

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
来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊

一、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，大部分的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，就不能只帮一个机构，必须要改变整个行业。

星宝上学创始人也是一位家长，没有破产的家长

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。

二、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由她撰写的《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。

证明星宝上学有市场：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，一手一脚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。

开出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

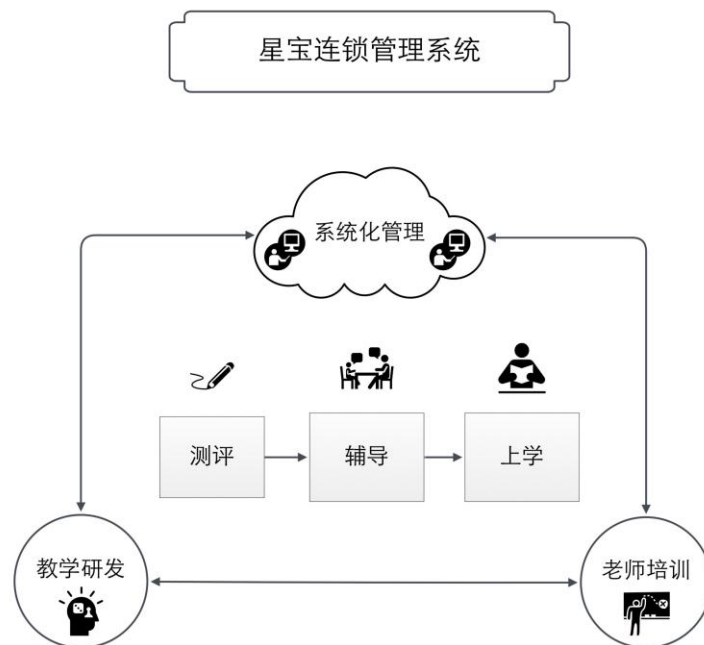
开分校的目的，不只是为了证明这个定位有市场，更重要的是开始实验连锁经营模式。特教行业的发展，一直没有超越“路边摆摊”的模式。因为大部分学校都是独立经营，学生不超过50名，年收入不超过100万，根本没有资源和能力做研发，提升教学质量。电脑化教学和系统化管理就更不用说了，大部分教材和练习还停留在用一张一张纸去复印。当我们的日常生活被智能手机和iPad完全改变的时候，特教老师还在用20年前的教学模式。如果要突破，必须从单店经营扩充成连锁经营。

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。要创建一个教价行业的连锁系统，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

从加盟者的角度出发，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. 教学研发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。

三、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，给等待的孩子们以希望

特教行业要成功，必须要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，同行水平业不高，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的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。

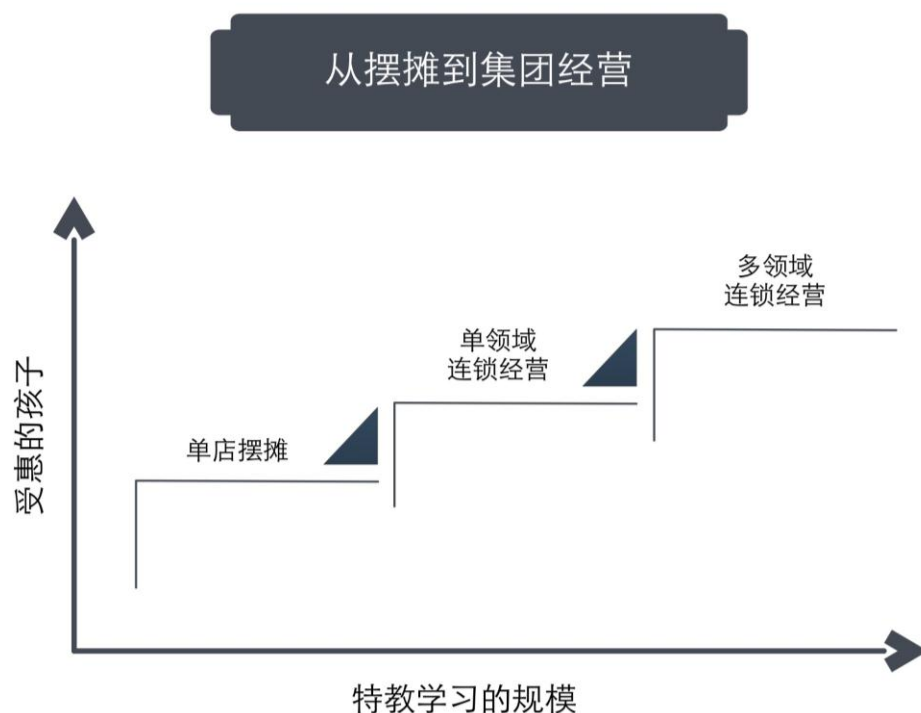
经过整个团队的艰苦努力，旗舰店只用 6 个月就达成了稳定的现金流。孩子、家长、老师都很满意，这证明了星宝上学的连锁模式是可行的。

一位来自天津的妈妈成为第一家加盟商

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的学校。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

投资者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。