

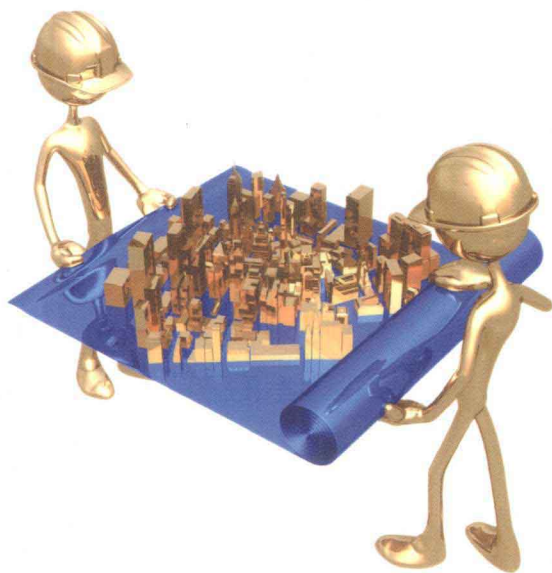
新华社会
管理译丛



纽约市市长迈克尔·布隆伯格作序推荐

THE POWER OF
SOCIAL
INNOVATION

How Civic Entrepreneurs
Ignite Community
Networks for Good

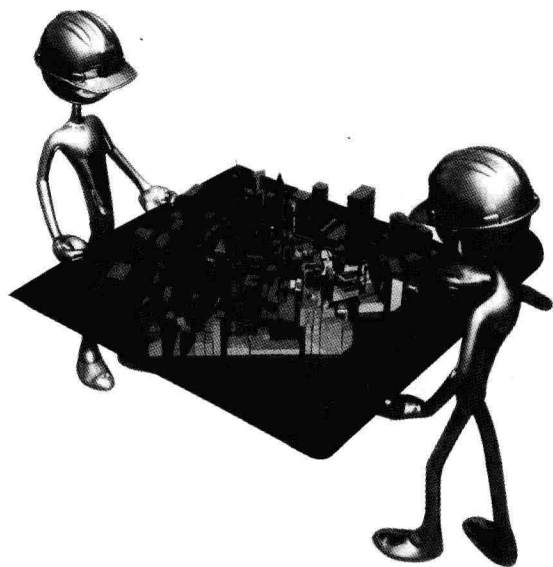


社会创新的力量

美国社会管理创新启示录

(美) 史蒂芬·戈德史密斯 著
王栋栋 沈丹琳 洪漫 译

新华出版社



社会创新的力量

美国社会管理创新启示录

(美) 史蒂芬·戈德史密斯 著
王栋栋 沈丹琳 洪漫 译



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

社会创新的力量:美国社会管理创新启示录 / (美)戈德史密斯,
(美)乔治斯, (美)伯克著; 王栋栋, 沈丹琳, 洪漫译.

——北京: 新华出版社, 2013.2

书名原文: The Power of Social Innovation:How Civic Entrepreneurs Ignite
Community Networks for Good

ISBN 978-7-5166-0292-8

I. ①社… II. ①戈… ②乔… ③伯… ④王… ④沈… ④洪… III. ①社会
管理—创新管理—研究—美国 IV. ①D712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第315845号

著作权合同登记号: 图字: 01-2011-7608

The Power of Social Innovation:

How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good

By Stephen Goldsmith with Gigi Georges and Tim Glynn Burke

Foreword by Michael R. Bloomberg

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under license.

