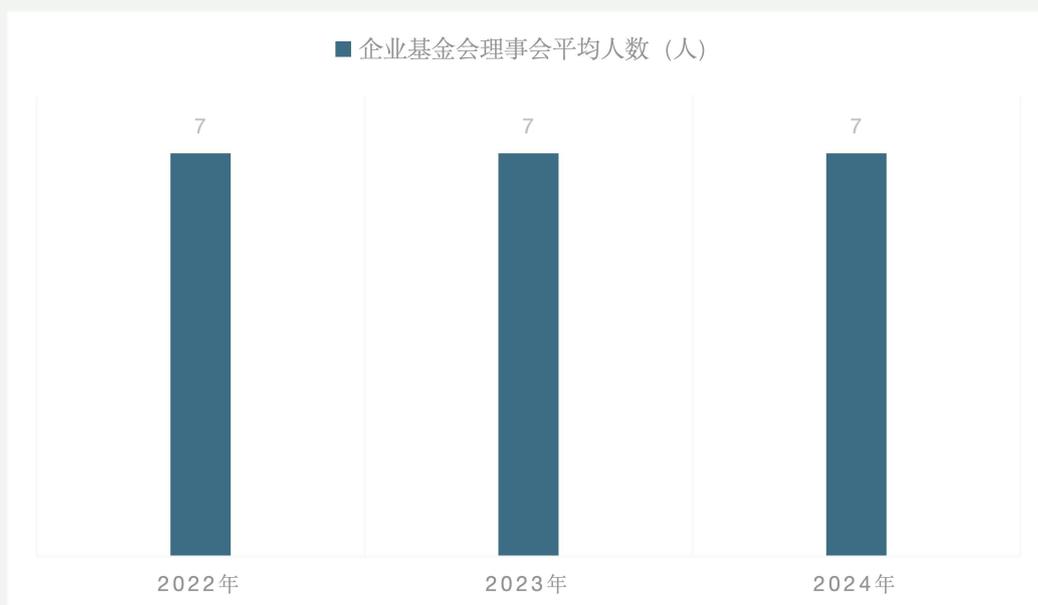


图 11 2022 年至 2024 年企业基金会理事会平均人数对比

2.企业基金会理事、理事长及秘书长年龄结构上移

2022 年至 2024 年的数据清晰表明，企业基金会的核心管理层——理事、理事长与秘书长同时显现出“老龄化”趋势。平均年龄持续增长，35 岁以下青年骨干占比显著收缩，50 岁及以上成员逐渐成为决策层的主导力量。这一变化预示着企业基金会可能会在组织创新活动与代际传承方面面临潜在挑战。

2.1 理事年龄结构

2022 年至 2024 年企业基金会理事年龄结构如图 12、13 所示：

2022 年，企业基金会理事平均年龄为 48 岁。其中，35 岁以下占比 8.87%，35 岁（含）至 50 岁占比 46.33%，50 岁（含）至 60 岁占比 30.70%，60 岁及以上占比 14.09%。

2023，企业基金会理事平均年龄为 49 岁。其中，35 岁以下占比 7.80%，35 岁（含）至 50 岁占比 44.80%，50 岁（含）至 60 岁占

比 29.30%，60 岁及以上占比 18.10%。

2024，企业基金会理事平均年龄为 50 岁。其中，35 岁以下占比 5.76%，35 岁（含）至 50 岁占比 43.92%，50 岁（含）至 60 岁占比 33.69%，60 岁及以上占比 16.63%。

从平均年龄来看，三年增长 2 岁，变化显著。从年龄结构来看，35 岁以下的青年比例锐减，从 8.87% 下降至 5.76%；中年主体稳固但略有收缩，35-50 岁的核心骨干占比虽然从 46.33% 降至 43.92%，但仍是中坚力量；50 岁及以上的理事总和则达到 50.32%，超过半数，成为理事会主导力量。

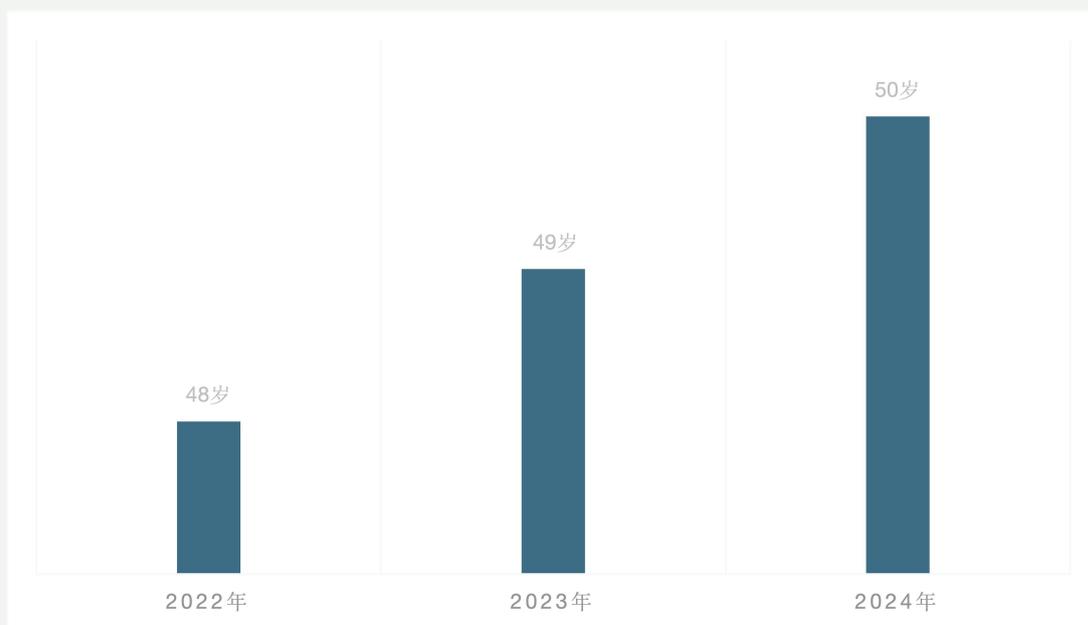


图 12 2022 年至 2024 年企业基金会理事平均年龄

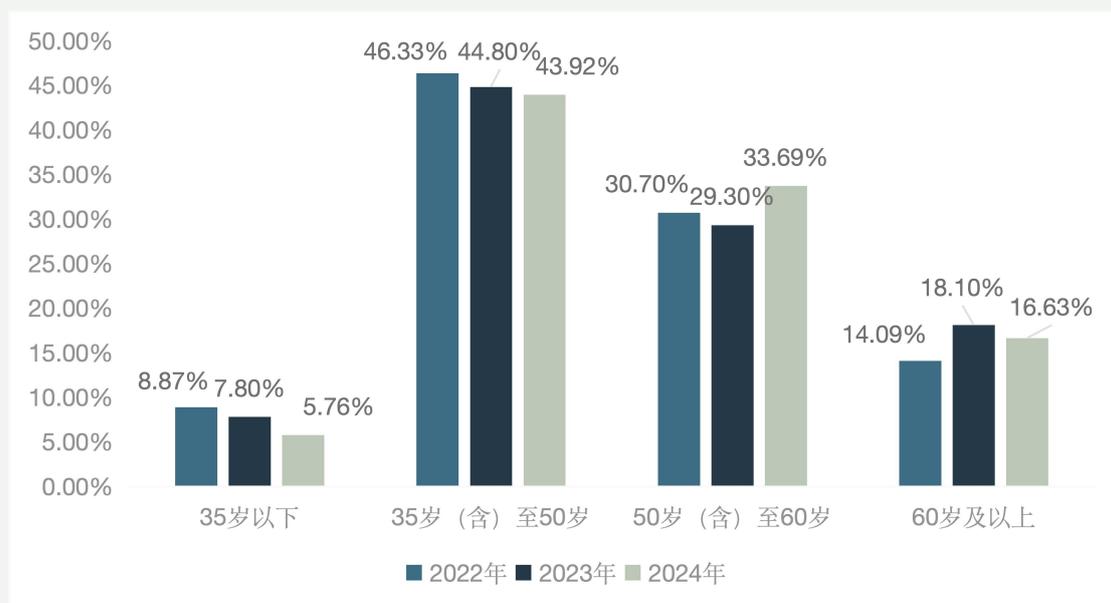


图 13 2022 年至 2024 年企业基金会理事年龄阶段划分

2.2 理事长年龄结构

2022 年至 2024 年企业基金会理事长年龄结构如图 14、15 所示：

2022 年，企业基金会理事长平均年龄为 49 岁。其中，35 岁以下占比 7.28%，35 岁（含）至 50 岁占比 45.01%，50 岁（含）至 60 岁占比 31.27%，60 岁及以上占比 16.44%。

2023 年，企业基金会理事长平均年龄为 50 岁。其中，35 岁以下占比 7%，35 岁（含）至 50 岁占比 39.90%，50 岁（含）至 60 岁占比 30.90%，60 岁及以上占比 22.20%。

2024 年，企业基金会理事长平均年龄为 51 岁。其中，35 岁以下占比 5.46%，35 岁（含）至 50 岁占比 38.18%，50 岁（含）至 60 岁占比 36.36%，60 岁及以上占比 20%。

从平均年龄来看，理事长群体老龄化趋势较理事会整体更为显著，平均年龄在三年间从 49 岁上升至 51 岁，2 岁的增幅虽与理事

整体趋势一致，但老龄化结构更为突出。具体来看，35岁以下的青年比例下降明显，从7.28%下降至5.46%，低于理事整体同期比例；中年主体收缩明显，35-50岁的理事长占比从45.01%大幅降至38.18%；50岁及以上的理事长占比从47.71%升至56.36%，占据绝对主导地位，尤其是60岁以上占比也突破20%，显示出领导层年龄结构的老化。

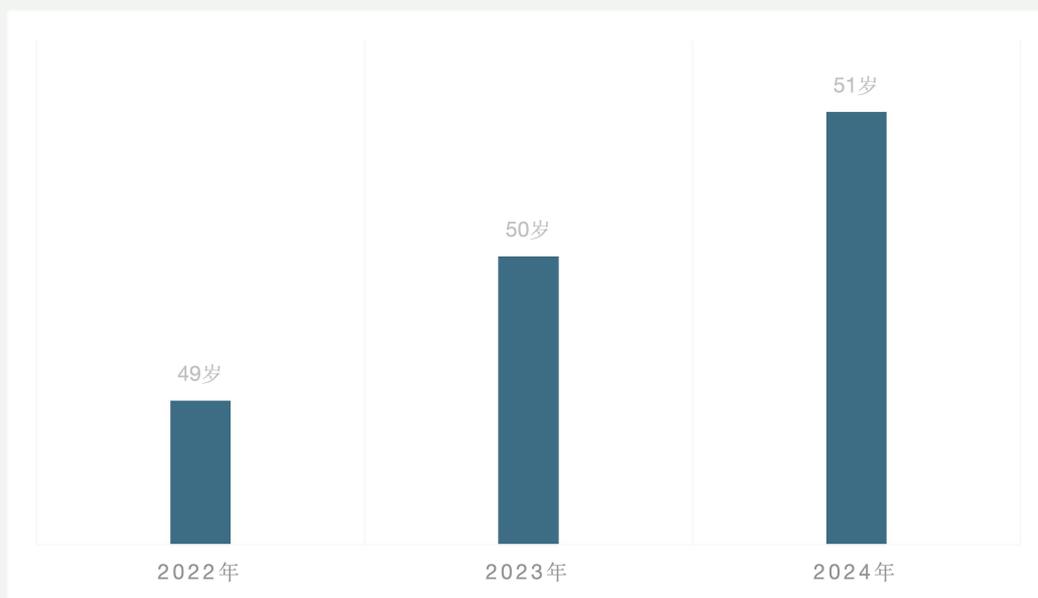


图 14 2022 年至 2024 年企业基金会理事长平均年龄

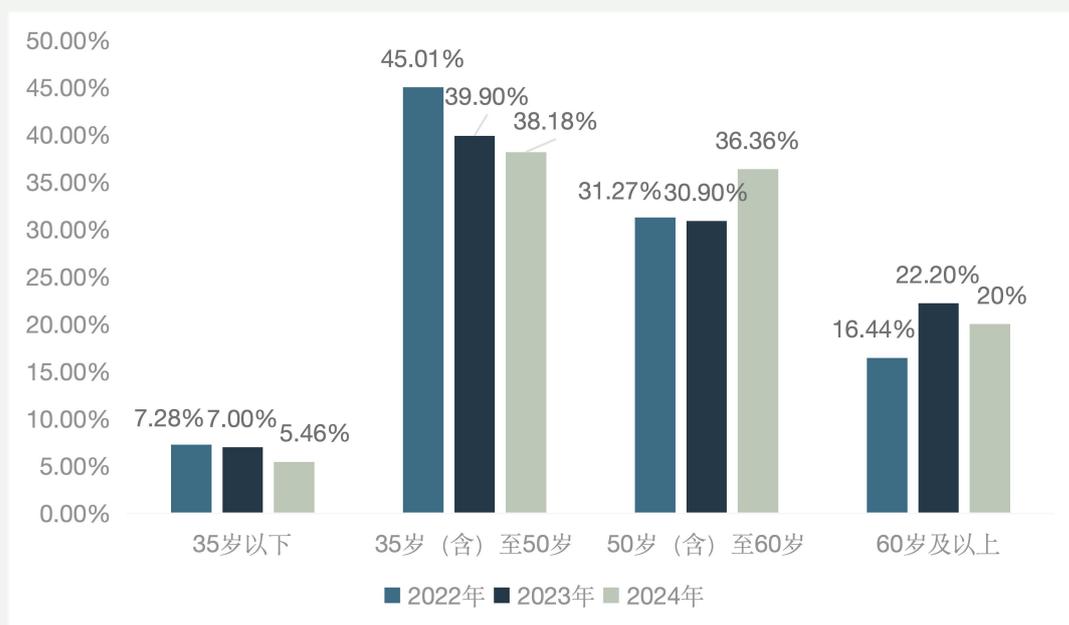


图 15 2022 年至 2024 年企业基金会理事长年龄阶段划分

2.3 秘书长年龄结构

2022 年至 2024 年企业基金会秘书长年龄结构如图 16、17 所示：

2022 年，企业基金会秘书长平均年龄为 45 岁，其中，35 岁以下占比 14.62%，35 岁（含）至 50 岁占比 52.48%，50 岁（含）至 60 岁占比 20.63%，60 岁及以上占比 12.27%。

2023 年，企业基金会秘书长平均年龄为 47 岁，其中，35 岁以下占比 13%，35 岁（含）至 50 岁占比 50.50%，50 岁（含）至 60 岁占比 22%，60 岁及以上占比 14.50%。

2024 年，企业基金会秘书长平均年龄为 48 岁，其中，35 岁以下占比 8%，35 岁（含）至 50 岁占比 58%，50 岁（含）至 60 岁占比 20%，60 岁及以上占比 14%。

从平均年龄来看，秘书长群体的平均年龄相较于理事长和理事而言，虽然更为年轻化，但也在持续增长，三年间从 45 岁增长至 48 岁。具体来看，35 岁以下秘书长占比急剧下降，从 14.62% 降至 8%，降幅显著，显示出企业基金会执行层可能面临的代际传承压力；35-50 岁的秘书长占比达到 58%，有明显增长；50 岁及以上的秘书长占比从 32.90% 到 34%，总体保持在三分之一左右的占比，相对稳定。

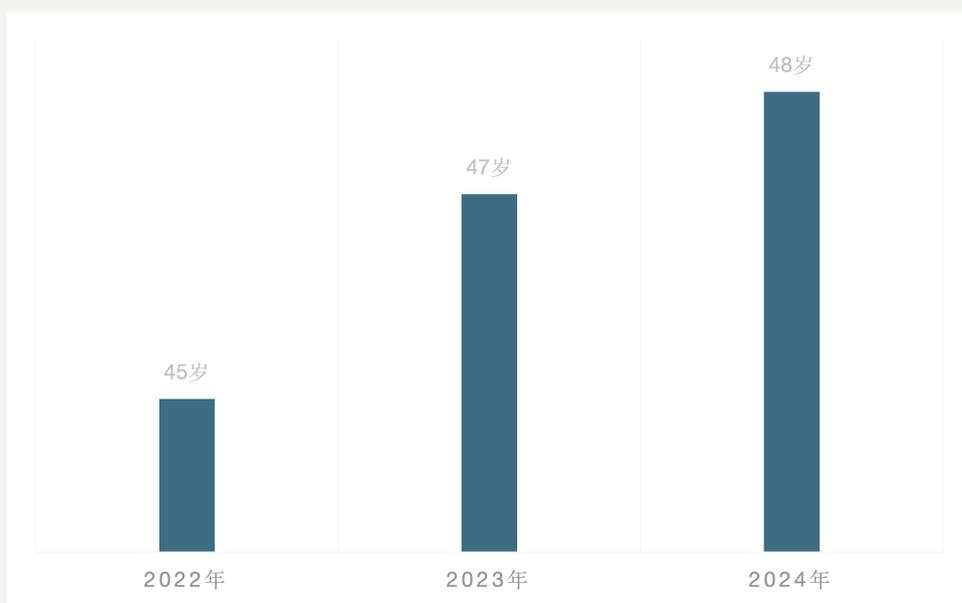


图 16 2022 年至 2024 年企业基金会秘书长平均年龄

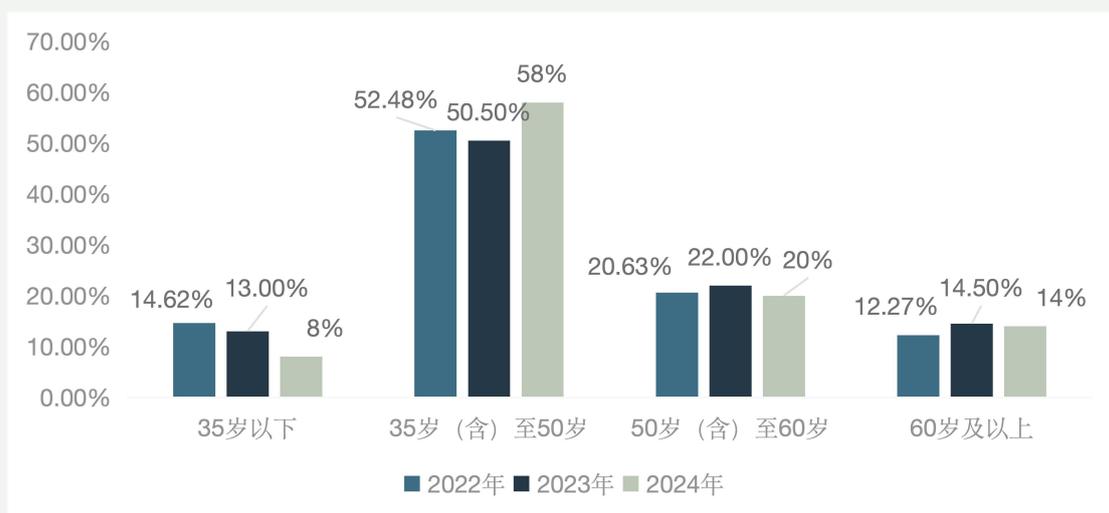


图 17 2022 年至 2024 年企业基金会秘书长年龄阶段划分

3. 企业基金会治理层女性占比持续提升

从 2022 年至 2024 年企业基金会治理层的性别比例来看，无论是理事长、理事，还是秘书长、监事，女性占比都在稳定提升。这在一定程度上说明，企业基金会领域的性别多元化进程在持续推进，女性在行业内的能见度与话语权逐步提升。

具体来看：在秘书长职位上，女性参与度最高且比较稳定，从48.30%增长到49.50%，接近半数；在理事长职位上，女性占比波动中有突破，从43.90%到43.80%，再到45.90%，女性占比也稳定在四成以上，女性领导力得到更加广泛的认可；在监事职位上，女性占比从41.70%提升到43.90%；在理事职位上，女性理事占比从35%增至36.3%，与其他三类相比，基数相对较低，增长也较为缓慢，超过六成的理事会席位仍由男性占据（见图18）。

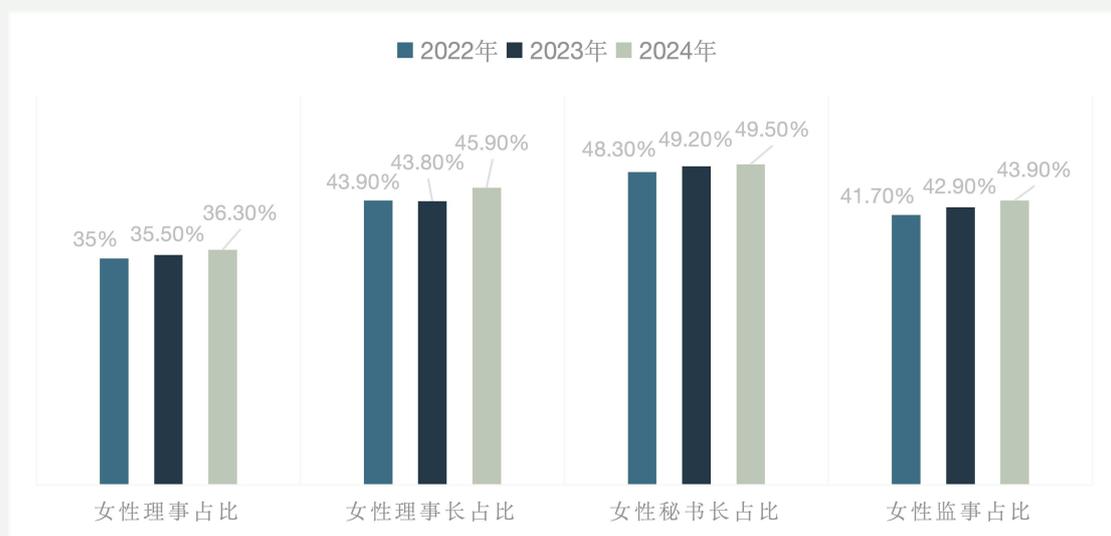


图18 2022年至2024年企业基金会治理层女性占比情况

4.企业基金会监事平均人数1.8人

图19数据表明，2022年至2024年，企业基金会的监事平均人数稳定在1.8人左右。2022年为1.8人，2023年为1.9人，2024年为1.8人。监事平均人数始终不超过2人，大部分企业基金会满足设立至少一名监事的基本法定要求，满足合规底线，但过少的监事人数往往难以形成有效的内部监督与制衡机制。

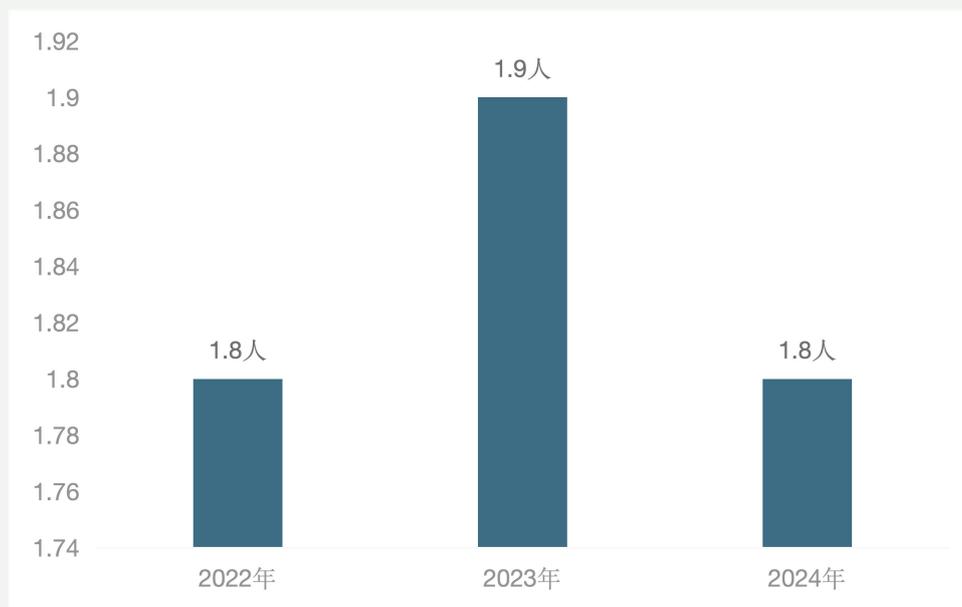


图 19 2022 年至 2024 年企业基金会监事的平均人数

5.企业基金会员工情况

企业基金会的员工情况呈现出结构性矛盾的特征。一方面，在学历、性别构成等方面在持续优化，展现出专业化、多元化、规范化的发展趋势；另一方面，专职团队规模小、年龄结构“中年化”、薪酬增长优势急剧减弱等问题也同时存在，企业基金会在人才吸引和可持续发展方面面临着一定挑战。

5.1 企业基金会专职人员规模较小

2022 年至 2024 年，企业基金会的专职员工平均人数稳定在 3 人左右，2024 年轻幅上升为 3.1 人，绝大多数企业基金会人员规模小，配置较为精简，显示出企业基金会在一线执行的人力投入上相对有限（见图 20）。

