

社创之星发展现状综合报告（2018）

三 A 社会价值评估中心

2018 年 7 月 30 日

友成基金会

目录导航页

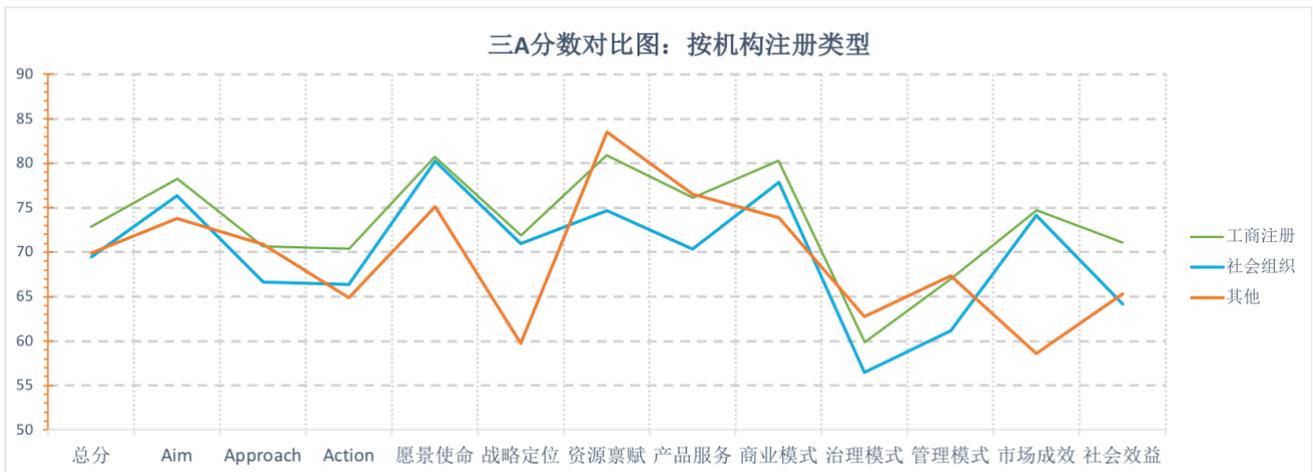
目录导航页	- 1 -
参与调查机构的三 A 分数分析	- 2 -
参与调查机构的基本信息	- 7 -
参与调查机构的 AIM 属性分布分析	- 8 -
AIM 下“愿景使命”各题项分布情况	- 8 -
AIM 下“战略定位”各题项分布情况	- 10 -
AIM 下“资源禀赋”各题项分布情况	- 13 -
参与调查机构的 APPROACH 属性分布分析	- 18 -
APPROACH 下“产品服务”各题项分布情况	- 18 -
APPROACH 下“商业模式”各题项分布情况	- 22 -
APPROACH 下“治理模式”各题项分布情况	- 24 -
参与调查机构的 ACTION 属性分布分析	- 27 -
ACTION 下“管理模式”各题项分布情况	- 27 -
ACTION 下“市场成效”各题项分布情况	- 32 -
ACTION 下“社会效益”各题项分布情况	- 33 -
附录&说明	- 36 -

参与调查机构的三 A 分数分析

首先，关注本次参与调查的 207 家机构的三 A 分数得分情况，按机构注册类型/机构发展阶段与机构社会影响目标对参与调查的机构进行分类统计，并分别将同分类下的机构各项分数取平均值，以较容易体现各项分数对比情况的折线图进行展示。

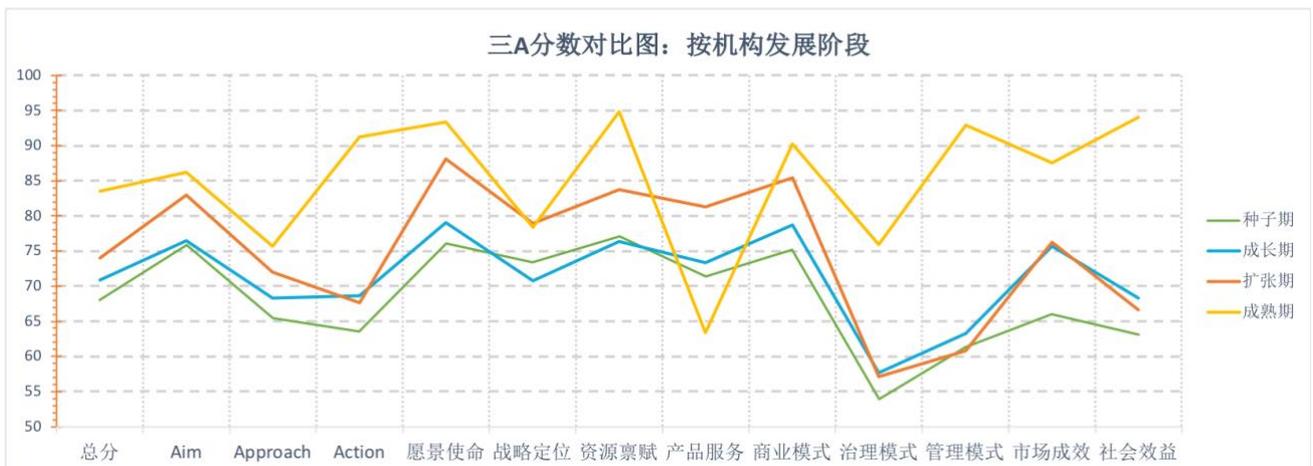
→ 按机构注册类型：

从下图可以观察到，三种机构注册类型的机构中，“工商注册”平均总得分最高，“社会组织”与“其他”平均总得分较为接近。从折线图整体走势来看，“工商注册”与“社会组织”走势基本一致，各项均分“工商注册”均略胜于“社会组织”，尤其在“资源禀赋”与“产品服务”方面有较高优势；而“其他”因注册类型较为多元，所以统计结果呈现波动性，“Approach”方面较“工商注册”与“社会组织”有较大优势，其“战略定位”与“市场成效”成绩较低，但在“资源禀赋”方面有不错成绩。



→ 按机构发展阶段：

从下图可以观察到，四种机构发展阶段的机构中，“成熟期”平均总得分最高，“扩张期”、“成长期”与“种子期”类型机构降序位列其后，可见随着机构发展阶段提高，机构整体评估得分，即该机构的整体运行情况会有明显上升的趋势。其中“种子期”、“成长期”与“扩张期”的机构整体走势趋于一致，而“成熟期”在“Action”方面得分远高于其他三种机构类型，在“资源禀赋”、“治理模式”、“管理模式”、“市场成效”与“社会效益”方面均有

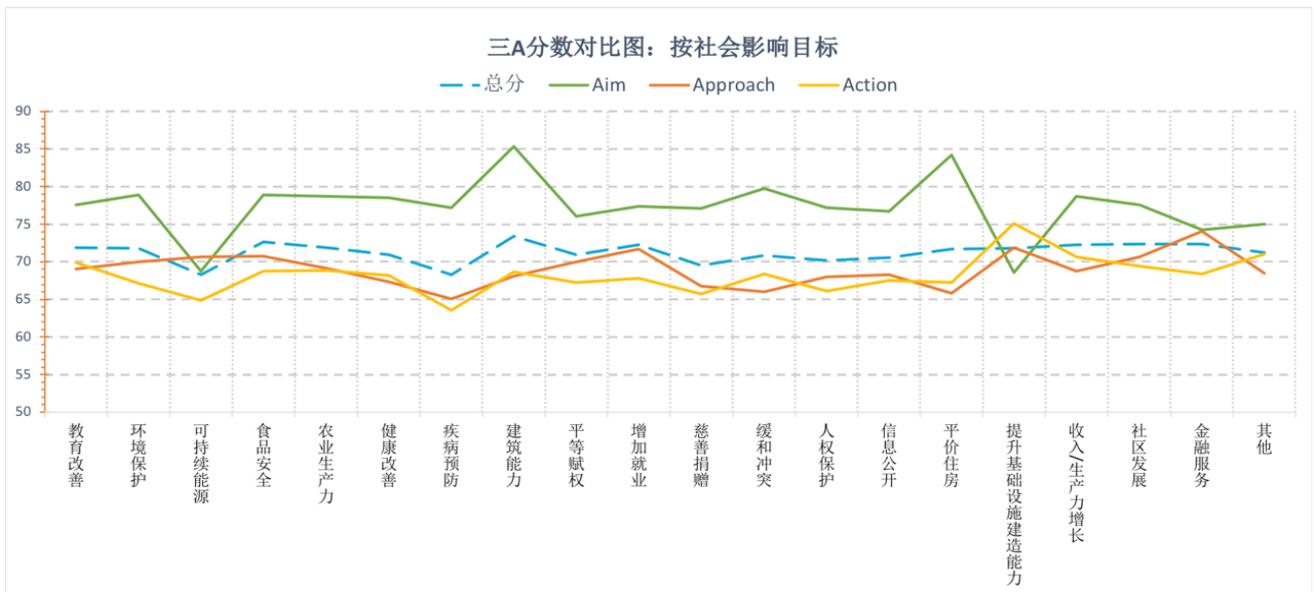


较高优势。

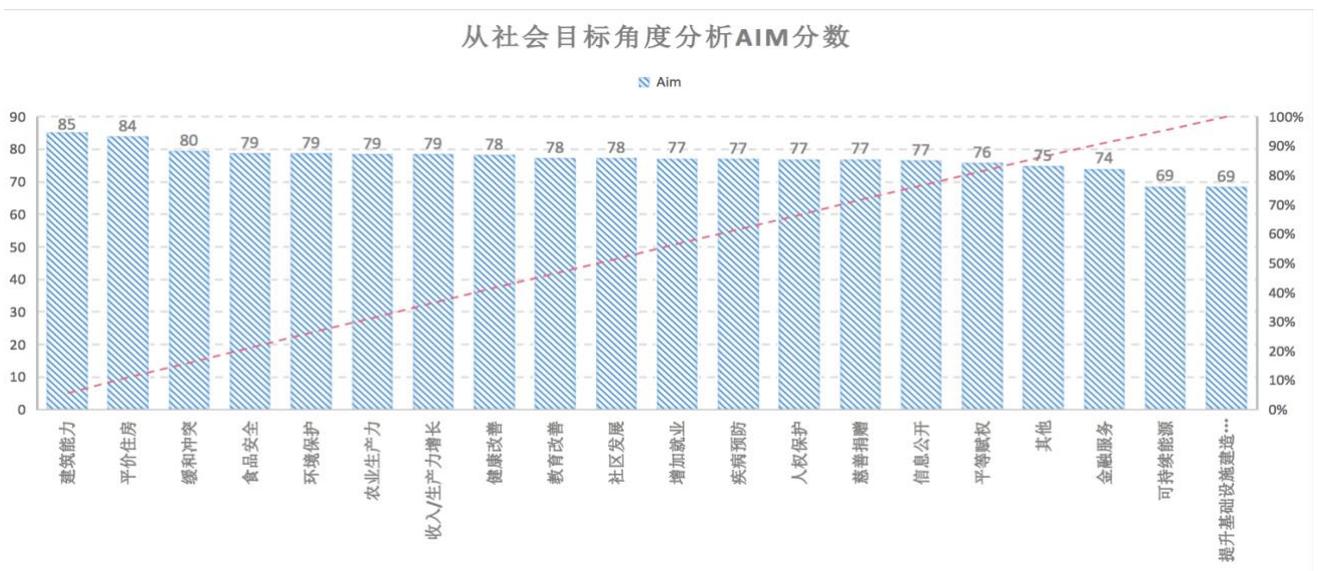
➔ 按机构社会影响目标：

同样，我们对各机构的社会影响目标均做了统计，此处注意每家机构可以选择多种社会影响目标，统计结果以一张折线图，三张帕累托图与三张专项分析的簇状直方图展示。

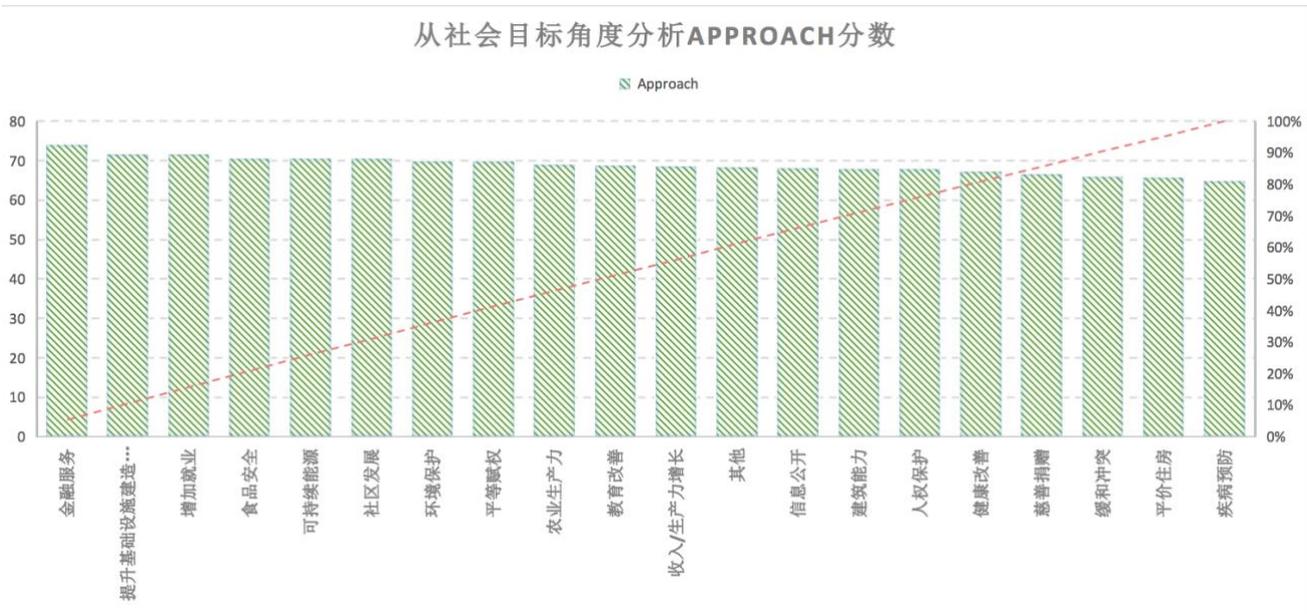
1.折线图：总分、AIM、APPROACH、ACTION 随社会影响目标变动总体趋势如下，可以发现所有社会影响目标类型的机构“Aim”得分均普遍高于“Approach”与“Action”，其中“建筑能力”与“平价住房”在“Aim”方面表现突出，而“可持续能源”与“提升基础设施建造能力”呈现较为异常的“Aim”分值低于其他分数的情况。



