

市场愿意为爱心买单吗？

——从 L 社区“共享”馄饨看草根社会企业的公益之困¹

【摘要】近年来，公益宗旨、商业运作，不以盈利为终极目标的社会企业在公益界逐渐崭露头角。W 市“暖宅味道”小店，位于以老年人口为主体的城中村，采用“（消费者）买一碗，送一碗（给社区老人）”的社会企业模式，为社区老人提供免费爱心馄饨，被市民亲切地称为“共享馄饨”。然而，在经历了短暂的春天之后，“暖宅味道”在运营和发展中遇到了一系列困难，最为关键的是，市场是否愿意为爱心持续买单？爱心退潮后，普通消费者更加关注的是产品本身及其带来的体验，这就意味着社会企业不能把爱心作为唯一的营销策略，而必须同时打好公益和产品两张牌。一路跌跌撞撞的“共享馄饨”如何才能找到自己的生存空间？以“暖宅味道”为代表的草根社会企业是否具有复制推广的可能性？面对社会企业这样一个“法外”新生事物，政府又该有何作为？

【关键词】社会企业；社会创新；共享馄饨

第一部分 案例正文

2016 年 4 月 1 日，仅余小部分未被拆除的 L 社区迎来了一位年轻的新书记。自此，原本暮气沉沉的老社区里，再次染上了熙熙攘攘的烟火气息……

一、河水悠悠巷子深处，老旧小区迎来新书记

W 位于江苏东南部，资源丰富、地理环境优越，是一个典型的二线城市，而 L 社区地处城市西北城郊，紧邻城区内环高架，辖区面积 0.45 平方公里，社区总人口 4267 人。其中，60 岁以上老人 1878 人，老年人口占总人口比重达 44.01%，远超国际老龄化标准的 10%，是典型的“老人社区”。

沿着河边一条小路拐入，就能看到几排破旧的民房和公寓房，简陋的生活设施搭配着统一的墙面涂料，昭示着这里曾经历过老旧小区改造。这里居住着的，大都是曾经为中国近现代民族工商业发展贡献了青春的人们，而现在的他们，步履蹒跚、老态龙钟，所处的生存环境没有入户的自来水、厕所等必备的基础设施。

对于初到社区任职的林书记来说，占比快超过一半的老年人，让她最为担忧。在这里生活了几十年的老职工们，有条件的大都跟着子女搬迁，留在新村里居住着的常住人口，很多都是生理

¹ 本案例取材来自 W 市 L 区 B 街道下的 L 社区，案例组于 2019 年 1 月 14 日深入 L 社区进行实地调研，通过访谈、走访，联系街道，专访当事人等方式，获取了第一手素材。

功能、自理能力衰退，经济条件、生活质量较差，不少老人是独居、寡居、残疾、精神失常等等。此外，作为 W 市典型的老旧小区和城中村社区，L 社区缺乏资金投入，基础设施薄弱，基本依靠上级拨款来维持最低标准的便民服务。林书记介绍到，L 社区与其他社区不同，没有商铺、没有工业、没有可持续的收入来源，日常的开支和运作都靠街道财政拨款，养老服务能力和水平远远不及其他有财力购买服务的社区，作为社区的工作人员，她们唯一能做的就是有限的财力范围内，提供尽可能好的服务和保障。

于是，林书记带着社区干部挨家挨户走访的场景变成了社区的一道风景，以往总是闭门不出的老人们也因此和这位新来的年轻书记拉近了一些距离。

经过一段时间的走访后，林书记更忧心了，老旧小区的现状似乎比她想象的更严重，随着时间推移，老人们的情况只会越来越糟，更多的问题、更大的困难会接踵而至，到时候，仅凭现有的人力和财力，还能帮助老人们吗？

二、螺蛳孤独废疾者，何养？爱心馄饨显雏形

冯老是社区里 A 类²老人，年近 70，年轻时的一次意外落下了轻微残疾，一直是独自生活。2016 年上半年，冯老伤病情况突然恶化，行动极其不便，从此很少出门。

“冯老，你好啊，我是新来的社区书记，以后工作需要你多理解支持啊！”冯老感动地握住林书记的双手，说道：“最近就听说社区来了个年轻的新书记，他们都在夸你，我就天天盼着你来啊，可让我等着了！”林书记一听，又喜又惊，喜在社区居民的认可与接纳，却也听出了冯老的无奈与求助。

冯老在 L 社区是个模范好人，身残志坚，每周定期出门做志愿服务——给周边居民磨剪刀。冯老一直庆幸自己有这手艺，也从未向组织开过口伸过手。“冯老您有什么困难直说！”“哎，说起来惭愧，我这腿不是上半年恶化了吗，下楼实在不方便，出趟门跟取西经一样，吃饭就更成问题了，尤其是到了下雨天，我……林书记啊，我实在是没有办法，不然我也不会开这个口，您看看能不能想办法给我买买菜、送送饭啥的，我有养老金的，不会让你们白跑，我可以付辛苦费！”

冯老仅有的这次开口，直接难住了林书记。倒不是钱的问题，实在是社区人员配备严重不足，维持正常运转已是不易。而且小区里和冯老情况类似的老人还不少，一旦开了头，这花出去的时间、精力和财力都大大超出了社区的承受能力。林书记只能狠下心回绝，“冯老，也不是我推脱，我们社区现在就只有 7 个工作人员，又都是女同志，这事光靠我们自己做肯定是心有余力不足的，这样吧，我帮您去问问中介，看看有没有愿意定期来帮您跑跑腿，您看行吗？”看着冯老略带失望的面孔，林书记满心不是滋味，“算了，你们也不容易，没事的，我自己想办法吧。”

² L 社区通过问卷、走访、谈心等，精准对接社区老人需求，确定帮扶内容，并将他们分入 A 类和 B 类两种类型。A 类：城镇“三无”人员；低保及低保边缘老人；经济困难的失能、半失能老人。B 类：70 周岁及以上的计生特扶老人；孤老及百岁老人；有实际困难的独居、空巢老人。

从冯老家离开的时候，天近黄昏，夕阳西下，薄暮余晖，宛如迈入暮年的生命。看着路边停放着许多时下正火热的共享单车，林书记无奈地摇了摇头，这单车再好、再便利，老人也用不了，放这就是浪费啊，要是送餐之类的共享服务就好了……林书记看着整齐的单车若有所思，“难道就真的没有办法了吗？”林书记念叨着，便把这事记在了心上。

直到2016年10月的某一天，林书记看到了一条关于“公益创业³”的微信推送。林书记曾经在企业里工作，灵敏的商业嗅觉，让林书记在看到这条推送的一瞬间就有了灵感，“为什么我们不尝试开创一家公益企业呢！”当天下午，林书记便召集社区的工作人员成立社区团队，开始了前期的筹备，同时，林书记将想法成文汇报给上级街道后，也得到了街道领导的认可与支持⁴。这标志着L社区在创办“社会企业”的道路上走出了创设性的第一步。

随后，“企业”的经营内容、运作方式、如何体现公益性等问题被一一列入议题。民以食为天，受冯老经历的启发，林书记建议将企业的发展方向确定为餐饮，先直接就近解决老人的用餐困难问题。至于餐品的种类，极具W市特色的“馄饨”成为了大家的首选对象。为了让小店加些热点元素，林书记借用了“待用咖啡⁵”的概念，计划在馄饨店里打出“共享馄饨”的广告——“消费市场上一碗馄饨的钱，可以在小店购买两碗馄饨，（自己）吃一碗、送一碗（给老人）”。这个被寄予希望，用来播种爱心、传递温暖的小店，被命名为“暖宅味道”。在林书记的协助下，“暖宅味道”从市场监督管理局领到了营业执照，厨师杨师傅作为法人，负责起小店的食物制作和其他大小事务。很快，包括如卫生许可证在内的一系列相关证照都顺利获批，就这样，暖宅在政府3万元的启动资金扶持下，开启了一扇爱心大门。

在项目启动运营前，“暖宅味道”团队成员迅速梳理了小区实住人数、年龄结构、生活条件等情况，并以此为基础将受助群体做出了明确划分——主要针对在饮食自理和日常出行存在不便的独居老人，以其困难程度确定其受助程度，为完全无饮食自理能力或无法保障出行的独居老人切实解决用餐问题，为一定程度上存在饮食自理和出行不便问题的独居老人制定爱心送餐日程表，在每周的特定时间为老人送上一碗热腾腾的爱心馄饨。这样的标准不仅具备普遍性，覆盖了社区大部分困难群体，而且也具备特殊性，为老人们制定了个性化帮扶方案，获得了社区居民的一致好评。

