



高等学校政治与公共管理类十二五规划教材

社会创业与管理

■ 主编 张远凤



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



高等学校政治与公共管理类十二五规划教材

社会创业与管理

■ 主 编 张远凤

■ 副主编 邓汉慧 李 波



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

社会创业与管理/张远凤主编. —武汉: 武汉大学出版社, 2012. 2
高等学校政治与公共管理类十二五规划教材
ISBN 978-7-307-09404-8

I. 社… II. 张… III. ①企业管理—高等学校—教材 ②社会管理—高等学校—教材 IV. ①F270 ②C916

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 282894 号

责任编辑:舒 刚 刘 阳 责任校对:刘 欣 版式设计:马 佳

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省京山德兴印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 24.5 字数: 422 千字 插页: 1

版次: 2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-09404-8/F · 1618 定价: 32.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前言

2008年，我在匹兹堡大学公共和国际事务学院访学的时候第一次接触到《社会创业》课程。这是该学院非营利组织管理专业的核心课程之一，由 Kevin Kearns 教授主讲，采取案例教学的方式。令我吃惊的是，一些同学在案例演示中讲述的是他们自己创办非营利组织的经历，这说明对于我这个中国学者来说还很陌生的事情，在美国已经是相当普遍的现象。经过学习和研究之后才知道，1997年迪斯教授（Greg Dees）就在哈佛大学首次开设了《社会创业（Entrepreneurship in the Social Sector）》课程，现在这门课已经成为哈佛商学院 MBA 学生的选修课。目前，美国很多大学的公共管理学院和商学院都开设了《社会创业》这门课程。

2009年，在南开大学商学院召开的创业管理案例研讨会上，我介绍了匹兹堡的一个社会创业案例，我发现大多数与会者都对这个领域感到很陌生。张玉利教授和高等教育学会的曹胜利先生建议我写一本关于《社会创业》的教材。当时，我的同事邓汉慧教授在创业教育领域已经耕耘数载，颇有心得，李波教授在加州大学伯克利分校做访问，他也对社会创业很感兴趣。我们讨论之后决定编写这本《社会创业与管理》。

这本书有两个特点，一是借鉴与研究并重。本书在借鉴国外社会创业理论的基础上，对中国社会创业的现状进行了归纳、总结和分析，帮助读者了解当前我国社会创业的现实环境，以便根据实际情况采取创业行动。二是理论与实务相结合。社会创业重在实践，本书在注重知识的系统性和条理性的

同时，搜集、整理、编写了大量本土案例，用案例介绍经验和阐释理论，并结合社会创业的实际经验，介绍了一些实务操作方法。

目前，国内的公共管理学院大多开设了《非营利组织管理》课程。这门课程主要讨论对现有非营利组织如何进行运作管理的问题，而没有涉及非营利组织从无到有的创建过程。本书尝试着将社会创业与管理结合起来，认为社会创业就是以创业精神去解决社会问题、提供社会服务，非营利组织是社会创业的主要形式，企业社会责任和社会企业也是社会创业的重要内容。本书分为两个部分，第一部分讲创业，第二部分讲管理。第一至四章为第一部分，介绍了社会创业和社会创业者的基本理论、社会创业兴起的背景、社会创业机会的识别以及创业计划书的撰写；第五至十二章为第二部分，从治理、项目管理、财务管理、筹款、人力资源、合作关系管理以及评估与问责等方面讨论非营利组织的管理问题。邓汉慧编写第二、四章，李波编写第三、五章，其余各章由张远凤编写，研究生卢佳、马德福、樊晓东、赵艳丽、黎筠、辛颖编写了部分案例。

本书适合用作公共管理学院、商学院本科生和研究生教材，非营利部门培训教材，也适合对社会创业感兴趣的任何读者。

本书得到中南财经政法大学引进人才启动基金项目的支持和教育部留学回国人员科研启动金项目（教外留司〔2009〕1590）的支持。

在本书写作过程之中，我们得到了很多机构和个人的帮助，在此表示衷心的感谢。张玉利教授和曹胜利先生促发了作者写作本书的念头，匹兹堡市前副市长 Thomas Cox 先生、匹兹堡大学 Keven Kearns 教授、Morton Coleman 教授、Louise Comfort 教授为作者提供资料、解答疑问，北京绿十字孙君主任、青青草康复教育中心樊晓莉主任、新星流浪儿童援助中心杜成飞主任、中国国际民间组织合作促进会、自然之友的朋友们帮助作者了解我国社会创业的实际情况，并提供了资料和案例。最后要感谢武汉大学出版社的舒刚编辑，没有他的帮助，这本书不能这么快顺利出版。

