



YouChange



友成十年 向创新致敬
10th Anniversary of Youchange

INSIGHT TO INNOVATION
THE SOUL AND ACTION OF YOUCANGE FOUNDATION

从洞见到创新

2007-2017

——友成基金会的灵魂与实践



友成企业家扶贫基金会
YouChange China Social Entrepreneur Foundation



友成企业家扶贫基金会（以下简称 友成基金会）是经国务院批准，在民政部注册的全国性慈善组织。友成基金会以推动社会公正和谐发展为目标，以发现和支持“新公益”领袖人才、建立跨界合作的社会创新网络支持平台为使命，通过研发倡导、实验孵化、资助合作，打造新公益价值链，推动更公平、更有效和更可持续的社会生态系统的建立。2010 年，友成首次提出新的社会、经济和技术时代条件下的新公益七大趋势，倡导回归以人为本、跨界合作的社会创新。2013 年，友成将新公益理念推广到投资领域，成为社会价值投资的倡导者和引领者。2014 年，友成开始研发以人为本的多维度的社会价值评价体系——三A 三力投资标准与评价体系，搭建线上平台。同年，友成与近50 家机构联合发起成立社会价值投资联盟，并于2016 年在深圳市民政局注册成立中国首家社会联盟类新公益组织——社会价值投资联盟（深圳）。

这十年，友成基金会自主研发试点了包括社会价值投资联盟（深圳）、中国扶贫志愿者行动计划、友成志愿者驿站、友成小鹰计划、友成常青义教、友成创业咖啡、公益路人甲在内的创新性平台项目 16 个；资助各类社会组织和社会企业 252 个，其中资助和支持平台型公益组织和活动 19 个，辐射超过 5000 家社会组织；受益人群覆盖全国绝大多数省、自治区和直辖市。友成基金会是民政部全国性社会组织评估评定的4A 级基金会，在历年各类基金会透明度排行中一直名列前茅。

在思考中行动，在行动中思考——好奇、学习、
创造、历练，此生所有的努力只为提升自己的精神
自由度，达到自在合一的境界（精神自在状态和能
力自在状态），三 A 合一！

——王平 友成基金会创始人、理事长



YouChange

2 从洞见到创新

前言

万变不离其宗。这是我国的一句古话。和一般人的理解不同，这句话其实涵盖了两个意思，第一，万变是必然的，第二，不离其宗则是万变的根本。无论是代表中国传统文化精髓的周易，还是佛家思想中所宣称的八万四千法门，讲的都是变化。因为变化是生命的一种特征，正所谓“生生之为易”。但有目的、有使命、有意义才是人区别于其它生命形式的根本。这个目的、使命和意义便是不离其宗，正所谓“吾道一以贯之”。

回顾友成十年发展中提出和产生的诸多理念、思想和框架，是完全符合“万变不离其宗”这句古话中所蕴含的两层深刻含义的。在友成所有提出的理念和思想中，我们都可以清晰地发现两个基因，其一是对人的关注，其二是对创新的宏扬。对人的关注，不仅局限在弱势群体，也包括精英阶层；对创新的宏扬，不仅体现在基金会组织自身的创新，更体现在对社会创新组织和领袖的发现和支持。

任何理念和观念都是有能量的，因此也是改变世界最重要的力量之一。从西方中世纪宗教对人性的桎梏，到工业文明时代对人性的解放，是认知的革命推动了社会的发展。有人将王阳明生的心学比肩于孔孟，并认为其思想是影响后期中国知识分子思想最深刻的思想根基；也有人说，正是潘恩的《常识》才推动了美国的独立以及独立以后的

建国。这都说明认知对人类社会进步的重要性。理念倡导正是公益组织的天然使命。

我们可以轻易地判断一种理念对社会进步的真伪性。从人类社会进步这个方向来说，我们大致可以说，凡是那些有助于人的主动能力和意识提高的理念（例如精神扶贫），凡是那些有助于人的精神更加均衡发展的理念（社会企业家精神），凡是有助于社会和谐发展的思想（社会价值），都是和人类社会发展方向一致的，因此具有真理性。理念倡导绝不是一种道德宣传，而是认知革命。

我们也可以轻易地判断一种所谓的新思想提出的动机和意图。对于一种新理念或新思想，我们只需要判断是否有思想的原点（道）。理念倡导不是一种标新立异的广告推广，而是吾道一以贯之的情怀和思想根基。就友成而言，所谓的情怀，就是对天下苍生不可遏制的使命感，所谓思想根基，就是认为，人的问题是最大的公益。

值此十年之际，我们整理了十年来在各种场合下友成提出的观念、思想和框架。我们希望，这些观念、思想能涓滴成流，汇入到时代的潮流中，让友成继续成为推动人们认知革命的积极力量。

让认知的创新不仅成为共识，还是一种常识。

2017年5月



YouChange

4 从洞见到创新

目 录

2	前言
6	洞见
8	1.关于人
8	(1) 新公益之“人性论”
10	(2) 人类进化“认知论”
10	(3) 志愿精神
12	(4) 社会企业家精神
13	(5) 人的修炼
18	(6) 友成的人才观
19	(7) 友成的人才战略
27	2.对时代发展的洞见和反思
27	(1) 未来社会发展趋势
34	(2) 对社会发展的反思
35	(3) 对新中国三个三十年发展的认识和反思
37	(4) 三大失灵与三大社会创新
40	3.对公益行业发展的主张
40	(1) 对公益慈善背后更深层次不公平的反思
41	(2) 非营利组织的跨界
42	(3) 非公募基金会的“超越”
43	(4) 非公募基金会承担的社会部门研发的职责
46	4.关于企业及企业社会价值的主张
46	(1) 上市公司的社会责任
46	(2) 上市公司的社会责任观与社会价值观
49	(3) 一带一路中国企业的集体影响力
50	5.公益与传统文化
50	(1) 找寻中国精神
51	(2) 友成支持的国学教育

53	新理念
54	1.友成三大新公益理念
55	2.友成七大新公益趋势
56	3.关于社会企业
57	4.友成提出的新概念
57	(1) 社会创新
59	(2) 新公益
62	(3) 参与式资助
64	(4) 社会价值
67	(5) 社会价值投资
71	(6) 社会创新型企业
73	新模式
74	1.扶贫志愿者驿站新理念
76	2.常青义教
78	3.绵竹市灾后援助社会资源协调平台
80	4.多方联系会议机制
81	5.SPPP
82	6.双师模式
83	(1) 中小学教育 双师教学模式
84	(2) 大学生社会创新创业 创业咖啡项目
86	(3) 农村地区脱贫 电商培训项目
89	7.惠捐模式 公益路人甲
91	新标准
92	1.三A三力社会价值投资标准与评价体系的研发背景和意义
94	2.三A简述
97	3.三A研发路径图
98	4.三A发展沿革
99	5.三A各版本框架图
102	6.三A三力的应用
104	附：友成项目管理原则



YouChange

6 从洞见到创新





五周年 向创新致敬
10th Anniversary of Youchange

从洞见到创新 7



洞见

INSIGHT



YouChange

8 从洞见到创新

1 关于“人”

世界上所有的问题都是人的问题，而人的问题归根结底是人心的问题。人的全面发展是最大的公益。

(1) 新公益之“人性论”

● 人性中的利己与利他

“以人为本”的基石就是对人性全面的理解。我们既是社会人，有利他的需求；同时我们也是经济人，有利己的需求。“利他”是由内而外的付出，是成长的外化；“自利”是由外而内的吸收，是成长的内化，二者不可相互对立和相互排斥。

传统的慈善往往夸大人的“善——利他”的道德力量，但要知道公益人不是圣人，也需要滋养、感恩和回馈，否则只会助长他人的贪婪——没有智慧的行善是成人之恶！新公益对人性全面理解的基础上，倡导以爱心助人，使人免于恐惧、脱离苦海；以智慧助人，使人远离贪婪，助

人自助。

——王平理事长在第三届社创之星开启论坛上的主旨演讲，2015年6月2日

真正的“利己”是以服务社会和他人的来完成自己灵魂的成长，是《大学》所说的“不以利为利，以义为利”。

——王平理事长在清华X-Lab授课《社会创新创业，你准备好了吗？》，2015年6月9日

其实，每个人的内心都有一股向善的力量，我们怎样才能激活它？真正的公益一定要以人为本，要尊重人的尊严，要培养人的能力，让人能够得到全面发展。

你要比政府还悲天悯人，因为政府必须自上而下、一刀切地去执行人民代表大会和宪法赋予它的权利，法律法规之下很难完全体现人情温度；企业更不是为人情而生，企业天生是为股东利益最大化而存在的。那么，谁是最以人为本的呢？是公益组织、基金会，他们就是以人为本的最后守护者。

——王平理事长在第三届“新公益嘉年华”筹备会上的即兴讲话刊登于《中国慈善家》2013年12月刊

● 世界的本源是利他的、从爱出发的

人最根本的、内在的追求是什么？有很多不同的说法，有的人说就是“利益”：人本身是自私的。而现在有很多科学研究，比如说量子力学，物理学家研究到最后发现，宇宙万物的本质是能量。微观粒子以不同的频率震动、旋转，形成一种能量场，变成一个五彩斑斓的世界。其中“爱”是宇宙最高的能量，所以，世界的本源不是利己的、自私的，而应该是利他的，是从爱出发的。

——王平理事长关于世界本源的描述，《以人为本的社会价值：中国第三个三十年的关键词》2014年9月24日

● 如何在人性的善与恶之间找到平衡——阴阳辩证动态管理

西方的心理学流派中有一种理论和中国传统文化中的不谋而合之处是“道”的发现。它是一种隐藏的力量：

1、每一个成员属于系统的资格是不可剥夺的。凡是存在的都是合理的；凡事留

下的都是具有使命的。

2、付出与回报之间是平衡的。天之道损有余而补不足，顺天道就是知恩图报。人们受到爱的推动就会感恩，人们远离小人就是远离付出而得不到回报的人。

3、爱的序位是天之道。长幼尊卑、先来后到等先后顺序和名正言顺是基本的公平和秩序。

总之，天道是良心，是众人内心的认可与平衡这是变与不变的平衡。变的是付出与回报之比，不变的是存在与顺序。公平就是知恩图报，就是无功不受禄名。与利都是报，然而“业”也会随之而来。

——王平理事长个人笔记 2010年2月8日

● 人性与公益的统一

作为一个人你要活出一个人最大的可能，最真实的自我。

你愿意把自己的自我最大化——用你的能量让自己变得更好。

不要追问这个世界需要什么样的人，问你自己是什么事让你充满活力，然后去做这件事。因为这个世界需要的正是活的生机勃勃的人。

活出自我，而不是其他，这本身就是活着的目的，而不是手段。活出自我，这就是生命的本质。你最大限度的活出了自我，你也就自然成就了别人的世界，而成就别人和世界，做一个对社会有用的人其实是自我绽放的结果而不是目的。

——王平理事长个人笔记 2012年6月6日



（2）人类进化之“认知论”

● 论改变标准的重要性

《人类简史》告诉我们一个非常简单的道理，人类的演变其实是由认知引起的，认知的革命形成我们的历史飞跃，飞跃的结果就是人类现在的样貌。所以人类不是神的创造，也不是自然而然的进化，它和我们自己的认知相关。

这本书讲的“智人胜出”，和原始的动物和早期人类相比，它胜出的秘诀就是它的社会行为和更紧密的合作，而合作的前提是你必须要会讲故事，要能虚构，要一起虚构，要有一个共同的集体的信念，一个信仰。所以，改变故事、改变虚构的认知，我们就可以改变合作的方式，这本书告诉我们认知革命是从历史、从生物学脱离出的一个起点，从农业革命开始，到后来的一系列，包括工业革命虚构的这些故事形成了法律、宣言、制度、规范，形成了一个集体的信仰，所以我们说，世界本来没有路，路是人走出来的。

我为什么一开始要讲这个？就是我们做创新、做研发，一定要打破迷信，这个迷信是什么？就是我们固有的历史上形成的那些认知，自以为政治正确的东西，已经固化的体制、机制、信仰，以及什么是对的、什么是不对的判断标准。所以说我是一个创新者，创新者是反建制派，建制派是已经有的东西，而建制派如果不走出来这样一个保守的过程的话，它就会抵制创新，就形成利益集团，形成固化，一成不变的体系，人类社会就没有办法前进。

——王平理事长在上市公司社会价值评价专家研讨会上的分享 2017 年 3 月 16 日

（3）志愿精神

● 为志愿精神和企业家精神的融汇和发展构建新公益平台

将志愿者精神引入到扶贫领域，是当今时代的召唤。志愿者精神集中体现着善良、正义和用生命感动生命的行动力量，体现着对社会公共事务积极参与的公民意识。在物质文明飞速发展使中国的经济总量跃居全球第四的今天，只有当代表国民素质的志愿者精神深入人心的时候，我们才可以说中国社会的精神文明和社会发展也已经进入了一个新阶段。

经过 30 年的高速发展，广大的城市地区已经积聚了一批有实力、有社会责任感的成功企业家和大批具有强烈公益愿望和专业能力的社会团体与个人。友成扶贫志愿者行动计划就是希望帮助这些充满活力的社会群体，体验一种崭新的生活方式和具有崇高价值的生活经历；通过建立一个志愿者人力资源的组织机制和信息网络平台，成为各界志愿者从事扶贫事业和社会公益事业服务的完整体系。

将这部分社会力量引入到扶贫领域，其所产生的积极影响将是多方面的。其中非常重要的一条，就是将中华民族扶危济困、团结互助的传统美德和现代公民意识相结合的志愿者精神作为一种先进文化在城市和农村、富裕人群和贫困人群中同时得到倡导和传播。这也正是友成基金会一向倡导的精神扶贫和物质扶贫并举的理念，因为只有这样才能使

中国的扶贫事业乃至社会发展取得持续不竭的动力。

管理学家德鲁克认为企业家是一个国家发展所必须的稀缺资源。我认为，对于一个积极的社会而言，和志愿者精神一样，企业家精神也同样是一种弥足珍贵的社会资源。真正的企业家精神代表了信念、原则、激情、创造和毅力。鼓励企业和企业家以各种方式参与我国的扶贫事业，不仅是为了动员更多的物质资源，更是为了将这种自强不息的精神源源不断地传播到贫困地区去。就“扶贫志愿者行动计划”而言，企业和企业家直接地参与到这个行动计划中，是在实现企业社会责任的同时促进企业文化建设的难得机遇。今天，友成扶贫志愿者行动计划的启动将为扶贫精神、志愿者精神和企业家精神这三种精神的融会和发展提供一个非常好的平台。

——王平理事长在“友成扶贫志愿者行动计划”启动仪式上的讲话《为扶贫精神、志愿者精神和企业家精神的融汇和发展构建平台》2008年12月5日

● 志愿者是扶贫志愿者行动计划的主体

在“扶贫志愿者行动计划中”，“志愿者”是整个行动的主体。

比如老年专业志愿者参与的友成常青义教项目，就是城市优秀的退休老教师作为专业志愿者，深入到贫困学校，去指导当地学校的老师和校长以提升当地学校的教学水平。一方面城市老教师通过志愿行

动发挥了热情和能量，丰富了退休生活，另一方面项目也解决了贫困地区师资水平低下的问题，带入了优质的城市教育资源。

还有动员青年大学生志愿者参与的友成小鹰计划项目，就是有志于社会问题解决的大学生在友成的帮助下，拿出一年的时间，到农村、到基层参加社会扶贫及公益实践，了解社会真实状况，帮助当地解决实际问题。友成希望，通过这个过程，大学生志愿者可以实现自我的跨越式成长，成为具有新公益视角的社会栋梁之材。

在专业志愿者中，除了教育行业外，该行动计划还将根据贫困地区的需求，动员组织科技、金融、医疗卫生等各个领域有能力、有意愿参与公益与扶贫工作的个人做为专业志愿者开展服务。

——王平理事长在“第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛”上的讲话《友成扶贫志愿服务网络体系：用社会力量解决社会问题，打造扶贫公益渠道的“最后一公里”》2013年11月5日

在友成的扶贫项目中，“人”既是服务对象，也是服务的提供者，志愿服务让受益群体的生存和生活状况得到改善，同时也让志愿者本身得到成长和提升，这是一个双向受益的过程。我想，这也许就是civil society的意义所在。

——王平理事长在二十国集团民间社会（C20）会议“消除贫困与民间贡献”平行议题讨论会上的发言《跨界创新，使扶贫减贫更有效》2016年7月



我很高兴地看到我们在座的专业志愿者：你们都受过高等教育和专业训练，非常有能力，在社会上有一定地位，你们才是真正的精英，是社会的引领者和先行者，为大众树立了榜样。因为在座这些人都对人类苦难有不可遏制的同情心，才会来做专业志愿者。因为我们相信理想（Aim），我们善于创造（Approach），我们勇于行动（Action）。我们不相信丛林法则、弱肉强食——但那其实是我们现在很多所谓的“精英”相信的：你不行你就活该受穷——我们不是这样一小群自私自利、只顾自己享受的一群所谓的精英，而是真正对这个社会、对我们整个的社会共同体、对人类这个共同体有觉知、有担当的人。因为我们生活在这个共同体当中，我们是不可分割的一个地球和人类。你怎么可能说你的这些人类的兄弟姐妹沉沦了、你的自然环境都破坏了，你还能独善其身呢？

我们意识到这个社会是一个共同体。我们今天所面临的这一切，包括它的成就，也包括它的问题，都是因我们每个人的参与而最后形成的，我们每个人都有份——这就是共同体精神。有的时候我们是受益者，有的时候我们又是受害者。所以我们不能抱怨，应该面对问题和挑战，我们应该反思，我们应该担当。我们现在在座的这些来自各行各业而不只是公益界的专业志愿者——包括博能的发起人，我认为就是有担当的人。这就是我为什么非常敬重我们这个组织，为什么非常愿意支持我们这样一个志愿基金会的原因。

在中国尤其是需要这种担当精神。在我们这个转型期，应该有更多的这样有志愿精神的人，站出来，用你们的专业知识来服务社会，来改变社会，让这个社会更公平，更有效率，更可持续的发展。这就是我们社会创新的目标所在，愿景所在。

——王平理事长在北京博能志愿公益基金会生诞会上的致辞《希望“博能”成为汇聚专业志愿者的一座灯塔》2016年12月30日

（4）社会企业家精神

对友成而言，“社会企业家精神”的概念界定的重点是三A：一是解决社会问题，创造社会价值（Aim）；二是运用创新且可持续的方法（Approach）；三是付诸实践（Action）。

——王平理事长关于“新公益学社”成立缘起的演讲《邀集学界专家，厘清发展趋势，推动新公益理论建构》2010年2月5日

那么社会创业家到底是怎样的一群人呢？我们用3A来做一个简单的概括，社会创业家是一群3A俱足的奇葩。这3A分别是：

Aim—驱动力，以更公平、更有效、更可持续地解决社会问题为目标导向；

Approach—创新力，为达到资源的优化配置和有效利用而进行的模式、机制、工具和方法的创新；

Action—执行力，组织和团队实施创新解决方案、达成社会目标的执行能力。

Aim, 对应的是社会创业家的“社”字,他们对人类苦难有着不可遏制的同情心,能够敏锐地看到社会问题,并且孜孜以求,千方百计、百折不挠地去解决这些问题。所以,他们必须是渴望追求真理、超越自我、渴望学习成长的人,能够超越利益的驱动,渴望成为高尚的人,愿意为美好社会而付出。这是一群高尚的人,他们的高尚源自人性当中的光辉,通过利他而实现利己。

Approach 对应的“创”字也非常重要,我们很容易把公益理解为学雷锋做好事,但这远远不够。在我们的3A体系中,如何把对人类苦难的同情心转化为创新的、系统的解决方案,才是最重要的。创新不是无由头的,需要站在历史和前人的肩膀上去发现和回应当下的需求;同时要将自身在能力和资源方面的优势与社会需求相结合,创造出有市场竞争力的产品和服务,以满足不同利益相关方的需求,而不仅仅是简单的抄袭或模仿;同时,创新必须是跨界的,包括社会人文、商业模式和科学技术的结合。

Action 对应的是“行”,也就是说,社会创业家必须要具备有效的行动力,要有让社会产生改变的效果,在合作中进行资源整合,在创造价值和交换价值的过程中获得社会价值和商业价值的双重实现。而这些是需要用团队的力量来完成的。

——王平理事长在第三届社创之星开启论坛上的主旨演讲 2015年6月2日

(5) 人的修炼

● 正心诚意,格物致知

小鹰是怎么样练就成雄鹰的?最核心的是要自我超越,改变世界的前提是改变自己,首先是要改变愿望,这个愿望就是我们的发心。

愿景是非常重要的,道德经里讲“道生一,一生二,二生三,三生万物”,我们所能创造的万物和无限可能的那个“道”就是发心。

小鹰未来成长历练的第一步就是发心。发心,是真实需求的识别,是深层次发现,创造社会公共价值。

《大学》里面讲“修身齐家治国平天下”,一个心怀天下的小鹰,将来要“治国平天下”,要从修身做起。如何修身?要先正其心。如何正心?要先诚其意。如何诚其意?要致其知——我们首先要做的就是“格物致知”。

格物是什么意思呢?从我个人的理解来看,“格物”首先就是放下,放下自己,就是要把你外显的、显性的东西革除掉。比如小鹰,你们要从零开始,你的出身、学历、头衔、光环,都革除掉——放下自我,从零开始。

格物还需要有好奇心,这是生命的状态,去格物,研究体验万物之始,走进自然、走近生命,走进社会,这是你生命成长的唯一方式。

有大爱者,方有大愿;有大愿者当有大能量,方能吸引大资源,方能成就他人



YouChange

14 从洞见到创新



与社会，从而成就自己！做社会创业家要有大爱，愿力，驱动力！

爱从哪里来？感知天地万物合一，感知生命能量的交换，感知你与他人一体。

爱，从身边做起，一个缘起，一份责任，一种馈赠！

致知是什么，首先要知道自己，其次要知道社会，小鹰计划的实践会让你更好的认识自己、认识这个世界。致知会让你不会过于自卑，也不会过于骄傲，也不会过于偏激，同时然你怀有一颗未来的心，思考自己未来的方向。

做到自知与知人，自信就会自然生发。我目前在这里，是因为我是这个宇宙不可或缺的一部分，现在，此时此刻，这个宇宙没有我则是不完整的。

别人眼中的你，并不是真正的你——爱你、欣赏你的人眼中有一个“你”，厌恶、敌视你的人眼中有一个“你”，实际上这都是“莫须有”的空花水月，不是真实的（其实，包括别人对自己的爱恨评价也是变化不实的）。执著于“我”，就如想要捞起水中的月亮一样终不可得。用智慧化解内心的执著，就会无比强大。

通过正心诚意、格物致知，进行一场从 0 到 1 的修行和重生！社会企业家与神同行。全息才是全人，全人才能自由，没有恐惧，远离贪欲，身心合一，天人合一，助人为乐。创造属于自己的心世界！

——王平理事长对小鹰的寄语 2015 年 7 月 6 日

正心诚意是 人性修炼的捷径

付出最少收获最多的就是真诚，成本最低效益最大的就是善良。我们选择真诚善良和出以公心就是选择了人生的捷径。人性的意义在于脱离动物性，人性的终极目标是脱离人性而达于佛性——圆满自性、大我。

● 论公益人的“道德优越感”

我们做公益的人如果不去掉这种所谓的道德优越感的光环，就永远会处于心理分裂的状态。这种分裂导致贡高我慢，导致双重标准，导致团队之间无法如兄弟姐妹一样宽容相待。长此以往，公益组织将成为最坏文化的发祥地。

做公益的人真的应该具有天然的道德光环吗？所谓的公益领袖也好，公益创业者也好，和处在不同发展阶段，有着不同需要的“俗人”相比没什么两样，我们正如处在底层的百姓为了有饭吃、有衣穿而工作一样；我们和那些处在更高层面，为了实现自己的某种理想而创办企业，满足一种市场需求的企业家一样，我们只不过是看到了社会对于公平公正的需求，通过满足这些需求而满足自己对改善社会环境

从而改善自己和后代的生存环境的需求，以及自我价值实现的需求。

对于社会创业者如此，对于以公益组织的职业经理人和员工这个就业群体来说更是如此。道德并不因从事公益职业而增加，也不因没有从事公益职业而减少，它只因是否修心改过而增长。

当然，公益职业是一种高尚的职业。真正的值得宣扬的公益是完全志愿性的，是从爱护和帮助自己身边的每一个人做起，从迅速地、竭尽所能地帮助一个急需帮助的人做起，进而在有条件的时候帮助更多需要帮助的人，包括物质上的帮助、精神上支持。从这个意义上来说，尽其所能而行其本分就是公益的全部内涵。它与职业本身没有必然关系。当任何一个从事正当职业的人具有完善的人格和品质的时候，都可以宣称自己是一个高尚的人，一个纯粹的人，一个脱离了低级趣味的人，一个有益于人民的人。任何一个真正发心利益众生的人无论在什么岗位上他都可以说自己所从事的是一项伟大而崇高的事业。

