

2020年家族慈善的全球趋势 和战略时间维度

(Global Trends and Strategic Time

Horizons in Family Philanthropy 2020)

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

Campden Wealth

Membership | Events | Research | Education | IPI

本报告由洛克菲勒慈善咨询机构和坎普登财富公司撰写
翻译由深圳国际公益学院提供

免责声明

© 2020 坎普登财富有限公司 (Campden Wealth Limited)，洛克菲勒慈善咨询机构 (Rockefeller Philanthropy Advisors)。

坎普登财富有限公司是指坎普登财富有限公司网络和/或其一个或多个成员公司，每个公司都是一个独立的法律实体。

洛克菲勒慈善咨询机构是指洛克菲勒慈善咨询有限公司 (Rockefeller Philanthropy Advisors, Inc.) 和洛克菲勒慈善咨询欧洲有限公司 (Rockefeller Philanthropy Advisors Europe Limited)。

本出版物的内容受版权保护。保留所有权利。本出版物的全部或部分内容，未经出版者书面许可，不得在数据检索系统中再复制和储存，不得以任何形式或任何手段，包括电子、机械、复印、录制或其他方式传播。对于无视这一警告的公司或个人，将采取行动。

本文所述的信息均来自我们认为可靠的来源，但不能保证可靠。本出版物有一项谅解，即作者和出版者对其中的任何错误、不准确或遗漏不承担任何责任，而且，通过本出版物，作者和出版者不参与就任何具体事项向收件人提供咨询意见或其他专业意见。如果在任何具体事项方面需要咨询或其他专家协助，应寻求合格专业服务。

首次出版于2020年，出版者：

Campden Wealth Limited
30 Cannon Street
London EC4M 6XH United Kingdom
电话 +44 (0) 20 3763 2800
邮箱 enquiries@campdenwealth.com
网站 campdenwealth.com

Rockefeller Philanthropy Advisors
6 West 48th Street
New York, NY 10036
电话 +1 212 812 4330
邮箱 info@rockpa.org
网站 rockpa.org

ISBN: 978-1-9993399-3-7

目录

1. 引言	7
1.1 方法	8
1.2 参与者概况	9
2. 超高净值人群的慈善事业	11
3. 慈善事业的战略时间维度	17
3.1 对战略时间维度的认识和采用	18
3.2 采用不同战略时间维度的原因	19
3.3 慈善战略和时间维度	20
3.4 战略时间维度的可感知利益	21
3.5 通过时间维度看慈善的工具、动机、事业和下一代	23
3.6 实施方面的挑战	26
4. 下一代的作用	27
4.1 家族参与慈善事业	28
4.2 让下一代参与进来	29
4.3 采用下一代提出的战略变革	30
5. 决策结构	31
5.1 控制和监督	32
5.2 运营和管理	32
5.3 资助与运营项目	33
6. 结论	35
7. 案例研究	37
7.1 雅各布斯家族基金会 (The Jacobs Family Foundation)	38
7.2 斯威德基金会 (The Swades Foundation)	41
7.3 罗宾娜基金会 (The Robina Foundation)	45
7.4 青少年与慈善之举 (The Youth and Philanthropy Initiative)	47
8. 附录	51

前言



亲爱的读者，

在全球范围内，家族慈善事业构成了一个丰富而动态的传承拼图，包括捐赠文化、捐赠方式、捐赠动机和捐赠结构。对每个家族来说，慈善事业都是充满激情的个人旅程。21世纪的家族们更早、更深入地致力于改善生活、创造机会和保护地球。为了实现这一目标，世界各地的家族慈善机构正在认真考虑创新的做法、工具和途径，以最大限度地发挥他们所寻求的影响力。这包括对慈善使命和愿景最适合的时间维度或捐赠时间框架的深思熟虑。

洛克菲勒慈善咨询机构的使命是帮助世界各地的捐赠者创造出深思熟虑、卓有成效的慈善事业。在这一使命的驱使下，洛克菲勒慈善咨询机构与坎普登财富公司合作，对全球家族慈善事业的内部运作、趋势、实践和挑战进行了独一无二的探索。作为这项研究的一部分，我们考察了家族捐赠的战略时间维度的许多方面，这些方面对方法、业务、资源分配、问题领域，以及与更广泛的受益者和合作伙伴的生态系统关系具有深远影响。

通过这项研究的发现和见解，我们希望为慈善领域和实践的资助者创造资源。我们感谢大西洋慈善基金会（The Atlantic Philanthropies）对这项工作的持续支持和贡献，并感谢我们在坎普登财富公司的合作伙伴。我们希望这份报告能帮助你了解家族捐赠的细微差别，参与同行学习，发现新的想法、实践和方法，帮助世界各地的慈善机构更有效地为每个人建设更美好的共享未来。

此致，

梅丽莎·A. 伯曼（Melissa A. Berman）博士
洛克菲勒慈善咨询机构总裁兼首席执行官

Melissa Berman



亲爱的读者，

我很高兴向大家介绍《2020年家族慈善的全球趋势和战略时间维度》报告。

处于经济和地缘政治动荡加剧的时期，这促使人们呼吁对日益严重的社会不平等和日益深化的环境问题采取行动，在这个时期，掌握有影响力的利益相关者所关心的问题及其为应对相关挑战而采取的战略的信息至关重要。

本研究基于来自全球28个国家的201个从事慈善捐赠的拥有巨额财富的家族提供的信息。这些家族中，一些家族的慈善传承可以追溯到几个世纪以前，而其他一些家族相对而言还是新成员。在过去12个月里，他们总共捐赠了24亿美元。这样的捐赠会对社会产生相当大的影响。

这项研究特别关注慈善事业的时间维度。传统上，家族参与慈善事业并没有设定捐赠的终点。然而，正如本报告所揭示的，越来越多的家族采取了非永续型的做法，将捐赠集中在较短的期限内。

我们希望这份报告能够帮助世界各地的慈善家评估他们的捐赠行为以及他们可以采用的战略方法。我们也希望这将有助于更广泛的捐赠团体发现协同效应并协调行动。

非常感谢所有慷慨地分享他们见解的家族和慈善工作人员，感谢洛克菲勒慈善咨询机构与我们合作进行这项重要的研究。

此致，

多米尼克·萨缪尔森 (Dominic Samuelson)
坎普登财富公司首席执行官

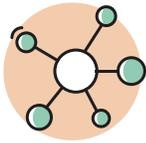
A handwritten signature in orange ink, consisting of stylized initials 'DS' followed by a long horizontal stroke.

执行摘要



捐赠项目

最受欢迎的捐赠方式是家族基金会(64%)，其次是对非营利组织/慈善机构的直接捐赠(45%)，捐赠者服务基金(16%)，以及企业/商业基金会(15%)。



捐赠原因

最常见的捐赠原因包括回馈社会的愿望(75%)、创造社会变革的兴趣(55%)、将价值观付诸行动(50%)和解决社会不平等(47%)。



支持的事业

教育是全球家族捐赠最多的领域，占平均慈善投资组合的29%，其次是健康(14%)和艺术、文化和体育(10%)。



慈善事业的战略时间维度：认识和采用

总体而言，受访者对慈善事业的永续(in-perpetuity)时间框架(89%)和非永续(time-limited)时间框架(84%)都很熟悉。虽然前一种模式被采用的可能性(62%)是后一种模式(32%)的两倍，但是非永续型模式的受欢迎程度正在上升，自2000年以来，选择这种模式的人数增加了近三分之二。



战略时间维度选择的关键驱动因素

采用非永续方式的主要动机是：希望在捐赠者的有生之年看到捐赠的影响力(30%)；缩小慈善关注的重点(23%)；将更多的资金用于慈善事业(17%)。采用永续方式的主要动机与它的能力有关：提供持续和长期的支持以应对持续的挑战(71%)；强化家族的目标和价值观(56%)；并且在几代人中对受益人有更大的影响(41%)。



下一代

下一代参与家族慈善事业是很常见的，特别是那些参与永续捐赠的人。在这些家族中，下一代成员经常担任董事会成员(54%)或实地考察(34%)。采用非永续型战略的家族最常让下一代参与资助(28%)。



决策

战略决策权往往掌握在家族手中。在60%的案例中，家族领导人或创始人被认为是关键决策者，其次是其他家族成员(48%)。欧洲与这一全球平均水平一致，而在美国，其他家族成员往往拥有最大的决策权(65%)，其次是创始捐赠者(54%)和受托人(29%)。在亚太地区，家族领导人或创始人主导着战略决策(62%)，其次是受托人(57%)和其他家族成员(31%)。

1. 引言

1.1 方法

1.2 参与者概况

1. 引言

技术、政治、经济和文化的变革继续带来机遇，也带来挑战。随着全球化的发展和经济的增长，人与人之间的联系越来越紧密。然而，我们也看到气候变化、金融衰退、不平等加剧、民粹主义和民族主义带来的风险越来越大。

在这种背景下，慈善捐赠在过去三十年中不断扩大并非巧合。随着全球经济增长，超高净值个人的数量也在增长，他们中的许多人将慈善事业视为解决尖锐的社会和环境问题的一种方式。

这份报告由洛克菲勒慈善咨询机构和坎普登财富公司共同完成，试图捕捉超高净值个人和家族慈善捐赠的当前和新兴趋势。特别是，它旨在探索他们从事慈善事业的原因和渠道，重点关注捐赠的战略时间维度。

1.1 方法

洛克菲勒慈善咨询机构和坎普登财富公司进行了一项综合定量和定性研究方法的研究。在2019年2月至6月期间，共有来自28个国家的201名个人/家族慈善家参加了一项调查，每个人的净资产至少为1亿美元。此外，还对全球各地的超高净值慈善家或他们的高级职员进行了29次半结构化访谈。为了保证研究参与者的机密性，本报告正文中引用的访谈都是匿名的。本报告还包括四个基于扩展访谈的案例研究。在这里，参与者选择公开他们的身份，以便更好地描述他们所代表的组织。

由于本研究仅涉及到家族慈善事业，因此未对研究维度之外的各种成熟基金会进行调查。此外，就本研究而言，“非永续型慈善”（time-limited philanthropy）一词可适用于整个基金会或主要的计划和倡议。

研究的局限性

抽样：接受调查的慈善家的地理构成并非完全具有代表性。这项研究收到了更多来自美国的参与者的信息，欧洲和亚太地区的信息较少。

亚太地区 and 欧洲的样本不包括这些区域内的所有国家，也不包括这些国家中具有代表性的受访者组合。出于这些原因，研究结果应被视为仅仅是慈善事业在区域层面的象征。

自我选择：参与这项研究的慈善家们都是在自愿的基础上参与的，这就创造了一个有利于社区中那些最热衷于慈善事业的人的自我选择偏差。此外，由于研究的重点是慈善事业的战略时间维度，其结果可能在更了解这一主题的家族慈善家中具有不相称的代表性。因此，调查结果并不一定反映整个财富群体的捐赠模式。

定义

慈善：个人或团体为促进共同利益而自愿捐赠的行为。慈善捐赠支持各种活动和事业，如研究、教育、艺术、社会公正、扶贫和气候变化。

战略时间维度：与慈善活动相关的时间。一些慈善家采用永续的时间维度，而另一些从事非永续的慈善事业。

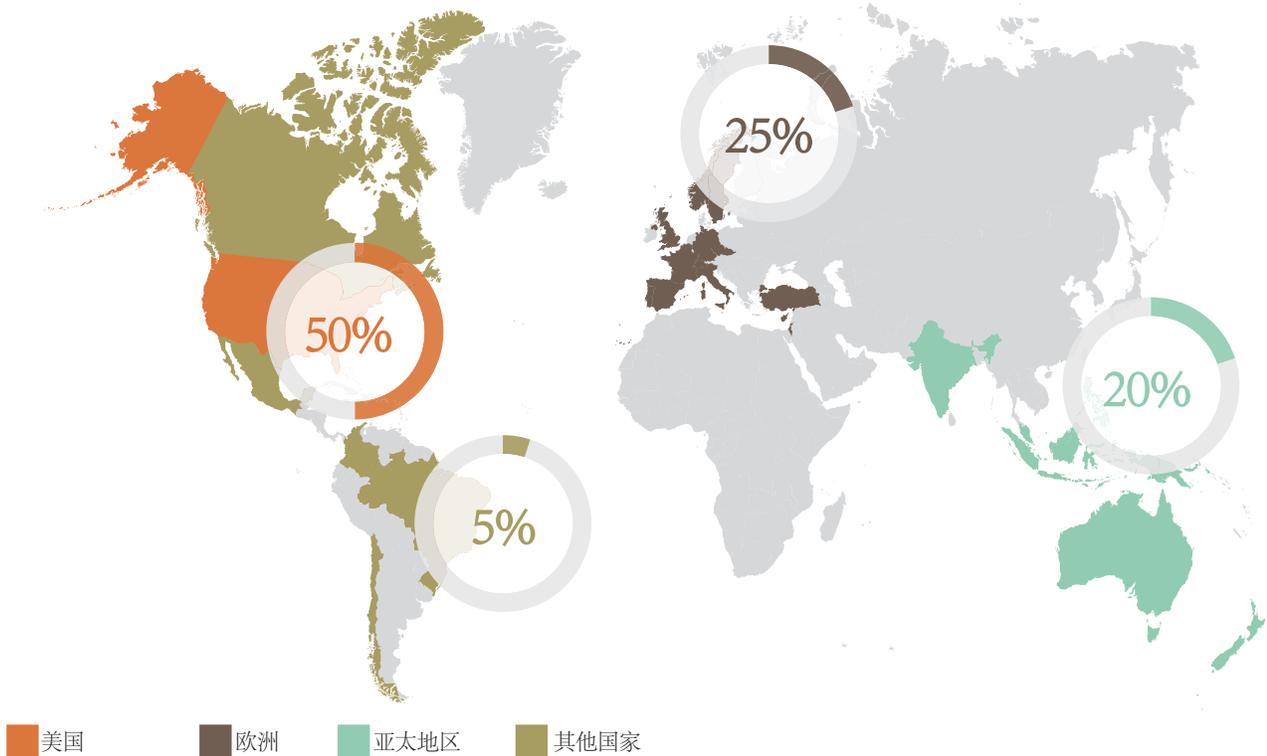
永续 (in-perpetuity) 维度：指使用没有预期终点或不受终止限制的项目，如基金会。然而，一些永续型组织可能会实施有时间限制的特定项目或方案。

非永续 (time-limited) 维度：指在特定的时间维度内完成慈善活动；也被称为“捐赠用尽”（spend-down），“捐赠用完”（spend-out），或“在世捐赠”（giving while living）。

1.2 参与者概况

参与调查者最大比例来自美国(50%)，其次是欧洲(25%)、亚太地区(20%)和世界其他六个国家(5%)(图 1.1)。

图1.1: 家族/私人慈善家的区域分类



* 在分析的不同方面，我们将把重点放在独立于世界其他地区的亚太地区。然而，就本研究而言，“世界其他地区”包括亚太地区。注：由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

