

斯坦福 社会创新评论

05

StanfordSOCIAL
INNOVATIONReview

北京乐平
公益基金会
LEPING SOCIAL
ENTREPRENEUR
FOUNDATION
乐平社会
创新选书

非营利组织创始人的 “交班”攻略

传统观念认为创始人和继任者之间交接的
最佳方式是“彻底划清界限”。

但有研究表明，创始人继续发挥余热可能是
维护非营利组织各方利益和员工忠诚度的最佳途径。



商业可持续发展的 新时代

企业可持续发展正在由

“企业集成期”迈入“市场转型期”。

为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。



势在必行的公众科学

从干细胞研究到基因组编辑，人类已经在科学的诸多领域踏上了一条前途未知的不归路。慈善可以助力开启科学家与公众之间的对话，为建立起“公众科学”的文化提供关键性支持。



社会企业不能与 社会革新画等号



为社区搭建袖珍图书馆

李凡等 / 译
斯坦福社会创新评论编辑部 / 著

斯坦福 社会创新评论

05

StanfordSOCIAL
INNOVATIONReview

斯坦福社会创新评论编辑部 / 著

李凡 等 / 译



图书在版编目(CIP)数据

斯坦福社会创新评论.5 / 斯坦福社会创新评论编辑部著; 李凡等译. -- 北京: 中信出版社, 2019.3
书名原文: Stanford Social Innovation Review
ISBN 978-7-5217-0110-4

I. ①斯… II. ①斯… ②李… III. ①企业创新—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第031591号

斯坦福社会创新评论 05

著 者: 斯坦福社会创新评论编辑部
译 者: 李凡 等
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)
承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 11.75 字 数: 140千字
版 次: 2019年3月第1版 印 次: 2019年3月第1次印刷
广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号
书 号: ISBN 978-7-5217-0110-4
定 价: 49.00元

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。
服务热线: 400-600-8099
投稿邮箱: author@citicpub.com

《斯坦福社会创新评论》英文版编辑部

学术编辑：约翰娜·迈尔（Johanna Mair）

执行主编：埃里克·尼（Eric Nee）

高级编辑：戴维·约翰逊（David V. Johnson）

高级数字编辑：珍妮弗·摩根（Jenifer Morgan）

助理编辑：贾斯汀·德雷南（Justine Drennan）

出版人：迈克尔·戈登·沃斯（Michael Gordon Voss）

广告、活动及发行主管：嘉莉·波哥雷尔彻（Carrie Pogorelich）

出版及营销助理：沙亚尼·博斯（Shayani Bose）

《斯坦福社会创新评论》英文版学术顾问委员会

保拉·佩雷斯·阿勒曼（Paola Perez Aleman），麦吉尔大学

乔希·科恩（Josh Cohen），斯坦福大学

阿尔努恩·易卜拉欣（Alnoor Ebrahim），哈佛大学

马歇尔·甘兹（Marshall Ganz），哈佛大学

奇普·希思（Chip Heath），斯坦福大学

安德鲁·霍夫曼（Andrew Hoffman），密歇根大学

迪安·卡尔兰（Dean Karlan），耶鲁大学

安妮塔·麦加恩（Anita McGahan），多伦多大学

林恩·梅斯克尔（Lynn Meskell），斯坦福大学

伦恩·奥托拉诺（Len Ortolano），斯坦福大学

弗朗西·奥斯特罗（Francie Ostrower），得克萨斯大学

安妮·克莱尔·帕奇 (Anne Claire Pache), 高等经济商业学院 (法国)

伍迪·鲍威尔 (Woody Powell), 斯坦福大学

罗布·赖克 (Rob Reich), 斯坦福大学

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门 (非营利组织、企业和政府) 的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等, 《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践, 包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学 PACS 中心出版。

关于斯坦福大学 PACS 中心

学术主任:

保罗·布雷斯特 (Paul Brest), 法学荣誉教授

伍迪·鲍威尔 (Woody Powell), 教育学教授

罗布·赖克 (Rob Reich), 政治学教授

执行主任:

金·梅雷迪思 (Kim Meredith)

顾问委员会:

劳拉·艾瑞拉加·安德烈森 (Laura Arrillaga Andreessen)

赫伯特·艾伦三世 (Herbert A. Allen III)

