



中华股权投资协会
China Venture Capital and
Private Equity Association

A GUIDE TO VENTURE PHILANTHROPY FOR VENTURE CAPITAL AND PRIVATE EQUITY INVESTORS

公益创投指南 为风险投资与私募 股权投资者而设计

英文原版发布于2011年6月

ASHLEY METZ CUMMINGS LISA HEHENBERGER 著
蒋威 林嘉瑜 施启伟 张冬栋 译

内容

SERGE RAICHER 寄语	4	第二章：私募公司参与公益创投	20
执行摘要	6	风投/私募公司与慈善	
第一章：导论	12	参与公益创投的模式	
本文的目的		模式一：直接支持社会目的组织	
公益创投的本质和角色		模式二：投资于一家公益创投机构或与其共同投资	
公益创投与风险投资/私募股权投资		模式三：创立或共同创立一家公益创投机构	

英文原版由欧洲公益创投协会（European Venture Philanthropy Association）

于2011年6月出版

版权所有 © 2011 EVPA

Email: info@evpa.eu.com

网站: www.evpa.eu.com

此中文版由亚洲公益创投网络（Asian Venture Philanthropy Network, 简称AVPN）支持并由创思（Transist）编译和发布。



于2013年3月出版。本指南在中华人民共和国境内的发布得到中华股权投资协会和基金会中心网的支持。



知识共享协议：署名-非商业性使用-禁止演绎作品 3.0

您在以下条件下有权利分享、复制、发放、展出和演示此作品：

署名：您必须指明作品为“《风险投资与私募股权投资者参与公益创投指南》版权所有 © 2011 EVPA”。

非商业性使用：您不得将此作品用于商业目的。

禁止演绎作品：您不得更改、转化此作品或在其基础上构建。

任何使用或发布的时候，您都必须向他人澄清此作品的许可条款。

原作者：Ashley Metz Cummings 和 Dr Lisa Hehenberger

编译者：蒋威、林嘉瑜、施启伟、张冬栎

字体：Myriad、冬青黑体简体中文、Adobe黑体

第三章：一般考虑事项

46

选择社会目的组织与行业
选择地理范围
提供资金
提供智力资源
提供社会资源

第四章：结语

54

动机
参与模式
写在最后
参考资料

58

公益创投指南 为风险投资与私募 股权投资投资者而设计

The EVPA Knowledge Centre is kindly sponsored by Natixis Private Equity



EVPA is extremely grateful to Fondazione CRT, Impetus Trust Invest for Children and Noaber Foundation for their generous support



EVPA is kindly sponsored by 3i Group PLC, Barclays Private Equity and Pantheon Ventures (UK) PLC



2011年6月

ASHLEY METZ CUMMINGS LISA HEHENBERGER 著
蒋威 林嘉瑜 施启伟 张冬栋 译



EVPA主席 SERGE RAICHER 寄语

“（你余下生命的）第一天”

这是一首歌的歌名，写于90年代末。对我来说，歌名象征了参与慈善如何在某一时间成为你生命中不可分割的一部分。

我在想我余下生命的第一天是从何开始的。

是Doug Miller说服我共同创始EVPA的时候吗？是45岁生日那天傍晚，我决定从20年的私募投资生涯转移到慈善事业上的时候吗？还是更早，在一次个人灾难发生之后，我意识到人生除了增加自己的消费能力之外还有更多内容的时候？

不错，参与慈善不仅仅是我们对于自己处于马斯洛需求金字塔的哪一层的思索。在风险投资和私募投资行业中，我遇到过许许多多的人，不论年龄和成就，他们的社会良知非常值得敬佩。

事实上，在我们启动EVPA的时候，我就立刻被从整个金融圈子，尤其是私募行业，获得的的热忱的支持而惊讶到了。从我在Pantheon的合伙人，到我们在Barclays, 3i, Natixis和KPMG的朋友，许多人与共同创始人并肩为EVPA提供了启动资金。从欧洲的、各国的风投协会到广泛的私募公司，我们获得了极为关键和令人欣慰的支持，以及对我们的事业的真诚兴趣。

为什么风投或私募界的职业人士会参与到社会投资和公益创投中？原因诸多。其中有三个原因最为显著：

回馈社会：对能有机会获得高等教育和一流职业的意识让我们很多人感到应当“回馈”给那些我们认为有意义的事业。

将我们的技能运用于公益行业：为创业者提供帮助是风投与私募行业成功的基石。公益创投运用了许多我们在职业生涯中使用的原则，比如投资于人，积累价值，或关注中期成果。

引领与联合：大部分私募公司被我们以合作伙伴相称，而事实的确如此。有的甚至在内部建立了公益投资载体，带入基层到高层的整个团队。我们常常看到这样的载体与投资组合中的公司分享项目，或与同样是基金有限合伙人的慈善基金会的“捐赠部门”分享项目。

你想参与到慈善中的原因也有很多，而且在参与的过程中你也可能考虑到多种方式。我们在这里给予你一个网络平台来分享我们的经历。

现在你花时间阅读了这些文字，这也许是一个信号：今天将成为“（你余下生命的）第一天”。

现在让我们开始行动。



Serge Raicher, EVPA主席

执行摘要

慈善事业和社会投资领域正在发生深刻变化。风险投资（Venture Capital，简称风投）和私募股权投资（Private Equity，简称私募）等新的利益相关者正在以更积极的方式介入慈善事业。它们和现有的利益相关者，包括基金会和富人一道，研究新的慈善策略。风险资本家和其他商业领域的角色开始采取更积极的方式参与慈善事业。他们带去商业技能和技巧，探索新的捐赠方式，并且用“公益创投”（Venture Philanthropy）来形容这种新的方式。过去5年中，由大型私募公司主营的捐赠拨款机构¹数量增加了一倍以上。^{2,3}此外，私募界的从业人士也创办了很多欧洲现有的公益创投机构⁴。

“我们应该将推动私募股权投资界本身的商界原则应用到回馈社会的共同责任中：努力工作、对创业者产生价值和长期的参与。”

JEREMY COLLER, COLLER CAPITAL
创始人及合伙人⁶

欧洲公益创投协会（European Venture Philanthropy Association，简称EVPA）将公益创投定义为**一种向社会组织提供资金和非资金的支持，以提高它们社会效应的方法**。随着公益创投方式在全球范围的推广，具体的做法可能在不同地区有所不同，但它保留了一些被广泛接受的关键特征：高参与度，量身定制的融资方案，长期的技术支持，非财政支持，组织能力建设和绩效评估。公益创投可以应用于很多类型的社会目的组织（Social Purpose Organizations），比如慈善机构、非营利组织和社会企业。

本文旨在为私募领域内有意涉足公益创投的个人和企业提供一个实用的指南。它也为公益创投专业人士提供了寻求私募伙伴的机会。本文的成形源于和众多私募以及创投组织的邮件电话交流，以及全面的案头研究。本文分为四部分。开篇介绍了全文的概览，公益创投的概述，以及公益创投和私募的异同点。接着我们会介绍参与公益创投的三种模式，并引用实例。最后，我们列举一些私募机构参与公益创投的一般考虑事项。

参与慈善的动机

私募公司参与慈善的三个主要动机是利他主义，员工激励和自身发展，以及公众和投资者看法。⁵

利他主义：许多企业和个人都希望可以回报他们所在的社区。企业的内部资源和能力为积极的资金支持提供了可能。

员工的激励和自身发展：参与社会目的组织的活动可以帮助员工培养判断能力，应变能力和社交技巧，并在公司内部营造更好的工作氛围。

公众和投资者看法：消费者和投资者在选择服务供应商时越来越注重环境和社会因素。参与公益创投可以将私募公司塑造成积极的社会行动者。

¹ Defined in terms of funds raised in the last 10 years.

² Lewis, T. (2009) "Philanthropy climbs higher up private equity agenda", Private Equity News.

³ The first four include 3i Group, Charterhouse, Doughty Hanson and Terra Firma. The new five include Bridgepoint, Apax Partners, Cinven, Permira and IK Investment Partners.

⁴ Around 17% according to a survey by JPA Europe Limited, Existing Venture Philanthropy Funds Characteristics: A Preliminary Overview (2008).

⁵ Motivations have been altered to fit the VP context. They originally appeared in a list of 10 motivations and drivers for change from the report "The Role of Private Equity in Social and Sustainable Development," The Young Foundation & Arbor Square Associates, March 2008.

⁶ Coller, J., Founder and Partner, Coller Capital (March 25, 2011), Email to EVPA.

EXECUTIVE SUMMARY

公益创投和风险投资/私募股权

除了上述列举的参与慈善事业的一般动机，私募公司乐于参与公益创投也是因为此活动与他们在营利部门的工作内容相似。他们认为公益创投是创造社会效应的最好方式。公益创投和传统风投有很多相似之处。传统的风投方法可以很好地在公益创投领域施展拳脚，特别是当投资目标为盈利的社会企业以及社会目的的组织时。然而，两者在几个关键点上仍有不同：

- **回报预期：**公益创投的首要评估标准是社会回报
- **以社会效应为标杆的奖励机制：**社会效应通常是创投机构执行者绩效评估的标准
- **投资选择：**支持对象往往不如传统风投的支持对象成熟
- **风险：**财务风险往往高于私募基金
- **新奇的观念：**公益创投机构具有更高的灵活性来处理不可预见的问题，并且提供更长期的支持
- **文化、观点和语言的不同：**公益领域的现实状况和风投熟悉的情况不同，因而风投的方法不能直接应用于公益创投
- **退出：**退出方法取决于不同融资工具的使用，但和财务及运营灵活度相关，而非取决于财务回报的状况
- **管理的差异：**合作基于相互尊重和信任，而非完全依赖于法律约束
- **大背景：**从另一方的角度思考问题非常重要，专注于提升社会效应

对公益创投的适应意愿应与参与方式一致。私募公司应该考虑自身的时间和精力，选择一个可行的模式帮助他们及时达成既定目标。

参与模式

贯穿全文，我们使用关于欧洲不同私募公司的简短案例来说明公司可以选择怎样的方式参与公益创投。我们从研究中识别了三种基本模式。在每个模式中，不同公司可以根据自身的环境和所处的机遇进行调整。我们将讨论每个模式的应用范围和局限性。

1. 亲自参与，直接支持社会目的组织

这种参与模式意味着私募公司采用某种形式的公益创投方法，**用资金和/或非资金资源支持其选定的社会目的组织**。当公司希望与当地社区建立更牢固的关系，更好利用人力和社会资本而不是资金时，可以使用这个策略。为了使其行之有效，需要在**当地的办公室有带头人，以及公司高级管理层的支持**。公司也需要有一定的组织性和主动性。3i便是使用这种做法的公司之一。

2. 提供资金或实物支持，投资于一家公益创投机构或与其合作投资

私募公司可**向公益创投机构投入资金和人力**，以**确保资源的有效分配**，减少管理成本，减少在社会目的组织尽职调查上花的时间和资源，并减少交易成本。许多公益创投机构依靠专业服务公司的帮助，这也为私募机构提供了一种便利且有意义的参与方式。这种合作模式适合内部缺乏社会服务领域知识，但又希望支持公益创投理念时不用投入资源设立自己的公益创投项目，或者作为发起独立创投机构的第一步。使用这种策略的的私募公司有Natixis Private Equity和CVC Capital Partners。投资载体也可以是一个单独的基金会。Apax Partners就通过其基金会直接投资了公益创投机构；Towerbrook基金会则和一个公益创投机构进行了共同投资。

3. 单独或共同成立公益创投机构，以解决未被满足的需要

建立一个新的公益创投机构适合这样的公司：有能力**投入相当的时间和资源**（包括全职致力于公益创投的员工），希望以独特的可见度做得更大，使整个公司团队参与进来。PE公司另开公益创投时，应仔细区分两者间不同的使命，薪酬计划，预期回报和投资过程。Investindustrial, Permira, IK Investment Partners和Ferd, 已单独或合伙共同成立了单独的公益创投机构。BonVenture, Bridges, Business Angels des Cités, Citizen Capital, Oltre Venture和Noaber Foundation都是拥有社会使命的风投基金。

“支持社会企业家是我这三十年来所从事工作的延续。利用我们的技能来创造积极的社会效应是私募界的共同责任。”

GONZAGUE DE BLIGNIÈRES, 巴克莱私募股权投资主席⁷

⁷ de Blignières, G., Chairman, Barclays Private Equity (March 21, 2011), Email to EVPA.

EXECUTIVE SUMMARY

“我认为私募投资界拥有将社会创业变成一项主流行和将社会投资变为一项资产类别的技能和资源。”⁸

SIR RONALD COHEN, APAX PARTNERS共同创始人, BRIDGES VENTURES主席

参与模式	什么时候	为什么	怎么做	私募公司范例
1. 直接支持社会目的组织	公司无法贡献很多资金，比如上市公司，但能利用其无偿的专业服务和其他距离上的邻近优势提供帮助	与慈善机构的邻近让公司得以提供实物上的帮助，比如办公室的使用，这样也能弥补资金拨款的约束	挖掘公司的 社交或职业网络 并识别当地办公室里有 激情的带头人	3i, Permira
2. 投资于一家公益创投机构或与其合作投资	公司内部缺乏对公益行业的了解并倾向于用一个 可信的中介 来做公益创投	在不产生 管理费用 的情况下贡献资源，同时 降低风险 和交易成本	依据公司的 标准 选择公益创投机构并 发展长期的合作关系 ，投入资金和资源，并提供 无偿 的专业支持	Natixis, CVC, TowerBrook基金会
3. 成立或共同成立一个公益创投机构	公司能够 承诺大量 的时间和资源，例如全职员工，投资公益行业的知识以及长期的计划	将资金专注于重要的但别人没有足够多关注的领域，尤其是 社会问题	增加一个 专门的公益创投部门 来补充既有的业务，或在新的计划下 汇聚资源 ，吸引多元的资源和达到更大规模	Investindustrial, Permira, IK Investment Partners

⁸ Cohen, Sir Ronald, Private Equity News, via Ashoka Arab World: <http://ashokaarabworld.wordpress.com/2009/09/17/social-entrepreneurship-and-private-equity-should-it-always-sound-like-an-oxymoron/> (Accessed February 2011).

第一章

导论

“我们现有的体系只顾及到经济效应而不是社会效应。这意味着我们非常需要一个强大的社会部门，与政府部门一同发挥作用。如果我们不创造一个强大的社会部门，我们将很难维持社会的凝聚力和乎等意识。”
 Ronald Cohen, Apax Partners联合创始人, Bridges Ventures董事长⁹

“风险投资行业的成功建立在投资企业家、共享价值和辛勤工作上。所以我们自然对公益创投产生共鸣。”

JEAN BERNARD SCHMIDT,
 SOFINNOVA PARTNERS创始人¹⁴

本文的目的

现今，公益事业和社会投资领域正发生着深刻变化。这些变化源自新的利益相关者如风险投资和私募股权投资群体对公益领域更积极的接触，和现有的利益相关者如基金会和富人对投资新策略的探索。风险投资家们和其他商业人士更积极地参与公益事业，用他们的技能与技术推动一种新形式的贡献——他们称之为公益创投。欧洲最大的私募公司运营的捐赠机构的数量¹⁰在过去五年中翻了不止一番^{11, 12}。此外，私募群体中的一些个人已经创立了多家¹³欧洲目前现有的公益创投机构。

欧洲公益创投协会（EVPA）将**公益创投定义为向社会组织提供各种资金和非资金支持从而增强其社会影响力的一种方法**。协会定义的社会影响力是宽泛的，可以是**环境、艺术**等。随着公益创投在全球蔓延，其具体形式随着地域的不同而改变，但它保留这样一些被广泛接受的关键特性：高参与度、量身定制的融资、长期的支持、非资金支持、组织能力建设和绩效评估。公益创投支持各种类型的社会目的组织，从公益和非营利组织到受社会效益驱动的企业。

为促进公益创投在欧洲的发展，Luciano Balbo、Stephen Dawson、Michiel de Haan、Doug Miller 和Serge Raicher这五个私募股权投资人在2004年创立了EVPA。该机构最初的赞助者3i, 巴克莱私募股权投资（Barclays Private Equity），毕马威会计师事务所（KPMG），磐石基金（Pantheon Ventures）和 Natixis Private Equity也来自私募股权领域。该协会支持新兴的公益创投机构。截至2011年3月，EVPA有124个成员。EVPA正在建立标准和准则来定义这个行业并进一步支持其发展。

随着社会创投产业的形成，跨部门的信息共享对社会投资环境的各个组成部分都至关重要。EVPA知识中心（EVPA Knowledge Center）旨在为那些希望更多了解可能适用的公益创投操作的机构们提供实用信息。

本文是EVPA知识中心一个三篇论文系列的第三篇。第一篇为创立公益创投提供实用见解¹⁵。第二篇介绍基金会如何结合公益创投并列举了一些实例¹⁶。这篇第三篇尝试归类私募股权投资公司参与公益创投的不同策略。我们要感谢参与本次研究的公司抽出时间来回答我们的问题并检阅最后的文本。我们也非常感谢David Carrington, James Mawson, Doug Miller和Nat Sloane提供宝贵意见。

⁹ Cohen, Sir Ronald, EVPA Annual Conference 2010 Luxembourg, EVPA Interview.

¹⁰ Defined in terms of funds raised in the last 10 years.

¹¹ Lewis, T. (2009) "Philanthropy climbs higher up private equity agenda", Private Equity News.

¹² The first four include 3i Group, Charterhouse, Doughty Hanson and Terra Firma. The new five include Bridgepoint, Apax Partners, Cinven, Permira and IK Investment Partners.

¹³ Around 17% according to a survey by JPA Europe Limited, Existing Venture Philanthropy Funds Characteristics: A Preliminary Overview (2008).

¹⁴ Schmidt, J.-B., Founder, Sofinnova Partners, (April 11, 2011), Email to EVPA.