接受调查的家族和私人慈善家的平均净资产为12亿美元，而相关慈善组织的平均管理资产(AUM)为1.55亿美元。

在过去的12个月中，慈善家们平均每人向各种慈善事业捐赠了1200万美元(图 1.2)。

图 1.2: 过去12个月的平均家族/私人慈善家净资产(美元)、平均慈善组织资产管理规模(AUM)和平均捐赠额



2. 超高净值人群的 慈善事业

2. 超高净值人群的慈善事业

20世纪90年代，家族慈善事业的新参与度达到顶峰

虽然一些接受调查的家族追溯他们的慈善活动可以追溯到16世纪，但他们中的一半人是在过去30年内开始捐赠的。上世纪90年代是从事慈善事业的新家族数量最多的时期，占样本总数的22%，21世纪初为17%。2010年以后，新捐赠者的数量下降到与20世纪80年代相同的11%。

这些结果在很大程度上是由来自美国和欧洲的受访者推动的，在美国和欧洲，新捐赠者的最大流入发生在上世纪90年代。亚太地区是一个例外，在2010年之后，该地区的新捐赠者数量最多(图 2.1)。

家族基金会是最常见的捐赠渠道

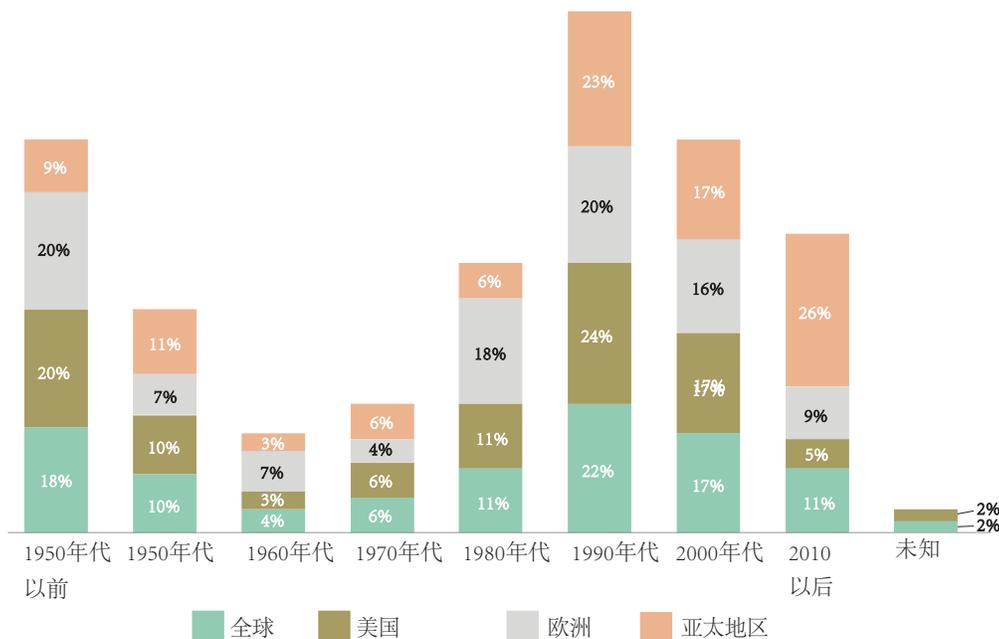
大部分受访者(64%)将家族基金会用于慈善捐赠(图 2.2)。此外，接受调查的慈善家平均有超过一半(53%)的捐赠是通过家族基金会进行的。

对非营利组织/慈善机构的直接捐赠是第二受欢迎的捐赠方式(45%)，平均占有所有捐赠的19%。捐赠者服务基金(16%)和家族企业/企业基金会(15%)紧随其后，分别位列第三和第四，各转移了7%的资金。

在地区差异方面，美国(64%)和欧洲(68%)都将家族基金会作为主要的捐赠工具，而在亚太地区，家族基金会和直接捐赠各占一半。

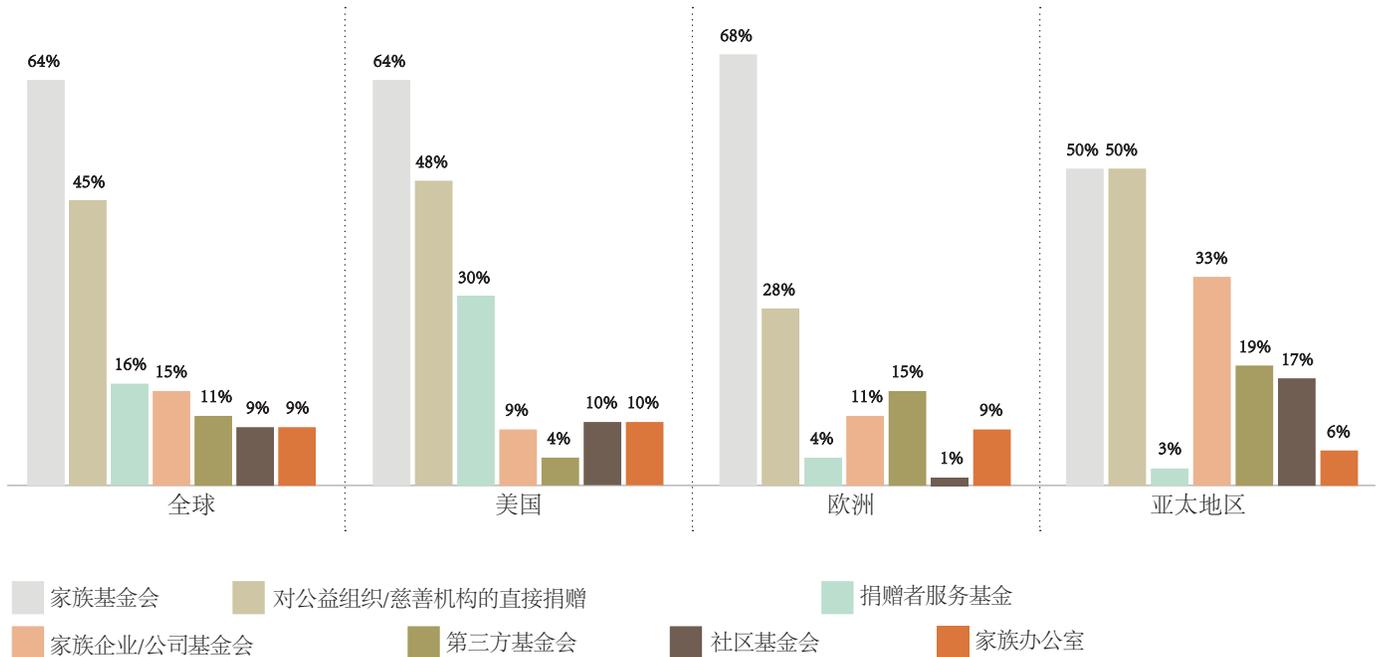
同样值得注意的是，捐赠者服务基金在美国(30%)远比在欧洲(4%)或亚太地区(3%)更受欢迎，这可能是由于独特的立法框架和慈善文化。

图 2.1: 每个地区每个年代首次参与慈善事业的受访者的百分比



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

图 2.2: 首选慈善机构 (按地区划分)



注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

回馈社会是捐赠的首要原因

就捐赠动机而言, 全球大多数受访者都表示希望回馈社会 (75%)。其次是一种想要影响他人的愿望。

社会变革 (55%), 将价值观付诸行动 (50%), 解决社会不平等 (47%)。尽管人们对气候变化的认识日益加深, 但解决环境问题的必要性仍排在第9位, 占28%(图 2.3)。

图 2.3: 捐赠的原因 (按地区划分)

	全球	美国	欧洲	亚太地区
回馈社会	75%	76%	65%	83%
影响社会变革	55%	45%	65%	64%
将价值观付诸行动	50%	53%	46%	48%
解决社会不平等	47%	38%	50%	60%
由于个人家族经历, 捐赠给特定的事业	38%	43%	33%	33%
道德义务	37%	34%	44%	36%
让下一代参与进来	36%	40%	27%	36%
家族传承	34%	43%	19%	31%
解决环境问题	28%	29%	27%	29%
声誉管理或提高公众对家族/组织的认识	8%	7%	6%	12%
法律责任	3%	1%	0%	12%
推广宗教价值观和宗教组织	2%	2%	2%	0%

注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

纵观各地区，亚太地区的人最有可能从事慈善事业，以回馈社会（83%，美国为76%，欧洲为65%），并解决社会不平等问题（60%，美国为38%，欧洲为50%）。在美国，与其他地区相比，受访者更有可能将自己的价值观付诸行动（53%，与欧洲为46%和亚太地区为48%相比），家族传承（43%，与欧洲为19%和亚太地区为31%相比），并让下一代参与进来（40%，与欧洲为27%、亚太地区为36%相比）。与此同时，欧洲国家出于道德义务而做出的贡献超过了其对应地区（44%，与美国为34%和亚太地区为36%相比）。

欧洲人最不可能把家族传承、让下一代参与进来或回馈社会作为动机。与此同时，美国人最不愿意为解决社会不平等问题做出贡献。

教育获得的慈善捐赠比例最高

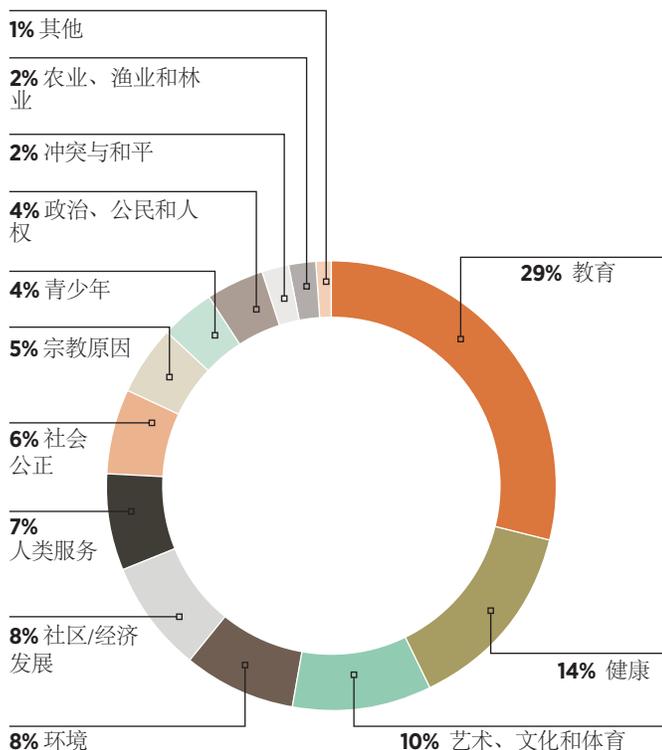
教育获得的慈善捐赠比例最高，占平均慈善投资组合的29%。健康排名第二，占14%，其次是艺术、文化和体育，占10%（图 2.4）。

从地区来看，亚太地区的家族倾向于将更多的慈善投资用于教育（35%），而美国和欧洲的家族则分别为26%和27%。欧洲家族在艺术、文化和体育方面的投资比例（14%）高于美国家族（10%）和亚太地区家族（4%）。在所有地区，受访者在健康方面的支出比例大致相同：亚太地区为16%，美国为15%，欧洲为13%。

就捐赠动机与所支持的事业之间的关系而言，数据显示，与其他动机的家族相比，受家族传承动机激励的家族分配给教育的资金比例更大：32%，而用于解决环境问题的比例为23%。与那些有其他动机的人相比，那些通过家族传承来激励自己的人也将更多的资金分配到艺术、文化和体育上——比如，12%，而不是解决社会不平等问题7%。

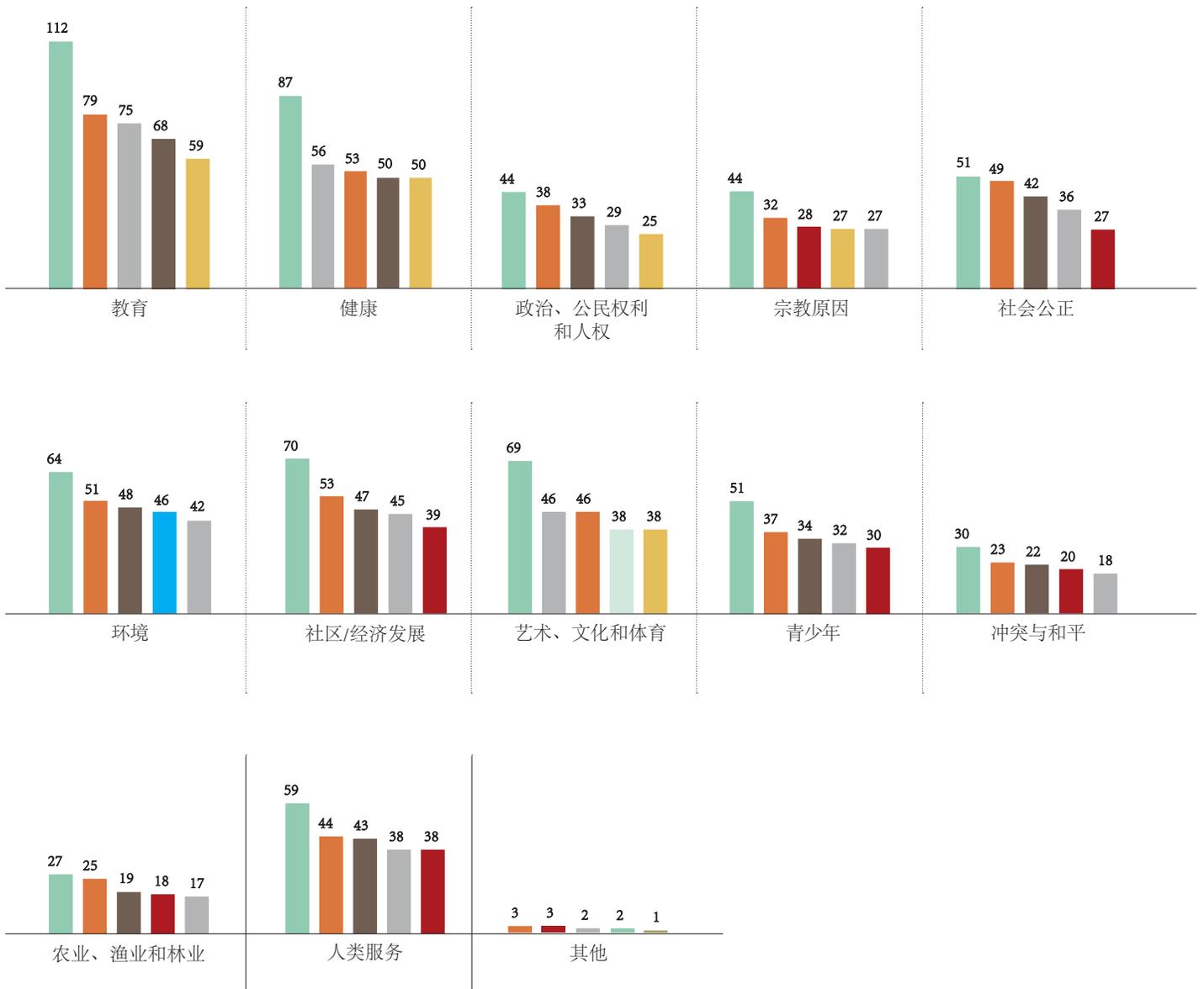
分配给环境的款额差异最大，自然地，那些以解决问题为动机的分配最多（24%），而那些以个人经历为动机的分配最少（7%）。那些被个人经历所激励的人更看重健康作为一项事业——17%，而那些被激励去影响社会变革的人中，只有11%。（图 2.5）。

