

□国家建设与社会治理

“义利并举”何以实现？

——以社会企业“老爸评测科技有限公司”为例

苗青 张晓燕

【摘要】社会企业是通过商业手段完成社会使命的一种创新组织形式。由于带有社会价值和经济价值双重底线，社会企业旨在追求“义利并举”。社会企业在欧美国家迅速普及，并在推动社会创新和变革方面发挥了重要作用。中国学术界对这些国外的社会企业模式、案例及经验也进行了介绍，但扎根中国现实的案例剖析则相对缺乏。这种创新的组织形式在中国背景下能否成功复制？社会企业在中国的实践及发展是否可以解决“义利并举”这一关键问题？这些问题都可以从商业模式及合法性理论中寻找答案。

【关键词】社会企业；双重价值；商业模式；合法性

【基金项目】国家自然科学基金项目（71672174）；浙江省自然科学基金杰出青年项目（LR17G020001）

【收稿日期】2017-09-22

【DOI】10.15939/j.jujss.2018.02.sh1

【作者简介】苗青，浙江大学公共管理学院教授；张晓燕，浙江大学公共管理学院博士研究生。（杭州 310058）

一、引言

义利关系自古以来都是经济社会活动的一个重要命题。其中，“义”反映了人们对社会公共道德的追求，而“利”强调的则是个人利益及需求的满足。这种矛盾的义利关系在现代社会的组织中也极为常见。像非营利组织便是重义轻利的典型代表，它不以营利为目的，致力于提升公共利益。与之不同，商业企业体现的则是重利轻义，以实现利润最大化为最终目标。在这两种组织内部，义与利处于对立状态，无法兼容及调和。其结果是非营利组织因缺少资金而影响了社会目标的有效实现，而商业企业则因为缺少社会责任而受到公众的质疑。那是否有一种组织形式可以实现义利并举、公益与商业共融呢？

2006年，孟加拉国经济学教授穆罕默德·尤努斯及其创办的格莱珉银行共同获得诺贝尔和平奖。这种致力于通过企业化运作，改善穷人经济及生活状况的小额信贷模式，让我们看到了义利并举实现的可能性。它代表了一种新兴的理念或组织形式，即社会企业。首先，它不同于传统非营利组织，试图通过自我创收来维持组织运营，而不是依靠捐赠和赞助。其次，它也不同于传统商业企业，把解决社会问题放在首位，而不是一味追求利润最大化。一言蔽之，社会企业是用企业的方法来做公益的组织。

• 104 •

作为一种新兴的解决社会问题的方式,社会企业在欧美国家迅速普及,并在推动社会创新和变革方面发挥了重要作用。中国学术界对这些国外的社会企业模式、案例及经验也进行了介绍,但扎根中国现实的案例剖析则相对缺乏。这种创新的组织形式在中国背景下能否成功复制?社会企业在中国的实践及发展是否可以解决“义利并举”这一关键问题?为了回应这些问题,本文将关注的焦点放在以下两个方面:第一,在中国情境下,社会企业如何在获取经济利润的同时创造社会价值?这需要我们深入分析社会企业价值创造及实现的路径和过程。第二,何种理论工具可以用于解释社会企业价值实现的机理?对于该问题,本文认为可以从商业模式(business model)及合法性(legitimacy)理论中寻找答案。

二、理论与文献回顾

(一) 社会企业的双重价值

社会企业是通过商业活动创造利润,以此来实现社会目标的组织。^[1-2]通过该定义我们可以看出,社会企业具有社会价值和经济价值双重底线^[3],也就是所谓的“义利并举”。这种双元属性贯穿了社会企业发展的整个过程。无论是目标设定、组织运营,还是绩效评估,都围绕着双重价值而展开。所以,理解社会企业的关键在于把握其双重价值。有鉴于此,本文首先对社会企业所创造的社会价值和经济价值进行区分和论述。

