

郑琴琴

## 残友集团的发展模式<sup>1</sup>

### 引言

1997年，身患重症血友病的郑卫宁，通过捐赠自己的积蓄，在深圳创建了“残友”集团。“残友”从最初的五名残疾人、一台计算机的打字复印小作坊，通过自身的运营发展，至今已经成为包括一家慈善基金会、八家非营利机构、32家高科技社会企业集团，为数千名残疾人提供了集中稳定的就业机会和岗位。在十多年的发展历程当中，“残友”是如何做到从小到大，从无到有的增长成就？“残友”自身是通过了什么样的商业形式，以什么样的发展目标才成就今天的运营成果？“残友”给员工，给企业乃至给社会带来了哪些价值？这不仅仅是创始人郑卫宁需要总结的问题，也是今天中国社会化企业发展的探索和思考的范例。

### 背景介绍

截至2010年末，我国残疾人总人数已达8502万人，占全国总人口的比例为6.25%<sup>2</sup>。正如中国残联的宗旨所提倡的，社会应如何弘扬人道主义思想，发展残疾人事业，促进残疾人平等、充分参与社会生活，共享社会物质文化成果？在这一背景下，如何为这一庞大而特殊的社会群体进行就业安置成为我国社会所面临的一大难题。

目前，我国残疾人就业主要有四种形式，分别为：按比例就业、集中就业、个体就业和社区就业。其中，按比例安排残疾人就业是指党政机关、事业单位和各类团体、企业，按照其职工总数的一定比例安排残疾人就业，不达标的单位必须按照少录用的人数每年缴纳残疾人就业保障金。以北京市为例，在北京的已就业残疾人中，按比例就业的有4.7万人，在福利企业集中就业的有1万人，个体就业5600人，在社区就业的有7000人，以其他形式就业的有1.3万人，在农村从事生产劳动的有3万人。

由于残疾人的特殊性，我国残疾人在就业时普遍面临歧视问题。根据2011年12月3日的《央广新

---

<sup>1</sup> 本案例由复旦大学管理学院郑琴琴教授根据企业调研和公开发表资料编写。案例仅作为教学资料在课堂讨论中使用，不代表对相关内容的认可，不作为原始数据的来源，亦不暗示某种管理方法或策略一定有效或一定无效。

© 本案例的版权归属复旦大学管理学院所有，未经许可，不得以任何方式复印、抄袭、存储、传播和出售本案例的任何部分，亦不得制作成其他形式的版本。如需取得使用授权，请致电 +86-21-2501 1388, 2501 1385，或 email: Caseinst@fudan.edu.cn。

<sup>2</sup> 来源于：中国残疾人联合会网站 <http://www.cdpf.org.cn>

闻》报道<sup>3</sup>，目前全国已经建立了各级残疾人就业服务机构 3094 个，残疾人保障法、就业促进法以及残疾人就业条例的颁布实施，也使残疾人就业开始步入法制化和制度化的轨道，但是就业歧视现象仍然存在，残疾人在就业方面仍然面临着就业规模小、层次低，稳定性差等难题。中国政法大学宪政研究所 2007 年曾发布了在 10 大城市开展的“目前就业领域的歧视有多严重？”的调查结果，调查显示，残疾歧视以 65.6% 的比例居榜首<sup>4</sup>。很多政府机关和国有控股企业宁可挨罚缴纳就业保障金，也不愿录用残疾人。各行业的录用标准也普遍存在歧视，例如对于教师资格标准，至少有 20 个省（区、市）的教师资格体检标准中包含歧视残疾人的内容。2011 年 9 月，588 位残疾人及其家属联合致信教育部，要求消除残疾人歧视，建议教育部制定全国统一的教师资格体检标准<sup>5</sup>。

为鼓励用人单位录用残疾人，我国政府很早就开始制定了一系列优惠政策，福利企业税收优惠即为其中一项著名政策。根据 1994 年的福利企业税收优惠政策，对安置“四残”（盲、聋、哑及肢体残疾）人员占企业生产人员的 35%以上企业，在收到“社会福利企业证书”确认后，企业可以得到税收优惠——除了免交营业税外，安置“四残”人员占企业生产人员 50%以上的，实行增值税先征税后全部返还；对安置的“四残”人员占企业生产人员 35%以上、未达到 50%的，如果年底发生亏损，可给予部分或全部返还已征增值税照顾。

然而，正如一位税务系统内部人士所言，“国家用税收优惠种了棵巨树，希望为残疾人庇荫，但实际上，这棵树上长出来的东西千奇百怪，企业占用了大量税收优惠却对残疾人帮助很小”。国家对福利企业优厚的税收待遇导致福利树上长出了各种“瘤”，任何一家咨询公司都会告诉他们的客户，转为福利企业是在中国避税的重要有效手段。在我国，福利企业的分布行业极为广泛，耐火材料企业、合纤厂、铜加工厂、冶炼铸造、炉料加工厂、化工企业、汽车配件公司、齿轮厂等行业均存在福利企业的身影，大宝、雅戈尔等耳熟能详的企业也均为福利企业。根据此前公开的数据，我国 6000 万残疾人，福利企业 3 万多家，每年国家为此付出约 300 亿元的巨额退税。即，安置一个残疾职工，国家支出近 4 万元，但有的残疾职工月薪低至百元以下，他们所在的企业却可能得到国家上千万元的税收优惠<sup>6</sup>。

福利企业的存在，一方面被众多企业利用作为不正当竞争的避税手段，另一方面，这一政策也并未成功实现让残疾人平等、充分就业的政策目的。“工资按期发放，只需在公司电话通知上班时‘现身’”，这便是大多数福利企业中残疾人签订的劳动合同。

