

涟漪效应

以商业思维做社会公益的18个世界经典案例

[美] 贝弗利·施瓦茨 (Beverly Schwartz) 著

晏和陶 宋丽 邱墨楠 译

RIPLING

How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World

18个世界真实故事，展示开创性公益思维

英文原版/荣获 2013年度Silver Nautilus图书奖
2013年度Axiom Business图书奖

在美国、日本、西班牙等国家出版并获得良好反响

《第一财经日报》原总编辑 秦朔 希望工程发起人 徐永光 作序推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

涟漪效应

以商业思维做社会公益的18个世界经典案例

[美] 贝弗利·施瓦茨 (Beverly Schwartz) 著
晏和洵 宋丽 邱墨楠 译

RIPPILING

How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World

图书在版编目 (CIP) 数据

涟漪效应：以商业思维做社会公益的18个世界经典

案例/ (美) 施瓦茨著；晏和淘，宋丽，邱墨楠译，—

北京：中信出版社，2016.7

书名原文：Rippling: How Social Entrepreneurs

Spread Innovation Throughout The World

ISBN 978-7-5086-6347-0

I. ①涟… II. ①施… ②晏… ③宋… ④邱… III.

①企业家—慈善事业—案例—世界 IV. ①D57

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第126196号

Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World by Beverly Schwartz

Copyright © 2012 by Beverly Schwartz

Simplified Chinese translation copyright 2016 © by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

仅限中国大陆地区发行销售

涟漪效应：以商业思维做社会公益的18个世界经典案例

著 者：[美] 贝弗利·施瓦茨

译 者：晏和淘 宋 丽 邱墨楠

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092 mm 1/16

印 张：16.5

字 数：152千字

版 次：2016年7月第1版

印 次：2016年7月第1次印刷

京权图字：01-2016-3291

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6347-0

定 价：49.00元

版权所有·侵权必究

凡本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

对《涟漪效应》的赞誉

[PRAISE FOR RIPpling]

在《涟漪效应》书里，贝弗利·施瓦茨对社会企业家致力于体制改革的努力进行了深入思考，并列举了一些实际案例。她从实际操作层面讲述了如何成为创变者，无论是通过自己创办社会企业的方式，还是参与到全球不断涌现的机构中，支持那些具有远见卓识的人及其团队的工作。这是此书最大的贡献。

帕梅拉·哈蒂根 (Pamela Hartigan)

牛津大学赛德商学院斯科尔社会企业中心主任

飞鱼星联合创始人

从贫民窟的厕所，到连接小农与国际市场的科技手段，《涟漪效应》将读者带进了一次灵感之旅，让我们看到奇思妙想和创新商业模式是怎样解决全球性社会问题的。对于那些想知道如何用新点子和创新的商业模式来解决复杂而快速变化的全球性问题的人来说，这本书是重要而及时的。

萨拉·默里 (Sarah Murray)

《金融时报》撰稿人

《涟漪效应》介绍的案例里有很多创变者正在解决世界上最棘手的问题。

对于任何一个想要做出积极改变的人来说，不论他年岁几何、收入多寡、身在何处，这都是一本必读的书。施瓦茨用她所描绘的社会企业家的宏伟蓝图，鼓励世人从根本上改变那些普通人认为习以为常的系统性问题。

特里·巴布科克卢米什 (Terry Babcock-Lumish)

罗斯福馆公共政策研究所主任、杰出导师

艾雷咨询有限责任公司创始人

尽管在媒体报道中，冲突与不和谐的旋律常常占了主导，《涟漪效应》却提醒我们，世界上还有许许多多的人在做着美好的事情。这对于想成为创变者的人来说，的确是一个很好的启示。

罗布·多诺万 (Rob Donovan)

澳大利亚科廷大学癌症控制行为研究中心教授

关于社会企业精神的著作越来越多却令人费解，而这本《涟漪效应》是必读之作。作者贝弗利·施瓦茨利用自己精湛的技巧和情感，编织了一幅美丽的画面。通过阅读这些精彩的故事和洞见，可以帮助我们打破传统，产生更大的影响。这本书值得一读，一定会为你带来深刻的体验。

保罗·C·莱特 (Paul C. Light)

纽约大学瓦格纳公共事务学院教授

《涟漪效应》的概念关联性强，所有不同规模的企业，不管是私人企业还是全球性公司都可以使用。具有创变者思维的组织可以激发创新，动员员工参与，更好地满足客户的需求。同时提高自身的底线，将商业与社会连成一体。

罗纳德·C·萨金特 (Ronald L. Sargent)