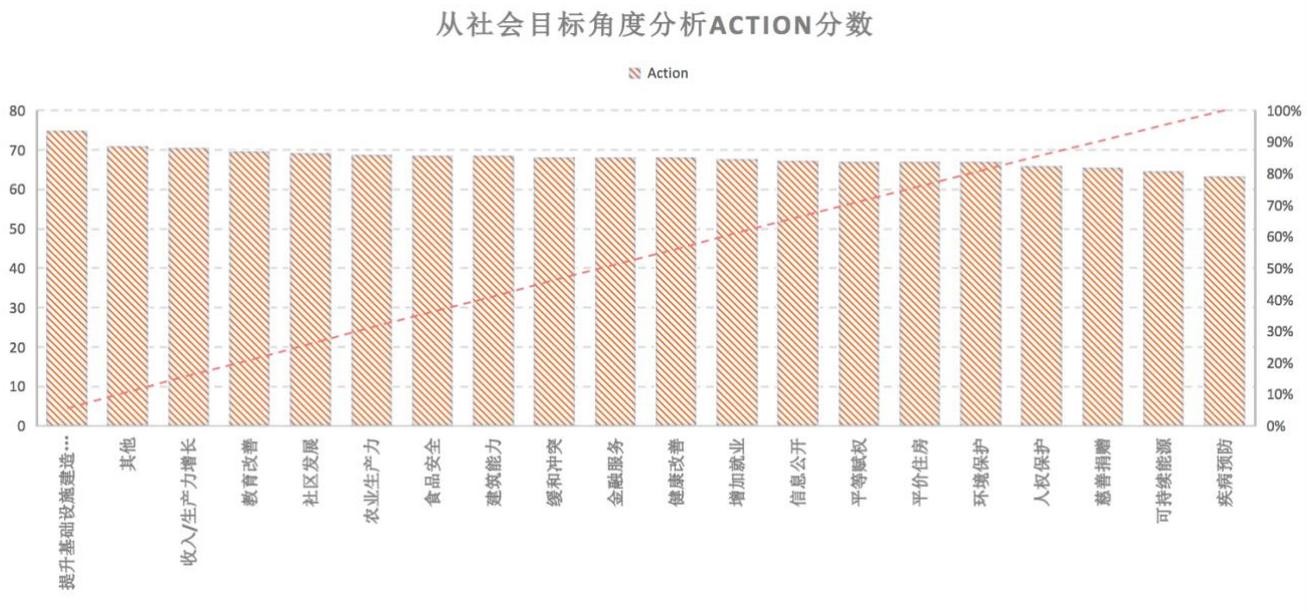
2. 帕累托图：从机构社会影响目标角度分析 AIM 分数，统计结果展示如下，各社会发展目标按此分类下各机构分数的均值降序排列。



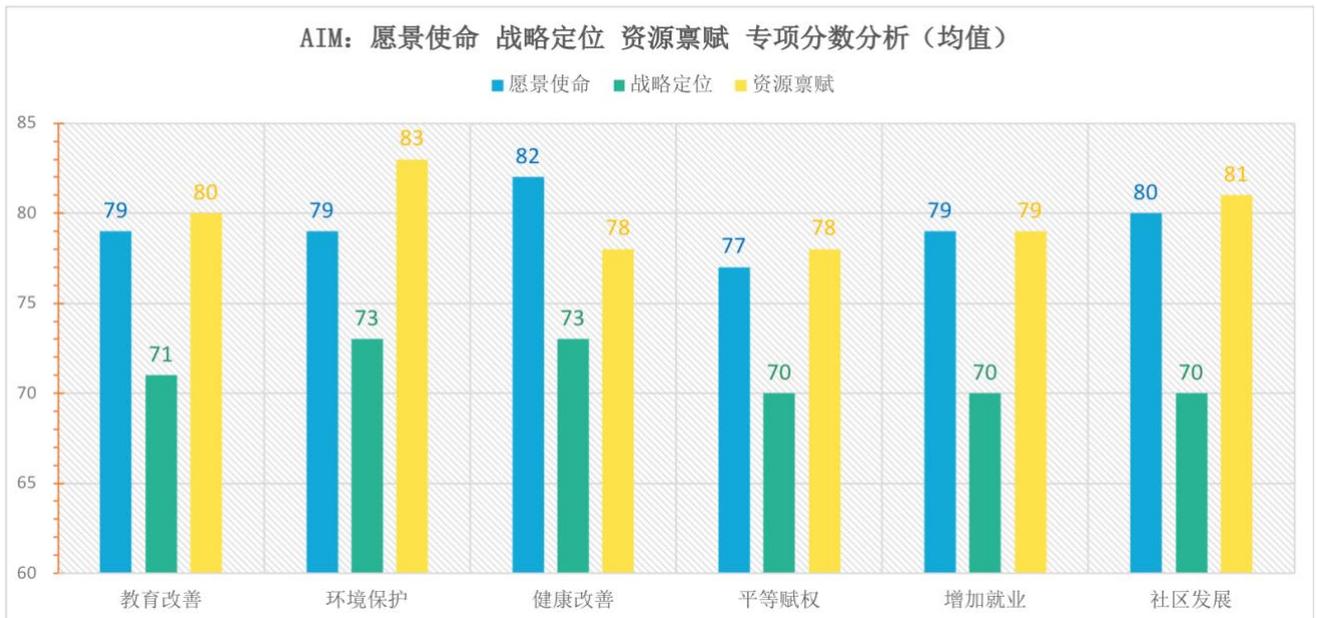
3. 帕累托图：从机构社会影响目标角度分析 APPROACH 分数，统计结果展示如下，各社会发展目标按此分类下各机构分数的均值降序排列。



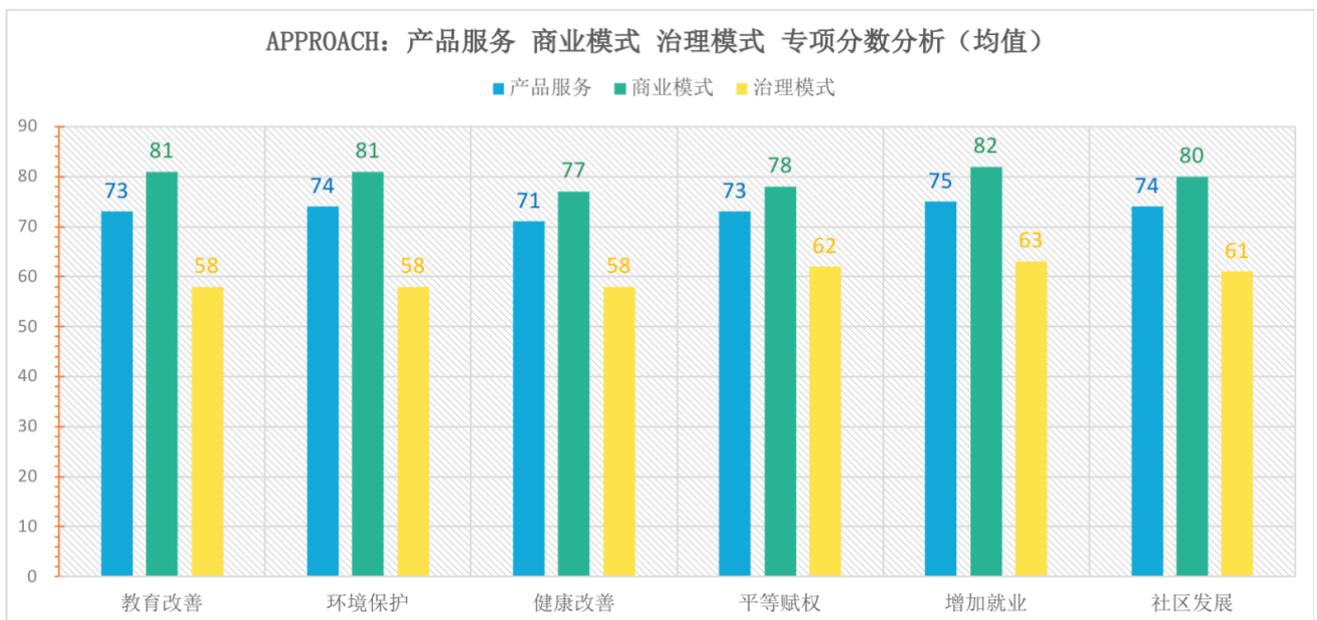
4. 帕累托图：从机构社会影响目标角度分析 ACTION 分数，统计结果展示如下，各社会发展目标按此分类下各机构分数的均值降序排列。



5. 簇状直方图：对样本量最集中的六个社会影响目标——“教育改善”、“环境保护”、“健康改善”、“平等赋权”、“增加就业”、“社区发展”进行 AIM 子类别（愿景使命/战略定位/资源禀赋）的专项得分分析，统计结果展示如下，可以看出此六类社会影响目标机构均呈现“愿景使命”与“资源禀赋”较高，而“战略定位”较低的情况，其中“环境保护”整体目标驱动力表现最佳，“平等赋权”整体表现相对逊色。



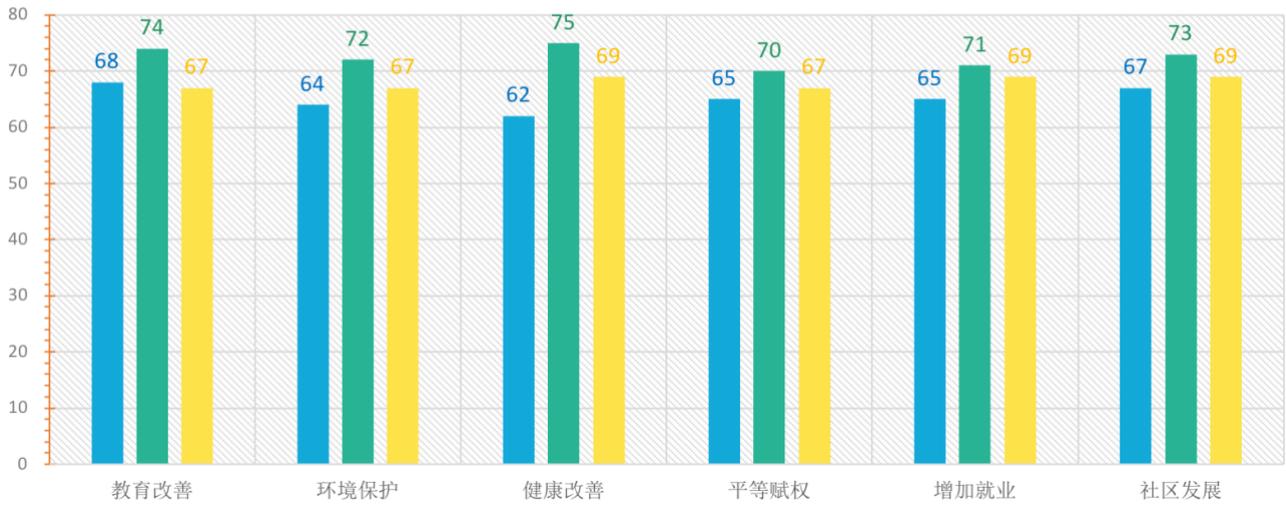
6. 簇状直方图: 对样本量最集中的六个社会影响目标——“教育改善”、“环境保护”、“健康改善”、“平等赋权”、“增加就业”、“社区发展”进行 APPROACH 子类别 (产品服务/商业模式/治理模式) 的专项得分分析, 统计结果展示如下, 可以发现在方法创新力方面各社会影响目标类型机构表现较为平均, “产品服务”、“商业模式”与“治理模式”三项得分也呈现较平衡的情况, 其中“治理模式”得分稍逊, “商业模式”得分较突出。



7. 簇状直方图: 对样本量最集中的六个社会影响目标——“教育改善”、“环境保护”、“健康改善”、“平等赋权”、“增加就业”、“社区发展”进行 ACTION 子类别 (管理模式/市场成效/社会效益) 的专项得分分析, 统计结果展示如下, 可以发现在行动转化力方面各社会影响目标得分较为接近, “管理模式”“市场成效”与“社会效益”整体得分也较为均衡, 相比较而言, “市场成效”得分较佳, “管理模式”略逊色一筹。

ACTION: 管理模式 市场成效 社会效益 专项分数分析 (均值)