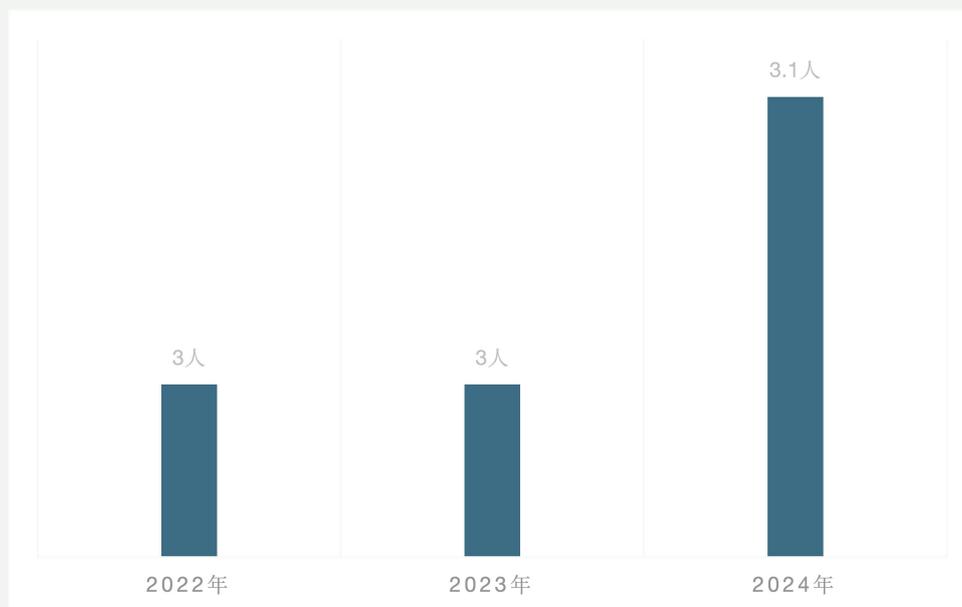


图 20 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工平均人数

5.2 企业基金会工作人员（含专兼职）“中年化”趋势加速

如图 21 所示，2022 年至 2024 年，企业基金会工作人员的青年占比持续下滑，从 26.50% 下降至 22.46%，在吸引和留住年轻专业人才方面面临挑战。35-45 岁与 46-55 岁两个年龄段的工作人员共同构成了队伍主体，占比稳定中略有提升。具备一定经验和专业技能的“中生代”成为项目执行与管理的核心力量。55 岁及以上年龄的工作人员占比稳定增长，经验丰富的资深人士仍在行业中发挥着重要作用。

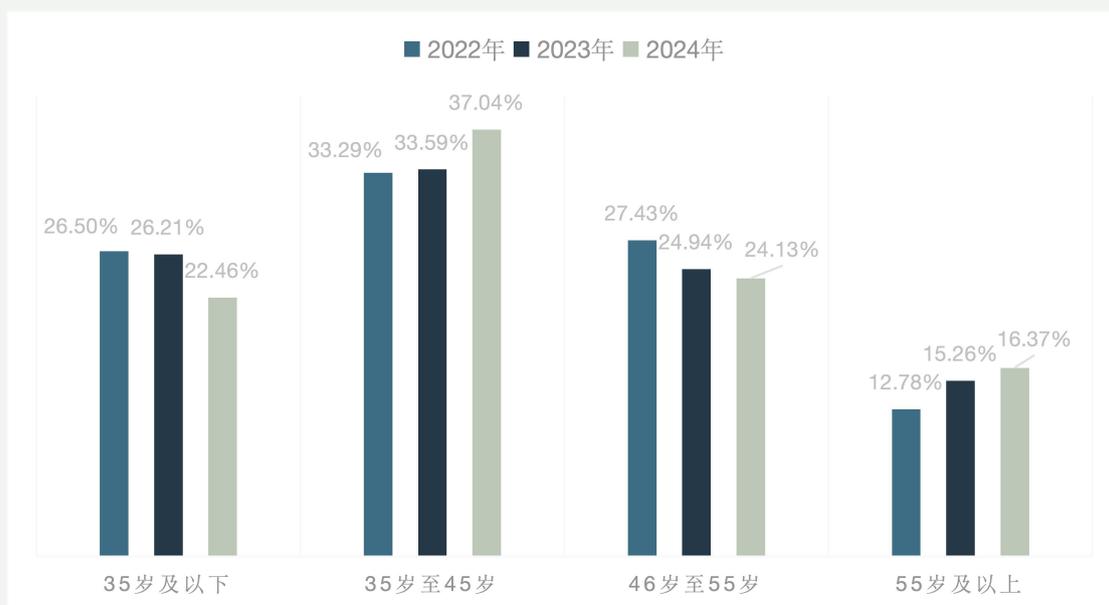


图 21 2022 年至 2024 年企业基金会工作人员年龄分段情况

5.3 企业基金会中女性已经成为专职队伍的主力，且优势持续扩大

在专职员工性别比例方面，企业基金会的女性员工占比 2022 年就已超过六成，基数较高，并且保持了持续增长，2024 年达到 63.60%，女性成为企业基金会专职人员的主力军（见图 22）。

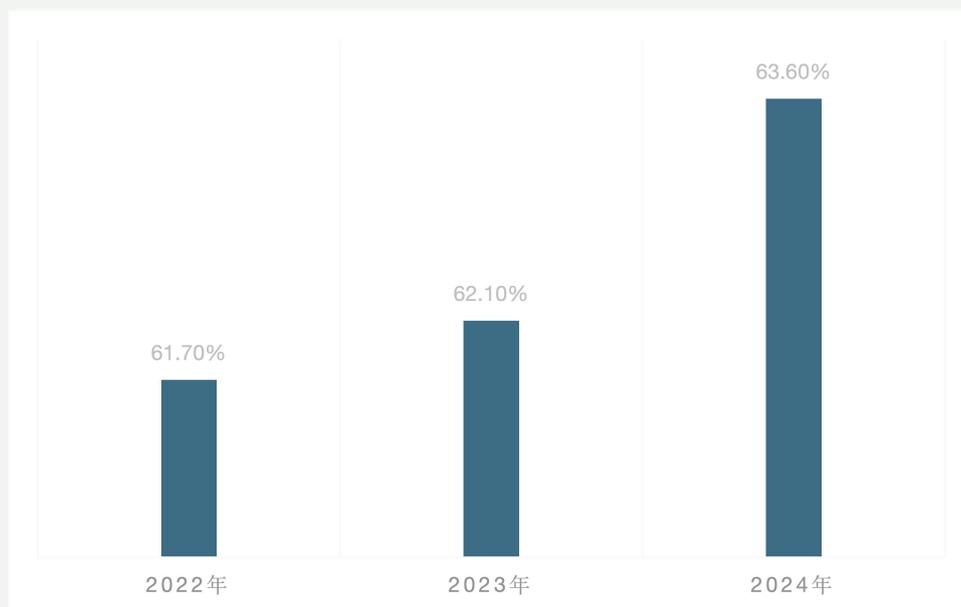


图 22 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工女性占比

5.4 企业基金会专职员工本科学历占比超六成

从学历结构来看，2022年至2024年，企业基金会专职人员的学历结构持续优化：本科学历作为绝对主体，占比稳定，2024年达到61.64%，占比超六成。硕士学历占比也呈现增长趋势，从16.80%上升至19.54%。与此同时，专科及以下学历占比则从22.20%下降至18.16%。博士及以上学历人员占比始终较低，且在2024年进一步降至0.66%（见图23）。

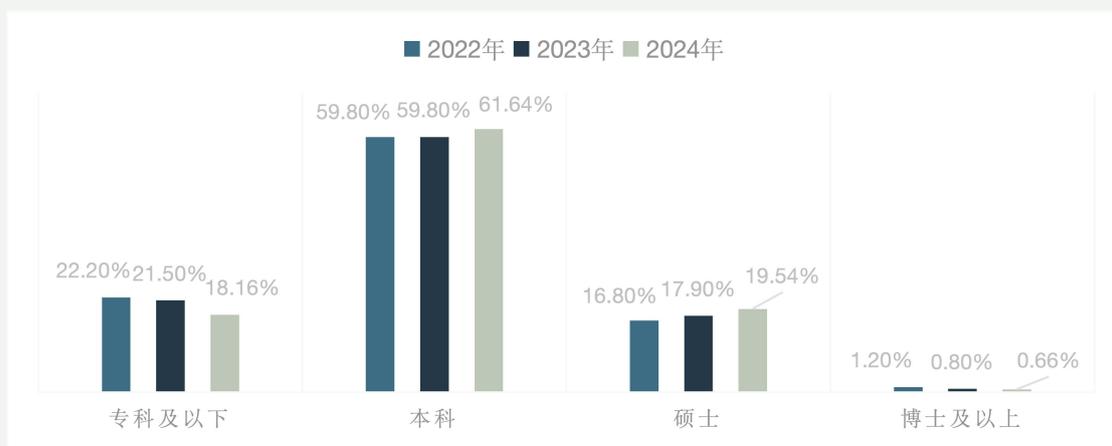


图23 2022年至2024年企业基金会专职员工学历结构变化

5.5 企业基金会专职员工党员占比持续下降

1,013家企业基金会在2022年年报中公开了2,817名专职员工的政治面貌，其中中共党员和中共预备党员1,063人，占比37.70%；979家企业基金会在2023年年报中公开了2,768名专职员工的政治面貌，其中中共党员和中共预备党员1,039人，占比37.50%；860家企业基金会在2024年年报中公开了2,509名专职员工的政治面貌，其中中共党员和中共预备党员881人，占比35.10%（见图24）。三年来，企业基金会专职员工党员占比呈下降态势。

这一数据与“基本情况”部分的企业基金会党组织成立情况形

成了反差：党组织覆盖率的快速提升背后，是专职员工层面党员占比的持续下降。造成这一现象的很大一部分原因可能是部分企业基金会的党组织成员由理事或发起企业派驻党员构成，与专职员工队伍重叠度不高。

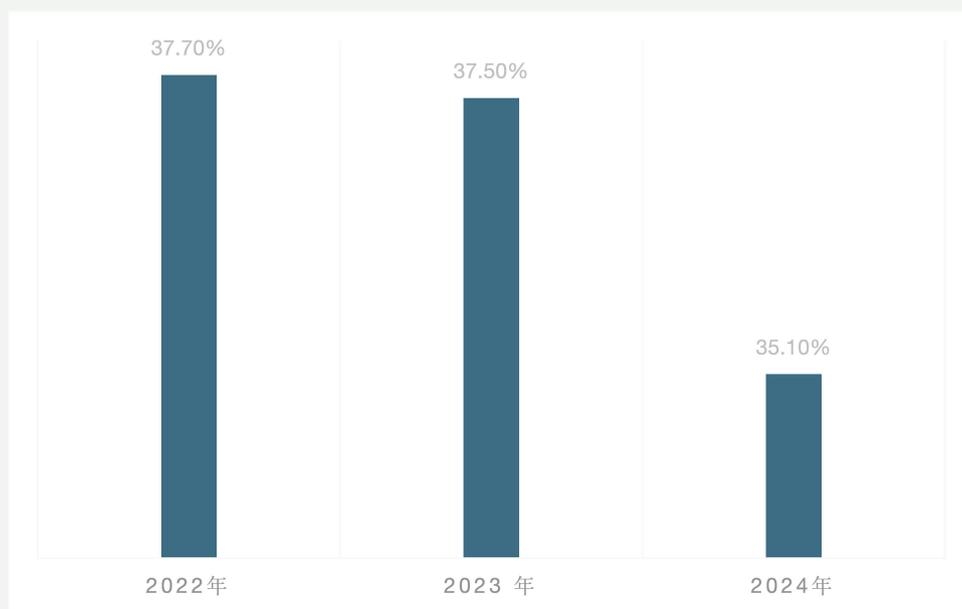


图 24 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工中共党员及预备党员占比

5.6 企业基金会专职员工年平均工资披露率波动中有提升

从企业基金会对专职员工平均工资披露度来看，在获取到的 1,611 家企业基金会 2022 年年报中，有 1,298 家公开了专职员工平均工资，占比 80.57%；在获取到的 1,649 家企业基金会 2023 年年报中，有 1,294 家公开了专职员工平均工资，占比 78.47%；在获取到的 1,545 家企业基金会 2024 年年报中，有 1,332 家公开了专职员工平均工资，占比 86.21%（见图 25）。虽然披露率在 2023 年略有回落，但整体呈现出积极的上升趋势，2024 年披露率更是高达 86.21%，反

映出行业在规范化运营和信息公开方面取得了一定进步。

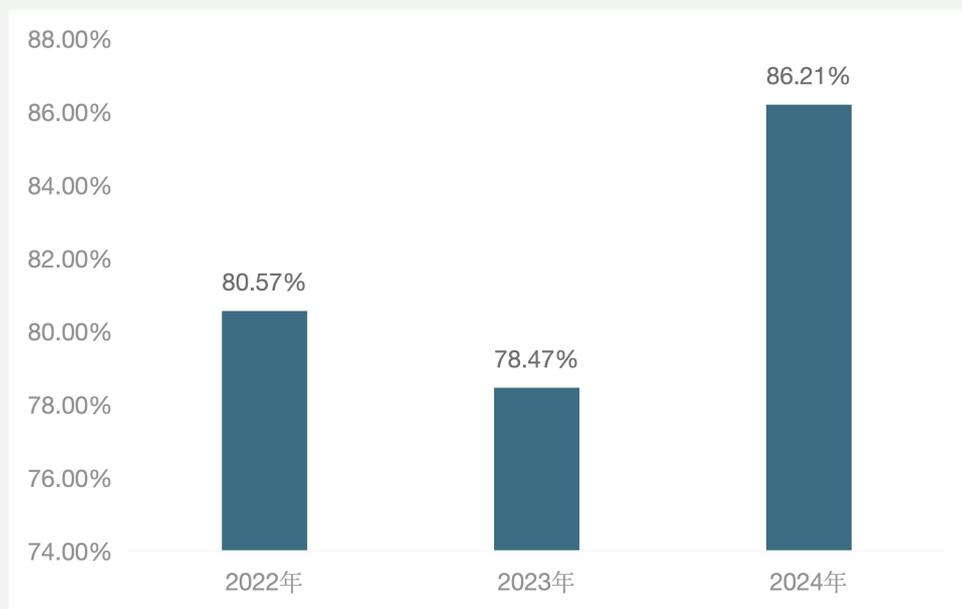


图 25 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工年平均工资披露率

5.7 超六成企业基金会专职员工年平均工资为“0”

2024 年，1,332 家公开专职员工平均工资的企业基金会中，有 821 家企业基金会填报数据为“0”，占比 61.64%。而这 821 家企业基金会中，有 38 家专职员工数量也为“0”，剩余 783 家则在有专职员工的情况下仍然将工资填报为零。这一情况透露出企业基金会可能存在的问题，一方面，有专职员工但工资为零，可能存在企业发放工资的问题，容易引发对企业基金会财务独立性和治理透明度的质疑；另一方面，既无专职员工，又无工资支出，可能存在企业基金会高度依赖兼职员工或志愿者运行的情况，其专业性与规范性存在欠缺。

5.8 企业基金会专职员工年平均工资涨幅显著下降

从企业基金会年平均工资涨幅来看，2022 年年人均工资为

79,391.9 元，同比增长 8.92%；2023 年年人均工资为 85,309.2 元，同比增长 7.45%；2024 年年人均工资为 86,961.9 元，同比增长仅为 1.94%（图 26）。

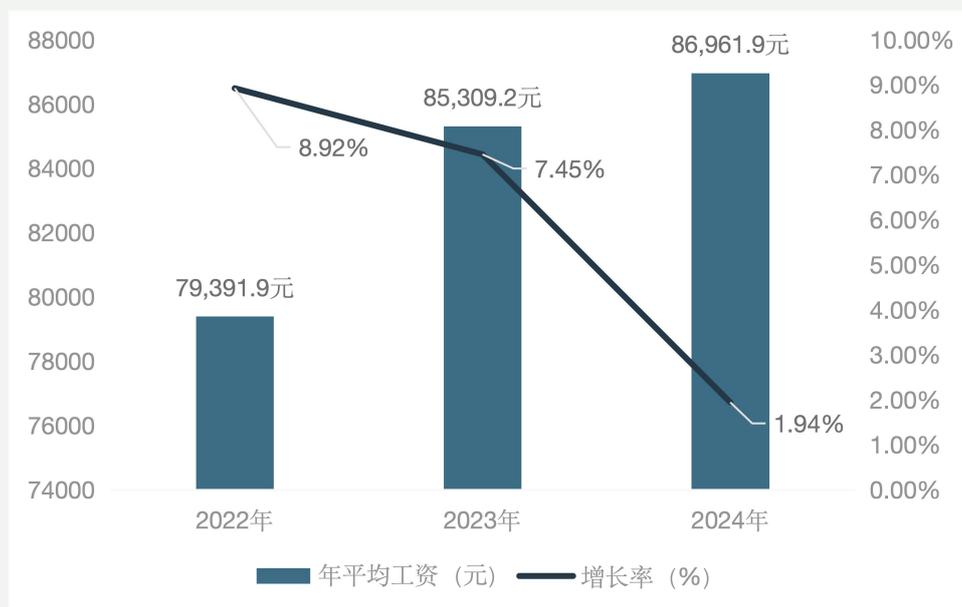


图 26 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工年人均工资增长情况

5.9 企业基金会专职员工薪酬比较优势收窄

对照来看：2021 年，全国城镇私营单位就业人员年平均工资为 62,884 元，2022 年为 65,237 元，同比增长 3.74%；2023 年为 68,340，同比增长 4.76%；2024 年为 69,476 元，同比增长 1.66%。

尽管企业基金会专职员工的年平均工资和涨幅仍高于当年全国城镇私营单位就业人员年平均工资，但二者间工资涨幅的差距在迅速拉小，企业基金会的领先优势从 2022 年的 5.18 个百分点收窄到 2024 年的 0.28 个百分点，薪酬增长方面的竞争优势不再明显（见图 23）。

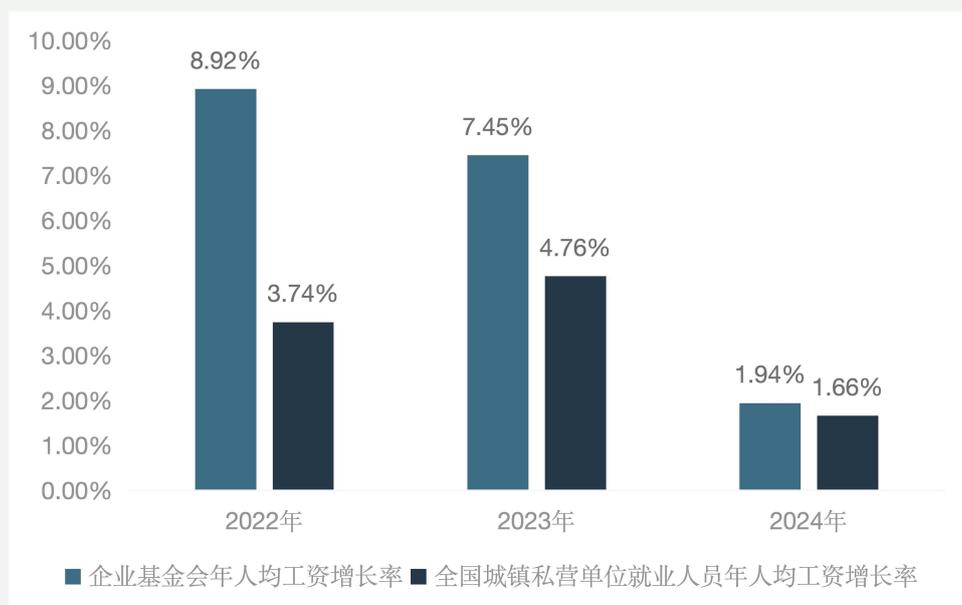


图 27 2022 年至 2024 年企业基金会专职员工与全国城镇私营单位就业人员年平均工资涨幅对比

四、项目战略：聚焦与模式选择

1. 资助型项目仍是企业基金会实施项目的主流类型

2024 年，根据公开项目执行模式的 8,636 个项目统计，其中，资助型项目 6,470 个，占比 74.92%；混合型项目 1,255 个，占比 14.53%；自主运作型项目 911 个，占比 10.55%（见图 28）。

资助型项目占据主导地位，既是企业基金会基于自身禀赋的理性选择，也是公益行业专业化、精细化发展趋势下的必然结果。随着公益生态进一步成熟，企业基金会或将在“战略资助”“影响力投资”等更高阶的资助模式上持续探索，在保持资源供给角色的同时，更深度参与社会问题的系统性解决。

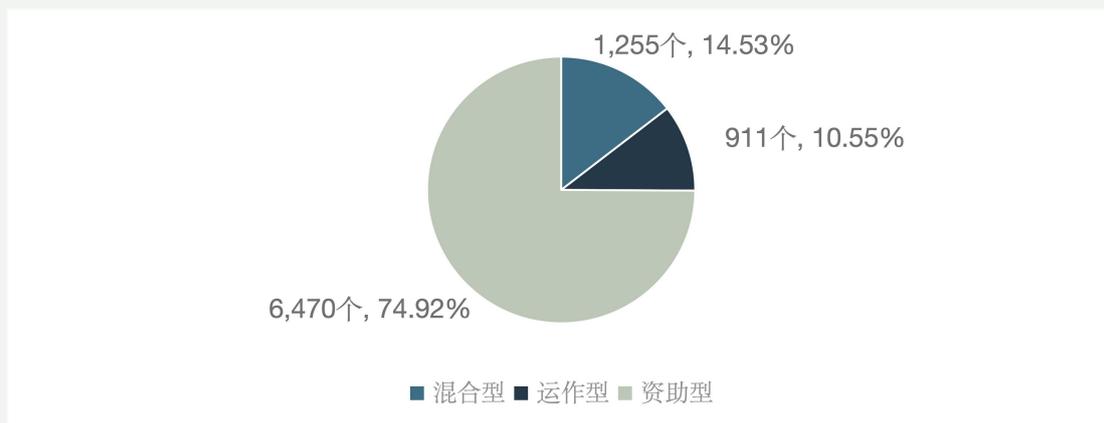


图 28 2024 年企业基金会实施公益项目类型分布

2. 关注议题呈现“核心稳定、新兴加速、多元并存”格局

在企业基金会项目关注议题领域的分类中，按照项目分布的绝对总量排序，从高往低依次为：教育、其他、医疗卫生、文化艺术、社区发展、生态环境、公益事业发展、科学研究、社会服务、体育、志愿服务、乡村振兴、应急救援（见图 29）。

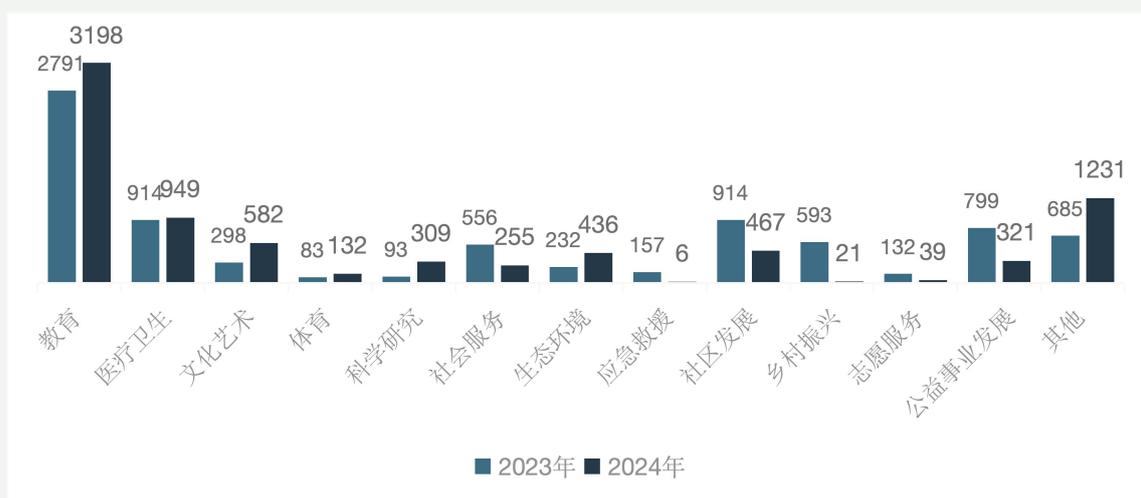


图 29 2023 年、2024 年度企业基金会关注领域项目数量分布

教育始终是企业基金会关注的绝对核心议题。2023 年共有 2,791 个项目聚焦教育领域，2024 年进一步增至 3,198 个，同比增长 14.58%。这一持续高位的关注度，反映出广大企业基金会对青少年

儿童成长、教育公平与人才培养的高度重视。这既契合国家科教兴国、人才强国的战略导向，也深深植根于我国社会尊师重教、以受教育为荣的文化传统。

其他类项目以 1,231 个位列第二。虽为兜底分类，却恰恰体现了企业基金会关注议题的多样性与灵活性。这类项目往往涵盖跨领域、创新性或尚未被主流分类充分覆盖的社会议题，反映出企业在回应社会需求时的自主判断与差异化公益策略，也说明企业基金会正逐步从标准化捐赠向更具个性化、问题导向的公益实践转型。

医疗卫生领域以 949 个项目位居第三，延续了其作为传统重点公益领域的地位。这一关注度既源于公众对健康福祉的普遍关切，也与我国持续深化医药卫生体制改革、推动优质医疗资源下沉的政策背景密切相关。特别是在后疫情时代，企业基金会更加重视基层医疗能力建设、疾病预防、健康科普以及对特殊群体（如慢性病患者、残障人士）的医疗支持，体现出对健康中国战略的积极响应。

