

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

规划未来

——社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战 and 选择

美国快速未来 著
李 勇 译

为了社团的未来
开始行动



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

中国科协学会学术部学会发展与改革创新项目资助

规划未来

——社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战 and 选择

美国快速未来

李 勇

著

译

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

规划未来——社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战和选择/美国快速未来著;李勇译. —北京: 中国科学技术出版社, 2012

书名原文: Designing Your Future: Key Trends, Challenges, and Choices Facing Association and Nonprofit Leaders

ISBN 978-7-5046-6111-1

I. ①规… II. ①美… ②李… III. ①未来学 IV. ①G303

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 131008 号

This is a translation of **Designing Your Future: Key Trends, Challenges, and Choices Facing Association and Nonprofit Leaders** © 2008 by the Center for Association Leadership. It is translated and published by arrangement with Association Management Press, Washington, DC, USA. All rights reserved.

著作权合同登记号: 01-2011-6334

本书中文版由美国社团管理者协会和美国社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版, 未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分

出 版 人 苏 青
责任编辑 单 亭 张 莉
责任校对 王勤杰
责任印制 张建农
版式设计 中文天地

出 版 中国科学技术出版社
发 行 科学普及出版社发行部
地 址 北京市海淀区中关村南大街 16 号
邮 编 100081
发行电话 010-62173865
传 真 010-62179148
网 址 <http://www.cspbooks.com.cn>

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
字 数 350 千字
印 数 1—3000 册
印 张 16.75
版 次 2014 年 10 月第 1 版
印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷
印 刷 北京盛通印刷股份有限公司

书 号 ISBN 978-7-5046-6111-1/G · 585
定 价 45.00 元

中文版序

科技社团是我国社会组织中的重要组成部分。在市场经济体制改革、科技体制改革日益深入和行政管理体制加快推进的宏观环境下，我国的社会管理格局向政府主导、社会协同、多方共治的管理格局转变，科技社团的发展将迎来新的机遇和挑战。党的十八大对中国特色社会主义事业全局作出总体部署，进一步提出要“加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制”，引导社会组织健康有序发展。2012年7月，中共中央、国务院《关于深化科技体制改革加快国家创新体系建设的意见》要求“充分发挥科技社团在推动全社会创新活动中的作用”和“发挥科技社团在科技评价中的作用”。2013年国务院出台的《国务院机构改革和职能转变方案》，将科技类社会团体作为重点培育、优先发展的领域。

多年来，我国科技团体作为国家创新体系和社会建设的重要力量，团结动员广大科技工作者，为推动我国科技进步和经济社会发展做出了不可替代的重要贡献。同时，随着我国改革发展的不断深入，科技团体的发展也面临许多深层次问题，处于发展阶段的重要转折时期，大力加强科技团体的自身建设、促进转型发展亟须给予指导。

自2006年以来，中国科协联合国家有关部门在所属学会范围内开展了全国学会创新发展试点工作，相继实施创新发展推广工程和学会能力提升专项，取得了阶段性成果。近年来，中国科协在党中央、国务院的领导下，积极加强与政府部门的沟通协调，努力促进所属学会承接政府转移的社会化服务职能，大力推动学会在科技体

制和行政体制改革中发挥积极作用。

科技社团的健康发展关键是要提升服务能力，要积极探索建立和完善符合中国国情和社会团体发展规律、满足会员和社会需求的体制机制，向自主、自立、自强、自律方向发展。应该清醒地认识到，尽管在政府和社会的支持下，包括我国科技社团在内的社会团体建设与发展取得了一定的成绩，但是与党和政府以及广大会员的需求相比还有较大差距。我国社会团体发展还处于初级阶段，学习借鉴国际经验，对于促进我国社团健康发展具有积极意义。为此，近几年来中国科协学会学术部积极引导加强学会运营管理方面的国际交流与合作，立项支持引进出版了“国外社团运营管理译丛”。首批从美国社团管理者协会引进3本有关社团管理的图书，聘请专业力量进行翻译，现由中国科学技术出版社出版，其中包括《规划未来——社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战和选择》《社团管理——原理与方法》《招募和保留会员的199个金点子》。希望这套丛书在宏观层面，能为社团准确自我定位、进行战略规划提供管理框架；在中观层面，能为社团体制机制创新提供有效工具；在微观层面，能为社团内部管理提供具体手段与方法。希望该套丛书能为我国科技社团以及各类社团组织的发展贡献绵薄之力，借此助益社会组织能力建设，加快形成政社分开、权责明确、依法自主的现代社会组织体制。

