



“友成” 社会创新与社会企业译丛

社会企业家的 战略工具

提升企业型非营利组织绩效

〔美〕 格利高里·迪斯 (Gregory Dees)

杰德·埃默森 (Jed Emerson)

彼得·伊柯诺米 (Peter Economy) 著



STRATEGIC
TOOLS FOR
SOCIAL
ENTREPRENEURS

ENHANCING THE PERFORMANCE
OF YOUR ENTERPRISING NONPROFIT



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

社会企业家的 战略工具

提升企业型非营利组织绩效

STRATEGIC TOOLS FOR
SOCIAL ENTREPRENEURS

〔美〕 格利高里·迪斯 (Gregory Dees)

杰德·埃默森 (Jed Emerson)

彼得·伊柯诺米 (Peter Economy) 著

周红云 龙宁丽 庄明 等 / 译

朱晓红 / 审校



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS [CHINA]

图书在版编目 (CIP) 数据

社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效 / (美) 迪斯 (Dees, J. G.), (美) 埃默森 (Emerson, J.), (美) 伊柯诺米 (Economy, P.) 著; 周红云等译. —北京: 社会科学文献出版社, 2011. 5

(“友成”社会创新与社会企业译丛)

ISBN 978-7-5097-2087-5

I. ①社… II. ①迪…②埃…③伊…④周… III. ①社会团体-企业管理-研究②公用事业-企业管理-研究 IV. ①C912.2②F294.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 005032 号

· “友成”社会创新与社会企业译丛 ·

社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效

著 者 / [美] 格利高里·迪斯 (J. Gregory Dees)
[美] 杰德·埃默森 (Jed Emerson)
[美] 彼得·依柯诺米 (Peter Economy)
译 者 / 周红云 龙宁丽 庄 明 等
审 校 / 朱晓红

出 版 人 / 谢寿光
总 编 辑 / 邹东涛
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦
邮政编码 / 100029 网址 / <http://www.ssap.com.cn>
网站支持 / (010) 59367077
责任部门 / 社会科学图书事业部 (010) 59367156
电子信箱 / shekebu@ssap.cn
项目经理 / 董根兴
责任编辑 / 郑 熤
责任校对 / 孙光迹
责任印制 / 岳 阳

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 59367081 59367089
经 销 / 各地书店
读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028
排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司
印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20
印 张 / 19.2 字数 / 347 千字
版 次 / 2011 年 5 月第 1 版 印次 / 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-2087-5
著作权合同 / 图字 01-2010-1816 号
登 记 号
定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

中央编译局比较政治与经济研究中心是中央编译局依托当代马克思主义研究所组建的第一家跨学科、跨部门的非营利性学术研究机构，成立于1999年9月。中心主任由中央编译局副局长俞可平教授担任，当代马克思主义研究所所长何增科教授任执行主任。

友成企业家扶贫基金会（简称友成基金会）是经中华人民共和国国务院批准成立、在民政部登记注册、具有独立法人资格的非营利性社会公益组织，是国内首家由中国大陆、香港和台湾的著名企业家发起的创新型非公募基金会。



“友成” 社会创新与社会企业译丛

编委会

俞可平 王 平 汤 敏 何增科 甘东宇
周红云 丁开杰 邓国胜 师曾志 葛道顺
金锦萍 丘晴晴 黄照静

主编

王 平 何增科

执行主编

丁开杰 甘东宇

本译丛由友成企业家扶贫基金会资助，中央编译局比较政治与经济研究中心和友成企业家扶贫基金会联合出版。

此书献给彼得·德鲁克和约翰·伽德纳，他们在非营利部门的行动富有远见卓识，在我们致力于实现鸿鹄之志时为我们展示了真实可行的途径。他们的工作和生活证明，人是最宝贵的财富。

丛书总序

广义上讲，社会创新是社会领域的创造性变革，企业社会创新、政府社会创新都是社会创新的重要内容。结合中国当前的国情，公民及公民社会组织的创新更为薄弱，急需倡导。因此我们可以对社会创新进行狭义的定义，它是公民和公民社会组织等社会行动者在社会领域为解决社会问题、满足社会需求而发起和实施的创造性行动。企业和政府在社会创新的推广和普及中发挥着重要作用。社会创新的内容很多，最需要关注的是社会组织创新、社会治理创新和社会服务创新，它们分别构成了主体创新、过程创新和产品创新三大类创新。

