星展銀行 DBS

Social Enterprise
Research Center
社会企业研究中心

社会创新与我

星展基金会大中华区社会企业调研报告

星展銀行 DBS

Social Enterprise
Research Center
社会企业研究中心

2017年2月

可持续公益　未来正在到来

早春二月，看到星展基金会和社会企业研究中心的最新调研报告，犹如春风拂面，令人振奋。在星展基金会的支持下，社会企业研究中心在过去一年里对两岸三地三百多家社会企业进行了深度调研，了解社会企业生态圈的现状，发现和分析社会企业发展的主要障碍，探讨怎样可以更好地支持社会创新和扶持社会企业。从调研报告中，我们欣喜地看到越来越多的较高学历“千禧一代”的年轻群体已经开始投身社会创新，很多的社会企业在初创阶段就自带技术优势或者直接就启动了数字化的业务模式，更多的社会企业正在直面市场寻求可行的商业模式 …… 这正是星展银行一直在呼吁和推动的可持续公益的未来趋势；而这份报告似乎在宣布，这一未来，正在到来!

星展银行是亚洲领先的金融机构，也是新加坡最大的银行，多年以来一直致力于通过鼓励社会创新，扶持社会企业发展，实现公益可持续性，回馈社会。为此，星展银行于2014年成立了“星展基金会”，这是亚洲唯一一家以推动社会企业发展为目标的基金会，致力于建设更加融合的社会，帮助弱势群体获得需要的社会服务和支持，取得合适的就业机会，改善个人发展前景，赢得更美好的生活；让公益不再仅仅是慈善捐助，而是成为可持续的商业活动，为新加坡以及其他亚洲市场创造更大的社会价值。

星展基金会创立以来在全亚洲接触了5,000多家社会企业，通过提供企业不同发展阶段的项目资金、举办成长训练营、进行高管辅导培训等各种形式直接扶持了100多家社会企业。星展银行的员工们也有很多进入社会企业做志愿者，帮助社会企业发展。在这个过程中，我们深切地认识到，社会企业的成功，社会创新的推广，是一个系统工程，需要唤起全社会的认知和关注，需要在技术和商业领域有一定基础甚至是成功经验的人才和企业家的参与，也需要在真正的市场竞争中被相关消费者认可。社会企业的生态圈需要和主流社会融合，获得更大的社会影响力。

因此，星展银行在中国已经连续五年举办“社会企业论坛”，邀请社会企业家们以及社会创新领域的研究机构和支持机构，和社会大众分享他们的经验和洞察。2017年伊始，我们很高兴，星展基金会和社会企业研究中心推出了最新的社会企业调研报告，希望通过这篇报告，让更多的人开始关注和了解社会企业，开始认识到社会创新是每个人都可以参与的。可持续公益的美好未来，我们每一个人都可以贡献一份力量。让我们一起期待社会创新的春风真正“吹绿大江两岸”!

葛甘牛
星展银行（中国）有限公司首席执行官
2017年早春
于陆家嘴星展银行大厦

社会创新推进美好社会

这十几年来，社会创新日益成为商业和社会领域共同关注的重要话题，这并非一时的热点，而是与这个时代的背景息息相关。首先，年轻一代的思维范式与价值取向有着新时代的特点。德勤的一个调查显示：千禧人群选出的商业最终目的排名第一的是“改善社会”。他们不再满足于前辈的“匮乏时代的价值体系”，开始关注商业如何能让社会更美好。其次,得益于互联网和移动互联网的兴起，个体权力的放大，也是这个时代重要的特征。个人无论作为投资者、消费者还是从业者，都开始对传统的组织说不，个体从属组织的时代一去不复返。最后，我们的政府也越来越开放，解决社会(民生)问题是服务型政府的核心，但只靠政府自身的力量还是不足的，需要更多方的参与与更创新的模式。

这些时代特征可能会导致未来的投资和商业领域发生重大的变化，企业的战略性社会责任和社会企业也就应时代而生。我们发现，越来越多的商业企业开始重视企业社会责任，甚至开始把企业社会责任上升到战略层面上。另一方面，公益组织也在积极寻求更可持续的运营模式，很多组织开始转型社会企业。这两个方向都是非常积极的，商业企业和公益组织在致力于实现更美好的社会的使命驱动下开始向彼此靠拢，我们非常欣慰在两岸三地都看到了这种趋势。

这次社会企业研究中心有幸得到星展银行的支持，实施了这样一次大规模的两岸三地社会企业生态调研，调研揭示了社会创新生态圈发展的现状，也呈现了未来社会创新主流化的图景。这份调研报告可能还相当粗浅，但我们十分欣慰能借由这份报告推动更多的社会创新。所以我们倡导各位，无论你是商业企业、金融机构、公益组织还是政府机构的从业者，都可以参与到各种各样的社会创新当中来，还可以用各种方式来支持社会企业，共同为更美好的社会做一点力所能及的事情。

朱小斌博士
社会企业研究中心主任

CONTENTS
目录

什么是社会创新 01
社会创新案例分享与启示 02
社会企业的现状与挑战 10
应对挑战的建议 24
展望未来 29

附录：调研方法和阅读提醒

图表索引

图1: 不同年份社会企业创立的数量 10
图2: 不同年份大陆与港台社会企业创立的数量 11
图3: 受访者的性别比例 11
图4: 教育程度分布 12
图5: 社会企业最关注的十大社会问题 13
图6: 社会企业所处于的发展阶段 13
图7: 大陆社会企业收入区间分布 14
图8: 大陆社会企业利润分布 14
图9: 社会企业的利润分配 15
图10: 利润分配对象 15
图11: 平均全职兼职员工数*发展阶段曲线 16
图12: 社会企业的前十大挑战 18
图13: 社会企业所需的能力建设 19
图14: 融资难易程度 19
图15: 过去融资金额 19
图16: 社会企业未来三年最期望的融资方式 20
图17: 社会企业是否需要立法 22
表1: 社会企业关注的其他社会问题 13
表2: 大陆、香港社会企业发展阶段交叉分析 13
表3: 收入类别与比例表 14
表4: 社会企业就业人数总体情况 15
表5: 社会企业就业人数*发展阶段交叉表 16
表6: 各阶段需要融资的社会企业数量和比例 20
表7: 大陆、香港、台湾对于社会企业立法的交叉表 22

什么是**社会创新**

什么是社会创新?

“社会创新”可以从社会和创新两个方面来解读。

“社会”指的是社会以及环境，创新指的是“发生新的价值和效益”。简单而言，社会创新就是指个人或者组织的行为对社会或者环境方面创造了新的价值和效益。这种创新可以包括很多方面：工作、生活、社会关系，甚至价值观和文化等等。

为什么要关注社会创新?

当今时代，创新无处不在。在环境、养老、医疗、教育等社会领域也出现了大量创新，正深深影响着我们每一个人的生活和幸福。社会创新可以有效地解决社会问题，这已经不只停留在社会公益的领域。富有远见的企业家、职业经理人、意见领袖还把社会创新作为重要的组织发展策略，并且视其为企业的业务和竞争力提升的创新手段，社会创新正从多个方面影响和重塑着我们的商业世界:

原因1　年轻消费者和雇员更重视企业的社会价值

原因2　商业领袖正在将社会创新视为企业成功的一部分

原因3　关注影响力的投资者群体正在兴起

原因4　社会创新正在创造出新商机

原因5　社会创新是组织实现可持续发展的必要途径

社会创新案例分享与启示

企业如何在教育、残障、就业、养老、环保以及扶贫等领域进行社会创新，并且创造出显著的社会价值?

第一反应(上海救要救信息科技有限公司)

创立原因

随着马拉松赛事热度的加剧和城市突发猝死事件报道的增多，运动安全、现场急救措施与城市医疗保障等问题越来越成为人们关注的焦点。第一反应致力于应急知识的普及、市民急救技能的提升、社会共享型急救理念的推广和平台的开发。提高赛事安全保障水平，让更多普通人掌握急救方法，以专业救援改变社会冷漠和道德滑坡，正是第一反应创立的原因。

运作模式:

第一反应是中国急救培训和赛事生命救援机构，这是一支拥有美国心脏协会(AHA)认证的专业急救团队。

第一反应提供的培训主要目标是在意外事件现场掌握第一时间的急救措施，即教会人们在医生到来之前的保护、应急处理方法。普通人经过8小时的急救培训（美国心脏协会认证Heartsaver®课程），可以拿到美国的“第一反应人”证书。

目前第一反应的主要收入来源为赛事保障、急救培训。

社会价值

- 第一反应是中国首批认证的社会企业，中国大陆第一家“B型认证企业”。借助“互联网+”模式，希望5年内帮助2000万人获得基本应急能力，让互助互救成为中国社会常态。
- 在2015年3月的无锡马拉松上，中国首例马拉松“猝死”AED施救成功。当时一位参赛者“猝死”倒地，第一反应急救队员第一时间到达他身边开始急救，成功地挽回了他的生命。
- 截至2016年10月30日，第一反应已为超过28座城市178场马拉松赛事共计72万选手提供生命保障，成功救助11位心脏骤停患者。
- 第一反应的急救培训已服务9万余成人、数万儿童，拥有两千人专业志愿者团队。第一反应课程已成为中欧国际工商学院EMBA开学模块。第一反应开发的企业应急自救SOS系统已服务上海中心、平安集团、阿里巴巴等100多家企业。

摩拜单车（北京摩拜科技有限公司）

创立原因

出行是人类最基本的需求之一，但这一需求，尤其是城市内短途出行需求，在目前并未得到很好的满足。摩拜的诞生是为了实现一个朴素的愿望 – 帮助每一位城市人以可支付得起的价格更便捷地完成短途出行。为了把这一朴素的愿望变成现实，摩拜选择了自行车这个最普及的交通工具，采用创新的理念，结合了互联网技术，重新设计了车身和智能锁，来让使用自行车完成出行变得更容易。

运营模式

摩拜车身专为共享单车而设计，用户使用摩拜单车只需手机应用，便可查找单车位置，继而预约并找到单车，随后扫描车身上二维码开锁即可开始骑行；摩拜单车摒弃了固定的车桩，允许用户将单车随意停放在路边任何有政府画线的停放区域，合上车锁，即可离去。

