

青·年·恒·好
公益创业行动
2014
年度力作

中国青年 公益创业报告

中国青年报社
KAB全国推广办公室
——编◎著——



清华大学出版社

中国青年 公益创业报告



中国青年报社
KAB全国推广办公室
——编◎著——

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

《中国青年公益创业报告》为中国首部针对青年公益创业者的调查报告。报告首次对中国青年公益创业标准提出评价基础指标及评价标准；首次勾画青年公益创业群体——大学生为主体，集中北、上、广，自我实现驱动；首次厘清青年公益创业边界——“自我造血”，解决社会问题，亟待第三方认证；首次对公益创业青年在全国范围内进行调查研究。本报告有详细的调查内容及生动的公益创业案例，适合关注公益创业的高校研究机构、国家各级有关青年创业职能部门、公益组织等有关组织研究者参考，也适合广大热衷创业的青年人阅读。通过阅读本书，读者可以了解当前中国青年公益创业生态。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

中国青年公益创业报告/中国青年报社 KAB 全国推广办公室编著. —北京：清华大学出版社，2015

ISBN 978-7-302-39942-1

I. ①中… II. ①中… III. ①公用事业—研究报告—中国 IV. ①F299.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 085922 号

责任编辑：杜 星

封面设计：汉风唐韵

责任校对：王凤芝

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：9.75 字 数：174 千字

版 次：2015 年 5 月第 1 版 印 次：2015 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：39.00 元

产品编号：064446-01

推动青年公益创业生态建设

虽然市场上有很多关于公益创业(或社会企业)的国内外名家专著,但《中国青年公益创业报告》的发布必将对中国青年公益创业生态发展产生深远影响。

该报告由中国青年报社、KAB 全国推广办公室联合编著,是中国针对青年公益创业者的首部调查报告,并对中国青年公益创业标准提出评价基础指标。该报告数据显示,除了资金技术(78%)、政府机构(76%)与社会公众(65%)的支持外,青年公益创业还需要其他众多的外界支持,有必要通过社会价值共享机制、平台、标准以及社会资源整合能力构筑中国的公益创业生态系统。

搭建青年公益创业服务平台。“推动社会进步,服务青年成长”作为中国青年报社的办报宗旨,影响一代又一代中青报人的理想与情怀。十年前,共青团中央、全国青联联合引进了 KAB 创业教育项目,我们积极参与这个公益创业教育项目,并于 2008 年 5 月获得授权组建 KAB 全国推广办公室。2009 年 12 月,我们携手恒源祥(集团)有限公司推出青年恒好公益创业项目征集活动。如今,KAB 创业教育项目已经覆盖 1 300 多所高校,上百万大学生学习了 KAB 课程,几百万大学生参与了 KAB 项目相关创业实践活动;青年恒好也举办了四届活动,从最初的遴选优秀公益创业计划书,到遴选优秀公益创业方案并给予奖励和扶持,四届活动共奖励 100 多个公益创业团队,其中奖励超过 1 万元的创业团队有 29 个,6 家创业团队获得资金扶持超过 5 万元。每年一届的青年恒好创业行动已经成为高校和青年公益创业群体中一个知名品牌活动。我们希望,通过这一系列活动的举办,营造鼓励社会创新与支持公益创业的社会氛围,引导当代青年用商业方法解决社会问题,扩大公益创业的社会影响力。

调查公益创业青年现状。为了更好地了解青年公益创业现状,2014 年,中国

青年报社、KAB全国推广办公室在全国范围内对公益创业青年进行了调查,调研对象区域覆盖24个省(自治区、直辖市)。对150名公益创业青年,采用实名问卷调查方式,最终回收144份有效问卷。该调查问卷由青年恒好专家委员会成员共同商讨制定,内容涉及公益创业青年“个人与企业基本情况”、“公益创业历程”、“公益创业现状”、“对青年进行公益创业的看法与建议”四个部分,包括42个调查问题。主题报告撰写主要由湖南大学公益创业研究专家汪忠执笔,从“中国青年公益创业概述”、“中国青年公益创业评价基础指标”、“中国青年公益创业现状分析”和“中国青年公益创业发展思路”四部分进行青年公益创业生态描写,总结中国青年公益创业的现状,有针对性地找出青年公益创业的问题,并研究相关解决方案。