当然，为了弱势群体，为了全社会，为了全人类最崇高的理想，真正准备放下自我为此而奋斗的人是值得自豪的（这与优越感不同），正如马克思所说：“如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，我们就不会为它的重负所压倒，因为这是为全人类所作的牺牲；那时我们感到的将不是一点点自私而可怜的欢乐，我们的幸福将属于千万人，我们的事业并不显赫一



YouChange

16 从洞见到创新

时，但将永远存在”。

然而，如果把这些当成了追求个人或集团的不同利益，不同目标的人们借以自我标榜的旗帜和自欺欺人的口号的时候，公益就被人唾弃了。如同资本可以被异化一样，公益也可以被异化，宗教信仰和人权信仰也可以被异化。

当公益被异化时，它比资本的异化还要可怕，因为它具有欺骗性。它无形之中具有了至高无上的道德审判权威。别有用心的政治家和所谓的道德家既可以以此作为鼓动追随者的工具，又可以以此作为打击和排斥异己的工具。这种欺骗和腐蚀性使得发心不正的人慢慢地以为自己就是那个高尚事业的一部分，是一个拥有道德优越感的先进分子。然而，当轮到真正为了更高的利益追求，需要放下自身的利益和执着的时候，道德的外衣成了皇帝的新装。

古圣先贤就是伟大：修身、齐家、治国、平天下，修身为本。我自己用了很多年才开始意识到（并非完全做到了）：做事的全部起点和终点彻底在于修己，因为世界和我们自己本为一体。

——王平理事长关于公益组织中道德优越感与个人修养的思考 2009 年

● 学习、分享、创造、交换的过程

学习、分享、创造、交换是人类的天性。制度体制机制的好坏就在于是否有利于人类天性的平衡满足。

满足学习、分享的需求是分层次、分

人群的，而满足创造与交易的需求则必须跨界、跨族群、跨阶层。

于是，世界似乎变成平的。接着又不平了，又需要再学习、再分享、再创造、再交换。社会创新就是推动这个过程以最低成本，和最可持续的方式得以进行。

——王平理事长个人笔记 2015 年 5 月 2 日

社会创业家精神是理想主义与现实主义的最好结合，那么社会创业家的修炼过程是什么样的呢？当我们把人看成一个整体，社会创新可以看成是一个学习、分享、



创造、交换的过程，社会创业家就是这样炼成的：

第①步：通过“学习”使自己的社会理想完成内化，我们不断地汲取能量，生成我们的愿景、形成对生命的定位。

第②步：“分享”，我们一定要把学习到的知识分享和表达出来，通过各种形式去影响和感召他人，改变社会的认知，用理念引领资源整合；

很多人止于完成前两个步骤，没有后续的行动，那他就是一个理论家。

第③步：“创造”，是创造具有社会和商业价值的可持续模式（包括经营模式、治理模式等），并且通过这样的模式将利益相关方连接起来，满足他们的需求，完成社会参与的价值链。

很多不成功的社会创业人止步于此，原因是不能将社会价值实现市场化的转化。

第④步：“交换”，以有市场竞争力的产品和服务为载体，实现价值交换，实现社会和商业价值的双赢。只有这四步都走通，形成闭环，才能称得上是一个真正意义的“社会创业家”。

学习、分享、创造、交换这四个基于人性的全息需求，同时也是社会企业家最重要的品质。而在平等、开放、参与、共享的互联网时代，社会创业家的学习、分享、创造、交换变得更加迅速（完成整个过程的周期变短，有时甚至是同时存在、实时互动的）和社会化（社会化学习、社会化分享、社会化创造、社会

化交换）。

——王平理事长在第三届社创之星开启论坛上的主旨演讲（2015年6月2日）

● 给青年人的建议

人活在世上的目标，就是让生命的品质在这一生结束的时候优于这一生开始的时候。确实，人生是一个不断修炼的过程。

在人生的修炼方面，我想给你们的建议是：

首先是立志。把自己的 Aim 想清楚：我活着是为了什么？这就是所谓的“初心”——以兼济天下之胸怀，通过正心、修身，提升自己的能量层级，

第二、反省、持戒。必须愿意做出改变。修身、修心。反正是修理自己，做最好的自己，这才是生命的绽放，而不是我年轻时以为的那样，把在美国开车兜风当做绽放，把无休止地满足自己的低层级欲望当做绽放。

第三、修身必须走出自己的舒适区。修身要从小事做起，逐步磨练意志，增长智慧。孟子说过，在历史上担当“大任”起过作用的人物，都经过一个艰苦的锻炼过程，这就是“必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”。成长为社会栋梁，就要每天进步一点点，实现自我超越。

——王平理事长在清华 X-Lab 授课《社会创新创业，你准备好了吗？》2015年6月9日



（6）友成的人才观

天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。人是推动创新的主体，人决定社会未来。行“天之道”要靠自强不息的“人”——君子。中国30年的经济发展为社会改革创造了条件，推动社会改革需要有社会责任感和社会创新精神的新型领袖人才，扎根于民间并勇于实践的新公益领袖才是创新的真正主体。

● 鹰的使命

我们友成小鹰的使命是什么？或者说，小鹰应该成长为怎样的人？

我想用一个当代常用词来形容，就是——达人。我们所选择的是具备今后可能成为“达人”潜质的人：可以是公益达人，也可以成为商业达人、政界达人；但是我们所说的“达人”可能比一般所说的“达人”还要更进一步：不光要靠自己的能力在社会某领域赢得一个通达无碍的“达人”状态，还要进一步做到中国人优秀的祖先所期许于千秋万世子孙的人格理想：“达则兼济天下”，“己欲达而达人”——这就是鹰，这就是友成心目中鹰的精神，鹰的境界。

鹰是所有生物中飞得最高的。我所说的高不是社会地位，而是心灵境界，

是做人做事的高境界。这不是在聚光灯下作出什么轰轰烈烈的事业，而是即便在平实的生活中也可以为人类和社会做出足以带来心灵境界优化和提升的贡献，如：写出一本好书、做出一个有益于人类身心健康的研究成果、创办一个具有社会责任感的企业，例如google、微软等——请注意，他们也是从一个平实的想法起步，但是他们最终改变了世界。

你们是否觉得这是一个很高的要求和挑战？

鹰还有一个特点，就是勇于迎接挑战，并且善用挑战带来的机会让自己飞得更高。我想与你们分享应对这份挑战的原动力：对“达”的追求，起源于责任，责任是一种内心的驱动力：看到有大量的人还在过着缺乏尊严、缺乏资源和发展机会的生活，看到当前的社会运转的还远远不够公正和美好，因而产生的一种不可遏制的想要改变这种状况的心，这就是责任心，这也是实现我们所定义的“达人”理想唯一的原动力。没有这种驱动力，比尔·盖茨不会大学没毕业就去创业，他有一颗燃烧的不安分的心，像他这样的人一定是年轻的时候就开始不断渴望展翅高飞。有了驱动力，就不会等着别人安排他去读什么书或是做什么事，别人安排的和自己渴望去摔打历练是不一样的。

鹰和其他生物不一样的就是因具备提升生命境界的内在驱动力而主动寻求挑战和驾驭挑战的特质。

这也就是友成小鹰的使命。

——王平理事长论鹰的使命

（7）友成的人才战略

● 友成的人战略

我们的使命之一是发现并支持以创新方法解决社会问题的新公益领袖，人是友成的核心目标。友成的新公益人才培养价值链：

第一步，通过论坛、活动和出版物，倡导社会创新精神和志愿者精神；

第二步，开发、支持和推广社会创新相关的基础性课程和培训；

第三步，提供社会创新实践的岗位和创新人才孵化基地，并持续进行资助和深度培训；

第四步，通过资金投入、社会资本共享和能力建设等方式对潜在的社会企业家创业进行全方位支持；

最后一步，奖励从实践中产生的成功的社会企业家，推广社会创业精神和成功模式，使之对社会起到榜样和示范作用，推动更多人参与到社会创新的行列中来。

总之，这是从物质到精神的升华、从理论到实践的跨越、是从城市到农村、从青年学生到退休人士都能广泛参与的社会大循环。这是以人的培养带动社会效益的循环产出，既有阶段性和普及型，又可以层层深入提高。

中国社会分化加剧的结果是产生了一类人，他们极易受到利益驱使，却极少关注贫困人群。若这一趋势继续发展，特别是在年轻一代发展势必会造成未来严重的社会不和谐态势。精神贫困是当代社会面临的普遍问题，不仅是物质贫困的根源，而且终将彻底毁灭我们所赖以生存的环境。

友成强调精神扶贫与物质扶贫并举，通过各种手段与方式来强调物质需求与精神追求的和谐与统一，把追求人精神境界的提升、整体素质的提高——概括地说，把“人的全面发展”当做最大的公益。努力带动一部分人精神上先富裕起来，进而追求全社会精神、物质的共同富裕。把友成自身打造成为没有围墙的大学。

——友成天地人战略之“人”2010年

● “5加N”社会企业家培养步骤

友成大学培养社会企业家的步骤：第一步是要培养“具有社会企业家精神的人”，第二步是培养“具有社会企业家能力的人”。

我为大家概括了“5加N”的领导力培训纲要，作为友成志愿者驿站站长，你把“5”做到了，具备这样五种能力，你绝对是一个有领导力的人，能做事的人，你就可以施展自己的能力，去实施N多的项目。这片平台足够你去施展。

（一）沟通能力，特别是善于倾听的能力。

（二）在错综复杂的现象中发现主要问题的能力，也就是分析能力。

这两项就构成了我们所说的调研能力。比如你是做农村工作的，你到了下面都不知道跟农民怎么对话，不知道怎么样表达自己、动员别人，人家都不爱理你，不跟你交心，或者你只知道自己说，不会倾听别人的需求和想法，就谈不上领导和服务。

（三）发现和整合资源的能力。

（四）团队组织、管理和执行项目的的能力。解决问题是需要资源的，所谓能人，



YouChange

20 从洞见到创新

往往都有一个特点，就是知道哪里有所需要的资源，并有足够的公信力获取资源。这个就是解决问题的能力，是生产出产品的能力。有结果、能落地才是硬道理。

（五）传播能力。你把这个事情做得极具创新性，然而你没有传播能力、品牌塑造能力，谁都不知道你做这个事情，你就没有资金的回路，你就没有可持续性。

当你不仅仅把这当成一个饭碗，一个就业渠道，而是乐于花时间，花精力、花心思去解决社会问题，当你以心换心，用生命来影响生命、感动生命，去努力实现你的社会目标的时候，你就是具备社会企业家精神的人。

只有具有社会企业家精神的人，才会促成一些奇迹事情的出现。

——王平理事长总结的社会企业家“5+N”领导力培训纲要

● 创新的团队文化

“友成必须拥有中国首屈一指的专业团队”是友成成立之初即拥有的、与组织目标相匹配的自我期许，也是友成愿景的一部分。

友成制定“一二三四五发展战略”中的“五年愿景”时，将成立后第二年（2008年5月12日—2009年5月12日）定为“基金会组织体系、工作制度以及运行平台与网络全面规范化、专业化时期”，“团队能力建设”成为是年的重要任务。

友成是一个大家参与的事业平台，要靠大家共同来建设。王平理事长亲自带团队，并在此后的诸多场合提到，对建立一支什么样的团队，对每一个员工的期待，





对主任以上管理层的要求…殷切地希望大家不断了解友成的战略，从自己做起，老老实实、恭恭敬敬地把自己当一个小学生，以此来逐步提升自己的内在修养。

学习型团队：友成是一所无围墙的大学

友成的性质更像一所学校

友成要建设成无围墙的大学，首先必须从我们的内部建设开始。我们非常重视内部文化建设，我们的团队对友成的愿景、理念、使命、工作方法的认识在不断提高，因为我们在不断地学习，包括我本人在内。我们在不断地向社会学习、向合作伙伴学习，包括向我们扶助的对象学习。我们是在不断更新的过程当中，我们把每一步的更新跟每一个员工共享。

友成实际上是一个给我们历事练心的道场

友成实际上是一个给我们历事练心的道场。我们正是在这五年中，随着机构的成长而成长，在践行我们人类本来具有的美好品德中成长。比如说，我们要践行信仰，践行坚定，践行谦虚，践行宽容，践行创新，践行勇气，践行忠诚，践行责任……这些重要的品质，重要的美德，都应该在我们每个人身上，每一天去体验，去检讨，去反思，去确立，我们才能确保每一天都在进步。

做人要做君子：友成对每一个员工的要求

《周易系词传》里说：天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。自强不息就是自己首先要努力，要勤奋，要“真干”；厚德载物就是要心胸开阔，要接纳新事物。《大学》的第一段，文中所说的“明明德”是我们的终极目标，而实现

目标的途径：要“正其心”，要“诚其意”，要“格物致知”，然后才能“齐家、治国、平天下”。

心态最重要：每个友成人都是一个活细胞

我不希望基金会团队的每个成员是一块砖头，我希望每一个人都是一个细胞——因为细胞是活的，它有生命力、有自我成长、自我更新、以及随着环境的发展自我优化的能力。它能和周围的细胞发生交流、互动，能参与整个机体的生命活动。

每一个部门由细胞组成，相当于一个器官，要承担起自己对整个机体的责任：要透过自己部门的制度、流程和行动，变成一个有机的结果出来。学习就是不断地给细胞注入营养，让细胞更有活力，让整个机体更和谐有效地运作。

“实习生”和“内部志愿者”制度

我们的员工要建立实习生的心态。不是说你一来就固定在一个部门，你做你的事情；你可以做机构里任何的事情，因为你是实习生。我们要永远保持这个学习的心态，在工作中不断发现自己真实的能力所在，同时不断提升。

我们在机构内部提倡过“内部志愿”机制：各部门的员工在部门之间相互做志愿者。我现在把“志愿者”的概念换成“实习生”的概念：我们是友成大学里面的第一批学生，而且我们是终身的学生。在友成，你有机会在不同的部门和岗位上学到不同的能力。你应该把每一份工作，把你现在的岗位当做你的课程学习的必修课。你的心态应该是这样：

拿着别人的工资，学着自己的本事，提高自己的人生境界，增加我的幸福感，

让自己活得更加有意义。

这样，你的心态就和普通就业的心态完全不一样。我希望通过友成大学这个概念，转变我们所有人的心态，转变我们所有人的工作态度。

开放地去接纳我们提出创新的思想

你要是一听到我们从来没有听说过的事情就害怕——这样做对不对啊？这样做是不是正规啊？行不行啊？你就不具备友成创业团队应有的素质。我们太多人被过去的教育体制教育出来，太习





惯于因循守旧，把所学的知识和所谓的经验当做一个包袱背着，你认为那就是永久不变的东西。

一成不变的事物是没有的。社会在发展，每一天在突飞猛进，尤其是在这种新技术时代，全球化时代，每一天的变化都可能是过去一百年不能比的；你怎么可能把昨天的、前天的、去年的，上个世纪的一个课本里面的东西，或者是别人做出来的东西当做你的包袱背着，拿它来衡量我们即将要进行创新的事情呢？

所以希望大家能够非常开放地，Open 地去接纳我们提出创新的思想，想一想这个是不是我们目前需要的？假如它是符合我们需要的，我们就要研究如何去实现它，来满足最新的需要，而不是去想过去有没有人做过？是不是有风险？第一个开飞机的人肯定面对过风险，可是飞机照样飞得很好。我们把自己定位成创新者，我们就是要担这个风险。怎么减少风险呢？你作为一个参与者、一个建设者，你去出主意、你去想办法，



来把风险降到最低。

用正确的方法做正确的事：执行力文化

每个人对执行力的理解都不同，看来都是自己悟出来的。

应以成败论英雄——执行力的三要素：目标、绩效和文化的关系

执行力以成败、绩效论英雄，除文化、流程外，最终是以绩效作为评估，执行力一定要包括这三方面。今天我们从文化来看执行力，所以强调文化相关的，比如团队协作、管理者和员工队伍的高素质、人的行为和人际关系，这是不同阶段的重点，即目标和整体战略在执行力中的重要性。

说到做到、做正确的事、正确地做事——执行力的完整定义

执行力就是将具体的想法、指令、承诺付诸于行动，并在预期的时间内产生预期结果的能力。如果说“执”是指令、想法和承诺的话，“行”就是要付诸于行动。对组织来说，就是组织目标、使命、战略，对个人来说就是承诺，说到能否做到，说就是执，做到才是具备执行力。做还只是动作，做和做到之间是一种承诺的落实，做到或者说做好也还有一个时效性：没有按时做到仍然是没有执行力，所以要“在预期时间做到”，而且100%做到显然比50%做到好，所以执行力讲求预期时间、预期结果。

当我们讲执行是一种承诺的时候，就已经提高到文化的高度。承诺是什么？是诚信，承诺影响你的诚信、你的价值，这是对个人的社会评价。这样看来，执行就是一种文化，而不仅是行动。

再往下概括，执行可以概括成做正确

的事和正确地做事。如果只有其一没有其二不行，没有方向、目标不明确、不理解机构战略、不会做人会遭遇失败。虽然在“术”上非常发达，制度、方法很有一套创新，但方向、目标不对，偏离了“道”，最终要失败。

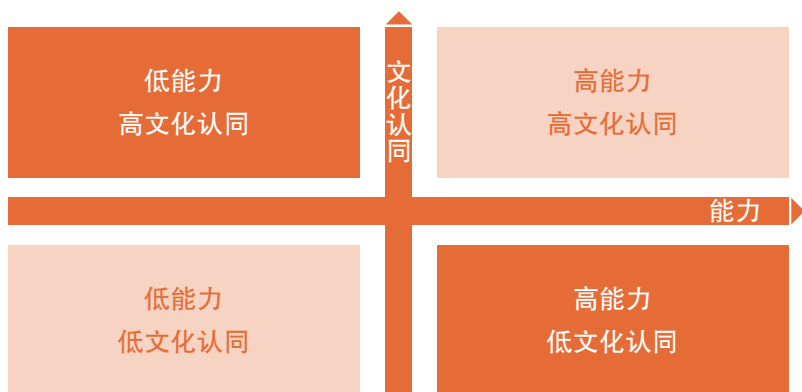
从个人修养角度来说，用最简单的话讲就是要做好人：你为人处世是不是有正气，是不是出于公心。如若不是出于公心，再算计、最后的结局也是聪明反被聪明误。所以做人是比做事更为根本性的问题，要有方向感。组织也要有方向感：即组织目标、使命、战略是不是正确、高尚、出于公心。组织中的执行团队，对组织目标、使命、战略是不是明确

什么是正确地做事呢？正确的时间加正确的空间以及正确的方法才会有正确的结果。总结基金会以往的执行经验和教训，我发现在执行中一定要具备这三个方面的正确，在方法、标准上要有时空的坐标概念。开枪要瞄准，才能有真正的战斗力，执行上才能不偏不倚，才能成为目标中的领先基金会。

方向感决定成败——团队执行力与组织文化的关系

要把执行力、组织体系及运行平台与网络建立好，任务艰巨。今天的培训就是为完成战略任务而打好团队心理认知层面的基础。

关于执行力，主要是两部分，一是组织执行力，二是个人执行力。这里面我们又把它分成战略和文化，对组织来说是组织战略和组织文化，对个人来说是方向感和文化认同感。今天培训的重点是找到文



化认同感和方向感，重新提炼、复习和进一步明确组织目标和战略。

文化认同重要？还是能力高低重要？

对组织机构来说，执行力的方向感和文化认同为什么重要呢？团队成员的素质、能力和他对机构的文化、战略的认同感之间的关系，大家怎么看？

这是四个象限，文化认同从下到上越来越高，能力素质从左到右也越来越高，我们团队要吸纳、招募人才时，怎样衡量、排队，确定最需要什么人、最不需要什么人？谁来说一下？我们机构的文化之一就是知无不言、言无不尽，言者无罪、闻者足戒。

我们培养人、用人是个动态的过程。最终你可以用他，是因为你把他训导成高认同的人，把他转化过来；而始终不认同、不能转化的人我们坚决不能用，这种人能力越强越容易坏事。关于这个问题的讨论不是到此为止，我们把它作为敞开的问题

放在这里。

如何判断文化认同感

机构文化是什么，探究清楚文化、文化认同等概念，这样才知道文化认同对机构有多重要：是不是会背诵“一二三四五”战略就是认同了，或者都有激情想做公益，就是认同友成的组织文化了？还真不是那么容易的事情。我们基金会过去走过的一年多时间里，确实淘汰了几轮，包括几个很高的管理者，这是为什么？因为他没有能力吗？这个结论我们也不去下，但最重要的是文化认同。从战略上大家都表示认同，但做起来呢？在战略部署上是否认同？执行上说和做一致吗？和我们团队其它成员能否融洽呢？这都是文化认同感的体现。所谓文化认同，它是组合概念，不是一句话可以简单概括的。

——王平理事长亲自进行机构全体执行力培训 2010 年



● 友成特色的领导力——创始人的使命、与团队的关系

马克斯维尔在领导力课程中没有讲到的：

Maxwell didn't say :

领导是干什么的？关于点子、珠子、蓝图领导就是出点子。灵感的火花跳跃性出现，形成一个个点状。

领导就是发现资源、挖掘和组织资源。吸引人才和随之而来的资本不失时机的涌现。

领导胸有成竹。那是一种虚拟的蓝图：跳跃的点和散落的珠子时隐时现，构成言传意会的图景。

领导需要有人把这些虚拟的蓝图变成现实。先把点变成线，把珠子穿成链子，再把线变成面，把链子变成网络。

领导知道他需要一台机器，于是有人得帮他制造，他需要有人操作这台机器，维修这台机器，用新的发明来改造这台机器，还得监督操作者、供应他们养活他们，激励他们。

领导把一块块组织好的半成品组织加工成一件更大的产品，上述工作有循环往复用无止境。

这就是我希望的我和友成团队的关系。

——王平理事长个人笔记 2010 年 7 月 12 日

● 创始人是干什么的？

如果说基金会是研发中心，创始人就应该是核心研发主脑。理念倡导者 + 创意 + 组团。创始人不是墨守成规的经理人，创始人的领导方式也不应该雷同于其他董事长或经理人。

——王平理事长个人笔记 2009 年 10 月 3 日

● 领导人与团队的关系

友成的最终境界应该是见“群龙无首”。灵魂人物不着相，寓管理与无形。

功劳让给部下，责任留给自己，给部下的最大激励是让他有成就感。对人的最大伤害是“扬人恶”，对人的最大打击是使人自卑。给人最需要的，好事要做好：要在合适的时间、合适的场合、给合适的东西。

——王平理事长个人笔记 2010 年 1 月 15 日

● 管理层是什么样的？

以下几个方面是我对今后友成基金会主任以上干部的人力素质模型的初步思考：

独特、阳光而坚定的个性

主动、积极的创造性思维

忠诚于使命、一诺千金、值得信赖的品质

具有从大局出发的判断力和整体意识
不断自我学习的习惯和自我纠错的能力
以结果为导向并勇于承担结果的责任感
喜欢尝试创新和迎接挑战的抗压能力
有强烈的参与和付出努力、服务他人的愿望

我之所以提出实行管理模式转型，就是基于一种假设，即我们的团队已经基本上具备了上述大部分的素质。我们的团队基础是好的，但人无完人，以上素质是大家的努力方向，而放权模式给大家成长进步的空间，也让更加适合的人脱颖而出。

——王平理事长 2013 年 5 月内部邮件

对时代发展的洞见和反思

2

(1) 未来社会发展趋势

● 未来的世界将不再以经济发展为单极目标

彼得·圣吉在他的新书《必要的革命》中提到的：“工业时代的泡沫，即过去 200 年主导发达国家的‘攫取 - 制造 - 废弃’式的思维模式，正在走向破裂”，当今世界需要“新思考、新选择”。未来的世界将不再以经济发展为单极目标。

在我看来，这些令人目不暇接并且光彩夺目的事件，并不是彼此毫无关联的偶然现象，事实上，它们代表了一次正在形成的浪潮。稍微回顾一下，我们就可以从历史中清楚地看见两次同等规模的浪潮。一次发生在公元前 500 年前后，许多伟大的思想家应运而生，当时的变革尽管同时发生在东西方，但那时的东西方却基本上没有联系；另一次浪潮起源于文艺复兴，中兴于资产阶级革命，它发现并建构了人类经济发展的长效机制（市场），尽管那一次浪潮的影响力波及全球，但基本上属

于西方文明的一花独放。

然而我们所身临其境的这次浪潮，无论就其规模和力度而言，都将超过历史。首先，在这次浪潮中，没有东西方之别，因为它是全球化的；其次，它不再强调阶级之分，因为它是市民化的，人类必须共同面临生态环境带来的生存危机和全球化带来的经济社会发展模式的挑战；第三，人类新的群落方式正在形成，因为网络如同天空中的云（云计算），无处不在。这样的三股力量正纵横交错地汇聚成推动历史变革的巨大动力。如果可以用一个词，来囊括这样三股力量，我会毫不迟疑地选用“社会创新”这个词。这就大概解释了为什么我对社会创新总是怀有不可遏制的热情，也回答了为什么友成对“新公益”始终孜孜以求。

基于这个认识，友成认为，未来数十年至百年间，人类社会的发展至少应该呈现如下三个特点。首先，在社会发展中，当人类财富的生产方式基本形成以后，公益将会成为越来越重要的资源和力量。因



