

案例正文

存心慈善超市：公益与商业的融合

摘要：随着我国经济的发展，非营利组织已经并正在成为我国社会经济发展中的一支重要力量。然而，作为非营利性组织典型代表的慈善超市，大多数面临总体运营状况不佳、人力资源管理不科学、内部制度管理不健全和经营管理模式陈旧等问题。在完全公益计划经济的条件下，物品的供给则表现为无效率和不可持续。那么，如今的非营利性组织能否打破传统经营模式，将公益性与商业性进行融合？本文通过分析慈善超市转型的背景与原因，探索其引入市场的曲折之路，希望对其他非营利组织提供有价值的参考。

关键词：公益与商业；非营利性组织；战略发展模式；慈善超市

0 引言

2015年6月1日，此时的夏季，骄阳正好。存心慈善超市的门面前，义卖活动正热火朝天地进行着。进出超市的人们各色各样：有步履蹒跚的老者，有嬉笑玩耍的孩童，有手推轮椅的残疾人士，偶有西装笔挺的高贵男士以及淡妆浓抹的优雅女士……

存心慈善会的蔡会长倚靠在那颗葳蕤繁茂的大树下，双手抱胸，脸上浮现着笑意。看着存心慈善超市这一幕欣欣向荣的景象，蔡会长很是欣慰，但同时心中感慨道：要是当时没有做出那个决定，如今的存心慈善超市，又是怎样一个境况呢？2013年初，存心慈善超市是由汕头市存心慈善会（民间慈善组织）和汕头市民政局联合牵头筹办的公益超市，但一年后，存心慈善超市面临着因资金短缺而无法存活的困境。2014年初，蔡会长在存心慈善会办公室召开了会议，主要议题是关于存心慈善超市的发展和运营模式创新的问题，在蔡会长的主持下，一场激烈的讨论由此展开……

1.慈善超市的市场状况

1.1 慈善超市的市场状况¹

截至2013年底，全国慈善超市已超万家。然而，慈善超市总体状况令人担

¹ 资料来源：研究报告《慈善超市可持续发展研究—基于广东省的调查》，第十三届“挑战杯”广东省大学生课外学术科技作品，2015年9月。

忧，部分慈善超市出现难以为继的现象，甚至一些超市因缺少资金支持而关门。广东省 15 个地级市慈善超市经营现状的调研数据发现，大多数慈善超市是计划体制下的“救济站”，或是民政部门下属的公益机构，没有引入市场力量建立自身的“造血”功能。市场发展如下：

总体运营问题。约 20%的慈善超市为“物资发放型”²，约 70%的慈善超市为“物资选取与销售型”³，约 10%的慈善超市为“利润经营型”⁴。

人力资源管理问题。慈善超市普通员工约 50%为政府工作人员、约 30%为社会招聘人员、约 10%为志愿者、约 10%为被救助对象。超市管理人员中 90%以上不具备专业管理技能，并且没有经营慈善超市的经验。

内部管理制度问题。仅有约 40%的慈善超市制定超市规章制度、员工守则或者内部监督机制；约 20%的慈善超市没有明确的资金管理章程；约 20%的慈善超市有章程但是没有严格执行。约 50%的慈善超市没有向社会公开超市账目，且财务透明度差。约 95%的慈善超市没有任何创新的营销手段和宣传措施。几乎没有慈善超市具备经营评估机制、问责机制和公信力建立机制、组织运行的企划书等。

1.2 存心慈善超市的情况

存心慈善超市⁵是存心慈善会⁶下设的一个公益超市，2013 年初，由汕头市存心慈善会（民间慈善组织）和汕头市民政局联合牵头筹办。

存心慈善超市建立初期，存心慈善会将其定位为物资发放站。超市占地面积约 80 平方米，表面看与其他普通超市没有两样。当时超市实行后门接收捐赠，前门对外发放的经营方式，搭建了一个连接受助者和捐赠者的平台——受助者每月可凭爱心卡在超市自主选择所需物品，捐赠者可以直接向超市捐赠物资、善款或者自主选择捐赠对象进行捐赠。但由于不能获得稳定的捐赠和资金支持，资金单向式的流动和资金的短缺导致超市开业一年后的日常运营处于入不敷出状态。

