



社会创业案例集

Cases of Social Entrepreneurship in China



陈迎炜◎主编



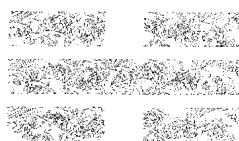
北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中国社会创业案例集

Cases of Social Entrepreneurship in China

陈迎炜◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国社会创业案例集/陈迎炜主编.——北京:北京大学出版社,2013.4
ISBN 978-7-301-22311-6

I. ①中… II. ①陈… III. ①慈善事业-案例-中国 IV. ①D632.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 052430 号

书 名: 中国社会创业案例集

著作责任者: 陈迎炜 主编

责任编辑: 董郑芳 耿协峰

标准书号: ISBN 978-7-301-22311-6/C·0890

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

出版部 62754962

印 刷 者: 三河市博文印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 15.75 印张 281 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

导 读

中国经济发展已经走到关键的转型期,科技领域创新迭起,民生市场机会密布,公益概念方兴未艾,社会公共服务需求迅猛增长加速政府职能转变,民间问责压力下劝募市场垄断逐渐打破以及企业 CSR 和非公募基金会兴起,使以“公益创业”和“志愿精神”为表征的民间公益热情开始喷发。

从公益孵化器的开启,到公益创投基金的涌现,从社会创新政策的颁布,到政府资金、有责任的资本开始面向公益领域,我们欣喜地看到,中国社会创业大环境正在不断成熟,为社会创业者提供了遨游的广阔天地,呼唤着具有梦想和激情的社会创业者登台践行。

创办一家非营利组织或社会企业正如当年“下海”热浪一样,吸引着越来越多的社会精英和有理想的青年人参与,他们通过创建新组织、提供新的产品和服务解决社会问题,给社会进化带来活力和动能。这些在创建组织的过程中承担风险、进行运作和组织的人,或者是在已经成型的社会组织中负责运营和决策的领导人,他们的存在超越了单纯的个人利益和私域,是社会进步的建设者,他们解决社会问题,影响社会风尚,同样,他们是时代的弄潮儿,占据潮头,引领未来。

在这个年代,市场竞争的压力加剧、虚拟经济的泡沫渐起、人才的结构性缺口,都要求社会创业者更加脚踏实地、吃苦耐劳、善于从身边发现机会、甘于从小事做起。在公益创业的跑道上,投机者和空想家们将遭遇淘汰,专注和执行力将受到嘉奖。

在这个年代,青年理应成为、也正在成为公益创业的生力军。对青年而言,创业之路不仅意味着突出重围的事业契机,还意味着一种成长和历练;对社会而言,青年参与公益创业,不仅意味着走向创新、走向和谐的契机,也同样需要社会相关力量的成熟和扶持。

在这个机会与挑战并存的时代,公益组织生命力何在?他们具有哪些典型的运作方式和生存路径?这些公益组织在初创阶段所遇到的种种问题和情况,

恰恰是整个中国民间公益组织发展的缩影,他们成功的或者摸索中的公益创业经验,对于中国处于初创期的民间公益组织及中国的社会创新具有深远的意义。这些优秀公益组织的创业经历将成为中国公益领域的宝贵财富。作为中国公益领域的一个重要的支持性平台,恩派(NPI)公益组织发展中心有责任、有义务对这些中国本土化的创业、创新实践进行梳理和分析,通过将这些优秀公益组织的创业经历整理成本土化的案例,在更大范围内与中国公益领域的创业者分享。

本书依托 NPI 理事会专家、顾问、业内资深人士等资源,以公益组织孵化器项目、四地恩派托管的社区服务中心、上海市社区公益创投大赛、上海市社会创新孵化园平台上的各民间公益组织为研究对象,收录了 16 个最有代表性的公益创业案例,通过对初创期公益组织的成长记录、案例分析,更好地完善和总结公益领域创业的经验、教训,希望为正在进行公益创业的实践者及未来想到公益领域创业的人士提供一本公益创业的实战案例教材。

本书主要围绕公益创业的三大要素展开:

- **创业者的自我要素:**价值观、行为风格、领导力以及生命意义层面上的自我修炼等问题。创业者自我修炼的境界决定了创业的成败与所能取得成就的高低。
- **战略或业务模式(如何发现和评估社会需求):**回答诸如“我为谁服务?”“机构如何在市场上立足?”“如何处理竞合关系?”“差异化如何体现?”“成本控制怎么做?”等问题。总而言之,一个创业机构的运营模式要做到“一针刺破天”,小杂货铺子肯定干不好,一定要聚焦,集中所有力量主攻一个点才能取得成功。
- **团队的问题:**如何搭班子、如何打造创业的核心团队等。商业领域是有一些现成的工具,如九型人格、八角形工具等,但目前还不知道是否适用于公益行业。

社会创业者和商业领域的创业者一样,在创业过程中其实都要经历找项目、找钱(及其他关键资源)、找人和找自己(贯穿整个创业过程,不断认识和突破自身缺陷和局限,自我修炼和完善)的过程。本案例集涉及的“坎”几乎覆盖了公益创业路上绕不开的重要问题,分别是:

- **创业精神:**创业动力系统/价值观,创业者的领导力和自我修炼等。当面临重大挑战时,选择坚持下去的主要原因是什么?如何在创业过程中不断调适,摆正自己的心态?如何降低道德优越感?
- **战略定位:**是否精准?是否有差异化?在面临种种诱惑时能否坚守?

- **运营模式**:解决公益创业的立身之本。如何迅速得到第一桶金?运营模式确立之后,能否及时筹到资金?
- **组织治理**:如何避免社会创业者过度独裁专断?如何避免另一种极端——过度民主导致的低效率?
- **品牌建设**:公益组织的品牌首先源自于创新和创意。
- **如何搭建创业团队**:如何去寻找合作伙伴?拿什么去吸引最初的跟随者?一批理想主义者凑在一起如何构建一个高效运作的团队?
- **如何用使命凝聚员工**:使命和价值观的区别,在实践中的行动体现等。
- **如何吸引志愿者的全情投入**:初创的公益组织没名气、没资源,志愿者非常关键,怎么吸引、激励志愿者的全情投入?
- **资源整合/外部合作关系构建**:如何处理与政府的关系?如何与企业开展合作?
- **注册/合法身份取得**:在什么条件下谋求正式注册?注册成什么形式,社团、民非还是非公募基金会?

在我们看来,社会创业者将在未来脱颖而出,他们将面临更为棘手的各种社会问题,以平衡家庭、社区、城市、环境的要求。公益创业之旅正是自我发现之旅,在这里,我们明白如何和谐自身和社会,如何达成愿景,如何满足需求,如何教练和传承,如何动员更多的社会力量参与,建设一个更美好的世界。

我们希望下一代的创业者能从前行者走过的沟沟坎坎中获得更为丰盛的生命力。

目 录

前言

公益创业：时代的呼唤	徐本亮	003
如何开启公益创业之门	李志刚	012
给社会创业者的忠告	吕 朝	018

案例

惠泽人	025
善淘网	039
工友之家	052
雷励中国	065
一加一	080
青聪泉	092
十二邻	107
无障碍艺途	121
青翼	137
拜客·广州	147
春芽	156

欣耕工坊	168
灯塔计划	182
绿色昆明	193
自然大学	207
FSC 康复互助会	225

后记

社会创业的明天	谢家驹	235
案例开发那些事儿	陈迎炜	239

前 言



公益创业：时代的呼唤

徐本亮

上海市慈善教育培训中心副主任

恩派(NPI)公益组织发展中心顾问

一个健康、良性的社会需要政府、企业和社会组织(第三部门)协调、和谐地发展。就像一只凳子,至少需要三条差不多粗细的腿才会比较稳固。

自1949年直至20世纪80年代初,中国一直奉行的是社会主义计划经济,国家掌控从粮食、针线到飞机、大炮等所有物资和商品的生产与销售,同时也为国民提供免费教育和医疗等一站全包的福利政策,控制着社会经济文化生活的方方面面。而中国的商业部门,特别是民营企业的发展,肇始于80年代初的改革开放,历经30多年的风风雨雨,至今已占到了国民经济总产值的70%以上,获得了举世瞩目的快速发展和进步。