鉴于此，国家实施了福利企业税收改制。2006 年 7 月 28 日，财政部、国家税务总局印发《关于调整完善现行福利企业税收优惠政策试点工作的通知》，之后辽宁省、上海市、浙江省、湖北省、广东省、重庆市、陕西省开始试行新的税收优惠政策，新政策中将享受优惠政策的企业，从目前的民政部门确定的福利企业，扩大到所有社会各类安置残疾人达到 25%的企业，而优惠额为企业残疾职工人数，乘以当地政府确定的每个残疾人每年的优惠额，与企业整体的销售收入、纳税额不再挂钩。

福利企业的税收改制虽然使得众多存在投机现象的企业无法再以此作为避税手段，但如何促进残疾人就业这一问题却仍然严峻地存在着。2012 年，北京市计划出台指导性意见：强制要求本市所有政府机关、事业单位、国有控股企业录用残疾人数字必须脱零，改变这部分单位宁可挨罚也不录用残疾人的现状<sup>7</sup>。

然而，值得注意的是，在我国约 1.5 万家安排残疾人就业的单位中，政府机关、事业单位、国有控

<sup>3</sup> 来源于：中国广播网《央广新闻》2011 年 12 月 3 日 [http://china.cnr.cn/ygxw/201112/t20111203\\_508872302.shtml](http://china.cnr.cn/ygxw/201112/t20111203_508872302.shtml)

<sup>4</sup> 来源于：《东方早报》<http://www.dfdaily.com/html/33/2011/5/13/604377.shtml>

<sup>5</sup> 来源于：《河南商报》<http://news.dahe.cn/2011/09-10/100844170.html>

<sup>6</sup> 来源于：柯志雄，“福利树”上的瘤：福利企业竟成避税的重要手段.《21 世纪经济报道》，2006.9.7.

<sup>7</sup> 来源于：《北京日报》[http://bjrb.bjd.com.cn/html/2012-03/22/content\\_62941.htm](http://bjrb.bjd.com.cn/html/2012-03/22/content_62941.htm)

股企业只占大约 20%，显然我国残疾人就业形式不容乐观，为解决这一问题，中国一些民间非营利组织从上世纪九十年代中期开始日趋活跃，但它们一直受到限制性的法律体系以及政府和公众的低信任的困扰，而且尚处于发展初期的许多民间(独立)的非营利机构并未完全做好准备去接手这些工作，要解决这些社会问题困难重重。

随着企业伦理道德和社会责任理念引入中国，社会企业也逐渐进入视野，越来越受到关注，商业运作也可以做慈善。社会企业将社会公益目标和商业手段进行有效融合，其经营目标是为了社会，而不是个人利益最大化。已经有来自社会、商业以及政府部门的声，呼吁引入这一运营模式来解决一些政府和商业部门都无暇顾及而非营利机构未能成功处理的社会和环境问题。一些优秀的社会企业也逐渐进入人们的视野，例如由吕朝创办的“恩派公益组织孵化器”已成为推动社会企业发展的重要力量，它在推动政社合作、企业社会责任、社会企业、公益创投等领域不断努力开拓，为被孵化机构提供专业指导，让优秀的项目赢得成长时间和机会，探索自己独立发展的道路。再比如深圳“残友”集团，从 1997 年最初的一个打字复印小作坊，通过自身的运营发展，至今已经成为一家出具规模的高科技社会企业集团，为数千名残疾人提供了集中稳定的就业机会和岗位，它毫无争议地为众所公认的我国社会企业发展典范。

## 残友模式<sup>8</sup>

1999 年，残友由几个残疾人电脑爱好者亲手创办，经过十年多的发展，现已成为一家拥有几千名员工，在全国拥有 32 家高科技公司、8 个公益服务机构、1 家基金会的庞大组织，在软件、动漫、文化设计、系统集成、呼叫中心、电子商务、电子产品组装与精工制造、物联网、培训咨询等各产业领域均有涉入；而残友的更为奇特之处在于：不仅企业老板是残疾人，其员工中有 90%也都是残疾人。残友作为一家取得“国家级高新技术企业”认证的企业，还同时荣膺“中国社会创新奖”、“中国扶贫创新奖”等各种荣誉，解决了数千残疾人的就业与生活，为数万残疾人提供服务。

## 残友的诞生缘起

郑卫宁，这位作为整个残友灵魂人物与精神支柱的郑大哥，当身患重症血友病的他在十多年前三次试图自杀时，肯定连他自己都想不到，如今的他，竟然创造出了中国公益社会企业史上的一个奇迹，建立了一个拥有软件、动漫、电子商务、网社等 32 家社会企业、1 家基金会和 8 家社会组织的残友事业群。

残友的诞生不可不说有一定的偶然性，它的前身，其实是几位残疾人的个人自助组织。“我上世纪末决定创业，创业是为了找事干，要不然就自杀了。我们做残友，就是把残疾人拉入我们的平台，让他做值得的事，做对社会有价值、对他个人也有空间的事。我觉得人这样活着最快乐。”舒服地躺着等死还不如辛苦地去做有价值的事，这就是郑卫宁的理念，也是残友最初的理念。

1997 年，郑卫宁毅然把母亲去世前留给他的 30 万保命钱拿出来创业。他找了四个残疾人，成立了福田区电脑兴趣小组。几个人在郑卫宁的家里同吃同住，不拿报酬，一起废寝忘食地学习电脑。

1999 年，残友网社成立，主营制作网页。这一年，他们开发的中华残疾人服务网([www.2000888.com](http://www.2000888.com))上线，而现在，这个网站已经是全球点击率最高的福利网站。

---

<sup>8</sup> 根据以下资料整理：郑卫宁，没有深圳，我的人生将真正残疾，南方日报，2010-05-26；彭韧、刘洲，残友：公司没有拐杖，全球商业经典，2012,(7): 44-59；广东省省情调查研究中心调研组，残友：从一台电脑开启的残疾人就业模式新革命，.2011.