提出青年公益创业标准。该报告首次提出了由青年恒好专家委员会成员共同商讨确定的中国青年公益创业标准及评价基础指标,并进行了详细解读。主要包括:(1)创业的目的和价值取向;(2)创业的主题和表现形式;(3)创业的规模和有效性;(4)运作模式与可推广性;(5)创新性与可持续性。也许这套标准及评价基础指标并不完善,但中国青年公益创业标准及评价基础指标的提出,完善了中国公益创业标准及评价指标体系,无论对理论探讨还是实践研究都具有重要的价值和意义。

此外,该报告发布了中南财经政法大学创业学院副院长邓汉慧教授的调研报告分析《公益创业存在的问题及对策》,及中国青年报创业周刊副主编魏和平撰写的《公益创业:利他性的新经济模式》。这些从调查数据基础上进行的针对性分析,既有公益创业当前面临的难题,也有公益创业发展过程中不可避免的问题,值得探讨与研究。同时,该报告还附录了20位从青年恒好公益创业活动中脱颖而出的公益创业青年的案例,作为青年创业的“新领军者”,他们的公益创业梦想和公益创业模式值得传播与点赞。

最后,感谢为本报告撰写、出版付出辛勤劳动的各位领导、专家和同事,感谢青年恒好项目理事会及恒源祥(集团)有限公司的支持,感谢共青团中央国际联络部对中国青年公益创业标准、评价基础指标的制定及对该报告出版的指导。让我们一起助力中国青年公益创业的梦想与行动!

张 坤

中国青年报社党组书记、社长、总编辑

KAB全国推广办公室总干事

为青年公益创业鸣锣开道

——写在《中国青年公益创业报告》问世之际

年轻的梦可能没有终点,但年轻的梦一定会有起点。因为终点很难预测,但起点却能够寻找。今天,《中国青年公益创业报告》的发布,让我们清晰地看到了当代青年追寻创业梦的一个深具价值的逻辑起点——公益创业。

公益创业为何应该成为当代青年创业的逻辑起点呢?

第一,公益创业昭示着社会进步和创业模式的新趋势。1976年,孟加拉大学教师尤努斯最初以27美元分别贷款给42个农妇以帮助她们自己动手脱贫。如今,他创办的“格莱美银行”已成为孟加拉国最大的农村银行,为7万多个村庄提供信贷服务,有着650万名借款者,偿债率高达98%,不仅让商业银行望尘莫及,而且,每一位借贷者都拥有这家银行一份不可转让的股份,共占据这家银行92%的股份。1988年,普林斯顿大学学生文迪·库珀在毕业后没有选择就职于大公司,而是开始为一个招募大学生去偏远山区支教的非营利组织进行宣传和募集资金,而这一构想是源于他的毕业论文。如今,这个“支教”项目和组织已经发展得十分完善,许多名校毕业的大学生都争相参加该“支教”项目和组织去做两年小学老师。在他们看来,这是体现自身社会价值的有效途径。以上两个案例让我们看到了关于公益创业的典型诠释,即,公益创业就是兼顾社会价值与经济价值,用商业方法解决社会问题的创新创业过程,体现了对人的关注性,担负社会的使命,企业化运作模式,经济收益的非分配性原则。

今天,随着公益理念的传播普及和创业行为的世界性兴起,公益创业作为社会发展进步的创业新模式逐渐成为全球的趋势和热点。改革开放以来,我国社会发展的转型中也呈现出两大趋势:一是市场经济的推进趋势。历经30多年的改

改革开放和社会主义市场经济的繁荣,我国经济实力大大增强,人民生活水平显著提高。市场经历了从单纯商业竞争、经济创业到拓展社会创业的过程。二是社会公益的拓展趋势。伴随社会的文明进程,人们对于公益事业的认识不断深化,我国的公益慈善和志愿服务事业得到迅速发展,越来越多的人将公益慈善和志愿服务作为一种生活方式和社会时尚,公益创业也逐步成为人们的一种新选择。

