



社團法人台灣社會公益行動協會



台灣社會企業
創新創業學會

UL009

PLANNING FOR SCALE

HOW MIGHT SOCIAL VENTURES BUILD SCALABLE MODELS THAT
WILL FLY

規劃社會創投規模化

社會創投應如何建立規模化的成功模式

作者群：Dan Lehner, Madeleine Gabriel and Stephen Miller

Research Findings Series NO. 5

2012年8月出版

發行：

Supported by:



主管摘要

十二個月以前，UnLtd 創投尋找 25 位在英國最具有野心的社會創業家，來參與一個為期三年的「大創投挑戰 Big Venture Challenge」計畫，以測試如何才能規模化社會創投。

我們相信這段規模化的旅程—像所有美妙的旅程—需要一個堅固耐用的工具（社會創投），一個無所畏懼且熟練的領航員（社會創業家）以及大量的燃料（成長資本）。

我們旅程的第一站就是由一組業界專家，過濾 638 份來自充滿企圖心的社會創業家的申請書，並且在這當中找出 25 位他們覺得最有潛力能夠規模化的組織。表現傑出的社會創業家將會被邀請至全體評審前參加面試，而極佳的社會創業家會被邀請成為大創投挑戰的一部分。

這份文件透過這個篩選過程，得出一些關於需要被視為規模化潛力元素的假設性結論。他們可以概括為以下類別：

- 一個可以大規模地達成財務報酬及影響力的商業模式
- 一個在經營自己的領域經驗豐富，並且已經建立強大的團隊和夥伴關係的傑出創業家。
- 一個在社會及財務表現上，或先前的創投及目標達成率上有突出表現的長期紀錄。
- 一個可行的成長計畫，包含一個規模適當與及時的投資需求。

大創投挑戰還會持續兩年。在計畫結束時，我們希望可以確認，這些要素是否為規模化社會創投的必須元素—或是證明已經有更為重要的其他元素。

規模化社會創投

我們定義一個規模化的社會創投如下：

- 增加服務的地域範圍—同時涵蓋數個地方政府、區域或國家
- 在三年內，每年至少增加 20% 的受惠者人數
- 在三年內，每年至少增加平均 20% 的收入
- 在三年內，每年員工平均成長比例至少達 20%
- 取得相對或超越我們補助金額之外部投資
- 與組織規模化同步發展的社會影響力

緒言

UnLtd 的研究顯示，每年與我們合作的社會創業家，不論在任何領域，都是充滿企圖心的—62%的人計畫要規模化或複製他們的創投，以創建區域性、全國性或是國際性影響力。然而，儘管社會創業家有想要擴展經營的潛力與企圖心，許多人卻一路走來，困難重重；其中有超過 50% 的創業家提出，能力不足為一個關鍵的障礙，以及 68% 的創業家必須非常努力，才能獲得適當的早發期融資，以發展他們的創投。

UnLtd 創投旨在透過提供創投團隊所需資本及能力建構，以支持早發期的社會創投籌劃快速規模化。我們相信，提供這些元素給擁有因應快速成長必要元素的高水準創投，將可帶來大規模的社會影響力。

大創投挑戰的成立，是由大樂透基金的「人們造就變革 People Powered Change」計畫所贊助，由 UnLtd 創投組執行，以測試此模型是否可行。這個計畫在三年的期間內，以提供資金、支援以及強大的人脈網絡等方式，扶持 25 個有企圖心的社會創業家，以擴展他們的工作。

