

# 中国投资

主管：国家发展和改革委员会

## CHINA INVESTMENT

《中国投资》增刊

### 社会企业与社会投资

#### 中英社会企业及社会投资案例

SOCIAL ENTERPRISE AND SOCIAL INVESTMENT  
CHINA AND UK CASE STUDIES



ISSN 1008-6196



人民币20元 港币30元

[www.chinainvestment.com.cn](http://www.chinainvestment.com.cn)

# 欢迎订阅 2013 《中国投资年鉴》 (中文版)

《中国投资年鉴》编委会、《中国投资》杂志社编辑出版

英文版7月首发

The English version, *Invest In China* will be launched in July



记录中国投资建设领域的重大政策事件 展示投资建设重大项目 推荐投融资领域重大创新成果

订阅热线

《中国投资》杂志社: 010-63906375 010-63906376



## 创新社会事业 投融资机制

社会事业领域利用民间资本的潜力巨大, 实际效果主要取决于政府治理能力

理论上讲, 只要构建相应的投融资机制, 几乎所有行业领域都可以引进民间资本或外资。无法建立收费机制、完全没有财务收益的公益性领域, 也可以通过政府补助、委托经营等方式引入非政府、非国有资金, 促进社会事业发展, 改善投资的所有制结构, 提高投资效益和公共服务效率, 使政府、投资者、公众都从中受益。

从国外经验看, 即使是公益性最明显的国防、货币发行与管理等领域, 私人资本也发挥着重要作用。技术实力、销售收入具全球领先水平的军工企业, 如美国洛克西德·马丁、波音、雷神、诺斯罗普·格鲁曼、通用动力、联合技术公司、英国BAE系统公司、欧洲空客集团、法国泰勒斯公司、意大利芬梅卡尼卡公司等军工巨头, 或为私人所有, 或为股权分散的公众公司, 这些非国有军工企业在所在国防领域发挥着举足轻重的作用, 成为超级大国称霸世界的技术和装备后盾。世界最发达经济体的中央银行美联储, 其股东就由花旗、大通曼哈顿、JP摩根信托等众多私人金融机构组成。

以1995年5月原国家计委批复广西来宾电厂BOT试点项目为标志, 我国开始在高速公路、水务等经营性领域, 采用BOT、BT等公私合作模式(PPP)引进外资。随着经济市场化程度的加深和对外开放水平的提高, 地方政府不断创新投融资机制, 越来越多的民间资本和外资进入到基础教育、基本医疗、公共文化、养老、生态建设、环境整治等公益性、准经营性社会事业领域。

理论和经验表明, 社会事业领域能引进多少民间资本, 并不完全取决于政府和民间资本的意愿, 主要取决于能够建立什么样的投融资机制。而这总体上受制于国家治理体系与治理能力, 特别是地方政府的治理能力。前述全球著名防务公司通过一系列合同和法规约束政府、投资者、企业员工等相关方, 竞争性地提供防务产品, 投资者获利, 所在国防能力提升, 私人资本逐利特性与国家利益实现有机统一。美联储2009年前的96年中, 主要从铸币税中获得8千多亿美元收入, 其中每家股东平均分红不足百万, 超过85%的收入上缴国家财政, 私人资本在相关法律、规则下有效地服务于公共利益。

创新投融资机制、利用民间资本水平总体上受制于政府治理能力, 这要求我们在社会事业领域利用民间资本时, 要避免认识不到位与急于求成两种倾向。既不能主观地认为引进民间资本就一定会损害公共利益, 从而对鼓励引导民间资本、发展混合所有制经济顾虑重重。也不能超越治理能力, 避免一味追求利用民间资本数量, 可能导致项目合作失败而使政府、投资者和公众利益受损的局面出现。

# 中国投资

CHINA INVESTMENT

增刊

**Approved by 主管单位** 国家发展和改革委员会 National Development and Reform Commission  
**Hosted by 主办单位** 国家发展和改革委员会投资研究所 Investment Research Institute, NDRC  
 中国投资协会 Investment Association of China  
 中国国际工程咨询公司 China International Engineering Consulting Corporation

**President 社长** 张长春 Zhang Changchun  
**Chief Editor 总编辑**  
**Vice President 副社长** 肖静秋 Xiao Jingqiu  
**Vice Chief Editor 副总编辑**

**Academic Adviser 学术顾问** 刘慧勇 Liu Huiyong 赵昌会 Zhao Changhui  
**Vice Director of Operations 运营副社长** 翟少禹 Zhai Shaoyu  
**Marketing & Operation Director 市场及运营总监** 王晓达 Wang Xiaoda  
**Dputy Managing Editor 执行责任编辑** 杨海霞 Yang Haixia  
**Editorial Department 编辑部** 张梅 Zhang Mei 王丽平 Wang Liping  
 史波涛 Shi Botao  
**Art Director 美术总监** 赵博 Zhao Bo  
**Art Editor 美术编辑** 姜帅 Jiang Shuai  
**Responsible Proof 责任校对** 张抗 Zhang Kang

**General Office 办公室主任** 武雪 Wu Xue  
**Marketing Department Director 市场部主任** 王亮 Wang Liang  
**Circulation Department 发行部** 闫建军 Yan Jianjun 金嘉文 Jin Jiawen

**General Office 办公室** 010-63906376 010-63906375  
**Editorial Office 编辑部** 010-63906317 010-63906315 010-63906316  
**Marketing Department 市场部** 010-63906329 010-63906330  
**Circulation Department 发行部** 010-63906335 010-63906325  
**Web 网址** http://www.chinainvestment.com.cn  
**E-mail 投稿邮箱** cic@chinainvestment.com.cn  
 特别支持 英国大使馆文化教育处

**总发行** 北京市报刊发行局  
**邮发代号** 82-216  
**国外发行** 中国国际图书贸易总公司  
**国外发行代号** M6072  
**广告经营许可证** 京西工商广字第0226号  
**国际刊号** ISSN 1008-6196  
**增刊刊号** (2014)京新出报刊增准字第(477)号  
**法律顾问** 北京市商安律师事务所 杨慧敏  
**印刷** 北京博海升彩色印刷有限公司

**出版** 《中国投资》杂志社  
**地址** 北京市西城区木樨地北里甲11号国宏大厦C座1311-18室  
**邮编** 100038  
**出版日期** 10月15  
**定价** RMB ¥ 20.00元 HK\$30

**版权声明：本刊编辑部保留一切权利，如欲转载须获本刊编辑部许可。**  
**本刊署名文章均仅代表本人观点**

国际网络支持



2007年，英国文化教育协会曾与中央编译局比较政治与经济研究中心合作推出专刊《透视社会企业：中国与英国的经验》，首次通过出版物的形式全面地介绍了社会企业理念，时至今日仍被许多读者视为国内社会企业方面的“开山之作”。

7年过去了，无论在英国还是中国、乃至世界范围内，社会企业领域都呈现出蓬勃发展的态势。与此同时，新兴的社会投资市场也正在吸引着越来越多来自政府、商界和民间的关注。此次我们与中国投资杂志社合作推出《中英社会企业及社会投资案例特刊》，希望为读者梳理中英社会企业和社会投资领域的最新动向，并展示一系列鲜活的案例。

英国一直被公认是在社会企业领域发展最成熟和最前沿的国家。根据英国社会企业联盟去年公布的数据，目前英国社会企业数量已经超过7万家，对英国经济的贡献达240亿英镑，并雇佣了近100万名员工（英国总人口约6000万）。值得一提的是，英国的社会企业不仅在应对社会问题和促进社区发展等方面有着卓越的表现，在商业绩效方面也优于传统中小企业，从而真正实现着商业与社会价值的完美融合。

这本《特刊》所收录的英国社会企业案例，覆盖了非常广泛的领域。如专注于增进公众健康的Social AdVentures，是最早一批从英国国民医疗体系分离出来、由一线员工自主成立的社会企业，曾于2012年获得苏格兰皇家银行SE100社会企业指数的成长力冠军；来自苏格兰地区的Link Group历史已超过半个世纪，长期致力于提供经济型住房、改善民众居住条件并开展一系列低碳创新项目，去年荣获全英社会企业大奖；环保卫生领域的Belu是英国著名的道德水品牌，不仅设计并坚持使用可降解的环保包装瓶，更将所有利润捐助用于帮助匮乏净水的地区。其他的社会企业则活跃在医疗、社区发展、新能源、交通、就业与培训等与我们的生活密切相关的方方面面。

在社会投资领域，英国也是最具创新精神的国家。去年英国首相大卫·卡梅伦在8国集团社会影响力投资论坛上发言时提到，社会投资是“伟大的想法，有望改造我们的社会，用金融的力量，处理最为困难的社会问题”。近年来，英国政府采取了一系列举措推动社会投资市场的发展，比如社会影响力债券的发行、世界上首家社会投资银行——大社会资本的成立等等，都足以说明英国在这方面是全球领先的，拥有许多超前的理念和经验可供全世界借鉴、分享。

在这本《特刊》中，我们也特别收录了一些颇具启发意义的英国社会投资案例，如专门为刑满释放人员提供培训与就业机会的社会企业Bristol Together，通过获取社会投资扩大了业务规模、在其他地区进行了模式复制；老牌的交通行业社会企业HCT通过引入针对社会企业创新的“社会贷款”机制，使营业额成功翻倍。

英国文化教育协会在中国大陆作为英国大使馆和总领事馆的文化教育处开展工作，多年来一直和中国地区的合作伙伴们一起致力于推动中英之间的跨文化交流和相互了解。自2009年起，在中国成功开展了社会企业项目，并于2013年启动了国内第一个社会投资平台，为中国的社会企业家们提供技能、资金、技术等全方位支持。

本刊收录的来自英国和中国的社会企业和社会投资案例以及相关领域综述，为读者提供了一个难得的比较学习的机会。一方面，英国有很多宝贵的经验做法可供分享；另一方面，结合了中国国情的本土化再创新同样为英国提供了可以学习借鉴的地方。希望通过这个过程达到双赢，一起推动社会企业和社会投资的发展，有效应对共同的挑战。同时，英国在社会政策方面有许多创新的举措，我们也期待未来和我国政府相关部门共同探讨，积极促成更多政策层面的对话交流。

对中英社会企业与社会投资领域感兴趣的朋友，可以关注我们的网站及社交媒体，以获取最新的资讯：<http://www.britishcouncil.cn/programmes/society>

最后，我想借此机会衷心感谢国家发展和改革委员会宏观经济研究院投资研究所、由国内多位业内专家组成的特邀写作团队、中国投资杂志社以及英国社会企业联盟（Social Enterprise UK），是他们的辛勤工作使本刊能够得以出版。



英国大使馆文化教育处一等秘书

社会发展总监 于准

- 1 卷首语
- 3 前言

社会企业与社会投资



**P10** | 社会企业与社会投资  
SOCIAL ENTERPRISE AND SOCIAL INVESTMENT

关注社会企业

- 14 重视社会投资
- 18 公益行业新增长点  
公益创投和影响力投资为撬动私人资本解决社会问题提供了一种新的可能

案例 · 中国



**P22** | 案例 · 中国  
CASE STUDIES- CHINA

金太阳：居家养老创新服务

- 28 星宝上学：  
让特殊儿童通过普校融入社会
- 32 保益互动：让盲人看得更远
- 36 残友的BPO之路
- 40 和盛育林：让荒漠绿起来
- 44 “穷人”是特殊的消费人群
- 50 星星雨：为社会服务健康发展而努力
- 54 千千树：探索规模化社会影响力新途径

案例 · 英国



**P82** | 案例 · 英国  
CASE STUDIES- U.K.

**HCT 集团**

- 58 桑德威尔社区关爱信托
- 61 PM培训公司
- 65 Social adVenture互助社
- 69 纳维戈社区利益公司
- 74 Westmill太阳能合作社

- 78 贝鲁水公司
- 86 LINK 集团
- 90 圣巴拿巴房产公司
- 93 布里斯托同在社区利益公司

- 1 Foreword
- 3 Preface

**SOCIAL ENTERPRISE AND SOCIAL INVESTMENT**



**P10** | SOCIAL INVESTMENT AND  
SOCIAL ENTERPRISE

**Paying Attention to Social Enterprise**

- 14 **Attaching Importance to Social Investment**
- 18 **Social enterprise, investors' new favourite and charity's growth point**  
Venture philanthropy and impact investment as an alternative way to leverage private capital and tackle social challenges

CASE STUDIES- CHINA



P32 | CASE STUDIES- CHINA

Protection & Ease: New technology helps the blind “see” with their ears

- 22 Golden Sun Service Centre for the Elderly: Delivering service to homes within 15 minutes
- 28 Starcamp: Integrating children with special needs into mainstreams schools
- 36 Scaling up social enterprise: CANYOU’s BPO way

- 40 Hartion: Greening the desert!
- 44 The “poor” as a special type of “consumer”
- 50 Stars & Rain: Dedicated to the healthy development of social services
- 54 Thousand Trees: Exploring Methods for Scaling up Social Impact

CASE STUDIES- U.K.



P86 | CASE STUDIES- U.K.

The Link Group

- 58 Sandwell Community Caring Trust (SCCT)
- 61 PM Training (and the Aspire Group)
- 65 Social AdVentures
- 69 NAVIGO
- 74 Westmill Solar Co-operative

- 78 Belu Water
- 82 HCT Group
- 90 House of St. Barnabas
- 93 Bristol Together CIC (and Midlands Together CIC)

# 关注社会企业

## 什么是社会企业？

社会企业是通过商业活动来解决社会问题、改善社区、人们的生活机遇、或环境的企业。

很多社会企业同时也是慈善组织，与传统的慈善组织主要通过赠与和募捐来筹集资金不同，这些社会企业是商业组织。与其他任何商业组织一样，他们通过制作产品和提供服务来赚取资金并获得利润。

同时，这些社会企业也不同于传统的商业组织，他们的存在方式是以回报社会和改善环境为目的。这些企业希望能对社会产生影响，并通过对其所获利润的再投资去做更多有益的事情。

这种商业与慈善的结合使社会企业成为英国乃至全世界最鼓舞人心且发展最迅速的运动之一。很多人认为，社会企业是未来商业运作的模式：为人类和地球而运作，而非利润。社会企业开辟出了一条新道路，改变了经济模式，改善了环境以及我们的社区生活。很多人相信，社会企业是创建一个更公平的世界并保护整个地球的绝佳机会。

## 社会企业做什么？

社会企业通过各种不同的途径使世界变得更加美好：为缺乏竞争力的弱势群体创造工作机会，使用利润投资社区项目，保护环境，为那些享受不到最基本生活服务的人们提供必需的服务。

社会企业对其“社会使命”同样有着清晰的认识：他们知道正在努力改变什么，要帮助哪些群体以及通过什么途径来达成目标。对于你能想到的任何问题，都有可能会有一个社会企业正在努力解决它并创造一

个持久性的解决方案。

## 社会企业如何定义？

社会企业的形态、规模和种类各不相同。社会企业并不是一种法律形式，相反，它是用来描述一系列商业形态的术语，这些商业形态更像“餐馆”或“家族企业”。英国社会企业联盟制定了一些社会企业应具有的本质特性，包括：

- 在公司治理文件中应阐明其明确的社会和/或环境使命
- 大部分收入来源于交易
- 大部分企业利润用于再投资
- 管理自主
- 主要控制权服务于其社会使命
- 负责且透明

虽然对于社会企业的定义仍存在很多讨论，但世界各国成员机构、政府及其他团体对社会企业有着共同的认识，例如，英国政府将社会企业描述为“以社会为主要目标，企业盈余主要用于自身业务或社区再投资以达成其社会目标，而不是为股东或企业所有者谋取最大利益”。同样，欧盟委员会认为社会企业是“以达成重要和积极的社会影响力为主要目标……用赚取的利润来达成其主要目标……以负责且透明的方式运作的企业。”由此可见，人们达成的一个重要共识便是社会企业应该通过销售产品或服务获取利润；长远来看，企业应自负盈亏（虽然和其他任何企业一样，社会企业在起步阶段可能需要资助）；应将至少一半的利润用于回报社会。也就是说，社会企业不应为股东或企业所有者谋求

更多财富，或长期依靠志愿服务、赠与或募捐维持运转（虽然其在起步阶段可能需要各种资助）。

## 谁参与到社会企业中？

各种各样的人，由幼及老，由贫到富，都参与到社会企业运作当中。英国的年轻人正在发展服装回收及再设计工作室，在住宅区开办街舞课程以及建立自来水瓶续水网络。同时，退休人员正运用他们在职业生涯中所学的技能创造变革。公共部门员工也联合到一起建立社会企业，同时，学校团体和社区团体在一起解决当地的社会问题。同样，越来越多的私营企业员工也想采取不同的方式去做事。

社会企业通常由满怀热情和目标明确的个人或团体成立。这些企业可能会由那些一开始并不打算成立企业的团体建立。

越来越多的慈善机构将社会企业视为提升其工作影响力的一种方法。很多慈善机构成立了商业分支来进行交易，获取利润并进行再投资。很多慈善机构想通过商业活动来丰富他们的收入来源，从而使机构更加稳定和富有生机。

在很多国家，客户意识越来越强，而且人们对消费选择如何影响他人的问题越来越感兴趣。人们想知道他们所购买的产品从哪里来——这些产品在生产和消费过程中是否会对人类或环境造成伤害？工人们是否受到良好的待遇？哪个产品是对社会最有益的？更多的人想知道他们如何运用消费和储蓄能力使世界变得更加美好？

同时，很多大型企业想知道他们应该如何利用其能力改变世界——对很多企业而言，传统的企业社会责任项目、志愿服务以及筹资项目已不能满足其需求。

## 社会企业部门的现状是怎样的？

在英国，有一些大型社会企业和一些已经成立很多年的社会企业。社会企业的规模各式各样，从小型



的社区咖啡馆到大型国际组织。社会企业包括从当地草根组织到市值数百万英镑的企业不等。

在英国，初创期的社会企业所占比例相当巨大。大约 1/3 的社会企业成立时间在 3 年及以下，是传统中小企业初创公司所占比例的 3 倍。

在英国，社会企业最主要的收入来源（32%）是与普通大众进行的交易。大约一半的社会企业现在也与私营企业进行交易。与公共部门进行交易的社会企业也在增加——尤其是初创期的社会企业。超过一半的（52%）社会企业与公共部门进行交易——是中小企业的两倍（26%）。

社会企业非常关注英国最贫困的社区。38% 的社会企业在英国 20% 最贫困的社区开展工作，而传统的中小企业仅 12%。11% 的社会企业进行出口贸易或拥



有进出口贸易许可证——新成立的社会企业比已成立的社会企业更有可能进行出口贸易。

在英国，社会企业比主流企业更有可能由女性领导。38%的社会企业有女性领导人，而中小企业和富时指数（FTSE）前100名的公司中此比例仅为19%和3%。91%的社会企业的领导层有至少一名女性，而49%的主流中小企业领导层均为男性。15%的社会企业领导人来自黑人、亚洲或少数民族（BAME）团体。28%的社会企业的领导团队中有黑人、亚洲或少数民族背景的董事，而据报道，仅11%的中小企业有具有黑人、亚洲或少数民族背景的董事。

### 社会企业部门的表现如何？

有很多证据表明了社会企业在经济上取得的成功，而且这种成功在经济衰退期仍持续发展 and 增长。社会企业在英国正在蓬勃发展，拥有一大批新成立的社会企业，而且人们对其发展也赋予了较高的期望。社会企业正比主流企业吸引更多的女性领导人和来自黑人、亚洲和少数民族群体的领导人。

在英国，社会企业呈现出的常见测量商业成功的指标（增长，优化和创新）比主流企业更加健康。社会企业比中小企业更有可能实现其上一年的营业额增长。社会企业的业务优化同样很强大，在英国社会企业

联盟所做的一项调查中，63%的受访者预测他们的营业额在接下来的2~3年有所增长——两年前，该比例为57%。而仅37%的中小企业认为其营业额将增长。去年，38%的社会企业营业额有所增长，而中小企业仅为29%。这意味着，从比例上来看，去年实现营业额增长的社会企业比中小企业多将近1/3。同时，仅22%的社会企业经历了营业额的下滑，而中小企业为31%。

营业额的增长与企业规模息息相关。在所有机构中，有一半的营业额达到100万英镑的组织（50%）实现了收入的增长。然而，营业额在25万英镑和100万英镑之间的中型社会企业则面临更加艰难的现实情况。这些企业营业额减少（29%）和营业额增加（32%）的

### 英国政府采取了哪些措施支持社会企业的发展？

历届政府采取了各种措施支持社会企业的发展。上届工党政府在商务部和卫生部筹建了社会企业团队和资源，起草了两项社会企业行动计划，支持英国社会企业的发展，并提升社会企业的认知度。这就包括“社会企业大使”的成立以及旨在投资社会企业的价值数百万英镑的专项资金的设立，这些举措获得了上至英国首相的整个英国政府的支持。

现任保守党联合政府以此为基础继续为社会企业提供支持，但尤其着重于为社会企业提供更多融资和社会投资渠道。这包括“大社会资本”的启动，

仅22%的社会企业经历了营业额的下滑，而中小企业为31%

比例几乎是相同。当然，社会企业部门也会受到国家经济情况的影响。调查结果显示，在过去的两年里，该部门的平均营业额整体有所下降。

### 社会企业网络及成员机构

在英国，英国社会企业联盟（SEUK）是社会企业的全国性机构。英国社会企业联盟（SEUK）是一个会员制组织，为社会企业提供商业支持，开展研究，制定政策，开展活动，建立网络，分享知识，同时提升公众对社会企业及其可实现影响的认知。它也为各种各样的客户提供培训和咨询服务，开发定制业务以及信息包服务。

社会企业世界论坛是一个全球性集会，它将来自30多个国家的1000多人聚集在一起。与会者具有各种各样的背景——各个行业的社会企业从业者、传统非营利性机构及营利性企业、慈善家、公共部门、支持性机构、资助方、投资人及学生。

各种改进社会企业投资预备的举措实施以及一系列精心设计的项目来孵化或加快新生企业的发展。

### 英国社会企业现在面临的巨大挑战

英国社会企业面临的巨大挑战通常被认为是公共部门采购及融资渠道。2011年，英国社会企业联盟（SEUK）对社会企业状况的调查中指出，25%与公共部门合作的社会企业认为采购政策成为他们可持续发展的主要障碍，调查中呼吁要采取果断行动解决此问题。2013年，这一比例上升到34%。

同时，48%的社会企业在过去的12个月中试图募集外来资金（包括一系列的途径，如赠款、债务、透支和抵押），这一比例是中小企业的两倍。所以，39%的社会企业指出融资渠道已成为其发展和持续的最大的单一障碍，同时也是该部门所经历过最普遍的障碍。（英国大使馆文化教育处供稿）

# 重视社会投资

## 什么是社会投资？

在过去的几十年间，社会投资作为一种术语，在英国已通过各种方式被使用。在英国，这个术语越来越多地用来指“提供给社会组织的资金，投资者希望同时获得回报和创造社会影响”。

## 各种解释

然而，对于这一术语，有各种各样的解释，其中包括：

1. 对社会组织的投资；
2. 有社会目的的投资；
3. 对社会组织投入的有社会目的的投资。

第二种解释是关乎财务收益与社会回报之间的关系，例如：

- a) 以财务和社会回报为目的的投资（其中，财务收益指初期资本投入收回，可能包括也可能不包括通胀率调整）；
- b) 以财务和社会回报为目的的投资（其中，财务收益可能少于初期资本投入，但多于零）；
- c) 主要以社会回报为目的的投资（其中，财务收益可能在零至高于通胀率的数值之间变化）。

术语“影响力投资”在最近几年也越来越流行，尤其在美国。这种投资更多地注重投资的影响而非投资对象的属性。例如，全球影响力投资网络（GIIN）将影响力投资描述为：“对公司、组织以及基金进行的投资，以期在获得财务收益的同时，产生可以衡量的社会和环境影响力”。

以前，这一术语大范围地用于描述对缺乏投资的

团体所进行的任何投资，对传统银行不愿提供贷款的人员提供的个人借款，对自主创业者和小型企业提供的小额贷款，为帮助当地企业提供的贷款，为慈善机构、社区组织和社会企业提供的贷款。但现在，这一术语更多地是与社会部门相关联。

社会部门也是如此，有一系列的术语和定义可以描述各种以期同时获得财务收益和社会回报的投资，从商业投资到道德投资、社会投资、混合动机投资以及通过赠款和基金会进行的项目关联投资。现在，有些人想将这些术语结合到一起，于是“社会影响力投资”应运而生。

## 为什么社会投资如此重要？

社会投资不是赠款也不是捐赠，是提供给某机构的资金来帮助其产生更多利润，减少成本或更加高效：发展业务、使用更好的系统、更多地回报社会并在该过程中偿还投资资本。社会投资可为新组织的发展提供支撑，帮助已成立的慈善机构和社会企业继续发展并更多地行善。

当赠款变得越来越少，金融服务业广受质疑，而且社会部门机构越来越多地参与交易，社会企业、政府、投资者和公民社会组织及其代表对社会投资越来越感兴趣——这意味着资本投资和回报的潜能越来越大。机构可能会因各种各样的原因需要资金，原因主要分为以下4种：

- 为了使机构起步
- 为了存活
- 为了购买资产
- 为了发展

与传统的资助款相比，社会投资相对而言更少局

限于特定的项目和产出，这样便给予组织更多的自由，从而能够更有效地使用这些资金。同时，社会投资还能够帮助企业自律：通过要求各组织改进其财务和业务流程，社会投资能够帮助各组织提高效率，还能使这些组织更加清楚其当务之急和目标。

## 社会投资的市场有多大？

近期一些为英国内阁办公室提供的研究表明，2011年开展了价值43亿美元的大约2200项影响力投资；2012年开展了80亿美元的投资。世界经济论坛表示，现在社会投资的市场规模保守估计大约有250亿美元。英国社会投资市场在2011/12年估算为2.02亿英镑，如今正以每年20%的速度增长。

## 社会投资适用于每个社会企业吗？

社会投资并不适用于每个社会企业。不是所有的

用了少量它所支持的客户，这个慈善机构可能会逐步地发展业务，保持每年获取小额的利润。这样，便能将利润进行再投资，从而保证机构的有机增长，同时，每年逐步增加员工的数量。

## 哪些人是社会投资者？

社会投资者包括：

- 专业银行（在英国，这些专业银行包括特里多斯银行、慈善银行及联合信托银行）；
- 天使投资者和其他个人（一些社会投资或社区投资模式旨在投资者和接受投资者之间做非居间化投资，通过众筹或社区股份，直接从家人和朋友中吸引投资）；
- 慈善信托和基金会；
- 专为提供社会投资而建立的机构和基金（在英国，这些组织包括大问题投资、关键基金、社会投资业

世界经济论坛表示，现在社会投资的市场规模保守估计大约有250亿美元。英国社会投资市场在2011/12年估算为2.02亿英镑

志愿机构、社区组织和社会企业（VCSE）能够或应该成为贸易组织，也不是所有的贸易组织都需要使用这类资金——一些组织也许从不需要。也不是说社会企业要么寻求社会投资的支持，要么接受赠款：很多机构会同时寻求两种资金的支持。

银行有存款总是件好事。但这并不意味着筹集资金或接受投资总是正确的举措。随投资而来的是成本，而社会企业必须衡量一下潜在的利润是否多于成本。最好的方式有可能是通过以一定的利润率销售产品或服务，从而逐步地增加企业资金，而不是期望从一个投资者那里筹集一大笔资金。

例如，某一个慈善机构刚成立一个新的公司并雇

务集团、桥梁风险投资和CAF风险基金）。

每种投资者均有着不同的动机，但所有社会投资者均希望收回资本，并通常获取利息，同时，他们也希望看到他们的投资能够给社会带来积极的影响。

## 什么是“大社会资本”？

2012年，英国政府启动了总额高达6亿英镑的大社会资本，用以发展英国的社会资本市场。大社会资本主要通过社会投资金融中介（SIFIs）来支持英国社会资本市场的发展。社会投资金融中介（SIFI）涵盖各种各样帮助企业寻求投资的组织，包括从投资者募集资金并将资金投资于志愿机构、社区组织和社会企业

(VCSE)的组织;为VCSE机构提供在线平台,方便其寻求投资的组织(如BuzzBnk网站或小天才网站);以及帮助VCSE机构向其他个人寻求投资或做好投资预备的机构。

### “传统”或主流投资怎么样?

社会企业可以从主流银行贷款,也可以从支持和投资各种商业的个人获得投资。这种关系或许并不复杂,甚至可能更加实惠,也会比从社会投资者融资更加快捷。目前英国的慈善机构和社会企业获得的大部分投资都不是来源于社会投资。全英志愿组织理事会(NCVO)在2013年《公民社会年鉴》中指出,在2011/12年间,志愿组织贷款约40亿英镑,大部分投资属于抵押贷款,其中慈善机构和社会企业使用担保贷款来购置产业。

虽然如此,大部分主流或传统投资者对社会企业的社会层面并不感兴趣。银行也许会由于不了解社会企业而不愿意投资。有时,社会投资会更加实惠,而且专业投资者可能更了解企业的业务,而且还会更有耐心。社会企业接受专业社会投资者的投资会让其更加从容,它们并不需要向股东支付高额奖金或红利。

### 什么是投资预备?

“投资预备”(investment readiness)是社会投资领域讨论最广泛的词汇之一。不同的投资者可能对于判断一个组织是否准备好接受投资有着不同的观点。判断一个组织是否做好投资预备的方法不止一种(与判断一个投资者最终是否投资完全不同)。

### 社会投资有哪些种类?

社会部门能够获得的投资主要有两种:债权和股权。随债务而来的是偿还的义务。借款包括担保贷款、抵押贷款、信用贷款和债券。借款人需要定期偿还本金和利息。贷款是对一个投资者所欠的债务,而债券是对许多投资者所欠的债务。



股权是另一种不同的投资类型。投资者提供资金,同时获得企业的部分股份所有权作为回报,并有权从利润中获得红利。随着企业的发展,他们也可以向其他人售卖股票,这些股票会增值。英国和其他地区的大部分社会企业不能而且不会发售股票或向股东分红利。但是有一些企业,如英国的社区利益(CIC)股份有限公司和合作社性质的社区利益团体,可以发行股

票并依据一定的原则进行分红。

最常见的股权社会投资种类是社区股份:以服务社区为目的的企业股份发售。这一方法常用来帮助本地商店、酒吧、社区建筑、可再生能源及其他社区型企业筹措资金。

准股权是一种混合产品,常以贷款为基础,比正常贷款更加灵活,运作方式有点像股权,类似于投资者购

买企业股份的方式。不同于每月偿还定额资金,还款以企业的业绩为基础——如利润或营业额。这种投资方式尤其适用于不能发售股票和接受股权投资的社会企业。

### 什么是社会影响力债券?

近几年,对社会投资的兴趣集中于社会影响力债券这一理念。社会影响力债券(SIBs)最初是由社会金融咨询公司提出。社会影响力债券(SIBs)的投资者并不直接对慈善机构和社会企业投资:而是投资于设立的特殊目的机构(SPV),后者与政府部门达成协议,对某一社会现象进行干预从而为公共部门节省未来开支。如果代表特殊目的机构(SPV)的社会企业和慈善机构达成预期目标,为政府节省了预期开支,地方或中央政府就会返还投资者资金,并支付利润。

虽然社会金融公司承认社会影响力债券(SIBs)仅适用于特定的情况,它仍旧引发了来自政府和媒体的极大兴趣,并扩散至世界各地。在彼得伯勒开展的第一个社会影响力债券项目在某种程度上让步于英国司法部近期的政策变化。到目前为止,结果仍有些复杂——项目已经成功达成了部分预期目标,但仍不足以回报投资者。

### 社会投资的未来

社会投资仍旧是一个鼓舞人心的领域,而且近期召开的G8峰会也专注于社会或影响力投资,这表明,社会投资在除英国以外的国家也获得了政府支持。然而,在英国,人们如今越来越关注围绕社会投资展开的讨论如何才能真正符合社会企业所面临的现实问题。英国社会投资市场的领军人物之一乔纳森·詹金斯(Jonathan Jenkins)承认:“社会投资市场以及围绕其展开的讨论存在越来越脱离现实的危险。”如果要使社会投资履行其社会使命,该领域的政策制定者和实践者应比以往任何时候更关注政策与现实的契合。(英国大使馆文化教育处供稿)

# 公益行业新增长点

公益创投和影响力投资为撬动私人资本  
解决社会问题提供了一种新的可能

文 / 南都公益基金会副秘书长 彭艳妮

社会企业，听起来似乎是一个矛盾体——是企业？是社会组织？还是两者兼而有之？“社会企业”这一概念于 2006 年左右进入中国，是对其英文名称 social enterprise 的直接翻译，在国内也有人将其翻译为“公益创业”或“社会创业”。社会企业是指用市场手段解决社会问题并且以解决社会问题为首要目标的组织。不同于传统的公益组织，社会企业采用企业

