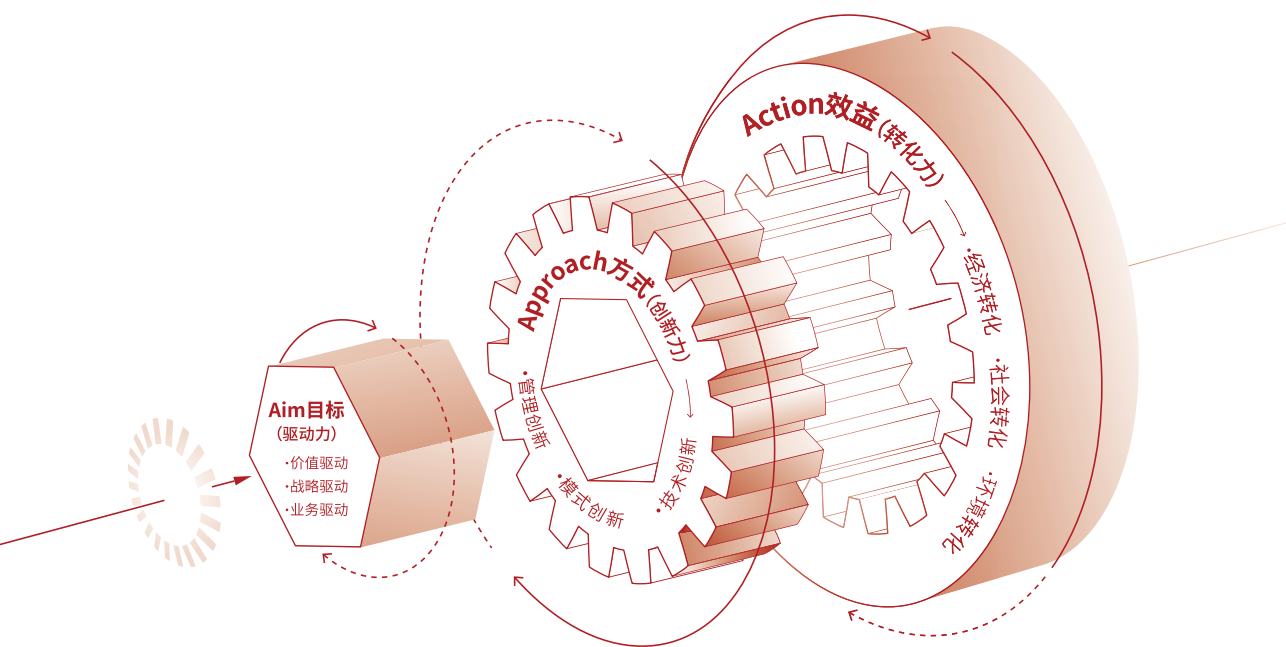


社会价值 及其评估

通过回顾思想的历史脉络
建立关于未来的共识



YouChange

友成企业家乡村发展基金会
China Social Entrepreneur Foundation

社会价值 及其评估

通过回顾思想的历史脉络
建立关于未来的共识



倘若对过去的一切逐一寻根究底，
过去的一切会使我们特别注意到将来。

——希腊史学家 波里比阿

结集说明并内容综述

在友成，“社会价值”是一个有独特内涵的专有概念；“三A三力”（三A：Aim目标、Approach方法、Action行动；三力：目标驱动力、方法创新力、行动转化力）则是由友成基金会独自提出的新概念和思想体系。多年来，友成一直不遗余力地倡导和推进“社会价值”及“三A三力社会价值评估”的实践。

本集辑录的，是友成基金会创始人王平理事长历年来在内部关于社会价值以及三A三力研讨会议上的讨论分享，绝大部分的内容都未公开发表过。本文集并未按照时间来编撰，而是根据不同议题和不同应用场景来整理。前四篇为四次内部讨论的发言，分别从新公益、社会创新型企业、上市公司和政府角度来理解社会价值创造及评估。第五篇是社会价值投资联盟（以下简称“社投盟”）理事会上的发言，再次思考了什么是社会价值投资以及社投盟的使命和初心。

从这些历史资料的阅读中，我们可以发现这样的思想脉络：从2007年提出衡量创业家的3A标准，到2014年开始系统性地开发三A三力评估体系；从2013年提出“社会创新的目的就是更公平、更有效率、更可持续”（三个更），到如何用三A来衡量社会价值；从对“社会企业”的反思，到2012年提出“社会创新型企业”；从对“企业社会责任”“影响力投资”的反思，到2013年提出“社会价值投资”及至“社会价值”的概念的不断完善；从公益领域社会价值评估，延伸至上市公司和政府的社会价值评估。

可以从中看出，友成基金会一以贯之且念兹在兹的思想是：1) 如何让更均衡和更可持续的价值观替代传统的非左即右、非黑即白所导致的忽左忽右且由此造成的巨大浪费甚至是巨大苦难的发展理念，社会价值的概念就是在这样的思考下提出的；2) 如何让主流社会参与到社会价值创造的过程中来。历史的事实表明，只通过传统公益或由其演变产生的、小范围的、带有实验性质的社会企业，以及被动的、来自外部要求的企业社会责任乃至ESG，都不是实现创造社会价值的根本道路。社会价值创造必须变成每个企业乃至地方政府的内在需要和动力，也就是说这种驱动力是内生的，内生就意味着内增、内化、内嵌和内转；由内而外，由本而生，由企而社，企业价值在这里和社会价值得到最大程度的一致。

文集中思想的另一起点是“更公平、更有效率、更可持续”（三个更）。“三个更”是社会发展的新要求，也是社会价值创造的核心。但如何才能实现这个目标（*Aim*）呢？这正是社会价值创造的另一灵魂：社会创新。我们几乎可以从文字中得出这样的结论：如果没有创新，就不要谈社会价值创造。至少有两个理由可以支持这个结论。第一，“三个更”是一个区别于传统所有发展理念的新目标，当然必须有新的方法、新的探索才会避免旧瓶装新酒、新鞋走老路，才会避免新问题代替老问题；第二，是否锐意创新也是检验一个企业或企业家是否真的是不以赚钱为唯一目的的旁证。

文集的附录部分是“三A三力”不同应用场景的指标体系。结合前面文集的阅读，我们可以从这些指标体系中得出社会价值评估的两个要义：即纵向的合一性检验和横向的整体性检验。就纵向的合一性检验来说，我们如果把社会价值创造比作一个轮子，那么目标或使命就是这个轮子的轴心，创新是轮辐，而行动转化力则是轮的外圈。无论如何运动，轴心都是不变的，而代表创新的轮辐决定了轮子的大小，即效率的大小，外轮的坚实程度则决定了可以走多远。做社会价值评估，首先就是要评估轴心是不是坚定且均衡的，是不是有创新，行动转化力是不是夯实；在此基础之上，就是要评估这三点不是一体的，如果彼此间不能有很紧密的耦合，就会发生动能损耗，会发生价值损毁，我们称之为三A的合一性检查。横向的整体性检查包括要素和过程两个方面，要素上讲，要保证经济效益、社会效益和环境效益的同时呈现，与CSR和ESG不同的是，经济效益依旧是非常重要的关键指标，因为经济效益的创造能力代表的是可持续性。过程上讲，不仅要从价值创造的结果来评估，还要评估价值选择以及价值创造的过程和能力。从这个角度上来说，社会价值评估是真正的面向未来价值创造的评估。我们也可以说，社会价值评估有点像分析一个成功的企业，所有导致这个企业成功的因素都是必要条件，所有这些条件的加总（整体性）才是充分条件。

也有不少朋友对“三A三力”这个命名感到好奇。这既有历史的原因，也有逻辑上的需要。历史上来看，“三A三力”是肇始于用“Attitude、Approach、Action”的“三A”来发现和评估企业家，后来逐渐演进至用“Aim、Approach、Action”来涵盖从人到机构的社会价值创造的评估，而评估内容就是“三力”（目标驱动力、方法创新力、行动转化力），这是“三A三力”的历史脉络。从逻辑上看，“三A”更加体现了一个思维路径，既是演绎的也是归

纳的，既是逻辑的也是行为的，表现为工具理性，而“三力”更加体现了价值取向，表现为价值理性。这个命名本身既体现了价值观也体现了方法论。

从这些历史文字的阅读，我们更容易理解当下国家提出“共同富裕”的意义。如果说“共同”是更公平，那么“富裕”则必须以价值创造为前提，是增量的共同创造，是可持续的前提。我们毋宁说，具有整体性、创新性和合一性的社会价值是共同富裕时代背景下的价值观，如何衡量这个价值创造，三A三力提供了一个可能的选择。

我们希望，通过对本文集的阅读可以得出以下结论。第一，在友成的定义里，社会价值是“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”，并且“更大程度上是指它产生更长远的积极正向不可逆的改变”，社会价值具有整体性、创新性和合一性。第二，社会创新在整个体系中被赋予了枢纽作用，因为“社会创新的目的就是更公平、更有效率、更可持续”，因为没有创新就不可能创造价值。第三，价值评估标准是改变认知的方向标，也是导致行为改变的原因，所以开发和推广社会价值评估标准，是友成念兹在兹的使命。

2021.12

释 义

鉴于文集中出现了很多既跨越时代、也跨越领域的专有概念，为便于理解，兹作统一的解释。

社会企业

社会企业旨在解决社会问题、增进公众福利，而非追求自身利润最大化的企业。投资者拥有企业所有权，企业采用商业模式进行运作并获取资源，投资者在分红上有严格的限定，盈余再投资于企业或社区发展。

社会创新型企业

由于对社会企业概念的争执，使得社会企业在中国的实践面临很多的困难。争执的焦点主要集中在关于是否分红的限定上。友成认为，比是否分红更加重要的是，是否具有社会创新的能力，即真正解决社会问题和创造社会价值的的能力，遂提出社会创新型企业。

传统慈善

一般认为，传统慈善（charity）是一种个人的行善行为，行善者出于个人的情感对他人施加帮助，行善者不必对行善的结果负责。

公益

公益（Philanthropy）是工业化时代“科学的公益”的产物，标志是“专业化”“组织化”，即将公益作为一门专门的职业，具有专业性的特点，并且现代公益捐赠人和受益人之间不能有特定关系。公益组织要对公益行为负责。

新公益

从本质上来说，公益依旧是财富的再分配，公益组织通过募款筹得资金，然后用资助的方式帮助需要的人，绝大部分情况下仍然是授人以鱼。2010年，友成基金会提出了新公益七个趋势：倡导新理念，开拓新领域，发现新动力，整合新资源，尝试新方法，采纳新技术，成就新人才。

影响力投资

“影响力投资”，也被称为“公益创投”或“社会投资”，影响力投资主要目标是为了改善发展中国家社会底层的民生或者通过投资行为实现正面的社会和环境效应。影响力投资的最终受益人群是“金字塔底端”。

社会价值

友成的“社会价值”概念具有更大的外延和更完整的内涵。友成认为：所谓社会价值是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。社会价值应该是经济效益、社会效益和环境效益的总和。

社会价值 三A三力评估

由友成自主开发的一套价值评估体系，从 Aim（目标驱动力）Approach（方法创新力）和 Action（行动转化力）三个方面来进行价值创造的评估，并通过合一性检查来验证一致性。三A三力既是一个战略思维工具，也是一个价值评估工具。

社会价值投资

囿于“影响力投资”仅仅将投资限定在一个非常狭窄的范围，难以对大量具有社会创新属性的企业起到支持，并且“影响力”这个概念本身可能引起的误解，友成2013年提出了“社会价值投资”的概念，所有具有社会目标且具有社会创新属性的企业都是投资的对象。

目 录





为什么要有新认知、新概念、新标准	02
如何评估社会创新型企业的社会价值	16
如何评估上市公司社会价值	26
如何评估政府的社会价值	45
再谈社会价值投资	56
社会价值为什么是第三个 30 年的必然选择	66
如何用三 A 来应对公益面对大互联时代的挑战	77
盟浪为什么是实现“义利并举”的一个实验	83
附件：不同应用场景下的 3A 评估框架模型	88

为什么要有新认知、 新概念、新标准

2014年4月29日，在友成“三A三力”
内部研讨周例论会上的发言

本篇要点：在这篇内部研讨的讲话中，着重论述和阐明了几个重要的概念：

- 传统的慈善和公益与新公益概念的比较。指出传统慈善、传统公益以及第三次分配的最大弊端在于缺乏以人为本的价值创造，因而不可持续。而友成提的新公益概念必须用（“三个更”）更公平、更有效率和更可持续来思考和要求；
- 社会价值和“三个更”。社会价值创造就是实现“三个更”，对于传统公益而言，尤其要注重解决方案的创新性上。并从概念上解释了社会价值的计算原理：即议题的公共性和方案的创新性的乘积；
- “社会企业”概念的局限性和“社会创新型企业”的阐述。“社会企业”是一个西方的概念，在中国的实践中具有诸多的局限性，最关键的还是缺乏社会创新的能力，因而并没有实现可持续性的目标。“社会创新型企业”是对于这个缺失的修正；
- “三A三力”缘何成为实现“三个更”的新认知和新标准。特别指出三A中的Aim就是实现“三个更”，Approach就是为了更有效率和更可持续地解决问题，而不是通过新问题来解决老问题。

[一]

新思考：

新公益必须满足“三个更”，必须创造社会价值

我们说公益和慈善的时候，全社会都在混用这些词。有人说是公益，有人说是慈善，有人说是社会企业，有人说是社会创新。如果我们自己对这些词背后的含义没有弄清楚，会出问题的。所以我觉得我们要搞清楚这些东西背后是什么。

我们是新公益的倡导者。传统慈善在英文里面叫 Charity，本质上是扶贫济困。最早是从教会或者是从早期传统的中国富人那来的，就是用自己的钱，捐出来去救助一些贫困的人群。中国有救急不救穷的说法。在有天灾人祸的时候，慈善的力量是非常强大的。中华民族有扶危济困的优秀传统，它的特征是捐助者个人的一些情感的体验和价值趋向：我觉得这事我该帮。

这样做的效果是什么呢？它一定能满足受灾群体临时性的生存需求，但是它同时也可能产生一些副作用。在天灾人祸的情况下，它是正向的，一人有难大家帮。但是如果变成一种常规的行为并制度化了，其结果是什么？

在友成基金会筹备期间，我到张北一个很破落的村子里。这个村子离北京很近，但是空心化了。村民就是跟我们要钱，还说：“北大最早来捐给我们20万，后来清华来了捐我们50万。你们打算捐我们多少？”要的钱涨价了，但是那个村子没有一点改善，村民们还在等靠要。他们以贫困为要挟，甚至为资本。我们不适当的捐款和简单的救助方式，可能会养成这样的风气。为什么会这样？这一类所谓的慈善，它能创造价值吗？没有！

公益在英文上叫philanthropy，其实它也是一种救助，只不过它变成社会性的救助。相比较而言，个人慈善的议题则很简单，比如小孩上学了或者是谁生大病了我给补救、补助一下，是比较个性的。而公益的议题更具公共性，其行为更有组织化和专业化，但其效果已经不满足于暂时缓解局部的问题，人们把它叫做第三次分配。有组织的公益机构去做第三次分配，在社会部门中，就出现了一个在政府和企业之间的第三部门。

但参与“第三次分配”的传统公益仍旧只是财富的再分配，而不是价值的创造，所以它也只能暂时地解决一些社会问题、甚至是表面问题。这是我对传统公益理解。那我们倡导的新公益是什么？总而言之，它是有效公益。什么是有效？有效一定有创造性，这个“效”是可持续的意思，就是它能创造价值。本质上要以人为本的社会价值创造，而且一定要带上“以人为本”。如果做不到以人为本，创造的东西跟人没关系，那就不叫价值或不叫社会价值。

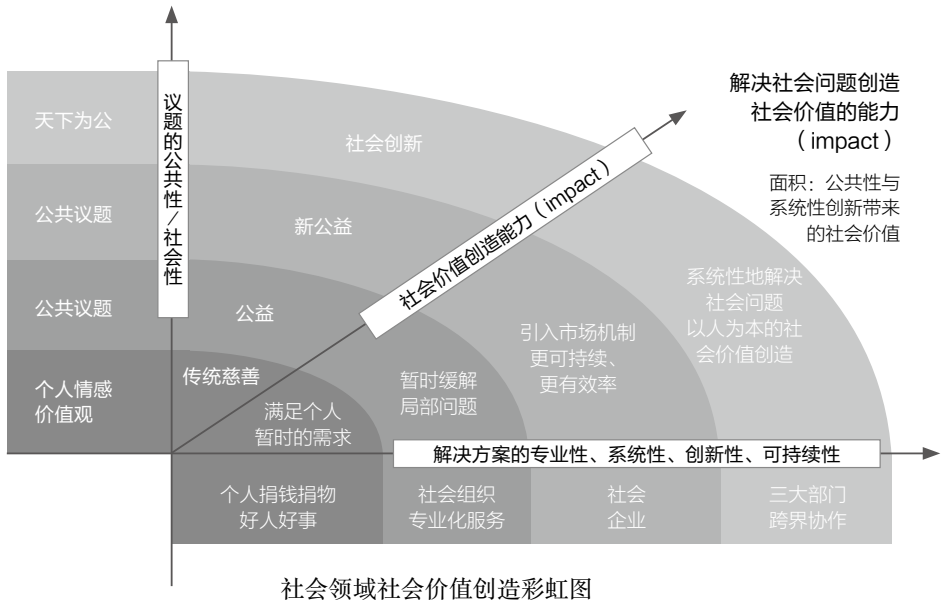
社会价值不是简单的财富分配，它是善心加智慧，所以我们用三个“更”来表达——更公平、更有效率、更可持续。这三个“更”就是我们对社会创新的目标的定义。

[二]

新认知：

社会价值是议题公共性和方案创新性的乘积

社会创新和其他创新有共性，即任何一个创新，都有两个“发现”，两个“发现”加三个“更”叫社会创新。第一个“发现”就是发现别人没有发现的问题，问题就是挑战，挑战就是机会，所以说能看见问题，就发现了一个机



会。第二个发现是发现资源，你能看见别人看不见的资源。人家觉得那是问题，你觉得那是资源。在可循环经济中，社会组织在创新型的项目设计上有很多这样的案例。

两个“发现”加在一起，再用一个新机制去配置资源和应对问题，就产生了创新的解决方案。这样就可以达到三个“更”。这三个“更”缺一不可，因为这是以人为本的社会价值创造，所以公平就显得非常重要，所以一定要有公平。但是光有公平没有效率也不行，没有可持续也不行。比如说每年3月5号学雷锋，这个是很公平的，大家都去做好事，都去帮助老弱病残。它没有任何的机制和可持续的模式，也没有创新的方案，所以不是社会创新，只是传统慈善的一部分。