1. 社会价值

社会企业是使命导向型(mission-driven)组织^[4],为公共利益而创造社会价值是其根本目标^[5]。这从本质上区别于为了私人利益而追求利润最大化的私营部门。具体而言,社会企业比较有代表性的社会目标包括减少贫困问题、创造就业机会、促进社区发展,等等。这些目标是社会企业存在和发展的重心。它们符合公认的道德和社会规范,社会企业可以通过开展与之相关的活动,在运营及发展的过程中获得社会的认可及公众的支持。现实中,社会企业所追求的社会价值往往通过其使命和愿景进行传达,以突出和强调其对公共利益的追求。^[6]

2. 经济价值

社会企业对经济价值的追求与商业企业类似,主要是通过创新性利用资源、提供产品和服务、签订服务合同等方式,获取收入,实现财务上的可持续性。^[7]这些收入既可以保证组织的生存和发展,同时也是社会企业实现社会目标所必须的资源。在运营过程中,社会企业可以通过对经济目标的追求获得交易上的合法性,从而为其在市场上从事商业活动提供保证。^[8]与社会价值相比,这些通过商业活动所产生的经济价值更加客观,也更容易量化,可以通过利润、销售额、增长率等指标来进行精确的衡量。^[9]

(二) 商业模式理论

商业模式反映了一个组织价值实现的路径和逻辑。社会企业双重价值的实现也要以商业模式为依托。最近的研究强调了社会企业与商业企业在商业模式上的共通性^[10],认为可以将一般企业的价值实现路径用于社会企业的商业模式分析。此外,为了实现双重价值,社会企业也需要对传统商业模式进行创新^[11],以保证在实现财务可持续性的同时实现社会使命。基于这些共性及差异,本文的分析一方面采用一般商业模式分析中的价值创造(value creation)、价值传递(value delivery)和价值获取(value acquisition)三种机制^[12],一方面又兼顾社会价值与经济价值两条路径以及二者交互作用所产生的协同效应,具体如图1所示。

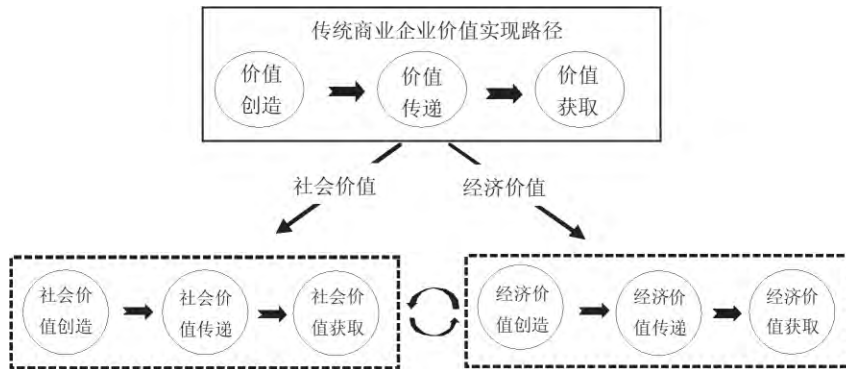


图1 社会企业价值实现的三个环节

1. 价值创造

价值创造说明了组织能为顾客创造什么价值以及这些价值是如何创造出来的。^[13]对社会企业而言，经济价值创造主要是产品和服务的提供，而社会价值的创造则是社会和环境问题在一个或多个方面的改善，包括健康、教育、社区发展等等。^[14]其中，前者具有使用价值^[15]，能够通过市场交换来获取利润^[16]，而后者创造的多是非货币价值。具体到价值创造的过程，社会企业既需要依赖组织内部所拥有的能力及资源，即核心竞争力，来进行生产经营活动，同时也需要外部合作伙伴的参与，以提升价值生产过程的效率。

2. 价值传递

价值传递是价值创造的下一个环节，它主要是将社会企业创造的价值（产品、服务、信息等）通过合理的方式传递给消费者^[17]，即销售、营销和宣传渠道^[18]，既包括销售人员或互联网等直接渠道，也包括中间商等间接渠道^[19]。它衡量了社会企业能否将创造的价值有效传递给消费者的能力^[20]，同时也对社会企业最终的价值获取有重要影响。有效的价值传递可以在合适的时间和地点，将合适的产品或服务准确地传递给合适的目标人群。随着信息技术的发展，互联网在企业价值传递方面发挥的作用越来越重要。

