

# 企业社会创业动机的探索性研究

## ——基于三家企业的案例分析

王晶晶, 郭新东

(安徽财经大学 工商管理学院, 安徽 蚌埠 233030)

**摘要:** 随着社会创业实践的不断发展,企业的社会创业活动在解决社会问题方面发挥了巨大的优势和潜力。任何开展社会创业活动的企业的背后都有其动机的存在,因此哪些动机会驱动企业开展社会创业值得进行研究,研究结论可以更好地引导企业的社会创业实践。本文以三家企业为案例分析对象,探索其开展社会创业活动的动机。研究表明:企业进行社会创业的动机主要有五个方面,分别是社会需求、政策支持、社会使命、利益回报和社会资源,这五个方面的动机都会不同程度地驱动或牵引企业进行社会创业实践。

**关键词:** 社会创业; 企业社会创业; 创业动机; 案例分析

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150404

## 0 引言

20世纪80年代,西方社会开始由福利社会向新自由经济主义转变,重新强调市场在资源配置中的基础作用,导致了政府对非营利性组织的资助越来越少<sup>[1]</sup>。非营利性组织为了持续发展,走上了社会创业道路,希望运用商业模式或市场手段来解决社会问题<sup>[2]</sup>。随着社会创业活动的蓬勃发展,社会创业研究也应运而生,并促使企业更加注重践行企业社会责任<sup>[3-4]</sup>。作为创业研究的独特视角,社会创业最近越来越受到创业研究学者们的重视<sup>[5]</sup>。许多国外学者对社会创业进行了大量定性研究,从社会创业的双重性来解读社会创业<sup>[6-7]</sup>,研究对象多为非营利性组织或个人<sup>[8-10]</sup>。国内学者从我国的国情出发,以企业为对象研究社会创业,也取得

了很大成就<sup>[11]</sup>。因此社会创业为创业的研究提供了很好的视角,并可以在创业理论中有机融合社会责任理论、利益相关者理论。在社会创业实践中,总是有各种因素驱动着企业开展社会创业活动。哪些因素驱动企业从事社会创业活动?不同企业从事社会创业活动的动机有无共同点?本文从这一角度切入,试图通过多案例探索性研究来初步回答以上问题。

## 1 文献评述

创业动机是指为激发、维持、调节人们从事创业活动,并引导创业活动朝向某一目标的内部心理过程或内在动力,是创业者进行创业行为的基础和动因。动机理论的研究主要体现在社会创业概念和内涵研究视角、社会创业者研究视角、社会创业过程研究视角等社会创业研

收稿日期:2015-03-01

基金项目:国家社会科学基金项目“企业社会创业过程及其管理策略研究”(12BGL022);安徽省质量工程项目、教学研究项目(重点)“基于利益相关者参与的开放式创业教育模式研究”(2013jyxm085);安徽财经大学重大教学研究项目“全球化背景下社会创业教育模式的比较及其构建研究”(acjy201501zd)

作者简介:王晶晶,女,安徽蚌埠人,安徽财经大学工商管理学院副院长、教授、硕士生导师,研究方向为组织行为、创业和企业成长;郭新东,男,山东日照人,安徽财经大学工商管理学院企业管理研究生,研究方向为创业和企业成长。

究成果之中。

在社会创业概念和内涵研究方面,缺乏被一致认可的定义是困扰社会创业研究学者的问题<sup>[12-13]</sup>。如果从广义的角度来定义社会创业,则认为社会创业是指那些具有社会目标的创新性活动<sup>[14]</sup>。Young 界定社会创业时分为了两种情形:一是营利性组织对公共财政的贡献;二是非营利性组织通过商业化手段获得收益<sup>[7]</sup>。陈劲等为“社会创业”所下的定义中强调了社会创业活动必须是受到社会目的的引导和社会使命的激励,同时受到各种环境和政策的正向或反向影响<sup>[15]</sup>;而林海等给社会创业下的定义更侧重社会创业活动要保持创造经济价值和创造社会价值双重底线和平衡<sup>[16]</sup>。

在社会创业者研究方面, Gregory 认为,对于社会创业者来说,社会使命是其进行社会创业活动扮演角色时最重要和最为核心的,它直接影响到社会创业者如何认知和评估机会<sup>[17]</sup>。Catford 也认同上述观点,甚至认为社会创业者与商业创业者的唯一区别仅仅在于前者具有更强的社会责任感<sup>[18]</sup>。Cannon 在研究社会创业者类型时,从创业动机的角度将其区分为三种类型,其中一种类型是社会创业者在进行社会创业活动前已经积累了一定的物质财富和其他社会资本,他们从事社会创业活动的目的在于回报社会,是一种成就需要<sup>[19]</sup>。陈劲等给出的社会创业者定义中,强调了社会创业者必须具备正确的价值观,对目标群体负有高度责任感,能够将愿景与自身目标相结合,并在资源稀缺的情况下依然能够挖掘机会,实现社会目标<sup>[15]</sup>。

在社会创业过程研究方面, Guclu 等在其提出的社会创业发展过程的二阶段模型中指出,创业者的个人经历是激发创业的前提条件,因为个人经历不同,创意也就因人而异;社会需求的存在激发了创业者想要解决社会期待与现实情况之间差距的创意和想法;社会资本是支撑理论创意转化为现实创业实践的必备物质条件,社会创业者的社会资产可以帮助其实践创业并维持创业活动<sup>[20]</sup>。张远凤等根据匹兹堡社会企业家比尔·斯特里克兰德的社会创业个案研究总结了美国社会创业的一些特点:①社会企业家精神是社会创业的第一推动力;②社