运营方式，针对特定的社会问题提供有价值的产品或服务，从而获得营业收入。社会企业也不是传统意义的企业，它成立的目的是为了赚钱，而是为了解决例如贫困、教育、养老、残疾人康复就业、环保等社会问题。自 20 世纪末以来，越来越多的人开始反思传统慈善手段的效率和可持续性以及市场追逐利润最大化带来的环境恶化、贫富分化、金融危机等问题。



在此背景下，社会企业这种融合了市场与非营利手段的创新模式在英国、美国、韩国、印度、孟加拉、香港等地蓬勃发展，形成了席卷全球的社会企业运动。

全世界最让人耳熟能详的社会企业恐怕非孟加拉乡村银行（Grameen Bank，也译作格莱珉银行）莫属。格莱珉银行于 1983 年由默罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）创办。1976 年，在孟加拉吉大港大学教经济学的尤努斯在一次调查中发现一些贫困家庭因为没有可抵押的财产无法获得银行的贷款，这些贫困的农民只得借高利贷，每天约 2 美分的收入让这些贫困家庭挣扎在贫困线上。尤努斯在大学附近的村庄试点，为无力提供贷款抵押的贫民提供贷款。贫民获得贷款后购买工具设备开办自己的小买卖，避免了高利贷的盘剥，而且通过创业方式改善了生活状况。1983 年 10 月，格莱珉银行正式成立，其为贫困人口贷款的方式开创了在全世界发展中国家行之有效的“小额贷款”模式。格莱珉银行自身也迅速发展，到 2010 年格莱珉银行有 2565 个营业网点，2010 年的年度营业额达到 1.7667 亿美元，共有两万多名员工。根据格莱珉银行 2014 年 8 月的财务报告，该银行累计为贫困人口提供了 132 亿美元的小额贷款，还款率为 97.6%。格莱珉银行打破了“穷人没有信用”的古老观念，为社会底层的贫困人口提供信贷，用市场手段激发穷人的创造力，从而帮助他们摆脱贫困。格莱珉银行要求借款人为女孩提供教育、帮助自己的社区建学校等做法，使其价值远远超出了金融范畴，成为推动社会变革的重要力量。

纵观全球，英国的社会企业历史最悠久，发展最活跃并且最受政府重视。英国官方统计数据显示，2013 年全英有 70000 余家社会企业，对经济总量的贡献超过 240 亿英镑。2012 年伦敦奥运会的服务供应商名单中可以找到社会企业的名字，例如一家名为 HCT 的社会企业是交通服务供应商之一，送餐服务提供商之一是一家由盲人创立运营的社会企业 Catering2Order。英国政府早在 1999 年的官方报告中就承认“社会企业”的概念及其在贫困地区发挥的积

极作用，这是全世界最早在政府层面对“社会企业”的认可。英国政府还分别在 2002 年，2006 年和 2011 年推出了专门支持和推动社会企业发展的官方战略文件，显示了政府对社会企业在解决社会问题、为弱势群体创造就业、推动贫困地区经济发展、增强社区活力等方面的高度期望。

英国的社会企业最早起源于 19 世纪中叶的合作社。在 20 世纪 80 年代和 90 年代，英国涌现了很多社会企业，这其中有合作社转型而来的，有传统慈善组织为了应对政府拨款减少而探索自我造血模式产生的社会企业，也有从一开始就探索出能盈利的商业模式的社会企业。英国著名的社会企业《大问题（The Big Issue）》就属于最后一类。《大问题》是一份每周出版的时事类杂志，由专业记者采编，它和普通杂志的区别是其销售的方法——《大问题》仅靠无家可归的流浪人士在街头兜售，每销售一本杂志流浪者就获得一定的差价收入。1991 年自幼流浪的 John Bird 在美体小铺（The Body Shop）基金会的支持下创办了《大问题》杂志，创办杂志的目的是让流浪者通过售卖杂志获得合法的收入，进而建立自尊自信，融入社会。《大问题》的模式非常成功，为成千上万无家可归的流浪者提供了帮助，目前在英国就有 2000 余名流浪者卖《大问题》杂志，杂志每周的发行量达到了 10 万册。近些年，《大问题》杂志还把自己的业务扩展到了澳大利亚、日本、南非、肯尼亚、韩国、台湾等国家和地区。《大问题》杂志还设立了大问题基金会，杂志所有的利润都投入到基金会，支持基金会为流浪人士提供公益服务。

中国的社会企业发展可以说是实践早于概念。福利企业、民办非企业单位、农村合作社都或多或少地有社会企业的特征。这其中的典型例子包括解决听力障碍群体就业的福利企业大宝化妆品公司，培训中西部贫困妇女从事家政服务的富平家政学校，为老人提供机构照料服务的民办养老院鹤童，和借鉴格莱珉银行模式的农村小额贷款机构“扶贫经济合作社”。这些都是社会企业在中国的早期实践。

“社会企业家”和“社会企业”的概念真正走入

中国人的视野是 2006 年。这一年，诺贝尔和平奖获得者、格莱珉银行创始人尤努斯教授到中国访问交流。同年，被很多社会企业家称为启蒙书的《如何改变世界：社会企业家与新思想的威力》在中国出版发行。随后在 2007 年，中央编译局比较政治与经济研究中心出版了《经济社会体制比较》增刊《透视社会企业：中国与英国的经验》，全面系统地介绍了社会企业的概念、案例以及中英两国社会企业的发展。2008 年，英国大使馆

转型的道路，一些新兴的社会企业也如雨后春笋般涌现，所涉及的业务领域广泛多元，涵盖了养老、残障、教育、生态农业、环保、扶贫、健康等。同时国内一批运行多年的社会企业被发掘出来，其中的一个典型案例是深圳的残友集团。残友集团的前身是身患重症血友病的郑卫宁于 1999 年在深圳创立“残友网社”。这个当年 5 个残疾人一台电脑的打字复印及网站设计的小作坊，已经发展成为集 IT 企业、基金会和公益

### 2013 年全英有 70000 余家社会企业，对经济总量的贡献超过 240 亿英镑

文化教育处 (British Council) 开始试点“社会企业家技能”项目，为在路上的社会企业家和有志于社会创业的人提供培训、资助、专业咨询辅导等支持。从 2009 年开始，友成企业家扶贫基金会、南都公益基金会、增爱公益基金会等国内的基金会开始关注并支持社会企业，通过“社会企业家技能”项目的平台筛选优秀的社会企业给予资助，并且还支持了关于社会企业的研究、教育、倡导等工作。例如友成基金会与中央编译局合作编译出版社会创新与社会企业丛书，与北京大学合作开设“社会企业家精神”选修课程，2010 年举办“新公益嘉年华”；南都公益基金会支持社会资源研究所编译研究社会影响力评估工具 SROI (Social Return of Investment)；增爱基金会连续 3 年与清华大学 NGO 研究所共同举办社会企业国际研讨会。学术界对社会企业也给予了极大热情。北京大学、清华大学、北京师范大学、上海财经大学、华北电力大学研究政府管理、经济学、公共管理和社会发展的教授们对国内外社会企业的理论进行了深入的学术研究，对国内的社会企业实践也开展了各种形式的调研。基于这些研究产生了不少研究报告和文章，于 2013 年博鳌亚洲论坛发布的《中国社会企业与社会影响力投资发展报告》就是其中一个例子。

2009 年以后，很多公益组织开始积极探索社会企

服务组织三位一体的集团。非公募基金会控制着企业 90% 的股份，企业的利润可以支撑基金会的运营，基金会资助的公益服务组织则承担了对残疾人员工及社区的吃住行、心理辅导等全方位的服务，还为社会上的残障朋友提供信息咨询、培训等支持。2012 年，英国社会企业联盟 (Social Enterprise UK) 把首次设立的“年度国际社会企业”奖项颁给了残友集团。

社会企业在全球的发展引发了公益创投 (venture philanthropy) 和影响力投资 (impact investing) 的新趋势。投资人传统的做法是投资和慈善泾渭分明，投资就是要尽可能地追求最大的财务回报，慈善则是向公益组织捐款。公益创投和影响力投资则不同，其做法是兼顾社会效益和经济效益，用市场手段解决社会问题的社会企业自然而然就成为其投资对象。公益创投和影响力投资也常被统称为社会投资，但这两者对投资的社会效益回报和财务回报的关注度有所区别——影响力投资注重投资在取得财务回报的同时要有一定的社会或环保效益，投资方式包括股权和债权；公益创投则更加偏重投资的社会效益，投资方式除了股权、债权以外还可以是捐赠。相比全世界大量需要解决的社会问题，各国政府和慈善捐赠的资源都显得不足，公益创投和影响力投资为撬动私人资本解决社会问题

提供了一种新的可能。

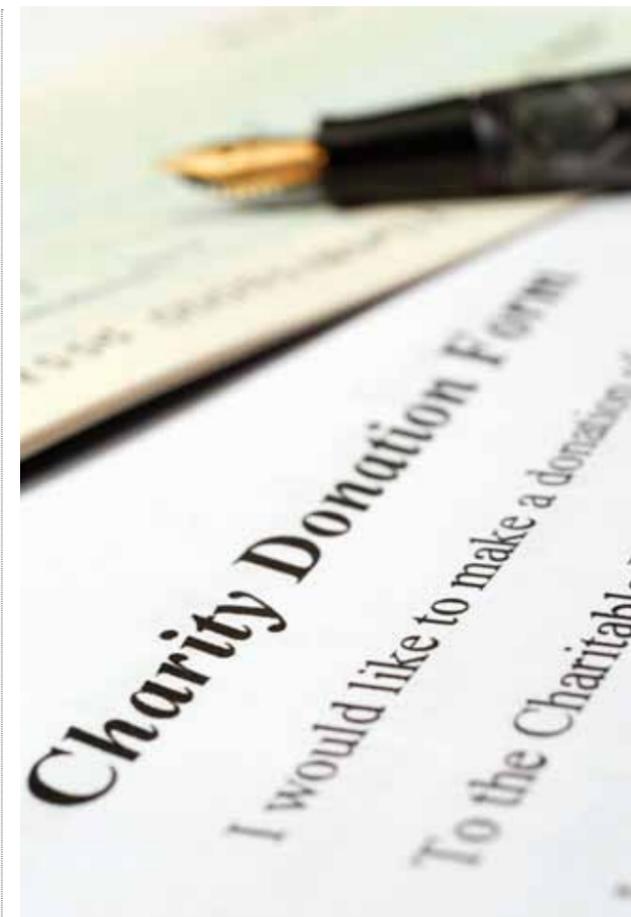
2010 年 11 月摩根大通与洛克菲勒基金会联合发布了一份研究报告《影响力投资：一种新兴的投资类别》(Impact Investments: An emerging asset class)，把影响力投资界定为资产类别的一种，将其认定为一种新兴并且正在融入主流投资界的投资类别。据该报告估算，影响力投资的市场机会巨大，就针对全世界年收入 3000 美元以下人群的基础教育、农村用水、孕产妇健康、金融服务和住房 5 个领域而言，在未来 10 年将有 4000 亿~1 万亿美元的投资空间，可能带来的投资利润为 1830 亿~6670 亿美元。这份报告可谓真正搅动了投资界，让商业投资机构意识到社会投资的巨大潜力。

从 2011 年开始中国出现了本土的社会投资机构，比如 2011 年成立的岚山社会投资基金、新湖育公益创投，2012 年成立的创思、中国影响力基金、浩盈投资。2013 年创奇玖玖、社会企业研究中心也开始了对社会企业的影响力投资。

欧美的社会投资历史则相对长一些。美国的一家知名的影响力投资机构 Acumen Fund (敏锐基金，也译为聪明人基金) 创立于 2001 年，其创始人提出“耐心资本 (patient capital)”的概念，通过为社会企业提供长期的投资来可持续地解决贫困问题。敏锐基金为非洲、拉丁美洲、印度和孟加拉的社会企业提供低息贷款和股权投资，投资周期为 8~15 年，资金回笼后再投入到其他的社会企业中。单笔投资规模为 25 万~250 万美元之间，期待的资金回报率为 8~10 年间回报 5%~7%。

在英国，由于政府的推动，自 2012 年以来社会投资有很多突破性的进展。2012 年 4 月英国政府启动了“大社会资本” (Big Society Capital)，目标是推动英国社会投资市场的可持续发展，使社会企业的融资更便捷。在“大社会资本”首批 3700 万英镑投资清单中，共有 12 家机构获得投资，其中既有资助社会企业的基金，也有打造社会投资市场基础设施的一些社会金融机构。这 3700 万的投资清单中还包括了给社会股票交易所 (Social Stock Exchange) 的 85 万英镑，用于设立世界上第一家规范的社会企业投资交易平台。

社会企业在国内的发展时间虽然不长，但这一模式



独具魅力，越来越多的人开始探索社会企业的道路，越来越多的人在其中快乐地工作，越来越多的人和家庭从社会企业的服务受益。从人才、资本、专业支持服务、社会认知和政策 5 个维度分析，中国的社会企业和社会投资的发展正在从萌芽期进入市场构建期。最近，海南成美慈善基金会、浙江敦和慈善基金会、恩熠影响力投资基金、中国公益研究院、北京光华慈善基金会、华民慈善基金会、北京乐平公益基金会、北京联益慈善基金会、南都公益基金会、中国青年创业国际计划、社会企业研究中心、育公益创投基金、亿方基金会、圆恩空间、增爱公益基金会、郑卫宁慈善基金会共 16 家机构宣布联合发起“中国社会企业与社会投资论坛”。春江水暖鸭先知。这些在社会企业和社会投资领域先行一步的机构走到一起共同推动行业的发展，说明他们已经看到这个行业发展的巨大机遇和美好前景。■

# 金太阳：居家养老创新服务

文 / 创奇玖玖投资管理顾问有限公司创始人 官应康



## 金太阳存在的意义

### 感谢信

2月20日中午，我家老人出门走失，找不到回家的路（老人患有阿尔兹海默症）。金太阳的主管潘绣钦、袁国英和陈金妹3位同志不厌其烦地多次用GPS定位功能帮助我们寻找老人走失的地点，直到找到走失的老人后，还一起陪同到家里慰藉老人。

我们早有耳闻金太阳老年服务中心为老人服务的各种先进事迹，

这次亲身体会更让我们深切体会到你们是广大老年人的爱心之家。

### 中国养老问题

根据中国老龄委办公室发布数据，截至2013年底，全国60岁以上老年人口已占总人口的15%，而在北上广等城市，占比更高达25%。其中空巢老人的比例达到50%，大城市甚至已超过75%。

到目前为止，中国还没有一套可持续的养老系统来解决这个人类有史以来最大规模的养老问

题。10年后，当第一代独生子女们的父母进入养老阶段，这个全球最大的养老定时炸弹就将爆破。金太阳是在跟时间赛跑，目标就是赶在这个炸弹爆破之前，成功做出一套可扩展可持续的养老服务系统，解决全中国的养老问题。

### 24小时的终身养老服务

金太阳已率先在福建省建成24小时信息化平台“968885”，集老年人应急救援与居家养老服务于一体，提供从居家、日托到机构终

身制的养老服务。

至2013年底，金太阳全职员工计632人，志愿者团队计1739人，开展低偿、无偿、志愿相结合的服务计12万余人次。服务已覆盖福州市，承接155个居家养老服务站，机构养老床位数607张，呼叫中心月平均呼入呼出量8000通，并拓展至福建省南平、龙岩等地市及省外如甘肃、浙江等省。2014年金太阳更将以点带面，加快推进“金太阳养老模式”向全国落地。

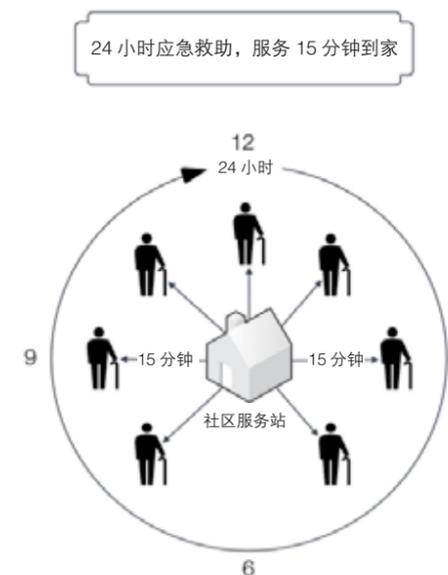
金太阳构建完整养老产业链，以应急呼叫服务、社区居家养老服务、机构养老服务（鼓楼老年公寓、鸿儒老年乐园）、老人医疗服务（慈爱综合门诊部、福州市第一医院医疗集团）、家政服务（正忠信家政有限公司）、家政职业技能培训（正忠信培训）为骨干力量，社会加盟商家为补充，提供24小时一呼百应的一站式养老服务。

金太阳是福州市110社会联动单位之一，先后获得福州市老龄工作先进单位、福州市志愿服务工作先进集体、首届全国和福建省“敬老文明号”等荣誉称号，是福州市首批志愿服务记录机构，还是2013 / 2014年承接中央财政支持的社会组织示范项目。

### 10块钱 15分钟 24小时 100岁

金太阳的远景，是让中国所有老年人享受到终身制的基本服务：

- 每月10块钱会员费
- 15分钟内服务到家



- 24小时不间断服务
- 服务会员到100岁

在以上应急救援的基础服务上，加上居家、日托、机构等服务，金太阳将会成为全国唯一的一条龙终身制的养老社会企业。

## 原始的起点 创新的观点

以中国老年人的数量、规模和经济条件，无法抄袭任何国家的养老体制。金太阳只能靠自己，发展出一套中国特色的养老系统。

### 从每月10块钱起步

早在2007年，金太阳的创始人黄小蓉还在经营家政业务，她从广大老年客户群体中发现了居家养老的巨大需求。于是她开设了金太阳养老服务中心，为福州市老人提供“一拨通”24小时紧急救助服务。

“一拨通”类似于香港的“平安钟”服务，不过“平安钟”只提供电话转接，而金太阳的“一拨通”直接提供员工上门服务。“一拨通”只收每月人民币10元的服务费，老年人只要付很少的钱就能享受到紧急服务，黄小蓉认为这个模式一定会得到市场认可，继而广泛扩展。

### 现实与理想相差甚远

但沉重的现实是，大部分老人连每月10元的费用也不愿支付，社区也不太接受金太阳员工入驻。艰苦经营了2年，只有500多名注册会员。如果会员数量不能增加，金太阳必然很快就得关门。

但黄小蓉不想放弃，因为她坚信推行这项服务的重要性，应急救援可能很少发生，可是一旦有需要，就可能关乎一条生命。如果金太阳不提供这项服务，还有谁能提供？

可是2年间已经投入了200万资金，总不能一直亏钱经营下去吧。

坚持还是放弃，是每一位创业者必然遇到的考验。而最艰难的是，老年服务并非一般以盈利为目的的生意。一般的商业项目，如果做不下去，可以另觅新的商机。而金太阳的服务是救命的，不能说放弃就放弃。当独居老人晚上有需要有急病，谁来帮他们呢？这才是黄小蓉最放不下的。

### 坚持还是放弃？

经朋友介绍，黄小蓉来到2010年的“英国大使馆文化教育处社会企业家技能培训项目”北京班。她向老师同学介绍金太阳的项目故事，得到了一致好评。原本她一直以为自己做的是慈善，上了培训班才恍然大悟，原来金太阳属于社会企业。老师们的支持给了她很大的鼓励，既然是社会企业，只要能设

计出一个盈利模式，金太阳就可以生存下来并走得更远。

为了制定下一步的战略，黄小蓉邀请了担任培训班首席顾问的我到福州考察。看完后我给了她一句话：“一定要做下去！”小蓉想了一想问：“如果做下去您会支持我吗？”“一定。”我和黄小蓉从此踏上了艰巨的中国养老产业之路。

### 比想象中难百倍

很多人会说养老行业是商机无限，真正落地后才发现并非如此。服务做到位后成本就上去了，大部分老人付不起。如果把成本压下来，服务就做不好，老人又不愿意用。加上服务老人不是一年两年的事，而是终身服务，就更难上加难。

现在中国养老行业，有两极化的趋势：一边是高端养老地产项目，过百万的会员费，只有1%的老人负担得起；另一边是低端养老机构，月

费一两千，服务却完全没保障。而愿意付月费三五千的中端市场，却找不到好的服务机构。要突破中国的养老业，就需要一个创新的社会模式，把价格、服务、老人、政府、服务提供商有效地联接起来，做出可扩展、可持续、能复制全国的养老模式。

### 金太阳坚持社会企业价值观

社会企业和普通商业最大的差异是：社会企业以解决社会问题为主，利润只是手段；普通商业以利润为主，并不在意有没有社会价值。

以社会价值为出发点，金太阳暂时不会提供高端服务，因为市场上已有很多商业机构服务这些高端人群。金太阳的宗旨是让所有老人都得到基本服务。如果老人有经济能力，我们会提供质量高价格合理的增值服务。

基本服务主要包括：

- 24小时应急求助

- GPS定位手机

- 维修呼叫

- 按需提醒

- 娱乐活动

增值服务主要包括：

- 家政保洁

- 送餐上门

- 代购物品

- 上门看诊

- 全程陪诊

基本服务为老人提供基本生活保障，增值服务让老人享受幸福的生活。金太阳最大的希望就是：老人可以活出快乐。

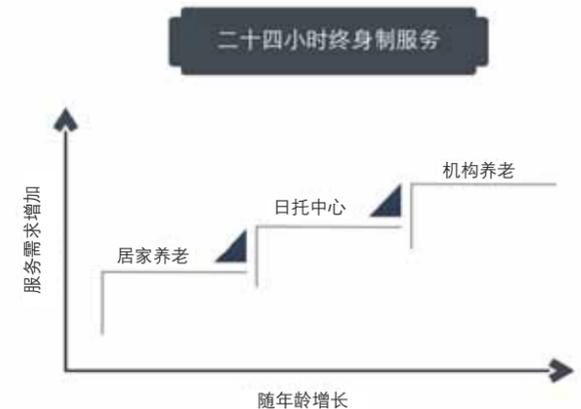
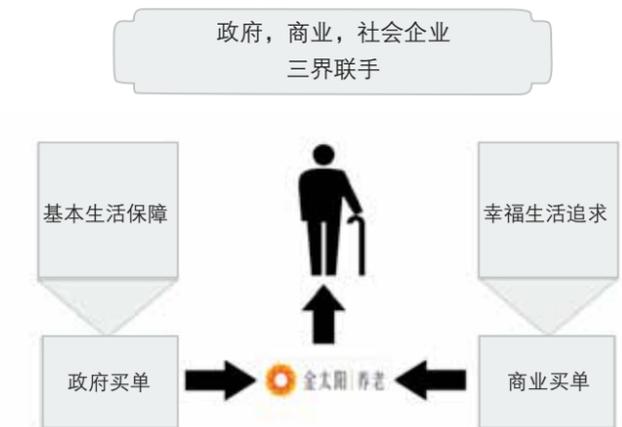
### 曾经的挑战 现在的机遇

这个服务体制看起来很简单，但如果要做到规模化和高质量，就必须超越慈善和政府补贴的模式限制。通过市场化经营，才能做强做大。

### 市场化经营道路

经过之前10块钱都收不到的经验，我们已经明确了市场化经营是非常困难的。面对市场困境，看起来金太阳只有两个选择：一、用慈善组织模型拿捐赠和政府补贴；二、做高端市场，只服务有钱人。

但金太阳必须在这两个选择的夹缝中，创造出一条新的路。因为，传统慈善只能帮助小部分的人，且服务质量很难有进步，而高端市场能服务的人就更少了。两种模式加在一起，可能只能服务1%的人，那在等待的其余99%人怎么办呢？



幸福养老，在家门口



经过3年的反复尝试和失败，金太阳终于找出一条结合慈善和商业的创新模式。结合政府和社会资源，让政府为基本服务买单，结合消费者和企业资源，让市场为增值服务买单，建立起一个可以盈利可扩展的三界联手服务体制。

### 挑战

很多养老机构都有提供应急

求助热线，可服务仅限于电话转接，没有机构员工到场。转接的机构也只是合作伙伴，没办法保证到场时间和服务质量。

金太阳要真正提供有价值的应急救助服务，必须布局于社区，用自己的全职员工。如何用合理的成本进入社区，提供15分钟到家的服务，就是成败的关键。如果金太阳租用场地，加上全职员工，成本会远远超过实际负担能

力，但如果不进社区，又不能提供老人真正需要的服务。不解决这个矛盾，金太阳就无法往前走。

### 转折点：运用现有的社区服务站

实际上，几年前政府已经开始要求每个社区配置一个社区服务站，为居民提供基本生活服务。硬件设施有了，可是服务跟不上，很多服务站都没有好好被利用起来。金太阳就抓住这个机会，向政府提出由金太阳来接管社区服务站，把服务站变成居家养老服务站，解决居家养老问题。这样既不增加政府负担，又能为老人提供居家养老服务，可谓一举两得。

有了服务站，金太阳就可以用合理的成本提供15分钟到家的服务；有了服务站，金太阳就能成为一个全国首创线上线下无缝连接的服务平台。

### 实现福州市100%覆盖

截至2014年6月，金太阳在福州市已经运作近200个服务站，全职员工超过600人，服务范围100%覆盖全市。只要老人成为会员，金太阳就能提供15分钟到家服务。目前，在册会员已接近10万名，并仍在持续增长，3年内的目标是服务福州市近100万老人。我们很有信心达成目标，因为金太阳的目标、价值观和模式都是独一无二的，没有竞争对手。即便有竞争对手，我们也很欢迎，只要老人得到高质量的服务，是不是金太阳的业务并不重要。

### “一条龙”终身制服务

7年来的不断学习和改革，我们深刻体会到，要让老人真正安心，必须提供“一条龙”终身制服务，根据老人的年龄、身体需要、家庭情况等提供同一品牌、同一质量的居家、日托、自理、护理到临终关怀的服务。

一般养老机构是按类别来设计服务，居家养老的只做居家，机构养老的再细分为自理、半自理和护理，完全是以机构自身运作和管理方便为出发点，没有真正全盘考虑老人的实际需要。

老人的需要很简单，有一个可信可靠的、在家门口的、能提供全方位服务的机构，从最简单的急救、居家服务开始，随着年龄增长和健康状况变化，延伸到日托和机构照顾，直到平安走完人生最后一段路。这，就是安享晚年；这，就是儿女们需要的放心；这，就是国家需要的养老模式；这，就是金太阳的终极目标。

### 未来的路没有终点

当我第一天参与金太阳项目，就和黄小蓉定下扩展全国的目标。养老不单是福州的问题，更是全国的问题。因为地方差异，设计一个能复制到全国的模式远比单一福州模式要困难。

### 走出福州，面向全国

中国的慈善事业，几乎都以地方性服务为主，极少有面向和覆盖全国的机构，而商业连锁店

却有千千万万。既然食品店美容店都能全国连锁，养老服务中心为何就不能呢？

秉承社会企业家精神，如果有一个好方法能创造社会价值，我们就有道德责任把它做强做大，从1%的人帮助到99%的人。金太阳从一开始就放眼全国，不能让任何老人排队等待他们应得的服务。

### 复制的秘诀

今天金太阳模式已成功复制到兰州的临洮、福建的龙岩等地，服务超过20万老人。要成功复制，不能先把福州做好，再尝试扩展，而必须在战略制定和模式设计的前期，就考虑到可复制性。如果等一个地方做好再想，模式可能已经太本土化，不能复制到其他地域了。

在走出福州以前，我们就设计了一个完整可复制的模式。利用的政府资源和政策、提供的服务范围、服务的方法和人员、商业模式等，都是不受地域限制的，同时开发了一个中央信息平台，把不同地域老人的数据集中在一起。在保证金太阳核心系统和运营模式不变的情况下，可以根据每个新地域的实际情况做出改变。其中的难点是，要确定哪些是不能改的核心，哪些是需要作出地域性改变的，而这套系统方法也正是金太阳的商业秘诀。

### 金太阳在投资者眼中的价值

无论在社会和商业层面，金太

阳都具有巨大的价值。

从投资者角度，金太阳拥有5个最有吸引力的“一百”：

1. 百年市场：养老行业是一个会持续发展百年的市场
2. 百岁客户：老人一旦成为金太阳的客户，就永不离开
3. 百万规模：会员数有机会超越百万
4. 100%覆盖：所到之地，都能覆盖100%老人
5. 百年老店：一条龙终身制服务，奠定了百年发展的基础

从政府角度，金太阳的服务价值是不容置疑的：

1. 善用现有资源，不需投入额外建设
2. 帮助政府实现全面服务老人的责任
3. 有效利用政府养老福利，保证资源转化为高质量的服务
4. 管理老人的健康和生，降低医疗系统的负担
5. 打造出覆盖全国的养老服务模式

从商业模型角度，最有价值的是：

1. 终身制的会员平台
2. 持续的会员费收入
3. 随年龄增加的会员消费
4. 叠加式的增值服务扩展
5. 社区服务站、日托所、养老院等实体服务结合，准入门槛很高

在市场上，很难找到比金太阳更好的线上线下完美结合的服务机构。

### 突破单业态独立发展限制

几乎所有养老行业机构，都是以单业态独立发展的。做机构养老的就只做机构养老，做养老地产的就只做养老地产，居家养老的只做居家养老。单业态独立发展的限制是：服务不能互补，资源不能互动，不能形成规模效应。单独来看，每个业态利润都有限，而且根本不能满足老人随着年龄增加而产生的不同需要。

### 金太阳独创的多业态整合发展，提供一条龙终身制养老服务。资源整合的规模效应，能创造出巨大的利润和发展空间

金太阳独创的多业态整合发展，提供一条龙终身制养老服务。从老人角度看，能全面满足他们的需求；从商业角度看，资源整合的规模效应，能创造出巨大的利润和发展空间。

单业态独立发展模式，还严重限制了目前养老行业的成长，由于大部分老人的消费能力有限，提供高质量服务成本又太高，导致不能形成一个有合理利润空间的健康市场。目前的养老市场，是需求大，可是没利润。很多没经验的人以为，养老业有市场，真正入行后，才发现没钱赚。金太阳的多业态整合发展，有机会打破这个行业局限，让养老机构

可以健康发展，提供规模化和系统化的服务，满足现在和未来的巨大需求。

### 老年人生命的绿色通道

最后分享一个最新的会员急救案例：2014年8月3日上午8:20，家住洪山桥的赵大伯来到社区内的金太阳24小时急救救助站，要求援助，他的妻子林阿姨（81岁，金太阳会员）在家不慎摔伤，

无法站立。应急站点值班员立刻联系120急救中心，并通知金太阳中心平台和站点助老员。

120救护车到达林阿姨家后，助老员陪同赵大伯将林阿姨送至洪山桥空军医院，并垫付1200元入院费，办妥入院手续后，助老员又陪同赵大伯回家整理住院生活用品并再次陪同他返回医院。

本次急救救助，还得到了志愿者周先生的协助，他的妻子是金太阳的一名助老员。妻子加入金太阳助老团队后，工作赢得了全家的理解和支持，周先生也加入了金太阳志愿者团队，义务从事助老服务。

金太阳的每一次服务，都为老人们开辟出一条生命的绿色通道。📍

# 星宝上学：让特殊儿童通过普校融入社会

文 / 创奇玖玖投资管理顾问有限公司创始人 官应廉

## 没破产就算成功吗

### 在英国，100% 自闭症孩子都能得到应有服务

我对特殊教育的兴趣从一个很偶然的问题开始。曾经在社会企业家技能培训项目中，有一位特殊孩子的家长与我探讨自闭症孩子的服务。于是我问现场的英国专家：“在英国，有百分之多少的自闭症孩子能得到服务？”我预计答案大概是50%或60%，然而他十分确信地说，“100%。”我非常惊讶，再确认一次，他的答案还是100%。

这个数据顿时让我感到中国自闭症孩子非常可怜，因为他们得到服务的比例不超过1%。即便能得到服务，服务水平也是非常落后，没有保障。从那天开始，我就想，一定要改变这些孩子的命运。

### 在中国，大部分特教学校都是家长开的

每年的社会企业家技能培训班，都会有几位开特教学校的学员。他们都会问我，特教怎样才能做下去，学校快破产了。虽然他们来自全国各地，但每个人的故事都一样。

发现自己的孩子有问题，找不到能提供服务的学校，只能自己开；开了学校就要多帮助一些孩子，所以收费尽量便宜；2年后自己所有的钱都投进去，学校无法盈利，又找不到政府支持和基金会捐赠，绝望地来到社会企业家技能培训班，希望可以找到投资。

