

# 众筹打造社团组织的“现金奶牛”

## ——长职协、长高协、湘高协联盟秘书处秘书长陈政峰访谈

■ 本报记者 王萍 特约记者 李书忠 穆国库

俗话说“磨刀不误砍柴工”，长沙职业经理人协会(简称“长职协”)、长沙市高新技术企业协会(简称“长高协”)、湖南省高新技术企业协会(简称“湘高协”)三协会联盟秘书处秘书长陈政峰，用一年多的协会运作经历，再次对这句话做出了完美的阐释。长职协 2013 年 12 月 29 日成立，在此前后，陈政峰亲率核心团队奔赴全国各地，上访名流，下入基层，把脉市场，剖析利弊，经过 7 个月的全面调研，设计出被概括为“实施一个战略、铸就两块金牌、打造三张名片、承担六大责任、提供六项服务”的完整运作体系，这套体系找到了“干事业”与“谋生计”的平衡点，为其他地方职协提供了有益参考。

这套体系究竟是如何制定出来的？如何具体操作？运作效果如何？带着这些疑问，记者与陈政峰秘书长进行了深度对话。

### 拍头得不到真经 七月调研抓住三大核心

记者：长职协成立于 2013 年 12 月 29 日，一年多来，长职协的发展速度异常迅猛，您是如何做到一启动就进入快车道的？

陈政峰：这主要得益于我们最初所做的市场调研，以及据此而完成的协会顶层设计。

协会成立前，我们没有资金运转，没有发展方向，没有现成的经验。但我相信，实践出真知，调研明方向。

其实，从 2013 年 5 月召开第一次发起人会议起，我们就已经开始了广泛而深入的市场调研。

调研的时候我们一直在想，协会、商会到底应怎么搞？如果心里没底，协会没有明确的定位，也就是说没有所谓的顶层设计，闷着头搞，绝对搞不好。如果协会收入没保障，怎么吸引别人进入协会，这是当时摆在我们面前最现实的问题。当时我跟我的团队讲，我们开会不要做任何决议，因为我们现在做的决议都是自己拍脑袋想出来的，不是市场真正需要的；在商言商，如果不面对会员的真正需求，我们做的任何方案都是闭门造车。所以在开第一次会议的时候，我们做的唯一决议就是，先不要运转，先调查研究，走出去、走下去。

我们深入企业，与企业高管聊，与企业家聊，甚至与底层员工、下岗工人聊；我们走进高校、走进国内其他协会、商会，与专家学者聊，与其他协会同仁聊；我们不止一次地走出国门，与国外比较成熟的职业经理人协会交流。

通过前期调研，我们发现三个核心问题：第一，协会如何解决“造血功能”；第二，我们靠什么吸引会员；第三，我们的人脉圈在哪里？

围绕这三大问题开了无数次会议，我们后面所做的所有工作都围绕着这三个最核心的问题展开。根据这三个问题，我们对协会的运作模式做了一套完整的顶层设计，在后续的实践过程中，就形成了如今这套“实施一个战略、铸就两块金牌、打造三张名片、承担六大责任、提供六项服务”的完整运作体系。

### 创新顶层设计 一维三柱百核心

记者：我们注意到，您如今身兼长职协、湘高协、长高协三个协会联盟秘书处秘书长，多个协会抱团发展的模式在国内并不多见，这种模式是如何形成的？这样的发展模式又有哪些优势？

陈政峰：协会成立的时候就是跨界的，长职协、长高协、湘高协三家一起起步，三个协会职能分工不同，会员不同，业务范围、工作重点各有侧重，但最初的发起人理念却是相通的。协会要想发展好，最初的核心团队打造至关重要。三个协会抱团并成



功发展，得益于核心团队的建设。

我们从湖南全省遴选出 100 个核心发起人，组建核心团队。这 100 个发起人代表不同的行业。湖南省有 14 个地级市，每个地级市都有代表。

在民政部门登记的发起人，是这 100 个核心团队成员委托的发起人。这样你中有我，我中有你，三个松散的协会就被牢牢地绑在一起。这是三个协会共同存在的基石。

100 个人每人出资 10 万元，这样就有了 1000 万的启动资金，这些资金奠定了三个协会经营的初步基础。为此我们专门起草了一个决议，即《三协会发起人的权力和义务》，这个决议在三个协会会员代表大会上获得通过。我们还通过了三个协会紧密联盟的协议，形成了三个协会紧密联盟的协调委员会，简称“联协委”，这是三个协会自发成立的共同的上级指导机构，它负责每个协会副会长以上会员的提名和考察，这是一个核心。各协会的职能分工由“联协委”划定，确定之后就不能跨界，比如长职协主要的职能是培训和孵化，长高协主要是把长沙辖区范围内的企业发展进来，偏重于青年企业家，湘高协的功能是搭建全省的高端平台。这两点都是在紧密联盟协议里规定了的。