² 物资发放型：其功能局限于物资的发放和供应，政府对慈善超市全面管控，严格意义上不能成为慈善超市，应该叫“慈善物资发放点”。

³ 物资选取与销售型：通过发放“爱心卡”，让受助者主动到超市“置换”或“购买”相应商品。

⁴ 利润经营型：虽然有微薄利润，但是商品种类少、服务种类较为单一、缺乏网络营销平台等，致使经营状况每况愈下。

⁵ 存心慈善超市：在汕头民政部门的积极支持下，存心慈善超市得到 55 万的启动资金。部分资金用于慈善超市的改扩建、装修，慈善超市日常办公经费和人员工资等费用，另一部分用于为 500 多户困难家庭发放免费物资。

⁶ 汕头存心慈善会：是潮汕地区最有影响力的慈善机构，创建于公元 1899 年，是汕头五大善堂之一。

2. “市场”之争：活水还是祸水

2.1 改革派与保守派的激烈讨论

2014年初，蔡会长正为存心慈善超市的状况而焦虑。

“蔡会长，存心慈善超市快撑不住了！……”电话的另一头，是存心慈善超市的负责人蔡经理。

“好的，大致情况我了解了。麻烦你过来存心善堂会办公室一趟。”放下电话，蔡会长立即召开了紧急会议。出席本次会议的主要人员有存心慈善会的蔡会长，存心慈善超市的负责人蔡经理，存心慈善会的部分管理层人员以及员工代表。

依照惯例，情况汇报。蔡经理：“慈善会一直将慈善超市定位为物资发放站，2013年初到2014年初这一年以来，超市基本是处于入不敷出的状态。如果不想些法子，找点出路，存心慈善超市怕是熬不过今年了。”

蔡会长沉思了一会儿，说道：“对于存心慈善超市目前的状况，想必大家已经有所了解，那么，如果各位有一些可行性方案或者建议，不妨提出来。”

大家都各自看了一下对方，但似乎都没什么头绪，谁也没有举手发言。会议室里鸦雀无声，只能听到空调的转机在轰轰作响。挂钟上的秒针转了一圈又一圈，仿佛在宣告着时间在一点一滴地流逝。

见此情此景，蔡会长有些坐不住了，正当他想宣布“超市保持原有秩序，慈善会注入资金为其续命”的决策时，一只黝黑的手高举了起来——是慈善会业务部陈部长。陈部长：“我认为，慈善超市可以引入市场的力量。存心慈善超市是由存心慈善会和汕头市民政局联合筹办，物资基本上都是由慈善会提供，部分由爱心人士捐赠。但正如刚刚蔡经理所讲，资金单向式的流动导致慈善超市入不敷出，资金的短缺使超市难以维持基本的运营，而引入市场的力量可以解决资金的问题。”与会者听了陈部长的想法，开始议论纷纷。

“我发表一下我的看法吧！”蔡会长洪亮的声音终结了大家的议论。“我个人反对引入市场机制。慈善超市就是一个为受助者提供生活必需品的场所，我们不需要慈善超市盈利。我们是做公益的，我们承担着社会使命。资金方面，存心慈善会可以投入资金维持超市运营。当然，我不反对存心慈善会投入的一部分商品可以低价向普通老百姓销售，微薄收入继续投入公益。但是，我坚决反对引入第三方力量！”

财务部林部长：“会长，虽然我也认为商业力量的引入可能会使公益变质，但是，毕竟存心慈善会需要帮助的对象很多，资金有限。”

蔡会长再度陷入沉思。此时会议室已不似先前那样万籁俱寂，而是一幅双舫争流，两派争鸣的图景。其实，蔡会长并非真的不想让超市盈利，而是担心商业的介入会影响公益性质，万一做得不好或者让民众产生误会，颇有可能会砸了百年“存心慈善会”在粤东人民心中的公益形象，到那时候，就追悔莫及了。

市场可以是活水，也可能是祸水。到底要不要引入市场机制呢？蔡会长百般纠结。

2.2 引水入渠——决定引入市场

蔡会长睁开微闭的双眼，轻轻叹了一口气，说道：“看来，在这进退维谷的境地，唯有走走这条新路子了。那么，在座的各位，还有其他的看法吗？”

与会者均表示赞同引入市场机制。接着，蔡会长又补充道：“如果真要做，所有流程必须由存心自己做，超市任何一个环节不能外包给商业机构运作，这样才能避免过度商业化追逐利润而让民众误解。当然，如果能够和有一定信誉的事业单位或者机构合作，我们也是可以考虑的，毕竟，超市的良好运营需要专业运营者。”

