

NEXT STATION
SOCIAL ENTERPRISE

下一站，社企？

公益与商业的30次相遇

卢永彬 刘亚娟 张丽莎 编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

NEXT STATION
SOCIAL ENTERPRISE

下一站，社企？

公益与商业的30次相遇

卢永彬 刘亚娟 张丽莎 编著



内容提要

本书分为三部分,包括:“上篇 过去·传承”,介绍国内的社会企业如何尝试着将过去与当下、现在与未来相连接,拾起文化中的瑰宝、着眼于未来的可持续发展,具体分为非遗文化、戏剧人生、环境保护、可持续时尚四个章节;“中篇 现在·融入”介绍与生活相关的社企形态,包括美食、生命体验、各类弱势群体的保障及如何融入社会等,具体分为美食与生活、科普体验、群体关怀三个章节;“下篇 未来·创新”介绍社会企业家们如何搭建底层技术,输出社会创新的原力,具体分为公益孵化、公益咨询、培育成长三个章节。

本书适合大众及公益从业人员阅读,用于借鉴经验并拓展思路。也适合喜爱公益事业,探索社会创新的人士阅读,特别是面临就业、择业、创业抉择的年轻人。

图书在版编目(CIP)数据

下一站,社企?:公益与商业的30次相遇/卢永彬,
刘亚娟,张丽莎编著. —上海:上海交通大学出版社,
2018

ISBN 978-7-313-18580-8

I. ①下… II. ①卢… ②刘… ③张… III. ①企业—
关系—社会—研究—中国 IV. ①F279.2-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第306459号

下一站,社企?

——公益与商业的30次相遇

编 著:卢永彬 刘亚娟 张丽莎

插 画:冯楠 刘晓谦

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:谈毅

印 制:上海天地海设计印刷有限公司

开 本:710 mm × 1000 mm 1/16

字 数:317千字

版 次:2018年3月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-18580-8/F

定 价:78.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:21

印 次:2018年3月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-64366274

序

由上海交通大学第三部门研究中心卢永彬编撰的《下一站，社企？》，介绍了30个社会企业的新颖案例，并以“在中国，商业与公益的30次相遇”为其定格，颇具诗意。这30家社企，我多半比较了解，有的还见证了从零到1的过程；读完全书，便有了写点东西的冲动。

首先，作者在编写这些案例时，有清醒的目标和学术定见。他把社会企业“解决社会问题”定义为“社会问题反转”，主张用可持续发展模式，把缠绕于每一个人心头的“社会问题”转变成“社会助力”。

“反转”一词，多用于股市。指股价朝原来趋势的相反方向、向上反转或向下反转。“反转弱势”的提法似乎来自中国台湾社会企业的研究者，这也是全球社会企业运动服务“金字塔底部人群”的主流指向。“社会问题反转”的提法，把社会企业的关注范围和使命目标包罗其中。该词条未见于“百度”，在“谷歌学术搜索”上找不到，亦未见“Social problems reversed”“Reversal of social problems”的英语表述，似为作者首创。

中国社会问题再多，如果社企有能力影响亿万人共同参与“社会问题反转”的过程，包括为社会企业的产品和服务“埋单”，把社会问题变为“社会助力”，那些立业为善、为社会谋福祉的社会企业何愁发展空间？

笔者是公益实务者，90%做事，10%想事为文；本书作者应该是10%做事，90%想事做学问，但作者与笔者对于中国社会企业发展现状的焦虑点则非

常相近: 舍得在名词、概念上争论不休, “却鲜少有人愿意关注并投入大量精力来帮助实际的社会企业落地与发展, 和他们一起构建‘可持续发展模式’, 解决发展过程中所产生的社会与商业属性间的冲突问题, 以及围绕‘反转’社会问题为根本的持续创新发展路径”(作者)。

所以, 下面的文字就转到这些“不学术、非理论”的实用问题上来。

作者用“过去/传承, 现在/融入, 未来/创新”上中下3个篇章展现了30个实践“社会问题反转”的中国案例。这些案例涵盖非遗传承、戏剧、文化、环保、食品安全、残疾人就业创业、疾病健康、心灵关怀、儿童教育、精准扶贫、养老、公益行业支持等领域。作者设问: 社会企业是否成为下一种有别于政府、商业企业、慈善公益组织的另一种解决社会问题的创新组织类型呢?