在书稿完成之际，我们欣喜地看到，社会创业的意识正在我们这个社会迅速觉醒。以当前热议的校车问题为例，在多起校车事故引发的思考和讨论中，人们不再一味地责备政府，甚至也不把解决问题的希望完全寄托于政府，而是呼吁公民尤其是企业和富裕阶层负起责任，主张举社会之力解决问题。如若社会部门能够发挥主动性，协助学校和政府成功解决校车问题，这个过程就是一个社会创业的美好实践。

张远凤

2011年12月15日

目 录

第一章 社会创业导论	1
导读案例 两个哈佛女孩的愿景	1
第一节 基本概念	2
一、创业	2
二、社会创业	3
三、社会创业者	9
第二节 社会创业的主要形式	10
一、非营利组织	11
二、企业社会责任	15
三、社会企业	17
四、非营利组织、社会企业和商业企业之间的关系	23
第三节 本书的内容框架	31
一、社会创业理论	31
二、社会创业的过程	33
三、本书的内容框架	35
案例 1-1 阿拉善 SEE 生态协会	36
第二章 社会创业的世界性潮流	39
导读案例 天鹅面包坊	39
第一节 国外的社会创业	41
一、美国的社会创业	41
二、英国的社会创业	44

三、德国的社会创业	47
四、日本的社会创业	49
五、发展中国家的社会创业	53
第二节 中国的社会创业	54
一、非营利组织的起源与发展	54
二、社会创业的现状	56
三、非营利组织的法律制度框架	65
四、港台地区的社会创业	67
案例 2-1 在中国的日本环保组织——绿色网络	75
案例 2-2 壹基金成功转型为公募基金	77
案例 2-3 香港银杏馆——为长者创造就业机会的典范	81
第三章 社会创业者	85
导读案例 “免费午餐”计划	85
第一节 社会创业者的概念	86
一、社会创业者的定义	86
二、社会创业者的价值	88
三、谁是社会创业者	90
四、社会创业者的个性和品质	93
第二节 社会创业者的创业动机	95
一、利益动机	96
二、宗教信仰动机	96
三、利他主义动机	98
四、混合动机	99
五、社会创业动机的形成	100
第三节 社会创业者的资源和能力	103
一、社会创业者的内部资源	103
二、社会创业者的社会网络	103
案例 3-1 北京采桑子文化艺术发展中心	106
案例 3-2 多背一公斤	108

第四章 社会创业机会与创业计划	110
导读案例 马军和他的“水污染地图”	110
第一节 社会创业机会的识别	112
一、识别创业机会的过程	113
二、社会创业环境	113
三、从创意到创业机会的转化	118
第二节 社会创业计划	121
一、创业理念的开发	122
二、商业模式	124
三、创业计划	126
案例 4-1 中国青年创业国际计划	130
案例 4-2 郭建梅的创业道路	139
第五章 非营利组织的治理	144
导读案例 格莱珉银行告别尤努斯	144
第一节 非营利组织的治理概述	146
一、基本概念	146
二、非营利组织治理的特点	147
第二节 非营利组织的治理结构	149
一、国外非营利组织的治理结构模式	149
二、非营利组织的理事会	151
三、非营利组织的首席执行官	156
第三节 中国非营利组织的治理	160
一、法律对非营利组织治理结构的规定	161
二、中国非营利组织治理存在的问题及原因	165
案例 5-1 湖北省浙江企业联合会的治理结构	170
案例 5-2 组织章程的比较分析	172
第六章 项目管理	182
导读案例 中国光华科技基金会的项目管理	182
第一节 非营利组织项目管理概述	183
一、非营利组织项目管理的含义	183

二、非营利组织项目管理的原则	185
第二节 项目选择与申请	187
一、项目设计	187
二、可行性论证	190
三、撰写项目建议书	191
第三节 项目运作管理	193
一、项目的启动和计划	193
二、项目实施过程中的组织与管理	194
案例 6-1 基金会的资助方式	198
案例 6-2 ABC 组织的“壹基金绿色家园”项目计划书	200
 第七章 财务管理	 209
导读案例 美国私人基金会的投资管理	209
第一节 非营利组织财务管理概述	211
一、非营利组织财务管理的目标 and 功能	211
二、非营利组织财务管理的内容	212
第二节 非营利组织的会计核算	213
一、非营利组织的会计制度	213
二、财务记录	214
三、非营利组织的账户和会计科目	215
四、财务报告	219
第三节 非营利组织的财务管理	221
一、投资管理	221
二、成本分析	224
三、财务分析	224
第四节 非营利组织的财务预算与财务监督	225
一、非营利组织的财务预算	225
二、非营利组织的财务监督	227
案例 7-1 中国青少年发展基金会的财务报告	229
案例 7-2 MBC 的财务报告	233