PART 1: INTRODUCTION

本文旨在为从事私募行业的个人和企业参与公益创投提供一个实用指南。它也可以帮助公益创投人士寻找私募领域的合作伙伴。本文综合了大量采访私募和公益创投机构，邮件问卷以及全面的案头研究中获得的见解。本文由四个部分组成。第一部分介绍目的，概述公益创投以及与风投与私募相似和相异之处。第二部分结合实例介绍三种私募参与公益创投的策略。第三部分列举私募参与公益创投的注意事项。第四部分是结语。

“支持我们的私募股权投资公司认为将他们的商业技能用于社会和环境目的是值得的。他们的团队也会知道公司支持Bridges Ventures并参与支持我们的投资组合公司，或帮助我们思考所面临的战略问题。值得注意的是，从外部支持我们的私募股权投资公司也加强了自身的责任投资比重。我们希望这些私募基金与我们的互动是互补的。”¹⁷ - Michele Giddens, Bridges Ventures执行董事之一

公益创投的本质和角色¹⁸

公益创投为社会目的的组织提供以绩效为基础的发展融资和专业服务，帮助他们扩大社会影响。这是一个高参与度的伙伴关系，类似于风险资本帮助年轻企业建立商业价值。公益创投在美国20世纪90年代中期初步成形，在2002年进入英国，并扩展至欧洲大陆¹⁹。目前，公益创投运动正随着亚洲公益创投网络（Asian Venture Philanthropy Network，简称AVPN）的形成扩展至亚洲。AVPN将把总部设在新加坡。

公益创投的定义

EVPA采用的定义如下：

公益创投通过为向社会组织提供各种资金和非资金支持建立更强大的社会目的组织。 EVPA定义的**社会**影响力是宽泛的，可以是**环境、艺术**等。公益创投可以服务不同的组织类型，从慈善机构和非营利组织到受社会效益驱动的企业。下图载列的这些组织类型可能拥有不同形式的社会使命。公益创投机构通常考虑投资的组织一般分为公益机构，创收性社会企业，和受社会效益驱动的企业。我们在本文中将它们统称为社会目的组织：²⁰

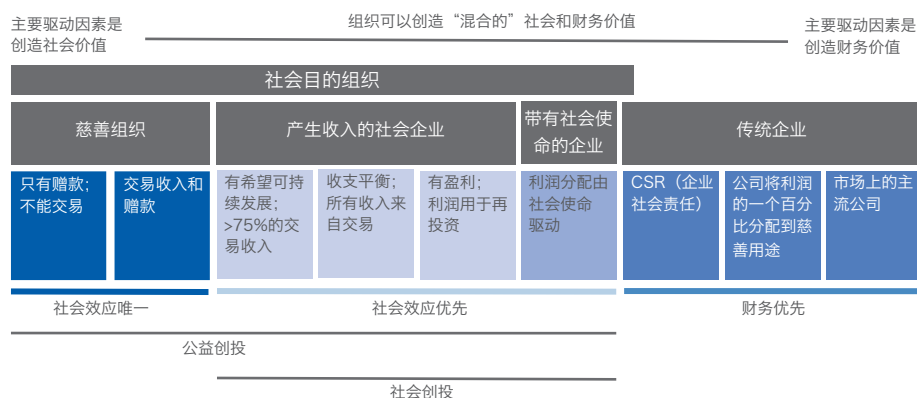
¹⁵ Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), "Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

¹⁶ Metz Cummings, A. and Hehenberger, L. (2010), "Strategies for Foundations: When, why and how to use Venture Philanthropy", EVPA Knowledge Centre Research Paper

¹⁷ Giddens, Michele, Executive Director, Bridges Ventures (February 7, 2011), Email to EVPA.

¹⁸ Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), "Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

¹⁹ John, R. (2006) "Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe", Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford.



“欧洲风投协会欢迎公益创投的兴起以及各个层级的风投私募专业人士的参与。协会董事会从一开始就正式地认可了EVPA的工作，并祝福EVPA健康发展。”

DÖRTE HÖPPNER, EVCA秘书长²¹

EVPA将社会投资定义为可能会产生财务收益，但将社会影响放在第一位的投资式。这是所谓的**社会效应优先**（Impact First）的策略。

另一方面EVPA将**捐赠资助**定义为向所支持的社会目的组织提供无需偿还的捐款。这是所谓的**社会效应唯一**（Impact Only）的策略。

公益创投并不适合所有社会目的组织，正如风险投资在企业生命周期的各个阶段中并不都是最好的融资形式。一般来说，公益创投最适合那些需要注资来实现“撬动性改变”的社会目的组织。这可能意味着提供资金使社会目的组织在一个新的或更广阔的目标市场中复制其经营模式。对于其他更成熟的社会目的组织，公益创投资金可能适用于在表现不佳的时候重新设计核心战略或重组业务。

随着公益创投在全球蔓延，具体做法可以因地制宜，但它应该保留以下这些被广泛接受的关键特性：

- **高参与度**：公益创投家们与他们支持的社会目的组织有密切的联系。他们推动创新的和可扩展的社会变革模式。他们中有些人可能成为这些机构的董事会成员，而且比通过其他形式参与的慈善家更密切地介入战略和业务。平均每家公益创投机构投资的社会目的组织的数量在10-15家。
- **量身定制的融资**：如同风险投资，公益创投家们采用投资的方法为每个组织制定最合适的融资方式。根据各自的使命和所支持的机构，公益创投家们可以获得不同的投资回报。他们有的提供无偿的捐赠（以此获得纯粹的社会回报），有的使用贷款、股权、夹层或准股权融资（获得风险调整后的财务回报和社会回报）。
- **长期的支持**：公益创投家们为数量有限的社会目的组织提供持续的、大金额的资金支持，一般长达三至五年，但随着欧洲公益创投的发展，这个时间可能更长。公益创投机构的目标是在投资期限内帮助社会目的组织达到资金自足。
- **非资金支持**：除了资金支持，公益创投家们还提供增值服务，如战略规划、市场营销和沟通、执行官培训、人力资源建议、其它专业网络以及潜在资助者。

²⁰ Adapted from John Kingston, CAF Venturesome, by Pieter Oostlander, Shaerpa

²¹ Höppner, D., Secretary General, European Private Equity and Venture Capital Association (April 4, 2011), Email to EVPA.

PART 1: INTRODUCTION

社会目的组织²²

以下类型的组织属于社会目的组织：

- 公益机构、非营利性组织、不以营利为目的的组织、基金会、协会、担保有限责任公司（没有交易，或交易占比很小）
- 社会企业，社区利益公司（交易作为重要或唯一的运营组成）。有些不给投资者任何财务回报（或设回报上限），而是把盈余再投入于组织。即使在社会企业中也有几种不同的模式。
- 受社会效益驱动的企业——分配利润，但有清晰和明确的社会目标

“社会目的组织”这个词涵盖所有主要目的为创造社会价值而非股东价值的组织，包括非盈利机构和社会企业。这些不同类型的组织的术语在各个国家和司法辖区都不一而同。

- **组织能力建设：**公益创投家们注重建设其投资组合中社会目的组织的业务能力和长期生存能力，而不只是为单个项目或方案提供资金。他们认识到为核心的运营成本提供资金，以帮助这些机构实现更大的社会影响力和运营效率非常重要。
- **绩效评估：**公益创投是基于绩效的，把重点放在良好的业务规划、可衡量的成果、里程碑的实现以及高层次的财务问责和管理能力。

起源和在欧洲的扩张²³

“公益创投”这个名词可以追溯到美国的20世纪60年代，但它在20世纪90年代才得到普及，激起了关于基金会高度参与捐赠这个新形式的辩论。Letts, Ryan和Grossman²⁴在《哈佛商业评论》上发表了一篇有影响力的论文，激励基金会去使用风险投资界的工具来对社会目的组织的整个机构，而不仅仅是项目需求，进行投资。英国社会对创新的社会投资方式包括高度参与模式的注意产生于2001年。

虽然历史上有几个类似的例子，2002年Impetus Trust的创立才标志着公益创投在英国的正式开始。自那时起，欧洲大陆对于社会投资和充分参与慈善的模式兴趣一直在缓慢但稳定地增长。但是新的组织模式直到过去的四五年间才出现。EVPA成立于2004年，是整个欧洲鼓励发展公益创投模式的主要载体。

公益创投在欧洲与私募股权投资界有着紧密的联系，进而有机会影响欧洲金融服务行业的主要参与者并激发他们的企业社会责任意识。对冲基金行业也做出了反应，包括成立欧洲的ARK，儿童投资基金会（Children’s Investment Fund Foundation）和美国的罗宾汉基金会（Robin Hood Foundation）。与此同时，基金会对采用公益创投作为一种公益工具越来越感兴趣。公益创投机构可以通过共同投资和合作从基金会广泛的社会行业知识中受益。一个案例是Impetus Trust和Esmee Fairbairn Foundation和其它机构一道合作开展减少累犯（Reducing Reoffending）的项目。²⁵目前，公益创投的形式在营利和非营利部门交叉进行，涉及的专业人士和业务主要来自私募，慈善和企业界。

²² Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), “Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe”, EVPA Knowledge Centre Research Paper.

²³ IBID

²⁴ Letts, C., Ryan, W. and Grossman, A. (1997), “Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists”, Harvard Business Review.

公益创投与风险投资/私募股权

公益创投与风险投资/私募股权之间的共同之处^{26, 27}

- 积极和高质量的管理
- 识别和辅导经理人
- 明确的目标和定期报告
- 以绩效为基础的文化
- 最大化杠杆效益
- 寻求协同作用，律师、会计师等合作伙伴网络
- 长期参与
- 研究和谈判伙伴关系

“我认为当人们说公益创投和风险投资相似的时候，指的更多的是心态和方法，而不是投资活动本身。来自于风险投资行业的启发是，无论对商业或社会组织，只提供资金不如同时提供资金和管理人才有效。所以我的慈善并不在于将钱捐出去，我会投资时间和精力来确保如Bridges Ventures、Social Finance和Portland Trust这样的机构能发展规模和建立可持续的社会效应。在这个意义上，公益创投的灵感的确是深深植根于风险资本家们亲力亲为的方法之中的。” – Sir Ronald Cohen, Apax Partners联合创始人, Bridges Ventures主席²⁸

公益创投与商业性的风险投资有一些相似之处。一些风险投资的方法可以应用于公益创投，特别是投资于能够创收的社会企业和受社会效益驱动的企业的时候。因此，对一个私募公司来说，公益创投的方式符合私募股权投资的经验 and 价值，对其赞助的款项也很合适。然而，公益创投与私募/风投仍有一些显著的区别：

- **回报预期：**公益创投的投资评估主要依照社会回报（财务收益通常是零或低于市场回报率）。这本身是一个难以量化和评估的指标。³¹在有财务回报预期的情况下，社会回报仍应该是主要动机。
- **与社会回报匹配的激励措施，以保持重心放在社会目标上：**在某些情况下，投资建议书包括公司设置的社会影响力指标或里程碑。如果对社会目的组织的管理达到目标，一些公益创投机构会收取附带权益。当社会目标得到满足，投资者同时得到回报。这是为了将公益创投机构的重心定位在社会效益上。
- **投资项目的选择：**风投公司和公益创投机构采用不同的方法选择投资项目。风投公司花费大量时间寻找拥有成熟商业模式的高质量的团队。然而，公益创投往往

“理解公益组织的社会效应是慈善给予的一个关键要素。由结果驱动的私募投资思维模式是与此一脉相承的。这是我为什么在2005年启动了慈善评估系统的原因之一。”

MIKAEL AHLSTRÖM, PROCURITAS
创始合伙人²⁹

²⁵ Metz Cummings, A. and Hehenberger, L. (2010), "Strategies for Foundations: When, why and how to use Venture Philanthropy", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

²⁶ Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity (2010), "NPE et la Venture Philanthropy", PowerPoint Presentation, EVPA Petit déjeuner.

²⁷ Dunne, P., Group Communications Director, 3i. (March 11, 2011), Email to EVPA.

²⁸ Cohen, Sir Ronald, Interview at EVPA Annual Conference, (2010), Luxembourg.

²⁹ Ahlström, M., Founding Partner, Procuritas (March 21, 2011), Email to EVPA.

PART 1: INTRODUCTION

“EVPA引人注目的活动和成员，以及对社会影响的热情激发了我们对公益的思考和参与。EVPA促成了我们第一笔社会企业投资。”

PAUL DE RIDDER, HALDER合伙人³⁰

需要在投资前支持年轻的社会目的组织，包括培训管理团队和帮助完善往往不完整或不充分的商业计划。³²公益创投的做法可能需要更长的时间，也有更多的限制，投资规模也比私募/风投小得多。

- **风险：**投资于已经创收社会企业或受社会利益驱动企业的公益创投机构往往能比私募基金**承受更高的财务风险**。
- **比较新的概念：**由于公益创投这一做法仍是比较新的（尤其是从社会目的组织的角度来看），此类组织的投资决策过程需要比风投更高的灵活性和较长的时间。然而，较成熟的公益创投机构不一定需要更长的时间做决策。
- **两种环境中文化和语言的不同：**虽然公益创投家已将风险投资领域的许多条款引入社会领域（包括投资对象，投资组合管理等等），其它条款需要反映公益行业的现实。公益创投机构中来自营利和非营利部门的专业人士创造了同时体现两个领域特点的独特文化。
- **退出机制**对于公益创投而言，显然**在本质上有不同的意义**。³³这取决于融资方式（赠款相对于其他的融资工具），以及在何种程度上社会目的组织的资金是自给自足的。公益创投机构的退出可能带来不确定性，特别是对于收入很少或根本没有收入的社会目的组织，或那些在公益创投机构投资期限中已经发生了显著的增长的社会目的组织。基于下一个投资者的情况，公益创投必须考虑潜在的问题，如社会使命的偏移等。一种退出方式是为社会目的组织提供必要的筹资能力，以便其能够继续努力实现社会使命，不需要公益创投机构进一步的参与。
- **治理的区别：**尽管公益创投机构往往寻求在所投资的社会目组织获得董事会席位，这种关系是不同的——治理规则和传统需要**更多依赖于相互尊重和信任，而不是法律上的权利**。
- **不同背景：**社会目的组织往往在**困难的条件下**运营，他们的成功或失败**可能影响成千上万人的生活 and 福祉**。公益创投机构必须要有同理心，并谨记他们的最终目标是产生社会影响。

“事实是，公益创投工作不同于风险投资。适用于风险投资基金的费用往往并不适用于社会投资。风险投资基金的管理费一般情况下为2%至3%，这对公益创投来说是不够的。早在做实际投资之前，你必须投入大量的时间，有时需要聘请外部专家。你必须投入更多的努力，但是往往收获较低的资本贡献和较少的回报。对于每一欧元的资本贡献，你的成本要高得多。如果你只能收取2-3%的管理费，你无法以这样的方式工作。你会变成一个风险基金，只选择良好的项目流，因为你无法承担所需要的时间和成本来帮助能真正在创造改变又需要你的支持的项目。” – *Matthijs Blokhuis, Noaber Ventures* 投资经理³⁴

这些区别是明显的。因此，风险投资的技能、系统和流程需要一定程度的改良才能被

³⁰ De Ridder, P., Partner, Halder (March 28, 2011), Email to EVPA.

³¹ Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), “Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe”, EVPA Knowledge Centre Research Paper.

³² Blokhuis, Matthijs, Investment Manager, Noaber Ventures. (February 4, 2011), EVPA Interview.

³³ Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), “Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe”, EVPA Knowledge Centre Research Paper.

应用在公益部门。所以，对公益创投的适应意愿应与参与公益创投的模式一致。一个公司应该考虑他们能够投入到参与公益事业的实际时间和精力，并选择一个能帮助他们实现目标而不会超出能力范围的模式。预计失误而中断支持可能会对相关的社会部门造成损害。

³⁴ *Blokhuis, Matthijs, Investment Manager, Noaber Ventures. (February 4, 2011), EVPA Interview.*

第二章

私募股权参与 与公益创投

风险投资/私募股权投资公司和公益事业

Young Foundation和Arbor Square Associates的一份报告推荐私募公司“与公益创投界合作，来评估什么样的模式和方法可以被应用于产生社会效应。私募股权投资技能和资源在慈善界内受到高度重视，并且双方有意愿来合作开发新的行动和创新的方法。”³⁵

“一直以来私募股权界总有一些个人在慷慨地给予，而这一流程目前已经开始制度化。那些个人的慷慨行为现在由他们任职的公司体现了出来。”—— Susan Mackenzie, *Philanthropy UK*³⁶

通过组织慈善活动、筹款活动或资助社会目的组织（SPOs）和基金会，许多私募股权和风险投资公司都有参与公益的历史。随着近期对公益创投的关注日益增加，这种参与正在发生变化。慈善活动正在更多地支持公益创投机构（VPOs），公司也正在把它们的私募股权投资理念引入到他们参与的公益项目中。私募股权公司 Campbell Lutyens喜欢将组织马拉松和其他长跑活动作为募资的工具，主要用于儿童事业。2000年，沿英国4200公里海岸线的Island Race（环岛竞跑）筹集了125万英镑。2010年的Marathon of Marathons（马拉松之马拉松）总共吸引了250位私募股权专业人士，共募资170万英镑捐给儿童慈善机构，包括The Private Equity Foundation（私募股权基金会）和Impetus Trust（Impetus信托基金）这两家英国的公益创投机构。³⁷ Campbell-Lutyens的高级合伙人John Campbell提到，“如今有很多投资活动会考虑到社会责任。看到这些想法转化成认真的慈善资助真是温暖人心，可能更重要的是这些行动转化成了管理金钱的经理人和他们所投资的公司之间的纽带。”³⁸ Campbell也强调了私募股权公司越来越有兴趣将它们的核心投资与社会责任相匹配。

在决定通过建立一个协会来积极促进公益创投的增长之前，EVPA的创始人一直在参与多项慈善活动。事实上，他们是在一个慈善筹款之旅的行程中做出这个决定的：“2001年1月，我和我的妻子带领了一个主要来自私募股权投资行业的27人小组骑自行车穿越越南。我们为多个慈善机构募资，特别是Mines Advisory Group，一个获得过诺贝尔奖的英国慈善机构，它为诸如越南、柬埔寨、伊拉克和安哥拉这样的国家排除地雷和未爆炸武器。这个小组中有B&S Electra Italy的创始人Luciano Balbo和前EVCA的秘书长兼Pantheon Ventures的合伙人Serge Raicher。在整个骑行中，我们多次谈论到参与慈善的经历以及更有效的捐助方式。正是在这次旅程中我们产生了建立一个European Venture Philanthropy Association（EVPA）（欧洲公益创投协会）的主意。那些讨论现在有了结果——EVPA在过去的这个夏天变成了现实。它的创始人包括Atlas Venture的创始人Michiel de Haan， Luciano

“公益创投作为一个工具对商界很有吸引力。它可以吸引新的资金到公益事业并且改善一些现有资金的影响力。”

SERGE RAICHER, EVPA主席³⁹

³⁵ The Young Foundation & Arbor Square Associates. (2008), "The Role of Private Equity in Social and Sustainable Development."

