

社会企业的治理研究: 国际比较与中国模式

余晓敏

内容提要:过去几年间,各种类型的社会企业在中国发展迅速。新兴社会企业的治理问题也成为具有重要理论和实践意义的研究议题。文章以国际比较为视角,探究我国不同类型社会企业在治理结构和治理过程上的具体差异,讨论西方不同社会企业治理模式在中国情境中的现实相关性和运用价值。

关键词: 社会企业 所有权 治理结构 治理模式

中图分类号: C916 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-3947(2012)06-0137-13

一、导 言

过去数年间,有关社会企业的讨论与实践在中国悄然兴起,在就业、扶贫、教育、医疗、社会服务、社区建设、环保等领域发挥着重要作用(余晓敏等 2011)。尽管社会企业实践近年来在我国发展迅速,但相关的学术研究并不多见。2007年以来,国内陆续出现了一些有关社会企业的研究(丁开杰 2007;朱晓红 2009;王名、朱晓红 2010;谢家驹、李凡, 2010;余晓敏、丁开杰 2011;余晓敏等 2011;Yu 2011)。其中,多数文献或从宏观角度梳理与社会企业发展相关的法律政策框架以及社会情境,或通过案例研究描述单一社会企业的发展概况。总体而言,现有研究中缺乏对社会企业内部管理以及运营状况的微观研究。其中,社会企业的治理成为一个亟需深入研究的理论与现实问题。

广而言之,治理是指有关某一组织规范和管理的制度体系和行为过程。哈桑等(Hasan et al. 2008:5)认为,“治理重点关注组织的决策方式、决策实施的监督方式、实施效果的评估方式等问题”。与上述一般意义上的组织治理定义不同,学者在定义社会企业治理时往往采用多元利益相关方这一视角。例如,梅森(Mason 2009:216)将社会企业治理定义为一种“在理事会层面发生的战略型、运作型领导行为,这种领导行为能够使组织的受益人群、管理层、投资方以及其他主要利益相关方有效参与、共同实现组织社会价值的创造和最大化”。

与此同时,治理通常被理解为一种复杂的并且在时间、空间上具有特殊性的概念。换言之,治理的规范体制和实践过程可能直接或间接地受到一系列情境因素的影响,例如一

作者简介:余晓敏,北京师范大学社会发展与公共政策学院副教授。

基金项目:教育部哲学社会科学研究重大课题攻关项目“社会管理体制创新研究”(项目编号:11JZD026-5)。

个国家的政治体制、社会结构、文化传统等因素。学者发现,在许多发达国家(尤其是西欧国家),社会企业通常具备如下典型特征:高度自治、社会性所有制模式、参与式、民主化、多元利益相关方广泛参与的治理模式(Kerlin 2006; Defourny & Nyssens 2008、2009; Travaglini et al. 2009)。与此不同,在许多发展中国家,公民社会组织通常对政府具有较高的依从度,社会企业较少体现出高度自治、广泛参与的治理特征。例如,卡斯基延(Karthikeyan 2009)的研究发现,亚洲和非洲的合作社组织多数是由政府组建的社会发展组织,因此在组织治理上也存在较明显的政府依赖。

与许多发展中国家类似,中国的第三部门组织因不同程度上受到政府的监管而在资源、人事、组织运营上存在独立性、自主性受限的局面(Wang, 2004; Ma, 2006; Howell, 2007)。因此,中国第三部门组织的治理结构和治理模式与西方自治民主的模式可能存在显著差异。丁元竹(Ding 2008)的研究发现,我国第三部门组织的治理往往受到以下外部因素的显著影响:公众认知与支持、良好的政府关系、公众监督(主要来自媒体和政府)。然而,社会企业在我国的新近发展带出一个问题,即以公司和合作社方式注册的社会企业在现有法律政策框架下显然具备较多的自主空间,这类社会企业的治理过程是否孕育着组织治理自主性、民主化的新趋向?简而言之,社会企业自身在组织类型、法律形式、所有制性质上的多元化和复杂性提醒我们,我国社会企业的治理领域存在一系列有待深入研究的问题。不同类型的社会企业在治理结构上存在哪种差异?在现实层面,哪些利益相关方参与了社会企业的治理过程以及如何参与?社会企业的理事会在结构上具有何种特征?我国社会企业的治理模式与西方模式存在哪些异同?本文的研究重点在于通过分析大量经验数据,回答上述问题。

本文的分析基于作者于2009~2012年间通过质性案例研究收集的数据。作者采用“战略抽样”(Mills et al. 2010)的方法,选取了38家各种类型的社会企业^①作为“关键个案”(Yin 2003),并试图通过比较分析来验证、质疑和扩展现有相关理论。具体而言,作者采取两种方法收集数据:其一,对38家社会企业的文献资料(组织章程、年度报告、理事会内部文件、会议记录、媒体报道等)进行系统收集;其二,对其中14家社会企业进行了深入的案例研究,对参与治理结构和治理过程的多种利益相关方(包括创建者、理事会成员、经理层、一般雇员、受益人群)进行了半结构化访谈。

