

社会创新

Social
Innovation
知识读本

社会
创新
知识
读本



欢迎关注顺德社会创新中心
微信号: SSIC_2012
官方网站: <http://www.ss-ic.org.cn/>

顺德社会创新系列知识读本

社会创新知识读本

佛山市顺德区社会创新中心 编

定位

顺德社会创新的智库和支持平台，区域社会创新生态圈和价值观的构建者

使命

探索创新模式 共建美好社会

愿景

将顺德建设成为国内一流的社会创新城市

价值观

以人为本，整合资源，跨界合作，系统变革



地址：广东省佛山市顺德区大良街道顺峰山公园西门社会创新园

官网：<http://www.ss-ic.org.cn/>

微信公众号：SSIC_2012

前言

社会创新这一概念从德鲁克提出到现在只有 30 年左右的时间，进入 2000 年以来，已经在全球范围内变成了一个“热词”。多个发达国家和地区已专门成立相关部门、设立基金、制定法律法规以推动社会创新，更在全球范围内掀起了商业向善的浪潮，如 HTC、the body shop、蒙德拉贡等以解决社会问题为首要目标的社会企业成为不容小觑的经济力量；又如阿里巴巴、通用电气、壳牌等企业把企业社会责任内生到自身商业模式中，推出一系列融合社会价值与经济价值的产品。无数的实践和研究证明了，社会创新在解决弱势群体就业、消除贫困、环境保护等方面发挥了重要作用。尤其是在受全球化、工业化浪潮冲击，社会问题不断涌现的大背景下，社会创新的作用显得尤为引人注目。毋庸置疑，在经济发展和转型都经历巨大变革的当今时代，世界需要更多创变者，用社会创新的手法来解决我们所面临的社会问题，共同创造更美好的社会。

社会创新的概念引入顺德的时间虽然只有五年，但其全新的问题解决思路和模式引起了社会各界的广泛关注。政府、非营利组织、企业、慈善家群体也都积极关注社会创新的发展。与国内外的发展历程相似，顺德社会创新也是兴起于社会关系重构的背景下，政府职能的转变以及公共服务需求的增加，为社会创新的出现和蓬勃发展提供了契机。特别是党的十九大报告提出了打造共建共治共享的社会治理格局，更为社会创新的理念和方法注入社会发展作了强有力的指引。

无论是在全球范围内还是在中国，社会创新仍然是新兴事物，政府和社会各界都在探索中前进，亦在探索实践的过程中为研究积累了不少独特的经验教训和宝贵素材。我们编写《社会创新知识读本》一书，旨在归纳总结国内外和顺德本土多样化的实践模式，给社会创新领域的实践探索者和理论研究者提供参考借鉴，也是为了推动公众对社会创新的认识。

本书从社会创新的概念入手，沿着国外、中国以及顺德本土社会创新的发展脉络，为读者展现了社会创新的发展历程和现状。还尝试根据全球发展趋势，为读者描画社会创新未来的发展景象，以期通过知识读本帮助读者了解社会创新的过去和现在，并用以研判未来。

顺德社会创新中心

2017 年 11 月

目录

第一章

什么是社会创新

一、社会创新的内涵	02
二、社会创新的分类	05
(一) 按发起主体分类	05
(二) 按社会领域分类	06
(三) 按社会目标分类	07
(四) 按“产品”的性质分类	08
三、社会创新的过程	10
(一) 新创意的提出与试验	10
(二) 新创意的实施和完善	12
(三) 新创意的扩散和传播	14
四、为什么社会创新如此重要	15
(一) 有助于实现经济的可持续发展	15
(二) 有助于推动社会发展与进步	17
(三) 有助于深化民主治理和社会自治	19
(四) 有助于科学技术创新	21

第二章

社会创新的发展历程

一、国外社会创新发展脉络及现状	25
(一) 社会创新的发展脉络	25
1. 工业化时期	25
2. 后工业化时期	28
(二) 国外社会创新的发展现状	31
1. 成熟的政策和制度保障	32
2. 精细和专业的行业分工	33
3. 公益和商业呈现良性互动	36
二、国内社会创新发展脉络及现状	47
(一) 国内社会创新的发展背景	47
1. 深化经济体制改革的要求	47
2. 政府社会治理模式创新的要求	47
3. 社会组织发展	47

(二) 国内社会创新的发展脉络	48
(三) 国内社会创新的发展现状	50
1. 参与力量日趋多元化	50
2. 公益创新空前活跃	51
3. 企业社会责任不断增强	54
4. 社会创新领域的学术阵营正在形成	55
小结	55

社会创新的顺德探索

一、顺德社会创新的发展背景	58
(一) 流淌于血液的创新基因	58
(二) 发达的民营经济和浓厚的桑梓情怀	58
(三) 多方共建共享美好社会的需求	59
二、顺德社会创新的发展脉络	60
(一) 创新民主参与机制, 促进社会力量参与公共事务	60
(二) 深化放权赋能, 扩大社会参与	61
(三) 聚焦重点领域, 立体式推进社会创新	61
1. 推动公益创新	61
2. 培育社会企业	62
3. 推广企业社会责任	63
4. 支持社区营造	65
三、顺德社会创新的发展现状	66
(一) 本土公益从“授人以鱼”到“授人以渔”, 再到探索“渔场营造”	66
(二) 企业社会责任的广度和深度全面提升	71
(三) 社会企业从概念到实践	71
(四) 社区营造工作点面开花	73

社会创新展望

一、全球社会创新的趋势展望	76
(一) 社会创新将成为跨界合作的催化剂	76
(二) 商业向善: 从企业社会责任到企业社会创新	76
(三) 社会经济将成为一股新兴的经济力量	77
二、顺德社会创新的未来	79
(一) 跨界融合促进社会价值的实现	79
(二) 一个有地区特色的良性公益生态圈的构建	79
(三) 创新驱动下善经济集群的形成	80
(四) 多方力量推进乡村振兴和社区复兴	80
延伸阅读	82

第一章

什么是社会创新

一、社会创新的内涵

社会创新是一个相对较新的概念，它的内涵和外延尚未形成统一的认识。因此人们常常疑惑何谓社会创新？社会创新为谁而创新？又由谁在推动？是怎么发生的？社会创新很抽象，它有看得见的产出吗？…已有不同的学者和机构对社会创新的含义做出了各有差异而又相互联系的定义，然而目前暂时还没有一个定义可以一次性回答以上所有问题，但我们可以尝试从不同角度理解社会创新的内涵。

创新这一概念源自经济学家熊彼特。他认为，创新是把生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系而带来超额利润的活动和过程。他提出了5个方面的创新内容，包括引入新产品、引进新的生产方法、开辟新市场、获得新的原材料、实现新的组织。从生产技术的创新到生产领域的创新，再到组织的创新，熊彼特把创新逐层定位并延伸到组织创新¹。管理学家德鲁克则侧重从企业组织的角度论及创新，并明确提出了社会创新的概念。他认为，创新正在经历一个由政府转向社会、从管理创新走向社会创新的历史过程。他认为，公共服务机构包括政府、工会组织、教会、大学和中小学、医院、社区和慈善组织、专业和行业协会有需要学习如何在原有的系统中建立企业家精神和创新制度，这种社会创新将是这个时代最主要的政治任务²。两位大师分别从经济学和管理学角度提出了创新和社会创新概念，对日后从事社会领域研究社会创新的学者产生了深刻的影响。

杨氏基金会（Young Foundation）认为社会创新是以满足社会需求为目标的创新性想法、行动和服务，主要由受社会目标驱动的组织所从事和扩散³。强调社会创新以实现社会目标、创造社会价值、增进社会公益、保障公民权利为动机或目的，这就将其与受利润最大化驱动，并且多在营利组织中扩散的商业创新区分开来。以淘宝为例，即便它的服务对象是工商业界的弱势群体——中小微企业，也履行了一部分社会责任，但其终极目

¹ 何增科. 社会创新的十大理论问题[J]. 马克思主义与现实, 2010, (5): 99-112

² Drucker P. Innovation and entrepreneurship M. New York Harper Business 2016

³ Geoff Mulgan et al., "Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can be Accelerated", Skoll Center for Social Entrepreneurship working paper, <http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll>.

标还是利润导向，所以仍属于商业创新范畴。不过尽管社会创新是“非商业的”，但它不是“反商业的”，并不排斥与企业合作。社会创新与商业创新在寻求解决社会领域面临的挑战的新方案时存在着交叉和重合，企业的参与有助于社会创新的推广和发展。例如，中国扶贫基金会在2015年与沃尔玛中国联合发起，由多个著名品牌共同参与，关注贫困地区学生营养问题的“你‘沃’一起，为爱加餐”项目，充分利用了沃尔玛全国400多家门店和其它参与方的品牌影响力，活动得到了近百万人的关注和传播，无论是筹款数量还是话题关注度都取得了理想的成绩。

英国国家科技艺术基金会（NESTA）认为社会创新的主体是多元的，可以发生在公共服务之内或者之外，可以由公共领域、私营领域或者第三部门、用户或社区发展起来，只要这些个人、组织或部门为了社会和公共利益，满足了那些通常被传统的私营部门所忽视，并且政府部门也未能很好地解决或者无法解决的社会需求，都可以成为社会创新¹。目前，社会创新的理论研究和实践经验都显示，成功的社会创新往往离不开多元主体参与和跨界合作。

国内学者王名认为社会创新定是一个涉及社会生活的基本理念、组织和制度的创新过程，是在旧的社会生活范式或体系的基础上建立新的运作模式的过程，其中既包含着对旧的生活范式或体系的否定，以及在理念、组织和制度层面突破旧有体制的大胆改革，也包含有建构新的理念、组织和制度的种种积极探索和尝试²。黄亚生等经济学家在《创新的创新》一书中亦提到，社会创新是人类为了解决多样化的问题，由社会成员广泛参与、公开透明、自下而上、分权决策的一种创新组织范式，其本质是对创新人员和活动的新型组织形式。综合两者关于社会创新的定义，社会创新是一个发现问题，发现新资源或新组合，并且用创新机制和模式解决问题的过程。

美国斯坦福大学社会创新研究中心菲尔斯等人认为社会创新是对社会问题的创新性解决方案，其表现形式是多种多样的，可以表现为一个产品、生产过程或者是一项新技术，甚至可以表现为一个创意、一项法律、一场

社会运动或者是它们的混合体¹。至于这个方案是不是创新，有多少创新，不在于解决方案是否够“新”够“奇”，在于它与过去的方案相比是不是可以用更少的投入去获得更大的社会效益。

综合上述国内外有代表性的社会创新定义，我们可以尝试回答开篇提到的，人们常常感到疑惑的问题：

社会创新为谁而创新？ 社会创新的目的是为了增进某些特定个人的利益或实现个人目标，而是为了增进社会利益和实现社会目标。

社会创新可以发生在什么领域？ 社会创新可以理解是人类为满足自身生存和发展的社会性需求而从事的创造性活动，因此社会创新主要集中在与民生和社会发展息息相关的社会领域，如教育、医疗、养老、扶贫、助残、环保、社区发展等。

谁在推动社会创新？ 社会创新的发起者主要是公民社会组织及社会企业家、社会活动家、民间意见领袖等杰出公民。社会创新强调和关注公民社会的主动性和首创精神，但绝不排斥甚至需要政府和企业创新的实施和推广过程中的参与。

社会创新是怎样发生的？ 社会创新是一种创新解决方案的实现过程。成功的社会创新几乎都需要经过洞察社会问题，提出满足社会需求的新创意、将新创意实施和推广的过程。

社会创新有看得见摸得着的产出吗？ 社会创新是一个过程，同时又是一种结果。成功的社会创新最终往往表现为一种得到社会普遍认可和接受的新理念、新产品、新服务、新组织、新体制、新政策法规、新生活方式、新行为方式、新社会关系等。

¹ NESTA. Social Innovation: New Approaches to Transforming Public Services. Policy Briefing, London: NESTA, 2008(2).

² 王名、朱晓红：《社会组织发展与社会创新》，载《经济社会体制比较》2009年第4期第121—122页。

¹ James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier and Dale T. Miller, “Rediscovering Social Innovation”, Stanford Social Innovation Review, Fall 2008.

二、社会创新的分类

社会创新活动是一个复杂的行动系统，根据其特征进行系统分类有助于对不同类型的社会创新背后的机制和动因进行深入研究，对其实施效果进行科学对比和评估¹。

（一）按发起主体分类

可划分为个人发起的社会创新、社会组织发起的社会创新、企业发起的社会创新、政府发起的社会创新。

企业发起的社会创新：

可口可乐在 2004 年制定全球三大水资源战略，即降低水耗、循环用水和水回馈自然，在全球 64 个国家支持 209 个水资源管理和保护计划。2014 年，可口可乐中国通过与政府部门、NGO、商业合作伙伴的各种创新实践活动，向大自然和中国社区回馈了 171 亿升水，用于安全返还大自然或实现社区居民的安全清洁饮水。

全球水资源战略

2004年起，可口可乐制定了全球三大水资源战略，简称为“3R”



REDUCE降低水耗
提高水资源使用效率



RECYCLE循环用水
排放污水100% 符合当地法规及公司标准



REPLENISH回馈自然
向大自然和社区安全等量返还生产用水

“黄金三角”合作模式

可口可乐在中国通过“黄金三角”合作模式推动了近20个水资源保护项目



一张图读懂可口可乐 100% 水回馈承诺

政府发起的社会创新：

美国国家航空航天局通过开放创新工程 (NASA Open Innovation Projects) 这一“开源创新”模式，NASA 陆续解决了太空食物保鲜、预测太阳活动、人体颅内压无创测量等多项挑战性难题。



美国国家航空航天局

（二）按社会领域分类

可划分为环境保护、社区服务、弱势群体维权、政策倡导、慈善中介与志愿促进等领域的社会创新。

社区服务领域的社会创新：

地瓜社区成立于 2015 年，致力于将社区里永久闲置的防空地下室改造为由社区居民自治的共享空间。地瓜社区通过每个房间的功能（如书店、理发店、健身房、电影院等）承载了社区居民对于社交、自我提升、归属及认同情感建立的需求，帮助社区居民利用自己的知识和技能直接在社区内为邻里提供服务，营造平等、温暖、好玩的社区文化。支持居民、服务商对于房间的租用提供小微生意而连接人与服务，以达到小额度的营收，最终反哺公益。



地瓜社区由地下室改造后的共享空间

¹ 何增科. 社会创新的十大理论问题 [J]. 马克思主义与现实, 2010, (5): 99-112

慈善中介与志愿促进领域的社会创新：

Pro Bono（专业志愿服务）

Pro bono 是拉丁语 pro bono publico 的缩写，本意是“为了公共利益”（for public good），具体来说，是指专业人士利用自己的时间、专业技能、智慧经验和社会资源，针对公益慈善机构、弱势群体或社区的明确要求而提供的无偿专业服务。其形式涵盖培训、咨询、教练、诊断和研究等。在早期，专业志愿服务提供者更多来自于律师界。当前，专业志愿服务已取得长足的发展，服务更加关注于跨界合作和团队协作创新性地解决社会问题。成立于2001年的 Taproot Foundation 是美国专业从事 Pro Bono 专业志愿服务中介支持的非营利机构，致力于通过专业志愿服务推动社会变革，成立至今已经开发了1000多个专业志愿服务项目，连接志愿者和企业为非营利机构提供组织设计、市场营销、财务管理、信息技术等方面的专业服务。

（三）按社会目标分类

可划分为致力于实现消除贫困、反对社会歧视、减少社会不平等、追求社会融合、实现公平贸易等目标的社会创新。

消除贫困：

格莱珉银行

1976年，穆罕默德·尤努斯在孟加拉创立“小额贷款”，专门提供给因贫穷而无法获得传统银行贷款的创业者。1983年，尤努斯正式成立孟加拉乡村银行——格莱珉银行。格莱珉银行颠覆了传统银行的模式，专注为被社会忽视的贫困人群服务，通过企业化运作，确保穷人也能得到金融服务，继而获得更多教育、医疗和就业的机会，达到消除贫困的终极目标。格莱珉银行为穷人提供小



格莱珉银行创始人穆罕默德·尤努斯

额短期贷款，采用按周期还款、整贷零还的模式，以五人小组联保代替担保，相互监督，形成内部约束机制。此后三十多年中，格莱珉模式在全孟加拉乃至全世界得到扩展和复制，为穷人带来享受普惠性金融服务的机会。

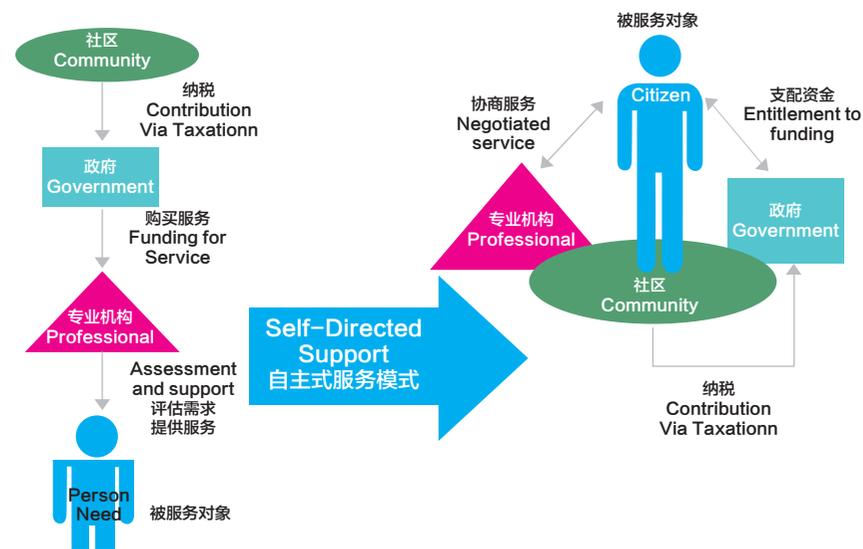
（四）按“产品”的性质分类

可划分为服务类社会创新、组织类社会创新、体制类社会创新、行为规范类社会创新、理念类社会创新、行为方式类社会创新。

服务类社会创新：

自助式服务模式（Self-Directed Support）

自助式服务模式是指政府把钱或服务券交给符合资助条件的服务对象，由服务对象自主选择社会服务机构采购服务，不再由政府指定机构和直接购买服务。类似的模式已经在英国、澳大利亚等国家实行，在不增加公共预算的情况下，服务对象的满意度和服务者的质量都出现了显著提升。



