

# 公益创投的美国经验

文 | 朱照南 马季

**公** 益创投作为一种新兴的公益资助理念，正在被国内越来越多的基金会和投资人所接受和采用。

现代形式的公益创投兴起于美国的 20 世纪 90 年代中期，后来扩展到欧洲。美国的慈善家们发现，尽管已经捐赠了上万亿美元给公益组织，然而，主要的社会问题却依然鲜有得到有效解决。

随着传统基金会的捐赠方式的效率和效果日益受到质疑，一些基金会和慈善家开始探索新的、更加有效的公益资助方式，公益创投就是其中一种。

## 美国公益创投的主要特色

美国的公益创投实践处于世界领先地位。为了更好地了解其先进经验和面临的挑战，我们阅读了大量相关文献和网络资料，最终聚焦了 26 家在公益创投和社会创新领域的代表机构，阅读其网站资料和相关报告，并对部分机构进行了实地走访。综合网络和实地调研资料，我们发现美国公益创投主要表现出四个方面的鲜明特色。

第一，拥抱社会投资风险，鼓励社会创新。美国公益创投一个非常明显的特色是，对风险更加开放和包容，以及对社会创新的大力支持。美国公益创投的兴起与互联网科技公司的发展密切相关。很多公益创投机构和社会创新机构大多集中在旧金山一带的湾区（即我们所熟知的“硅谷”），深受硅谷创新文化的影响。我们实地走访了其中一家最具代表性的社会创新组织——Code for America。

Code for America (CfA) 是硅谷一家创立于 2009 年的社会创新机构，其使命是推动政府利用前沿的信息技术，更好地为公民提供服务。CfA 的主要工作之一，就是将硅谷的开放创新和以人为本的高科技文化注入政府部门，协助政府利用更为有效的技术，改善自身的工作。除此之外，CfA 还动员了数千名技术过硬的志愿者，基于开源社区 GitHub，开发了各式各样的提供公共服务的实用程序，例如：标记和监测消防栓是否工作良好的在线地图，监测海啸警报器工作状态的平 台，以及预测学生是否会提前辍学的应用，等等。通过这一系列的工作，CfA 打造了一个政府和公民通过技术手段一起协同合作、解决社会问题的生态系统。截至 2016 年 1 月，CfA 已经开展了 4300 多个项目，协助解决了近 2 万个问题，动员了 4 万多名志愿者。特别值得一提的是，CfA 还孵化了不少中小企业，为政府提供了创新的服务解决方案，形成了又一个前沿的商业领域。

CfA 的模式可以说是开拓性的创新，而在问及如何评价工作成果和社会影响力的时候，CfA 总监 Mischa 坦然说道：“很难衡量，我们很难说政府在提供公共服务方面的改善是因为我们的工作，所以前期投资我们的都是一些非常有理念的公益创投机构和慈善家。他们的企业甚至是自身的成长都得益于硅谷的发展，所以他们更能理解社区服务和环境的重要性，也更愿意将他们的财富反哺给社区，这是一个良性循环。”

可见，硅谷开放创新的文化，不仅

对商业创新的回报风险非常包容，对社会创新的回报风险同样包容。这种氛围下的公益创投机构相比其他国家和地区的同类机构而言，更加愿意和能够去投资更具社会创新潜力的组织。

第二，成长式资助理念和参与式资助方式。在传统的慈善捐赠中，基金会或资助人与被资助机构之间的关系类似于一种“购买服务”的关系，资助方掌握资金如何使用的决定权，自认为掌握解决社会问题的方案，只需要找到机构去执行方案即可，这反映出资本在社

## 什么是公益创投

公益创投 (Venture Philanthropy, VP) 是一种将经济领域中“风险投资”理念应用到公益领域，以“投资”思维全面支持社会组织的能力发展，提升其社会影响力的新型公益资助方式。公益创投到目前并没有一个明确的定义和模式，只是一种公益资助理念的总称。

与传统公益资助方式相比，公益创投更加倾向于拥抱风险，鼓励社会组织探索解决社会问题的新方法；除了资金支持外，公益创投更加倾向于陪伴式和参与式的资助，注重对受助机构进行能力建设；公益创投提倡系统性解决问题，不仅关注单个社会组织，还着力促进行业发展和跨界合作；受商业投资理念的影响，公益创投更加注重评估资助的效果，即有效公益。