UnLtd 的變革理論其中一個核心元素是，為了支持一個可規模化的新世代社會創投，需要發展種子社會投資市場。目前，早發期的高風險種子投資之供應有限。

有充分的證據顯示，在天使基金及創投慈善基金內，存在大約五萬至二十五萬英鎊

的缺口。除非這個早發期種子基金市場能夠建立起來，即使是最好的社會創投，也將可能無法成長或是規模化其社會影響力。

為了刺激這個市場，大創投挑戰提供一個相對資金的管道及密集的能力建構支援，以降低投資主張之風險，並吸引新的高風險投資者進入這個部門。本計畫提供以下詳細資源：

- 所有 25 位獲獎者皆獲得兩萬五千英鎊的創業補助款。
- 如果獲得五萬英鎊的相對貸款或股權投資，將有十個得獎者有機會申請五萬英鎊的補助款；如果能獲得十萬英鎊的相對貸款或股權投資，將有兩位得獎者可申請十萬元英鎊的補助款。
- 一個強大的培育及投資支援計畫，包括一個來自 UnLtd 非常投入的「開發經理」、一整系列的新手特訓營、交流活動，及針對許多關鍵影響者與各項領域的專家所做的策略性引薦。

規模化的要素

大創投挑戰的申請，需經為期兩個月的評估及篩選的挑選過程，由 UnLtd 創投員工及超過五十位擁有豐富經驗、來自外部的評審來篩選－包括投資者、企業家、在公共及私人部門的資深人士－以便達到最後二十五位的得獎者群。正式的申請標準如下：

- 創業家必須年滿 16 歲以上
- 創業家及主要受惠者都必須位於英國
- 明確指出其受惠對象為在英國之弱勢族群
- 對該組織的社會影響力規模化，社會上必須有一個明確需求

要成為高潛力的社會創投，並沒有一致的所謂「秘訣」。所以在正式的標準之外，評審依賴他們的知識及經驗，來決定最具有規模化潛力的社會創業家及其創投。隨著挑選過程持續進行，相關人士開始在他們認為重要的元素上，逐步達成共識：

提案

一個可以提供大規模影響力，值得投資的商業模式。

成員

一個態度正確的傑出企業家，在其原有的領域上，擁有良好的人脈關係以及強大的團隊和夥伴關係。

績效

一個在社會及財務績效上，或先前的創投及目標達成率上有突出表現的長期紀錄。

計畫

一個可行的成長計畫，包含一個規模適當與及時的投資需求。

在大創投挑戰結束以前，我們不會知道這些是否為規模化所需要的關鍵要素。我們在這個計畫的三年運作期間內進行評估：首先，評估我們的得獎者是否成功規模化，其後並使用詳細的分析，來嘗試及分離出規模化中極為重要的因素。

在此同時，雖然這些因素提供觀察，讓我們了解 UnLtd 團隊及社會創業領域專家，大體上認為比較重要的因素。¹ 對期望進行規模化的社會創業家來說，多多關注這些因素，可以幫助說服那些具有你所需要的支持資源者的參與。

所以我們專家小組在找尋的是哪些要素？

¹ 本文的數據來自另外一個報告：大創投挑戰底線報告，由 UnLtd 研究統籌主任 Stephen Miller 所撰寫。

提案

為了讓社會影響能大規模地實現，大創投挑戰評估團隊專注著重於核心業務的一些基本層面及所使用的社會模式－包括一個可以輕易傳達之獨特的價值主張。

重要的是什麼？

工作的社會價值要很清楚。評審對所創造之社會價值的本質持懷疑態度，反倒是比較著重於連結該組織工作的邏輯清晰度及預計達成的社會效益，將活動連結到產出、到成果、以及最終到產生的影響。未成功申請者中，有 8% 被拒絕的原因是因為不清晰或有限的社會影響力。

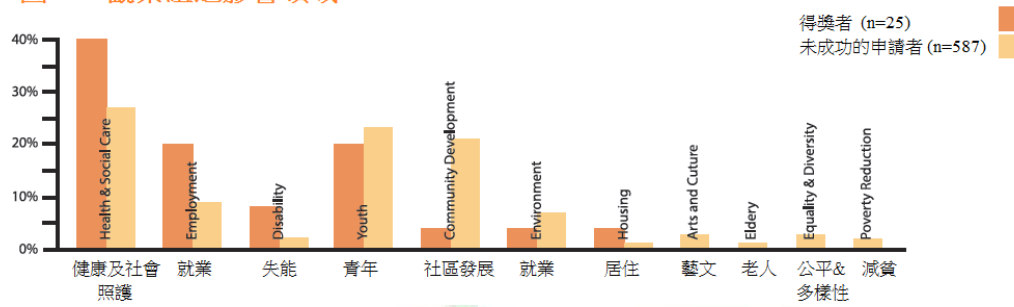
市場的規模。社會價值的領域也會影響市場的規模：在健康和社會關懷、就業及青年議題方面的創投，大部分都是很成功的；這些代表當前龐大的社會議題及值得注意的市場機會。有趣的是，這些行業同時也被地方及中央政府標註為進行「依成果付費」之重點－代表一個相當顯著的商業及投資機會，還能同時兼顧組織的社會使命。

