

社会企业反哺公益？ 公益与商业逻辑的系统性重构

■ 本报记者 张明敏

在公益与商业的交汇地带，一场深刻的探索已持续多年。一些社会组织创设的社会企业正尝试以“自我造血”替代持续捐赠，用商业手段解决社会问题，实现资金的可持续循环。

在当前经济增长放缓、捐赠总量趋缓的背景下，这种尝试显得尤为迫切。

不过，社会企业是否能在市场中站稳脚跟，进而反哺最初的投资者？记者近期走访多家社会组织投资创办的社会企业，试图探寻在经济周期波动中这一模式是否具有足够韧性与可持续性。

”

“输血到造血”公益逻辑重构

“你在乡村建一个培训中心，投了几百万，第二年没人运营的话第三年就荒废了。”国强公益基金会秘书长李尔达这样反思以往的公益模式。在过去十余年中，众多基金会不断意识到，传统“项目制”捐赠往往难以持续解决复杂的社会问题：项目结束，影响随之消散，问题却仍未根除。

于是，“社会企业”成了一个被寄予厚望的新尝试。国强公益基金会近年来创设了碧乡科技、国华文旅、惠众小贷、万木齐、千鲟生物科技等五家社会企业，分别聚焦农业产品转化、非遗产业振兴、小额贷款服务、农村庭院经济和乡村科技发展等议题。

与传统公益不同，这些社会企业设立了清晰的分红制度：企业每年将净利润的30%按股权比例回馈基金会母体。截至目前，五家公司合计已向基金会回馈超千万元。这一数字虽然尚不能支撑基金会全年运营，但无疑打破了“公益即消耗”的传统认知，展现出公益投资的另一种可能路径。

在安徽安庆，一家名为“沐阳之家”的残疾儿童康复中心面临着类似困境。该中心成立于2012年，由残障儿童的家长自发创立，逐步发展成一家集康复、教育、庇护性就业和托养服务为一体的综合机构。然而，机构在运营中收费远不能覆盖成本，且长期捐赠难以保障。

创始人潘金云在2017年创立安徽沐阳之家洗涤科技有限公司（下称“洗涤科技”），探索社会企业路径。公司章程明确：每年70%的利润须返还康复中心。这一“利润硬约束”机制，是其最核心的制度保障。

成立初期，洗涤科技主要为



千鲟科技贵州台江县鲟鱼三产融合示范园

本地医院、学校、酒店提供清洗服务，同时优先吸纳康复中心庇护性就业人员。2020年，尽管受大环境冲击，洗涤科技仍向康复中心反哺8万元。随着经营规模扩大，2023年其3000平方米智能化工厂的利润反哺，已成为康复中心运营成本的重要补充。

随着规模扩大，社会资本也开始主动介入。2023年12月，儿童家长张来明以130万元获得13%股权，成为爱心合伙人。2024年1月，在安庆市迎江区政府推动下，安庆滨江智能制造有限公司战略投资100万元，占股10%，此举不仅缓解了企业资金压力，也为地方政府参与公益商业模式提供了试点样板。

“我们不是靠可怜，而是靠服务质量立足。”潘金云表示，企业不断引入数字化洗涤流水线，优化运营成本，通过专业化运营确保在市场中保持竞争力。

跑出来的“盈利”闭环

洗涤科技的成功并非个例。他们尝试的不再是一次性捐助或“项目式扶贫”，而是希望通过社会企业的持续运营，打造既能解决社会问题又具备可持续商业模型的“公益闭环”。

尽管多数社会企业尚未实现规模效应，但部分项目已在摸索中跑通盈利模型。

洗涤科技这家最初为心智障碍者家长创设的就业支持平台，如今已成长为年收入超400万元、利润超90万元的专业干洗企业。

潘金云介绍，他们在2019年抓住国内洗衣行业数字化转型契机，结合本地闲置劳动力与社区客户需求，“5年时间，从公益服务项目成长为行业内品类领先的企业”。更重要的是，企业大部分利润用于孤独症儿童的康



安徽“沐阳之家”推出的公益融合性就业场景

复支持，实现了收入反哺公益服务的良性循环。

这种“利润硬约束”模式的核心，是将社会使命写入组织基因。正如潘金云所言：“70%的利润反哺不是选择，而是社会企业的身份标识。”这种模式让公益目标与商业运营深度绑定，确保母体机构的公益属性不被资本稀释。

