

社会投资平台汇丰英国社会企业创新之旅

作者：盛少岚

2014年7月3-12日，通过英国大使馆文化教育处社会投资平台获得汇丰英国社会企业创新之旅的15名中国社会企业家出访英伦。在这一场社会创新和社会企业的发现之旅中，他们得以参观伦敦和爱丁堡两地的优秀社会企业，聆听社企领域佼佼者的成功经验与案例，通过与英国同行的深度对话，在学习他们先进的社企运营管理经验的同时，还对英国社会企业发展的环境尤其是支持体系获得了理论和实践等不同维度的理解。同时，他们还有机会对话素有“英国社会创新之父”之称的Michael Norton先生，探讨如何使机构获得规模化发展。

在提前征集团员需求的基础上，经过考察团精心策划和安排，短短的社会创新之旅走访的英国社会企业涵盖了社区共建、养老助老、特殊教育、残疾人就业、科技创新、艺术教育、公平贸易市集以及影响力HUB，此外，还参观了社企孵化、培训机构以及HSBC英国总部。经过考察团成员的分享和反思，此次社会创新之旅在以下几个方面给大家留下了深刻的印象。



考察团成员在英国文化协会总部合影

立足本地实际，创新性地解决社会问题

英国拥有7万家社企，为100万人提供就业机会，年产值达到240亿英镑。这样庞大的数字让考察团员十分震撼，英国社会企业的成功，不仅取得了良好的经济效益，更取得了十分显著的社会效益，尤其是有针对性地对本地、本社区所面临的社会问题实施创新性的解决方案。

在所有访问的社会企业中，**Bromley by Bow 社区中心**带给大家最多的冲击和思考。这个离伦敦奥运主场馆伦敦碗只有 400 米的社区，是全英最最贫困的十大地区之一。据中心 CEO Rob 介绍，在开展工作之初，这里面临着贫困、失业、疾病、教育、治安、债务、黑市经济、毒品、居住条件差和家暴等十大问题。针对这种状况，Rob 把突破点放在了诊所，培训社区医生，要求他们不仅对病人开具医疗处方，更要了解病人的社会需求，开出社会处方，从而在社区居民中推广社区中心的种种服务，这一招不仅在社区中行之有效，以他们的实践为基础发展起来的社区医学还成为伦敦的医学院学生的必修课！



了解 Bromley by Bow 社区中心如何为孩子们提供活动空间

根据家庭医生的方法了解社区居民，并通过数据分析了解到社区居民的需求，从而设计各种公益项目，并争取政府、基金会、企业的支持，去营造社区融入，他们也叫活力社区模式。在中心现有的 60 多个项目中，他们会选用相应的商业或公益模式，而商业项目在满足社区需求的同时，经营后所得的利润再次投入社区建设。形成一个生态体系和一种自我发展、社区自我管理和成长的社区模型。通过这样的社区模型把残障人士、学习障碍者、老人、儿童、边缘人群以及青年创业者等各类群体聚集在一起，增进社区融合。

社区开展的 **Beyond Business** 项目面向年轻人开展社会企业孵化，从私人公司和银行募资，为在孵企业提供 1.5~2 万英镑启动资金。至今已孵化 48 个社会企业，最大的已解决 280 多人的就业问题。现在，社区中心每年的营业额是 450 万英镑，60%来自政府外包，15%-20%来自私人企业和银行投资，5%-10%来自信托和慈善基金会。

在爱丁堡访问的最后一天紧紧围绕艺术主题，则让我们充分体会到运用艺术手段帮助受益人解决心理或身体上的问题，深深感受到了艺术成就生活，艺术成就梦想的魅力。上午参观**自闭症行动中心**的街角画廊通过机构培训实习生的方式开启自闭症患者的艺术灵感，进行符合市场需求的艺术创作，同时帮助另外一群自闭症患者学习画廊和艺术机构的市场化经营管理。

下午参观的**影响力艺术机构**则为需要帮助的不同人群提供不同的艺术解决方案，比如针对 16 岁以上从小在孤儿院长大的“问题”青年开展的戏剧社，让他们编排戏剧、制作舞台布景、道具和戏服，并且在即将到来的爱丁堡艺术节中登台表演。通过这样的方式，让他们找到自己的