³⁶ Dey, I. and Pfeifer, S. (2006), "The Low-Key Rise of the Smart Trousered Philanthropist", *The Telegraph*.

³⁷ Marathon of Marathons website: <http://www.marathonofmarathons.org/home.aspx> (Accessed January 2011).

³⁸ Campbell, J., Senior Partner, Campbell-Lutyens, (February 7, 2011), Email to EVPA.

³⁹ Raicher, S., EVPA Chairman, (April 18, 2011), EVPA Newsletter.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

“我们所有人和所有的公司应该都有能力捐献我们净收入的1%给慈善事业。如果在此之上一切能以专业的方式运作，整个行业将会受益匪浅。我们这代人有义务和责任来实现这一点。”

CARLO U. BONOMI,
INVESTINDUSTRIAL ADVISORS 创
始人⁴⁰

Balbo, Serge Raicher, ECI UK的前合伙人Stephen Dawson和我。我们都参与了一家欧洲的公益创投基金——每个人有不同的使命和关注的地区。”——*Doug Miller, EVPA联合创始人和首任会长*⁴¹

其他公司如MVision, Apax Partners和LDC组织了类似的公益筹款活动，其中有些集中于公益创投，比如Apax基金会对Ashoka、Bridges Social Entrepreneurs' Fund和INSEAD Social Entrepreneurship Initiative的支持。另一种新的方式来自于EVPA成员Wellington Partners，一家覆盖整个欧洲的风险投资公司。他们启动了一个Air Miles项目，通过这个项目人们可以捐献航空里程给全世界的社会企业家，让他们能参加在欧洲的培训。这个项目是投资于教育这些企业家的一种简单的方式，帮助培养优秀的社会企业管理人。还有一个有意思的尝试是由Invest for Children（一个由私募股权公司Investindustrial所建立的基金会）所推动的1% Club。⁴²他们相信私募股权公司和其投资组合中公司的成功与社会责任密不可分，并倡导1% Club中所有的参与者（包括资助者、管理团队和投资组合中的公司）捐献：

- 工业公司：净利润的1%
- 金融公司：资本和利润收益的1%
- 个人：每年净收入的1%

另外，在过去十年间社会问题和环境问题已吸引了来自私募股权界和风险投资界越来越多的关注⁴³。在这段时间里，为社会问题提供可持续解决方案的社会企业的概念成长了起来——这是一个能吸引私募股权投资技能和经验的模式。

根据研究，我们发现了私募股权投资公司参与公益的三个主要动力，包括利他主义、员工激励和发展、公众与投资人的观念。⁴⁴首先，许多公司和个人有愿望去回报他们的社区。资金和实物的支持是实现这一愿望的方式，与机构内部的资源和能力相匹配。第二，与社会目的的组织合作可以帮助员工发展技能，诸如判断力、适应能力和社交技巧⁴⁵。另一个参与公益创投的动力是消费者和投资人在选择服务供应商的时候对社会和环境因素日益关注。参与公益创投可以使私募股权公司成为积极的社会成员。我们将会在本报告的结论处进一步展开解释这些动力。除了这些一般原因之外，许多私募股权公司和专业人士参与公益创投，特别是因为他们视公益创投为向他们感受强烈的一项公益事业创造最大社会效应的最有效方式。

⁴⁰ Bonomi, C., Founder, Investindustrial Advisors, (March 29, 2011), Email to EVPA.

³⁶ Miller, D. (2003), "Give something back", Real Deals.

⁴² Understanding Diversity and Working Toward Integration" Invest4Children, PowerPoint available online: <http://www.investforchildren.org/powerpoint.asp>, (Accessed December 2010).

⁴³ The Young Foundation & Arbor Square Associates. (2008), "The Role of Private Equity in Social and Sustainable Development."

⁴⁴ IBID.

⁴⁵ IBID.

参与公益创投的模式

以下内容将概述我们为私募股权/风险投资公司所识别的三种参与公益创投的模式。在整篇论文中，我们用来自不同欧洲国家的私募股权公司的短小案例来举例说明公司能如何参与到公益创投这一方法中。我们选择了这些案例作为例子，虽然有许多其他公司也对公益创投的方式和其他形式的慈善活动做出了不同贡献。在每一个参与模式里，其实有很多种变化形式和机会来针对一个公司独特的背景量身定制。我们将会在全文各处讨论这些模式的恰当使用和局限性。我们所识别的模式有：

1. 通过私募股权公司动手参与 **直接支持社会目的组织 (Social Purpose Organisations, SPOs)**
2. 通过资金支持或实物支持 **投资于公益创投机构 (VPO) 或与他们共同投资**
3. 针对一个未被满足的需求 **建立或合伙建立一个独立的公益创投机构 (VPO)**

模式一：直接支持社会目的组织



参与公益创投的方式之一是通过私募股权公司亲力亲为的参与来直接支持社会目的组织。这一方式包括了直接承担公益创投机构角色 (VPO) 和引入一些或许多公益创投 (VP) 的特征：高参与度、有针对性的融资、多年长期的支持、非资金支持、组织能力建设和绩效考核。它可以是一种长期的、参与性的方式，或者是与一个当地社会目的组织的一次性合作，这取决于公司的策略和与它合作的社会目的组织 (SPOs) 的需要。许多公司捐款给当地的慈善机构，但很少有公司会与这些机构有紧密的工作关系。

a) 私募股权公司层面对社会目的组织 (SPOs) 进行直接投资

案例聚焦: 3i⁴⁶

3i是一家拥有400多名员工、遍布12个国家、超过60年经验、管理着130亿英镑的国际投资公司。⁴⁷他们也是积极的企业公民，有一个公司与社会责任项目并参与多个慈善项目，其中包括Enterprise Education Trust (EET) (企业教育信托基金)，一个专注于提升年轻人商业知识的慈善机构。3i不仅提出了这个慈善项目的想法，

欧洲公益创投协会(EVPA)中能帮助你参与公益创投的资源

- www.evpa.eu.com中“EVPA知识中心”的资料可以使你的公司了解相关概念
- 接触其他与社会目的组织直接合作的私募股权公司和公益创投机构来更多了解流程。EVPA的资源和活动帮助建立关系网络和分享知识www.evpa.eu.com
- 在www.evpa.eu.com上搜索EVPA会员，寻找你所在地区的公益创投机构
- 直接联络公益创投机构，或发送电子邮件到info@evpa.eu.com寻求参与一家公益创投机构的帮助

⁴⁶ Dunne, P., Group Communications Director, 3i (January, 28, 2011), EVPA Interview.

⁴⁷ 3i Website: <http://www.3i.com/about3i.html>, <http://www.3i.com/about3i/key-facts.html> (Accessed December 2010).

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

3i的公益创投参与^{48, 49}

- 用公益创投的方式并基于它们的社会效应和有效性来支持所选择的慈善机构
- 鼓励员工个人参与慈善机构和社会企业并利用3i的资源、知识和网络来增加影响力
- 关注当地办公室附近社区的年轻人、教育和弱势群体
- 资金投入：从当年起至2010年3月31日的慈善支出为407,490英镑
- 财务策略：投资于特定项目；匹配员工筹款
- 由于3i是一家上市公司，资金来自于预算

而且还为该项目出资超过三十年。另外，3i是Bridges Ventures（一个公益创投机构和社会投资公司）的创始投资者，并且也是European Venture Philanthropy Association（欧洲公益创投协会）和Asian Venture Philanthropy Network（亚洲公益创投网络）的创始成员。⁵⁰ 3i采取了较为主动的方式来支持靠近当地办公室的慈善机构。它们目前支持着The Passage、Goonj、Community Links和Historic Royal Palaces。公司对于这些组织采用了公益创投的方法，包括多年的支持、非资金支持、组织能力建设和绩效考核。

作为**上市公司**，3i必须对他们慈善活动的规模保持谨慎。他们不能像其他私募股权公司可能的那样设立一个基金会，然后捐出收入的一定比例。相反，他们利用这一限制来制定他们的策略。预算资金被用于支持那些在3i办公室附近选定社区内的社会目的组织，从而方便提供员工技能和办公场所这些实际支持。3i也利用其广阔的网络关系来帮助慈善机构扩大它们的影响范围并从其他地方筹集资金。3i给予了大多数慈善合作伙伴市场营销支持，帮助介绍他们给更广的受众以及带来更多商界捐赠人和无偿帮助者的关注。关于3i对企业教育信托基金的参与，3i的集团传播总监Patrick Dunne说：“除了从信托形成之始每年的资金支持，我们也在品牌和网络建设方面提供帮助；相当一部分3i的员工都参与其中。”⁵¹

对另一项与In Kind Direct（一家将捐助物品再分配给公益组织的慈善机构）的慈善合作，Dunne补充到：“募资委员会中有一名来自3i的人；我们帮助他们建网站并提供支持和关键投入。”⁵²

3i计划继续与社会目的组织直接合作并且支持其他慈善活动。当被问及是否对盈利为先的社会基金有兴趣时，3i表示对Bridges Ventures的支持就是他们对这一概念的支持方式。“**那正是3i人所做的——发现做优秀企业的优秀人才并支持他们**，”Dunne说。

模式一的结论

对于那些试图参与到公益创投中的公司来说，直接参与到一个社会目的组织是与当地社区建立纽带的一条有效途径。对于那些可能倾向利用智力资本和社会资本胜过金融资本的公司来说，如行动自由较少的上市公司，这是一个特别好的选择。为使合作伙伴关系成功，可以在当地办公室安排一些充满热情的员工来带动其他员工的参与。这一模式的确需要私募股权公司方面一定程度的组织和积极的行动，并需要得到高管的支持才能做得红红火火。

⁴⁸ 3i Corporate Responsibility Report (2010).

⁴⁹ Dunne, P., Group Communications Director, 3i (January, 28, 2011), EVPA Interview.

⁵⁰ 3i Website: <http://www.3i.com/about3i.html>, <http://www.3i.com/about3i/key-facts.html> (Accessed December 2010).

⁵¹ Dunne, P., Group Communications Director, 3i (January, 28, 2011), EVPA Interview.

⁵² IBID.

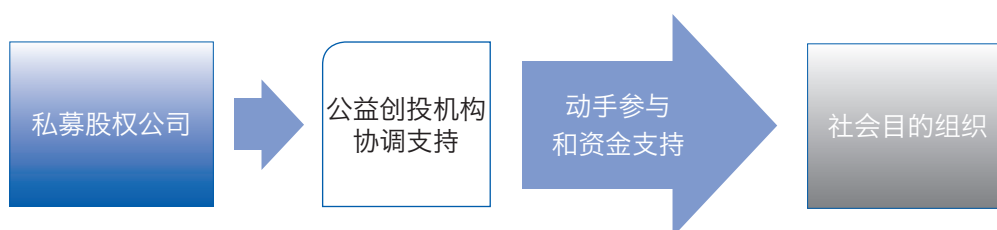
模式一：直接支持社会目的组织

什么时候	为什么	怎么做
公司希望在当地工作，可能是希望与社区中的社会目的组织建立长期的关系，或是因为当地没有公益创投机构存在	与慈善机构的邻近让公司得以提供实物上的帮助，比如办公室的使用，这样也能弥补资金拨划的约束	挖掘公司的社交或职业网络来寻找无偿支持和资金支持
公司无法贡献很多资金，比如上市公司，但能利用其无偿的专业服务和其他距离上的邻近优势提供帮助	公司的直接参与能吸引其他的资助人，增强社会效应并分担成本	识别地区办公室里对社会问题有激情的员工，并鼓励他们把慈善作为个人选择，维持一个非正式的结构

“我很高兴我个人对公益事业的承诺在我们整个公司得以分享。DOUGHTY HANSON对公益事业的参与开始于十多年前我们慈善基金会的建立，并通过在教育和社会投资等领域的许多其他新举措持续至今。”

NIGEL DOUGHTY, DOUGHTY HANSON & CO. 的联合创始人和联席董事长⁵⁴

模式二：投资于公益创投机构（VPO）或与他们共同投资



对一个公益创投机构的投资包括向他们提供专业的服务和潜在的资金支持以协助其日常运营。这些关系通常是持续性的且公益创投机构依靠私募股权公司作为合作伙伴来开展尽职调研、在战略问题上指导投资组合中的社会目的组织或执行其他相关事项。公益创投机构，如Impetus Trust，获得了来自合作伙伴私募股权公司员工的积极反响，他们提到无偿项目有些时候非常抢手并且被用作对业绩突出的员工的奖励。⁵³

为使对慈善的参与正规化，公司可能会希望建立一个基金会并且每年拿出一部分利润来为该基金会提供资金。这个基金会可被用于投资公益创投机构，或与公益创投机构共同投资社会目的组织。这一模式让私募股权公司得以与他们所投资的项目建立更紧密的联系，并且让他们在外包尽职调研和日常管理给公益创投机构的同时，能进一步参与到投资流程中，如果愿意的话。许多公司已经建立了基金会，包括Apax基金会、Doughty Hanson & Co.、TowerBrook基金会、Terra Firma慈善信托基金和Cinven基金会。

例子：Apax基金会投资公益创投机构^{55, 56}

- 让Apax Partners得以支持公益创投和公益创投相关项目的正式渠道
- 财务策略：接收一定比例的公司利润和附带权益
- 资金投入：该基金会在2009年捐献了将近100万英镑，拥有超过2000万英镑的资产(2011)
- 注资公益创投机构Ashoka and Bridges社会企业家基金、Impetus信托基金和私募股权基金会
- 也捐献资金给相关的新项目和社会目的组织
- 以2:1的比例匹配员工的捐赠

⁵³ “Do pro bono consultants care less about their work than paid partners?” (June 2010), Session Notes, EVPA Site Visit to Impetus Trust.

⁵⁴ Doughty, N., co Founder and co Chairman, Doughty Hanson & Co (March 21, 2011), Email to EVPA.

⁵⁵ Apax Foundation website: <http://www.apax.com/en/1717.html>, (Accessed December 2010).

⁵⁶ Englander, P., Chief Executive, Apax Partners (February 11, 2011), Email to EVPA.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

Natixis私募对公益创投的参与

- Natixis私募是EVPA的发起者之一
- 法国的公益创投机构PhiTrust Partenaires的第一大机构股东：与BPCE集团(Natixis, Banques Populaires, Crédit Coopératif and Caisses d'Epargne)作为第一大股东占28%的资本

另外，私募股权公司可能会发现通过资金支持公益创投机构符合他们的理念和兴趣。那些在考虑做捐赠的私募公司可能会被公益创投机构所吸引，因为资金将被用于拓展适应力强的社会目的组织。我们将先展示两家私募股权公司直接投资公益创投机构的案例，分别是Natixis Private Equity和CVC Capital Partners，以及它们与所投资的公益创投机构PhiTrust 和Impetus Trust的经历。接着是TowerBrook基金会与私募股权基金会共同投资的案例。最后，我们将会展示NESsT的案例，作为有正式私募股权公司参与公益创投机构的一个例子。

a) 直接投资于公益创投机构

案例聚焦：Natixis Private Equity —— 法国/全球⁵⁷

Natixis Private Equity (NPE) 是一家专注于法国市场的国际私募股权投资公司，同时也在世界各主要地区都有扎实的业务。在知道了公益创投后，NPE在2007年开展了一个法国公益创投的调研以了解更多信息。在法国这样一个企业和慈善机构分于两端、鲜有聚合的地方，这一概念当时并且现在仍是非常新奇的。NPE了解到了PhiTrust这家公益创投机构，对他们在公益活动中使用私募股权投资的方法很有兴趣。⁵⁸ Natixis决定成为其第一家机构投资者，投资50万欧元，这对**吸引其他投资者**到这个新兴的概念来是非常有帮助的。NPE现在作为股东、董事会成员以及投资委员会成员，**协助尽职调研**和提供法律事务方面的帮助。他们也提供专业意见并志愿参与PhiTrust的活动。作为欧洲公益创投协会的支持者和公益创投的当地推动者，NPE正试图帮助这一行业成长并在建立PhiTrust和欧洲公益创投协会中承担了重要角色。

Natixis经历了巨大的战略性转变，但支持公益创投仍是未来发展的重点。集团认为他们目前的参与是在他们建立自己的公益创投机构之前更多地了解公益创投的一个途径。在未来，他们希望制定一个公益创投的计划，但目前他们与PhiTrust的关系和资金支持达到了他们的目的，并且他们通过对欧洲公益创投协会的支持也为这一行业的成长做出了持续贡献。NPE打算在2011年签订**责任投资原则**(PRI)，作为将这些议题更好地整合进日常业务的办法。NPE的风险总监Xavier Thauron相信未来，慈善和商业将更加接近，更多模式将在中间生成，这已见于很多其他国家。法国政府已经通过一个职员储蓄账户的法案，5-10%的利润必须投入社会企业。该法案在2008年生效，资金正在累积，但还没有如何使用这一资金的计划出台。这已经存在但未被组织起来的资金为社会投资提供了一个机会。Xavier Thauron认为在法国**缺乏社会企业**是一个需要克服的**主要障碍**。他相信在法国这种新型的公司对于拉近商业和慈善的距离是必要的，且需要更多的投资者来助力这一领域的发展。

案例聚焦：PhiTrust^{59, 60, 61}

位于法国的PhiTrust允许投资者选择以盈利或非盈利的方式支持私有项目。PhiTrust鼓励上市公司的**社会和环境责任感**。其资产管理业务部PhiTrust Active Investors管理着5千万欧元，用于上市公司股东参与，通过四支基金来推动更好的环境和社会实践。该业务部与当地列入CAC40股市指数的公司（如酸奶制造商达能或工业集团施

⁵⁷ Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity, (December 20, 2010), EVPA Interview.

⁵⁸ "Le marché de la Venture Philanthropy", (November 2010), Natixis Private Equity., Novembre 2010.

