

SUPPORTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

支持社会企业



洛克菲勒慈善咨询机构

慈善指南

ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

支持社会企业

洛克菲勒慈善咨询机构

翻译与中国案例由中国发展简报提供

社会企业家是解决社会挑战的天生的创新者。作为先驱者，他们在不停的进步中塑造着自己的角色——通过创造新的解决方案、制定新的规则，甚至建立全新的领域来解决老问题。他们激发了许多我们已经目睹的积极变化，并且在“社会企业家”这个概念还尚未正式确立前就已经出现，例如马丁·路德·金（MARTIN LUTHER KING JR.），及苏珊·B·安东尼（SUSAN B. ANTHONY）。

对于那些习惯于捐赠更传统的受助人的慈善家来说，支持这些突破性的领导者，就像进入了一个未知的领域。捐赠人可能会被改变的潜力所吸引，但同时，不确定的期望和让人意想不到的结果将会是常态。

这就是为什么我们写了这个简短的指南。这是一个对社会企业家精神的介绍。作为我们的《慈善指南》系列的一部分，该指南旨在帮助慈善家评估他们是否要捐赠或投资社会企业家，以及如何开始。

什么是社会企业家？

让我们先来定义社会企业家。已在这一领域超过10年的主要资助者——斯科尔基金会是这样描述的：

“社会企业家是社会变革的推动者，是改变现状并让我们的世界变得更美好的创造者。”

以下是其他关键特性：

- ◆ 社会企业家通常使用创新的方法来解决社会和环境问题。
- ◆ 社会企业家不仅限于非营利组织。事实上，他们可以成立或带领以营利为目的的公司。他们甚至可以被视为是混合组织的掌舵人，把利润和目的嫁接，类似L3CS或公益企业（FOR - BENEFIT CORPORATION, B-CORPS）。
- ◆ 今天社会企业家的社会企业项目往往将赚取收入和提供社会和环境效益相连接。（见下文文框）

社会企业在过去的十年里已经得到快速发展，但它其实已存在了很长的时间。那些有愿景去推动改变、用睿智去促成社会运动的个人，以及使社会运动得以持续发展的组织，才是最伟大的社会进步时代的根源。这些人就是社会企业家。

这里有一个历史上的创变者的短名单：

从事早期教育的蒙台梭利

从事护理的弗洛伦斯·南丁格尔

从事荒野保护的约翰·缪尔

推动公民非暴力不服从的圣雄甘地

社会企业

一个有使命导向和以市场为策略的组织。社会企业包括有经营收益的非营利组织和优先考虑正面的社会和环境影响的营利机构。由大社会企业普查（Great Social Enterprise Census）公布的一项针对美国的最新研究报告称：

- 60%的社会企业在2006年或以后创建；
- 近半的社会企业只有不到25万美元的收入，近40%社会企业的员工少于五人（只有8%的社会企业员工数量超过100名）；
- 35%的美国社会企业是按美国法律的501(C)(3)条款注册的非营利组织，31%是常规的C类公司（C CORPS）或有限责任公司（LLCS）。

对于捐赠人来说，支持社会企业的机会正在扩大。捐赠与投资都可以支持到广泛的社会影响，也可以考虑不同的风险水平。慈善家还有机会来支持社会创业过程中的不同阶段。

在接下来的篇幅中，我们将展示过去与现在的社会企业家的案例，并提出考虑周全的慈善家在他们开始探索社会创业的时候需要考虑的四个问题。

当消费也成为给予

布雷克·米柯斯基 (BLAKE MYCOSKIE) 和TOMS鞋

他称这是慈善事业的新模式。当一位顾客在他的TOMS公司买了一双鞋子，该公司便捐赠一双鞋给世界某个地方有需要的孩子。布雷克·米柯斯基于2006年创立了TOMS，到2012年，该公司已经送出了超过200万双鞋子，并通过与其他组织，如世界宣明会合作来分发鞋子。

TOMS的这个想法来自米柯斯基先生的一次阿根廷之旅，他亲眼看到赤脚的孩子深受“水泡、疮、感染炎症”的危害。他在接受麦肯锡公司的采访时说：“像许多想成为慈善家的人一样，我首先想到的是解决这个当前的问题：我可以开设以鞋为主题的慈善机构，即便不用去大街上筹集鞋子的捐款，我还是需要向我的朋友和家人筹钱，并定期为这些儿童购买合适的鞋。但是，这样的安排只有我能找到捐赠人才能持续下去。这就是慈善事业的传统模式：查明原因，并开始一条永无止境的寻找捐赠人的路。我想要更有可持续性的做法。这些孩子需要的不是陌

