

社会企业的制胜之道

——一个来自中国华南地区的案例



文 / 庄汉盟、李尔成

逐

利和解决社会问题，乍看之下很难共处。但是，对那些成功的社会企业 (social enterprise) 而言，这不过是一个整体的两个并存部分，体现了对商业利益和社会目的矛盾张力的有效管理。

最严重而紧迫的社会问题之一是大多数国家都存在的巨大的鸿沟，以庞杂的社会问题的形式出现，而这些问题却无人过问。这样的问题不一而足，从贫穷到就医难，再到学校教育的缺失，都属于这一范畴。机构层面的解决方案或许就是社会企业这种形式。

思考如何处理社会问题，可以让企业有机会系统性地分析这些问题，并针对社会问题提出更有目标性也更为持久的解决方案。此外，相对于现有的营利性公司，社会企业的视角或许可以提供更有创造力的创新解决方案。

为何说中国是社会企业的沃土

中国是经济增长速度最快的经济体之一。中国的经济改革帮助数亿人摆脱贫困，同时富裕的中产阶级也在不断扩大中。尽管中国政府致力于直接解决社会问题，但社会企业仍有给出解决方案的空间。

具体而言，在中国经济快速发展的同时，农村贫困和老年人就医等社会问题仍然存在。尽管这些都是大问题，政府出台了一系列政策来解决这些问题，但社会企业这种民营企业给出的回应同样重要。

大多数中国社会企业都是成立时间较短的小型企业。一半以上的社会企业都在 2015 年后成立，10 年以上的社会企业仅占 7% 左右。大多数社会企业的员工都少于 10 人，仅有 6.4% 的企业拥有 100 名以上的员工。此外，考虑到社会企业的财务成熟度，这种

庄汉盟

中欧国际工商学院战略学
及创业学副教授



李尔成

中欧国际工商学院
管理学副教授



相对于现有的营利性公司，社会企业的视角或许可以提供更有创造力的创新解决方案。



形式也可看作是一种新兴的商业趋势；仅有 23.8% 的中国社会企业是具有盈利能力的，而大约一半的企业都没能达到盈亏平衡。

然而，中国消费者，尤其是大多数社会企业的所在地——一二线城市中的消费者的高度数字素养使社会使命和社会企业做出的贡献得到了迅速传播。与此同时，中国越来越具有影响力的 Z 世代比之前的几代人都更愿意购买社会企业的产品和服务，因为它们明确提出了造福大众的社会使命。

喜憨儿洗车

——一个来自深圳的例子

2017 年，中国残疾人联合会报告，称中国有超过 1000 万喜憨儿，也就是心智障碍人士。虽然在中国，心智障碍人士可以得到特殊照顾，但并不是所有人都可以进入专业机构。由于缺乏相关意识，缺少即时支持，以及公开的社会污名化等问题，到 2018 年，中国只有大约 10% 的心智障碍人士找到了有偿工作。

喜憨儿洗车创始人兼 CEO 曹军决心改变这样的失衡现状——他的儿子也有轻度的心智障碍。在其他为心智障碍人士设立的成功社会企业的启发下，曹军联合 9 位家长，在 2015 年成立了喜憨儿洗车中心。

曹军和他的合伙人们打造了一套特别的培训课程，开发了可持续的商业模式，并招



收了 16 名喜憨儿员工。经过细致的能力评估后，他们将员工分为几个小组，确保每个小组可以一起合作，完成一整辆车的清洗工作。

运营的第一年，喜憨儿洗车中心清洗了 12000 辆车，实现盈利，同时可以为喜憨儿员工（以及他们的洗车导师）支付具有行业竞争力的薪资。洗车中心为员工提供了适销对路的洗车技能和工作经验，帮助他们获得每日的目标感，变得更有自信心，同时可以与客户开展有意义的互动。

自公司成立后，曹军已经把喜憨儿洗车中心复制到全国 30 个地方，还有更多的洗车中心正在筹建中。

社会企业的制胜之道

即使是在环境足以支撑社会企业扩张活动的中国，筹备、成立并持续运营一家社会企业并非易事。

中欧国际工商学院近期对中国社会企业（包括上述这个案例）的一项研究显示，成功的社会企业通常都是那些可以在社会驱动和商业策略的缝隙间自如行走的企业。虽然社会企业并不一定要通过创新来成功，但它们的确需要获得社群的强大支持，采用一种兼具全面性和包容性的商业模式——在其中战略性地嵌入它们的商业模式逻辑和社会目标。它们通过一些战略性行动来实现上述目的。

首先，在考虑创立一家社会企业的优势时，单纯地批评目前解决方案的缺失，盲目拒绝接受这些方案是不够的。相反，成功的社会企业会理性斟酌现有的条件，权衡当前解决方案的利弊，再去寻求方法推出利于所有人的产品/服务。从本质上看，社会企业不需要无谓的重复，只是必须意识到它们所瞄准的社会问题背后的根源，并协调合作，寻求所有利益相关方的参与。

其次，在坚守它们的社会和商业目标方面有清晰明确的指导方针的社会企业更有可能取得成功。因此，企业需要制定明确的指导方针，防止参与可能影响其社会价值或使之陷入财务破产的活动。

显然，解决社会问题意味着这是一个服务不足的市场，但中国社会企业的兴起提供了一种不同的逻辑，或有助于提供解决问题的方案。中国在扶持社区成长型企业方面的经验，再加上接受能力较强、数字素养较高的庞大消费者群体，意味着个体化社会企业——如深圳的喜憨儿洗车中心——是可以持续发展的，也是可以大规模复制的，能为解决我们关心的社会问题做出积极贡献。