一個可規模化的收益模式。除了針對市場大小及顧客需求等級的可信評估外，評審也尋找一個在這個市場上之明確競爭優勢－相對於其他供應者，為什麼顧客應該購買這個產品或是服務－以及一個適合規模化的收益模型，意即收益應隨著銷售量上升而增加。

一套平衡的收入來源。評審並不期待創投是完全不依賴外界補助金資助，去年確實有超過 50% 的得獎者獲得一些補助金，但是也有 7% 未成功的申請者，被拒絕的原因是因為過度依賴補助金。分析結果顯示，得獎者有超過 70% 的營業額來自其銷售額，其中有 23% 來自補助金；而未成功的申請者的數據，則分別為 42% 及 41%。

針對欲達成之影響力須具備適當的法律結構。所有成功的得獎者經營的是股份有限公司（56%）或是擔保有限公司（44%）。24% 的這些公司也選擇同時具備「社區利益公司」結構，其中 16% 還同時為慈善機構。相較之下，未成功申請者經營型態則範圍較廣，包括產業及互助會（Industrial and Provident Societies）、有限責任合夥公司、獨資非法人（未成立公司），其中只有 32% 為股份有限公司。評審似乎比較偏好簡單的結構－混和營利及非營利結構的複雜組織結構，通常被管理階層及投資者視為令人困惑。

圖一 觀察組之影響領域



圖一 觀察組之影響領域

焦點

法律結構及融資類型

沒有所謂「正確」的法律結構，才能達到規模化的目的；但是法律結構型態的選擇，會影響所獲募款的投資類型，這同時也影響其他「要素」。

像是擔保有限公司的結構，在能非常有效地保護創投的社會目標，但是卻會將投資機會侷限在貸款融資。因為這方式通常被視為一個較能規避風險的投資型態，評審在審視領導擔保有限公司的社會創業家時，會傾向尋找較長期的組織績效之有力證據。

相反地，股份有限公司之類的架構，更適合吸引股權投資 (equity investment)。這類架構更適合高風險及高成長潛力的組織—主要是因為早期的利潤可以重新投入公司，而不是償還貸款。但是，社會模式不一定受限於法律結構，意即評審還需要仔細審視組織之社會使命。

個案研究

穆罕默德·烏拜里 (Mohammad Al Ubaydli) – Patients Know Best



Patients Know Best (PKB, 患者最清楚) 允許慢性病患者能從線上取得自己的病歷, 使他們對所獲得之醫療照護, 有更大的控制權, 也能即時提供他們的照護者和專科醫師最新病歷資料。透過使用這個軟體, (英國) 國民保健署大幅降低成本, 提升品質, 且讓病人能控制他們的健康狀況。這是一個龐大的市場, 但是競爭者沒有多到像微軟及 Google 一樣。然而,

PKB 在幾項特色上, 有鮮明的優勢, 如病人的資料加密、用戶引導特色, 及患者和醫院登入所造成的網絡效應。

除此之外, 前兩個元素可確保對社會影響力之主張得以維持, 而最後一項元素則可增加這個模型的可擴充性。有著龐大的市場, 表示 PKB 將可能需要多次的高風險投資, 來達到組織的市場滲透力並保留盈餘於組織內部。因此, PKB 被構造為一個股份有限公司, 以允許其吸引為了長期回報而甘冒較高風險的股權投資者。作為一個以網站為基礎的平台, 提供新合約的邊際成本趨向為零, 這在規模化上提供了龐大的機會。基於這個能快速規模化的能力, 提供患者之既定社會成果, 自然會跟進。