二、社会企业的所有权模式

从理论上说,组织所有权可分为三种类型:控制组织的权利;分配收益的权利;以及对以上两种权利的转让权(Spear 2004)。不同类型社会企业的所有制模式有所不同,主要分为三类:非营利组织、合作社(或其他形式的互利组织)和商业企业。

1. 同传统的非营利组织(归社区而非投资者所有)一样,以非营利组织形式建立的社会企业可以信托形式持有一定的资产,以确保这些资产服务于社区利益(Low 2006)。

^① 选择的38家社会企业在发展阶段、注册形式及地区、社会使命、商业活动、运营模式等方面具有显著的差异,从而一定程度上保证了研究的外部效度和研究发现的可推广性。

2. 合作社作为社会企业的一个重要组成部分,在很大程度上体现出集体性、参与式的所有权特征(Clegg 2006)。对于采取会员制的传统合作社,所有权和控制权通常属于单一类别的利益相关方(如雇员、农户、消费者等)。与此不同,“社会合作社”自20世纪90年代问世以来,采取多元利益相关方的所有制结构,以保证各种利益相关方(如受益人、雇员、志愿者、政府机构、捐助者等)的利益,而不是仅限于会员的利益(Borzaga et al., 2010; Defourny & Nyssens 2009)。

3. 与股东所有的营利性企业不同,以商业公司形式注册的社会企业往往会对资本所有权和股东控制进行限制。例如,英国的“社区利益公司”(Community Interest Company)作为2005年由政府批准的一种新型社会企业,必须通过社区利益测试,并申请“资产锁定”,从而使企业利润仅用于实现既定的社区发展目标(Little 2006)。2006年瑞典社会民主党政府创建的“有限利润分配公司”(Firm with Limited Profit Distribution)也是一种以商业公司形式注册的社会企业,用来缓解公众教育和医疗私有化的压力(Defourny & Nyssens 2008)。

组织所有制性质的差异可能导致治理模式的变化。一般而言,非营利组织的所有制结构通常对应多元利益相关方的治理模式,其中治理机构的主要作用是代表不同利益群体的利益(Low 2006)。合作社在集体所有制基础上通常会产生以“一人一票”为原则的民主治理模式(Núñez - Nickel & Moyano - Fuentes 2004)。

在中国,由于存在不同组织形式的社会企业,其所有制性质也各不相同。首先,尽管许多以非营利组织形式注册的社会企业均具有明确的社会使命,但其所有制结构更加清晰地呈现出一种政府干预结果而非社区利益取向。在本研究涉及的38个案例中,接近50%的社会企业注册为非营利组织——民办非企业单位、社会团体、民办教育机构——共同表现为一种“准政府所有”的产权性质。具体而言,上述三类组织的相关法律法规并未明确规定其所有权的社会属性,而是将组织注销后的剩余财产处置权限交付业务主管单位,而这些主管单位通常是政府机构或政府授权的机构。

其次,在合作社部门中,所有制模式在单一利益相关方合作社与多元利益相关方合作社之间也存在差异。农民专业合作社(简称农专合作社)是我国农村地区最为常见的一种单一利益相关方的合作社,通常会采取会员利益导向的集体所有制。由小农户组成的农专合作社与大小农户联合组成的农专合作社相比,能够更好地诠释所有权分配中的平等原则。因为后者更容易被少数大型农户操控并出现偏重股东利益的倾向(Clegg 2006)。同时,中国农村也出现了一些新形式的多元利益相关方合作社。例如,股份合作社就是以多元利益相关方为所有权基础的,不仅体现为资本与劳动的结合,而且兼顾外部利益相关方(地方政府、集体企业)与内部成员(社区居民)的利益(Zhao & Develtere 2010)。

再次,我国目前以商业企业形式注册的社会企业,其所有权结构主要体现为资本所有权。这与西方国家中同类社会企业显著不同,后者往往对投资者的所有权和控制权进行明确的法律限制。在本研究涉及的38个案例中,42%的社会企业注册为商业企业,而其所有权模式都体现为单一的、不受法律限制的投资者主导模式。

最后,有些社会企业的所有制结构处于非营利与营利部门的交叉地带,呈现出复合、

混生的状态。迪夫尼和金(Defourny & Kim 2011)对东亚国家社会企业的比较研究发现,由于企业社会责任的日益主流化以及市场与非营利部门间的互动逐步加强,我国也出现了一种基于“非营利组织与企业合作关系的社会企业”。在这类社会企业中,或者由企业以成立基金会或民办非企业单位等社会组织的方式来实现组织的社会使命,或者由非营利组织(一般是基金会)投资成立独资或合资的商业组织从事经营活动,从而为母体非营利组织实现社会价值提供收入来源。

