

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.06.002

## 企业基金会及其治理：研究进展和未来展望

陈 钢<sup>1</sup>，李维安<sup>2</sup>

(1. 东北财经大学 工商管理学院，辽宁 大连 116025；2. 天津财经大学，天津 300222)

**摘 要：**企业基金会及其治理议题日益成为公司治理向社会组织治理转型过程中的关注焦点。本文发现，由于战略慈善、专业化慈善等多种原因，企业基金会这种脱胎于营利性企业的非营利社会组织在实现其公益使命的过程中，不仅可能沦为企业附庸，而且面临投资监管滞后、声誉评价缺失、社会监督不力等发展难题。本文认为，破解这些难题，加强法律监管固然重要，但鉴于企业基金会是与企业存在紧密联系的边界组织，且拥有不同的“四权分离”模式，因此运用治理思维设计完整的企业基金会治理体系更为重要。在此基础上，本文厘清了企业基金会治理边界，并详细评析企业基金会内外部治理相关方，进而构建企业基金会治理机制研究的整体框架，阐明下一步需要着力研究的关键问题及其研究线索。这不仅能够为企业基金会治理研究提供新思路、丰富社会组织治理理论，而且能够为企业基金会的健康发展、完善我国社会保障体系提供有益的借鉴。

**关键词：**企业基金会；公司治理；社会组织治理；治理特殊性；研究框架

**中图分类号：**F270 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-4950(2016)06-0021-17

### 一、引 言

随着企业履行社会责任的呼声愈发强烈，其参与形式也正经历着创新。自1913年美国奥特曼百货公司（altman department stores）捐资设立奥特曼基金会（altman foundation）以来，国内外由企业或企业家出资发起设立的基金会越来越多，日益演变为企业承担社会责任的重要工具（Porter和Kramer，2011），且在慈善领域所扮演角色的重要性愈发凸显（Morweiser，2001）<sup>①</sup>。从法理的角度来说，企业基金会是由企业出

收稿日期：2016-03-23

基金项目：国家自然科学基金重点项目（71533002）；教育部长江学者和创新团队发展计划（IRT0926）

作者简介：陈 钢（1988—），男，东北财经大学工商管理学院博士研究生；

李维安（1957—），男，天津财经大学长江学者特聘教授；博士生导师。

<sup>①</sup>2004年我国颁布的《基金会管理条例》将基金会分类为公募基金会与非公募基金会，鼓励非公募基金会的的发展。企业基金会属于非公募基金会中的一种，据基金会中心网统计，截至2015年底，我国已有608家企业基金会，其中上市公司基金会104家。

资发起设立，具有民事责任且享有税收减免政策的独立法人（Petrovits, 2006）<sup>①</sup>。现有研究主要从战略理论、组织理论、资源依赖理论等视角探讨企业基金会的设立动机、发展难题、特殊性等，而从治理视角关注企业基金会的研究较少。实际上，对于与营利性企业之间存在紧密关系的企业基金会而言，破解其发展难题的关键在于实现从公司治理向社会组织治理的转型（李维安，2015）。鉴于此，我们在梳理企业基金会的设立动机、发展难题以及特殊性的基础上，重点探讨其治理相关问题，包括企业基金会的治理边界、内外部治理相关方等，并提出未来的治理研究框架及线索。

我们发现，由于战略慈善、专业化慈善等多种原因，企业基金会这种脱胎于营利性企业的非营利社会组织在实现其公益使命的过程中，不仅可能沦为企业附庸，而且面临投资监管滞后、声誉评价缺失、社会监督不力等发展难题。有研究认为，加强法律监管是破解这些难题的一个重要途径（Marx, 2012）。但企业基金会具有不同于其他类型非营利组织（基金会）的特征：它是一种与企业存有密切关系的边界组织，并拥有不同的所有权、控制权、决策权及收益权“四权分离”模式，必然拥有其治理特殊性。因此，我们认为最为重要的是运用治理思维设计合理、完整的企业基金会治理体系，利用治理手段解决企业基金会在发展过程中所遇到的难题与困境。因此，本文根据企业基金会具有的治理特殊性，厘清企业基金会治理边界，分析其内外部治理相关方，并尝试构建一个企业基金会治理整体研究框架，进而阐明下一步需要着力研究的关键问题及其研究线索，以期为企业基金会治理研究提供新思路，丰富社会组织治理理论，并为企业基金会的健康发展提供有益借鉴。

本文共包括五个部分，在接下来的第二部分，我们将梳理企业基金会的设立动机与发展难题，以及法律监管的作用；第三部分探讨企业基金会及其治理的一般性与特殊性；第四部分厘清企业基金会的治理边界，并详细分析其可能的治理相关方；第五部分是结论，并展望未来研究的方向与问题。

## 二、企业基金会的设立动机与发展难题

早期关于企业基金会的研究侧重于探讨追求价值最大化的企业设立非营利性企业基金会的动机，包括战略慈善、专业化慈善等。随着资本市场与市民社会的融合、企业基金会的不断发展，相关研究在不断深化。新近的研究主要基于委托代理理论、声誉理论等来分析企业基金会在发展过程中所遇到的投资监管、声誉维护、社会监督等问题。针对这些难题，加强法律监管受到理论与实践界尤其是法学界的青睐。

### （一）企业基金会的设立动机

根据利益相关者理论，以营利为主要目标的企业理应履行社会责任（Freeman和Reed, 1983），这也可以为企业带来诸多益处（Minciullo和Pedrini, 2015），比如获取关键资源（King和Whetten, 2008）、增强外界认同度（Rumsey和White, 2009）、创造更好的社会声誉（Fry等, 1982；Brønn和Vidaver-Cohen, 2009）等。通常情况下，从事慈善活动是企业履行社会责任的一个重要组成部分（Carroll, 2000）。除企业内部的直接捐赠计划外，企业捐资发起设立基金会成为其间接从事慈善活动的一种新途径

<sup>①</sup>现有研究将企业基金会分为两类：企业基金会和企业家基金会。因为两者的出资人性质不同，所以面临的治理问题存在差异（李维安，2015），本文旨在探讨企业基金会及其治理问题。

(Petrovits, 2006)。虽然企业基金会的出现是公益慈善专业化、组织化的必然结果(李新天和易海辉, 2015), 但是设立基金会的最终决定权属于营利性企业自身, 这使得企业基金会的设立动机成为学者们关注的议题。经过梳理相关研究发现, 企业基金会的设立原因主要包括以下几个方面: 首先是出于战略慈善的考虑。有研究认为, 企业出资发起设立基金会能够向利益相关者传递关注他们利益的信号, 这有利于企业获得他们的更多支持, 进而增强企业竞争力(Carroll, 1991; Porter和Kramer, 2002)。另一些研究发现, 企业设立基金会不仅能够获得直接的经济回报(Porter和Kramer, 2011), 比如税收减免(Sansing和Yetman, 2005), 而且能够创造多种类型的无形资产进而获得间接经济收益, 比如声誉、形象(Fombrun和Gardberg, 2000; Westhues和Einwiller, 2006)、员工士气(Parket和Eilbirt, 1975)和员工认同(Pedrini和Minciullo, 2011)等。其次, 出于约束公司高层管理者自利行为的考虑。公司高层管理者可能通过开展慈善活动谋取个人利益, 进而有损于公司股东的利益(Atkinson和Galskiewicz, 1988; Wang和Coffey, 1992)。为了尽可能地将公司高管与慈善捐赠行为隔离开, 抑制其在开展慈善活动过程中的机会主义行为, 企业设立基金会成为一种选择。实际上, 美国一些企业明确规定公司CEO不能在公司设立的基金会的理事会中任职(Useem和Kutner, 1986)。再次, 出于慈善规范化、专业化的考虑。有学者指出, 从事与企业核心业务没有直接关系的慈善行为, 应该注重其长期性和专业化(Seifert等, 2004; Godfrey, 2005), 这使得企业设立独立的组织机构来运作慈善事业(Anherier, 2003)。Kietlińska和Mikołajczyk(2014)认为, 企业设立基金会不仅可以将事务繁杂的企业员工从处理社会问题中解放出来, 而且能够更为专业地解决这些社会问题。最后, 出于纯粹利他主义的考虑。企业不仅是市场经济的重要组成部分, 同时也在市民社会中扮演着重要的角色(Martin, 2001), 一些企业设立基金会的根本动机可能纯粹是为了履行社会义务。Westhues和Einwiller(2006)研究发现德国一些企业基金会通常在网站上公布其设立目的是为了表达“好的”企业市民角色, 及完成该角色承担的义务。