第二,公益创业呼唤着当代青年的社会参与。我国正处于社会转型和社会创新时期,社会在提出越来越多公益需求的同时,也创造着越来越多的公益创业机遇。公益创业在倡导和收获社会效益的同时,将运用商业化和现代化的管理运营方式产生经济收益以满足自身的发展,在助人的同时也能够自助。青年是社会建设的主体和社会发展的动力与希望,广大青年投身志愿服务和公益创业,直接关系到我国社会建设的进程。今天,青年公益创业者在社会经济变革中发挥着越来越重要的作用,也逐渐成为公益创业的先锋力量。最富于激情并最容易接受新生事物的青年群体,在公益创业领域必将大有可为。通过这种创业方式,青年可以把理论知识与工作实践相结合,提高自身勇于担当的社会责任意识,并在投身社会变革中寻找新的发展机会,在参与公益创业为社会做出贡献的同时,有效提高社会适应力和岗位胜任力,促进个人的成长和发展,在创造物质财富的同时,还可创造更为可贵的精神财富,在为他人服务和解决社会问题的同时,实现自己的人生成长。

第三,公益创业铸就着青年创业者的精神品格。公益创业者被认为是拥有魅力人格的、结合理想主义和实干特性的人。他们具有整体化社会公益精神,更多关注社会利益,承担社会责任,具有反哺式服务意识和以商业反哺社会服务的能力。他们能够持续降低社会生产成本,增加社会公益组织收入来源。青年参与公益创业需要具有强烈的公益使命,具有奉献精神的团队和创新的公益模式。在参与公益创业中,青年最有年龄优势,最具敏锐性,也最可能发现和把握机遇,从而,以创新的方式实现公益创业的目标。可以想象,在投身公益创业过程中,青年能培养、铸就强烈的公益使命感,使自己对服务社会大众的事业充满激情,对帮助他人、奉献社会怀有一颗火热的心;投身公益创业,青年能培养、铸就团队精神。公益创业需要组建一支对某一公益事业志同道合的团队,要拥有向心力、凝聚力,拥有高度的奉献精神,共同为公益梦想奉献拼搏;投身公益创业,青年能培养铸就自己的创新、创造能力。公益创业需要注重模式创新,让有限的资源能帮助更多的人,创造更多的社会效益。

第四,公益创业推动着创业生态系统的合理构建。我国社会 and 经济发展进入了新常态阶段,人们以更加平常的心态对待更加有效的增长速度,更清楚地追求经

济的结构效应,通过结构提升带动经济发展,让改革创新催生新动力,带来新福祉。人们越来越关注社会的均衡发展,更加注重社会平等和人的尊严,尤其关心一些特殊群体的生活状态。同时,也更关注自然环境和生态保护,不愿意看到为了经济和技术的快速发展而导致社会生活和自然界中一些美好的、优质的精神和物质文化的破坏和消失。现在,国家出台了一系列措施,完善政策法规,开放社会组织登记,加大政府购买社会服务的力度,以鼓励和促进创业。公益创业契合了新常态的发展要求,追求实现公益和经济的双重价值目标,因此,必须整合社会和市场的优势力量,不断与外界交换大量的异质资源,同时将关联组织吸引进来,为系统注入新的活力与动力。

在《中国青年公益创业报告》中,关于青年公益创业所需支持的数据显示,除了场地资金、技术服务、政府政策的支持外,公益创业还需要更加广泛的社会外界支持。公益创业需要把公益与创业结合起来,构建一个以“公益圈”为核心,以“创业圈”为载体,以实践孵化、教育培训、传播推广、投资交流为配套的生态系统。如今,人们逐渐意识到公益创业对于社会和谐发展与推进社会治理能力提升的重要性,与之相关的“社会创新”、“影响力投资”、“公益创投”等领域也得到了快速的发展。社会的需要,政府的支持,青年的追求必将共同促进公益创业的更大发展。青年公益创业者们应该投身创业生态系统的构建,在一些社会需要而传统商业视角并不关注的领域,尽己所能去寻找和创造公益创业的机会和空间。