陈部长说：“公益与商业的融合和传统的“物资发放点”相比，会带来更多的问题和挑战，主要包括战略问题——如何与上游供应商达成长期有效的合作，如何对商品进行合理定价；人员分配与管理问题——如何提升人力资源开发和管理，提高自身服务效率；公信力建设与监管问题——如何保证财务的公开化和透明化等问题。而在这些方面，存心慈善会从都没有积累过相应的经验。我们确实需要一些专家学者和社会热心人士对超市进行指导和关注，相信可以做好。”

“那么，我们要做的就是请教各位专家了。”会议最终达成初步一致。

2.3 初定改革计划

慈善会有着广泛的社会资源，很快就召集了3位支持存心慈善超市改革的专家。慈善会管理层与专家们的第一次会议如期举行，参会人员各抒己见，会场气氛轻松。

汕头大学商学院的曾教授一针见血地指出：“中国的慈善超市几乎都不能叫超市，而应该叫慈善求助站，都没有“自我造血”的功能。慈善超市的发展需要启动造血功能，引入市场的力量。首先，观念要革新，不能将慈善与商业分离，也不能将慈善与商业简单进行结合，而应该让他们进行融合。”

著名的创业导师，潮州某国企的经理方先生说，“其实，“慈善”本身就具有很强的商业价值，我们不能认为慈善就是慈善，不能搞商业。”

蔡会长依旧心存疑虑：“慈善超市作为一个物资发放点，比较容易管理。如

果引入商业力量，慈善超市的运营会复杂很多。慈善会应该建立一个有效机制对慈善超市的业务运作进行监管，并且为慈善超市聘请专业管理人员。”

蔡会长话音刚落，蔡经理立即说道：“大部分员工都是残疾人，是超市的慈善的重要部分。聘请专业管理者可以，但是工资待遇不能过高，因为我们是慈善超市。同时，财务是商业机密，公开需要慎重。”

其实，蔡经理话中有话。由于蔡经理为残疾人，与供应商等合作方谈判会有所不便，同时他又缺乏相应的专业知识，不知如何制定有效内部管理机制。而且，超市又需要聘请专业管理人员，这很可能会威胁其管理者的地位，所以，蔡经理不免会有所顾虑。

唐小姐（汕头某政府部门公益项目负责人）：“纵观古今中外，但凡变革，均会牵扯百家利益，所以，我能理解慈善会的顾虑。为此，我们得拿出一个模板，平衡各方利益。毕竟，开通渠道，引入市场这股活水是个大工程，大难题。”

又经过一番探讨之后，曾教授答应作为慈善超市的指导顾问，并且不定期地为慈善超市做指导。曾教授曾是汕头大学创行团队⁷指导老师。介于创行团队成员是具有社会责任感和丰富的社会实践经验的商业精英，能够将课堂所学的商业知识结合企业家精神运用到项目中去。曾教授提议成立由部分创行团队成员组成汕头大学慈善超市学生创业实践团队，团队以公益创业为目的介入慈善超市的经营管理中，通过帮助慈善超市建立新的商业模式，扩宽所需专业的商业知识等，尝试为慈善超市启动“造血”专项计划。

2.4 造血计划启动——牛刀小试

慈善超市蔡经理主动联系汕头大学曾教授，由曾教授发起，成立汕头大学慈善超市学生创业实践团队。历经3个月对慈善超市的调查，多次与存心慈善会和慈善超市相关利益者的交流，团队提出了以下4个“公益与商业”融合的措施。

2.4.1 残疾人员工+专业管理人员

超市聘请了一位兼职的管理人员，具有多年从事超市管理经验的刘经理，工资略高于超市蔡经理。刚接手，刘经理对超市门面设计、超市物品摆放、超市物品种类进行了较大调整，经过两个月的调整，超市焕然一新。同时，刘经理负责对员工的管理提出方案，蔡经理负责执行。超市由原来的6名残疾人员工增加到8名，包括1名收容社区的矫正人员。给予员工的工资（补贴）由原来的800元