## (二) 企业基金会发展中面临的难题

正是因为营利性企业设立企业基金会的多样性动机, 其研究更具趣味与意义。为了解开企业基金会运行的“黑箱”, 一些研究者基于社会网络理论、委托代理理论、资源依赖理论等, 开始深入到企业基金会的实际运作过程、运作结果的影响因素等层面进行研究, 如投资监管、社会关系、声誉评价与社会监督等, 这使得关于企业基金会的研究更趋完善。同时, 这些研究也表明, 企业基金会在发展过程中面临着种种难题。

### 1. 投资监管

资金是基金会赖以生存的根本。在基金会发展成熟的发达国家, 基金会的运作不仅依靠募集资金, 而且依靠投资收入。国外有机构指出, 企业基金会的行为通常包括慈善资助与运作(European Foundation Center, 2003), 其中就包括基金会投资, 即基金会资金的保值、增值。企业基金会作为由营利性企业出资设立的组织, 其运作资金通常会受到企业经营收益的影响(Petrovits, 2006)。我国《基金会管理条例》(以下简称“《条例》”)规定, 非公募基金会每年用于从事章程规定的公益性支出, 不得低于上一年基金余额的8%, 这无疑对企业基金会的资金管理能力提出了挑战。由此, 我国企业基金会意识到仅仅依赖企业的出资难以维持基金会的运作, 必须增加投资收入, 越来

越多的基金会开展投资活动（潘乾，2012）。然而，我国基金会在投资活动中存在多种问题，比如基金会投资方式单一、投资失败案例频发等。有研究认为，引发这些问题的主要原因在于基金会投资监管滞后，导致基金会盲目追求投资收益；更有甚者，基金会管理人打着投资的“幌子”谋取个人利益（宋昊泽，2013）。由于企业基金会与出资企业之间存在紧密的联系，可能沦为其附庸，这就使企业基金会的投资活动更需要有效的监管。

## 2. 社会关系

根据社会网络理论，企业基金会是嵌入在社会网络中的组织，这意味着无论是组织间的关系，还是组织成员的社会关系，都会对企业基金会行为及结果产生影响。国外有研究从企业基金会与出资企业之间的关系出发，考察了出资企业CEO的社会关系对企业基金会行为的影响。如Werbel和Carter（2002）以美国160家企业基金会作为研究样本考察出资企业CEO对企业基金会捐赠决策的影响，结果发现，其社会联系会影响企业基金会的捐赠行为。例如，如果一家企业的CEO是某国际组织的成员，企业基金会更加倾向于向该国际组织提供更多的资助。国内也有学者从社会关系的视角考察了基金会的运作。颜克高和罗欧琳（2015）基于资源依赖理论和社会网络理论，以88家高校教育基金会为研究对象，发现基金会秘书长与校友会之间的关联对基金会筹资能力有着负向影响，而理事长关联与基金会筹资能力没有显著关系。虽然该研究并未直接考察企业基金会，但也能够表明，企业基金会作为一种嵌入社会网络中的组织，它的行为不仅受到来自出资企业及其社会关系的影响，而且会受到其内部管理人的社会联系的影响。因此，削弱企业基金会社会关系造成的负面影响，促进其正面效用成为企业基金会健康发展过程中的关键。

## 3. 声誉评价

与营利性企业和政府相比，非营利组织往往被赋予更高的声誉期望（张冉，2014）。许多研究者认为，声誉不仅是非营利组织最为核心的无形资产和战略性管理对象，而且其价值增值也体现在声誉中。Padanyi和Gainer（2003）将声誉尤其是同行声誉，同组织筹资、客户满意和组织产生一起纳入了非营利组织绩效管理的目标模型。之后，一些研究认为，声誉的提升不仅能够提高组织战略性绩效（Goerke，2003；Venable等，2005），而且能够提升非营利组织的品牌和公信力（Laidler-Kylander和Simonin，2009）。我国也有学者从基金会的声誉角度探讨了组织绩效的提升路径。李晗等（2015）发现，相对于声誉低的基金会，声誉高的基金会的绩效变化受到媒体负面报道的影响更大。这意味着媒体监督在维持基金会声誉方面能够发挥重要的作用，从而提升基金会绩效。声誉对企业基金会而言同样重要，而且其声誉的好坏还会对出资企业造成影响，因此为了保障出资企业及企业基金会的公益使命，也为了在众多企业基金会中引入竞争机制，应当建立企业基金会的声誉评价制度（张冉，2014）。

## 4. 社会监督

有研究认为，基金会的公益性质和宗旨决定其需要社会公众的监督，且社会监督是保证基金会有效投资运作的重要机制（宋昊泽，2013）。Rey-Garcia等（2012）以西班牙企业基金会为对象进行案例研究，发现社会公众对基金会的财务透明度有着强烈的需求。宋昊泽（2013）认为，基金会投资监管滞后的原因之一是社会监督无法发挥效用，并提

出建设有效的社会监督体系是完善基金会投资监管体系的一个重点。李新天和易海辉（2015）认为，社会公众（尤其是受益人）与企业基金会之间存在契约关系，能够扮演监督角色，这有利于缓解双方的代理冲突。由于我国企业基金会出现较晚，囿于信息披露制度的不完善，社会公众无法知晓企业基金会的实际运行情况，导致社会监督无法发挥有效的作用。因此，采取能够促进社会监督效用的有效措施，比如加大信息公开范围、聘请社会监督员等，提升企业基金会运行的透明度，成为企业基金会能否健康发展的一个关键。

### （三）法律监督在企业基金会发展过程中的重要性

针对企业基金会发展中面临的难题，法学界、经济学界学者认为，加强法律监管不仅是协调自身不同角色的重要保障力量之一，而且是解决这些问题的关键。在美国，对基金会实施监管的主要是两个部门：一个是各州的司法部门，另一个是美国国内税务局（IRS）。Marx（2012）认为，税收方面的法律监管对基金会的捐赠收入和管理费用均有影响，且在不同类型的基金会之间存在差异。我国目前针对基金会的法律规范较少，最主要的就是国务院2004年颁布的《条例》。虽然企业基金会作为非公募基金会的一部分并非《条例》规定的重点，但也使得企业基金会实现了“有法可依”。比如《条例》规定，理事会方面“用私人财产设立的非公募基金会，相互间有近亲属关系的基金会理事总人数不得超过理事总人数的1/3”，监事会方面“监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况”等。这些都为企业基金会的理事会成员构成、监事会职责等提供指导。Feng（2015）认为政府政策对于基金会的发展至关重要，需要构建适宜的法律和制度才能为基金会的健康发展提供良好环境。冯辉（2011）认为，基金会的法律监管应以“嵌入式监管”为理念，构建多中心的监管主体结构，着力于信息披露机制、税收调整机制、信用评价机制和问责机制等基本制度的建设，并完善相应的法律责任设置。宋昊泽（2013）认为，针对基金会投资监管滞后的问题，首先要完善基金会投资监管的法律体系。

