

影響力投資：熱情之後，專業治理的修羅場

29-04-2026



影響力投資（Impact Investing）在近年財經界蔚然成風，許多項目的開端往往源於創辦人的滿腔熱情。那種想要解決社會痛點、敢於冒險甚至天馬行空的「原創性」，是驅動變革的核心燃料。然而，當項目跨越初創期，僅靠熱情已不足以支撐其走遠。要實現可持續的社會與經濟效益，必須依賴「熱情、管治與財務知識」這三大支柱的平衡，三者缺一不可。

現實中，創辦人的開拓特質往往與穩健的管治要求存在天然衝突。具備原創精神的創辦人通常討厭冗長的審核流程與嚴謹的財務約束，但在財經視角下，缺乏管治的項目極易陷入效率低下、資金斷鏈甚至使命漂移的泥沼。這正是專業團隊介入的關鍵時刻，創辦人必須物色能與之互補的可靠伙伴，將天馬行空的構思轉化為可落地的商業模型，透過財務專業與合規體系為理想架設安全網。

最危險的陷阱，莫過於在創業初期因「情面」或「信任」而忽略了制度建設。若沒有在開始時設立好機制，例如簽訂一份嚴謹的股東協議（Shareholders' Agreement），後果往往是災難性的。當經營理念出現分歧而缺乏法律效力的表決規則時，公司將陷於決策僵局（Deadlock）；權責不明會使原本的伙伴關係迅速演變為互相指責的爭議。當內部消耗蓋過社會價值，資金將停止流入，最終可能引發倒閉危機，讓極具意義的項目在紛亂中崩潰。

觀察許多成功的案例，不少機構在經歷了熱情驅動的快速成長期後，選擇主動放慢腳步來建立制度。雖然這段「磨合期」讓擴張節奏顯得遲緩，甚至在短期數據上不如以往亮眼，但這種由感性回歸理性的調整，正是企業從手足班子轉向專業化的必經之路。事實證明，唯有在穩固的管治基礎上行事，機構才能在風浪中保持定力，這種「慢」，往往是為了讓社會影響力走得更遠、更穩。

李鵬 **CFA 聯盟**



Social Impact Partners 執行董事。李鵬自 2008 年起就在慈善事業、創業管理領域和影響力投資擁有豐富的經驗。她目前擔任 Social Impact Partners 的執行董事。李鵬之前曾擔任不同慈善機構和社會企業的行政總裁和董事。在參與社會影響力領域之前，她曾在製造和零售業擔任管理和營銷角色。李鵬的專業知識不僅限於她的職業經驗，她還作為委員會/董事會成員、評審和導師，為專注於社會創新、商業和青年發展的組織和計劃作出貢獻。

關於「CFA 聯盟」

「CFA 聯盟」是由《CFA 指揮室》過往逾十年以來的節目嘉賓組成。
《CFA 指揮室》是由香港特許金融分析師學會（CFA Society Hong Kong）與新城財經台共同策劃的投資者教育計劃，通過訪問金融業及商界的專業人士，提升大眾對業界和各類投資的認識。

*作者的言論純屬個人意見，並不代表本會立場。內容只供參考及作教育用途，並非投資意見，亦非對任何產品或服務的建議、認許或推介。



文章由 香港特許金融分析師學會 CFA Society Hong Kong 協助提供