成員

無庸置疑地，決定早發期創投成功的最強因素是組織經營人員的素質、他們所擁有的人脈關係及他們所掌握的資源：基本上就是他們實現主張所需的手段。52%的未成功申請者被認為，是因為在核心團隊或是他們的夥伴關係中，沒有合適的人員。

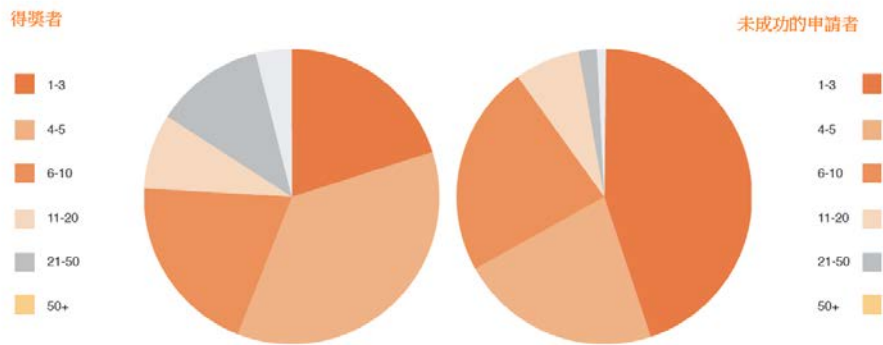
重要的是什麼？

- **相關的業界知識及人脈網絡：**24%的得獎者在他們的專業領域上，都擁有專業訓練（像是護理或是心理學），同時有超過 33%的人在各自產業界，都有相當的專業經驗或強大的人脈網絡。除此之外，32%的得獎者，對他們嘗試解決的社會問題有第一手的經驗。雖然大多數的人在其職涯的某一階段，曾在社會部門工作，48%的得獎者擁有在私人企業的專業背景，也有很多是在金融界服務。這些背景證明了這些人均擁有一些基本的商業技巧及財務知識。
- **一個優秀的團隊：**社會創業家如果不是一個人孤軍奮戰，則比較容易說服評審。所有的得獎者都至少有另外一個人在幫助他們經營，有 80%的得獎者已經有至少三個成員在其核心團隊工作。相較之下，15%的未成功申請者完全由社會創業家獨自經營，45%則雇用不到兩位的員工。
- **一個支持者及伙伴的網絡：**當得獎者在實現他們的創投時，通常能夠得到他人的支持，最典型的有：非執行董事、董事、志工及非正式顧問和組織的合作夥伴。除了這些人帶給組織的額外能力與技術，他們的參與證明創辦者善於建立人脈網絡、鼓勵他人認同他們的願景、善於授權，也完全了解自身的技能缺口。

「如果觀念是正確的，但是人員不適任，則很難進行投資。」

BVC 創投天使投資者

圖二 提案申請時員工人數



個案研究

克里斯·古爾利 (Chris Gourlay) — 熱鬧空間 (Spacehive)



「熱鬧空間」是一個公共空間的線上募資平台，在鄰里規劃中，將社區放在主導的位置。

在提出申請時，熱鬧空間的網站還沒有設立完成，所以沒有任何的收入及也談不上有任何影響力。因為資金有限，克里斯請不起全職員工，這潛在性地限制了他執行的能力。這個風險

終於因為克里斯所展現出來的創業家特質及他所結合的實力雄厚團隊而減輕，其中包括前任 JustGiving 理事長來擔任理事長，一個超過八人的諮詢委員會 — 分別擅長於開發、公共關係、政治關係及網站用戶體驗 — 並與 Deloitte、大倫敦市政府以及 2012 倫敦奧運主辦單位，維持穩固的夥伴關係。

這位申請者是處於最早階段及最高風險的候選者，但是該創業家突出的企業態度以及他的網路水準，說服了評審他是值得支持的候選人。在大創投挑戰計畫的最初四個月的時候，熱鬧空間成功的使用五萬英鎊 BVC 相對資金，從一群相信克里斯足以承擔風險的天使投資者處，籌得了額外的二十萬英鎊資金。

