avpn

中国公益金融创新计划
CHINA INITIATIVE FOR SOCIAL FINANCE

亚洲公益创投实践指南

Getting Started in Venture Philanthropy in Asia

一本关于建立与运营
公益创投/社会投资机构的
实践指南

Simon Chadwick编　CISF译

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

中国公益金融创新计划
CHINA INITIATIVE FOR SOCIAL FINANCE

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

本报告由“中国公益金融创新计划”志愿者翻译

翻译：崇 瑶，耿晗天，贾梦迪，马叶子

审订：段 烨，姬 晨，黎颖露，许 卉

导师：张 强

编辑：高文灿

支持：刘 炤

并感谢以下人士的大力帮助：丁靖怡，郭肖蕊，陆奇斌，徐秀玲

（以姓氏拼音为序）

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

宜信 CreditEase

北京师范大学 社会发展与公共政策学院
SCHOOL OF SOCIAL DEVELOPMENT AND PUBLIC POLICY BEIJING NORMAL UNIVERSITY

APoV A Price on Value

LGT Venture Philanthropy

序 言

3D 打印和可再生能源为代表的第三次工业革命及与之呼应的新经济模式正飞速地改变着世界。对“第三次工业革命”的理解并不局限在技术基础、生产组织和生活方式变革方面，更深层次的是社会资源配置机制的变革，将以开放式、民主化社会创新为特征，形成协同政府、市场和社会三部门合力推动社会发展的格局。例如，在“社会经营”、“公益金融”、“社会经济”等理念的涌动下，世界各地积极推动了“社会企业”、“社会影响力投资”、“社会责任投资”、“社会证券交易市场”等一系列打通三部门边界的重大实践，成为全球社会创新的风向标。

用创新金融手段推动资源有效配置、推动社会发展无疑是以上创新格局中的重要一环，其中“公益领域的创业投资”——公益创投对初创期的社会企业和社会创新组织有着极为积极的意义。公益创投机制是一种有效撬动社会目的型组织（SPO）发展的投资工具，上世纪九十年代在美国兴起，随后传入欧洲并受到追捧。2006 年后，公益创投在亚洲国家开始日益受到推崇，印度、新加坡、日本、韩国等国家以及港澳台地区也纷纷加入了公益创投的实践阵营。

一段时间以来，公益创投在中国内地也成为社会创新的高频词汇，其中特别以 NPI 的社会组织孵化器以及 LGT 开展的社会企业创投为典型代表，但还没有成为政企社三部门一致的共识。直至 2014 年底，我国国务院专门出台的《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》中特别提到“地方政府和社会力量可通过实施公益创投等多种方式，为初创期慈善组织提供资金支持和能力建设服务”，第一次将“公益创投”写入政府文件，从公共政策层面肯定及明确了公益创投的发展方向。

公益创投的未来发展肯定会风起云涌，但丰富多元的实践仍需要理论的规范和指引，才能触发公益创投更多的可能性。为此，我们携手亚洲公益创投网络 (AVPN) 翻译引进其出品的《亚洲公益创投指南》。作为一个拥有超过 200 个公益创投会员组织且业务范围覆盖亚太地区的国际性公益创投网络，AVPN 整理分析的《亚洲公益创投指南》不仅有欧洲公益创投协会（EVPA）报告的经验支持，也结合了亚洲公益创投的地域特点。该《指南》作为一本实用的指南手册，不但提供创投（金融）工具和方法，还有引经据典的本源回溯以及丰富的案例作为参考，对于指导中国及其他尤其是发展中亚洲国家的公益创投实践都有着积极的意义。

中国公益金融创新计划（CISF）希望借鉴国际视角来推进中国公益创投的实践创新、工具完善和政策优化，并在此基础建构中国特色的公益金融知识体系和实践路径。期待各位伙伴的参与和共创！

中国公益金融创新计划（CISF）秘书长
北京师范大学社会发展与公共政策学院副院长
张强
2015.6

版权所有 北京社启社会组织建设促进中心 提供在线浏览

CONTENTS

FOREWORD 4
EXECUTIVE SUMMARY 7

PART 1 : INTRODUCTION 15

Purpose of the document
Essence and role of venture philanthropy
Targets of VP

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

Published by the Asian Venture Philanthropy Network Limited (AVPN)

This edition April 2014

Copyright © 2014 AVPN

ISBN : 978-981-09-0425-8

Email: info@avpn.asia

Website: www.avpn.asia

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0.

You are free to share – to copy, distribute, display, and perform the work – under the following conditions:

- Attribution: You must attribute the work as GETTING STARTED IN VENTURE PHILANTHROPY IN ASIA Copyright © 2014 AVPN.

- Non commercial: You may not use this work for commercial purposes.
- No Derivative Works: You may not alter, transform or build upon this work.
- For any reuse or distribution, you must make clear to others the license terms of this work.

Authors: Edited by Simon Chadwick

Design and typesetting: Drummond (www.drummond.com.sg)

Attribution :

This publication is extensively based on an edited, extracted and amended version of the report "ESTABLISHING A VENTURE PHILANTHROPY ORGANISATION IN EUROPE" Copyright © 2010 EVPA, ISBN: 0-9553659-4-5, with permission from EVPA. The EVPA is not responsible for the contents of this publication.

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION

Download the "Getting Started in Venture Philanthropy in Asia" guide and legal framework country profiles from
www.avpn.asia/startVPO

PART 2: KEY ISSUES FOR THE VP ORGANISATION 24
Launching a VPO
Management team and board
Fund-raising
Investment Strategy

Part 3: THE INVESTMENT PROCESS 41
Deal flow
Investment appraisal
Portfolio management
Adding value - Cash plus what?
Social performance measurement
Exit

INTRODUCTION TO THE LEGAL PRAMEWORK AND COUNTRY/REGION PROFILES 64
Introduction
Links to Profiles - China, India
Hong Kong SAR, Japan and Singapore

SOURCES 73
GLOSSARY OF TERMS 75

GETTING STARTED IN VENTURE PHILANTHROPY IN ASIA

A PRACTICAL GUIDE TO ESTABLISHING AND OPERATING A VENTURE PHILANTHROPY OR SOCIAL INVESTMENT ORGANISATION

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

WITH THE SUPPORT OF :

CLIFFORD CHANCE

DREW & NAPIER

Nishith Desai Associates
LEGAL AND TAX COUNSELING WORLDWIDE

AND CONTRIBUTION FROM :

SMU SINGAPORE MANAGEMENT UNIVERSITY Business Institute

EDITED BY SIMON CHADWICK. FROM AN ORIGINAL REPORT BY THE EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION | APRIL 2014

目 录

序言 1
前言 5
指南概要 8

Part 1 介绍 16
报告主旨
公益创投的本质和角色
公益创投的目标

Part 2 新成立公益创投机构的几点重要事项 25
创建公益创投机构
管理团队与董事会
募集资金
投资战略

Part 3 投资过程 43
项目流
投资评估
投资组合管理
增值——现金加上什么?
社会绩效管理
退出

Part 4 法律框架与国家 / 地区概况介绍 66
介绍
国家 / 地区情况概要——中国大陆、印度、香港特别行政区、日本、新加坡

资料来源 75
词汇表 77

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

FOREWORD
前言

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

本指南旨在帮助新的公益创投机构起步。受益者将是那些期望在亚洲社区、国家与地区创造更多影响力的慈善和社会投资群体。他们正如你我一样，希望帮助前线上的社会企业家们建立有效的组织，为社会带来真正的改变。

我的公益创投 (VP) 之旅源于对那些努力解决迫切社会问题的人们的钦佩，然而他们却在工作资源和资金上面临巨大的挑战。我看到了雄心勃勃的社会企业家和他们的团队，这些拥有天份的人们为更好的生活而不断努力。他们不仅仅只是为了完成工作，而是付出更多时间以提供资金和资源的支持。

2005 年，我在《哈佛商业评论》上读到了公益创投的有关内容。文章介绍了上世纪九十年代兴起于美国的这一运动。并非所有事情都如新浪潮倡导者们所设想的那么顺利，即便如此，仍出现了不少成功的案例。公益创投有两点地方最吸引我：首先，它更深层次地支持更少的社会目的型组织；其次，它能提供更长时间的持续帮助。

我在英国慈善行业工作多年，也曾管理一个重要的慈善基金会。在我看来，公益创投通过其短期和分散融资的特性，将会成为解决社会挑战的潜在答案。

受此激发，我开始了一整年的探索。我先后考察了澳大利亚，印度，孟加拉国，斯里兰卡，美国和英国的慈善参与模式。我还加入了欧洲公益创投协会。我的目标在于收获思想，回到英国后将它们付诸实践。这次考察项目的成果就是成立了 Inspiring Scotland（“激发苏格兰”）。这是苏格兰第一家公益创投机构，这个组织同时发展了几支基金来应对社会挑战。

公益创投对我又意味着什么呢？作为 AVPN 的副总裁，我认为它在不同情况有不同的形式。我们可以说公益创投是一种纯公益，也可以把它完全归为影响力投资，当然也可以说它介于公益和影响力投资之间。投身公益创投包含以下几点：

- **深刻理解需要解决的问题，本质上说就是如果不知从何处开始，何谈进展？**
- **为了找到志同道合的目标企业，我们会做出细致、适当、尽职的调查。**
- **对社会目的型组织的商业计划要有长远的眼光。**
- **重视人力资源，并意识到投资是扩大社会目的型组织规模和提高效益的必要条件。**
- **在不断学习和进步的基础上做出成果报告。**

为公益创投构建一个生态系统十分必要。要实现系统性的变化，将商业、政府和公共部门汇集在一起相当重要。AVPN 在这方面已取得了显著成绩。这些成绩的取得与 AVPN 主张的理念相一致。AVPN 的主要的目标是为那些面临社会重大挑战时致力于积极创造社会效益的群体，搭建一个学习、分享和支持的平台。

“为何投身公益创投？这是一个关于激情的问题，不再想跟着旧世界的脚步，而想要做不同的事情。”

Francis Ngai，总裁兼首席执行官，香港社会创投（Social Ventures Hong Kong）。

“公益创投比传统形式的慈善更加有效。传统的慈善没有实际经验的帮助，严格的要求和纪律。我们帮助社会目的组织以 10 倍至 20 倍的规模成长并收取相应费用。这是任何一种其他形式的慈善不会做的。”

Deval Sanghavi，合伙人兼联合创始人，Dasra。

版权归北京社企社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

FOREWORD

“公益创投与慈善事业不同。在某些情况下，它是一个很好的方法或途径。人是有潜力的，有能力改变自己的现状的，这是公益创投追求的境界，同时它也促进这个过程的实现。”

丁立，恩派副总裁（NPI）—公益组织孵化器。

公益创投相对于传统慈善系统较为新颖。在欧洲，这个行业发展的时间不超过 15 年，在亚洲，公益创投的比率还未达到欧洲水平。虽然了解公益创投在过去十年中的发展过程及其源自于欧洲和美国市场十分重要，但同时也必须认清亚洲已经达到了一个实践自己公益创投目标的临界点。亚洲的公益创投家正在把不同的公益创投模型融合，使其适用于亚洲的政治和文化。这些模型不仅来自于发达市场，如日本，韩国，香港，新加坡，也包含正在发展中的国家，如柬埔寨，中国，印度，印度尼西亚和越南。

我们对于全新的 AVPN 知识中心有着雄心勃勃的计划。本指南是一份简章，同时也总结了欧洲公益创投协会早期的研究成果。我们十分感激在亚洲从事公益创投的行业先驱。指南中的部分内容涉及到对他们的采访和经验的总结。我们同时十分感谢 Clifford Chance，Drew & Napier and Nishith Desai Associates 对亚洲五个国家 / 地区的法律框架研究的无偿贡献，新加坡管理大学商业家庭研究所的 Elaine Tan 女士对法律框架部分也做出了贡献。

当您阅读这份指南时，可能才初识公益创投。作为一份优秀实用的辅助材料，本指南将为人们的信息传达导航。我们希望您阅读后能对公益创投行业有所了解。同时我们号召您参与行动，欢迎您踏上公益创投之旅。

Andrew Muirhead
AVPN 副总裁
2014 年 4 月

欧洲公益创投协会（EVPA）报告

“公益创投的愿景是深思熟虑、战略性的参与和具有深远影响的资金。这与支票本似的慈善和以项目为基础的公益很不相同。每种形式都有它的意义和价值。”

Arathi Laxman，首席执行官，印度社会创投印度合作伙伴 (Social Venture Partners India)。

本指南很大程度上基于早先的 EVPA 报告。EVPA 报告第一版出版于 2008 年 9 月。报告的第一版由 Luciano Balbo, Deirdre Mortell and Pieter Oostlander 带领，工作团队历经超过 12 个月共同努力完成。报告内容基于以下基金的真实经验——Fondazione Oltre 基金会（意大利）、One Foundation（爱尔兰）、Impetus（英国）、Venturesome （英国）和 Noaber Foundation（荷兰）。报告通过下载学习一系列线上讲座，由工作组精心编排，最后完成同行评审程序。EVPA 向工作团队付出的激情、时间、精力表示由衷的感谢。感谢审稿人 Artur Taevere 和编辑 Cormac Sheridan 以及项目经理 Ahmad Abu-el-ata 的贡献。经过改编的 EVPA 的第二版报告出版于 2010 年 11 月。Deirdre Mortell, Pieter Oostlander 和研究主任 Lisa Hehenberger 对报告进行了更新，Luciano Balbo, David Carrington, Ines De Oliveira Magalhaes 与 Nat Sloane 完成了同行审查。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

EXECUTIVE SUMMARY
指南概要

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

EXECUTIVE SUMMARY

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

本报告的前三部分为发表于 2008 年的工作文件的第二版，摘取和修改自欧洲公益创投协会（EVPA）发表于 2010 年 11 月的报告。本报告的第四部分通过全新编纂，提供了最活跃的五个亚洲公益创投国家 / 地区的法律框架和体系，包括中国，香港特别行政区，印度，日本和新加坡。

AVPN 指南旨在获取与分享欧洲先进公益创投（VP）机构的经验。公益创投“运动”最早始于欧洲。本指南同时包含 AVPN 网络下亚洲公益创投先驱的成功案例。这些成功的创投者经过 AVPN 的面试和精心挑选后加入 AVPN 网络。然而，指南第一部分的内容大部分基于更加成熟的欧洲市场的分析，以此作为亚洲市场的借鉴。指南第一部分的目标是通过提供公益创投的一般成功经验，协助亚洲的早期公益创投机构（VPOS），当然我们需要认识到亚洲各个国家 / 地区市场的多样性。指南的最后收录了一个词汇表，它将提供报告中涉及到的关键用语及其定义。

报告考虑到了新型的公益创投机构或新型融资工具的出现，以及社会投资、影响力投资的崛起，这些形式都运用了一种公益创投的方法。具体来说，它突出了以下几点：

- **在公益创投内部出现了两个相互联系，却独立不同的方向：一种专注于社会投资（投资社会目的组织，可能会产生经济回报，但其主要目的是产生社会影响），一种为社会目的型组织提供赠款而不图财务回报（捐赠）。新颖和复杂的融资工具通过这两种形式相继得到开发。**

- **公益创投机构在管理 / 创造交易量、后续资金管理、媒介开发、投资组合管理、处理失败投资、开发投资影响的绩效评估和退出等领域都有一定经验。**

公益创投只是在慈善事业工具包中繁多的工具之一。它于 2000 年和 2004 年间在欧洲出现。通过高度参与的方式和社会企业商业化的原理，在一系列社会目的型组织（SPOs）中进行社会投资。这些社会目的型组织包括慈善组织和非营利组织。公益创投为社会目的型组织的壮大提供了财务和非财务支持，以增加他们的社会影响力。该方法应用社会经济某些元素的风险投资原则，包括长期投资和实际支持。公益创投的主要特点包括：

- **高度参与，包括与社会目的型组织投资人一同探索实践的方式**
- **使用多样化的金融工具量身打造融资方式（包括捐赠资金）**
- **多年支持，一般三到五年**
- **非金融（通常如人力资本）类支持，以帮助社会目的型组织建立战略目标和业务能力**
- **建设组织能力，而不是支持单个项目**
- **强调绩效评估（评估社会目的型组织和公益创投机构水平）**

公益创投的金融模式与协助方式对于一些在运转过程中寻求“阶段变化”的社会目的型组织往往是最合适的。对于小型和中型规模的社会目的型组织而言，这可能意味着将他们原有的运转模式

将复制入新型或更广义的市场中。对于更大，更成熟的社会目的型组织，公益创投资金在几种条件下可能较为适当，包括管理中的变革，如兼并和扩大市场。公益创投不一定适合于所有社会目的型组织。公益创投产业寻求补充已存在的社会融资形式，并建立与发展一个更加有效的资本市场以支持社会经济。虽然最初的公益创投机构借鉴并适应了投资产业中的高水平原则，如风险投资基金，但他们依旧因地制宜，制定了具体的投资工具、流程和方法，并且已适应了社会部门有效的工作机制。出身于商业领域的公益创投家们因此必须了解如何能够在每个国家社会、经济、文化框架内运行项目。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

创建一个公益创投机构

任何新的公益创投的成功源于**创始人（们）**对于组织的远见和目标。创始人通常来自于私营商业投资部门或者社会部门。一个成功的公益创投机构需要同时具备商业和社会领域的技能。因此，创始人需要吸引合适的初创管理团队——尤其是合适的CEO —— 以便建立机构的知识和专业性。公益创投机构的管理团队通常在发展初期规模很小——约 1 至 4 人。理想情况下，他们应该包括开明的员工，他们能够分享创始人对于社会创新的远见和激情，同时能够在这个快速发展的行业里迅速学习和掌握新技能，使之趋向于标准化。创始人通常从其个人社会网络中发掘人才——这主要因为创始人的个人喜好，也因为公益创投行业内部缺乏受认可的专业规范。许多成功的企业家按照先前的商业活动与做法，简单套用同一种雇佣模式。然而，在公益创投行业中，薪酬水平有时并没有传统的商业行业高，因为工作人员通过他们的工作享受到了“社会回报”，也通过工作条件的提升得到了补偿。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

应用**资金模式**的类型应被更多考虑。我们需要回答一个主要的问题，公益创投机构是否将使用新型融资工具，而非传统赠款等模式，或将专注于补助社会目的型组织。在不同国家 / 地区中，税收和法律对于赠款和可建立所有权的金融工具的规定有所不同，所以公益创投机构和社会目的组织在建立其法律结构时需要把这些规定考虑在内。一个公益创投机构的股东根据需要可以同时担任不同的角色。他们很可能有外部的职责，如筹款和公共关系，以及内部的义务，如提供专业知识和支持管理团队。在团队成立时，一个公益创投机构通常有一个小团队（三至五名成员），他们直接参与管理工作。当决策过程和其他程序变得更成熟时，董事会可能将其部分职责（特别是投资决策）交付给较小的小组委员会。

对于公益创投机构而言，**筹款**是一个主要的挑战。它需要长远的目标，清晰的沟通方式，坚持，激情与乐观的态度。如果创始人可以提供出一部分个人资金，这一过程将变得更加容易。有意资助者很可能属于另一个类别，如在创始人的人脉网络中存在的信托和基金，广泛的社交网络人群，企业和政府机构。值得花一些时间来了解那些投资者能深刻理解创始人的愿景，并相应地接触他们。由于大多数人对于公益创投不了解，因此创始人需要明确地将愿景传达给潜在的投资者。他们往往需要介绍公益创投的原则，说服投资人相信公益创投确实拥有提高社会影响和社会变革的巨大

EXECUTIVE SUMMARY

潜力。若一个公益创投机构已具备高素质的 CEO，并确定了最初高品质的社会目的型组织投资，这样便可以帮助组织建立信誉，并鼓励投资者投资。

没有得到捐赠的公益创投机构在第一次投资后需要筹集后续资金。此时，成功的公益创投机构在早前的有效投资可作为日后融资的记录，为日后的筹资带来优势。然而，在某些情况下，由于投资者，尤其是基金会，认为他们的支持作用对于成功的公益创投机构不再重要，因此获得橱窗资金后公益创投机构更难争取推进资金。第一个五年运行后，公益创投机构根据它迄今为止取得的成绩，可能会考虑他们是否能够适应其主要目标（例如，采用一种更窄的关注策略，聚焦在带来更多社会影响的领域）。

投资策略

制定投资策略的起点是明确阐述一个公益创投机构的目标。这将包括部门和分部门的关注重心、偏好的介入模式、偏好的社会目的型组织类型、社会影响力目标和财务目标（如果有的话）。它也可以包括社会目的型组织的发展阶段（即初创 / 初期 / 成熟的组织）。

公益创投机构的喜好与要求将决定初始投资 / 运营期和所需要的启动资金。其“贸易工具”也需要被定义，即，将被运用的金融工具。社会创投机构可以采用多种工具，包括担保、不同程度的贷款、准股权、股权和补助金。金融工具的选择主要将根据社会目的型组织和投资的具体情况来决定。需要偿还的金融形式，如贷款或准股权投资，最适合运用于创收型社会目的型组织。

目前公益创投机构通常有一个小型的业务组合，包含可投资的三至五个社会目的型组织，这反映了投资高参与性的特质。“正确”的投资组合的规模主要取决于公益创投团队成员的规模，平均单项投资的规模和提供非财务性支持的水平。当团队决定投资组合规模时，公益创投机构也应考虑建立对话网络和社会目的型组织合作的最优组合规模，从而创造增值影响的机会。

合作投资应被看作是投资策略中关键的组成部分。它可以为社会目的型组织产生额外的资金，带来不同的专业的知识和扩大网络基础。此外，它可以为公益创投机构本身提供比直接筹款更加简便的路径来获得融资，并降低投资者的投资风险。它同时还可以向更广泛的投资群体传达公益创投（例如，通过基金会间的合作投资与或信托）。共同投资者起初对于其角色、责任和义务的理解与认同是十分重要的。积极与社会目的型组织互动的公益创投机构一般会作为主要投资方。

交易流

公益创投机构倾向于采取主动的方式确定潜在的社会目的型组织作为投资对象。由于公益创投机构专门针对具体某一类社会目的型组织，并不考虑有关的行政负担，因此这种方法相比于广泛公

版权归北京社启社会组织促进中心所有 仅供在线浏览

开接受社会目的型组织的申请更加集中与高效。潜在的组织可以被直接识别，或通过公益创投机构的网络（例如，现有的社会目的型组织投资组合，其他资助者或合作投资者）被识别或者通过会议或商业计划竞赛被识别。

建立投资者和共同投资者的互动网络是构建高品质交易流的绝佳方式。尤其在启动初期，这样的方法可以确保早期一定程度的获益（这也可能成为初期降低投资风险的必要措施）。创造良好的交易量也需要与目标社会目的型组织沟通原则与传达公益创投的利益，他们可能并不熟悉这些概念。

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

资产评估

虽然不同基金之间的术语不同，但是一个公益创投的投资评估通常包括三个步骤：最初筛选，详细筛选和提供投资建议。最初筛选的目的是确定能锁定投资的社会目的型组织。这个步骤涉及案头调研与直接参与管理的结合，前者用以评估社会目的型组织与公益创投机构的战略的相匹配程度，后者用以加强公益创投机构对被投资组织的理解。