在之后的一年时间里，以林书记为主的社区团队在“暖宅味道”的基础上，一鼓作气，借用社区一名退休老党员主动让出的私房，拓展了全新的“暖宅”活动阵地。这个“暖宅”，是一个

³ 公益创业，就是社会组织、企业、非盈利组织等在经营过程中，将社会价值与经济价值创造性地融合，在保证组织不偏离公益性的同时，借助一些商业手段来实现公益组织的“造血”功能，让组织拥有更多资源和能力从事公益服务。本案例L社区公益创业的成果就是本案例讨论的中心——社会企业。

⁴ 据采访了解，B街道民政条线的分管领导每年有10万元人民币的项目预留经费，用于支持街道内各社区较好的为民服务项目。L社区“暖宅”的项目资金规模为3万元人民币。

⁵ “待用咖啡”这一传统起源于意大利那不勒斯的咖啡馆，是人们在咖啡馆消费时额外购买的咖啡，留待其他可能比较贫困的人士享用。

真正的共享空间，有厨餐厅、洗衣房、健康屋、心聊间、便民室、娱乐站 6 个板块，每一个小空间都能为老人提供针对性的服务。为了能够拓宽暖宅馄饨的销售渠道，有效扩大客源、增加销售量、提高营业额，团队中年纪较轻、对电子商务等平台较熟悉的小薛，主动提出了上线美团外卖平台的设想，通过线上点单、线下接单送单，将暖宅馄饨的受众群体不断扩大辐射圈，在销售馄饨的同时，将爱心氛围也不断渲染扩大，一时间也有许多年轻群体了解到“暖宅味道”。与此同时，不少服务对象受到“助人自助”理念的感召，在接受他人提供服务的同时，主动挖掘自身优势，自发去服务他人。在这不大的“暖宅”小屋里，人人都是受益者也是服务者，大家一起携手支撑起了属于全社区的“暖宅”，撑起了全社区老人共同的家。

三、人流涌动难关重重，爱心馄饨初遇死结

2018 年 1 月 20 日，第一篇关于“暖宅味道”的信息在《W 日报》社区版面的头版被登出，“人民网”“中国青年网”“新华报业网”“凤凰网”“新浪网”“搜狐网”等多家知名媒体网站纷纷报道，同时该项目获得了第二届江苏志交会银奖。一时间，可以“共享”的爱心馄饨风头两无，来采访的媒体记者、参观的单位络绎不绝，身处城中心犄角旮旯里的老旧新村，很久没有这么热闹了，平时出来散散步、晒晒太阳的老人都多了许多，社区旁那静静流淌的运河水也似乎多了几分生机。

这天，林书记接待完一天的参观者，看着墙上标记着捐献爱心馄饨数量的小红花又多了起来，整个人都喜气洋洋的。“嘀嘀嘀”QQ 上消息传来，是街道里让报送省级优秀志愿项目的通知，“小薛！来一下！”，林书记将填报工作交给了社区副书记小薛。日常事务有李主任打理，社区里还有个大学生副书记，小区里的党小组长也很有激情很热心，思及和谐的爱心团队，想到项目申报成功带来的更多资源，缺少活力的老旧小区里老人们不再毫无表情的面孔，林书记的脸上笑开了花，心里又多了几分欣慰与成就感。

“暖宅味道”在多方面的支持和团队协作之下，创下了单日销量 186 碗（不含赠送部分），日营业额 1860 元的单天记录，最大的一笔社会爱心人士捐款达到 5000 元，主动提出与 L 社区党、团共建的单位高达 15 个，企事业单位、学校都会定期派志愿团队参与到“暖宅”的爱心行动中。爱心账本和收支账本也在一时间写的满满当当，爱心人士的祝愿与希冀洋洋洒洒写满了几个笔记本，收支账本上记录的每日采购猪肉、蔬菜等数据，也记录着“暖宅味道”经营的红红火火。

但万事推进，皆如逆水行舟。喝彩无数的表面下，总是暗流涌动。

“书记，我要辞职了，很有幸能和您一起参与这个项目，很遗憾不能继续帮您了。”说了些安慰的话，林书记目送着小薛离开。她理解小薛，社区没有额外的经济收入，社区里合同制的工作人员每个月到手工资可能只有一千元出头⁶，这如何能留得住一个大学生呢？如今小薛考上了 B

⁶ 2016 年 2 月，B 街道 L 社区所属的 L 地区发生行政区划调整，社区工作人员薪资待遇略有提升。调整后，B 街道进入社工工作站的普通工作人员每月到手工资在 1300-1600 元人民币；社区副书记每月到手工资在 1400-1900 元

区的事业单位，工资待遇和工作环境都有了改善，总不能影响年轻人的前途吧。没事，就是以后报送材料得自己亲自上阵咯，林书记摇了摇头，又笑了开来。

“林书记啊，对不住了，媳妇生了，儿子那边打电话让我去照应呢，说是没我不行，我真是拗不过他们啊，这不，我来和您说一下，以后馄饨店里周四的志愿者轮班，我都去不了啦。”“顾阿姨呀，儿子这是要接您过去享天伦之乐耶，喜事喜事，您放心去享福，馄饨店这里没事，不用担心！”笑眯眯地送走了顾阿姨，林书记心事重重地在轮班名单上，划掉了一个党小组长的名字。这可如何是好，算了，我先凑活多值一天班吧，看看还有没有志愿者。明天繁花公益团队要来帮忙，不知道有没有感兴趣的成员愿意一直在我们这帮忙的。似是想到了一个好主意，林书记又绽开了笑容。

随着媒体热度的日渐消退，一连失去两员大将的林书记，这天只等来了繁花团队的两名志愿者。怎么只来了两个？林书记没好意思问出口。“林书记，你这来的人越来越少了，也没啥客户，我看就你们社区自己的志愿者也忙的过来，以后我们就不来了，其他小组都缺人呢。”林书记惊讶地没来得及说话，等待她的是更大的打击。“小林书记，我也想和您说，您看这项目也做出来了，品牌也有了，该拿的资源也拿了，我们就没必要天天在这干活了吧，又没工资，大家也有自己的事，而且您看社区又有两人辞职了，新人什么都不会，你们肯定忙得不行，这馄饨店差不多就行了，耗在这也没意思。”“就是就是，林书记啊，共享单车那么大的企业都卷着押金跑啦，谁还会来吃共享馄饨哦！”

一句句话都刺在了林书记心里。横向来看，每年在民政条线申报成功的组织、项目数不胜数，申报后领完第一笔项目金就撤离的团队更是不在少数，大笔大笔的扶助基金宛如抛进了水里，杳无踪迹。相比之下，“暖宅味道”这一已在省市级获奖⁷、“共享”特色极具影响力的项目，在这难以推进的关口，就此罢手似乎也很正常，那么，爱心馄饨就这样结束了吗？⁸

四、社区老人齐齐上阵，爱心馄饨喜迎新生

流感肆虐，带着口罩的林书记此刻正在指挥工作人员们做着“百家宴”的准备。足足 100 道菜，由各家各户自己带菜拼桌而成，这是社区团聚的大时刻。也是林书记“点兵点将”的大好时机。是的，林书记打算从一次次的活动中，从老旧小区的普通居民里，挑选出合适的团队成员。这个想法的产生，是受到居民张阿姨的启发，也要感谢回家带孙子的顾阿姨。

人民币。相较 W 市周边其他行政区内的薪资待遇，有较大差距。因此，L 区内的 16 个街道、157 个社区在 2016 年 2 月-2018 年 12 月期间内，聘用人员离职率极高，B 街道在此期间进行了 3 次人事招聘，拟录取 30 人，经一系列的补录取和离职，至 2018 年底，仅余 8 人（不计老员工离职）。离职原因主要在于：公务员招考录用、事业单位招聘录用或其他行政区普通人员招聘。

⁷ 2018 年 9 月，获得 J 省第二届志愿服务交流会银奖；2018 年度 W 市最佳志愿服务项目。

⁸ 截至 2019 年 2 月 26 日。W 市 L 区已登记注册的社会团体 154 家，其中 37 家已注销。民办非企业单位 769 家，其中 99 家已注销，3 家已申请注销。基金会 3 家。2018 年全年登记的社会团体 8 家，民办非企业单位 55 家，其中 1 家已注销。（数据来源：W 市 L 区民政局）