3. 价值获取

价值获取位于价值传递之后，它意味着交换价值的实现^[16]，是社会企业从总体产出的价值中所占有的份额。其中，经济价值的获取对社会企业的成功至关重要，只有获得收益，社会企业才能保持竞争优势。^[21]而且同类社会企业的数量越少，不可替代性越强，获取的价值也就越多。这里还需要注意社会企业在价值获取方面的独特性，即它强调和重视的不是利润最大化，而是产出最大化。^[22]也就是说，为了广大弱势群体及消费者的利益，社会企业在产品和服务定价上会低于一般商业企业。在经济价值的支持下，社会企业也会因社会使命的实现而获得非货币价值，如品牌、公信力、满意度等。

三、研究方法及案例介绍

本文按照案例研究的规范及流程展开，选用纵向单案例研究的方法。主要原因有三：第一，本文旨在探究社会企业是如何创造、传递并获取价值的，属于“是什么”和“怎么样”的问题范畴，因此适合采用探索性的案例研究方法。第二，本研究采用纵向案例分析，主要是因为本文

研究的问题在于探讨双重价值实现的动态过程,而纵向案例研究可以确认关键事件发生的次序,很适合构建过程模型。第三,本文采用单案例研究,因为其可以对单个情境进行深入而详尽的分析与说明,可以较好地归纳现象特征和潜在规律。此外,较强的故事性也能够带来不同寻常的新见解和启发。

(一) 样本选择

根据典型性原则和理论抽样准则,案例选择应该重视其独特性,并出于理论发展的需要,选择符合发展理论所需的组织样本。在此基础上,本文选取杭州老爸评测科技有限公司(以下简称“老爸评测”)作为案例研究的对象。主要理由如下:1)“老爸评测”的发展历程体现出较强的阶段性,有助于更好地区分社会价值和经济价值的实现路径及先后次序,对比二者在价值创造、传递及获取方面的不同。2)“老爸评测”所建立的运营模式具有非常强的创新性,融合了众筹、粉丝经济等热点,属于当下中国比较有代表性的社会企业,对实践有较强的指导意义。综上所述,该案例与本文研究的问题有高度的契合性。

(二) 案例介绍

“老爸评测”成立于2015年1月,是一家专注于解决有毒有害产品问题的社会企业。通过跨界结合移动互联网、自媒体、众筹检测、合格产品团购等多方资源,“老爸评测”成功以创新商业模式促进了社会问题的有效解决,因此荣获2015年度“中国社创之星大赛”总决赛冠军。

从价值创造的过程上看,“老爸评测”的发展经历了三个阶段(如表1所示),具体如下:

表1 “老爸评测”义利并举的发展阶段

发展阶段	价值创造	活动开展	收入来源	经济状况
阶段一 2015年1—12月	体现社会价值	检测有害产品	自费+众筹	入不敷出
阶段二 2016年1—12月	创造经济价值	销售安全产品	销售	扭亏为盈
阶段三 2017年1月至今	创造社会价值 创造经济价值	检测有害产品 销售安全产品	众筹+销售	盈利递增

第一阶段(2015年1—12月)为社会价值创造阶段。“老爸评测”的创始人魏文锋先生,是一名有17年实验室检测经验的家长。出于职业的敏感,他怀疑女儿使用的包书皮有毒,然后自费上万元到检测中心对市面上的问题书皮进行了检验。之后,为了“让天下的孩子们远离有毒有害产品”,他发起了“老爸评测”项目,先后检测了包书皮、跑道、切菜板、魔术擦等产品,为家长们提供了安全和健康的产品信息。总体而言,该阶段“老爸评测”公益使命突出,但经济价值创造明显不足,运营主要依靠自费和众筹。到2015年底,众筹获得的资金为6万多元,而检测费一共花费9万余元,可以说是入不敷出。

第二阶段(2016年1—12月)为经济价值创造阶段。为了解决组织的生存问题,把公益做大,“老爸评测”开始引入商业手段,建立了“老爸商城”微商城和淘宝会员店,销售通过检测合格的“白名单”产品来获取收入,以更好地解决有毒有害产品这个社会问题。该阶段的创新之处在于采用了“良币驱逐劣币”的思路,通过做减法,所有物品都只推荐和销售一个品类的无毒可用产品。一方面满足家长对安全产品的需求,同时实现自我造血的可持续发展;另一方面推动厂商有动力自觉地生产优质、合格的产品,从而改变行业生态。通过该模式的建立和引入,