已通过最初筛选的机构通常会完成一个商业计划做为详细筛选步骤的成果。一般而言，商业计划包括该机构的市场评估，其三到五年的战略和运营计划，其社会影响力的目标、财务预算、其治理和组织结构的构架，其管理层和董事会的能力评估。虽然商业计划书应被视为由该社会目的型组织“拥有”，但一个公益创投机构往往会通过直接或第三方的咨询支持来协助它的发展。

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

一般在投资评估过程中和具体在商业计划中，公益创投机构与社会目的型组织的互动依赖于公益创投机构偏好的运作模式，特别是这样的互动在评估过程中可以提供支持，而在真正的投资进程下则相反。

在商业计划阶段出现的投资建议包含商业计划书（或商业计划演示）及其伴随的述评。述评考虑到投资相关的问题，如风险评估、加强投资计划（以限制风险和搭建未来资金的基础）、投资阶段的参与的水平和退出选择。

投资组合管理

丰富的投资组合管理选择是存在的，包括董事会席位、安排定期报告和审阅。如果可能的话，公益创投机构和社会目的型组织应当对于形式，频率和目的达成共识，并记录在投资协议中。在投资阶段，与个别社会目的型组织接洽的模式还可以扩展到提供增值服务（见下文）。

一些投资万一在初始期没有成功，公益创投机构应该评估其失败的原因，并帮助被投资公司 /

EXECUTIVE SUMMARY

组织尽可能地找到解决问题的方法。应避免用简单地投入基金解决问题作为方式。通常情况下，处于困难期的社会目的型组织可能需要非财务性的援助，如人员的培训甚至是领导团队精神上的支持。最适当的支持形式将显然取决于特定的情况。

投资组合管理的最终目的是最大限度地扩大公益创投机构的整体社会影响力。社会目的型组织的投资组合将不可避免地相互争夺有限的财政和非财政资源。从管理的角度看公益创投机构将不得不关注其战略目标。但是，投资应是互补的，而非竞争， 社会目的型组织、公益创投机构至少可以通过相互协作和知识共享创造更多的社会影响。

增加价值

对于社会目的型组织的增值投资可以包括提高该组织的能力及其对市场的了解，自身的战略和运营或者其治理和组织结构。偶尔也需要更专业的支持，如物业管理、合并评估或特许经营机会等。公益创投机构可以在降低利率或完全商业化的基础上直接提供支持或通过外部专家的无偿工作。

任何增值支持的目的都应事先与社会目的型组织商定。增值支持的重点应是社会目的型组织内外部的能力建设，以增强其长期发展的前景及其自给自足能力。社会创投机构需要意识到这些社会目的型组织正在试图实施自己的议程。

此外，只有在第三方顾问同情社会目的型组织的使命并可以在社会部门中效有地开展工作时，其才可被选择。然而，社会创投组织需要对干预的水平做出决断，例如，是否要采取董事会制度、如何管理业绩不佳的计划、需要涉足多少管理中的变化。这些因素应该在一开始就需受到考虑，并被不断审阅。

绩效评估

绩效评估对于帮助理解和量化公益创投机构的社会影响力十分重要，因此它是公益创投实践的一个关键环节。一个公益创投机构应考虑到如何在社会投资过程中的每一步量化其社会表现。然而，衡量社会影响力十分困难，往往难以客观地衡量。虽然周边存在许多方法和定制实践的标准，标准化的需求仍十分必要。

EVPA 在提倡统一的量化方法上一直处于行业领先地位。在 2013 年 4 月出版的《量化和管理影响力的实践指南》中，EVPA 积极提出统一影响力量化的倡议与办法。统一社会目的组织与公益创投机构的需求，并对影响力加以量化，这是建立一个良好合作关系的重要方面。

绩效评估方法有定性方式，也包括一些通过衡量投入与成果来进行定量的工具。定性数据对于

版权归北京社启慈善组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

全面了解一个公益创投机构和被投社会目的型组织的活动至关重要。在选择衡量社会表现的方法方面，一个社会创投组织应仔细斟酌其衡量影响力的目标。

绩效评估的目标可以包括传达决策、加强学习、长期监控表现，或者允许向投资者提供持续的报告。作为针对社会目的型组织的管理工具，定性方法非常有效。但作为补充，公益创投机构也需要运用更加定量的方法合计其投资组合中获资方的社会绩效评估。

退出

退出发生在公益创投机构和社会目的型组织投资关系结束时。该退出方式依据不同的资金使用工具（赠款或其他融资工具），和社会目的型组织财务自给自足的程度。公益创投组织的金融退出会产生不确定性，尤其对资金和收益较少的社会目的型组织以及在公益创投投资期间飞速成长的社会目的型组织而言。

详细制定退出计划，包括准备管理方案和协调董事会，将是成功退出的关键。公益创投机构可以在许多层面帮助社会目的型组织最大限度地提高财政可持续性：通过早期与社会目的型组织（在投资评估过程中）商讨退出程序；通过使用商定的绩效衡量方法清晰定义成功和失败；通过帮助社会目的型组织调查额外的创收机会；通过帮助社会目的型组织识别和巩固替代资金来源（包括在适当情况下，公共部门的合作伙伴）；和通过与社会目的型组织评估管理层面的任何变化，加强高级人员或董事会的管理。根据下一个投资者的情况，如，下一个投资者是影响力或商业投资者，诸如被投组织潜在社会使命的变化等问题都应被考虑。

亚洲的经验 – 您会给一个新的公益创投机构创始人何种建议？

“当你看到一个问题，你必须看到其积极的一面。不是说要看你流了多少眼泪，而是应该看到这个问题可能是一个市场机遇。这就是社会企业家的思维，公益创投者们也需要这样的视角。”

Francis Ngai，香港社会创投（Social Ventures Hong Kong）创始人与首席执行官。

“任何新的社会创投组织都需要真正分析当前的市场主体—他们的关注点是什么？就如同启动一个新的项目—我们需要了解 SWOT，市场需求、发展方向和支持社会组织的类型。除非你已经有了这样的准备，不然请三思而后行。”

丁立，恩派（NPI）副总裁 – 非营利组织孵化器。

“把内部和外部人才正确带入。确实我们需要付出很多的努力将外部网络与内部团队相结合并创造产出。我们有一个重要的选择要做，是去建立学科 / 行业的专业性，还是去建立

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

EXECUTIVE SUMMARY

打造机构所需要的专业性。由于资源有限，你不可能同时拥有一切。两者都不容易，你不能同时兼顾。”

Pooja Warier，联合创始人兼主任，UnLtd India，孟买 HUB 变化旅程（Bombay HUB and Journeys for Change）。

“拥有对市场实践的真正认知是最重要的事情。在我们推出自己的基金之前，我们花了整整一年去见人。我们知道什么是真正的，被需要的支持。不仅仅是金钱，还有其他资源。作为公益创投机构，这使我们对于我们所拥有的可以整合的资源更具信心。”

Hiroshi Nonomiya，主席，社会投资合作伙伴（Social Investment Partners）。

“欲速则不达。公益创投机构有很好的项目，它们做的也不是单纯的捐赠。合作伙伴需要了解好的项目和计划是公益创投的关键，同时也需脚踏实地。公益创投机构需要时间建立强大的项目，也需要时间来建立与被资助的非政府组织之间的关系”。

Arathi Laxman，首席执行官， 印度社会创投合伙伙伴（Social Venture Partners India）。

“将具有公益创投经验的资源联结起来，例如 AVPN 在分享经验，提供证据证明公益创投模式奏效等方面扮演了关键的角色。日本在此之前没有类似经验，因此我们需要通过别国的案例证实。”

Ken Ito，社会投资合作伙伴（Social Investment Partners）和 AVPN 顾问，庆应义塾大学高级研究员。

“发现什么是真正，真正被需要的。当你发现差距，你需要倾听客户和合作伙伴的需求。社会企业家容易过度执着于自己的想法。你需要走出去，有意识地杀死你的想法。如果这个想法得以生存，则非常好。你想创造的则是人们真正看重的。”

Grace Sai，联合创始人和首席执行官，Hub 新加坡，新加坡 TONIIC 负责人。

“社会部门需要更多来自投资者和慈善家的耐心资本的流入，其使命与它们所支持的社会组织的使命一致。 2011 年以来，LGT 公益创投已在亚洲地区投资了 21 个机构。这些机构通过我们量身定制的融资方式，知识管理，相关网络搭建与国内的落地参与，获得了实实在在的益处。”

Joan Yao，投资经理，LGT 公益创投东北亚组。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

INTRODUCTION
介 绍

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

INTRODUCTION

1.1 报告主旨

欧洲公益创投机构的先行者们在 2000 年 -2014 年间成立，那时，公益创投“运动”刚刚在欧洲兴起。这些公益创投机构随后经历了组织生命周期的不同阶段，现在它们要向世人分享经历。本报告通过介绍公益创投机构在欧洲背景下的可行之处和它能够被转化到亚洲的潜在性分析，从而帮助亚洲的初创企业或刚起步的公益创投机构。

公益创投的方法包括社会投资和捐赠基金，这些方法通过采取长期的、战略性的发展观念支持组织寻求创新、扩大影响力。公益创投对很多社会领域的市场来说并非适用，例如那些在相对平稳环境中的社区服务导向的组织。公益创投机构通常倾向于采用实现变革以创造更大的社会影响力，例如地域扩张或转变成营利性的社会目的型组织。

我们决定出版一份亚洲版的欧洲公益创投协会（EVPA）报告来更广泛地推广欧洲公益创投的经历，从而使亚洲的公益创投机构可以从这些经历中学习并创新。值得一提的是，欧洲和亚洲已见证了公益创投领域两大相互交织而又独立的方向：对于社会投资（一种对社会目的型组织的投资，它可能带来财务回报，但是其首要目的是创造社会效益，也就是所谓的影响力投资）的关注，和对于社会目的型组织的捐赠，目的是创造社会影响力，而不期待财务回报。社会投资包括一套日益复杂的财务机制，在报告的 2.5.1 部分会有更详细的介绍。资助型基金和社会投资需要稍微不一样的方法，有时候也需要不同类型的专业人员。在这份报告中，我们将关注于这些不同点。

这份报告不仅仅是讨论创建一家公益创投机构的管理经验和运营经验。报告涵盖了管理及创建交易流程；追求初创阶段的后续资助；发展不同的驱动力（即合作投资、特殊资助等）；组合规模扩大后新增的管理需求而非仅仅针对单个投资的管理的需求；处理复杂或失败的投资案例，为投资项目和公益创投机构发展更加活跃、更加深入的绩效衡量；以及解决投资如何退出的问题。

1.2 公益创投的本质和角色

公益创投为社会目的型组织提供了一系列基于绩效成长的金融和专业服务，帮助他们扩大社会影响力。这是一种高度承诺、伙伴式的关系，类似于风险投资帮助年轻企业构建商业价值的实践。近代意义上的公益创投起源于 1990 年代中叶的美国，从 2002 年起它被传入英国，进而扩展到整个欧洲大陆[1]。从亚洲的早期开拓者（例如 1991 年在孟买创建的 Impact Partners（现在为 Dasra）、2009 年在上海创建的恩派（Non-Profit Incubator）、2002 年创建的 Social Ventures Australia）开始，公益创投在逐渐起步。亚洲公益创投网络（AVPN）于 2011 年成立，在成立的第一年就招募了超过 120 名成员。在 2014 年初，亚洲公益创投网络有 160 名遍及超过 25 个国家的 160 名成员，其中有 30 名活跃的公益创投从业成员。

[1] John, R. (2006), “公益创投：欧洲慈善事业的高参与式发展，”牛津大学商学院斯科尔社会企业中心 (Skoll Centre for Social Entrepreneurship)

版权归北京社启社会组织能力建设研究中心所有 仅供在线浏览

1.2.1 公益创投的定义

关于公益创投，出版过的定义有很多种，这些定义都试图抓住公益创投的本质和核心实践。

欧洲公益创投组织（EVPA）给出的定义如下[2]：

公益创投旨在建立更加强大的社会组织，它通过向公益组织提供财务和非财务的支持，扩大组织的社会影响力。被支持的组织可以是慈善机构、社会企业或社会效益驱动型的商业，具体的组织形式以特定国家的法律和文化规范为准。

随着公益创投在全球范围内传播，具体的实践应适应于地区条件。然而公益创投拥有一些普适的关键特征，具体包括：

· **高度承诺：**公益创投者与所支持的社会目的型组织有紧密的联系，从而推动社会改变的创新模式和可扩展模式。一些公益创投者可能成为这些组织的股东，每个公益创投机构支持的公益组织数量大大减少了，平均而言是 10-15 个，所有的公益创投者都比其他形式的慈善更紧密涉足于战略和运营层面上的工作。

· **定制融资方案：**正如在风险投资中一样，公益创投者采用投资策略为每一个组织制定最适宜的融资途径。公益创投者根据他们的使命和支持的资本类型，在可接受的投资回报范围内实现运营。一些公益创投者提供无偿的资助（从而获得一种纯粹的社会收益），另一些使用贷款、夹层或准股票融资（从而获得混合的风险调整后财务和社会收益）

· **长期支持：**公益创投者为少量的组织提供大量并长久的资助。支持时间一般是 3-5 年，在欧洲的公益创投支持时间往往更长。公益创投机构的目标是在资助期结束前，社会目的型组织可以实现财务上的自给自足。

· **非财务性支持：**除了财务支持，公益创投者还提供增值服务，例如战略规划、市场顾问，以及连接其他资源网络和潜在资助者的途径。

· **组织能力建设：**公益创投者关注于建造投资组合整体的运营能力和长期有效性，而非资助单个项目。他们认识到资助核心运营成本来帮助组织实现更大社会影响力和运营效率的重要性。

· **绩效衡量：**公益创投投资是基于绩效的，它强调好的商业计划、可衡量的成果、里程碑事件的实现、财务问责制度和管理竞争力。

[2] 在 EVPA 版本中，来自 Shaerpa 的 Pieter Oostlander 采用了来自慈善救助风险基金 (CAF Venturesome) 的 John Kingston 的方案，最终，AVPN 报告也沿用了这一方案。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

INTRODUCTION

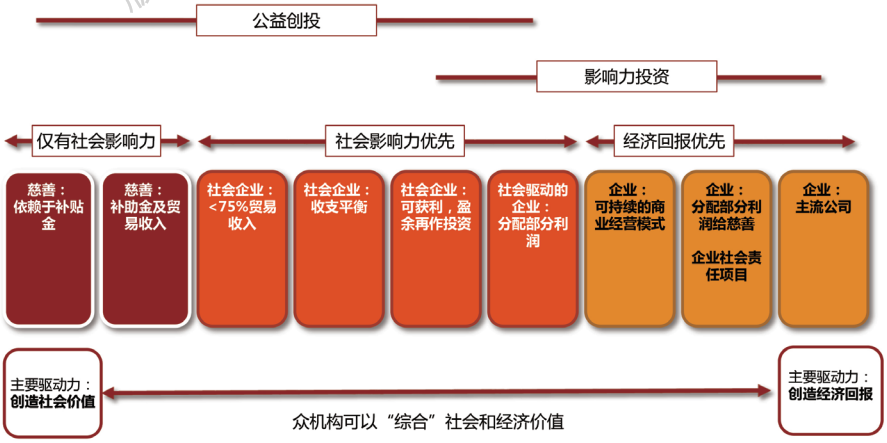
下图显示了公益创投的生态系统和参与方：

公益创投三层生态系统

来源：AVPN根据欧洲公益创投协会相关知识成果改编

公益创投可以在一系列的组织类型中实现，如慈善组织、非营利性组织、社会驱动型商业。下图显示了一系列拥有社会使命的组织。它们被公益创投组织划为“社会效益为先”或“只关注于社会效益”的组织（包括慈善组织、创造收入的社会企业和以社会效益驱动的商业机构）、这些组织在这个报告中被称为**社会目的型组织**。

公益创投机构对社会目的型组织投资谱系图



来源：AVPN根据斯科尔中心、欧洲公益创投协会、CAF Venturesome, Noaber Foundation相关知识成果改编

仅供在线浏览 版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

公益创投包括捐赠基金和社会投资。捐赠基金是指向以社会目的型组织的无偿资助，是一种只注重社会影响力的战略。社会投资（或社会风险投资）是指可能会获得财务回报的、但是首要目的为社会影响力的投资，也就是所谓的社会影响力优先的战略。尽管资助可以提供给不同类型的社会目的型组织，但是它最适合于那些没有潜力在财务上实现自给自足的组织，也就是慈善组织。总的来说，社会投资提供给产生财务回报的社会企业或社会目标驱动的业务，尽管贷款也可以提供给拥有收入的慈善组织。这两种方法的划分并不是很清晰，正如在示意图中概述的那样。对于不同实体的社会投资拥有越来越复杂的财务机制（见 2.5.1 章节）。

在这份报告中，当谈到创建一家公益创投组织是采用资助型基金还是社会投资作为主要方法时会重点标注。在面临不同方法时，欧洲公益创投协会的报告要考虑到以下公益创投的领域：

· 考虑到应用于的资助模型（参见 2.1.1 章节）

· 工具的类型（参见 2.5.1 章节）

· 退出机制（参见 3.6 章节）

在这份文件的所有部分，我们都假设风险投资对于捐赠基金和社会投资来说是大体相同的。

1.2.2 起源与发展

“公益创投”这个术语最早可以追溯到 1960 年代的美国，但是直到 1990 年代这个术语才开始变得流行起来，并引发了对于基金会高度参与的捐赠基金这种新模式的争辩。一份由 Letts，Ryan 和 Grossman[3] 联合撰写的一篇发布在《哈佛商业评论》上的极具影响力的文章中，质疑了基金会采用风险投资的方式投资于社会目的型组织的机构是出于其自身需要而并非组织本身需要。Porter 和 Kramer[4] 后来又挑战了基金会声称创造更大的价值、但却只是充当将资金从私人渠道转移到被资助者的被动渠道功能。在英国，对于社会投资创新工具的兴趣，包括高度参与的模型，在 2001 年开始发展起来。那时发生了一些具有历史意义的类似风险投资的活动，直到 2002 年，英国的第一家公益创投机构 Impetus Trust 成立。在欧洲大陆，人们对于社会投资和慈善高度参与的慈善模型的兴趣日渐浓厚。欧洲公益创投协会于 2004 年成立，它是鼓励公益创投模型在欧洲发展的主要驱动力。Douglas Miller 是欧洲公益创投协会的创始人兼主席，他在 2011 年创建了亚洲公益创投协会来支持并加速公益创投在亚洲的发展。

[3] Letts，C.，Ryan，W. and Grossman, A. (1997)“良性资本：基金会可以向风险投资者学到什么”，哈佛商业评论

[4] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (1999) “公益事业新议程：创造价值”，哈佛商业评论

公益创投无法避免怀疑论者的质疑，但是它有潜力使社会投资市场更加灵活和多元化。公益创投关注于在具备社会企业家精神的社会目的型组织中构建组织能力、匹配适当的融资需求与提

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

INTRODUCTION

出战略性商业建议，这些都使公益创投成为与众不同的资金供给者。欧洲的公益创投与私募资本以及风险投资市场有强大的关联，这使它有机会影响欧洲主流金融服务机构的企业社会责任。

在亚洲，公益创投和私募股权投资产业刚刚发展，相比于投资资本的供应者与兼并收购的参与方，它们在规模上显得没有那么重要。然而，家族和家族办公室作为长期的私人投资者和活跃的慈善家，在亚洲公益创投市场扮演了重要的角色。基金会对于欧洲的公益创投方法越来越感兴趣，亚洲的企业和家族基金会对于公益创投的兴趣也日渐浓厚，并成为了先驱者。在 2010 年 10 月，欧洲公益创投协会发布了一份针对基金会的公益创投战略的报告[5]。根据这份报告，一些基金会采用了部分公益创投方法应用到它们日常的活动中，一些基金会在基金会内部建立了专门的公益创投机构，另一些基金会采用公益创投作为完全转机的另一种战略。独立的公益创投机构和基金会的合伙投资也是一种有趣的战略，因为它使双方都贡献自己的所长。基金会一般拥有大量在特定社会领域工作的经历，但是这些经历对于公益创投机构来说是没有意义的，公益创投机构更关注于发展过程和建立强大的组织。公益创投目前在营利部门和非营利部门的交叉中发展，它涉及主要来自于风险投资、慈善事业和公司部门的专业人员和实践。相比而言，影响力投资受主流的资产管理产业的驱动正在飞速发展，资产管理产业投资于公开市场的上市证券来获得财务回报和社会效益。如果专业的风险资本和私募股权公司的使命是寻求财务回报和社会效益，它们会成为影响力投资者。影响力投资战略可能寻求基于市场的风险调整后的财务回报，或是提供财务回报的平衡或拥有高社会收益的组合风险。

公益创投在帮助新兴市场国家 / 地区建立更强大的公民社会机构上，具有特殊且重要的作用，这些新兴市场国家 / 地区正在同时构建市场经济和有效的社会单元。私营部门的发展和社会需求面临的必要投资之间并不平衡。在亚洲，国家 / 地区的私营部门正在日益关注于长久的发展，公益创投在这之中起到了重要的作用。在欧洲大背景下，中东欧国家、波罗的海国家和前苏联经历了重大的挑战。根据欧洲公益创投协会的另一份报告——《社会企业：从定义到实践发展》[6]，公益创投机构，无论在转轨经济还是在成熟的市场，要在探索中与监管障碍作斗争，从而为所支持的社会目的型组织的繁荣和发展提供必要的支持。

[5]Metz Cummings, A. and Hehenberger, L.(2010)“基金会策略：何时、为何以及如何运用公益创投”，EVPA 知识中心 (Knowledge Center) 研究论文

[6]Maretich, M. and Bolton, M. (2010)“社会企业：从定义到实践中发展”，EVPA 知识中心研究论文

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

1.2.3 公益创投的动力

公益创投机构经常将自己定位为社会目的型组织的其他补充资助。但是它们确实认为公益创投模型特别适合于处在快速成长和发展中的组织。公益创投组织意识到很多的社会目的型组织缺乏内部能力，特别是适宜的商业能力和成长资本，用以快速扩大其社会使命的规模、接触新市场或在竞标政府项目时具有竞争力。“资本市场”在社会创新上不如在发展成熟的商业企业上有效或多元。公益创投使资助方案变得多元化，从而帮助资本市场变得更加有效，特别是对于快速成长和发展的组织。

对公益创投最好的解释不是蓝图，而是一个正经历一些列实践演变的运动。欧洲公益创投协会知识中心已发布了实践指南，并制定了一般原则来鼓励公益创投行业的专业性和标准化。指南的目标是管理公益创投组织的期望，并告知社会目的型组织该从公益创投的支持和资助中期望什么。亚洲公益创投协会知识中心即将建立，它会为亚洲公益创投组织的从业者和资助者发布类似的生态系统建设报告并为它们提供知识。

公益创投仍是社会部门中的一个新兴角色，在促进和鼓励企业家精神和创新方面，它面临着提供新解决方案的根本挑战。为了达到这个目标，公益创投产业必须解决一系列崭新的问题，如：

