

# “公益 + 商业”创新逻辑与社会组织参与第三次分配的可持续机制——基于国内创新案例的比较研究

周琳, 詹程茜, 胡徐艺扬, 周淼, 赖联杰

浙江工商大学公共管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2023年8月31日; 录用日期: 2023年11月13日; 发布日期: 2023年11月22日

## 摘要

共同富裕是中国特色社会主义的本质特征, 第三次分配作为共同富裕中极其重要的分配机制, 在近年获得学界广泛关注。本文结合当下的时代议题, 围绕“社会组织参与第三次分配的可持续机制”这一问题, 由传统型公益组织在资金等方面存在的不足引发对于“公益 + 商业”模式社会组织的探讨, 并在此基础上深入分析“公益 + 商业”模式成功或失败的具体原因以及合理性所在, 探索出社会组织参与第三次分配的可持续发展机制, 为推动公益慈善事业更好实现共同富裕贡献力量。

## 关键词

第三次分配, 社会组织, 传统型公益组织, “公益 + 商业”模式, 可持续发展

## “Public Welfare + Business” Innovative Logic and Sustainable Mechanisms for the Participation of Social Organizations in the Third Distribution—A Comparative Study Based on Domestic Innovative Cases

Lin Zhou, Chengqian Zhan, Xuyiyang Hu, Miaozhou, Lianjie Lai

School of Public Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang

Received: Aug. 31<sup>st</sup>, 2023; accepted: Nov. 13<sup>th</sup>, 2023; published: Nov. 22<sup>nd</sup>, 2023

文章引用: 周琳, 詹程茜, 胡徐艺扬, 周淼, 赖联杰. “公益 + 商业”创新逻辑与社会组织参与第三次分配的可持续机制——基于国内创新案例的比较研究[J]. 社会科学前沿, 2023, 12(11): 6425-6431. DOI: 10.12677/ass.2023.1211880

## Abstract

Common prosperity is the essential feature of socialism with Chinese characteristics. As an extremely important distribution mechanism in common prosperity, the third distribution has attracted wide attention in recent years. Based on the current issues of the times, this paper focuses on the issue of “sustainable mechanism for social organizations to participate in the third distribution”, due to the shortage of funds and other aspects of traditional public welfare organizations, the discussion on the “public welfare + business” model of social organizations has been triggered, and on this basis, in-depth analysis of the “public welfare + business” model success or failure of the specific reasons, rationality and the sustainable development mechanism for social organizations to participate in the third distribution is explored, so as to contribute to the promotion of public welfare charities to better achieve common prosperity.

## Keywords

The Third Distribution, Social Organization, Traditional Public Welfare Organization, “Public Welfare + Business” Model, Sustainable Mechanism

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

当今时代背景下，“公益”一词早已被人们所熟知。在政府、社会组织等多方力量的交织中，社会已经形成全民公益、无时不公益、无处不公益的优良风貌[1]。实践表明，社会组织凭借其强大的号召力与公信力，已经成为建设富强、民主、文明、和谐的社会主义现代化强国的重要力量。同时，伴随着经济社会的向好发展以及社会企业等新兴社会组织的崛起，公益事业与商业力量的创新结合已经进入大众视野，“公益 + 商业”模式也受到学界愈发热切的关注，“公益与商业协调发展是否存在合理性”“公益 + 商业模式是否存在可持续机制”等问题值得进一步的探索。

## 2. 研究思路与案例选择

### 2.1. 研究思路

本文采取案例比较法、归纳比较法等方法进行分析。首先，对权威文献、官方数据库、社会组织官方网站等网络途径所显示的文字与数据进行搜集、整合，大致勾勒出新时代背景下公益领域的发展格局，并根据目标、特点等方面的差异将社会组织粗略地划分为传统型公益组织、公益 + 商业模式等类别；其次，结合现有的资源与条件确定传统型公益组织、公益 + 商业模式中的典型代表，作为访谈调查的对象，并根据已搜集的资料撰写完成对应组织的访谈提纲，以便于有针对性、目的性地开展调研，获取准确、有效的第一手资料；最后，将访谈内容与原先的理论资料进行结合，以现实的案例生动展现传统型公益组织以及“公益 + 商业”模式的真实情况，从现实出发，探讨归纳传统型公益组织存在的问题、“公益 + 商业”模式的可行性以及社会组织参与第三次分配的可持续机制，为共同富裕战略的贯彻落实提供新思路。

