

สารบัญ



คำนิยม	6
คำนำ	8
บทนำ	16
ภาคที่ 1 การทดสอบแนวคิด	
1 ระยะการค้นพบ	28
2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด	56
3 เปลี่ยนมุมมองใหม่ว่าความล้มเหลวคือการเรียนรู้	68
ภาคที่ 2 การวัดผลลัพธ์	
4 สร้างเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงอันน่าเชื่อถือ	92
5 ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์มากที่สุด	110
6 ให้ข้อมูลของคุณเล่าเรื่อง	132
ภาคที่ 3 การทดลองจัดหาเงินทุน	
7 วารากฐานให้กับการทดลองสร้างเงินได้จากการทำงาน	152
8 ทดสอบกลยุทธ์สร้างเงินได้จากการทำงาน	164
9 สร้างประโยชน์สูงสุดจากความพยายามระดมทุน	184

ภาคที่ 4 การนำทีมด้วยการทำงานร่วมกัน

10 ปลุกฝังภาวะผู้นำร่วม	218
11 รับผิดชอบต่อระดับอาวุโสเข้ามาแต่เป็นๆ	244
12 จัดตั้งคณะกรรมการที่มีส่วนร่วมในการทำงาน	256

ภาคที่ 5 บอกเล่าเรื่องราวที่ดึงดูดใจ

13 การสร้างสรรค์เรื่องเล่าที่ดึงดูดใจ	278
---------------------------------------	-----

บทสรุป

กิตติกรรมประกาศ

ภาคผนวก A: ตัวละครทั้งหมด 306

ภาคผนวก B: ระเบียบวิธีวิจัย 324

ภาคผนวก C: แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม 334

บันทึกท้ายบท 340

รู้จักผู้เขียน 350

รู้จักผู้แปล 351

คำนิยม



ในปัจจุบันโลกได้พัฒนาไปอย่างกว้างไกล ประชาชนเข้าถึงสวัสดิการพื้นฐานอย่างกว้างขวาง การศึกษา การสาธารณสุข วิทยาศาสตร์ ล้วนนำความทันสมัยมาให้ทุกคนได้ใช้อย่างแทบจะไม่มีขีดจำกัด เป็นโลกที่เพียงแค่ใช้ปลายนิ้วสัมผัสก็ได้ทุกอย่างที่เราต้องการ

แต่จะมีใครรู้ว่าในอีกด้านหนึ่งของโลก มีคนกลุ่มใหญ่ที่ถูกทิ้งห่างออกไปเรื่อยๆ ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายเพื่อตอบสนองความเจริญ เกิดความเสื่อมโทรมของศีลธรรม จรรยาบรรณ จนผมเองต้องตั้งคำถามว่าโมเดลเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบันเป็นโมเดลที่ถูกต้องแล้วหรือ

ผมได้มีโอกาสอ่านหนังสือ *Social Startup Success: สูตรความสำเร็จสตาร์ทอัพเพื่อสังคม* โดยแคธลีน เคลลี เจนัส ซึ่งรวบรวมและถ่ายทอดแนวปฏิบัติดีๆ ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมจากทั่วโลกได้อย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน ให้ข้อคิดและแนวทางการปรับใช้กับผม ผมหวังว่าผู้อ่านจะได้บทเรียนที่เป็นประโยชน์ และได้รับแรงบันดาลใจในการ “ทำ” ให้เกิดผลสำเร็จ

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เหมาะกับนักธุรกิจเพื่อสังคมที่ต้องการเริ่มต้นกิจการเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์กับนักธุรกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบ

ธุรกิจทั่วไปที่ต้องการยกระดับตัวเองเพื่อสร้างผลกระทบที่กว้างขวางขึ้น
ขจัดอุปสรรคทางความคิด กระตุ้นนวัตกรรมทางสังคม และสร้างการ
เปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นจริง