自助式服务模式（图片来源：Aha 社会创新学院微信公众号）

组织类社会创新：

互助合作社

互助合作社产生于 19 世纪中叶，最初是独立劳动者和普通消费者在资产阶级的剥削和压迫下，为捍卫自身利益，争取经济和社会进步而自愿联合起来，按照平等互利和民主管理原则，由社员共同经营的经济和社会组织。按入社对象不同，合作社可分为：农民专业合作社、社区经济合作社等。按生产环节和所属产业的不同，合作社也可以分为：生产合作社（如乳品生产合作社）、消费合作社（如日用品消费合作社）和服务合作社（如储蓄保险合作社）等。

三、社会创新的过程

社会创新的发生和演进是一个过程，成功的社会创新都要经历不同的阶段，而各个阶段的社会创新的机制亦不尽相同。认识社会创新出现时的普遍发展趋势，可以帮助我们思考如何更为系统地在每一个环节和流程上支持创新的发生。

加拿大学者司徒·康格从创新者的角度对完整的社会创新概括为十二个阶段：概念研究——探索开发——样本开发——试验性研究——高级开发——项目实验——项目定型——田野检测——操作系统开发——展示项目——宣传——实施。生态学家豪林 (C.S.Holling) 将社会创新的生命周期概括为发明、测试、扩散、衰退和重新出现的连续过程。杰夫·摩根对社会创新的发生演变过程概括为四个阶段，即通过理解需求和识别潜在的解决方案聚集创意，对新创意的开发、制作样本和先期试验，评估、扩散和传播好的创意，学习和演进。他们对成功的社会创新的发生演进过程的阶段划分各有其专长，但编者更倾向于采用国内学者何增科在总结国内外学者观点的基础上对社会创新过程的归纳：解决社会问题的新创意的提出和试验，新创意在一定范围内的实施和完善，新创意在更大范围内的扩散和传播。并非每一项社会创新都能走完这三个阶段，但只有经历了这三个阶段的那些社会创新才会引起系统而深刻的社会变革。

（一）新创意的提出与试验

社会创新起始于潜在的社会创新者发现一些未被解决的社会问题可能有新的解决方案。社会企业家、社会活动家、专业社工、政策分析人员等潜在的社会创新者通过自己的观察、考察、谈话、倾听、诊断性分析和亲身实践，理解不同群体的社会需求，剖析社会问题成因，提出解决社会问题、满足社会需求的新创意。创新的想法还可以为他人持续积累的想法所激发，例如社会创新者 Nicholas Albery 在 1995 年创建的全球创意银行 (Global

Ideas Bank)——一个积累想法和经验的在线资源库,首尔市于2006年推出的城市创意银行等。新想法也很少在本质上是完全新的,在很多时候,它们是将原先看起来不相关的想法组合了起来,甚至很多新想法都跨越了学科和部门。例如,The Big Issue(无家可归者+杂志销售)、公益创投(慈善+风险投资)、共享单车(单车分时租赁+物联网技术)等。

总部设在美国旧金山的Kiva是全球第一个提供在线小额贷款服务的非营利组织,它与P2P的鼻祖Zopa同样创建于2005年,但与投资Zopa获得高额利息回报不同,Kiva平台的P2P投资的利息一直为0,且无担保无抵押。Kiva的愿景是通过互联网把全世界的人们连接起来,通过针对穷人或小企业主的小额贷款来缓解贫困。它的创始人马特·弗兰纳原本是一名程序员,他在一次为期数月的在乌干达、坦桑尼亚、肯尼亚拍摄农村创业事迹的活动中,通过与当地人的深入接触,了解到因为他们难以从正规渠道获得贷款进行创业,所以长期处于极端贫困的恶性循环中。于是萌发了一个创办网络平台把需要资金的人和闲置资金的人联系在一起的想法。从非洲回到美国后,马特开始试验自己的想法,他将一些需要起步资金发展小买卖的穷人资料发布在自己的博客上,这些信息在一个月后被大型的博客网站发现和转发,需要贷款的穷人很快得到了资金来实施他们的创业计划,并在几个月后还清了贷款。马特由此发现通过互联网手段链接需要资金的人和闲置资金的人的模式是可行的,于是他和他的妻子一起创立了Kiva,并在成立后的短短一年里,就为贫困地区接收到了一百万美元的贷款。小额贷款和互联网在当时都不算是新事物,马特和他的妻子根据社会需求把两者结合起来所创造的Kiva既是一种金融创新,也是一种社会创新。

举一个反面例子,1997年,南非广告人Trevor Field为了解决非洲一些地区居民的缺水问题,成立一家公司生产一种将水泵和旋转木马结合起来的抽水装置游戏水泵(PlayPump),用来替代传统的压缩式水泵。项目设计的巧妙在于孩子可以在玩耍转轮的同时,将水从地下抽取出来,同

时,水箱的四面可以租给社会服务机构或商业机构张贴广告,以此为项目带来可持续资金。项目在2006年的“克林顿全球倡议”年会上获得1640万美元捐赠,之后迅速在南非、莫桑比克、坦桑尼亚等国家推广。然而,不久之后,安装游戏水泵的很多地区却纷纷呼吁换回传统水泵。原来,儿童要连续“玩”27个小时才能满足一个社区一天的用水需求,水的充足性显然不能得到保障。而且,由于游戏水泵的构造过于复杂,手动打水比原来更费劲,设备损坏时也难以得到及时维修,不能确保供水的及时性。同时,PlayPump的设施大多位处偏僻地区,大约只有22%的水箱广告牌有固定的广告收入,长期持续的广告收入设想落空。联合国儿童基金会在2007年的调研报告中宣布了PlayPump供水系统这一创新项目的失败。PlayPump的创意很“新”,但它没能有效地回应社会需求,所以它不能称为社会创新。



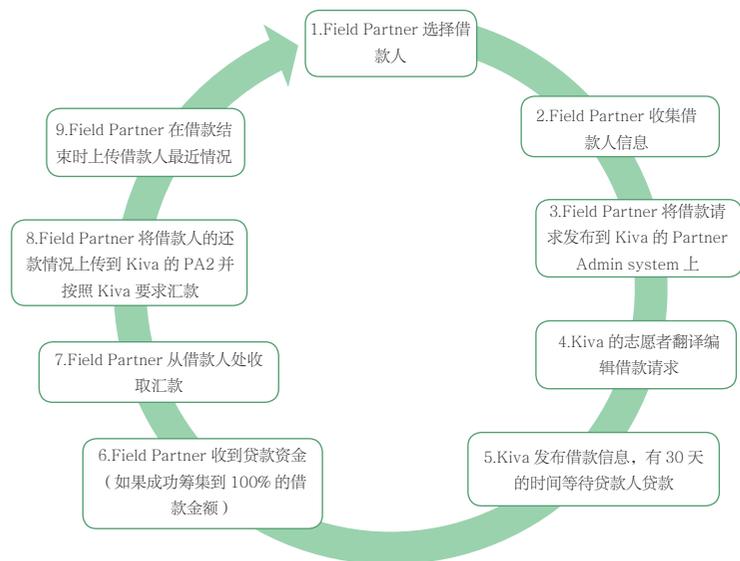
PlayPump 供水系统

创意从来都不是天下掉下来的馅饼,每一个有意义的新想法都离不开对问题的充分洞察和对解决方案的分析和检验。当前,不少商业和公益组织以极大的热情投入到可持续地解决社会问题的探索之中。但是,如果缺乏对需求的准确把握,项目设计往往难以解决实际问题,导致社会创新者常常“乘兴而来”,而最终难免“败兴而归”。

(二) 新创意的实施和完善

这一阶段,社会创新者可以通过试点、随机对照等方式,不断学习、迭代和优化新创意,提炼核心要素,形成模式,使社会创新行为走向成熟。马特在Kiva的早期运营取得成功后,对线上小额信贷项目进行了进一步的完善,与经过评估的可信赖的当地的小额贷款机构、学校、NGO发展合作

关系，这些田间伙伴（Field Partners）通过走访等形式获得借款人的基本信息，跟踪管理贷款的使用情况。现在，人们只要登录 Kiva 的网站（www.kiva.org），就可以看到贷款申请者的详细信息，包括照片、业务计划等，然后可自主选择不同的贷款类别和金额，从妇女创业、农业到社会企业都有，从 25 美元到上千美元不等。当放贷人通过在线支付将款项转给 Kiva 后，Kiva 会把这笔钱以免息方式借给相应的合作伙伴，然后由合作伙伴将资金借给需要借贷的穷人，并赋予他们向借款人收取一定利息的权力，最后将到期的贷款收集齐后返还给放贷人，并更新借款人的现状。贷方可以在平台上全程跟踪资金的流向以及这笔资金为借款人生活带来的影响。



Kiva 的循环模式（图片来源：未央网 www.weiyangx.com）

现在人们还可以在 Kiva 上邀请志同道合的朋友、同学和邻居组队贷款，在平台上买到借款人制作的精美的工艺品，还可以购买“借款卡”送给朋友。Kiva 在不断的迭代和完善中找到了线上小额信贷的实现模式，也明确了平台的定位：财务透明、团体参与和切实影响。

（三）新创意的扩散和传播

这是社会创新通过有机成长、复制、实施和加盟扩张来实现进一步的成长的阶段。杰夫·摩根指出，将一个好的创意和做法在更大范围内推广需要良好的策略和协调一致的愿景，同时要有能力动员资源和支持。社会创新者作为创新性的“蜜蜂”需要找到支持自己的“大树”，即有能力使好的做法在更大范围内实施的大型组织。再次以 Kiva 为例，马特知道便捷和低成本支付渠道是 Kiva 持续扩散的关键，因此他找到了 PayPal，并成功说服其免手续费为 Kiva 提供支付功能。时至今日，已有 160 万人通过 Kiva 的平台给来自 83 个国家超过 240 万位有需要的人提供了合计超过 9 亿 9 千多万美元的贷款，还款率达到 97.1%（截止至 2017 年 5 月）。对好的做法和实践赋予好的名称、品牌以及吸引人的故事情节等，都会有助于抓住支持者的

注意力。在互联网时代，信息的传播效率和速度大大提升，信息也越来越透明，网络为社会创新的传播插上了翅膀。2014 年由美国 ALS 协会发



美国民众在接受冰桶挑战

起的“冰桶挑战赛”就是一个典型的例子，渐冻症的话题在世界各大门户网站和社交媒体中迅速发酵，在短短 30 天里（2014 年 7 月 29 日 - 8 月 29 日），ALS 接收到来自全球 300 多万名捐款者总数超过一亿美元的善款，是该机构上一财年全年收入的 4 倍。ALS 在此之前进行的一项调查表明，在全美知道这种疾病的人不到一半。但是现在，全球至少为数亿计的人知道这种疾病。

四、为什么社会创新如此重要

受世界经济危机的阴霾影响，无论是发达国家还是发展中国家都普遍出现了很多用原有机制难以有效解决的社会矛盾，如经济全球化对生态环境和低收入人群生存状况造成的破坏性影响，在各种社会运动频繁发生的情况下政府面临着改革和创新的压力，公民自我管理和服务的意识和能力逐渐增强进而追求更民主的公共决策机制。一个所有需求都能被满足的社会是不需要创新的，而当社会问题越发严重，且当前的系统不再有效时，社会创新便迫在眉睫。

（一）有助于实现经济的可持续发展

以商品为中心的单纯经济增长，只关注财富增长而忽略了经济的持续发展，催生了环境恶化、贫富分化、社会排斥等一系列社会问题。经济的可持续发展离不开生态、社会、经济之间的平衡，需要我们节约资源，研发清洁能源，保护生态环境，改善弱势群体的生存状况，改变人们的消费习惯。各种社会创新，如绿色和平运动、公平贸易运动、企业社会责任运动、道德消费、穷人银行、社会企业等社会运动和新型社会组织，为推动经济的可持续发展做出了重大贡献。

譬如，在全球化的背景下，欧美国家从 20 世纪后半叶开始兴起的公平贸易运动，为人们提供了一种更具社会经济责任的新型贸易关系。公平贸易提倡用贸易而非捐赠的形式消灭贫穷，重视全球贸易链条中的劳工、环保和社会公平问题，关注贫困、弱势的生产者，确保他们获得合理的收入，从而维系和改善生计，获得发展权利。2005 年，全球公平贸易商品的销售总额达到了 11 亿英镑，占到了欧洲市场的 5%，全球有超过 150 万的弱势生产者受益于公平贸易，另外有 600 万人受益于由公平贸易所援助的基础建设及社区拓展。国际知名巧克力品牌“非凡”巧克力 (Divine Chocolate) 可以说是公平贸易产品的成功典范。非凡巧克力所使用的优质可可豆全部



非凡巧克力的官方网站

以公平贸易价格采购自加纳一个叫做 Kuapa Kokoo 的合作社。这家合作社由当地的可可豆种植户自发组建，他们直接将可可豆销售给出口公司以避免中间商的剥削。由于合作社公开透明，其生产流程也更有效率，加之可可豆质量高，由他们生产的可可豆加工而成的巧克力在世界各地热卖。合作社逐渐获利之后，社员们开始

思索除公平贸易之外，他们在全球上千亿美元的可可豆产业中，还可以获得怎样的发展。于是，经全体社员表决同意后，合作社在双子贸易 (Twin Trading) 和美体小铺 (The Body Shop) 等数家英国公司的帮助下，在英国注册登记了由合作社命名的非凡巧克力 (Divine Chocolate)。Kuapa Kokoo 合作社在非凡巧克力品牌中的股份高达 45%，处于绝对控股的地位，品牌所获得的利润除了用于社员分配外，还被用于当地教育、医疗、饮用水等基础设施的建设上，从而回馈社区，让当地居民有更好的生活条件。现在，包括好时、玛氏、星巴克在内等多家大型跨国公司都已开始建立起公平贸易供应链，支持生产者的生存、社区可持续发展以及生态环境保护。

禾众基金会（荷兰）：促进可持续农业在全球发展

禾众基金会 (Solidaridad) 是国际公平贸易体系 (Fair Trade) 的创始机构，致力于在全球范围内促进可持续贸易及生态保护，一方面帮助生产者生产更高质量的产品获得更高价格，并帮助他们保护当地的环境；另一方面帮助企业履行社会责任，寻找按照可持续发展模型运营的供货商。

禾众现有 13 条供应链，9 个地区中心，主要关注咖啡、可可、茶叶、水

果、服装、大豆和生物能源等产业，截至 2017 年，已为 634, 547 名农民，37, 544 名工人和 2, 916 名矿工提供直接和间接发展的支持，并仍将致力于持续改善生计，保障粮食安全，形成一个更好的环境、一个包容性的经济。



（二）有助于推动社会发展与进步

社会总是有一种看不见的惯性来维持它过去的状态，社会创新则开辟了一条和平、理性的社会变革之路。社会运动是社会变革中一个非常重要的结构性要素，它是一群人组织起来开展的集体行动，以促进或抗拒社会变迁。社会政策和社会立法创新常常是在社会运动的推动下启动和实施的。例如，20 世纪初美国记者发动的“揭露黑幕运动”，记者通过发表有关政界、实业界和社会上种种腐败现象的文章和报道，震撼人心、唤醒民众，为当时美国政府改革奠定了社会基础，对当时罗斯福政府通过的几项重要改革立法措施和法案都有直接影响。再如，20 世纪 70 年代开始，韩国一些民间志士和团体发起了孝道推广运动，民间的推动使得韩国政府对弘扬孝道文化重视有加，在民间和官方的共同努力下，2007 年《孝行奖励资助法》在韩国国会获得通过。

公民和社会组织发起的社会创新通过帮助边缘人群、困难人群、弱势群体维护权利、获取服务、提高能力，减少了社会的仇恨、分裂和冲突，促进



黑暗中对话

了社会公平正义，对于增进社会团结与社会融合发挥了积极的作用。一位

德国学者在 1988 年创办了“黑暗中的对话”活动，由盲人或弱视的导游引领付费的游客，在完全黑暗的室内穿行，体会过马路，逛公园，以及用餐等日常场景。意在通过全黑环境下的“角色转换”让健视者体验失明，消除对残障人士的偏见，同时为盲人提供有尊严的工作岗位。经过 20 多年的经营，目前“黑暗中的对话”已经成为了一个社会企业，场馆遍布全球 38 个国家、170 多个城市，体验学习者超过 800 万人，解决了超过 8000 多位视障人士的就业问题。丹麦有一家叫做“特殊之星”（Specialisterne）的 IT 公司，雇佣并培训了 60 名自闭症员工，开创性地让自闭症人士展现他们的工作技能，其年营业额达 200 万英镑，并且将这种方式推广到了欧洲的数个国家。

TOMS “买一捐一”

为解决很多发展中国家的儿童由于无鞋可穿而感染传染病和无法上学的问题，美国的设计师布雷克·麦考斯创立休闲服鞋品牌——TOMS，以鞋子为载体，通过 One for One（买一捐一，即每售出一双鞋，就为亟需鞋子的儿童免费提供一双新鞋）的模式，致力于解决儿童最基础的生存需要。自 2006 年开始，TOMS 已为全球 70 个国家儿童捐赠超过 7000 万双新鞋。



TOMS 将医疗、教学等更多的服务与“One for one”项目进行整合，并与其全球 100 多个捐赠伙伴合作，促成了更长远、更有效的大规模慈善项目。2011 年，TOMS 启动护眼行动，

每售出一副太阳眼镜或者镜框，就会帮助一名患者恢复视力。2014 年，TOMS 销售高档咖啡烘焙公司成立，每卖出一袋咖啡豆，就捐出 140 公升的干净饮用水（相当于一个人一周的饮用量），每卖出一杯咖啡，就捐出一日饮用水。

