

苗青
著

社会企业

链接商业与公益

Social Enterprises
Linking Business
with Social Benefits

terprises



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

著

社会企业

链接商业与公益

Social Enterprises
Linking Business
with Social Benefits

terprises



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

社会企业：链接商业与公益 / 苗青著. —杭州：
浙江大学出版社，2014.9

ISBN 978-7-308-13705-8

I. ①社… II. ①苗… III. ①社会团体—管理模式—
研究—中国 IV. C232

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 186808 号



社会企业：链接商业与公益
苗青著

责任编辑 朱玲
封面设计 续设计
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：<http://www.zjupress.com>)
排版 杭州中大图文设计有限公司
印刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开本 710mm×1000mm 1/16
印张 17.25
字数 248千
版印次 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-308-13705-8
定 价 49.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式：0571-88925591；<http://zjdxcb.s.tmall.com>

自序

六月的校园，光芒万丈。马不停蹄日夜写作的我们，终于有了远眺窗外、舒展心情的一刻，此时我们感受书稿付梓的无比喜悦，更是感悟一路走来的别样彩虹。

红红火火，西方社会企业盛景历历在目。2012年我赴美国麻省理工学院进修，其间被波士顿地区风风火火的社会企业热潮所感染。校园内外，青年人的谈论话题除了创业，还是创业。如果创业中还能增加一点公益元素，比如帮助一批穷人、节约一度电能，那么你就被众人刮目相看。社会企业，一家造福公众的私营组织。简单得无法再简单的定义，深深地吸引了我。

2012 Lemelson-MIT 全球创新奖的获得者 UC Berkeley 大学的工程学教授 Ashok Gadgil 的演讲令我记忆犹新。他带着研究团队为欠发达地区居住环境破败、生活条件拮据的家庭妇女设计了一种极其便捷的开水炉。借助一点火源，就地取材就能让这个炉子的温度快速上升到沸点。一个铁炉子解决了 10 多万人的饮用水，从此远离恶性流行病。正如他所言：“如果我的知识技术可以帮助那些需要帮助的人，那么我将感受到无穷的快乐。”

空碗 (Empty Bowl) 是一对美国退休夫妇的最佳实践。一个活动空间，一群邻里好友聚集起来，一家带一个菜，一张 10 元钱门票，聚餐之后领取一只风格多样的陶艺碗作纪念。寓意简单明了——这只空碗时刻都会提醒你关心那些身边还在挨饿的同胞。简单活动，不简单的意义，美国东部地区不同城市都开始自发地响应，互联网让活动推广变得更具感染力，不久门票费就超预期，筹款成功。

橙色行动,求是园中社企青年精彩纷呈。任何一个海外归来的炎黄子孙,都有一种改变现状的冲劲,我也不例外。中国是社会企业的最佳实验室,这里有日渐加大的贫富差距、配置不合理的公共资源、没钱就医的孩子等诸多不理想元素,这里更有一批心怀梦想、勇于担当的热血青年。我,决定要做些什么。

身穿橙色T恤“进取的Archer”毫无疑问是校园中最出色的社会创业团队。他们设计了一个拼车系统——只需提前一天发出航班短信,智能匹配后会将3~4个同学组队,一同搭乘出租车前往机场,效率高、费用低,上车前请为失学孩童捐上一点爱心款。这是一个多赢的商业逻辑!相对于动辄100多元的机场交通费来说,这绝对是极其划算的交易——司机有了好订单、同学有了好交通。当然,更大意义上——资源有了好配置、社会有了好善款……展示团队赢得了好掌声!这一幕出现在2013年7月中旬浙江大学社会企业家夏令营颁奖典礼上,共同见证的还有浙江大学党委宣传部副部长单冷老师和拥有浙商教父美称的浙商职院创业园主任何伏林教授。

