



“十三五”国家重点出版物出版规划项目  
 国家出版基金项目  
 世界公益与慈善经典译丛



# SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

AN EVIDENCE-BASED APPROACH TO CREATING SOCIAL VALUE

# 公益创业

一种以事实为基础创造社会价值的研究方法

郭超 (Chao Guo) 沃尔夫冈·比勒菲尔德 (Wolfgang Bielefeld) 著  
 徐家良 谢启秦 卢永彬 译



上海财经大学出版社



“十三五”国家重点出版物出版规划项目  
国家出版基金项目  
世界公益与慈善经典译丛

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

AN EVIDENCE-BASED APPROACH TO CREATING SOCIAL VALUE

# 公益创业

一种以事实为基础创造社会价值的研究方法

郭超 (Chao Guo) 沃尔夫冈·比勒菲尔德 (Wolfgang Bielefeld) 著  
徐家良 谢启秦 卢永彬 译

个人财富如何改变世界

## 图书在版编目(CIP)数据

公益创业:一种以事实为基础创造社会价值的研究方法/(美)郭超(Chao Guo),(美)沃尔夫冈·比勒菲尔德(Wolfgang Bielefeld)著;徐家良,谢启秦,卢永彬译.—上海:上海财经大学出版社,2017.9

(世界公益与慈善经典译丛)

书名原文:Social Entrepreneurship

ISBN 978-7-5642-2637-4/F·2637

I. ①公… II. ①郭…②沃…③徐…④谢…⑤卢… III. ①慈善事业-研究 IV. ①C913.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第212749号

责任编辑 李成军

书籍设计 钱宇辰

GONGYI CHUANGYE

## 公益创业

——一种以事实为基础创造社会价值的研究方法

郭超

(Chao Guo)

沃尔夫冈·比勒菲尔德

(Wolfgang Bielefeld)

徐家良 谢启秦 卢永彬

著

译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市中山北一路369号 邮编200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 14印张 298千字

印数:0 001—3 000 定价:42.00元

图字:09-2015-941 号

***Social Entrepreneurship***  
*An Evidence-Based Approach to Creating Social Value*  
Chao Guo Wolfgang Bielefeld

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文字版专有翻译出版权由 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予上海财经大学出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。本书封底贴有 Wiley 防伪标签,无标签者不得销售。

2017 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

# 目 录

导言:理解与运用公益创业 .....	1
--------------------	---

## 第一部分 公益创业:概念与背景

第一章 公益创业面面观 .....	9
什么是公益创业? .....	9
谁是公益创业家? .....	12
为什么需要公益创业? .....	13
公益创业在哪里出现? .....	17
结语 .....	20
练习 .....	21
第二章 作为组织行为的公益创业 .....	22
创业导向 .....	23
创业导向的测量、决定因素与效果 .....	26
创业强度 .....	28
创业导向和创业强度的局限性 .....	29
公益创业导向 .....	30
结语 .....	33
练习 .....	34

## 第二部分 理解和管理公益创业过程

第三章 发现和创造公益创业机会 .....	37
界定机会 .....	38
如何区分公益创业机会? .....	41
公益创业机会是如何被发现或被创造的? .....	41
第一阶段:创意生成 .....	42
第二阶段:机会评估 .....	46
结语 .....	48
练习 .....	48

<b>第四章 从机会到行动</b> .....	49
运用社会影响力理论精心谋划机会 .....	50
将理论付诸行动:设计运作模式 .....	52
企业可行性和计划 .....	54
支持性分析 .....	57
结语 .....	62
练习 .....	62
<b>第五章 从行动到影响力</b> .....	63
公益企业的有效性 .....	64
公益企业有效性的路径 .....	66
结果和影响评估 .....	72
货币化结果与影响 .....	74
提升公益企业影响:增加社会影响力 .....	76
结语 .....	79
练习 .....	79
<b>第六章 资助公益创业</b> .....	80
资助公共部门和营利部门公益创业 .....	81
资助非营利部门公益创业 .....	83
慈善事业与公益创业 .....	87
政府资金 .....	89
已获收入、贷款和股本 .....	90
结语 .....	94
练习 .....	94