3.公益资源配置正经历结构性调整

若按照项目关注议题领域的增速来看，与 2023 年相较，13 类议题中共有 7 类实现正向增长：科学研究、文化艺术、生态环境、其他、体育、教育、医疗卫生；而乡村振兴、应急救援、志愿服务、公益事业发展、社会服务、社区发展等 6 类则出现不同程度的回落（见图 30）。这一分化趋势反映出企业基金会在公益资源配置上正经历结构性调整：一方面，更加聚焦于与国家战略同频、与企业转

型协同、与公众新需求契合的“高潜力”领域；另一方面，也可能因前期在某些领域（如脱贫攻坚衔接期的乡村振兴、疫情高峰期的应急救援）集中投入后进入阶段性回调或优化整合期。

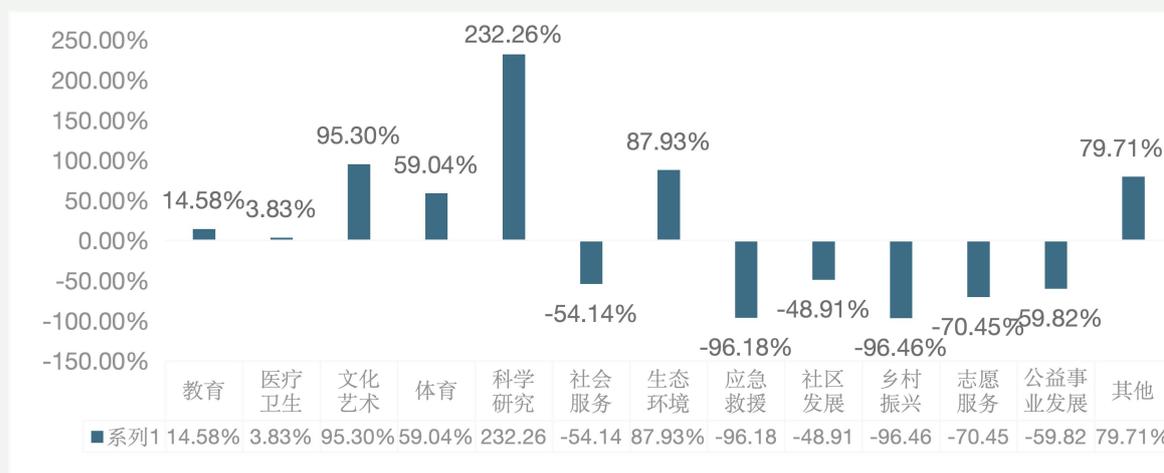


图 30 2024 年企业基金会关注公益领域项目增速

其中，科学研究、文化艺术、生态环境是增长最快的三个议题。在科学研究领域，2023 年共有 93 个项目关注该议题，到 2024 年增至 309 个，增速达 232.26%。在文化艺术领域，2023 年有 298 个项目关注该议题，2024 年增至 582 个，增速达 95.3%。在生态环境领域，2023 年有 232 个项目关注该议题，2024 年增至 436 个，增速达 87.93%。

企业基金会的关注议题正从“广覆盖”向“深聚焦”演进，在坚守教育、医疗等传统优势领域的同时，加速布局科学研究、文化艺术、生态环境等新兴方向，展现出更强的政策敏感性、社会洞察力与战略前瞻性。

4.项目省份分布：企业基金会公益项目区域分布不均衡

如表 5 所示，2024 年企业基金会公益项目的区域分布呈现不均衡态势。从省级行政区分布来看，浙江省（764 个）、广东省（755 个）和上海市（698 个）的项目数量位居前三；辽宁省（121 个）、黑龙江省（112 个）和新疆维吾尔自治区（99 个）的项目分布则相对较少。

表 7 2024 年企业基金会公益项目地点省级行政区分布、数量及增速

项目地点	项目数量	增速
浙江省	764	27.33%
广东省	755	19.09%
上海市	698	43.33%
四川省	640	63.27%
山东省	547	56.73%
北京市	540	70.89%
河北省	427	13.87%
湖南省	424	46.21%
福建省	378	24.34%
云南省	341	57.14%
贵州省	328	59.22%
湖北省	319	43.69%
江苏省	309	301.30%

甘肃省	292	41.06%
安徽省	277	30.66%
陕西省	249	40.68%
江西省	243	122.94%
内蒙古自治区	234	7.34%
山西省	222	73.44%
河南省	215	88.60%
重庆市	189	71.82%
西藏自治区	177	55.26%
青海省	172	77.32%
天津市	171	46.15%
海南省	164	76.34%
宁夏回族自治区	155	54.29%
吉林省	151	49.04%
辽宁省	121	112.68%
黑龙江省	112	101.67%
新疆维吾尔自治区	99	12.00%

2024年，企业基金会公益项目数量在各省级行政区均取得了一定的增长，其中增速翻倍及以上的省级行政区分别为江苏省（增长301.39%）、新疆维吾尔自治区（增长266.67%）、江西省（增长122.94%）、吉林省（增长112.68%）和辽宁省（增长101.67%），显示出企业基金会的公益资源正在向这些地区快速聚集；增速低于

20%的省级行政区为广东省（增长 19.09%）、河北省（增长 13.87%）、黑龙江省（增长 12%）和内蒙古自治区（增长 7.34%）。

统计数据显示，2022 年至 2024 年，企业基金会公益项目数量在以下 9 个省级行政区保持了连续三年的正向增长：安徽省、甘肃省、黑龙江省、湖南省、内蒙古自治区、山东省、四川省、天津市和重庆市。

2022 年至 2024 年，企业基金会公益项目数量的三年平均增速来看，处于前三的省级行政区分别为上海市（97.68%）、浙江省（87.63%）和江苏省（81.39%）。

从上述数据呈现来看，我国企业基金会的公益事业呈现出从“集中固化”向“多元扩散”发展的图景，既有持续深耕的核心区域，也涌现出新的增长极，整体格局正变得更加多元和活跃。这反映了企业公益战略更加多元化，正根据地方政策、市场潜力和社会需求，在全国范围内进行更精细化的布局。

5.项目总收入上涨超七成

2024 年，1,323 家企业基金会的 8,742 个项目共获得总收入 180.9 亿元（见图 31）。相较 2023 年 1,458 个企业基金会的 9,071 个项目总收入 102.7 亿元上涨 76.14%，虽然总体能统计到的年度运作项目数量减少（减少 3.63%），但项目总体收入增加。年度筹资金额前十的公益项目占总体项目收入的比例也从 2023 年的 17.92%猛增到 60.02%。

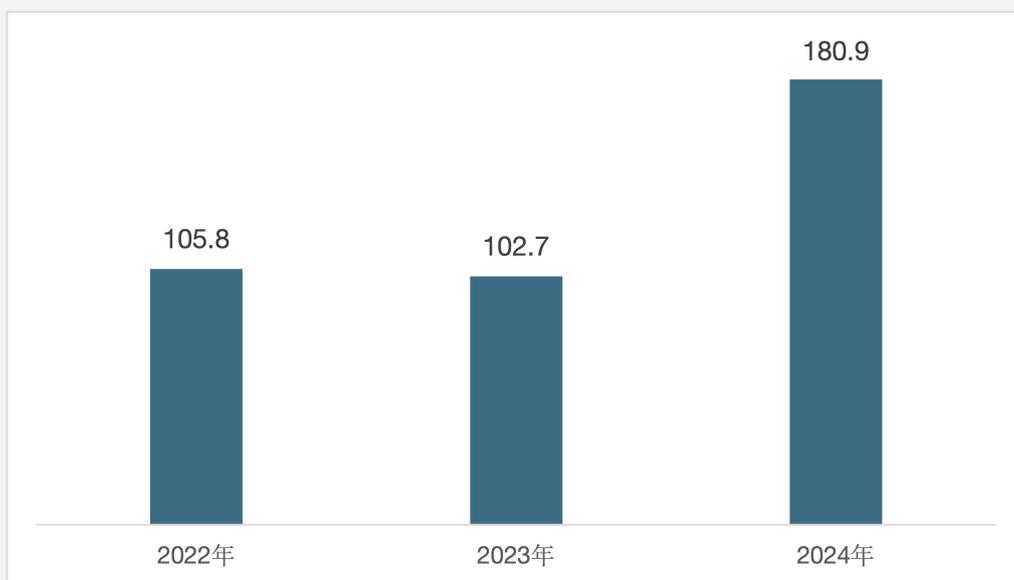


图 31 2022 年至 2024 年企业基金会年度项目总收入对比

表 8 企业基金会 2024 年度筹资金额前十的公益项目

公益项目名称	基金会名称	筹资金额 (亿元)
内蒙古生态综合治理项目	国家能源集团公益基金会	74.80
教育慈善专项	北京字节跳动公益基金会	8.50
生态修复项目	上海蚂蚁森林生态绿色发展基金会	4.46
教育助学项目	宁夏燕宝慈善基金会	4.03
医疗卫生	福建省和敏慈善基金会	3.81
上海市第六人民医院福建医院 晋东院区（福建和敏医院）	晋江市和敏健康医疗发展基金会	3.73
爱眼光明行	湖南爱眼公益基金会	2.52
安然若素-多美素患者援助项目	河北省石药普恩慈善基金会	2.46
胰路新生-多思益患者援助项目	河北省石药普恩慈善基金会	2.24
患者关爱及用药支持	北京微爱公益基金会	2.02

6.项目总支出上涨超四成

2024年，1,323家企业基金会年度项目总支出225.1亿元，相较于2023年1,458家企业基金会年度项目总支出155.2亿元大幅增加，增幅达41.42%（见图32）。年度支出金额前十的公益项目占总体项目支出的比例从2023年的28.52%上涨到41.42%。

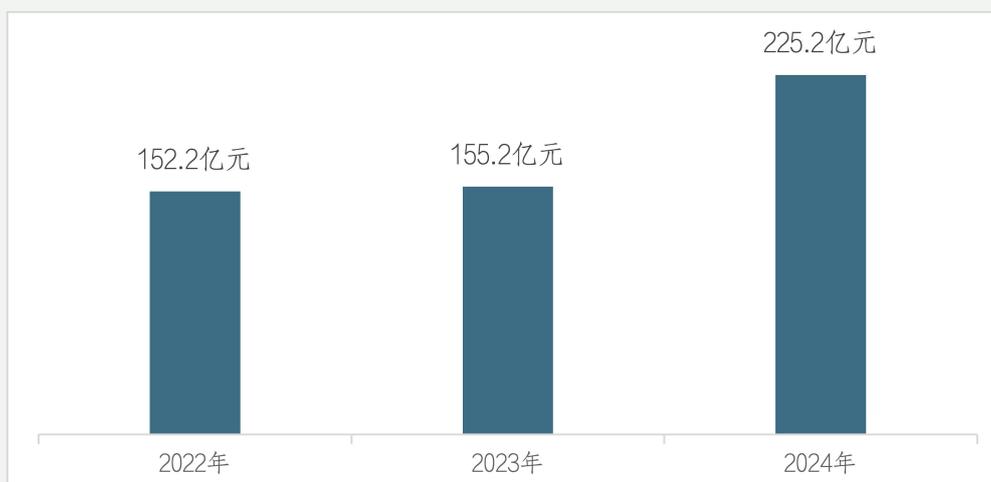


图 32 2022 年至 2024 年企业基金会年度项目总支出对比

表 9 企业基金会 2024 年度支出金额前十的公益项目

公益项目名称	基金会名称	支出金额 (亿元)
内蒙古生态综合治理项目	国家能源集团公益基金会	50.00
教育慈善专项	北京字节跳动公益基金会	10.07
生态修复项目	上海蚂蚁森林生态绿色发展基金会	5.17
新基石研究员项目	深圳新基石科学基金会	5.09
离石区教育基金会捐赠款	山西省吕梁东江扶贫助学基金会	5.00

教育助学项目	宁夏燕宝慈善基金会	4.03
医疗卫生	福建省和敏慈善基金会	3.81
社会价值	腾讯公益慈善基金会	3.61
公益平台	腾讯公益慈善基金会	3.33
上海市第六人民医院福建医院晋东院区（福建和敏医院）	晋江市和敏健康医疗发展基金会	3.16

五、财务全景：收支构成与规模效率

（一）注册层面

1.企业基金会原始注册资金总额达 130.83 亿元

根据基金会中心网数据统计，全国 2024 年及之前成立且正常运营的基金会 9,644 家，其中有 1,939 家企业基金会，企业基金会原始注册资金总额共计 130.83 亿元，占 9,644 家基金会原始注册资金总额的 13.90%（见图 33）。

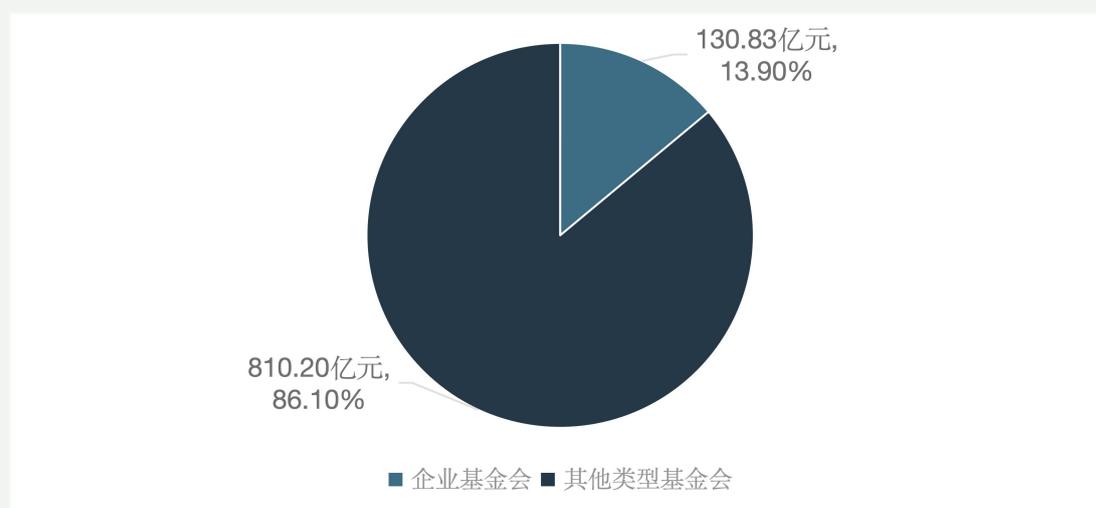


图 33 截至 2024 年底企业基金会原始注册资金总额
占全国基金会比例

2022 年至 2024 年，无论企业基金会总数、原始注册资金总额均在稳步增长，越来越多的企业选择通过设立基金会的形式，系统化、制度化地参与公益慈善事业。

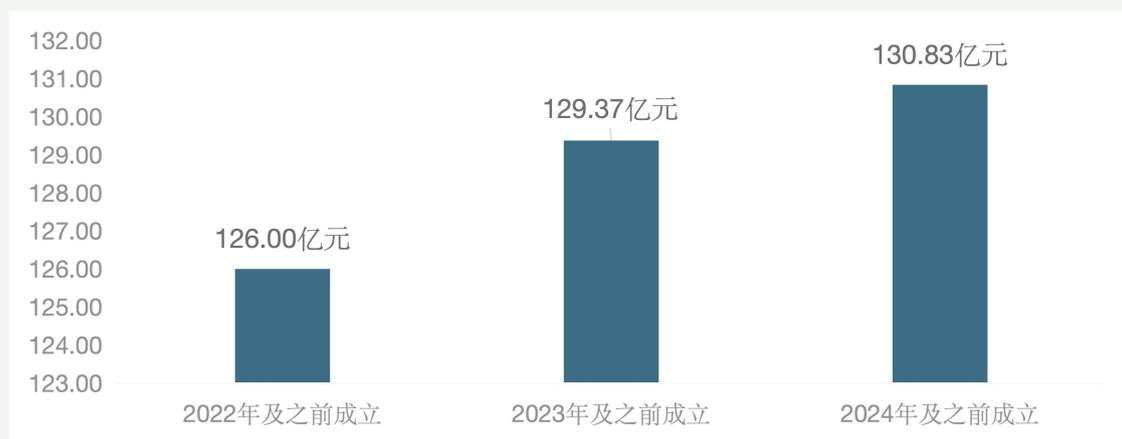


图 34 2022 年至 2024 年统计的企业基金会原始注册资金总额

2. 注册资金规模分布呈现“中间大、两头小”的分布

企业基金会的注册资金规模集中，呈现“中间大、两头小”的分布：原始注册资金在 200 万以下的 3 家，占比 0.2%（历史原因造成的特殊情况）；在 200 万至 400 万的有 1,348 家，占比 69.50%；在 400 万至 800 万的有 248 家，占比 12.80%；在 800 万以上的有 321 家，占比 16.6%，其中在 1 亿元及以上的有 19 家，占比 1%（见图 35）。

其中，注册资金在 200 万至 400 万区间的基金会数量超过总数的三分之二，中小规模成为企业基金会的绝对主力。这种分布模式

的产生，是设立基金会的企业在满足《基金会管理规定》³基础上，平衡自身投入与运营情况的现实考量。

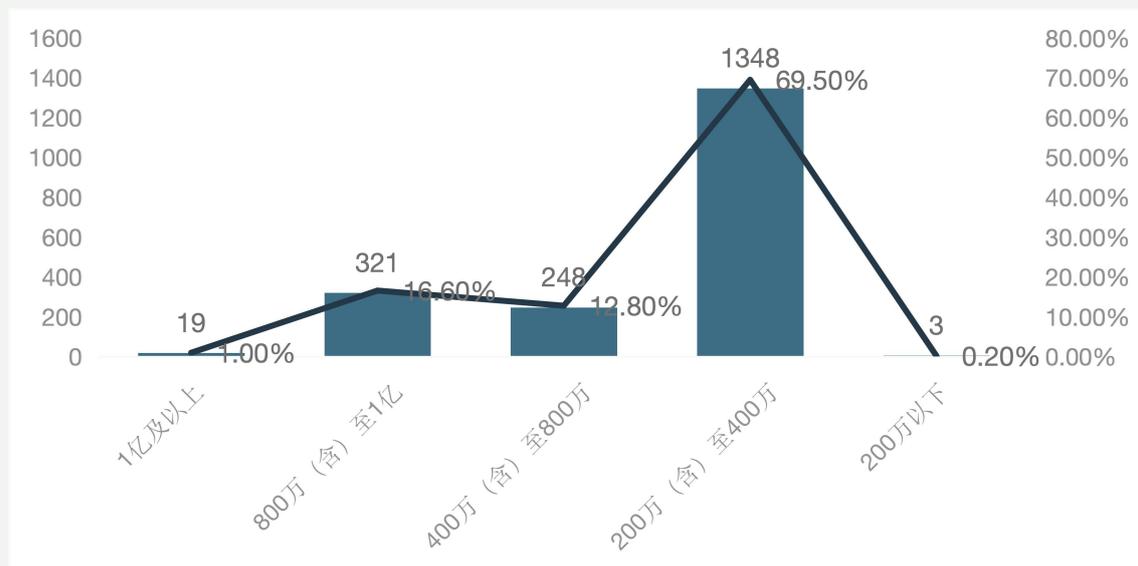


图 35 2021 年至 2024 年业基金会总数及原始注册资金总额分布占比

表 10 截至 2024 年底原始注册资金在 1 亿元及以上的企业基金会

基金会名称	发起企业	注册资本 (亿元)
上海工商界爱国建设特种基金会	上海爱建集团股份有限公司	1
连云港市恒瑞慈善基金会	江苏恒瑞医药集团	1
江苏省瑞华慈善基金会	江苏瑞华投资控股集团有限公司	10
宁波鄞州银行公益基金会	宁波鄞州农村合作银行	1
福建省发树慈善基金会	新华都集团	1

³ 《基金会管理条例》规定全国性公募基金会的原始基金不低于 800 万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于 400 万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于 200 万元人民币。

威海市文登仁济基金会	山东天玺成企业管理有 限公司	1
山东齐鲁制药公益慈善基金会	齐鲁制药	1
深圳市桃源居教育基金会	桃源居实业（深圳）集 团有限公司	1.68
深圳市平安公益基金会	中国平安保险（集团） 股份有限公司	1
广州农商银行金米公益基金会	广州农商银行	1
中远海运慈善基金会	中国远洋运输（集团） 总公司	1
紫金矿业慈善基金会	紫金矿业集团股份有限 公司	2
中国移动慈善基金会	中国移动	1
招商局慈善基金会	招商局蛇口工业区控股 股份有限公司	1
中国海油海洋环境与生态保护 公益基金会	中国海洋石油总公司	5
三峡集团公益基金会	三峡集团	2
泛海公益基金会	泛海控股	2
国家电网公益基金会	国家电网	1
国家能源集团公益基金会	国家能源集团	2

（二）净资产层面

1.企业基金会整体实力持续增强，净资产总额再创新高

截至 2024 年底，全国 1,538 家企业基金会净资产总额为 650.15 亿元，平均净资产为 4,227.22 万元（见图 36）。对比 2023 年，企业基金会 3,924.19 万元的平均净资产总额，增长 7.72%。2022 至 2024 年，企业基金会平均净资产额持续增长，年平均增长率达 18.92%。这意味着企业基金会作为一个整体，其“家底”正在持续变厚。

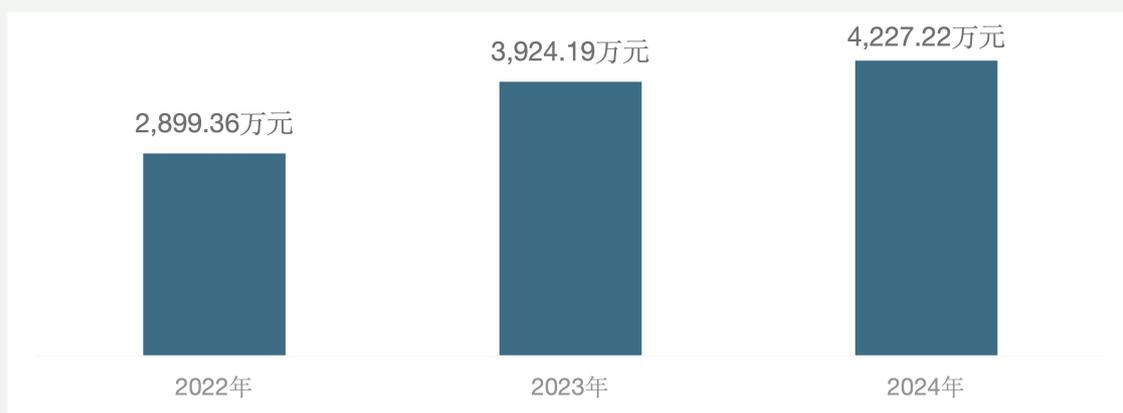


图 36 2022 年至 2024 年企业基金会平均净资产总额

2.2024 年企业基金会平均净资产总额增速放缓

值得注意的是，2024 年企业基金会平均净资产总额的增速相较前两年有所放缓（见图 37）。这种放缓的原因，一方面近年来国内外宏观经济面临挑战，部分企业母公司经营业绩承压，直接影响到其对基金会的资金支持力度和意愿。其次，在 2022 年至 2023 年的高速增长后，净资产总额已经达到一个较高的平台，在此基数上维

持高增速较为困难。此外，平均净资产的增速放缓，不一定代表收入减少，也可能是因为公益事业支出大幅增加。基金会将更多的资产投入到实际项目中，导致净资产积累的速度放缓。

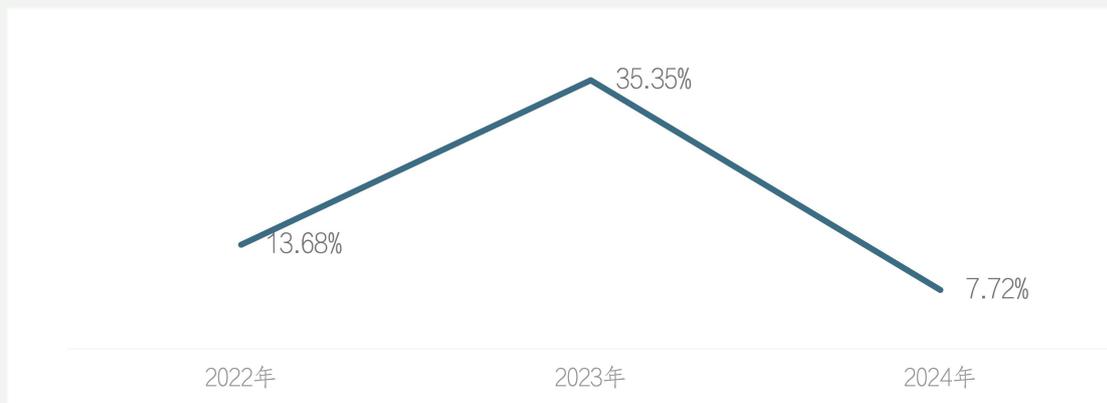


图 37 2022 年至 2024 年企业基金会平均净资产总额增速

3.大型企业基金会净资产总额占比升至近八成

按照净资产过亿为大型基金会、其余为中小型基金会标准来划分，对 1,538 家企业基金会的净资产数据进行进一步分析。

从图 38、39 来看，截至 2024 年底，大型企业基金会共有 69 家（占比 4.49%），中小型基金会 1,469 家（占比 95.51%）。2022 至 2024 年，大型企业基金会始终没有超过 5% 的占比，但其净资产总额占比始终在 70% 以上，2024 年进一步增长到近 80%，资源加速向头部集中，“强者恒强”的马太效应不断加剧。

