

高影响力企业捐赠策略

2025 年 9 月

译自英文原版



目录

引言	2
什么是企业捐赠?	3
当今企业捐赠格局	4
印度迈向高影响力企业社会责任计划的历程	13
企业捐赠决策人需权衡的关键因素	14
三种推动影响力的捐赠模式	18
企业捐赠可发挥更大价值	24
反思与探讨	25
附录:研究方法	26
尾注	27

近年来,关于企业宗旨的争论日益激烈,越来越多有影响力的观点都在倡导企业在追求利润的同时,也应为社会或环境做出贡献。全球各地对此议题的探讨呈现出不同态势:对一些人而言,它挑战了股东利益至上的传统观念;而对另一些人而言,它推动了国家层面企业捐赠政策的制定,或印证了现有的利润与社会使命相融合的实践路径。

这些不同情形反映出国家与地区的差异。例如,2019年近200位美国商界领袖签署公开承诺,声明企业的存在是为了造福所有利益相关者,包括员工、供应商、客户、社区,最后才是股东,此举曾引发广泛关注。¹同年,英国董事学会发布《公司治理宣言》,鼓励企业制定“企业宗旨”声明,以“传达企业所期望产生的社会影响力,而非仅仅局限于利润最大化”。²世界经济论坛随后也发布宣言,开宗明义地指出:“企业的宗旨是联合所有利益相关者,共同参与可持续的和共享的价值创造。”³

持反对意见的批评者则认为,企业造福社会的最有效的方式,是创造就业岗位、提供民众所需的产品和服务、缴纳更多税款,以及向股东返还利润,以供他们再投资于其他生产性企业。事实上,美国在这方面的取向已有所回转,联邦机构开始对涉及社会和环境的企业优先事项采取抵制态度。

亚洲的情况则有所不同,在这里企业以不同模式将利润与社会使命相结合有着悠久的传统,且模式多元。⁴2005年,中国将社会责任纳入法律义务,并持续通过立法引导企业慈善活动服务于国家战略重点。⁵印度则于2013年出台规定,要求大型企业必须将至少2%的平均净利润用于企业社会责任(CSR)活动。⁶

2017年,作为韩国第二大企业集团的SK集团将社会公益正式纳入其商业模式。董事长崔泰源在阐述经营理念时写道:“要成为一家能赢得社会信任的企业,我们必须积极追求社会价值并改革工作方式,这一基本原则在全球市场也不例外。”⁷

如今,大多数大型企业仍然秉持这样的理念:企业不能仅以盈利为唯一目的。米尔肯研究所(Milken Institute)在2024年的一份报告中总结道:“企业领导者们正在回应一种新的共识——企业应积极采取行动以解决长期存在的社会问题。”⁸

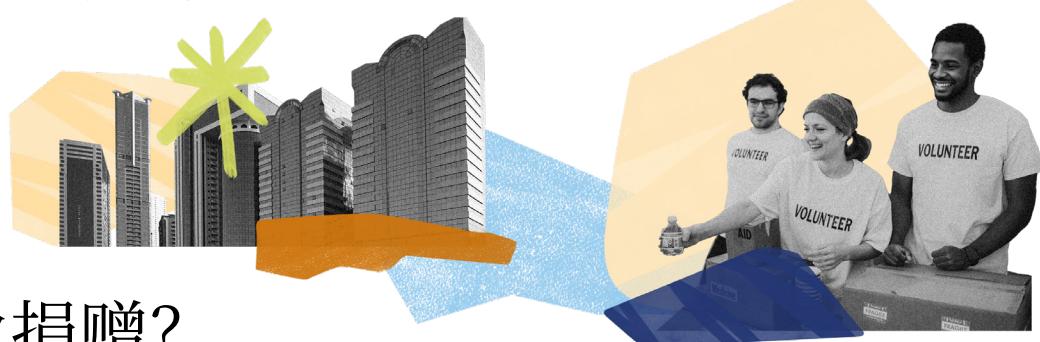
正如腾讯联合创始人、董事会主席兼首席执行官马化腾所言:“关心是腾讯成长的密码,我笃信现代企业的发展基础,建立在对人的关心之上。对可持续社会价值的投入,就像我们投入研发一样重要。”⁹

腾讯投资可持续社会价值的方式之一便是企业捐赠,这也是本报告的主题。曾经,至少在美国,企业捐赠被视为“乏味”或“过时”的做法。¹⁰但今非昔比。由于经济不确定性和政治优先事项的转变,发展援助大幅削减,国内社会支出也随之减少,给包括捐赠企业在内的慈善事业带来了填补缺口的压力。企业将如何应对尚待观察。此外,政治分化也使所有资助机构更难以涉及社会和环境相关的议题,即使是那些曾经被普遍视为最重要的领域,如多元、公平与包容(DEI)以及减缓气候变化。

在当前企业捐赠面临挑战且不断变化的背景下,我们希望深入探究:哪些企业在捐赠?捐赠规模如何?捐赠目的是什么?同样重要的是,企业必须考虑哪些关键因素,才能最大化捐赠的积极影响?另外,哪些捐赠模式能契合不同企业的个性化需求?

本报告将尝试解答上述问题,并通过展示高影响力的企业捐赠的典型案例,为更多企业提供可借鉴的实践模式,以创造有意义且持久的改变。我们的研究依托于与捐赠企业合作的实践经验;对多源报告与文献的系统梳理,以及对企业捐赠项目负责人的深度访谈。为生动呈现这些实践路径,我们重点选取了具有显著成果的标杆企业进行案例剖析。

本报告是 Bridgespan 集团持续研究有高影响力慈善行动的第二年的成果。我们发布的首份报告详细阐述了慈善机构为实现切实成效所采用的[五种做法](#)。本报告得到了集团资助方委员会——成员包括公益慈善研究院 (the Institute of Philanthropy)、盖茨基金会 (the Gates Foundation) 和洛克菲勒基金会 (The Rockefeller Foundation) 的共同支持,将聚焦视角深入投向企业捐赠领域。



什么是企业捐赠?

企业的使命贯穿于其文化和所有经营活动之中。企业捐赠便是其中一种实践形式,我们将其定义为:通过支持慈善活动,对社会及环境产生积极影响的举措。本报告选择使用“企业捐赠”而非“企业公益”,旨在突破企业基金会拨款的传统范畴,涵盖更广泛的捐赠形式。

企业通过多种不同方式来规划捐赠活动:最常见的是将捐赠纳入企业社会责任 (CSR) 范畴;作为环境、社会和治理 (ESG) 的组成部分;亦或视作企业可持续发展或公民活动的一个环节。有些企业甚至将捐赠纳入核心使命。基于对这些框架的梳理,我们统计了多种慈善捐赠形式,包括直接捐赠或是通过企业基金会捐赠,企业拨款或实物捐赠、企业资助管理的公益项目、企业对员工慈善捐赠的配捐,以及企业对员工志愿服务的支持。

本报告的研究范围不包括与商业企业无关的机构慈善,也排除了那些实际持有大型企业所有权的企业基金会,例如诺和诺德 (Novo Nordisk)、宜家 (IKEA) 和乐高 (Lego) 的相关基金会,这些基金会已表示其运作独立于关联公司。此类企业基金会融合了公司所有权与社会使命,形成了独特的运营模式。

企业捐赠的决策需综合考量诸多的商业现实因素。首要的是,必须通过提供产品或服务为所有者(股东)创造利润。因此,企业决定将资金用于捐赠时,需要平衡内外部的多重因素:包括期望利润率、投资的优先方向、品牌建设的重点、利益相关方的监管(包括董事会)以及法规合规要求。

将企业捐赠置于这些商业现实背景下进行考量至关重要。在《麻省理工学院斯隆管理评论》(*MIT Sloan Management Review*) 的一篇文章中, 来自瑞士日内瓦的研究人员在结论部分指出: 与企业战略不符的捐赠行为反而会削弱预期成效。“尽管企业社会责任 (CSR) 已成为大多数公司商业战略的一部分, 但公益慈善活动往往仍与核心业务目标脱节。这使得企业领导者难以判断应优先开展哪些类型的公益慈善活动, 以及为何要这样做。”¹¹

企业还必须警惕“社会洗白”(对社会责任活动作出虚假或误导性宣传¹²)和“绿色洗白”(对环境影响或效益作出虚假或误导性陈述)。RepRisk 是一家通过分析 ESG 数据来鼓励负责任企业行为的公司, 它在 2023 年的报告中指出: 越来越多的公司存在上述两种洗白行为。该报告总结道: “绿色洗白和社会洗白行为在不同地区和行业普遍存在, 给企业、员工和社区带来风险。”¹³

本报告虽会简要探讨企业捐赠对企业声誉的影响, 但需要说明的是, 即便是在报告中重点提及的企业, 甚至那些最具责任感的企业, 也很可能在企业公民实践的其他方面面临声誉挑战, 但这绝不意味着其企业捐赠没有切实改善人们的生活。

事实上, 只要企业捐赠与公司战略相契合, 设计完善且执行得当, 便能产生显著成效。一些领先的捐赠企业为我们展示了可行路径。

当今企业捐赠格局

企业捐赠的起点各不相同。在大多数国家, 企业捐赠基本属于自愿行为。在一些亚洲经济体, 政府通过立法手段更积极地推动企业捐赠。这些法律的应用范围广泛, 从与国家发展重点相契合的官方倡导, 到强制性的支出规定。¹⁴阿里巴巴集团首席执行官张勇在接受美国消费者新闻与商业频道 (CNBC) 的专访时称: “我们期待通过高质量发展, 为促进共同富裕贡献一份力量。”¹⁵

自 2005 年中国将企业社会责任报告列为法定义务以来, 中国企业发布的企业社会责任年度报告数量从 4 份增加到 2022 年的 2,648 多份。¹⁶印度尼西亚早在 2007 年便首次将企业社会责任纳入强制要求, 但相关法律并未规定企业需投入多少资金以及如何实施项目。¹⁷印度则是亚洲地区的领先国家。自 2013 年起, 印度就强制要求符合标准的企业必须将过去三年平均净利润的至少 2% 用于促进社会、环境及经济发展的企业社会责任活动¹⁸(参见第 13 页“[印度迈向高影响力 CSR 项目的历程](#)”)。尼泊尔同样要求企业根据其规模和行业, 将年度利润的 1% 至 3% 用于企业社会责任活动。¹⁹

