

义利何以永续：基于扎根理论的社会企业可持续发展机制研究

宋梦琳

上海工程技术大学管理学院，上海

收稿日期：2023年9月25日；录用日期：2023年12月7日；发布日期：2023年12月15日

摘要

社会企业因其创新地采用“以商业模式行公益本质”的特点逐渐成为备受关注的社会组织类型，但针对其可持续发展的影响机制研究尚不充分。本文基于24个社会企业案例，借助Nvivo11质性分析软件使用扎根理论对影响社会企业可持续发展的关键要素和作用机理进行研究，并构建“要素—互动—绩效”的社会企业可持续发展模型。研究发现：社会企业受到社会企业家精神、商业模式、组织体系和环境反馈四方面因素影响，涵盖社会企业家精神和商业模式的社会创业要素是实现可持续发展的关键驱动因素，二者形成“要素—绩效”驱动关系，分别对可持续发展中的使命稳健性和经济持续性起决定性作用；组织体系是内部互动因素，环境反馈是外部互动因素，二者共同调节“互动—绩效”关系的强度，对组织的可持续发展起保驾护航的协助支持作用。

关键词

社会企业，可持续发展，扎根理论，影响机制

How Can Righteousness and Profitability Last Forever: Social Enterprises Based on Rooted Theory Sustainable Development Mechanism Research

Menglin Song

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Sep. 25th, 2023; accepted: Dec. 7th, 2023; published: Dec. 15th, 2023

Abstract

Social enterprises have gradually become a type of social organization that has attracted much attention because of its innovative use of the “business model for public welfare” feature, but the research on the mechanism influencing its sustainable development is still insufficient. Based on 24 cases of social enterprises, this paper uses Nvivo11 qualitative analysis software to study the key elements and mechanisms affecting the sustainable development of social enterprises using the rooting theory. Based on the above, we construct the social enterprise sustainable development model of “factor-interaction-performance”. Specifically, social enterprises are affected by four factors: social entrepreneurship, business model, organizational system and environmental feedback, and the social entrepreneurship elements covering social entrepreneurship and business model are the key driving factors to achieve sustainable development, and the two form the “element-performance” driving relationship, which plays a decisive role in the mission robustness and economic sustainability of sustainable development, respectively. They form a “factor-performance” driving relationship, which is decisive for mission robustness and economic sustainability in sustainable development, respectively; the organizational system is an internal interacting factor, and the environmental feedback is an external interacting factor, which together regulate the strength of the “interaction-performance” relationship, and play an assisting and supporting role in escorting and protecting the sustainable development of the organization.

Keywords

Social Enterprise, Sustainable Development, Rootedness Theory, Impact Mechanisms

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. 引言

社会企业是公共服务的提供者，是社会组织中的重要主体之一。国家“十四五”规划《纲要》指出，“非基本公共服务是为保障社会整体福利水平所必需的、同时又可以引入市场机制提供或运营的，尚需政府采取多种措施给以支持的公共服务，其供给需要充分发挥市场和社会组织等各种社会力量的广泛参与，强调服务的普惠性。”社会企业通过创新商业模式解决社会问题，它的出现能够很好解决政府失灵、市场失灵甚至第三部门失灵的情况，弥补政府和市场在调节社会矛盾方面的不足[1]，具有成为公共服务有力主体的可能与潜力。

然而从现实情况来看，我国的社会企业发展起步相对较晚，组织的盈利能力和服务能力较弱，可持续发展能力不足成为目前困扰社会企业的重要议题。从理论研究来看，社会企业的可持续发展已经引起学界的关注，研究多聚焦在可持续发展的问题[2]、经验[3]、路径、策略[4]等方面，却尚未能理清其源头逻辑和机制链条，学界研究的不足会进一步造成理论对社会企业现实发展的解释指导缺失。

本文围绕着社会企业可持续发展影响因素探究这一核心问题，采用扎根理论方法，基于出版物、案例库等资料来源的社会企业实践，揭示社会企业可持续发展的作用路径及机制链条，在回应现实的基础上提出模型框架，为未来实证研究奠定了理论基础。

2. 文献回顾

2.1. 社会企业可持续发展概念界定

可持续发展的概念在商业组织和非营利组织研究中都已有充分的学术积淀，二者有明显不同的释义与研究倾向。在商业组织研究领域，“可持续发展”主要关注企业的竞争力建设，研究者往往着眼于企业如何通过合理的资源运用和经营运作使得组织在竞争中处于优势地位。此外“可持续发展”还被经常运用于可能产生环境污染的企业经营研究中，研究者会对企业在竞争力建设之外附加关于环境友好型能力的建设要求，此命题多见于绿色管理的相关发展[5]。

