

非营利组织管理系列

企业型 非营利组织

ENTERPRISING NONPROFITS
A TOOLKIT FOR SOCIAL ENTREPRENEURS

J. 格雷戈里·迪斯 (J. Gregory Dees)
〔美〕杰德·埃默森 (Jed Emerson) 著
彼得·伊科诺米 (Peter Economy)
颜德治 徐启智 等译
江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

非营利组织管理系列

企业型 非营利组织

ENTERPRISING NONPROFITS

A TOOLKIT FOR SOCIAL ENTREPRENEURS

J. 格雷戈里·迪斯(J. Gregory Dees)

[美] 杰德·埃默森(Jed Emerson)

著

彼得·伊科诺米(Peter Economy)

颜德治 徐启智 等译

江明修 审订



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2005-5027

图书在版编目(CIP)数据

企业型非营利组织/(美)迪斯(Dees, J. G.)等著;颜德治等译;江明修审订. —北京:北京大学出版社,2008.1

(非营利组织管理系列)

ISBN 978-7-301-10087-5

I.企… II.①迪… ②颜… ③江… III.①社会团体-企业管理-研究
②公用事业-企业管理-研究 IV.①C912.2 ②F294.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第130608号

简体中文版由智胜文化事业有限公司(Taiwan)授权出版发行

《企业型非营利组织》,江明修审订,2004年2月第1版,ISBN:957-729-3972

Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs

Copyright © 2001 by John Wiley and Sons, Inc.

All Rights Reserved.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

书 名:企业型非营利组织

著作责任者:[美]J.格雷戈里·迪斯 杰德·埃默森 彼得·伊科诺米 著

颜德治 徐启智 等译 江明修 审订

责任编辑:何耀琴

标准书号:ISBN 978-7-301-10087-5/F·1301

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn> 电子邮箱:em@pup.pku.edu.cn

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者:北京大学印刷厂

经 销 者:新华书店

730毫米×980毫米 16开本 17印张 328千字

2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

印 数:0001—4000册

定 价:32.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

审 订 序

自 1987 年以来,台湾地区的非营利组织获得蓬勃发展,不仅数量迅速递增,而且服务趋向多元化。许多非营利组织开始向企业界取经,并希望通过经营能够解决困窘的财务状况,以实现组织的使命。这种兼具“公共性”本质与企业经营方法的“企业型非营利组织”,不仅应运而生,且越来越风行,已深获各界的关注。

为了对企业型非营利组织有深入的了解,我们组织翻译了《企业型非营利组织》一书,很高兴地邀请到颜德治、徐启智、王筑韵和吴婉韵等学术新秀参与本书的翻译,他们翻译的章节如下:

颜德治:负责第一章至第四章。

徐启智:负责第五章至第七章。

王筑韵:负责第八章。

吴婉韵:负责第九章、第十章。

本书从社会企业的角度,探讨了企业型非营利组织的使命、宗旨及其运作方法。全书共分为十章,内容包括:“社会企业家精神”、“定义使命”、“识别和评估新的机会”、“资源运用”、“可信赖的社会企业家”、“了解风险、社会企业家及风险管理”、“精通创新的艺术”、“了解并吸引顾客团体”、“财务管理”,以及“社会企业的规划”。对于非营利组织而言,本书提供了许多建设性的经验与启示,本书也是探究企业型非营利组织最完整的参考书之一,相当值得推荐给非营利组织和企业组织专业人士、学术研究者、关心非营利组织的社会大众深入阅读,也可供政府制定非营利组织政策时参考。

陈定铭先生协助本书审订工作,郑胜分先生担任本书执行编辑,备极用心,使得本书呈现最高品质,谨此致上最诚挚的感谢。

江明修
2003 年 12 月

目 录

第一章 社会企业家精神	(1)
本章大纲	(1)
社会企业家精神是什么	(2)
社会企业是什么	(8)
为什么社会企业家精神如此重要	(11)
企业化成功的原因	(14)
总结	(15)
第二章 定义使命	(16)
本章大纲	(16)
使命是企业家最有用的工具	(17)
如何定义组织的使命	(20)
通过使命来计划和领导	(23)
总结:运作中的使命	(32)
第三章 识别和评估新的机会	(37)
本章大纲	(37)
识别机会是一种能力,而非个性特征	(38)
脱颖而出	(38)
战略计划的价值	(42)
机会评估	(44)
需求	(45)
使命的适宜性	(45)
机会评估模式	(46)
机会之窗	(52)
总结	(53)
第四章 资源运用	(54)
本章大纲	(54)
不光是“钱”的问题	(54)