从这张图上看，新公益强调的社会价值创造力也就是 social impact 现在是最时髦的一句话，叫 impact investing（社会影响力投资）。我把它翻译成社会价值投资，就是概念中的影响力投资的对象和社会价值投资还是不一样。

我们用社会价值投资或者是社会创新要好于影响力投资的说法，影响力很容易被误读。

这张图纵轴就是议题的公共性，然后横轴往右边就是我们解决方案的专业性、系统性和创新性、可持续性。我们再用新公益对比传统慈善、传统公益，其创造价值的面积、价值量就一目了然。

如果议题的公共性非常低。比如，有些人做公益就是自己作秀，丝毫没有考虑到受助者个人尊严和人的能力建设。那么他虽然给了钱，但是产生价值可能是负的。因为造成了对人的尊严和能力的损害，或者造成人的等靠要思想，这就是负面的。在这样的情况下，你的方式不管怎么创新，所产生的价值都是0，0乘以任何都是0。如果议题公共性是比较一般的，为此付出了大量的钱和财。比如为社会主义建设的重点项目付出投资，如果项目是公共的，就创造一定的社会价值。

如果没有创新性，没有有效的解决方案和模式设计包括制度设计、机制设计的话。那么它可能在公共性这指标很高，而在价值创造的指标上可能不会太高，总面积也不会大。个人捐款也同理，有人确实想做一件特别利国利民甚至有利于全球的事，但是没有好的解决方案和制度创新，那么可能花了很多钱，最后就是搞了一场运动、一个活动。它所持续的时间很短暂，没有延续性，更没有解决问题的系统性。

我们一般的公益组织都有组织专业化和议题的公共性。他们透明度高，执行项目也很专业，但是设计很一般。比如设计可能就是做了一个简单的项目。例如希望小学后期的捐建就不是系统性地解决教育问题，只是硬件的设计，最初虽然是解决了很多贫困地区由于硬件不足而导致的问题。但是相继又发生了很多浪费的现象，硬件和软件没有结合起来，比如教师的培训、课

程设置、教育理念等问题。这些根本问题不解决，如果我们用这个图来衡量的话，其实它的价值也就有限了。

真正要系统地解决社会问题，需要有制度设计和系统性的方案，要考虑到做了这件事以后，会产生什么正面的和负面的效益，有什么风险，同时会产生什么后续的问题。以至于它提前把方案设计在制度里面。

如果我们的制度设计和理念、目标不匹配的话，也就是说解决方案不创新、不系统的话，同样也会存在最后产生的社会价值到底是有多少的问题。我认为这个坐标给我们一个提示：我们做公益要有以天下为公的天下心，要有能力发那么大一个愿。但是千万不要以为我们自己发了愿，我们就是了不起的道德至上的公益人。因为即使你发了再大的愿，如果你的解决方案、制度设计没有系统性、不创新，它的社会价值依然是非常有限的。

[三]

新概念：

我们为何提出社会创新型企业

新公益强调公益的有效性、可持续价值创造的能力。在这方面，我希望提出一套标准，将来要资助或者合作，我们怎么选择我们的合作伙伴和资助对象。我们资金有限，要用在最该用的地方，产生价值最大化，一定要有自己的标准。在一定的标准之下，去寻找我们的合作伙伴和资助对象，这样产生的价值才有可持续性。

2007年，我们在倡导社会企业和社会创新的时候，就提出来一个3A。

社会企业现在是一个时髦的名词，如果我们要做社会创新支持平台的话，就要对社会企业有深入了解。

为什么现在言必称社会企业？因为很多小的 NGO 组织拿到捐款很不容易的，于是他们就想能不能做点生意，把公益的事做到可持续。国际上也有倡导，希望投资领域的商业基金帮助公益组织，就是通过投资的方法来让公益组织成长。但是又遇到难题：很难发现可投资的对象。因为有些公益组织对资金需求量并不大，而商业资金投资是想占股份的。有人说“商业是最大的公益”，这个理念我是认同的，但是没有标准的时候，他们对社会企业的选择往往是非常混乱的。

经过研究发现，通常大家以为的社会企业，包括英国大社会（Big Society）支持的那些社会企业，没有超出我国改革开放前的集体所有制企业的类型，甚至是福利企业。这种模式是非常初期的，我国曾经在社会主义改革当中实验过，并没有特别成功。

为什么社会企业在国外盛行起来？因为国外没有经历社会主义改造阶段。特别是在英国撒切尔夫人时期还专门私有化，因此，他们认为这种合作的社会性的企业反倒是创新的。现在在中国反倒出口转内销了。我们学社会企业，就是把人家曾经学习中国的东西，变成社会创新来学。英国使馆文化处举办社会企业家技能培训，希望找到一些成功的社会企业，拿了一批商业的钱进行投资，最后还是变成捐助。也能赚钱，但没有可复制性，它的价值创造力也是有限的。

现有两个类型都被认为是社会企业：第一是可持续公益类型的被叫做社会企业；第二是福利型企业。但我们要发现和支持并且未来能够投资、能够上社会企业交易平台做第四板交易的是什么？不是前两者，而是社会创新型

企业。这是我们友成基金会提出的一个新概念。我们不在社会企业概念上跟人发生冲突和争论，因为这是一个已经国际化的名词。但是我把社会创新放在这里面，就有了新的内涵和外延，就可以从这三个 A（Aim、Approach、Action）来进行评估了。

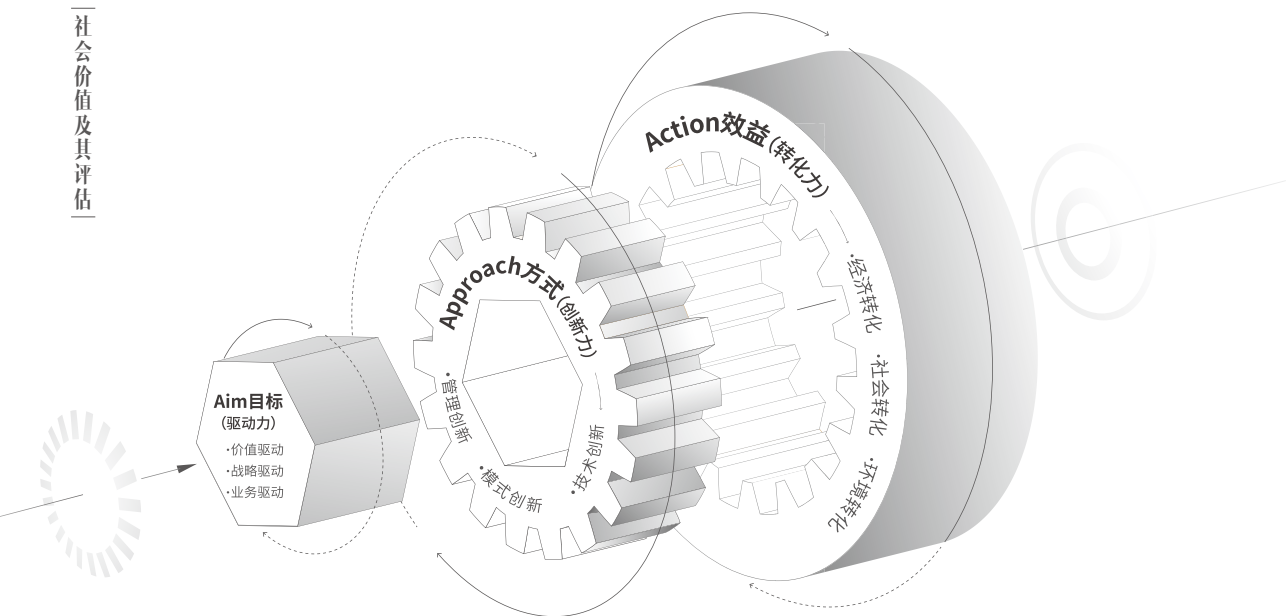
[四]

新标准：

从“三个 A”到“三个更”

首先，社会创新必须是均衡的目标。社会目标代表的含义一定是公平、有效、可持续，就是带有社会、经济和环境三效合一的均衡的目标。公平代表社会，效率代表经济，可持续代表环境。我们把驱动力 Aim、创新力 Approach，和行动力 Action 简称为“三力”。那么驱动力（Aim）讲的是三效合一的目标是为了三个“更”——更公平、更有效、更可持续。Approach 是创新力，即解决方案的创新性和系统性。那么 Action 是可持续性的行动力。

具体来说，第一个 A（Aim），就是社会理想的驱动力。这里面涵盖对人的考核，把标准变成量化的指标体系。对于机构来讲，同时包括市场和价值的定位。社会理想驱动力的目标导向，就是以三个“更”为解决问题的出发点。目标导向对于人的要求，就是有愿景、有使命、有修行。修行很重要，我们看到很多愤青也有理想、也想改变，也挺能折腾的，但是没有能力，反思自己没有内求、没有修行。他们治国平天下理想都有，就是修身齐家不行，更不用说正心诚意。这一点我们是有量化指标来衡量的，保证作为企业和组织的人必须具备一些要素。



驱动力里有价值驱动力和利益驱动力。没有一个人不追求价值，但是作为一个企业，它的价值观也可能是以利益为导向的价值观。我们在社会创新型企业强调的是社会价值的定位，而且强调以人为本。社会价值是和人相关的，有利于人类精神的升华、物质生活改善的，平衡人与人、人与社会、人与自然关系的，有利于人类自助、助他的身心能力发展的。我们通过这些指标才判断它的社会价值定位。

驱动力落实到战略上就是市场定位。市场定位任何一个企业都有，但社会创新型企业不同的一点是要将发现并解决社会问题作为目标，这和单纯以钱为目标是不一样的。解决什么问题呢？解决公平问题、效率问题、可持续问题。因此它会有创意和市场细分和差异化定位。在新的领域中发现社会价值，在既有的领域和议题中发现新的需求。

十方缘创始人方树功

十方缘的创始人方树功本来是在高科技企业就职的理工男，一次偶然的让他感到在孤独中老去的人的悲凉。他意识到生命陪伴的意义。这是方树功首次看到一个生命如何在面对苦难时自我超越的过程。

尽管临终关怀服务中无宗教信仰老人心灵呵护，在如今的养老服务业中几乎是未经开垦的荒地，但是他意识到，这件事是自己生命中想做的事！于是，方树功放下所有的工作，和义工们一起组建了北京十方缘老人心灵呵护中心，并于2012年正式注册为民非组织。北京十方缘专注于关怀重症和临终老人，其使命是要让临终的老人能够得到有效安抚，以积极健康的心态走完最后一程，不仅是对于被陪伴的老人至关重要，对于陪伴者也是深刻的生命教育。

这方面我们有很多的案例。比如友成基金会支持的一个做失能老人家庭服务的养老机构。之前该机构总是打不开局面，因为他们开始非常简单地把失能老人作为目标人群，这个划分不够细不够精准，因此并没有差异化的定位。最后该机构发现，家庭护理是社区非常普遍的办法，但俗称“久病床前无孝子”，为什么呢？因为你太累了，所以你需要不需要一个喘息之机呢？就这么一句话打开局面。其实这一句话带来的转机是因为他们认真研究了市场，发现没有被服务对象发现的那个需求。发现需求并且准确地把它定义出来，然后重新细分这个市场，这就是你找到客户需求方面的差异化定位。如果创新的企业和社会企业在成立的时候，就有这个指南的话，就会少走很多弯路。

第二个A（Approach），就是解决方案的创新力。创新力的产生是灵感，是开悟的状态，是一种无我的状态下的开悟。它来自一种思维模式的转

朗力养老发现新的社会需求

四川朗力养老就是一家典型的社会创新型企业。2015年，原来致力于社区养老服务的朗力，发现了居住环境的适老化是个巨大的未被满足的社会需求，对于主要依靠家庭养老的中低收入家庭尤其如此，由于没有适老化的生活环境，老人生活非但不便捷，而且充满了风险。

发现这个需求之后，朗力就开始了激动人心但同时也是困难重重的产品开发，从早期开发的评估体系、改造体系和智能管理系统，到目前将各种高科技技术引入到产品中，成为适老宜居智慧解决方案运营商。

目前已经服务130万人群，适老化改造家庭5万多家，拥有5个发明专利。

变。比如大家都认为是这样的一个方向，我可能会逆向思维。最终它会强调资源的有效利用，产生社会价值，这样能引发行业变革的创新解决方案。为什么我把资源有效利用放在这呢？因为任何解决方案，它之所以是有效的，它一定能发现一些没有被发现的资源，并有效利用。

Approach 具体来说分了三：解决方案的创新、商业模式的创新和治理模式的创新。

解决方案创新，首先是从提出新的或是前人已有的概念出发。这样还不行，还要发现那些未被利用的资源，或者将问题转化为创造价值的资源。发现问题、发现资源加起来再创新产品和服务，这个产品和服务能大幅度提高社会价值，才算是一个创新解决方案。

商业模式的可持续，其实就是盈利模式，这里没有用盈利模式因为太商业化了。盈不盈利要看这三个要素：成本结构、定价模式、市场潜力。

同时，治理模式上也要创新。互联网思维讲求开放、共享、对等的社会生态体系，它是一个能够自组织、自管理、自修复、自进化的活性的生态体系。这就像《失控》这本书作者用一个蜂巢做封面，那个体系里，蜜蜂在蜂巢里集体无意识工作，但是都是围绕着一个目标去创造，这其中是有一套机制的。我们希望社会企业是这样的治理模式，所以基本的要素应该引入利益相关方去参与解决问题的机制，它不是封闭的，它一定要开放的。在股权结构、分配制度的设置上，它一定和纯商业企业不一样。其实在尤努斯的社会企业，（我叫做原教旨主义的社会企业）里面，它是不允许分配分红的。这让我们就想起我们国有企业和过去的一大二公或者合作社，所以它不是太创新，也不是太可持续。因此我们不主张一个社会企业不分红，我们应允许各种类型的社会企业，它在股权结构是什么样？多少比例？我们要从案例中去提取去抽象出一个利润区间，然后它只要达到，并且有利于企业可持续发展就可以。这三条是要综合起来看，并且不能互相矛盾。

第三个 A (Action) 叫执行力。执行力就是把目标转化为组织机构和团队坚持不懈的有效行动力，实现社会经济双重价值的能力，是实现社会价值的能力，或者叫市场转化力。总而言之，光有目标和方法都不构成价值创造，必须要行动。具体来说，执行力分为内部行动力和外部行动力，以及把握机遇的应变能力。这个应变能力实际上就是一个太极的思维，什么样的成长时期，你怎么样去应变，潜龙在渊的时候是什么样，最后不要亢龙有悔。

假如我们是一个支持创新型社会企业和社会组织的机构，而不是简单的做财富分配；假如我们是一个独一无二的品牌，而不是做人家做过的那种简

单的 HUB “服务”。现在的 Hub 企业国际国内都有，只提供简单的服务，但效率很低，不能发现真正值得孵化和支持的创业者。所以关键是一定要研发自己的发现标准，这样才能提高效率，帮助到真正需要的人。在过程当中，我们怎么培育它变成三 A 的这种三效合一的社会创新型的企业呢？我们要打造自己的一套培训体系——创业手册、打分指标。这就是三 A 三力的标准。

[五]

改变世界需要新认知， 改变认知需要新标准

但为什么社会问题迟迟得不到解决，而且还日益增加呢？其实就是我们的资源没有实现有效配置，没有用对地方。那么资源没有用对地方的原因又是什么呢？是理念陈旧。他们认为公益就是那样做的，就得这样做。所以我们要改变人的理念。没有理念就不去创新，而创新也得不到鼓励。为什么呢？因为评价体系的问题，例如基金会能不能评 5A，首先必须捐款达到规定额度，所以现在能得 5A 的基本上是公募基金会和大学的校友会、基金会。现在公益界就像我们 GDP 主义一样的，它是拿量来衡量，拿资金衡量。我们慈善也是拿捐了多少钱来衡量你是不是慈善家或者首善，没有一个是用有效性和可持续性来衡量的。我认为，没有有效性和可持续性的往往也就是不公平的。所以公平、效率、可持续三者是不可分的。谁要是把这三者分开就不是真公益，就不是真社会主义。

由此可见，我们提出 3A 标准具有划时代的意义，我们重新定义了什么叫公益，这个公益和效率、可持续一定不能分开，否则就不是公益。我希望这个标准将来直接影响到我们社会领域、决策部门。我们要推动决策部门、

智库接受这套三效合一的标准，就先从公益界做起，当我们在公益界推开以后，我们用我们的资金去支持那些真正三效合一的社会企业，让他们长大，让他们上市，让他们有自己的交易平台。当这些力量变成我们中坚力量的时候，他们再去影响更多的人和政策，公平、有效、可持续发展这个目标就有希望实现。

改变社会的理念是完成社会转型的前提，而改变理念和转型是要影响主流的，关键是设置一个不同的评价体系。所以回过头来，打造3A评价体系，是我们平台非常重要的任务，有了它，其他的问题迎刃而解，就是立于不败之地，这是我们的核心竞争力。

如何评估社会创新型企业的社会价值

2015年11月24日，内部研讨

本篇重点：针对如何使主流商业群体参与社会问题的解决这一问题，对传统意义上的社会问题的概念范围进行了重新界定，提出了从“影响力投资”到“社会价值投资”，从“社会企业”到“社会创新型企业”的演进。从“更公平、更有效率和更可持续”出发，解释了三A体系框架，从而避免了对社会创新型企业、社会价值投资的泛化。

现在社会企业的概念众说纷纭，在这个基础上我们提出了社会创新型企业这个新概念。社会创新型企业和社会价值投资这两个概念都是目前国际上现有的概念发展来的。

现有的影响力投资具有浓重的社会主义色彩，它的一个立足点是解决孤老病残弱势群体的社会问题，把社会的做成市场的，是一个比较窄化的社会定义情况下的一个商业化解决方案。

如果我们要使主流商业群体如企业家、投资人参与社会问题解决，就要有一个新的概念和新的旗帜来让他们认同。新概念或新旗帜首先就要突破什么是社会问题。社会问题如果窄化成民政部的福利部门所关注的如残疾人、养老、弱势群体扶贫，那这扇门永远不可能向主流开放。这就相当于改革开放前的集体所有制，或者是由员工持股的所谓福利企业。这是英国大社会的出发点，也是尤努斯社会企业原教旨主义的一个出发点。

通过观察和分析提出社会企业的国际经验、国际案例和中国案例，我们会发现，他们都做不大。为什么？就是因为他们的面窄了，选择的社会问题范围窄了。因此，我们认为现在的社会问题不仅仅是民政部门所定义的窄化的社会问题，而是所有跟公平、效率、资源的优化配置和可持续发展相关的问题都是社会问题。

在概念扩大了之后，我们现在就有一个新的定义叫社会创新型企业。社会创新型企业不是社会企业的概念。什么是社会创新？最简单的社会创新就是三个“更”——更公平、更有效率、更可持续。这三个“更”强调通过创新的解决方案来推动公平，来推动效率和可持续。社会创新型企业这个概念明晰后，我们可以说，社会价值投资就是对社会创新型企业进行投资。

