

案例正文：

倾音的转型：“声音天平”上经济与社会价值的平衡探索¹

摘要：近年来，“无法清晰发音”的言语障碍患者逐步走入大众视野，据统计，中国有超 1 亿的言语障碍者，但专业的言语矫正服务却存在极大空白。上海音挚健康管理有限公司（以下简称“倾音”）在其创始人杜心童的带领下，坚定“让言语障碍者拥有好好说话的权利”的使命，从创立大学社团，到发展公益组织，再到转型社会企业，历经 5 年考验，在其快速发展过程中面对来自不同阶段组织属性的多重挑战，虽困难重重，仍坚守使命，致力于解决言语障碍这一社会问题。本案例聚焦倾音的创业过程，探讨影响其社会创业可持续发展的多重因素及其相互关系，以揭示倾音兼顾经济与社会属性以实现双元价值的平衡探索与实践。

关键词：言语障碍；经济价值；社会价值；转型；平衡

0 引言

2020 年 4 月，“新冠”疫情下，午夜时分的大上海显得格外沉静。刚刚结束了战略调整会议的杜心童，站在办公室窗前眺望着远方的星空。疫情给公司的发展带来了新的挑战，作为一家社会企业的创始人，如何去“平衡”公司的经济与社会价值以实现可持续发展，此时显得更难了。夜已深沉，她却不禁想起自己这五年的社创之路，心中百感交集……

1 “声音天平”的认知：倾音的缘启

杜心童没有想到自己会以这种方式与“声音”深度结缘。2015 年，她还只是播音主持专业的一名大一新生，热心公益，经常参与校“筑笑公益”实践团的活动，但身边很多不考虑受助人真正需求的公益方式让她颇不认同。生活中，妈妈的言行告诉她“要做对社会有用的事”，因此，她一直想真正能从受助人的需求出发做点事。

2016 年暑假，一次偶然机会，杜心童在医院碰到了一位 9 岁小姑娘，小姑娘不太理人，总低头沉默着。杜心童有心地拿出本子，从“你叫什么名字”开始，

1. 本案例由浙江工商大学工商管理学院的葛笑春、王宜敏、浙江省七彩阳光公益基金会的刘欢、浙江传媒学院国际文化传播学院的刘虎、浙江工商大学工商管理学院的苗锐红撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

用文字与小姑娘交流起来。后来，她从护士那得知小姑娘是腭裂患者，腭咽闭合不完全，虽然手术能解决器官问题但不能解决发音问题，因为话说不清楚，总被别人嘲笑，久了就越来越不喜欢说话了。杜心童深深地为小姑娘的境况感到心疼，并在那个瞬间萌生了一个小小的心愿——让小姑娘能好好说话。

这是杜心童第一次对“言语障碍”有所了解，之后的她，脑中经常出现一幅画面，“*有一座‘声音天平’，自己和言语障碍群体处在声音天平的两端，一头是学播音主持、热爱辩论的她，把声音视为实现梦想的通路；另一头是国内超1亿的言语障碍者，‘好好说话’是他们苦苦想达到的基本诉求*”。

通过积极与医患沟通，杜心童惊奇发现言语矫正方式恰好与播音技巧相契合，这让她眼前一亮：“有没有可能让播音专业的大学生经过专业培训成为言语矫正志愿者？”此时的她，内心已在酝酿为此创立公益社团，名字也仿佛一秒钟在脑中锁定，就叫“**倾音**”！“**倾**”代表着倾身为之的“专业、专注以及最基本的共情”，“**音**”则是启于声音的结缘。

2“天平”一端的倾斜：成立公益组织倾音

经过调查和咨询，杜心童了解到，中国虽有超过1亿的言语障碍者²，但专业的言语矫正行业几乎空白，更缺乏专业的语训师培养体系³。把西安几乎所有的大医院都跑遍了，她只发现了3个专业语训师。“*专业的不专业的、全职的兼职的（语训师）国内加起来大约有1万人，而美国有19万。*”带着团队伙伴，她们开始了各大医院的取经及大量自学。

2017年1月，杜心童和团队做了第一期语训营，她内心忐忑，不确定之前的学习是否真的有效。直到第三天，一名小男孩在志愿者辅导下清晰地说出了“爸爸，我爱你”，旁边的爸爸因为这清楚的“爸爸”两个字泣不成声，“*才知道原来我们真的可以，而且这件事的价值比我们想象的要大。*”