第五,公益创业彰显着当代青年的成长和使命。当前,我们正处在世界形势依然错综复杂,中国发展面临爬坡过坎、深化改革的关键阶段。如何实现经济发展提质、增效、升级?如何进入更高水平的发展阶段?在2014年夏季达沃斯论坛上,李克强总理传递出了“开启大众创业、万众创新新时代”的中国发展新信息,引发了世界关注。这说明改革创新将成为驱动中国经济发展的更加重要的力量,要使创新真正发挥驱动力就必须重视创业精神培育,大力扶持中小企业。只有将蕴藏在人们身上的创业和创新潜能充分激发出来,才能真正打造中国发展增效升级的不熄引擎。在这个过程中,当代青年肩负重大使命,同时也将有平台和机会更好地施展才能。其实青年为谋取公众社会利益而实施的公益创业行为本身就是青年自身成长的最好实践。融入社会和助力公益是青年成长的价值核心,勤奋学习并努力工作青年成长的有效路径,坚持不懈与精神愉悦是青年成长的营养剂。

有位哲人说:“当我还年轻的时候,我决定改变世界。我年长一些的时候,我发现这个志向过于宏大,所以,我决定改变我的国家。等我年老的时候,我又发现这个目标也太大。所以,我决定改变我的城市。后来,我发现连这个也办不到的时

候,我决定改变我的家人。现在,在生命的晚年,我才了解到应该先改变自己。如果,我从自己开始,我就可以改变我的家人,我的城市,甚至我的国家,说不定我可以改变世界。”

愿《中国青年公益创业报告》的发布能为青年公益创业鸣锣开道。愿更多的青年不再等到黄昏,而是从早晨就开始,为年轻的梦找到新的起点,尝试改变自己,投身公益创业!

李家华

中国青年政治学院副院长

KAB 创业教育(中国)研究所所长

教育部创业教育指导委员会副主任

创新让我们对未来有了预期

创新是一个国家、组织、个人不断发展和进步的原动力；创新是衡量一个国家、组织、个人活力和实力的重要标志。中国传统文化最古老的代表著作《易经》提出“变则通，通则久”，“变”指的就是“创新”。在今天这样一个大时代的背景下，社会已经发生了根本性的转变——从农业文明到工业文明，现在已经进入到了一个信息文明的社会。面对这样一个重大转折的历史机遇，创新对于一个国家、组织和个人显得尤为重要。

创新让我们对未来有了预期，构筑了对未来的一个梦想，创业搭建了一种实现梦想的方式和路径。随着时代的发展，尤其是互联网领域的创新和创业，现在已经达到了一个新的高潮，而且这种创新和创业的大氛围，已经延伸到了社会的方方面面和各行各业，所有行业都在日新月异地发生着根本性的变革。

这样的发展更是得到了党和国家领导人的高度重视。习近平总书记曾在2013年全球创业周上倡导“创业梦 中国梦”有利青年开启创业理想，李克强总理也在2014夏季达沃斯论坛上提倡“要在960万平方公里土地上掀起大众创业、草根创业新浪潮”，这样一个创业的大时代给我们每一个人都提供了一个广阔的舞台。

公益创业是创业路上一颗冉冉升起的新星，现在已经成为公众越来越关注的一个焦点。公益创业不仅体现在对社会经济效益的贡献，更重要的还在于对社会价值的提升。所以近些年，越来越多的国家、组织和个人开始不断关注和支持公益创业，在这样的大背景之下，更是涌现出了很多公益创业的优秀品牌——作为共青团中央、全国青联、国际劳工组织共同指导下的青年恒好公益创业行动，自2009年首届活动举办以来，已经吸引了250多所高校直接参与，累计有1000多支高校团队参加“大学生公益创业大赛”，带动近万名大学生直接参与公益创业实践，先后在

全国 10 余个省市举办了公益创业项目落地仪式、城市巡讲、区域沙龙、全国论坛等活动,影响了近百万在校大学生,成为国内影响大学生公益创业的三大品牌活动之一。我们认为,青年恒好公益创业将会在这样的背景下迎来一个又一个新的高潮。

当然,创新和创业的道路并不一定会一帆风顺,也许要经历很多曲折和困难,甚至要面临很多未知的困境(诸如资金、团队、模式、资源)。但是我们坚信,只要我们找到了正确的方向和方法,一定会搭建起一个对于社会上优秀的组织、优秀的人都有价值、有意愿参与的平台,从而帮助公益创业组织实现梦想、成就未来。