社会创新在促进社会发展和社会进步中发挥着日益重要的作用。社会创新在解决现代化和现代社会所面临的社会问题、满足社会需求、创造社会价值方面发挥着重要作用，它会为和平的、理性的社会变革开辟出一条道路，避免暴力的社会革命。作为社会创新的一种形式的社会运动，可以推动政府进行社会改革，从而在更大范围内解决社会问题、提供公共服务。社会组织在解决社会问题、提供社会服务方面的成功探索，可以在得到企业或政府的支持后实现力量倍增；低收入人群社会服务的商业化运作可以增强其可持续性；社会组织为弱势人群提供的服务和解决方案，若能上升为社会立法或社会政策，将会促进社会公平正义，增进社会团结。

自1986年管理学大师彼得·德鲁克提出“社会创新”的概念特别是20世纪90年代以来，社会创新日益受到各国政府、学术界、民间组织和国际社会的关注和重视。在谷歌网站上输入“social innovation”一词，搜索结果有7250000条。英国是较早从事社会创新研究和实践的国家，布莱尔政府时期就在内阁设立了第三部门办公室，致力于促进政府、企业和公民社会组织之间建立合作伙伴关系。美国奥巴马政府成立后在白宫设立了社会创新办公室，积极致力于推动社会创新。加拿大2004年以来先后两次发表了反映本国社会创新进展的研究报告，在该国产生了重要影响。美国、英国、加拿大、印度等不少国家都设立了自己的社会创新奖项。社会创新日益活跃，已经成为一种世界性现象。

改革开放30多年来，一个相对独立于政府和企业的公民社会部门在中国悄然兴起。公民和公民社会组织推动的社会创新近年来日益活跃。2010年开始举办的首届中国社会创新奖收到了161个社会创新项目申请，这在一定程度上说明了中国社会创新的春天正在到来。党和政府对公民和公民社会组织在社会管理及社会服务中的参与和协同作用也给予了积极的认可和鼓励。社会创新与政府创新、企业创新一道构成“创新型国家”的重要组成部分，共同推动着中国社会的发展与进步。

社会企业家和社会企业是社会创新最活跃的主体与重要的推动力量。社会企业家具有强烈的社会使命感和实现社会目标的献身精神，具有创业能力、创新能力和变革能力，能够以创造性的解决办法来应对社会挑战，是社会变革的制造者。社会企业家精神的培育和社会企业家群体的兴起对于推动社会创新来说必不可少。按照社会企业联盟的定义，社会企业是为了社会目的而进行商业活动的组织。社会企业有三个基本特征：①企业倾向——直接为市场生产产品或者服务；②社会目标——明确的社会或者环境目标，利润主要用

作再投资以实现社会目标；③社会所有权——社会企业是自主性组织，其治理结构和所有权结构通常建立在利益相关群体参与或者代表利益相关群体的受托人或董事参与的基础上，它就其行为的社会影响向利益相关方负责。社会企业以新的商业途径实现公平贸易、社会包容、社区振兴，为处于劳动力市场最为边缘的人群创造就业机会，促进环境的可持续。社会企业将社会目标与商业活动结合起来，实行内部民主治理，从而使自身所从事的社会创新活动具有可持续性。社会企业在欧洲、美国发展势头很猛。王名、朱晓红的研究发现，社会企业在中国非营利领域也呈现强劲的发展态势。改革开放以来大量涌现的基金会与民办非企业单位由于引入了市场运作模式，吸收了社会力量的广泛参与，结合了公正与效率这双重目标而实现了组织运作模式、组织形式和组织目标的创新，具有社会企业的意蕴，可以通过创新成长为社会企业。

在中国，“社会创新”与“社会企业”概念及其理论是20世纪末开始进入实务和学术领域的。进入21世纪以后，通过理论界和实务界的共同努力，社会创新事业在中国得到了更大的发展。在众多推动者中，中央编译局比较政治与经济研究中心和友成企业家扶贫基金会分别是学术和实务两个领域的重要推动者。2006年10月16~17日，在俞可平教授的推动下，中央编译局比较政治与经济研究中心和英国文化协会、英国杨氏基金会在北京联合举办了“社会创新与建设创新型国家”国际研讨会。来自中国、英国、美国、澳大利亚、意大利、西班牙、葡萄牙、丹麦、芬兰、印度、南非、巴西、智利、墨西哥等16个国家和经合组织、欧盟等国际组织的100多位政府官员、企业管理人员、社会活动人士和专家学者出席了本次研讨会。研讨会的召开有力地促进了中国在社会创新领域的国际合作与交流，进一步推动了中外学术界对社会创新课题的深入研究。此后，中央编译局