“老爸评测”在财务方面实现了扭亏为盈。

第三阶段（2017年1月至今）为双重价值创造阶段。“老爸评测”通过公益使命和商业手段分别实现了社会价值及经济价值创造，下一步便是充分发挥二者之间的相互融合及促进作用。这样做，一方面，因为组织的公益性和社会使命，“老爸商城”的产品销售不断增加，其交易额也从每月200万元不断增长，2017年预期利润可达400万元。另一方面，由于“老爸评测”将不少于1/4的利润用于产品检测，支持组织的社会使命，随着收入的增加，其产品检测的能力及范围也不断拓展。总结起来看，该阶段“老爸评测”的盈利持续增长，社会影响也不断扩大。

（三）数据收集

为了保证研究的信度与效度，本文采用了多种渠道进行数据收集，具体包括社会企业内部人员访谈、实地考察以及众多的二手资料。具体而言，本文作者于2017年8—10月先后对“老爸评测”进行了3次实地调研，访谈员工及创始人5次，总访谈时长为6.2小时。访谈主要采用半结构化的形式，根据研究设计的访谈提纲对受访者进行提问。此外，除了实地调查和正式访谈，本研究还借助其他渠道进一步收集与“老爸评测”相关的二手资料及信息，主要包括社会企业网站、内部档案资料、媒体报道等。

四、研究发现

本部分对“老爸评测”的双重价值实现路径进行了分析和说明。如图2所示，根据前文的案例介绍和阶段划分，我们可以看出，在阶段一，“老爸评测”的价值创造主要以社会价值为主，路线单一。而在阶段二，通过引入商业手段，“老爸评测”增加了经济价值创造路线。最后，在阶段三，“老爸评测”的价值创造路线成功拓展为两条，并且彼此之间的协同作用也更加突出。下文对每条路线下价值创造、传递和获取的过程进行详细说明，具体如下：

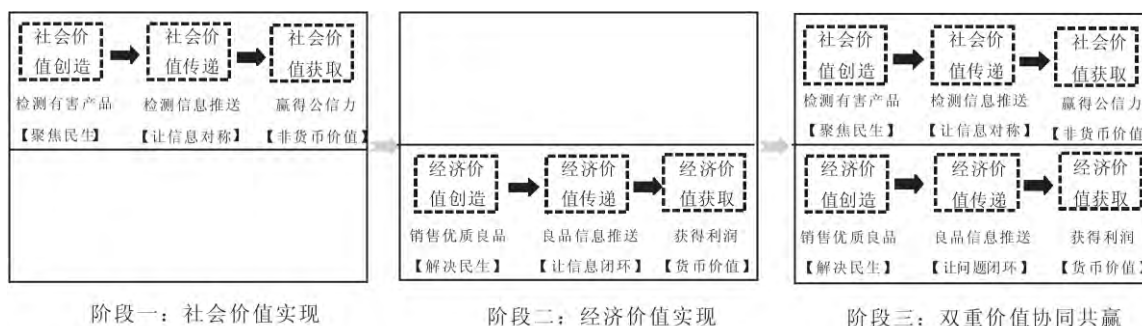


图2 社会企业双重价值实现的三阶段模型

（一）阶段一：社会价值实现

“老爸评测”的使命是让孩子远离有毒有害产品。在社会价值创造环节，“老爸评测”的价值创造主要围绕该使命展开，通过众筹检测，发现有毒有害产品，然后向社会公布“黑名单”。在此过程中，“老爸评测”利用了自身的检测背景和能力，建立了一个专门为孩子、家长检测的实验室。此外，考虑到大部分有毒有害产品的检测需要具有资质的专业机构和专业仪器，耗资巨大，所以“老爸评测”也与外部的专业实验室建立了合作关系。

在社会价值传递环节，“老爸评测”需要将检测信息通过合适的方式传递给消费者。它在微信公众号、网站、新浪微博等多个平台上公布检测结果，使家长们可以免费、迅捷地获得信息。