· 向市场宣传它们在社会部门所做的事情（向不同的受众，包括社会目的型组织、法定代理机构、和社会部门其他种类的资助者）

· 发展一系列金融工具和咨询服务来满足社会目的型组织的需要

· 衡量社会目的型组织的绩效和社会影响力（进而衡量公益创投投资的绩效）

· 与其他相互补充的资本资助者合作，并从中学习，例如公司、家庭基金会、私募股权和风险资本公司

关键问题点与学习点

· **公益创投包括捐赠与社会投资，**它旨在通过以下方式补充其他社会部门（政府和私人慈善）的资金来源：

· 一个广泛的合格社会目的型组织范围，包括非营利服务提供者和分配利润的社会型驱动企业
· 一个高参与度的合作伙伴路径，它旨在通过运用公益创投的三根支柱（金融、人力、智力资本）来提供高附加值，而不是仅仅提供财务支持
· 一个比其他种类的社会资本更长期的投资期限

· **公益创投模仿私人部门投资产业的样子，** 来帮助社会部门创造出一个更具效率的资本市场。一种方法就是提供一系列可以在不同条件下使用的金融工具。

· **类似于风险投资这样的营利性部门中的等价物，公益创投着重强调表现的衡量**与评估（社会目的型组织投资对象以及公益创投机构的整体投资组合）。公益创投机构关注于支持整个组织，而不仅仅是融资项目，就像风险投资对投资对象所作的一样。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

INTRODUCTION

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

1.3 公益创投的目标

公益创投并非对所有的社会目的型组织都适用，正如风险资本并非始终适用于商业生命周期的所有阶段。一般而言，公益创投最适合于需要资本的注入来实现运营中“阶段性改变”的社会目的型组织。对于一些社会目的型组织来说，公益创投意味着提供资助将它们的运营模型复制到一个新的、或是更加广泛定义的目标市场中。对于一些更加成熟的社会目的型组织来所，公益创投资助可能在其组织运营不佳、期望重新设计核心战略或重构运营时是适用的。

公益创投的六大关键特征被涵盖在公益创投的定义中，一些其他因素决定了公益创投机构具体的具体战略选择，如关注和努力的重点放在哪。不同的公益创投组织在生命周期的不同阶段将关注于不同类型的社会目的型组织。最近，公益创投机构在社会部门（如儿童、教育、养老、贫困问题等）、地理位置和被资助者的生命周期阶段展现出日益专业化的势头。这种发展来源于对于公益创投机构的逐渐的认可，人们认为它可以通过积累专业化的知识更有效地支持被资助者，从而促进投资组合中的社会联络和知识分享。如下的表格展示了公益创投目标的特征：

目标特征	概览
1. 支持组织的类型	· 大多数公益创投资助非营利性组织和慈善组织。社会企业和社会效益驱动的营利性企业正日益成为社会投资或影响力投资的资助对象。 · 大多数公益创投活动是与中小组织开展的（在欧洲，年收入在 50 万美元到500万美元之间；在亚洲，年收入在5万美元到200万美元之间）。 · 组织的 CEO 和董事会管理层拥有强大的领导才能。领导者们具有社会企业家精神。
2. 组织发展阶段	· 公益创投家一般想将资源导向拥有成长潜能的年轻中小型组织，或需要资金注入扩大规模、并购或实现转型的企业。公益创投资助通常是商业计划、初步试验或初创资助后的有效的后续支持者。
3. 社会部门聚焦	· 随着公益创投日益成熟，公益创投机构越来越倾向于聚焦某一个、或某几个社会部门。它们意识到运用部门专业化的知识更好地帮助受资助者、并为整个部门带来生态系统改变的重要性。
4. 地理聚焦	· 大多数公益创投机构在本国市场运营，一些公益创投机构在国家 / 地区的区域内运营。在欧洲和北美，有关注于发展中国家的公益创投资金。在亚洲，香港特别行政区和新加坡是区域性金融和慈善的中心。

亚洲公益创投业界观点

“我们讨论跨界协作，但实际上很多人已经在进行协作。我们需要的是新的想法。所以我们运作很多的试点项目，也有勇气面对失败。把事情做起来很重要。试点的好处就在于它们不会同时都失败。”

Francis Ngai, 香港社会创投慈善基金会创始人与 CEO。

“我们不断挣扎在两者之间：成熟和拥有丰富经验、还是不落窠臼和拥有新鲜想法。当不断寻找优秀的人才时，还需要不断牵挂着团队和指导他们。与我们一起共事了一段时间的八位同事中，来自社会工作背景的大多会认为他们把自己卖给了资本家。”

Vidya Shah，Edelgive 基金会 CEO。

“总是意识到你所带来的价值和社会企业家能实现的价值之间的差异。资助者不能占所有的功劳。当好些投资人都对外说这是“我们的企业家”，我内心感到反感。我们需要意识到，这是在跟伙伴合作。”

Pooja Warier，印度 UnLtd India, Bombay HUB and Journeys for Change 创始人与总监。

“一开始就在脑海中进行逆推。作为一个社会影响力投资者，你必须考虑资本如何妥善退出，这样才能继续其他的投资。”

Raya Papp，LGT 公益创投基金亚太区联席负责人。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

KEY ISSUES FOR THE NEW VP ORGANISATION

新成立公益创投机构的几点重要事项

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

这一部分着眼于新成立的公益创投机构主要需考虑的公益创投具体问题。

公益创投（或称风险慈善，VP）和商业风险投资（简称 commercial VC）具有一定的相似性。传统的风险投资方法也可以应用在公益创投中，尤其在产生财务回报的社会企业和社会目标驱动的业务的投资方面。然而，公益创投和风险投资二者之中还是存在一些主要的区别：

· 社会回报是评估公益创投的主要标准（财务回报可能为零，仅仅收回成本，或低于市场的回报水平），因此，依靠这项指标对资金进行量化和评估的操作难度较大。

· 公益创投组织对产生财务回报的社会企业和社会目标驱动的业务进行投资，这导致了公益创投组织比风险投资机构在财务方面具有更高的风险。

· 当前，公益创投仍是一项较新的举措（尤其是从关注投资对象的社会目的型组织的角度来看），公益创投机构要比风险投资机构具备更高的灵活性，在决策过程中花费更多的时间。

· 在公司规模差不多的情况下，由于投资对象是产生财务回报的社会企业和社会目标驱动的业务，公益创投比风险投资需要更长的资本回报期。

· 在私人和社会部门各自环境中，文化、价值观念、个人理念以及话语体系都有所不同。

· 选择投资对象、设立机构的运营方式有所不同。

· 公益创投的资本退出具有根本性质上的不同（参见 3.6 章节）。

· 虽然公益创投机构经常寻求在它们的投资对象（社会目的型组织）中获取董事代表席位，但二者关系存在轻微的差距——行政管理与传统惯例要求将重点放在说服和信任上，而不是合法权利或竞争 / 市场规范。

这是显而易见的。因此，风险投资技术以及商业部门的系统和流程需要进行一定程度的定制化，才能适应社会领域。社会目的型组织在运行过程中往往要经历困难，而它们的成功或失败又有可能对成千上万人群的生活与福祉产生影响。社会目的型组织必须具备同理心，认真考虑自身活动的最终目标，是否在于产生积极的社会影响。

2.1.1 可供参考的投资模式

在架设公益创投机构组织结构之前，创始人需要考虑采纳哪种资金模式。这本公益创投手册包括了量身定制融资，作为公益创投的重要特点之一，还提供多种可用的金融工具，帮助投资者和受助者获得资金（参见 2.5.1 章节）。主要的问题出现了，公益创投机构是要运用拨款（传统捐赠）以外的金融工具，还是对自己所关心领域的社会目的型组织专注进行捐赠资助呢？在所有的亚洲国家 / 地区中，捐资和机构融资之间存在纳税内容以及法律法规上的差别。捐赠资助通常可以由慈善机构完成；然而，在不同国家 / 地区，其他获取资金的方式可能会和慈善方式发生冲突，尽管这些机构在运营公益创投机构项目时的首要目标是为了社会福利或出于慈善目的。在这份报告的第二部分中，有一内容名为法律框架，其中包括了公益创投机构和社会目的型组织实体机构的高级别法律和税务问题。读者可根据需要咨询国内顶尖律所，从而获得关于公益创投行业对本土

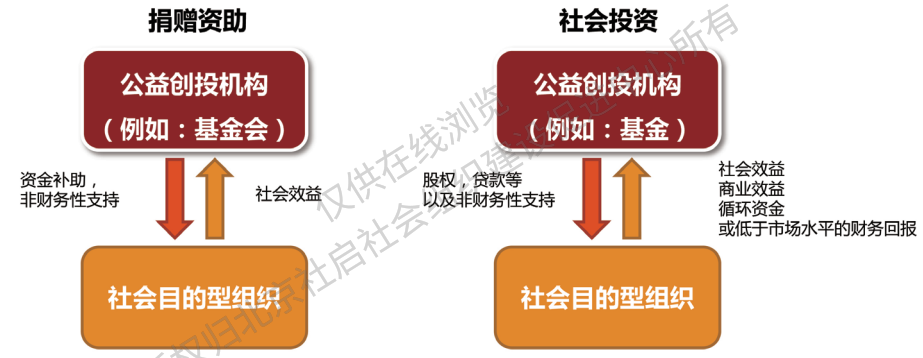
版权归北京市社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

与跨国可能产生的影响，以及创建一个新的公益创投机构所需哪些条件。

总的来说，当公益创投机构的主要任务是要为社会目的型组织提供资金（捐赠）支持，即“捐赠资助”，它们倾向于注册成慈善机构（有时，在亚洲某些国家中，它们也被称为“非营利机构”）或者是基金会，这也是慈善机构或信托机构的一种特殊类型。如果公益创投机构主要是要投资社会目的组织，即“社会事业投资（借由一系列债务、股权和捐赠资助手段，形成首要目标——社会效益）”，这类公益创投机构可以注册成某个基金，或类似的其他机构，或者是某一资本持有公司。基金要么难以维持（例如，合作伙伴有限），要么“基业常青”（例如投资信托基金或公司）。有些公益创投机构将两种结构结合在了一起，包括基金和基金会。这样的例子包括荷兰的 Noaber，德国的 BonVenture 以及印度的 Omidyar Network。报告的第一部分就指出了：除非加以特别说明，公益创投机构通常指的是基金和基金会二者相结合。

公益创投机构采取以下两种方式，或混合使用



** 在不同国家、不同语境中，“社会事业投资”可替换为“影响力投资”，投资者寻求以投资对象为基础的市场

来源：由AVPN根据EVPA改编

2.2 创建公益创投机构

创始人需要提出公益创投机构的愿景，向早期的合作伙伴明确地传达。接下来，着手创建共识和实施计划，在这个公益创投机构所聚焦的领域内进行工作。

2.2.1 创始人（们）

许多领先公益创投机构的特征受到创始人的很大影响，他们是机构的视野构建者和起到基石作用的投资人。通常来讲创始人在资金方面为公益创投机构做出重要贡献，支付在初创阶段尚未由其他投资者承担的开支。随着公益创投的发展，公益创投机构逐渐以新的形式呈现——创始人来源多

样化，可以是现有的基金会、公司、家族、私人银行或大型机构。在这些情况中，公益创投机构的初始资金就由其背后创设机构提供。然而，无论是何种出身的公益创投机构，都需要一至多个成功例子，以便在创始机构内或在积极带动公益创投机构起步的群体中推广公益创投理念。

公益创投已经在欧洲（如 Impetus 信托和 King Baudouin 基金会）和北美（New Profit 和 Social Venture Partners）取得了令人惊异的成效；并在先驱者的推动下，从一项运动发展成为结合传统慈善和影响力投资。然而，作为一项新生的产业，“年轻”也造成了一些不利——这些例子出现在亚洲地区。因此，未来的亚洲创投者们需要接受培训，学习公益创投理念以及其他地区的公益创投案例。此外，由于此前有可能并未触及类似机构的评估，他们还要学习分辨新的公益创投机构的投资模式和目标。创始人不单要清楚有多少投资金额；哪个领域为优先；理想情况下，社会影响力在总体上能起到多大作用；还要懂得如何管理公益创投机构，从而达成目标。这些之外，创始人还要考虑如何让公益创投机构能持续运作。对于创始人和 CEO 来说，他们得尽早把发展方案确定下来，以便管理机构，维持运营。创始人的个人经历格外重要，而“把钱花在刀刃上”这个想法也是如此。

创始人一般是来自以下几个典型背景之一：

· 开始“第二事业”的创业企业家，通常有能力投入一定资本，这样的例子包括：Central Square Foundation（印度），Omidyar Network（印度 / 全球）。

· 曾经的商业领域从业人员，具备洞察力和一定经济基础。这类创始人可通过尽快雇佣社会部门中的高素质首席执行官 (CEO) 或首席运营官 (COO) 人才来开展工作，例如社会投资伙伴 Social Investment Partners（日本），心苗亚洲慈善基金 SOW Asia（香港），Social Ventures Hong Kong（香港）。

· 有远见的 CEO 型创始人，雇佣受训的年轻团队来实践他的想法。这类创始人通常具备并能为团队带来专业技能和丰富经验，而非资本。因此，从一开始起，筹集资金就成为了关键。在这些案例中，尽早确定投资人并确保资金安全有助于信用度的尽快建立，此类例子包括了：Social Ventures Australia，Insitor（柬埔寨），ChangeFusion（泰国），DASRA（印度）。

· 联合创始，例如：一位来自社会或发展领域的人士（或许是一位社会企业家，慈善团体领袖或运动家），与其他来自私营部门的人士（如投资、战略咨询、商业发展等），比如：Leapfrog（全球性），恩派 NPI - Non-Profit Incubator（中国）。

· 由政府出资，独立管理的公益创投类型基金，例如，英国 UnLtd，其资金来源为 Millenium

仅供在线浏览 版权归北京社会组织促进中心所有

Commission 千禧计划委员会，以及 Big Society Capital 来自英国无人认领银行户头的资金。

· 创始人从事或受资助于现有资助机构或慈善团体，这些机构要么设立一个新的分支，要么资助有财务需求的组织，例如，LGT 公益创投基金会 (地区性)，Lien Foundation (新加坡)，Oxfam (泰国 / 地区性)，Tote Board/SE Hub (新加坡)，Ten 20 Foundation (澳大利亚)。

· 由公司出资设立的基金会，如：EdelGive Foundation (印度)，壳牌基金会 (印度 / 全球性) 和南都基金会 (中国)，Vina Capital Foundation (越南)。这些机构都进入了公益创投领域。

2.2.2 做好准备在非营利事业或社会部门中进行工作

要求对当前的社会市场有充分的理解，其中包括了：

· 清楚认识与广泛了解当前存在着的社会问题，明确公益创投机构所寻求解决的需求。了解从事该领域工作的机构与人士，可以将其中的部分作为学习或共同投资的伙伴。

· 认可非营利组织和公共事务部门的工作，对来自二者的经济支持的范围与方式有深度认同。

· 对法律和监管环境有清晰的掌握。

在这一领域就职带来公益创投机构的员工和志愿者，就职于这一领域的人士或志愿者通常具备商业背景，进入该领域后，他们还要和有非营利事业工作经验的社会目的型组织职员一起工作。公益创投机构需要向社会目的型组织伙伴们学习理解创造力、价值观、个人甚至是共同语言，同时，还要投入时间进行沟通，清晰地交流双方目标和分析过程，保证双方明确彼此理念。开放性、好奇心、耐心和人文情怀都是努力过程中的有价值目标。

2.3 管理团队与董事会

公益创投机构管理团队和董事会的人员构成、能力及双方的互动配合，这些都是公益创投机构之所以能够成功的关键因素。这部分内容将对三者依次展开讨论。

2.3.1 CEO 首席执行官和管理团队

对于新成立的公益创投机构，可以由某一位创始人来担任 CEO，也可以在公益创投机构成立初期，经创始人商定后，雇佣一位专业人士，由该人士来担任 CEO。CEO、管理团队和董事会必须分享专业技能和知识，以满足不同情况下的工作需要。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

显而易见，管理团队的组成是十分重要的，虽然在讨论高阶概念的报告（例如这份指导手册）中，过分强调这一概念，效果可能会适得其反。人员的专业程度是必要条件，而非充分条件。理想情况下，团队成员应认可组织的愿景，并对设立的社会目标充满信念。此外，成员还应具备灵活性——能走出舒适区并适应外界挑战的能力，掌握良好的分析技能以及卓越的人际沟通技巧，这些都是重要的特质。通常，这些特质会显示在不同文化背景中的员工，或生活经历不同寻常、并经历不同职业发展抉择的员工身上。

一个成功的公益创投机构管理团队有能力在和社会目的型组织的合作中做到兼顾彼此。充分理解某一社会问题、了解社会目的型组织的需求和策略，公益创投机构团队成员理应做到这些。此外，公益创投机构团队成员还应从“投资人角度”来看问题，观察社会目的型组织的具体操作与绩效是否和公益创投机构自身的目标、计划以及当前的投资组合相一致。

不同公益创投机构采取不同方式来平衡二者之间的合作，例如：

· 雇佣不同技能组合的员工进入管理团队，即：组建一个多元化团队，努力确保彼此相互学习，构建学习氛围。

· 雇佣与创始人（们）的背景所互补的团队。

· 雇佣具有投资领域工作背景的员工，激励他们加强社会领域的学习（需求、现实存在的差距以及市场上的参与方），并采用一定方法来检测成效。

从欧洲公益创投协会 (EVPA) 原创报告作者们的集体经验中得知，小团队（不超过四人）规模正好，适宜起步阶段工作。可挑选具备足够耐心来熟悉社会机构工作流程的人员加入团队，此时，社会部门工作经历并非必须条件[7]。一般来说，机构既需要有社会部门背景的成员，又需要曾在商业领域任职的员工，建设一个混合型团队是很有必要的；此外，还要挖掘谦虚好学，心态开放，具备学习新技能、接触新视角意愿的人员。

要让管理团队信任自己，CEO 既要有足以服人的长远规划，又要具备良好的表达能力，能够清晰、准确地表达想法。以上两点都非常重要，尤其当前公益创投仍是一项新兴事业，人们尚未广泛视其为一条职业发展道路。然而，在最近一段时间内，对于结合了社会责任和商业效益的领域，商科学生们展示出他们不断增长的兴趣，如：公益创业、社会投资、公益创投、影响力投资以及可持续商业。

在初期阶段，招募理想的团队成员是一件困难的事情。当面对不得不妥协时，应优先选择有才干、有热情的人员，而不是仅仅有相关工作经验的对象。当招募工作进行顺利时，需要对招募

[7] 据 EVPA 的一项发现，对于重点关注获得收入的社会企业投资的基金而言，投资理念非常重要，但这点通常没有体现在来自社会部门的人员身上。然而，对于投资社会服务或倡导型的机构的小型团队而言，尽管回报并不理想，但此类人员不可或缺。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

说明进行升级。迄今为止，管理团队往往来源于人际网络。专业搜寻和刊登招聘广告能发挥一部分作用，但作为新生事物的公益创投使得广告难以取得原本预计的效果。有效的招聘渠道包括：在普通网站上的求职板块，利用 EVPA 和 AVPN 的成员名录进行网上搜索，招募在学或近期毕业的商学院学生，以及 EVPA 和 AVPN 大学成员的校友网络以及就业中心。

在欧洲及亚洲，大部分成功的公益创投机构在创建初期有两种模式：由卓越的 CEO 领导，或由优秀的成员组成。无论何种做法，都有丰富的实践经验作为支撑——由创始人提供，或在组建的过程中不断累积。资金是一项极为重要的因素，其次才是稳定的人员组织、专业公司或其他机构提供的免费支持，但高素质人才是这一切的前提。

深入了解社会部门的重要性日益增加，但在机构的初始阶段，这一点不是完全必要的。曾从事投资领域相关工作的人员无疑拥有灵活的适应能力——更重要的是——以谦逊精神学习公益创投机构相关知识，以提升工作效率，维护合作伙伴之间的信用。无论这些伙伴是当前为众多社会目的型组织提供资金的机构，或有可能为公益创投机构提供资金的机构，还是受助的社会目的型组织。从社会部门中寻找董事会成员或顾问，能加强公益创投机构的组织工作。

除了成员组成之外，另一项在组建团队过程中的核心问题是薪资。一方面，我们已经明确了对人才的需求；另一方面，我们也意识到，当前把公益创投列为职业规划的人数相对较少。理想情况下，公益创投机构应为管理团队提供良好的薪酬福利条件；事实上，由于资金紧缺，设想常常受限。而且，慈善事业带来的“社会效益”从某种程度上合理解释了等效私人报酬折扣。在实际情况中，公益创投机构的员工薪酬介于社会机构与私营部门之间。一个常见的做法是，为员工提供非财务性的回报作为激励，从而弥补这一情况（例如，请假，弹性工作制，等等）。

2.3.2 董事会

创始人和早期董事会成员应尽早确定董事会的职责。需要注意的是，从起步阶段进入稳定发展时期，董事会的职能会发生变化。在起步阶段，董事会根据机构和团队的需要来发挥作用，自身角色和组成很大程度上受此影响。步入稳定期后，董事会将扮演传统的管理和监督角色，类似某些成熟的公司或基金会的做法。以下几点，需要在早期阶段确立董事会职能、工作重心以及人员构成时有所考虑：

· 发展公益创投机构社会资源网络（包括募资和投资两方面）

· 维护公共关系，建设机构形象

· 筹集资金

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供社会测评

· 为管理团队提供技能、信息和专业知识

初期阶段中，董事会成员间应保持紧密互动，甚至，要“亲手干活”。因此，应从那些能保证充裕时间并心系机构未来发展的人员当中挑选成员。董事会成员要具备专业技巧和丰富经验，有能力运用二者并直接和社会目的型组织团队进行合作；而投资董事要对外代表公益创投机构形象，诸如筹款活动、营销活动，等等。早期发展中，公益创投机构要不断学习、发展，重视投资决策。所以，董事会还将在拍板最终决定时发挥投资委员会的作用。而后，当具备足够成熟的决策经验时，董事会可任命一个小规模的投资委员会（如，小型董事会）来行使决策权。

EVPA 原创报告作者根据自身经历提出建议：董事会最好控制在小规模范围内，通常为 3 至 5 人。若在某些情况下，公益创投机构需要一个更大的董事会（例如，公益创投机构投资方提出了席位要求），那么，可设立一个小型委员会，定期聚会（如，每月安排例会），讨论事务，确保董事会成员之间积极互动。

一旦公益创投机构的工作步入正轨，董事会和执行团队之间会出现分歧。执行团队通过实践不断积累丰富经验，在诸如“如何运营公益创投机构”，“如何与社会目的型组织合作”等事务中会发出与董事会不同的声音。此时，CEO 在维护董事会和团队关系中将扮演重要角色，既要协调双方沟通，又要确保二者目标一致。

2.4 募集资金

创始人的类型（参见 2.2.1 章节）会影响筹集资金的方式。部分独立创始人和机构有能力为公益创投机构单独出资，不需要外部援助；而另一些则要通过第三方来募集资金，或将这两种途径结合在一起。在公益创投机构和另一个更大型的机构建立起密切联系后，公益创投机构每年可从该机构部分预算中获得资金支持。

