

# 社会企业:发展异质性、现状定位及商业模式创新\*

谢家平,刘鲁浩,梁 玲

(上海财经大学国际工商管理学院,上海 200433)

**内容提要:**社会企业在弥补公共部门提供社会服务能力不足和私人部门创造社会公益“市场失灵”方面愈发具有重要性。多元推动因素下的社会企业在创造经济价值和社会价值上体现出不同的效率,呈现出异质性的特点。社会企业需要整合商业和公益元素从而处于一种富有成效的平衡状态,实现社会价值与经济价值的均衡性,才有利于社会企业的可持续发展。本文基于发展异质性的视角,深入探析中国社会企业所面临的外部环境和自身模式的局限,并提出中国社会企业存在两种递进关系的发展定位:一是由政府引导、公民社会推动、市场供需驱动融合促进社会企业的多元化发展;二是社会企业兼顾经济和社会价值均衡共创发展。进而,借助商业模式的典型三维体系,本文将客户价值主张作为目标、企业资源和能力作为支撑、盈利模式作为基础,从目标定位、运营创新和理念更新三个方面对社会企业的商业模式进行了重构。最后,从完善政策体系、创新管理体制、加强理念培育等方面,就如何促进和支持中国社会企业的发展提出了相关政策建议。

**关键词:**社会企业;商业模式;异质性

**中图分类号:**F276 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)04—0190—10

## 一、引言

在最近20年,社会企业(Social Enterprise)逐步在世界各国出现,作为弥补公共部门提供社会服务能力不足以及改善私人部门在社会公益方面“市场失灵”的一种新型企业形式,其重要性也愈发突出。这主要是由于社会企业所具有的独特的“双重身份”所决定——不同于一般的商业企业,也有别于传统的公益组织,而是以提供可持续的社会价值为基本目标的具有私人部门属性的企业形式(Borzaga & Defourmy, 2001)。一方面,社会企业以提供社会价值为主要目标,在扩大就业、减少贫困、改善社会公共服务等方面比私人部门更有效率;另一方面,社会企业的私人部门属性,需要具有一定的运营能力,在提供社会价值的过程中较少甚至不需要公共

财政投入,有效缓解国家和政府等公共部门的压力。从企业职能所面向的范围而言,社会企业有效存在于以政府为首的公共部门和以商业企业为代表的私人部门所不能顾及的“真空”地带——被主流大众和商业企业所忽略的边缘人群的福利水平与生活质量(Shaw & Carter, 2007)。社会企业这种兼顾经济价值和社会价值的“双重身份”特性,有效激发了一部分人的创业热情,他们通过创办社会企业来试图解决或者缓解现有社会矛盾,在通过创业手段解决社会问题的同时,实现企业自身的成长(刘振等, 2014)。

在欧美等发达国家,政府、社会企业家及相关研究学者希望社会企业能够扮演好解决社会问题的责任者,而不仅仅是一般性的企业。许多发达国家提供各种激励政策,鼓励社会企业进行更多的产品/服务创新,提高产品/服务的质量和响应速度,

**收稿日期:**2015-10-21

\* **基金项目:**国家自然科学基金项目“基于物联网的闭环产品服务链契约优化及应用研究”(71272015);国家社会科学基金重大项目“基于绿色全产业链的产业与企业转型升级研究”(15ZDB161);教育部人文社会科学项目“提高我国农产品国际竞争力研究——基于国内贸易需求的视角”(11YJC790111)。

**作者简介:**谢家平(1964-),男,四川安岳人,教授,博士生导师,研究领域是管理优化方法、生产运作管理、物流与供应链, E-mail: jiaping@mail.shufe.edu.cn;刘鲁浩(1979-),男,山东青岛人,博士研究生,研究领域是运营与供应链, E-mail: llhslw@163.com;梁玲(1978-),女,四川资阳人,博士研究生,研究领域是运营与供应链, E-mail: liang-ling@foxmail.com。

以满足不同的社会需求。比如英国通过推行“社会企业战略”,通过明确政府和社会组织在促进社会企业发展过程中的职责,为社会企业发展创造有利环境,帮助其成为更有作为的商业运营体;美国借助于完善的创业政策体系以及有利于社会企业发展的优惠政策,加深公民社会对社会企业的创业意识,并建立有效的实践机制。此外,社会企业为提高竞争力,还会和一般商业企业进行合作,这同时也成为商业企业有效实践社会责任的重要渠道(沙勇,2013)。比如美国的很多私人部门针对社会企业提供一对一咨询、种子资金、商业工具等免费服务;德国的有实力的商业企业亲自参与社会企业的建立,为弱势群体搭建创业平台。可以说,世界发达国家社会企业的发展非常迅速,已经成为推动经济发展的重要力量,甚至可能成为未来经济新的增长引擎(Drucker,2006)。

