青年报 2016年7月5日 星期二
责任编辑 梁超业 美术编辑 谭丽娜

社会企业系列报道

公益组织向社会企业转型 探索“自我造血”新模式

什么是社会企业，在中国至今没有一个正式的官方定义。但毋庸置疑的是，这个国际流行的概念已然深植于中国的公益慈善从业者和社会创新倡导者心中。越来越多的有志之士开始迸发出投身发展社会企业的热情，同时越来越多的NGO也开始转型探索，走上社会企业之路。

理想丰满，但现实骨感。无论是理念认可，还是扶持力度、盈利敏感度等方面，NGO在社会企业的转型之路上困难重重。但业内依旧坚信，如果将传统意义上的NGO称为公益1.0时代，社会企业或许就是公益2.0时代的开端。

本版撰文 青年报记者 陈诗松

周培骏 制图

❖转型之势

“输血式”公益募资难 转型探索“自我造血”

从2003年启动至今，“道和”环境与发展研究所已经为数千家初筛企业和100多家深入辅导的企业对接融资超10亿元。“2014年完成孵化的8个企业，其中有3个已经开始融资了。这个数字拿出来跟其他孵化器做对比，也是很漂亮的。”该家NGO的主任葛勇说。

不过，在可圈可点的成绩背后，是“道和”需要不断依靠资助来维持运转。输血式公益带来的困境不仅在于募资难度大，而且机构的独立性、自主意志容易受资助方限制，“比如我们想做一个学校的环境教育，但资助方要让你做10个学校的硬件建设，你要不要这个钱？要了就得受他左右。”

更大的问题在于，项目执行过程中一些合理成本也被约束太紧。比如，有的资助方不愿为人工成本买单。多年前，“道和”的一个项目官员到青海出差，结果双方在选择出行方式上“僵持”了很久。葛勇认为应该坐飞机，资助方代表坚持乘火车，“他让我们省钱，把更多的钱花在项目建设上。”

这让葛勇觉得不可理喻：火车往返需要六天，人的时间难道不是成本吗？而且一个优秀的项目官员，所产生的价值远高于支出。“国外的NGO筹款时，人工经费占去三分之一是正常现象，可国内差很远。”

葛勇也知道，不能完全怨资助方，“大家因为郭美美事件对公益圈的信任度降低了不少。而且国内有规定，公益慈善组织的行政成本不得超过10%。比如我们做一个项目50万，按这个规定，5万块钱我根本连一个人都养不起。”

为了摆脱这些困境，实现自我造血，葛勇正在主导有近20年历史的“道和”从一家NGO转型成为社会企业。“这两年无论是观察市场还是反思自我定位，都越发意识到不能再做一家纯粹的公益机构。”葛勇说，“我不想一直这样下去。”

葛勇的太太颜莹是从业十多年的环境调查记者，常为“道和”的发展和募资奔走，曾专程前往社会企业发达的英国考察。她说，英国之所以涌现出大量的社会企业，就是因为很多NGO遇到可持续发展的瓶颈后，转向以企业的形式、商业的手段继续解决社会问题。

“我们从前年开始谋求转型，希望可以自我造血，不再跟要饭似的到处要钱。恰巧我们又是做创业企业的孵化，有这样的人才支持。”这是一条没有地图的转型之路，但是，转型对于葛勇和道和来说，就像“翻过了一座山，看到的是下一座山。”

和“道和”一样，在中国，在上海，越来越多的NGO开始向日渐流行的“社会企业”概念转型，以社会企业自居，并以社会企业的发展模式为参照样板，立誓走出一条自我造血的公益新路。

❖时代之召

“社企”至今未有官方定义 但各方仍不失热情

社会企业起源于1844年，20世纪90年代中期在英国流行起来。21世纪初，英国政府大力推动社会企业发展，使之成为全球范围内的一种新的组织理念和模式。如今，在全世界各国的公益慈善和社会创新领域，社会企业已经成为一个各国通用的词和模式。

但是，究竟什么是社会企业？在记者调查中，遗憾地发现，不要说在国内，即便在世界各地，对社会企业都还没有统一的官方定义。在注册时也没有明确分类，有的以工商注册，有的则以社团进行登记。

但有一个普遍的共识是，社会企业被认为是通过商业模式进行运作，赚取利润用以贡献社会的企业。由于社会企业以解决社会问题为使命，它们重视社会价值多于追求企业盈利，故不同于传统上以赚取最大利润为目标的商业企业；同时因为采用商业手段，所以也不同于那些单纯依赖捐款的公益慈善组织。

目前，中国不少包括基金会在内的NGO、企业、政府和个人都对社会企业表现出浓厚的兴趣，纷纷摩拳擦掌准备转型或创办社会企业，谋求通过“自我造血”的商业模式走出生存与发展的困境，并开始出现少数运营状态良好的社会企业。同时，以支持社会企业为目标的社会影响力投资也开始兴起，一些创业者甚至通过众筹平台筹集资金。