要想从第三方成功地筹措资本需要做到：

· 清楚说明要用这笔资本来达成哪些目标
· 提供清晰的规划和投资战略
· 具备良好的信用记录以及完成计划的能力

在社会领域中，投资者会从感性和理性两方面进行考虑。他们可能会感性地被你（和想要创造社会效益）的愿景而感动，或是出于理性地被你（实现计划、达成双方一致目标）的深思熟虑而说服。

这一节将会介绍公益创投机构的资金来源以及获取投资的方法。

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

KEY ISSUES FOR THE NEW VP ORGANISATION

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

2.4.1 创始阶段

筹集原始资本是一件困难的事情。因为对于众多投资人来说，把慈善资金交给一个中间机构还是一种新颖的做法（这也是公益创投的众多障碍之一）。如果创始人（们）能率先利用自身资源投入于财务或实物方面，不单能解决一部分资金问题，还展示出他（们）对慈善事业的决心；这能对随后资金募集起到帮助作用。而筹款方式又会对公益创投机构提供资金的类型产生影响（不同的投资者有不同的偏好），意味着公益创投机构根据自身不同使命，或多或少总能对应找到一些潜在投资者。这些潜在投资者包括了：

· 创始人的人际网络，包括：朋友、家人以及同事。而董事会或董事们的人际圈也可能成为募集资金的有效来源。在这过程中，运气有时会占一定成分，但重要的还是创始人自身商业经验和以往的成功记录。

· 信托或基金会也是募集资本的方式。和公益创投机构相比，此类机构通常为项目提供小额捐赠资金支持，而它们的重要驱动力则是推动创新。因此，此类机构很有可能支持某一地理区域内的首个项目。

· 商业公司（通常通过旗下的基金会）也可作为募资的一项重要手段。公司的话语体系和思维理念倾向于跟公益创投相契合。

· 高净产值人士家族名下的个人基金会、商业基金会或私人银行也是募资的来源。通过向这类人群介绍公益创投理念、展示 AVPN 项目，公益创投机构组织者和银行的公益顾问之间有可能建立起长期的合作关系。当前，一些私人银行已成为 AVPN 成员或合作伙伴，投资顾问正积极为客户寻找对方可能感兴趣的公益创投机构或由公益创投机构支持的社会目的组织。因此，公益创投机构创建者们不妨主动提供投资公益创投的机会。对银行来说，这也不失为一项向高净值客户提供的增值服务。

· 资金的其他来源还包括了政府部门和由政府出资、自行运营的基金会或 NGO 组织。这一类组织有时会为促进新理念、推动社会市场而支持公益创投机构项目。然而，在寻求与政府相关的资助时，要留心两个方面：销售过程较长以及操作过程中某些限制。大多数情况下，创始人们还需从其他投资渠道（包括新的出资人或社会部门的领导者）引进资金，使得项目具备可信度与独立性。

向潜在投资者们介绍公益创投的方法与优势，这点非常重要。与给予拨款或提供风险投资基金相比，公益创投机构所需资金较多，也需要时间来证明投资带来的回报——相应的投资活动切实带

来了社会福祉的增加。

潜在投资者们谨慎对待“把大量的资金放在一个资金池里”的做法，例如：在尚未明确投资组合对象（社会目的型组织）时，承诺向公益创投机构投资。针对这一点，公益创投机构很有必要进行预先筛选，在开始募资之前确定五、六个可能的资助对象（社会目的组织）。此外，创始人们还应展示出自身机构有能力挑选合适人选出任 CEO 以及组建初始团队。这是一个“先有鸡还是先有蛋”的问题。在现实中这可能意味着，在缺少早期主要资助者的情况下，公益创投机构组织成长较慢。初期，团队成员不多；只有在取得了一定成绩后，才有可能发展、扩张。

总的说来，以下是新成立公益创投机构在首次募集资金之前需要考虑的几点：

· 清楚机构的目标

· 谨慎寻找潜在投资人，清楚对方为何支持项目——谨记，每位潜在投资人都有不同目的

· 预先设想可能被问及的艰难问题，认真思考如何可靠而得体的应对

· 在早期阶段，寻找一位出资人——考虑基金会、金融机构、高净值人士或家族，以及其他具备强有力资金支持的组织。这样一来，您在实施项目时有充裕资金，也更加可靠

· 做好付出努力的准备，感激拒绝你的人们，从失败经验中好好反思，做一些必要的调整

· 保持乐观，坚持不懈

2.4.2 后续筹资

理想情况下，应在初期募资后的几年，开始中期募资。这样，资金和成果之间更有针对性。然而，筹集资金很有可能是一个较长的持续过程。在亚洲，公益创投机构先驱组织正处于第二或第三集资阶段。进行到这一阶段的优势在于，已经有了现成的团队、投资组合规划（处于第二阶段时，相关项目一般有四至七年的运营时间）、成功案例（证明公益创投机构确实已取得一定社会效益）。若是缺了这些元素，那么，公益创投机构还处于起步阶段。一旦具备这些条件，筹资就能根据公益创投机构的发展过程来开展；反过来，筹资又能进一步促进公益创投机构的进展。从初级阶段步入中期阶段的过程可能困难重重。有些投资者对初级阶段感兴趣，对新领域的投资机会充满热情；但时间一长，他们的热情很可能逐渐消失；此时，创始人们不得不拨打“推销电话”。

第二和第三阶段所需的投资者类型与初级阶段的相似。但由于具备更有说服力的投资方案，寻求投资更有可能收获良好的反馈。其他需要考虑的事项包括：

· 最好具体关注某一特定行业，且在这些领域应已取得重要的社会影响；同时，公益创投机构应成为该领域内的知名专家。

· 使用那些具备明确附加价值以及社会效益的投资组合案例；留意证实这些内容，确保社会

版权归北京市社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

效益未被夸大、并能持续发展。

· 提炼你的投资人锁定战略。在以上所列出的大类之下还应罗列分类，包括对你的投资目标领域或投资类型感兴趣的群体。尽早与关键的资金支持者建立良好关系，建立信任与支持，这应是优先之举。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

2.4.3 其他募资途径

确立并构建投资体系、寻找联合投资人，二者是有效利用资本的好方式——报告的 2.4.5 章节将进一步讨论这些内容。为产生现金的非营利项目构建资金回流体系（例如，通过可回收的贷款），也是一项高效做法，能帮助基金项目收回部分投资。从严格的角度来说，这并不属于集资过程的一部分。尽管如此，创始人们应积极考虑潜在投资机构组合；这点十分重要，尤其当某一基金的支持即将结束之时。留出足够的时间，确保投资安全——这项工作应在初期投资开始之前，即便不能先于初期投资，也应在投资开始后尽快进行。

2.5 投资战略

基于自身发展的聚焦领域和目标的组合，公益创投机构应制定相应的投资战略。这就提出了一些显著的问题：

· 什么是公益创投机构的社会目标？例如：
  · 实现特定的社会效果
  · 推动思考或实际工作模式的发展
  · 取得系统化的改变，从而能有效解决一些根深蒂固的难题

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

以下方面均有可能对将来所选的社会目的型组织资助对象产生影响：

· 公益创投机构想实现何种程度的社会影响力？

· 尽可能量化社会影响力（参见 3.5 章节），包括公益创投机构对社会目的型组织产生的影响力以及公益创投机构自身的影响力。

· 量化社会影响力后，这一数值如何影响投资类型、如何影响社会目的型组织受助对象要求。

· 公益创投机构是否会采用其他资助方式来替代直接捐赠资助？使用附带所有权（例如贷款和股权类型基金）的投资工具将会影响公益创投机构构建框架（参见 2.1.3 章节以及相关的法律规定）。

· 公益创投机构（如果有的话）有哪些财务目标？目标之间是相互独立的，还是从属于社会目标之下？出于以下原因，可以设立财务方面的“共同目标”：

· 实现公益创投机构支持的社会倡议可持续发展。一定的经济收益能激励社会目的型组织更积极争取资金的“回报型资源”。

· 包括公益创投机构行政管理费用。

· 通过从投资中获取经济回报并循环使用，或是建立周转基金，尽可能拓展公益创投机构生命期。在此情况下，谨慎考虑公益创投机构的投资方针所带来的影响力。想要延长公益创投机构的生命期，或是建立周转基金，这些做法可能会为社会目的型组织的投资组合带来压力，甚至使社会回报受到负面影响。

· 公益创投机构是仅仅关注于慈善，还是同样投资于社会创新型企业？

2.5.1 投资工具类型

最初，慈善事业以现金或其他资产以资助或捐赠转移的形式而出现。近期，它的定义已经扩大，包括任何类型旨在支持实现社会目的或社会回报的支持，或是财务回报低于市场甚至零回报的活动。公益创投所采用的投资工具和商业投资工具相似。和商业投资工具相比，公益创投工具更像是一种额外工具。公益创投机构可用融资工具覆盖整个金融光谱，既有保证，又有补助，而其他形式的慈善事业仅仅把重点放在资助之上。

1. **担保：**公益创投机构担保某些银行贷款，社会目的型组织可以从中获取支持。在这种情况下，公益创投机构不需要提供预付现金，开辟了定期筹款渠道，承担贷款人可能会造成的部分、或全部风险。

2. **优先贷款：**在社会目的型组织部分高级资产为担保的条件下，公益创投机构可以提供一些贷款。通常，这些担保资产未能达到商业银行的安全要求。一般来说，贷款是最适合社会目的型组织的工具；而社会目的型组织可以通过某种形式收入来偿还贷款。然而，如果没有收入，则可以尝试资产为担保型的贷款。社会目的型组织在偿付贷款时能获得安全保证。

3. **贷款：**公益创投机构还可以为社会目的型组织提供无担保的贷款，利息不高于市场利率。这类贷款会带有一定风险，超过通常商业银行可接受的范围；同时免去了一些对社会目的型组织来说可能较为麻烦的常规商业条款。一项特殊之处是：贷款利息按照项目的社会影响力而调整。当项目达成某些既定的社会目标时，贷款利息将按一定折扣减免；反之亦然。社会回报越高，贷

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

KEY ISSUES FOR THE NEW VP ORGANISATION

款利息也就越低。

4. **附属贷款**：同上，但与定期贷款、其他形式的债务相比，附属贷款的还款优先级排序较低（根据市场利率实际情况，此类贷款可能要求更高的利率以承担较高风险）。

5. **可转换贷款：**上述无抵押贷款或附属贷款可通过选项（无论是债务人或债权人）转化为持股。当财务收益提升，公益创投机构有可能采取这一转化手段，从而为投资提供了额外回报；这一来，投资获得的就不仅仅是有限的财政收益。此外，当贷款收益可能低于先前预期时，可转换贷款也能派上用场；让社会目的型组织摆脱责任，并将其转化为无法回收的资金。

6. **夹层融资（又被称为准股本资金）：**这涉及到一项高风险贷款，贷款偿还取决于社会目的型组织财务上的成功。尽管收入形式不同，夹层融资弥合了债务与股权 / 捐资之间的差距。例如，有一项贷款，根据其产品或服务在未来的销售情况制定并收取相应版权费用，这是有且仅有的偿付方式；再者，诸如专利共享协议，一旦达到了约定的盈利节点，协议就被激活。这类融资方式在风险与收益间建立起一个恰当的平衡点。

7. **股权**：公益创投机构可以选择获取社会目的型组织的部分业务。当贷款偿付前景并不乐观时——较低或无法偿付——此方式较为适宜：公益创投机构有可能通过股利分配获取财务回报。此外，还允许在未来将所有权转让至其他基金，从而具备获得原始资金回报的可能性。而收益的多少（与原始投资资本的比较）取决于转让股权的价值。不少人正探寻是否有可能建立外汇市场促进股权转让（例如，位于伦敦的 Social Stock Exchange initiative[8] 以及毛里求斯的 Asia IIX Impact Exchange[9]）。

8. **可转换捐资：**以捐赠资助形式发放资金并持有期权，以获得版权费用或分红；社会目的型组织的一项股权，或在其经营顺利的情况下收取的全部贷款偿还。

9. **捐赠资助：**以现金分配方式的资金，无权要求偿付或获取其他财务收益（法律效力上等同于捐赠）。

以上所述涉及到了公益创投领域中最常用的融资工具，但并非全部；在此基础上还可以创造一些新的变化，或是把不同工具组合在一起。因此，可选工具的范围应被视作一个连续过程，而不是随机的选择。选择何种工具，或何种组合取决于社会目的型组织的组织结构、当前机会及需求，以及公益创投机构的预期收益和投资策略，而后者常常受限于捐赠者自身意愿。某些社会目的型组织会对是否要接受捐赠以外的其他形式的投资机制而犹豫不决，因为在这些机构看来，投资于社会目

[8] 在英国、新加坡、南非、美国和欧洲，得益于洛克菲勒基金会和包括 Halloran Philanthropies 在内的一些家庭办公室的支持，“社会证券交易”的概念已经兴起。在英国首相戴维卡梅伦的推动下，Social Stock Exchange Limited 与London Stock Exchange合作，于 2013 年六月在伦敦正式建立。

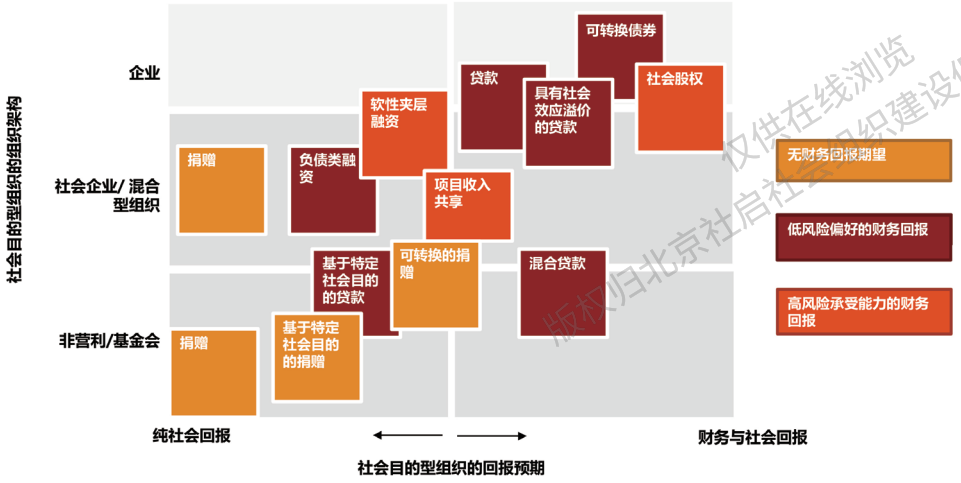
[9] 2013 年六月，Nexus for impact investing (NeXii) 将合作伙伴关系从 Stock Exchange of Mauritius 转移至 Investment Exchange Asia (IIX)。Asia IIX 将持续其打造成“影响力交互（Impact Exchange)”的公共交易平台；此外，还将协同私人社会投资平台的发展。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

的型组织会带来高风险以及困惑。捐赠资助可以与其他形式的资助方式共用，且这种情况通常可能发生在特定的地区（以某一国家的资助市场为例）。因此，投资方提出的解决方案、花费在解决问题上的时间长度也需要具体问题具体分析。捐赠资助尤其适用于组织不大可能获得经营性收入的情况，或难以在公益创投机构投资期限获益的情况。若想创造系统性的，大规模的变革，极有可能要花费 10 年甚至更长时间才能获得回报；因此，大量的捐赠资助而不是其他类型的投资工具显得更为必要。进一步来说，当受助对象的收入不足以承担费用预算，或缺乏可以证券化的资产时，捐赠资助或与此相关的工具更为合适。

下面这张图表中，纵轴表示社会目的型组织的组织结构，而横轴则是公益创投机构的预期回报。在左下角那部分，如果组织类型仅仅作为慈善组织，不求产生收益，并且缺乏可以证券化的资产；那么，组织者可以使用捐赠资助或有关工具而并不要求财务回报。在右上方，投资者可对营利 / 非营利混合型的组织或企业进行股权投资，期望产生社会效益的同时获取商业回报。

公益创投机构可能采用的融资工具



来源：根据亚洲公益创投网络及欧洲公益创投协会相关知识成果改编

选择最合适的投资工具是公益创投的关键因素。首要的决定因素应基于社会目的型组织的业务模式而不是公益创投机构的偏好。然而，作为投资策略的一部分，公益创投机构会事先决定部署哪一种投资工具。

在提供合适的资助方式前，公益创投机构采用定制化的融资机制、评估社会目的型组织的实际需求。这样的做法有以下几方面的潜在优势：

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

仅供在线浏览 版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

· 为每一个个案寻找最优解决方案带来更深远的影响

· 金融体系能激励社会目的型组织在确保自身财务可持续性方面扮演更积极主动的角色

· 拓展社会目的型组织社会愿景，发挥更宽泛的社会投资者作用

· 改善公益创投机构资产管理（即资金在不局限于捐赠资助的情形下可以循环利用）

非捐赠资助型金融工具要求某种程度上的回报，因此，此类投资工具明显带有限制。从第三方提供的捐赠资助中取得回报的方式这并不可行。同时，这一类工具还有可能会导致社会目标与商业目标之间的冲突；在亚洲地区，要想平衡二者间的关系并不容易，此类做法仍处于新兴阶段。

在欧洲地区的公益创投风潮中，虽然在捐赠资助方面受限，但公益创投机构对多种形式的金融体系具有更强的包容性。绝大多数公益创投机构提供捐赠资助或其他融资工具。

2.5.2 投资组合的规模

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

与传统捐赠人相比，公益创投机构的投资组合规模相对较小，因此被支持的组织随时能获取积极支持。而大部分捐赠人旗下投资收益组合较大（通常为数十或数百）。由于捐赠资助收益对象众多，捐赠人和收益对象二者间的关系难以活跃，也很难覆盖至全体收益对象身上。相反，由于公益创投机构的投资组合规模较小——在欧洲，通常规模为三至十个——彼此之间关系维持活跃。同样，出于自身需求考虑，公益创投机构也要设立最低投资数量的限制，以便应对投资风险；并展示在不同情境中自身相应的投资模式。

投资组合的规模受到基金规模、目标机构的平均规模以及所需支持的平均程度（在此考虑需求以避免财务方面依赖性）的影响。然而，仍有其他需要考虑的因素：

· 局限于“某一轮投资”？基金是否需要中后期募资？“初期投资”以及“投资对象发展阶段”的含义对这一问题产生影响。

· 为社会目的型组织提供任何非财务支持付出的成本（内部或外部）。

· 利用的价值——组合机构之间的知识和经验交换可能会带来显著附加价值而耗费很少或没有附加成本，有选择地构建投资组合可以推动这个增量值的产生。

· 一般来说，投资组合中由大量小型企业组成会比由少量大型企业组成消耗更多成本（基金管理成本），但却不一定能产生额外影响力。

2.5.3 社会部门的选择

许多公益创投机构先驱将重点放在展示公益创投的模式，而不是针对某一特定社会部门。如果投资组合目标广泛，那处于初始阶段的公益创投机构能吸引更多关注对象。在狭小市场内，社会部门尚不发达，如果公益创投机构只集中关注某细分领域，项目流就会非常受限。然而，当公益创投产业日益完善，公益创投机构就开始关注一个或少量社会部门，并有意识地深化某些部分的具体知识来更好地帮助投资者、协调自身资源。这样能促进了学习曲线增长，并能在某些区域内为公益创投机构带来更多附加价值。将投资重点明确放在某一特定社会部门上，也能帮助衡量影响力范围。诸如社会福利、儿童和青年、教育这些问题都是欧洲公益创投机构的重点关注对象。

关于提高特定行业的关注程度有一个例子：英国出台了专项基金，用于减少国内重复犯罪现象。这项基金由 Impetus Trust, Esmée Fairbairn Foundation, Indigo Trust, Henry Smith Charity 以及 J Pal Getty Jnr Charitable Trust[10] 共同推出，是一项联合投资计划。该倡议的目的在于联合不同机构，共享经验以解决英国重复犯罪现象中的各类问题。之前，政府每年花费 290 亿美元用于解决这一问题[11]。新方法的时间跨度长达十年之久，不仅治疗问题，更旨在创造系统性变革，解决社会问题。Impetus Trust 作为主要投资者，利用其优势进行尽职调查，并对投资提供支持性的发展援助。除了资金，基金会还带来犯罪方面的专业法律知识以及就这一领域共同协作的组织力量。

2.5.4 地理位置选择

相比只在一个国家 / 地区运营，在全球范围内运作的公益创投机构面临额外支出和复杂管理的双重挑战。如果受助机构分散在不同国家 / 地区内，这明显会增加投资组合管理方面的难度，尽管一个跨国网络的发展对维持项目流是很有必要的。差旅、法律咨询以及税务咨询都会带来额外开销。

同样，我们还需探讨目标区域内的社会投资市场。是否有相当大的社会需求，使得公益创投机构解决的这一问题具有实际意义？是否有充足项目流量以确保投资能收获适当回报？要获取相关的人口统计资料、数量、质量以及潜在投资目标的容量，首先需要进行市场调研。确保公益创投机构将资金投放在高质量组织上；而潜在资金应大大超出投资组合所需数目。

2.5.5 合投

合投可以成为公益创投机构投资战略中一个重要组成部分。它为公益创投活动筹资提供了一

关键问题与知识点

· **公益创投仅仅是风险投资么？**公益创投是一项新兴做法，一些运营方式和商业领域中类似。风险投资可借鉴并用于公益创投的有：技能，方法论和流程（尤其是对那些投资于能够产生回报的社会企业、由社会效益驱动的商业机构的公益创投机构）。要想在社会领域内成功，将这些方法定制化尤为重要。

· **创始人角色——公益创投机构创始人是项目中至关重要的“梦想家”。**他们要清晰描绘脑海中蓝图，并以此吸引他人。此外，创始人还必须具备专业知识、内在洞察力，清楚公益创投机构需要哪些要素，以便能更高效地在社会领域或社会问题上发挥作用。

[10] Impetus Trust (2010), http://www.impetus.org.uk/what's-special-about-impetus/we-focus-on- poverty/impetus-for-reducing-reoffending-initiative (Accessed June 2010). Impetus Trust 与 the Private Equity Foundation 合并为 Impetus – 私募股权基金

[11] Ibid

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

KEY ISSUES FOR THE NEW VP ORGANISATION

· 管理团队和董事会的角色——聘用首席执行官是公益创投机构发展中最重要一步。管理团队以及董事会的人员组成应体现出公益创投机构对于知识与技能双方面的需要。以及社会部门工作背景和投资管理经验的微妙平衡，操作起来需要谨慎。在初始阶段，董事会通过参与实践来支持管理团队的工作。

· 筹款——成功的筹款需要创始人清晰准确地表达具有说服力的公益创投机构愿景、就公益创投可能达成的社会影响力程度与投资人进行沟通。而创始人是否有能力提供部分资本往往是成功的关键。

· 明确重点——公益创投机构应从一开始就明确目标和运作模式。它将着眼于解决哪些方面的社会需求？它将投资什么类型的组织？将使用什么类型的金融工具？

· 金融工具的作用——认真为投资标的机构选取和运用合适的融资工具，这是公益创投投资“艺术”的一部分。

个极好的方法，甚至有可能比公益创投机构本身筹资更容易。此外，合投为公益创投机构吸引了更多的关注者，提升公益创投机构影响力。合投还减少了“盲目组合”，即投资者在受助对象具有很大的不确定性的情况下进行投资。公益创投机构寻找合适的信托和基金会，从而更有机会获取资金。合投确实也有出于成本考虑的因素，某些公益创投机构会向合投参与方收取费用，费用通常用于管理投资，包括：机构的日常开销以及不断为受助社会目的型组织提供支持的开支。这部分内容讨论起来并不轻松。