沈爱民

2014年2月

致 谢

美国社团管理者协会和美国社团领导力中心感谢社团管理人员和来自社团未来项目的顾问和研究人員，他们为《规划未来：社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战 and 选择》（以下简称《规划未来》）一书的创作做出了很大贡献。社团未来项目在很多方面都是不同寻常的。首先，在项目进展过程中积极推动社团利益相关方参与设计项目和设定研究内容；其次，项目的效率非常之高——仅用 5 个月即出版此书。来自社团未来项目的研究团队展现了巨大的灵活性、执行力和活力，共同设计项目并创造了从未有过的如此之短的项目执行时间。

衷心感谢社团未来项目的主要作者和负责人罗希特·泰沃、合著作者和研究員加里·金以及他们的研究团队人员：蒂姆·汉考克、乔治·帕吉特和米歇尔·鲍曼。

我们同样希望向来自美国社团管理者协会和美国社团领导力中心研究委员会的环境审视工作小组成员表达谢意，他们花费了很多时间用来构思、计划和设计社团未来项目并监督项目执行过程，他们是：

马克·N. 多西，美国雪上运动教育协会主席

杰夫·德·格纳，教育学硕士，原则创新公司

马克·T. 恩格尔，社团管理中心

苏珊娜·潘，芬利 & 芬利公司

凯瑟琳·威廉姆斯，博士，筹款人协会

还要特别感谢马克·N. 多西、苏珊娜·潘和马克·T. 恩格尔在《规划未来》一书出版前提供的完善的、富有思考力和远见的建议。

最后还要衷心感谢美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的全体员工，他们参与了项目设计的各个部分并提供了富有洞察力的建议。还要感谢 2007 年 6 月至 12 月间参与咨询活动的所有人。我们把最衷心的感谢给予美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的 350 多名会员，他们通过完成调研问卷和回复电子邮件来参加我们的趋势发展研究工作。同时，一些会员还参加了在华盛顿特区举办的研讨会。

前言

社团和其他非营利组织面临的根本挑战

社团和其他非营利组织面临的最大挑战与机遇是描绘出适应未来经济、人口、社会、环境和技术发展变革的战略进程。如果社团要保持健康发展且对会员发展发挥重要作用，界定并分析这些可能对社团产生变革影响的发展趋势、议题和事件具有决定性意义。这意味着他们需要实际的洞察力和工具来帮助确定发展方向，评估日渐显现的风险，识别未来可持续发展和成长的机遇，并制定和实施相应的发展战略。通过咨询会员，我们确定社团和其他非营利组织需要这些工具——并且他们现在就需要！美国社团管理者协会和美国社团领导力中心开展的社团未来项目专门帮助和支持社团的领导者开创美好的未来。

规划未来

《规划未来》是社团未来项目的一系列资源和方法中的第一个成果。目的是为社团提供关于未来全球环境的、具有决定性意义的远景图，包括竞争性和市场化议题，这将有利于社团制定能够抓住机遇并应对未来风险的战略规划。

预测并应对这些变革是很困难的。回应现在的问题比投入时间和精力去研究将会出现的问题要简单得多。但毫无疑问，对社团和其他非营利组织生存能力和竞争能力的威胁确实存在并将继续出现。我们期望社团领导人能够抓住机遇，迎接挑战，使他们的组织在变化的环境中茁壮成长，但也有些组织会因为注意不到这些风险警示而在风险面前败下阵来。