归宿和价值，并积累艺术领域相关工作经验，从而走上就业的道路。我们还参观了影响力艺术的工艺咖啡馆举办的绘画和手工艺品展览。当被告知那些有模有样的展品，是一群平均年龄高达 77 岁的老人的作品时，小伙伴们都惊呆了。这些老人中还不乏阿尔兹海默病或其他精神疾病的患者，但通过参加工艺咖啡馆的活动学习新奇的技能，找到属于自己的创意空间，也拓展了自己的社交圈，消除了孤独感，从而很大程度上改善了他们的健康状况。



和爱丁堡养老机构 LifeCare 的 CEO 交流

除了这几个案例，为社区老人及其看护者提供多样服务的爱丁堡生命护理，以及依托研究学术中心、运用低碳智能空间提供心理健康知识和课程的 Maudsley 学习中心也都让大家眼界大开。正如帮扶参加人就业的济南绿星之家理事杨建生所说，英国社企的工作领域超出预想，加深了我对社企的理解，无处不在的创新是社会企业发展的动力之源！

完善的社会创业扶持生态圈

英国的社会企业的发展壮大得益于社企生态圈的健康和成熟。完善的社会创业支持体系，政府公布的社会价值法案，不断创新的社会影响力投资，以及行业对公众的宣教，都为英国社会企业的发展提供了良好的契机，打下了坚实的基础。在短暂的旅行中，考察团得以接触社企联盟、加速孵化基地、社企培训机构以及社会投资机构，几乎对整个社企生态圈有了较为完整的认识和体会。

- 英国社会企业联盟（SEUK）

SEUK 是社会企业的全国性会员团体，其会员包含处于初创阶段的微型企业、知名的大型社会企业，还包括支持社会企业发展的公共部门和私营组织。作为全国性组织，SEUK 开展研究，分享信息，为公共部门和志愿部门的相关组织出谋划策，为社会企业提供实用业务支持、沟通

渠道和培训服务。此外，也是给我们留下最深刻印象的是，SEUK 有专人负责与政策相关的所有工作，包括与英国议会、各党派以及不同政府部门开展战略合作，并在议会发起各种支持社会企业相关法案获得通过的活动，包括 2012 年获得通过的英国社会价值法案。

- Bethnal Green Ventures (BGV) 社企加速孵化器

缺乏数据支持，无法知晓英国到底有多少家社会企业孵化机构，但我们参观的这一家绝对有特色。BGV 是一家创业加速孵化机构，旨在为那些想通过技术手段改变世界的人提供帮助。通过选拔，每期会从 30 家机构中挑选 10 家，通常选择 2-4 人的团队规模，为其提供 3 个月的密集协助，一万五千英镑（约合 15 万人民币）并获得在孵企业 6% 的股权。这样的选拔一年开展两期。值得关注的是 BGV 所有的资金来源中有 60% 是来自于英国政府，其他来自基金会，这与国内的情况大相径庭。BGV 的投资属于 5-7 年的耐心资本投资，不着急短期回报，重点关注的领域是医疗保健、新型教育和可持续发展。

说到项目甄选，我们现场起意，让 BGV 的合伙人 Paul 听取代表团成员中两个科技型社会企业的简单介绍，一个是保益互动，为盲人提供 APP 帮助他们像正常人一样使用智能手机和电子设备；另一个是老小孩，教老年人上网，并建立老年人专属的网络社区，并结合线下的旅游出行活动，驱散孤独，增加老年人的幸福感。Paul 对两个项目的非常有兴趣，从项目的创新性以及市场的需求等方面给予了充分的肯定，还说，如果能通过对项目核心团队成员的考察，一定能够入选他们的孵化企业。

- 社会企业学院

位于爱丁堡的社会企业学院也是一家社会企业，为致力于解决社会问题的人士提供学习和发展课程。学院为个人和组织提供各个发展阶段的课程，课题涵盖领导力、企业家精神以及社会影响力评估；其工作对象包括校园内外的年轻人、初创企业，以及新兴和成熟组织的员工、高管和董事会成员。

