

资源拼凑下社会企业实现双元经营过程研究 ——基于“平安大姐”的纵向单案例研究

曾慧婷¹, 葛笑春¹, 胡君锴², 刘 虎³

(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:基于资源拼凑理论和双元价值理论,以“平安大姐”为研究样本,采用单案例分析其实现双元运营系统的资源拼凑过程,构建“动机—行为(资源拼凑)—结果(价值获取)”的逻辑链条,以揭示社会企业在发展过程中遇到的关键问题及相应的资源拼凑行为。研究发现,社会企业实现双元经营的过程包括“拼凑利用”“突破资源约束”“即兴创作”三大核心资源拼凑环节。“拼凑利用”阶段,社会企业将现有资源进行整合利用,实现了社会价值创造;“突破资源约束”阶段,社会企业将现有资源重组利用,驱动了商业营收增长;“即兴创作”阶段,社会企业对资源即兴发挥,形成社会企业双元经营策略。丰富了资源拼凑理论在社会企业双元经营情境下的应用,为企业提供了可操作的资源拼凑策略模板,指导其在有限资源条件下兼顾社会责任与经济效益。

关键词:资源拼凑;社会创业;双元价值;创业者动机

中图分类号:F203 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-2272.202403151

Research on the Dual-Operating Process of Social Enterprises under Resource Bricolage: A Longitudinal Single Case Study Based on “Ping An Sister”

Zeng Huiting¹, Ge Xiaochun¹, Hu Junkai², Liu Hu³

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

Abstract: This paper draws upon the theories of Resource Bricolage and Dual Value Creation, utilizing the case research of “Ping An Sister” to investigate their resource bricolage process in realizing a dualistic operating system. It constructs a logical framework of “Motivation—Behavior (Resource Bricolage)—Outcome (Value Acquisition)” to illuminate the critical challenges encountered by social enterprises during development and the corresponding resource bricolage actions employed. The research reveals that the process of social enterprises achieving a dualistic business model comprises three core stages of resource bricolage: “make doing” “resource at hand” and “combination of resources for new purposes”. In the “make doing” phase, social enterprises integrate and utilize existing resources, thereby engendering social value creation. During the “resource at hand” stage, these enterprises reconfigure their current assets, spurring growth in commercial revenue. Finally, in the “combination of resources for new purposes” phase, they creatively deploy resources on the spot, culminating in the formulation of a dualistic strategy for social enterprise operations. This research enriches the application of resource bricolage theory in the context of dualistic management within social enterprises and provides a practical template of resource bricolage strategies for similar entities. It offers guidance on how such enterprises can effectively balance their social mission with economic viability under conditions of limited resources.

Key Words: Resource Bricolage; Social Entrepreneurship; Dual Value; Entrepreneurial Motivation

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”(21BGL076)

作者简介:曾慧婷(2001—),女,浙江工商大学工商管理学院(MBA 学院)硕士研究生,研究方向:社会创业;葛笑春(1978—),女,博士,浙江工商大学工商管理学院(MBA 学院)副教授、硕士生导师,研究方向:企业社会责任与社会创业;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:社会创业;刘虎(1972—),男,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。

0 引言

当前,社会普遍期待商业企业等传统组织能够在创造商业价值的同时更好发挥其社会影响力^[1]。与此同时,传统非营利组织也正在主动打破已有部门边界,向混合组织转型。在这个过程中,作为混合组织的典型——社会企业已经在乡村振兴、“双碳”目标、共同富裕等重大社会环境领域中发挥了积极作用,成为推动社会民生事业发展的重要力量,其发展吸引着越来越多的学者关注^[2]。

社会企业既有传统企业的经济目标,又有非营利组织的社会目标,运营逻辑同时受到其社会使命和市场生存能力的驱动^[3]。这种双重属性使得社会企业经常面临一些挑战,如人力资源有限和资金问题,以及社会责任和经济效益之间的平衡问题^[4]。现有文献认为资源拼凑是解决社会创业资源稀缺的有效途径之一^[5]。当前在我国法律与政策环境下,社会企业尚无专门法律承认其组织形式,只能以商业企业、社会组织、服务机构等形态存在。很多社会企业用商业企业和社会组织两种身份来经营。然而,社会和商业领域之间潜在的紧张关系可能会阻碍其中一个或两个领域的增长率和竞争力。例如,如果经济任务占据主导地位,可能会导致“使命漂移”。同样,公益任务占主导地位,可能会导致企业完全失去盈利能力^[6]。因此,本文将探究公益组织向社会企业转型发展过程中,如何通过资源拼凑行为平衡商业价值与社会价值,实现双元经营。

