

社會企業之永續經營模式：以里仁公司為例

Sustainable Business Model of Social Enterprise: A Case of Leezen Company

劉佳怡¹ Chia-Yi Liu 蕭志同² C.-T. Hsiao 劉仲戌² Chung-Shu Liu
東海大學食品科學學系 東海大學經濟學系

¹Department of Food Science, Tunghai University and ²Department of Economics, Tunghai University

(Received July, 6, 2016; Final Version January 9, 2017)

摘要：社會企業被視為改善社會問題的重要機制，然要如何透過稀少資源實現組織的多元目標，成為其永續經營的關鍵。事實上社會企業的運作是由組織內部結構與外部環境不斷互動的過程，具有高度複雜與動態性。本研究以系統動態觀點，提出社會企業永續經營架構，並釐清目前台灣最大的社會企業（里仁股份有限公司）之運作模式。研究發現：里仁的發展初期，因其制度正當性，凝聚外部資源，輔助其於社會問題的資源投入、強化其營運的經濟效益。而後續發展過程中，奠基於經濟效益，里仁採行諸多策略性的做法，成功建構出制度正當性、經濟財務績效與社會有效性三者的環路結構，為其永續發展的關鍵。透過里仁個案之實證，本研究認為，社會企業永續經營的關鍵在於，有效連結「制度的正當性、社會的有效性與經濟財務績效」三者，形成相互支持的循環系統。

關鍵詞：社會企業、里仁、有機產業、永續經營、系統動態學

Abstract: Although social enterprise is considered as an important mechanism for the improvement of social issues, how to achieve multiple goals by rare resources has become the key to sustainable development. In reality, social enterprise is operated through the continuous interaction between organizational internal structure and external environment, which is highly complicated and

dynamic. From the perspective of system dynamics, this study not only proposes the sustainable development framework of social enterprise, but also elucidates the business model of Leezen, the largest social enterprise in Taiwan. According to the study results, in the early stage of Leezen development, its institutional legitimacy gathers the external resources, assists the company in the investment into social issues and intensifies the economic benefits of its operation. Consequently, based on the economic benefits, Leezen adopts some strategy to build the loop structure of institutional legitimacy, economic-financial performance and social effectiveness, which is the key to its sustainable development. Through the case of Leezen, this study argues that the key of the sustainable development of social enterprise is on how to construct the mutually reinforcing systems among institutional legitimacy, economic-financial performance and social effectiveness.

Keywords: Social Enterprise, Leezen, Sustainable Development, system Dynamics

1. 緒論

社會企業被視為改善社會問題的重要機制。一般營利組織積極追求競爭優勢的同時，也間接的造成許多社會問題。以食品產業為例，透過創造天然的品牌形象，雖成功攏絡消費族群，卻加劇消費者與生產者間的資訊不對稱 (Verbeke, 2005)。另外，藉由工業化生產與併購，除了可獲得規模經濟，並享有市場控制力的同時，也犧牲了環境的永續性與社會的公平性 (Allen *et al.*, 1991; Maloni and Brown, 2006)。故以商業模式減緩社會問題的社會企業，儼然成為可同時創造經濟與社會效益的重要機制 (Austin *et al.*, 2006; Dart, 2004)。然而，Foster and Bradach (2005) 指出，多數的社會企業 (約 71%) 皆無法永續經營。

社會企業的運作主要面臨的挑戰有二：首先，經濟利益無法長期支持其投入資源解決社會問題。由於社會企業多數旨於協助少數、弱勢族群的問題。然這些弱勢族群需要時間，方可產出符合市場所需之產品或服務，因此營運初期將造成社會企業財務上的損耗。例如，Every Language 機構主要聘僱移民者，提供翻譯服務，以維持移民者生活經濟所需，然而移民者翻譯的品質卻受到客戶的質疑，致使機構無法持續經營。另外，Digital Divide Data 組織聘僱誤入歧途的年輕人，但是年輕人有限的技能與欠缺的社交能力，則使得組織的運作，短期即承擔巨大的社會成本 (Leonard *et al.*, 2008)。其次，社會效益無法有效創造經濟來源。鑒於社會企業的多元目標，利益關係人間的需求不一致，而無法量化、抽象、專屬於特定服務對象的社會效益，常無法以具體財務績效為衡量指標說服股東或投資者。Jay (2013) 研究劍橋能源聯盟組織 (Cambridge Energy Alliance) 後發現，儘管其成功地達成社會目標，然其財務績效卻

呈現不佳的狀況。

為能改善經濟與社會目標的衝突，外部制度扮演重要的角色。所謂制度，乃泛指系統成員所能接受的規範、文化，甚至包含理念 (Suchman, 1995; Zucker, 1983)。當組織場域中大部分成員認同該企業之社會目標，其組織正當性則會逐漸累積，進而提升其營運績效 (Beddewela and Fairbrass, 2015; Suchman, 1995)。透過制度觀點，Dart (2004) 指出有別於非營利與營利組織 (透過市場經濟創造營收的機制)，社會企業的經營模式，藉由制度正當性，獲取出資者的經濟支援與客戶端的消費支持。

儘管社會企業在營運上，經濟與社會目標間衝突的影響甚鉅，然卻仍少有研究以系統與動態法詮釋：制度正當性如何減緩與銜接社會企業之經濟與社會目標間的衝突 (Smith *et al.*, 2013)。是故，以系統動態的觀點，本研究針對台灣目前成功的社會企業 (里仁股份有限公司；簡稱里仁) 進行深入研究，並整合社會企業之制度正當性、經濟與社會目標，提出社會企業永續經營架構；以釐清社會企業如何維持短期經營與長期社會目標的永續發展。

本文第 2 節於社會企業定義與相關文獻的簡介後，透過制度觀點，釐清：(1) 制度正當性如何舒緩改善經濟與社會目標的衝突，並提出 (2) 社會企業之永續發展模式。第 3 節主要說明研究對象與方法。第 4 節呈現里仁公司個案研究結果，並於第 5 節歸納小結。最後，討論個案對於社會企業永續經營之管理意涵 (第 6 節)，並提出結論與建議 (第 7 節)。

2. 文獻回顧

2.1 社會企業定義與相關文獻

社會企業 (social enterprise) 意指運用商業模式解決社會問題的組織 (Borzaga and Defourny, 2004)。有鑒於民眾逐漸重視企業對於社會問題的貢獻，以商業模式減緩社會問題的社會企業近年來備受實務與學術界之重視。相關文獻的發展主要交織於社會企業之「內涵」、「經營成效」、以及「營運模式」三項研究脈絡間。許多研究說明地域性社會企業的發展 (Defourny and Nyssens, 2008; Kerlin, 2006)，並歸納與詮釋社會企業的起源 (Defourny and Borzaga, 2001; Defourny and Nyssens, 2010)。過去文獻指出，社會企業的演化受到不同地區特有歷史、文化相依的影響。儘管如此，其經營成效大致包含制度的正當性 (Dart, 2004)、社會資本 (Evers, 2001)，以及具有財務經濟性 (Bagnoli and Megali, 2009) 等方式呈現。然由於這些經營目標間具有衝突性，以至於社會企業之營運中，往往存在著不同目標間的張力與衝突 (Smith *et al.*, 2013)。是故，為數眾多的研究分別以治理機制 (Grassl, 2012)、資源基礎 (Moizer and Tracey, 2010) 等觀點探究社會企業之運作方式。然而，截至目前為止，仍鮮少研究以系統觀點整合不同的營運目標，並以動態觀點釐清社會企業永續經營的可能性。有鑑於此，本文