中文简体字专有出版权属新华出版社。

社会创新的力量:美国社会管理创新启示录

作 者: [美] 史蒂芬·戈德史密斯、吉吉·乔治斯、蒂姆·格林·伯克

译 者: 王栋栋 沈丹琳 洪漫

出 版 人: 张百新

责任印制: 廖成华

选题策划: 黄绪国

责任编辑: 李 宇

封面设计: 图鸦文化

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 图鸦文化

印 刷: 河北高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

成品尺寸: 150mm×230mm 1/20

印 张: 13.5

字 数: 250千字

版 次: 2013年7月第一版

印 次: 2013年7月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-0292-8

定 价: 39.00元

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010-63077101

序

美国的巨大成功得益于美国人民特有的创新进取精神和公民责任感。我们的国家由一群具有远见卓识的开拓者创立，这些人为之奋斗的基本理念是：所有人生而平等，天赋不可剥夺之权利，包括自我管理权。我们的国家之所以昌盛不衰，是因为作为立国之本的自由和实践精神随着时间的推移愈发强大。美国从未遇到过不可克服的困难或无法应对的挑战，这在很大程度上是因为，我们一直向全世界最优秀、最有头脑的人才张开怀抱。从最初的一些开国者开始，外来移民给新大陆带来了先进的思想，并帮助它成为全世界最强大的经济体。

作者史蒂夫·戈德史密斯在本书中充分论证了，美国依然拥有以创新去解决摆在我们社会面前最严峻的问题所需的资源、思想和共同意志。但原本为解决这些问题而设置的制度反而常常成为我们的绊脚石。现实情况是，在我们国家，有意义的改革时常因政府一味坚持落后的思想、惯例和实践而受

阻。而透明度和问责的不足一次次地让我们不能发现和量化错误。这两个问题有一个共同根源：受思想上的党派偏见而不是创新实用主义驱动的政治论。

若要在当前严峻的形势下成长得比以往更加强大，并保住遥遥领先的世界超级强国地位，我们就必须用从未从美国的名片上消失的创新和发明精神振兴我们的政府。我们必须提高政府在解决从贫困到医疗等多年来悬而未决的问题时的效率和能力，并提高它对从气候变化到技术变革等一系列新挑战的响应力。要做到以上两点，我们只有借助公益行动、社区服务和跨党派解决问题的力量。简而言之，就是实践戈德史密斯在本书中提出的那些原则。

要成为一名成功的企业家，你必须不断审视自己的业务并且思考：“怎样让它变得更好？”在政府中也是如此。只不过在政府中，衡量我们成绩的底线是人民生活水平的改善——他们的医疗、教育、就业前景、居住区，以及最重要的，他们的安全。我们是否赋予了人民追求自己梦想的能力？这是我们最重要的任务。如果我们没有做到，那么就必须找出症结所在和解决问题的方法。再则，我们必须有努力进取的勇气。

在纽约市，我们的市政府一贯欢迎以大胆和有争议的想法去解决那些长期未得到解决的问题。但同样重要的是，我们一直坚持对所有的尝试进行严格的问责——如果一种想法无效，我们也从不害怕承认。政府常常存在这样的问题：当它成立了一个项目或部门后，这些项目和部门就永远不会消失，不管它们可能是多么地无用。好的出发点并不总是意味着好的结

果，承认这种区别有着至关重要的意义。这正是我们一直以来几乎沉迷于数据收集的原因。我想说：“托上帝之福。每个人都提供数据。”毕竟，只有先了解一件工作目前进行的情况，才能知道如何把它做得更好，除此之外，别无他法。这看起来很简单，但正如戈德史密斯所指出的，政府往往被一些导致现状的特殊利益集团绑架，它们阻碍着我们去实现那些能让国家向前发展的大胆变革。

创新、数据和问责——我们利用这条神奇的法则成功改革了过去曾被当作管理不善的典型案件的纽约市教育系统。在它的指引下，我们对本市的工作管理系统进行彻底改革，从而把主要精力放在那些与民生息息相关的问题上。我们重新修订了早已过时的忽视补贴、支出和生活成本差别的联邦政府贫困计算公式。我们还把清查碳排放总量作为建设环境可持续城市计划的第一步。这条法则决定着我們政府工作的方方面面。自始至终，我们都努力向其他城市学习——令人感到振奋的是，我们看到自己的一些工作在本书中被提及。

作为我国政府创新的著名倡导者之一，史蒂夫·戈德史密斯有着丰富的个人经验。在担任印第安纳波利斯市（Indianapolis）市长期间，他是一位改革先锋，他推动办公改革，减少不必要的支出并废除落后项目，利用节省下来的资金进行城市改造，并用新方法解决一些老问题。作为国民服务公司（Corporation for National Service, CNS）董事长和公益革新的倡导者，他不断结合民众的力量去改变我们的国家。同时，作为一名无党派偏见的实用主义伟大倡导者，他认为，只有同时采纳来自两党的优秀建议，才能取得最好的