但是,相较于欧美发达国家,中国的社会企业发展还很不成熟,甚至在某种程度上处于一种较为“无序”的状态。主要表现在:一是社会企业的定位不清晰,存在实践形式多样、发展路径不明确、市场推动不足以及有诸多尚处于实验阶段的“准社会企业”等问题,比如社会老龄化问题所涉及的养老和社区医疗,很多错误观念认为这一社会问题是政府责任,加之政府缺乏配套政策和税收优惠等激励性措施,使得社会企业在发展初期很难吸引社会企业家的参与和社会资金的支持,导致社会企业发展动力不足;二是商业模式落后,在创造社会价值和经济价值的能力上比较孱弱且存在价值趋向的偏误,比如以小额信贷为代表的扶贫项目从20世纪90年代开始实践,结果有300多家项目运行失败,投资政策不灵活、不透明,运作模式落后,投资人过度看重短期收益等,造成项目目标难以实现。国外研究已经对社会企业的概念、特征、影响因素以及发展策略等方面做了详细的探讨(Seelos & Mair,2005; Defourny & Yang,2011; Coto,2012),但是,由于经济基础、经济体制及政府调控存在的巨大差别,使得中国社会企业发展过程中所面临的企业内外环境与发达国家有较大不同,因此,国外研究只能给本文提供一定的借鉴意义,而不足以从根本上帮助本文建立起社会企业的发展框架。另外,从国内研究来看,学者们更多集中于对国内外社会企业发展的比较研究(余晓敏等,2011;徐君,2012),以及针对某种特定形式的社会企业进行研究(彭劲松等,2012;沙勇,2013),这些研究虽然有助于从不同层面更好地认识

社会企业,但是,都没有能够探索出适合社会企业发展与成长的新型商业模式,很难对中国社会企业的发展起到很好的推动作用。因此,本文的主要目的就是在前人研究的基础上,从社会企业的发展异质性视角审视我国社会企业的现状及定位,并探讨实现社会企业成长壮大的商业模式创新策略。

## 二、社会企业的发展异质性

企业的发展异质性是指企业由于发展的初始条件和发展战略的多样性,最终使不同企业在生产率、生产规模、成本构成、要素密集度、工资水平等方面存在差异(Helpman等,2004)。以往文献对于企业异质性的讨论,都是基于市场经济下的一般商业企业,以市场作为主要推动因素且受利润最大化目标的约束。对于社会企业而言,其异质性体现与商业企业有很大区别,原因在于:一方面,社会企业的推动因素不仅仅是市场,还可能包括政府、公民社会和国际援助(Nicholls,2006),尽管社会企业需要按照商业企业的模式进行市场化运作,但是,在多推动因素的影响下,已经不再是以经济利润最大化为目标;另一方面,社会企业“双重身份”的特征促使其必须统筹兼顾社会价值和经济价值。由于不同企业所处外部产业环境和内部组织、技术、管理等层面的不同,会使企业在创造经济价值和社会价值的效率上有所差异。在双重目标的限定下,既会有不同社会组织间单目标生产效率的不同,也会有同类社会组织内部对这两个目标存在不同侧重的情况。因此,社会企业的发展异质性主要体现在两个方面:一是社会企业与商业企业及公益组织相比创造经济价值和社会价值的效率不同,这体现出社会企业与非社会企业的区别;二是不同发展阶段社会企业自身创造经济价值和社会价值的效率不同,这体现出社会企业之间的区别。本文在前人(Dees,2008;Yunus,2011)研究的基础上,从经济价值和社会价值两个维度对商业企业、社会企业和公益组织等进行划分,如图1所示:



图1 不同类型的社会组织  
资料来源:本文整理

从图1中可以看出,商业企业具有较强创造经济价值的能力。商业企业的管理者需要对股东和投资者负责,获得的利润按照出资额在股东和投资者之间进行分配。利润最大化是商业企业的主要目标,而很少考虑社会公益目的。另外,基于企业社会责任制的状况下,商业企业在服务社会方面也做出了贡献,但是,由于其受盈利目标的制约,这种实现企业社会责任的意愿和努力程度都会大打折扣,因而只是创造了较低的社会价值。

公益组织以提供社会服务为主要目标,具有较强的创造社会价值的能力。但是,公益组织可以看作是一种“滴水经济”,完全依赖于政府、机构和志愿者的慷慨行为。这种特性导致公益组织存在两方面问题:第一,公益组织在实现社会价值方面大多是不计成本的,因而也是不可持续的;第二,公益组织存在一个规模和效率的上限,组织的负责人更多地是把精力放到如何吸引捐赠和补贴的活动中,而不是更多考虑如何实现组织的规模扩张和效率提高。尽管公益组织也可以根据相关规定,采用特定的投资形式在允许的领域和规模范围内实现捐赠财产的保值增值,但是,公益组织的投资受到非常强的约束限定,因而其创造经济价值的能力也有限。

不同于纯粹的公益组织和商业企业,社会企业在创造社会价值与经济价值之间并不矛盾,而是处于一种相辅相成的关系。社会企业的盈利能力越强,支持和促进创造社会价值的能力就越强;社会企业提供服务的能力越强,带来的经济影响力就越大,就越容易创造经济价值。相比较而言,一般的商业企业基于利己动机,更加倾向于经济价值;纯粹的公益组织则基于公益动机,以创造社会价值为主要目标。社会企业处于二者之间,基于利己和公益的混合动机,强调经济价值和社会价值的“双重底线”。

图1中, I、II、III、IV四个区域都属于社会企业的范畴。区域II更加侧重于经济价值,区域IV更加侧重于社会价值,区域I和区域III是社会价值与经济价值并重的社会企业,但是,区域I相较于区域III的社会企业发展更为成熟和完善。基于不同的区域创造经济价值和社会价值的能力及侧重不同,体现出社会企业发展的异质性特征。

尽管社会企业的发展过程中呈现出异质性的特点,但是,从长期来看,社会企业创造社会价值和

经济价值的能力差异应该在一个较小范围内波动,否则,就可能导致社会企业偏离兼顾社会价值和经济价值的“双重身份”特性。比如,区域II和区域IV的社会企业,如果自身创造经济价值或社会价值更具有优势,而长期侧重于有优势的一方,会使发展的不匹配状况越来越剧烈,最终导致社会企业倒向商业企业或公益组织。也就是说,社会企业应该是整合商业和公益元素,从而处于一种富有成效的平衡状态,实现社会价值与经济价值的均衡发展过程。如图2所示:

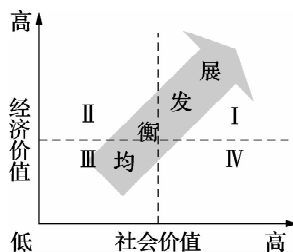


图2 社会企业的发展路径  
资料来源:本文绘制

### 三、异质性视角下中国社会企业的定位

#### 1. 中国社会企业的发展现状

社会企业概念真正引入中国是在2004年左右,随着《如何改变世界:社会企业家和新思想的力量》(Bornstein, 2006)和《社会企业家的崛起》(Leadbeater, 2006)中文版的发行,以及诺贝尔和平奖获得者、小额信贷发明人Yunus博士对中国的访问后,社会企业才真正成为国内研究的热点。本文结合中国社会企业发展历程和对众多社会企业的案例分析,认为目前对中国社会企业的界定,从组织形式上首先要具有企业属性,这既可以提高公众的认识基础,同时,相关监管部门也有章可循。除此以外,还要考虑以下三个要素:目标设定、运营模式和利润分配。目标设定方面,社会企业必须以创造社会效益为首要目标,无论社会企业处于什么样的行业或发展阶段,这是社会企业区别于传统企业的主要界定条件;运营模式方面,社会企业必须以企业的形式通过商业运作获得利润,这有别于同样创造社会效益的公益组织或政府机构;利润分配方面,社会企业更注重可持续的发展,实行有限制的利润分配,在完成社会目标之后,优先考虑企业自身的发展和壮大。

目前,中国社会企业主要分布在扶贫、助残、养老、教育等领域,因为这些领域带有较为明显的“社会服务”的标签,更容易得到社会及政府的支持和认可。比如,面向贫困人群进行小额贷款项目的中和农信,通过与商业银行合作找到融资难的突破口,由银行提供批发贷款,既解决了银行直接服务贫困人群的难题,又满足了公益性小额贷款机构的融资难题。再比如广州残友集团,是目前中国最成功的社会企业之一,以帮助残障人士就业和参与社会活动为目标,摸索出一条企业与公益相融合的发展路径。而随着网络信息技术的发展以及商业创新的加快,中国社会企业逐渐在更多领域体现出较大的发展潜力,比如农业层面的农村微型金融、生态信任农业等,环保层面的绿色屋顶、城市环境闲置资源的开发利用等,并且在这些领域的创新实践也出现了许多成功的案例。其中,以促进绿色屋顶推广、优化地球环境为目标的天空农场,通过城市屋顶个人分块租赁的模式,让每个公民都有机会参与绿色屋顶项目,不仅可以改善城市空气污染问题,还成为一家吸收碳排放的社会企业;致力于关爱老年健康、促进老年福利的北信得实公司,利用物联网和互联网技术,构建了一个健康看护的虚拟养老院,实现了智能化、个性化、人性化养老服务。可以说,未来的一段时间内,民生服务、绿色农业、环保等都会成为中国社会企业发展较为迅速的领域。

## 2. 中国社会企业面临的困境

尽管社会企业由于自身所具有的独特价值,已经逐渐引起我国各级政府、社会和学术界的普遍关注,而且在不同领域也出现许多创新实践比较成功的典型案例。但是就目前来看,中国社会企业的发展仍面临较大困境。

(1)推动不足:社会企业发展的外部环境基础薄弱,社会创业相对较少。任何企业要实现较快发展,都需要有利的外部环境作为支持,作为发展初期的社会企业更是如此。但就目前来看,由政府政策、法律法规和社会认知构成的中国社会企业发展的外部环境基础非常薄弱,尚不能形成很好的推动作用。从政策环境来看,社会企业的发展需要经济体制转轨推动下的政府职能转变相配合。政府要逐步实现从参与者的角色向管理者角色转变,鼓励和培育社会力量来参与社会服务的供给,将部分提供公共服务的职能逐步让渡给社会企业。但是,在

这一过程中,政府的转变是滞后于社会企业发展需要的;从法律环境来看,与美国、欧洲等社会企业发展比较成熟的国家和地区相比,我国目前的法律状况还存在着很多缺陷,对于社会企业和社会创业缺乏有效的法律保护和监管。比如社会企业不能享受税收优惠政策,没有专门的注册形式机构,只能进行工商注册等。从社会环境来看,公众缺少对社会企业的认知。这种认知缺乏导致两方面的问题:一是公众不明白社会企业具有的社会价值,也就无法理解当他们支持购买社会企业的产品或服务时,其实是同时在支持社会企业为弱势群体创造就业机会;二是基于传统的公益观念下,公众难以对社会企业以经营获利来发展公益事业的理念有所认同,对社会创业者的动机也难以相信。公众认知的缺乏造成社会企业的公信力和市场竞争力低下。不利的外部环境削弱了社会创业者创建社会企业的热情,使得社会企业很多是由公民社会层面的非政府组织(Non-Governmental Organizations, NGO)和非盈利组织(Non-Profit Organization, NPO)转型而来。NGO和NPO本身对社会企业所强调的社会价值部分认同感很强,相对于初创社会企业,NGO与NPO的初始发展资金较为充足,但是,缺少持续盈利的能力,因此,这两类组织更有转型的动力。不过,由NGO和NPO转型而来的社会企业最大的问题是缺乏商业运营的经验 and 专业的商业人才,这也是造成很多转型不成功的原因。