耐德电气)合作,鼓励他们考虑社会企业发展。

在公益创投方面,PhiTrust创建了一个名为PhiTrust Partenaires的社会投资基金和PhiTrust基金会。该基金会之前设在Institut de France(法兰西学院),每年拨款50万至80万欧元。PhiTrust Partenaires已募集800万欧元来资助**慈善机构和社会企业**。PhiTrust的总裁兼GT/Cristal Finance在1987年的前创始人Olivier de Guerre说,以前为其公益创投活动找投资人要比为其资产管理业务部找投资人更慢。De Guerre说⁶²:“在过去五年间投资人已经对慈善事业表示出强烈兴趣——自己赚了钱,之后再给出去。在欧洲关于公益创投的讨论不是很多且不太情愿做。这使PhiTrust Partenaires花了比预期要更长的时间成长起来。一个主要问题就是家族办公室和银行,作为投资者的咨询顾问,他们中的99%不了解公益创投并且态度谨慎。这意味着他们会给出10万欧元而不是500万或1000万欧元给盈利性的公益创投基金。”相比之下,de Guerre说,经过了起初的不情愿,**社会项目中对公益创投的兴趣在上升**。他说:“来自项目本身的反应已经有了巨大的变化。当我们起步的时候,社会企业担心我们会掌控权利并改变他们的目标来获取利润。现在,在经历了过去的五年后,他们发现我们并不是‘金融大鳄’,这主要是因为更年轻且懂得公益创投模式的专业人士正在进入这个行业。”

PhiTrust以其**参与到管理中的承诺**从而达到可持续性并最大化社会和/或环境效应而知名。来自PhiTrust投资委员会每个成员的广泛经验和亲自上手的方式使其能做出**根据每个社会企业家的需求来量身定制的方案**。无论是规模化一个当地项目、帮助其接触主要的行业客户、确定进一步影响一个社区的方法还是为跨国扩张评估最佳成长策略,PhiTrust梳理了对项目的可持续性和成功至关重要的问题。PhiTrust目前在超过45个国家运行的17个不同的创效投资项目中投入时间和资源。

案例聚焦: CVC Capital Partners ——英国/全球

创建于1981年,CVC Capital Partners是一家国际私募股权投资公司,在欧洲、亚洲和美国有260名员工,投资资本达到135亿欧元。⁶³自1993年由其合伙人所有,该公司的公益活动预算由其员工和董事会决定。基于对慈善的强烈兴趣,**该公司已经支持了两家公益创投机构,并且正在通过建立一个基金会来扩大这方面的努力**。

经由共同的关系,他们接触到了公益创投机构Impetus Trust并了解了公益创投方法。CVC很快与Impetus产生了认同感,执行对慈善机构的尽职调研、评估商业计划、提供专业意见和资金支持,并且根据事先确定的关键绩效指标(KPIs)发放资金。在承诺支持这家公益创投机构之前,该公司以评估一个投资组合中的公司的方法评估了Impetus。他们评估了其慈善机构的成果并且与管理团队谈论他们的工作和对公益创投的参与。满意于慈善机构的专业水准和Impetus的**管理团队和过往记录**,该公司开始了与Impetus的合作关系,同时为其投资组合中的慈善机构提供资金和非资金的支持。在讨论到他们与Impetus合作的选择时,CVC的合伙人兼首席财务官Mark Grizzelle提到:“我们所做出的贡献能产生价值——无论是专业意见上的还是资金上的[贡献]。”⁶⁵CVC承诺在2010-2012年间为Impetus信托基金提供总计超过

PhiTrust

- 创建于2004年
- PhiTrust Partenaires的资产规模:700万欧元,ISF Solidaire:100万欧元
- 为Fonds de Dotation(法国的捐赠基金)的基金正在募集中
- 资产管理事业部PhiTrust Active Investors通过四支基金为上市公司的股东参与管理着5000万欧元
- 重点关注:发展与住房、环境、健康、清洁技术、小额信贷、就业
- 全球范围内的关注
- 至今已投资了17个社会目的组织
- 在公益创投上每年支出:150万欧元

⁵⁹ De Guerre, O., President, PhiTrust, (January, 2011), EVPA Newsletter

⁶⁰ Blondes, D., Analyst, PhiTrust, (May, 2011), Email to EVPA.

⁶¹ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

⁶² De Guerre, O., President, PhiTrust, (January, 2011), EVPA Newsletter.

⁶³ CVC Capital Partners website: <http://www.cvc.com/Content/EN/OurApproach/OurFunds.aspx> (Accessed December 2010).

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

CVC支持公益创投机构Impetus信托基金的选择⁶⁴

- 专业地管理投资组合中的慈善机构
- 对社会事业的关注与其兴趣相符
- 该公益创投机构有成功记录和很强的声誉
- 相似的流程——公益创投机构的操作很像一家私募股权公司
- 通过成功的流程和个人来专业化管理该公益创投机构
- 提供亲力亲为的非金融支持的机会

Impetus信托基金主要数据统计

- 创建于2002年
- 基金规模：1800万英镑
- 关注重点：经济弱势，结果表现在能获取更多教育、技能和工作
- 至今已投资了19家英国的慈善机构
- 帮助超过25万人打破了贫穷的恶性循环
- 2009/10年结果：投资组合中的慈善机构年收入平均提高了31%（超过行业平均水平8倍），年帮助人数平均提高了40%
- 每投入其慈善机构1英镑，Impetus能够获得额外4英镑的共同投资和无偿专业技能
- 一个由150名无偿专家组成的团队
- 超过20个公司合作伙伴

60万美元的支持⁶⁶。同时，CVC的员工列席Impetus的审计和预算委员会，并对其投资评估流程提出建议。

尽管该公司计划在2011年设计一个无偿服务项目，他们已经通过多种途径支持了Impetus的慈善机构。他们通过给员工提供一个2倍捐赠匹配项目来鼓励个人捐赠。另外，一个有15人参与的攀登乞力马扎罗山（安全下山）的慈善旅行募集了74万英镑。

Grizzelle指出了成功参与慈善事业的两个最重要的资源：**高层的支持和热情的员工**。在CVC的案例中，主动带头的人是那些能够在公司范围内协调力量并且确保支持无偿服务的公司领导，而且，考虑到慷慨的捐赠匹配项目，个人也有了捐款的动机。到目前为止，员工对于参与公益表现积极。

案例聚焦：Impetus Trust⁶⁷

“Impetus在这里要解决的一个大问题是社会和经济劣势。我们知道这些问题既复杂又顽固。有一些高潜力的慈善机构正在针对这些问题实施长效的解决方案，但是它们的影响力受限于机构大小或覆盖范围，于是我们通过提升这些机构的规模来打破恶性循环。良好的意图和善良的心是不够的。我们利用方法、专业性和资源来处理这些大问题。我们用公益创投。”——首席执行官Daniela Barone Soares介绍Impetus Trust⁶⁸

Impetus信托基金创建于2002年，是欧洲最早的公益创投机构之一。Impetus参与公益创投的方法包括**对战略性的资助和专业意见进行独特的组合来促使慈善机构迅速且有效地扩大规模**。慈善机构和社会企业在关键时候介入，使它们的受益人脱离处于弱势的恶性循环，Impetus通过提升它们的规模来打破绩效不佳的循环。

Impetus以其对慈善机构严格的筛选、尽职调研和绩效跟踪而闻名。2011年初，Impetus从超过1000份申请中选择了19个投资项目，实施每月跟踪和季度效应报告。总的情况是，Impetus投资的慈善机构**达到了平均31%的年收入增长**，超过**公益界平均水平的8倍**。他们的项目帮助的人数年均增长40%，在2010年这意味着人数超过25万。

⁶⁴ Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

⁶⁵ IBID.

⁶⁶ Impetus Trust Newsletter, (June 2010).

⁶⁷ Stillman, A., Director of Communications, Impetus Trust (March 3, 2011), Email to EVPA.

⁶⁸ IBID.

私募股权投资界该如何参与

“对我而言Impetus如此突出的原因是：首先，因为它非常符合我们在私募股权投资中的工作方式；第二，它能为各种类型的慈善机构的有效性以及它们为特定领域带来的变化有非常直接的影响。”——Wol Kolade, *ISIS Equity Partners*兼前BVCA董事长, *Impetus*企业捐助者

为Impetus的工作作出贡献的方式有好几种，包括**贡献资金、志愿提供专业技能**、介绍Impetus给有兴趣的慈善家和参与Impetus的**赞助活动**。就志愿提供专业技能而言，Impetus给私募股权和咨询公司提供了一个伞形架构，这些公司可以在其架构之下管理无偿服务项目的流程。对很多公司来说，为他们的慈善无偿服务工作进行更多的“项目储备管理”有很大的好处，这样他们可以控制在什么时候做这些项目。提供无偿服务支持的公司需要一定灵活性来平衡慈善机构的需求和这些公司所能给予的东西，以及什么时候有能力部署团队。

b) 与公益创投机构共同投资社会目的组织

案例聚焦：TowerBrook基金会与私募股权基金会共同投资^{69, 70}

“如同选择错误的投资是浪费钱财一样，捐钱的时候浪费钱财也同样不好。所以如果你以考虑投资的严格程度来考虑捐赠，我可以向你保证你的捐赠会成功许多。但是人们真的需要通过实践来了解这一点【……】实际上执行是非常困难的。你必须明白这个慈善机构的业务模式。它是否可持续？资金从哪里来？它如何在多个周期后能生存下来？它的目标有哪些？管理制度是如何建立的？所有这些【……】人们在这上面花的时间不够多。”——Filippo Cardini, *TowerBrook*董事总经理兼首席运营官⁷¹

TowerBrook Capital Partners是一个管理着50亿美元的国际私募股权投资公司，在美国和欧洲投资。⁷² TowerBrook Capital Partners于2006年建立了TowerBrook基金会。TowerBrook基金会提供了一个**调动金融资本和智力资本的正式渠道**。TowerBrook与私募股权投资基金会通过广泛合作来支持特定的公益事业。该基金会三个目标：回馈社区，投资公司文化，以及与管理合伙人和投资组合中的公司建立关系。⁷³ 通过聚集人员来与其投资的慈善机构合作，**基金会辅助提升了公司的团队文化**。

与私募股权基金会（PEF）共同投资

对TowerBrook基金会来说，与私募股权投资基金会共同投资是达成他们目标的一个理想方式。通过这一合作，TowerBrook能专注于依据需要提供资金支持和智力支持。同时，PEF开展尽职调研，花费数月寻找合适的合作伙伴，并运用他们独特的社会领域知识在投资过程中与社会目的组织紧密合作。

“2002年当我和我的联合创始人STEPHEN DAWSON创立IMPETUS的时候，当时的想法是在英国试验和开拓公益创投。我们想为中小型的慈善机构提供长期战略知识技能和资金，支持整个组织而不是一些单独的项目。”
*IMPETUS*联合创始人和副主席NAT SLOANE在*DIRECTOR*杂志一次访谈中的话⁷⁴

⁶⁹ Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, TowerBrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), EVPA Interview.

⁷⁰ Fairbairn, A., TowerBrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), Email to EVPA.

⁷¹ Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, TowerBrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), EVPA Interview.

⁷² TowerBrook website: <http://www.towerbrook.com/about/> (Accessed January 2011).

⁷³ TowerBrook Foundation website: <http://www.towerbrook.com/foundation/> (Accessed January 2011).

⁷⁴ Stillman, A., Director of Communications, Impetus Trust (March 3, 2011), Email to EVPA.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

TowerBrook基金会

- 集团的每一笔交易中一定比例的附带权益和管理费给到了基金会
- 以三倍的额度匹配员工捐赠
- 通过私募股权投资基金会(PEF)投了30万英镑给一家帮助Hammersmith和Fulham的年青人的机构——Tomorrow's People, 投了42万英镑给美国一家做青年志愿者计划的英国新公司——City Year。
- 无偿支持Tomorrow's People, 包括提供临时办公场所和与私募股权投资基金会(PEF)一起参与创始委员会

公益创投的方式和公司的日常业务相似性很强。Cardini说：“为我们找到一个好的投资，即支持一个好的公司、确保商业计划能成行。我们在做我们认为很难做的事情，我们用大量的时间和研究来做这件事。” TowerBrook已决定通过共同投资把这个流程外包给PEF而不是做一个独立的公益创投机构。Cardini指出：“如果你真的想确保你没有浪费钱、你正在尽可能把事情做到最好，那为什么不与一个有基础来做你所想的事情的组织共同投资呢？为什么要做重复工作呢？如果你想另起炉灶，那也行，但你必须把它当做你的全职工作。PEF的员工都是这方面的专家……与**有一定基础的机构共同投资是更明智的**——付给他们一些报酬——付钱给他们去做事情比你亲自做又把事情做错要划算得多。”⁷⁶

建议

TowerBrook基金会对于**选择一个投资重点**感受特别强烈。该基金会在英国选择了儿童议题尤其是“NEETs（未在接受教育、雇佣和培训的人）”作为他们的重点。由于许多员工有家庭，儿童是一个**可以让每个人产生共鸣**的重点。如同一个常规的投资，选择一个重点使得基金会能建立指导原则或运作框架。他们发现这样能更容易地从许多需要支持的、有价值的公益事业中缩小选择范围。

在TowerBrook，有兴趣的员工拿出自己的个人时间来为伙伴组织提供无偿的专业服务。参与程度也从一周几小时到一个月几小时不等，甚至只是一年组织一两次活动。每年公司允许举办一两次**半天的慈善活动**，并给那些参加活动的人多一天假期。无偿服务通常是基于项目的和定制的，但有些员工也常年担任委员会和董事会成员。TowerBrook的COO Filippo Cardini即是City Year UK的信托人和发展委员会的联席主管。

私募股权基金会

“私募股权基金会(PEF)不只是企业社会责任，它涉及到整个行业聚集起来创造社会福利。它涉及以一种联合的方式来回馈社会。我们不仅帮助慈善机构筹集资金——我们也传播它们的工作。” Nikos Stathopoulos, *BC Partners*董事合伙人兼PEF理事会成员，去年末与Unquote的谈话。他继续说到：“所有的私募股权投资公司都应该参与到慈善工作中并做出贡献——这个行业有一整套可以转移到慈善界的技能。”⁷⁷

⁷⁵ "I want to lose a fortune", (September 2007), *Intelligent Life*, <http://moreintelligentlife.com/node/182>

⁷⁶ Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, TowerBrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), *EVPA Interview*.

⁷⁷ *Private Equity Foundation website*: <http://www.privateequityfoundation.org/about-us/our-goals/> (Accessed December 2010).

“我们很荣幸能与一个伦敦的社区重建慈善机构紧密合作来实施一系列非常创新的援助计划，使得包括NEETs（未在接受教育、雇佣和培训的人）在内的人群受益。我们的投入起初是审核由PEF安排的尽职调查。在参与了一个和年青人的会议后，我们帮助这个慈善机构的团队重新起草了他们的商业计划书，使之能更清楚地表明他们项目产品与众不同的特征及其潜在的影响力。”——来自Terra Firma的Eric Machiels和Ying Tao介绍他们如何参与PEF尽职调研⁷⁸

“私募股权投资业作为公益创投的联合力量和私募股权投资基金会（PEF）联手合作已经是非常重要的了。”

RAMEZ SOUSOU, TOWERBROOK CAPITAL PARTNERS的创始人兼联席首席执行官⁸²

创建于2006年的PEF是一个公益创投基金，投资于让年青人完全发挥他们的潜能的慈善机构以并且帮助私募股权行业完全发挥其潜力。⁷⁹ PEF是在一群私募公司的投资者的支持下创立的，并且也依赖于这些私募公司的服务供应商网络。它们特别专注于NEETs人群，旨在成为这方面问题的专家并且创造显著的社会效应。该基金会利用私募公司的金融资本和智力资本来为采用公益创投方式的慈善机构提供支持，尤其是战略规划、变革和业务管理以及增长规划。那些公司也与PEF共同投资他们都特别感兴趣的项目。PEF以很小的交易成本来促成资源的转移，从而帮助那些公司进行有效的公益资助。

私募股权的参与：智力资本、金融资本和社会资本

PEF的筹资有很多种形式。PEF模拟了一种“俱乐部”模式，让众多私募公司和他们的顾问可以缴纳年费。PEF的网站上也列举了各种各样公司或个人捐资的办法，包括如慈善体育活动、定期捐赠等多样化选择，以及加入1%俱乐部每年承诺向PEF捐出1%的工资、奖金、附带权益或管理费。类似地，个人和公司也可提供智力资本，如：

- 帮助一个慈善机构制定商业计划
- 提供经由一个SWOT（优势、劣势、机遇、威胁）⁸⁰分析团队识别的资源
- 指导慈善机构的高层管理团队
- 加入一个SWOT分析团队
- 为一个慈善机构的市场推广和市场定位提供咨询

在一个案例研究中，德勤私募股权投资交易支持团队的合伙人David Evans介绍了德勤与PEF的合作是如何区别于其他工作，“通过PEF提供支持是不一样的。它让公司及其员工在三年投资期内可以完全参与到各个慈善机构和他们的管理团队中，并且看到运用简单的商业法则为一个慈善机构完成其慈善目标的能力带来的真正切实的益处。”私募公司也为PEF及其社会目的的组织带来许多社会资本。结果，凭借这个**横跨欧洲整个专业服务业的32家公司组成的高层联系网**，PEF处在一个独特的地位，可以为其投资组合中的慈善机构提供前所未有的关系。每一个新加入公司的支持又能通过大量的高层合作而被放大。

私募股权投资基金会的主要数据统计⁸³

- 每年在公益创投上的支出达到370万欧元（截至2009年7月）
- 年投资规模达到58.7万欧元
- 由一组私募股权投资公司提供资金——现在包括32家公司
- 提供来自合作伙伴公司的智力资本
- 至今影响了4万名儿童的生活
- 募资超过2000万英镑
- 投资组合中有13家英国慈善机构
- 提供了15,000小时的无偿专业服务
- 瞄准中等规模高潜力的慈善机构

⁷⁸ Private Equity Foundation website: <http://privateequityfoundation.org/newsletters/november-2008/case-study-a-deal-team-with-a-difference/> (Accessed December 2010).

⁷⁹ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

⁸⁰ SWOT means Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

⁸¹ Private Equity Foundation website: <http://privateequityfoundation.org/newsletter/july-2008/putting-something-back-pro-bono-case-study/> (Accessed December 2010).

⁸² Sousou, R. Founder and co-CEO, TowerBrook Capital Partners. (March 22, 2011), Email to EVPA.