回答这个问题, 有必要了解中国社企的缘起。

上述社企的经营服务范围, 大多与政府公共服务领域相关。这些领域, 除了残疾人福利企业新中国早已有之, 多数领域过去是由政府或国家事业单位管理的, 并不对民间开放。鉴于政府公共服务的供给远远不能满足社会需求, 1998年国家出台了民非制度, 并提出“社会福利社会化”的改革目标, 民间力量始得进入教育、医疗、养老、文化、体育等服务领域。当然, 这些机构只能登记为非营利组织, 以公益服务模式运行。实际上, 这些机构几乎都不是用捐款办的, 而是私人或公司的投资行为。办民办非企业单位(简称“民非”), 就成了中国特色民非发展的基本模式, 笔者称之为“假私济公”。2016年全国共有民办非企业单位36.1万个, 其中教育、医疗、养老类民非占总量的七八成, 主要是公司办的。

无须讳言, “民非+企业双轮驱动模式”, 已经成为中国独特社会企业发展的重要模式。但民非制度的确存在公与私、公益与商业所有者主体模糊不清的问题, 经常受到诟病。2015年, 民政部、发展改革委、财政部等10部委发出的《关于鼓励民间资本参与养老服务业发展的实施意见》(民发〔2015〕33号), 明确鼓励用“民非+企业双轮驱动模式”来吸引社会投资, 发展养老事业, 允许双方可以进行资金借贷和财产租赁等项关联交易, 并接受政府监督。对于民办教育、医疗机构的发展, 同样有新的法律和政策规范, 让公益和商业的投资行为均有法有规可依。毕竟, 要实现供给侧结构性改革“补短板、惠民

生”的目标,需要吸引数十万亿民间投资,指望公益捐赠,犹如大旱之望云霓;国家鼓励私人资本进入,创造更多的准公共服务产品,满足人民需求,给了社会企业和社会投资施展拳脚的大好机会。

一些从纯公益模式起步的养老机构遇到发展的天花板,也可以反证“民非+企业双轮驱动模式”对于社会企业发展的必要性。本书介绍的成都朗力养老机构,是今年首届中国社会企业奖得主。三四年前,我曾参加“爱德新湖育公益创投基金”对朗力投资的评审。几位评审专家都认可朗力的投资价值,但朗力是民非注册的非营利组织,不能接受投资,只能接受捐款;如果搞变通,则有违规之嫌,对双方都不利。于是这项“天使投资”只能流产。现在,朗力已经成为“民非+公司”模式,运行良好,资本市场对其估值不低。

既然社会企业在做为社会排忧、为政府解难的事,有的本身就在弥补公共服务供给之不足,应该得到政府的政策支持和资源投入;社会企业也可以理直气壮地从政府口袋里掏资源。以养老服务为例,十三五时期政府合计投入2908亿元,年均581.6亿元;同时确定用“民办公助”“共建民营”的方式来提高财政资金投入效率。《北京市养老设施专项规划》提出,到2020年北京市将建成1000个养老驿站。养老驿站以“政府无偿提供设施,运营商低偿运营”模式运营。值得注意的是,前一段中央电视台播放《将改革进行到底》,对养老服务体制改革的提法是“这些养老服务设施,是政府建设,公司运营的”。大概是“公益”份额太小,连提都没提。

运营政府养老设施的公司很特别,一身三任,兼具政府、商业企业、慈善公益组织的职能,又有别于政府、商业企业、慈善公益组织,处于你中有我,我中有你的混沌地带;是一个跨界合作,左右逢源,可持续解决社会问题的创新平台。阿里研究院原院长梁春晓讲平台经济,认为它就像一张网,把消费者、供应商、生产商、监管部门等各种资源连接在一起,把商业、公益、政府融在一起。这些平台不是传统企业,也不是公益,也不是政府,但其活动融入了三大部门,它们属于新的社会组织形式——第四部门。这与本书作者所说的“创新组织类型”异曲同工。

社会企业(简称社企)创新创业者有必要给自己一个全新的定位,以利于解放思想,施展想象力,发挥独特优势,扬长避短,有效地整合资源。如此,好

多困扰社企发展的难题也就比较容易解决了。

坚持使命是社企的根本，守住根本，才能长成参天大树。以中国之大，需求之切，每一个锁定社会目标不放的社企都有做大的可能。对于有效、可持续解决社会问题的机构，无论是公益还是商业，应该不看出身，不问“动机”，只看效果。重“动机”，轻结果，是公益行业的毛病，必须阻其传染到社企领域。

