

# 社会企业的动态合法性构建 ——基于雅恩健康的案例研究

葛笑春<sup>1</sup>, 胡君锴<sup>2</sup>, 曾慧婷<sup>1</sup>, 刘虎<sup>3</sup>

(1.浙江工商大学 工商管理学院(MBA 学院); 2.浙江工商大学 英贤慈善学院;  
3.浙江传媒学院 国际文化传播学院, 浙江 杭州 310018)

**摘要:**社会企业近些年在我国不断创立,但总体仍处于发展不完善状态,如何在不同的发展阶段获取合法性是社会企业行稳致远的基石。社会企业类型繁多,就商业企业转型的社会企业而言,可以优先选择与员工、顾客等微观利益相关者的社会化战略获得合法性。研究表明,随着时间推移,社会企业专注于不同方面的合法性,在创始阶段,社会企业努力通过群体社会化来获取关系合法性,以追求价值上的认同感。在成长阶段,社会企业专注于通过任务社会化来获取市场合法性,使产品或服务在市场上更具竞争力。在成熟阶段,社会企业通过组织社会化来获取社会合法性,以解决可持续问题。通过一项单案例阐释在社会企业发展制度不完善的背景下,社会化策略在其获取合法性中的作用。

**关键词:**组织合法性;社会企业;案例研究;社会化策略

**中图分类号:**F279.23 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-2272.202404066

## Dynamic Legitimacy Construction of Social Enterprises: A Single Case Study Based on Ya'en Health

Ge Xiaochun<sup>1</sup>, Hu Junkai<sup>2</sup>, Zeng Huiting<sup>1</sup>, Liu Hu<sup>3</sup>

(1.School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China;  
2.Yingxian School of Philanthropy, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China;  
3. School of International Culture and Communication, Zhejiang University of Media and  
Communication, Hangzhou 310018, China)

**Abstract:** In recent years, social enterprises have been established in China, but they are still in a state of imperfect development. How to obtain legitimacy at different stages of development is the cornerstone of social enterprises' stable and long-term development. There are many types of social enterprises. As for the social enterprises transforming from commercial enterprises, they can prioritize the socialization strategy with micro stakeholders such as employees and customers to obtain legitimacy. Research shows that over time, social enterprises focus on different aspects of legitimacy, and in the founding stage, social enterprises strive to obtain relationship legitimacy through group socialization in pursuit of value identity. In the growth phase, social enterprises focus on gaining market legitimacy through task socialization to make the product or service more competitive in the market. In the mature stage, social enterprises gain social legitimacy through organizational socialization to address sustainability issues. This study illustrates the role of socialization strategies in acquiring legitimacy of social enterprises under the background of imperfect development system through a single case.

**Key Words:** Organizational Legitimacy; Social Enterprises; Case Study; Socialization Strategies

## 0 引言

社会企业是一种混合型组织,旨在通过创新的商业

方案来解决社会和环境问题。它们既有传统企业的经济特征,又有非营利组织的社会特征<sup>[1]</sup>。与商业企业不

基金项目:国家社会科学基金项目“参与乡村振兴中企业社会创业的多主体合作机制研究”(21GBL076)

作者简介:葛笑春(1978—),女,博士,浙江工商大学工商管理学院副教授,研究方向:社会创新创业、创业管理;胡君锴(1998—),男,浙江工商大学英贤慈善学院硕士研究生,研究方向:社会创新创业;曾慧婷(2001—),女,浙江工商大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:社会创业;刘虎(1972—),男,博士,浙江传媒学院国际文化传播学院副教授,研究方向:社会创新与传播。

同,社会企业的经济活动是实现社会价值最大化的手段。这种双重性质给社会企业寻求合法性带来了重大挑战。社会企业是一种相对较新的组织形式,宏观层面监管和规范的制度环境以及公众对这种组织形式的普遍认可还远未建立<sup>[2]</sup>,新兴经济体和发展中经济体尤其如此。以往学界热衷于探讨非营利组织向社会企业转型<sup>[3-4]</sup>,而对社会企业另一重要来源少有探究,即商业企业转型为社会企业,然而这一转变正是当前企业组织变革的新前沿,十分值得关注<sup>[5]</sup>。作为商业企业转型而来的社会企业,在说服利益相关者认同其经营理念及商业模式等方面面临着额外的障碍,在此情况下,一些商业转型的社会企业很难让客户和员工等微观利益相关者参与他们的社会使命,并购买或采纳他们的产品和服务<sup>[6]</sup>。一个重要的问题是:在不完善的制度环境中,商业转型的社会企业如何获得合法性?

组织合法性是指“一种普遍的看法或假设,即在一些社会构建的规范、价值观、信仰和定义体系中,一个实体的行为是可取的或适当的”<sup>[7]</sup>。一些学者认为,一个组织可以通过遵守其制度环境的规则来获得合法性,特别是当宏观层面的监管和规范制度环境发展良好时<sup>[8]</sup>。而对于社会企业而言,当前体制发展不完善,组织应当转变思路,通过对相关利益者(如客户和员工)的积极管理来获得合法性<sup>[9]</sup>。由商业企业转型的社会企业是一个集战略思维优势与合法性缺失的矛盾综合体,不完全适用于原有的合法性分类,而是相比更加适用于与多方链接的联盟合法性。

社会企业是一种相对较新的组织形式,制度环境尚不完善<sup>[10]</sup>。关于社会企业如何在不完善的制度环境中获得合法性,人们知之甚少。此外,目前关于社会企业如何获得合法性的研究通常假设组织在其发展阶段同时处理合法性的不同方面<sup>[11]</sup>。我们认为,合法化应该是一个组织与相关利益相关方之间持续互动的结果,而利益相关者的需求在社会企业的不同发展阶段是不同的<sup>[12]</sup>。因此,社会企业的合法性问题也会随发展阶段而异<sup>[13]</sup>。