有些企业通过内部职能部门或专门设立的企业社会责任团队来管理捐赠项目, 也有些企业选择设立企业基金会, 以采取更具针对性的方式去做捐赠。企业捐赠的形式非常多样, 从资金资助、直接服务到志愿服务与实物捐赠(参见图 6)。这些举措的覆盖范围亦各不相同: 有些项目的覆盖范围遍及全球, 有些则针对特定区域或国家。

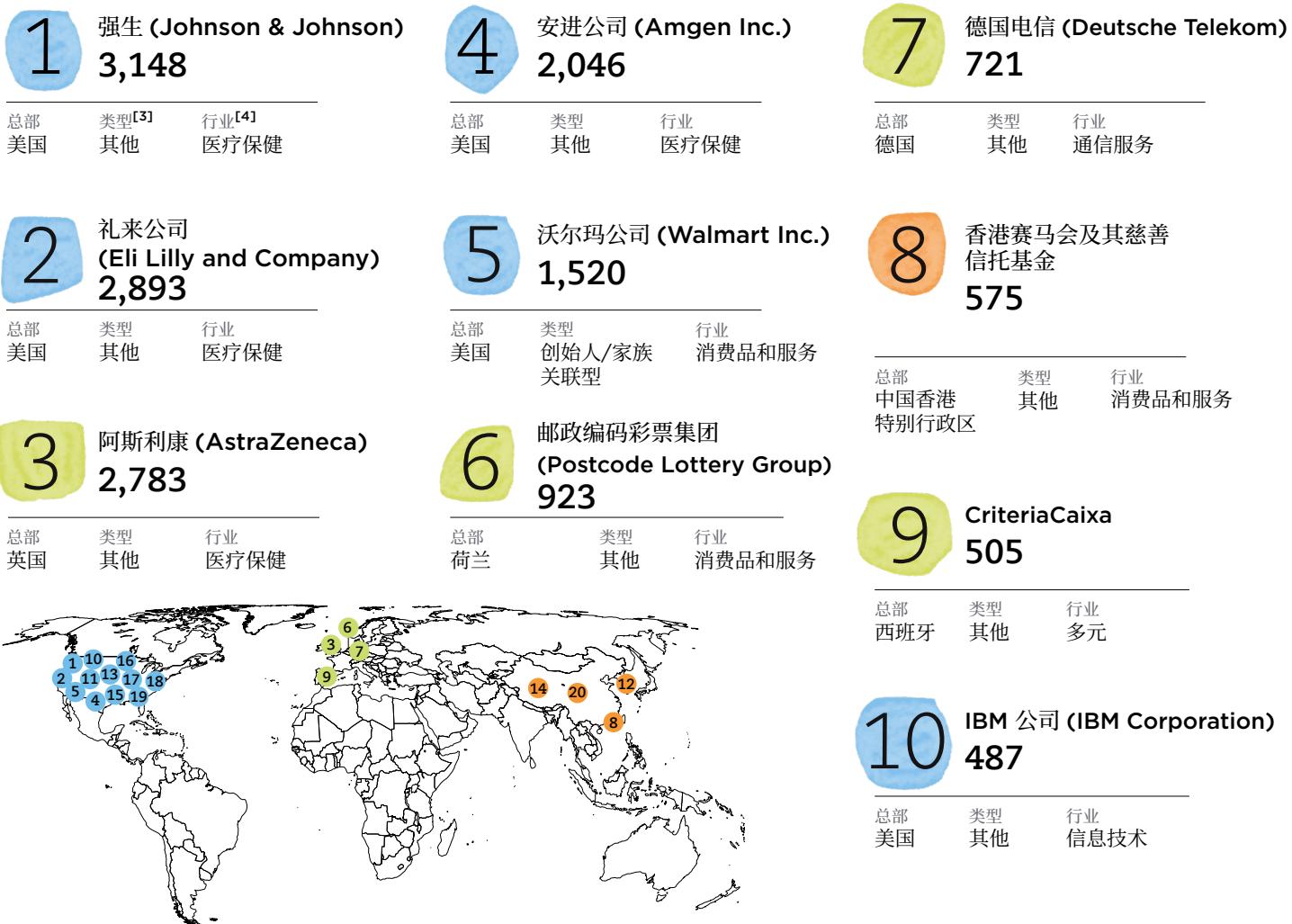
我们基于公开数据进行遴选, 来编制全球和亚洲领先的捐赠企业榜单(参见第 26 页[附录: 研究方法](#)), 同时也系统分析了这些上榜企业的特征。尽管在全球前 20 大捐赠企业和亚洲前 20 大捐赠企业榜单中, 捐赠的主要领域都集中在五大议题, 但我们也发现了若干关键差异, 并在后续图表作出说明。

图 1.

全球前 20 大捐赠企业

2019-2023 年, 平均公益慈善捐赠额^[1]单位: 百万美元^[2]

图例
 ● 北美
 ● 欧洲
 ● 亚洲



	年均捐赠额	总部	类型	行业
11 思科 (Cisco Systems, Inc.)	460	美国	其他	信息技术
12 三星集团 (Samsung Group)	448	韩国	创始人/家族 关联型	多元
13 康卡斯特 (Comcast Corporation)	389	美国	创始人/家族 关联型	通信服务
14 腾讯控股	383	中国	创始人/家族 关联型	信息技术
15 美国富国银行 (Wells Fargo & Company)	345	美国	其他	财务
16 吉利德科学公司 (Gilead Sciences, Inc.)	340	美国	其他	医疗保健
17 美国银行公司 (Bank of America Corporation)	324	美国	其他	财务
18 华特迪士尼公司 (Walt Disney Company)	287	美国	其他	通信服务
19 塔吉特公司 (Target Corporation)	281	美国	其他	消费品和服务
20 中国长江三峡集团有限公司	270	中国	国有关联型	能源

注释:[1] 年度捐赠额按企业 5 年的总捐赠额平均计算;若某一特定年份没有数据,则该年份捐赠额按 0 美元计。如果企业在 2019-2023 年期间仅有 1 个年份的捐赠数据,则该企业不计入名单。[2] 对于未以美元披露捐赠额的企业,采用固定汇率进行换算(汇率以 2023 年 12 月 31 日 17:00 UTC 的汇率为准)。[3] “其他”指与创始人、家族或政府均无关联的企业,即企业非由创始人创立或与创始人无持续关系。[4] 行业分类依据 MSCI 的“全球行业分类标准”(2023 年生效)确定。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;MSCI 全球行业分类标准;二手研究和 Bridgespan 的分析。

图 2.

亚洲前 20 大捐赠企业

2019-2023 年, 平均公益慈善捐赠额^[1]单位: 百万美元^[2]

图例
● 东亚
○ 南亚
● 西亚

1 香港赛马会及其慈善信托基金
575

总部 中国香港
特别行政区
类型^[3] 其他
工业^[4] 消费品和服务

5 Saudi Aramco
258

总部 沙特阿拉伯
类型 国有关联型
行业 能源

8 丰田集团 (Toyota Group)
160

总部 日本
类型 创始人/家族
关联型
行业 多元

2 三星集团 (Samsung Group)
448

总部 韩国
类型 创始人/家族
关联型
行业 多元

6 海亮集团
223

总部 中国
类型 创始人/家族
关联型
行业 多元

9 塔塔集团 (Tata Group)
140

总部 印度
类型 创始人/家族
关联型
行业 多元

3 腾讯控股
383

总部 中国
类型 创始人/家族
关联型
行业 信息技术

7 阿里巴巴集团
164

总部 中国
类型 创始人/家族
关联型
行业 多元

10 三菱集团 (Mitsubishi Group)
136

总部 日本
类型 其他
行业 多元

4 中国长江三峡集团有限公司
270

总部 中国
类型 国有关联型
行业 能源

11 印度瑞来斯实业公司 (Reliance Industries Limited)

133 印度
类型 创始人/家族关联型
行业 多元

12 碧桂园控股有限公司

124 中国
类型 创始人/家族关联型
行业 房地产

13 国家能源投资集团

119 中国
类型 国有关联型
行业 能源

14 韩国现代汽车集团 (Hyundai Motor Group)

118 韩国
类型 创始人/家族关联型
行业 多元

15 中国移动通信集团有限公司

109 中国
类型 国有关联型
行业 通信服务

16 LG 集团 (LG Group)

105 韩国
类型 创始人/家族关联型
行业 多元

17 HDFC 集团 (HDFC Group)

83 印度
类型 其他
行业 财务

18 SK 集团 (SK Group)

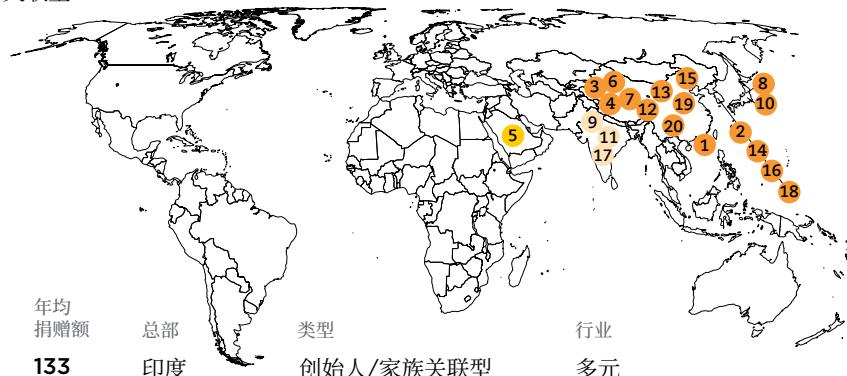
77 韩国
类型 创始人/家族关联型
行业 多元

19 泰康保险集团股份有限公司

76 中国
类型 创始人/家族关联型
行业 多元

20 招商局集团

70 中国
类型 国有关联型
行业 多元



注释:[1] 年度捐赠额按企业 5 年的总捐赠额平均计算;若某一特定年份没有数据,则该年份捐赠额按 0 美元计。如果企业在 2019-2023 年期间仅有 1 个年份的捐赠数据,则该企业不计入名单。[2] 对于未以美元披露捐赠额的企业,采用固定汇率进行换算(汇率以 2023 年 12 月 31 日 17:00 UTC 的汇率为准)。[3] “其他”指与创始人、家族或政府均无关联的企业,即企业非由创始人创立或与创始人无持续关系。[4] 行业分类依据 MSCI 的“全球行业分类标准”(2023 年生效)确定。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;MSCI 全球行业分类标准;二手研究和 Bridgespan 的分析。

图 3.