会创业的持续发展需要良好的治理和有效的管理;③社会创业的成功离不开良好创业环境的支持<sup>[21]</sup>。

通过梳理分析发现,学者们对创业动机的研究多集中在创业者视角、创业机会视角、创业导向视角等方向。一方面,学者们对于社会创业动机理论的探索并没有获得令人满意的结论和成果,创业动机的研究主要集中在个体层面,即创业者的创业动机,而针对团队和组织层面的创业动机研究较少。另一方面,社会创业动机的纯理论思辨研究现状亟待改善<sup>[22]</sup>,真正意义上的实证研究方法使用较少,虽然这一现象与之前相关理论支柱尚未成熟有关<sup>[23]</sup>。实际上,任何社会创业活动,其开展的背后都必定有其动机的存在。更好地了解企业社会创业动机有助于指导其他企业的社会创业实践活动。因此,本文通过案例研究来探讨企业社会创业的动机有哪些,这些创业动机如何驱动企业开展社会创业。

## 2 研究设计

为了明确回答这一问题,有必要选取代表性企业组织进行深入的挖掘和系统的分析。本文的研究目的即为探究“企业为什么要开展社会创业,它们投资社会创业项目的动机是什么”。而回答“为什么”的问题时可以采用探索性案例进行研究<sup>[24]</sup>。这些创业动机既可能来自企业组织外部,也可能来自企业组织内部;既可能是企业高管的个人意愿,也可能是利益相关者的政策性支持或大众的认知支持,还有可能是企业本身寻求可持续发展的需要。基于此,本文采用多案例研究法探究企业进行社会创业活动的动机。

案例研究法需要事先提出理论假设,以指导资料收集及资料分析,减少研究工作量,避免走弯路<sup>[25]</sup>。根据理论假设,研究人员可以制订资料收集方案,并据此选择合适的证据分析策略。此外,理论假设还可以使研究者着重分析有针对性的资料,而忽略其他资料。本文的研究问题可以概括为“企业进行社会创业的动机是什么”。

根据以上提炼的假设并借鉴创业动机理论

思想,本文构建了企业社会创业动机的初步分析框架(见图1),在假设和分析框架的基础上

更好地引导研究人员根据所研究的问题进行各种资料的继续收集和整理。

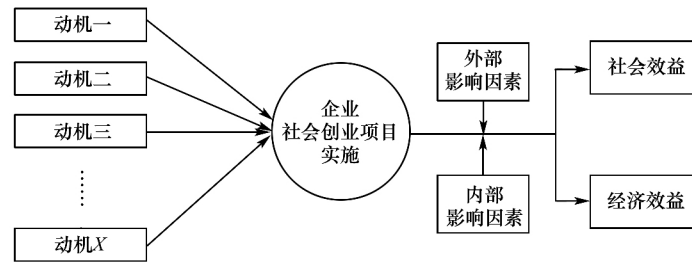


图1 企业社会创业动机的初步分析框架

Fig. 1 The preliminary analytical framework of enterprise social entrepreneurship motivation

## 2.1 案例选取

本文所研究的企业社会创业并不是现实中的企业通过简单承担企业社会责任来体现。单纯的承担社会责任如抗震救灾、捐资助学、公益宣传等活动并没有将企业的经济效益与社会效益有机结合起来,并不涉及创新商业模式,也较少涉及资源整合,多是企业将其通过市场行为获取的商业利益转移到社会领域。因此,作者参照施瓦布基金会对社会创业所提出的三条标准对企业进行初步选择,这三条标准是:组织行为具有创新性;创业项目能够直接产生积极的社会影响;创业项目能够自我持续。为了避免由于个人主观判断所产生的误差,作者首先对初选范围内的企业进行客观性特征描述,然后邀请对创业理论有较深研究的三位专家根据遴选标准、企业客观性描述和本文对企业社会创业的界定,对所提供备选范围的企业进行了独立选择,然后再汇总讨论,只有获得一致认可的企业才有资格入选被访谈对象。最终选取了备选范围内的两家企业:长兴新城环保有限公司(简称新城环保)和江苏东方惠乐健康科技有限公司(简称东方惠乐)。由于三位专家对第三家企业难以达成一致意见,根据专家提议,决定选取已被认为是典型社会创业活动的内蒙古和信园蒙草抗旱绿化股份有限公司(简称蒙草抗旱)作为第三个案例调查对象,对于这个对象的调查主要以公开的二手数据和电话信息确认为主。

综上,本案例研究对象选择的综合标准如下:①满足施瓦布基金会对社会创业的三条界定标准;②企业的经营业务主体必须是在中国

本土,其社会价值的创造受益者也主要集中在本土,但不限制企业性质;③入选企业需经过社会创业领域三位专家的认可。

其中制定第二条标准的目的在于本研究是为了解中国情境下企业的社会创业现状及其创业动机,从而使结论更具针对性,研究启示可以更好地服务于政府和国内企业。

## 2.2 数据获取

在进行具体的资料收集时,一般需要遵循三个核心原则:一是使用多种证据来源。好的案例研究应该尽量通过多种渠道,综合运用多种策略采集资料。二是建立案例研究资料库。这其中包括资料和证据库、研究者的报告。三是形成一系列证据链。构建完整的案例证据链可以有效增强案例研究中证据的信度,保证案例研究的构建效度,进而提高整个案例分析的质量。

根据第一个原则,可收集两类资料:一是二手资料,包括关于被访谈企业的网络信息、本行业信息、新闻报道资料、人物专访的视频资料、专业数据库中的文献、公司文件及档案记录等;二是一手资料,包括深度访谈的语音记录、现场文本资料、企业现场亲身参与体验和实地记录等。深度访谈获取信息的过程是:邀约→录音访谈→转换为文字→分析→结论。在进行访谈时,课题组成员根据半开放式的访谈提纲与相关人员进行了多对一(确保信息记录完整,理解准确)的对话访谈,每次的访谈时间在两小时左右,所有访谈主要在一段时间内集中完成,后续会根据研究进度进行个别沟通。除了以上两类渠道,作者还在访谈后与被访谈者进行即时通