简而言之,与其他许多国家一样,我国社会企业的所有制模式也可依据组织性质和注册类型的不同分为非营利组织、合作社和商业企业三类。然而,与许多西方国家不同的是,我国社会企业的三种所有制类型不同程度上反映出一个共同趋势,即资本所有制明显胜出社区所有制和多元利益相关方所有制类型而居于主导地位。同时,我国社会企业的所有制模式也呈现出非营利—营利类型的复合状态,预示着社会企业的所有制结构和模式也将具有一定的复杂性和不确定性。

三、社会企业的治理结构

(一) 从利益相关方参与的视角分析社会企业的治理结构

广义而言,治理结构是指确保实现机构目标的一系列组织设置(Defourny & Nyssens, 2009)。多数成熟的组织会成立理事会(董事会)或委员会作为正式的组织治理机构(Hasan et al. 2008)。利益相关方理论为讨论组织治理中多元利益相关方的参与度和影响力提供了有效的分析工具。弗里曼(Freeman, 1984: 46)将利益相关方定义为“任何能够影响组织目标实现或受其影响的团体或个人”。近年来,许多相关研究从利益相关方参与的视角分析社会企业的治理结构(Cornforth 2004; Gijssels 2009; Huybrechts 2010; Low 2006; Mason et al. 2007; Mason 2009; Spear et al. 2009; Travaglini et al. 2009)。依据社会企业的组织形式,治理结构既可以由单一利益相关方(会员、使用者、受益者、雇员或捐赠者)构成,也可以由多元利益相关方共同构成,从而产生多元利益相关方参与的局面。以多元利益相关方为基础的治理结构对于社会企业的战略发展至关重要。正如梅森(Mason et al. 2007: 289)提到的那样“理事会层面上的多元利益相关方参与是十分有益的,因为它鼓励组织在谋求战略发展的过程中广泛动员各种资源”。

尽管许多现有文献从利益相关方参与的角度探讨社会企业的治理问题,但这些研究未能建构一个完整的分析框架,全面阐释多元利益相关方参与治理时具备的不同重要性,以及这一差异如何影响利益相关方的参与形式和参与程度。本文试图以利益相关方参与为视角从三个方面来分析中国社会企业的治理结构。

1. 利益相关方的重要性(决定性—主导性—依赖性)。根据利益相关方识别理论,利益相关方的重要性与其权力、要求的合理性和紧迫性等三个因素的累积效果呈正相关关系(Mitchell et al. 1997)。据此可以区分三类利益相关方:1) 决定性利益相关方,同时具备权力、合理性和紧迫性,因此是最为重要的利益相关方;2) 主导性利益相关方,具备权力和合理性,因此是相对重要的利益相关方;3) 依赖性利益相关方,仅具备紧迫性和合理性而无权力。在社会企业的治理结构中,股东或创始人可被视为决定性利益相关方;主导

性利益相关方则包括那些拥有合作社所有权的会员以及对非营利组织行使监督权的政府机构; 依赖性利益相关方主要是拥有合理需求而无权力的受益人群。

2. 参与形式(正式的一非正式的 ,直接的一间接的) 。利益相关方参与组织治理的形式各不相同。参与可以是直接的 ,也可以是间接的; 可以是正式的(如参与理事会或其他正式治理机构) ,也可以是非正式的(如偶尔发生或通过个人人际交往) 。可以假定的是 ,正式、直接的参与形式有助于实现更加持续、有效的参与。

3. 参与程度(信息—咨询—决策) 。参与程度反映出利益相关方影响组织决策的程度; 参与程度通常表现为由信息共享、顾问咨询向共同决策过渡的递进式差异。可以预见的是 ,重要性越显著的利益相关方将会在治理结构中获得更为广泛、深入的参与。

(二) 我国社会企业的治理结构

由于不同利益相关方的重要性及其参与形式与程度上的差异 ,我国不同类型社会企业的治理结构也各不相同。通过分析现有相关法律法规以及组织层面的微观数据 ,作者认为主要存在三种治理结构: 1) 政府监督型 ,其中社会企业通常注册为非营利组织 ,其运营过程受到政府的密切监督; 2) 股东控制型 ,其中社会企业多注册为商业企业 ,并由股东以及作为股东利益代理人的经理层掌控; 3) 会员自治型 ,其中社会企业注册为以农专业合作社为代表的会员制组织 ,组织运营以会员自我管理为主要机制(如图 1 所示) 。