“进取的Archer”只是10支社会企业家团队中的一员,他们是我回国不到半年后第一批教育成果。我利用暑假短学期机会,从策划、培训到考核一条龙,组织了一次别开生面的社会企业家夏令营。每人日均30元的生活补贴,每个团队500元的活动经费。看哪个团队能够“钱生钱”最多,扣除生活成本,全部团队利润都将作为捐赠款。任务极具挑战!学生们不仅要学会设计产品或服务,还需要说服顾客来购买。不曾预料的困难还包括史上最炎热的杭州,每天都在40℃以上。这对于需要在户外开展市场分析,甚至采购、发货的学生来说都是艰巨考验。当同学们把6400多元的善款集聚在一起,我意识到社会企业“可学可教”,为什么不让更多的人参与进来?我萌发了写一部社会企业的书的想法。

黄金时代,社会保障体系大有可为之处。作为一名学术研究者,理性思考和专业领域让我逐渐感知到社会企业应当也必将成为中国社会保障体系的一股重要力量。中国的社会保障体系长期以来以社会保险的制度设计为主,从关注面上来看,更多的是自上而下的保险政策

制度安排,比如医疗保险、失业保险、生育保险等。这些问题因为关系到最基本的民生,有专门法律保障。但是,越来越多的证据表明中国还需要自下而上的力量共同健全社会保障体系,社会互助不可或缺。

不知不觉中国进入了老龄化社会,养老问题在别家发生就是谈资,轮到自家就是负担,如果轮到个城市,那就是政府甩也甩不掉的大包袱。公办养老院极其短缺的今天,如何吸收社会力量来“共办”,而不是单纯地“公办”是一个大难题。难题症结在于全社会都在“利益导向”。如果用社会企业思维来看,养老问题可能是一个大有可为、塑造社会影响力的领域。社会企业家看中的不是行业的利润率,而是一个塑造公众利益的事业、一个能够流畅运转的组织形态。养老院的困境恐怕是中国社会企业家群体实在太少的缘故,当然也可以认为是孕育社会企业家环境太不成熟所致。

举一反三,低保户、残障人士、失学儿童等一切弱势群体的管理,都可以参照社会企业运作模式。我很欣喜地看到类似于“恩派”这样的社会企业孵化组织正在中国顽强成长,有那么一批草根式社会企业在总体宏观扶持环境并不太理想的情况下冒出新芽。这里我强烈呼吁民政部门与社会保障部门一起携手,共同哺育更多的社会企业,让中国的社会保障事业更加绚丽多彩。

绿洲一片,值得长期投身的新兴研究领域。社会企业的研究与她的实践一样,年轻而有活力。西方社会因为实践先于中国,所以研究也更加成熟,更有体系。最突出者是商学院老师,牛津大学赛德商学院是杰出代表,集教学和科研为一体的社会创业研究中心被全球公认,年度斯科尔社会创业论坛已然成为这个领域的奥斯卡庆典。社会创业学刊(*Journal of Social Entrepreneurship*)也由该机构发起和承办。类似地,哥伦比亚大学商学院和斯坦福大学集聚了一批专家学者,在美国最早推出了以社会创业为方向的MBA学位,开展了长达数年的社会企业动态观察。

不仅如此,还有一股更为资深的力量——来自NGO和NPO领域的学者活跃在社会企业学术阵营。随着近年来非营利组织如何维持自

身可持续发展的话题不断深化,社会企业被视为一条非营利组织二次创业的康庄大道。该领域 SSCI 检索的期刊 *Nonprofit Management and Leadership*、*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 和 *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 关注社会企业的文章越来越多。此外,政治学、社会学和人类学等领域学者也都以强大的热情和特有的研究方法开展社会企业研究。

这里不得不谈及本书的写作团队,一支致力于开展社会企业研究的青年军。本人对书稿进行整体架构安排、第 1 章和附录的写作,张晓燕负责第 2、3、4 章的写作和第 5、6、11 章的修订,李巧玲负责第 5、6、10、11 章的初稿,杨少萌负责第 7、8、9 章的写作和第 10 章的修订,钟乐谥修订附录,全书由我统稿。我向读者郑重推荐李巧玲、张晓燕、杨少萌和钟乐谥四位初出茅庐的新人,她们创新而富有激情的研究态度一定程度上弥补了经验不足,作为领头雁的我其实也是该领域新兵。始生之物,其形必丑。书中疏漏,请读者朋友多包容。