2000年，第一个拐点出现。这一年，残友网社最初的五名残疾创业者中的刘勇参加捷克布拉格世界网页设计大赛，竟然一举夺得了世界第五名。这件奇迹般的事，使他们在自己身上看到了新的希望。残疾人的行动不便，在生活上虽然是一个劣势，但福祸相倚。由于操作电脑只需要动脑子和动手指，而这是大部分残疾人都是可以做到的，甚至更有优势，因为他们没有其他诱惑，得以定下心来长久坐在电脑前钻研学习。正是这种特质使得残疾人在从事电脑这类脑力劳动时，甚至可以比正常人更具竞争力。

然而，世事从来并非一帆风顺。刘勇所获得的个人荣誉并不能掩盖残友网社在经营上的尴尬，于是，另觅出路的郑卫宁在机缘巧合之下，想到了开网吧。2001年，“爱心庇护网吧”开张了，生意火爆。

这时，他们面临一个艰难的抉择，是扩张网吧还是继续做网页？清醒而坚定的郑卫宁用残疾人的竞争力这个衡量标准，带领残友作出了正确的选择：坚持做软件开发。然而，残友网社几年经营下来，操作电脑、制作网页这些工作已经驾轻就熟，但真要开发软件，残友在技术基础上的差距还是太大了，他们自己完成的部分仅仅是网站的前端设计和制作。

又一个重要的转折出现，一个关键人物的出现将残友的发展送上了轨道。2002年，曾以物理满分与浙江省理科状元的成绩考入北京大学，且毕业于北大物理系的“渐冻人”李虹找到了郑卫宁，“我想要做IT界的霍金！”，他的加入为残友打开了新的局面，残友开始向软件开发这一高科技脑力劳动进军。一个个的小项目接踵而至，正是这些项目组成了残友软件公司的前身。

2007年，残友正式成立深圳市残友软件有限公司。

2008年，残友荣获国际CMMI三级认证。同年，深圳市残友动漫文化发展有限公司、深圳市残友科技发展有限公司、深圳市残友电子商务有限公司等系列公司纷纷成立。

2009年，残友集团股份有限公司成立。

2010年，残友荣膺“国家级高新技术企业”、“深圳市重点软件企业”、工信部软件外包优秀项目、泛珠三角最具社会责任品牌、中国互联网信心之星。

到2011年，残友已经形成了含1家基金会、8家社会组织、32家社会企业的社会公益的战舰集群，甚至在新疆喀什、海南海口也建立了子机构，并与IBM全球无障碍中心、英特尔等国际先进同行进行技术合作交流。



图 01 — 残友集团下辖机构在全国分布图

资料来源 残友网站 <http://www.canyouchina.com>

## 残友三位一体的发展模式

残友事业整体的组织架构可以以“三位一体，两轮驱动”进行概括。具体而言，残友事业由深圳市郑卫宁慈善基金会、拥有 32 家社会企业的残友集团以及拥有 9 家社会组织的残友社会组织群三大支柱构成。其中，基金会为组织顶端与管理前端，社会组织与社会企业为发展双翼，三者互为一体，共同推进。

### 三位一体模式的形成

1999 年，残友网社成立，之后历经几次转折，残友渐渐步入正轨，发展迅速。

2004 年，残友被评为“中国科技部双软认定企业”。这时的残友经过几年的发展，规模与创业初始几人在郑大哥家吃住办公的兴趣小组已不可同日而语。这时，一个重要而特殊的问题出现了。残疾员工生活不便，需要他人的特殊照顾。当组织规模较小时，雇一些健全人便可以解决这个问题，但对于一个颇具规模的企业而言，如何为残疾员工系统性地提供优质完善的后勤保障、生活照顾，便成为一个严峻而重要的问题。于是，在社会组织的审批还异常艰难的 2004 年底，残友社会组织几经努力，作为一个特批社团正式成立。至此，残友社会组织的成立，标志着残友针对残疾员工的生活照料与社工服务终于走上了细分化、标准化的道路。

2007 年，残友已经取得了国际 CMMI 三级认证，公司发展良好，越来越大的业务量推动着残友的发展。这一年的 7 月 16 日，残友成立了第一家软件公司，并荣获深圳市高新技术企业。残友软件有限公司的成立，标志着残友向正式标准化企业迈进的里程碑。

07 年以后，一方面，由于整体大环境的好转以及政策上的很多突破，残友进入了井喷式的迅速爬升

期，发展势头迅猛；而另一方面，作为残友灵魂人物的郑大哥身体却一再恶化，屡次发病。一旦坚持公益的创始人不在了，商业上取得巨大成功的残友在未来要何去何从？怎样防止残友“变味”？经过一系列的考虑，终于，郑大哥在一些研究公民社会的专家朋友建议下，以个人出资 200 万注册了郑卫宁慈善基金会，作为善款的托管者，并将自己全部持有的“残友集团”90%的股份以及分公司 51%的股份，以及“残友”和“郑卫宁”驰名商标统统捐赠给该基金会。基金会通过对残友下的各家社会企业实现绝对控股，从而保证了残友一直坚持的公益发展方向。2009 年，作为“部市协议”签署后通过的 001 号文件，郑卫宁慈善基金会作为深圳第一家非公募性质的慈善基金会正式成立。至此，基金会的成立，标志着残友三位一体的架构基本完成。



图 02 — 残友三位一体的发展模式

资料来源：残友网站 <http://www.canyouchina.com>

### 三位一体模式的运营

残友整个制度是按照西方的代议民主制设立，它的顶层结构是三位一体。基金会是立法，掌握集团的所有股份，掌握所有的高管人选，战略方向和取舍。社会组织是司法，保证所有的社会服务能够实现。集团是行政。这是一个相互监督的体制，下面是一个利他主义，不断地循环运行。

