

SOCIAL INNOVATION IN CHINA

李勇 蓝煜昕◎著

社会创新 在中国

友成十年创新之旅

A DECADE'S INNOVATION JOURNEY OF
YOUCHANGE CHINA SOCIAL ENTREPRENEUR FOUNDATION

非
外
借

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

SOCIAL INNOVATION
IN CHINA

李勇 蓝煜昕 著

社会创新 在中国

友成十年创新之旅

A DECADE'S INNOVATION JOURNEY OF
YOU CHANGE CHINA SOCIAL ENTREPRENEUR FOUNDATION

图书在版编目(CIP)数据

社会创新在中国：友成十年创新之旅 / 李勇，蓝煜昕著. -- 北京：社会科学文献出版社，2019.4
ISBN 978 - 7 - 5201 - 4126 - 0

I. ①社… II. ①李… ②蓝… III. ①社会管理 - 创新管理 - 研究 - 中国 IV. ①D63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 298003 号

社会创新在中国：友成十年创新之旅

著 者 / 李 勇 蓝煜昕

出 版 人 / 谢寿光

责任编辑 / 关晶焱

文稿编辑 / 姚 敏 赵瑞红 舒燕玲

出 版 / 社会科学文献出版社 (010) 59367161

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367083

印 装 / 三河市龙林印务有限公司

规 格 / 开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：13.75 字 数：225 千字

版 次 / 2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 4126 - 0

定 价 / 68.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010 - 59367028) 联系

▲ 版权所有 翻印必究

序 一

李勇君与蓝煜昕君新著《社会创新在中国：友成十年创新之旅》付梓，嘱余作序，掩卷兴深，欣然应允。

友成者，友成企业家扶贫基金会是也。尊者王平先生率众创立，致力于新公益与社会创新。如今披荆斩棘，已历十年。余深慕先生思想，久仰先生志业，虽聊充基金会理事，然绵力跟随，固欲从之，未由也已。

社会创新者，社会之创新也。解决社会问题之旧法不行，故破之；新法即成，故立之。有破有立，谓之创新。友成十年，直面现实，孤军奋战，砥砺前行，不断创新，筚路蓝缕，硕果累累。本书一改调研报告之旧风，以社会创新为主题，深挖友成十年累积之硕果，力现创新之道，呈创新之心，言创新之语，行创新之文。

李、蓝二君皆师从余于清华。经年学研有成，成果丰硕。李君天性慧聪，本治理学，后修法学，博士后入清华 NGO 门下致力于非营利与公益研究，出站后助余创办明德公益中心与清华慈研院，鞍前马后，繁忙之余，不辍笔耕，尤于社会创新研究勉力调研，深入探究，每见新意，屡有佳得。蓝君笃实敦明，本硕皆修工学，博士及博士后研学公管与非营利，一路清华谓之四清，致力公益可谓厚德。二君学有先后，研无优劣，更相与砥砺，勤力于社会创新之研思。一年多来，在李君带领下，调研小组围绕友成十年，开展了全方位、全系统、全流程的调查与研究，进行了深入的探索、思考与辨析。本书乃李君携蓝君在调研与探讨基础上，以友成十年为例，围绕社会创新研究心得之大成。

文中固有不尽不妥不善之处，亦有瑕疵，然不失为佳作云尔。是为序，并借夫子之言共勉之：

学如不及，犹恐失之！

王 名

2019年3月2日

于三亚不及斋

序 二

这是一本围绕社会创新的理论和思想研究的专著。

友成和王名老师领导的清华慈善研究院有很多的合作，加上王名老师是友成的理事，所以在友成创立十年之际，基金会委托清华慈善研究院为友成十年做一个评估。原来的想法是以十年为时间轴，以友成所发起的项目为主要事件，在国家的宏观背景下，分析友成十年的所得所失，以此作为下一个十年重要的战略依据。李勇博士和他的团队为此来基金会做了大量的访谈和资料收集。

当李勇博士把书稿分享给我的时候，有点出乎我的意料。有两个原因：第一，这是一本用案例来说明理论的专著，而不是用理论或标准来评估项目的报告；第二，我看到更多的是对友成自身的赞扬，而不是将中国十年作为背景来分析友成的成长。总之，本书所呈现出的更广和更高的视角的确超出了我的预期，书中所呈现的观点、思想和文采也给我留下了非常深刻的印象。