摩拜单车定价为1元/半小时，新款0.5元／半小时。押金299元，用户押金再投资。

社会价值

- 运营100天，其注册用户已达20万。
- APP搜索量跻身免费总榜Top100，旅游类Top10。
- 摩拜单车覆盖率增长快，平均增幅达到172.7%。
- 摩拜单车2016年4月在上海投放第一批车，目前在上海的投放量已经超过10万辆；8月开始在北京投放；9月，在广州投放；10月，摩拜单车又出现在深圳街头。
- 2016年9月，上海市委书记韩正参观和肯定了摩拜单车。

深圳喜憨儿洗车中心

创立原因

“喜憨儿洗车中心”创始人曹军是一名喜憨儿的父亲，多年来切身的体会到心智障碍人群的生活压力，尤其是看到传统的政府和社会手段在对认知障碍人群的就业问题推进艰难的情况下，家长们迫切需要找一个项目能让孩子们实现他们自身的价值，同时向社会证明他们的价值。

经过一年多各地多走访学习，曹军联合其他9位智障孩子的家长通过众筹，在2015年8月成立了一家洗车中心。中心一开始的成立目的是‘自助’自家的孩子，而这逐渐发展成为一个模式和价值观的建造和传播，曹军等希望通过半开放式的就业环境和系统培训，以探索喜憨儿健康成长和就业的模式。

运营模式

创始人从孩子的角度出发，用洗车这样的工作模式去切入社会问题。一方面，项目投资不大，技术含量不高，可操作性又强。另外一方面，对男孩子来说，玩水、打泡沫本身就是一种乐趣，所以能让孩子们在工作中找到乐趣，那就是一件一举两得幸福的事情。

在洗车中心，每位喜憨儿先要进行能力测评来了解他们的运动和判断力程度，进而再进行培训和编组。由于孩子们的个人情况参差不齐，师傅将洗车分成了10多个环节，喜憨儿们需要根据自身能力接受一系列如冲水，打泡沫等洗车环节的训练，再安排岗位，做到合理分配工作，针对孩子个体情况扬长避短。孩子们底薪为2300元，中心另聘请了两名师傅，教授、帮助喜憨儿们洗车。在学习一段时间后，多数喜憨儿都能熟练地三五组队，独立为顾客提供洗车服务。

除提供工作岗位之外，曹军借鉴台湾的模式，在中心设置了休息室和运动场地，对喜憨儿进行康复训练。康复训练的时间定为上、下午各一个小时。康复训练的内容包括阅读、理解、认知、书写、益智辅导、运动等。同时中心给喜憨儿员工建档案，对他们的工作能力和社会能力进行评定和分类以及跟踪反馈，以便在将来喜憨儿融入社会后可以根据不同的情况做出个性化的生涯规划。

中心的主要收入来自于喜憨儿提供洗车服务。目前客单价在35元／车次。截至2016年10月底，中心已经接服务过超过14600余台汽车的清洗，主营业务发展平稳迅速，在社区形成了不错的口碑。但创始人也意识到了单纯的洗车服务盈利能力有限，如今洗车中心还在销售一些汽车配件，增加了抛光打蜡、维修保养等服务。

社会价值

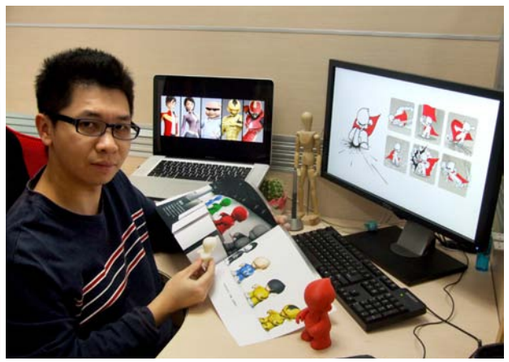
- 自15年8月成立以来，在接近1年半的时间里，喜憨儿获得了大面积的媒体关注和曝光。知名媒体包括羊城晚报，南方日报等等都进行了大篇幅都报道，形成了很好的美誉度。
- 在2016年3月，洗车中心接受了广东省委副书记、深圳市委书记马兴瑞的访问和专题调研，中心模式受到了马书记的肯定。
- 经过一年多的发展和摸索，洗车中心初步建立了一套可复制推广的经营管理模式，无偿提供给各地政府和残联。目前已经在青海，杭州，银川等地复制模式成功，总共解决了54名心智障碍人士的长期就业难题。最近，中心也在和北京、成都、海南、无锡、武汉等城市的政府和残联接洽。创始人非常有信心可以把中心成熟有效的模式和理念在全国进行推广，三年内有望可以开到50家左右。

声活APP(深圳市声活科技文化有限公司)

创立原因

全世界有近3亿人患有听力损失，中国的听障人数高达2780万。他们和正常人一样，需要了解外面的世界，需要平等选择的机会，渴望展现自己的才华。

但是，在当今信息高度发达的互联网时代，众多社交平台大都是服务于健康人群，缺少专门针对听障群体设计的社交平台；而带有手语翻译的节目也有相对局限。听障人群作为边缘群体在这样一个日新月异的社会中面临严重的话语生存困境，难于获取信息，与外界交流存在障碍。



运营模式

由听障人群成立的声活科技文化有限公司主要开发一款名为声活的APP，打造一款垂直针对听障人群的社交网络分享平台。主要提供社交和翻译两项功能。让听障人群通过声活进行交流与分享，真正满足听障人群的社交需要；为聋人提供线下手语一对一预约服务、线上语音实时翻译功能，方便他们的生活，也让普通群体更多地听到他们的“声音”。除此之外，开通服务与游戏板块，售卖听障用品，为听障群体提供游戏体验等，丰富他们的娱乐生活。

社会价值

- 从用户的角度来看，2015年8月，声活APP安卓版上线，上线不到5个月已有2万的下载量。用户群体以听障群体为点，并向其周围人群进行辐射。
- 从荣誉的角度来看，2015年在南方移动互联网创业大赛上，“声活”项目获得一等奖；声活APP还在2016年10月的双创周的参展项目中脱颖而出，获得李克强总理的赞赏和好评。
- 从社会公共关系的角度来看，目前，声活始终与投资方、政府、媒体保持良好的合作关系，与各地的聋协和不同的社会组织建立合作关系。

任小米

创立原因

任小米社会企业来源于国内知名的企业家环保组织阿拉善SEE协会的荒漠化治理项目。

我国水资源短缺，严重影响国家粮食安全。特别是沙漠绿洲地区的1.5亿亩耕地，80%已突破125米地下水警戒线，一旦无水可抽，绿洲将变沙漠。内蒙古阿拉善沙漠绿洲地区正面临着这样的地下水紧缺难题。

作为治理阿拉善荒漠化的手段之一，自2009年开始，SEE就引导和支持当地农户种植节水型小米，从而替代玉米、小麦等作物。为了鼓励农户种植，SEE除了提供项目资金支持外，还号召数百位企业家会员认购小米。

但是由于没有配套的服务，企业家订单的可持续性依然是一个问题。同时，销售渠道的狭窄，如果小米卖不出去，就会存在囤积成灾的风险。由于没有足够的销量，2012年，阿拉善农户基本停止了沙漠节水小米的种植。

阿拉善SEE协会经过深刻的反思，在一年后重整旗鼓，再次启动了高产节水的沙漠小米的种植。这一次，SEE希望在2015年可以种植5000亩沙漠小米，是2009年种植面积地超过70倍。

运营模式

针对沙漠绿洲地区过度地下水灌溉的问题，SEE认为绿洲地区50%耕地用小米替代玉米，并辅以滴灌和定额管理措施，可实现绿洲地下水采补平衡。但是，关键要让小米比玉米卖出好价钱，才让农户有动力去种植。

为了实践这个改变，SEE成立了一家社会企业，承诺所有的股东只承担亏损的责任，不享受分红并且打造一款承载公益、节水、增收使命的高品质小米。

任小米的主要收入来源是小米产品的销售，2015年最初的定价为10元/500g。而任小米的主要销售渠道，除了SEE企业家会员外，最早合作的主要合作伙伴是中粮的我买网。后来，电商渠道的开发更为丰富，包括任小米官方微信商城、多点、物美、当当网、京东商城、天猫易果生鲜、e农计划和农牧宝等。

任小米希望通过在各个战略合作伙伴渠道方面的销售，提高农户收入，最终带动原产地可持续农业的发展。

社会价值

- 2016年共有5个合作社、104户参与了沙漠节水小米种植，共计种植4225亩。亩均用水量已经降到290立方米，全年的节水量超过200多万吨。
- 为当地农牧民增收，2016年度总计增收200万元。
- 2015年1月13日，“小米大任”新闻发布会现场，包括任志强、潘石屹、冯仑、刘晓光等数十位知名企业大佬集体为 “任小米”站台推广，社交媒体大量转发。

金太阳养老

创立原因

根据中国政府的数据，2015年中国65岁及以上人口为14434万人，近十年65岁及以上人口逐年增加，养老问题日益承重。福州市的金太阳老年综合服务中心以打造“没有围墙的养老院”为使命，借助互联网+模式，为老年人提供优质的“居家养老”与“应急救助”服务。

运营模式

金太阳最大的一个特色就是居家养老服务15分钟到家。与当地电信公司合作建立了老年“一拨通”应急呼叫救助、助老服务智能化平台968885，形成了以呼叫平台及智能终端为基础，社区居家养老服务站为依托，由专业助老人员、家政人员、医护人员和志愿者团队为支撑的养老服务模式，为福州老龄群体提供一站式居家养老服务。

金太阳实行会员制管理，为入会老人统一建立档案，并在老人家中安装“一拨通”。求助时，老人只需一按按钮，中心服务平台就会自动识别来电用户，如需生活照料与医疗服务，中心会调派家政人员和全科医生上门服务，并在服务结束后进行质量跟踪和回访；如遇突发紧急状况，工作人员则会立即拨打110、120、119，并同步通知家属，为老人提供第一时间的救助。

由于现在很多老人也有手机，金太阳于2015年创立源泉信息科技有限公司，针对养老服务新需求，研发出拥有自主产权的App软件，在全国第一家真正使用GPS模块老人手机，实现把老人手机与应急救助信息服务平台无缝对接，其定位服务误差不到1米。

在有丰富养老服务经验基础上，金太阳目前开始开拓实体服务门店。创立金太阳日间照护中心，逐步提升运营水平，并形成标准化模版。计划在5年内，在福建省打造100家连锁经营的日间照护中心。日间照护中心将成为金太阳“互联网＋养老平台”的落地连锁门店，不仅可为日托的老人提供康复诊疗、保健护理、助餐助浴等专业服务，同时还可辐射为周边百万老人提供上门的居家养老服务。此外，金太阳也有计划建立高标准的养老院大楼（1000个床位），致力于建成福建省民办养老服务示范基地。