⁸³ Private Equity Foundation website: <http://www.privateequityfoundation.org/about-us/our-goals/> (Accessed December 2010)

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

NESsT投资组合⁸⁴

- NESsT创立于1997年，投资组合建立于2001年
- NESsT投资组合共有94.3万欧元
- 提供能力建设、辅导、贷款、股权投资和捐款给社会目的组织
- 自2001年起已投资超过2,600家社会目的组织
- 自2001年起已提供400万美元的资金和能力建设支持
- Business Advisory Network (商业咨询网络) 将商业人才和社会目的组织匹配起来

c) 一个有系统性私募股权投资支持体系的公益创投机构

案例聚焦：NESsT 的投资组合和“私募股权分享计划”⁸⁵

NESsT是一家国际公益创投机构，通过集体培训和一对一指导的方式提供能力建设，同时也以贷款、捐赠和股权融资的形式给予欧洲和拉丁美洲的社会目的组织以资金支持⁸⁶。NESsT的使命是投资那些能在新兴市场国家解决关键社会问题的可持续社会企业。从2001年初创至今，他们已经与超过2600家社会企业合作，提供了超过400万美元的资金支持和能力建设。

作为一家公益创投机构，NESsT提供额外的项目。这包括给予社会企业实用的工具和资源，以及为国际客户提供可持续议题和社会企业发展方面的咨询服务。

除了这些项目外，NESsT给予了私募股权投资界一个方便而有效的途径来参与公益事业。他们的其中一个项目是“私募股权分享计划”（Private Equity Shares），通过这个载体，私募公司可以用金融或智力资本来支持一个有高度影响力的社会企业投资组合。⁸⁷

私募行业通过“私募股权分享计划”来参与

“私募股权分享”（www.privateequityshares.org）旨在让私募股权投资行业的公益资助变得简单又有效。超过50家私募投资基金和咨询公司至今已经贡献了超过100万美元，200多位私募投资的专业人士已与中欧的社会目的组织建立了联系。私募公司提供金融和智力资本，以及个人和职业人脉。

- **金融资本：**私募公司“投资”新兴市场的社会行业，其方式与私募股权构筑其投资组合公司的方式非常接近。NESsT提供了一个载体，通过它私募公司能够支持高影响力的社会企业——确保资金被管好、用好，并且创造出在财务上可持续的经济和社会效益。
- **智力资本：**私募股权投资专业人士应用他们的技能来支持投资组合中的社会目的组织。个人志愿者可以以多种方式来承担他们的业务顾问角色。他们会收到由投资组合制定的可行性研究报告和商业计划书并使用记分卡方法（scorecard methodology）来提供反馈。他们也受邀带领NESsT投资组合的培训并给予社会企业单独的指导。顾问也可以给社会企业直接的投入，识别潜在的资金来源，甚至在由NESsT协调的“投资人圈子”（Investor Circles）会议上自己直接出资。
- **社会资本：**私募行业的专业人士利用他们私人和职业的网络来帮助社会目的组织和NESsT获得无偿建议和非现金捐赠。例如，每年NESsT会得到来自Squire Sanders & Dempsey在中欧的私募股权投资业务部的无偿法律援助。

⁸⁴ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

⁸⁵ Comolli, L. Director of Client & Investor Relations, NESsT. (February 1, 2011), Email to EVPA.

⁸⁶ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication..

⁸⁷ NESsT website: <http://www.nesst.org/privateequityshares/> (Accessed January 2010).

资源和参与

公司通常向NESsT提供非现金支持，包括义务工作时间、办公场所和后台办公支持。时间和资源的承诺根据个人能力和私募公司的规定有所不同。私募投资专业人士每年在社会目的组织的工作时间平均为二到三天。

成长中的NESsT

NESsT计划将他们投资组合的公司数量翻一倍，集中于他们现在已经覆盖的五个中欧国家：克罗地亚、捷克共和国、匈牙利、斯洛伐克和罗马尼亚。NESsT也正在尝试新的资助工具：在过去的12个月里他们已经不局限于参与式捐赠，正在向四家社会企业提供资产抵押贷款、过桥贷款担保和股权投资。他们正在根据投资组合的需求开发新型的资助工具。这些新的发展至少有一部分来自于私募公司的推动。

模式二的结论

对于想要参与公益事业的私募公司来说，向一家公益创投机构投入资金和人力资本可以确保资源被有效分配，也降低了交易成本。许多公益创投机构依靠专业服务公司的帮助，也为公司提供一个方便有意义的参与途径。NESsT开发了一个有趣的结构让私募公司参与进来。Natixis私募股权投资已经在帮助建立PhiTrust和欧洲公益创投协会中承担了重要角色，从而推动了整个行业的成长。对于其他想要支持公益创投概念但又不打算投入资源来建立自有项目的公司来说，这条路径可能比较合适。

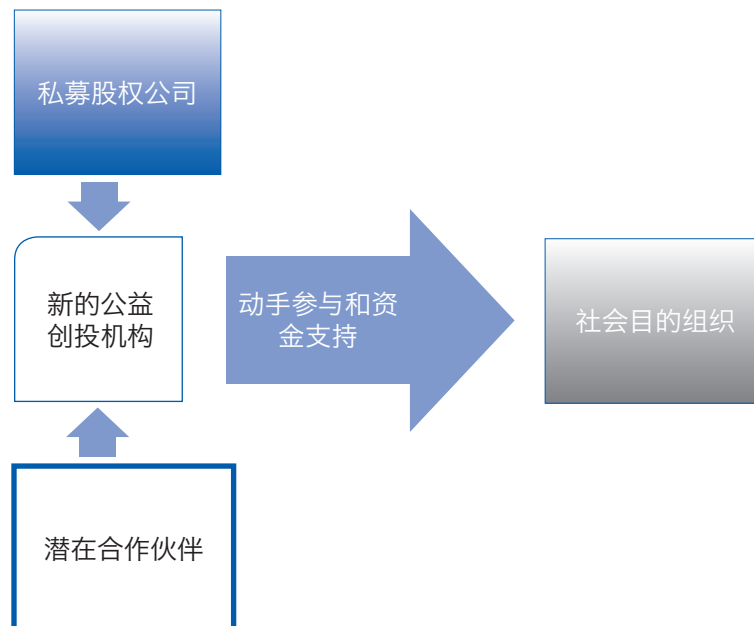
对于CVC而言，与Impetus的合作使他们知晓了公益创投的概念并帮助他们更多了解一家公益创投机构如何与其投资组合中慈善机构合作。现在，通过建立一个基金会和一个更加系统化的无偿支持项目，CVC正寻求将他们的公益活动制度化。考虑到一家公司的文化，建立一个基金会可能是正规化的好办法。提取一定比例的收入、附带权益和/或管理费确保了基金会每年都能根据公司的绩效来运行。一些公司已经强烈感受到成立一个基金会促进了全公司对慈善的共同努力，促进了员工团结。TowerBrook基金会则是个基金会与公益创投机构PEF共同投资的例子。

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

模式二：投资于公益创投机构或与他们共同投资

什么时候	为什么	怎么做
公司内部缺乏对公益行业的了解并倾向于用可信赖的中介来做公益创投	在不产生管理费用的情况下贡献资源，同时降低风险和交易成本	依据公司的标准选择公益创投机构并发展长期的合作关系，提供资金和资源和无偿的专业支持
当公司在选择投资哪些社会目的组织方面需要更多自由时，与公益创投机构共同投资，但将主要的流程外包给公益创投伙伴	有选择将大量工作外包给公益创投机构，或直接投资，的灵活性	对公益创投机构和要投资的社会目的组织的关注领域确定筛选标准
如果公司不公开发行股票的话，或当公司可以预留年收入的一部分时，创建一个基金会，以将慈善行为规范化	将公司的慈善活动标准化和制度化，为公司的慈善努力提供合法性	决定基金会将如何融资（利润的多少百分比，包括外部资助者，等等），将税务和法律问题纳入考虑

模式三：建立或合伙建立一个独立的公益创投机构



“你首先要知道有社会效应意味着什么。那不是把你在风险投资中做法复制到社会项目中。那是一个完全不同的工作方式。那是一个完全不同的领域，有着完全不同的交易流程、投资人网络和设计交易结构的方法。去设立一个单独的组织，不要放在同一个名字下面，要有专门的投资管理团队、不同的佣金结构，包括管理费和附带权益，可能也要有一个不同的投资人群体。”⁸⁸ – *Matthijs Blokhuis, Noaber Ventures 投资经理*

为了对公益事业有一个更为制度化的和更为专注的承诺，一家私募公司可能会希望建立，或与其他公司合伙建立，一个自己的公益创投机构。合伙建立会是一个不错的选择，可以利用合伙人的不同技能并且可以**聚集资源**在更大的规模上运作。如同前文所介绍的，私募股权投资基金会(The Private Equity Foundation)是由多个私募公司合伙建立的一个的公益创投机构，而NESsT将来自私募股权界的各种资源聚集了起来，如前文所述。西班牙的Investindustrial、英国的Permira、IK Investment Partners以及挪威的Ferd是**私募公司单独设立公益创投机构**的例子。这一节也包括一些创造性的先例，是可供私募公司参考的模式。英国的Bridges，法国的Business Angels des Cités和Citizen Capital都是有关为投资者**提供财务回报**同时也关注某个社会使命的风投基金范例。德国的BonVenture、意大利的Oltre Venture和荷兰的Noaber Foundation都把**社会风险投资基金和慈善基金会结合了起来**，在各个实体内采用公益创投的方法。本文在此提供的案例聚焦包括Investindustrial、Permira和IK的公益创投机构，以及Bridges和Noaber基金会。特别要强调的是大部分情况下，建立一个公益创投机构需要独立的**全职员工、公益领域的知识和一个长期的计划**。

a) 建立一个独立的公益创投机构

案例聚焦：Investindustrial的专属公益创投机构：Invest 4 Children——西班牙/国际⁸⁹

管理着20亿欧元合并资产的Investindustrial在欧洲各地有一个40多人的团队。⁹⁰ 2000年,即Investindustrial创立十周年,公司建立了自己的企业基金会: Invest for Children(为儿童投资, I4C)。I4C是一个有高度参与性的实体,提供的不仅是资金支持。该基金会的使命是帮助特殊能力儿童和年青人获得更高质量的生活。⁹¹ Investindustrial也是私募股权基金会(PEF)的正式成员和每年的支持者,既投入金融资本也投入智力资本。Investindustrial的高级总监Carlo Bonomi是PEF的董事会成员,也曾经是欧洲公益创投协会(EVPA)的董事。Invest for Children也支持EVPA的知识中心。

一个专门的基金会

通过建立一个基金会, Investindustrial(II)使它的慈善活动正规化了。有了I4C, II的资源被专门用于一个对公司意义非凡的特定公益行业。基金会取得公司净利润的1%外加其他企业的赞助款和由特别活动募得的资金,因此每年的预算不一而同。基金会

为儿童投资基金会

- 在欧洲运营且特别关注南欧(西班牙、意大利、葡萄牙和瑞士)⁹²
- 每年向公益创投投入72万欧元⁹³
- 可用资金200万欧元
- 公益创投平均投资规模为3.5万欧元
- 收到来自私募股权投资公司 Investindustrial 1%的净利润
- 收到来自不同企业的赞助款
- 通过诸如音乐会这样的特殊活动募集资金

⁸⁸ Blokhuis, M., Investment Manager, Noaber Ventures. (February 4, 2011), EVPA Interview.

⁸⁹ Gropello, U., Director, Invest for Children. (December 13, 2010), EVPA Interview.

⁹⁰ Investindustrial website: <http://www.investindustrial.com/en/about-us/southern-european-leader-with-a-global-footprint>, (Accessed December 2010).

⁹¹ "Understanding Diversity and Working Toward Integration" Invest4Children PowerPoint available online: <http://www.investforchildren.org/powerpoint.asp>, (Accessed December 2010).

⁹² IBID

⁹³ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

Breakthrough⁹⁴

- Breakthrough I是由社会企业CAN和私募股权投资公司Permira于2005年启动的，投资了Green-Works、Law for all、Timebank和Training for Life
- Breakthrough I于2007年启动，由Permira和SVG资本出资，投资了FareShare、Speaking Up、Teach First和Law for All
- 在超过两年的时间里平均投资规模为16万欧元
- Breakthrough提供战略支持和成长资本
- 从2005年创立开始，投资组合中组织的财务营业额平均每年增长20%，同时社会影响力平均每年增长30%

同时也确保为公益创投设计一个专门策略。除了支持众多公益行业的组织，I4C基金会已经是一个**公益创投领域的主要贡献者和思想领导者**。

I4C的各种项目的操作都将社会效益和财务可持续性视为重中之重。然而，他们青睐于项目运作的方式而不是为社会企业和非营利组织的核心成本提供资助。I4C采用了公益创投方法中的许多方面，包括多年支持、季度社会效应报告和通过增值服务来提供非资金支持，尤其是为所支持的组织做市场营销、资金募集和创建融资载体。在大多数情况下，I4C给那些组织提供开发具体项目的捐赠；在其他情况下，I4C会建立自己的项目。通过与一家西班牙大型储蓄银行Caja Navarra的合作以及来自Invesindustrial的**财务专家的建议**，I4C开发了一个新的金融产品，可作为储蓄方案销售给患有唐氏综合症的病人。该基金会还支持了一系列其他项目。I4C的主要项目之一是鼓励公司雇佣患有唐氏综合症的人。这一活动被证明正在产生**巨大的社会效益**，不仅对于那些在很多情况下正在寻求就业、获得独立和争取提高自身生活条件的唐氏综合症患者，而且也对于那些反映在有唐氏综合症患者加入的情况下员工士气和工作环境都显著提高的公司。

b) 与合作伙伴合伙建立公益创投机构

案例聚焦：Permira与公益行业合作伙伴CAN合伙建立公益创投机构 Breakthrough^{95, 96, 97}

“我们的目的是给经过挑选的社会企业提供战略支持和成长资本以帮助它们大幅提升业务的规模，从而最大化它们的社会效应” —— Permira⁹⁸

“我们觉得我们有责任以创造杠杆效应的方式参与到社会中，Breakthrough给了我们一个巨大的机会来贡献我们所拥有的资金、时间和专业技能。我们发现Permira的CEO们、投资组合中的公司和我们在Breakthrough中一起工作的社会企业家之间没有区别；他们有激情、有抱负也积极进取。” —— Permira管理合伙人Damon Buffini⁹⁹

创建于1985年的Permira是一家国际私募股权投资公司，有30多名合伙人分布在世界各地的办公室。长期的可持续性是其投资关注的核心，体现在他们对于传统投资中社会、环境和政府管理因素的考量。¹⁰⁰尽管公司里的很多人已经参与了公益活动，Permira决定以一个公司的方式来做一些事情。在当时的管理合伙人Damon Buffini的带领下，他们与一家领先的社会企业支持机构CAN合伙建立了Breakthrough，向公益行业的组织提供独家的业务支持、资本和办公场所。¹⁰¹作为内阁办公室指导社会企业的战略合作伙伴，**CAN所拥有的强大的行业经验、影响范围和项目储备与Permira的商业知识互补**。Damon Buffini在Breakthrough I启动仪

⁹⁴ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

⁹⁵ de Andia, N., Media Relations, Permira, (February 8, 2011), EVPA Interview.

⁹⁶ Markey, K., Deputy Chief Executive, CAN & CAN Mezzanine, (March 11, 2011), Email to EVPA.

⁹⁷ Please note that Rob John is developing a more detailed case study of Breakthrough in the Skoll Centre working paper series.

⁹⁸ Permira website: <http://www.permira.it/chi-siamo/investimenti-breakthrough>, (Accessed January 2011).

⁹⁹ "Permira Doubles Investment in Charity Fund", Private Equity Online, http://www.can-online.org.uk/data/files/pages/private_equity_online.pdf.

¹⁰⁰ Permira website: <http://www.permira.com/about-us> (Accessed January 2011).

¹⁰¹ CAN Website: http://www.can-online.org.uk/pages/about_us.html, (Accessed December 2010).

式上评论道：“我们相信CAN是一个真正了解社会企业所面临问题的权威。对我们而言，他们是通往社会企业界的一个窗口。”¹⁰²

来自CAN和Permira的员工向这些社会企业提供不间断的业务支持。Breakthrough的运作和一支基金一样，由CAN和Permira组成的联合顾问团评审社会企业并从中挑选给予资助。Permira的员工每周都参与到所投资的社会企业的工作中。CAN提供尽职调查、社会效应评估、投资报告的支持，并动员来自其网络内其他公司伙伴的额外专业指导。

“毋庸置疑，Breakthrough帮助开拓了一种将捐赠和高效应的管理干预相结合的模式，从而使得有雄心壮志的社会企业实现真正的规模和影响力。随着社会投资市场的发展，CAN作为一个可靠的社会企业中介，持续地调动其技能和资金来支持这一行业。”—— Andrew Croft, CAN首席执行官¹⁰³

在Breakthrough，CAN和Permira根据投资和成长计划在投资决定的前后支持社会企业。Permira里对某一社会企业有特别兴趣和知识的员工志愿提供定期的建议和支持。一个近期例子是当Breakthrough辅助Speaking up与Advocacy Partners的合并时，帮助他们操作了尽职调查，并管理了合并的大部分事务，包括财务、法务和沟通。¹⁰⁴合并并在公益领域里非常罕见，主要是因为非盈利组织的CEO们没有什么激励因素。¹⁰⁵关于合并，Advocacy Partners的CEO Jonathan Senker说：“把两个很强的行业领先组织合到一起并共享他们的专长意味着我们能够带来积极改变发挥更强大力量。”

继第一支基金Breakthrough I成功后，CAN和Permira与SVG Capital一起募集了第二支基金Breakthrough II。然而，他们很快就发现他们的工作受限于CAN和Permira的技能和资源，于是就开始想办法让其他商业合作伙伴加入进来从而提高项目的效果。在那个时候Breakthrough同CAN和Permira的关系已经太紧密以至于在成立后很难吸引其他公司。于是，Permira启动了另一个新项目，Social Business Trust（社会企业信托基金），而CAN则继续与Breakthrough合作。

Breakthrough继续着它六年来高效应干预的记录，CAN资助所有的管理成本，并匹配加入到现有公司网络中的新合作伙伴的资金。终止现有基金决定的已被通过，下一个后Permira的投资计划在2011年7月实施，总计达到45万英镑。

案例聚焦：Permira与盈利性行业的合作伙伴们共建社会企业信托基金 (The Social Business Trust)¹⁰⁷

根据从Breakthrough的经历中学习到的，Permira在2010年创立了社会企业信托基金。这是与五家合伙公司合伙设立并创建的，每一家都贡献了资本和有价

社会企业信托基金

- 创建于2010年12月
- 由Bain & Company（贝恩咨询）、Clifford Chance、Credit Suisse（瑞士信贷银行）、Ernst & Young（安永）、Permira和Thomson Reuters（汤姆森·路透）共同创建
- 带来了更广的技能和资金资源方面的网络
- 寻找有以下特点的企业：
 - 成熟的业务模式
 - 良好的历史记录
 - 强势的增长计划
 - 改变的意愿
 - 对于他们所提供的支持有一个明确的需求

“我们感到我们有责任以通过创造杠杆效应的方法参与社会。”

DAMON BUFFINI, PERMIRA 管理合伙人¹⁰⁶

¹⁰² Buffini, Damon, (July, 2006), Launch of Breakthrough I.

