

社会企业的协同治理

——爱德面包坊的发展之路

사회적 기업의 협동거버넌스-아이더 제빵의 발전과정



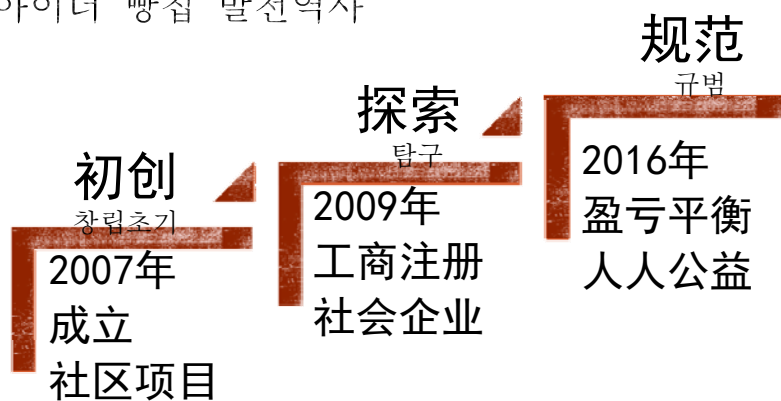
目录 목차

- 爱德面包坊发展历史
아이더 빵집 발전사
- 初创阶段的组织基础
창립초기의 조직 기초
- 探索阶段的模式创新
실험단계의 방식 혁신
- 规范阶段的协同治理
규범단계의 협동 거버넌스



1 爱德面包坊发展历史

아이더 빵집 발전역사



2 初创阶段的组织基础 2007-2009

창립초기단계의 조직 기초

2.1 起源：爱德基金会创立的爱德慈佑院

기원 : 아이더 기금회가 창립한 NGO



1985年成立



2002年成立

南京首家为智障人士服务的专业化NGO



2007年成立

智障青少年职业训练的工作坊



2.2 性质：**社区项目**，以服务智障人士职业康复为目标，为智障学员提供一个“非常真实的工作场景”，借助一段时间的“实习”，让智障学员得以顺利进入用人单位。

성격 : 지역사회 프로젝트, 지적장애인의 직업 회복을 목표로, 그들에게 “매우진실한 일터모습”을 제공하고, 일정기간의 실습을 통해 지적장애 수강생이 순조롭게 고용회사에 진입할수 있도록함

“喜憨儿”模拟职场



3 探索阶段的模式创新 2009-2016

실험단계의 혁신

3.1 组织模式：“社区项目”变为“社会企业”（**工商注册**）

조직모델 : "지역사회 프로젝트"에서 "사회적기업"으로

领导者——**褚朝禹**

爱德基金会社会服务中心主任

爱德面包坊执行董事

运营支持者——**朱广铨**

南京爱德食品有限公司总经理

技术支持者——**邝振中**

香港烘焙协会副会长

爱德面包坊总经理



3.2 管理架构——商业与公益相结合，确立了执行董事-总经理制度，即执行董事确保面包坊的公益方向，总经理负责市场运营。

관리 구조 : 상업과 공익의 결합, 상무이사와 총경리 제도 도입, 상무이사는 빵집의 공익영역을 담당, 총경리는 시장의 운영을 담당



3.3 运行模式：운영방식

- 启动资金为40万元，来自香港人士的捐赠，爱德面包坊以借款的形式向爱德基金会借助，用于购置高档打面机、搅拌机、醒发机、烘烤箱、冰柜等。

홍콩인사로부터 기증된 40만RMB의 착수금은 아이더 빵집이 아이더 기금회로부터 대출영식으로 빌려 제빵관련 장비들을 구입하는데 쓰임.

- 面包坊购买原料进行生产、销售产品并回收成本赚取利润，所得资金用于缴纳税金、覆盖日常经营成本、补贴学员庇护就业、增加学员培训基金，剩余资金再用于扩大培训规模、增收学员。

빵집은 원재료를 구입해서 생산하고 판매하면서 원가를 회수하고 이윤을 남김. 남은 자금은 세금을 납부하거나, 일상경영비용을 충당하고, 수강생들의 취업자금으로, 수강생들의 교육 기금으로 쓰이며, 교육양성 규모를 늘리거나 수강생들 유치에 쓰임



3.4 走向市场：成立实体门店，直面消费者

실체 판매점 오픈, 소비자에게 직접 판매

■第一家门店：2012年5月，南京华侨路 (后因租金过高，门店关闭)

