

斯坦福 社会创新评论

06

StanfordSOCIAL
INNOVATIONReview

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

慈善有限责任公司的 崛起

有限责任公司有望成为美国慈善家的首选组织形态。

有限责任公司不享受税收优惠，

但有更好的灵活性、隐私保护和控制权。

公众是会受益于社会公益投资的增加，

还是会因为把更多权利拱手让予富人而蒙受损失？



影响力评估的 十个误区

影响力评估是了解社会问题有效解决途径的重要工具，

但只有在适当的情境之中实施才能物有所值。



捐赠的理性之光

脸书联合创始人、

亿万富翁莫斯科维茨夫妇

开始了慈善界有史以来更为另类的尝试，通过创建开放慈善

投入巨资去解决一直以来被主流慈善忽视的社会问题，

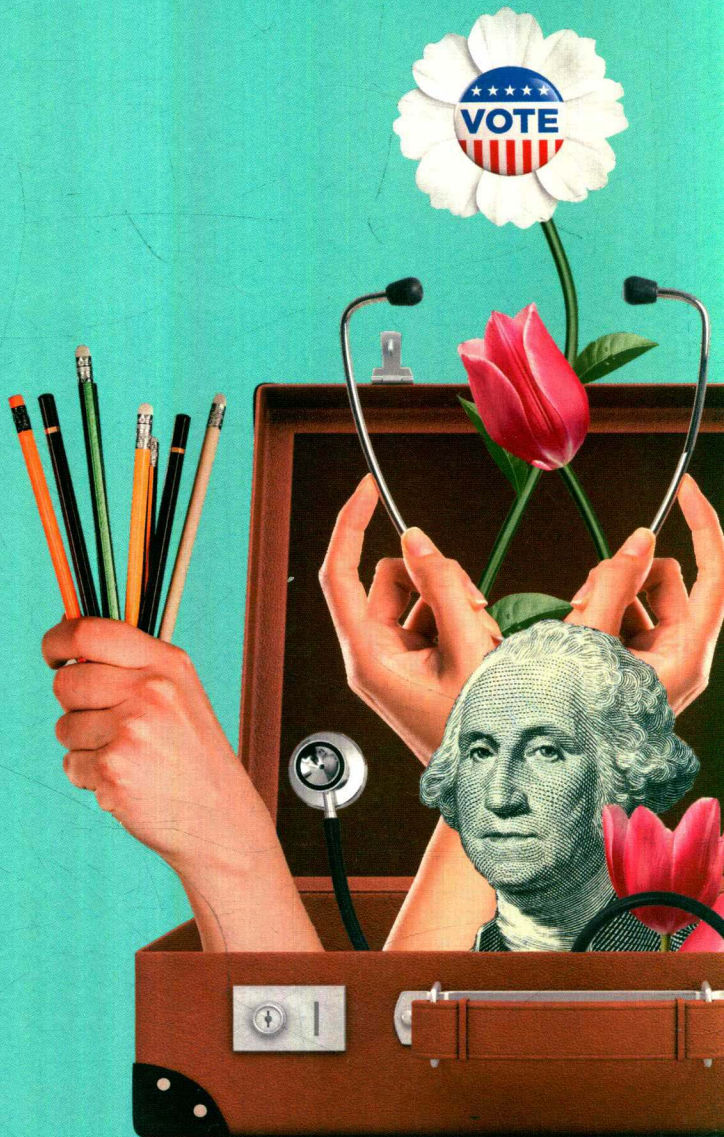
并致力于使其成为更公开透明的慈善组织。



野生动物友好认证： 用消费的力量保护自然



区块链能拯救新闻媒体吗？



斯坦福社会创新评论编辑部 / 著

李凡 等 / 译

斯坦福 社会创新评论

StanfordSOCIAL
INNOVATIONReview

斯坦福社会创新评论编辑部 / 著

李凡 等 / 译

06



图书在版编目 (CIP) 数据

斯坦福社会创新评论.6 / 斯坦福社会创新评论编辑部著; 李凡等译. -- 北京: 中信出版社, 2019.6
ISBN 978-7-5217-0486-0

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081470号

斯坦福社会创新评论 06

著 者: 斯坦福社会创新评论编辑部
译 者: 李凡 等
策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)
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: 13 字 数: 160千字
版 次: 2019年6月第1版 印 次: 2019年6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 978-7-5217-0486-0
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（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》中文版编辑部

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》中文版出版方: 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》中文版学术合作机构： 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》中文版战略合作机构： 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》中文版出版手记

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》中文版的出版人，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。我们的中文版不仅有原文译介，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