先整合過去文獻，說明社會企業經濟與社會目標間的衝突下，制度正當性的效果；後續，再進一步提出社會企業永續經營的一般化架構。

2.2 制度正當性與社會企業之經濟與社會目標實踐

制度 (institution) 乃泛指系統內成員所能接受的規範、文化，甚至理念。制度學者認為，組織鑲嵌於社會制度中，故其決策與行為，將傾向符合場域中多數成員的期待，進而累積其於場域中的認同度，此即為組織之制度正當性 (institutional legitimacy) (DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 2001)。Deegan *et al.*, (2002) 觀察澳洲最大企業 (BHP Ltd 公司)，在歷年年報中，其對於社會與環境信息的揭露，發現隨著外部場域關係人對於社會與環境議題的重視程度越高，該公司會傾向揭露越多企業內部對於社會與環境投入的信息於年報中。另外，組織透過其於場域中的高度認同度，將可取得場域中人力、物力資源的使用性。例如，Rao *et al.*, (2008) 指出，美國生物技術製藥產業中，曾獲得聯盟夥伴認同的新創企業，其於上市上櫃市場中，能獲得投資者較高的資金挹注。

社會企業的制度正當性，可串聯其經濟與社會目標，減緩兩者所造成的衝突。延續討論社會企業的主要兩項經濟與社會目標的衝突：(1) 經濟利益無法長期支持其於社會問題的投入；(2) 社會效益無法有效創造經濟來源。首先，面對經濟利益無法長期支持其於社會問題的投入的問題，制度正當性可強化社會企業外部資金、人力與物力的資源對於社會問題的投入。當社會企業獲得多數成員的支持與認同，表示其所能使用的資源除了組織內部的資源，還涵蓋外部環境可提供的資源。Deeds *et al.* (2004) 透過實證發現，當組織受到媒體、政府，甚至民眾的認同，皆將強化該組織獲得外部資源的能力。由此可知，社會企業若可強化系統成員對其的支持與認同度，即可為組織創造了更多外部可使用的資源，以支持其於社會問題的投入。

其次，於社會效益無法有效創造經濟來源的問題上。組織投入資源於企業社會責任 (corporate social responsibility) 與組織財務績效間的關係，具複雜的關聯性。Balabanis *et al.* (1998) 調查英國大型企業社會責任的投入與其經濟績效的關係，釐清了兩者複雜的關係，其發現：企業社會責任的投入與其經濟績效的關係，受到揭露行為所影響。亦即，組織於揭露其對於社會責任的投入，有助於提升民眾的認同程度，影響組織之經濟績效。簡而言之，社會企業若無法減緩社會問題的成效 (即社會效益) 揭露予外部民眾，則無法提升外部民眾對於組織的認同程度 (即制度正當性)，進而提升其經濟績效。

為能提升組織的制度正當性，過去的研究提出了各種方式。首先，Human and Provan (2000) 與 Provan *et al.* (2008) 認為，透過與其他組織的合作，建構多邊網絡 (multilateral networks)，網絡間的資源、人才知識的流動，甚至聲譽的建構，皆可提升其他成員的認同程度。另外，亦有諸多學者指出，透過參與重要的聯盟活動 (Zimmerman and Zeitz, 2002)、找尋與自身資源

互補的夥伴共同合作 (Sarkar *et al.*, 2001), 甚至與場域中具有聲望的組織合作 (Houston, 2003), 皆可提升組織之制度正當性。換言之, 面對經濟與社會目標衝突, 社會企業可透過建構其制度正當性, 來強化社會效益對於經濟資源的累積, 並減緩由於經濟資源不足對於社會效益的限制。

2.3 社會企業之永續發展架構

Bagnoli and Megali (2009) 認為, 社會企業之績效衡量可包含三個構面, 即經濟財務績效 (economic-financial performance)、社會有效性 (social effectiveness), 與制度正當性 (insitutional legitimacy)。首先, 組織制度的正當性強調組織鑲嵌於社會結構之下, 組織的存續與否, 應為與社會結構互動下的結果。Oliver (1991) 說明, 組織的存續, 源自於其透過符合民眾、政府、甚或供應鏈成員的期待, 透過組織於場域中累積的正當性, 可獲取其發展所需的資源, 以達成組織持續成長的需求。其次, 經濟觀點認為, 社會企業如同非營利企業的創新經營方式, 而其存續的關鍵在於, 更市場導向、更顧客趨向、更商業化、更具經營效率下, 所具有的獲利邏輯與慣性 (Borzaga and Defourny, 2004; Boschee, 2001; Emerson and Twersky, 1996)。最後, 社會觀點聚焦於社會企業的運作如何減緩社會問題, 故強調該社會企業對於其所關注社會問題長期的緩解的程度, 即稱之為社會有效性 (Bagnoli and Megali, 2009)。因此, 比起營利企業多數選擇優渥的產業投入, 社會企業需不斷因應複雜動態變化的社會問題, 且社會問題之緩解成效往往需要時間的累積。

然而,「經濟財務績效、社會有效性與制度正當性」三者應互為因果關係且交互作用形成, 最後形成驅動發展環路, 此三構面因素並非單獨存在的, 因此本研究提出社會企業經營發展之一般化架構 (如圖 1 所示)。Dart (2004) 認為, 組織透過其良好的經濟財務績效, 例如: 營運績效的排名, 或企業社會責任的投入 (例如, 企業社會責任排名), 可強化該組織之制度正當性。而制度正當性將可強化組織運用外部資源的可能性 (Oliver, 1991)。組織透過凝聚外部資源 (即對於外部人力、財力、物力運用的能力) 與內部資源 (例如, 獨特的經營邏輯、人力物力) 的重整與運用, 不僅可強化組織的經濟財務績效 (Bowman and Ambrosini, 2003), 亦可持續投入社會問題的改善。透過揭露社會效益, 有助於提升民眾的認同程度, 及組織之制度正當性, 並交互回饋作用產生組織之經濟績效 (Balabanis *et al.*, 1998)。

是故, 透過系統動態的觀點, 社會企業永續經營的關鍵在於: 其是否建構制度正當性、經濟財務績效與社會有效性三者相互支持的系統, 以減緩社會企業面臨經濟與社會目標的衝突與挑戰? 過去諸多文獻將社會企業之多元目標: 即組織正當性、經濟財務績效與社會有效性進行解析, 視每一項目標為欲達成的標的, 則會產生目標間衝突的問題。面對社會企業之經濟利益無法長期支持其於社會問題投入的衝突下 (Leonard *et al.*, 2008), 本研究以宏觀的系

