

团 体 标 准

T/ZCL XXX—2020

公益创投运行指南

Operation guide for venture philanthropy

(征求意见稿)

2020 - XX - XX 发布

2020 - XX - XX 实施

中国慈善联合会

发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 术语和定义	1
3 基本要求	2
4 公益创投主体	2
4.1 出资方	3
4.2 实施方	3
5 活动策划	3
5.1 需求调查	3
5.2 团队组建	3
5.3 创投定位	3
6 项目征集	5
7 项目申报	5
7.1 报名	5
7.2 材料提交	5
8 项目评选	6
8.1 初选	6
8.2 终评路演	7
8.3 结果公示	7
9 确定合作	7
9.1 创投立项	7
9.2 确定创投目标	7
10 投后管理	7
10.1 资金拨付与管理	7
10.2 项目执行管理	7
10.3 过程监督指导	8
10.4 项目变更与终止	8
10.5 资源对接	8
10.6 能力建设	9
10.7 社群运营	9
11 结项	9
12 创投退出	9

12.1	一般要求	9
12.2	退出流程	9
12.3	退出评估	10
13	绩效评估	10
13.1	评估内容	10
13.2	评估方式	10
13.3	评估结果及应用	10
附录 A	评审标准	12
参考文献	13

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》给出的规则起草。
本标准由深圳市民政局提出，由中国慈善联合会团体标准化技术委员会（ZCL/T 1）归口。
本标准起草单位：深圳市社会公益基金会、上海新力公益基金会、XXXX
本标准主要起草人：杨钦焕等。

引 言

根据党的十九届四中全会明确的“重视发挥第三次分配作用，发展慈善等社会公益事业”，“创新公共服务提供方式，鼓励支持社会力量兴办公益事业，满足人民多层次多样化需求”决定精神，为有效发挥公益创投在支持社会力量兴办公益事业中的重要作用，规范公开评选制公益创投活动，正确引导公益创投行为，解决“公益创投运行关键要素不全或偏离”的现实问题，特制定本标准。

公益创投运行指南

1 范围

本标准规定了以公开评选形式开展的公益创投活动的相关术语和定义、基本要求、主体、活动策划、项目征集、项目申报、项目评选、确定合作、投后管理、结项、创投退出、绩效评估等的相关要求。

本标准适用于全国范围内面向公益慈善项目开展公开评选的公益创投活动。

2 术语和定义

下列属于和定义适用于本文件。

2.1

公益慈善项目 philanthropic and charitable programs

由慈善组织和其他组织基于公益目的开展的服务项目。

2.2

公益创投 venture philanthropy

公益创投是运用风险投资、创业投资的理念和方法，为以有效解决社会问题为目标的公益慈善项目提供资金支持、能力建设及其他有助于项目发展的服务，支持社会力量兴办公益事业的行为。

2.3

公开评选 public vote

公开评选是指以公开透明的方式征集和评审公益慈善项目，在统一标准下实现公平公正结果的行为。

2.4

出资方 donator

为公益创投活动提供资金的自然人、法人或其他组织。

2.5

实施方 operator

实施具体公益创投活动的主体。

2.6

创投项目 investee

完成创投立项的公益慈善项目。

2.7

创投对象 executive subject

创投项目的执行主体。

2.8

创投立项 venture startup

确定创投项目，签订创投协议的过程。

2.9

投后管理 post-investment management

创投立项后，在创投周期内进行的创投协议执行、项目跟踪、项目管理、赋能服务等为降低项目投资风险，确保创投成效而进行的一系列活动。

2.10

创投退出 venture quits

达成创投目标后结束创投关系的过程。

3 基本要求**3.1 公益创投运行中，应做好风险管控。风险管控宜从以下方面开展：**

- 设立监测机制；
- 与创投对象、创投主体定期开展进度会议；
- 创投对象定期提交财务情况和阶段执行报告；
- 重大事项及时通过创投执行团队会议审议；
- 预先进行小规模资金投入以试运行；
- 分阶段投入资金；
- 逐步减少投入；
- 项目执行中断撤回前期投资。