地域分布

全球前 20 大捐赠企业中,绝大多数的企业总部位于北美和欧洲;亚洲前 20 大捐赠企业中,绝大多数的企业总部位于东亚。

前 20 大捐赠企业总部所在地分布
(榜单捐赠企业的占比)

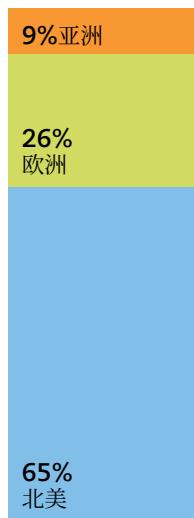


全球



亚洲

按总部所在地划分的年均捐赠额占比
(2019-2023 年按地区划分的总年均捐赠额占比)



全球



亚洲

注释:只有全球总部位于亚洲的公司才会列入亚洲榜单。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。

全球捐赠额位居最前列的企业中,60% 的总部设在北美地区,其年度捐赠总额占比达 65%。这可能是由于该地区汇聚了一批全球最大规模的企业,而且公益慈善行业的发展更为成熟。²⁰同时,在亚洲捐赠额位居最前列的 20 家捐赠企业中,80% 的总部设在东亚地区,其中有十家总部位于中国(包括中国香港特别行政区)。

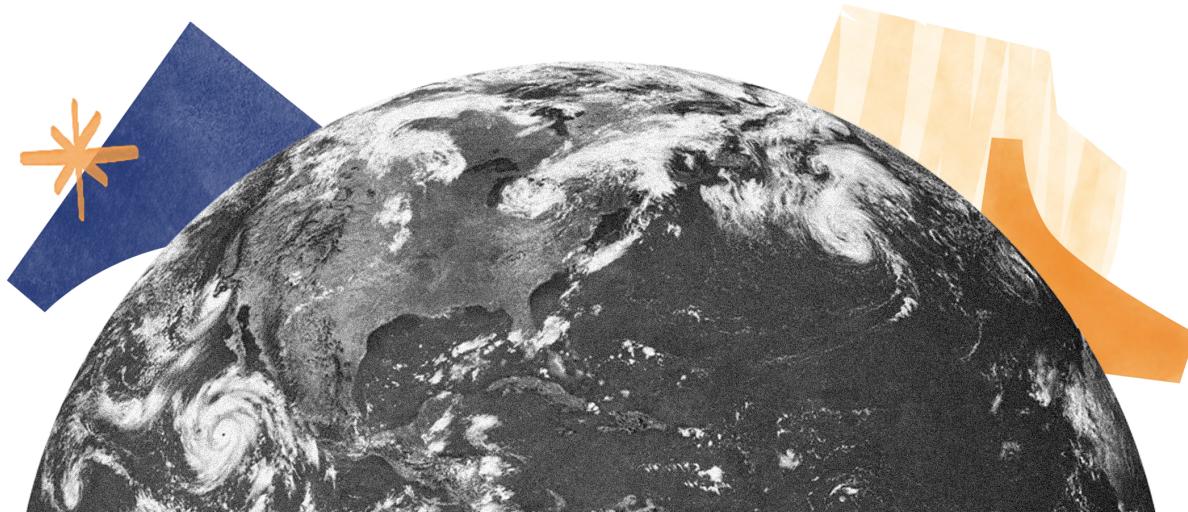


图 4.

公司类型

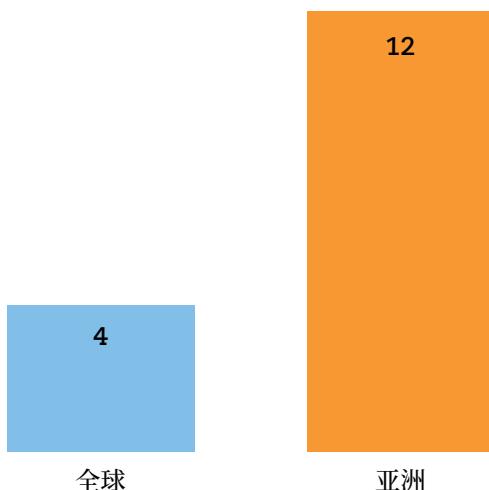


89%

在全球或亚洲前 20 大捐赠企业
都是上市公司

在全球前 20 大捐赠企业中, 主要为创
始人或家族关联企业。

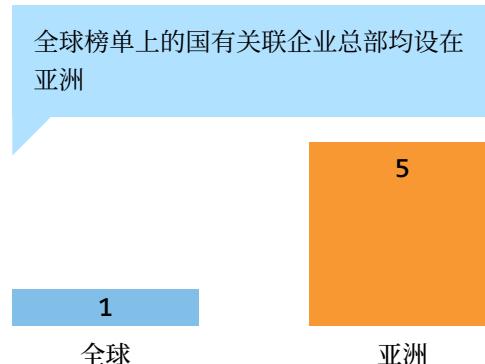
前 20 大企业中创始人或家族关联企业的数量



整体来看, 亚洲呈现出家族企业主导的格局: 全球超过 50% 的最高排名的上市家族企业均将总部设在亚洲。

在亚洲前 20 大捐赠企业中, 国
有或国家参股企业的更为普遍。

前 20 大企业中国有关联企业的数量



亚洲的国有或国家参股企业通常活跃于高利润行业
(如能源与金融领域), 且往往被鼓励将资源投向政
府确定的重点发展领域。

注释:当企业的一家或多家子公司上市时, 该企业即被视为上市公司。

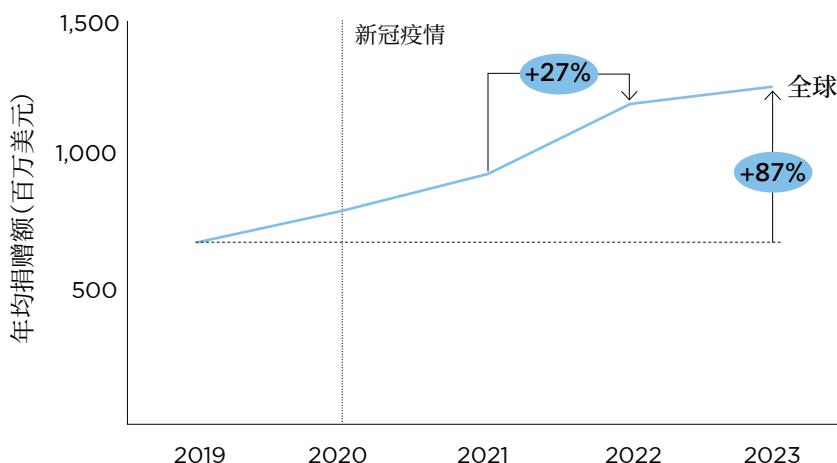
资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。

图 5.

捐赠规模

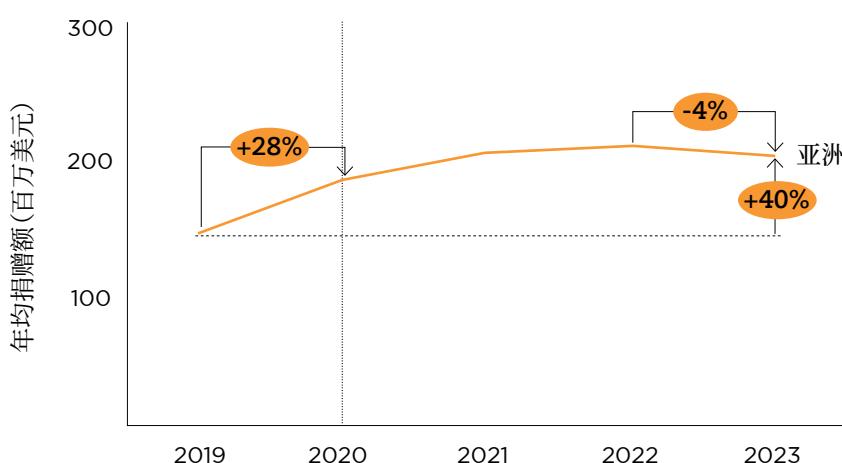
全球前 20 大捐赠企业年捐赠额稳步增长,而亚洲前 20 大捐赠企业年捐赠额则趋于平稳。

2019-2023 年,平均公益慈善捐赠额(单位:百万美元)



2019 至 2023 年间,全球捐赠额位居前列的企业的年平均捐赠额增长了 87%。

疫情后企业捐赠并未放缓,反而在 2021 年实现了 27% 的最大增幅;这可能得益于全球经济复苏,为增加捐赠奠定了坚实基础。



在 2019 至 2023 年间,亚洲捐赠额位居前列的企业的年平均捐赠额增长了 40%。

2019 年至 2020 年间,亚洲捐赠额位居前列的企业的年捐赠额平均大幅增长了 28%,这很可能是源于对新冠疫情的应对。但 2022 年至 2023 年间,年平均捐赠额下降了 4%。其原因可能是对捐赠的社会需求的感知度有所降低及经济增长的放缓。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。

2019 年至 2023 年间,全球捐赠额位居前列的企业的平均捐赠额大幅增长了 87%,其中部分驱动力来自同期 13% 的市值增长。而亚洲捐赠额位居前列的企业的平均捐赠支出同期仅增长了 40%。且曾在 2022 年出现 4% 的下滑,回归至疫情前水平。在 15 家上市的亚洲捐赠企业中,其平均市值在 2019 至 2023 年间仅增长了 1.2%。

图 6.