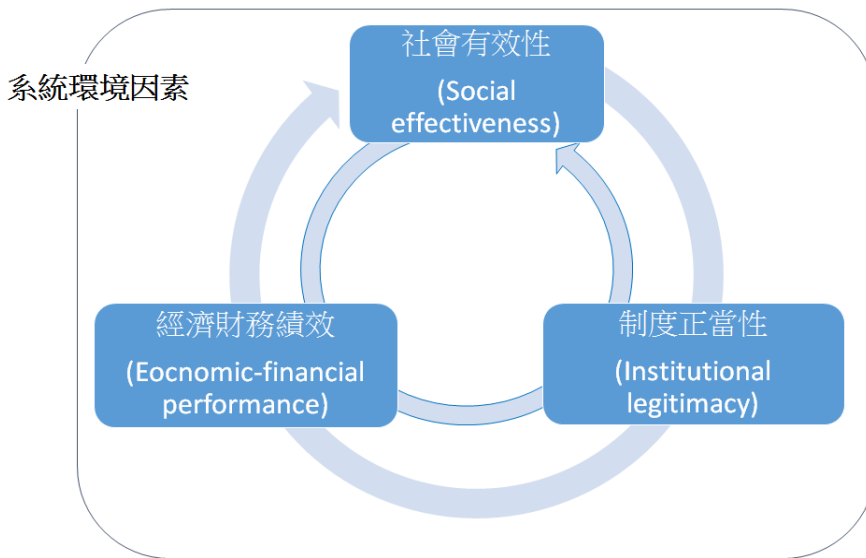


圖 1 社會企業永續經營之一般化架構

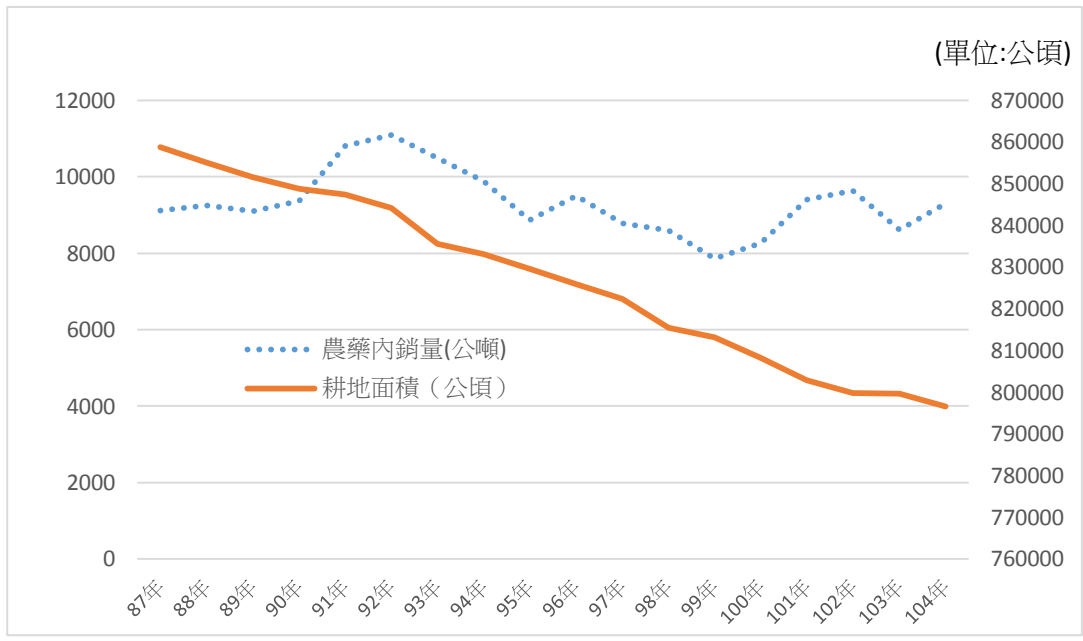
統觀點，強調社會企業的資源並非僅限於組織內部的人力與物力，制度的正當性將可協助社會企業運用其外部資源，維持社會企業投入資源於社會問題。另外，於社會企業之社會有效性無法有效創造經濟財務績效 (Jay, 2013)，本研究則以動態觀點，視社會有效性為累積組織正當性與組織經濟財務績效的前因，展開時間次序，其將可減緩原先多元目標間衝突的必然性。

學者 Moizer and Tracey (2010) 亦支持上述觀點說明，社會企業的營運需持續透過社會活動的投入、收益的創造、與正當性的累積，方可形塑其永續存續的模式。然面對社會企業多數無法存續的現象 (Foster and Bradach, 2005)，本研究後續將以系統動態觀點，描繪台灣目前成功的社會企業典範：里仁，透過該個案之分析，討論其於社會企業永續經營發展之系統結構與其管理意涵，此為本文主要緣起與貢獻。

3. 研究對象與方法

3.1 研究範疇與對象

根據台灣農委會公布之歷年農藥內銷量與耕地面積，台灣耕地面積逐年下滑，然農藥內銷量仍以 0.56% 複合成長率，維持穩定成長 (圖 2 所示)。隨著技術不斷的發展，農藥除了可因應不同的蟲害，降低耕作的人工成本，亦可強化農作產量。但是，這些田間施用的農藥量中，1% 除了可減緩農作上的蟲害，同時也消滅了土壤中的有益真菌、細菌與蚯蚓昆蟲，減緩



資料來源: <http://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/inquiry/InquireAdvance.aspx>

圖 2 台灣歷年耕地面積與農藥內銷量趨勢圖

生物多樣性及環境既有的演化。此外，54%的農藥則會於土壤與水源中累積，透過土壤與地下水再進入到作物成長的環路中。最後，45%的農藥則會殘留於作物，附著於植株表面或吸入植物體內的農藥，雖可透過時間逐步分解，若於食用前仍有殘留，不易經由沖洗除去，長期頻添民眾健康的風險 (Jukes, 1974)。儘管農藥對於民眾健康上具有損害，然而，終端消費者對於蔬果的認知不足、中間商控制產銷與價格的壓力，促使生產者加速農藥的使用量，進而建構了產銷消三者間的惡性循環。這樣的問題吸引了社會企業對於有機農業的關注，以減緩環境、社會與經濟的問題 (Allen *et al.*, 1991)。

基於上述的因素與農地酸化硬化、工業化量產心態僵固、加上消費者對於有機農業認知不足的環境下。里仁以「共好」特殊的營運模式，成功地促進有機農業發展。截至 2015 年止，里仁已成功整合全台 336 戶友善土地的農友、237 家少或無添加食品加工廠外，亦於全台拓展 117 間分店，並提供 1800 多個品項，成為台灣最具規模的有機專賣店。該企業透過商業營運模式，持續強化農友對於有機農業的投入，市場消費者對於有機的認識與信心，與維持產銷平衡。實為一項成功串連制度正當性、經濟財務績效與社會有效性營運模式之成功案例。

制度理論強調組織與外部環境的連結 (DiMaggio and Walter, 1983; Scott, 2001)，釐清外部環境特質或變化的影響力對於組織績效的關係 (Sainio *et al.*, 2012; Wu, 2010)。然而，有別於

一般組織企業，社會企業之存續，涉及其對於所關注之社會問題的影響，與組織外部資源的運用，故其永續經營模式更需緊扣外部場域環境、組織內部與外部資源，跨層級（產業、多企業）的互動 (Moizer and Tracey, 2010)。是故，本研究採用擅長處理複雜動態問題的系統動態學 (System Dynamics; 簡稱 SD) 研究方法，進行探索性研究。

3.2 系統動態學方法論

系統動態學是以目的論為導向的一種研究方法，適合詮釋複雜、動態之因果關係所構成的系統 (Forrester, 1997)。各個獨立因素彼此連結且相互關聯，構成複雜的系統結構、功能上具有特殊與獨特性 (Churchman, 1979; Sterman, 2000)。鑒於社會企業的發展模式應由外部制度、內部資源、上下游相關的變數共同發展而成的複雜系統，而且多變數間存在動態因果回饋關係。應用系統動態學方法論提供整體觀的系統思考，處理複雜問題狀態的定性描述、詮釋和變數的因果結構分析 (Hsiao, 2014)。爰此，本研究透過系統動態模型探討社會企業與外部環境所建構之結構與行為。