本研究采用单案例方法,探讨在不完善的制度环境中,社会企业如何在不同的发展阶段获得合法性。发达经济体为社会企业建立的体制环境更好,在这种情况下,社会企业可以通过遵守制度来获得合法性。然而,在新兴和发展中经济体中,社会企业中使用这种方法具有挑战性,因为当前监管和规范的制度环境还不完善。我们之所以使用定性归纳方法,是因为人们对社会经济实体的合法化过程知之甚少,案例研究更有利于展现动态的合法化过程。我们选择了一个创立于杭州而后走向全国的企业——雅恩健康管理(以下简称“雅恩”)作为案例研究对象。雅恩的创业突破了行业以往的限制,以一种崭新的模式促进特殊儿童的语言沟通,符合制度环境不完善这一条件。此外,雅恩创立至

今已有18年的历史,经历了创立、成长和成熟阶段,挖掘其在这些发展阶段的合法化过程,对探究社会企业的可持续发展以及企业合法性的获取等方面都有重要的理论和实践意义。

## 1 文献回顾

### 1.1 组织合法性

以往的研究从制度理论和战略角度讨论了组织合法性。制度理论认为,组织通过遵守某些制度的要求,如政府法规和法律,以及社会规范和价值观来获得合法性。因此,合法性分为规制合法性、规范合法性和认知合法性<sup>[14]</sup>,或实用合法性、道德合法性和认知合法性<sup>[7]</sup>。战略观点表明,组织通过获得各种内部和外部利益相关者的批准、认可和支持,主动获得合法性<sup>[10]</sup>。他们通过采取有目的的行动来创建、维护和破坏机构,并影响内部和外部利益相关者对一套惯例或做法的认可和接受。在此基础上,合法性被分为内部合法性和外部合法性<sup>[15]</sup>,或市场、关系、社会、投资和战略联盟等组织活动中的联盟合法性<sup>[16]</sup>。

尽管组织合法性的分类多种多样,但它们都强调合法性的来源来自外部和内部利益相关者的接受<sup>[12]</sup>。外部利益相关者包括社会、政府和专业协会,而内部利益相关者则包括客户、员工和投资者。当一个组织的制度环境具有明确的监管和规范指示或社会期望时,该组织可以简单地顺应环境或在多种环境中进行选择以获得合法性。例如,一个完全符合私营、公共或非营利部门既定类别的组织可以通过与分类逻辑和话语保持一致,并通过应对监管、规范和认知压力来获得合法性<sup>[17]</sup>。有文献研究了组织如何使用各种象征性和实质性的方法从利益相关者那里获得合法性<sup>[10]</sup>。

### 1.2 社会企业的组织合法性

由于两方面原因,社会企业面临越来越多的合法性挑战。首先,其发展历史较短,因此组织形式尚未被社会广泛接受<sup>[6]</sup>。监管和制度环境不完善,尤其是在新兴和发展中经济体国家和地区认可度不高。其次,作为一种混合型组织形式,其同时具有营利性和非营利组织的特征,这在制度逻辑上造成了冲突。

然而,鲜有关于社会企业如何获得合法性的实证研究。Davies等<sup>[18]</sup>研究了10家英国社会企业,发现跨部门伙伴关系、社区参与和能力建设以及富有同情心的企业叙事提高了社会企业的合法性。胥思齐<sup>[19]</sup>提出,社会企业可以积极开展活动,同时从利益相关者那里获得合法性。然而,社会企业可能必须平衡不同利益相关者的竞争需求。Santos等<sup>[20]</sup>建议,社会企业可以使用折中策略或选择性耦合策略来平衡社会和经济利益相关者的需求。刘振等<sup>[21]</sup>采用多案例研究方法,提出社会企业可以考虑市场、公共福利和理性选择的逻辑,以获得市场、联盟和关系合法性。虽然所有这些研究都清楚地说明

了社会经济实体是如何制定深思熟虑的策略来影响其背景的社会象征方面的,但从本质上讲,合法化战略在各个发展阶段都是相同的。焦豪等<sup>[11]</sup>的一项案例研究发现,社会企业在不同的发展阶段可以有不同的策略来解决合法性问题。在成立阶段,社会企业可能会将监管和规范压力纳入其战略;而在成长阶段,社会企业可能会专注于认知压力,并主动塑造环境。

### 1.3 社会化策略与社会企业合法性获取

社会化的概念最早起源于组织学,因此常称为“组织社会化”,是指组织为了帮助员工更好地适应新组织、新环境而采取特定的策略和方法,促进员工社会化的过程,使员工转变为组织所期望其成为的角色<sup>[22]</sup>。随着赫伯特·斯宾塞将“适应”的概念引入社会学中,“适应性”成为了社会学研究的重要领域之一。不仅如此,社会化的定义也衍生至顾客、社区成员之间,例如曾有学者指出在虚拟品牌社区中,企业作为组织方进行的信息反馈、互动支持及教育活动等社会化策略,会对社区成员的品牌认知起到重要作用<sup>[23]</sup>,通过正式或非正式的社会化策略,使顾客了解企业的理念与目标,通过购买企业的产品或服务进行价值共创<sup>[24]</sup>。在这些的基础上,Chen等<sup>[25]</sup>进一步提出社会化策略可划分为群体社会化、市场社会化、组织社会化,强调不同阶段与员工、顾客的互动变化。虽然现有研究在一定程度上突破了社会化在原有层面的限制,但相关研究还是较少,在社会企业当中更是凤毛麟角。因此,本文尝试探索扩展版的社会化策略(即获取对员工和顾客的价值认同)对于社会企业的合法性构建之路。