评估你的资源需求——企业化方式	(55)
减少初期现金需求的十个绝招	(70)
制定资源运用战略	(74)
总结	(87)
第五章 可信赖的社会企业家	(89)
本章大纲	(89)
“公信力”的定义及其范围	(90)
努力成为一个“可信赖”的社会企业家的基本理由	(90)
“公信力”的陷阱	(93)
运用公信力:从概念到行动	(96)
具有公信力的内涵是什么	(103)
建构有意义的“公信力”的六个步骤	(105)
总结	(107)
第六章 了解风险、社会企业家及风险管理	(108)
本章大纲	(108)
风险的真正含义	(108)
风险承担的衡量技巧	(114)
了解风险、报酬及我们投入这场游戏的理由	(117)
了解你的选择:风险管理的策略	(126)
降低风险潜在成本的策略——一些警告	(134)
从错误中学习	(137)
总结	(138)
第七章 精通创新的艺术	(140)
本章大纲	(140)
何谓创新	(140)
哪里才能找到创新的机会	(141)
平衡创新过程中的紧张局势	(143)
管理创新阻力	(148)
打造一个创新、具有适应力的组织	(162)
总结	(173)
第八章 了解并吸引顾客团体	(175)
本章大纲	(175)
定义顾客团体	(177)
了解顾客的需求与期望	(185)

建立吸引人的价值主张	(198)
社会影响最大化定价	(204)
促销产品、服务与使命	(213)
总结	(223)
第九章 财务管理	(225)
本章大纲	(225)
你永远需要的五种财务报告	(226)
财务管理的基本原理	(227)
全程跟踪(成本会计)	(239)
成功的代价	(240)
总结	(242)
第十章 社会企业的规划	(243)
本章大纲	(243)
为何要进行商业规划	(243)
如何进行商业规划	(247)
不管目的、范围,商业规划都有用	(252)
为社会企业所作的商业规划:方案	(254)
非营利组织规划与传统商业规划之比较	(260)
总结	(263)

第一章 社会企业家精神

本章大纲

- 社会企业家精神是什么
- 社会企业是什么
- 为什么社会企业家精神如此重要
- 企业化成功的原因

诚如非营利组织领导者所知,由于经营该组织的工作日趋复杂,且非营利组织的世界正在改变,因此非营利组织的领导者必须成为一位企业家才能跟得上潮流。举例来说,多数非营利组织的领导者正面临着政府补助的削减、绩效评估标准的提高、企业希望获得战略性利益的慈善行为,以及营利部门之间新竞争方式的出现等变化,由于这些变化隐藏着机会和挑战,因此等于为新的社会企业家开启了一扇大门。然而,非营利组织也面临一个更严肃的问题:解决社会问题的传统慈善救助所具有的效率性和适当性,使得不同党派的政治人物也开始求助非营利组织,以解决一些社会问题。为了能有效地回应这一问题,非营利组织的领导者必须在一定程度上富有企业家精神,他们需掌握企业化技巧并能实际操作。

企业家精神的概念早在几百年之前就已存在。在谈到“企业家”三个字时,不同的人有不同的理解。对某些人而言,企业家可能是一位女士打算在某个地区开设一间书店,也可能是一位先生计划用他的存款购买麦当劳公司的(McDonald's)特许权(franchise)。当然,“企业家”也有可能使人联想到比尔·盖茨(Bill Gates)——他和保罗·艾伦(Paul Allen)在1975年成立了微软公司(Microsoft),该公司2000年时创造的年营业额将近230亿美元,成为世界上最大的软件公司。

虽然可以完全确定企业家精神在营利世界的意义,但在非营利世界的定义却不见得同样清楚。换句话说,它是一个无法以创造的收益来衡量成败,而是要以如何为社会使命服务为成败标准的领域。