史泰博公司董事长兼CEO

任何一个想让世界有所改变的人都会从这些创变者身上重拾信心，他们教会我们渺小的一步如何能够为世界带来巨大的发展。我们都梦想有一个更加公平，更加和平与安全的世界，对于所有这样的人们，《涟漪效应》都是一个热情的邀请，让大家得以倾听世界各地创变者的声音。这是一次激动人心的阅读之旅，可以让你充满希望。

苏珊·格兰特（Susan Grant）

美国有线电视新闻网执行副总裁

本书献给我的父亲，他的信任增强了我的信心；
也献给更加美好的世界，在这个世界上，创变者真的无处不在……

推荐序1

[PREFACE 1]

12年前的11月15日,《第一财经日报》创刊。我在发刊词中写道:人类探索的推动力源于商业,不断增长的生活源于商业,商业的活力维系着社会的活力,商业的创新引领着社会的创新。同时,我也指出,尽管时代的标志是商业,但商业的精神绝不只是时尚和金钱。我们把商业看成一种责任;负责任的商业,就是一种文明。没有文明的商业,就没有文明和谐的社会。

我长期致力于研究和呼唤企业家精神。企业家是开创一个新生意并承担其风险的人,经济学家熊彼特说,企业家要对“做新的事情或用新的方式做已存在的事情”负责任。在本质上,企业家不是一种身份,而是一种职能和状态。美国《企业家》(*Entrepreneur*)月刊在目录页固定登载的《美国企业家的信条》中有这样的表述,“我宁愿向生活挑战,而不愿过着有保证的生活,宁愿要达到的目的的激动而不要乌托邦的毫无生气的平静”。

熊彼特说,企业家有征服的意志,战斗的冲动,创造的欢乐,他要“建立一种新的生产函数”,把一种关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系,“只要他们实际上在从事‘新的综合’,他们就是企业家,而一旦他们功成名就,他们就不再是企业家了”。而按照德鲁克在《创新与企业家精神》(*Innovation and Entrepreneurship*)中的说法,任何有勇气面对决策的人,都能够通过学习成为企业家,并表现出企业家精神。这里暗含了“人人都是企业

家”的思想。社会有分工，不可能都去商界，但即使不在商界，你也可以拥有企业家的精神状态。

由上可见，富豪和企业家不是同义词，而创新和企业家才是同义词。

什么样的企业家能够引领企业步入文明的商业阶段？我认为这里存在四个阶梯：第一，是要用正当方式获利（**make decent profit**）；第二，是以创新方式提供消费者剩余，在资源配置和生产关系方面进行革新，激发新的生产力；第三，是对利益相关者和社会产生较大的正外部性，所以那些关联性、带动性强的平台型、生态型企业，更有机会创造新商业文明；第四，是企业要努力成为社会进步的阶梯，更好地回馈社会。

比尔·盖茨先生是软件时代的开拓者，而在我看来，他离开微软CEO（首席执行官）岗位后的慈善创举，其价值一点也不亚于他在商业上的成功。盖茨基金会2000年发起成立全球疫苗免疫联盟，并提供了7.5亿美元的种子基金，和其他合作伙伴一起实现了全球免疫治理的系统性改变，至今已经有5亿儿童接种了全球疫苗免疫联盟的疫苗，避免了700万儿童的死亡。在这个过程中，基金会带动多方参与，建立跨领域合作，注重资源的杠杆效应，让慈善投入发挥更大的效益。这被称为“催化式慈善”。按照我的理解，这正是企业家和一般常人做慈善的不同，企业家不是只懂得捐钱，而是知道如何形成一个可持续发展的机制，催化更多的商业、政府、社会力量加入，汇聚成可以共同发挥作用的平台，从而实现系统改变。

西方近十几年来兴起了一个概念——“社会企业家”。戴维·伯恩斯坦在《如何改变世界》（*How to Change the World*）一书中提出，相对于“商业企业家”，“社会企业家”是那些为理想驱动、有创造力的个体，他们质疑现状、开拓新机遇、拒绝放弃，最后要重建一个更好的世界。诺贝尔和平奖得主、孟加拉国的经济学家穆罕默德·尤努斯所创建的格莱珉银行，专门为穷人提供小额信贷帮助他们脱贫致富，就是一个例子。格莱珉银行为千百万穷人提供了小额信用贷款，由于偿还率极高，也能实现盈利。

中国的社会企业家，可以上溯至晚清的绅商张謇，以及民国时期的晏阳初。商业的力量，完全可以和社会的目标结合起来，成为一种专业、可持续的进步力量，就像这本《涟漪效应》中18个故事的主人翁，在自己专长的领域，用企业家眼光来看待社会问题，用商业规则去解决社会问题。他们的创造，为爱而生，至诚通天。