如果只是一位学员有这个问题，我可能会说是这位学员能力不够强。当我看到不同学员，来自不同地方，却陷入同一个困境的时候，我就知道这是一个系统性的问题，是这个行业不健康的根本问题。要让100%的特殊孩子得到服务，就不能只带一个机构，必须要改变整个行业。

### 星宝上学创始人也是一位家长

我从2011年起担任“易社”的导师，辅导中国的杰出社会企业家们。陈婕是2012年入选易社学者，她在众多导师中选择了我当她的项目导师，我特别高兴，因为她是开自闭症学校的，我终于等到一个改变特教行业的机会。

陈婕像很多家长一样，当发现自己的孩子有自闭症的时候，

找不到好的学校，只好自己开，一开就是7年，培养了一支很好的教师团队，学校大概有100多名孩子，在特教行业里，这个规模已经很不错了。而她的学校不止规模大，还做到自负盈亏，非常难得。当她很自豪地向我展示她的成就，我给了一个令她意想不到的评语：“开了7年，只有1所学校，100个孩子，这算什么成功啊！”从来没有人这样评论她的学校，她解释说：“可是在行业里，特别在上海，我的学校已经很成功了！”我给她的建议是：“你不能跟其他学校比，你应该跟孩子们的需求作比较”。

我问她：“上海有多少个自闭症的孩子？有百分之多少的孩子能够上学？”她回答说，虽然没有很准确的数据，能上学的自闭症孩子很少，太多孩子都被幼儿园和学校拒之门外。我说：“你帮助了100个孩子，而让9900个孩子在后面排队等待，怎么能称为成功？”自闭症的孩子是不能等待的，一旦错过了最佳改善期，此后就很难正常发展。我给她一个挑战，要从1%做到99%，目标

不只是把她的学校扩大，而是把整个特教行业做大。

远大的理想，说得完美很容易，但到了执行层面还是困难重重。陈婕在各方面深度考量后，感觉自己不一定能改变整个行业，可是她非常愿意往前多走一步。我说，往前多走一步就已经很好，能不能改变整个行业今后再说，做特殊教育，能多帮一个就是一个。

## 大胆试水连锁经营

### 规模化的第一步，精准定位

80%以上的中国特殊学校，规模都在50名学生以下。在没有规模的情况下，很难专业化。因为要生存，不同类型的学生都接收，学习障碍、读写困难、脑瘫、唐氏综合症、自闭症，各种各样的孩子都放在同一个学校。而每个学校又只有几位老师，怎么可能给所有孩子提供专业的服务呢？

要提供专业化的服务，就必须精准定位。从一开始，陈婕学校的定位已经比其他学校精准，集中在自闭症上。但自闭症也是一个非常广泛的领域，年龄、严重程度、家长的目标等，差异非常大，如果不进一步细分，就没办法做到差异化。所以发展的第一个阶段，就是选择一个有差异化的精准定位。

### 聚焦帮助自闭症孩子上普通学校

陈婕已成功帮自己的自闭症孩子进入了普通学校，她的经验成为很多家长的借鉴。2013年北京

大学出版社出版了她撰写的《蜗牛牵我去散步》一书，详细描述了她和孩子的经历，感动千万家长，成为自闭症领域的畅销书。基于自己的成功经验，她确定把学校定位于帮助2-12岁自闭症孩子进入普通学校。这个定位不止明确了差异化，更对准了一个很大的市场，因为大部分自闭症孩子的家长，都希望孩子在得到辅导后，最终能进入普通学校。融合教育，也是特教业内和社会的一个共同目标。

### 星宝上学诞生了

有了明确目标和精准定位，陈婕开始了扩展自闭症服务的旅程。我们为学校创立了一个新品牌“星宝上学”，“星宝”是来自星星的宝贝，代表自闭症孩子，“上学”是学校最简单直接的目标。星宝上学，代表了陈婕过去的经验总结和未来的理想。

### 星宝上学有市场：开分校

到底帮助自闭症孩子进入普通学校是不是有市场，不能停留在理论层面讨论，必须要通过市场行为来检验，要证明有市场，就要开分校。为了配合新的定位，学校的品牌标志、教室布置、教材教具都要重新设计，教学理念和课程内容都要重新开发。经过半年的艰苦筹备，陈婕的第2所学校，星宝上学上海旗舰店终于在2013年9月正式开幕。陈婕在运营了8年特教学校后，进入了事业的另一个尝试。

### 扩展的秘诀：首席运营官

从第一所学校到开分校，并不是一个简单的复制过程。从流程管理到员工培训都要重新上一个台阶，将其完整系统化，不是一个人能完成的。成功开设分校，功不可没的就是跟陈婕合作超过10年的孙湧老师，他从特教老师转型担当起了首席运营官的角色。从学校装修、系统设计到流程改造，把所有计划落实到每个细节执行层面。社会企业的成功，不仅需要理想和战略，更需要的是有一个诚实可靠的合作伙伴，把机遇落实到实际。

### 开分店是做好连锁的第一步

对陈婕而言，机构转型在管理方式和财务压力上无疑都遇到巨大的挑战，在奇翔未被人看好的时候，王斌开始帮助陈婕，虽然她是资深财务专家，但她丰富的机构管理经验在帮助团队在战略执行细节上逐一落实，对未来的发展起到了重要的作用。

### 改变特教行业必须连锁经营

开分校的目的，不只是为了证明这个定位有市场，更重要的是开始实验连锁经营模式。特教行业的发展，一直没有超越“路边摆摊”的模式。因为大部分学校都是独立经营，学生不超过50名，年收入不超过100万，根本没有资源和能力做研发，提升教学质量。电脑化教学和系统化管理就

更不用说了，大部分教材和练习还停留在用一张一张纸去复印。当我们的日常生活被智能手机和iPad完全改变的时候，特教老师还在用20年前的教学模式。如果要突破，必须从单店经营扩充成连锁经营。

### 星宝上学的商业模式设计

卖汉堡炸鸡的快餐业，可以靠机器和系统迅速完成扩展。但服务业的扩展则完全不同，需要靠复制人力资源来完成。要创造一个教育行业的连锁系统，星宝上学设计了5个核心系统：

1. 星宝上学品牌视觉形象
  2. 学校财务和行政管理
  3. 需求评估和课程设计
  4. 教学方法研发
  5. 教师培训
- 5大核心系统的主要目的，是

保证质量以及为加盟者提供增值服务。质量保证是连锁的基础，增值服务是为了吸引加盟并把加盟者留在平台上。这两点都是成功连锁系统必须解决的问题，特别是后者。如何让加盟者愿意坚持每年缴付一定比例营业额作为加盟服务费，将决定星宝上学的成败。很多服务业的连锁机构，加盟者加盟了1、2年以后，就会离开平台单干，因为他们觉得继续留在平台没有价值，单干能多赚点。如果要加盟者留在平台上，就必须证明我们平台提供的服务，其价值远远高于他交的加盟服务费。

### 5大核心系统绑定加盟者

从加盟者角度出发，加盟星宝上学并继续留在平台上的价值包括：

1. 星宝上学的品牌能帮助他们招生，收取比市场均价高的学费。

2. 学校管理系统能降低管理成本，提高效率。

3. 评估和课程设计体制能提高康复效果和进入普通学校的成功率。

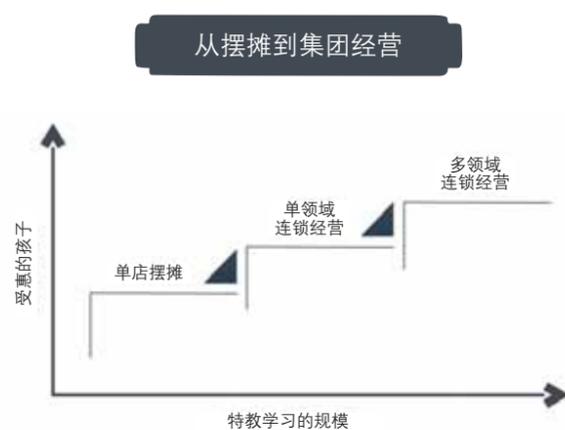
4. 教学研究能把国外先进技术本地化，不断提高教学质量。

5. 持续而系统化的教师培训能打破业务扩展的最大瓶颈。

加盟者得到的利益价值，远比一次性加盟费和以后每年的加盟服务费高，只有这样整个加盟系统才能持续扩展。

### 投资者对特教行业的展望

星宝一直在特教道路上摸索前行，走到今天，有欢笑也有泪水，距离未来的成功理想还有很长远的路要走。对投资者来说，星宝的发展方向是正确的，为特教行业增加了一条可行的发展道路。



### 社会企业模式能彻底改变特教行业

特教行业要成功，必须靠社会企业的方法运作。低收费、没利润的慈善模式，只能形成规模小效果差的小学校；如果用纯商业模式运作，又没有太大动力做持续研发和扩大规模。行业基本利润不高，同行水平不高，教学研发和引进国外技术又太复杂，投资扩充的风险高，回报率低，这些原因导致大部分商业运作学校都停留在小规模没系统的状态。所以不论用慈善还是纯商业的方式，特教行业都还停留在单点摆摊的模式。

特教社会企业模式，用合理利润推动规模化系统化连锁发展，不止能把自己做成功，也能推动整个行业成功。在排队等待服务的孩子，终于有希望了。

### 星宝上学可行化的第一步

陈婕下定决心在原有经营了8年的学校基础上，重新设计品牌和经营模式，开始星宝上学旗舰店，这样的做法有不小的风险，因为连锁模型的有效性还没得到验证。可是如果不这么做，永远跳不出原来的框框。即便再过10年，学校可能还是只有100名孩子。做社会企业，不能用“帮助了多少人”来衡量成功，一定要用“还有多少人在等待”来制定目标。星宝旗舰店的成败，将确定连锁模型的未来。

经过整个团队的艰苦努力，旗舰店只用6个月就达成了稳定的

现金流。孩子、家长、老师都很满意，这证明了星宝上学的连锁模式是可行的。

### 第一家加盟商

一位在国外居住多年回到天津的妈妈，突然发现自己2岁的孩子有点不对劲。刚开始她不太愿意相信孩子是自闭症，当情况没有好转，才带孩子做了详细检查，再不想接受的现实也得接受。孩子确诊自闭症以后，她走遍了天津和北京，到处寻找能给孩子辅导的特殊学校，却根本找不到一家能让她满意的。一个偶然的的机会，她读到了陈婕的《蜗牛牵我去散步》，深受感动，特意飞到上海来看陈婕的学校。虽然当时星宝上学旗舰店开业没多久，可是这位家长已经觉得这是她见过的最好学校。她决定在学校旁边租房，每天带孩子来上学。母爱的伟大，是不会被任何困难改变的。

几个月过去了，孩子的康复进度不错。但家人和工作都在天津，无法长期在上海做康复，还是不能解决问题。当时星宝上学加盟系统刚初步设计完成，她就向陈婕提出，愿意回天津开加盟学校，双方一拍即合，就这样，星宝上学的天津加盟分校，在2014年4月开业，成为星宝上学在上海地区以外的连锁第一校。

### 投资者看到星宝上学的优势

自闭症学校很多，但拥有提升行业连锁经营理想的创办人就

很少。星宝上学如果要规模化扩张，还需要引入资本，投资方认为这个项目吸引人的优势有：

1. 陈婕自己孩子的成功案例加上近10年的成功经营，为她建立了行业内的权威地位。
2. 《蜗牛牵我去散步》成为特教行业畅销书。
3. “帮助孩子上普通学校”的精准定位。
4. 可盈利的商业模式设计，并证实可行。
5. 已经成功开设旗舰店和加盟店。
6. 全新设计的品牌形象，从标志、名片、装修，到网站一体化展现。
7. 孩子进步可衡量化，良好的家长口碑。
8. 一支稳定的教师团队，配合能干而有激情的营运总监。
9. 系统化和规模化的设计基本完成。
10. 有明确而远大的愿景：让有需要的孩子不再等待。

### 期望开拓特教行业的未来

对投资者来说，星宝的投资只是一个起点。虽然星宝上学的定位是帮助自闭症孩子，然而系统化和规模化的连锁经营模式，完全可以扩展到其他特教领域。以同样的方式，可以帮助脑瘫、唐氏、学习困难、阅读困难等各类特殊孩子的需求。投资者的长远期望，是做成特殊学校连锁经营模式，可以在特教的不同领域有无限扩展的机会。虽然目前距离这个目标还很远，可是投资者还是很有信心的。■



## 保益互动：让盲人看得更远

文 / 创奇玖玖投资管理顾问有限公司创始人 官应廉

### 科技改变生活 更应该改变盲人的生活

微信在几年之内已达到 10 亿用户，智能手机彻底改变了我们的生活。而对盲人手机创始人曹军来讲，智能手机更能改变盲人的生活。他自己是盲人，自学电脑，亲身体会到电脑如何改变他的人生。可是由于经济和技术的限制，能拥有电脑的盲人还是少数。智能手机时代的来临，让曹军看到一个前所未有的机遇，如果盲人能有智能手机，

他们就能让盲人“看得更远”。我在社会企业家技能项目社会投资平台颁奖典礼上，认识了保益互动的 CEO 冀冬，通过和他的交流，第一次意识到，既然智能手机能改变健全人的生活，那它对盲人生活的改变就更是深远。“让盲人用上智能手机”，一个多么简单，而又多么伟大的理想。冀冬不是盲人，但他彻底被曹军的超强电脑技术和超级人格魅力说服了。曹军在面试 CEO 的时候，曾对冀冬说：“你

们的生活是五颜六色的，而我们的生活只有黑色，能不能帮助盲人改变生活方式？开发一款普通的软件可能没人记得你，可开发出这个软件，每一位使用的盲人一定会打心眼儿里感谢你”。对 IT 人而言，无论开发出多厉害的软件，都可能得不到用户的一句感谢。我可以理解冀冬为什么放弃百度这个亿万级用户的平台，而和曹军一起创造可能只有几万用户的盲人智能手机信息

无障碍平台。一句感谢，价值可超千万用户，这也是社会企业最吸引人的地方。社会企业的那份社会意义和使命感，是一般企业不能比的。

### 保益互动的主打产品

保益悦听是针对盲人群体设计的一套语音软件，其包括多个不同组件，可以直接下载安装在智能手机上，运行后把智能手机转化为盲人可以独立操作使用的语音提醒模式。用户在手机上的每一个操作，保益悦听都会通过语音与用户产生交互，提示用户的每一步操作。软件核心理念是将操作手势与语音读屏完美地结合。在技术实现上采用了科大讯飞的嵌入式商业版语音引擎，语音清晰流畅及保益二次开发百度的输入法朗读者；此外，还提供一系列定制功能、支持第三方

软件操作。

开发出保益悦听这个产品一点都不容易。在智能手机日新月异的市场上，能让盲人用得上，不止要功能好，还要配上最新款最潮的手机，一点都不易。

### 科技公司第一大挑战 科技改变得太快

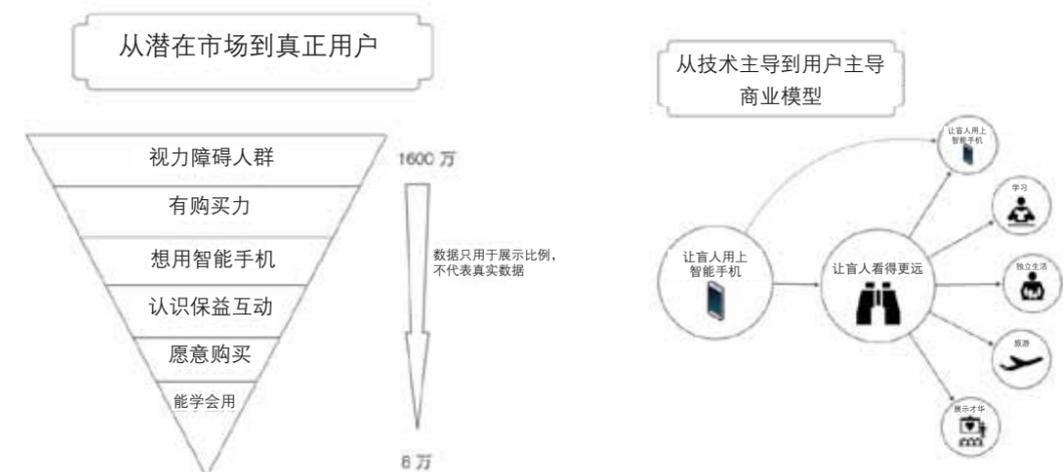
诺基亚前 CEO 在被记者问到，诺基亚从行业巅峰沦落到被并购的谷底，致命原因是什么的时候，他的回答点明了科技公司的第一大挑战：“在商业世界里，从来没有一个新入行的公司，能在 2 年内成为世界第一，而苹果在智能手机领域中做到了。所以不只是诺基亚预料不到，全世界任何公司都想不到。”说来也有点道理。黑莓、微软、谷歌、惠普、索尼等巨头，没一个能想到。

诺基亚的失败，也给保益带

来第一次重大挑战，因为他们开发的第一套盲人信息平台软件用的是诺基亚的塞班系统。当智能手机系统的重头从塞班转到了苹果和安卓系统，而苹果系统又是封闭的，所以保益只能转向安卓系统，重新开发整个平台软件。虽然经过团队的艰苦奋斗，终于成功转型，但已经埋下一个长远的开发成本问题。安卓的开放式系统带来个性化设计的便利，可是正因为这种开放性，不同厂商手机的安卓系统版本不同，各种 APP 的兼容性也有差异，保益平台为了要兼容各个版本的系统和 APP，导致开发和客户支持成本走高。如何控制成本、紧贴系统更新换代和 APP 的不断创新成为他们的核心挑战。

### 安卓的普及带来初步成功

虽然重新开发的过程艰辛，





但安卓手机的普及带来了数百万名用户，奠定了保益互动的业务基础。腾讯、百度、微软等巨头也给予技术上的支持，不断完善系统功能，满足盲人用户不断提高的要求。冀冬在这几年的奋斗当中，最深刻的体会就是，盲人客户的需求远比普通客户更多更广更高。QQ、上网、读书、打游戏、微博、微信、偷菜无所不要。如果以商业原则运作的话，一些亏本的服务是可以不提供的，可是保益本着社会企业的价值观，满足用户的需求比盈利更重要。曹军创业的初衷就是要把盲人客户服务好，公司必须以客户为先，盈利为次。

### 创造出以残助残的营运模式

为了提供高品质服务，帮助更多的盲人，保益互动一半的员工都是盲人，而且大部分在家工作，避免上班的不便。盲人更能服务好盲人，这种以残助残的模式可以说是双赢。残联也非常看好这个模式，

给予大力的支持。公司的持续运营已经不是问题，可是要更上一层楼，就有不小的挑战。

从战略角度看，如果用户数量稳步增长，公司的前景是光明的。只要用户数能超过10万，就可以有稳定收入来支持公司未来发展。理论上，只要服务越来越好，客户增长应该不是问题。可是保益的市场并没有想象中那么容易，主要因为盲人市场跟一般消费市场差距很大，要得到一名盲人用户，要跳过5个关口，几千万人的潜在用户群体到最后就只剩下几万人。

### 改变商业模式 突破有限客户群带来的收入限制

虽然购买力和购买意愿在短期内可能不能解决，但从投资者角度，盲人服务这个市场还是有一定的吸引力。如果靠出售平台软件的单一收入来源模式无法突破，改变商业模式以扩展收入来

源是一条可以尝试的路。保益互动的使命是让盲人看得更远，而智能手机只是其中一种手段，盲人的需求远远超过一个手机。以盲人客户群作为基础，满足他们生活和精神上的各种需要，收入来源就将有很大的扩展空间。

### 要改变商业模式 还要克服一个盲人独有的问题

我尝试给冀冬很多创收的建议，可是始终解决不了一个盲人独有的问题：他们无法使用网上支付。缺乏适用于盲人的便利支付渠道，限制了很多业务的开展，行外人是不会想到这个问题的。从产品和服务设计，到客户付款购买，再到售后服务，整条价值链的每一步都比普通用户业务复杂得多。实际上所有的社会企业都需要面对这类问题：购买更优质更高效的特殊服务必须支付相应更高的费用，社会企业服务的人群有特殊需求，可是很多时候没有购买力，政府的福利和补贴又不一定到位。所以做企业难，做社会企业更难。

价值链的重重障碍，对保益原来的软件业务已经是很大的挑战，如果要改变商业模式，把业务扩展到产品和实体服务的话，就更不是那么简单。表面看来盲人的需求很多，可是有需求不等于有市场。在需求的基础上，还需要有一个能让公司盈利的商业模式才能说是真正的市场。这就是社会企业必须解决的核心问题。

### 能存活 求突破 不能忘记使命

让数万盲人用上智能手机，已经是很大的成就。曹军形容保益是“不能倒闭的社会企业”，客户一旦用了保益的系统，就成为终身客户。服务只能增，不能减，使命也不能变。虽然已经解决了生存问题，冀冬还是背负着极大的压力：如何找到下一个突破点，为公司打开新的一页；如何找到有市场的服务，靠盈利来支持公司发展，而不需要靠慈善捐赠；不只是帮助几万名盲人，而是帮助几百万名；不只是用智能手机，而是过上智能化生活。

### 投资者为何看好保益

保益的使命、市场定位、核心产品和服务都到达了完美配合。保益吸引投资者的重点包括：

1. 社会影响力大
  - 创始人曹军的个人品牌和影响力
  - 客户群定位精准
  - 产品服务能帮助客户解决实际问题
  - 商业模式可扩展
  - 进入门槛高，从技术到对客户理解
  - 客户忠诚度和粘性高
  - 管理层行业经验丰富
  - 团队稳定和凝聚力高
  - 公司目标是做百年老店、不能关门的社会企业

### 保益带来对社会投资的反思

我开始做社会投资的时候，以

为应该用商业投资的方法和要求，让社会企业市场化，提高管理水平。而当更深入理解服务弱势群体所面对的巨大挑战时，我开始体会到，社会企业面对的市场不是一个商业市场。商业投资是基于商业市场的特点来设计的，我们不能把商业投资的方法和要求直接套用到社会企业，必须要根据社会企业面对的市场特点重新设计。而且不能只从理论层面设计，必须到前线理解客户的实际需求。不只是个别客户，而

不只是帮助几万名盲人，而是帮助几百万名；不只是用智能手机，而是过上智能化生活

是整个群体；不只是消费行为，还有政府政策。基本上必须从零开始。

### 做社会投资的10大原则

- 以社会价值为前提，不管有多难，也不能偏离使命。做普通生意可以随时改变产品服务客户群，社会企业却不能。
- 从个别客户、整个群体，到政府政策，做全面需求分析，不要用自己的理想做出发点。你想帮助弱势群体，不等于你了解他们的需要。
- 要改变你对时间的观念，计划1年可以完成目标，通常实际上要用3年。
- 社会企业的特定客户群，其要求比普通消费者高很多。

· 有需求不等于有市场。社会企业面临的巨大挑战，就是怎样用一个可盈利的商业模式满足客户需求。

· 坚持自己的信念，顶得住别人的质疑。做纯商业，常被人看作“无奸不商”，很正常。而做社会企业，你帮助了人，别人仍会说你是奸商。承受不起这个压力就肯定不能成功。

· 创业初期，必须考虑各渠道的收入来源，包括捐赠、政府

采购、客户购买等。业务成熟以后，才慢慢把收入来源市场化。我刚开始做社会企业咨询的时候，都要求创业者们立刻转型，把收入来源市场化，要求消费者买单。现在我知道这个方法在中国走不通，转型不能急，要一步一步来。

· 建立同时有公益和商业能力的团队。设计一个平衡社会利益和商业利益的商业模式，必须配合一个有平衡能力的团队。

· 有钱不等于能解决所有问题，没钱也不等于什么都不能做。重点是你有没有这个决心，你的团队有没有这个决心。

· 做社会投资必须以快乐的心态来做，否则不如回家炒股票。☑

# 残友的 BPO 之路

文 / 深德公益创始人 张红岩

2014 年春节，香港，文思海辉的全球首席运营官 Frances Zhang 收到来自东莞分公司经理的一封信。这貌似一张普通的结婚照，却是一对不寻常的员工。信的内容如下：

“记得我们曾为残疾员工设立了一个特别部门。照片中的两位是我们的两名特殊员工。新郎只有一条腿，新娘手部肌肉萎缩。我们培训他们识别并录入英文史料。最终他们中的大多数人留了下来。他们的业务不仅合格，他们的表现甚至超过其他任何身体健全的员工。希望当初我们的一切努力都是有意义的”。

文思海辉作为中国最大的在软件外包企业，于 2011 年与中国著名的社会企业深圳残友集团达成了战略合作。双方共同开拓全球 BPO 市场，残友集团负责招聘残疾人员工，文思海辉负责培训、订单，并提供工作、生活场所。短短的 1 年时间，最多曾有 67 名来自全国各地的残疾员工来到东莞，在这里生活，工作。他们在一年时间内帮助文思海辉完成了价值 10 万元的全球订单，每个人的收入平均达到 5 万元，超出当地（健全人）平均收入的 25%。

## “雇佣型”社会企业

残友集团是中国知名的社会企业。作为一家由残疾人自己创建、管理、且员工也基本都是残疾人的机构，残友已经成为软件外包领域颇具规模和知名度的企业，为上千名受过较好教育且能生活自理的残疾人士提供 IT 行业高端的工作机会。

作为一个典型的“雇佣型”社会企业，残友所产生的社会效益主要以所雇佣残疾员工数量以及收入水平进行衡量。而取得两项指标的成功，最重要的成功因素就是“企业规模”。

残友自 1997 年成立，过去 17 年的员工数量已经增加到近 4000 人。大规模的员工作数量意味着运营成本的降低，从而实现企业效率的提升。如下图显示，相比相对年轻、小规模的同类型社会企业，残友每提高一元钱的收入，其投入仅需要 0.7 元。这样的“杠杆”撬动效力，得益于其规模化的业务。

## 残友集团的 BPO 战略

2011 年的残友，其主营业务是软件开发、动漫设计为代表的“软件解决方案”这一软件外包领域的“中端”业务。面临未来的企业规

模化，残友急需确定未来的新市场战略：是瞄准更高端的“云计算”领域，还是相对低端的 BPO（主要包括数据录入、呼叫中心、软件测试等）业务？

在管理层难以定夺未来战略之际，残友迎来了外脑支持。由深德公益发起，英国大使馆文教处以及帝亚吉欧公司联合赞助的“凤凰计划”旨在通过量身定做的孵化服务，助力高潜力社会企业实现规模化。得益于过去十几年积累的规模优势，软件开发行业的专业经验以及在业内的良好口碑，残友集团成为首批入选“凤凰计划”的社会企业，获得了咨询孵化服务以及与优秀商业资源的对接。

本着社会企业的战略受社企使命驱动这一原则，残友集团和深德公益共同梳理了广东残疾人人才供给市场的特点，即人数大，教育水平不高。针对这样的就业服务群体，残友最终确定进军 BPO 市场，帮助更多残障人士实现智力就业。

考虑到残友在 BPO 领域缺乏足够的技能、管理经验和业务资源，深德咨询为残友带来了有力的企业合作伙伴：当时在美国纳斯达克上市的中国最大软件外包企业文思海辉。而与残友的合作对文思海辉而

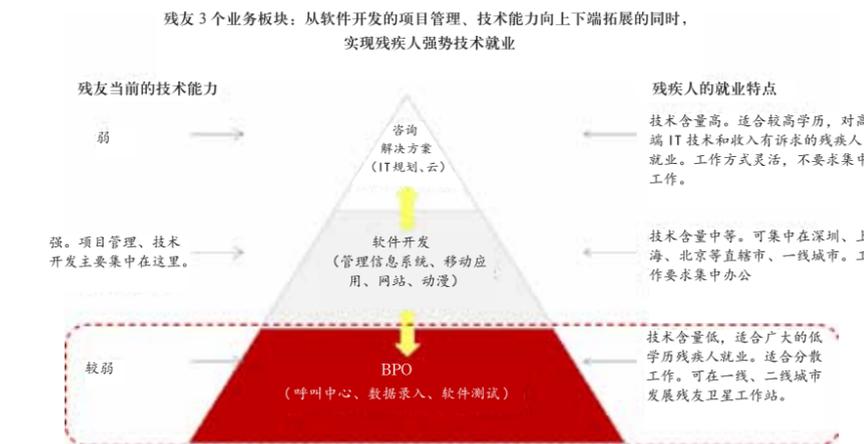
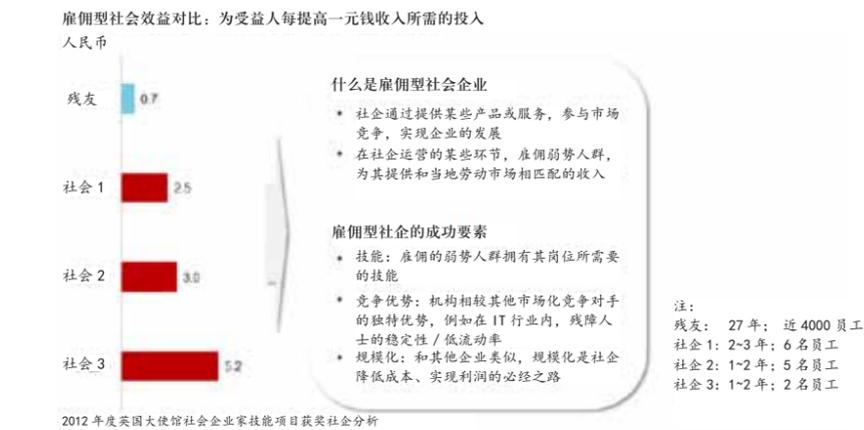
言，也为其解决 BPO 业务人力资源紧俏、人才流动频繁这一困扰已久问题的带来了创新地解决新案。

在多方积极推动下，由残友提供员工、文思海辉提供技术支持及业务订单的试点项目很快启动了。第一批 12 名通过层层选拔的残友员工于 2011 年 12 月来到文思海辉位于广东东莞的运营中心，开始了一段全新旅程。双方都希望通过试点，能总结出残健融合工作的有效模式，使残友和文思海辉的 BPO 合作从广东拓展到全国各地，让更多教育程度不高的残障人士能够实现智力就业。

BPO 发展机遇：对于残友而言，进军 BPO 业务可以说是迎上了天时地利人和的发展优势。

首先，广阔的残障人才供应市场为业务未来的规模化提供了坚实基础。据统计，目前全国残障人士超过 8500 万人，其中有 70% 为轻度或中度残疾。大部分残障人士受教育程度较低，全国每年进入高等院校的不足 1 万人。在中国，残疾人的就业渠道也非常有限，获得的政府支持以补贴或辅助性就业为主，很少有机会和普通人一样获得正常的工作岗位。而残友所拓展的 BPO 业务主要为呼叫中心或数据录入工作，对教育程度要求不高，适合广大的低学历残疾人就业。

其次，强有力的企业伙伴，和文思海辉的战略合作给残友带来先机，助其借海出船，抢占 BPO 市场。BPO 作为成熟的业务模式，全球竞争激烈，总体利润率不高，因此规模化和成本管理



对业务的健康状况尤为重要。而残友与文思海辉的合作可以说是双赢战略：一方面，文思海辉为残友带来了技能培训、管理经验、硬件投入以及业务订单，使残友绕过漫长的摸索期，直接可以使用文思海辉平台的软硬件资源；另一方面，由于 BPO 工作重复性高，健全人士很少能够长期坚守，频繁的人员流动拉高了成本，蚕

食着本就不高的利润，已经成为困扰众多外部企业的难题。但对于残疾员工而言，一件稳定的 IT 行业工作不仅是对他们技能的认可，更是一种心灵归属；因此和残友的合作让文思海辉能够介入一片稳定的人才市场，有效降低流程成本。

第三，残友 BPO 业务的开展也和政府解决残障人士就业问题的

**天时**

- 政府解决残障人士就业问题的需求
- 公益创投行业在中国的迅速发展

**地利**

- 广阔的残障人士就业市场

**人和**

- 与合作伙伴双赢的战略合作协议



需求不谋而合。随着福利工厂模式弊端的凸显、企业残疾员工比例这一规定的实施困境，政府已经充分意识以市场化手段、借助社会力量解决残障人士就业问题的优势。政策支持、办公场地及其他资源的投入，为残友 BPO 业务未来的各地开花提供了有力保障。

第四，公益创投这几年在中国的高速发展也为残友 BPO 业务拓展提供了资金后盾。看到试点的初步成功和未来成长前景，新湖育公益创投基金向残友伸出了橄榄枝。根据双方的战略合作协议，深德公益将持续为残友提供智力孵化，帮助残友优化 BPO 模式、进一步磨合与文思海辉的合作模式；而新湖育则将为 BPO 模式向全国各地的拓展提供资金。