蔚蓝地图 APP：以环保信息公开平台促环境治理

在过去，公众缺乏一个跟踪和举报工业污染的途径，蔚蓝地图 APP 则填补了这个空白。通过创建一个对公众友好的平台，把政府已经公开的环境信息汇集到这个平台，方便公众获取和监督，公众可以通过微博等社交平台，对超标排放的大型企业和污水处理厂进行“微举报”。

“蔚蓝地图”的建设目标并不仅是曝光企业的污染问题，而是通过多方参与构建的平台建立一个让企业、公众以及主管部门自我监督、主动参与、积极治理的机制，综合各方力量共同参与环境治理。例如，“蔚蓝地图”的数据使用的是政府官方监测数据，一部分数据来自于企业的信息公开，一些数据来自于政府部门确认的公众投诉举报。从而形成民众与政府部门及污染企业的良性互动。促使环保问题的解决、好转。

蔚蓝地图 APP 目前能提供全国 380 个城市的空气质量、河流水质信息和 9000 多间企业的排污情况。通过这个 APP 的推动，超过 400 家企业针对自身污染情况作出解释，更多企业已开始限期整顿。



构建的平台建立一个让企业、公众以及主管部门自我监督、主动参与、积极治理的机制，综合各方力量共同参与环境治理。例如，“蔚蓝地图”的数据使用的是政府官方监测数据，一部分数据来自于企业的信息公开，一些数据来自于政府部门确认的公众投诉举报。从而形成民众与政府部门及污染企业的良性互动。促使环保问题的解决、好转。

（三）有助于深化民主治理和社会自治

在满足社会需求、解决社会问题的过程中，多主体的协作管理、利益相关方的参与、决策主体的回应、决策过程的透明、决策后果的问责，对于社会治理创新的成功来说必不可少¹。例如，美国的 Peer-to-Patent 项目，其开放的磋商形式和参与形式使得公民能够在专利申请方面提出评论和建议。再如，加拿大、拉丁美洲和欧洲的多个地区推行了参与式预算，让市民来为地方事务排列优先级，并相应地分配公共资金。顺德也从 2012

¹ 何增科. 社会创新的十大理论问题[J]. 马克思主义与现实, 2010, (5): 99-112

年开始实施参与式预算，2016 年的参与式预算资金达到 15.05 亿，项目为 39 个。通过这种预算方式，让社区居民都主动参与到了公共事务中，政府和其他机构也有机会直接了解社区居民的真实需求。



顺德群众在参加参与式预算项目的座谈会

“协商民意测验”：为城市治理引入可操作的民主¹

协商民主测验方法是一项基于民众参与的数据收集方法，有助于了解基层社区居民需求，从而提供创新的解决方案。它通过代表性抽样，对关键的政策议题进行协商，是有效的社区咨询方法。

2015 年 5 月，上海市浦东新区浦兴路街道在复旦大学城市治理比较研究中心相关专家的支持下，针对街道“居民自治金项目”的选择，进行了完整的“协商民主测验”。根据对居民代表参加协商民意测验前后的决策认知进行问卷比较，发现居民对自我参与公共决策的能力和品质有着明显的认同。

通过对上海浦兴协商民主实际操作的整体性流程和结果的观察，可以发现民主的参与能力和参与流程的科学化密切相关。只有民主可操作化，才有不断推进城市和乡村基层治理的可能性。



¹ 摘自澎湃新闻，作者韩福国、何菁、杨旭等

南京翠竹园社区互助会：社区组织自治家园¹

南京翠竹园业主自发建立并运作社区互助会，通过多途径、多渠道调研社区居民的各类需求，对不同人群的需求进行精准梳理和定位——全方位覆盖老人、成人、



儿童文化生活的各方面，发掘潜在的社区领袖，同时引入专业志愿者和社区组织，对各个项目进行精准的支持和专业服务，互助会逐渐拓展出包括社区公益图书馆、跳蚤市场、社区学院、居家养老计划在内的

九大项目，打造了一个社区客厅。经过四年的努力，逐渐摸索出一套社区互助参与营造的方式。

（四）有助于科技创新

绝大部分科学技术创新的成功与否，在很大程度上取决于支持其发展的社会创新是否兴起。任何科学技术创新都是在一定社会环境中进行的，社会体制、经济结构、组织间关系及消费观念等都影响着科学技术创新的过程及结果。因此，社会创新决定着科学技术创新的方向和形式，从机制与环境配套上加速科学技术创新成果的推广应用，进而影响着科学技术创新的广度、深度和速度。历史上许多重大科学技术创新之所以能成为经济发展的引擎，很大程度上离不开社会创新的协助。

以 18 世纪的工业革命为例，在大部分人的印象里，是以蒸汽机的发明和广泛应用为标志，由技术创新引领和驱动。但包括著名经济学家、诺贝尔奖得主约翰·希克斯和道格拉斯·诺斯在内的诸多学者则认为，英国爆发工业革命并不是技术创新的结果，或者至少不是其直接作用的结果。大多数在

工业革命早期使用的新技术在革命之前其实早已出现，但新技术既没有引发经济持续增长，也未导致工业革命。第一次工业革命之所以在英国兴起，主要就在于当时的英国具备能够有效发挥个人积极性的制度和所有权体系，如股份制和公司制、专利法和汇票制度等，为工业革命的爆发扫除种种障碍。道格拉斯·诺斯在其《西方世界的兴起》中谈及英国的工业革命和西方世界的兴起，他认为，西方世界之所以能够崛起，就在于它发展出一种创新的有效率的制度安排。

在近代，美国在全球竞争中长期保持技术优势和繁荣发展也离不开政府参与的社会创新。在上世纪 80 年代之前，由美国政府资助的科研项目产生的专利权，一直由政府拥有。复杂的审批程序导致政府资助项目的专利技术很少向私人部门转移。截至 1980 年，联邦政府持有近 2.8 万项专利，但只有不到 5% 的专利技术被转移到工业界进行商业化。《拜杜法案》由美国国会参议员 Birch Bayh 和 Robert Dole 提出，1980 年由国会通过，1984 年又进行了修改。《拜杜法案》一方面让高校拥有政府资助研究的知识产权和专利所有权，并通过企业资金的资助，使大学教授们可以继续进行研究；另一方面使企业的转让费用大大降低，从而能更专心地将精力投入到市场推广以及产业生产的使用中。法案的出台让高校的科学家、产品推销者都能在各自专业领域上发挥所长，将产品及科技不断细化、专业化发展，进而加速了科技创新成果的产业化。《拜杜法案》的发布突破性地使产业界、科研机构和联邦政府得到了三方共赢，激发了整个社会的创新活力。而日本在 20 世纪对美国的成功追赶，并不单单取决于科研的规模，更重要的是社会和制度的变革，如“国家创新系统”就堪称对日本经济崛起最重要的一个社会创新。

¹ 摘自澎湃新闻，作者吴楠

d.light: 革新技术，驱散农村黑暗

在发展中国家仍有将近 20 亿的人口无法获得可靠的电力供应，他们主要使用煤油照明，不仅价格昂贵，对环境带来巨大隐患，因而使用清洁能源代替煤油照明，提升发展中国家人们的生活质量迫在眉睫。

2007 年，在斯坦福商学院读书的年轻创业家 Ned Tozun 创办了 D.light Design，旨在通过革新太阳能和 LED 的技术，为缺乏电力地区的贫穷人口提供更清洁、安全、明亮与价格低廉的照明产品。D.light Design 已研发和销售电灯和现代电力系统，让全

球 8000 万人用上电，节约能源消耗成本 17 亿美元，减少了 4 百万吨二氧化碳排放，产生 750 亿瓦时可再生能源，使得 1200 万适龄儿童获得太阳能照明，创造了工作和学习生产时间 200 亿小时。



第二章 社会创新的发展历程



一、国外社会创新发展脉络及现状

（一）社会创新的发展脉络

近 30 年来，社会创新概念从无到有，对社会创新的学术研究从无人问津到百花齐放。尽管概念的提出和流行时间尚短，但社会创新的实践却已有数百年之久，无数的社会创新实践从边缘走进了主流。目前，虽然学术界对社会创新的具体起始时间尚无确切说法，但由于社会创新是对社会问题的创新性解决方案，所以社会创新的萌芽与发展很大程度上取决于社会在不同发展阶段所面临的社会问题。为此，编者尝试从近代开始，根据社会的不同发展阶段为大家描画出社会创新的发展脉络。

1. 工业化时期

工业化时期，是指某国家和地区从传统农业社会向现代工业社会转变的过程。世界的工业化进程始于 18 世纪 60 年代，现在世界上比较主要的发达经济体，他们的工业化大都是在 19 世纪完成的，但目前大部分发展中国家仍处于工业化时期。工业化、城市化、市场化浪潮既带来了物质生产力的大发展和经济繁荣，也带来了环境污染、社会阶级分层、社会保障缺失等一系列新的社会问题。无产阶级群体的生存和发展需求难以通过市场机制得到满足，社会关系变得愈发紧张，罢工事件频频发生。例如在美国，仅 1919 年，其罢工次数就有 3600 余次。当时的社会存在着强大的社会创新需求。

为解决这些棘手的社会问题，避免社会动荡，各种由政府主导的社会创新应运而生。在此过程中，政府普遍采取立法手段，并在职能范围内辅以具体政策措施，譬如针对公共卫生问题，英国在 1848 年议会通过了《公共卫生法案》，并根据法案规定，成立了中央卫生部和地方各级卫生局，开创了立法治理城市公共卫生问题的先例。在劳工问题上，英国在 1833 年议会通过的《工厂法》对最长工作时间和童工的每日学习时间做出了规定；1870 年议会通过了《初等教育法》，规定所有的儿童不论贫富均有接受初

等教育的权利和义务，初步建立了“幼有所教”的教育制度；1880 年又颁布了《雇主责任法》，规定雇主应对雇工的安全负责。在社会保障问题上，英国在 1834 年议会通过的《济贫法（修正案）》规定，通过济贫院为贫困无助者提供帮助，建立“弱有所养”的社会保障制度；这些法令的出台，初步构建了英国政府的劳工立法体系和社会保障体系。然而，由于资源有限，且社会问题复杂多元，仅凭政府一方力量，难以直接、有效地逐一解决。

与此同时，一个独立于政府和企业的市民社会（Civil Society）开始崛起，并开始推动社会以创新的方式解决社会问题。公民组织最早从 17 世纪开始出现，18 世纪以来数量明显增多，影响力也越来越大，逐渐成为社会创新的重要主体和推动力量。18 世纪最具有代表性的社会组织是慈善学校，他们免费或象征性的收取学费，为穷人的孩子提供食宿、衣物和教育，据统计，截止到 1729 年英格兰有超过 1400 所慈善学校，收容了超过 22000 名贫困学生。19 世纪，出现了大量致力于社会公益和慈善事业的社会组织，如美国的救世军（The Salvation Army），英国的救助儿童会（Save The Children）和乐施会（Oxfam）等，也出现了如国际红十字会、诺贝尔基金会、各国民办学校和慈善性医院等在战场救护、科学、教育、卫生等领域开展活动的各类社会组织。这个时期，一些有良知的公民开始通过建立各种社会组织或发起各种社会运动，在社会创新中发挥了重要的引领作用。空想社会主义学家罗伯特·欧文在 18 世纪后期创建了四家丝绸工厂，除了要追求利润之外，他立志以此改变世界。他将所管理的棉花社区建设成了一个示范性社区。他停止雇佣 10 岁以下的孩子，并且把他们送去新建立的学校或托儿所，同时让那些大孩子一边工作一边读中学。除了建立学校以外，他还建立了为工作的母亲提供的托儿所、免费医疗护理和综合性学校，包括夜读班。虽然他的试验合作社最终还是失败了，但他的做法吸引了世界上很多人的模仿，在新型合作社和互助社运动方面有重要影响，同时也为现代管理理论做出了贡献。

市场竞争中处于不利地位的弱势群体如农民、工人、城市无房人群等

通过合作互助、平等参与等方式进入市场从事经济活动、改善自身处境的努力，成为工业化时期社会创新的一个重要景象。19世纪40年代，28名纺织工人每人出资1英镑，创立了名为“罗奇代尔公平先锋社”的工人日用品消费合作组织。先锋社的目的是改善社员对日用品的供给，维护社员物质利益和社会地位。在先锋社获得成功后，世界各地基于不同国情衍生出不同类型的合作社，英国以消费合作社为主，德国以农村信用合作社为主，法国以农村生产合作社为主，美国则以农场主供销社为主。此时，一种主流市场以外的经济实践——社会经济正在萌芽。社会经济又被称为“基于团结的经济”，是市场竞争中弱势边缘人群团结互助的经济组织和经济活动形式。虽然社会经济的概念在20世纪80年代才有学者提出，但社会经济领域的许多组织类型如合作社、互助社等，其实早在工业化时期就已经出现。



先锋社最初开设的托德巷商店原址

在资本主义自由竞争的黄金时期，经济的飞速发展使资本家的私人财富剧增，造就了一个富豪阶层。在20世纪初，一些发达国家的资本家富豪开始将财富成立私人基金会，以基金会的方式来开展慈善事业。受富豪的财富和管理理念影响，基金会在经营方式、组织管理等多个方面都

借鉴了现代企业的经验，将商业理念和操作方式渗透于基金会的运作之中。家族基金会涉及的资助领域十分广，在过去的一百多年里，家族基金会有效地推动了科学进步和社会创新发展。成立于1907年的拉塞尔·塞奇基金会在解决贫困问题、老年问题、改善医院和监狱条件等方面都起到了先驱作用，同时也对医疗改革、城市规划、消费信用、护士训练、社会保险计划的起步做出了贡献，尤其是在其主导下发起的社会调查和分析，推动了

20世纪社会科学的起步和发展。1913年成立的洛克菲勒基金会，发起防治钩虫病工作遍及六大洲62个国家，之后又发展疟疾、伤寒的防治，皆取得相当大的成绩。基金会还致力于推动科学进步，弗莱明在发现“青霉素”



洛克菲勒基金会理念：像商业一样运营慈善

的过程中就得到了洛克菲勒基金会的资助，基金会捐建的芝加哥大学和洛克菲勒大学先后造就了112名诺贝尔奖获得者。

在这一时期，由于社会矛盾的激化，旧机制的失灵，社会组织出现，催生了一系列旨在解决社会问题的创新举措。我们可以看到大众从事公益慈善从早期的零散、无组织，开始向集中化、规模化、专业化转变，富人从事公益慈善从乐善好施的短期目标逐步发展到根治社会问题的长期实践。

2. 后工业化时期

后工业化时期，是指某国家或地区的工业生产已达到较高水平后，经济主要部门由工业变为服务业，需求由追求数量向追求质量转变，推动经济发展的方式由资金转变为科技的过程。发达国家的后工业化时期一般从20世纪40年代开始。高度发达的国家经济体系未能完全解决传统的社会问题，甚至催生了更多新的社会问题如气候变化、环境污染、一些边缘群体的生存和发展需求无法通过市场机制得到满足，异化、剥夺、排斥、歧视等社会不公正现象有增无减。在工业化和城市化的历史浪潮下，不少国家出现了社区居民陌生化、社区碎片化和认同离心化的发展弊端，导致社区人际纽带瓦解、公共意识虚化。社会资本赤字的不断增长，除了影响到社区安全、民主政治的责任感、教育表现，甚至还会影响到每个社区居民的幸福感受。

进入后工业化时期，经济体量已经很大，经济基础决定上层建筑，人们不但要求生存与安全，还要求尊重与尊严；不只要效率，还要求公平与可持续。20世纪60年代和70年代的民权运动、反种族隔离运动、公平贸易运动、生态运动、女权运动等，在政府、企业和非营利部门推动了许多重要的社会创新。同时，在全球化的背景下，社会创新很少再“独善其身”，而是更多地“兼济天下”，成功的社会创新更多地往周边国家扩散，有时甚至席卷全球。绿色和平组织的总部设在荷兰阿姆斯特丹，该组织因其坚持不懈地反对在大气层进行核试验和反对捕鲸，获得媒体的聚焦报道和舆论的广泛关注，最终得到了有关国家的响应，在大气层进行的核试验被停止。他们还关注包括水底拖网捕鱼、全球变暖和基因工程等问题，他们所提出的一些倡议已经被接纳为政府立法甚至国际公约。他们已在全球41个国家设立了办事处，在全球拥有280万支持者。

在知识经济时代，很多富人在年轻时便已经积累了大量财富，他们参与慈善的方式与前辈们不同，更流行在生前便捐出财富或者成立基金会，并积极参与到捐赠的使用过程中，关注最后取得的实际成果。因此，一些基金会和慈善家开始探索新的、更加有效的公益资助方式，公益创投就是其中一种。现代形式的公益创投最早出现在美国的20世纪90年代中期，后来扩展到欧洲。公益创投是一种将经济领域中“风险投资”理念应用到公益领域，以“投资”思维全面支持社会组织的能力发展，提升其社会影响力的新型公益资助方式。公益创投与传统公益资助方式相比，更加倾向于拥抱风险，鼓励社会组织探索解决社会问题的新方法。除了资金支持，公益创投更加倾向于陪伴式和参与式的资助，注重对受助机构进行能力建设。公益创投提倡系统性解决问题，不仅关注单个社会组织，着力促进行业发展和跨界合作。受商业投资理念的影响，公益创投更加注重评估资助的效果，即有效公益。以国际校园之桥（Bridge International Academies）为例，他们是一个旨在为肯尼亚贫困学生提供低价格、高质量教育服务的创新机构。他们把高质量的教学内容标准化，使其易于复制

和传播，为教育资源不足的贫困地区提供服务。由于这是一种非常创新的业务模式，在创设初期整个行业的市场风险很高，投资的经济回报并不明显，而包括欧米迪亚网络公司（Omidyar Network）在内的具有公益创投理念的投资人更关注项目对未来整个行业发展的创新价值，并不期望该模式能够在短期内有较高的利润回报。正是由于有这样公益性支持，国际校园之桥在发展初期获得了非常关键的资金和资源，几年之后，BIA将其模式复制到了82所学校，市场风险也被极大地降低，其经济效益逐渐吸引了很多社会影响力投资人和主流商业投资的加入。可以说，公益创投为推动和建立行业生态体系、产生更大的社会价值，起到了重要的作用。