第八章 筹款管理	236
导读案例 巴尼斯先生的遗嘱难题	236
第一节 筹款渠道	237
一、慈善捐赠	238
二、基金会和专业筹款机构	244
三、政府资助	245
四、创收 (Earning Revenue)	247
五、会费	249
第二节 筹资方式及其创新	250
一、传统筹资方式	250
二、筹款方式创新	252
案例 8-1 “农家女”的三次筹款实践	257
第九章 人力资源管理	261
导读案例 “协作者”的年终晚会	261
第一节 非营利组织的人力资源管理概述	262
一、人力资源规划	263
二、招聘与录用	264
三、培训与开发	265
四、绩效管理	266
五、报酬与激励	268
第二节 志愿者管理	268
一、志愿精神、志愿服务与志愿者的概念	269
二、志愿者的招募	273
三、志愿者的选拔	277
四、志愿者的培训	279
五、志愿者的日常管理	283
案例 9-1 志愿团队建设基础训练课程	292
第十章 合作关系管理	297
导读案例 上海市政府购买服务	297
第一节 合作关系管理概述	298

一、合作的重要性	299
二、合作对象	300
三、合作关系的推动与管理	306
第二节 与政府的合作关系	306
一、政府与非营利组织关系的类型	307
二、非营利组织与政府合作关系管理	310
第三节 与企业的合作关系	312
一、非营利组织与企业合作关系的类型	312
二、非营利组织与企业合作关系的发展阶段	314
二、非营利组织与企业合作关系的风险管理	315
案例 10-1 南都基金会的“新公民学校”	319
案例 10-2 霍岱珊与淮河卫士	323
 第十一章 非营利组织的评估	326
导读案例 民间组织评估指标体系	326
第一节 非营利组织的评估概述	327
一、评估的定义与作用	327
二、评估的类型	328
三、评估主体和客体	330
四、评估理论和指标体系	333
五、评估程序和获取方式	334
第二节 非营利组织的绩效评估方法	335
一、逻辑模型法	335
二、平衡计分卡	341
案例 11-1 通向卓越的非营利组织标准	343
 第十二章 非营利组织的问责	350
导读案例 西雅图非营利组织的信息公开	350
第一节 非营利组织的问责概述	351
一、非营利组织问责的含义	351
二、问责的理论基础	353
三、非营利组织问责的必要性	355

四、非营利组织问责的挑战性	358
五、问责的前提：透明度与信息披露制度	361
第二节 非营利组织的外部问责	364
一、政府对非营利组织的问责	364
二、捐赠者与受助者对非营利组织的问责	366
三、公众和媒体对非营利组织的问责	367
第三节 非营利组织自律与行业自律	367
一、非营利行业的自律	367
二、非营利组织的自律	369
案例 12-1 曹德旺的中国慈善问责第一单	372
案例 12-2 非营利行业的信息平台——导航星	375

第一章 社会创业导论

在这个糟糕的世界背后，有一个美好的新世界。全世界的每个人都需要看到它，就像我们需要空气和水一样。

——Vera Cordeiro

本章要点

创业、社会创业和社会创业者的概念；
社会创业的主要形式；
社会创业的理论模型；
社会创业教育的基本状况。

ViD：两个哈佛女孩的愿景^①

Ventures in Development (ViD) 是 2006 年在美国成立的一个非营利机构，2007 年在香港注册。其愿景是以社会企业的模式来“挑战贫穷，创造商机”。ViD 是由来自香港地区的苏芷君 (Marie So)，以及来自中国台湾的乔琬珊 (Carol Chyau) 所创立。Marie 和 Carol 是哈佛大学的同学，在求学期间接触了社会企业的概念，并发现中国没有很多成功的实际案例。因此，她们决定亲自投入这个领域，希望能带动社会企业在中国的发展。

^① 本案例根据以下网站资料编写：http://en.wikipedia.org/wiki/Ventures_in_Development。

她们首先在中国西部进行了调研，发现中国西部虽然有丰富的资源，但却缺乏市场资讯和销售渠道，苏芷君希望可以担当起桥梁的角色，收购牧民的牛毛制成围巾，引进海外的牛奶加工技术将牛奶制成奶酪，增加牧民收入。长远而言，希望能增加受助的牧民家庭，并把盈利尽量投放在当地的社区建设上。