对是否要将这样一本文字付梓成册，我刚开始有些犹豫。这也是有两个原因：第一，友成仍是一个非常年轻的机构，这种案例式而非项目评估式的研究是否过于着急；第二，友成只是中国许多倡导和支持社会创新的组织之一，用它来思考中国的社会创新是否过于片面。我最终同意此书出版，真正原因是书中对西方社会创新相关理论的梳理和阐述，我觉得这或许是本书带给读者的最大价值。本书体现了作者希望将更完整的社会创新思想介绍给中国社会的急切意图：认知的改变本身就是社会创新，这一点和友成的理念完全一致。书中呈现出的友成事例，如果能让读者进一步深入理解和消化这些思想，也算是友成对社会创新在中国的一个贡献。但读罢此书，更让我感受到中国在社会创新领域需要走的路还很长，因为几乎

所有的思想和理论，都还只能在西方找到思想根源。让我们大家一起更努力。

最后，感谢李勇博士和蓝煜昕博士在此过程中所付出的心血和努力。

王 平

2019年3月

| 前 言 |

作为学习旅程的友成社会创新研究

这不是一个“典型的”评估报告。^① 从社会创新的发展阶段及其周期来看，在这个时点就要对友成基金会的社会创新事业实践与思考进行评估或评价一定是有失偏颇的。^② 本研究没有用一套标准逻辑、框架和指标体系去评估友成企业家扶贫基金会（以下简称“友成基金会”或“友成”）十年来各个项目的设计、实施、管理和绩效，而是将友成基金会十年的实践和探讨放在社会创新的分析框架和发展过程中去观察和思考；没有采用参与式评估的方法进行研究，而是更多地对友成基金会十年历程的倾听、倾听再倾听，学习、学习再学习，体悟、体悟再体悟；没有形成十年来友成基金会每个理念、每个项目、每个活动的完整报告，而是打碎、打碎再打碎，直到不能再小，之后将所有的资料在社会创新的整个链条上重新拼装起来。本研究所做的是以中立、客观的视角，去倾听、观察、感知、深潜和生发，最终呈现出友成在十年间社会创新的历程。这些对于本书作者而言也是一段“学习和感知的旅程”。

虽然不是“典型的”评估报告，也要总结这一段学习和感知旅程的感受：

友成十年，有理想，有行动；
友成十年，有精彩，有枯燥；
友成十年，有成功，有挫折；
友成十年，有喜悦，有落寞；
友成十年，有坚守，有争议；
友成十年，有发散，有收敛；

① 如果对友成基金会项目的评估结果感兴趣请联系友成基金会，我相信他们一定会将每个报告的自评估或第三方评估报告毫无保留地分享。

② 王平理事长访谈记录。

友成十年，有坚持，有舍弃；

友成十年，有包容，有坚持。

除了感受以外，作为一项研究报告，总是要总结一二，说说发现。

友成十年，代表着中国顺应社会创新潮流并逐步形成自身特色的十年。“顺应”是指社会创新这一概念最早是从西方发达国家引入中国的；“形成自身特色”不仅是指基于中国经济、社会自身特点的社会创新实践的本土化，更重要的是社会创新所隐含的反对将政治、经济和社会部门的人为分割，转而强调从整体上进行思考并提出解决问题的假设，这是典型的中国式系统思维。“三A三力”体系的研究、适用、推广为其突出代表。

友成十年，代表着中国社会创新概念的形成、推广与实践。中国式的社会创新实践不仅仅推动了跨界合作，还推动了基于管理而形成的组织形态的融合，致力于缩减并消除组织形态之间非此即彼的边界；这种跨界既体现在领导人与团队的经历和背景上，也体现在行为、组织与体制的层次性上，还体现在关于社会创新中作为社会组织的基金会的服务、治理、协商、创新等功能维度上，体现在强调作为社会创新机构的基金会的本质——通过服务创新的倡导，尤其是通过 SaaS^① 机制来实现知行合一的重要性上。推动成立社会价值投资联盟（以下简称“社投盟”）为其突出代表。

友成十年，代表着中国社会创新组织对社会创新的创新发展，尤其是基于贫困这一世界性难题所尝试的解决思路。通过对扶贫模式的反思和创新，参与到中国消除绝对贫困这一到目前为止还未有其他国家和政府所从事的伟大事业中。扶贫志愿者行动计划、教育扶贫、电商扶贫为其突出代表。

友成十年，代表着基于中国传统对社会创新的价值与文化基础支撑，注重社会创新中地方性知识和政治、经济、社会、文化的支持系统的基础性作用。“路人甲”、“三A三力”、“社投盟”为其突出代表。