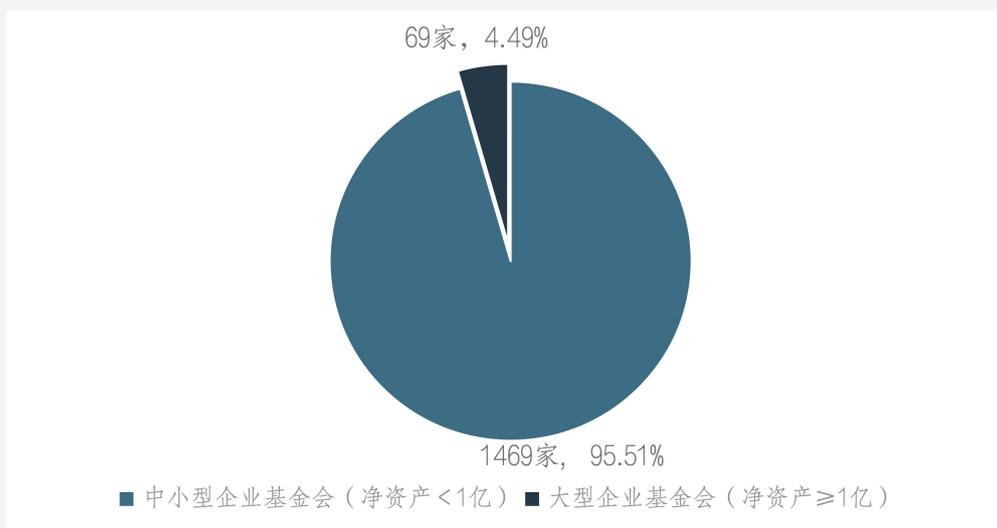


图 38 2024 年大型、中小企业基金会分布比例

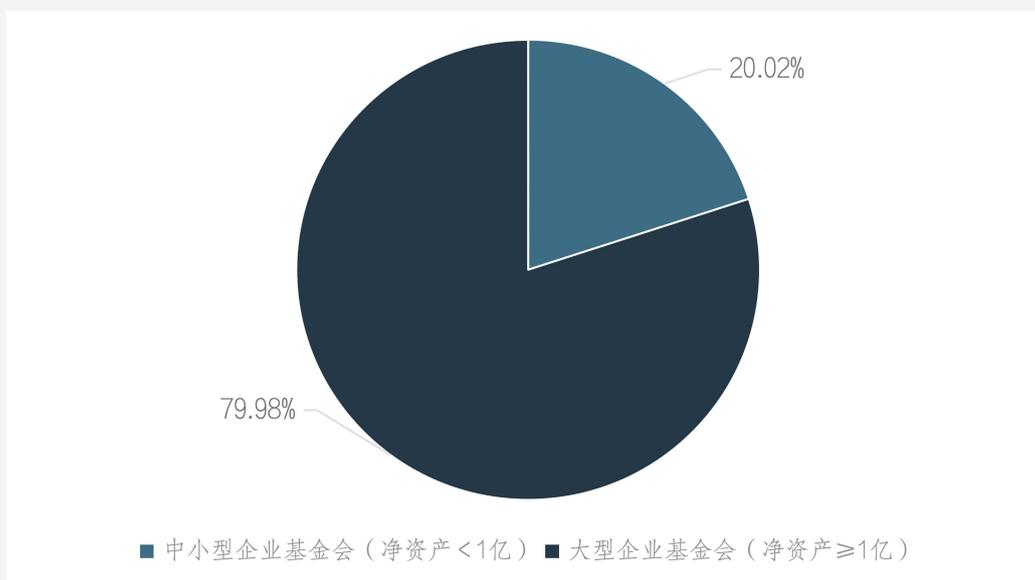


图 39 2024 年大型、中小企业基金会净资产总额占比分布

(三) 大型企业基金会净资产层面

1.从数量上看，大型企业基金会占全国大型基金会的 16.16%；
从净资产总额来看，占比 23.07%

2024 年，全国共有净资产过亿的大型基金会 427 家，其中企业基金会 69 家，占比 16.16%；这 69 家大型企业基金会的资产总额占

全国净资产过亿大型基金会净资产总额的 23.07%（见图 40）。

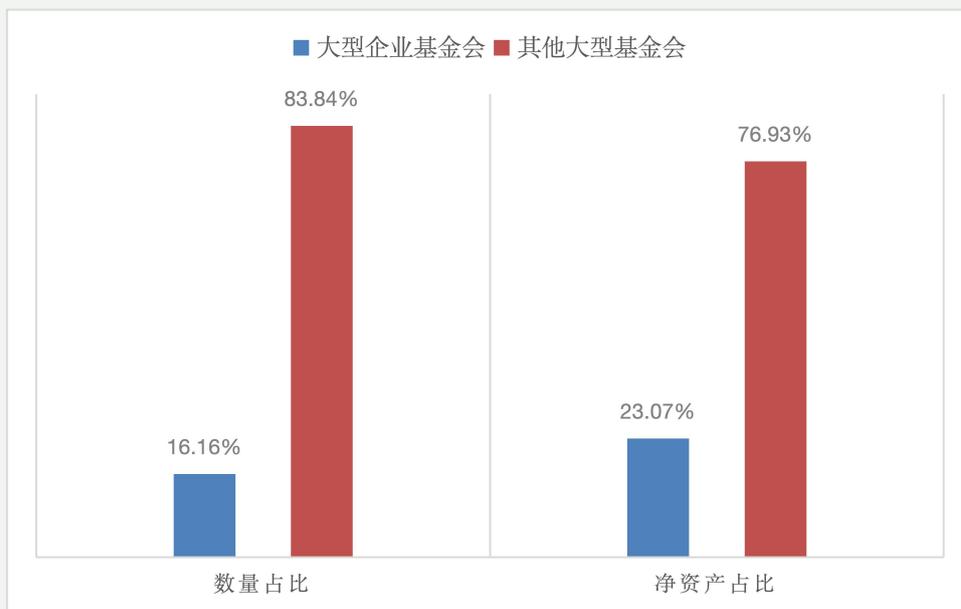


图 40 净资产过亿的企业基金会占大型基金会比例

2.69 家大型企业基金会平均净资产达 7.53 亿元

对资产过亿元的大型企业基金会的净资产总额情况进行进一步细化分析，2024 年，69 家大型企业基金会净资产平均数为 7.53 亿元，中位数为 2.05 亿元。平均数与中位数之间的显著差异进一步反映了企业基金会行业内部资源分布的严重不均，在半数大型企业基金会净资产不超过 2.05 亿元的情况下，平均数被头部基金会大幅抬高至 7.53 亿元。

3.大型企业基金会净资产分布区间

若按照区间划分，净资产在 10 亿元以上有 11 家，占比 15.94%，分别是深圳新基石科学基金会（95.24 亿）、腾讯公益慈善基金会（58.9 亿）、重庆腾讯可持续发展基金会（38.21 亿）、北京臻益科

技基金会（38.17 亿）、国家能源集团公益基金会（37.51 亿）、北京字节跳动公益基金会（19.08 亿）、三峡集团公益基金会（12.89 亿）、广东省国强公益基金会（12.65 亿）、北京华彬文化基金会（12.37 亿）、民生通惠公益基金会（10.61 亿）、中远海运慈善基金会（10.51 亿），这 11 家净资产总额占有大型企业基金会净资产总额的 66.56%，成为“头部中的头部”；在 5 亿至 10 亿元的有 12 家，占比 17.39%，这 12 家年净资产总额占有大型企业基金会资产总额的 15.51%；在 1 亿至 5 亿元的共有 46 家，占比 66.67%，这 46 家年净资产总额占有大型企业基金会净资产总额的 17.93%（见图 41）。

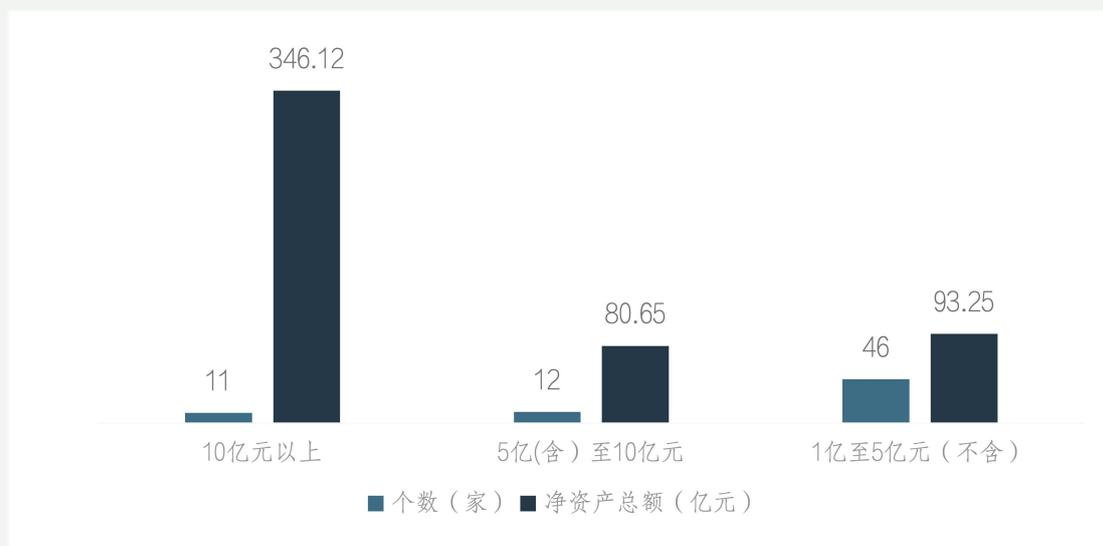


图 41 大型企业基金会区间分布个数及所处区间净资产总额

此外，值得注意的是，央企集团名下的 20 家基金会中，共有 6 家因净资产过亿而入围大型企业基金会的名单，占总数 69 家的 11.59%；但外资企业基金会中尚无大型企业基金会。

4.企业基金会单体净资产规模再创历史新高

如表 11 所示：2024 年，腾讯系基金会包揽了我国净资产规模亿元级企业基金会的前四席。尤为引人瞩目的是，深圳新基石科学基金会以近百亿的净资产规模高居榜首。这是继 2022 年我国首次出现单体企业基金会净资产规模突破 50 亿之后，企业基金会发展再次迈上新台阶，成为又一重要里程碑。

表 11 2024 年净资产过亿的大型企业基金会

序号	企业基金会名称	净资产总额（亿元）
1	深圳新基石科学基金会	95.24
2	腾讯公益慈善基金会	58.90
3	重庆腾讯可持续发展基金会	38.21
4	北京臻益科技基金会	38.17
5	国家能源集团公益基金会	37.51
6	北京字节跳动公益基金会	19.08
7	三峡集团公益基金会	12.89
8	广东省国强公益基金会	12.65
9	北京华彬文化基金会	12.37
10	民生通惠公益基金会	10.61
11	中远海运慈善基金会	10.51
12	江苏省瑞华慈善基金会	9.77
13	山东省乐安慈孝公益基金会	9.51
14	上海民生艺术基金会	7.55
15	福建省发树慈善基金会	7.06
16	湖南爱眼公益基金会	6.80
17	浙江嘉行慈善基金会	6.74
18	湖南省湘江公益基金会	6.45
19	上海复星公益基金会	5.77
20	山东省银丰生命科学公益基金会	5.53
21	山西省吕梁东江扶贫助学基金会	5.30
22	中国海油海洋环境与生态保护公益基金会	5.13
23	浙江省李书福公益基金会	5.04
24	广东省易方达公益基金会	4.94

序号	企业基金会名称	净资产总额（亿元）
25	安徽六安市迎驾慈善基金会	4.93
26	上海汽车工业科技发展基金会	4.86
27	青岛市海尔教育发展基金会	4.49
28	万科公益基金会	4.31
29	上海工商界爱国建设特种基金会	3.82
30	杭州市西湖区钟子逸教育基金会	3.28
31	深圳市明湾教育基金会	3.17
32	广东省唯品会慈善基金会	2.29
33	杭州中通公益基金会	2.17
34	国家电网公益基金会	2.15
35	宁波鄞州银行公益基金会	2.05
36	浙江敦和慈善基金会	2.04
37	江西省农村信用社百福慈善基金会	2.04
38	中山市建华慈善基金会	2.01
39	紫金矿业慈善基金会	2.01
40	深圳市 TCL 公益基金会	1.98
41	福建省和敏慈善基金会	1.94
42	闽都陈嘉庚公益基金会	1.88
43	中国航天基金会	1.88
44	宁波华茂教育基金会	1.86
45	浙江泰隆慈善基金会	1.84
46	深圳市平安公益基金会	1.77
47	深圳市鹏瑞公益基金会	1.62
48	北京中金公益基金会	1.60
49	无锡灵山慈善基金会	1.53
50	吉林省同力慈善基金会	1.52
51	贵州茅台公益基金会	1.48
52	北京泰康溢彩公益基金会	1.48
53	贵州省信合公益基金会	1.41
54	华润慈善基金会	1.40
55	广东省新兴县北英慈善基金会	1.36
56	福建省龙岩市李新炎慈善基金会	1.31
57	招商局慈善基金会	1.28
58	海南惠农慈善基金会	1.25
59	阿里巴巴公益基金会	1.22
60	北京嘉实公益基金会	1.16
61	广东省长隆慈善基金会	1.15

序号	企业基金会名称	净资产总额（亿元）
62	中国移动慈善基金会	1.15
63	四川省五粮液公益慈善基金会	1.14
64	北京百度公益基金会	1.13
65	成都嘉祥教育发展基金会	1.13
66	常州东方润安教育基金会	1.11
67	重庆基石教育基金会	1.08
68	海南成美慈善基金会	1.02
69	山东齐鲁制药公益慈善基金会	1.01

（四）总收入层面

1.年度总收入同比下降 25.66%

2024 年，企业基金会年度总收入为 265.76 亿元，较 2023 年下降 25.66%（见图 42）。

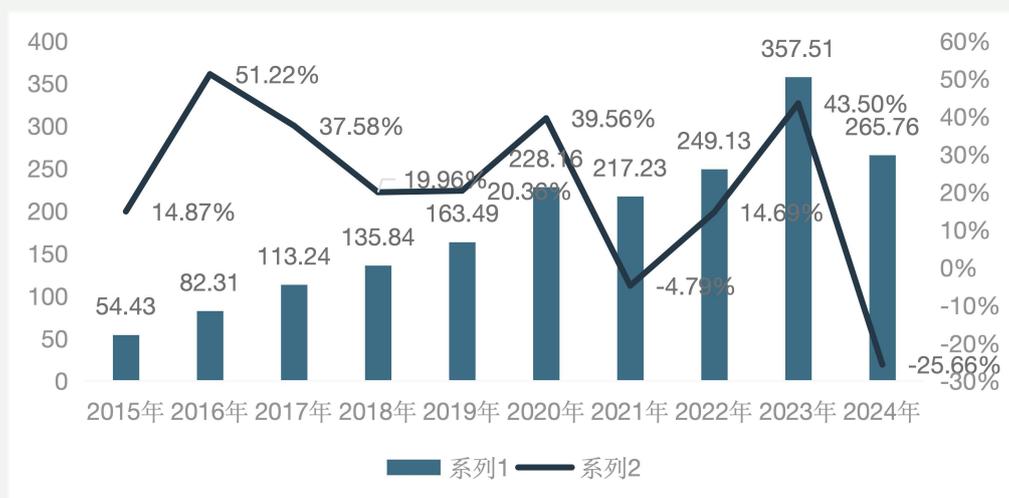


图 42 2015 年至 2024 年企业基金会年度总收入与增长率

2.平均年度总收入同比下降 19.86%

2024 年，企业基金会平均年度收入为 1727.96 万元，较 2023 年下降 19.86%。根据图 43 可见，由于 2023 年企业基金会平均年收

入作为基数较大，从而导致 2024 年增速的下降幅度较大，但若与 2022 年相较，则增幅在 11.74%。



图 43 2015 年至 2024 年企业基金会平均年度总收入与增长率

3. 收入排名前二十的企业基金会，收入总和占全体企业基金会总收入的六成以上

2024 年，总收入排名前二十的企业基金会，其收入总和为 172.93 亿元，占企业基金会总体收入的六成以上（见图 44）。2022 年至 2024 年总收入排名前二十的企业基金会收入总和占企业基金会年度收入的比例分别为 55.11%、70.51%、65.07%（见图 45）。

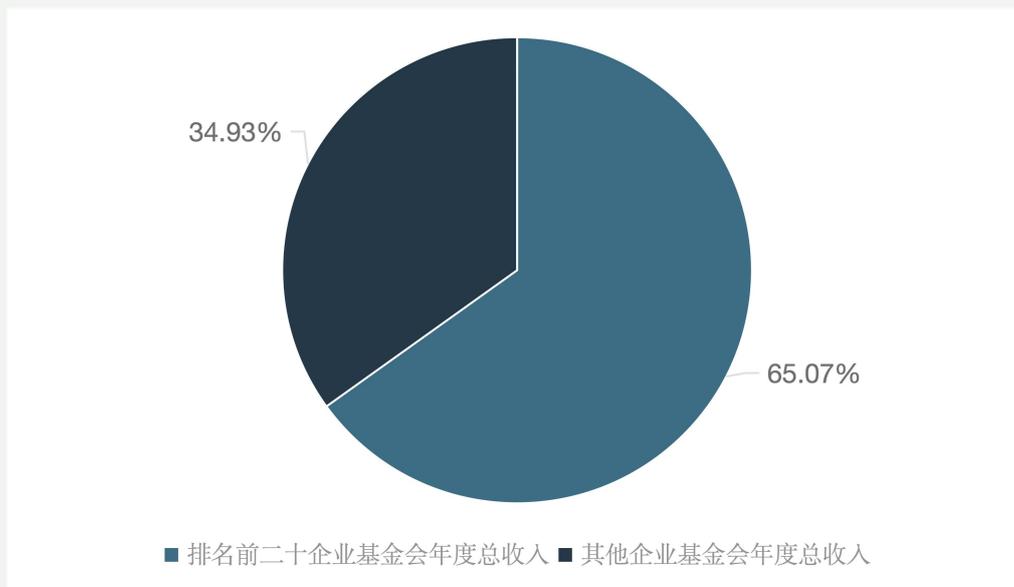


图 44 2024 年度收入排名前二十的企业基金会占总体年度总收入比例

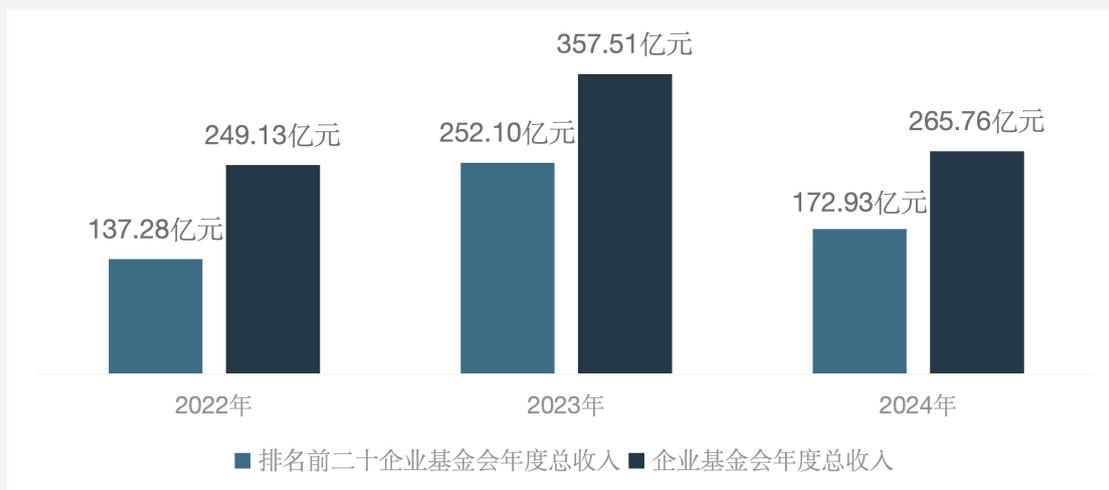


图 45 2022 年至 2024 年按年度收入排名前二十的企业基金会年度总收入与企业基金会总体年度总收入对比 (单位: 亿元)

表 12 2024 年度总收入排名前二十的企业基金会名单

序号	企业基金会名称	年度总收入 (亿元)
1	国家能源集团公益基金会	81.98
2	三峡集团公益基金会	14.97
3	北京字节跳动公益基金会	10.18
4	广东省越秀集团公益基金会	8.32
5	河北省石药普恩慈善基金会	6.52

序号	企业基金会名称	年度总收入（亿元）
6	腾讯公益慈善基金会	5.53
7	上海蚂蚁森林生态绿色发展基金会	5.18
8	宁夏燕宝慈善基金会	4.97
9	杭州市西湖区钟子逸教育基金会	4.41
10	滨州士平公益基金会	3.85
11	晋江市和敏健康医疗发展基金会	3.74
12	华润慈善基金会	3.23
13	深圳市平安公益基金会	3.17
14	东营市齐润李明刚慈善基金会	2.97
15	湖南爱眼公益基金会	2.64
16	北京微爱公益基金会	2.52
17	深圳新基石科学基金会	2.47
18	北京长照公益基金会	2.13
19	阿里巴巴公益基金会	2.09
20	深圳市明湾教育基金会	2.05

（五）总收入结构层面

根据具体披露情况，并对相关数据进行清洗，2022年至2024年披露了收入结构的企业基金会数分别为1415家、1421家、1356家，以此为数据样本，分析计算2022年至2024年基金会收入结构情况，得出如下结论：

1.收入结构高度依赖捐赠，但程度略有下降

捐赠收入依旧是企业基金会最重要的收入来源（见图46）。2022年至2024年，企业基金会的年度捐赠收入占比始终在九成左右，最高达到94.41%。2024年，捐赠输入占企业基金会总收入93.11%，略有下降，但基金会收入来源单一化的问题仍旧存在，资金渠道严重依赖于发起企业或关联方的“输血”，而非通过自身服

务、投资等“造血”机制获得收入。这种模式虽然保证了资金的稳定性，但也带来了潜在风险——一旦企业自身经营状况下滑，基金会将面临严重的资金链压力。

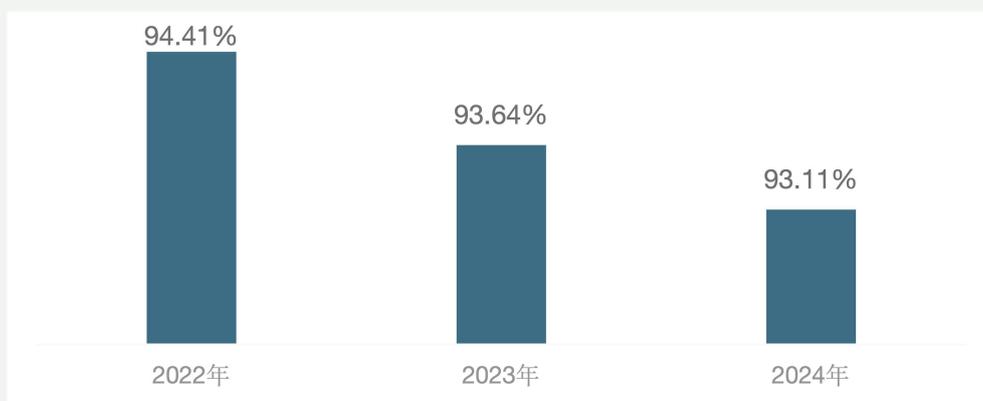


图 46 2022 至 2024 年企业基金会捐赠收入占年度总收入比例变化

表 13 2024 年捐赠收入排名前 20 的企业基金会名单

基金会名称	年度捐赠收入（亿元）
国家能源集团公益基金会	81.76
三峡集团公益基金会	14.97
北京字节跳动公益基金会	10.05
河北省石药普恩慈善基金会	6.52
上海蚂蚁森林生态绿色发展基金会	5.17
宁夏燕宝慈善基金会	4.96
杭州市西湖区钟子逸教育基金会	4.37
腾讯公益慈善基金会	4.00
滨州士平公益基金会	3.85
晋江市和敏健康医疗发展基金会	3.73
华润慈善基金会	3.20

深圳市平安公益基金会	3.13
东营市齐润李明刚慈善基金会	2.97
湖南爱眼公益基金会	2.52
北京微爱公益基金会	2.51
深圳市明湾教育基金会	2.19
阿里巴巴公益基金会	2.07
北京长照公益基金会	2.07
顺丰公益基金会	1.79
无锡灵山慈善基金会	1.65

2.境外捐赠占比仅 1.70%，略有回升

根据能统计到的捐赠收入来源情况，企业基金会 2022 年境外捐赠收入 8.52 亿元，占比 3.87%；2023 年境外捐赠收入 3.14 亿元，占比骤降至 0.98%；2024 年境外捐赠收入 3.88 亿元，占比 1.70%，实现小幅回升，但仍处于低位（见图 47）。