捐赠模式

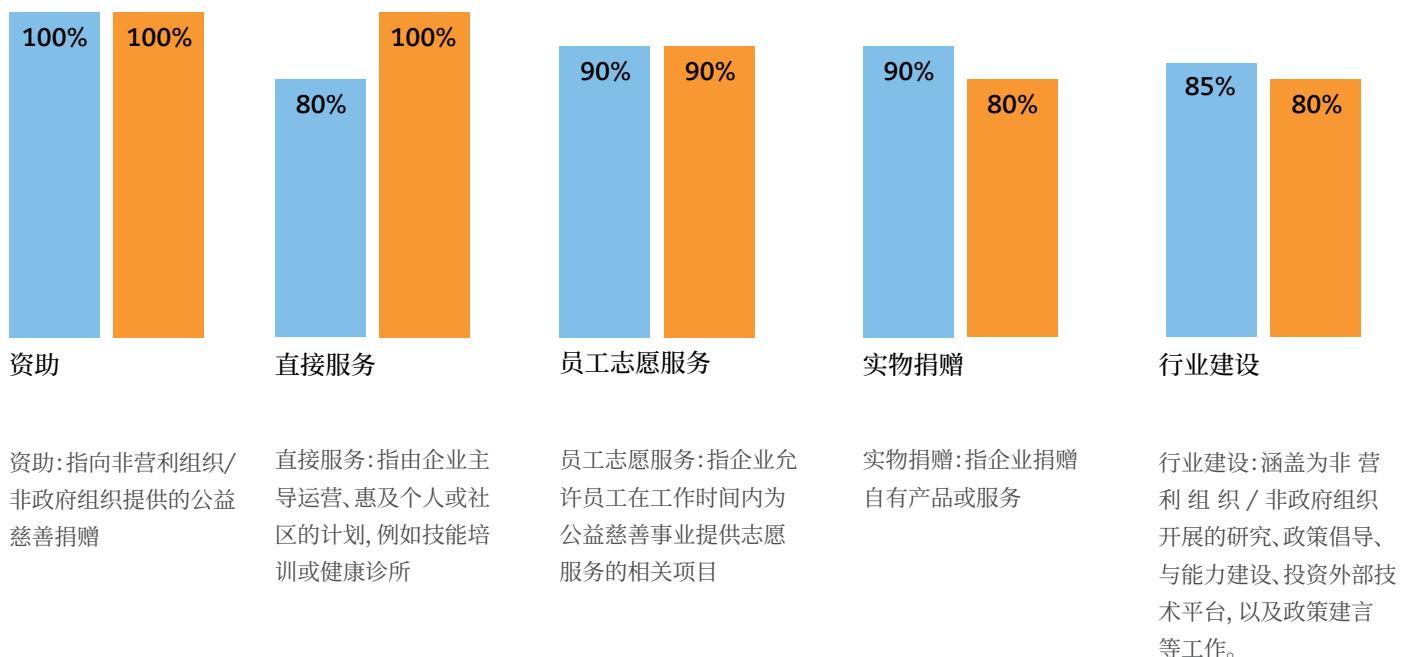
全球捐赠额最高的企业均会向服务型机构提供资金资助。所有亚洲前 20 大捐赠企业都自行运营直接直接服务项目, 而全球前 20 大捐赠企业中仅 80% 采取此类模式。



全球捐赠额位居前列的企业及其附属基金会的捐赠模式

(前 20 大捐赠企业的占比)

图例 ● 全球 ● 亚洲



注释:捐赠模式包括企业及其附属基金会的活动。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。

亚洲企业更倾向于直接服务模式,部分原因在于当地非营利部门尚处于发展初期,企业对资金使用方向需保持更强把控力。另一驱动因素是该地区公益慈善捐赠方与非营利组织之间的信任度较低。²¹

图 7.

关注的议题领域

全球与亚洲的捐赠企业所关注的议题方向大致相同，但参与程度存在显著差异。

前 20 大捐赠企业重点支持的议题

(捐赠企业数量)

图例 ● 全球 ● 亚洲



全球范围内捐赠企业支持的议题领域的平均数量

7 ● ● ● ● ●

全球企业捐赠的重点方向高度一致, 反映出各国对人类发展议题的普遍关切, 尤其是教育领域。

亚洲捐赠企业支持的议题领域的平均数量

8 ● ● ● ● ● ● ●

这可能源于亚洲对多个议题领域更迫切需求, 同时也源于捐赠企业希望与政府的优先事项保持一致。

注释：“经济安全和机遇”涵盖与经济发展相关的各类议题领域, 具体包括乡村振兴、劳动力发展、普惠金融及创业扶持等。“边缘化和弱势群体”是指其他形式的社会平等议题, 包括对少数民族群体、部落与种姓群体, 以及残障人士的支持。“其他”包括退伍军人赋能、交通安全、刑事司法、科学探究、慈善行业建设、人权保障、住房保障及难民援助。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。

图 8.

行业

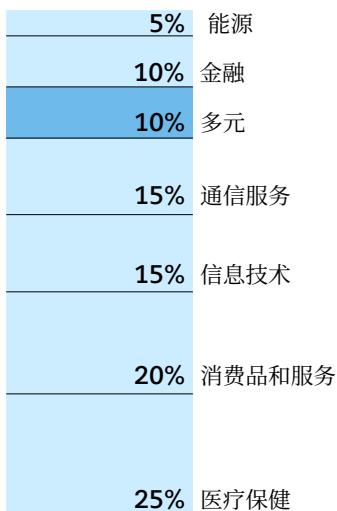
60%

的亚洲前 20 大捐赠企业为多元化综合企业, 而全球范围内该比例仅为 10%

按行业划分的前 20 大捐赠企业分布

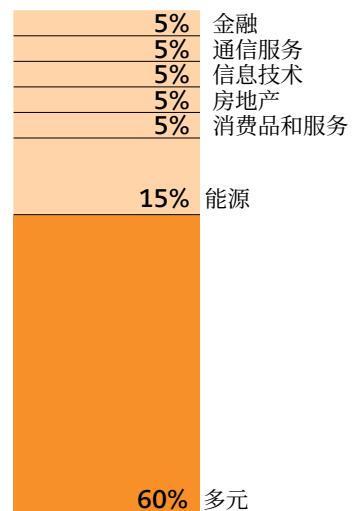
(前 20 大捐赠企业的占比)

全球



全球前 20 大捐赠企业中, 90% 集中于单一行业运营, 例如医疗健康或消费品和服务。

亚洲



多元化经营是亚洲企业的扩张战略, 通过整合资源与技术进军新产业。多国政府, 例如韩国和日本, 也积极推行多元化政策, 以驱动多行业协同增长。

资料来源:企业年度报告、综合报告、可持续发展报告和企业社会责任报告;二手研究和 Bridgespan 的分析。





印度迈向高影响力企业社会 责任计划的历程

在印度政府立法要求企业承担企业社会责任支出的十余年后,企业社会责任已成为印度公益慈善领域的重要力量。自 2014 年《公司法》生效以来,印度年度企业社会责任的支出从约 12 亿美元增长至 35 亿美元,规模增大近两倍,目前已占全国公益慈善资金总额的 30%。²²

尽管该法律适用于约 24,000 家企业,但其中规模最大的 200 家企业贡献了半数企业社会责任支出。私营企业(多为家族所有)在企业社会责任的支出投入占比达 85%,远超上市公司的 15%。²³

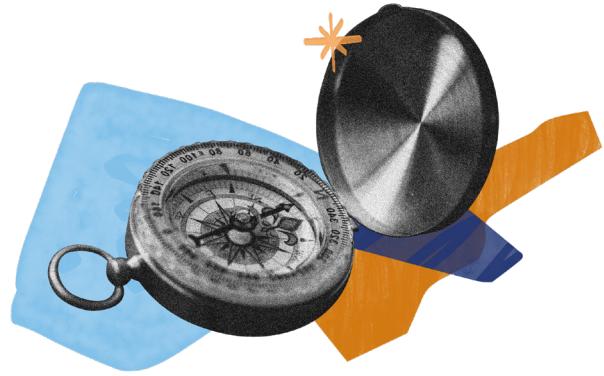
在该法律实施初期,多数企业仅将企业社会责任支出视为合规要求,而非创造有意义的社会或环境价值的契机。²⁴随着时间推移和经验积累,企业不断提升实践水平。如今,那些企业社会责任的支出规模领先的企业在开展企业社会责任实践时,已展现出战略聚焦与远大抱负。Give Grants 于 2024 年开展的一项研究显示,超过半数的企业社会责任负责人表示有意为资助创新项目,以及参与公益慈善协作;同时,近半数负责人表示希望为强化社会领域生态系统贡献力量。²⁵

正如印度汇丰银行全球公益慈善负责人兼可持续发展负责人 Aloka Majumdar 所强调的,另一项显著转变是企业愈发重视对项目成效的衡量、评估与经验总结。她进一步指出:“要求项目完成一年后开展第三方影响力评估是一项意义重大的举措,极大增强了项目设计和执行环节的严谨性。在此过程中,企业社会责任的执行机构与非营利组织在界定和衡量项目影响力方面,仍有能力提升的空间。”

尽管已取得显著进展,但研究表明该法律在实施环节仍有完善余地。正如印度瑞来斯实业公司 (Reliance Industries Limited) 总裁兼参谋长 Bodapati Srinivasan 所言:“在如何完善该法律方面,已有大量可借鉴的经验。尽管这法律成功推动了慈善事业主流化,对于我们这样规模的国家来说尤为难得,但下一步需要超越活动本身,转向以影响力为导向。”就上述目标而言,部分议题领域和特定群体仍未获得充分支持。²⁶ Bridgespan 于 2021 年发布的一份报告指出:“许多企业社会责任项目虽宣称希望帮扶弱势群体,但实际将其列为优先资助对象的仅为少数。”²⁷ 此外,小型社区组织也难以获取企业社会责任的资金,因捐赠企业在选择合作伙伴时,往往青睐规模较大、发展成熟的大型非营利组织。²⁸

尽管存在不足,但印度的企业社会责任立法仍是将企业盈利与公共福祉相结合的开创性典范。各国对印度的做法仍处在观望阶段,目前尚无国家效仿印度出台明确的强制性法规。倘若印度能建立起一套清晰的高影响力成果的运作模式,这种局面或许会发生改变。对此,Give Grants 持乐观态度,“未来十年,企业社会责任将成为推动并实现更大社会影响力的催化剂。”²⁹ 事实上,印度这项强制性企业社会责任的探索,将持续为全球提供值得借鉴的重要经验。