通过广泛评价那些在过去成功应对世界变化的政府和企业领导人，我们发现，在规则和参与者发生变化、权力和影响力发生根本

性转移的背景下，沿用过去的战略收效甚微。现在，社团及其会员必须开始重新定位自己以应对这些即将出现的问题。本书首次为社团领导人、理事会成员和工作人员提供可行的规划和建立社团未来的实践资源和工具。本书中的每一项新的内容都会为领导者制定未来发展战略、规划和改革提供不同层面的资源和知识。我们的目标是提供见解、工具和理念，以帮助社团面对一个变化中的全球环境、新的运营挑战和会员不断提升的需求与期望。

本书能帮助社团领导人识别变革驱动力、实现社团核心价值、作出社团关键性选择和决策等。书中提出了三项具体目标：

- 介绍未来5~10年间能够对社团及其会员产生影响的主要趋势、理念和发展。
- 确定社团领导人在实施长期战略时面临的由上述趋势产生的主要挑战。
- 为社团或其他类型的非营利组织提供规划未来的选择和决策的战略框架。

本书的结构和内容基于2007年6月至2008年8月间我们举办的大范围会员咨询活动时提出的各种具体需求而形成。

社团未来项目接下来将出版一系列出版物，其中包括案例研究、实施方法和资源研究成果，例如趋势动态更新、工作流程和绩效影响评估。通过会员的持续参与，美国社团管理者协会和美国社团领导力中心期望扩大这个项目的成果和价值，以对社团的发展产生实质影响。

项目方法

自1994年以来，美国社团管理者协会和美国社团领导力中心通过各种方法实施了一系列独立的环境审视，为会员提供敏锐的洞察力来观察世界发展的趋势和力量。社团未来项目被用来深化和拓展未来研究进程的范围，通过动态观察这一核心手段，为社团共同体内的利益相关方提供一系列完整的研究成果。

社团未来项目于2007年12月正式启动，以一项详细剖析对社

团共同体非常重要的 50 个关键趋势、议题和发展的环境审视项目为基础。此外，我们还简要剖析了未来可能会对社团发展逐渐产生重要作用的 100 个其他趋势。本书所分析的挑战和发展方向均以这些趋势以及它们对社团共同体的影响为基础。若干要求和条件催生了社团未来项目，但首要的方法是：

- 迭代设计。我们选择采取持续、渐进的项目设计过程，根据利益相关方在参与过程中提出的新见解对项目设计进行相应调整。

- 广泛的咨询和参与。通过邀请他们参与基于调研的讨论会、研习和关键阶段的其他参与机制，我们承诺把社团共同体的不同方面都包括进来。

- 逐步建立、稳步实施。所有研究成果应公布于众以便得到进一步开发。研究项目应确保所选择的方法对会员有实用价值。因此，我们承诺定期检验所交付成果的格式和内容。

以上这些目标在本书中均得以阐述。2007 年 6 月至 12 月，我们从最初的讨论开始这一项目，设计研究最初阶段的整体框架以及征询此书服务对象的关键要求。此项目开展的主要内容包括：

- 与不同规模的社团、经济专家和咨询顾问开展非正式讨论。

- 2007 年 10 月，与已经采取不同形式进行环境审视的会员共同召开核心小组研讨会，以了解他们目前如何进行环境审视，如何获取信息，如何利用信息以及他们需要从美国社团管理者协会和美国社团领导力中心获得何种支持以进行环境审视和未来规划。

- 2007 年 12 月，在奥克兰美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的卓越思想论坛上举行了规模约为 60 人的研讨会。

- 在卓越思想论坛上组织了一系列小组早餐会和午餐会。

在此之后是案头研究以及与专家和利益相关方讨论的阶段，在这一阶段列出了大约 250 个趋势。根据未来 5 年内可能会对社团发展产生影响的标准，这些趋势和议题被削减为 149 个。每一个趋势都附以简要说明并将对这些说明的复阅要求分发给 2050 名会员、美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的工作人员以及社团管理