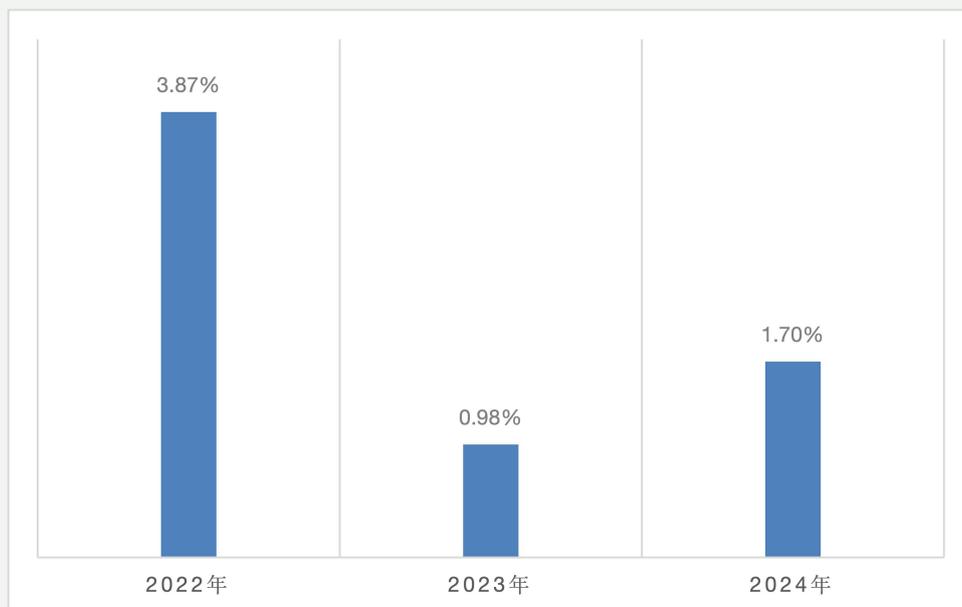


图 47 2022 年至 2024 年企业基金会境外捐赠占比

表 14 2024 年接受境外资金捐赠的企业基金会名单及境外收入

企业基金会名称	境外捐赠收入（万元）
北京小米公益基金会	16000.00
福建省和敏慈善基金会	13363.50
中远海运慈善基金会	2500.00
北京汇丰公益基金会	1976.37
北京险峰长天公益基金会	1134.74
广州市蓝月亮公益基金会	989.80
深圳市设计互联文化艺术基金会	733.74
福建省正荣公益基金会	674.48
上海依视路视力健康基金会	485.84
金龙鱼慈善公益基金会	148.00
上海清新之爱公益基金会	143.77
安徽李恩三慈善基金会	120.01
厦门市南鹏慈善基金会	108.68
上海市第一太平洋公益基金会	100.00
湖南省远大公益基金会	91.68
深圳市拾玉儿童公益基金会	72.45
海南成美慈善基金会	54.68
深圳市金活关爱健康基金会	30.00
浙江省大丰慈善基金会	29.08
广东省岭南教育慈善基金会	23.09
丽水市细胞生物产业发展基金会	15.00

企业基金会名称	境外捐赠收入（万元）
长沙市澳优公益慈善基金会	7.56
北京怡海公益基金会	4.00
厦门市立达信泉水慈善基金会	2.14
湖南省盛世馆藏公益基金会	0.51

3. 投资收益波动，资产增值能力不稳定

2022年，企业基金会投资收益占比2.81%，2023年回升至3.13%，但2024年又降至2.10%，且低于2022年水平（见图48）。企业基金会的投资收益波动较大，缺乏稳定性。这一波动既反映了资本市场环境影响，也反映出行业在资产保值增值能力方面仍存在提升空间。

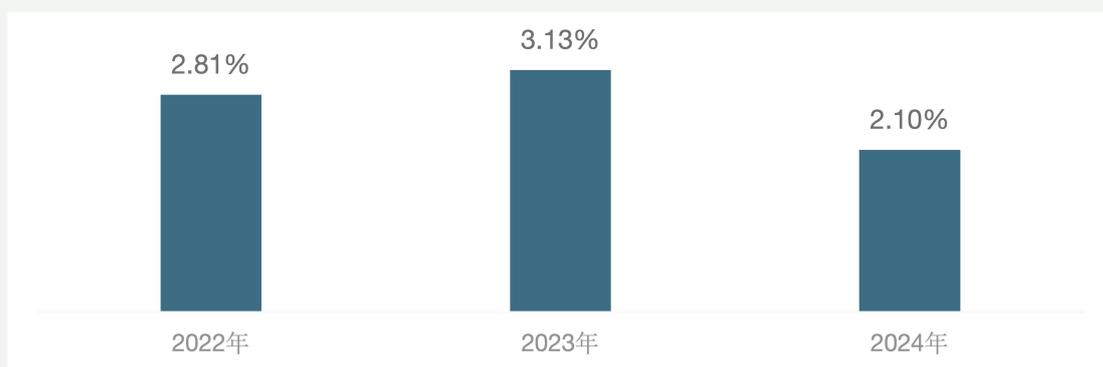


图 48 2022 年至 2024 年企业基金会投资收益占比

4. 自我造血功能欠缺，运营能力不强

企业基金会通过“提供服务收入”和“商品销售收入”获得的资金占比极低，三年间始终在1%以下徘徊。这意味着企业基金会在通过提供专业服务、开发公益产品或与社会企业合作等方式创造收入方面参与不足，其运营仍停留在传统的“接受捐赠-执行项目”阶段。

5.政府补助收入边缘化，与公共资金联动性弱

政府补助收入占比从 2022 年的 0.09% 持续下降至 2024 年的 0.05%，金额也显著减少。这说明企业基金会在争取政府购买服务或项目补贴方面参与度较低。

（六）投资收益层面

1.绝大多数企业基金会缺乏专业的资产管理和保值增值能力

为进一步了解企业基金会的投资收益情况，对样本进行筛选，2022 至 2024 年披露了投资收益情况的企业基金会分别为 1,603 家、1,617 家、1,535 家。按照有收入（投资收益为正）、无收入（投资收益为零）、负收入（投资收益为负）维度进行分类，根据图 49 可见：2022 年至 2024 年间，有投资收益的企业基金会始终不超过 400 家，无投资收益的约 1,000 家左右，极少数投资收益为负。这意味着绝大多数企业基金会缺乏专业的资产管理和保值增值能力。

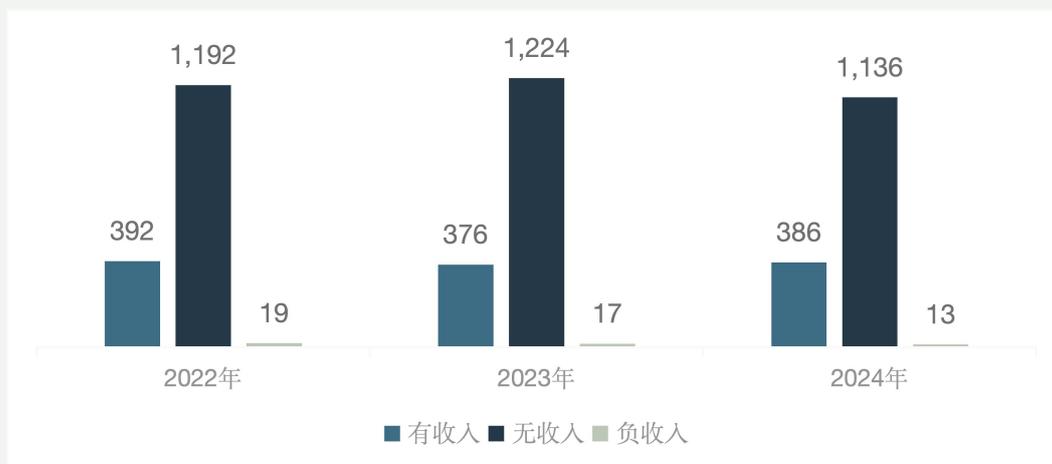


图 49 2022 至 2024 年企业基金会投资收益情况（单位：家）

2. 投资策略整体上呈现明显的保守型、短期性

2022年至2024年，披露自身投资类型分布的企业基金会数量分别为1,564家、1,637家、1,534家。按照短期投资（如银行活期/定期存款、货币基金、短期理财等）、长期股权投资、长期债券投资进行分类，各年度投资金额分布如图50，2022至2024年企业基金会更热衷于开展短期投资，在短期投资方面的金额总数始终占投资金额总数的60%以上，这表明企业基金会管理层的首要目标是保证资金安全、随时可用。企业基金会的投资策略整体上呈现明显的保守倾向和短期化特征，将资产安全与流动性置于首要考量，在资产配置多元化、长期价值投资方面的专业能力仍有较大提升空间。

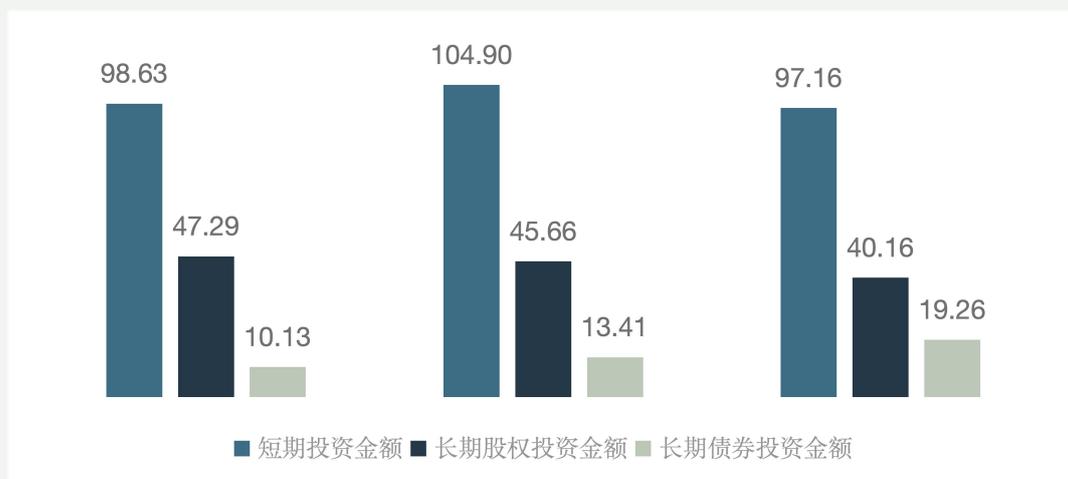


图 50 2022 至 2024 年企业基金会投资类型分布及金额（单位：亿元）

3. 高收益企业基金会的数量与收益在波动中下降

2022年至2024年，年度投资收益超千万元的企业基金会数量分别为19家、17家和13家，投资收益水平呈现波动下降趋势：2022年平均值为2,897.54万元，中位数1,685.7万元；2023年平均

均值回升至 3,804.21 万元、中位数为 2,841.08 万元；2024 年平均
值回落至 2,750.53 万元、中位数为 1,889.90 万元（见图 51）。

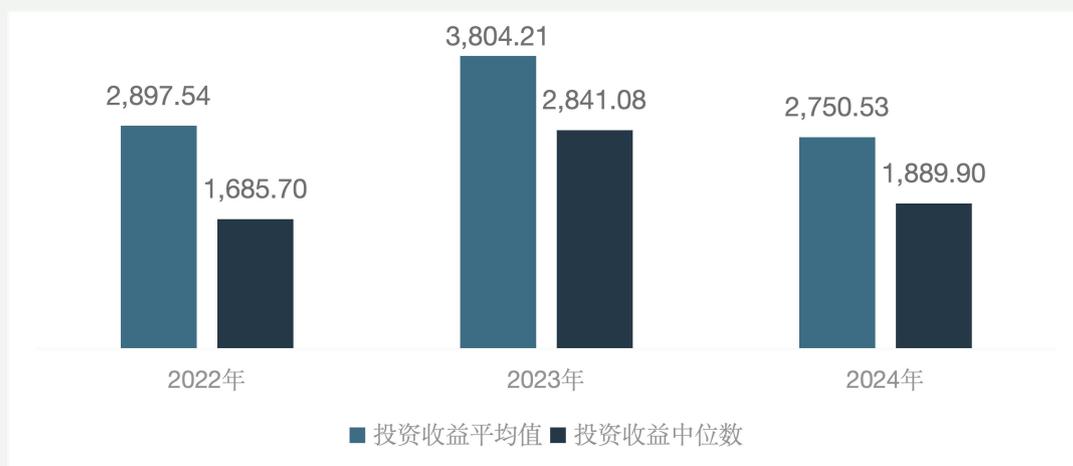


图 51 2022 年至 2024 年年度投资收益超千万元企业基金会的投资收益平均值、中位数（单位：万元）

4. 七家企业基金会连续四年稳居年度投资超千万元收益榜单

2021 至 2024 年，共有 26 家企业基金会进入年度投资收益超千万元名单，其中 7 家连续四年上榜：安徽六安市迎驾慈善基金会、湖南湘江公益基金会、山东乐安慈孝公益基金会、江苏瑞华慈善基金会、上海工商界爱国建设特种基金会、浙江李书福公益基金会和江西农村信用社百福慈善基金会。

表 15 2024 年度投资收益大于等于一千万的企业基金会名单

序号	基金会名称（2024）	投资收益（单位：万元）
1	安徽六安市迎驾慈善基金会	7,192.23
2	浙江省李书福公益基金会	6,318.37
3	上海汽车工业科技发展基金会	4,386.29
4	山西省吕梁东江扶贫助学基金会	3,267.13
5	上海复星公益基金会	2,346.95
6	万科公益基金会	1,969.46

序号	基金会名称（2024）	投资收益（单位：万元）
7	江苏省瑞华慈善基金会	1,889.90
8	闽都陈嘉庚公益基金会	1,753.14
9	山东省乐安慈孝公益基金会	1,693.25
10	湖南省湘江公益基金会	1,477.31
11	江西省农村信用社百福慈善基金会	1,226.00
12	福建省和敏慈善基金会	1,153.96
13	上海工商界爱国建设特种基金会	1,082.88

（七）总支出层面

1.企业基金会年度总支出大幅上涨，创十年新高

2024年，根据收集到的1,538家企业基金会年报数据，企业基金会年度总支出为238.33亿元，与2023年1,660家企业基金会披露的169.81亿元总支出相比，在披露基金会数量降低的情况下，总支出绝对数值却实现了高达40.35%的涨幅（见图52）。这一增长主要由头部企业基金会的重大项目驱动，仅国家能源集团公益基金会一家就实现了54.44亿元的支出规模，其中2024年启动的“内蒙古自治区生态综合治理”项目计划总捐资150亿元，分三年实施，2024年完成了第一笔50亿元捐赠，拉升了行业总支出。

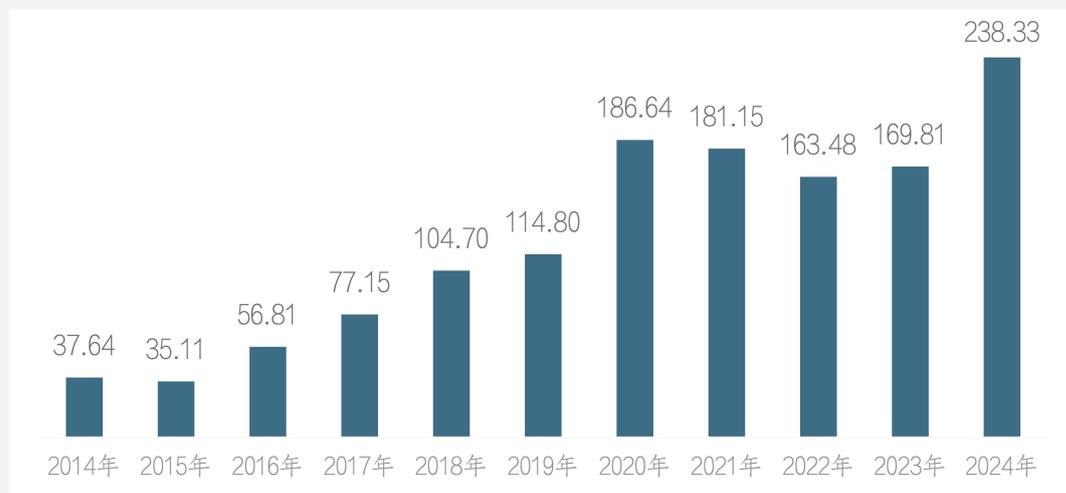


图 52 2014 年至 2024 年企业基金会总支出（单位：亿元）

2. 企业基金会平均年度支出同步上涨

若按照年度平均支出来计算，企业基金会年度平均支出为 1,549.60 万元，涨幅为 51.48%（见图 53），也是十年来新高。

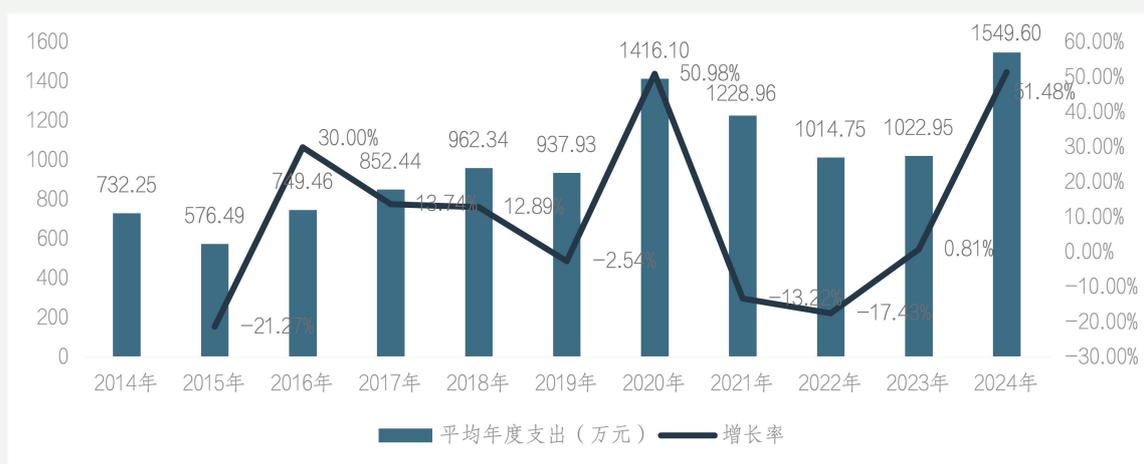


图 53 2014 年至 2024 年企业基金会年度平均支出、支出增长率

3. 支出排名前二十的企业基金会，支出总和占全体企业基金会总收入的六成

2024 年，支出排名前二十的企业基金会，其支出总和为 144.85 亿元，占企业基金会总体支出（238.73 亿元）的六成。2022 年至 2024 年支出排名前二十的企业基金会支出总和占企业基金会年度支出的比例分别为 41.34%、41.44%、60.78%。

表 16 2024 年度总支出排名前二十的企业基金会名单

序号	企业基金会名称	年度总支出（亿元）
1	国家能源集团公益基金会	54.44

序号	企业基金会名称	年度总支出（亿元）
2	北京字节跳动公益基金会	11.63
3	三峡集团公益基金会	8.36
4	腾讯公益慈善基金会	8.32
5	河北省石药普恩慈善基金会	6.49
6	深圳新基石科学基金会	6.11
7	上海蚂蚁森林生态绿色发展基金会	5.74
8	山西省吕梁东江扶贫助学基金会	5.05
9	宁夏燕宝慈善基金会	4.60
10	福建省和敏慈善基金会	4.42
11	广东省国强公益基金会	3.58
12	滨州士平公益基金会	3.55
13	重庆腾讯可持续发展基金会	3.25
14	华润慈善基金会	3.24
15	晋江市和敏健康医疗发展基金会	3.16
16	杭州市西湖区钟子逸教育基金会	2.85
17	湖南爱眼公益基金会	2.83
18	深圳市平安公益基金会	2.65
19	阿里巴巴公益基金会	2.33
20	北京微爱公益基金会	2.25

（八）总支出结构层面

1. 业务支出占比超九成

2024 年度，1,529 家企业基金会对支出结构进行了披露。其中，业务活动成本占比 96.86%，管理费用占比 1.48%，其他费用占比 1.57%，筹资费用占比 0.09%（见图 54）。



图 54 2024 年度企业基金会支出结构及比例

当前，我国企业基金会有着极高的业务活动支出，这强烈表明了我国企业基金会坚守初心，将绝大部分资源都投入到了实实在在的公益项目中，最大限度地减少了行政和筹资等“间接成本”，在财务上表现出极高的效率和纯粹性。但是，极低的管理费用背后可能存在成本转嫁——如发起企业承担人员薪酬、办公场地、水电网网络等费用的情况，这些成本由企业暗处补贴；也可能存在核算边界不清晰的问题，可能将应计入管理费用的支出（如项目人员的部分工资、差旅费等），被全部或大部分计入了业务活动成本。这种核算方式虽然符合部分法规的倾向性要求，但降低了财务透明度和可

比性，不能真实反映企业基金会的真实运营成本。

六、公信力建设：透明度与公开性

截至 2025 年 10 月，1,939 家成立于 2024 年及之前的企业基金会共披露 2024 年度工作报告 1,530 份，披露率 78.91%；1,905 家成立于 2023 年及之前的企业基金会共披露 2023 年度工作报告 1,681 份，披露率 88.24%，企业基金会年报发布率降幅达 9.3%（见图 55）。高披露率是行业健康度和公信力的基石，这一下跌直接意味着大量企业基金会未能按时履行这一基本法律义务，进而影响到行业整体透明度。

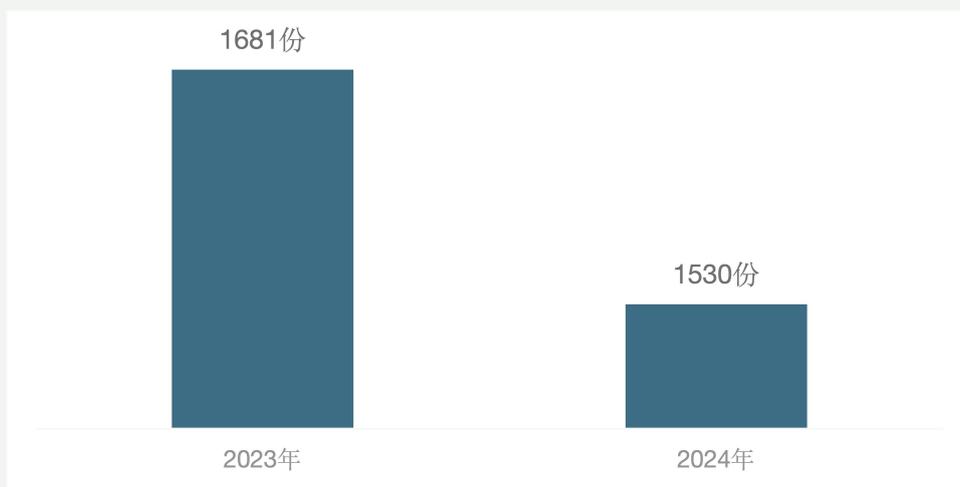


图 55 2023 年、2024 年企业基金会年报披露数量

表 17 中基透明指数 FTI2024 企业基金会进阶观测满分名单

北京知见行公益基金会	厦门市立达信泉水慈善基金会
北京星巴克公益基金会	福建省兴业证券慈善基金会
北京新征程公益基金会	福建省正荣公益基金会
北京微爱公益基金会	福建省恒申慈善基金会
北京蔚蓝公益基金会	福建省陈章辉福信慈善基金会
北京三一公益基金会	山东省同心家园公益基金会
北京奇安信公益基金会	山东省乐安慈孝公益基金会

北京联想公益基金会	河南省星联教育发展基金会
北京链家公益基金会	湖南省三诺糖尿病公益基金会
北京嘉实公益基金会	湖南爱眼公益基金会
北京翰潮慈善基金会	鄂尔多斯市聚祥公益基金会
北京诚栋公益基金会	深圳市银华公益基金会
北京慈弘慈善基金会	深圳市桃花源生态保护基金会
北京长安投资公益基金会	深圳市拾玉儿童公益基金会
北京贝壳公益基金会	深圳市龙湖公益基金会
天津市安澜公益基金会	深圳市华唱原创音乐基金会
天津市新氧公益基金会	深圳市哈银公益基金会
天津市荣程普济公益基金会	深圳市关爱行动公益基金会
上海奥奇科技发展基金会	深圳市爱阅公益基金会
上海愿望成真慈善基金会	广东省唯品会慈善基金会
上海普瑞公益基金会	广西卡丝爱心扶助慈善基金会
上海九方公益基金会	海南成美慈善基金会
上海互济公益基金会	西安市视立美助学基金会
上海光华教育发展基金会	陕西泰发祥助学助老基金会
上海国峯慈善基金会	阿里巴巴公益基金会
无锡灵山慈善基金会	安利公益基金会
苏州明基友达公益基金会	中兴通讯公益基金会
浙江正泰公益基金会	中远海运慈善基金会
浙江众安慈善基金会	周大福慈善基金会
浙江潘栋民公益基金会	紫金矿业慈善基金会
浙江绿色共享教育基金会	詹天佑科学技术发展基金会
浙江蚂蚁公益基金会	招商局慈善基金会
浙江锦江公益基金会	腾讯公益慈善基金会
浙江九阳公益基金会	香江社会救助基金会
浙江回春公益基金会	新华人寿保险公益基金会
浙江金昌启亚公益基金会	善小公益基金会
浙江国富慈善基金会	顺丰公益基金会
浙江敦和慈善基金会	思利及人公益基金会
安徽国祯慈善基金会	国家电网公益基金会

七、企业基金会亮点与突破

近三年来，面对复杂多变的外部环境与公益行业自身的转型压

力，我国企业基金会在国家政策引导和自身创新驱动下，日益推动党建引领，加大公益投入，强调项目创新，探索多元筹资，多维度推动公益事业发展与突破。

1.党建引领与治理能力有所提升

随着国家对社会组织党建工作要求的日益明确，企业基金会党组织覆盖率实现显著提升。数据显示，2022年至2024年，成立党组织的企业基金会比例从31.63%上升至48.84%，三年间增幅超过17个百分点，反映出行业对党建工作的高度重视和积极回应。在党组织的推动下，企业基金会的内部治理结构进一步完善，规范化水平稳步提高。截至2024年末，企业基金会等级评估获得3A级及以上评级的比例超过95%，充分体现了其在财务管理、项目运作等方面的合规性与专业性的不断提升。