首先，残友“三位一体，两轮驱动”架构中的“两轮”，对残友的业务进行了一个八小时内和八小时外的区分安排。

社会企业群在八小时的工作时间内负责残友的商业运营，为整个残友源源不断地创造资金收入。残友的社会企业，如残友软件、残友动漫文化发展公司、残友管理咨询等，其运作模式跟正常的商业企业完全一样。成本方面，需投入科研、设备购买等各类费用；利润结余方面，商业赚的利润全部按照商业的一套进行，子公司采用三分法：三分之一自留，用于企业再投资与发展；三分之一用于当年的员工分红及奖励；三分之一则上缴集团，并以基金会为主。

社会组织群在八小时外负责残疾人的生活照料与社工服务。残友的公益机构，如残友社工服务社、关爱残友志愿者协会、深圳市信息无障碍研究会等，不仅为残疾员工提供衣食住行等生活照顾，还提供心理咨询与辅导、危机干预等方面的社会服务，例如，危机干预服务在残疾员工面临信用卡丢失、父母



前来探望或者男女朋友问题等方面提供有力的支持与帮助。社会组织本身是不盈利，即无利润的，他们根据实际开销，对于社会企业的员工每月吃穿住行等的费用总和作出预算估计，向基金会申请，经过审批之后按季度拨款。

其次，“两轮”之上，则是基金会“掌舵”般的战略统筹。

郑卫宁慈善基金会控股残友社会企业集团 90% 股份，确立了残友社会所有制的产权性质，从而使残友避免了走向股东利润最大化的利益分配原则，而继续坚持将利润作为慈善公益资金与企业的再发展资金的分配模式。总体而言，基金会主要依靠社会企业输入资金，为残友非营利机构提供项目资金输出，残友非营利机构则为残友社会企业提供免费社会服务。

具体而言，基金会的资金来源，一方面，社会企业按照三三分成的方式运营，将三分之一的利润捐赠给基金会。从税务规避的角度，子公司通过捐赠的方式将利润捐赠给基金会，而非分红，从而规避了股息的分配，同时公司还可以得到慈善的发票，这是一种有效而合法的税务规避手段。另一方面，基金会作为开放平台面向社会公众，得到了深圳市民政局的福彩基金支持，同时也接受其他社会各界的捐赠。基金会筹得的资金，一方面，用于社会企业的再投资，以实现残友模式在全国各地的一个推广、复制。另一方面，则用于基金会对社会组织群提供的针对残友内部以及外部的公益服务进行项目资金支持。在残友内部，基金会出资从社会组织购买服务，为残疾员工在八小时外提供专业化的社会服务，类似于政府花钱购买服务。在残友外部，由基金会提供资金支持，残友社会组织也会对社会其他残疾人士提供公益服务。

总体来说，残友的三位一体各组织虽然分工不同，但仍像一个团结的大家庭般紧密结合、协调运转。每周一次的三位一体例会上，各个组织的领导提出自己的问题与需求，再由整个三位一体一同来协调处理、努力解决。各组织的领导每天都会收到关于整个三位一体工作汇报的短信日报，从而确保残友内部的信息流动保持有效畅通。这样，残友的基金会、社会企业以及社会组织三位一体，形成了一个首尾相接的有机循环回路，让资金流、服务流、信息流得以在这样一种稳定的三角治理架构中高效运转，生生不息。

## 三位一体模式的优势

社会企业独立，实现专业化商业运作。

正如郑大哥提到的，商业合同寸土必争，对方不会因为残疾人而有所让步。慈善归慈善，商业归商业。对方公司可能在最后额外进行一些捐赠，但不会在合同方面有所让步。因此，与商业公司合作时，残友的成本核算中仅包括其商业成本，例如，残疾人的工作和培训成本、研发成本等八小时内的费用，而八小时以外的社会成本，如用于残疾员工生活照料的费用，则不计算在商业合同内。这使得作为社会企业的残友公司无需负担残疾员工所产生的额外成本，得以实现纯粹的专业化商业运作，轻装上阵与其他一般公司竞争。

社会组织剥离，八小时外保驾护航。

残友将非企业的部分全部剥离，让独立的社会组织群为残疾员工提供八小时外的后勤保障、生活照料，从而避免了拖垮企业。社会组织主要由健全员工组成，他们为残疾员工设计并提供各种专业化的服务，为社会企业保驾护航。同时，社会企业根据其接受的社工服务，对提供服务的社会组织进行绩效考核；社会组织定期发放问卷，调查被服务者对其提供的事物、车队等质量的满意程度，并吸纳建议。

基金会控股，打造开放平台。

一方面，基金会由 11 名理事组成，绝对控股残友集团股份有限公司旗下的 32 家社会企业。这 11 名理事绝大部分都是郑卫宁多年创办残友的伙伴和公益社会活动者，有着跟郑卫宁大体一致的价值观，这意味着即使没有郑卫宁，这个基金、社会企业和社会组织三位一体的系统也将按照郑卫宁的愿景保持运转一为残疾人创造高价值的就业机会。另一方面，基金会使得残友成为一个全开放的社会平台，这里没有个人利益的驱使，社会所有制产权明晰，让残疾朋友得以有一个透明而开放的平台接受社会各界广泛的慈善捐赠。

表 01—残友集团财务状况一览表

年份	营业额	营业利润	投资收益	员工人数	人平月工资	人平月福利	人平月收入	人平社会保险
2007	2108195.0	33722.05	0	170	2230.4	1279.4	3509.8	135.7
2008	7520936.9	1443368.8	0	360	2632	1314.8	3946.9	270.5
2009	72464237.9	6587058.3	5484396	736	2725	1349.6	4074.7	405.6
2010	94950609.9	5892348.2	14642284	1210	2615	1601.8	4216.8	423.5

