

## 使命与实践

李志刚

(光华社会企业集团总裁/彼得·德鲁克管理学院 主席)

### 一. 认识德鲁克从组织的功能开始

在德鲁克先生(Peter Ferdinand Drucker 1909—2005)的管理理念中非常看重个人的发展,看重整个社会的形成,如果真的要达到我们说的功能社会,不能仅看到经济繁荣、生活富裕的表象,更重要的是每个人都可以在社会范畴中发挥他的潜能,发挥他的长处,各种组织、个人为建造更好的功能社会背负的使命感。由此,社会需要有功能的组织,能为个人发展提供的平台,这也是社会生产力的来源。如果组织和个人没有充分体现出他们的价值,以及社会功能,由他们掌握众多的资源就有可能被乱用、滥用,形成不了有功能的社会,人与人之间也达不到和谐。

所以,管理学的核心之一就是要把组织管理好,实现组织使命的同时发挥个人的潜能,达到社会的稳定、繁荣。光华社会企业集团其实是在尝试实践德鲁克先生的管理学理念,我们通过公司所拥有的不同业务来应对这个状态:通过稳定的营利事业(房地产、投资)取得的稳定收入,为非营利业务提供了工作平台,即以持续、稳定的现金流有效的支持公司更重要的核心工作—非营利事业。

光华的非营利事业并非人们想象,只是一味的给予金钱,而是按照不同的社会需求采取不同的方式:对于有一定经济实力和有权力的管理者,彼得·德鲁克管理学院有针对性的向他们提供世界上最好管理知识和管理工具,希望他们了解彼得·德鲁克的管理理念,让他们的组织发挥得更好,从使命出发,缔造高诚信的领袖、专注成果的有效管理和用卓越的贡献回馈社会。而对于生存环境较差,往往被人忽略的弱势群体,光华慈善基金会则以“授人以渔”的方法,通过创业培训和能力建设项目,帮助他们改变他们的人生,让他们重新建立起把握自己命运

的信心。我们希望通过这三方面业务的发展，自身形成一个良性循环，创建一个可持续、创新的平台。如果众多的企业（组织）都能认识到这一点，尤其是企业，不能仅追求企业利润最大化，应更多承担一些社会责任，否则易形成名义上捐助，而受助的弱势群体仅成为企业提高声誉的附属品。我们确信自己在做正确的事，更会不遗余力地做下去，并且通过传播德鲁克的管理理念，完善自我、完善组织，使更多的企业（组织）提高回馈社会，提高服务社会的意识，从而推动社会的发展。

## 二. 非营利组织的管理与实践

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克先生应该是不需要介绍的，因为他的管理学已经遍布全球，在每一个角落都可以找到他的踪影。虽然人们对他冠以“现代管理学之父”，“大师中的大师”等称呼，但他最喜欢的称呼是“社会生态学家”，因为他把自己看作是一个观察世界发展的“旁观者”，他看到社会的变化，并能在变化中找出社会生态系统。曾经有人评论他是一个世界级的陌生人，因为他在旁观的同时，看到整个世界的发展。他的学说充满实践性、系统性、前瞻性，他讲的很多理念数十年来都得到多方的验证。

德鲁克思想的精髓在于他对使命的执着，他认为做任何一件事情，一个公司、一个组织都需要从使命出发，锁定使命、锁定方向至关重要。从光华的战略目标不难发现，一个企业向社会企业的转变。企业实现利润最大化是天经地义的，从挣到的钱中拿出一部分，做一些扶贫济世的事不是同样在为社会尽责吗？为什么要认定社会企业这样一种企业类型呢？强烈的使命感和持久的实践能力是我们的呼召。慈善这个词对国人来讲一点儿都不陌生，在中国传统文化当中，「爱」是非常核心的文化，人与人之间通常用沟通，协调的做法来解决一些纷争。所以，尽管没有很多制度的支持，人与人之间本能的形成了互帮、互助的状态。但是，作为一种可持续的、有效地、有系统地来做慈善的组织，最长的也就大概几十年，绝大部分慈善组织，是在过去的十几二十年产生出来的。

中国非公募基金会法规从 2005 年得以实施，中国的社会工作专业培训，以及

注册制度，亦是在近几年实施的。所以说中国的专业慈善事业发展，是处在一个初步发展阶段，并且良莠不齐。现存的非营利组织大致有几种类型：有政府背景成立的公募基金会；由个人或企业成立的非公募基金会；有爱心的国际慈善组织（在中国注册不了，可以通过点对点的项目操作方法运作）；民办非企业的服务中心（提供不同的，有可能是收费的服务）；还有草根 NGO，他们不一定有能力注册，但已在实践爱与关怀，帮助别人。

虽然如此，我们现在仍能看到很多极端不协调的因素，草根 NGO 是最贴近市场、最贴近弱势群体的一批人，但他们的资金来源非常缺乏，更重要是他们缺乏一些可持续性的管理能力，缺乏把项目做好的基本能力。而有能力、资金的政府背景的 NGO 或非公募基金会，则不一定做草根组织做的事情或直接支持草根 NGO 的工作。随着《非公募基金会法》的出现，截至 2008 年底，全国有 600 多家非公募基金会的出现，其中很多是企业成立的非公募基金会，他们像一股新的生力军，进入到这个公益市场当中来发展。

草根 NGO 的发展，政府背景的 NGO 的发展，以及非公募基金会的发展，因各自的目的和操作方式，形成生存下去的载体，如果中国的慈善事业变成一个更有效率的事业，有可能这三个范畴的组织我们都要共融发展，这些组织要多沟通、合作、实践，达到社会最好的状态。