至此，杜心童明确了“**让言语障碍者拥有好好说话的权利**”的使命，注册了学校社团“倾音”。为了提供更多更好的服务，同年8月，她加入上海明日中国基金会，在其帮助下创设了倾音“**Voice Changer⁴-发音障碍者增权**”项目，公益组织“**倾音**”正式成立。

借着公益之路，天平一端的她带领团队向着另一端受助者积极倾斜。从2017年起，倾音平均每年从高校大学生中招募300名左右的志愿者，确立了基于播音主持、语音学、语言学、生理解剖学、康复学、学前教育等相关专业在校大学生

2 除了唇腭裂，发育迟缓、口吃、嗓音问题、听力障碍、自闭症、脑瘫等情况，都可能引发言语障碍。

3 由于言语障碍者的多种情况，各自归口不同，比如教育部、残联、卫健委等，康复的重点区分很大，这可能是中国缺乏统一的言语培训体系的原因之一。

4 VC，声音创变者，杜心童团队语训师的简称。

的低成本语训师快速培养体系，拥有了自主建立师资储备库的能力⁵。2018年7月，杜心童大学毕业⁶，面对好几个 offer，她最终还是选择了在上海继续发展公益组织“倾音”，“想不到不做的理由，这件事是对的、有意义的，而且我们能做到，那为什么不去做呢？薪水不是根本问题，通过努力让自己和团队活得不差，这是能力问题。”

早在社团时期，倾音事迹就被三十多家媒体如搜狐、今日头条等报道转发。后来的公益组织发展也得到了腾讯公益、京东公益、仁德基金会等的大力支持，并在“至爱蓝天计划”等众多公益项目中脱颖而出，这都有效助力了倾音的发展。但杜心童深知这背后的艰辛，正式创立公益组织近两年的时间里，杜心童是倾音唯一的全职人员，而倾音得以维持运营依靠的是她四处参赛及其社会使命所吸引的70万余公益捐款。“难的瞬间太多了，但不能为了钱就不做自己喜欢的事，这个魄力还是有的”。

3 “天平”另一端的撬动：倾音转型社会企业

2018年，杜心童前往哈佛大学参加两周的 SEED 社会创新种子社区夏令营⁷，学习中她了解了更多形态的社会创新，包括社会企业。一次课上，SEED 导师问她：“你觉得倾音这样做下去，5年、10年之后可以影响多少人？”

“几万人？”杜心童不太确定。

“了不起，那你做这件事的初心是什么？”导师追问。

“解决这个社会问题。”杜心童坚定回应。

“那你觉得按现在的模式做下去，根据你刚才的答案，可以解决这个社会问题吗？”

这个问题瞬间触动了杜心童。她清楚，解决这一问题需要有更好的运营模式以及更多的全职人员，但倾音主要依赖捐款，只能为志愿者发放少量津贴，自身资金都不稳定，更难以吸引全职，服务的专业性还有提升空间、业务涵盖量也极为有限。之前从没想过向患者收费的她用了大约半年的时间说服了自己，“我们一直在高标准地架构产品，提供好的、成效显著的服务，那为什么不可以收费？”

2019年4月，倾音拿到种子轮融资，正式注册了“上海音挚健康管理有限公司”，进一步以商业手段扩大服务范围，解决自我造血问题。这样的转型也意味着天平另一端人群从受助者角色转型为消费者角色，由市场撬动他们进行自主选

5 杜心童后来才知道，美、英等国家语训师的限定专业及培养路径与倾音的培养体系十分相似。在本科和研究生阶段就有比较完备的言语康复培养体系，达到理论学习和实践时长，就可以申请语训师考试资格

6 陕西科技大学

7 该项目每年都会从全球选拔30位华人，这也成就了杜心童在哈佛大学演讲的机会。

择。但其实这也是最难的，“很多言语障碍者往往缺乏最基本的认知，一是不清楚自己属于言语障碍范围；二是不相信言语障碍是可以减轻甚至消除的，而且也不知道在哪里以及如何寻求帮助”。

目前，通过倾音服务平台以及与各地医院、政府、基金会和企业展开合作，倾音的 Voice Changer 足迹已经遍布全国，这些来自 9 大城市 24 所大学的 1000 多名语训师，为 800 多个孩子们提供了言语矫正服务⁸。课程主要以线下为主⁹，并形成了一套可以对多种原因导致的言语障碍提供解决方案的优质课程体系¹⁰。“我能感觉到团队越来越专业，因为在言语矫正上，不专业就等于‘害了’那些孩子们”¹¹。