综上所述,现有研究尚未清楚地考察社会企业如何在不完善的制度环境中获得合法性,也没有充分探讨社会企业的合法化战略如何随其发展阶段演变,也未曾从社会化的角度考虑合法性的构建。基于此,本研究通过探索社会经济实体如何在不完善的制度环境中跨越发展阶段获得合法性,以期丰富和拓展社会企业合法化构建领域的研究。

## 2 研究设计

由于社会企业的发展历史较短,很少有商业数据集可用,从大量社会企业样本中收集一手数据非常困难,因此难以进行大样本量的实证研究。因此,本研究选择扎根式单案例研究方法探索“如何”问题<sup>[26]</sup>。案例研究方法使我们能够深入了解社会企业发展阶段内和跨越社会企业发展阶段的社会结构和合法性转变,可以充分利用单案例研究的深入优势和可复制性特点。

### 2.1 案例选择

本文选择了一个创立于杭州而后走向全国的社会企业——雅恩,其正是在监管和制度环境不完善时创立的,直至今日,作为一家社会企业仍在发展壮大,符合我们的研究主题。近年来,我国的社会企业数量显著增

加。然而,社会企业仍然不是一种合法类型的组织,社会企业必须注册为营利性、非营利组织或农民专业合作社才能正常运营。公众仍然对社会企业持怀疑态度,因为它们兼具商业利益和社会效益的混合性质。

雅恩旨在通过训练干预,使特殊儿童实现正常的沟通及社会交往(社会使命)。当我们完成数据收集,发现其经历了 3 个发展阶段,即创立阶段、成长阶段和成熟阶段。由于目前的文献无法对社会企业的合法化过程提供明确的答案,因此本研究的目的主要是为了解释而不是预测。选择雅恩的另外一个原因是调研团队与雅恩之前有过合作关系,可以长期进行跟踪调研,以获取更多详实的一手资料。

雅恩健康是一家个性化儿童沟通、发育训练机构。边琼霞女士在职期间接触过一批自闭症或有言语沟通障碍的孩子,辞职后在家人、朋友的鼓励下于 2005 年创立雅恩。2010 年公司经过一次重大调整,将主营业务聚焦在儿童(3~12 岁)的言语沟通上,实现了专业化发展。在 2014 年接受社会影响力投资以及加入社会企业大家庭后,实现了跨越式发展。截至 2023 年,雅恩已在全国有 20 家分中心,分布于北京、上海、杭州、南京、成都、深圳等一、二线城市,累计服务了 36 万个家庭。

### 2.2 资料收集

文章从半结构化访谈和参与者观察中收集主要数据,并收集了内部文件和媒体报道等次要数据。多种数据收集方法可以对证据进行三角测量,加强调查结果的可靠性。2022 年 9 月—2023 年 6 月,我们对创始人进行了 2 次采访,对部分公司核心管理层进行了 1 次集体采访。这 3 个环节中的每一个环节都大约有 3 个小时。我们还对核心员工和部分顾客进行了问卷调查。所有采访都进行了录音和转录,产生了近 10 万字的数据。对于二级数据源,我们从企业的内部文件、网站和新闻报道中收集了近 10 万字的信息。小组访谈人的选择是基于他们对公司发展的了解,特别是公司在不同发展阶段如何与关键利益相关者互动。访谈问题集中在参与者对社会企业其他利益相关者的关系和互动的看法上。

雅恩已经成立 18 年,公司前期的相关数据除了从内部资料考证外,还主要依赖于访谈者的回忆,因此我们的数据可能存在追溯性偏差。为了确保受访者的回答是指他们社会企业的具体发展阶段,我们在向访谈人提问时试图突出发展阶段。一些示例问题包括:“社会企业在(特定)年份发生了什么?”“当时存在着什么问题?”等。

### 2.3 阶段划分

组织在各个发展阶段都面临着不同的挑战。我们遵循被广泛采用的发展阶段:创立、成长、成熟和衰落。我们通过他们的内部文件和公共媒体数据、里程碑事件,确定了案例企业的发展阶段,然后在采访中与参与

者核实了信息。

表 1 数据来源

数据类型	数据来源	数据内容维度
访谈内容	与创始人会面 2 次(个别访谈,1 人)	关系史
	1 个核心团队成员(小组访谈,共 3 人)	互动活动
	员工及学生家长(调查问卷,共 63 人)	利益相关者战略
	房东、残联机构负责人(线上,随机)	发展里程碑
参与式观察	雅恩健康训练中心实地调研	事实的三角测量
	参与雅恩公益大脑线上讲座活动	访谈叙述的背景化
	社会企业“向光奖”评选会	CSP 与社企的互动
二阶数据	外部文件(公司网站新闻报道)	交叉验证采访陈述
	内部文件(管理文件、财务报告)	公司结构、运营模式

截至 2023 年,雅恩已经创立 18 年,经历了创立阶段、成长阶段,目前处于成熟阶段。根据我们与创始人的讨论和其他采访数据,我们确定 2010 年是雅恩从创立阶段到成长阶段的时间节点。在 2010 年之前,雅恩创立,摸索发展,业务混杂,试图寻找合适的商业模式。2010 年,雅恩开始聚焦儿童言语沟通训练领域,舍弃其他关联度不高的业务,实现专业化发展,服务数量得以快速增长。2014 年,雅恩接受了社会影响力投资,强化自身的社会企业属性,公司实现全国跨区域发展,增长开始趋于稳定,我们认为 2014 年开始其进入了成熟阶段。