## (2)运营困境:社会企业的商业模式不完善。

第一,社会企业存在融资难题。由于公众对社会企业认知缺乏以及薄弱的外部环境基础,使得社会企业融资问题尤其突出。商业企业和公益组织的一般融资模式都不适用于社会企业。商业企业的融资模式主要包括股权融资和债务融资。股权融资需要给予投资者一定的回报率,以投资者收益最大化为目的,这显然与社会企业的社会目的相违背;债务融资需要足够的抵押,而社会企业由于发展缓慢,信任风险及非盈利目标等特点使得其应用债务融资的情况也并不乐观;公益组织的融资模式主要包括补贴融资和捐赠融资。这两种方式适合在初创期的社会企业以及从NGO与NPO转型而来的社会企业,但是,却无法对社会企业的长期发展形成持续的支持。另外,这两种融资方式在使用方向和获取方面也受到诸多限制。目前来看,社会企业的融资来源主要依靠创办者自筹资金或者通过多方

募集的捐款以及志愿者的志愿服务和捐款来维持,这样的融资方式无助于社会企业的可持续发展。由于资金的缺乏,社会企业往往把绝大部分支出用于日常运营的维持而无力进行长期目标的建设,包括不能吸引专业人才的加盟,不能进一步扩大企业规模,无力提高产出和服务水平等,进而导致企业盈利进一步恶化,最终形成恶性循环,使得社会企业无法继续支撑下去。

第二,经营模式简单,有效运营能力不足。由于发展时间较短,中国的社会企业大多规模较小,服务区域较窄,有效运营能力不足;且所面向的服务对象范围主要包括就业、扶贫、养老、助残这几个方面,属于消费能力较低但服务需求较大的群体,这就使得社会企业在产品或服务提供上存在一定的特殊性。对于提供养老、助残服务的社会企业而言,要提高服务能力和服务质量,就需要对服务的成本价格与面向群体的接受能力做对比。而就目前的情况来看,面向群体对社会服务的需求价格弹性较为敏感(邓汉慧等,2015)。导致社会企业面临一个较为尴尬的境地,在创造经济价值和社会价值方面存在着相互制约:如果为了满足社会服务的需求而提高有效运营能力,长期内成本的上升会影响社会企业的正常运转;而如果为了维持运转而提高服务价格,那么面向群体的服务需求就会降低。对于提供就业、扶贫帮助的社会企业而言,要想实现帮扶贫困、提高收入等创造社会价值的目的,首先要通过创造经济价值立足于市场。但是,相较于以利润最大化为目标的商业企业,社会企业的市场竞争能力显然要更弱一些,如何提高自身竞争力在市场中谋得一席之地,就成为社会企业需要考虑的问题。

第三,利润分配模式不清。界定社会企业的一个重要特征就是利润分配问题,不同国家就社会企业是否应该进行利润分配一直存在争议,其主要目的在于防止企业追求利润最大化而忽视了其社会使命。但目前国内由于尚无相应的法律,社会企业大多是工商注册,对利润分配模式并不明确。在短期内,由于社会企业的盈利能力较差,利润分配问题并不明显,但是,如果社会企业有了较好的发展,在这方面仍旧没有明确的规范标准,则很难保证社会企业的社会属性。

### 3. 中国社会企业的发展定位

从上文的分析中可以看出,由于社会企业外部

环境与自身商业模式的局限,我国社会企业需要确立两种递进关系的发展定位:

(1)由公民社会助推型递进到市场多源推动发展。政府主导的社会福利体制的社会化、市场化转型以及公民社会部门在众多社会、经济领域的功能日益凸显化,使我国社会企业处于由公民社会作为主要推动力的定位上。这显然与社会企业作为企业的属性,应该由市场作为主要推动力的定位相悖。市场驱动活力不足,社会企业发展缓慢也是必然的。因此,中国的社会企业应由公民社会作为主要推动力转变到市场多源推动,即由政府引导、公民社会推动、市场驱动共同推动才能更有利于社会企业的多元化发展。

(2)社会企业兼顾经济和社会价值均衡共创发展。近几年来,社会企业和社会福利、健康照顾和文化教育等领域的服务迫于资金压力,使得产品及服务提供质量也随之降低,并引来社会巨大争议。初创社会企业由于创造经济价值和社会价值的能力都比较低下,处于图2中区域Ⅲ的位置。另外,由NPO或NGO转型而来的社会企业在强调社会价值方面认同感很强,初始发展资金较为充足,因此,短期内有较强的创造社会价值的能力。但是,由于缺乏商业运营的经验和管理人才,其创造经济价值的能力也比较弱,可持续发展的能力较弱,处于图2中区域Ⅳ的位置。根据社会企业创造经济价值和社会价值均衡发展的要求,中国社会企业的发展需要兼顾经济和社会价值共创,从区域Ⅲ、区域Ⅳ向区域Ⅰ转变。但是,基于社会企业目前的发展态势下,要实现这种转变面临较大的困难。这也迫切需要社会企业转变传统的运作理念,从商业模式上进行创新。

## 四、中国社会企业商业模式创新

中国社会企业的商业模式创新必须以社会企业的发展要求及中国社会企业目前的发展定位作为基本立足点。也就是说,一方面,必须遵循社会企业在创造经济价值与社会价值方面均衡发展的原则;另一方面,要考虑目前中国社会企业较弱的筹资能力和运营能力不足这一现状。在这种情况下,社会企业的商业模式创新,就不能仅仅沿袭传统商业企业的创新模式,还必须要有符合社会企业运作特点的独特之处。