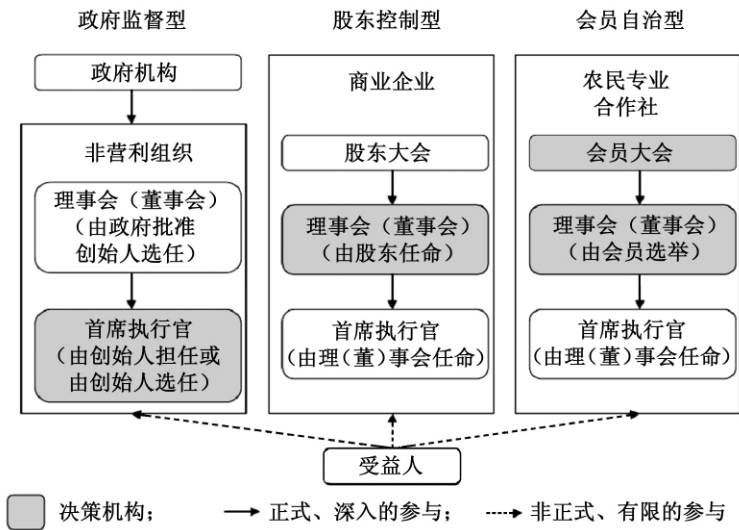


图 1: 社会企业治理结构的类型

上述三种治理结构的特色将通过分析以下四种利益相关方的治理参与来体现。

1. 股东及创始人的参与。非营利型社会企业的创始人类似于商业企业的投资者 ,在治理结构中同样具有控制地位。本研究涉及的 23 个有效案例中 ,95% 的社会企业将理事会(董事会) 席位分配给股东或创始人。作为决定性利益相关方 ,股东或创始人可以更为正式地(在股东大会上或以理事会、董事会成员身份) 、更为深入地(拥有决策权) 、更为广泛地(涵盖组织的各项重要问题) 参与组织治理。

2. 政府机构的参与。在非营利注册的社会企业中,有两类政府机构在其治理结构中具有影响力:业务主管单位和登记管理机关。政府机构作为主导性利益相关方通常能够以正式、直接的方式,广泛、深入地参与社会企业的治理。西方公民社会理论中通常认为政府机构参与社会组织的治理可能会危及其自主权。然而在中国,在社会企业部门的从业者看来,政府机构直接或间接地参与社会企业的治理可能帮助组织获得合法性以及更好地调动更多资源,因此政府参与应该得到更多的认可而不是反对。例如,一家提供老年服务的社会企业的总干事在访谈中认为:

我们理事会成立之初有三名成员是来自组织外部,其中两位是政府官员,一位是市民政局退休的副局长,另一位是市民政局社区服务中心的现任主任。他们进入理事会也许并不能立即为我们带来政府资源,但对我们组织的发展还是非常重要的。每月的理事会会议,通过他们,我们可以了解最新的政策动向,我们有什么想法也可以及时向他们询问,可以避免决策失误。

与非营利注册的社会企业相比,商业企业和农专合作社形式的社会企业则享受更大程度的自主性,政府机构并没有正式、直接、深入地参与这类社会企业的治理。

3. 会员的参与。对于由会员自治的社会企业(尤其是本研究重点关注的农专合作社)相关法律规定,会员有权通过正式方式,定期、直接参与组织治理。例如,农专合作社的会员可以通过会员大会选举理事会并对重要问题进行表决。此外,农专合作社允许会员深入参与组织治理,即会员有权基于“一人一票”原则进行集体性、民主化决策。然而,法律规定的这种由会员主导的民主治理结构在现实中并非总能得以实现。研究表明,大量农专合作社是由大户、能人(企业家、技术人员或受过良好教育的人)或龙头企业主导成立的,而非纯粹的小农联合体。

因此,合作社的理事会也往往由少数领袖人物掌控。例如,农业部近期在九个省份进行的一项调查表明,农专合作社的理事会中绝大多数成员都是大户(占55%)和技术人员(占41%),而非普通农民(仅占36%)。此外,尽管法律规定会员大会是农专合作社的最高决策部门,但现实中普遍存在理事会不定期召开会员大会而由理事会代为行使决策权的状况(白晓明 2010)。

4. 受益者的参与。受益者是拥有合理性、紧迫性但无权力的依赖性利益相关方,因此他们对组织治理的参与也比较有限。一般来说,受益者参与治理是通过非正式的机制,例如组织偶尔开展的社区拓展活动或组织工作人员和受益者之间的人际交往。通常,受益者很少参与组织的正式治理。例如,本研究涉及的23家社会企业中,只有两家将受益者代表纳入理事会。通常情况下,受益者是组织的直接客户群,因此社会企业会将有关服务或产品的相关信息向受益者传导并向其咨询改进意见,但受益者通常无法深入参与组织运营的决策过程。受益群体的有限参与也反映出我国非营利组织理事会的一般情况,即这些理事会更多是充当咨询机构而非决策机构。

四、社会企业的治理模式

(一) 有关社会企业治理模式的主要理论

治理结构侧重于治理机构的配置,而治理模式则强调治理过程以及在此过程中各种治理主体如何对组织进行控制和管理并实现组织目标。关于社会企业治理模式的现有研究(Cornforth 2004; Defourny & Nyssens 2009; Karthikeyan 2009; Low 2006; Spear, et al., 2009) 主要关注如下问题:

1. 治理理念的本质是什么? (参与、民主导向或是绩效导向);
2. 理事会(董事会) 主要代表谁的利益? (股东、会员或是多元利益相关方);
3. 理事会(董事会) 成员通过何种方式、根据何种标准产生? (任命或选举; 专业资质或代表作用);
4. 理事会(董事会) 的主要职能是什么? (多元代表、提升绩效或动员资源);
5. 如何平衡股东利益和利益相关方的利益? 如何处理利润分配的问题?