除了洗涤科技，近年来，潮汐公益服务中心、北京小棉袄、成都朗力科技等多个社会企业陆续探索出适合自身定位的商业路径。

潮汐公益以“微工厂”模式组织妇女居家编织，通过线上销售渠道获得订单，既解决了闲置劳动力问题，又兼顾家庭照料职责。北京小棉袄则聚焦社区养老与老年食堂服务，逐步实现“自负盈亏”，并将部分盈余反哺早期投资方。朗力科技专注于适老化改造与残障无障碍设施，目前已成为西南地区细分龙头企业。

记者走访发现，这些社会企业的共同点有三：一是明确的社会使命，与服务对象深度绑定；二是商业上具备可持续发展能力，能够提供市场认可的产品或服务；三是将

“反哺公益”机制写入公司制度，避免后期偏离公益初衷。

融资难与市场能力不足

然而，并非所有社会企业都“跑得快”，也并非所有社会企业都能复制成功模式。

据观察，许多项目在起步阶段即陷入“情怀驱动、市场落空”的困境。国强公益基金会投资的碧乡科技创立于乡村振兴大背景下，通过产业化赋能高质量农产品，起初凭借基金会渠道初步打开市场，但在商业化过程中企业也面临着产品创新和市场变化带来的竞争压力。

“我们希望，它哪怕小一点，也要有稳定的市场运作能力。”李尔达说，最根本的问题是融资难。“我们找银行贷款，对方要求基金会担保，但慈善法规定基金会不得提供担保，融资谈判就此终止。”

此外，由于大多数社会企业利润有限，资产轻、风险高，传统金融机构和投资人普遍持观望态度。即便在ESG理念风行的背景下，社会企业仍难进入主流资本生态。

面对种种挑战，基金会意识到不能只当“金主”，必须成为连接市场、政策与社会资源的“赋能平台”。

国强公益基金会旗下社会企业在投资某文旅企业时，基金会除提供启动资金外，还搭建试点场景、协助对接地方政府采购资源、组织专家培训，逐步将该模式从贵州雷山复制至广东英德、惠东等地。

这种从“出钱”到“出力”的转变，使社会企业在复杂市场中获得更多落地支撑。

“理想丰满，现实骨感。现在社会企业的通病是太讲情怀，不讲商业。”深圳市社创星社会企业发展促进中心创始人夏璇指出，社会企业在早期成长中普遍商业素养不足。“我们特别担心企业太依赖社会组织等投资主体，缺乏市场化思维。不能一边说要市场竞争，一边又靠‘兄弟单位’或投资方兜底销售。”

“使命+商业”双轮驱动

不少受访者提到，随着部分社会企业规模扩大，它们开始脱去社会企业的外衣，成为有社会责任的商业公司。

如“老爸评测”“大米小米”“魔法袋”等品牌，最初都从公益起步，以社会使命为起点，如今已完成商业化转型，甚至成为估值数亿元的商业公司。它们做的事情，不再以利润最大化为唯一目标，但也不能不盈利。

“他们依然在解决社会问题，但已不再以社会企业自居。”夏璇表示，未来的社会企业不应被分红与否束缚——不是说不分红才是公益，关键在于是否在解决社会问题。

事实上，社会企业的焦虑已逐渐显现：分红是否违背公益初心？做大做强后是否还应接受监管？是否只能解决困境群体的问题，不能进军主流市场？

对此，中国人民大学商学院研究员赵萌发文指出，“我们不能再二元视角看社会企业。关键不是企业叫什么，而是更应该关心是否始终围绕社会问题开展业务并创造社会价值。”

换言之，社会企业不是“赚钱的慈善”，也不是“亏钱的生意”，它是对既有公益与商业逻辑的一次系统重构。

现实情况是，基金会希望通过投资社会企业实现资金“自循环”，社会企业则希望通过基金会的资本获得解决社会问题的杠杆。有专家指出，这种关系不应是“依赖型”的互相期待，而应是共同创造的协作体。未来的社会企业，必须实现双轮驱动：商业力决定生存，使命力决定方向。

“我们不能老要求别人做好人，也不能光靠做好人。”夏璇说。