生人偶尔捐赠的鞋子，而是持续不断的，并有可靠性的供应量。”于是，这位为在校大学生提供全国洗衣服务的企业家，成为了一位社会企业家。他将公益目的与利润结合起来，打造了“以捐赠为核心的营利性公司。”

公司声明，与他们一起工作的NGO必须确定“提供的鞋子不能对社区带来不利的社会经济影响。”这个一亿美元的商业项目——就是米柯斯基先生所说的“运动”，正在欣欣向荣地发展。

米柯斯基先生称呼此方法为“一对一”，但TOMS并不是使用该方法的唯一的社会企业。更美好的世界书籍组织 (Better World Books) 许诺每卖出一本书就捐赠一本书。到目前为止，这家营利性企业已捐赠了610万本书籍。与TOMS一样，它在经营过程中创造了数以千计的“客户慈善家。”

“社会企业家并不满足于给人一条鱼，或教会他人如何钓鱼，他们会不停探索直到彻底改变整个捕捞业。”

比尔·德雷顿

爱创家 (ASHOKA) 的首席执行官及创始人，一位社会创业投资的先驱

问题 1

你是否相信这位社会企业家及他/她的愿景？

强有力的领导是选择资助社会企业的决定性因素。慈善家的决定不仅取决于理念和策略，同时也取决于社会企业家的个人诚信、远见、领导力和过往经历。

社会企业家往往成为他们成立的组织的公众形象。他们的管理风格、经验和动机都可以对他们的工作效率产生巨大的影响。

慈善家可以用以下这些问题评价其领导力：

领导的愿景是什么？是否有坚实的业务或战略计划支持？

领导怎样做决定，怎样沟通其决定？

领导是否是一位好的团队建设者？

领导组建的团队是否有能力来履行使命？（很少有企业家具备所有必要的技能，能在没有一个支援角色的情况下执行他们的计划。）

这个社会企业是否稳定并有望成长？

领导如何处理冲突？

领导是否值得信任并为之忠诚？

领导如何平衡激情与战略？

领导是否对他的组织和思路有继任计划？

社会企业家不仅仅是拥有新的聪明想法的人，更应该是一个推动变化者、激励者、管理者、筹资者、榜样和决策者。但最重要的是，像任何领导者一样，社会企业家要对结果负责——对同事、对客户、对社区、对投资者，当然也包括对捐赠人负责。

（见慈善指南——《投资领导力》中的更多信息。）

重建信用体系

穆罕默德·尤努斯 (MUHAMMAD YUNUS)

很少有社会企业家获得了诺贝尔和平奖。穆罕默德·尤努斯和他创建并履行其小额贷款理论的格莱珉银行，于2006年获得这项特殊荣誉。诺贝尔委员会的颁奖词讲述了他的故事：

“穆罕默德·尤努斯已证明了自己是一位成功地将愿景转化为实际行动，使数百万民众受益的领袖人物，他的影响力不仅在孟加拉，还在很多其他国家。在没有任何金融安全的情况下贷款给穷人似乎是一个不可可能的想法。从见微知著的三十年前，尤努斯首先通过格莱珉银行发展小额信贷，并将其变为消除贫困的一个越来越重要的工具。格莱珉银行已成为世界各地迅速成长的小额信贷机构的思想源泉和模式。”

尤努斯教授的创新效果如何？你只需要看看格莱珉银行的数据：830万的借款人，2500家分支机构，2.2万名工作人员，2011年超过11亿美元的贷款，还款率

达到96%。但最显著的事实是：这个大银行的95%的股东是它的借款人，其中大多是贫困的妇女。

这家银行是他所谓的社会企业：“一个完全致力于实现社会目标的公司。在社会企业，投资者在一段时间后收回他/她投资的资金，但不收取超过这一数额的股息。”

捐赠人在支持这家银行的初期成长方面发挥了重要的作用。这些捐款还可以支持格莱珉银行建立新的分支机构——一家新银行通常需要三至五年才能自我立足。

小额信贷作为一个行业遭遇了错位的期望、以营利为目的的参与者的加入带来的问题，有些研究也质疑小额信贷帮助广大贫困者脱贫的综合能力。但尤努斯教授的创新推动了小额信贷的发展，创造出系列适合穷人的金融产品，并驱动了社会企业的成长和影响力投资部门的扩展。

社会企业是：
“一个完全致力于实现社会目标的公司。”