企业捐赠决策人需权衡的关键因素



新加坡管理大学法学教授 Dan W.Puchniak 撰文指出：“在亚洲，关于利益相关者与股东孰轻孰重的争论并未引起强烈共鸣，长期以来，亚洲企业在思考自身使命时，就已将利益相关者纳入考量。”他进一步表示：“早在英美国家‘发现’企业使命之前，亚洲早已对此有清晰的认知。”中国、印度和日本这三个亚洲最具影响力的经济体，其公司治理体系均以企业宗旨和利益相关者主义为核心”。³⁰

尽管股东和利益相关者之争始终存在，但我们的研究发现，无论企业身处何地，选择投身社会或环境事业的企业，都必须妥善应对一系列共同的核心考量因素。企业如何处理这些考量因素，既取决于其自身的情况，也会受到务实商业思维的影响。

以务实为核导向的受访企业，阐述了在定制其独特的捐赠策略时权衡的几大关键因素。

在管控风险的同时实现影响力最大化

企业必须在支持有价值的公益项目的意愿和管控自身商业风险之间取得平衡。亚洲企业普遍倾向于选择“安全型”的捐赠项目，Asia Philanthropy Circle 主席兼创始首席执行官 Laurence Lien 在其撰写的一份报告中总结道：“企业往往规避风险，其公益慈善行为通常以提升品牌形象、增强在其所运营社区的合法性为导向。”³¹

当然，随着法律法规要求的不断变化，这些风险的界定也可能随之改变。在某年看似低风险或可控的风险，次年可能升级为重大风险。以美国为例，2023 年最高法院终止高等教育平权法案后，企业开始从多元化、公平与包容 (DEI) 项目撤出。联邦政府两年后开始抨击私营部门的 DEI 倡议。

不过，低风险捐赠仍能产生积极影响。兴建学校和医疗诊所、开展技能培训以及设立奖学金等举措都能产生长期社会效益。救灾行动同样是企业青睐的低风险方式。2020 年全球为应对新冠疫情筹集的 200 亿美元中，44% 来自企业捐赠，企业通常是最早公开承诺赈灾的响应者。³²

菲律宾阿亚拉基金会 (Ayala Foundation) 战略与影响力部门负责人 Katherine Khoo 表示，风险管控是其工作的核心。“我们从多个层面管控风险，包括对 Ayala 企业集团的潜在风险，以及维护我们所承载的家族声誉。正因如此，我们在建立合作伙伴关系时极为谨慎。”

风险管理也是战略制定中的一项考量因素。“支持赈灾通常易获企业支持，因为资金去向清晰且能立竿见影见到成效。”相比之下，探索性的创新项目更难获得资金支持，因为这类项目需要更长的实施周期、更扎实的依据，以及更高昂的前期评估成本。“我们将公益慈善资金视为天然具有风险承担属性与催化作用的资源，但并非所有合作伙伴都具备同等的风险承受意愿。”

一些企业通过谨慎把控传播策略来应对风险,例如持续推进多元、平等与包容(DEI)项目。“几乎所有企业都仍在继续推进原有工作,只是调整了策略定位。比如,他们仍在推进多元化与包容性工作,但只是改用其他表述。”

还有些企业则选择保持低调。一家欧洲私营消费品公司对可能引发争议的项目(如性别平等)避免公开宣传。该企业基金会负责人解释:“我们意识到,有些时候项目确实可能引发激烈的反对声音。但正因我们是私营企业,且没有‘必须为企业打造光环效应’的外部压力,我们可以着眼长远发展。我们更倾向于做慎重的资助者。”

关键启示:归根结底,企业应对风险的管控需依靠审慎的战略抉择——无论是在选择资助项目、确定实施方式,还是在与利益相关方沟通捐赠事宜的过程中,均需体现这一原则。

制定清晰明确的捐赠战略

我们的研究发现,捐赠额位居前列的企业平均会资助至少七个议题领域。部分企业已明确界定其捐赠重点,另一些企业则采用灵活响应机制,根据领导层及利益相关方的需求,临时性调整资助方向。有时,企业会在推行既定捐赠战略的同时保留灵活捐赠空间。但平衡二者颇具挑战性,因为明确的战略可能忽视部分利益相关方重视的议题,而临时捐赠占比过高可能导致企业有限的资金被过度分散。

清晰的捐赠战略往往需要协调关键利益相关方之间竞争性诉求。部分企业通过锚定机构的使命来化解此类矛盾。例如,菲律宾餐饮企业快乐蜂集团(Jollibee Group)旗下的社会发展机构快乐蜂集团基金会主席Gisela Tiongson表示:“我们的核心使命是帮助菲律宾家庭获得食物保障。”为实现这一目标,该基金会的“农民创业计划”通过向快乐蜂集团及其他采购商直接供货,助力小农户提升能力、强化市场链接并增加收入。Tiongson表示:“即便我们被建议去关注气候变化议题,我们也会将重点放在红树林修复等既能保障食物来源又助力应对气候变化的项目,从而确保我们的行动始终与自身的倡导方向及使命保持一致。”

另一些企业选择支持一系列不同领域的公益事业,其中会优先考虑那些关键利益相关方最关切的议题。即使采用这种组合的捐赠模式,应对多元的捐赠期待依旧颇具挑战。毕竟,拒绝那些虽不符合企业公益慈善战略却扎根社区的微小型项目绝非易事。

关键启示:清晰的捐赠战略能为决策者构建一个框架体系,使其能在企业有限的资源面临各方竞争性需求时进行有效甄选。若战略设计得当,企业不仅能满足关键利益相关方的期待,还可预留空间支持重点领域以外的小型项目。将更多资源集中于符合企业战略的精选项目时,能显著提升创造高影响力成果的可能性。

平衡长期成果与短期期望

社会和环境层面的改善进程，并不会依照以财报季和年报周期为节点的“企业时间”。改善民生往往需要时间沉淀和坚定的长期投入。某全球投资公司表示：“我们在向社区捐赠，都会秉持长期视角，不仅会考虑对特定受益群体有什么意义和成果，还会思考对子孙后代将产生怎样的影响。”

然而，企业捐赠常面临严苛的审视，企业高层和董事会通常往往寻求短期成效，以证明企业社会投资的合理性。这意味着捐赠成果被量化为可计数的指标，例如获得餐食的儿童数量、接种疫苗的成人人数、发放奖学金规模等。这些数据固然重要，也确实代表重要的阶段性成果，却无法揭示长期成效，例如营养项目如何降低儿童发育迟缓率，或奖学金如何改变受助者的经济和社会发展轨迹。

随着日益增长的对于衡量影响力的需求，部分企业已开始尝试在短期与长期成效之间找到平衡。印度汇丰银行的 Majumdar 表示：“我们必须认识到，产生影响力需要时间。其中一个关键因素在于要与企业董事会充分沟通，向他们客观呈现兼顾短期成果与长期影响的现实图景。我们会与合作伙伴协作，要求他们在制定短期成果目标时，必须与长期影响力目标相结合。”此外捐赠负责人还需向企业管理层和董事会阐释社会与环境议题在成效显现周期和评估维度存在差异。

在全球和亚洲前 20 大捐赠企业中，仅有不到 30% 系统披露影响力成效，部分原因在于高昂的评估成本。Ayala 的 Khoo 表示：“影响力衡量与管理通常被认为成本高昂，而且相较于其他业务支出，企业基金会的预算规模往往较小。但如果企业希望切实证明影响力、认真对待效果评估，就必然会推高项目成本。”

归根结底，无论长期还是短期，影响力评估指标最终需向企业领导者清晰传达成果。但数据的作用远不仅是报告工具，更重要的是能帮助经验沉淀与策略优化，从而提升项目的实际成效。秉持学习型思维的企业重视成功经验和挫折教训，并会根据评估过程中所收集的证据调整影响力战略。

关键启示：对所有公益慈善资助方而言，衡量、评估与学习都是一项挑战。而且企业还要面临额外的压力去证明这些本可用于产品研发或市场营销的支出具有合理性。衡量产出固然重要，但那些愿意投入时间和资源去衡量成效的企业，不仅能长期向企业管理层呈现更坚实的社会价值回报论证，并为持续优化实践提供依据。





在独立实践之外, 通过协作实现影响力提升

全球范围内, 公益慈善资助方的协作呈上升趋势, 这主要是由于各方希望整合资源、专业知识和合作网络, 更有效地应对复杂的社会和环境问题。³³不过, 目前缺乏足够数据来量化捐赠企业之间的协作规模。但从现有案例来看, 大多数企业仍倾向于独立资助项目。以亚洲为例, 亚洲公益事业研究中心 (CAPS) 2024 年报告指出, 所有协作资助模式仍“相对少见”。³⁴

独立运作模式使企业能够全面掌控战略方向和品牌管理。它规避了协作带来的风险——如目标分歧或治理机制不清晰等问题, 亦可根据实际需要更快做出决策, 从而具备更高的运营灵活性。一家全球银行的公益慈善事业负责人表示, 由于竞争关系, 同行业间的协作尤为艰难。“你必须确保不存在利益冲突。单从品牌角度来看, 企业通常不愿与竞争对手开展合作。”

然而, 协作也有其优势, 通过整合资金, 专业知识和关系网络, 进而推动开展更大规模的项目。万事达卡包容性增长中心 (Mastercard Center for Inclusive Growth) 的社会影响力高级副总裁 Subhashini Chandran 表示:“我们中心的创始人极力倡导‘同行致远’的理念, 而我们也始终秉持这一理念开展工作。当下企业比以往任何时候都更需要互补协作, 而非彼此竞争。归根结底, 我们都在为提升人类福祉而共同前行。”

企业协作最引人注目的形式莫过于重大自然灾害后多家企业联合赈灾, 例如地震、飓风或台风等。除此之外, 全球还有诸多企业联盟组织。例如, [全球教育商业联盟 \(Global Business Coalition for Education\)](#) 正携手 150 多家企业和关键利益相关方, 共同实施应对全球教育挑战; [全球企业职场心理健康协作联盟 \(Global Business Collaboration for Better Workplace Mental Health\)](#) 积极倡导职场心理健康意识和最佳实践。

关键启示: 独立捐赠虽为企业的常规选择, 但协同合作也蕴含潜在优势。鉴于企业需应对的社会与环境议题的庞杂性, 整合各方资源和专业能力可显著提升实现高影响力成果的概率。³⁵