20世纪70年代后期，福利国家理念下的公共服务政府供给模式由于社会资源消耗过大、政府干预介入过多、服务效率不高等问题而受到广泛批评。在福利多元主义的理论影响下，多个国家特别是发达经济体的社会福利政策发生了转变，从国家保障的单一主体发展成多元责任主体，将福利责任下放到地方或其他部门，鼓励公民社会组织的发展和承担服务提供者角色，推动政府、企业与公民社会合作提供社会服务，解决社会问题。1998年，英国布莱尔政府与社会组织工作组签署了《政府与志愿者及社区组织关系协定》，即COMPAC，以法律角度确定了英国政府与社会组织的“伙伴关系”。协议要求政府尊重非营利部门的独立性，制定相关政策时向非营利部门咨询，为后者提供的服务给予资金保证。协议书要求非营利部门按照开放和可问责的程序运作，满足接受公共资助所需的行为标准，使利益相关者参与其中并推动多样性。英国工党政府在社会福利的供给中积极建立政府、商业企业与公民社会之间的合作伙伴关系，引领了三大部门合作进行社会创新的世界潮流。

西方国家的福利政策转型，除了在一定程度上推动了社会力量参与公共事务，更令在“全民福利”时期曾一度沉寂的社会经济实践重新开始发展。多国政府通过立法推动本国社会企业的发展，如在1991年，意大利率先通过社会合作社法，为社会企业设立了“社会合作社”（Social

Cooperatives)的法律形式。1997年,葡萄牙颁布《社会团结合作社特别法》(Special Legislation on Social Solidarity Co-operative, Law of 22 December 1997)创制了“社会团结合作社”(Social Solidarity Co-operative)法律形式。90年代末,美国政府减少对非营利组织的资助,一些非营利组织尝试用商业手段获得收入,商界也开始跨界创立非营利组织,B-corp标准为部分州接受作为地方标准。2001年,英国政府成立“社会企业小组”来制定发展战略,并在3年后确立“社区利益公司”(Community Interest Company)的法律形式。另一方面,由于发达国家在全球范围内的经济扩张,令许多发展中国家处于市场竞争中的不利位置,人们通过合作互助性经济活动改善自身境遇,由此推动了合作社和互助性组织的大发展。1983年,孟加拉国的尤努斯创办了乡村小额信贷银行(格莱珉银行),其帮助农村贫困妇女的模式得到世界范围内的广泛推广。

丰富多彩的社会创新实践催生了西方学术界对其进行理论研究的兴趣。早在20世纪60年代,彼得·德鲁克和迈克尔·杨等人就曾探讨过社会创新概念。1973年,德鲁克扩展创新的外延,开始从技术创新转向关注社会创新的意义,首次提出了社会创新的概念。从20世纪80年代开始,西方学术界几乎同时从社会技术、政治创新、企业内的组织形态等多方面使用社会创新概念。2000年后,司徒·康格、杰夫·摩根等学者的研究基本奠定了社会创新理论的基本框架。2003年,美国斯坦福大学《斯坦福社会创新评论》创刊,体现了大学和研究机构对社会创新、社会企业领域发展逐步提升的重视程度,同时亦是社会创新理论热潮涌动的一个标志。2004年,伯恩斯坦出版了《如何改变世界》一书,激励了无数的普通公众成为改变世界的“社会创业家”。

(二) 国外社会创新的发展现状

受市民社会的发展阶段影响,发达国家,特别是西方发达国家对社会创新的探索开始得比较早,因此,无论是社会创新的参与主体还是实践形

式都呈现出十分多元化的状态,与其配套的政策法规和支持性机构也都发展得较为成熟。

1. 成熟的政策和制度保障

众多的实践和研究证明了,社会创新已经成为了新时期解决社会问题、满足社会需求的重要手段。因此,全球多个政府纷纷设立新的职能部门、出台支持性政策以更好地统筹和促进社会创新。2006年,英国布莱尔政府已将内政部下设的行动社区理事会(Active Communities Directorate)和贸工部下设的社会企业局合并,在内阁办公室成立了“第三部门办公室”(The Office of the Third Sector),以更大的力度推进包括社会企业在内的第三部门组织发挥积极作用。在2010年,英国卡梅伦政府宣布推行“大社会(Big Society)”计划,将政府的权利和资金更多地地下放到个人、企业和社会组织,促进它们进行社会创新,以提高公共服务的效率和水平。美国奥巴马政府则在2009年成立社会创新办公室与公共参与办公室(Office of Social Innovation Civic Participation)以增加对卓有成效的具有创新性的社区解决方案的投资力度,改善社区服务和培养社区领导力,发展新型的伙伴关系。美国政府同时还投入5000万美元设立社会创新基金,通过非营利的中介机构资助全美的非营利组织,以创新的手段解决低收入社区的经济机会、健康医疗与青年发展三大领域中的社会问题。澳大利亚政府亦设立了非营利部门办公室来推动和创新政府与第三部门的互动,设立社会企业发展和投资基金,撬动更大的社会资本进入社会创新领域。

除了政策推动,不少国家已为社会创新提供了相关的法律保障。韩国在2007年发布了《社会企业促进法》,推出了社会企业认证制度及政府采购、人员最低工资、基础服务费用、办公场地、宽带及专家辅导等方面的支持。在美国,由于兼顾经济利益和社会影响力的企业日益增多,为了打破原有商业注册法律中对于信托责任等条款的束缚,出现了一些新的法律身份:低利润有限责任公司(Low-profit, Limited Liability Corporations, L3C)、共益性公司(Benefit Corporation)、弹性目标公司(Flexible-

Purpose Corporation)等。在英国,社会企业可注册的法律身份就更多了,灵活的法律形式为英国社会企业发展提供了更广阔的活动空间。2013年颁布的《公共服务(社会价值)法案》(Public Services (Social Value) Act)要求公共机构在将服务合同授予外部供应商的投标过程中不仅要关注经济效益,还要考虑如何利用这些合同改善社区的经济、社会和环境状况。所以,如果社会企业能证明自己不仅可以高效地履行合同,还能增添社会价值(如为当地的失业青年提供见习机会),它就能赢得政府合同,哪怕与之竞争的其他企业在投标中的报价更低。

2. 精细和专业的行业分工

随着行业发展和价值链的不断细化,在社会创新发展的先行地区,行业中已经出现了特定的分工与定位。即除了负责实施具体项目的组织机构外,还涌现了一批专门负责筹资、提供专业支持、进行传播推广等任务的组织、机构和社会企业。

(1) 资金支持类机构

美国睿智基金(Acumen Fund),传统投资基金和慈善捐款的混合基金会。基金会将善心人士的捐款,透过借款或股权而非直接转赠的模式,投资那些致力解决贫穷问题的初创企业。目前睿智基金的投资组合,以水资源、健康、能源、住房、农业和教育这六大块为主,地理区域则集中在南亚和东非。



睿智基金会: 改变世界消除贫困的方式

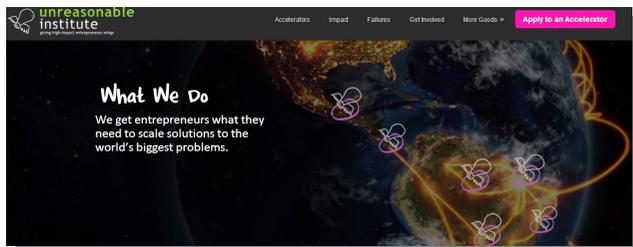


Kickstarter 网站是致力于支持和激励创新性、创造性、创意性活动的众筹平台。通过网络平台面向公众集资,让有创造力的人获得他们所需的资金,帮助他们实现梦想。

Kickstarter: 资金筹集的好帮手 通过召集合作伙伴和投资项目与人力资源来促成解决方案,并为本区域带来持久的改善。利用自己的品牌及资源优势公募资金,然后根据本区域迫切的社会需求,将资金用 RFP(“征求建议书”过程)市场招投标机制分配给众多植根社区的一线服务提供者(NPO),从而提高整体的募集与管理效率。

(2) 顾问咨询及中介类机构

Unreasonable Institute(不理智学院),一家著名的影响力加速器,该学院为社会创业者提供的最重要服务是高强度的创业辅导。学院每年面向全球挑选出12个社会创业团队,与导师和潜在投资人一起进行为期5周的集中培训。出营之后,学院还会继续为各创业团队提供为期9个月的导师陪伴服务,追踪他们的成长并适时提供支持。



不理智学院: 助力社会创业者解决世界性难题

ClearlySo,英国著名的社会影响力投资中介,专门与高社会影响力的企业、慈善组织和基金合作,通过为他们提供金融咨询服务和推荐那些与他们有共同目标和价值观的机构投资者和个人投资者,来满足他们的融资

需求。自 2008 年成立至今，ClearlySo 已通过其广泛的资源网络，帮助超过 120 个客户融得超过 1.49 亿英镑的影响力投资，他的客户还包括英国最大的社会企业 HCT 集团。



致力于帮助非洲贫农实现生计可持续发展的健康美容品牌 Aduna 通过 ClearlySo 获得融资

(3) 社会企业资格认证及网络支持机构

B Lab (共益实验室)，一家从企业的社会与环境整体影响，以及企业的可靠性和透明性等方面对申请企业进行评估认证的非营利机构。通过 B Lab 评估标准的企业，可以获得为期一年的 B Corp (共益企业) 认证资格。B Lab 的愿景是让所有的企业不仅成为世界最成功的企业，还要成为对世界最有益的企业，从而创建一个可持续的、共享繁荣的社会。B Lab 还通过公关和营销活动，让更多人知道 B Corp 的故事，加入这场公益企业运动。迄今为止，已有来自超过 50 个国家的 2204 家企业获得 B Corp 认证。



B Lab 的目标与愿景

Social Enterprise UK (英国社会企业联盟)，英国面向社会企业的全国性机构，致力于向政府进行政策建议、建立社会企业联系网络、支持

社会企业的媒体发声和为社会企业创造新的商机。参与并推动了包括《公共服务(社会价值)法案》、“大社会资本”(Big Society Capital)在内的多项重要法律和计划的建立和启动。



英国社会企业联盟的战略

(4) 学术及研究机构

高校的专业课程和社会上的研究机构，也是推动行业专业化的重要第三方力量。杜克大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学等著名高校都有开设社会创新、社会企业等相关课程，为行业输送高素质人才。一些专业研究机构如 Mathematica Policy Research、MDRC 等亦重点进行社会影响力评估和绩效测量等方面的研究，以更加准确的评估社会影响和社会回报。

3. 公益和商业呈现良性互动

从“以商业手段解决社会问题的”社会企业，到“用商业思维投资公益事业”的公益创投和社会影响力投资，再到“同步提供经济及社会问题解决方案，创造经济社会双重效益”的企业社会创新，在公共利益事业中结合商业模式，在商业运作中融入对公共利益思考与承担，已经成为一种不可逆的发展态势。

(1) 社会企业蓬勃发展

社会企业在世界各地以“社会目标”和“企业化运作”相结合的模式得到广泛的认可，不但模糊了社会与企业的界限、转化了非营利组织的思维，甚至改变了政府的公共政策，形成了一场新的公民自觉与自发的运动。

在英国，社会企业在促进就业、实现贫困社区的经济复苏、提供公共交通、环境保护、社区老年人和儿童照料以及住房等领域发挥了重要的作用。其中，用商业模式为特殊群体提供社区交通服务的 HCT 集团被广泛认为是

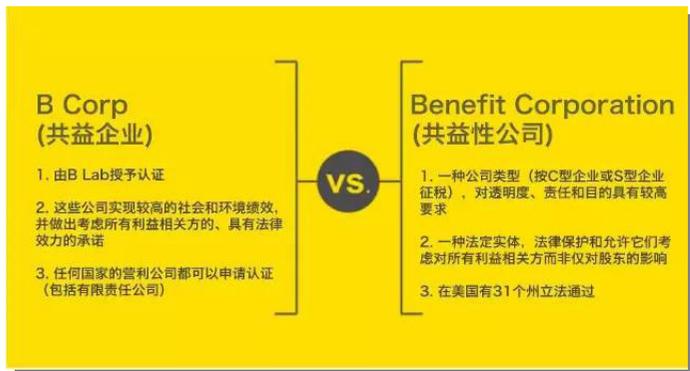
英国最成功的社会企业之一，他们从一个依靠资助基金和志愿者服务的慈善组织转变成一家商业性企业，突破了传统非营利组织“第三方资源依赖”的困境，为非营利组织解决资源困境提供了新思路。



hct 集团的公共交通服务

HCT 通过合资、并购和建立伙伴关系等形式已经发展为一个集团，旗下包括慈善机构、社区利益公司、行业社团、股份有限公司及有限担保公司等不同形式的组织。这种商业结构非常便于撬动不同的融资方式以保持总体增长。

在美国，社会企业运动方兴未艾，共益企业 (B Corp) 和共益性公司 (Benefit Corporation) 则是其中备受瞩目的新亮点。常常有人混淆共益企业 (B Corp) 和共益性公司 (Benefit Corporation)，我们可以从下图中大致了解两者之间的区别。



共益企业与共益性公司的概念对比

B Corp 是经 B Lab 认证的企业，它们需要在“公司治理”、“友善环境”、“社区经营”、“员工照顾”，以及“具有影响力的商业模式”这

五个方面做出公开的、具有法律效力的承诺，任何类型和国家的营利公司都可以申请认证。相比传统的社会企业认证，“B Corp”体系的可操作性更高，企业可自行试用 B Lab 开发的免费线上测评工具共益影响力测评 (B



通过认证的共益性公司

Impact Assessment, BIA)。企业在正式申请参加认证过程后，如果不符合标准，B Lab 将针对不合格指标提供系列的解决方案，企业可以不断自我修正和提升，直到达到目标。这个过程有点像是游戏通关的模式，越来越受到市场的欢迎。在 B Lab 的推动下，短短几年已经有两千多家企业经过 B Corp 认证，形成了一股商界不可忽视的力量，以至于美国一些州政府专门形成立法，批准通过 Benefit Corporation (共益性公司) 成为一种合法的公司架构存在。自从马里兰州于 2010 年起通过第一个共益性公司法案，目前全美已有 31 个州通过了共益性公司法案。与传统形式的公司制度相比，共益公司制度将企业的社会使命和责任注入到企业的 DNA 中，并以法律的强制力要求企业将社会利益放置于与财务利益同等地位。如果公司所在地有共益性公司法律的话，公司可以直接申请注册成为共益性公司 (Benefit Corporation)。简而言之，B Corp 是 B Lab 授予的批准认证，而共益性公司是一种法人实体，受相应的法律保障和规范。共益性公司可以是共益企业，比如知名户外服饰品牌巴塔哥尼亚 (Patagonia) 是加州第一家共益性公司，同时也通过了共益企业认证。通过认证的共益企业也可以只是共益企业而非共益性公司，比如著名冰淇淋品牌 Ben & Jerry's。

韩国的合作社运动最近几年发展得如火如荼。按照公布的数据，韩国

每天有平均 6 家合作社成立，其中包括太阳能镇（The cooperative of solar power town）以及快乐午餐计划（Happy Lunch Box），此外更有一些基于合作社理念而出现的村子，例如 Sungmisan Village 和 Jangsoo Village。美丽商店（Beautiful Store）是韩国众多社会企业中较大的一家，通过销售市民捐出的二手物品获得利润，并将这些利润用于支持贫困家庭以及民间公益机构的发展。经过十几年的发展，目前美丽商店在国内已经有 113 个卖场，在美国和印度尼西亚还各有一家加盟店。年营业额 300 亿韩元，每年返还到公益事业的资金达到 40~50 亿韩元。美丽商店出售的物品已不仅仅是二手物品，还包括美丽商店自有品牌的废旧物品加工产品、其他社会企业的产品。除了捐赠和购买的功能之外，美丽商店已经逐渐成为了社区融合的基本工具。很多美丽商店门口开设了公平贸易咖啡馆，成为了社区居民日常聚会、讨论社区事务的重要场所。走街串巷的移动“美丽小店”、全民参与的“美丽星期六”慈善跳蚤市场，以及“公平贸易”与“美丽世界项目”，则大大增强了社区参与以及分享、捐赠的文化传播。美丽商店之所以能迅速发展到目前的规模，与其一直致力于环保、分享、捐赠文化的价值传播以及社区参与机制的构建是密不可分的。



韩国美丽商店

（2）公益慈善创新“玩法”

近二十年来，那些卓越的捐赠者，无论是基金会、企业或者个人，都不再只是简单地开出大额支票，而是开始寻找更高效的方式，全面支持社会组织、



“大社会资本”：改变社会投资

社会创业者的能力发展，从而让他们的资本可以起到持续的资源杠杆和催化剂作用。

英国的“大社会资本”（Big Society Capital）是世界上首家社会投资银行，来自英国银行体系内的 4 亿英镑休眠账户资金以及多家商业金融巨头的 2 亿英镑投资共同构成了总额高达 6 亿英镑的大社会资本，资助社会组织和慈善机构更好地参与地区的公共服务管理创新。大社会资本并不直接和非营利机构或者社会企业合作，而是通过进行社会投资的金融中介公司，以及银行、基金或社会影响力债券等来运作，目前已经支持 30 多个基金项目。大社会资本所运用的信托基金或者是本金的每一部分钱，都会吸引主流金融投资者同等资金的注入，即 1:1 的比例。如大社会资本近期关注的一个可持续性社区项目，通过中介的基金进行支持，用信托基金拿出一笔钱注入后，西班牙的一家银行也拿出同样的一笔钱注入了该项目，起到了巨大的资源撬动作用。

大社会资本采用了一种新型的资助模式——社会影响力债券。它是一种“成功才付款”（pay for success, PFS）契约，由政府与几个关系方签订，当某特定社会问题改善而造成公共预算节约时，政府会履约付款，否则不付款。以降低青少年罪犯再次犯罪率为例，私人投资者首先选择合适的社会组织，对其进行前期投资，使组织在短时间内有足够的资本将其模式进行有效运作和扩展。然后，政府根据社会组织服务区域内的再犯率