张阿姨患有轻微抑郁症，以前从不出门，社区走访也敲不开她的门，只有作为小组长的顾阿姨，作为老邻里，能定期去她家看看她。自从暖宅团队开始运作，顾阿姨每周四要去馄饨小店值班，时间一久，顾阿姨便成功怂恿着张阿姨同去了几次。也许是受到帮助的老人的笑与泪感染了张阿姨，抑或是一直在坚持着不放弃的林书记感动了张阿姨，不爱出门不爱说话的张阿姨这次主动找到了林书记，表示自己愿意帮忙。

于是，一直在寻找志愿团队帮助的林书记突然打开了思路。为什么一定要找外部力量呢？社区里的确老人居多，那也表示有许多离退休在家无事的老人啊，把他们组织起来一定是一股强大的力量。就这样，爱笑人脉广的林书记天天开始往居民家里跑，以往定期的关心走访变成了畅聊和吆喝，社区除了提供便民服务外，开始更多着眼居民的需求，烘焙课、戏曲进社区、集体生日、团圆过年等活动压茬推进着，就这么一场一场的活动，林书记找到了一位又一位的能者。相对于单方面的选人，说服他们进入这个毫无报酬、要长期坚持的团队，就显得漫长而艰难。

在这段时间里，暖宅团队咬着牙坚持维系着馄饨小店的运作，一边寻找着小店新的创新突破点，一边定时定点地给一些老人送馄饨上门，小店红火时积累下来的大家捐献的爱心馄饨数量和之前的收益盈余越来越少。而此时，街道一纸人事变动，承担了社区大部分日常工作的李主任被调离 L 社区，原本作为厨师的杨师傅也因个人原因向林书记提出了离开暖宅团队的请求。

“暖宅”馄饨，进退维谷。

山穷水尽的林书记选择自掏腰包。“只要小店还开着，能运作起来的希望就还有，不能断了社区里那些穷苦老人的念想！”

见惯了一任任书记人来人往的居民们，看到林书记这种不计回报的付出，淳朴的心总是有些过意不去。曾经开饭店的陈师傅，有着最传统的本地特色手艺，一手开洋馄饨做得丝毫不逊色于其他连锁企业，掌厨的大勺由此便交到了陈师傅的手中。随即“暖宅味道”也相应地在市场监督管理局申请将法人变更为陈师傅。收支和爱心这两本帐交给了以前在老棉厂做会计的杨阿姨，自主报名的张阿姨和包师傅加入了维持日常运作、新品研发、运送外卖的队伍里。一个由居民自己组建起来的馄饨天团就此诞生！

相比之前的外援，这一支自给自足的团队更显成熟稳定。运营的目的也从利用打响“共享馄饨”这一品牌给老人带来帮扶，转变为让小店的运作和爱心馄饨的供应长久地持续下去。“暖宅”的生意，也从仅有的馄饨，转向为以馄饨为主，额外提供一些炒饭、盒饭、八宝饭等等。林书记也运用自身资源，主动对接了附近的一些单位，尝试与其建立合作关系，承接一些日常固定的加餐和活动供应。由于价格优惠、菜品口味佳，在实际经营过程中，企业发来的盒饭订单络绎不绝，但因暖宅经营规模有限、人力资源欠缺、盒饭成本过高、订单数量大等多种因素，为确保暖宅馄饨主业不受影响，坚守服务老人、帮助老人的初心不动摇，陈师傅等人只得忍痛放弃了这一个个

好机会，继而选择向企业供应馄饨半成品以保持合作关系。

自此，由客户购买赠送的“共享”馄饨渐渐淡出老人们的视野，所有定期送出的爱心馄饨都由小店的业绩盈利支持。看着身边邻居们忙里忙外的运营着小店，小区里参与的人也越来越多，自此，“暖宅”小店正式实现自我供血。

采访时，陈师傅向我们介绍了他买菜的心得，“我跑遍 W 城里的各个菜场，那个摊位的肉是 W 城里最好最新鲜的，虽然贵了一些，但毕竟是给老人们吃，品质不能差！”许是一身所长又得到了重视和发挥，陈师傅说起话来眉飞色舞的。采访的最后，陈师傅提到，其实一开始他是不愿意来的，年纪也不小了，但是看到林书记隔三岔五地往他家跑，又看着这两年新村里越来越有生机，想着还是来贡献一点力量，好几年没做菜了也有些手痒，一手老 W 菜的手艺也不知道有没有机会传下去。

五、公益初心难觅市场知音，“暖宅味道”再历死劫

“猪肉 50 元、白菜 10 元、馄饨皮 20 元……”，接近晚上 8 点，“暖宅味道”送走了最后一位顾客，兼任外送员的陈师傅也给 L 社区的独居老人送完馄饨，带着空碗回到店内，只见杨阿姨戴着老花镜，边念叨边按着计算器，例行公事地做好“暖宅”的日记账。“老陈，今天才卖出去 20 碗馄饨⁹，我刚刚把账记好，再这样下去我们要自己贴钱买菜了。”杨阿姨缓缓摘下眼镜，转头看向刚跨进店门的陈师傅。听到这句话，还未待陈师傅放下空碗，正在洗碗筷的朱阿姨赶忙拧上水龙头，顺手擦干水渍便接上话茬“所以说嘛，我们这么好吃的馄饨，才卖 10 块钱一碗怎么行！外头王兴记、熙盛源那么多店，哪一家不得卖到十几二十块钱，我说啊，要不还是涨个几块钱吧，不然我们的暖宅都要开不下去了。”陈师傅放下碗，苦笑道“老朱啊，这个办法要是行得通我们早这么干啦。你也不想想，我们的小店开在这个老小区里，平时也就是小区里的老年人偶尔来光顾一下，外面的人也就是特地过来献个爱心，不是固定客源。说白了，我们也就是做做老邻居的生意，要是涨价了，谁还会来吃馄饨啊……”店里的几位叹了口气，相顾无言。

陈师傅的手机铃声打破了沉寂，美团外卖的市场专员联系到陈师傅，并给暖宅带来了一个雪上加霜的消息，由于 L 社区地处老城区的城中村，因城市改造等因素，方圆三公里内的客户群体日益减少，会点外卖的年轻人也流动较大，有时候几天都没有一个外卖订单，这意味着大家伙儿苦心经营的“暖宅味道”被迫下架，外卖市场还没彻底打开便结束了¹⁰。另一方面，前期帮助馄饨店进驻美团外卖平台的小薛的辞职，以及当前暖宅团队成员的年龄结构偏大等原因，都导致很

⁹ 暖宅味道定价：小馄饨 6 元/15 只；三鲜馄饨（汤、拌） 10 元/10 只；荠菜馄饨 10 元/10 只。

W 市连锁 A 店定价：虾仁小馄饨 18 元/15 只；开洋（汤）馄饨 10 元/10 只；开洋拌馄饨 15 元/15 只；荠菜馄饨 18 元/10 只。

W 市连锁 B 店定价：虾仁大馄饨 25 元/10 只；开洋（汤、拌）馄饨 15 元/10 只；荠菜馄饨 15 元/10 只。

¹⁰ 2018 年，美团外卖平台抽成为 20%。2019 年，平台抽成上涨至 22%。据林书记告知，美团外卖平台会定期对线上商家做整理，若商家连续一段时间未接单，则会被平台认定为僵尸企业，并作下架处理。

长一段无人管理“暖宅味道”的外卖后台信息，没有对市场的变化做出及时的调整，这也是“暖宅味道”被迫下架的另一大因素。

挂断电话，陈师傅眉头紧蹙，拿起账本翻了几页，又想起之前来“暖宅”倡议想搞党建团建合作品牌的大小团队，基本都是走了个形式，签了共建协议，拍完照就没有了下文，承诺过的拓宽宣传渠道扩大品牌效应也未曾兑现。“老杨，算一下店里还有多少资金，我们还是得靠自己去做宣传，我们几个年纪也上去了，搞了几年的小店，谁都不想轻易放弃吧。”确实，在过去几年里，虽说“暖宅”没实现多大的盈利，但小区里的老人还有一些流浪汉都真正感受到了温暖，以平实的价格甚至是免费，吃到真正老 W 的传统美食，这也是暖宅的初心和坚持走下去的动力。