系統動態學的應用已經非常廣泛，例如，Meadows *et al.*, (1972) 利用系統動態觀點，模擬了全球的成長極限，至此之後，開啟了系統動態學兼顧生態、環保、經濟發展之研究 (王貞淑等，民 101)；甚至 1980-90 年代延伸至學習型組織之研究 (許瓊文、張保隆，民 102)。至今為止，系統動態學之所以廣泛用於管理與組織領域的關鍵原因有四：第一，系統結構由影響企業決策行為相關指標間的人力、原料、資金、資訊積量或流量間的因果環路所構成。其次，研究方法可透過抓住時間遞延的效果，展現系統動態的運作模式。第三，其可描繪適當的邊界。許多的組織研究理論分別關注於組織內部資源、外部利益關係人，甚至外部環境的特性，然鮮少研究可奠基於宏觀的邊界，剖析由組織內、組織間、外部環境所構成的系統。最後，系統動態研究方法亦可進行模擬研究，透過情境中各變數間的關係設定，在確認模型之效度之後，並進行未來情境之模擬 (劉代洋等，民 104; Sterman *et al.*, 2015)。

在研究步驟上，系統動態學者通常對系統行為特性加以描述，針對系統行為繪製因果回饋環路，若取得資料再進行模擬觀察系統發展情形，進一步調整改良組織績效，最終達到系統管理目的。因果關係質性模式的建構，乃根據研究目的及文獻，進行專家訪談，同時歸納文獻中關鍵因素及因素間因果關係。並透過的專家檢視，以確保模型的效度 (Coyle, 1996; 1998; Doyle and Ford, 1998; Ford, 1997; Hsiao, 2014)。本研究運用 SD 方法論建模時，通常用的群體建模技巧 (Group Model Building)，以繪製企業發展質性因果關係圖 (Andersen *et al.*, 1997; Ansoff and Slevin, 1968)。首先，大量閱讀公開資料，包含報章雜誌、網路、出版品與文獻。根據研究目的、系統邊界以及訪談里仁副總經理等高階管理者，拜訪門市及相關里仁活動的參與，了解組織系統行為；並在 2016 年 STSDC 研討會上經過十多位系統動態等學者檢視建

模的信效度。

系統動態符號說明：以下三個圖型代表兩變數之間的因果關聯，可以說明系統動態模式的相關性。圖3表示A變數(因)與B變數(果)有因果關係；圖4表示C變數(因)與D變數(果)具有同方向變動的關係，箭頭旁以「+」號標示；圖5表示E變數(因)與F變數(果)具有反方向變動關係，箭頭旁以「-」號標示。

圖6表示G變數與H變數中間是時間滯延符號，表示G發生後，經過一段期間以後才影響H。圖7表示因果回饋環路(Causal feedback loop)，A變數的行為受到對A本身控制的情況所影響，而且A、B兩者是互為因果；圖8為正性環路，又稱增強環路，表示任何變數的變動，最後會使該原生變動的變數同向地加強其變動幅度，具有自我強化變動效果，即為稱為滾雪球效應；換言之，系統產生良性循環或惡性循環，即為發散現象，甚至系統崩潰。圖9為負性環路，又稱調節環路，表示任何變數的變動最後會使該原生變動的變數產生抑制變動的效果，具有自我規律變動效果；換言之，系統行為呈逐漸收斂，最後達到穩定的狀態。

4. 里仁之永續發展關鍵環路

4.1 經濟財務績效與組織正當性之相互支持環路結構

組織高階經營團隊對於組織行為與資源影響甚鉅(沈明鑑、莊智薰，民103)。里仁的制



圖3 因果關聯鍵



圖4 正性因果鍵



圖5 負性因果鍵

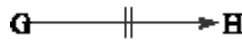


圖6 因果之間存在時間滯延

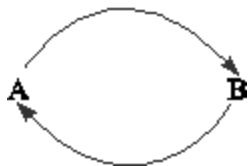


圖7 兩者是互為因果

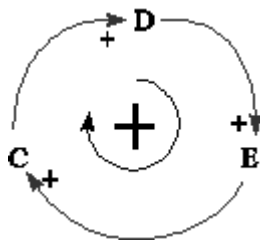


圖8 正性環路

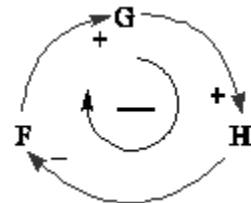


圖9 負性環路

度正當性與組織的價值觀，奠基於其兩個重要股東，即福智文教基金會（簡稱福智）與慈心有機農業發展基金會（簡稱慈心）。兩者的成立，都源自於「日常和尚」所提倡「利他共生價值」精神。他認為人類依存於生物與環境系統中，唯有透過利益他人，方可建構互助的系統，進而使自己可於共生互助的系統中獲得持久的益處，達成生物間與大地皆能永續共生的願景。其中，福智成立於 1997 年，致力於提供幼兒、青少年、大專青年、師長、長青、與企業主，對於「利益他人價值」與「農業價值」相關之各種研習。儘管學員鑒於個人因素可能會短期或長期流失，然截至 2016 年為止，福智團體內學習的學員近七萬人，歷年參與研習活動的學員（簡稱廣論學員）則接近十萬人次（陳慧婷，民 105）。另外，慈心亦於 1997 年成立，致力於環境友善相關的產業服務活動，學員透過推動有機產業相關活動的參與、實踐，不僅可推廣「利他共生」的理念，亦可累積更多認同利他精神的民眾（陳慧婷，民 105）。在 1988 年，為能減緩農藥對於環境、生物造成的傷害，故兩者共同推動成立了「里仁」，作為連結有機農產品生產、銷售與消費三者之互動平台。

4.1.1 門市與廣論學員數量的累積

里仁的緣起，揭露其組織原生具備的制度正當性。其正當性源自於福智與慈心透過研討活動與產業服務活動，累積認同「利他共生」的廣論學員及民眾（簡稱福友）人數。這些福友數量成為里仁外部的珍貴資源，支持與強化里仁門市的拓展。有別於一般通路根據人口數、交通流量作展店的規劃，里仁的展店方式，是以社區內，福友數量為基礎，作為展店的基本規劃憑據。首先，當社區內廣論學員達 250 人，即達開店低標；另外，協尋低店面成本、透天店面，原則是一樓開店、二樓以上作為廣論教室。展店的同時，透過開廣論班擴大理念與影響力，直接培養更多里仁潛在的客群（陳慧婷，民 105）。

圖 10 呈現里仁門市展店與福友累積相互支持的環路。環路中可知，隨著學員數量提升，於價值展店策略規劃目標與累積資金的許可下，門市數量隨之增加。然而，門市數量的增加將有兩項效果：首先，由於每間門市皆需要固定的全職人員、設備、流動資金等營運成本，降低里仁的累積資金，進而減緩學員的增量、與門市的增量，形成一調節環路。其次，門市數量亦將提升里仁總銷售收入，增加累積資金、強化廣論學員（或福友）¹ 增量與未來門市增量，形成一正性環路。