4 多重考量：社企“倾音”的砥砺前行

转型以来，杜心童一直感觉压力很大，“要承担的社会角色更多了，身上的责任也更大了。就公司而言，既要保持公司的使命愿景，又要考虑盈利和可持续发展等问题”，需要克服的困难很多，比如进一步专业化师资与课程体系，突破教育、卫生、残联等多部门的辖区限制等。“还有更为关键的盈利能力，目前倾音的推广渠道还非常有限，团队缺乏专业的销售，获客漏斗和转化都有很大的提升空间。”杜心童的重要解决方式是拼命学习，“要学的太多了，商业上的运营、渠道、销售……，缺就补，不会就学”¹²。

最让杜心童头痛的是“平衡”。“最开始需要平衡的一个困难就是人，不管是全职还是兼职，大家对于公益和商业之间关系的认知决定了做事的想法和心态，所以很重要。”转型前后，她花了很多功夫与团队¹³达成共识：转型后倾音会怎样？什么变了什么没变？“高度认同的，再一起往前走”。

转型后，倾音坚持保留了一定的公益板块，继续为经济困难的言语障碍者提供公益支持，但这也带来了新的困扰，有些用户原本并不符合条件，但看到有公

8 积累了丰富的语言矫正经验，语音恢复率高达 98%，相比之下，绝大多数医院受限于人力，通常一年当中难以做到上百名孩子的持续服务。

9 考虑到距离、家庭等因素，倾音开发了线上课程，由 VC 语训师远程指导，家长协助训练。

10 通过成立教研组，借鉴华东师大以及美国、台湾等地的理论体系，并融合服务关怀平台对服务对象的跟踪反馈，形成了一套包括言语能力发展、认知能力发展和语言能力发展这三大核心板块的优质课程体系

11 相对于市面上相似机构所选择的方向多为自闭症的全面康复，倾音则更专注于各种原因导致的言语发音问题，也更加强调服务的美好体验。比如，因为“使用辅助设备会让孩子很痛”，倾音是将果酱涂在需要记忆的发音位置提示孩子矫正。秉承“不仅要把孩子教好，还要让其体验愉快”的理念，采用产学研模式努力开发了科学可行的语音矫正课程体系，形成了“VC—语训助教—语音矫正师”的发展路径，并开展了丰富的志愿者活动。包括言语障碍的科普活动、线上线下言语矫正课程的培训、夏令营的实践等等。

12 回望倾音“其实我觉得我们只做对了一件事，那就是所有体系的设计都遵循了最初的‘满足受助人需求’这个原则”。

13 现在的倾音，核心成员有 7 人，包括从社团开始就在一起的两个小伙伴，19 年初加入的合伙人，以及另外三位。“如果倾音是艘船，我是罗盘，团队就是帆，离了谁都不行……”。

益入口就也极力申请名额，无形中增加了商业板块拓展的困难。“两件事情很重要。首先，商业板块与公益板块是提供一样的产品还是有所区分？其次，设立什么样的标准来更好地判别公益用户？”杜心童与团队为此做了很多思考，最终决定继续提供一样的产品，不会因为公益，产品质量就变低。同时倾音专门与投资方共同订立了一套基于经济状况的标准，用以严格区分用户类别，“我们尽量保证公益板块的独立性，它既不是我们获客的手段也不是可以随意获取的，以尽可能使所有用户都觉得公平。但目前困扰还是有的.....”

2019年10月，杜心童入选**2019福布斯中国30岁以下精英榜**，她希望自己能对得起这些肯定¹⁴。现在，“新冠疫情”的发生为倾音的盈利能力增加了新的难度，线下课程受到很大冲击，必须进一步开发线上课程，虽然倾音的线上师资很有优势，但矫正服务重体验，现场陪护又很重要，这些都需要新的战略调整。这是刚刚结束的战略调整会议的核心议题，会上还有人提出要接受公益帮助，但杜心童总觉得，作为一家企业，倾音更应该靠实力度过眼下的难关。

“不管想再多，路还是要走，所有都是必须承受的。更何况，在20多岁时就可以找到能称得上事业、使命和梦想的事情，已经足够珍贵了！”杜心童远眺星空的眼中闪烁着笃定的光芒。

（案例正文字数：3368）

The Transformation of Qingyin: Exploration of the Balance of Economic and Social Attributes on the "Voice Scale"

Abstract:

In recent years, patients with speech disorders that cannot clearly articulate have gradually entered the public horizon. According to statistics, there are over 100 million people with speech impairments in China, but there is a great gap in professional speech correction services. Shanghai Yinzhi Health Management Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Qingyin"), under the leadership of its founder Du Xintong, firmly adheres to the mission of "Empower the speech impaired to speak". From the establishment of university associations, to the development of public welfare

14 “无论如何，希望过了十年二十年，现在认可我们会不后悔给了我们认可。”第一次拿到社创金奖的晚上，她“忐忑”得一夜没睡，“就觉得倾音还没好到那份儿上”。

organizations, to the transformation of social enterprises, after 5 years of testing, it faced multiple challenges from different stages of organizational attributes during its rapid development. Despite the difficulties, it still adhered to its mission and committed to solving words Obstacles as a social problem. This case focuses on the entrepreneurial process of Qingyin and explores the multiple factors that affect the sustainable development of social entrepreneurship and their interrelationships, in order to reveal the exploration and practice of Qingyin's balance of economic and social attributes.

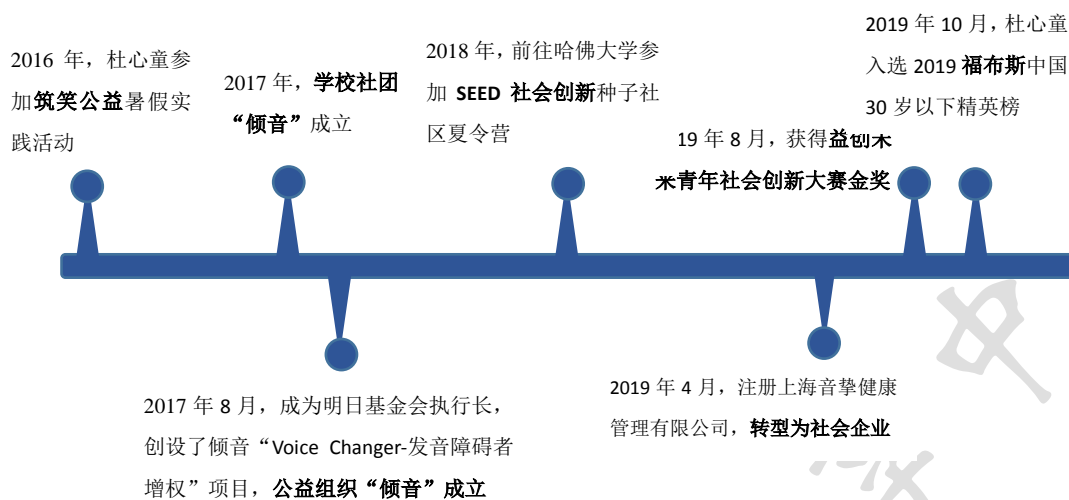
Key words: speech barriers; economic attributes; social attributes; transformation; balance

附录 1 上海音挚健康管理有限公司简介

上海音挚健康管理有限公司，是一家专注在发音矫治和言语语言发展的综合创新型服务提供机构。倾音以唇腭裂患者、脑瘫患者、唐氏综合征患者等发音障碍者为服务对象，集倾音言语语言发展课程体系、言语康复服务、VC 语音训练师培养和 VC Platform 云平台于一体，并着力于发音障碍者的语音矫正项目。项目通过自创“30 善商模式”(30 即三个运营闭环相结合)，以善商思维作为核心思想理念，搭建三结合，两平台，一站的“321 服务模式”。同时开展倾音笑语行动城市计划与 Voice Changer 培训计划，打造倾音社区语音服务站，链接掇音专业学生，建设语音矫正志愿服务基地，建立语音训练志愿者管理培训体系，培训社区语音师定位的 Voice Changer。对接各地医院、政府、基金会、企业，通过线上线下结合的形式定期开展针对唇腭裂患者为代表的发音障碍者的语音矫正训练，改善唇腭裂患者发音不清晰现状，致力于推动中国言语语言康复行业的发展，提升目标人群的言语语言发展水平。

2016 年成立至今，其项目倾音 Voice Changer 已深度帮助发音障碍群体 800 余人，影响辐射超千户家庭，链接培训专业语训师 1000 余人，积累了丰富的语音矫正经验，受到了来自多家三甲医院与国内言语康复一线教授的认可与肯定。