要尊重和崇尚社会创业者的价值、社会地位和权益。科学家要把科技成果转化为生产力，“社会创业家要把影响力转化为生产力”（古村之友汤敏）。公益创新到社会企业，与科技创新到商业化一样，首先是人的创造，必须确立以创新者为中心的价值定位。按照这个逻辑，社会企业在股权设计时，应以创办人和团队为中心，设计出最有利于业务发展、员工激励和吸引投资的机制。新注册公司最好以私人投资持股为主，由股东决定把多少盈利或股权捐给公益，把商业做大了，再来回馈公益。这是科学松鼠会的转型模式（见《公益向右，商业向左》）。

南都基金会资助的许多银杏伙伴和景行机构，有的一开始就是社会企业，有的后来变成民非+企业。南都基金会在决定资助对象时，并不问机构性质，就看它是不是一家能有效地解决社会问题、环境问题的机构；是公益登记的，指望支持其扩大影响力，努力实现规模化；是企业登记的，指望他们做大挣钱。唯其如此，我们的投资才是有效的。而这些投资是纯公益的，无须金钱回报。南都秉承以创新者为中心的资助理念，以此来激发公益领域的社会创新。

本书作者努力把这么多优秀社会企业呈现给大家，还鉴于“企业社会责任的作风仍多偏爱做慈善公益1.0或2.0阶段；大多数创投偏好即将上‘高速路’发展的投资标的，社会影响力投资往往找不到好目标；社会企业家精神与企业家精神的差距还没被商业界所认识”，希望企业界、投资界人士能够静心看看这些社会企业本身和他们的价值。

笔者读了这些案例，以为光有上述愿望还远远不够，或者说难以实现。对这些案例的介绍，每一个都很公益，很情怀，令人感动，多半能激起读者捐款的欲望。但很少案例能激起投资者的投资冲动。因为我们基本看不到一个商业模式应该呈现的市场需求潜力分析和发展前景描述，以及股权结构、团队DNA、管理制度和竞争优势，收入模式及其财务收支情况，等等。商界人士多

半也会将其当作公益项目来看,走马观花而过。

实际上,书中每一个案例,都切中了社会真问题,都有做大的可能。眼下普遍缺乏的是做大的机制和能力。“机制者”^①,必须挣脱公益组织的惯性思维和道德绑架,做企业就要用企业机制,带着镣铐跳舞注定失败;“能力者”^②,多数是做公益出身的领导人难以转换到商业频道,经营企业需要另请高明。公益创新模式有巨大商机,习惯做公益者基本看不懂;商界精英踏入公益圈后,多数人则“武功”被废,或自废“武功”,称要做就做纯公益。不久前,笔者在中欧商学院校友社会责任会上,鼓动大家到公益里面寻找商机。前提是,先不要踏入公益圈。这个圈子别的本事不大,废商界精英武功手到擒来。

比较切实可行的建议是,刚刚起步的社会企业应放下架子,虚心向成功的企业和企业家求教;企业家、投资家进入社会投资领域之前,如果能把辅导一两家社会企业提升市场能力作为承担社会责任和进行市场调查的途径,则是一举两得、多方受益的好办法。更希望企业和慈善家把慈善捐赠变为风险慈善投资基金,为初创期社会企业提供“天使投资”。在世界各国,作为社会企业发展链条上的前端风险投资,多由基金会来承担;市场资本因为风险控制,往往在后端跟进。我们要为构建这样的社会企业和社会投资价值链而持续努力。

徐永光

希望工程创始人、南都公益基金会理事长

于2017年国庆

① “机制者”是指习惯于体制内思维思考的人。

② “能力者”特指在公益领域有能力的人。

前言

记得那年，与“点赞网”创始人之一韩立在一场青年社会创新创业大赛中相识。同为大赛特邀评委嘉宾的我们，对于青年创新与社会投入的解决性创业持相似观点，经多次深度交流，发现双方对于社会企业与社会影响力投资有着一样的看法，由此，希望进一步交流，看看能否找到一些好的共创点，在值得一起思考的议题、分享的故事及行业内对话方面做些力所能及的事情，共同为解决社会问题和反转弱势群体提供些发展助力，合作共建意向在此埋下种子……