通过整体布局养老行业，金太阳有望成为国内少数实现从“居家服务”到“日间照料”再到“机构养老”全流程服务的专业养老机构。

社会价值

- 2015年，目前金太阳已为省内外近30万老人服务，仅在福建省2015年就为老人提供无偿、低偿和有偿服务50万人次，今年1-9月已达49万人次。其中通过GPS定位系统，得到应急救助保障服务的老人超过5000人。
- 2014年11月1日，习近平主席参观了福州鼓楼区军门社区的居家养老服务站，该服务站正是金太阳进行管理的。
- 金太阳正在将其模式扩张到更多福建省外的城市。

社会创新案例分享与启示

以上案例虽然涉及到不同的社会领域，却存在共性的地方。首先，这些企业家都在探索一种社会价值和商业模式的整合，其次，他们创业的动机都源于满足社会需求或解决社会问题。商业企业可以通过不同的路径实现社会创新：

1.创造具有社会价值的商业模式

案例中，企业家们思考如何在自身商业模型中有效地产生社会价值。所以，我们在这里介绍以下两种社会价值的商业模式。

1) 社会价值与商业模式独立

这种模式表明：社会价值的产生和企业的营利模式是独立的两个系统。社会价值并不实际参与到企业的经营行为之中，而是通过企业捐赠智力、财力和物力的形式，建立关系。

2) 社会价值与商业模式整合

这种模式对企业提出了更高的要求，即要在商业价值链条中嵌入社会价值。而由于企业的商业链条有很多环节构成，社会价值也可以体现在不同的环节。以一个基本的商业链条为例：

社会价值可以体现在原材料端：
比如采用公平贸易的做法，更合理的价格采用原材料，提升弱势生产者的收入；通过技术革新或者能力培训，提升生产者的技能和效率。

社会价值也可以体现在企业端：
比如雇佣社会弱势群体作为企业员工，或者整合社会资源创造更多工作机会。比如在许多乡村建立的民宿或者精品酒店，雇佣当地村民，进行房屋的管理以及提供餐饮。

社会价值也可以体现在消费者端:
消费者可以直接支付购买，或者由第三方购买，比如提供相关社会弱势群体所需要的产品或者服务。在这个端口，只要消费者不断地购买产品，就可以提升更大的社会价值。

原材料>企业>消费者只是一个基本的商业链条，实际的链条会更复杂，比如鼓励更多的供应链或经销商参与。

为了创造一个有效的整合社会价值的商业模式，企业家就必须思考并回答的是：我所希望的社会价值究竟在商业链条的哪个或者哪几个环节中产生?

2.社会企业的创新模式

除了将商业模式与社会问题整合外，案例中的企业家在组织创立之初，就将解决某个社会问题，作为组织创立的核心首要目标。 具有这样初心的企业被越来越多的人称为“社会企业”。

这种社会企业模式相比企业社会责任或者公益，有着明显的优势:

- 相比企业社会责任，社会企业视创造社会价值为核心使命，具有不可撼动的地位。而企业社会责任则常游离在企业战略或者业务之外，企业社会责任的负责人在企业中通常较难有话语权，从而在创造社会价值方面则较为被动。

- 相比公益模式，社会企业更可以自我造血。公益模式以捐赠形式为主，而捐赠也会因为经济和公益环境的变化而波动。此外，捐赠还多数要根据捐赠人的意愿，所以对资金的使用也有局限性。而社会企业以自身创造收入为主，财务上有控制权。所以，在创造社会价值方面，不用太担心捐赠资金的缺乏，在财务上的使用也更灵活。

什么是社会企业?

根据2013年社会企业研究中心发布的《中国社会企业与影响力投资发展报告》，社会企业有三大要素为:

- 首要目标的设定
- 商业模式
- 利润分配的方式

由于在实践层面，业内普遍对于商业模式以及利润分配的方式如何操作化有不同的看法。所以，我们也对本报告的社会企业含义有所调整为：**具有明显社会使命同时具有一定的商业模式**。

- 以解决社会问题为机构的首要目标，而非以营利为首要目标
- 必需要具备一定的商业模式，而非纯公益慈善机构

社会企业的现状与挑战

为了更好地发展社会创新，首先需要对创造社会价值的企业现状有充分的了解。下文，是我们通过对两岸三地近300家社会企业进行的深度调研中发现这些组织在营运、财务以及社会价值等多方面的现状。

现状1：社会企业正在快速成长

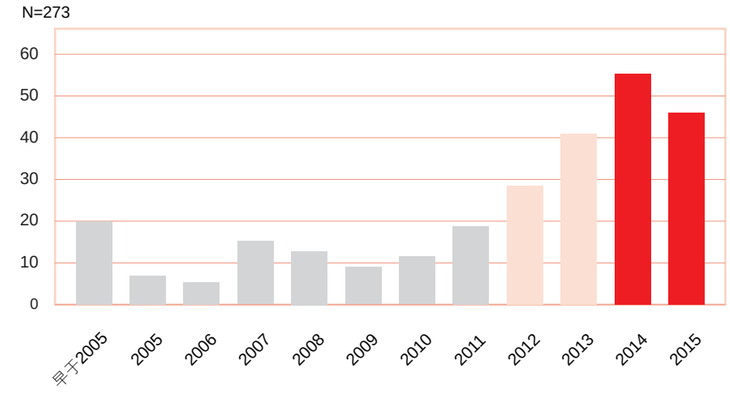


图1：不同年份社会企业创立的数量

根据图1显示：大中华地区社会企业正在快速出现，成立的最集中的年份就是2013到2015年。其中，2013年占到14.2%、2014年占到19.8%、2015年占到16.3%(2015)[1]，三年总计超过50%社会企业开始创业。而且从2009年开始，社会企业创业呈现逐年增加的趋势。

2009-2015的主要事件[2]:

根据社会企业研究中心的“中国社会企业趋势”报告，2009年之后，社会企业发展确实有明显变化。2009年，英国文化协会启动正式的社会企业家技能培训。2013年，《中国社会企业与影响力投资发展报告》得以在博鳌亚洲论坛上发布，同年，英国文化协会推出了“社会投资平台”。2014年，首个社会企业行业性联盟成立。2015年，多场全国性的社会企业会议举办。

进一步挖掘大陆与台湾香港的社会企业创立的表现，图2显示：大陆与台湾香港的社会企业在2011年前经历了非常类似的发展速度。而在2011年后，大陆的社会企业创业有更快的发展速度。

1.调研发起结束时间在2016年间，因此2016年数据不全
2.由于数据调查在2016年3-5月份执行，所以无法统计2016年成立的机构总量，故没有体现在表格中。

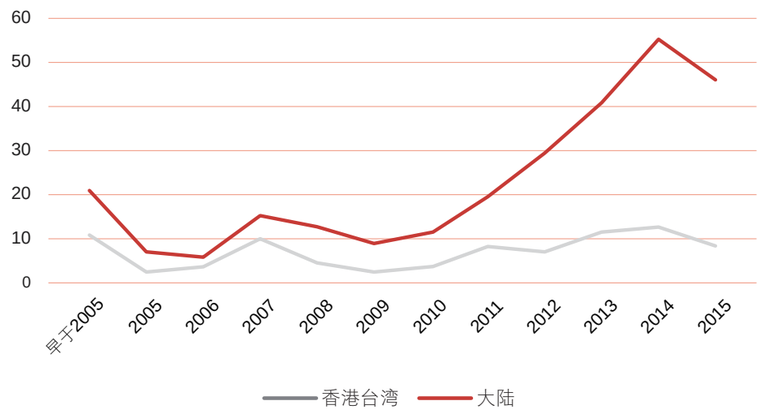


图2：不同年份大陆与港台社会企业创立的数量

现状2：女性和高学历人士正成为社会企业领袖

图3表明：在接受调查的对象中：社会企业女性高层管理者的比例，超过48%。

国际会计机构致同会计师事务所2016年曾发布《国际商业调查报告》显示，中国大陆企业女高管占比为30%。大量的高层管理职位依然由男性主导。然而，社会企业领域的情况恰恰相反：大中华区，更多的女性投身在社会企业的职业生涯轨道。女性在社会企业中，相比传统企业承担了更大的角色和责任。

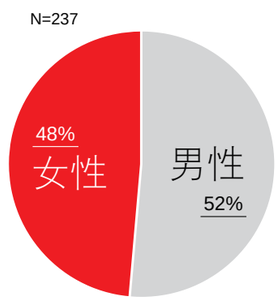
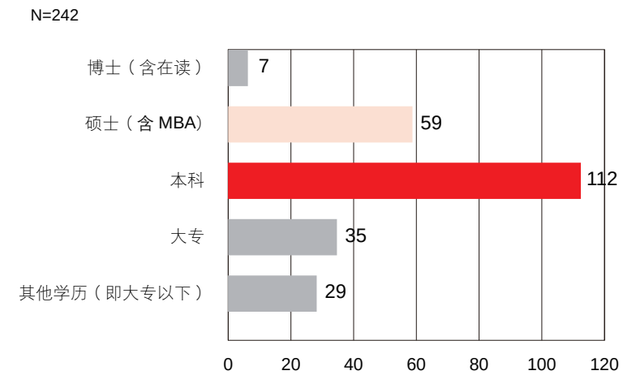


图3：受访者的性别比例

针对女性的社会企业能力提升计划：

由FYSE基金会开发的Spark:Her创业学院，连续在大陆地区举办多期，每次邀请女性社会创业者演讲嘉宾，帮助女性探索和发展通过商业手段来解决社会和环境问题的方案。



本科以上学历

72.3%

图4：教育程度分布

此外，数据还显示多数社会企业家接受过高等教育：社会企业家中大专学历占14.5%，本科学历者为最多，占46.3%；而硕士（包含MBA）加上博士总共占26.0%，超过总数五分之一。拥有本科以上学历者占72.3%。[3]