Johnson & Christensen 等(2008)对商业模式提

出了一个较为经典的阐述:商业模式是一个由客户价值主张、企业资源和能力、盈利模式构成的三维体系。客户价值主张是指对客户真实需求的满足,企业资源和能力是支持客户价值主张的具体运作模式,盈利模式则帮助企业实现经济价值。本文基于商业模式的三维体系,将客户价值主张作为目标、企业资源和能力作为支撑、盈利模式作为基础,从目标定位、运营创新和理念更新三个方面重新构建社会企业的商业模式,如图3所示:

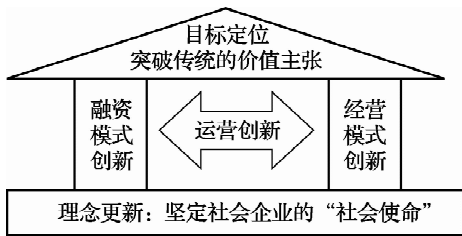


图3 社会企业商业模式创新构架

资料来源:本文整理

### 1. 目标定位:突破传统的客户价值主张

对于商业企业而言,无论其商业模式如何创新,都不会改变其既定的客户价值主张。即针对有消费能力的客户,通过提供实现客户所需价值最大化的产品或服务,进而实现自身经济利润最大化。处于发展初期的中国社会企业显然无法直接沿用商业企业的做法,因为社会企业既无法做到与商业运作经验非常成熟的商业企业一起面向具有较高消费能力的客户进行竞争,也无法在提供产品或服务的过程中,通过满足客户需求追求利润最大化,这有悖于社会企业的宗旨。社会企业要做的是必须突破传统的分析框架,从新的视角重新定义适合于自身的“商业规则”:第一,社会企业要将客户群体定位于不能被公共服务和商业企业所覆盖的边缘人群,通过提供一定质量的产品或服务,提高低消费能力群体的福利水平;第二,社会企业所提供的产品或服务不一定是能够给客户群体带来价值最大化,但必须能够满足其最低需求;第三,社会企业提供产品或服务的过程中,必须抛离传统的由市场供需关系所决定的价格体系,而是要依据客户群体的消费水平确定合适的价格。

通过改变传统商业企业所遵循的客户价值主张,中国社会企业可以找到有效促进自身发展的突破口:对收入水平低下群体以较低价格提供一定质量的生活必需品或护理服务、通过对残障或无工作

技能的人群提供培训并助其实现就业、对有创业需求的低收入人群提供低息小额贷款等。世界上最著名的社会企业组织——Grameen Bank 在这方面提供了很好的表率(Yunus,2010)。Grameen Bank 提供足够的小额贷款给不被传统商业银行所接受的低收入人群,帮助其实现能带来经济收入的创业模式;除非特殊情况下,Grameen Bank 都要对贷款收取略高于银行信贷却远低于高利贷的利息。最为重要的是,这些贷款不需要任何担保,这是对传统银行信贷最大的颠覆。

### 2. 运营创新:探寻新的融资模式和生产经营模式

在商业模式上突破传统商业企业所遵循的客户价值主张,只是确定了中国社会企业的发展方向。而要真正克服当前中国社会企业发展所面临的资金困难和运营能力不足的问题,仍旧需要在融资模式和生产经营模式上寻求创新。

(1) 融资模式创新。尽管很多商业企业都在践行企业社会责任,但是这种做法是否符合投资者利润最大化的需求是值得商榷的,因此,对于以创造社会价值为主要目标的社会企业而言,更难吸引以经济利润为导向的一般社会资本的流入,而必须转向引入以社会目标为导向的新型投资方式以及实行不同于商业企业的资本运作模式。

根据发达国家社会企业的实践发现,公益创投基金可以作为中国社会企业融资重要的创新手段。其主要的投资对象是社会企业,其本质是从慈善捐赠式的公益基金转化而来,在投资决策和投资管理过程中结合了一般风险投资模式的理念,因此,具有一定的创新意识和社会影响力。公益创投最大的特点是明确将社会目标置于经济回报之上,这是不同于一般风险投资的区别所在。同时,公益创投通过资本的循环和运作寻求一定的资本回报,而非像公益基金仅仅局限于毫无保留的接受一捐赠的模式。因此,公益创投这种创新式的运作设定可以很好地满足社会企业的融资需求。

在引入公益创投基金后,社会企业在其资本运作过程中也应与商业企业有所不同。公益创投基金的主要目的在于通过提供资金帮助社会企业进行发展能力的建设,包括对企业战略、组织、能力等方面的辅导培训、市场的开发以及寻找合作资源等。因此,社会企业要首先将资金运用到促成自身成长及增加社会影响力的方面,比如构建良好的组

织基础设施、开发新的市场、增强创新能力、通过产品及服务的多样化增值获利等。此外,公益创投基金在实现其社会目标之后仍需要一定的经济回报,社会企业可以选择较为稳健的投资方式与渠道实现可预测的投资获利,投资收益在满足公益创业资金的资本回报要求之后,剩余部分仍旧要用于社会企业自身。可以说,公益创投对社会企业进行投资的过程中,既实现了其特定的经济回报,又可以帮助社会企业获得成长和发展,从而实现其自身公益性要求下所需实现的社会目标。