ม.ล. ดิศปนัดดา ดิศกุล

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์

และนายกสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม

คำนำ



ปัจจุบันนี้ ปัญหาสังคม เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาวัยรุ่นและ ยาเสพติด ปัญหาคนพิการขาดที่พึ่ง ปัญหาคนคุกไม่สามารถกลับเข้าระบบ แรงงานได้ ปัญหาการขาดสารอาหารของเด็กและครอบครัวที่จน ปัญหา ความเท่าเทียมและสิทธิมนุษยชน ปัญหาการเหยียดสีผิว หรือแม้กระทั่ง ปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมก็ตาม ล้วนแล้วแต่ทวีความรุนแรงขึ้นและไม่ หมดไปจากสังคมในอดีต การช่วยบรรเทาปัญหาดังกล่าวในแต่ละประเทศ มักจะเป็นหน้าที่ขององค์กร เช่น มูลนิธิ สมาคม หรือหน่วยงานเอ็นจีโอ (Non-Government Organizations - NGOs) โดยในแต่ละปี หน่วยงาน ดังกล่าวก็จะขอเงินบริจาคหรือเงินสนับสนุนจากทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ และบุคคลทั่วไปเพื่อช่วยในการดำเนินกิจกรรมกับผู้ได้รับผลประโยชน์ (beneficiaries) โดยเมื่อเงินสนับสนุนหรือเงินบริจาคได้ใช้ไปกับกิจกรรม เพื่อแก้ปัญหาสังคมตามเป้าประสงค์แล้ว องค์กรเหล่านี้ก็ต้องดำเนินการ หาแหล่งทุนใหม่เพื่อเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมในช่วงเวลาต่อไปอีก วิธีการดังกล่าวอาจจะมองได้ว่าไม่ยั่งยืนเสียทีเดียว เนื่องจากองค์กร เหล่านี้ต้องพึ่งเงินสนับสนุนและเงินบริจาคเป็นนิ

ในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงถึงวิธีการในการแก้ปัญหาสังคม กล่าวคือ ได้มีการเกิดและเติบโตของบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคม (Social Startup) ขึ้นทั่วโลก โดยบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคมได้สร้างนวัตกรรมทางสังคม (social innovation) อะไรบางอย่างเพื่อให้เกิดเป็นโมเดลธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ให้ตนเองพร้อมทั้งแก้ปัญหาสังคมได้ไปในตัว ส่งผลให้มีการพึ่งเงินสนับสนุนและเงินบริจาคน้อยลง และองค์กรมีความยั่งยืนมากขึ้น เช่น ธนาคารกรามีน (Grameen bank) ธนาคารสำหรับคนจนในประเทศบังกลาเทศ เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม อัตราการอยู่รอดของบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคมนั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากบริษัทมีเป้าประสงค์สองอย่างคือ การแก้ปัญหาสังคมและการพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน องค์กรใดที่รอดหรือเติบโตได้ในระยะแรก ก็มักจะประสบปัญหาการขยายขนาดขององค์กร (scale up) เจกเช่นเดียวกับ Spark องค์กรไม่แสวงผลกำไร (Non-Profit Organization) ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งร่วมก่อตั้งโดยผู้แต่งหนังสือเล่มนี้ องค์กรนี้ก่อตั้งขึ้นเพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีความเท่าเทียมกันทางเพศ โดย Spark เติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงสามปีแรก แต่เมื่อรายได้ขององค์กรเริ่มสูงถึง 500,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี องค์กรของเธอก็เริ่มชะงักอยู่หลายปี ไม่ว่าจะพยายามด้วยวิธีใดก็ตาม จึงเป็นที่มาของหนังสือเล่มนี้ที่เธอได้ไปสัมภาษณ์บริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องกว่า 100 บริษัทในสหรัฐอเมริกา เพื่อหาเส้นทางในการเติบโตและประสบความสำเร็จของแต่ละบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคม ซึ่งได้บอกไว้แล้วอย่างละเอียดในหนังสือเล่มนี้

ในประเทศไทย การแก้ปัญหาสังคมนั้นได้มีการพัฒนาต่อเนื่องและเติบโตมาอย่างยาวนานและเข้มแข็ง พระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9 ในราชวงศ์จักรี) ตลอดในช่วงครองราชย์ 70 ปี และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ ได้แสดงให้เห็นถึงการแก้ปัญหาสังคมอย่างยั่งยืน รวมทั้งการก่อตั้ง

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เพื่อช่วยแก้ปัญหาสังคมและยาเสพติดในพื้นที่ดอยตุง จังหวัดเชียงราย โครงการดอยตุงในภายหลังได้มีการจัดตั้งเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ชื่อ บริษัท นวุดิ จำกัด ในปี พ.ศ. 2532 โดยมุ่งประสงค์เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรในการแก้ปัญหาสังคม และความยั่งยืนของชาวบ้านในพื้นที่ในเวลาเดียวกัน ซึ่งบริษัท นวุดิ จำกัด นั้นถือเป็นแนวคิดที่ก้าวหน้าเป็นอย่างมากในช่วงเวลาดังกล่าว และถือเป็นหนึ่งในวิสาหกิจเพื่อสังคมต้นแบบแห่งแรกๆ ของไทยเลยทีเดียว