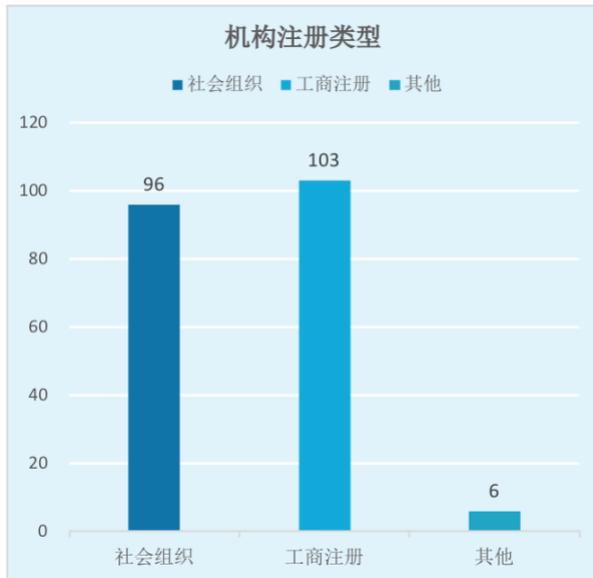
■ 管理模式 ■ 市场成效 ■ 社会效益



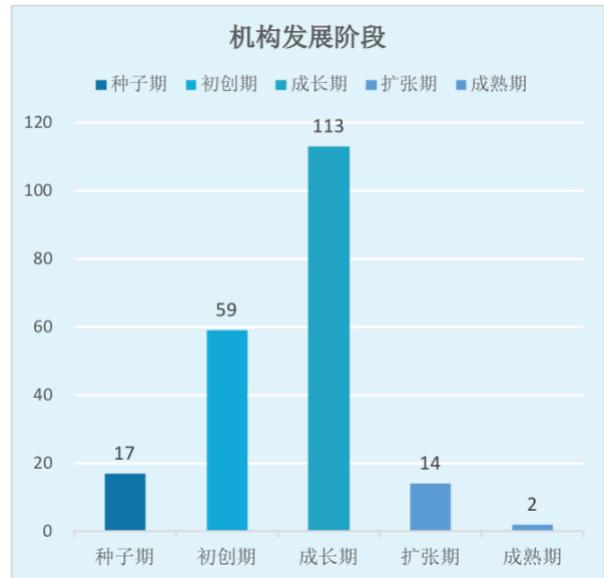
参与调查机构的基本信息

接下来展示的是关于此番参与调查机构的基本信息分布情况，此前我们已经汇报了关于各分类下不同机构类型的三 A 得分情况，但并没有介绍各项类型的样本量，即参与调查的机构数量具体为多少，该信息将一一展示如下。

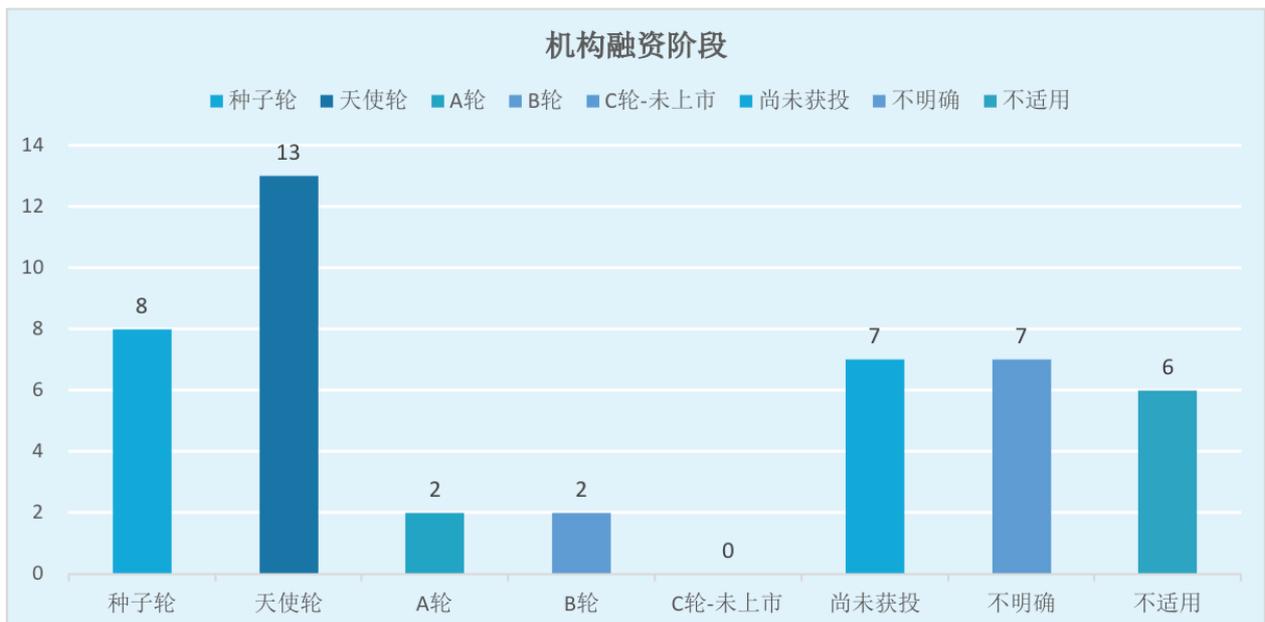
→ 机构注册类型：有效样本量 205，“工商注册”型机构数量最多，“社会组织”型机构数量略逊，“其他”型机构数量最少，其统计结果没有前两者有效性高。



→ 机构发展阶段：有效样本量为 205，“成长期”型机构数量占到半数，整体分布趋势呈正态分布。



→ 机构融资阶段：有效样本量为 45，“天使轮”机构数量较多，占到整体约 25%，从统计结果可知此番参与调查机构中以发展初期、中期为主，大多数机构集中在缺少融资或者融资阶段刚刚起步的状态。

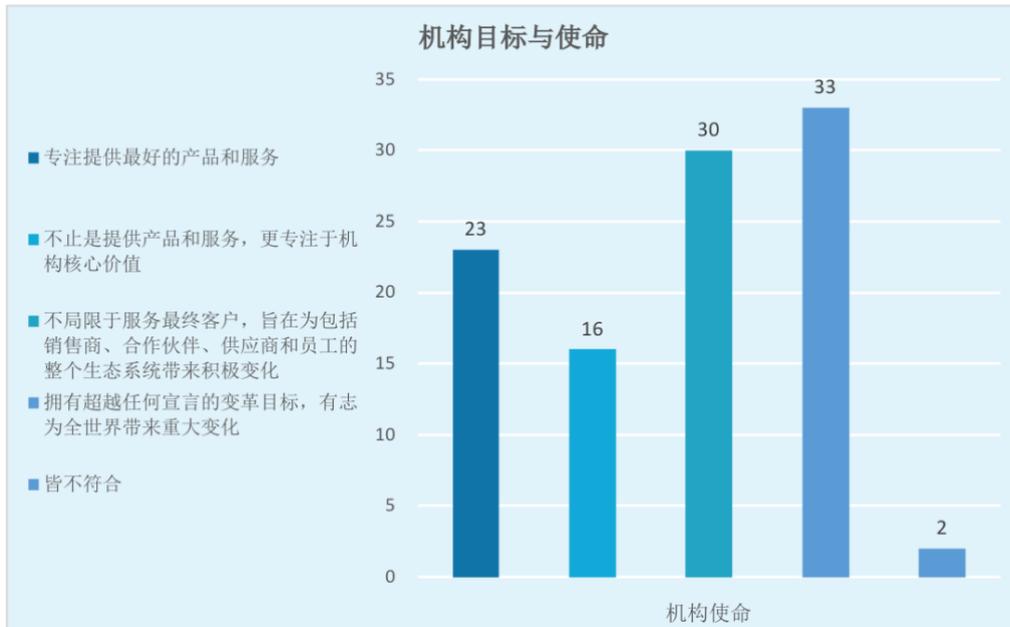


参与调查机构的 AIM 属性分布分析

接下来进入到展示三 A 属性在各机构中的具体分布阶段，首先是 AIM 的“愿景使命”、“战略定位”与“资源禀赋”子项目具体题项分布展示。

AIM 下“愿景使命”各题项分布情况

→ 机构目标或使命的本质：



有效样本量为 104, 可以发现大多数的机构倾向于拥有较高的机构目标与使命, 也有部分机构专注于产品与服务的研发与质量的提升上。

→ 机构目标或使命的三项首要任务：



有效样本量为 147, 可以发现大多数的机构有志于解决特定的社会问题或满足特定社会需求, 同时机构还普遍重视保障员工的权益, 从物质和精神满足员工需求。

→ 核心团队对机构价值观是否了解并认同：



有效样本量为 146，可以发现大多数的机构中核心团队对机构价值观有一定了解，绝大多数参与调查机构的员工认同该机构的价值观。说明大多数机构有意识地向员工表达其机构价值观，并大多数情况能够得到其员工认同感。

→ 是否针对机构使命表现出局年度公开报告：



有效样本量为 104，可以发现参与调查机构中近半数机构对该机构使命表现出局年度报告，但仍有 57 家机构并未对其机构使命出具年度公开报告。

→ 年度公开报告中涵盖内容：



有效样本量为 46，可以发现大多数的机构在其年度公开报告中涵盖了其机构使命、目标及变化情况，同时发布与机构使命相关的活动记录与量化目标披露。

AIM 下“战略定位”各题项分布情况

→ 社会议题：

有效样本量为 104，可以发现在此番参与调查机构中，“教育”、“扶贫”、“残障”与“心理”等社会议题受较多机构青睐，“教育”领域尤其热门。



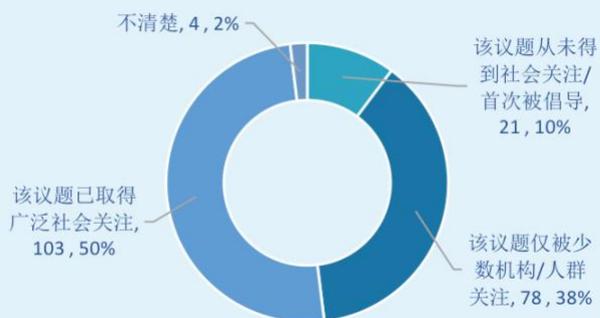
→ 社会影响目标：

有效样本量为 205，可以发现在此番参与调查机构中，“教育改善”和“社区发展”额外受机构们青睐，与此同时，“健康改善”、“平等赋权”、“增加就业”和“收入/生产力增长”等也较受机构们喜爱。



→ 社会问题的社会关注度：

机构要解决的社会问题的社会关注度



有效样本量为 206，可以发现有半数机构有志于解决的社会问题已经广泛受到了社会关注，此项目推进的障碍会相对较小；除此之外，也有近半数的机构的社会问题的社会关注度较低，仅被少数机构/人群关注或者从未收到社会关注，此类首次被倡导的社会问题具有较高的社会意义与开拓精神。

➔ 直接受益对象类型（地域分布/收入情况/年龄/群体类型）：

有效样本量分别为 203、146、204 和 194，可以从组合对比图中发现，机构直接受益对象大部分分布于城市或城郊地区，对偏远地区拓展较少。

同时机构直接受益对象中以低收入与中等收入为主，大体收入情况分布呈正态分布，分布较为均匀。

同时机构直接受益对象中成年人占比 30.7%，儿童（21.93%）和青少年（20.76%）占比较为接近，老人占比仅 16.67%，需加强对老龄化群体的关注度。

除此之外，机构直接受益对象中“残障”与“女性”占有一席之地，受到较高关注。

机构直接受益对象类型：按地域分布



机构直接受益对象类型：按收入情况



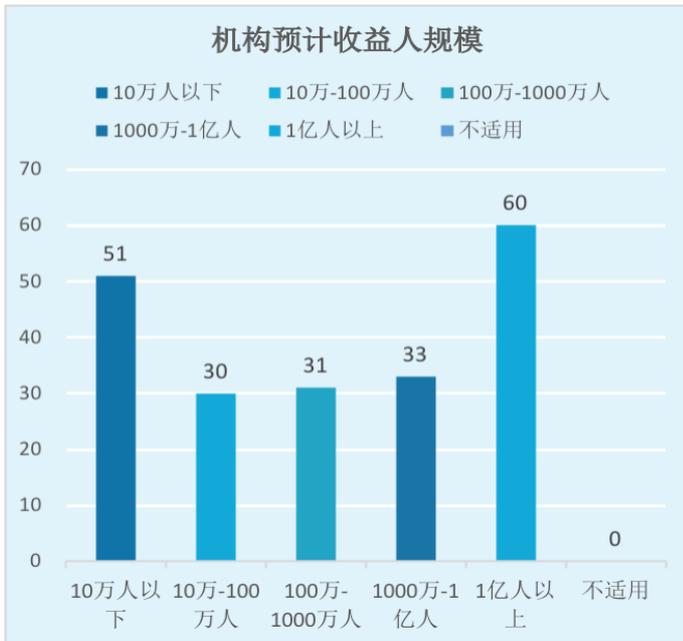
机构直接受益对象类型：按年龄



机构直接受益对象类型：按群体类型

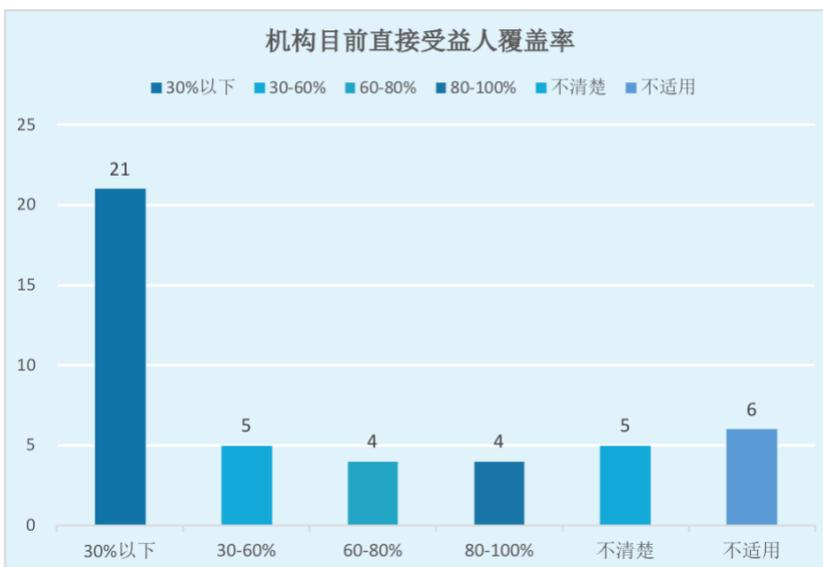


→ 预计收益人规模：



有效样本量为 205，可以发现参与调查的机构中呈现两极分化的趋势。10 万人以下与 1 亿人以上的预计收益人规模分占两端，中部呈倒 U 型递减状，说明机构项目中有较为针对性与较广泛性两种。