因此,雅恩的发展阶段可以确定为:2005—2010 年的初创期,2010—2014 年的成长期,2014 年至今的正在经历的成熟期。具体见图 1。

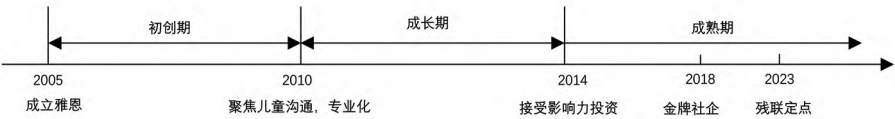


图 1 雅恩健康关键事件和发展历程

2.4 编码方案及内容分析

根据毛基业等<sup>[27]</sup>案例研究方法的规范性,文章使用了以信息者为中心的术语和代码的一阶分析,以及以研究人员为中心的概念、主题和维度的二阶分析。这种方法从线人通过多轮公开编码的简单描述性陈述开始。根据这些以信息者为中心的术语和代码,我们进行了二阶编码,并确定了理论概念、主题和维度。

我们使用以下过程对一阶数据进行编码。首先,团队中的两位成员独立地阅读并编码了每次访谈的数据,他们一起对描述性陈述进行了分类。其次,集成了编码方案。如果这些编码结果与关键研究问题明确相关,我们会保留这些编码结果,同时消除重复的编码结果。第三,对两位成员的编码结果进行了比较。对于一些不一致的结果,团队对每一个结果进行讨论,并决定是否应该保留这些结果。第四,用原始数据检查了最终的编码结果,并修改了不准确的编码结果。最后,在对两种情况进行编码后,两个编码器将两种情况的结果进行比较,以获得最终的编码结果。

对于二阶数据编码,我们从文本数据中确定了 9 个概念,并将它们进一步细化为 3 个聚合维度。在整个过程中,我们使用了其他数据源的三角测量,例如访谈数据、参与性观察和二次数据。接下来,我们比较了来自不同信息提供者的数据,以验证总体一致性并加强我们的解释。具体而言,我们确定了 3 种目标取向(需求、竞争和可持续性)、3 种社会化战略(群体、任务和组织)以及 3 种类型的组织合法性(关系、市场和社会)。图 2 显示了从我们的分析中得出的数据结构。

3 案例分析与讨论

基于经典的策略文献、上述数据结构以及我们研究

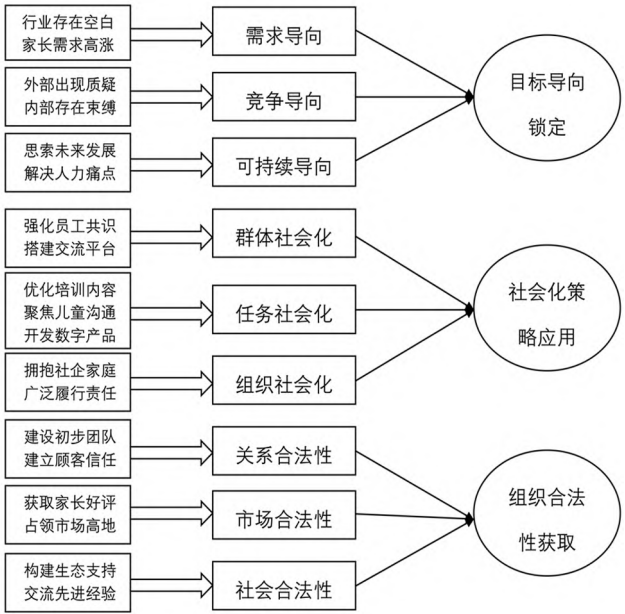


图 2 数据编码结构

中对一阶编码数据的仔细分析,我们提出了一个整体的分析框架来呈现我们的发现。该框架遵循“目标—策略—结果”逻辑,即为了实现特定的结果,社会企业首先需要明确各个阶段存在的主要问题并采取针对性的措施。

3.1 创立阶段的合法化

初创期(2005—2010 年),雅恩的创始人边琼霞瞄准儿童言语沟通及社交障碍这一痛点,成立了一家个性化的儿童言语训练公司。于社会而言,具有商业企业性质的儿童言语辅导是一种全新的模式,全社会对于雅恩的认同和理解就是其面临的最大的合法性挑战,具体来讲,就是家长们是否愿意支持这种专业训练行为,政府是否会给予一定的政策支持,供应商是否会给予一定的

物质优惠;社会大众又能否真正信任企业、认同企业精神、参与企业成长。这些都是雅恩创业期面临的难题。为此,雅恩从香港协康会以及美国的言语沟通训练的访交流中学习经验。但是在中国大陆,这种模式实属创

举,同样的经验能否试用,又如何适应本土的发展是一个迫切需要回答的问题。我们将这种企业急需切身利益相关者认同的状况定义为关系合法性缺失。

表 2 创立阶段合法化的数据例证

二阶主题	一阶构念	数据例证
需求导向	行业存在空白	对于这些孩子,需要的是长期干预治疗,而当时的中国,还没有提供类似服务的成熟机构(核心管理人员) 这个问题是很多家庭的困难,有些孩子甚至被社会边缘化,但是又不能靠药物解决或精神治疗,只能靠人为干预,确实很想做这个事情(创始人边琼霞)
	家长需求高涨	我们当时在钱江晚报上刊登了广告,之后每天小灵通电话被打爆,陆续有很多家长向我们诉苦(创始人边琼霞) 我国每 68 名孩子中约有 1 名孩子患自闭症(行业数据)
群体社会化	强化员工共识	员工一开始也没意识到这件事情的意义,我们不断用真实的故事加深其对企业价值的认同(核心管理人员) 我觉得这种干预训练的做法是一种创新,也真的很有必要(随机员工)
	搭建交流平台	感到突然找到组织,可以互相倾诉痛苦,也能交流当下的变化(随机家长) 我们这不存在任何歧视,本就是为这些家庭服务,能让他们真正感受到温暖(创始人边琼霞)
获取关系合法性	建设创始团队	经过公司前期的宣传,陆续有老师愿意加入到特殊儿童的干预训练中来(核心管理人员) 我个人觉得还是很有意义的,逐渐产生了扎根行业的想法(随机员工)
	建立顾客信任	家长们愿意把孩子带到我们这接受训练,有些甚至还介绍类似的朋友过来(创始人边琼霞) 家长对我们的体验课程非常满意,咨询的人数也逐渐增长(核心管理人员)