青出于蓝,超越想象不可低估的创新力量。本书写作期间常有学术交锋,我们就社会企业的定义和社会企业在中国到底是否存在等基础问题开展过长时间辩论。我的主张比较开放,社会企业应当看本质,Doing business for the good 是我的一贯定义。而其他几位则显得更为严谨,非得弄得清清楚楚。各种争论在几轮调研后尘埃落定——社会企业就在我们身边,定义的松与紧已不再重要。

携职旅社创始人温少波是英国社会企业家金奖得主,他的事业就在玉泉校区边上。“大学生到杭州找工作,住不起宾馆酒店,来我这里先住下。”温馨的一句广告语让这位曾经在电视台当过编导的年轻人 with 大学生群体彻底交上了朋友。28 元睡一晚显然赚不到什么钱,但是“我们办社会企业,赚钱更要赚影响力”的一句肺腑之言让人顿悟。在携职,你无时无刻不感受创新力量。发发微信,免费住宿一晚;填个表格,免费给你介绍工作……第二家社会企业“盲人素拓”——一个更具创新、整合残疾人就业的体验式培训基地则是温少波的又一杰作。

上海横沙岛的蟹苗田曾经创造了多少富翁,而今又留下了多少废

水、污水和数不尽的遗憾。绿色乡村如何治理是个大问题。但在社会企业家眼里,这恐怕不是问题而是机遇。大树公益,一家从非营利组织转型过来的农业合作社,面对我们的采访侃侃而谈,创始人刘海涛用实际行动诠释着美丽果园的憧憬并不遥远。

80后的忻皓是浙江大学毕业生,14年前他全职办起了“绿色浙江”,如今已是浙江家喻户晓的环保明星。他正在用手机APP监控着母亲河的水质,“五水共治”中总有他的身影。他的最新举措实足是一名社会企业家——启动杭城第一家慈善超市;联手地毯厂做起了废旧衣物回收和再利用的产业链;创办社会企业培训班,第一期招生10名社会企业家即将“出壳”。

悄然兴起的社会企业,继承了老一辈NGO组织的热血和公益,更突显创业创新的基因,从创办第一天起就注定了他们将超越过去,本书无疑见证了他们的成长。我们的案例很多取自于与社会企业家交流,每一次沟通都畅快淋漓,相见恨晚。我与温少波和忻皓几乎每个月都在各种场合见面交流。实习家创始人柯鑫曾经是挑战杯获奖者,聪明、有商业天赋的90后更是从社会企业起家,延伸出了一个摄影基地。

紫气东来,更多包容迎接社会企业大繁荣。社会企业的繁荣不应该是西方独有。小额贷款之父诺贝尔和平奖获得者穆罕默德·尤努斯到中国访问之后,断言中国是社会企业的大舞台。我坚信不疑。如果社会企业的大繁荣是一个终极目标的话,回国后两年不到的我已见到了不少希望之光。

越来越多的“首富”致力于成为“首善”。马云和马化腾等一批大红大紫的互联网企业,正在推出公益基金,用Micro Finance的方式撬动社会资源,以创新思维回馈社会。马蔚华正式受命于管理壹基金,这家中国影响力最大的非公募基金有了一个可信赖的内当家。回想起数年前平安老总马明哲以个人财富捐赠做慈善被炒得沸沸扬扬,那么今天无论“老马”还是“小马”都投身公益,更多地被公众视为一种正能量。我相信随着越来越多的“首富”致力于成为“首善”,公共利益重于经济利益的积极氛围快速形成,以解决社会问题为使命的社会企业一定会在这股大潮

中越来越多。

越来越多的地方政府意识到当“甲方”也挺美。当下最时髦的公共管理措辞中，“政府购买”“权力清单”“社会组织”恐怕都名列其中。其背后映射出的道理是政府不再大包大揽，而是把社会治理还给社会，从“有为政府”转型到“有所不为政府”，效率更高、专业程度更强岂不更好？这就需要越来越多的 NGO 组织（当然包括社会企业）涌现出来，以最饱满的姿态来竞当“乙方”。获得政府订单的社会企业，在社会治理过程中会更有自信和活力，这就是政府采购四两拨千斤的社会意义。

