

慈善 的 商业模式

林伟贤 魏炜◎著

MSN: 小图标, 大影响/RED: 创意性公益/奥比斯眼科: 多渠道捐赠/格兰银行: 穷人的银行/再生银行: 捐赠多彩的发起模式/繁荣网: 抢银行生意/免费捐赠网: 减少垃圾/善本机构: 在地图
水井/免费大米网: 背单词, 捐大米/思科: 截肢引发的好事/全球捐赠网: 看得见的慈善/乐跑: 跑出个健康/乐捐: 捐钱, 穷人免费/小母牛国际: “授渔”的接力棒/源泉: 让穷人也懂得商业模式/奥比
把少年犯养成大厨/慈济基金会/红十字国际委员会/世界童子军组织

MSN: 小图标, 大影响/RED: 创意性公益/奥比斯眼科: 多渠道捐赠/格兰银行: 穷人的银行/再生银行: 捐赠多彩的发起模式/繁荣网: 抢银行生意/免费捐赠网: 减少垃圾/善本机构: 在地图
水井/免费大米网: 背单词, 捐大米/思科: 截肢引发的好事/全球捐赠网: 看得见的慈善/乐跑: 跑出个健康/乐捐: 捐钱, 穷人免费/小母牛国际: “授渔”的接力棒/源泉: 让穷人也懂得商业模式/奥比
少年犯养成大厨/慈济基金会/红十字国际委员会/世界童子军组织

有善心不难，难在有善举
有善举亦不难，最难在有善果

慈善也有成功和失败之分吗？

一个成功的慈善活动在带来巨大社会效益和经济效益的同时，还有可能为行善者带来显著的利益，虽然这可能并非其初衷；而一个失败的慈善活动不仅不会创造正面的社会效益，还有可能为行善者带来道德风险和名誉损失。



机械工业出版社
China Machine Press

创富志系列

慈善 的 商业模式

林伟贤 魏炜◎著



机械工业出版社
China Machine Press

商业模式不仅适用于企业和营利性组织，也同样适用于众多的非营利组织、社会团体以及非政府机构等，本书中慈善的商业模式便是对慈善活动和组织中所体现的商业模式进行研究和探讨，从商业模式的角度，总结出世界上一些典型的、成功的慈善案例的经验和体系架构，在令读者开阔视野、增长见识的同时，为今后慈善事业的发展提供借鉴和参考。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

慈善的商业模式 / 林伟贤，魏炜著. —北京：机械工业出版社，2011.1
（创富志系列）

ISBN 978-7-111-32901-5

I. 慈… II. ①林… ②魏… III. 慈善事业—研究 IV. C913.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 255864 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 昕 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32901-5

定 价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；88995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



F O R E W O R D

推荐序一

这是一本关于办法的书，讲的是公益慈善事业的商业模式。

明朝的王守仁就是很有办法的人，他说要知行合一！对此，我的肤浅理解是，一个人要想做成一件事，既要有理想，也要有办法。而商业模式所探讨的，就是办法！

我见过许多人，他们都抱有做公益慈善事业的理想，但没有切实可行的商业模式来支持，最终得到的结果常常让他们大失所望。

阅读本书的理由，是你可以从中找到实现你公益慈善理想的商业模式！

本书介绍了 20 种全球最棒的公益慈善模式，它们能启发你创造出一种切实可行的模式，为你想要做成的善事注入生命，从此生生不息，长久延续。

这本书的由来，要追溯到 2008 年年初。经杂志的专栏作家魏炜教授引见，我邀请林伟贤先生为《创富志》杂志撰写专栏。林先生精力充沛，激情四射，感染着四周所有的人。他想写一些关于企业社会责任的文章，而《创富志》的定位又是关于商业模式的杂志，这个专栏最终就定位为介绍“公益慈善的商业模式”。这是一个有远见的创意！

此后，我们开始了这段精彩之旅，一个个充满创造力的公益慈善模式展现在我们面前。我们的编辑团队为之兴奋，也为此付出了许多精力。读者的反馈也相当好，特别是魏炜教授，对这个话题表现出极大的兴趣，每次拿到最新一期杂志，第一个阅读的就是这个栏目，他所组织的一个公益项目也从中受益良多。