然而,相比之下,改革开放30多年来,中国的社会组织尤其是公益性社会组织,虽然经历了从恢复重建、发育成长到相对快速发展的历史过程,但是总体数量仍旧较少,单个组织的规模不大,影响力较弱,和整个社会的发展不相适应。这种“两强一弱”(即政府强、企业强、社会组织弱)的状况已成为我国建设和谐社会的一大瓶颈。

实践证明,社会组织在参与社会管理、扩大和提供公共服务、促进就业、维护社会稳定和安全、弥补政府和企业的不足方面有其不可替代的独特功能和巨大作用。我国的改革发展进入关键阶段,政府对社会建设和社会管理创新越来越重视,对社会组织培育和扶持的力度不断加大,公益创业正在成为社会上的一个热门话题,越来越多的有理想、有爱心、有抱负的中国人,尤其是青年人走上了公益创业的道路,公益创业作为实现人生价值的一种方式,正在成为时代的选择。

公益创业的概念

公益创业区别于以营利最大化为目的的商业创业,是为了解决社会问题、实现社会公众利益而创办组织的活动。

创业者或者叫企业家,该词来自经济术语,是19世纪由法国经济学家萨伊(Say)提出来的。他说企业家将经济资源从低生产力、低产出领域转移到高生产力、高产出的领域,也就是说企业家创造了价值。

奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)也曾于20世纪明确表示:企业家的作用在于能改进或革新生产的模式。他们能做到“通过开拓、创新或使用未尝试过的技术,在旧的产品基础上,使用新方法、制造新的产品。他们开发一种原料供给的新来源或以企业重组的方法找出产品的新市场”。在熊彼特的观念中,企业家通过创新而创造价值。

著名管理学大师彼得·德鲁克也曾将企业家(创业者)定义为“能主动寻求变化,并且将变化当做机会加以利用的人”。

“公益创业”即“Social Entrepreneur”也译作“社会创业”。广义的公益创业是指采用创新的方法解决社会主要问题,它既包括创办非营利组织也包括创办为解决社会问题而成立的营利组织。狭义的公益创业主要是指个人在社会使命的激发下,在非营利领域用市场运作的方式追求创新、效率和社会效果,将公益事业办成一个可持续发展的有竞争力的实体。根据“维基百科”英文版的解释,公益创业是指社会创业者的事业。他总结发现了社会问题,并使用企业家的原则和创新精神进行组织管理和运作,从而改变社会。商业创业者往往通过营利和投资回报率来衡量成果,与其不同的是,社会创业者的成就则来自于他们对社会的影响,同样,社会创业者也善于发现和把握社会需求。

公益创业的一般流程是:决定成为一个社会创业者→按照需求导向选择公益创业项目→按照目标导向制订公益创业计划→确定和获取公益创业所需资源(人/财/物/信息/时间)→实施公益创业计划→经营管理新创办的机构。

公益创业的方式

目前,在我国,公益创业的方式主要有两种:一种是创办社会组织,另一种是创办社会企业。社会组织,又称“非政府组织”、“非营利组织”、“民间组织”等,泛指一个社会里由公民志愿自发成立的、不以营利为目的的社会形态,以开展公益性活动为主。在我国社会组织发展的实践中,社会组织主要有三种形

式，即基金会、社会团体和民办非企业单位。

根据我国 2004 年颁布实施的《基金会管理条例》定义，基金会是“利用自然人、法人或者其他社会组织捐赠的财产，以从事公益事业为目的，依法成立的非营利性法人”。根据资金来源方式的不同，基金会分为公募基金会和非公募基金会。前者可以面向社会公众开展公开募捐活动获得资金以从事公益事业。后者不得面向社会公众开展公开募捐活动，主要依靠接受特定对象的捐赠资金及其增值从事公益事业。近几年来，我国的基金会正以每年近 20% 的速度增长。截至 2013 的 2 月 4 日，基金会总数已经超过 3000 家。其中，公募基金会 1322 家，非公募基金会 1701 家，后者的增长速度远远超过了前者。