穆罕默德·尤努斯

问题 2

是什么让社会企业家的做法有所不同？

许多社会企业家，无论是在非营利或营利部门工作，都在寻求改变游戏规则的影响力。但单纯的野心和激情是不够的，慈善家还需要评估社会企业家改善结果的创新力。

社会企业家采用新的方法和见解来找到解决问题的办法。有时，解决方案并不是彻底的改变，而是对以前的解决方案进行调整使它更加有效。有时，解决方案的效率来自于引进新的合作伙伴来改善老办法。对慈善家来说，解决方案的创新大小不是核心问题，更重要的是企业家的方法是否有价值。

这时尽职调查可以起到决定性的作用。当评估任何新想法或组织时，最好是找这个议题的专家交流并审查该社会企业家的理念和战略的质量。

评估是慈善事业的一个流行词——通常指对捐赠的影响进行审查和评价。然而，许多支持社会企业家的慈善家已经认识到最重要的评估应在做出任何捐赠或投资之前。应基于以下三个问题来进行评估：

这种方法比现有的更好吗？

这种方法是否有成功的潜力？

社会企业家是否可以持续引领一个新产品或新服务的设计和提供？

评估一个商业项目或战略计划

来自商业世界的捐赠人都知道，任何新企业的创建，依赖于深入的研究和规划，以及创新。无论是在营利行业或非营利行业，社会企业家都应该有坚实的行动计划。那些有计划的人应该能够回答以下这些基本问题，如：

在这个议题领域的其他组织在做什么？

企业或战略计划的目标是什么？目标清楚吗？

如何实现预期变化？

**策略是否合理？
具体成果应有什么？以及如何衡量成功？**

谁是目标受众？

谁可以成为重要的合作伙伴？

可能影响计划的外部因素是什么，以及如何解决？

这个计划基于什么样的假设？

计划是否灵活，策略可否在必要时调整？

如果失败，是否有退出的计划？

经过详细研究计划，如果工作已经展开了，捐赠人可以考虑做一次实地考察。捐赠人还可以与支持类似项目的其他资助者建立关系。很多有价值的信息可以在捐赠人之间获得。

耐心资本

美国睿智基金

很少有社会企业家获得了诺贝尔和平奖。一些出资者本身也是社会企业家，他们通过寻求慈善和市场投资相结合的思路，激发积极的变化。美国睿智基金（Acumen Fund）创办于2001年，由洛克菲勒基金会、思科系统基金会和三位慈善家个人的种子资金组成。它的创新之处在于，它专注于“耐心资本”（Patient Capital）。对于睿智基金来说，这具体是指“向处于发展初期的社会企业提供贷款

或股权投资，使低收入消费者能够享受医疗保健、供水、住房、替代能源或农业投入。”

“我们相信有创业精神的企业家最终会找到解决贫困的方法。”从概念上讲，这意味着该基金将自己视为连接“以市场为基础的方法的效率和规模与纯慈善事业的社会影响”之间的桥梁。

在第一个十年里，睿智基金在世界各地投资于65家社会企业。这里有两个例子：

VISIONSPRING

在众多发展中国家有数亿人都无法负担与视力相关的服务。当进入中年，他们的近距离视力自然衰退，但他们没有机会接受治疗或配合适的眼镜。这个注册的非营利组织培养“有愿景的视力企业家”，并帮助他们设置微型专营店卖老花镜、太阳镜和眼药水，以及转介寻求视力处方的客户。自2001年以来，这家机构的下属机构已售出超过87万副眼镜。

D.LIGHT设计

这家社会企业设计、生产和销售可负担的、高质量的太阳能灯给没有电的家庭（这个产品的潜在市场有近20亿人。）至今在世界各地，已有超过40个国家的200万人受益，其中包括印度、坦桑尼亚和肯尼亚。这家以营利为目的企业旨在不久的将来，在全球消除不健康的煤油灯的使用。它还设计了一款8美元的太阳能学习灯帮助缺电地区的贫困学生可以晚上在家学习。

“我们相信有创业精神的企业家最终会找到解决贫困的方法。”

捐赠人还是影响力投资者？

慈善性捐赠和资助都可以支持到社会企业家。但近年来，一种名为影响力投资的互补做法在慈善行业中越来越流行。通常捐赠人给予非营利组织资助，并寻求社会和环境效益方面的结果。而影响力投资利用各种金融方式支持社会企业，并寻求财务回报和积极的社会影响，其中包括贷款、担保和私募股权。财务回报的范围可以包括从市场利率或到更好一些的简单还本。非营利组织和营利组织都可以得到这些投资的支持。