恒源祥作为一家拥有 87 年悠久历史的中华老字号,我们一直在发展中秉承着创新和创业的精神,传承和发扬着一种中国人的商业伦理,我们更是一直在支持着这样的公益行动能够长期有效地茁壮成长。

“一花独放不是春,百花齐放春满园”,相信通过大家的努力和我们的参与,一定能够推动公益创业进入一个全新的发展阶段。

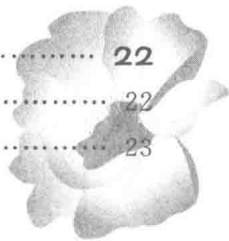
公益创业,看中国青年。

陈忠伟

恒源祥(集团)有限公司总经理



调研简介	1
第 1 章 中国青年公益创业概述	2
1.1 公益创业的概念界定	2
1.1.1 概念界定	2
1.1.2 特征与类型	4
1.1.3 功能与作用	6
1.2 中国公益创业环境分析	8
1.2.1 政治环境	8
1.2.2 经济环境	8
1.2.3 文化教育环境	9
1.2.4 区域地理环境	10
1.3 中国公益创业发展	11
1.3.1 兴起缘由	11
1.3.2 发展概况	12
1.3.3 发展趋势	14
1.3.4 青年公益创业	15
1.4 中国青年公益创业支持	16
1.4.1 政府及所属组织对青年公益创业的支持	16
1.4.2 高校对青年公益创业的支持	18
1.4.3 社会对青年公益创业的支持	19
第 2 章 中国青年公益创业评价基础指标	22
2.1 公益创业主体与表现形式	22
2.1.1 创业主体	23



2.1.2	表现形式	23
2.2	公益创业动机与价值取向	25
2.2.1	创业动机	25
2.2.2	价值取向	27
2.3	公益创业规模与双重效益	27
2.3.1	创业规模	27
2.3.2	双重效益	28
2.4	公益创业创新性与可持续性	29
2.4.1	创新性	29
2.4.2	可持续性	30
2.5	公益创业运作模式可推广性	32
2.5.1	大陆地区运作模式	32
2.5.2	港澳台地区运作模式	34
第3章	中国青年公益创业现状分析	35
3.1	公益创业主体与表现形式分析	35
3.1.1	创业主体	35
3.1.2	创业表现形式	38
3.2	公益创业动机与价值取向	40
3.2.1	创业动机	40
3.2.2	创业价值取向	41
3.3	公益创业规模与双重效益	44
3.3.1	创业规模	44
3.3.2	双重效益	46
3.4	公益创业创新性与可持续性	49
3.4.1	创新性	49
3.4.2	可持续性	50
3.5	公益创业运作模式与可推广性	52
3.5.1	运作模式	52
3.5.2	可推广性	54
3.6	公益创业发展的瓶颈	54
3.6.1	社会舆论氛围需进一步营造	54

3.6.2	组织社会责任目标战略性需加强	56
3.6.3	法律制度环境需继续建立健全	56
第4章	中国青年公益创业发展思路	58
4.1	构建公益创业的生态系统	58
4.1.1	有效利用社会企业的引力作用	59
4.1.2	注重公益创业环境的支撑作用	61
4.1.3	整合社会网络合理构筑基础基石	61
4.2	政府加强对公益创业倡导与支持	62
4.2.1	营造良好外部环境	62
4.2.2	支持产品销售与服务	64
4.2.3	倡导公益创业教育	65
4.3	倡导公益创业组织创新	66
4.3.1	加强可持续发展	66
4.3.2	与政府积极合作	67
4.3.3	完善组织治理	68
4.4	促进公益创业者的成长	70
4.4.1	结合专业特长与兴趣	70
4.4.2	量力而行与循序渐进	70
4.4.3	积极参与公益创业教育	72
报告分析		74
	青年公益创业问题思考	74
	公益创业:利他性的新经济模式	82
案例		91
案例一	曹军:让盲人也能用上智能手机	91
案例二	王方圆:用“惊蛰”唤醒山区孩子	93
案例三	刘玄奇:我为DSI代言	95
案例四	李范:游走在创业界的IT男	97
案例五	宋江彬:用毛线编织温暖	99