虽然法律监管能够在企业基金会发展过程中发挥重要的作用，但我们认为，保障企业基金会健康、长久发展的关键在于运用治理思维挖掘其发展过程中所遇问题的根源，构建合理的企业基金会治理体系，进而利用治理手段加以解决。因此，下文着重厘清企业基金会的表征与深层次特殊性，并进一步探讨其治理的一般性与特殊性，为构建企业基金会治理机制提供理论支撑。

## 三、企业基金会及其治理的一般性与特殊性

以往的研究主要分析了企业基金会作为基金会或非营利组织的一部分所具备的一般特征。此后，一些学者基于资源依赖理论、边界组织理论等视角探讨了企业基金会的特殊性。随着企业基金会发展难题愈发凸显以及相关研究的不断深入，企业基金会治理议题正在成为学者的研究焦点。最近的研究认为，企业基金会不仅拥有非营利社会组织治理的一般性，而且具有治理特殊性，这种源自与企业之间特殊关系的治理特殊性备受学者的关注。

### （一）企业基金会的一般性与特殊性

#### 1. 企业基金会的表征一般性与特殊性

学者们对于企业基金会组织的门类划分存在不同观点。一些学者根据“公领域”政

府（第一部门）、“私领域”企业（第二部门）和非营利组织（第三部门）三者之间的关系对企业基金会进行界定。如Fernandes（1994）认为，企业基金会作为捐资者开展公益慈善活动、实现公共目标的代理人，可被视为第三部门组织的一部分，并且具备（由Salamon和Anheier（1992）提出、经Salomon（1999）补充完善）第三部门组织的特征：组织性，私人性，非利润分配，志愿性，公共性，自主性。然而，Falconer（1999）认为，即使企业基金会拥有第三部门组织的所有特征，也不应该被视为第三部门组织。这是因为虽然企业基金会具备第三部门组织所有者缺位的特性，但是不同于其他第三部门组织，企业基金会的资金主要来源于营利性企业，这就使得企业的地位类似于公司股东，有很大的能力影响企业基金会的决策。Mindlin（2012）也认为，企业基金会并不一定具备自主性的特征，因为大多数情况下，企业基金会的管理和资金均依赖于出资企业。他认为，将企业基金会视为第二部门和第三部门组织之间的中间组织（two and a half）更为合适。

企业基金会作为基金会的一种组织形式，虽然拥有其他类型基金会的一般特征，但也存在一定的特殊性。根据企业基金会与企业之间的紧密联系，学者们发现，企业基金会与其他类型基金会之间有几项具体差异：（1）设立与运作主要依赖企业出资（Petrovits，2006）；（2）出资企业不仅提供金额资助，而且给予非资金支持（员工、后勤支持、知识、专有技术）（Frooman，1999）；（3）出资企业的高管通常是企业基金会理事会的主要成员（Anheier，2001）；（4）名称通常是出资企业名称的一部分，具有相似性（Rey-Garcia等，2012）；（5）可能与出资企业合作共同完成慈善项目。

无论是企业基金会的门类划分，还是与其他类型基金会之间的不同特征，这些研究分析的大多是企业基金会的表面特征，而未就企业基金会的深层次特殊性进行深入探讨，不利于进一步理解企业基金会的特性。

## 2. 企业基金会的深层次特殊性

除了上述学者探讨的企业基金会表面特征之外，另外一些学者从资源依赖理论、边界组织理论和委托代理理论等理论视角对企业基金会的深层次特殊性进行了分析。

首先，企业基金会与出资企业之间存在特殊关系。根据资源依赖理论，企业基金会作为一种社会组织，需要从其出资企业获取运作所需的资金、物资等资源。正是因为这种依赖性，两种组织在运作过程中存在特殊的关系，并且相互影响（参见图1）。一方面，企业基金会能够影响出资企业的行为和价值。Petrovits（2006）考察了企业基金会对出资企业的盈余管理行为的影响，认为企业基金会通常是实现企业慈善捐赠战略的最佳工具，同时有助于出资企业实现财务报告目标。Kietlińska和Mikołajczyk（2014）认为，企业出资设立基金会能够更好地履行社会责任，进而将其同市民社会更加紧密地融合在一起，最终有益于其创造更多的经济价值。另一方面，企业基金会的运作会受到以获取经济利益为主要目标的企业的影响。有研究认为，两个组织在互动交流的过程中会发生知识转移，进而影响知识接收方的行为（Goh，2002）。Minciullo和Pedrini（2015）利用意大利企业基金会作为考察样本进行研究，发现出资企业与企业基金会之间存在知识转移，这对企业基金会的运作效率有着显著的影响。

其次，企业基金会是一种边界组织（boundary organizations）。随着社会和环境问题越来越多样化和复杂化，各类组织彼此孤立地处理这些问题的传统模式的局限性愈发

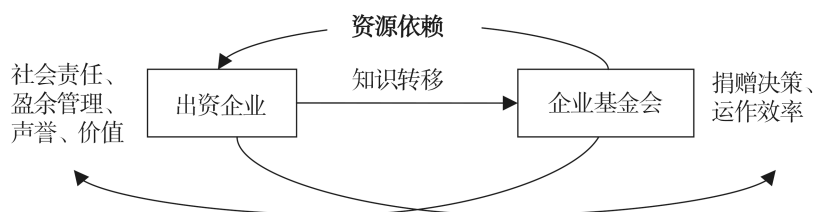


图1 企业基金会与出资企业关系

凸显 (Lindenberg, 2001), 促使营利性企业和非政府组织 (non-governmental organizations) 开始扩大自身边界寻求跨部门边界的合作。然而, 部门间不同的战略方向、文化和运作模式, 以及缺乏相互信任和权力的不对等都是构建这种伙伴关系过程中难以逾越的障碍 (Babiak和Thibault, 2009; Bowen等, 2010; Herlin和Pedersen, 2013)。Herlin和Pedersen (2013) 基于边界组织理论, 以丹麦DTS (Dan Technology Solutions) 企业基金会作为案例探讨了企业基金会特殊性, 认为企业基金会是介于出资企业与非政府组织之间的一种边界组织, 可以将其视为企业与非政府组织之间的“桥梁”, 能够起到聚集 (convening)、转化 (translation)、调解 (mediation) 和协作 (collaboration) 四个方面的作用, 有利于这两类组织搭建合作关系, 促进在社会责任履行方面的合作 (见图2)。