也有人提出，如果把领域扩大，环保、食品安全、养老、教育，以及公

共基础等都可以归入社会问题范畴，岂不是我们所有商业企业都在解决社会问题，岂不是都是社会创新型企业了吗？

为了避免对社会创新型企业、社会价值投资的极端泛化，必须有一个具有普世性的指标体系。这个指标体系在任何领域、在任何组织都是存在的，可以概括为：所有的事情要成必须有目标、有方法、有行动。为了便于记忆和应用，找到跟“目标”、“方法”、“行动”相对应的英文词，就是 Aim、Approach、Action。这三个英文词都是 A 打头的，我们简称三 A。在中文上，就对应三个“力”——驱动力、创新力和行动力。

通过观察我们不难发现，不管是政府还是企业、社会组织、个人要成功必须做到三点：有目标、方法和行动。这三者还必须对应上，目标是朝东，方法不能是朝西，目标和方法都是朝东，行动也不能朝西，必须保证一以贯之、三位一体。

三位一体中的“一二三”的含义来源于中国文化。现在整个中国传统文化、东方文化开始回归了。因为世界思想体系从文艺复兴以后科技发展，越来越碎片化，专业化，随之带来许多负面效应。为什么我们人类看起来是在进步，实际上很多是在倒退，没有带来我们期望到达的幸福感？而中国文化是更偏重于整体性，是一个系统性的思维。我们只有从幸福出发才能达到幸福，如果我们不是从幸福出发，我们何来幸福？如果不是以人为本而是以利润最大化为出发点，就会越走越偏。

如果我们当下所做的每一件事都是为了人更加幸福，把人当成一个整体，把社会当成一个整体，我们必须把目标设定在一个整体上：社会要公平，资源要有效地配备，要可持续发展，最后实现共享。在这样的理念下，社会是平衡的，资源不会被浪费掉，不会有战争，因为大家都有一份。如果

我们没有整体的理念，国家、群体、阶级之间划分、对立，这个社会最后就是丛林法则，不是优胜劣汰就是弱肉强食的。要回到和谐状态，从理念上要回到东方系统性的思维。这就是三A三力背后的价值观和哲学理念。

[一]

对 Aim 的理解和分解

我们把目标设定成以人为本的公平、效率和持续发展，从推动社会进步的动机上去找方法，去行动，就不会背离人的意义，这就是马克思说的不要异化，否则就会背道而驰。在目标上下工夫，我们就要强调 Aim 除了考察领导人的愿景使命、激情魄力、务实精神以外，我们还要提出考察领导者基本素质的标准，这就要设定二级和三级的指标。

Aim 第一个二级指标是愿景使命。Aim 主要是考察领导人有没有为了解决社会问题或者说是什么样的驱动力使他做这一件事。他背后的故事、个人的经历，这些带有情感的东西通过一系列的问答和指标体系就会考察出来。

第二个二级指标是定位，定位可以分解为价值定位和市场定位。从 Aim 来看，打靶的靶心可以概括为：是不是瞄准了以人为本，是不是有利于人的成长和发展，是不是有利于人的幸福，是不是有利于人与人之间的关系和有利于人与社会、自然的关系，这些是围绕整体思维思考的。举个例子：你有发明创造，然后依靠发明创造你找钱了。虽然你的发明创造有市场，一时给大家带来快乐感了，但总体上会造成上瘾或不良嗜好、身体损害，或者社会矛盾增加，这些发明创造就是在背离目标。所以，Aim 不能以是不是赚钱、有没有市场为导向。我们把国际上现成的绿色标准或三重底线带入价值定位的框架中去就可以了。

碧丽源要实现茶叶的有机生产

广东顺德碧丽源产业股份有限公司的创始人邹氏姐妹堪称具有“非做不可”的决心和“非我莫属”的信心的企业家。本世纪初，我国茶叶出口因为农残问题而大受影响。邹氏姐妹认识到，要从源头上解决这个难题就必须拥有自己的茶园，必须从茶叶种植开始。经过大量的勘察，她们最后在云南沧源县选中了一万五千亩山地。2006年开始了有机茶园开发的事业，她们用了几乎十年时间，将一片荒山开发出一万五千亩林下茶园。是我国最大的单一生态茶园。这里，不仅通过了美国、欧洲、日本的有机认证，还是我国第一个通过雨林认证的生态茶园。这里的有机和生态不仅体现在人和自然之间的关系，还体现在人和社会之间的关系上。在发展过程中，这家企业牢记使命，时刻将社区的发展和人的变化作为企业发展的一部分，直接改变了社区中佤族的生活改变。

Aim 的市场定位系要求明确你看到的社会问题是真实的社会问题还是异想天开编造出来的。所以要通过调查研究确实找到真正的社会问题，并且这个市场也是真实的。然后要解决“这个问题为什么非你不可”，凭什么是你？你有什么独特的个人资源禀赋和能力禀赋？你的客户是谁？从中我们不难发现，Aim 有很多东西都是在系统性里面。

Aim 的第三个二级指标就是个人修为。如果个人既有愿景使命激情，找的问题也特别准，但是就是没有德行，不讲究修行、德不配位，做事还是干不成。这方面例子屡见不鲜的。比如说看人，就是看你的修为。怎么描述修为？就是看你是不是有虔诚心、敬畏心，是敬天爱人还是妄自尊大？

[二]

对 Approach 的理解和分解

Approach 要解决你是不是能够发现那些没有被发现的资源或者能不能激活资源，通过资源的有效配置去更节约成本，创造更多利润。不能仅靠要素的投入去节约成本和创造利润。如果只是依靠投钱，或者只是投钱然后让别人来做，你就不是创新者，因为你所有的要素条件都寄托在外在的，不是自己创出来的。所谓创造力、创新力就是0到1的，从没有到有的。如果有人问，如果给我多少多少钱，我就能做什么事，如果给我多少人我就能做什么事，可以肯定说这些话的人不是一个创新的人。能做好别人现成的东西，那是管理者。如果什么都没有，或者只有一个理念，企业家精神就体现在找出没有的资源变成资源。这就涉及社会资本的运用、建设。社会资本建设不是有形的东西，是要发现和整合的。它不像财务资本那样在银行账上有个数。

在社会学概念上，资本就是人与人之间的关系，人和之间的信任。人与人之间的信任和个人人品相连，也和个人的创造性相联系，这是商业以外的东西，信任可以大大降低交易成本。现实中为什么很多企业家在别人不看好的情况下做成了？因为他们发现了别人看不见的地方，他的成本就低、障碍就小，甚至不用钱就能成事。

Approach 第一点是技术创新。通过社会资本整合可以降低成本，科技的力量也同样可以。创新力要考察有没有技术创新、设计创新。技术创新和设计创新有的是对别人的创新加以运用和放大升级，也有自己从零开始的创新。

登龙云合藏地森林学校解决“发展和保护困境”

坐落在四川甘孜州丹巴县中路乡的登龙云合藏地学校，是由刘璇和荣耀创办的一所自然教育学校。他们创办这个学校出于以下使命的驱动：首先是藏地自然个文化环境的保护，同时还有当地居民生活水平的提高。

发展和保护一直是困扰着现代人的难题。登龙云合是如何解决这个难题的呢？首先，他们开发了独特的自然教育课程，将全人发展和城乡融合、将本土元素和全球视野结合起来；其次，用现代文明的方式保护自然和传统，他们引进“协议保护”机制，改变当地居民的认知和行为；第三，通过合作社的方式。

在自然教育和当地社会发展两个方面，登龙云合都已经开始产生了影响力。

其次是商业模式的创新。商业模式的创新是在系统性上的创新，模式就是系统，就是价值链之间的关系。如果价值链的关系都是共享的关系，是没有人牺牲也没有人多付出，但是大家都能得的关系，这个关系那就是好的商业模式，就是最好的系统的方案。比如价值共享概念也有一个发现价值的过程，就好比把优惠券，本来是随便发，但是现在发给了特定的人，就赋予了特别的意义。这种发现创造也是 Approach 里的商业模式的创造。商业模式上我们要警惕形形色色的假创新，比如靠从左边兜里多掏一点给到右边，或者靠商品的提价和减价，这些传统的方式而造成的业务量和利润率，都不是创新。

Approach的第三点就是治理模式的创新。其强调的是社会创新型企业的“社会”两个字，比如说在治理模式上的透明，利益方参与了还是你自己干了？是不是垄断了？这里面还包括利润的结构。利润结构在商业模式里面体现利润的来源是依靠科技创新、模式创新还是依靠做了其他不善的手脚。这是可以考察的。

[三]

对 Action 的理解和分解

Action考察的是在目标指引下和模式设计的团队执行力。Action考察有没有团队、有没有合作伙伴。考察团队核心成员的背景是否匹配所设立的目标。如果是一帮无利不起早的一群小人，就不可能有以社会价值为目标导向的行动力。还要考察其专业背景是不是适合其所做的事情。我们要清楚解决这个社会问题需要什么样的专业背景，再看这个团队有没有这样的人，这个团队是不是互补的，所有的团队要素是不是配齐的。一个成熟的社会创新企业是有一个追求社会价值的团队的。

另外，还考察团队的学习能力。创新永远是持续性的，这个团队必须是学习型团队，必须有创新的机制，而不是说瞎猫碰上死耗子，撞上一个算一个；或者买一个创新的专利，做完了以后赚一把就完了。Action考察团队是不是有创新文化，是不是有开放的文化和机制，包括知识管理体系。所有创新每一个研发进度阶段性的都要有积累、有档案，还有激励。这就是一个真正有创新文化的学习型团队应有的东西，这些东西是可以引导一个企业往正确方向行动。

Action还强调一点就是渠道。Action就是把理念和模式转化成市场，市场转化力和销售能力是跟渠道相关的。这种市场转化力也包括非商业性的资源的调动。比如志愿者的参与、政府的购买，这些都是一般的商业行为。越是社会的企业，就越要具备获得一般企业没有的渠道的能力。

人们往往有这样的误解，认为社会价值投资和社会企业就一定要赔钱的，但如果能做到三位一体的三A三力企业是不可能赔钱的。当然，要证明这个企业是一个三A三力的社会创新型企业，要拿出其已经产生的社会影响力。企业创造的社会价值要有评估，需要量化。比如一个教育创新的解决方案，就要评估用了这个解决方案以后，受益的群体的规模或者程度，或者达到的深度，这是一个广度和深度的评估指标。再者就是考察其可持续性，可持续就是持续发酵的，可以不断产生效果的，而且这种效果是不可逆的，甚至是颠覆性的。这是有一套指标体系的。这一点就是影响力归因，考察这些转变哪些是跟你有相关性的，是不是你的模式带来的，是不是你的企业带来的。

总而言之，三A三力就是把一种价值观、一种哲学体系演化成一套工具，是基于考察创新者开发的一套软件，它的分析跟完全财务的分析是不一样的。如果以三A三力为指导，我们在投资这个阶段企业的时候，除了资金的投入还会有一些其他的指导，比如说智力的投入、支持和陪伴。企业上市以后，已经经过商业检验了，三A三力再衡量这些企业就更加全面了，就不像初创企业那样头重脚轻了，反而是要侧重在Action上，考察其产生了什么真正效益，做到有据可查、有量化指标。这时候创始人简化成团队的样貌，简化成市场绩效和社会影响力了，三A权重就后移到Action上，要求会更高。

社会创新型企业上市后，三A三力提供一个工具，让市场去辨认出在所有上市公司当中，这一家是社会创新型的社会价值企业，这样的识别会影响到它的股价表现。这也是未来社会价值交易所应该做的事情。

现在的研发方向就是做出一个互联网平台，通过各种端口，不同的企业用不同的筛子去筛，形成大数据，给投资人带来一个方便简化的工具，来引导他们使用三 A 三力的指标，引导他们面向社会价值。三 A 三力工具就是为了用社会价值来引领商业价值。这比仅仅去号召或是颁奖的力度要大得多。三 A 三力的迭代的开发可以让它越来越接近于我们选中最能创造双重价值的、最能创造共享价值的企业。这是我理想中要做三 A 三力——技术加上交易所的平台。

总的来说，三 A 三力就是要把新的 30 年社会发展的新趋势通过这样一个具体标准呈现出来，去引领当前发展。这既是双创的时代，也应该是社会成为主题的一个时代，这是时代的使命，也是我们的使命。

友成如何应用三 A 三力发现社会企业家

友成的“猎鹰加速器计划”就是发现社会创新型企业家并通过陪伴和连接形成企业家共同体的计划。友成就是用三 A 三力标准来进行筛选。具体的步骤包括：

- 1) 申请人填写具有三 A 结构的将近 50 个题目的问卷；
- 2) 基于问卷评分后，满足条件的进入面试；
- 3) 面试问题依旧基于三 A 的结构框架进行设问和交流；
- 4) 每个面试官用三 A 反馈表对面试进行打分；
- 5) 合议选出符合条件的猎鹰学员，并颁发基于三 A 打分的录取通知。

如何评估上市公司 社会价值

2017年3月16日，在深圳举行的
3A 社会价值评估体系研讨会

本篇要点：

- 改变认知是社会进步最有效的途径；传统资产负债表给当下社会带来的失衡，但“企业社会责任”（CSR）只是一个外部的、被动的概念，是用缝缝补补的方式解决问题。社会价值及社会价值评估是一个全新的认知和标准；
- 上市公司社会价值评估的目的，第一是引导商业企业将对社会议题的关注从一种外部责任转化为一个具有驱动力的内部使命；第二引导投资者对具有社会价值创造的企业给予更高的溢价；
- 对企业的社会价值进行了全新的定义，它必须符合两个条件，第一是这个价值的均衡性，第二则是不可逆性（“产生更长远的积极正向的不可逆的改变”）；
- 在解决社会问题这个大前提下，只有通过创新才能同时实现“公平”和“效率”，因而，社会价值创造必须中必须强调创新这个灵魂。社会价值和创新是孪生兄弟；
- 评估企业社会价值时，在考量 Aim 时不要不敢提使命，不敢提驱动力，不能屈从于资本精神，而要倡导企业家精神；Approach 的重点不是管理而是创新，不能局限于企业盈利模式、管理模式，要注重创新和方法的考量。

[一]

创新，从改变认知开始

大家早上好，特别感谢在座的每一位专家，尤其要感谢 Willem 远道而来，从遥远的欧洲专程来深圳参加 3A 社会价值评估的研讨，并在昨天做了一个非常好的培训，这个培训为今天的讲解打下了很好的基础，迄今为止我觉得你是对 3A 内在逻辑理解的最深最到位的，而且你的视野、经验、知识积累、案例分析表达已经给我们在座的专家做了非常好的铺垫，让我今天介绍省了不少工夫，非常感谢，欢迎 Willem。

前段时间我觉得我们稍稍走了一点弯路。今天我作为一个研发的主脑来做第一次宣讲，如果一开始就由我来做第一次宣讲比较好，虽然我是基金会创始人、理事长，但就研发而言，我只是一个研发人员，每一次我带着大家从很细小的一点点去建构这套逻辑框架和指标体系的时候，我就是个头脑风暴的参与者、思想的提出者，我自己还不断自我调整、自我修整。

我希望和大家一样，成为研发团队的一个头脑，你们这样来听我的介绍就比较好。这是一个临时的演讲，为什么从《人类简史》说起。这本书现在很火，我要求基金会的每个成员和研究人员要读这本书，我们专家很多人可能也读过，它讲一个道理对我们很有启发。这本书告诉我们一个非常简单的道理，就是这个宇宙史和人类的演变其实是人类认知的发展，是人的认知根本引起的，认知革命它有很多的阶段，形成我们的历史飞跃，飞跃的结果就是现在看到的人类现在的样貌，不是一个神的创造，也不是一个自然而然的进化，它和我们自己的认知相关。

所以这本书讲的“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，所以我们看到世界本来没有路，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、信仰和什么是对的什么是不对的。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。

友成基金会的全称是China Social Entrepreneur Foundation，我们是友成社会企业家基金会，社会企业就是要创新，要使世界变得更加美好，要推动社会更公平、更有效率、更可持续发展。友成基金会不是一般的传统慈善组织，我们为什么开发三A三力这样的社会价值评价体系？要从我们是谁说起，我们就是要带来改变，我们是“changemaker”，我们改变的方向是这个美好的社会，就是三个“更”，如果我们定位在这个，就不是做修修补补慈善的拨款机构，所以我们要出思想，通过改变认知来改变这个世界，这是友成基金会的两大使命，我们发现和支持那些能够带来改变的changemaker，叫新公益领袖，要建立跨界合作的创新网络支持平台或者生态，比如说社会价值投资联盟，通过这样的平台做研发、做实验、做孵化、做合作。

创新是什么？我们提出来精神扶贫，是第一个提出来支持社会企业；第一个，倡导新公益，第一个提出人的发展是最大的公益，所以当我们提出要

改变的时候，首先要知道我们要改变什么，“改变什么”中那个“什么”就是你认为什么是最关键的社会问题，一开始友成就认为最关键的社会问题，是世界上所有的问题都是人的问题，人的问题是什么？认知问题。所以最开始就对受益人的认知进行改变，开展了小鹰计划，改变大学毕业生，让他们到农村去，让他们看到整个社会的全貌，我们做电商扶贫，让弱势群体接受新的思想和新的理念进行参与式的培训，让他们的能力得到提升，授人以渔。

这样对人的改变能不能改变世界？可以，但是太慢了，从边缘的弱势群体开始非常难，真正的问题在于制度性的改变，而不是这些弱势群体一个人、两个人变化，所以我们从一般的人的改变，思考到了制度性的改变。

[二]

资产负债表就是旧认知的制度性产物

我们要思考的就是以过去既往的工业文明为代表造成的，其背后应该是价值观，即过分夸大个人的价值，而未认识到社会的价值，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，特别是以此为代表的资产负债表。这个资产负债表是由资本的利益来决定，怎么样是资本的最大回报？怎么给投资人最大的回报以此为核心，而没有顾忌到它的外部性。就是负债表外的成本怎么样去表现出来，它在外部性的正面效应怎么样去体现？如果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一个企业的成败，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，就使我们看到，近一百年来所有的危机，经济危机、金融危机、社会危机，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，就没有一个一成不变的、独大的盈利能力，这个是硬道理，其他都是软道理。

社会责任、环境、社会关系都是软的，如果不能把软的变成硬的，这个社会是不能改变的，特别是从科技革命和技术进步的角度来看，它本来是中性的，但是一旦赢家掌握了技术和科技，它的发展、成长和放大就是加速度的，所以这个社会会变得非常危险。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这样的制度和科技的掌握能力、学习能力，把社会大众远远地甩在一边，这个社会就形成两个世界，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。所以我们要揭示这样的道理，像赤子一样，不要这么多的顾虑，要像一个小孩子看到皇帝的新装一样，把它突破，大家都知道这套制度是不够科学、不够健全，是需要改的，但没有人敢于捅破，我们是那个孩子，我们要说出来，皇帝的新装是这样的。