当前阶段，制度建设的持续推进为企业基金会的党建工作提供了坚实的顶层设计保障。2024年12月，民政部发布《基金会管理条例（修订草案征求意见稿）》，修订草案中对基金会的党建工作进行了明确规定：总则第三条基本要求规定，基金会工作坚持中国共产党的领导；第二章设立、变更和注销部分，在第十条申请文件中，要求基金会成立须提交本基金会建立中国共产党组织的工作方案，同时第十一条章程内容也要求载明本基金会中中国共产党党建工作要求，包括党的基层组织的设置形式、职责任务、基础保障等；第五章信息公开部分，要求基金会要在年度工作报告内容中对党建

工作情况进行披露。这些要求体现了党建工作的制度化、法定化转变，为企业基金会进一步强化政治引领、健全治理机制、防范运营风险提供了根本遵循。

2.收入下滑但支出增长凸显韧性

2024年，在慈善领域资源普遍受限的背景下，企业基金会展现出中流砥柱的担当——即便面临总体收入下滑的压力，项目支出仍保持增长态势，持续为公益事业注入稳定力量，凸显行业韧性。

其一，面对宏观经济的挑战，企业基金会并未收缩公益投入，反而展现出强大的战略定力和前瞻性。2024年，企业基金会年度总收入为265.76亿元，较2023年下降25.66%；然而其年度总支出却不降反升，逆势增长至238.33亿元。在披露数据的机构数量减少的情况下，仍实现高达40.35%的涨幅。这一“收入降、支出升”的鲜明反差，凸显出企业基金会在困难时期的责任坚守与行动韧性。

其二，企业基金会多以资助型运作为主，作为中国公益生态的重要上游力量，通过资金支持、能力建设等多元方式，持续赋能一线公益组织，推动行业可持续发展。2024年，根据公开项目执行模式的项目统计，资助型项目6,470个，占比74.92%。凸显出企业基金会在公益价值链中的关键枢纽作用，增强了公益生态的整体韧性。随着我国公益生态的逐步成熟，企业基金会将进一步在战略资助、影响力投资等模式上开展深度探索，在更加深度参与社会问题解决的同时，实现自身更加专业、可持续的发展。

3.传统公益向新时代公益的转变

近年来，企业基金会强化战略投入，将资源集中投向了国家战略急需和社会发展前沿领域，呈现出鲜明的时代特性。根据2024年数据分析，在与2023年可比的13类公益议题中，科学研究、文化艺术、生态环境等领域项目增速位居前列，分别达到232.26%、95.3%和87.93%。在科学研究领域，项目数量从93个增至309个，既契合国家发展新质生产力的导向，也服务于企业自身的创新升级；生态环境项目由232个增至436个，反映出对“双碳”目标的高度认同；文化艺术项目则大幅增长至582个，积极回应了公众日益增长的精神文化需求。

在当前我国公益事业从满足基础需求向高质量发展转型的关键阶段，企业基金会以前瞻视野加大对新兴公益领域的投入，展现出卓越的责任担当与战略远见——科学研究、文化艺术、生态环境等具有长期价值的新兴领域增速显著，逐渐成为企业公益资源流向的重点。可以说，企业基金会凭借其资源整合与创新机制的优势，正积极推动公益形态的升级。以腾讯公司发起成立的新基石科学基金会为例，通过支持基础科研与前沿技术，体现出对科技创新领域的长期、系统性投入。这类基础性、前瞻性的公益行为，不仅强化了企业基金会在创新驱动中的独特作用，也为社会可持续发展注入了深层动力。

4. 由企业输血向自我造血的蜕变

在经济下行压力与行业转型挑战的双重背景下，一小部分企业基金会积极突破传统资源依赖模式，通过创新筹资机制拓展外部资源，实现了从“企业输血”向“自我造血”的重要转型。这一探索不仅增强了企业基金会的财务韧性，更为行业提供了可持续筹资的更多可能。

以复星基金会为代表的机构通过市场化机制成功开辟多元筹资渠道。复星基金会的人员编制和预算整体迁移到集团全资控股的专业咨询公司，建立“自我造血、自负盈亏”的机制，将公益服务转化为可定价的专业产品，依托自身项目网络及企业业务板块资源，竞标承接央国企和大型基金会的基层健康项目，项目收入可达数百万甚至上千万；依托企业全球资源和员工网络，为出海的中资企业提供专业的海外社区项目咨询和执行服务；此外还充分发挥复星全球供应链的作用，撬动社会资源，疫情期间单月募集体系外资金超1亿元。虽然这一探索仍处于行业前沿的小范围突破，成功案例尚属少数，但却为破解企业基金会资源依赖困局提供了关键思路，极具行业参考与借鉴价值。

5. 从单向依赖到共生共赢的探索

企业基金会在实践中不断创新与企业的协同模式，从简单的资金接收方升级为战略价值共创伙伴，通过公益项目助推企业业务创

新与品牌提升，探索出“公益助力产业，产业反哺公益”的成功路径。

锦江基金会在此领域进行了卓有成效的探索。其依托锦江集团在光学膜的产业优势，开展“锦·源教育公益工程”和“希望工程·数智教室”等项目，为兰溪市83所学校配备信息化教学设备，在助力教育普惠的同时，为集团光学膜产品进军教育装备领域创造了新机遇，促成了亿元规模的采购订单，同时还洞察到教育硬件产品的市场需求，自主研发“纳米黑板”等教育信息化产品，成功开辟了新的产业赛道。更关键的是，在兰溪市的大规模教育投入建立了良好的政企互信，直接推动了历史遗留的政府拖欠款项问题的解决，为锦江集团营造了更加友好、稳定的营商环境。同样，腾讯新基石科学基金会聚焦科技创新前沿，以全球视野遴选基础科学突破项目，通过支持科学家项目，既推动科研创新，又为企业积累技术资源与人才网络。

这些案例表明，当公益项目与企业核心能力、发展战略深度契合时，不仅能创造社会价值，更能带来商业回报，实现企业与基金会的共赢发展。这些有效探索证明了企业基金会完全可以实现从传统的“成本中心”向“价值创造中心”转型，为企业基金会在新时代背景下实现社会价值与商业价值的共生共赢提供了可复制、可推广的实践样本。

八、企业基金会问题与挑战

近年来，中国企业基金会虽在数量增长和项目创新方面取得显著进展，但其发展仍存在诸多结构性矛盾与内生性不足。这些问题不仅制约着基金会的独立性与可持续性，更可能影响其参与第三次分配的实际效能。本部分基于 2022-2024 年度的观测数据，从合规与价值创造、人力资源、资源分配、企业依赖等四个维度，揭示企业基金会面临的深层挑战。

1. 合规压力持续加大，价值创造有待提升

在当前我国公益环境不断规范的背景下，企业基金会面临着日益增强的合规与价值创造的双重压力。

从合规维度看，监管合规要求的强化，正成为企业基金会的准入与存续标准。不满足合规要求的基金会面临撤销处置。数据显示，全国已有 51 家企业基金会被撤销，其中 28 家涉及未按规定接受年度检查或年检不及格；11 家涉及未依法报送年度报告；另有涉及多年不开展业务活动、整改不到位、无法取得联系、未依法公开关联交易、虚假做账的情形。合规是企业基金会的生存底线，不合规就要出局。

从价值创造维度看，企业基金会与企业战略之间的适配性也极大影响了基金会的存续。在主动注销的 118 家企业基金会中，近三成因发起企业出现重大经营风险，另有近三成是因发起企业公益策略优化与调整而退出。可见，如果企业基金会自身独立性不强，过

度依赖企业，并且不能为企业提供更多价值，那么当企业遇到困境或变化时，基金会往往会首当其冲被舍弃。

合规和价值创造的双重压力，正成为企业基金会可持续发展的重大挑战。合规问题直接威胁企业基金会的生存，而价值创造不足则会削弱企业基金会存在的重要性。如果不能从根本上解决这两大问题，企业基金会将难以摆脱依附企业生存的被动局面，在行业深化发展进程中面临被淘汰的风险。

2. 工作人员结构不良，组织发展后劲乏力

在经济转型压力之下，企业基金会规模受限，人力资源整体配置严重不足，已成为制约其专业化发展的关键瓶颈。数据显示，2022年至2024年，基金会专职员工平均人数持续维持在3人左右，部分机构甚至仅有1至2名专职工作人员，有限的人力规模难以支撑现代公益组织所需的职能分工，在项目设计、执行管理、财务合规、信息公开等全流程工作中，常常出现一人身兼多职的情况，这既不利于基金会的专业化和规范化发展，也不利于个人在特定领域的职业深耕与能力提升。比如，2024年企业基金会年度工作报告披露率降至78.91%，同比降幅达9.3%，这背后可能就存在信息公开工作无专人负责，相关数据收集、整合与审核机制缺失等原因。

更为突出的是，工作人员（含专兼职）年龄结构呈现“中年化”趋势，35岁及以下人员占比仅22.46%，中年员工作为主力军虽然能保证经验传承，但青年人才储备不足可能会削弱组织创新活力。与

此同时，理事会等治理层成员平均年龄普遍超过 50 岁，这可能会导致决策风格趋于稳健保守，虽有助于维持组织稳定，但也可能导致创新动力不足、对新兴社会议题敏感度下降、数字化转型推进缓慢等问题。此外，由于岗位发展空间有限、职业路径不清晰，许多优秀青年人才可能会将基金会职位视为过渡性选择，流动性较高，进一步加剧了人才断层风险。公益本质上是面向未来、服务社会变革的事业，如果长期缺乏年轻血液注入与代际更新机制，将在应对复杂多元的社会需求时难以为继。

3.公益资源分布失衡，头部化趋势在加剧

企业基金会的公益资源配置呈现出显著的区域不均衡特征，“东密西疏”的格局不仅体现在项目落地层面，更深层地根植于企业基金会的注册与布局中。从注册分布来看，企业基金会高度集中于经济发达地区。数据显示，截至 2024 年，企业基金会大量集中于东部沿海省份，其中广东省、江苏省、浙江省和上海市四地合计占比接近半数。相比之下，东北三省及中西部多个省份的企业基金会数量长期处于低位，部分省份甚至不足十家。这一分布格局直接决定了公益资源的初始配置方向——多数基金会倾向于在企业所在地或周边区域开展项目，形成了强烈的“属地化”倾向。

这种注册集聚效应进一步放大了公益项目的区域分化。2024 年数据显示，浙江省以 764 个公益项目位居全国首位，广东省（755 个）、上海市（698 个）紧随其后，三地项目总量合计占全国总数

近三分之一；而辽宁省（121个）、黑龙江省（112个）、新疆维吾尔自治区（99个）等地区的项目数量则明显偏少，尚不及浙江一省的六分之一。尽管近年来政策鼓励社会组织参与边疆治理与乡村振兴，但企业基金会在西部、边疆和欠发达地区的公益投入仍显薄弱，项目分布整体呈现失衡态势。

与此同时，行业内部的“头部化”现象持续加剧。少数大型企业基金会凭借雄厚的资金实力和集团支持，在净资产规模、年度总收入和总支出等关键指标上占据绝对主导地位。数据显示，近5%的大型企业基金会掌握了全行业超过70%的净资产，而且出现了“头部中的头部”，净资产排名前五的企业基金会，其净资产总额占比已经超过了整个行业净资产总额的40%。这种高度集中的资源格局一方面使得头部机构有能力发起大规模、系统性的公益行动，在行业中发挥引领作用；但另一方面，也挤压了中小型基金会的发展空间。

企业基金会的资源分布失衡已经形成了“区域集中+头部分化”的双重固化格局。若不加以引导，将不利于公益资源在全国范围内的公平配置，也不利于构建多层次、多样化、充满活力的现代慈善生态。

4.企业依赖程度较深，独立发展能力不足

当前企业基金会的资金来源高度依赖主办企业的捐赠收入，绝大多数机构尚未建立多元化的筹资机制，组织独立性面临考验。

2024 年数据显示，企业捐赠收入占基金会总收入的比例虽略有下降，但仍保持在 93.11% 的高位，而“提供服务收入”和“商品销售收入”等体现运营能力的指标连续三年始终低于 1%，说明基金会基本未通过专业服务输出或公益产品开发创造收入。

与此同时，投资收益占比持续低迷。2024 年企业基金会投资收益占年度总收入比重降至 2.10%，反映出资产管理能力普遍不足，缺乏专业团队与科学策略，难以实现资产保值增值。

更为关键的是，部分基金会专职人员工资由企业发放，而非从基金会自有资金中列支，这种财务依附关系模糊了企业与基金会的法人边界，削弱了后者作为独立社会组织的治理属性，容易引发公众质疑，不利于公信力建设。长此以往，若无法打破对企业的资源依赖惯性，企业基金会将难以成长为真正具有自主性、专业性和社会价值创造力的现代公益主体。

当前企业基金会面临的困境并非孤立存在，而是相互关联的系统性问题：人力短缺限制专业能力提升，资源失衡抑制生态多样性，过度依赖削弱组织独立性。唯有正视这些深层次挑战，方能推动其从“企业附属品”向“专业公益组织”的实质性转型。

九、企业基金会建议与展望

当前，我国企业基金会正经历从数量扩张向高质量发展的关键转型阶段。随着宏观经济环境变化和企业经营压力增大，企业对基金会的资源投入呈现收缩态势，2024 年企业基金会年度平均总收入

同比下降 19.86%。在此背景下，企业基金会如何实现自我革新、自主发展与可持续成长，成为行业共同面临与热切关注的重要议题。针对发展过程中暴露的问题与不足，企业基金会应当健全完善内部治理，深化与企业间的共生关系，积极培育健康行业生态，实现自我价值跃升。

1.以政策支持为牵引，构建友好发展环境

企业基金会是我国慈善事业的重要力量，在推动社会公益事业发展中具有不可忽视的作用。当前，我国公众捐赠水平相对有限，企业通过设立基金会的方式开展公益实践，更具专业性、持续性和战略协同性，是弥补公益资源不足、促进社会公平的重要途径，应当从政策层面进一步完善相关支持体系，为企业基金会提供更为友好的发展环境。

首先建议优化注册准入机制，适度放宽企业基金会的注册门槛及业务范围限定，并有针对性地提供技术指导与合规咨询，精简、畅通注册流程与渠道，从重视“入口监管”转向过程与结果管理。特别是外资企业基金会注册很难，目前可查证的外企基金会仅有 20 家，与其经济贡献和社会参与意愿并不匹配，其中主要的障碍就是审批流程复杂、准入要求不明确等问题。建议民政部门出台相关指引，为企业尤其是外资企业设立基金会提供更多利好政策。同时实施差异化的政策扶持，针对企业基金会特性，在税收优惠、项目审批等方面予以适当倾斜，特别是对在乡村振兴、科技创新、应急救

援等重点领域开展公益项目的企业基金会加大支持力度。

其次建立科学评估体系，基于企业基金会的特色，构建更加符合其特点的评价标准，充分考量企业基金会在党组织建设、资源投入、创新项目孵化、志愿服务开展、企业战略融入、关联交易等方面的特色与实际情况，进行适配性指标的研究与制定，优化评估科学性与公平性，推动企业基金会积极参评，实现以评促管。同时完善退出机制，简化注销程序、明确资产处置规则等，为不再具备运营条件的企业基金会提供规范、有序的退出通道，降低企业试错成本。

最后，可考虑在央企层面加强政策推动，充分发挥榜样示范作用。当前我国央企集团层面设立的基金会仅有 20 家，潜力巨大。可考虑由国务院国资委牵头相关部门出台推动央企设立基金会的指导意见，以带动更多国有企业乃至民营企业积极跟进，释放企业基金会新的增长潜能。

2.以双向赋能为抓手，推动企基共生共荣

企业基金会的发展离不开企业的支持，而企业的可持续成长也需要高质量的公益实践作为支撑，企业基金会与发起企业之间的关系亟待从传统的单向资源输送模式，升级为战略协同、能力共享、价值反哺的共生共荣新型关系，构建“依托而不依附，协同但各有主责”的高质量发展格局，实现社会价值与商业价值的深度融合。

企业基金会要主动融入企业整体战略框架或可持续发展战略，

成为企业践行社会责任、参与社会治理的关键载体与通道。通过机制重构和定位重塑，企业基金会要从企业的资金接收方转变为战略价值共创伙伴，在服务公共利益的同时，助力企业提升长期竞争力。在此过程中，企业基金会可以积极争取企业内部项目与员工志愿者、技术、供应链网络等多元资源，将企业专业能力与社会需求高效对接，依托企业产业优势设计公益项目，既能精准回应社会民生痛点，又可以为企业探索创新场景，拓展企业发展路径。

特别需要强调的是，企业基金会应当积极搭建内部公益赋能平台，通过系统化的资源整合机制，为企业的业务发展提供多维度的价值反哺。如将企业的技术专长、管理经验和市场网络等，通过公益项目实现社会化应用和价值再造；构建员工参与公益的长效机制，将志愿服务与员工职业发展相结合，提升企业凝聚力和社会影响力；利用企业资源，建设拓展外部资源的能力，通过公益合作撬动更广泛的社会资源，打造内外联动的资源生态。

与此同时，通过透明、规范、专业的公益实践，企业基金会还可以持续为企业积累品牌美誉度与公众信任度，有效助力企业应对社会议题风险、深化社区关系、增强内部凝聚力、吸引优秀人才。这种正向回馈也将进一步促使企业将公益投入作为长期发展的战略投资，为企业基金会的可持续发展提供更加坚实、稳定的支持。

3.以协同共建为导向，培育健康行业生态

企业基金会需打破孤立发展模式，通过行业平台建设、资源协同和知识共享，构建健康有序的公益生态，抱团发展，相互支持。

构建多层次交流平台是当务之急。建议由行业组织牵头，建立诸如企业基金会发展联盟等行业协作机制，主要开展以下工作：一是年度或季度论坛，分享最佳实践和创新案例；二是专业培训，针对行业普遍存在的投资管理、项目设计等薄弱环节，开展常态化的系统培训；三是跨界学习交流，促进企业基金会与高校、研究机构合作，针对行业前沿课题，展开理论研究，为公益实践提供方向指引。

针对行业内越来越凸显的头部化和区域不均等资源失衡问题，建立协同机制是关键。可探索建立全国性或区域性的公益资源协同平台，通过数字化平台实现企业捐赠、志愿服务、技术专长等资源的智能匹配，提升资源对接效率；鼓励头部企业基金会将可共享的技术、渠道、管理经验等进行公开分享，对中小型企业基金会进行支持与赋能；此外，非公募企业基金会可积极寻求与公募基金会的深化合作，借助互联网募捐平台拓展公众参与渠道，放大资源效能。只有通过平台联结、机制保障，将分散的个体力量凝结为行业协同的合力，才有可能实现企业基金会的整体发展与跃升。

十、企业基金会探索与示范

近年来，一些企业基金会在治理优化、项目创新和资源协同等方面积极探索，形成了各具特色的发展路径。这些实践不仅回应了行业共性挑战，也为破解行业难题提供了可观察、可分析、可借鉴的现实样本。

本报告选取六个具有代表性的企业基金会案例，涵盖不同行业背景、资产规模和发展阶段，重点呈现其在企业基金会内部治理与外部公益实践方面的务实举措与阶段性成效。这些案例真实反映了中国企业基金会在制度约束与发展机遇交织下的主动作为与创新尝试，旨在为同行提供思考参照，共同推动行业迈向更高质量、更可持续的发展新阶段。

（一）浙江正泰公益基金会：“益立方”公益协同模式驱动商业向善

浙江正泰公益基金会（以下简称“正泰公益基金会”或“基金会”）成立于2009年12月，由国内电力与新能源龙头企业——正泰集团股份有限公司（以下简称“正泰集团”或“集团”）捐资9,000万元发起并设立。基金会聚焦乡村振兴、行业推动、文化教育、环境保护及应急救援等核心领域。

1.从点滴善意到“一业一基金”

2009年，正值中国企业社会责任意识觉醒初期，正泰集团在快速发展的同时，意识到需要一个专业化、制度化的载体来统筹公益

行动，正泰公益基金会由此应运而生。发展初期，基金会主要依赖集团直接捐赠，项目多为临时性帮扶，如助学、救灾等，虽具善意，但缺乏系统性和可持续性。随着整体集团业务版图的扩张，原有公益模式日益出现局限——集团旗下产业公司虽有公益意愿，却普遍缺乏专业团队、合规流程和资源整合能力，难以形成持续的公益路径。此外，正泰集团产业方向也不断拓展，集团希望通过整合产业力量，使公益成为凝聚企业共识的纽带，并让“善”的行动内核融入企业文化基因。

在此背景下，正泰公益基金会于2022年起启动模式创新探索，推出“一业一基金”机制，鼓励产业公司在基金会下设专项基金或专属项目，由基金会提供专人对接、项目策划与执行赋能，初步形成公益协同机制。这一机制让公益成为助力业务发展的一个翅膀，激活了内部产业公司的公益潜能。例如，基金会与集团旗下九安检测股份有限公司共创“九安基金”，推出了以义卖集市为主要载体的公益项目——在集团产业园区内低价出售九安检测食品、生活用品等各类样品，义卖收入则用作乡村教育、食品安全科普宣传等公益项目和公益活动中。项目还广泛动员起正泰集团员工参与公益，成为具有内部影响力的员工公益行动。

2. 打造立体公益形态 “益立方公益扶持计划”

随着社会对企业公益的要求从“有或无”转向“高质量”，正泰公益基金会意识到，必须突破单一框架，构建多方参与的公益生

态。2025年，在“一业一基金”实践基础上，基金会正式推出“益立方公益扶持计划”，力图拓宽自身公益的长度（强调可持续性，通过公益助力 ESG，实现可持续发展）、宽度（强调覆盖面，通过链接产业链，共创公益生态圈）和高度（强调高站位，通过践行企业社会责任，助力共同富裕）。该计划的核心升级在于引入“资金配捐”机制——对在基金会设立专属基金或项目的产业公司，基金会给予一定比例的资金配捐，同时动员产业上下游代理商、合作伙伴共同捐资，将公益资金来源从“集团单一投入”拓展为“集团+产业公司+产业链”的多元体系。这一转型进一步放大了公益资金规模，更将公益行动从企业拓展到企业上下游产业链，提升企业公益行动的可持续性。



正泰公益基金会“益立方”公益协同模式

正泰公益基金会与集团旗下主营户用光伏业务的正泰安能数字资源（浙江）股份有限公司（以下简称“正泰安能”）共同创建“一度电”公益项目——该项目中，正泰安能根据每年的户用光伏

电站保有数量，以每座电站不少于一度电价的金额进行公益捐赠。该项目依托正泰安能的产业特色设计，项目于2023年正式设立时，正泰安能户用光伏电站数突破100万座，按照每度电0.48元计，一年即可捐赠48万元，正泰安能一次性捐赠5年240万元，将业务收益转化为公益资金，实现“业务即公益”。同时，项目还联动合作伙伴、经销商、代理商等发起捐赠。截至2024年底，该项目业已汇聚近800万资金，在河南、山东、浙江、辽宁、安徽、江苏、甘肃、新疆等多个省市实施有当地特色的公益项目。如在甘肃发起“守护沙漠人”项目，为民勤植树基地提供光伏微储设备——每月1500度的绿电供应，不仅为治沙人解决生活用电难问题，更为这场生态保卫战注入新动能。

在联动机制创新方面，正泰公益基金会旗下“光暖万家”项目主要通过利用正泰集团的低压电器产品优势，为农村地区困境家庭免费改造家庭老旧线路，消除用电安全隐患，提升村民的幸福感。该项目在重庆落地时，创新联动模式，与重庆团市委、国家电投集团重庆电力有限公司、国网重庆电力公司等共同推进，发挥各自优势，不仅增强了企业与当地政府、国央企的关系，也为正泰安能户用光伏在重庆地区的应用创造了良性的社会环境。

同时，正泰公益基金会还注重在项目执行过程中激活与发动企业员工的力量，将专业的业务团队转化为富有生命力的公益志愿者网络。“光暖万家”项目在安徽、山东两地落地过程中，成功将正泰安能“小安到家”（日常光伏运维团队）团队转化为深入乡村的志

愿者队伍。这些员工本就深耕一线，他们利用走村入户、熟悉当地情况的独特优势，在完成本职运维工作的同时，为遇到困难的群众提供力所能及的帮助，在节假日为困难群众送去慰问与关怀，也让员工从单纯的企业业务执行者，转变成为公益理念的践行者与企业社会责任的代言人。

目前，正泰公益基金会将“益立方公益扶持计划”作为实现基金会公益愿景的核心载体和公益品牌，围绕产业与公益协同、多方资源整合、可持续价值创造，探索并形成企业高质量履行社会责任的新路径。

3. “益立方”公益实践的亮点与特色

“益立方”作为正泰公益基金会的创新实践，是对自身实践经验的系统深化与模式创新，具有如下主要特色：

公益与业务互为助力，强化可持续性。正泰集团旗下业务涵盖智能电气、绿色能源、智慧低碳等多个领域，正泰公益基金会则通过“益立方公益扶持计划”将公益理念嵌入到集团产业业务中，实现“产业+公益”互为助力的良性发展。