ปัจจุบัน วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก โดยเห็นได้จากการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (Thailand Social Enterprise Office - TSEO) ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2553 และได้มีการผ่านร่างพระราชบัญญัติวิสาหกิจเพื่อสังคมเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561 เพื่อส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมในระยะแรกๆ ที่กำลังตั้งตัวให้เข้มแข็ง เช่น การให้สิทธิพิเศษด้านภาษีและแหล่งทุน เป็นต้น

ดิฉัน ในฐานะนักวิจัยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมและ/หรือบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคม ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโมเดลทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เห็นว่าหนังสือเล่มนี้มีคุณค่าอย่างมากต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคม ผู้ดูแลองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสังคมหรือความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งนักวิจัยและนักเรียนนักศึกษาที่กำลังเรียนอยู่ในหลักสูตรวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือผู้สนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมและ/หรือบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคม ทั้งนี้เนื่องจากหนังสือเล่มนี้เรียบเรียงไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมด้วยตัวอย่างจากกว่า 100 กรณีศึกษาแทรกอยู่ในเล่มโดยตลอด ส่งผลให้ผู้อ่านตามเนื้อเรื่องได้อย่างง่าย ที่สำคัญ ผู้แต่งมิได้พูดถึงกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังพูดถึงกรณีศึกษาที่เคยล้มเหลวมาก่อนด้วยเช่นกัน

สุดท้ายนี้ ดิฉันในฐานะบรรณาธิการ ขอขอบพระคุณมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่เล็งเห็นประโยชน์ของการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคม และได้ให้การสนับสนุนในการจัดพิมพ์และเผยแพร่องค์ความรู้ดังกล่าวแก่สังคมไทย และขอขอบพระคุณสถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (Thailand Institute of Justice - TIJ) ที่ทำให้ดิฉันได้พบกับผู้แต่งหนังสือเล่มนี้ แคธลีน เคลลี เจนัส เมื่อปี พ.ศ. 2561 ผ่านวงสนทนาเกี่ยวกับบริษัทสตาร์ทอัพเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของหนังสือเล่มนี้ในภาษาไทย และขอขอบพระคุณสำนักพิมพ์ bookscape ที่เป็นผู้ช่วยให้หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นมาได้ในประเทศไทย

พิชญ์วดี กิตติปัญญางาม

แต่พ่อแม่ของฉัน ผู้ปลูกฝังค่านิยมเรื่องความเป็นพลเมืองให้ฉัน
แต่หืด นานแสนนานมาแล้ว
และแต่ลารา เอสินอร์ และหืดดี ลูกคืออนาคตจะ

Social Startup Success



**How the Best Nonprofits Launch,
Scale Up, and Make a Difference**

by

Kathleen Kelly Janus

**สู่ความสำเร็จ
สตาร์ทอัพเพื่อสังคม**

แปลโดย

ลลิตา ผลผลา

บทนำ

ร็อบ กิติน (Rob Gitin) ไม่เคยตั้งใจจะก่อตั้งองค์กรไม่แสวงผลกำไร ทว่าระหว่างเรียนอยู่ในวิทยาลัย เขาได้ค้นพบชั้นเรียนที่ชื่อว่า “ความยากจน และคนไร้บ้านในอเมริกา” เข้าโดยบังเอิญ สาเหตุหลักเป็นเพราะเขาชอบนอนตื่นสายและวิชานี้เข้าเรียนตอนบ่ายสองโมง วิชานี้เปลี่ยนชีวิตเขาไปจากเดิม นักศึกษาจะต้องฝึกงานกับองค์กรที่ช่วยเหลือคนไร้บ้าน กิตินเลือกฝึกงานกับโครงการช่วยเหลือเยาวชนไร้บ้าน ไม่นานเขาก็ตกหลุมรักงานนี้และเด็ก ๆ ที่เขาได้พบ ความเหลื่อมล้ำที่พวกเขาเผชิญ ซึ่งระบบบริการสังคมยึดเยียดให้ในทุกช่วงชีวิต ทำให้กิตินข่มตานอนไม่หลับไปทั้งคืน