3.2 公益创投应具备以下若干特征：

- 守正创新。聚焦于解决真实社会问题的创新行动；
- 创投资金使用具有灵活性和宽容度，倾向于支持运营成本或升级迭代所需要的基础资金；
- 具有一定风险偏好，着眼于发展潜力，以期获得超额收益，对创投失败概率具有一定的包容性；
- 对创投对象进行分级分类管理，针对不同阶段、不同类型的项目提供给针对性支持措施；
- 关注创投对象发展潜力和优势；
- 注重创投对象的能力建设，为其提供陪伴成长支持；
- 侧重关注创投对象发展成效，强调绩效评估与社会影响力；
- 制定可量化、可验证的成长目标，具有退出机制。

3.3 开展公益创投应达到以下目标：

- 发掘和培育以有效解决社会问题为目标的公益慈善项目；
- 支持公益行业新生力量发展，完善现代慈善事业基础设施；
- 创新公共服务提供方式，鼓励支持社会力量兴办公益事业，满足人民多层次多样化需求。

4 公益创投主体

4.1 出资方

出资方可分为以下几种：

- 政府部门；
- 社会组织；
- 企业；
- 政府、企业、社会组织多方联合体；
- 个人。

4.2 实施方

实施方可分为以下几种类型：

- 政府相关职能部门；
- 社会组织；
- 企业；
- 公益创投机构。

5 活动策划

5.1 需求调查

5.1.1 公益创投启动时，公益创投实施方可对以下对象开展需求调查，充分了解公益创投的支持方向，为明确创投主题与领域提供决策性依据：

- 创投发起方；
- 出资方；
- 社会组织；
- 专家学者；
- 社会公众。

5.1.2 需求调查应符合以下流程：

- a) 调查方案设计；
- b) 调查执行；
- c) 调查数据整理；
- d) 调查数据分析；
- e) 调查数据总结和应用。

5.2 团队组建

应组建公益创投运作团队，组成一般包括：

- 组委会。负责创投活动的最高决策；
- 创投执行团队。负责创投活动的具体运营；
- 评审委员会团队。负责评审机制、评选标准的论证制定；
- 评审专家团队。一般由专家学者、社会组织代表、出资方代表等组成，负责各级评审；
- 创投导师团队。负责入选项目的过程陪伴指导、能力建设培育等；
- 资源网络团队。组建由政府、媒体、学术单位、资源支持方组成的合作网络。

5.3 创投定位

5.3.1 明确创投目标

根据主办方意愿、资金规模、需求调查结果、主题与领域范围、社会环境综合考虑确定公益创投活动的目标。

5.3.2 选定创投主题与领域

5.3.2.1 公益创投实施方应根据需求调查结果和公益创投目标确定公益创投主题与领域。

5.3.2.2 公益创投的主题与领域可包括：

- 扶贫、济困；
- 扶老、救孤、恤病、助残、优抚；
- 救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害；
- 促进教育、科学、文化、卫生、体育等事业的发展；
- 防治污染和其他公害，保护和改善生态环境；
- 其他符合联合国 17 项可持续发展目标领域的、直接作用于服务对象，或助力公益事业促进与发展、社会创新与发展的合法合规公益项目。

5.3.3 规范创投资金使用范围

对不同类型创投资金的适用范围进行规范：

- 定向创投资助金：明确创投资金使用范围，不得超范围使用；
- 非定向创投资助金：不明确创投资助金使用的方向和范围，创投对象可根据实际需求自行安排使用；
- 多方共创：参与创投活动多方就项目方案、项目目标、项目现况和未来规划进行分析，共同制定资金使用范围。

5.3.4 确定申报要求

5.3.4.1 申报主体的资质符合以下要求，包括但不限于：

- 中国境内（包括港澳台）所有涉及公益事业的依法登记注册企事业单位、公益组织、高等院校社团、未注册组织（社区/志愿团队/临时组织等）、其他法人单位（媒体/科研单位/事业单位等）及个人；
- 合法合规运作且无行政处罚及负面舆论记录。