而 BPO 试点也不负众望，取得了令人振奋的成绩。12 名残友员工经过 8 个月的培训后，参加文思海辉全国大赛，在数据录入速度及质量的比赛中成为排名第一的小组，令人刮目相看。参与试点的残友员工数从 2011 年底最初的 12 人

迅速增加到 2013 年初的 35 人；平均收入也比当地平均水平高 30%，除了现金性收入，公司还为他们提供餐饮、医疗保险、住宿等免费服务，提升生活便利性。

在引入残友特有“心理辅导员”模式之外，这些残疾员工的管理和绩效体系均参照文思海辉的市场化体制。经过了最初的不适应，员工们很快适应了新的企业文化，工作效率显著提升，表现最佳的员工月收入达到万元以上。

**规模化瓶颈**

经过东莞的成功试点，残友开始规划向其他城市的模式复制。然而规模化的道路没有预想得那样顺畅，一系列政策、人才、竞争的阻力让这个潜力巨大的项目依然无法受益更多残障人士。

**瓶颈一：劳动力市场驱动力不足**

尽管全国残障人士数量巨大，但多年来习惯于接受政府补贴使一部分残障人士不愿意接受挑战，尝试融入社会，和普通人共同竞争。

例如珠海地区新的补贴政策就对残疾人就业积极性产生了巨大冲击，造成东莞地区缺人，难以在现有基础上充分发力、快速拓展。

在深德公益对珠海残障人士劳动力市场的调研中，听到这样一句话“我在家里舒舒服服的，不用去工作，也能挣到和去公司上班（前 3 个月）一样的薪水，为什么我还要去受这种罪呢？”这句话代表了相当多一部分残障人士的想法。

**瓶颈二：商业化竞争**

尽管已是社会企业领域的领军人物，残友在和其他商业对手竞争时依然处于劣势。BPO 作为成熟模式，领先的商业对手都已实现精细化的运营管理，例如中央控制质量管理体系、对全球各个 BPO 中心的质量把控等，这些都是残友在短期内无法超越的。而作为市场后来者，规模上的局限也使残友无法通过价格战略取胜。

除非残友有一只强有力的管理队伍，否则这样的局限性就决定了残友很难独立成立团队，走出去，和强大的对手在商业环境中竞争。

**瓶颈三：管理模式**

残友人性化的管理方式是其引以为傲的社企特色，使数以千计残疾员工以残友为家园，产生了极强的企业文化和凝聚力。然而，IT 行业、尤其是 BPO 业务对成本控制的严苛要求则使人性化和效率的平衡变得难以把握。其次，残障人士的自身特点，也决定了对这个群体的管理最好还是由残障人士自己去管理。而健全人较难作为管理者直接融入团队。如何在引入现代绩效管理制度的基础上，依然使残疾员工能够快乐地融入，这已成为残友 - 文思 BPO 模式规模化的重大挑战之一。

**对未来的展望**

这对不同寻常员工的喜事让 Frances 和试点项目其他发起人都再次陷入思考，如何突破瓶颈，一连串的选择放在面前却各有利弊，没有完美答案。

在试点之初，对于未来究竟由残友、还是类似于文思海辉的商业 BPO 公司来主导残障人士团队的管理，开没有定论。

第一种选择是把 BPO 业务作为残友集团的一部分，独立注册。但这一模式会面临 4 大挑战：一是资金，达到规模经济之前需要持续投入；即便引入公益创投，也都倾向于占少数股份，以确保和社企管理层目标一致，但残友自身开无太多现金可以投入。二是人才瓶颈，作为独立运作的 BPO 公司，规模化是模式盈利的关键，但要形成一支完全由残障人士组成的团队难度很大。三是

运营管理能力，如前文所述，与商业对手竞争所需要的精细化管理能力是残友短期内无法建立的。最后，企业初期需要大量客户订单来启动团队的运作能力，而残友在 BPO 领域的业务拓展能力还是有限。

依托像文思海辉这样的商业 BPO 巨人，成立合资公司则是第二种选择。其优势是在在现有平台的基础上很快实现竞争优势。文思海辉继续依靠其强大的全球市场的统治力，争取客户订单，并用其最尖端的 BPO 业务管理模式将残障人士团队纳入其体系，完成精细化管理。同时，依靠残友的特殊社会企业身份，可以争取到政府在员工福利政策、办公场地上的支持，从而降低企业固定运营成本。然而，这种方案对残友的要求也是相当高的：需要一支能够驾驭 BPO 业务、残障员工管理的中高层人才队伍。同时，对于文思海辉这样一家在美上市企业而言，股东利益最大化是企业运营的唯一标准。而成立合资公司，尤其是这样一家利润不高的社会企业，难上加难。

除了和一家商业 BPO 公司合资，将这一模式以 CSR（企业社会责任）形式嵌入各家 BPO 公司是第三种选择。但对于企业而言，脱离残友平台自行招聘、培训、管理、服务残障人士是一大挑战；而作为上市公司的盈利压力也使残障人士 BPO 团队容易被边缘化。在这样的方案下，往往只能保持较小规模的残障员工团队，很难实现规模化。■

**总结**

- ① 尽管对于未来的发展方向尚没有定论，但毋庸置疑，带领残障人士加入 BPO 领域、依靠商业巨人“借船出海”，实现规模化智力就业是一种非常有创新性的尝试，作为一种不同于传统慈善的解决方案，有效实现了企业、社会、政府的共赢。
- ② 和其他许多社会企业类似，规模化是社会企业较传统非盈利机构释放出效率的唯一条件，人才成为了阻碍社会企业规模化的主要瓶颈，而突破瓶颈则需要社会企业有更大的勇气，更多的专注在人才培养，尤其是中高层管理人才的培养上。
- ③ 政府的残障人士补贴政策需要重新审视。“授人以鱼不如授人以渔”，与其增加力度对所有残疾人采取生活补贴，不如对残疾人依据劳动能力进行细分，对愿意就业、融入社会的残疾人采取与工作挂钩的补贴政策，或者加大对雇佣残疾员工企业的福利补贴。

# 和盛育林：让荒漠绿起来

文 / 深德公益创始人 张红岩

驾车从呼和浩特市往正南方向行驶 40 公里左右，即来到一片高低起伏的低矮山区。透过茂密的野草，可以看到一棵棵翠绿的樟子松，有的已长到一米多高。

这里是呼和浩特的和林格尔县。眼前的景观让人难以想象这里曾经是荒漠，土地严重退化，几乎没有植被覆盖。如今，随着植被的恢复，野兔、赤狐、赤麻鸭、石鸡、环颈雉、斑翅山鹑等久违的野生动物频繁出现，一个新的生态系统正在恢复。

这一巨变源于 2010 年启动的“内蒙古盛乐国际生态示范区项目”。

该项目计划在近 4 万亩的退化土地上，用 30 年时间来重建并维护一个健康、稳定的近自然生态系统。该项目由老牛基金会出资，世界大自然保护协会（TNC）、中国绿色碳汇基金会提供专业技术指导，内蒙古和盛生态育林公司负责工程实施。

## 公司的创立

内蒙古和盛生态育林公司（后简称“和盛育林”）成立于 2008 年，以生态苗圃、生态修复及园林绿化、生态养殖、生物质能开发为 4 大支柱，致力于成为“生态修复的先锋公司，生态建设的创新企业”。

为了进一步提高公司在育林与生态建设方面的技术实力，公司于 2013 年成立了和盛育林研究院，用于苗木产业研究，进行干旱半干旱区育林产业核心技术的应用转化与技术创新，服务于苗木培育、城市绿色建筑及生态修复等领域。

公司经过 6 年的迅速发展，已经形成较大规模，2013 年收入超过 2 亿元。

我国目前约有 43 万个苗木企业，特别分散，前 10 名苗木企业的市场份额不足 1%

## 核心业务

和盛育林立足于干旱半干旱地区，在完成生态育林的基础上，专注于生态的保护和修复，通过荒山治理、碳汇造林以及相关方面的业务咨询，为建设中国北方重要的生态屏障贡献力量。

生态修复类业务目前占公司总业务的 65% 左右，未来还将保持在 50% 以上。目前已经完成的生态修复工程总共占地 35005 亩，仍在进行中的占地 6000 亩。（见图）

生态修复工程得到了强大的技术专家团队的支持，包括高等

院校及科研机构（例如世界大自然保护协会、中国绿色碳汇基金会、加拿大多伦多大学、北京林业大学、内蒙古林学院等）的专家资源、草原英才以及经验丰富的林业实践人员。

## 公司面临的机遇

内蒙古沙化土地面积居全国第二，占全国沙化土地的 24%。

境内有 5 大沙漠和 5 大沙地。根据 2011 年公布的第四次全国荒漠化和沙化监测结果，全区荒漠化土地面积为 61.77 万平方公里，占自治区总土地面积的 52%；沙化土地总面积为 41.47 万平方公里，占自治区总土地面积的 35%。

## 政策创造有利条件

公司全面响应国家“三北防护林基地建设”要求和内蒙古自治区“8337”发展思路中建成我国北方重要的生态安全屏障的要求，于 2011 年开启了万亩生态苗圃建设项

目。目前，已建成中国北方最大的樟子松育苗基地和适合北方高寒地区生长的优质乔木树种培育基地。

与此同时，随着《京都议定书》的正式生效以及《波恩政治协议》和《马拉喀什协定》同意将造林再造林作为第一承诺期合格的清洁发展机制项目，这就意味着发达国家可以通过在发展中国家实施林业碳汇项目抵消其部分温室气体排放量，对林业发展具有重要意义。

行业尚处于起步阶段，还没有直接竞争者。

我国目前约有 43 万个苗木企业，特别分散，前 10 名苗木企业的市场份额不足 1%。整体管理也比较落后，专业技术投入不够。另外，由于苗木培育必须因地制宜，也造成了苗木企业的专业化程度较高，在生态修复方面，有针对盐碱地、土壤污染、水治理、治沙等不同的细分，却也使得苗木企业异地拓展的难度加大。

## 公司社会性的体现

区别于其他育林企业，和盛育林坚持“先做生态，再做生意”的经营理念。其社会性主要体现在 4 个方面：

1. 聚焦生态修复工程，生态修复的模式可以直接给政府参考、复制

近年来，内蒙古相继启动了多项生态修复工程，然而生态修复工作形势依然严峻，主要面临着两方面的问题：

缺少“因地制宜”的系统而科学的规划：内蒙古幅员辽阔，生

态系统多样而复杂，单一的修复方法不能满足需求；

生态修复对修复地的经济价值考虑不足，缺乏可持续性：生态修复是一个长期的过程，后期的维护不可或缺。由于缺少经济收益，修复的生态系统依然承受着不合理的干扰，若干年后退化或死亡的情况，并不少见。

和盛育林参与实施的“内蒙古盛乐国际生态示范区项目”则很好解决了这两个问题，一方面通过技术支持建立了系统、科学的生态修复规划，识别出关键的生态修复和保护区域，确定修复的目标，让生态修复工作发挥更高的效力；另一方面，该项目也试图打造一套“生态修复保障经济发展，经济发展支

撑生态修复”的可持续修复模式，在其他区域进行复制。

2. 在经济利益与环境效益产生冲突时，能够优先环境效益

和盛育林研究院的建造是按照可持续绿色建筑的要求，采用了高效能保温技术、清洁可再生能源技术、室内园林造景水系统规划技术、垃圾分类回收技术、降噪除尘系统、楼宇自控系统等低碳环保技术，造价比普通办公楼要高得多。

据测算，一个供暖季，通过有效的节能措施，研究院可以节约 308 吨标准煤，相当于减少 719 吨二氧化碳排放，即种植 38600 棵株高 2 米的树吸收 1 年二氧化碳的量。

3. 提倡可持续循环模式

和盛育林的几个支柱业务

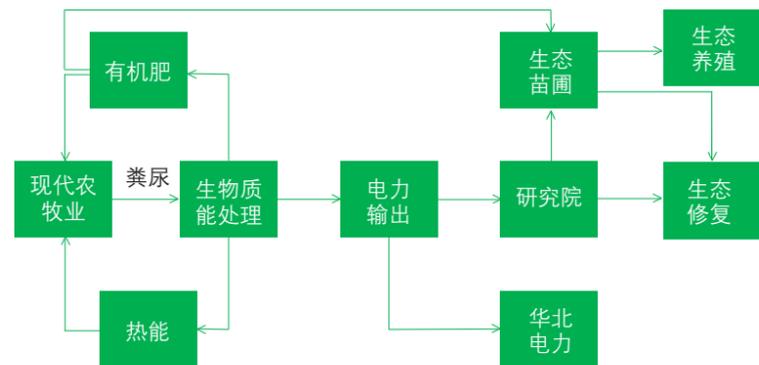


项目前



项目后

之间有高度的相关性，能够实现循环经济（如图所示）。例如，公司临近蒙牛澳亚示范牧场，为了避免奶牛粪尿对环境造成重大污染，公司从德国引进相关技术与先进设备，建成了目前国内最大的奶牛养殖场粪污处理工程。这一万多头奶牛的粪尿经过生物质能处理之后，一天的沼气发电量可以达到3万度，一年可发电960余万度。通过这样的措施，一年可减排二氧化碳当量约25000吨。这些电力一部分用于和盛育林研究院的日常用电，另外大部分并入华北电网使用。此外，通过对沼渣液进行堆肥自然腐熟发酵，日产固体有机肥50吨、液态有机肥500吨。这些有机肥料和沼液一部分用于蒙牛澳亚示范牧场及周边农户牧草、青贮饲料种植基地，另一部分则施用于生态苗圃。



**4. 当地农牧民参与造林和森林经营管理活动，获得额外经济收益**

以“内蒙古盛乐国际生态示范区项目”为例。农牧业生产是项目区社区的主要收入来源，由于农牧业生产力低、生产方式落后，以及干旱、沙尘暴和其他自然灾害的影响，农牧业产量低。据调查统计，项目区社区的年人均收入约为3200元，其中几个村的年人均收入仅为800元左右。项目区约74%的人口属于国家贫困人口。

项目实施过程中，当地社区和农户以自主、自愿的方式参与到造林和森林经营管理活动中，包括

整地、育苗、栽植、抚育和管护等，受益人口超过10000人：

**创造就业：**该项目能够创造超过114万个工日的临时就业机会，农牧民可以实现当地就业，有利于社区稳定；

**增加收入：**与2011年相比，人均收入平均增加约34%；如果按全时计算，每人每天可以增收约150元人民币，工作时间一般为3个月；

**林下经济：**未来，恢复后的土地仍然归还农民，依托良种苗木资源，农民可以在公司的指导下开展林下经济，出售高品质生态产品，获得额外收入。

**公司 + 公益组织合作模式**  
公益资本巨资启动社会企业的规模化

老牛基金会在2010~2013年对“内蒙古盛乐国际生态示范区项目”投入资金累计超过1.7亿元人民币。该项目是和盛育林中标的首个大项目，可以说，这个项目为和盛育林初创期发展提供了种子基金。

老牛基金会在环保领域的公

益性支出，成功撬动了和盛育林这一社会企业的启动。而这个项目也在理念和管理上对和盛育林提出了较高要求。和盛育林在项目执行过程中，积累了实践能力，也提高了技术水平。从此，和盛育林有了承接大型项目的能力，并相继迎来了政府、企业来买单。因此，从某种意义上来说，老牛基金会用项目招标的方式对于社会企业的能力进行了间接的孵化，效果令人欣喜。

TNC提供专业的技术指导，以适地适树、适地适草原则进行植被恢复

TNC特派专家对该项目予以指导，前期进行了大量的勘探和规划工作，力求用先进、科学的理论思想，辅以实地的实践验证，探索出一套以适地适树、适地适草原则进行植被修复的方案。

为进一步评估造林区植被恢复的有效性，项目区引入了科学的长期监测机制。例如，通过在项目区监测植物的高度增长、新枝生长总量、新枝生长动态和单株盖度增加总量这4个指标，比

较了不同造林物种、不同管理方式下、不同配植方式下造林植被的生长动态。监测发现，樟子松和柠条4个指标都占优势，可以作为造林的优势植物种，另外，乔灌混交林苗木生长要优于纯林。这些实际监测结论都与造林设计模式下的造林效果相符，进一步说明了该项目在生态恢复规划方面的科学性。TNC的专业力量为项目成效提供了有力保障。

通过严格的指标体系对项目进行约束，苗木存活率高达85%

老牛基金会在招标时就明确提出高标准的碳汇林建设，并且对苗木存活率有很高要求。和盛育林在成功中标后，严格按照所要求的指标体系进行项目执行。

老牛基金会十分关注盛乐国际生态示范区项目，会经常与和盛育林进行联系沟通，了解项目的进展情况。TNC的专家也会定期到项目点予以指导。正是在这3家机构的通力合作下，如此大型的生态修复项目才得以保质保量地有序开展。相较于其他单纯的植树造林工程30%~40%的苗木存活率，和盛育林负责的工程苗木存活率高达85%左右。

**耐心资本进入使项目更注重长效性**

俗话说，“树木三分靠种，七分靠养”。然而考虑到养护的巨大成本，大多数植树项目都不会负担较长的养护期。例如，政府项目养护期一般不超过3年，而环保组织绿化网络在通辽的项目更是植树

之后直接退出。

相比之下，老牛基金会将保障该项目长达30年的养护期。这样的耐心资本也潜移默化地帮助和盛育林这样的社会企业不以短期利益为重，而是树立更长远的目标。

**未来的影响力拓展**

经过6年的发展，和盛育林“设计——规划——施工——养护”的全产业已经初步形成，在技术和和管理上都更加专业，在和林格尔县的生态建设也已经初见成效。未来，和盛育林可以在内蒙古甚至内蒙古以外的更多更广大的干旱半干旱地区进行拓展。

在未来的拓展中，可能存在3种主要的模式：

1. 政府主导：政府在生态治理中本身就发挥着主导作用，中央政府和地方政府也在陆续启动重点区域的生态治理工程，例如建设甘肃省国家生态安全屏障综合试验区。和盛育林可以借助已有的项目经验，参与到国家的生态修复工程中。

2. 基金会主导：延续“内蒙古盛乐国际生态示范区项目”的基金会主导模式，和盛育林可以和老牛基金会或其他大型基金会一起，将生态修复项目在内蒙古其他区域进行复制。

3. 企业主导：国家已经要求煤矿企业加大生态修复的力度，按照在保护中开发、在开发中保护、谁开发谁保护、谁破坏谁修复的原则，及时进行生态修复。因此，煤矿企业也成为了生态修复工程的潜在付费方。 [ ]

**结论**

作为环保领域的一家社会企业，和盛育林在短短6年内的迅猛发展给了我们重要启示：

- 公益（耐心）资本对社会企业的孵化起到了关键作用
- 在环保领域，政府是帮助社会企业后期发力的重要推手
- 实现规模化需要抓住市场机遇、准确定位、练好内功（人才和技术）。

# “穷人”是特殊的消费人群

文 / 深德公益创始人 张红岩

四川省凉山州美姑县是一个地理位置偏远、经济发展落后的少数民族聚居地。由于成本太高，至今还没有通电。2009年9月，壹基金与美国 d.light 公司在美姑县马洛村共同启动了为期3个月的太阳能灯试点项目，为这个无电村“送光明，点亮希望”。村民帕勒木惹至今对这个项目充满感慨——

村里曾经有一所小学，但是由于太偏僻，而且又没有电，第一次分来的一个女老师哭着回去了，以后就再也没有老师来过。因为没有办法学习现代的文化，村里的情况几十年来基本都没什么变化，依旧那么穷。

自从有了太阳能灯之后，白天做不完的农活晚上也可以接着做了。我的孩子木果在山下的小学上学，以前回来吃了饭基本就天黑了，学习成绩一直不好。现在孩子可以在灯下面看书写作业了。以前家里的老人、小孩晚上起来上厕所因为看不见经常摔跤，现在每天晚上我们把灯开在最小的一档，老人和小孩也不会摔跤了。

## 市场需求

据统计，全球有16亿人口未能得到电力供应，此外有10亿人



口所获得的电力供应非常不稳定，其中绝大多数在非洲和印度。很多人一到晚上就彻底生活在了黑暗中。那些有能力购买照明工具的多数会选择煤油灯，大致花费为家庭收入的5%~30%。

然而，煤油的光线并不充足，无法满足人们生活、学习、生产的需求。更严重的后果是，煤油燃烧可能造成灼伤、火灾，也会极大危害人体健康。煤油燃烧排放的有害气体会造成呼吸道疾病，每年有150万人因此丧命，其中超过半数

年龄在5岁以下。除呼吸道疾病，室内空气污染还容易引起肺部、喉部、鼻咽疾病以及心脏病、新生儿体重过低等。此外，每一盏煤油灯每年会释放400磅温室气体，严重污染环境。

传统生产太阳能灯的商业公司并不能很好解决这一问题。首要原因是价格壁垒。由于对利润的诉求，商业公司的定价远远超过了底层市场的经济负担能力。其次，商业公司的产品并不会针对贫困人群的特殊需求进行设计，缺乏实用性。

再次，商业公司的销售网络一般难以到达偏僻地区。

于是，当时还在斯坦福大学商学院和工程学院就读的几位学生决定设计一种穷人可负担的、对周边设备要求不高的光源。d.light 应运而生。

## d.light 的社会使命

d.light 公司成立于2007年，通过提供安全有效、价格低廉的太阳能照明工具，致力于服务全世界缺少稳定电力供应地区的人民，改

善他们的生活质量。

与生产太阳能灯的纯商业公司相比，d.light “以客户为中心”的产品设计理念是对其社会性的最佳诠释。在产品开发和测试阶段，d.light 与边远地区专注于农村社区发展的公益组织合作，对目标受益人群的生活习惯以及他们对照明工具的使用需求进行了深入的了解。为此，d.light 制定了详细的调研指南，包括如何对用户进行一对一访谈，每次拜访需要收集哪些图片和数据等，之

后对合作机构提供了充分的培训。最终，调研结果为完善产品设计提供了重要的启示。

目前，d.light 已经研发了4种产品，以满足目标客户群的多层次需求。其中，2009年推出的型号为S20的产品是目前世界上最具价格竞争力的太阳能LED灯，单价仅为10美元。完全充电后照明时长可达8小时，使用寿命超过5年，坚固耐用。

## 创业初期面临的挑战和策略

跟很多创业者一样，d.light 创



始团队不乏雄心壮志，但是缺少资金支持。等到第一代产品问世之后，d.light 又花了不少时间和精力去研究如何有效打开发展中国家的新兴市场。相信 d.light 的创业历程能够给不少服务型社会企业提供借鉴。

### 种子资金

d.light 创始人最初通过个人关系募集到了 1 万美元的启动资金，但也只是杯水车薪而已。鉴于当时的产品只是个雏形，还有大量的产品开发工作需要做，找投资肯定是行不通的。在一次跟斯坦福大学教授头脑风暴的过程中，他们受到了启发，决定将商业计划比赛作为 d.light 的发射台。

通过这些比赛，d.light 团队不仅积累了资金，更重要的是，他们在一次一次的比赛中不断重申自己的商业计划，并结合评委、导师的反馈进行完善，同时也为之后游说真正的投资者提供了宝贵的实践机会。此外，这些比赛也为 d.light 团队和产品提供了很好的展示平台，一定程度上扩大了知名度。

所谓良好的开端是成功的一半。2007 年 5 月，两位创始人从斯坦福大学毕业，开始全职经营 d.light。经过 5 个月的努力，d.light 从 6 家创业基金和 4 位天使投资人那里获得了 160 万美元的种子资金。

### 市场推广

当 d.light 有了第一款价廉物美的产品并准备将其推入印度市场时，新的挑战又出现了：作为一家



初创企业，销售的产品并不为人们所熟知，如何树立一个可信赖的品牌，获得客户的认同？

d.light 认为，产品的一流品质和公司的长期承诺是品牌差异化的关键，并采取了 3 大措施：

1. 选择具有公信力的、合适的销售伙伴。d.light 与 BPCL——印度第二大石油公司进行合作。这家公司不仅销售石油还销售煤气，其网络遍布全国，包括边远地区。有一半左右的家庭会到指定零售点自

提煤气罐，还有一半要求送货上门。于是，d.light 将自己的产品放进了 BPCL 指定的零售点，同时也通过递送员进行销售。

2. 培养受尊重的社区成员成为销售代表。为了短期内提高销售业绩以及为销售伙伴提供增值，d.light 培养了一批当地的销售人员，在零售点进行销售或上门销售。这些销售人员都经过精心挑选，必须是深受当地社区尊重的成员，然后 d.light 会为他们提供

销售技能培训。

当然，d.light 并不期待这些销售人员卖出很多太阳能灯。他们更希望看到的，是这些人作为公司的代表，赢得当地居民的信任。另外，这些扎根社区的销售人员还会帮助 d.light 收集用户对产品和服务的反馈，以帮助持续强化公司品牌。

3. 降低客户风险，即他们对产品使用的顾虑。人们总是对新鲜事物存在顾虑，而产品试用无疑是最好的解决方法。d.light 选

择在考试季的时候把太阳能灯借给学生试用 1 个月。事实证明，试用期过后有 70%~80% 的家庭都会选择购买。因为学生晚上的学习时间延长，成绩提高，用户看到了切实的好处。另外，这 1 个月的时间也足以让大部分人相信 d.light 产品的耐用性。

d.light 太阳能灯的照明，延长了学习时间，考试通过率由原先的 57% 上升至 100%，效果令人惊喜。

通过代替煤油灯，d.light 已经为世界贫困居民节省了 12 多亿美元的能源开支。它还帮助减少了 285 万多吨的二氧化碳排放量，并产生了相当于 5 万多兆瓦的可

d.light 的受益人已超过 3600 万，其中包括 900 多万学龄儿童

还有一个更实际的举措，就是将产品的质保期延长到超过用户预期以及超过同类产品。目前，d.light 生产的太阳能灯的质保期已经从最初的 6 个月延长到了 2 年，居行业领先水平。这一政策也彰显了 d.light 对自身产品质量的信心。

### d.light 在全球取得的初步成效

区域覆盖。目前，全球 40 多个国家都可以购买到其产品。除美国总部，d.light 还分别在印度、肯尼亚、香港等设了分支机构，并在深圳建立生产工厂。

社会效益。据统计，d.light 的受益人已超过 3600 万，其中包括 900 多万学龄儿童。延长的学习、学习时间达 130 亿小时。世界银行的一项调查显示，学生受益于

再生能源。

融资成功。2008 年，d.light 募集 600 万美元作为 A 轮投资，成功吸引了美国以及海外诸多知名风投。2010 年，d.light 完成了 550 万美元 B 轮募集，由全球领先的社会发展基金奥米迪亚网络（Omidyar Network）领衔，并涵盖了大部分的 A 轮投资者。2014 年 2 月，d.light 完成了 1100 万美元的 C 轮投资募集，资金主要来自现有投资者。

截至目前，d.light 已完成融资共计 2250 万美元，这不仅为它确立了同类市场领先地位，还为其他社会企业在资本市场获得认可带来了信心。

社会认可。d.light 获得了诸多国际奖项和顶级舆论的支持。例如，创始人被评为施瓦布基金会（Schwab Foundation）2014 年

度社会企业家，公司获得 2013 年扎耶德未来能源奖，《商业周刊》将其评为全球最具成功潜力的社会企业之一。

## d.light 在中国

### 中国市场

最初，d.light 并未把中国

中国人口基数庞大，从绝对数上来看，无电人口依然有 600 万~700 万，这仍然意味着一个巨大市场的存在

作为其市场，而仅是在深圳建立了一个生产工厂。主要原因是中国电网覆盖率比较高，无电人口比例仅为 0.5%。相比孟加拉 80%、印度 44%、尼日利亚 60% 等，中国算不上是需求最迫切的市场。然而中国人口基数庞大，从绝对数上来看，无电人口依然有 600 万~700 万，这仍然意味着一个巨大市场的存在。

例如位于四川省西南部的凉山彝族自治州，是四川省少数民族人口最多、贫困面最大、贫困人口最多的地区。至今全州还有近 800 个村完全不通电，近 400 个村部分通电，无电户高达 14 多万户，有 60 多万人长期生活在黑暗中。

当地居民平时夜间基本无娱乐休闲活动，孩子无法学习，大人无法工作。当地的学生大部分 1~3

年级在村小上课，代课老师基本是初中或高中毕业生，加上他们晚间完全无法完成作业，使得当地的教学质量很差，小学毕业后的文化程度只相当于正常学校的 3~4 年级水平；成人也只能白天劳作，晚上无所事事，既没有文化娱乐生活，也不能晚间劳作。

煤油灯和松明灯是为数不多

的获得光源的手段，然而，这两种灯不仅很昏暗，而且在燃烧的过程中都会产生大量黑烟，污染环境。同时，松明灯还需要砍伐松树，破坏自然环境。为未通电地区寻找一种能取代煤油灯和松明灯的照明工具迫在眉睫。

恰恰，类似于凉山彝族自治州这样的未通电地区，往往具有开发利用太阳能的天然优势——海拔高，无霜期和年日照时间长。太阳能节能灯不仅节能环保，每日仅需接收太阳光或日光 8 小时，就能为夜间提供 4~8 小时的照明。照明强度为节能灯的 10W 左右，孩子和成人在强档灯光下写作业和工作基本无问题。可见，太阳能灯是用因地制宜的方法，有效解决这些地区光明问题的最佳途径。因此，d.light 在中国同样拥

有广阔的市场应用前景。

### 在中国市场的试水

2009 年 5 月至 2011 年 10 月，在壹基金的资金支持下以及深德公益的监管下，凉山彝族妇女儿童发展中心在四川省凉山州美姑县先后落实了两期的“送光明点亮希望”项目。该项目共覆盖美姑和金阳县的 22000 户无电居民，并培训了 300 多名社区骨干开办夜校，开展健康教育、扫盲教育和农业实用技术培训。常年生活在无电地区的彝族同胞不但得到了光明的权利，更看到了改变的希望。

项目开展以来，太阳能灯惠及的彝族乡村发生了可喜变化：

改变了生活方式，延长了劳动时间和学习时间。受益家庭原来天黑就睡觉，天明就起床。现在成年人夜间可以借助灯光劳动，家庭平均收入提高 20%。此外，孩子们可以做作业和玩耍，学生的夜间读书增加了 3 小时，大大提升了学习成绩。

节能增效，缓解了家庭贫困。使用太阳能灯以前，每户每个月用于购买煤油、柴油或者电池的开支大约是 15~40 元。使用太阳能灯以后，不仅节约了能源，还减少了生活开支。

与此同时，各村开办夜校，组织扫盲、禁毒防艾和农业实用技术培训以及文化活动，改变了村民单调的夜间生活，传播了知识，促进了新农村建设。

项目在中国的成功试水，离不开“d.light-基金会-当地政府-社区公益组织-第三方监管机构”的多方合作。在该模式中，各方扮

演了不同角色：

壹基金作为项目发起方，对外引入 d.light，对内邀请当地政府、NGO 合作，并为太阳能灯的购买和项目执行提供资金支持；

d.light 是太阳能灯的供应商，同时为分发机构提供必要的培训和技术指导；

当地政府担任项目小组领导，提供官方动员、政策首肯、干部培训以及部分资金配套等。例如，美姑县县长担任了该项目小组长，相关领导担任了核心成员；项目被纳入政府工作计划，以县委/县政府的名义下发文件；相关部门召开动员与协调会议，落实各方责任；县民政局和扶贫办提供并实地核实农村低保人员、低收入家庭的名单；县委组织部、宣传部、州县党校、州民族干部学校等单位，提供了彝族村干部培训教材和配套师资，利用太阳能灯提供的夜校时间进行培训；

凉山彝族妇女儿童发展中心作为当地 NGO，主要负责太阳能灯的发放、使用方法培训等；

深德公益作为第三方项目管理机构，负责项目进展的监测，并通过访谈、问卷等形式进行项目成效的评估，为下一步的改进与更大范围的推广做好铺垫。

至此，项目的成效和多方合作模式的可行性都得到了证明，为未来在全国进行推广复制奠定了基础。

### 未来拓展的展望

从项目受益的 22000 户无电居民，到覆盖全中国 600~700 万

无电人口，还有很长一段路要走。如何继续有效地推广，引入更多的捐赠方，以早日实现 100% 电能覆盖的目标，我们提出了几种可能的模式：

#### 企业-基金会-学校模式

企业与基金会联合认捐某所学校，其中企业认捐学校一半的学生人数，基金会配套学校的另一半学生人数。

特色：1) 以学校为单位，能够一次性聚拢受益家庭，受赠方更容易联络、分类，信息更透明；2) 企业认捐一半人数，基金会配套另一半，可以激励更多爱心企业加入认捐的队伍，提高他们对项目的信心。