2006年，她们的概念在哈佛大学一年一度的商业企划比赛中脱颖而出，不但获得校方颁发的1.5万美元奖金，还得到不少创投基金的垂青。她们由此成立了ViD。2006年，ViD在青海创办Shokay公司（www.shokay.com），以社会企业模式运作。Shokay在青海的黑马河乡，与当地的300户人家成立了一个合作社，直接向牧民收购牛绒，并加工制成具有独特质感的手编针织品，如家饰、婴儿服饰以及女性配饰等，产品行销全球市场。

第一节 基本概念

社会创业（Social Entrepreneurship，也译为公益创业或社会企业家精神）是社会创业者（Social Entrepreneur，也译为社会企业家）在公益事业（Public Welfare）领域的创业活动，它既具有一般创业活动的共同特征，又具有与公益有关的特殊性。

一、创业

创业是一个突破现有资源束缚寻求机会的过程，包括商业创业和社会创业。与商业创业相比，社会创业在我国是一个比较新的概念。在一般人的印象中，创业就是商业创业。

商业创业过程一般包括以下几个基本阶段：第一阶段是机会识别。创业始于能够为顾客创造价值的机会的识别。机会识别和评价是非常难的事情。人口结构和消费偏好的变化、社会文化的变化、经济和技术环节的改变以及公共政策的改变都可能带来创业机会。第二阶段是商业计划的开发。一个好的商业计划是对机会的开发应用，对于确定所需资源、获得资源以及成功地管理新企业都是必要的。第三阶段是确定与获取资源。资源通常包括资金、人员和信息等。第四阶段是创业启动和成长。在识别机会并取得资源之后，创业项目就可

以启动了。然后,创业者努力推动企业成长,这意味着继续投资,形成更大的企业战略,获取更多资源,处理矛盾和冲突等。第五阶段是创业收割。在很多情况下,企业发展到一定阶段后,创业者会从新企业中退出。退出方式可能是上市,或者把企业卖掉,或者清理企业资产,或者将企业传给继承人等。^①

二、社会创业

社会创业作为一种创业活动具有悠久的历史,但作为一个概念和一门课程却是最近 20 年的事情。尽管迄今为止社会创业并没有形成统一的定义,但其价值和意义越来越受到重视。

(一) 社会创业活动的历史

人们很早就开始进行社会创业活动了。以社会创业最为发达的英国和美国为例,英国的社会创业活动可以追溯到 800 年前。美国深受英国的影响,在殖民地时代就出现了很多社会创业活动。

12、13 世纪是英国社会革新最重要的一段时期,在这段时期,英国创立了 500 多家非营利性医院。在 16、17 世纪,英国社会经历了前所未有的动荡时期,瘟疫和战争导致人口锐减,圈地运动则导致贫民数量激增。1601 年,英国颁布了世界上首部《济贫法》,慈善机构成为在这个时期英国社会最重要的稳定力量之一。1834 年新的《济贫法》颁布后,英国慈善事业达到顶峰。19 世纪末,慈善捐助已经成为英国中产阶级家庭仅次于食物的第二大支出。^②

在殖民地时代,美国就建立了如哈佛大学和耶鲁大学等公益性机构。在 19 世纪末,钢铁大王安德鲁·卡耐基开创了现代慈善事业的先河。他的钢铁公司在美国钢铁业占居垄断地位,积累了巨额财富。卡耐基在 50 岁以后卖掉钢铁公司,转而致力于慈善事业,他在 1889 年发表《财富的福音》,阐明了他的慈善观,这篇文章被视为现代慈善事业的宣言。卡耐基的言行激励了很多美国人投身慈善事业,其中不仅包括与之同时代的洛克菲勒和福特,还包括今天的比尔·盖茨、巴菲特以及硅谷的新一代企业家。在卡耐基之后的 100 多年

^① 亚瑟·布鲁克斯 (Arthur C. Brooks). 社会创业. 李华晶,译. 机械工业出版社, 2009: 3-5; 罗伯特·赫里斯·蔡莉,等. 创业管理. 机械工业出版社, 2010: 5-8.

^② Charles Leadbeater. 社会企业家的崛起 (The Rise of the Social Entrepreneur). 环球协力社编译. 1997.