## 2.2. 案例选择

本文最终选择衢州市众合帮公益组织、嘉兴市海宁南关厢素食馆以及 2011~2013 年的南夏春社会企业作为案例展开对比分析。其中众合帮公益组织作为衢州公益事业的第一梯队成员，如今已初具规模，已经与多家企业、多所学校、多个政府部门开展过合作，得到了各方的积极评价，因此作为传统型公益组织的代表；南关厢素食馆作为嘉兴知名的公益素食馆，在短短几年内成功完成了由被动输血到自我造血的巨变，快速成长为“金牌社会企业”，其运作机制对于“公益 + 商业”模式的研究具有很大的现实意义，因此本文将其作为“公益 + 商业”模式的成功案例展开分析，便于对其可行性进行分析；而 2011~2013 年的南夏春社会企业由于当时正处于发展初期，受到资源、人才、政策等各方面条件的限制，因此最终宣告失败。本文将其作为“公益 + 商业”模式的失败案例展开分析，力求以更加全面的视角对“公益 + 商业”的运行机制进行归纳总结。

## 3. 传统型公益组织的现状分析：以衢州市众合帮公益服务中心为例

### 3.1. 组织概况介绍

众合帮成立于 2018 年，作为衢州市公益队伍的重要部分，具有较高的知名度与影响力。截止 2022 年 9 月，众合帮已经拥有 794 名注册志愿者，参与志愿者达 45136 人次，累计开展志愿活动 750 多次，累计志愿服务 178858.1 小时，筹得物质 550 余万元[2]。服务人群方面，众合帮以孤寡老人、妇女儿童、低保特困人群、环卫工人、低收入农户等特殊群体为主要服务对象；开展活动或服务类型方面，众合帮主要开展扶贫济困、养老服务、残疾人服务、疫情防控、社区治理与服务、环境保护等公益服务活动；组织人员性质方面，众合帮大部分志愿者来自机关单位、企事业单位以及社会爱心人士，来源较为零散，工作人员的专业性相对较弱。结合上述分析可知，众合帮在服务人群、活动服务类型、成员性质等方面均属于公益组织的传统设置，因此可作为传统型公益组织的典型代表进行分析。

### 3.2. 存在的问题

基于访谈资料与文献，经信息整合与讨论总结，本文将众合帮为代表的传统型公益组织存在的问题归结为以下方面：

#### 1) 资金方面

充足且稳定的资金是公益组织开展活动、提供服务的前提基础。经调研，笔者团队了解到组织成员普遍认为组织的资金来源单一且数量有限，就资金来源构成而言，对政府资助的依赖性明显强于其他社会群体。结合实际不难发现，政府在培育、发展公益组织等方面的资金预算毕竟有限，许多长期的、成长性的目标规划容易因为缺乏灵活的资金流而难以实现，组织的现代化发展也遭受阻碍。这也充分体现出传统型公益组织存在资金来源渠道单一、筹资能力弱等通病。

#### 2) 人才方面

人才资源是公益组织实现现代化、可持续化发展的重要动力。经调研，笔者团队发现工作人员们认为所在组织存在人才储备不足问题，尤其专业化青壮年骨干力量的匮乏阻碍了公益服务活动的创新性发展。综合来看，传统模式下大部分公益组织的工作人员由非专业人士担任或志愿者兼任、转任。部分从业人员年龄高、专业性缺乏，稳定性较差。尽管高校培养了大批社会工作专业人才，但由于大部分公益性社会组织工资水平较低且社会认可度不足[3]，一般不会被当作人才的优先就业选择。这就从源头上加大了传统型公益组织招收储备青年人才的难度，长此以往，组织容易遭受结构僵化、思想守旧的桎梏，难以与时代同频共振。

### 3) 政策方面

政府与社会组织关系紧密，公益组织作为社会组织中的重要组成部分，同样与政府保持密切联系。除却必要的资金扶持，政策也是政府帮助公益组织发展的重要方式。经调研，笔者团队发觉，在组织成员们看来，当地政府确实对自身所在组织提供了政策扶助，但存在政策稳定性弱，落实情况差等问题，尤其是财税补贴、减税降费、人才定向输送等方面不够完善。传统型公益组织本身相对保守，对新思想、新制度的反应速度较慢，政策的不稳定性进一步导致组织无法正确判断和把握政策方向，容易错失发展机遇，影响后期发展规划。