经过商议，陈师傅找文印店制作了一些传单、名片和宣传海报，尽可能地将所有传单派发到更多市民的手里，并将海报板板正正贴在店门口的几面墙壁上，几位师傅考虑的，正是想以最小的成本取得性价比最高的宣传效果。可没等海报贴了几天，城管小高便走进店里，跟几位师傅解释到：“老师傅啊，这个店门口是不允许乱贴乱挂的，你们尽快把那几张海报撕下来。”听到“不速之客”的这句话，正在包馄饨的杨阿姨急了眼：“小同志，我们在自己店门口贴海报还违反规定了？讲不讲理啊？”小高立马安抚道：“不是的阿姨，您也知道我们在做创建文明城市的验收工作，而且你这店门口确实属于公共区域，是不允许乱贴海报的¹¹，我知道你们的难处，可您也要体谅我们的工作啊。”几经劝说，店门口的几张宣传海报终究还是被撕了下来。

作为“暖宅”唯一的厨师，陈师傅每天四点起床去菜场挑选新鲜的猪肉和蔬菜，送到馄饨店，切菜拌馅，七点准时去做保安的工作，如果有顾客提前预定盒饭，中午再赶回店里烧饭，下班后继续兼任外卖员的工作。开业期间，有一位初来 W 打工的小伙闻讯上门来学厨艺，陈师傅满心欢喜，原以为自己的手艺有了接班人，“暖宅味道”也会有新鲜血液不断涌入，告知小伙儿学半年即可出师，但在这期间没有工资，小伙坚持了几天因无法维持生计，选择了中途放弃。暖宅团队由最初的 20 多人，再次减少至如今的 6 人，每个人都身兼数职。起初的志愿团队献爱心是真的，而时间精力有限也是真的，留下的几位师傅，面对这一进退维谷的困境，不是没有想过放弃，但一想到关店后，会有独居老人饿肚子，他们还是咬咬牙挺了下来。

一路的尝试探索与摸爬滚打，在团队几位师傅的努力，加之 L 社区的协助下，“暖宅味道”逐渐成了小区老人饭后闲聊的大本营，有些老人还会买了菜拿到馄饨店让陈师傅做，与大家一同分享。暖宅的规模化发展虽无大的起色，但却也平静有序地经营着，润泽着乡里乡亲。可最近的一则小道消息，却打破了“暖宅”这一平静的局面——2019 年，L 社区被列入棚改清单，即将面

¹¹ 2015 年 2 月，W 市荣膺全国文明城市称号。2017 年 11 月，W 市下辖的 Y 市和 J 市也创成全国文明城市。W 市成为全国首个文明城市群。据了解，每年的文明城市复检都是 W 市阶段性的重要工作之一。

临拆迁¹²。这个消息若是真的，便意味着“暖宅味道”又将面临艰难困境。拆迁后，原先熟知的乡邻会住的很分散，原本的店面是热心居民免费提供的场地，拆迁后馄饨店将面临城区高昂的租金，店内的几位师傅前往馄饨店工作是否还如之前一般方便，这一系列的问题都会接踵而至……

六、“暖宅味道”前路漫漫，公益与商业该如何抉择

“人都是讲感情的，这几年来我都把这当作是热爱的事业，在这里我很开心。但是如果要拆迁，我真的希望能在一个新的地方，继续把馄饨店经营下去、把爱心传递下去。”陈师傅简单的话语中透露着满满的不舍，其他团队成员也持同样的态度。

看到几位师傅阿姨的奉献热情与着急心情，林书记特别欣慰。“暖宅”是她一手打造，日夜陪伴着一天天壮大起来的，她自己又何尝不着急。为了妥善应对随时会出现的变故，林书记似乎很早就有了计划，说起未来，她满怀憧憬：“如果真要面对棚改拆迁，我们计划把小店搬到 W 市中心的特色小街上去，虽然租金等成本会增加很多，但是我们的生意将更容易壮大、品牌也将更容易打造，‘暖宅味道’也许会面临更多新的问题，但我们至少也能化解很多以前无法解决的矛盾。在一起生活了几十年的 L 社区居民们也许会因拆迁而面临告别，但只要有‘暖宅味道’的存在，他们就永远有个归宿。”

结束语：

一直追求公益慈善效果的“暖宅味道”，在 L 社区的小角落里默默挣扎生存着。当问及未来的选择时，“暖宅味道”会更倾向商业发展还是仍旧保持公益初心？林书记微笑着说道，“‘暖宅味道’面临的问题还很多，以后的路也很长，会往哪个方向发展谁都没法把握。”她同时也提到，“商业与公益并非对立，也不是非此即彼的关系，相信‘暖宅味道’在未来的探索中，将会在其中找到一个较好的平衡点，但可以确定的是，它一定会始终发挥公益效能，更多更好地为社会做贡献，让更多的人有所得、有所乐、有所用、有所长、有所养……”

爱心退潮后，普通消费者更加关注的是产品本身及其带来的体验，这就意味着社会企业不能把爱心作为唯一的营销策略，而必须同时打好公益和产品两张牌。作为社会企业的“暖宅味道”，为什么会遭遇重重困难？一路跌跌撞撞的“共享馄饨”如何才能找到自己的生存空间？以“暖宅味道”为代表的草根社会企业是否具有复制推广的可能性？面对社会企业这样一个“法外”新生事物，政府又该有何作为？

¹² 2019 年 2 月 20 日，案例小组与 L 社区当地住建局进行了联系，据了解，该地块目前确实被讨论计划要列入区三年棚改规划，但还未确认发文。

案例附录

附录一 访谈提纲

林书记访谈提纲：

1. 您是如何想到“共享馄饨”的创意的？
2. 您觉得之前成果的原因在哪里？
3. 您认为目前的瓶颈在哪里？
4. 中途遇到过哪些困难吗？是如何解决的？
5. 您对“暖宅”的未来有什么期待吗？

暖宅居民团队访谈提纲：

1. 您为什么会来参加这个团队？
2. 店里平时忙吗？辛苦吗？如何坚持下来的？
3. 日常生活上遇到过什么困难吗？
4. 家里人对您的选择支持吗？

社区居民访谈提纲：

1. 您知道“暖宅”吗？去过吗？
2. 您吃过“暖宅味道”的馄饨吗？好吃吗？
3. 您对林书记是怎么看的？
4. 您对这个馄饨小店是怎么看的？

街道办事处部分领导访谈提纲：

1. 您知道“暖宅”吗？去过吗？
2. 您吃过“暖宅味道”的馄饨吗？好吃吗？
3. 您对林书记是怎么看的？
4. 您对这个馄饨小店是怎么看的？
5. 街道有考虑过社区拆迁以后“暖宅”的生存发展问题吗？

街头路人访谈提纲：

1. 您知道“暖宅”吗？去过吗？
2. 您吃过“暖宅味道”的馄饨吗？好吃吗？
3. 您对林书记是怎么看的？
4. 您对这个馄饨小店是怎么看的？

附录二 现场采访实录¹³

关于小店运营：

杨阿姨：我们就是每天都忙忙碌碌的，早上五点多就开始弄了，一忙忙一整天，不过我们很充实的，说实话，真的很充实，我们不拿一分钱工资的，还有那个张阿姨，我们都是义工，我们都不拿钱的。最多就是有的时候，当天准备的菜可能有多啊，我们一起炒炒吃了，不过有时候，林书记会自己买菜过来，或者有的时候，有的老人家里不想做饭了就买了菜放我们这里做了，再喊上几个社区里的老人，大家一起吃的！

陈师傅：一个字，累死了！

关于“共享”馄饨：

张阿姨：我们现在基本每天给社区“三无”老人送饭（馄饨）的。

问：就只送社区里的老人是吗？

张阿姨：基本是以社区里的老人为主，外面么有时候他们会有打电话过来，那我们这边就陈师傅送一趟什么的。刚开始多的，现在少了。

陈师傅：我们这边就是个共享的地方，到了夏天，这边都放免费领取的茶水给周边的人解暑的，我都是一大早起来弄的。不过有时候，附近也会有一些奇奇怪怪的人也会来要馄饨吃，我们又不能说不给，不给他们到外面就要乱说我们的。不好做，难的，不过好在这样人也不多，偶尔，有时候大冬天看得实在可怜，想想也就算了。

关于阵地：

林书记：我们这边所有的空间阵地啊，钥匙都在居民志愿者手里。他们自己排班的，周末也一样开门，居民随时都会来。虽然也没有人要求时候一定要做这些啊什么的，但我们自己还是形成了我们自己的一个理念和运作模式。包括空间里的那些洗衣机啊空调啊，都是居民自发捐的。有的是家里孩子给买了新的，旧的还能用，他就送到空间里来，给大家一起用。