结果。

戈德史密斯坚信，普通市民有能力实现变革，公私合作可以在把梦想变为现实的过程中发挥重要作用。他认为，非营利机构和私人企业家往往拥有更大的实践自由，他们可以协助政府使用社交网络、网络服务和前沿信息分析系统等最先进的工具和技术。正如我们在纽约市体会到的，这些工具不仅有助于政府更有效地与市民沟通并提供更高效的服务，还可以明确责任、减少浪费、增进民众对政府的信任。

在当前这个严峻的时期，一些人可能会说，我们承受不起创新可能带来的风险。但事实胜于雄辩。面对当下的一切重大挑战，我们承受不起的是，继续资助那些无用的项目或维持那些错误的做法，结果延续了失败的现状。任何经济危机的唯一一线光明就是，政府能够迫于危机，采取那些在没有发生危机的日子里因为惰性而没能实施的必要措施——但能否抓住机会却取决于我们每个人。

在本书中，戈德史密斯讲述了全国数百位优秀的公益企业家、政府官员、商业和非营利机构领导人、慈善家、社区活动人士、创新专家和普通公民的故事，用他们的声音来激励我们的行动。他们每一个人的故事都充满来自创新第一线的启示。单独来看，每一个故事都鼓舞人心；合在一起，它们为戈德史密斯富有说服力的结论提供了强有力的证据。

戈德史密斯在本书最后描绘了这样一幅社会前景：在这个社会里，最伟大的思想可以自由翱翔、兴盛不衰，既得利益集团和意识形态斗争不会阻碍创新和变革。这种被他称为“多产城市”的理想化形态并非只是一种幻想。事实上，在

21世纪伊始，它就在我们的掌握之中。把它变为现实不仅需要付出辛勤的汗水，还需要全新的思维——但这正是我们的国家精神的一部分。这是一个我们每个人都可以贡献力量的过程——这就是民主！而读完本书即意味着向正确的方向前进了一大步。

迈克尔·布隆伯格^①

2009年11月于纽约市

^①现任纽约市长。——译者注

前言

**“企业家需要有目的地寻找创新和变革之源，
捕捉那些预示着成功创新机会的迹象。他们还必须
了解并运用成功创新的法则。”**

——彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）^①

在25年的职业生涯中，我先后担任过检察官、儿童慈善活动家、印第安纳波利斯市长和美国国民服务机构国民与社区服务公司（Corporation for National and Community Service, CNCS）主席。这些年里，我一直在参与地方和国家为帮助困难家庭摆脱贫困而努力寻找正确的公共政策和私人手段的工作。在21世纪第一个十年即将结束之际，我认为，这些努力正处于一个关键时刻。我们所面临的挑战看起来大于以往任何时候——但同样，我们拥有的解决困难的资源也多于以往

^①1909年生于维也纳，后移居美国，被誉为现代管理学之父。——译者注

任何时候。

2007年的一件事让我极为深刻地体会到这种严重的不协调，当时，我有幸担任哥伦比亚特区阿纳卡斯蒂亚振兴公司（Anacostia Redevelopment Corporation）主席。我接受这项任命的目的是，为该市最落后的地区带去发展和希望，但我最后却把大部分时间用在了与职业棒球大联盟洽谈一个价值6.5亿美元的新棒球场项目上。尽管新球场恰好坐落在这个落后地区，但它本身并不能给附近那些失业率高达27%、贫困率高达40%、高中毕业率仅为24%的居民区提供任何机会。要把这笔投资变成这些孩子们的机会，光靠新球场上位身价800万美元的投手是远远不够的。

于是，我求助于长期关注该领域的美国希望联盟（America's Promise Alliance）首席执行官玛格丽特·康德拉克（Marguerite Kondracke）和该联盟主席阿尔玛·鲍威尔（Alma Powell），希望把这笔巨大的城市投资变成一件对社区意义更大的事。他们热情地表示愿意提供帮助，这并不令我意外，但他们愿意这样做的理由却出乎我的意料。他们提到，美国希望联盟不久前的一项调查显示，只有不足五成的美国儿童相信“美国梦”能在自己身上实现。这个残酷的事实说明，这些孩子乃至我们的城市公益现状都处于危险之中。