### 3.3. 小结

传统型公益组织在资金、人才、政策等方面遭受阻碍，归根到底是其自我造血能力不足，难以较独立地支撑起自身运作的表现。而“公益 + 商业”模式正是基于上述问题的考虑，创新式地提出用商业力量为公益事业注入活力，提高公益组织独立运作能力，减少对外界环境依赖程度的方法。因此，结合现实案例分析“公益 + 商业”模式，既迎合了公益与商业领域交互动的新潮流，也为传统型公益组织焕新活力提供了新思路。

## 4. “公益 + 商业”模式的双向案例对比：以南关厢素食馆与南夏春社会企业为例

### 4.1. 成功案例：南关厢素食馆

#### 1) 案例介绍

南关厢素食馆坐落于嘉兴海宁，从居民需求和社区问题出发，将自身定位为社区内的“爱心平台”和“市民学校”[4]。它以素食餐厅为载体，以商业化的模式运作，倡导健康环保、节约资源、爱惜粮食等理念，并将全部利润用于慈善捐赠及公益、志愿服务等活动。随着其发展和效益的逐步扩大，已成功吸引 400 多位股东入股，每天食客络绎不绝，前 4 年累计盈利 100 多万元[4]，目前已经形成正态收益常态化。

#### 2) 成功经验

第一，坚实的经济基础。经济实力无疑是影响组织后续发展的基础条件。素食馆的坚实经济基础主要来源于海宁学习型企业家协会，海宁市素食馆文化交流中心便是由此协会创立。它以“1 万 1 股、1 股起投、5 股封顶”的众筹入股方式投资建立南关厢公益素食馆，同时承诺：永不分红、不退股，将经营利润尽数投入到公益事业发展中。在此基础上，当地民政局也参与到资金筹集的协调扶助工作当中，建设资金较为充足。

第二，独特的主题产品。素食馆的特色在于它的产品。素食馆关注到了当今时代人们饮食偏好的变化，迎合大众健康饮食的观念，倡导环境保护、低碳健康的理念，同时结合佛家文化，主打面食糕点等素食菜品，成功通过素食与文化引导更多人参与到公益事业当中。

第三，合理的管理制度。组织架构方面，如图 1 所示，素食馆实行五级管理体系，即股东大会、理事会和监事会、骨干群、素食馆店长、员工与志愿者。股东大会由素食馆文化交流中心和 11 个发起人构成，理事会 7 人，负责运营管理，监事会 5 人，负责财务和业务监督[4]。骨干群若干，负责外联接待、团队管理、食品采购、营销宣传、财务审计、管理培训等业务。素食馆本身设店长 1 名，厨师 5 名，服务生 3 名，会计 1 名，仓库管理员 1 名，义工与志愿者若干。组织成员各司其职，运行效率高；业务运营方面，素食馆参照普通商业餐馆形式进行运作，规范产品销售，实行素食自助，每顿每人 25 元。餐品种类繁多且干净卫生，还鼓励光盘并返券 2 元[4]。素食馆每月还将财务情况公开，接受各方监督，着力提高组织的透明度和公信力；人员管理方面，素食馆提供正规化薪资保障和专业化培训管理，厨师、店