“一业一基金+配捐激励”引导产业公司结合自身业务特性设计公益项目，正泰安能的光伏业务与“一度电”公益直接挂钩，让电站运营收益自然转化为公益资金，实现“业务做多大，公益就延伸多远”。乡村光伏公益项目成为企业品牌窗口与市场桥梁，既积极参与到乡村振兴、低碳建设当中，又为光伏业务打响知名度、拓展

农村市场，形成良性循环。

“配捐+联动”激活多元参与，放大公益势能。正泰公益基金会通过引入资金配捐机制对产业公司的公益专项资金给予配套支持，撬动更多内部资源；通过推动全产业链参与共同捐资或参与项目执行，将公益从企业单方行为升级为产业链集体行动，扩大了公益参与面与资金规模。

平台型公益，整合多方资源。正泰公益基金会跳出“单个项目运作”的思维，以“枢纽平台”定位整合内外部资源。对内聚合集团产业生态力量，对外链接政府、高校、社会组织等主体，形成协同机制。

造血式公益，聚焦长效价值。正泰公益基金会依托产业优势设计的“光伏+”帮扶项目，既具有低碳发展的环境价值、又具有产业发展带来的社会价值；通过结合正泰集团设备、资金、团队、资源优势，让公益项目同时兼具“自身造血”价值，建立起良性公益扶持体系。

4.经验与启示

正泰公益基金会的公益发展道路充分展示了其将商业能力转化为社会价值的能力与创造性。首先，成功打通了业务、公益、品牌的闭环，将公益项目嵌入主营业务场景；其次，善于搭建平台，激发协同，通过规则设计与激励机制，引导多元主体共同参与，形成公益合力；最后，项目设计注重多重价值创造，既回应了社会真实

需求，又能反哺企业发展，同时还将一线业务员转化为志愿者，将企业社会责任从抽象概念转化为具体行动。

正泰公益基金会以商促善、以善强商，探索并打造出植根于产业生态、服务于战略目标、赋能于社会发展的系统化公益工程，为更多企业基金会从“被动捐赠”走向“主动创造”提供了实践参照。

（二）山东省乐安慈孝公益基金会：专业化治理与公益服务生态构建

山东省乐安慈孝公益基金会（以下简称“乐安慈孝基金会”或“基金会”）于2010年8月注册成立，由山东京博控股集团有限公司党委书记、董事局主席马韵升先生联合当地爱心人士共同发起，是山东省滨州市较早发起成立的公益基金会之一。

自成立以来，乐安慈孝基金会始终秉承“营造一个和谐有爱的社会环境，做一个人人享有、人人信赖的社会的基金会”的初心，积极推动社会和谐进步，努力让更多人获得幸福感。截至2025年11月，基金会累计公益支出约6亿元，资助覆盖75万余人次，是首批山东省管慈善组织，并获评“5A级社会组织”。

回顾乐安慈孝基金会的发展历程，其演进路径呈现出两个相互支撑、逐步深化的核心特征：一是治理结构从依托企业运营走向独立自主的专业化运营；二是公益实践从项目执行逐步拓展为基于民非组织的系统化服务生态构建。这两条主线并非同步规划完成，而是在长期公益探索中自然形成、彼此强化的结果。尤其在回应地方

民生需求的过程中，基金会通过培育 11 家民非组织（涵盖托育、养老、医疗、教育、志愿服务等领域），逐步构建起覆盖“一老一小”及职业教育的民生服务网络，最终形成“专业化治理+生态化服务”的本土化公益模式。

1. 内部治理重构：迈向独立治理与专业运营

乐安慈孝基金会发展历程中最关键的转折点发生在 2018 年。这一年，乐安慈孝基金会正式从京博控股集团剥离，成为真正意义上完全独立的社会组织。这一转变不仅是形式上的分离，更体现在治理机制的实质性重构。2023 年起，基金会通过修订章程，明确理事会与秘书处的权责边界，逐步降低企业人员在理事会中的占比，并引入来自公益、养老、教育、科技等领域的外部理事，推动决策更加科学化、专业化。同时，基金会强化信息化能力建设，建立起相对平衡、规范透明的内部治理体系。这一独立治理格局的确立，为后续更专业化的内部治理与公益实践奠定了制度基础。

在财务层面，基金会通过持有京博控股集团及山东安特检测的股权，获得长期分红收益，为公益事业提供了可持续的资金保障。在此基础上，基金会还积极探索多元化资产配置路径，借助资管投资等金融工具拓宽资金来源，年均投资收益已达千万元量级；同时设立慈善信托，为战略项目做好未来资金储备。这种“股权收益+稳健投资”的双轮驱动模式，为后续系统性布局公益服务创造了条件。

2.服务生态萌芽：回应地方需求的实体化探索

随着内部治理的逐步完善，乐安慈孝基金会开始从传统项目资助向更深层次的公益实践迈进，逐步形成了以民非组织为载体的公益服务生态布局。目前，基金会已培育和支持 11 家民非组织，涵盖托育园、幼儿园、养老服务中心、医院、产教融创研修中心、志愿服务发展中心等多个类型，初步构建起覆盖“一老一小”及职业教育等领域的民生服务网络。

这一布局并非源于初始的顶层设计，而是在回应真实社会需求的过程中逐步积累、动态调整的结果。部分民非组织的设立源于早期对地方公共服务缺口的直接回应。例如，在博兴县及周边区域，高质量的 0-3 岁托育服务缺位，基金会因此出资建设高标准托育园，并同步推出“爱禾计划”，为婴幼儿家庭提供科学育儿指导；同样，当地缺乏集高质量的医疗与养老于一体的综合性服务机构，基金会便探索筹建高质量的医养融合型养老机构。幼儿园、养老服务中心及医院等实体，也多因类似原因而建。它们构成了基金会早期公益实践的重要组成部分，也是其深度参与基层社会治理的具体体现。尽管随着战略重心的演进，这些机构不再是基金会战略布局的核心，但仍是重要的基础支撑。

3.主动布局：聚焦核心领域的公益生态升级

随着公益经验的积累和战略思考的深化，基金会开始有意识地围绕核心议题进行主动布局。目前，基金会重点聚焦“科技创新、教育发展、幸福养老”三大领域，稷下学宫产教融创研修中心正是这一战略导向下的产物，体现了从“问题导向”到“战略引领”的升级。

该中心聚焦职业教育领域，致力于搭建产学研融合平台，服务高职学生及本硕博群体的职业发展准备，是基金会在教育板块中职业教育方向的战略支点。这一布局高度契合基金会当前的战略框架，实现了有意识、有规划的公益服务生态的体系化延伸。同样，面对6700余名注册志愿者的组织化管理需求，基金会成立了“乐志愿”发展服务平台，作为独立民非组织运作。这一举措既是对志愿者资源价值的再认识，也体现了基金会将支持性功能模块化、专业化的思路，属于新阶段战略下的主动安排。

由此可见，基金会的战略布局呈现出明显的阶段性特征：早期以问题导向为主，后期则更多体现规划引领。两者共同作用，形成了当前多元且务实的公益服务生态体系。

4.能力建设：民非组织的可持续发展

值得注意的是，这些民非组织的发展路径也在不断进化。基金会的支持策略已从早期的全额资金投入，逐步转向能力建设与阶段

性扶持并重。近年来，基金会注重为民非组织配备职业化管理团队，并根据其发展阶段、业务特性和能力基础，实施差异化赋能方案。

目前，已有部分民非组织明确提出“未来三年实现自主运营”的目标，意味着它们将逐步减少对基金会资金的依赖，通过优化经营模式、拓展服务内容等方式建立自我造血机制。这种从“输血”到“造血”的转变，不仅提升了民非组织的可持续性，也减轻了基金会的长期运营压力，形成良性循环。

5.开放协同：公益 N1N 放大服务效能

在自身深化发展的进程中，乐安慈孝基金会并未局限于单一的服务供给，而是积极构建开放协同的公益生态。基金会倡导“公益 N1N”理念，即整合 N 个爱心方与 N 个受益方，联动政府、企业、社会组织、高校等多方力量，实现跨界联动，放大公益效能。

例如，基金会 2020 年联合山东省乡村振兴基金会等机构，共同发起“山东心智障碍者服务网络”，推动大龄心智障碍青年的社会融合与辅助性就业，成为山东省首个政企社校多元合作的规模化心智障碍者辅助性就业项目。尤为值得一提的是，基金会联合北京怀柔中和乡村发展促进中心打造的“乐安晚晴——乡村居家为老服务项目”，创新采取“公益捐赠一点、政府支持一点、集体经济配套一点、受益人/家属支付一点”的运营模式，以“小老”扶“老老”，低龄老人作为高龄老人护理员，月均可获得约 1000 元服务收入。项目联动多方力量，既解决了养老需求，又激活了村集体与低龄老人

的积极性，得到各方广泛认可。目前，项目第二期已经在推进中，将覆盖 21 个行政村，为 600 余名“老老”提供上门服务。

此外，基金会持续关注公益慈善行业的发展，支持“全国两会慈善类建言观察报告”“资助者圆桌论坛”“中国基金会发展论坛”等行业建设项目，积极参与政策倡导与行业对话，并推动京博集团员工及社会公众广泛参与志愿服务、奉献社会，推动 2000 余名志愿者成为基金会公益生态的重要组成部分。

6. 经验与启示

乐安慈孝基金会的发展路径呈现出清晰的演进逻辑：通过专业化治理，为基金会开展专业化运作提供了制度前提；公益服务生态布局则是在长期公益实践中，围绕真实社会需求，通过不断试错、积累与调整，逐渐形成的系统性回应。这一过程既有战略主动引领下的布局，也有问题导向下的自然形成与发展，二者共同构成了独特的公益服务生态。基金会边做边建、边建边优化，正因其扎根地方，不断回应实际需求，才得以收获了更旺盛的生命力和持久性。乐安慈孝基金会的案例证明了，在保持公益初心的前提下，通过专业化治理与生态深耕双轮驱动，能够走出一条兼具社会价值与发展韧性的本土化发展道路。

（三）上海复星公益基金会：组织变革与价值重构⁴

⁴ 本案例由北京林业大学经济管理学院博士研究生邹欣雨提供支持，特此感谢。

上海复星公益基金会（以下简称“复星基金会”或“基金会”）成立于2012年11月，公益行动涵盖应急救援、健康、乡村振兴、青年创业、教育、文化艺术等领域。近年来，复星基金会通过机制变革、策略调整、能力塑造、业务融合等多层面行动，成为具备财务独立性、市场化运作能力和战略反哺功能的价值创造平台。

1. 机制重构：迈向财务独立与自主运营

复星基金会实现财务独立的首要一步是机制变革。2019年，复星在全集团推行“阿米巴化”改革，针对全部由集团承担成本的基金会全职团队，设立了一个由集团全资控股的咨询公司，将基金会人员编制与预算整体迁移过去，对基金会团队提供的服务进行内部结算，从而建立起“自我造血、自负盈亏”的机制，同时逐步改变捐赠“量出为入”（即按捐赠需求再找集团要钱）的模式，通过挖掘内外部公益需求，逐步摆脱对复星集团的单向依赖。在内部管理中，基金会团队同时承担集团企业社会责任（CSR）部的功能，引入绩效考核与激励机制，驱动团队不断追求效率和创新。5年下来，基金会团队不仅实现了人员编制与预算的独立核算，更使其能够以企业的运作方式管理公益和CSR项目，并将其作为可经营、可结算的业务单元。

2. 核心策略：整合企业资源

机制变革来源于观念突破。长期以来，“企业挣钱，基金会花”

被认为天经地义，“有钱多做，没钱少做”是许多企业基金会的战略，但复星基金会从2020年开始的抗疫公益行动中得到启发，提出“用企业的核心能力做公益”的核心策略，并将企业的商业资源转化为募款收入。

2020年年初，武汉新冠肺炎疫情暴发，全国医疗物资紧缺，在集团董事长、基金会发起人郭广昌的带领下，复星集全集团之力，第一时间在海外采购防疫物资，紧急采购并运送到武汉等国内抗疫前线，所有物资通过复星基金会进行捐赠。后来，随着全球疫情蔓延，基金会又对40多个国家进行了紧急物资驰援，全球总捐赠额超过2.5亿元人民币。在“战疫”中，复星基金会练就了在应急状态下快速响应的能力，并整合了复星的全球供应链、在地分公司及全球合作伙伴，开创了“联合捐赠”的企业基金会募款新模式。

3.协同联动：构建资金闭环

企业基金会如何募款？这个复星基金会团队一直在思考却难以解答的问题，意外地在疫情中开始找到答案：武汉疫情暴发后，复星基金会利用复星的全球供应链，在全球快速调度防疫物资，结果在一个月的时间里收到复星企业体系外超过1亿元人民币的捐赠。答案其实也很简单，疫情前，基金会团队看到的是复星每年的利润捐赠，在疫情中才发现复星的全球供应链所具备的独特价值，而且可为社会所用。除了供应链，复星基金会团队继续深入思考如何将复星的商业体系与公益需求实现更好地结合，这也推动基金会在后

续开展公益项目时将实现资金闭环作为基本要求。

随着“联合捐赠”模式的深入运用，基金会能发挥的作用也越来越大，影响力不断增强，进而吸引了更多行业伙伴的加入联合捐赠，进而完成公益支援。在河南“7·20”特大暴雨、土耳其地震、积石山地震、京津洪水、海南台风等危机时刻，复星基金会不断完善这种模式，在开发利用复星企业资源“救灾”的同时，不断减少对复星捐赠的依赖，甚至反向给商业部门同事赋能，让他们意识到社会需求背后存在的商业机会。

4.价值创造：专业化服务输出

近年来，复星基金会还依托其在78个县建立的乡村医生项目网络及复星大健康板块的专家团队和政府关系优势，向外部机构提供专业服务，竞标承接了一些央国企和大型基金会的基层健康项目，每年执行数百万甚至上千万的项目。在海外，复星基金会还利用复星医药在非洲等地的资源和员工网络，与出海的中资企业如中国电建、华友钴业等合作，为他们提供专业的海外社区项目咨询和执行情况服务，开展了多个国家海外义诊和社区综合发展项目。

5.经验与启示

复星基金会的转型案例，是中国企业基金会在新经济周期下实现战略升级和独立运营的一次探索。它揭示了在资源压力下，传统的单向“输血”慈善模式难以持续。复星基金会通过机制重构、核

心能力转化、顶层设计赋能，成功实现了从集团“职能部门”到“战略价值创造者”的转变。一方面，利用企业的全球供应链和专业能力实现高效、大规模的外部资源获取；另一方面，将公益活动积累的经验和网络转化为战略性的商业价值反哺母集团。因此，复星基金会案例的核心启示在于：企业基金会须通过机制重构实现财务和运营的独立性，以“社会企业家精神”驱动团队，并将企业核心能力转化为募款和业务创收的独特优势，实现公益与商业的“双向赋能”。

附：复星基金会 2020–2024 年度年报相关数据分析

支出结构变化

应急与抗疫（2020–2022）：在 2020 年，应急救灾/抗疫支出占比高达 57.49%，随后的 2021 年和 2022 年，应急支出（如河南救灾、抗疫驰援）仍占据重要地位（分别为 22.62% 和 40.09%）。复星基金会借助复星集团强大的国内外供应链，打响了知名度，并获得了外部资金的支持。

医疗卫生健康支出爆发（2024）：在 2024 年，医疗卫生/健康领域的支出占比激增至 65.85%，一个是复星医药的捐赠增加，作为企业基金会助力医药板块发展，同时借助复星的资源和供应链，持续在医药赛道发力，比如明星公益资金的注入，用于对关爱乳腺癌患者公益项目的单项大额投入。

影响力显著提升：尽管项目数量在后期保持稳定，但年度受助

总人数从 2020 年的 100 万人跃升至 2022 年后的 1,400 万至 1,500 万人，增长了十倍以上。

项目数量、支出与收益人情况

年度	公益慈善项目总数量 (项)	项目总支出(元)	年受助人总数 (人)
2020 年	30	227,554,634.00	1,000,000
2021 年	43	106,838,365.00	12,000,000
2022 年	40	139,012,506.96	14,000,000
2023 年	39	151,973,991.41	14,000,000
2024 年	38	110,577,569.62	15,000,000

支出结构

服务领域	2020 年总支 出占比	2021 年总支 出占比	2022 年总支 出占比	2023 年总支 出占比	2024 年总支 出占比
应急救援/抗疫	57.49%	22.62%	40.09%	5.10%	8.86%
医疗卫生/健康	4.20%	24.57%	15.20%	15.42%	65.85%
教育/人才培养	26.68%	38.74%	2.01%	4.98%	3.96%
乡村振兴	6.82%	1.13%	3.51%	31.48%	11.05%
文化艺术/体育	2.42%	4.71%	2.89%	9.11%	3.73%
科学研究	0.55%	1.17%	7.01%	2.25%	1.45%
公益事业发展	1.84%	0.78%	0.68%	2.71%	3.95%

收入情况变化

捐赠收入是基金会的主要收入来源，占据绝对主导地位，并在2022年达到峰值（约3.85亿元），随后在2023年和2024年明显下降。从2022年开始，基金会有了显著的投资收益，并在2023年和2024年成为收入的重要组成部分。

收入情况（单位：元）

年份	收入合计	捐赠收入	投资收益	其他收入
2020	254,435,694.62	254,150,465.61	0	285,229.01
2021	323,713,887.10	323,461,098.61	0	252,788.49
2022	389,378,206.71	385,420,893.59	3,353,661.50	603,651.62
2023	244,680,893.05	219,271,064.21	25,304,404.91	105,423.93
2024	110,593,222.90	86,800,742.47	23,469,537.89	322,942.54

支出情况变化

（1）公益事业支出是主要支出项目，在2020年达到峰值（约2.28亿元），随后几年有所下降和波动，并在2024年降至最低（约4068万元）。

（2）管理费用在2022年达到最高（约1086万元），随后两年有所回落。

支出情况（单位：元）

年份	费用合计	业务活动成本	公益事业支出	管理费用
----	------	--------	--------	------

2020	230,896,079.48	227,554,633.96	227,554,633.96	3,337,448.12
2021	114,203,756.66	106,836,364.93	106,836,364.93	7,362,786.18
2022	149,925,679.75	139,012,506.96	121,260,750.88	10,861,110.76
2023	159,477,790.91	151,973,991.41	109,696,499.26	7,484,007.23
2024	115,356,932.47	110,577,569.62	40,681,887.70	4,768,977.52

综合财务变化

基金会在 2020 年至 2023 年均实现年度盈余，其中 2022 年盈余最高（约 2.39 亿元）。2024 年，由于收入显著下降而支出维持在较高水平，基金会出现了净资产负数变动。

年份	收入合计 (A)	支出合计 (B)	收支情况 (A - B)
2020	254,435,694.62	230,896,079.48	23,539,615.14
2021	323,713,887.10	114,203,756.66	209,510,130.44
2022	389,378,206.71	149,925,679.75	239,452,526.96
2023	244,680,893.05	159,477,790.91	85,203,102.14
2024	110,593,222.90	115,356,932.47	-4,763,709.57

单位：元

（四）青山慈善基金会：战略聚焦，创新实践⁵

青山慈善基金会（以下简称“青慈会”）由青山控股集团于 2014 年发起设立，是民政部直登直管的非公募基金会。依托青山控

⁵ 本案例由北京林业大学经济管理学院博士研究生邹欣雨提供支持，特此感谢。

股集团的全球产业布局，青山集团旗下设有三个基金会，其中两个设立在海外。基金会不仅在国内聚焦困境儿童、教育助学、乡村振兴等核心项目，同时积极履行国际企业社会责任，在印尼、津巴布韦等国家参与海啸、台风、地震等灾后重建工作，并在卫生、教育、公共设施等方面开展了广泛的爱心捐赠，截至2023年捐赠支出达2.45亿元。本案例主要聚焦于基金会在中国本土的创新实践与战略落地。

青慈会依托企业资源和优势，系统化助力企业履行社会责任。近年来，青慈会以党的二十大报告为根本遵循，聚焦于困难群体就业兜底帮扶、急难险重突发公共事件处置等重点领域，积极推动自身工作与国家重大战略方向（如乡村振兴）深度融合。在此基础上，青慈会清晰界定自身作为“国家社会保障体系有效补充”的职能定位，在国家和社会需要、但社会保障体系尚未全面覆盖的领域开展公益慈善活动。

1. 战略聚焦：跟进政策方向，锚定社会需求

青慈会以“关注民生，发展公益事业；奉献爱心，促进社会和谐”为宗旨，以“建设新时代有影响力的品牌企业基金会”为愿景，坚定传承中华民族和青山企业精神，弘扬慈善文化和促进公益事业发展的使命，为推进社会公益事业而不断努力。

2023年，青慈会制定《2023-2027年发展规划》，围绕“困境儿童成长、困难学生学业、乡村振兴、推动科研文教”四大核心项

目，推动资源整合，规划采用“三步走”战略路径：2023-2024年为固本筑基阶段：逐步规范各项制度，完善组织架构；2024-2025年为协同深化阶段：对内联合青山上下游合作伙伴共同做公益，对外与业内国际国内头部机构建立合作，携手促进公益慈善事业发展；2025-2027年为引领创新阶段：提升国际慈善活动参与度和影响力，在重点项目长期关注领域形成具有价值的研究报告，作为相关政策制定的参考依据。

在运作模式上，青慈会将自身定位为一家“资助与运作并重”的混合型非公募基金会。一方面通过资金资助，有效撬动社会资源，广泛联合各类组织与机构共同参与公益事业；另一方面，也直接设计并运营具有战略意义的核心项目，保障公益资源切实落地。

2.核心实践：深度投入与模式创新

陪伴困境儿童健康成长。青慈会与困境儿童公益机构及有关部门展开合作，在提供基本生活补助之余，更强调将“深度陪伴”作为核心干预手段，着力缓解困境儿童面临的学业失教、生活失助、行为失控、道德失范、心理失衡等复杂问题，以期打造中国本土特色困境儿童救助模式。自2019年起，青慈会与鄱阳湖儿童慈善救助协会携手，共同打造并持续支持鄱阳湖儿童助养助教基地。项目首期，青慈会连续三年每年捐赠100万元；2022年进入新阶段后，双方签订长期协议，将年度捐赠额度稳定在不低于60万元，并额外捐赠200万元专项资金用于建设“青山教学楼”，改善基地及周边村

落的教育基础设施。截至 2024 年，青慈会向该基地合计捐赠 138.7 万元。持续的投入不仅为困境儿童带来切实的物质支持与情感关怀，更系统性赋能儿童健康成长，精准应对学业、心理等多维成长挑战。

助力困难学生完成学业。青慈会立足教育赋能，与国内高等院校开展合作，以困难大学生为核心帮扶对象，通过设立奖学金激励等方式，助力他们顺利完成学业。除基础奖助外，青慈会还逐步拓展支持维度，在海外交流、应急救助、素质提升、企业实习与就业指导等多方面构建系统化赋能渠道，为学生全面发展提供持续助力。其中，“宁德教育千人助学计划”作为青慈会的重点项目，自 2017 年启动以来，于脱贫攻坚三年时间内累计资助困难大学生 3,430 人次，投入助学金 1,023.3 万元。国家脱贫攻坚战取得全面胜利后，青慈会坚守教育帮扶初心，与宁德市教育局、宁德教育发展基金会合作，5 年内累计资助困难大学生 3,583 人次，资助金额 1,417 万元。这一系列助学行动，不仅为数千名困难大学生搭建了通往梦想的桥梁，以实际行动支持并推动教育公平。

聚焦帮扶解困振兴乡村。青慈会紧跟国家战略，主要在乡村振兴、共同富裕等方面开展业务。目前已开展宁德乡村共富振兴、温州市龙湾区幸福基金、云南省南涧彝族自治县助学、支持平江学校智慧健康教室建设项目、“强基扩优”小学教学质量提升行动项目、红河学院青山助学金项目等。截至 2024 年底，该类型项目捐赠支出总额 9,247 万元，子项目 251 个，受益人数 29,642 人。

科研文教公益计划。青慈会致力于搭建科研与公益的桥梁，与

浙江大学、西湖大学、复旦大学等顶尖高校开展深度合作，通过设立专项基金（如浙江大学青山教育基金、西湖大学青山创新人才国际交流基金等），系统支持高等教育与科研创新。2022年9月，青慈会与西湖大学教育基金会开展合作设立“青山创新人才国际交流基金”项目，2022年-2024年共计投入600万元，用于举办国际名师论坛、支持海外留学交流等。此举在对学生的基础性资助之外，更着力拓宽学生的国际视野与创新能力。

3.对内协同：嵌入企业文化

作为由青山实业发起的企业基金会，青慈会不仅是企业践行ESG战略的重要载体，更致力于打造员工与合作伙伴可参与、可感知的公益平台，凝聚企业向善文化。

青慈会以“激活员工参与、整合企业资源、渗透公益文化”为核心目标，创新打造“青山人人公益计划”作为内部公益实践的系统化载体。该计划通过设计低门槛、高粘性的日常公益场景，将抽象公益理念转化为可操作、可感知的具体行动：在基金会十周年升级项目“青山慈善人人公益 x 易起 Do 环保计划”中，员工通过好书漂流、集赞换书、以步换书、环保手作DIY等轻量化活动，轻松融入公益实践，活动参与率大幅提升。尤为关键的是，青慈会将公益深度嵌入企业文化——在资助困难学生项目中，员工志愿者需深入乡村开展实地走访，这不仅是核实受助对象真实情况、保障资金精准使用的必要环节，更被系统性转化为内部公益实践平台：员工通