里仁的展店方法，揭露了組織的制度正當性對於其經濟財務績效的影響。以社區中廣論研修班成員數量為基礎，作為展店決定與保障門市基本營運，再透過營運所產生的經濟效益，回饋予非營利股東-福智，以支持廣論研修相關活動。此展現了社會企業其連結制度正當性與經濟財務績效的相互支持之環路結構。

¹ 廣論學員意指修習「菩提道次第廣論」成員。福友則泛指認同「菩提道次第廣論」中重要概念，即「永續生命、利他共生」概念者。

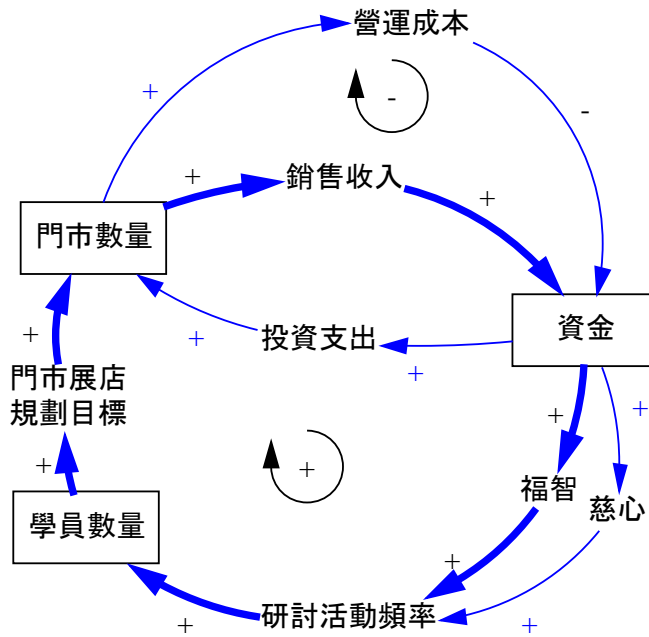


圖 10 門市與廣論學員數量的相互支持的環路

4.2 減緩經濟財務績效與社會目標衝突的策略性作法

為能促進有機產業的發展，里仁希望建構有機農友、加工廠商、消費者間的共生系統，以推廣有機產業的發展。然而，一般慣行耕種（即採用農藥耕種）的農民，不願意放棄農藥，採行有機耕作的原因有二。首先，當農友不施用化學農藥進行耕作初期，其產量品質較差，故其產品無法透過市場銷售，致使其收益短缺，進而影響其持續投入有機的可能性。其次，由於不採用化學農藥，其產量穩定度受到土壤、氣候等影響甚鉅，農產品過剩，低廉的收購價，或無法銷出的風險，亦使有意投入有機耕作的農民卻步。兩者皆嚴重影響台灣有機產業的發展。因此，里仁分別透過外部資源（即廣論學員）的支持與內部網絡，成功減緩其經濟與社會目標間的衝突。

4.2.1 廣論學員數量與轉作有機作物採購量的相互支持

農友初期投入有機耕作，因土壤與附近環境條件地差異，產品品質差異頗大，當品質不佳的產量過多，將致使有機農友無法獲得足夠的營收，維持有機耕作（陳慧婷，民 105）。例如，農友一開始轉作有機時，作物賣相差、售價低、產量少的案例不計其數，而面對這些被蟲害蛀得像網球拍的大白菜、或不甜且粉色的西瓜、或如拇指大小的牛蒡與胡蘿蔔，以及被果蠅攻擊而潰爛的柿子等有機蔬果，學員及福友不同於一般只重視外觀口感的消費者。廣論

學員們視農友、環境、消費者為一永續共生的系統，其了解，唯有支持有機農友不斷的投入有機耕作，才有機會帶動驅動環境永續，而消費者才有健康、環保的食物可採購。因此，廣論學員積極採購這些無法上架的農產品，以作為支持有機農友的具體實踐（福智學院，民 96）。

圖 11 呈現廣論學員支持轉作期有機蔬果對於未來里仁對於有機蔬果採購量的影響環路。由圖可知，廣論學員數量越多，採購轉作期有機作物的數量則提升。待數年後，這些轉作期有機作物則可達有機標準，或外觀品質與產量則可穩定，以提升里仁對有機作物之採購數量。當有機作物採購量提升，對於資金具有兩項不同之效果，進而形塑出里仁社會目標對於其經濟目標的兩個不同環路。首先，有機作物的整體採購量會提高銷售收入後強化里仁資金的累積，非營利股東則可透過該資金，強化對於轉作有機採購量的支援，持續提升有機作物的採購量，形成一正性環路；其次，有機作物的整體採購量亦會增加整體採購成本，降低資金的累積，對於長期有機作物的採購量，將形成一調節環路。此一調節環路，顯示廣論學員數量採購轉作有機作物數量長期將趨於穩定。然而，透過里仁之銷貨收入、資金累積，學員數量與轉作有機作物的數量的正性環路，才可維持與提升農友投入有機耕作之成長幅度。

里仁對於有機作物的採購量可展現其對促進有機產業發展的效益，即社會有效性；而資金的累積則可呈現其營運的經濟效益。圖 11 之調節環路揭露里仁在發展社會目標時，與其經

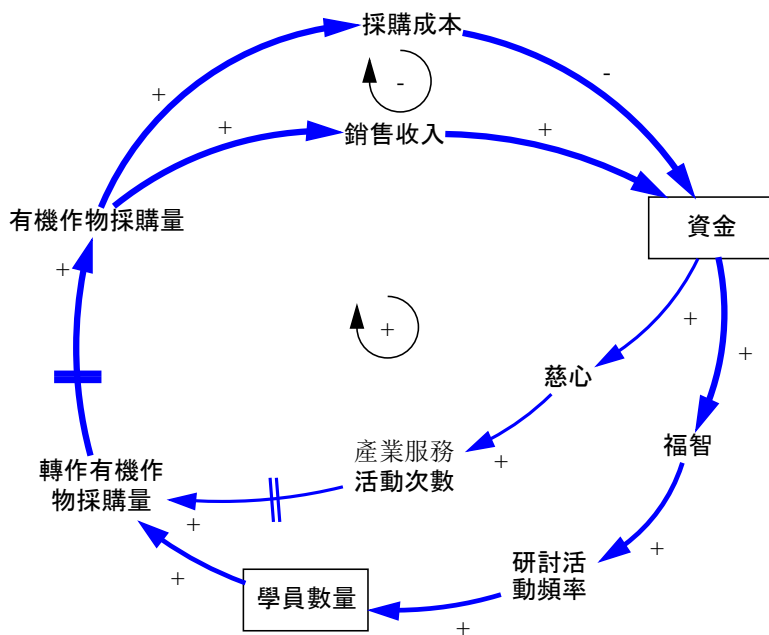


圖 11 廣論學員數量與轉作有機作物採購量的相互支持的環路

濟目標具有衝突性。但此一衝突由廣論學員採購轉作有機作物數量所建構之正性環路得以緩衝。透過廣論學員（或福友）購買那些外觀品質不佳無法上架的有機作物，減緩農民有機耕作初期的營生問題，進而強化里仁未來可供購買的有機作物數量；而且採購數量提高營業收入的同時，也增加其整體採購成本，形塑對於里仁資金的影響。累積的資金透過回饋予非營利股東，維持與增加廣論學員（與福友）數量。這正性與調節環路的組成，呈現出里仁制度正當性、社會有效性與經濟財務績效三方相互支持之動態發展過程。