吉姆·布雷耶 (Jim Breyer)

吉恩·凯斯 (Jean Case)

索玛西·达什 (Somesh Dash)

泰德·杰纳斯 (Ted Janus)

斯夫·凯姆卡 (Shiv Khemka)

刘昕 (Xin Liu)

比尔·米汉 (Bill Meehan)

丽贾娜·K. 斯卡利 (Regina K. Scully)

戴维·西格尔 (David Siegel)

《斯坦福社会创新评论》中文刊编辑部

主 编: 沈东曙

学术顾问: 刘北成

学术主编: 关 凯

联合主编: 李 凡

出版顾问: 徐智明

编 辑: 刘新童 邓竹君

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版方: 北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会(以下简称“乐平”)致力于构建一个包容发展的社会,为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资,乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展,并催化具有规模化潜力的社会创新方法,最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品,乐平为社会创新构建人才市场和思想市场,基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境,促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群,有机会
获赠下一期《斯坦福
社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文刊学术合作机构:

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于 2016 年,是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构,由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史,特别是改革开放以来历史的学术研究,以及创新思维和方法在社会发展中的应用,从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。

《斯坦福社会创新评论》中文刊战略合作机构:

澳门同济慈善会

澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于 2006 年在澳门注册成立的私人基金会。2013 年,澳门同济慈善会在北京设立了办事处,在中国内地全面开展慈善公益工作。我们鼓励和支持有效、创新并可持续解决教育问题的方案和团队,以项目资助的形式帮助弱势儿童实现“让每个中国儿童都能享有公平优质的教育”的目标。



扫码关注同济,
关注中国教育

《斯坦福社会创新评论》中文刊出版手记

这个世界会好吗？

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里？

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行？因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上

取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达 5 000 余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017 年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平基金会与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从 2017 年春季刊开始，乐平基金会作为《斯坦福社会创新评论》中文刊的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文刊不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同探索前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官/秘书长

沈东曙

2017 年 7 月于北京朝阳公园

目录

Contents

中文刊 05 期导言

创新需要批判性思维 1

专题文章

非营利组织创始人的“交班”攻略 3

传统观念认为，创始人和继任者之间交接的最佳方式是“彻底划清界限”。但美国侨幅集团的一项研究表明，如果做法妥当，创始人继续发挥余热可能是维护非营利组织各方利益和员工忠诚度的最佳途径。

商业可持续发展的新时代 24

在可持续发展的初期，企业为了回应市场转型的压力，继而去践行企业社会责任。现在，企业通过主导市场，来进行可持续发展的全方位转型。为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。

大规模系统革新的四大策略 43

由于我们追踪并记录各种事物的能力日渐增长，形形色色的测量也纷至沓来，诸如学前班儿童入学率、房价、心理健康服务的情况等，不胜枚举。因此，我们应该花些工夫，弄清楚如何让这些测量更加有效地改变复杂的社会体系。

势在必行的公众科学 58

从干细胞研究到基因组编辑，人类已经在科学的诸多领域踏上了一条前途未知的不归路。我们需要就新科学、新技术的传播和应用，展开包括科学工作者在内的社会范围的大讨论。慈善可以为开启科学家与公众之间的对话助力，为建立起“公众科学”的文化提供关键性支持。

案例研究

让成瘾者重获新生 78

许多国家对毒品问题一直秉持“零容忍”的态度，然而毒品使用却从未被禁绝过。与禁毒政策相比，减害政策主张将吸毒视为公共卫生问题，寻求减少毒品危害之道。美国北卡罗来纳州一家名为拉撒路的机构将减害政策带到了阿片类药物成瘾者的重灾区——阿巴拉契亚山区。该项目虽然立竿见影，挽救了许多生命，但阿片危机的阴影仍然笼罩着该地区 and 整个美国。