友成十年，代表着社会创新的链条、生态系统的逐步建立和完善。这包括社会创新的领域、主体、动力、机制、标准等方面；对社会创新理论、制度、道路、文化等面向上的实践尝试，就是地方性实践贡献于全球社会创新发展。其十年的发展历程就是整个社会创新发展历程的缩影。

^① SaaS：服务即倡导，Service as an Advocacy。关于这个概念将在下文予以详细阐释。

当然，作为先行者之一，社会创新过程中的代价自然不会小，冲突、挫折、失败当然也非常多，偶尔还有些“争议”和“故事”。这就是创新者的窘境。这种窘境经常存在于以下极具张力的诸多方面。

当一个在其他领域已经获得认可的创新者进入另外一个领域的时候，如何将过去的思维模式、经验以及工具有效地与这个新领域进行无缝对接，在看到这个领域问题的时候更多地看到这个领域已有的成果？

当社会创新机构在进入一个传统领域的时候，必然面临一个问题：如何与现有生态中已存机构进行有效的沟通与互动，尤其是当其携带着颠覆性的理念与方式进入的时候？

紧随其后的是，当这个机构带着颠覆性的理念和工具进行一项可以说是全新的创业的时候，如何寻找与其有共同价值的具有创新、创业精神的合伙人和同行者？

接下来，随着机构规模和影响力的扩大，在创新灵活性和执行有效性之间如何达致平衡以在组织内部建立不同类别的创新推进团队？

之后，如何将基于已有流程、项目、活动基础上的积累和反思进行沉淀，通过建立知识库、工具库、方法库等推动社会创新在组织内部形成循环，将其渗入组织工作的每一个成员的脑海中、每一个项目或活动中、每一个管理环节中，最终形成有利于创新的组织文化？

然后，基于组织的发展阶段，在组织所处生态系统逐步建立后，创始领导人的角色和定位如何改变，直白一点，如何在创始人从组织结构中离开时将创始人的精气神加以传承形成一种组织文化惯性，进而形成创新的创新？

还有一点，当一个组织几乎涉及社会创新所有的过程、节点、经验、问题的时候意味着什么？除却外部环境的制约和影响，组织的使命——存在的理由是否一以贯之？从战略思考的层面而言，组织需要舍弃的是哪些？

……

作为社会创新的弄潮儿，友成基金会总是走在时代的前列，在实现组织发展目标和战略的同时，异议、争议甚至是杂音伴随而生，如何在取得成就的同时抵御可能同样大的争议，并保持一贯良好的心态，是必须进行修炼的：经得起多大的质疑甚至是诋毁，就能承受得住多大的赞美和荣耀，甚至根本就不“care”所有的言辞，因为如果是面向未来建构美好社

会，为什么一定要用前人做过的事情来对标并评价友成？^①

为了更容易理解本研究的脉络，章节的结构还是有必要解释一下的。

第1~2章，主要是介绍作为世界性现象的社会创新及其在中国的发展，描述友成十年社会创新之路的背景，并结合双向运动与自由主义的分析，确定了本书的立意：人类社会是一个整体，学术领域为了理论研究可以将人和社会的某一方面特征，如经济特征，单独进行分析，拟定假设。但对于实践者包括政府、企业和非营利组织而言，决不能将人和社会的命运建立在假设的基础之上，而是要充分考虑人与社会的多维性。即使是在将三大部门分立这种人为分析以便于管理的基础上，也要分清楚，社会问题不仅有社会性的一面，更有其经济性和政治性的面向。第3~10章以友成的实践与发展为原像，深入分析了社会创新的概念、领域、过程等。第3章介绍了社会创新的概念、类型和理论；第4章阐释了社会创新思维和社会设计与技术；第5章从社会创新之源，社会创新过程、团队、组织来介绍社会创新过程；第6章阐释了社会创新家和社会企业家精神；第7章分析了社会创新组织的战略与创新管理；第8章分析社会创新的营销和扩散；第9章讲了作为社会创新的创新；第10章分析了社会创新者的窘境和对策。尾章总结了友成在社会治理体系中可以或已经发挥的三大功能。

必须要再次强调的是，本研究是基于友成基金会的十年实践与发展史来映射和分析社会创新在中国的发展实践，分析存在的问题，展望未来的趋势：作为社会创新实践及其支持系统的重要有机组成部分，友成基金会已经不能单单用运作型、资助型、枢纽型、平台型等类型学去划分，其已经变成社会创新系统及其与其他系统之间系统“看见”系统的机制。