为迄今以来的历史经验使我们越来越清楚地看到，财富，包括可持续增长的财富本身并不能自动解决同样持续出现的社会问题。保持增长的正义和分配的公平固然是政府的天职，然而政府的行政力量并不是万能的，在政府和市场之外必将有一个第三部门对社会公正、公平发展起到不可替代的补充作用；社会性公益组织将在这一过程中成为越来越重要的推动力量。其次，社会创新将成为包括公益领域在内的所有社会领域的核心，这是由于全球经济、技术和政治环境的变化造成的。第三，全球化、网络化以及社会化的融合将如同化学反应一样形成新的思想和实践，例如，三大部门间的跨界合作、全球公民和全民参与的志愿运动、诸如社会企业这类新的组织方式以及新技术将是社会创新在公益领域的引爆点，而这一切，就是新公益所关注的现象及其本质。

——王平理事长在 2010 首届新公益嘉年华开幕式上的主旨讲话 2010 年 9 月 15 日

● 生态文明将成为接续工业文明的一种新文明

（一）工业文明的内在矛盾呼唤文明的跃迁

工业文明是以工业化、大机器生产主导的社会革命，渗透到政治、经济、社会、文化等各个方面。这场社会革命中出现了几对内生的结构性矛盾：物质财富的增长与资源供给力及环境承载力之间的矛

盾；个体理性追求与社会整体发展之间的矛盾；民族国家与人类共同体之间的矛盾。在工业文明格局下，人与自然、人与人、人与社会形成了某种程度上的割裂，导致问题重重。

但工业文明产生的问题绝不仅是自然环境方面，更是社会的原因。对财富的单一追求和对竞争机制的过度追捧的单向思维，加剧了社会的分裂。工业文明形成了以利益为纽带和网络的体系，但家庭关系在淡化、社区关系在消解、社会关系因为阶层化更紧张。

世界正处在两个文明接续的节点上。从各方面的变化来看，新的文明形式——生态文明正在向我们走来。

（二）命运共同体是生态文明的核心

生态文明，既不是简单对工业文明的颠覆，更不是对更早时代自然经济文明的回归。如果说，进化论中某些思想是工业文明时代的基因，那么生态文明时代的基因就应该是生态的原则。所谓生态原则，主要体现在以下方面：1）共生性；2）多样性；3）开放性。这三个特点和原则就是命运共同体的基本精神。生态文明至少有以下特点：共生性、开放性、共享性、协作性。如果说，农耕文明时代是生活共同体、工业文明时代是利益共同体，那么生态文明时代的命运共同体是最高阶段，它不仅强调人和自然的共生，也强调这个地球上不同肤色、不同种族、不同国家、不同宗教之间的共同命运。在这样一个共同体之下，依然存在着其它各种各样的共

同体,包括利益共同体、思想共同体等等,但所有的共同体都遵循生态文明的基本准则。

(三) 社会价值是生态文明的价值体系和评估标准

这个新的文明体系包括价值理念、制度规则和器物呈现,包含了人的全面发展、人与社会的和谐相处、人与自然的共生。

我们认为,社会价值是生态文明社会的最高价值追求。

从生态文明作为一种研究和行为范式看,社会价值主要有几个原则:整体性原则、责任伦理原则、创新性原则、共生性原则。

几年前,友成基金会提出社会价值的概念,分别从 Aim(社会目标驱动力)、Approach(解决方案创新力)、Action(执行成果转化力)以及这三者的合一性,对社会价值进行评估。三A三力分别对应责任伦理原则、创新性原则及共生性原则。三A三力的合一性考察,即对应整体性原则。

(四) 以社会创新推动生态文明建设

生态文明是一种新的文明形态,需要创新的思维和创新的方法来推动发展。创新的方法,主要体现在社会实践上;创新的思维,主要体现在思想、制度的研究上。我们需要对概念、框架、制度、组织等各方面进行设计和研究。

——王平理事长在“生态文明论坛”中的演讲《以新价值新标准推动生态文明建设》2017年3月26日

生态文明必须以能彻底改变人与自然、人与人、人与社会关系的失范为最高目标,是一种既尊重生态本身又符合生态原则的新的文明形式。因此这样的文明更注重社会性而不仅仅是个体、更强调多样性而不是标准化、更强调开放性而不是封闭性,更强调协作性而不是竞争性。生态文明的这些基本原则,事实上就是人类命运共同体的基本原则,也一直是我们人类追求的大同社会的基本原则。

在价值理念上,我们认为,一种既尊重生态本身又符合生态原则的价值观就是社会价值。社会价值由“社会”和“价值”两个词组成,价值的对象,是整个社会。从社会价值作为一种伦理观角度讲,社会价值必须以实现社会整体可持续发展为其唯一目的,其所蕴涵的自由观、平等观以及发展观等,都要为此目的服务。

我们认为社会价值应该遵循以下几个原则:

1、整体性原则。社会价值以全人类的福祉为其目标,任何人类共同体中人或组织,都能在此中受益共享。

2、主动性原则。基于社会价值是全人类的共同福祉,因此,人类共同体中的每一个人、每一个组织,对整体发展都有主动关切的意愿和行动。

3、创新性原则。人类的文明总是通过创新来实现的。对于那些一直伴随人类存在的诸多社会难题,例如贫困问题、健康问题、养老问题等等都需要我们有创新的思维和创新的方法。



YouChange

4、合一性原则。工业文明一个明显的弊端，往往是通过产生一个新的问题来解决旧的问题，例如所谓的先发展后治理的悖论，所谓的效率和公平之间的困境，所谓的目的和实现目的的方法之间的分离，这一切都是源于合一性的缺失。但在生态文明里，对所有行为的合一性已经成为一种要求。

由上述我们可以看到，社会价值不仅是一个以社会福祉为最大利益的价值引导，而且还包括了对个人和组织行为的要求。不仅包括价值理念，也包含了制度规则，包含了人的全面发展、人与社会的和谐相处、人与自然的共生。

——王平理事长在第十一届国际生态文明论坛上的发言《生态文明是一场新的认知革命》，2017年4月

● 未来取决于创新的价值选择

我们需要什么样的未来？取决于社会创新的方向和路径选择，也就是创新的价值选择。这就需要对人类社会可持续发展的根本需求进行思考：我们的创新是在制造新的问题还是在解决问题？是让人们获得更多的公平和自由还是带来了更多的不义和奴役？这可以说是对一切创新的价值判断标准。

商业创新、科技创新包括社会组织的创新，如果仅限于解决眼前问题而不去思考背后的价值选择，就会在忙碌中走向异化。制定一个涵盖目标、方法和行动结果的社会创新的评价体系就显得尤为重要。

社会价值投资是公平公正和可持续发

展的人类共识在市场经济中的体现。三 A 三力的社会价值投资标准是引导市场走出上述这些异化的唯一途径。

——王平理事长个人笔记 2016 年 10 月

● 在颠覆一切的互联网时代更需要系统性思维

在当下所谓互联网时代、新技术时代、新经济时代，这样一个颠覆一切的时代，颠覆了信息获取的方式和能力，颠覆了人与人交往的方式和能力，颠覆了商业的模式、商业的逻辑，颠覆了社会生活各个方面（这种颠覆其实刚刚开始），如果我们没有系统思维的理念，没有这样的意识，我们就会被裹挟到互联网碎片化中。本来互联网带给我们的，是一种个性化的解放，是一种自由人能够实现联合的可能，但是当我们自己被爆炸的知识、爆炸的碎片所埋没的时候，实际上互联网会使人被奴役。

互联网思维是什么呢？常常有人说它是开放的、平等的、共享的，在这样特点下，用原有的工业化控制的思维肯定是不能解决问题的。因为有太多不确定性，太多参与，太多的信息了，你无法用一种工程化的管理来控制，那只适用于工业化时代比较确定的关系维度。

在这个时代，一切都被放大，既有机遇也有挑战。当面对这样多元的选择，爆炸性的信息的时候，是解放？还是进一步被奴役？这取决于我们自己的修行和我们的选择。

从可能性上来讲，互联网时代的技术已经给我们提供了这样一个平台，我们就

有可能突破原来的只见树木不见森林的那种片面局限。

因此，在互联网时代，系统性思维太有必要了。我们一定要建立这样一种学习型的、生态性的组织和管理方式，一定是有自组织、自运行、自管理、自修复这样一种功能的生态。这样一种方式就需要系统性思维的关照。

——王平理事长在 2014 新公益学社春季活动“系统教育与新公益”上的致辞
2014 年 4 月 2 日

● 创新永无止境，历史永远不会终结

创新是人类的生存方式，它生生不息。

人的存在和发展就是要解决生存的问题，生存遇到问题需要找解决方案，找解决方案就要创新。让生活更美好，这是人本能、自发的愿望，所以它是善的，给人类生活带来的改变是积极正向的。

但是改变的过程有时会很痛苦。新旧





交替的过程中，旧的要死亡，新的才能出生，这个痛苦便是人必须经受的。再比如我们要通过创新来解决失业问题，通过创新解决污染问题……生活在不停地给我们提出问题，但我们不要因为问题而停下创新脚步，因为我们生来就是为了创新。这是生命中不断提升自己的一个过程。

创新的过程中，也有正义与邪恶的斗争。比如说第二次世界大战中，希特勒要造原子弹。为了对抗希特勒，我们也要造原子弹。但是二者的目的是不同的，一个是想用邪恶来挑战人类的正义，一个是用正义去挑战邪恶。

这样的创新经历正义和邪恶的斗争，这是人类发展和进步所历经的代价，比如广岛和长崎无辜市民的牺牲。

但我们要对这个过程有清醒的认识——任何人都不能阻挡创新。现实中，权威经常会否定创新，但是事实证明是徒劳的。人类的脚步并不会因为权威的阻拦而停下。

人类创新停不下来，是因为问题不断地产生，挑战不断地发生。从这个角度来讲，人类的创造就是人类的本能的一部分，就是善，就是为了解决问题而创造。

从三 A 三力来讲，这个 Aim 是善的，其创新就会带来 Impact。所谓 Impact，实际上就是因为创造而产生了巨大的改变，带来了深刻而不可逆的转变。这就是我们追求的积极、正向的结果，就是社会影响力。

我们发现和支持社会创新，推动社会

价值投资，都是为了能够积极正向地解决社会问题，创造更美好的未来。

我坚持认为，正义终将战胜邪恶。因为邪恶有自我毁灭的本能，就是任何邪恶都不会可持续。人类的本能是要创造，要解决生存和发展的问題。人不会向死亡而努力，人的生命要成长，要壮大，要发展，都是向这样的方向去努力。所以，最终走向灭亡、自我灭亡的邪恶一定会被成长和发展壮大的生生不息的善所战胜。我们要有这样的信念。

但是人类要不忘我们的初心，我们每天都要正心诚意，格物致知，不要本末倒置，不要舍本逐末，要明明德于天下。回到我们本心，还是要修身为本。

——王平理事长在友成晨会上关于创新的分享 2016 年 12 月 19 日

● 真正的创新必须要有赤子之心

真正的创新必须要有赤子之心，也就是敢于说出皇帝新装真相的那个孩子。真相是什么？就是二三百年来市场经济形成的这一套价值体系和制度体系，就是放大个人的价值，就是所谓的经纪人理性，也就是个人主义的合理性和合法性，说穿了就是从丛林法则。西方国家经历了各种经济危机、金融危机发展出国家干预、法律监管，但是都没有新的没有根本性的突破，就是因为这张表完全不考虑外部性。这张表不看外部性，不把它算在内，这个社会永远不会公平，也没有正义。

我们所追求的人类社会是一个利益共

同体，一个更公平、更有效率、更可持续的美好社会。可是，这样一个简单的价值判断被我们忘记了，或者说被现有的压力、焦虑和一些无奈束缚住了，我们不敢去这样想。

市场经济的赢家以其强大的议题设置能力、话语控制能力和资源掌控能力来设置议题，来传播价值理念，来确定什么是政治正确。这就是为什么我们会发生这么多危机暴力和社会对立。

科学技术的进步本来是中性的，但是由于既得利益集团和社会精英更有能力迅速地学习和掌握这些科学技术，所以他们就具备了无限扩张的可能性，而且这种扩张会加速度把大众远远甩在后面，形成两个完全不同的世界。

——王平理事长个人笔记2016年12月

● 人工智能的善与恶

VR 最大的善是让人开悟，可以让我们觉悟人生、走出颠倒梦想——这是我的理解。为什么这么说？当每个人可以定制自己的梦想时，自己就是自己的上帝，就是世界的上帝。我们这些造梦者离开觉悟、离开从梦中醒来就不远了，“梦里明明有六趣，觉后空空无大千”。世界上可以有虚拟和现实的转换，我们是造梦者，在虚拟世界里体验种种痛苦，产生厌离感。这种痛苦的厌离感使我们开悟、渴望更美好的世界，这是一种觉悟。在梦里还可以体验幸福，对幸福的体验，由于离开虚拟现实幸福的瞬间失去，会感觉到我们是无所

得的、是不可得的、是毕竟空的世界。所以当你在归到这些时，是不是在一个开悟的过程中？我认为这是最大的可能。同时我们可以行菩萨道，创造世界价值。通过高科技的千手千眼，看到众生的苦，产生慈悲心。然后用愿力意识改变客观世界。愿力如吸引力法则一样，吸引更多同频共振的人，使世界向更美好的方向改变，因为当我们的人心变的时候，愿力在哪里，世界就会成为什么样子。还可以用技术帮助身边苦难的人，使善怨变成善报，使内心得到心安和喜悦。

那如何通过高科技让梦想照进现实？

关于 VR，关于未来，我有这样的一些梦想，我梦想着深受精神疾病困扰的人能够发出会心的微笑，梦想残障人士也能够运动、郊游、体验与常人一样的快乐，拥有智慧、自信的人生。我梦想身处大山之中的孩子，可以与城里孩子同上一堂课、同读一本书。我梦想在外打拼的父母，也可以每天给身在千里之外的孩子讲睡前童话。梦想临终的老人，能够在生命中最灿烂的岁月、最温暖的时刻与这个世界告别。而这一切都有赖于虚拟现实的世界。

然而科技发展所带来的并不都是人类生活的福音，而是一个喜忧参半、福祸相依的过程，科技发展有着不断突破底线的冲动，比如 VR 带来伦理的危机，有战争、暴力、色情。但正义或者邪恶对于高科技、对于人来讲只是加速器，一切都取决于我们的一念之间，选择权在我们手中，未来在我们自己手里。高科技的发展使我们越



来越相信一切皆有可能：好，有可能，坏，也有可能，好到什么程度，坏到什么程度，都可以在我们一念之间，在我们的想象力之内，只要你能想象到，没有不可能实现的。我们更要做好自己内心的选择，未来如果变成非常坏的可能，只有一个——自己自愿地选择被高科技奴役，我相信人类不会做这种选择，不会选择被它奴役。我们应该选择以社会价值引领商业价值，不会让这个行业以利润为导向的人控制它，以社会价值为导向不会有那样的结果。

——王平理事长在“中国社创客年会·未来论坛”上的主题发言《定制你想要的美好未来》2016年6月22日

（2）对社会发展的反思

● 我们的发展究竟是为了什么

20世纪90年代以来，以互联网、大数据、3D打印、合成生物等等为代表的第三次工业革命，深刻改变着社会生产方式、思维方式乃至生存的方式。

一方面，金融创新与科技创新为人类物质财富的创造提供了前所未有的手段和能力，为人类共享丰富的物质财富提供了空前的可能；以开放、对等、参与、共享为主要特征的互联网时代，为民族和解与文化共融提供了更大可能。然而它同时也带来更大不确定性。这可以是一个最好时代，也可以是一个最坏的时代。在这个时代，全球范围内的贫富分化、社会动荡、环境污染、气候变暖、生产过剩、经济停

滞等等危机重重，互联网带来的信息碎片化营造了一个纷乱的世界。另一方面，全球化浪潮和互联网时代正在将世界变成一个地球村，原有的产业、行业、部门的界别将被打破，不同要素之间重新组合成一个有机生态系统将成为可能。

当面对无限多元的选项和纷至沓来的诱惑的时候，我们仍然需要回答：我们究竟要什么？

真正的分水岭在于：我们是选择不顾一切地向外攫取，还是回归原本十分简单的价值认定。答案在于我们内心的追求，且这一追求是否坚定。

——摘自王平理事长在“MIT 斯隆友成社会与商业论坛”上的致辞（2014年3月28日）

● 友成为什么要做社会创新的推动者和社会稳定与进步的平衡器

天之道损有余而补不足，极端主义都会给社会带来灾难。

我对极端化倾向保持警惕。民粹主义和极权主义是极端，资本成为社会的最终裁判也是极端，资本和权力结合更是灾难性的极端。

我一贯主张，友成基金会是要超越现存体制精英的维度，做社会创新的推动者和社会稳定与进步的平衡器。当然，我们不是站在精英的对立面，而是让精英提升自己的维度。

社会进步是极少数先进分子引领的，但这并不一定是大众所认为的精英和成功

人士挂在嘴上的政治正确，而是这个利益集团之外的，“不以利为利，以义为利”的那部分精英内心信仰的政治正确。

判断政治正确不仅要看怎么说，更要看如何做，要看谁是被牺牲者，谁是最大的受益者。在一定条件下，任何人群都有可能成为弱势群体，甚至是资本家、政府官员，更不用说普通民众。打破强势集团的强势话语，就是在避免用所谓的政治正确压制弱势群体。可以说，打破强势话语就是打破垄断。

知行合一、敢于担当、保护少数、帮助弱势，要做到这一切，我们需要有自己的影响力——一个先进的理念组成的核心队伍，一套拥有强大逻辑算法和标准表达的制度体系，一个共生共赢的义利兼顾的生态社群……这些才足以抵御极端势力坐大，特别是避免牺牲弱者的强强交易和美好事物被异化为披着羊皮的狼的局面出现。

这是我对友成基金会，对社会价值投资联盟，对友成研究院的期待。与大家共勉。

——王平理事长在友成晨会上关于社会创新的分享 2016 年 12 月 26 日

（3）对新中国三个三十年发展的认识和反思

新中国发展第一个三十年，我们实现了民族独立和人民解放，初步建立起社会主义基本制度，为国家未来的发展打下了

坚实的政治基础；那时候可能偏重于公平、偏重于社会、偏重于国家集权，用道德感召代替物质激励，忽视了人的个体差异和基本需求而盲目追求制度上的一大二公和道德上的高大全。

第二个三十年，我们把工作中心转移到经济建设上，改革开放发展经济，进入社会主义现代化建设新时期。在这一阶段我们偏重效率，让一部分人先富起来，暂时在公平性上做了妥协。这一时期经济的飞速发展把人的动物性调动到极致，把对物质财富的崇拜推到极致，从一个极端走向另一个极端。

无论如何，这两个三十年最终是为建设更美好的社会打下了政治和经济基础。第三个三十年，大家都觉得距离美好社会还远远不够，应该是把公平和效率结合起来，比如在更加关注经济发展的同时，怎样让发展的成果为全体社会成员共享？“社会价值”在这个背景下提出来的必然性。我们的重点从国家到市场、再到社会。实际上第三个三十年，应该是真正进入一个以“社会”为主题的三十年，是倡导社会价值的三十年——这既是对前两个三十年的继承和发展，也是一种螺旋式上升的转型升级。

我们改革开放了 30 年，我们取得了和欧美一样的生活水准，在大城市的建筑上、在最富有的人群的收入上，如果不算人均、不算农村，我们甚至超过了美国、超过了欧洲的一些国家。我们学会了美国的高消费，却发现我们没有美国人的创新



YouChange

36 从洞见到创新

精神，学会了追求欧洲人的慵懒，却没有欧洲人的社会福利和公共保障系统；更要命的，我们还丢掉了我们的传统美德和文化自信。

富裕起来的中国人，都在抱怨，抱怨环境，抱怨医疗、抱怨食品安全、养老以及社会风气，很多人有无价值感、无幸福感、无道德感、无意义感。经济发展带来了我们要的那些东西吗？好像没有。我们现在的危机不是因为物质的匮乏，而是因为公平、正义、道德和良心遭到践踏。

——王平理事长在 2014 年社会价值投资国际论坛上的主旨演讲《社会价值，我们共同的选择》2014 年 9 月 19 日

● 重建社会的共识是寻找发展方向和路径的前提

走过了“政治挂帅”的 30 年，经历了“经济至上”的 30 年后，下一个 30 年，国家发展方向何在？经济急速放缓、执政难度增加、阶层矛盾加剧的时期，社会协同何在？破解环境污染、教育失衡、医疗窘况、养老困境、食品安全、暴力事件等社会问题时，方法和路径何在？2014 年 9 月，人民论坛网公布了一份《当代社会病态调查分析报告》，在近 9000 名抽样受访对象中，信仰缺失占 55.3%、社会焦虑占 44.5%、习惯性怀疑占 40.4%。社会病因何在？

究其原因，我们发现根源在于多年“二元对立”的思维模式。在政治挂帅的

30 年里，“宁要社会主义的草、不要资本主义的苗”，用未来的理想目标取代了当下切实可行的路径；在经济至上的 30 年里，“发展是硬道理”似乎成为唯一道理。在实践中，实现社会目标的手段发展、稳定又取代了社会目标本身，不知发展为了什么、为了谁，使得机制体制的改革与创新无所依从。这种非左即右的二元对立观念，泯灭了“你中有我、我中有你”的二元统一智慧，使中国特色的社会主义成为在“主义”上争论不休、在实际上背离社会目标的空话。导致“社会预期值”和“社会获得感”的背离，也造成了公众的信任危机。

寻找发展的方向和路径，就要重建社会的共识。而重建社会共识需要新思路、新语言和新机体。那么何为社会共识？如何重建共识？怎样践行共识？放弃主义之辩，聚焦社会问题；停止左右之争，回归社会价值。

如何重建共识？建立以创造社会价值为主旨的、以破解社会问题为目标的、以多元组合多边协作为方式的平台服务体系。建立以创造社会价值为主旨、以破解社会问题为目标、以多元组合多边协作为方式的平台服务体系。同时，创建一个跨界社会创新平台、出台一套社会价值认定标准和确立一条社会治理创新路径。

——王平理事长在“清华社会治理创新 50 人论坛”上的发言《社会治理创新浪潮下的社会价值投资联盟》2016 年 5 月 22 日

● 理念创新引领中国新三十年的发展

进入新的三十年，要把中国建设成一个更好的社会。而我们现在面临的，包括经济转型在内很多现实的问题，如果不在一个好的社会基础上来解决，实际上是很困难的。所以在这样一个历史关头，我觉得我们需要一种新的理念，只有这样才能真正地走向新的三十年，才能真正地切实解决现在我们面临的问题。

过去三十年是以改革和发展作为中心的。但是想要支撑起新的三十年，能够解决当前我们面临的很现实的重大问题，必须得有一个新的理念。所以最近这几年，大家可以注意到，许多人经常讲两个东西，一个是社会进步，一个是公平正义。

其实有什么社会就有什么市场。

——王平理事长个人笔记，2015 年 12 月

● 中国特色的扶贫和贡献

As you know that strong government plays an important role in China's development.

The achievement of poverty reduction in the past 30 years is a significant contribution to the world.

It has in fact carried out a lot of social impact investment as following.

- State-owned Policy Banks provide soft loans to poor regions;
- State-owned enterprises invest in these areas with positive externalities.

• Providing the guidance funds to PE Funds to

—invest in the areas of poverty reduction, environment conservation, infrastructure etc.

—play as first-to-lost or give away financial return to private sector

• Some PPP projects are also clearly socially impactful.

Gov. is very efficient. It used to take care of everything, including social sector.

Therefore, the private business didn't consider their responsibility to solve social problems, but waited for gov. to take actions.

We have a long way to go to develop a civil society. We should make the most use of CASVI to facilitate cross-sector collaboration and to lead business with social value.