不同的治理理论对上述问题的解释各不相同,并产生出不同的社会企业治理模式。

1. 利益相关方模式。利益相关方理论认为,组织应对社会上的多种利益相关方负责,而非仅限于所有者或委托人。组织能够通过吸纳不同利益相关方进入理事会(董事会),更好地满足广泛的社会利益需求(Cornforth 2004)。利益相关方模式在认可多元利益的同时,通常会对组织的利润分配有所限制,以此来约束股东的权力和特权。在许多欧洲国家(如葡萄牙、西班牙、意大利、比利时、英国),现有相关法律均禁止或限制多元利益相关方性质的社会企业进行利润分配(Defourny & Nyssens 2009)。目前,在社会企业部门中,利益相关方模式的重要性正与日俱增(Mason 2009),而在非营利性质的社会企业和社会合作社形式的社会企业中则尤为普遍(Defourny & Nyssens 2009; Karthikeyan, 2009; Spear, et al. 2009)。

2. 民主模式。民主模式以如下民主政治的基本价值观和原则为基础:一人一票基础上的公开选举;多元化的代表系统;选民问责;民选代表的职能分化等(Cornforth 2004)。民主模式在社会企业治理中的运用表现为:选举产生的治理机构代表组织成员的利益;理事会(董事会)的职能是制定总体政策,而由管理层负责实施;理事会(董事会)在本质上是非专业的,而专业资质并不是选任的核心标准(Cornforth 2004)。采取民主治理模式的社会企业往往会采取措施限制股权回报,而且不会根据通货膨胀和经营业绩重新评估股权价值(Spear 2004)。相对而言,民主治理模式在会员制的社会企业中,如在合作社和互助组织中更为常见(Huybrechts 2010)。

3. 管理人模式。管理人理论认为组织的管理层将充当组织资源的有效管理人,是治理或管理过程中最有力的角色。理事会(董事会)的作用主要是战略性的,即与管理者通力合作,改善策略,增加最高决策的价值。从这一角度来看,理事会(董事会)成员的选任应依据他们的专业资质和技能(Cornforth 2004; Mason, et al. 2007)。不同于利益相关方模式或民主模式,管理人模式将董事会视为投资者利益的代理人(Low 2006),并受到一种特定治理理念的驱动,即强调通过有效决策来提升组织绩效。几十年来,管理人模式

成为商业企业治理的主导模式。以此推理以商业企业形式注册的社会企业很有可能采取管理人模式实现组织治理。

4. 吸纳模式。吸纳模式建立在资源依赖理论的基础上。资源依赖理论认为:组织的生存严重依赖于其他组织或主体的资源。因此,理事会(董事会)成为建立组织间关键联系的重要途径;其主要职能是与主要的外部利益相关方保持良好的关系,以确保各种资源的有效流入。理事会(董事会)成员的选任取决于他们能否为组织带来重要的外部联系和知识,以及他们能否吸纳外部的影响力(Cornforth, 2004)。

上述四种治理模式分别植根于不同部门并且具有独特的理论背景,因此仅从单一角度解释了社会企业的治理特征。在很多情况下,这些看似对立的治理观点实际上并不能取代彼此,而是交叉重合或是相互补充。例如:民主模式和利益相关方模式都强调认可并代表多元利益相关方的利益。

同时,社会企业治理的实践日渐呈现出跨部门的特点,或作为“非营利组织和营利组织的活动的混合产物”(Dart, 2004: 415),或作为“公共部门的派生物”(Spear, et al., 2009)。因此,康福斯(Cornforth, 2004: 19)指出,社会企业治理实践具有复杂性和含糊性,因此需要建构一种新的概念框架,以实现对不同治理理论的整合。例如,洛(Low, 2006: 379)认为,社会企业的治理至少在理论上可能出现“营利组织的管理人模式和非营利组织的民主模式相互混合”的局面。根据社会企业治理实践所处的不同情境,关于社会企业治理模式也可能出现其他类型的理论假设,有待通过更多的经验研究加以验证。

(二) 中国的现实: 另类治理模式的出现?

