

# 公益创投案例 | 领域聚焦类机构经验梳理



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年12月

## 案例背景

- “风险慈善” (Venture philanthropy, 简称VP)是一种资助慈善机构或社会企业的方法，1963年由约翰·D·洛克菲勒三世最先提出，用来形容“**为不受欢迎的社会事业提供资金的冒险方法**”。虽然最初全球的VP机构更多集中在美国，但近年来英国、欧洲和亚洲的VP机构迅速增长。
- VP在国内已有十余年的历史，通常称之为“**公益创投**”。公益创投领域常常遇到的困扰有：怎样找到最优秀的被投机构，投资一段时间后出现被投机构数量不足的问题怎么办？如何让投资产生更大影响力？Omidyar网络通过扩大投资范围找到了一条解决路径（案例请参考<https://mp.weixin.qq.com/s/3gTRdiWftrllHXLcr03nxw>）。
- **领域聚焦**则是国际上某些创投机构采取的另一种有效方式。

# 本文目录

- 领域聚焦类创投机构在投资模式上与其他创投机构相似（如资金与非资金支持并存、注重能力建设和绩效评估等），但投资领域更为聚焦，更容易在领域内创造**深远持久的影响力**。
- 本次我们选取了4家在不同领域聚焦创投的优秀机构，梳理他们的做法，希望为关注该议题的同行提供参考。

# 本文目录

- 案例1：RHF投资与倡议行动并存，弥补扶贫供给缺口  
官网链接 <https://www.robinhood.org/>
- 案例2：REDF开发全球通用的评估指标，全方位构建就业慈善投资生态  
官网链接 <https://redf.org/>
- 案例3：NewSchools注重领域数据与投资经验分享，致力于重构公共教育  
官网链接 <https://www.newschools.org/>
- 案例4：CFF多年深耕于医学领域，影响全球囊性纤维化患者的治疗方案  
官网链接 <https://www.cff.org/>

# 领域聚焦类公益创投机构举措总结

- 经过本次梳理，总结领域聚焦类公益创投机构的几类模式如下：
  - **梳理行业评估指标与工具：**领域聚焦类机构通常选择资助行业内最优秀的机构并严格衡量绩效，这些特性更有助于机构开发本领域通用的成效监测和影响评估指标与工具（如REDF /RHF）。
  - **自主发起项目，弥补行业供给缺口：**在挑选被投机构时难免遇到优秀机构不足，供给量无法满足行业需求的情况，为了更好地解决问题，某些创投机构会自主发起创新项目来填补行业服务不足的空白（如RHF）。
  - **梳理和分享行业投资经验：**领域聚焦类机构更容易在某一领域深耕，并充分积累该领域的基础数据和投资经验，通过知识共享扩大影响（如NewSchools）。
  - **构建行业生态：**通过培育行业领导者，搭建行业交流与发展平台，以及开展政策倡导影响政府等方式构建行业生态（如REDF）。
  - **通过领域深耕影响全球：**在某领域长期深耕后成为行业领头羊，影响整个行业，乃至影响全世界某类群体的生活质量（如CFF）。

# 案例1：RHF投资与倡议行动并存，弥补扶贫供给缺口

- 罗宾汉基金会（Robin Hood Foundation, 简称RHF）成立于1988年，其使命是提高180万低收入纽约人的生活水平。RHF向在纽约市运营的扶贫组织提供资助和非资金支持，并在该市最贫困的社区开展以社区为基础的项目。RHF每年都会为近50万纽约人减少获得机会的障碍，帮助超过20万人远离饥饿，超过1万人找到工作，以及帮助将近11000人保持稳定住所。
- 在开展资助时，RHF使用严格的指标和数据来筛选资助的对象，并进行严谨的评估和问责，确保每一笔资助金的高效利用。理事会承担所有运营成本，其接受的捐款100%直接用于消除贫困。
- 除资助外，RHF为被投机构提供一系列非资金支持服务。与此同时，RHF观察到行业内某些服务的缺乏，自主发起创新项目满足不同需求，丰富当地扶贫模式。

# 1.1 三大投资原则

## 投资最好的机构

RHF全年接受申请，理事会每季度作出拨款决定。RHF对申请者进行**严格筛选**，包括实地考察和访谈，分析绩效和财务数据，并翻阅参考资料，以确定他们为贫困纽约人服务的有效性。首次拨款额通常在10万-20万美元之间。目前只对**最优秀的200余家**扶贫组织进行投资，投资领域有：

- **基本需求**：健康、住房、饥饿、移民；
- **教育**：学龄前、K-12、青年；
- **经济安全**：工作训练、收入保障；
- **其他**：研究、管理和房地产资本支持。