信,在随后的信息整理和提炼总结工作中多次通过电话、邮件、QQ等方式与被访谈者确认相关信息,以获取进一步的分析资料。

根据第二个原则,在具体的访谈过程中,研究团队在争取对方同意的前提下对所有谈话进行了全程录音,并做了对话记录。为了保证案例信息的鲜活性和研究者思维的连贯性,在录音结束后的当天晚上将访谈录音转化为文本,并进行归纳整理。最后,将这些资料信息连同前期收集的网络资料、新闻报道、行业信息资料、人物专访资料一起归纳到前期建立的案例数据库之中,以便于日后开展数据分析工作。

根据第三个原则,在深度访谈全部结束之后,数据资料的收集工作已初步完成,具备了分析的基础。通过团队成员分工将所有原始信息进行提炼汇总,明确其中的主题和重点,对于信息不确定的地方,及时与被访谈企业相关负责人进行沟通确认,以保证信息的有效性和真实性。在这之前,所有团队成员都已接受相关理论的学习和数据整理方法方面的培训。数据库中的所有信息都被明确要求注明信息来源和出处,以便后续报告和研究的持续引用,增强案例证据的可信度。

### 3 案例分析

#### 3.1 案例内分析

##### 3.1.1 新城环保

###### (1)企业背景信息

新城环保位于浙江省湖州市太湖西南岸的长兴县夹浦轻纺工业园区(简称夹浦区),是一家从事城市生活垃圾综合处理及开发利用的民营环保企业。公司以社会效益、环境效益、经济效益三者并举,致力于环境保护和可再生资源的开发利用。公司自组建以来,垃圾处理项目已逐步运作成熟。现年处理生活垃圾14万多吨,发电2700多万度,供热节约煤炭16万多吨,主要承担长兴县全县生活垃圾焚烧处理及夹浦区集中供热任务,为长兴县实现生活垃圾无害化处理和完成阶段性节能减排目标做出了较大的贡献。公司已跻身国内同行业前茅,成为国内城市生活垃圾综合处理的一个示范项目。

###### (2)社会创业活动描述

2007年初,面对各地日益增多的城市生活垃圾带来的环境污染,湖州市环保局出台相关政策,鼓励有能力、有条件的企业或个人积极参与投资全市生活垃圾处理项目,相关部门将对竞标成功的企业给予政策支持和财政补贴。为了响应政府号召,切实解决长兴县日益严重的垃圾处理难题,新城环保成功竞标并顺利运作了环保项目。该项目于2008年5月正式投产,总投资1.7亿元人民币。在垃圾处理方面,新城环保投入2000多万元人民币与浙江大学等院校科研机构进行技术开发合作,改进处理方式,显著提高了垃圾处理的效率和质量。经过综合化的处理之后,企业排放的气体已经远超国家气体排放标准要求,甚至已经达到欧盟要求。公司会对环保数据进行实时监测,即时发给政府及县环保局,并在公司门口的数据屏幕上滚动显示,接受媒体和公众的监督。从公司成立到研究团队前去调研当天,公司还未出现过环保方面的投诉。目前,新城环保的城市生活垃圾综合处理项目已经处在持续健康的运行状态中,取得了显著的社会效益和良好的经济效益。

###### (3)案例分析

垃圾是放错了位置的资源,对垃圾的有效处理和开发再利用是社会普遍的共识,也是政府和民众的共同要求。新城环保正是认识到这一环境问题的存在,在其董事长的带领下,借助当地环保部门的新政策开展了这一社会创业项目。首先,城市垃圾处理这一项目的实施本身就是由政府部门的引导下进行的,取得了环保部门的政策性支持和财政补贴,并得到了上级环保主管部门的肯定和赞扬;其次,垃圾综合处理这一项目完全顺应可持续发展理念,符合国家的相关法律法规;最后,人们对垃圾处理项目是普遍认可和赞同的,这不仅解决了令大家头疼的城市环境问题,也是政府良好政绩的体现。从以上分析中可以总结出新城环保的社会创业动机主要来自于长兴县对于垃圾处理的需求和有关部门的政策性支持。

在整个长兴县,现在只有新城环保一家企业处理当地的生活垃圾,这得益于当地环保部

门的大力支持,使得项目能够持续进行,并在未来相当长的一段时间内能保证项目盈利。新城环保的董事长周总是此项目的直接发起人,也是整个项目团队的领导者,他有着很强的社会责任感,其特殊的个人经历让他意识到了可持续发展的重要性。在创业之初,他就为企业发展做了一个清晰的定位:注重环保效益、社会效益、经济效益的和谐统一,这种强烈的社会使命感促使其在项目开始时投入了巨大的精力和物力,并将这种使命感灌输给企业的每一位员工;在项目正常运转之后,企业有了三个主要方面的收入:并网发电、热能供应和政府补贴,这些持续稳定的收入来源是公司项目不断进行的物质保障。从以上分析中可以总结出新城环保的社会创业动机主要来自于创业者具有的社会责任感和企业对社会效益及经济效益回报的追求。

新城环保掌握了原料资源获取的主动权。一直以来,以污水处理为代表的环境治理被企业看作出力不讨好的项目。而新城环保通过技术改进和创新,不断提高垃圾的处理效率和总体利用水平,使企业可以在获取政府一定补贴的基础上自负盈亏,甚至创造了较好的经济效益。为了进一步提升处理垃圾的能力和效率,新城环保与科研机构及高校积极合作,使得环保项目有了充分的技术资源保障。在人力资源方面,公司拥有专业技术人才,专业的人才资源保证了项目的快速推进,而且在员工培训和激励方面做了大量的工作。在项目投资建设初期,几乎所有的资金都来自于董事长本人的积累及其亲朋好友的帮助,由于董事长个人及其原来企业的良好信誉,加之环保部门的支持,使得新城环保能够在银行获得贷款。从以上分析中可以总结出新城环保的社会创业动机来自于其对各方面社会资源的掌控。