——朱照南 马季

会领域的“傲慢”。因此，在传统的资助理念下，公益资助多数是短期的项目制，更看重项目的完成情况而并不关注受助组织能力的可持续发展。公益创投的资助理念则是支持不同的社会创新者去探索和实践多种可能的路径，致力于帮助社会组织的能力得到有效提升，以不断提供更好的社会问题解决方案。公益创投运用参与式合作伙伴的模式支持受资助组织，除了资金支持，还会引入非财务的资源，如管理和人力等专业支持，它不是短期捐赠而是多年的“耐心资本”。

我们在调研中发现 SV2 是美国一家非常具有活力的、践行参与式资助的公益创投机构。SV2 包括超过 200 个合作伙伴共同致力于支持具有潜力的社会创新组织，涉及的领域包括教育、健康、环境保护和国际发展等。他们并不只是单纯地支持组织的项目，而是更多地投资组织的架构和运营发展，获得资助的组织不仅得到资金支持，还可以提升组织能力和扩大服务的规模。例如 Reading Partners 最初只是东门洛帕克公园的一个草根辅导小组，但是 SV2 发现了该组

组织的巨大发展潜力，于是给予其一个三年的资助，并且一些 SV2 的合伙人加入 Reading Partners 的理事会，帮助其制订和执行更具挑战的战略规划。今天，Reading Partners 已经是一个全国知名的课后辅导项目，在加州、华盛顿和纽约的 60 个项目点服务了超过 3000 名学生，并且最终获得了来自联邦政府社会创新基金（Federal Social Innovation Fund）的 700 万美元资助。

从 SV2 的案例中我们发现，公益创投机构不断发现一些具有潜力的解决社会问题和提供社会服务的创新模式，然后对这些模式提供组织化的、参与式的支持，资助方不再高高在上，而是和受资助组织一起成长，在提升组织能力的基础上，达到社会效益最大化。

第三，支持行业创新者和基础设施建设。除了强调对单个受助组织的能力建设，公益创投更加注重系统性地解决社会问题，即资助行业生态系统的形成和发展。举例来说，支持某个生产太阳能灯泡的企业，可以为数以千计偏远山区的孩子提供安全的照明设施，而促进太阳能灯泡行业的发展，则能够更大程

度地扩大受益范围。

从行业发展的角度来看，任何一个行业都需要三种角色的组织：建设行业基础设施的组织、创新业务模式的组织、拓展市场的组织。商业投资人更倾向投资一些业务模式相对成熟、风险较低的企业，而往往在一个行业发展初期，建设行业基础设施和创新业务模式的风险较高，很难受到商业投资人的青睐。我们看到很多初创期的社会创新组织，往往为获得资本和资源而苦苦挣扎。

与商业投资不同，公益创投并不强调财务回报，而更加注重长远的社会价值。我们看到美国一些公益创投机构发现了这一现实困境，他们愿意为初创的社会创新企业提供非常关键的种子资金，帮助初创企业获得启动资金，填补资本供给与需求之间的真空地带，也为商业资本的后参与降低了投资风险。

国际校园之桥（Bridge International Academies）是一个旨在为肯尼亚贫困学生提供低价格、高质量教育服务的创新机构。他们使用“校园盒子”这一模式，通过把高质量的教学内容标准化，使其易于复制和传播，为很多教育资源不足的贫困地区提供服务。这是一种非常创新的业务模式，创设之初整个行业的市场风险很高，投资的经济回报不明显，而 Omidyar Network 等投资人具有公益创投的理念，更多关注其公益目的和其对未来整个行业发展的创新价值，并不期望该模式能够在短期内有较高的利润回报。正是由于这样公益性的支持，国际校园之桥在发展初期获得了非常关键的资金和资源，而几年之后，BIA 将其模式复制到了 82 所学校，市场风险也被极大地降低，其经济效益逐渐吸引了很多社会影响力投资人和主流商业投资的加入。可以说，公益创投是激发和推动社会创新的重要力量。



摄影 / 朱照南

1月初，作者参观访问美国公益创投和社会创新领域的代表机构之一——Code for America。

公益创投机构既投资营利性企业也投资非营利组织，它们并不区分组织的性质，而是更加看重组织潜在的创新能力和规模效应和可持续发展的能力。正是对这些创新型社会组织的支持，公益创投弥合了营利与非营利的边界，支持一些早期缺乏资本的社会创新机构，待其发展壮大和营利明显之后再由更多的商业资本接盘。公益创投为推动和建立行业生态体系、产生更大的社会价值，起到了重要的作用。