## 开展严谨的评估

RHF对其资助的项目重点关注2个数据：**收益-成本比**(Benefit Cost Ratios)和**反事实**(Counter Factuals，可理解为净影响)。RHF为评估贫困干预措施制定了163个评估指标，评估结果显示**RHF的投资平均回报率为12:1**，即RHF每投资1美元能有效地将低收入纽约人的生活标准提高12美元。评估指标体系参见 [https://robinhoodorg-production.s3.amazonaws.com/uploads/2017/04/Metrics-Equations-for-Website\\_Sept-2014.pdf](https://robinhoodorg-production.s3.amazonaws.com/uploads/2017/04/Metrics-Equations-for-Website_Sept-2014.pdf)

## 非资金支持

除了资金支持，RHF还提供**多方位非资金支持**：包括治理、战略、人力资本、市场、筹款、金融、法律、技术、房地产等多个方面。参见 <https://www.robinhood.org/what-we-do/strengthening-organizations/>

## 1.2 通过自主发起创新项目满足行业需求 (1/2)

- 当现有的资助池内的项目类型有限，无法满足各类需求时，RHF通过自主开发创新项目弥补现有投资的不足。以下为部分举例，更多信息参见 <https://www.robinhood.org/programs/special-initiatives/>
- **研究-贫困追踪器(Poverty Tracker)**: 与哥伦比亚大学合作开展的贫困家庭长期动态观察研究，对贫困状态、影响因素、政策及其效果等进行追踪，并出版一系列报告。
  - **培训-捐赠准备与洞察培训(GRIT)**: 为非营利部门的高管提供培训和支持，旨在教导他们如何获得像RHF这样以结果为导向的，以证据为基础的资助者的支持。
  - **倡导-START BY ASKING**: 联合各方，借助数据精准聚焦低收入群体，并制作各城市扶贫倡议手册，为纽约80万低收入群体倡议减税或退税资格，以释放约5亿美元的政府资金。

## 1.2 通过一系列倡议行动满足行业需求 (2/2)

- **创新-移动实验室(LABS):** 这是一项投资2500万美元为期四年的倡议，旨在促进新的解决方案的开发。该倡议将基于RHF的经验寻找并投资可在其他社区复制的有效创新模型。
- **孵化-Blue Ridge Labs:** 是罗宾汉资助的技术孵化器，为企业家、设计师和开发商提供支持，帮助他们构建旨在帮助低收入纽约人的技术产品。
- **资助-早期教育基金(FUEL):** 这是一项投资5000万美元为期的五年倡议——将纽约市转变为早期学习型大都市，其愿景是：确保低收入社区的所有家长都可以为他们的幼儿提供最好的生活起点。

## 案例2：REDF开发全球通用的评估指标，全方位构建就业慈善投资生态

- 罗伯茨企业发展基金（The Roberts Enterprise Development Fund, 简称REDF）成立于1997年，是美国唯一一家专注于投资以就业为重点的社会企业的慈善机构，致力于为数百万因无家可归、监禁、精神健康问题、药物滥用或教育程度低而无法上班的人提供工作。
- REDF的使命是投资并建议具有高影响力的社会企业雇用因各种原因无法上班的人，并帮助他们克服就业障碍。
- REDF同时开展投资和贷款，提供针对性的咨询服务，培育就业社会企业的领导者，构建行业生态，开展研究和政策倡导等一系列活动。REDF目前已累积支持社会企业183家，服务了美国37700名就业人员，员工平均每月收入增加268%。

## 2.1 投资与支持模式

### 资金支持

REDF的资金支持有投资和贷款两种形式：

- **投资：**

- 组合投资：选择成长阶段的社会企业，进行多年投资和持续的咨询服务。
- 项目投资：为期一年，针对REDF认为可以产生重大影响的举措，也投资早期创业公司。

- **贷款：**2017年REDF启动影响贷款业务（Impact Lending），探索灵活的贷款与技术援助相结合的模式，以期更有效地改善申请贷款的就业支持型社会企业的业绩并为帮助其吸引更多的资金。贷款企业需成立3年以上，有良好的销售增长和完善的管理记录等。

### 非资金支持

REDF提供专业的咨询服务：通过深入分析，REDF提供量身定制的咨询和能力建设援助，帮助社会企业合作伙伴提高影响力，并对投资结果进行细致的评估。咨询服务内容涉及：