上述从西方国家社会企业治理实践中总结出的治理模式能够用于解释我国社会企业的治理现状吗?为了回答这一问题,作者在研究案例中进一步筛选出14家建立了正式治理机构的社会企业进行深入研究,并从治理理念、理事会(董事会)身份、招聘理事会(董事会)成员的方法和标准、理事会(董事会)的功能以及利润分配安排等五方面分析其治理模式(详见表1)。

表1: 社会企业治理模式的主要特征(N=14)

组织形式	治理理念	理事会(董事会)的代表性	理事会(董事会)的产生方式	理事会(董事会)的选任标准	理事会(董事会)的功能	利润分配的最高比例	治理模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质+资源	绩效+资源	禁止	管理人-吸纳模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质+资源	绩效+资源	禁止	管理人-吸纳模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质+资源	绩效+资源	禁止	管理人-吸纳模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质+资源	绩效+资源	禁止	管理人-吸纳模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质+资源	绩效+资源	禁止	管理人-吸纳模式

续表 1

组织形式	治理理念	理事会(董事会)的代表性	理事会(董事会)的产生方式	理事会(董事会)的选任标准	理事会(董事会)的功绩	利润分配的最高比例	治理模式
非营利组织	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质 + 资源	绩效 + 资源	禁止	管理人 - 吸纳模式
商业组织	绩效导向	股东	由股东选任	专业资质 + 资源	绩效 + 资源	不详	管理人 - 吸纳模式
商业组织	绩效导向	股东	由股东选任	专业资质	绩效	40%	管理人模式
商业组织	绩效导向	股东	由股东选任	专业资质	绩效	不详	管理人模式
慈善组织(香港)	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质	绩效	禁止	管理人模式
慈善组织(香港)	绩效导向	公众/社区	由创建者选任	专业资质	绩效	禁止	管理人模式
商业组织	绩效导向	股东	由股东选任	专业资质 + 资源	绩效 + 资源	20%	管理人 - 吸纳模式
非营利组织	绩效导向	准利益相关方	由创建者选任	专业资质 + 利益相关方	绩效 + 代表性	禁止	管理人 - 利益相关方模式
商业组织	绩效导向	准利益相关方	由股东选任	专业资质 + 利益相关方	绩效 + 代表性	禁止	管理人 - 利益相关方模式

1. 治理理念。在所有的研究案例中,没有一家社会企业特别强调治理结构或治理过程中民主参与的重要性,也没有一家社会企业将鼓励多元利益相关方的参与作为关注重点。令人惊讶的是,所有类型的社会企业都在不同程度上以绩效优先为主要治理理念。而绩效优先对于那些侧重商业经营的社会企业尤其如此,这些组织往往把从市场交易活动获得收入作为首要任务,以保持组织财务上和运营上的可持续性。

2. 理事会(董事会)身份。由于社会企业的注册类型和所有制结构各异,理事会(董事会)的身份也各不相同。对于商业企业形式的、建立在资本所有权基础上的社会企业而言,理事会(董事会)被视为股东利益的代理人。而非营利性质的社会企业中,理事会(董事会)原则上是公众和社区利益的代理人,但这一点依然缺乏明确的法律规定。少数社会企业(约在受访案例的14%)采取“准利益相关方导向”的模式,即邀请受益群体(服务受众或客户)代表参加理事会(董事会),并在治理过程中发挥顾问作用。在这种情况下,因为组织的决策权仍然掌握在特定类型的利益相关方(创始人或股东)手中,理事会(董事会)被视为利益相关方的准代理人。

3. 招聘理事会(董事会)成员的方法和标准。在所有的调查案例中,理事会(董事会)均由创始人或股东任命,而非通过公开选举、一人一票的民主方式产生。在所有受访案例中,专业资质和技能成为招聘理事会(董事会)成员时需要考虑的关键因素,因为人们认为这些专业资质和技能对于提升组织绩效至关重要。

同时,在其他一些受访案例中,资源动员能力也成为选任理事会(董事会)成员的重要标准。那些有能力为组织发展汲取信息、资金、社会资本、法律知识等资源的主体通常会成为首选人群。

4. 理事会(董事会)的功能。大部分受访社会企业将理事会(董事会)的功能定位于提升绩效和动员资源,而非代表和平衡多种利益相关方的利益。

5. 利润分配的安排。各种类型的社会企业普遍具有禁止或限制利润分配的机制,以约束股东权力和资本回报。一方面,法律要求非营利注册的社会企业严格遵守不分配利润的原则。另一方面,注册为商业企业的社会企业通常将用于股东分红的利润比例限制在20%到40%之间,然而这种对于利润分配的限制主要是出于投资者道德意义的自我约束而非强制性的法律规定。但值得讨论的是,这种有关利润分配的自愿性自我约束在实施效力上显然不及法律规定,在实际操作中也面临许多不确定性。

通过比较分析收集到的经验数据,笔者发现我国社会企业目前主要采取三种治理模式:管理人模式、管理人—吸纳混合模式,以及管理人—利益相关方混合模式。在本研究涉及的案例中,57%的社会企业采取管理人—吸纳混合模式,该模式体现了管理人治理模式的基本特征,同时强调了治理过程中广泛动员外部资源的重要性。同时,29%的社会企业采用管理人模式,重点关注治理机构以及治理过程对于提升组织绩效的重要作用。此外,另有14%的社会企业采用管理人—利益相关方混合模式,这一模式涵盖了管理人模式的基本特征,但同时也为多元利益相关方的参与提供了更多可能性。