附录 2 倾音发展大事件时间轴



附录 2-1 倾音发展大事件

附录 3 倾音三大体系介绍

附录 3-1 系列课程

名称	具体内容
语训师快速培养体系	<p>倾音拥有自主建立师资储备库的能力。师资体系分为三类，其一为全职语音矫正师，驻守倾音，以团队 7 名成员为核心力量；其二是助教，要求留在倾音工作两年以上且具有丰富的经验和一定的专业素养才能成为助教；其三是人数愈来愈多的志愿者，主要是合作的高校的大学生，他们会经历面试、考试，还要求接受 24 课时的培训，并且签订相关协定才能加入倾音，参与线下语音矫正课程。一般是志愿者在经过 6 个月到 2 年的培养周期后，经过考核可以升级为助教，进而成长为高级语训师。</p> <p>目前，倾音培养出的志愿者有 1000 多人，助教有 20 多名，高级语训师为 4 名，五年来持续服务的孩子有 800 多名。</p>
言语语言发展 CDS 课程体系	<p>倾音通过成立教研组，借鉴华东师范大学以及美国、台湾等地的理论体系，以解决实际问题为落脚点，不断融合语训实践经验与复杂操作技能，形成了一套“标准、专业、灵活”的言语语言发展 CDS 课程体系，这套课程体系主要包括三大核心板块：言语能力发展、认知能力发展和语言能力发展，针对多种原因导致</p>

	的言语语言能力不足提供解决方案。倾音还将心理与行为治疗理论针对性地运用到言语语言发展水平的科学评估和康复方案制定当中。
课程服务体系	课程服务体系主要基于“30 善商模式”(30 即三个运营闭环相结合), 核心思想理念是善商思维, 建设倾音社区语音服务站、服务基地, 与各地医院、政府、基金会、企业展开合作。具体流程: 家长向倾音申请语训, 倾音会对服务对象进行语音评估、制定针对性的培训方案。VC 语训师还会跟踪记录, 根据评估结果及语训记录来进行反馈, 不断完善课程。此外倾音搭建的服务关怀平台也不断接受家长的问题反馈, 旨在为言语障碍患者提供一套科学可行的语音矫正体系, 改善他们发音不清晰的现状。

附录 4 倾音公众号系列课程介绍

附录 4-1 系列课程

课程	收费及具体内容
线上免费评估	通过公众号进行免费测评, 测评分成两部分: 5 分钟的初步筛选和 1 小时左右的语音测评。
线上语训课程	主要进行在线陪练, 提供 1 对 1 服务, 设有专属社群答疑, 专业的家庭作业及回课反馈, 倾音录播课程免费体验, 需付费 99 元。
7 天在线语训限时体验套餐	倾音&音书联合推出, 套餐内容包括 1 次在线评估(价值 499 元), 6 节在线 1v1 语训督导课程(价值 1194 元), 音书 APP 钻石卡 1 个月免费体验, 套餐价格 699 元
“付费版”语音训练大闯关	第一期用户可免费参与打卡训练课程, 内容包括帮助言语障碍者掌握正确的呼吸方式, 提升声母、韵母、声调发音清晰度, 掌握美化说话音色的共鸣训练, 以及优化声音大小、高低的发声训练。第二期可参与付费的打卡群学习相关训练课程, 能得到以下定制服务, 包括老师录制动作详解视频供学员参考、一对一点评指导等, 需付费 299 元。

附录 5 中国言语治疗行业发展现状

附录 5-1 中国言语治疗行业发展现状

	言语治疗行业发展现状
人口数量	据不完全统计，截至 2017 年底，我国言语障碍人群超过 300 万，其中 0-17 岁言语残疾达 148 万人，14 岁以下自闭症患者达 200 万人。按照国际言语治疗师需求标准，每 10 万人口中 20 名，我国言语治疗师缺口约为 20 万人，有接近 70% 的言语障碍人群仍得不到有效的治疗服务。
言语治疗	言语治疗（Speech Therapy, ST）作为初生行业，在目前的中国市场仍旧相对空白。对民众甚至是临床及康复领域从业者而言，言语治疗（ST）无论从学科分类架构、人才培养路径、行业准入资质还是市场受众群体仍处于典型的基础建设阶段。目前，我国言语康复治疗行业中现存三类主体，分别是医院，企业以及相关公益组织。资本、技术和人才构成了支撑行业发展的基础设施层。随着基础设施的逐渐补充，资本的关注度不断提高，企业在言语治疗中的角色也变得愈发重要。
CISHA	中国国际言语听力协会（CISHA）成立极大的推动了该领域在中文言语语言听力方向上的快速发展。CISHA 于 2014 年 3 月 36 日在加拿大正式注册登记，由大量的该领域从业人员、国内儿童发育行为专家、海外言语语言病理学专家组成，CISHA 的发展对中国言语语言学科建设具有重要的意义。近日，由上海交通大学附属第一医院、复旦大学等 45 家单位相关专家联合发布《中国言语语言康复联盟专家共识》，主要就中国言语语言康复行业的人才培养和从业能力要求等重大议题，达成一致意见：成立中国言语语言康复联盟；联盟单位合作建设中国言语语言康复核心课程体系；积极开展语言康复师新职业申报。