对私人投资者给予 7.5% -13% 的回报奖励，当然如果承诺的再犯率没有实现，则私人投资者得不到政府的回报。自首批社会影响力债券于 2010 年发行以来，这种模式在英国已广泛应用于不同的人群和领域，除了与监狱管理者开展合作减少重复犯罪率外，还涉及帮助处于失业边缘的年轻人、给伦敦的无家可归者找寻固定住所、为社区低收入的老年人改善健康、帮助即将进入国家福利体系或福利院的儿童获得关爱等等。继在英国本土取得成功，美国、加拿大、墨西哥、澳大利亚也相继采用这一办法。露易丝·萨维尔介绍道，社会金融也与全球发展中心（Centre for Global Development）合作，探索在中低收入国家将这种模式应用到更多的挑战和问题当中，从而推动当地发展，如在非洲防治艾滋病、疟疾等疾病，在南非、拉美和西非地区致力于儿童早期发展、野生动物保护，在中东和北非地区应用于职业技能培训等（British Council）。



社会影响力债券

比尔·盖茨先生是软件时代的开拓者，在编者看来，他离开微软 CEO 岗位后的慈善创举，其价值一点也不亚于他在商业上的成功。比尔·盖茨在 2012 年福布斯美国 400 富豪慈善峰会 (Forbes 400 Summit on Philanthropy) 的晚宴上首次提出了“催化式慈善” (Catalytic Philanthropy) 的概念，指的是为了慈善事业的可持续发展，利用慈善事业的作用作为牵头开展活动，期间呼吁和促进政府投入资金来为市场提供激励机制，进而在政府的带动下企业再将解决社会问题和提供社会价值纳入自己的商业模式中，由此产生的一整套系统的慈善和商业结合的模式。即创造市场，利用资本手段，来持久而系统地帮助那些有需求的人群。凯恩斯说模糊的正确胜过精确的错误，在此打个粗略的比方。假如你成立了一个致力于帮助穷人的基金会，你会怎么做？如果你是传统慈善家，你可能会直接买食物和生活用品送给他们，

这样每一元钱会产生一元钱的效益。如果你是个有战略思维的慈善家，你发现授人以鱼不如授人以渔，你就会送给穷人渔船和渔网，这样每 1 元钱产生的是 10 元钱的效益。但是，如果你是催化式慈善家，你要改变的是整个捕鱼业。一个以捕鱼卖鱼为商业模式的市场对投资者也许并不具吸引力。



非洲的小孩子因为 Gavi 享受到价格低廉的疫苗

你大胆投资研发了一款深加工产品（比如鱼油），并验证了其市场前景，从而延伸了捕鱼业的价值链，把这张饼做大，更多资金会随之涌进来，投入从捕鱼到深加工的各个环节。你通过承担初始的投资风险激活了市场的力量。这样一来，每 1 元的

投资就为穷人产生了 100 元的效益。如何利用有限的资金撬动更广泛的伙伴力量和资源投入是催化式慈善的核心（杨建悦，2015）。

众所周知，比尔·盖茨在 2010 年创建了梅琳达·盖茨基金会（简称盖茨基金会），是目前全球最大的慈善基金会。据说这个举动的起点是由于比尔·盖茨夫妇在 1997 年了解到非洲每年有 50 万儿童死于因轮状病毒，而这是早有疫苗注射可以预防的。接下来，他做的不是花大笔钱购买疫苗免费提供给非洲儿童，而是从 2000 年起每年投入 3000 万美元研究经费，并发起成立全球疫苗免疫联盟（Gavi），和其他合作伙伴一起实现全球免疫治理的系统性变革。彼时，疟疾遍布全球近 100 个国家，每年造成 60 多万人死亡的疾病，研发一种新药的平均成本高达 20 多亿美元，这还不包括运输成本，3000 万远远不够。因此，盖茨通过投入资金支持企业开发低成本的新药和疫苗，帮助企业分担投资风险；并通过销量保证等手段确保企业在把药物以低廉价格卖给穷人的同时依然可以赚取利润；同时推动政

府建立有效的政策激励机制，从而引导更多的合作伙伴把资源源源不断地投入这个领域。盖茨基金会在这个过程中扮演了“催化剂”的角色，激发市场上的各种力量联手为穷人服务。从2000年盖茨基金会的第一笔3000万资助开始到2012年，全球在抗击疟疾领域的投入已经增长了近10倍，更多的政府、企业和慈善组织加入了抗疟队伍，疟疾病例下降了25%，而死亡人数更是下降了42%。

同样在年轻时期就已经累积巨额财富，并且热心公益慈善的Facebook创始人马克·扎克伯格却选择了一种与比尔·盖茨不一样的慈善模式。扎克伯格在女儿降生后，与其妻子共同成立了名为“扎克伯格-陈计划”(Chan Zuckerberg Initiative, 简称CZI计划)的公司，将他们手中99%的Facebook股份捐赠该公司，这份捐赠目前价值高达450亿美元。CZI本质上是一家有限责任公司，而非基金会。目标是开发人类潜能，促进健康、教育、科学研究和能源领域的平等。扎克伯格此举凸显出了一种新兴慈善模式，这种模式在传统依靠捐款的基金会模式基础上进行了拓展，使得扎克伯格在追求其宽泛的慈善目标的同时，还可以投资公司，影响公共政策，甚至从投资中赚钱。目前判断这种新模式是否优于单纯的基金会还为时尚早，但起码为企业和公益慈善的结合提供了更为灵活的模式。

(3) 从企业社会责任逐步上升为企业社会创新

20世纪80年代，在经济全球化急速发展和各国劳资关系极端不平衡的背景下，企业社会责任运动在欧美发达国家发起，并逐渐演变成一股世界性潮流。如今，企业社会责任在欧美发达国家，已从当初以处理劳动冲突和环保问题为主要功能的“企业生产守则运动”，逐步上升为以创新运营强化市场优势，同步解决社会问题的“企业社会创新行动”。钱为家认为，社会创新不是社会组织的专利，企业可以通过引入社会创新策略，在生产、营销、人资、研发、财务等运营行动中，植入社会大众重视的社会问题创新解决方案，通过运营行动一方面解决问题，另一方面争取社会大众的认可及支持，强化企业营运优势及市场绩效。国际上主要的企业社会创新行

动是“创造共享价值”(Creating Shared Value)，另一种是包容性商业(Inclusive business)战略行动。

随着全球经济环境和社会环境的变化，越来越多的大企业逐渐跳出传统企业社会责任这个略显单向的思维，更多关注企业与利益相关方如何创造共享价值。企业通常从自身五个不同的功能领域



GE的“绿色创想”计划模型

着手，以创造更高的共享价值：

可持续生产营运：智利林业公司 Arauco 建置汽电共生系统，一方面有效处理伐木之后产生的生质废料，另一方面处置废料所产生的电力除自用外，更可销售供50万户家庭使用。

可持续产品研发：GE启动全球“绿色创想”(Ecomagination)商业战略计划，旨在通过增加对节能环保产品及服务的研发投入，降低企业自身的能源使用和温室气体排放，从而提升了企业在创新与执行方面的声誉。同时通过投入新的节能环保产品及服务，为企业带来了经济回报，使企业在社会责任与商业利益的平衡中既有效地满足了社会需求，又寻找到了新的利润增长点。截止到2009年6月，相对于2005年GE的温室气体排放量减少了22%，温室气体排放强度减少了41%，能源利用率提高34%，高于既定目标。“绿色创想”的产品收入亦提前完成了200亿美元的目标，比计划启动前增长了超过2倍。

投入公益营销：英国沃达丰(Vodafone)手机运营商在非洲偏远地区提供手机移动银行服务M-PESA。一方面，弥补了农村地区金融基础设施和传

统金融机构物理网点服务不足的问题，大大提高了金融服务普及率。另一方面，成功拓展了市场，自2007年推出手机支付业务之后几年的时间，M-PESA的营业收入和客户数飞速增长，2009至2014年间，营业收入增长了将近10倍；截止2013年，M-PESA客户数量达到1710万，为肯尼亚总人口的35%左右，覆盖肯尼亚绝大部分手机用户。



非洲人民在开心地展示自己能用上手机银行服务

企业专业志愿者： SAP 是全球 80% 的 500 强企业背后的管理公司，它在 2012 年推出“公益休假”项目。在该项目中，SAP 每年投资百万欧元，派遣分布在全球的 100 多位卓越员工，利用一整个月的时间前往发展中国家的公益组织或社会企业，用商业手段、管理知识和 IT 技能助其解决具体的业务挑战和社会问题。2014 年 SAP 有 127 名员工到 31 个国家，为全球 40 个公益组织贡献了 304800 个专业志愿服务小时。98% 的客户对工作质量非常满意，97% 的客户愿意推荐 SAP，提高了 SAP 的品牌美誉度。并且，员工在公益休假后对公司的敬业度提升 93%，反映了员工对公司有更高的承诺、自豪和忠诚程度。

可持续社会投资： 2009 年成立的全球影响力投资网络（GIIN）整合了国际大型投资银行及国际开发性金融机构等数百家机构投资者，希望通过投资解决社会发展问题，并同步获取财务回报。全球前七大金融机构巴克莱银行也在 2012 年成立社会创新基金，专门投融资能带来社会经济双重效益的企业。

包容性商业战略是除了创造共享价值之外，全球企业社会创新的另外

一项重要行动。这项行动是由世界银行国际金融公司（IFC）在 2012 年向 20 国峰会成员国积极倡导的，旨在通过市场化的方式将金字塔底端的民众带入到生产、销售等价值和供应链的各个环节。例如将贫穷地区农业产销合作社及社会组织整合成为供货商或经销商；或在建筑、健康、教育及金融等产业，规划创新产品及服务，提供给贫穷民众，藉由这些包容性营运模式及合作资源，支持贫穷地区合作机构及终端消费者脱贫发展，创造可持续的企业经济效益及社会效益。

并非所有社会问题都可以通过共享价值和包容性企业战略解决，但它们为企业利用其技能、资源和管理能力来引导社会进步的机会，其灵活性和广泛性对于政府和社会机构来说是难以比拟的。

二、国内社会创新发展脉络及现状

（一）国内社会创新的发展背景

1. 深化经济体制改革的要求

自改革开放以来,我国经济发展取得了世界瞩目的成就,但因资源浪费、权力寻租、信息不对称等弊病,经济的可持续发展受到制约,阶层间贫富差距与日俱增,经济发展成果并未被全体国民公平、公正地分享。因而必须按照“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局,牢固树立并贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念,大力推进供给侧结构性改革,引领经济发展新常态,实现经济体制转型。

2. 政府社会治理模式创新的要求

经济基础决定上层建筑,经济体制改革必然要求行政管理体制进行相应的调整,以适应当前生产力的发展。近年来经济发展迅速,但在政府管理方面仍存在放权不到位、监管缺失疏漏等问题,公共服务还有不少薄弱环节,因而必须推动行政管理体制改革、转变政府职能,在更大范围、更深层次推进“放管服”改革,降低制度性交易成本,并与“双创”和发展新经济紧密结合、互促共进,形成经济发展的持续内生动力。从2004年党的十六届四中全会提出要“加强社会建设和管理,推进社会管理体制创新”,到2007年党的十七大报告提出要“建立健全党委领导、政府负责、社会协同、公众参与的社会管理格局”,到2010年社会治理,社会管理(治理)创新已经成为我国治理变革中的重要内容,而且在这一过程中,各界都认同政府、市场和社会组织三者对社会管理创新共同责任以及形成三者良性互动的重要性。

3. 社会组织发展

随着经济持续发展而带来的温饱问题的基本解决和人们生活水平的普遍提高,社会需求的多样化、多层次性和多变性也带来需求满足方式的升级。经济发展推动着中国社会的快速成长,人民主动参与社会经济事务的积极

性不断高涨,我国城乡涌现出大量社会组织,在经济社会生活中发挥越来越重要的作用,为社会创新提供了源源不断的人力资源和坚实的社会基础。一些地方政府、社会组织和企业都在尝试通过以单独或合作参与的方式以社会创新推进和谐社会建设。

（二）国内社会创新的发展脉络

社会创新一词是个舶来品,20多年前从西方传入中国。近年来,在世界风潮的影响下,在国内社会现实需求的推动下,在政府开放创新政策的引领下,中国社会创新无论在学术研究还是实践上都有飞速的发展。

国内社会创新的概念最早出现在1990年代。国内学者项保华率先从与技术创新相比较的角度阐释了社会创新的内涵、特征与功能。2000年,社会创新理论奠基者之一的加拿大学者司徒·康格关于社会创新的文章在国内首次翻译发表,加上德鲁克社会创新思想和查普夫的著作受到重视,推动着国内社会创新的理论研究。2006年由中央编译局比较政治与经济研究中心和英国文化协会、英国杨氏基金会联合召开了国内首次“社会创新”专题研讨会。2006年以后,《社会硅谷:社会创新的发生与发展》等文章和社会创新实践在国内发展传播,中英社会创新研讨会等主题研讨会的成功举办,进一步推动国内社会创新理论的传播与研究。2010年,中共中央编译局发起组织的“中国社会创新奖”评选,使社会创新这一新的理念在社会层面上更广为人知。社会创新理论开始引起学术界越来越多的关注,并开始结合中国改革和发展进入深层次阶段面临的突出社会问题,探讨社会创新在中国社会发展和政府治理转型中的适用性及其价值,从而形成了一定程度上的理论研究热潮,使社会创新作为一种新的理论传播开来。

虽然社会创新在国内是个新鲜词汇,但社会创新实践在中国绝不是新事物,从古至今均能找到许多引领时代发展的社会创新者和影响深远的社会创新实践。早在北宋,我国就已出现了以宗族义庄为代表的实体性公益组织与制度化救济制度。范仲淹开创的范氏义庄便是其中的典型,它以固

定的族产作为可永久生息的基金，用于族人福利或族内救济，有一套严密的运作制度和规范。范氏义庄有效运行了900年，有学者称这是中国历史上维持时间最长的NGO。这样的宗族救济模式，突破了过去随意性抚恤，实现了救济组织的实体化和救济机制的制度化，这种慈善救济组织形式和制度的创新，在当时也是一种社会创新。到了近代，在国家命运风雨飘摇的时期，涌现了不少有浓厚社会责任感的民族企业家，当中包括被誉为“现代慈善之父”的实业家、教育家、政治家张謇。他提出要“父教育，母实业”，即以实业利润反哺教育，以教育人才推动实业发展。张謇一生创办了数十家企业，他用企业的利润和自己的收入，创办了240多所小学、6所专科学校、1座博物馆、1座图书馆、1个气象台和16家慈善组织。

我国由传统农业社会向现代化工业社会的转型始于鸦片战争，在这漫长的过程中，社区的概念几经流变，活在其中的人们生活模式亦经历多番变化，但每一个时代都有一群社会创新者，希望回应社区问题，改善社区生活。20世纪二三十年代，在国家外忧内患的夹击下，农村经济和生活面临“破产”的危机。不少有识之士认识到乡村建设的重要性，将乡村教育视为民族复兴和民族再造的重要途径。为此掀起了一场规模庞大、历时数十年的乡村建设运动。当时，全国出现了数百个乡村建设团体和机构。在山东邹平，有梁漱溟主持的乡村建设研究院，期望高扬儒家理念的精华来拯救中国农村；在江苏昆山，有黄炎培创办的徐公桥乡村改进试验区。在这场乡村建设运动中，“人”是灵魂，经济是关键，主张通过教育让村民实现自我治理，通过发展农村经济实现农村现代化。这些思想即使放在现在亦不过时，与当代社区营造的以人为本、社区培力、社区商业等理念不谋而合。虽然持续不断的外战和内战使得一代知识精英的乡村建设努力终被蹉跎，但自此之后，社区建设在中华大地就没有停息过。1990年代，台湾在工业化、城市化发展迅速，但同时传统文化衰落、人际信任和社区归属感降低的社会背景下，全面开展了社区营造（又称社区总体营造）工作。在此后的二十多年，我国多个地方先后开展了社区营造工作，其中成都、

杭州、武汉、顺德等多个城市的工作成果较为突出。

（三）国内社会创新的发展现状

社会创新在短短几年间已经从一个陌生的外来词变成了备受关注的热门话题。社会创新的概念通过2006年中英两国开展的“社会创新”专题研讨会，首次进入大众的视野。“社会创新”和“社会企业”等在当时还是一个近乎于陌生的字眼。今天，社会创新和社会企业不仅不再为学界和社会各界所陌生，而且已经受到了各界的广泛重视，不同形式的社会创新实践已经广泛开展。

1. 参与力量日趋多元化

在社会创新概念引入的初期，党和政府在方向引领上发挥了特别重要的作用。近年来，各类企业以社会责任乃至创造共享价值等方式多方面参与并推动社会创新；城乡社区则大力培育社区组织，使之越来越成为社会创新的生力军；在媒体特别是新媒体的关注和力推下，公众参与社会创新的意识、热情和程度不断高涨。在参与社会创新的众多力量中，社会组织的表现尤为亮眼。随着我国政府逐步向公共服务型政府转型，社会组织发展的制度环境发生了显著改善。中央政府正式将“加强社会组织建设，推动社会组织健康有序发展”列入了《“十二五”规划纲要》，放松了登记政策。截至2016年12月底，我国在各级民政部门登记注册的社会组织共69.9万家，这个数量是2000年的4.5倍。其中，基金会注册数量达5545家，《慈善法》通过后非公募基金会数量增长明显，已达3980家。在全国非公募基金会中，企业发起的基金会最为抢眼，占全国非公募基金会总数的19.17%。随着政策桎梏的破除，社会组织除了数量快速增长之外，更呈现出前所未有的积极性。然而，大量中小型社会组织在发展过程中面临着战略不清晰、专业知识受限、内部管理不完善、市场意识不强等诸多问题，限制了他们的可持续发展。因此，催生了一批致力于促进行业发展和进步的支持性机构，例如着力孵化推动社会创业的恩派NPI，专注于公众教育