^① 王平理事长访谈记录。

目 录

contents

第一章 作为世界性现象的社会创新	001
1.1 推动变革的社会创新	001
1.2 我国社会创新的发展——友成起航	004
1.3 社会创新的四个来源	009
第二章 双向运动还是耦合前行	023
2.1 保护抑或奴役	023
2.2 嵌入和脱嵌	027
2.3 脱嵌还是脱耦——友成的选择	030
第三章 社会创新：概念	034
3.1 创新概念及演变	034
3.2 创新的概念和类型	039
3.3 创新的理论	050
3.4 社会创新的概念：友成的思考	052
3.5 “创新+”的错误	058
第四章 社会创新思维、社会设计与技术	062
4.1 社会创新思维的形成	062
4.2 社会设计：创始人的初心与项目设计	069
4.3 社会技术：友成的创新实验	074

第五章 社会创新组织	079
5.1 创新之源	079
5.2 社会创新过程：友成发展的阶段划分	087
5.3 社会创新团队：赤子兵团	099
5.4 社会创新组织的场与治理：选择与场域	112
第六章 社会企业家精神	120
6.1 社会创新家的特质	120
6.2 社会企业家精神：作为连续创新者的友成	131
第七章 社会创新战略与创新管理	142
7.1 何为战略	142
7.2 战略选择中的关键问题	146
7.3 高度不确定性下的蓝海创新	152
7.4 社会创新范式与突破	159
第八章 社会创新的扩散	161
8.1 社会创新的营销：金牌需要喝彩	161
8.2 社会创新的扩散：别人眼中的友成创新	164
第九章 社会创新的创新	171
9.1 建立学习的场域	171
9.2 作为创新公共空间的场域	175
9.3 作为创新场域的组织	179
第十章 社会创新者的窘境	182
10.1 窘境甚至是灾难	182
10.2 保持开放：何谓平台型基金会	185
10.3 SaaS：服务即倡导	187
尾章 由仁义行	191
存在与功能	191

初心不忘	193
砥砺前行	195
青椒计划——看见：系统“看见”系统	198
后记 友成，你希望被人记住的是什么	200
附录 友成社会创新实验矩阵	203

| 第一章 |

作为世界性现象的社会创新

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。……这是希望之春，这是失望之冬。

——狄更斯《双城记》

日新之谓盛德，生生之谓易。

——《周易》

1.1 推动变革的社会创新

1973年管理学大师彼得·德鲁克在其《管理：使命、责任、实务》一书中最早提出了“社会创新”的概念。他提出：“与技术创新比较而言，对社会创新的需要甚至可能会更大”，“从工商企业的发展历史看，社会变革和社会创新至少与技术创新具有同样的重要性。”^① 1985年在《创新与创业精神》一书中，彼得·德鲁克基于对企业家精神的探讨，对社会创新问题进行了集中阐释：“教育、保健、政府以及政治等方面的创新，远比商业与经济领域的创新具有更广阔的天地。”^② 1986年彼得·德鲁克明确提出社会创新已经成为现代管理的全新领域。在实践领域，“社会企业家”一词最早由“阿育王”创立者比尔·德雷顿在20世纪80年代提出，用以指称那些拥有企业家激情和能力并致力社会问题解决的企业家。

从20世纪90年代开始，社会企业作为社会创新的重要组成部分，在发达国家兴起，并逐渐成为世界性现象。很多国家的政府、企业、非营利

① [美] 彼得·德鲁克：《管理：使命、责任、实务》，王永贵译，机械工业出版社，2009，第39、349页。

② [美] 彼得·德鲁克：《创新与创业精神》，张炜译，上海人民出版社，2002，第21页。

组织纷纷通过行为、组织和制度等层面上的社会创新来推进诸多严峻社会问题的解决方案，如，英国政府与非营利组织签订全国性协议，创新组织形式——社区利益公司。美国白宫建立社会创新和公民参与办公室、社会创新基金，20多个州通过社会企业相关的法律，等等。此外，企业在社会性方面从承担社会责任发展到建立战略公益、创造共享价值；非营利组织通过商业手段积极提升自身解决社会问题的能力并实现可持续发展；公益创投^①、购买服务、社会影响力投资/社会价值投资等政社、政企、社企之间的创新合作方式越来越普遍。社会创新理念、组织、平台、制度蓬勃发展，成为一种“世界性现象”。^②