我写这本书的目的是寻找一个可以让社区——包括官员、慈善家、公益活动人士和其他领袖——把上述挑战变成机遇的框架。不管是在我担任市长的印第安纳波利斯市，还是在我担任振兴事务主席的哥伦比亚特区，令人失望的社会后果的确都是源于忽视。在过去50年里，慷慨的美国公众源源不断地

增加慈善和税收投入，把它们用于广泛的公益工作，但结果却只是偶尔才能带来勉强令人满意的社会进步。

如果说创造性的公益参与时刻曾经出现过，那么这个时刻就是现在。缺乏经济保障、缺少教育机会、收入差距扩大和公益现状的每况愈下，每天都在挑战着城市领导者。最近的经济危机使各行各业都陷入了50年来最困难的时刻。美国人口普查局（U.S. Census）报告指出，2008年，生活在贫困线以下的公民数量明显增加，达到近4000万人（占当年美国总人口的13.2%，而2007年的这个比重为12.5%）。有色人种学生的高中毕业率在我国只有33%，更可怕的是，在辍学的非洲裔男高中生里，六成以上的人或早或晚地进了监狱。很多孩子生活在不稳定的家庭中，其中不少是单亲甚至未婚家庭。无家可归、滥用药物和家庭暴力让太多人深受其害。目前每年被收养的儿童数量接近100万人，其中很多孩子曾遭到虐待或遗弃。这和每年从监狱获释回到社会的人数大体相当，而其中三分之二的人还是会再次锒铛入狱。

尽管很多人正在为教育、医疗、儿童福利、青年发展、住房、无经济保障和贫困以及公共安全孜孜不倦地做着大量有意义的工作，但他们集体努力的成果却没有在任何一个社区得到充分体现。或者，用布鲁金斯学会（Brookings Institution）的伊莎贝尔·索希尔（Isabel Sawhill）和罗恩·哈斯金斯（Ron Haskins）的话说：“这个国家正面临经济和社会的两极分化，近40年的政府和私人努力丝毫没能缓解这些现象……我们认为，没有取得更大的进步，说明国家需要扩大并调整这方面的努力。”

造成这些问题的原因可能是，传统的社会服务输送系统没有认识到经济与城市的深刻变化。城市学者简·雅各布斯（Jane Jacobs）认为，过去，我们的城市帮助那些努力奋斗的居民树立斗志并掌握迈向成功的必要技能，从而使中产阶级不断发展壮大。但随着很多家庭的破产、贫困问题的集中出现和制造业工作机会的流失，如今的城市已经不再去打造通向中产阶级的阶梯。

不幸的是，迄今为止，我们的很多“解决方案”反而加剧或者至少没有缓解问题。我们显然需要用新方法为那些困难家庭和居民区提供机会和希望，并改善公益现状。虽然政府本身有时会成为进步的绊脚石，但我写此书的目的并非借此反对政府参与，而是呼吁以更有效的新方法去应对这些问题。我们的国家在处理政府角色时，存在严重的两极分化。很多右翼人士理直气壮地认为，政府在过去50年里进行了大量干预，干扰了公民自助、社会资本和友邻互助项目的实施，从而在实际上使问题加剧。他们得出的结论是，减少政府参与和缩小政府职能可以让社区和家庭更具活力。左翼则认为，增加政府参与和扩大政府职能可以带来成功，就好像个人价值、家庭、社区和宗教组织以及经济成就是政府的伴随产物一样。

的确，在任何一个我们能想到的社会问题上，政府都掌握着解决这些问题的大多数重要项目的资金。问题的所在并非政府该不该参与帮助“被经济繁荣抛弃的人”的工作，而是政府应该怎样参与。扩大社会创新需要的不止是新的风险资本；它还必须对已经分配好的政府资金的使用进行重新规划。例如，最近的研究显示，联邦政府对那些处于不利地位的学生所在学