虽然在10个社会企业家中有8个接受过高等教育，但是目前在本科甚至硕士阶段开展社会企业课程的学校屈指可数， 大学阶段社会企业的基础理念普及还非常缺乏。

现状3：社会企业最集中的领域：教育、助残、就业

根据图5对社会企业所从事社会问题的调查显示:大中华地区社会企业主要关注的社会议题前五位分别是：教育31.8%，助残28.2%、就业20.9%、扶贫17.9%、养老16.9%。这与中国政府人社部曾提出的中国三大民生领域：教育、就业和养老等非常契合。社会企业多数正在解决当下最迫切的社会问题。

而社会企业关注最少的领域为（表1）：金融0.57%、体育0.8%、种族/性别1.14%、法律权益1.26%及公共安全1.71%。

但是所占的比例虽少，并不意味着没有优秀的社会企业存在。2015、2016年中国慈展会社会企业认证评选的社会企业“第一反应”以及“中合农信”就是在公共安全以及金融的优秀案例。

3.根据中国《中华人民共和国高等教育法》，大专（专科）属于高等教育。

N=296多选

TOP 10

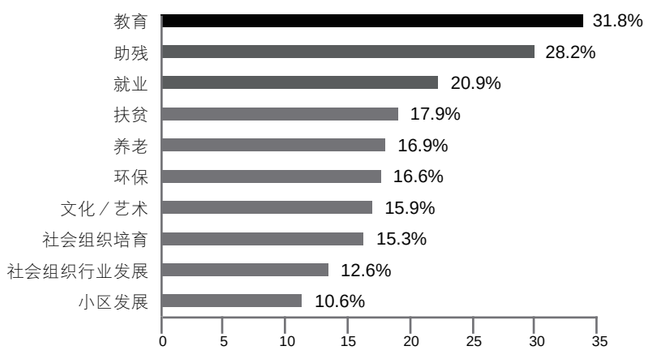


图5：社会企业最关注的十大社会问题

N=296多选

其他关注

11. 交流	9.9%
12. 健康保健	9.3%
13. 生态教育	9.3%
14. 农业	7.6%
15. 旅游保健	6.6%
16. 其它	6.3%
17. 公平贸易	6.0%
18. 食品安全	6.0%
19. 公共议题概念提倡	5.6%
20. 医疗	5.3%
21. 科研创新	5.3%
22. 紧急救助	5.3%
23. 公共安全	5.0%
24. 法律权益	3.7%
25. 性别／种族平等	3.3%
26. 体育	2.3%
27. 金融	1.7%

表1：社会企业关注的其他社会问题

现状4：社会企业八成处于初创或转型，两成找到稳定的商业模式

图6显示：大中华区，认为自身处在发展阶段的社会企业占43%，其次是初创或是初步转型阶段共占36%，稳定成长阶段的有19%，进入成熟期的社会企业只有2%。

这说明：近八成的社会企业都在初创或者发展阶段，已经找到稳定商业模式的机构仅两成左右。成熟阶段的社会企业非常有限。

N=261

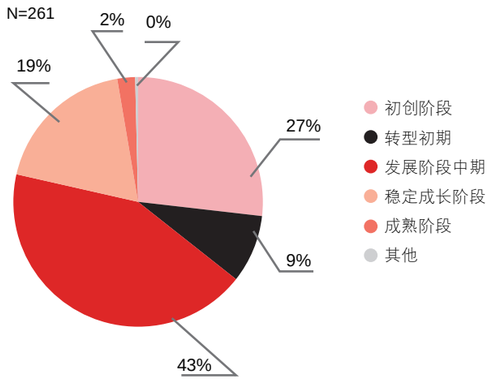


图6：社会企业所处于的发展阶段

N=260

	大陆四地	香港	总计
初创阶段	27%	26%	70
转型初期	9%	5%	23
发展阶段中期	45%	32%	112
成熟成长阶段	17%	32%	49
成熟阶段	2%	5%	6
总计	100%(222)	100%(38)	260

表2：大陆、香港社会企业发展阶段交叉分析

进一步分析大陆与其他地区的社会企业发展阶段，表2显示[4]：大陆地区与香港在社会企业发展阶段，基本呈现类似分布，但是香港的社会企业更多的已经进入了稳定成长期，而大陆的多数社会企业依然在摸索盈利的模式。

4.以上问题缺乏台湾地区的数据，故仅可以进行大陆、香港地区的比较。

现状5：近6成社会企业开始盈利，依然对政府有依赖

数据显示：社会企业的盈利能力还有极大的提升空间。

通过区间来划分，我们发现：
收入方面，在大陆地区，11%的社会企业并没有实际收入，而约56%的社会企业收入区间为0-100万之间，而超过100万收入的社会企业仅有约33%。

利润方面，在大陆地区，亏损或者无任何利润的社会企业比例占40%，换句话说，社会企业的盈利率为60%。但是盈利的社会企业中，主要的利润区间为0-10万。

N=148

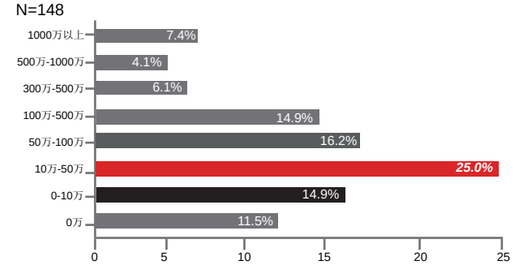


图7：大陆社会企业收入区间分布

N=135

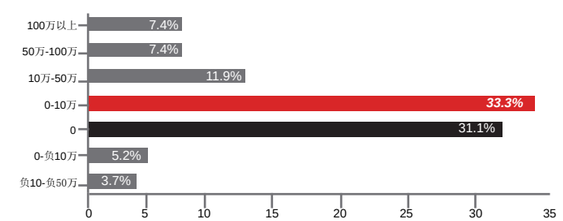


图8：大陆社会企业利润分布

图7与图8的数据说明：
不包含台湾、香港地区数据
收入数据为2014年，故统计中剔除了2015、2016才成立的机构
0-10万含义为大于0万且小于等于10万，以此类推

那么，社会企业的收入的来源组成又大致是什么情况？

根据表3数据显示：超过6成社会企业的销售收入占了总收入的主要部分。超过3成社会企业的政府收入占了总收入的主要部分。

多数社会企业是基于市场化运作，开拓市场化收入，但是政府补贴以及捐赠依然存在。

	销售收入所占总收入比例	政府资助/补贴所占总收入比例	其它资助/捐赠所占总收入比例
回答数 N	116	102	92
0-50%所占比例	36.2%	69.6%	84.8%
50-100%所占比例	63.8%	30.4%	15.2%

表3：收入类别与比例表

表3数据说明：不包含台湾、香港地区数据收入数据为2014年，故统计中剔除了2015、2016才成立的机构

现状6：社会企业极少进行利润分配，利润分配主要是面向员工和股东

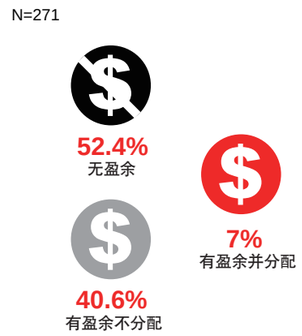


图9：社会企业的利润分配

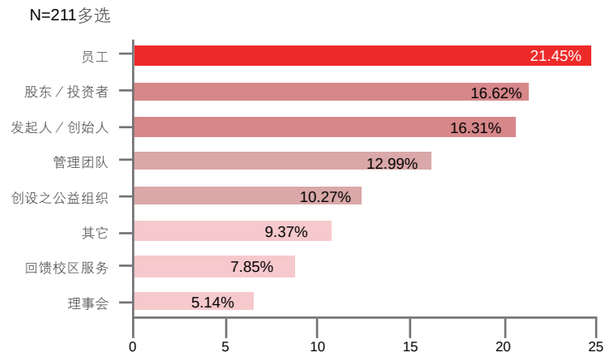


图10：利润分配对象

根据图9对利润分配的做法显示：在271家社会企业之中，无盈余占52.4%，有盈余但不进行利润分配的有40.6%，有盈余且进行利润分配的只有7%。这表示：大多社会企业仍无法进行利润分配。

虽然很少社会企业已经进行了利润分配，但是近8成愿意分配利润的社会企业中，超过5/1的社会企业会用在员工身上，其次是股东及投资者人与发起人与创始者，然后是管理团队。总体而言，社会企业愿意把利润分配到员工以及股东身上。

虽然，利润分配似乎有争议。南都公益基金会理事长徐永光认为：“社会企业作为企业，要承担解决社会问题、环境问题和实现财务的可持续的目标，保持三重底线，已经难乎其难，不宜再有其他捆绑。”所以社会企业分配利润有现实的必要性。

现状7：社会企业具有明显的创造就业能力

	总数	平均数	N值
全职员工	6398	22	290
弱势全职员工	1461	6	228
兼职员工	3372	12	279
弱势兼职员工	1311	6	220
志愿者	8173	31	265

表4：社会企业就业人数总体情况

通过表4数据发现：

在大中华区，平均一个社会企业雇佣的全职员工为22个，其中包括6人全职弱势群体员工。此外，还雇佣了12个兼职员工，其中包括6个兼职弱势群体员工以及31个志愿者。

但是，**社会企业的就业人数是否随着发展阶段不同而呈现不同特点？**

	全职员工数	弱势全职数	兼职员工数	弱势兼职数	核心志愿者
初创阶段	397 69 (5.7)	32 54 (0.6)	357 68 (5.2)	66 54 (1.2)	1898 61 (31)
转型初期	544 23 (23.6)	22 19 (1.1)	123 23 (5.3)	24 17 (1.4)	465 21 (22)
发展阶段中期	1757 109 (16)	195 78 (2.5)	1127 106 (10)	435 67 (5.7)	1091 94 (11)
稳定成长阶段	1816 49 (37)	273 45 (6)	1296 49 (26)	426 43 (9.9)	4465 49 (91)
成熟阶段	103 6 (17)	21 5 (4.2)	57 6 (9.5)	36 5 (7.2)	58 6 (9.6)
260个数据					

表5：社会企业就业人数*发展阶段交叉表[5]