——王平理事长在 GIIN 全球社会价值投资人年会上的发言 2016 年 12 月 20 日

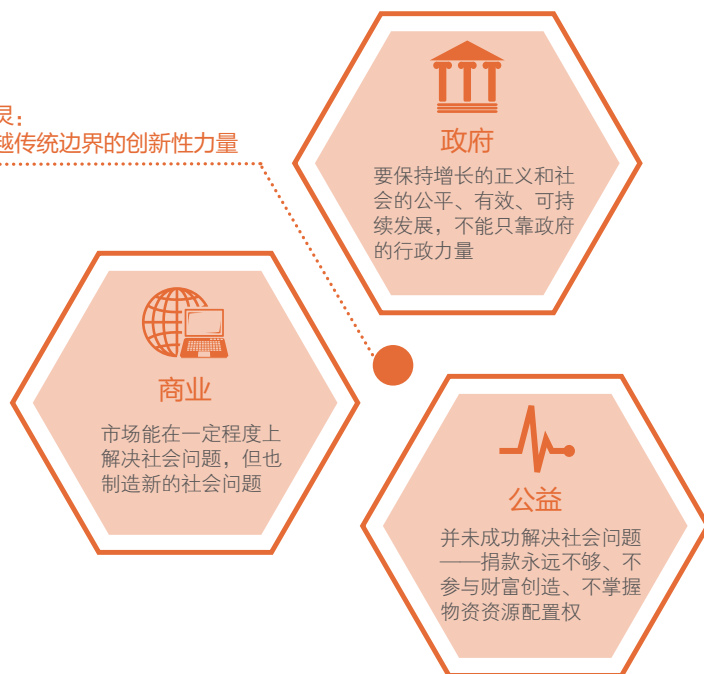
(4) 三个失灵与三大社会创新

● 以社会创新应对政府、市场、慈善失灵

历史经验告诉我们，持续增长的物质财富并不能自动地解决同时持续出现的社会问题，要保持增长的正义和社会的公平、有效和可持续发展，能不能只靠政府的力



三大失灵：
需要跨越传统边界的创新性力量



量？不能。能不能只靠商业的力量？显然也不能，商业会是在一定程度上解决社会问题，但同时它们有的也在制造着社会问题。靠公益慈善，行不行？公益大多在局部地缓解社会问题而没有真正解决它，因为公益捐款永远是不够的，公益自己不创造财富，对财富和资源没有支配权，难以规模化复制，也很难对社会形成大规模的改变。

怎么办？这就需要“跨界创新”。所谓的“创新驱动发展”不仅仅是科技创新，它将越来越通过跨界合作的社会创新来实现，这是解决复杂社会问题的重要出路。社会创新型组织、社会价值型企业和社会价值投资将在这一过程中成为越来越重要

的推动力量。普惠金融、普惠教育、网络公开课，这些都是跨界社会创新的重要形式，而 Uber、可汗学院、airbnb、阿里巴巴、宜信等都时刻为我们的学习生活提供便利。

——王平理事长在成都“创业天府·菁蓉汇”武侯社会创新专场活动上的演讲《社会创新创业“双创”时代新机遇》2016年4月9日

囿于对社会问题的认识，传统公益未能直指问题的核心，有的甚至变成富人的游戏，造成新的不平等。企业的社会责任，也不能克制资本逐利的冲动，资本仍在不顾一切攫取，大量社会问题正源于此。政

府也未提出有效的社会问题解决方案，问题越累积越多。

一个严峻的现实摆在面前：怎么办？

我们认为，破除此世纪难题唯一有效的办法，就是打通政府、市场以及社会组织，进行跨界联合，引导善良资本进行社会价值投资，打造一个全新的社会生态系统。其本质是以人为本，义利并举。唯有如此，才能推动社会发展。这也是公益的本意，为公共利益而行动。

——王平理事长为《2016 中国社会价值投资报告》作的序 2016 年 8 月 25 日

● 政策、企业、公益三大社会创新

创新型国家的发展必然体现为创新型政策的引领、创新型企业的参与和创新型

公益的大量涌现。社会创新可以看作是政策社会创新、企业社会创新和公益社会创新的共同作用的结果。

“政策社会创新”是指由政府公共政策和施政措施所主导和引领的社会创新；

“企业社会创新”是指企业运用企业生产、营销、人资、财务及研究等运营资源通过创新模式，协助解决社会发展问题，是由企业的创新型实践所体现和代表的社会创新；

“公益社会创新”是指由公益组织和热心公益的公民个人在社会公共领域所从事和实践的社会创新活动。

——友成社会创新论坛项目组 2012 年 9 月





3

对公益行业发展的主张

（1）对公益慈善背后更深层次不公平的反思

● 为什么慈善家不谈系统性变革

Darren（编者注：福特基金会新会长）先生关于福特基金会战略思考的英文公开信一发表的时候，我就第一时间拜读了原文，并产生了极其深刻的共鸣。后来也在副会长来京的时候，还专门跟他进行了沟通。

Darren 在信中提到马丁·路德·金博士辞世前不久写过一段意义深远的话。“善行值得称颂，但慈善家不能因为行善而忘记正是经济不公才使善行成为必要。”

他还补充了一句：慈善要解决的不仅是经济不公。我相信马丁·路德·金博士想得更深远。他是在激励我们要看到深层次的结构性和制度性的问题，探究不公正的根源、人类苦难的原因以及挖掘人与人之间不平等的本源（我们自身特权的本源）……或许是时候该重新构建一套新的捐

赠原则了……如果实事求是的话，就会承认我们现在对 19 世纪慈善基础理论的解释已经走到了尽头。

我对此深有体会。记得今年 AVPN 年会上一个观众的提问：大慈善家总是跟愿意捐钱做受益人明确、直接的项目，而非投资于社会变革。如何改变这种状况？

我认为思考这个问题的关键不是如何改变他们，而是应该探究其中的原因。关键是要想明白，社会变革对他们来说意味着什么？对他们的利益来说维持现状岂不更好，他们为什么要支持变革呢？

慈善家是现状的赢家，他为什么愿意改变？其实他们的立场不从自身的既得利益保护上提升到更高的境界，那他们宁可当一个慈善家去施舍，也不会愿意改变社会不公平的利益格局。

这也是为什么有人说：一方面，各个基金会和他们所从事的公益事业旨在解决不平等问题以及改进造成不平等的经济结构；另一方面，这些基金会又依赖这一经

济结构才得以生存。这二者即便不是矛盾，它们之间至少也存在着一种张力。

这就是为什么 Darren 在信中提到，时至今日，我们应该进一步探寻 21 世纪财富的“新福音”，即看到深层次的结构性和制度性的问题，探究不公正的根源、人类苦难的原因以及挖掘人与人之间不平等的本源（我们自身特权的本源）。

资本的拥有者和管理者，如果能够有一种社会公平的理想，就会找到这样一条智慧的、把社会价值和商业价值结合起来的路径。影响力投资和社会价值投资就是推动社会变革的一种积极的新尝试。

——2016 年 6 月 4 日 王平理事长与福特基金会会长吕德伦先生（Darren Walker）交流其对公益慈善及造成社会不平等根源的反思

● 对慈善基本原则的反思

我们的工作，如资助项目的方式、人员招聘和任务承包规则，甚至是我们对待合作伙伴和资助对象的态度，是否在强化社会的结构性不公？

为什么基金会还有必要存在？我们如何才能构建一个不再那么需要慈善机构的世界？

对个人慈善家而言，很可能也需要问类似的问题：我赖以积累财富的竞争环境还公平吗？现有制度是否特别优待像我这样的人，从而使我们享有更多优势？

今天，不平等日益加剧，人们应及时

反思卡耐基在《财富的福音》中提出的慈善原则，思考当前的现实以及慈善事业的责任在多大程度上体现了这些原则，公开承认并正视现行体制中一直存在的这种张力——意识到正是这种制度强化了不同阶层之间的差异，然后又让特权阶层承担改善这个制度的责任。

——王平理事长个人笔记 2016 年 6 月 3 日

（2）非营利组织的跨界

公益的目标，不是要把我们自己作为一个对象放大，呼吁怎么关注公益、怎么给我们开放更多的空间、怎么给我们更多的捐款——这是不够的。关键是我们有没有为社会创造价值。如果我们只是在分配领域里切蛋糕，只是在向政府要权、向企业要钱，然后去给弱势群体撒钱，我们就不是一个价值创造者。我们甚至没有资格谈跨界。

企业 CSR 和公益项目对接，就是跨界吗？不是。政府采购社会组织服务是跨界吗？不是。就好比一个乞丐，你在大街上要钱，有钱人给你钱了，那你跨界了吗？当然没有。跨界是平等的，不是这样仰视着别人、乞求别人给予的。

那么，我们公益界站在真正第三部门的角度，去替社会承担、替政府负担、替企业分担，靠的是什么？靠的是创新，靠的是发现别人没有发现的问题和资源，靠的是模式的创新，用这个模式更加公平、



YouChange

42 从洞见到创新

更有效率、更可持续地解决问题。创新的模式你提出来了、架构搭起来了，政策跟着你走，企业的钱跟着你走，这才叫了不起，你就是一个社会创新的推动者，就是一个社会价值的创造者，你就具有了和企业、政府平等对话的资格，你才算是这样一个平台上整合了资源、参与了社会进程、推动了中国的民主化和公民社会建设。这就叫 Social impact（推动社会变革），你才是一个 Change maker（给社会带来改变的人）！

公民社会就是这样推动的，虽然喊话也是必要的；我们在争取权利和倡导理念的时候，要有超越自身利益的高度，寻找共赢的途径，而不是成为一个新的利益集团，企图向更大的利益集团分一杯羹。当我们用抱怨矮化了自己的同时，我们的处境只能是更加边缘化。虽然我们获得了更多的入场券，比如说不用挂靠就可以注册，但是我们却有可能遇到更多的“玻璃门”。

——王平理事长在第三届“新公益嘉年华”筹备会上的即兴讲话刊登于《中国慈善家》2013年12月刊

（3）非公募基金会的“超越”

● 非公募基金会要有超越权力、超越经济利益的高度

在新的时代背景下，社会力量的觉醒、非营利组织的发展变得尤为重要。非营利组织所代表的第三部门，相对于第一、

第二部门来讲是非常弱小的。我们是谁？我们对公共利益和弱势群体的关注和同样服务于公共利益和保护弱势群体的政府的区别在哪里？哪些是必须政府做的？哪些是政府做不到、我们能做到的？哪些是市场能做的？哪些是市场做不了而我们能做的？认识到这些问题，就能弄清楚自己的定位。

我们应该立足本土，传承我们五千年的文明，了解历史和中国的国情，站在“历史”和“前人”的肩膀上，回应当下的需求，不是“言必称西方”，言必谈“主义”，要实事求是，与时俱进，活在当下。这种传承和扬弃是我们进行一切创新的土壤和根基，而不是简单照搬时髦的新理念。“我们要到哪儿去”，既离不开对中国五千年文明的认识，也离不开对中国建国以来发展的三个三十年的认识。新中国发展的第三个三十年，富强、民主、文明、和谐的现代社会价值是硬道理。实现整个社会的平衡、协调、可持续发展，实现公平和效率的结合，这是对社会发展目标的回归。

非营利组织，要有超越的高度，超越权力的高度、超越经济利益的高度，同时要认识到自己独立于政府和市场的自由度。这个自由度对于非营利组织尤其是非公募基金会来说非常重要。

——王平理事长在斯坦福慈善与公民社会研究中心主办的“中国向前中：21世纪慈善与非营利组织的能力建设”论坛上的主题演讲 2015年3月18日

在万花筒般缤纷绚烂的机遇与诱惑面前，公益组织要牢记自己的使命，“我们为什么要出发？”这就是，在所有政府失灵和市场失灵的地方，捍卫公共利益，捍卫公平正义。所谓“超越”就是说公益组织不仅仅追求组织自身和行业的利益，更要以社会价值和公共利益为目标，否则就会失去自己的立足之地。

其次，“超越”还意味着公益不能停留在见物不见人的传统的、低层次满足社会需要上，要做有效公益、可持续公益就需要创新，需要转型升级。我们追求所谓的“Impact”，不是指公益组织或社会投资者自身的“影响力”，而是如何使我们的行动带来根本而可持续的“改变”，产生更大的“社会价值”。非公募基金会尤其要用自己的独特优势和宝贵资源去研究如何创造性解决那些靠政府福利、行政命令以及市场经济难以解决的社会问题。

第三，所谓“超越”还意味着要善于“发现结合部”。颠覆性创新往往发端于边缘地带的结合部。为了更系统、更有效和可持续地解决社会问题，非公募基金会还可以采取更主动、更跨界的战略性资助。不但要发现和培育社会创新型公益组织，而且还要善于发现和支持社会创新型企业家的种子，用公益性支持填补他们在最早期缺乏资金支持的空白，以便让商业领域的社会价值投资者承接他们未来在创业期、成长期和成熟期更大的资金需求。如果说硅谷早期投资有3F(3F是指Family, Friends和Fool)之说，那么非

公募基金会完全可以成为第四个F——使Foundation变成社会创新的天使。

——王平理事长在第六届非公募基金会发展论坛年会上的开幕致辞《超越·共识：大互联时代非公募基金会的转型与发展》2014年12月8日

(4) 非公募基金会承担的社会部门研发的职责

美国有各种类型的基金会，他们都有各自的一套理念系统，美国的机制是鼓励慈善的多样化，但是很有意思的一点是——基金会承担的社会部门研发的职责。公众非常认可基金会的定位，因为他们有这样的空间和自由，与政府比较，他们在资金使用上有更多的自由，只要是用于公益领域的，他们可以自由选择更高的风险更创新项目，把他们的能力和自由转化为自己的责任。这是考察美国基金会留给我最深的一个印象。

在责任之上，另外一个特点就是跨领域和跨部门的合作。慈善机构随着美国经济的发展而产生变化，从最开始的一种救济型的慈善逐渐转变成社会变革式的更加系统的支持和倡导，还有新兴的社会企业、公益创投，这种跨领域的混合模式的出现。实际上创新一定是发生在以前没有接触到的领域上，或者是把其他领域以前没有用过的方法、经验借鉴过来，这种跨界、跨领域的合作、学习和交流的机会就是促使创新碰撞的一种最基础的土壤。但是跨领



YouChange

44 从洞见到创新

域的交流和学习，它的信息和资源的共享带来的也是责任的共同承担，这也是创新和责任的联系。

另外，友成在做战略梳理的过程中，做了很多相关方的访谈和意见的收集，其中有两点是大家比较认可的，也给我们很大鼓励的，那就是大家对于友成对新公益方向的敏感度，和推动新公益方向和新的慈善方式的努力是非常认可的。我觉得这种鼓励和认可是对我们很大的责任的提醒，所以友成的使命是发现并支持新公益的领袖，探索社会创新的方式，建立跨界合作的新公益平台，创新是友成不变的责任。

如何进行社会创新研究，我归纳了几句话：

第一点，是要有时代感，了解现状和背景，包括我们现在所处的社会、政治、经济、社会环境，国内环境和国际环境，了解我们的起点在哪里，我们才知道我们的对象是什么，知道我们的站位。

第二点，以实践为导向，强调案例研究，找寻更加深入的、自下而上的依据，而不是从头脑中产生的概念和逻辑上的推理，也不是和过去的一种比较。这种比较要特别关注我们中国自己的土壤，这样的案例的研究和国际上的案例研究的比较，我们就知道自己的定位，而且这样比较研究出来的会更有指导性和实践性；

第三点，研究方法的创新。社会创新研究的人要有创新的方法，友成基金会就是一个社会创新的倡导组织和支持组织，

我们基金会带头用社会创新的方法，通过跨界合作、通过建立社会创新实验特区，通过群众喜闻乐见的群众参与形式等等来进行社会创新的倡导和支持；

第四点，是发掘和倡导东方文化的价值。我们要善于运用优秀传统文化的智慧来看待和研究互联网的新经济时代带来的巨大的变革，预见某些可能带来的机遇和挑战。我们不是被动地研究它、顺应他，而是要有一个预见性的主导、引导，这是社会精英的责任，也是政府



的责任。基金会、NGO、学界为了给政府提供好的政策支持和智囊的作用，我们应该有责任在文化价值上、在价值观上给予把握。特别是西方的价值观从金融海啸以来越来越被怀疑，我们不能再向西看了，我们要回来，研究我们东方的文化价值，这方面的指导要渗透到我们的研究中去。

——王平理事长关于如何进行社会创新研究的思考 2010 年

创新是一种价值创造，它是智力密集，智慧密集的活动，还需要一种胸怀。非公募基金会的天然使命就是社会创新，去真正解决社会问题，而不仅仅是进行所谓“散财”式的第三次分配。在中国的社会管理中，与政府、企业和公募基金会相比，非公募基金会具有更加独立判断与行动的空间，她的独立性和中立性，不仅是一种自由，更是一种责任——非公募基金会承担着社会部门研发的职责。

——王平理事长在第三届“新公益嘉年华”筹备会上的即兴讲话刊登于《中国慈善家》2013 年 12 月刊

社会问题是解决不完的，但我们能成为社会议题的设置者，我们不能包打天下，但我们能做社会天平上的砝码；我们改变不了世界，只能做最好的自己！

——王平理事长个人笔记 2015 年 7 月 10 日





4

关于企业及企业社会价值的主张

（1）上市公司的社会责任

改革开放三十年来，中国本土企业这个群落逐步从野蛮生长过渡到规范生长、规模生长。近年来随着 CSR 企业公民等概念的兴起和日渐深入人心，我们又见证了中国的企业群体在向智慧生长的更高境界迈进，所谓智慧生长是基于东方文化中的由你方有我的感恩心态和企业个体与整体生态环境和谐共生的远见卓识。

上市公司是企业中优秀的群体，是社会生态当中的乔木，在成长过程中，它享受了更多的阳光、雨露和土壤中的肥料。上市公司往往优先占用着更多的资源份额，包括金融资源、人才资源和市场资源，特别是对于我国国有控股的上市公司而言，他们可能还占有垄断资源。上市公司也是公众关注度最高的企业，因此，上市公司的社会责任理应成为企业社会责任的表率。

——王平理事长在 A 股上市公司责任报告高峰论坛上的发言 2009 年 11 月 5 日

（2）上市公司的社会价值观和社会责任观

● 资产负债表是工业文明的代表

工业文明背后的价值观过分夸大个人的价值，而未认识到社会的价值，而我们当然不能忽略社会价值。人类社会本来是混沌的，发展到后来忽略人的价值，最后是放大个人的价值，无限地放大，并且形成一整套的规则、秩序、法律，特别是典型的代表就是资产负债表。它是由资本的利润来决定，以股东和资本的利润最大化为核心，而不顾忌到企业的外部性，无论是正面的，还是负面的。如果公司的衡量标准没有跟整个社会相关的价值、人与人之间关系和文化的体现，仅仅从经济角度去看成败，而且由一个企业的成败来影响一个国家的制度和人类的规范的话，发展到极致就能使我们看到，近一百年来所有的危机，经济危机、金融危机、社会危机，乃至贸易甚至战争，最近民粹主义的一些

运动。其实就是让我们一步一步地看到一个错误或固化的认知，体现成一个凝固的制度之后，尽管在这些危机后有国家的参与、法律的升级和各种制度的改进，但并没有从根本上解决问题，一旦我们在衡量一个企业的成败的时候，只是用一个一成不变的、独大的、单一的盈利能力，那么利润就成了硬道理，其他都是软道理。

强调上市公司的社会责任，是对工业文明过度发展的反思，是一种进步，但仍是底线思维；生态文明时代应倡导上市公司的社会价值创造。

目前与企业社会责任相关的很多指标，例如 ESG——环境、社会、治理都是软的，导向上不作恶就是好，企业社会责任就是一个底线的思维，而且它是外部型压力型的，完全是在主营业务之外的额外的负担，成本中心，很多企业对这个是比较抵触的。如果我们不能把软的变成硬的，这个社会是不能改变的。

特别是现在，我们从科技革命和技术进步的角度看，科技本来是中性的，但是一旦赢家掌握了科技，它的发展、成长和放大就是加速度的，所以这个社会就会变得非常危险，不确定性加剧。随着科技进步和技术的发展，使得文化、技术、金融的精英阶层依靠现有的制度和科技的掌握能力、学习能力，就能把社会大众远远地甩在一边，这个社会就分裂成两个世界，现在所有的动荡不安与危机，其实是产生于这样一个已经过时的制度上。罗马俱乐部在上世纪 70 年代末就提出了增长的极

限，但遗憾的是并没有从根本上影响和改变体制和机制标准，所以工业文明的航船依然滑行到现在。我们可以揭示出这样的负面真相，但更要从正面来揭示出未来的社会是要向生态文明发展的，因为我们不可能永远停留在工业革命、现代化的时代。

● 如何衡量上市公司的社会价值

我们在选取上市公司的社会价值指标的时候，要把具有强驱动力，创新解决方案和强行动转化力的公司彰显出来，让社会认识他们，给他们更好的市场表现，这就是最大的激励，我们提出三 A 的评估原型，虽然是针对社会创新型企业，但是上市公司也可以以它为参考的。

我们考察企业的社会价值，是从其目标(aim)、方法(approach)和行动(action)三者合一来评估，不能只看他宣称自己是谁，宣称自己是干什么，也不能只看他是怎么干，我们还要看他做的事和他宣称是不是一致的，方法和目的是不是一致，以及产生的社会影响和结果，以及持续性影响是不是一致，这是我们的评估方法。

● 社会价值不同于使用价值，是一种不可逆的正向的改变

社会价值是指个体和组织通过自身和自我实践活动，满足社会或他人物质的、精神的需要所作出的贡献。当然不同的组织通过不同的方式去创造和提供社会价值。企业的社会价值是通过企业的经营活动来为社会提供的正面包括经济效应、社



YouChange

48 从洞见到创新

会效应和环境效应的三个方面的总和，在国际上认为这是社会价值，但我理解的社会价值在更大程度上是指它产生更长远的积极正向不可逆的改变，这叫社会价值。可以和使用价值进行对比，比如说我今天改变了一些，我把钱也赚了，大家都买我的东西，但明天社会并不会因此而发生改变，这叫使用价值，不算社会价值。对人的认知带来改变，对人的行为带来改变，对社会关系带来改变的东西，这种持久的东西才叫社会价值。甚至有的东西你今天是赚到钱了，你今天给人的认知带来改变了，人的消费习惯带来改变，但是从长远来看，你的社会价值却可能是负面的，它带来了潜在对人类健康和心里的损害，即便成功的卖出去了，在市场上是成功了，经济效益是有，但社会价值包括心理上的，它也许是失败的，我们讲社会价值讲的是积极正向，长远不可逆的改变。

对于上市公司的社会价值衡量，更为重要的是解决社会问题的主动性、解决方案的创新性，这也是社会价值投资或者想要获得长期回报的价值投资最应该关注的。

● 关于社会问题的三性：公共性、公平性和紧迫性

一个企业在使命层面首先要有创造社会价值的驱动力，我们对此的衡量有三个维度：解决社会问题的公共性、公平性和紧迫性。公共性指的是问题涉及的人群的比例和规模，公平性是问题涉及的人群的社会福利和权力与社会平均水平的相对关系，紧迫性是指这两类问题造成的生命、



环境、财产的影响和危害的程度。这些特性直接与市场规模和需求刚性相关。

——王平理事长在上市公司社会价值评价专家研讨会上的讲话 2017 年 3 月 16 日

● 驱动力与创新力的关系

从解决社会问题的主动性上看，我们要衡量的是企业的主营业务，创意和目标，其驱动力是不是为解决社会问题而生，只有这样才会调动所有的研发能力去创新模式，从 0 到 1 地解决社会问题，企业的价值就非常大。

所以社会价值的驱动力和创新力是一对孪生兄弟，是不可能分开的，怎么样解决社会问题，去找到 approach，一定会提高你解决社会问题的效率，能最大化的节约使用资源，这就是效率。所以前者是公平，后者是效率，公平和效率绝对不是矛盾，义和利绝对不是矛盾的。越是具

有使命感和驱动力的人越容易做创新的事情，越是没有使命感只想赚钱的人就是愿意做山寨的事情。

作为天使投资他也愿意看到这个，因为他解决社会问题是从零到一的模式创新，有颠覆性，它的未来就是一片蓝海，所以它的商业价值也是非常大的，这是一致的。

（3）一带一路中国企业的集体影响力

中国企业在国内要强调社会价值，“走出去”更要做社会价值投资，因为这是我们中国集体的影响力——“一带一路”是国家战略，但同时也是企业行为和民间外交。

我们认为，“走出去”企业的立意要高、观念要新、治理要开放。

何谓立意要高？大国战略 + 全球视野 + 社会目标 + 企业责任，这是中国的集体影响力，我们应该把政治、经济、社会目标结合起来，要有这样高度；今天大家都在谈联合国 2030 可持续发展目标，这十七个议题是中国企业“走出去”可能都要遭遇的，不可能回避，也不应该回避，而是要积极地回应这些挑战，在更大范围内创造社会价值、实现集体影响力。

所谓观念要新，这一点在座的各位都是专家，我想跟大家分享的是——我们要“打破零和思维，跳出底线思维，实现价值引领”。前面提到，中国企业“走出去”不是掠夺和剥削，我们要履行社会责任，但也不能把社会责任当做底线被动地去履

行——我们应该有更高的战略规划，主动的把 aim 定位在回应社会问题上，在解决社会问题的同时创造商机，实现社会价值与商业价值的互相放大、互相映衬。我们“走出去”的企业应该回答这样一个问题，我们只是做一个苟且赚钱的生意人，还是要做一个改变世界的伟大企业家？

所谓治理要开放，中国企业“走出去”，会与国外的 NGO 组织打交道，从以往经验来看，中国企业不太能够处理与这些 NGO 的关系，也就是我前面提到的五大挑战之一——利益相关方挑战。国外 NGO 特别是抗议型组织，当企业行为与他们所代表的特定群体利益相冲突时，采取的方式往往比较激进，有人这样形容他们——面对民众像媒体、面对企业像警察、面对媒体像法官。加之国际环境复杂，这类组织也很容易为海外政治势力所利用，密松水电站就是一个例子。但从历史来看，NGO 的行动也直接推动了世界银行和亚洲开发银行为国际开发项目制定社区和环境的相关标准，所以我们也不能一概否认他们的作用，我们要了解他们，跟他们结盟。我们建议，在顶层设计上要有社会目标意识，在治理结构上要有社会参与意识，在沟通机制上则要建立多方协商机制，比如联席会议机制，同时还要有预算支持。