林书记：我们就是现在这个设施都太旧了，本身小区就比较偏僻，房子也是几十年的老房子了，你看墙上的漆都在剥落了。我们也是很想把整个店装修一下，把我们的成果啊、宣传啊、照片啊都放到墙上去，让来吃饭的人一看就心里一亮，那么她下次就还会再来，但是现在就是房子实在太破旧了，虽然只有一张桌子啊，我们现在能做的就是保证整个小店干净整洁，一定要让老人吃得放心。

关于外卖：

杨阿姨：那个美团平台上就是不行，做不出来，太远了。

林书记：我朋友圈会不定期更新一些小店菜品的照片，我拍照技术很好的，好多人就说看起来好好吃，要点外卖。但是后来他们都跟我说，平台上就是都不到。

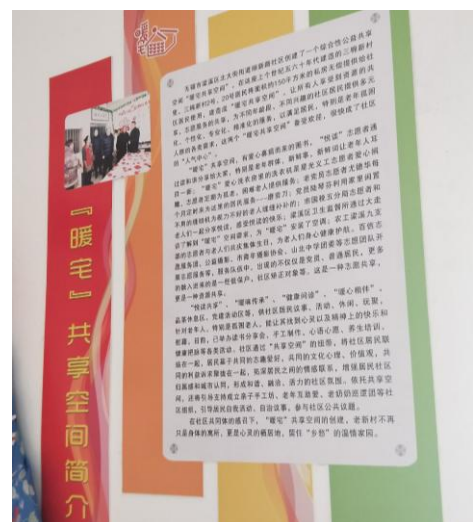
¹³ 根据采访录音片段截取，有删改。

附录三 实地调研纪实

L 社区老新村小区现状



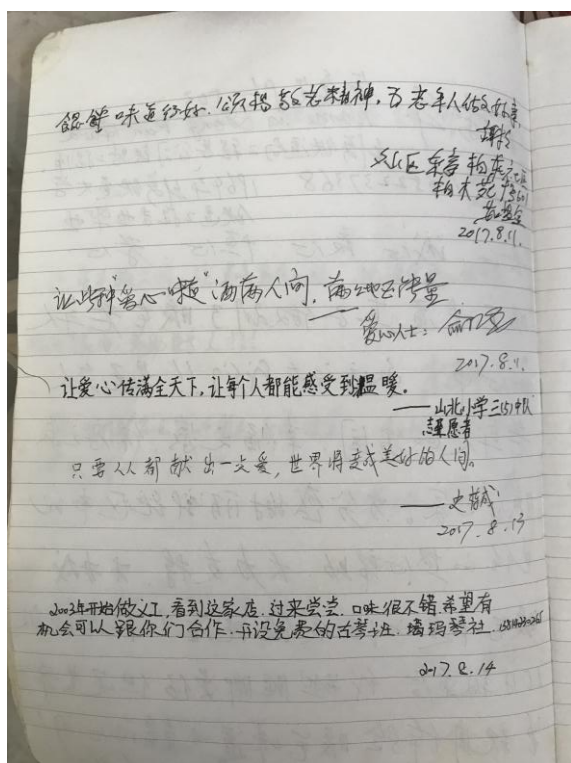
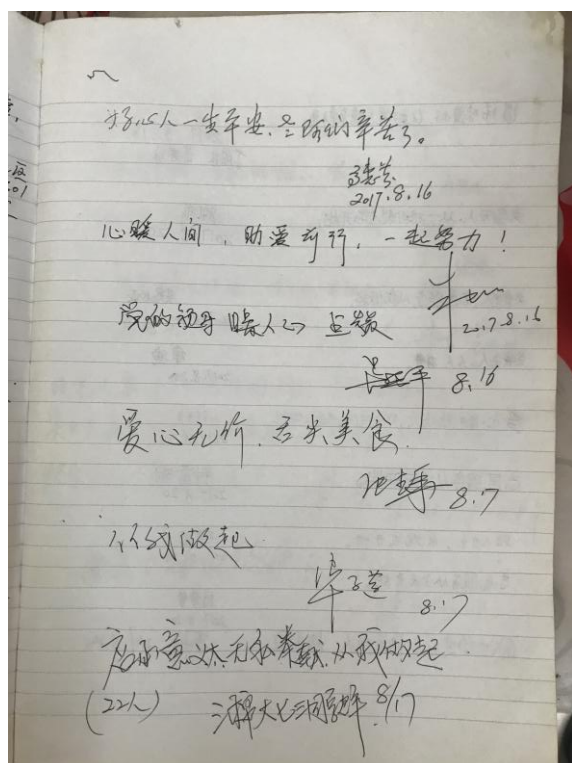
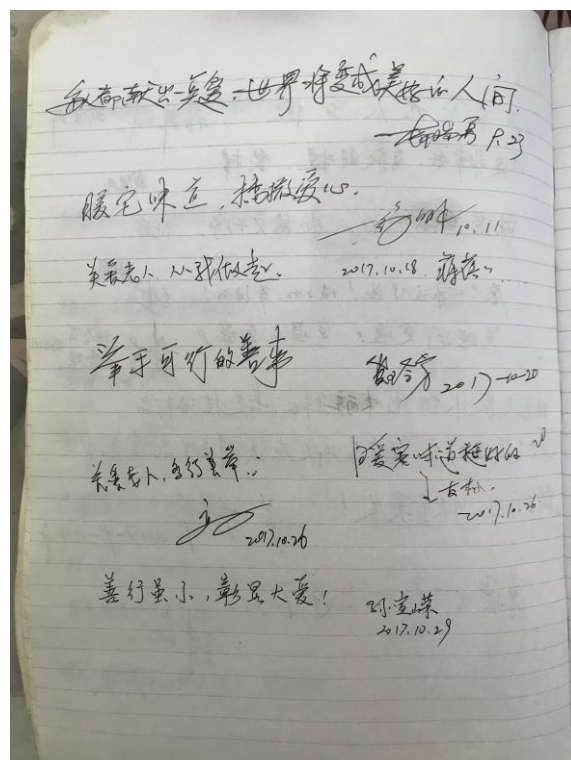
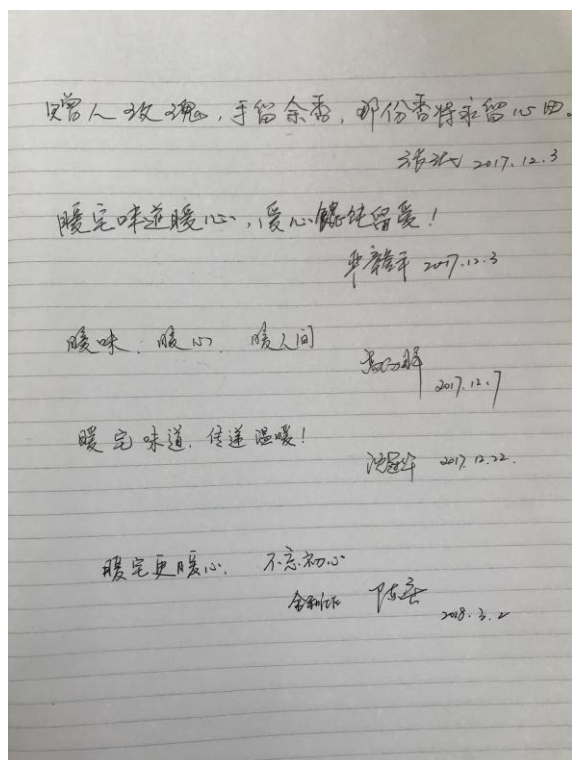
“暖宅” 共享空间阵地



暖宅味道小店



来访爱心人士留言





“暖宅味道”媒体报道

凤凰资讯 凤凰网资讯 > 滚动新闻 > 正文

朋友圈热文在这里!