公司（AMC）共同体的会员。要求被调查者：

- 选择出他们感觉最能够影响社团发展的趋势；
- 适当评价这些趋势；
- 确定应当考虑的其他趋势。

最终收回 240 份反馈答卷。被调查者的选择形成了这些趋势的优先次序。这被用来确定那些对社团共同体产生最大影响的关键趋势。此外，基于被调查者的反馈，一些趋势被合并，一些趋势的名称被改变，还有一些趋势被增加进来，最终形成了 62 个关键趋势。这些趋势被详细剖析之后分发给 2300 多个社团共同体的利益相关方和社团管理公司共同体的会员，他们就这些趋势对社团的战略和主要功能的潜在影响发表了自己的看法。被调查者通过电子邮件或通过参加 2008 年 4 月 14 日至 17 日在华盛顿召开的 8 个半天的研讨会予以反馈（超过 100 人参加了这些研讨会）。

在这个阶段，整个项目和实施方法以及 62 个关键趋势由 5 人组成的独立专家组进行同行评议。基于被调查者和同行专家的反馈，一些新趋势被考虑进来——最终形成了 50 个关键趋势——分析面被更新了。这些反馈同时被用来确定社团领导人面临的关键挑战以及本书的最终结构。

美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的工作人员和顾问抓住每一个机会去发现社团领导人目前如何使用关于未来的信息以及哪些传播模式对他们最有用。这种不断的反馈对整个项目的设计、最初阶段的具体目标和行动以及本书的内容都是至关重要的。

一本书并不能解决社团共同体的所有需求。社团和其他非营利组织的发展具有多维性，但毫无疑问，这些维度均涉及规模、资源、环境审视的经验、对未来的思考以及战略规划。社团未来项目希望能够缩小这一差异，建立一个知识库和工具库，获得那些希望拓展社团创新和可持续实践的会员共同体的支持并加以扩展。

这个项目的第一轮成果并不针对那些非常大或非常小的组织，我们聚焦于那些被认为处于“中间市场”的社团——尤其是那些预

算超过 100 万美元、雇佣至少 5 名全职员工的典型社团。我们相信，很多较大的社团可能已经很好地建立了环境审视和战略管理程序，但那些主要依靠兼职和志愿者运作的社团可能缺乏时间和资源去投身于这一实践。然而，我们希望这两类社团仍能从我们对趋势和挑战的分析中以及他们提出的关于社团未来的问题中发现对他们有价值的东西。

确定和规划社团的未来不是一蹴而就的，需要一个长期的过程——所有社团都必须经历这个过程，以确保他们有一个可持续发展的未来。如果你已经准备开始行动，我们希望本书能够给你提供有价值的、鼓舞人心的指导，并成为你开始行动的力量源泉。

美国社团管理者协会和美国社团领导力中心

2008 年 8 月

目 录

中文版序

致 谢

前 言

第 1 章 开始行动	1
1.1 新趋势与必然挑战	1
1.2 社团与非营利组织的新选择	1
1.3 社团未来项目	3
1.4 规划未来：社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战 和选择	3
1.5 本书结构	4
1.6 发展前瞻性文化	4
1.7 建立创新体系	4
1.8 规划未来：领导人的行动号召	6
1.9 反思的力量	7
1.10 如何使用本书	7
1.11 享受旅程	8
第 2 章 关键趋势：全球变革的驱动力	9
2.1 环境检视框架	9
2.2 变革的 10 种模式	12
2.3 回应变革：选择策略	33
第 3 章 关键挑战：社团领导人必须解决的 10 个战略重点	34
3.1 10 个关键战略挑战	34
3.2 从战略挑战到战略回应	46
第 4 章 关键选择：一个作出决策的战略框架	48
4.1 一个战略选择框架	48