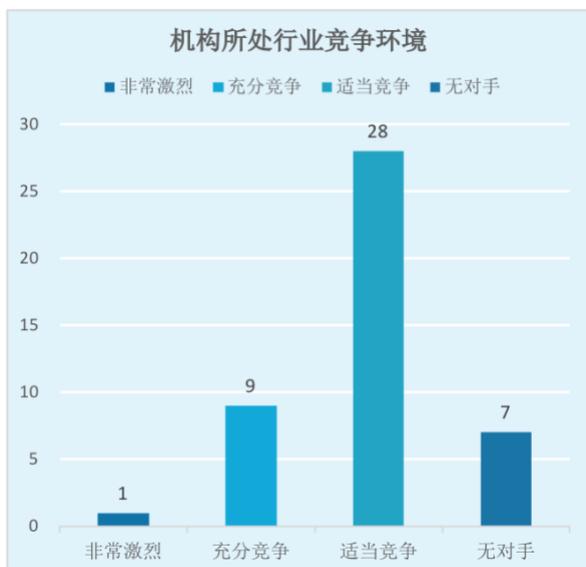
→ 目前直接受益人覆盖率：



有效样本量为 45，可以发现大多数的机构目前直接受益人覆盖率处于较低水平，即低于 30%的预计直接收益人规模，但有少数机构已经实现了近 80%-100%的直接人覆盖率，说明众机构只要策略得当，有机会扩展其直接受益人覆盖率。

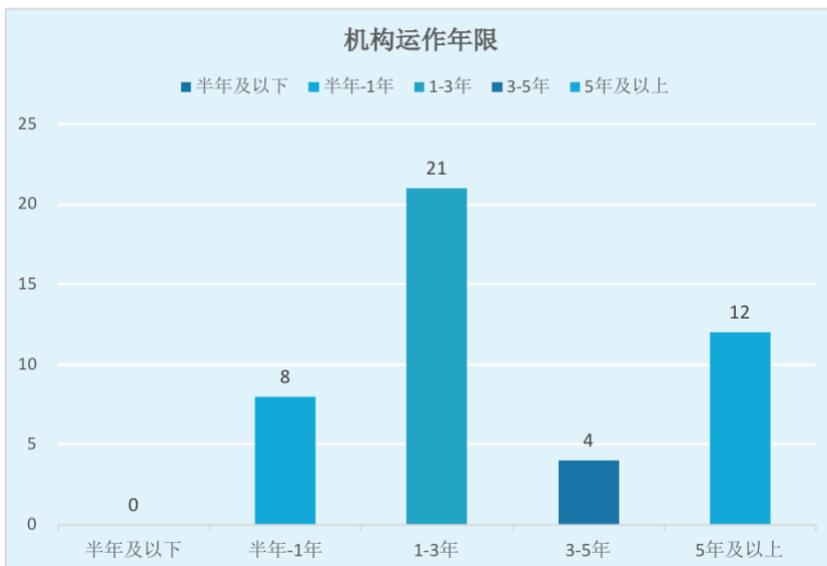
AIM 下“资源禀赋”各题项分布情况

→ 所处行业竞争环境:



有效样本量为 45, 可以发现大多数的机构所处行业竞争环境处于较为适当的竞争环境, 少数机构所处行业中充分竞争或甚至无对手, 仅一家机构所处行业竞争非常激烈。

→ 机构运作年限:



有效样本量为 45, 可以发现大部分参与调查的机构已经运作超过一年年限, 无仅成立半年以下的机构参与此番调查, 同时有近 25%的机构运行超过五年, 有较好的稳定性。

→ 拥有版权/专利:



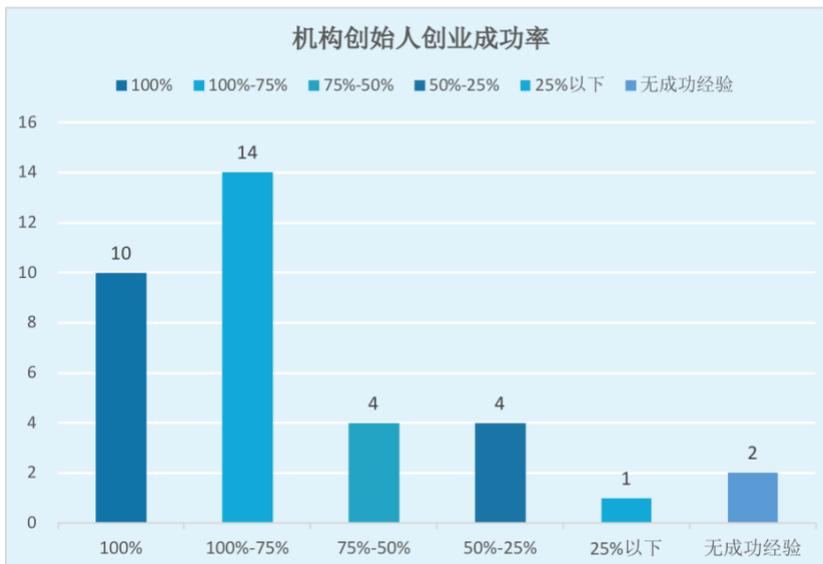
有效样本量为 104, 可以发现大部分参与调查的机构 (59%) 并未拥有产品/技术独立的版权或专利权, 可能与机构项目自身性质差异导致, 除此之外, 仍有 41%的机构拥有独立的产品/技术版权或者专利权。

→ 机构创始人有创业经验：



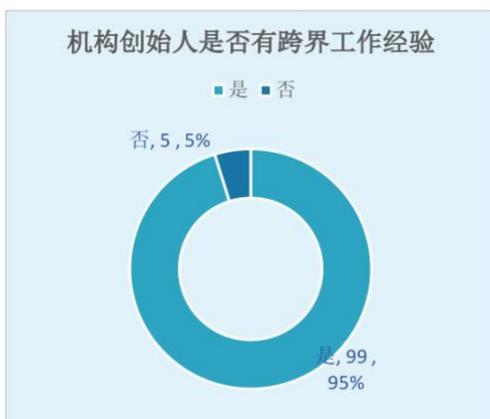
有效样本量为 104，可以发现参与调查机构中绝大多数（85%）的机构创始人具有创业经验，仅少数机构（15%）机构创始人无创业经验，可见大多数机构能受到创始人曾经创业经验的红利。

→ 机构创始人创业成功率：



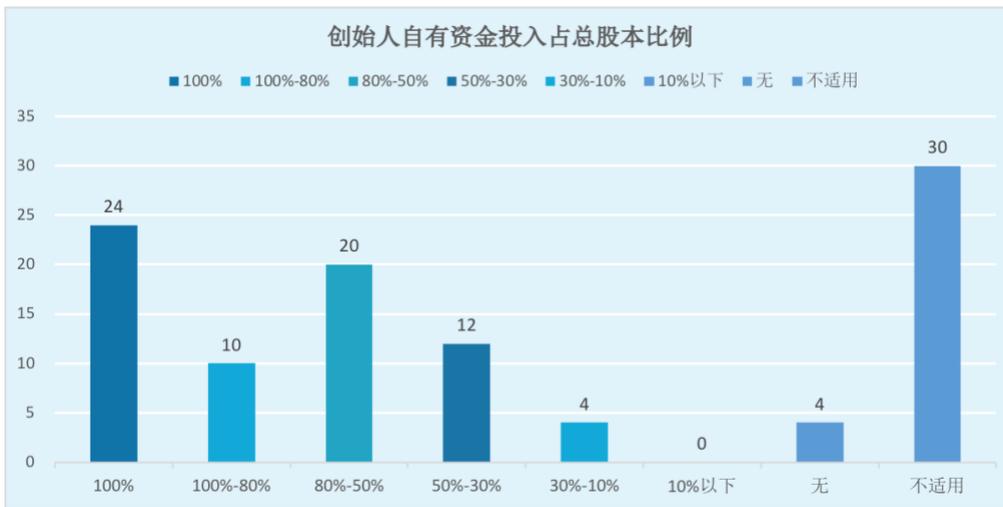
有效样本量为 35，可以在其创始人曾经有过创业经验的众机构中，大多数的创始人创业成功率超过 75%，甚至有 10 家机构创始人创业成功率高达 100%，仅极少数机构创始人创业无成功经验。

→ 创始人是否有跨界工作经验：



有效样本量为 104，可以发现参与调查的机构中，绝大多数（95%）机构的创始人曾经有过跨界工作经验，说明该机构创始人具有良好的行业前瞻性与综合度。

➔ 创始人自有资金占机构总股本比例：



有效样本量为 104，可以发现参与调查机构中分成两个阵营：其一为创始人股份高达 50%以上的机构；其二为并不适用该方法的机构。

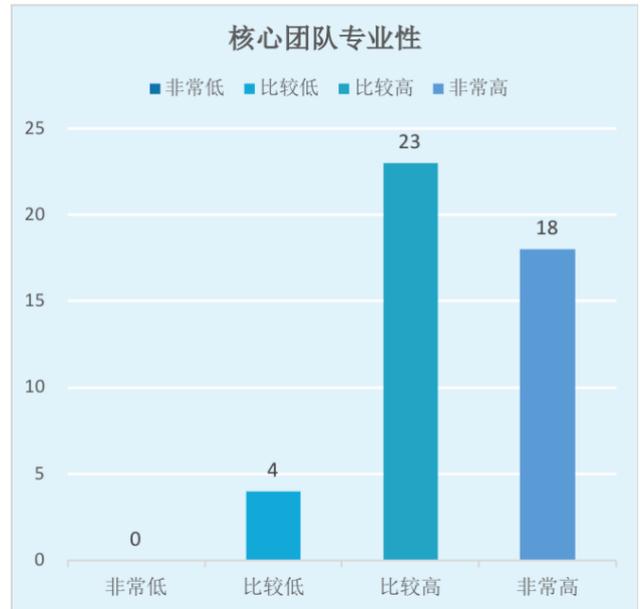
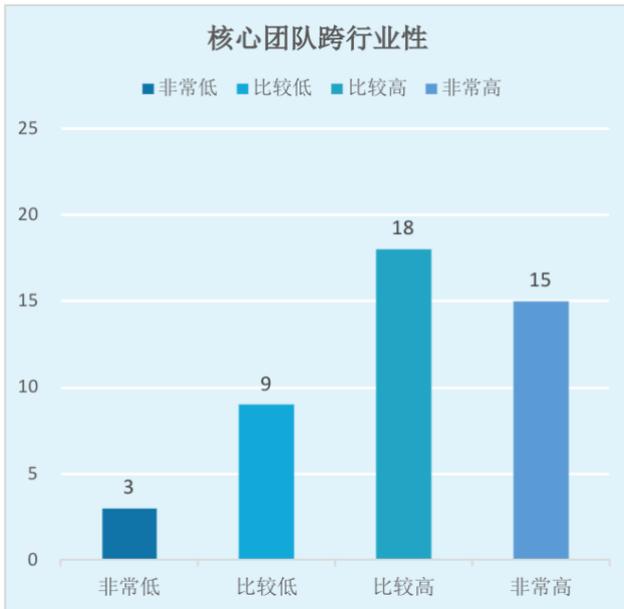
➔ 创始人在日常工作中最重视的三件事&花费时间最多的三件事组合对比分析：



有效样本量均为 139，从折线图的总体走势可以发现，创始人在日常工作的重心主要分布于“团队打造”、“产品研发”、“市场推广”和“公共关系”事情上；就“最重视”与“花费时间最多”的对比分析而言，“产品研发”、“融资”和“个人品牌打造”这三件事的实际时间花费比创始人理想状态而言，并没有花费足够的时间去执行，而“出席活动”与“公共关系”耗费了比理想中更多的时间。

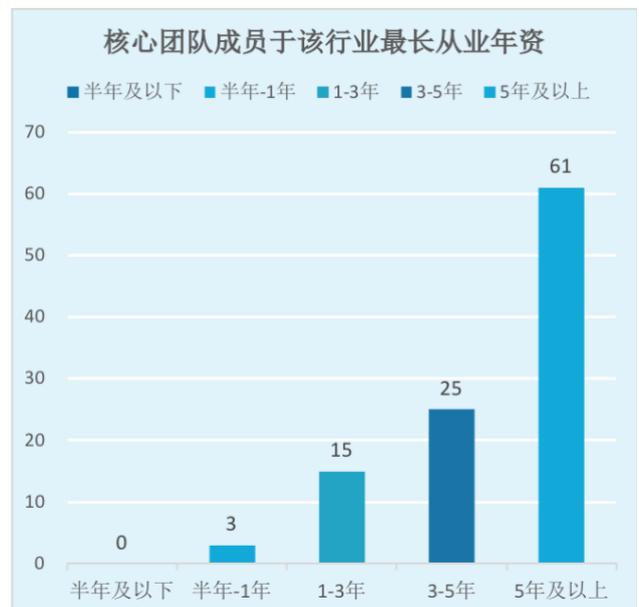
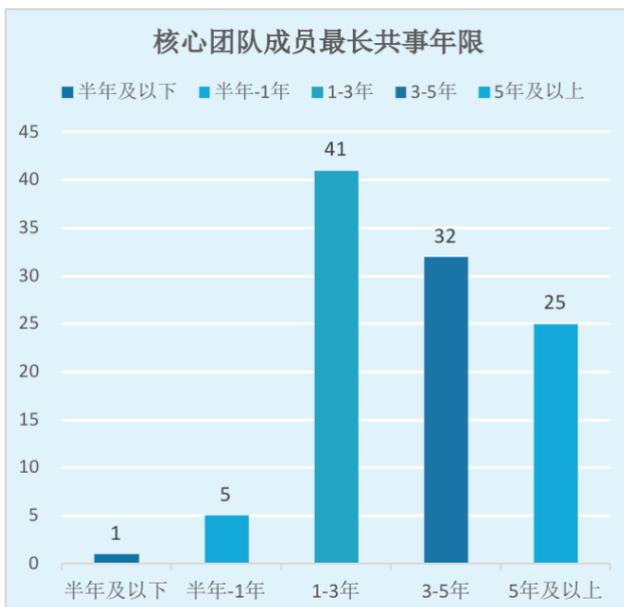
→ 核心团队跨行业性：有效样本量为 45，可以发现大多数参与调查的机构的核心团队跨行业性比较高，仅极少数机构核心团队跨行业性非常低，说明大多数机构在核心团队人员的选择上较为多元。