事实上,在营利和非营利世界里的企业家精神确实有所不同,然而,它的不同或许也不如你所想象的大。

本章将定义何谓企业家精神及其为何能在非营利组织内产生如此巨大、积极的力量;也将探讨社会企业家精神存在于组织中,并成为组织战略计划的一部分的理由;组织内的每一位成员也将有机会为各自的社会企业家精神技能作一自我评估。最后,以评估结果为基础,讨论作为一个社会企业家应该专注于哪些领域以最大化社会企业家的效率。

古谚有云:

“口头告知我……我会忘记;具体展示给我……我会记住;让我实际参与……我会体验其精神。”

或许有许多读者已经是社会企业家只是自己还未认识到而已。又或者你已经是一位社会企业家,但可能因阅读本书而做得更好,因为本书不仅要告诉你如何成为一位更有效率的社会企业家,而且还通过帮助你识别成为有效率的社会企业家需要培养的技能和学习目标而参与其中。最后,你在工作中实践越多的社会企业家技巧,你会发现获益越多,而你的组织也将变得更有效率。

社会企业家精神是什么

毫无疑问,每个人都听说过企业家,对于勇于冒险的人而言,没有任何事会比从无到有地创立一家新企业更为有趣,无论是从事网络事业或建一座钢铁工厂,又或是在街上开一家小吃摊都包括在内。一般来说,社会企业家通常是那股驱动着创新和经济增长的力量,你认为呢?

身为一个非营利组织的领导者或追随者,你将会分享企业化思维和行动的利益。在我们学习如何成为一位社会企业家之前,必须先清楚地定义我们所要讨论的内容。

企业家精神是什么

○ 核心概念

“企业家精神”这个词汇有多种定义,虽然法国经济学家早在两百年前已经创造了该词汇,但多年来它的含义和重要性都在变化。这些变化产生了一种传统——能反映企业家精神的本质。

依照法文的解释,企业家系指承担一项很重要的工作或计划的人。但很快,该词汇与以探索更新、更好的方法来激励经济进步的投资人联系起来。

法国经济学家萨伊(Say)于19世纪描述企业家时曾说:“企业家使经济资源脱离低度利用阶段,迈入高生产力和高产出阶段。”换句话说,企业家创造了价值。

经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)也曾于20世纪初明白地表示:“企业家的作用在于能改进或革新生产的模式。”他们能做到“通过开拓、创新或使用未尝试过的技术,在旧的产品基础上,使用新方法、制造新的产品。它开启一种原料供给的新来源或以企业重组的方法找出产品的新市场”。在熊彼特的观念中,企业家通过创新而创造了价值。

近来,管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)也曾将企业家及其精神描述为:“企业家永远在寻求改变,对改变作出反应并将之视为新机会来开发。”企业家重视改变所带来的机会会大于其所带来的问题。

我们常常会问:“盛了半杯水的杯子是半满还是半空?”哈佛大学心理学教授艾伦·蓝格(Ellen Langer)在进行迟缓学童态度研究时,直捣问题的核心。在第一间教室,她贴出一张坐在轮椅上行动不便人士的照片,同时问学生:“这位人士能够开车吗?”学生的答案一边倒向“不能”,并且举出许多不能的理由。在第二间教室,蓝格教授问道:“怎样才能使这位人士能够开车?”在一阵沉寂之后,学生开始不断地提出能够使坐在轮椅上的人开车的创意。

同样地,企业家也具有一种机会导向的本能,他引导着人们发现成功的可能性,并同时思考如何才能把事情完成,而不是只看到问题与说“不”的理由。霍华德·史蒂文森(Howard Stevenson)教授是哈佛大学商学院企业家精神领导理论的学者,他为企业化的定义增加了一些要件,即以企业化管理和一般行政管理之间区别的研究而得出的结论。史蒂文森教授认为,企业化管理的核心应定义为:“不论掌控了多少资源,都要努力地追求机会。”他发现,企业家不仅能看到,也能追求一般行政管理者视而不见的机会;同时,企业家也不允许自己的选择机会受限于其资源。值得一提的是,企业家会运用他人的资源来完成其目标。

○ 核心概念

如果我们将上述学者对于企业家的描述作个总结,可以得到如下的定义:

企业家具有创新、机会导向的功能,同时,他也是组织内富有资源且具有创造价值的“变化的代理人”。

对于企业家而言,不满现状是经济增长强有力的引擎。因此,我们可以明白社会企业家为什么能对其顾客和社区产生如此强大和积极的影响。

什么使社会企业家与众不同

社会企业家与营利企业家在许多方面都有差异,举例来说,社会企业家在其内心深藏着明确的社会使命:他们的目标在于能改善这个世界,然而,这样的愿景不仅影响他们判断成功的标准,也左右了他们如何去建构企业化的组织。

另一个重要的差异在于:社会企业家与营利企业家对于市场上的反馈完全不同。营利企业长期从顾客反馈中来有效地创造价值,并将利润回报给投资人。然而,创造社会价值并不必然导致能长期对企业或企业家产生利润回报。例如,在某些环境中,利润短缺并不是组织绩效的真实反应。结果,社会企业家在吸引资源和证明其存在合法性上面对许多挑战。

○ 核心概念

对于社会企业家而言,评价成功与否最佳的标准并不在于创造利润的多寡,而是在于创造社会价值的程度。社会企业在社会部门中通过以下方式运作:

1. 选择一种能创造和持续社会价值的使命:对社会企业家而言,社会进步的使命最关键,应比赚钱更为优先。为了避免目标过于短浅,社会企业家应寻求能创造可持续提高的方法。
2. 体认并锲而不舍地追求能服务于使命的新机会:别人只看到困难,企业家则看到了机会。社会企业家具有如何达到目标的愿景,并且决心一定要实现愿景。
3. 投入一场不断创新、调适的学习之旅:社会企业家必须不断地追求创新之道,以确保他能创造社会价值并成功地获得所需的资源。社会企业家获得和创造价值的过程必须与时俱进。
4. 社会企业家必须果断且不被目前现有的资源限制:社会企业家能运用以小博大的技巧吸引外界的资源。他们通过从纯粹的慈善捐献给营利部门的商业手法等方式,来探索一切资源,同时不被成规和传统所束缚。
5. 从为顾客服务和所创造的成绩中来展现高度的责任感:社会企业家采取各种方式创造价值。他们追求能提供实质性社会进步给顾客及其社区,以及为投资人创造有吸引力的社会 and 财务回报。

社会企业家创造了社会企业。他们是今日社会的改良者和革新者,也在社会部门的做事方式上创造根本性变化。正因为他们的愿景是明确的,他们才不断地有机会去改善社会并付诸行动。另外,社会企业家也会直捣问题的核心,而不只是单纯地做表面文章;虽然他们可能只是从事地区性的活动,但他们的行动对于促进本领域的全球化进步而言,无论是教育、保健、工作培训和发展、环保、艺术,还是其他社会领域,都具有很重要的意义。

企业家特质

企业家的特质并非与生俱来的,人们通常会终其一生学习如何成为一位企业家,并且与时俱进地发展必要的企业家特质与技巧。换句话说,如果你还没有成为一位社会企业家,你可以通过研读相关课程来完成。相反地,如果你已经是一位社会企业家,你可通过简单、集中的课程来更快速、容易地学习,并提高你的技巧。

这并不意味着人人都能成为一位企业家。尽管研究显示企业家并没有单一的人格特质,不过若想成功仍须具有某些行为特质才行。

① 利用工具

根据巴柏森学院创业研究中心(Babson College's Center for Entrepreneurial Studies)主任威廉·拜葛雷夫(William D. Bygrave)的研究,企业具有下列特质——他称为“10个D”。我们根据他的诠释略作修正列示如下:

1. 梦想家(dreamers):社会企业家对自己、组织及社会都有一个憧憬的未来,更重要的是,他们都有能力去完成它。

2. 果断(decisiveness):社会企业家绝对不拖泥带水,由于他们会很快地下决定,因此这种果断的作为将是他们日后成功的重要因素。

3. 实干家(doers):一旦社会企业家决定了行动方案,他们便会尽快地完成,并且在行动中随时调整。

4. 决心(determination):社会企业家会完成其承诺,即使遭遇到一些瓶颈和障碍,也不轻言放弃。

5. 奉献(dedication):社会企业家会完全地投入到自身的探险之旅之中,并且维持与朋友和家庭的适当关系,同时还能不遗余力地工作。另外,当他们开始一项新工作时,一天十二个小时、一周七天持续地工作是很平常的事。