实地报道

为地球维权的律师事务所 98

“地球委托人”将美国式的司法抗争战略带到了大西洋彼岸的环保领域，并取得了惊人的成功。

为难民寻得一席之地 104

一项雄心勃勃的社区项目正在帮助阿姆斯特丹的新市民们找到体面的工作，建立社交网络。

为社区搭建袖珍图书馆 110

把袖珍图书馆设在街角、校园、警察局，把街坊邻里汇聚到一起。

社会变革新方法

食用藻与绿色就业 116

社区里的数字原生代 119

尼日利亚流浪儿告别过去	122
免费大学	125

观点荟萃

小额信贷可改善饮水如厕	128
-------------	-----

在饮用水和卫生设施领域，小额信贷能帮助有需求的人群找到最佳解决方案。

让难民自力更生	134
---------	-----

完善难民接收政策，既能帮助难民自力更生，也能对东道国经济有所贡献。

研究

社会企业不能与社会革新画等号	140
社区组织有助于降低暴力犯罪	149
好教师还能教什么？	152
性别与社会企业	155

书评

开放型社会秩序	157
---------	-----

最后一瞥

女性之年 164

中文特稿

老爸评测：重构社会信任中的商业化风险 165

牛津大学教授瑞秋·波兹曼在她的新书《我们可以信任谁？》中预言：“新经济体系中的货币是信任。”从爱彼迎、优步到区块链，今天的消费者愿意相信陌生人的点评胜过大企业、权威机构。互联网经济时代的信任发生了转移，信任不再是自上而下或者单向建立的，而是可拆分、倒置的、以问责为基础的协作关系。

中文刊 05 期导言

创新需要批判性思维

本期是《斯坦福社会创新评论》(SSIR)15周年纪念刊。自2003年春天创刊以来,从SSIR中产生了不少诸如“集合影响力”“打破非营利组织饥饿循环”等影响深远的社会创新方法论。主编埃里克在纪念刊卷首语中如是说:“回顾走过的15年,SSIR的定位始终如一:我们希望能正在为社会进步做出重要努力的读者提供具有实践意义的知识。”

本期也是中文刊发行的第五期。乐平基金会将这本刊物引入中国的初衷是通过SSIR来推动中国社会创新知识体系和跨界创新社区的构建。从对以往四期的反馈来看,一些读者评价这本杂志很“烧脑”。

作为一本前沿性刊物,SSIR每期都会推出一些对读者来说比较陌生,但又与当今社会热点问题紧密相关的概念和方法论。比如这一期的专题文章《势在必行的公众科学》。正如果壳CEO姬十三在点评中指出的,公众科学(civic science)不是新概念,但在中文世界里尚没有足够认知。虽然今天公众关注的转基因食品、疫苗问题、化工厂污染问题等很多是科学问题,但讨论这些问题并参与到监管流程层面,需要公众理解科研、科学家的的工作。而公众与科学家的对话在两个向度上都是缺失的。

这本杂志让读者觉得“烧脑”的另一重要原因在于贯穿所有文章的一种价值观,批判性思维。

近年来,从幼儿园到高校,各类教育机构都在热议批判性思维能力培养的重要性,这也从侧面反映出这一思维模式以及实践批判性思维所需要的跨学科知识广度的缺位。许多人将批判性思维简单理解为用咆哮体的文风批评他人,而不是对思考者自身的反思。

批判性思维对创新能力至关重要。首先,破旧立新需要有不畏权威、质疑求真的勇气,正所谓“吾爱吾师,吾更爱真理”。其次,创新的过程需要通过分析、推论和评估来建

立理性认知，并在发现错误时及时调整方向，用更合理、客观的观点取而代之，周而复始。

从本期的许多文章中都能看到这样一个思维模式贯穿始终。专题文章《非营利组织创始人的“交班”攻略》对创始人和接班人必须“彻底划清界限”的传统观点发起了挑战，通过大量数据与具体案例提出了另一种可能。研究栏目中提出的“社会企业不等同社会变革”算得上是 SSIR 创刊以来争议最大的一篇文章。无论是在欧美还是在中国、印度，社会企业和社会企业家的正确性和正当性几乎已经成了不言自明的“真理”。但如果细细阅读本文，就不难看出其发难的对象并不是社会企业本身，而是对当今美国的商界精英们打着“以市场为导向的解决方案”的旗号，试图取代政府和传统慈善部门，接手社会改革的反思。本期“尺度最大”的文章是对美国北卡州的一家治疗阿片类药物成瘾患者机构的案例研究。许多国家对毒品问题一直秉持“零容忍”的态度，然而毒品使用却从未被禁绝过。这家机构将减害政策带到了阿片类药物成瘾者的重灾区，这种将吸毒视为公共卫生问题的以毒攻毒之道能走多远呢？