(2)经营模式创新。对于中国社会企业运营能力不足的问题,可以借鉴商业企业经营过程中较为成熟的运作模式,通过资源整合以及拓展核心资源运作效率的角度加以改善。

第一,通过生产外包提高服务专业化水平,提升社会企业创造经济价值的能。从中国社会企业的实践案例来看,大多社会企业所覆盖的职能范围主要在于创造就业机会和提供社区服务,因而社会企业提供服务的能是其核心竞争力所在。这种情况下,社会企业应该将生产环节外包给更具有优势的商业企业,将自身资源整合到能带来更高价值增值的服务提供环节。一方面,中国社会企业本身创造经济价值的能就比较弱,通过生产环节的外包,可以减少社会企业在生产场地和设备以及专业生产人员等方面的投入,缓解资金压力,对于商业企业而言,尽管其承接社会企业的生产外包可能并不会太高利润,但是,却可以通过与社会企业的合作展示自身良好的公众形象,进而获取其他的政府补贴或支持,因而也有愿意承接社会企业生产外包的动力;另一方面,中国社会企业职能范围所覆盖的社区服务,多是集中于帮助残障人士、提供职业培训、养老和护理等方面,在这些方面培养相应的服务从业人员比培养专业的生产人员要相对容易,因而也更有利于创造就业机会和提高服务的专业化水平。此外,服务专业化水平的提高,更有利于社会企业从政府获得部分公共服务的外包和从社会获得其他服务的外包,拓展业务范围,获得实现更多盈利的可能。所以说,社会企业通过专注于核心竞争力的社区服务提供环节,可以有效提升创造经济价值的能。

第二,通过租赁经营突破服务能力约束,提升社会企业创造社会价值的能。社会企业创造社会价值的能受自身资源瓶颈和服务能力瓶颈的

限制。由于中国社会企业处于发展起步阶段,大多数企业立足于面向社区的服务范围,一般规模较小且融资能力较弱,因而资源瓶颈和服务能力瓶颈的限制作用较为明显。比如社区养老和护理的服务提供,发展初期的社会企业无论是从医疗设备还是服务场地上都存在供给不足的问题,且随着社会老龄化的加剧,这种供需不均衡的状况必将进一步加剧;而社会企业由于短期内盈利能力不足,无法直接购买较为昂贵的医疗设备和服场地。这种情况下,社会企业可以通过租赁经营的方式,整合供应链的资源来实现服务能力的提升:一方面,对较为昂贵的医疗设备可以采取融资租赁的方式,融资租赁是集融资与融物于一体的租赁方式,基于所占用的融资成本的时间收取租金,在这种方式下,社会企业在初期可以使用较少的租金就获得医疗设备的使用权,在租赁期满时,根据相应的协议安排医疗设备的所有权也会转移到社会企业。此外,融资租赁模式下,社会企业可以将摊提的设备折旧费用从应纳税收入中扣除,实现税收节约;租赁期内设备的产权仍属于出租方,出租方需要承担设备的维修和保养而无需社会企业付费。这两个方面都为社会企业节约了大量费用,甚至所付出的租金总额有可能低于直接购买所引致的成本支出。因而融资租赁的方式既缓解了社会企业资金不足的问题,又可以给服务能力的可持续提升奠定了基础。另一方面,对服场地可以采用经营租赁的方式。在这种租赁方式下,社会企业按照租赁时间支付租金,并且场地的维护和保养都由出租方负责,因而可以极大地节约社会企业的支付成本。并且社会企业在提升服务能力的同时,还可以根据社区服务需求的变动,撤销租赁协议,避免服务供给能力超过需求时遭受损失的风险。此外,社会企业还可以作为一个平台,整合场地出租方与需求服务的客户,由客户直接向场地出租方租赁,而社会企业只负责提供服务,这样的方式既不影响服务能力的提升,又可以满足客户对场地的多样化服务需求。

### 3. 理念更新:坚定社会企业的“社会使命”

在社会企业发展过程中,必然需要引入企业外部的各种资源,因此也必然会引起“社会使命”和“经济使命”这两个目标之间的碰撞。在引入外部投资之后,如何实现社会价值和经济价值均衡发展的商业模式是比较困难的,即使是以社会目标为导向的投资也有可能在一定时期把企业发展定位于

经济目标。尤其是处于发展初期的中国社会企业,面临需要发展壮大问题,很容易在发展过程中倒向过度追求经济价值的方向。

传统商业模式下,通过企业资源和能力运作过程中所产生的成本与实现客户价值主张所带来的收入实现企业的经济利润。但是,社会企业所应实现的利润,不仅仅是经济利润,更应该是“社会利润”以及“环境利润”,因此,在社会企业实现“利润”的过程中,必须坚定其“社会使命”,确保社会价值目标的主体性和经济价值目标的辅助性。一是在资源获取和利用上做出限定,不仅仅是采用较为经济性的方法获取资源,还要在资源利用过程中能够实现社会和环境价值最大化,实现社会企业的“社会利润”、“环境利润”、“经济利润”的“三重底线”;二是在实现客户价值的过程中,不能以经济价值最大化为目标,而应以成本收回为主要原则,甚至在某些情况下允许在产品或服务运营层面出现亏损;三是在利润分配上做出限定,社会企业仍旧需要实现经济利润,但是利润分配在实现公益创业投资所必须的最低水平资本回报的基础上,应用于企业自身发展的再投资或者某项社会事业,而非以所有投资或股东的分红及收益回馈为目标。