长均为专业人员，薪资比常人高 15%~30%，拥有五险一金，享受休假与福利。追求人员管理制度条理化、明晰化的同时保障了员工的合法权益，增强公民的归属感。

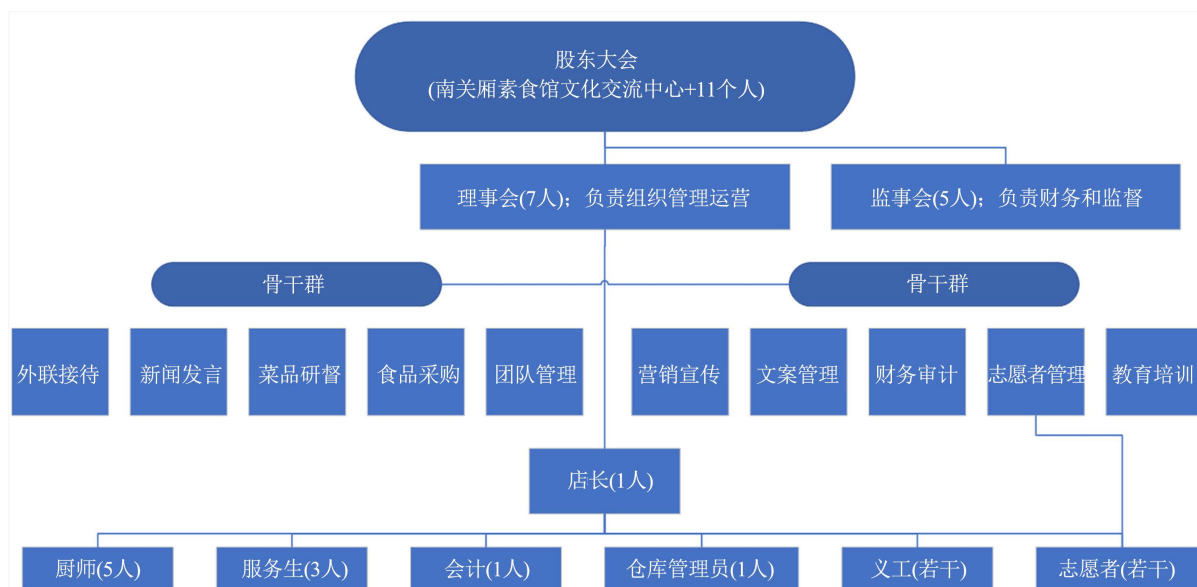


Figure 1. Organizational chart of the Nanguanxiang Vegetarian restaurant

图 1. 南关厢素食馆的组织结构图

第四，广泛的组织合作。一方面，素食馆除了厨师、服务生、会计、仓库管理员、洗碗工之外，其他工作人员主要来源于海宁市慈善总会提供的志愿者队伍。每位志愿者均需事先接受培训，严格执行排班制度。从总体上看，志愿者来源稳定，专业水平高；另一方面，素食馆还与海宁企业家协会、海宁义工协会等主体建立密切合作，为获取组织发展所需要的资金、人力、物力等资源并实现各项资源的高效利用提供了便利。这不仅在一定程度上解决了当地的就业问题，还打造出了当地独具特色的素食文化招牌。此外，南关厢公益素食馆还通过交流、合作等方式积极培育和支持类似的公益素食馆，拓展自身公益影响力的广度和深度。

## 4.2. 失败案例：以 2011~2013 年的南夏春社会企业为例

### 1) 案例介绍

2011 年，成都市民陈某拿出 20 万元与朋友合办了社会企业“南夏春”。最初的构想是由组织向农民免费供应优质鸡苗和粮食，农民自行养殖，利用互联网进行销售，鸡蛋单价为 3.5 元，扣除成本后的 1 元利润，全部返给农民用于乡村发展[5]。但由于各环节间未能协调配合，收集过程困难重重，鸡蛋经常只有零散的几个，哪怕收回也因为质量难被消费者认可而沦为库存[5]，最终只能捐到动物救助中心。日积月累，鸡蛋销量持续下降导致库存越来越多，组织越来越入不敷出。2 年后，陈某无奈退出。

### 2) 失败原因

一方面，资金有限且来源单一。2011~2013 年的南夏春主要依靠团队自有资源，后期才开始与基金会、企业等平台合作接受捐赠。且由于本身是以商业公司注册且作为农户与消费者“中介”，南夏春并未享受到从事农产品行业的政策和税收优惠[6]，资金需求量大，但来源较为单一，数额有限，难以供应其长期的发展；另一方面，管理制度不够完善。南夏春主要发展农产品超市对接业务，规模化是其基本需求。但分散生产模式在当时占主导，加之生产标准和规模、物流运输等多个方面的管理体系有待完善，

阻碍“农超对接”的同时增加了产品流通成本，企业发展困难。同时，虽然南夏春想用“将价格组成公开给消费者”的方式将利润透明化，但其商业属性仍不可避免地降低了公众的信任水平。商业中的分红盈利问题，不仅是“公益 + 商业”模式企业面对的窘境，也是消费者心理难以跨越的一关。