三种推动影响力的 捐赠模式

务实精神不仅指引企业如何权衡捐赠过程中的关键考量和取舍,也决定了企业如何捐赠的方式。通过全球基准调研和访谈,我们总结出捐赠企业主要通过以下三种策略推动影响力:

- 捐助特定社区或地区(即“面向特定地域的捐赠”)
- 借助企业的独特能力进行捐赠
- 开展与企业业务互补的捐赠活动

这三大路径并非穷尽所有可能,也非相互排斥。许多企业会融合多种模式——例如运用独特商业优势推进区域性慈善项目。



后续章节将通过亚洲及国际企业案例,具体阐释这三种实践模式。所有案例均精准回应其独特情境,在持续演进中依托评估与学习,稳步推进既定目标。尽管每家企业都在朝着既定目标稳步推进,但这项工作本身具有动态变化的特性,且始终以“衡量和学习”为根基。

1. 捐助特定社区或地区(即“面向特定地域的捐赠”)

面向特定地区的捐赠的吸引力不言而喻。它针对特定地理区域的社会或环境需求,通常是企业运营所在地和周边社区,或员工及家人生活的社区。对企业而言,凭借长期扎根当地的实体存在和在社区中所建立的信任关系,企业开展这类捐赠具备天然优势。

成功的地域性捐赠能创造持久的积极影响。从务实的商业角度看,这种捐赠可帮助企业提升在员工与社区中的声誉、增强客户忠诚度,并获得媒体的正面关注。对社区而言,当企业能充分运用对当地社区的了解,并与社区共同量身定制解决方案时,这种模式能让项目更具针对性和持续性。

亚马逊 (Amazon) 和塔塔钢铁 (Tata Steel) 将企业捐赠活动扎根当地。

作为全球最大的在线零售商,亚马逊利用自身的规模和能力优势,致力于改善其总部所在地——华盛顿州普吉特湾地区居民的生活质量,并为他们创造经济机遇。通过与 120 多家社区合作伙伴及受资助机构合作,亚马逊为资源匮乏群体提供住房、食品和教育相关的支持项目。亚马逊总裁兼首席执行官 Andy Jassy 曾表示:“我们通过与社区合作伙伴并肩协作,共同推进经济适用的住房建设,缓解饥饿问题。同时,我们也在加强教育建设、促进文化普及,并帮助人们培养面向未来的技能。”³⁶

例如,亚马逊在 2021 年设立了住房公平基金,旨在缓解普吉特湾地区经济适用房短缺的问题。截至 2024 年,亚马逊已承诺通过低息贷款与捐赠投入 7.8 亿美元,用于新建或维护超过 8,600 套经济适用房。2024 年 6 月,亚马逊更

宣布,计划追加 14 亿美元资金,用以新建或维护 1.4 万套经济适用房。在保障粮食安全方面,亚马逊与华盛顿州各地的食品银行、食品分发站、公益厨房及收容所开展合作,累计捐赠了超过 800 万份餐食。

为增加更多受教育的机会,亚马逊新近设立了 1,200 万美元的生成式人工智能奖学金,预计将惠及普吉特海湾地区 5 万余名来自资源薄弱社区的高中生和大学生。同时,位于西雅图的 AWS 技能中心已为 5.8 万名学生提供免费技能培训。



塔塔钢铁基金会自 2009 年牵头推动了一项公共部门和私营部门合作的项目,旨在解决印度贾坎德邦农村地区居高不下的孕产妇与婴儿死亡率。作为塔塔钢铁工厂的所在地,贾坎德邦虽矿产资源丰富,但经济却较为落后。这项名为“孕产妇和新生儿生存计划 (MANSI)”的试点项目,是塔塔钢铁构建“以透明信任为基石、互利共赢的社区双向关系”的重要实践。开启这个项目的部分原因是基于期望“保留其社会经营许可证”的考量。³⁷

该项目通过培训政府认证的志愿卫生工作者,在推行居家孕产妇和新生儿护理服务的同时,采用全生命周期的干预方法从根源上解决婴幼儿死亡的根本问题(如青少年妊娠)。至 2015 年,项目区域内的新生儿(出生首月)死亡率下降 32.7%,婴儿死亡率下降 26.5%,住院分娩率提升 50%。³⁸评估报告指出,项目的成功得益于塔塔钢铁与关键利益相关方的深度协作。这种由技术合作伙伴、本地执行伙伴、协调伙伴和政府卫生系统伙伴共同参与的多方合作模式,其成效远胜任何单一机构的孤军奋战。”³⁹

基于试点工作取得的成功,MANSI 计划逐步扩大范围,但这也带来了新的挑战,即以有限的人力难以追踪和监测高危病例。为此,塔塔钢铁开发了一款移动追踪应用软件,能让项目的医护人员实时监测实地数据。此举不仅进一步降低了孕产妇和儿童死亡率,还提高了高危案例的识别率。⁴⁰

经过长达十年在贾坎德邦和奥里萨邦 1,700 个村庄的成功实施,MANSI 与国家卫生使命组织 (National Health Mission) 合作,将项目的覆盖范围扩展至 5,000 个村庄,惠及 400 万边缘化及弱势的部落群体。⁴¹

成功的本土实践往往成为全球推广的起点。例如,印度跨国科技公司 Infosys 凭借其 Springboard 数字学习平台,在印度成功帮助 8,500 万学习者提升技能后,将该平台推广至其全球其他办公室所在的社区。⁴²

2. 借助企业的独特能力进行捐赠

另一种企业捐赠所常用的模式,是结合运用企业的核心能力,如供应链、生产工艺、人才储备或技术专长,创造社会或环境效益。每家企业都会发展出一套驱动商业成功的独特能力体系,将这些专属能力服务于社会目标,可实现企业与社会的双赢。新加坡星展银行旗下企业基金会——星展基金会的董事总经理兼负责人 Karen Ngui 表示:“要发挥自身优势,聚焦企业擅长的业务或专业领域。如果分散精力涉足其他领域,便无法产生乘数效应。”

这要求企业清晰认知自身独特优势,同时在商业利益与社会效益之间找到平衡,避免被外界视为主要追求企业的财务回报。一旦给公众留下这样的印象,企业在社会公益的努力不仅难以实现预期成效,更可能损害其公信力。若实施得当,这种方法能帮助企业通过找到创新路径来开发全新模式或强化现有解决方案。



万事达卡包容性增长中心和腾讯携手致力于推动社会公益事业。

十余年前成立的万事达卡包容性增长中心始终致力于通过金融和数字普惠推动包容性增长。该中心独特的私营部门运作模式,充分利用万事达卡的资源、数据和网络生态,助力全民融入数字经济,以“确保经济增长所带来的可持续、公平收益惠及全世界每一个角落”。⁴³

基于万事达卡在整合分散数据、驱动商业洞察的核心专长以推展可行方案,该中心开发了“包容性发展指数”,这一工具旨在向政策制定者、非营利组织及影响力投资者提供美、英、澳三国的社区经济社会健康状况的数据洞察。⁴⁴该工具通过整合保障性住房、互联网接入率、医疗保险覆盖率及其他关键指标等开源数据,以发掘包容性增长的机遇。檀香山市与县经济振兴办公室(OER)借助该工具,成功识别出瓦胡岛上有高需求且服务不足的社区小型企业,为这些企业提供了技术援助等支持。⁴⁵ OER 的一位发言人表示:“包容性发展指数是我们运用数据驱动小型企业援助策略的绝佳工具,助力我们更好地将社区拓展与公平价值理念紧密连结。”⁴⁶

万事达卡社会影响力高级副总裁 Subhashini Chandran 则指出：“把包容性增长中心纳入[万事达卡]体系内是有其原因的。这确保了我们的承诺不会与企业运营脱节。它不是锦上添花，而是我们的生存之道。”

2018 年，腾讯将“科技向善”纳入其核心使命，宣布将运用其旗舰社交应用（在中国名为微信、在海外名为 WeChat）助力满足中国社会的需求。三年后，腾讯专门成立了“可持续社会价值事业部”，以统筹推进“科技向善”使命的落地。腾讯副总裁兼可持续社会价值事业部负责人陈菊红曾在公司内部博客中写道：“在这一进程中，企业的角色也迎来新的期许：商业目标固然重要，但一家真正具有韧性和生命力的公司必须将社会创新融入核心战略，成为与社会共同生长的向善力量。”⁴⁷

依托庞大的用户网络与技术能力，腾讯基金会（隶属于腾讯可持续社会价值事业部）于 2024 年推出了“数字关爱平台”，为个人及其他捐赠方提供直接援助有需要的人群的渠道。⁴⁸腾讯基金会项目总监张帆表示：“如果某件事与腾讯的核心能力不相关，那可能就不是我们创造社会价值的方式。”

在腾讯基金会与微信支付的内部协作下，“数字关爱平台”通过微信支付处理捐款，并以“关爱券”的形式将善款发放给受助者，他们均为微信用户。例如，在 2025 年西藏地震发生后，该平台迅速将 21 万美元善款发放至 3,000 户受灾家庭。⁴⁹微信支付的数字核销和用户身份认证功能，帮助非营利组织和政府机构高效触达有需求的家庭，同时最大限度防范慈善欺诈行为。⁵⁰

腾讯通常不会单打独斗，而是始终注重与具有互补优势的战略伙伴合作。在 2023 年甘肃地震后，腾讯开始试运行⁵¹数字关爱平台，同时与爱德基金会展开了合作。腾讯平台筹集了超过 40 万美元善款，并对约 4.7 万人完成需求评估服务；而在援助物资发放的物流协调等非腾讯核心能力的环节，则依托爱德基金会的专业支持。⁵²



3. 开展与企业业务互补的捐赠活动

采用这种模式的企业,会将捐赠资源投向特定目标客户群体(往往是边缘化社区),且捐赠方式会与自身核心业务形成互补。这类企业会凭借自身的市场洞察力,针对尚未满足的需求开发相应的产品或服务,并与主营业务保持协同。若能成功落地,这种捐赠模式既能实现社会公益目标,也可能为企业培育未来的市场机遇。尽管这种模式可能遭到业务越界的质疑,但会被视为一种以目标为导向的务实做法。