¹⁰³ Markey, K., Deputy Chief Executive, CAN & CAN Mezzanine, (March 11, 2011), Email to EVPA.

¹⁰⁴ Permira website: <http://www.permira.com/media-centre/permira-news/2010/feb/15/breakthrough-investment-update> (Accessed January 2011).

¹⁰⁵ Giotis, C., “Two CEOs and zero incentives don't make a merger, conference warned”, (November 4, 2009), <http://www.socialenterprise.com/section/news/management/20091104/two-ceos-and-zero-incentives-don%E2%80%99t-make-merger-conference-warned>.

¹⁰⁶ “Permira Doubles Investment in Charity Fund”, Private Equity Online, http://www.can-online.org.uk/data/files/pages/private_equity_online.pdf.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

IKARE

- 无付薪员工；董事兼IK资深顾问Anne Holm Rannaleet无偿工作，其他IK员工提供服务（会计、通讯、IT）
- 向必需的预算捐款，预算在过去四年都是固定的
- 起初是一个解决问题的方案，逐渐变成了一家公益创投机构

值的**多样化商业技能**，五家公司分别是：Bain & Company（贝恩）、Clifford Chance、Credit Suisse（瑞士信贷银行）、Ernst & Young（安永）和Thomson Reuters（汤姆森·路透）。¹⁰⁸这家新的公益创投机构吸引了**跨越众多业务部门的高端人才**给其投资组合中的慈善机构提供资金和它们所需要的用来规模化成功业务模式的商业技能。CAN前首席执行官和联合创始人Adele Blakebrough是该基金的CEO。这家新的基金被设立成一家独立的慈善机构（而非合资企业），从而给予了一个良好的机制来**发展和吸引新的合伙公司**。

案例聚焦：IK与其投资组合公司以及不可或缺政府和学术合作伙伴共同建立IKARE¹⁰⁹

IK1989年成立于伦敦并作为瑞典银行（SEB）一个分支机构。它于1993年独立，现今是一家面向整个欧洲的中端市场私募股权投资公司，拥有员工约65人。尽管IK曾经参与过公益事业，它在公益创投方面的发展以及最终创建它自己的公益创投机构实际上源于一个紧急情况。2006年，IK的法国投资组合公司Ceva Santé Animale（CEVA动物健康）向IK通报了在乌干达北部日渐扩大的昏睡病疫情。非洲撒哈拉以南的六千万人面临这一疾病的威胁，每天有大约100人死亡。该疾病有两种可怕的形式：一种导致在六个月内死亡，另一种先引起神经性损伤，导致几年后的死亡。这一次，这两种情况有可能在乌干达交汇。乌干达成为仅有的很不幸出现两种情况的国家。世界卫生组织在2005年的一次会议总结其解决方案可以是对牛群的大规模治疗，因为牛是由舌蝇叮咬传播的疾病的主要发病源。乌干达政府事实上知道这个问题，但却缺乏资金和资源来实施干预。

为了应对资金和资源的匮乏，**多方力量汇聚了起来**。乌干达坎帕拉的Makerere大学兽医系让该系最后一年的学生准备好干预行动，爱丁堡大学的热带兽医医药中心同意负责取样和监测，以获取有关牛身上昏睡病寄生虫在治疗前后的扩散程度的可靠数据。CEVA决定捐献必需的药品和杀虫剂。Gardena，一家领先的园艺公司同时也是**IK投资组合中的公司**，提供了杀虫所需要的喷雾泵。另一家IK投资组合中的公司Kwintet则为在野外工作的研究生们提供了防护靴。

IK决定利用IK所捐赠的基金**创建一个独立的载体**，IK Aid & Relief Enterprise Ltd（IK援助与救援有限公司，IKARE），目的是为了解决这一问题并提供必要资金。首先，IK深入研究了该项目并实施了尽职调研——采用几乎与其典型财务投资一致的方法。在当时，大家并不清楚这个项目会形成什么样子，但IK认为将它与普通的投资活动分开是很重要的。除了管理治疗行动，IKARE也资助了一个教育和意识宣传活动。

IKARE将其**私募股权投资的工具**注入了这个项目，参与到编制计划和预算中。第一项行动是治疗乌干达北部多个区域的牛。通过紧急响应程序，IKARE发现了让方案变得可持续的额外挑战——教育农民并不间断地提供药品和杀虫剂的需要。他们觉得这些需求可以通过商业化和本地化来解决从而获得最佳的长期效应；当意识提高后，农民将会愿意购买产品来保护他们的牛和家人。

¹⁰⁷ de Andia, N., Permira, Media Relations, (February 8, 2011), EVPA Interview.

¹⁰⁸ Social Business Trust website: <http://www.socialbusinesstrust.org/about-us/our-partners/>, (Accessed February 2011).

¹⁰⁹ Holm Rannaleet, A., Director, IK Aid and Relief Enterprise Ltd. (December 20, 2010), EVPA Interview.

乌干达项目非常重视就该疾病及其预防教育农民和当地社区，从而创造出一种**自我持续的方案**。如今，IKARE继续致力于疾病控制的可持续性，包括探索方法让小额信贷提供方资助企业去向农民销售喷药服务。IKARE与CEVA以及当地企业High Heights Services(高地服务，HHS)一起，开始培训当地兽医去建立兽医业务并提供创业资金。IKARE和CEVA也资助和支持HHS来做能力建设。对五名兽医的投资变成了五家盈利的公司，每一家也让15-20名喷药人员变成了他们各自领域的创业家。这些创业家投资于泵和杀虫剂，并以商业方式向当地农民提供他们的喷药服务。这些合伙人现在将他们的覆盖区域扩大了一倍，有经验的兽医正在培训新的兽医，于是扩展了这个模式并且大大提升了初始投资的杠杆作用。IKARE**从他们的网络中找到一个能给这些兽医培训商业技能的人**，一个INSEAD（欧洲工商管理学院）的MBA（工商管理硕士）教授了他们经营一个成功企业的基本商业知识：了解损益账户、现金流和库存管理。“这会降低我们的风险，所以是一个自然而然的投资，” Anne Holm Rannaleet说¹¹⁰。

“在过去的几年中我们一直试图采用一种更正规、更深思熟虑的方法[做公益事业]，但最后是乌干达的紧急情况真正把我们的努力聚集起来。”

ANNE HOLM RANNALEET, IK INVESTMENT PARTNERS前合伙人、现资深顾问¹¹¹

资源和参与

这一项目自身包含了各种各样相互补充和独立的元素——乌干达政府、投资组合中的公司CEVA，以及学术机构和兽医学生。后两者在乌干达昏睡病方面拥有超过20年的经验并帮助IKARE融入当地环境，促进了非常必要的跨部门合作。**所有部分都是项目必需的元素，共同带来了必要的本地知识和科学知识，还有产品，以及市场营销的诀窍**。相应地，除了提供给合作伙伴必需的资金以外，IKARE也对他们的预算和工作计划提出了挑战，并帮助解决了后勤问题。IKARE的董事会有五名成员来自于IK，包括三名合伙人。作为IK的资深顾问同时也是20年的老员工，Anne Holm Rannaleet在2006年就带头行动，而且当她两年后从合伙人职位上退休并不再负责公司日常工作后，依然应允继续负责IKARE。她花费了大约20%的时间无偿为IKARE工作。IKARE经常在有需要时使用IK的会计、通讯和IT支持，既为其自身也为SOS行动。

前景展望

最终，IKARE也会对消灭昏睡病以外的其他事业感兴趣。这将需要更多资源。Anne Rannaleet指出当更多的IK合伙人退休后，他们会有时间在IKARE里扮演更加积极的角色，如果他们决定拓展到其他领域的话，他们也可能考虑在将来聘用某个人。

¹¹⁰ Holm Rannaleet, A., Director, IK Aid and Relief Enterprise Ltd. (December 20, 2010), EVPA Interview.

¹¹¹ IBID.

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

Bridges风险投资基金I & II

- 盈利优先的模式
- 对投资的社会和/或环境要求
- 基金投资者包括银行、养老基金和HNWI（高净值资产个人）
- 第一期4000万英镑基金募集于2002年
- 第二期7500万英镑基金募集于2007年；超越了5000万英镑的目标并且超额认购
- 要求投资组合中的公司作为一个可持续的业务在贫苦地区（居于采用政府多重贫苦指数计算出的英国最贫困的25%地区——IMD（瑞士洛桑管理学院）和/或教育与技能、环境、健康与福利等领域有本质的社会/环境影响力

Bridges社会企业家基金

- 社会效应优先的模式
- 致力于为快速成长寻求规模化的社会企业解决所面临的资金缺口
- 从个人、机构、基金会和政府募资
- 募集的基金部分是捐赠、部分是投资
- 计划转到向有良好历史记录的投资人募集基金
- 投资采用股权或者准股权的结构
- 投资采用公益创投的方式
- 2011年：最终完成了约1200万英镑

c) 私募股权公司在成立一家公益创投机构时可考虑的结构

(i) 建立一个有社会使命的风险投资基金

的Bridges Ventures、法国的Business Angels des Cités (BAC)和Citizen Capital是风投基金关注某一社会使命的同时也提供财务回报给投资者的范例。BAC投资于那些来自法国贫困地区的企业家所创建的公司以及在这些地区能创造就业的公司。Citizen Capital是一家社会风险投资基金，提供资金给那些由于所在地贫困或企业家资历不足而很难获得股权融资的小公司。

案例聚焦：Bridges Ventures^{112, 113}

Bridges Ventures有三类基金，总计超过1.5亿英镑：Bridges Venture Funds I & II（Bridges风险投资基金I & II）、Bridges Sustainable Property Fund（Bridges可持续产权基金）和Bridges Social Entrepreneurs Fund（Bridges社会企业家基金）。该公司原先由Apax Partners、3i、Doughty Hanson和Tom Singh在2002年创立，现在主要由其董事掌握多数股份，由Bridges Charitable Trust（Bridges慈善信托）掌握少数。原创始人仍在通过董事会和投资管理委员会继续支持公司，提供战略建议并且无偿贡献专业意见和使用其社会网络。

这些基金有**各自独立的团队，每个团队有独特的技能**。举个例子，可持续产权团队有着广泛的产权背景。风险投资团队由那些成功运营过成长型企业的人以及拥有企业投融资背景的人员构成。Antony Ross是社会企业家基金的带头人，他拥有超过20年的私募投资经验，包括管理过两个3i办公室并领导其医疗团队。“我们希望我们团队所有的成员拥有一个共同点：对工作的使命感和利用投资来创造社会变革的愿望，无论他们在为哪只基金工作，”Bridges Ventures的执行董事Michele Giddens说。¹¹⁴

跨基金的协同优势

基金间的主要**协同优势来自于项目流**。举例来说，“如果一个社会企业想要购买产权，可持续产权基金团队可以向社会企业家基金团队提供极其有用的建议，”Giddens说。Bridges可持续产权基金和Bridges风险投资基金分享**共同的投资重点**，主题横跨服务不足地区、教育与技能、环境以及健康幸福，这些主题有可能与社会企业家基金有重叠。

每个基金收取**管理费**，以每年所管理基金的一个百分比计算。所有投资团队捐献他们自己10%或更多的附带权益给Bridges慈善信托。

对Bridges Ventures来说，投资的基本方式是**达成财务、社会和环境利益的目标**。对他们而言，有一个社会企业家基金不是企业社会责任(CSR)，而是更宏大的策略的一部分。

¹¹² Giddens, Michele, Executive Director, Bridges Ventures (February 7, 2011), Email to EVPA.

¹¹³ "Investing for Impact: Case Studies Across Asset Classes," Bridges Ventures.

¹¹⁴ Giddens, Michele, Executive Director, Bridges Ventures (February 7, 2011), Email to EVPA.

(ii) 建立包含社会风险投资基金和公益创投基金会在内的混合架构

总的来说，当公益创投机构的基本活动是为社会目的组织提供捐赠（所谓“捐赠资助”），那么一般会设立一个基金会。如果公益创投机构主要投资于社会目的组织（所谓“社会投资”）（使用一系列注资方式，基本目的是产生社会回报），那么通常会设立一个基金(或类基金)。一些公益创投机构有包含基金和基金会在内的混合架构，例如荷兰的Noaber基金会、德国的BonVenture和意大利的Oltre Venture。

案例聚焦：Noaber基金会^{115, 116}

创始于2000年¹¹⁷，Noaber基金会是一家公益创投机构并形成了一个由两部分组成的结构，允许集团在从捐款到股权的范围内投资。这一基金会由软件公司Baan Company¹¹⁸的共同创始人Paul Baan建立，目的是利用类似商业的途径来做慈善。Paul Baan所受的启发源于将慈善方法和创业方法相融合的想法，也就是后来被他定义的公益创投。基金会由Noaber Philanthropy和Noaber Ventures组成。Noaber Philanthropy采用纯粹非盈利方式的寻求纯粹的社会回报（“仅有社会效应”）；Noaber Ventures包括George Avenue LLP和Höchst Investments Ltd。George Avenue LLP是一家社会风险投资基金，同时寻求社会回报和财务回报（“社会效应优先”）。Höchst Investments是一家寻求财务回报（“盈利优先”）的风投基金。基金会选择将它的资金注入风险投资和社会投资。这个组织最早创立的时候，创始人有一些投资并不符合慈善愿景，帮助形成了这一结构。

目前的结构见下图：¹²¹

Bridges可持续资产基金

- 投资于可再生领域的资产以及环境领先的建筑
- 资金来自于银行、养老基金、信托基金和捐赠基金
- 2011年：最终完成了2800万英镑

Noaber风险投资

- 一家捐赠基金的拨款载体
- 采用捐款投资，使用公益创投的方式
- 捐献项目的平均投资规模为1万英镑 - 100万英镑¹¹⁹
- 捐献项目支持的存续期：1-5年

Noaber风险投资

- 社会投资和盈利性投资的载体¹²⁰
- 由George Avenue LLP和Höchst Investments组成
- 两者都由捐赠基金出资

¹¹⁵ Blokhuis, M., Investment Manager, Noaber Ventures. (February 4, 2011), EVPA Interview.

¹¹⁶ Oostlander, P., Director Noaber Foundation. (February 7, 2011), Email to EVPA.

¹¹⁷ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

¹¹⁸ Baker, S., Spiro, M., & Hamm, S. (August 14, 2000), "The Fall of Baan" (int'l edition), BusinessWeek, (August 14, 2000) ISSUE. By: Stephen Baker in Paris, with Menno Spiro in Barneveld and Steve Hamm in New York.

¹¹⁹ European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

¹²⁰ Noaber Foundation and Noaber Ventures website: <http://www.fbn-i.org/summit/09.nsf/doclu/socialent?OpenDocument>, (Accessed December 2010).

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

George Avenue LLP

- 采用公益创投的方法做社会投资
- 寻求可衡量的社会影响力，追求产生财务回报从而使得被投资公司能够在经济上可持续
- 社会投资的平均投资规模为10万英镑-300万英镑
- 社会投资支持的存续期：5-10年，至退出

noaber_{foundation}



集团投资于医疗、技术、教育和社区。¹²² 投资组合中的一些公司行业类似，这意味着Noaber基金会可以在整个投资范围内找到协同效应。

同一屋檐下的风险投资和公益创投

Höchst投资有限公司

- 采用传统风险投资的方法做商业投资
- 寻求基本财务回报
- 较少参与Noaber Ventures的活动
- 产生协力效应并给出在投资方面最新的第一手经验

Noaber基金会的独特架构允许集团给予社会企业和非盈利组织在各个阶段度身定做的支持。在一些案例中，他们**识别的一些市场机会**是组织之前没有考虑的。由于他们的帮助，这些组织可以将它们的部分工作商业化，增加了他们的可持续性。然而，基金会也发现以社会使命驱动的被投资者和以财务绩效驱动的被投资者有**非常不同的动机和工作流程**。因此，Noaber基金会已经决定解散其盈利性投资部门并且不再分配更多的资金给Höchst。

对于私募和风投公司而言，Noaber基金会的基金会-风投架构是一个**混合公司架构**的有趣案例。对公益事业有兴趣并且正在考虑建立自己的公益创投机构的私募公司可能会想了解这个集团是如何决定将公益创投和风险投资保持分离并采用不同的策略、人员和投资者的。

风险投资与公益创投之间的流动

在社会风险投资基金中，有两种类型的公司；(i)那些在其DNA中就有社会效应但却不能成长到可以吸引主流资金，并且在其生命周期的任何阶段经常要依靠效应投资者的公司，和(ii)由于其风险回报率、概念缺乏验证、整个团队等问题，风投目前不感兴趣的新想法，但它们却最终可能会成长起来创造巨大财务价值。Noaber基金会假设他们能够将第二种类型的被投资者在若干年后从社会风投转移到风险投资基金。然而，在实践中这却没有奏效，原因有二：

1. Noaber基金会意识到确保他们的社会企业保持对社会使命的专注是必要的。这包括纳入将投资组合中一家社会企业**所达成的社会效应与投资者的财务回报挂钩的报酬计划**。如果一家公司没有达到其效应目标，就不被允许向它的股东分红。这

¹²¹ Oostlander, P. (November 2010), Non-Member Session Presentation, EVPA Conference 2010 Luxembourg.

¹²² Noaber Foundation and Noaber Ventures <http://www.fbn-i.org/summit/09.nsf/doclu/socialent?OpenDocument> (Accessed December 2010).