该过程有效解决了信息不对称的问题。有毒有害产品的存在,一个主要原因便是消费者与生产者之间存在信息上的不对称。家长们往往只购买产品,而没有为产品的信息付出成本,因而在交易中处于比较不利的地位。而拥有较多信息的生产企业,为了获取更多利润,也缺少提供信息的动力。“老爸评测”通过发挥信息中介的作用,有效平衡了消费者与生产者之间的信息差异。

最后,在社会价值获取环节,“老爸评测”成功赢得了公信力,获得了来自家长的信任和支持以及社会的认可。这主要源于组织自身的公益属性及其聚焦民生、解决有害产品问题的社会使命。魏文锋对有毒书包皮进行曝光,相关微信贴在全国家长的朋友圈刷屏,阅读量上百万,相关视频点击量也达到120万+,浙江卫视、杭州电视台、《解放日报》等多家媒体争相报道。这使他收获了一大批的粉丝。目前,“老爸评测”微信公众号聚集着40多万粉丝。除此之外,“老爸评测”独立于生产企业、检测机构的第三方身份,也增强了检测结果的公平、公正性,使得它成为一个民间认可的放心标志。

(二) 阶段二: 经济价值实现

在第二阶段,魏文峰发现用众筹的方式来支撑检测是一项非常烧钱的公益事业。此外,他也发现检测出问题产品并不能有效解决问题,因为有毒有害产品仍在市场上流通。所以,“老爸评测”必须引入商业机制,既实现自我造血,同时又能从根本上解决有毒有害产品这一问题。他考虑了几种方案,“要么 to B、要么 to C,要么广告”。如果 to B,向厂家收钱,给厂家的产品出报告,这样会丧失公信力;广告也一样,向商家付费,就会丧失独立性;而 to C,消费者花钱订阅检测信息和报告,相对难以实现。所以,“老爸评测”最终放弃了上述三种方案并选择向消费者出售安全产品。该方式既可以盈利,同时也与其使命密切相关。

之后,在经济价值传递环节,“老爸评测”通过微信有赞商城和淘宝会员店等平台来进行产品的销售。在此过程中,“老爸评测”主要发挥了经纪人的作用,它从检测机构获得产品的检测信息,从厂商处获得安全产品,然后将这些信息和产品再提供给消费者。此外,为了进一步控制产品质量,“老爸评测”还建立了家长不定期滚动抽检系统,以确保工厂可持续稳定生产符合“老爸”标准的产品。通过检测、销售以及不定期的检查和反馈,“老爸评测”实现了信息闭环,既发现了问题,同时又解决了问题,并且还通过监督和反馈对各个环节进行了有效控制。

最后,在经济价值获取环节,“老爸评测”成功获得了经济利润,实现了财务上的可持续。但需要指出的是,“老爸评测”在价值获取方面与传统企业不同。一般商业企业追求利润最大化,即最大限度地获取收入。而“老爸评测”作为社会企业,为了使更多的家庭受益,它追求的是产出最大化,以使更多消费者可以获得高质量的产品。为此,“老爸评测”拿出不少于1/4的利润用于产品检测,支持其社会使命。其次,为了迅速做大,使更多的家庭远离危害,“老爸评测”追求零利润卖货,让成本裸奔。比如,“老爸良心推荐”店铺中的很多商品,卖的都是成本价。这些特点都区别于传统商业企业。

(三) 阶段三: 双重价值协同共赢

通过在坚持社会使命的基础上引入商业手段,“老爸评测”最终实现了双重价值创造,既获得了经济利润,同时又实现了社会目标。而且这两条价值创造路径交互影响,产生了整体上的协同效应,达到了“1+1>2”的效果。具体而言,通过检测和公布有毒产品,“老爸评测”获得了较高的社会公信力,这促进了消费者的信任和支持,使其愿意购买它的产品,网店重复购买率达到48%，“老爸良心推荐”店铺的销量也因此逐月上升。而且消费者还愿意加价购买,额外支付赠款支持其运营。反过来,利润增长又促进了“老爸评测”使命的实现,其检测的商品范围从学生用具到生活用品,不断延伸,目前已检测了超过10大类100多种产品。同时它还成立了