### 4.3. 公益与商业协调发展的合理性

#### 1) 社会经济融合协调

“公益 + 商业”模式实现了经济效益与社会效益的完美融合。营利性活动的开展将为组织带来稳定的资金，商业高效思维的嵌入带来了完善的管理制度，提升资源利用效率，助力公益项目推进，从而吸纳更多资源用于扩大组织规模、建设工作团队，提升产品或服务的品质，着力打造优质公益。两者之间形成了良性的社会经济效益循环，使组织有能力满足更多受助群体的需求，有效提升公益慈善的覆盖率。

#### 2) 可持续发展潜力大

传统型公益组织不以盈利为目的，其“供血”链稳定性弱，因此公益项目或活动的持续稳定发展难以保证。而“公益 + 商业”的模式则不同，盈利是目标的一部分。此外，其营利性也能够吸引更多参与到公益事业中，推动公益队伍发展壮大，追求公共利益的同时促进组织可持续发展[7]。加之社会企业等“公益 + 商业”模式的社会组织在当代中国蓬勃且日益多元化的发展，政府逐渐提高重视程度，通过各类政策制度不断鼓励各种公益模式发展，促使其健全管理和组织体系，为“公益 + 商业”模式发展创造了更光明的前景。

### 4.4. “公益 + 商业”模式的可持续发展逻辑

#### 1) 多样化的资金来源

来源多样且充足的资金为组织后期的成长壮大奠定了良好的开端。政府、企业等与社会组织之间建立的良性互助机制能够保障资金稳定输入。商业组织本身经济、人脉资源丰富，加上政府相关政策扶持，多方助力保证了组织丰富且稳定的资金来源。例如，海宁学习型企业家协会通过众筹入股的方式为素食馆的运营壮大提供了丰厚的物质资源，当地民政局积极参与资金筹集的协调扶助工作，加上素食馆自身的向好发展模式成功吸引了越来越多的股东投资……多元化的资金来源促使组织的抗风险能力与稳定性得到增强，有利于组织未来的平稳健康发展。

#### 2) 持续化的营利活动

商业化的利润是公益事业深入拓展的重要源泉与动力。社会企业在经营过程中，应将社会价值与经济价值融合，并将社会价值摆在首位，借助商业手段实现公益组织的自我“造血”和自我赋能，有助于更加有效和持续地提供公益服务[4]。持续的营利活动直接为社会组织提供了稳固的财力支持。例如，南关厢素食馆长期经营的盈利性收入，除去组织日常开销外，全部投入到了公益相关领域。既保持了组织本身的经营所需，也有利于扩大其社会影响力，实现良好的经济 - 社会发展循环。

#### 3) 特色化的产品服务

特色化的公益产品或服务是公益性质的社会组织进入大众视野并获得广泛关注的必要战略。不同社会组织拥有各自的特点，社会组织应根据自身特色打造相应的特色产品与服务。例如，素食馆的产品迎合了公众健康饮食、倡导环保低碳的观念，融合佛教文化元素，关注到了时下发展潜力较大的新兴领域，结合实际适时推出素食主题产品，给大众留下了独特的公益品牌印象，使得更多的市民群众关注并参与到慈善公益活动中来，在当今物欲纵流的社会中创造出一方净土和精神圣地[4]。

#### 4) 完善化的管理制度

制定与完善管理制度是打造良性组织的必备措施，也是企业可持续发展的重要保障。科学合理的管

理制度有助于实现高效运营与能岗匹配, 激发组织成员的积极性和创造性。例如, 南关厢素食馆推行五级管理模式, 形成了一定规模且结构完整的组织体系, 员工岗前培训、薪资福利待遇合规完善, 并公开财务数据勇于接受社会监督, 建立多种制度体系同时实现组织的结构完善化、人员规模化、信息公开化, 为实现长期高效经营做好了充分准备。