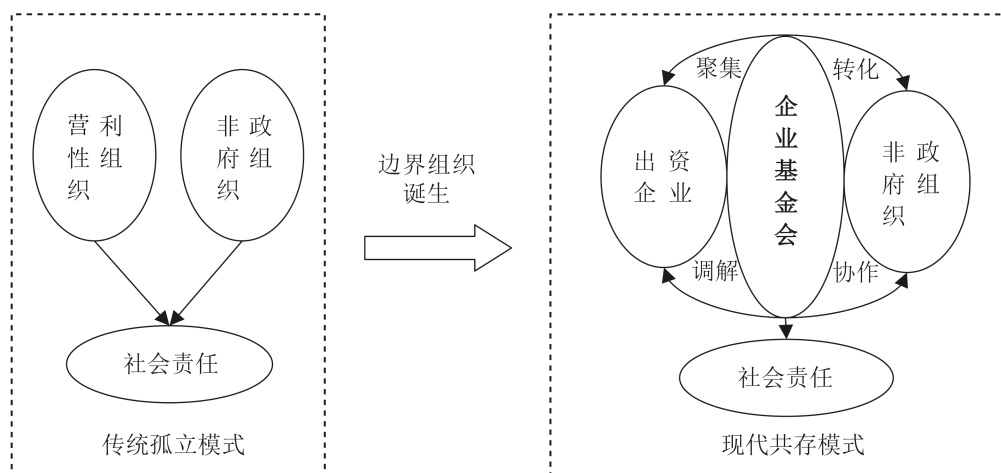


图2 “企业—基金会—非政府组织”关系

最后, 企业基金会拥有特殊的权力分离模式。企业基金会同其他类型的非营利组织一样, 不仅具有“所有者缺位”的共性, 而且具备非分配约束这一最突出的特点。也就是说, 尽管企业基金会可以创造利润, 但不会回报给出资人 (Mindlin, 2012)。然而, 大量研究发现, 企业基金会不仅能够在提升出资企业的形象、声誉等方面起到关键作用 (Fombrun和Gardberg, 2000), 还能够向出资企业的利益相关者传达一种重视他们利益的信号 (Westhues和Einwiller, 2006), 这些都会间接地影响出资企业的经营收益。换句话说, 虽然企业基金会的运作不会赋予出资企业直接收益权, 但正是因为能够带给企业利益的这些无形回报的存在, 出资企业仍有潜在的收益权。我们认为, 因为这种特殊性的存在, 所以企业基金会与营利性企业所有权、决策权、控制权和收益权四种

权益的闭合回路，以及其他类型非营利组织纯粹的“四权分离”单向路径模式均不同（刘宏鹏，2006），表现为一种单向路径与潜在的闭合回路共存模式（见图3）。

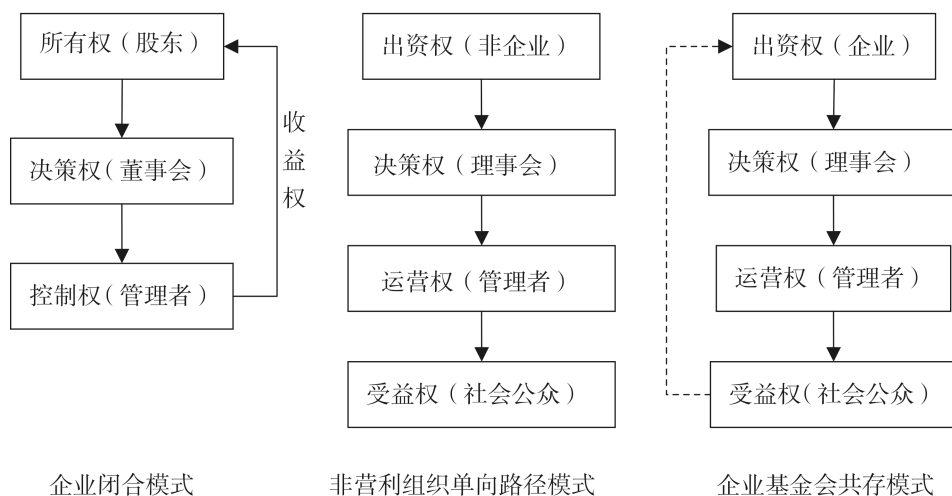


图3 基于法律三类组织形式的“四权分离”模式

## （二）企业基金会治理的一般性与特殊性

### 1. 企业基金会治理的一般性

有学者认为，对于大量从企业脱胎而来的企业基金会来说，破解其发展难题、提升其运作效率的关键在于厘清非营利组织和企业组织的界限，打破各利益相关方仍然沿用企业治理的传统模式，实现从公司治理向社会组织治理转型（李维安，2015）。现代公司资本所有权（委托方）与资本控制权（代理方）相分离，进而引发代理冲突是其主要特征之一（Jensen和Meckling，1976）。公司治理旨在消除或者缓解现代公司中因所有权与控制权相分离所引发的代理冲突（Silveira，2006）。然而，与营利性企业不同，非营利社会组织不具有类似前者的资产所有权和控制权分离的产权特点。因此，探究非营利组织治理的关键在于，确认这类组织不存在股东或者所有者的情况下，是否存在代理冲突（Mindlin，2012）。Jensen和Meckling（1976）认为，代理成本存在于任何涉及合作行为的情景中，即使不存在清晰的委托代理关系；无论是营利性组织还是非营利性组织都无法避免。此后，一些研究者将代理冲突的概念扩展到非营利组织中，并探究了这类组织可能存在的代理问题。Fama和Jensen（1983b）提倡将代理理论应用到非营利组织研究中，认为该类组织虽然不像公司那样存在剩余索取权，这避免了捐赠主体和剩余索取权所有者之间的代理问题，但是无法消除捐赠主体与决策制定人之间的代理冲突。因为在“经济人假设”下，非营利组织的决策者（代理人）可能具有与捐赠者（委托人）不一致的利益诉求，无法实现捐赠人期望获得的非营利性公益回报，这就会导致代理冲突的产生。另外，Fama和Jensen（1993a）指出非营利组织虽然不具有所有权与控制权分离的特征，但采取的是决策控制权与管理权相分离的决策机制，这就可能引发决策人与管理人之间的代理冲突。因此，非营利组织中的代理冲突主要发生于捐赠人与决策人之间、决策人与管理人之间（李新天和易海辉，2015）。

### 2. 企业基金会治理的特殊性



作为非营利组织的一个重要组成部分，企业基金会具备其他类型非营利组织可能面临的代理冲突的共性。但是，因企业基金会与营利性出资企业之间存有不同程度的联系使其与其他类型非营利组织有着本质区别，所以企业基金会势必存在其治理特殊性。Mindlin（2012）认为，企业基金会的治理特殊性主要在于缺乏自主性，具体体现在三个方面：（1）企业基金会的理事会成员与出资企业存在特殊关系（Petrovits, 2006）。企业是基金会的资源捐赠者，可能派代表进入基金会的理事会以确保其捐赠资源得到合理利用，但是这些代表成员通常也是出资企业的高管，他们的“真正”目的可能是确保企业基金会的战略方向服务于出资企业的经济目标，这使得企业基金会的战略大方向和捐赠决策等深受企业的影响。（2）企业基金会的目标受益人与企业的潜在消费者存有很大关联（Westhues和Einwiller, 2006）。企业基金会和企业拥有截然不同的组织使命，前者是追求公益，比如缓解贫困、保护环境、加强教育等，后者为了追求私利，比如扩大产品和服务的市场。为了达成使命，企业基金会可能采取“表面上”仅对目标当事人有益的捐赠行为。实际上，企业基金会的公益行为通常能够提升出资企业的声誉、形象等（Fombrun等, 2000）。除了产品、服务、价格、质量等是企业市场中葆有竞争力的重要因素，声誉、形象等也是企业赢得和维持消费者不可或缺的因素。这就使得企业有更大的意愿干预企业基金会的行为。（3）企业基金会拥有双重身份。企业基金会不仅拥有与其使命范围和目标当事人相关的社会（环境或者文化）身份，而且拥有与出资企业的战略地位和声誉资本相关的组织身份。前一种身份表明，企业基金会是具有公益使命的独立法人，理论上同出资企业之间没有联系；而后一种身份表明，企业基金会作为营利性企业出资设立的组织，虽然在法律意义上是独立的，但实际上要为企业战略提供服务，且对企业声誉有着重要影响，这就使得企业基金会表现出缺乏自主性的特性。