非营利组织领域中，可持续发展则关注组织运营能力建设。研究者关注非营利组织在发展过程中自身能力建设与发展速度不匹配的问题，因此关注其获取资金支持能力、管理水平等方面[6]。社会企业在运营模式上与商业组织和非营利组织均存在明显区别。商业组织的可持续发展只需要关注以盈利能力为核心的竞争力建设即可，非盈利组织虽然有一定的价值要求，但因其需要获取外部资金支持而需要受到外部的监督，具有一定的发展约束性，因此非营利组织的研究者同样将可持续发展的概念定位在自身能力建设上。

社会企业因其“自我造血”式的公益运营模式区别于前两者，其可持续发展除自身能力建设外，还需要关注它的使命是否偏移。目前我国社会企业发展水平较低，同时由于缺乏宏观政策加以指导约束，社会企业的经营管理具有很高的自主性。因此本文引入使命稳健性的概念。使命稳健性标准是指一个社会企业具有明确的行为或机制保障社会使命不会发生漂移，或者说该组织的社会使命不会因为对商业目标的追求而受到损害[7]。本文将社会企业的可持续发展分为经济持续性和使命稳健性进行研究，其中经济持续性衡量社会企业财务方面的指标，包括稳定外部资助、产品服务收入、业务开展情况等，用以反映组织获取资金支持进而发展的能力；使命稳健性考察组织在资金、制度等方面做出的设计是否充分有效，如采取谨慎的资金构成、采取非营利组织的登记注册等，以确保组织的社会使命不发生漂移。

2.2. 社会企业发展影响因素述评

国内外学者均对社会企业的发展给予高度的关注。Wheeler (2003)等以亚非等地发展中国家的 50 个成功社会企业为对象分析，发现社会企业家精神、搭建伙伴关系是影响社会企业成功的共同因素[8]。Wronka M. (2013)根据对社会企业从业者进行的调查数据，量化得出各成功因素的重要性排名，强有力的领导力最为重要，其它依次为员工动机、法制监管环境、创新观念、管理能力等[9]。Satar MS. (2016)分析印度不同社会环境中社会企业的关键成功因素，建立个人、组织、制度三个方面的概念模型，为社会企业成功因素的系统分类提供基础思路[10]。此外，社会企业相关研究还提出政府政策、社会金融、民间参与等外部因素发挥不同层面的支持效果，尤其强调政府在外环境中发挥核心作用。

我国学者也进行了社会企业成功因素的研究。厉杰(2020)研究发现，关键事件对推动社会企业创立具有重要作用，事件强度属性越大，推动作用越强；关键事件在显化社会问题、激发创业者个人特质与获取社会支持方面具有重要调节作用[11]。网上搜集到的访谈中，专家学者还提到了社会企业家精神、商业模式、资源获取、机会识别等影响因素。

通过上述分析可以看出，目前的学界社会企业发展已经有了一定研究，但研究大多停留在因素识别阶段，缺乏对影响因素之间关系、可持续发展作用机制的研究。缺乏对社会企业发展的影响因素的深入了解会导致不成熟的社会企业无法判断自己是否具备可持续的能力，也不利于政府通过财政政策和资源支持社会企业的发展。

目前学界就社会企业影响因素的分析多采用单个案例进行定性分析，过少的案例样本不能排除案例选择的特殊性。也有部分学者采取了跨案例的方法开展研究，但其研究目标主要聚焦于较为宏观层次的

分析,并未将研究视角聚焦于社会企业可持续发展的角度。因此本文采用扎根理论进行社会企业可持续发展的影响因素研究。

3. 研究设计

3.1. 研究方法

本文关注社会企业可持续发展受哪些因素影响及如何受到影响,属于“如何(怎么样)”的问题,适用于案例研究方法。此外,鉴于社会企业可持续发展具有复杂性和系统性,基于案例收集质性数据单元进行解读具有理论可行性。此外,本文研究的重点在于通过研究者的理论触角,在案例素材中挖掘证据链条并构建核心构念关系模型,形成理论架构,而扎根研究方法被视为沟通丰富质性数据与主流演绎研究间的最佳桥梁。因此,本文以理论构建为研究目标,采用程序化扎根编码操作流程,通过开放性编码、主轴性编码和选择性编码3个步骤对案例样本数据进行分析,归纳、提炼相关概念与范畴,挖掘理论内涵,以期从实践层面探索社会企业可持续发展的因素和作用机制。

3.2. 案例选择

为确保研究结论的有效和普适性,文章搜集了网络报道、案例库、出版刊物等开源信息,参考了有关社会企业的相关出版刊物、2015~2018年的《中国慈展会社会企业认证报告》和2019中国社会企业与影响力投资论坛社会企业影响力投资奖评选名单,在典型性、完整性和可获得性三方面的综合筛选下,选取了24家深耕于不同领域的社会企业作为研究对象。

在典型性方面,本文选取的目标对象在社会企业领域内具有一定的知名度,经营时间在5年以上,良好的发展情况能够印证其自身具有可持续发展能力。在聚焦性方面,选取来自不同经营领域的案例作为分析样本,有助于在灵活多变的社会企业运作模式中找到影响可持续发展能力的核心规律。在可获得性方面,案例资料主要来自出版物、企业官网介绍和丰富的新闻报道,多视角资料有助于对社会企业的全面了解。