### 第三部分 理解和管理公益内部创业过程

<b>第七章 公益创业:内部创新</b> .....	97
公益内部创业概念厘清 .....	98
公益内部创业的维度 .....	99
内部创业的前因后果 .....	101
公益内部创业的管理挑战 .....	104
结语 .....	106
练习 .....	106
<b>第八章 管理公益内部创业过程</b> .....	107
现有组织中创新的本质 .....	109



公益内部创业过程的两阶段模型 .....	109
定义过程 .....	111
驱动过程 .....	113
公共组织与非营利组织的创新发起人 .....	115
公益内部创业过程中基层管理者的作用 .....	116
公益内部创业过程中中层管理者的作用 .....	117
公益内部创业过程中高层管理者的作用 .....	118
结语 .....	118
练习 .....	119

## 第四部分 新趋势与新问题

<b>第九章 公共部门公益创业</b> .....	123
公共部门创业背景 .....	124
新公共管理与政府再造 .....	126
新公共服务 .....	127
当前的实践和方法 .....	128
结语 .....	133
练习 .....	133
<b>第十章 跨界合作与公益创业</b> .....	134
跨组织界限工作 .....	135
组织间的合作 .....	136
参与网络 .....	139
集体影响 .....	143
跨部门工作 .....	144
新法律形式 .....	149
结语 .....	151
练习 .....	151
<b>第十一章 新媒体与公益创业</b> .....	152
引言 .....	153
新媒体,新可能 .....	153
社交媒体的神话与现实 .....	155
新媒体和信息共享 .....	156
新媒体和筹款 .....	156
新媒体与利益相关者参与 .....	157
基于社交媒体战略的“金字塔”模型 .....	158





新媒体,新挑战 .....	159
结语 .....	162
练习 .....	163
结论:回顾过去,展望未来 .....	164
重要结论 .....	164
更深层的问题 .....	166
结语 .....	167
致谢 .....	168
注释 .....	170
译后记 .....	215





# 导言：理解与运用公益创业

即使粗略浏览一下日常新闻也足以让我们看到当下社会问题层出不穷。我们对此司空见惯，如社区犯罪、学校资金短缺、城市贫困、失业、国家服务支出亏空，以及人口过剩带来的全球性问题。史蒂芬·古尔德史密斯(Stephen Goldsmith)和威廉·艾格斯(William Eggers)认同众多观察者的观点：

从方方面面来看，21世纪面临的挑战以及应对诸多挑战的方法前所未有地纷繁复杂。由于民族国家各自为政和跨国(当国界存在时)流动性加大，各种问题既带有全球性特征，又具有地方特色。由于变化多样的人口带来的各种复杂问题不断地否定单一的解决方案，“一刀切”的方案开始被传统路径所取代。<sup>1</sup>


这一变化趋势使得许多问题的根本原因难以确定。<sup>2</sup>此外，解决这些问题同样要求在价值观、信仰、角色、关系和有效方法上变革，并且根据不同地方的需求有所改变，常常要跨越组织的界限。这些方案最终很有可能要求做实验并有新发现。这种情况可能带来沮丧、犬儒主义以及由于资源减少而导致的权力斗争。当前美国国会面临的僵局和草根阶层针对美国1%富人的示威便是明显的例证。

尽管如此，我们还是看到一种更为积极向上的发展趋势——公益创业的兴起。无论是私人部门还是公共部门的公益创业家都在致力于研发创新方案来解决我们所面临的难题。《纽约时报》专栏作家托马斯·L. 弗里德曼(Thomas L. Friedman)在他的国际畅销书《世界是平的：21世纪简史》中写道：