中文版 06 期导言

社会创新：文本与实践之间的知识沟通 1

专题文章

慈善有限责任公司的崛起 4

有限责任公司有望成为美国精英慈善家的首选组织形态。选择有限责任公司意味着放弃税收优惠，但由此换来的是更好的灵活性、隐私保护和控制权。公众是会受益于社会公益投资的增加，还是会因为把更多权利拱手让予富人而蒙受损失？

非营利组织 IT 基础架构的“道德观” 24

IT 基础架构对非营利组织至关重要。如何选择与组织愿景一致的基础架构？对此，管理层和理事会的责任十分重大。

影响力评估的十个误区 40

影响力评估是了解社会问题有效解决途径的重要工具，但只有在适当的情境之中实施才能物有所值。与影响力评估同样重要的是建立“让数据说话”的机构内部文化，通过定期收集、分析和应用正确的数据，来管理和完善项目的实施。

慈善家如何有效参与政策倡导 64

越来越多的美国人希望慈善组织能够在（公众所关注的）政策倡导方面有所作为。本文为慈善家有效参与政策倡导提供了五点建议。

案例研究

捐赠的理性之光 86

脸书联合创始人、亿万富翁莫斯科维茨夫妇开始了慈善界有史以来更为另类的尝

试，通过创建开放慈善，投入巨资去解决一直以来被主流慈善所忽视的社会问题，并致力于使其成为更公开透明的慈善组织。

实地报道

社会影响力债券：一种全新形式的金融工具 111

2010年，第一只社会影响力债券在英国彼得伯勒诞生。它在降低刑满释放人员再犯罪率的同时，成功地为社会投资者带来了经济回报。这是否是通过金融手段实现社会影响力的新方式？

野生动物友好认证：用消费的力量保护自然 119

野生动物友好企业网络为保护亚洲象提供了一个可持续的商业范例。

走出街区 125

“我的街道·我的社区·我的城市”项目运用旅行的概念，鼓励芝加哥市老城区的低收入年轻人走出街区，探索他们所在城市的更多角落，找到归属感。

社会变革新方法

为部落艺术开创新市场 131

根工作室通过对土著设计的数字化加工，让部落艺术家及其所在社区与全球经济体接轨，在创收的同时保护了文化传统。

灌溉创新 135

荷兰阿丘斯塔公司开发的巴沙泵旨在为农业灌溉提供零燃油、零电力、零温室气体排放的供水方式。

区块链能拯救新闻媒体吗? 138

Civil 是一个基于区块链技术, 由加密货币资助的新闻平台, 旨在保护记者的同时, 重建公众对新闻媒体的信任。

编写成功的代码 141

“女孩编程”是由珍珠非洲基金会运营的课后和周末免费课程。这个项目想要创造一条摆脱贫困的通路, 帮助学生们进入在尼日利亚由男性主导的技术领域。

观点荟萃

对大奖赛的战略思考 144

社交媒体让举办大奖赛越来越容易了。然而, 很少有主办方仔细思考过, 除了颁奖之外还能实现什么。

家庭清洁能源势在必行 151

贫困及低收入国家的居民急需清洁能源, 包括家庭使用的液化天然气等清洁化石燃料。

研究

如何应对混合型组织的内部张力 157

社会企业必须处理好实现社会目标和赢利目标之间的张力, 避免走偏。

国际发展援助项目的竞标 160

商业企业和非营利组织在国际发展援助项目的竞标中扮演着不同的角色。

自下而上的企业社会责任 163

与自上而下的企业社会责任项目相比, 由员工驱动的项目更容易获得成功。

书评

凭空之财 167

通往新世界的路线图 171

反思发展援助工作 174

社会运动成功的秘密 178

最后一瞥

白人至上主义的遗产 182

中文特稿

阿拉善 SEE: 900 多名中国企业家的联合公益平台 184

中文版 06 期导言

社会创新： 文本与实践之间的知识沟通

埃里克在本期英文版的卷首谈到他的一个真切感受，即“社会创新在不同国家和地区有着不同的呈现形式”。实际上，从《斯坦福社会创新评论》（中文版）面世以来，不断有读者向编辑部反映，说文章的风格晦涩难懂。我们深知这一点，作为一本目前主要以翻译内容为主的书，尽管我们在翻译工作上下了很大的功夫，但由于文章的英文文风所限，对中国读者来说，这些文字呈现方式确实可能仍然构成某种阅读上的阻碍。

然而，如果换一个角度看，这或许恰恰也是某种优势。

为什么这么说呢？

因为，在文字书写风格的背后，是社会文化语境的差异。如果对这种差异视而不见，那么在知识论上就有两种可能：一种是不自觉地陷入西方中心主义，从而使“社会创新”成为中国语境中单纯的“舶来品”；另一种是不自觉地陷入某种彻底的“中国特殊论”或“亚洲特殊论”，从而使本地的“社会创新”成为知识的孤岛，在理论、方法与经验研究上无法实现国际化的交流与分享，而事实上，社会创新是一个全球性的知识生产与社会实践过程。显然，二者皆不可取。