績效

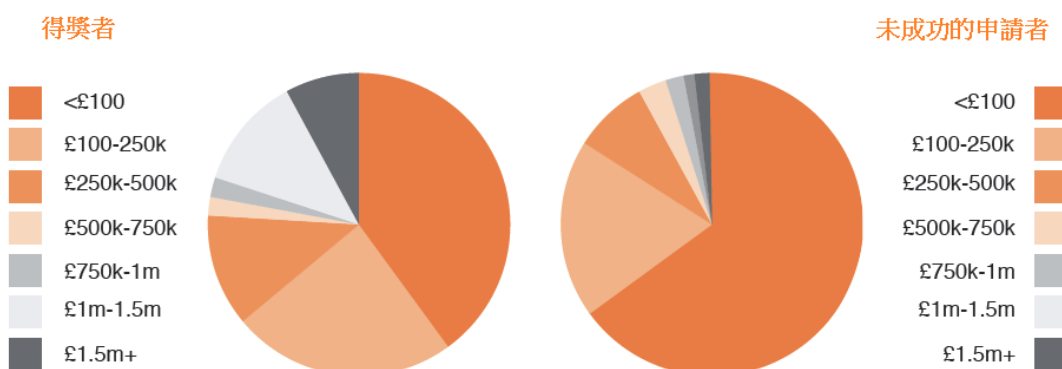
為了吸引未來的銷售及投資，有一個健全的收益及社會影響力成長之長期紀錄，很明確地是一個關鍵。除此之外，穩健的績效報告可幫助投資者計算一個社會創投的風險及經濟價值；而一個有良好的、經過驗證之長期紀錄以及（或）是清晰的組織未來關鍵績效標準的創投，應該能以較低的成本，吸引更高的貸款層級。

但是，只有 5% 的未成功申請者，被拒絕純粹是因為無法證明績效或提示長期表現紀錄。評審覺得在大部分的情況下，在這早發期更重要的是，找到對的人員及對的模型。

重要的是什麼？

- 創造收入的能力：得獎者在提出申請時，創造的收入高於未成功申請者。評審認為，收入是有一個龐大市場存在的明確指標及團隊的銷售能力。
- 社會影響力的證據：評審審視由申請人的創投所創造的影響力之廣度及深度，及這個證據是否足夠健全，包括這個報告是否清楚、是否經過獨立查證、是否可以足供比較、是否透明，以及是否包括利益相關者投入。但是，這個觀點中的重要因素是，這些報告是否適合任一創投之客戶、資助者及投資者——這意謂著一條規則，無法一體適用到所有申請者。

圖三 申請時的年度營業額



焦點

獲利能力及法律結構

清晰的早發期獲利空間有助於組織的規模化，因為充分的營運資本，讓他們能夠投資一些在快速成長時所需的資源或設備。但是，獲利能力可能不是如一般人所預料地，是評審作決定的重要因素。事實上，雖然大多數的申請人都有獲利，在提出申請時，成功的得獎者比未成功的申請者獲利更少，相較於 68% 的未成功申請者，只有 43% 的得獎者在申請前十二個月內產生盈餘。

獲利能力相對於法律結構和投資，他們尋求的類型進行分析。當獲利能力係根據其法律結構及所尋之投資型態之關係而進行分析時，這一個發現則或許不令人驚訝。對尋找債務融資的組織而言，通常會尋求眼前的獲利；而對於傾向從事股權交易者而言，可能傾向將目標定在長期收益，而立即的獲利能力是比較不重要的。在這些情況下，評審有時會樂意選擇一個較具有未來獲利潛力的申請者。

個案研究

艾琳·麥克道爾 (Aileen McDowell)
— B4Box



B4box 是一家建設公司，以優異的價格、品質及施工時間標準，提供標準的建築服務，主要著重於房子裝修及

重新整修。公司保證施工時所雇用的員工中，80% 是接受社福補貼的當地人士。

在提出申請時，B4Box 在短短三年內，規模已成長達一千五百萬英鎊年營業額，且有 10% 的營業獲利空間—以及一個指向下一年將達雙倍數字的趨勢。他們曾經訓練 77 人取得工作，其中有一半的人曾經有前科紀錄。