4.2 关键挑战与选择框架的对应	49
4.3 使用框架	49
第5章 结论：制订行动计划	52
5.1 选择行动方案	52
5.2 选择追求的变革规模	52
5.3 为变革做好准备	53
5.4 容忍不确定性	54
5.5 环境审视	54
5.6 研究	55
5.7 拓展网络和视角	55
5.8 把情景思考作为处理不确定性的工具	56
5.9 开展会员对话	57
5.10 吸引员工	57
5.11 建立战略工作小组	57
5.12 描绘你的未来	57
5.13 行动号召	58
附录1 50 个关键趋势	61
附录2 100 个新趋势	193
附录3 关键选择框架	214
附录4 明天早上你能做什么	239
附录5 情境分析研讨会	242
附录6 趋势分析研讨会	250
附录7 描绘你的未来	253

第 1 章 开始行动

1.1 新趋势与必然挑战

当你阅读报纸、浏览喜欢的博客或观看电视新闻时，你会不断地被这样的信息流冲击，那就是：世界在变化。你所面对的是大趋势、新议题和新发展。尽管单独来看每一个都是强有力的，但从整体上来看，这些大趋势、新议题和新发展的结合表明，大部分变化发生在经济领域、社会领域以及我们的日常生活中。从历史的角度来看，我们正在进入一个 5 ~ 10 年的时期，在这一时期，混乱与变革的变化将不断发生，而这些变化将会以各种最基本的方式影响着我们每一个人。

1.2 社团与非营利组织的新选择

在生活中以及在社团中，传统设定的所有常常是不言自明的但却是最基本的假设均遇到了新的挑战。西方国家不再能够保持连续的经济增长并承担既定的全球经济领导角色（图 1.1）。纵观全球，发展中国家的经济不断发展，逐渐摆脱贫困，创新能力不断提高，并为国内公司和国外合作伙伴创造新的发展机遇。在全球，对于可持续发展和环境的关注在决策过程中发挥着越来越大的作用，同时，互联网和社会网络的发展正在创新与共同体的建立方式。

在美国，不断增长的平均预期寿命意味着你的退休年龄将推迟 25 年，很多人将会工作到八九十岁。与此同时，年青一代将怀揣着与我们截然不同的期望加入劳动力大军。如何管理多世代雇员将是雇主们在下一个 20 年面临的严峻挑战。所有这些变化都将会直接影响社团所服务的会员以及他们的期望。