当下的慈善公益发展，一走十多年。当整体社会环境正式迈向多元发展的时刻，如何更有效地解决社会问题，一直是慈善公益发展道路上的核心价值。慈善公益行业的发展进程逐渐从传统慈善公益1.0所说的授之以鱼，提升到2.0的授之以渔，一些组织甚至已经开始可持续发展模式，进入慈善公益3.0，甚至挑战慈善公益4.0的友善生态系统构建的工作。虽然大家对于“解决社会问题”的理解多有不同、方式各异，但在可持续发展的视角下，把“社会问题”转变为“社会助力”的概念，应该能获得大多数人的支持及赞同，在此状况下，社会问题是否“反转”？“反转”的程度？能否持续“反转”？成为大众能简单清晰界定的一种说法。

深入了解“社会问题反转”的内容后，读者会发现，“反转”弱势群体能引起大家热议的部分。“反转”弱势群体的概念最早发展于中国宝岛台

下一站,社企?

——公益与商业的30次相遇

湾。若要彻底改善弱势群体的“弱势”,改变社会对他们既有的刻板认知及状态,寻求可持续发展模式运作才是根本之道。“反转弱势”是积极的,通过构建可持续发展模式的构建,辅导弱势群体参与,尽可能地降低或完全解决弱势群体对于政府、社会及家庭的依赖,“反转”后的“弱势群体”不再“弱势”,此时“弱势”已转变,甚至有能力反过来帮助与资助其他需要帮助的人。

若可以选择,没有人天生就想当弱势群体,人们都希望能更好、有尊严地生活、工作着,而这种选择,面对“弱势”的种种困惑与挑战,有时是一种奢侈。因此“反转弱势”并非易事,而“社会创新”是解决这种困境的关键,同时还需要对目标群体有深入的了解,掌握市场竞争脉动,探寻更有效“反转弱势”的“创新”路径,构建真正可持续发展的运营模式。这是条不同于一般创业的社会创新道路,但是值得不断地努力尝试的一个方向。当你看到“反转”后人们所散发的自信与幸福感,就能更深刻地体会,因“反转”而进行“社会创新与创业”所带来的价值。

近几年来“社会企业”“社会企业家”和“社会影响力投资”等词成为行业内火红一时的“标语”,许多行业资深倡议者、专家、学者及从业人士纷纷对此提出不同的观点,主要多在定义法人问题、利润分配比例、以可复制性及资格认证上做探讨,鲜有人愿意关注并投入大量精力来帮助实际的社会企业落地与发展,和他们一起构建“可持续发展模式”,解决发展过程中所产生的社会与商业属的冲突问题,探索围绕“反转”社会问题根本的可持续创新发展路径。当环境仍处在多数创投偏好即将“高速路”发展的投资目标时,具有社会影响力的组织找不到好投资对象、社会企业家精神与企业家精神的差距还没被商业界认清、企业社会责任仍偏爱慈善公益1.0或2.0的当下,还有许多汲汲营营想做认证的团队,在众多纷扰的声音中,或许我们需要静下心来重新审视“社会企业”自身和他们的原本价值。

到底有多少人真正在乎这些“社会企业”的价值与故事?“社会企业”这个概念除了慈善公益行业从业者外,又有多少公众认识这个词汇?知道他们是谁?他们的价值在哪?又如何参与和支持他们?综观整个华人圈在社会企业行业的发展,我们发现台湾、香港走得比大陆早,相关案例出版物较

为丰富,读者群体涵盖多元;反观内地,相关出版物少,多数以翻译书、研究专著、个案性调查报告为主,缺乏以社会大众为目标群体的普及性读物。因此,共创一本面对大众、普及“社会企业”概念、分享我们所认同的“社会企业”案例书籍的想法油然而生,而本书就是在这样背景和使命的氛围中诞生的。

我们希望本书能够为“社会企业”行业发展出力,让更多人能够通过阅读开始了解及关注“社会企业”,认识这种可持续发展的“反转”社会问题模式,当面对生活消费选择时,也可以考虑购买“优质”社会企业的产品或服务,用支持的行动取代同情怜悯,用认同消费替换短期捐赠,用社会创新反转弱势困境,帮助社会企业家在社会进步的发展趋势中发声。书名《下一站,社企?》点出本书的定位,我们并不想在“社会企业”“准社会企业”或“类社会企业”等名词上做定义争论,也不为营销或消费这些“社会企业”和其创始团队,而是回到这些人及组织发展的故事路径中,希望通过简单的语言诉说和分享我们所获得的感动。虽然学术界最近对于“社会企业”定义的研究在社会属性上有较多的偏向,但我们仍然把最后的认同决定权留给读者。社会企业能否成为一种有别于政府、商业企业、慈善公益组织的另一种解决社会问题的创新组织类型,我们拭目以待。