注:资料来源于作者整理

针对这些情况,雅恩选择了积极回应这种特殊儿童言语发育的创新之路,以体验课程的形式向部分家长展现教学效果以获取家长们的认可;将企业理念灌输至每一位员工,让他们意识到这项工作的积极社会意义,在客源不足时,仍然兑现每一位员工的基本工资;还积极构建了有相同困惑的家长交流平台,共同探索促进孩子正常言语发育的方式。总的来说,雅恩在初创阶段牺牲部分经济利益,积极与社会互动,积极维护与利益相关者的关系,从而获得了利益相关者的情感认同,并踊跃参与到儿童言语沟通这项事业中来,逐步实现了初创期的关系合法化。

### 3.2 成长阶段的合法化

成长期(2010—2014 年),经过前期努力与持续推广,雅恩已基本取得了员工、家长的价值认同。但由于缺乏经验,雅恩在没有精准区分学生的情况下广泛收纳各种学生,尽管对外宣称其是专业的儿童发育、言语沟通训练机构,却逐渐走向了一种儿童辅导的“综合体”机构,未能构建企业应有的核心竞争力。与此同时,虽然市面上政府、宗教或其他非营利组织创办的儿童训练机构占据了大部分,但也逐渐出现了类似的商业企业,其产品和服务甚至与雅恩趋同,对雅恩的市场开拓造成了强烈的冲击。此外,公司内部的员工每天奔波于各个年级的课程、疲于一对一带领孩子进行沟通训练,身心备受压力,急需开发一款标准的数字化产品以提高员工工作效率和公司产出绩效。我们将这种企业急需维持市场地位,促进专业化程度提升的状况定义为市场合法性缺失。

针对以上这些情况,雅恩始终在思考如何破圈。最终在边琼霞女士的带领下,公司砍掉了与公司主营业务

关联度不高的业务,实现了聚焦特殊儿童言语沟通的专业化发展,并从美国、中国香港学习最先进的替代/扩充沟通系统(PECS)。此外,为了缓解训练师的压力,除了重点学生或出现突发情况,普通授课开发了数字模块化产品,分布在不同年级和不同程度言语障碍的孩子中,数字化赋能大大提升了公司的运营效率。与此同时,雅恩继续在杭州市内扩张,在竞争日益激烈的状况下力争维持原有的市场地位。通过这些手段,雅恩对公司的运营模式进行大胆调整,实现了转型发展,以积极的经济互动维持其在特定市场运营的权利或资格,实现了市场合法化。

### 3.3 成熟阶段的合法化

成熟期(2015 年至今),在聚焦儿童言语沟通这一专业领域后,雅恩又重新回到了行业的龙头地位,企业逐步走向正轨。雅恩要想做大做强,面临一系列问题。雅恩接触的部分投资者不看好这个项目,管理者应当思考如何破圈。目前很多人还认识不到这种特殊企业的重要性,雅恩急需亮明社企身份以取得社会支持,从而将先进的特殊儿童沟通服务传递给更多有需要的家庭,扩大社会影响力。此外,应当始终坚持混合性属性,任何时候都要兼顾经济效益和社会效益,社会效益要将员工、社会大众也要考虑进去,而经济效益主要是思考企业如何更好地可持续发展、如何创新商业模式以适应行业竞争和不断变化的市场环境。我们将这种着力提升企业可持续发展能力,提升全社会对特殊儿童沟通发育的关注程度,致力于构建特殊儿童言语沟通训练的社会生态系统的愿望定义为寻求社会合法性。

表 3 成长阶段合法化的数据例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
竞争导向	外部出现质疑	来到中心的儿童越来越多,年龄 3~15 岁,各自的接受状况也不尽相同,有些孩子的情况甚至超出了原有的服务范围(核心管理人员) 同行业出现了少数竞争对手,选择的余地多了,对我们的要求就更高了,也会出现一些不和谐的声音(创始人边琼霞)
	内部存在束缚	我当时感觉我们的性质有点像那种小作坊,总是觉得什么东西束缚了我们。这样的状况维持了两年(创始人边琼霞) 当时付完第二个中心的房租后我们就剩几千块钱了,只能随便刷一下墙面,简单装修一下(核心管理人员)
任务社会化	优化培训内容	我们团队远赴美国访问学习,我们在那了解到一套完整的儿童行为干预模式;同年,我们去了香港协康会学习(核心管理人员) 雅恩不定期会邀请心理学专家以及儿童行为方面的专家来上课(随机家长)
	聚焦儿童沟通	我们对内部培训做出了很大调整,主要是儿童沟通的相关内容(随机员工) 当时专注力培育、学习能力培养的收入占到了总收入的 70%,而剩下的包含语言发音训练在内的其他各项才占到 30%,很多高层反对这个事情,但最后还是聚焦到儿童言语沟通这块业务(创始人边琼霞)
	开发数字产品	当时也有很多软件供应商找我们合作,但是言语沟通不比其他行业,要求更为严苛,我们并没有接受合作(创始人边琼霞) 近两年我们自己总结之前的做法,开始录制、设计自己的教学软件,进一步减轻老师们的压力(核心管理人员)
获取市场合法性	获取家长好评	确实是很感谢,孩子在社交沟通方面有了一些进步,我也喜欢去训练中心与其他家长交流,很放松的感觉(随机家长) 有一个家长来的时候哭得不成样子,我们给她孩子制定了专属训练计划,大半年之后我经常接到她的电话,向我分享孩子的进步(创始人边琼霞)
	占领市场高地	在上海开了两家分中心之后,到 2016 年的时候,我们又在南京开,然后在北京也开了,2017 年的时候又去苏州、成都开,有点走向全国的趋势(创始人边琼霞)
		现在本领域全国性的头部机构,包括雅恩在内,跟我们雅恩规模相当或者比我们大的,差不多只有 3—4 家(核心管理人员)