图 2.4: 支持的事业（占投资组合的百分比）



注：由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

图 2.5: 捐赠动机的前五名



动机



注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

捐赠是国际性的

总体而言，受访者极有可能为其所在区域内的活动提供资金。例如，89%的亚太地区受访者表示在他们的地区内捐赠，78%的北美受访者在北美捐赠。与这一趋势相反的是，38%的欧洲受访者表示他们在欧洲捐赠过，这一比例相对较低。

正如这些数字所暗示的那样，欧洲人最有可能在他们的地区之外捐赠，分别有18%、16%和15%捐给了非洲、亚太地区和拉丁美洲的项目。北美人给这些地区的捐赠相对较少，非洲占7%，亚洲占6%，拉丁美洲仅占2%。

北美比中南美洲人更有可能为中东(4%)和欧洲(3%)的项目提供资金。在亚太地区的慈善家中，5%捐给了北美地区的慈善活动，4%捐给了非洲，2%捐给了欧洲(图2.6)。

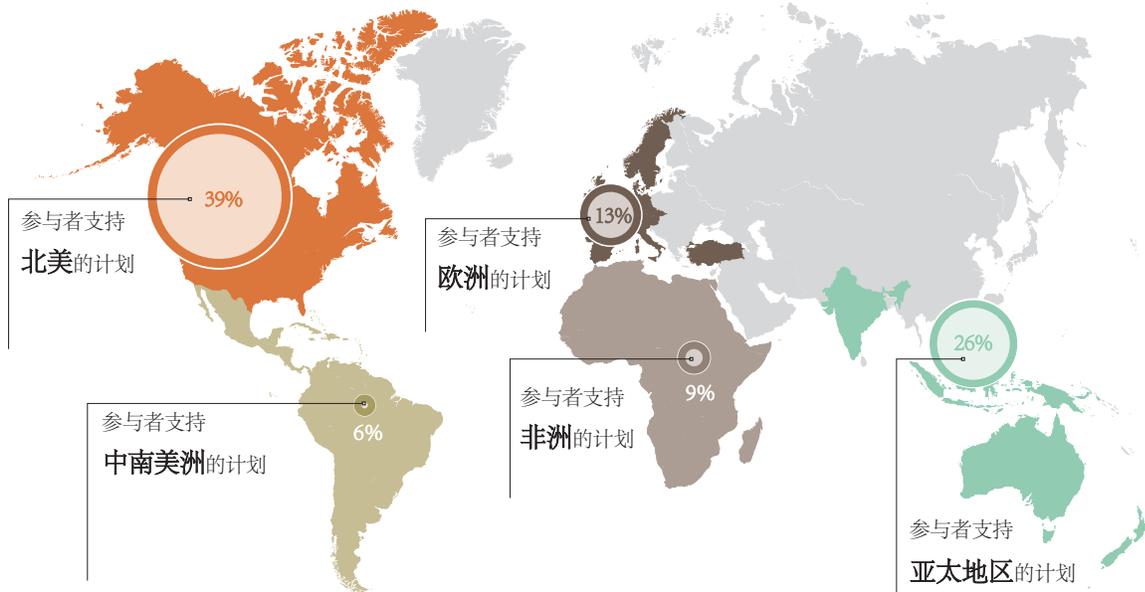
在比较家族所在地和全球捐赠趋势时，只有欧洲和北美的慈善资金净流入为负值。虽然50%的受访者位于北美，但39%的全球受访者支持在北美开展的行动。同样，虽然所有受访者中有25%是欧洲人，但13%的全球受访者资助了欧洲的项目(图2.7)。

图 2.6: 慈善资金流动占投资组合的百分比 (按地区划分)



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

图 2.7: 慈善家地区分类(慈善机构所在地)



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

3. 慈善事业的 战略时间 维度

- 3.1 对战略时间维度的认识和采用
- 3.2 采用不同战略时间维度的原因
- 3.3 慈善战略和时间维度
- 3.4 战略时间维度的可感知利益
- 3.5 通过时间维度看慈善的工具、动机、事业和下一代
- 3.6 实施方面的挑战

3. 慈善事业的战略时间维度

- 大多数受访者对慈善事业中的永续型（89%）和非永续型（84%）维度的概念比较熟悉。注意到采用永续型模式（62%）的受访者大约是注意到采用非永续型模式（32%）的两倍。
- 选择永续模式最常见的原因是，它能够提供更持续和长期的支持，以应对持续的挑战（71%），并有助于加强家族的目标和价值观（56%）。
- 选择非永续型模式最常见的原因是，它能更好地支持创始人希望在其有生之年看到捐赠影响的愿望（30%），并有助于缩小慈善关注的重点（23%）。

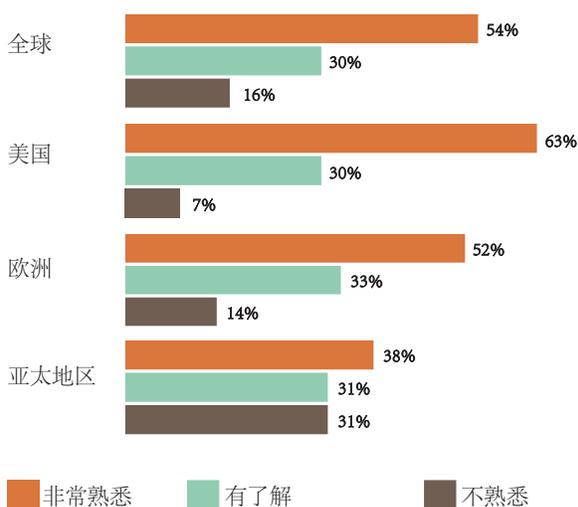
3.1 对战略时间维度的认识和采用

对这两种模式的认识都很高；采用非永续型方式的几乎是永续型的一半

在全球范围内，近九成（89%）的受访者声称自己对慈善事业的永续型方式有了解或非常熟悉，而超过八成（84%）的受访者则表示自己对非永续型的方式有了解或非常熟悉。认识程度最高的是美国，其次是欧洲，亚太地区较新的慈善部门对这两个概念的熟悉程度较低（图3.1和图3.2）。

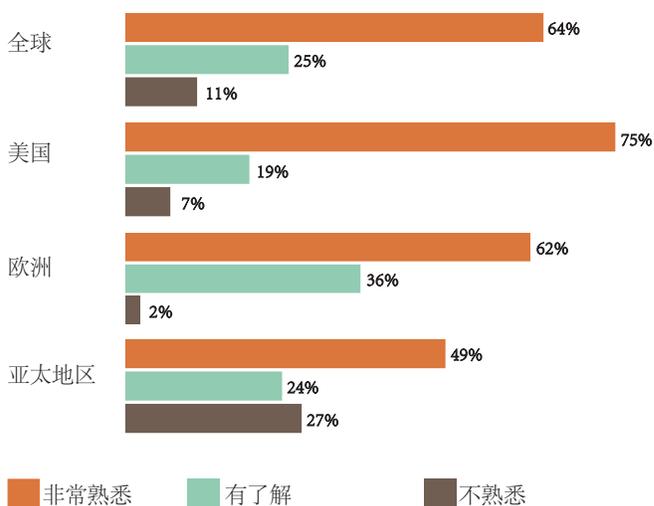
除了这些高水平的认识之外，32%的被调查者（目前或过去）采用了非永续型的做法，这一比例几乎是传统的永续模式的一半（62%）。

图3.1: 各地区对非永续型慈善的熟悉程度



注: 由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

图3.2: 各地区对永续型慈善的熟悉程度



注: 由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

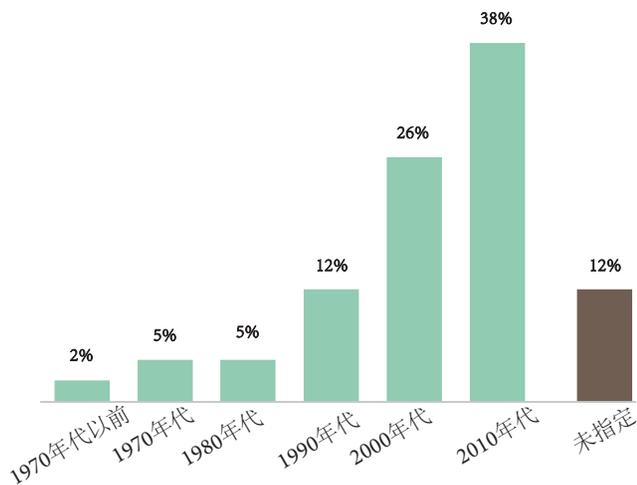
虽然美国人对非永续型慈善的认识似乎最为深刻（93%），但这些受访者主要坚持永续慈善模式（75%），25%选择非永续型慈善方式。

在欧洲，超过一半的受访者选择了永续模式（63%）。然而，欧洲的调查参与者也最有可能采用非永续型的方式，大约一半对此有认识的人表示在他们的捐赠战略中使用了这种模式（85%中的39%）。

自2000年以来，非永续型慈善事业越来越受欢迎

虽然永续型仍占主导地位，但人们对非永续型的捐赠越来越感兴趣。图3.3显示，近三分之二（64%）使用非永续型模式的受访者在2000年后采用了非永续型的方式。

图 3.3: 什么时候开始采用非永续型捐赠方式?



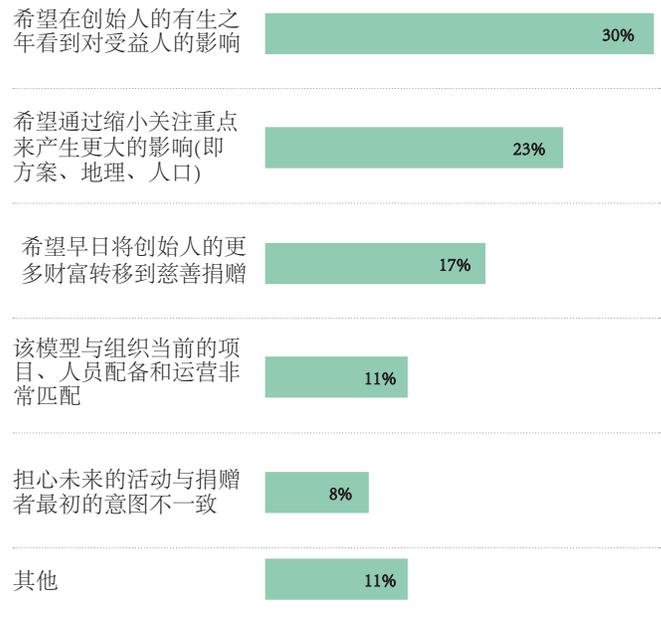
注: 由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

3.2 采用不同战略时间维度的原因

选择非永续型方式的主要原因

当谈到采用非永续型慈善维度的原因时，近三分之一（30%）的受访者表示，作为创始人他们希望在有生之年看到对受益人的影响，近四分之一（23%）的受访者表示，这使得他们能够通过缩小关注重点来产生更大的影响力（图3.4）。

图 3.4: 采取非永续型的慈善维度的原因



注: 由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

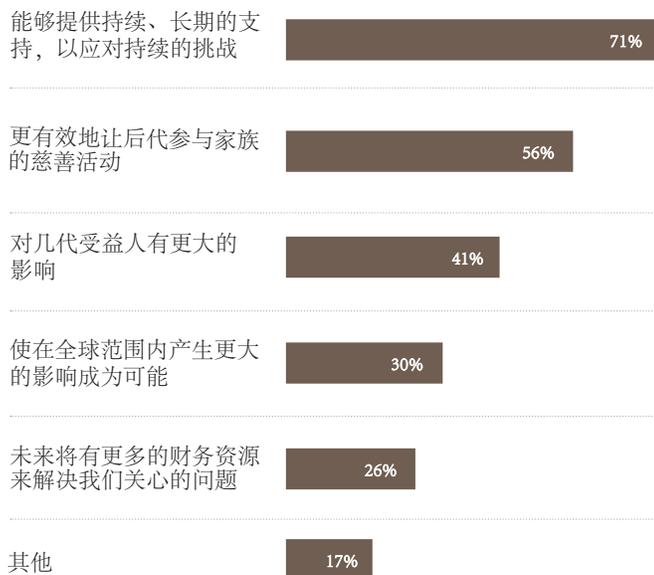
选择永续型的主要原因

71%的受访者表示，采用永续方式最常见的原因是，它能够应对持续的挑战提供持续和长期的支持。第二个最常见的原因是相信它可以帮助加强一个家族的目标和价值观(56%)，其次是它影响几代人受益人的能力(41%)(图3.5)。用一位受访者的话来说：

“我们正在努力解决不断出现的问题，这些问题不可能永久解决。例如，当涉及到儿童的健康时，总会有一些事情要做。如果我们能够永续存在下去，我们将做好应对新挑战的最佳准备。80年来，这种模式一直很适合我们的家族。”

——北美一个家族基金会的家族成员和董事会成员

图 3.5: 采用永续慈善维度的原因



注：由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

3.3 慈善战略和时间维度

慈善家们通常每年都会评估他们的战略

总体而言，采用非永续型方式的受访者似乎比采用永续型的受访者更经常地评估自己的战略。

在采用非永续型战略的参与者中，59%的人说他们每年都会重新评估自己的战略，而只有50%采用永续型的人会这样做。采用非永续型战略的慈善家中有一小部分(7%)在必要时评估了他们的战略，而永续慈善家中只有4%的人这么做。相反，采用永续型战略的家族(28%)几乎是使用有非永续型方式的家族(15%)的两倍，每三到五年评估一次他们的战略(图 3.6)。

有趣的是，采用非永续型战略的受访者中有7%表示他们很少或从来没有评估过自己的战略，而采用永续型战略的受访者中只有3%。

图 3.6: 与评估捐赠战略相关的时间框架

	永续型捐赠	非永续型捐赠
每年	50%	59%
每三到五年	28%	15%
每两年	12%	7%
必要时	4%	7%
很少/从不	3%	7%
计划做第一次评估	1%	0%
其他	4%	2%