5.3.4.2 申报项目内容要求包括但不限于：

- 申报项目所在领域符合公益创投主题要求；
- 申报项目预算与方案符合申报要求。

5.3.5 确定创投活动节点

根据公益创投活动实施周期确定活动关键时间节点，主要包括：

- 申报启动、截止时间；
- 各阶段评审时间、评审结果公示；
- 项目执行周期、项目结项日期；
- 各阶段创投培育时间节点。

5.3.6 确定评审机制

5.3.6.1 根据资金体量、项目申报量确定评审阶段安排。一般而言，可分为入围评审、晋级评审、尽职调查、路演评审或终审。

5.3.6.2 确定不同评审阶段中的评审标准、评审专家和评审方式。

5.3.6.3 对于评审方式的选取，入围评审一般采用材料查阅、电话核查方式；终审可采用路演展示和答辩的方式。

5.3.6.4 评审机制可包括以下内容：

- 平均分制。评审专家团队对所有项目开展独立评分，取平均分为项目最终得分，根据项目最终得分进行优劣排序。
- 背靠背评分制。评审团队由2位以上评审专家组成，针对同一个项目，可由评审专家们根据评审细则进行独立打分。
- 标准分制。标准分评分制度即常模参照性考试，依据申报项目总体的平均分、标准差等作为标准来解释分数的一种分数计算方式。其目的主要在于将单个项目得分与其他项目得分做比较，着眼于整体中单个项目得分的区分，以明确单个项目在整体中的位置，以便于对项目进行层次划分、排序，提供筛选依据。

5.3.7 确定评审内容及要求

5.3.7.1 评审标准由创投实施方联合评审委员会根据创投定位和创投目标制定。

5.3.7.2 对于评审标准（参见附录A）的选取，一般而言，入围评审侧重于项目运行主体的合规、规模、组织治理情况，晋级评审或终审侧重于项目情况。

5.3.7.3 初审宜包括以下内容：

——基础性评选内容：

- 申报材料完整，关键要素无缺失；
- 项目主题符合征集范围；
- 项目逻辑完整清晰，能有效回应项目目标，达成预定成效；
- 项目预算完整且合理，且符合资金使用范围。

——资料性评选内容：

- 执行团队资质：指执行团队构成及能力、机构管理能力、资源调动能力、过往经历与荣誉等；
- 预算编制：经费构成、资金分配比例合理性等。

5.3.7.4 路演评审宜包括以下评审标准：

- 公益性：项目符合非营利性且致力于公共利益；
- 需求广泛性和迫切性：项目对象具有广泛需求而非个别需求，且是紧迫需要解决的；
- 可行性：项目具有可落地执行的工作机制和资源保障等；
- 有效性：项目可实际解决社会问题；
- 创新性：项目具有创新践行社会责任和系统解决问题的特质；
- 可持续性：项目建立可持续运营模式；
- 可复制性：项目模式可跨地域、跨执行团队及跨周期进行复制开展。

6 项目征集

可通过官方网站、媒体、合作伙伴网络等发布项目征集公告，向社会各界征集公益慈善项目。征集公告宜包括以下内容：

- 申报范围；
- 主题要求；
- 申报主体资质要求；
- 申报材料要求；
- 申报方式；
- 创投服务等内容。

7 项目申报

7.1 报名

符合资质要求的申报方，通过以下渠道提交申报材料报名：

- 各个公开报名渠道；
- 主办方及实施方推荐申报；
- 主办方及实施方邀请相关机构推荐项目申报；
- 其他创投平台推荐项目申报。

7.2 材料提交

7.2.1 提交的申报材料应包含申报主体资质凭证、申报承诺书、项目申报书及其他需要的材料。

7.2.2 提交的申报主体资质凭证应符合以下要求：

- 社会组织类申报主体需提交法人登记证书复印件；
- 企业类申报主体需提交营业执照复印件；
- 非注册登记团队或个人类申报主体需提交团队负责人身份证复印件。

7.2.3 提交的申报承诺书应符合以下要求：

- 申报主体需承诺提交的所有资料真实有效；
- 申报主体需承诺遵守公益创投规则。

7.2.4 提交的项目申报书应符合以下要求：

- 申报主体基本情况；
- 申报项目主要内容。包含项目模式、项目目标、行动策略等；
- 申报项目财务预算。

7.2.5 其他辅助材料可根据不同的申报要求，提交其他如年报、年检、第三方审计评估报告、获奖、合作、影响力情况等辅助资料作为佐证。

8 项目评选

8.1 初选

8.1.1 入围筛查

8.1.1.1 由实施方自行组织或委托第三方对项目申报资料进行初步筛选。筛查主要采用资料审核的方式，从以下几方面开展：

- 审查申报材料是否完整；

- 审查申报主体资质是否符合申报要求；
- 审查申报项目范围是否符合申报要求；
- 审查申报项目各部分内容是否符合申报要求；
- 审查财务预算是否与项目计划匹配、高效配置。

