



从中国慈善史看商业向善与社会创新（十）：启示



促进共同富裕的目标下，第三次分配可否不仅惠及他人，也能惠及捐赠人自身，“予人玫瑰，不止手有余香”呢？怀揣着这样的目标，我们撰写了您现在看到的这一组名为“从中国慈善史看商业向善与社会创新”的系列文章。

过去的九篇中，我们分别讲述了个人慈善、宗族慈善以及商帮慈善（晋商、徽商、闽商、粤商、浙商、苏商）。本文是系列文章的第十篇，也是最后一篇，我们结合在慈善史系列研究中的所思所想与当下企业面临的实际问题，提炼总结了8条启示来结束这个系列。希望这个系列研究，能从一个崭新的视角为大家讲好慈善史中的“中国故事”，更期待这个系列研究与启示，能为今天的企业家通过商业向善与社会创新塑造新商业文明提供坚实有力的理论支撑、方法论和实践要则。

我们认为，好的慈善模式需要精心的设计，让参与者能够可持续地做慈善，而不仅仅依赖于做慈善者的道德水准。在这个系列研究中，我们以“激励相容”理念为核心思想，以独特的“3+2”分析法研究了中国的典型慈善模式——即考察慈善模式中直接相关的三方：发起者、受益者、传承者，以及作为观察者的两方：民众与政府，在不同的慈善模式下是否激励相容。我们发现，只有当慈善模式的设计者积极寻找利益相关方的相容与共创，打造出激励相容的机制，才能让慈善走得健康、长远。

以范氏义庄为例，其制度设计影响了其后几百年的义庄发展模式。作为义庄早期的创办人，范仲淹父子构建了一套完整的“规矩”用来约束族

人并指导义庄的发展方向。随着时代的变化，宗族内部不仅一直注重遵守规则，还能够与时俱进地改进规则。这种管理机制的设计，让我们看到了一个激励相容的慈善模式良好的延展性：在这样的模式里，义庄之内能够招纳优秀人才（受益者或传承者）投身运营；义庄之间，可以吸引其他宗族（观察者）效仿加入；义庄之外，携手政府（观察者）探索社会创新的边界：由于义庄承担了一定的社会救济责任，政府也愿意通过免税免杂役等方式鼓励其存续发展。

在众多的慈善案例中，我们可以看到慈善的发起者往往依靠个人魅力、声望以及在当地的威信发起慈善，但作为直接传承人的子孙后代却大多缺少个人道德层面的崇高动机，同时又没有足够的物质激励或财力去延续前辈的事业。如在郭解、刘宰和张謇的案例中，传承者的系统性缺位直接导致了慈善发起者去世后慈善行为的戛然而止，慈善精神也没有得到好的传承。而在范氏义庄的例子中，我们可以看到宗族慈善之所以延续千百年，依靠的不仅仅是经济基础，更是这个家族的精神文化理念的传承与制度保障。

与此同时，一种慈善模式能否持续，在很大程度上取决于是否能持续创新，与时俱进。例如，粤商的善会善堂在资金来源、组织形式和运营理念方面都有了现代化社会企业的雏形。从现代的社会企业理念看，组织可持续经营的根本在于经营费用的可持续。广州的九大善堂没有一家是只募款不理财、用“一条腿”走路的。他们或买地买铺，再到市面上放租；或

放入典当行，收取相对较高的利息。在管理上他们更加注重民主，还设置了轮值制度，以提升商人参与慈善的积极性，同时实现人才和资金的可持续发展。类似的创新还有很多。由此看来，慈善的永续性和企业的可持续发展有相通之处，都需要完善的保障机制以及持续不断的创新。