注：由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

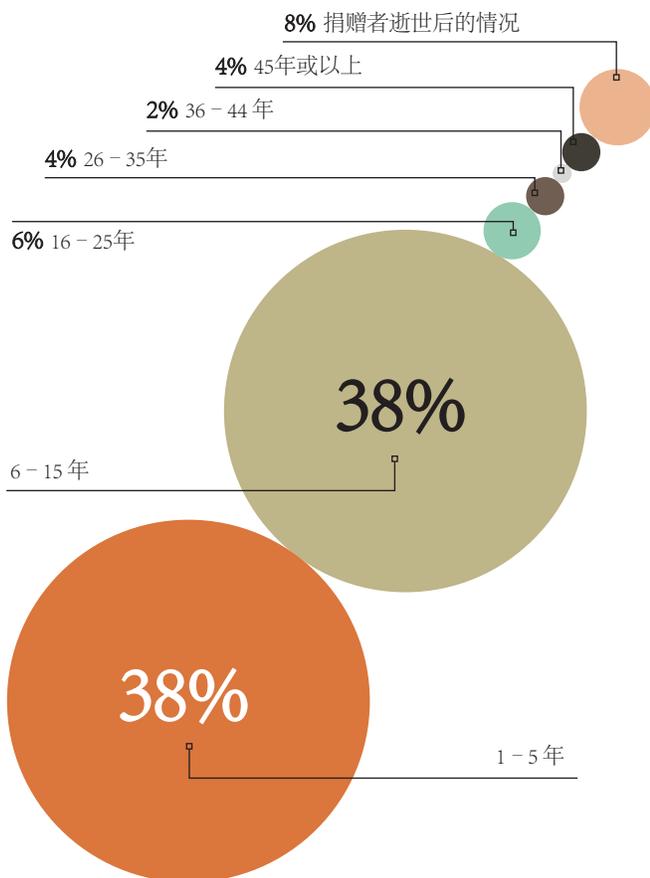
在相关的受访者中，38%的人表示他们的计划是在一年到五年之间实施的，而同样比例的人设定了6到15年的时间框架，24%的人明确规定了16年或更长的时间框架(图3.7)。

这些较长的时间框架可能包括预留一些增加和减少的时间，以帮助顺利退出。正如一名受访者所解释的：

“非永续型计划通常在开始时需要比通常设想的多几年的时间，以便进行战略规划。他们还经常需要在项目结束时多一年的时间来评估项目，让合作伙伴和受益人在基金会关闭后适应他们的新情况。”

——欧洲一家私人基金会副首席执行官

图 3.7: 指定终点: 非永续型慈善活动的时间框架



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

3.4 战略时间维度的可感知益处

永续型捐赠

调查对象被问及他们对不同捐赠方式的一般性陈述的同意程度。

至于永续模式的好处, 48%的受访者认为永续型的捐赠可以加强家族的目标和价值观(13%的受访者不同意)。

在挑战方面, 受访者更多表示同意而非否定的是, 传统上用于永续经营的不动本基金模式会限制一项事业的可用资本额(43%同意, 19%不同意), 永续运营方式可能导致兴趣和/或动力损失(34%同意, 25%不同意)。

此外, 当提到与非永续型捐赠相比, 永续慈善每年提供的资金价值更低时, 同意(31%)的比例略高于不同意(28%)的比例。然而, 当不去比较, 只问及永续型资金价值问题时, 结果相反, 更多的调查参与者不同意(35%)这一说法, 而不是同意(26%)。

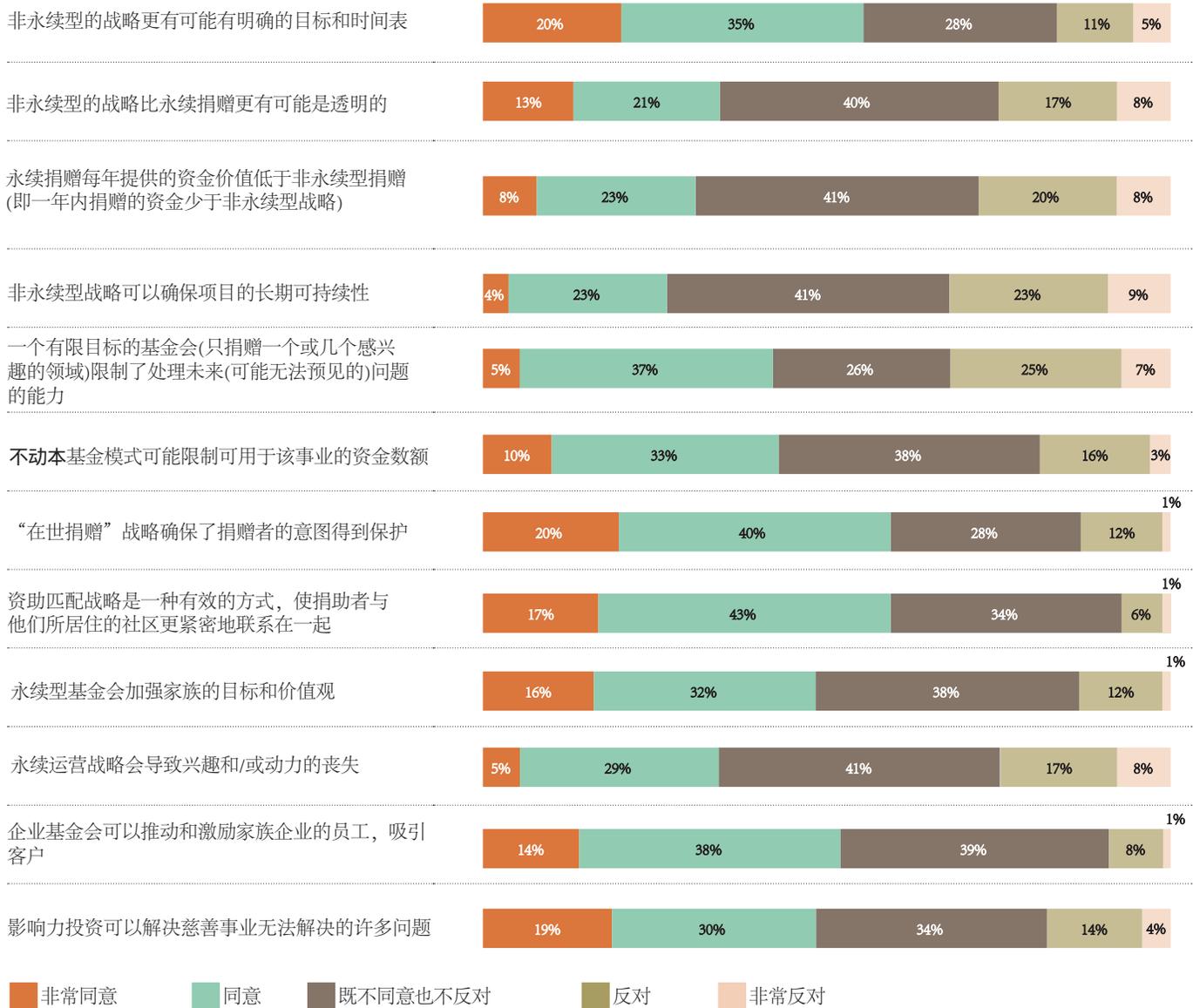
非永续型捐赠

在权衡一个非永续型模型的感知益处时, 55%的受访者同意这种方式更有可能有明确的目标和时间表(图3.8)。这种方式的拥护者赞同这一说法的占72%, 而永续型拥护者为45%(见附录)。

大多数受访者(60%)也认为, “在世捐赠”的慈善方式可以确保捐赠者的意图得到保护。采用非永续型的受访者(66%)比永续慈善家(54%)更可能同意这种说法。

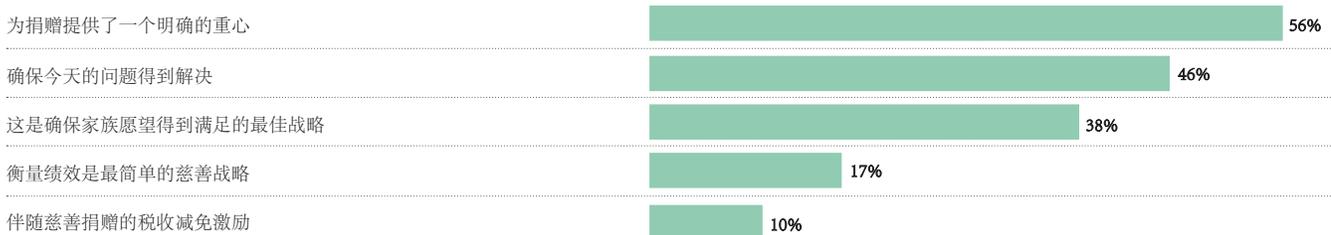
当那些参与非永续型捐赠的人被要求说明“参与非永续型慈善事业的最好原因”时, 56%的人报告说, 它为捐赠提供了明确的重心, 而46%的人说, 这种方式确保了“今天的问题”得到解决, 38%的人说, “这是确保家族愿望得到满足的最佳战略。”(图3.9)。

图 3.8: 非永续型慈善事业与永续型慈善事业: 了解争论



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

图 3.9: 非永续型慈善方式的预期好处



注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

3.5 通过时间维度看慈善的工具、动机、事业和下一代

捐赠的工具

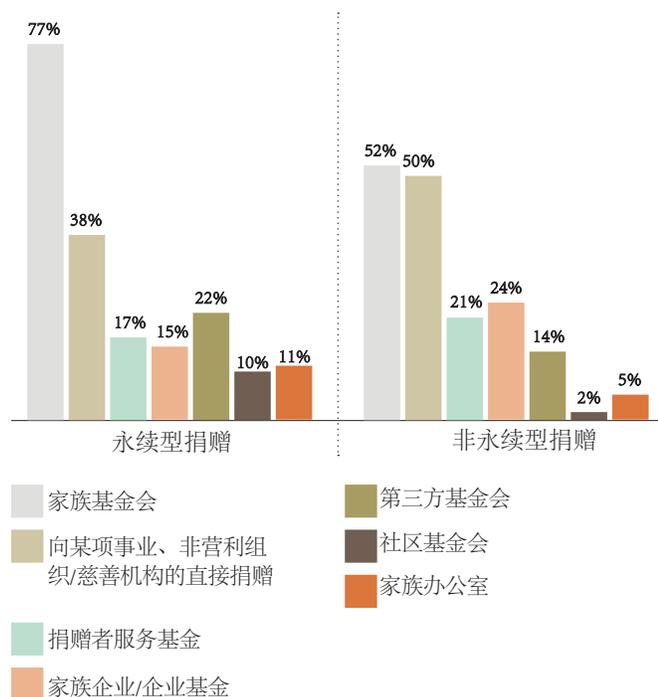
从时间维度来看，无论是在永续型还是非永续型模式下，大多数受访者都倾向于家族基金会，分别为77%和52%（图 3.10）。向慈善机构或非营利组织的直接捐赠是这两种模式中第二受欢迎的工具。有趣的是，采用非永续型的受访者对直接捐赠的偏好（50%）远强于永续型捐赠受访者（38%）。捐赠者服务基金是永续型受访者（17%）和非永续型受访者（21%）的第三首选工具。捐赠者服务基金是永续型受访者（17%）和非永续型受访者（21%）的第三首选工具。

动机和事业

从战略时间的角度来看，永续型和非永续型之间存在着关键的相似性。在这两组受访者中，回馈社会、影响社会变革、将价值观付诸行动和解决社会不平等被列为捐赠的首要原因(图 3.11)。然而，两组受访者在第五个主要原因上存在分歧，即永续型受访者家族传承(38%)，而非永续型受访者由于个人经历而捐赠给特定事业(32%)。

在被调查家族支持的事业方面也观察到类似的一致。排在前五位的事业是教育，卫生，艺术、文化和体育，环境，社区和经济发展(图 3.12)。两组调查对象的教育投入比例为29%，环境投入比例为9%，人类服务投入比例为7%，这两组调查对象在分配给这些事业的投资组合比例方面也有显著的一致性。资金组合中分配给其他主要项目的百分比变化很小。

图 3.10: 首选慈善机构（按战略时间维度划分）



注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

图 3.11: 捐赠原因 (按时间维度战略划分)

	全球	永续型捐赠	非永续型捐赠
回馈社会	75%	80%	67%
影响社会变革	55%	58%	57%
将价值观付诸行动	50%	56%	38%
解决社会不平等	47%	47%	45%
由于个人家族经历, 捐赠给特定的事业	38%	36%	32%
道德义务	37%	42%	30%
让下一代参与进来	36%	41%	30%
家族传承	28%	38%	23%
解决环境问题	8%	33%	27%
声誉管理或提高公众对家族/组织的认识	3%	11%	8%
法律责任	2%	3%	8%
推广宗教价值观和宗教组织	1%	2%	2%
分享	1%	0%	2%
提拔年轻领袖	1%	2%	0%
其他	3%	2%	5%

注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

图 3.12: 支持的事业占投资组合的百分比 (按时间维度战略划分)

	全球	永续型捐赠	非永续型捐赠
教育	29%	29%	29%
健康	14%	15%	13%
艺术、文化和体育	10%	9%	9%
环境	8%	9%	8%
社区和经济发展	8%	8%	9%
人类服务	7%	7%	7%
社会公正	6%	7%	6%
宗教原因	5%	4%	4%
青少年	4%	3%	6%
政治、公民和人权	3%	3%	4%
冲突与和平	2%	2%	1%
农业、渔业和林业	2%	1%	2%
其他	1%	1%	1%

注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

下一代的参与

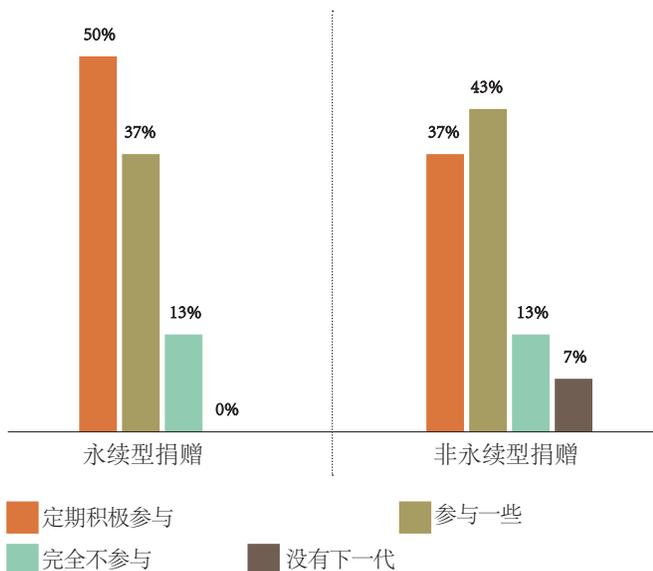
从事非永续型捐赠的家族和永续捐赠的家族下一代参与水平略有不同(图 3.13)。在永续型受访者中, 87%的人表示下一代人要么积极参与(50%), 要么参与一些(37%), 只有13%的人表示完全不参与。下一代在非永续型家族慈善事业中稍微不那么活跃, 积极参与, (37%)或参与一些(43%), 13%完全不参与。只有很小一部分的受访者(7%)没有下一代。

虽然永续型通常更能适应多代人的参与, 但一些采用这种方式的人仍然会发现, 要保持家族成员的参与进一步传递到下一代是一个挑战。用一位致力于吸引下一代的受访者的话说:

“第二代人非常投入, 他们是受托人, 定期实地考察。对于第三代, 重点是抓住他们的兴趣, 并试图让他们至少每年参与一次实地考察。我认为他们在这一点上的参与微乎其微。”

——北美一个家族办公室/家族基金会的董事总经理

图 3.13: 下一代参与程度 (按战略时间维度划分)