### 3.1.2 东方惠乐

#### (1) 企业背景信息

东方惠乐是一家专注养生养老服务、致力于打造中国第一家以健康管理为核心的综合性连锁养老集团公司。为追求高品位生活的老人提供健康养老、年轻养老、幸福养老的快乐平

台。公司以创新发展为原则,以孝文化为基本落脚点,积极实施管理创新,整合优势元素,通过连锁养生酒店项目、循环旅游项目、立体养生馆项目、农商超市项目、文化产业项目、消费理财养老项目等形成立体式经营模式,环环相扣,形成一条滚动的经营链条,快速实现跃进式发展、可持续发展,通过点线面结合,启动全国连锁经营模式,最大程度地发散性经营,力争成为国内综合实力领先的新型银发产业集团,服务于更多追求高品位生活的人群。

#### (2) 社会创业活动描述

2001年,现任东方惠乐董事长陶总弃医从商,长期的医疗服务工作让他看到了太多的生离死别。当今,人口老龄化已经成为趋势,身体和心理健康已成为老年人的共同需求。党的十八大报告提出要积极应对人口老龄化,大力发展老龄服务事业和产业;全国老龄办的老龄事业“十二五规划”中也提出要深入探讨创新型服务养老模式。为响应国家号召,经过反复考察,东方惠乐发现养老事业是一份任重道远的责任和爱心事业。从2006年起,陶总开始正式涉足养老项目,进入到这一行业。从2007年成立惠乐养生酒店,到2009年成立姜堰市东方惠乐健康养生中心,再到2011年成立东方惠乐,他带领创业团队推出的创新养老模式“异地循环养老”正在逐步引领国内养老产业的循环经济模式。目前,东方惠乐已经在上海、常州、扬州、广西、河南等地成立了分公司,并在多地建立了养老型连锁酒店,其创新型的养老项目已经取得了初步的经济效益和社会效益。

#### (3) 案例分析

养老是国家层面文件明确支持的产业,东方惠乐就是基于国家政策进行养老项目的模式创新。东方惠乐与全国老龄办等部门进行深度合作,目前已经成为全国中老年健康养生行动领导小组“健康养生示范基地”和“全国异地养老华东基地”。中国自古以来崇尚孝道,东方惠乐积极倡导孝爱文化,建立老年人的幸福家园,积极打造银发产业链,这种行为符合社会普遍的价值观和道德规范。养老问题已成为当下社会突出的问题之一,大量的老年人仍然具有旺

盛的精力和多元化的需求,而传统的养老模式已经难以适应国内的老齡化速度和老年人物质、精神的高层次养老需求,东方惠乐的这一项目充分迎合了老年人的需求,获得了老年人的积极参与和支持,据董事长助理介绍,养老项目已经发展了上千名会员。从以上分析中可以总结出东方惠乐的社会创业动机来源于广泛存在的养老需求和国家重要文件及相关部门的政策支持。

由于东方惠乐的异地循环养老创新项目符合现代老年人的养老需求,并且主要在于模式的创新,使其养老项目在短时间内得以快速的推广。作为循环养老项目的创始人,东方惠乐的董事长陶总,以一个医生的身份转为具有强烈社会使命感的企业家。在项目开始运作之初,陶总本人及企业曾经遭受过许多老年人子女的质疑和非议;企业在前期运作过程中曾经历过合伙人撤资、紧缩银根等经济困难。但坚信这一事业和信仰的陶总及其团队仍然坚持了下来,将项目不断做强做大,并逐渐赢得了人们的认可。为了使公司获得持续发展的资金,除了原始资本及银行贷款之外,东方惠乐积极探索新的项目运作资金,包括寻找风险投资机构,引入战略投资合作伙伴等。从以上分析中可以总结出东方惠乐的社会创业动机来自于具有特殊经历的董事长的强烈社会使命感以及公司对于未来经济利益的追求。

在公司开创并运作循环养老项目之初,迅速积累了第一批原始客户。因为在这之前,东方惠乐的养生酒店、社区医院以及健康养生中心就已经拥有了众多的忠实客户。在随后快速的市场拓展中,东方惠乐积极探索加盟连锁合作模式,与社区医院、传统养老院、企事业等单位开展合作,在短时间内开拓了市场,掌握了大量的客户资源,而且所有的客户资源对于连锁单位都是共享的,这些资源构成了东方惠乐的优势。这一项目中的基础设施一般始于对当地福利院的改造,需要大量的资金投入,几乎所有的启动资金都来自董事长及其朋友的直接资助,外加银行贷款。除了资本,许多客户资源也曾经是董事长当医生时认识的病人。东方惠乐

积极与国家民政部、老齡办进行合作,使企业获得“健康养生示范基地”“全国异地养老华东基地”等独特的资源,为其进一步开拓市场奠定了基础。从以上分析中可以总结出东方惠乐的社会创业动机来源于其创业前所拥有的各种资源。

### 3.1.3 蒙草抗旱

#### (1)企业背景信息

蒙草抗旱成立于2001年,以生态修复、节水园林、生态牧场、牧草种业、现代草业为主营业务,致力于驯化本土植物以进行生态环境建设,并依托草原生态产业联盟打造中国最大的草原生态产业运营平台,成为中国草原生态修复的领导者。公司目前在职员工300余人,先后被评为全国项目建设质量安全信誉AAA级保证单位、全国园林绿化项目百强企业、AAA级守合同重信用企业,多项设计施工项目被建设部授予环境奖。2009年,公司获得城市园林绿化一级企业资质;2012年4月,蒙草抗旱在深交所成功登陆创业板并首发A股股票,成为迄今为止国内唯一一家以草业及生态绿化实现上市的公司。