和公益传播的颗粒公益、Bottle Dream，整合资源，促进协同发展的中国社会企业与社会投资论坛（联盟）等。在种种社会力量的推动下，社会创新逐渐从社会边缘走向社会主流，成为全社会各种力量积极参与和推动的社会化过程。

2. 公益创新空前活跃

各种形式的公益创新层出不穷，打破了传统的公益慈善边界并形成巨大的社会影响力。在市场与公益之间涌现出大量社会企业，中国慈展会自2015年开展社会企业认证工作以来，两届认证在全国建立了300多个社会企业名录数据库，共评选出23家社会企业，这些社会企业解决的社会问题涵盖农业、小额信贷、扶贫、环保、教育、安全、特殊群体帮扶等众多领域。

中和农信：击中农村低端群体金融需求的“靶心”

1990年代初期开始，中国开始探索穷人银行模式，中国扶贫基金会在此契机下成立了小额信贷部实施和管理该项目，即中和农信的前身。为扩大规模和可持续发展，结合国际经验和当时的金融政策，中国扶贫基金会在2008年把小额信贷部转制成公司化运作，成为一家专注于农村小额信贷的社会企业。中和农信在二十年的实践中，除借鉴“格莱珉模式”之外，还摸索出了很多中国化的成功经验，比如因地制宜地尝试“个贷”，以满足农民发展的后续资金问题；在管理模式上，由原来直线职能式向矩阵式模式转型，采用全国连锁式运营模式，设计标准化操作流程，解决各地分支机构的管理难题，保证机构能够在全国各个地方复制推广；融合互联网金融，将信贷业务的信息管理、发收款等充分地互联网化，实现资金高效运转利用；丰富金融



中和农信客户吴大哥通过5000元贷款重获新生

服务产品，在信贷服务基础上，增加面向农村市场的理财、互助保障计划等。

中和农信成立至今，已在全国设立222家分支机构，其中81%在国家级或省级贫困地区，累计发放贷款212亿元，超过400万农户因此受益。虽然中和农信肩负着扶贫的使命，其“出身”亦带有强烈的公益属性，但企业完全按照专业化、商业化、市场化的运营机制来管理。它成功地运用商业化的手段，使更多贫困地区的农民得到普惠金融的支持，提高了贫困农户的自立和自我发展能力。

“互联网+”颠覆了许多行业的传统模式，公益慈善也不例外，公益行业已在潜移默化中不断加入互联网元素。据有关数据显示，2014年中国个人捐助中的移动端用户高达84%—85%，已经凸显出中国式互联网公益的结构特征。王振耀曾表示，“互联网+公益”会给中国公益事业带来一场革命，互联网将从多个方面改变公益的生态和公益的形态。目前，互联网技术在公益领域的应用主要集中在筹款、志愿者管理、志愿者招募和公益+运动上，而筹款则是目前发展得最为成熟的一个领域。



腾讯“99公益日”

腾讯公益：以互联网技术提升公益行业发展

腾讯公司在2007年倡导并成立腾讯公益慈善基金会（下文简称腾讯基金会），标志着中国“互

联网+公益”探索的开始。作为中国第一家由互联网企业发起成立的全国性非公募基金会，刚成立时他们曾尝试在中国西南山区做一些乡村建设的公益项目，但后来觉得这并非一家互联网公司的特长，他们更愿意用自己的技术、平台、用户和流量优势来服务公众，于是才有了一系列对中国公益行业产生深远影响的项目和产品。“腾讯网络捐款平台”，用“互联网+公益”的方式，把公益成功转变为一种新的社交方式。通过“乐捐”“一起捐”等简便的方式，让人人可公益成为现实。用科技的力量，令善款使

用情况变得透明和可追溯，让人们的信任能有所依托。十年来，腾讯公益平台累计获得捐款 19.85 亿元，参与捐款人次 1.16 亿，成为世界上最大的互联网公众慈善筹款平台。“益行家”等创新产品和项目，进一步将公益融入大众日常生活中。通过大众捐赠运动步数，企业匹配资金，撬动企业及公众共同参与全民健康公益。不得不提已经成为中国公益慈善界现象级募捐活动的“99 公益日”，拥有大流量平台的腾讯，作为一家商业公司，把拥有公募资质的基金会和拥有实际问题解决能力的公益组织还有公众紧密连接起来，在官办慈善与民间公益并存的“双轨制”上搭建了一种新的资源整合方式。在 2016 年的“99 公益日”上，仅用 3 天时间，就动员了 678 万人次为 1200 多家公益组织捐出了 6 亿多元。此外，腾讯基金会还通过“为村开放平台”“腾讯立体救灾”等项目，在乡村发展、教育、扶贫、紧急救灾、员工公益等多个领域长期探索着互联网与公益结合的前沿与可能。

互联网正在持续地深刻地改造着公益行业。除了腾讯以外，阿里巴巴集团也于 2016 年发起了声势浩大的“XIN 公益”运动，着手以技术与平台介入公益行业。在这两家互联网巨头的带动下，整个互联网行业都在研究如何以创新的方式介入公益，以谋求商业与非营利的双赢。另一方面，互联网技术的应用，对公益组织的项目管理、财务管理、信息透明，甚至对业绩考核都会产生深远影响，因此公益机构的内部管理也将面临一场历史性的变革。

金融与公益之间诞生了一个个带着更强社会使命的金融工具：公益创投、公益信托、社会影响力投资等等，其中公益创投已有相对成熟的发展模式。2014 年底国务院出台《关于促进慈善事业健康发展的指导意见》，特别提到“地方政府和社会力量可通过实施公益创投等多种方式，为初创期慈善组织提供资金支持和能力建设服务”，第一次将“公益创投”写入政府文件，从而在公共政策层面肯定及明确了公益创投的发展方向。目前，我国公益创投主要有三种模式：第一种是政府主导型，政府通过投资公益

慈善项目，撬动商业资本，借社会组织之力，解社会发展之困，最终服务于地方发展。近年来，上海、深圳、苏州、东莞、佛山等地政府相继举办公益创投活动；第二种是基金会主导型，基金会转变传统资助模式，从自主项目转向自主组织，从而实现规模化和组织可持续发展。例如南都基金会的“景行计划”、友成企业家扶贫基金会；第三种是企业主导型，企业立足于社会转型与社会组织发展的角度，结合企业文化和员工的价值观选择公益项目，将公益活动与企业品牌挂钩。例如联想公益创投计划、海航社会创新创投大赛。

公益创投是一种创新性的社会公益发展理念和模式，在我国经过十年的发展，虽面临过不少质疑，但其内在强韧的生命力和社会适应力已经得到实践和检验，未来若能进一步搭建发展平台，公益创投将在我国社会公益与社会公共服务领域发展中扮演更加重要的角色。

3. 企业社会责任不断增强

企业社会责任是来自市场体系对社会创新的重要支持力量，体现了企业对劳工、消费者、环境、社区等方面的综合贡献。我国各类企业公开发布的社会责任报告从无到有，到近年的成倍增长。我国企业对社会责任的理解和实践也不止步于捐赠和合法合规，当社会还在讨论企业如何通过商业创新获取超额利润的时候，一些具有社会企业家精神的企业已经开始涉足社会创新，探索如何创造共享价值。联想集团早在 2007 年就启动了“联想公益创投计划”，在 2009 年与教育部以及多家公益基金会共同启动了“联想青年公益创业计划”；杭州大帮网络科技有限公司努力构建“第三方高效服务平台”，致力于为高校大学生提供学习就业增值服务；由浙江传媒与修正集团及浙江新联控股共同出资 1 亿元打造的“养安享”养老平台，创造了一个更加专业的居家养老模式；杭州目科生态农业开发有限公司引进消纳农林废弃物的生物质致密成型燃料生产线，有效解决了废弃物燃烧带来的环境污染问题，也为企业获取了良好的投资回报。

4. 社会创新领域的学术阵营正在形成

近年来,北京大学、人民大学、北京师范大学、中山大学、南京大学、浙江大学等高校竞相设立专门从事公益慈善研究和人才培养的机构。2015年4月,民政部和清华大学联合设立公益慈善研究院,旨在通过部校合作推进公益慈善领域的国家级智库建设。2010年,中央编译局比较政治与经济研究中心、北京大学中国政府创新研究中心和北京华夏经济社会发展研究中心等单位组织发起“中国社会创新奖励与研究计划”项目,通过评选“中国社会创新奖”、创办“社会创新网”和《社会创新观察》期刊、出版《中国社会创新蓝皮书》和《社会创新案例研究报告》、举办“社会创新论坛”等多种形式,为推进社会创新提供支持。

小结

我国社会创新事业正处于蓬勃发展的阶段,但在总体规模、发展水平、能力建设与运行管理的体制机制等诸多方面,与发达国家及地区相比还有显著的差距。然而,仔细对比我国与发达国家和地区社会创新的发展脉络和发展现状,可以发现:

1. 我国当前出现的公益慈善蓬勃发展的势头,与美国上世纪初期出现的公益慈善发展高潮非常相似。主要体现在财富空前积累带来私人基金会突飞猛进的发展方面,以及现代基金会引领社会组织治理变革和公益慈善发展模式转型方面,一场发生在当初美国的“慈善革命”,可以说正在今日之中国上演。

2. 社会组织得到来自体制转型提供的巨大发展空间,与福利国家社会福利制度转型时期出现的社会组织蓬勃发展的格局很相似。彼时的英国、美国政府与非营利机构建立伙伴关系,推动非营利组织涌向反贫困、教育、卫生等公共服务领域,大规模建设“美好社会”。当下的中国,我们也正在经历类似的过程。

虽然国内外社会创新的发展现状存在不小差异,但从双方呈现的整体

发展趋势而言,国内社会创新的发展是符合全球发展潮流的,并且双方的差距正逐渐减小。在国家层面的政策指引下,国内不少城市和地区,都在积极地探索属于自己推动社会创新的发展路径,这其中,包括三十多年来始终走在改革前列的顺德。

第三章

社会创新的顺德探索

一、顺德社会创新的发展背景

（一）流淌于血液的创新基因

顺德县志记载，明代中叶，顺德人已在耕作和养殖实践中创造出桑基鱼塘这样一种可持续的生态农业模式。清末以来，顺德凭借近代缫丝工业的发展，赢得了“南国丝都、广东银行”的美誉，成为中国最早出现民族资本主义经济的地区之一。在改革开放之初，顺德与香港公司合作办起了中国第一家“三来一补”企业大进制衣厂。1980年代，商业意识浓厚的顺德人开始发展乡镇企业，建设工业大县，开拓出一个全新的以集体为主、以工业为主、以骨干企业为主的“顺德模式”，以本土经济创造了一批如广东珠江冰箱厂、广东电饭煲厂、美的风扇厂等集团企业和名牌产品。1990年代，顺德没有因为表面的经济形势好而故步自封，敏锐地看到了盛极一时的“三个为主”模式背后“产权不明、责权不清、政企不分、管理不善”等体制性危机，率先推进以企业产权制度为核心的综合改革，实行适应市场经济的政企分离、政经分离，使顺德的所有制结构完成了脱胎换骨的革新，最大限度地释放生产力，奠定了顺德经济此后30年的快速发展。到了21世纪，顺德创新改革的步伐并没有停歇。2009年，在广东省委省政府的支持下，顺德开展了“大部门体制”改革试点工作，之后的2011年相继启动行政审批、社会体制和农村综合改革，转变政府职能，简政放权，培育社会，搞活农村，为经济社会发展带来更强大动力。

（二）发达的民营经济和浓厚的桑梓情怀

改革开放以来，顺德经济发展迅速，连续多年占据全国百强县首位。2016年，顺德全区生产总值达到2793.22亿元，人均存款超过8.9万元，以占全省约0.45%的土地面积，贡献了3.5%的GDP和2.3%的税收，支撑顺德成为全国县域经济标杆。顺德90%的工商企业为民营企业，以美的、

碧桂园、联塑、格兰仕为代表的民营企业共同创造了全区 70% 的国内生产总值和 80% 的社会就业。与此同时，顺德还保留着较为完整的乡土社会和宗亲文化，顺德企业家素有回报乡梓的公益慈善之心。顺德有着一批具有国际视野、商业智慧和社会责任感的企业家群体，他们乐善好施，对家乡的建设和发展有着强烈的责任感。《2016 胡润全球华人大慈善报告》中提到，51 位在世华人历年捐赠超过 5 亿元人民币，其中李兆基、杨国强、郑裕彤和何享健四人上榜，他们均是顺德人。在顺德，郑裕彤中学、国强中学、伍仲佩纪念医院、梁銶琚图书馆等侨商和顺商捐建的学校、医院等公共设施遍布城乡。扎实的民营经济和浓厚的乡土情怀为社会创新提供了基础。

（三）多方共建共享美好社会的需求

一方面，为落实国家提出的经济建设、政治建设、文化建设、社会建设和生态文明建设的“五位一体”总体布局的发展要求，顺德迫切需要从以经济为主导转向全面发展，经济发展模式从劳动力密集型和资本密集型转向技术和知识密集型。另一方面，人民日益增长的美好生活需要与不平衡不充分的发展之间的矛盾也是顺德目前面临的主要矛盾。相较于可观的经济发展成果，顺德落后的社会建设显然相对不平衡，社会服务的提供主体单一、方式粗放，社会参与度低，人民需要没有得到充分的满足。贫困、养老、教育等传统问题需要进一步妥善解决，外来人口融合、城乡发展差距、城市管理等问题又激发了新的矛盾。面对日益复杂的社会问题，亟需探索更有效的方式来解决。

顺德有持续改革的政府，深厚的创新文化积淀，具有社会责任感的企业家和雄厚的经济基础，具备开展社会创新的良好条件。2011 年 10 月，在“以开放引领，创新驱动”的战略指引下，顺德启动社会体制综合改革。随着改革的深入开展，政府、企业、社会组织、市民等多元力量开始了以社会创新的理念和方法解决社会问题的路径探索。

二、顺德社会创新的发展脉络

（一）创新民主参与机制，促进社会力量参与公共事务

构建决策咨询体系

- 2010 年 9 月，顺德区成立公共决策咨询委员会，是全国首个县城公共决策咨询机构。决咨委主要职责是对全区经济社会发展战略决策、公共政策、重要项目安排以及其他公共事务、议题进行咨询论证，评价分析，提出可行性建议；收集、分析和反馈社情民意；对重大事项和突出问题组织课题研究等。作为顺德区、区政府辅助决策和社情民意征集机构，决咨委起着沟通政府与社会、连接知识与公权力的桥梁作用，进一步带动和扩大公众参与公共决策。
- 目前，全区的区镇两级共有决策咨询机构 30 家，其中区级 4 家、区属部门成立的 16 家、镇（街道）10 家，全区十镇（街道）全部成立了公共决策咨询委员会。此外，积极探索将决策咨询机构向村（社区）和公营机构（学校、医院等）基层单位延伸，在顺德形成了广泛覆盖和参与的决策咨询体系。

推行参与式预算

- 2012 年 7 月，顺德区出台《顺德区参与式预算试点工作方案》，在广东省范围内率先启动参与式预算改革。在涉及公众切身利益的民生领域中引入公众参与式预算机制，实现了预算编制从“为民做主”到“让民做主”的破冰尝试。
- 目前，顺德参与式预算的预算资金从最初的 1000 多万元扩展到近 20 亿元，项目也从最初 2 个增加到 41 个。这些项目覆盖了城市管理与运作、教育与就业创业、社会保障与科教文卫等与老百姓息息相关的各个方面。

建立党代表工作室

- 2010 年 10 月，顺德首家党代表工作室成立。以党代表为牵头人，建立“两代表，一委员”联系基层社区制度，及时收集和解决群众的诉求，加强政社之间的良性互动。此项举措丰富了社会利益诉求表达机制和社会对政府权力的监督机制，有利于拆除执政党和社会、政府和人民之间的墙。
- 截至 2016 年 3 月，已建立标准化实体党代表工作室 247 个，同时还打造了电话热线，流动工作室、网上党代表工作室等移动平台和立体化群众意见办理系统，通过多形式创新载体，充分发挥党组织与群众的沟通平台作用。

推广基层民主协商监督机制

- 2011 年，顺德建立起以村（社区）党组织领导，由决策机构、执行机构和议事监督机构组成的新型村（社区）治理架构，以进一步保障居民依法实行自治，充分保证居民的知情权、决策权、参与权、监督权。
- 目前，顺德区已有 151 个村（社区）建立了议事监事会，他们在广泛吸纳党员代表、社区热心人士、社会贤达、企业家等群体参与，在拓宽居民参政议政渠道、监督村（居）委会的工作方面起到了积极的作用。

（二）深化放权赋能，扩大社会参与

全方位培育社会组织发展

- 在登记、资金、项目、场地、服务等方面扶持社会组织发展。
- 对工商经济类、公益慈善类、社会服务类、群众生活类四类社会组织实行直接登记，降低社会组织成立的准入门槛，促进政府职能向社会转移，使社会组织成为执行公共事务、参与社会治理的新主体。

明确政府和社会组织的职能分工

- 2012年9月，出台《政府职能向社会转移暂行办法》，明确职能事项向社会转移的基本原则、认定条件、转移程序和监督管理等事项。
- 出台政府购买服务规范性文件，建立政府向社会组织购买服务机制，逐步将部分具体社会事务管理职能以及市场竞争机制能够调节、社会组织能够自律管理的事务转移出去，为社会组织发展拓展空间。
- 2012年6月，出台《顺德区推动公益创新发展实施方案》从政策、资金、服务三个方面来鼓励、引导和支持社会各界参与公益创新。

成立法定机构

- 2012年起，顺德区探索成立法定机构，承接政府转移的公共服务职能，解决一直困扰顺德的“大部制”改革后事权增多、人员编制不足的问题。促进政府“瘦身”，把政府管理社会变成社会管理社会。
- 区社会创新中心，负责推动公益创新、培育社会企业、推广企业社会责任、推动社区营造。
- 区文化艺术发展中心负责整合顺德演艺中心、区文化馆和区文学艺术界联合会机关工作。
- 区人才发展服务中心负责组织实施人才发展规划，协助政府开展各类人才政策制定。
- 区城市更新中心负责统筹规划、整体推进和落实顺德区城市更新工作。