4.2.2 有機作物過剩與加工產品採購的相互支持

農產品供需波動大，一直困擾著農民；這點同樣是有機農民所面對的問題。為能分擔有機農民於產量過剩時的風險，里仁以盛產的農產品作為開發新產品標的，以減緩有機農作供需不穩定的問題。里仁承襲著日常和尚疼惜萬物之信念，由兩位歷經休閒食品加工業領導企業品管、研發、商品開發完整經歷之廣論成員所帶領的食品開發團隊，以調節產量、健康導向，擬定新產品開發方向，設定產品、說服加工廠嘗試量產不加香料等非天然添加物，並共同分攤供應商開發新產品可能之風險，協助協助農友將過剩的農產品，變成里仁熱銷的品項（陳慧婷，民 105）。

另外，食品開發人員的投入，驅動了加工產品的採購數量，並延伸出兩種影響力。首先，加工產品的整體採購數量，會增加採購成本，降低累積資金與門市數量，構成一調節環路。其次，加工產品的整體採購數量，亦會透過提升銷售收入，提升資金、累積門市，形成一正性環路（如圖 12）。

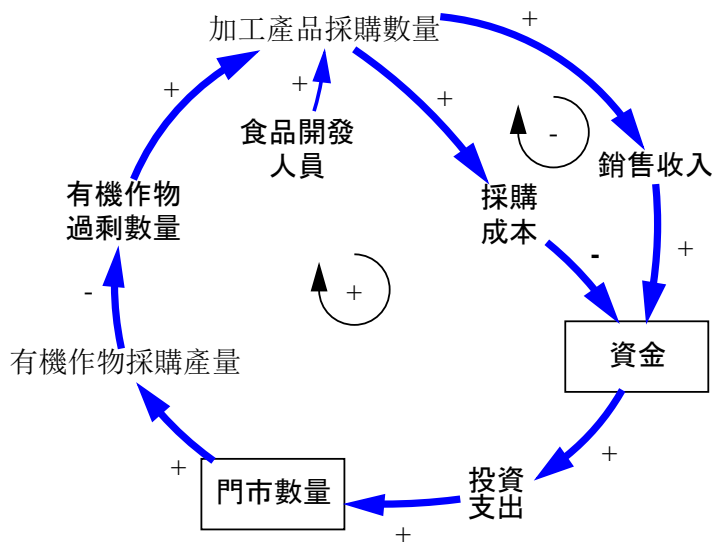


圖 12 有機作物過剩與加工產品採購的相互支持的環路

透過食品開發人員數量或採購成本的支出，處理有機作物過剩數量將降低里仁資金的累積量，其展現里仁社會與經濟目標間的衝突性；隨著門市數量、採購數量的累積，亦會透過銷售收入，提升里仁資金的累積量。若非以系統觀之，里仁為能促進有機產業發展所需支出的額外成本，確實與經濟目標（即資金累積）具有衝突；然以系統觀之，里仁資金與門市數量的累積，可承擔舒緩有機作物過剩數量的成本（調節環路），同時透過銷售收入亦可創造資金的累積（正性環路）。簡言之，里仁建立了可持續性的舒緩有機作物過剩數量的永續環路。

4.3 社會有效性與組織正當性之相互支持環路結構

社會企業必須透過凸顯其社會有效性，方可持續累積民眾對其之認同度，強化社會企業能夠運用的外部資源，持續投入與減緩其所關注的社會問題（Bagnoli and Megali, 2009; Moizer and Tracey, 2010）。因此，為能強化民眾對於里仁推動有機產品品質的信譽，里仁經營團隊透過了「產品分級」及「建構誠信互助供應系統」，建立有機產品生產者與消費者的互信系統，除了強化消費者對於有機產品的價值認同，更可避免價格競爭對產品品質可能造成的問題（邵揮洲、宋慧文，民 105）。

4.3.1 誠信分級制度/互助供應系統 與 產品品質信譽

首先，根據食品開發團隊所凝結之專家群所擬定的標準，做為產品分級制度的執行基準。其中農產品根據農藥檢驗為標的區隔；而加工食品則根據里仁所擬定的加工食品規範中，原物料與添加物的規範所區隔；至於用品部份，則依據原料成本對於人體與環境友善程度所區隔。由原料成分、生產流程到成品，里仁委託慈心有機驗證公司，透過定期查驗與不定期抽檢，維持產品與分級制度之品質，以建構消費者對於里仁產品的品質信譽（里仁，2016）。

其次，在誠信互助供應系統的建立方面，其邀請國內通過 ISO22000 的原物料廠商，提供符合里仁加工食品規範的原物料，同時配合慈心驗證公司，進行一年兩次的查驗，通過查驗的原物料廠商，先推薦供貨給里仁的 234 家食品加工廠採用（陳慧婷，民 105）。除此之外，這項系統具有共同採購的內涵。透過共同採購，供應商可享有較安全且較低價格的進料成本，並與里仁共同分享進料成本的利益，反映於里仁的採購成本；而里仁平實的價格所創造的營收競爭力，亦源自於此（陳慧婷，民 105）。

誠信互助原料供應鏈廠商數量具有兩項效果。第一，將強化消費者對於里仁產品品質的信任程度，進而提升銷售收入，透過資金增量、門市數量，強化誠信互助原料供應鏈廠商的數量，為一正性環路。其次，誠信互助原料供應商數量，透過共同規模的規模經濟效果，亦會降低整體檢測與監控的成本，提升里仁資金增量、門市數量，強化誠信互助原料供應鏈廠商數量，亦為一正性環路。然而此兩個正性環路受到，門市數量、加工產品採購數量、採購成本，降低資金增量之調節環路限制其長期成長的幅度（如圖 13）。

透過策略活動，建構出制度正當性、經濟財務績效與社會有效性三者的環路結構，為其永續發展的關鍵。透過里仁個案之實證，本研究強調，「制度的正當性、社會的有效性與經濟財務績效」不僅是社會企業所需具備的三大要素，其營運模式若能建構三者相互支持的循環模式，為社會企業永續經營的關鍵 (如圖 14 所示)。

6. 管理意涵

本研究之管理意涵有三。首先，社會企業於最初定位時，則需釐清其主張針對那些社會問題、如何減緩該社會問題、與符合哪些主要客群之價值主張 (Hamel, 2000; Stähler, 2002)。社會企業價值主張的定位優劣，將會影響其凝聚外部民眾對於組織價值認同的程度，而此組