实验室，业务范围也不断拓展，使更多家庭从中受益。

五、研究讨论

本文通过对“老爸评测”这一典型案例的介绍，深入分析了社会企业双重价值的实现过程，从而证明了“义利并举”在中国情景下的可能性。为了回应前文提出的研究问题，本部分对以下三个观点作进一步讨论。

(一) 社会企业在中国具有现实需要及发展空间

当今中国经济增长与社会发展不均衡问题日益突出，一方面，成功的商业企业与日俱增，另一方面，环境污染、老龄化以及教育医疗等各类社会问题却层出不穷。如何打通商业与公益之间的关系，将企业方法运用于社会问题解决，具有非常重要的现实意义。社会企业的出现有效地回应了这一需求。“老爸评测”的案例充分说明该模式在中国具有广阔的发展空间，能够发挥重要作用。以“老爸评测”为例，一般企业的逐利倾向使得有毒有害产品在市场上流通，而政府在监督和管理方面又鞭长莫及，共同催生了“老爸评测”的生命力。所以，只要现实中存在市场失灵或政府失灵，社会企业这种推动社会发展的新形式便有生存及发展的空间。

(二) 社会企业的价值实现应采取“分步走”发展战略

社会企业在实践中必须有效解决“义利并举”这一关键问题。本文通过“老爸评测”这一案例，提出了社会企业双重价值实现的三阶段模型，对社会使命和经济利润的优先次序进行了归纳总结。首先，在建立初期的第一阶段，社会企业应强调使命的中心地位，通过社会价值创造突出组织的公益属性。其次，在成长壮大的第二阶段，为了实现可持续发展，社会企业应该结合自身的优势及资源引入商业手段，完成经济价值创造。最后，在第三阶段，社会企业的重心则是有效平衡社会目标与商业利润，并最大化地发挥二者之间的相互促进作用。这种使命优先、商业次之的“分步走”的发展战略，有助于社会企业更好地体现公益本质，最大化地发挥社会价值与经济价值之间的协同作用。

(三) 双元合法性是社会企业实现“义利并举”的关键所在

“分步走”发展战略反映了社会企业双重价值实现的过程，而双元合法性（dual legitimacy）可以有效揭示该过程的内在机理。目前对社会企业的研究大多关注社会企业的“头”与“尾”，“头”是双重底线，“尾”是双重价值，而对社会企业的“中”较为忽视，即对如何实现目标、获取结果的中间过程和机理缺乏深入讨论（如图3所示）。本文通过“老爸评测”的案例发现，社会企业之所以采用“分步走”发展战略，原因在于为了获得双元合法性。其中，社会企业优先实现社会价值有助于获得公众的接纳，建立道德合法性；而经济价值的实现则有助于建立在市场上交易的合法性。从优先序列上看，公众接纳是基础，处于优先地位；交易合法是途径，顺序次之。只有依次建立这两个合法性，社会企业才能最终实现双重价值。

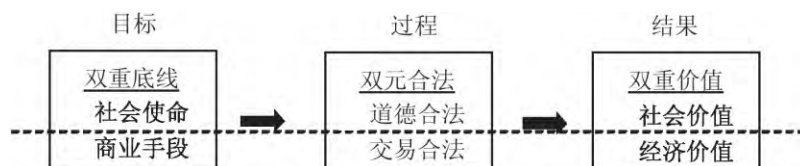


图3 社会企业的双元合法性

六、结论与建议

本研究关注的焦点是社会企业双重价值的实现过程,为了实现该目标,本文运用了案例研究方法,对中国本土成功的社会企业进行了深入剖析。与目前关注西方经验介绍的大部分研究相比,本文属于较早一批扎根中国实践、关注社会企业现实发展的理论研究,因而也更能说明该模式在中国情境下的适用性及独特优越性。本文还创新性地在国内首次提出社会企业双重价值实现的三阶段模型,并通过商业模式与合法性理论对其中的机理进行了详细说明。“分步走”发展战略及建立双元合法性等结论对于丰富当前社会企业理论研究,推动社会企业实践发展具有重要的指导意义。

基于相关研究成果,本文最后提出如下建议:

(1) 重视培育和促进社会企业发展。社会企业这种新兴的组织形式在解决社会问题、创新社会治理的过程中具有重要作用。它通过商业手段获取利润,实现了自力更生以及自我造血,即社会企业不需要依赖政府资助和社会赞助便可有效解决社会问题。因此,社会各界都应积极促进和引导社会企业的发展,壮大其社会力量。比如,可以通过举办社会创新及创业方面的论坛、竞赛,形成鼓励社会企业发展的良好社会氛围。此外,还可通过政策及资金支持,为社会企业提供能力建设与政府采购服务等方面的扶持。

(2) 坚守经济价值与社会价值双重底线。社会企业具有社会使命和经济利润双重底线:一方面,解决社会问题、促进社会变革、推动社会创新;另一方面,获取经济收入、实现自给自足、保证组织运营。对任何一个成功的社会企业而言,使命与利润这两个支柱同等重要、缺一不可。所以,社会企业家在价值创造过程中必须兼顾社会价值与经济价值两条路径,不能只注重利润获取而忽略社会影响;同样,也不能只注重社会目标而忽略经济方面的可持续发展。

(3) 理顺双元合法性的优先次序问题。社会企业要实现双重价值创造,必须在发展过程中分别建立道德合法性与交易合法性。其中,最关键的是优先次序问题。考虑到公众的信任和支持是社会企业发展的根基,而且对利润获取也具有重要的促进作用。所以,社会企业应首先获得公众接纳,实现社会价值创造,进而在此基础上引入商业模式,获得交易合法性,实现经济价值创造,并最终通过双重价值的协同共赢对社会产生积极影响。

(4) 建立具有创新性和可持续性的商业模式。目前中国已经出现了一定数量的社会企业雏形,但像“老爸评测”这样的典型案例在实践中仍然十分缺乏。大部分社会企业“形似而神不似”,面临财务可持续方面的严重挑战,其主要原因便是缺少一个好的商业模式。主要表现在大部分社会企业通过第一阶段的社会价值创造获得了公众支持,但第二阶段的经济价值创造能力不足,获取利润的能力有限,影响了组织社会目标的实现。社会企业要实现“义利并举”,应当建立具有创新性和可持续性的商业模式,只有这样才能形成一个经济价值与社会价值协同共赢的良好局面。

[参考文献]

- [1] Santos F M. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 2012, 111 (3): 335 - 351.
- [2] 王名、朱晓红 《社会企业论纲》,《中国非营利评论》,2010年2期。
- [3] 高传胜 《社会企业的包容性治理功用及其发挥条件探讨》,《中国行政管理》,2015年3期。
- [4] Mauksch S, Dey P, Rowe M, Teasdale S. Ethnographies of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 2017, 13

- (2): 114 – 127.
- [5] Austin J , Stevenson H , Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same , different , or both? *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2006 , 30 (1) : 1 – 22.
- [6] Bellostas A , Lopez-Arceiz F , Mateos L. Social value and economic value in social enterprises: Value creation model of spanish sheltered workshops. *Voluntas* , 2016 , 27 (1) : 367 – 391.
- [7] Mair J , Martí I. Social entrepreneurship research: A source of explanation , prediction , and delight. *Journal of World Business* , 2006 , 41 (1) : 36 – 44.
- [8] Doherty B , Haugh H , Lyon F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* , 2014 , 16 (4) : 417 – 436.
- [9] Strothotte T G , Wüstenhagen R. Structure of sustainable economic value in social entrepreneurial enterprises. *Research on Technological Innovation* , 2005 , 9 : 129 – 140.
- [10] Michelini L , Fiorentino D. New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* , 2012 , 8 (4) : 561 – 577.
- [11] McGrath R G. Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning* . 2010 , 43 (2) : 247 – 261.
- [12] Osterwalder A , Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries , Game Changers , and Challengers* . Hoboken , NJ : John Wiley & Sons , 2010.
- [13] Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review* , 2002 , 80 (5) : 86 – 87.
- [14] Thompson J D , MacMillan I C. Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning* , 2010 , 43 (2) : 291 – 307.
- [15] Lepak D P , Smith K G , Taylor M S. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review* , 2007 , 32 (1) : 180 – 194.
- [16] Bowman C , Ambrosini V. Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management* , 2000 , 11 (1) : 1 – 15.
- [17] Bowman C , Ambrosini V. “Value” in the resource-based view of the firm: A contribution to the debate. *The Academy of Management Review* , 2001 , 26 (1) : 501 – 502.
- [18] Weill P , Vitale M R. *Place to Space* . Boston : Harvard Business School Press , 2001.
- [19] Osterwalder A. The business model ontology: A proposition in a design science approach. Switzerland : University of Lausanne , 2004.
- [20] Linder J , Cantrell S. Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change , 2001.
- [21] Mizik N , Jacobson R. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing* , 2003 , 67 (1) : 63 – 76.
- [22] Valentinov V. Value devolution in social enterprises: Institutional economics and systems theory perspectives. *Administration & Society* , 2015 , 47 (9) : 1126 – 1133.