正因为有了这些对现有社会解决方案的合理质疑和反思，才能够在此基础上产生创新的观点。例如专题文章《商业可持续发展的新时代》一文中，首次提出了践行企业社会责任 (CSR) 的升级版，即企业不是为了回应来自市场的压力，而是通过主导市场来进行可持续发展的全方位转型。为此，企业需要对其宗旨、商业模式和运营指标进行重塑。

从本期起，我们对重点推荐文章增加了“专家点评”栏目。这些专家来自社会创新的各个领域，我们希望通过一点一滴的努力能够让好的思想落地生根。欢迎大家通过阅读、参与公众号留言等方式帮助我们不断改进工作。

非营利组织创始人的 “交班”攻略

作者：扎里·图奥马拉
唐纳德·叶
凯蒂·史密斯·米尔威
译者：陈智勇

传统观念认为，创始人和继任者之间交接的最佳方式是“彻底划清界限”。但美国侨幅集团的一项研究表明，如果做法妥当，创始人继续发挥余热可能是维护非营利组织各方利益和员工忠诚度的最佳途径。

成千上万的非营利组织理事会每年都面临着一项艰巨任务：找到一个合适的继任者来替代那个看似“不可替代之人”，即那些长期在位、深受爱戴的创始人。这个交接过程布满荆棘，自然会引来关于如何应对的“套路化”建议。例如“继任者必须与创始人彻底划清界限”，因为“两者就如同油和水，是合不拢的”。

在商业领域的创业公司中，4/5的创始人都会被董事会强行赶下台。¹ 猎头公司的高管称，首席执行官的继任者拜访前任的情况极为罕见。² 尽管一些社会部门的研究建议非营利组织的创始人继续参与机构运作，但“划清界限”往往就是行规。³ 然而，这真的是确保公司顺利交接的最佳方式吗？

侨幅集团^①的一项研究发现，事实并非如此。非营利组织的创始人如果能在卸下领导重任后继续承担一个新角色，往往会产生出乎意料的效果。事实上，几乎有一半卸任的创始人继续为他们创办的组织贡献知识、人脉和热情。

① 侨幅集团 (Bridgespan Group)，美国著名公益咨询公司。——译者注，下同

我们根据指南星 (GuideStar)^①公开的非营利组织财税申报数据库 (990 表格), 对非营利组织创始人的交班情况进行了深入的定量研究。我们随机抽取了 2 000 家组织, 其中涉及创始人交班的有 106 家。此外, 我们还与非营利组织“理事会资源” (BoardSource) 及指南星一起, 对非营利组织的理事会成员和负责人进行了问卷调查。在收到的 538 个回复中, 有 202 家组织经历了从创始人到第二代领导人的交接。为了获取实际交接过程的第一手资料, 我们访谈了 31 家组织的 49 位人士。我们还对其中一些组织的创始人、继任者和理事长进行了三位一体的访谈, 他们的经历尤其具有启发性。

从这些研究和访谈中, 我们总结了三条宝贵的发现。首先, 与创始人自愿退出的方式 (31%) 相比, 有更多的非营利组织理事会 (45%) 为创始人安排了继续发挥作用的角 色。这一做法的效果得到了大部分被调查组织的正面评价, 这其中有 75% 的组织认为, 留用创始人所带来的益处证明了这种方式的合理性。近一半创始人退出的组织表示, 如果创始人发挥作用, 领导班子的交接会更顺利。

其次, 从交接期间实现的收入增长情况、继任者的留任情况以及绩效自评来看, 让创始人继续发挥作用, 并与从机构内部选拔出来的接班人一起工作的交接方式, 是研究发现的 最佳模式 (参阅第 5 页“创始人继续参与非营利组织运作”)。各种不同规模的组织实例证实了这一模式的强大力量。此外, 这一模式也同样适用于非机构创始人——首席执行官长期效力情况下的交接。如果首席执行官在交接后发挥余热, 他们所在的组

① 指南星是一家提供全面的非营利组织相关信息的非营利组织。它专门搜集和宣传每一家注册的非营利组织的信息, 尽可能多地提供每一家非营利组织的使命、合法性、影响、声誉、财政状况、项目、资金透明度、管理等相关信息。