于是在魏伟教授的推动下，我们有了出版这本书的想法。魏伟教授近年来致力于商业模式的研究，他和朱武祥教授率先把商业模式定义为“利益相关者的交易结构”，这是非常了不起的，因为即使在全球范围内来讲，这也是对商业模式最清晰、最有实际意义的一个定义。

基于对商业模式的深入研究，魏伟教授在杂志《前线》栏目文章的基础上，加入更为详尽的资料，并为每个案例画出交易结构图。这些努力，使本书比栏目文章更加有深度，也更有借鉴价值。

这本书也成为“创富志系列”的第一本书。能从这部意义深远而且饶有兴趣的书开始，真是一个非常好的开头。

《创富志》杂志出版人

张信东



F O R E W O R D

推荐序二

公益的智慧

很高兴，能有机会在本书付梓之前先睹为快，感谢林伟贤先生和魏炜博士。我想先以一则真实的故事向各位有缘翻开扉页的朋友做个开场白。

2008年“5·12”汶川特大地震，松禾成长关爱基金会曾经帮助过的一所当地的羌族学校也受到很大的破坏，所幸没有师生伤亡，但正常的教学已很难开展。于是，我们计划将师生们转移到深圳。在众多爱心机构和爱心人士的帮助下，6月2日，84个孩子和他们的6名老师乘专机转移到深圳，在军营里开始复课，大家为之欢欣鼓舞。

虽然复课了，但这毕竟不是长久之策，所以我们就请教了更多的朋友，其中一位前辈给了我们很大的启发。他的原话是这样的：“有善心不难，难在有善举；有善举亦不难，最难在有善果。”

怎样才能由善心之源，结出所期待的善果？这就关系到公益的模式，或者说公益的智慧。林先生和魏博士用心组织撰写的这本书，介绍了公益组织的20种商业模式，并加以提炼总结。书中每一章都是一个独立的巧妙案例，而每一个案例，都闪耀着不同的智慧光芒。

比如，“穷人银行”的创立者穆罕默德·尤努斯，早在1976年就有了这样的想法：“向最穷苦的孟加拉人提供小额贷款，帮助他们实现个体创业，并就此摆脱贫困。”但等到1983年，他才真正创立了这样一家银行，

将上述堪称梦想的念头变成了现实。善心变成了善举，中间的 7 年时间，我相信他一直在寻觅具体的商业模式。而这个商业模式，在本书的第 4 章就会呈现。

在我的个人经历中，身边有不少朋友流露过对公益事业组织者的钦佩。原因很简单，都说这事儿太难了。具体难在哪儿？我感觉是在于对资源的组织能力。一个公益组织，要想很好地运作下去，需要在捐赠来源、参与动力、受益人选择等诸多方面实现平衡。这是一个公益组织与商业机构最大的差别，也是对于公益组织商业模式创新的最大挑战。

本书所介绍的，无一例外都是国外公益组织的商业模式。反观中国的民间公益活动，仍然处于初创阶段。我们之前所熟知的一些具有一定历史和影响力的公益机构大都隶属于政府，它们承载着类似于政府的职能。而公益，顾名思义，受益者是公众，参与者最好也是公众，这样才能让更多有能力的人帮助到有需要的人。

当然，近年来，我们也看到了诸如《21 世纪经济报道》所发起的“红粉笔”计划，李连杰所创立的“壹基金”等公益平台，它们一个接一个地在中国诞生；针对单个项目实施的诸如真爱梦想公益基金会的“梦想教室”计划、松禾成长关爱基金的“飞越彩虹”计划等正在积极运作。平台也好，项目也罢，愿意参与公益事业的人在中国越来越多，这实在是一个非常好的开端。

魏炜博士是北大汇丰商学院的教授，也是我的老朋友。他是研究商业模式的专家，我们经常聚在一起探讨公益。难能可贵的是，魏炜博士不仅仅是研究，他还在实践。在新疆，他出生的地方，魏炜博士制定了一个种树计划，他希望多种一棵树，少一点风沙。