三个协会的决策是独立的，但执行是统一的，执行机构就是三个协会共同成立的联盟秘书处，三个协会和湘高协的六个分会都有秘书长，三个协会的秘书长到联盟秘书处来当副秘书长，这样在所有执行层面上保持了统一性。我作为三协会联盟秘书处的秘书长，负责统筹三协会所形成的决议的执行。

### “谋生”先造血 众筹打造“现金奶牛”

记者：中国职业经理人协会洪虎会长说过，职业经理人协会所做的是社会服务性的工作，是一项有益于社会的事业。但是只讲付出不讲回报的事业容易成为无源之水、无根之木，我们既要“干事业”也要“谋生计”。关于“谋生计”，长沙职协是如何做的呢？

陈政峰：这正是协会生存的核心问题，也是我们调研中发现的协会如何解决造血功能的问题。造血功能如果解决不好，会长、秘书长还要为钱操心，协会绝对没有大的发展空间，没有造血能力的协会就是空壳子。

我们最初的启动资金是 100 个发起人

筹集的 1000 万元。最初这些钱是以会费的名义缴纳的，后来我们的决议做了些改变，三年之后，10 万元全额退还给缴纳者，因为协会走上良性运作之后，已经完全实现了自我造血。

最初形成的 1000 万资金池，也面向这 100 名核心成员提供借款。当然，借款人需要根据借款比例向协会捐赠一部分义款，只要在这 100 个人中找到两位担保人，就可以借到上限 50 万元的借款。随着入会人员的增多，会费会不断流入资金池，资金池的存在进一步强化了协会的自我造血功能。

我们有三张名片，其中之一就是我们的高峰艺术团。打造这个艺术团，我们烧了几十万块钱，成立一个月后，搞了第一台晚会，现场来了 500 多人，效果出乎意料地好，于是声名远播。随后，我们通过出卖艺术团演出的冠名权，迅速实现盈利。高峰艺术团也会为会员单位服务，对会员单位给予较低折扣，对外商演则按市场定价。艺术团对外演出时，协会可以从收取管理费，从而进一步增加了协会的造血功能。

造血功能的打造还在延伸，我们成立了三家公司，一家是高协培训公司，一家是高协文化传媒公司，一家是高协建设公司。运作团队通过股权众筹筹集到资金。三家公司都有很好的赢利点，这是我们的第三个造血功能。

最初的 1000 万的成本目前已经完全收回，而且最初的 100 个股东过年时还可以领一个红包。能取得如此成绩，是因为我们造血功能做得好。

### 服务不是空话 六大项目真实落地

记者：“给会员带来什么”是很多协会关心的问题，你们是如何解决这个问题的？

陈政峰：服务项目和造血功能是紧密相连的，协会的造血功能一定得与每个会员的切身利益紧密联系起来。重要的是，我们对会员还有六大服务项目。

第一项服务是宣传。我们的自媒体上专门开设了“会长访谈”、“创业丽人”等栏目，轮番对有需求的会员进行品牌包装和形象展示，我们把微信、网站、杂志办起来，宣传推送实现一体化服务。另外，我们与公共媒体也保持着不错的合作，有需要时可以很方便地整合这些媒体资源。

第二个就是培训。做培训要抓住两点：培训什么？参加培训者的目的是什么？通过调查，我吃惊地发现，80%参加培训者是



找了圈子，真正为学知识而参加培训的不到 10%。既然 80%的人参加培训是为了找圈子，为什么不在这个上面多动脑筋呢？我们在培训设计上重点从课程、培训方式和搭建高端人脉平台三个方向上寻找突破口。我们协会聚集了一大批上市企业的高管、全国人大代表、党代表等，对于很多找圈子的人来说，这就是很有价值的高端人脉资源。很多培训机构最头疼的是招生，而这一点我们也巧妙解决了。我们鼓励每个核心会员都成为我们的招生专员，招到生源可以拿很高的分成。

另外，我们协会下面还成立了女创分会，由一群很有活力和热情的女性创业者组成。200 多人的女创分会就是我们的“招生办”，她们介绍学员进来可拿奖金，完成了一定招生指标还可以享受免费培训，在诱人的激励制度下，她们帮我们很好地解决了招生问题。