当我们脚下的土地迸发出越来越多为爱而生的创造力时，我们或许可以更自信地让产值成为真正的价值，创造出让世界为之尊重、为之欣赏、为之喜爱的品牌，让新的商业模式、新的产品模式从根本上有利于中国与世界的发展。

我赞美一切为爱而生的创造，这份爱，为了每个人也属于每个人。我相信你也一样。让我们坚持心中的美好，也用行动让世界更好。

吴炯

《第一财经日报》原总编辑

资深媒体人

2016年5月

推荐序2

[PREFACE 2]

25年前，我发起了“希望工程”，它应当时急迫的社会需求而生——教育问题、贫困问题、儿童问题，无一不需要发动更多社会力量参与解决。它聚沙成塔，一点一滴地帮助了超过510万名贫困学生。

希望工程能够成功，理由千条百条，最根本的是遵循公益市场化的原则，以需求为导向，实现捐赠效益最大化。

现如今，我看见了社会企业这个新兴词汇背后的希望，它能够直接运用商业手段来解决社会问题。

2015年11月，我在英国社会企业政策对话会上放言：“未来5年，中国有望成为社会企业世界第一大国。”

在大多数的中国人还完全不了解社会企业到底是什么的情况下就做出这种预言，好像是在说大话。然而并不是，我们的确有足够多的理由相信，社会企业的浪潮，即将袭来。

什么是社会企业？在国外学界有几十种定义，简而言之，用商业手段去解决社会问题的企业，就是社会企业。有社会问题的地方，就可以有社会企业的身影。《涟漪效应》这本书里，就有18个这样的例子——一个尼日利亚保镖做起了盈利颇丰的厕所生意，不但提升了当地环境的质量，还改善了大批妇女的收入；家有自闭症儿童的丹麦程序员，将自闭症患者培训为能力卓绝的软件

测试工程师，展示了特殊教育的新可能……

这些例子，在中国并非没有，只是鲜有人看到。事实上，当前的中国，有着社会企业发展绝好的土壤。

首先，作为一个人口大国、经济大国，面临着新的且不断变化的社会问题、环境问题。单纯靠政府、商业、传统公益慈善团体的力量都是不够的。社会企业正是为着解决社会问题而生的，面对社会问题的痛点，天降大任于斯。所以说，社会企业在中国的发展回应了历史使命的呼唤。

其次，巨大的市场需求就在我们眼前。据权威研究报告，在未来5年内，到2020年，中国养老产业市场规模将达8万亿元，是当前市场供给量4 500亿元的18倍；医疗健康产业规模也是8万亿元；民办教育，包括民办大中小学、学前教育、远程教育和各类教育培训市场规模在3万亿元左右；环保产业产值将超过5万亿元。还有普惠金融、扶贫产业、有机农业、残疾人就业和家庭服务业等，都有巨大的发展空间。

同时，社会企业的发展还有一个科技、经济和社会发展的全球背景。以信息科技为代表的第三次工业革命，把人类带进了一个协同共享的新经济时代。科技创新带动了市场创新，进而推动了社会创新。

现在“大众创业，万众创新”已经成为互联网上的热词；公益创投、慈善信托也引起国家的重视；政府加快推进公私部门合作的PPP（公私合作模式），建立“惠而不费”的公共服务发展新机制；在鼓励和保护民办教育、医疗、养老社会投资方面，国务院频频出台优惠政策。宏观环境为社会企业发展提供了非常有利的条件。

还有，我们不能忽视的是，越来越多的新鲜血液正在加入社会企业建设的大军，再也不仅仅是“老公益人”的独角戏。这本《涟漪效应》的出版，背后就集结了近100名年轻志愿者的力量。他们关注更美好的未来，负责任、懂担当，对新技术新思潮更敏感且富有行动力。如果有越来越多的年轻人将创新创造的眼光投向这一片蓝海，肯定会有许许多多不一样的惊喜。

中国社会企业的发展，前途一片光明。五年之内，必能泛起涟漪。希望这一本《涟漪效应》能够给大家足够的灵感和勇气，用双手双脚来身体力行。



希望工程发起人
南都公益基金会理事长

2016年5月

序

[PREFACE]

大变革即将到来，你准备好了吗？

变革，有大有小。但是像我们现在经历的这么深刻的结构性变革却是十分罕见的。在某个历史性的瞬间，一切都会改变。

这次的变革影响深远，因为它改变的是人与人协作的方式，是一次巨大的进步。它会改变所有的一切，包括每个人都必须掌握的技能、群体和社会的组织结构，还有我们的世界观。任何技术革命，比如电力革命或化学革命，都无法与之比拟。或许可以与此相提并论的变革只有农业革命。