除此之外，Rey-Garcia等（2012）从企业基金会需要透明度的角度研究发现，企业基金会的代理问题更加突出，原因有二：一是公司高管通常情况下是向基金会捐资的决定者，而最终的承受者是公司股东；二是出资企业的股东可能不在企业基金会的理事会中任职，这使得基金会管理者有选择性地将股东的财富投入到公益项目中。我国也有学者对企业基金会治理进行了初步探讨。李新天和易海辉（2015）以企业基金会为视角分析了其在公益慈善活动中的代理问题及治理，认为在公益慈善活动中，企业基金会实际上也是一系列委托人和代理人契约关系的集合和纽带。作为受托人的企业基金会在发展过程中，与捐赠人（主要是企业）、受益人、政府和社会公众等多个相关方之间存在直接或间接的利益关系，从而形成多重代理关系。企业基金会通常被视为企业的子公司或内设部门，在公益慈善活动中同样存在慈善腐败和公益失灵等典型代理问题，主要表现为损害政府、社会公众及其他非企业捐赠人的利益。同时，他们认为，企业基金会的代理问题产生原因主要包括：独立性不够；与各相关方之间存在信息不对称；监督不充分；激励不明显；责任不健全；公益慈善法律不完备等。

总之，根据以上企业基金会相关研究前沿，以及公司治理向社会组织治理转型过程中企业基金会治理特殊性的分析可知，不只是营利性企业存在代理问题，非营利性的企业基金会治理问题更具复杂性，不能单一依靠加强法律监管，而是需要设计适宜的、有效的治理结构和机制解决其面临的治理问题。然而，现有相关研究只是初步探讨了企业基金会治理的特殊性，并未进一步厘清企业基金会的治理边界，并对其可能存在的治理相关方进行分析。

#### 四、企业基金会的治理边界与治理相关方

在公司治理向社会组织治理转型的大背景下，针对企业基金会发展过程中面临的难题及其治理的一般性与特殊性，我们认为首要的是根据利益相关者理论、契约理论等厘清企业基金会治理边界，并在此基础上分析其可能的内外部治理相关方，包括理事会、监事会、秘书长、出资企业、政府、媒体等，进而为构建企业基金会治理整体研究框架夯实基础、提供理论支撑。

##### （一）企业基金会的治理边界

作为独立的财团法人，企业基金会需要作为自然人的理事长、副理事长、秘书长、理事等内部控制人进行决策、管理（李新天和易海辉，2015）。根据公司治理边界的内涵和界定（李维安和武立东，1999），我们认为企业基金会治理边界涉及的是企业基金会治理的对象和范围，是对企业基金会客体的界定，即企业基金会权力、责任以及治理活动的范围及程度。企业发起设立的基金会是作为法人实体存在的，因此它具有自身独立的法人边界（见图4）。对于企业基金会来说，其决策意图范围被限定在法人边界内，也就是说基金会的权力、责任的配置以及治理活动不能超越其法人边界。虽然，出资企业与企业基金会之间的关系类似于企业集团母公司与子公司之间的关系，但囿于企业基金会存在非约束分配和所有者缺位的特性，因此出资企业并没有控制企业基金会的绝对权力。从这个意义上说，企业基金会治理边界和法人边界是一致的，同时也是企业基金会治理内边界。为了完整地界定企业基金会的治理边界，我们有必要从利益相关者视角提及与企业基金会有着潜在契约关系的利益相关方。在该视角下，企业基金会与各利益相关方基于共同的公益目标，通过各种契约形成关联关系。它们构成的外延界限可称为企业基金会治理外边界，它确定了在企业基金会治理中拥有监督权和知情权的各利益相关方（见图5）。

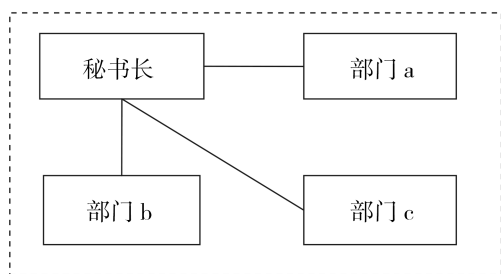


图4 企业基金会的法人边界

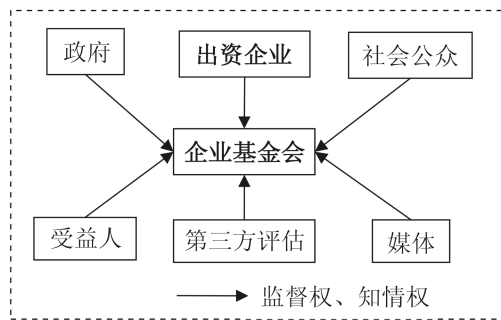


图5 企业基金会治理外边界

##### （二）基于企业基金会治理边界的治理相关方

根据国内外相关研究，以及企业基金会的治理特殊性与治理边界，我们认为企业基金会治理可能包括以下内外部相关方。

###### 1. 企业基金会内部治理相关方

（1）理事会。理论与实践均表明，具有高度自治特征的非营利组织的理事会所扮演的角色和承担的责任要重于企业董事会，主要承担决策和控制、制定政策、预算和财

务监管、甄选和解聘行政主管等职责，对组织绩效负有最终的责任，是非营利组织治理活动的核心（刘宏鹏，2006）。也就是说，理事会无疑也是企业基金会治理活动的主体。为了有效实现组织的公益使命，理事会不仅要制定科学的决策以保障企业基金会的有序发展，而且要合理监督管理层的行为以防止其机会主义行为。另外，因企业基金会与企业之间存在紧密关系，理事会可能成为出资企业利用企业基金会谋取经济利益的工具，这就使得理事会治理更具复杂性。那么，理事会作为同出资企业进行沟通的主要渠道（Westhues和Einwiller，2006），确保其决策独立性成为企业基金会治理中的关键。

（2）监事会。《条例》规定：“基金会设监事……监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料，监督理事会遵守法律和章程的情况。监事列席理事会会议，有权向理事会提出质询和建议……”，这就赋予了监事会监督理事会和管理层的法定权利。虽然企业基金会不具有营利性企业那样的所有权与控制权分离引发的利益冲突，但存在捐赠人与决策人、决策人与管理人之间的利益冲突。现实中，理事会作为决策人可能会利用其拥有的权力以损害捐赠人的公益目标为代价谋取私利，而管理人可能利用其信息优势实施机会主义行为。在缺乏有效的监管机制和问责制度的情况下，依靠作为专职监督机构的监事会就更加可靠。另外，相比于其他类型的基金会，企业基金会与出资企业之间存在紧密的联系，因此缺乏自主性是企业基金会治理过程中更加突出的问题。那么，监事会在监督理事会和管理层方面的作用就显得更加重要，以防止企业基金会成为出资企业谋取经济利益的“附庸”，进而保障企业基金会更好地实现其公益使命。