- **业务：**如战略咨询、业务可行性分析；
- **员工：**如招聘与支持策略；
- **可持续发展：**如人才管理、数据收集与分析等。

## 2.2 通过研究影响慈善事业

- **建立循证基础：** REDF提出了“社会投资回报率” (Social Return on Investment, SROI)的概念，为量化非营利组织的财务和社会价值提供了一个衡量指标，该指标已在全球范围内采用。之后REDF发布的研究报告Mathematica Jobs Study显示，REDF为社会企业每投资1.00美元，可产生2.23美元的社会回报。参见 <https://redf.org/measuring-results/>
- **工具开发研究：** 与GEO合作发布有关战略性联合资助指导，鼓励资助者通过联合资助的战略路径增加影响力。更多信息参见 <https://www.geofunders.org/resources/strategic-co-funding-an-approach-for-expanded-impact-724>

## 2.3 推动就业支持行业发展（1/2）

- **培育领导者：**推出Farbers计划，寻找并指导研究生获得进入就业社会企业领域所需的技能，成为行业领导者。该计划已将美国160多名MBA学生引入就业社会企业领域。参见 <https://redf.org/what-we-do/farber-program/>
- **加速影响：**推出了首个专为初创期就业支持型社会企业领导者而设计的加速器计划，与Acumen合作提供一系列培训课程和同伴指导。申请人需是以就业为重点的社会企业的负责人，对企业拥有完整的决策权；愿意向REDF提供年度调查数据，并在半年内参加三次会议，完成双周任务等，具体参见<https://redf.org/what-we-do/redf-accelerator/>
- **创建行业平台：**推出REDFworkshop.org，为社会企业提供就业支持相关的工具、学习指南和资源链接。

## 2.3 推动就业支持行业发展 (2/2)

- **构建行业生态系统：**与洛杉矶市劳动力发展委员会合作发起“洛杉矶社会企业区域倡议”(简称LA:RISE)，将关注就业的政府承包商、社会企业和商业机构联合起来，调动所有合作伙伴的知识和资源，为有就业障碍的人提供支持性服务、就业准备评估等帮助其找到工作并持续就业。参见<https://redf.org/what-we-do/larise/>
- **影响政策：**为联邦、州和地方政策制定者提供信息和影响力数据，倡导制定公共政策，创造激励机制并投资资源，以促进就业社会企业的发展。目前已促成1项国家级法案，8项州级法案和1项市级法案的动议，并获得上千万美金的政府资金支持。参见<https://redf.org/what-we-do/policy/>

## 案例3: NewSchools注重领域数据与投资经验分享, 致力于重构公共教育

- NewSchools (简称NS) 成立于1998年, 通过投资创新型教育工作者和企业家重新构建公共教育, 以便所有儿童——尤其是资源匮乏社区的儿童——都有机会获得成功。NS同时投资于营利和非营利性机构, 主要投资三个领域:
  - **创新学校:** 投资于在PreK-12学校尝试各类创新的教育工作者。
  - **教育技术:** 投资于为创新型学校开发数字产品和服务的团队。
  - **多元化的领导者:** 投资于多元化的教育领导者团队, 或培养非裔和拉丁裔教育领导者的组织。
- 自成立以来, 已在200家教育机构投资近2.6亿美元, 建立近470所新学校, 为超过20万名学生提供服务, 以及为超过6000万学生及其教师提供教育科技产品。

## 3.1 投资与支持模式

### 资金支持

所有被投资方首先需满足以下4个基本原则，在此基础上，申请不同领域的资助还需满足特定的投资标准。

- 需是针对PreK-12公共教育的创新方案，尤其关注资源匮乏地区的学生。
- 有志于通过规模化发展扩大影响力的组织优先。
- 注重团队高效的执行能力，尤其是管理层的能力和背景。
- 具有财务可持续性能够自我造血的组织优先。

### 非资金支持

NS投资后将深度参与，为被投资方提供组织管理能力指导和支持。

- **社区实践分享**：每年组织社区聚会召集被投资方分享实践经验。
- **设定目标并监测**：与被投资方分享NS的年度目标和监测框架，评估投资组合的成效，并鼓励被投资方制定目标。
- **里程碑管理**：在被投资方实现特定的里程碑（通常是最关键的目标）后支付资金，以此让被投资方对结果负责。
- **根据需要提供其他支持**：如理事会服务，战略规划，筹款支持，学术支持，团队建设和评估规划。