过家访、陪伴等直接服务，获得情感联结与价值认同，企业则借此强化了内部文化凝聚力。这一机制实现了“企业资源-员工行动-社会价值”的闭环，既确保公益项目执行质量，又让员工从被动参与者转变为主动建设者，达成企业与员工的互利共赢。

4.机制创新：推动公益行动协同

青慈会通过机制创新和资源整合，构建了跨组织、多层次的外部协同生态，将单一的企业捐赠模式升级为联合行动模式，实现从企业公益向行业公益的延伸，这一策略体现在两大创新性项目中：在“大爱青山·事实孤儿同行项目”中，青慈会联合湖南省大爱无疆青少年公益发展中心等在地专业机构合作，在湖南桑植、龙山等5个乡村振兴重点县落地实施。项目不仅通过宝贝激励金提供物质支持，更将核心价值锚定于情感陪伴上，这是对国家保障体系外困境儿童救助模式的创新探索和有力补充。同时，在“青山陪伴·事实无人抚养儿童助学工程”项目中，青慈会与民政部、中国儿童福利和收养中心（CCCWA）及省级民政厅紧密合作，直接调用国家事实孤儿认定数据库精准筛选帮扶对象，避免资源错配，将公益行动直接嵌入国家帮扶需求当中。

4.经验与启示

青慈会以国家政策导向和社会痛点为战略锚点，在陪伴困境儿童健康成长、助力困难学生完成学业、聚焦帮扶解困振兴乡村和推

动科研文教四大核心领域实现了深度投入和模式创新。尤其在生态建设层面，青慈会构建了对内以“青山人人公益计划”为载体的全员参与机制，对外与国家级部门和在地专业机构分层协同的创新模式。这一系列以战略为指引、以项目为抓手的具体实践，不仅确保了公益资源的精准高效配置，实现了对数万受助对象的系统性支持，更彰显了企业慈善力量在推动社会公平与公益事业高质量发展中的核心价值与推动力。

附：青山慈善基金会 2020—2024 年度年报相关数据分析

项目数量与规模变化

项目数量锐减，支出规模攀升：从 2020 年的 25 个项目，降至 2024 年的仅 5 个项目，数量减少了 80%。然而，同期项目总支出从约 2,963 万元人民币，大幅增长至约 8,855 万元人民币，增长了近 200%。

年度	公益慈善项目总数量（项）	项目总支出（元）
2020 年	25	29,627,376.20
2021 年	8	40,035,731.30
2022 年	6	81,983,062.91
2023 年	8	74,339,764.52
2024 年	5	88,554,979.87

支出结构变化

教育/人才培养领域成为绝对核心。该领域的支出占比从 2020

年的 33.09%，持续攀升到 2022 年的 90.15%，并在 2024 年仍保持在 74.07% 的高位。乡村振兴支出从 2020 年的 4.88% 逐步增长，到 2024 年达到 25.93%，成为第二大支出领域。

服务领域	2020 年总支	2021 年总支	2022 年总支	2023 年总支	2024 年总支
	出占比	出占比	出占比	出占比	出占比
应急救灾/抗疫	50.89%	7.70%	0.24%	0%	0%
医疗卫生/健康	7.43%	14.60%	5.76%	8.00%	0%
教育/人才培养	33.09%	67.08%	90.15%	71.24%	74.07%
乡村振兴	4.88%	8.91%	8.73%	5.55%	25.93%
文化艺术/体育	0%	0%	0%	0%	0%
科学研究	0%	0%	0%	0%	0%
公益事业发展	3.71%	1.71%	0%	3.34%	0%

收入变化

捐赠收入是青慈会最主要且最核心的收入来源。2020-2024 年，基金会捐赠收入占总收入的比重均超过 91%，并在 2022 年达到 98.54%。2020 年投资收益较高，但在 2021 年至 2024 年期间，投资收益大幅下降或为零，投资策略趋于保守。

收入情况（单位：元）

年份	收入合计	捐赠收入	投资收益	其他收入
2020	37,177,315.44	35,656,025.35	1,343,363.35	177,926.74
2021	44,203,235.00	42,960,584.73	45,644.37	1,197,005.90

2022	149,664,244.22	147,480,401.00	0	2,183,843.22
2023	56,937,211.43	52,188,816.05	0	4,748,395.38
2024	58,326,630.13	55,953,208.67	24,457.41	2,348,964.05

综合财务变化

从资金整体情况来看，收入变动较大，支出维持高位。2023 年与 2024 年都呈现支出大于收入的情况，收支情况为负。

年份	收入合计 (A)	支出合计 (B)	收支变动 (A - B)
2020	37,177,315.44	31,003,611.10	6,173,704.34
2021	44,203,235.00	41,436,079.33	2,767,155.67
2022	149,664,244.22	83,523,466.16	66,140,778.06
2023	56,937,211.43	76,426,756.30	-19,489,544.87
2024	58,326,630.13	90,766,035.26	-32,439,405.13

(五) 浙江锦江公益基金会：公益实践与价值创造⁶

浙江锦江公益基金会（以下简称“锦江基金会”或“基金会”）成立于 2018 年 6 月，由杭州锦江集团发起设立，是一家非公募基金会。自成立以来，累计捐赠款物价值约 1.5 亿元，惠及群众约 29 万人次。其重点公益项目已覆盖全国 11 个省（自治区）、81 个市（县、区）。凭借扎实的项目成效和良好的社会影响力，锦江基金会先后荣获“浙江省慈善项目奖”“浙江省希望工程 30 周年突出贡献奖”等荣誉称号，并于 2022 年被浙江省民政厅评为 5A 级社会组

⁶ 本案例由北京林业大学经济管理学院学生黄梦婷提供支持，特此感谢。

织。在发展历程中，锦江基金会积极探索具有自身特色的公益路径，逐步探索形成以“产业+公益”为核心的战略模式，该模式紧密依托锦江集团在各地的产业布局，聚焦企业业务所在地的社会需求，将企业发展优势转化为公益行动效能，精准回应基层民生关切，有效推动了企业价值与社会价值的深度融合和双向提升。

1.公益范式创新：产业与公益双向赋能

“产业+公益”核心项目设计

锦江基金会“产业+公益”的双向赋能模式强调在开展公益项目时充分利用企业产业资源，不仅致力于解决社会问题、促进公共福利，同时也为企业带来品牌提升、关系构建及创新驱动等多维度的价值反馈。这种模式超越了传统企业基金会“单向输血”的公益范式，转向“双向赋能”的价值共创，实现企业价值与社会价值的双重提升，形成“公益助力产业，产业反哺公益”的良性循环。

锦江基金会积极助力城乡教育均衡发展，发起“锦·源教育公益工程”和“希望工程·数智教室”等项目，投入3,000万元为兰溪市83所学校配备信息化教学设备，关注青少年素质教育，支持体育、音乐等课程送教下乡。此公益项目通过充分依托锦江集团光学膜产业优势而开展。在实现教育普惠目标的同时，又为集团光学膜产品进军教育装备领域创造了新机遇。通过该项目，设备供应商广东视源股份对锦江光学膜进行了考察，促成集团获得亿元规模的采购订单。此外，参与项目的技术人员还洞察到教育硬件产品的市场

需求，锦江集团旗下子公司锦林光电自主研发出“纳米黑板”等教育信息化产品并推广至各地，激发了企业内部的技术创新，成功开辟了新的产业赛道。

锦江基金会“产业+公益”的模式不仅仅局限于自身产业资源，还主动整合外部产业资源——通过主动与生物科技企业和医疗机构合作，整合技术、产品与服务资源，形成公益合力。针对中青年群体的疾病预防与早期筛查，基金会联合华大基因等专业机构，在全国多个产业所在地推广“肠癌早筛”项目，利用基因检测等技术手段，开展癌症等重大疾病的早期筛查与预防干预。在与华大基因的合作中，基金会负责项目策划与资源协调，华大则提供技术团队、检测平台与专业服务，共同推动项目落地。此外，基金会选择了老年人听力健康作为切入点，与杭州本土企业惠耳听力合作，通过100万元现金投入，撬动价值900万元的合作方物资与服务资源，共同为产业所在地的老年群体提供听力检测、助听器配发及后续维护服务。

搭建 We 平台，凝聚内部公益力量

锦江基金会积极搭建集团内部公益协同平台，充分依托集团产业优势与组织网络，通过“锦江 WE 力量”公益品牌，动员集团总部及各子公司广泛参与对口支援、东西部协作等行动。近年来，在爱心助学、乡村振兴、特殊人群帮扶等领域累计捐款捐物超千万元，组织开展志愿服务活动百余场，逐步构建起“资源共享、资金共筹、项目共推”的内部公益协同机制。不仅有效延伸了公益的价值链条，

也显著增强了集团员工、各子公司与基金会之间的沟通联动，提高了组织内部的协同效率与文化凝聚力，使公益成为链接企业战略与员工认同的重要纽带。

社会效益与企业发展的价值共创

锦江基金会通过系统化、精准化的公益实践，在创造显著社会价值的同时，有效赋能企业高质量发展，实现了社会效益与商业价值的有机统一。

在教育领域，“锦·源”教育公益工程覆盖兰溪市 83 所学校，惠及数十万名学生，助力当地教育信息化水平实现“弯道超车”，助力兰溪成功获评浙江省教育信息化示范区，并获得省级财政奖励 1,000 万元。在济困助医领域，基金会相关项目已惠及 1.6 万名基层工作者；“惠听助老”项目累计为 2.4 万余名老人提供听力筛查服务，捐配助听器 750 余台，开展 450 多场听力健康科普活动，显著提升了基层老年群体的健康意识与生活质量。

这些公益行动不仅切实回应了社会需求、反哺了社区发展，也显著提升了企业的社会声誉与品牌影响力。更重要的是，员工通过深度参与志愿服务与项目执行，增强了对企业的认同感与归属感，营造出向上向善、责任共担的企业文化氛围，促进了企业与员工的共同成长。

尤为关键的是，公益项目在产业所在地产生了深远的“声誉红利”，以兰溪项目为例，大规模教育投入建立的政企互信，不仅赢得了地方政府的高度认可，建立起稳固的政企互信关系，还直接推

动了历史遗留的政府拖欠款项问题的解决，为集团在当地营造了更加友好、稳定的营商环境。与此同时，教育信息化项目的实施，为集团光学膜产品切入教育装备市场打开了通道，带来了可观的商业回报；依托自身技术优势，集团进一步孵化出“锦派”纳米黑板等创新产品，加速了技术迭代与产品升级，开辟了新的业务增长点。

2.财务结构优化：以多元收入增强韧性

锦江基金会始终保持稳健的财务运转态势，近五年来展现“收支整体平衡、结构持续优化”的良性发展格局。除受新冠肺炎疫情影响，导致2021年应急响应和公益项目集中实施导致支出阶段性攀升外，自2023年起，基金会连续实现年度收支盈余，且盈余规模稳步扩大。2024年更是实现显著突破——全年总收入达上年的近三倍，资金积累能力持续增强。在业务规模稳步拓展的同时，基金会始终高度重视运营效率与成本控制。近五年来，管理费用占总支出的比例始终维持在3%左右的低位水平，充分体现了高效、透明、规范的财务管理能力。

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
收入（万元）	1,487.23	2,503.16	1,087.14	1,577.81	4,500.17
支出（万元）	1,148.61	3,294.17	858.97	1,287.53	3,559.88
结余（万元）	+338.62	-791.01	+228.17	+290.28	+940.29

元)					
支出费用构成(元)					
业务活动	11,060,111.14	32,343,700.8 9	7,791,211.48	11,995,284.10	34,470,073.8 7
管理费用	424,790.7	595,568.6	796,852.17	878,476.5	1,125,577.45
其他费用	1,225.68	2,419.00	1,594.13	1,526.00	3,160.90

表 2: 锦江基金会 2020—2024 年财务收支与费用构成明细

此外，锦江基金会在资金来源多元化方面取得显著突破，正逐步摆脱对单一企业捐赠的依赖，构建更加稳健、可持续的资源生态。

在早期阶段（2018—2023 年期间），锦江基金会的资金结构高度集中，锦江集团及下属企业的捐赠占比高达 96%，社会捐赠仅占 3% 左右。2024 年，这一结构发生了积极转变：锦江集团及下属企业的捐赠占比降至 84.36%，社会捐赠比例显著提升至 15.23%。基金会还通过金融机构、高净值客户的慈善信托、项目管理服务等方式获得可持续的非捐赠性收入，成功吸引了更多社会资源，在拓展社会资源、增强外部链接能力方面取得了成绩。与此同时，2024 年，基金会还首次开展资金投资运作，实现投资收益 17.92 万元，占当年收入的 4%。尽管当前占比尚小，但标志着基金会在资产管理与财务可持续运营能力建设上迈出了关键一步。这种从“单一企业输血”向“多元造血”的转型，不仅增强了基金会的财务韧性，也为长期高质量发展奠定了坚实基础。

科目	集团及下属企业 捐赠	社会捐赠	其他收入	总计
2018年6月— 2023年6月	103,129,575.7 (96%)	3,210,403.50 (3.01%)	857,574.00 (1%)	107,197,454.2
2024年度	37,962,600.00 (84.36%)	6,854,240.00 (15.23%)	184,870.02 (0.41%)	45,001,710.02

表2 锦江基金会2018—2024年资金募集结构情况（单位：元）

3.公益生态构建，行业赋能与可持续发展

锦江基金会不仅深耕于公益服务，更致力于构建可持续发展的公益生态，通过促进行业交流、培育专业人才、完善支持体系，持续推动公益行业进步。

近年来，锦江基金会携手众多慈善组织发起“公益人年会”“公益人嘉年华”等品牌活动，并携手十余家企业基金会，共同成立“推动企业公益发展共同行动小组”，探索企业参与公益的新路径与新范式。

在人才培养方面，锦江基金会通过实施“共富同行”计划，为浙江省三门县培训公益人才180余名；在杭州善创空间设立慈善基地，开设“善才班”“企业基金会秘书长班”等专业化培训项目，并邀请公益领域资深专家担任顾问，系统提升从业者的专业能力与战略视野。

通过多维度、深层次的生态建设举措，锦江基金会正不断夯实公益事业的人才根基与协作网络。

4.经验与启示

精准的战略聚焦：锦江基金会的发展历程，是从“项目驱动”向“战略驱动”不断深化的过程。成立初期，基金会缺乏清晰的使命定位，公益项目选择较为零散，易受理事会成员个人偏好影响，导致资源分散、执行效率不高，难以形成可持续的社会影响力。2023年，在基金会成立五周年之际，团队进行了系统的战略复盘与架构重塑，进一步明确了“在企业产业所在地发出锦江好声音，树立企业良好社会形象”的战略定位，使命为“以产业为基，友邻为心，增进当地百姓社会福祉”，这一战略将公益行动与企业所在地经营环境建设紧密结合，实现公益价值与营商环境建设的同频共振。围绕“童心茁壮，壮有所备，银龄安康”的企业社会责任愿景，基金会聚焦教育助学、济困助医、共富助老三大领域，重点服务企业产业所在地的社区与人群。通过战略聚焦，不仅提升了项目的专业性与协同性，也显著提高了资源使用效率和公益成效，为构建长期、稳定、可复制的“产业+公益”模式奠定了坚实基础。

项目逻辑：锦江基金会的公益项目并非源于简单的慈善冲动，而是建立在对社会问题的精准诊断与战略选择上。项目发起始终立足于对企业产业所在地的深度调研，聚焦地方政府关切的民生痛点与构建和谐社区的关键节点，并系统性地融入“一老（老年群体）、

一小（青少年儿童）、一壮（中青年劳动者）”的服务脉络之中，确保公益行动既回应真实需求，又契合区域发展重点。在此基础上，基金会通过“产业+公益”赋能，超越捐赠者角色，成为战略价值的创造者。通过将集团的产业资源与专业能力转化为独特的公益解决方案，实现企业优势资源的社会化“升华”。最终，依托大规模、专业化、持续性的公益投入，基金会为企业积累了宝贵的“社会资本”——不仅优化了经营环境，深化了政企互信，也有效提升了企业的区域影响力和品牌美誉度，实现社会效益向企业战略资源的高效转化，打通了“做好事”与“促发展”之间的闭环逻辑。

独立性与专业化：锦江基金会始终坚持独立运作原则，与发起方锦江集团保持清晰的“捐赠与被捐赠”的关系。这一清晰的定位使基金会在项目选择、资源调配及合作伙伴选择上具有较高的自主权，有效避免了企业意志对公益决策的直接干预，也为后续吸引外部资源奠定基础，使基金会逐步从“企业附属”走向“专业平台”，在行业生态中树立起值得信赖的公益品牌形象。

开放共赢的公益新生态：锦江基金会摒弃传统慈善“单向输血”的模式，坚持“众人拾柴火焰高”的合作文化。集团高层明确指出，“产业+公益”不必局限于自身产业，只要对社会有利、能实现互利共赢，就值得携手推进。在这一理念指导下，基金会自成立以来积极联动企业、政府、专业机构等多元主体，通过优势互补、责任共担的方式共同设计与实施公益项目。不仅有效整合了优质的社会资源，也显著提升了项目的科学性、专业性和可持续性。此外，基金

会不追求“控盘主导”，而是鼓励合作伙伴共同参与、共享成果，支持合作伙伴主导项目与奖项的申报，形成“把要我做的事变成我要做的事，我要做的事变成我们要做的事”的集体行动氛围，推动公益从“个体善举”迈向“系统共益”，真正构建起一个开放、包容、可持续的公益新生态。

（六）广州市欧派公益基金会：立足社会需求，打造公益品牌矩阵

广州市欧派公益基金会（以下简称“欧派公益基金会”或“基金会”）由家居龙头企业欧派集团发起设立，原始注册资金 200 万元，是一家经广州市民政局批准成立的非公募基金会。尽管其作为独立法人机构的历史始于 2020 年 11 月，但其公益实践可追溯至欧派集团于 2014 年启动的“爱家计划”。经过十余年的探索与积累，基金会逐步实现从企业社会责任项目向专业化、制度化公益组织的转型，形成了具有自身特色和逻辑主线的公益体系。截至 2025 年 8 月底，基金会累计接收捐赠近 4,924 万元，净资产达 347.83 万元，并先后荣获广东扶贫济困红棉杯金杯、广州市助力乡村振兴金穗杯金杯、广州慈善榜样 4 星慈善捐赠单位等多项荣誉。

1. “2+3+X”的公益品牌矩阵

欧派公益基金会以欧派集团“有爱有家”的品牌价值观为精神内核，系统构建了“2+3+X”的公益品牌矩阵，体现出从价值倡导到精准帮扶、再到灵活响应的多层次公益布局，逻辑清晰并具有一定的整合力与延展性。

2——两大基石项目，聚焦爱与健康：“爱家计划”与“爱芯计划”，紧扣品牌内核，持续关注家庭福祉与健康安全。

3——三大自主品牌，深耕教育与传承：“青松拔萃计划”开展贫困助学、“雁行千里计划”发力特殊教育、“星火传承计划”传承红色文化。

X——多元公益触角，响应时代需求：积极回应乡村振兴、绿美广东、扶危助困、抗疫救灾，展现企业时代担当。

2.两大核心品牌协同企业业务

在“2”大核心品牌中，“爱家计划”与“爱芯计划”体现了欧派公益基金会与欧派集团业务的深度协同。“爱家计划”作为基金会历史最悠久的公益项目，专注于社会层面的价值观倡导和思想引导。自2014年发起以来，该计划通过持续的内容创作和社会倡导，已发展成为具有广泛影响力的公益IP。从2015年的《关机一小时》到2022年的《家长菜》，“爱家计划”每年围绕家庭关系和社会议题推出主题微电影，探讨手机成瘾、情感表达、父职缺失、语言暴力等家庭亚健康问题，通过内容传播引发公众对家庭亚健康状态的关注与反思。这种以文化产品介入社会议题的方式，虽非传统意义上的物资援助，却在价值观引导层面发挥了润物细无声的作用，体现了公益的软性力量，同时也与欧派“有家有爱”的品牌理念高度契合，实现了社会价值与品牌价值的共赢。

“爱芯计划”则直接结合欧派的产品与专业优势，将企业专业能力转化为公益资源。项目在四川昭觉、河南新乡、西藏林芝、贵州安顺等地，为乡村学校捐赠采用健康板材制作的无醛课桌椅，为社区阅读空间提供从基装到家具的一体化定制解决方案，改造地面墙面，更换门窗，定制书柜、窗帘、桌椅等。

通过全方位的公益焕新，不仅切实改善了学生的学习环境与社区公共空间品质，也有效传递了健康环保理念。这种以专业能力驱动公益的模式，显著增强了项目的可持续性与公信力，也使企业在履行社会责任的同时实现了品牌理念的有效外化。

3.三大自主品牌彰显公益初心

在“3”大自主公益项目中，“青松拔萃计划”“雁行千里计划”和“星火传承计划”则完全脱离业务关联，是欧派公益基金会自主策划并系统运营的核心公益项目，体现了基金会对教育公平、特殊群体关爱与文化传承等公共议题的主动回应，展现其作为独立公益主体的初心与担当。

“青松拔萃计划”以“助学圆梦、赋能成长”为初心，聚焦精准资助家庭经济条件困难但品学兼优的学子，通过设立不同阶段的助学金标准，从义务教育阶段到高等教育阶段，全方位覆盖学生成长需求。针对特困生群体，更是采取了高于基本标准的个性化资助方案，确保他们不因家庭困难而中断学业，推动教育公平。项目目前已资助 28 名品学兼优的困难学子，其中四名学生成功考入大学，初步验证了其精准识别与持续陪伴机制的有效性。相对于简单发放助学金的传统模式，该计划更注重对受助者成长轨迹的长期关注，体现出一定的育人导向。

“雁行千里计划”以“早期干预+教育支持+家庭赋能”为核心，为县域智力障碍儿童及其家庭提供系统性帮扶。在广东梅州平远、蕉岭等地构建起涵盖“影子老师”、心理辅导、教具升级、教师能力建设、爱心校服/午餐捐赠、送学上门等多维度的支持网络。而且，该项目注重联合教育局、民政局、残联等

地方政府部门与机构，以及学校与本地社工组织，尝试打破传统公益的一次性捐赠、被动响应的局限，转向系统规划、主动赋能、生态共建的可持续模式，激发本地力量，打造符合本地实际的特教支持网络。

“星火传承计划”则立足革命老区、红军学校等，通过支持共建红色教育基地，开发红色研学课程、捐赠红色教育教学设备等，推动红色文化传承。2025年6月，欧派公益基金会携手羊城光彩基金会，首次试点落地从化吕田“羊城光彩共创公益项目”，定向捐赠20万元，在广州市羊城光彩事业基金会设立专项公益基金，用于《信仰之路》红色教育研学项目策划组织，通过“党建共建+红色教育”双融合模式，支持当地改善教育、文化事业，以及开展产业帮扶、消费帮扶等，共创项目通过精准的议题选择和专业的项目执行，为乡村振兴注入文化动能，体现了基金会对地方发展需求的深度理解与资源整合能力。

4. 灵活响应机制回应多元需求

“X”作为灵活补充部分，代表了基金会对突发公共事件与社会新兴议题的快速响应能力，为确保基金会公益行动的时效性与相关性提供了重要支撑。例如，在2020年新冠疫情暴发初期，基金会迅速向湖北黄冈捐款200万元，展现了企业在重大危机中的社会责任意识。此外，在应对自然灾害、参与绿美广东生态建设、支持扶危助困等临时性需求时，基金会也能根据实际情况灵活调配资源，在保持公益战略主线的同时，不失弹性与敏捷性，有助于基金会提升公众信任度。

5. 战略升级与可持续发展路径

进入 2025 年，恰逢欧派公益基金会成立五周年及理事会换届之年，基金会明确提出下一阶段战略转型方向：从优秀的“项目执行者”升级为专业的“公益生态构建者”，并配套了具体可行的实施路径。一方面，持续推进三大自主品牌建设，将在梅州试点成熟的“雁行千里计划”等项目模式提炼为可复制、可推广的“欧派公益样板”，逐步辐射至欧派在全国的生产基地所在区域，实现公益资源的在地化嵌入与本地化运营；另一方面，建立稳定的资金增长机制，自 2026 年起，整合多方力量，共建稳定基金池，并在确保项目成效显著、资金使用规范的前提下，每年按 10% 递增投入，并适时探索设立“欧派慈善信托”，借助专业金融工具实现资金保值增值，以推动公益事业良性循环与可持续发展。

6. 经验与启示

欧派公益基金会的实践呈现出鲜明的特色。首先，公益逻辑与企业价值观高度统一。“有家有爱”不仅是品牌口号，更成为贯穿所有项目的底层逻辑，使公益成为企业精神的自然延伸，有效强化了公众对品牌温度与责任的认知。其次，项目设计注重在地协同与系统思维。无论是特殊教育支持还是红色文化传承，基金会均强调与地方政府、社区组织的深度合作，避免“外来式”公益的水土不服，努力构建本地可持续的支持网络。

欧派公益基金会在公益体系化建设、企业资源与社会需求对接、项目专业化运营等方面已经迈出了坚实的步伐，初步形成了兼具品牌特色与社会价值的公益路径，在现实约束中积极进行着务实探索。这种扎根需求、尊重专业、注

重协同的公益实践，或许能为经济转型期下的众多企业基金会提供可资借鉴的
稳健发展之道。