หลังจากเป็นอาสาสมัครทำงานโครงการนี้ได้สามปี เขาก็ตั้งใจแน่วแน่ว่าจะทำอะไรที่แตกต่างออกไปเพื่อแก้ไขปัญหานี้ และไม่ก็เดือนหลังจากจบการศึกษา เขาก็เข้าร่วมก่อตั้งชื่อตัช มุสตาฟา (Taj Mustapha) ก็ตัดสินใจทดลองสร้างโครงการที่จะช่วยให้เข้าถึงเยาวชนผู้ไร้โอกาส องค์กรผู้ให้ทุนตั้งต้น (seed funder) ชื่อตั้งอย่างเอ็กโคอิงกรีน (Echoing

Green) สนับสนุนเขา องค์กรของเขาซึ่งมีชื่อว่าแอ็ดเดอะครอสส์โรดส์ หรือเอทีซี (At The Crossroads - ATC) จึงถือกำเนิดขึ้น เขากับมุสตาฟา ออกไปผูกมิตรกับเยาวชนไร้บ้านทุกคืน พวกเขาเดินไปตามถนนย่าน เทนเดอร์ลอยน์และมิชชันของซานฟรานซิสโกตั้งแต่ห่มครึ่งถึงห้าห่มครึ่ง เป็นส่วนใหญ่ ทั้งสองเข้าไปสานสัมพันธ์จนได้รับความไว้วางใจจาก เยาวชนที่เข้าถึงยากที่สุดจำนวนหนึ่ง และช่วยให้พวกเขาสร้างชีวิตที่มั่นคง แข็งแรงยิ่งขึ้น

งานนี้สร้างความอึดอ้อมใจให้พวกเขา แต่พอผ่านไปหนึ่งปี กิติน กับมุสตาฟาก็ตระหนักว่า ลำพังพวกเขาสองคนช่วยลดปัญหาคนไร้บ้าน ที่กำลังลุกลามไปทั่วซานฟรานซิสโกได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ถ้าพวกเขา อยากสร้างผลกระทบที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง จำเป็นต้องอาศัยกำลังคน จำนวนมากและเงินที่จะจ้างคนเหล่านั้น กิตินพยายามระดมทุนอย่างหนัก และจ้างที่มงานได้จำนวนหนึ่ง แต่กลับเผชิญกับอุปสรรคหน้าท้อใจเมื่อ พยายามขยายองค์กร เขาไม่รู้ว่าจ้างงานหรือจัดการให้ดีได้อย่างไรและ อัตราการลาออกของที่มงานก็สูงลิ่ว อีกทั้งเขายังไม่รู้ว่าควรระดมทุนด้วย วิธีใดจึงจะดีที่สุด และในฐานะบัณฑิตใหม่จากรั้ววิทยาลัยซึ่งแทบไม่รู้จัก ใครที่ทำงานในมูลนิธิหรือเศรษฐกิจเจ้าของสินทรัพย์มหาศาล เขาจึงต้องใช้ เวลาหลายสิบชั่วโมงไล่ล่าเงินบริจาคที่ไม่เคยกระเตื้องขึ้นเลย

แม้จะมีความท้าทายดังกล่าว แต่กิตินยังมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ เขาหา ทางขยายองค์กรจนมีงบประมาณราว 800,000 ดอลลาร์ แต่แล้วก็ไม่สามารถระดมทุนทะลุระดับนั้นไปได้ แม้หลังจากดำเนินงานด้วยดีมา 15 ปี งบประมาณขององค์กรยังคงติดแหงกอยู่ที่ระดับนั้น ขณะที่ความต้องการ บริการขององค์กรเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว เอทีซีก็กลับขยายตัวได้ไม่ทัน ความต้องการเหล่านั้น กิตินตัดสินใจฮึดสู้ฮึดสู้ฮึดสู้ตั้งเพื่อขยายบริการออกไป และระดมทุนเพิ่มเติม พร้อมทดลองใช้แผนงานสี่ปีโดยมุ่งมั่นว่าจะต้องหา งบประมาณให้ได้อย่างน้อยปีละสองล้านดอลลาร์ ตอนนั้นเขาจะบรรลู่ เป้าหมายแล้ว และนั่นจะเล่าว่าเขาทำได้อย่างไร พร้อมด้วยเรื่องราวของ

ผู้นำองค์กรไม่แสวงผลกำไรอีกมากมายและวิธีที่พวกเขาขยายองค์กรฉันพบว่า การต่อสู้เพื่อเติบโตคือความท้าทายเร่งด่วนที่สุดในแวดวงการประกอบวิชาชีพเพื่อสังคม