得益于事先充分和深入的沟通，代表团成员参加了以领导力、激励和经营学习型社会企业为主题的定制课程。课程由学院的首席执行官 Neil 和首席运营官 Sam 亲自担纲，充分体验了依据个性化学习风格和需求定制的教学内容，互动和引导性的教学方法促使大家一直在积极思考和实践。



从破冰环节开始，大家就被深深的吸引住了，Sam 让大家分别以介入社会企业时间长短、影响人数的多少，排序围圈子，游戏中就把社会影响力这一社会企业的核心目标提了出来。在自我认知的环节，大家在创新者、管理者和领导者中寻找着自己的专长和职能，也清楚地知道了一家机构不同职能人员和团队的特质。不少代表团成员恍然大悟，原来自己做得如此辛苦是没有有效地把 **Leader** 和 **Manager** 分开！上海科技助老服务中心的主人吴含章也找到了有效的解决方案：做一个好 **Leader**，用股权和社会意义找到一个好的 **Manager**，就可以让机构快速成长。

虽然只是短暂的三个小时，但带给大家的顿悟不胜枚举。大家在互动分享中自我探讨，找出解决问题的方案，同时还能吸纳“左邻右舍”的管理经验，进一步完善解决方案。社会企业学院用这样的方法协助个人成长为领导和企业家，从而让他们所在的组织变得更强、更健康。让我们看一看他们的承诺：

我们帮助学员

发掘自己的实力和学习风格

了解自己的价值和实现方式

看清自己面临的挑战和机遇

相信所在组织的发展或变革

激发他人的潜力，引领变革

引领变革，我们相信社企学院一定能做到！

- 威斯敏斯特影响力 HUB



在影响力文化中心参观由“问题”青年用纸板搭建的舞台背景墙

HUB 是什么？通俗地说就是为公益组织和社会企业提供思想交流和碰撞的公共空间。借用南都基金会副秘书长彭艳妮老师不久前在国内公益空间鸿芷 2.0 开业时的讲话内容，HUB 像催化剂，带有不同理念、有想法的人会经常在此碰撞，有创业想法的就做起来了。

所以当考察团成员鸿芷空间的小柔老板听说要参观这个伦敦最大的影响力 HUB 中心，直呼“没想到‘耳闻到眼见’如此神速的实现了！”威斯敏斯特 HUB 成为伦敦的公益组织、社会企业枢纽中心。对于 HUB 内划分的区域，小柔老板是如此描述的：铆钉会员——每天都来办公/交流；气泡桌——桌子为不规则圆角让各个机构的公益人可以 co-working 看到对方眼睛的办公方式；自助厨房-每周有新鲜蔬果送至，大家自己动手做午饭；会议区-两面墙壁就是白板任由思维驰骋。技术出身的保益互动 CEO 冀冬，则是如此描述 HUB：在城市繁华区，创业 hub 的形式在英国挺流行，初创公司在一起集中办公，降低成本，空间上有点像 微软创投 hub，更密集和随意些，有看着像自己搭建的小会议室。

彭艳妮老师还提到 HUB 能够提供的三样宝：一是带有创意设计和组合的空间，因为支持创业的空间需要有创意精神，激发想象力，这一点从小柔老板的描述中可以充分体会；二是通过社群链接不同的人，与关注点不同的一群人交流，最后就形成了一个社群，位于伦敦的这家 HUB 组成的社群超过 1000 人，和全球 7000 多人的总社群保持有机的联系；三是经常举办提供灵感的活动，沙龙、研讨、培训，通过不同活动激发参加者的灵感。我们在 HUB 也举办了“社会企业规模化发展”主题活动，邀请了享有“英国社会企业家教父”美誉的 Michael Norton 向大家介绍如何用众酬和社会特许经营的方式获得规模化发展。另外一个演讲嘉宾是以及被《经济学家》评为“创意达人”，《外交信使》评为“99 位 33 岁以下最有影响力人物”，伦敦国际青商会评为“十大杰出青年”，同时还是 TED 演讲者的 Christian Bush，他讲的主题为商业模式创新。考察团成员们获益匪浅啊！