也适用于其他激励计划，例如针对管理层的。由于这些更严格的规定，起初以“效应优先”创建的组织就能保持原样，以免偏离其使命。为使这一转变发生，他们将不得不调整他们的股东协议。

2. 由于Noaber基金会已经决定其主要关注点在社会风险投资，他们**致力于把更多的资本放在社会投资而不是财务投资上**。

不一样的业务

尽管公司的员工在整个投资范围内的组织中都有工作过，文化和动机仍旧是不同的，而且在同一个屋檐下很难管理。从市场营销的角度看，这变得混乱。公益行业不信任来自风险投资部门的营利性动因，而金融投资者对社会效益方面很小心，因为这被认为是对财务回报的妥协，尽管是放在一个分开的实体内。同样，风险投资方面的项目流会受到损害，因为公司被认为仅仅是一个社会投资者。Noaber基金会的经验表明尽管可以通过一些机制来确保使命受到保护，但投资组合的协同效应和融资方面带来的好处却不能轻易地抵消负面效应。

模式三的结论

建立或合伙建立一个新的公益创投机构是一个参与到公益创投中的激动人心、雄心勃勃的模式，能给服务不足的公益行业提供巨大的利益。公益创投机构带来独特的价值，帮助社会企业形成更大的规模并且在运营方面促成巨大改变。正如前文所述，来自私募股权投资行业的个人或公司创建了许多公益创投机构。它们两者之间的异同点也已经阐述过了。从案例分析中可以清楚地看到建立一个新的组织有着不小的风险。在公司整体结构下建立一个组织需要小心。尽管私募投资的技能对于社会目的组织来说极具价值，但是不同的驱动力、投资流程和报酬计划使得在没有额外员工以及在公司和公益创投机构之间没有一个清晰分隔的情况下很难在公司内部操作。

“私募股权投资，尤其是风险投资方面的经验，是我创建OLTRE这样一个社会风险投资基金的重要灵感。风险投资的方法在支持创新和企业家精神方面是非常强大的，所以在走出公益创投的第一步之后，我的想法是用这个强大的工具来促进社会和集体需求方面的创新。”
LUCIANO BALBO, OLTRE VENTURE 创始人¹²³

¹²³ Balbo, L., Founder, Oltre Venture (April 13, 2011), Email to EVPA

PART 2: PE FIRMS' VP ENGAGEMENT

模式三：建立或合伙建立一个独立的公益创投机构		
什么时候	为什么	怎么做
公司能够 承诺大量的 时间和资源，例如全职员工，投资公益行业的知识以及长期的计划	希望做出 更大的成绩 ，带来独特的知名度，以团队的形式带入公司	增加一个 专门的公益创投部门 来补充既有的业务，明确两个实体建在使命、报酬计划、回报率期望和投资流程方面的 分离
公司有一个有助于带来更大范围参与的 公司文化	通过亲力亲为的慈善参与 培育公益创投市场 ——利用私募界的智力资源	以一个新的计划或项目 汇聚资源 ，吸引多元的资源和达到更大规模
公司已经或正在寻求 合作伙伴 ——从公益界或其他公司那里	将资金专注于重要的但别人没有足够多关注的领域，尤其是 社会问题	与社会目的的组织以及专业服务公司合作以最大化 社会效应

第三章

一般考虑事项

在下面的章节中，我们将讨论在研究中发现的一些考虑事项，可以通过不同的方式应用于不同的参与模式。

I) 选择社会目的地组织和行业

对于想参与到社会目的组织中的公司，无论是直接通过社会目的组织或通过自己的公益创投机构，先选择一个行业通常会有帮助。一些公司选择支持公益创投模式并直接投资公益创投机构或是公益创投支持平台中，而另一些公司发现，先锁定一个特定行业可以集中精力，也使公司能够拒绝其它请求。这个选择也有利于促进公司员工关注同一项事业目标。此外，公司的公益部门与其投资领域的合作，能创造投资组合公司和公益创投之间的协同效应，也能更好地利用公司的人脉和资源网络。

TowerBrook基金会强烈地感到**选择投资重点**的重要性。¹²⁴该基金会将儿童事业作为他们的核心目标。许多员工都有家庭，因此孩子是**每个人都可以产生共鸣**的话题。就像任何一项普通的投资，所选的重点便于基金会制订指南和运作框架。他们能更容易地在许多有价值并且需要支持的事业中缩小选择范围。

以下的案例将展示**公益创投机构的投资对象如何通过行业间的协同作用成功帮助了一个风投组合里的公司**。Noaber基金会在荷兰的投资重心是医疗保健。¹²⁵EarlySense是其投资的公司之一，该公司主要向医院销售医疗显示器。通过一家公益医疗网络，他们接触到了一些在其他情况下无法联系到的医院，并启动了一个将它们的显示器在欧洲投放应用的试点项目。那家公益网络没有盈利目标，但它能够给投资组合公司介绍其他的商业机会。

Bridges Ventures也创建了项目之间的协同作用。Bridge Sustainable Property与Bridges Venture Funds有**共同的投资重点**，主要放在服务欠发达地区、教育、技能、环境和健康，而这些行业对社会企业家基金（Social Entrepreneurs Fund）来说也很重要。Bridge Ventures的执行董事之一Michele Giddens说：“我们看到营销方面的协同效应和其它领域的交叉收获，尤其是在投资项目上。例如，如果一个社会企业想购置房产，Bridge Sustainable Property可以为社会企业家基金团队提供有用的意见。”¹²⁶

II) 选择地理范围

一家欧洲公司可以**与本地的慈善组织合作**，或者在文化、政治和经济有所不同的**世界各地的办公室开展项目**。国际性的私募股权投资公司3i从当地社区开始，直接与邻近办公室的有需要的人群合作。¹²⁷例如，3i为Passage（一家在该公司伦敦总部附近为无家可归者服务的组织）提供市场营销、品牌推广、筹款、网络和资金支持，并开放办公空间供Passage举办活动。

“在公益部门应用风险投资的理念和技术的前景光明。我认为这开启了在欠发达国家思考创业机会和创造财富的新途径。”

MICHEL DE HAAN, AESCAP和
ATLAS VENTURE创始人¹²⁸

¹²⁴ Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, Towerbrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), EVPA Interview.

¹²⁵ Blokhuis, Matthijs, Investment Manager, Noaber Ventures. (February 4, 2011), EVPA Interview.

¹²⁶ Giddens, Michele, Executive Director, Bridges Ventures (February 7, 2011), Email to EVPA.

¹²⁷ Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹²⁸ de Haan, M., Founder of Aescap and Atlas Venture, co-founder EVPA (April 18, 2011), EVPA Newsletter.

PART 3: GENERAL CONSIDERATIONS

“从社会企业孵化器的创始到我在印度的直接社会投资，我一直将我的公益参与作为职业生涯（先是IT创业者之后是风险投资人）的一个自然的补充。”

ERIC ARCHAMBEAU, WELLINGTON
普通合伙人¹²⁹

3i寻找那些他们认为其帮助能产生最深远影响的国家，来拓展英国以外的公益行动。他们找到了印度孟买Dharavi贫民窟附近的社会目的组织Goonj Community Links。Patrick Dunne说，“**世界各地有不同的公益文化。**”在欧洲，许多社会服务已经被国家提供，公益文化相对而言不是很强。3i决定支持孟买办事处附近的一家社会目的组织，他们认为自己的影响在那里会大于在其他欧洲国家开展类似业务。为了建立慈善的合作关系，他们从3i办公室寻求**当地的带头员工**来支持附近的项目。“你需要有正确的态度和真正相信它的人。”Dunne说，“你需要很多善于争取支持的倡导者。”¹³⁰

CVC的办公室地域分布较大，希望**让全球的分支机构参与**到长期的慈善项目中。在英格兰，CVC支持公益创投机构Impetus Trust，同时也寻找在世界其它地方共同投资项目的机会。他们通过私募股权投资基金会（Private Equity Foundation，简称PEF）联系到德国的公益创投机构Active Philanthropy，并通过PEF对后者做出捐赠。CVC的目标是扩大到欧洲其它国家的公益创投机构。CVC希望借助此基础**在新的市场孵化公益创投机构**。因此，他们也成为了EVPA在亚洲的姐妹组织亚洲公益创投网络（Asian Venture Philanthropy Network，简称AVPN）的创始赞助商。¹³¹

私募公司Permira采取了另一种方法。该公司发现，不同的办公室有不同的需求，掌握不同的资源，所以他们让当地办公室决定如何参与公益事业。该公司英国、德国和意大利的办公室与当地的公益机构都有合作。Permira认为这种做法与其整体扁平的文化和分散管理的结构相吻合。¹³²

III) 提供资金

资助公益项目

我们采访的公司使用了以下的融资策略中的一个或多个：

- 资金来自预算
- 基金会收到母公司一定百分比的利润、管理费和/或接附带收益
- 匹配员工捐款（通常是通过一个健全的基金会）
- 举办筹款活动和志愿者日
- 通过其他合作伙伴提供额外资金

¹²⁹ Archambeau, E., General Partner, Wellington, (March 22, 2011), Email to EVPA.

¹³⁰ Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹³¹ Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

¹³² de Andia, N., Media Relations, Permira, (February 8, 2011), EVPA Interview.

IV) 提供智力资源

“如果你在乎，就可以解决所有的后勤问题。你只要抽出时间。”¹³³ – Patrick Dunne, 3i传播主管

专业人士可以帮助到的关键流程

- 尽职调查
- 借用市场营销、IT、法律部门
- 撰写商业计划书
- 参与投资委员会，董事会
- 指导公益管理
- 在合并或收购的时候协助

无论是直接服务社会目的组织，或者是通过公益创投机构或基金会间接扶持，私募公司的智力资本可以产生巨大的价值。

IK援助和救济企业有限公司 (IK Aid and Relief Enterprise Ltd) 的董事Anne Holm Rannaleet指出，对项目的可持续发展影响最大的是IK带来的技能和网络，而不是资金。IK帮助当地的创业家用项目管理技能和公司治理办法创造了一个可持续的解决方案。这与该公司已前从事的其他比较被动的慈善活动有很大区别。¹³⁴

“私募股权投资基金会和TOWERBROOK基金会不仅提供启动资金，而且提供了实在的帮助让公益机构起步。资金、“附加的”无偿专业知识以及实际帮助的结合，从法务和资金援助到管理支持，对我们来说极为宝贵。”——SOPHIE LIVINGSTONE, CITY YEAR LONDON首席执行官¹³⁵

非正式的参与

私募公司工作负荷高，很难将无偿的专业服务组织起来，但这对该公司的员工和他们支持的公益机构可能是一个优势。3i的工作人员人数有限（他们拥有员工400余人），其业务节奏快、工作强度高。Dunne说，“抽出固定时间，例如每周四帮助公益机构，是很有难度的。”因此，公司参与公益服务的方式主要是灵活和**非正式的**。邓恩指出，这实际上促进了员工参与公益的程度。“如果有太多的程序，这些活动有时不会通过”，他说，“人们喜欢一定程度的自由。”如果员工达到了他们的工作目标，那么他们有自由从事他们喜欢的项目。这种灵活性是结构严谨的工作中的一种放松，是员工自己的选择，而不是自上而下的命令。

Dunne指出，非正式的参与也有助于将重点放在有成效的地方。3i员工和公益机构管

¹³³ de Andia, N., Media Relations, Permira, (February 8, 2011), EVPA Interview.

¹³⁴ Holm Rannaleet, A., Director, IK Aid and Relief Enterprise Ltd. (December 20, 2010), EVPA Interview.

¹³⁵ “PEF and TowerBrook invest in youth capital”, PEF website: <http://www.privateequityfoundation.org/press/press-releases/pef-and-towerbrook-invest-in-youth-capital/> (Accessed January 2011).

PART 3: GENERAL CONSIDERATIONS

理层首先确定3i可以如何帮助公益机构增加其影响力，员工继而专注研究这块。除非受到邀请，他们不直接参与公益组织的运作。这有助于避免公司在工作中过多干预公益机构。

3i同时提到，员工利用自己的时间参与公益的方式还有：**担当受托人或参加委员会**。

提供无偿专业服务必然是一个**个人选择**。Dunne指出，“大多数人在晚上做公益，或者可能需要一个上午走访一家公益机构，但他们会把时间补上。”虽然工作强度大，个人承诺付出是必要的，但这些员工觉得很有价值。

Natixis私募股权投资（Natixis Private Equity，简称NPE）也以非正式的方式提供无偿专业服务。他们每月举办一次集体早餐，期间公益创投机构PhiTrust向NPE工作人员和PhiTrust投资者介绍他们投资的公益项目。这些早餐为合作伙伴提供了更多参与具体问题、确定需求和向具备合适技能的人提供帮助的机会。

在TowerBrook Capital Partners公司，有兴趣的员工自愿用个人时间为公益合作伙伴提供无偿服务。有可能是每周或每月几个小时，或每年参与一两次活动。该公司允许员工每年开展一到两次**半天的公益活动**，并给参与的员工额外的半天假期。无偿专业服务通常会根据具体项目定制服务，但有些员工也定期参加委员会或董事会，或担当受托人。¹³⁸首席运营官Filippo Cardini便是一家公益机构的受托人和副主席。

一个更有架构的形式

NPE与PhiTrust以特设专案的形式合作，**根据具体的会议或事项调度匹配员工**。对于每一个新的投资，NPE提供尽职调查和法律支持。他们已经为8-10项投资提供了报告和评估服务。时间的接洽是与公益机构伙伴开展合作的主要障碍。NPE的风险总监Xavier Thauron指出，“这不容易，因为合适的技能不一定在需要的时候出现。”NPE在当地办公室有200人全职工作，很难腾出时间开展其它活动。

在未来一年，CVC的目标是与Impetus Trust建立一个更加**有组织的无偿专业服务体系**。Mark Grizzelle说：“与会计、法律或咨询等专业公司不同的是，我们的工作更多样化——有很多的危机处理和交易。所以很难根据特定的时间长度分配人员。”¹⁴⁰为了应对这个问题，该公司的目标是首先将有兴趣参加志愿服务的员工的**特定专业知识排列出来**，然后联系公益创投机构。Mark Grizzelle解释，“比方说，我们有这个方面的专业知识，首先看一下可以帮助到你的投资组合中的哪些方面，再尝试将员工与要求匹配。”

该公司还通过公益创投机构Impetus Trust举办了既利用公司专业知识又符合社会目的组织需求的活动。¹⁴¹ CVC营销和投资者关系经理Jane Howard，为Impetus Trust所投资组织的首席执行官们开设了一场关于如何组织和呈现商业计划的工作坊。该公司的IT主管为一家公益机构提供了IT系统方面的指导。其他CVC员工投资委员会为筛选过程提供建议。到目前为止，员工对公司的慈善活动评价积极。

¹³⁶ Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹³⁷ Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity, (December 20, 2010), EVPA Interview.

¹³⁸ Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, TowerBrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), EVPA Interview.

¹³⁹ Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity, (December 20, 2010), EVPA Interview.

¹⁴⁰ Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

“这是我第一次做这样的项目。IMPETUS TRUST的项目很受欢迎，所以我真的很高兴能够被选入。这些项目是与众不同的，给每个人机会把我们一直在企业工作中使用的专业技能应用于公益。这让人备受鼓舞，因为重点不是怎么赚钱，而是如何最有效地使用资源。这是一种相当不同的看待事物的方式。”¹⁴²——Vicky Walton, OC&C 战略咨询顾问，曾参与审核Impetus的投资对象 IntoUniversity.

“在过去的七八年中，我看到欧洲的风投/私募社区对公益创投的兴趣激增。这不仅是我们社会意识的证明，也是思想进化的明显趋势。”

JAVIER ECHARRI, 欧洲风险投资协会前秘书长¹⁴⁶

在Permira，一种更有组织的方法进行得也很流畅。Permira与他人共同创办了自己的公益创投机构，员工在公益创投机构Breakthrough的投资委员会任职。¹⁴³在投资过程中，拥有相关技能或知识的1-2名员工会被调用，并与组织配对。这些人将与**公益组织走过整个投资过程，提供每周几个小时的帮助**。比如，带领Permira所投资的Birds Eye Foods公司的人因为熟悉食品行业，就与FairShare（一个从大型零售商处回收食物废渣并重新分配给需要的人的公益机构）配上了对。该公司还提供IT、通讯和法律支持。在两支公益创投基金取得成功后，Permira决定与五个专业服务公司共同推出一项新举措，为合作的社会目的组织提供更广泛的专业知识。

注意事项

3i公司的Patrick Dunne指出，在提供无偿专业服务时，社会意识很重要。“你需要了解公益机构运作的环境，否则你可能会在这个环境中与人疏远。”¹⁴⁴

v) 提供社会资源

某些情况下，提供社会资本，包括借用战略咨询公司、会计师和律师的丰富专业网络，也是协助公益伙伴的重要方式之一。

“我们可以贡献价值——属于关系网的概念——即投资组合中的公司之间是否有任何协同作用？我们控制全球50家公司。一些公司本身有自己的公益机构和公益计划。我们是否可以使用这个关系网？有没有什么好处或交集？”¹⁴⁵ – Mark Grizzelle, CVC Capital Partners

除了通过资金或无偿专业服务支持公益创投机构开展工作，CVC认为，私募能够为公益领域带来的一个关键好处是其巨大的关系网。私募公司往往在世界各地有广泛的关系网，包括它的专业服务公司以及投资组合公司。CVC为Impetus Trust的业务介绍了投资银行。随着时间的推移，这种参与有可能生成重要的跨部门协同效应。Mark指出，除了直接的资金和非资金支持，**协调和推动也可能是一个很重要的角色**。

¹⁴¹ Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

¹⁴² Stillman, A., Director of Communications, Impetus Trust (March 3, 2011), Email to EVPA.

¹⁴³ de Andia, N., Media Relations, Permira, (February 8, 2011), EVPA Interview.

¹⁴⁴ Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹⁴⁵ Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

¹⁴⁶ Echarrri, J., Former Secretary General, European Private Equity and Venture Capital Association (March 24, 2011), Email to EVPA.

PART 3: GENERAL CONSIDERATIONS

3i还充分利用其庞大的关系网络，帮助慈善机构提高影响力，筹集资金。 3i的社会目的组织，教育信托基金（Education Trust，简称 EET），在学校教授孩子商业知识。发现这方面需求的一位工作人员在30多年前成立EET，从3i获得资金，组织商务人士志愿提供技能并在学校演讲。自EET成立以来，3i每年提供支持，并利用其网络鼓励其他公司，如壳牌公司和安永会计师事务所，在公益领域作贡献。现在，该教育项目每年辐射超过10万名儿童。从一开始，EET便以公益创投的方法借助私募公司的网络组织工作。

Investindustrial**对其投资组合公司产生影响**，比如其投资的西班牙PortAventura主题公园。Investindustrial鼓励PortAventura建立自己的基金会，推出1%俱乐部的理念。即从每张售出的门票中划出1欧元，用这笔资金发展项目。¹⁴⁷

IK Investment Partners建立的公益创投机构IKARE是Stamp out Sleeping Sickness活动的主力。**其投资的公司**CEVA向该项目捐赠药品和杀虫剂，并把项目介绍给IK。Gardena，一家领先的园艺公司，也是IK投资的公司之一，提供了杀虫剂必要的泵喷雾器。Kwintet，另一家被投资公司，为所有参加现场处理的兽医提供了保护靴。IKARE还**利用其网络**找到人来为年轻兽医培训商业技能，以帮助他们建立并成功运行自己的兽医业务和药店。

¹⁴⁷ Gropello, U., Director, Invest for Children. (March 3, 2011), Email to EVPA.