ฉันมีโอกาสดำเนินตามองความนิยมที่พุ่งสูงขึ้นในการประกอบวิชาชีพเพื่อสังคมอย่างใกล้ชิด ในฐานะที่ตัวฉันเองก็เป็นผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อสังคม โดยเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสปาร์ก (Spark) เครือข่ายผู้บริจาคใจบุญรุ่นมิลเลนเนียลซึ่งระดมเงินเพื่อสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศและผู้บรรยายในหลักสูตรการประกอบวิชาชีพเพื่อสังคมที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ฉันได้เห็นการเปิดตัวนวัตกรรมอันน่าตื่นตาตื่นใจที่สร้างคุณประโยชน์มากมายเหลือเกิน สำหรับองค์กรไม่แสวงผลกำไรจำนวนมาก นี่คือช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและเสริมพลังในการทำงานอย่างยั่งยืน ทว่ายังมีองค์กรไม่แสวงผลกำไรอีกมากมายที่ล้มลุกคลุกคลานอยู่วุ่นวาย อย่างแอ็ดเดอะครอสส์โรดส์เองก็เช่นกัน แม้จะทำงานสำคัญแต่หลายองค์กรกลับดำเนินการได้ในระดับแค่พอเอาตัวรอดมาตลอด ต้องตะเกียกตะกายหาเงินมาจ่ายค่าจ้างอยู่ทุกเดือน จากข้อมูลขององค์กรการกุศลสาธารณะที่รายงานผลประกอบการในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 2014 พบว่าเกือบสองในสามมีงบประมาณประจำปีไม่ถึง 500,000 ดอลลาร์¹

ฉันเริ่มหมกมุ่นกับการทำความเข้าใจว่า ทำอย่างไรองค์กรไม่แสวงผลกำไรจึงจะหลุดพ้นจากวงจรอันเหนื่อยยากนี้ และบรรลุความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งฉันให้คำจำกัดความว่าเป็นการหารายได้ปีละราวสองล้านดอลลาร์ได้อย่างแน่นอน จริงอยู่ว่าสำหรับบางองค์กร งบประมาณเพียงน้อยนิดก็เพียงพอที่จะดำเนินงานต่อไปได้และสร้างผลลัพธ์ใหญ่หลวง อีกทั้งการเพิ่มรายได้ก็เชื่อว่าจะช่วยเพิ่มผลลัพธ์เสมอไป องค์กรหนึ่งอาจระดมเงินเก่งมากในโครงการที่ไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ทว่าหลาย ๆ องค์กรซึ่งมีศักยภาพที่จะสร้างคุณประโยชน์ได้มากกว่านี้ อีกหลายเท่าตัวจากการขยายองค์กรและกำลังพยายามเติบโตให้เร็วขึ้น อยู่กลับเผชิญกับอุปสรรค

ฉันเรียนรู้เรื่องนี้จากประสบการณ์การพยายามขยายองค์กรสปาร์ก ฉันร่วมก่อตั้งองค์กรนี้เมื่อปี 2004 กับเพื่อนอีกหกคนที่เคยเรียนปริญญาตรีด้วยกันที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียในเบิร์กลีย์ เราอยากสร้างเครือข่ายสมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพหนุ่มสาวเพื่อระดมเงินในองค์กรอื่นๆ ซึ่งมุ่งแก้ปัญหาเรื่องความเท่าเทียมของสตรี ในฐานะบัณฑิตใหม่จากวิทยาลัยซึ่งอาศัยอยู่ในซานฟรานซิสโก เราได้เห็นว่ามีงานกาลากการกุศลเพื่อสนับสนุนองค์กรต่างๆ อยู่ไม่ขาด ทว่ากิจกรรมเหล่านั้นกลับแทบไม่เคยให้ความรู้แขกหรือเกี่ยวกับปัญหาที่องค์กรกำลังรับมือหรือให้โอกาสพวกเขาได้มีส่วนร่วมมากกว่านั้น ระหว่างไปดื่มกันในค่ำวันหนึ่งหลังเลิกงาน เพื่อนของฉันชื่อมายา การ์เซีย (Maya Garcia) ก็เอ่ยกับฉันว่า “กิจกรรมพวกนี้ใช้ศักยภาพแบบทิ้งๆ ขว้างๆ เหลือเกิน ถ้าเราทำอะไรที่ต่างออกไปล่ะ” เราหวังว่าถ้าเราเชื่อมโยงคนหนุ่มสาวเข้ากับองค์กรเพื่อสังคมได้อย่างมีความหมายตั้งแต่ช่วงแรกๆ ที่พวกเขาเริ่มต้นเส้นทางสายอาชีพ คนเหล่านี้จะกลายเป็นผู้ร่วมขบวนการเคลื่อนไหวเพื่อความยุติธรรมทางสังคมไปตราบชั่วชีวิต เนื่องจากพวกเรามีใจปักใจในประเด็นปัญหาของสตรีทั่วโลก เราจึงตัดสินใจเริ่มจากเรื่องนั้น เราชักชวนเพื่อนคนอื่นๆ มาร่วมด้วยช่วยกัน และแล้วเราเจ็ดคนก็อัดกันอยู่ในออฟาร์ทเมนต์แบบสตูดิโอของมายาเป็นเวลาหลายเดือนและตีพิมพ์กันไปหลายขวดทั้งหมดก็เพื่อลงมือวางแผนสำหรับกิจการนี้