→ 核心团队专业性：有效样本量为 45，可以发现绝大多数参与调查的机构对于本机构核心团队的专业性十分有信心，无机构认为其核心团队人员专业性非常低。



→ 核心团队人员最长共事年限：有效样本量 104，可见大多数机构团队共事年限较长。

→ 核心团队人员于该行业最长从业年限：有效样本量 104，可见大多数机构拥有从业多年经验丰富的核心团队人员。



→ 核心团队成
员必须达成一
致的三个最重
要议题：
有效样本量为
104, 其中“机构
愿景”、“战略规
划”与“企业文
化”为三个最广
为认同的重要
议题。

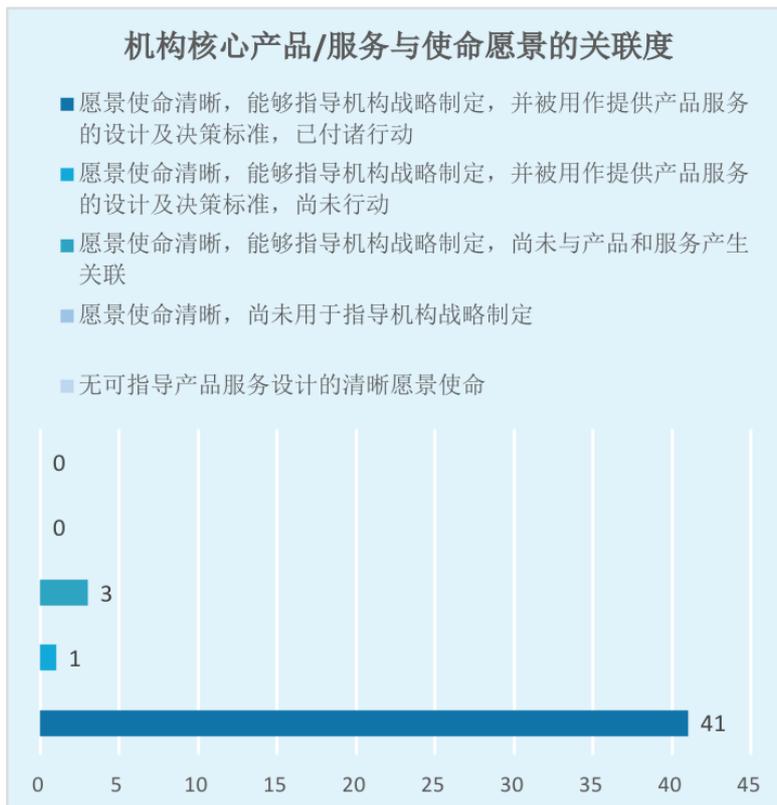


参与调查机构的 APPROACH 属性分布分析

接下来进入到展示三 A 属性在各机构中的具体分布的 APPROACH 属性阶段，对“产品服务”、“商业模式”与“治理模式”三个子项目做具体题项分布展示。

APPROACH 下“产品服务”各题项分布情况

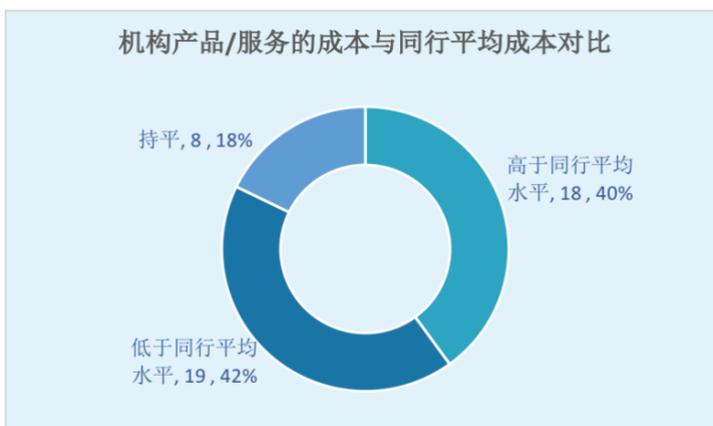
→ 核心产品/服务于机构愿景使命的关联度：



有效样本量为 45，可以发现参与调查机构中，绝大多数机构的核心产品/服务与机构使命愿景的关联度都较高。

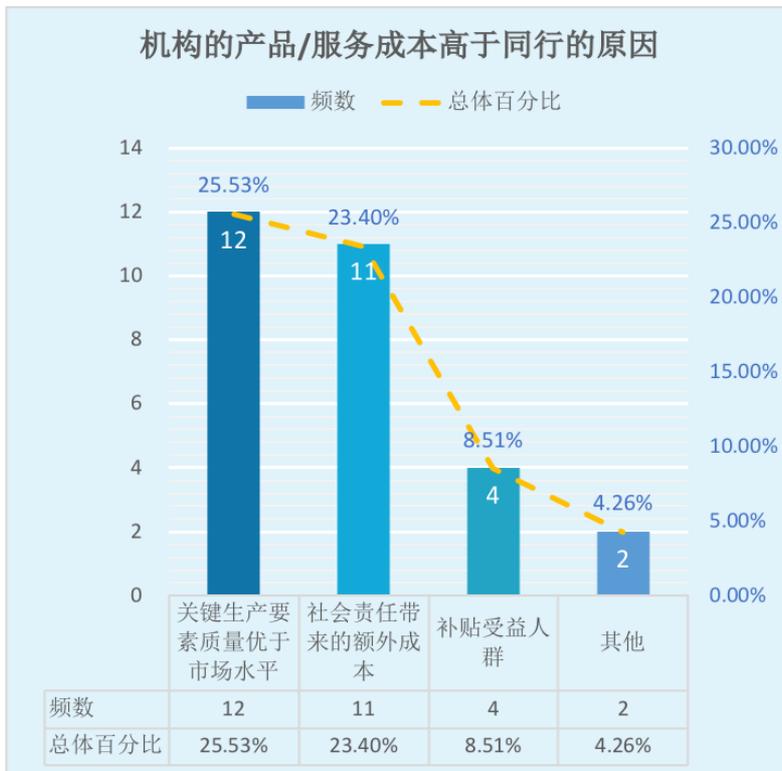
45 样本中，有 41 家机构认为其愿景使命清晰，能够指导机构战略制定，并用作提供产品服务的设计及决策标准，并且已付诸行动。

→ 产品/服务成本与同行业平均成本对比情况：



有效样本量为 45，可以发现参与调查机构中，高于同行平均成本与低于同行平均成本的机构均约占 40%，说明机构成本水平分布较均匀，此外，与同行业成本持平的机构占 18%。

➔ 产品/服务成本高于同行业平均成本原因：



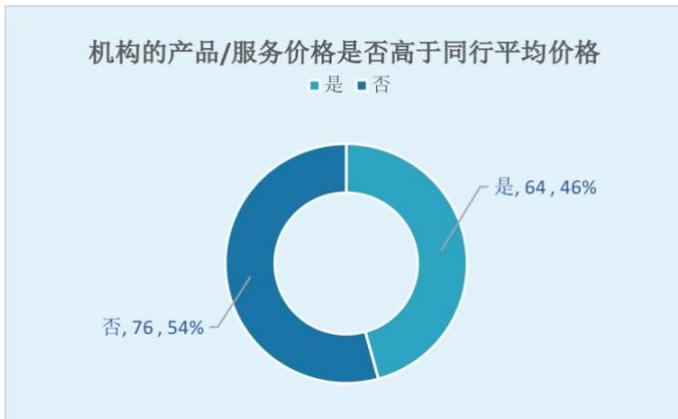
有效样本量为18, 据统计结果可以发现, 约67%的机构选择高质量的生产要素、约62%的机构选择承担部分社会责任成本, 从而使得机构生产成本高于市场水平。

有效样本量为78, 据统计结果可以发现, 约65%的机构享有由资源共享带来的边际成本递减红利, 约60%的机构享有由创新带来的边际成本递减红利, 还有约37%的机构享有由规模化生产带来的边际成本递减, 同时约36%的机构享有由志愿者参与带来的人力成本降低红利。除此之外, 还有部分机构享有政府补贴与社会捐赠, 从而降低其生产成本。

➔ 产品/服务成本低于同行业平均成本原因：



➔ 产品/服务价格与同行业平均价格对比情况：



有效样本量为 140，从统计结果可以发现，有 54%的机构的产品/服务价格低于或持平于同行业平均价格，有 46%的机构的产品/服务价格高于同行业平均价格水平。分布整体较为均匀。

➔ 产品/服务价格高于/低于同行业平均价格原因：



➔ 产品/服务价格高于同行业平均价格原因：

有效样本量为 83，其中主要原因为产品/服务高质量与稀缺性带来的溢价、科技/设计创新带来的溢价与机构美誉度带来的溢价。仅极少数机构是由于成本过高而不得不提高价格维持平衡，大多数的机构的价格是由于市场的欢迎度较高而导致的。



➔ 产品/服务价格低于同行业平均价格原因：

有效样本量为 79，其中主要原因为机构以低价从而对目标受益群体让利（59.57%），约 23%的机构是由于成本控制管理出色从而能够降低价格。

机构的创新之处：与同类产品/服务相比



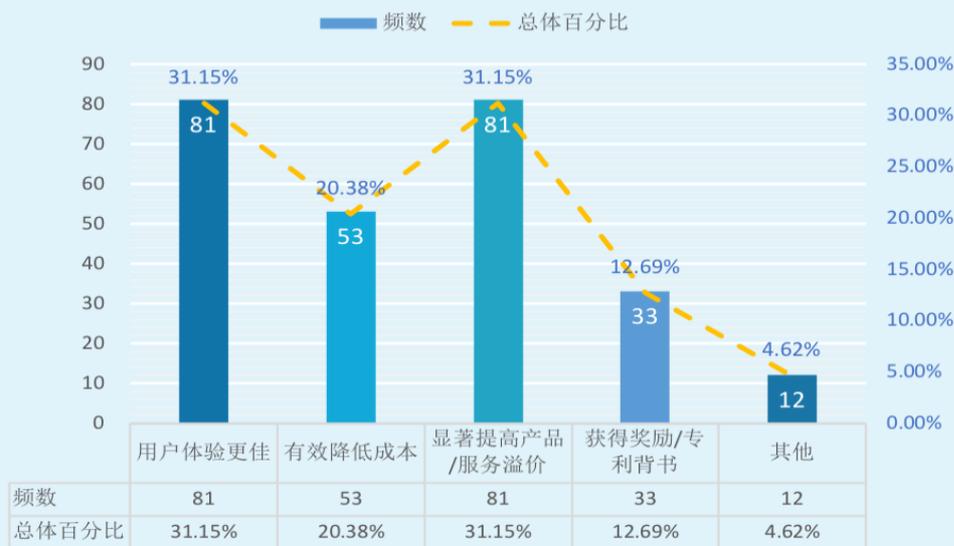
➔ 同类产品/服务相比该机构的创新之处：

有效样本量为 104，从统计结果可知，参与调查的机构的产品/服务与同类产品/服务相比，或多或少都进行了创新之举，其创新举措集中于“整合更多资源”上，“首创该产品”、“改良原产品设计”与“提高产品/服务效率”紧随其后，受到较多关注。

➔ 该项创新给机构带来哪些竞争优势：

有效样本量为 104，统计结果显示，该创新主要为机构带来“用户体验更佳”与“显著提高产品/服务溢价”的优势。

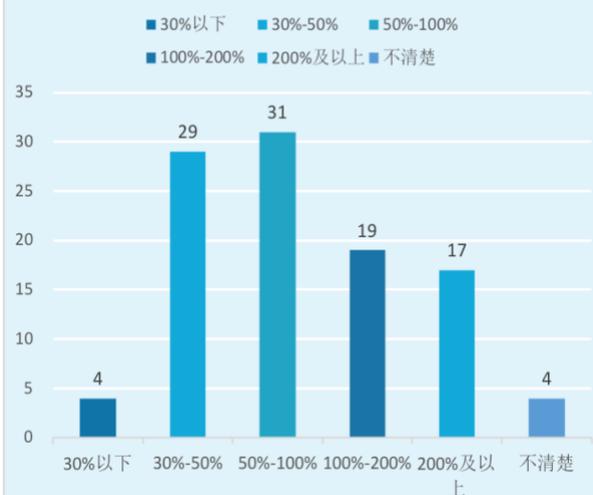
该项创新主要带来哪些竞争优势



➔ 预计机构未来三年的平均成长率：

有效样本量为 104，从统计结果可以看出，大多数机构预计该机构未来三年的年均成长率为 30%-100%之间，可见大部分机构对该机构前景持积极态度，且预估较为合理；部分机构认为其机构未来三年年成长率能达到 100%-200%，甚至 200%以上，有一定的激进成分；极少数对该机构成长速度持保守态度，4 家机构预计未来三年成长率低于 30%。

预计机构未来三年的年均成长率



APPROACH 下“商业模式”各题项分布情况

➔ 商业模式主要特征:



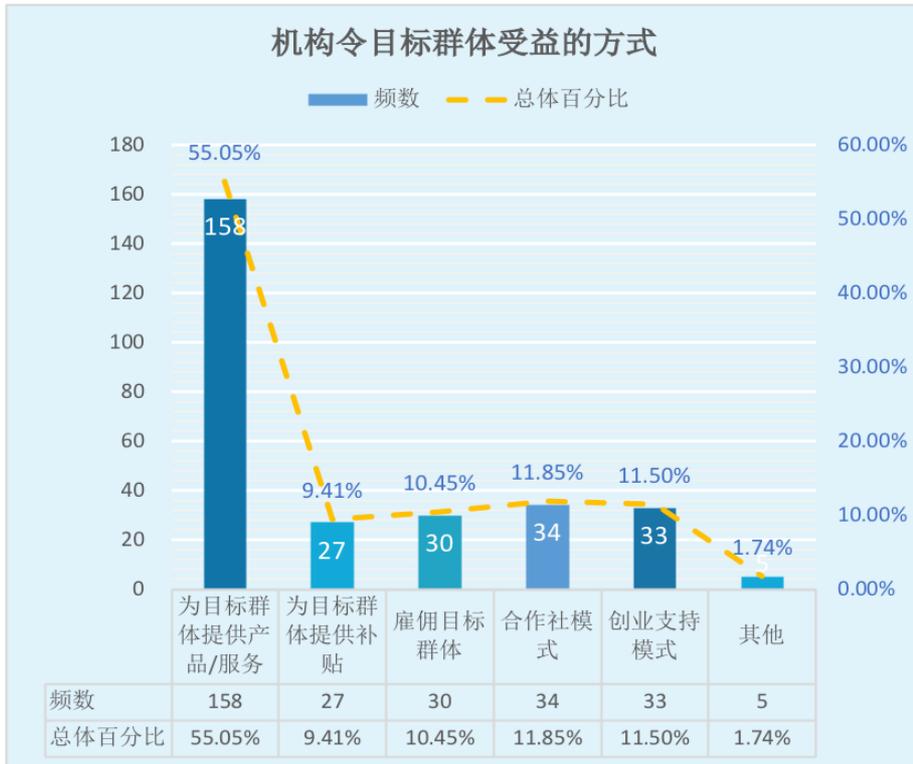
有效样本量为 104，从统计结果可以看出，参与调查机构中约半数采用“平台化模式”运营，其他较为热门的商业模式为：“循环模式”、“共享经济模式”与“合作社模式”，可见各机构采取不同的商业模式，具有多元化的特点。

➔ 该商业模式整合了哪些跨界资源:



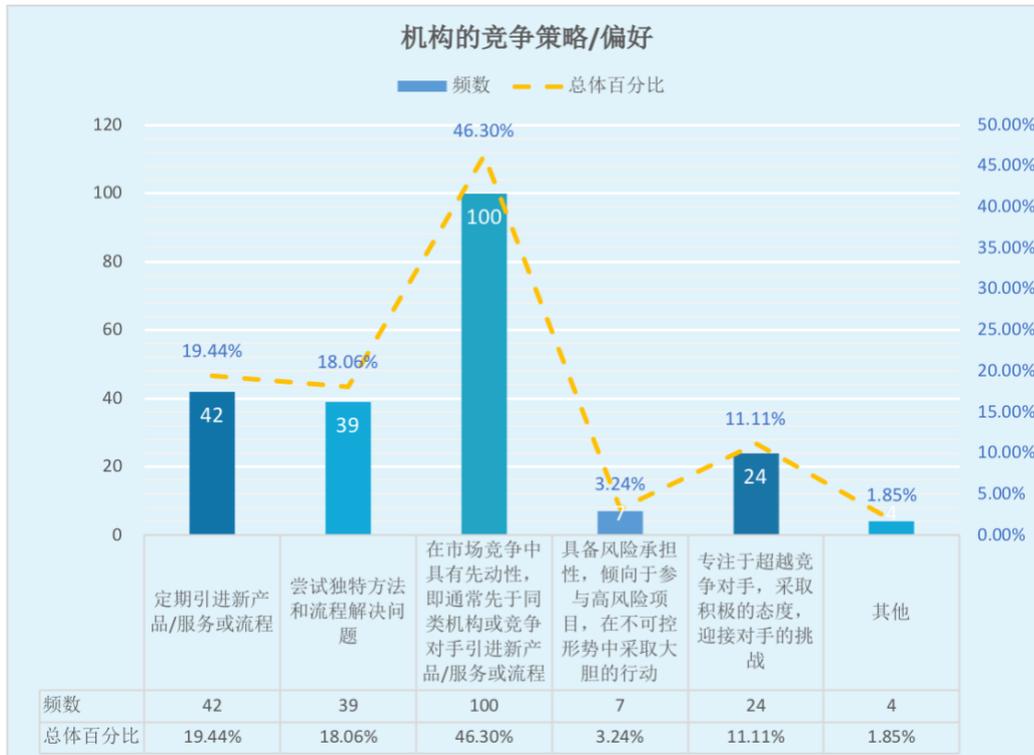
有效样本量为 201，从统计结果可以看出，参与调查机构普遍倾向于整合“政府”、“企业”、“专家等个体资源”与“高校/研究机构”方面的跨界资源。“媒体”与“社会组织”作为跨界资源尚需进一步开发。

→ 机构令目标群体受益的方式：



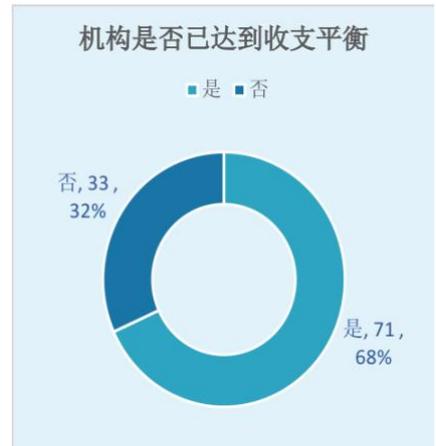
有效样本量为 203，从统计结果可以看出，参与调查机构的令目标群体受益方式具有一致性，即“为目标群体提供产品/服务”，通过低价让利等方式让目标群体受益；除此之外，机构采用多种方式，如“为目标群体提供补贴”或“雇佣目标群体”等方式来让目标群体受益。

→ 机构的竞争策略/偏好：



有效样本量为 199，从统计结果可以看出，参与调查机构的竞争策略/偏好具有一致性，即近半数机构选择“先发制人”的方式在市场进行创新，此外，机构倾向于选择独特的流程改造方式来形成竞争优势。

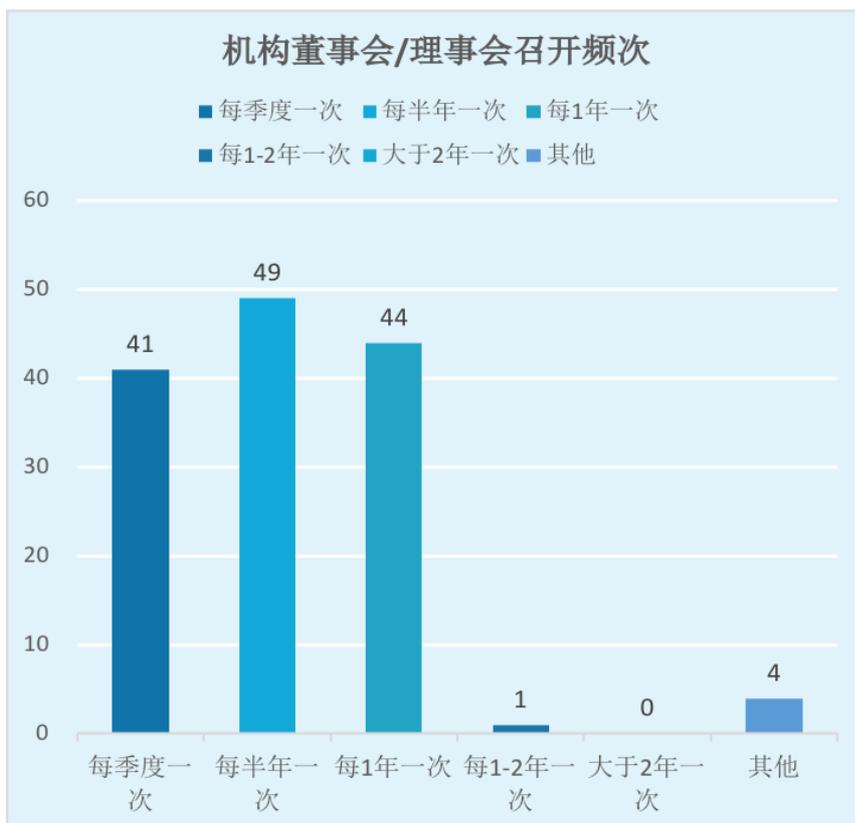
- 产品/服务模式是否标准化，从而便于快速扩张：
有效样本量为 203，绝大多数机构产品/服务模式已标准化，从而利于扩张。
- 机构是否已达到收支平衡：
有效样本量为 104，大多数机构已达收支平衡。



APPROACH 下“治理模式”各题项分布情况

- 机构董事会/理事会召开频次：

有效样本量为 139，绝大多数参与调查机构至少每年定期会开一次董事/理事大会，“其他”包含部分线上董事/理事会或者不定时召开。



- 机构是否有董事会/理事会：
有效样本量为 199，从统计结果可以看出，大部分机构有理事会/董事会此类汇报/监督大会。



→ 参与机构重大决策的利益相关方：



有效样本量为 144, 从数据统计结果可以看出, 参与调查机构重大决策时可以参与其中的主要利益相关方有“员工”、“受益人群”与“股东”, “上游/下游合作伙伴”也有少量机构选择将其纳入到决策中来, 可见机构决策考虑多方相关方利益, 具有社会性。

→ 机构重大决策优先/重点考虑的相关方利益：



有效样本量为 104, 从数据统计结果可以看出, 参与调查机构重大决策时优先/重点考虑的利益相关方主要为“用户”、“员工”和“合作伙伴”, 可知机构进行重大决策时相比股东利益, 更考虑社会需求与社会利益, 具有社会性。

➔ 机构是否进行财务报表审核/复核:

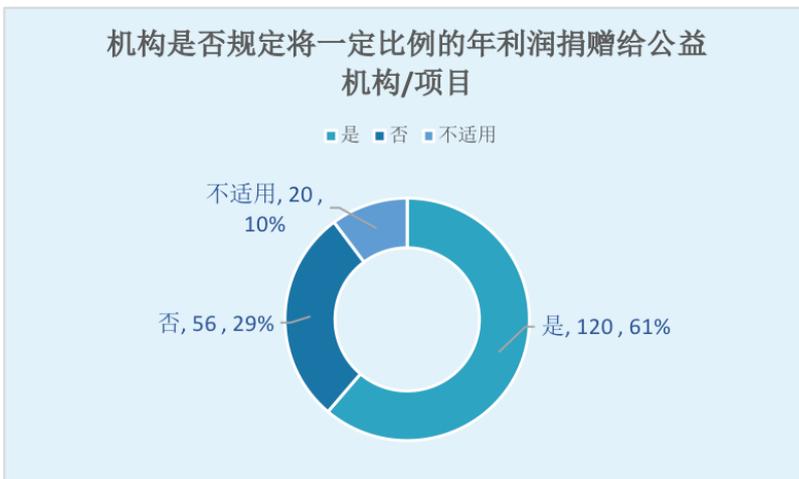
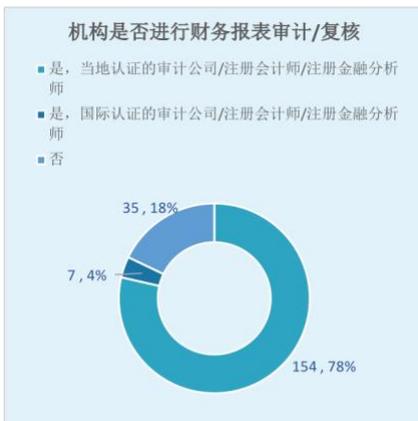
有效样本量为 196, 从统计结果可以看出, 绝大多数的参与调查机构对其财务报表进行审计/复核, 其中大多数为雇佣当地认证的审计公司进行审计/复核, 少部分雇佣国际认证的审计公司进行审计/复核, 极少数机构不采取财务报表审计/复核制度。

➔ 机构是否制定企业社会责任制度 (CSR):

有效样本量为 45, 从统计结果可以看出, 大多数 (约 58%) 机构已制定了企业社会责任制度。

➔ 机构是否有账目公开管理程序, 允许员工获得全部有价值的财务和运营数据:

有效样本量为 45, 从统计结果可以看出, 大多数 (约 64%) 机构有账目公开管理程序, 允许员工获得全部有价值的财务和运营数据。



➔ 机构是否规定将一定比例的年利润捐赠给公益机构/项目:

有效样本量为 196, 从统计结果可以看出, 大多数 (约 61%) 机构有规定每年将一定比例的年利润捐赠给公益事业, 但其中绝大部分机构为没有规定金额或比例, 建议将年捐赠额制度化, 并按期执行。

参与调查机构的 ACTION 属性分布分析

最后进入到展示三 A 属性在各机构中的具体分布的 ACTION 属性阶段，对“管理模式”、“市场成效”与“社会效益”三个子项目做具体题项分布展示。

ACTION 下“管理模式”各题项分布情况

→ 机构是否制定制度化管理流程：

有效样本量为 104，被调查机构中，绝大多数（87%）的机构已制定制度化流程。

→ 机构是否针对机构管理制定监督评估机制：

有效样本量为 45，被调查机构中，大多数（71%）机构已针对机构管理制定监督评估机制。



机构建立的反馈机制内容



→ 机构的反馈机制渠道：

有效样本量为 104，从统计结果可以看出，被调查机构建立的反馈机制较为多元，每一家机构会选择不止一种反馈方式，其中最常用的是“目标受益人/用户”意见反馈机制和“购买者/资助者意见反馈机制”，此外机构还注重员工与志愿者等利益相关方的意见。