#### 企业-客户-基金会-学校模式

企业购买 d.light 产品，作为礼品赠送客户，以客户的名义与学校配对，认捐一半的学生，基金会配套另一半。

特色：1) 不同于日历、笔记本等传统的客户礼品，d.light 太阳能灯蕴含着节能环保、扶贫救济、改善贫困山区教育等深远意义，有利于加强客户关系；2) 通过客户参与，可以让“送光明”的行为得到更好的传播，吸引更多企业参与。

#### 员工-企业-NGO-家庭模式

企业鼓励员工与一个家庭结对，认捐 d.light 太阳能灯，企业配套等额的资金或等同数量的家庭，由当地 NGO 组织项目管理与协调。

特色：加强员工的深度参与感，更能直接感受到捐款所带来的积极影响力。☑

## 结论

作为一家为极端贫困居民提供生活必需品的服务型社会企业，d.light 这一成功案例为我们带来的关键启示是：

服务型社会企业必须以客户为中心，要能够扎根直接用户，做好用户调研，深入了解客户核心需求，并设计出满足这些需求的产品和服务；

建立合适的“最后一公里”销售及售后服务网络，是让服务类社企立于不败之地的根本，也是规模化的关键；

社企孵化要从校园开始，针对“未来社会企业家”的天使投资渠道的建立值得重视。



## 星星雨：为社会服务健康发展而努力

文 / 北京乐平公益基金会社会创新研究中心副总监 胡昕

### 社会问题及缘起

在我们的生活中，每 110 个人里就会有一位患有孤独症的儿童，这是一种先天性的神经发育疾病，表现为社会功能缺失、沟通障碍和局限刻板的行为与兴趣，这些孩子被称为“星星的孩子”，他们不理睬外面的世界，不依恋人际关系，反应过激或过弱，在日常生活中有着自己独特的固定模式。

中国公益研究院 2014 年发布的《中国孤独症儿童现状分析报告》显

示，我国孤独症患儿数约为 164 万人，儿童孤独症已占我国精神疾患首位。75% 以上孤独症儿童在 6 岁以前未能被及时确诊，90% 以上的孤独儿童无法接受正常教育，65% 以上的社会群体不能正确认识孤独症。

与此相对应的现状是：目前中国仅有 11 所大学拥有特殊教育专业，而其中也没有特别针对孤独症的教育和培训。也仅有不到 200 家民办的机构或者计划在尝试帮助这个特别的弱势群体。因此，中国绝

大多数的孤独症儿童无法得到系统化的帮助和培训，因为孤独症儿童一般无法适应公共学校的环境和教育方式，所以他们只能呆在家中。在这样的情况下，孤独症儿童的父母自己在家中教育几乎是唯一的办法，而民办的孤独症培训机构多数也是由孤独症儿童父母发起的。

而北京星星雨教育研究所（简称“星星雨”）作为中国第一家专门为孤独症儿童及其家庭提供教育服务的民办非营利机构也是由一位

孤独症儿童的家长发起。

创办人田惠萍是德国留学生，归国后在重庆大学任教。1989 年她不满 4 岁的儿子被确诊为“孤独症”，而国内目前尚无专门为这类儿童设立的学校。田惠萍在经受打击和痛苦之余，了解到在中国约有 50 万左右此类患儿，于是她下决心创办能使中国的孤独症儿童也能受到教育的机构。1993 年，她辞去教职到北京，在极为艰苦的条件下创办第一家教育孤独症儿童的学校，称“星星雨儿童研究所”。“星星雨”的命名由来一是美国电影《雨人》，二是台湾人把患孤独症的孩子昵称为“星星的孩子”。在最初，“星星雨”的工作包括 3 方面：对儿童的治疗和教育，对家长的培训，以及向社会宣传以使人们了解并接受孤独症和其他残疾人。

“星星雨”创办过程是曲折的。田惠萍 1993 年 3 月到北京，最初在一家幼儿园任教师，收治了 6 名孤独症儿童。但因幼儿园是属于一家私人公司的，收治孤独症儿童不能带来经济利益，两个月后公司就终止了对田惠萍老师的聘用。于是田惠萍争取到北京西郊培智学校的马校长免费提供学校内的两间平房作为教室和宿舍，开始创办自己的学校“星星雨”。“星星雨”开始靠收取一定的学费来支付教师的工资和必要的伙食费用，进行简单的经营。但维持了 3 个月，又受到上级教育部门的干涉，被迫搬走。同

年 9 月搬到北京聋儿康复中心，开始了募捐活动，并支付房租，购买设备，逐渐走上正轨。1994 年 1 月，“星星雨”正式注册成立。以后又经历几次搬迁，于 1997 年购买了房屋，搬至目前的朝阳区东旭新村。

### 使命和战略的演变

星星雨成立 21 年来，伴随着外部环境的改变，包括公众对孤独症的认识从完全不了解到具备一定认知，政策的逐步支持，以及融合教育概念的推广等，“星星雨”的使命也从为孤独症家庭及儿童提供服务和支持，到开始为同类机构提供技术支持，并进一步为政府机构，地方康复中心的教师提供专业支持，最终到对社会公众的倡导。

星星雨最初的使命由创办人田惠萍制定，即“在孤独症人和社会之间架起一座桥梁”。在 2002 年和 2003 年，星星雨参加了北京恩玖信息咨询中心和倍能组织能力建设评估中心的 OCA 组织评估项目，通过两次对组织内部能力的评估，让员工既看到星星雨的发展成就，也注意到需要建设和完善的领域，为第一次“参与式的战略规划”打下了良好的基础。

2004 年，在福特基金会和倍能组织能力建设评估中心的支持下，“星星雨”完成了第一个 3 年战略规划（2005~2007），全体员工共同讨论产生了新的愿景“以家庭支援为核心，通过专业技术培训，在孤独症人和社会之间架起一座桥

梁”。在这一阶段，“星星雨”不断完善和更新了内部制度，建立了志愿者管理体系，机构管理更加规范化。2005 年，“星星雨”启动了“心盟孤独症网络”，为同业孤独症服务机构提供专业的技术支持和能力建设培训。同年 11 月，“星星雨”启动养护训练项目，开始服务于 13~18 岁的孤独症人，弥补了中国成人孤独症服务的空白。



北京星星雨教育研究所创办人 田惠萍

2007年12月，在NPP公益创投的支持下，“星星雨”完成第二个3年战略规划（2008-2010），经全体员工讨论，使命调整为“以提供专业技术培训为核心，提升家长对孤独症儿童的养育能力并促进行业的健康发展”。在这个阶段，“星星雨”的自身服务理念得到深化，也加强了治理结构。

2010年12月，“星星雨”完成第三个3年战略规划（2011-2013），增设了测评服务，主题教师培训项目，异地教师指导项目。使命也微调为“以提供专业技术培训为核心，提升孤独症人家庭的养育能力并促进社会服务的健康发展”。

2013年12月，“星星雨”开始第四次战略规划，确定了未来5年发展的战略目标和年度目标。新的使命确定为“通过专业技术支持、资源整合、社会倡导，为自闭症人士及相关群体提供优质服务，提升自闭症人的生活品质，促进社会接纳，引导社会服务的健康发展”。

值得一提的是，虽然在此过程中，“星星雨”的发展过程具有典型的“摸着石头过河的特点”，但机构始终坚持通过定期全员参与的战略规划来重新审视自己的愿景和使命，并根据战略规划制定的战略目标分配自身资源。“星星雨”所拥有的制定和执行战略规划的能力在国内机构中属于佼佼者。

### 治理及领导人的过渡

与绝大多数NGO相同，“星星雨”在发展过程中面临完善治理

结构及组织人更替问题。2005年，随着第二个战略规划的执行，“星星雨”的第一届理事会成立，但理事组成以顾问型为主，虽然能为机构带来很多外部资源和机会，但对具体管理方面参与不多。2008年机构创始人田惠平开始重新审视机构内部的治理和决策机制问题，她发现虽然机构内部有很好的参与式讨论和民主决策氛围，但她的个人

### 从创办开始通过提供专业服务获得服务性收入就在“星星雨”的总收入中占据主导地位

意见还是占主导地位，长此发展下去可能并不利于机构发展，因此“星星雨”开始寻求向第二代领导人过渡，并在这过程中做了各种尝试，包括由机构各个部门的负责人轮流做执行主任，并辅以内部评分制度以及选择到机构外部请一个比较有管理经验的人来担任管理职务等。

2010年2月，机构创办人田惠平进入理事会并担任理事长，由于她对“星星雨”具体工作十分了解，与理事的沟通十分顺畅，“星星雨”的理事会也逐渐从顾问型理事会向决策型理事会转变，理事会对战略规划及每年的工作计划及预算进行最终的决策。同时理事会任命孙忠凯为第一任常任执行主任。孙忠凯从2002年开始在“星星雨”工作，曾负责志愿者管理、项目管理、筹

款等工作，并参与“心盟孤独症网络”的创立。在他接手机构之后，“星星雨”的业务得到较大发展，2010年“星星雨”的预算在200万左右，包括100万元的服务性收入和100万元左右的捐款。而到2013年，“星星雨”的服务性收入达到264万元，获得捐款387万元。也形成了家长培训与服务项目、专业培训与发展、行业推动与支持网络3大部分的核心业务。

可以说，“星星雨”是国内NGO中少有的从创办早期就注重发展平衡的治理结构及平稳完成领导人过渡的机构之一。这点应该归功于机构创办人对治理问题的重视及远见。但更重要的是，“星星雨”作为一家社会企业，从创办开始通过提供专业服务获得服务性收入就在“星星雨”的总收入中占据主导地位，这保证了“星星雨”的战略执行较少受到捐赠资源变化的影响。

### 不追求规模化发展的规模化发展之路

作为一家步入成熟发展期的社会企业，“星星雨”并没有通过简单的追求服务人群数量扩大来规模化发展自身的社会影响力，这点和国内外服务类社会企业有较大差异。

“星星雨”的执行主任孙忠凯说“我们不要把规模做大，如果从商业的角度来讲，‘星星雨’完全做成成功的商业模式或者说有更多的利润都没问题，但是这并不是我们想要的目标。至少从创办人到我现在，我们从这个使命上明确需要推动更多的人去关注这个议题并采取行动，而不是‘星星雨’自己越做越大”。

在这样的定位之下，首先“星星雨”强调进一步发挥自身的专业技术优势和品牌优势，试图提供更精细化和便利化的服务。其次“星星雨”通过“心盟这个孤独症服务组织/机构间相互分享经验和资源搭建的平台，为同行提供组织建设培训和行动指导以及教师专业知识培训，提高孤独症服务行业的质量。建立孤独症服务行业的专业标准。同时通过倡导，促进中国社会对残障人士平等生存权利的尊重，引起社会关注和接纳、政府认可，推动孤独症人士政策法规的建立和完善，改善特殊群体的生活环境。”



### 结论

“星星雨”作为一家具有21年历史并进入稳定发展阶段的社会企业，可以为国内其他社会企业带来以下启示：

- 根据服务人群的需求培养自身专业能力并把专业能力转化为稳定的服务性收入是服务性社会企业的立身之本。
- 规范及平衡的治理结构是社会企业规模化发展的保证。
- 在控制服务人群规模的前提下把服务做深做好，同时利用自身专业能力，通过向同行提供知识产品的形式推动行业发展并进一步转向倡导，可以是社会企业增强其影响力的路径之一。

# 千千树： 探索规模化社会影响力新途径

文 / 北京乐平公益基金会社会创新研究中心副总监 胡昕

教育不公平是当今中国社会不公平最严重、最具长期影响的因素之一。优质教育资源流向高收入家庭，中低收入家庭无力支付。其中，早期教育和学前教育因为在义务教育之外，不公平的情况尤为严重和明显。农村地区幼儿园教育质量与城市幼儿园之间的差距，直接影响了农村地区儿童的发展，对儿童所在家庭和当地人口素质的提升也产生影响。为了解决这一问题，从2011年起至2013年6月，中央财政已累计投入341亿元支持学前教育发展。同时为推动中西部地区学前教育的发展，在中央和地方政府制定的学前教育3年行动计划中，重点支持中西部建设乡镇中心幼儿园。随着政策的逐步实施，入园难问题得到有效缓解，一部分农村幼儿园的硬件条件已经超出了很多城市幼儿园。但与此同时农村学前教育质量问题变得尤为突出，尤其体现在缺乏合格的师资及适合农村地区儿童的教学方案。

## 缘起

2011年10月，经过近两年的



项目孵化筹备，北京乐平公益基金会与王甘等社会企业家创立了注册资金200万元人民币的北京谷雨千千树教育咨询有限责任公司（下简称千千树）。作为一家关注儿童公平教育发展的社会企业，千千树旨在以创新方式改善农村留守儿童和城市流动儿童的学前教育质量，

促进教育公平发展。

千千树从创立开始，就一直希望为中低收入家庭的儿童提供优质教育，促进教育的公平发展，并针对这个目标进行多方位的探索。

在成立初期，千千树就试图针对农村幼儿教育的根本问题——课程质量和师资，提出专

业的解决方案，为农村幼儿园研发一套适用的课程以及提供在此课程基础上的系统教师培训。帮助农村地区建设当地培训力量和幼儿教师队伍。

与此同时，在2011年千千树就在北京通州家务果村建立了一所流动儿童幼儿园“千千树儿童之家”，招收的孩子都来自于当地农民或外来打工者家庭。儿童之家的实际定位是千千树这个社会企业的一个实验园和培训中心。千千树通过实验幼儿园——儿童之家，进行课程的测试、示范和培训。儿童之家强调适龄的活动，鼓励儿童的学习热情，鼓励儿童体验、参与和探索，鼓励儿童表达能力的培养。把孩

子送到千千树儿童之家后，许多家长都会感慨孩子变得更快乐、更自信了，更愿意跟别人交往了。

2012年，千千树开始与西部阳光基金会合作，为宕昌县10所

地方教育局合作，为35所乡镇中心幼儿园的老师提供培训。

## 解决方案 / 业务模式

经过两年的实践，千千树逐

2013年起，千千树与湖北省地方教育局合作，为35所乡镇中心幼儿园的老师提供培训

阳光童趣园的教师提供培训，培训采用千千树开发的教材，主要培训内容为“奥尔夫音乐”“分享阅读”“通向数学”“幼儿游戏”等。2013年起，千千树与湖北省

渐发现自身的优势在于开发适用于农村地区儿童的教材及提供系统培训，因此团队重新设定了业务重点，分成3个部分：一、为农村的孩子提供适宜的活动，二、为农村的一





线教师提供有效和可持续的教学培训，三、向农村的孩子家长提供他们能够接受的教育服务。

#### 一、为农村的孩子提供适宜的活动

千千树根据农村幼儿园的现状研发了一套符合儿童特点的课程，这套课程以阅读为主，包括给孩子听看说的不同课程。老师可以根据教材通过表情和动作帮助孩子更好地理解课程。同时也为孩子提供了音乐活动的教材，提倡每

天为孩子提供一刻钟的音乐活动，随时随地展开。

#### 二、为农村的一线教师提供有效和可持续的教学培训。

最初千千树选择直接为农村幼儿园教师提供培训，但很快发现大规模针对一线教师的短期集中培训效果并不好，一线教师需要接受持续的指导。与此同时，千千树发现要想在农村地区以最大效率（最少成本、最大产出）提高幼儿园教育质量，需要选择

乡镇中心幼儿园——当前农村学前教育的主体为解决重点。

因此千千树调整自身的策略为和地方教育局合作，为教育局挑选出来的教研员和培训师提供，然后教研员和培训师再去乡镇中心幼儿园为一线教师做持续指导。千千树称这样的模式为“3级培训模式”。

千千树研发的课程既有制高点（以世界先进儿童发展理论与教法为基础），来自实践（课程活动

全部经过自己幼儿园使用），又贴近农村幼儿园的现实（低师生比，缺乏教具）。同时培训从农村幼儿教师现实情况出发，注重激发受训者的信心和热情，培训师常由一线教师担任，因此特别受农村教师们的欢迎。

#### 三、向农村的孩子家长提供他们能够接受的教育服务。

千千树建设了自身的网站，并把网站定位为幼儿教育公益服务的网络平台，为更多需要的人提供免费的、专业的学前教育公益服务。已经上线的培训内容包括“听阅读”“儿歌活动”“音乐活动”的示范视频、音频，“听阅读”“绘本阅读”的阅读指导等。农村地区的孩子父母可以通过学习这些视频和阅读指导，在家庭和社区开展幼儿阅读、儿歌游戏和音乐活动。

2014年8月，千千树开发的手机APP“千千树听故事”正式上线，使得家长可以方便地为孩子量身推荐最合适的故事

### 社会影响

通过与地方政府和公益组织合作，千千树的试点项目园已经到达甘肃、湖北、四川，全部采用千千树课程的有45所左右。在建试点园过程中，千千树也和当地政府合作，利用本地资源，培养当地培训师队伍，建立农村骨干教师队伍，对课程和教师培训规模化、低成本化进行了有效的探索。

截至2013年底，千千树累计培训教师1152名、家长213人次，



覆盖417所农村和流动儿童、基层幼儿园，惠及50528名儿童。

除了为农村幼儿园研发适用课程以及提供系统教师培训，千千树一直在努力搭建一个儿童早教的公益网络，并通过千千树儿童之家示范园及打造3级培训模式，试图为政府发展普惠性学前教育提供了示范和模式。

### 挑战 如何规模化社会影响力

作为一家社会企业，千千树从创立伊始就没有把自己仅仅定位在通过提供服务解决个体所面临的教育不公平问题，而是期望通过推广创新的解决方案，促进行业发展，推动政策变革等方式让尽可能多的孩子有平等机会获得优质、可负担的学前教育，进而产生规模化的社会影响力。

针对这样的愿景，千千树一直在努力寻找其规模化社会影响力的有效路径。在2012年，千千树通过直接为126所农村和流动儿童、基层幼儿园的教师

提供培训，惠及9571名儿童。在2013年，千千树通过3级培训模式，为417所农村幼儿园的1152名教师提供培训，惠及儿童达42000名。

与此同时，最新统计数据表明，有将近5000万的孩子在农村和乡镇一级的幼儿园就读，而其中绝大部分的孩子都在接受小学化的教育。千千树的规模化社会影响力之路任重道远。因此在2014年，千千树提出将通过提供线上和线下教育产品和服务的方式来规模化自身的社会影响力。在线下，千千树将调动地方资源并与地方政府紧密合作，通过乡镇中心园试点——覆盖全县乡镇中心园——向全省推广的路径，未来逐步进入到省级或全国范围针对乡镇中心园教师的在岗培训的“省培”或者“国培”计划中，并通过政府购买服务实现财务的可持续性。在线上，千千树希望通过网站和手机APP提供面向家长、面向儿童、面向老师的互联网教育的产品。■

# 桑德威尔 社区关爱信托

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

桑德威尔社区关爱信托 (SCCT) 是一家注册慈善机构，为残疾、有学习障碍人士及老年人提供关爱服务。桑德威尔社区关爱信托成立于 1997 年的桑德威尔都会区政府。当时大问题投资 (Big Issue Invest) 和联合信托银行 (Unity Trust Bank) 携手提供了逾 400 万英镑资金帮助桑德威尔社区关爱信托购买全新配备 62 张床的住宿式护理中心。从某种程度上说，这是一种相对直接的房产交易，但更多的促成因素是这两家投资机构和 SCCT 的合作、汇集 3 方共同分享的价值观以及大问题投资承担传统银行无法承担的风险的能力。

## 投资前

桑德威尔关爱信托 (SCCT) 是一家创立于 1997 年的注册慈善机构，为英格兰中西部地区的黑乡 (Black Country) 提供服务。该机构提供一系列服务，服务对象超过该地区 600 多人，此外还在英格兰西南部的托贝提供国家医疗及社会服务。服务包括成年残疾人及智障的生活支持、成年残疾人及智障的住宿护理、白天托

管服务、成年残疾人的暂管服务及居住 / 家庭关爱服务。

生活支持服务的对象主要是生活不能独立自理的人群，让他们有机会在护工的帮助下在自家生活。SCCT 为成年残疾人及学习障碍人士提供的生活支持服务中，房屋供应从一个卧室的公寓到 4 个卧室的平房不等。这些房屋可能是“普通街道旁边的普通房子”，或者是某发展项目的一部分，这些项目的设计旨在增强社会资本，减少疏离感。每个家庭都是基于居住者的需

求和选择而定，这取决于他们的需求，例如是否有轮椅通道或者其他所需的支持。SCCT 旨在提供一种支持计划，同时给这些人机会尽可能维持自己的独立。关爱时间各异，从几个小时到 24 小时不等。

桑德威尔社区关爱信托最初是桑德威尔都会区政府的一部分，其规模已经从最初的 85 名员工 62 名顾客发展成为逾 600 名员工和 700 名顾客。1997 年，早在英国政府开始关注互助社以前，该企业就从政府中分离出来成为一家独立的



社会企业。在分离之前，员工每年因病请假平均 22 天，而在过去 7 年中平均为 1 天。同理，当时职工流动率为 30%，而现在仅为 6%。在取得如此成功之后，SCCT 已经拓展了其服务范围，包括临时看管服务、儿童及成年残疾人和学习障碍人士的生活支持服务。桑德威尔社区关爱信托把更多的控制权下放给员工，管理成本和行政成本从

是“通过投资社会和环境挑战的商业解决方案来消灭贫穷和不公”，而让 BII 引以为豪的是它由社会企业家领头，此外还有经验丰富的社会金融家坐镇。该机构一般会提供 5 万 ~100 万英镑之间的投资，投资形式有贷款、股权或两者混合。自 2005 年以来，BII 已经投资逾 160 家机构。BII 旨在关注那些提供社会企业转型模式的企业，

该机构一般会提供 5 万 ~100 万英镑之间的投资，投资形式有贷款、股权或两者混合

20% 削减至 6%。

桑德威尔社区关爱信托首席执行官杰弗·沃克 (Geoff Walker) 在社会企业运动中发挥了非常重要的作用，尤其是围绕倡导为员工创建积极的工作环境、帮助他们在工作中更积极更主动方面下了很大工夫。杰弗解释称“我们的护工全身心投入地照顾他们的顾客。如果你在工作中想要获得敬意和尊严，那么你也应该尊重对方”。

## 为什么投资？

BII 大问题投资 (BII) 的使命便是利用资金帮助最需要帮助的社区和人。该机构是 I 社会企业大问题杂志的社会投资部门，也是英国领先的为社会企业和慈善机构提供财务融资的机构之一。BII 的使命

包括杰米·奥利佛 (Jamie Oliver) 的 15 餐厅 (Fifteen)、为了孩子 (4Children) 和 HCT 集团及转折点 (Turning Point)。所有的利润或用于重新投资，或直接反哺给 I 大问题杂志。BII 首席执行官奈杰尔·克肖 (Nigel Kershaw) 表示“1996 年遇到杰弗在准备设立桑德威尔时，以人为本的思想异常强大。这种思想如今贯穿了整个机构，也让这次投资成为我们的骄傲。”该投资是 BII 在英国医疗及社会护理领域做出的第十二笔投资。

联合信托银行 (Unity Trust Bank) 安德鲁·杰森 (Andrew Jesson) 称“SCCT 是一家充满灵感的机构并拥有远大的愿景和强劲的领导团队。作为一家社会企业，联合信托基金致力于创造积极的影

响。我们非常乐意与 BII 合作帮助 SCCT 扩张业务容量，为健康和社会护理领域提供卓越的服务”。

联合信托也认同杰弗·沃克在员工激励方面的激情和努力，并认为这加强了双方的合作关系。联合信托在 2013 年曾推出一项员工所有制机制。联合信托彼得·凯利 (Peter Kelly) 表示，“对于一家倡导公益并提供社会和社区利益的机构来说，我们觉得让我们的员工在这样的机构拥有股份是完全正确的…”如果你去看看研究报告，就会发现机构中拥有股份的员工一般流动率较低，具有更高的士气，因此我们强烈相信这将会带来更好的顾客体验，因为我们的员工都参与到了机构之中。这对于我们来说是显而易见的，而且也受到了我们自己员工的极度赞扬。

## 投资

BII 对桑德威尔社区关爱信托投资了 72.5 万英镑，占交易的 25%，这也展示出了 BII 的胃口和强于传统银行的风险承担能力。该投资帮助 SCCT 购买了绿庭 (Hall Green) ——一座新建的配备 62 张床的住宿式护理中心，方便该机构为老年痴呆症患者提供专业的护理服务。除财务支持，BII 还为桑德威尔提供了额外的专业服务，包括一名任职于 SCCT 董事会的非执行董事长，以便帮助其董事会。

除 BII，桑德威尔关爱信托的融资还来自于联合信托银行，这是一家为社会经济领域提供贷款和融

资服务的领先企业。联合信托银行是一家针对公民社会、社会企业、社区利益公司、理事会及工会服务的专业银行。旨在为顾客提供具备社会责任的融资服务。该银行总共投资 350 万英镑，由房屋担保。

### 为什么选择这种投资结构？

该投资按照传统贷款的结构进行，因为有房产可以担保这笔融资。联合信托基金无法提供 100% 的资金，但 BII 能够提供风险更大的部分投资。大部分银行只会基于根本的房产价值来评估借贷，而很多社会企业缺乏这种房产储备。这时 BII 投资了 25% “股权” 资金，而且债务等级是次于联合信托的债务。杰弗·沃克评论称“这种投资结构非常重要，因为像我们这样的大部分社会企业资金不足，但是却有能力在未来创收还清贷款。我们就需要这种罕见的灵活模式”。

### 投资影响

桑德威尔社区关爱信托首席执行官杰弗·沃克解释称“BII 的合作让桑德威尔社区关爱信托确保了 100 名老年痴呆症及其他疾病患者的长期未来。BII 非常灵活、创新且合作。”桑德威尔社区关爱信托 2012 及 2013 年创收不断增加，从 2012 年的 1110 万英镑增至 2013 年的 1430 万英镑。

Hall Green 目前拥有 62 名年龄超过 65 岁的居民，包括老年痴呆症患者和阿尔兹海默症患者。每个房间都有一个套间浴室，还配备

了花园。住宿环境包括 3 层。护理质量委员会的检查报告称，在该地生活的大部分人及其亲属都对这个环境及提供的服务表示满意，但是有些地方仍然需要提升。

### 风险和应对措施

对于联合信托银行来说，在某种程度上这是一桩普通的交易，投资的主要风险在于投入的财务资金能否得到偿还。作为一起基于房产的交易，这就通过有形资产抵押贷款的方式抵消了部分风险。另一方面，BII 的作用也帮助抵消了这起交易的部分风险，允许联合信托银行只投资 75% 的资金。

对于 BII 来说，主要的风险在于 SCCT 从一系列公共部门的合同中发展业务，维持及增长利润的潜力。桑德威尔社区关爱信托营收增长的数据在这方面来说算是颇具说服力。过去 6 年多以来，SCCT 交易收入每年增长至少 10%，并且盈利不断增长。大部分 SCCT 收入来自于中期至长期合同，这对投资人起到了某种程度的定心丸作用。此外，SCCT 涉足的市场过去 10 年来也增长迅猛，国家及地方发展趋势表明，未来 SCCT 可以拓展的机会还有很多。

### 经验

这次投资的一个重要经验便是两个拥有不同期待和对风险承受能力不同的投资方是如何走到一起实现投资的。英国内阁办公室近期在关注这种“混合合作”

的融资方法，通过这种方式不同的投资人可以组合成一个完整的投资方案。内阁办公室出台了在“混合合作”情境下“慈善资金，通常来自于慈善基金，是如何随商业基金进行投资的。这些基金投资于期望实现积极社会结果及投资回报的项目。”在本案例中，投资人的动机并非纯慈善或纯商业性质，而是寻求一种社会和财务回报的混合，这些投资人走到一起互相补充，让投资成为可能。

另一个经验是投资人和被投资对象之间共享的价值观程度能够推动交易的实现。BII 和桑德威尔社区关爱信托都拥有独特的文化和价值观，正如 SCCT 艾玛·博斯威尔 (Emma Boswell) 解释的那样，“这里强烈的文化独特性是我以前工作地方从未有过的。在这里我不是一个数字。首席执行官认识我，我也认识他。因此我不需要经过 20 个人才能做决定...你会有很多机会。你有机会突出。然后做完决定之后，你不会被告知什么，因为你就在亲身经历这个组织所发生的一切”。

最后一个经验便是虽然没有房产抵押的投资也的确可以发生，但是在刚刚起步的英国社会投资市场中，绝大部分的活动仍然很大程度上都是围绕担保借贷，或者抵押借贷。大部分志愿社区部门与社会企业的借贷资金仍然是来自于传统银行，或者甚至是专业的社会部门银行。而像 BII 这种敢于拿出风险资本的机构确实非常罕见。[2]

# PM 培训公司

文 / 丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

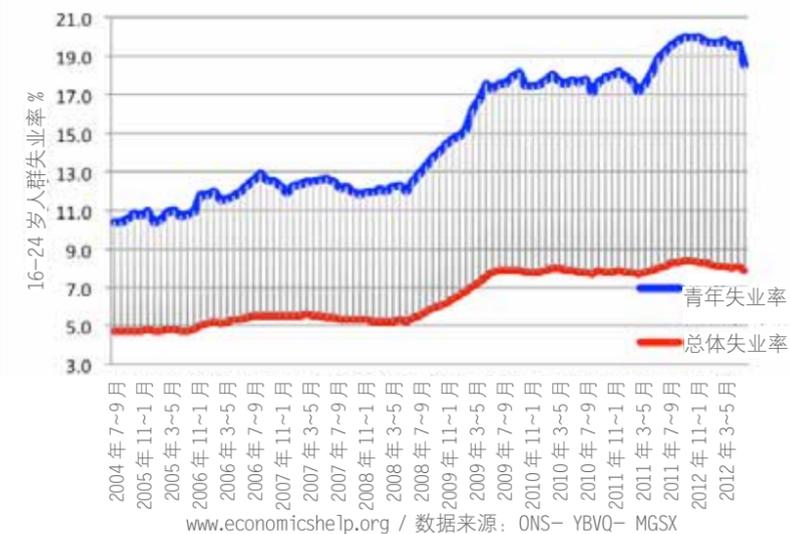
PM 培训公司对年轻人进行培训，帮助他们完成学徒培训计划并找到工作，其中主要针对的是没有任何正式资格证明的青年。该组织通过向年轻人提供机会的项目，为付费的客户提供一系列服务，例如居家或公共区域的修缮等。该公司已经帮助数千人就业，在斯托克及其他地区创造了社会和经济价值。2008 年，Aspire 集团收购 PM 培训公司。该集团本身是由一家住房协会发展而来，并在其集团机构下纳入了多家社会企业。尽管未来企业面临着许多挑战，尤其是国家政策的变化可能对其业务模式造成影响，目前企业仍在不断发展壮大。

### 问题

目前，英国的青年失业问题达到了历史较高水平，且没有任何显著下降迹象。2011 年 11 月，失业青年人数超过 100 万，许多评论员担心会再次出现“迷失的一代”。长期的青年失业问题很可能导致更长时间的经济停滞，对个人、家庭、社区及国家财政造成不良的影响。

特伦特河畔斯托克市遭受了一系列社会、环境及经济问题，

### 青年失业



这些问题从某种程度上与该市多个重点行业的关闭有关。该地制造业与全国的整体情况一致，过去几十年内不断减少。在斯塔福德郡的多个地区，例如坎诺克斯和塔姆沃思，青年失业率均高于全国平均水平，青年失业仍然是一个重大问题。2012 年底，在斯塔福德郡 16~18 岁的人口中，有 5.3% 的人未就业，或不在上学或接受培训 (简称“NEET 族”)；而在斯托克，这一比例为 9.2%。跟全国或整个地区相比，16~24

岁人群失业率极高，同样，在斯托克地区尤为显著。

### 解决方案

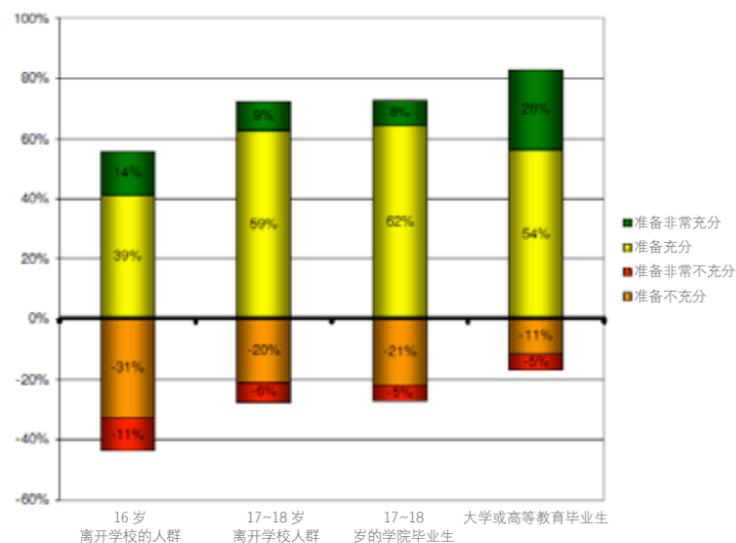
PM 培训公司最初作为一个家族企业成立于 1982 年，主要为在园林绿化、维护及园艺方面为弱势群体中的年轻人提供培训与就业准备服务。2008 年，这家家庭企业被一家名为 Aspire 的住房协会收购，成为一家真正的社会企业。PM 培训公司现有员工近 200 人，营业额近 600 万英