注：1、投资收益系来自各子公司的税后利润。

2、员工福利是指由企业提供住宿、饮食、出行的费用。

资料来源：广东省省情调查研究中心调研组. 残友：从一台电脑开启的残疾人就业模式新革命[R]. 2011

## 残友作为社会企业的创新之道

社会企业，其生存发展的核心在于以创新性的手段解决社会问题。发展历程中，残友始终坚持其作为社会企业的公益使命，整个残友事业存在一种利他精神，像一个大家庭一样相亲相爱。以这种利他精神为基础，残疾员工在这里实现了工作生活一体化，八小时内与八小时外形成了良性的互动循环。

### 八小时内，打造企业竞争力

八小时内，残友创新性地采用优势视角看待通常意义上的弊端，将残疾化弊为利。

#### 1) 战略发展

首先，战略发展与业务选择方面，残友一直坚持选择使残疾人工作岗位最大化的发展路径。

一方面，主营业务上，由于残友以提供软件外包服务为主，目前而言基本上没有竞争对手，能跟其他所有的软件公司都能达到配合，而这正是由残疾员工的特点所决定的。残友是社会企业，其核心在于以商业手段解决社会问题。为解决残疾人的就业问题，残友在选择商业手段的时候，必须选择能使得残疾人工作岗位最大化的发展方式。因此，在动漫和软件业的发展过程中，残友不能选择走产品化的发展之路。如果走产品化的路，研发队伍势必要萎缩，而营销队伍则需要扩大，然而营销队伍需要五湖四海地跑，不能雇佣残疾人。因此，残友不要产品部，转而采用印度的方式，提供软件外包服务。这使得残友跟同行业没有竞争关系，而是合作关系。即便其他公司拿到了订单，拿完以后也会外包给残友做。拿订单的公司获得其中的管理费用，而残友从中获得的利润虽然稍微低一些，但由于它属于知识产品，利润还是非常非常地高，并且关键在于残友总是有的做。这么多年以来，残友不提供产品，只提供外包服务，而残友高性价比的价格优势使得他们不仅仅可以做外包的第一级，承接直接的外包服务，而且还可以做外包公司的外包公司，承接外包公司的外包服务。这些年来，残友不仅拿下了大亚湾核电站的外包



服务，拿下了华为技术出口的相关外包工程，海思芯片，他们还拿下了一些小外包公司的外包服务。例如，某个小公司拿了 100 万的订单，但无力完成，于是该公司外包给残友，利润分摊，大家都有的赚。此外，残友跟国外也有合作，例如纬讯做的巴西最大的政府和警用呼叫系统，就是外包给残友来做的。

另一方面，主营业务以外，残友还作为一个开放的平台，为残疾人提供工作机会。残疾人的工资要求跟同行业相比很低，但是残疾人的优势在于一天 24 小时都可以工作。只要其他公司愿意出一点钱能养活人，残友就都接，然后通过他们这个平台送出去，有的是直接送给员工，有的是送给等着就业的个体残疾人。当有大公司外包出一个软件工程，其他公司可能做一些美工设计、数据库的代码，就算完成交工了，但有的企业还会提出需要维护这类服务工作。残友便会承接这样一个维护的工作，按郑卫宁的话，这是因为“还有好多残疾人在等着吃饭呢”。例如，论坛需要安全员，残友就组织两个残疾人考取安全员证件，然后他们就可以作为安全员上岗了，负责杀毒、维护以及信息咨询等工作。又如，当有的公司提供的岗位工资比较低，一个月 1500 元，管理一个论坛，那么残友收取这 1500 元之后就直接给残疾人，中间不收管理费用，而残疾人在家里或者其他什么地方都可以管理这个论坛。并且，由于残疾人没地方可去，不存在一个分散或者分心的问题，因此让他给淘宝当掌柜、看管论坛时，他甚至可以一个顶三个人用。这些原本没有工作的残疾人，现在就变成了一个远程网络管理员。

## 2) 人力资源

其二，人力资源管理方面，残友集团聘请职业经理人，并对残疾员工形成了独特的招募与管理培训模式。

一方面，对于高层管理人员，残友聘请职业经理人。由于高管需要管理者技能以及企业家精神才能带领企业发展，因此残友公司的领军人物中，健全人比较多。例如，去年刚成立的残友电子慈善，该部门的领军人就是马云曾经的副手。他来到残友，残友便投资 100 万开了这样一家公司，并且给他 30% 的股份。该公司的主要业务为在 IPAD 上面贴砖，然后进行网上销售。公司运营现状非常好，每天的业务量非常多，因为不是大批量生产，而是个性化服务，所以大公司不能与残友竞争。残友并没有设立工厂，而是让残疾人带回家作业，这样一来，康复站里面不能出门的残疾人，精神病医院里面的弱智等，都可以领回家做，每个月有 3000 多元收入。

另一方面，对于残疾员工，残友拥有一套独特的招募与管理培训模式。

在残疾员工的招募方面，首先，残友规定残疾人的招募比例必须大于 75%。其次，残友招聘是一个充分授权的招聘方式，没有残友集团招聘，而是下面的子公司在招聘。最后，残友力求在当地残疾人与外地高素质残疾人的招募中取得平衡，以同时保障残友的公益性质与企业竞争力。普遍而言，当地政府给残友提供土地、税收优惠的同时，都会要求招收当地多少比例的残疾人。例如，在深圳，残友需要招收 15 年来四所大学的残疾人大学生、所有高中生、所有有意愿的深圳户籍残疾人。由于深圳政府认为这是解决当地残疾人就业的一种工具，这类员工进残友无需考试，照单全收，现在残友的深圳员工中一半是这样进来的，给残友造成了很大的负担。同时，残友争取招一个深圳的素质较差的残疾人，就要招一个从外地来的高素质残疾人才。所以残友还有另外一半以高标准招募条件进来的，从清华、复旦等高校毕业的残疾人。各地都是这样，本地没有门槛进入，外地需要很高的门槛进入。发工资的时候会体现一个公平有竞争力的工资，高工资都是外地的。同时当地员工也没有意见。