本书分为上、中、下三篇,有传承过去、活在当下、开拓未来之意。每一篇都有几个章节和与之相对应的故事,每个故事的采访、资料收集、汇合、整理、分析及反复探索都花费大量的时间、人力和物力,在这过程中团队也经历过争执与冲撞。希望本书带给读者的故事至少能触动读者们,并分享给周围的亲朋好友。

最后,我们必须感谢参与这个项目的众多伙伴、支持者。首先,要感谢“点赞网”的大力支持,谢谢所有的董事和创始人的认同与理解,否则这本介绍社会企业的书是不可能出版的;还要感谢参与这个项目的其他小伙伴(俊男美女)们。其次,要感谢“爱德基金会”的资助,让这个项目最终能落地出版;感谢冯楠、刘晓谦两位插画老师的支持,使书的内容更加生动、可视;感谢所有参与这个项目的社会企业家及其团队所提供的相关信息、照片和分享,你们是本书的主角,是社会进步潮流中的梦想实践家;感谢在社会企业

下一站,社企?

——公益与商业的**30**次相遇

行业发展学术研究与发展道路上认识的每一位友人及陪伴在我们身边的亲友。

最后,我们要感谢所有愿意阅读本书的朋友们,问题的答案留给你们,希望未来的社企路上能有你们的支持与相伴,也欢迎所有读者分享我们任何关于书籍内容的感想和建议。

卢永彬

上海交通大学
国际与公共事务学院
第三部门研究中心
2017年5月1日

目 录

上篇 过去与传承

第一章 遗 | 非遗文化 / 003

“稀捍”行动：传统手工艺的文化复兴 / 006

归了：用古法蓝染还留守儿童完整的童年 / 020

“剪爱”工艺：血友病患者的生命剪纸 / 029

第二章 戏 | 戏剧人生 / 036

蓬蒿剧场：小剧场的孤独与高贵 / 038

“一纸故事”：以戏剧关注普通人的记忆 / 048

第三章 绿 | 环境保护 / 053

绿色地球：还土地以绿色，为下一代拾荒 / 056

老爸评测：“愤青”老爸死磕生活中的有毒物 / 064

道兰环能：让“地沟油”再飞一会 / 072

“幸福银行”：跟着公平贸易去熊猫村 / 080

下一站,社企?

——公益与商业的**30**次相遇

第四章 衣|可持续时尚 / 088

SHOKAY 绣嘉: 一方净土一份“难得”的温暖 / 091

Rebag: 旧物中发现新的生命 / 100

善淘网: 电子商务+慈善商店的全新公益模式 / 108

中篇 现在与融入

第五章 食|美食与生活 / 117

Village 127: 艾滋遗孤用面包消除偏见 / 120

爱德面包坊: 喜憨儿的善良面包 / 129

AW Delights: 用美食打开残障人士的另一扇门 / 138

第六章 馆|科普体验 / 147

醒来死亡体验馆: 向终极命题致敬的产品 / 150

黑暗中对话: 视而不见才是真正的黑暗 / 159

第一反应: 做温暖的路人 / 170

第七章 护|群体关怀 / 181

益宝计划: 为千万公益伙伴保驾护航 / 184

WABC无障碍艺途: 艺术表达生命 / 199

仁人家园: 建屋同时也建希望 / 210

朗力: 破题中国式养老 / 217

下篇 未来与创新

第八章 孵|公益孵化 / 227

Impact Hub: 一个拥有独特资源和灵感的生态系统 / 230

724星球: 做公益孵化的老母鸡 / 241

BottleDream: 打开瓶子,寻找创变者 / 254

第九章 询|公益咨询 / 266

ABC: 美好社会咨询社 / 269

舜益咨询: 你关心他人,我们关心你 / 278

第十章 育|培育成长 / 286

工蚁坊: 用财务带领弱势女性收获自信 / 289

萝卜规则: 用规则改变国人开会的文化 / 296

保护豆豆: 儿童性教育的正确打开方式 / 304

参考文献 / 315

后记 / 318

下一站，社企？

上篇

过去与传承

第一章 遗|非遗文化

第二章 戏|戏剧人生

第三章 绿|环境保护

第四章 衣|可持续时尚

后生可畏

焉知来者之不如今也

《论语·子罕》