爱心馄饨店，传递“暖宅”味道

2017年08月10日 06:00:42

来源：新华日报



原标题：爱心馄饨店，传递“暖宅”味道

特写

9日，一家“暖宅馄饨店”在无锡市梁溪区北大街街道丽新路社区热热闹闹地开张了。四里八乡的爱人土闻讯赶来，抢着掏腰包购买几碗热腾腾的“爱心馄饨”。

人民网 people.cn 人民网 >> 陕西频道 >> 社会



无锡“暖宅味道”爱心馄饨店裡的“特殊”年夜饭

记者 廖耀

2019年02月05日07:12 来源：中国新闻网

分享到：人 人 人 人 人

原标题：无锡“暖宅味道”爱心馄饨店裡的“特殊”年夜饭



热点推荐

- 人工智能冲击7种职业？
- 2018十大科学成就揭晓
- 18省前期中生教材遭虫咬疫情
- 17种抗癌药进医保 全国已用60多萬盒
- “粤考服名”“藏皮理化”春運進展

第二部分 案例分析

社会企业助推积极老龄化：以实践为导向的社会创新

一、社会企业：解决老人就餐难题的第四条道路

当前中国正在经历一个快速的老龄化过程，养老问题成为广大人民群众的一个痛点。由于机构养老的比重小，绝大多数老人选择居家养老，而居家养老的最大烦恼之一就是就餐问题。从理论上讲，有三种途径可以解决老人的就餐问题。

一是市场机制。老人可以雇佣保姆或钟点工为自己做饭，也可以到餐馆就餐。餐饮企业可以为老人提供多样化的选择，保姆或钟点工可以为老人提供定制化的服务，但这种方式的成本完全由个人来承担，超出了低收入人群的经济承受能力。市场机制可以解决一定的社会问题，但是由于存在外部性、信息不对称、搭便车等因素，市场并不能解决公共物品的供给问题。

二是公共服务机制。譬如上海市嘉兴路街道市民驿站的社区食堂，为辖区内的市民提供价廉物美的一日三餐，品种多样，价格实惠，单价最高的菜肴不超过十元，受到周边居民的热捧。习近平总书记视察上海期间还特地走访了社区食堂，这种方式固然很好，但政府的成本过于高昂，对地段、场地、人口密度、政府财力都有比较高的要求，并不具有普遍的适用性。政府取代市场并不能保证消除市场失灵，实现资源配置最优化。人们对公共物品的偏好不尽相同，政府对公共物品的提供倾向于反映中间选民（median voter）的偏好，类似于老人就餐这样的特殊需求（differentiated demand）往往得不到满足。

三是公益/社会组织机制。社会组织也可以为低收入老人或失能老人提供就餐服务，但就当下而言，社会组织要么在资金上过度依赖政府购买服务，要么缺乏必要的市场运营能力，资金和人力的效率未能实现最大化。公益机制也可能面临合约失灵（contract failure）和志愿失灵理论（voluntary failure）的问题。所谓合约失灵，就是在有些领域，消费者往往缺乏足够的信息来评估服务的质量，如托儿所、养老院、医院、慈善机构；所谓志愿失灵，就是社会组织在开支与资源之间存在巨大缺口，存在慈善不足（philanthropic insufficiency）、狭隘性、家长作风、业余性等问题。

共享馄饨的案例为我们提供了第四条道路，就是社会企业。所谓社会企业，就是旨在解决社会问题、增进公众福利，而非追求自身利润最大化的企业。投资者拥有企业所有权，企业采用商业模式进行运作并获取资源，投资者在收回投资之后也不再参与分红，盈余再投资于企业或社区发展。社会企业实际上是市场机制与公益机制的混合模式，运用商业手段来实现社会目标，兼具企业的效率导向和社会组织的公益性，对于解决贫困人口的居家养老有较大的优势。

值得注意的是，L 社区的共享馄饨并非是对英国社会企业模式的复制（发起人甚至都不知道

社会企业为何物），而是 L 社区的居民为了解决本土的实际问题，运用“生存性智慧”¹⁴，自发地将企业化运作与公益性目标结合起来，使一家社区小店成长为服务邻里的草根社会企业。



社会企业在西方世界的兴起，在很大程度上是为了回应市场失灵、政府失灵、合约失灵和志愿失灵的问题。相对于市场机制，社会企业不存在价格门槛，向几乎所有的消费者/用户开放；对于公共服务机制，社会企业自负盈亏，由一部分消费者为另一部分消费者买单，不增加公共财政的负担；相对于社会组织，社会企业的经营者具有更强的企业家精神，通过商业活动创收为社会项目筹措资金，从而不像社会组织那样高度依赖外界捐助者。

共享馄饨之所以被我们认定为社会企业，不是基于创始人的主观意愿，而是基于共享馄饨背后的组织模式和公益理念。

首先，居民区党总支林书记是一个不折不扣的社会企业家。所谓社会企业家就是用商业的眼光来看待社会问题，用商业的规则去解决问题，他/她的目标不仅仅是为了盈利。林书记很清楚她要解决的社会问题是什么（贫困老人的就餐与社交问题），共享馄饨不只是馄饨，不只是食物；更重要是共享，是为老人提供与他人交往、接触的机会，为老人建构一个社会支持网——对空巢老人、独居老人和失能老人而言，最可怕的不是贫困，而是孤独，是与邻里、社区相脱节；她也非常清楚自己的解决方案，以及如何使这种解决方案具备可行性，综合考虑财务、法律、文化、

¹⁴ 邓正来：生存性智慧与中国发展研究论纲

社会等诸多因素，使共享馄饨项目得以维持。暖宅虽小，却证照齐全；她善于从社区内部汇聚人力，从社区外部寻求资源，包括政府资助、媒体关注，为社区小店寻找流量接口，加入饿了么外卖送餐平台，等等。凡此种种，无不体现了林书记骨子里的企业家精神，这是一种综合运用社会资本、政治资本、经济资本的驾驭能力，也是不断创造有利条件、克服重重障碍的非凡勇气。归根结底，林书记还是一个社会企业家，她在实事求是、立足现实的同时，始终坚持暖宅的非营利性。

其次，暖宅味道项目是一种社会创新。“（消费者）买一碗，送一碗（给社区老人）”，这样一种公益模式，被冠以“共享馄饨”的名称，只是蹭了共享经济的热点，其本质与共享经济模式存在根本区别。共享经济是指以获得一定报酬为主要目的，基于陌生人且存在物品使用权暂时转移的一种商业模式，譬如共享单车、顺风车、Airbnb。食物作为一种快消品是无法分享使用权的，暖宅味道实际上体现的是分享的理念，林书记为首的暖宅团队巧妙地借助“共享”这样一个热词，将暖宅项目包装为“共享馄饨”，让消费者耳目一新，提高了产品的知名度，有利于市场推广。

最后，暖宅味道项目是 L 社区的集体产品。虽然暖宅味道注册为餐饮企业，但本质上是一个社区公共物品。暖宅味道项目的厨师、服务员、送餐员大多来自 L 社区，其服务对象也是 L 社区的老人们。调动“大爷”、“大娘”的劳动热情，回馈需要关爱帮扶的“爷爷”、“奶奶”。让“大爷”、“大娘”有事干，使“爷爷”、“奶奶”有人陪。通过一碗馄饨，暖宅盘活了老人群体，使得老龄化的社区人口结构不再成为社区治理的难点痛点，而是社会服务的增长点。虽然一家馄饨店，不能完全解决居民养老的需求，但却说明了基层组织完全可能调动基层组织的灵活性特点，提供本土化、个性化的公共服务。同时，作为带有人情社会色彩的社会企业，暖宅以集体的力量，解决集体的难题，体现了基层治理创新的“集体智慧”。

二、社会企业为什么这么难？

令人费解的是，为什么暖宅这么好的一个项目，在实践中却一波三折，几乎要中途夭折呢？

作为一种边缘化的公益组织形式，我国社会企业的发展面临法律困境、人力困境、信任困境、知识困境。所谓法律困难，我国目前在法律上对于社会企业没有明确规定，没有社会企业这样一种注册类型，而暖宅注册为一个企业，那么就无法享受相应的税收和政策优惠；所谓人力困境，第三部门收入偏低，不容易吸引高素质、高技能的从业人员；所谓信任困境，公众对于社会企业相对陌生，不了解其运作模式，因而缺乏认同和信任；所谓知识困境，社会企业的从业者往往缺乏市场运作和资本运作的专业化知识。

社会企业能否成为政府、市场和社会组织之外的第四种力量呢？社会企业的模式在解决老人就餐乃至居家养老问题上具有多大的普遍意义呢？

第一，我国目前没有在法律上承认社会企业，不代表中国社会不需要社会企业，也不代表社会企业在中国没有成长的土壤。暖宅的案例恰恰说明，只要在公共政策和法律层面赋予社会企业一定的发展空间，社会企业的模式在解决养老服务等问题上有一定的组织优势。