经验研究数据所反映的治理模式分布情况也呈现出几个有关组织治理在中国情境下的问题,有待学者深入分析。首先,研究者要回答的问题就是为什么民主化及多元利益相关方导向的治理模式在我国处于明显劣势?可能的解释一方面在于组织内部资本所有制胜出社区所有制和利益相关方所有制而居于主导地位,另一方面在于相关法律政策规范制度环境的缺失。此外,我国目前非营利与合作社部门中普遍存在的治理模式也对新兴社会企业的治理模式的建构构成一定的路径依赖效应。

其次,为什么管理人—吸纳混合模式发展目前成为一种被我国社会企业普遍认同的治理模式?社会企业混合式的所有制结构或许是一种答案。然而,另一种解释可能需要更多地关注我国多数社会组织发展面临资源困境的现实。如前所述,吸纳治理模式的主要优势在于强调治理机构在治理过程中协调多种外部关系、广泛动员外部资源的能力,而管理人模式的重点则在于强调治理机构通过有效决策提升组织绩效的能力。可以推论的是,两种模式的结合或许能为处于资源匮乏困境中的非营利组织提供一种现实出路。

再次,尽管社会企业的所有制性质和组织价值导向预示着这种趋向,为什么纯粹的管理人模式未能发展成为一种主导型的治理模式?主要的原因可能在于社会企业难以招募具有适宜资质和技能的人才进入理事会(董事会),而这也是我国非营利组织治理结构中普遍存在的问题。

五、结 论

立足社会企业近年来在我国的发展现实,本文以国际比较为视角,探讨了我国不同类

型社会企业在所有权形态、治理结构、治理模式上的基本特征,并得出以下三点结论:

首先,尽管很多社会企业都是由非政府部门的力量创建,且不同程度上以满足社会需求、服务社会利益为组织使命,但其所有制结构缺乏明确的社会取向或多元利益相关方取向。以商业企业形式注册的社会企业的所有权归股东所有,而非营利注册的社会企业则具有为“准政府所有”的特征。

其次,社会企业的注册形式和多种利益相关方的参与情况成为决定我国目前社会企业的治理结构特征的主要因素。据此形成了三类不同的社会企业的治理结构即政府监督型、股东控制型和会员自治型。三种治理结构共同展现出多元利益相关方参与程度与其重要性和参与形式之间的关联性。一方面,股东或创始人、政府机构,以及(合作社的)会员作为决定性或主导性利益相关方往往通过正式途径直接参与组织治理,因而参与程度较深较广,具有知情权、发言权和决策权。另一方面,在大多数情况下,受益群体作为依赖性利益相关方,仅能通过非正式的方式有限参与组织治理,其参与一般限于信息共享和咨询提供,而不具有决策权。

最后,我国社会企业当前的治理过程表明,管理人治理模式而非民主模式或利益相关方模式可能成为多数社会企业选择的主要治理模式。但是,很多情况下,采用管理人模式的社会企业可能也会运用吸纳治理模式的某些元素,有效提高治理过程中动员外部资源的能力,因此出现了管理人—吸纳治理模式的混合状态。同时,少数情况下,也出现了管理人模式与利益相关方模式的混合并用,预示着参与式、民主化的组织治理模式在我国新兴的社会企业部门也存在一线生机。

参考文献:

- 白晓明 2010 “论我国农民专业合作社法人治理结构的发展与完善——基于外部力量主导合作社的视角”,《宁夏社会科学》2010 2: 11—14。
- 丁开杰 2007 “从第三部门到社会企业:中国的实践”,《经济社会体制比较》(增刊) 2007 2: 36—60。
- 黄杨 2010 “自我满足型 NGO 民主建设存在的问题与对策”,《网络财富》2010 1: 29—30。
- 帅旭 2011 “农民专业合作社内部治理的均衡性研究”,《金融发展评论》2011 10: 109—119。
- 王名、朱晓红 2010 “社会企业论纲”,《中国非营利评论》2010 6: 1—31。
- 谢家驹、李凡 2010 《公益新思维——10 个中国社会企业家的故事》,香港:字成一家传讯策划出版社。
- 余晓敏,丁开杰 2011 “社会企业发展路径:国际比较及中国经验”,《中国行政管理》2011 8: 61—65。
- 余晓敏、张强、赖佐夫 2011 “国际比较视野下的中国社会企业”,《经济社会体制比较》2011 1: 157—165。
- 祝建兵 2011 “社会组织行政化及其治理”,《长白学刊》2011 3: 73—76。
- 朱晓红 2009 “YBC 重建家园创业行动及其经验分析——基于社会企业的视角”,《中国非营利评论》2009 2: 172—189。
- Borzaga, C., Depedri, S. and Bodini, R. 2010. “Cooperatives: The Italian Experience.” <http://euricse>.

eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1277123347_n472.pdf.