今天，经过三个世纪的发展，我们终于迎来了史无前例的最大变革。变革的速度正呈指数增长，积极投身变革的人数激增，变革技巧增多，人们之间的联系也在增强。

前方的路已经明朗。

当今世界，一切都在变化。很多变化在发展过程中遇到未知因素，会转而触发其他改变。旧的社会体制在快速瓦解。如果在同一个机构里，大家都在学习同一种技能或年复一年地做同一种工作，只有几个人来管理所有人是没有问题的。但是在这个世界上有很多不受重视的弱势群体，有农民，有亨利·福特的装配流水线，还有不断增加的律师事务所，这些恐怕不是那么容易应对。

在这样的变革里，能保持竞争力、在竞争中幸存的，只有一些行动迅速且能灵活应变的小团队组成的大团队。互联网的发展就是这样一个例子，同时它也为不断增强、灵活的千变万化的全球合作提供了便利。当一个新的变革需求出现时，能够跟上去满足需求的都是一些善于从各处整合资源与团队，借鉴经验，学习技能的人。这些团队会随着变革需求的变化而调整自身，与时俱进。

但是如果团队里的每个人都仅仅是参与者，那这个团队就很难发展。

在这个以变革著称的时代，参与者也必须具有发展的眼光和创新精神。当然，重复性的工作依然存在，比如洗碗。但是如果一个人不是创变者（**changemaker**），他就不会有大的贡献。

我们从一些创变者协作的圈子就可以看到新世界的格局。比如硅谷的交流互换（员工自由流动，开源增多，支持部门快速发展），还有聚集了很多社会企业家的爱创家 **Ashoka Community**（开创了从独自创业到互助社会创业的转变，网站 www.changemakers.com）。这些早期形成的圈子还在不断学习改进，他们对多方联合与团队合作的依赖性越来越高。

我们看到旧体制正在瓦解，利益受到威胁的人们退而寻求基要主义（**fundamentalism**）。旧体制内忧外困，是不能适应新格局的。

目前最紧迫的是整个社会要快速度过一个爱创家称之为“意识临界区”的阶段。在所有重大变革中，行动都是由意识触发的。只有当人们意识到变革在发生，看到变革对他们的意义，他们才会行动起来。渐渐地，行动者之间会产生对话，行动更有安全感，变革就会势不可挡。

当消息像流行病一样传播蔓延，越来越多的人想要了解正在发生的事情，这时候他们就需要一个导向，此时媒体就会介入。比如民权，在美国媒体中被提到的次数在20世纪50年代增加了300%，到了20世纪60年代前期更是增长了600%。因为在社会上，人人都在关注、在讨论，继而人们对于民权的看法也发生了变化，并且为了民权而行动起来。一旦国家层面也开始行动起来，曾

经将消息漫天散播的媒体就不会再每日报道，民权在媒体出现的频率也继而下降，就像当时急剧升温一样迅速。

这样一个“每个人都是创变者”（“everyone a changemaker”™）的时代已经来到我们面前，它将深刻影响你和你周围人的生活。你准备好了吗？你有能力一起来领导这次变革吗？

- 如果你喜欢一个6岁的小女孩，你会帮助她习得复杂、具有挑战性的同理心吗？如果不具备同理心，她就不能掌握变革中必须具备的其他技能——包括团队合作、领导力和创新力，这样她就有可能被边缘化。
- 对于生活中遇到的青少年，你愿意帮他们学习以上4种技能，培养他们成为创变者吗？
- 对于你关心的机构，你准备助其应对挑战，成为“每个人都是创变者”的机构而在大潮中存活并繁荣下去吗？
- 你会一起领导社会度过这历史性的一刻吗？

19世纪中叶，达尔文的研究已经明确指出，在变化中能够存活下来的不是最强大也不是最聪明的物种，因为适者生存。

以上这些问题都是在向你说明这本书对你的价值。

在这次变革中，社会企业家起着决定性的作用。社会企业家精神意味着改变世界体系；而且社会企业家要为了全人类的利益改变世界体系，这绝对是当今至关重要的，也是30年来社会企业家精神发展如此之快的原因（1980年爱创家正式成立的时候，还没有一个合适的词来形容这个概念）。

这本书介绍了一些世界领先的社会企业家案例。你可以凭直觉了解什么是社会企业家，也可以借此考虑你是不是也能循着他们的脚步走上这条路。

通过这些案例你也能大概了解每一个领域的变革方向，这样你和你周围的人就可以有个参考。

接下来的变革之旅，施瓦茨就是你绝佳的向导。她已经在爱创家工作了7年，之前主管几个新兴领域，包括社会营销、控烟，以及加深对艾滋病病毒及艾滋病（HIV/AIDS）的认知。不过，最重要的是，她长久以来一直都在为了全人类的利益而努力工作着。

比尔·德雷顿（Bill Drayton）

2012年1月于爱创家