有这么多人不断地参与到中国的公益事业中，有魏博士这样可敬的公益模

式研究者和实践者，我期待着在不久的将来，能够总结并推出本书的姊妹篇——一本介绍中国本土公益组织成功商业模式的书，让更多关心中国公益事业的人分享公益智慧的光芒。

松禾资本管理有限公司创始合伙人
深圳市松禾成长关爱基金会联合创始人

罗飞

2010年8月22日



推荐序三 F O R E W O R D

商业模式研究的爱好者，都会对新奇的商业模式抱有浓厚的兴趣。我一开始在《创富志》上看到林伟贤先生介绍国外的慈善捐赠和社会公益事业商业模式时，就有一种新鲜感。当时以为只不过是少数案例，没想到几乎每期都有新案例、新模式，展示了慈善捐赠和社会公益事业中如此令人赞叹、丰富多彩的商业模式！

2008年有一次在深圳与魏炜教授、张信东主编高谈阔论时，我提出整理慈善捐赠专栏文章单独成书的想法，让更多的中国人看到，以推动中国的慈善和社会公益捐赠事业的进一步发展。

本是酒后戏言，没想到，魏教授执行力很强，很快就组织人马研究，增加和丰富了原案例的内容，并结集成书呈现给读者。

一方面，中国人口众多，尚有上亿人处于贫困线以下；中国地域辽阔，自然灾害比较频繁，一些山河生态环境恶化，需要帮助的人和事很多。另一方面，中国人历来有乐善好施的传统，经济持续高速发展，人民收入水平上升，生活富裕，有捐赠意愿、愿意承担社会责任和支持公益事业的人也随之增加，需要行之有效的公益组织模式。

中国已经有不少慈善捐赠和社会公益组织。据不完全统计，已有1 000余家

慈善和社会公益性质的基金会。其中有政府出面组织的，更有不断增加的民间组织，包括企业家以个人名义设立的、企业家群体组织，以及大量的民间团体基金会，体现在祖国大家庭中，一方有难，八方支援。

不少有识之士已经在探讨和实践新的捐赠模式，本书的出版适逢其时。我相信以中国人的聪明才智，一定会创造出更多新奇独特的慈善捐赠和社会公益事业商业模式！

清华大学经济管理学院公司金融学教授

朱武祥



前言 P R E F A C E

慈善的商业模式：“道”与“术”

“5·12”汶川特大地震给我们带来了巨大的灾难和痛苦，但它也提高了全社会的凝聚力和向心力，同时也给我们带来一些新的话题，其中一个重要话题就是现代世界类似事件的共有话题——慈善事业。

经济繁荣和社会进步，往往伴随着社会贫富差距不断扩大的现象，慈善事业作为这种现象的一种校正机制，越来越多地走进人们的视野，慈善的影响力也越来越大。然而近年来的许多事实告诉我们，尽管慈善的初衷都是好的，但是其结果却不一定尽如人意。慈善也有成功和失败之分吗？答案当然是肯定的，一个成功的慈善活动在带来巨大社会效益和经济效益的同时，还有可能为行善者自身带来显著的利益，虽然这可能并非其初衷；而一个失败的慈善活动不仅不会创造正面的社会效益，还有可能为行善者自身带来道德风险和名誉损失。

许多成功的商人和企业家也是成功的慈善家，比尔·盖茨就是一个杰出的代表，他推动的一些慈善计划已经成为慈善活动的经典案例。“获得上天愈多赋予的人，被期待的也愈多。”这是比尔·盖茨的母亲在他结婚时赠与他的人生箴言。基于逐利归于仁义的理念，盖茨和他的家人运用其财富及社会影响力，6年间共向慈善事业投入300多亿美元，并且创建了比尔及梅琳达·盖茨基金会（Bill & Melinda Gates Foundation），挽救了数十万人的生命。现在，已经退休的比尔·盖茨转而专注于慈善事业，力求充分发挥每一分钱的价值，创造更大的社会福利。

慈善活动失败的案例也并不罕见，其结果远远违背了这些慈善义举的初衷，并且引起社会的关注和反思。那么如何使慈善活动“善举结善果”呢？下面我们将用一个类比阐释慈善商业模式的内涵，进而回答上面的问题。