类似于和社会目的型组织的合作，应对合投方的角色、职责进行预设并确保双方达成一致，这点非常重要。合投人若能提供增值服务，这是一条加分项；但如果有一个领投方——通常是公益创投机构，以及由其他投资者组成的联合组织（奉行被动投资策略），那么管理团队将会更加容易。就此类合作关系而言，其他需要达成一致的方面还包括了：

· 合投参与方应间隔多久参加一次定期审核会议？

· 他们是否对提供增值服务有帮助？

· 极端情况下他们是否会承诺跟随领投方继续投资，抑或撤资？

· 社会目的型组织和主要投资者的汇报义务是什么？

合　投	
优势	**劣势**
· 目标组织能够获得更充裕资金；公益创投机构能投资更多组织 · 分散风险 · 无效投资机会带来的额外负担 · 共担投资失败风险 · 在需要额外投资时共担风险 · 目标组织并非完全依赖于某一资金来源 · 有可能缓解项目匮乏的状况 · 合投参与方能够补充专业技能，例如，许多基金会具备针对某些社会部门的丰富知识 · 当领投方协调关系时，能减少社会目的组织的汇报等工作的压力 · 社会目的组型织吸引更多投资方会增加自身名望	· 如果合投方依赖于领投的公益创投机构工作，领投方会增加许多管理责任 · 如果合投方不承担管理费用，可能会导致基金管理费用占总支出的比率增加，因为提供支持的机构（公益创投管理团队）要管理大量资料 · 有可能会让公益创投机构和被投组织在汇报和关系协调方面花费更多时间 · 有可能减慢决策过程 · 有可能削弱公益创投机构的独立性

版权归北京社启社会组织促进中心所有 仅供在线浏览

亚洲经验：建立公益创投机构最困难的地方在于？

“所谓慈善家们相信，所有的钱应该直接交给受助对象或客户，而非一个强有力的管理团队。开发出一套管理方法是任何一项投资当中至关重要的部分。商务人士以此创造财富，同样的原理和实践也在社会领域中存在。”

Deval Sanghavi, Dasra 合伙人与联合创始人。

“寻找志同道合的伙伴。合作关系是每一个公益创投基金的关键。我们必须具备来自两种背景——慈善事业和商业领域的成员（董事会成员和运营团队成员）。”

丁立，恩派 – Non-Profit Incubator 副主席。

“关键的挑战是找到合适的媒介，既可以接受资助，又可以接受资本投资，增强吸引国内外投资者以及吸纳多轮资金的能力。作为一个影响全球的投资者，我们通过多种非盈利和盈利实体进行灵活资金操作，并把地区之间、文化之间的细微差别纳入考虑范围之中。”

En Lee, LGT 公益创投亚太区联合主管。

“筹款。因为日本历史上没有可以借鉴的例子，我们以前不得不并现在依然需要教育这个市场。”

Tomoya Shiraishi, 社会投资伙伴首席执行官。

“找到合适的人员组合，既有服务社会部门的经验，又有商业经验。团队最初五六名成员均有社会或发展类工作背景。然而，他们难以向 NGO 提问。因为在他们看来，这种行为不那么尊重人。这涉及到了更深层面的理解。”

Vidya Shah, Edelgive Foundation 首席执行官。

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

THE INVESTMENT PROCESS
投资过程

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

3.1 项目流

寻找高品质的项目流是一个公益创投机构将面临最重要的挑战之一。它应该得到跟筹款同一水平的优先级。尽管这不是显而易见的，该任务可能是一样困难。因此，寻找项目流应该与计划筹款大概在同一时间开始。识别适合公益创投机构目标的早期投资机会是拿到投资的关键。公益创投活动目标的投资对象有时很难找到。在许多方面，公益创投机构必须积极参与建设本土市场，而一个好的想法可能需要被孵育许多个月。

本节涉及关于项目流的各种问题。由于可能缺乏合适的社会目的型组织，直接识别和接近目标社会目的型组织，是保障最初交易的较为稳妥的路线。管理开放式资助申请是另一种选择，但它可能会带来显著行政负担，而不提供任何成功的保证。管理一个开放申请流程可能会使一些申请人失望，从而对公益创投机构的声誉造成负面影响。此外，另外公益创投机构必须决定是否采用“限时申请”流程，即在特定的时间邀请申请人，还是一个始终开放的申请过程。前者可以非常有效率地产生和处理项目流，但它的前提：

1. 有良好的营销渠道，让公益创投机构能够充分宣传申请流程。
2. 一个相当成熟的社会目的型组织市场，组织对“限时申请”的流程持开放态度。
3. 公益创投机构本身拥有良好品牌与业绩记录。

有很多识别潜在投资的方法：

· 通过现在投资组合企业（这些可能是最好的来源）。

· 与中介机构，其他资助者，还有特别是潜在的对所关心的社会领域有深入了解的投资者建立联系（这些都可以成为第二好的来源）。

· 在特定领域的会议中演讲（引起关注的创新方法）。

· 去掉高风险交易的风险投资基金（这一点尤其重要，如果你的公益创投机构侧重于投资社会企业）。

· 在公益创投机构关注范围内的社会目的型组织项目（如果你的公益创投机构有一个社会领域或地域重点，这点就极其相关）。

· 商业计划竞赛（更适用于寻找社会企业）。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

除了吸引项目流，你的公益创投机构需要清晰地定义你正在寻找投资的类型，选择标准，以及你采用的申请流程。以下是其他一些可以帮助优化项目流的措施：

· 在开始的时候，通过选择低风险的项目达到快速成功。一些早期的成功案例可以帮助获得吸引更多的投资基金。一旦有了一个强大的，高品质的投资组合，具有更高水平的社会效益的项目也更有可能被吸引过来：

· 与一小群同盟的共同投资者工作将显著提高您的项目流的质量。共同投资者可能是基金会或信托，其他个人慈善家，或是企业，甚至是政府资助方。如果共同投资者比你的公益创投机构更老，他们将提供现有的项目源，关系网络和市场知识，所有这些都可以节省您的时间。然而，一定要具体详细地表明你对什么感兴趣和你对什么不感兴趣。做一个“我的基金不会投资什么”的列表，并广泛流传。

· 广泛撒网（例如，通过在网络上发布的信息和申请表）可能会收集到很多申请，但是他们的质量可能不是你想要的。如果你通过网络交流你倾向于关注的项目，我们建议你同时让大家知道什么项目是你绝对不想做的。

· 不要害怕把重点放在你已经知道的组织上。

· 发展围绕你的公益创投机构增值服务的清晰定位，并明确传达给社会目的型组织。你会需要把自己从其他资金来源，包括其他慈善机构，政府和企业的资助者区别开来。

· 选择适合你的营销渠道（但请记住，口碑是最强大的渠道）
  · 网站 / 网页链接 / 公益创投机构、出版、会议、或社交媒体的年度报告等。
  · 当前投资对象
  · 被拒绝的申请人 – 如果他们有良好的经验，并已获得了一些附加值，他们会把你推荐给其他人（清晰地交流积极反馈和尽职调查而产生的建设性批评，就是给社会目的型组织提供巨大的附加值的代表；由你引荐的其他资助人也是）。

· 提供一个理想的投资的案例，在你的网站列出“我们不会投资什么”的清单。

3.2 投资评估

不同的人的在投资评估过程中使用不同的术语。然而，该过程的关键要素是经常相似，并按照一定的关键步骤：

来源：AVPN 根据 EVPA 提供资料开发

一个公益创投机构的管理团队和投资项目候选者的领导之间的关系，是投资评估过程中的重要因素，因为管理层的判断在投资决策中有重要影响。该判断也依赖于对团队的信任和对社会目的型组织的信念。在尽职调查过程中透明度和公开性因而很重要，它们让公益创投机构团队对社会目的型组织的领导有个全面的画面，反之亦然。

评估过程将以某种形式融入以下主要步骤中：

· 用以淘汰不符合标准的申请人的第一步。这将消除绝对不会获得资助的组织。这是一个初步的筛选程序 – 它只需要初始申请文件。

· 第一步筛选（如下）

· 详细的筛选（如下）

· 提交给投资委员会做最终投资决定的详细投资备忘

在整个过程中，特别是详细筛选，与潜在投资社会目的型组织的沟通和互动，将有助于评估领导层（非营利性组织的 CEO，社会企业家等）和管理团队的素质，使公益创投机构建立对社会目的型组织在投资过程中交付能力的信任和信心。这种接触将有助于回答一些关键问题：

· 领导层是否真的深受组织使命的激励？

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

· 是不是集中在最大限度地提高该组织的社会影响?

· 是否有组织在三到五年一个清晰的愿景 – 以及如何实现?

· 领导是否有有效地执行其计划所需要的关键能力和技能?

· 董事会是否提供了所需的附加值?

· 我们能否一起工作?

社会目的型组织领导的质量很可能在投资备忘中提到，并将由投资委员会进行讨论。

一个公益创投机构应考虑对目标社会目的型组织采用分阶段的投资[12]。公益创投机构可以先对新组织进行小规模投资以达到试水的目的:

· 这样可以限制风险，并最大限度地减少失误。

· 通过小规模的种子资金投资或捐款来播种多个社会目的型组织，可以让公益创投机构初步了解组织和社会部门的同时避免为自身带来太多的资金风险。

· 我们建议公益创投机构注意社会目的型组织接受投资评估所需的时间，并确保在每一个阶段的筛选所用时间与潜在收益成正比。这对创业基金来说这是一种探索性的投入，对于较为成熟的基金，收益可以通过独立的被投资对象的回馈来建立[13]。

管理否定性决策是投资过程中的一个重要组成部分。公益创投机构应该在整个评估过程中建立适当的评价决策的机制，使之能在必要的情况下，在早期阶段拒绝资助。申请人应该了解决策过程中的每一步及其关键考虑标准。

在许多评估过程中，都有必要制定和审查目标社会目的型组织的商业计划。这一项任务取决于社会目的型组织的大小和能力，可以在不同的时间点发生。更大、更成熟的社会目的型组织应该可以撰写自己的计划。这确保了申请人保持计划和它包含的目标的所有权。这种方式让商业计划作为第一步筛选和讨论的起点，只需要投资者有限的投入。

然而，其他机构需要在撰写商业计划方面的帮助。公益创投机构应该只在自己能提供额外价值的领域提供帮助。无论何种情况下，都要保持对商业计划共同开发和所有权的意识，并注意结合每个组织观点的目标。在商业计划上的合作创造了双方的投入和入伙。共同开发的商业计划一

[12] 对同一投资对象的逐步投资

[13] 壹基金在爱尔兰委托波士顿的“有效慈善中心”通过定量调查对其被授予人进行独立的反馈。这提供了被授予人对影响，满意度，和关系等的看法的一个清晰画面。结论是壹基金对被授予人在满足资助人要求上花的时间有很高的要求，但这是值得的，这也是公益创投与生俱来的方式。

版权归北京社启社会组织建设研讨中心所有 仅供在线浏览

般都是在第一步筛选分析和讨论完成后建立的（即初步批准）。决定在这方面进行投入常常会收获满意的成果。

整个评估是一个双向的过程，这将需要公益创投机构和社会目的型组织之间的合作，使各方能够看到自己在哪里，能如何增加价值（这是一个学习的过程）。领先的从业者鼓励投资者流程和决策的透明，因为很多社会目的组织并不熟悉这个对投资者来说是标准化的不需要解释做法。尽职调查就是一个由潜在投资者对组织或公司的强项和弱项，从投资的角度进行详细评估的过程。它是一种可以用来建立双方之间的密切关系的工具（文化和个性契合，相互信任）：

· 涉及到每个组织不同的管理层级

· 允许在不同的地点开展会议

· 允许共享经验和期望（成果，时间安排，投入）

· 奠定日后合作的基础。

3.2.1 初步筛选

推荐一个由两个步骤组成的方法进行初步筛选，在每个步骤后得出“拒绝 / 继续”的决策：

· 第一步：投资者与投资对象之间的战略契合的案头调查
  · 项目主题
  · 地理位置
  · 投资规模
  · 社会相关性 / 影响力

· 第二步：与管理层进行讨论与互动，对其组织和活动、项目、合作伙伴等形成整体印象与看法。

初步筛选的结果是公益创投机构初步决定的基础。详细的筛选只会对有很大可能会得到投资的组织完成。因此，它不应该在社会目的组织消耗很多时间。

3.2.2 详细筛选

详细筛选，有时也被称为尽职调查，通常需要通过分析验证商业计划书来进行（至少部分）。

仅供在线浏览 版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

THE INVESTMENT PROCESS

仅供在线浏览 版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

此外，采访社会目的型组织管理层，员工和董事会，审核有关文件和集中研究外部信息源将是至关重要的。详细的筛选过程将至少覆盖以下项目：

· **组织** – 法律结构；管理质量；治理；结果透明度，董事会的质量。

· **市场** – 市场规模，增长，发展，细分；其他相关举措 / 竞争力的定位；

· **收入来源** – 资金动向和资金结构。

· **战略** – 组织的变革理论？这点可以用一个决策框架建成，如社会变革模式，用以把战略选择对应到具体的社会影响。

· **运营** – 社会目的型组织做的什么以实现其战略的方式，其中包括在相关情况下，该组织创收模式的详细信息，如果相关的话。对社会目的组织提供 / 执行的产品 / 服务的适当性和详实性进行技术审查，可能是评估过程的一部分。

· **财务** – 历史（结果，以前的融资）；预算和预测；资金缺口 / 财政要求；联合融资；投资条款，财务报告和控制过程。

· **社会影响力** – 良好的运营记录；影响力测量步骤；社会影响力的目标；监测和报告社会表现。

详细筛选应该传达完成投资评估过程所需的关键信息，包括：

· 与投资有关的风险
· 潜在的风险补偿措施 （投资状况）
· 潜在的融资机会（里程碑事件）
· 规模扩张的可能情
· 投资后公益创投机构的参与
· 可能的退出选项（参见 3.6 章节）

社会目的型组织详细筛选所需时间应与潜在投资大小成正比。然而，在实践中，即使是小规模的投资也需要大量筛查。公益创投机构应该考虑最小投资额，以确保自己的效率不会受到损害。如果做出了确定的投资决定，协议及条款应该在公益创投机构和社会目的型组织之间的投资合同中规定。在做出最终的投资决策前，法律尽职调查可以进行消除可能的障碍或其他意外地风险。

3.2.3 公益创投机构在评估过程中的参与程度

参与评估过程会对积极结果创造承诺与动机。公益创投机构应该只参与它可以创造价值的领域，而不是试图补偿目标社会目的型组织的资源不足。尽管如此，外包尽职调查或商业计划给第三方，或者补偿社会目的型组织的承接任务本身，创造一个更加公平与融洽的关系，让之后的拒绝决定更容易和更客观。不管决定的参与程度如何，与 社会公益组织整个管理团队和董事会共处一段时间，判断组织质量与大体的“买入”计划，都是很重要的。

评估过程中参与的程度应权衡公益创投机构在投资阶段投入的程度和方式。公益创投机构和目标社会目的型组织应该明确讨论他们参与的范围和方式，作为尽职调查过程的一部分。在投资阶段可参与的潜在形式包括积极参与，汇报，负责协调参与其他投资，占据一个董事会席位（董事会代表或观察员），等等。

3.3 投资组合管理

投资组合管理工作在两个层面：在每个投资对象社会目的型组织的层面，和投资组合作为一个整体的层面。

3.3.1 在社会目的型组织层面的投资组合管理

投资管理参与的计划应该在投资评估过程中和社会目的型组织讨论并达到共识，确保不会出现意料之外的局面。投资管理策略的关键要素应包括：

- 界定一致的社会成果 / 目标
- 关系的性质（理想情况下基于开放，合作和信任）
- 双方的权利和义务
- 会议频率（一般每月一次）
- 公益创投机构是否有任命董事会成员的权力（如下）
- 能力建设和增值的关键领域（参见 3.4 章节）
- 资助计划（包括联合投资）与关键里程碑
- 出问题时会发生什么情况？（参见 3.3.2 章节）
- 退出计划（参见 3.6 掌节）

正如第 3.2.2 章节提到的，这些问题通常应设在与社会目的型组织投资协议中，以避免未来双方的误解或失望。

版权归北京社创社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览，不得转载

大多数欧洲公益创投机构在他们投资的一些社会目的型组织中至少有一个董事会席位。最初，确保一个董事会席位是非常困难的，但是这种做法随着其附加值变得更加明显而变得更被接受。通常情况下，尤其是在创业公司，公益创投机构的董事会席位几乎就像共同创业。在这种情况下，公益创投机构不管理，但参与所有重大决策。有两个关键问题推动着公益创投机构对董事会席位的偏好：

· 我们是否能给董事会提供附加值，这对我们有用吗？
· 我们有没有能力实现它？

投资决策往往取决于投资的规模和它在公益创投机构的整体投资组合中的重要性。此外，公益创投机构在考虑占据一个董事会席位将需要考虑他们将如何处理利益冲突（例如当后续投资提上日程时）。在公益创投机构应尽量提前预见到这种情况，并相应地规划应对措施。任命不同的人员承担投资组合经理和董事会代表的角色也许可以解决这个问题。“欧洲公益创投协会”（EVPA）设计了一套工作守则，可以作为考虑占据董事会席位时的有益指导。

占据一个董事会席位并不是了解或影响的社会目的型组织活动的唯一途径。在某些情况下，董事会中一个“观察者”的席位就足够了。事实上，有时这可能是一个很好的折衷办法，当社会目的型组织反对公益创投机构拿到一个完整席位的时候。一个公益创投机构也可以通过引荐外部人进入董事会来达到目标，而不是自己占据一个席位。如果第三方通过公益创投机构的介绍委任为董事会成员，那么明确该成员的角色就是很重要的：他或她是否有对公益创投机构有职责？是该董事会成员是正式公益创投机构代表，是否有责任报告在董事会上发生的事项？

3.3.2 出现问题时会发生什么？

在评估过程中和社会目的型组织建立良好的关系对投资阶段的成功是非常重要的。最成功的合作关系应建立在相互信任和尊重上，而不是法律文件和“大棒政策”。与社会目的型组织开放参与是获得早期可见性总是的最好方式。这可以通过几个方式保持：

· 董事会代表或观察员地位（参见 3.3.1 章节）

· 与社会目的型组织管理层和员工定期（如每月或每季度）进度会议

· 定期的财务和社会绩效报告

当出现问题时公益创投机构的第一反应应该是“我们如何能够帮助？”，而不是“我们应该

停止资助吗？”或者“是谁的错？”然而，公益创投机构应该避免简单地通过提供更多资金来解决问题的诱惑，这种做法实际上可能加剧某些情况下的问题。有时候，最适当的行动形式可能是利用你的资源网络，提供特定的市场情报给社会目的型组织，甚至只是提供道义上的支持。

为避免当问题出现任何潜在的误解，应预先设置当投资绩效低于预期时处理的方式。这应该是一个整体的文化和环境的一部分，这其中公开和诚实是受奖励的 – 这样一来社会目的型组织自然地向公益创投机构报告，即使结果与期望不匹配。建立一个提供早期识别问题可见性的环境，就能为早期识别纠正措施留出余地。

任何涉及额外资助的潜在方案应该被视为一个新的投资决定 ，这意味着公益创投机构的投资评估过程被运用在通常的方式中。投资委员会应该明确的是，这个投资（在社会和经济方面）的风险 / 回报状况应该与公益创投机构的常规标准相匹配。可能的共同资助者可以包括在此过程中。重要的是不要让情绪影响判断。对投资对象和他们目标的个人承诺可能会诱惑基金在没有充分考虑交易优点的情况下，扩展额外的融资。

在最严重的情况下，当情况恶化到需要额外资金，但却没有正当理由的程度时，投资人会作出停止资金支持的决定。在这些情况下，所述公益创投机构应考虑是否有责任帮助社会目的型组织逐步结束它的责任。这可能包括在短期内提供一些额外的资金。

要认识到公益创投机构的影响部分地取决于社会目的型组织有多少资金是由它提供的。它可能可以影响其他有相似目的的资助方（也就是其他资助者 – 参见合作投资，2.5.5 章节），但是其他资助者，如政府机构，可能有与此冲突的目的。

3.3.3 公益创投机构层面的投资组合管理

一个成熟的公益创投机构会持有一些社会目的型组织在其投资组合里，所有这一切都将是 – 或者应该是 – 在公益创投机构关注的领域内运行。活跃了几年的公益创投机构应该需要承认在投资组合管理方面更多的需求，而不仅仅是管理单独的投资对象，在更大的投资组合中管理更多家被投资机构。

在管理投资组合时，应考虑到一些方面：

· 标志性投资：由于公益创投仍然是一个新兴领域，选择投资于公认有良好信誉的社会目的型组织是一个在该领域建立信誉，并为未来的投资活动提供杠杆的重要方法。这将是新成立的公益创投机构开始建立记录的一个非常有用的策略。

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

· 资源整合：这将在整体上增强公益创投机构的使命，对单个社会目的型组织的前景而言，相当于对一笔投资的补充而非竞争。这种方法为充分利用知识和经验提供了可能。应积极识别并在投资评估这些跨社会目的型组织的资源整合机会。

· 资源竞争：不可避免的是，投资组合中的各个社会目的型组织将在公益创投机构中争夺资源——无论是资金还是支持。良好的关系管理可以帮助减轻任何已出现的问题。

· 辅助支持：应鼓励投资组合经理应在相同客户群或供应商的投资组合中社会目的型组织间的互通有无。与所有投资组合机构或一个机关的的子集的定期会议，可以促进经验的交流。

· 来自社会目的型组织的反馈：除了日常交流，拥有投资对象组合的公益创投机构可以委托独立的反馈来评估其投资模式和投资组合管理方式的功效，也就是投资评估过程和报告过程对社会目的型组织的价值，和提供的非财务的附加值。例如，在英国，在投资评估所花的时间的回报也可以测量。也可以将这个与其它公益创投机构进行对比。这给经验欧洲一些公益创投机构上了宝贵一课，也可能可以对亚洲的基金产生同样的效果。

· 公益创投机构的成本效益：监测公益创投机构是否有效地使用其资源是非常重要的。这是一个很重要的要追踪的领域，因为公益创投机构需要报告给他们的资助者 / 投资者。随着公益创投机构的成熟，并需要把他们的资助者 / 投资者对象扩大到创办者和早期资助者之外，测量成本效率变得越来越重要。公益创投机构应该在一开始的时候就开始思考该追踪什么以及如果报告。其中一项测量是每美元资金投入产生的社会影响。

3.4 增值 – 现金与什么？

公益创投机构提供的非财务性支持对投资对象来说可能跟它提供的现金一样重要。找到公益创投机构可以提供额外价值的重点领域 – 并决定如何实现 – 应在评估阶段与社会目的型组织达成共识并定期审查。