这一切都源于技术爆炸、经济快速发展、全球治理仍然存在根本性的缺陷等所带来的社会问题。整个世界都面临着巨大的挑战。社会分化、环境污染、贫富差距拉大、社会冲突乃至战乱频发……这些挑战已由不同的主体在不同的场合被无数次提出。人类在创造一个经济繁荣时代的同时，产生了越来越多的、传统机构与机制似乎已经无力解决的高度复杂的社会问题。长期以来以经济为中心、以政治为保障的发展路径似乎走进了死胡同。社会被越来越边缘化的同时，经济和政治自身的缺陷随着其影响力不断增大而越来越凸显。而传统上较为弱小、功能有限的非营利组织更是无能为力。政府、市场、社会共同制造了一个最好的时代，也创造了一个最差的时代：经济-社会悖论产生了。相信大家都知道不同版本富翁或经济学家与渔夫对话的故事：渔夫每天上午在海边和朋友聊天、打鱼，中午回家吃饭与老婆一起睡午觉，下午晒太阳、喝咖啡，孩子放学回家后享受天伦之乐，他很满意。而经济学家或富翁来到海边度假时，准备给渔夫一点人生哲理的指导：上午、下午都要打鱼，卖更多的钱，买更大的船，再打更多的鱼，成立公司，挣很多的钱，包装上市，将事情交给职业经理人，然后到海边度假，晒太阳、喝咖啡。

当经济的发展造成诸多社会问题的时候，仍然单纯地寻求通过技术和经济来解决社会问题，何其荒谬！人类必须选择另外的价值观和发展观，

① 将风险投资的方法运用到对非营利组织的资助之上。1931年的《麦克米伦报告》提出小企业发展面临资金缺口的困难。英格兰银行与英国清算银行合作推出英国第一个风险投资机构3i。风险投资于20世纪80年代后在英国和美国大规模展开。

② 何增科：《社会创新的十大理论问题》，《马克思主义与现实》2010年第5期。

让技术和经济重新纳入社会整体的发展之中，而不是让技术和经济来决定社会的发展。这应是人类的选择，解决之道必然是打破藩篱，共同应对。

在当今社会，技术、经济、社会呈指数级变化，变化本身也以指数级速度发展。创新已经是被用到滥俗、无处不在的一句“行话”。越来越多的商业评论指出，创新已经成为一个让人难以信服的空洞概念，应该是时候寻找下一个趋势了。^①但对于全球经济、社会、政治而言，创新仍是生命之源、活力之源、和平之源，是首要的战略考虑。但这种创新已经不仅仅是技术创新推动经济创新和发展进而解决社会问题的线性思路：技术和经济越发展，社会问题的严重性越大，涉及面越广，需要通过价值选择来逆向划定技术和经济的影响边界。

虽然直到现在还未能达成关于社会创新的统一定义，但这并不阻碍通过各种社会创新来推动社会问题的解决，如社会企业家精神这一概念一样——“社会企业家精神含义的明晰性明显缺乏的主要原因实际上也是基于它的非凡的影响——也就是它的有活力的适应性”。^②“社会创新”一词的模糊性所导致的包容性也能够使得更多的主体参与到这个过程中来。正是由于这种包容性和适应性，“社会创新最好被理解为一个多维的和动态的建构，跨越公共、私营和社会部门的各个交叉点。采用的组织机制基本是不相干的：社会创新在公共、私营和社会部门都可以运作，采用营利的、非营利的和混合组织形式（或是三种形式的混合）来实现社会价值以及带来变革。这些企业可以采用各种组成形式，如慈善团体、合作社、股份有限公司或相互保证公司、公益企业、发展信托以及更常规的私人有限公司。”^③

社会创新的概念依据对“创新”不同阶段的理解不断发展。目前还未能有从最初的被理解为源于或依附于技术的创新，到基于社会进化论被认为是与技术创新无关、强调社会利益和社会改革的解决问题的过程，再到脱离社会改革、与技术创新平行、强调价值导向和社会导向的社会创新发

① [美] Adam Richardson:《X 创新：企业逆境重生》，钟雷译，华中科技大学出版社，2014，第33页。

② Nicholls, A. 2006. *Social Entrepreneurship——New Model of Sustainable Social Change*, London: Oxford University Press, p. 10.

③ Nicholls, A. 2006. *Social Entrepreneurship——New Model of Sustainable Social Change*, London: Oxford University Press, p. 12.