- Bridges 创投

感谢本次考察活动的赞助方汇丰银行，考察团参观了汇丰银行英国总部，汇丰核心投资总经理 Sajjad 在百忙之中接待了我们，向大家介绍汇丰银行作为社会影响力债券（Social Investment Bond）英国最大的投资机构之一，如何在其整体的投资光谱中增加对社会影响力的考虑因素。虽然 Sajjad 一再强调促成投资最重要的考虑是经济回报，但考虑了社会影响力的 Bridges 创投 10 年的回报率也在 9-20%之间，平均达到了 14%。他特地举了一个例子，在贫困地区开办低成本健身中心，在提高贫困地区居民健康状况的同时，也获得了相当不错的经济回报，投资七年，公司得以复合增长，目前已开办了 30 家连锁健身中心，后由私人股份公司购买，投资回报五倍于成本。Wow，真的很鼓舞人心啊！

而 Bridges 创投的投资经理 Caroline 则给我们详细介绍了创投公司的投资战略以及他们严格的社会影响力评估工具。相信对于所有刚刚获得第一笔社会投资的代表团成员来说，这一课带给他们的信息量实在是太大了！大家对于 Bridges“影响力驱动的投资理念和方法是建立伟大的企业、提供卓越的财务回报的核心，也是我们成功的基石”的信条大为赞赏。

贝恩母乳育儿研究推进中心总干事董明珠说，本次考察最有价值的是增强了信心！因为看到了很多有创意的英国社会企业，完善但仍在发展的社企生态圈，让人信服社会企业解决社会问题是真正可以实现的。



罗伯生鲜市场奉行公平贸易的理念

交流合作，促成资源整合

正如保益互动的 CEO 冀冬所说，英国在社会企业理论和实践方面成型的方案和实践经验，具有很强的实际指导意义；社会企业就是要充分利用、整合社会资源，在自身生存的基础上找到快速发展的办法。贵州晟世锦绣民族文化投资有限公司的创始人余英是团员中最有合作意识的，参加社企学院课程的场地是爱丁堡的一家社区中心，当听说该中心设计并注册了一种苏格兰格子布料，她主动要求和相关人员谈合作，看到她拿出的带有苗绣装饰的太阳镜布袋，社区中心的人也眼前一亮；而在影响力艺术机构的街角画廊看到自闭症艺术家的绘画作品，深受启发的她连忙找到考察团中专注于自闭症儿童教育、来自上海视言的运营总监孙湧，寻找合作的契合点。对了，要想成为一个优秀的社会企业家，社会资源的整合能力一定是一流的！

考察团成员之间经过短暂的接触，结下了深厚的友谊，团员间相互合作的消息最近频频传来。成都朗力养老服务中心副主任郭景川对此深有感触：本次活动还有一个巨大的收获就是通过这次考察结识了一批志同道合的社会企业家们，虽然所处的领域各不相同，但仍然惊讶于我们居然有如此多的共同话题，交流彼此对各自行业的了解，对大环境的看法，对所看到的先进社会企业的模式理念的讨论……真的就像是一个大家庭！在这里我们都成为了学生，汲取着先进社企和各自身上的经验，同时也发现了很多能够资源整合共享的地方，在这次活动结束后，团员们依托 BC 给的平台自发组织了社企联合会，这本身也是一项了不起的成就，孤军奋战时，望眼四周，均是不了解或不理解的目光，但通过这里，发现如此多和自己做一样事情的人，陡然间有了归属感。现在对于国内的社企来说，还是黎明前的黑暗，所以我们更应该抱团取暖，资源整合，交流互动，信息对称，让彼此互相鼓励着并肩前行。

社会投资平台汇丰英国社会企业创新之旅刚刚落下帷幕，但我们有理由相信，对于中国的社会企业家来说，这将是一个全新的开始！

英国大使馆文化处将在各地推出社会企业创新之旅分享会，由考察团成员和大家分享他们的观察与思考。具体活动安排将在社会企业家微信公众平台（账号：**shehuiqiyejia**）公布，敬请关注！

编辑：社会企业家技能项目组，转载请注明网址
www.britishcouncil.cn/programmes/society