獨立的社會稽核員計算出，每花一英鎊在 B4box 的建設上，B4box 將創造出 3 到 8 英鎊的額外經濟效益。

計畫

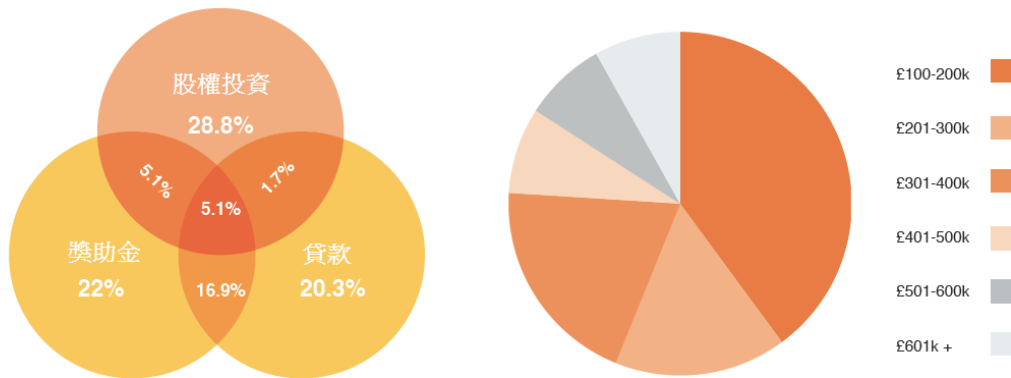
估算成長計畫的可行性是一個質性分析過程－其中牽涉蒐集關於企業及社會模式的知識、組織能運用的資源及迄今之績效。一個有抱負的成長計畫想要具有可行性，幾乎篤定的是它需要規模及本質都恰如所需的外部投資。此外，估算投資需求的適當性之過程，需視個案狀況而定。

在最後的挑選過程中，7%的未成功申請者被認為是缺乏可行的成長計畫，雖然有13%被認為缺乏適當的投資需求。雖然我們的支援相當著重於發展這類計畫，但是重點是，企業家必須要對在哪些領域上創業有一個清晰的願景－一些基本要素必須要先具備。

重要的是什麼？

- **可行的成長計畫：**社會創投通常有三個主要的管道可以計畫如何規模化他們的影響力－透過獨資經營的成長、基於複製的從屬關係以及傳播。後者一般不認為是一個可投資的生意，因為儘管其影響力可能可以順利地規模化，但是對組織而言，卻不一定可順利成長。
- 大多數得獎者（15位）計畫用獨資經營成長模式，透過擴展他們的產品及服務的範圍、獲取新的合約及發展更多收益來源等方式，以提高他們的社會影響力。剩下的十位得獎者計畫用下列兩種授權方式之一，來複製他們的創投。
 - 加盟／授權：七位得獎者計畫使用社會加盟或社會授權方式，以鼓勵現有的組織或是新的組織複製他們的商業模式。
 - 合夥作業：三位得獎者希望透過正式與非正式的合作關係，以及資源集中利用方式，為更多的群眾提供更多產品及服務。
 - 合資事業：目前沒有得獎者預計採用這個策略。

圖四 得獎者所尋求之投資種類／投資數量



圖四 得獎者所尋求之投資種類／投資數量

個案研究

艾瑪·莫里斯 (Emma Morris) —
Beyond Youth



Beyond Youth 透過他們「改變的機會 Chance 2 Change」計畫，提供在監獄裡的受刑人認知行為團體療法。在大創投挑戰之前，他們提供的是一次性的、一組十人的會談。他們決定這不是一個能夠快速規模化他們所接觸個案數量的適當模式。