¹⁴⁸ Holm Rannaleet, A., Director, IK Aid and Relief Enterprise Ltd. (December 20, 2010), EVPA Interview.

第四章

结语

A. 动机

从研究中我们发现了三个私募公司参与公益创投的一般动机：

1. **利他主义**：许多企业和个人渴望回报自己的社区，而资金和实物支持的方式符合其内部的资源和能力。一些公司选择与他们办公室邻近的组织合作，使他们能够利用自己的资源对当地社区产生积极的影响。因为平时的工作时间较严格，**个人的承诺是必要的**，但那些付出的人发现这**非常有价值**。3i公司的集团企业传播部总监Patrick Dunne说，“这些工作非常有价值。虽然耗资费时，但在圣诞时坐下来回想这一年时，你会发现你想到的是这些【志愿服务】项目。”¹⁴⁹

2. **员工激励与发展**：与社会目的组织合作可以**帮助员工提高技能**，如判断力、应变能力和社交技巧。公司发现当时间和技能的捐赠有制度化流程时，员工满意度更高。此外，对有国际办公室的跨国公司来说，**在同一个项目上一起工作可以起到团结员工的作用**。例如，Natixis Private Equity(NPE)被吸引到合作伙伴关系中是因为考虑到其增强公司员工凝聚力的潜力¹⁵⁰。NPE的团队分散在不同的大楼和国家，与公益创投机构Phi Trust合作参与一个共同的慈善项目可以增强员工的社区感。

“与那些积极改变人们生活的人分享你的商业技能很有意义。这种经历拓宽你的视野，你能遇到各种各样有趣的人。我们很多人都从中获得了更多的意义。”¹⁵¹ ——
Noemie de Andia, Permira媒体关系

说起参与公益创投项目的员工，Patrick Dunne提到：“他们很可能更有动力，有时也更敏锐。如果你花一上午在一个资金紧张的机构研究一个重要的社会问题，然后你回到办公室参加一个时间更长的会议，而会议中一些不那么重要的内容可能占了过多的比重，那么这时你能更快地直达要害。”¹⁵²

3. **公众和投资者的看法**：消费者和投资者在选择服务供应商时越来越多地关注环境和社会因素。参与公益创投能**将私募公司塑造为积极的社会行动者的形象**。例如，NPE认为参与公益活动有助于建立私募界的正面形象，很好地展示了行业技能可以如何被应用于社会目的。NPE认为帮助这个年轻的行业成长并向其他公司宣传该做法很有意义，因而该公司成为EVPA和PhiTrust的创始赞助商，为公益领域提供必要的公信力和资金。

“许多私募股权投资行业的专业人员参与公益活动。我认为这是回馈社会的重要方式。PANTHEON一直支持欧洲公益创投运动，并鼓励员工参与社区活动。”

*ALASTAIR BRUCE, PANTHEON管理合伙人*¹⁵⁴

¹⁴⁹ Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹⁵⁰ Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity, (December 20, 2010), EVPA Interview.

¹⁵¹ de Andia, N., Media Relations, Permira, (February 8, 2011), EVPA Interview.

¹⁵² Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

¹⁵³ “NPE et la Venture Philanthropy”, PowerPoint Presentation, EVPA Petit déjeuner, France (June 2010). 152 www.avpn.asia

¹⁵⁴ Bruce, A., Managing Partner, Pantheon, (March 21, 2011), Email to EVPA.

PART 4: CONCLUSION

B) 参与模式

本文中，我们确定了私募公司从事公益创投的三个主要途径。

1. 亲自参与，直接支持社会目的组织

这种参与模式意味着私募公司采用某种形式的公益创投方法，**用资金和/或非资金资源支持其选定的社会目的组织**。当公司希望与当地社区建立更牢固的关系，更好利用人力和社会资本，而不是资金时，可以使用这个策略。为了使其行之有效，需要在**当地的办公室有带头人，以及获得公司高级管理层的支持**。公司也需要有一定的组织性和主动性。3i公司的做法是一个例子。

2. 提供资金或实物支持，投资于一家公益创投机构或与其合作投资

私募公司可**向公益创投机构投入资金和人力**，以**确保资源的有效分配**，减少管理成本，减少在社会目的组织的尽职调查上花的时间和资源，并减少交易成本。许多公益创投机构依靠专业服务公司的帮助，这也为私募机构提供了一种便利并且有意义的参与方式。这种合作模式适合内部缺乏社会服务知识，但又希望支持公益创投机构理念的公司，他们不用投入资源设立自己的公益创投项目，或作为建立独立实体的第一步。使用这种策略的私募公司有Natixis Private Equity和CVC Capital Partners。

投资载体也可以是一个单独的基金会。设立基金会可以很好地**将慈善融入公司文化**。通过基金会，公司可以投资公益创投机构。或者，公司如果希望有更大的自由，可以与公益创投机构合作投资，同时把投资流程外包给公益创投机构。设立一个单独的基金会可能会在税务和法律方面对公司有利，也会增强其公益事业的合法性。例如，Apax Partners通过其基金会直接投资公益创投机构。TowerBrook基金会与公益创投机构共同投资。

3. 单独或合伙成立公益创投机构，以解决未被满足的需要

建立一个新的公益创投机构的战略适合于有能力**投入相当的时间和资源**（包括全职致力于公益创投的员工）的公司，或是希望以独特的知名度做得更大，使整个公司团队参与进来的公司。私募公司另开公益创投部门时，应仔细区分两者不同的使命、薪酬计划、预期回报和投资过程。Investindustrial、Permira、IK Investment Partners和Ferd已独立或合伙共同成立了单独的公益创投机构。BonVenture、Bridges、Business Angels des Cités、Citizen Capital、Oltre Venture和Noaber Foundation都是具有社会使命的风投基金。

下表总结了此研究中识别出的合作模式：

参与模式	什么时候	为什么	怎么做	私募公司范例
1. 直接支持社会目的的组织	公司无法贡献很多资金，比如上市公司，但能利用其无偿的专业服务和其他距离上的邻近优势提供帮助	与慈善机构的邻近让公司得以提供实物上的帮助，比如办公室的使用，这样也能弥补资金拨款的约束	挖掘公司的社交或职业网络并识别当地办公室里有激情的带头人	3i, Permira
2. 投资于一家公益创投机构或与其合作投资	公司内部缺乏对公益行业的了解并倾向于用可信赖的中介来做公益创投	在不产生管理费用的情况下贡献资源，同时降低风险和交易成本	依据公司的标准选择公益创投机构并发展长期的合作关系，投入资金和资源，并提供无偿的专业支持	Natixis, CVC, TowerBrook基金会
3. 成立或共同成立一个公益创投机构	公司能够承诺大量的时间和资源，例如全职员工，投资公益行业的知识以及长期的计划	将资金专注于重要的但别人没有足够多关注的领域，尤其是 社会问题	增加一个专门的公益创投部门来补充既有的业务，或在一个新的计划下 汇聚资源 ，吸引多元的资源和达到更大规模	Investindustrial, Permira, IK Investment Partners

c) 写在最后

私募股权投资界能给公益领域提供很多资金、知识和社会资源，也能从中获得丰富的回报。每家公司都可以通过某种方式参与进来，无论是通过直接支持社会目的组织，投资公益创投机构或与公益创投机构共同投资，还是创建或合伙创办一个公益创投机构。公益创投是一个新兴的行业，有人说，它处于风险投资和私募投资行业20-30年前的状态。EVPA和合作伙伴AVPN跨洲协作，以帮助建立公益创投行业，并通过提供融资新方法和非资金援助来构建一个更强有力的公益行业。私募公司在这个行业的发展中可以发挥重要作用。我们的最终目的是推动社会的进步。EVPA希望本文能协助公司规划它们的公益活动。

更多信息请参考 <http://evpa.eu.com>

参考资料

3i Corporate Responsibility Report (2010).

3i Website: <http://www.3i.com/about3i.html>, <http://www.3i.com/about3i/key-facts.html> (Accessed December 2010).

Apax Foundation website: <http://www.apax.com/en/1717.html>, (Accessed December 2010).

Baker, S., Spiro, M., & Hamm, S. (August 14, 2000), "The Fall of Baan" (int'l edition), BusinessWeek, (August 14, 2000).

Balbo, L., Hehenberger, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2010), "Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe", EVPA Knowledge Centre Research Paper.

Buffini, Damon, (July, 2006), Launch of Breakthrough I

CAN Website: http://www.can-online.org.uk/pages/about_us.html, (Accessed December 2010).

Cohen, Sir Ronald, Private Equity News, via Ashoka Arab World: <http://ashokaarabworld.wordpress.com/2009/09/17/social-entrepreneurship-and-private-equity-should-it-always-sound-like-an-oxymoron/> (Accessed February 2011).

Cohen, Sir Ronald, EVPA Annual Conference. (2010), Luxembourg, EVPA Interview.

CVC Capital Partners website: <http://www.cvc.com/Content/EN/OurApproach/OurFunds.aspx> (Accessed December 2010).

De Guerre, O., President, PhiTrust, (January, 2011), EVPA Newsletter

de Haan, M., Founder of Aescap and Atlas Venture, co-founder EVPA (April 18, 2011), EVPA Newsletter.

Dey, I. and Pfeifer, S. "The Low-Key Rise of the Smart Trousered Philanthropist", (October 22 2006), The Telegraph.

"Do pro bono consultants care less about their work than paid partners?" (June 2010), Session Notes, EVPA Site Visit to Impetus Trust.

European Venture Philanthropy Directory (2010/2011), EVPA Publication.

Goebel, M. (March 26, 2010), "Private Equity to Philanthropy: Taking Responsibility", Unquote: <http://www.unquote.com/unquote/analysis/1598507/private-equity-philanthropy-taking-responsibility>

Giotis, C., "Two CEOs and zero incentives don't make a merger, conference warned", (November 4, 2009), <http://www.socialenterpriselive.com/section/news/management/20091104/two-ceos-and-zero-incentives-don%E2%80%99t-make-merger-conference-warned>

Impetus Trust Newsletter, (June 2010).

InvestIndustrial website: <http://www.investindustrial.com/en/about-us/southern-european-leader-with-a-global-footprint>, (Accessed December 2010).

"Investing for Impact: Case Studies Across Asset Classes," Bridges Ventures.

"I want to lose a fortune", (September 2007), Intelligent Life, <http://moreintelligentlife.com/node/182>

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

SOURCES

JPA Survey (2008), "Existing Venture Philanthropy Funds Characteristics: A Preliminary Overview"

"Le marché de la Venture Philanthropy", (November 2010), Natixis Private Equity.

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

Lewis, T. (2009) "Philanthropy climbs higher up private equity agenda", Private Equity News, September 2009

Marathon of Marathons website: <http://www.marathonofmarathons.org/home.aspx> (Accessed January 2011).

Maretich, M. and Bolton, M. (2010), "Social Enterprise: From definitions 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.

Miller, D. (2003), "Give something back", Real Deals.

NESsT website: <http://www.nesst.org/privateequityshares/> (Accessed January 2010)

"NPE et la Venture Philanthropy", PowerPoint Presentation, EVPA Petit déjeuner, France (June 2010).

Noaber Foundation and Noaber Ventures website: <http://www.fbn-i.org/summit/09.nsf/doclu/socialent?OpenDocument>, (Accessed December 2010).

Oostlander, P. (November 2010), Non-Member Session Presentation, EVPA Conference 2010 Luxembourg.

"PEF and TowerBrook invest in youth capital", PEF website: <http://www.privateequityfoundation.org/press/press-releases/pef-and-towerbrook-invest-in-youth-capital/> (Accessed January 2011).

"Permira Doubles Investment in Charity Fund", Private Equity Online, http://www.can-online.org.uk/data/files/pages/private_equity_online.pdf

Permira website: <http://www.permira.it/chi-siamo/investimenti-breakthrough>, (Accessed January 2011).

Permira website: <http://www.permira.com/about-us> (Accessed January 2011).

Permira website: <http://www.permira.com/media-centre/permira-news/2010/feb/15/breakthrough-investment-update> (Accessed January 2011).

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

Private Equity Foundation website: <http://www.privateequityfoundation.org/about-us/our-goals/> (Accessed December 2010)

Private Equity Foundation website: <http://privateequityfoundation.org/newsletter/july-2008/putting-something-back-pro-bono-case-study/> (Accessed December 2010).

Private Equity Foundation website: <http://privateequityfoundation.org/newsletters/november-2008/case-study-a-deal-team-with-a-difference/> (Accessed December 2010)

Raicher, S., EVPA Chairman, (April 18, 2011), EVPA Newsletter

Social Business Trust website: <http://www.socialbusinesstrust.org/about-us/our-partners/>, (Accessed February 2011).

Social Capital Market News Briefs: <http://archive.constantcontact.com/fs047/1101902708153/archive/1102202652518.html>

Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity (2010), "NPE et la Venture Philanthropy"; PowerPoint Presentation, EVPA Petit déjeuner.

The Young Foundation & Arbor Square Associates, (March 2008), "The Role of Private Equity in Social and Sustainable Development".

Towerbrook website: <http://www.towerbrook.com/about/> (Accessed January 2011).

TowerBrook Foundation website: <http://www.towerbrook.com/foundation/> (Accessed January 2011).

"Understanding Diversity and Working Toward Integration" Invest4Children, PowerPoint available online: <http://www.investforchildren.org/powerpoint.asp>, (Accessed December 2010).

www.avpn.asia

Interviews/Emails

Ahlström, M., Founding Partner, Procuritas (March 21, 2011), Email to EVPA.

Archambeau, E., General Partner, Wellington, (March 22, 2011), Email to EVPA.

Balbo, L., Founder, Oltre Venture (April 13, 2011), Email to EVPA

Blokhuis, M., Investment Manager, Noaber Ventures, (February 4, 2011), EVPA Interview.

Bonomi, C., Founder, Investindustrial Advisors, (March 29, 2011), Email to EVPA.

Bruce, A., Managing Partner, Pantheon, (March 21, 2011), Email to EVPA.

Campbell, J., Senior Partner, Campbell-Lutyens, (February 7, 2011), Email to EVPA.

Cardini, F., Chief Operating Officer, General Counsel, Senior Managing Director, Towerbrook Capital Partners, LLP. (February 2, 2011), EVPA Interview.

Coller, J., Founder and Partner, Coller Capital (March 25, 2011), Email to EVPA.

Comoli, L. Director of Client & Investor Relations, NESsT. (February 1, 2011), Email to EVPA.

de Andia, N., Permira, Media Relations. (February 8, 2011), EVPA Interview.

de Blignièrès, G., Chairman, Barclays Private Equity (March 21, 2011), Email to EVPA.

De Ridder, P., Partner, Halder (March 28, 2011), Email to EVPA.

Doughty, N., co-Founder and co-Chairman, Doughty Hanson &co (March 21, 2011), Email to EVPA.

Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (January 28, 2011), EVPA Interview.

Dunne, P., Group Communications Director, 3i, and Chairman, Leap confronting conflict. (March 11, 2011), Email to EVPA.

SOURCES

Echarri, J., Former Secretary General, European Private Equity and Venture Capital Association (March 24, 2011), Email to EVPA

Englander, P., Chief Executive, Apax Partners (February 11, 2011), Email to EVPA.

Fairbairn, A., Towerbrook Capital Partners, LLP, (February 2, 2011), Email to EVPA.

Giddens, M., Executive Director, Bridges Ventures (February 7, 2011), Email to EVPA.

Grizzelle, M., Partner and CFO and Howard, J., Marketing and Investor Relations Manager, CVC Capital Partners. (January 20, 2011), EVPA Interview.

Gropello, U., Director, Invest for Children. (February 2, 2011), Email to EVPA.

Gropello, U., Director, Invest for Children. (December 13, 2010), EVPA Interview.

Gropello, U., Director, Invest for Children. (March 3, 2011), Email to EVPA.

Holm Rannaleet, A., Director, IK Aid and Relief Enterprise Ltd. (December 20, 2010), EVPA Interview.

Höppner, D., Secretary General, European Private Equity and Venture Capital Association (April 4, 2011), Email to EVPA.

Markey, K., Deputy Chief Executive, CAN & CAN Mezzanine. (March 11, 2011), Email to EVPA.

Oostlander, P. Director, Noaber Foundation. (February 5, 2011), Email to EVPA.

Schmidt, J-B., Founder, Sofinnova Partners, (April 11, 2011), Email to EVPA.

Sousou, R. Founder and co-CEO, TowerBrook Capital Partners. (March 22, 2011), Email to EVPA.

Stillman, A., Director of Communications, Impetus Trust (March 3, 2011), Email to EVPA.

Thauron, X., Directeur des Risques, Natixis Private Equity, (December 20, 2010), EVPA Interview.



EVPA is a fast-growing membership association supporting and promoting venture philanthropy across Europe. EVPA supports its members by providing a forum for mutual learning, data and research on venture philanthropy, and training programmes on topics relevant to all stages and activities of a venture fund.

The EVPA Knowledge Centre is the hub for European knowledge and thought leadership on venture philanthropy. Its mission is to:

1. Provide EVPA members with resources and knowledge to assist them in the development of strategy and best practice .
2. Provide EVPA / VP field with legitimacy to:
 - Inspire professionals and attract funding;
 - Enable academic research;
 - Engage in public information.
3. Connect practitioners, academics and advisors around field know-how.

European Venture Philanthropy Association
78 Avenue de la Toison d'Or
1060 Brussels
Belgium

www.evpa.eu.com

The EVPA Knowledge Centre is kindly sponsored by Natixis Private Equity



EVPA is extremely grateful to Fondazione CRT, Impetus Trust Invest for Children and Noaber Foundation for their generous support



www.avpn.asia



www.transi.st



中华股权投资协会
China Venture Capital and Private Equity Association

www.cvca.org.cn

EVPA is kindly sponsored by 3i Group PLC, Barclays Private Equity and Pantheon Ventures (UK) PLC