但总体而言，社会企业在中国仍是一个充满争议的概念，障碍重重，可谓“理想丰满，现实骨感”。在很多论坛中，当有嘉宾提出社会企业相关的话题讨论时，记者发现很多人执着于公益活动的非营利性，公益与商业在其头脑中是互不相容、非此即彼的，对二者的结合抱有强烈的抵触情绪。同时，一些企业家和政府官员也对社会企业的商业模式心存疑虑，加上缺少来自法律政策的支撑，近年来一些业内人士开始用“社会创业”、“公益创业”等提法来淡化社会企业的商业色彩，以提高公众与政府对社会企业的接受度。

目前的现状是，国内相当一部分社会企业由原来的NGO转型而来。NGO本身对社会企业所强调的社会使命部分认同感很强，因面临资金的困境也更有转型的动力。

然而，在实践中，一些自称转型为社会企业的NGO，也只是开个网店出售与自身业务关系不大的产品来增加收入，并没有形成自己的产品体系，与真正可持续的盈利模式相去甚远。

而且很多传统NGO其实并不具备转型为社会企业的条件，比如缺少商业人才、管理低效、社会创新能力弱、市场触角不灵敏等。NGO的文化也与商业企业有很大区别。有相当一部分NGO的转型是不成功的。

❖扶持之力

社会企业认证标准有望9月出台

“信息无障碍研究会”是中国内地第一家专注于信息无障碍环境建设的民间NGO，有6名视障工程师和2名视障云客服。他们为互联网公司做产品测试，提出信息无障碍优化方案，从而方便视障者更顺畅使用互联网。腾讯、阿里巴巴等都是他们的合作对象。“我们的利润是不分配的，赚的钱继续投入到机构中，为更多残障人士创造工作机会。”

然而，信息无障碍研究会的发展并不迅速。“国外的社会企业有很多优势，经过认证的社会企业也能优先获得政府或基金会的项目或资助，而因为企业属性，他们可以用股权去融资，国内目前是做不到这一点的。”信息无障碍研究会秘书长梁振宇说。

南都公益基金会理事长徐永光也提出，虽然社会企业在中国公益圈里有很好的认同和支持，但在整个社会大环境里依旧“偏冷”。“在英国，社会企业已经深入到基层社区和人们的日常生活中，英国社会企业的理念和影响力投资发展得如火如荼，而这些在中国只是刚刚兴起。”

为了促进社会企业的发展，在去年举办的第四届慈展会上，北京大学公民社会研究中心、北师大中国公益研究院、南都公益基金会、深圳市中国慈展会发展中心和社会企业研究中心等五家机构联合制定了《中国慈展会社会企业认证办法(试行)》正式出台，7家机构获认证。

“申请的机构，要符合几个基本的条件，首先，章程里面必须要有明确的社会或者是环境目标；50%以上的收入能够来自它的商品的销售、贸易，或者是服务项目的收入；分配的利润不能超过年度利润分配总额的35%等等，这与国际社会企业认证方法是接轨的。我们希望通过认证，让大家认同社会企业的理念，让更多的人能够购买社会企业的产品和服务，能够形成一个良性的循环。”中国慈展会发展中心秘书长典春丽表示。

信息无障碍研究会也是首批通过认证的社会企业。“经过社会企业认证后，还是有优势的。我们参加一个社会创新商业比赛，对方对我们的参赛资格提出质疑，后来知道我们获得了社企认证后，就认可了我们。”梁振宇说。

然而，在梁振宇看来，仅仅进行社会企业认证是不够的。“希望政府能出台相关政策支持社会企业发展，政府在出台相关政策的时候，对于这些致力于解决社会问题的商业公司、NGO、社会企业，不要有太多的束缚，要出台促进性的政策，从而让社会企业能在市场中搏杀，而不是活在温室中。同时，社会也不要带着太多的主观偏见看待社会企业，要给社会企业多点宽容和理解。”梁振宇说。

近日，记者得知，这一标准有望持续完善升级，相关政策将于9月正式推出。消息出自近日举行的“中国社会企业认证的挑战与路径”论坛，旨在探索并完善中国社会企业认证标准体系。根据主办方介绍，最终成果是完善2016年第四届中国慈展会关于中国社会企业认证办法，并计划于今年9月第五届中国慈展会上正式发布《中国社会企业认证办法》2。

❖盈利之辩

利润仍最敏感 正向“分配”迈进

以解决社会问题设立的社会企业，把解决社会问题产生的影响力评估放在首要位置，另外社会企业盈利也将是个绕不过去的话题，而对于盈利的分层，各国和地区则有着不同的规定。

2011年成立于上海的“索益文化发展中心”是一家专注公益传播的社会企业，服务于非营利组织，政府与企业，2015年该机构通过提供活动策划、执行服务成为星展基金会的合作伙伴。