基于以上标准筛选出的案例样本信息如表1所示。

Table 1. Summary of selected case information

表1. 选取案例信息汇总

序号	名称	经营领域	成立	序号	名称	经营范围	成立
1	分享收获	有机农业	2012	13	ABC 公益咨询	非营利组织咨询服务	2008
2	喜憨儿	残障人士就业	2015	14	工友之家	农民工生活精神服务	2002
3	成都朗力	适老化改造	2011	15	一公斤盒子	贫困山区儿童教育	2011
4	伯特教育	儿童财商教育	2009	16	保护豆豆	儿童性教育	2015
5	老爸测评	有害产品检测	2015	17	无障碍艺途	残障人士艺术发展	2010
6	米公益	公益	2012	18	灵析	非营利组织数据管理	2012
7	乐朗乐读	儿童阅读障碍培训	2009	19	黑暗中对话	消除视障歧视	2011
8	碳阻迹	碳排放管理	2011	20	联谛	视障信息支持技术	2013
9	零分贝	扶贫	2016	21	善淘网	公益二手电商平台	2011
10	梦想骑行	高原骑行支援	2013	22	青聪泉	儿童自闭症培训	2005
11	Power-Solution	贫困地区照明	2007	23	南关厢素食馆	素食餐厅	2017
12	山水伙伴	自然保护区农业	2009	24	蓬蒿剧场	戏剧引进孵化	2008

4. 编码与分析过程

4.1. 开放性编码

开放性编码是指首先对原始资料逐词逐句阅读、分析、贴标签和编码，生成初始概念，再把相似概念聚拢到一起，提炼出更高级的概念即范畴，从而把资料概念化、范畴化的过程。为尽量排除主观判断、专业背景和个体偏好的影响，本文借助 Nvivo11 软件对文本材料进行开放性编码，步骤如下：首先，对 22 个社会企业案例进行逐句阅读并执行“贴标签”步骤，得到前缀为“a”的 1261 个自由节点；其次，对自由节点进行类属划分，得到 36 个前缀为“A”的初始范畴；最后，对初始范畴进行抽象归属，得到 10 个前缀为“AA”的副范畴(见表 2)。

Table 2. Initial concepts and categories generated by open coding

表 2. 开放性编码产生的初始概念与范畴

案例数	节点	初始概念	副范畴(子节点)
20	42	A1 针对社会痛点	AA1 社会使命驱动
22	61	A2 确立社会目标	
18	52	A3 推动观念转变	
18	41	A4 发掘新市场或需求	AA2 社会创新探索
19	38	A5 引进新技术或模式	
22	161	A6 开发新产品或服务	
19	54	A7 价值创造	AA3 商业模式设计
13	35	A8 可复制性	
19	53	A9 用户拓展	
21	53	A10 盈利模式	
8	8	A11 股东支持	AA4 资源获取支持
11	13	A12 企业资源	
11	14	A13 社会组织资源	
11	28	A14 政府支持	
16	33	A15 志愿者支持	
16	28	A16 组织架构	AA5 治理结构
16	51	A17 业务管理	
5	6	A18 外部监督	
22	58	A19 专业背景	AA6 人力资源
16	27	A20 团队文化	
15	52	A21 人力制度	
9	18	A22 政府合作	AA7 利益联结
17	40	A23 企业建立合作	
16	34	A24 社会组织合作	
6	12	A25 个人合作	

Continued

10	26	A26 媒体报道	AA8 社会认同
11	19	A27 奖励表彰	
17	27	A28 声誉口碑	
13	27	A29 外部资助	AA9 经济持续性
15	31	A30 经营收入	
12	17	A31 盈利状态	
18	42	A32 服务情况	
14	22	A33 资金构成	AA10 使命稳健性
7	11	A34 内部规章	
14	18	A35 外部保障	
7	9	A36 决策流程	

4.2. 主轴性编码

主轴性编码是在早期扎根理论基础上发展出的一种典型范式，在原始资料参考的基础上，通过探寻范畴之间的关系归纳总结出主范畴，以完整呈现资料各部分之间的有机关联。根据表2中10个副范畴在内容、结构、性质等方面的特性，以逻辑关系为依据重新进行总结归纳，得到社会企业家精神、商业模式运营、组织体系构建、环境反馈表现和可持续发展五个主范畴。其中，社会企业家精神包含社会使命驱动和社会创新探索两个副范畴，商业模式运营包含商业模式设计和资源获取支持两个副范畴，组织体系构建包含治理结构和人力资源两个副范畴，环境反馈表现包含利益联结和社会认同两个副范畴，可持续发展包含经济持续性和使命稳健性两个副范畴。主轴性编码产生的主范畴、副范畴及其内在关联如表3所示。