#### (2)社会创业活动描述

王总是蒙草抗旱的创始人,并担任公司董事长兼总经理。王总从内蒙古农业大学毕业后,通过开花店完成了人生第一桶原始资本的积累。在慎重思考之后,王总决定选择与自己大学专业关系密切的城市绿化行业作为自己第二次创业的突破口。考虑到当时国内的城市园林绿化所需要的草坪主要依赖于国外进口,具有耗费水资源严重、维护成本高等缺点,王总由此萌生了研发培育具有抗旱、耐寒、耐盐碱等特性的本土植物的想法,蒙草抗旱也应运而生。公司筹措资金组建研发团队,成立了独家以原生态乡土植物研发为使命的研究机构,开始组织对蒙草引种驯化和种植资源积累等工作。王总近20年执着于节约型生态建设,推广循环、可持续的生态观念,从蒙草抗旱创立之初就提出要作为“节约型生态建设者”,以“小草”的名义,动员全社会发挥力量,形成“政府主导、多方支持、企业参与、全民行动”的生态保护与建设行动机制,倡议树立“尊重自然、科学实施”的生

态保护与建设理念;以“小草行动”为基点,建立基于企业可持续发展能力的全方位的社会责任践行体系。

### (3)案例分析

实现绿色可持续发展是国家积极倡导的经济发展方式,而生态修复更是直接的纯绿色产业。蒙草抗旱正是响应国家的政策导向,多年来致力于我国干旱、半干旱地区生态环境建设,在野生乡土植物研究应用、草原生态修复、节水园林及草产业领域不断创新,成为行业的引领者,公司积极推进战略制定,实现公司健康、稳定、可持续发展,结合国际、国内政策以及行业形势,认真分析,研究形成了四元化的发展战略。公司坚持走低成本、高效益之路,因地制宜地开展野生乡土植物引种驯化、培育工作,进一步提高公司技术创新的软硬件实力。从以上分析中可以总结出蒙草抗旱的社会创业动机来源于广泛存在的绿化需求以及国家宏观层面的支持和倡导。

蒙草抗旱所在的内蒙古自治区,由于常年降水量低,植被退化严重,水土流失问题比较突出。加之绿化所需草皮主要依赖于从国外进口,因此成本高昂。城市绿化相关专业出身的王总是地地道道在农村长大的,从小就希望家的土房子周围的草更绿、花更美。大学期间,他曾经摆地摊卖花,挣钱补贴学费、生活费。毕业后,紧接着开了一家花店。因为对绿色的热爱,王总多年来只坚持做一件事情,就是绿化。企业经过逐步的发展,现已成为国内领先的生态修复专家。企业在深圳证交所创业板的成功上市,也为企业和个人创造了巨大的经济效益,实现了个人价值与企业社会价值的双赢。从以上分析中可以总结出蒙草抗旱的社会创业动机来自于具有紧密成长背景和经历的董事长的强烈社会使命感以及公司对于未来经济利益的追求。

在王总决定进入城市园林绿化这个行业时,就已经有了一定的积累。开花店的收益是他完成的原始资本积累,他在这一行业积累了不少的人脉资源和关系。在随后快速的市场拓展中,蒙草抗旱积极探索新的资源,并成立了多

种研究机构,如蒙草科学研究发展中心、北方草原生态研究院等研究单位。2013年,王总联合内蒙古自治区46家相关工商企业、金融机构、科研院所、社团组织、牧民专业合作社、中介机构,共同缔约宣告成立“生态产业联盟”,联盟搭建了一个生态产业投资平台。蒙草抗旱充分利用这一平台推动公司发展。从以上分析中可以总结出蒙草抗旱的社会创业动机来源于其创业前后所积累的各种资源。

### 3.2 跨案例分析

通过对新城环保、东方惠乐和蒙草抗旱的社会创业项目分别进行案例分析,可以初步了解企业社会创业的动机。为了使提炼的结论更具说服力,充分发挥多案例研究在构建理论方面的作用,本文在上述案例分析的基础上对三家企业进行了案例间的横向对比,以发现不同企业社会创业活动动机的共同特征,进而归纳出具有共性的动机。

首先,三家样本企业在进行社会创业实践前,主要有两个方面的共同点:一是充分了解社会需求,使社会创业活动的目的与社会需求具有高度的一致性。新城环保决定竞标城市生活垃圾综合处理项目时充分意识到生活垃圾既污染了生活环境又破坏了城市的干净与整洁,无论是政府还是民众,都迫切要求生活垃圾得到妥善的回收与处理;东方惠乐也是看到了当下的一系列养老问题,如养老金缺口问题、养老院的生存问题以及老年人养老多元化需求问题,其循环养老项目既分担了政府及全社会的养老重担,也为广大老年人的晚年生活提供了全方位的系统服务;蒙草抗旱的最原始动机也是源于国内草皮引进成本和维护成本的高昂,因此开发这一项目,既能产生明显的经济效益,也能带动生态环境效益,这一行为与国家积极倡导的绿色发展和生态治理政策十分契合,也响应了国家西部大开发战略,改善了当地的土壤环境,带动了项目所在地的就业,这些都顺应了各方面的社会需求。二是充分利用政策支持,使企业的社会创业项目得到民众、媒体、行业甚至全社会的关注和支持,更重要的是得到政府等部门的政策性支持。新城环保的垃圾处理本身