校的投资大多没有收到预期的效果。然而，不管是在教育还是其他领域，受益于政府项目的公共和非营利服务机构，都常常与官僚和政客站在一起，反对把重要的资源重新划拨给那些有实际效果的项目。

此外，政府把纳税人的钱用在了“一刀切”式的直接服务、或过于苛刻的采购和拨款上。这人为地限制了形形色色的社会服务机构的作用，不管这些服务机构是非营利性的、营利性的，还是宗教性或社区性的。通常认为，以下现象都是相互关联的：教师的业绩与学生的营养或健康状况、无家可归与精神健康、家庭暴力与酗酒等，但为解决这些问题而对社会服务进行的公共投资，却几乎没有反映出哪怕最简单的关联性。此外，各级政府常常重复关注同样的家庭或社区。没有一个政府部门定位于所有社会问题的解决。市长可能负责就业培训和政策制定；县长可能负责儿童福利；独立选举产生的教育委员会可能关注教育；各州关注的是公共医疗补助制度的覆盖情况；等等。这样的结构适用于形势没有这么复杂的时代，但现如今，政府已经没有能力去应对日益严峻的社会挑战，因为这是一项极其复杂的任务。当然，更重要的是，政府如今不能再通过传统的逐级下达命令的方式提供援助，而应当通过在密集的社会和社区网络中运作的高效的公益企业家去完成这些工作。

这不是简单的否认政府参与者和肯定私人参与者的问题。私人的努力，不管是非营利性质还是慈善性质的，还有助于避免安于现状或继续资助那些效果不明显或不确定的公益行动。在非营利性社会服务机构董事会任职的领导人，由于被无私奉献者和善心所打动，往往可以容忍微不足道的工作成绩，这在

无形中掩盖了失败。由于这些受政府经费和法规限制的服务输送系统，往往缺乏市民选择和竞争，因此，公益企业家需要依靠社区领导者，为真正的创新性解决方案创造政治意愿。非营利性服务机构、个人志愿者、宗教机构、私人慈善家和职业协会……这些形形色色的社会参与者，对重要的援助服务的设计和资金支持发挥着各自的作用。出资者在不同的社会网络中运作，并向那些在各自的网络中活动的个人投资。

尽管存在这些令人望而却步的社会挑战，或者说，也许正是由于这些挑战的存在，我才真正相信，现在是时候去改变了。

数以百万计的人时刻准备着为那些有助于解决社区问题的方案奉献爱心和才能。美国国民服务队（AmeriCorps）在2009年第一季度收到的申请数量同比增长了40%。美国支教队（Teach For America）2008年收到的申请比上一年增长了36%，在内城区学校服务的人数增长了28%。青年成人志愿者总人数在2007年至2008年间增加了44.1万人。除了服务意愿的增强，富有社会责任感的创新人才的数量也在继续增长，与此同时，对这些人的成功感兴趣的社会风险基金的数量也随之增长。这些企业家如今在儿童早期发展、扫盲、无家可归和暴力等领域取得了越来越多的成绩。出于对这一趋势的深刻认识，华盛顿于2009年通过了获得两党支持的“肯尼迪/哈奇服务美国法案”（Kennedy/Hatch Serve America Act），支持加大对社区服务和社会创新的投资。

与此同时，辅助电子工具正在以过去不可想象的方式催生新的服务机会。脸谱网站（Facebook）上一个并不昂贵的小应

用就可以吸引15000个机构作出承诺，让数十万人参加到2009年的马丁·路德·金日和总统就职日小长假的服务项目中去。在担任国民与社区服务公司（CNCS）主席期间，我所看到的公益企业家的成功案例比以往任何时候都要多，这些人把创造力与为社区服务的热情结合在一起，并取得了切实的成绩。

一次自我发现

本书介绍了我个人对于通过创新和革新精神推动社会变革的体会。这个过程也是一个自我发现的过程。自2000年起，这个过程不断加快。那时我刚刚结束在印第安纳波利斯的第二个市长任期，开始担任布什州长在2000年总统竞选期间的首席国内政策顾问。艾伦·哈泽伊（Alan Khazei）和瓦妮莎·基尔希（Vanessa Kirsch）夫妇致电邀请我参与一项工作。哈泽伊是美国最著名的公益创新人士之一，也是受到高度评价的“城市服务年”（City Year）活动的联合创始人。基尔希当时已经创建了社会风险基金新利润公司（New Profit Inc.）。这对夫妇对于联邦政府可以如何促进社区服务和社会创新形成了一系列想法。我当时并不知道这种有组织的运动的存在，但这些想法吸引了我，它们比我早已习以为常的那些事情更富有创造性。