我们揭示出这样的负面真相，但从正面来看我们要揭示出未来的社会要向生态文明发展，因为我们不可能永远停留在工业革命、现代化的时代，所以有人70年代末就提出来增长的极限，但遗憾的是并没有从根本上改变它的体制、机制、标准，所以它依然滑行到现在。我们能不能指出，生态文明未来要取代工业文明、要取代现代化，有人说是后现代化。就是要指出这样的真理，人类本来是一个利益共同体，而且“义”和“利”本来不是对立的，在这之前，我们一谈到义的时候，就觉得我们在做牺牲，是在否定利益。

但实际上我看到最大的利益，就是社会价值的提出和发展，是共同的利益，而不是非此即彼的游戏，所以如果社会创新是建立在这样的基础上，我们内心没有恐惧。但我们的研发团队在面对强大的既得利益集团和固有的价值观和体制机制的时候，总有一种恐惧感，总觉得我们要妥协让步，我们为

了研发上市公司的ETF指数，就得听上市公司，我们就得让他们愿意做。但是愿意在什么基础上愿意？什么价值观上愿意？不是在旧有的价值观基础上让他们愿意这样做，而是要颠覆旧有的那些价值观，因为固化的价值观已经没有出路了，回过头看现在的市场，二级市场真的这么理想吗？不是的，我们根本就不是价值投资，在二级市场就是在炒作，怎么改变炒作？怎么样把投机变成投资？难道不是值得我们思考吗？如果天使投资真正要看未来，看成长性，看市盈率，从社会创新、真正解决社会问题、能够创造价值、带来积极正向社会影响的角度来看上市公司，这才叫真正的价值投资，它就不是炒作的。

我们是基于这样的认知去研发上市公司的社会价值指标体系，评价体系，所以从这个地方说起，我们研发团队，我们在座的都是专家，都有很多的知识积累、理论和既有的经验，把这些理论建立在我们新的价值体系的基础上，才是我们做这种研发的一个必要的准备。

我们对评价标准的创新，是解决我们现在发现社会问题的关键，就是要改变认知，改变真正制定标准的这样一些掌握资源的、有话语权的、有议题设置能力的人，这是我们在座的人的使命。如果我们没有这个机会改变他们，我们就没法改变世界。但欣喜的是，我看到了希望，这个真相是有很多人已经看到的，我们是一个利益共同体，我们不必放弃这个“义”而取利益，我们以义为先，利在其中，这是重要的真相，社投盟就是要聚集有这样一些有前瞻性的先行者，包括我们在座的专家，让这些人把我们这样的认知变成制度、方法、工具和产品，让更多的人能够跟着这样的真相去改变，跟着这样的制度和标准去改变，这是我们一个动机。

为什么要在上市公司评估？首先我们倡导传统的商业企业将对社会议题的关注从一种外部责任转化为一种内部使命。

这个 Willem 昨天在培训的时候专门讲到这个，我对此高度同意，这也是我们与企业社会责任的重要区别。本身这个企业的创意就是为了解决某一个社会问题的，它是我的主营业务，而不是我在主营业务之外多加一个额外的社会负担去做一些所谓的社会责任，那是底线思维。

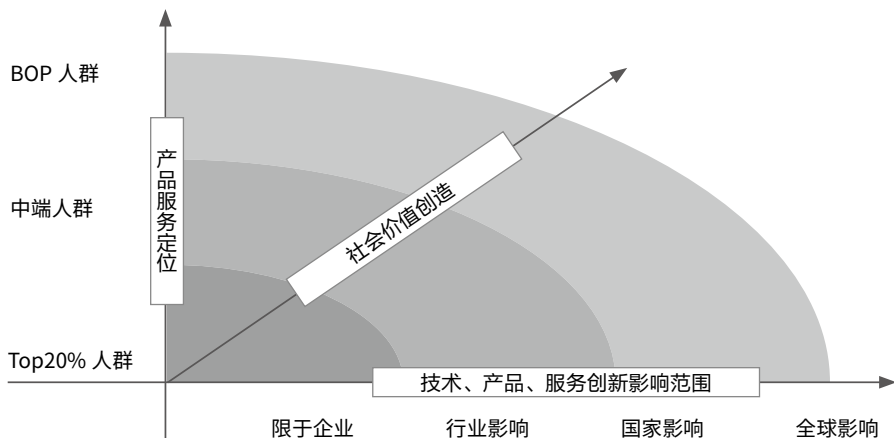
其次引导投资者对那些有伟大使命的企业进行关注，使这些有远大使命的企业获得更好的溢价，让社会一起陪伴伟大的企业成长。我们会在给这些上市公司排名的时候，有一些特别的指标给他们机会，我觉得 Willem 昨天讲的非常好，我们的价值观会影响我们标准的制定，这种标准的制定背后都有价值主张，这个是最后影响人类社会发展的。我们如果有议题设置权，就把我们的价值观贯穿到我们的目标、社会评价体系当中，我们希望投资者看到那些伟大的有社会使命的企业，我们希望他们得到更好的溢价，得到奖励。

[三]

什么是社会价值和社会价值创造

记得前几次大家说我们的讨论都是围绕一些概念，这是我们专家的习惯，就是先把概念弄清楚，才能把讨论进行下去。我同意，如果我们在概念上不在一个层面，我们不能对话，所以我们抛砖引玉，把友成基金会对于什么是社会价值和社会创新，社会创新企业和社会价值的一些过程，先抛出来，但我们也有自己的盲点，请各位专家指正，其实这就是研发的过程。

我们说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正面的包括经济效应、社会效应和环境效应的三个方面的总和，在国际上它



市场领域社会价值创造彩虹图

说的是社会价值。但我理解的社会价值，它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。比如说我今天改变了，我把钱也赚了，大家都买我的东西，明天社会并不会因此而发生改变，这叫使用价值，不叫社会价值。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，那个持久的东西才叫社会价值。也许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，你的社会价值可能是负面的，它带来了对人类健康和心理的潜在损害，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。

我们观察企业的社会价值，我们认为是从它的目标（Aim）、方法（Approach）和行动（Action）三者合一来评估，我们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所宣称的是不是一致，方法和目的是不是一致，以及产生的社会影响和结果，以及可持续性是不是一致，这是我们的方法。

我们用彩虹图来直观来看一下什么是社会价值创造，从纵轴看社会价值

有一个要素就是它的驱动力，它是为了解决什么样的社会问题，而这个社会问题是关乎天下，关乎众多人群的，具有非常大的公共性，这方面的价值最大，它的公平性和紧迫性越强，它的社会价值就越大。光有这个行不行？他如果没有一套创新的解决方案，如果没有创造性，只有我要解决，而这个解决方案又不是一个可行的、创新的和可持续的系统，它仍然不能创造社会价值，所以我们看的横轴，讲的是它的创新性，它的专业性，它模式的系统性和可持续性。由这两者构成的夹角就是它创造的社会价值的量。这是经过我们将近10年的实践得出的成果，我们研发这个是三年，我们实践有10年了，我们资助了170多个社会企业，社会组织，公益领袖，孵化了17个平台性的创新型组织，我从这些当中提炼出来什么是社会价值创造，传统意义上的公益和慈善不创造价值，为什么？它就是散财而已，就把钱发出去，它没有任何模式的创新，所以我们公益组织，倡导公益的创新有解决方案，要有创新的模式。

从商业来讲，如果你有很好的商业模式，但是你不能瞄准一个社会问题，这个社会问题的公共性、公平性和紧迫性都不是那么强，那你创造的社会价值是有限的，你可能只创造了商业价值和使用价值。但是，我们在研究社会价值的时候，一定也不能把创新漏掉，如果漏掉，和企业社会责任没有什么两样。企业社会责任就是一个底线的思维，我不作恶就好，而且它是外部型，完全是在主营业务之外的额外的负担，大家对这个是比较抵触的。我们要衡量的是你的主营业务，你创意的目标，你的驱动，你的愿力就是为解决社会问题而生的企业，只有这样你才会调动你所有的研发能力去创新模式，从零到一解决社会问题，企业的价值就非常大。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。它的模式越创新，它的社会价值越大，而且解决社会问题能力越强，它的市场就会越大，所以它的商业价值就会越大。这难道是对立吗？矛盾吗？绝不矛盾。

如果一个没有理想、没有情怀、没有胸怀的人，对解决社会问题，发现社会问题，就不会有非作做不可的决心，这个人不会有这么多的愿力投入，不会哪怕失败，哪怕没有经济利益也做这个事，不会哪怕砸锅卖铁也要做这个事。凡是有这样决心的人他一定是有理想情怀、有社会目标驱动力的，凡是有这样驱动力的人他一定不会去做山寨的事情，我赚点钱就跑，他自己一定会从零到一去做一个新的事情，而这个事情一定是认为非他莫属，他一定能比别人做得好，难道我不应该投这样的人吗？所以我们投了十几家创新型社会企业和社会组织，就是找的这类人。我们发现一个共性，凡是社会创新的创业者、组织或企业，都有强社会目标驱动力、强创新力、强创造性，社会价值也来源于此。

[四]

社会价值和创新是一对孪生兄弟

现在国际上所有的指数型企业，所有具有国际影响力的互联网企业、共享企业包括传统企业，包括从工业革命以来那些成功的制造企业，从洛克菲勒到松下，这些伟大的企业家都是具有使命感，这是他们成功的前提。这些使命感迫使他们做创新的事，都是在解决社会问题。

所以社会价值和创新是一对孪生兄弟，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，公平和效率谁说是矛盾的？在我看来绝对不是矛盾，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。我们中国人在这方面就是山寨太多，我们缺乏真正的企业家，真正的企业家精神，我们不管在投天使还是投上市公司，我们都是要

把真正的社会创新型企业放在我们的首要，我们要把他们选出来放在排名的最前面，这才是价值引导，所以不要害怕提创新。

如果我们只站在投机的角度，我们当然不会说创新，创新多慢，创新多遥远，创新多么有风险；在判断一个企业的市盈率的时候，为什么我要给它很高市盈率，它如果没有创新就不可能有这样的市盈率，我们就不可能有远见地看到他，就像巴菲特这样的，我们就很少有巴菲特，中国人恰恰是因为只做PE不做VC，所以我们中国创新很差。所以我们二级市场只是炒作，这就是我们需要改的东西，我们不能做它的尾巴，我们跟着他走，他喜欢什么就喂它什么，那需要我们干什么？我们做上市公司社会价值指数就是要把创新的牌亮出来，把创新的企业排在前面，让他们得高分，让他们得到投资者的追捧，这是我要转变的东西。

除了Approach我们还要看结果，它有很好的商业模式，我们要衡量它从创意到发展的过程，是不是不断在走平滑上升的曲线，它的盈利能力是不是在提高，它的设计和解决问题的能力与它的市场转化率是否一致，这是我们一致性的要求，并不是停留在它的设计图上，它是有创新，但是它都停留在实验室，都停留在申请专利而没有转化成产品 and 市场，这个就不算。我们要把它的市场转化率表现出来，当我们谈到社会价值的时候，我们是既要谈Aim也要谈Approach，还要谈Action，如果你把它割裂出来，一听社会价值就害怕，那你这是在传教，在传道，在进行说教。我最怕这种高举道德旗帜最后不创造社会价值的社会组织和企业，他们这样不但在消耗社会资源，而且也降低人们对道德的好感，降低对伟大企业的崇敬，因为他们不解决问题，我们就是看到这样的现象之后，才要把它们一致起来。你不要仅仅只在使命价值观上束之高阁，你说的和做的要知行合一，你的市场表现一定要好，你的社会价值、商业价值一定都要非常厉害，一旦你有了社会创新的绝招，你在一片蓝海当中没有竞争者，或者竞争者非常少的时候，你的市场就

非常安定，就会放大你的商业价值。所以创新和商业价值的放大与社会价值放大是一致的，不是矛盾的。

[五]

如何用三 A 来进行上市公司的社会价值评估

基于这样的理念我们提出社会价值和3A评估的原型，这个原型虽然不是针对上市公司，但是有重要的参考价值。我们不要把上市公司和初创企业严格地分开，如果我们脑子里就是固有地认为，我们为了投资上市公司，能够赌一把就跑，投完了我们高抛低吸。这个是市场行为，这样一种盲目的市场行为有非常巨大的力量，但是它需要一种引导，我们要做社会价值新的标准，就是为了引导市场而不是由着市场去自发地向着逐利的方向跑，这是我们做的意义。怎么样从短期利益变成长期的、负责任的、有效的、持续的市场转变，这就需要在标准上把三A三力合一起来，我们要对有社会创新的企业有一个筛选和认知。

我们在选取上市公司的社会价值指标的时候，要让具有强驱动力、创新解决方案和行动转化力强的公司得到彰显，让社会认识他们，给他们更好的投资表现。

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，不要不敢提使命，不敢提驱动力，不敢背后的顾虑就是你的价值观没有改，你还认为股东利益最大化是最正确的，那是两三百年来已经过时的东西，连迈克·波特都已经否定了，连德鲁克也已经否定了，我们自己不敢否定，所以《基业常青》的研究也表明，伟大的企业通常都是超越利润的，要看到这个变化已经开始。

所以我们在确定使命、战略、目标作为Aim时，就是要考察一个企业是否具有崇高热切的愿景和你的战略是否和愿景和使命一致，你企业的禀赋是否可以支持你企业的战略。而不是说我把它提得很崇高，很热切，但是我自己企业的定位和它根本没有关系，我的能力也达不到。所以我们不仅简单提出一个使命，我们还要看我们的二级指标、三级指标还有一系列的描述在里面。

现在再讲方法论，我们对创新和方法的考量，并不仅仅局限于传统企业管理中的盈利模式、管理模式，我们团队起草更多强调管理的東西，管理的東西是一个工具，是服务于价值观的，服务于创新的，关键是对创新能力的分析，与创新和驱动力相关，和他解决问题和市场的力量相关。

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。现在我们看到，尤其是中国这样的供给侧改革的模式，很多地方过时就是因为它没有创新。因此商业模式、管理模式的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，可持续性越大。这难道不是常识吗？难道连常识都看不见吗？

第二，当商业企业开始主动地将解决社会文化作为企业的业务，就一定存在着各种技术和制度上的创新。他们把这个作为一个问题去攻关的时候，什么叫攻关？攻关就是解决社会问题，就是在研发，在研发上、技术上投入，这就是创新，当他开始发现要解决标的问题的时候，就一定会做出自己的创新的东西。

第三，创新力也是判断企业未来成长性的关键指标，这对把市场估值为体系的公司价值评估而言，特别重要。你看它的市盈率是因为它有这样的创新，这个创新虽然还看不到盈利，但是它未来是可以盈利的，所以才敢于投他。是不是这个也是我们评判企业成长性的关键指标呢？

讲Approach不是讲管理而是讲创新，我们创新包括几个方面的创新：一个是产品和服务的创新，你体现一个企业的创新，首先你的产品和服务是不是和别人不一样，然后就是你的商业模式的创新，商业模式是不是系统的一个价值链里相关方都能多赢的闭环、能够可持续的模式，还有就是你的治理模式当中有没有社会利益相关方的参与，这也是影响你的创新能否得到社会认可、有没有人追捧、你有没有市场的一个体制机制，这是和治理模式相关。

至于行动与结果，这是讲执行力、讲结果，它的来源通常包括企业的文化，企业制度的流程。你前面的理想、驱动也好，你的创新设计也好模式也好，最终能不能产生结果？转化为市场？就看你团队的执行力，这里面就包括你的管理能力，它会把你的想象和设计变成现实，也会以你的业绩说话，而不是靠你的商业计划书来表现。所以我们投资人会看他至少三年的表现，上市公司都是三年以上才能上，这个表现是我们可以用它的执行力包括管理运营的有效性，包括市场的有效性，包括社会价值、效率和它为社会产生的影响力来评估。这三句话背后有很多具体二级、三级指标的表述，还有具体的信息收集。

从结果来看，社会价值和影响力我们有很多可以借鉴，是我们企业社会责任当中很好的指标，比如解决就业的数量，对于弱势群体的改变、环境的改变，可以产生量化的东西，以及国际上我们的影响力投资；三A三力是从过程来看，从愿力来看，从过程来看再到结果，但是我们不排斥国际上的影响力评估指标当中对于它的结果评判，而把这个借用到行动里面，是其中的一个指标，我们完全可以就用社会影响力的指标作为我们的指标的一部分。

我们三A三力最重要的发现，就是要求合一，我们人类走到现在最大的问题就是忽左忽右，要么否定个人价值，要么就是无限放大个人价值而忽略社会价值，要么就是益，要么就是利，我们的危机都产生于不合一。我们的

认知、我们的设计、我们的行动和我们内心对美好社会的潜在愿望，我们说的初心指的就是这个，这个价值的认定没有和我们的日常工作、企业行为连接起来，我们通过Aim、Approach、Action这样合一性的考察，就会检验到凡是合一的是成功的，不管市场形象也好，还是它的市场表现，一定是最强的，所以我们将来要重视它的合一性。

[六]

社会价值评估中的指标选择和量化

我们三年研发过程是这样的，每周星期三我带领团队从第一个概念说起，无数的推翻，无数的推敲，无数的国内外案例比较，我们自己经历过的，从个人到组织，是这样一点点打磨出来，从复杂到简单，从抽象到具体，我们提炼到这样的指标，大家不要一看就说这个不就是一个框架和基础，不是，我们有基础和框架也有我们工具和应用。讲到mission，你是不是非干不可？我们发现很多创业者日思夜想，就是想做一件事，这个是他骨子里面的使命。非我莫属，他找到社会问题非要解决不可，而不是投机，看到机会不错，我去做，去山寨。我们讲真正有使命感是非干不可，崇高而热切，它所瞄准的社会问题，所涉及的人口比例以及它的市场规模较大，而且我们提出这些问题还涉及到公平性和它的紧迫性，所以这是我们的打分标准，我们不仅仅提出一个Aim，我们背后是有很多具体的操作指标，我们就用这个给他们打分，这个分值针对初创企业、成熟企业和上市公司不一样，这是我们瞄准初创企业的原型，我们在逻辑上可以大同小异，但是无非就是要崇高热切的愿望，要得高分，但是我们并不排斥那些没有主动解决社会问题的企业，因为真解决的时候，也有分，但是分没有那个高，我们不是排斥他，中间有一个区间。