就是环保部门政策支持下的项目,同时也得到了其他方面的认可,因为相信任何一个人都会赞成对垃圾进行有效的回收处理和再利用;东方惠乐的循环养老项目更是在国家宏观层面的政策鼓舞和带动下不断发展和成长起来的,是一个关系到国计民生的长远性创业实践活动,由此得到当地政府及全国性老年管理部门的关注与支持;蒙草抗旱开始社会创业是基于政策的指引和市场需求,同时也得到了政府环保部门和各类环保组织的大力支持。沙化地区的人均收入一般较低,绿化项目的实施也提高了农民工的收入。通过对以上三家企业社会创业活动的分析性归纳,可提炼出企业进行社会创业的两个动机:社会需求和政策支持。

其次,本文基于社会创业者和社会创业企业归纳了不同创业活动的两个共同点:一是它们具有强烈的社会使命感和社会责任感。企业社会创业的本质是创造社会价值,同时实现经济价值。如果一个企业的创业者没有社会使命感,企业没有践行企业社会责任意识和态度,那么这个企业就不会去开展可以同时创造经济价值和社会价值的项目,因为它完全可以致力于利润相对较高的纯商业项目。新城环保的创始人周总原先从事纺织行业,具有强烈的社会责任感,深知环境对企业发展的重要性,他成功后就十分想在环保领域有所作为,并主张企业全体员工向护士学习,力争成为“绿衣天使”;东方惠乐的创始人陶总是医生出身,从医多年,他深感病痛与孤独给老年人的晚年生活带来的巨大伤害,因此弃医从商,专门致力于健康养老事业,在创业遇到资金困难并被外界质疑的时候,他从未放弃,始终坚持着这份事业,原因就在于陶总及其员工有着强烈的社会使命感;对于蒙草抗旱,虽然没能接触到其高层管理者,但可以从企业践行社会责任的行动和所获的多项殊荣中看出,社会使命感是蒙草抗旱全体员工所具备的优良品质。二是社会创业活动必须有一定的利益回报。除了获得社会效益回报之外,经济上的利益回报不仅是企业最初选择社会创业项目时的重要动机,也是项目能够持续进行的保证。对于新城环保来说,除了净化了城市环

境,经过综合处理过的生活垃圾产生的电能还可以并网发电,产生的热能还可以供应给周边企业,对于其处理的每一吨生活垃圾,当地环保部门都会给予相应的补贴,这些收入与补贴既是企业投资这一项目的动机,也是项目得以持续发展的保证;东方惠乐的异地循环养老项目满足了社会传统养老的严重缺陷,但是其前期投入的巨大资金必须得到相应的回报,目前,东方惠乐已经制订了明确的上市计划,说明了利益回报对企业社会创业活动的必要性;蒙草抗旱为了降低草皮成本,引进国外种子和技术进行培养,正是基于低成本性和长远性发展考虑,以获得丰厚的利益回报,并支持项目的继续发展。通过对以上三家企业社会创业活动的分析性归纳,可提炼出企业进行社会创业的两个动机:社会使命和利益回报。

再次,本文对社会创业企业的初期活动进行了分析。无论是商业创业还是社会创业,对于社会资源的整合与运用都是至关重要的。从三个案例中可以发现,能否对社会资源整合和充分运用是选择社会项目需要重点考虑的方面。而且,相对于商业创业项目,社会创业需要整合的社会资源更为广泛和复杂。新城环保在申请承担长兴县生活垃圾处理时,不仅需要及时掌握政府的信息资源,而且需要具备相应的资质和要求,设备和技术也需要通过相关部门的验收,尤其是在资本投入方面,巨大的资金投入是基础和保障;在陶总创建东方惠乐初期,客户资源中有许多是自己医治过的病人,而且巨大的资金缺口使其需要寻求朋友的资助和银行的贷款,其高层创业团队成员(董事长助理原来也是医生)都是他亲自请来的,在项目初期运作过程中,陶总不断利用自己的关系网络接触各层次的部门和组织,以此来获取支持;蒙草抗旱作为上市企业,具有强大的资金平台作为投资保证,并拥有广泛的研发资源,以获得持续的产品和技术优势。通过对以上三家企业社会创业活动的分析性归纳,可提炼出企业进行社会创业的、具有共性的一个动机:社会资源。

三家企业社会创业动机的横向对比和归纳见表1。

表1 三家企业社会创业动机的横向对比和归纳

Tab. 1 The horizontal comparison and its summary on social entrepreneurship motivation of three enterprises

企业名称	社会创业动机			
	社会需求	政策支持	社会使命、利益回报	社会资源
新城环保	(1) 垃圾处理发电供热, 满足企业能源需求 (2) 处理生活垃圾, 满足人类生活需求 (3) 美化城市环境, 满足政府创优需求	(1) 源于政府招标 (2) 环保局直接参与 (3) 政府税收补贴 (4) 获得长期授权	(1) 董事长个人具有强烈的社会责任感 (2) 升级设备和技术创新, 提高产出效率, 降低成本, 提高效益 (3) 被授权持续经营投资, 获取长久利益回报	(1) 垄断原料资源 (2) 升级处理技术, 提高技术壁垒 (3) 培训专业人才, 掌握核心资源 (4) 利用社会网络获取资本资源
东方惠乐	(1) 替政府分忧, 缓解养老资金压力 (2) 替代传统养老模式, 缓解养老院生存压力 (3) 替老年人分忧, 满足多样化养老需求 (4) 替子女分忧, 满足养老尽孝需求	(1) 中央报告指引 (2) 部门政策指导 (3) 政府文件批复 (4) 机构协会参与	(1) 董事长及高管团队成员都是医生出身, 具有强烈的社会责任感和孝爱之心 (2) 实行加盟合作模式, 短期内迅速复制推广 (3) 进行资本运作, 争取公司上市, 以获取长期利益	(1) 利用职业经历吸收会员加入 (2) 创新养老模式, 掌握核心理念 (3) 利用股权激励吸引核心人才 (4) 机构协会合作, 争取资源支持 (5) 向朋友借款, 向银行融资
蒙草抗旱	(1) 引进国外草种驯养, 满足国内低成本需求 (2) 增加农民的收入, 获取其物质需求 (3) 治理沙漠环境, 满足生态需求	(1) 绿色可持续发展 (2) 各方签订协议 (3) 西部大开发战略 (4) 沙漠化治理	(1) 践行社会责任, 参与公益活动 (2) 参与沙漠治理, 改善生态环境 (3) 培育新型草种, 降低草皮成本 (4) 前期资金投入, 企业上市双赢	(1) 实行联盟合作, 共享市场资源 (2) 积累行业人脉, 保持高层交往 (3) 搭建投资平台, 开拓资本市场