8.1.1.2 入围筛查的具体评审要求见附录 A。

8.1.2 尽职调查

8.1.2.1 通过入围筛查的项目，实施方组织评选专家团队对项目开展尽职调查。

8.1.2.2 尽职调查可包括以下内容，具体评审要求见附录 A：

- 组织情况，包括法律结构、管理质量、治理结构、透明度；
- 项目规模，包括现有规模及发展规划；
- 财务收支，包括收入结构、财务支出、财务审计报告；
- 战略规划，为实现目标所做的长期规划；
- 运营模式，包括项目具体运作的方式、方法；
- 社会影响力，包括运营记录、影响力评估结果；
- 开展同类项目执行和管理经验情况；
- 项目开展需匹配的人力、物力以及财力情况；
- 管理制度规范程度及落实程度；
- 风险应对意识与能力；
- 社会资源整合能力；

8.1.2.3 尽职调查结果处理：

- 通过尽职调查：
 - 评选专家无意见的，项目晋级；
 - 评选专家有修改建议的，项目申报主体应根据建议进行项目优化与完善后进入终评路演。
- 未通过尽职调查，项目失去晋级资质。

8.2 终评路演

8.2.1 通过尽职调查的项目，将进入终评阶段。

8.2.2 终评阶段的方式主要为项目现场汇报及答辩。

8.2.3 评审专家根据评审标准（参见附录 A），进行全面考察现场打分。

8.2.4 将专家打分结果进行汇总排序，并根据预先设定的公益创投资金总额以及评选项目的预算决定资助的项目清单。

8.3 结果公示

8.3.1 公益创投主办方及实施方应对各环节评审结果进行公示，公示期一般为 3-5 天。

8.3.2 公示期间，任何组织或个人如对公示结果有异议，可向公益创投实施方发起申诉。

8.3.3 创投实施方应对各方提出的异议及时核实情况并处理。

8.3.4 公示期满，无异议的项目正式列入创投项目名单。

9 确定合作

9.1 创投立项

项目评选结果确定后，出资方应与项目方签订协议，协议应包括以下内容：

- 一般条款；
- 资助范围与考核指标；
- 项目执行方案；
- 项目预算；
- 补充条款。

9.2 确定创投目标

出资方应与项目方一同商讨确定符合项目方实际情况的创投目标与创投策略，并就如何实施与配合达成共识。

10 投后管理

10.1 资金拨付与管理

出资方与项目方签订合同后，双方应做后续资金的拨付和管理，包括但不限于以下方面：

- 签订项目协议后，应按照约定比例及时拨付首笔资金；
- 续拨资金应按照项目协议约定，在项目阶段性审核合格后及时拨付；
- 项目方应依据相关法律法规及实施方相关规定，对资助金进行管理。

10.2 项目执行管理

项目实施过程中，项目方应做好项目的执行管理工作，包括但不限于以下方面：

- 项目方应严格按照资助协议执行创投项目，遵守法律、行政法规，遵守相关承诺，履行约定义务，按期完成项目；
- 项目协议一经签订，不得分包、转包，不得无故变更；
- 项目方应做好执行过程中的信息整理，建立规范的项目档案管理制度，做好痕迹管理。

10.3 过程监督指导

项目实施过程中，各方应做好项目的执行过程监督指导工作，包括但不限于以下方面：

- 项目方应建立完备的内部监督管理机制，并依据项目协议，按项目阶段性计划，在每一阶段任务结束时，向实施方报送项目阶段性进展报告，报告内容应包括：项目执行情况、财务使用情况、社会效果、辅助说明材料；
- 实施方通过常态化沟通指导、走访，不定期检查和抽查、审查报送资料、投诉情况统计等方式对项目执行过程进行督导评价，必要时可邀请或委托第三方参与跟踪评价；
- 实施方应对创投项目出具督导评价报告，并根据督导评价报告对项目后续阶段的执行做出决定，决定的类型包括：
 - 限期整改，整改或者变更后再次进行督导评价，通过督导评价的可以继续执行，仍未能通过督导评价的应终止执行；
 - 项目终止。
- 项目方、实施方应及时、公开发布项目执行情况的相关信息，接受公众监督；
- 实施方在项目执行过程中应向执行主体提供必要的指导，为组织发展赋能。