6. 专注(devotion):社会企业家会爱其所选,当他们遭遇到困难时,热情会支撑着他。换句话说,他们热爱这项使命,并使它能有效地执行。

7. 细心(details):有人说:“魔鬼都隐藏在细节里。”尤其在创立和推动一个新企业成长时,这更是真理。因此,社会企业家必须是一位非常细心的人。

8. 主导命运(destiny):社会企业家是一位能主导命运且不依赖主管的人。

9. 具有资金(dollars):致富并不是社会企业家的首要动机,但若持续地维持运作以生存,资金便很重要。他们了解金钱对于投资事业的重要性并通过勤奋工作来获得经济支持。

10. 分配(distribution):社会企业家会分派责任,并信任对其事业成功非常关键的股东。^① 而且,他们会使员工具有主人翁精神。

访谈

比尔·史崔克兰与曼彻斯特艺术协会

比尔·史崔克兰(Bill Strickland)是位于美国宾夕法尼亚州匹兹堡市的社会企业——曼彻斯特艺人协会(Manchester Craftsmen's Guild)及 Bidwell 训练中心的总裁和执行长。曼彻斯特艺人协会成立于 1968 年,以艺术来教化不良少年有关生命的意义,以及教导他们如何脱离贫穷的恶性循环,是该协会成立的宗旨。Bidwell 训练中心于 1972 年由史崔克兰创立,该中心致力于与地区性公司建立关系,并以协助弱势族群职业训练与就业为其宗旨。每年,大约有 500 名学员接受曼彻斯特艺人协会的免费课程,另有 4000 名学员每周参与该协会在匹兹堡市 12 所高中的研讨会;每年暑假,该协会都会邀请学员参加当地大学的艺术驻校计划。

史崔克兰担任由布什总统所领导的全国艺术授权委员会(National Endowment for the Arts, NEA)的委员长达六年,并且在 1996 年获得麦克阿瑟杰出奖(MacArthur Fellow Award),表彰其在领导与艺术创新方面的成就。

史崔克兰成功地展现了拜葛雷夫所提出的“10 个 D”,即成功的企业家所应具备的特质,这部分已于前文提及,故不再赘述。毫无疑问,史崔克兰是一位有理想、有实践能力的领导者。我们可通过以下的这篇专访,来观察他是如何展现其他几个“D”的。

访问人:曼彻斯特艺人协会及 Bidwell 训练中心与其他非营利组织的不同之处在哪里?

史崔克兰:有几件事情不同:第一,通过强调与质量、品质、绩效和度量相关的一系列价值观——并且不以非营利作为不具备商业价值观的借口,为成员和组织竖立的正确态度。第二,我们会鼓励成员在追求事业的过程中充满创造性和创业精神。

访问人:你是如何成为一位社会企业家的?

史崔克兰:这完全是巧合。的确经过了分析和预测,但我不确定这是否起了作用。回想数年前,我在哈佛商学院修课的经验,对我当时的工作有很大帮助。当我用幻灯片报告我的工作内容时,获得很热烈的掌声。当课程结束时,教授称

^① William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship* (New York: John Wiley & Sons, 1994), p. 5.

我是一位社会企业家——这是我第一次听到这个名词,在得到这个称呼之前,我的想法只是为我的组织创造多元化的经营和战略计划——其中一部分被划为特殊企业的种类。

访问人:你独特的表现是如何做到的?

史崔克兰:我非常重视组织和市场间的关系。首先,在告诉员工我的理念之前,我会问他们今后的目标——这是教育方向和组织目标的结合。其次,我会坚持以我们的方式来开发产品的品质,以超越企业投资人对我们的期望。最后,不能仅以单一方面来了解企业。例如,当我们为拜耳化学公司(Bayer)培训工人时,该公司引起了我们的合作兴趣,主要原因是,我们明年可与该公司的塑料部门合作拟订注射模塑法(injection molding)的训练计划。另外,拜耳化学公司塑料部门有意与我们荣获格莱美奖(Grammy award)的爵士音乐CD公司合作——该公司在明年将分离成为一个新的公司。我们在与拜耳化学公司讨论在我们的CD产品中用它们的塑料的合作声中结束了谈话,这会给我们带来一笔利润。

访问人:你对未来有何看法?