从一个组织推动者的角度出发，我们发现有些非营利组织，社会服务精神有余，但是非常缺乏企业家精神来营运非营利组织。在他们想到从使命出发又希望达到预期成果时，完全沉浸在实现理想的状态当中，而忽略战略行为应该怎么布局，持续发展的战略思想往往不够。有的还缺乏把除了现金以外的外部资源，吸收到他们具体的工作里的包容。所以非营利组织也必须像商业企业一样，要有底线，这个底线是说要界定应该做和不应该做的事情。当非营利组织的资源非常有限的时候，更要将有限的资源用到最需要的地方。

### 三. 理想的企业模式——社会企业

在过去十年，社会企业家精神常被提及。社会企业这个字是一个新的概念，

表面看起来是一个普通的商业组织，但是它的成立、营运是有清晰的社会的目的，并力图寻找一条可持续发展的路，带来充足的投资，运用到社会功能建造的过程中，使原有的资源增值，从而达到可持续性。德鲁克的管理理念早已把管理的任务是从界定与实践使命到达至社会责任和社会效益，他更在「非营利组织的管理」一书中提醒非营利组织若有机会找到把服务变成有经营基础的事业，就应该毫不犹豫地作出这个改变。这就是现代社会企业的基础精神。

我们已经看到充满创新的社会企业的出现。三十年前在孟加拉国，经济学尤努斯教授创立了格莱珉银行（乡村银行），为贫穷的人提供小额贷款，这个在今天仍不能被世人完全接受的理念看起来是那么不可思议，因为在人们的潜意识里始终认为：穷人是不可信的，没钱的人是没有信用的，银行更是如此看。格莱珉银行是用看起来很小的钱，来带动一大批穷人自我发展、自主创新、自己努力来改变自己的生活、生命。事实证明，格莱珉银行的还款率比世界上各大银行的还款率还要高，达到 98.6%。同时，格莱珉银行的股东超过 90%是曾经贷款过的客户，其中绝大部分是妇女，甚至是乞丐。这个看起来是不可思议的商业模式，已经成功运作三十年。时至今日，世界各地已经有很多类似的小额贷款项目出现。

社会企业是在缔造希望，并且是可实现的希望，因为社会企业不单是依赖性的福利、依赖性地帮助，而是给予弱势群体自立的方法。使他们认识到，能够改变他们命运的人是他自己，尤其是当一个人有尊严的活着，不管有多困难，他都可以坚强面对。他有可能面临一时、一刻的绝境，只要有一线希望，他就能绝地逢生，但是尊严不可以被毁掉！

以往不乏这样的案例，当一个贫穷的人面临困难时，很多爱心组织给予说明，包括食物、金钱各方面的东西。一时的给予保证他不会饿死。但是长期地用这个做法也造成很多人的尊严被毁灭，因为他们已经习惯得到别人的帮助，他甚至没有自己摆脱困境的意识，慢慢地他自己的生存能力也会退化。尊严从哪里开始？我们如何可以说明有需要的人认识到他的潜能、他的能力在哪里？他的机会在哪里？我们就是要给他提供这个机会、挖掘他发展的能力。不是别人改变他们，而是他们自己去参与改变，改变自己的生命。在改变命运的过程中，他们可以享受

这个改变带来的成果，他的尊严便会强烈地产生出来。“面包”是他自己创造出来的，不是等出来的。

社会企业的发展，是一条创新的路，我们怎么可以将整个商业社会的需求，社会服务的需求，个人发展的需求融合起来，创造出一个新的企业模式。

社会企业的发展其实是结合很多人生下半场的管理者，在管理方面的能力已经积累了非常丰富的经验和实力，如何让生命更有意义、更有贡献是他们的人生追求。我们看到很多新型的社会企业是一批充满热情、能力、富有经验的人来推动。我相信社会企业的产生，会让社会在更和谐、更共融、更有社会目的地，来把我们的金钱、我们的技能，我们的人生价值提升到一个更高的水平。

非营利组织也应该学习，怎么可以利用社会企业家的精神来经营他们的非营利组织，同时可以跟社会企业家联盟，创造更多创新的服务模式、商业模式、产品模式，多方面地来带动社会发展，我们在帮助别人达成使命的同时，实现组织与社会的双赢。我相信只要两者可以共融的话，社会肯定可以更和平，每个人都可以发挥他们的长处。

我们需要持续地学习，我们要准备有长期接受培训学习的机会。从我们认识德鲁克大师那天起，得到的不仅是几个管理工具、教诲，而是看待事物的方法，我们不妨学习德鲁克，做一个社会生态学家，客观地、真实地观察这个世界，为社会进步做出贡献。我相信整个社会企业的发展既充满希望又充满挑战，也许我们不能称之为成功者，但我们是实践者。尤其是面对中国的现状，强烈的使命感、责任感驱动我们关注整个社会的发展，以己之力，服务社会，回馈社会，这是我们选择探索社会企业道路的思想基础。我们深知在这条道路上，参与者不多，研究者不多，实践者更不多。所以我们需要凝聚更多的人，让我们每个人都可以贡献自己的能力，共同创造一个不平凡的未来，就如尤努斯教授所言「创造一个没有贫穷的世界」，也如德鲁克所言「创造一个功能健全的社会」。

**《环球华人宣教学期刊》第 28 期，2012 年 4 月。**

(谢谢作者供稿!)