## 3.2 重视知识共享

- **知识分享**是NS的重要一环。NS每年定期召集教育领袖，帮助被投资方建立关系，并广泛收集、总结、传播最佳实践和工具。
- **行业研究类**：借助大量研究和数据梳理教育创新行业发展背景、需求及可投资缺口，全方位解释了机构的投资战略意义，并为广大投资者提供投资建议，呼吁对教育创新领域的投资。  
<https://www.newschools.org/bigbet/>
  - **细分市场经验类**：梳理NS在教育技术领域的投资经验和教训，为投资者和教育技术企业家群体提供参考。  
<https://www.newschools.org/wp-content/uploads/2019/05/What-Were-Learning-from-Our-Investments-in-Ed-Tech-2-compressed-2.pdf>
  - **评估经验类**：基于NS对被投资方服务数据的收集和分析，分享评估经验，帮助教育工作者建立数据收集体系，改进与评估指标相关的教学实践等。  
[https://www.newschools.org/wp-content/uploads/2018/08/NSVF\\_080318\\_EDSS\\_Insight\\_Brief\\_003-rev.pdf](https://www.newschools.org/wp-content/uploads/2018/08/NSVF_080318_EDSS_Insight_Brief_003-rev.pdf)

## 案例4：CFF多年深耕于医学领域，影响全球囊性纤维化患者的治疗方案

- 囊性纤维化基金会(Cystic Fibrosis Foundation, 简称CF)成立于1955年，是医学研究类公益创投机构的最典型代表。数十年来CF基金会致力于推动CF药物治疗的研究，开展护理培训，宣传倡导等，改善囊性纤维化(简称CF)患者的日常生活。
- 自2005年以来基金会已提供了超过10亿美元的研究资金，支持开发了数十种针对CF的治疗方法，其中九种已获美国食品和药物管理局批准。目前几乎市场上所有可用的CF药物都是通过CF基金会支持研发的，在基金会的努力下CF患者预期寿命在过去30年几乎延长一倍。
- 基于数十年的成功探索，CFF的创投模式已被许多其他罕见病非营利组织广泛效仿，美国国立卫生研究院也倡议采用CFF的战略促进罕见病的药物开发。

## 4.1 资助模式与方向调整

- **从投资学术研究到投资营利性公司：**基金会在最初的几十年坚持资助医学领域的学术研究，后因政府对基础科学的资助持续下降而转型开始公益创投。通过**成立一个治疗公司**，CFF为生物技术和制药公司提供早期资金，通过**商业投资**来实现使命。与此同时，通过**出售药品专利**获得资金，进一步支持CF新疗法的研发（2014年以33亿美元的价格出售了Vertex制药公司研发的CF治疗版权）。
- **根据服务对象的实际需求调整资助方向：**基金会逐渐意识到药物的正确服用以及对CF病人的护理对于改善患者生存状况的重要性，开始**增加对CF患者护理的培训的重视**。目前基金会通过遍布全美的130多个护理中心，为CF患者提供专业护理和疾病管理，还为CF患者及其家人提供健康生活所需的工具和支持。

## 4.2 通过四个路径影响政策

- **倡导：**通过在全国各社区的CF代表，影响各级政府对CF的立法和预算以帮助推进药物开发，同时提高人们对CF疾病的认识。
- **监督：**与美国卫生与人类服务部、医疗保险和补助服务中心及其州监管机构合作，确保政策对CF患者获得健康保险的支持。
- **审查和回应司法行动：**法院在审查政策变化方面发挥重要作用。在适当的时候对与CF医疗保健相关的法庭案件进行分析，解释其对患者的影响，必要时组织CF成员影响议员采取行动。
- **引导：**通过为患者提供免费个性化服务（如处理保险、财务、法律等），收集医疗保健系统中的个性化及普遍性问题，通过基金会的政策团队，审查保健趋势，确定准入问题，并引导州和联邦政策制定者的关注。

# 领域聚焦类公益创投机构举措总结

- 经过本次梳理，总结领域聚焦类公益创投机构的几类模式如下：
  - **梳理行业评估指标与工具：**领域聚焦类机构通常选择资助行业内最优秀的机构并严格衡量绩效，这些特性更有助于机构开发本领域通用的成效监测和影响评估指标与工具（如REDF /RHF）。
  - **自主发起项目，弥补行业供给缺口：**在挑选被投机构时难免遇到优秀机构不足，供给量无法满足行业需求的情况，为了更好地解决问题，某些创投机构会自主发起创新项目来填补行业服务不足的空白（如RHF）。
  - **梳理和分享行业投资经验：**领域聚焦类机构更容易在某一领域深耕，并充分积累该领域的基础数据和投资经验，通过知识共享扩大影响（如NewSchools）。
  - **构建行业生态：**通过培育行业领导者，搭建行业交流与发展平台，以及开展政策倡导影响政府等方式构建行业生态（如REDF）。
  - **通过领域深耕影响全球：**在某领域长期深耕后成为行业领头羊，影响整个行业，乃至影响全世界某类群体的生活质量（如CFF）。



## 资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

[cdr4impact.org.cn](http://cdr4impact.org.cn)

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。