[责任编辑: 沈诗杰]

Keywords: fiscal decentralization; education; equalization of public services; spatial panel data model

**How to Achieve “Justice and Benefit” Simultaneously?
A Case Study of the Social Enterprise “DADDYLAB”**

MIAO Qing, ZHANG Xiao-yan (104)

Abstract: Social enterprise is an innovative organization that applies commercial strategies to perform social functions. With social values and profits-making as its double bottom lines, social enterprise aims to achieve both justice and benefit. Social enterprises are developing very quickly and playing quite a role in promoting social reforms and innovations in Western countries. Although the models, cases and experiences of foreign social enterprises are introduced to China by some scholars, there is still a lack of case studies of such organizations in China. Can social enterprise replicate its success and achieve both justice and benefit in Chinese society? Answers to both questions could be found in business models and legitimacy theories.

Keywords: social enterprise; double bottom lines; business model; legitimacy

Double-Track Growing System of NPO: A Case Study of Manna-Aurora in Taiwan

ZHENG Nan, ZHUANG Jia-yi (113)

Abstract: In recent years the social enterprises are rapidly growing in the world. With the promoting of government, social enterprises in Taiwan are growing rapidly too, and present pluralistic developing characters increasingly. Manna-Aurora, a social enterprise, is the typical case that helps the aborigines in Ali Mountain to develop economy and protect the environment. Their double-track growing system that stretches across NPO and social enterprise is a great innovation in modern pluralistic society, and also is a new developing route of NPO. On the one hand this model enhanced the ability of NPO that accesses resources outside; on the other hand, the mission ambition and supervisory role of NPO can avoid social enterprises from trouble while seeking market interest overly

Keywords: social enterprise; NPO; double-track growing system; social innovation; social entrepreneur

Is It Possible that “Tenants Enjoy the Same Rights as Homeowners”?

CHEN You-hua, SHI Yi-ni (123)

Abstract: Is it possible that “tenants enjoy the same rights as homeowners” in China? This paper argues that it is an inevitable trend but it will be quite difficult to achieve in first-tier cities and some second-tier cities, especially when the supply of excellent education and health care resources has not been increased. Thus, it is more of symbolic meaning than of practical meaning. On the contrary, house rent and house price could rise because of the increase of rights for tenants and the decrease of land for commodity house. Only when the reform of household registry system starts and the allocation of public resources gets more balanced, can tenants enjoy the equal rights as homeowners.

Keywords: equal right of tenants and homeowners; house price; house renting; home purchase

**Possibilities of Disclosing Charities’ Information:
A Comprehensive Analysis Based on the PP-DADI Model**

LI Jian (130)

Abstract: Frequent charity scandals not only make the third sector encounter the crisis of “transparency and accountability”, but also increase the pressure on regulators to take some measures. This paper reviews the theory of charities’ information disclosure, explores the positive and negative factors of the charities’ information disclosure, and then clarifies the complex motivation behind the charities’ information disclosure. Putting the difficulties of charities information disclosure in the context of the charity law, we give the answer why mandatory information disclosure alone can’t work. Finally, we modify the DADS model based on “push and pull theory”, propose charities’ information disclosure adhere to the combination of pushing and pulling, and explore some new mechanisms and methods.

Keywords: charities; information disclosure; push and pull theory; accountability