中国文化源远流长，博大精深。在这浩繁的思想文化宝库中，我们时常能够看见“道”的影子。中华文化崇尚“道”，从老子的“道生一，一生二，二生三，三生万物”到孔子的“朝闻道，夕死可矣”，抛去其中深刻的哲学意义不谈，“道”可以理解为处世为人的准则和行事的根本出发点。与“道”常相为伴的则是“术”，可以简单理解为思维方式和应用技巧。“道”与“术”密不可分，“道”决定了“术”的方向和基础，而“术”通常决定“道”的实现方法和程度。在今天，一个好的“道”必须辅之以科学合理的“术”，才能将“道”的目的和作用发挥到最大程度。本书提出的概念，即慈善的商业模式，便是一种“道”和“术”的结合，也是一条求取成功的慈善之果的新径和捷径。那么，在慈善的商业模式这一概念中，“道”和“术”以及二者的关系是如何体现的呢？

慈善——“道”

中国社会自古以来便推崇乐善好施之行，慈善家亦不胜枚举，例如广为人知的春秋时期商界奇才陶朱公，《史记》称他“十九年之中三致千金，再分散与贫交疏昆弟”，可谓慈善大家。慈善备受推崇的一个原因在于它合于“道”，是人文关爱的体现，是个人对社会的贡献，在东西方的道德体系和伦理构架中均具有较高的评价，甚至在法律中也有肯定性的彰显。近代最具代表性的例子便是美国，众所周知，美国是较早为从事慈善事业的个人和团体提供税收优待的国家，早在1913年，联邦税法就规定，向被认可的慈善组织捐赠可以免税。由于近代经济发展水平的差异加之宗教的影响，西方国家的慈善事业发展历程较长，相关体系建设比中国更为规范和健全。

商业模式——“术”

“道”确定之后，选择什么样的“术”便成了当务之急。商业模式的理论和方法便是在管理学领域研究“术”的科学理论。正如管理学大师彼得·德鲁克所说的“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”一样，企业商业模式的研究越来越受到关注。

北大汇丰商学院的管理学专家魏炜教授以及清华大学的金融学专家朱武祥教授在商业模式方面的研究，已经走在了该领域的世界前列。二人经过多年潜心研究，提出的“魏朱商业模式六要素模型”，已经为业界和学术界广泛接受和推崇，并且正在实践中显现出其独特的魅力。该模型对商业模式中企业定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构以及企业价值等六个要素的划分独具匠心且剖析深刻，构架科学，案例充分、合理，对企业、组织商业模式的创新和发展具有宝贵的启发意义和借鉴价值。

“魏朱商业模式六要素模型”包括以下内容。

企业定位是构建一个优秀的商业模式的起点，主要包括三方面的内容：企业的业务、目标客户以及满足目标客户需求的方式，并针对这三个目标从不同角度和着眼点提出了具体的解决方法。

业务系统反映的是企业与其内外各种利益相关者之间的交易关系，一个高效的业务系统需要根据企业定位识别相关的活动并将其整合为一个系统，然后再根据企业的资源能力分配利益相关者的角色，确定与企业相关价值链活动的关系和结构。

关键资源能力较容易理解，是指保证商业模式运转所需要的相对重要的资源和能力，不同商业模式所需的关键资源能力也不相同，例如，比亚迪股份有限公司的成功多依靠它的技术优势以及人力资源优势，如家快捷酒店这样的连锁经济宾馆需要强大的标准化复制能力，而可口可乐则拥有巨大的品牌资源。

盈利模式指企业如何获得收入、分配成本和赚取利润。盈利模式是在给定业务系统中各价值链所有权和价值链结构已确定的前提下，企业利益相关者之间利益分配格局中企业利益的表现。盈利模式千姿百态，是商业模式的一大魅力所在，即使是其他方面完全一致的两个企业或者组织，不同盈利模式的设定也会产生迥然不同的效果和表现，良好的盈利模式不仅能够为企业带来收益，更能为企业编织一张稳定共赢的价值网。

自由现金流结构是企业安身立命的根本，而企业价值则是商业模式的归宿。自由现金流结构是企业经营过程中产生的现金收入扣除现金投资后的状况，其贴现值反映了采用该商业模式的企业的投资价值，即企业价值。而自由现金流结构所反映的企业价值则是商业模式成败的评判标准。