（3）独立理事。在我国公司治理研究中，虽然独立董事制度能否发挥实际作用的研究未得出一致结论（胡勤勤和沈艺峰，2002；郝云宏和周翼翔，2010），但其重要性不容否定。通常情况下，独立董事最根本的特征主要包括独立性与专业性，它能够改变公司经营者决策权力的结构，达到监督、制衡的作用，保证经营者不会背离所有者的目标。同理，在企业基金会理事会中设立独立理事，不仅能够保障理事会决策的独立性，而且能够提升理事会决策的科学性。当前，《条例》中没有明确规定基金会需要设立独立理事的相关条例，但考虑到独立理事能够使得理事会成员构成更加多元化，提升企业基金会治理的自主性，在相关部门完善有关政策以及企业基金会制定章程的过程中应将企业基金会是否引入独立理事制度纳入考量，为企业基金会更好地实现其公益使命增添“护卫力量”。

（4）执行官（秘书长）。在企业基金会中，执行官通常称为秘书长。与现代公司的总经理类似，秘书长是负责企业基金会日常事务的最高行政官员，是由理事会选定的专职人员，具有管理知识和经验，接受理事会的监督，向理事会负责。由于理事会的成员大多为非管理人员，不熟悉企业基金会的日常运营管理，在组织运作、资源管理、人员调度上存在局限，有被架空的风险。因此，理事会之下设立秘书长有利于基金会的运作趋于规范化、制度化、社会化和民主化，提升其运作效率。因为企业基金会中决策权与管理权的分离（Fama和Jensen，1993a），理事会与秘书长之间可能存在信息不对称，可能出现秘书长以损害组织利益为代价谋取个人利益的机会主义行为。为了确保秘书长以实现组织公益使命为目标更好地执行理事会的决策，构建对企业基金会执行官的约束与激励机制尤为重要。

(5) 内部控制体系。为了缓解现代公司中决策人与管理人之间的代理冲突,构建由董事会、监事会、经理层和全体员工实施的内部控制制度体系尤其重要,该体系的目标是合理保证企业经营管理合法合规,财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进企业实现发展战略(郭泽光等,2015)。在企业基金会中同样存在决策人与管理人之间的代理冲突(Fama和Jensen,1993a),为了确保高层的决策能够被有效地执行,构建内部控制制度体系就显得尤为必要。谢晓霞和马研君(2015)分析了中国慈善基金会存在的内部控制问题,认为构建内部控制流程对于预防基金会的财务风险有着非常重要的作用。同样,企业基金会构建完整的内部控制系统,不仅能够加强理事会对管理层的监管,规范管理层的行为,而且能够提升其信息披露质量,加深外界对企业基金会的认知,最终保障企业基金会的健康发展。

## 2. 企业基金会外部治理相关方

(1) 出资企业。从法律意义上说,企业基金会与出资企业是彼此独立的法人(Pedrini和Minciullo,2011;Porter和Kramer,2011)。作为委托人的企业向企业基金会进行捐赠以实现履行社会责任的目的,而作为受托人的企业基金会负责将捐赠资产有效地用于受益人。企业基金会应当以实现出资企业的公益意志为目标,将所得捐赠进行慈善救助、投资收益等,有义务接受出资企业的监督。而作为捐赠方,出资企业可能会因企业基金会的不良运作导致声誉、形象等遭受损害(Fombrun和Gardberg,2000),因此出资企业理应有意愿且有能力实施监督权,并享有知情权。企业与企业基金会之间的特殊关系决定了企业在企业基金会治理过程中扮演着非常关键的角色,我们赋予其“第一监督人”称号。值得注意的是,出资企业监督权的使用需要把握合适的度,否则监督演变成干预,不仅不利于企业基金会治理自主性的提升,反之为企业干预企业基金会的运作提供“借口”。

(2) 政府。企业基金会作为非营利慈善组织,能够在一定程度上弥补政府在提供公共产品和服务上的不足(Toepler,1999)。李新天和易海辉(2015)认为,政府与企业基金会之间存在隐性的契约关系,政府作为委托人,除给予财政支持外,主要利用税收减免等优惠政策回报作为受托人的企业基金会。当然,税收减免等优惠政策不仅是政府财政收入的减让,而且是作为纳税人的社会大众付出的经济代价(杨平波,2010)。为了保障国家财产和纳税人的权益,政府自然具有监督企业基金会行为的权力,而企业基金会也应当建立完整透明的财务报告,接受政府和社会的监督。

(3) 媒体。《条例》规定,“基金会、境外基金会代表机构应当在通过登记管理机关的年度检查后,将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布,接受社会公众的查询、监督”,这就赋予了媒体监督的法定权力(李晗等,2015)。公信力是基金会的生命线,媒体监督能将公信力信号传递给企业基金会的利益相关者,这会给其带来一定压力,比如受到负面报道后,企业基金会的声誉会遭受损害,进而可能对出资企业造成不好的影响,最终影响到企业对基金会的支持力度。另外,媒体作为社会大众获知相关信息最便利的渠道,应该成为监督企业基金会的重要力量。

(4) 第三方评估机构。《条例》还规定,“基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31日前向登记管理机关报送上一年度工作报告,接受年度检查”,这就赋予了

具有审查资格的第三方评估机构（比如会计师事务所）监督的法定权力。第三方评估机构可以通过对企业基金会的年度工作报告或者财务报告等进行审查或者鉴证，给出相应的审计和评估意见。这不仅能够降低捐赠人与企业基金会之间的信息不对称，同时企业基金会的决策机构可根据第三方评估机构给出的评估意见作为决策依据，监事会也可以根据确定的财务信息更好地监督理事会受托责任的履行。这意味着，第三方评估机构可以作为企业基金会外部监督的重要组成部分。

（5）受益人。李新天和易海辉（2015）指出，企业基金会在进行公益慈善活动中通常面临受益人的选择问题，这就不可避免地涉及分配与公平。因为公益慈善的受益人分为潜在受益人和实际受益人，后者从前者中最终被确定。只要符合企业基金会规定的条件，任何人都可以成为企业基金会捐赠财产的潜在受益人。然而，囿于捐赠财产的有限性，无法让所有符合条件的人都能成为实际受益人。因此，为了确保受益人获得公平、合理的捐赠，企业基金会在甄选实际受益人的过程中，应当坚持公正、合理的原则，充分透明，保障受益对象的知情权。这就意味着，受益人，尤其是没有成为实际受益人的潜在受益人，拥有监督企业基金会行为的权力。

## 五、结论及研究展望

本文对公司治理向社会组织治理转型中的企业基金会及其治理的研究进行综述，发现企业基金会作为营利性企业基于战略慈善、专业化慈善等多种原因而设立的非营利性社会组织，在实现公益使命的过程中不仅可能沦为出资企业的附庸，而且面临着投资监管滞后、声誉评价缺失、社会监督不力等问题，进而对其健康发展造成不利影响。虽然加强法律监管是破解这些难题的一个重要途径，但鉴于企业基金会不仅具有其他类型非营利组织（基金会）的一般特征，而且拥有其特殊性，即是一种与企业间存有密切关系的边界组织，并拥有不同的“四权分离”模式，本文认为更为关键的是运用治理思维设计合理、完整的企业基金会治理体系，利用治理手段解决企业基金会在发展过程中所遭遇的难题与困境。因此，本文根据企业基金会具有的治理特殊性，厘清了企业基金会内外部治理边界，分析其内外部治理相关方，包括理事会、监事会、出资企业、政府、媒体等，并尝试构建了一个企业基金会治理整体研究框架（参见图6），辨明下一步需要着力研究的关键问题及其研究线索。这不仅能够为企业基金会治理研究提供新思路，进而丰富社会组织治理理论，而且能够为促进企业基金会的健康发展，完善我国社会保障体系提供有益借鉴。