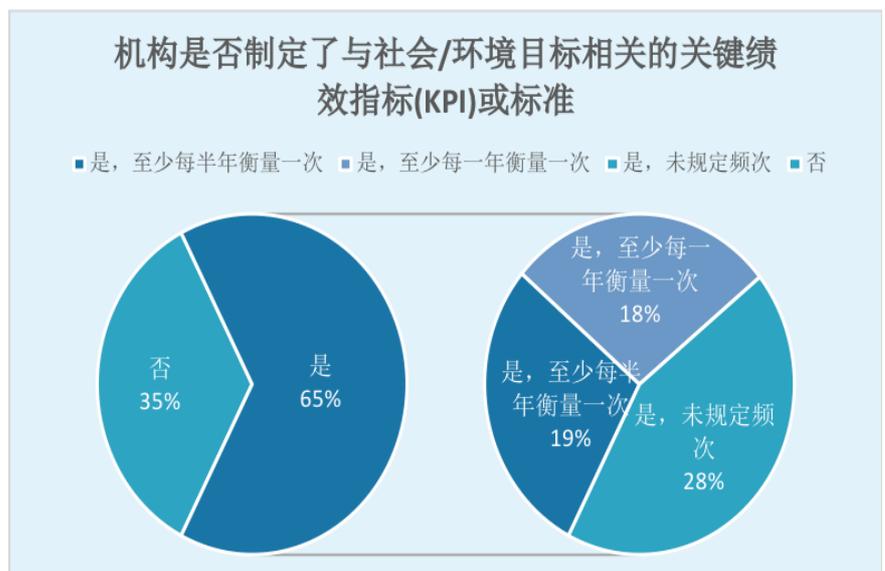
→ 机构的知识管理体系：

有效样本量为 199，从统计结果可以看出，被调查机构的知识管理体系内容较为多元，其中“档案文件的分类收集/管理/共享机制”、“线下培训课程”与“内部文件共享系统”三种知识管理方式被众机构应用最为广泛，除此之外，各机构还会选择“协同办公系统”、“线上培训课程”、“案例库分享”或者“内部论坛”等方式多方面建立其立体的知识管理体系，有助于员工的工作得到支持，从而提高效率与系统性。

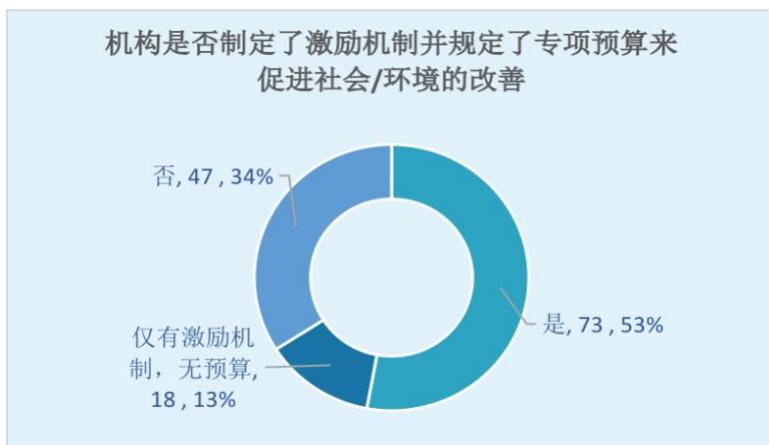


→ 机构是否制定了与机构社会/环境目标相关的关键绩效指标（KPI）或标准：

有效样本量为 198，从统计结果可以看出，被调查机构中大部分（约 65%）机构已经制定了与社会/环境目标相关的关键绩效指标或标准，其中约 37%的机构至少每年衡量一次 KPI，或者每半年衡量一次，有 28%的机构并未规定具体频次。



→ 机构是否制定了激励机制，规定了专项预算来促进社会/环境目标的改善：



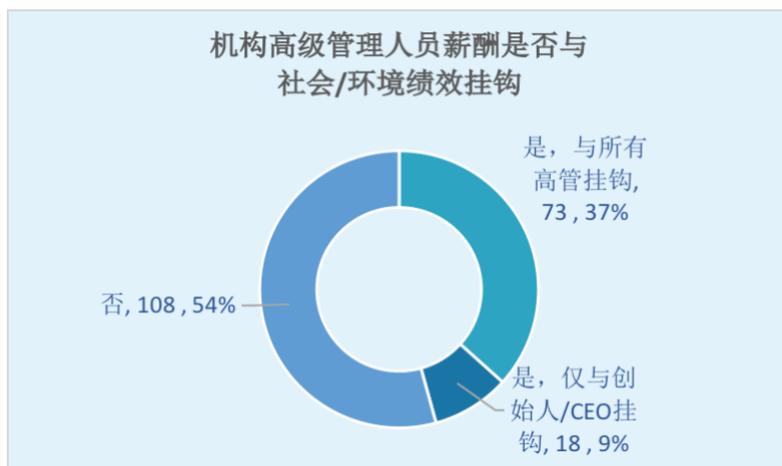
有效样本量为 138，从统计结果可以看出，参与调查机构中大多数（64%）已制定了激励机制，并近半数（53%）机构还制定了专项预算来促进社会/环境目标的改善，但仍有 34% 的机构并未制定激励机制来促进社会环境目标的改善。

→ 机构高级管理人员薪酬是否与社会/环境绩效挂钩：

有效样本量为 199，从统计结果中可以看出，参与调查机构中大多数（54%）并未将高级管理人员薪酬与社会环境目标挂钩，有 9% 机构仅创始人/CEO 薪酬与社会环境目标挂钩，但仍有 37% 的机构所有高管人员薪酬均与社会环境目标挂钩。

→ 机构是否有清晰且制度化的内部晋升/选拔机制：

有效样本量为 198，从统计结果可以看出，参与调查机构中绝大多数（80%）有制度化的内部晋升机制与选拔机制，可以有效保证员工的工作积极性，降低员工流动性。



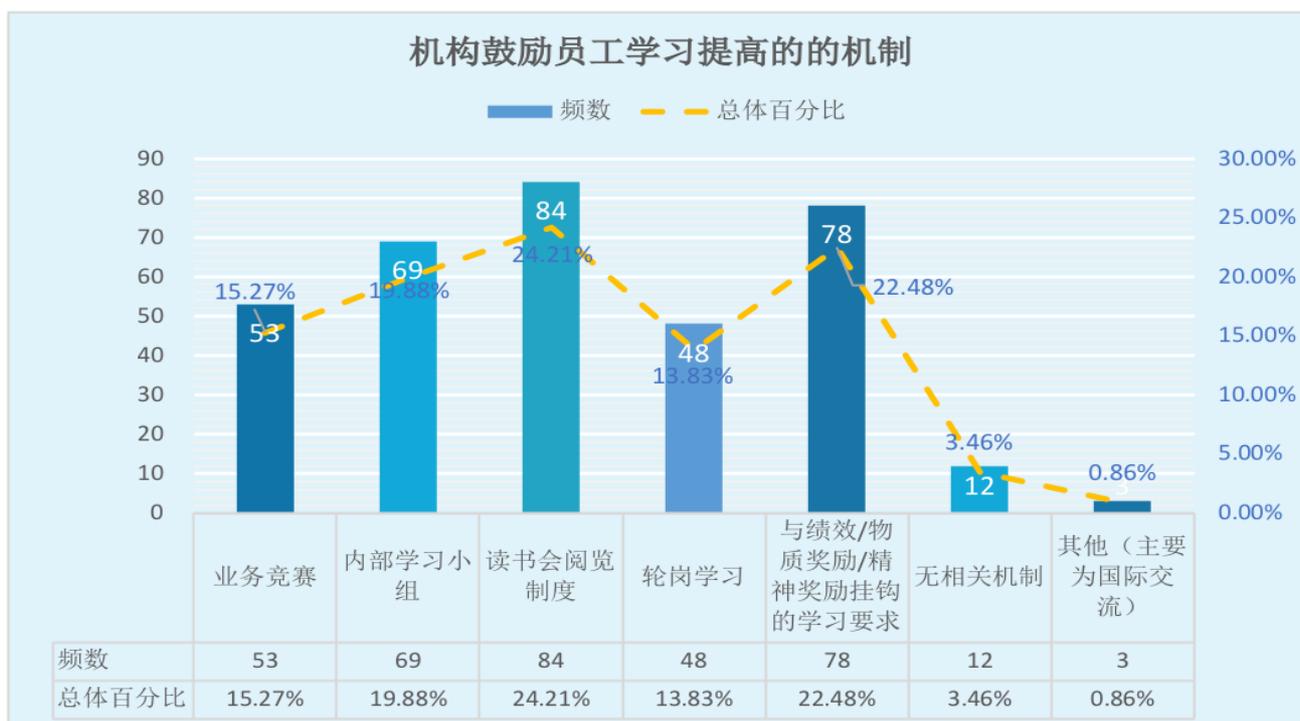
➔ 机构员工培训模式：

有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查机构采用多元化的员工培训模式，其中较为集中地为“定期职业培训”、“不定期企业文化培训”与“不定期国内交流”，此外部分机构还提供国际交流机会与企业机构大学学习机会，可见各机构对员工的培养均有一定策略，有效激励员工，从而刺激产出。

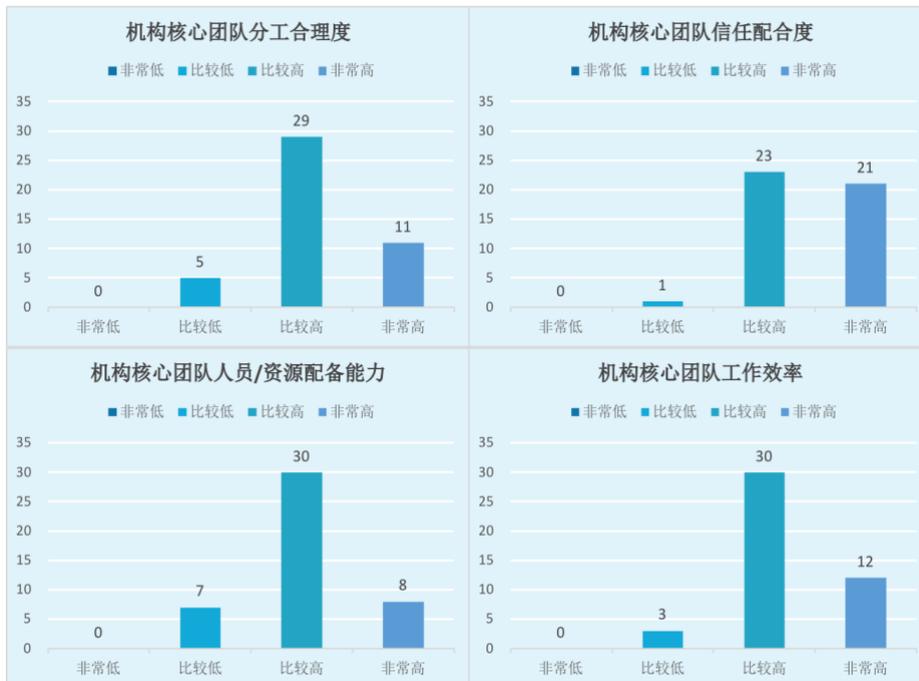


➔ 机构鼓励员工学习提高的机制：

有效样本量为 181，从统计结果可以看出，参与调查机构采用多种方式鼓励员工学习与提高，其中较为集中的机制为“读书会阅览制度”、“与绩效/物质奖励/精神奖励挂钩的学习要求”与“内部学习小组”，辅之以“业务竞赛”，充分调动机构员工的学习积极性。

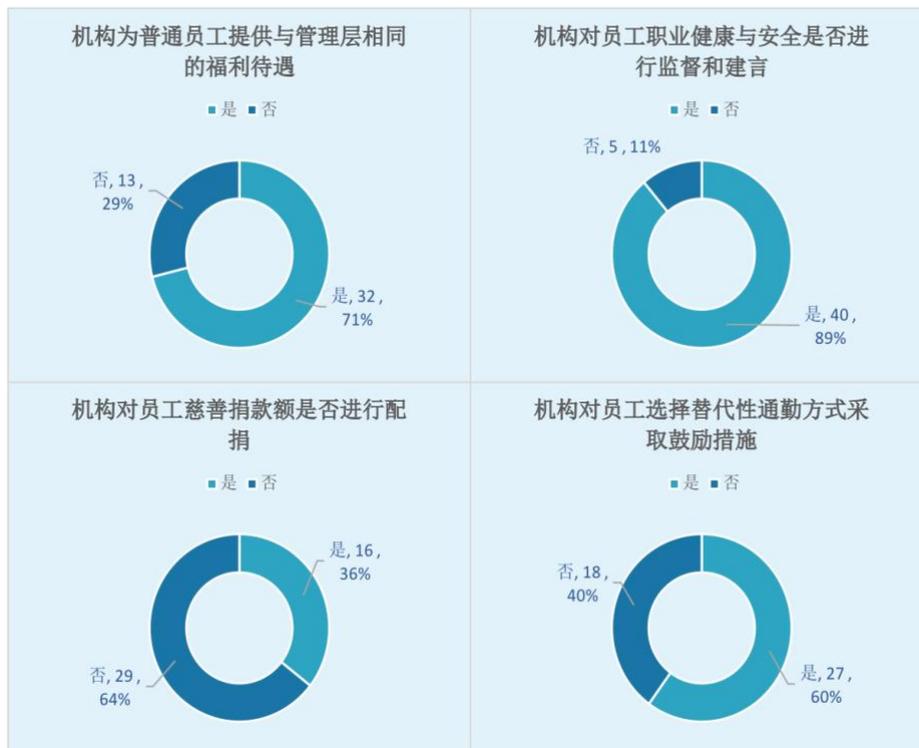


→ 机构核心团队的表现水平（分工合理度/信任配合度/人员&资源配备能力/工作效率）：



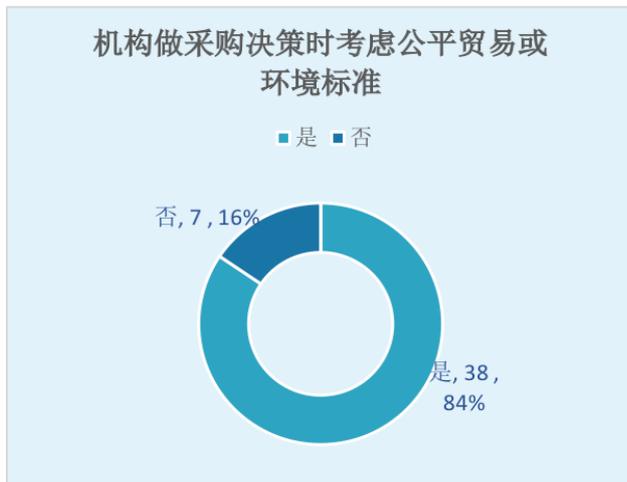
有效样本量均为 45，整体来看，参与调查机构的核心团队普遍十分好的信任配合度，同时有较好的分工和力度和工作效率，仅在人员/资源配备能力与分工和力度方面存在少数机构满意度较低的情况，说明整体来说机构核心团队气氛融洽且工作效率较高，但在人员/资源配备与具体分工方面有待进一步提高。