近年来出现在世界舞台上的最新人物之一就是公益创业家。他们燃烧着激情，渴望在这世上发挥积极的社会影响，但却坚信：授人以鱼不如授人以渔是服务社会的最佳途径。近年来，我结识了好几位公益创业家，他们大多既有商学院的头脑，又具有社会工作者的热心。对他们而言，世界的三重融合和平坦化实乃天赐良机。那些才华横溢和适应力强的人已经开始推出一些极具创意的项目。<sup>3</sup>

公益创业家显然是时髦人物。近年来，我们习惯于将社会划分为三大部门：政府部门、营利部门和非营利部门。每个部门界限清晰，易于理解，轮廓分明。这种划分允许我们依照自己创建的部门框架来界定和解决社会问题。目前尚未有一种机制会干扰这三大部门划分。但是，面对更严峻的财政环境和前所未有的竞争压力，越来越强烈的责任期望和越来越多的社会需求，今天公共部门和非营利部门的





领导不断被要求升级为改革者和企业家,而商界首脑和企业家也被期望承担越来越多的社会责任。一系列因素已经侵蚀了非营利部门、政府部门和营利部门之间的边界。由于界线的模糊,观念、价值、角色、关系和资本现在均可更加自由地在部门之间流动。<sup>4</sup> 我们不断地看到三大部门携手应对关乎你我的社会问题。

正是在这样的背景下,公益创业成为政府部门、营利部门和非营利部门中最受欢迎的制度之一。“公益创业家好比实验室里疯狂的科学家,”牛津大学斯科尔公益创业中心(Skoll Centre for Social Entrepreneurship)主任帕梅拉·哈提根(Pamela Hartigan)说,“他们是以新方法经营商业的先驱。”<sup>5</sup>

公益创业家们在所有三大部门工作。<sup>6</sup> 他们在所属部门发展公益合资企业,为部门合作研发提供有创造力的新路径。此外,尽管公益创业可以由个人努力来创办,但是最终还得依靠团队、网络、组织或盟友来实现。下面是几个创新公益创业项目和组织的案例。<sup>7</sup>

- 城市之年(City Year, [www.cityyear.org](http://www.cityyear.org))。该组织的使命是通过市民服务、公民领导力和公益创业来建立民主。城市之年市民服务愿景是所有年龄和背景的市民们都能联合起来服务社区、国家和世界。城市之年公民领导力愿景则期盼有一天能实现:每个公民有一技之长、实现价值和激发他们成为谋求公共利益的领导人。

- 学生领袖峰会(College Summit, [www.college-summit.org](http://www.college-summit.org))。该组织的使命是增加低收入学生的大学入学率,保证每个能上大学的学生去上大学,让每个学生都可以获取大学的知识和支持。

- 强力启动(KickStart, [www.kickstart.org](http://www.kickstart.org))。这是一家非营利组织。它在非洲开发和销售新技术。这些低成本技术由当地公益创业家购买,从而用来建立具有高回报的新兴小企业。

- 美丽美国(Teach for America, [www.teachforamerica.org](http://www.teachforamerica.org))。这是一家全国性的、高度选择性的服务公司,这家公司由最近毕业的优秀大学生组成,他们来自各个专业,利用两年时间在环境欠佳的城市和农村公立学校承担教学任务。其使命是通过行动支持本国未来最有前途的领导人,从而消除教育不平等。成立伊始,美丽美国已成为全国低收入社区师资的最大提供者。

自19世纪初以来,营利组织中谋求商业利益或创造经济价值的企业家一直有人探讨和研究,但有关创造社会价值的企业家的系统研究仍处于起步阶段。“公益创业”这个词首次被使用是在20世纪80年代,指创新的新兴非营利项目的发展。之后,非营利组织一直不断被呼吁要求更具创新意识,从而创造更多的社会价值。

此外,如前所述,政府机构和营利组织也被呼吁要提高其创新能力和对社会问题的回应能力。政府用一系列的改革做出回应,比如寻求创造更有效和高效的服务,授权于民。商业部门则通过提高企业的社会影响力做出回应。自20世纪60年代以来,“企业社会责任”这个词一直得到广泛使用。比如那些资助崇高事业的公司就常常践行这一理念。但在20世纪80年代末期,诸如美体小铺(The Body