เราจัดงานระดมทุนครั้งแรกในแกลเลอรีจัดแสดงงานศิลปะเล็กๆ ในซานฟรานซิสโก และดีใจจนเนื้อเต้นเมื่องานโฆษณาประชาสัมพันธ์ของเราทำให้มีคนมาบริจาคเป็นแถวยาวไปรอบช่วงตึก เรากำหนดไว้ว่าจะมอบทุนจากการรวบรวมเงินครั้งนี้ให้องค์กรสตรีในวันดาซึ่งกำลังสร้างชีวิตใหม่หลังเหตุการณ์ฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ ครั้งนั้นเราระดมเงินให้พวกเธอได้ 5,000 ดอลลาร์ แต่สำหรับเรามันให้ความรู้สึกราวกับเงินหนึ่งล้านดอลลาร์เลยทีเดียว เมื่อเราเดินหน้าสร้างเครือข่ายต่อไป เราก็มีรายได้เพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวในทุกๆ สองสามเดือน และเมื่อถึงปีที่สาม เราก็มีเงินพอจะจ้าง

กรรมการบริหารคนแรกคือแซนนอน ฟาร์ลีย์ (Shannon Farley) ถึงตอนนั้นเราก็มีสมาชิกมากกว่า 10,000 คน แต่เราชนเพดานเสียแล้ว

ขณะที่ฉันได้เห็นบรรดาองค์กรไม่แสวงผลกำไรหน้าใหม่ที่นำเสนอใจฟุ้งหะยานอยู่รอบๆ เรากลับเริ่มประสบปัญหาในการหาเงินทุนเพิ่มเติมสำหรับขยายองค์กร เราศึกษาแนวคิดในการระดมทุนอย่างสร้างสรรค์ แต่ก็ได้มาไม่เกิน 500,000 ดอลลาร์ต่อปี ปีแล้วปีเล่าที่เราใช้เวลามหาศาลเพื่อไล่ล่าเงินบริจาคซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงหลักร้อยหรือหลักพันดอลลาร์ โดยแทบชักหน้าไม่ถึงหลัง เราได้ยืนอยู่เป็นระยะๆ เรื่อง “การลงทุนเพื่อการกุศล” (venture philanthropy) รูปแบบใหม่ๆ ซึ่งบุกเบิกโดยผู้นำภาคเทคโนโลยีอย่างบิล เกตส์, ปีแยร์ โอมิดยาร์ (Pierre Omidyar) และมาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก แต่ไม่มีเงินจากองค์กรเหล่านั้นตกถึงมือเราที่สปาร์กเลย

ปี 2007 ฉันตัดสินใจลาออกจากงานทนายความประจำองค์กรธุรกิจ และเริ่มงานสอนด้านสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศและการประกอบวิชาชีพเพื่อสังคมที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เพื่อจะได้ทุ่มเทกับการสนับสนุนองค์กรเพื่อสังคมอย่างเต็มที่ ขณะสอนหลักสูตรการประกอบวิชาชีพเพื่อสังคม ซึ่งในเทอมหนึ่งเราจะเชิญผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมาบรรยาย ฉันก็เริ่มได้ยินเรื่องราวคล้ายกับที่เราเจอที่สปาร์กครั้งแล้วครั้งเล่า เกือบทุกองค์กรต้องต่อสู้กับความท้าทายในการขยายองค์กรอย่างที่สปาร์กเผชิญ ความแตกต่างคือผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อสังคมเหล่านี้หาวิธีบางอย่างเอาชนะความท้าทายเหล่านั้นมาได้ ฉันอยากเข้าใจว่าทำไมสตาร์ทอัพเพื่อสังคมจำนวนหนึ่งจึงเอาชนะความท้าทายในการขยายองค์กรได้อย่างงดงาม บางครั้งก็เติบโตจนมีรายได้ต่อปีหลายล้านดอลลาร์ในเวลาเพียงไม่กี่ปี ฉันจึงตัดสินใจศึกษาความท้าทายในการขยายกิจการขององค์กรไม่แสวงผลกำไร