如想了解更多信息，请见我们的慈善指南——《影响力投资》。

问题 3

哪些合作伙伴加入 以及社会企业家如何利用这些伙伴关系？

一个有效的社会企业家的标志是创建伙伴关系的能力。一家支持初创期社会企业的基金会——呼应绿色（Echoing Green）表示，他们寻找有非凡创建人脉网络能力的个人。这些领导者可以让不同的利益相关者加入他们的工作，吸引企业、政府和非营利组织的支持。

当然，这意味着他们必须拥有联络技能，用于公司初创期面临的最重要的挑战——汇聚投资者和捐赠人。呼应绿色的总裁谢丽尔·多尔西（Cheryl Dorsey）称这些社会企业家为资源的磁铁石。“他们不仅需要吸引出资方给他们所关心的议题投资，还需要争取人力资源，即志愿者、拥护者、支持者和媒体的关注，所有这些都服务于执行他的想法。”

成熟的社会企业家将有更多的时间建立伙伴关系。但同样可以用这种方式来评估初创期的社会企业家。捐赠人可以在一个新项目的任何阶段，通过简单地评估企业家现有的合作伙伴的关系质量和在未来项目中与计划的合作伙伴的职能分工来评估。

团结和征服

KABOOM!

非营利性组织KABOOM! 的实践, 说明了伙伴关系的重要性。

达雷尔·哈蒙德 (Darrell Hammond) 创立这家组织, 因为他了解到, 超过一半的美国儿童缺乏可及的社区操场。15年来, KABOOM! 和它的合作伙伴已经建成2000多个操场。KABOOM! 通过与每个社区建立各种关系来建设运动场。

KABOOM! 的策略是什么? 团结和征服。下面是这家组织要寻找的资源:

当地社区合作伙伴 (例如, 一所学校, 提供适当的土地, 同意管理和维护操场, 并为配置操场设备筹集15%的资金);

公司、基金会、个人捐赠人和当地社区组织, 帮助筹集所需的其余资金;

社区志愿者成员帮助规划和建设操场 (总共约115人)。

哈蒙德说, 当地合作伙伴的杠杆是该计划的重要组成部分。“我们的经验是, 当他们把自己的资金投入进去, 他们就会关心它, 维护它, 他们成为其中一员。”

我们的关注点是店主

大卫·德尔丝 (DAVID DEL SER) 和FROGTEK

这个想法很简单: 把智能手机和平板电脑变为会计工具, 彻底改变发展中国家的商店店主买卖的方式。

拉美的小商店经常售卖1,000个独立商品, 但大多数小卖部的零售商依靠直觉或笔记本和铅笔来记录他们的交易。正因为如此, 他们在采购时无法掌握全面的信息。他们不知道什么时候, 或者是否需要投资扩大业务。90%以上的店主甚至不知道他们的盈亏平衡点在什么地方。

20多岁在南美洲背包旅游时, 他看到了像玻利维亚那样国家的极度贫困。已经获得电信工程学位的他深受启发, 接着在哥伦比亚大学取得工商管理硕士学位, 并启动他的第一家社会企业Frogtek。

Frogtek的初创社会企业开发了一套用于跟踪销售、收入和存货的软件来解决这个问题。Frogtek认为这套软件工具可以

提高这些小商店的效率, 并在过程中改善店主生活质量, 以及降低低收入客户需支付的价格。

简单直接, 对不对? 错!

自2009年以来, Frogtek及其创始人大卫·德尔丝已经荣获了多个奖项, 包括呼应绿色和欧洲手机巨头沃达丰赞助的移动创业公司比赛的一等奖。但Frogtek开始在墨西哥 (120位客户) 和哥伦比亚 (70位客户) 发展其业务时, 面临的挑战远远大于预期。

虽然有些店主觉得它有用, 但其他很多店主直接拒绝这个想法, 因为他们对这项技术如何能够帮助他们没有概念。因此, 对于认为可以通过技术革新解决贫困问题的初创的社会企业来说, 首先要教他们潜在客户的是基本的财务知识, 并向客户展示用计算机记账和管理库存的价值。

他们还需要在金融包容性上花一些经历。根据德尔丝所说，90%以上的店主甚至没有银行账户，所以Frogtek与一家墨西哥大银行建立了联盟，并在他们的软件工具上建立小企业的银行账户。