4.3. 选择性编码

选择性编码在主轴性编码的基础上，分析主范畴彼此之间的关系，按照“故事线”的逻辑整理并研究命题的整体因果脉络，最终产出概念密集的理论成果。在此阶段，根据案例的情况将“可持续发展”确定为核心主范畴，通过进一步比较对接发现其它主范畴与核心主范畴之间的影响关系，整理“故事线”为：社会企业家精神和商业模式运营是社会企业的内容基因，社会企业家精神和商业模式分别对应着经济持续性和使命稳健性，发挥直接影响的作用，共同指导社会创业的进行；组织体系构建和环境反馈表现是社会企业在内部、外部的运转交互，保障组织的业务有序运转；前两者共同作用影响下，可持续发展成为社会组织良好运转的绩效体现。

4.4. 理论饱和度检验

为有效验证扎根研究理论饱和度，基于逐项复制和差别复制需要，本文对南关厢素食馆和蓬蒿剧场两个企业采用程序化扎根编码流程，挖掘概念与概念、范畴与范畴间的逻辑关系，以形成完整的故事线。在两个案例样本组织程序化扎根编码过程中，上述5个主范畴内部并未发现新的概念维度。至此，本研究中的关系类别在理论上形成饱和，编码后数据结构逻辑关系如图1所示。

5. 影响社会企业可持续发展的路径解释

5.1. 社会企业家精神与可持续发展的关系

社会企业家精神是社会企业研究中的重要名词之一，是“企业家精神”的延申，其概念内核并没有

Table 3. Primary and secondary categories and their interconnections arising from axiality coding
表 3. 主轴性编码产生的主范畴、副范畴及其内在联系

主范畴 (父节点)	副范畴 (子节点)	指向性	主、副范畴内在联系
S 社会企业家 精神	社会使命驱动	社会使命驱动 → 社会企业家精神	社会使命驱动指组织成员出于对社会问题的关心甘愿投身社会事业，是社会企业家精神的意志表现
	社会创新探索	社会创新探索 → 社会企业家精神	社会创新探索指组织采取创新手段解决社会问题，是社会企业家精神的行为体现
B 商业模式	商业模式设计	商业模式设计 → 商业模式运营	商业模式设计是商业生产要素的组合方式，是稳健运营的基础
	资源获取支持	资源获取支持 → 商业模式运营	资源获取保障组织的商业模式能落地运营
O 组织体系	治理结构	治理结构 → 组织体系构建	治理结构包含组织架构、业务章程等，反映事务管理的规范程度
	人力资源	人力资源 → 组织体系构建	人力资源包含人力制度、团队文化等，反映团队建设的成熟程度
E 环境反馈	利益联结	利益相关联结 → 环境反馈表现	利益联结通过考察合作关系反映利益相关者对组织的认可
	社会认同	环境反馈表现 → 环境反馈表现	环境反馈表现通过考察声誉表彰等情况反映社会对组织的认同
D 可持续发展	经济持续性	经济持续性 → 可持续发展	经济持续性指组织通过筹资、经营等方式实现的经济状况稳定性
	使命稳健性	使命稳健性 → 可持续发展	使命稳健性指组织通过自我约束保证社会企业的使命目标不偏移