ในช่วงห้าปีที่ผ่านมานี้ ฉันเดินทางไปทั่วประเทศเพื่อพบผู้ก่อตั้งทีมผู้นำ และผู้ให้ทุนสนับสนุนสิ่งที่ฉันเรียกว่าสตาร์ทอัพเพื่อสังคมดาวรุ่ง

นับสิบๆ แห่ง ฉันสัมภาษณ์ผู้ประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคม² นักวิชาการ และ
นักการกุศลเกือบร้อยคน ทั้งสมาชิกหน้าใหม่และผู้มีประสบการณ์โชกโชก
ในสาขานี้ รวมถึงผู้นำของทีชฟอว์อเมริกา (Teach for America) ซิตี้เยียร์
(City Year) โดเนอร์สชูล (DonorsChoose) และแชร์ิตี: วอเตอร์ (charity:
water) โดยฉันจะเปิดบทสนทนาด้วยคำถามเรียบง่าย “อะไรคือกุญแจสู่
ความสำเร็จขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร” ฉันขลุกอยู่ที่องค์กรต่างๆ พร้อม
สังเกตการณ์การดำเนินงานของพวกเขา และทำความเข้าใจแง่มุมต่างๆ
ของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีส่วนทำให้พวกเขาประสบความสำเร็จ ฉันยัง
ได้พูดคุยกับสมาชิกทีมงานและผู้ได้รับผลประโยชน์ โดยมุ่งทำความเข้าใจ
แนวทางที่ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถสร้างทีมงานที่มีผลิตภาพสูง และ
ได้รับการสนับสนุนอย่างแข็งขันจากกลุ่มเป้าหมายที่พวกเขามุ่งให้ความ
ช่วยเหลือ นอกจากนี้ฉันยังค้นคว้าเอกสารงานวิจัยควบคู่ไปในระหว่าง
เดินสายสัมภาษณ์ โดยอ่านทั้งบทความ หนังสือ งานศึกษา และรายงาน
นับร้อยๆ ชิ้นเพื่อค้นหาคำตอบ

สิ่งแรกที่ฉันค้นพบคือ แทบไม่มีข้อมูลจริงเกี่ยวกับการเติบโตของ
องค์กรอยู่เลย โดยเฉพาะในระยะแรกเริ่ม แม้จะมีข้อมูลคำแนะนำมากมาย
ก็ตาม เพื่อลดช่องว่างนี้ ฉันจึงดำเนินการสำรวจองค์กรระยะแรกเริ่ม
โดยอาศัยข้อมูลจากประวัติผลงานของผู้ให้ทุนตั้งต้น เช่น เอ็กโคอิงกรีน
มูลนิธิเดรเปอร์ริชาร์ดส์แคปแลน (Draper Richards Kaplan Foundation)
ซิลิคอนแวลลีย์โซเซียลเวนเจอร์ส (Silicon Valley Social Ventures)
อโชกา (Ashoka) และมูลนิธิสกอลล์ (Skoll Foundation) แบบสำรวจนี้
ตั้งคำถามกับผู้ไม่แสวงผลกำไรหลายข้อเกี่ยวกับการเปิดตัว
องค์กร วิธีวัดผล การบริหารจัดการทีมงาน การระดมเงินทุน ตลอดจน
วิธีทำให้พวกเขาเป็นที่รู้จัก จากนั้นฉันจึงติดตามผลโดยตระเวนพบปะ
ผู้นำ 100 คนเพื่อเจาะลึกลงไปว่าพวกเขาประยุกต์ใช้วิธีที่บรรยายไว้
อย่างไร และเพื่อค้นหารายละเอียดอย่างเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการ
รับมือกับความท้าทายที่ยากที่สุดหลากหลายรูปแบบ เช่น การวัดผล

การบริหารจัดการเวลา การพัฒนาคณะกรรมการที่มีส่วนช่วยขยายองค์กร และการจ้างงานให้ถูกคน คำตอบของพวกเขาทำให้ได้ชมทรัพย์ความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการใหม่ๆ ซึ่งผู้นำองค์กรทั้งหลายล้วนนำไปใช้ประโยชน์ได้ ไม่ว่าจะเป็นสตาร์ทอัพน้องใหม่หรือองค์กรขนาดใหญ่อันเป็นที่นับหน้าถือตา