越来越多的年轻化、高知化和正规化的志愿者正在涌现。中国历来不缺志愿者，但也从未有像今天这样如此优秀的志愿者队伍。他们中间既有富豪，更有 90 后高才生。志愿者是社会企业家的原生态。曾有西方学者做过测算，每 1000 个志愿者中就会涌现出 2 个社会企业家。中国志愿者数量和质量的增长是不是也预示着什么？值得一提的是，我的孩子今年不到 7 岁，在我的带领下保持一周一个半天的公益实践，我期待着能够用这样的行动感染他，培育他成为中国新一代社会企业家。

红橙黄绿青蓝紫，眼前的彩虹愿与读者分享。

让我们透过此书，与您一起感受社会企业家的苦与乐、分析社会企业的难与易、见证社会企业的成与败、开启社会企业的知与行。

苗青

2014 年 8 月

目 录

第 1 章 社会企业的原生态与生态园	1
1.1 社会企业的原生态	1
1.2 社会企业的生态园	5
1.3 社会企业的生态群	7
第 2 章 社会企业的社会使命与经济手段	12
2.1 认识双重底线	12
2.2 摒弃单一使命	22
2.3 明确使命的具体指导原则	24
案例 2.1 上海百特教育咨询中心	27
案例 2.2 “宜农贷”P2P 信贷助农平台	29
第 3 章 社会企业的千姿百态与殊途同归	32
3.1 社会企业的组织形式与分类	32
3.2 社会企业的法律形式	35
3.3 新兴法律形式	38
3.4 未来社会企业形式:基于融资便利性	44
案例 3.1 杭州携职大学生求职旅舍	46
案例 3.2 上海青聪泉儿童智能训练中心	49
第 4 章 社会企业的战略规划与应对变化	51
4.1 战略规划	52

4.2 应对变化	71
案例 4.1 大树公益	74
案例 4.2 灯塔计划	76
第 5 章 社会企业的取之有道与用之有方	80
5.1 社会企业的融资与成本	80
5.2 社会企业的财务工具	86
5.3 社会企业的财务秘诀	91
案例 5.1 上海杨浦区雷励青年公益发展中心	94
案例 5.2 乐朗乐读学习潜能开发中心	98
第 6 章 社会企业的卓越领导与高效团队	102
6.1 社会企业的领导与董事会	102
6.2 社会企业的人力资源管理	106
6.3 社会企业的团队	114
案例 6.1 深圳市残友集团股份有限公司	115
案例 6.2 北京惠泽人咨询服务中心	118
第 7 章 社会企业的顾客至上与使命传递	121
7.1 公益营销的困境	121
7.2 社会企业的营销组合策略	123
7.3 社会关系营销	128
7.4 社会营销	131
案例 7.1 善淘网:以公益的名义倡导善意购物	137
案例 7.2 车库咖啡:不仅仅是一家咖啡店	140
第 8 章 社会企业的创新思路与精益实践	144
8.1 社会企业的创新管理	144
8.2 精益化运营创新	147
8.3 社会化营销创新	154
案例 8.1 绿色地球:点滴小事,从身边做起	157

案例 8.2 工友之家:打工群体的福利	159
第 9 章 社会企业的有形绩效与无形价值	163
9.1 绩效评估困境	163
9.2 社会企业绩效管理	166
9.3 构建绩效评估模式	170
案例 9.1 绿色昆明:热爱自然的环保组织	176
案例 9.2 自然大学:环保领域的探索者	179
第 10 章 社会企业的成长动力与理性扩张	182
10.1 社会企业成长动力	182
10.2 社会企业成长之策	184
10.3 社会企业扩张评估	186
10.4 社会企业成长扩张的条件	188
案例 10.1 WABC 无障碍艺途:提升残障人士的精神生活品质	196
案例 10.2 益众社区发展中心:公益旅游带动城乡互动	199
第 11 章 社会企业的大展宏图与小步迭代	203
11.1 社会创业的十大领域	203
11.2 社会企业的十个常见错误	207
11.3 社会企业的启示与建议	210
案例 11.1 Shokay	217
案例 11.2 天津鹤童养老院	220
附 录	222
参考文献	243
索 引	257