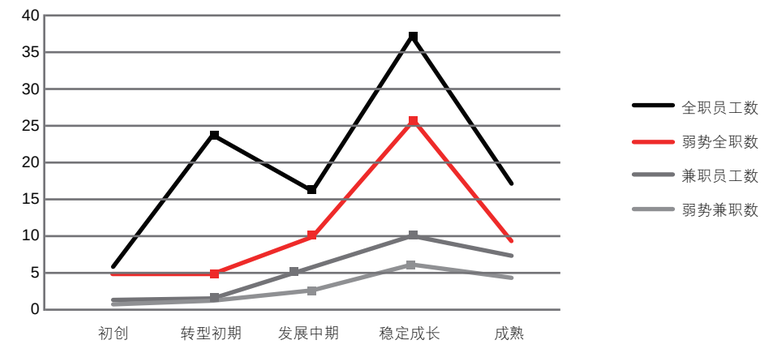


图11：平均全职兼职员工数发展阶段曲线

图11是根据表5的数据，对每个发展阶段各个就业类型的平均数进行了描述。从图11中可以发现[6]：

- 社会企业全职就业人数随着发展阶段而逐渐上升，在初创阶段仅能雇佣到不到6位全职，但是如果进入到稳定成长期，则可以增加至37位全职。
- 社会企业带动弱势群体就业数和比例也随着发展阶段而逐渐上升。在初创阶段，社会企业每雇佣10位员工就可以包含1位弱势群体员工；而在稳定成长期，社会企业每雇佣10位员工就可以包含1.6位弱势群体员工。
- 转型初期是一个特别的时期，带着原本组织的历史背景，所以雇佣人数可能比初创和发展中期的社会企业都高。

5.表5的数据的呈现方式为：总数 N值（平均数），表5同样缺乏台湾的数据。

6.成熟阶段的社会企业因为样本只有6个可能无法真实体现成熟期社会企业的就业影响力。

而根据图11可以发现：越成熟阶段的社会企业可以雇佣的弱势群体比例更大。政府必须思考如何提供新的商业实体提供残障人士就业，并且用新的政策来支持以残障人士就业为使命的创业者，社会企业提供了一种可行做法。而且为了发挥社会企业的就业效果，政府应该培育更多社会企业进入稳定成长阶段。

从以上现状整体分析的情况看，社会企业近3年发展非常迅速，而且正好符合中国政府关注的主要民生领域的问题，特别是弱势群体就业方面的影响力非常显著。如果社会企业可以更好地提升商业经营表现，则可以产生更大的社会价值。

社会企业的**挑战**

虽然社会企业具有创造社会价值的创新优势，但是我们也发现了目前社会企业运营的一些挑战。挑战集中在四大方面，即人和组织能力、融资、网络以及政策。下面具体介绍挑战的内容:

挑战1：人和组织能力

创造更大的社会价值，首先要提升的是行动者和其组织自身的能力。

提升1：人的企业家精神和领导力

创新工场创始人李开复曾对台湾的社会企业说：“社会企业存在“太过理想化”的现象，常想像搭建个平台就能速成。但永续经营的基石在于对用户需求保持谦卑的态度，不能因为使命崇高就不屑于赚钱，必须认知赚钱是件好事。”

社会企业家面临的一大挑战是建立真正的企业家精神。

社会企业在发展的不同阶段，都会有内外部的挑战，比如人才流失、资本进入、市场变动、产品研发等等，这对社会企业家也不断提出了新的要求，社会企业家自身也需要不断的成长，而这些成长不只是知识层面的，更在于自我领导力和企业家精神的成长。

提升2：人力资源管理以及商业模式

我们还发现社会企业的人才和商业模式限制了社会企业的发展。

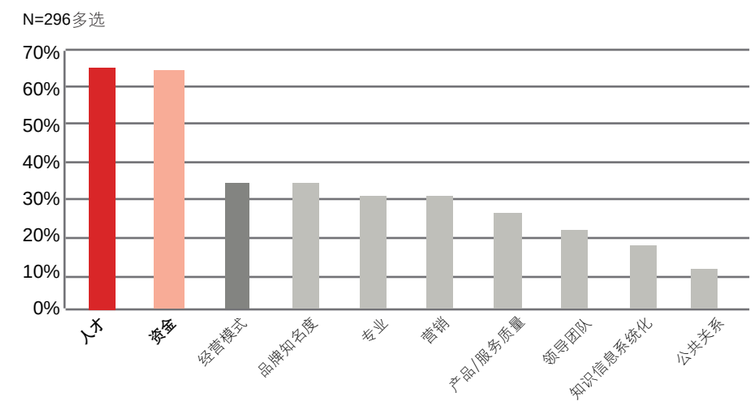


图12：社会企业的前十大挑战

图12发现：社会企业发展目前最主要挑战在于人才、资金及经营模式。其中，人才和资金额外明显，超过60%的社会企业都提出有这样的挑战。其他挑战还包含品牌知名度、专业性、营销、产品/服务质量及领导团队等。

我们通过访谈获取了这些挑战的具体表现:

人才方面:

- **是否仅靠社会使命就可以保留住团队?**
  在初创阶段社会使命是非常强有力的号召，但是如果使命并没有推进，社会企业经营有挑战的话，团队也会因为成就感的降低以及对未来的迷茫，而改变态度。

- **如何面对竞争对手挖人?**
  随着面对许多社会民生行业的开放，资本也在不断涌入。社会企业也面临资本的竞争。社会企业也必须考虑核心骨干被高薪挖走的风险。

经营模式方面:

- 社会企业团队背景是否具有商业运营的经验?
- 社会企业所开发的产品是否真的存在市场需求？如何触及目标客户群体?

我们还发现：社会企业急需提升的能力方面前六大项与社会企业的挑战非常吻合。

- 提升产品力/服务力
- 人才/人力资源开发
- 品牌宣传/传播
- 市场营销
- 销售/销售渠道
- 商业模式创新等

图13显示：几乎每两个社会企业之中，就有一家需要在提升产品力/服务力和人才方面所有能力建设的提升。这个结果与社会企业发展挑战分析结果相互对应。

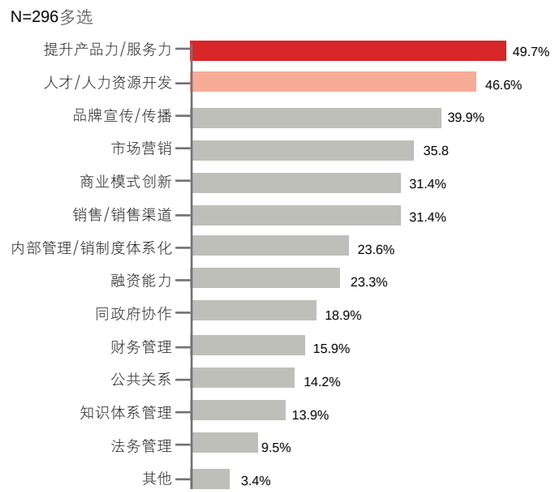


图13：社会企业所需的能力建设

挑战2：融资

提升3：提升社会企业融资的渠道的便利性

根据图14显示：多数(63%)社会企业认为他们在融资上是有困难的。但是我们通过访谈发现，融资的困难也与企业家自身的想法有关，特别对于一些扩张期的社会企业：

- 企业家觉得不能放弃对企业的控制权，对于资本希望控股的做法，非常谨慎。
- 企业家面对资本的橄榄枝，反而在商业和公益利益之间感到矛盾。一方面，要求扩张，急需资本，一方面，又害怕资本会促使企业偏移社会企业的方向。

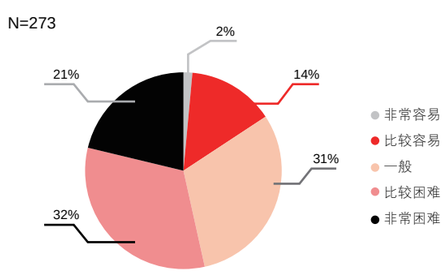


图14：融资难易程度

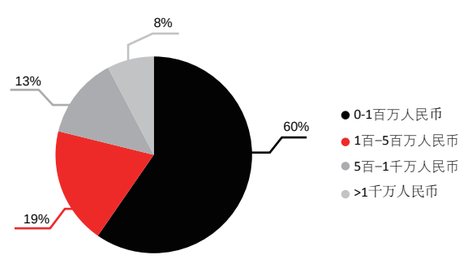


图15：过去融资金额

在20.9%成功融资的社会企业中，从融资金额的区间看（图15），融资的总体规模在0-100万之间，超过半数。而从社会企业的未来三年融资需求数据（表6）显示：**初创和转型阶段的融资需求是最明显的**。

发展阶段	需要融资的社会企业数量	需要融资的社会企业比例
初创	36	51.43%
转型初期	12	52.17%
发展中期	47	41.96%
稳定成长	22	44.90%
成熟	2	33.33%

表6 各阶段需要融资的社会企业数量和比例

提升4：增加更多的偏向股权的融资渠道

总体看来，社会企业的过去融资渠道，以股权融资为主。在78个数据中，占比由高到低依次为：股权融资(30.77%)、资助/捐赠(26.92%)、众筹(23.08%)、债权融资(10.26%)与其他(8.97%)部分[7]。

但是社会企业最期望的融资方式是否也一致呢？

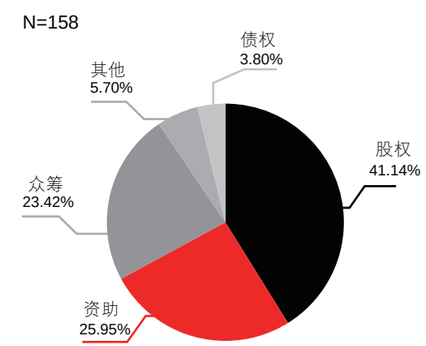


图16：社会企业未来三年最期望的融资方式

图16显示：未来3年发展中，社会企业最希望的依然是通过股权融资方式获得发展资金。但是社会企业依然期待资助/捐赠等资金的注入。相反，债权则最少被考虑。

研究发现：社会企业对未来发展资金的需求较大。但是社会企业一方面最期待股权投资，另一方面依然期待传统的捐赠、资助。但是捐赠资助的金额往往只能数十万元，无法满足社会企业的资金需求。此外，众筹成为一个新兴受到关注的融资方式。

7.但是这个数据主要来自香港地区。香港地区社会企业发展在融资渠道上可能比其他地区更便捷。

一个值得关注的迹象是：一些知名的商业风险投资，也参与到社会企业的投资之中。**社会企业的投资基金面临了与商业风投竞争或者合作的新格局。**

- 光速创投：与LGT公益创投一同投资大V店，促进妈妈在家在线创业
- 凯鹏华盈：提供社会企业“一针一线”千万级投资
- IDG：IDG前合伙人李丰（峰瑞资本创始合伙人）曾表示投资了5-10个从事公益的企业
- 中国加速：中国加速是亚洲第一个以导师为驱动的软件创业加速器，背靠管理着2.5亿美元的早期创投SOSV基金投资，加速器孵化的企业中也出现社会企业的身影

为什么投资社会企业?