对德尔丝来说，商店店主的教育不足也是一个巨大而有潜力的市场，他称这个为“微型MBA”。他计划在一个软件里包括这个传授店主商业知识的课程。此外，他还计划开发低成本的咨询服务，帮助店主根据自己的特殊情况调整商业策略。另一个问题是帮助店主解决购买必要的硬件的资金，如智能手机和平板电脑。于是他帮助众筹零息贷款的非营利组织kiva.org合作。最终，Frogtek希望筹集一个独立的慈善资金，用于贷款给店主购买硬件，然后逐步还款给捐赠人。

当德尔丝认为他对改变的承诺，就像一个“火箭”推动他的工作。“（我的）愿景（是）连接每一家商店和小商铺愿景，”他说。“这像一盏指路明灯。”

Frogtek看到未来那些向商店供货的大公司有给社会企业带来大量收入的潜力。像可口可乐这样的公司，会购买新软件收集的销售信息。“我们的重点是店主。但要连接店主，你必须建立整个行业的解决方案。所以，你要与主要的公司合作让它带给你大量的机会……（然而），我们并不想出卖我们的灵魂给大公司……只要我们为店主提供更好的服务，就会有更多的店主加入，我们的影响力也会更大。”

社会企业家给慈善家的建议

德尔丝认为投资或资助社会企业家必须信任企业家本人，并对他/她成功的能力有信心。他说初始阶段的主要问题是：“这个创业者能否把我的钱用于推进社会进步？”德尔丝说创业者的想法不是最重要的，因为它几乎肯定会有所改变。创业者的性格和能力才是最重要的。

他还建议慈善家查找以下内容：

一个优秀的团队

一个核心使命驱动的战略

在商业和影响力方面的增长潜力

可行性

社会企业有评估影响的能力

问题 4

你想在哪个阶段参与？

这个问题也可能是“你能接受什么程度的风险？”

社会企业家都是致力于变革新思路的领导者，他们将社会问题看作找到解决方案的线索。当然，从一个慈善家的角度来看，任何此类依赖个人的行为都有一定的风险，无论他/她多么有才华，有远见和有魅力。这些企业家往往在高压的工作状态下解决紧迫的问题。虽然他们可能有丰富的经验，但是他们的项目往往比较新或未经考验。这意味着他们可能，或者有时就，不能完全实现其预期的影响。

另一方面，它们可以改变世界。像穆罕默德·尤努斯和推动小额贷款革命的格莱珉银行（请参阅第10页），这些创新者可以为改善世界创造强大的新生力量。

支持社会企业家的风险可以类比为在风险投资的风险。天使投资人通常会提供最初的、风险级别高的资金来尝试一种新想法。启动资金可以让新公司开始运作，周转（营运）资金维持公司在初创期阶段的运行。还有夹层融资支持公司的扩张。捐赠人可以通过给已经运作了一段时间的社会企业家提供资金，来控制一些风险。但值得记住的是，像纯粹的资本家一样，社会企业家不可能与创新做法相伴而来的

风险分开。一些捐赠人不仅接受这种高风险，还对这类风险进行计划。他们说，社会企业的雄心方案就像是在看台上看棒球，偶尔击中本垒打，但也需要接受三击不中击球员出局的结局。

资助社会企业家的捐赠风险

寻求社会变革，慈善捐款可以用来承担资本市场运作中不会承担的风险。不过，精明的捐赠者认识到风险水平各不相同，通常是与社会企业家已经取得了多少项目进展有关。下图表明各类风险的高低。



如上图所示，慈善家可以按照可接受的风险程度来寻找社会企业家。一旦他们知道自己的承受度，来自值得信赖的专业顾问的帮助是无价的，他们可以进行尽职调查并全面评估任何特定项目所面临的

就业+生活

郑卫宁和残友

1997年身患重症血友病的郑卫宁，拿出父母留给自己的微薄积蓄，于深圳创建“残友”，开始了新知识经济的探索实践。残友使残障群体面向电脑屏幕，依托非体力劳动，发挥自身优势，成为现代新兴产业领域优质的人力资源，进而实现自助、自治、自养的个人梦想。如今，已发展成为由慈善基金会、社会组织、社会企业群组成，数千名残疾人集中稳定就业的“三位一体”残友事业公益平台，形成了一整套标准化可复制的残障人士“就业+生活”的“残友模式”。

所谓“残友模式”，即从作息规划、制度设计、人力资源发展、到福利政策制定，全方位地考虑残疾人的身心需求，实行八小时内的行政管理和八小时外提供社会服务。工作和生活“双轮驱动”，彻底解放残疾人的生产力和创造力，使他们更有信心融入到社会生活中。