还有一个就是我们要评估它解决问题的能力 and 禀赋，它的资源禀赋和能力禀赋。如果他是空想主义者，他最后不是这样的干，也没有这样的资源，这牵涉到企业的战略定位是不是合适，你没有能力去完成的东西，还得真是非我莫属，特别是他的创始人自己的能力禀赋和企业的发展，他提出来的目标使命要匹配，我们具体打分的时候高配什么分，低配、不配的，这里面得分不一样，所以我们不仅仅提出概念，我们还有真正打分的时候如何来量化这个 Aim 的驱动力，这在国际上前所未有，我们能把它做出来，不是简单的一工作。当然有的时候有些信息是难以获得的，但是这个我们可以从公开信息里面倒推出来判断出来的。

还有 Approach，这个还要看它的研发能力怎么样，它的产品服务有没有创新，看他产品牛的程度，主要是具有一定的竞争力，有产品的优势不明显是一个，这个也是可以量化，我们都做过，所以产品牛不牛是创新型一个方面。

还有模式，好的模式可持续的模式一定是共赢。我们拿“路人甲”做一个例子，路人甲是企业用自己的优惠券奖励捐款给基金会的捐赠者。而基金会捐款人得到回报和积极反馈，他会一再支持公益组织，公益组织又解决了弱势群体问题，而企业又得到了它的商业利益，这个消费者越多，企业越挣钱。我们在考察什么样的企业可以进入我们优惠券的选择行列时，我们用我们的标准去衡量，排在三A三力标准前面的就让他进来，他获得善商名称又获得这样的消费者，这样就是一个很好的价值链全方位的共赢，我们希望真正的模式创新就是这样价值链各个方面的共赢，而不是由于我高价，我牺牲某一个利益相关方的利益。创新带来的一定是溢价，是超出平均附加值，是好的创新好的模式。

我把好的模式细分一下，共享的模式、好的模式就是不损害任何利益相关方，而且他的资源是节约的，环境是友好的。资源的最大节约在共享经济

循环经济当中把不是资源的变成资源，变废为宝，把一些忽略的问题变成解决方案的一部分，比如说残疾人，残友把这些残疾人变成了电脑的使用者和动漫的设计者，这就是共赢、共享、双赢、多赢和互惠，还有互利，我们把它这样一分类，这个打分就凸现善经济的善度，这个善度不是和愿景相关，还和商业模式的创新型相关。是以这样的双赢、多赢、共赢的一致性来判断，这就是我们的合一性。

同时还要看它的治理，它和社会利益相关方的关系是买卖关系，和消费者的利益关系，我把消费者的钱拿出来能够成为我的利益，他成为我的合伙，未来大家都是利益的共享者，我们不仅是一个利益相关方，参与决策，我们还要参与共享。这样的新生事物已经出现，在共享经济当中在员工持股当中已经出现，不仅仅是所有的公益捐赠，公益捐赠是最没有创意的，但是如果你发展成员工持股甚至社会持股，社会共享，那我们应该打更高分，我们要给这样的创新者以最大的支持，给他们一些空间，所以这是我们讲的治理的社会性。

行动就更好理解，IRIS的标准基本都是从结果来看的。但是同样是对结果的判断，我们的逻辑是和它的一致性相关，就是和它的善度相关，所以它的企业管理能力和执行力是不是能够和它的驱动力、创新力符合，这个关系我们的产品转化能力，它的“善”是转化为好的市场表现，还是仅仅停留在我捐款了，我上了一个榜单是慈善家，但是跟我的企业没有相关，这就是一致性不行。如果我仅仅是捐款，而且我转化那个产品为大众服务，得到更好的客户体验和换来更大的市场，解决了这些受益人的社会问题，我还赚到我应该赚的那些钱，这里一定要有一定的流程管理、质量管理。我们把盈利能力和它的善度联系起来，但是二者没有什么两样，就是它的盈利能力的持续性，能给市场带来可持续发展，首先是盈亏平衡，然后是盈利能力，这里面有不同的分数有不同的排名。

社会价值的实现是和传统不同的地方，影响力投资的指标就是专门讲这部分的，我们把国际上影响力投资的指标直接搬过来，我们做一些本地化、本土化就可以，无非就是说企业的产品和服务能够使这个社会问题得到有效的缓解，能够推动国家相关政策的出台，或者是出现大规模复制它的解决方案的情况，比如说摩拜，这么多企业在复制它，这就是它的影响力和社会价值。它的社会价值和它给社会带来积极正向的改变深度和广度积极度相关，我们有具体的指标描述。

我们也有负面清单，也就是它所带来的负面效应。前面都是得分，可能市场表现非常好，也说自己善经济，但是它是短期行为，最后造成生态的危机和公共财产的损失，社区生态的破坏，社会关系的破坏等等。心理上的、文化上的影响，这个我们要考虑，将来我们做评估打分要有负面的清单，有减分，这个就是我们和以往的评估体系不一样的地方。这些都是我们打分的操作层面的事情。

刚才说制定的标准太高，达标的企业太少，但我们是识别各方面表现出色企业，而且指标的设计可以是多元的，不是说你拿100分就可以进入指数，它是一个多元的，比如说滴滴在共享经济当中的价值就是利益分享做的好，摩拜是从零到一做好，有的人从零到一得分高，有的在某一个指标上得分高，最后我们得出一个综合的评价，不是说每个得高分才能进入，这是一个误区。可以分不同的等级，对应不同的区间，不同纬度。如果讲到指数，也可以再综合它的达标情况，60分可以进入，也可以50分进入，达标特别少的话就降低它的准入，但是你给那些能得90分的空间，你只能降低它准入的分，但是会有更高的分在前面排。比如B Corp，最高是分100分，但是得分不低于80就可以获得认证。

把这个过程和我们的初心还有原型给大家展示一下，让大家了解一下背

景，再回过头看，结合你的知识背景、专业经验来看我们上市公司的社会价值指标体系应该怎么做，你们是最有发言权的，我们无非就是抛砖引玉，我们没有足够的执行力，关键是我们现在在愿力上达成一致，这个力量就会非常大，大到足以改变世界。

社投盟“上市公司社会价值评估模型”极简史

2016年10月，社投盟理事刘剑雄建议用三A三力进行上市公司社会价值评估；

2017年01月，深圳银湖会议，“上市公司社会价值评估项目”立项；

2017年03月，“上市公司社会价值评估模型V1.0”；

2017年03月，深圳前海第三次专家讨论会（国际会议）；

2017年04月，确立社会价值评估模型的首个项目—发现“义利99”；

2017年04月，“评估模型V4.0”生成；

2017年05月，启动“义利99”数据收集工作；

2017年05月，北京金融街第四次线下专家讨论会；“评估模型V10.0”；

2017年07月，北京第五次线下会议（青云会议）；

2017年08月，北京京城大厦，确定“评分子模型”；

2017年10月，启动“A股上市公司社会价值评估报告”撰写工作；

2017年11月，筹备“发现中国义利99”发布会；

2017年12月，《发现中国“义利99”2017》发布；

2018年12月，《发现中国“义利99”2018》发布；

2019年12月，《发现中国“义利99”2019》发布；

2020年12月，《发现中国“义利99”2020》发布；

2021年12月，《发现中国“义利99”2021》发布。

如何评估政府的社会价值

2017年7月26日，清华大学召开了社会创新和政府社会治理的专家研讨会

本篇要点：2017年7月26日，清华——友成社会创新中心在清华大学召开了社会创新和政府社会治理的专家研讨会。研讨会邀请了我国在政府治理和社会学方面的专家，深入探讨了新时期政府社会治理的引导和评估等问题。内容重点包括：

- 无论是计划经济还是市场经济，都缺失了人类得以存在的一个最重要的载体，就是社会；
- 就地方政府的治理目标而言，地方政府的行动目标必须和中央政府保持一致性；
- 评估政府时，创新是一个不可或缺的环节。在效率、公平被严重割裂的今天，更需要社会创新来弥合和解决相关的社会问题。在一定程度上，创新能弥合效率和公平之间的裂痕，能降低社会变革的成本；
- 对执行力的评估，不仅是过程评估，也是结果评估；不仅是效率的要求，更是效果要求；不仅是对政府官员个体的要求，还是对一级政府总体的要求。

非常高兴能在今天和各位一起探讨和交流中国基层政府治理创新方面的一些想法。在座的都是这个领域有建树的思想者，我相信，通过今天的碰撞和交流，一定会产生新的见地。我想和各位老师简要地分享三个方面的内容。

[一]

友成基金会及其思考

首先我介绍一下友成基金会和我们在十年的思考和实践中所形成的几点基本判断。

我在2007年，也就是十年前，创立了友成企业家扶贫基金会，英文名是China Social Entrepreneur Foundation，我们的愿景目标是要通过推动社会创新，使世界变得更加美好，要推动社会变得更公平、更有效率、更可持续发展。也就是说，我们是要带来改变的创变者，而不是做修修补补的拨款机构。10年间我们提出了很多新的思想，希望通过改变人的认知来改变这个世界。

友成基金会有两大使命，一是发现和支持那些能够带来改变的changemaker，二是要建立跨界合作的创新网络支持平台或者生态。比如说我们发起了成立了中国的第一个社会价值投资联盟，通过基金会和联盟的平台做研发、做实验、做倡导，来推动社会价值、生态文明等全国性、乃至全球性的重要议题设置。

两周前我刚刚代表社投盟在美国参加了全球社会影响力投资也就是我们说的社会价值投资领导小组会议，简称GSG。它的前身是G8影响力投资专案

小组，这个组织从90年代初一直延续至今形成一个国际影响力投资组织，不仅是联结全球影响力投资供给方和需求方的平台，而且扮演着倡导和影响公共政策的角色，旨在改变整个影响力（社会价值）投资的生态环境。

我们在24国代表大会上也介绍了中国社会价值投资的发展，特别是三A三力的社会价值评估体系，会后来自许多国家的代表都过来和我们交流，表示了极大的兴趣和合作愿望。包括联合国影响力投资基金在内的一些国际组织也愿意把社会价值投资标准国际研讨会放在中国来召开。

顺便告诉大家，今年年底社会价值投资联盟将推出中国第一个上市公司的社会价值排名。此前来自个大资本市场研究机构和投资机构、中国上市公司企业社会责任中心主任在内的许多专家，已经进行了五次类似今天这样的研讨会。

总之，在长达十年持续的思考和实践中，我们形成了以下几个基本观点：

第一

回归社会价值是历史趋势，国际潮流也是中国精神

进入工业文明以来，世界虽然曾经存在着市场经济和计划经济的竞争，但最终表现为市场经济的一枝独秀，并且由此产生了众所周知的各种社会问题。这些问题表现为人与自然的矛盾、人与社会的矛盾以及种族和国家之间的矛盾。

但我们也看到，无论是计划经济还是市场经济，都缺失了人类得以存在的一个最重要的载体，就是社会。对经济的单一关注完全淹没了对社会这个目标的关注。因此未来的生态文明，必将回归到对社会福祉的关注。

友成于几年前提出了社会价值的概念，就是为了克服二元对立的缺陷。友成提出：放弃主义之辩，聚焦社会问题；停止左右之争，回归社会价值。

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，它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。

同时，社会价值也是一种理念，倡导社会所有成员以促进社会公平、资源的有效利用、环境的可持续发展、实现人类身心健康、和谐共处为目标，并以其对社会的贡献作为衡量个人价值的终极指标。我们是社会主义国家，也是有5000多年文明历史的国家，社会价值与中国精神、与天人合一的中国文化高度契合。

第二

创新是人类社会永续发展的不竭动力

在各种社会问题不断丛生的今天，创新具有特殊的价值和意义。创新虽然历来是推动人类社会进步的力量，但事实上却并未真正地进入以往传统的思维框架中。例如，我们至今没有成体系的创新学理论；在对政府和商业的考量中，也往往不会特别考虑创新的价值。然而，几乎任何和使命相关的实践都需要创新。

在效率、公平被严重割裂的今天，更需要社会创新来弥合和解决相关的社会问题。在一定程度上，创新能弥合效率和公平之间的裂痕，能降低社会变革的成本。另外，所谓创新，不单指技术创新，还包括能促进人类社会朝着更公平、更有效率、更可持续发展的体制机制创新、管理创新等等。同时，由于创新是一个不断迭代和完善的过程，因此对创新需要有充分宽松的环境，需要有成全创新的机制和耐心。

我们欣喜地看到，就在刚刚召开的中央第37次深改组会议上提到，要“加大改革创新在干部考核和提拔任用中的权重，建立健全改革容错纠错机制，形成允许改革有失误、但不允许不改革的鲜明导向”。

第三

真正的可持续是公平和效率的合一， 是目标、方法和行为的一致

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。

例如，效率和公平就是其中最明显的一对被割裂的概念。长期以来，人们认为效率与公平是彼此对立和消解的，因此人类总是在效率与公平之间发生钟摆运动，也因此，追求所谓效率和公平之间的平衡成为现代国家的一个困境。

新中国的前30年和后30年就是一次大的振幅摇摆。根据字典的释义，效率为单位时间内完成的工作量。真正的效率，特别是作为社会治理的效率的单位时间必须和全社会背景以及更长时间周期的资源相关，同时还必须和人相关。

人尽其才、物尽其用才是真正的效率：人尽其才表明社会中的每个人都能最大程度地发挥自己的优势，对于这个人而言，是最大程度的自由，因而对于社会中的人而言则是事实上的平等。所以合一性要求，真正的效率是平等、自由和效率的合一。更高的合一性则表现在目标、方法和行为（三A）的一致。

上面的这三点基本思考，也可以归结为社会价值的三个基本特性，即整体性、创新性和合一性。

[二]

目标、创新和执行力与政府治理的关系

下面我再谈一下我对政府治理和社会价值创造中的三点认识和想法，以求得到各位专家的指教。

第一

政府的社会目标和社会治理

正如习近平总书记所讲，“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标”。党的十八大对推进中国特色社会主义事业作出“五位一体”总体布局，即经济建设、政治建设、文化建设、社会建设、生态文明建设——着眼于全面建成小康社会、实现社会主义现代化和中华民族伟大复兴。

基于这个目标，十八届三中全会还明确提出了社会治理的要求，即：必须更加注重改革的系统性、整体性、协同性，加快发展社会主义市场经济、民主政治、先进文化、和谐社会、生态文明，让一切劳动、知识、技术、管理、资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，让发展成果更多更公平惠及全体人民。

可以说，党和国家领导人已经为我国政府提出了明确的社会目标，这个目标是具有强烈的整体性和合一性特点。

因此当我们考察一个政府的社会治理成效时，首先要判断其目标是不是

和中央具有一致性，其对中央政策的理解是不是完整而深刻。

我们知道，虽然作为一个组织，基层政府的使命和行动目标和企业组织的使命和行动目标有一个最大的不同，那就是政府的目标体现的是国家的意志，而企业组织体现的是企业家个人的意志。虽然各地政府在制定具体的目标时需要因地制宜，但在根本目标和原则上，必须体现国家和中央政府的部署。因此，对于地方政府而言，无论是其中长期发展规划和年度计划，还是相关的政策，都应该体现国家和中央政府的精神，围绕这个根本目标而展开。

第二 政府的社会创新与社会治理

正如我在前面简述的那样，创新已经成为人类解决各种社会问题最有效的甚至是唯一的途径。从改革开放 30 年以来的经验来看，中国政府也是创新力度最大并且依然锐意改革的政府。但随着政治社会和经济发生了巨大的变化，创新的重点也必然发生变化。这些变化表现在：

从注重技术的创新转变为社会的创新，

从局部的创新转变为整体的创新，

从效率的创新转变为可持续的创新，

从千方百计使社会的稳定转向对于社会创新的社会的和谐生态，

从财富的创造转变为价值的创造。

从我们了解的情况来看，各地方政府都出现了各种创新实践，例如大家耳熟能详的 PPP 和友成提出的 SPPP，还有在社会共治、社区治理方面的实践。由此看来，我们有什么样的未来，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？可以说这是对一切创新的价值判断标准。因此，我们在评估一个政府时，创新的能力是一个不可或缺的环节。

第三 政府的执行力和社会治理

政府作为一种特殊的组织，效率和执行力一直被普遍诟病，正因为如此，有为政府、有效政府和有限政府被认为是社会对现代政府的期待和要求。中央也明确提出：注重治理能力建设，增强按制度办事、依法办事意识，善于运用制度和法律治理国家，把各方面制度优势转化为管理国家的效能，提高党科学执政、民主执政、依法执政水平。

因此，社会治理和社会目标实现，主要是通过执行力来检验和体现的。对执行力的评估，不仅是过程评估，也是结果评估；不仅是通常意义上效率的要求，更是对效果的要求；不仅是对政府官员个体的要求，还是对一级政府总体的要求。这对目前出现的怠政懒政具有非常重要的现实意义。

我刚才提到的三个方面，就是友成经过数年思考和实践，研发出来的三 A 三力框架。所谓的三 A 就是 Aim、Approach 和 Action，所谓的三力就是目标驱动力、方案创新力和行动转化力，三 A 三力框架，分别从 Aim、Approach、Action 及其合一性，对社会价值进行评估。这是一个闭环，把目标、行动以及结果放到一个系统中来考察。

目前这个框架已经被广泛用于企业和社会组织的社会价值评估，作为企业和社会组织的战略分析工具，并且已经获得良好的反映。在近一年的实践中，友成开始将这个框架应用于地方政府的社会治理、社会创新和社会价值

评估上，也摸索出一些经验。请允许我最后再简述一下社会价值和三 A 之间的关系，也就是说，如何通过三 A 判断一个组织的社会价值。

[三]

社会价值评估的基本原理

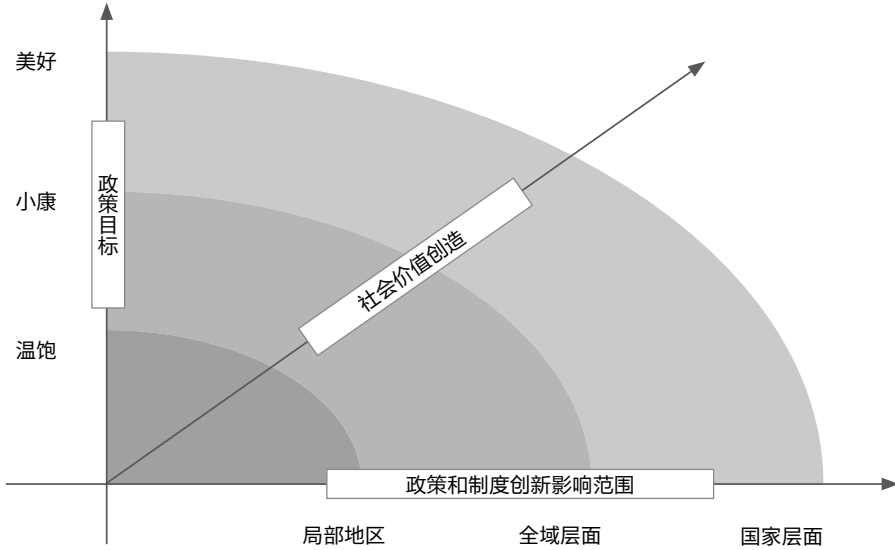
三 A 价值评估体系从 Aim、Approach 和 Action 三个方面来全面评估以及量化分析一个组织的社会价值。理论上而言，社会议题的公共性、公平性、紧迫性，解决方案的创新性和系统性，以及执行的有效性是决定社会价值“量”的关键因素：