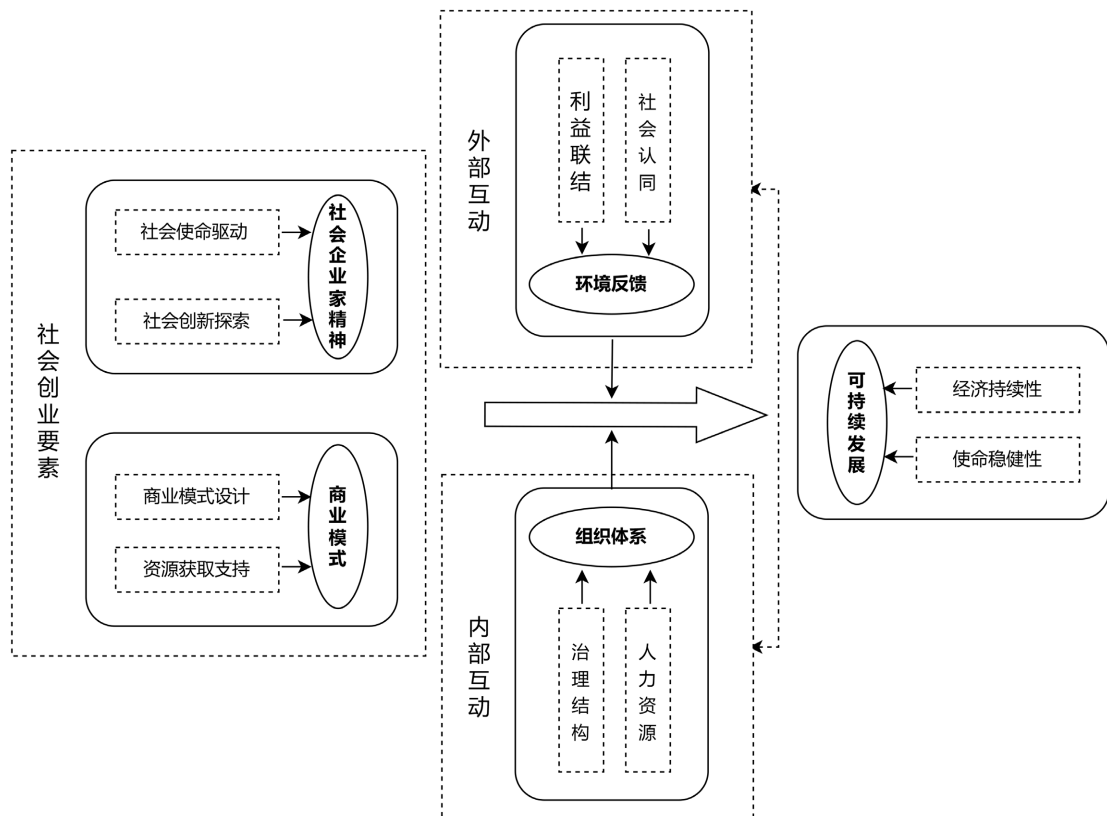


Figure 1. Model of impact mechanisms for sustainable development of social enterprises
图 1. 社会企业可持续发展影响机制模型

统一的定义。在已有文献研究中, Dees (1992)将社会企业家精神中创新部分归纳为认知和永无止境地追求新机会从而创造社会效益、持续创新和适应性调整、不屈从于现存的资源限制勇敢采取相应行动[12]。杨宇等(2007)认为社会企业家精神的特征为:创造或分配社会价值、善于发现并利用机会;经常进行原创性发明或适应性创新、愿意冒“高于平均水平”的风险及呈现出非凡的获取稀缺资源的能力[13]。肖建忠(2010)等认为,社会企业家特质包括坚韧、创造力、容忍与道德责任的集合[14]。综上可以发现,学界普遍将其从社会性和企业家精神两部分进行解构,用以描述在个人或组织中体现出的既合乎社会公益目标又适应市场创业需要的能力。沿用“社会性——企业家精神”的二分逻辑思路,文章将“社会使命驱动”和“社会创新探索”总结为主范畴“社会企业家精神”,以下分别对两点进行介绍。

首先,“社会使命驱动”指社会企业的创始人身怀社会使命感,在此影响下投身于社会创业事业做出贡献,在案例中体现为针对社会痛点、确立社会目标和推动观念转变三方面。针对社会痛点体现在社会企业期望解决的往往是长久存在的社会议题,诸如案例中社会企业分别在环境保护、农业升级、扶危济困等领域,尝试以新的方式化解其中的部分矛盾。确立组织目标体现为创始人将自身对社会问题的关怀转化为社会企业的使命价值,这种目标蕴含在愿景、口号、组织价值观中,反映着组织以何种方式解决何种问题的工作思路。推动观念转变则对应着社会企业在解决问题过程中,注重通过传播手段改变公众对社会问题的认知,推动整体观念进步的行为,实质上是提供了社会教育。如无障碍艺途通过策展的方式展示智力障碍群体的艺术才能,修正大众对智力障碍者的刻板印象,推动社会融合。

其次,“社会创新探索”指社会企业创始人具有敏锐的社会洞察,勇于采取创造性方法解决社会问题,在案例中体现为发掘新市场或需求、引进新技术或模式、开发新产品或服务三方面。发掘新市场或需求即社会企业的创始人依靠着机会识别能力,发现社会中存在的需求并开拓市场,如ABC公益的创始人发现彼时国内公益组织普遍缺乏专业指导,为其提供类似企业咨询的服务是空白市场,以此核心开始提供公益咨询服务的业务。引进新技术或模式是指社会企业的创始人从国外或其它行业引入新技术或新模式来突破困境,彰显了创造性。如分享收获创始人关注到我国农业同时面临污染严重、农民收入低下和食品安全危机三重发展困境,创新性地引入了社区支持农业的模式,采用会员制有机农场的CSR经营模式,探索了绿色农业的发展道路。开发新产品或服务则是社会企业通过自主研发产品和服务,是组织达成促进自身发展和社会进步的双重目标的根本方式。如灵析自主开发了公益组织信息管理系统,推动公益机构管理效率的数字化革新。

基于以上,社会企业家精神可以被看作社会企业与商业企业、非营利组织的重要区别要素,是社会企业的精神核心和成立原点,指导并贯穿在社会企业业务发展与组织成长的方方面面,同时直接影响着可持续发展的中的使命稳健性部分。

5.2. 商业模式与可持续发展的关系

商业模式是企业为实现价值创造,通过机会识别而设计的交易内容、结构、和管理方式,在分析企业时,商业模式涵盖了值主张、目标客户、渠道、顾客关系、关键资源、关键活动、关键伙伴、收益和成本结构等要素[15]。近年来,也有学者主张将商业模式分析用于社会企业的研究上,如刘志阳等(2015)认为社会企业商业模式体现为基于必要经济价值获取能力和更多社会价值创造能力的多种价值要素的组合配置[16]。