阿斯利康与泰康保险集团开展的捐赠行动,均与其核心业务形成互补。

全球制药和生物科技公司阿斯利康 (AstraZeneca)已将“健康公平”纳入企业的核心使命,并致力缩小医疗资源的差距。基于此理念,阿斯利康在设计研发与新疗法数据收集和测试环节即纳入了弱势群体,以确保能研发出疗效更佳的药物。⁵³这一商业决策不仅为弱势群体创造了更优治疗方案,还助力阿斯利康在 2012 年至 2022 年期间将 20 种新药推向市场。⁵⁴

2023 年,阿斯利康大部分捐赠都是以向中低收入国家患者提供药品的形式开展项目。⁵⁵截至目前,这些项目已惠及 25 个国家/地区的 1,300 万人。⁵⁶阿斯利康可持续发展战略与合作副总裁 Jim Massey 近期在接受医药行业媒体《Pharmaphorum》采访时表示:“我们需要解决全球不同地区在医疗可及性和生存率方面的不平等问题,同时应对影响人类健康的环境因素。地球健康与人类健康密不可分。这意味着我们必须通过联合国等机构,联合多方利益相关者,共同应对行业外的全球性挑战。这虽是一项重大考验,但我们责无旁贷。”⁵⁷

阿斯利康运用其在非传染性疾病领域的专业知识,通过多种方式展现了其对医疗公平的承诺。2014 年,阿斯利康启动了非洲健康心脏计划,在非洲九个国家的基层医疗系统中改善高血压的诊疗水平,在非洲这是一种诊断不足且治疗率低的疾病。自计划实施以来,该项目已培训超过 11,700 名医护人员,并赋能 1,550 余家医疗机构建立了可持续的高血压筛查和管理机制。⁵⁸2024 年,该计划进一步扩展至慢性肾脏病的防治领域。

泰康保险集团是中国最大的保险服务提供商之一,他们将普惠养老保障列为业务重点。⁵⁹泰康从实践运营的经验中发现,中国在某些老年护理服务领域(尤其是农村地区)存在资金缺口。

为此,泰康在 36 个城市打造并运营了“泰康之家”养老社区,为 1.7 万名平均年龄 81 岁的老人提供低成本住房⁶⁰⁶¹⁶²集团创始人兼董事长陈东升在《长寿时代:从长寿、健康、财富的角度透视人类未来》一书中写道:“中国正快速迈入长寿时代.....作为寿险公司,泰康理应有所作为,并发挥引领作用。他还补充道:“社会需要更高效的健康与养老服务。”⁶³

泰康认识到,单纯依靠市场手段无法完全满足国内日益增长的养老需求,因此计划通过依托社区的行业建设项目深化影响力。泰康旗下企业基金会——泰康溢彩基金会已为 369 家养老机构提供支持,捐赠了数千台设备,同时还资助了 8.2 万名养老服务人员参与培训。此外,该基金会还设立了“公共卫生及流行病防治基金”以强化公共卫生体系,同时也资助应对新型病毒性传染病相关的研究。泰康溢彩基金会积极响应国家乡村振兴战略,出资支持改善乡村助老、乡村教育设施、乡村健康及乡村建设等项目。⁶⁴



企业捐赠可发挥更大价值

“消极被动”的企业捐赠时代已成为历史。如今,越来越多的商业领袖认识到企业在为股东创造利润的同时,也应积极解决社会和环境问题。作为企业践行社会使命的重要抓手,企业捐赠已成为构建竞争优势的有力杠杆,蕴含着建立信任、创造价值、改善社会和环境结果的强大力量。商业的可持续发展与社区的可持续发展本就密不可分、相辅相成。《麻省理工斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review) 在《重新思考企业慈善事业的关键》一文中总结道:“只有那些既能为受助者创造真正价值,又能提升企业经营业绩的公益慈善活动,才具备长期可持续性。”⁶⁵

随着企业捐赠逐渐成为主流,如何做好企业捐赠的相关问题也变得愈发重要。(见“[反思与探讨](#)”)正如本报告所示,没有放之四海而皆准的方法。决策者面对艰难抉择,需要权衡多种策略的利弊。但值得坚信的是,秉持慷慨的公益之心能提升企业的长期生存能力,也能为个人及其所在社区带来有意义的改变。对于有志去践行的企业而言,本报告提供了若干具有实操性的指导建议。那些勇于担当的先行者,不仅能重塑企业自身,更将能改变未来。



Gwendolyn Lim 和 **Xueling Lee** 是 *Bridgespan* 集团新加坡办事处合伙人, **Denise Chew** 任经理, **John Carandang** 是高级副顾问, **Tan Zhong Chen** 为副顾问。**Amrutha Datla** 是 *Bridgespan* 孟买办事处顾问。**Roger Thompson** 是 *Bridgespan* 波士顿办事处编辑主任。

作者衷心感谢 *Bridgespan* 合伙人 **Jeff Bradach** (旧金山)和 **Pritha Venkatachalam** (新加坡)的鼎力支持。

反思与探讨

制定企业捐赠战略的行动指南。

1

贵公司开展捐赠的目的
是什么？

- 贵公司开展捐赠的目的是为了遵守当地法规、提升品牌形象、提振员工士气、吸引并留住人才，还是减少税负？
- 贵公司捐赠是源于创始人的传承、企业的使命，还是管理层的价值理念？
- 公益是否已融入贵公司的商业模式？

2

贵公司通过何种方式
贡献力量？

- 贵公司可调配的资源有哪些？
- 如何将贵公司独特的核心业务优势，如技术或物流，用于造福社会？
- 在何种情况下应优先提供资金支持而非其他类型的资源？

3

贵公司的捐赠应与主营业
务保持多大程度的融合？

- 公益慈善活动与核心业务的理想整合程度如何？是深度嵌入，还是保持独立运作？
- 企业捐赠相关事务由谁主导？捐赠事务应由一个独立的慈善实体（如基金会）负责，还是纳入企业社会责任等自身的业务职能部门中，又或者是由各业务部门间协调？
- 捐赠决策的过程中，谁拥有话语权？

4

贵公司优先关注哪些
公益慈善议题？

- 哪些公益领域与贵公司的行业特性、业务模式、利益相关方诉求、企业传承理念/创始人价值观相契合？若上述公益领域存在差异，是否有办法将捐赠行动与这些领域统一起来？
- 贵公司是否有机会借助自身在行业内的影响力，推动整个行业生态的变革？

5

贵公司的捐赠重点覆
盖哪些地区或社区？

- 贵公司应将捐赠重点放在哪里？捐赠范围是在企业运营所在区域，还是采取更广泛的区域或全国性布局？
- 贵公司是否配备了足够的人力，以推动本地合作伙伴关系并适应社区需求？

6

您如何定义和衡量
成功？

- 对贵公司的业务、员工及目标受助群体而言，影响力意味着什么？
- 贵公司是否建立了“学习和调整”机制？而非仅定期发布报告？

附录:研究方法

在编制前 20 大捐赠企业榜单时, 我们对各类企业的捐赠情况均进行了调研, 涵盖上市公司和私营企业、创始人/家族控股企业、国有关联企业、企业基金会控股企业及企业集团等不同类型。亚洲榜单仅纳入全球总部位于亚洲地理区域(含中东)的企业。

为确定前 20 大榜单的入选企业, 我们调研了全球范围内各行业中市值与盈利能力居前的 300 余家企业。对于企业捐赠来说企业本身的规模至关重要, 因为企业的年度捐赠支出通常受其利润水平限制。

我们获取了每家企业 2019 年至 2023 年的年度捐赠信息, 信息来源为公开数据, 包括企业发布的年度报告、可持续发展报告, 以及提交给政府的文件或其他公开披露材料。本研究排除了员工或客户捐赠、影响力投资、折扣产品提供、无法货币化的捐赠, 以及企业内部可持续发展行动, 如运营脱碳计划、供应链优化、员工福利项目等。尽管这些举措都具有重要意义, 但这些努力难以量化, 并且主要旨在降低企业经营风险或提升长期竞争力, 并不属于对外的慈善捐赠或社区驱动型的贡献。

我们依据企业五年间的年均捐赠额进行排名。未公开披露捐赠数据的捐赠企业均被排除在外。

对于企业集团, 我们会在数据可获取的前提下汇总集团旗下所有子公司的捐赠额。若企业通过其关联基金会进行捐赠, 我们会将基金会的捐赠额纳入该企业的整体捐赠额, 同时确保捐赠额不会被重复计算。对于数据不完整的企业, 我们假设缺失数据年份的捐赠额为零, 再根据五年数据的平均值来确定其年均捐赠额。

在确定捐赠额位居最前列的企业的初步名单后, 我们逐一与它们联系以核实其年度捐赠额信息。并非所有企业均予以回复。我们衷心感谢那些回复并提供了公开信息来帮助我们确认和/或澄清数据的企业。此外, 我们还联系了未公布数据的大型企业, 以索取年度捐赠信息。然而, 这些企业并未向我们提供相关信息。

我们主要依托 Bridgespan 集团在企业社会责任方面的既有知识和研究成果, 同时结合了集团为捐赠企业提供咨询服务的实践经验, 以此得出本报告其余部分的研究结论(包括三种捐赠模式)。在二手研究的支持下, 我们还访谈了企业管理者、企业社会责任团队及行业专家, 以验证研究的结论。

尾注

- 1 “Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’”, 商业圆桌会议, 2019 年 8 月 19 日。
- 2 *IoD Manifesto: Corporate Governance (General Election 2019)*, 英国董事协会。
- 3 Klaus Schwab, “Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution”, 世界经济论坛, 2019 年 12 月 2 日。
- 4 Dan Puchniak, *No Need for Asia to be Woke: Contextualizing Anglo-America’s “Discovery” of Corporate Purpose*, 欧洲公司治理研究所 (ECGI) 法律系列工作论文, 最新修订于 2023 年 5 月 8 日。
- 5 Jiangyu Wang, “CSR as CPR: The Political Logic of Corporate Social Responsibility in China”, 《美亚法律研究所东西方研究》第 2 卷第 5 期, 2022 年 3 月。
- 6 *The Companies Act, 2013*, 印度政府企业事务部, 2013 年。
- 7 Jeongtae Kim、Anna Kang 和 Jihyun Hong, “Korea’s New Integrated Business Strategy”, 《斯坦福社会创新评论》, 2019 年春季。
- 8 Melissa Stevens 和 John Schellhase, “Trends”, 《米尔肯研究所评论》, 米尔肯研究所, 2024 年 4 月 29 日。
- 9 “Pony Ma: Tencent is an Enabler and Connector for Tech for Good”, 腾讯, 2023 年 3 月 2 日。
- 10 John Schellhase、Hilary McConaughay Page 和 Martine Polycarpe, *Corporate Philanthropy: Emerging Strategies for Lasting Impact*, 米尔肯研究所, 2023 年 11 月。
- 11 Ane Casajús-Burutaran、Tina C. Ambos 和 Gilbert Probst, “Do You Have a Corporate Philanthropy Strategy?”, 《麻省理工学院斯隆管理评论》, 2023 年 6 月 6 日。
- 12 “Social Washing”, 《可持续发展名录》, 2025 年 1 月 24 日。
- 13 *On the rise: navigating the wave of greenwashing and social washing*, RepRisk, 2023 年 10 月。
- 14 Jiangyu Wang, “CSR as CPR: The Political Logic of Corporate Social Responsibility in China”, 《美亚法律研究所东西方研究》。
- 15 Arjun Kharpal, “China’s tech giants pour billions into Xi’s vision of ‘common prosperity’”, 美国消费者新闻与商业频道 (CNBC), 2021 年 9 月 5 日。
- 16 Xinwu He、Zhuo Si 和 Xiao Yu, “The Influential Factors of CSR Reporting in China: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda”, 《会计、金融与治理评论》, 2025 年 4 月 30 日。
- 17 Audria Putri 和 M. Irfan Yusuf, “General Overview of CSR in Indonesia”, Mondaq, 2024 年 6 月 24 日。
- 18 *The Companies Act, 2013*, 印度政府企业事务部, 2013 年。

19 “Corporate Social Responsibility in Nepal”, Axiom Partners。

20 *World Giving Index: Global Trends in Generosity*, 英国慈善援助基金会, 2024 年。

21 Xueling Lee, Keeran Sivarajah, Chris Addy, Roger Thompson, *The Philanthropic Potential of Asia's Rising Wealth*, Bridgespan 集团, 2023 年 11 月。

22 Arpan Sheth, Sur Shah, Neera Nundy, Amy Misra, Prachi Pal, *India Philanthropy Report 2025*, Dasra and Bain & Company, 2025 年。

23 *India CSR: reflections from the last decade, visioning for the next*, Give Grants, 2024 年。

24 D.Mukherjee, “**Mandatory CSR in India: An Operational Review 2014-2024**”, *The Daily Excelsior*, 2024 年 4 月 24 日。

25 *India CSR: reflections from the last decade, visioning for the next*, Give Grants, 2024 年。

26 *India CSR: reflections from the last decade, visioning for the next*, Give Grants, 2024 年。

27 Soumitra Pandey, Shashank Rastogi, Hari Haran, Anushka Siddiqui, Jackson Tse 和 Bradley Seeman, “**Building High-Impact CSR Programs in India**”, Bridgespan 集团, 2021 年。

28 *Social impact assessment of CSR in India*, 印度国家转型委员会监测评估办公室, 2021 年。

29 *India CSR: reflections from the last decade, visioning for the next*, Give Grants, 2024 年。

30 Dan Punchniak, *No Need for Asia to be Woke: Contextualizing Anglo-America's "Discovery" of Corporate Purpose*, 欧洲公司治理研究所 (ECGI) 法律系列工作论文, 最新修订于 2023 年 5 月 8 日。

31 Laurence Lien, “**Observations on the Essence of Asian Philanthropy**”, Asia Philanthropy Circle, 2024 年 4 月。

32 *Philanthropy and COVID-19: Measuring One Year of Giving*, Candid and the Center for Disaster Philanthropy, 2021 年。

33 “**The Philanthropic Collaborative Landscape-2024**”, Bridgespan 集团, 2024 年 10 月 10 日。

34 *DeCoded: Collaborative Giving in Asia*, 亚洲公益事业研究中心, 2024 年。

35 Alison Powell, Simon Morfit 和 Michael John, “**Releasing the Potential of Philanthropic Collaborations**”, Bridgespan 集团, 2021 年 12 月。

36 *Amazon Community Impact Report 2024, Puget Sound*, 亚马逊, 2024 年。

37 *Transforming for Tomorrow: Integrated Report and Annual Accounts 2023-24*, 塔塔钢铁, 2024 年。

38 Deepa Fernandes Prabhu, “**Scaling the Maternal and Neonatal Survival Initiatives (MANSI) program in low resource settings**”, DSpace@MIT, 2016 年。

39 [*Maternal and Newborn Survival Initiative: MANSI Evaluation Report*](#), 美印基金会, 2017 年。

40 “[**Strengthening Rural Healthcare for Mother and Child**](#)”, 塔塔钢铁, 2022 年 3 月。

41 “[**NHM, Tata Steel and AIF to Improve Access to Maternal and Neonatal Care in Jharkhand**](#)”, Businesswire India, 2022 年 1 月 29 日。

42 [**Empowering Millions With Digital and Life Skills**](#), Infosys Limited, 2025 年 6 月。

43 [**Center for Inclusive Growth**](#), 万事达卡。

44 [**Center for Inclusive Growth**](#), 万事达卡。

45 “[**Better outcomes begin with better inputs**](#)”, 万事达卡包容性增长中心, 2022 年。

46 “[**Better outcomes begin with better inputs**](#)”, 万事达卡包容性增长中心, 2022 年。

47 陈菊红, “[**When Tech Meets Social Innovation: Creating Value for Users, Businesses and Society**](#)”, 腾讯, 2025 年 4 月 2 日。

48 “[**行业动态 | 腾讯上线数字关爱平台‘关爱券’功能, 现已开放申请使用!**](#)”广州市爱德公益发展中心, 2024 年 10 月。

49 “[**Digitally Facilitating Society's Response in Disaster Relief Management Case Study Compilation**](#) (让爱落到实处: 数字助力社会力量参与灾害管理创新案列集)”, 腾讯基金会, 2025 年 6 月。

50 “[**Digitally Facilitating Society's Response in Disaster Relief Management Case Study Compilation**](#) (让爱落到实处: 数字助力社会力量参与灾害管理创新案列集)”, 腾讯基金会, 2025 年 6 月。

51 “[**Digitally Facilitating Society's Response in Disaster Relief Management Case Study Compilation**](#) (让爱落到实处: 数字助力社会力量参与灾害管理创新案列集)”, 腾讯基金会, 2025 年 6 月。

52 “[**2023 Gansu Earthquake Emergency Response**](#)”, 爱德基金会, 2023 年 12 月 25 日。

53 “[**Embedding health equity across our science**](#)”, 阿斯利康, 2025 年 6 月。

54 Christiane Truelove, “[**AstraZeneca 2023: Pushed by Science**](#)”, PharmaLive.com, 2023 年 10 月 10 日。

55 [**Sustainability Data Reporting Criteria 2024**](#), 阿斯利康, 2024 年。

56 [**What Science Can Do: Annual Report and Form 20-F Information 2023**](#), 阿斯利康, 2023 年。

57 Paul Tunnah, “[**AstraZeneca: pharma needs to lead by example on sustainability**](#)”, pharmaphorum, 2020 年 3 月 26 日。

58 [**A Decade of Impact: Marking 10 Years of Healthy Heart Africa**](#), 阿斯利康, 2025 年。

59 陈东升,“[Case Study: The Road to Corporate Innovation in the Era of Longevity](#)”,收录于“*The Era of Longevity: Transformation of Aging, Health, and Wealth*”, (新加坡:施普林格出版社,2023年),第155-186页。

60 [2023 CSR Report](#),泰康集团,2024年7月。

61 泰康之家[主页](#)截至2025年6月。

62 “医养融合下的新型养老社区,泰康之家如何成为老年人的健康‘守门人’?”新华社,2023年3月。

63 陈东升,“[Case Study: The Road to Corporate Innovation in the Era of Longevity](#)”,收录于“*The Era of Longevity: Transformation of Aging, Health, and Wealth*”, (新加坡:施普林格出版社,2023年),155-186。

64 [Rural revitalization](#),泰康溢彩基金会。

65 Heike Bruch 和 Frank Walther,“[The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy](#),”《麻省理工学院斯隆管理评论》,2005年10月15日。

撰稿人：

Gwendolyn Lim
Xueling Lee
Denise Chew
John Carandang
Amrutha Datla
Tan Zhong Chen
Roger Thompson

设计人：

Shreya Gupta

我们发布了一篇关于最大捐赠公益慈善组织榜单的配套文章，并纳入 2019-2023 年的最新数据。如需了解更多信息，请通过以下二维码访问我们的网站：



关于 BRIDGESPAN 集团

Bridgespan 集团 (www.bridgespan.org) 是一家全球性非营利组织, 与社会变革组织、慈善机构及效益投资者合作, 致力于实现全球公平与正义。Bridgespan 的服务范围涵盖战略咨询与指导、资源开发与尽职调查, 以及领导团队支持。我们从这些工作中汲取经验, 并在此基础上开展原创研究, 挖掘最佳实践与创新理念, 然后与社会部门分享。我们在波士顿、德里、约翰内斯堡、孟买、纽约、旧金山、新加坡及华盛顿特区等地均设有办事处。

Bridgespan 集团

波士顿 287 Columbus Avenue, 4th Floor, Boston, MA 02116 USA。电话号码: +1 617 572 2833

约翰内斯堡 Bridgespan Africa, The MARC, Tower 1, 3rd Floor, Corner Maude and Rivonia Road, Sandown Johannesburg, South Africa。电话号码: +27 11 012 9280

孟买 Bridgespan India Private Limited (registered address), 11th Floor, Platina, G Block, Plot C 59, Bandra Kurla Complex, Mumbai, 400051, India。电话号码: +91 022 6628 9624

纽约 333 Seventh Avenue, 11th Floor, New York, NY 10001 USA。电话号码: +1 646 562 8900

旧金山 88 Kearny St., Ste. 200, San Francisco, CA 94108 USA。电话号码: +1 415 627 4500

新加坡 The Bridgespan Group, Sponsored by Bain Singapore, 38 Beach Road, 28th Floor, South Beach Tower, Singapore 189767



www.bridgespan.org

contact@bridgespan.org
contactindia@bridgespan.org