镑。Aspire 认为实现本地劳动力、培训及就业的最大化尤为重要，因此对 PM 培训公司给予支持。该集团包含 3 大部分：Aspire Housing (Aspire 住房)，为 2 万居民提供了价格合理的住房；Enterprising Futures( 进取未来)，其中包括 PM 培训公司及其他几家社会企业；以及 The Realise Foundation (Realise 基金会)，是一家再生慈善机构。

参与学徒项目可以使年轻人在接受培训的同时工作并获得收入。他们在接受培训之余，在工作场所与当地雇主一起学习，获得实用技能。与 PM 培训公司合作的年轻人通常需要在英国教育标准办公室许可的学习环境中参加为期 6 个月的培训项目。通过培训，参与人员可增强责任感，并掌握包括读写能力、计算能力在内的技能。当参与者们达到参加学徒项目或就业的要求时，PM 培训公司可帮助他们寻找潜在的合作伙伴。最初他们可以获得 4~6 个职位，然后参加 1~2 年的学徒项目，帮助他们进入劳动力市场。

PM 培训公司主要针对缺乏正式资格证明的年轻人。其核心业务是帮助人们做职业前的准备，提供参与学徒项目的机会及培训，帮助企业拓展员工团队，并提供直接的家庭改善服务及环境服务。PM 培训公司旨在提供出色的培训及就业服务。然而，除了单纯地做一家培训供应商，PM 还有一个愿景，就是“为与我们

过去 2~3 年中斯塔福德郡用人单位统计的不同受教育程度的人群的职前准备情况



合作的所有个人、企业和社区创造更具进取精神的未来”。另外，PM 还提供认证培训，即由使用者出资的培训，并颁发国家职业资格证书。

### 业务模式

PM 培训公司已经与斯托克市政府签署合同达 16 年。公司从其提供的服务中获得收益，同时，每当有年轻人参与培训或学徒项目，公司都将从政府获得一定费用。但大多数收入都来源于其自身的业务。另外，PM 培训公司还从欧洲社会基金 (ESF) 及社

会复兴预算 (SRB) 获得资金支持。另外，通过礼品援助 (Gift Aid) 政策将利润转至 Aspire 的慈善机构，即 Realise 基金会。

PM 培训公司为斯塔福德郡 16~18 岁的年轻人提供学徒项目、培训项目及员工培训，并为他们创造新的就业机会。同时，公司还提供学习项目、职业培训及行业工作体验。培训中心分别位于特伦特河畔斯托克市、斯塔福德郡、雷克及纽卡斯尔安德莱姆。PM 培训公司力图帮助年轻人提升技能，以进入他们所选择的领域，包括粉刷与装修、细木工、木工、

园艺、建筑、工程及企业管理。此外，公司还与用人单位合作，帮助他们提高员工留存率及生产力以及员工培训与发展，例如提供短期课程和内部培训等。

PM 培训公司提供这些机遇的方式之一就是 通过一个名为 Homeworks (家庭作业) 的计划。该计划为公司所在地区的公共及私有部门机构提供一系列的以家庭住房、花园及房产为基础的服务。其中既包括小型的整修与维护，也包括大型项目，目的在于改善这些地点，提供优质服务，并为年轻人提供学习的机会，帮助他们为未来职业做好准备。Homeworks 同时还提供园艺、整修草坪、修剪篱笆、除草、整理、园林绿化、家具陈设、粉刷与装修、照管及公共领域的改善等服务。

### 创新

其中一个 Homeworks 项目是购买 40 多套空房子并重新进行翻修，让年轻人及学徒们有机会学习掌握新的技能，同时可以重新开放这些新的房产作为社会住房进行出租，使得原本空置的住房重新得以利用。

另一个 PM 培训公司的项目叫做 Artworks (工艺品制作)。该项目主要提供艺术家具及街道公共设施服务，提供高质量的产品，使公共领域得到改善。其中包括独具一格、本地生产的公共艺术品 (例如马赛克、壁画及雕塑)、街景作品、自行车架、栏杆、候车亭及标志牌等。

### 影响

与 PM 培训公司合作的大多数人都来自全国最贫困的地区。2012~2013 学年，新参与项目的年轻人中仅有 14% 的人数学和英语成绩均为 A-C 级。

尽管面临诸多挑战，PM 培训公司在斯塔福德郡的同类供应商中，仍然是表现最佳的一个。每年，75%~90% 的人积极从最初的职业培训项目前进至学徒项目。目前，PM 培训公司是英国最大的青年学徒项目供应商，自 2008 年以来，年轻学徒的数量增长率超过 200%。

在 4 年时间内，PM 培训公司的规模增加了一倍。过去的 16 年里，PM 培训公司共帮助 1.1 万名青年找到了工作或加入学徒项目，接受国家职业资格培训。2012 年，来自特伦特河畔斯托克市、斯塔福德郡、雷克及纽卡斯尔安德莱姆的 1000 多人加入了 PM 培训公司的项目，培养出了 250 多名学徒。Homeworks 每年维修 1000 座花园，为 300 处房产提供了装修服务。

一项投资社会回报 (SROI) 研究表明，Homeworks 通过直接增加收入、提升未来增收潜能等方式为年轻人创造了数百万的价值。根据该研究的预测，Homeworks 服务中投入的每一英镑资金，创造的社会净回报均为正值。

2011~2012 年，整个 Aspire 集团提供了 9000 套社会出租房，Aspire 住房客户的总体满意率达 89%。PM Training 提供了 1500 个

培训安排，77% 的学员进入了学徒阶段，超过了当地及全国培训供应商的平均水平。

### 问题与挑战

PM 培训公司面临的一个显著问题就是国家政策变化对其生存及完成既定目标的能力造成的影响。根据近期英国商务部、教育与技能部关于学徒的政策，由于 PM 培训公司的目标群体是最贫困的青年人，因此，与面向更广阔人群的主流供应商相比，PM 培训公司更难取得经济上的成功。PM 培训公司认为，要开发业务模式，支持包括患有阅读障碍及轻微学习障碍在内的来自各种不同背景的年轻人，公司还需要更大的灵活性。政策改革可能在无形中会对那些学业上并不出众的年轻人造成负面影响。

其他的政策变化还可能对 PM 培训公司的业务模式造成威胁。根据近期的政策规定，业务模式的发展方向为，用人单位将在学徒培训项目开始前预先支付。这无疑更适合那些拥有提供足够的组织能力、本身可以提供学徒服务的大型用人单位；而对于那些中小企业，尤其是位于贫困社区的中小企业而言，由于面临着现金流通的压力，这样的业务模式运行起来较为困难。PM 培训公司担心的是，由于用人单位面临额外的财务及管理障碍以及市场中缺乏公平的竞争环境，可能导致小型培训供应商无法维系。这反过来会减少培训供应商的数量，导致用人单位选择空间缩小，

## 2010~2011 年度 Aspire 集团的财务状况营业额

营业额	
Aspire Housing	3000 万英镑
PM Training	560 万英镑
Realise Foundation	28 万英镑
备注: Realise Foundation 的收入包括:	
来自 PM Training 的礼品援助	23.5 万英镑
赞助和捐款	4.5 万英镑
Aspire 集团总额	3600 万英镑
支出明细	
改善	1000 万英镑
维修	600 万英镑
管理与服务	800 万英镑
贷款利息	500 万英镑
其他支出	200 万英镑

在偏远地区尤为如此。

### 未来

尽管 PM 培训公司偶尔会考虑通过特许经营的方式复制其业务模式的可能性,但就目前而言,公司仍然希望随着时间的推移实现更加系统的发展。Aspire 集团的总体战略是希望成为一家成功的社会复兴企业,PM 的未来发展则与这个战略息息相关。接下来的几年内,公司的目标是希望“看到我们的家庭、社区及居住其中的人们生活质量都能有显著提高”。尽管集团内的每一家子公司都有自己的战略,他们同时也

致力于实现一个更大的目标,即建设成功的社区、使人们的潜能得到最大程度的发挥、并支持当地的经济的发展。

政策环境将会继续影响公司的未来。在英国,针对 16~24 岁人群的技能、教育及培训系统目前仍然处在不断的变化之中。PM 培训公司关注的是,尽管未来发展的方向已经明确,但在一些实质性的政策领域,仍然还需进行系统的、深入的探讨,尤其是关于培训供应商、用人单位及年轻人之间的关系以及新的业务模式如何为英国较为贫困地区的人口服务。

### 经验与教训

从英国社会企业这个广阔的角度来看,基于 PM 培训公司的经验得出的一个结论就是关于英国住房协会的能量及其对英国社会经济健康的潜在贡献。总体来看,英国的住房协会拥有价值几十亿英镑的资产,并且,通过他们已经完成的工作以及在社会方面的一些远大计划,有能力为一些生活在英国最贫困地区人们的生活带来更大的改变。另外,他们的规模和业务范围都使其能够培养和容纳其他更加薄弱的项目,并帮助这些项目实现发展。例如,Aspire 集团接管了地区性社会企业支持网络 Social Enterprise West Midlands (西米德兰兹郡社会企业),为其提供了一个更加稳定和安全的家园。

另一个相关的经验则是,集团模式拥有将安全与灵活性相结合的潜力。集团下的各工程与企业在享受集团提供的支持和合作并从中受益的同时,也能拥有自己的自主性、品牌及灵活性,以追求自身的目标。这些模式可以在英国实行进一步的推广。

### 领导人的视角

PM 培训公司的首席执行官威尔·尼克森 (Will Nixon) 认为,公司既是经济性的,也是社会性的。他解释道,对地方政府、企业和其他方,公司是这样说的:“我们是你们的企业社会责任代理。通过与社会企业合作,你们可以从学徒中获得你们想要的,不仅能够支持客户的社会目标,同时也能实现你们自身的社会目标”。

# Social adVenture 互助社

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

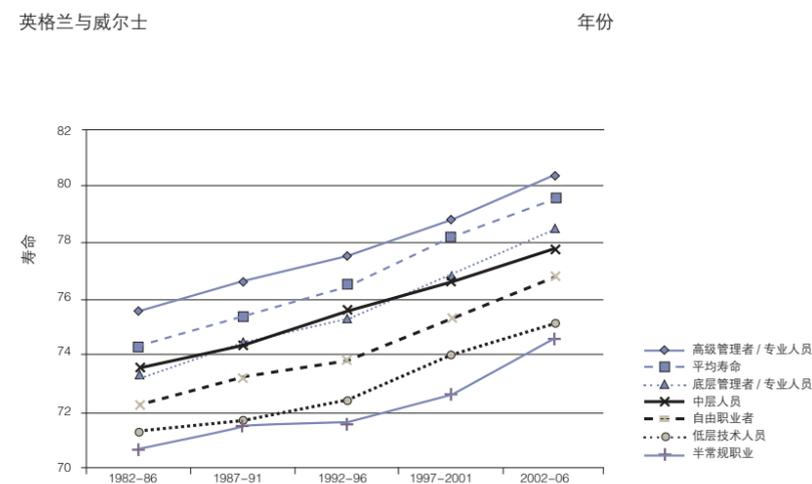
Social adVentures 是一家社会企业,旨在解决曼彻斯特索尔福德地区的公共卫生及卫生领域的平等问题。其创始之初是作为一家健康生活中心存在,随后脱离公共部门,成为一家由服务使用者、员工及当地社区共同所有的互助社和社会企业。Social adVentures 执行公共卫生合同,正在不断成长,实现多元化。目前,公司拥有租金收入,并且与其他社会部门组织展开合作。同时,公司还并购了一个园艺中心以及一家托儿所。同许多新成立且独立于政府系统的社会企业一样,公司拥有独具号召力的领导者,渴望更加创新、更具企业家精神。

### 问题

卫生领域的平等问题仍是英国社会面临的重大挑战之一。相当长一段时期以来,人们已经开始认识到卫生领域的不平等等源于社会与经济的不平等。在英国,除社会公正方面的影响,这些健康问题还意味着生产力的损失、税收收入的减少、福利支出的增加以及治疗费用的上升。

近年来,受社会经济地位的影响导致男性平均寿命不平等的状况逐渐增加。条件最优与最劣的人群之

图 1 NS-SEC 分类下的男性出生时平均预期寿命



间,男性出生时的平均预期寿命差从 1982~1986 年间的 4.9 岁增加到了 1997~2001 年间的 6.2 岁。2002~2006 年,父母的职业为高级管理者及专业人员的男性出生时平均预期寿命超过 80 岁,而父母职业为普通职业的男性平均寿命则低于 75 岁。

### 普通职业

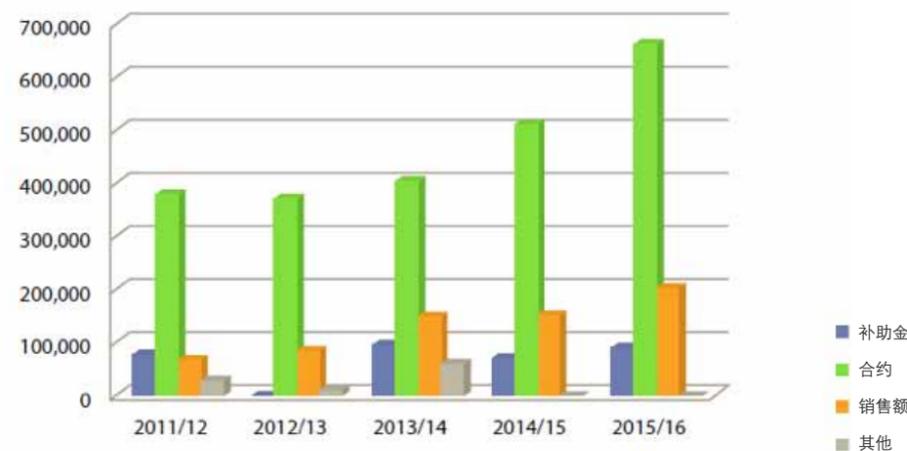
尽管索尔福德地区的卫生状况持续提升,人们的平均寿命也不断提高,然而无论是地区层面

还是全国范围内,卫生状况最优与最糟地区之间的差距仍然在不断扩大。在索尔福德,居住在相对较为贫困地区的人们与居住在富裕地区的人们相比,平均寿命短了 10 年。至于“无重大健康问题的年限”这一指标,居住在索尔福德富裕地区的人们比贫困地区的人们高出 16 年。

### 解决方案

过去的 10 余年,英国社会

营业额



对于卫生不平等的关注逐渐增加。人们开始认识到需尽早采取措施，解决卫生不平等问题；认识到就业与经济机会扮演着非常重要的作用；认识到地域也是决定健康的一个重要因素。减少卫生不平等需要各方共同努力，包括存在问题的地区、中央及地方政府、英国国民医疗服务体系（NHS）及各社区组织，其中当地的各项措施能够发挥建设性的作用。

健康生活中心始创于 20 世纪 90 年代末，创立的目的在于提高公众的健康水平。Social adVentures 起初为一家健康生活中心，后发展为一家由服务使用者、员工及本地社区共同所有的社会企业。公司的业务分为 3 个区域：The Angel Centre（天使中心）、The Creative

Media Centre（创意媒体中心）及 Garden Needs（园艺需求）。公司所有服务的目的都在于提供一系列活动，使当地人更加健康、幸福、安康。公司所有的盈余都用来进行再投资，以促进企业自身的发展、提高索尔福德地区人们的生活水平。

Social adVentures 的目标是，在充实、有意义的生活以及身体无恙、精神稳定、社会安康的基础上，激励当地人过上更加幸福、健康的生活。公司提供一系列服务，包括提升健康、减少抽烟、心理健康及克服学习障碍等。其中一些服务已持续长达 10 年未变。然而，作为社会企业的 Social adVentures 相对较为年轻，且作为独立的互助社，脱离于英国国民医疗服务体系独立运营。Social AdVentures 以其充满活力、反应

敏捷、不断创新的特点引以为荣。

在过去的 10 年中，企业积极与社区建立良好的联系，包括鼓励人们参与到企业的治理中以及开展同伴服务等。

### 业务模式

Social adVentures 在索尔福德提供公共健康合同服务，获取租金收入并不断开发多样化的收入渠道。公司团队还与索尔福德地区一些最难接触的群体合作。提供的服务包括健康烹饪课堂、危机管理心理课程、手工艺及尊巴舞课程。公司共有员工 30 人。

Social adVentures 还与其他伙伴展开合作，提供健康服务，如索尔福德健康问题组织及大生活组织等。在创始之初，作为一家独立的贸易型企业，Social adVentures 的收入约为 40 万英镑。自独立后，

公司一直致力于探索企业的增长及多元化，并实现了收入的逐年增长。除了提供各项服务，企业目前还经营社会业务，例如园艺中心、管理工作区及社区咖啡厅等，营业额超过 50 万英镑。

### 创新

Social adVentures 是最早脱离英国国民医疗服务体系的社会企业之一。成立之初，其名称为天使健康生活中心（The Angel Healthy Centre）。最初的 Angel Centre 是 20 世纪 90 年代末由英国国民医疗服务体系成立的一家健康生活中心。2005 年，索尔福德基础医疗信托（Salford Primary Care Trust）的董事会通过了一项提案，同意将 The Angel Centre 发展为一家社会企业并从基础医疗信托中独立出来。2008 年，该组织改为一家社区互济会（工业互助会）。2010 年，天使健康生活中心更名为 Social adVentures，更清晰地反应了企业的发展及多元化。

Garden Needs 是 Social adVentures 与 Mind in Salford 共有的一家园艺中心。园艺与心理健康之间的关系已经广为人知。2009 年，当 Garden Needs 出售时，两家机构决定买下这个园艺中心。该中心为有多重健康需求的客户，例如患有抑郁症和焦虑症的客户提供机会，培养他们的园艺技能并提升他们的健康水平。Social adVentures 对该中心予以了具体的描述，指出中心如何向有复杂健康需求的志愿者，如患有抑郁症

和焦虑症的志愿者提供机会，参加一系列户外活动，让他们重新亲近自然，并彼此交流联系，以互相支持，帮助恢复。这一新社会企业的成立不仅开拓了在社区内部开发类商业性质的园艺中心的潜力，同时还给予了员工及客户更大的自由，以便各自进行方法上的创新。

### 影响

Social adVentures 获得了 2012 年度苏格兰皇家银行集团 RBS SE100 社会企业指数业务增长冠军奖，并当选为德勤社会创新先锋。公司团队相信，很多事物的价值都无法从传统的经济角度去把握。因此，团队与一家外部咨询公司合作，针对公司“解决社会问题”的项目展开了一项投资社会回报（SROI）分析。投资社会回报是一个用于衡量多种社会、经济、环境因素的分析工具。研究表明，参与者能够更好地处理生活中的事务，改善与家人及朋友的关系，并且增加了自信、能够完成他们从未想过自己可以完成的事情。

英国负责第三部门的前部长尼克·赫德（Nick Hurd）在评价 Social adVentures 的成功时说道，很高兴看到获得这个奖项的社会企业同时也是一家公共服务互助社。Social adVentures 展示了由员工主导的社会企业如何在影响未来公共服务的提供方式中扮演重要的作用。

### 问题与挑战

跟许多英国国民医疗服务

体系的衍生企业一样，Social adVentures 也需要努力解决离开公共部门所带来的复杂问题。其中包括解决与增值税（VAT）、退休金及员工条款条件相关的问题。其中一个重大的挑战在于拓展其收入来源渠道、并在英国财政紧缩的状态下减少对公共部门收入的依赖。

Social adVentures 的领导层已经认识到，在未来，如果公司要继续为其服务的社区提供更多创新的解决方案，则需要通过争取更多的合同签订量来获得更多的自有资金。

在英国的医疗健康行业内部，针对未来在彼此竞争的行业驱动力之间存在冲突的情况下，服务将如何进行的问题，人们展开了一些讨论。涉及的话题包括财政压力、对于更大程度整合需求、向更具个性化的服务迈进的脚步、让服务更加靠近各家各户以及对预防和尽早干预的关注等。尽管 Social adVentures 在很多方面都做出了良好的安排，但英国国民医疗服务体系以及公共资源如何流动以应对这些压力尚不清楚。公司将保持敏锐，勇于冒险，欢迎多样化的合作伙伴并实现自身的多元化发展。

### 未来

Social adVentures 认为公司能否实现可持续发展的关键在于其实现多元化及增长的能力。公司热衷于为在成为独立的互助社会企业的征程上努力前进的公共行业机构提供帮助，因此，过去几年，在支持从英国国

民医疗服务体系中发展而来的健康与保健衍生企业以及当地公共机构的网络中，起到了主要的作用。

随着近期英国国民医疗服务体系改革的开展，在公共健康方面，当地机构被赋予了新的责任。这样的改变会对公共卫生、健康生活中心以及像 Social adVentures 这样的企业造成什么样的影响仍然未知。但随着 Social adVentures 的拓展和多元化发展，在未来几年，公司仍有

些都需要外部的支持与建议，同时核心团队也需要学习新的技能和能力。

文化对于这家新社会企业的形成及其信心的建立起到了十分重要的作用。斯科特·达罗 (Scott Darraugh) 认为这与招收拥有不同性格与能力的员工有关。他还提到，公共部门中存在一种人才克隆的过程。也就是说，管理层或领导层会用特定类型的人才，这个过程会在公共部门中不断重复。而当我们脱离公共部门成为

助企业自身发展，并实现多样化。但的确，在这个过程中，公司付出了资金与员工时间的代价。

### 创始人视角

斯科特·达罗是 Social adVentures 的首席执行官。斯科特曾在英国国民医疗服务体系内长期就职。但就在几年前，斯科特认为在国民医疗服务体系内不再觉得充满激情，因此决定离开。斯科特说，我发现国民医疗服务体系无法对所服务的用户面临的挑战以最快的速度做出实质性的回应。2011年，在 Right to Request (请求权) 项目下，我们获得了建立一个首批社会企业的机会。整个过程非常艰辛，但我清楚地知道我想要创立一个充满活力、没有繁琐程序的组织，并且提供的公共服务能够真正为使用这些服务的人负责。

斯科特说当初决定离开工作了10年的公共部门其实有些冲动，但无论如何，团队内部经历了文化转变之后，一切都取得了更好的成效。他说：“人们被驱使着做出改变、以获得所有权，而我相信这一切都必须有利于我们服务的人群。”另外，斯科特还特别强调要信任员工，让他们做正确的事，例如将预算下放，员工花费在250英镑内无需管理层签字同意。这样一来，“员工在花费公司资金时就会像对待自己的钱财一样，并且会将企业的利益最大化”，因此公司的支出就减少了。☑

让员工和我们服务的用户来设计企业的文化……  
这就意味着我们不会不断克隆自身

望实现强劲的财务增长。在 Big Issue Invest (大问题投资) 及 Natwest (西敏寺银行) 的融资支持下，公司近期在财务可持续性有待提高且需帮助分散风险的区域内收购了一家托儿所。

### 经验教训

作为一家独立的机构，Social adVentures 的领导层需要处理许多各种不同的问题，而公共部门范围内的单位则无需考虑这些问题。其中包括增值税、人力资源规则、与供应商的关系以及工资单与现金流的管理等。这

衍生企业文化时，我们进行了一种空白企业文化的尝试，让员工和我们服务的用户来设计企业的文化……这就意味着我们不会不断克隆自身，相反，我们可以与拥有强大的文化价值观和属性的人们合作。

同时，Social adVentures 的领导层还花了大量时间对社会投资的想法进行调查，并力图弄清英国不断增长的社会投资市场可以对他们的工作提供怎样的支持。尽管完成这些工作花费了大量的时间且不时遭遇困难，如今公司已经从中获益，通过筹集资金帮

# 纳维戈社区利益公司

文 / 丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

纳维戈 (NAVIGO) 是从公共部门“分离”出来的一家社区利益公司，致力于在英格兰东北部提供心理健康服务。纳维戈是一家大型、拥有数百万英镑业务的公司，其员工及培训机构称为塔克斯 (Tukes)，主要为具有心理健康问题并此前很少或从未接受过培训、资格认证或工作经验的人提供培训机会。此举将会有会减少心理健康供应的需求。纳维戈自从成为一家独立企业后发展非常兴旺，频获奖项、并让员工与社区更紧密地融入到机构治理中，在经济困难时期取得了成功。

### 问题

面对严峻的经济形势，英国国民医疗服务体系 (NHS) 面临的压力越来越大。从政治上来说，国民的医疗服务应该保持免费这条实用原则是神圣不可侵犯的，而该系统每年却经历越来越多的改革，在要求自身转变方面也承受着越来越大的压力。随着服务采购和服务供应分裂为两个不同的功能，供应商形式 (provider form) 这个问题开始进入人们的焦点——供应商不应该保持国有属性？即便从公共部门之中获得了更大的独立权，那么

应不应该受私利的驱动还是继续在非营利性的基础之上运营？

与此同时，在英国部分地区如格里姆斯比，当地社区正经受社会和经济不平等的困扰，而在英国这种不平等裂缝正在不断扩大。心理健康、职业不稳定及社会排斥形成了一种恶性循环，形成了对本地心理健康服务越来越大的需求。

在英国，心理健康是一个令人担忧的问题。每年每4个人中就有1个人经历某种心理疾病，大约

10%的儿童在任何年龄段都会存在心理健康疾病。老年人中，每5个人就有1人患有抑郁症，而英国的自虐症比率是欧洲最高之一。

### 解决方案

2011年，东北林肯郡心理健康服务中心从公共部门分离出来，形成了一个称为纳维戈 (NAVIGO) 的社会企业，该企业由公共预算持有人委任，提供国民医疗服务。纳维戈提供专业的真实生活背景下的

## 资产

资金  
£3024 k



其他资产  
£2075 k



总资产  
£5099 k

## 负债

债权人  
£2033 k



应缴税款  
£500 k



总负债  
£2533 k

## 盈余

负债  
£5099 k



负债  
£2533 k



盈余  
£2566 k

护理服务——将护理服务与日常生活结合起来，并使服务使用者及其家庭和护工维持紧密的工作关系。该机构有让服务使用者参与运营的传统，例如参与组织治理和招聘程序，这有助于在非营利的基础上建立一个独立的供应商或打造国民医疗服务。

纳维戈现在是一家社区利益公司，拥有公司员工和社区会员，这两批人员都在董事会中有一席之地，并拥有平等的选举权。该公司业务最初投入运营是获得了英国国民医疗服务采购方长达3年的合作协议，协议金额高达几百万英镑。

### 商业模式

在英国东北部的林肯郡，纳维戈代表国民医疗服务体系、全科医生（GP）及地方政府提供国民医疗服务和护理服务。该组织服务包括患有常见心理疾病的人群服务、住院服务、急救服务及家庭医疗服务、社区、严重心理健康疾病和记忆力服务、痴呆病人服务、社区及就业和培训服务。此外还为其他机构提供培训和咨询服务，帮助解决心理健康病人和那些有就业障碍或者学习障碍的病人。

纳维戈健康和社会护理社区利益公司拥有逾 500 名员工，服务对象超过 5000 人。该机构的使命是提供员工认为家人很乐意接受的服务，该机构的所有盈



利将会用于再投资于更多服务的开发和供应。该机构的营业额超过 2000 万英镑。

纳维戈目前拥有一项就业和

培训项目称为塔克斯（Tukes），该项目成立于 2003 年 7 月，旨在为有心理疾病及很少或未曾接受过培训、资格认证或无相关工作

our mission:  
“providing services we would be happy  
for our family to use.”



作经验的人提供就业机会。塔克斯旨在帮助人们发展新技能，增强他们的信心和动力，重新将他们与劳动力市场接轨。塔克斯致力于解决心理疾病的源头，防止更多心理疾病的产生，而不仅仅是治标。塔克斯运营业务有咖啡馆、餐饮、清洁及会议设施、洗衣、物业维修、园艺服务及商店。塔克斯咖啡馆提供了真实工作环境下的培训、技能发展和工作经验——这对那些因心理疾病而被

社会排斥的人有非常积极的支持作用。

纳维戈商业模式的关键元素之一便是该塔克斯机构是如何支持公司其他业务的。例如对设备进行保养塔克斯不是花钱请其他服务承包商，而是自己提供这些服务（例如维修淋浴器），这将有助于为有心理疾病的服务使用者创造更多的培训和就业机会。此举还将改善当地人口的民生，减少对“核心”心理疾病服务的需求。该机构每月为

心理疾病患者提供 3000 小时的培训和工作体验。

### 创新

纳维戈历史中一个特别具有创新性的元素便是员工如何帮助公司转型为独立机构。许多分离出来的机构都会很担心寻求员工和社区的投票支持，尤其是当一些人将这种转变视为传统国民医疗服务的分裂时更是如此。但是纳维戈却成功地赢得了大部分员工、服务使用

者及护工的支持——75% 员工及 98% 的服务使用者都投票赞成这个转变。

其他创新项目包括将房屋转变为公寓，从而出租给更多需要房屋的人。社区心理健康团队 (CMHT) 经理克里斯·佩恩 (Chris Payne) 由于其开创性的健康和民生服务在 Medipex2013 年度 NHS 创新奖中荣获创新冠军奖。

### 影响力

该组织自从转型为一家独立社会企业以来，工作上很多方面都得以改善。首席执行官凯文·邦德 (Kevin Bond) 描述了公司是如何“削减管理层、削弱官僚制度及更多开展本地业务并减少更加昂贵的外部职位安置。如果我们坚持大型心理健康信托的身份，那么组织的效率就不太可能会像现在这么高效，还有可能会损坏公司利益。”该机构的文化现在越发侧重于挑战传统的做事方法。在某些领域的服务已经从微不足道转变为斩获大奖的创新型服务，此外公司也通过人力精简节省了逾 100 万英镑的资金，减少了员工当中旷工的现象。

纳维戈如今又赢得了政府 3 年的合同续签，资金储备不断加强，现已有能力支持其他社会企业的发展，吸引新的资金。据英国国民医疗服务体系调查显示，其中 65% 的服务纳维戈都占据领先地位，此外员工因病请假的时长减半。纳维戈在所有 15 项用户

体验服务调查中得分都超过了国家平均水平，67% 员工同意所有员工在针对服务使用者的护理治疗进行决策时，都征求了对方的意见，这一比例要比国家平均水平高 23%。此外 73% 员工会选择纳维戈作为雇主，比国家平均水

平高 28%。

此外，纳维戈在 2011 年还赢得了两项菲利普巴克森代尔奖 (Phillip Baxendale Award)，分别是最佳公共部门员工领导型互助社奖和员工所有制新星奖。此外还获得 2011 年卫报公共服务奖。



### 问题和挑战

纳维戈面临的挑战之一是在如此大型的机构中评估关于 (从公共部门) 分离出来的支持意见。正如凯文·邦德所说，如果这项措施在“只有 20 个人的机构里实施，那你很快就能获得结果，但是当你在一家超过 500 人的公司里实施，那就必须采取一种自上而下的方法，因为底层是没有人能够往上实施的。”这种分离过程据称“艰难而痛苦”。

机构仍然面临一个持续存在的风险——即与具有复杂需求和心理健康挑战的客户共事对当地人口造成了巨大的风险，此外对一家独立的健康服务供应商也造成很大的名誉风险。但尽管如此，对于纳维戈来说或许最大的挑战是如何“基于更少的资源提供更多的服务”，在服务使用者需求不断庞大的情况下管理更少的资源，服务人群也不断增加。脱离了公共部门的条条框框之后，该机构可以享受改变的自由，这将会帮助机构节省资金，但是财务压力依旧存在，并在未来几年内会对业务产生影响。

最近，纳维戈又遇到了塔克斯住房租金上涨的问题。在格里姆斯比，服务中心不得不转移阵地。凯文·邦德 (Kevin Bond) 解释称“房东要求未来租金上涨，涨幅已经超过我们的承受范围或不具备良好的价值，因为此时此刻我们的资金来源越来越少。在租赁了 10 年之后，并极大地改善了房屋及周边环境之后，我们自然地要对要离开很失望。”

作为一家独立社会企业，纳维戈在从国民医疗服务体系分离出来之后，是承受了更大的风险，还是享有了自己命运更大的控制权，这点仍然备受争议。

### 未来

展望未来，纳维戈领导层旨在变得更加灵活，每年再投资更多盈利资金，并在服务发展过程中给予会员们更大的话语权。在严峻的经济环境下，一些服务仍然需要改革，公司目前正在审视如何让业务更加紧密地与更加多元化的合作伙伴开展，包括国民医疗服务体系中其他的合作伙伴。