（三）聚焦重点领域，立体式推进社会创新

顺德区社会创新中心作为法定机构，致力于推动资源整合和跨界合作，联动政府、企业和社会组织，通过推动公益创新、培育社会企业、推广企业社会责任和支持社区营造等四大领域，采用更具创造性的办法、撮合更多的资源来系统解决社会问题。

1. 推动公益创新

传统公益以扶贫济困、物资捐赠为主要形式，因形式单一，动员范围小，主要着眼于短期目标，缺乏可持续性，往往不能真正触及社会问题的症结。近年来，随着公益创投、公益徒步、联合劝募等理念在国内的兴起和广泛

传播，大众对如何更高效地解决社会问题有了新的认识。推动顺德公益思维和模式创新，是顺德公益事业可持续发展的必然选择。

探索公益创投

- 2011年起，顺德区财政每年投入500万由社创中心组织开展公益创新大赛，期望通过借鉴公益创投的方式提升公益资源配置效率、提高社会组织的营运能力、培养社会组织的社会企业家精神。
- 2016年，社创中心依托第三届公益创新大赛，首次整合了多个职能部门的公益创投资金以增强资金规模效应，扩大大赛影响力。同时，引入竞争性配资机制和开放公众筹款平台（腾讯乐捐）支持。
- 社创中心根据资助项目的发展需要和资源方的要求，梳理和建立了“一条龙”专业支持服务，包括：宣传推广、资源对接与专业支持、能力建设、项目评估监测等。

推动联合劝募

- 2014年，社创中心发起举办了顺德首届“社会创新，我能行”公益徒步活动，通过联合劝募的方式为顺德公益项目筹集资金。后续两届公益徒步，无论在平台搭建、组织发动和具体执行方面均有创新举措，参与队伍、筹款金额、捐赠人次逐年攀升，活动已成为本土最具影响力的户外公益徒步盛事。
- 公益徒步活动在为宣传顺德区内优秀公益组织和项目的同时构筑起一个以公众参与为基础的可持续性公益筹款平台，让公益变得更具体验性、参与性和可传播性。

构建公益创新支持体系

- 2014年，社创中心成立全国首个社会服务交易所，与社会服务网互为线上线下平台，为社会组织（项目）、资金方（人、财、物、场所等）、市民（志愿者、活动对象）提供多向对接的综合平台，同时也为社会组织提供公共空间、能力建设、项目跟进等支持性服务。
- 社会服务交易所“资源对接+专业支持”两大核心业务为基本，以“社会服务网+专项基金”两大支持渠道为支持，以“招投标+社会投资”两大延伸平台为拓展。

促进社会组织孵化培育

- 以公益创新大赛和社会服务交易所为抓手，深度参与多家社会组织的成立和运营，孵化培育了区业主代表协会、社联、齐心社会组织促进中心、新顺德人服务协会、环保协会等枢纽型组织。

2. 培育社会企业

作为兼具企业运营特性和非营利组织社会目的属性的新组织形态，社会企业在创新社会服务机制、改进公共服务供给、缓解贫富分化、促进社会就业、推动社会融合等方面发挥的作用得到广泛认可，发展社会企业的呼声不断高涨。顺德充满活力的民营经济、浓厚的桑梓情怀和社会服务基

础为顺德发展社会企业提供了天然的土壤，在区社工委及各方的支持和鼓励下，顺德开始了“用商业模式解决社会问题”的探索之旅。

引入社企概念，培育社会企业

- 2012年，顺德区社工委、社创中心引入社会企业的理念，并对社会企业的发展、认证标准、扶持政策等方面开展研究。
- 2013年，首家民营企业创办的社会企业——“永亮善品”正式落地运营。经过一年多的培育，先后增加了圆方中外商务交流服务有限公司、佛山市观效文化传播有限公司、容桂共融艺术广告策划有限公司等14家准社企。

搭建社会企业支持体系

- 2014年，在区社工委指导下，社创中心出台国内首个社会企业标准《顺德区社会企业培育孵化支援计划》，在资金、市场开拓、宣传推广、人才培养、专业支持等方面提供全方位扶持。2016年修订发布《顺德区社会企业培育孵化支援计划（修订稿）》。新标准力求既符合当下顺德实际，又符合国际规范，为顺德社企标准与其他标准的合作奠定基础。
- 2015年，在国内率先开展社会企业认证工作。经过15、16年的两次评定，顺德已有通过认定社会企业14家，观察社会企业和筹建中的社会企业10多家，社企的业务范围更加多元化。
- 依托顺德社会企业俱乐部平台，探索建立社会企业孵化支持服务体系，提供涵盖工商登记咨询、社企认证指引、社会投资资源、企业管理咨询对接等方面的服务。



组织顺德社企参加中国社会企业和社会投资联盟年会

上海AHA社会创新学院联合举办定制化社企工作坊

与独立经济学者李少魁团队合作开展顺德首批社企一对一咨询

3. 推广企业社会责任

企业履行社会责任，回应社会期待，在追求利润的同时平衡社会价值，为改善企业所在社区的生态环境、提高人们的生活质量等做出贡献。企业从单纯的财务底线转向社会、经济和生态指标构成的三重底线，已然成为一种不可逆的世界趋势。在民营经济发达的顺德，企业掌握着庞大的资源

网络，对顺德社会发展有着强大的影响力。因此，顺德建设“大社会”“好社会”离不开本土企业的积极参与，更离不开企业对于其社会责任的履行。在顺德区全面启动推进社会体制综合改革的背景下，顺德社会创新中心从2014年起开始落实推动本土企业履行社会责任实践。

推广企业履行社会责任新方式

- 2014年，开展“顺商关爱计划”，鼓励企业立足自身优势履行社会责任，倡导企业与社会之间以及企业内部的双向爱心传递，实现经济效益与社会责任的相互支撑、良性互动。
- 2015年，推出“CSR千百十计划”，通过建立系统而符合顺德实际的CSR标准和体系，鼓励和支持企业在关爱员工、社区和环境等方面开展与业务相关的社会项目投资，兼顾经济和社会效益，使企业成为社会创新的重要力量。
- 持续以优质公益项目为纽带，促进跨界合作。链接顺德区广告协会参与“公益广告资源支持计划”、均安纺织商会参与“服装废料环保回收再生计划”，促成招商局基金会、西山小学、上海真爱梦想基金会合作“西山小学梦想教室”项目，联合大管家装饰、陈村总商会、陈村党群、政府、志愿者等多方共同开展为弱势社群修缮住宅的“优瓦计划”。

引导主流经济关注企业社会责任与创新

- 2016年，积极推动“2016年顺德金融品牌榜”评选增加企业社会责任考核指标，评选出年度最具社会责任金融机构。
- 通过与青年企业家举办户外拓展和企业社会责任交流活动，引导青年企业家关注环保责任、产销责任、社区责任等内容，促进其对创新公益模式进行思考。
- 深入企业走访调研社会责任实践情况，梳理并传播碧桂园集团、中国联盟、伊之密等本土企业的优秀CSR案例，形成带动作用。



招商地产“梦想教室”



大管家弱势群体房屋修缮

4. 支持社区营造

国内外社会创新实践反复证明，社会问题的解决需要探索基于社区的解决方案。为此，顺德区从2013年起启动社区营造工作。在区社工委指导下，社创中心开展了一系列工作探索和推进社区营造。

培育社区组织和人才

- 组织外出考察学习：定期组织村（社区）干部赴社区营造、三社联动等方面的先进地区学习取经，促进各村居吸收经验教训，化好的理念和好的做法为己用。
- 搭建互助交流平台：以季度为单位，举办全区社区营造工作交流会，针对社区营造过程中遇到的热点、难点，共同探索解决方案；举办社区发展沙龙镇街行活动，根据各镇街需求，定制沙龙主题；跟踪、收集和归纳区内外社区发展的先进理论和实践成果，编辑《社区发展动态》。
- 专业培训：引进由招商局慈善基金会资助、芬芳文化研究院主办的“乡村文化与公共服务研习营”课程。
- 培育社区力量：运作社区发展支援中心和业主代表协会两大平台。团结和培育了一大批致力于推动社区创新实践的社区骨干、社区组织、社区营造团队。

建立社区营造支持体系

- 2015年，对全区社区营造试点居村和城市小区治理创新观察点调研，形成《顺德区社区营造试点调研报告》；探索社区基金会发展，形成《社区基金会在顺德实践的可行性建议》政策建议。
- 2016年，在区社工委支持下，开展社区调查研究，起草《顺德区加强社区建设，推进社区营造的实施意见》，并最终推动区社工委出台《顺德区社区营造示范点建设指导意见》。
- 2017年，在区社工委的指导下完成《顺德区社区营造示范点建设工作指导手册及验收标准》，为社区营造示范点建设提供了多种类型的实用信息和可操作的指引。
- 2017年，建社区营造专家顾问团，为社区营造示范点建设提供专业支持。

探索发展社区经济试点

- 探索以社区特色产业为切入点，培育社区型社会企业、专业合作社等社区经济互助组织。
- 2015年起，与区农业局合作开展专业合作社培育项目，初步培育伦教仕版生态农业合作社、陈村弼教种植技术专业合作社、大良街道友邻编织合作社。其中，伦教仕版生态农业合作社已正式注册成立。

三、顺德社会创新的发展现状

社会创新在顺德的兴起不是偶然现象，是经济、政治、文化和社会生活等一系列变迁的内在需求，逐渐引出了社会部门在创新资源配置和社会问题解决中不可替代的作用。经过5年的探索和实践，顺德的社会创新事业呈现出蓬勃发展的态势。

（一）本土公益从“授人以鱼”到“授人以渔”，再到探索“渔场营造”

近年来，顺德的公益思维逐渐从“授人以鱼”向“授人以渔”转变，开始关注人的发展，伴随着政府公益创投和慈善基金会带来的丰富资源，催生了许多富有创新性的项目和社会组织，大大激发了本土的公益能量。目前，顺德正探索如何营造“渔场”，构建一个良性的公益生态链条，促进公益行业的持续健康发展。

1. 公益创投掀热潮，一批优秀项目得以孵化发展

公益创投是加快构建“小政府、大社会”且人民满意的服务型政府的重要创新方式，顺德政府从2012年起探索以公益创投的形式资助公益创新项目并促进社会组织发展，截至2017年，区社工委、区民政局、区委组织部、群团组织（区总工会、区妇联、团区委）、区残联，官办慈善组织区慈善会累计共投入近8000万，公益创投已被各政府部门、镇街政府普遍采用。2011-2016年，顺德成功举办了5届镇街创新项目评选和3届公益创新大赛。2017年，顺德区社会工作委员会、顺德区民政和人力资源社会保障局联合发起了“众创共享计划”，在整合此前的顺德区镇街社会创新专项资金和顺德区社工服务站点运营补助资金的基础上，设立了“顺德区扶持社会建设‘双创’（创新创优）专项资金”，共计1000万/年。2018年，计划再度升级优化为“众创共善”计划，由区社工委、区民政人社局、区社创中心、区慈善会等单位将整合资金3000多万元，用于支持社区营造、

养老、残疾人、公益创新等社会建设领域的服务项目，对更多优秀项目进行扶持。

五年来，镇街创新项目评选及公益创新大赛共资助 189 个创新项目，项目的服务领域非常广泛，从主流的教育、养老、医疗领域到需求常常被忽视的刑满释放人员行为矫正、外来务工人员服务领域均有涉及。在种子资金和专业服务的支持下，一批优质项目得以孵化发展，上升到政府购买服务、基金会继续支持、可以自我造血、开始复制推广。



“爱人生，信未来”青少年帮教成长计划
获得检察院购买服务



“小脚丫走顺德”亲子阅读
获得何享健慈善基金会资助



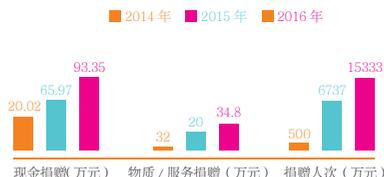
“爱心送餐”在不同社区
获得复制推广

2. 推动联合劝募，公众参与热情大大提升

长远来看，政府不会成为慈善组织最主要的资源支持，社会才是其最重要的资源筹集场所。因此，在区社工委的指导下，社创中心和区社会服务联会在 2014 年共同主办了顺德首届公益徒步活动，将徒步健身活动结合公益筹款，以联合劝募的方式为 38 个公益项目募集资金。联合劝募是指通过一个专责募款的机构或平台，有效地集结社会资源，通过专业的、高度问责的方式将资源按需分配给合格的公益组织，并且代替捐赠人监督善款的使用情况。联合劝募的引入，大大地激发了顺德公众参与公益事业的热情。三届公益徒步的筹款总额以及参与人数逐年创新高，为本土公益项目提供了更多元的筹资渠道。

筹款总额及捐赠人次累创新高↑

筹款总额及捐赠人次稳步增长。灵活多样的参与方式，打造公益徒步的众创模式；小额在线捐赠的便捷，让参与捐赠的市民数量呈现爆发式增长。



三年来参与人数直线上升↑

参与人数直线上升，随着活动受到广泛关注和好评，参与人数逐年递增，成为企业/机构履行社会责任，展示品牌和文化的首选舞台。



顺德公益徒步公众参与情况

为进一步扩大社会创新联合劝募平台的资源动员规模，2017 年社创中心创新联合劝募工作思路，联合区内枢纽型组织、创展基金会，组织区内 49 个优秀公益项目参与腾讯乐捐“99 公益日”活动。作为首届善行顺德慈善周系列活动的重要内容，本次活动重在支持和鼓励本土优秀公益项目积极联动整合多方资源，引导广大市民支持和关注顺德本土公益发展。“99 公益日”期间，获得 15032 人次参与捐赠，线上众筹超过 103 万元；线下通过开展网络筹款工作坊、一对一指导、品善餐券和线下筹款小额支持计划等配套支持，获得线下筹款 11 万元。

3. 从“输血”到“造血”，社会组织快速成长

在公益创投和联合劝募的支持下，对社会组织的扶持由原本的直接输血改为帮助社会组织提升专业能力，强化造血功能，再让成长起来的社会组织去满足社会需求。近年来顺德涌现出各类有社会责任感的商协会、有创新精神的社工机构、兼具情怀与实干精神的基金会，他们在社会公共管理与服务过程中发挥着越来越不可或缺的作用，并逐步在承接政府职能的过程中建立起一种基于公共利益的多元参与机制。其中，社会组织参与非牟利办学就是一个有代表性的例子。2010 年，恰逢容桂街道公办的蓓蕾幼儿园承包到期，街道决定不再续期并试水非牟利幼儿园模式。容桂青少年成长促进会作为第一个响应的社会组织，在 2011 年率先托管承包到期的蓓蕾幼儿园，在佛山开启了社会组织介入公办幼儿园管理的先河。继 2011 年容桂青少年成长促进会与容桂教育局达成合作后，容桂总商会于 2013 年开

始参与另外两所公办幼儿园——蓓荳和花溪幼儿园的非牟利运作。社会组织参与非牟利办学经过5年试点，目前已经复制推广至5所幼儿园，其中3所公办幼儿园和2所村居办幼儿园。非牟利模式实施以来，由于资源投入的增加，加上内部人事及绩效管理更加科学，试点幼儿园教职员工的积极性有明显变化，骨干教师开始回流，招生情况也有明显改善。2016年，容桂教育局与容桂总商会开展了更进一步的合作，借鉴香港社团办学模式，容桂总商会参与到公办小学（高黎小学）的管理。

社工机构主动探索以创新服务解决社会问题。自2010年第一家社工机构落户至今，顺德已拥有鹏星、启创、星宇、君行、一心、顺心等26家专业社工机构。这些社工机构的服务站点遍及顺德城乡，在提供青少年、长者、残障康复、家庭、社会救助等诸多领域的专业社会服务的同时，他们也在探索用新的服务方式来解决社会问题。例如，顺心社工针对大良大门社区长者服务资源偏少，长者文娱生活相对单一的问题，在大门发起了众善乐融长者服务中心项目，为大门社区60岁以上长者及区内一些残障重疾的居民提供免费健康素食午餐，由社工引领并激发长者自主开办各类兴趣班，开设爱心农场，组建社区长者志愿者队伍。项目以爱心素食饭堂为欢聚点，搭建起一个融合长者、社工、志愿者的社区服务平台，令社区长者老有所为、老有所学、老有所教、老有所乐。众善乐融长者服务模式不仅限于大门社区，目前已向顺峰、红岗、升平、马冈社区推广。

非公募基金会在顺德迅速崛起，成为顺德公益事业发展的催化剂。从2010年顺德第一家非公募基金会成立，不到7年时间，非公募基金会发展到17家。作为一个非省会城市的市辖区，在全国范围内无论是数量还是增长速度都“惊人”。非公募基金会在顺德的快速发展，从侧面反映企业家参与现代公益慈善的巨大热情。在顺德的非公募基金会中，虽有大企业（家）发起的资金体量较大的基金会——何享健基金会、国强基金会，但更多的是由中小企业（家）发起成立的基金会。其中，中小企业发起成立的基金会，主要关注顺德本土公益的发展，大型基金会除了持续关注本土公益外，

也有全国布局的公益项目。在运作上，非公募基金会注重公益项目的创新性、可持续性，将商业思维和模式运用于公益项目管理，强调公益项目的高效运作。各个基金会自成立以来，活跃的公益领域各有差异。国强公益基金会是纯执行型基金基金会，专注于教育扶贫。何享健慈善基金会（今年8月正式更名为和的慈善基金会）则较为专注于文化艺术、教育、养老方面的慈善项目，已捐资1亿元参与社会资金共建的“善耆养老院”，全资投入3亿元建公益文化项目“和园”，同时其基金会通过顺德社会服务交易所，出资支持顺德的养老服务及文化保育项目；“双创”基金会则致力于扶植青年创新创业，培养本土青年企业家精神，第一年计划投入1500万元，无偿资助不少于30个经济困难但优秀的青年创业家或团队。德胜社区基金会是顺德成立的首个社区基金会，聚焦于支持社区的整体发展。榕树头基金会则关注和支持顺德的乡村保育和文化发展。总的来说，基金会资助的项目主要集中在扶贫济困、教育、养老、医疗救助、文化保育、青年创业领域，对这些领域的发展起到了积极的推动作用。