⁷ 汕头大学创行团队：汕头大学创行团队创立于2008年3月14日，前身为汕头大学赛扶（SIFE）。团队成立至今一直致力于创造一个更加美好的潮汕社区，目前已成功运营超过10个独立公益项目，为受助者提高了生活水平及生活质量

/月调整到汕头市最低工资标准的 1130 元/月。出台了员工工作条例和奖励机制，大大提升员工工作的热情。

这样，一方面引入市场力量，让超市的外观、内饰、业务范围、通过提升员工工资（补贴）标准和引入奖励机制，这些都是适应市场的需求和市场的运作。另一方面，保持雇佣的员工为残疾人或者弱势群里，体现公益性。（参见附录 1 和附录 2）

2.4.2 爱心卡+滞销商品盘活

慈善超市建立一个滞销产品交易平台，以实体店为依托，超市接受滞销品的捐赠或者低价采购。滞销产品主要包括滞销农产品、滞销生鲜食品和制造业企业滞销产品如牙刷、玩具类产品。为实现两者有效的供需对接，并从中获取收益，慈善超市将以低价向供应方购入滞销产品或接受企业免费捐赠的滞销产品，最终以低价向消费者销售。在赚取利润差价的同时，通过与企业的合作，减少社会资源的浪费，并提高双方的经济效益。

同时，超市针对不同类型的客户对同一商品提供不同的价格。从每次采购的滞销商品中拿出不低于 30% 的份额，折合为“爱心卡”，免费为存心慈善会登记的贫困户进行派发。2015 年，慈善超市帮扶低保户数发放爱心卡 54 户。生活比较有困难的群众以低于市场价 5% 左右的爱心价出售商品，针对普通市民以市场价出售商品。（参见附录 3）

这样，一方面引入市场力量，超市还是按照市场的渠道对货源进行采购，盘活滞销商品。另一方面，保持针对不同顾客进行不同的定价，体现了公益性。

2.4.3 公信力+自主品牌构建

慈善超市将寻求与各种规模的优秀生产企业的合作机会，致力于与企业共同构建一个全新的品牌。其合作方式包括结合知名生产商的品牌效应与慈善超市“商业+公益”的理念建立一个高端品牌，和依托慈善超市的知名度把中小企业的优质中低端产品推广成知名产品。通过这两种合作方式建立起的品牌产品将成为慈善超市的自营商品，形成超市的特色品牌，吸引新的消费群体并提高其忠诚度。

目前，超市已经与知名商家合作开发了两款自主品牌的商品——纸巾和水杯。2014 年底，超市与潮州市万安纸业和佳楠纸业公司合作生产“爱心纸巾”；2015 年初，超市与浙江佳良杯业公司合作生产“存心水杯”。这两款商品的质量都非常好，企业都按照成本价提供给超市，超市仅赚钱约 5%-10% 的利润。销售以后，市场反应很好。（参见附录 4）

2.4.4 帮扶当地农产品+超市 O2O 模式

针对以上提到的盘活当地滞销商品中的滞销农产品和滞销生鲜食品，以微信、微店为信息发布平台，作为中间枢纽收集滞销产品信息和社会需求信息。利用存心慈善会在汕头各个区的爱心发放点（爱心驿站）为线下平台，建立存心超市的微信平台发布信息，并对这些滞销农产品进行销售。即通过线上微店平台的销售+线下实体发放点的领取模式，使汕头地区滞销农产品得到盘活。

为什么要通过爱心发放点呢？因为农产品或者生鲜食品线上下单，线下配送难以保证质量，所以存心慈善会在不同区县的爱心发放点正解决了线下配送的问题。当然，后续将发动自愿者或者招聘更多员工提供完善的售前售后服务，并提供“送货上门”的服务。针对不同的渠道，会设置统一的最低控制价格，以避免恶性竞争。（参见附录 5）

在“造血计划”启动之后，存心慈善超市的销售额由 2014 年的月均低于 4000 元增加到 2015 年的月均超过 10000 元，利润从原来的负值变为略有盈余。

事实胜于雄辩，改革初期，初见成效。

3. 后记

公益与市场并非矛与盾的关系，并不是非此即彼的抉择。存心慈善超市尝试了公益与市场的融合，经过一番探索之后，终于，团队为慈善超市的发展铺垫了一条康庄大道。

3.1 慈善超市“社会企业商业模式”的确定

汕头存心慈善会、汕头大学济市广益创业团队和投资者共同成立“连锁慈善超市”社会企业，初拟“连锁慈善超市”按照 50%、20%和 30%的股权对汕头存心慈善会、汕头大学济市广益创业团队和投资者进行分配。“连锁慈善超市”搭建可推广的经营平台，该平台包括内部管理制度、外部营销制度、辅助平台和监管四部分。