——王平理董事长在首届“一带一路”可持续发展与负责任投资论坛上的演讲
《社会价值投资——一带一路中国企业投资新战略》2016 年 6 月 16 日



YouChange

5

公益与传统文化

找寻中国精神

曾几何时，中国人的民族文化自信心和精神梦想被人为地撕碎了。有时候，面对以物欲横流和精神堕落后为代价的所谓进步，我的确很是怀念那些高尚的榜样和他们曾经带来的精神富足——那是让我们中国人成为大写的人的力量。如今的人们，不但对先烈们为之抛头颅洒热血的信仰漠然置之，甚至无法想象自己民族曾经的辉煌。

时轮滚滚，三十年河西三十年河东。曾几何时，我们又处在一个变革的时代：中国人在经济发展上证明了自己之后，终于开始渴望在精神上证明自己。

中国真的是一个如英国前首相玛格丽特撒切尔所言不能向世界输出思想的民族吗？如何找寻中国民族长久之不衰的精神内核？

我想，这是我们当代有识之士不可推卸的历史使命。

因此，文化项目是友成公益项目中不可缺少的；而友成的文化项目，肯定不是简单的对传统文化或红色文化的标签式宣扬。



对精神文化的关注是因为我内心激荡着一种让人热泪盈眶的回归的力量——这也许就是中国精神对我的召唤。我希望任沧桑变幻，友成在这个社会上永远作为一种理想追求者而存在。

为此友成自己先要秉承中华文化的精神传统，以谦恭的姿态存在：似水利万物而不争，似春风化雨润物无声；为此友成的定位一定要立足于时间、空间和人间的大道，执其两端而用其中。

平衡是智慧，平衡是中庸，平衡是无私无我的坦荡，平衡是仁者无敌，平衡是始终如一。以百年公益基金会为期许的友成，没有政治标签，没有宗教色彩，没有左右倾向；一切都是积极的顺势而为：随缘而至，随机而动，随心所欲而不逾矩；从感恩戴德，到感应道交，到感动上苍。

这是我近年来的一些体会，而语言并不足以表达，因为语言永远追不上思想。那么，就让我们用行动来表达，用“找寻中国精神”公益项目来表达。

——王平理事长关于友成理想主义与中庸之道的思考 2009 年

友成支持的国学教育

“礼”是对人心的端正和对人的规范，对社会的规范。复兴国学，我特别支持从“礼”开始，从小教孩子们读《弟子规》。但礼不能只是停留在面子、礼仪上，否则礼就成了封建社会“吃人”的礼，迟早还是要走向另一个极端——虚伪，最终被社会进步所淘汰。

而礼的背后是“知行合一”，要回到儒家提出的“修齐治平”上，次第不能颠倒。

所以，我们建议国学教育，从“礼”上入手，但是需要形式和内容的统一，需要人心、价值观上的倡导，导入更多的爱、宽恕、诚信等美德，从根本上解决“到底我们应该信仰什么，信仰什么才使我们找到内心的幸福和自由”这个问题。

在方法上，也要做到知行合一。比如说通过各种适合少年儿童特点的经典诵读、游戏、活动和诸如食育、自然教育、力所能及的自我服务与帮助别人的体验等，体会人与人、人和大自然、人和社会的关系。这些实践，就是让孩子们通过切身感受，把自己正在形成的价值观，和他读到的圣贤书联系起来，能够领会圣贤们教育思想的本质，感受自己和自然、和他人及整个世界是一体的，由此产生爱和责任感，这也都是可贵的尝试。

友成在国学教育方面，我们希望从娃娃抓起，从教师抓起，通过广泛的调研，发现民间一些好的创意、好的模式、好的公益领袖，给予他们支持，并促进各类探索性实践者之间的交流，传播他们各自的经验，我们以这种方式来使最适合中国国情、最能够落地生根的、最适合推广的模式得以复制，使我们“找寻中国精神”的事业成为一个可以代代相传的伟大的事业。友成会一如既往的努力支持这样一个事业。

——王平理事长在国学教育工作坊上对“友成支持什么样的国学教育”的观点
2012 年 9 月 28 日



YouChange

52 从洞见到创新





五成十年 向创新致敬
10th Anniversary of Youchange

从洞见到创新 53



新理念

NEW IDEAS AND CONCEPTS



YouChange

1

友成三大新公益理念

精神扶贫与物质扶贫并举

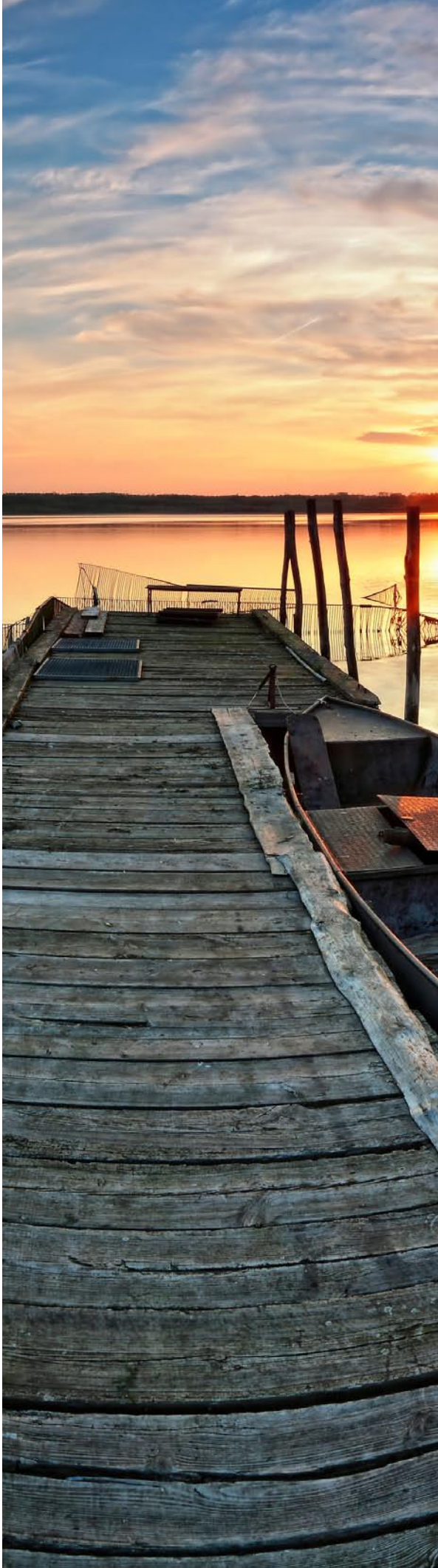
我们认为精神贫困是当代社会面临的普遍问题，在某种程度上也是产生社会贫困的原因。因此，新公益将通过各种手段与方式来强调物质需求与精神追求的和谐发展与统一，把追求人的境界的提升，人的整体素质的提高以及人性的全面发展当作最大的公益。

天人合一的系统性思维方式 用于发展与减贫

那种完全以单纯的经济增长为发展模式 and 以单纯的发展为减贫的手段，有时不仅不会为人类带来福祉，反而会加剧人与环境之间以及人与人之间的矛盾。新公益强调以创新的方法、模式和机制，系统性地综合地治理贫困，平衡人与人、人与社会和人与自然的关系，实现社会发展的可持续性和公益事业的可持续性。

“爱心传递”和“授人以渔” 是永恒的慈善主题

传统慈善中见物不见人的简单捐助无助于社会和谐进步，相反还会刺激人类负面的本性，制造新的社会不公。在新公益理念里，公益不应是简单的施舍，公益行动是内心的情感投入，是爱心的传递，是尊严的恢复和重建，同时强调通过对社会投资的倡导和整合，以及对社会企业的孵化和支持来实现对公众能力的赋予和大众的参与。新公益行动的过程与结果都要追求其积极正向的社会影响。志愿精神和社会企业家精神是新公益倡导的主要精神。



友成七大新公益趋势

2

● 倡导新理念

当人们对公益慈善的理解仅仅流于形式而脱离社会效益的主体目标时，公益有可能被异化到了它的反面。手段和机制的创新需要从理念的改变开始，而理念的改变影响社会目标的选择。社会创新的目标就是推动社会公正和谐发展，此目标决定公益项目的设计一定要有利于包括人们的内心和谐、社会和谐、人天和谐这个根本目标。新理念的倡导不仅是对社会大众的倡导，并且也是对公益人本身的反思和改进。

● 开拓新领域

所谓新领域既包括社区可持续发展这类传统公益未曾涉猎的领域，也包括站在新的视点之上在原有的扶贫、救灾、教育、医疗领域发现的新需求。

● 发现新动力

新动力来源于社会大众。新公益的实质是动员社会力量解决社会问题。志愿精神和公民意识是新公益运动中最主要的精神动力。以互联网为代表的新经济模式产生的开放、对等的维基精神是对志愿精神的新诠释。

● 整合新资源

新公益的重要特点之一是跨界协作。新公益不再完全是第三部门的专利和独角戏，政府和企业也是新公益的重要推动力量，企业社会投资的引入使企业家也成为新公益的生力军。

● 尝试新方法

新公益是市场经济与社会公益的结合。由市场机制和企业的运作模式的引入而带来公益机构的可持续性是新公益的另一个主要核心，社会企业是新公益的主要形式，是提高公益组织效率的最大创新。

● 采纳新技术

互联网彻底改变了人类社会对信息拥有权利的基本格局，新媒体信息网络平台本身就凝聚了现代公民社会的某些基本特点，人们对社会的认识及其对社会施加影响的方式因此而发生了变化。毫无疑问，这将对公益界产生巨大的影响。

● 成就新人才

新经济浪潮为以社会创新为己任的新公益人才提供了特殊条件和广阔空间，未来的新公益领袖还将从各个领域层出不穷。

——王平理事长在首届“新公益嘉年华”开幕论坛上提出 2010 年 9 月 15 日



YouChange



3

关于社会企业

● 社会企业是实现新公益理念的载体之一

社会企业是以推动公益事业和社会发展为目标,以执著、创新的企业家精神为动力,具备可持续运营模式的实体。总之它可以被概括为是一种态度(attitude)一种方式(approach)、或一种行动(action)。

社会企业启动了“人”本身的价值发现。友成倡导的理念是“精神物质双扶贫”、“可持续性开发式扶贫”和“爱心接力”,社会企业被我们看作是实现这些理念的载体之一。

——王平理事长在“关注贫困,行动起来”国际研讨会上的发言《社会企业在中国减贫实践中的作为》2007年10月19日

● 社会企业的出现是时代的要求

社会企业这种形式的出现以及人们对社会企业家精神的呼唤,表明了时代的

需求,也表明了社会、经济和技术条件的变化,正在催化一种创新,这种创新全面地体现了人们对物质和精神均衡追求的梦想。经济上的可持续和精神上的服务社会正是社会企业想要实现的两个目标。

第一,社会企业是一种社会创新,因此我们必须给予足够的空间来试点发展。

第二,社会企业这种组织形式,是对慈善机构和市场组织的一个补充。

——王平理事长在香港社会企业峰会上的主旨发言《友成的新公益理念和社会创新实践》2009年11月12日

● 社会企业是自利与利他的结合

社会企业,自立则生,利他则久!自立到极致就会利他,利他到极致就会独立(双向需求)。

——王平理事长个人笔记 2015年5月15日

友成提出的新概念

社会创新

定义

社会创新是一个发现和解决社会问题、推动社会进步的过程，是目标、方法和行动的统一。以社会价值最大化，实现更公平、更有效率、更可持续发展为目标；在方法上，发现未被解决的社会问题和未被满足的社会需求——新需求，发现未被充分利用的资源——新资源，通过资源的优化配置，创造巨大效益——新模式；从而，满足社会利益相关方的共赢，带来改变。

——友成基金会关于社会创新的定义
2016年7月

社会创新的本质就是发现未被满足的需求和未被利用的资源，通过资源要素的重组和有效配置，找到更有效率、更可持续解决社会问题的方案、方法、路径。而社会扶贫创新，就是从个人帮扶模式到社会帮扶模式，最终实现可持续发展模式。

——王平理事长在“第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛”上的讲话《友成扶贫志愿服务网络体系：用社会力量解决社会问题，打造扶贫公益渠道的“最后一公里”》2013年11月5日

创新在本质上不同于革旧，它是价值的创造而不是价值的摧毁，是模式的改变而不是利益的重组，这样来解决社会问题不会造成剧烈的动荡和矛盾，所以我们要用融合的而非对立的，动态的而非静止的，开放的而非封闭的眼光来看待新公益。

——摘自王平理事长在2013年8月22日“2013联想公益行动派能力建设”项目启动仪式上的讲话《新公益、心公益》

特征

● 社会创新与商业创新的不同

社会创新的目的是非商业的，但其方法可能是商业的。

社会创新和商业创新有着不同的目标和驱动力。商业创新的首要目的是资本和财富的最大化，其客观结果未必总是有利于人类身心健康，有利于社会公正和谐与可持续发展。而社会创新的首要目的是解决某一特殊的社会问题、创造社会福祉，其本质是回归以人为本，实现的社会价值最大化。

社会创新是一个推动社会更公平、更有效率和更可持续发展的进步过程，是企业、社会与政府三大部门的跨界合作的过程。在此过程中，所有利益相关方的现实



YouChange

58 从洞见到创新

利益和长远利益都不应受到损害。

——友成基金会对社会创新的定义
2013 年

● 社会创新与跨界

“企业、人民和政府三赢”的唯一出路是社会创新。

谈到要促进“企业、人民和政府的三赢”。这实际上包含了一种理念，一种价值观，这就是说所有的领域，所有的方面都要为另一方面考虑。社会创新，它是价值的增加，它是一种融合，是一种和谐共生的关系。

社会创新需要深层次的价值观反思。

社会创新是崭新的价值观，它代表着人类应该重新反思我们以往的一些出发点，一些做法。

社会创新和城市再造，文化是灵魂，素质教育是基础。

我们讲社会创新和城市再造，我认为文化是灵魂，教育是基础，特别是素质教育是基础。社会融入是主旨，而社区营造是载体。

共同打造大中华区社会创新交流平台。

因为社会创新不是某一方面某一个领域的独角戏，它一定是有企业的参与、有民间社会的参与、有政府政策的参与，这样才能够真正地推动社会的创新。

——王平理事长在“第十届华人企业领袖高峰论坛”分享《社会创新,企业、人民、政府三赢》2012 年 11 月 6 日

● 互联网时代的社会创新

由于互联网经济和大数据时代的成本结构和最终的收益之间，产生了一个在工业时代看来是极其不对称的状况，社会创新往往可以不再依赖大量的资源投入，而是借助于互联网平台，通过整合碎片化的知识盈余、能力盈余和闲置资源的方式实现社会价值的最大化。

——王平理事长在 2015 中国慈展会“互联网+公益”主题论坛的主旨演讲《互联网+公益：创造全新的公益生态，实现社会价值最大化》2015 年 9 月 18 日

● 友成打造的社会创新生态

友成通过以下三种方式建造社会创新的生态系统：

(1) 倡导。我们翻译书籍、组织研讨、提供培训，是最早在中国倡导社会创新和社会企业的基金会之一。

(2) 社会领域的“天使投资”。我们从初创的社会企业和 NGO 中发展领袖型人才 (change makers)，为他们提供资金和其他方面的支持。

(3) 孵化。我们寻找正确的合作伙伴，与他们共同制定目标和战略，并提供包括种子基金在内的其他资源，用“陪伴式”的方式在九年内孵化了 16 个社会创新项目——他们最终都成为价值链上的重要环节。

——王平理事长在 GIIN 全球社会价值投资人年会上的发言《基金会在社会价值投资不同阶段的不同方法》2016 年 12 月 20 日

新公益

定义

新公益不是标识这个时代的一个专属标签，不是独立于公益家庭的一个新领域，不是一种新理论和新学术观点；新公益，其所谓“新”，是伴随着经济、技术和社会发展而出现在公益领域的，由诸多新观念、新方法、新实践、新模式构成的一个集合，这个集合将引领未来的趋势，但这还不是最主要的，最主要的是这个集合可以更好地满足社会良性发展的需要。和传统方式相比，新公益可以更有效、更彻底、更公平地解决社会问题、满足社会需求、创造社会价值，以促进人类社会的可持续发展。新公益是传统公益的有益补充，代表着未来发展的方向，是最主要的社会创新力量。

——王平理事长在北京大学公民社会发展论坛上的讲话《友成新公益构想》
2010年1月21日

我倾向于将这些伴随新经济、新技术而出现的层出不穷的公益创新，统称为新公益。我认为，以互联网为代表的新经济将对公益的变化产生巨大的影响。道理很简单，因为公益的主要原理之一就是利用社会资本来生成社会资本。互联网简化和便捷了人类互相沟通的方式从而改变了社会资本的来源及其生成的规则。

——王平理事长在香港社会企业峰会上的主题演讲《社会企业与新公益》2009年11月13日

新公益是什么，不是什么

新公益就是以人为本，爱的传递，是免于恐惧、远离贪婪，是创新精神，是社会企业家精神、志愿精神，是独立思考、超越自我、超越人性弱点、弘扬人性光芒，是传承发展、忘我投入，是崇高，是放下，是付出，并以此为幸福的源泉！

是

权力和资本的超越

志愿精神，草根民意，本土创新，跨界合作，本色回归，正心诚意，自发，使命驱动，生命活力，是真正的公民社会！惠泽人当之无愧是再做新公益，贴地气！

不是

单纯的施舍，有钱人的任性，名人的时尚，

商业陪衬，寡头的专利，赢家通吃，利益集团的牌坊，政治交易的筹码，大V的哗众取宠！

——王平理事长在惠泽人主办的“中国新公益HUB之夜”上的分享 2015年4月10日



特征

新公益至少拥有了以下特征：

第一，它有助于推动公民社会的形成，其实质是动员社会力量解决社会问题。志愿精神和社会企业家精神是新公益运动中最主要的精神动力。开放、对等的维基精神是对志愿精神的新诠释；

第二，新公益不再完全是第三部门的专利，政府和企业也是新公益的重要推动力量，因此新公益常常要求大规模的跨界协作；

第三，由市场机制的引入带来机构的可持续性是新公益的另一个主要核心；

第四，新公益会比传统公益更加依赖WEB技术，这是因为信息网络平台本身凝聚了现代公民社会的某些基本特点，越来越多的公益机构利用SNS作为公益创新和资金募集的平台；

第五，新公益最大的一个特点就是勇于创新，敢为天下先；最后一个特点，新公益为了创新就一定要千方百计鼓励、激活、保护和培育创新人才。

● 慈善、公益、新公益、社会创新之比较

慈善就是企业家、慈善家自己出钱，帮助弱势群体、救危救难、救急救困，它是出于一种个人的爱心，是一种情感的表达和自我存在价值的彰显。

当然，每个人有各自的视角和价值判断，有的人看到别人没有书读，他要

去帮；有的人看到别人没有饭吃，他要

去帮。这是个人的价值偏好，也是个人的情感体验。富人、尤其是改革开放后成长起来的一批企业家，他们需要回馈社会，重新树立形象，这是他的一种需求，所以有人说这是在消费慈善，现在虽然不能排除这种情况，但至少他是积极的，社会是需要他们的。

但这些无非是缓解了一部分人的基本生存需要，它可能改变一个人，但改变不了一个弱势群体或者社会格局，触及不了问题产生的根本原因，不可能产生一种社会机制的变革，不可能大范围推动整个社会公正、公平的进步。这样一个进步，需要社会创新，而这个社会创新，正是我们公益界能做的。

那么，公益是什么呢？公益的本质和慈善没有什么两样，它只是更组织化、更专业化，但仍然是救助模式，只不过成立了基金会，成立了某一个专项机构，然后专业化地去做公益的事情。真正的创新产生在新公益，或者叫社会创新，它是要发现那些没有被满足的深层次的社会需求，而这些需求不是显而易见的吃不饱饭的需求。

我们现在在农村建了友成志愿者驿站，但有些机构建的广播电视设备或农村书屋常年锁着，资源没有被激活。我们的志愿者驿站，就是要把它激活，把那些资源和资源连接起来，并且用一个好的理念、好的动员机制，把志愿者组织进去，才能产生价值。一个志愿者一个月1000元补贴，但是他能把所有这些资源激活，产生

的价值远远超过 1000 元。

人带动了社会资本投入，人的智力和创新能力的投入又产生了很多新的资源整合。这种资源撬动的效应，就是社会创新，而这样的创新需要跨界来配合。一个公益组织可能具有创新的理念和创新的模式，但是它的完成需要企业的加入，需要政府的政策改变。如果能做到让企业加入、让政策改变，并有效整合了学界、媒体、大众的力量，这个公益组织就是具有新公益理念的，它做的事情就能够叫做社会创新。社会创新的本质是发现未被满足的需求和未被利用的资源，通过资源要素的重组和优化配置，更有效率、更可持续地解决社会问题。

——王平理事长在第三届“新公益嘉年华”筹备会上的即兴讲话刊登于《中国慈善家》2013 年 12 月刊

● 新公益与中国慈善家

We can see clearly that philanthropy in terms of donation has increased significantly in China after years of economy growth.

In my opinion, traditional philanthropy is not enough. It did release some social tension, but protect and help the existing system last longer. I agree with Darren, the Chair of Ford Foundation, that traditional philanthropy failed in the last 200 years to change the world

into a better society.

Therefore, YouChange Foundation proclaimed neo-philanthropy since the very beginning it was established. We are change makers; we support change makers. That's why we are so keen on promoting impact investment, using all kinds of social innovations including commercial means to achieve social goals.

But in reality, rich people prefer to donate to charity rather than invest in impact. Because donation is easier to understand and easier to do. Also, high profile donation will easily attract public attention.

The 1st generation of Rich people in China still have the high expectation of financial return after years' experience of high speed growth and wealth accumulation.

As for the investors, regarding social impact investment, they may say "OK, I CAN invest, as long as it brings me the high financial return for sure". That's the challenge.

And that's why, I'm thinking of bringing them to the next GIIN conference.