3.3 框架构建及分析

根据前文提出的假设和分析框架, 本文通过多案例分析归纳了企业社会创业活动的五个动机, 分别为社会需求、政策支持、社会使命、利

益回报和社会资源。由此完善了企业社会创业的动机理论, 企业社会创业动机分析框架如图2所示。

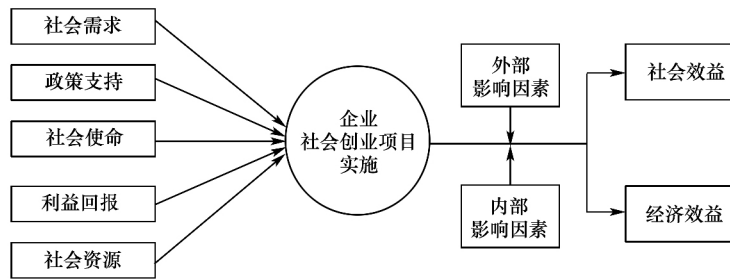


图2 企业社会创业动机分析框架

Fig. 2 Analytical framework of enterprise social entrepreneurship motivation

在图2中, 前面的五个因素是企业实施社会创业项目时的动机, 当企业具备这五个因素时, 就会积极进行社会创业实践活动。

在社会需求方面, 由于社会需求难以靠非营利性组织全部满足, 政府的政策也越来越鼓励企业参与到满足社会需求的社会创业活动中

来, 有需求才有市场, 有市场才会驱动企业进行社会创业, 这同样是企业由追求股东利益最大化向追求利益相关者利益最大化的转变。在政策支持方面, 主要包括政府部门的重要纲领性文件和产业发展政策, 这是企业社会创业活动能够开展的宏观环境基础, 也是企业获取社会

资源维持创业活动的重要保障。通过政策的牵引,企业会更加积极地参与社会创业活动。在社会使命方面,创业者的社会使命感对企业的社会创业活动起着至关重要的作用,而且创业者会将这种使命感带给企业的高层团队乃至所有员工。创业者及其团队内心强大的使命感促使他们能够克服困难并更加强调实现自身的社会价值。在利益回报方面,主要包含两个方面:一是社会效益,社会创业活动为服务对象带来了改善;二是经济效益,社会创业活动为企业自身带来了收益,驱动企业继续推动创业活动并发展壮大。在社会资源方面,主要包含领导者的个人社会资本、社会网络资源,尤其包括最重要的创业资本,也包括企业层面的资源、与政府的良好关系等。有了社会资源做保障,社会创业往往能够快速开展并能够获得可持续发展的原动力。

需要说明的是,并不是所有的企业都明显具备这五个方面的因素,每个企业都有其特殊情况,不同的企业所具备的优势和存在的劣势不同,具备的基础条件不一样,因此每个企业五个方面的创业动机强弱也各不相同。

#### 4 结论与展望

本文的多案例研究表明,企业进行社会创业的动机主要包括社会需求、政策支持、社会使命、利益回报、社会资源。这五个动机既符合社会创业的理论研究成果,也与现实中具体的社会创业活动相符。企业社会创业动机解释了企业为什么会进行社会创业实践,也体现了社会创业兼顾经济效益和社会效益的关键性特征,揭示了社会创业的本质。研究结果表明,不同企业的社会创业动机有着共同的因素,这些因素或轻或重地驱动了创业者或企业开展社会创业活动,并取得了良好的社会效益和经济效益,得到了社会的认可,带动了企业的发展,为其他企业开展社会创业活动起到了引领示范作用。

企业作为经济活动中最重要的市场主体,未来将成为解决社会问题的主要力量<sup>[26]</sup>,因为企业具有传统非营利性组织和政府部门不具备的诸多先天优势和良好的外部环境,如企业家

具有的敏锐的商业意识、组织具备的良好市场运作机制、企业日益提升的社会责任感、全球可持续发展的潮流和各国政府部门的鼓励政策等。本文通过对三家从事代表性社会创业活动的企业进行深入访谈和跨案例分析,提炼总结了中国情境下企业从事社会创业活动的五个重要动机。这五个重要的社会创业动机在一定程度上说明了企业进行社会创业需要具备的必要条件,因为条件具备才能驱动创业,这对其他企业积极践行企业社会责任和谋求可持续发展有着重要的启示。

本文对三家进行社会创业实践活动的企业进行案例研究,通过深入的分析性归纳和总结提炼,得出了企业进行社会创业项目时的动机。在这一过程中,作者秉承严谨认真的科学研究态度和规范的科学研究方法。由于受各种主客观因素影响,本文虽然得出了新的结论,但仍然存在不少问题,主要包括案例对象选取的局限性、数据分析的局限性、理论分析的局限性。本文在选取、分析案例对象时尽量避免由于个人主观原因造成偏差,但是毕竟作者资源有限,因此选取的案例对象的代表性可能不够强;在案例对象的数量上,大多数学者认为,在构建案例时,3个案例对象是最低的标准,理想的案例数量是4~10个,本文只选取了3个案例对象,使本文研究结论的普适性在一定程度上受到影响;研究团队虽然尽可能地收集了大量的资料,取得了宝贵的一手资料和大量的、公开的二手资料,但由于时间关系,并没有严格按照扎根理论等分析方法对资料进行仔细的编码,只进行了较为宏观的分类,这在一定程度上影响了问题分析的深度。根据跨案例得出的社会创业的五个动机构建了社会创业动机理论分析框架,该框架较为简化,还难以全面解释更复杂的社会创业过程,有待其他理论研究的补充和完善。