### 5) 多元化的广泛合作

公益组织也应认识到自身同利益相关方和社会公众的关系, 是其生存发展的生命线[8]。独木不成林, 单靠社会组织个体发展难以获得影响力大、显著化的公益发展成效, 因此规模化的公益事业需要与政府、市场、社会等各领域多主体进行有机合作, 协同推动公益事业的发展。例如, 南关厢素食馆与海宁市慈善总会、企业家协会、义工协会等多方组织开展广泛合作, 在各方的对话与交流中汇聚多种资源, 凭借完善化的制度管理, 开展持续性的营利活动, 最终实现了多方的互利共赢。

## 5. 结论

公益和商业看似互不相容, 实则存在较强的合理性且协同合作潜力巨大, “公益 + 商业”模式正是两者有机结合的产物。“公益 + 商业”模式是社会组织在参与第三次分配时可参考的有效方式, 亦是公益事业现代化发展的方向之一, 具有科学性与可行性。它能够强化组织的公益属性, 提高其资源筹集能力、组织管理能力、人才吸纳能力、活动开展能力、合作学习能力等多种重要能力。

从现实来看, “公益 + 商业”模式的社会组织, 其业务可以分为公益性与营利性两个部分, 两者有机融合, 协调发展。一方面, 组织营利性业务活动的持续开展为公益性活动提供较为稳定的资金来源, 实现自我造血; 另一方面, 规模化的公益事业又将为组织的社会形象增光添彩。“公益 + 商业”的可持续发展逻辑在于以社会利益为导向, 在公益与商业领域的碰撞中寻求一个较稳定的平衡状态, 将商业化、高效化的思维嵌入公益事业所需要的人力物力等资源的管理和分配活动当中, 最终实现社会利益与经济利益的高效融合, 共同发展。

## 基金项目

本论文为 2022 年度浙江省大学生科技创新活动暨新苗人才计划项目“‘公益 + 商业’创新逻辑与社会组织参与第三次分配的可持续机制——基于国内创新案例的比较研究”研究成果, 项目编号: 1150KZN0222047G。

## 参考文献

- [1] 李石. 慈善、公益与商业: 在利他与利己之间[J]. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2023, 40(4): 136-144.
- [2] 方金. 新型慈善 | 第七届“浙江慈善奖”获奖对象风采展(4) [EB/OL]. 衢州民政. [https://mp.weixin.qq.com/s?\\_biz=MzA5ODkyNzYxMg==&mid=2649795737&idx=3&sn=e422a70dbd37e0cf6b2c758381236f6e&chksm=888e1a0abff9931cee9bab204ca85d73a27add95af4b8ded6a6be7e90f5d984131fccabd23b&scene=27/2022-09-03](https://mp.weixin.qq.com/s?_biz=MzA5ODkyNzYxMg==&mid=2649795737&idx=3&sn=e422a70dbd37e0cf6b2c758381236f6e&chksm=888e1a0abff9931cee9bab204ca85d73a27add95af4b8ded6a6be7e90f5d984131fccabd23b&scene=27/2022-09-03), 2022-09-03.
- [3] 关莹, 梁潇. 公益性社会组织发展过程中存在的问题及解决对策[J]. 科教导刊·电子版, 2018(7): 249, 252.
- [4] 刘莉, 柴国荣. 一家公益素食馆的社会企业之路[J]. 中国社会工作, 2021(19): 39-40.
- [5] 曾沧海. 左手慈善右手市场, 社会企业如何平衡? [EB/OL]. 四川在线. <http://www.msweeklly.com/mobile/show.html?id=16775>, 2015-04-13.
- [6] 谭熹琳. 一个土鸡蛋的价值回归: 从农超对接到农社对接[EB/OL]. 南方都市报. [https://cj.sina.cn/article/norm\\_detail?url=http%3A%2F%2Ffinance.sina.cn%2Fsa%2F2012-05-14%2Fdetail-iktftssan7086728.d.html&from=wap&autocallup=no&isfromsina=yes](https://cj.sina.cn/article/norm_detail?url=http%3A%2F%2Ffinance.sina.cn%2Fsa%2F2012-05-14%2Fdetail-iktftssan7086728.d.html&from=wap&autocallup=no&isfromsina=yes), 2012-05-14.
- [7] 何文婧, 安柳伊, 孙凯星, 刘尚卿, 邓思. 对“公益 + 商业”新模式的探索[J]. 河北企业, 2021(7): 30-32.
- [8] 王海燕. 公益性社会组织公信力研究[J]. 征信, 2014, 32(11): 23-27.