因为企业基金会作为一种与营利性企业之间存在紧密关系的边界组织，与不同层面的制度环境紧密联系在一起，而制度环境（政治、经济）也会影响企业基金会治理的微观和中观层面，所以根据研究层级，可把有关企业基金会治理的研究归纳为以下三个方面。

### （一）微观：个体方面

微观层面的企业基金会治理研究主要针对个体层面的研究。未来研究应该关注企业基金会包括理事长、秘书长等在内的高层管理者对企业基金会运作的影响。一方面，借鉴公司治理研究领域中的高阶理论，探讨企业基金会高层管理者个体层面的任职背景、

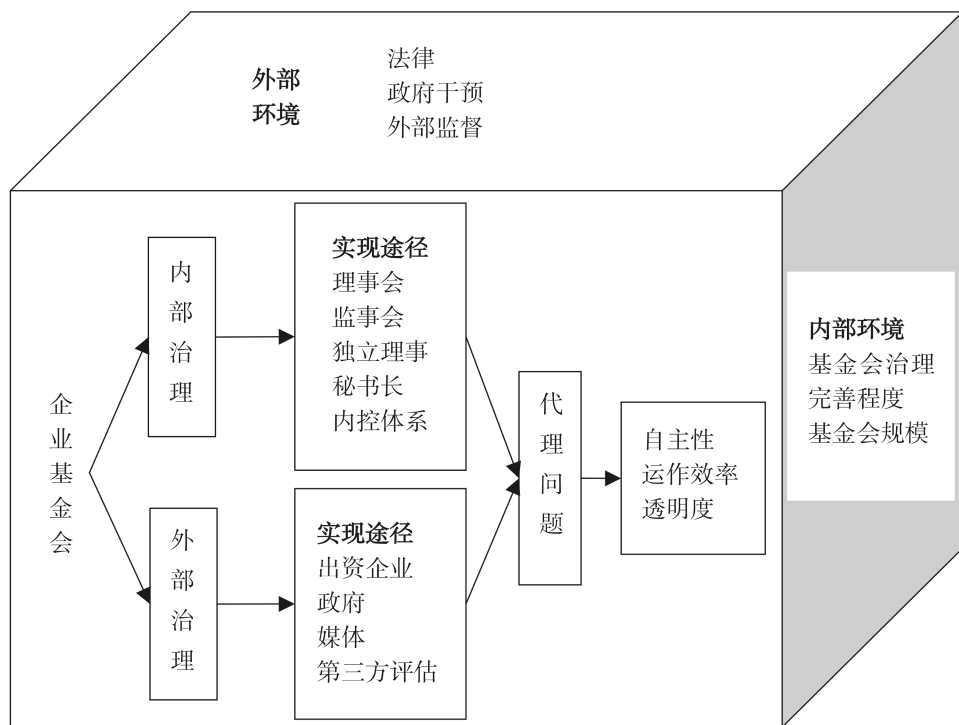


图6 企业基金会治理研究的基本框架

性别、年龄、学历背景等，以及理事会团队异质性对其捐赠决策、运作效率、透明度的影响。另一方面，根据社会网络理论，考察企业基金会高层管理者社会关系、政治关系等对其筹资能力、捐赠决策的影响，比如理事长或者秘书长是否在其他社会组织内部任职；企业基金会高管是否曾任或现任国家官员等。

### （二）中观：组织层面

中观层面的企业基金会治理研究主要是针对组织层面的研究。首先，现有文献基于委托代理理论对企业基金会治理机制的探讨有所涉及，但并未给出一套适用于企业基金会的整体治理框架。企业基金会是与营利性企业之间存在紧密关系的非营利社会组织，这使得照搬其他类型非营利组织的治理模式或者说沿用公司治理模式成为当下企业基金会治理的两大“误区”。毋庸置疑，这两种方式不仅无法实现“对症下药”，甚至可能适得其反。因此，根据企业基金会组织的特殊性，设计一套符合其健康发展需求且内外部各个治理机制之间能够发挥协同作用的治理模式，是企业基金会治理研究中的关键。虽然本文根据先前研究尝试着给出了一套企业基金会整体治理框架，但尚缺乏实践支撑，所以需要进一步研究与探讨加以丰富，这也是今后研究的又一重点。

其次，企业基金会治理有效性的研究需要深化。与公司治理有效性最终体现在公司业绩上不同，企业基金会治理的有效性也体现在其运作效率和透明度上。中国已有的研究虽然涉及基金会治理有效性，但并没有关注到企业基金会这一特殊组织形式。企业基金会与企业之间存在依赖关系使得其与一般基金会之间存在着很大差异。目前，这方面的研究依旧匮乏。事实上，企业基金会治理的研究已经引起一些学者的关注，但限于企业基金会数据难以获取的困扰，研究成果还不多见。未来随着企业基金会信息披露制

度的不断完善,相关数据的不断丰富,这将成为企业基金会治理研究的一个重要方向。

### (三) 宏观: 制度层面与组织间关系

尽管现有文献对企业基金会的内外部环境已有探讨,但涉及中国制度环境的宏观层面的研究还比较少。我国特殊的“强国家、弱社会”制度环境使得中国企业基金会的治理问题与西方国家可能存在差异,考察企业基金会的治理问题必须对相应的制度环境进行分析。由于企业基金会总是处于特定的制度环境中,不仅依赖企业的出资,还要符合政府的政策性要求。因此,制度环境会影响企业基金会的设立动机、时机和运行,牵扯内外部治理机制的效用,进而影响企业基金会治理效率。中国作为正处于转型期的新兴市场国家的典型代表,为这类研究提供了天然的“实验室”。

除此之外,宏观层面的研究还包括组织间关系的影响。未来的研究可以将企业基金会治理研究提升到经济或政治制度层面,深化对不同制度环境作用机理的分析。一方面,嵌入经济制度背景与社会制度背景的企业基金会如何有效提升自主性,进而为其良好发展提供有力保障,必将成为该领域未来研究的重要方向。另一方面,政府作为提供公共产品、服务的公共性部门,与社会性企业基金会和经济性企业之间可能因不同的战略目标、运作模式等产生冲突(比如受益人的选取),这使得将制度理论纳入研究范畴,从宏观层面探究协调三者之间关系的机理和路径成为另一个研究重点。