其中，内部管理制度包括人力资源管理、商品管理、财务管理和供应链管理等。“慈善超市”社会企业根据职能划分、竞争机制以及人才引进等原则，按“董事会-公司总经理-部门-岗位”的形式设计组织架构，各部门联系紧密相连，通力合作，又各司其职、井井有条。本社会企业的董事会由汕头市存心善堂和项目组成员组成，而企业的核心管理层由慈善超市项目组成员组成；外部营销制度包括线上微店、线下驿站、营销策划、微信公众号管理；辅助平台包括滞销商品交易平台和受助者求职平台；该平台接受汕头市民政局和汕头日报等主流媒体的监管。

(参见附录 6)

3.2 慈善超市"社会企业战略规划"的确定

在以上商业模式的基础上，慈善超市拟定短期、中期和长期 3-10 年的战略发展规划。短期（1-3 年），逐步健全供应链管理网络、初步确立 O2O 营销模式⁸、开拓滞销农产品和工业产品市场、提高超市知名度和在粤东地区的影响力、初步搭建求职信息平台。中期（4-6 年），超市 O2O 模式形成并成功运营、形成完善的滞销商品供应链、完善求职者求职平台、开发 10 种自主品牌的热销商品、扩大超市在粤东地区的影响力，使得一个超市年销售额达到 50 万。中期（7-10 年），通过推广慈善超市商业助力公益的社会企业发展模式，完成以上社会企业商业模式的推广，在粤东地方开设 10 家慈善超市，一个超市年销售额达到 100 万。

3.3 慈善超市"社会企业管理模式"的确定

从实际的运行结果来看，该社会企业管理模式将根据项目的具体发展情况及规模大小决定，且会不断改善和优化，逐步建立起一套属于项目内部的良好管理模式，以更好地帮助项目充分利用资源和组织活动，实现可持续发展。

首先，项目实施初期，实行友情化的管理模式。目前，项目主要管理层是由一批来自汕头大学创业团队的 6 名大学生组成，承载着共同梦想与追求，团队成员合作意识强，凝聚力强，拥有强大的动力。另外，项目成立时间较短，公益性质强，各成员是出于公益心而参与，利益冲突少，因此项目将实行友情化管理模式，团队成员彼此共担风险，共同应对经营过程中的困难与挑战。

其次，当项目具有一定规模时，实行温情化+制度化的管理模式。当项目具有一定规模时，项目成员彼此熟悉，对项目熟悉程度高，但同时动力逐渐减少，项目将会适当调整管理模式，采取更加适合项目发展的新模式。例如采用温情化手段，给予成员更多的关怀，保证成员间关系融洽，保持成员工作动力，同时制定规则与条例，以更好地保障公司的发展。

⁸ O2O 营销模式：主要针对滞销农产品，整合存心善堂在潮汕地区不同区的爱心发放点资源，采用线上平台下单，线下发放点配送的 O2O 营销模式。

Cunxin Charity Shop:

Introduce Business to the Public Welfare

Abstract: With the development of China's economy, the non-profit organization has already become an important force in China's social and economic development. However, as a typical representative of the non-profit organization, most of charity shops face a series of problems, including poor overall operating conditions, unscientific human resource management, imperfect internal system management and out-dated management models. So, can the non-profit organizations break the traditional business model and introduce business to the public welfare? Cunxin Charity Shop has redesigned the business model, relying on market power, activating hematopoietic function and Internet technology to realize the integration of public welfare and business. In this case, Cunxin Charity Shop as an example explored how non-profit organizations seek suitable models to realize the sustainable development of public welfare.

Keywords: Public welfare and Business; Non-profit Organization; Strategic Plan; Charity shop

附录 1：2013 年慈善超市的外观与商品布局



附录 2：2014 年底超市新的外观与商品布局



附录 3：慈善超市发放的爱心卡



附录 4：慈善超市自主品牌的代表性商品



附录 5：慈善超市的微信公众号和销售平台



附录 6：“慈善超市”社会企业商业模式