4. 建设社会服务交易所，探索打造良性公益生态圈

随着经济发展，顺德人民的社会服务需求日益多元化，政府、商界及公众参与公益慈善的热情和投入的资源也高速增长。公益组织/项目的持续发展需要不同的资源和专业知识支持。而在需求、资源和机构/服务之间，需要一个联结的平台和支持的机制，来回应三方的需求。因此，社会服务交易所应运而生，探索通过建立专业的资源对接服务机制，引导公益资源有效配置；通过建立持续发展的专业支持机制，促进公益生态链条完善，构建一个可持续的公益生态。社会服务交易所从2014-2017年已累计对接资源6231.37万元，共资助超过940个项目。

（二）企业社会责任的广度和深度全面提升

在国家及各级政府部门对企业履行社会责任的倡导和鼓励下，不少顺德企业已经自发地开始了社会责任相关领域的实践。根据顺德于2014 ~ 2015年对本区企业履行社会责任情况的相关研究，顺德企业在消费者关怀、员工关怀、公益慈善、环境保护与资源利用、企业社会责任管理等方面均有相关实践，在员工关怀和公益慈善方面尤其突出，在300家接受调研的企业中，超过60%以上的企业表示有针对员工健康和安全的制度，超过70%的企业建立了完善的员工互助救济机制，80%的受访企业参加了社会捐赠和公益捐款。

在国内外企业参与社会创新的示范效应下，一批顺德的企业和企业家人开始寻求企业和社会发展的连接点，探索用更创新更有价值的方式履行社会责任。例如，碧桂园结合企业战略发展和自身优势，创新性地开展产业扶贫，从英德树山村绿色产业扶贫到广西田阳苗木产业扶贫，发展出“企业+合作社+农户”的CSR实践模式；联塑积极开展绿色环保产品的自主研发、投资建设绿色能源项目，平衡经济效益和环境效益；伊之密引入社工服务、推出成人高等教育学习项目、建设体育运动公园，关注员工成长。在2017年6月的“佛山·脊梁企业”“佛山·大城企业家”命名大会上，碧桂园、美的、联塑等9家顺德企业被授予“佛山·脊梁企业”称号，以表彰这些企业在坚守实业、科技创新和勇担社会责任上的贡献。

（三）社会企业从概念到实践

“用商业手段解决社会问题”的社会企业概念在2012年引入顺德。区社会创新中心先后在2014年和2016年发布了《顺德区社会企业培育孵化支援计划》及其修订版，经过2次社会企业认证，顺德目前共有14家社会企业。2016年，14家社会企业的总收入约1000万，为超过180人提供就业机会，其中含残疾人和特殊困难员工共38人。

顺德社企的经营范围非常广泛，除了国内外较常见的促进弱势群体就业、餐饮和零售外，还延伸到公共安全、文化推广等多个不同领域，灵活地融合了专业服务和公益创新。除已经接受认证的社会企业或观察社会企业之外，在顺德，还有更多企业在以社企模式运作，譬如与均安牛仔产业跨界合作、主营纺织余料回收再生、创新“公益+商业+环保”模式的“善工纺”等。



广东顺德圆方中外商务交流服务有限公司

一家旨在促进顺德国际投资、贸易、教育、文化交流的社会企业。通过举办国际研讨会、游学交流和社区活动，构建首个顺德区外国人服务型社区。2016年，“圆方中外”的直接受益人超过600名，净利润达11万以上，盈利不用于股东分红，而是投放于推动顺德国际化或增加区域国际化氛围的社会领域中。

佛山市顺德区文筑商贸有限公司

文筑书店创新性地把书、咖啡和文化活动相结合，致力于成为本土文化与国际文化接轨的文化创意空间。

文筑书店与区委宣传部、顺德图书馆等单位联合启动的“德胜读书会”、“德胜讲堂之文创美学会”等系列活动，反响热烈，营造书香顺德，推动地区文化发展。还联合顺德区图书馆等单位，开展“爱心书屋”项目，帮助周边地域建立正规的图书阅览室。



佛山市顺德区启能安全服务有限公司

“启能公共安全”致力于推广体验式公共安全教育，增强自我防护技能，营造平安家园，促进社会安定，主要开展包括消防紧急疏散演练、防踩踏、防暴恐、防溺水、防性侵、防毒、交通安全、自护自救等服务项目，打造了“体验式公共安全教育”的创新发展模式。2016年获得了第五届中国慈展会“中国好社企”认证。

佛山市观效文化传播股份有限公司

掐丝珐琅画项目在2012年顺德区公益创新大赛中获奖后，2013年9月在顺德正式成立公司。培训聋哑或肢体残疾员工制作精美的掐丝珐琅彩工艺品，员工作品先后获得2013/2014广东省残疾人工艺赛一等奖，2016年广东省众创杯残疾人公益大赛银奖等。以有市场竞争力的工艺品结合日益庞大的礼品市场和高端家居装饰品市场需求，“观效文化”已形成清晰的商业模式。



（四）社区营造工作点面开花

顺德自 2013 年推动社区营造工作以来，经过四年的系统探索，社区营造示范点从 3 个延伸到 22 个，全面覆盖 10 个镇街，涵盖传统乡村社区、城乡结合社区、新型都市社区三大类型社区。在政策和专业支持方面，顺德区社工委在 2016 年正式印发《顺德区社区营造示范点建设指导意见》，明确提出每个镇（街道）至少建成一个特色鲜明、内容成熟、成效明显的社区营造示范点。这是至今为止，我国县级区域首个关于社区营造的指导性文件。社创中心在区社工委的指导下，进一步搭建和完善了社区营造支持体系和资源网络。在 2017 年制作了顺德首本社区营造工作指引，组建了专家顾问团队为社工营造示范点提供咨询服务，推动顺德社区营造工作从试点探索到示范点建设转型提升。在资金投入方面，区社工委、民政人社局、农业局等职能部门通过公益创新大赛、镇（街道）创新项目竞争性分配、农村综合改革试点对重点项目进行资金扶持。2013-2015 年，仅社工委对社区营造的投入资金总额就达到 505 万元。镇（街道）部门在区资金扶持的基础上进行配套投入，村（社区）虽然财力有限，也能结合自身条件为社区营造项目提供场地、活动物资、信息、社区网络等支持。鹭洲、黄连、新松等村居还发动了侨胞、社区商户、企业、市民等社会资源的捐助和投入。

在政策和多方资源的支持下，各个社区营造点都在探索适合自身发展的模式，如黄连社区引入社工机构培育社区组织和人才，发动居民参与社区重建规划、开办社区大学、成立顺德首家社区营造协会、评选社区新十景等事关社区建设和发展，提高了居民参与公共事务的热情和归属感；锦龙社区建立党建引领下的精准志愿服务，通过设立联系群众、志愿服务、关爱探访、新锦龙人服务、美化家园和就业技能培训等 6 个服务岗位满足社区居民的需求；均安镇通过发掘传统文化潜质，以非物质文化遗产的保护和传承为纽带，重塑社区意识和社区认同感，促进年轻力量贡献家乡发展；君兰社区以海琴水岸 C05 小区为试点，建立楼长制、党员义务队、沟通协商机制和自治监督管理协调机制，推动居民自治。

从顺德社区营造的发展历程看来，在经历了政府引导、民间自发、NGO 帮扶的初始阶段后，正逐步进入社区自行组织、自行发展的阶段，并朝着依靠居民自身力量开展社区营造的最终阶段进发。随着社区营造工作的深化推动，基层治理模式得以创新、社区组织活力得到增强、社区居民自治程度得到提高、社区良好氛围得以建立等社会效应也逐渐凸显。

第四章

社会创新展望

一、全球社会创新趋势展望

（一）社会创新将成为跨界合作的催化剂

当今我们所面对的社会问题是复杂而艰巨的，所要满足的社会需求是多样化且高度细分的。无论是政府、社会组织还是企业，无论是政府行政手段、市场机制还是慈善捐赠，单靠哪一方的力量都会力有未逮。结合政府、公民社会和企业三方的力量，通过建立合作伙伴关系，来共同解决社会问题、分工合作提供社会服务已成为许多国家政府一个不约而同的选择。1998年，英国政府率先与非营利部门签定了正式的协议，在法律层面上确定了英国政府与社会组织的“伙伴关系”。英国将政府与非营利部门之间的合作伙伴关系制度化的努力受到不少国家仿效。公共部门和私人部门、营利部门与非营利部门之间的伙伴关系和各种形式的合作在美国、加拿大也成为一种普遍趋势。

由于中国社会体制的特殊性和社会发育的阶段性的，党和政府在社会创新中发挥特别重要的作用，这是中国现阶段的社会创新区别于西方社会创新的重要特征。同时，中国政府也积极倡导社会管理与社会服务中政府主导、社会协同、公民参与的模式。我国一些地方政府通过政府购买社会组织服务、服务外包、公办民营、政府资助等多种方式鼓励社会组织成为政府提供社会服务、参与社会管理方面的合作伙伴。企业、基金会与政府之间在扶贫、为困难人群创造就业机会等方面也开展了多种形式的合作。

（二）商业向善：从企业社会责任到企业社会创新

“欧洲社会创新教父”迈克尔·诺顿提出了“Business for good is good for business”的理念。他指出，如果将整个企业的业务运营都致力于解决某一项社会问题，在新的市场开发具有这样属性的产品，不仅企业从中获益，造福社会，也回馈了股东。这样就会形成一个“立业为善，

善业自成”的良性循环。在国内外，已有一些较为成熟的企业，利用自身在资产、品牌、供应链、物流及管理等方面的优势践行企业社会责任和创新。譬如，全球最大快销品品牌之一的联合利华，他们在非洲推出了一款产品——“卫宝”香皂，希望通过更好的卫生习惯来降低细菌感染和疾病传播。在这款产品的营销推广中，联合利华除了发起一系列与健康相关的活动外，同时还和政府、健康中心、学校合作，共同将这款香皂以及它蕴含的社会理念传递至公众。这种形式，反过来也让联合利华获得更多盈利。而在国内，最大的线上销售平台之一——京东，他们通过电商精准扶贫项目，推动了苍溪红心猕猴桃、宁陕野生猕猴桃、百色芒果等几十个贫困县、数百个农产品向规模化、品质化和品牌化方向发展，帮助偏远地区人民通过像京东这样拥有广阔市场资源的互联网平台进行创业。京东通过精准扶贫，不仅有助于解决农村贫困的社会问题，也有助于扩大内需，活跃经济发展，同时与京东渠道下沉的业务发展需求高度匹配，为京东自身创造了更多的商业价值，对电商业务长期可持续发展也具有重要意义。

（三）社会经济将成为一股新兴的经济力量

社会经济 (Social Economy) 是不同于市场经济和福利经济的一种新的经济模式，它避免了资本垄断等市场经济和计划经济的内在缺陷，又整合了市场经济的生产效率与管理模式，还继承了计划经济的公平分配与社会参与¹。雅克奎斯·德福尼 (Jacques Defourny) 等人指出，在过去的 10 年或 20 年里，一个完全不同的社会经济形态——真正基于社区的社会经济——正在出现并比以往更为强大。合作社企业已遍布全球，国际合作社联盟已经在全球拥有 8 亿社员，涉足的领域涵盖了农业、储蓄、信贷、消费、保险、住房等。截至 2015 年底，日本约有 20.5 万家社会企业，占企业总数的 11.8%。新加坡社会企业中心共有 290 个注册社会企业公司会员，会员数目平均每年约增加三成。截至 2016 年底，英国约有 7 万家社会企业，其经济效益超过 240 亿英镑。互助性组织也得到了长足发展，国际互助协

会已经有 1.7 亿会员，主要活动领域是医疗保险、医疗和社会服务、丧葬、歉收方面的互助。以财政可持续的创新方式解决社会问题的创业模式——社会创业 (Social Start-up) 在世界范围内成为一种新趋势，尤其在发达国家。据 2015 年全球创业观察抽样调查报告 (GEM) 显示，世界上约 10.8% 的人准备创业，其中 3.2% 的人准备进行社会创业，约占创业总体人数的 29.6%。

在中国，社会企业也呈现出强劲的发展态势。随着“社会企业”的概念渐渐被人所熟悉，我国很多社会组织开始探索社企转型的道路，新兴的社会企业大量涌现，所涉及的业务涵盖养老、残障、教育、生态农业、环保、扶贫、健康等领域，我国的社会企业的发展从萌芽期进入了市场构建期。自 2007 年农民专业合作社法出台后，全国合作社总量保持着快速扩张的态势。据统计，2016 年 12 月底，全国登记注册的农民专业合作社达 179.4 万家，比上年增长 17%；实有入社农户占全国农户总数的 44.4%，比上年提高 2.4 个百分点。农民专业合作社发展已经实现农业产业的全覆盖，合作社成员普遍比生产同类产品的农户增收 20% 以上。应当说，合作社已经逐渐成长为新型农业经营主体和现代农业建设的中坚力量。

¹ Jacques Defourny, Patrick Develtere and Li Zhao. “社会经济”在全球的发展：历史脉络与当前状况 [J]. 《经济社会体制比较》，2011，1:146-156

二、顺德社会创新的未来

五年前,我们几乎从零开始,在国内外社会创新经验的基础上不断摸索、试错、调整,直到找到合适的本土化路径,发展到现在具有一定规模和社会影响力,有些实践甚至走在全国的前列,实属不易。社会创新能在顺德生根和快速发展,有赖于来自各级党委、政府的大力支持以及企业和社会各界的共同努力和无私付出。虽然在这个过程中我们遇到很多困难,走过不少弯路,但我们始终相信社会创新是构建美好社会的正确选择。

如今,顺德的社会创新已经走过打基础的五年,我们可以大胆地畅想未来五年、甚至十年的发展路上将会有怎样的风景。

（一）跨界融合促进社会价值的实现

社会问题错综复杂,不是单靠哪一个政府部门、哪一家机构、哪一间企业就能解决,需要不同界别之间的协力,方能提供系统性的解决方案。在新时代,创新越来越多地表现为跨界与融合,政府、社会、市场三者之间的界限将逐渐被超越。顺德在“小政府,大社会”改革方针的指导下,政府在转移职能和优化购买服务流程的过程中,将与社会组织在社会工作上形成更密切的伙伴关系;在碧桂园、美的、联塑等脊梁企业的带动下,企业在承担社会责任和创造共享价值的过程中,将使商业和社会之间的界限越来越模糊;在顺德社会服务交易所(服务网)持续深化发展的推动下,这个开放、共享、透明的资源对接和行业信息服务平台将能促进三大部门的跨界融合,升华出新公益的共治场域和共享价值。

（二）一个有地区特色的良性公益生态圈的构建

随着党委政府、法定机构、社会组织对研究、设计、评估、咨询、能力建设和公益传播等领域的日益重视,以及近年来对区外专业资源的积极

引进,不久的将来,除了现有的四大枢纽型组织之外,顺德将会涌现出一批提供一系列专业服务的支持性机构,从而使顺德形成一个比较完整的公益生态系统。在政府部门的统筹协调以及市场的作用下,资源类、服务类和倡导类等组织将逐渐形成较为清晰的上游—中游—下游、大—中—小、支持—运作、伞状—海星状等各种有机结构和稳定的定位,在相互合作中形成一个良性的公益生态圈。

（三）创新驱动下善经济集群的形成

敢于创新求变的顺德民营企业家长们,近年来积极通过支持社会性创业和探索社会影响力投资,推动新商业模式的搭建,以弥补市场不能解决、不愿投入的空白地带,推动社会创新,引领企业向善。例如顺德区创新创业基金会已启动“种子资助计划”以支持青年创业,加速支援计划及社会价值投资计划也将根据实际适时推出,必将带领更多风险资本支持社会目的型组织的发展。社会企业也呈现出良好的发展势头,并正以其独特魅力吸引了越来越多企业家和公益人士的加入。同时,社创中心亦将通过寻找善经济行动,构建环境友善、与邻为善、资本向善、价值共创的善经济集群。

（四）多方力量推进乡村振兴和社区复兴

一方面,随着顺德社区营造示范点建设工作的深化发展,城乡社区必然涌现出一批有能力的社区骨干、有活力的社会组织以及优秀的社区公益项目,继而以点带面地促进顺德整体社区营造工作发展,届时社区的能量将得到进一步释放。另一方面,随着社区基金会的成立和发展,其资源亦能为顺德的城乡社区发展提供更多方面的支持。特别是顺德的乡村具有较为良好的生态环境,深厚的岭南文化积淀,发达的农业基础和勤劳而智慧的人民,随着国家乡村振兴战略的实施和顺德人的实干创造,乡村建设将呈现新的景象和活力。

顺德的社会创新事业正处在方兴未艾的蓬勃发展期，虽然我们与发达国家和地区之间存在差距，但这种差距正不断缩小。我们总是高估了自己在一年里可以取得的成绩，却低估了自己在十年里可以取得的成就。顺德有勇于改革的政府、卓有远见的企业家和包容创新的人民。我们期待，下一个十年，顺德在社会创新这一领域会实现真正意义上的“弯道超车”，走向社会创新全国甚至世界发展的前沿。

延展阅读

《社会创新启示录》编译：Aha 社会创新学院

《社会创新的力量》作者：[美] 史蒂芬·戈德史密斯

《真正的问题解决者》作者：[美] 夏露萍

《涟漪效应》作者：[美] 贝弗利·施瓦茨

《财富的责任与资本主义演变：美国百年公益发展的启示》作者：资中筠

《社会创新案例精选》作者：邓国胜

《不流于美好愿望：新经济学如何帮助解决全球贫困问题》作者：[美] 迪恩·卡尔兰（Dean Karlan）、[美] 雅各布·阿佩尔



欢迎关注顺德社会创新中心
微信号：SSIC_2012
官方网站：<http://www.ss-ic.org.cn/>