Shop)、本杰里(Ben & Jerry's)和巴塔哥尼亚(Patagonia)等公司开始主张更加积极的社会责任：“他们既将商业看作挣钱的工具，又将其看作促进社会进步的手段。”<sup>8</sup> 这一社会责任意识赢得了广泛认可。

本书将帮助读者理解公益创业活力和振奋人心的一面。我们的目标是帮助当下和未来的公益创业家运用创新的方式创造社会价值。我们是大学中关注公益创业快速增长趋势的专家学者的一部分，而大学也对公益创业不断增加的需求和运用做出回应。

过去数年来，社会创新和公益创业课程的需求有了急剧增长。20世纪90年代中期，哈佛大学开设了第一堂公益创业课。2003年，瑞士日内瓦大学开始了欧洲第一堂公益创业课。<sup>9</sup> 综观2008年这一领域就会发现，35个国家开设了100多门相关课程，有350多位教授正在讲授公益创业或从事有关研究。<sup>10</sup> 30多个国内和国际的公益创业项目相互竞争，800多篇不同的关于公益创业的已发表的文章，公益创业课程中使用了200个书面案例。<sup>11</sup> 2011年的一次最新调查显示，全球范围有超过148所大学在他们的校园里讲授公益创业课程的某个方面。<sup>12</sup> 同时还有其他更多的学院类型在进行相关讲授，包括二年制和四年制院校、网上大学、继续和管理教育项目、跨越不同学科的本科生学校和研究生院，如工程学、设计学、法学、社会工作和教育学等。此外，公益创业教育正在向外大幅度扩展，过去只在一流大学大行其道，如今在世界范围内的地方院校也已安家落户了。<sup>13</sup> 我们有幸成为这个正在成长的领域中的一分子，为这一波新的公益创业家的教育事业做出贡献。

## 本书计划


在这一部分中，我们将简要概述本书主要部分及其包含的章节。我们的目标是给公益创业家和创新者提供知识、工具和技巧，因为他们需要这些来应对即将面临的挑战。<sup>14</sup> 在许多方面，公益创业的经营管理独一无二。在接下来的章节中，我们将讨论公益创业家如何才能开发经营管理所必需的技巧：

1. 问责的独特性和复杂性：根据公益创业家所在的部门，他们应该对捐献者、投资者、所有者、公众及受捐者负责。
2. 双重和三重底线：公益创业承担着社会目标、商业目标和环保目标。由于这些底线可能需要相互交易才能达成，因此可能造成企业之间的紧张关系。
3. 复杂的身份问题：公益创业组织可能既要为公共部门也要为私人部门的行动者提供帮助，获得合法性。

我们也强调，公益创业家需要加深理解，社会问题不仅起源于制度化的信仰、价值观和观念之中，也根植于现存的社会实践和社会阶层之中。因此，公益创业家还需要理解一个道理，即社会变革本来就是政治问题，他们必须善于运用政治技巧克服来自既得利益本身存在的缺陷，即它可能抵制变革。

在第一部分中，我们介绍了公益创业这一概念以及公益创业实践的背景。第





一章描述了公益创业是什么,谁是公益创业家,他们为什么从事公益创业,公益创业家出现在什么地方。在第二章中,我们从组织行为学的角度考察了公益创业。这包括组织如何被导向公益创业,以及在多大程度和强度上描述公益创业活动。

第二部分比较详细深入地研究了公益创业,同时描述了公益创业是如何被认同和管理的。第三章我们验证了如何发现机会,从而创造社会价值,并开启创业过程。该章提供了关于公益创业机会的理解,公益创业机会是什么,它为什么独特,是如何被发现和被创造的。第四章解释了公益创业家在这一过程中如何实施下一步骤,把机会转化为行动。社会企业必须以实用理论或他们预期创造的社会利益为基础。这一理论是建立社会企业的运作模型,将社会企业的投入与产出、作用联系起来。这个运作模型根据可行性、商务计划和深度支持性分析来加以评估。第五章探讨了公益创业的报酬,即如何确定社会合资企业的产出。我们界定社会风险有效性,同时以不同方法评估社会风险。接下来考虑了社会企业的结果和效用的评估,以及这些效用是如何大规模地生产出更大社会价值。所有社会企业都需要筹资,这正是第六章的主题。社会企业可以通过政府基金、慈善事业和自创收入获得资助。每一种来源都具有它的典型特征。此外,用于公有部门和私有部门中的社会企业的基金可以根据情况加以调整。