IDG前合伙人李丰曾表示：“不管它是社会的基础服务行业，比如说医疗、教育、金融，还是你的衣食住行，甚至是第二产业，就是科技互联网对生产、制造的提升。大概这些科技互联网开始进入影响的行业，每个行业都处于变革的企业本身，多多少少是因为你的位置，你就开始具有了普遍的社会意义，和社会基础服务。”

挑战3：网络

在对社会企业能力建设的调查中，我们发现社会企业希望更多地与其他机构进行协作。但是现实中，这并不容易实现。

提升5：社会企业与其他主流网络的连接

社会企业如何与主流的商业界合作，如何与主流的投资界合作，还有比如科技、艺术、人文等等不同的社群。社会创新需要跨界的力量，需要建立一个模式，让不同社群的人才可以汇聚在一起，来关注共同的社会议题，协作创造社会价值。

挑战4：政策

有一个良好的外部政策环境，会促进社会创新行动者与政府或者其他相关方的有效合作。在中国，社会企业本身还没有全国性的政策。在地方层面，3年前就开始的社会企业地方政策依然在广东一带的城市有所体现。甚至一些地方还在官方文件中，曾出现社会企业的词汇。下一个阶段，开发合适的政策将对社会创新有重大的推动。

提升6：通过直接、间接的渠道促进社会企业政策

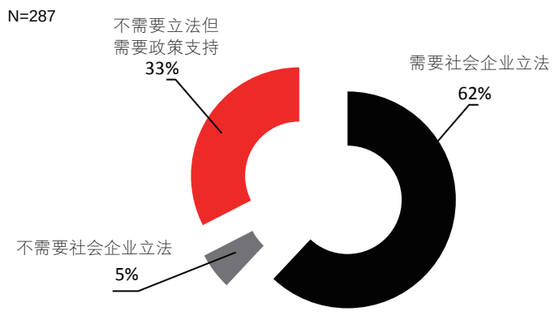


图17：社会企业是否需要立法

N=287

态度/区域	大陆四个区域	香港	台湾	总计
需要立法	160 (73%)	5(13.5%)	12(39%)	177
不需要立法但需要政策	48(22%)	27(73%)	19(61%)	94
不需要立法和政策	11 (5%)	5(13.5%)	0 (0%)	16
总计	219（100%）	37（100%）	31（100%）	287

表7：大陆、香港、台湾对于社会企业立法的交叉表

图17体现了大中华地区社会企业家对立法的整体态度，表7进一步分析不同地区的社会企业家对立法的态度，我们发现：大陆的社会企业家对于立法的呼吁非常高，而社会企业相对政策环境较好的香港台湾地区，反而并没有进一步要求立法，而是对政策提出更大的需求。所以我们建议：参考台湾、香港地区社会企业政策发展的历史脉络，大陆地区社会企业发展也可能经历先政策、后立法的轨迹。

而政策倡导可以通过直接和间接的方式，目前已经有先例:

1)2015年中国慈展会首次推出社会企业认证计划。

这个属于全国性的民间社会企业认证，一共有包括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单位发起。虽然是民间行动，但是慈展会作为有政府指导和拨款的重大活动，间接向政府介绍中国优秀的社会企业案例。

2) 全国和地方两会上，社会企业的提案不断出现。

- 全国政协委员王名从2013年开始就提出关于鼓励发展社会企业，推动公益创新的建议案。
- 民进（中国民主促进会中央委员会）在2015年的两会提案也包括关于培育和规范社会企业。
- 知名主持人吴小莉连续两年在广东省政协会议提出关于扶植社会企业发展的提案。吴小莉曾呼吁广东先行先试，重视社会企业的持续发展和创新发展。
- 知名企业家马蔚华在2016年两会提案中提出：建议在深圳进行社会影响力债券试点。社会影响力债券正是目前与社会企业非常相关的社会影响力投资中的一个创新工具。

提升7： 借鉴台湾香港地区的经验发展社会企业的政策

政策制定并未一步到位。台湾和香港地区的社会企业发展有更好的政策环境，我们可以从其发展脉络中得以借鉴。

台湾[8]：

首先与社会企业相关的政策之一就是1997年《身心障碍保护(权益)法》修正，为帮助身心障碍者更好的融入社会，正式启动庇护工场运作模式，这与大陆地区的社会福利企业有许多相似之处。但台湾地区的庇护工场比大陆地区社会福利企业的服务范围更广泛，从烘培屋、餐厅、加油站、洗车中心、洗衣坊、清节大对到深呼吸小铺等诸多不同领域的开拓，社会企业的社会认知与认同度都已达到了普及的水平。

其次，随后面对大环境的产业转型及中高龄层的攀高失业率，在参考欧洲解决方案，台湾政府劳动部推出《多元就业开发方案》，从1990年末至今，地方政府为舒缓失业率带给社会的冲击，还陆续推出“福利产业化”、“照顾服务产业”等政策都有助于小区型社会企业的发展，进而使台湾地区的社会企业发展从单纯庇护弱势族群服务及就业，推展到多元化社会企业生态，扩展至其他早期未纳入但被社会排除的族群。

台湾地区政府把2014年称为“台湾社会企业元年”，并且推出了的《社会企业行动方案》，三年内投入1.6亿元新台币，计划催生100家创新型社会企业、协助50家社会企业走出台湾、完成200件社会企业辅导案例，成为台湾社会企业发展的重要指导文件。

香港：

2000年香港地方政府开展“以工代赈”的符立方式，协助失业人群摆脱社会福利依赖自力更生，自此社会企业获得政府的正式认受，2005年成立“扶贫委员会”及后续在2010年成立的“社会企业咨询委员会”都为社会企业的发展提供政策建议，其中开展“创业展才能计划”、“小区投资共享基金”、“伙伴倡自强小区协作记化”、“活化历史建筑伙伴计划”，零七年至今，通过“配对平台”与“师友计划”，香港政府的年度施政报告中都提及要鼓励私营企业及专业人士协助社会企业发展。

而民间的推动从1980年开始，从事残障服务的组织已出现自负盈亏的“模拟企业”，九十年代实现了本土经济发展型的社会企业，到两千年后政府鼓励非营利组织申请社会企业种籽基金资助计划，成功培育了大量至今仍成功运作发展的社会企业。
在社会企业发展网络方面，“香港社会服务联会”于2006年成立，零八年在香港汇丰银行及社会福利署的资助下成立“社联汇丰社会企业商业中心”。2016年9月有一周被称为“社会企业周”，不少重要的国际社会企业论坛在香港举办，也获得了香港政府的大力支持。

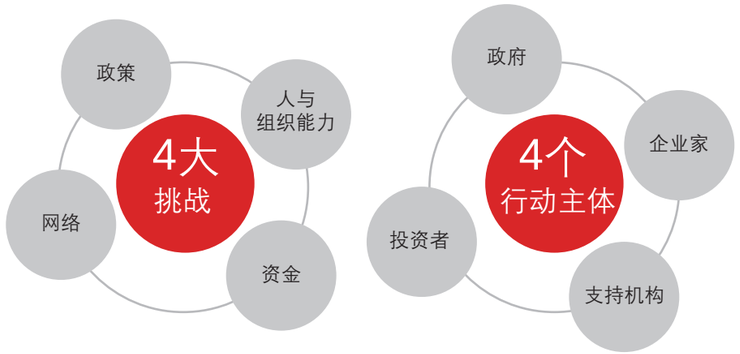
综上所述，大中华地区的社会企业政策状况不同，在相关法规上，台湾及香港地区发展进度较快，台湾与香港地区皆有相关政策能促进社会企业行业发展。然而，两岸三地的社会企业发展背景仍存在许多共同点：

一、都没有针对“社会企业”提供不同的法律身份。
二、都有类似“社会企业联盟”平台的组织。
三、都主张社会企业是为了解决社会问题而产生的。

8. 台湾和香港地区的社会企业政策发展内容由上海交通大学卢永彬老师提供。

应对挑战的建议

为了发挥出社会企业更大的社会创新，我们可以一同合作，应对社会企业的4大挑战。下文就按照下表对应的关系，为未来的行动提出建议。



1. 提升人与组织能力—企业家的行动

建议1：对追求社会创新的企业家培育特别需要关注企业家自身的提升，特别是企业家精神、领导力、自我认知等方面。

我们可以借鉴商业企业家的学习方式，来解决自身的难题。比如私人董事会或者教练陪伴。通过1对1或者小组的形式，不断对自己的想法有更大的悟性，回到初心，聚焦真正要想的目标。一旦企业家自身有成长，就能带动企业，带动团队到更高的阶段。

建议2：破除人才招募和流失难题，可以与猎头公司合作开发社会创新职业招聘渠道，借鉴商业企业做法，通过股权以及利润分配留住核心团队。

人才是社会企业发展不可或缺的要素，而基于现状，我们提出对于核心人才的招募以及保留的两个做法：

社会创新人才招聘平台：由行业联盟牵头，与优秀的猎头公司、人力资源顾问合作，建立社会创新人才招聘平台，加强信息的互通。该平台的推出可以不断收集有志于社会创新职业发展的各种职业背景的人士的档案，也可以发布一些社会企业急需的核心岗位信息。平台本身也可以发展为一个社会企业。

完善员工激励方式：在员工激励方面，除了不断创建以社会使命为导向的企业文化，提升员工的成就感，也可以考虑商业领域通常的核心团队的授权、利润分配和股权激励。目前，社会企业对于利润分配没有任何限制的情况下，社会企业的员工激励方式的空间还是很大的。

建议3：社会创新的开拓需要与商业企业合作，撬动商业企业的资源，实现共赢。主要策略包括：与企业专业技能志愿者合作；与商业企业一同开发社会问题的解决方案；共享价值，分享成就和回报。

与企业专业志愿者合作：专业志愿者不是提供体力，更多的是提供专业知识和技能，而社会企业缺乏的商业能力或者对于一些管理问题的困惑，非常需要这样具备行业和管理经验的顾问，但雇佣这样一个顾问也是非常昂贵的。