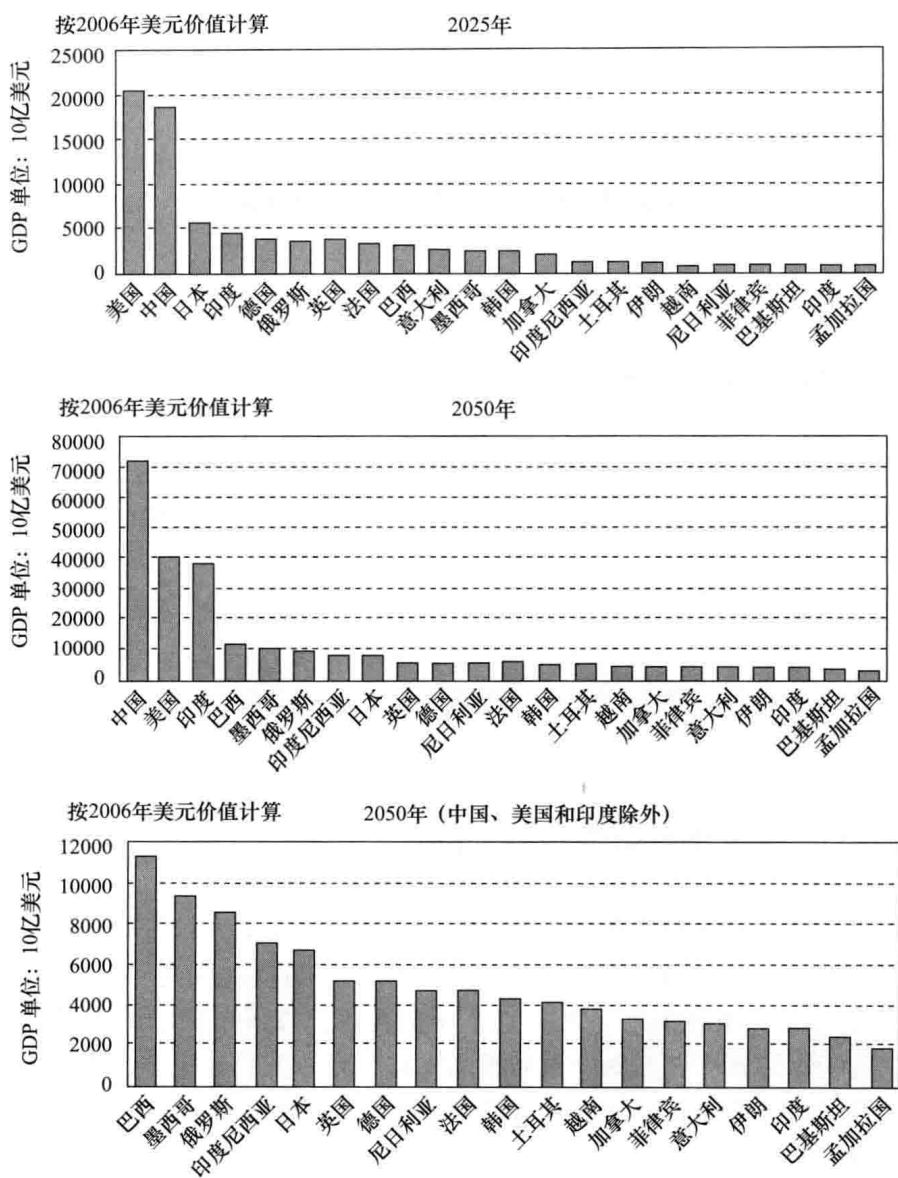


图 1.1 变化中的全球景观

资料来源: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/BRICs-and-Beyond.html>

很明显, 这些趋势、议题和发展将会以不同的方式在不同的程度上影响我们, 但不可避免的事实是, 我们不能忽视它们。它们改变着行业 and 职业, 影响着收入和财富的分配, 驱使着政治决策并重塑着社会体系。它们促使我

们所有人重新思考如何规划我们的职业生涯，到何处寻找下一个机遇，如何教育子女以及如何保证我们自己及家人的长远未来。对社团而言，其未来发展同样是变革性的。你面临着一个很明确的选择：要么理解并应对这些变化，要么忽视它们并希望你会幸存。但希望并非策略。

在本书的准备过程中，我们咨询了美国的众多社团领导人。这些领导人既把上述变革看作是社团改革的机遇也看作是社团生存的根本威胁。他们中的大部分人认识到，既没有一劳永逸的解决方案，也没有完美的应对策略，更没有如何理解这些变化并绘制出保证生存和发展进程蓝图的秘诀。他们说，他们需要的是能够洞悉这些趋势以及塑造世界力量的可靠的研究型见解，是关于这些趋势和力量对社团产生的挑战的清晰观点，是能够帮助他们规划与实现社团更美好未来的一系列观念、路线图、案例研究、方法和途径。这就是社团未来项目的任务。

1.3 社团未来项目

社团未来项目是一个来自于美国社团管理者协会和美国社团领导力中心的多年期研究计划，其目的是帮助社团理解未来变革的各种驱动力，运用这些见解正视、计划并进行变革以实现更好的未来。这一项目根据会员和其他关键利益相关者的广泛建议运行，并根据变化着的会员需求和挑战进行不断改进。从建议中我们明确，首先应当确定变革的各种驱动力，明确对社团的决定性影响，并阐述社团需要作出的关键选择和决策。《规划未来》一书应这些需求而面世。

1.4 规划未来：社团和非营利组织领导人面对的趋势、挑战 and 选择

本书有3个明确的目标：

- 介绍未来5~10年能够对社团及其会员产生影响的主要趋势、理念和发展。
- 确定社团领导人在实施长期战略时面临的由上述趋势产生的主要挑战。
- 为社团或其他类型的非营利组织提供规划未来的选择和决策的战略框架。