提供非财务支持的建议[14]：

· 评估社会目的型组织的能力并根据能力和投资阶段调查调整支持策略
· 使社会目的型组织管理团队意识到，他们的目标是脱离公益创投机构的财务和非财务支持，实现自身的独立性
· 注意到公益创投机构和社会目的型组织的团队成员之间的关系，是投资成功的关键
· 了解创造人的局限性为组织带来的潜在挑战

[14] EVPA 融资机制工作坊（2010），2010 年 6 月布鲁塞尔。

· 必要时更换 CEO

增值服务可以来自各种来源

· 公益创投机构的管理团队和董事会
· 由公益创投机构介绍的无偿专家
· 由公益创投机构介绍的有偿顾问
· 由其他社会目的型组织介绍的有偿顾问

增值的贡献可以以员工为核心 – 例如，个人发展 / 教练 / 辅导 / 培训执行长和团队——或者以组织为核心——例如，在诸如市场营销，创收和绩效管理领域的能力建设项目。下表来自于 2007 斯科尔调查[15]，并提出了公益创投机构其投资组合机构中增值主要领域：

非财务支持	注意事项
战略咨询	包括商业计划
市场营销和传播	
信息技术	
融资战略	
财务管理和会计核算	
法律咨询	
人力资源管理	包括：招聘（员工 / 董事会），培训，考核，指导
机构治理	加强董事会治理
变革管理	
特殊情况建议	例如兼并或特许经营
资源网络	包括执行筹资战略
物业管理	建筑 / 办公室搬迁建议

[15] 支票以外：创业慈善家如何增加价值“，斯科尔社会创业中心，赛德商学院，牛津大学。（N =34; 欧洲受访公益创投机构 =32; 美国 =1; 澳大利亚 =1）

以下是一些干扰增值服务的重要观察：

· 第一条规则是“不伤害”。公益创投机构占据了相当大的影响力的位置，有责任保证不把社会目的组织暴露在不应有的风险中或不试图强加自己的议程。必须明确指出，提出的任何建议就只是建议而已。由社会目的型组织的董事会和管理层做出最终决定。

· 社会目的型组织应该在其正在解决的问题上达到完全一致：董事会，CEO 和组织的其他需要有共同的期望。

· 要记住，能力建设不是帮社会目的型组织来做这件事，而是帮助该组织学会来自己做这件事。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

· 如果使用第三方服务提供商，不仅需要评估他们是否有完成这项工作的技能，还需要评估做这项工作的人的立场。来自商业界的资深人士可能有准确的专业知识，但未必能把它转换到非营利的环境中。

· 在一个特定的项目进行或完成时拿到所有参与者的反馈是很有用的。如果该项目进行不顺利，关键是要迅速认识到这一点，并进行干预。如果由第三方开展工作，可能更容易拿到好的反馈。

· 从商业公司获得无偿的投入是很难的。可能会有来自高层的认同，但不能保证被安排的过度工作的人有时间和动力来按时按量地完成工作。如果寻找志愿者，有可能并不能如愿，或者响应的是没有合适技能和资历的人。理想情况下，无偿项目应该建立成让那些人就像在一个付费的关系中一样积极地工作，这样质量和时间都不会受到负面影响。

3.5 社会绩效管理

社会目的型组织和公益创投机构作为以社会目标为核心的事业，自然而然地起到了衡量和管理社会效应的作用。虽然这个领域存在着很多方法和惯例，但是行业内对标准化的呼声却越来越高，欧洲公益创投协会 (EVPA) 也在通过影响力衡量计划推动实践整合。考虑到金融市场在一般会计框架中得到的利益，标准化虽然备受争议，但是符合了私人公益创投机构和社会资本部门的最大利益。

社会绩效管理应该渗透在公益创投的每一个环节。最直接的做法就是先要确立目标，确定特定的指标帮助社会目的组织来衡量结果，然后用指标来衡量结果。

公益创投机构应该尽早地表明希望投资对象如何实现社会目标。然而，先把目标确立下来并不表明已经确定了标准。把公益创投机构和社会目的型组织的需求和影响力衡量联系起来对建立一个可持续的框架十分重要，也为长期的伙伴关系建立基础。一次成功的投资通常都有一致的社会目标和统一的衡量、监管、评估的框架。

与社会目的型组织紧密合作可以帮助后者获得相应的所有权，有助于社会目的型组织利用社会目标来进行管理。

3.5.1 社会影响力的定义

关于衡量社会影响力的讨论层出不穷。在探讨这个问题之前，让我们先来看看一些关键词的定义。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

正因为影响力价值链中清晰地定义了输入、产出、效果、社会影响力，所以我们通常用影响力价值链作为定义社会影响力的出发点。

欧洲公益创投协会 (EVPA) 的《衡量和管理影响力的指导手册》也从影响力价值链出发，定义了以下关键词：

投入：投入组织活动的所有资本或人力资源。
活动：组织为了一定的输出和结果、达到社会目标做出的具体的行为、任务和工作。
产出：组织活动产生的有形产品或服务。
效果：组织活动带来的改变、好处、学习或其他影响（包括长期和短期影响）。
社会影响力：组织活动带来的更广、更长远的效果。

想要准确地（从学术角度）计算社会影响力，你需要为了以下情况调整效果：（一）即使没有慈善组织活动也会发生的事情（“自发因子”）；（二）其他人的行为（“无谓因子”）；（三）最初介入的效果能持续多久（“衰减因子”）；（四）最初的情况改变的程度或效果继续引发了潜在的正面效果（“归因因子”）；出现了预计之外（正面或者负面）的效果也需要调整效果。

EVPA 在承认（甚至是做出适当的改变）那些增加或减少慈善组织影响力因素的基础上，用衡量效果的方式来衡量社会影响力，而不是去计算具体的影响力数字。一些其他的组织需要去计算更精确的社会影响力的数据，比如说那些和政府有社会绩效合同的组织，政府会根据社会绩效来决定资助多少。

举例子来说明定义通常是最有效的办法[16]，我们先来看一个对专门为发展中国家的小学生提供教育资源的投资。我们已经用影响力价值链的关键概念介绍了投入、产出、效果、影响力之间的区别。

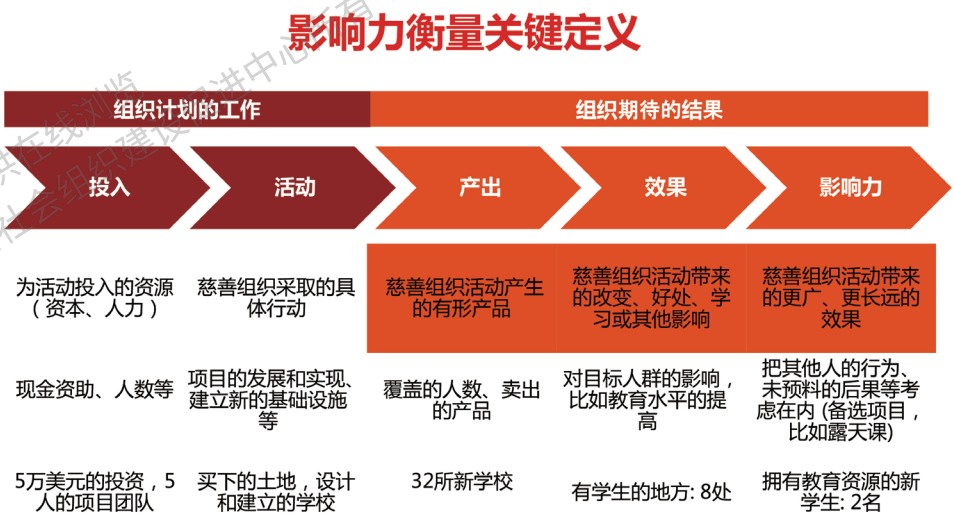
这个组织认为缺少教育资源是穷人无法脱离贫困的重要因素，因此为了增加教育资源，该组织在发展中国家建立了教育基础设施。输入就是投入的金钱和投入基础建设的人力，主要的活动是建立新学校（当然也会有一些辅助的活动），其中一项产出就是一个可以容纳 32 个小学学生的新学校，但是实际的效果是仅仅 8 名学生得到了这个教育资源，因为另外 24 个有机会上学的小学生都在家里耕地或是做其他家务活。实际的影响力其实更小，因为如果社会目的组织没有开展这项活动，一些改变还是会发生：不管是通过公开课还是通过来访老师，8 个小学生中的 6 个已经接受了不同程度上的教育。

这个例子诠释了在衡量社会目的型组织的社会影响力时，区分影响力、效果、产出的重要性。

[16] 来自 Grabenwarter & Liechtenstein 的阐述，2011，“寻找伽玛：一个影响力投资的非常规视角”

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS



出处："衡量和管理影响力的指导手册"由Lisa Hehenberger和Anna-Marie Harling在2013年5月6日的欧洲公投协会网络会议上展出。由来自洛克菲勒基金会双底线项目的欧洲公投协会进行详细说明"。

3.5.2 EVPA 衡量社会绩效的五个步骤

定性和定量是衡量社会绩效的方法，工具、手段、方法论的方式都可以量化，并把投入和产出、效果联系起来。

EVPA 在 2013 年设计了一个衡量社会影响力的五个步骤的框架。每一步都可以帮助公益创投机构衡量其影响力，也可以帮助社会目的型组织衡量影响力。以下方法的总结改编自 Lisa Hehenberger 和 Anna-Marie Harling 在 2013 年 5 月 6 日为 EVPA 网络会议准备的"衡量和管理社会影响力指南"介绍

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

五个步骤包括：

1. 设立目标：确定影响力分析的范围（投资的原因和对象），层级（社会投资 / 个人社会企业的投资组合）和想要做出的社会改变。目标应遵循以下原则设立：

· 在公益创投机构的层面（影响力衡量的典型范围及公益创投机构想要达到的首要社会目标）

· 在投资对象的层面（要解决的社会问题，投入 / 活动，预计的效果）

2. 分析利益相关者：根据重要性，把潜在的利益相关者依次排序，衡量他们对整体分析的贡献，在有投入的情况下分析他们的投入、活动和潜在的产出。

· 在公益创投机构的层面（雇员，主管董事会，投资者 / 捐赠者）

· 在投资对象的层面（直接和间接的捐助者和受益者）

3. 衡量结果——效果、影响力和指标：通过对关键利益相关者的分析衡量产出、效果和影响力，了解如何用不同的指标确定社会企业和公益创投机构产生的社会结果。

· 在公益创投机构的层面（根据公益创投机构的目标，你可以确定效果和证券投资组合指标）

· 在投资对象的层面（与社会目的型组织目标有关的产出、效果、影响力和指标）

4. 核实与评估影响力：确保影响力没有太多主观性并且是否被关键的利益相关者所认同——通过计算投资的社会价值，使用定量和 / 或定性的方法并且用相关的基准来比较结果。

· 在公益创投机构的层面（为投资对象提供的非金融支持，由投资对象等人评估）

· 在投资对象的层面（核实与评估关键利益相关者的影响力）

5. 监测与报告：收集数据并设计一个系统以便储存和管理数据，把信息整合到总运营中，并把数据报告给利益相关者。

· 在公益创投机构的层面（以报告的形式呈现系统需要做什么来收集、储存、管理数据）

· 在资对象的层面（社会目的型组织所需要的收集、管理和报告）

当一个公益创投机构在设计衡量影响力的步骤时，他们发现每一步中都有投资管理过程的分支。因为公益创投机构最希望使他们的影响力最大化，所以他们需要知道投资管理过程中最需要改变的是什么。EVPA 的框架里管这个叫“管理影响力”。公益创投机构需要把过程中的每一步与平时的资助和建立更牢固的社会目的型组织联系起来。投资管理过程中五个步骤的关键点有：

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

第一步：设立目标	
谨慎选择投资	公益创投机构应清楚地了解要解决的首要社会问题以便找到合适的社会目的型组织来帮助解决该问题
全面了解社会目的型组织	在决策早期就了解社会目的型组织目前和预期的社会影响力，以便让所有利益相关者对社会目的型组织都有普遍的认识
诠释影响力衡量价值	公益创投机构应向社会目的型组织诠释影响力衡量的价值并使其信服，公益创投机构还应尽可能地提供帮助，尤其是在设立目标方面
合理分配时间和资源	决定组织（公益创投机构和社会目的型组织）可以并应该用多少的时间和资源进行影响力衡量

第二步：分析利益相关者	
与公益创投机构利益相关者直接接触	与公益创投机构的关键利益相关者（捐助者 / 投资者，员工，社会目的型组织）接触，确保他们了解和支持影响力目标
与公益创投机构利益相关者定期接触	与公益创投机构的关键利益相关者定期接触，确保他们没有偏离影响力目标，或者有相应的矫正措施
不断加强分析	为避免浪费资源，越临近做出投资决策，越要加强分析（越多的利益相关者意味着每个利益相关者参与越多，等）
确定分析的频率	多次和利益相关者接触是不现实的。确定好适合接触的时间并事先发现导致重新分析的原因

第三步：衡量结果	
在公益创投机构和社会目的型组织层级下衡量结果	只关注社会目的型组织的影响力还不够，必须衡量公益创投机构对社会目的组织的影响力
投资组合层级下衡量影响力	在 Portfolio 层级下衡量影响力是一个热点话题，但是通常没有人付诸实践公益创投机构。 可以确定投资组合层级指标，以便对比成果和目标
指标应符合的条件	公益创投机构应只用符合社会目的型组织改变的规律和操作过程的指标
社会目的型组织的变革理论	符合公益创投机构需求的额外指标
事先明确责任	在投资前明确谁负责衡量什么。能够随着社会目的型组织的发展每年进行检查和调整

第四步：核实与评估影	
进行“真实性核查”	对于公益创投机构来说，不仅要在投资的最后一步做“真实性核查”，也要在投资和价值创造的过程中多次进行“真实性核查”
明确责任	明确社会目的型组织和公益创投机构谁负责验证和评估的哪一部分
公益创投机构独立研究的重要性	对于公益创投机构来说，证实和评估对社会目的型组织影响力的独立研究相比于直接询问社会目的型组织，更能确保真实的回馈
验证利益相关者中的其他公益创投机构	公益创投机构应定期验证其他利益相关者（捐赠者 / 投资者，员工等）的预期是否达到，以便合适的时候采取相应的措施
事先明确责任	在投资前明确谁负责衡量什么。能够随着社会目的型组织的发展每年进行检查和调整

第四步：核实与评估影	
整合管理流程	不要依靠“直觉”。在必要的情况下，公益创投机构应和社会目的型组织一起发展 / 改善影响力检测系统，并将其整合入管理过程
商议影响力监控成本	支持 / 维持社会目的组织影响力监控的成本是社会目的型组织预算中的一部分，应包含在和公益创投机构关于经济支持的谈判中
事先确定汇报的要求	和社会目的型组织及合资者事先确定汇报的要求，以免重复提出要求。如果可能，把监控与报告写进商业计划书
管理预期	管理对报告频率和报告细节程度的预期，包括社会目的型组织报告的方式（包括数据或核实，以及报告频率）

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

公益创投机构应该考虑是否为不同的投资者分别撰写不同的绩效衡量报告给社会目的型组织造成了额外的负担，尤其是当一个绩效衡量框架就足以说明问题的时候。所有利益相关者在一个绩效衡量框架上达成一致可以减少工作的重复性，使公益创投机构、社会目的型组织和其他的投资者事半功倍。EVPA 协会的这份报告是在 2010 年 11 月发布的，现在利益相关者之间有了更多方法和度量上的统一，这归功于利益相关方之间的合作[17]。一条金科玉律是，社会绩效的衡量应该作为社会目的型组织制定策略时的管理手段，并且给董事会和资助者一些战略信息。

3.5.3 在公益创投机构的层面上评估绩效

在公益创投机构标准上衡量社会绩效需要衡量整个投资组合的社会影响力。理论上，公益创投机构的整体绩效可以通过加总被投资公司的社会影响力来评估。然而实际情况中，汇总计算公益创投机构的投资对象组合是个复杂的过程。举个例子，我们怎么能把为缅甸的学生提供初等学校教育和清理一个中国的河水系统的社会影响力相比较呢？当公益创投机构涉及的被投资的社会目的型组织范围比较窄时，加总是更简单的方式。有多个目标的公益创投机构可以把投资对象进行分类，并在每个分类中加总社会影响力。比如，用不同模型衡量儿童服务或者关注不同年龄段或不同地域的投资对象可以分类对改善的结果、受覆盖的儿童数量、每名儿童的平均花销等进行绩效度量。我们还需要在大体的改变理论下建立一套普适的效果和指标。

在选择衡量方式时，公益创投机构应牢记如何处理汇总数据，而社会目的型组织应确保可以用衡量过程去管理企业。像平衡计分卡这样的方式在对经营战略非常管用，但在更高标准下很难汇总。一些定量方法可以找到并加总输入和产出。把影响力以同样的单位计算（如影响到的人数）是不可行的，因为和多数人打交道的计划（如小微金融）会完胜小范围的、但是依旧重要而且影响力很大的计划。高产出（如覆盖的人群）并不代表高价值，也不赋予被投资的社会目的型组织的行为更多的意义。像社会投资回报这样的方法能够找出价值，但是由于缺少统一的标准，加总效果还是不可行的。企业不需要推崇一个特定的方法，只要公益创投机构与现有的方法都有接触，而不是用事先制定好的方法，就能从中获益。像 Social e-valuator, IRIS/Pulse, the SROI Network, Imp-Act, and GIIRS 这样的计划都推崇统一的标准，这些标准是一种补充，而不是相互矛盾的。EVPA 的报告《衡量和管理影响力的指导手册》（2013 年 4 月）已经为社会绩效衡量提供了一个框架，以便在今后的实践过程中能有更多方法上的统一。

[17] 见：Lisa Hehenberger & Anna-Marie Harling 在 2013 年 5 月 6 日为 EVPA 网络年会准备的“衡量与管理影响力的路线图”以及 EVPA 的报告“衡量与管理影响力实践指南”(2013 年 4 月)

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

3.6 退出

多数情况下，社会目的型组织在集资方面会比公益创投机构在投资方面看得长远。因此，社会目的型组织和公益创投机构的关系也会终止。这样的分离叫“退出”。一个主要资助人的突然退出会对社会目的型组织将来的可持续性有深远的影响，甚至可能使之偏离原先的任务轨迹。因此，退出的过程需要被严格地定义、理解和管理。退出的方式会根据资助手段（拨款和其他资助手段）和社会目的型组织的位置（参见 1.3 章节；从社会目的型组织完全依赖于拨款到部分依赖于拨款）的改变而改变。以下是计划退出的主要原则，还有一些对拨款资助投资和社会投资推荐使用的方法。

退出对成功的和不成功的社会目的型组织都具挑战性。实际上，有很大社会影响力和不断发展的社会目的型组织，即便由拨款支持，也比那些未充足发展的社会目的型组织有更多机会。对于这样的组织，对经济可持续性进行完全客观的衡量是很难的。这些因素会影响公益创投机构在退出过程中做出的每个决定。以下是计划退出的主要原则：

· 为了做出最合适的退出策略，公益创投机构需要关注其社会和经济目标以及衡量成果的度量标准（参见 3.5 章节）。在任何情况下，退出策略（什么时候以及如何退出）应考虑到成功或失败的可能性。

· 在投资之前就开始探讨退出。除非公益创投机构愿意永久地为社会目的型组织提供支持（并不符合公益创投的原则），双方应在确定的时间或者在特定条件允许下公开讨论并达成关于退出的共识。

· 建议在即将退出的几年前就开始准备社会目的型组织的退出，和首席执行官、高层人员，管理层和董事会深入交流准备退出，并帮助他们提高领导力。

· 公益创投机构应在首次投资中确定退出的时间安排，而且通常应在公益创投机构的投资目标最开始的时候确定。但是，退出的时间安排不应该太死板，因为社会目的型组织的现状会影响退出策略。理想情况下，捐助应在临近投资结束中逐渐减少。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

3.6.1 规划退出捐赠基金投资:

从捐赠基金投资中计划退出时，必须对财务可持续性采取和社会投资稍微不同的方式。事实上，社会目的型组织也许还不能自己产生收入，仍旧依赖于外界的筹款。因此，公益创投机构在评估社会目的型组织是否为退出做好准备时，必须同时考虑到社会目的型组织的“组织弹性”和“财务弹性”：

· 财务弹性包括：
  · 收入来源广泛（已获收益通常是最高质量的收入流）
  · 带有缓冲的资产负债表（储备）

· 组织弹性包括：
  · 管理团队的能力及是否准备好进入下一阶段
  · 董事会的能力和素养
  · 品牌的影响力和财务状况
  · 筹资能力

满足上述退出的要求有助于挑选首席执行官和董事会成员（集资能力对两者都十分重要），也有助于作出投资决定，比如公益创投机构将在何处增值。以下建议是为了进一步帮助依靠捐赠的投资计划退出：

· 在投资过程中探索各种能产生收入的可能性并把它作为提高集资能力的一个标准成分。

· 必要的时候，公益创投机构应在退出时找到备选的投资人或捐赠者。

· 值得注意的是，不成功的投资更容易退出，因为成功的投资通常有获得了更多增值服务，或者明显需要进一步资助。

· 最后，如果有公共部门的合伙人在退出之后马上入手是最好的。公益创投是一个扩大和创新的平台。在有些欧洲国家，公共部门在扩大到国家甚至是国际上起到了重要作用。因此对于某些投资来说，公益创投机构应该和公共部门多接触，抓住退出和进入的时机。工作方式、优先考虑的事、语言或时间的不同会给建立和保持与公共部门的关系带来难度。然而，一些公益创投机构相信积极寻找退回公共部门的机会的重要性，而且公共部门应该主管成功的高影响力项目的发展，尤其是教育领域的项目。

关键问题和知识

· **项目流——有合适大小和数量的项目流是关键。**为了做到这点，大多数基金会主动地发现并接触目标社会目的型组织，而不开放申请过程。

· **投资评估——不同组织的投资评估过程都有所区别，**大多数组织使用多种流程。最终的投资将根据社会目的型组织的商业计划书决定。

· **投资阶段——在投资期中，公益创投机构会继续积极地与被投资的社会目的型组织交流。**交流可以有很多形式，但是应在投资评估过程中征得双方同意。

· **如果事情发展偏离正轨——投资没有按照计划中进行，公益创投机构应做好介入的准备，帮助社会目的型组织解决问题。**非经济支持可能和额外的资助一样、甚至更重要。

· **现金，然后呢？——提供现金以外的非经济支持是公益创投的基础。**公益创投机构应和社会目的型组织确定好非经济支持的参量，使双方都给予一定的重视，解决实际问题。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

THE INVESTMENT PROCESS

持续的对立面

· **衡量表现——评估投资的影响力是公益创投的另一个关键元素。**根据社会目标评估社会绩效的难度众所周知。评估整个投资组合的表现更是难上加难。尽管有这些挑战，像欧洲公投协会提出的这些五步走方法只要因地制宜，就能发挥一定的作用。