公益创业既可通过新组织的建立,又可借助现有组织中项目的发展来实现。后者通常是指公益创业。第三部分描述了公益创业的过程是可认同、可管理的。在第七章我们明晰了公益创业的定义,包括它的特点、前提条件、必然后果以及公益创业的挑战。第八章深入研究了公益创业过程的具体细节。我们描述了公益创业管理模型,探讨了不同管理层级在公益创业过程中所产生的不同影响。

公益创业是一个迅速成长的研究和实践领域。在本书的最后一部分,我们考虑了正在出现的几种趋势和问题。作为对公民压力的回应,美国公共部门创立了许多项革新。在第九章,我们探讨了公共部门企业的本质。最近的计划包括新公共管理、再造政府、新公共服务等。

公益创业通常出现在合作性关系中,这也是第十章的主题。我们从两个层面考虑这个问题:首先,社会企业中组织如何通力合作。其次,不同部门中的组织如何合作去处理最复杂的问题。最后,建立跨越部门的新法律形式目前正在落实。在最后一章,我们探讨了公益创业家如何运用新媒体进行信息分享、资金筹集和股票交易。我们还讨论了这些发展的影响。

## 研究方法

近年来,管理学学者越来越对此感兴趣,即当管理决策没有充分利用可用信息时导致的后果。《哈佛商业评论》概括了杰弗瑞·菲佛(Jeffrey Pfeffer)和罗伯特·萨顿(Robert Sutton)关于这一问题的观点:

是好事吗?证据充分诚然有助于我们做出正确选择。是坏事吗?我们大多数人都忽略了它,却依赖过时的信息或凭经验来做出决策。我们中一些人沦为牺牲





品,大肆宣传奇迹管理方法,或者我们不考虑公司自身情况,而盲目采纳适合其他公司的最佳实践模式。结果呢?劣质决策最终导致浪费时间,空耗金钱……<sup>15</sup>

管理者采取“以事实为基础的管理方式”的方案进行决策。这包括提议行动功效的需求证据,澄清事实背后的逻辑关系,鼓励管理者试验新观念,主张管理者在这一领域保持现状,提供继续职业教育机会,帮助他们进行决策。<sup>16</sup>丹尼斯·卢梭(Denise Rousseau)对此做出进一步解释:

以事实为基础的管理模式意味着将建立在最好事实基础上的原则转化为组织实践。通过以事实为基础的管理,从实际工作的管理者发展成利用社会科学和组织研究来做出组织决策的专家……这关系到管理者如何对持续增加的基于决定人类行为和组织行动因果法则的研究做出决策。<sup>17</sup>

当然,这种方法也存在挑战,包括:解释科学证据的困难,把基本原理运用于特定环境的必要性,我们深信,当基本原则可用时,这些原则会成为管理行动的基础。在公益创业领域,我们有幸有一整套不断发展的理论和研究可用于帮助管理者。


以事实为基础的管理对“反思性实践者”(reflective practioners)类型的管理者的发展起着关键作用。唐纳德·舍恩(Donald Schön)是这样界定反思性实践者的:他们在所从事实践活动中能同时将技术知识和自己的行动利用起来。<sup>18</sup>对于公益创业家而言,这一点尤其重要,因为他们既要理解过去方案的局限性,又要研发新方法来创造社会价值。