商业领域的逐步发展，也使郑卫宁开始担忧，他怕将来自己不在了，社会企业越做越大，如果没有制衡，会演变成纯粹追求利益的商业公司。经过多年的实践摸索，到了2009年，郑卫宁想出一个办法——成立了深圳市郑卫宁慈善基金会，并将自己持有的残友集团和分公司的全部股权，以及残友和他个人的商标品牌价值，全部捐献给基金会，使基金会成为最大股东，并变成“立法机构”，确定基金会社会企业群的战略方向。

基金会掌握残友集团及下属的社会企业群的属性，保证了残友作为一个事业或整体平台能够始终坚持社会企业的方向。在这个体系中，社会企业群负责八小时内的商业运作。企业盈利后，分红给基金会，基金会将分红用作两块，一块作为慈善公益资金，通过购买服务的方式来支持社会组织，不仅为残友也为社会上更多的残障人士提供帮助；另一块作为社会企业

的发展资金，助力构建更多的平台，安排更多残疾人就业。

在残友平台之上，基金会、社会组织和社会企业，这三根支柱相互独立却又紧密耦合，形成了一个首尾相接的无限循环回路，让资金在稳定的三角治理结构中不断流动，使残友事业成为一个有机的生命体，再通过经验复制，诞生出新的同构生命体，使残友模式得以复制发展下去，惠及更多残障人士。

2012年，代表英国社会企业风向标的权威机构——英国社会企业联盟（Social Enterprise UK）将该年度“国际社会企业”的桂冠颁给了残友。这也是中国社会企业在世界舞台上获得的最高认可。

迈步向前

耐心、分析、直觉、协作。

捐赠人如果想将支持社会企业纳入慈善捐赠组合，他们可能会发现这四个特质非常有用。

耐心

耐心是捐赠人必要的特质，无论是投资社会企业还是向一家致力于改变游戏规则的非营利组织提供捐赠。原因很简单：新的想法往往需要一个较长的时间跨度才可以看到显著的影响。

分析

分析能打破决策的僵局。慈善家只需考虑一些常识问题，并细心的倾听，就可以快速做出决定。该项目的目的是在强调问题还是已有特定的解决方案？该方法是否会有合理的结果？这是否反映了研究和规划，以及创业的激情？企业家的能力是否与他实现变革的承诺相符？

直觉

直觉是一个精明的捐赠者的秘密武器。我们的世界寻求测量和分析一切事物，但目前还无法替代直觉。风险往往来自改变世界的想

法，但来自正在解决的问题的风险，和来自社会企业家本身的风险是不一样的。任何社会企业家的重要特性——个人诚信、足智多谋、责任感，通常需要通过我们的直觉感应。捐赠人需要从内心去感受，同时从外部传达的信息来判断。

协作

协作也很关键。发现和评估社会企业家往往比支持传统的受助者困难，所以需要与那些同样支持他们的人讨论。如果你决定与别人共同资助一位社会企业家，与一直投资于社会企业家的慈善家合作，也将帮助你提高你的学习曲线，并会扩大你的研究和最终影响的效果。

社会企业精神是慈善事业中最令人兴奋和变化速度最快的部分。它提供解决一些大问题的新方案，并有可能改变人类的生存环境甚至我们的制度和系统。尽管如此，很多社会企业都是社会实验。有鉴于此，最好的慈善事业总是从慈善家的头脑和心灵开始。通过周全的个人层面上的参与往往是有效捐赠和投资的第一步。

洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）

洛克菲勒慈善咨询机构（RPA）是一家非营利组织，目前每年为超过2亿美元的捐款提供咨询并进行管理。机构的总部设在纽约市，并在芝加哥、洛杉矶和旧金山均设有办公室。该机构前身可追溯到老约翰·D·洛克菲勒，他从1891年开始专注于慈善事业的专业化管理，“就像管理一家企业那样。”洛克菲勒慈善咨询机构本着周到有效的慈善的使命，已成长为世界上最大的慈善服务机构之一，迄今为止在全球监督了超过三十亿美元的慈善拨款。

RPA 提供与慈善捐赠相关的研究和咨询，开发慈善项目及其完整的项目管理体系，并为基金会和信托提供行政和管理服务。RPA 还经营一个慈善捐赠基金，捐赠者可以通过它捐赠到美国以外的地区，参与资助联盟并运营非营利项目。

www.rockpa.org/philanthropy-roadmap-translations