史崔克兰:我想,有几件事有必要说明。第一,我们现在正在重复在匹兹堡市及旧金山市的工作,威利·布朗市长(Willy Brown)对此很感兴趣,也很支持我们。我们有设计部门,以及由惠普公司(Hewlett Packard)、思科公司(Cisco)、威尔斯法哥银行(Wells Fargo)、安德信会计师事务所(Arthur Anderson),以及嘉信理财(Charles Schwab)等组织所组成的董事会。我们在旧金山市的海湾也有据点,我们有建筑师也有资金,而且正在建设一座位于匹兹堡市的90 000平方英尺的高科技艺术与训练中心。第二,我们希望能建立一座位于匹兹堡市的45 000英尺的温室,用以栽培兰花和水栽番茄来供应市场。第三,我们和公立学校保持正式的伙伴关系,它们希望我们能以科技为重点来打造未来的高中。事实上,它们希望我们能接管公立学校寒、暑假的教育工作。

访问人:在鼓励社会企业家方面,你的建议是什么?

史崔克兰:在组织内的行政和治理的架构中,创业性地进行思考的人是很重要的,因为这是一个新兴领域,需要能创业性地思考的人来帮助你进行日常工作。这与传统的官僚组织形式(即习惯成自然的思维)完全不同。遗憾的是,官僚组织形式已长期存在于许多组织——特别是公共部门中,所以组织内应该招募那些对沟通有所帮助的人到董事会和顾问团里服务。

◎ 行动步骤

请在你忙碌的工作中腾出几分钟,并回想一下前文提及的企业家所应具备

的特质,是否有些已内化于你的行为中,而有些则尚待努力?请记住,在你最需要加强的地方多加把劲,你会发现努力是不会白费的!

社会企业是什么

在美国,社会部门相当庞大、多元化,并具有良好的发展趋势。一般来说,非营利组织包括了教堂、大学、学校、医院、养护之家、戒酒重建机构、家庭咨询机构、职业训练机构、急难救助单位、自建住宅会、穷人餐饮供应处、食物银行、表演艺术中心、博物馆、环保团体、社区服务团体等不同的组织。

人从出生到死亡,几乎每天都会与这些非营利组织接触。由于这些团体为顾客和社区提供服务,因此我们的生活变得丰富而充实。

不同的组织为不同种类的需求服务

助建之家(Habitat for Humanity)之类的社会企业,如许多依附于第二收获银行(Second Harvest)、友善公司(Goodwill Industries)的地区性食物银行以及其他与其类似者,与传统的企业如Sears & Roebuck、SONY、Chevron、IBM,以及路边mom-and-pop餐厅有很大的不同。

○ 核心概念

区分营利部门与非营利组织的重要特征是什么?以下是社会企业的两个重要方面:

1. 社会企业具有社会目的:社会企业的首要目标是超越为组织创建者、管理者、员工或顾客创造利润的目标,以维持和改善社会现况。
2. 社会企业融合社会及商业手段:除了开发股东的善意之举外,社会企业家还必须寻求创新方法以创造利润,就如同营利企业一样。社会企业是商业化和慈善事业的综合体。

你对社会企业还存有疑虑吗?以下我们将举出一些极大地影响顾客和社区的社会企业的例子,以供读者参考。

路比肯计划

路比肯计划公司(Rubicon Program, Inc.)便是一个社会企业的例子。它是一家以加州Richmond公司为基础事业的公司,该公司每年从面包、照护、房地产业务上,获得将近400万美元的利润。路比肯计划公司的主要目标在于为许多

失业者提供职业训练,一项名为路比肯计划(Rubicon Programs)的项目中还包括了职业训练、住宅服务、保健咨询和就业等服务。该计划由无家可归的人和行动不便者共同制订,其中计划所得的 1/2 来自于路比肯计划公司的运营,1/2 来自于捐赠者对该公司的捐赠。^①