商业模式的这六个要素相互联系、相互作用、相互决定，是企业不同表现的内在根源和成功与否的决定因素。

商业模式不仅适用于企业和营利性的组织，也同样适用于众多的非营利组织、社会团体以及非政府机构等。本书中慈善的商业模式对慈善活动和组织中所体现的商业模式进行研究和探讨，从商业模式的角度总结出世界上一些典型的、成功的慈善案例的经验和体系架构，在令读者开阔视野、增长见识的同时，为今后慈善事业的发展提供了借鉴和参考。

一个拥有良好商业模式的慈善活动不仅仅能够实现慈善的目的，还将会取得多方面的社会效益和慈善成果。举个例子，每当世界杯将近时，相信广大的球迷朋友早已经跃跃欲试、望眼欲穿了。下面这个例子就和足球有关，它并非传统的慈善球赛，而是一个既能推进健康教育，又能关爱非洲儿童，还能提供就业机会的“一箭三雕”的慈善案例，这就是“乐踢”机构（Alive&Kicking）。“乐踢”的创始人吉姆·科甘（Jim Cogan）是一名英国慈善家，他办过三个慈善机构：“全球学生是伙伴”、“好地球信托”和“乐踢”。“在非洲制造可以拯救生命的足球”是“乐踢”的信念和初衷，它就地取材，利用非洲大量且闲置

的水牛皮，雇用当地人制作手工足球销往欧洲等地，同时将所得利润用于为非洲儿童购置足球等体育用品；在使孩子们获得体育活动带来乐趣的同时，“乐踢”还在足球上印上预防疾病、健康教育的知识，安排足球教练在教孩子踢球的同时，宣传预防艾滋病、疟疾等疾病的知识，成功地达到了健康教育的目的。通过一系列独特的慈善模式运作，“乐踢”创造性地实现了就业、儿童关爱以及健康宣传等多方面的社会效益。虽然很简单，但是却很实用和有效，这便是慈善商业模式的魅力所在。

慈善的商业模式还有助于我们打破传统行业观念和僵化思想的束缚，比如，在人们普遍的印象中，银行一向是富人的“特区”，穷人则是“金融界不可接触者”，但是“穷人银行”格莱珉银行的成功则彻底打破了这一传统观念，实现了社会责任和企业发展的完美结合。格莱珉银行是一家自主运营、自负盈亏的金融企业，它向穷人提供小额信贷服务，支持他们就业和创业。格莱珉银行慈善商业模式的特色在于它的信誉“五人小组制”，通过建立相关的激励机制，鼓励那些贷款者在各自的营生中互相帮助而取得成功，同时其“贷款人提供存款”的创新方式也为其自身的生存提供了良好的保障和基础。这家创立于1983年的银行，除了创立初年和水灾特别严重的1991年、1992年这三年外，一直保持盈利，2005年的利润更是高达1 521万美元，同时，其贷款还款率高达98.89%，创造了一个不小的奇迹，为我们展现了慈善的模式的另一种“玩法”。鉴于中国近年来也在进行小额信贷方面的尝试，其参考价值显而易见。

我们希望本书能培养读者对商业模式的浓厚兴趣，同时增加读者对慈善事业的关注，大家一起努力，用商业模式的力量去丰满慈善事业的羽翼，开辟一片慈善事业的崭新天空。

关于本书

本书前18章的原作来自实践家知识管理集团董事长林伟贤先生2008年5

月至2010年2月在《创富志》的专栏《前线》，依次由以下学生改写：任孟奇、刘譔璘、黄非、赵靖萱、徐紘宇、秦雨、刘燕妮、刘越男、裘媛、王冷莎、陈明、郭鸿儒、李秀娟、史鹏飞、杨惊、石宁、吴清宇、旷平江。

第19章由王华撰写，第20章由詹德昕撰写，前言由高广伟撰写。以上学生均为北大汇丰商学院实践家商业模式研究中心助研。全书由魏炜统稿。

高广伟

2010年8月于北大汇丰商学院



目 录 ··· C O N T E N T S

推荐序一

推荐序二

推荐序三

前言

第 1 章	MSN：小图标，大影响	1
1.1	微软及 MSN 介绍	1
1.2	商业模式概述	2
1.3	活动影响	4
1.4	潜在的企业利益	5
1.5	MSN 在中国	7
1.6	总结	10
第 2 章	RED：创意性公益	11
2.1	RED 品牌的产生	11
2.2	波诺与他的慈善事业	12
2.3	RED 品牌的推广和发展	13