——王平理事长在 GIIN 全球社会价值投资人年会上的发言 2016 年 12 月 20 日



参与式资助

不久前曾有报道说,“友成基金会不做资助式基金会”。这是一种误解,所以我也利用这个机会来做一下澄清。在07年的第二次理事会上,我们的确提出不再简单地把自己定义为成立初期提出的资助型基金会,而是将“参与式资助”作为自己的项目运作方式。这是一种既不同于纯粹的运作型基金会,也不同于传统的资助型基金会的运作模式。具体而言,参与式资助由三个类别组成:

第一类是以参与为主的项目,这类项目符合友成的长期发展需要,是友成的战略性公益项目。对这一类项目,友成会经过周密的可行性论证,并组织自己的团队来具体实施,在实施过程中也资助合作方共同参与。目前我们正在实施的“友成扶贫志愿者行动计划”以及“社会创新”就是这样的项目,在友成内部,我们将这类项目比喻为产业投资这是用商业投资的语言来描述的。

第二类是尚处于种子期或者是初创期的具有社会创新性的公益组织及其项目。在资助此类的项目时,除掉资金以外,友成还投入自身的团队和外部专家团队参与项目的试点,指导或者协助该组织进行公益产品的深度研发、战略规划以及策略制订,以全面提升受助者的执行能力;同时还投入包括志愿者在内的其他资源,协助项目的孵化。这一类项目类似于商业领域的VC(Venture Capital),即风险投资

或者是创业投资,友成通过“社会企业家技能培训”所支持的项目就属于这个类别,例如花旦工作室、1+1文化等。

第三类项目是已经具备一定规模、比较成熟的公益项目,这类项目在发展中需要资金,我们会在准确评估项目的前提下,为项目提供资金的资助。这种资助相当于商业领域的PE(Private Equity),也就是股权投资,只不过我们并非真的获取被资助机构的股权。友成对于“协作者”的资助就是这类项目的典型。这也是许多资助型基金会通常所做的一种类型。

大家知道,我们可以简单地将公益基金会分为运作型基金会和资助型基金会。一般而言,中国的大型公募基金会主要是运作型基金会,比如青基会、中国扶贫基金会等,国际上很多知名的基金会则属于资助型基金会,例如福特基金会、盖茨基金会。

从历史发展来说,资助型基金会的出现表现出一个社会的公益水平进入到了更高的阶段,说明了无论是社会大众对社会公益的信任,还是公益基金会自身的专业管理和运作能力,都进入了良性循环,这就是友成在成立之初,将自己定位于资助性基金会的原因之一。

但是资助型和运作型的基金会对能力的要求是完全不同的,作为资助型基金会它需要很强的嗅觉,也就是要对申请资助方的执行团队和项目有很强的判断力和分析能力;而运作型基金会则更像商业世界当中的实业企业,需要踏踏实实、一丝不苟的项目管理和运营能力。

因此简单地说，对参与式资助这种方式而言，需要上述两个方面能力的复合。毫无疑问这对友成是一个持续的挑战。但是事实也证明，正是在迎接这些挑战的过程中友成不断地成长和发育。

我想特别指出的是选择参与式资助作为友成的战略之一，绝不是为了寻找一条所谓差异化的发展途径，更不是所谓品牌宣传上的概念创新，选择这个方向既是基于中国国情而作出的判断，也是符合友成基金会未来长期发展战略的必然选择。

首先从总体而言，我国公益事业仍处于早期发展阶段，非公募基金会的历史则更短，中国的公益事业发展似乎遇到了这样一个死循环：一方面中国公益事业的更大发展必须依赖于更多资助型基金会的出现，另一方面中国公益机构本身存在的能力缺陷，却是阻止更多资助型基金会出现的主要原因。友成认识到要想成为优秀的资助型基金会，必须首先具备特别出色的能力、公信力和感染力，而这一切必须通过直接的参与才能获得。

其次，对人的关注是友成公益理念和发展战略的核心。对于最终受益人，我们既关注他们的生活改善，更热心于他们能力的提高。对于帮助的方式，我们既通过资金来直接帮助，更希望通过包括人力资源在内的其他资源的调动和整合，最大限度地使受助群体获益。我们认为这个理念和认识是符合公民社会发展趋势的，也是与建立和谐社会的精神完全一致的，这也要求友成成为一个综合能力和素质都很强

的机构，而参与式资助是实现这一战略定位的最好路径。

第三点，我们看到：一方面目前中国的公益领域中，相对于成熟的、有执行力的社会组织，或者叫草根组织而言，可提供资金资助的公益基金会是比较多的，或者将会越来越多；另一方面许多草根组织所需要的帮助又不仅仅是资金上的，更多的是需要项目策划方向的把握，操作理念、执行能力的培养和各种资源的配备。因此我们提出参与式资助既是鉴于对中国公益领域需求现状的一种判断，也是在公益领域内对商业领域的创业投资经验的一种借鉴。

友成作为一个由两岸三地的著名企业家共同发起和资助的非公募基金会，其自身又希望以专业化的参与式资助的方式履行企业家理事赋予我们的社会公益责任。

——王平理事长在首届非公募基金会（2009）年会上的主题演讲 2009年7月2日

我对友成的“参与式资助”有以下几个方面的理解：第一个是参与资助的双方各自发挥不同的优势，实现优势的组合，从而使得项目的实现可以有一个倍增。在这个方面，友成基金会的资源整合和动员能力是优势。而一线服务的专业技术方法，是协作者的优势。

第二个就是在一个项目进行过程中，当项目计划已经很详细之后，项目本身却还存在诸多变动因素。面对变动带来的挑战 and 压力时，双方要拿出适当的态度来处



理。双方共同探索，相互给予鼓励和支持是很重要的，而不是监管和被监管的被动应对问题。我们这种共同学习和参与，是主动去应对问题，我觉得这是友成资助不同于其他组织的第二个层面。

最后一个是我们彼此尊重，不光是指项目本身，在整个合作过程中，双方都是相互学习的态度，这也是资助项目中很重要的一个基本理念。

——协作者创始人李涛对友成“参与式资助”的理解《开放 尊重 学习 引领——我所认识的友成》2012 年 4 月

社会价值

定义

社会价值是指组织和个人通过物质和精神成果的创造，为全体社会成员带来的共同利益。社会价值的创造应当是有助于促进社会公平、资源有效利用、环境可持续发展的，应当以实现人类身心健康、和谐共处为目标。社会价值的主体是参与社会生活的各个成员。一个健康的社会应当以其成员对社会价值的贡献作为衡量其个人价值的终极指标。

——友成基金会对社会价值的定义
2014 年 9 月

所谓“社会价值”，是指个体和组织在解决具体社会问题、推动社会进步的过程中，增进公共利益，为社会带来积极正向、可衡量、可持续的改变，也就是通常所说的 Impact，但不单单是影响力 Influence。

——王平理事长在中国发展高层论坛“社会价值投资：公益新趋势”分论坛上的发言《打造社会创新三 A 三力评价体系，引领社会价值投资》2016 年 3 月 19 日

Social value company

A company that contributes to a fair, efficient and sustainable society by applying innovative business models, products or services thereby creating economic, social and environmental benefits for all.

所谓社会价值型企业，是通过创新的产品/服务、商业模式为所有人创造经济、社会和环境效益，以实现社会更公平、更有效率、更可持续发展。

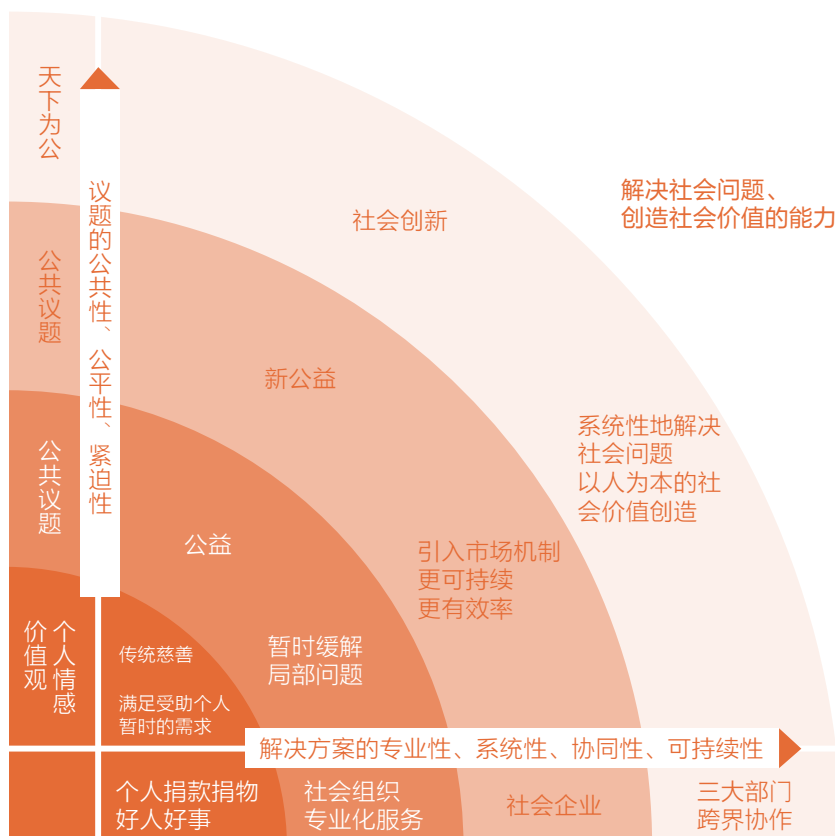
——上市公司社会价值评价专家研讨会 2017 年 3 月 16 日

内涵

社会价值的创造力取决于两个决定性的要素：社会议题的公共性和解决方案的系统性。议题公共性、公平性、紧迫性越强，解决方案的专业性、系统性越强，其所产生的社会价值越大。

——王平理事长在斯坦福慈善与公民社会研究中心主办的“中国向前中：21 世纪慈善与非营利组织的能力建设”论坛上的主题演讲 2015 年 3 月 18 日

世间法没有所谓普世价值，所有自称是代表全人类的都是阶级的利益，只



●公共性指的是社会问题涉及的人群比例和规模，公平性是指社会问题涉及人群的社会福利和权力与社会平均水平的相对关系，紧迫性是指社会问题造成的生命、财产、环境的影响和危害程度。

不过有人群大小之分。资本主义制度把资本的利​​益美化成普世价值，因为有发言权的总是资本拥有者。集权国家把人民利益说成是普世价值，因为有发声权利的是集权者。所以，争论者的身份才是根本。不是理论层面的问题！

未来是人人参与的时代。将是资本拥有者拥有更大发言权的时代。警惕联姻！发展中产阶级队伍，弘扬人类文明中的根本智慧，推动社会价值最大化的创新，才是超越一切狭隘集团利益，走向更公正，更和谐，更可持续发展的未来之路。

——王平理事长个人笔记 2015 年 11 月

● 社会价值与商业价值

“资本”对于市场的引导和撬动作用不可小觑，我们提倡社会价值引领商业价值，需要从根本上倡导主流资本驱动力的

转型升级，将“社会价值”植入主流投资理念中去，通过资本市场，影响和引导实体经济走向可持续发展。

追逐利润最大化是资本的天性。若没有“社会价值”这一根本理念的导向，我们将会在狭隘的利益、恐惧（害怕失去）和贪婪（渴望更多）的路上渐行渐远。

当我们被雾霾包围连呼吸的空气都变得污浊不堪的时候，当青年人沉溺于网络游戏而荒废学业、放弃理想的时候，当我们的资本市场无视创新、乐此不疲地制造一个又一个泡沫的时候，谁又能说“这就是我要的美好社会”！所以，社会价值引领商业价值就是倡导投资者做真正的美好社会的天使，不做见利忘义的魔鬼。

——王平理事长在 2014 年社会价值投资国际研讨会上的主题演讲《社会价值，我们共同的选择》2014 年 9 月 19 日



● 要形成社会价值的理念和目标的共识

社会价值强调一切物质和精神财富的创造要为全体社会成员带来共同的利益，要让改革和发展的成果惠及所有的国民，否则改革开放和发展就失去了公平性和合法性。个人价值的实现，不是通过撕裂社会价值和肢解社会利益而实现，而是通过实现社会价值来成就的。我希望我们每个人的个体价值在实现公共利益和社会价值上得到更大的彰显。

如果没有明确而坚定的社会价值选择，我们的理论将会沦为口号而失去彻底性，口号和概念给人民带来了无尽的想象和期待，但是梦想和现实之间却形成了巨大的反差；如果没有明确而坚定的社会价值选择，我们的制度设计将会缺乏系统性，我们会把发展社会主义市场经济简单理解为简政放权，而不是机会平等、民主法治；如果没有明确而坚定的社会价值选择，我们的社会治理也将沦为行政命令和运动的形式，导致一管就死、一放就乱；如果没有明确而坚定的社会价值选择，我们的社会评价体系就只有单一的量化指标，经济用量来衡量，甚至公益也要量化——捐了多少款、盖了多少学校，而不是用社会价值和对社会形成的长远而积极正向的改变来衡量。

“社会价值”不仅停留在理念的层面，而应嵌入在社会发展各个层面进行多维度的社会价值生态体系建设。

——王平理事长在 2014 年社会价值投资国际研讨会上的主题演讲《社会价值，我们共同的选择》2014 年 9 月 19 日

专注于提升人类幸福“刚需”（满足感）才是人类社会的最优做功效益，因此，社会价值优先于商业价值。因此，经济活动的出发点和目标都是为了实现社会价值！

以利润为导向的商业暴利之所以不可持续，除了环境制约和社会制约以外，还有在经济上边际效益递减规律，但如果用于社会价值投资则相反，具有边际成本递减的趋势。如果我们看一下光谱的左边，传统公益的牺牲，中间是社会价值投资的社会创新型企业，右面是追求暴利的传统投资。可以说最左边的传统公益它的边际成本是递增的，直到不能对付，而最右边的追逐暴利的传统投资它的边际效益将是递减的。直到没有投资价值……

而只有中间的社会创新型企业和社会价值投资是相反，它的边际成本会逐步下降，乃至趋于零，而它的边际效益会逐步增加，对于企业来说是如此对社会来说更是如此。中间的才是合一的，圆满的。

社会价值投资需要跨界的学术论证，以往我们比较多的是从社会学政治学的角度去论证的，今后我们希望能够有经济学的论证。如果以人类幸福的满足感，或者是社会价值作为刚需，也就是说价值点的话，那么前三十年河东后三十年河西，这种波动，最终呢都将回归到价值曲线的附近。资本或者是资源的隐性价格将永远会围绕着社会价值上下波动，从这个意义上讲，经济学的价值规律就起作用了。

——王平理事长个人笔记 2016 年 6 月 3 日

社会价值投资

定义

社会价值投资，是投资领域的社会创新，旨在探索政府、市场、社会三方面跨界合作、协同创新的投资模式。具体而言，是由资本市场中有社会情怀、有远见卓识的投资者，以创造社会价值为使命，从促进社会公共利益的视角，投资于社会创新型企业的产品和服务以及社会公共服务体系的建设，从而实现商业资本、公益资源、社会创新型企业和产业间的无缝对接。

——友成基金会对社会价值投资的定义 2014 年 9 月

社会价值投资 (Social Impact Investment) 在中国也被称为“社会影响力投资”或“影响力投资”，是一种追求可测量的社会价值并兼顾经济回报的投资形式，为应对社会领域的融资困境提供了新的选择。如果将传统的公益慈善作为一极，以传统的商业投资为另一极，社会价值投资介于两者之间。这种投资方式具有明确的解决社会问题的意向，有事前预期和可测量的社会价值，同时兼顾财务收益和可持续性，投资项目的财务回报率可以低于也可以高于市场平均的回报率。

——《2016 中国社会价值投资报告》，中国发展研究基金会与友成基金会合作撰写 2016 年 8 月 25 日

“社会影响力投资”这一概念于 2007 年被首次提出，2010 年，摩根大通、洛克菲勒基金会和全球影响力投资网络 (GIIN) 共同发布了报告，将社会影响力投资被界定为一种新兴的可供市场选择的资产类别 (Asset Class) ——主动投资于既能创造社会效应和 / 或环境效应，又能为投资者带来财务回报的企业和基金。瑞银 (UBS) 认为，社会影响力投资是一种创新的投资策略，专注于投资对社会和环境有积极影响同时还有财务收益的项目，从而平衡 “doing good” (增加社会价值) 与 “doing well” (增加财务回报) 之间的关系。瑞士信贷 (Credit Suisse) 则认为，社会影响力投资是以创造可测量的社会影响为主要目的且具备财务增值潜力的投资。

社会价值是所有三个 “更” (更公平, 更有效率、更可持续) 和三个 “力” (驱动力、创造力、行动影响力) 的合一。经过两年多的理念倡导和艰苦筹备，由深圳市民政局批准的社会价值投资联盟 (深圳) 正式成立了。这个平台用来发现新物种：不是公益更加公益，不唯利是图但有利可图，义利兼顾，利成于义。

联盟的三大使命：

1、在倡导社会价值投资理念达成义利兼顾、以义成利的共识，让社会价值引领商业价值；

2、打造社会价值投资标准：包括三 A (Aim、Approach、Action) 三力 (社会目标驱动力、解决方案创新力、执行效果转化力) 社会价值投资标准和评估体系；



3、搭建跨界平台进行社会价值投资咨询服务和交易撮合。发现和支持用企业家精神、创新的解决方案解决社会问题的人

通俗地形容，就是打造一个关于社会价值的“投资银行”，提供一站式服务。业务包括：

1、运用三 A 标准体系和平台工具，进行测试甄选、路演辅导。

2、为社会创新创业者提供融资、融智服务、战略管理培训、陪伴辅导的一揽子服务。

3、建立投资引导基金。

4、推动建立社会价值投资交易所。

——王平理事长对社会价值投资的理解及对社会价值投资使命的描述

内涵

友成基金会 2013 年提出了“社会价值投资”的设想，是有价值选择方向的投资，我们投的是具有双重价值的社会创新型企业，既不同于传统的纯牺牲的公益捐赠，也不同于追求暴利的传统投资。我们主张非牺牲的公益和非暴利的商业，也就是社会创新型企业。社会价值投资就是以人为本的投资，这个本是本钱的“本”。我们倡导一个有社会价值的投资，综合起来就是以人为本的、天人合一的、多维度的社会价值评价体系，而不是单一的以财务收益为评价指标。

——摘自 2014 年 2 月 22 日王平理事长在“2014《财经》宜信财富中国财富管

理高峰论坛”上的讲话《从慈善家到社会价值投资家》

倡导社会价值投资，提倡以社会价值作为市场资源配置的价值引导和评判标准，是世界各国引领社会投资方向、有效应对转型期面临的“政府失灵、市场失灵和慈善失灵”困境的共同选择，是促进中国经济、政治、文化、社会和生态文明五大领域，实现包容性发展和可持续发展的重要手段。

——友成基金会对社会价值投资的定义 2014 年 9 月

特征

社会价值投资将社会目标与市场手段相结合，具有一些突出的特点：第一，允许投资者获得一定水平的投资回报，为市场主体参与社会投资提供了激励，降低了参与的门槛，扩大了资源动员的范围；第二，通过投资而非捐赠，产生更持久、可持续的社会价值；第三，通过市场机制更加高效地配置社会资源；第四，易于和主流金融市场对接，开发标准化的投资工具，提高资产的流动性，更大程度地动员政府、企业、社会组织和个人力量，形成规模化的解决方案。第五，将政府、社会和市场的优势要素相结合，促进了公共产品和服务提供的模式创新，有利于进一步降低成本、提高质量；第六，社会价值投资要求社会产出和价值可量化，更有利于促进科学决策，提高投资的透明度和可问责性，促进形成新的社会治理机制。

——《2016 中国社会价值投资报告》，
中国发展研究基金会与友成基金会合作撰
写 2016 年 8 月 25 日

● 社会价值投资与影响力投资之比较

和影响力投资相比，社会价值投资更强调创新所创造的附加值。比如说商业模式合一性的表现也是创造价值附加值、模式附加值和社区社群参与带来的社会附加值。

以三 A 为指导的社会价值投资和影响力投资区别的就是：1、我们在社会目标驱动力之外增加了社会议题的公共性的一个重要维度，2、除此以外就是对解决方案创新性的强调，3、以及对合一性的强调，对社会价值与商业价值相互放大的认识都使得我们的概念更具推广性和适用性。

——王平理事长个人笔记 2016 年 6 月 3 日

社会价值投资是公平公正和可持续发展的人类共识在市场中的体现。纯粹的市场经济因其有固有缺陷而难以破解社会问题的出现，社会价值投资的倡导是唯一破解之道。

——王平理事长个人笔记 2016 年 12 月

● 对影响力投资问题的回应

友成成立九年，一直在致力于推动社会公平，提出并积极倡导了新公益、公益创投、社会创新、社会价值投资等新的理念和模式。在九年的实践当中，和很多国际的同行一样，我们也发现了很多问题和挑战。

问题一、现有成规模可投标的规模小、数量少，无法满足投资基金的投资组合设计需求

在（尤其是中国国内的）实践过程中，社会投资机构或平台，其投资标的多为从公益组织而来的“社会企业”，这类组织通常规模较小、商业模式不够成熟，无法满足大型投资基金的投资组合设计需求。

这些投资实践给了人们一种错觉，认为 impact investing 只应投资从公益组织发展而来的社会企业，这无疑是对这个概念的误读。无论是从需求端（投资标的）还是供给端（投资基金），impact investing 都不只囿于公益的范畴——从需求端而言，impact investing 有两个关键立足点：一是解决社会问题，二是有财务回报，与只求社会问题解决不求财务回报的传统公益、只求财务回报而无论社会问题的传统商业均有所区别，impact investing 对于二者兼顾的强调，实际上是对以往不可持续公益和不可持续商业的超越。在此概念之上，我们认为，以解决社会问题为出发点、有较为成熟商业模式的机构，无论其是社会企业、私人商业企业，还是国有商业企业，都可以是 impact investing 的投资标的；以解决社会问题为出发点的投资行为，无论其资金来自于个人、公益类机构还是纯商业投资公司（包括国有投资公司），都属于 impact investing。

问题二、“社会价值”的窄化和泛化

“社会价值”是一个人人都听说过但并非人人都理解的词汇，容易陷入过分窄化或泛化的怪圈。



过分窄化：认为只有慈善的、公益的才是社会价值；

过分泛化：认为只要是对社会有好处的就有社会价值，即便是制造了大规模环境污染的企业也因其解决了一部分人的就业、缴纳了税收或慈善捐赠而具有一定的所谓社会价值。

“社会价值”的判断不能如此片面理解，简单粗暴，我们发现了一个判断社会价值的方法，即从 aim（动机）、approach（过程）、action（结果）的角度来整体判断企业 / 组织的社会价值。这个方法不仅考虑机构所达成的结果，还要考虑其动机，更侧重于社会价值的创造过程中，aim、approach、action 三者的合一。

Aim 层面，强调创始人的驱动力和态度 / 修为，也强调社会议题的公共性；

Approach 层面，产品、模式、治理结构的创新性是否服务于社会目标的实现。尤其强调创新——社会价值的创造是通过创新实现的。如果仅在 intention、impact 层面进行评估，这可能也是目前一些 impact assessment 工具的局限，就很难找到真正创新的解决方案。既没有倡导公益组织的创新，也没有认出商业企业的创新在解决社会问题上的潜力。我们在三 A 的二级、三级指标中，对产品、模式、治理结构的创新性都进行了指标设置，帮助我们寻找那些极具潜力的投资对象。在我们看来，Approach 创新可以帮我们辨析，在该企业 / 组织显性的目标、模式、结

果之下，其隐性的内部生态是否健康可持续、是否具有源源不断的内生力。

Action 层面，包括团队的组成、持续改进、社会成效，可以根据不同的领域设置具体的指标，甚至货币化，可以算出其社会投资回报率（SROI）。

在这个整体性的判断逻辑中，只有三者合一才可被认为是社会价值型的企业 / 机构，而在这个判断逻辑里，分红与否并不作为硬性标准。

此外，社会价值和商业价值并非完全割裂和对立，而是互相放大的——具体来说，社会目标通过创新性的体制机制和商业模式而达到最大化，而体制机制的效率和商业价值通过社会价值的实现而达到最大化，所有的价值链利益相关方在价值创造过程中得到共享和共赢；对个人来讲，是身心合一和知行合一的体现，对企业 / 组织来讲，则是社会目标与企业 / 组织可持续发展合一性的体现。

所以窄化和泛化都不可取，可以用 3A 进行判断和评估。

问题三、“社会价值”的评估受专家人力的限制

每当说到 3A 的时候，很多人都说好啊，但是谁来做这样专业的评估呢？

友成正在搭建一个基于互联网社会价值评估平台，能够完成线上数据收集、分析数据、出具报告等功能，同时线下专家提出整体性的咨询建议，也能够对接咨询机构或培训机构，为被投对象提供专业的咨询和能力建设服务。希望能

借新技术的力量解决这个人力的瓶颈。

——王平理事长对福特基金会关于 impact investing 理念在实践过程中存在问题的回应 2016 年 6 月 4 日

社会创新型企业

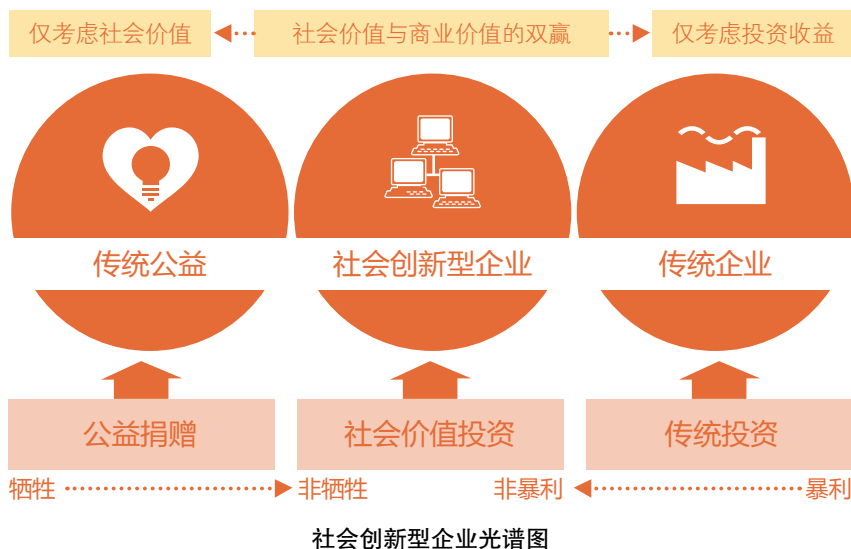
社会创新型企业是以增进人类公共福祉为目标、有创新和盈利能力、能创造社会价值的企业。它使用商业手段和市场方式改善弱势群体的福利状况，特别是力图用创新的商业模式或技术途径，系统而有效地解决社会问题、提供公共服务、增进人类福祉。社会创新型企业应当具有良好的创新文化和有效的创新机制。

——友成基金会对社会创新型企业的定义 2014 年 9 月

我们认为要打通政府、市场和社会部门，采取跨界联合的社会创新行动，打造一个全新的社会生态系统。这也是被称之为“善良资本”或“耐心资本”进行社会价值投资的根本目标。

社会价值投资应该打破“社会”与“商业”二元对立。被投企业不仅局限于传统的慈善领域，不仅关注弱势群体的福利状况，更关注公共性的重大社会议题（例如食品安全、环境污染、教育公平、社会老龄化等）。对于这一类企业，我们称之为“社会创新型企业”。由于它们瞄准的社会议题足够重大、更具公共性和创新能力，其商业价值也将会非常可观。

——王平理事长在《社会价值投资报告》发布会上的致辞《社会价值投资，引领资本向善的力量》2016 年 8 月 25 日





YouChange

72 从洞见到创新





五成十年 向创新致敬
10th Anniversary of Youchange

从洞见到创新 73



新模式

NEW PATTERN



YouChange

1

扶贫志愿者驿站

“友成扶贫志愿者行动计划”是在 2008 年 10 月经国务院扶贫办批准，动员、资助和组织友成扶贫志愿者在贫困地区直接参与各项扶贫工作的行动计划。该计划旨在组织城市有能力有意愿的人才，以志愿服务的形式投身贫困地区，通过社会资本的投入改变贫困地区面貌。一方面，要提高当地贫困人群的生存能力、发展能力创造条件和机会；另一方面，要为政府和民间公益组织实施的各种扶贫项目搭建沟通平台，对其所开展的扶贫项目提供服务与帮助。该计划已被写入《中国农村扶贫开发纲要（2011-2020 年）》，成为社会扶贫工作的重要组成部分。