### 主要参考文献

- [1]李晗,张立民,汤胜.媒体监督能影响基金会绩效吗?——来自我国的初步经验证据[J].审计研究,2015,(2): 72-80.
- [2]李维安,武立东.企业集团的公司治理——规模起点、治理边界及子公司治理[J].南开管理评论,1999,(4): 4-8.
- [3]李新天,易海辉.公益慈善中的代理问题及其治理——以企业基金会为视角[J].浙江工商大学学报,2015,(4): 46-54.
- [4]刘宏鹏.非营利组织理事会角色与责任研究——基于中美比较分析的视角[J].南开管理评论,2006,(1): 103-112.
- [5]谢晓霞,马研君.中国慈善基金会的内部控制研究[J].山东社会科学,2015,(S2): 105-106.
- [6]杨平波.产权视角下非公募慈善基金会信息披露探讨[J].财会月刊,2010,(15): 36-37.
- [7]张冉.社会转型期我国非营利组织声誉研究:危机溯源与重塑路径[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2014,(1): 100-112.
- [8]Anheier H K. Foundations in Europe: a comparative perspective[R]. Working Paper No. 18, 2001.
- [9]Atkinson L, Galaskiewicz J. Stock ownership and company contributions to charity[J]. Administrative Science Quarterly, 1988, 33(1): 82-100.
- [10]Babiak K, Thibault L. Challenges in multiple cross-sector partnerships[J]. Non-profit and Voluntary Sector Quarterly, 2009, 38(1): 117-143.
- [11]Bowen F, Newenham-Kahindi A, Herremans I, et al. When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement strategy[J]. Journal of Business Ethics, 2010, 95(2): 297-318.
- [12]Brønn P S, Vidaver-Cohen D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? [J]. Journal of Business Ethics, 2009, 87(S1): 91-109.
- [13]Carroll A B. The Pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organization stakeholders[J]. Business Horizons, 1991, 34(4): 39-48.
- [14]Fama E F, Jensen M C. Agency problems and residual claims[J]. Journal of Law & Economics, 1983a, 26(2): 327-349.
- [15]Fama E F, Jensen M C. Separation of ownership and control[J]. Journal of Law & Economics, 1983b, 26(2): 301-325.

- [16]Feng X M. China's charitable foundations: development and policy-related Issues[J]. *The Chinese Economy*, 2015, 48 ( 2 ) : 130–154.
- [17]Fombrun C J, Gardberg N A, Barnett M L, et al. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk[J]. *Business Society Review*, 2000, 105 ( 1 ) : 85–106.
- [18]Freeman R E, Reed D L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance[J]. *California Management Review*, 1983, 25 ( 3 ) : 88–106.
- [19]Frooman J. Stakeholder influence strategies[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24 ( 2 ) : 191–205.
- [20]Fry L W, Keim G D, Meiners R E. Corporate contributions: altruistic or for-profit? [J]. *Academy of Management Journal*, 1982, 25 ( 1 ) : 94–106.
- [21]Godfrey P C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30 ( 4 ) : 777–798.
- [22]Goerke J. Taking the quantum leap: nonprofits are now in business: an Australian perspective[J]. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2003, 8 ( 4 ) : 317–327.
- [23]Goh S C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2002, 6 ( 1 ) : 23–30.
- [24]Herlin H, Pedersen J T. Corporate foundations catalysts of NGO-Business partnerships? [J]. *Journal of Corporate Citizenship*, 2013, 50: 58–90.
- [25]Jensen M and Meckling W H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure[J]. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3 ( 4 ) : 305–360.
- [26]Kietlińska K, Mikołajczyk B. Corporate foundations in Poland and their role in the management of the company[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 150: 993–1001.
- [27]King B G, Whetten D A. A social identity formulation of organizational reputation and legitimacy[J]. *Corporate Reputation Review*, 2008, 11 ( 3 ) : 192–207.
- [28]Lindenberg M. Reaching beyond the family: new nongovernmental organization alliances for global poverty alleviation and emergency response[J]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2001, 30 ( 3 ) : 603–615.
- [29]Minciullo M, Pedrini M. Knowledge transfer between for-profit corporations and their corporate foundations: which methods are effective? [J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2015, 25 ( 3 ) : 215–234.
- [30]Mindlin S E. A study of governance practices in corporate foundations[J]. *Revista de Administração*, 2012, 47 ( 3 ) : 461–472.
- [31]Padanyi P, Gainer B. Peer reputation in the non-profit sector: Its role in nonprofit sector management[J]. *Corporate Reputation Review*, 2003, 6 ( 3 ) : 252–265.
- [32]Parket I R, Eilbirt H. Social responsibility: the underlying factors[J]. *Business Horizons*, 1975, 18 ( 4 ) : 5–10.
- [33]Pedrini M, Minciullo M. Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests[J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2011, 22 ( 2 ) : 173–197.
- [34]Petrovits C M. Corporate-sponsored foundations and earnings management[J]. *Journal of Accounting and Economics*, 2006, 41 ( 3 ) : 335–362.
- [35]Porter M E, Kramer M R. The competitive advantage of corporate philanthropy[J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80 ( 12 ) : 56–68, 133.
- [36]Porter M E, Kramer M. R. Creating shared value[J]. *Harvard Business Review*, 2011, 89 ( 1–2 ) : 62–77.
- [37]Rey-Garcia M, Martin-Cavanna J, Alvarez-Gonzalez L. Assessing and advancing foundation transparency: corporate foundations as a case study[J]. *Foundation Review*, 2012, 4 ( 3 ) : 77–89.
- [38]Rumsey G G, White C. Strategic corporate philanthropic relationships: nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives[J]. *Public Relations Review*, 2009, 35 ( 3 ) : 301–303.
- [39]Salamon L M, Anheier H K. In search of the non-profit sector I : the question of definitions[J]. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1992, 3 ( 2 ) : 125–151.



- [40]Sansing R, Yetman R. Governing private foundations using the tax law[J]. *Journal of Accounting and Economics*, 2005, 41 ( 3 ) : 363–384.
- [41]Seifert B, Morris B R, Bartkus B R. Having, giving, and getting: slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance[J]. *Business & Society*, 2004, 43 ( 2 ) : 135–161.
- [42]Wang J, Coffey B S. Board composition and corporate philanthropy[J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 ( 10 ) : 771–778.
- [43]Toepler S. On the problem of defining foundations in a comparative perspective[J]. *Nonprofit Management and Leadership*, 1999, 10 ( 2 ) : 215–225.
- [44]Venable B T, Rose G M, Bush V D, et al. The role of brand personality in charitable giving: an assessment and validation[J]. *Journal of the academy of marketing science*, 2005, 33 ( 3 ) : 295–312.
- [45]Werbel J D, Carter S M. The CEO's influence on corporate foundation giving[J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 40 ( 1 ) : 47–60.
- [46]Westhues M, Einwiller S. Corporate foundations: their role for corporate social responsibility[J]. *Corporate Reputation Review*, 2006, 9 ( 2 ) : 144–153.

## Corporate Foundations and Their Governance: Research Development and Future Prospects

Chen Gang<sup>1</sup>, Li Weian<sup>2</sup>

( 1. *School of Business Administration, Dongbei University of Finance & Economics, Dalian 116025, China*; 2. *Tianjin University of Finance & Economics, Tianjin 300222, China* )

**Abstract:** Corporate foundations and their governance research are increasingly the focus in the transformation process of corporate governance to social organization governance. This paper summarizes that as a kind of non-profit social organization, corporate foundations, which are born out of profitable enterprises, may not only become vassals of enterprises, but also face other development problems such as investment regulatory delays, lack of reputation evaluation and poor social supervision in the process of achieving their public interest missions, because of many motivations such as strategic philanthropy and professional charity. It argues that to strengthen legal supervision is admittedly important to solve these problems, but because corporate foundations are boundary organizations that are closely linked with profitable business, and have different “separation of four powers” mode, it is more important to design a complete corporate foundation governance system by applying governance thinking. Based on this, this paper clarifies the governance boundary of corporate foundations, and comments on internal & external governance stakeholders in detail. Then it finally constructs the whole framework of corporate foundations governance mechanism research, and identifies the key questions and clues in the future research. It not only can provide new ideas for studying corporate foundation governance and enrich the theory of social organization governance, but also can offer a useful reference for the healthy development of corporate foundations, and then the improvement of the social security system in China.

**Key words:** corporate foundation; corporate governance; social organization governance; governance particularity; research framework

(责任编辑: 雨 橙)