- 机构是否为普通员工提供与管理层相同的福利待遇：
- 机构是否对员工职业健康与安全进行监督和建言：
- 机构是否对员工慈善捐款额进行配捐：
- 机构是否对员工选择替代性通勤方式上下班采取鼓励措施：



有效样本量均为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构普遍为员工（尤其普通员工）提供了一系列的福利与保障措施。其中，大多数机构（71%）为普通员工提供与管理层相同的福利待遇，绝大多数（89%）机构对员工职业健康与安全进行监督与建言，此外，大多数机构（60%）会对员工选择替代性通勤方式上下班采取鼓励措施，还有少部分机构（36%）会对员工慈善捐款额进行配捐。整体来看，参与调查机构对员工提供的福利待遇水平较高。

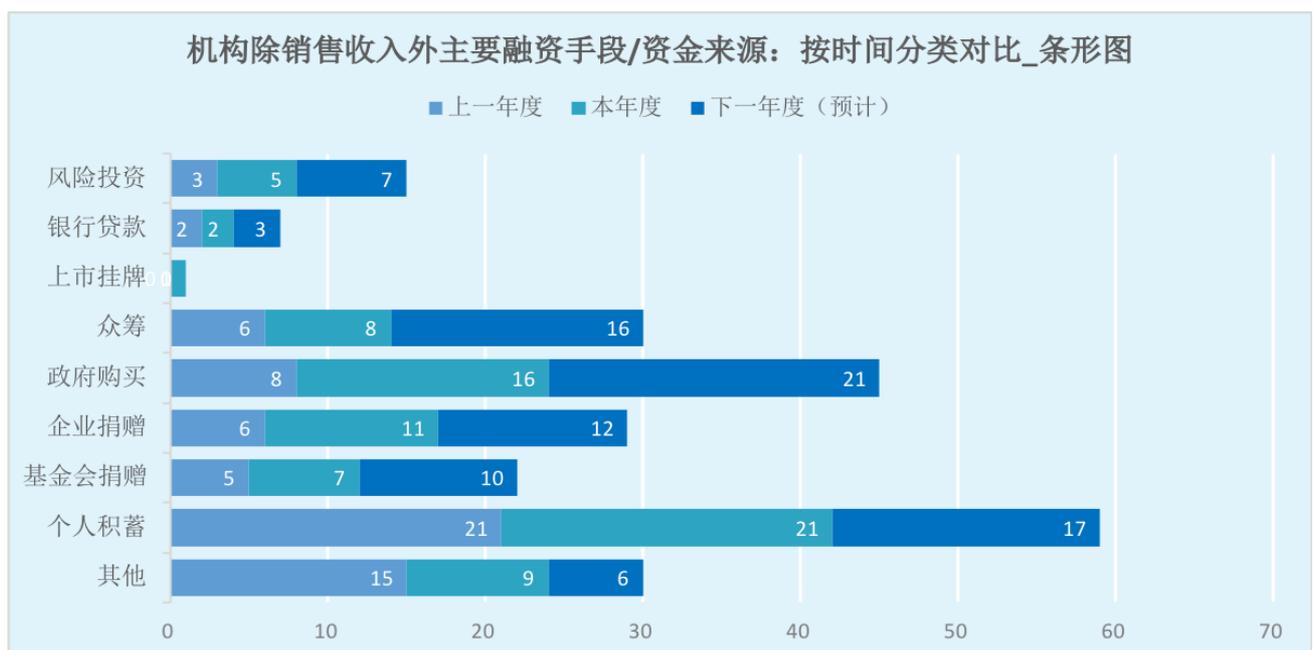
→ 机构是否在做采购决策时会考虑公平贸易或环境标准：



有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构中绝大多数 (84%) 在进行采购决策时会参考公平贸易或者环境标准，仅 16% 的机构在采购决策时并不考虑公平贸易或环境标准等社会性强的因素，更倾向于仅考虑市场化的供求关系。但整体而言，参与调查的众机构在采购决策时照顾到了社会性因素。

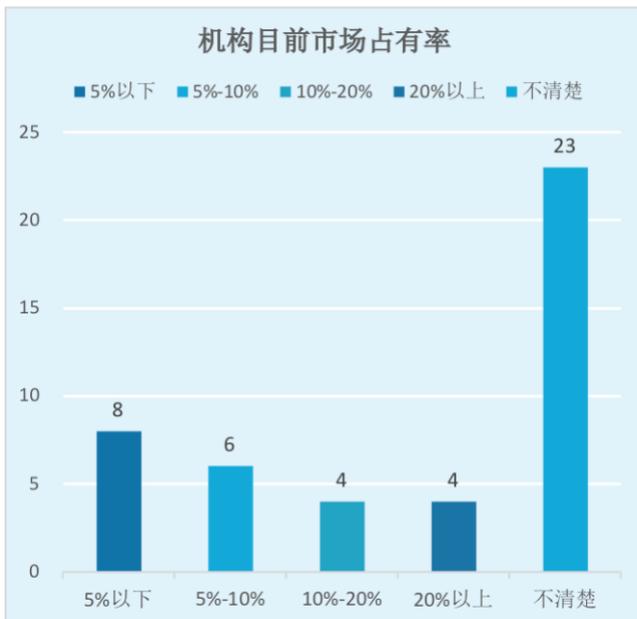
ACTION 下“市场成效”各题项分布情况

→ 机构除销售收入外，融资手段/资金来源前三位（上一年度/本年度/下一年度_对比图）



有效样本量为 45，本堆积条形图同时以融资手段/资金来源与时间分类（上一年度、本年度、下一年度）对各类型的频数进行交叉绘制。可以看出，无论是去年、今年还是明年，各机构对融资手段的选择具有一定的集中度，即广泛集中分布于“个人积蓄”、“政府购买”，“其他”、“企业捐赠”与“众筹”次之。同时，通过对比不同时间阶段的融资手段变动趋势，可以发现，众机构倾向于在未来，即在新的一年里，使用更多的“基金会捐赠”、“企业捐赠”、“政府购买”、“众筹”与“风险投资”等方式来替代“其他”与“个人积蓄”。极少数机构选择通过“挂牌上市”方式进行融资。

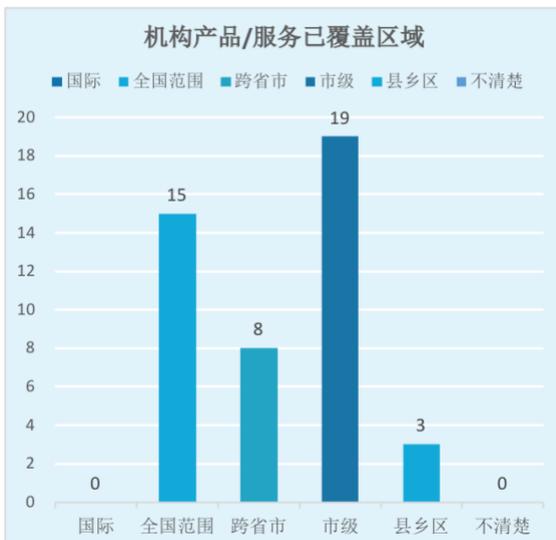
→ 机构市场占有率：



有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构中近半数并不清楚该机构目前的市场占有率，说明普遍存在对市场占有率不够了解、不够重视的现象，此外，对于另半数的机构中，机构目前市场占有率也大多处于较低水平，超 25%机构目前市场占有率低于 10%，甚至低于 5%，仅少数机构目前市场占有率能达 10%-20%，甚至 20%以上。说明在机构产品、服务市场占有率方面有较大提高空间。

ACTION 下“社会效益”各题项分布情况

→ 机构产品/服务已覆盖区域：



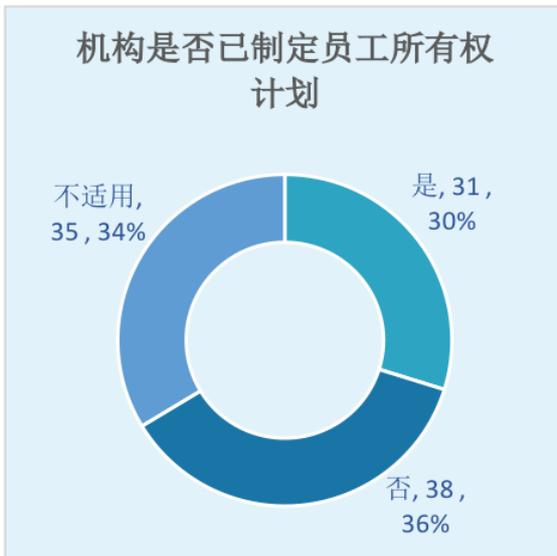
有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构的产品/服务目前已覆盖范围较集中于“市级”、“跨省市”与“全国范围”，无跨国项目，也较少有机构集中在县乡区域。

→ 机构是否善于在互联网/新媒体建立品牌形象：



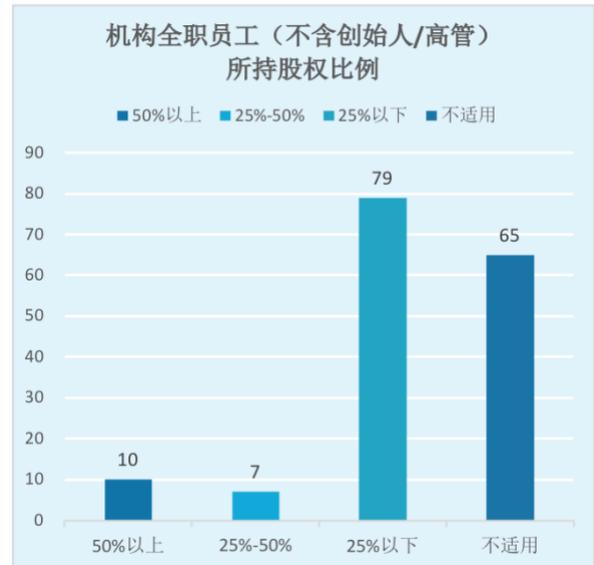
有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构中大部分已经能够较熟练地在互联网/新媒体上进行品牌宣传与形象塑造，但少数机构完全不擅长，整体上仍有改进的空间。

→ 机构是否制定了员工所有权计划：



有效样本量为 104，从统计结果可以看出，参与调查的机构在三类选项中分布较为平均，其中有 30% 的机构已经为员工制定所有权计划，大部分的机构不适用，或者并未制定员工所有权计划。

→ 机构全职员工（不含创始人/高管）持有股权比例：



有效样本量为 161，参与调查的机构在全职员工（不含创始人/高管）所持机构股权比例普遍较低（低于 25%）或是不适用（超 30%），仅 17 家机构除创始人与高管，其他全职员工所持股权达到 25% 及以上。

→ 机构成功进行的倡导：



有效样本量为 45，从统计结果可以看出，大多数参与调查的机构（约 55%）曾经成功进行过“社会倡导”，对社会公众具有一定的影响力。部分机构（约 33%）曾经成功进行过“政策倡导”，少数机构（约 8%）还曾经成功进行过“立法倡导”，可见参与调查的机构具有一定的社会与制度影响力，并且机构普遍主动积极进行各类型的倡导，具有广泛的社会意义。

→ 机构是否进行信息公开：



有效样本量为 45，从统计结果可以看出，参与调查的机构中大多数（64%）进行了信息公开与披露，但仍有 36% 的机构并未进行信息公开与披露，在此方面机构存在提高的空间。

→ 机构信息公开的主要渠道：

有效样本量为 88，从统计结果可以看出，参与调查的机构中大多数采用多元化的信息公开渠道，其中较为集中的选择有“机构微信”、“机构网站”与“合作方网站/微信”等方式，可见如今机构发多采用互联网/新媒体的方式及时向公众进行信息公开，而少部分机构选用“机构年报”、“机构微博”或者“行业网站”的方式进行信息披露。



附录&说明

1. 本次项目汇报所使用数据为历届，即从 2017 年起发起的三次社创之星项目数据源的汇总，其参与调查机构数量分别为：102、45 与 59.
2. 由于历届三次社创之星项目报告结构略有不同，在对各项目分数的加权上也并不一致，于是在假设历届社创之星项目数据总分平均值相等的情况下，统一调整各项分值至标准化，从而能直观比较三次不同结构项目数据下的三 A 属性，即 AIM、APPROACH 和 ACTION，及其相对应的九项子项目分数，即愿景使命、战略定位、资源禀赋、产品服务、商业模式、治理模式、管理模式、市场成效与社会效益。
3. 由于历届三次社创之星项目报告结构略有不同，即题项间会略有出入，于是在最全面的第二次社创之星项目问卷的基本题项框架下，将第一次与第三次社创之星项目问卷题项进行重新整合，直至题项与数据结构统一。但因为某些题项并不完全同时出现在三次社创之星的问卷中，于是通过在解释文本中重点标注每道题有效样本量的方式来展示该题参与统计的机构数量，避免出现理解误差。
4. 在进行统计数据绘图时，主要选取均值、频数与总体百分比三个统计量来展示数据的分布，均值主要针对三 A 分数分析时，展示某一类型机构的代表性分数时选取，并与其他类型机构进行比较；频数主要针对三 A 属性分布分析时，对某一题项所有参与调查机构的相符情况，即统计出符合每题项机构的数量，该统计量同时适用于单选题与多选题；总体百分比即相对于个体百分比而言，是在多选题中使用的，将所有机构的选择汇总看成是总体而进行百分比的计算，不等同于简单将样本量看成总体的个体百分比，总体百分比更能看出各选项在机构中的偏好程度。
5. 在本次项目数据汇报中，三份原问卷中某些题项与数据并未包含在此报告中，是出于保护隐私&数据有效性较差（难以筛出有代表性的统计量）的缘故。