图目录

图 1.1	三个部门的组织结构	2
图 1.2	三个部门之间的关系	5
图 1.3	社会企业的生态	6
图 1.4	受益群体与社会企业的四种关系形态	7
图 2.1	商业活动与社会使命的关系	14
图 2.2	嵌入式社会企业	15
图 2.3	整合式社会企业	16
图 2.4	外部式社会企业	16
图 2.5	创业支持模式	17
图 2.6	市场中介模式	18
图 2.7	就业模式	18
图 2.8	有偿服务模式	19
图 2.9	服务补贴模式	20
图 2.10	市场联动模式	21
图 2.11	组织支持模式	22
图 2.12	就业模式与组织支持模式的混合模式	22
图 3.1	青聰泉的组织结构	50
图 5.1	社会企业的融资结构	81
图 5.2	社会回报和经济回报的平衡	82
图 5.3	社会企业的融资手段	83
图 5.4	社会企业的退出机制	83
图 6.1	受益人群能力建设投资	112

图 7.1 不同层次的分销渠道	126
图 7.2 社会营销特殊性	132
图 7.3 社会营销的道德准则	134
图 7.4 社会营销的道德清单	134
图 7.5 社会道德的传递原则	135
图 7.6 善淘网的业务模式	137
图 9.1 绩效评估循环系统	169
图 9.2 绩效评估的五步骤法	171
图 9.3 社会企业绩效评估立体模式	173
图 9.4 平衡计分卡的原理	174
图 9.5 自然大学的运营模式	180
图 10.1 WABC 组织结构	198
图 10.2 益众社区发展中心的组织结构	200

表目录

表 2.1	社会企业指导原则要素	25
表 3.1	非社会企业组织形式类别	33
表 3.2	社会企业类别	33
表 3.3	非营利组织形式与营利组织形式的对比	38
表 4.1	塔缙娜公司的受益人群规模	58
表 4.2	塔缙娜公司为每个受益人建立的收入水平目标	58
表 4.3	成本回收	59
表 4.4	净利润	59
表 4.5	成本效率	59
表 4.6	塔缙娜公司客户介绍	62
表 4.7	塔缙娜公司业务评估	64
表 4.8	塔缙娜公司人力资源岗位需求	69
表 4.9	灯塔计划 2012 年度工作计划	78
表 5.1	社会企业的损益表调整	88
表 5.2	社会企业的现金流预测	89
表 5.3	社会企业的现金流量表分类	90
表 5.4	雷励中国 2013 年 12 月 31 日资产负债表	95
表 5.5	雷励中国 2013 年度业务活动表	96
表 5.6	雷励中国 2013 年度现金流量表	97
表 6.1	组委会与理事会的区别	105
表 6.2	董事会成员的领导能力和技术能力示例	106
表 6.3	社会企业招聘表示例	107

表 6.4 社会企业组织能力建设的成本及回报	112
表 8.1 七种浪费类型	150
表 10.1 利益相关者的分类	195

第 1 章 社会企业的原生态与生态园

1.1 社会企业的原生态

社会企业的概念近年来快速兴起,应当归功于小额贷款之父格莱珉银行(Grameen Bank)的创始人穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus)。人们开始铭记这个名字始于2006年诺贝尔和平奖颁奖典礼,小额信贷、社会企业、农民银行家等一系列名词一时间引起社会反响。早在1976年,尤努斯放弃了在大学任教的体面生活,开始探索给当地身无分文的农家女性贷款。9年后,才正式获批注册挂牌格莱珉银行,在孟加拉文字中的含义就是乡村银行。这家致力于帮助穷人从生存到致富的民间信贷机构,源自草根、服务民生、用商业手段创造社会价值,可以说是一个标标准准的社会企业!

1.1.1 第三部门作为社会企业的原生态

社会企业不是石猴,他的出现得益于一定的土壤。第三部门是社会企业的原生态,是社会企业发展的民间土壤。第三部门,是在第一部门(public sector,公部门)与第二部门(private sector,私部门)之外的组织结构,见图1.1。应该说,这个词是一个舶来品,多见于学术场合,也有人将其与非政府组织(non-governmental organization, NGO)和非营利组织(nonprofit organization)混用,但很少出现在中国政府的官方用语