### 五、中国社会企业发展的政策建议

社会企业对于解决目前中国弱势群体的发展需求与社会公共服务提供不足的矛盾具有非常重要的现实意义。本文以社会企业的发展要求及中国社会企业目前的定位作为基本立足点,通过商业模式创新解决发展过程中面临的运营困境,是社会企业从自身层面出发所开拓的新思路,实际上这也体现了社会企业的特殊性及其核心竞争力所在。

但是,从长远来看,仅靠企业层面努力践行商业模式创新是不够的,而且商业模式创新的实现也需要一定的条件。要实现社会企业健康平稳地发展,还必须健全和完善社会企业发展所处的外部基础环境,也就是增强外部推动力的问题。需要通过完善政策体系、创新管理体制以及加强理念培育等搭建一个支持企业发展的平台,帮助中国社会企业摆脱目前推动力不足的局面,使其真正成为由政府、公民社会、市场共同推动的经济主体。

#### 1. 完善法律体系,加强对社会企业的政策扶持

在当前中国全面深化改革,实现社会、经济转型的重要时期,致力于解决社会问题的社会企业的

重要性会愈发突出。因此,尽快完善相关法律制度和政策支持体系,规范社会企业的有序发展,是政府面临的一个较为迫切的问题。结合发达国家促进社会企业发展的实践经验,本文认为,主要可以从三个方面展开:一是理清社会企业的法律地位。由于目前国内法律层面没有对社会企业进行明确的界定,因此,在社会企业的发展过程中很容易引起权、责、利不明的局面,既无法保证社会企业的合法权益,也有可能引发不良企业混水摸鱼的现象。明晰社会企业的法律地位,是社会企业参与社会活动和商业活动的基础,只有这样,才能体现出其不同于其他组织的独特身份,也有利于获得政府资助、其他商业合作的支持以及社会的了解和信任,在解决社会问题方面发挥更大作用。二是加强对社会企业的政策扶持。我国社会企业尚处于发展初期,其创造社会价值和经济价值的能力都很孱弱,迫切需要政府的政策扶持。此时,需要政府将面向商业企业、事业单位及政府创办的民间组织的各种优惠政策同样适用于社会企业,包括税收优惠、财政支持、信贷安排、创新激励等。从发达国家的经验来看,政府支持对于社会企业的发展具有显著的积极效果。三是创建社会企业的评估制度。尽管社会企业自身对实现其“社会使命”有着严格要求,但是政府仍旧需要创建一套规范、合理的评估体系,对社会企业的不同层面进行评估,不仅仅是为了监督社会企业的资源利用和日常运营,还通过评估提高社会企业的诚信度和公信力,促进其健康发展,同时也是为后续政策扶持的方式和力度提供依据。

#### 2. 创新管理体制,促进社会企业商业模式的顺利施行

政府对社会企业管理体制的创新,在于不只是对社会企业的规范性进行管理,更多是非政策层面的支持性管理。比如英国推行的“社会企业战略”,通过政府成立专门的管理部门帮助社会企业解决经营过程中遇到的问题,推动社会企业的发展。由于目前公众对社会企业公益性质的认知不足,需要政府在社会企业的准入问题上,通过取消或下放众多的行政审批程序,实现“简政放权”,降低社会企业的准入门槛。同样,基于公共服务不足和政府财政的较大压力,政府也可以将部分公共服务职能逐步让渡到社会企业,实现“减职让利”,比如通过制度安排增加社会企业承接政府采购及公共服务外包的



机会等。这样,政府就可以实现从对公共服务的管理转向对社会企业的管理,既可以减少政府财政投入,又可以拓宽社会企业的业务渠道。此外,政府需要加强与各利益相关方的沟通,帮助社会企业构建多元化的跨界、跨平台的合作机制,通过联合社会力量实现对社会企业信息、资源、能力、管理等方面的支持,共同推进社会企业商业模式的顺利施行。

### 3. 传播社会创业理念,增强公众对社会企业的认识

虽然“大众创业,万众创新”的理念已经深入人心,但是,公众对创业/创新的理解,更多是面向商业企业而不是社会企业。公众认识的不足会严重影响社会创业的积极性以及社会企业的健康发展,这就迫切需要加强社会企业在公众社会中的影响。

一方面,社会企业在参与市场活动的过程中,需遵循商业模式创新所提到的目标定位,坚守社会使命,加强对产品质量和服务水平以及提供方式的把控,使受益群体能够充分了解社会企业的目标及运作模式,通过不断的声誉积累以及受益群体的口碑等增强社会企业的影响力;另一方面,需要政府、高校及其他研究机构等部门的配合,政府要限制各种损害或歧视社会企业发展的行为和言论,最大限度地减少对社会企业的不利影响;研究机构要加强对社会企业的理论研究,使更多的成果被公众所熟知;高校要开展社会创业教育,在鼓励大学生参与社会企业活动的同时,也是在培育潜在的社会创业者。总而言之,通过产学研用等不同层面的相互配合,不断增强公众对社会企业价值的肯定和认可。