第二，社会企业超越了传统的“国家、市场与社会”的三分法，政府与市场不是对立的两极，而是一个连续谱，社会企业和社会组织就位于这个光谱的中间位置，社会组织更接近于政府，而社会企业更接近于市场。社会企业虽然起源于英国，但我国过去有过类似的传统，譬如街道和乡镇主办的福利企业，雇佣残疾人、弱势群体，这些福利企业在宗旨上与社会企业较为相似；不同之处在于，传统的福利企业依赖政府托底，强调充分就业而不强调利润和效率，市场的灵活性和灵敏度有所欠缺。暖宅为代表的社会企业是对传统福利企业的超越，具有更强的市场导向。

第三，从市场的角度看，暖宅的选址实际上是很不利的。在这样一个老年人为主的贫困社区，交通不甚便利，人流量也不够大。如果在经济条件更好的社区推广这种社会企业模式，成功的概率只会更高。旧城改造使得暖宅面临拆迁的困境，但这种困境未必不是一种机遇，如果能够争取到政府补助或银行无息贷款，暖宅或许搬迁到人气更旺的美食街继续运作。

第四，市场化、社会企业、社会组织、公共服务这四种模式各有优势，互为补充。市场化与公共服务是两种普遍化的机制，针对的是普遍性的需求，向全体公民/消费者开放；社会组织和社会企业是两种特殊化的机制，针对的是特殊性的需求和特定的社会群体。与西方社会强调社会组织、社会企业的独立性不同，中国的社会企业在运作中更为注重与政府的良性互动。暖宅的案例说明，社会企业的模式对于解决贫困社区的老人就餐问题，有一定的组织优势，而由于法律和公共政策的滞后性，这种组织模式的潜能尚未得到发挥。

三、以实践为导向的社会创新

实践是检验真理的唯一标准。这是中国人的生存哲学和发展哲学，也是中国改革开放取得成功的思想基础。以林书记为代表的中国基层社区领导者，他们的骨子里充满了生存性智慧，不是从抽象的自治、多元、多中心治理等理念出发，而是直面中国社会的问题，用实用主义的方式来回应社会的需求。

改革开放以来中国非政府组织（NGO）的发展，在一定程度上是以理念为导向的社会创新，将西方的非政府组织模式移植到中国，非政府组织的理念预设了国家与社会的二元模式，非政府组织对社会利益进行整合与代表，构成了对国家的制衡力量。一方面，非政府组织的发展丰富了我国的社会结构，提升了社会的自组织能力；另一方面，非政府组织背后的国家与社会二元对立观念，也人为地加剧了国家与社会的紧张关系。近年来，我国蓬勃发展的社会组织，就是对非政府组织的一种本土化改造与超越，社会组织体现的是共生型国家与社会关系，国家与社会组织共享一套价值体系；国家为社会组织的发展提供资源，清除障碍；社会组织为政府职能拾遗补缺，

提供更加精细化的替代性服务。在暖宅的案例中，同样体现了这种以实践为导向的社会创新，以及共生型的国家与社会关系。

以实践为导向，这就是为什么暖宅这样的草根社会企业表现出一种杂糅的特征，既是社会企业，又有社会组织特性，同时还是居委会的外围组织，与政府保持密切而频繁的互动；与国外的社会组织相比，它的专业性不那么强，带有邻里守望相助的志愿性。然而，这种不纯粹的特性恰恰是其活力所在。

因为不纯粹，草根社会企业可以保持足够的机动性、灵活性，而不是囿于“政府与社会二元对立”的成见，从而有效地进行资源动员。例如，对于案例中的暖宅馄饨，政府为其提供卫生许可证在内的一系列经营证照，并提供启动资金支持；暖宅本身通过市场经营的方式来解决资金缺口，运用市场的力量进行资源配置，有效缓解公益组织机制中可能存在的供给不足和志愿失灵问题；暖宅通过动员社区中的赋闲老人来解决组织人手不足的问题，体现了基层社会自治组织的互助属性；同时，对于暖宅这样的社会企业，其目前可能面临的政策指导失位和法律地位不明等问题都需要政府的参与来加以解决。可以说，这类草根社会企业始终处于国家、市场和社会的交叉点，促进其发展对构建共建、共治、共享的社会治理格局意义重大。

对于公共服务机制来说，因为其产品的提供往往需要满足多数的中间选民需求，从而对于一些特殊的地区并不能保持足够的灵活度，真正因地制宜地提供公共服务。而对于草根社会企业来说，其利益相关者通过合作与资源互通，共同界定和解决社会问题。社会企业的利益相关者包括创始人、员工、客户、捐助者、受益人、政府以及投资者等。在案例中，选择“共享馄饨”这样的服务提供形式，是综合考虑了当地的经济现状、人口结构、居民偏好等因素，并结合市场宣传和品牌营造等考量因素，而因地制宜推出的产品。这样的生产过程本身体现了极强的实践导向，使得特色的草根社会企业得以在不同的土壤下都生根发芽。

最后，作为一种共生型国家与社会关系的代表，社会企业的组织目标本身更多是非对抗性与去政治化的。他们将更多的目光投向解决基层群众衣食住行的基本生计需求与人伦关怀上，从而具备成为连接国家与社会之间稳定性的中层组织的潜能。并且，比起单纯公共服务的提供者，社会企业更加接近一种社会资源的整合者。许多经验表明，跨部门合作已成为聚合政府、社会和市场等跨部门的资源，实现优势互补，共同推动社会企业发展的主要形式。社会企业在运作过程中，需要接受政府部门和第三方机构的监督和评估，接受其指导，从而有助于公众增加对社会企业的了解和认同，消除公众对于社会企业的疑虑和不信任。同时，公共服务的供给也借由社会企业而变得多元且富有弹性，这同样有利于公众去良性评价政府的基层治理行为，从而形成双向合作的共治共赢。

四、社会企业助推“积极老龄化”

当前中国的社会创新具有很强的实践导向，聚焦于解决中国情境下的紧要问题，而不是简单移植国外的经验和模式；正是因为这种“实践”导向，“暖宅味道”敏锐地抓住了老龄人口的就餐难问题，将社区老人作为自己的服务对象，而它所依赖的主要力量之一，恰恰也是社区老人。让老人服务老人，这在无形之中正好与世界卫生组织所倡导的“积极老龄化”相契合。

根据世界卫生组织 2002 年的研究报告《积极老龄化——政策框架》¹⁵，把积极老龄化定义为：指老年人为提高老年生活质量，按照自己的需要、意愿和能力，仍可积极参与社会、经济、文化和公共事务，并且得到充分的社会保护。“积极”意味着老年人在身体健康、具有参加体力活动和劳动队伍的能力之外，还要参加社会、经济、文化、精神和公益事务。积极老龄化的政策框架有三个基本支柱，也为积极老龄化行动提供了三个主要的方向，即健康、参与、保障。

“健康”是指提高老年人生活质量，减少其因衰老带来的疾病，使其慢性疾病得到治疗和康复，以延长老年人社会参与的时间。“参与”是指老年人根据自己的能力、需要和喜好，参与社会经济、文化和精神活动。老年人通过各种方式参与到家庭、社区和社会发展中去，利用自己积累的知识、技能和经验继续为家庭、社区和社会作出贡献。“保障”是指在老年人不能照顾自己的情况下，支持家庭和社区通过各种途径和努力照料他们。“积极老龄化”把老化过程看作是一个正面的、有活力的过程，倡导老年人必须有健康的生活和贡献社会的机会。

“暖宅味道”正好把健康、参与和保障完美地结合起来。老人作为志愿者参与到共享馄饨项目中来，不仅是一种“就业”/“劳动”机会，也是参与社群、服务社会的机会，有利于他们的身心健康；项目提升了老年人价值创造的能力，也提升了 L 社区老龄人口的福利水平。

根据全国老龄办的数据，截至 2017 年底，中国 60 岁及以上老年人口已达 2.41 亿，占总人口的 17.3%。2017 年，全国新增老年人口首次超过 1000 万。预计到 2050 年前后，中国老年人口数将达到峰值 4.87 亿，占总人口的 34.9%。

在这样一个背景下，我国致公党中央建议将“积极老龄化”上升为国家战略。对老年人个体而言，不仅要有健康的体魄，更要有参与社会的机会。对整个社会而言，“积极老龄化”不仅是一个老年人比重相对年轻人逐渐增大的过程，还是一个老年群体生存发展权益逐步得到保障的过程。改变老年人的消极养老观念，通过建立老年人“弹性再就业”、“轻创业”和老年人公益志愿服务体系，使社会组织成为促使老年人参与社会活动的骨干力量。