《经济社会体制比较》杂志与英国大使馆文化教育处在 2007 年 10 月共同推出一期增刊《透视社会企业：中国与英国的经验》，不仅对社会企业的概念与形成进行了详细的理论阐述，还通过案例研究对社会企业在英国的发展、英国政府大力支持社会企业发展而制定的最新政策和社会企业概念在中国引入的情况，进行了详尽的分析与总结。为了推动中国社会创新的理论研究，中央编译局比较政治与经济研究中心在 2009 年 10 月还在国内较早地成立了社会创新研究室。友成企业家扶贫基金会是国内首家由中国大陆、香港和台湾的著名企业家共同发起，以扶贫开发等公益事业为主要目的，以参与资助为主要运作模式的创新型非公募基金会。自从 2007 年 5 月 12 日成立以来，基金会就一直以推动中国社会创新为己任，提出了“新公益”的理念，积极孵化中国社会企业，培育社会企业家，在国内外产生了很大影响。友成企业家扶贫基金会和英国文化协会、南都公益基金会联合举办的“社会企业家技能”项目在最近三年里已经让数百位社会企业家受益，取得了很好的效果，已经成为公认的公益品牌项目。

不可否认，最近几年社会创新和社会企业在中国有了蓬勃发展，成为社会公益人士高度关注的话题，他们陆续举办了很多以社会创新和社会企业为主题的论坛，一些核心学术期刊也发表了不少关于社会创新和社会企业的论文，以社会创新和社会企业研究为核心领域的研究中心也陆续成立。但社会创新理论研究在全球出现只有 20 多年的历史，与国外相比，中国对社会创新和社会企业的研究更是处于起步阶段。国外的经验表明，社会创新的成功和活跃取决于许多主客观条件，其中五个条件特别重要，这就是拥有一个独立而强大的公民社会，社会服务领域向民间资本和社会组织开放、鼓励竞争，政府、企业、媒体、基金会、学术界积极支持社会创新，公民和公民社会组织参与社会管理和社会服务

供给，社会创新的羽化和集聚。为了进一步推动中国社会创新的研究和实践发展，最近两年来，中央编译局比较政治与经济研究中心和友成企业家扶贫基金会进行战略合作，开展了一系列活动，包括组织出版“‘友成’社会创新与社会企业译丛”；协作参与评选“中国社会创新奖”；出版《社会创新蓝皮书》和《社会创新案例报告》。

在组织“‘友成’社会创新与社会企业译丛”的出版时，我们综合考察了国内外社会创新与社会企业的发展现状，从三个角度，即权威性、广泛性和可读性对译丛书目进行选择。我们强调“权威性”，是希望所选图书是该领域公认的、被大多数实务和理论工作者引用的著作，作者是该领域的权威专家；我们强调“广泛性”，是因为中国的社会创新和社会企业仍处在倡导阶段，因此完全理论化的论著或过于艰深的理论著作会使读者群受限。为了扩大读者群，让更多人了解社会创新与社会企业，我们从四个方面来选择书目，包括大众性读物、理论性著作、实务操作工具书、高校教材读本。我们强调“可读性”是为了让读者在轻松阅读中能够较快地理解和消化社会创新理念及社会企业实践。通过许多专家学者的推荐，基于上述三个角度，我们最终选择了构成首辑“‘友成’社会创新与社会企业译丛”的四本著作，它们分别是《慈善资本主义：富人在如何拯救世界》、《探求社会企业家精神》、《社会企业家的战略工具》、《社会部门中的企业家精神》。其中，《慈善资本主义：富人在如何拯救世界》通过引人入胜的故事、翔实具体的数据讲述了以比尔·盖茨和沃伦·巴菲特为代表的慈善资本家是如何在推动慈善创新的；《探求社会企业家精神》通过大量的案例和问卷调查数据分析了社会企业家精神的内涵、实质和特征；《社会企业家的战略工具》是美国社会企业家精神研究权威格利高里·迪斯等为实务人士精心撰写的一本工具书，为社会企业家提供了非常清晰与可操作的工具；而《社会