扶贫志愿者行动计划依托友成志愿者驿站开展各项扶贫工作。驿站的核心功能是：通过与当地各界合作，发动和组织各种志愿服务力量，为城乡贫困社区建设提供包括人力资源支持、公益物流渠道开发、信息共享平台建设等服务。友成志愿者驿站是建立在以贫困地区为主的城乡地区的社会资源协调平台；是发现和支持“新公益”领袖的实践基地和社会企业家的孵化器。

我们认为影响中国城乡社会全面、均衡、可持续发展的最大障碍是资源配置上的低效性。具体来说，第一、从资金上看，并不缺少政府的财政投入和企业的捐赠；第二、从社会力量上看，并不缺少有能力、有意愿参与公益与扶贫的个人——“老”、“富”、“闲”、“能”和如雨后春笋般成立的草根组织。

同时我们看到两个最缺乏的东西是：第一是有效行动的公益项目和可持续发展模式；第二、连接资金、技术、人才提供方与需求方的价值链中游，也就是缺乏支持性体系和渠道。

——王平理事长在“第四届中国贫困地区可持续发展战略论坛”上的讲话《友成扶贫志愿服务网络体系：用社会力量解决社会问题，打造扶贫公益渠道的“最后一公里”》2013 年 11 月 5 日





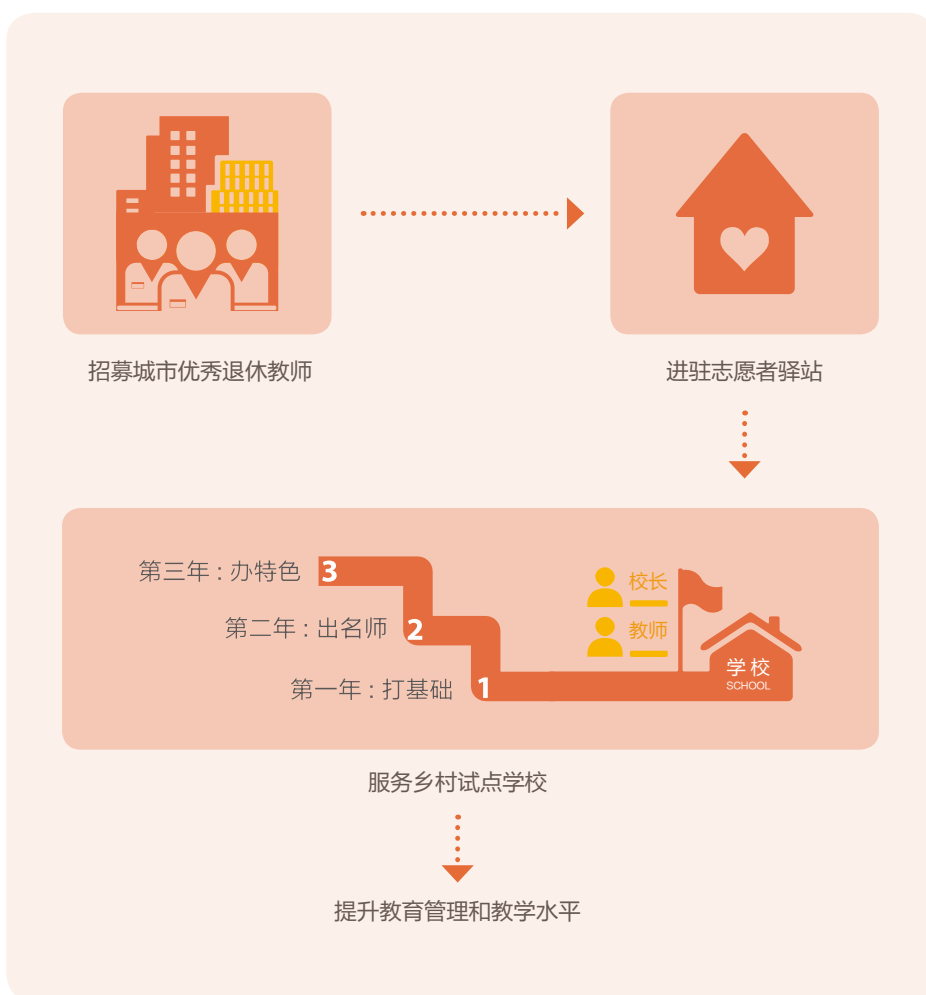
2

常青义教

“常青义教”项目 2010 年由友成基金会发起，依托友成志愿者驿站和各地合作的组织及单位，动员组织城市优秀退休教师以志愿者身份到贫困地区学校进行教育管理和教学水平提升的造血型志愿者服务项目，采取以调动退休教师资源下乡的创新方法，使贫困地区学校与城市共享优质教育资源，缩短城乡差距的教育扶贫创新模式。

“常青义教”是一种‘造血’而非‘输血’的支教模式。现场指导、课堂听课、讲课示范、课后研讨、授课评价等，逐个进行示范。“常青义教”不仅仅验证了离退休教师补充乡村师资的可行性，还为医疗、农业、金融等领域的志愿服务提供了“整合城市退休资源促进乡村发展”的新模式。“常青义教”是撬动“老”“富”“闲”“能”的社会资源，系统性解决社会问题的创新型项目。







YouChange

3

绵竹市灾后援助社会资源协调平台

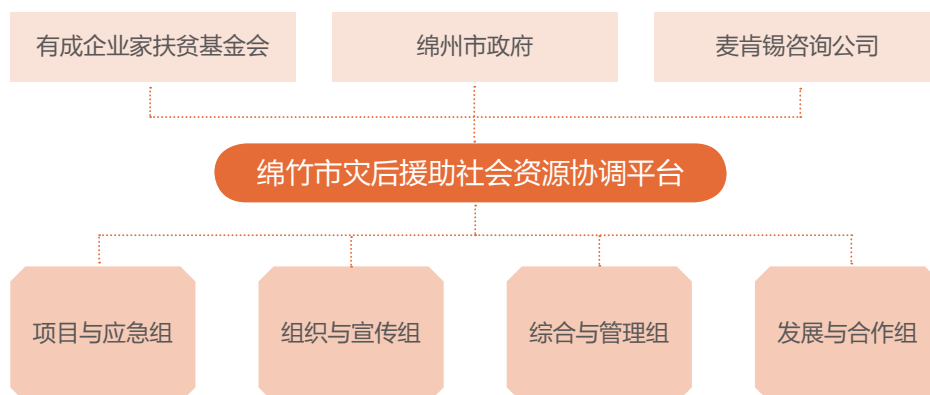
2008年5月12日的汶川大地震，刚满一周岁的友成，在地震前线参与了抗震救灾，成功地与绵竹市遵道镇政府、万科合作建立了遵道镇志愿者协调办公室，负责组织社会志愿者进行救灾物资的发放——这在当时的灾区无疑是一项创举，先后有四十家社会组织、470多位社会志愿者在此注册，一时间成为被业内广泛传播和媒体广泛报道的“遵道模式”。这个模式后来在绵竹市政府、麦肯锡公司与友成的深度讨论下发展成为“绵竹社会资源协调机制”。

2008年7月12日，“绵竹市灾后援助社会资源协调平台”正式上线，实时发布绵竹市灾后重建的供求信息，形成了符合中国国情的由政府、NGO、专业机构等多方力量参与的深入持久的可持续的抗震救灾协作机制。从汶川抗震，到玉树支援、云南抗旱、盈江救灾、昭通抗震，“绵竹社会资源协调机制”逐渐从灾后资源匹配不断升级扩展，成为政府与社会组织之间协作的常态议事机制。

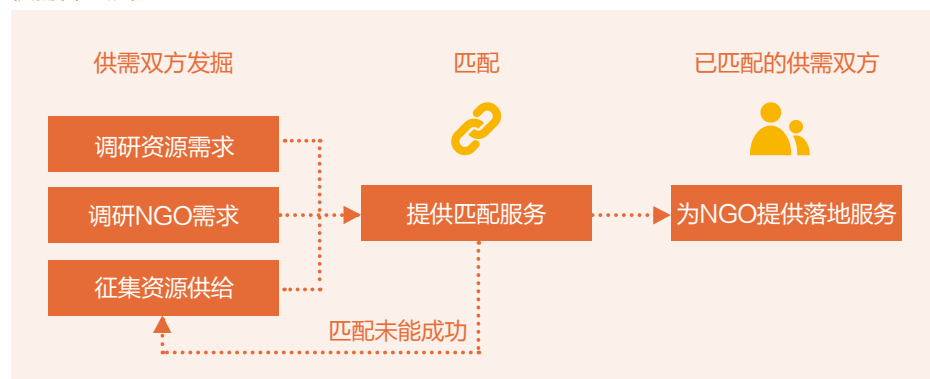
绵竹市灾后援助社会资源协调平台初期是以保障群众的生存权为目标，主要集中在卫生、教育、扶贫等方面。根据灾后重建“政府主导，社会参与”的指导思想，进行社会资源有效的整合，实现信息共享、资源共享、有效协调、有序参与绵竹的灾后重建。在基本保障了受灾群众的生存权之后，社会资源协调平台已将视线更多地转移到扶贫调研、民生项目开发上来，促进整个社会的和谐发展。

——《灾害应对中的社会管理创新——绵竹市灾后援助社会资源协调平台项目的探索》，边慧敏、王振耀、王浦劬、冯燕主编，人民出版社，2011年7月

社会资源协调平台的组织架构



供需管理银行



支持平台



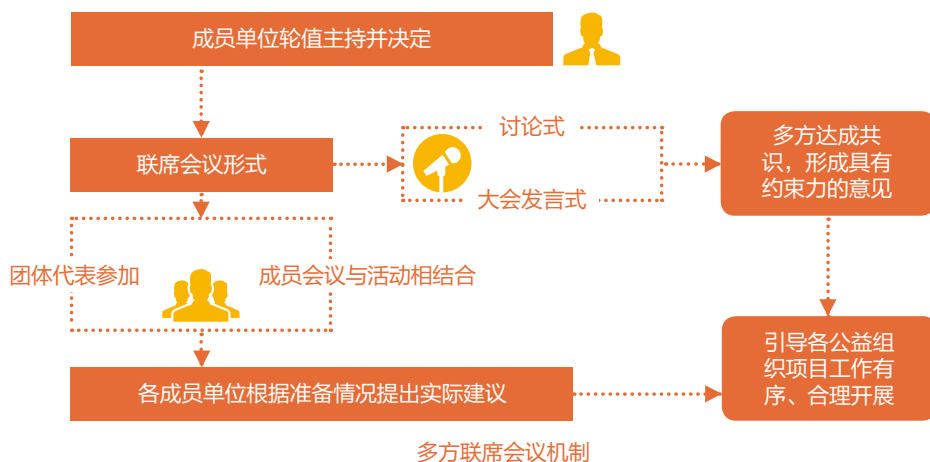
社会资源协调平台的工序管理平台和支持平台



4

多方联席会议机制

在“绵竹市灾后援助社会资源协调平台”的基础上，进一步将社会资源协调平台延展，友成与绵竹市人民政府、绵竹市政务服务中心、共青团绵竹市委员会、绵竹市民政局联合在绵服务的三十家 NGO 组织，共同建立了“绵竹市公益组织联席会议机制”。这是组织、协调、通报、监督、倡导在绵公益组织工作的议事机构；各成员单位地位平等、民主议事、团队协作，有工作联系但无隶属关系，促进绵竹灾区公益组织资源的有效对接、互补和整合，是联结政府、公益组织和社会各界公益资源的协作支持平台。



如果说绵竹社会资源协调平台构建了一个绵竹地区与外界的信息交换平台，那么“联席会议”则是为了解决绵竹市内部，包括政府与各种社会组织之间沟通不畅的问题。“联席会议机制”是对社会资源协调平台机制的一次再尝试和再创新，通过这一平台，各在绵社会组织

相互沟通，实现了资源的有效整合，并推动了联席会议机制的完善和发展。

——《灾害应对中的社会管理创新——绵竹市灾后援助社会资源协调平台项目的探索》，边慧敏、王振耀、王浦劬、冯燕主编，人民出版社，2011年7月

SPPP 模式是王平理事长 2015 年在清华大学公益慈善研究院成立仪式上首次提出的。SPPP 基于现有的 PPP 模式 (Public-Private-Partnership), 即公私伙伴关系, 引入社会组织作为第三方加入 PPP 项目。

SPPP

5

SPPP 模式, 即 Social-Public-Private-Partnership 三方跨界的协商对话平台机制。这个模式至少可以在原有的 PPP 模式上添加以下几个基本的要素:

1、社会组织一开始就作为独立第三方全程参与到设计、监测、评估等关键环节的咨询和决策中, 例如在生态环保、棚户区改造、新型城镇化、社会事业方面, 除了聘请商业设计和咨询机构外, 也要听取活跃在一线的、了解社情民意的专业性社会组织的意见;

2、以社会组织 (包括基金会、专业民非、行业社团) 联席会议的机制, 协助不同层级的利益相关方就与之相关的议题展开对话和协商, 而不是到了最后闹到“上访”的时候, 才出面帮忙“维权”或帮助“安抚”; 在涉及民生问题的重大决策上, 诸如公共产品的定价、公共设施的选址等,

平衡各方的利益, 这既有利于保护社会资本投资者的合理利益, 也有利于保护消费者和公众的合法权益。

3、在确定获得高额回报的特许经营领域中, 尤其是垄断性资源的出让和特许经营, 在招投标时, 设计一定比例的专项公益发展基金制度性安排, 由 SPPP 三方协商使用, 培育当地社会组织, 回馈该地区的居民。

SPPP 模式, 能让不同的社会利益相关方参与到社会治理中, 建立一种社会协商平台机制, 将会为社会治理创新探索出一个真正跨域的、有社会活力的模式。

——王平理事长在清华大学公益慈善研究院成立暨公益新趋势论坛上的主题发言《跨域与活力, SPPP: 探讨社会发展和经济发展结合的顶层设计和微观实践》
2015 年 4 月 26 日



YouChange

82 从洞见到创新

6

双师模式

双师模式即“线上录播 MOOC+ 线下教师同步指导”的模式，目前在中小学教育、社会创业、电商创业等领域进行应用，传递优质教育资源，提高教育质量，促进教育公平。

中小学教育 双师教学项目

“双师教学”项目是一个为了缩小城乡教育差距而创新的教育扶贫项目。该项目运用 MOOC 的方式，利用现代网络技术，将城市优质课程资源直接引进乡村学校。该项目将中国人民大学附属中学初一到初三的数学课程通过网络每日输送到乡村课堂，使学生在“双师（城市 + 乡村）”指导下课业成绩迅速提升，教学成果显著提高。双师教学作为一个创新型教育扶贫项目，其拥有操作成本低，易快速复制、对教师成长有陪伴式的引领作用等优势，已经逐步成为“陪伴式教师培训”的代表，正在全国 832 个贫困县乡快速发展。

双师教学项目在过去的两年实施过程中，逐步明确了项目定位，通过递送优质教育资源，陪伴式提升乡村教师教学能力，进而带来贫困地区学生学习成绩的改善与教育质量的提高。2017 年，在友成原有慕课模式基础上，整合了更多优质教育资源的乡村教育创新计划正式启动。





大学生社会创新创业 创业咖啡项目

友成基金会“创业咖啡”项目旨在启蒙大学生的企业家精神，培养大学生的创新创业能力，引导大学生理性看待创业。创业咖啡通过与北京大学经济学院合作开设社会创业网络学分课，将友成的社会资源引入课堂，将北大的教育资源分享给社会，扩大学生的社会视野及创业视野。创业咖啡希望通过提供创新创业教育师资培训、创新创业启蒙网络学分课程、创业实践种子基金等创业教育产品及服务，赋能高校师生，助力高校创新创业教育的发展。

课程采用基于慕课理念的混合式课程模式，由“线上”、“线下”两部分组成。线上部分，将创业咖啡与北大经济学院共同研发的课程内容（课件、视频、延伸阅读等）通过互联网分享给合作教师；线下部分由合作教师在本地主导，合作教师参考创业咖啡提供的教学方案，带领学生开展研讨学习实践活动，引入校外的专家资源，提升授课质量。

1

北京大学本科生通选课
“创新创业家培育与
创业的理论与实践”



北大主课堂

课程采用基于慕课理念的混合式课程模式，由“线上”、“线下”课程两部分组成。线上课程采取网络视频直播、多点实地互动的运作模式。线下课程则由本地高校教师辅导学生组成项目小组深入研讨学习并开展实践活动。



2



创业咖啡 MOOC/ 直播

合作学校直播课堂 /MOOC

累计共有 442 所高校或机构成为创业咖啡合作授课点，课程共覆盖学生 74494 人次；创业咖啡 MOOC 平台共有超过 3000 人次注册学习课程。

3



创新创业教育师资培训

师资培训于 2012 年启动，主要面向高校创新创业教师，注重解决其在实际创业教育工作中的问题，提供设计思维框架、创业课程的理念、教学方法、组织方式等方面的培训。目前已经为来自全国 20 多个省市的 300 多位老师提供了培训支持。

4



创业及社企实践种子基金

种子基金

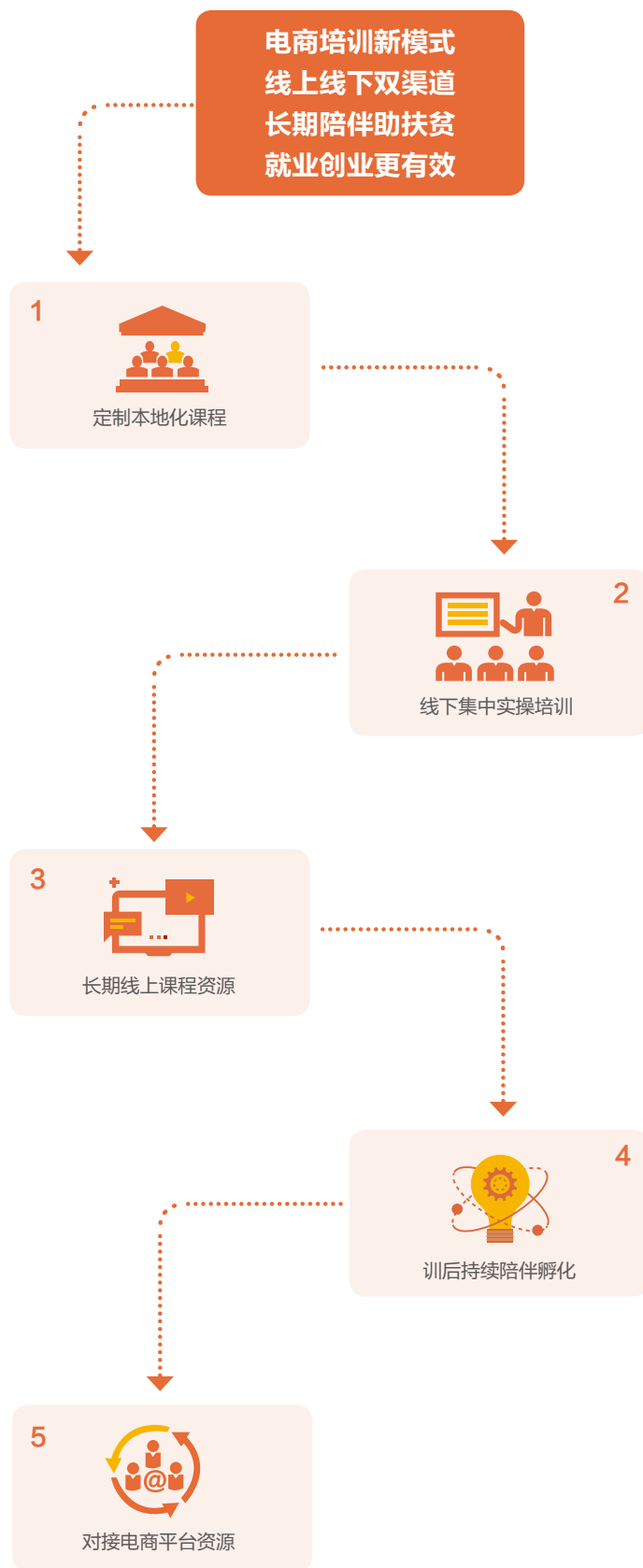
种子基金是对创业咖啡课程的补充和延伸，目的在于为更多有创业想法的青年提供实践机会，推动他们走出校园、了解社会，进行社会企业及创业实践，用商业的方法解决社会问题。截至 2016 年底共支持了 25 支创业团队，总金额 98 万元。



农村地区脱贫 电商培训项目

电商模式是关于电商扶贫能力建设的创新解决方案。项目整合电商龙头企业、电商服务商、专家学者、社会组织等资源参与电商扶贫工作，提升了社会各界对扶贫工作的关注度，让更多消费者参与到电商扶贫事业中来。

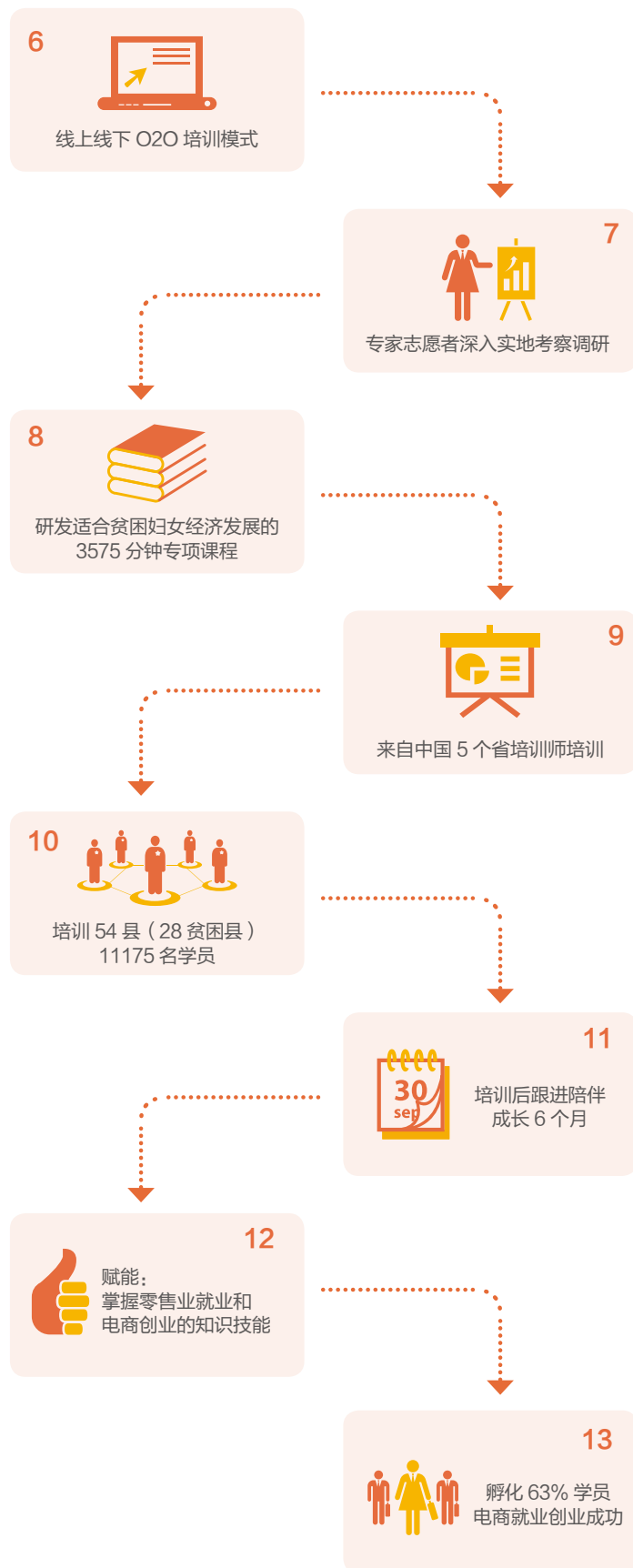
友成将慕课与电商扶贫相结合，研发了一套“线上 + 线下 + 孵化”的系统培训体系。通过线上搭建友成 MOOC 电商学习平台，持续研发和更新线上电商课程，平台可实现学员管理，线下联合合作伙伴实施集中培训，通过“线上视频课程 + 讲师讲解 + 实操”的形式进行培训，孵化期每一个友成电商培训班级会建起一个 QQ 群或微信群，讲师和班主任将会持续性辅导，同时也会组织线下回炉培训，为贫困地区农村合作社、返乡青年、大学生村官、赋闲妇女等人群提供专业系统的电商扶贫解决方案，创新探索了电商人才培训的路径和模式。