按照积极老龄化的理念，老人不完全是社会的负担，老人也通常拥有较高的人力资本，让老人服务于老人，参与社会公益事业，不仅有利于社会，也有利于老人的健康。社会企业的发展离不开志愿者的参与，而居民的参与往往面临集体行动的困境，积极老龄化有助于解决搭便车的问题，因为老年人拥有较多的闲暇，也有更强的社区参与需求，搭便车的动机较小。“一开始加入

¹⁵ 该《政策框架》一书旨在推动促进健康和积极老龄化行动计划的探讨和制定。它是由世界卫生组织老龄化与生命历程项目（处）为配合于 2002 年 4 月在西班牙马德里召开的第二次世界老龄大会而完成的。

这个馄饨店，就是顾阿姨带我来凑凑热闹，因为我有抑郁症，后来我也习惯来店里帮忙了，现在我也开朗多了，暖宅是我第二个家。”“我曾经也免费吃过一阵我们的暖宅馄饨，很感动也很暖心，所以我自愿加入这个团队，我要跟组织一起献爱心。”“我虽然退休了，但我希望我能继续烧老 W 风味的小吃给我们的乡邻吃。”加入“暖宅味道”这个大家庭的几位师傅的朴实话语，正是积极老龄化的体现。

五、政策建议

（一）建立试点单位，鼓励社会创新，给予社会企业起步的政策支持

暖宅馄饨是一个成功的案例，在针对高龄社区的贫困老人的饮食需求与社交需求的这个部分起到了社会企业应有的效果，为优化基层治理提供了新的方法和路径。而这类社会企业的模式机制的推广和优化仅靠自身的力量是远远不够的，这需要政府的鼓励和相关政策的宣传、指导和扶持。

在政策不够完善也没有足够多的案例可以参考的情况下，可以尝试进行试点，在同样具有社区老龄化问题的几个典型区域内开设类似的社会企业，在更多的样本中对现有政策进行梳理和完善。

在资金的可持续性方面，社会企业承担了一部分原本应由政府提供的养老职责和服务，政府可以提供与“共享馄饨”销售量挂钩的补贴。这样相当于每碗馄饨一部分成本来自政府补贴，如此降低每一个消费者献爱心的边际成本，提高同时打好公益和产品两张牌的可能性。

针对这类创新型的社会企业，政策上应当给予充分的优惠和扶持，给予类似税务减免、房屋使用、宣传推广等多方面的扶持政策，针对其人力困境、信任困境、知识困境等问题给予实际帮助。

（二）观察试点情况，探索法律边界，赋予社会企业应有的法律地位

针对社会企业涉及到的法律困境，可以通过立法方式进行解决。如果社会企业试点获得足够的成效，功效从单纯的贫困老人的救助向更多的方向拓展，在法律层面需要给予更多的尊重。在这个时候，需要政府从法律层面上赋予社会企业法律地位保障社会企业的合法利益，明确社会企业的公益属性，进一步对企业的运营模式进行限制和保护。

法律层面的认可意义重大，这是对于社会企业的根本性的认可。参照法条对社会企业进行认证有三项益处：1. 增强社会企业的自我认同，鼓励更多以社会企业机制为基础的基层治理创新；2. 扩大社会企业的认捐渠道，降低社会企业的资金门槛；3. 规范社会企业监管，稳固社会企业的营商模式。

（三）聚焦企业本身，不忘公益初心，立足社会企业本土优势进行自我完善

对于社会企业自身，要坚持不忘初心，牢记使命。其设立的初衷始终是为了帮助政府发动社

会其他资源解决社会问题。因此无论发展到什么状态，社会企业都一定要将公益性作为其组织使命的核心。以“暖宅味道”为例，作为一家社会企业，其可持续发展主要取决于团队、资金、服务等因素。L 社区是一个老龄化社区，老人为“暖宅味道”提供了充足的人力资源，使团队保持一个大致的稳定；尽管断断续续有人退出，但总体上保持了正常的新陈代谢。

随着爱心潮的消退，普通消费者更加关注的是产品本身及其带来的体验，这就意味着社会企业不能把爱心作为唯一的营销策略，而必须同时打好公益和产品两张牌。既然产品中有一部分是公益价值，消费性价比难以跟纯市场产品媲美，社会企业需要建立一个长效激励机制，来强化消费者对于产品的忠诚度。从消费意愿的角度看，应当建立一种公益的正反馈机制。譬如，模仿献血者未来可以无偿用血的制度安排，前来消费“共享馄饨”的居民，其消费额可以转化为积分，这些积分可以用于自家老人对某些养老资源的消费。

同时，社会企业具有强针对性和强地域性，要从基层治理的痛点难点出发，积极推动进行基层治理创新避免与已经成熟的市场机制或公共服务机制参与提供的公共服务，以防资源内耗；要从基层的现实情况出发，充分调动人员、地理位置、组织文化等比较优势，灵活地设计社会企业的业务与组织形式。

社会企业要总结实践中出现的经验问题，摸索如何把握自力更生与拓展服务之间的平衡。基层党组织和上级政府机关应在试点铺开后，鼓励社会企业进行经验共享，交流互鉴。

参考文献：

- [1] 武静. 社会企业如何兼顾公益与商业——基于制度逻辑的分析[J]. 北京社会科学, 2018(10):119-128.
- [2] 牛永鑫. 社区居家养老服务的社会企业运营模式研究[D]. 首都经济贸易大学, 2012.
- [3] 袁光锦. 养老型社会企业发展问题研究[D]. 华中师范大学, 2014.
- [4] 钟慧澜, 章晓懿. 激励相容与共同创业: 养老服务中政府与社会企业合作供给模式研究[J]. 上海行政学院学报, 2015, 16(05):31-40.
- [5] 苏宝珍. 社会企业发展中的政府功能研究[D]. 华侨大学, 2017.
- [6] 邓正来. “生存性智慧模式”——对中国市民社会研究既有理论模式的检视[J]. 吉林大学社会科学学报, 2011, 51(02):5-10+159.
- [7] 康晓光. “义利兼顾，以义制利” [N]. 人民政协报, 2018-10-30 009.
- [8] 康晓光. 义利之辨: 基于人性的关于公益与商业关系的理论思考[J]. 公共管理与政策评论, 2018, 7(03):17-35.
- [9] 王名, 朱晓红. 社会组织发展与社会创新[J]. 经济社会体制比较, 2009, 04:121-127.
- [10] 李健, 王名. 社会企业与社会治理创新: 模式与路径[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 2015, 28(03):9-15.
- [11] 吴宏洛. 社会企业提供养老服务的公益逻辑与运行困境[J]. 福建师范大学学报(哲学社会科学版), 2017(01):57-67.
- [12] 谢家平, 刘鲁浩, 梁玲. 社会企业: 发展异质性、现状定位及商业模式创新[J]. 经济管理, 2016, 38(04):190-199.
- [13] 黄莉培, 方卫华. 社会企业与商业企业的区别与概念研究[J]. 行政管理改革, 2015(06):74-78.
- [14] 彭顺勇. 从公募到非公募: 徐永光与他的慈善公益之路[D]. 湖南师范大学, 2015.
- [15] 刘振, 崔连广, 杨俊, 李志刚, 宫一洧. 制度逻辑、合法性机制与社会企业成长[J]. 管理学报, 2015, 12(04):565-575.
- [16] 刘志阳, 金仁旻. 社会企业的商业模式: 一个基于价值的分析框架[J]. 学术月刊, 2015, 47(03):100-108.
- [17] 袁媛. 徐永光: 家族企业做慈善比做企业容易[N]. 中国经营报, 2015-02-09(E06).
- [18] 王晓莹. 非营利组织向社会企业转型的可行性研究[D]. 东北大学, 2014.
- [19] 杨海霞. 用商业手段解决社会问题——专访南都公益基金会理事长徐永光[J]. 中国投资, 2014(04):43-47+9.

- [20]胡兰. 社会企业双重绩效评价指标体系的构建与实证研究[D].湖南大学,2013.
- [21]常青.徐永光:庙堂到江湖的公益之路[J].商务周刊,2010(18):41-45.
- [22]舒博. 社会企业的崛起及在中国的发展[D].南开大学,2010.
- [23]王正.中国的慈善公益事业需要一场产业变革——徐永光访谈录[J].博览群书,2010(01):4-9.
- [24]王强.再造中国公益产业链——专访希望工程创始人、南都公益基金会副理事长兼秘书长徐永光[J].商务周刊,2009(21):44-46.