在他们这么做时,公益创业家极有可能碰到舍恩所描述的三种专业实践情况,同时他们需要相关知识去解决问题。第一种是熟悉的或可识别的情况,可以通过运用来自专业知识主体的知识来解决。这包括“把系统的更可取的科学研究的理论和技术应用于实践工具性问题的解决方案”。<sup>19</sup>综观全书,我们将通过诠释理论和研究的方式提供这类知识,这些理论和研究一直用于推进我们对公益创业的理解。

唐纳德·舍恩所描述的第二种情况包括那些最初不清晰的问题,它们与可利用的理论和技術之间并无清晰联系。这种情况极有可能发生,因为公益创业家致力于开发新方法来解决过去方案未能解决的问题。在这些情况中,实践者将从事受规则制约的工作。根据唐纳德·舍恩的说法,这将包括“遵守收集数据、进行推理和验证假设等规则,让其搞清楚现有情况与专业知识主体之间的联系,而这种联系最初是有问题的”。<sup>20</sup>我们的方法还促进了对这种方法的评价。我们所提供的公益创业领域文献的基础,将会慢慢地灌输给公益创业家评估管理学家所使用的知识模型与对既有方法和提议方法的判定标准。

最后,唐纳德·舍恩指出,在一切实践领域存在一种情况,实践者不但遵守知识规则,而且有时会对出于理解不确定、独特、有冲突的情况而设计的新规则所带来的发现做出反应。在这种情况下,实践不是一种技术,更是一门艺术。从这个意义上说,一门建构问题的艺术,一门执行的艺术,一门即兴创作的艺术,也增强了至





关重要的应用科学和研究技术。这些艺术在现实生活的实践中得到了最好的传授。本书中,我们给读者提供了许多案例,比如,公益创业家如何对自己所处情境做出反应,如何推动创新过程,提出创新方案。我们希望,在公益创业家面临独特情况时,这些实践案例能够给他们提供一个指南。



# 第一部分

## 公益创业：概念与背景





# 第一章 公益创业面面观

在本章中,我们将提供一项关于公益创业诸多方面的调查研究,这些内容可以被概括为四个 W(What? Who? Why? When?):什么是公益创业?谁是公益创业家?为什么需要公益创业?公益创业在什么条件下出现?

## 什么是公益创业?

20 世纪 60 年代“公益创业”这个词第一次在文献中使用。但是直到 20 世纪 80 年代早期,这个词被比尔·德雷顿(Bill Dryton)采用过之后才开始普遍使用。尽管公益创业的研究最近有所抬头,然而研究者们还不能就这一正在出现的概念的界定达成共识。比如,“公益创业”和“社会企业”(Social Enterprise)这两个词有时被交替使用,容易造成混淆。为了解释多种类型的概念理解,我们在表 1.1 中提供了公益创业定义的例子。

表 1.1 公益创业的定义

作者	年份	定义
奥斯丁、史蒂文森和魏一斯基勒恩 (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern) <sup>1</sup>	2006	发生在非营利部门、营利部门、政府部门之中或之间的具有创新意义的、形成社会价值的活动。
布林克霍夫 (Brinkerhoff) <sup>2</sup>	2000	公益创业家具有以下特征:他们愿意代表他们组织所服务的民众承担合理风险;他们经常探索新的方式来服务选民,增加现有服务的价值;他们认为所有资源分配都是真正的管理投资;他们关注每一笔投资的社会收益和经济回报;他们理解客观需求与主观要求之间的差异;他们总是置任务于首位,但是也知道如果没有金钱投入,就不会有任务产出。
公益创业推进中心 <sup>3</sup>	2008	运用创新且有谋略的方法来解决社会问题,这些方法可以通过营利组织、非营利组织或混合组织来实现。
迪斯 (Dees) <sup>4</sup>	1998	公益创业家在社会部门中扮演了变革支持者的角色:采取完成一项使命的办法来创造和维持社会价值(不仅仅是私人价值);持续发现和开拓新的机会来服务于这项使命;持续不断进行变革、调整和学习;大胆行动,不受当前掌握资源的束缚;对服务的选民和造成的后果表现出高度的责任感。