創始人艾瑪·莫里斯 (Emma Morris) 與不論是公立或私立監獄的典獄長，都已建立密切的關係，因此她選擇了授權／加盟模式，來達到規模化的目的。該模式包括授權給監獄「改變的機會」的計畫，並訓練他們的員工以獨立執行計畫本身。如此一來，Beyond Youth 預測在 2012 年時，將會幫助 500 位受惠人，透過總共 54 個分支組織，在 2014 年結束時，將受惠人數提高至將近一萬。

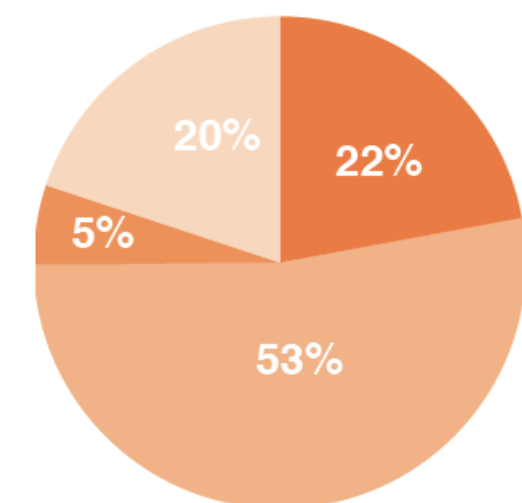
他們尋求重大的資本投資，以允許管理團隊有足夠的時間準備加盟手冊及合約，並招聘及訓練監獄員工。核心團隊亦待加強，包括雇用加盟支援工作者及在董事會引入財務和知識產權法律方面的專家。

潛力

獲勝的二十五個創投組織並不是全部都擁有如上所述的完整元素，但是他們都有龐大的發展潛力。其中，在評估期間一個主要的標準是，申請人對他們所採用的方法上保持變通、願意接受學習以及誠實評估他們自己的業務狀態的意願性。

然而，審視未成功的申請者被拒絕的原因，似乎說明了一些模式。在超過一半的案例當中，被拒絕的原因主要與評審對社會創業家的背景、技巧、人脈網絡、團隊以及支持者的信心度有關。

圖五 未成功的申請者被拒絕的主要原因



- 缺乏適當的提案
- 缺乏取得適當人員之管道
- 缺乏績效證明
- 缺乏可行的成長計畫

「最先吸引我們，也是最重要的是創業者本人，而不是他是在某個部門經營或是實際的企業狀況。」

BVC 創投天使投資者

圖五 未成功的申請者被拒絕的主要原因

下一步

如同前面所說，本文使用以下標準定義所謂「達到規模化」：

1. 增加服務的地域範圍 – 至少多個區域或國家。
2. 在三年內，每年至少增加 20% 的受惠者人數。
3. 在三年內，每年至少增加平均 20% 的營業額
4. 在三年內，每年員工平均成長比例至少達 20%。
5. 取得相對或超越我們補助金額之外部投資。
6. 與組織規模化同步發展的社會影響力。

這六個指標是我們追蹤每個得獎之創投，以判別它們是否朝向成功地規模化的方向上的關鍵績效指標 (KPI)。

大創投挑戰扶助計畫還有兩年期限。我們將不在這個計畫最後結束前，對得獎者是否能成功地規模化，下任何定論。於此同時，我們將繼續尋求強化各創投的核心要素：得獎者將會與我們的團隊及支援專家夥伴合作，以加強他們的人脈網絡和企業主張、改善財務和影響力報告及建立可行的成長計畫；同時我們也會介紹關鍵人物、組織及投資者，以增加可供成長過程中使用的資源。

在這個計畫結束時，我們將評估哪一個得獎的創投成功地規模化，而他們的創投中的哪一個元素及我們的協助，在這個過程中呈現最顯著的幫助。然後，我們將會更新本報告，來反映我們這些在規模化元素上最初的直覺是否準確。同時，在 www.bigventurechallenge.com 持續鎖定他們的進展。

誌謝：本文由 Dan Lehner, Mageleine Gabriel 及 Stephen Miller 撰稿

轉載自 [UnLtd 官網](#)

譯者：柴沛熒

翻譯機構 (Translated by) :

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人參考使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得改版或轉為營利用。