10.4 项目变更与终止

- 10.4.1 发生以下情况时，项目方可申请项目变更：
- 因不可抗力导致项目需要变更的；
 - 因不可遇见因素发生导致项目需要变更的；
 - 因社会需求发展改变需要项目进行变更的。
- 10.4.2 项目变更的范围包括：
- 项目完成时间；
 - 项目阶段性计划；
 - 项目预算。条目可变，总额不变。
- 10.4.3 项目变更应遵循以下程序：
- 项目方提出项目变更申请；
 - 实施方进行审核，可通过创投委员会或邀请专家参与；
 - 由实施方对项目变更进行决策批复；
 - 项目方按照批复后的意见执行。
- 10.4.4 在发生以下情况时，可终止该项目：
- 因不可抗力、不可遇见因素或项目方自身管理等问题导致项目目标无法实现的；
 - 项目方的活动违反法律法规或相关规定的；
 - 社会需求发生重大变动导致项目没有必要继续执行的；
 - 根据项目督导评估结果，决定终止该项目的。
- 10.4.5 项目终止应遵循以下程序：
- 由项目方主动提出，或由实施方根据督导评价结果提出；
 - 实施方进行审核，可通过创投委员会或邀请专家参与；
 - 由实施方对项目终止进行决策，对于决定终止的项目进行评估，并决定已拨付资金是否予以收回。

10.5 资源对接

项目实施过程中，实施方应为项目的实施提供各种资源对接的支撑，包括但不限于以下方面：

- 推动政府支持，促进公益项目的政府背书，提升项目的运作动力；
- 通过相关方函件支持促进项目顺利开展；
- 通过组织公开路演、提供媒体资源支持、推荐申请公益奖项等方式，提升项目宣传力度，提高项目影响力；
- 为项目引荐其他资助机构，提供公募资质等支持，进行联合募捐，争取配额资助等帮助项目形成可持续、多元化的资金来源。

10.6 能力建设

项目实施过程中，实施方可为项目方提供以下方面的能力建设，包括但不限于：

- 整合专家资源，提供常态化辅导计划，帮助项目方解决项目执行过程中的问题；
- 针对项目方的共性问题，设计赋能计划，组织定期培训、案例分享与交流；
- 为项目方对接公益行业内的培训、学习交流等机会，支持项目方持续提升能力。
- 为项目方提供一对一咨询辅导服务；
- 合作资源支持；
- 筹款、联合募捐能力优化；
- 品牌建设能力。

10.7 社群运营

项目实施过程中，实施方可为项目方提供社群运营支撑，包括但不限于：

- 建立社群化运作机制，支持项目方形成互助、互学、共同成长的气氛；促进项目方之间的互动和资源对接；
- 建立项目发展监测体系，定期收集与分析项目的执行产出、财务收支等量化信息，指导项目及时发现并解决潜在问题。

11 结项

项目实施到结项阶段，各方应做好以下工作：

- 项目方向运行方提交执行过程的文本材料；
- 项目方就创投周期内的执行实际效果、资金使用情况、取得成果及存在的问题进行总结汇报；
- 公益创投主体对执行成果进行宣传推介，通过新闻媒体、政府相关部门网站等渠道进行宣传，扩大公益创投及创投项目的影响力。

12 创投退出

12.1 一般要求

12.1.1 当公益创投主体帮助项目方创造了自我造血的运作模式，或为其寻找到潜在的资助者，建立起可持续模式后，可进行退出。

12.1.2 当公益创投主体与项目方一旦确定创投退出时间后，应停止资金的投入。

12.2 退出流程

项目退出应遵循以下程序：

- 重新评估与创投策略相辅相成的关键要素；
- 确定退出方案；
- 按 12.3 要求衡量项目是否达到退出标准；
- 执行退出方案；
- 退出后跟踪陪伴。

12.3 退出评估

项目的退出评估，应从以下几个方面开展：

——财务弹性。即财务可持续情况：

- 资金来源广泛。拥有其他项目资金来源或社会企业类主体自身实现盈利。其中已获收益是高质量收入流，或者其他资源来源多元化；
- 带有缓冲的资产负债表。即能提供一定时期的储备资金。