部门中的企业家精神》是哈佛大学商学院的权威教材，作为一本案例教材，该书在每一章把精炼的理论阐述和典型的案例剖析相结合，使学生能够很好地理解社会部门中的企业家精神。

通过众多译者、编者近两年的努力，“‘友成’社会创新与社会企业译丛”与广大读者正式见面了。这里，我们想感谢友成企业家扶贫基金会的大力资助和支持，感谢中央编译局比较政治与经济研究中心主任俞可平教授对我们推动中国社会创新与社会企业理论研究的指导和支持，感谢四本书的作者能够授权我们在中国出版他们的论著，并且在百忙中为图书中文版撰写序言，感谢社会科学文献出版社的大力协助和各位编辑的辛劳工作，感谢来自多个部门的译者，正是对中国社会创新与社会企业的共同关注和热爱，使大家走到一起，共同完成了翻译工作。

我们相信，在社会各界的共同努力下，中国的社会创新事业必然会有更大的发展，并将对构建和谐社会起到更加积极的作用。而作为学术界和实务界的合作成果，“‘友成’社会创新与社会企业译丛”也将在推动中国社会创新事业的发展上起到应有的作用，成为中国社会创新与社会企业研究的经典文本，给广大理论工作者和实务工作者提供有益的支持！

何增科 丁开杰

2011年1月

中文版前言

2009年，我很荣幸地见到了中华全国青年联合会副秘书长董霞女士，当时，她表达了要将《社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效》一书介绍到中国的兴趣。她帮助我理解其中的机会和挑战。因此，本书中文版前言以董霞女士解释自己对这个主题的兴趣的一段话开始：“在某种程度上，中华全国青年联合会致力于为中国未来储备思想和人才。我们认为社会企业家精神将为中国青年一代的成长提供新的增长动力和能量，并帮助我们更好地理解中国和美国。”

因此，我很高兴《社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效》一书被翻译成中文，希望此书对中国范围内对这个概念感兴趣的人有所助益。本书最开始是为美国读者而写的，但我坚信书中的基本概念和工具具有普遍的适用性。译者一定也是如此认为的，否则他们不可能花时间进行翻译。我要感谢来自中央编译局比较政治与经济研究中心的丁开杰副研究员组织翻译，并感谢对把社会企业家等概念引进中国表现出浓厚兴趣的周红云研究员。

自从我和合著者最初写作本书的英文版以来，已经过去了近十年的光景。就是从那时起，社会企业家精神开始受到全世界的广泛关注。许多人开始思考，在帮助社会找到新的和更有效的途径来解决社会和环境问题上，社会企业家精神怎样才能发挥出强大的作用。

全世界见证了过去五十年的经济发展以及经济动荡。尽管总体上我们取得了许多进步，但即使是最繁荣的国家也仍然面临着

许多社会和环境问题的挑战。事实上，许多大的国家，比如中国，在发展经济和消灭贫穷上取得了巨大进步，却也面临着与经济转型相伴而生的新问题。大工业化和城市化带来了环境污染、固体垃圾管理、农村教育、公共健康与安全等问题。人口从农村迁徙到城市的变革带来了众多居民相互之间并不了解的新型社区。在此过程中，中国何以保持和谐？年轻人如何才能更有效地忙碌起来、接受教育并进入劳动力市场呢？中国怎样确保农村的留守儿童能得到他们需要的各种教育和照顾，并为中国未来的发展作出贡献呢？社会企业家找到了创新和有效的方法来解决这些挑战。在这些领域，他们成为政府的伙伴。但是，他们需要解决问题的各种工具，这就是本书试图为他们提供的东西。

当我应邀在由中华全国青年联合会和美国的非政府组织“国际美慈”联合资助的“社会创新领导力项目”中为学员们讲授社会企业家精神时，我遇到了董霞以及其他一些非常优秀的中国青年领袖。现在，我参与这个项目已经两年了。2009年，董霞女士设计了这个项目，并负责中方的首届授权。2010年，开始了新的授权。来自不同省份和各个部门的代表（政府、企业 and 非政府组织）参加了这个项目。这些优秀的领导者们正把他们的所学运用到中国的实践中去，同时，我们也从他们的实践中学到不少东西。正如董霞所言：“中国目前正在建设和谐社会，需要能让各个部门都参与进来的模式和工具。国际美慈组织的社会创新培训项目为未来的中国城市和企业界领袖提供了及时的课程和案例。”