案例六	杨屹婷：用绒线编织梦想	101
案例七	刘国昊：公益众筹的“哆啦梦”	104
案例八	刘国强：用好玩儿的方式做防灾减灾	106
案例九	焦丽娜：让“明风古韵”从凤阳起航	108
案例十	任庆鹏：为留守儿童建图书馆	110
案例十一	黄俊业：帮扶农户守护自然	114
案例十二	汪君：践行公益，守护正义	116
案例十三	蔡国良：让更多人享受到优质教育资源	120
案例十四	王一坤：帮中小食品生产商卖货	122
案例十五	夏心利：绿色中原行	125
案例十六	郑杰：让老人有陪伴，年轻人有房住	127
案例十七	钟莹：爱传技术，扶起希望	130
案例十八	王彩霞：传承古典文化，打造宣纸经典	132
案例十九	周点铭：“自造血”为留守儿童圆梦	134
案例二十	周健：让凤画涅槃重生	136

参考文献	138
------------	-----

后记	141
----------	-----

调研简介

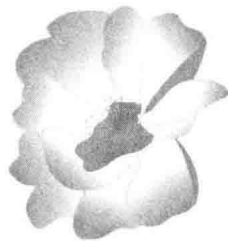
调研目的：联合国世界卫生组织于 2013 年确定新的年龄分段：45 岁以下为青年。中国青年作为中国公益创业的先锋，代表着中国公益创业的未来，是中国公益创业的主体力量！

为了培养具有社会责任感、公益理想和全球视野的中国公益创业青年，2014 年 3 月，由青年恒好项目理事会主办，KAB 全国推广办公室、恒源祥(集团)有限公司承办，中国青年报社、国际美慈组织协办的青年恒好公益创业行动(2014)在北京启动。该活动致力于营造鼓励社会创新与支持公益创业的社会氛围，引导当代青年用商业方法解决社会问题，扩大公益创业的社会影响力，推动公益创业项目在中国的发展。为了总结和分析中国青年公益创业的现状，有针对性地找出公益创业所存在的问题，并研究相关解决方案，KAB 全国推广办公室在共青团中央国际联络部的指导下，联合相关社会力量，首次在中国开展青年公益创业调研。

调研方法：中国青年公益创业调研对中国公益创业青年以及青年公益创业组织发放调查问卷，遵循自愿原则，由创业青年填写相关信息，并最终反馈到 KAB 全国推广办公室。

调研对象：青年恒好公益创业行动参与者及中国公益创业组织等机构推荐的优秀公益创业青年。

调研内容：该调查问卷包括“创业青年个人与企业基本情况”、“公益创业历程”、“公益创业现状”、“对青年进行公益创业的看法与建议”四部分内容，公益创业青年针对自己的实际情况填报调查问卷，共回收有效问卷 144 份。在本次调查过程中，调研报告将公益创业界定为创办社会企业，即以解决社会问题为首要目标，以经营活动为手段的创新创业行为。



中国青年公益创业概述

1.1 公益创业的概念界定

1.1.1 概念界定

公益创业(social entrepreneurship),也译为“社会创新”、“社会创业”或“公益创新”,国内外对公益创业定义很多。学者们从不同角度对公益创业的定义进行了界定,主要有以下几类。

1. 基于公益创业双重性的定义

Leadbeater(1997)认为,公益创业将创新和企业家精神结合在一起,创建能增进社会福利的有效机制,具有社会性和企业性的双重特性^①。CCSE(2001)提出,公益创业是具有社会价值和经济价值双重底线的私营、公共和志愿部门的创新性活动。邬爱其、焦豪(2008)指出,公益创业是旨在追求社会价值和商业价值并重的创业活动,涵盖了非营利性机构的创业活动和营利性机构践行社会责任的活动^②。

2. 基于公益创业活动性质的定义

有学者认为,公益创业是一种不受当前资源稀缺约束、永不疲倦地追求新的机

^① Leadbeater. The Rise of the Social Entrepreneur. Demos, 1997, <http://www.demos.co.uk/publications//social-entrepreneur>.

^② 邬爱其,焦豪.国外社会创业研究及其对构建和谐社会的启示.外国经济与管理,2008,30(1): 17-22.