议题公共性、公平性、紧迫性越强（Aim），解决方案越创新、越系统（Approach），执行力越强（Action），其所产生的社会价值越大。在假设执行力一致的情况下，可从社会议题与解决方案两个维度直接比较出所创造社会价值的区别。

三A是基于在对组织行为研究基础之上提出的系统思路。正如平衡记分卡是从战略的角度而不是以财务量度为主来评估绩效，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，得出一个组织创造社会价值的能力。

在这个评估框架中，总共有三层指标体系。第一层由Aim、Approach和Action组成，第二层和第三层会因为评价的组织类型不同而发生变化，目前这套评估体系正被应用于企业包括创业型企业和上市公司，政府以及社会组织。

Aim、Approach和Action不仅提供了评估社会价值的一个框架，而且也



政府社会价值创造彩虹图

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。

社会已经进入一个新的转型时期，GDP考核已经越来越不能适应时代的需要，社会价值应当是生态文明时代的价值观。对此包括政府官员在内的人对未来社会有了更多的思考，并且在理念上也建立了相当的认知，但在实际工作生活中，缺乏一个完整的思考和分析框架和考核体系，将认知和行动

结合起来，以致造成目标方法行动的割裂，以文件落实文件、以会议落实会议，在执行中的随意性强和运动式治理的问题严重影响治理能力。三A三力框架可以说是一个很好的抓手和工具。

各位专家和学者，由于时间的关系，以上就是我今天想跟大家分享的三个方面的内容，希望得到大家的批评和指正。

再谈社会价值投资

2017年8月22日

原文为社投盟创始主席王平在社投盟第一届理事会第八次会议上的讲话。要点包括：

- 社会价值投资联盟的使命和战略；
- 从历史趋势、国际潮流、中国精神、本土原创几个角度，论述社会价值何以引导商业价值；
- 对比社会价值投资和影响力投资，社会价值投资比影响力投资的概念更广泛，不再局限于社会企业的投资，而是包含政府引导资金、主流投资领域的投资，不再是投资领域的“企业社会责任”，而是一种自然选择；
- 社会价值作为市场资源配置的价值引导，然后探索跨界合作，政府、市场和社会三个方面跨界合作，协同创新这样一种投资模式。

我很珍惜难得的见面的机会，利用开场再次念念我们的社会价值投资这本经，我将从三个方面来谈，首先再回顾一下社投盟的使命和战略定位，第二讲讲社会价值何以能引导商业价值，最后讲讲什么是社会价值投资。

[一]

社投盟的战略定位

社投盟的愿景是建立一个公平、正义、永续发展的美好社会。其使命是打破恶循环、建立善经济。它体现为三大任务：倡导一个共识、建立一套标准、打造一个生态，

联盟的定位是成为倡导者、标准制定者、平台打造者。

[二]

关于社会价值的几个基本原则性思考

我们认为社会价值应该体现以下几个原则：整体性、创新性、合一性。

第一，整体性原则：社会整体的繁荣、共享社会福祉的提升，是我们的目标。进入工业文明以来，表现为市场经济的一枝独秀，市场经济的目标就是简单的股东利益最大化。而这套话语背后的价值观是什么呢？就是个人价值比社会价值重要。其结果只能是强者恒强，赢家通吃的两极分化。这是动物世界的规则，是社会达尔文主义。并且由此产生了众所周知的各种社会问题。

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，它必须以实现社会整体可持续发展为其唯一目的，任何人类共同体中人或组织，都能在此中受益共享。

第二，创新性原则：创新是实现社会价值和人类社会永续发展的唯一有效途径。所谓创新，不单指技术创新，还包括能促进人类社会朝着更公平、更有效率、更可持续发展的体制机制创新、管理创新等等。创新对企业而言能降低成本、提高效率，为此才能在解决社会问题的同时，创造经济价值和社会、环境的综合效益，是义利兼顾的唯一有效途径。

第三，合一性原则：真正的可持续是平等、自由和效率的合一，目标、方法和行为的一致。没有合一性就没有效率。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，就是最大的低效和浪费。

什么是效率？原意是指单位时间内完成的工作量。对整个社会而言，效率是以社会发展的周期为时间，社会福祉为成果，是资源节约和有效利用。在这个意义上说，“人尽其才、物尽其用”才是真正的效率：人尽其才表明社会中的每个人都能最大程度地发挥自己的优势，对于这个人而言，是最大程度的自由，因而对于社会中的人而言则是事实上的平等。

所以合一性要求，真正的可持续是平等、自由和效率的合一。更高的合一性则表现在目标、方法和行为（三A）的一致。

上面的这三点基本思考，也可以归结为社会价值的三个基本特性，即整体性、创新性和合一性。也正是基于这种认识，友成于几年前提出了社会价值的概念，就是为了克服二元对立的义利观和发展观的缺陷，放弃主义之辩，聚焦社会问题；停止左右之争，回归社会价值的基本点。

社会价值应该成为引领发展、引领商业价值的共识，成为有东方思维的普世价值。

[三]

社会价值引领商业价值

社会价值要引领商业价值。提出这一点有几个方面的逻辑框架：第一它是历史趋势，第二它是国际潮流，第三它是中国精神，最后我们的社会价值投资标准研发是本土原创。这四方面赋予我们当前在社会价值标准方面的研发工作以很高的定位。

历史趋势

首先，从历史趋势来看，企业社会责任的概念提出很早，上世纪二十年代年就提出，但是内涵不断丰富，从最早的利润优先，发展至环境和社会，由被动转向主动。七十年代，罗马俱乐部成立，出版《增长的极限》，提出快速增长的人类社会面临的环境问题和社会问题带来的危险的警示。

进入21世纪以后，2002年，英国政府首次提出了社会企业的概念。2007年，洛克菲勒基金会最先提出了影响力投资这一创新的投资概念，倡导资本通过有经济效益的投资来做公益。绿色债券是近年来绿色金融领域大力发展的融资工具，从2013年开始，全球绿色债券发行规模出现了爆发式的增长。2015年9月，联合国峰会正式宣布了联合国可持续发展目标（SDGs），它们是对联合国千年发展目标的继承与发扬。在国内的话，2013年我们友成提出了社会价值投资概念，2016年，发改委牵头发起产业扶贫基金；当然还有我们社会价值投资联盟的成立。

在概念和实践之外，还出现了全球性和区域性的平台性机构，像 GSG，GIIN，AVPN 等，在推动这样的趋势的发展。此外也有一系列的评价标准研发和推出。

这些概念和实践的共性，在于反思我们人类发展的终极目标和可持续性，而反思都落脚于社会目标怎么样和商业手段相结合，怎么样主动创造正向的社会变革，这就是要创造社会价值；在创造这种改变时，也要兼顾财务回报，因为它关系到我们经济的发展和可持续性。

国际潮流

其次，从国际潮流来看，最近几年的国际社会动态非常值得关注，我简单介绍一下我们上个月在芝加哥参加的会议。

全球社会影响力投资指导小组，简称 GSG，前身是 G8 社会影响力专责行动组，从 2013 年初一直延续至今，是连接全球影响力投资供给方和需求方的平台，扮演着倡导和影响公共政策的角色，旨在改变整个影响力投资的生态环境。本次会议有 500 多位全球影响力投资人士出席，其中包括 GSG 的 14 个国别委员会和 43 个国家的代表。

GSG 的发起人 Sir Ronald Cohen，英国人，被誉为影响力投资之父，他在发言中说：“世界不能再以现有的道路继续走下去。如果我们无所作为，城市和国家就会出现一道分隔富人和穷人的铁幕。我们所要做的不是修补现有体制，而是开始改革体制，使其内部资本流动不仅能产生利润，而且实现社会效益。我们在座各位都在通过投资创新，创造一场革命。”

他号召全球组织在 2020 年要达到影响力投资的引爆点。他提到 GSG 的预期目标是：在 2020 年，增加国别成员到 30 个；全球增加并认证 10% 的社

创企业；在整个商业资本里 5%-10% 的投资组合要致力于影响力投资领域；50 个基金会投入到影响力的投资当中，其中 5%-10% 的捐款要用到影响力投资的领域；更激进的是，10% 的政府支出用于影响力投资领域。

福特基金会 CEO Mr. Darren Walker 发言中陈述了美国政府开始放宽对基金会捐赠和养老金的政策管制，他还在大会中宣布福特基金会会支出 10 亿美金致力于影响力投资。

以上这些成为了国际上的新常态：基金会、主权基金、养老基金、保险公司等都在扮演社会影响力投资、社会价值投资的角色。

刚开始我们申请加入 GSG 的时候，很多人还是对中国很不了解，持犹豫和观望的态度。后来，我们在 24 国的 NAB 代表大会上也介绍了中国社会价值投资的发展，特别是三 A 三力的指标，引起了与会者的兴趣。会后有荷兰、墨西哥、孟加拉和巴西的很多代表来咨询，特别是当我提到为上市公司做社会价值排名的时候，大大超出了很多人的印象：他们脑子里还在如何投想小而美的社会企业的时候，我们直接切入到资本市场、上市公司的最高端，而且要做排名，很震撼。他们从标准到做法都很有兴趣来跟我们探讨，甚至孟加拉的代表，表示如果中国的社会价值排名推出，他们愿意直接引进复制我们这样的做法。还有 UDNP 表示要在中国召开标准方面的国际研究专题研讨会。

中国精神

刚才讲的是历史趋势和国际潮流，从社会价值引领商业价值这个方面来看，我们看到了国际情况，也看到中国在公民社会方面的一些落后。但是同时，中国精神其实一直是倡导社会价值的，因为我们是社会主义国家；在做改革开放的时候，提出要把经济搞上去；现在第三个三十年又把社会领域建设提

出来，甚至提出五大发展理念、五位一体。

习近平总书记提到的这句话：“人民对美好生活的向往就是我们努力的方向，让全体人民对改革开放的成果拥有更多的获得感”。这就是说要以社会价值引领发展。最近中央金融工作会议也强调支持实体经济、金融稳定，其实背后的价值导向也是要创造社会价值，不是少数人的价值，是多数人是全体社会的福祉，它应该要支持实体经济的发展，同时金融的稳定也关系到民生，关系到社会福祉。

本土原创

刚才讲的一些国际潮流，都由国外首次提出，那么本土的原创在哪里？我们希望结合中国的国情和语境，在社会影响力投资这个概念基础上，提出社会价值投资的概念，提出三 A 三力的评价体系。

[四]

什么是社会价值投资？

2013 年年底，我第一次在深圳高交会上提出社会价值投资的理念，一开始很多人以为是一个翻译的不同，我们翻译成影响力投资会有一些局限，现在我希望告诉大家，它不仅仅是翻译问题，而且外延比影响力投资更广。

第一，从供给端来看，我们把政府主导的一些投资行为，如产业投资基金、扶贫产业基金等有倾向性的政策性投资，也放到社会价值投资的概念里；还有主流商业，非常有社会价值的投资行为，如跟国计民生、公共服务和基础设施建设相关的这些投资行为，其实也是社会价值投资。

第二，从需求端就更加扩展，与 GSG 提出的 10% 社会影响力投资不同，它讲的 10% 实际上就是偏公益性的、小而美的社会企业，解决社会问题为导向，同时兼顾投资回报，回不回报都没关系，争取回报，损失了也算是一个社会影响力投资，基本上是这样的立场，所以它划出一个 10%，拿出 10% 干这个，不挣打水漂就算了；但是我们社会价值投资的概念是绝对不仅仅限于这个 10%，虽然应该有这样的 10%，但是在其余 90% 里面还要划出一块来，瞄准主流商业中投资于国计民生、公共性强、牵扯到公平性和可持续发展、紧迫性这些重大方向的活动。如此一来，在天使投资、风险投资、股权投资乃至上市公司这一块就有很大的空间和机会。

社会价值投资从概念到宗旨到目标，它是一个什么东西呢？它就是提倡以社会价值作为市场资源配置的价值引导，然后探索跨界合作，政府、市场和社会三个方面跨界合作，协同创新这样一种投资模式。投资对象是什么样的？是社会创新型企业，这些企业通过自己的产品和服务的创新以及生产方式和商业模式的改进，促进价值的发现和创造，实现企业的经济效益的同时，实现社会与环境效益，促进中国社会经济转型升级。所以社会价值投资的这种含义、概念，远远高于国际上提出的影响力投资。

为了防止对社会价值投资概念的泛化或窄化，友成基金会从 2013 年底开始到现在研究了以三 A 三力为原则的社会价值标准评估框架体系，体系的原型是这样一个立方。它有三个维度，如果少任何一个就成不了立方体，它就不是一个实实在在的东西。它变成一个三维的东西才能立在这儿让我们看得见摸得着，那个立方体就是三重价值——社会、经济、环境的体量，其实就是我们社会价值：经济价值如果以美好社会发展为目标，它就是社会价值；环境的可持续发展，这是带给人民福祉的，它就是社会价值；所以我讲社会目标，环境目标和经济目标，就美好社会而言，它们都具有社会价值。

社会责任投资，影响力投资和社会价值投资，它们到底有什么共性和差异性呢？

其一，社会责任投资是底线思维。社会责任投资在选择投资企业的时候，是不仅关注其财务业绩方面的表现，同时关注企业社会责任的履行，如环境保护，社会道德以及公共利益。这叫底线思维，如果这些做不好，我是不能投的，就是我不投什么。

其二，影响力投资是公益思维。影响力投资是一种新的投资类别，它偏重于小而美的社会型企业，强调社会目标，兼顾财务回报，主次分得很清楚，只要有社会目标，财务回报有更好，没有的话我们也要投。那么投资对象以社会企业为主，而社会企业的概念就有更多的争议，到现在众说纷纭，原教旨主义的提法不允许分红，那就和民非差不多；也有新的提法就是我们可以分红，但是不以盈利为目的，这个是什么呢？公益思维。GSG 主流的倡导是这样一种社会影响力投资的概念。

其三，社会价值投资是合一性思维，是义利兼顾的思维。我们提出来的社会价值投资，是不仅考虑其动机——崇高而热切的社会理想，而且要考虑投资对象企业所达成的三重结果，这就是说社会的效果，经济的效果和环境的效果。真正的Impact影响力，包括这三个方面，这三重的影响力如果都是积极正向的它才可持续，如果三重当中有其一没有其二，或者有其二没有其三就不可持续。“义利兼顾”的核心是创新力。没有创新就会形成顾及了“义”就顾及不了“利”的零和状态：没有可以复制的创新，社会目标就难以转化为生产力，没有科技、模式或是生产方式组织方式的创新，就不可能为企业创造盈利空间，更不能为社会上更多人创造福祉，带来巨大的社会进步。所以可以被市场证明的可复制的创新必须存在。我们把投资对象拓展到主流商业

企业，寻求社会目标驱动力，解决方案创新力，达成目标行动力的合一，所以我们叫合一性。

所以我们一直在讲三 A 三力，三力是社会目标驱动力，解决方案创新力和达成目标的行动力三 A 三力指标体系的基本特色，其实就是价值创造加风险控制。三者缺一就会有风险，就不可持续。

在正式成立不到一年的时间里，秘书长领导的工作团队和CXO专家团队为三大任务的推进打下了良好的基础，这个过程千辛万苦，真是以赤子情怀在推动一项前无古人的事业，希望各位高人充分利用这次理事会多提意见，继续积极投身这一项我们共同的壮举。

社会价值为什么是第三个 30年的必然选择

2014年9月19日，在“社会价值投资
国际研讨会”上致辞

我们相信在这样一个以“社会价值”为话题的会场，我们每一颗心都在激烈地跳动着，因为像这样一个以“社会价值”为话题的论坛，在全国可能是唯一的。我们可以看到谈论经济的话题比比皆是，非常热，而关于社会的话题相对还是比较冷的。感谢我们深圳市政府，深圳不仅是在关注发展的速度，更是在关注发展的方向。自从深圳举办了慈展会，这是第三届慈展会了，我们关于“社会”的话题在这里已经热起来了，我真的要表示祝贺！

我们今天的讨论是关于社会价值，是关于公共的价值，关于我们共同的福祉。我们改革开放三十年了，如果我们的经济发展成果没有被广大社会成员共享的话，这样的发展又有什么值得一再探讨的呢？所以我们觉得要讨论全社会的福祉、全社会的利益，也就是社会价值，是非常必要的，这也是应对时代的挑战。

[一]

寻找通过实现社会价值来实现个人价值的路径 ——两次重要的反思

也许有的朋友会好奇：我作为友成基金会的创始人，为什么要创办这样一个基金会？我们为什么要发起成立社会价值投资联盟？我个人经历了什么样的心路历程？我简单回顾一下：

我经历过在国家机关的工作，后来又到了投资银行；做过政策研究，又做过商业投资，也在国外学习和工作过。现在，我自己寻找的是怎么样通过实现社会价值来实现个人价值，而不是像我们有些人说的那样，是通过实现个人价值来实现社会价值。请大家注意，这两者是完全不同的驱动力和发心，这关系到我们怎么样看待社会价值投资的驱动力。

成立基金会之前我有过两次重要的反思。

第一次反思的结果就是走出对欧美模式的崇拜，重新发现中国文化的价值和尊严。

在1992年小平同志南巡讲话之前几个月我去了美国读书，我是带着对美国的崇拜去的。在那个地方我经历了冒险的天堂和地狱。我在美国学会了开车，然后直接开到高速公路，那时候我在国内没有见过什么是高速，我在高速公路上企图掉头回去，沿着无尽的隔离带，直线开了一个多钟头开到另外一个城市，最后被警察引下高速路来。

还有一个更麻烦的经历，我把那部300美元买的二手车开翻了，出了车祸之后，几分钟之内，警车、救护车、消防车迅速赶到我车边，还没有等到

我明白过来，已经有消防队员把车锯开，把我抬到担架上，救护车直接把我送到医院。这一系列无微不至的关怀让我非常感动，经过一系列体检之后发现什么毛病都没有，瞬间剩下我一个人孤零零地留在医院的大堂。这个时候从被温暖的无微不至关怀的天堂堕入地狱一样，我手里拿着不菲的账单，突然想到我上不着天下不着地什么都没有了，只剩下我一个人。

这样的经历可能每天都在美国发生着，这样一种个人价值的实现，生命的绽放和生命的代价是结合在一起的，我随时有可能因为在高速公路上开车，因为这样的一种危险而丧失生命。实际上速度、发展和个人价值是以这样的代价来实现的。这是我对美国生活方式反思的开始。