经过扎根程序,本文将“商业模式设计”和“广泛资源获取”两副范畴归纳为“商业模式运营”主范畴。其中前者是指商业模式在组织内部的设计要素指标,如创新价值创造等,后者则在前者设计的基础上,考察组织通过与外界进行交互获取必要的资源,将商业设计转化为现实的能力。此二者相辅相成,共同支撑社会企业的经营运行与价值创造,以下进行详细展开论述。

首先,在商业模式设计方面,案例中大多数组织都表现了突出的创新价值创造特征。社会企业期望解决的社会问题经常处于政府和市场双失灵的状态,依照市面上已有的方式无法解决问题,因此社会企业按照商业思维来设计产品和服务,编织新的利益关系网络,促使多方相关者愿意参与问题的解决。如山水自然组织关注到自然保护区附近的村民由于土地属性无法耕种,迫于贫困进山盗猎砍伐,导致生态破坏、野生动物减少的现象。面对自然、动物、村民三方矛盾,山水自然采取雇佣村民生产有机农产品,激励村民参与巡林等方式,发挥了自然保护、经济发展和治理赋能的三重作用,并将其概括为“1+3”发展模式。商业模式的可复制性体现在组织拓展业务、增开分社等方面,能够侧面体现组织商业模式设计的可行性。盈利模式包含组织实现自我造血,获取经营收入的方式,在案例中多体现为售卖产品和服务两种方式,因自身的公益属性,社会企业在定价时大多采取低价策略,以期在服务更多客户的同时传播经营理念。用户拓展则体现为,社会企业有意识地通过自媒体、私域社群等方式进行品牌传播,达到增加用户数量、维护用户关系的目的。

其次,在广泛资源获取方面,案例中出现了社会企业在发展中获取政府、社会组织、企业、股东、志愿者资源或支持的现象。其中,政府的支持既包括提供资金场地的物质资助,也包含领导视察、协助登记注册的无形支持,对处于登记注册灰色地带的社会企业而言,政府资助肯定了其合法性,具有一定的背书作用。社会组织和企业的支持体现在对社会企业的业务支持方面,常见有资金支持和物资捐赠等形式,在社会企业获取资源中占比较大。股东支持和志愿者支持均为个人的支持行为,前者是个人基于对组织理念的认同和发展的认可,以股权合伙的方式对社会企业进行注资,多见于社会企业成立初期;后者是来自社会的群众通过志愿者参与的形式支持组织业务开展。

总体来看,成熟的商业模式是社会企业有别于依靠募资为主社会组织的不同之处,决定着社会企业能否实现有效运行以及自我造血,从而消减组织对外部捐助的依赖,获取支持可持续发展的经济稳定性部分。

5.3. 组织体系构建与可持续发展的关系

组织体系一词来源于企业管理,多包含对组织体系构架、内部规章制度、人才管理等内容,社会企业的组织体系与之相类似,同样是发挥内部管理的抓手作用。近年来也有学者开始研究社会企业的组织体系,如时立荣(2019)等认为,社会企业的管理策略必然是对生存环境做出反馈,特点是把经济行动和社会利益有机地结合在组织管理过程之中,有机地融入社会问题解决方案[17]。李璇(2021)讨论了社会企业在财务管理中存在的融资、经营和利益分配问题[18]。本文在扎根过程后,将“治理结构”和“人力资源”归纳为“组织体系”主范畴,以下分别进行讨论。

首先,社会企业的治理体系体现在组织架构、业务管理、外部监督三方面。组织架构是社会企业的部门划分,在案例中发现多数社会企业自身规模较小,并没有准确的部门划分,取而代之的是扁平化的项目导向的团队分工,由项目负责人统筹小组进行过产品或服务开发,其优点在于形式灵活运行高效,与社会企业自身“小而美”的组织特征较为匹配,但缺点是“中心化”的组织方式依赖项目负责人(组织创始人)的能力和把控。如零分贝团队成立初期团队总计6人,按照产品、设计、前端技术、后端设计各一人,资源联系两人开展团队工作。少部分具有一定规模或多个业务条线的社会企业采取了规范的部门划分,如一公斤盒子目前采取了研发设计部、项目部和运营部的三分方式,尝试以“去中心化”的方式组织,又如碳阻迹根据当前业务划分为IT部门和咨询部门。业务管理是组织围绕产品或服务设计的规章制度,按照一定方式进行优化迭代,保持组织的竞争力。例如,Power-Solution通过业务流程再造和梳理组织制度提高公司的管理能力和运行效率,完善业务跟单流程并建立严格的质量管理体系,为组织持续发展打下坚实的基础。外部监督则是组织设置用户或专家参与渠道,达到接受外部监督、披露信息或接