我们注意到很多跨国企业都鼓励员工参与志愿者服务。对企业而言，让员工参与到提供社会企业的专业技能服务，一方面可以发挥员工的才智，一方面也开拓了员工对于社会问题的新思考；对于社会企业而言，一方面可以节约很大一笔顾问费用，另一方面，建立与企业员工的信任关系，为未来更大的层面的合作打下基础。

与企业共同解决社会问题：新诞生的许多企业也具备强烈的社会责任感，它们的商业模式中就包含了社会创新，比如特斯拉，摩拜单车都是具有明显的社会使命，为了解决资源利用率的问题，降低能耗同时，提供更便利的交通服务。同样广为人所知的Toms公司，开创了买一捐一模式，每卖出一双鞋就捐出一双鞋，也成为知名的品牌。社会企业可以寻找与企业共同关注的社会问题，也可以与企业合作合资成立社会企业。

共享价值、分享回报：社会价值也需要在合作伙伴之间进行分享，形成一种正向的回报，让企业有更好的动机，做更多社会创新的事情。可以和香港的“商界展关怀计划（Caring Company）”学习，赋予支持企业具有社会价值的标志，让媒体、消费者了解，展示企业是如何解决社会问题的经验，推动商业企业更积极地参与社会价值的创造过程中。

2. 吸引资金—投资者的行动

建议4：跳出公益圈子，在商业创业、科技创业中发现潜在的创造社会价值的创业项目。与风险投资、创业孵化器合作，挖掘创业项目的社会价值，发现具备真正商业能力社会创新的企业。

社会创新的企业家培育要跳出NGO的小圈子，在更广泛的商业创业项目中寻找。南都公益基金会理事长徐永光曾说：“社会企业的发展还有一个科技、经济和社会发展的全球背景。以信息科技为代表的第三次工业革命，把人类带进了一个协同共享的新经济时代。科技创新带动了市场创新，进而推动了社会创新。”

我们必须考虑科技、互联网等最新技术与社会问题的结合，其中会诞生许多突破性的社会企业。比如，最近热门的“摩拜单车”等共享单车项目，解决了城市居民出行最后1公里的问题，可以一元起租自行车。这虽然不是一个公益组织，也没有任何社会企业的字眼，却带着明显的社会属性。在被很多人质疑，“摩拜单车”真的能够盈利吗？创始人王晓峰却表示“希望把企业的社会意义放在盈利之前。”这正体现了一个创业者的社会企业家精神。

这样有社会价值的项目受到许多风投的追捧，甚至李开复的创新工厂也已经投资，但是其中却没有影响力投资机构的身影。值得反思的是：我们发现、培育社会企业家的路径是否存在问题？

故未来的影响力基金应该与更多的风险投资、创业孵化器合作，寻找共同关注的行业以及社会民生领域中的创业项目。挖掘创业项目的社会价值，发现企业家创业的内在社会使命，发现具备真正商业能力创造社会价值的企业。

建议5：打破社会创新融资难题的三大利器：鼓励商业资本参与社会投资，试点社会企业项目融资统一的信息披露平台，发展社会企业融资顾问中介。

鼓励商业资本参与影响力投资：社会企业投资需要大规模的母基金，类似英国的大社会资本，目前的体量还是太小。所以，政府财政中的福彩、体彩等部分资金可以委托专业的投资机构，进行影响力投资。同时，因为社会创新的项目涉及多个民生领域，也值得商业资本进行研究布局。

试点社会创新创业项目融资统一的信息披露平台：由行业联盟试点开发社会创新企业项目融资统一的信息披露平台，成为日常性的一个影响力投资的平台，打通与其他国外的投资平台端口，比如GIIN、Impact Assets、Mission Investor Exchanges、AsiaIIX等。从而国内外的投资者可以便捷地查询到中国项目融资的信息。

发展社会企业融资顾问中介：行业发展早期，社会企业家对于融资和资本的博弈并没有商业企业家那么多的经验。鼓励已有的融资顾问中介新增社会企业融资的业务，建议社会企业家可以与理解社会企业特点的融资顾问合作，减少融资的时间成本。

建议6：建议以社会议题为导向的组合(Portfolio)思路发展影响力投资群体，加速提高影响力投资机构的数量和质量。以特定社会议题作为基金的名称，开展适合该议题相关的测量指标，来衡量基金是否有效地解决了社会问题。

具体做法是

- 明确一个社会投资的议题，设立一个单独基金，比如”盲人就业社会投资基金”
- 研究造成该问题的不同维度的主要原因
- 寻找解决该问题的主要策略
- 制定该社会问题的不同影响力指标
- 从不同策略中，寻找合适的社会创业机构
- 匹配最佳投资组合，进行投资
- 测量相关经济社会创新的效果

在这个过程中，社会企业绩效评估也显得非常重要，目前可以利用的工具很多，比如社会投资回报法、平衡计分卡、指数建构法等等。可以结合具体的社会议题，制定相关指标。

3. 创建网络—支持机构的行动

建议7：优化大学阶段的教育，增加社会创新的模块，培育具有社会使命的企业家种子。在大学阶段，开展社会企业的启蒙教育，激发对于社会问题的创新思考。在MBA或者MPA，开展社会企业的创业教育，包含更多经营实践的讨论和案例分享。激发具有一定工作经验的学员，对社会创新职业兴趣。

除了呼吁更多的大学开始在现有的课程中，添加社会创新的模块，可以是社会企业或者其他社会责任的内容，我们还需要对不同阶段的课程做出更明确的定位。比如本科阶段的学习，更多应该是思维方式的训练，所以是通识教育的课程。学习社会企业，一方面可以加强大学生对于一种新的创业模式的了解，更重要的是激发他们对社会问题的关注，以及如何通过商业手段解决社会问题的创新思考。

然而，MPA或者MBA的学员，通常具备了一定的工作经验，处于职业发展的中期，可能面临职业转型的选择。对他们开展社会创新的创业教育，则可以多涵盖创业中的战略、管理以及具体案例分析。因为他们已经具备了一定的社会资源，所以课程的定位应该是更为实务，除了学习外，一方面可以组织学员为已有社会企业提供专业志愿者服务，另一方面，鼓励他们组成团队尝试社会创新的创业项目。

根据我们的发现：女性在社会创业管理者中出现的比例较高(48%)。在女企业家或者女性职业经理人的网络中，更适合推广社会创新的理念和行动。同时，在教授配置层面，多吸收商学院的老师，或者邀请创业者来做客座嘉宾，突出商业的元素。

建议8：创立社会创新的资讯平台以及社会企业商学院，应对社会企业发展的二大困境：收入和产品。教授比如共享经济、精益创业等商业创业思路， 摆脱公益的思维方式。

为了解决这些难点，需要政府、社会企业和支持机构一同合力打造如下两大支持平台：

社会创新的资讯平台：由政府指导、民间发起一个社会创新的资讯平台，按照行业和地区分类，将社会问题以及对应的具有社会创新的产品和机构信息全部上线，同时提供不同社会问题的政策解读、比赛、投资机会。由政府指导，则可以增加企业或者消费者的信心，而且分类信息的整理，方便创业者和消费者快速获取信息。等产品数量达到一定规模，可以在人流量高的商场，定期举办线下的产品展会等活动，或者以团体形式参与到规模较大的知名产品展销会。

社会企业商学院平台：以往的能力建设以往一直集中于对创业者的教育，我们建议细化社会企业家的能力建设，与商学院、优质的培训供应商合作，打造社会企业商学院，提供包括增加技术支持、机构运营和品牌建设方面的能力培训。开设除了创业者外，企业的中高层都可以参与的阶段性的课程。

建议9：提升企业家、社会各界对社会创新项目的认知。可以通过三大举措，包括社会企业品牌提炼、民间社会企业认证、社会价值排名榜，创意地传播社会企业家精神的核心理念。还要鼓励表彰优秀的社会创新企业家，营造一种弘扬社会价值的氛围。

提炼社会企业的核心价值：由行业联盟牵头，与创意广告公司合作提炼出适合社会企业的核心品牌价值，例如多元化、创新性、公民参与和跨界合作等等，树立一个清晰并有别于慈善或公益的社会企业形象和图案。与淘宝、点评网、微信等大流量平台合作，使用社会企业形象，加深大量消费者的认识。

民间社会企业认证：在政府还没有相关政策情况下，支持慈展会等半官方机构进行社会企业认证。发现优质的社会企业标杆案例，发现背后的社会创新，并且邀请主流媒体进行报道。

社会价值排名榜：与财经媒体合作推出社会价值排名榜，提高企业在社会价值表现方面的透明度，让公众了解企业在解决社会问题方面的实际效果。同时让公众了解优秀的企业案例，让商业企业寻找到可靠的社会创新的合作伙伴。

通过认证、排名榜等工作，强化企业家声誉激励机制。对于优秀的、作出重要贡献的社会创新的企业家，要给予表彰激励和荣誉。营造弘扬社会创新的企业家精神氛围，这也会带动更多人认可社会创新，认可社会企业，成为社会创新的一员。

4. 制定政策——政府的行动

建议10：政府应该将对社会创新项目进行政策支持：发展社会企业作为“精准扶贫”以及“提升弱势群体就业”的重要手段，鼓励政府以及企业采购时进行社会价值的考核。同时梳理关于不同社会议题已有的政策。此外，社会创新的创业者也应该与政府积极主动对接，成为PPP在社会创新领域的合作案例。

政策制定者或者希望推动社会创新政策制定的人士，应该首先梳理出有利于不同社会企业议题的相关优惠政策。

此外，可以考虑通过正式的民主渠道继续提出提案，同时通过半官方的活动，比如慈展会、夏季达沃斯、博鳌亚洲论坛等自下而上促进政策制定者对于社会创新、社会企业有更深入的了解。

在政策倡导的同时，社会创新的创业者也应该与政府主动对接起来。深圳国际公益学院院长、原民政部慈善司司长王振耀曾说：“我们发现，有明确使命的、明显由民间来办的社会企业，和政府推动的没有结合起来。办社会企业一定要注意与政府对接，与社会问题对接，包括儿童、养老等领域，其实政府对这块都很着急。”

而目前PPP的大力推动也为社会企业参与公共事务提供了一个途径。吸引社会资本参与医疗、卫生、养老、教育、文化等公共服务领域，可以为广大人民群众提供优质高效的公共服务，也得到国务院的积极鼓励。在合作中，梳理成功案例，可以增加各级政府推动社会企业发展的信心。