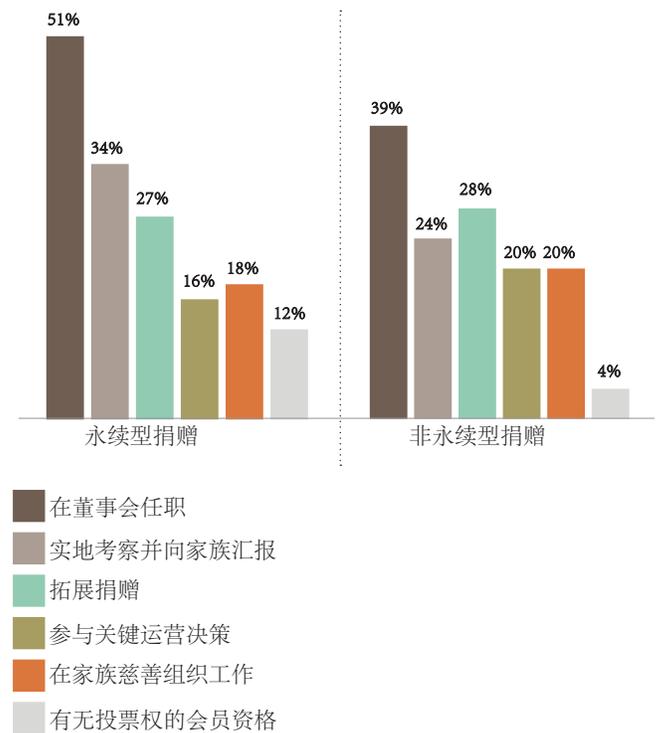


注: 回答“完全不参与”的人的全球数据高于地区数据, 因为它包括来自美国、欧洲和亚太地区以外国家参与者的“世界其他地区”数据。

下一代的作用

那些使用非永续型的人更有可能让下一代代表参与关键的运营决策 (20%, 与16%相比), 而那些使用永续型的人更有可能让他们参与董事会服务 (51%, 与39%相比) 和进行实地考察 (34%, 与24%相比) (图 3.14)。访谈证据表明, 永续型组织的成员可以认为, 这种董事会职位对于让家族成员世代代参与进来是卓有成效的。

图 3.14: 下一代在家族慈善事业中的作用 (按战略时间维度划分)



注: 由于受访者可以选择多个选项, 因此数字之和不必为100%。

3.6 实施方面的挑战

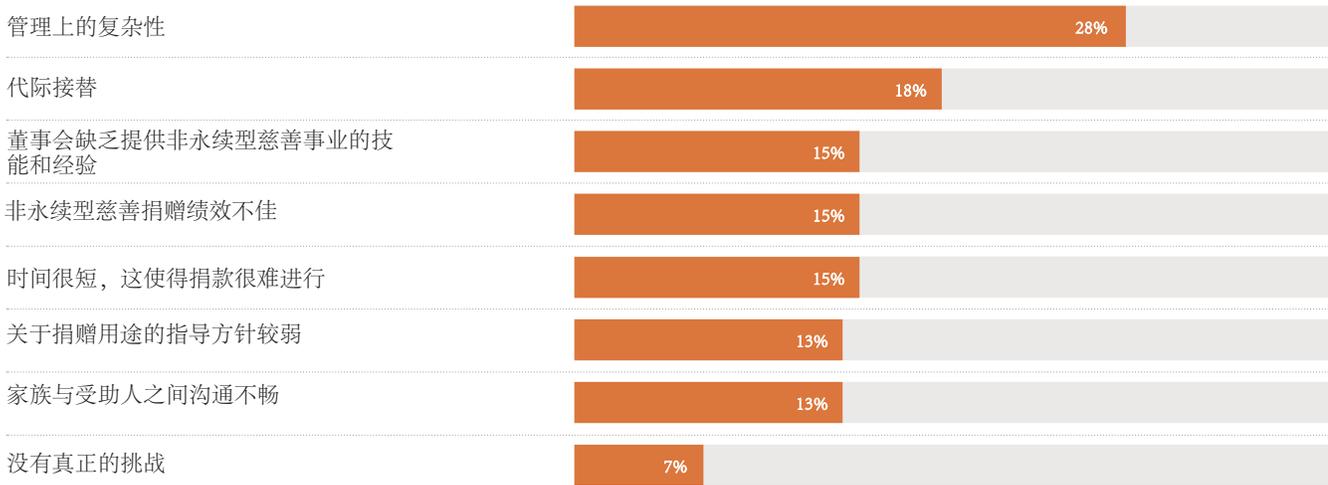
永续型方式

一些受访者指出，有限的资金分配水平是永续型模式的挑战之一。这些受访者说，传统捐赠基金在任何时候只分配其资金的3%至10%，这一事实限制了其计划的影响力，降低了解决重大和当前问题的能力。这表明，一些慈善家认为，缺乏灵活性，缺乏多样化的金融工具和方式，可能会阻碍慈善事业的发展。

非永续型方式

在实施非永续型方式时，被调查者提到的两个主要挑战是管理复杂性(28%)和与转换到新模型相关的一般问题(18%)。紧随其后的是缺乏经验的董事会成员、慈善行动的糟糕表现以及较短的时间框架，这使得捐赠资金变得困难(各占15%)(图 3.15)。

图 3.15: 与采用非永续型慈善时间维度相关的挑战



注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

4. 下一代的作用

- 4.1 家族参与慈善事业
- 4.2 让下一代参与进来
- 4.3 采用下一代提出的战略变革

4. 下一代的作用

- 绝大多数下一代要么积极参与(42%)，要么参与一些(39%)家族慈善活动。
- 他们参与的最常见的活动是在董事会任职(45%)、实地考察(28%)和拓展捐赠(24%)。
- 让年轻家族成员参与慈善事业的最受欢迎的战略是向他们灌输道德责任感和慈善价值观(65%)。

4.1 家族参与慈善事业

大多数创始捐赠者还在世

鉴于在过去的几十年中，一半的受访家族在某个阶段开始慈善捐赠，所以很正常有60%的受访家族说，他们慈善事业的创始捐赠者仍然在世(图4.1)。

相比永续型组织(53%)，更多的创始捐赠者在非永续型实体中仍在世(70%)，因为非永续型组织通常更年轻，与创始者在其有生之年创造影响力的愿望联系更紧密。

图 4.1: 创始捐赠者是否还在世?

	全球	美国	欧洲	亚太地区	永续型捐赠	非永续型捐赠
是	59%	53%	58%	64%	54%	70%
否	41%	47%	42%	36%	46%	30%

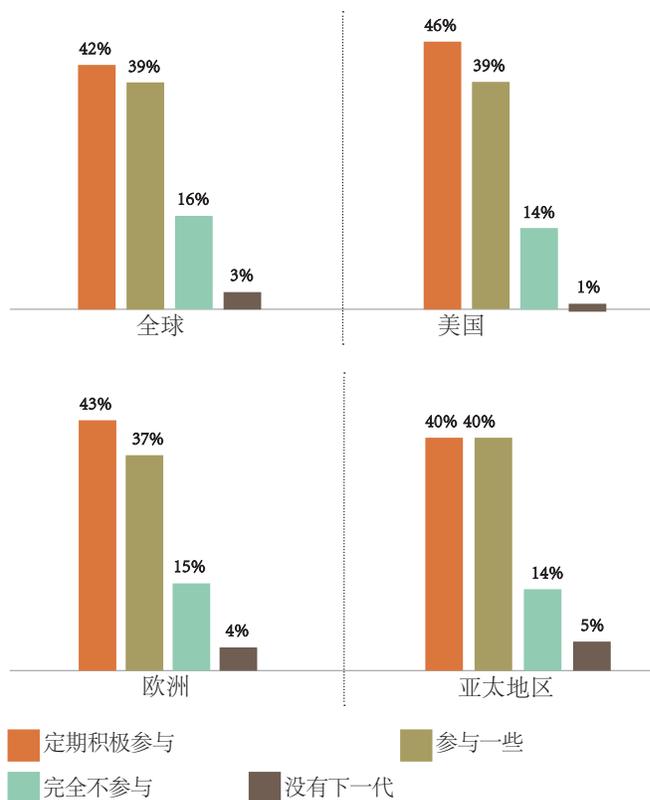
注：由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

下一代积极参与

下一代财富拥有者经常从事家族慈善事业，81%的受访者表示他们或积极参与(42%)或参与一些(39%)(图4.2)。

对数据的区域分析显示，美国这一群体的参与率最高(46%)，其次是欧洲(43%)和亚太地区(40%)。下一代成员中参与的比例(欧洲为37%，亚太地区为40%)和未参与的比例(美国和欧洲各为14%，亚太地区为15%)之间的地区差异很小。

图 4.2: 下一代参与程度(按地区划分)



注：回答“完全不参与”的人的全球数据高于地区数据，因为它包括来自美国、欧洲和亚太地区以外国家参与者的“世界其他地区”数据。

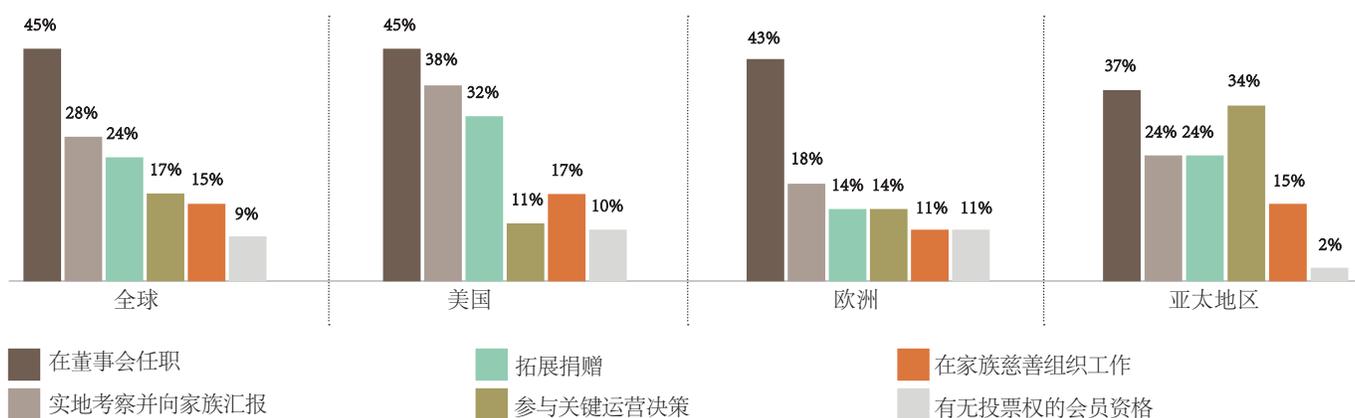
下一代发挥的作用

在全球范围内，下一代通常通过在董事会任职（45%）、进行实地考察（28%）和拓展捐赠（24%）来参与家族慈善事业（图4.3）。

就地区差异而言，与亚太地区（37%）相比，美国（45%）和欧洲（43%）的下一代代表更有可能参与董事会服务。

与欧洲（分别为18%和14%）和亚太地区（分别为24%和24%）相比，他们更有可能进行实地考察，并在美国（分别为38%和32%）的捐赠活动中发挥积极作用。相反，下一代亚太地区的代表（34%）比美国（11%）和欧洲（14%）的代表更常出现在关键的运营决策中。

图 4.3: 家族慈善事业中的下一代角色（按地区划分）



注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

4.2 让下一代参与进来

在所有地区和时间维度内，大多数受访者(65%)表示，灌输慈善价值观和道德责任感是家族吸引下一代的首要战略。接下来是更具体的行动，例如让下一代参与慈善工作(55%)，让他们在慈善实体中发挥有意义的作用(38%)(图 4.4)。

永续型慈善事业比非永续型慈善事业更有可能采取各种方式来增加参与度。从发挥有意义的作用到促进知识和经验在几代人之间的转移。

来自亚太地区的受访者更倾向于灌输慈善价值观、道德责任感(70%)和积极的慈善参与(59%)，而美国受访者更倾向于发挥有意义的作用(41%)和转移知识和经验的机会(38%)。

图 4.4: 吸引下一代参与的战略（按地区和战略时间维度划分）

	全球	美国	欧洲	亚太地区	永续型捐赠	非永续型捐赠
灌输慈善价值观和道德责任感	65%	68%	55%	70%	67%	67%
积极地让他们参与组织的慈善工作	55%	56%	38%	59%	60%	46%
让他们发挥有意义的作用	38%	41%	33%	37%	42%	35%
创造转移知识和经验的机会	32%	38%	26%	30%	35%	33%
让他们看到当今世界的问题	31%	26%	33%	46%	29%	27%
倾听他们的优先事项	1%	1%	0%	0%	1%	0%

注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

4.3 采用下一代提出的战略变革

下一代参与慈善事业可以成为新思想的丰富来源。然而，它也可能成为紧张关系的来源，例如，源于对组织目标的不同看法。

当被问及如果下一代人提议改变现有的慈善战略，他们将如何应对时，受访者总体上表示，他们将采取合作的方式。大多数受访的慈善家(76%)表示，他们会听取下一代的计划，然后再做出明智的决定。与欧洲(69%)和美国(66%)相比，亚太地区的受访者更有可能选择这一选项(83%)(图 4.5)。第二种最受欢迎的方式是努力达成妥协，将下一代人的观点考虑在内(29%)。

同样，亚太地区的人最可能以这种方式参与(33%)，其次是欧洲(24%)和美国(16%)。

然而，一些受访者表示，慈善组织可能会保持其现有的战略(18%)或给予下一代基金，以建立一个单独的组织(18%)。

这些研究结果在非永续和永续的模型中保持相对一致，在作出决定之前听取下一代的计划，努力达成妥协，并继续现有的战略仍然是最重要的方式。唯一的细微差别是，非永续型受访者选择第一种选择的可能性略低于永续型受访者。

图 4.5: 采纳下一代提出的战略变革 (按地区和战略维度划分)

	全球	美国	欧洲	亚太地区	永续型捐赠	非永续型捐赠
我们正在听取他们的计划，并根据他们的建议做出明智的决定	76%	66%	69%	83%	71%	61%
考虑到下一代观点，我们正在努力达成妥协	29%	16%	24%	33%	42%	31%
我们继续执行现有的战略	18%	11%	14%	19%	21%	17%
我们正在为他们提供资金以建立一个独立的慈善组织	18%	11%	12%	14%	14%	17%
我们试图让他们相信现有的慈善时间表是最佳的	4%	6%	7%	6%	5%	7%
我们还没有想过这个问题	6%	4%	0%	6%	4%	2%
我们要求他们离开任何他们所在的职位	0%	1%	2%	0%	1%	2%
所有的世代都有相同的分量	0%	1%	0%	3%	1%	2%
下一代与这一战略保持一致	0%	2%	0%	0%	1%	2%
不适用	4%	0%	2%	0%	0%	4%

注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

5. 决策结构

5.1 控制和监督

5.2 运营和管理

5.3 资助与运营项目

5. 决策结构

- 在家族慈善事业中，家族领导人掌握着最大的权力。
- 超过一半的受访者指出，非家族成员负责慈善事业的日常监督。
- 在全球范围内，41%的受访者主要提供资助，17%的受访者实施自己的项目。还有38%的受访者采用了这些方法的组合。

5.1 控制和监督

家族在很大程度上参与决策

在全球范围内，大多数受访者(60%)表示，家族慈善事业的关键决策者是家族的领导人或创始人。第二和第三位最具影响力的人物是其他级别较低的人、家族成员(48%)和受托人(27%)(图 5.1)。