注:资料来源于作者整理

表 4 成熟阶段合法化的数据例证

二阶主题	一阶概念	数据例证
可持续导向	思索未来发展	我接触过一些商业投资人,每次会谈对方觉得达不到利润预期,要求提高收费,但我不同意。我常常在思考如何让公司壮大,服务更多家庭(创始人边琼霞) 疫情期间几乎所有的企业都遭受了损失,我们也不例外,我们的门店在同一时间关门,但是房租照交,日子不太好过(创始人边琼霞)
	解决人力痛点	有一个员工过完年之后没再回来,我问了之后才知道她父母说那是在伺候傻孩子,不让她来了,社会上不理解我们的还大有人在(创始人边琼霞) 干我们这个还是很累的,家长急着出成效,孩子也都不好看,有些老师干不动就走了。我们民营企业对毕业生的吸引力也不够,但我们这行又离不开真实有效的沟通,专业人才缺失是个关键问题(核心管理人员)
组织社会化	拥抱社企家庭	我在朋友的介绍下参与了在深圳举办的第一届社会企业论坛,我发现原来还有社会企业这种说法,雅恩就是社会企业(创始人边琼霞) 在后来的社企活动中,我们结识了更多的社企朋友,大家虽然处于不同行业,但仍然可以交流经验做法,持续创新,这对我们是激励也是挑战(核心管理人员)
	履行社会责任	雅恩作为残联定点机构代表参加杭州市残疾儿童定点康复机构质效展评会,滕燕女士的“康教融合探索”主题汇报得到与会领导和行业同仁的高度认可(公司网站新闻) 疫情期间我说不能裁员,“公司账上的钱在不进一分钱且给员工发工资的情况下刚好够撑三个半月,最后也确实封了三个月之久”(创始人边琼霞)
	构建生态支持	不过房东也挺好,我们在那里大概是 2008 年租进去,一直到 2017 年,他都没涨价,因为他知道我们做的是一个公益的事情(创始人边琼霞) 经朋友介绍,我接触到君联资本,他们也认可我们做的事情,后来签订了天使投资合同,这样我们就有动力继续发展下去(创始人边琼霞) 正好政府要在三环内建设一个康复产业园,我们抓住这个机会,经申请符合其要求,便以 6.5 元每平方的价格租了当时的场地(核心管理人员)
获取社会合法性	交流先进经验	从 2021 年起,我们开始免费举办以“全脑发展全景式支持”为主题的国际公益论坛,线上线下参会高达万人,今年是第三届了(创始人边琼霞) 我们多次被授予“金牌社企”“中华好社企”“向光奖”等荣誉,也向业界同仁交流分享公司的先进经验和做法(核心管理人员)

注:资料来源于作者整理

针对以上这些情况,雅恩开始寻求外界资源的支持。在接触一些投资商后,他们因为要求提高课程费,与雅恩的初心不符而未能合作。但是包括边琼霞在内的雅恩团队不放弃,最终在朋友的介绍下,认识了社会

影响力投资的人士,在多次汇报、路演展示后最终收获了投资,有了资金支持,雅恩实现了快速发展,进军全国多个城市。此外,2016 年雅恩参与了社会企业年会,了解到自己的社会企业属性,果断加入社会企业大家庭,获得了社企界的大力支持,更重要的是获取了长远发展的动力和一种强烈的认同感和归属感。在坚持初心之余,雅恩还积极履行各方面社会责任,对于员工,即使在最艰难的疫情期间,也没有裁员和扣罚薪资,这也加强了雅恩后来的内部团结性和凝聚力;对于社会,雅恩定期举办公益大脑、言语沟通发育的专家论坛,免费向大众普及必要的育儿知识,实现对社会的反馈。总的来说,雅恩在成熟阶段,服务家庭数量稳步增长,运营模式

趋于稳定,开始全方位构建行业的生态环境,以经济互动与社会互动相结合获取社会合法性。

## 4 结论、启示与展望

### 4.1 研究结论

本研究以雅恩作为案例研究对象,探讨在不完善的制度环境中,社会企业如何在不同发展阶段从客户和员工等利益相关者那里获得合法性。研究结果表明,社会企业根据不同发展阶段的利益相关者需求,有特定的目标导向。这最终需要在各个发展阶段获得不同方面的合法性。为了获得这些不同方面的合法性,他们在每个阶段都采取了不同的社会化策略。图 3 展示了雅恩健康的合法化进程。

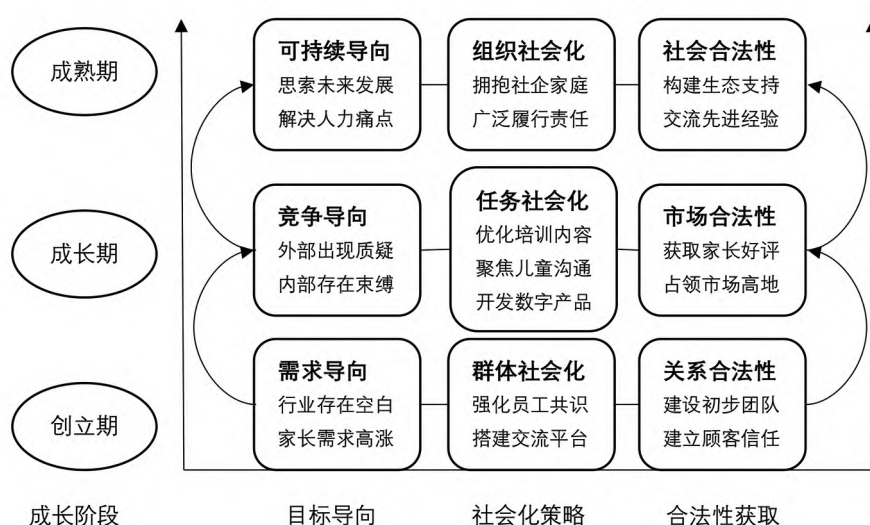


图 3 雅恩健康的合法化进程

在成立阶段,社会企业专注于通过群体社会化策略获得关系合法性,这是由满足潜在客户的需求和解决某些社会问题的目标驱动的。在成长阶段,社会企业通过任务社会化策略获得市场合法性,这是由在市场上具有竞争力的目标驱动的。在成熟阶段,社会企业通过组织社会化策略获得社会合法性,这是由可持续发展目标驱动的。