社会团体是会员制社会组织。学会和行业协会是我国社会团体的两种主要形式。2007 年国家民间组织管理局按照活动领域的不同，将社团分为工商服务业、农村及农村发展、科学研究、教育、卫生、文化、体育、生态环境、社会服务、法律、宗教、职业及从业者组织、国际及涉外组织、其他等 14 个领域的社团。总体上讲，社会团体分成公益性社团和互益性社团两类。截止 2012 年第三季度，我国已有社会团体 25.9 万个。

民办非企业单位是指企业事业单位、社会团体和其他社会力量以及公民个人利用非国有资产举办的、从事非营利性社会服务的社会组织。如民办幼儿园、民办学校；民办医院、门诊所；民办艺术演出团体、图书馆、博物馆、书画院；民办科研院（所）、科技馆；民办体育场（馆）、中心、俱乐部；民办职介所、福利院、敬老院；民办婚介所、法律援助中心等，都属于民办非企业单位。民办非企业单位涉及的领域大体有教育科研、医疗卫生、文化艺术、体育、劳动保障、民政事业、社会中介、法律、出版、信息调查等 10 大类。民办非企业单位与基金会、社会团体的主要区别在于它是一种直接提供社会服务的实体性机构。目前，我国已有民办非企业单位 20 多万个。民办非企业单位是比较适合社会创业者进行公益创业的一种组织形式。

公益创业的第二种方式是创办社会企业。社会企业最早起源于英国，目前还没有统一的定义。一般而言，社会企业是指那些不以营利最大化为目的，为解决某些社会问题而成立的企业。社会企业和一般商业企业的区别在于，它们也要商业运作，也要赚取利润，但是所得利润不是分派给股东，而是主要用于解决社会问题和事业的发展。社会企业主要有以下特征：一是必须以解决某些社会问题、帮助某类社会弱势群体或构建某个和谐社区为目标；二是运用了成功的商业模式；三是资产锁定原则，即其经营利润不得分配给股东，而要继续投入项目或社区发展；四是关注个人发展。社会企业在欧美国家发展较快。现在已有英国、意大利、芬兰、拉脱维亚、立陶宛、波兰、葡萄牙、西班牙、比利时、韩国、

美国等国专门为社会企业出台法律,有的已经开展了社会企业资格认定。我国从10年前开始谈及社会企业,最近3—4年在一些机构的推动下,社会企业开始起步。但目前我国还没有关于社会企业的专门法律。

社会创业者的特质

公益创业和商业创业一样,有挑战、有曲折、有风险。公益创业能否成功,创办的机构能否生存和发展,与创业者的素质关系极大。

从创业者的英文词源“Entrepreneur”来看,它含有“进入”、“先”、“领导”等意义,整体的解释可以是:一个自我意识很强烈的人,看到了一个商业机会/社会需求,组织了一批人(团队)来干。作为创业者,是能力很强的人,并拥有一些特定的思维方式,具体总结如下:

- 由外而内,具有很强的换位思考能力,以需求为导向;
- 可能性思维,从无到有(“无中生有”)的能力;
- 主动性思维;
- 光明思维——把问题当机会。

这些特质同时适用于商业领域和公益领域的创业者,但是社会创业者要获得长久的成功,除了拥有上述特征之外,还得有“公益人格”。

关于社会创业者有哪些特点,需要具备哪些素质,不少学者做过研究。戴维·伯恩斯坦在《如何改变世界》一文中指出:最成功的社会企业家,是那些矢志不渝地要实现一种对于他们来说意义重大的目标的人们。据此,他们总是更为系统地寻找机会、估计困难、监测效果和预先规划。他们更关注质量与效率,对于雇员、业务关联者或合作伙伴,更能承担义务和责任。最后,他们更加注重长期的考虑,而非短期的收益。他还总结了成功的社会企业家的六种品质:(1)乐于自我纠正;(2)乐于分享荣誉;(3)乐于自我突破;(4)乐于超越边界;(5)乐于默默无闻地工作;(6)强大的道德推动力。香港彼得·德鲁克管理学院院长李志刚在《社会创业家》杂志撰文,提出了杰出社会企业家的十个特征:热情或激情;坚持,甚至是固执;有远见并能表达出来;积极态度;创新精神;动员能力;营商智慧;关爱的心;授权与栽培;改革启动者。