在残疾员工的管理培训方面，残友建立了 8 小时内自我管理、内部阶梯型培训、商业实战、岗位开放等工作模式。内部阶梯式培训，即为了每一个残友人的持续性成长，残友设立了共享知识池，为每个员工提供获得技术与软技能知识的机会，还以老员工为导师，引导新员工的成长，再加之内部与外部相结合的阶梯型培训，使得残友员工在商业实战中迅速砥砺前行。岗位开放，即任何人都可以在任何时候申请集团内部的任何岗位，无论部门、分公司还是地狱，包括平级换位以及同位升级。

### 3) 成本优势

其三，成本方面，作为一家特别的企业，残友能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，其较高的性价比功不可没。在深圳，残友是唯一一家通过 SEI CMMI 五级认证的软件企业，中兴华为都还没有达到这一标准。然而，在收费时，残友却并不按照五级收费，而是按照二级、三级收费。残友的这一价格竞争力主要在于其拥有两大优势。

其一是免税优势。根据国家相关政策，安置一名残疾人就业，政府在征收企业所得税时，将从应纳税所得额中核减 3.8 万元。由于残友员工 95% 以上都是残疾人，税收优惠额很高，残友集团每年都不用缴纳企业所得税。毫无疑问，政府的税收优惠对于以残疾员工为主的残友是一个巨大的支持，残友因而得以把税收方面的优势转移到生活服务方面上来。

其二是残疾员工的稳定性优势。残友员工再培训成本低，熟手基本不走，因而成本较低。

## 八小时外，形成独特福利体制

八小时外，残友作为残疾人的就业平台这样一个特殊的组织，逐渐形成了其独特而全面的福利体制，为残疾人正常的工作生活提供了有力的全方位保障。

### 1) 无障碍设施保障

残友为残疾员工设计了工作生活一体化的制度，并为其工作生活环境提供健全的无障碍设施保障。相比其他正常企业而言，残友作为残疾人的自助组织，需要为残疾人这一群体的特殊性进行考虑。残疾人对就业环境的要求有异于健全人，特别是对于肢体残疾员工而言，上下班交通都是一大难题。由于一般企业内部并不会为残疾人提供特殊的无障碍通行设施，残疾人在选择就业时大都会遇到这一难题，导致其就业选择范围大为受限。

针对这个问题，残友为残疾人设计了工作生活一体化的制度。在这一制度下，残友员工大部分都在组织内部过集体生活，集团以及所有分公司也都建立了无障碍工作生活环境。宿舍和办公场所一般都选在一楼，或者一定要有电梯，将寝室和食堂设在公司内部，出了车间就进寝室或者食堂，同时设立洗衣房，专门雇人每天为员工洗衣服。残疾人每天早上只要把衣服一放，晚上就可以拿到新洗的衣服回宿舍。以深圳市残友软件有限公司为例，办公室位于四楼，但上下有电梯；宿舍距离办公室也仅隔一条走廊，距离两三米远；卫生间就在走廊尽头，在通往卫生间的走廊有一级台阶，但建有一个斜坡，轮椅可以自由上下；卫生间的淋浴龙头下放有座椅，可以盘坐其上洗澡。

### 2) 无障碍生活保障

为了让残友员工在饮食、生活起居、出行、康复训练、参与社会活动等诸方面都能做到无障碍和快乐，残友提出了八小时外无障碍生活保障的概念。

无障碍生活保障的资金来源，主要即为残友员工所领取的特殊“实物工资”。残友发放给员工的酬劳包括货币工资与实物工资两部分。一方面，员工在八小时内能获得稳定的收入，十二年来集团没有欠过员工一分钱工资。另一方面，员工的实际收入还不止于此货币工资，员工每月还有 3000 元左右的实物工资，这部分不会直接发放到员工手中，而是作为八小时外免费吃、穿、住、行的消费支出。这部分钱由公司上交给基金会，再由基金会支配用于残疾员工的生活开销。

无障碍生活保障的内容丰富多彩，从各方面拓展了残疾人的业余生活。深圳市民政局在 2009 年为残友支付了 2 位专职社工的工资（2012 年继续支付 8 位），还聘请了香港专业的社工督导，而“无障碍生活保障”这一概念正是在香港社工督导的指导下所提出的。在他们的帮助下，残友引进香港宿舍社工的

专业技术，管理残友员工宿舍；创建了国内第一家专业残疾人无障碍出行车队（配备标准改装液压升降机及可折叠扶梯）；残友还经常组织残疾人集体出游，如海滩冲浪、集体看电影、登梧桐山等。这些在社工指导下的残疾人社会服务，成为残友员工生存方式革命的重要组成部分。

### 3) 退养制度与妇女基金

残友拥有独特的退养制度与妇女基金，体现了这个不同凡响的特殊企业对于残疾人的终极关怀。残友的退养制度从正常企业的视角看来可谓极为大胆创新，它规定，对不能再工作的残疾员工实行工资及生活补贴的全额照发，即使失去工作能力在企业内部退养的员工也可以终身领取其在残友的最高绩效工资，发放标准为其在残友就业历史上能够连续三个月领到的最高收入，一直领到生命结束。

残友这一知名的退养制度，缘起于一个患有肌肉萎缩的公司员工。他到残友工作了4、5年之后，身体每况愈下，一日在工作中突然病发，几乎命丧手术室，再也无法回到工作岗位上来。按照深圳社保的要求，发放3个月的工资就可以送回老家了，但是残友并没有这么做，他们觉得有违于公司所倡导的利他主义精神。从这件事开始，残友在内部确立了这样一项退养制度。退养前，公司不会对其进行身体检查，也不需要医生证明，只要员工提出要退休，残友这边的基金会就会批准。这一项在正常企业看来几乎不可能实施的制度，在残友却取得了巨大的成功，它让残疾人觉得残友是家，能让他们有尊严的死去，而到目前为止仅有几名员工领过。究其原因，残疾人一生最怕的就是在家里面待着无事可做，而他在残友有工作，有朋友，有生活，他不愿意回家，而一旦当他迫于身体问题只能回家时，残友也会继续给他发放工资，让他有尊严地死。“很多残疾人因为遗传的进行性疾病，他的自然寿命可能就几年，但这样的残疾人在短暂的人生中，他也需要体现自己的人生价值，有尊严的生活，有尊严的离去。然而，一般的社保制度没有十五年不让你退休，甚至可以依法解雇，让他回家等死，但那样的死没有尊严，”创始人郑卫宁如是说道。