· **用来投资的金融工具从很大程度上决定了退出方式：**捐赠或社会投资。

3.6.2 规划社会投资的退出

社会投资有不同的退出规划和过程。投资最开始的退出规划可能会影响到资助方式的选择。为了减少社会目的型组织暂时的现金短缺，在风险较低的时候用贷款或类似的方式资助是个好办法。这是一种比较自然的预先确定退出时机的方式。不管怎样，确定实际退出时机时需要灵活性。达到预先确定的目标通常要花比事先计划更多的时间。而且在目标实现后，需要花额外的时间找到一个合适的退出时机并付诸行动。公益创投机构应准备好扩大自己的涉猎范围，在预先确定的期限以外支持社会目的型组织，协助其在社会表现不受影响的情况下退出。

通常，退出以社会投资来资助的社会目的型组织在以下情况中较为明显：

· 在投资的帮助下已达成阶段性改变。
· 社会目的型组织已经能够自行筹资。
· 社会目的型组织的发展需要其他非经济支持，或者公益创投机构已经不能满足资助的规模。
· 社会目的型组织和公益创投机构想要达到的社会改变没有实现。

除去股权融资或者类似股权融资的情况，退出的种类会根据资助的方式来确定。通过担保、贷款或其他类似方式得到资助的情况下，社会目的型组织和公益创投机构需要确定公益创投机构是否在付还期满或付还时停止资助还是一直资助到期满后，如果资助到期满后，还需要确定投资机构的介入和非经济支持何时截止。

不管是直接的股权融资还是可转股权的捐赠或贷款，如果公益创投机构持有社会公目的型组织的股权，需格外注意退出的时间和方式。为了确保在合适的时间退出，公益创投机构需要不断地监督和社会目的组织的关系并评估社会目的型组织给社会目标带来的增值。没有达到目标的增值预示着退出。

在公益创投机构持有社会目的型组织股权的情况下，退出的过程如同以捐赠筹资的投资退出时一样复杂。然而，这种情况下的主要问题并不是财务弹性和可持续性，而是社会目的型组织能够完成社会任务顺利退出的可能性。以下是退出股权的方式：

· 向另一个公益创投机构或社会投资者出售股权。
· 管理层回购，或将股权移交回社会目的型组织。
· 向和社会目的型组织所解决的社会问题有关的利益相关者出售或交递股权。
· 社会目的型组织的战略性出售或合并。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

· 向特定的风险投资或影响力投资者出售股权。

最后两种方式需要对社会目的型组织的社会任务引起特殊关注。该任务应该在社会目的型组织的公司章程和法律实体形式中相应的部分有所提及。退出投资的公益创投机构需要选出股权的购买者，该购买者应该批准并推动社会目的型组织实现其社会任务。没有做到保护好社会目的型组织社会任务的退出就不是成功的，最终会导致公益创投机构的投资得到负社会回报。另外，公益创投机构如果没有和被投资人一起向着长远的可持续性目标努力，就不应该指望另一个“社会”资助人替代他们的工作，或者以为这就是一次成功的退出。公益创投机构应该帮助社会目的型组织直到公益创投机构已经不能再获取更多的资源可以进一步发展社会目的型组织为止。

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

亚洲经验——现在的你会怎么做？

“我会去想怎么用少量的慈善财产资助那些别人不会资助，但有着很大的社会影响力的慈善组织或活动。在最初的三年中，我们关注那些特定领域里高质量的组织（教育、生计、扶持女性等），而并不是关注这些领域里哪些组织有最大的社会价值。”

Edelgive Foundation 首席执行官 Vidya Shah

“我们会让被投资方的首席执行官或潜在的被投资组织更多地介入，加强对公益创投的理解。在我们组织的一个约为 50 人的年度集会中，“After School”的首席执行官也受邀参加。我们又解释了一遍什么是公益创投，但是这次我们所支持的社会企业传递概念的方式十分有表现力。大家一看就明白了。两个公益创投机构立即就决定资助了。”

Social Investment Partners 主席 Hiroshi Nonomiya

“在 14 年中，过去的五年里我们意识到资助慈善组织尤为重要，但是生态系统建设更是必不可少，这也是 Dasra 从一个公益创投基金 Impact Partners 的转变。曾经的 Impact Partners 就像在过家家一样——八个慈善组织，有手把手的支持和捐赠基金。这样以后的结果怎样呢？我们做的是不错，但是离真正减少印度的贫穷还差得很远。”

Dasra 合伙人及联合创始人 Deval Sanghavi

“如今有很多孵化器、加速器等其他一些影响力投资者和公益创投机构，因此我们可以把增值服务做的更具体一些。我们问自己到底要解决什么问题？我们建立 UnLtd India 的时候“种子资金和非财务支持”就能很明了地解释我们在做的事情。但是现在，筹资和服务中都存在着繁杂的需要解决的问题。”

UnLtd India，Bombay HUB 和 Journeys for Change 联合创始人及主管 Pooja Warier

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

INTRODUCTION TO THE LEGAL FRAMEWORK AND COUNTRY/REGION PROFILES

法律框架与国家 / 地区概况介绍

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

INTRODUCTION TO THE LEGAL FRAMEWORK AND COUNTRY PROFILES

这份国家 / 地区法律框架概述是亚洲公益创投协会推出的“在亚洲开启公益创投——创建并运营一家公益创投或社会投资机构的实用指南”的指引册子，它解释了关键的运营事项，单独的国家 / 地区法律框架的重点在于法律问题，是主要指南的补充。指南和单独的国家 / 地区法律手册可从 **www.avpn.asia/stataVPO** 网站上下载。

1. 法律框架概述

在公益创投生态系统的不同阶段，法律框架包含公司法、慈善法、税法，可能还会有金融监管融资和资金管理事项。一些公益创投机构想要同时吸引国内外资金，所以对于这些机构来说，影响公益创投生态系统的跨境资金流的因素至关重要。公益创投投资项目覆盖了慈善组织和社会企业，所以在分析作为中间媒介从高级资助者流向公益创投机构的资金和流向社会目的型组织的资金时，要同时考虑捐款和其他一些金融工具。社会影响力(监控和报告)和财务回报(在社会投资的案例中) 的回报方向流动是同等重要的。

一些亚洲国家（如新加坡）和地区（如中国香港）目前已经是重要的金融中心，它们想要吸引地区或离岸慈善资金和社会投资资金。它们有成熟的跨境资金管理法律和规定，以及能够从事这些活动的富有经验的投资从业人员。

这份介绍是顶尖法律事务所无偿支持所提供的 5 个国家 / 地区各自的法律框架简况，这些简况的电子版可以拷贝下载，具体方法请见介绍的末尾。

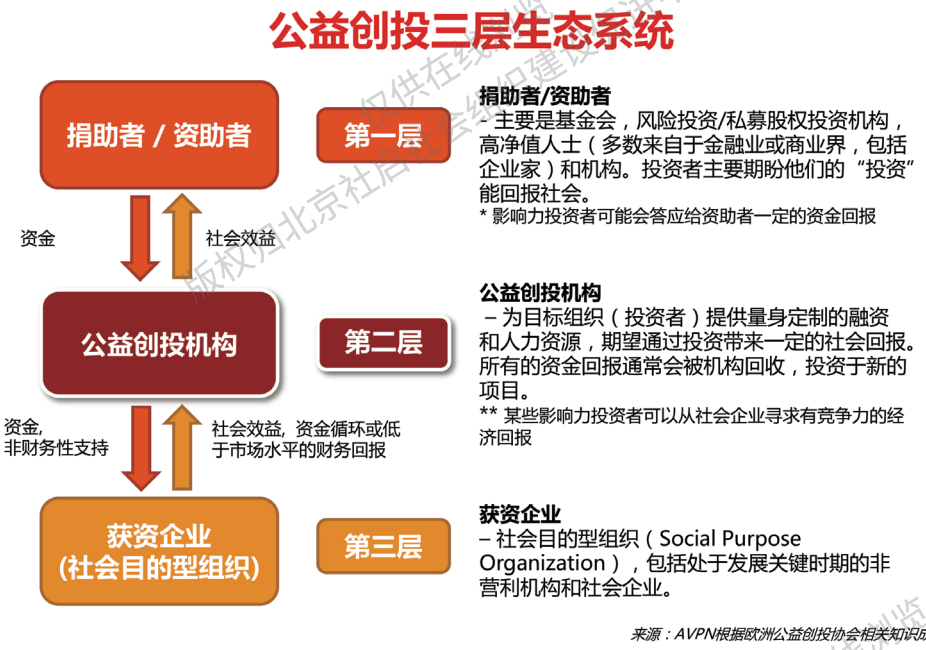
2. 公益创投生态系统的三个层面视角

在法律框架和独立的国家 / 地区法律框架简况部分，我们的方法是考虑公益创投生态系统在三个层面的运营，这三个层面与亚洲公益创投机构“在亚洲开启公益创投”中的一样。最高层面（第三层）包括寻求社会效益的投资者，中间层面（第二层面）包括公益创投机构的中间媒介，它们筹措资金并通过多种公益创投策略配置资金。底部层面（第一层面）包括寻求资源（经济、人力和智力资本）的社会目的型组织，从而壮大其活动。

这三个层面代表了从终端供给者(第三层面)、到专业的中间供给者(第二层面)、再到需求方(第一层面) 的流程图，整个过程服务了一系列的受益者、消费者和服务用户。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

整个流程如下图 1 所示：



来源：AVPN根据欧洲公益创投协会相关知识成果改编

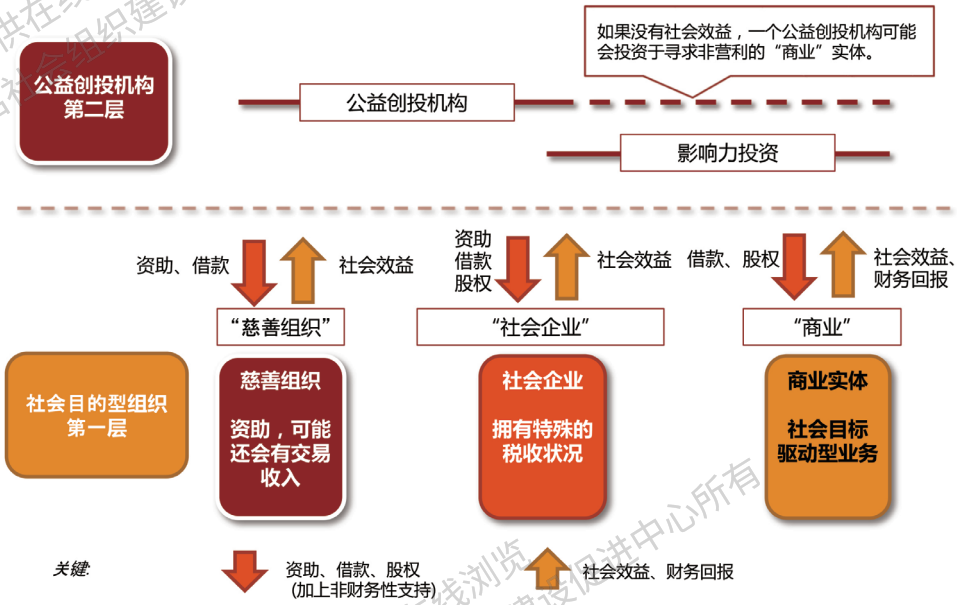
因为首要的社会影响力是从生态系统底部产生并向上流动的，所以我们开始先分析第一层面的法律实体，也就是在每个国家 / 地区常见的被投资者——社会目的型组织。第二层面生态系统中公益创投机构实体的选择往往与第一层面社会目的型组织实体的选择相似。流向第三层面的资金来源可能是慈善组织或拨款，根据公益创投机构战略的不同，资金来源也可能是其他金融工具例如借贷或股权。一些在第二层面的公益创投组织针对社会目的型组织可能有混合的投资策略（例如捐款，借贷或股权），所以它们接收的是混合资金。公益创投机构决定是否想要从被投资方社会目的型组织那里重新回收财务回报，从而资助自己的成本、继续新的投资项目、进而 / 或将资金分配给资助者。一个相关的选择是考虑这一公益创投组机构是一个生命年限有限的组织，经常需要新一轮的筹措资金，以及一个能够长久自我供给的引擎。

3. 第一层面社会目的型组织实体的选择

第一层面上有很多法律实体适用于社会目的型组织，它们可大致归为慈善组织、社会企业和商业实体（或企业）。这份法律框架中的国家都没有单独定义“社会企业”这一类型的法律实体——社会企业有特殊的税收地位，是商业实体和慈善组织之间的混合。

一个国家 / 地区社会目的型组织主要类型的列表和具体描述是该国 / 地区情况报告中的法律框架情况的基本组成部分。

下图显示了根据每个国家 / 地区的情况，简化后的被投资方社会目的型组织选择和现有的金融工具。



在一些国家 / 地区，社会企业（以及社会企业家）可能会吸引只产生社会效益的投资，或吸引同时产生社会效益和财务回报的投资。这些实体通常是商业实体，它们拥有社会使命，可能采用管理文件设定来禁止利润分配和 / 或限制所有权转移，所以它们成为了“社会影响力为先”或“只注重社会影响力”的组织。

4. 第二层面公益创投机构实体的选择

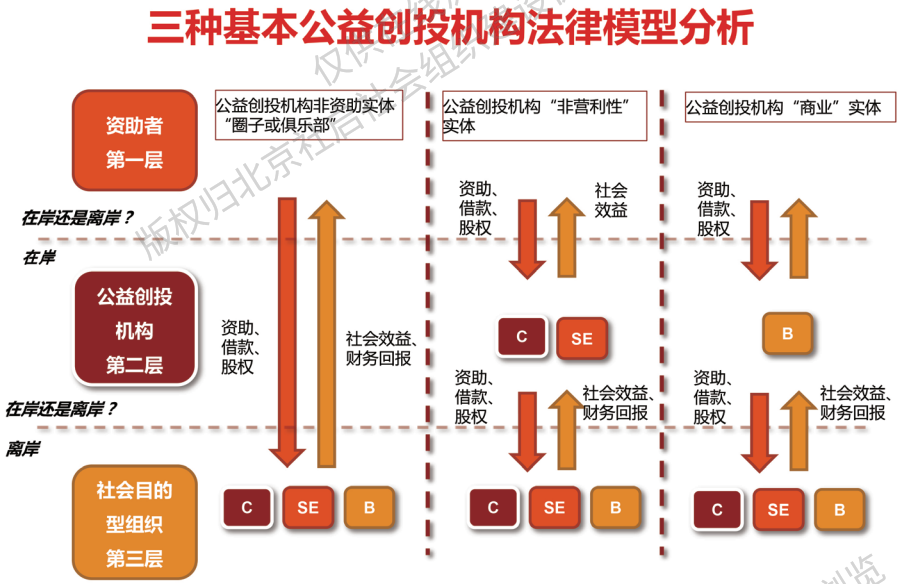
一个公益创投机构包括一个管理团队和资金来源。它们通常被包含在一个单独的法律实体中，但是可能被分别列入“资金”实体和咨询实体中。

法律框架中的国家 / 地区概况在基于用于资助社会目的型组织的投资类型和金融工具的基础上，考虑了适用于并广泛应用于亚洲的、三个通用的公益创投机构模型。新公益创投机构的资助者很可能根据现有的资源、投资策略和运营国家 / 地区，选择这三个模型的其中之一。最重要的决定因素是考虑公益创投机构是想采用拨款资助方法，还是社会投资方法，亦或是混合方法，即公

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

益创投机构是否会寻求同时提供社会效益和财务回报的社会目的型组织作为投资对象。

下图显示了三个模型的通用资助流程及其目标社会效益和财务回报。



三个运营模型（从左到右）是：

(1). “虚拟资金”指资金并非法律实体，公益创投机构像咨询公司一样运营。这个模型可被称为“社会影响力圈子”或“社会投资者俱乐部”或简单称之为“公益创投咨询者”。例如，印度的 Dasra 和新加坡的 Asia Philanthropic Ventures 亚洲公益创投机构。

(2). 一个公益创投实体只向资助者提供社会效益。这个模型可被称作“公益创投基金”或“公益创投基金会”，它通常是一个慈善机构和 / 或基金会。

(3). 一个为资助者同时提供财务回报和社会效益、并以有限合伙人或控股投资形式作为一个“投资基金”运营的公益创投实体从社会目的型组织那里获得财务回报，并向资助者提供财务回报。

运用资助的、更传统的公益创投“投资”和社会投资之间一个主要的差别在于，公益创投机构具有通过第二层面的活动将财务回报从第一层面传到第三层面的前景和能力。

5. 五个国家 / 地区的执行概要

多家律师事务所提供了关于这五个国家 / 地区既定深度与广度的信息。这些信息对判断各国家

版权归北京社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

/ 地区某些关键方面的法律形势，进而做出高层次的评论是很有用的。因为这涉及到在亚洲建立一个公益创投机构。

新加坡

尽管新加坡没有慈善和传统商业实体相结合的法人实体，大多数的慈善和非营利组织都是担保有限公司，也就是说，股东的责任以他们在宪法文件中向公司保证承担的数额为限。担保有限公司不能在接受捐款和补助的同时接受证券形式的资助，因为其不具有股本。但是，担保有限公司可以在不违反宪法文件中的条款的条件下进行债权融资，尽管根据《证券期货法》，债权融资的接收可能会带来法律后果。

在新加坡，担保有限公司为了享受在收入和进款上全部免征所得税，会注册成一个被认可的慈善机构并按照这样的机构来管理。为了用慈善机构驱动公益创投，慈善总监（the Office of the Commissioner for Charities）的指导方针是不鼓励慈善机构从事高资产风险的活动。正因如此，尽管对慈善组织基金的投资并没有被明确禁止，慈善总监建议慈善机构单独建立一个子公司，该子公司的商业活动和慈善机构主要的目标将没有直接关系。

对于以担保有限公司或者其他形式存在的第二层公益创投机构来说，其限制是，如果他们是已注册的慈善机构或实体，具有特殊的慈善机构身份，便不能把收益分配给其利益相关者（无论是发起人还是成员）。尽管公益创投组织可以支付向其成员所贷款的利息，这一切都必须在章程文件的规定之中。另外，因为非营利公益创投机构应专注实现慈善目标，所以不能提供证券或者从事如受规管活动的商业活动，因两者都会导致相关的金融监管限制或者触犯《放贷人法令》。正因如此，为第一层社会目的型组织提供贷款并获得回报困难重重。

中国香港特别行政区

慈善组织在香港的法律地位和在新加坡很相似，大多数慈善组织都是担保有限公司。这些慈善组织通常会接受捐赠和拨款的资助。债权融资并不普遍（而且取决于章程文件中的规定），因为大多数慈善机构是担保有限公司、社团或者信托，股权融资一般也不可行。新加坡和香港对受批准并且仍坚持慈善目的工作的慈善机构都有免税政策。但是新提出的公益创投机构模型包括了资金从营利性质的商业实体流入或者流出，这可能违反追求慈善目标的合规要求。

因为公益创投机构实体在其中不作为中介，“无资金”实体模型是最容易操作的模型，资金会从资助者直接流向社会目的型组织。然而，给第一层社会目的型组织通过债务提供资金的资助者可能会触犯《放债人条例》。另一个问题是第一层社会目的型组织（假设它是一个被认可的免税慈善机构）的章程文件可能且应该禁止收入分配。因此，资助人得到财务回报基本是不能允许的。

对于第二层公益创投机构的“非营利”模型，也存在着两个并发问题：（一）作为被认可的慈善机构第二层公益创投机构，是否可以向第一层社会目的型组织提供资金；（二）作为被认可的慈善机构第二层公益创投机构，是否可以向第三层资助人提供财务回报。为了解决这些问题，在确定有财务回报的情况下，第二层公益创投组织“商业”实体模型是最可靠的模型，尽管该实体不会像被认可的慈善机构一样得到税务优惠。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

中国大陆

在中国大陆，做慈善活动的实体一般会有以下这三种结构：社会组织，基金会，民办非企业单位。简单来说，社会组织以会员为驱动力，而基金会是非营利组织，由专门用来做社会公益的捐赠资金支持，最后一个是民办非企业单位，属于社会事业机构，由专门提供社会服务的私人资本建立起来。这三个结构中，非营利组织不可以将财务回报分配给成员或者赞助人。此外，对于这三种组织来说，资金来源和使用的合法性也是关键。

像在新加坡和香港一样，中国大陆的非营利组织一般也是由捐款和拨款来资助的。此外，因为这些慈善组织没有股本，股权融资是不可能的。尽管章程文件中没有明确禁止债权融资，一般没有人为了资助慈善活动这样做。再进一步来说，对于一个想要成为第二层公益创投机构“非营利”实体的慈善组织，最大的困难在于在中国大陆只有银行和得到许可的金融机构可以发放贷款。正因如此，想要向第三层社会目的型组织放贷的第二层公益创投机构必须使用委托贷款模型，也就是第二层公益创投机构向一个可以贷款的金融机构提供资金，然后这个金融机构再贷款给第三层社会目的型组织。

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

日本

日本的慈善团体主要有以下几种分类：（一）非营利组织；（二）协会（两种类型）；（三）基金会（两种类型）。在慈善活动或者经授权的活动符合适用要求的前提下，这些慈善团体都享有不同的税务优惠。然而，这些团体不得将收益分给其成员，也不得将基金归还给其成员或捐助者。即便如此，法律上这些团体可以进行债权融资，只是非营利机构不能让特定人群营利（在这种情况下，借款人不能营利）。值得一提的是，只有协会和基金会可以进行股权融资，而且基金会只能在合并时进行股权融资，而不能在合并之后融资。

对第二层公益创投机构“非营利”实体的分析相对简单，因为一般来讲，在日本的慈善组织不能分配收益，而且法律上不能资助第一层社会目的型组织。此外，如同其他法案权限一样，《放贷业务法案》使得慈善组织用申请执照的方式放贷给相关级别的社会目的型组织不再可行。此外，法律上第二层公益创投机构“非营利”实体的任何退还基金行为（无论是否是以债务或其他形式）都

会受到阻力，因为在日本，公益创投机构的建立还是一个较新的领域。

印度

在印度，公益创业模型的种类有很多，依操作领域和商业规定而定。因此，公益创业可以根据相关的财务可行性和想达到的社会效果选择营利模式、混合模式或风险投资模式。有趣的是，在印度，根据《公司法（2013）》第八章，第一层社会公益组织可以成为非营利公司；或根据《另类投资基金规章》，印度的另类投资基金（或者社会风险投资基金）可以信托、公司、或有限责任合伙的形式建立。

然而，这些形式有潜在的限制。比如，前面提到的非营利公司不能将股息分给持股人。但是法律上，前面提到的社会风险投资基金可以享受“转手”效益。根据《所得税法》相关内容，在投资人在社会风险投资基金基础上的收入可以享受税前扣除。相比较于其他的国家建立公益创投组织的各种形式，印度在这方面的发展虽处在初期阶段，但势头最猛。

6. 国家 / 地区法律框架概况（可供下载）

五个法律框架概况可以 PDF 格式下载，包括中国、中国香港特别行政区、印度、日本、新加坡。AVPN 根据在建立公益创投机构时会遇到的关键法律问题，设计了一个调查问卷，这些法律框架概况是由一流律所在这个调查问卷的基础上无偿提供的。调查问卷用了上述生态系统框架和术语，与 AVPN 发表的《在亚洲开始社会风险慈善事业》报告主体保持一致。

每个国家 / 地区概况只是一个粗略的概览，并不详细阐述所有相关法律、税收、监管问题。公益创投组织的新赞助者应在建立经营实体前，根据自身情况寻求具体的法律、税收、监管意见。

报告可以在 **www.avpn.asia/start** 公益创投组织下载。

7. 注释

国家 / 地区法律调查问卷——收集数据整合

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

问题 / 话题	新加坡	印度	香港	中国大陆	日本
1. SE 以法人实体形式存在?	不	不	不	(准政府)	不
2. 国有还是本地	国有	二者结合	国有	二者结合	二者结合
3. 社会公益机构 s – 慈善实体 “C”	3	3	3	3	5
4. 社会公益机构 s – SE 实体“SE”	n.a.	(6)	n.a.	1	n.a.
5. 社会公益机构 s – 企业单位 “B”	7	11	3	2	3
6. 公益创投机构 – “无资金” 实体	n.a.	3	n.a.	2	2
7. 公益创投机构 – “非营利”实体	3	3	3	3	3
8. 公益创投机构 – “商业” 实体	3	3	3	2	3

报告中的数据已从当地货值转换成美金，汇率在报告中有所显示。数据会依实际汇率和潜在的花销、费用、价格作调整。

该经营综合报告由新加坡管理大学家族企业研究所主任 Elaine Tan 整理编辑。

Elaine 于 2012 年 8 月加入新加坡管理大学，带头建立了家族企业研究所。在此之前，她曾是东南亚国际慈善咨询组织和慈善援助基金会 (the Charities Aid Foundation) 的首席执行官。在 12 多年中，Elaine 曾是私人开业的诉讼律师，之后成为新加坡航空公司和摩根大通银行的内部公司和商业律师。

关于家族企业研究所 @ 新加坡管理大学 (BFI @ SMU)

新加坡管理大学建立东南亚第一个以家族企业为中心的研究所的目的在于通过大学的远瞻性，帮助家族企业思考下一代、思考如何发展、如何给予，关注当地家族企业的需求。新加坡管理大学家族企业研究所旨在为家族企业建立一个教育、参与、研究平台，用大学特有的经验在企业继承和家族所有权等问题上提供建议。其使命就是通过学习和教育，让家族企业成员成为活跃的、投入的、参与性高的理事、持股人和合伙人。

更多信息请见 **http://bfi.smu.edu.sg/**

仅供在线浏览 版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

SOURCES

Asian Venture Philanthropy Network (2010), http://avpn.asia/index.htm (Accessed October 2010).
Balanced Scorecard (2010), www.balancedscorecard.org (Accessed October 2010).
Blended Value (2010), http://blendedvalue.org (Accessed October 2010).
Emerson, K. Freundlich, T. and Fruchterman, J. (2007), "Nothing Ventured, Nothing Gained: addressing the critical gaps in risk taking capital for social enterprise", Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.