在很多企业家的认知中，慈善仅仅是捐赠财物，他们尚未意识到慈善与自身商业成功之间的关系。然而，在众多商帮的案例中，成功的商帮慈善大多会结合自身的优势，寻找与社会价值的结合点去做慈善，这样的慈善才能够达到社会利益的最大化：晋商充分利用已有的强大社会网络，通过打造商业会馆，实现了广泛高效的善举落地，同时在当地社会提升了晋商群体的口碑与社会信誉；徽商好儒，视读书入仕为荣耀，因此将经商所得财富大力投入到宗族教育中，培养族内子弟做官，加强宗族影响力；闽商在福建发生大旱，地方官员束手无策之时，献策“招饥民数万，人给银三两，三人给牛一头，用海舶载至台湾，令其芟舍、开垦荒田为生。”不仅使饥民免遭灾难，还促进了台湾岛的开发，扩大了未来的市场。这正是“商业向善”的作为一种重要社会创新的闪光之处：我们并不要求企业单纯地捐款捐物，而希望企业将自身的商业运营——尤其是商业运营中的优势——与可能的社会慈善效应结合起来，从而可以让企业最大化地创造价值，成为社会进步的重要力量。

在研究中，我们也发现通过实现社会价值，特别是与自身业务紧密结合的社会价值，亦可反哺主营业务优势。徽商在家乡铺桥修路，在为家乡

百姓提供交通便利的同时，也使得自身主营业务的发展得到了好处。与之类似，闽商开拓台湾、东南亚市场，既解决了大陆流民的生计问题，同时也拓展了商业版图，在国内市场已经被晋商徽商主导的形势下，积极发展海外贸易。这是“商业向善”感性光芒背后的理性基础：商业向善做得越好的企业越能把自身的运营做得出色。商业的成功与慈善并非互相排斥，而是相辅相成，更可以携手共进。故而，我们希望通过“商业向善”来促进认知，并推动企业家观念的转变，最终使慈善（公益）与商业互相成为彼此的助力。

在以往的慈善研究中，大家往往关注捐赠者的慈善行为，而少有人关注到受助者的感受与需求。晋商常家修建戏楼的故事，告诉我们一个好的善举并不是通过施舍来满足捐赠者居高临下的心态，而应该对受益者注以温情的平视。慈善为弱势群体带去的不只是物质，也有精神的关怀，和人性的尊严。只有这样，才能用尊重赢得尊重。事实上，在当代的慈善实践中，不仅呼唤对受益者心理与尊严的关注，私人捐助者与慈善机构之间的心理定位问题也在引发越来越多的讨论与关注。

从慈善史的分析中，我们还可以看到社会发展存在不同阶段，因此在不同时代、不同地区对于慈善内容有着不同的需求。比如徽商开设育婴堂的案例说明，在江南地区经济发达的背景下，人们的需求往往不只是最基本的生存或灾荒救济需求，对于慈善，公众会抱有更高的期待。所以徽商面对弃婴众多这一社会问题，致力于育婴堂的建设，将商业中对于客户需

求的体察用于社会问题的解决之中。在粤商、浙商慈善中我们也看到为受助者提供英文学习机会、职业教育培训等更加细分的领域。随着时代的变迁，社会问题的更迭，受助者对于帮助的需求也在变化，企业能否像洞察用户需求一样发现社会问题，充分利用自身优势去解决问题，是当今企业做商业向善与社会创新的重点之一。从另一个角度看，拥有敏锐商业洞察的企业，也是社会中更可能解决问题的一员。

在全球化的今天，对新技术新思想的包容与借鉴已经成为优秀企业家的共识。从商帮慈善来看，近代商人通过引进新技术，如将番薯引入中国，积极学习国外先进的医疗技术，引进种痘法，在农业、工业、医疗业等与民生息息相关的领域显著改善了普通民众的生活，培养了近现代化所需要的人才，并且将各种先进的理念通过慈善传播到了社会的各个角落。这种心态值得今天的企业家与慈善家借鉴：作为有社会影响力的人士，更应该怀有开放包容的心态，积极地引入推广对社会有益的事物，促进在社会中的传播。

在现代慈善中，我们经常会看到由于管理混乱和监督不到位，企业或

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_44477