제 1 점 : 2012년 5월, 남경 화교로에
오픈했지만 이후 월세가 과도하게
오르는 바람에 폐점함



■第二家门店：2012年12月，南京游府西街

제 2 지점 : 2012년 12월 남경유부서가점 (남경시 장애인연맹과 아이더
기금회가 공동제공하여 월세를 낼필요 없게됨)

(由南京市残联跟爱德基金会共同提供，不需要付房租)



■第三家门店：2015年5月，南京大铜银巷

제3지점: 2015년5월, 남경 대간은항점, 인터넷을 통해 많은 사람들의 빵집이라는 크라우드 펀딩을 통해, 3개월동안 3816명이 39만 RMB를 기부하여 설비를 구매함.

(通过网络平台发起“很多人的面包坊”众筹活动, 3个月, 3816名爱心人士捐款39万元用于购买设备)



4 规范阶段的协同治理 2016至今

규범단계의 협동 거버넌스

2016年基本实现**盈亏平衡**——两家实体店的年营业额达到200万、网络店铺的年营业额达到30万。

2016년 수지균형을 실현함- 두 매장의 년

영업수익이 200만위안에 달했고, 인터넷지점의

년 영업수익은 30만위안에 달함

4.1 内部造血

내부 조혈

- 实体门店 실제매장
- 网络店铺 인터넷지점
- 慈善义卖 자선 바자회
- 公司/明星团购 회사/연예인 공동구매

회사/연예인 공동구매



爱德面包坊



描述 服务 物流

4.7 4.8 4.8



爱德面包坊 TASTE OF LOVE

无添加 纯手造 放心品

关注



4.2 外部输血 외부수혈

■ 社会募捐 ——公益众筹

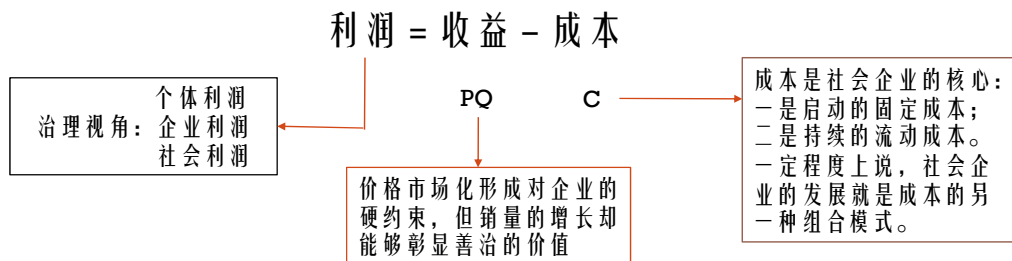
사회 성금모금 - 공익 클라우드 펀딩



社会企业与协同治理

사회기업과 협동 거버넌스

- 相比于一般商品，社会企业虽然产品与市场化生产模式一致，但其生产过程却具有更加复杂的过程。这也就是说，相比于企业生产过程的“成本—利润”逻辑而言，社会企业的生产具有治理逻辑。
- 일반적인 상품과 비교했을 때, 사회기업과 시장화 생산방식은 같다. 하지만 생산과정중 더욱더 복잡한 과정이 있음. 이는 기업생산과정의 “원가-이윤” 논리가 있다면, 사회기업의 생산에 거버넌스의 논리가 있다고 할수 있음



社会企业的成本

사회적기업의 자본

- 对于**固定成本**而言，要**整合治理中的多中心资源**，形成治理中合理的资源流向，形成对社会企业的支撑。

고정비용에 있어서는, 거버넌스 중의 다양한 중심의 자원을 통합해야 하고, 합리적인 자원의 흐름을 형성하여 사회적 기업에 대한 뒷받침 해야함.

- 对于**流动成本**而言，要**宣扬治理的价值**，使企业在市场中占据有利的位置，提高企业的收益，补齐成本的短板，形成社会企业的持续发展。

유동비용에 있어서는, 경영의 가치를 높여 기업이 시장에서 유리한 위치를 차지하고, 기업의 수익을 높이고 원가 절감을 통해 사회적 기업의 지속적인 발전을 이루어야 함

一定程度上，理解了社会企业的成本，也就理解了社会企业的发展。理顺了社会企业的成本，也就助推了社会企业的发展。



持续关注……

欢迎交流……

지속적인 관심 부탁드립니다
언제든지 소통 환영합니다!

薛美琴

南京理工大学公共事务学院

tjuswu@126.com