European Foundation Centre (2010), http://www.efc.be/NewsKnowledge/Pages/FoundationsInTheEU/Whatisafoundation.aspx (Accessed October 2010).

EVPA workshop on Financing Mechanisms (2010), Brussels June 2010.

EVPA workshop on Performance Measurement (2008), Barcelona, June 2008.

Impetus Trust (2010), http://www.impetus.org.uk/what's-special-about-impetus/we-focus-on-poverty/impetus-for-reducing-reo ending-initiative (Accessed June 2010).

John, R. (2006), “Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe,” Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.

John, R. (2007), “Beyond the Cheque: how venture philanthropists add value,”, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.

Letts, C. W. & Ryan, W.P. (2003) "Filling the performance gap. High-Engagement Philanthropy. What Grantees Say About Power, Performance, and Money", Stanford Social Innovation Review.

Letts, C.W., Ryan, W.P. and Grossman, A. (1997) “Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists”, Harvard Business Review.

Maretich, M. and Bolton, M. (2010), "Social Enterprise: From de nitions to developments in practice", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

Metz Cummings, A. and Hehenberger, L. (2010), "Strategies for Foundations: when, why and how to use Venture Philanthropy", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

New Pro t Inc (2010), www.newpro t.com (accessed October 2010).

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (1999) “Philanthropy's New Agenda: Creating Value”, Harvard Business Review.

Russell, L. and Scott, D. (2007) “Social Enterprise in Practice - Developmental Stories from the Voluntary and Community Sectors”, Charities Aid Foundation.

Additional sources for AVPN edited and adapted report (April 2014):
Grabenwarter & Liechtenstein, 2011, “In search of gamma: an unconventional perspective on impact investing.”

Hehenberger, L., Harling, A., Scholten, P. (2013) “A Practical Guide to Measuring and Managing Impact”
Copyright © EVPA 2013

版权归北京社启社会组织建设研究所有
仅供在线浏览，不可下载

SOURCES

Hehenberger, L. and Harling, A. May 6th 2013, presentation prepared for an EVPA webinar “A Road Map for Measuring & Managing Impact”

The Asian Venture Philanthropy Network, http://www.avpn.asia/ (accessed March 2014)

The Global Impact Investing Network, http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html (accessed March 2014)

Legal Framework Country Profiles:

Clifford Chance – China, Hong Kong SAR and Japan Drew & Napier - Singapore
Nishith Desai Associates – India

Contributor: Elaine Tan, Director at the Business Families Institute @ Singapore Management University.

Venture philanthropy practitioner interviews:

Ito, Ken - Advisor to Social Investment Partners and AVPN, senior researcher Keio University
Laxman, Arathi - CEO of Social Venture Partners India
Lee, En - Co-Head Asia Paci c of LGT Venture Philanthropy
Li, Ding - Vice President of NPI - Non-Pro t Incubator
Ngai, Francis - Founder and CEO of Social Ventures Hong Kong
Nonomiya, Hiroshi Chairman of Social Investment Partners
Papp, Raya - Co-Head Asia Paci c of LGT Venture Philanthropy
Sai, Grace - Co-founder and CEO of The Hub Singapore, head of Singapore TONIIC
Sanghavi, Deval - Partner and Co-founder of Dasra
Shah, Vidya - CEO of Edelgive Foundation
Shiraishi, Tomoya - CEO of Social Investment Partners
Warier, Pooja - Co-founder and Director of UnLtd India, Bombay HUB and Journeys for Change
Yao, Joan - Investment Manager, SEA of LGT Venture Philanthropy

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

GLOSSARY

平衡计分卡

平衡计分卡是在 1992 年由哈佛商学院的教授 Robert Kaplan, 以及 David Norton 博士提出的。作为在传统的财务指标之外的一种战略性非财务绩效衡量“绩效管理框架”，给予管理者一种看待组织绩效时更加“平衡”的视角。它将组织战略计划从一份引人入胜且富有激情的文件变成指引组织日常工作的前进指令，帮助人们识别应该完成和评估哪些任务。

来源：www.balancedscorecard.org

New Profit 公司位于波士顿，与 Kaplan 教授一起将平衡计分卡应用在非营利行业，加入了对“社会影响力”维度的衡量。

更多信息参考：www.newprofit.com

低于市场的回报水平

同等风险程度的一笔投资，投资回报率低于资本市场的平均回报。

混合价值

根据术语创造者 Jed Emerson 的定义，混合价值是指在所有组织中，无论是营利还是非营利，创造包括经济、社会和环境的多重价值 — 所有投资者（无论是市场还是慈善行为抑或二者兼有）因对组织投入资本而产生这三种价值维度。组织活动的成果是价值创造的过程，而这价值的维度本身无法完全分离，因为被成为混合价值。

来源：http://blendedvalue.org

商业计划书

指描述组织目标、运营模型、财务资源以及如何实现它们的文件。

能力建设 / 组织发展

通过发展技能、优化流程等方式实现组织提高整体绩效的方法

合投（也称共同投资）

在私募股权领域，合投是指私募股权基金联合参与同一轮财务融资。在公益创投领域，它包括由公益创投组织发起，其他资助方（例如捐赠者和天使投资人）为同一个“社会目的组织”参与的共同投资。

固定成本

与项目支出相对而言，组织运营中不直接与组织活动相关联的需要持续支出的那一部分成本。

项目流

项目流指对于投资者而言一定数量的潜在可投资项目。这个术语源于风险投资 / 私募股权基金术语。公益创投基金同时也借鉴了慈善领域中称谓潜在资助对象意义上的“项目”。

贷款融资（或“贷款”）

无论对于商业企业或是社会企业，贷款融资是指因业务发展需要而向外部借用资金。通常情况下贷款分为两类：短期贷款用于日常运营，长期贷款用于投资资产。短期贷款期限通常在一年或以下，长期贷款可以在更长的期限内还清。

尽职调查

尽职调查是潜在投资者以投资为目的，详尽评估组织或公司的优势与劣势的过程。

股权融资（也包括准股本资金）

投资者对组织提供资金，换取组织的一部分所有权。这种所有权使投资者可以分享企业的利润，常以股息的形式出现。股权投资者非常广泛，包括组织的创始人、朋友、家庭、机构及天使投资人。公益创投基金也是社会企业进行股权融资的一种来源。一些新兴的尚待市场考验的所有权结构（例如在英国的社区利益公司）允许股权投资但会对财务回报设定上限。

退出

指公益创投机构和社会目的组织投资关系结束，退出的方式通常在投资初始便已由双方达成共识。在慈善项目中，理想情况下公益创投机构退出后会有多元的资金来源接手项目（见财务可持续性）。退出的时点在关系建立开始已经确定。例如根据企业发展的里程碑来确定退出时机。

财务可持续性

社会企业的财务可持续性是指其在多大程度上可以靠产品 / 服务的经营收入来支持机构运转的所有成本。对慈善项目而言，它包括充足可靠的资金来源，通常包括多元化的收入来源。

基金会

公益基金会是以资产为本、以目标导向的。他们没有会员或股东，是单独组建的非营利实体。这些基金会聚焦在从环境、社会

版权所有 仅供在线浏览 社启社会组织建设信息中心

GLOSSARY

服务、健康、教育，到科技、研究、艺术、文化范围当中的一个主题。他们均有一个确立、可靠的收入来源，使其能够规划和实施比政府、公司等机构更为长期性的工作。在公益创投这个语境中，基金会是通过拨款支持或运作项目来支持慈善活动的非营利组织。

来源：
http://www.efc.be/NewsKnowledge/Pages/FoundationsInTheEU/Whatisafoundation.aspx

基金
一只基金是使一定数量的投资人建立投资组合的载体，通常由专业机构进行管理。

捐赠资助
提供给一个组织的不需要偿还的资金、财产、服务或其他任何有价值的事物，并且捐赠者不占有被捐赠机构的所有权。需要注意的是一些公益创投机构不时使用“附带偿还的捐赠”，这种情况需要被捐赠者根据事先商定好的情形偿还部分捐赠。例如一笔捐赠可能指定用于开展筹款活动，但是筹款超过一定数额后需要偿还捐赠。

捐赠人
捐赠人包括机构，公共慈善，私人基金会，赠与计划等，为组织或个人提供资金支持或补贴。在欧洲通常都是以基金会的形式存在。在英国，捐赠人也包括特定形式的信托基金。

高度参与型资助
高度参与型资助，在 Letts 和 Ryan 所撰写的一篇重要文章中被定义为：“首先并首要是一种以绩效为中心的战略布局，可靠的资金和战略上的指导二者并用，将拨款资助关系转化为问责型关系，提供动力来改善绩效。高度参与型资助者相信，帮助非营利机构达到社会目标的最佳办法是帮助他们提升绩效”。高度参与型资助和公益创投有许多共同特征。

来源：Letts, C. W. & Ryan, W.P. (2003) “填补表现的差距 . 高参与度型资助 . 受让人对力量、表现和金钱都说什么”，斯坦福社会创新评论

影响力投资
影响力投资是一种目的在于同时产生社会效益和财务回报的投资方式。根据全球影响力投资网络的定义，影响力投资是对公司，组织进行投资，在产生财务回报的同时也产生社会和环境影响力的一种投资。影响力投资既适用于新兴市场，也适用于成熟市场。财务回报的目标范围从低于市场回报到等同于市场回报之间不等，取决于案例具体情况。

内部资源
公益创投机构通过员工和志愿者本身能够提供的资源，此概念相对于更广泛的关系网络、服务提供商和投资组合而言。

投资对象
被公益创投机构选中并给予财务和非财务支持的社会目的型组织。

投资
投资是指运用金钱实现预期的未来回报的行动。投资可以包括财务、社会、和 / 或环境上的（见三重底线）。

投资期
投资期指对项目、组织或社会企业进行财务投入以及退出的期间。

投资报告
投资报告是公益创投机构向投资决策委员会描述一笔潜在投资需要准备的材料（包括投资性质，目标和资金）。

关键绩效指标
关键绩效指标指用来衡量项目，组织或公司目标进展的财务或非财务指标。

贷款（也见借贷）
一笔贷款是建立在寻求某一利率水平的财务回报的基础上出借一定数量的资金。（公益创投机构通常会提供低于市场利率水平的贷款，或者在其他条款上有所宽限，例如还款期）

长期投资
长期投资指五年期或以上的投资。

夹层融资
夹层融资是一种混合股权和债权融资，通常被用来投资企业的扩张期。虽然和借贷资本类似，但在资产负债表上通常按股权处理。

版权归北京社会社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

GLOSSARY

非财务性回报
在财务支持的基础上，公益创投机构提供增值服务诸如战略规划，市场传播，高管辅导，人力资源，以及接触其他关系网络与潜在投资者的机会。非财务回报通常由志愿者，公益创投机构员工，捐赠人和第三方咨询顾问提供。

效果
效果指社会目的型组织致力于对所影响的人群生活的最终改变，引发社会系统的改变。这种改变可能包括态度、行为、知识、技能或状态上的。

产出
产出指一个公司，非营利机构或项目经理可以直接评估或衡量的结果。

投资组合
投资组合是投资者支持的一系列的项目和 / 或组织的集合。其中“活跃”和“退出”的组织需要区别对待。投资组合是投资者的延伸关系网络的组成部分。

投后管理经理
投资经理负责投资组合内的跟踪多个组织和 / 或项目的绩效和沟通管理。

投前阶段
指投资者以达成投资为目的，对一个潜在被投项目 / 组织进行商业运营和治理结构方面进行调查的过程。这个过程可能包括详尽的财务，运营，高管背景调查等。术语“尽职调查”在这一情形下也适用，在审慎原则衡量具有法律效用。换句话说，投资者一词评估他们是否愿意在这个项目上付出。

私募股权
投资者拥有的对一个私人公司的所有权，通常也包括长期参与与持续管理。

准股权投资
准股权投资是一种允许双方在一定条件下达成投资的投资工具（优先权）。但它既非股权也非债权，交易结构通常设置为根据被投资机构的财务绩效而定（例如，根据被投资者未来的收入流计算偿还比率）。

来源：Venturesome (Paul Cheng)

规模化
一个社会目的组织通过一定的发展与成长活动以扩展其覆盖的社会范围并提高自身社会影响力的过程。

种子投资
种子投资是针对支持初创公司 / 项目起步，概念论证或产品原型开发时进行的资金投入。

短期投资
短期投资指一年期或更短期限到期的投资。

社会（和环境）部门
社会（和环境）部门也被称作非营利部门的，非政府部门，志愿部门，独立部门或第三部门。

投资回报率（也见“社会投资回报率”）
投资回报率是一项投资带来的收益或损失。通常以年化回报百分比的形式出现。

社会资本市场或社会投资市场
专注于社会投资，能够系统化地进行社会资本配置的金融市场。

社会企业
社会企业是专注于产生社会影响力的组织，采用市场的方法以创新地解决公共部门和市场失灵的问题。社会企业可以以一系列不同的法律形式呈现。
来　源：EVPA 在 Maretich, M and Bolton, M (2010) 中表述的定义 . 社会企业 : 从定义到实践发展 . EVPA

社会创业家
根据 Schwab 基金会定义，社会创业家是“一种与众不同社会领袖，他们能够针对社会问题运用实践性的解决方案，通过寻找新的产品，服务或解决社会问题的方法来整合创新，资源和机会”

来源：www.schwabfound.org

公益金融（或社会投资）
公益金融可以理解为一种将资本设计成不同结构，并同时考虑到财务绩效和社会价值创造的广泛概念。

来　源 Emerson, K. Freundlich, T. 和 Fruchterman, J. (2007), 机不可失 : 寻找冒险投资社会企业带来的新机遇 " Skoll 社会创业中心 , 牛津大学 Said 商学院

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览

GLOSSARY

社会影响力
投资于可以产生财务回报但首要目的是产生社会回报社会目的组织。

社会指数（也见社会影响力，社会投资回报，平衡计分卡）
特别为衡量社会目的组织表现而改变的关键表现指数。

社会投资
在社会目的组织中，投资可能产生经济回报，但其首要目的是产生社会影响。.

社会目的型组织（SPO）
社会目的型组织这个术语囊括了首要目的是创造社会价值（而非股东红利）的所有组织类型。由于本术语涵盖不同地域、类型的组织，因此并非十分精确。以下这些组织可以被称作社会目的组织：
· 慈善、非营利组织，基金会，协会，Company limited by guarantee(没有交易活动或交易活动为边缘业务）
· 社会企业，社区利益公司（在其运营过程中存在明显的交易行为）。其中一些不为投资者产生财务或资本回报而是将盈余再投资于组织发展。即使在社会企业的概念内部也有一些不同的模式
· 社会驱动型组织 – 分配利益的商业机构，但是有清晰明确的社会目标

社会投资回报 (SROI)
社会投资回报的概念是由美国的 REDF 在 1996 年提出，REDF 是一个非营利的企业，为非盈利组织提供资助。SROI 为投资于组织以实现社会与市场目标提供可以用美元来衡量的价值，并结合了经济学中的成本收益分析法。SROI 也在其他类型的组织中广为流传。“社会影响力 e 评估”和“SROI 网络”在 EVPA 的帮助下致力于开发计算 SROI 的工具。

社会风险资本
社会风险资本是通过投资来支持以企业方法解决社会问题的机构进行商业扩张和可持续发展，从而创造最大化的社会和财务回报。在发展中国家，这种方法可以帮助解决贫困和创造就业机会。

联合投资
出资人由于特定的项目或组织而结成短暂的投资联盟。

三重底线投资（也见“混合价值”）
三重底线投资追求三个维度的混合价值：经济，社会和环境。

风险慈善家
风险慈善家以个人身份或参与公益创投组织的形式从事公益创投活动。

公益创投
公益创投通提供财务和非财务方面的支持来帮助社会组织变得更强大，并产生更多的社会效应。得到支持的组织类型可能包括公益组织，社会企业或社会驱动型组织，组织的具体形式取决于各国特定的法律或文化规定。
由于公益创投机构在全球内分别甚广，且需要适应本地条件，因此它具有一系列广泛认可的性质，包括：
· 高度参与：风险慈善家对他们所支持的社会目的组织高度支持，驱动创新的，可规模化的社会变革。其中一些可能在被投资机构董事会中拥有席位，但多数都会在战略和组织管理层面进行参与。这些将一个公益创投组织支持的机构的数量限制在了 10-15 家左右。
· 定制投资：正如风险投资，风险慈善家用投资手段来决定最适合每一家组织的融资形式。根据他们自身情况以及所选择支持组织的愿景，风险慈善家可接受一定程度内的投资回报。有一些会提供不用偿还的资助（从而只得到社会回报），而其他则会提供贷款、夹层或准股权融资（从而得到风险调节后的财务和社会回报）
· 长久支持：风险慈善家为有限数量的组织提供实质性、可持续的财务和非财务支持。支持通常会持续 3-5 年，欧洲的公益创投机构可能会提供更长的支持时间。公益创投机构的目标包括帮助组织在资助期间内实现财务上的自给自足。
· 非财务增值服务：除了财务支持以外，公益创投组织提供一系列增值服务，包括战略规划，市场和传播，高层辅导，人力资源建立以及和其他潜在投资人建立资源网络。
· 组织能力建设：风险慈善家注重被投资组织的长期能力建设，而非仅仅关注单个项目的投资。他们能够意识到资助核心运营成本可以帮助组织实现更大的社会影响力和更高的运营效率。
· 绩效管理：公益创投的投资是以绩效为基础的，良好的业务规划，重视可以衡量的效果，可以实现的发展里程碑，以及高阶的财务和管理能力。

版权归北京社启社会组织建设研究所有 仅供在线浏览

公益创投机构 (VPO)

一个公益创投机构 (VPO) 会向以公益创投准则运营的社会目的型组织 (SPOs) 提供长期融资。一个公益创投机构可能使用捐赠（捐款）或者社会投资（股权、债务等）的途径为社会目的型组织提供资金，并会结合非财务性支持。

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

仅供在线浏览
版权归北京社启社会组织建设促进中心所有

avpn

Asian Venture Philanthropy Netweork

33a Circular Road
Singapore 049389

www.avpn.asia

The Asian Venture Philanthropy Network (AVPN) is building a vibrant and high impact venture philanthropy community across the Asia Paci c region. AVPN has more than 160 members from 27 countries and has a Member Directory and listing of Events at www.avpn.asia .

We promote venture philanthropy in the broader philanthropic and social investment communities and provide speci c networking and learning services to meet the needs of our members.

AVPN is a non-pro t organisation based in Singapore with membership across the Asian region. We are supported by grant funding, sponsors and partner organisations.

We are building a cross-sector network bringing together organisations and individuals from nance, business and the social sector. Our
members include venture philanthropy organisations (practicing members) and associates that bring di erent networks, expertise and experience.

Associate Members include private equity managers, private banks, wealth managers, other nancial services organisations, professional service rms, family businesses, corporations through their CSR activities, foundations, universities and government related entities.

We are the hub for news and events focused on venture philanthropy to develop shared learning and best practices. Soon through our new Knowledge Centre we will develop practitioner oriented resources to help scale the practice of venture philanthropy across Asia.

Please visit www.avpn.asia to learn more and contact us at info [at] avpn.asia if you have speci c enquiries.

We encourage you to engage with us and support our eld building activities through sponsorship, grants, donations, or joining as a member or partner organisation.

Download the "Getting Started in Venture Philanthropy in Asia" guide and legal framework country pro les from **www.avpn.asia/startVPO**

Sponsors :

Baring Private Equity Asia

CVC Asia Pacific

ADAMS STREET PARTNERS

S$40.00
VENTUREPHILANTHROPY
ISBN:978-981-09-0425-8

ISBN 978-981-09-0425-8
9 789810 904258 >

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有
仅供在线浏览

中国公益金融创新计划

CHINA INITIATIVE FOR SOCIAL FINANCE

中国公益金融创新计划（China Initiative for Social Finance，简称CISF），是由北京师范大学社会发展与公共政策学院、宜信公司联合发起，与哈佛社会责任投资促进项目Harvard IRI、亚洲公益创投网络AVPN战略合作的服务型项目，旨在与时俱进打造公益金融创新实践的国际性支持平台。

聚焦于三个功能：

1. 公益金融知识体系建立（国际成果合作引进，国内理论与实践梳理）
2. 创新实践经验分析与交流（公益金融产品开发案例，公益投资实操案例）
3. 金融、人才、社会资源与项目的支持对接（投资方培训与咨询，投资标的培育）

联系方式：

邮箱：CISF2014@outlook.com

微信：CISF-SocialFinance

版权归北京社启社会组织建设促进中心所有 仅供在线浏览