一个必要的妥协可能是这样的，我们从国际化的知识分享中探求对本地创新实践有意义的内容，并努力与之对话，这样就可以摆脱文本的局限，将社会创新的专业化知识生产与日常生活中的职业经验和生活常识连接起来，丰富我们的创新理论和策略想象力，融会贯通文本与实践。

本期一些专题文章仍然是以美国和西方经验为主。

富豪们总是拥有更大的机会空间在慈善事业中展现自己的与众不同，有时这可能是一种精英主义缺陷，有时则可能其本身就是一种创新。本期的《慈善有限责任公司的崛起》

讲述了陈-扎克伯格计划如何选择慈善有限责任公司成为其组织架构而非私人基金会，从而避开了“免税慈善机构”法规的严格监管，使得基金在运作上有了很大灵活性。而《捐赠的理性之光》则介绍了“另类”的资助型基金会——开放慈善以“有效利他主义”为指导原则，投入巨资去解决一直以来被主流慈善所忽视的社会问题，并致力于成为最公开透明的慈善组织。但正如斯坦福大学政治学家罗布·赖克和慈善领域研究者戴维·卡拉汉指出的那样，私人基金会通过有限的信息透明度和公共责任获得了税收优惠，然而传统的慈善机构赋予了美国最富有的个人和家庭相当大的对社会议题的控制权。

慈善作为一种社会分工是近代以来的事物，但有效地解决问题永远是社会创新的本质。《非营利组织 IT 基础架构的“道德观”》揭示的问题是，澳大利亚北部部落传统的信息管理系统，可以帮助它们在恶劣的环境中生存下来，并使具有不同禀赋的人发挥各自的优势。这种做法往往是迷恋电子信息技术的现代管理者所缺少的气质，本文即在提醒非营利组织在 IT（信息技术）基础架构的选择上要与其组织愿景、使命保持一致。

影响力评估是社会创新中的重要方法，但不是所有的创新都适合做评估。《影响力评估的十个误区》探讨了影响力评估的误区：优质的影响力评估有巨大的价值，但仍有大量资金和时间浪费在了设计不良、执行不力、构思不佳的影响力评估项目上。

特朗普治下的美国有点乱象纷呈，越来越多的美国人希望慈善组织能够在公众所关注的政策倡导方面有所作为。长文《慈善家如何有效参与政策倡导》为慈善家有效地参与政策倡导提供了五点建议。

2010年，第一只社会影响力债券在英国彼得伯勒诞生。这是否是通过金融手段实现社会影响力的新方式？《社会影响力债券：一种全新形式的金融工具》讲述的是，社会

影响力债券通过金融手段实现社会影响力，在降低刑满释放人员再犯罪率的同时，成功地为社会投资者带来了经济回报。

本期的中文原创文章聚焦于阿拉善SEE以及这个中国企业家环保公益组织的第七任会长——武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长艾路明先生。这位民营企业家自2017年11月当选阿拉善SEE会长以来，将自己近80%的精力用在了阿拉善SEE的工作上，按照他自己的说法，“企业家的精神归宿应该是公益”。中国企业家的公益价值追求为社会创新的中国实践注入了鲜活的企业家精神。

社会创新，正在中国语境之下不断深化文本与实践之间的知识沟通。

慈善有限责任公司的崛起^①

作者：黛娜·布拉克曼·莱瑟

译者：黄伟鸿

有限责任公司有望成为美国精英慈善家的首选组织形态。选择有限责任公司意味着放弃税收优惠，但由此换来的是更好的灵活性、隐私保护和控制权。公众是会受益于社会公益投资的增加，还是会因为把更多权利拱手让予富人而蒙受损失？

2015年12月1日，为纪念第一个孩子的出生，脸书（Facebook）创始人兼首席执行官马克·扎克伯格和妻子普莉希拉·陈博士发表了一项重大声明：他们打算将所持脸书股份的99%捐出去，用于“激发人类潜能，推动下一代儿童的机会平等”。¹彼时，这对夫妇所持股份的市值已经超过450亿美元。

但他们表示，不会成立享有免税资格的私人慈善基金会，而会通过成立有限责任公司（简称LLC）来实现这些远大的目标。有限责任公司既可以进行慈善捐赠、管理多元化的投资组合，还可以参与政策倡导。所有这些业务都不会受到如私人基金会那样的限制，也没有信息公开的义务。

陈-扎克伯格计划（Chan Zuckerberg Initiative，简称CZI）迅速在以上三个领域里布局。成立仅一年，CZI就宣布捐赠30亿美元，用于资助未来10年的医学研究。

^① 原文选自 *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2018 Issue, 原标题为“The Rise of Philanthropy LLCs”，有删改。