Clegg J. 2006. "Rural Cooperatives in China: Policy and Practice." *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13(2): 219-34.

Cornforth C. 2004. "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective." *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(1): 11-32.

Cultural and Education Section of British Embassy (CESBE) 2008. "The General Report of Social Enterprise in China." <http://dsi.britishcouncil.org.cn>.

Dart R. 2004. "The Legitimacy of Social Enterprise." *Nonprofit Management & Leadership*. 14(4): 411-24.

Defourny J. and Kim S. 2011. "Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-country Analysis." *Social Enterprise Journal*. 7(1): 86-111.

Defourny J. and Nyssens M. 2009. "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences." Paper Presented at the Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, 1-4 July.

Defourny J. and Nyssens M. 2008. "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments." *Social Enterprise Journal*. 4(3): 202-28.

Ding Y. 2008. "Third Sector Governance in China: Structure, Process and Relationships." In Hasan S. and Onyx J., eds., *Comparative Third Sector Governance in Asia: Structure, Process, and Political Economy*. New York: Springer.

Freeman R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.

Gijssels J. C. 2009. "Co-operative Stakeholders: Who Counts in Co-operatives, and How?" Paper Presented at the Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, 1-4 July.

Hasan S., Lyons M. and Onyx J. 2008. "Third Sector Organisation Governance: Introducing the Themes and the Chapters." In Hasan S. and Onyx J., eds., *Comparative Third Sector Governance in Asia: Structure, Process and Political Economy*. New York: Springer.

Howell J. 2007. "Civil Society in China: Chipping Away at the Edges." *Development*. 50(3): 17-23.

Huybrechts B. 2010. "The Governance of Fair Trade Social Enterprises in Belgium." *Social Enterprise Journal*. 6(2): 110-24.

Karthikeyan M. 2009. "Indicators of Good Governance Practices in Self-employed Women's Saving and Credit Cooperatives Union." Paper Presented at the Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, 1-4 July.

Little M. 2006. "New Model will Turn Community Interest Companies into Co-ops." *Third Sector*. 427: 9.

Low C. 2006. "A Framework for the Governance of Social Enterprise." *International Journal of Social Economics*. 33(5/6): 376-85.

Ma Q. 2006. *Non-Governmental Organisations in Contemporary China Paving the Way to Civil Society?* London and New York: Routledge.

Mason C. 2009. "Governance and SEs." In Doherty B., Foster G., Mason C., Meehan J., Meehan J. K., Rotheroe N. and Royce M., eds., *Management for Social Enterprises*. London: Sage.

Mason C., Kirkbride J. and Bryde D. 2007. "From Stakeholders to Institutions: The Changing Face of

Social Enterprise Governance Theory. ” *Management Decision*. 45(2) : 284 – 301.

Mills A. J. ,Durepos G. and Wiebe E. 2010. *Encyclopedia of Case Study Research*. Los Angeles: Sage.

Mitchell R. K. ,Agle B. R. and Wood D. J. ,1997. “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. ” *Academy of Management Review*. 22(4) : 853 – 86.

Núñez – Nickel M. and Moyano – Fuentes J. 2004. “Ownership Structure of Cooperatives as an Environmental Buffer. ” *Journal of Management Studies*. 41(7) : 1131 – 52.

Spear R. 2004. “Governance in Democratic Member – based Organizations. ” *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(1) : 33 – 59.

Spear R. ,Cornforth C. and Aiken M. 2009. “The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study. ” *Annals of Public & Cooperative Economics*. 80(2) : 247 – 73.

Travaglini L. ,Mancinone K. and Bandini F. 2009. “Social Enterprise in Europe: Governance Models. ” www.emes.net.

Wang S. and He J. 2004. “Associational Revolution in China: Mapping the Landscapes. ” *Korea Observer*. 35(3) : 485 – 533.

Yin R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks ,CA: Sage.

Yu X. M. 2011. “Social Enterprise in China: Driving Forces ,Development Patterns and Legal Framework. ” *Social Enterprise Journal*. 7(1) : 9 – 32.

Zhao L. and Develtere P. 2010. “New Co – operatives in China: Why They Break Away from Orthodox Co – operatives?” *Social Enterprise Journal*. 6(1) : 35 – 48.

Studies on the Governance of Social Enterprise: A Comparison of Chinese and International Models

Yu Xiaomin

(School of Social Development and Public Policy ,Beijing Normal University ,Beijing)

Abstract: In recent years ,China has experienced a flourishing development of social enterprises (SEs) of various types. The governance issues of these newly – emerged social enterprises has become a research topic of theoretical and practical importance. Taking a perspective of international comparison , this paper examines the divergence of varying types of SEs in terms of their ownership patterns , governance structures and governance models. Also ,it discusses the relevance and application of contesting Western governance theories in the reality of SEs’ governance practices in China.

Key words: Governance Model; Governance Structure; Ownership; Social Enterprise

(责任编辑: 刘承礼)