里，美国社会逐步建立起现代民间慈善事业体制。

工业革命以来，各项现代社会事业的发展无不处处体现着创业精神的力量。1985年，德鲁克在《创新和创业精神》中指出“尽管创业精神这个名词起源于经济领域，可是它丝毫不局限于此……关于创业精神的发展历史，没有比现代大学尤其是现代美国大学的创立与发展更好的课本了。同样，你也能够根据医院的发展史，写出一本有关创业精神的汇编。^①

1809年，德国人威廉·洪堡创业第一家现代大学——柏林大学，为德国此后在学术与研究领域的世界领导地位奠定了基础。60年后，洪堡的思想漂洋过海，为美国所采纳。大约1870年左右，一群杰出的美国人创立并发展了新型的美国大学。第一次世界大战以后，这些大学很快为美国赢得了学术与研究领域的世界领导地位，就如同一个世纪前洪堡创办的大学为德国所做的贡献一样。第二次世界大战之后，美国人又创办了“私立大学”和“大都市大学”，例如位于纽约地区和佩斯大学以及纽约技术学院，位于波士顿的东北大学，位于西海岸的圣·克拉拉大学和金门大学等。这些大学不同于以往的全日制大学，他们的主要服务对象不是应届高中毕业生，而是为在职学生提供继续教育。这些大学成为20世纪美国高等教育的主要发展部门。

同样，在医院发展史上，也处处闪现着创业精神。18世纪末，现代医院首次为爱丁堡和维也纳出现。19世纪中期，英国人南丁格尔创立了现代护理及护理教育体系，美国人则创办了各种形式的“社区医院”。20世纪初，大型的专业化医疗中心开始出现，例如梅奥诊所以及门宁格基金会。第二次世界大战以后，又出现了医疗保健中心。现在，美国的医院逐步转变为专业的“治疗中心”，其中包括外科流动诊所、独立的产科中心以及精神病治疗中心。与传统医院不同，专业治疗中心并非特别强调对病人的护理，而是注重专门的治疗“需要”。

（二）社会创业的概念

社会创业作为一个概念和理论体系其形成时间并不长。

1998年，迪斯（J. Gregory Dees，也译为狄兹）正式提出了社会创业这个

① 德鲁克：《创新与创业精神》，张炜，译，上海人民出版社，1985：28-30。

概念。^① 迪斯认为社会创业包含两方面，一是利用变革的新方法解决社会问题并且创造社会效益，二是引用商业经营模式产生经济效益，但是经营目的不是为个人谋取利益，而是造福社会。因此，他从以下四个维度对社会创业进行定义：其一，社会创业是一项持续产生社会价值的事业；其二，社会创业通过不断发掘新机会来达到社会目的；其三，社会创业是一个持续的创新、适应和学习过程；其四，社会创业是不受当前资源稀缺限制的大胆行动。^②

施瓦布社会创业基金会认为社会创业就是：关注处于社会边缘的贫困群体，运用可操作的、创新的、可持续的方法为整个社会创造福利；采用跨部门、多学科的方法解决经济和社会问题；社会创业组织可以是非营利性或营利性的，所涉足的领域包括健康、福利、人权、劳工权益、环境、经济发展和农业等，不论关注哪个领域，他们都有共同的价值观和 workflows。他们共享一个信念：所有人都有天生的能力为社会和经济发展做出有意义的贡献。^③

亚瑟·布鲁克斯认为，社会创业包括以下一个或多个方面的内容：其一，社会创业关注那些自由市场体系和政府没有解决的社会问题和没有满足的社会需要；其二，社会创业从根本上受社会利益驱动；其三，社会创业往往借助而非抵制市场力量。^④

郎顿等人认为，社会创业是推动社会变革的活动，它是一个伞形概念（Umbrella Term），既包括社区的公益事业，也包括企业的社会责任行动。^⑤

奥斯丁等学者认为，社会创业是创新性的创造社会价值的活动，既可能出现在非营利组织、企业或政府部门内部，也可能是跨部门的活动。他们把社会创业分为广义和狭义两种。广义的社会创业包括所有创造社会价值而非为个人

① [美] 胡馨. 什么是“Social Entrepreneurship”（社会创业），社会经济体制比较. 2006（2）Dees, J. Gregory, 1998. “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”, Comments and suggestions Contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group, pp. 6; Bornstein. David, 1998 “Changing the world on a shoestring: ambitious foundation promotes social change by finding social entrepreneurs”. Atlantic Monthly, January. Vol. 281, No. 1, pp. 34-39.

② 严中华. 社会创业. 清华大学出版社, 2008: 2.

③ [www.scwabfound.org/what is. htm](http://www.scwabfound.org/what%20is.htm).

④ 布鲁克斯（Arthur C. Brooks）. 社会创业. 李华晶, 译. 机械工业出版社, 2010: 4-5.

⑤ Manual London, Richard G. Morfopoulos. Social Entrepreneurship—How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-based Initiatives for Advocacy and Change, New York: Routledge, 2010.