受反馈以优化管理的目的。如佰特教育接受来自国外合作伙伴的监督保证组织使命不漂移。

其次，社会企业的人力资源体现在专业背景、团队文化、人力制度三方面。在专业背景上，社会企业的团队呈现“精英化”特征，其创始人往往具有名校学习、商业企业的资深从业或成功创业经历，在成员方面，社会企业倾向于吸纳能够独立负责某业务部分的专业人才加入团队，精简人员配置进行高效运作。团队文化方面，社会企业会筛选志同道合热心公益的组织成员，在日常运营中进行价值观的渗透，以平衡由盈利能力有限、薪酬水平较低导致的人才流失。人力制度包含组织采用的薪酬、绩效、培训等制度设计，案例中社会企业根据自身情况发展各具特色的制度，部分组织采取超越行业平均水平的薪酬和绩效机制激励员工，部分建立完善的培训制度提升员工的业务能力，营造学习型组织氛围，还有一些建立了员工职业生涯管理制度，为员工提供明确的晋升路径提升获得感。

综上可得，社会企业从治理结构和人力资源两方面分别理顺了组织内部非人要素与人类要素互动的模式，以此为基础构建的组织体系可以保障组织持续运转，源源不断地将社会企业家精神和商业模式注入产品和服务，对可持续发展起到调节的作用。

5.4. 环境反馈与可持续发展的关系

环境反馈涵盖了社会企业主动与外部环境进行交互的组织行为与其结果，由于社会企业面临着资源获取不足、登记注册困难等发展阻碍，以及向外界宣传理念的社会教育需求，组织通过与外界建立合作关系和获取社会认同的方式积累资源。梁鹤(2021)研究认为，社会企业发挥组织灵活实用的功能有效性能能够赢得主要相关群体对其组织行为的认同，生成并积累了组织行为合法性，从而在制度环境下为组织的生存发展提供了保障，这可以被概括为在有效性中获得合法性，这一模式对于中国社会企业本土化发展具有较高的借鉴意义[19]。本文将“利益联结”和“社会认同”归结为“环境反馈”，以下分别进行论述。

首先，“利益联结”涵盖社会企业与外界组织合作的情况，按照主体不同可以分为政府、企业、社会组织和个人合作四种。其中，政府合作表现为社会企业与各级党政府部门或单位联合开发或开展服务，在案例中有丰富的表现形式，如社会企业通过招投标争取政府购买项目、合作建立乡建教育学堂、挂牌成为中小学生研学教育基地等。企业合作常见的方式为签订合作生产契约、稳定提供资金人力支持社会企业的业务开展、共同开发衍生产品等形式，彰显了企业对社会责任的承担。社会组织合作与企业合作相类似，多是基于社会企业的主营业务进行资金或技术支持，联合开展活动等，相较于企业，社会组织在社会企业发展方向的帮扶比较深入，特别是枢纽型社会组织发挥了突出的作用，如致力于帮扶社会组织发展的恩派公益基金会自无障碍艺途成立之初就确定提供帮助。个人合作在案例中体现较少，是社会企业基于特定人具备的资源禀赋二者开始合作，如寻求行业专家指导、依托加盟商进行过业务扩张等。

其次，“社会认同”统计了社会企业在媒体报道、奖励表彰和声誉口碑三方面的情况，实质上对应着社会组织受整体社会群众、政府行业以及组织客户三方的评价。媒体报道方面，社会企业所开创的事业具有创新性，媒体的早期报道能够迅速提升组织知名度，进而帮助组织吸引外部投资和潜在用户，如喜憨儿洗车在成立早期受到了人民日报、羊城晚报等影响力媒体的报道，引发当地群众的关注和消费支持。奖励表彰方面，社会企业以个人和组织的身份接受评奖竞赛等表彰，奖项能够转化为组织的影响力，并具有协助传播的作用。声誉口碑则是组织通过持续的经营在消费者中积累良好的印象，继而经口口相传开拓用户群体。

总的来看，各方主体对社会企业的反馈评价具有一定的滞后性，正如喜憨儿洗车的创始人曹军所言：“先做别想，做了才有可能得到帮助。”环境反馈对可持续发展的调节作用，一方面体现在助推社会企业的业务开展，协助增强经济持续性，另一方面体现在给予团队精神肯定，滋养使命稳健性。

6. 结语

6.1. 结论

本文围绕社会企业如何实现可持续发展这一问题，以 24 家案例作为研究对象，通过开放性编码、主轴性编码、选择性编码对 1261 条语句进行贴标签，归纳得到 36 个初始范畴、10 个副范畴、5 个主范畴，最终发现影响社会组织可持续发展的因素分别为社会企业家精神、商业模式、组织体系及环境反馈，并构建了影响社会企业可持续发展的“要素—互动—绩效”的机制模型。

在此基础上，本文分别探讨了四个影响因素与可持续发展之间的路径机制，分析结果表明：涵盖社会企业家精神和商业模式的“社会创业要素”是实现可持续发展的关键驱动因素，二者形成“要素—绩效”驱动关系，分别对可持续发展中的使命稳健性和经济持续性起决定性作用；组织体系是内部互动因素，环境反馈是外部互动因素二者共同调节“互动—绩效”关系的强度，二者对组织的可持续发展起保驾护航的协助支持作用。