我衷心地希望本书能为还未参与社会创新项目的人提供这些模型和工具。我也相信，中国学者将运用中国的案例来撰写和出版关于社会创新主题的书籍，接受中国需要社会企业家等理念，并推广这些思想。届时，我很荣幸我们的著作能对你们有所裨益。

格利高里·迪斯教授，博士

杜克大学

美国北卡罗来纳州

2010年6月29日

前 言

企业推动着人类付出许多努力，从社区商业到大型企业，从教会烘烤店到医疗公司。如今，社会部门的领导者需要理解社会企业，因为这将有助于促进其组织更进一步完成自己的使命。在一个呼唤合作、呼唤超越一己边界、呼唤合理使用人才和资源的社会里，我们必须学习企业的方式。

社会企业家在某些情境下比企业家具有更独特的优势。把使命当做指路明灯的社会企业家能够组织和配置不同的资源。社会企业家能够通过一个理性的商业计划而使志愿者、顾客、合作者和投资者都参与进来，从而进一步完成自己的使命。在社会部门中，由于被改变的生活与健康发展的社区，企业的成功就具有了意义和价值。

尽管社会企业家具有使命这一优势，但是，社会企业家也必须满足人们需要发展和需要回报的挑战，必须满足与其他组织和社区建立起合作和伙伴关系的挑战，必须满足大多数商业企业每天都面临的竞争的挑战。

1989年彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上发表了一篇著名的文章。看到这篇文章的题目——《商业企业能从非营利组织学到什么》，许多读者都认为这是一次印刷错误。德鲁克写道，在战略、董事会的有效性、对知识工人的动员以及发挥知识工人的生产力等方面，社会部门组织为我们确立了应仿效的标准。《社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效》一书跟大家

2 ◆ 社会企业家的战略工具：提升企业型非营利组织绩效

分享了商业领域中成熟的企业技巧，也分享了社会领域中的创新和绩效模式。在五年里，来自社会领域的经验教训可能也改变了三个领域中的企业发展方式和管理方式。现在正是社会部门的领导者们利用每一个可以利用的工具并应用这些工具以进一步实现自己的使命，从而服务于所服务的对象并建立共同体的时候了。

并不是每个非营利组织都需要运作一个企业。同时，每一个非营利领导人必须认识到企业在什么时候能成为促进其实现使命的正确工具。当我们应用我们需要用于实现组织使命的工具时，我们就可能更接近我们的愿景与使命，即我们试图建立一个孩子健康、家庭强大、住房舒适、学校教学质量良好以及工作体面的国家，它是一个具有包容性和内聚力的共同体。愿您的组织利用“社会企业家的战略工具”使我们缩短彼此之间的距离！

弗朗西斯·赫赛尔本

非营利管理彼得·德鲁克基金会董事会主席

序 言

埃文·马里昂·考夫曼是成功的企业家，他是堪萨斯皇家棒球俱乐部的所有者。当他创办自己的考夫曼基金会时，其初衷是帮助儿童和年轻人成为社会上自食其力的人。该基金会在堪萨斯地区启动了各种项目，帮助年轻人养成合乎道德伦理准则的行为习惯，远离毒品和酒精，进入学校就读并从高中、中专院校或大学顺利毕业。

在这四个项目运作了一段时间之后，考夫曼决定帮助更多的孩子、年轻人以及他们的家庭成为社会上自食其力的一分子。考夫曼是一个企业家——通过自己的辛勤工作和无止境的企业家奋斗精神将个人储蓄转化为一笔财富。他相信，在美国，通过鼓励和培育企业家精神，他能够实现这个目标。经过仔细研究，他得出一个结论，考夫曼基金会应当成为向儿童、年轻人和成人传授和激发企业家精神的领袖——他将这个想法付诸实践。

在米歇尔·斯劳特、柯尔特·密特、鲍勃·罗杰斯、娄·史密斯、雷·斯密勒、玛里琳·考立斯基、朗达·霍尔曼等人的领导下，考夫曼基金会的考夫曼企业家精神中心开发和资助了许多向年轻人和成人传授企业家精神的富有创意的项目。该领域的早期工作集中于营利性企业，随着时间的推移，考夫曼发现成功企业中的技能同样可以在许多成功的非营利组织的领导人身上找到。在他的敦促下，该基金会很快将资源投入到开发、支持和鼓励非营利部门的领导者身上。