残友还成立了一个专门关爱残障妇女的基金。成立的缘起是这样的，残友有一名残疾妇女员工怀孕了，申请休假时，提出休假时能不能不扣她的工资。如果是商业企业，从商业利润最大化的角度，肯定会扣；然而残友作为社会企业，采取了一种颇具智慧的解决方法。他们在基金会上开会，通知企业的这部分全部扣光，然而却在基金会这边成立一个关爱残障妇女的基金，从非商业的角度，拨出这部分资金，请员工填好表后即可领取这部分钱。因此，在残友，上班的妇女领工资，怀孕的妇女领取基金会的补贴。

此外，残友还为每个员工缴纳5险1金（500-700），并为其购买医疗保险。深圳的医保社保比较贵，一般企业都买的40、50的小保险，而残友购买的是500多的门诊和住院双保险，让非深圳户籍员工也享受相同的社会保险待遇。

残友的这一系列人性化的制度让员工感觉残友是他们的家，不是单位，找到残友就找到了家，所有员工都不愿离开。父母都不能做的事情，残友都在帮忙做着。残友把员工的目标作为公司努力的目标，那么所有的员工也将公司的目标作为自己的目标。残友的员工都对工资不是很关心，他们关系的是企业有没有发展。比如残友的意见箱里，员工的意见一般是谁没有关电脑，谁没有关灯之类，这种家的感觉让残友内部产生了稻盛和夫所说的利他精神。

表 02—残友集团员工年平均收入统计表

年份	员工总数	人均货币工资	人均实物收入	人均总收入
2006	36	17475	13889	31364

2007	170	26764.32	15353	42117.32
2008	360	31584.24	15778	47362.24
2009	736	32701.44	16195	48896.44
2010	1207	31380.24	19221	50601.24

注：1、残友集团包括残友所有全资子公司和控股子公司。

2、实物收入主要是由企业负担的员工免费住宿、就餐、出行三项的总和。

资料来源：广东省省情调查研究中心调研组.残友：从一台电脑开启的残疾人就业模式新革命[R].2011

## 中国社会企业发展的未来

社会企业的出现主要是为了解决社会问题。在社会企业之前，这个社会功能是由非盈利组织完成的。然而，非盈利组织存在两个重要问题。其一，非盈利组织不能自给自足地实现自身的存续，而必须依靠社会募捐与政府拨款，因此，非盈利组织有效运转的前提是社会经济政治的稳定性。如果整个社会的经济环境是好的，每个企业持续捐款的意愿是可以保证的，政府有足够的财政盈余用于拨款，那么非盈利组织便能成功地生存下去，然而，如果经济变化特别大，企业动荡，甚至有些政府都可能破产，在这种情况下非盈利组织失去了所依附的资金来源，只能灭亡消失。其二，由非盈利组织的资金非独立性引发了第二个严峻的问题，即可持续性。举一个真实的案例，曾经在北京有一批海外归来的学生，他们在海外看到了发展很好的慈善机构模式，于是回国之后就组建了海归人员的一个小型慈善团体，救助对象为藏区没有能力上学的孩子，从小学救助到初中。他们的出发点是好的，给每个家庭提供一定数额的资金，让他们的孩子从小学上到初中，但是上到初中后，他们就不能再提供更多的钱让孩子们上高中。于是问题出现了，以前，这些孩子老老实实在家跟着父母，因为没钱，所以他们已经认命了，在家里帮助种地放牛，生活也挺安定的，几代人都是这样的。然而，当有人出现了，告诉他们，你们要好好学习，你们干这些农活是没有希望的，当他们已经看到外面的世界很精彩，已经学会了打游戏机和上网，然而，到了初中后却又突然被告知不能继续读高中，这时，梦想已被点燃的他们，不愿再回到农村，不愿再回去帮助父母干农活，他们觉得干这些农活没有希望，他们不想回去却又无法融入城市，于是天天泡在网吧里蹉跎时光，这就是非盈利机构面临的问题。因此，非盈利机构开始反思，是否能通过创新的模式，更好地实现社会目的呢？

社会企业运用并结合了一般企业的商业运作模式。虽然商业模式被广泛运用在企业中，但是一个盈利企业的发展，其实非常艰难。企业的身份决定了它需要给股东提供利益，需要面临政府的种种限制，需要面临社会大众的质疑。由于企业根本上是为自己服务的，因此政府会限制提供给企业的公共资源，比如通过高赋税以及土地资源的限制供给等手段。当企业在发展中遇到瓶颈时，政府也不会给他提供资源，社会大众也会对它产生负面的评价质疑，一旦遭遇经济危机，哪怕是摩托罗拉，诺基亚这样的企业也可能迅速地消亡，因此，企业其实面临着很大的潜在危机。那么，企业需要思考，它如何能争取到更多的资源，使得企业更好地运转，尤其当它处于瓶颈期时？

最后，社会企业还需要思考这类组织与政府之间的独立及合作均衡关系。一方面，政府在向服务型转型，未来小政府大社会的发展趋势使得政府与民间组织的分工日趋明晰，即政府负责引导，事情交给民间做。另一方面，政府能做且应做的，是均衡分配公共资源以惠泽社会各界，而不能将税收的百分之几十专门拨出来帮助某一特殊人群，如残疾人。从慈善的角度来说无可厚非，但从公民社会的角度来说是不允许的。既然政府收的是大众税务，就应当做公众事务，而不能特别地针对某个特殊群体。那么，