6.2. 不足与展望

其一，本文的研究是基于 24 家社会企业案例二手资料的质性分析，未能开展实地访谈，因此机制的构建会受到案例撰写者思路的影响。基于扎根理论方法针对社会企业研究出的“要素—互动—绩效”机制模型以及模型中各范畴、作用机制等结论只是初步探索性研究结果。社会企业的组织方式分布在“企业—社会组织”的光谱中间，运作方式各有不同，相关作用机制的复杂性还有待今后在大样本跟踪调研的基础上进行实证检验。

其二，本文虽然提出社会企业的可持续发展需要考虑经济持续性和使命稳健性两方面，但未能就二者之间存在的联系进行讨论。经济持续性与使命稳健性之间究竟是相互促进还是此消彼长，有待进一步的文献研究与讨论。

其三，在编码过程中，主观理解的偏差可能使某些模糊信息的编码存在偏差，以后的研究可以运用 Nvivo 软件的“编码比较”功能，不同编码者对相同文献进行独立编码，比较编码一致性程度，以确保研究的信度和效度。

参考文献

- [1] 金仁仙. 中日韩社会企业发展比较研究[J]. 亚太经济, 2016(6): 99-103.
- [2] 付萌萌. 社会企业可持续发展问题研究[J]. 时代经贸, 2020(16): 70-71.
<https://doi.org/10.19463/j.cnki.sdjim.2020.16.032>
- [3] 罗文恩, 黄英. 官商协作与社会企业可持续发展——来自中国香港的经验及启示[J]. 公共行政评论, 2018, 11(4): 97-118+180-181.
- [4] 石蔚. 营销视域下中国社会企业可持续发展策略研究[J]. 科技经济市场, 2019(5): 59-60.
- [5] 王春播. 绿色管理——实现社会、企业可持续发展的双赢战略[J]. 经济纵横, 2000(2): 18-21.
<https://doi.org/10.16528/j.cnki.22-1054/f.2000.02.006>
- [6] 张波, 陶秀秀. CORPS 模式下的非营利组织可持续发展能力评价——以 176 家民政部登记的基金会为例[J]. 财会月刊, 2019(23): 128-138. <https://doi.org/10.19641/j.cnki.42-1290/f.2019.23.019>
- [7] 毛基业, 赵萌, 王建英. 社会企业家精神: 社会使命稳健性的概念与实践(第二辑) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020: 17-18.
- [8] Wheeler, D., Mckague, K. and Thomson, J. (2003) Sustainable Livelihoods and the Private Sector: How Development Agencies Can Strengthen Sustainable Local Enterprise Networks. Schulich School of Business York University.
<https://yorkspace.library.yorku.ca/items/e7474f46-1752-4451-a44c-c134642961e9>
- [9] Wronka, M. (2013) Analyzing the Success of Social Enterprises: Critical Success Factors Perspective. *Active Citizen-*

ship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, Zadar Croatia, 20 June 2013, 593-605.

- [10] Satar, M.S., John, S. (2016) A Conceptual Model of Critical Success Factors for Indian Social Enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, **12**, 113-138.
<https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2015-0042>
- [11] 厉杰, 孙瑞杰. 社会企业创立过程影响因素探究[J]. 科学学研究, 2020, 38(9): 1647-1653.
<https://doi.org/10.16192/j.cnki.1003-2053.2020.09.013>
- [12] Dees, J.G. (1998) The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351278560-5/meaning-social-entrepreneurship-1-2-gregory-dees>
- [13] 杨宇, 郑垂勇. “社会企业家精神”概念评述[J]. 生产力研究, 2007(21): 145-147.
<https://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.2007.21.060>
- [14] 肖建忠, 唐艳艳. 社会企业的企业家精神: 创业动机与策略[J]. 华东经济管理, 2010, 24(4): 107-110.
- [15] Defourny, J. and Nyssens, M. (2008) Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, **4**, 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- [16] 刘志阳, 金仁旻. 社会企业的商业模式: 一个基于价值的分析框架[J]. 学术月刊, 2015, 47(3): 100-108.
<https://doi.org/10.19862/j.cnki.xsyk.2015.03.016>
- [17] 时立荣, 王安岩. 共生共享生态支持系统下的社会企业管理策略与运作机制[J]. 山东社会科学, 2019(6): 56-60.
<https://doi.org/10.14112/j.cnki.37-1053/c.2019.06.012>
- [18] 李璇. 社会企业财务管理中存在的问题及对策研究[J]. 营销界, 2021(13): 84-85.
- [19] 梁鹤. 在有效性中获得合法性: 制度环境下社会企业本土化发展的路径选择——一个典型案例的理论思考[J]. 中国非营利评论, 2021, 28(2): 233-247.