根据我们的研究,发现社会创业者要想获得持续的成功,除了具有公益人格,如爱心、善心、敏锐性、服务意识、成就感外,还需要具备这样一些特质:

使命感和社会责任感 对社会创业者来说,他们所做的一切是为了社会的进步,使这个世界更美好,使服务对象的生活更幸福。使命感是激励他们公益

创业的强大动力,也是公益创业取得成功的重要保证。

善于发现和把握机会 创业者有一种机会导向的本能。他们有积极的心态和光明思维,视问题为机会,能主动从变化中寻找机会并加以利用。他们不是坐等机会的到来,而是为创造、发现和抓住属于自己的机会提前做好充分的准备。

善于整合资源 社会创业者为了实现解决某个社会问题的目标,必须果断并不为现有资源所限。他们有能力、能想方设法通过整合和利用各种社会资源去实现满足社会需求、解决某个社会问题的目标。正如香港社会创业论坛主席谢家驹所说:“一个社会创业者善于千方百计地挖掘资源,他懂得很多资源从社会上‘调动’过来使用,包括借用、共享、人家无偿提供、以物换物(如以产品代替租金),特别是专业知识,可以找这方面的义工义务协助,这便大大减少了对资金的需求。愈有创意的社会创业家,愈能发挥‘No Money, No Problem’的效应。”

具有创新性 创业就是创新。社会创业者不是仅凭想法、点子去创业,他们能用创新的方法开辟新的服务领域、建立新的业务模式,试验新的途径去解决某个社会问题,创造社会价值。他们把满足客户的需要、给客户带来价值、提高客户的满意度作为衡量创新成功与否的标志。

道德高尚、值得信赖 戴维·狄兹说过:“公益事业的活力很大程度上取决于社会创业者们正确地解决人们的需求。”

自信心 19世纪思想家爱默生说:“相信自己‘能’,便会攻无不克。”美国前总统里根在《成功》杂志上写文章说:“创业者若能抱着无比的信心,就可以缔造一个美好的未来。”相信自己,看得起自己,对自己有信心,是成功创业的重要因素之一。公益创业是创新。社会创业者开始时可能得不到别人的理解和支持,甚至会遭到误解和反对,尤其目前在中国做公益创业如同戴着枷锁跳舞,外部环境其实还是很恶劣的。因此,社会创业者的“韧性”和信心非常重要。他们只有坚信自己能成功,才能顶住压力、克服困难,在挑战不断的情况下坚持下来才有希望看到成功的曙光。

公益创业的机遇

一、国家日益重视社会组织的培育和发展,对公益创业的关注度和支持度不断提高

在十六届四中全会上,国家主席胡锦涛强调:“要发挥社团、行业组织和社会中介组织提供服务、反映诉求、规范行为的作用。”党的十七大提出“重视社会

组织建设和管理”。自2011年2月19日胡锦涛在省部级主要领导干部社会管理及其创新专题研讨班上发表重要讲话以来,加强和创新社会管理引起高度重视和关注,而作为参与社会管理的组织载体,社会组织日益受到重视。已发表的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》中,“标本兼治,加强和创新社会管理”是重要内容,并单独成篇;“加强社会组织建设”也成为“加强和创新社会管理”的重要内容,单独成章。现在,政府的政策已从对社会组织的限制控制逐渐转为鼓励扶持。近年来,北京、上海、广东、湖北、宁夏等地对公益性社会组织登记降低门槛,简化程序;深圳、广州尝试开放公募权;继上海、北京、深圳、成都后,许多地方政府通过公益孵化、购买社会组织服务、政府资助等多种形式,积极鼓励、培育社会组织发展和扶持公益创业。