政府需要思考，它如何能超越自身的限制，去更有效地帮助社会各类人群享受到更好的生活呢？

此外，社会企业在我国初创和发展过程中，出现过一些负面混乱现象，有些企业为了迎合社会大众对企业社会责任的要求，或者出于对营销形象的追求，纷纷声称自己是社会企业。在这种鱼龙混杂的大环境下，不仅社会企业的公益承诺受到怀疑，民众对社会企业的认知及其合法性也产生偏差甚至误解，从而使得处于初创发展阶段的真正的社会企业面临重重困境。

可见，社会企业这种组织形态是新的跨界组织形态，它在整合资源时，期望去做很多商业企业没有，政府做起来很困难，非盈利机构做起来也很困难的事情。然而，社会企业在我国还是一个刚进入不久的概念，社会各界对其都还处于初步的探索认识阶段。对于社会企业的认知，也是众说纷纭，其中不乏许多负面观点，中国社会企业的发展仍然任重道远。

问题：

1. 请比较该企业与一般企业在履行社会责任方面的差异。
2. 请分析残友运作模式的特殊性。
3. 请分析该企业的各类型利益相关者对企业发展的积极和消极影响。
4. 判断并分析该企业为实现可持续发展，将面临哪些挑战，应该如何制定相应的战略规划？

## 参考资料：

- [1]柯志雄. “福利树”上的瘤：福利企业竟成避税的重要手段[N]. 21 世纪经济报道, 2006-09-07.
- [2]王世强. 社会企业的官方定义和认定标准[J]. 社团管理研究, 2012, (6): 38-41.
- [3]郑卫宁. 没有深圳, 我的人生将真正残疾[N]. 南方日报, 2010-05-26.
- [4]彭韧, 刘洲. 残友：公司没有拐杖[J]. 全球商业经典, 2012, (7): 44-59.
- [5]迈克尔·波特. 创造共享价值[J]. 哈佛商业评论, 2011, (7).
- [6]广东省省情调查研究中心调研组. 残友：从一台电脑开启的残疾人就业模式新革命[R]. 2011
- [7]赵萌, 杨莹, 杨隼. 社会企业在中国崛起[N]. 21 世纪经济报道, 2012-05-24.



## 附录：残友事业集群列表

表一、基金会

名称	简介
深圳市郑卫宁慈善基金会	非公募基金，创始人郑卫宁先生所有股份及残友品牌拥有并管理

表二、社会企业集群

序号	名称	成立年份	所在省市	独资\控 股\参股	2010 年员 工人数
1	深圳市残友集团股份有限公司	2009	深圳	独资	51
2	深圳市残友软件有限公司	2007	深圳	独资	218
3	深圳市残友动漫文化发展有限公司	2008	深圳	独资	235
4	深圳市残友科技发展有限公司	2008	深圳	控股	286
5	深圳市残友电子善务有限公司	2011	深圳	独资	33
6	深圳市残友培训有限公司	2010	深圳	控股	18
7	深圳市残友电子商务有限公司	2009	深圳	控股	21
8	深圳市残友声谷通讯有限公司	2009	深圳	控股	74
9	深圳市残友管理咨询有限公司	2009	深圳	控股	8
10	深圳市残友就业促进有限公司	2010	深圳	控股	12
11	深圳市残友物联网有限公司	2010	深圳	控股	12
12	深圳市残友智能设备有限公司	2010	深圳	控股	15
13	深圳市残友鑫永恒文化传播有限公司	2010	深圳	控股	13
14	深圳市残友无障碍设施服务有限公司	2011	深圳	控股	8
15	深圳市卫宁项目管理有限公司	2011	深圳	控股	12
16	深圳市福田区残友网社	2000	深圳	独资	15
17	深圳市残友电子工程技术有限公司	2009	深圳	控股	36
18	珠海市残友科技发展有限公司	2010	珠海	独资	43
19	喀什残友科技发展有限公司	2011	喀什	控股	68



20	海南残友科技发展有限公司	2010	海口	独资	40
21	珠海残友辅具科技有限公司	2011	珠海	控股	15
22	广州市残友软件有限公司	2009	广州	控股	45
23	东莞市残友精工科技有限公司	2011	东莞	控股	0 (在建)
24	汕尾市残友科技有限公司	2009	汕尾	控股	17
25	北京残友科技发展有限公司	2011	北京	控股	12
26	上海残友科技发展有限公司	2011	上海	控股	0 (在建)
27	郴州市残友科技发展有限公司	2010	郴州	控股	14
28	香港残友科技发展有限公司	2009	香港	控股	7
29	澳门残友科技发展有限公司	2011	澳门	控股	0 (在建)
30	台湾残友科技发展有限公司	2011	台湾	控股	0 (在建)
31	山东残友信息科技有限公司	2012	日照	控股	10

表三、社会组织集群

序号	名称	简介
1	中华残疾人服务网	全球华语圈残疾人门户信息服务平台
2	深圳市信息无障碍研究会	公益项目服务平台
3	深圳市残友社工服务社	专业社工服务机构
4	深圳关爱残友志愿者协会	义工志愿者服务平台
5	海南残友信息技术研究院	全球唯一残疾人高科技研发机构
6	深圳市残友无障碍出行服务中心	专业无障碍出行服务机构
7	卫宁读写障碍中心	全国第一家简体字地区读写障碍服务推广机构
8	喀什残友就业发展中心	少数民族残疾人培训与就业服务机构

[1] 资料来源：

[2] 1、残友网站 <http://www.canyouchina.com/index1.asp>

[3] 2、广东省省情调查研究中心调研组.残友：从一台电脑开启的残疾人就业模式新革命[R].2011