纳维戈领导层并不一定会鼓励在英国其他地区开展范围更广的服务，相反，领导层想要树立榜样领先行业，展示出自己无限的可能性。正如凯文所说“最终，我们不是为了商业而开展业务。我们是人民公仆，希望未来可以提供更高质量的公共服务，利用企业原则让公共服务更有责任，更快捷，更有效”。

### 经验

纳维戈经验之一是如果有机会，人们通常想要更多地参与本地国民医疗服务供应商的管理当中。比如，超过 200 名群众参加了纳维戈独立以来的首届年会。领导层也提到如何成功地分离的经验，你需要在新兴机构中拥有广泛的支持者，并且与其他社会企业紧密合作，寻求互利共赢的合作关系。

另一个经验确实来自于 NHS

剥离出来的大家庭，那就是独立并不一定适合公共部门的所有部分。公共部门中可能有些特定服务、个人领导或者干预模式是特别适用于社会企业特质的。的确，纳维戈在正式独立出来之前就已经具备了社会企业的精神。

### 领导视角

首席执行官凯文·邦德称社会企业模式“可以让我们牢记服务使用者的权利，设立一个真正负责任并且员工和服务使用者拥有同等权利的地方机构。我们早就知道，在当前的经济形势下，我们要采取节省资金的措施，而且我们要确保是从官僚体制、基础设施和管理层中节省资金，而不是从与服务使用者相关的服务中。我们想确保节省庞大资金尽可能不会影响到人们得到的服务。在国民医疗服务体系里，我们感觉要节省资金是不可能的，因为该体系人员已经过于庞杂，很多职位都与公共服务没有直接的联系，而这些职位却拥有大部分的决策权”。

凯文在探索员工和服务使用者所有制的想法上已经长达 25 年，试图让服务更具地方责任感，当地社区和员工拥有更多控制权。凯文相信“自然而然，一家独立社会企业的官僚制度会比国民医疗服务体系少；官僚层级制度会放慢做事的脚步。我们现在拥有更大的自由去尝试新的东西，而且可以很快地获得相应的结果”。

# Westmill 太阳能合作社

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

Westmill 太阳能项目是英国第一个社区所有的可再生能源项目，位于英格兰南部。该项目由当地农民亚当·特怀恩（Adam Twine）与其合作伙伴共同开发。此前，他们成功完成了一个风力发电厂的建设。该太阳能发电厂依靠其所制造的能源盈利，在发行社区股份后，成为一家合作社。该项目致力于生产本地化、可靠、清洁的能源，同时，也力图让当

地人参与到能源生产的过程中，并展示人们可以做出的成就，以激励他人。

## 问题

人们逐渐开始认识到气候变化作为一种人为制造的威胁已经切切实实摆在眼前。依靠石油天然气的能源生产不仅加剧了气候变化，而且其使用寿命有限。因此，人们越来越迫切地考虑增加可再

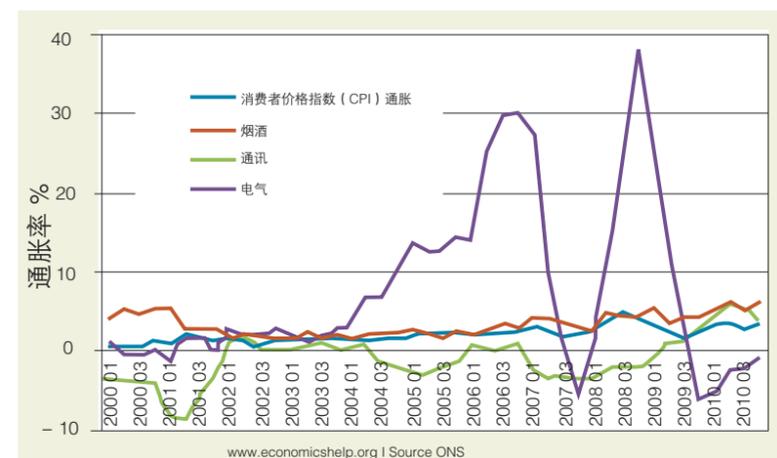
生能源资源。

英国对于能源安全的问题十分关切，各社区也越来越多地开始考虑自身在应对能源问题时的“弹性”。当乌克兰的动乱对英国的能源供应问题造成影响时，人们开始担忧如何更好地控制并获取能源供应的所有权。

英国各地均有社区可再生能源项目，但大多数规模相对较小。在丹麦和德国，可再生能源更多的



与其他行业相比英国的电气价格波动情况



The volatility of electricity and gas prices in the UK compared to other sectors

www.economicshelp.org/ 数据来源：英国国家统计局 (ONS)

是为社区所有。

Westmill 太阳能项目认为：“我们相信社会所面临的最大的挑战之一就是确保低碳能源的价格合理。而目前，我们作为个人能够制造可再生能源、帮助控制气候变化的机会少之又少”。

在 Westmill 太阳能项目的招股书中，对英国电力及燃气价格的浮动情况做出了说明。

## 解决方案

Westmill 太阳能合作社是“世界上最大的社区太阳能发电厂”。该太阳能发电厂位于斯温顿和牛津之间一座废弃的机

场，靠近瓦奇菲尔德。它附近的 Westmill 风能发电合作社是一个规模相对较小的项目，为太阳能园区的建设打下了基础。该风力发电厂建立之初拥有 5 台涡轮机，同时该发电厂内还有耕地、乳畜群、少量肉牛及一些其他的小型企业。该项目价值 600 万英镑，生产的能源可供 2500 个家庭使用 25 年。

建设一个大型太阳能发电厂的想法是在与当地社区的探讨下完成的，社区鼓励发展该合作社的团队志存高远。2011 年 3 月，该发电厂的规划获得了许可，同年 5 月，项目建设工作正式开始。

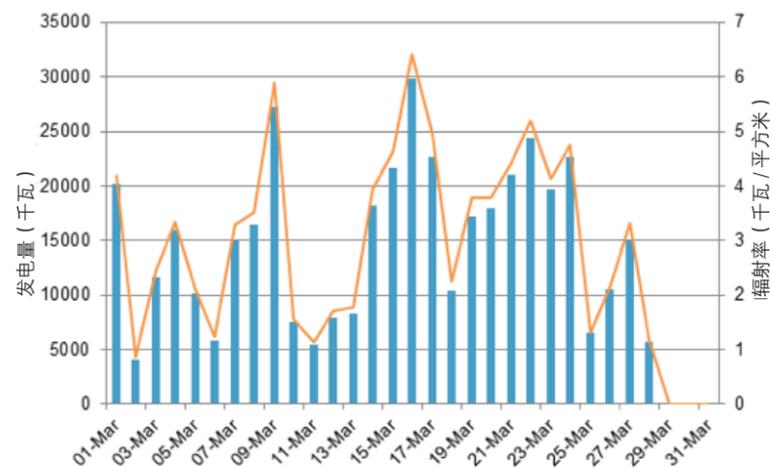
7 月，该厂接入英国电网。开发建设工作由 Low Carbon Solar (低碳太阳能) 和 Blue Energy (蓝色能源) 两家公司完成，但根据协议，合作社可获得该项目的所有权。因此 2012 年 10 月，合作社获取项目的所有权。

## 业务模式

该项目装机容量为 5 兆瓦，生产的电能可供 1400 个家庭使用。该太阳能园由 20260 块聚晶光伏板构成，占地 30 英亩。光伏组件将日光转化为电能。该项目通过其分销网络运营商 Scottish and Southern Energy (苏格兰及南部能源公司) 与 Westmill 风能发电厂共享并入电网的连接位置。

该项目通过英国政府的太阳能并网发电补贴政策 (FiT) 盈利。该补贴政策与物价指数挂钩，且实施年限为 20 多年。这为该项目的收益提供了充分的保障，且保证了各股东的平均预计收益率维持在 10% 左右。根据英国《2008 能源法案》，英国政府实施这一优惠政策的目的旨在鼓励英国可再生能源的发展。该补贴政策重点关注小型低碳电力生产厂 (低于 5 兆瓦)，按照生产的每单位电量发放补贴。

该项目一旦投入运行，英国居民则有机会购买其股票，从 250~20000 英镑不等。由于股票已超额订购，则居住地距离发电厂所在地较近的居民享有优先权。半数以上的股东距离发电厂较近，约 80% 的人居住在 40 公里范围内



或与其他社区能源合作经营社建立了某种联系。由于认购的股票金额充足，该合作社可利用股票获得的资金购买最初的合作伙伴手中的股份。另外，从兰开夏郡政府养老基金（Lancashire County Council Pension Fund）筹措了1200万英镑的贷款。因此，投资者也可以收回其投入的原始资本。

跟正规的上市公司一样，Westmill 太阳能合作社的股份也为非流通股。但在获得许可的前提下，可卖出或转让相应股份。合作社的运营一般遵循民主成员制的原则。Westmill 太阳能合作社是一家真正的合作社（因此，不同的解读决定是否将其视为社会企业），其所有和管理都应使其成员受益。在英国，这一类机构在金融市场行为监管局注册并受其监管。无论所持股份多少，

Westmill 太阳能合作社的所有成员均享有一票表决权，董事会由全体成员投票选出，且只有该公司持有人有权担任董事会成员。

### 创新

这是英国第一个社区可再生能源项目。尽管社区所有的可再生能源已存在相当长一段时间，但像这样的大型社区太阳能发电厂项目在英国还是第一个。并且这也是目前世界上最大的社区所有的太阳能发电厂。7月，招股开始后，通过股票销售获得了600万英镑资金，买家超过1600人。股票发行后，超额认购率很大。这也是首次由地方政府发起的、针对社区能源基础设施的大型融资。

机构投资人的特点也独具创新。过去几年来，在英国，越来越多人建议地方政府寻求更多机会，

在邻近的区域内、或针对环境项目进行投资，而非投资全球金融市场，特别是因为在冰岛的银行业危机后，地方政府损失巨大。此次从兰开夏郡政府养老基金募得1200万英镑的资金，也成为了这个领域的成功先例。

### 影响

该项目旨在通过为一项可靠的可再生能源来源提供资金支持来对抗气候变化，为当地人及其他投资者提供稳定、可靠的收入来源，并帮助所在地区实现向未来低碳经济的过渡。太阳能发电厂的目标是一年减少2000吨二氧化碳排放。此外，该项目希望展示可大规模生产社区能源，以惠及更多的人群。同时，该项目还将资助一个合作项目，帮助在本地社区开发更多的可持续能源。

此外，该项目的另一大目标在于振兴当地经济，保证当地收益并吸引游客。志愿者团队使游客们在各个季节都能参观项目所在地。同时，社区能源项目还具有一定的教育作用，影响人们的行为。在项目的帮助下，参与者将更加关注能源的来源。

### 问题和挑战

Westmill Solar 所面临的挑战核心在于融资。整个项目成本为1500万英镑。为了筹措资金，该项目获得了1000万~1250万英镑的贷款，余下的部分则通过社区内股票发行来筹集。

而该项目的风险则包括时间以及政府太阳能并网发电补贴政策的变化。该项目完成几周后，英国政府就下调了补贴数额。

其他的风险还包括高通胀，尽管由于补贴与物价指数相关联，应付给股东的收益有所减少，但通胀还是会导致应付给股东的收益增加。另一个风险则是日照水平较低，但英国的太阳辐射水平较为稳定。此外，人为破坏也会带来潜在的风险。为了降低这些风险，Westmill 太阳能合作社签署了维修合同，并购买了相关的保险。

### 未来

该太阳能发电厂生产的能源超过预期值，且合作社的各成员与政府、政策制定者及其他各方合作，帮助在英国全国范围内推广类似的模式。创始人亚当·特怀恩表示，该项目反映了一个人们共同的愿望，就是希望看到新的变化。我的理想则是希望在英国其他的组织也能复制这个项目的模式。Westmill 太阳能合作社的主席菲利普·沃尔夫（Philip Wolfe）于2013年12月组织了一次会议，探讨如何提高社区可再生能源项目方面的协作与支持，并借机推动成立一个代表社区能源行业的新机构。

### 经验与教训

Westmill Solar 认为对可再生能源所在的社区而言，有许多好处。其中显著的一点是，这些项目可以

使当地人参与到自己的能源供应中来，而不是由无良的外部企业强加给他们。同时，人们也能对规划申请做出更加积极热情的回应，这也是好处之一。

然而，另一方面，项目团队也发现，由于社区能源项目需依赖免费的志愿者，且在项目初期合作社缺乏资金来源，因此跟商业开发的项目相比，实施起来难度更大。他们认为并网和规划是这一类社区能源项目面临的两大主要障碍。首先，因为从国家层面看，没有可再生能源优先并网的政策；其次，因为英国的规划体系仍不完备，并且还可能导致本地化能源项目的延迟和不确定因素……部分媒体因素也激起了对于本地化能源项目的反对。

另外，项目团队还参与了智库的政策制定和提案，例如 ResPublica 于2013年发布的《社区可再生能源经济》文件，推动社区所有能源发展并探讨社区所面临的国家及地方政策方面的障碍。这一议程关注的另一个焦点则是围绕投资的税收激励政策而社区能源的拥护者也参与了英国财政部近期的政策变化（主要围绕新的社会投资税收减免政策以及对企业投资计划法案的修订），力图确保他们能够继续提供恰当的刺激政策，鼓励在社区可再生能源项目上的投资。

### 创始人的视角

Westmill 风力发电厂合作

社是由当地农民亚当·特怀恩创立的，最初的目的是缓解不断上升的能源成本所带来的风险。然而，创立之后，亚当热衷于加强与当地社区的联系。2011年，Westmill 的亚当与 Low Carbon Solar（低碳太阳能）的马克·施罗克（Mark Shorrocks）合作，致力于在 Westmill 风力发电厂成功的基础上打造另一个合作社，将关注的重点转向开发太阳能发电技术。

亚当出生在牛津附近，是一位租用土地的农民。亚当说，我担心的是，过去的50年，对于北部和西部的国家而言，我们度过了一段黄金时期。然而在未来，一切都会发生改变。在这样的改变中，受到冲击最大的将会是穷人以及那些没有多少发言权的人。因此推动我们开发这些项目的原因之一是对社会和环境公正的追求。他说对他而言，很大一部分的动力来源于他的孩子，他需要考虑自己的子孙以及未来如何向他们解释自己的行为。他表示：在项目的初始阶段，我在这方面也是个外行，了解的并不多。我想热情是非常重要的，而我也很幸运地拥有一种关键的资源——土地。同时，亚当还说道：“作为一个致力于有机耕种方式的农民，对我而言，尽可能充分地使用可再生能源，实现自然资源的最大化利用，将对环境的影响降到最低，这一切都有着十分重要的意义”。<sup>[7]</sup>

# 贝鲁水公司

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

贝鲁瓶装天然矿泉水产于英国，生产过程坚持选择对环境负责的方式，旨在帮助那些无法获得净水的人。其营业所得利润全部捐给水援助组织（Wateraid）。在全国各地的商铺、餐厅均有销售，公司希望能够实现成功，影响更大的市场。贝鲁公司研发了英国第一个瓶身 50% 为回收塑料制成的塑料水瓶以及一种新型的轻量级玻璃瓶。同很多社会企业如非凡巧克力（Divine Chocolate）一样，贝鲁的使命并不专注于自身的成功，而在于对市场上其他企业的影响力。

## 问题

全球约有 1/4 的人无法获取干净饮用水。据联合国报告，全球约 85% 的人生活在占全球面积一半的最干旱地区，7.83 亿人无法获取净水，几乎有 25 亿人没有足够的卫生设备。此外，每年 600 万 ~800 万人死于灾难和与水相关的疾病。同时，英国的商铺和餐厅出售的食物和饮品出现了严重的包装浪费现象，很多人质疑瓶装水的必要性，因为人们可以免费饮用干净的自来水。

## 解决方案

贝鲁公司是英国一家屡获嘉奖的社会企业，其产品为瓶装天然

矿泉水。创始之初，贝鲁售水筹钱，以帮助那些无法获取净水的人。玛莉琳·史密斯（Marilyn Smith）和里德·佩吉特（Reed Paget）于 2002 年创立公司，将净利润 100% 用来帮助发展中国家发展净水项目，希望这个本地瓶装水品牌可以借此解决全球的水问题。此举的部分原因是，既然宣传活动无法减少瓶装水的消费，便希望“环境引导型的商业模式”可以加大对消费者的影响，让他们做出更加积极的选择，增加更合乎道德要求的消费。

起初，贝鲁公司所用水瓶是玻璃瓶，后改用可降解水瓶，现在也采用其他材料。早期可降解的“塑料”瓶使用环保的聚合物材料制成。此产品由玉米生产，玉米是可再生的物质，降解速度比传统材料更快。

公司经营所得利润全部捐给水援助组织。公司起初致力于打造成环保品牌，为饮用水行业设立标杆。2006 年，贝鲁公司成为英国第一家完全实现碳中和的瓶装水公司。公司使用轻型瓶，减少食物里程，借此抵消了所有的碳排放和不能转移走的碳排放。贝鲁所有的产品都是可循环的，并且尽可能地提高所用可循环材料的比例。

贝鲁水公司（Belu Water）是一家私营的股份有限公司。股份由

注册的慈善机构贝鲁基金会（The Belu Foundation）所有。贝鲁基金会与贝鲁水公司及水援助就利润分配模式达成一致，即所有的利润直接捐给水援助组织。

早期贝鲁公司获得了伦敦重建协会（London Rebuilding Society）提供的 5 万英镑贷款，以支持公司的启动及营销。伦敦随后追加了 5 万英镑的投资，大问题投资（Big Issue Invest）也投资了 25 万英镑。2003 年，维特罗斯超市（Waitrose）同意引进贝鲁瓶装水，贝鲁的潜在收入增加，但是还需要戈登·罗迪克（Gordon Roddick，美体小铺的共同创立者）的资金支持。其他的投资者包括环保主义者本·戈德史密斯（Ben Goldsmith）和对冲基金经理克里斯·库伯-霍恩（Chris Cooper-Hohn）。

## 商业模式

全国各地的商铺和餐厅都可以看到贝鲁水的身影，包括维特罗斯超市、乐购超市（Tesco）、诺博和斯科奇餐厅（Nobo and Sketch restaurants）、格劳乔俱乐部（Groucho Club）、英国文化传媒和体育部、国会、高伟绅律师事务所（Clifford Chance law firm）和高盛。贝鲁公司有 8 名职员，5 名为女性，其中



3 名是兼职人员，包括首席执行官凯伦·林奇（Karen Lynch）。

为给市场带去更具碳效率的产品，贝鲁公司同其供应链和竞争者进行了合作。位于波依斯的蒙哥马利郡天然泉水公司（Montgomeryshire Natural Spring Water）为贝鲁公司生产了透明玻璃瓶装的矿泉水及新的轻型道德玻璃瓶，这是市面上最轻的透明玻璃瓶。位于什罗浦郡的温洛克泉水公司（Wenlock Spring）为贝鲁公司装灌了绿色瓶，此种绿色瓶 80% 的材料都是可循环材料。

作为一家社会企业，同许多其

他社会企业一样，贝鲁希望通过实现新的可能性，改变所在的市场。贝鲁的使命宣言是“我们希望有一天所有的瓶装水公司都会发生改变，他们将只在单一的国家取水，售水；他们的水瓶材料是可循环的玻璃或塑料；他们 100% 地实现碳中和；所有的利润都用来帮助全球最贫困地区的水项目。我们希望最终所有的瓶装水都按这种方式生产。但目前，只有一家公司做到了，就是贝鲁，以合乎道德的方式生产矿泉水”。

从某个角度来说，这种理想可能会影响贝鲁自身的长期商业模

式。首席执行官凯伦·林奇说：“如果你的终极目标是让自己的公司消失，这是很复杂的情况。”而如果其他更大的公司也采用贝鲁模式，那么这种情况可能出现。

## 创新

贝鲁研发了英国首个可循环材料占比 50% 的水瓶。2013 年，贝鲁同玻璃包装专家罗林斯（Rawlings）合作，共同研发英国最轻的矿泉水瓶。此前 750 毫升水瓶的重量减轻了 70 克，而 330 毫升水瓶的重量减轻了 55 克。现在



贝鲁每年能够节约更多的玻璃，高达 210 万个水瓶，碳排放减少 11%。瓶子变轻了，这意味着一次可以运输更多的瓶子，进而提高交通效率。

而且，其他公司也可以使用此种水瓶，以减少整个行业的碳排放。贝鲁希望借此表明“一家小社会企业是可以为整个行业设立环境标杆的，并利用此标杆吸引更多的消费者，同时取得盈利，实现其社会目的”。

### 影响

2008 年，里德·佩吉特获得了《独立报》评选的年度社会企业家奖，也是上届工党政府社会企业“大使”一员。2013 年，贝

鲁被多个奖项提名，包括第三部门奖（the Third Sector Awards）、劳埃德信托储蓄银行人）与环境企业奖（Lloyds TSB People and Environment Business Awards）、英国社会企业奖（Social Enterprise UK Awards）和大不列颠企业大奖（the Great British Entrepreneurship Awards），并将其中的一些奖项收入囊中。

目前贝鲁是唯一达到 PAS2060 标准的水品牌，PAS2060 是清楚透明的碳交流标准。贝鲁测量了其产品所必需原材料的碳排放。贝鲁也解释了在生产及将产品运输给消费者过程中所产生的碳排放。同时计算了维持水的低温导致的碳排放。贝鲁与行业专家合

作，量化公司对环境的影响，并通过可持续的项目抵消此影响。

为了抵消这些碳排放，贝鲁投资了降低温室气体排放项目，比如土耳其的“20 兆瓦水电能项目”。这个项目可以创造 13 个就业机会，种植 13000 棵树，同时能产生清洁能源。

贝鲁已向水援助组织捐赠了 58.3341 万英镑，据计算，能改善 3.8 万多人的生活。比如，80 英镑可以帮助孟加拉的一个家庭购买一个当地生产的雨水收集器，而 4000 英镑可以为埃塞俄比亚 800~1000 人保护一口井水。2013 年，贝鲁的收入增加 29%，所以在捐赠了承诺的最低额度之后，额外捐助了 6 万英镑。2013 年贝鲁总共给水援

助组织捐款 19.653 万英镑。

贝鲁获得了 2012/13 年度的“超酷品牌”提名，也是第一次获得英国餐馆可持续发展协会颁发的“批准供应商地位”的瓶装水公司。首席执行官凯伦也为其他的社会企业，如“砂砾中的红宝石”（Rubies in the Rubble）和“黛西阿姨（Auntie Daisy）”提供导师辅导。

2011 年：250 万英镑

2012 年：280 万英镑

2013 年：360 万英镑

2014 年：420 万英镑（预测）

### 挑战

到上一个 10 年的末期，贝鲁

贝鲁的商业模式从直销转为批发，2010~2012 年间收入增加了 40%，这包括同齐餐厅（Zizzi）在内的连锁餐厅的合约，现在还同森宝利超市（Sainsbury's supermarket）订立了合约。

### 未来

将来贝鲁不会寻求海外扩张，因为这违背了他们的环保价值观。贝鲁不会出口其瓶装水，因为它要维持 100% 的碳中和并支持本地供应链。然而，凯伦·林奇说他们会考虑通过同他人合作在海外复制此模式。但是最近，贝鲁推出了水冷却器业务，同时，承诺 2020 年之

社会企业，是可能实现的。正如凯伦·林奇所指出的：“如果我们能利用水做到这点，非凡巧克力可以用巧克力做到这点，那么任何行业的任何人都可以做到这点。”贝鲁相信他们已经“展示了一个可行的模式，既然这个模式在水产品方面行得通，那么在任何的消费市场都会行得通”。

另外一点经验就是，在创业早期，资金对于企业壮大规模有着关键作用。找到能够理解企业社会使命、能够接受一定程度风险的投资者，这是非常关键的。

### 领导视角

贝鲁创始人里德·佩吉特最初之所以创立公司，是因为他“想找到鼓励企业解决环境问题的方法……我意识产品本身——水——可以用来提供人们的环保意识，并接触到通常不读环境杂志的人。看到联合国的全球契约利用商业手段解决全球问题，我深受鼓舞”。

新的首席执行官凯伦·林奇也对水怀着深厚的感情，她离开了大公司，因为她想做的不仅仅是增加股东价值。凯伦说她受到非凡巧克力的索菲·特兰谢尔（Sophie Tranchell）的启发，非凡巧克力是加纳种植可可的农民合作社，这家合作社生产原材料，并拥有生产巧克力棒的公司。林奇说：“我们的目标是让整个市场变得更好。如果我们可以说服一个品牌相信贝鲁模式，我们就可以影响成千上万购买者的决定”。

## 最近，贝鲁退出了水冷却器业务，同时，承诺 2020 年之前向水援助捐赠 100 万英镑

还没有实现盈利，尽管销售额从 2004 年的 8000 英镑增长到 2008 年的 270 万英镑。2007 年，贝鲁损失了 60 万英镑，2009 年、2010 年继续亏损。凯伦·林奇讲述了“她最骄傲的是，怎样将贝鲁从一个连连亏损的公司带到一个成功的、自立的公司。我刚到公司时，贝鲁就是一个烂摊子，它是个过于关注社会目的的品牌，企业的本来目的反而被搁置一旁了”。

2010 年里德·佩吉特任命凯伦·林奇为新的总经理。林奇将

前向水援助捐赠 100 万英镑。

### 经验

凯伦·林奇提出，贝鲁的一点经验就是，营销机构和其他机构提供的免费、无偿服务并不总是可取的，因为这种无偿服务的质量有时候比不上有偿服务（有时候称为“无无偿”）！

结合非凡巧克力成功的经验，贝鲁更重要、更普遍的经验是：从零开始打造一家道德的、面向消费者的、能够与大型私营企业竞争的

# HCT 集团

文 / 丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

HCT 集团是英国一家众所周知的社会企业，提供各项交通服务。在获得社会投资者、桥梁风投公司以及其他投资者投资之后，该集团原本 2000 万英镑的营业额得到翻番。该投资包括了一项被称为“社会贷款”的创新性贷款，收益与营业额相关，这项定制投资是专门针对社会企业打造的。这成为了一笔极具影响力的投资，需要时间进行整合，但同时也促成了一项针对社会企业的新型税款减免政策。

## 获得投资前

HCT 集团是英国最著名的社会企业之一，全称为哈克尼社区交通。HCT 集团成立于 1982 年，是一家社会运输企业，提供包括“从伦敦红色巴士到社会服务性交通运输，从学校运输到停车换乘，从社区交通到教育培训”在内的各项服务。在获得投资前该集团营业额约 2000 万英镑，拥有 500 名员工。这家公司运营项目包括社区交通方案以及主流公交运输、学校运输以及社会服务性交通运输。这家公司也通过自身的培训机构帮助想要进入公交行业工作的人获得技能。

HCT 集团的控股公司是一家慈善机构以及一家担保有限公司。该集团还包括了其他一些慈善机构、



一家工业互助会以及两家社区利益公司。该集团包括了伦敦朗伯斯区与萨瑟可取社区交通、CT Plus 社区利益公司、哈克尼运输协调中心，利兹替代出行有限公司与布里斯托社区交通，T Plus 泽西有限公司与 CT Plus 格恩西有限公司。HCT 集团

还有两家合资公司：E & HCT 有限公司，一家与伊灵社区交通有限公司合资的企业以及 CT Plus 亨伯社区利益公司，一家与古德温发展信托基金合资的企业，这家合资企业主要在赫尔与东约克郡地区提供交通运输服务。

HCT 集团的首要目标是“为由于年龄、疾病、残疾(精神或生理)或贫穷等原因抑或是由于缺乏充足且安全公共交通运输方式的人提供社区交通服务，并且通过提供培训项目减少失业率促进公益发展”。

首席执行官戴·鲍威尔(Dai

Powell) 曾在成为公交司机之前做过矿工也曾就职于钢铁行业。他从基层做起最终成为了公司的 CEO。

## 为何要投资?

投资是由桥梁风投公司牵头，得到了未来建设者(Futurebuilders)

基金支持，该基金由社会投资企业(Social Investment Business)代表英国政府进行管理。

桥梁风投公司是一家基金管理公司，希望既能产生财政收入又能带来社会与环境效益。桥梁社会企业家基金的目标是提供根据“雄心勃勃的社会企业的需求量身定做”方案。投资者包括内阁办公室、英国国家科技与艺术基金会(创新慈善机构)、罗纳德·科恩爵士(被誉为英国风投与社会投资之父)、德意志银行以及费尔巴恩基金会(英国最领先的资助性信托基金之一)。此项基金的目标是进行类股权投资，这既有风险也有收益。桥梁风投公司视 HCT 集团为一项极具吸引力的投资，具有出色的过往业绩以及高增长潜能。桥梁风投公司的安东尼·罗丝(Antony Ross)将 HCT 描述为“一个模范社会企业，展现出了其可持续与规模化的模式，此外我们也很高兴可以帮助 HCT 新阶段的发展”。

Futurebuilders 是一种开创性的投资基金，得到了英国政府的支持，其投资对象主要是英格兰地区提供或计划提供公共服务的第三部门机构，这些组织无法通过商业借贷方获得投资。该基金广泛投资第三部门机构，帮助他们赢得并提供公共服务合同，使这些组织在财务上更加可持续更加抗压。

## 投资

2010 年，HCT 集团筹集了 300 万英镑扩展其社区交通业务。专

业社会投资咨询公司 ClearlySo 为此项投资提供咨询服务,同时管理 Futerebuilders 基金的社会投资企业加入桥梁风投成为联合投资人。合作各方共同设计出一项创新性金融工具,他们坚信这对于更为广阔的社会企业领域也是十分重要的。

该投资包含一项固定利率贷款和一项所谓的“社会贷款”,后者利率与 HCT 集团的营业额增长挂钩。它采取了类似股权投资的形式,或称准股权,利息支付与总收入相关(特定项目不计)。在“社会贷款”中,只要营业额超过商定的基础水平 2440 万英镑,投资者就可获得营业额增长部分 1% 的汇报,而 2440 万英镑也是对接受投资后 HCT 集团来年营业额的预测。

每年最高支付上限为贷款总额的 20%。投资的其他条件则与社会影响挂钩。“社会贷款”的设计初衷是作为一项“灵活的融资工具”,这对于无法或不愿发售传统股权的社会企业而言特别有意义。此外,



与以股权为基础的投资情况不同, HCT 集团并不会放弃控制权。但该投资也重塑了股权的一些特征。

桥梁风投最初向“社会贷款”投资 100 万英镑。而 Futurebuilder 基金则向固定利率贷款投资 100 万英镑,向“社会贷款”投资 50 万英镑。

### 为什么选择这种投资结构?

传统来讲,社会企业可以在债务与股权之间进行选择(此外还有资助金、赠与与捐赠)。这两种形式的投资都会为社会部门组织带来特定问题。首先,由于债务会对投资对象的结余造成债务责任,很多社会企业家无论如何都对债务持怀疑态度,一些人还视其为造成全球金融危机元凶。其次,由于股权并不适合绝大部分不愿或无法支付红利的社会企业,大部分社会企业在建立之时便会明确投资结构不接受分配红利。

被称为“准股权”的投资已经在“主流”经济金融市场存在

了一段时间。然而,值得注意的是这笔投资是基于收入的,并非像其他投资那样基于盈利或利润。根据欧盟关于准股权的定义,这种投资收益与盈利或损失挂钩,而非收入或营业额。因此这笔投资与众不同。HCT 集团相信,这是英国登记慈善机构首次使用考量收入的投资协议。

这笔投资在当时被参与各方视为建立“一个基准,很有可能会有助于将更多投资投入到社会企业部门。基准的重要性是不应过分强调的。我们曾听到过,自己也相信基金经理和顾问代表客户坐拥金山银山,希望将资金投入这一部门。但问题是缺乏优质资产值得购买”。这一投资就创造了机会,通过一些创新的财务程式将社会企业与这些“金山银山”联系起来。

### 投资影响

HCT 集团当前的营业额超过 4000 万英镑。其业务已经扩展到海峡群岛,达成了新合同以及新形式的新服务与投资。HCT 集团获得了一份为建造伦敦奥林匹克公园提供交通运输服务的合同,同时从其获得的交通运输的业务量来看 HCT 集团也是奥运会与残奥会的主要提供商。这项业务既提高了营业额也增强了其显示社会影响力的能力。HCT 集团赢得了 2012 年社会企业奖中的影响力奖。这项奖项是要颁给那些不仅实实在在产生社会影响同时也能以清晰、透明且开放的方式展示出其影响力。

戴·鲍威尔本身被提名为年

度社会企业领袖,被选为社会企业部门及其自身组织激励人心的典范。谈到获奖这件事,戴·鲍威尔表示,“这些奖项是对我们全体员工奉献与努力的一种体现,我们的努力可以被全国范围的业界同僚所认可我非常激动”。