选举结束后，我有幸出任CNCS主席，在随后的8年里，我帮助大批积极投身国民服务和社会创新核心工作的个人寻找资金，并与他们合作。我遇到的那些公益企业家和全国各地成千上万与他们志同道合的人的努力体现了这句名言：“你不可能做完世界需要的一切，但你所做的一切都将造福于世界。”

然而，我看到，即使那些最优秀的创新者也在苦苦寻找创新空间，在那些不会自动接纳大胆创新的体制中艰难生存。如果没有强有力的领导，即使成绩并不令人满意，这些体制也不会自动改革旧制，迎接创新。

在CNCS的经历使我对在印第安纳波利斯得出的一项体会认识得更加深刻，那就是公共和私有机构建设性的结合可以产生多大的价值。的确，在过去10年中，我有幸接触到很多为公共利益服务的组织，它们既有政府机构，也有营利性和非营利性服务机构。毫无例外，那些仅在某一机构工作的人，通常不会认同其他机构工作的观点或价值观。此外，人类在社会网络中生存和发展。改革努力常常失败的原因是，这些改革措施忽视了其他服务机构和需要帮助者的家人及朋友。

鉴于这两方面的教训，2008年，我在约翰·S和詹姆斯·L·奈特基金会（John S. and James L. Knight Foundation）的帮助下，邀请一批全国最著名的公益企业家和市政官员来到哈佛大学肯尼迪政治学院（Harvard University's Kennedy School of Government）。大约30名从业者和有影响力的思想家将在随后的两年里陆续来到这里，共同探讨各类机构的创新领导者如何更好地合作，以产生革命性的社会变革。我们首先摆出存在的矛盾、障碍、差距和失误，在接下来的几个月里，我们一同对这些问题进行逐一分析解决。这些开诚布公的讨论是本书观点的重要依据。我在哈佛大学肯尼迪学院的同事马克·穆尔（Mark Moore）要求我们的小组成员考虑这样一个问题：公共实体如何创造公共价值，而不仅仅是从事公共活动。

本书反对的一个观点是，创新只能发生在一个机构内部。

虽然政府、私人和非营利机构的官员都可能是问题所在，但解决问题需要的不止是某一方面的力量。我曾经看到过某一机构实施的绝妙方案带动了其他机构的变革。我也曾撰文阐述我对包括税收、监管和私有化等问题在内的城市发展的政策思路。在本书中，我提出这样一个观点，即我们迫切需要更多的社会创新——不管这些干预者或企业家是来自某个城市的自由派还是另一个城市的保守派。我并不希望以某些政策思路或解决方案取代其他的思路或方案。相反，本书提供了一个框架，在这个框架里，参与其中的领导者——不管是个人、政府、慈善还是社会领导者——都可以为推动一个社区的公益进步提供催化剂式的能量。

在本书中，你将读到一些政府官员和公益企业家的发人深省的故事。但我讲述这些故事的目的是要告诉人们，只要有正确的工具和技能，所有生活在全国各地的具有代表性的社区或城市的普通市民，也可以带来伟大的社会变革。事实上，社会进步的最佳形式是社区和居民区层面的进步。我向那些发明了创造性干预方案、支持政策变革或建设高效机构的社区倡导者指明了工具。我的目的是，增加那些关于社会创新和公益革新对改进社会服务成果的前景以及这些成果如何带来社区范围变革的日益激烈的讨论。

对各个机构的案例研究和对公益企业家进行的100多次深入采访是我撰写本书的基础。在此，我要感谢哈佛大学肯尼迪学院行政会议（Harvard Kennedy School Executive Session）的成员，感谢那些牺牲自己的时间，无私地与我分享他们的体会、经验和观点的每一位鼓舞人心的创新者。