第三项服务是维权。我们成立了高峰法务委员会。我本人是搞法律工作的，对于这一块的需求特别熟悉。现在很多公司没有专门的法律顾问，遇到了纠纷再去匆忙找律师，但是律师行业细分非常复杂，有的擅长民事纠纷处理，有的偏重搞刑事案件。消费者对此并不清楚，往往在需要维权时所托非人，这也是我们推出维权服务的价值所在。

我们花大力气挑选了 12 个擅长不同领域的律师进入维权服务团队，为会员提供最专业、最对口的法律援助服务。在服务费用上，我们的会员肯定会享受到低于市场价格的服务，因为我拿数千优质客户来跟这些律师统一谈判，掌握着有利的议价权，这也是为会员尽力争取福利。这种合作方式对于律师团成员和我们的会员都是有益的，律师可以获得一个庞大的客户群，而我们的会员可以享受较低的维权价格和更优质的服务。

第四项服务是企业上市辅导。我们专门成立了一个上市辅导委员会。由于程序复杂，限制繁多，企业上市非常难，他们急需专业人士进行上市辅导服务。我们会员中有很多上市企业的高管，他们在这方面有丰富的经验。对符合上市条件的公司，协会免费给他们辅导和搭建平台。如果上市成功，公司则给予上市辅导委员会一定股权回报，从而实现协会与公司的双赢。

第五个服务就是投融资对接。协会帮助有投融资需求的公司发布需求信息，帮助他们与投资机构进行对接。因为投融资

比较敏感，具体过程我们不参与，但是我们可以帮助双方更容易地找到对方，给他们提供所需的合作机会。

第六个服务是个性化服务定制。企业发展上遇到了瓶颈，我们组织专家团队进行会诊，得出一个专门针对该企业的解决方案，帮助企业渡过难关。

### 责任与担当 一个平台，六大责任

记者：您怎样看待协会的社会责任问题？在这一点上，长职协做了哪些努力？

陈政峰：我们的顶层设计可以概括为“实施一个战略、铸就两块金牌、打造三张名片、承担六大责任、提供六项服务”的完整体系。

实施一个战略，即构建全球化交流服务平台，发起建立“全球百家知名商协会交流圈”，即“百会圈”。中国职业经理人事业要发展，必须与国际接轨，不能仅仅将目光局限在国内，所以打造“百会圈”，为会员构筑全球交流平台。

顶层设计中，另一亮点就是承担六大社会责任，是我们三协会的社会担当。一个成熟的企业家如果没有一颗善良的心，一个协会如果没有社会责任感，就不会走得很远。我们通过研究筛选，主动承担起了六大社会责任。主要是下列几类：

第一个是捐资助学。虽然成立至今才短短一年多时间，但我们助学的资金已经达到 1000 多万，全部是 1 对 1，中间没有任何费用流失。各地教委、团委、宗教组织、学校向我们提供受助者名单，我们通过调查筛选，将名单提供给愿意提供捐助的企业家和热心人士，他们再结成本点对点救助关系。

在助学的过程中，我们还将范围扩大到资助临危病人，受助人同样是由一些社会组织向我们提供，我们调查筛选，至今我们已经挽救了两个偏远山区病危儿童的生命。

救灾解难是我们协会的另一大社会责任。我们湖南邵阳有个国家级贫困县，该县第一中学有很多孩子学习非常好，但是因为贫穷，面临失学的危险。为此，我们成立了“高峰班”，进行集中捐赠，该班的学生从高中开始，到考上二本以上大学，学费我们全部承担下来。

另一社会责任是支持国学教育。如今信仰缺失是当前一个十分普遍的现象。我们国家有那么优秀的传统，没有人弘扬继承，非常可惜。我们协会的一个副会长提出，国学要从娃娃抓起。他从全国著名高校请了一批国学教育家来讲课，他们不是给学生讲，而是给老师讲，因为老师才是国学教育的发起点。他向全国的幼师发出征集令，为他们提供免费的国学培训，每年有几百甚至上千教师接受这样的培训。我们将这个项目引入协会，计划将其建成我国的国学教育基地。

帮扶创业者。很多创业者在事业的起步阶段既无资金，又无资源，也无平台。在创业群体中，相对弱势的女性创业者面临的问题比男性创业者更多，于是我们成立了女创协会。我们请创业导师来讲课，这些创业导师都是一些比较成功的创业者，他们与会员分享他们的创业历程以及生活感悟，传授创业经验，分析一些失败案例，警戒创业陷阱，避免创业者重走弯路。当然，还有支持党组织建设和倡导环保，是三协会必须担负的社会责任。

我们做协会，既要照顾会员利益，社会利益，也要照顾国家利益，承担起我们力所能及的社会责任，传递正能量，这是我们协会义不容辞的使命和职责。