但由于为远期投资开了先例,这一投资对于英国社会企业部门以及新兴社会投资市场都有着更为广泛影响。戴当时建议,虽然这一交易“不会是当今公司投资最大的一笔交易,但其影响一定算得上最为深远……这给出了‘概念验证’证明社会企业如今可以在资金市场更为公平环境下进行竞争”。

ClearlySo 的罗德尼·施瓦兹(Rodney Schwartz)表示这一交易是“基准交易,有公德心的投资者证明了他们渴望向类似 HCT 集团这样优质且业绩出色的公司提供帮助,参与其中的投资者数量就可证明这一点。”

### 风险与应对

与本投资息息相关的一项风险就是如何确保投资符合英国慈善法。英国的慈善机构受法律约束,这限制了这些机构向私有利益支付

红利、利润或是盈余的能力。通过使用一项工具将收入分子投资者很有可能引起慈善委员会的注意并招致调查。时至今日,这样的事情还未曾发生。这可能部分因为合作各方将投资描述为“社会贷款”而非股权、股份或红利。

而另一风险则是关于 HCT 的业务和管理核心。这项交易耗费了大量时间整合,第二年消耗了首席执行官近一半的时间。NESTA 报告称“HCT 集团的实践经验带来的积极启示就是,我们有可能找到一种法律允许的投资结构,使慈善机构既能够享受到慈善身份带来的税收利益,同时也能够为各投资者提供类似于股权的资金增长收益。”但在这么做的过程中,他们发现虽然这一交易“为其他无法发售股份的社会企业提供了一个可适用的模板”,HCT 集团却必须要承担巨大成本,这是由于“在最终产生交易前会经历一个漫长的酝酿期,这反映出—个事实,那就是这种金融结构还未被社会企业广泛应用”。

### 经验教训

当时,HCT 集团考虑通过集团中的一家社区利益公司(CIC)

筹集投资。然而,近来 CIC 相关法律法规出现变动,主要是关于 CIC 投资利息许可水平的上限有所调整,这一上限被认为过于限制投资者预期。合作各方也考虑了传统的联营招股,最终没有采用。

NESTA 的一份报告对于政府税务鼓励政策能通过哪些方式支持向社会企业进行投资进行了阐释,报告称“HCT 集团检视自身资本结构所发现的一个负面启示是,一家成熟的、做好投资预备的、且可规模化的社会企业有能力采用很多法律形式,且其管理层已做好准备考虑到所有可能选项,这样一个企业却未能设计出一个合适的融资方案以利用当前可用的企业税务鼓励政策”。

这份报告与相关工作帮助建立起案例来回顾英国此类投资的税费框架。这一投资有利于大家更好地理解社会企业投资的税费体制。在 NESTA 工作成果的基础上,NCVO(全英志愿组织理事会)与其他机构共同努力帮助在社会企业领域达成了共识,同时影响了由财政部所支持的、专门针对社会企业投资的新激励政策的出台——也就是社会投资税务减免(SITR) [2]

向个人提供的乘客出行总量



# LINK 集团

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

Link 集团是一家致力于缓解苏格兰经济适用房问题的注册社会房东及社会企业，提供房屋租赁、销售及建筑业务，旗下拥有一系列子业务。集团创立至今已有逾 50 年的历史，目前多元化业务覆盖苏格兰各个社区，合作者逾 1 万人，遍布苏格兰大部分

地区，集团员工数量为 400 人。Link 集团是一家价值数百万英镑的组织，资金强劲，利润丰厚。Link 现开展众多创新项目，包括多个创新型低碳项目。此外集团高度重视社会影响力衡量，积极采纳 SROI 评估方法。经过几十年的演变，集团发展常常获得政

府支持，其中既带来风险，也带来利益。

## 问题

绝大多数人都认同在英国，我们正经历房产危机。新建建房率达历史新低。在很多地区都存在严重缺少经济适用房的问题。房租或



抵押贷款占收入的比重越来越高。英国房产成本相比欧洲其他国家居高不下，房屋消费与收入比也要远远高于长期平均趋势。

在苏格兰，地方政府住房的候补列表人数超过 15 万。逾 30 万家庭受到湿气和凝缩影响，官方统计有 65000 户家庭过度拥挤。10 年来房价已上涨 75%，近乎同时期租金上涨了 44%。全苏格兰上下拥有 2 万套空房。

## 解决方案

Link 集团是一家领先的慈善性质的注册社会房东及社会企业。集团提供房屋出租、销售、再造及维修保养业务。Link 集团创立于 1962 年，经过逾 50 年的发展，已经成长成为苏格兰领先的房产供应商之一，在此期间集团业务也在不断演变。1962 年颁布的（苏格兰）《房产法案》让资金得以流通，鼓励了中级管理阶层经济适用房的发展，当时此阶层被视为“苏格兰经济复兴的重中之重”。在该法案颁布之后，Link 房产协会成立了，旨在“为推动苏格兰房产供应行业、商务及贸易发展提供便利”。

Link 集团目前也携手地方社区从事房屋再造项目，包括新卫生设施、环境保护项目、培训及注资。Link 集团的愿景是“成为一家在社会包容性再造、房产及支持服务领域提供选择及卓越服务的供应商”。

该集团拥有合作者逾 1 万人，遍布苏格兰大部分地区，集团员工数量为 400 人。Link 由母公司 Link 集团（LINK Group）和一系列

子公司组成，其中包括拉卡菲尔德（Larkfield）住房协会、LinkLiving 及地平线（Horizon）住房协会。每个子公司都有一个董事会，成员由 Link 集团董事会任命。Link 集团每年为出租或销售而开发或改善的楼盘约 100 套。

## 商业模式

集团营业总收入逾 3500 万英镑；上一记录财年里，利润约为 400 万英镑，这些利润都进行了自身业务的再投资。在苏格兰政府、地方政府和社区的帮助下，Link 集团提供了 6500 套租赁房屋，为 4500 个户主提供物业管理服务，

更有效地管理他们的起居。集团营收来自于租金、销售额、合同规定的服务费用及赠款。Link 集团同时有逾 100 名志愿者支持一系列志愿项目，这些项目也帮助志愿者培养技能，增强就业能力。

## 创新

Link 集团提供一系列传统房产服务，此外致力于更多创新项目。例如，Link 近期开设了一家社会企业“枢纽”作为苏格兰西部的新办事处。这家办事处名为“Bruach”——盖尔语中“河岸”的意思——是 Link 集团苏格兰西部团队的大本营，同时也

该集团计划投资近 1 亿英镑用于在未来 5 年内交付或改善 750 套住房

通过规划方案接手房屋所有权业务，此举对所有权分享、维修服务、资金咨询服务及支持和保养服务带来积极影响。集团办事处遍布爱丁堡、福尔柯克、得莫尔、利文斯通及其他城市。

Link 集团是一家控股公司，拥有集团大部分资产包括房产储备。该集团还为集团其他公司提供管理、业务支持及发展、通信和其他后端服务。LinkLiving 有限公司提供关爱服务，帮助住户更加独立

包括一些为社会企业和社区组织所提供的办公室和仓库空间。集团同时还成立了爱丁堡空置房项目（Edinburgh Empty Homes Initiative），与市政府合作争取获得苏格兰政府注资，以将 50 套空置房转变为经济适用房。

Link 集团对环保的主要贡献集中在一系列创新型低碳项目，这些项目将有助于让集团管理的家庭在能源使用方面更加有效率，此外还有助于缓解燃料贫乏的风险。这

些项目包括安装生物质能燃料地区暖气系统，替换以前的电储暖气系统；在小区中安装太阳能热板；试验微结合热量能源家具——在苏格兰实属首家——以及廉价的供暖和供能系统。

### 影响

在上一财年，本集团竣工新房达 300 栋，包括近 250 栋社会租赁住房，总储备资金逾 4000 万英镑。Link 在 2013 年度苏格兰社会企业评奖中被授予苏格兰社会企业年度奖奖项，此外在英国社会企业联盟设立的社会企业大奖项中也斩获英国年度社会企业的殊荣。该集团已开始将社会影响力评估和报告融入至集团商业计划和服务评估之中，同时一直大力倡导社会影响力评估，很早就开始采纳投资社会回

报（SROI）评估方法。例如，该集团 1 名员工已成为 SROI 认证实践者，这在全英国只有 5 名。该集团鼓励向员工提供投资社会回报培训，通过系列讲座、活动、文章及培训来帮助员工提升社会影响力衡量的意识。

Link 提供一系列广泛的服务。与寻求评估整个组织的影响力不同的是，Link 集团使用投资社会回报来评估特定服务。到目前为止，这些服务包括老年人建议项目、流浪汉暂时安置项目、独立生活支持以及一系列小型的残疾人户主维修项目。每项服务分析报告总结称公司各服务的执行都达到了预期目的，投资取得了积极的社会回报。

Link 集团利用社会影响力衡



量的结果来加强与客户如苏格兰政府的沟通，赢得更多投资，同时评估内部流程。

### 问题和挑战

对于 Link 来说或许最大的挑战便是持续不景气的经济气象，这对其他社会企业来说也是如此。随着福利改革的推进，Link 所在地区的经济状况和租客的个人财务状况都承受着越来越大的压力。这将会对集团的营收产生真实的风险。持续不断的挑战仍然是有关现存房产储备的情况，因为有时会面临严峻的天气因素及其他承包商资源问题。在 2011 年 12 月，Link 投资了 570 万英镑用于一系列房屋维修项目。其他挑战还包括管理新住房的

开发、有效提供核心服务及管理一家大型、几百万英镑业务的组织同时又要实现财务和社会愿景平衡的众多问题。

随着时间的推移，Link 此外欲成为一家更加民主的组织，根植于坚实的苏格兰互助主义和合作传统。Link 集团是一家会员制机构，目前包括逾 220 名注册会员——即该集团业务服务的地区客户及其他支持者。集团很欢迎各位租客、服务使用者、其他本地居民及其他拥有支持本组织发展的相关专业技能的人士申请会员。每个会员都会受邀参加公司的年会（AGM），任何会员都可以参加董事会的选举。该集团董事会拥有 15 名成员，均在每年的

年会中由会员选举产生。

### 未来

Link 集团主席总结未来展望称“地平线上仍然乌云密布，面临众多挑战，包括更多地方和国家政府预算削减，这会要求我们史无前例地变得更加具有竞争力，证明高社会回报；此外 Link 集团及其顾客将会受到福利改革措施的严重影响。尽管如此，我仍然相信我们会继续勇于面对挑战并克服挑战，就像我们自 1962 年 9 月 13 日成立以来的过去 50 多年一样。让我们庆祝这 50 周年。”Link 集团首席执行官克雷格·桑德森（Craig Sanderson）承诺称 LINK 将会“继续新建住房，为人们提

供更多就业机会和卓越服务… 我们期待继续与地方社区、福尔柯克地方政府及其他合作伙伴保持良好的工作关系，并延伸这些服务，提供大量的新建住房，不仅追求超高的品质，还要使收入有限的人们担负得起。”该集团计划投资近 1 亿英镑用于在未来 5 年内交付或改善 750 套住房。在 2013 及 2014 年间该集团将在新建住房方面投资逾 2500 万英镑。

### 经验

Link 集团已经经历漫长的发展和演变。例如在成立初期，公司严重依赖志愿者。1969 年开始演变成为一个全国性质的房产协会并开始招聘全职公司员工。到了 70

年代，公司决定扩张发展集团架构。集团发展的经验便是在公司转型的每一步，政府和政策绝非是辅助性角色。政府资金在推动公司进步方面起到了非常重要的作用，这对其他社会企业也是如此，例如伦敦的科恩街社区构建者（Coin Street Community Builders）和其他住房项目。注册社会住房提供商或许跟国家的关系比其他社会企业部门要更加紧密。例如到了 80 年代中期，该集团要求获得政府支持以便避免租金上涨及商业模式可行性的问题。但是随着近期福利改革的推进，集团与政策和政府的这种紧密型在带来支持的同时，也带来了风险。

另一个经验就是集团发展早期贷款的重要作用。尽管社会投资常被认为是 21 世纪的创意，50 年前的一次贷款却铸成了今日的 Link 集团。这提醒我们社会投资其实历史悠久，此外在新模式社会企业的发展过程中也扮演非常关键的作用。

### 领导者视角

作为一家拥有 50 年历史及领先的管理和企业治理能力员工的企业来说，Link 集团起到了很好的提醒作用，它提醒我们社会企业并不总是（实际也或许很少会）关乎一个单独个体的动力和激情。相反，它通常依赖持续时间内拥有相同事业的一群人及一系列利益相关者和支持者。几年前，Link 上任主席卸任，将权利转移给了一位新主席，但前任主席仍然担任集团的董事会成员。■

# 圣巴拿巴房产公司

文 / 丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管



圣巴拿巴房产成立于19世纪以支持弱势的无家可归者的生活。该公司近来转变了商业模式，成为了非营利的私人会员俱乐部，此外还有综合就业学院。该慈善团体位于伦敦市中心的甲级文物保护建筑中。

## 问题

英国的无家可归问题一直以来都未曾解决。在2013年，每晚露宿街头的人数超过了2000人，而且这一数据自2013年以来还在不断增加。上一届政府表示：“绝

大多数无家可归者具有家人，即使是单身也并非真地露宿街头，而是与亲戚朋友同住或在临时住处居住。”在2013/14年，有超过10万家庭向当地政府申请无家可归援助，这一数据同比也有所增加。一旦无家可归，这些个人的生活将会更难回归正轨，更难找到住处，更难找到有保障的工作也难怪从这些复杂的问题中恢复过来。

## 解决方案

在很长一段时间里没有正式

组成公司，而如今这既是一家股份有限公司也是一家登记在册的慈善机构。此外这一慈善机构还有一个全资商业子公司，即圣巴拿巴房产项目有限公司。

当时该慈善机构购买了位于伦敦市中心的希腊街1号作为“无家可归者”的避难所。直至2005年，该组织发现作为避难所来收容无家可归者不再可行也不再实际，2006年重新安排了最后一批入住者。该居所不符合现行法律法规，需对其投入超过150万英镑以更新各项设备，同时将40床的承载能力减少为15床。

但随后受托人们致力于重新将该组织打造成一个社会企业，包含一个非营利性私人会员俱乐部以及一个综合的就业学院，以支持该机构最初的慈善目标，即通过工作帮助个人。该慈善机构的使命依然是“为弱势无家可归者提供一个安全的环境，使其能够重建信心与技能”，此外目标是为受到无家可归问题影响的人打造一个可持续就业的未来。这一切都发源于位于伦敦SOHO区一所漂亮的甲级文物保护建筑中。2013年1月收容所暂停营业以进行翻修。这所房子如今已经被重

新修复，保持了建筑原有的特点。

## 商业模式

该非营利私人会员俱乐部于2013年10月开业，与SOHO房产以及格鲁乔俱乐部隶属同一市场。通过与饮食服务企业Benugo合作，圣巴拿巴房产为越来越多对社会变革感兴趣的会员们打造出一个交流环境。该俱乐部与就业学院的功能相吻合，而后者主要是帮助弱势群体重新回到劳工市场。除会员俱乐部外，其他服务还包括私人场地出租以及餐饮销售。

受邀入会的会员不仅要缴纳会费还要每月为该慈善机构的工作捐款。会费为600英镑，而未满30岁者以及非伦敦居民只需缴纳300英镑。

上一财年，该组织收入约100万英镑，其中近1/4是捐赠与赠款形式，其余则是交易所得。该慈善机构主要依靠位于伦敦市中心这一强手的房产资产。该建筑物价值400万英镑，但要在开放市场出售该建筑则需要慈善委员会的许可，以确保这与受托人作为该建筑保管人的最初职责不相矛盾。

圣巴拿巴房产就业学院提供个人技能培训与潜力发掘服务，主要任务是确保无家可归者获得有薪稳定工作。该学院努力为个人提供机会学习新技能，重拾信心充实工作经验。该学院旨在与合作伙伴有效地开展工作，为圣巴拿巴房产，引荐人员。受推荐者必须要做好准备重返工作，至少3个月不酗酒或滥用药物，并且可以充分理解英

语，此外还有其他一些标准。然后该学院主要提供酒店业技能培训、在圣巴拿巴房产俱乐部的工作经验、辅导支持、伦敦城市酒店行业协会认证、导师指导项目以及联系一系列雇主合作伙伴。该组织也提供在圣巴拿巴房产俱乐部获得有新工作的机会以及后续项目支持，利用同伴为主的支持模式。客户在学院的顶层接受培训，之后再下楼到酒吧和饭店工作，获得实际工作经验与酒店行业相关培训。

## 创新

圣巴拿巴房产是一个非常好的案例，展现了通过创新方式，一家慈善机构重新审视了其核心目标同时也重新构想了其商业模式来应对现代世界。同时该组织也以一种创新的合作方式与从事餐饮行业的大型商业企业Benugo进行合作。首席执行官桑德拉·斯肯布里(Sandra Schembri)表示“Benugo在创造定制餐饮空间方面有丰富经验，与其合作将会在公共空间领域增加一家非常成功的国家级企业样板。

## 影响

圣巴拿巴房产刚刚运转不久，作为俱乐部仅仅开业6个多月。然而，其会员不断增长，计划基本都已步入正轨，而且俱乐部非常成功地在社会企业界以及更广阔的领域内得到了广泛的宣传。

## 问题与挑战

圣巴拿巴房产所面对的一项问题就是要确保其计划与愿望符

合慈善法。该建筑的所有权不再属于原本的非公司化的慈善机构，而是属于这一新公司。该组织通过资产负债表所体现出的价值也是与英国较为久远且纷繁复杂的慈善法高度相关的。

进一步的挑战是该组织资金组合中仍然依赖赠款和捐赠的程度。随着企业转变了业务模式、投资了新计划并开始新阶段，现金流管理也成为了一项挑战。为了支持其发展，该慈善机构能够从慈善银行获得贷款以助其更加顺利地管理现金流。

一项外部风险是新的横轨发展可能会影响到该建筑的构造。最为甲级文物宝库建筑的保管人，受托人对于其建筑状况负有重大责任。横轨是一条横贯东西的新建铁轨，横穿伦敦市中心，有可能会改变这座建筑物所在地基情况。这意味着圣巴拿巴房产的支持者们需要花费相当多的时间来与横轨开发团队进行联系以采取行动减缓可能对建筑结构产生的影响。

该企业另一项日常管理过程中的风险是该企业依赖成功的合作伙伴关系来满足弱势群体的复杂需求。英国国内对于无家可归者存在不同看法，而在与此类型客户合作的过程中这可能会带来一些沟通与信誉的风险。

该组织所面对的一项挑战是吸引正确比例的各类会员，在质量与数量间保持平衡以及确保圣巴拿巴房产在饱和市场中的独特性。该组织希望“为具有社会认知与创新性的一代人建立一个新会员俱乐

部，这代人需要一个可以认同的俱乐部”，而这仍是一个未经检验的模式。圣巴拿巴房产利用“共鸣图”与“会员原型”来定义3大主要目标市场，描述其吸引的主要客户类型，并打造与这些团体发展关系所需的战略。

最后，与当前英国几乎所有的社会企业一样，经济环境依然是

及提供更多的工作机会。

### 经验教训

通过圣巴拿巴房产实践经验所学到的重要一课是数百年前的慈善法持续的影响力与其复杂性。这会直接影响到组织的愿望与财务，可能会限制社会企业的发展以及会直接影响创新与财务可持

院以及支持前学员的发展。我们对于该慈善机构的要求是可以在俱乐部投入运营5年内实现自我维持。而我们的收入流则包括会费、捐赠、场租以及饮食营业额分成。我们也在于一些大牌洽谈，讨论如何可以共同合作完成项目。维珍传媒已确认要提供支持”。

但是桑德拉也没有忘记该慈善机构的社会目标：“我们中的大多数人都可以在感到低落时有所依靠；同事可以给我们一个拥抱抑或是朋友会发来安慰短信。但我们的大多数顾客则失去了这些联络。我们的机构就是要提供给他们一个机会来和外界社会产生关联，而不是把他们扔给社会福利收容机构”。

有些人可能会质疑，一个看上去高端的私人会员俱乐部模式怎么会符合社会企业所代表的包容、民主的理想商业状态。但桑德拉坚信这一问题可以得到妥善处理，解释了“私人会员俱乐部的固化形象是有钱的顾客对服务员摇晃着空杯子，等待着酒杯再次被斟满以及服务员的关注。“社会企业”这一短语所对应的形象是物有所值但决非奢侈的服务。换个角度来设想：如果一个会员俱乐部作为人性生态系统中的一部分，提供给会员3样东西：位于闹市中心的甲级文物保护圣地（拥有私密花园与私人小教堂），了解这一地区悠久的历史以及城市发展，以及获得机会帮助受无家可归问题影响的人们重新获得持久的工作，那又会怎样呢？”。

这可以采取“社会协同中心”的方式，借此该慈善机构得以召集利益相关者来考虑如何应对棘手的挑战以及如何探索解决方式

该组织在吸引付费客户以及组织满足社会需求能力方面的一大挑战。

### 未来

在今后，圣巴拿巴房产的目标是从根本上解决造成无家可归问题，而不是仅仅是应对表象。这意味着在政策方面该组织需要获得更大影响力，此外也许利用该建筑3层的空闲空间开发智库模式的运用。该慈善机构希望可以在社会变革方面扮演更为重要的角色，以及增加其在本机构之外的影响力。这可以采取“社会协同中心”的方式，借此该慈善机构得以召集利益相关者来考虑如何应对棘手的挑战以及如何探索解决方式，同时会配套建立起一个更大更完善的就业学院，以

续，同时也能确保慈善机构继续以其社会目标为发展重心。首席执行官桑德拉·斯肯布里表示“打造一个新模式非常具有挑战性。2006年我们进行了大量研究，且听取了有关我们所需形式的意见，以更好地支持我们的客户发展。我们花费了26个月时间以及大量资金，才获得了更改这座建筑使用的许可，其中涉及减少团队成员（包括我自己）改为兼职并进行了部分裁员。

### 领导视角

桑德拉·斯肯布里重视该组织未来的商业成功：“首先这一俱乐部必须凭借自身能力取得商业成功。我们的慈善机构需要依靠俱乐部来获得所需资金用以运营就业学

## 布里斯托同在社区利益公司

文 / 英国社会企业联盟政策主管 丹·格里高利

布里斯托同在社区利益公司(Bristol Together CIC)旨在通过购买、翻新空置房产为长期失业人群提供全职工作，尤其是为有犯罪前科的人员提供工作。特里多斯银行通过债券帮助布里斯托同在公司筹集到60万英镑启动基金，后又通过更多投资者（主要为信托与基金）为公司筹集到100万英镑。这项债券的构成是为了吸引社区投资税收减免(CITR)，通过这项政策，私人投资者的收益能够有所增加。布里斯托同在社区利益公司正在与其他的本地社会企业共同合作，不断实现自己的雄心壮志。如今这一模式在内阁办公室投资与合同预备基金的支持下，正在英格兰中部地区进

行复制，同时其他地区也在考虑采用这一模式。

### 获得投资前

布里斯托同在社区利益公司建立于2011年10月。公司建立的宗旨就是为长期失业人群，尤其是为有犯罪前科人员提供全职工作。该公司购买、翻新以及出售空置房产为刑满释放人员提供全职工作。布里斯托同在公司购买空置房产，与合作伙伴共同聘请具有犯罪前科人员进行房屋修缮与翻新。在这些房产得到修复后会被出售，所得利润将再次被投资于公司的业务。

该公司的雄心是帮助并支持更多弱势群体与社会人士实现其潜

力。犯罪纪录会使具有前科的人员很难找到工作，而布里斯托同在公司的目标就是使这部分人员更易找到工作，并向社会展示人们怎样使生活好转。布里斯托同在公司预计在未来5年里聘用200名有前科人员以及其他长期失业人员。该公司也在发展指导服务，将其作为工作的一部分，确保雇员可获得所需支持并有进一步发展，最终过上更为安定、满足的生活。

布里斯托同在社区利益公司也在与其他一些地方社会企业进行合作，如修复信托(The Restore Trust)与立志集团(Aspire)。修复信托建立于2010年1月，授命对布里斯托地区的犯罪人员提供技能培



训与工作。而立志集团在过去 10 年间一直致力于向被排除在就业市场之外的人员提供工作机会。这些合作伙伴的共同目标是经过 5 年时间使超过 70 间空置房产重新被起用。每一项整修项目都是由项目经理协同处理，而项目经理的工作就是管理开支，确保整修步入正轨以及向工作人员提供支持。

保罗·哈罗德 (Paul Harrod) 是布里斯托同在公司的创始人。他阐释了他怎样“寻求解决明确社会需求的方式——为具有诸多不利因素的有犯罪前科人员提供工作岗位，特别是在当前的经济形势下。在当前英国市场上，每一份入门级工作都有约 28 个人竞争。对于大多数有前科人员来说，犯罪纪录加之缺乏就业经验意味着很难找到一份工作。我们的新方案可以做到一举两得，一方面可以使有前科人员获得新技能并再次就业，另一方面又可成功重新开发暂停运转且亟待整修的房产”。

### 为何要投资？

保罗·哈罗德找到特里多斯银行提出雇佣前服刑人员为空置房产增值的想法，最初通过与该银行公司理财团队合作筹集到了 60 万英镑资金。这一商业模式某种程度上要依靠投资。通过发行债券，该企业得以预先获得银行存款，这使得公司能够以更低的价格更容易地购买到房产。

莉迪娅·韦斯特摩 (Lydia Westmore) 为特里多斯银行财务经理，她解释了特里多斯银行如何

看待布里斯托同在公司，特里多斯银行将该公司视为“一个激动人心的实例，展示出了如何利用一个可持续的商业模式来创造社会影响。我们坚信，这一项目会吸引我们的高净值客户投资者，以及慈善基金会。布里斯托同在公司是一个绝佳案例，展现出一家企业既可以带来财政收益又可以带来社会效益，所以该企业本身也是特里多斯银行的理想公司理财客户”。

特里多斯银行是一家独立银行，1980 年成立于荷兰，1995 年在布里斯托开设了英国支行。特里多斯银行仅为“可带来社会、环境或文化附加值”的企业融资。

首轮融资是由费尔巴恩基金会与安德鲁·斯特里特 (Andrew Street) (布里斯托同在公司董事长) 提供，目的在于证实这一商业模式真实可行。安德鲁与该项目具有私人联系，而费尔巴恩基金会是英国最具前沿理念的基金会之一、并积极投身于社会投资运动中。该基金会的金融基金目标是通过投资产生社会和财政收益，并发挥重要作用，支持多项英国开拓性的社会投资交易。

### 投资

该债券发行随后向慈善基金会以及高资产净值人士 (HNWI) 寻求投资。该项投资形式为债券，按季度支付利息并在 5 年后返还本金。2012 年 5 月第二轮融资筹得 100 万英镑资金。这为购买以及翻新空置房产提供了足够资金。而该债券每年支付 3% 的利息。

该投资主要来自机构投资者，如费尔巴恩基金会、Lankelly Chase 基金会以及巴罗和卡德布雷信托基金，此外不足 1/4 的投资来自个人投资者，其中数人都参与了此项目，甚至是该公司的董事会董事。

### 为什么选择这种投资结构？

有些组织力图带来积极的社会、文化或环境改变，而特里多斯银行公司理财部门对于帮助这些组织融资极具经验。特里多斯银行帮助筹建了该债券，并起草了这一债券的投资备忘录。银行方面解释了“如何能够通过包括债券在内的简单金融工具提供投资，使吸引投资更加容易。投资者希望投资过程可以很简单，而且希望得知他们的投资可以带来积极的社会影响。由布里斯托同在公司所提供的债券是一项非常简单的金融工具可以吸引投资”。

特里多斯银行构建投资的方式吸引到了社区投资税额减免 (CITR)，这对于投资者来说是一种鼓励机制，通过投资可以节省他们部分的税费支出。这意味着布里斯托同在公司成为了认证的 CDFI (社区发展融资机构)，这是融资环节上创新的一步。莉迪娅·韦斯特摩阐述了 CITR 对于投资的帮助：“我们认为我们所发售的债券利率将可以远低于一般首发公司债券利率，特别是在我们使用了 CITR 的情况下，而且本债券具有资产支持的性质，这使其更具吸引力”。

### 投资的影响

该机构已经帮助超过 60 个人

找到工作，而且截至 2014 年 4 月，由布里斯托同在公司翻新的房产销售价格总值超过了 300 万英镑。其中多处房产都空置了 2 年以上。

布里斯托同在公司也不负所望，通过帮助有前科人员重回劳工市场为其提供另一次机会并充分发挥其潜力。英国的平均再犯罪率为 26%，但在布里斯托同在公司就职的前服刑人员再犯比例要远低于全国水平。2012 年该公司被英国社会企业联盟评选为“年度初创社会企业”。

这笔投资已经产生了比较广泛的影响，其影响范围已超出布里斯托。布里斯托同在公司仍在与特里多斯银行合作，一同探索如何将此模式推广到整个英国。因此在 2012 年，这两个合作伙伴同全英国的一些社会企业共同合作举办了一次活动，探索如何通过这一商业模式来为被社会所排斥的群体创造更多工作机会。这对于其他组织来说也是一次机会，可以更多地向布里斯托同在公司学习，并探索未来的合作潜力。

这一行动也帮助建立了英格兰中部地区同在社区利益公司 (Midlands Together CIC)，它从政府投资与合同预备基金 (ICRF) 中获得了约 15 万英镑的拨款，同时与特里多斯银行合作通过与布里斯托同在公司相似的债券筹集 300 万英镑。目前这 300 万英镑的资金已经到位，计划用于翻修位于伯明翰、斯塔福德郡、乌斯特郡以及西米德兰兹郡超过 70 所闲置地产。

### 风险与应对

一项重大风险是该公司在本质上属于创业组织且没有过往业绩。这也是为什么投资被分为两大部分，第一部分是验证理念、而第二部分则是执行商业计划。ICRF 也有帮助。特里多斯银行的 Dan Hird 表示“与我们合作的很多慈善机构与社会企业都有强烈且可靠的雄心抱负，但这些机构尚且无法获得外部社会投资。自从去年该公司成立，我们发现 ICRF 在资助所需的投资预备工作时起到了一个十分重要的作用，在此项工作完成后才是集资。因此，ICRF 在英国社会投资市场不断发展壮大的过程中成为了一项重要元素。”ICRF 已投资了数百万英镑的资金来支持社会企业去筹集数亿英镑的投资。

另一项风险的产生则是由于英国房地产市场与其他国家相比更不稳定。因此，布里斯托同在公司的模式包括了快速周转房地产购买、翻新以及出售，使其不易受到房产价值变化的影响。这种模式也要依赖项目合作伙伴间的良好合作关系，此外保罗·哈罗德 (Paul Harrod) 起到了关键作用，在合适时机将各合作伙伴汇集在一起。

### 经验教训

英格兰中部同在社区利益公司正在根据布里斯托同在公司的经验复制这种模式。该公司债券设定了 4%~6% 的固定年回报率，以公司房地产业务作为担保，同时也启用了 CITR (社区投资税收减免)，这可以将公司投资者的收益提高到

12.5%，将最高比例 (45%) 纳税人的收益提高到 15.1%。英格兰中部同在公司计划在 5 年时间里每年购买并翻新约 15 处房地产，并投资超过 200 万英镑用于 100 多名具有犯罪前科人员的工资与支持。

保罗·哈罗德表示：“理查德与团队已成功筹集到新的投资资金，这无疑是个好消息。我们期待看到他们的行动所产生的影响、以及我们的社会企业伙伴们为西米德兰兹郡的发展做出的贡献”。

理查德·尼科尔是英格兰中部同在公司的新任首席执行官。他阐释了投资预备支持为何对于最终的成功至关重要，他表示：“要将‘同在’模式带入下一阶段或新地区需要进一步的研究与开发，正如你在扩展任何业务时所需要的一样。获得投资预备支持、完善并专业地完成工作，对于我们在新兴市场的环境下抓住这次机会十分重要。此项投资于备支持使我们可以锁定潜在社会投资者，并为他们提供如何投资以及获得回报的信息。到目前为止这些结果都是令人鼓舞的，很多新的社会投资者都是第一次参与进来。”其他地区，包括约克郡的利兹市都在考虑复制这一模式。

通过这一模式我们能学到的另一项经验是在多大程度上通过税务鼓励能够帮助积累针对社会企业的投资。在这种情况下利用 CITR 是一种创新性行为，同时也可以被复制，但这一案例也进一步加深了对于新的社会投资税款减免 (SITR) 的理解，税款减免也会使其他投资既带来经济收益又带来社会效益。12

# 赢取千万社会投资 助力公益创业梦想！

## 社会企业项目 - 社会投资平台