大自然保护协会

大自然保护协会(Nature Conservancy)是一个全球性的非营利组织,该组织总部设于弗吉尼亚州的阿灵顿,是全世界最大的自然保护民间团体。在美国,从 1951 年起有将近 900 万英亩的生态土地受到保护,而美国以外的各地区则有 6 000 万英亩的生态土地,成为受保护区域,该协会在自然环境保护和实现其使命方面发挥了极大的积极作用。这项使命是“通过保护土地和水源的方式来维持地球上动植物和自然生态之所需,以维护生物多样性之延续”。^② 大自然保护协会以企业化方式运营,举例来说,它创立了一家营利公司——东岸永续开发公司(Eastern Shore Sustainable Development Corporation),以创造利润和提供环境保护的工作机会,^③同时,该公司也与佐治亚太平洋公司(Georgia Pacific)合作开发自然保护区的木材事业,资金来源主要依赖于其百万会员和其他捐赠者的捐款。

欧费斯室内管弦乐团

欧费斯室内管弦乐团(Orpheus Chamber Orchestra)是一个以纽约市为主要演奏地区的非营利性质的室内管弦乐团,其目标在于提升纽约市甚至世界各地的音乐水准。该乐团的总部位于历史悠久的 Riverside 教堂,在社区里有固定的演出班底,除了在卡内基音乐厅(Carnegie Hall)有固定的演出外,1996 年该乐团在 Riverside 教堂首度举办了一系列的社区表演,开创了纽约市公立学校非常成功的古典音乐欣赏计划——该项计划获得了彼得·夏普(Peter J. Sharp)基金会 25 万美元捐款的支持,也与纽约市立大学的 Baruch 学院共同创设了一个新的据点。由于欧费斯室内管弦乐团已具有企业化的经营理念,因此它以销售音乐会入场券的所得来灌录 CD(目前已有五十余种),并且以和营利部门合作的方式增进友谊,来创造组织运营的基金。^④

① Heather McLeod, "The New Social Entrepreneurs," *Who Cares*, April 1997, p. 34.

② www.tnc.org (The Nature Conservancy's Website).

③ J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review*, January-February 1998, p. 66.

④ Orpheus Chamber Orchestra press kit, February 2000.

个案研究

经营一座助建之家

你应该如何称呼一个在全国排名第 20 名的建筑团体？是在全世界 50 多个国家中建造了 7 万多间的房屋，为 35 万多人提供可负担得起的房价及安全、坚固房屋的组织？还是一个具有崇高社会使命并默默实现它的组织？这就是助建之家（Habit for Humanity）。它是由米尔德（Millard）和琳达·福勒（Linda Fuller）于 1976 年创建于佐治亚州的亚美利加市（Americus）的非营利企业。

助建之家是一个非营利性的全球建屋组织，致力于减少全世界不适合居住的房屋和无家可归的人士，并使足够用的、可负担的住房成为一种意识和行动。它建造及销售房屋给无住房的家庭，除了不从中牟利之外，它还提供零利率的房贷及融资给无家可归的人士。在过去 30 年中，这个组织的成长已成为社会企业家精神的传奇。

虽然驱动助建之家运作的引擎——信誉，已反映在志愿者数量的增长和捐款与建材的免税上，然而该组织的特色在于需要未来的住户为自己的家贡献出 300—500 个小时的劳力，也就是和其他计划参与者付出等量的汗水。如此一来，不仅减少了建筑的成本，同时也使住户对于未来的家产生了深厚的个人情感。

由于助建之家与美国前总统卡特夫妇具有密切的关系，因此该组织获得许多媒体的青睐。1984 年，卡特总统为支持助建之家发起了吉米·卡特计划，决定与其夫人——志愿者之一——将在某个地区工作一周时间。他们的目标是为“无壳蜗牛”建造百户低成本的住房。1999 年，卡特总统与 6000 名志愿者在一周的时间内于德州休斯敦市建造了百户住房，他们的工作包括将整理 50 万根长木、准备 7 万份餐点、35 000 加仑的水和 10 万吨的冰品。

毫无疑问，助建之家是一个以塑造和培养自我能力与尊严的方式为低收入者提供住房的组织。它是一个融合商业和社会方法来募集计划所需的资金、人力与建材的非营利组织，它与顾客间彼此结盟，但不依赖。美国前总统卡特曾说：“我们以平等方式相互对待，既不是慈善，也不是施舍。”换句话说，该组织的工作是和顾客一起卷起袖子，帮助他们获得实现美国梦想的骄傲感——这些都是很难独自完成的——助建之家正为一群无家可归的人们建立一座希望之岛。受到助建之家帮助的人越来越多，希望之岛也在不断地成长。