根据对已有文献的分析,并结合自身研究的体会和局限性,企业社会创业未来的研究可以重点关注以下几个方面:运用实证分析量化研究企业社会创业动机及各创业动机之间的相互关系;构建企业社会创业的多阶段过程模型。

## 参考文献:

- [1] Johnson S. Literature review on social entrepreneurship [EB/OL]. [Http://www. Business. Ulberta. Ca/case/publications/default. Html](http://www.Business.Ulberta.Ca/case/publications/default.Html), 2000.
- [2] Reis T. Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good; A scan, synthesis and scenario for action [M]. Battle Creek; Kellogg Foundation, 1999.
- [3] Zoltan J A, Boardman M C, Mcneely C L. The social value of productive entrepreneurship [J]. *Small Business Economics*, 2013, 40(3): 785-796.
- [4] Wilson F, Post J E. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation [J]. *Small Business Economics*, 2013, 40(3): 715-737.
- [5] 严中华, 林海, 张燕, 等. 国外社会创业研究述评与展望 [J]. *技术经济与管理研究*, 2013(4): 31-35.
- [6] Peredo A, McLean M. Social entrepreneurship: A critical review of the concept [J]. *Journal of World Business*, 2006, 41(1): 56-65.
- [7] Young D R. Organizational identity in nonprofit organizations; Strategic and structural implications [J]. *Nonprofits Management & Leadership*, 2003, 12(2): 139-157.
- [8] Sullivan G M, Jay W. Social entrepreneurship: Towards con-centralization [J]. *International Journal of Nonprofits and Voluntary Sector Marketing*, 2003(1): 76-88.
- [9] Sharir M, Lerner M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs [J]. *Journal of World Business*, 2006(41): 6-20.
- [10] Austin J, Stevenson H, Wei-killem J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, 30(1): 1-22.
- [11] 盛南. 社会创业导向及其形成机制研究: 组织变革的视角 [D]. 杭州: 浙江大学, 2009.
- [12] Nicholls A. The legitimacy of social entrepreneurship; Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2010, 34(4): 611-633.
- [13] Shaker A Z, Gedajlovic E, Donald O N. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges [J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(5): 519-532.
- [14] Toyah L M, Cortis L W. Assessing mission and resources for social change: An organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2010, 34(4): 705-733.
- [15] 陈劲, 王皓白. 社会创业与社会创业者的概念界定与研究视角探讨 [J]. *外国经济与管理*, 2007(8): 10-15.
- [16] 林海, 严中华, 袁晓斌, 等. 社会创业组织商业模式研究综述及展望 [J]. *科技管理研究*, 2011(20): 25-29.
- [17] Gregory D J. The meaning of social entrepreneurship [EB/OL]. [Http://www. the-ef. Org/resources-dees103198. Html](http://www.the-ef.Org/resources-dees103198.Html), 1998.
- [18] Catford J. Social entrepreneurs are vital for health—but they need supportive environments too [J]. *Health Promotion International*, 1998, 13(2): 95-97.
- [19] Cannon M. Charity for profit: How the new social entrepreneurs are creating good by sharing wealth [J]. *National Journal*, 2000(16): 1898-1904.
- [20] Guclu A J, Dees G, Anderson B. The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit [EB/OL]. [http://www. Case-atduke. org/documens/seprocess. pdf](http://www.Case-atduke.org/documens/seprocess.pdf), 2002.
- [21] 张远凤, 邓汉慧. 匹兹堡的社会创业: 比尔和他的事业 [J]. *管理案例研究与评论*, 2009, 2(3): 174-183.
- [22] 王晶晶, 王颖. 国外社会创业研究文献回顾与展望 [J]. *管理学报*, 2015, 12(1): 148-155.
- [23] Ruvio S J, Shoham A. A multilevel study of nascent social ventures [J]. *International Small Business Journal*, 2011, 29(5): 562-579.
- [24] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. Newbury Park: Sage Publications, 2003.
- [25] 罗伯特·K·殷. 案例研究: 设计与方法 [M]. 2版. 周海涛, 李永贤, 李虔, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [26] 舒博. 社会企业的崛起及在中国的发展 [D]. 天津: 南开大学, 2010.

## Exploratory Research on Enterprise Social Entrepreneurship Motivation: Based on Analysis of Three Enterprises

WANG Jing-jing, GUO Xin-dong

(School of Business Administration, Anhui University of Finance and Economics, Bengbu 233030, Anhui, China)

**Abstract:** With continuous development of the practice of social entrepreneurship, corporate social entrepreneurship plays an important role in solving social problems. Entrepreneurship is prompted by various motivations, so what drives enterprises to develop social entrepreneurship is worthy of our study, the conclusion of which can better guide the practice of corporate social entrepreneurship. In this paper, three enterprises are taken as case objects to explore the development of social entrepreneurship motivation. Case studies show that there are five aspects of the motivation for enterprise social entrepreneurship, namely, social demand, policy support, social mission, profit returns and social resources. The five aspects will drive or guide enterprises in the practice of social entrepreneurship to varying degrees.

**Key words:** social entrepreneurship; enterprise social entrepreneurship; entrepreneurial motivation; case study