本研究的合法性类型和相关的社会化策略与其他研究不同,其他研究侧重于社会经济体从外部制度中获得的实用、道德和认知合法性,注意修辞策略,以及社会经济体为获得合法性而采取的妥协或耦合策略<sup>[28]</sup>。

我们还发现,社会企业、客户和员工之间的互动性质在不断演变。在创立阶段,社会企业、客户和员工之间的社会互动是互动的主要形式;在成长阶段,社会企业、客户和员工之间的经济互动是互动的主要形式;当达到成熟阶段时,社会和经济互动都被强调,经济互动经常嵌入社会关系中。

不仅如此,本研究还表明,社会企业在一定的社会和经济逻辑下运作。随着时间的推移,这些相互竞争的

逻辑对社会企业提出了不同的挑战。因此,社会企业必须在各个发展阶段与利益相关者一起解决合法性的不同方面。这与 Sayed 等<sup>[29]</sup>的研究相呼应,他们也发现,一个组织可能会在不同的时间优先考虑可持续性逻辑和财务逻辑,这取决于与哪些利益相关者进行互动。

### 4.2 理论贡献

本研究从 3 个方面为社会企业合法化过程的研究作出了贡献。

首先,通过探索社会企业如何在不同发展阶段获得针对性和多样性的合法性,扩展了当前对社会企业组织合法性的研究。先前的研究倾向于将组织合法性的不同方面视为平行因素,很少涉及社会组织如何随着时间的推移优先考虑组织合法化的不同方面<sup>[28]</sup>。这反映在他们的合法化过程中:社会企业可能会与利益相关者建立关系合法性,并说服他们在成立阶段接受社会企业的社会使命。此后,他们开始专注于在成长阶段获得市场合法性,并在成熟阶段获得社会合法性。

其次,在不完善的制度环境中,社会企业可能会采取微观到宏观的途径来实现合法性,这是对现有文献的



补充,这些文献提倡采取宏观到微观的方法来实现合法化过程,特别是在发达的制度环境中<sup>[30]</sup>。现有关于社会企业如何获得合法性的研究主要集中在社会企业如何遵守政府政策和法规(宏观利益相关者)方面,并从政府、第三方非营利组织和商业企业等各种来源获得可能的资源支持<sup>[31]</sup>。本研究结果表明,在不完善的制度环境中,社会企业可能会选择另一种合法化途径:首先从客户和员工等微观利益相关者那里寻求合法性,然后逐渐扩大到政府、非营利组织和公众。

最后,本研究证实了刻意的社会化策略在从关键利益相关者那里获得组织合法性方面的关键作用。适当的社会化策略能够使社会企业和利益相关者之间的期望保持一致。先前关于社会化的研究通常考察员工社会化是如何实现的,例如个人与组织的契合度、工作满意度、组织承诺以及员工留任和绩效。本研究表明,组织社会化可以从员工扩展到关键利益相关者。

#### 4.3 管理启示

不完善制度环境中的社会企业家通过创新商业模式为解决社会问题作出了重大贡献。然而,与发达市场的同行相比,其面临着更重大的挑战。这是因为社会企业的相关制度不够完善,公众对社会企业的混合性质认可度仍然不高。

研究表明,当缺乏政府法规和专业机构认可时,社会企业可能首先专注于从客户和员工等微观利益相关者那里获得合法性。社会企业可以在连续的发展阶段采取循序渐进的方法,通过各种社会化策略获得合法性的不同方面。在创立阶段,社会企业应使用群体社会化策略,向员工和客户倡导和宣传社会使命,与这些利益相关者建立值得信赖的关系,并说服他们成为社会企业的合作伙伴。在这个阶段,社会企业与客户和员工的互动主要是社会性的。在成长阶段,社会企业应使用任务社会化策略来提高产品和服务的质量,使员工履行其岗位责任,并通过标准化的管理流程提高运营效率。所有这些活动都有助于社会企业获得市场合法性。在这个阶段,社会企业与客户和员工的互动主要是经济方面的。在成熟阶段,社会企业应使用组织社会化策略,增强客户和员工对社会企业商业模式、价值观和行为的认同,从而产生社会合法性。总之,现阶段,社会企业应平衡与利益相关者的经济利益并开展社会互动。

#### 4.4 研究不足与展望

首先,这项基于单案例的研究,其探索性限制了本研究结果在其他社会企业和不同类型组织中的可推广性。案例样本局限在特殊儿童教育领域,其合法性之路可能与处理其他社会问题的社会企业不同。未来可以开展基于大样本量和不同类型社会企业的研究,进一步探索社会企业如何在各个发展阶段获得合法性。

其次,我们使用半结构化访谈来要求访谈对象回忆

他们以前的活动,这可能会导致潜在的回顾性偏见<sup>[32]</sup>。我们试图通过设计面试问题来突出发展阶段,并使用多源的数据来验证面试数据,以降低这种偏见带来的偏差。未来可以使用纵向数据进行研究,进一步测试我们的框架,并为这一重要问题提供更多见解。