YouChange

88 从洞见到创新

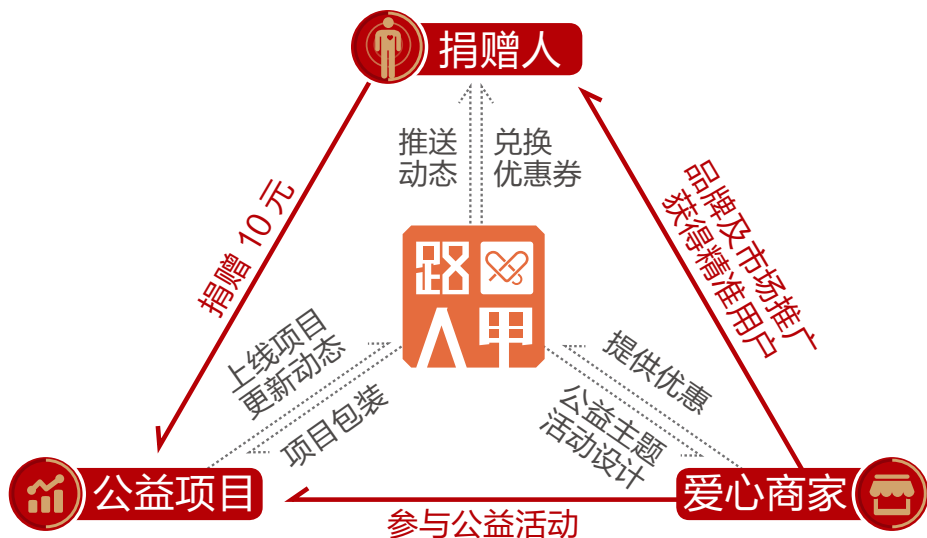


惠捐模式 “公益路人甲”

7

“公益路人甲”是友成基金会孵化的小额公益捐赠平台，该平台独创“惠捐”模式，用户每捐 10 元就可以获得一张答谢券，用以兑换爱心商家提供的优惠券和服务。在目前公益平台普遍缺乏捐赠人激励的情况下，“惠捐”模式的诞生，让捐赠人、有爱心的企业、公益组织形成了全新的慈善关系，使每个角色都不再单纯依赖，同时还创造了全新的共享价值。

这一机制从实质上搭建了捐赠人、公益项目、企业的价值闭环：捐赠人通过捐赠公益项目获得优惠券，公益项目通过提供内容和话题获得捐赠，企业通过参与公益达成了品牌建设和市场推广。三方都能通过便捷的途径实现价值互换，且并不影响其中任何一方的公益表达。





YouChange

90 从洞见到创新





五成十年 向创新致敬
10th Anniversary of Youchange

从洞见到创新 91



新标准

NEW STANDARD



1

三A三力社会价值投资标准 与评价体系的研发背景和意义

所谓社会企业、社会组织和社会投资都有一个共同特点，就是以社会目标为驱动力。然而社会目标不是唯一的标准。正如一个政府的社会使命的达成不光是靠喊口号、发文件，而更应体现为其制度创新能力、行政能力与司法保障能力。同样，一个组织和社会企业的社会价值，也不只是写在章程中的条款和对外营销的包装，而更应体现在其产品服务的模式、方法路径的选择和执行是否有利于社会目标的达成。因此，如何评价各类社会使命驱动型企业和社会组织的社会价值创造能力亟需一套指导原则和评价体系。

然而多年来，在很多领域我们一直沿用着改革开放初期的单一经济指标。看政绩，只看GDP增长率、看公益，只看捐了多少钱、盖了多少学校，而缺乏对项目

投入产出效率和社会变革效应的评估；看企业，也只看资产负债表反映出的财务盈利能力，而看不到企业和社会政治、经济和生态环境中产生的正、负外部效应，以致形成社会价值扭曲和社会资源配置扭曲。由此所产生的社会代价和生态环境成本，人们已经有了深切的感受。显然，我们需要一套更科学的价值评估体系。

——王平理事长在中国发展高层论坛“社会价值投资：公益新趋势”分论坛上的发言《打造社会创新三A三力评价体系，引领社会价值投资》2016年3月19日

在我国，社会价值投资尚未进入主流投资机构的视野。究其原因，一是传统的思维缺乏对社会价值投资完整的理解，二是缺乏对被投资企业社会目标、创新能力以



及团队执行能力的综合量化评估标准。以往的社会价值投资过于强调其目标的社会性而忽略其创新性带来的商业潜力，这使得投资者误以为所有号称解决社会问题的企业，都是社会价值投资的对象，把投资做成了传统慈善。当一个个社会价值投资面临财物损失，其解决社会问题的目标也将大打折扣，在总体上不利于社会价值投资形成主流。

对善良资本的最大激励，就是帮助它们找到最具社会价值和商业回报的社会创新创业者。为此友成基金会研发出一套社会价值投资的认知框架和量化标准，在前面提出的三 A 社会企业家精神基础上发展成三 A 三力模型：Aim、Approach、Action，从社会目标驱动力、解决方案创新力、执行成果转化力三个维度及其一致

性，对投资对象进行基因扫描，为政府、企业和投资者提供决策的量化依据。这个模型不仅是一个完整的认知框架（世界观），也是一个投资评估标准（方法论）。

三 A 三力模型是对国际上通行的影响力评估标准的重要补充。它不仅仅是对投资结果进行量化评估，更重视对企业社会性质和项目过程的“善度”进行定性和定量评估。由此划清了有一定社会责任的普通商业企业和社会创新型企业的界限，定义了一个崭新的企业类别和投资类别。三 A 三力将社会价值投资标准、社会创新企业的战略管理工具以及社会价值投资成果测评集于一身，成为一套系列评价体系。

——王平理事长为《2016 中国社会价值投资报告》作的序 2016 年 8 月 25 日





2

三A简述

目标需要辨析和分解,这需要我们“知所先后”,“知所取舍”。凡战略目标都是能带来真正改变的最终结果,而阶段性目标是从属于和服务于战略目标的,从这个意义上来说,阶段性目标是实现战略目标的手段。普通人与优秀者之间,大人与小人之间的主要区别,就在于是否时刻察觉何为目标、何为手段、何为战略性目标、何为阶段性目标,以及能否据此对行动进行科学排序——当对目标有了清晰的认识,行动上的优先排序就一目了然。在行动排序上,需要始于足下,即先完成阶段性目标;同时,在行动过程中不忘初心,即时刻瞄准战略性目标不放弃、不偏离。摸着石头过河,但眼光要瞄准对岸。以公益组织为例,筹款是公益组织和公益项目可持续运营的保障和手段,慈善资金的充沛是机构战略性目标下的一个子目标,要实现这一子目标,需要一系列的措施、环节和步骤(手段),例如做宣传、办活动等;而要做好一次宣传、办好一次活动(目标),则需要一系列的环节和步骤(手段)。我们常常会囿于眼前紧急、具体的事件(手段),将其看作当前最紧急重要的目标,在这时候更需要对目标有清醒的辨析,哪些是阶段性的目标,哪些是最终战略性的目标,不能本末倒置。在做事的过程当中一定要注意,我们不是为了宣传而宣传、为了筹款而筹款、为了做项目而做项目。那些不利于实现推动社会进步战略目标的手段,都是不择手段,都是伪善。

我们认为社会价值的创造力取决于两个决定性的要素:社会议题的公共性和解决方案的系统性。议题公共性越强,解决方案的专业性、系统性越强,其所产生的社会价值越大。此外,社会价值的创造还离不开专业、高效的行动力。真正的社会价值实现必定是社会目标驱动力(Aim)、解决方案创新力(Approach)和目标达成行动力(Action)三者之间三位一体、相互依存、缺一不可,简称三A三力。

1. 社会理想的驱动力(Aim)强调社会目标导向,以更公平、更有效、更可持续解决社会问题为出发点,是社会创新的动因。

2. 解决方案的创新力(Approach)则是以社会创新的机制、路径和方法,通过制度、模式和技术创新,实现资源的有效利用和优化配置。

3. 达成目标的行动力(Action)强调将使命转化为组织的目标、并将创新的解决方案转变为组织和团队的执行能力,实现组织的可持续发展和推动社会可持续进步的双重效应。

基于这三个基本要素,我们基金会研发了一套针对社会创新型企业、组织和政府的社会价值三A三力评估体系,包括目标、方法、行动三个维度,每个维度开发了定性、定量的四级指标,每一级指标分三个要素,每一个要素都跟着一系列问卷,再对三A一致性进行综

三 A 三力的合一性

三 A 三力的三位一体在于强调主体的创新力与信念和行动同等重要！由此避免了历史发展进程中反复出现的最具破坏性的对某种理论学派、主义的盲目崇拜和教条主义应用。这在社会变革理论和实践中非常重要。

三 A 三力是知行合一，天人合一。是以出世之心做入世之事。驱动力和创新能力的结合是理想主义与现实主义结合，是慈悲之心与方便法门的结合。特别是与儒家的大仁、大智、大勇的合一，是内圣外王、修齐治平的合一，更是中国哲学思想中不变与变异的合一。

——王平理事长个人笔记

2016 年 8 月 12 日

合评分，最后生成书面报告。整个过程可以在互联网上完成。

我们发现，很多对人类和社会贡献巨大的创新，因其显现成效的时间较长，早期难以被发现，更难以得到政府的关注和社会的认可，因此，我们希望通过标准的引领和系统的评估，识别出长期有效的社会创新，使之得到善良和耐心资本的社会价值投资。

——王平理事长在中国发展高层论坛“社会价值投资：公益新趋势”分论坛上的发言《打造社会创新三 A 三力评价体系，引领社会价值投资》2016 年 3 月 19 日

任何一种特定目的的评价都需要一种特定的评价模型，反之，任何一种评价模型都是服务于特定评价目的的。企业社会价值是一个着眼于未来的理念和思想，对企业社会价值的判断也因此必须有一个与之匹配的模型和框架。

三 A 是基于在对组织行为研究基础之上提出的系统思路。正如平衡记分卡找出了超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，以使组织“策略”能够转变为“行动”，三 A 正是通过对其目标（Aim）、运行模式（Approach）和执行力（Action）三者的分析，得出一个企业创造社会价值的能力，一如我们常常从德智体三个方面来评估一个学生的综合能力。

企业的目标、使命和战略（Aim）。无论是现在还是未来，企业的性质都会发生很大的变化，变化将体现在两个方



面，第一，企业的社会性将变的越来越强，表现在企业对社会事务的普遍参与；第二，企业对社会关注的主动性将越来越强，越来越多的企业将会把对社会贡献这类外部责任转化为内部使命。因此，判断一个企业是否具有主动解决社会议题的使命和目标，是评估一个企业社会价值的重要元素。基业长青的研究也表明，伟大的企业通常都有超越利润的要求。

企业的运营、管理模式(Approach)。对 Approach 的考量，并不仅仅局限于传统企业管理中的盈利模式、管理模式，更为关键的是对创新能力的分析。这基于以下理由：第一，随着网络技术、信息技术、智能技术的广泛应用，几乎所有类型的企业都面临着转型的挑战，因此商业模式、管理模式创新将是未来很长一段时间的主题，创新越好，则效率越高、竞争力越强，可持续性也越大；第二，当商业企业开始主动地将社会问题作为企业的业务，一定存在各种技术或制度上的创新。因此，创新是

Approach 评估中很核心的内容。

企业组织的执行力和结果(Action)。执行力的来源通常包括企业文化、企业团队、制度和流程，执行力大小总是以结果即企业的各种业绩表现来判断。

Aim、Approach 和 Action 不仅提供了评估社会价值的一个框架，并且也可以成为包括企业在内的组织的战略分析工具。在 Aim 层次，可以分析企业的战略是否反映了企业的使命和愿景，可以分析企业的禀赋是否匹配所制定的战略，在 Approach 层，分析商业模式和运营管理模式是否支持战略，在 Action 层则可以检查和分析组织的执行力的优势和劣势。

这个框架的另一个最主要的特点是强调指标之间的合一性和自洽性。所谓合一性，就是三个指标之间必须具有互相勾连，例如目标(Aim)和途径(Approach)之间，就会强调用正确的方法做正确的事，而真正的价值，必须通过行动转化力(Action)来验证。

——《2016 中国社会价值投资报告》

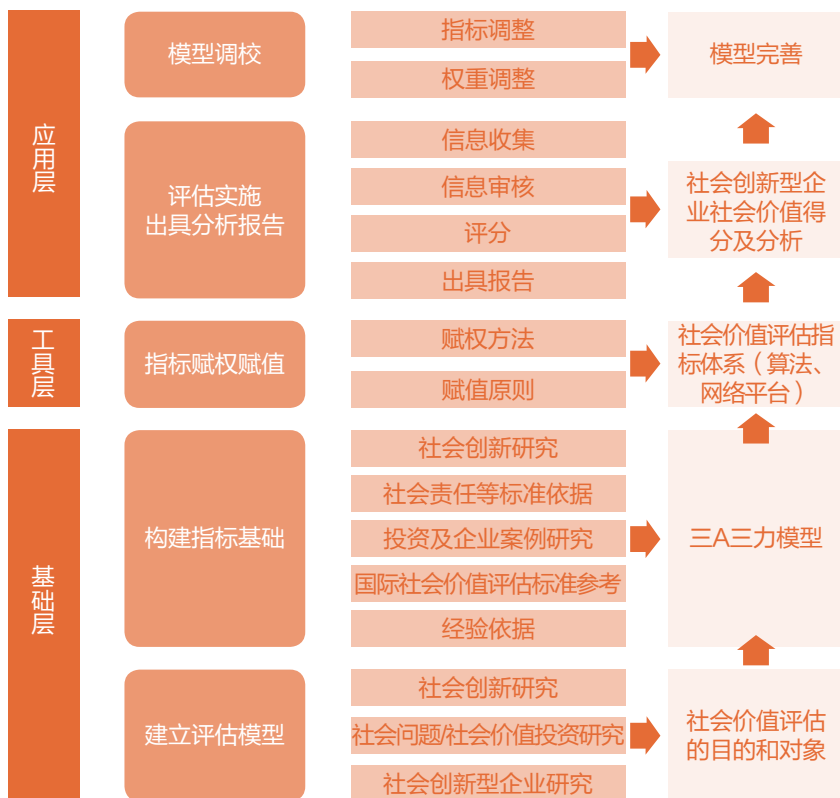
三A研发路径图

3

基础层，包括指标基础和评估模型基础，指标基础即与社会价值评估相关的具体指标的集合，三A评估的指标参考了国际国内与企业社会责任、社会价值评估相关的重要指标，也结合投资界选择优秀创业项目的关键指标；而评估模型即评估社会价值的理论架构，友成在多年社会创新实践基础之上，结合国际前沿理论，构建了三A三力评估模型。

工具层，即在三A三力框架下，根据评估对象所处的不同阶段或评估的不同目的，对各个指标进行赋权、赋值，从而形成独特的算法，并开发网络平台。

第三是应用层，包括对社会创新型企业进行评估、出具分析报告，以及进行模型的调校，在对往期数据分析和测算基础上，对指标及权重进行相应的调整，以此完善评估模型，提高评估的信度和效度。





YouChange

4

三A发展沿革



2007年，友成基金会成立之初将社会企业家精神概括为一种态度（Attitude）、一种方式（Approach）、一种行动（Action），这是三A的雏形；

2009年，将Attitude调整为Aim，提出社会企业家的三A标准，即Aim（目标）、Approach（途径）、Action（行动）；

2014年，深化研发三A三力社会价值投资标准与评价体系，并开始搭建线上评估平台；同年，开始在友成年度资助招标中使用三A标准；

2015年，社创之星评选中开始使用三A标准，有创业者将3A称为“灵魂扫描仪”、“让你不得不回顾创业的初心，不能逃避或回避，只能直面”；

2015年5月21日，王平理事长提出三A的另一种表达：第一个层面（Aim）是“议题”（Topic），第二个层面（Approach）是“设计”（Design），第三个层面（Action）是“实现”（Implement），这也就是我们说的顶层设计到落地的过程；

2016年3月，在2016中国发展高层论坛上正式发布这套体系；8月，被写入《2016中国社会价值投资报告》；

2016年8月，开始研发三A政府版，并在修武县、平谷区开始试点评估；

2016年9月，社会价值投资联盟（深圳）正式成立，三A成为盟标；社投盟与中国投资协会、中国社会治理研究会共同成立中国社会价值评价中心；

2017年1月，开始进行三A对上市公司进行社会价值评价的研发工作。

三A各版本框架图

三 A 三力社会价值投资标准与评价体系（社企版）





YouChange

100 从洞见到创新

社会创新三 A 三力投资标准与评价体系（组织版）



社会创新三 A 三力投资标准与评价体系（政府版）





6

三A三力应用

（1）投资决策和管理

● 尽职调查和决策

从 Aim、Approach 和 Action 三个方面去收集并分析一个被投资项目，可以从根本上解决在分析被投资项目时常常出现的以偏概全的错误。通过上述三个方面针对不同行业形成的具有针对性的问题清单，并通过实地考察和访谈的方式，可以比较精准地识别一个项目在经济上的可能性和技术上的可行性。三 A 框架特别有助于投资者判断：创始人是否真的有真切的使命和愿望，是否有将使命和愿望转变为产品和服务的能力和 innovation，是否具有高效的执行团队和能力。3A 尽职调查的过程，也是投资者和被投资者对项目战略的一个沟通和梳理过程，更有助于投资者作出良好的决策。

● 投后管理和评估

投后管理包括两部分，第一部分是投

项目的过程管理，即使用三 A 的方法和工具，对项目进行过程监控和管理，即阶段性地检查 Aim、Approach 和 Action 之间的一致性，发现可能存在的问题，提出改进的方法；第二部分是投资项目的社会价值评估，即我们前述的通过三 A 模型来进行社会价值的量化评估。

（2）战略管理工具

如同平衡计分卡从财务、客户、内部运营和学习能力这四个方面来对企业战略进行分解以进行绩效管理，三 A 也是一个有效的战略管理工具。作为战略管理工具，三 A 特别关注从使命到战略的合一性，从战略到资源禀赋的匹配性，从创新（产品服务创新、商业模式创新）对实现战略的价值，以及组织的执行力对战略的支撑到多个角度多个层面来判断企业。其中的核心都是战略，因此三 A 可以成为所有组织类型的战略管理工具。

三A三力社会价值评估报告示例



友成项目管理原则

——王平理事长第二次修改讨论稿

2011年1月14日

按：2009年，在对5·12“重走志愿路”项目进行反思总结的基础上，王平理事长提出了以项目管理为主的目标管理手册的初步思路供各部门参考，希望在总结补充的基础上形成制度。2011年1月，王平理事长再次对文稿做了修改，形成以下项目管理原则。

友成将其作为评估公益项目的具体标准，是三A三力标准研发的重要组成部分，也是各项目部门开发自身项目管理大纲和手册的基础。

对于外部申请的项目应给予量化指标，对于基金会内部的项目侧重理念分析、研讨、培训，以统一理念、产生团队凝聚力，从而将好的项目做出来而不是通过打分枪毙项目。

大纲体现的简单原则：

一、回答“天时”的问题：公益性原则

这件事情符合组织的理念和战略吗？

这件事情的直接（最大）受益者是谁？（受益者是否是友成关注的领域的 target？）

社会大众对这类事情的一般看法是什么？

为什么要现在做？（规模，小还是大？）

二、回答“地利”的问题：可持续性原则

三、回答“人和”的问题：精品战略与核心竞争力原则

这件事为什么是友成做？

四、回答执行的过程管理问题

第一、计划目标——认识自己，从现实出发

1.公益的实质是什么？首先迈过老公益的门槛

“公”而无私——爱心传递，
非牟利；利他不利己

2.新公益的核心特点是什么？

爱心和效率的统一（用企业的方式做事）以公益性为主，效率式服务于公益的。

3.从事公益活动需要什么样最基本的“禁忌”？

把握好“跨界”的度。与政府合作中保持公益组织的独立性。与企业合作时是以满足企业需要为目的还是通过企业手段实现社会效益最大化？而不是先满足企业需要顺带实现社会效益。“跨界”也需要以公益性为主。

4.友成有哪些具有战略性的目标、理念，项目领域？

三个关注的核心领域：

1. 素质教育（青年人）
2. 城乡（以贫困地区为主）可持续发展
3. 弱势群体赋权和社会融入

5.友成的核心优势是什么？

是否有能力做这件事？友成的资源（员工素质，财务能力）是否能支持这个项目

6.友成实施精品战略目标最根本标志是什么（最少的投入和最大的社会影响力）？

7.现阶段机构执行力的短板或局限是什么？

第二、立项决策须遵守的原则

1.新项目的动机和立意是什么？是否符合基金会的使命、理念和战略重点领域？对基金会已有项目形成战略陪衬。战略陪衬的越好越能形成机构核心竞争力。不容易被别人模仿。

2.新项目的设计策划方案是否瞄准当下最迫切的社会需求

3.新项目的规模与机构资源条件是否匹配

4.新项目是否为友成扬长避短

5.新项目的成本效益是否最优化

机会成本——如果此时间用来做其他项目（包括已有项目）对整体目标的实现效应

财务成本——如果此资金用来做其他项目（包括已有项目）对整体目标的实现效应

6.新项目能否带来基金会公益资产的保值增值？（注：这一条具有战略性意义。提出了依



靠项目的策划和执行进行资金募集的概念。为此需要形成一套完整制度)

第三、动员筹备（不打无准备之仗。这一点直接关系到执行效果）

- 1.组织设置与执行团队组成与目标的实现条件匹配了吗?
- 2.动员、准备过程中实现目标的分解、责任到人了么?
- 3.培训达到预期了吗?（确定标准）
- 4.对于新发现和出现的问题是否及时调适和修订计划了?

第四、执行过程须遵守的原则

- 1.忠于使命——在实施过程中这个动机和立意有所变化吗?
- 2.团队凝聚力——团队成员之间众志成城、形成合力了吗?
- 3.同级支持度——机构内部评价与机构文化走向是积极的吗?
- 4.社会价值取向反馈——（执行过程中随时监控）
 - 合作方、利益相关方评价和价值取向是向上的吗?
 - 其他参与人员评价是正面的吗?
 - 社会评价是主动和正面的吗?
 - 传媒评价是主动和正面的吗?
 - 有潜在的负面评价和媒体曝光可能性吗?
- 5.信息沟通——执行过程中的信息及时、准确、全面向上级、有关部门及合作方通报了吗?
- 6.计划调试——对于新发现和出现的问题是否及时调适和修订计划了?

第五、项目评估（从战略、文化、管理、团队建设四个层面展开）

- 1.机构战略与机构文化评估
 - a. 整体目标达成
 - b. 项目目标达成
 - c. 社会效益—受益人是谁? 直接、间接、广度、深度
 - d. 机构、项目品牌公信力与美誉度提升或下降程度
 - e. 对公益服务对象及其他受众精神理念影响提升度
 - f. 机构内部评价与机构文化走向（积极、消极）
 - g. 合作方与利益相关方评价
 - h. 其他参与人员评价
 - i. 社会评价
 - j. 传媒评价
- 2.项目管理评估
 - a、理念灌输

b、风险防范

c、团队配合

d、士气调动

e、方法培训

f、流程对接

g、信息对称

3.媒体管理评估

可传播性？尽量降低解释成本。立项同时要考虑。外界资源也会相应进来。

a、理念灌输

b、背景介绍

c、信息准确（给媒体正确的信息）

d、沟通反馈（一对一的个人沟通很重要）

e、个人对话

f、危机公关（要有应对方案）

4.成本效益评估

a、机会成本——如果此时间用来做其他项目对整体目

b、标的实现效应

c、财务成本——如果此资金用来做其他项目对整体目标的实现效应

d、公益资产是否保值增值

第六、成败的原因和经验教训

1、机构决策层面

2、机构执行层面

3、部门层面

4、个人层面

5、其他

第七、整改措施与实施途径

1、项目问题的补救措施和实施计划

2、机构层面：短期目标的确认调整、制度调整

3、部门：短期目标的确认调整、制度调整、微观经验技术的积累与工作守则的完善

4、个人：团队集体培训、个别辅导



YouChange



结 语

友成基金会在十周年之际将这些思考整理出来，是一个对自己初心的不断重温，也是友成团队的共同学习和再提升。

对于这本文集的整理，也许我们的分类还可以更加准确一些；若假以时日，应当可以包括更丰富的内容；甚至，或许由于我们的疏忽，还有一些“在所难免”的错别字。但我们依然怀着急切的心情，和大家共享这本还可以编辑得更完美的文集，因为我们认为，无论如何，这本文集所呈现的思想价值都是不变的。这些思想一直是友成成长的根基，是我们的养分，也是我们的底色。我们把这些思想和大家共享，相当于Linux的创始人林纳斯·托瓦兹将Linux的内核开放给社会。因为我们认为，思想是人类社会最应该开源和共享的公共资源。

我们依旧行进在路上，我们依旧会产生新的思考和思想。我们也特别希望您能与我们分享和讨论您的思想以及对这本文集的看法。这将对对我们极大的鼓励。

让我们在思想上求同尊异，在行动上砥砺前行。

新公益 因友而成 以天下襟怀跨界合作
心世界 因你而变 以修身正心反求诸己



友成官网



友成微博



友成微信

地址：北京市朝阳区新源南路 6 号京城大厦 1805 室
邮编：100004
电话：（86 10）8486 1231
传真：（86 10）8486 1213
网址：www.youcheng.org