从长远角度看，培育、规范和发展中国的社会创新、发展社会企业对于推动政府职能转变、减轻政府财政负担、建设和谐社会和促进经济可持续发展方面具有现实意义。

建议11：建立大中华地区社会创新发展战略对话和合作框架：增进了解，发布洞见，交流经验，促进合作。成为世界了解大中华地区社会创新发展的一个平台，也让大中华地区的追求社会创新的企业家开拓国际的视野。

建议每年由一个地区行业联盟牵头，由政府支持、指导举办大中华地区社会创新战略对话，聚焦各地的核心社会问题，交流当年各地在政策、支持、创业项目表现方面的所有举措和收获教训，具体活动包括：

政策圆桌对话：邀请各地区的政策制定者分享各自的政策动态，政策效果以及最新方向。

学术研讨会：邀请各地区的研究人员发表社会创新的研究成果。

国际创业投资峰会：邀请大中华区和国际投资者，与企业家者分享影响力投资的最新实践和趋势，开展DEMO DAY，成为区域性社会创新创业项目投资对接的最大线上线下活动。

同时，每年发布大中华地区社会企业调查报告，解读每年社会企业数据的变化，为未来趋势提供洞见。

展望未来

社会创新不只是一个社会需求，还是一种新的商业策略，更是一种历史使命的呼唤。

南都基金会理事长、国务院参事室特约研究员徐永光曾表示：“中国政府面临着巨大的压力。一方面是公共服务供给不足的压力，特别是在教育、医疗和养老领域等主要民生问题。第二是经济新常态，就是要加快调整产业结构，大力发展服务业，通过创新驱动来保证经济的稳定增长，至少防止急速下滑。”

最近几年的政府的创业扶持政策推出公私部门合作的PPP、公益创投以及开放教育、医疗、养老社会投资方面正体现了社会民生事业挑战巨大，必须推动社会资本以及企业家来参与其中，而不是由政府单方面包办。

对于许多致力于教育、医疗、助残等核心民生问题的企业家，这是一个更好的时代。

但是光有政府的支持还是不够的。在整个社会创新生态圈中，还需要更多的投资者、支持机构一同形成一个整个生态链条。最终，社会创新发展将成为一种主流的战略，社会创新生态圈也会成为一种主流的生态圈。

为了实现这一点，各方可以在3方面协力：

- **与主流的思想意识：**在思想层面上，提升全社会对社会创新的认知，人人都能参与其中。
- **与主流的商业生态：**新一代的创业项目很多具备社会价值。关注社会价值的企业家们要主动进入主流商业生态的互动中，与主流企业合作。
- **与主流的消费群体：**社会价值还需要让主流的消费者了解，进行互动，用产品品质赢得消费者。让大多数的消费群体可以容易地理解并支持社会创新、社会企业的行动，理解背后的社会价值。

展望未来，我们可以用一种更高更全局的视角，看待社会创新、社会企业的发展，将整个区域的社会、文化、经济的历史趋势与其结合起来，社会创新必然会促进一种新的商业文明的诞生。

我们相信：今天，每个人都有机会和能力去创造巨大的社会价值。
我们相信：未来5年，中国有望成为世界社会创新最广泛、社会企业最活跃的区域。

附录
调查方法和阅读提醒

调查方法和阅读提醒

1) 本报告采用的调查方式

本报告主要采用问卷调查的方式开展，在六个地区发放社会企业的问卷，共获得296个数据:

- 北京区域：以北京市为主，涵盖东北各省及北京市周围邻近各大城市(75个)
- 上海区域：以上海市为主，涵盖长江三角洲各邻近大城市(79个)
- 广深区域：以广州市、深圳市为主（42个）
- 成都区域：以成都市为主，涵盖附近区域（31个）
- 台湾区域：以台北市为主，涵盖台湾本岛（31个）
- 香港区域：以香港本岛为主，涵盖整个香港特别行政区域 (38个)

其中，北京、上海、广深、成都四个地区形成大陆社会企业的数据来源。

问卷填写的对象需要是企业高级管理者，包括组织创始人、高级管理者、理事长、秘书长等，他们需要了解机构的具体运营和财务情况。

此外，本报告也采用访谈，二手数据整理等方法，综合问卷数据，探索大中华地区社会企业发展的现状，并且从中提出针对社会企业家、社会企业、社会企业生态圈的核心建议。

2) 社会企业含义和甄别标准

根据2013年发布的《中国社会企业与影响力投资发展报告》，社会企业的三大要素为:

- 首要目标的设定
- 商业模式
- 利润分配的方式

我们发现：在实践层面，业内普遍对于商业模式以及利润分配的方式如何操作化有不同的看法。所以，我们也对本报告的社会企业含义有所调整。

本问卷的社会企业甄别方式是：具有明显社会使命同时具有一定的商业模式。

- 以解决社会问题为首要机构目标。所有填写问卷机构需要说明机构的社会使命是什么，以此作为甄别条件之一。
- 必需要具备一定的商业模式。调研对象必须具备一定的获取收入能力，否则就是纯公益慈善机构，这个甄别条件之二。社会企业发展一种商业模式需要时间，因为许多初创、转型中的社会企业并无法达到高百分比的商业性收入，所以设定一个商业性营收比例的门槛并不太合适。

考虑到数据收集的可行性以及各地区注册形式的不同，本问卷社会企业甄别不考虑利润分配和组织形式等两个因素。
同时，基金会、行业协会、事业单位及社会福利企业也不属于调查范围之内。

3)问卷的设计

问卷调查的主要目的就是掌握社会企业发展的基础信息，故问卷设计相应地设置了7个组成部分:

- 问卷背景介绍
- 社会企业家的认知
- 甄别问题
- 组织发起与发展的基本情况
- 未来发展目标和面临的挑战
- 融资需求
- 被访者背景资料

一共设置近40道题目，以单选、多选题为主，少量开放题。

4)本报告与其他报告的异同之处

自社会企业研究中心联同其他合作伙伴于2013年出版了《中国社会企业与影响力投资发展报告》后，国内对于社会企业的研究也进一步升温。然而，大量的研究以学术研究为主，以理念分析、国内外比较、案例分析等内容为导向。
这些虽然加深了业内对社会企业的了解，但是整个行业的发展缺乏数据，一直以来是研究者遇到的难点。

我们的报告与其他报告的不同之处主要是:

a.最大的差别就是采用定量的行业报告，通过数据阐明行业发展的现状以及对未来生态圈的建议。

b.另外一个差别即是：首次在大陆、香港和台湾地区采集数据。这是一次跨地域社会企业协作的尝试，为理论和实践界提供洞见。

c.最后，我们在报告中穿插提供部分最新的社会企业案例、更新了过去的三年社会企业生态圈主要改变，提供最详实的信息。

5) 阅读提醒

在您阅读本报告的过程中，我们提醒您注意以下事项:

a.分析对象的范围：本报告选择了两岸6个地区的社会企业作为分析对象，并没有包含其他地域的数据。然而，社会企业存在中国的各个地域，所以其他地区的社会企业可能呈现与本报告不同的情况。

b.问卷的答题率：问卷回收的结果是一共296个机构填写，共296条合格数据。但是有一些问题比如财务、融资等信息，不少机构拒绝回答或者并不适合回答，所以请注意每个图表的N值，作为该问题有效回答的数量。

c.调查对象的选择：本调查采用的方式由各地区的研究协调员基于对当地的社会企业网络了解进行问卷发放。然而，当地的研究协调员也存在知识、资源的局限，社会企业亦无统一的法律注册形式，潜在的社会企业可能并不以社会企业的面貌呈现，所以本调查尽量多地采集社会企业的数据，然而依然无法穷尽。

d.地区间的差异：台湾、香港和大陆由于社会政策环境不同，在社会企业的注册形式以及诸多方面存在差异，特别是各地使用的词汇也有所不同，报告会特别注解，防止误读。

e.大陆为主的分析：由于本报告绝大多数数据以大陆地区为主，故分析角度也以大陆为主。本报告会部分涵盖台湾香港地区情况，但不会对香港或者台湾地区的社会企业进行全面的描述。

9. FYSE以及NPI也曾出版过社会企业的定量研究报告，样本量分别为52以及102。

致谢

感谢来自大陆、香港和台湾参与研究数据收集的所有学者：卢永彬、朱健刚、李健、郑胜分、吴佳霖、黄健伟、饶锦兴、马树海、黎家伟和刘艺非。正是因为诸位学者的努力付出和协作，我们才能克服各种困难，在短时间完成跨越6个区域的近300家社会企业的数据收集，从而让读者可以更直观地理解行业发展的现状。

感谢徐家良、谢家琛、周旭峰、俞志远和胡哲生几位老师在报告初期时给予的指导。感谢两位资深的市场调研专家许晓磊和张伟，对于数据分析提出的专业建议。感谢社会企业家厉瑞男、影响力投资者丁静怡和社企联盟秘书长盛少岚对本次项目持续的关心和协助。感谢我们研究中心的同事陈桓亘、白宇楠在最终报告审阅方面的支持。感谢马静的团队提供的翻译以及社会企业上海小笼包聋人协力事务所提供的设计排版。

特别感谢星展银行以及基金会的团队，包括星展总部的Karen Ngui，Patsian Low，Ying Yan Woo以及星展中国的蔡雪琴、施岚、钱薇和曾文礼。星展除了赞助本次研究的资金之外，星展的同事们对本项目都投入了极大的热忱和耐心，除了协助联络调研对象外，还反复与我们讨论报告的思路、内容，提供她们多年推动社会企业发展中的宝贵经验和见解，促使我们拥有更开阔的视野，完成最终的报告。

最后，感谢所有参与本次调研的社会企业家们，谢谢你们的信任和慷慨分享，谢谢所有默默支持我们的朋友们。

因为时间限制，本报告中难免存在疏漏、错误之处，恳请广大读者、各位专家批评指正，以便未来的修订和完善。您可通过如下方式与我们联系，谢谢！

张嘉伟
社会企业研究中心秘书长

微信公众号：星展银行创新公益

微信公众号：社会企业观察

社会企业研究中心
Social Enterprise Research Center
联系人：张嘉伟
TEL：86-13801998858
Email: jiawei@serc-china.org
地址：上海市四平路1758号2楼

星展银行（中国）有限公司
DBS China
联系人：施岚
TEL：021-38968549
Email：sherryshi@dbs.com
地址：上海市陆家嘴环路1318号星展银行大厦13楼

www.serc-china.org