我们在座的有海归协会的，很多去过美国的人印象最深的就是社区的垃圾，里面居然能发现很多很值钱的东西：家具、电器、食品、包装等等，我去了以后很看不惯，我有一种负罪感：我们在这样一种欲望的城市，消耗着大量的资源，产生这样不可消解的垃圾；与此同时在我的祖国，我的同胞还有几千万人生活在贫困线以下，让我觉得很痛心。

还有一种尊严就是文化的尊严。我周末去到教堂的时候，神父会讲到“塞翁失马”的故事，“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”。我曾经对中国的文化很自卑很不屑、崇洋媚外，这时候意外感觉到西方人开始向中国看了，连我也突然发现中国文化的价值了。这是我对中国文化反思的开始。我开始思考“发展的两难”和如何破解这个难题。

而在欧洲工作的经历，让我体验到世界上最好的社会福利和世界上最高的生活水准，但是悠闲考究的上流社会不是忙着工作而是有太多的别墅需要照顾，他们要开太多的 PARTY，他们依然寻找生活的意义。我最好的一个朋友是某国际大投行欧洲区的总裁，他得了很严重的抑郁症整天想自杀。他们

的成功、他们的富裕、他们美丽的国度和他们的抑郁和无意义感形成了鲜明的对照。

我90年代初听到了中国威胁论，他们说中国在改革开放，如果中国人像我们一样有汽车、有彩电、冰箱、有别墅的话，世界的资源如何承载？我无法反唇相讥，但这却更进一步引发了我对欧美发展模式的反思。我开始思考“什么是美好社会”。

欧美的经历让我走出了对欧美模式的崇拜。我问自己：欧美的生活方式是我们唯一的选择吗？他们在工业化初期靠扩张、靠掠夺殖民地的廉价资源和劳动力，获得发展的积累，然而这种发展方式能够在全世界复制吗？环境的代价我们付得起吗？值得支付这样的代价吗？这是我很多年前的思考。

我第二次的反思是：发展究竟为了什么？

我们的发展超常的快，特别是在全球化的浪潮中，在互联网技术和新技术革命之后，更多的选择，纷至沓来的诱惑，还伴随着更大的危机，比如说经济停滞。而在停滞的经济和生产过剩当中，我们发现还存在着贫困，我们看到环境的污染，我们看到暴力、恐怖和战争，我仍然有这样一个问题：我们这样的发展到底为了什么？我们发展的目的是什么？我们是要不断地向外攫取，还是回归我们的初心？

再看中国：我们改革开放了30年，在生活上我们取得了和欧美一样的生活水准，在我们城市的建筑上、在我们的最富有的人群的收入方面，如果不算人均、不算农村，我们甚至超过了美国、超过了纽约、超过了欧洲的一些国家。有了这样的物质条件，有了房子、车子，但是我们却发现我们学会了美国的高消费却没有美国人的创新精神，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；而且我们还丢掉了什么呢？我们丢掉了

我们的传统美德和文化自信，这是最要命的。

我们所有的中国人，我们富裕了的中国人以及没有富裕的中国人还在努力干什么？都在抱怨，所有的阶层没有一个不抱怨的，没有一个不在抱怨环境，抱怨我们的医疗、我们的食品安全、我们的养老以及我们的社会风气，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。

如果没有社会价值，没有我们改革开放成果的共享，我们的个人价值是没有办法实现的。比如说良好的环境、安全的保障，像每次出差的时候在机场被反复地安检，这么大的成本是怎么来的？没有信任感，没有安全感，这难道是经济发展可以解决的吗？

离开社会价值，发展带来的不是我们的幸福，相反可能是灾难。所以我不断地问自己：一百多年来我们先烈为之奋斗的社会应该是什么样的？六十多年前我们建立新中国为了什么？三十多年前改革开放发展经济又是为了什么？难道只是为了增长吗？什么才是我们想要的那个美好社会？

古人讲“大道之行，天下为公”，“天下为公”是人尽其力、货尽其用、公平正义、永续发展，这是古今中外人们的共同追求，这个追求过时了吗？我们现在有现代社会的美好追求，我们追求的是共建、共享、共赢的社会价值；我们追求的是国家富强、人民民主，文化昌盛，以及环境生态的美好，这是我们的社会价值。我们需要的不仅仅是经济的增长和物质财富的增长。

正由于这样的原因，我创立了友成基金会。友成的名字简写是“YouChange”（你来改变），我们是为了实现更美好的社会而改变，让社会变得更美好、更幸福。

[二]

大道之行，天下为公

——第三个三十年“社会价值”是硬道理

我们中国向着美好社会的改变，从1949年开始经历了三个阶段，我觉得三个阶段都是必要的：第一个阶段我们为美好社会打下了政治的基础，我们民族独立了，虽然我们比较偏重公平，忽略了效率，但是在那个时候政治上的独立是硬道理。在第二个三十年我们改革开放，偏重于效率而忽略了公平，但是我们打下了一个经济的基础，在这个三十年经济的发展是硬道理。现在我们进入了第三个三十年，这第三个三十年我认为我们的公平和效率应该结合起来，我们要回归到“以人为本”，富强、民主、文明、和谐的、实现社会价值最大化的这样一个阶段，我认为我们的硬道理不再是“发展”，应该是“社会价值”。

我们倡导用社会价值引领发展模式，也就是说社会价值是硬道理。

我们所说的社会价值强调的是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，否则这个改革开放和发展失去了公平性和合法性。我们个人价值的实现，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。

我们倡导社会价值引领发展模式。

我们的政府如果没有这样一个明确而坚定的社会价值选择，我们的理论就会失去彻底性，就会沦为喊口号，说得不清楚、不彻底，我们的口号和概念给人民带来了无尽的想象和期待，但是梦想和现实会形成巨大的反差；

如果我们没有明确而坚定的社会价值选择，如果我们的制度缺乏系统性的设计，我们就会把市场经济简单地解释为简政放权，不是机会平等、民主法治——我认为那才是真正的市场经济；

如果没有明确而坚定的社会价值选择，我们的社会治理就会沦为行政命令和运动这样的一种形式，就是一管就死、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是单一的量化指标——经济用量来衡量，甚至我们的公益也用捐款的量来衡量，用盖了多少学校的量来衡量，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。这样一些缺失都是因为我们缺乏明确而坚定的社会价值的选择和导向。我们应该有社会价值导向的社会生态体系的建设。

我们倡导社会价值引领商业价值。

我们提倡社会价值投资就是资本驱动力的转型升级，我们的资本不再以狭隘的利益驱动，不再用恐惧（害怕失去）和贪婪（渴望更多）来驱动我们的企业、驱动我们的投资，我们应该是用社会价值来驱动我们的投资、驱动我们的企业创业。

如果我们一出门就呼吸着雾霾的空气，如果我们吃饭还担心自己的食品安全，如果我们的孩子都沉浸在网络游戏当中而荒废了学业，如果我们的投资人都在为这些经济的泡沫添砖加瓦，这个时候我们谁也没有办法发展，我们的这些创业能创造美好的社会吗？我们要用社会价值引领商业价值，如果离开了社会价值的选择，我们所谓的“财富”和“成功”都会变得毫无意义，并且充满了罪恶。

如果投资不是社会价值引领，我们就不是投资的天使而是投资的魔鬼，

谁说投资一定会创造社会价值呢？如果投资不是社会价值导向，你可能资助、投入的是一个对社会长远发展有害的东西，所以我们要时刻保持这样的警醒和怀疑，我们要反思：我们的投资是在创造美好的社会吗？

[三]

搭建社会价值投资平台，打通社会价值链 ——友成倡导的“社会价值投资”

我们提倡社会价值投资为什么是可行的？

社会价值投资除了价值的感召还有商业的感召，我们认为在当前中国社会我们不仅有商业价值的洼地，我们还有社会效益和商业效益共同的洼地，巨大的价值洼地有待我们去开发，这是一个商业的蓝海。因为我们的信息还不够透明，我们的市场失灵，信息不够对称，有很多非常有理想的、有能力的青年在进行社会创新的创业，我们不能发现他们，不知道他们在哪里。我们非常愿意帮助那些有理想却没有资源、有能力但缺乏资金的人，让他们得到支持。还有金字塔底层的商机，这些并不是不存在，而是我们没有发现他们，这就是我们未来投资的双重价值洼地。

谁来投？

我们社会价值投资者应该是具有社会情怀、有远见卓识，有大爱、大智、大勇、大舍、大得的，这些是来自政府、企业、社会财务资本和智力资本的投资人。我们认为投资的不仅仅是金钱，还包括智力。我们商业的咨询机构，他们有很多也成为我们社会价值投资联盟的发起人。

社会价值投资联盟极简孕育史

2013年09月，深圳高交会上提出社会价值理念和社会价值投资基金倡议；

2013年年底，在北京召开“投资未来”国际研讨会；

2014年09月，深圳召开“社会价值投资国际研讨会”，发布“社会价值投资联盟倡议书”；

2016年03月，中国发展高层论坛2016年会，“引领社会价值投资”发言；

2016年08月，《中国社会价值投资报告》课题研究成果发布会；

2016年07月，友成理事会二届第九次会议表决通过三年1000万孵化社投盟议案；

2016年09月，社会价值投资联盟（深圳）在深圳挂牌成立。

社会价值投资者是投资界的艺术家，因为一般的投资银行在找项目的时候，他们是用简单的一种商业化流程和利润标尺在判断一个企业该不该投资；而我们真正的社会创新的投资者、我们的社会价值投资者，是认真地用社会情怀和商业理性，甚至用无法描述的对创造美好未来趋势的直觉去发现值得我们投入的那些社会创新家，所以说他们是我们投资界的艺术家。

投什么？

我们投的是教育领域、医疗领域、环境、养老、公共安全，尤其是要优先支持为上述领域公共服务体系建设提供创新解决方案的这样一些企业。我们投资的对象是创新的创业者，他们具有理想的力量，具有制度和工具变革的力量，是具有行动力量的一些人，我们用“3A”的原则（3A是 Aim, Approach 和 Action 的首字母简称，具体而言，即 Aim 是指社会理想的驱动力，

Approach 是指解决方案的创新力，Action 是指实现目标的行动力）。我们认为任何社会创新都应该是三者的有机统一）——我们研发这样一些投资标准去发现投资的标的。

我们不仅倡导我们的投资用社会价值投资，我们还要倡导社会部门的企业家精神。

我们基金会要把资金用来不仅仅是做一些传统慈善，而是要舍我其谁地承担起社会创新的实验和研发的职责和使命。做慈善我们看到就是帮助弱势群体，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。它的议题选择不一定具有特别的公共意义，在方法的选择上也比较单一——以单向的捐钱捐物为主。它的社会价值相对来说是比较小一点，因为“慈善”行为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、公平和进步。

如果我们用这样公益的、有组织性、专业性的办法去做，我们的议题更具公共性，我们的专业性和组织化更强，我们创造的社会价值就更多。如果我们用社会创新的办法，发现那些没有被满足的深层次的社会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，我们的解决方案是系统性的，是创新性的，是有商业模式的，而我们的议题是天下为公的，是更具社会性和公共性的，我们创造的价值就会更大，这就是我们说的社会价值的创造力，也就是所谓的社会影响力。

所以友成要做社会价值的倡导者、孵化者和平台的搭建者，YouChange 就是为社会创新的尝试者提供天使资助，让每个你都成为社会改变者。

以往七年以来，我们用 1.58 亿资助了 150 多个社会组织和社会企业，包括深圳的残友也是曾经被我们发现和支持过的。作为一个支持社会创新的公益基金会，我们相当于硅谷早期投资人的 3F（3F 是指 Family， Friends 和 Fool）之外的第四个 F—Foundation，我们用公益性支持把社会创新创业者在最早期缺乏资金的空白点弥补上，好让我们的商业投资者能够承接他们未来的创业期、成长期和成熟期的成长，我们完成这样的一条社会价值链。我们倡导的社会价值投资联盟就是搭建这样的一个平台，社会价值是我们社会价值投资联盟的共同选择。

非常感谢大家支持我们的社会价值投资，谢谢大家！

如何用三 A 来应对公益 面对大互联时代的挑战

2014 年 12 月 8 日，第 6 届中国非公募
发展论坛年会致辞

2014 年 12 月 8 日，“超越·共识——大互联时代非公募基金会的转型与发展”第六届中国非公募发展论坛年会在北京召开。王平理事长围绕大互联时代背景下的非公募基金会的使命和挑战，进行了主旨论述。她表示，今天，我们公益的从业者其实拥有了一种全新的改变世界的机会。互联网公益，不应该简单的仅仅用来募款、展示项目、宣传机构。如何顺势而为，超越自我，达成共识，跨界合作，需要一种全新的视角和开放的心态。面对机会和挑战并存的互联网时代，我们能否达成如下的共识？——这就是“方向的选择”和“价值观引领”以及“系统性创新”和“持续的行动力”比以往任何时候都重要。

首先，我代表第六届中国非公募基金会发展论坛组委会感谢并欢迎大家的到来。

本届非公募基金会发展论坛的主题是“超越·共识——大互联时代非公募基金会的转型与发展”。

在友成基金会，每周一的早晨，我们都会组织晨读，一方面诵读传统经典，另一方面学习最前沿的创新思潮。最近，我和基金会的同仁们正在观看和学习大型纪录片《互联网时代》。它向我们展示了一个已经如潮水般涌入人们工作和生活缝隙的信息技术革命，如何颠覆性地逐个改造每一个行业，改变着我们的生活方式。可以毫不夸张地说，我们进入了一个由互联网带来的社会变革时代。

分享和创造是人类的天性。互联网提供了低成本、高便捷的信息交互和价值交换平台，以往被浪费掉的认知盈余和价值盈余迅速得到分享，从而实现个人价值和社会价值的最大化。这是一个新公益时代，人人可以做公益，一切人都有可能帮助到一切人。这种开放、对等、参与、共享的公共精神，甚至让我想到马克思在《共产党宣言》中设想的“每一个人的自由发展是一切人自由发展的前提”的理想社会。

然而，所有工具、技术的发明都是双刃剑，互联网也不例外。互联网时代最伟大的意义在于它是社会、公共价值的加速器和放大器，同样，它的最大风险也是社会价值的缺失甚至是破坏性的加速器和放大器。

对个体而言，我们面临的挑战在于，网络社交让人际关系变得既亲近又疏离，个人自由的扩大伴随着个体隐私受到威胁；真假难辨的信息和纷至沓来的诱惑让人无所适从；当我们无意识地被这些碎片裹挟的时候，我们就丧失了全局的思考，被表象所蒙蔽，甚至被瞬间的欲望和恐惧所淹没从而失去

了方向感和价值感。

对社会而言，互联网技术突破了时间和空间的阻隔，让人们能够非常直接地理解和感受他人的境遇。围绕某一个具体的动机，瞬间可以凝聚强大的共识、形成强大的社会动员力量。而挑战在于，面对群体性、规模化的社会势能，如何焕发善良的情感和理性的行动，使得社会力量成为有利于社会进步的建设性而不是破坏性力量？

对于我们公益组织来说，挑战还在于，面对社会问题的碎片化表达，多元化、多层次的社会诉求，如何使得我们不落入“头痛医头，脚痛医脚”的陷阱，而找到系统性、可持续的社会问题解决方案？

今天，我们公益的从业者其实拥有了一种全新的改变世界的机会。互联网公益，不应该简单的仅仅用来募款、展示项目、宣传机构。如何顺势而为，超越自我，达成共识，跨界合作，需要一种全新的视角和开放的心态。

面对机会和挑战并存的互联网时代，我们能否达成这样的共识？这就是“方向的选择”和“价值观引领”（Aim）以及“系统性创新”（Approach）和“持续的行动力”（Action）比以往任何时候都重要。

首先，我们认为，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。

在解决复杂的社会问题面前，跨界合作和社会创新的必要性尤为凸显。谁是我们的新伙伴？我们以往支持过的社会企业，大多是我们称之为“福利型社会企业”，这些发源于NGO端口的社会组织，其总体规模小，可复制能力弱，所针对的社会议题也相对传统、窄化。毫无疑问，继续支持这一类社会企业是我们的本分。

与此同时，我们发现在当前的主流市场发展，还存在另外一种类型的社会企业，我们称之为“社会创新型企业”。我们用“三A三力”来概括这一类企业的特征：它们具有（1）Aim（目标驱动力）——以更公平、更有效、更可持续地解决社会问题为目标导向。（2）Approach（模式创新力）——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。（3）Action（组织行动力）——通过组织和团队实施创新解决方案、达成社会目标。与福利型社会企业相比，这类企业具有良好的创新文化和有效的创

优也是一家社会创新型企业

上海优也信息技术公司是传统工业领域的社会创新型企业。其使命是“通过工业资源效率提升，为中国节能增效1%GDP”。这是一个宏大的愿景，他们通过提供“工业数据操作系统”、“工业智能系统”以及“咨询服务”三位一体的方式，让这个愿景的实现变得可能。工业是一个国家科技实力的体现，能耗的降低却是工业综合能力的体现，这样的创新看起来是纯粹技术性的，但其社会的意义也一样重大。在工业系统中，这还是一家很新的企业，但已经开始在工业智能化领域崭露头角。工业特别是制造业，通常都是很传统的组织，但这家企业却有着硅谷企业一样的活力和文化。

新机制。它不仅关注使用商业的手段和市场运作方式改善弱势群体的福利状况，而且关注更具公共性的重大社会议题，特别是力图用最具创造性的商业模式、系统而有效地解决社会问题、增进人类福祉。

我们关于“社会创新型企业”的理念，也得到了来自美国的前世界妇女银行行长南茜·贝莉女士的认同。她结合自己数十年的经验，提出要拓展社会企业的定义，这与我们“社会创新型企业”的理念不谋而合。从这个角度看，阿里巴巴通过互联网技术建立了中小企业信用体系，宜信通过P2P模式使普通人获得财富管理、融资的服务，AirBnB使世界上很多的空置房间得以为世界范围内的旅客服务。

今年，我们倡导筹建的社会价值投资联盟正在筹备注册的进程中，联盟汇聚了一批认同社会价值投资理念的商业投资基金，例如真格基金、北极光创投等，就是为了建立一个从社会创新创业到社会价值投资的价值链，吸引更多有社会情怀和商业才干的创业者和投资家投身于社会创新的时代潮

老爸评测利用互联网提供创新服务

“老爸评测”是典型的借助互联网的力量来进行社会创新的故事。创始人魏文锋由于发现自己女儿暴露在有毒有害产品环境中，因此推及所有的孩子，并把对自己女儿的关心变成一个公共目标。其最关键的创新之处，是利用互联网的思维和工具，将一个话题变成一个人人关心的议题，并将一个议题变成一个人人可以从受益的解决方案。这并不是件容易的事情，尤其是在现在这个注意力资源匮乏的时代。到目前为止，“老爸评测”已经拥有几千万的粉丝。“老爸评测”在不断地为公众输出质量安全意识的同时，“老爸商城”还为社会提供优质的产品。