第四，促进有效公益的研究和实践。正如前文所述，公益创投的兴起是基于对公益资助的效率和效果的不反思和质疑。因此，公益创投这一理念对美国整个非营利领域的绩效评估产生了巨大的影响。虽然我们前文提到硅谷的创新文化拥抱风险，即使社会绩效和社会影响难以衡量，公益创投机构也愿意支持具有创新潜力的组织，但这与“有效公益”的理念并不冲突。虽然难以测量，但是公益创投机构努力推动更加准确地评估社会影响和社会回报，也因此催生了大批科研机构 and 评估咨询组织。

如何定义和测量社会价值？为了回答这一问题，一些国际领先的高校和科研机构，例如杜克大学、哈佛大学、MIT、牛津、斯坦福和沃顿等进行了大量相关研究。一些研究如何提升社会企业绩效的非营利组织纷纷成立，例如 Growth Philanthropy Network 和 The Nonprofit Finance Fund，同时大量的评估和绩效测量类的研究机构例如 MDRC 和 Mathematica Policy Research 也不断扩大他们的运营规模。

随着捐赠人、基金会越来越注重基于组织的社会成果进行资助和捐赠，一大批旨在帮助非营利组织提升专业性和组织绩效的咨询组织也应运而生。例如 The Bridgespan Group，就是一家关注如

何提升资助人和非营利组织绩效的公益咨询机构。该机构成立于 1999 年，创始人是哈佛商学院的教授 Jeff Bradach 和贝恩咨询的前首席执行官 Tom Tierney。其他类似的非营利咨询机构也在同一时期竞相成立，如：Center for Effective Philanthropy 和 Foundation Strategy Group 等。甚至一些大型的商业咨询公司，也开始为非营利组织提供一些特定的咨询服务，例如波士顿咨询、贝恩咨询和麦肯锡等。

#### 对中国的启发和借鉴

当然也有学者和基金会人员对公益创投提出质疑，认为该方式可能会导致资助人过于追逐“商业模式”而忽视对无付费能力的困难群体的服务；“竞争投资”可能会威胁组织之间的合作关系和网络；过于强调服务而忽视公益组织的社会倡导功能，不利于公民社会的发展；导致组织理事会构成更追逐资本而忽视了社区成员等。尽管面临这些质疑，公益创投过去十几年仍然在美国迅速发展，并对整个公益慈善领域带来较大冲击。

中国公益领域近几年也开始引入这一概念，一些地方政府、基金会、投资人也开始践行这一理念。我们在学习和借鉴美国公益创投经验的同时，需要结合本土公益实践和社会环境，才能有效促进本土的社会组织发展，推动社会创新。

首先，中国公益创投应该更加注重对社会组织能力的建设。相对于美国成熟和发达的非营利部门，中国社会组织数量有限，能力也普遍不足。因此，在中国应用公益创投更需要关注对草根社会组织的支持和培育力度。对于一些初创组织不适宜进行刻板、严苛的绩效评估，而应鼓励其创新，耐心培育组织能力。基于社区的“微创投”不失为

一种很好的激发社区社会组织活力的方式。

其次，要充分发挥公益创投在推动社会创新和社会前沿领域中的重要作用。因业务模式的不确定性较高，社会创新和前沿领域的工作并不受商业资本青睐，但这些工作对新的行业生态的形成至关重要。CfA 和 BIA 的案例生动地说明了这一点。在中国，也已经开始出现一些与 CfA 类似的创新机构，例如：社会企业 Intetix（英明泰思）旨在通过利用数据科学改善生活和社会环境，但这样的创新型组织的发展仍举步维艰。

再次，中国的政府、基金会等资助机构自身需要转变资助理念，提升资助能力。当前我国政府和基金会对社会组织的资助，倾向于短期的项目支持或购买服务，且资助方与受资助的社会组织之间的关系不够平等。如果采用公益创投的理念，资助机构应当为社会组织提供更加长期的资助，与受资助组织建立合作伙伴关系而不是“伙计”关系，能够为社会组织提供除资金外的其他资源，这也对资助机构的能力提出了较高的要求。

最后，要平衡“公益绩效”和“公益创新”。随着“有效公益”的理念不断传播，基金会和政府也开始注重评估公益资助的“绩效”。然而很多评估主要还是基于服务数量和资金规模，这可能会导致社会组织盲目追求规模而忽视了真正的服务质量和创新。因此，国内研究和评估咨询机构在评价资助效果时，需要平衡“有效公益”和“创新公益”，让公益创投的理念更具有包容性。●

（朱照南系北京师范大学非营利组织管理专业博士生、美国印第安纳大学访问学者，马季系美国印第安纳大学慈善研究与数据科学博士研究生）