附录 6 行业准入门槛介绍

❖ 欧美

欧美该领域临床认证体系自 1925 年美国言语语言听力协议会（ASHA）成立以来逐渐完善，最终形成以美国、加拿大、英国、澳大利亚、新西兰、爱尔兰六个国家为综合准入的非完全互认职业资格协议（MRA），即在其中一个国家取得言语治疗师职业资格后，其余五国同事成人。其中“非完全”旨在这六个国家中仍存在因学科设置不同额形成的额外需求。

❖ 美国

以美国 ASHA 为例，其美国言语治疗师认证项目多达 100 个，统一由 ASHA 中学术鉴定委员会（CAA）授权美国高校建立语言-言语治疗培训项目及学科。

从业者需在具有资质的高校学习包含神经学、生物学、声学等等基础学科以及研究生阶段的对各种言语-语言障碍的病因、特征及治疗方法学研究。ASHA 严格要求从业者需进行不少于 375 小时的病人临床接触与 25 小时的临床观察，所有向 ASHA 申请的言语语言治疗师必需获得硕士以上学位并参加 Praxis 考试，以获得 CCC-SLP 认证证书，且每隔 3 年须进行继续教育以延续证书有

❖ 中国

中国目前已由教育部开设听力与言语康复学本科学位，医学类与语言综合类高校均设立了听力与言语语言病理学专业，但仍未形成行业准入机制，还未形成国家认证的资格证书。其中言语治疗从业人员硕士及博士仅占接近 7%，特殊教育行业中的“言语治疗师”仍有接近 40% 未接受过正规的相关培训。目前，言语治疗师在国内仍有接近 20 万的缺口，行业准入规范的建设刻不容缓，大量患有语言沟通障碍的儿童语成人需要获得专业服务。

附录 7 相关术语解释

附录 7-1 相关术语解释

相关术语	解释
言语障碍	在医学临床中，凡影响通过视听途径的基本言语交际过程的病态现象属言语障碍；而影响造句表意或理解他人言语含意等较高级过程的病态现象则为语言障碍。言语障碍可由视、听、发音、书写器官的器质性病变造成，也可以是发育性的言语障碍，如口吃和发不出某些辅音等等。语言障碍常见于发育期，如儿童学语迟缓。也见于某些精神障碍，如大脑受损造成失语症时语言和言语均有明显障碍。语言能力是智力表现的一个重要组成部分，所以在智力落后或智力发育不全、谵妄、痴呆等情况下都见有语言障碍。
VC	Voice Changer（声音创变者）。
CDS 课程	是倾音为实际问题，不断融合语训实际经验与复杂操作技能，迭代出一套“标准、专业、灵活”的言语语言发展 CDS 课程体系。其中包含：言语能力发展（呼吸、发声、共鸣、构音、语音）、认知能力发展（记忆、观察、注意、分类、推理）、语言能力发展（沟通、理解、表达、运用）。
CCC-SLP	美国言语语言听力协会言语语言病理学临床能力证书。

附录 8 倾音招募志愿者要求与福利

附录 8-1 倾音志愿者招募要求及福利

	具体内容
要求	播音主持、语言学、应用语言学、汉语言文学、特殊教育、学前教育、配音、言语听觉康复技术、听力与言语康复学专业等与语音学基础相关的在校生或毕业生；
	普通话一级乙等以上，热爱声音事业的在校生、毕业生、在职人员；
	大学一年级及以上；
	能保证 4 个月全程跟进完整一周期的语音训练。
福利	免费提供最前沿的言语语言矫正培训课程，手把手带你做语训；
	倾音言语语言学术团队研发的第一手语训资源，每 6 个月 1-2 次赋能培训，包含（心理学、教育学、健康管理学等多领域）全面提升的专业技能和综合素养。有机会成为倾音语训助教及言语康复师的高级进阶并最终成为倾音的全职语训师；
	可以获得倾音公益实践荣誉和公益服务时长证明、上海联劝公益基金会倾音专项基金志愿证书以及上海音挚健康管理有限公司实习机会。