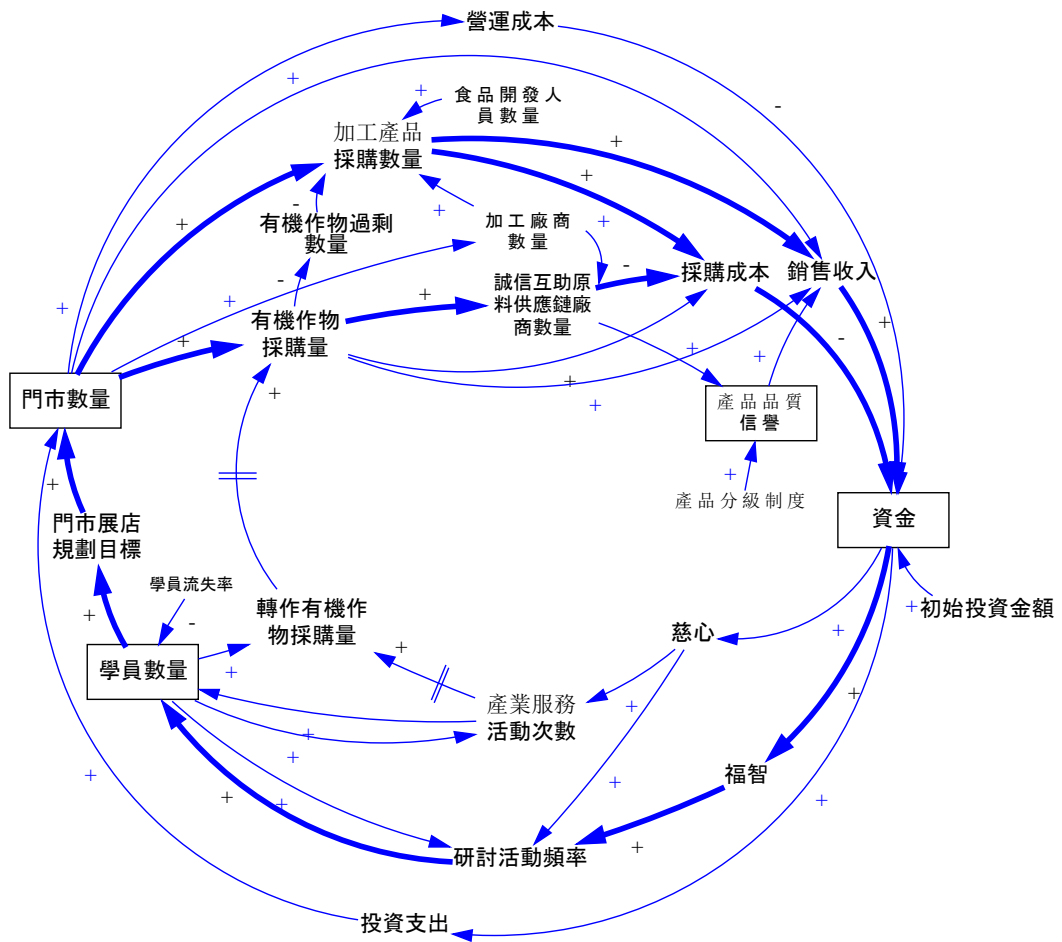


圖 14 里仁永續經營模式

織正當性，將會進一步影響資源有限的社會企業未來可獲取與運用的外部資源，進而影響改善社會問題的成效與經濟效益，為社會企業運作上的主要驅動力。除了里仁之外，台灣主婦聯盟消費合作社社員人數亦多，由 1994 年成立至 2013 年止，社員數達 52,725 人，為台灣持續成長的社會企業之一。有鑒於食品安全與環境汙染問題持續的存在，因應廣大主婦的需求成立合作社，以共同購買的消費模式，協尋、擴展願意以本土生產、再生材料、天然元素作為原料的生產者，並直接與生產者購買，強化消費者對於生產過程的力量，以建構生產者、消費者與環境三方的永續互動。定位於眾多民眾所關注的社會問題，主婦聯盟成功的累積社員，組成共同且直接購買的方式，並強化聯盟對於生產品生產過程的影響力，至 2013 年，主婦聯盟與 110 位農友與 6 個產銷班合作（約 600 公頃農地），採購達 600 種供應品，全國駐站共 43 個。儘管里仁、主婦聯盟，甚至其他社會企業皆具備各別特殊的發展模式，然只要其能夠適切的針對社會問題關注的群眾、定義主要改善的社會問題，並說明如何減緩的方式，凸顯該社會組織之價值主張，累積民眾對於該組織之認同；即本文之組織正當性，便具有其成功的主要驅動力。

其次，補充過去探討社會企業成功經營模式相關文獻所指出的單一面向，例如，社區或網絡資源 (Ridley-Duff, 2008)、組織合法性 (Dart, 2004)、策略性資源、價值網絡與顧客介面 (Mair and Marti, 2006)；本研究透過制度觀點，視社會企業之外部制度、內部經濟與所聚焦之社會場域為一動態互動的系統，即一個可永續發展的社會企業營運模式，需串聯利益關係人，例如，股東所預期的經濟效益、上下游廠商的助益，以及民眾的期待與認同之間的預期 (Dart 2004; Heal 2005; Horst, 2008)。

以往文獻強調社會企業多元的組織目標間具衝突性 (Smith *et al.*, 2013)，致使社會企業多半無法永續經營 (Foster and Bradach, 2005)。補充過去研究發現，社會企業為以創新或風險管理等營運方式，持續改善社會問題 (Grassl, 2012; Weerawardena and Mort, 2006)，本研究以動態觀點強調，不同目標間應具備前後因果關係。當不同目標彼此具有相互支持的因果環路，則可減緩目標間的衝突，長期可達到相互增上的成效。

7. 結論與建議

社會企業被視為改善社會問題的重要組織機構，然而要如何克服資源稀少與實現組織的多元目標，成為其永續經營與否的關鍵。事實上社會企業的運作是一個外部環境與組織內部單位、資源不斷互動的過程，具有高度複雜與動態性。本研究提出社會企業永續經營之一般化架構，發現里仁組織系統透過制度正當性、經濟財務績效、社會有效性三個構面內許多因素，成功建立了產、銷等供應鏈相關關鍵環路。由研究結果可知，里仁透過上述三個構面，累積了資金、學員及門市數量、產品與公司信譽；並且建立永續經營系統模式。

本研究以系統動態學方法論，了解里仁組織內部與組織外部之人力、資金與資源的複雜因果互動過程。若有里仁之實際數據進行模擬量化，甚至策略成效模擬及敏感度分析等，更具有決策之實務價值。故透過分析里仁之營運結構，「社會企業永續經營分析架構」之實用性。未來有興趣之學者可藉由模擬分析，驗證社會企業之經濟財務績效、制度正當性與社會有效性三者互動的之單獨效益與加乘效益；或測試模型內變數之敏感度分析及槓桿解。

參考文獻

- 王貞淑、周棟祥、鍾典村，「以系統動態觀點預測使用者對於廢資訊用品回收意願與行為」，管理與系統，第十九卷第二期，民國 101 年，333-354 頁。
- 沈明鑑、莊智薰，「高階經營團隊之環境倫理價值觀與企業智慧資本：環境管理的中介效果」，管理與系統，第二十一卷第三期，民國 103 年，421-451 頁。
- 邵揮洲、宋慧文，「里仁事業實踐對企業經營模式之啟示與應用」，2016 日常老和尚思想與實踐學術研討會，台北：福智文教基金會，民國 105 年。
- 許瓊文、張保隆，「以動態能力觀點探討產學研發合作行為」，管理與系統，第二十卷第一期，民國 102 年，1-26 頁。
- 陳慧婷，誠食，台北：天下雜誌股份有限公司，民國 105 年。
- 福智學院，光復大地見生機，台北：福智之聲，民國 96 年。
- 劉代洋、方崇懿、劉培林，「國際觀光度假區系統動態模式建構-以澎湖為例」，管理與系統，第二十二卷第四期，民國 104 年，431-458 頁。
- 里仁，https://www.leezen.com.tw/about_6.php，2016/6/24 閱覽。
- Allen, P., Debra Van, D., Lundy, J., and Gliessman, S., "Integrating Social, Environmental, and Economic Issues in Sustainable Agriculture," *American Journal of Alternative Agriculture*, Vol. 6, No. 1, 1991, pp. 34-39.
- Andersen, D. F., Vennix, J. A. M., and Richardson, G. P., "Group Model Building: Adding More Science to the Craft.System," *Dynamic Review*, Vol. 13, No. 2, 1997, pp. 187-201.
- Ansoff, H. I. and Slevin, D. P., "An Appreciation of Industrial Dynamics," *Management Science*, Vol. 14, No. 7, 1968, pp. 383-397.
- Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, 2006, pp. 1-22.
- Bagnoli, L. and Megali, C., "Measuring Performance in Social Enterprises," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 149-165.
- Balabanis, G., Phillips, H. C., and Lyall, J., "Corporate Social Responsibility and Economic