在所有地区，比较常见的是家族领导人或创始人都是关键的决策者，尤其是在欧洲(74%)和亚太地区(62%)，与美国(54%)不同。

在美国(65%)其他家族成员更有可能成为关键决策者，而在亚太地区(31%)和欧洲(30%)的可能性要低得多。一个显著的地区差异是，与亚太地区(5%)和美国(2%)相比，欧洲(17%)的关键决策者中外部顾问的比例更高。

在战略时间范围内，决策方面也出现了显著的差异。受访者表示，在非永续型家族慈善活动中，70%的慈善活动是由家族领导人或创始人决定的，而55%的永续型慈善活动也是如此。这与之前的调查相关，即采用非永续型方式的主要动机是在创始人在世时看到影响力。

5.2 运营和管理

在半数慈善实体中，家族成员行使了运营控制权

根据我们的调查数据，49%的慈善事业由家族成员进行日常管理。

图 5.1: 家族慈善事业关键决策者 (按地区和战略时间维度划分)

	全球	美国	欧洲	亚太地区	永续型捐赠	非永续型捐赠
家族领导人或创始人	60%	54%	74%	62%	55%	70%
其他家族成员	48%	65%	30%	31%	50%	40%
受托人	27%	29%	28%	57%	37%	17%
家族办公室管理人员	11%	11%	11%	7%	13%	5%
基金会的非家族成员负责人	10%	12%	6%	10%	13%	7%
外部顾问	6%	2%	17%	5%	6%	5%
董事会	3%	2%	4%	5%	4%	8%
家族理事会	2%	0%	0%	5%	2%	0%
社区/受益人	1%	0%	2%	0%	0%	3%

注: 由于受访者可以选择多个选项，因此数字之和不必为100%。

在27%的案例中，日常管理被委托给专门从事慈善事业的员工，而21%的案例委托给(非家族成员)家族办公室的员工(图5.2)。

区域分析显示了类似的日常管理责任分配。然而，尽管21%的美国参与者表示这些责任是由专门的慈善工作人员或外部顾问承担的，38%的欧洲参与者表示同样如此。

在战略时间维度方面，家族管理在非永续型慈善机构(53%)比永续型慈善机构(42%)更为普遍。相反，永续型受访者(33%)使用专职慈善工作人员或外部顾问的频率高于非永续型(23%)。

我们的定性分析表明，在较大的永续型组织中，一贯的模式是家族相对或全面控制战略决策，但由专家领导的专职慈善工作人员负责日常管理。一位受访者表示：

“我们的董事会主要由家族成员组成，负责塑造基金会的使命。它制定战略决策。然后，有一个专业的团队负责每个项目的日常决策和管理。”

——欧洲的一位家族基金会总经理

这一发现反映了更大的永续型基金往往更复杂，平均运行时间更长。即使新一代的人从事慈善活动，他们的兴趣和技能可能与创始捐赠者不同，他们可能会把这些活动委托给专业人员。

非永续型机构往往有较小的专业团队，通过战略和运营决策支持家族成员。一位来自非永续型基金会的受访者解释道：

“如果你准备开展一项计划，最好聘用非常少的工作人员，并依靠外部顾问。如果你建立一个基金会并发展壮大，可能很大一部分资金和精力将用于组织的运转。然后你可能会失去重心，忘记你建立基金的目的。”

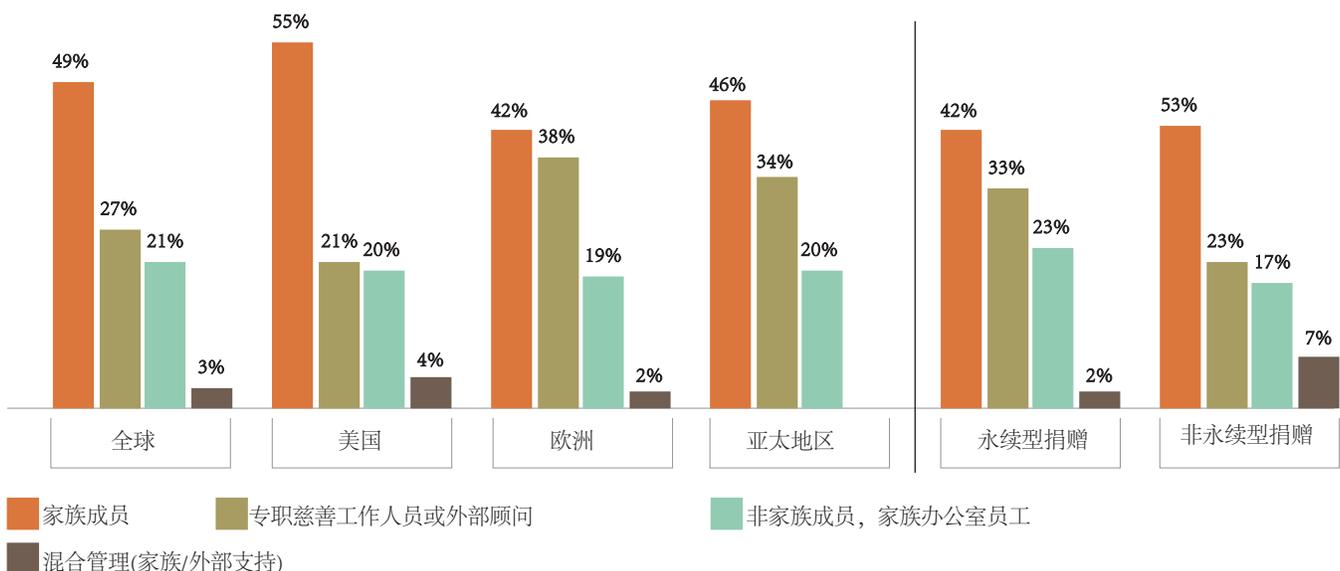
——欧洲一位私人基金会首席执行官

5.3 资助与运营项目

资助是最常见的方式

全球范围内，41%的家族慈善机构参与了资助活动，17%的慈善机构设计并实施了自己的项目，38%的慈善机构采用了资助和运营项目相结合的混合方式(图 5.3)。

图 5.2: 慈善机构日常管理 (按地区划分)

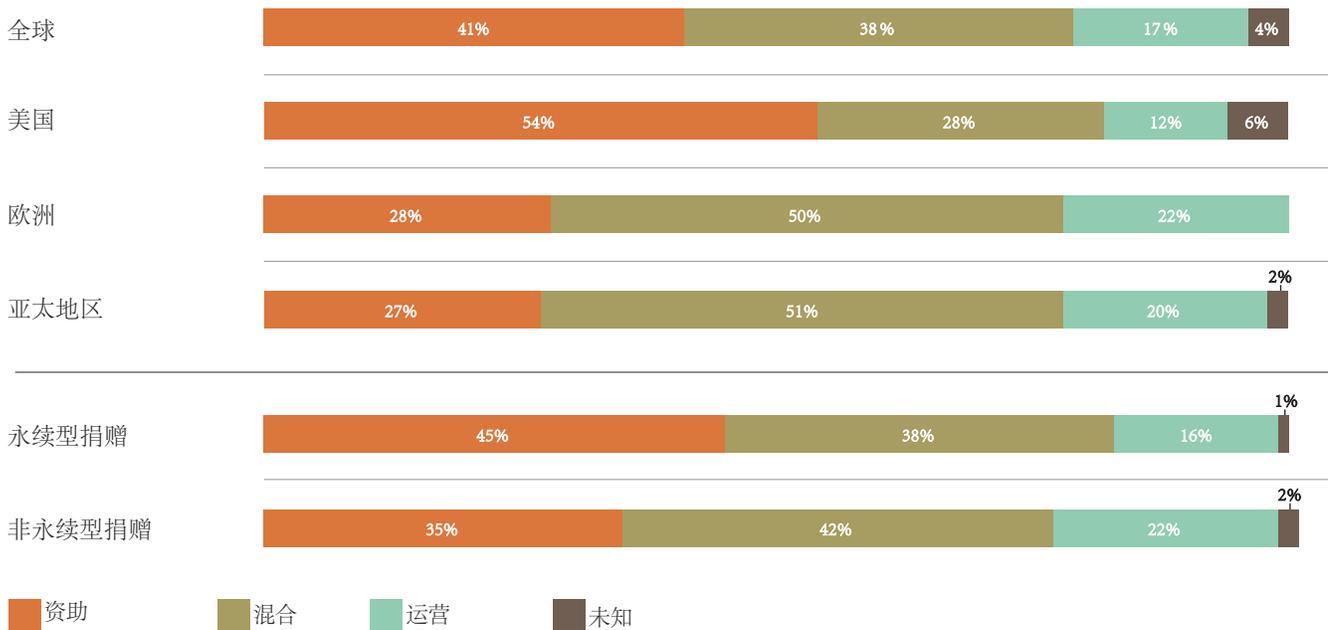


注：由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

就地区差异而言，来自美国的家族更可能主要从事资助（54%），而亚太地区和欧洲的家族最常使用混合模式（分别为51%和50%）。在亚太地区(20%)和欧洲(22%)，设计和实施自己项目的运营基金模式也比美国(12%)更受欢迎。

不同战略时间维度的采用者之间也存在差异。大多数非永续型受访者倾向于混合模式(42%)，其次是资助(35%)和运营(22%)的方式。永续型慈善的采用者更喜欢资助(45%)，其次是混合(38%)和运营(16%)方式。

图 5.3: 家族慈善事业（按方式和时间维度划分）



注: 由于四舍五入关系，数字和未必等于100%。

6. 结论

6. 结论

本报告旨在捕捉家族慈善事业的趋势，特别是与捐赠的战略时间维度有关的趋势。研究表明，从广义上讲，全球财富界的慈善活动在过去30年中一直在增长，在这段时间内，每两个受访者中就有一个在某个阶段开始从事慈善活动。

与此同时，近几十年来，非永续型慈善活动越来越受欢迎，挑战了目前主导全球的永续慈善模式。事实上，在目前从事非永续型慈善事业的人中，有相当一部分（四分之三）是在上世纪90年代或以后采用的。

随着成熟的参与者和新的参与者的加入，慈善家们将需要对哪些捐赠战略最适合他们的愿景、目标和可用资源进行深思熟虑地分析。在确定最佳方式、活动和结构之前，家族应仔细考虑一些问题，以便最有效地定位其慈善努力：

- 你从事慈善捐赠的动机是什么？
- 你的家族最关心什么问题？
- 你希望支持地方性、区域性或全球性的事业吗？
- 你愿意捐赠家族财富比例是多少？
- 你希望达到什么样的结果和影响？
- 你想要什么样的慈善时间表？
- 如果下一代参与，他们应该在家族的慈善事业中发挥什么样的慈善作用？

重要的是要记住，没有两个家族会对这些问题得出相同的答案。正如我们的全球调查结果所显示的，当涉及到家族慈善事业和战略时间维度时，一个尺度并不适用于所有问题，并且这些问题没有对错之分。

这项研究得出了一些重要的观察结果和趋势，对慈善家寻求完善捐赠战略和探索新方式有帮助。其中包括：

- 非永续型慈善事业是一种持续增长的趋势。
- 许多模型都能运行并带来满足感。关键是要确定什么最适合家族的特定动机和愿景。
- 无论选择的时间维度是什么，是永续型还是非永续型，慈善的时间框架都应该是所有级别的家族慈善事业经常讨论的话题。这对于明确、确认和调整当前的战略进程，并获得更大的影响是至关重要的。

我们希望此研究将为家族慈善实践提供信息并丰富其内容，并帮助全球各地的捐赠者寻找最佳方式，为社会带来最大化的价值。

7. 案例研究

- 7.1 雅各布斯家族基金会 (The Jacobs Family Foundation)
- 7.2 斯威德基金会 (The Swades Foundation)
- 7.3 罗宾娜基金会 (The Robina Foundation)
- 7.4 青少年与慈善之举 (The Youth and Philanthropy Initiative)

7. 案例研究

7.1 雅各布斯家族基金会

- 创立年份: 1988
- 地点: 美国加利福尼亚州圣地亚哥
- 确定非永续型模式的日期: 1988
- 关闭日期: 2030
- 员工人数: 9

基金会历史与指导原则

自1988年成立以来，总部位于加州的雅各布斯家族基金会(Jacobs Family Foundation)的宗旨就是根据创始人的个人经历、人生哲学以及希望在有生之年看到影响力的愿望，设计出一个基金会的终点。

创始人、已故的约瑟夫·雅各布斯博士(Joseph Jacobs)，也被称为“乔(Joe)”，在贫困中长大，经常吃薯条、三明治充饥。然而，据他的女儿、基金会现任副主席瓦莱丽·雅各布斯(Valerie Jacobs)回忆，“他靠自己的努力完成了学业，并竭尽全力奋斗。”他获得了化学工程博士学位，并成立了建筑公司嘉科工程集团(Jacobs Engineering Group, JEC)。上世纪70年代该公司上市时，雅各布斯家族获得了巨额财富。于是，他们开始思考人生目标和传承问题。

在和他的妻子维奥莱特(Violet)讨论过之后，乔召集他的家人说：“我你们都做好了准备好了。你们不用担心钱的问题，剩下的所以我们打算把剩下的都捐出去。”乔的家人分担了承担起了他对捐赠的承诺，并表示愿意提供帮助。他建立了基金会，他的家人成了董事会成员。

说到目的，作为帕萨迪纳市的居民，乔对这座城市给予他的机会心存感激。由于他的女儿们在圣地亚哥生活和工作，他也想支持该市戴蒙德社区(Diamond neighborhoods)的发展，这些社区一直遭受投资不足和长期经济问题的困扰。瓦莱丽·雅各布斯认为，父亲的指导原则是“帮助，而不是施舍”(“a hand up, not a handout.”)乔相信“慈善是有失体面的，你能为他人做的最好的事情就是为他们提供一份能维持生计的工作，这样他们就能养家糊口。”

与当时的惯例相反，乔建立了一个非永续型基金会。他这样做有几个原因：他希望看到他在有生之年捐赠的影响力；他希望避免一些永续型组织面临的问题，这些组织随着时间的推移，其创始人的初衷逐渐消失；他认为，随着代际更替，家族往往会逐渐失去对财富最初是如何创造的认识。



“你能为他人做的最好的事情就是为他们提供一份能维持生计的工作，这样他们就能养家糊口。”

——雅各布斯家族基金会创始人约瑟夫·雅各布斯 (JOSEPH JACOBS) 博士

上图：雅各布斯家族基金会副主席瓦莱丽·雅各布斯 (Valerie Jacob)

回馈社会

雅各布斯家族基金会的主要目标之一是开发65英亩的土地，以支持戴蒙德社区的社会经济发展。这个家族想让社区参与到土地开发的决策中来，所以他们招募了一个社区领导团队，征求600名居民的意见。大部分居民想建造一个商业和文化中心，这个中心是绿色照明的，后来被命名为Market Creek广场。

该广场于2004开业，基金会于2007推出了其首次公开募股（IPO）股票。近500名居民集体购买了20%的股份。²

今天，Market Creek广场位于社区的中心，为中小型企业、社区主导的艺术展览室和艺术表演空间提供场所。该基金会还为当地居民提供职业和商业发展培训，特别关注妇女、青少年和非英语的族裔。