#### 参考文献:

- [1] Borzaga, C., Defourny, J. The Emergence of Social Enterprise[M]. London and New York, Routledge, 2001.
- [2] Cato, M. S. Understanding Social Enterprise: Theory and Practice[J]. Social Enterprise Journal, 2012, (8): 78 - 79.
- [3] Defourny, J., Yang S. K. Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: a Cross-country Analysis[J]. Social Enterprise Journal, 2011, (7): 86 - 111.
- [4] Dees, J. G., Emerson, J. Peter Economy, Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs[M]. 北京大学出版社, 2008.
- [5] Helpman, Elhanan, Melitz, M., Yeaple, S., Exports Versus FDI with Heterogeneous Firms[J]. American Economic Review, 2004, (94): 300 - 316.
- [6] Johnson, M. W., Christensen, C., Kagermann, H., Reinventing Your Business Model[J]. Harvard Business Review, 2008, (12): 57 - 68.
- [7] Lyon, F., Sepulveda, L. Mapping Social Enterprises: Past Approaches, Challenges and Future Directions[J]. Social Enterprise Journal, 2009, (5): 83 - 94.
- [8] Nicholls, A. Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change[M]. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- [9] Peter F. Drucker, Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles [M]. New York: HarperCollins Publishers, 2006.
- [10] Seelos, C., Mair, J. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor[J]. Business Horizons, 2005, (48): 241 - 246.
- [11] Shaw E., Carter S. Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes[J]. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2007, 14, (3): 418 - 434.
- [12] Yunus, M., Carl, W. Building Social Business: the New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs [M]. 北京: 中信出版社, 2011.
- [13] Yunus, M. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience[J]. Long Range Planning, 2010, (43): 308 - 325.
- [14] 邓汉慧, 涂田, 熊雅辉. 社会企业缺位于社区居家养老服务的思考[J]. 武汉: 武汉大学学报, 2015, (1).
- [15] 刘振, 杨俊, 李志刚. 国外社会企业成长研究综述与发展趋势[J]. 天津: 现代财经, 2014, (2).
- [16] 彭劲松, 黎友焕. 社会企业商业模式研究——以广东残友集团为例[J]. 南昌: 江西社会科学, 2012, (4).
- [17] 沙勇. 我国社会企业评价指标体系研究[J]. 南京: 江苏社会科学, 2013, (2).
- [18] 余晓敏, 张强, 赖佐夫. 国际比较视野下的社会企业[J]. 北京: 经济社会体制比较, 2011, (1).
- [19] 徐君. 社会企业组织形式的多元化安排: 美国的实践及启示[J]. 北京: 中国行政管理, 2012, (10).
- [20] 中国社会企业与社会影响力投资发展报告[R]. 北京: 中国社会企业研究中心, 2013.

## Social Enterprise: Development Heterogeneity, Positioning and Business Mode Innovation

XIE Jia-ping, LIU Lu-hao, LIANG Ling

(School of International Business Administration, Shanghai University of Finance & Economics, Shanghai, 200433, China)

**Abstract:** In nearly 20 years, social enterprises have gradually appeared in various countries of the world. As a new form of business to make up for inadequate capacity of public sectors to provide social services and to improve “market failure” of private sectors in social welfare, its importance has become more prominent. This is mainly due to the unique “double identity” of social enterprises: not only different from ordinary commercial enterprises, but also different from the traditional public service organizations, it is a form of business having the nature of private sectors with its basic objective to provide sustainable social value. Compared with American and European countries, China’s social enterprises are still immature, on the one hand, the positioning of social enterprises is not clear, there are problems including various forms of practice, unclear development path, lack of market drive and many “quasi-social enterprises” still in the experimental phase; on the other hand, the business model falls behind, relatively weak in its capability to create social value and economic value, and its existence value tends to bias. Therefore, on the basis of previous studies, the main purpose of this thesis is to review the current situation and position of social enterprises from heterogeneity perspective on the development of social enterprise, and to explore strategies to innovate the business model to facilitate social enterprises to grow.

For social enterprises, the development heterogeneity is mainly reflected in two aspects: firstly, compared with commercial enterprises and public organizations, social enterprises is different in the efficiency to create economic value and social value, which reflects the difference between social enterprises and non-social enterprises; secondly, social enterprises in different development stages are different in the efficiency to create economic value and social value, which reflects the difference between social enterprise. Therefore, based on the different efficiency and focuses to create economic value and social value, social enterprises can be divided into different levels and positioning. From the long term aspect, the difference of the capability of social enterprises to create social value and economic value should fluctuate within a small range; otherwise, it may lead to deviation from the “double identity” feature of social enterprises to create both social value and economic value. In other words, social enterprises need to integrate business and public elements in order to be in a productive balance, and to achieve a balanced development of social value and economic value.

Currently, China’s social enterprises are facing greater difficulties in the development process. On the one hand, the external environment for social enterprise development in China is weak, with relatively little social entrepreneurship; on the other hand, due to the imperfect business model, social enterprises are facing some operational difficulties, including financing difficulties, simple business model, unclear profit distribution model and so on. Based on this situation, combined with the heterogeneity of social enterprise development, the thesis argues that there are two kinds of progressive positioning of China’s social enterprises: first is being promoted by citizens and society due to lack of market drive; second is unbalanced and unsustainable capability for social enterprises to create social value and economic value. To meet the requirements for social enterprises to develop in a balanced manner to create economic value and social value, it is necessary to change the traditional concept of the operation, and to innovate the business model.

Based on the three-dimensional system of business model, taking customer value as proposition as the target, enterprise resources and capability as the support, profit model as the basis, this thesis rebuilds the business model of social enterprises from the three aspects of targeting, operational innovation and idea updating. In targeting, the traditional customer value proposition is broken though and the “business rules” suitable for social enterprises are redefined from a new perspective; in operational innovation, the author explores new financing, production and operation models; in idea updating, social enterprises shall firmly stick to the “social mission” to guarantee the subjective social value and the objective economic value.

**Key Words:** social enterprise; business modes; heterogeneity

(责任编辑:鲁言)