——组织弹性。创投对象在管理团队、组织治理和盈利能力或筹款能力等方面发展的成熟度情况：

- 管理团队有能力以及准备好进入下一阶段；
- 理事会的能力和素养；
- 品牌影响力和财务状况；
- 筹资能力。

——社会影响力情况。创投对象为其针对的社会问题带来了可衡量的社会效益。

13 绩效评估

13.1 评估内容

项目的绩效评估内容应包括以下方面：

- 目标达成情况；
- 项目方成长情况，包括：
 - 项目方财务系统完善情况；
 - 项目方组织定位明确、组织能力提升情况；
 - 项目方组织发展战略情况。
- 绩效目标完成情况；
- 品牌塑造情况；
- 社会影响力情况。

13.2 评估方式

项目的绩效评估方式分为自评和外部评估，包括但不限于：

- 项目方进行自我评估；
- 邀请第三方评估机构进行评估；
- 联合智库专家等组成评估组进行评估；
- 对财务使用情况进行第三方审计。

13.3 评估结果及应用

13.3.1 项目的评估结果可分为以下几类：

- 优秀；
- 良好；
- 不及格。

13.3.2 应对项目评估的结果、评估报告进行公示。

13.3.3 应制定完善的评估结果运用机制，包括但不限于：

- 评估结果为“优秀”的项目：
 - 可纳入相关采购库；
 - 提供持续的资源对接、募资支持；
- 项目评估结果优秀的项目方：
 - 可获得下一周期资助的优先权益；
 - 提供持续的法务咨询、会计等方面的专业支持，巩固创投成效。

附 录 A
(资料性附录)
评审标准

表A.1 项目评审标准

评审内容	评审维度	评审内容
组织 层面	资质要求	组织依法设立、组织架构、管理人员依法履行职责
	运作情况	业务逻辑、独立运作能力、财务规范制度
项目层面	需求真实	项目创新以真实社会需求为基础。以科学的调研或可靠的数据为需求分析依据，针对的社会问题具有公众属性且符合调研需求，针对明确的受益群体或解决某一特定社会问题；
	成效明确	项目创新具有明确的使命，具备可验证的社会改变与可评估的量化产出。描述项目对社会带来的具体改变，提出受益对象的分布范围和数量目标，并提供验证和评估方法；
	高效运作	项目创新要以更专业、更高效方式解决社会问题。在清晰的执行计划、人力资源、财务管理、风险防控等基本运营基础上，突出强调与传统项目的比较优势和模式可推广、可复制性；
	创新责任	项目创新应保持高度社会责任和系统性视角。项目创新中应避免可能产生的法律、道德、伦理、环境、文化等风险，采取措施防止对相关方的伤害、破坏社会生态平衡、引发新的社会问题等；
	持续发展	项目创新要建立可持续运营模式和资源供给。项目创新中有明确的下一步实施计划和长远目标，注重与服务对象和合作单位建立可持续关系，注重构建保证项目可持续发展的资源体系。
	项目影响力	获得媒体宣传报道情况、政府或行业组织的荣誉，知名机构的扶持或资助情况。
	财务 层面	预算
支出		项目上一年度公益支出情况。
执行团队	执行能力	团队工作架构、职责分工与项目管理制度。专职、兼职情况。
	筹款能力	网络募捐经验，年度总募款额。

参 考 文 献

- [1]. 友成企业家扶贫基金会. 公益项目三 A 三力评估指南. 2020
 - [2]. DB 12/T 634—2016 天津市社会组织公益创投规程. 2016
 - [3]. DB3305/T 53—2018 社会组织公益创投规范. 2018
 - [4]. 南京市公益创投实施意见（试行）（宁民基（2012）78 号）
 - [5]. 龙华区扶持公益创投项目专项经费管理办法（深龙华民（人）（2017）68 号）
 - [6]. 福田区关于打造社会影响力投资高地的扶持办法（福府办规（2018）9 号）
 - [7]. Simon Chadwick 编，CISF 译. 亚洲公益创投实践指南. 2015
 - [8]. ASHLEY METZ CUMMINGS LISA HEHENBERGER 著，蒋威 林嘉瑜 施启伟 张冬栎 译. 公益创投指南
VP-for-VC-and-PE_Chinese_Final. 2011
-