作为该机构的创办人，李磊觉得，这种机会是社会企业成长的一种有效渠道，社会企业利润分配也是一个不可回避的话题，当然，利润分配的前提是社会企业首先盈利。

“社会企业就应该看待成一家企业，那盈利将会成为一个必然的需求，应该允许一定利润的分配，进一步用来发展企业。”李磊说。

新加坡星展基金会理事长吴幼娟表示，社会企业利润确实是一个不可回避的话题。目前，新加坡并没有一个法令规定利益分配多少，但界内倾向于将30%利润用于分配，70%投入社会企业再发展。社会企业本质上还是属于企业，但不以盈利多少为使命，而是以创造社会价值大小为使命，但这不等于不盈利，如果有盈利适当分配是可以的，也更有利于激发社会企业发展。

南都公益基金会理事长徐永光认为，放眼全球社会企业来看，目前仍能看到三类，第一类认为社会企业不能分红，认为这就是一个非营利机构。第二类称社会企业可以有限分红，第三类说社会企业就是企业，分红是股东的事，与别人无关。“我们应该明确社会目标，坚持用是否分红来区分社会企业属性这并不科学。”

当前，在国外，英国社会企业正因为有着利润分配限制，却遭遇着资金黑洞。根据英国法律，社会企业利润分配不得超过35%，但随后，英国研究机构发展，设置这条分配上限后，英国社会企业存活的并不好，39%的缺乏资金支持发展，但主流中、小商业企业中，由于没有资金分配限制，受到资金影响的仅为5%。2015年，英国政府开始意识到这个问题，通过法律取消了社会企业分红限额规定，这很快使得一些不能获得投资方和捐款方支持的企业得到了新的发展机遇。

“香港社会企业总商会”，是一家在香港专门认证社会企业的机构。目前，已经通过认证了500多家社会企业机构。

“黑暗中对话”是一家完全由商业人士投资的社会企业，现在每年营收约2000万元，但这家机构却没能通过社会企业认证，因为该机构规定可以分配35%的利润，“香港社会企业总商会”觉得35%的分配利润已经超越了社会企业的分配认定上线，所以没有给“黑暗中对话”颁发社会企业牌照。

谢家驹是香港社会企业的领袖人物，在他看来，过去十年来，不少牟利组织创办的社会企业在耗尽政府资助后便难以为继。而大量的实例证明，私人出资创办的社会企业比完全依靠政府资助的社会企业更具有生命力，更能够创造社会效应。

“因为私有资本投资社会企业更看中社会企业在解决社会影响力方面的指标，政府资本投资者社会企业有了部门KPI考核指标，这不利于社会企业发展。”谢家驹说。

2015年，香港政府一改近十年的不分红路线，终于决定将私人投资创办的社会企业也一并纳入政府资助范畴，通过多种资本投资社会企业让社会企业有着更好发展。

对此，也有专家指出，“对于包括社会企业、NGO在内的任何类型组织，收支平衡和可持续性都是必须重视的问题。我们今后可以不必再探讨商业化是否使社会企业失去灵魂，而应该关注社会企业如何使用商业手段来弥补自身资源的不足，在市场经济中提高自己的生存能力。社会企业的社会使命和商业化之间并不是排斥的，而是可兼得的。”

❖国际之炼

中国社企冲进亚洲120强 竞争成发展“炼金石”

“由于社企领域处于萌芽阶段，投资者对社企了解不够深入，因此，和主流盈利机构相比，社企所面临的挑战有过之而无不及。”近日，首届社会企业峰会在新加坡举行，大会聚集了亚洲超过200名顶尖社会企业家、孵化器及能力建设者，分享经营社企的实战经验，共同讨论多项议题，包括社企的投资、营运和管理。记者欣喜地看到，国际舞台上，也出现了不少中国社会企业的身影。

来自上海的社会企业家林博聪在论坛上向亚洲各国的参会者们分享着自己的社会企业“巴黎咖啡”。这家社会企业每年会雇佣残障人士接受巴黎咖啡的咖啡师培训。如果通过培训，可以留用他们在巴黎咖啡连锁店任职或推荐他们去五星级酒店担任咖啡师工作。在鼎盛时期，林博聪最多同时开了28家咖啡店，这在上海不仅为消费者提供了地道的咖啡，也为众多残障人士提供了一份赖以生存的工作。

尽管有不少喜人的成绩，但星展基金会主管刘碧婵仍然客观评价道：“据我们的观察，大多数社会企业仍然面临最大的绊脚石：无法获取资本及增强影响力。”

为此，星展基金会与新加坡国立大学在2014年联合推出了公益孵化项目“亚洲社会企业挑战赛”，旨在发掘有潜力持续发展、具社会影响力的社企，今年已是第三年。今年5月，来自25个国家的参赛提交作品创新高，超过一千封。优胜队伍将获得超过新币17.5万元的种子资金。

截至发稿前，该大赛正式公布了亚洲120家社会企业的入围名单，其中，中国大陆地区有10家社会企业成功入围，包括上海索益、第一反应、益宝计划、诚食农业等。“成功入围对我们来说是一种肯定，也希望在国际竞争的舞台上，能够和更多的同行切磋交流，让商业模式更清晰有效，加速机构的自身成长。”上海索益的李磊说。