流中来。最近我们与民政部社会组织促进会、歌华文化发展集团合作的社会文化创新中心也在有序筹备中，这将会成为社会价值投资联盟的北方实践基地。这是一个共建、共享、共赢的联盟，在此，我诚挚地邀请在座的非公募基金会加入社会价值投资联盟。

最后，如果说“共识”在哪里？我认为，社会价值就是我们的共识。互联网时代的创新，一定要关注社会价值，一定要促进政府、企业和社会三大部门跨界的对话与合作，而这一定会带来整个社会生态系统的演进发展。中国的非公募基金会应该携起手来，以我们独有的创新思维、资源优势，成为引爆社会创新的有力引擎！

预祝第六届中国非公募基金会发展论坛取得成功！

盟浪为什么是实现 “义利并举”的一个实验

2021年9月15日，友成企业家扶贫基金会
微信公众号推文

本文为《财经》杂志资本证券组创建的新媒体《读数一帜》对盟浪的发起机构——社会价值投资联盟(简称“社投盟”)的发起人、首任理事长，友成基金会创始人、理事长王平女士进行的专访。

《读数一帜》：王老师，您是友成基金会的创始人，也是社投盟的创始主席。那么从友成到社投盟，再到盟浪，您一直坚持的理念是什么？

王平：概括起来，主要是三句话。

第一，我们必须深刻反思二元对立的发展观。这种发展观在公益领域表现为物质和精神的对立，在商业领域则表现为义和利的对立。二元对立其实还表现为公益领域和商业领域的分割。

第二，公益最大的理想是获得人的发展。这意味着我们既要不断地发现并聚合具有相同理念的人，更要不断地通过各种方式进行社会倡导，以提高人们的认知。

第三，必须探索更可持续、更公平、更有效率的企业发展道路。因为仅仅依靠企业家个人慈善，这只能缓解局部的问题，不具有公共性。

《读数一帜》：盟浪的成立和社投盟当初的愿景之间有什么关联吗？

王平：在2016年社投盟成立大会上，我们宣告社投盟就是以进一步实现上述三个愿望为目标的新生命。具体来讲，它将把社会精英团结在社会价值的旗帜下，以影响主流；它要改变传统企业仅以利润最大化或者股东价值最大化为发展方向的观念，希望在企业评价中能够以社会价值来代替社会责任；它希望将企业在发展过程中对社会形成的外部成本内置化，也就是从表外走向表内，同时，也要将企业在发展过程中创造的社会价值计入在内。

目前来看，社投盟的“义利99”已经对主流市场产生了影响。马蔚华主席发起成立的盟浪从方向和社投盟是一致的，但盟浪作为一家科技公司，将会从更多的方面为更多的企业提供可持续发展价值的服务。如果说社投盟主

要还在于价值理念的倡导，那么盟浪就会为企业价值创造提供切实的服务。

《读数一帜》：由最初美好的理念到最后的落地实践，你们的抓手是什么？

王平：是的，从理念到实际，必须要有一个坚实的抓手，这个抓手就是三A三力评估体系：Aim 驱动力、Approach 创新力、Action 行动力。

第一个A是Aim，也就是社会目标驱动力。驱动力里有价值驱动力和利益驱动力。作为一个企业，它的价值观可能是以利益为导向的价值观。我们在社会创新型企业强调的是社会价值的定位，而且强调以人为本。驱动力落实到战略上就是市场定位。市场定位任何一个企业都有，但社会创新型企业多的一点是要以发现并解决社会问题作为目标，这和单纯以钱为目标是不一样的。解决什么问题呢？解决公平问题、效率问题、可持续问题。

第二个A是Approach，也就是解决方案的创新力。具体来说又分了三点：产品方案的创新、商业模式的创新和治理模式的创新。产品方案创新就是发现问题、发现资源，然后再创新产品和服务。这个产品和服务必须能大幅度地提高社会价值才算是一个创新的解决方案。商业模式的可持续，其实就是盈利模式。盈不盈利要看这三个要素：成本结构、定价模式、市场潜力。同时，治理模式上也要创新。互联网思维讲求开放、共享、对等的社会生态体系，它是一个能够自组织、自管理、自修复、自进化的活性的生态体系。这就像《失控》这本书作者用一个蜂巢做封面，那个体系里蚂蚁和蜂巢都集体无意识在里面工作，但是都在围绕着一个目标去创造，这其中是有一套机制的。我们希望社会企业是这样的治理模式，所以应该引入利益相关方共同去参与解决问题，它不是封闭的，它一定要开放的。

第三个A是Action，也就是达成目标的执行力。执行力就是把目标转化

为组织机构和团队坚持不懈的有效行动力，实现社会经济双重价值的力量。具体来说，执行力分为内部行动力和外部行动力，以及把握机遇的应变能力。假如我们是一个支持创新型社会企业和社会组织的投资机构，而不是简单的做财富分配，那么，选择什么样的对象来孵化呢？我们要选择好的“种子”，就是通过好的基因来提高市场转化力。在过程当中，我们就培育它变成三A的这种三效合一的社会创新型企业。所以，我们要打造自己的一套培训体系、创业手册、或者筛选标准，这就是三A三力的标准。

《读数一帜》：三A三力的形成过程您能否也跟我们大家分享一下呢？

王平：2014年，友成基金会开始了三A三力的原型开发。除了思想和知识上的不断共进外，在开发中我们还用之于具体的实践，例如公益项目的评估和筛选，已经具有了实用价值。2016年底，适逢社投盟刚刚成立，友成的朋友，同时也是社投盟三个主要发起机构之一的中国投资协会的刘剑雄先生提出了一个重要的历史性的建议，他认为应该用三A三力来进行上市公司的社会价值评估，这个建议立即得到了白虹秘书长代表的社投盟团队的响应，从此便开始了紧张、复杂并充满挑战的上市公司三A三力社会价值评估体系的开发。

经过几轮热烈的头脑风暴，终于形成了以下基本共识：第一，社会价值评估不是传统的企业社会责任评估；第二，不能仅局限在榜单的发布，还要形成投资产品；第三，目标是要走向国际，补充甚至替代现行的股东价值最大化的衡量标准。

今天，我非常自豪地看到，在社投盟团队艰辛的努力下，在众多社投盟专家的无私奉献下，在和社投盟具有相同价值观的企业的支持下，义利99指数以及可持续发展100ETF正在受到市场越来越多的关注。

《读数一帜》：当我们从历史的角度来看今天的盟浪，您会有怎样的期待？

王平：首先，它是社投盟的一个实验，就像当时社投盟是友成基金会有一个实验一样。对于社投盟而言，这个实验在于探索如何真正地实现“义利并举”。我很早就意识到，从传统的商业价值观转变到义利并举不是一件容易的事，同时将一个真正公益的想法变成一个可持续的行为同样是一件充满挑战的事情，有时甚至更加困难。这是因为，过程中的目标异化是一切败坏的最根本的原因。所以，我希望把谨防使命漂移当作我在祝贺之外的唯一的一个提醒。

此外，这个实验的第二个意义，是用一种符合新的商业文明的方式来将更多的同道聚合起来。所有参会的人以及所有的股东，不仅是见证者，也是参与者，就像所有拥护价值投资理念的伯克希尔哈撒韦的股东那样，以后希望我们能每年都来参加股东会，每年都来分享我们的社会价值所得。这也是我对盟浪的又一个祝福和期待。

附件：不同应用场景下的 3A 评估框架模型

社会企业家三 A 三力评估模型

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标
 Attitude 驱动力		使命初心	改变世界
			改变自己
			学习能力
 Approach 创造力	能力禀赋	创新力	独立思考
			富有洞察力
			共情 & 同理
			解决问题
		领导力	凝聚力和感染力
			战略能力
	资源禀赋	核心竞争力	管理
			行业推动
			整合能力
			有价值性
 Action 行动力	历史沿革	知行合一性	企业自创立之始的发展历程
	影响力	社会成效	给社会带来正向改变的广泛性和可持续性
		市场表现	企业在市场上的表现，如在用户、渠道、利润率市场占有率等方面的增长，以及市场估值。
	精进	追求卓越	持续改进能力

一、个人评估版

应用场景：主要用于社会企业家的评估和选拔评比。

典型应用场景：猎鹰企业家选拔。

问题
为什么做？为了谁做？
做什么？这件事能给世界和自己带来什么改变？为了做这件事，你愿意 / 已经付出 / 放弃什么？是否能为此百折不挠？
你是什么样的人 / 你是如何定义自己的？想成为什么样的人？
你是否有明确的学习计划，最后的完成情况如何？
你是否是一个坚定的人？外界和他人的观念是否会影响你的判断？
在探索社会问题的成因时，你习惯于从哪个层面切入分析？
你经常站在别人的角度思考问题吗？（试举一例）
你是否习惯于为一个问题思考多种解决方案？是否注重新技术、新模式在解决方案中的应用？
你是否总是对自己的目标充满热忱并能影响他人？创始团队稳定性如何？
你的机构是否有明确的战略，并且战略是始终围绕机构的发展目标？
你认为哪些是重要的管理要素：分清主次，列明计划，合理分配人员。在执行的过程中，你是否清楚流程中重要环节的完成情况？
与行业内上下游及同业伙伴的交流状况如何？你的机构是否是所在行业的枢纽或连接中心？
在合作中，模式和方案形成有多大比例来自于你的机构？执行过程中你的角色是主导者吗？
您和您的团队所具有或能够调动的资源有哪些？ (资源包括：核心技术、专业资质、专利、知识产权、渠道等)
之前都做了什么？与机构的使命是否相符？是否知行合一？
结果如何？
你做事时是否全力以赴？你是否愿意设立比目前更崇高的目标？

二、上市公司社会价值评估¹

应用场景：上市公司社会价值评估，“发现中国义利99”

上市公司社会价值评估模型—评分子模型（通用版）

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	价值取向
 目标 驱动力	价值驱动	核心理念	使命愿景宗旨	“义利并举”
		商业伦理	价值观经营理念	“义利并举”
	战略驱动	战略目标	可持续发展战略目标	“义利并举”
		战略规划	中长期战略发展规划	“义利并举”
	业务驱动	业务定位	主营业务定位	“义利并举”
		服务受众	受众结构	“义利并举”
 方式 创新力	技术创新	研发能力	研发投入	“利”
			每亿元营业总收入有效专利数	“利”
		产品服务	产品/服务突破性创新	“利”
			产品/服务契合社会价值的创新	“义利并举”
	模式创新	商业模式	盈利模式	“利”
			运营模式	“义利并举”
		业态影响	行业标准制定	“义”
	产业转型升级		“利”	
	管理创新	参与机制	利益相关方识别与参与	“义利并举”
			投资者关系管理	“义”
		披露机制	财务信息披露	“义”
			非财务信息披露	“义”
		激励机制	企业创新奖励激励	“义利并举”
			员工股票期权激励计划	“义利并举”
	风控机制	内控管理体系	“利”	
应急管理体系		“利”		

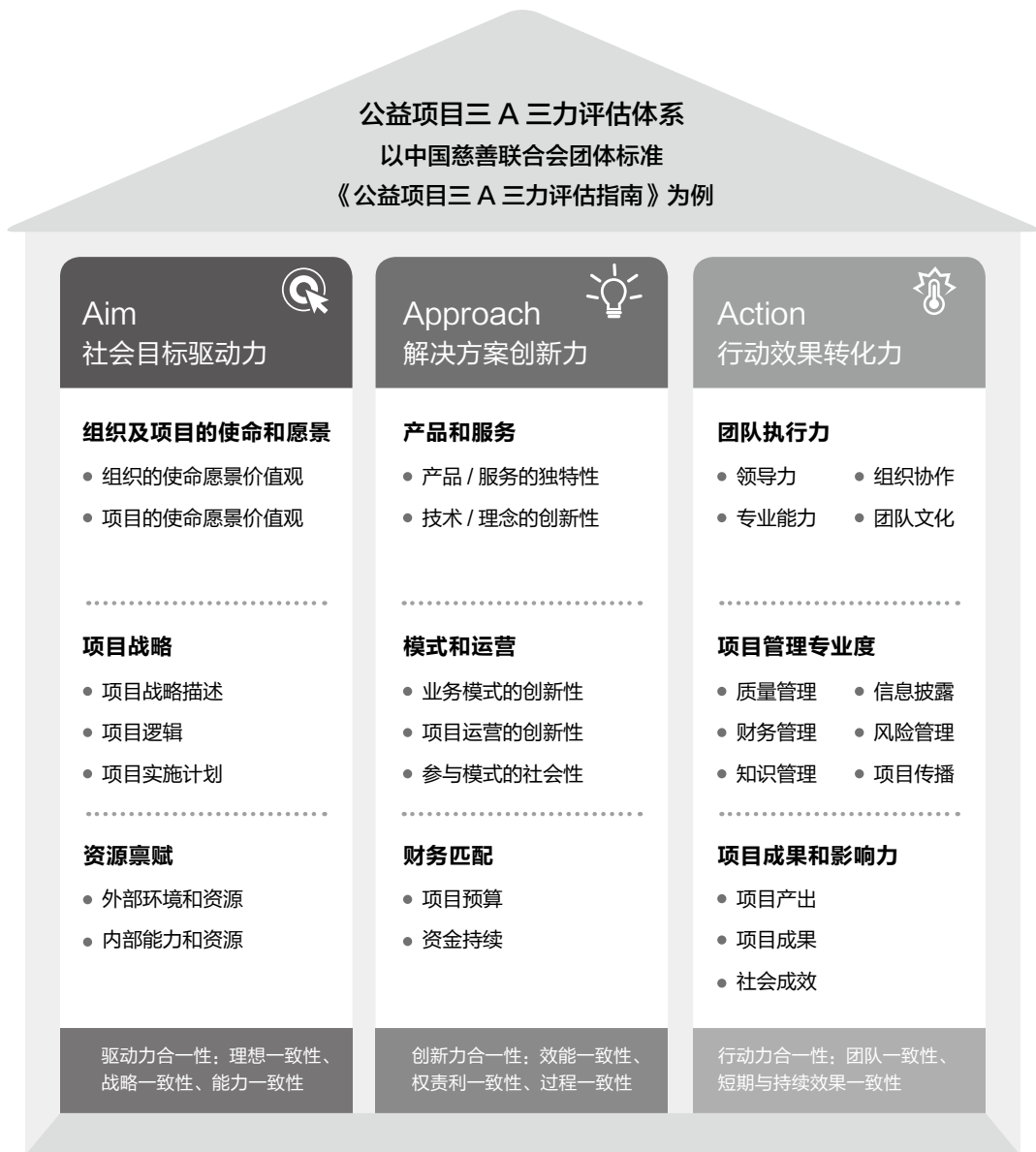
¹ 引自《发现中国“义利99”A股上市公司社会价值评估报告（2017）》

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	价值取向
 效益 转化力	经济转化	盈利能力	净资产收益率	“利”
			营业利润率	“利”
		运营效率	总资产周转率	“利”
			应收账款周转率	“利”
		偿债能力	流动比率	“利”
			资产负债率	“利”
			净资产	“利”
		成长能力	近3年营业收入复合增长率	“利”
			近3年净资产复合增长率	“利”
		财务贡献	纳税总额	“义利并举”
			股息率	“利”
			总市值	“利”
	社会转化	客户价值	质量管理体系	“义利并举”
			客户满意度	“义利并举”
		员工权益	公平雇佣政策	“义”
			员工权益保护与职业发展	“义”
			职业健康保障	“义”
		安全运营	安全管理体系	“义利并举”
			安全事故	“义”
		合作伙伴	公平运营	“义”
			供应链管理	“义”
		公益贡献	公益投入	“义”
			社区能力建设	“义”
		环境转化	环境管理	环境管理体系
	环保投支出占营业收入比率			“义”
	环保违法违规事件及处罚			“义”
	绿色采购政策和措施			“义”
	绿色发展		综合能耗管理	“义利并举”
			水资源管理	“义”
			物料消耗管理	“义利并举”
			绿色办公	“义”
	污染防控		三废（废水、废气、固废）减排	“义”
应对气候变化措施及效果			“义”	

三、公益项目社会价值创造评估

应用场景：公益项目的社会价值评估，可用于事前资助和事后评估。

本体系是中国慈善联合会团体标准。



四、社会创新型企业评估版

应用场景：对社会企业进行战略、社会价值创造的评估和分析

三 A 三力社会价值投资标准与评价体系 以社会创新型企业版为例

Aim 社会目标驱动力



愿景使命的社会导向性

- 社会理想
- 组织使命
- 推动变革

战略定位

- 社会议题
- 直接受益人群
- 市场空间

资源禀赋

- 创始团队
- 核心技术
- 企业文化

驱动力合一性：理想一致性、
战略一致性、能力一致性

Approach 解决方案创新力



产品 / 服务的创新性

- 新创意、新技术、新设计
- 产品服务的独特性
- 由创新带来的利润空间

商业模式的系统性

- 价值链闭环
- 资源的激活优化和共享
- 成本结构和收入来源

治理模式的社会性

- 股权结构
- 董事会构成和议事规则
- 战略决策过程

创新力合一性：效能一致性、
权责利一致性、过程一致性

Action 组织行动转化力



管理运营的有效性

- 制度和流程
- 信息化建设
- 团队建设

市场成效及成长性

- 用户数量和渠道增长
- 营收增长率
- 利润及增长率

社会效益与影响力

- 直接产出
- 间接影响
- 持续影响

行动力合一性：团队一致性、
短期与持续效果一致性

五、政府社会价值创造评估

应用场景：应用于地方政府治理和管理分析

三 A 三力社会价值投资标准与评价体系 以政府版为例

Aim 社会目标驱动力

价值取向

- 民本意识
- 法治观念
- 全面发展

组织使命

- 总揽全局
- 深化改革
- 小康社会

战略定位

- 高效政府
- 社会议题
- 战略规划

情感一致性、能力一致性、
团队一致性

Approach 解决方案创新力

行政有效

- 层级传导
- 部门合作
- 机构效率

服务创新

- 模式优化
- 民意管理
- 工具创新

治理创新

- 多元治理
- 互动机制
- 社会活力

权责利一致性、方向一致性、
效能一致性

Action 执行效果转化力

制度建设

- 机制创新
- 政策执行
- 成果固化

社会公正

- 社会保障
- 权利保障
- 服务均等

生态文明

- 经济发展
- 环境友好
- 居民幸福

过程把控一致性、短期与持续
效果一致性



扫一扫 关注微信

地址：北京市朝阳区新源南路6号京城大厦1805室

电话：(86 10) 8486 1231

传真：(86 10) 8486 1213

邮编：100004

www.youcheng.org