ในหน้าถัดๆ ไป ฉันจะนำเสนอกลยุทธ์หลัก 5 ประการ ซึ่งฉันได้ยืมซ้ำแล้วซ้ำเล่าว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้สตาร์ทอัพเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จสูงสุดเติบโตแบบพุ่งทะยาน แต่ละองค์กรที่ขยายธุรกิจได้อย่างน่าประทับใจใช้แนวปฏิบัติหลายประการ (หรือทุกประการ) ต่อไปนี้

- **การทดสอบแนวคิด** ผ่านการวิจัยและพัฒนาเพื่อพิสูจน์แนวคิด ก่อนเสาะหาเงินทุนหลักๆ หรือดึงความสนใจจากสื่อ
- **การวัดผลกระทบ** ตั้งแต่แรกเริ่ม โดยมักใช้มาตรวัดใหม่ๆ ที่สร้างมาเพื่อโครงการของพวกเขาโดยเฉพาะ
- **การทดลองจัดหาเงินทุน** ผ่านการขายสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับพันธกิจอย่างยิ่ง ประกอบกับการใช้กลยุทธ์อันชาญฉลาดเพื่อระดมทุนการกุศล
- **การนำทีม** ด้วยการทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากพรสวรรค์ของทีมงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างคณะกรรมการบริหารฝีมือดี
- **บอกเล่าเรื่องราวดึงดูดใจ** โดยอาศัยนวัตกรรมใหม่ล่าสุด และอาศัยความช่วยเหลือของคนอื่นๆ เพื่อเป็นกระบอกเสียงแทนพวกเขา

สิ่งที่น่าตื่นเต้นที่สุดเกี่ยวกับผลสำรวจที่ฉันค้นพบคือ วิธีที่เฉพาะเจาะจงสำหรับดำเนินกลยุทธ์แต่ละข้อนี้ ซึ่งฉันจะบรรยายอย่างละเอียดต่อไป ล้วนแล้วแต่นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานขององค์กรไม่แสวงผลกำไรใดๆ ก็ตามได้ทันที ระหว่างสัมภาษณ์ ฉันมักคาดหวังว่าผู้คนที่พูด

ว่าความสำเร็จเกิดขึ้นจากความคิดอันน่าทึ่งอย่างแท้จริงหรือบารมีของผู้ก่อตั้ง แต่กลับไม่มีใครพูดแบบนั้นเลย ไม่มีสักคนเดียว นั่นไม่ได้หมายความว่าปัจจัยต่างๆ อย่างบารมี ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ หรือความคิดอันชาญฉลาดไม่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ แน่หนอนว่าปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วย ทว่าพื้นฐานของความสำเร็จคือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดชุดนี้ต่างหาก

ในช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนนี้ ช่วงเวลาที่ปัญหาสังคมไม่เพียงยืดเยื้อ แต่ในหลายกรณีกลับแย่ลงด้วยซ้ำ เราจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นทั้งหมดทั้งมวลจึงจะค้นพบทางออกที่ดีกว่า ฉันหวังว่าเรื่องราวที่คุณจะได้อ่านในหนังสือเล่มนี้และเครื่องมือต่างๆ ที่แนะนำไว้จะช่วยให้คุณหรือองค์กรที่คุณสนับสนุนอยู่เจริญรุ่งเรือง เราจำเป็นต้องลดทอนพลังงานที่ใช้ไปกับการดิ้นรนรักษาชีวิตองค์กรให้หน่อยลง เพื่อจะได้ทุ่มเทพลังงานให้การขยายผลกระทบเชิงบวกได้มากขึ้น หนังสือเล่มนี้คือแนวทางสำหรับบรรลุปเป้าหมายนั้น

ผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่พอใจเพียงแค่นี้ได้แจกจ่ายปลา

หรือสอนวิธีจับปลา พวกเขาจะไม่หยุดพักจนกว่าจะได้

ปฏิบัติอุตสาหกรรมประมงแล้ว

— บิล เดเรย์ตัน ผู้ก่อตั้งอโซกา

การประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมคือกระบวนการที่พลเมืองสร้างหรือ

แปลนโดมสถาบันต่างๆ เพื่อเสนอหนทางแก้ไขปัญหาสังคม เช่น

ความยากจน ความป่วยไข้ ความไม่รู้หนังสือ การทำลายสิ่งแวดล้อม

การละเมิดสิทธิมนุษยชน และการทุจริต

เพื่อชีวิตที่ดีขึ้นของคนจำนวนมาก

— เดวิด บอร์นสตีน์ และซูซาน เดวิส

จากหนังสือ *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*