

从亏损到盈利

公益组织转型社会企业一年半的实践之路

从2018年4月到2019年4月的一年时间,为普通工薪家庭0-3岁儿童提供社区亲子早教服务的成都“童萌亲子园”,每个月都在以两三万元的额度亏损。

“童萌亲子园”是于2018年获得成都社企认证的社会企业——成都童萌早教教育科技有限公司(以下简称“童萌”)下的品牌项目。而该社企则脱胎于一个民办机构——2016年10月在民政部门登记注册的“成都童萌社会工作服务中心”。

开办“童萌亲子园”,从一个“民非”(即社会服务机构)到成立另外一个商业实体,并认证为社会企业,童萌只有一个目的:摆脱对捐赠资金的依赖,尝试走一条自力更生、自我造血的道路。

在经历了“贴钱贴得快贴不起了”、“很辛苦”的一年探索后,直到今年4月份,童萌创始人毛磊也还在迷茫:选择走社会企业、运营“童萌亲子园”的这条道路,到底能否走得通?

实践者童萌:
走社会企业之路

童萌与街道政府、社区居委会合作,在由社区提供的50~80平方米场地内建设并运营“童萌亲子园”,为社区0-3岁儿童及其家庭提供离家近、可负担、高质量的亲子早教服务。

对于童萌“民非”和社会企业两个实体所承担的职能,毛磊做了明确的划分:“民非”实体负责研发、行业倡导及县乡早教业务,社会企业实体负责城市早教业务推广和落地,同时实践经验进一步丰富研发,形成闭环。

童萌社会企业的商业性体现为自负盈亏、自我造血维持运营,社会性体现在“童萌亲子园”各个店面和整个童萌机构两大层面。在单个店面层面,30%以上的运营时间作为公益时段免费开放,同类服务收费标准不得高于商业定价的30%,部分收益需要捐赠给社区基金,同时针对困难家庭进行收费减免;在机构层面,机构章程中约定利润的20%用于公益回馈,并且注册资产的50%需要被锁定,即一旦社会企业破产,其资产的50%会被冻结。

什么是社会企业?英国社会企

业联盟(Social Enterprise Coalition)为之提供了一个简单的定义:运用商业手段,实现社会目的。

作为社会创新的一部分,社会企业最早出现在英美等国,2006年左右这一概念才进入中国。社会企业在中国一直存在诸多争议,并没有统一概念;在实践领域,也没有标杆性案例供参考。

在中国,社会企业出现的背景是中国经济快速发展,财富分配不均、两极分化的状况依然存在。为了解决社会问题,公益组织的资金需求急剧扩大,兼顾财务收益和社会效益的社会企业成为了公益组织的可选之路。

而近些年来,除了社会企业,介于传统公益慈善与商业投资之间,既有正面财务回报,同时又对社会和环境产生正面且可以测量的影响,利用企业家精神和资本市场来推动社会进步的社会影响力投资,也方兴未艾。

在成为一个女孩儿的父亲之后,毛磊才开始涉足儿童早期发展领域。其中最主要的一个原因是,毛磊发现,现有早教机构的高昂收费将绝大多数中低收入家庭排斥在外。毛磊便有了为普通工薪家庭人群打造一个亲子早教机构的想法。

毛磊的做事方式和他朴素的外表一样,稳重又低调。他深知现在行业对于社会企业的各种论调,所以在童萌认证为社会企业后,他并不喜欢和人去讨论社会企业的是是非非,而更愿意去埋头做事,全身心地投入到童萌的工作中。为更好适应市场的需求,对童萌进行自我的迭代更新。“先把事情做出来。”他坚信自己用社企模式去运营“童萌亲子园”的正确性:教育既不能纯公益也不能纯市场,面对普通工薪家庭人群,更适合用社企这种两条腿走路的方式去提供服务。

“社会企业不是药方,不是公益做不好,或者是企业做不好,就去做社会企业。”毛磊觉得,公益做不好,一定也做不好社会企业,企业做不好转成社会企业,也一定做不好,他说,“一端纯公益,一端纯市场,中间一定要有形态出现,不管这个形



态的名号是不是社会企业。”

对于童萌来说,使用社会企业身份,只是更方便去践行童萌“让每一位儿童都接受到优质早期教育”的愿景和实现其致力于社区普惠早教服务的使命。毛磊认为,以社区为单位建立亲子指导中心,用市场加社会的方式双轨运营,是一种可持续且值得探索的策略,只不过,这种方式的呈现形式恰恰就是社会企业。

资助方三一基金会:
支持可持续探索

著名作家约翰·加德纳曾说:“财富古已有之,慈善机构也不新鲜。”但是,通过公益运作,充满想象力地、建设性地、系统地将私人财富投入社会公共领域,参与解决人类所面对的重大且根本的问题,却是本世纪以来的创举。

童萌的民非实体得到了三一基金会的支持。三一基金会是由三一集团出资,于2013年在北京市民政局注册成立的企业型基金,致力于推动科学公益,助公益实现价值,创造世界真实改变。对有潜力推动解决社会问题的公益伙伴,提供稳定的资金和技术支持,促进既定议题的有效改善,是其资助的一个重要方向。

三一基金会认为,童萌就是这样这样一个有潜力又有公益底色的伙伴,所以愿意支持童萌去走一条还没有太多人走的路,探索一种新的、可持续的、解决儿童早期发展服务覆盖不足、不均问题的模式。据相关统计显示,到现在为止,在中国认同自己身份且被行业内认可的社会企业并不多,只有1600多家。

三一基金会对童萌具体的资助内容包括,“童萌亲子园”前端服务产品升级,即一套混龄综合性课程;亲子园基础服务系统研发,包括IT支持系统、监测评

估系统的搭建和4个自营亲子园,在实打实的运营实践中摸索社区普惠性早教运营方法。

“以科学公益理念引领重要社会议题的公益创新和实践,成为支持中国公益发展的独特力量;比肩世界一流基金会,助力中国公益发挥国际影响力”是三一基金会的愿景。三一基金会项目官员郭琳谈起对童萌的资助时表示,童萌对于儿童早期发展项目运营模式的探索与创新,符合三一基金会推崇的创新理念。“我们的资助,是在一个项目期内,给予一家公益组织足够的后盾支持,让他们无后顾之忧地,去试验、去创新,看看能不能用可持续的、自我造血的方式服务目标群体,解决儿童早期发展服务供给不足的问题。”郭琳说。

“也曾有公益人质问过,社会企业也是企业,企业你们也支持?”郭琳告诉《公益时报》,首先需要澄清的是,三一基金会仍然是在支持一家“民非”,只不过资助的目标是支持这群公益人探索社用社会企业的形式来做公益,她说,“面对质疑,关键是认清该项目实质受益人是不是我们想要服务的目标对象,在这个资助链条上我们的目标对象是不是最大的受益人。”

“我们非常清楚一线公益组织筹款是多么的不容易,童萌这种可持续公益运营和服务模式的探索是直击痛点的。如果探索成功,真正受益的是被当前昂贵的早教服务拒之门外的、来自普通工薪家庭的0-3岁儿童。”郭琳也对社企争论表示理解,她说,“这场争论指向的问题之一是有偿的形式与公益的内核能否保持统一。大家尤其担心公益和商业两条腿走路,走着走着就偏离原来的轨道,出现‘挂羊头卖狗肉’的问题。时时检省自己是否还保持着公益的初心,也是

每一个公益人都应该注意的。”

出现亏损:
初创社企的常态

“不想成为‘小老树’。”在毛磊看来,成都90%以上社会组织资金都来自政府,被资源牵制厉害,他说,“政府党建项目多,就去做党建;政府要做垃圾分类,就纷纷去做。这些机构死不了,也长不大,多少年都不变。很多社会服务机构都做成了‘小老树’。”

推动童萌加速向社会企业转型的一个很重要的原因是缺乏“可持续财务”。2017年,童萌整体收入中的75%依赖基金会资助,服务性创收仅占12%。这让毛磊有了很大的财务危机感。当然,另外一个主要原因是,初创的童萌社工,曾经通过工作坊加落地支持的二级体系方式,服务了17个省份的200余家社会组织,在业内算小有名气。但童萌发现,从内部数据看,经过培训的社会组织在接受培训后的成果转化及持续运营周期两个指标均在一个较低的水平。毛磊认为,出现这种情况最主要的原因是,就目前而言,部分引入童萌产品的组织综合能力偏弱,符合条件的组织又因为有自己的侧重点,而对儿童本身的关注不足——这导致了这些组织并不能按照童萌的期待去服务受益人群。因此,这也是童萌要成立社会企业,撸起袖子下水自己干——创立“童萌亲子园”,在儿童早教领域深耕的重要原因。

2018年,包括成都在内的等多个地方政府出台了有关社会企业和社会投资领域的政策,鼓励和支持社会力量发挥积极作用,这为社会企业的发展提供了一定的条件与政策空间,为童萌的走社会企业的道路提供了政策上的支持和便利。(下转13版)