二、社会转型时期,大量社会问题亟须解决,为公益创业提供了大量的机会

目前,我国已进入社会转型的关键时期,同时也进入了社会矛盾凸显期。大量社会问题,比如两极分化、贫富差距、环境污染、资源浪费、为老服务、特殊人群照顾、艾滋病防治、帮困扶贫、抗灾救灾等,光靠政府和企业是无法解决的。彼得·德鲁克指出:“我们社会的各种需要——世界上三分之二的贫穷地区在社会和经济方面迅速发展的需要、大城市中的各种需要、环境方面的各种需要、教育和卫生保健方面的各种需要——这些都是在社会创新方面的各种机会。”卡内基国际和平基金会主席杰西卡·T. 马修斯也指出:“在这个加速变化的时代,非政府组织对新的需求与机会的反应速度比各国政府要迅速。而且,在解决那些缓慢地生成,并通过其对个体影响的累加作用而影响社会的问题时,它们比政府要更加有效。”社会组织因自发性、志愿性、草根性、专业性等特点,能够较迅速地了解和较好地应对各种社会问题,弥补政府失灵和企业失灵,从而有效解决社会问题,维护社会公共利益,促进社会和谐与稳定。

三、政府职能转变为公益创业提供了发展空间

加强和创新社会管理,必然积极推进政府职能由管理型向服务型转变。政府有关部门将逐步把一些微观层面、社会服务性质的工作和服务职能向社会组织转移,通过购买服务来发挥社会组织的作用。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》提出要“完善扶持政策,推动政府部门向社会组织转移职能,向社会组织开放更多的公共资源和领域,扩大税收优惠种类和范围”。2012年3月19日,在第十三次全国民政座谈会上,温家宝总理指出:“公共服务可适当交给社会组织承担。必须坚持以人为本,构建政府管理与社

会自治相结合、政府主导与社会参与相结合的社会管理和公共服务体制,最大限度地调动各方面积极性,激发社会活力。”民政部部长李立国提出:“要推进各级政府向社会组织采购社会服务。要把教育培训、科技研发、标准研制前期工作、信息化建设等具体事务转移给事业单位或社会组织;把指导志愿者注册登记及活动,实施各种类型的等级评定、资质评定、工作评估等委托给社会组织;把基本公共服务外的养老服务、社区便民服务、运营各种类型的民政服务机构、慈善超市和捐助管理站等交给社会组织或市场主体,实现行政职能和社会力量的有效结合与良性互动。”2008年,上海市民政局率先在全国采用公益项目招投标和公益创投的方式购买社会组织的服务。现在全国越来越多的地方政府开始通过公益项目招投标、公益项目创投、政府购买服务等各种形式,将政府公共服务和涉及民生的社会服务交给了社会组织,使社会组织在承接政府职能的过程中得到培养、成长和发展。

四、我国面临巨大的就业压力,公益创业成为解决就业问题的一个重要途径

目前,非营利部门已成为世界第七大经济体。据统计,在发达国家以及中国香港、台湾地区,在非营利部门就业人员一般占到全部从业人员的10%—12%。而我国目前的整体比例只有1%—2%。问题和差距意味着发展的空间。通过公益创业,不但可以解决创业者自己的岗位,而且可以为更多人,特别是大学生和年轻人提供更多的就业机会。目前,我国许多地方政府制定了鼓励公益创业的政策,通过资金、场地、注册辅导、能力建设培训等支持,扶持公益创业,吸引青年人到非营利部门创业、就业。

公益创业的基本原则

一、要有清晰的使命

我们的使命是什么?这个问题听起来似乎很简单,但它是任何一个社会创业者都无法回避的。彼得·德鲁克指出,“非营利组织是为使命而存在的”。使命是指组织是做什么的、为什么而存在。使命可以为创业者提供具体的指导,它不仅告诉你应该做什么,而且还告诉你不该做什么。社会创业者一般来说都是有热情、有理想、有爱心的。但是光有热情、有理想、有爱心是不够的。他们需要凭借清晰的使命来建立愿景、确定目标和行动方向。要想制订一个有效的使命,社会创业者必须将机会、能力和奉献精神这三个要素有机地结合起来。任何一个社会创业者手头的资源总是非常有限的,所以我们需要经常问自己: