

罗格斯大学社会工作学院华民研究中心
北京师范大学中国公益研究院
华民公益手册系列 - 7
2013年1月

探索社会企业商业模式：如何撰写商务计划书



安迪·葛麥

引言

- 政府大幅削减以往对社会服务组织的支持，使得社会服务组织和项目的管理者对商务化模式的需求不断增加。尽管慈善捐助呈小幅上升趋势，但是慈善机构和社会服务组织对于经费的竞争仍然激烈。
- 很显然，对于社会服务组织的管理者而言，企业化导向可以帮助他们更切实的执行任务，如果应用得当，还可以促进社会公正，使服务收益人群平等享受服务。
- 为了更好的维持高品质的服务，社会服务管理者们必须更注重将他们的服务项目当做社会商业来看待。
- 商业计划书作为一个工具，可以帮助公共服务管理者向潜在的资助者展示其机构可持续发展的项目管理能力。
- 除此之外，商业计划书还可以作为管理者开发新项目的路线图，并且可以通过里程碑来监测项目成功与否。



社会企业和企业社会服务管理背

- **社会企业**（或社会企业精神）是企业家用于解决社会问题的一种实践载体。社会企业通过结合企业管理技巧和社会部门才能，使企业得到可持续的财政方面和社会效益的双重回报。
- 日益激烈的经费竞争以及相关部门的财政紧缩是造成传统创收模式到企业创收模式转变的重要原因。
- 企业创收模式在营利部门中作为一个积极主动的进程，经费往往会随之而来。然而，对于非营利组织或非政府社会服务组织而言，当传统创收的资金枯竭时，企业活动被用作寻找其他收入来源的一个解决方案。
- 整个投资行业，特别是风险资本投资，都是围绕着创业型公司的成功（有时失败）运转的，例如苹果、微软，还有一些大型制药公司。风险资本投资者会寻找具有高水准财务表现的公司，这些公司有着优秀的管理团队，无限的创业前景，并且具有商业发展和壮大可能性。所有这些特征将会为管理团队和外在的风险资金投资者带来更多的收益。

- 事实上，某些社会服务组织已经开始以参加企业活动的方式来应对当前的经济状况。因此，营销计划，产出里程碑，营利策略这些便和在营利企业中一样，成为这些社会服务组织日常业务的一部分。



商业计划书组成部分

执行摘要

执行摘要给一个特定社会项目概念的最初销售理念提供了平台。这部分内容长度不应超过两页。通常这部分是投资者唯一会仔细阅读的部分。如果摘要中的内容引发了他们的兴趣，他们才有可能继续看下去。摘要包括以下几点要素：

- 基本项目理念
- 市场规模与机遇
- 核心竞争力
- 营利和发挥影响力的总体规划
- 管理人员履历简述

企业或项目理念

在整个市场范围内来理解项目理念是十分重要的，必须对社会服务项目所在的行业、相关服务的历史背景、服务项目的成功与否及其原因有一个正确的掌握和理解。该部分篇幅约为二到四页，应包括以下内容：



- 服务或产品描述
- 行业概述
- 组织规模概述
- 项目服务或产品历史
- 市场机遇概述
- 里程碑阐述：描述投资取得收益和社会影响力的具体方法以及时间点

市场分析（需求评估）

在此节中，着重于研究顾客需求以及其愿意为此支付的费用。通常而言，该部分是基于问卷调查和从预期市场收集来的主要数据。此节展开内容如下：

- 市场需求描述
- 客户对象群
- 市场占有率、大小以及走向
- 顾客支付意愿（或投资者出资意愿）
- 增值，客户利益，问题解决
- 市场竞争分析、竞争优势阐述

营销计划

在此节中，商业计划书应有效地说明项目理念如何与市场联系起来并且满足市场的需求。为简单起见，一份简练的营销计划应用两到三页篇幅讨论以下两个理论框架：

市场细分-目标市场-市场定位

- ◆ 市场细分 ——有哪些不同的市场类别？
- ◆ 目标市场 ——目标类别是哪类？
- ◆ 市场定位 ——为什么这是最好的方案？

营销理论

- ◆ 产品（或服务） ——进入市场的是什么产品？
- ◆ 价格 ——产品（或服务）的价格是多少？
- ◆ 渠道 ——哪里可以提供产品（或服务）？
- ◆ 促销 ——顾客如何了解该产品（或服务）？

营运计划

此节讨论实际项目的营运机制是什么？具体如何运作？组织如何执行这个项目？要回答这些问题，可以用两到三页的篇幅展开如下：

- 描述经营项目如何运作
- 操作周期（时间轴和日程表）
- 后勤（地点，产品的运送及服务，生产流程等等）
- 为吸引专业人才的人力资源战略和规划
- 必要的监管和法律问题的探讨

财务计划

财务计划应该是整个商业计划书中最重要的一部分。财务计划计划部分应该包括财务预算电子表格以及对表格中数字的陈述解释，同时还应解释如何得到的这些数据。对于初期财务计划，该部分用两到三页的长度来描述以下重要内容：

- 启动所需资金以及使用计划
- 新的企业/项目的5年总结预测
 - ◆ 损益表、现金流量表、资产负债表

图表 1. 5年总结预测表格样本

	2006	2007	2008	2009	2010
Income Statement					
Net sales	\$43,300	\$67,900	\$77,300	\$80,200	\$88,100
Cost of goods sold	\$24,100	\$24,600	\$20,800	\$21,900	\$39,500
Net Operating Income	\$19,200	\$43,300	\$56,500	\$58,300	\$48,600
Operating expenses	\$3,500	\$3,900	\$2,100	\$3,000	\$3,600
<i>Net Income</i>	\$15,700	\$39,400	\$54,400	\$55,300	\$45,000
Cash Flow Statement					
Beginning balance	\$14,500	\$12,300	\$8,200	\$8,900	\$11,600
Cash inflow	\$7,000	\$7,600	\$9,400	\$9,900	\$7,000
Cash outflow	(\$8,200)	(\$5,400)	(\$6,900)	(\$7,900)	(\$8,900)
<i>Ending Cash Balance</i>	\$13,300	\$14,500	\$10,700	\$10,900	\$9,700
Balance Sheet					
Cash	\$13,300	\$14,500	\$10,700	\$10,900	\$9,700
Accounts receivable	\$17,600	\$13,800	\$19,800	\$19,500	\$21,800
Inventory	\$6,300	\$8,200	\$9,300	\$9,400	\$11,200
Prepaid expenses	\$5,700	\$6,300	\$5,800	\$3,200	\$2,700
<i>Total Current Assets</i>	\$42,900	\$42,800	\$45,600	\$43,000	\$45,400
Fixed assets	\$28,000	\$30,500	\$45,000	\$43,000	\$41,000
<i>Total Assets</i>	\$70,900	\$73,300	\$90,600	\$86,000	\$86,400
Accounts payable	\$6,400	\$6,200	\$9,800	\$7,600	\$8,200
Short-term notes	\$5,700	\$5,500	\$4,800	\$5,400	\$7,700
Accrued & other liabilities	\$2,300	\$2,300	\$3,000	\$2,900	\$2,700
<i>Total Current Liabilities</i>	\$14,400	\$14,000	\$17,600	\$15,900	\$18,600
Long-term debt	\$22,100	\$23,700	\$22,600	\$21,800	\$22,400
Other long-term liabilities	\$1,400	\$1,800	\$1,400	\$1,000	\$1,700
<i>Total Long-term Liabilities</i>	\$23,500	\$25,500	\$24,000	\$22,800	\$24,100
Shareholders' equity	\$33,000	\$33,800	\$49,000	\$47,300	\$43,700
<i>Total Liabilities and Equity</i>	\$70,900	\$73,300	\$90,600	\$86,000	\$86,400

管理团队

对于投资者来说，重要的是要明白管理团队不仅仅是创业和创新的，而且有管理投资的能力。因此，商业计划书应包括所有的主要人员，包括董事会和高层管理团队的整体构架。下面列出应该包括哪些内容，此部分不应超过5页的篇幅：

- 核心人员履历
- 董事会名单/ 履历
- 管理人员以及核心人员薪酬
- 组织结构图

附录

以下条目有可能作为重要内容出现在附录中：

- 参考文献/书目
- 核心人员个人简历
- 媒体文章
- 产品规格
- 地理空间地图
- 其他图表和表格

在线参考资源

Ashoka – 支持和促进社会企业工作的全球性组织：<http://www.ashoka.org>

斯坦福社会创新评论型刊物 Stanford Social Innovation Review – 刊登关于社会部门中企业家精神尖端文章的刊物：<http://www.ssireview.org>

社会企业联盟 Social Enterprise Alliance – 以美国为总部的会员和联网组织：

新泽西社会创新协会 NJ Social Innovation Institute – 由罗格斯商学院纽瓦克和新布朗士维克校区共同主办的培训课程和研讨会：<http://www.njsesummit.org>

参考文献

- Anderson, B. B., Dees, J. G., & Emerson, J. (2002). Developing viable earned income strategies. In J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.), *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit* (pp. 191–233). New York: John Wiley & Sons.
- Banjo, S. (2010, June 9). Donations slip amid anxiety. *Wall Street Journal*. Retrieved November 3, 2011, from <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704256604575294913333857770.html>
- Brewster, R. (2006). *Social enterprise: Introducing earned income ventures into your nonprofit organization*. [Lecture at Baruch College's School of Public Affairs, October 12, 2006].
- Cardis, J., Kirschner, S., Richelson, S., Kirschner, J., & Richelson, H. (2001). *Venture capital: The definitive guide for entrepreneurs, investors, and practitioners*. New York: JohnWiley & Sons, Inc.
- Chicago Sun-Times (2010, November 29). Charitable giving up; demand higher. Retrieved November 3, 2011, from <http://www.suntimes.com/news/nation/2606661-418/charitablegiving-donations-nonprofit-reported.html>
- Cooney, K. (2011). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 185-196.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Dart, R. (2004). Being business-like in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290–310.
- Fayolle, A., Basso, O., & Legrain, T. (2008). Corporate culture and values: Genesis and sources of L'Oreal's entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21, 215-229.
- Firstenberg, P. B. (2003). *Philanthropy's challenge: Building nonprofit capacity through venture grantmaking*. New York: The Foundation Center.
- Frumkin, P. (2003). Inside venture philanthropy. *Society*, 40(4), 7–15.
- Germak, A. J. (2012, 11 March). Tinkering with tax incentives could shift how rich share wealth [Editorial]. *The Star-Ledger*.

参考文献

- Grace, K. S. (2002). Treating your donors as investors. In J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.),
- Germak, A. J., & Robinson, J. A. (2012, 12 September). *Exploring motivation of nascent social entrepreneurs to engage in social innovation*. Paper presentation, ISIRC (International Social Innovation Research Conference), Birmingham, England.
- Germak, A. J., & Singh, K. K. (2010). Social entrepreneurship: Changing the way social workers do business. *Administration in Social Work, 34*(1), 79-95.
- Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit* (pp. 117–139). New York: John Wiley & Sons.
- Hopkins, B. R. (2009). *The law of tax-exempt organizations: 9th Edition*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership, 15*(2), 153–168.
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Ad-ministration & Society, 42*(7), 780-814.
- LeRoux, K. M. (2005). What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies. *American Review of Public Administration, 35*(4), 350–362.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*, 135-172.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 35*(5), 947-971.
- Nonprofit Finance Fund (2011). *Nonprofit finance fund 2011 survey: America's nonprofits struggle to meet fast climbing demand for services*. Retrieved March 18, 2011, from <http://nonprofitfinancefund.org/announcements/2011/nonprofit-finance-fundsurveyamericas-npos-struggle-to-meet-fast-climbing-demand>
- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 33*, 761-787.
- Ridley-Duff, R., Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Score Foundation (2010). *Business Planning Tools for Nonprofit Organizations* (2nd Ed). Online guidebook: www.score.org/sites/default/files/BizPlanningforNonProfits_0.pdf
- The Center for Nonprofits (2011). *New Jersey non-profits 2011: Trends and outlook*. Retrieved March 15, 2011, from [http:// www.njnonprofits.org/2011-AnnualSurveyRpt.pdf](http://www.njnonprofits.org/2011-AnnualSurveyRpt.pdf).
- Thomson, D. E. (2011). The role of funders in driving nonprofit performance measurement and use in strategic management. *Public Performance & Management Review, 35*(1), 54-78.

探索社会企业商业模式：如何撰写商务计划书



华民公益手册系列 - 7

罗格斯大学社会工作学院华民研究中心

美国新泽西州新布朗斯维克，乔治街390号503室，邮编：08901

北京师范大学中国公益研究院

中国北京市海淀区新街口外大街19号，京师大厦1003A，邮编：100875

RUTGERS
School of Social Work



中国公益研究院
China Philanthropy Research Institute