雅各布斯女士说，这个家族的最终目标是“积累资产，确保所有债务都得到偿还，并确保收入有盈余”，这意味着他们希望这个开发项目不仅在经济上可持续，而且在商业上也能够繁荣。“然后，在未来五年的某个时候，我们将通过一个由社区控制的非营利组织，将所有资产移交给社区”。

退出准备

雅各布斯家族基金会(Jacobs Family Foundation)准备在未来10年内停止运作，是时候计划用什么样的组织来取代基金会了。不过，这项工作仍在进行中，雅各布斯女士设想的是“一个由社区内外人士领导的非营利组织”。不仅会有居民，还需要专家来帮助管理资产，并在社区内重新分配财富。”

在这一阶段，雅各布斯家族基金会成立了一个由金融和社区建设专家组成的团队。他们正在讨论未来的组织将采用何种形式，包括员工即将发挥的作用。“我们的员工对他们的工作充满热情。并且，在向社区非营利组织转型后，该组织仍旧需要工作人员。因此，我们正努力培养他们的领导能力，以帮助他们顺利转型。”

² https://ssir.org/articles/entry/the_peoples_ipo#

“在未来五年的某个时候，我们将把所有的资产移交给社区。”

瓦莱丽·雅各布斯
雅各布斯家族基金会副主席

下图: Market Creek广场
(Market Creek Plaza)



挑战和经验教训

雅各布斯家族基金会的慈善之旅在很多方面都是独一无二的。用雅各布斯女士的话来说，“我们作为基金会的历程，可以比作在未知的水域航行。”在20世纪80年代，还很少有非永续型家族基金会成立，Market Creek广场可以说是美国第一个由社区成员建造和拥有的此类项目。

超过2000名当地居民参与了广场的规划和设计，雅各布斯女士解释说，以这种方式让社区参与进来，尤其是在最初的决策过程中，对基金会和居民都产生了重大影响。

经过公开招聘和申请程序后，基金会的董事会任命了三名居民，雅各布斯解释说，“他们把握了社区的脉搏，并把它带入董事会，这在以前是不可能的。”他们还帮助社区理解“基金会的内部运作”，创造了互惠的积极影响。最后，也是最重要的，由于终极目标是将资产转移到社区，因此让当地领导人加入董事会对于培养转型后所需的领导能力至关重要。

在面对新领域的挑战方面，这个家族不得不通过尝试和失败来不断学习。例如，雅各布斯指出，基金会的员工人数一度超过了一个非永续型基金会的必要人数或可持续人数，而在另一方面，它在试图出售Market Creek广场的股份时，又面临着无数的法律障碍。

然而，在这个家族看来，这个过程中承担风险和失败是长期成功的关键，如果他们遵循传统的慈善路线，最终的结果就不会与约瑟夫·雅各布斯(Joseph Jacobs)最初的愿景一致。尽管面临诸多挑战，但雅各布斯家族对其基金会的发展方向充满信心。■

“我们作为基金会的历程，可以比作在未知的水域航行。”

瓦莱丽·雅各布斯
雅各布斯家族基金会副主席



7.2 斯威德基金会

- **创立年份:** 2013年（1983-2013年称为“SHARE”；2013年更名为斯威德基金会）
- **地点:** 印度孟买
- **非永续慈善项目** “梦想村庄 (Dream Village)”
- **持续时间:** 约七年
- **员工人数:** 约300名工作人员和1000名志愿者

基金会历史与指导原则

2012年，当罗尼·斯克鲁瓦拉 (Ronnie Screwvalla) 和扎丽娜·斯克鲁瓦拉 (Zarina Screwvalla) 将电信和娱乐业务出售给迪斯尼时，他们发现自己具有能力实现自己的梦想，正如斯克鲁瓦拉女士所说，“让印度农村，每五年就有100万人脱贫。”为此，他们决定为斯威德基金会建立一个全方位的农村发展模式。创始人的慈善活动早在几十年前就开始了，支持孟买和印度西部马哈拉施特拉邦其他地区的医疗、供水和卫生项目。该基金会早在1983年就开始运作，早期称为“社会愈合、援助、恢复、教育” (Society to Heal, Aid, Restore, and Educate: SHARE)。2013年，斯克鲁瓦拉夫妇将该组织更名为斯威德基金会 (Swades Foundation)。

扩大他们的捐赠范围，并在斯威德基金会发展一个整体的模式，是一个漫长旅程的顶点。斯克鲁瓦拉夫妇对农村慈善事业的参与让他们意识到，要了解印度农村还有很多东西要学。因此，他们开始了为期一年的全国之旅，走访社区，与非政府组织、政府官员和当地慈善家会面。

斯克鲁瓦拉夫妇观察到，他们访问的社区有一个共同特征：在那里运作的非政府组织已经存在了几十年，没有退出的意图。他们认为这会扼杀社区的自我赋能，这促使他们采取了非永续型方式，给项目一个七年的时间范围。斯克鲁瓦拉夫妇还认为非政府组织的职权范围过于狭窄，只关注单一问题，未能满足社区的全部需求，从而限制了它们摆脱贫困的能力。

“（我们的梦想是）让印度农村每五年就有一百万人摆脱贫困。”

扎丽娜·斯克鲁瓦拉 (ZARINA SCREWVALA)，斯威德基金会联合创始人
(下图)





梦想村庄 (Dream Village) 计划

为了解决这些问题，斯克鲁瓦拉夫妇在2013年推出了“梦想村庄”项目，该项目建立在360度全方位农村发展模式的基础上。如今，该项目已惠及50多万人，在马哈拉施特拉邦莱加德 (Raigad) 地区的2500个村庄和寨子开展活动。该项目目前约有1000名社区志愿者和300名工作人员。

该方案采用360度战略，非永续型方式，并基于三项指导原则：(1)授权农村社区制定和执行自己的发展项目；(2)采用涵盖卫生、教育、经济发展和水/卫生的社区发展综合方法；(3)制定退出计划，确保社区在基金会离开后能够自给自足。

迄今为止，该方案通过与1300多所农村学校的合作使135000名儿童受益，向学生颁发了4000份奖学金，并培训了同等数量的教师/校长。由于其工作，数以万计的家庭获得了饮用自来水和厕所设施。培养了超过10,000个畜牧业的企业家，资助完成近15,000个白内障手术。

该基金会使用斯克鲁瓦拉女士所说的“4E”战略，即参与、授权、执行、退出 (engage, empower, execute, exit)。她解释说：“我们从一开始就与社区成员建立关系，以便在执行影响他们的项目之前真正了解他们。随着这些项目的开展，我们积累了社区成员的技能和在我们离开后维护项目所需的知识。最后，当我们退出时，我们会监督社区的进展，在需要的地方介入，帮助他们成为项目的合格所有者。”

“我们从一开始就与社区成员建立关系，以便在执行影响他们的项目之前真正了解他们。”

扎丽娜·斯克鲁瓦拉 (ZARINA SCREWVALA)，斯威德基金会联合创始人

上图：经济发展——农民通过基金会资助的滴灌收获蔬菜 (第二季作物)

扩大规模和缩小规模:政府和地方伙伴的作用

梦想村庄计划可以灵活地适应不同的规模。政府机构可以大规模推出该计划，当地合作伙伴可以小规模实施该计划。

为了说明这一点，从一开始，马哈拉施特拉邦政府就称赞梦想村庄计划是农村发展的有力范例。因此，该基金会与邦政府签署了一项谅解备忘录，在未来五年内创建1000个梦想村庄。

在较小规模上，基金会还与多个非政府组织合作，利用它们的能力和实地经验，创造协同效应。“我们不做任何其他非政府组织能做得更好的事情，”斯克鲁瓦拉女士说。“我们邀请他们，在挑选他们的时候非常小心，对他们进行严格监督，并为他们提供的服务付费。我们在这方面有一些很好的经验。目前，我们大约有17家合作伙伴。”

面临的挑战，学到的教训

像其他大型项目一样，该基金会也面临着一些挑战。斯克鲁瓦拉女士指出，首先，“让人们相信360度全方位发展战略的价值，这一点过去是，现在仍然是一个挑战。”“我的同行告诉我，最好做一项事情并把它做好，因为他们认为，一个完整的循环方式是行不通的。这里真正的挑战是改变人们的心态，从而推动计划向前发展。物理因素并不是真正的问题，主要障碍始终是心理因素。”然而，通过取得一个又一个的成功，基金会已经证明了其方式的有效性，一步一个脚印，一路改变着人们的想法。

另一个挑战是确定和实施项目工作流程的有效顺序。将基金会的工作建立在非永续时间维度内“给了我们一种紧迫感和使命感，”斯克鲁瓦拉说。“然而，我们已经学会了不要着急。我们推出的第一个梦想村庄是匆忙的。在项目推出的同时，我们还处于计划阶段，这造成了混乱和延误。这也让社会各界对我们退出后如何推进项目产生了不确定性。在梦想村庄的第二次推进中，我们花的时间进行规划，利用项目前六个月的时间与社区进行交流，询问他们的愿望和优先事项。项目是后来才实施的，但它们最终进展得更快，退出也更彻底。换句话说，如果你想走得快，一开始需要走得慢，从小事做起。”

基金会面临的第三个挑战是如何最好地退出一些复杂的项目。基金会最早的项目在2013年推出，为期7年。在为这次移交做准备的时候，基金会了解到它的健康和项目比水、卫生和经济项目更难退出。例如，供水和卫生设施已



上图：罗尼·斯克鲁瓦拉和扎里娜·斯克鲁瓦拉在盖特马尔村（Gathemal）社区进行民意调查

下图：教育——女孩们喜欢在基金会的图书馆阅读各种各样的书籍



“如果你想走得快，一开始需要走得慢，从小事做起。”

扎丽娜·斯克鲁瓦拉（ZARINA SCREWVALA），斯威德基金会联合创始人



经完善，因此当地团体将很容易获得这些设施的所有权。然而，正如斯克鲁瓦拉女士所说，“一个组织如何退出——退出对健康和领域意味着什么？我们交给谁？我们要移交给政府吗？如果是这样，它会继续正常运转吗？”为了解决这个问题，基金会一直在与社区和邦政府合作，实施一项更长期的战略，比如它与马哈拉施特拉政府的合作。它还主动提供退出后的支持，以确保顺利和有效地转型。

斯威德基金会仍在印度农村打造其作为全方位慈善事业创新者的道路。随着基金会取得了许多成功，它正在从每一个它所影响的新村庄中获得新的经验和智慧，奉行“不入虎穴，焉得虎子”（nothing ventured, nothing gained）的理念。■

左上图：扎丽娜·斯克鲁瓦拉和罗尼·斯克鲁瓦拉参观了斯威德基金会田间（滴灌）受益者之一的万寿菊农场。

右上图：水——该基金会主张为每户家庭提供厕所，并通过自来水提供饮用水。

7.3 罗宾娜基金会

- 创立年份: 2004
- 地点: 美国明尼苏达州明尼阿波利斯
- 成为非永续型基金会的年份: 2004
- 关闭日期: 2020
- 员工人数: 2名兼职员工

基金会历史与指导原则

詹姆斯·H·宾格 (James H. Binger) 是霍尼韦尔公司 (Honeywell Corporation) 的首席执行官，他是一位私人投资者、慈善家和社区活动家。2004年，88岁的宾格捐出了大约1.5亿美元，成立了非永续型的罗宾娜基金会 (Robina Foundation)，并计划在不超过20年的时间里将捐赠用尽。为了监督这些拨款的分配，宾格先生任命了一个受托人董事会，他评价这个董事会拥有“好奇心和批判性思维，并且尊重非传统的未来主义思想和观念。”

在去世之前，宾格先生研究了一些成功的基金会的工作，以便起草罗宾娜的章程，这些章程不仅描述了他对基金会的慈善愿景，还描述了董事会成员应该具备的素质。宾格先生向董事会和四个受赠机构传达了他的慈善愿景，这些机构曾经对他的生活产生积极的影响。他曾就读于耶鲁大学和明尼苏达大学法学院，是美国外交关系委员会 (Council on Foreign Relations) 的活跃成员。宾格和他的妻子也曾在雅培西北医院 (Abbott Northwestern Hospital) 接受治疗。因此，他希望他的基金会支持这四个机构。对于四个完全不同的指定受赠者，罗宾娜基金会的章程包含了广泛的指导方针，描述了宾格认为能够实现他对基金会愿景的各种赠款。他还强调，董事会应该鼓励创新和创造力，支持有远见的重大项目和倡议。

集中精力以取得更大的影响力

根据这一愿景，受托人直接与这四个机构接触，鼓励它们为基金会提供资金的大规模原始项目提出建议。基金会并非在其支持的所有领域都有专家，但指定了一名受托人作为与每个受赠者机构的联络人。此外，董事会成员集体参与了每个受赠者的工作，并在需要时利用外部顾问提供专业指导、深入分析。

罗宾娜基金会董事会主席凯思琳·布拉茨 (Kathleen Blatz) 解释说：“如果你有一个小型的活跃董事会，你就会了解你的受赠者。这些年来我们经常去看望他们。我们积极参与，即使只有很少的工作人员，在就资金问题做出决定之前，我们就已经深入了解了每个提案的各个方面。”



“我认为，大型机构习惯于遵守复杂的官僚规则来申请资金。当你说你想要一些创新的东西时，他们会觉得很不自在。”

凯思琳·布拉茨 (Kathleen Blatz)
罗宾娜基金会董事会主席
(上图)

然而，激励受赠者提出创新的建议并不总是容易的。大型机构，比如由罗宾娜资助的机构，已经习惯了与慈善家打交道的主流方式。布拉茨女士说：“我认为，大型机构习惯于遵守复杂的官僚规则来申请资金。当你说你想要一些创新的东西时，他们会觉得很不自在。受赠者习惯于向不同的潜在资助者提出一个想法，但我们在寻找不同的想法。最后，这对他们和我们都是一个学习过程。”

尽管如此，罗宾娜基金会还是在这些机构中资助了一些成功的项目。例如，它支持雅培西北医院为患有阿尔茨海默病、癌症、心力衰竭和慢性病的病人开发新的护理模式。为了扩大新剧的创作和生产，基金会提供资金在耶鲁大学戏剧学院建立了宾格新剧场中心（Binger Center for New Theatre），该中心负责委托和促进新剧的发展。到目前为止，宾格中心的委员会已经支持了50部戏剧的创作，其中有10部已经在包括百老汇在内的多个美国剧院上演过。明尼苏达大学法学院(University of Minnesota Law School)获得了建立宾格新美国人中心(Binger Center for New Americans)的资金，该中心致力于解决移民的社会和法律需求。正如布拉茨女士自豪地指出，“在法律系学生的积极参与下，宾格中心成功地向美国最高法院提起诉讼，澄清了移民因毒品定罪可能被驱逐出境的情况。”最后，美国外交关系委员会(Council on Foreign Relations)获得了启动国际机构和全球治理计划(International Institutions and Global Governance Program)的拨款，该计划将国际智库和政策组织聚集在一起，共同应对全球性挑战。

挑战与教训

罗宾娜基金会(Robina Foundation)的方针是，在有限的时间内分配一系列规模相对较大的赠款，但工作人员和董事会人数较少，这是一个挑战。虽然受赠者赞赏基金会很少提出官僚要求，但几位受赠者代表对一些需要大量时间和精力来拟订的提案没有得到资助表示失望。

“你可能听到的批评是，我们的员工中没有专家，所以我们没有资助一个项目，因为我们在那个特定领域没有经验，”布拉茨说。“然而，我们的工作方式与传统模式不同：庞大的基金会、庞大的员工队伍、划分职责的人、专门化的人等等。这样做需要大量的资源，我们并没有试图成为那样的基金会。相反，我们是一个有目的的实践机构，员工人数有限，在适当的时候利用咨询顾问的专业知识。”

因此，对于那些希望通过中小型捐赠基金和工作人员产生显著影响的捐助者来说，罗宾娜的经验可能是有价值的。

正如布拉茨女士所指出的，“许多家族没有足够的资源来建立一个传统的基金会。在我看来，罗宾娜基金会的模式可以用于一个1000万美元的基金。你可以说，对于规模较小、工作人员和董事会人数较少的基金会来说，非永续型模式可能更有意义。你可以超越自己的能力，把资源集中在有限的受益者和地区，产生比分散使用更大的影响力。”■

“你可以超越自己的能力，把资源集中在有限的受益者和地区，产生比分散使用更大的影响力。”

凯思琳·布拉茨 (Kathleen Blatz)
罗宾娜基金会董事会主席

7.4 青少年与慈善之举

- **创立年份:** 2016年(从一个成立于2001年的非永续型私人家族基金会托斯卡-卡萨莱基金会剥离出来)
- **地点:** 加拿大安大略省多伦多
- **员工人数:** 5

基金会历史与指导原则

2001年，朱莉·托斯卡 (Julie Toskan) 与弗兰克·托斯卡 (Frank Toskan)、维克多·卡萨莱 (Victor Casale) 共同创立了托斯卡-卡萨莱基金会 (Toskan Casale Foundation)。这个加拿大家族创立了MAC化妆品公司，并于1998年将其出售给雅诗兰黛 (Estee Lauder)。该家族基金会从一开始就采取了非永续型做法，并体现了两个关键原则。首先，社区成员应该为他们所居住的社区做出拨款决定。第二，基金会应该寻找方法来鼓励社区成员相互参与并讨论社会问题。2002年至2016年间，托斯卡-卡萨莱基金会 (Toskan-Casale Foundation) 花掉了大部分资产，吸引了近30万名学生，惠及了加拿大全国超过270万人。

2002年，托斯卡-卡萨莱基金会启动了其旗舰项目——青少年与慈善之举 (Youth and Philanthropy Initiative, YPI)。这项计划致力于与加拿大各地的高中建立伙伴关系，到目前为止，它的基本前提仍然是相同的。在小组中，学生们学习影响他们社区的社会问题；选择一个应对某个问题的慈善机构进行研究和访问；然后通过课堂演讲与同学们分享他们所学到的东西。每年的优秀演讲都会晋级到每所学校的YPI决赛，由年轻人领导的评审团选出一支队伍，为它所代表的慈善机构赢得5000加元的奖金。

转型: 从一个非永续型家族基金会到一个永续型公募基金会

随着托斯卡-卡萨莱基金会的资助计划接近尾声，来自学校、学生、家长和其他利益相关者的需求是明确的，基金会对十多年来建立的关系的承诺感也是如此。这种积极性需要继续下去，并不断增强。在与当地社区和同行进行了交流之后，创始捐赠者和高级管理层决定将YPI转变为一个永续型公募基金会。

在转型期间，托斯卡-卡萨莱基金会和新的支持者提供了资金来支持该计划，同时也参与了筹款活动。在18个月的时间里，YPI完成了确保转型的必要文书工作，包括在加拿大税务机关注册和招聘公共董事会。2016年7月，YPI Canada获得慈善机构资格，并在秋季举行了第一次董事会会议。



“学生团体去到影响力的当地慈善机构进行实地考察。他们了解影响当地社区的社会问题，以及专业人员如何尝试解决这些问题。”

霍莉·麦克莱伦 (HOLLY MCLELLAN)，
青少年与慈善之举 (YPI) 执行主任
(上图)



左图：YPI总决赛大会——入围者准备并发表他们所选择的慈善活动和议题的演说。获得最佳表现奖的团队将获得5000加元奖金，直接捐给他们的慈善机构。

下图：团队选择并进一步研究他们认为最能解决他们选择的问题的慈善机构。

在成为公募基金会的第一年，YPI Canada在原先租给托斯卡-卡萨莱基金会有一个办公室开展业务，设备和家具的所有权转给了该计划。该计划的工作人员在2016年10月之前都是由托斯卡-卡萨莱基金会正式聘用的，之后正式转到YPI，所有的合同都得到了履行，资历和薪酬都得到了保留。目前，朱莉·托斯卡是YPI Canada董事会成员，该计划完全由与托斯卡-卡萨莱家族无关的公共和私人来源资助。

成功与影响

据YPI的执行主任霍莉·麦克莱伦（Holly McLellan）说，这个现在已经公募的基金会继续对加拿大的学生和社区产生变革性的影响。“学生团体去到有影响力的当地慈善机构进行实地考察。他们了解影响当地社区的社会问题，以及专业人员如何尝试解决这些问题。”

然后，学生们回到教室，就5000加元的资助将如何支持组织的工作展开演讲，重点放在改变态度和行为上。他们努力争取捐赠，获胜的队将获得资助。

YPI战略有几个优势。第一，它避免了建立一个有许多工作人员的大型组织的需求。第二，小的奖励是通过已经实施成功项目的组织发放的。



第三，该战略使社区成员、非政府组织和学校能够为一个共同的目标而合作努力，而这些组织和学校最了解自己的独特需要。

在其17年的历史中，YPI与数百所学校合作，帮助改变它们的课程和文化。麦克莱伦说：“成千上万的年轻人走出家门，建立了新的关系，认识和理解组织和社区中的重要问题。他们质疑了自己的偏见，就如何进行必要的改革交换了意见。”

此外，随着该计划在其他国家获得认可，该基金会开始在美国和英国复制它，分配种子资金。这种方法在很大程度上促成了YPI的成功，并在它成为一个独立的项目时给它带来了优势。麦克莱伦进一步解释说，创始捐赠者没有预料到这一倡议计划最终会取得的成功和影响：“我们现在是一个获得多项奖项的项目，得到了加拿大总督的认可。”

与此同时，这一计划的成功产生了一种责任感，“确保我们能够继续这样做——即使在家族基金会支出减少之后也是如此。”

经验教训

从一个非永续型家族基金会向一个永续型公募基金会的转变伴随着许多挑战。公募基金会需要展示出有意义的影响力，以获得捐赠者的资助。在转型时期，YPI的工作人员敏锐地意识到制定一个严格的监测和评估计划的重要性，该计划由证据驱动（evidence-driven），并与领先的研究项目挂钩。

这种转型并不常见，而YPI的经验使其执行主任有能力就永续型和非永续型方式向同行提供建议：

“我已经学会不要固守在两个阵营中，两个阵营都有利有弊。非永续型模式使我们能够承担风险，开发一个强大的项目，现在我们可以继续通过鼓舞人心的捐赠基金会，使他们自己的资助大众化，从而产生积极的影响。然而，我要补充的是，大型永续型基金会可能缺乏紧迫感，尤其是在系统性不平等和气候危机方面。越来越多的资助者正在审视他们的做法，听取有实际经验的人的意见，并将实际权力和资金直接移交给社区。”麦克莱伦总结说。

“成千上万的年轻人走出家门，建立了新的关系，认识和理解组织和社区中的重要问题。”

霍莉·麦克莱伦 (HOLLY MCLELLAN)，青少年与慈善之举 (YPI) 执行主任

下图：每年，YPI Canada 都会向社区社会服务慈善机构捐赠数十万美元，这些慈善机构是由数千名高中生在其校园青少年慈善项目中决定的。



8. 附录

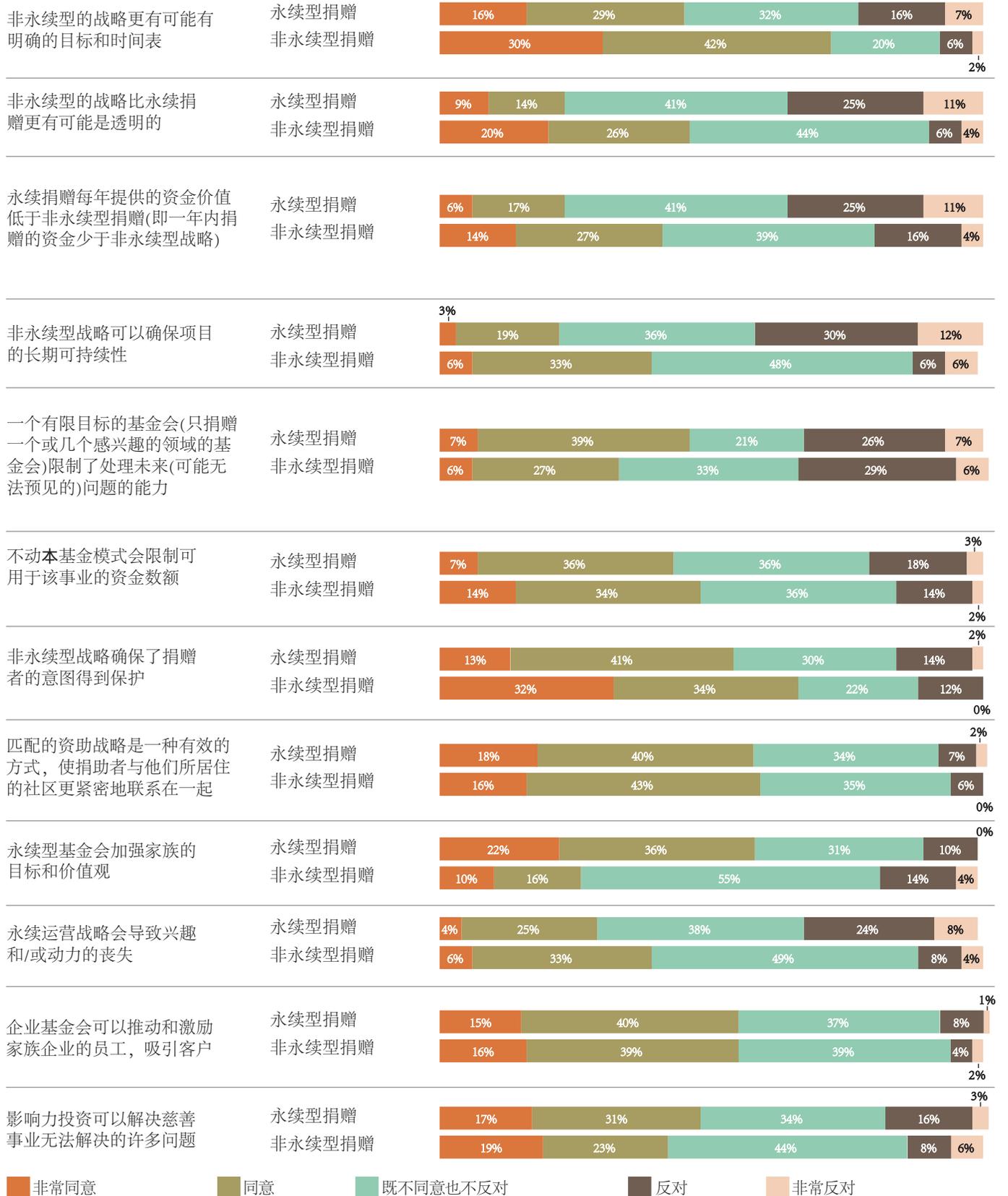
8. 附录

为这项研究而进行的调查产生了大量有用的数据。并非所有内容都可以纳入本报告的正文。这里提供了一些最有趣的附加数据。

图 8.1: 家族第一次从事慈善事业的年代 (按当前的时间维度战略划分)



图 8.5: 非永续型慈善与永续型慈善: 按当前方式划分的意见



注: 由于四舍五入关系, 数字和未必等于100%。

关于我们

关于坎普登财富公司

坎普登财富公司是一个家族拥有的全球性会员组织，为拥有大量财富的家族提供教育、研究和社交机会，支持他们的关键决策，帮助他们的企业、家族办公室获得持久的成功，并支持他们的家族传承。

坎普登俱乐部（The Campden Club）是一个私人的、合格的、只接受邀请的会员俱乐部，代表着来自37个国家的1400个拥有多代企业的家族和家族办公室。该俱乐部提供全球范围内的同行网络，围绕一致的目标定制连接，共享知识和最佳实践，与合格的流动性投资者共同投资机会和支持《NXG》杂志。坎普登俱乐部会员还享有与全球领先大学合作举办的代际教育课程的特权。

坎普登研究（Campden Research）为其客户群体及其顾问和供应商提供关键行业问题的市场洞察力。通过深入的研究和全面的方法论，坎普登研究提供了独特的专有数据和基于第一手资料的分析。

坎普登财富公司拥有私人投资者协会（Institute for Private Investors, IPI），这是1991年成立的美国著名的私人投资者会员网络。2015年，坎普登在孟买与帕特尼家族（Patni family）合资成立了坎普登家族连接私人有限公司（Campden Family Connect PVT. Ltd.），进一步扩大了其国际影响力。

获得更多信息: campdenwealth.com
咨询: research@campdenwealth.com
电话: +44 (0) 203 763 2802

关于洛克菲勒慈善咨询机构

洛克菲勒慈善咨询机构(RPA)目前为个人、家族、公司和大型基金会提供咨询建议和管理超过2亿美元的年度捐赠。RPA延续了洛克菲勒家族深思熟虑、卓有成效的慈善事业的传统，继续走在慈善事业增长和创新的前沿，由经验丰富的资助者领导的多元化团队在各个问题领域都有着丰富的知识。RPA成立于2002年，现已发展成为世界上最大的慈善服务组织之一，并为近70个国家提供了超过30亿美元的资助。

更多信息，请访问 www.rockpa.org

• 制作

坎普登财富公司研究团队

研究主任
丽贝卡·古奇 (Rebecca Gooch) 博士

高级研究顾问
古斯塔沃·博尼法兹 (Gustavo Bonifaz) 博士

研究顾问
理查德·斯蒂尔 (Richard Steele)

洛克菲勒慈善咨询机构研究团队

研发总监
奥尔加·塔拉索夫 (Olga Tarasov)

副总裁
蕾妮·卡里比-怀特 (Renee Karibi-Whyte)

设计
艾丽莎·巴巴塔 (Elisa Barbata)

• 鸣谢

梅丽莎·A·伯曼 (Melissa A. Berman)
唐泽利娜·巴罗佐 (Donzelina Barroso)
布莱恩·比昂迪 (Brien Biondi)
苏珊·坎普 (Susan Kemp)
阿什瓦蒂·G·阿西拉特 (Ashwathi G. Athilat)
多米尼克·萨缪尔森 (Dominic Samuelson)
凯莉·博伊德 (Kylie Boyd)
肖恩·贝内特 (Sean Bennett)