最后,未来的研究也可以使用其他理论框架来研究社会企业的合法化过程。例如可以从社交网络角度,探索社会企业如何在与不同利益相关者的互动中创建社交网络,以及社交网络如何影响他们的合法性;或者可以进一步研究社会企业如何通过社会化策略与客户和员工之外的其他关键利益相关者建立信任关系;或者可以通过比较营利性企业和非营利性社会企业在合法化过程中的差异,拓展研究深度。

#### 参考文献:

- [1] DOHERTY B, HAUGH H, LYON F. Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2014, 16(4): 417-436.
- [2] 许艳芳,朱春玲,曾萌.从遵从到创造:社会企业获取组织合法性的路径与策略——基于纵向单案例研究方法[J]. *上海大学学报(社会科学版)*, 2024, 41(2): 95-110.
- [3] 刘蕾,周翔宇.非营利组织转型社会企业因素研究[J]. *福建论坛(人文社会科学版)*, 2017(12): 24-31.
- [4] 葛笑春,刘虎,田雪莹,等.多重制度逻辑下组织创业资源的识取——非营利组织转型为社会企业的案例研究[J]. *管理案例研究与评论*, 2021, 14(2): 192-204.
- [5] 李健,成鸿庚.商业企业转型为社会企业的成功路径研究——一项模糊集定性比较分析[J]. *研究与发展管理*, 2023, 35(3): 124-136.
- [6] DAVIES I A, HAUGH H, CHAMBERS L. Barriers to social enterprise growth [J]. *Journal of Small Business Management*, 2019, 57(4): 1616-1636.
- [7] SUCHMAN M C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches [J]. *The Academy of Management Review*, 1995, 20(3): 571.
- [8] 杨京雨,王凤彬,张文彬,等.慈善捐赠对企业扭亏效果的影响机制——基于组织合法性视角[J]. *系统管理学报*, 2024, 33(2): 488-502.
- [9] 张敏.被关注才会被认同?——利益相关者视角下小微企业资源拼凑合法性的实验研究[J]. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2021, 51(4): 91-109.
- [10] LEE Y J, YOON H J, O'DONNELL N H. The effects of information cues on perceived legitimacy of companies that promote corporate social responsibility initiatives on social networking sites [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 83: 202-214.
- [11] 焦豪,孙川,彭思敏.基于合法性理论的社会企业利益相关者治理机制研究——以宜信集团为例[J]. *管理案例研究与评论*, 2012, 5(5): 333-343.



- [12] RAMUS T, VACCARO A. Stakeholders matter: how social enterprises address mission drift [J]. Journal of Business Ethics, 2017, 143(2): 307-322.
- [13] SMITH K G, MITCHELL T R, SUMMER C E. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle [J]. The Academy of Management Journal, 1985, 28(4): 799-820.
- [14] DACIN M T, GOODSTEIN J, SCOTT W R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum [J]. The Academy of Management Journal, 2002, 45(1): 45-56.
- [15] 姜忠辉, 李玉昭, 罗均梅. 大型企业如何获得社会创业项目合法性——跨案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2022, 15(4): 402-416.
- [16] DACIN M T, OLIVER C, ROY J P. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(2): 169-187.
- [17] JAYANTI R K, RAGHUNATH S. Institutional entrepreneur strategies in emerging economies: creating market exclusivity for the rising affluent [J]. Journal of Business Research, 2018, 89: 87-98.
- [18] SARPONG D, DAVIES C. Managerial organizing practices and legitimacy seeking in social enterprises [J]. Social Enterprise Journal, 2014, 10(1): 21-37.
- [19] 胥思齐, 席西民. 基于组织身份视角的制度复杂性整合应对机制——来自一个工作整合型社会企业的案例研究[J]. 珞珈管理评论, 2020(1): 20-37.
- [20] SANTOS F M. A positive theory of social entrepreneurship [J]. SSRN Electronic Journal, 2012, 111(3): 335-351.
- [21] 刘振, 崔连广, 杨俊, 等. 制度逻辑、合法性机制与社会企业成长[J]. 管理学报, 2015, 12(4): 565-575.
- [22] 余璇, 袁月, 李海虹. 组织社会化策略对新生代员工留任意愿的影响——以科技类企业为样本[J]. 西南石油大学学报(社会科学版), 2021, 23(5): 18-29.
- [23] 王松, 王金龙, 李芳. 价值共创视角下个性化推荐用户满意度的形成机理研究[J]. 商业经济研究, 2020(23): 68-71.
- [24] 赵晓煜. 面向顾客的组织社会化对顾客价值共创行为的影响[J]. 技术经济, 2018, 37(7): 72-80.
- [25] CHEN X, HE Y, WANG L, et al. The legitimization process of social enterprises across development stages: two case studies [J]. Journal of Business Research, 2022, 148: 203-215.
- [26] EISENHARDT K M. Building theories from case study research [J]. The Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [27] 毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. 管理世界, 2008(4): 115-121.
- [28] PACHE A C, SANTOS F. Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics [J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(4): 972-1001.
- [29] SAYED M, HENDRY L C, ZORZINI B M. Institutional complexity and sustainable supply chain management practices [J]. Supply Chain Management: An International Journal, 2017, 22(6): 542-563.
- [30] BITEKTINE A, HAACK P. The “Macro” and the “Micro” of legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process [J]. Academy of Management Review, 2015, 40(1): 49-75.
- [31] YANG Y L, LEE S, KIM S. Locus of legitimacy and startup resource acquisition strategies: evidence from social enterprises in South Korea and Taiwan [J]. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2018, 12(1): 32-44.
- [32] GOLDEN B R. Further remarks on retrospective accounts in organizational and strategic management research [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(5): 1243-1252.

(责任编辑:宋勇刚)