- Performance in the Top British Companies: Are They Linked?" *European Business Review*, Vol. 98, No. 1, 1998, pp. 25-44.
- Beddewela, E. and Fairbrass, J., "Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka," *Journal of Business Ethics*, 2015, pp. 1-20.
- Borzaga, C. and Defourny, J., *The Emergence of Social Enterprise*, 4th ed., Psychology Press, 2004.
- Boschee, J., "The Social Enterprise Sourcebook," Minneapolis, MN: Northland Institute, 2001.
- Bowman, C. and Ambrosini, V., "How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy," *British journal of management*, Vol. 14, No. 4, 2003, pp. 289-303.
- Churchman, C. W., *The Systems Approach*, NY: Dell, 1979.
- Coyle, G., *System Dynamics Modelling-A practical approach*, Chapman & Hall: London, UK, 1996.
- Coyle, G., "The Practice of System Dynamics: Milestones, Lessons and Ideas from 30 years," *System Dynamic Review*, Vol. 14, No. 4, 1998, pp. 343-365.
- Dart, R., "The Legitimacy of Social Enterprise," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, No. 4, 2004, pp. 411-424.
- Deeds, D. L., Mang, P. Y., and Frandsen, M. L., "The Influence of Firms' and Industries' Legitimacy on the Flow of Capital into High-technology Ventures," *Strategic Organization*, Vol. 2, No. 1, 2004, pp. 9-34.
- Deegan, C., Rankin, M., and Tobin, J., "An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, 2002, pp. 312-343.
- Defourny, J. and Borzaga, C., *From Third Sector to Social Enterprise*, London: Routledge, 2001.
- Defourny, J. and Nyssens, M., "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences," *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, 2010, pp. 32-53.
- Defourny, J. and Nyssens, M., "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments," *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, 2008, pp. 202-228.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 1983, pp. 147-160.
- Doyle, J. K. and Ford, D. N., "Mental Models Concepts for System Dynamics Research," *System*

- Dynamic Review*, Vol. 14, No. 1, 1998, pp. 3-29.
- Emerson, J. and Twersky, F., *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, The Homeless Economic Fund, the Roberts Foundation, 1996.
- Evers, A., "17 The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprises," *The Emergence of Social Enterprise*, Vol. 4, 2001, pp. 296-311.
- Ford, A., "System Dynamics and the Electric Power Industry," *System Dynamic Review*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 57-85.
- Forrester, J. W., "Industrial Dynamics," *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 48, No. 10, 1997, pp. 1037-1041.
- Foster, W. and Bradach, J., "Should Nonprofit Seek Profits," *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 2, 2005, pp. 92-100.
- Grassl, W., "Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity," *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, No. 1, 2012, pp. 37-60.
- Hamel, G., "Resource Attraction," *Leadership Excellence*, Vol. 17, No. 8, 2000, pp. 3-4.
- Heal, G., "Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework," *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, Vol. 30, No. 3, 2005, pp. 387-409.
- Horst, D., "Social Enterprise and Renewable Energy: Emerging Initiatives and Communities of Practice," *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, 2008, pp. 171-185.
- Houston, M. B., "Alliance Partner Reputation as a Signal to the Market: Evidence from Bank Loan Alliances," *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 4, 2003, pp. 330-342.
- Hsiao, C. T., "Industrial Development Research by Systems Approach in NICs: The Case in Taiwan," *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 31, No. 2, 2014, pp. 258-267.
- Human, S. E. and Provan, K. G., "Legitimacy Building in the Evolution of Small-firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 2, 2000, pp. 327-365.
- Jay, J., "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 1, 2013, pp. 137-159.
- Jukes, T. H., "Insecticides in Health, Agriculture and the Environment," *Naturwissenschaften*, Vol. 61, No. 1, 1974, pp. 6-16.
- Kerlin, J. A., "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, No. 3, 2006, pp. 246-262.

- Leonard, H. B., Smith, W. K., and Epstein, M. J., *Digital Divide Data: a Social Enterprise in Action*, Harvard Business School Pub, 2008.
- Mair, J. and Marti, I., "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, 2006, pp. 36-44.
- Maloni, M. J. and Brown, M. E., "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry," *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, No. 1, 2006, pp. 35-52.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., and Behrens, W. W., "The Limits to Growth," *New York*, 1972.
- Moizer, J. and Tracey, P., "Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability," *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, 2010, pp. 252-266.
- Oliver, E. W., "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. S2, 1991, pp. 75-91.
- Provan, K. G., Kenis, P., and Human, S. E., "Legitimacy Building in Organizational Networks," *Big Ideas in Collaborative Public Management*, 2008, pp. 121-137.
- Rao, R. S., Chandy, R. K., and Prabhu, J. C., "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others," *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 4, 2008, pp. 58-75.
- Ridley-Duff, R., "Social Enterprise as a Socially Rational Business," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 14, No. 5, 2008, pp. 291-312.
- Sainio, L. M., Ritala, P., and Hurmellinna-Laukkanen, P., "Constituents of Radical Innovation: Exploring the Role of Strategic Orientations and Market Uncertainty," *Technovation*, Vol. 32, No. 11, 2012, pp. 591-599.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., and Aulakh, P. S., "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, 2001, pp. 358-373.
- Scott, R. W., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, 2001.
- Smith, W. K., Gonin, M., and Besharov, M. L., "Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, No. 3, 2013, pp. 407-442.
- Stähler, P., "Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing," *Paper Read at International Workshop on Business Models*, Lausanne, Switzerland, 2002.
- Sterman, J., *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*,

- Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Sterman, J., Oliva, R., Linderman, K., and Bendoly, E., "System Dynamics Perspectives and Modeling Opportunities for Research in Operations Management," *Journal of Operations Management*, Vol. 39-40, 2015, pp. 1-5.
- Suchman, M. C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 571-610.
- Verbeke, W., "Agriculture and the Food Industry in the Information Age," *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 3, 2005, pp. 347-368.
- Weerawardena, J. and Mort, G. S., "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model," *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, 2006, pp. 21-35.
- Wu, L. Y., "Applicability of the Resource-based and Dynamic-capability Views under Environmental Volatility," *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 1, 2010, pp. 27-31.
- Zimmerman, M. A. and Zeitz, G. J., "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, 2002, pp. 414-431.
- Zucker, L. G., *Organizations as Institutions*, in *Research in the Sociology of Organizations*, Edited by Sam Bacharach (ed), Greenwich, CN: JAI Press. 1983.