本文以同时注册了“平安大姐工作室”(社会组织)与“安姐实业有限公司”两块招牌的“平安大姐”为案例。平安大姐作为社会企业拥有双重组织身份,一方面,平安大姐工作室作为一个社会组织,主要从事基层矛盾纠纷调节的志愿工作;另一方面,成立的安姐实业作为商业企业经营的是童装代加工行业。通过挖掘该企业实现双元经营的发展过程,探究社会企业通过资源拼凑实现双元经营的过程。

1 理论基础

1.1 社会企业:实现双元价值的混合组织

社会企业是一种混合组织,其不是为了私人利益,而是为了产生积极的社会效应^[7]。一般来说,社会企业是指致力于解决紧迫的社会或环境问题的组织,同时参与商业活动以支持其运营^[8]。可能采取合作社、慈善机构的贸易部门、信用合作社和社区企业等形式。Doherty等^[9]认为具有同时实现财务和社会绩效双重动机的公司被称为社会企业。Wallace^[10]提出社会企业的财务目标是从各种商业活动中产生收入,例如向客户提供服务,这一目标与商业企业的目标相似。但是,社会企业的财务目标与非营利组织不同,非营利组织主要依靠捐款,而不是靠销售产品和服务获取收入。社会企业的目标是利用其商业活动的收入来解决更多的社会问题。

社会企业肩负着为边缘化社区服务的社会责任,试图通过提供服务来实现这一目标。这些定义都体现出社会企业的两个特征:通过某种形式的商业活动创造经济收益和达成某种社会目标^[10]。因此,社会企业是以解决社会问题为目标,而不以追求自身利润最大化为第一目标的企业。

社会企业是以市场为基础的企业,关注的是社会目标,而不是经济收益最大化。这些企业以商业方式收回全部成本,使其在实现社会目标方面自我可持续^[11]。因此,社会企业是一种混合型企业,其同时追求社会责任和商业绩效,例如整合商业企业 and 非营利组织的组织形式^[12]。因此,社会企业需要整合双元价值目标,不仅要承担对社会变革的责任,也要保障企业本身的商业运营与经济创收能力^[13]。在相关文献中,市场导向强调需要了解客户的需求,并随之调整市场产品以获得竞争优势^[14]。社会企业的发展则是针对社会市场构建价值,通过商业市场价值来取得社会企业的利润。由于社会价值与市场价值对传统的商业企业与社会企业的意义不同,因此两种类型的企业在侧重点上也会不同。

关于社会企业所追求的价值有哪些特征,一般文献缺少对此的定义。一种方式是将社会价值的创造与社会问题联系起来,当社会企业的行为减少了社会问题、解决了一定的社会需求时,就产生了社会价值^[7]。Rawhouser等^[15]指出了某些活动的社会影响,为个人、组织或环境创造了积极影响。Mair等^[16]认为社会企业和商业企业都可以参与社会价值和经济价值的创造,而社会价值是社会企业特有的优先目标。这两种类型的价值可以按顺序或平行组合,Santos^[7]甚至呼吁放弃区分经济价值和社会价值,他认为所有经济价值创造本质上都是社会价值。因此,引入了“混合组织”和“混合价值”的概念,社会企业有三重底线,分别是社会、经济与环境。Alter^[17]将社会企业三重底线的环境划分到社会影响范畴,从社会企业的经济目标与社会目标出发,认为社会企业在双重底线创造双元价值,并在此基础上总结出社会企业的九大特点。双元价值是驱动社会企业发展的核心,在企业成长过程中相互依存,因此社会企业要在发展过程中构建双元运营系统,以实现社会价值与经济价值的互益融合。

1.2 资源拼凑:社会企业实现双元价值的战略

资源拼凑(bricolage)这一概念最早于1967年由Lévi-Strauss^[18]提出。在创业研究文献中,资源拼凑长期以来被视为解决贫困环境中资源匮乏的关键策略。越来越多的观点认为,资源拼凑理念尤其适用于社会部门,因其实践可使社会企业拓展其产品及市场,超越其初始所能触及的影响边界^[19]。资源拼凑可以是一种内部的行为,即社会企业为新目标调整并重新配置既有资源,亦可表现为集体行为,利用外部合作伙伴的资源,达成共同的目标。尽管先前的研究发现资源拼凑具有互

惠性,能改善资源获取、促进知识和信息交流、帮助项目合法性构建,但鲜有文献注意到拼凑在市场和产品变革方面对社会企业追求其使命的具体影响。

资源拼凑包含以下 3 个要素:①拼凑利用(make do-ing):指倾向于采取行动,积极参与解决问题或机会,而非纠结于能否从现有资源中创造出有价值成果的问题上;②突破资源约束(resource at hand):要求企业突破现有资源的约束,通过重新整合利用、创新创造等方式突破资源、制度、环境等传统性障碍对组织的限制,促使从无到有的创造;③即兴创作(combination of resources for new purposes):指资源的重新组合与利用,用于未曾设想的场景,利用原计划之外的资源,根据市场需求识别资源的多样化使用方式,通过资源重组以把握新市场机会,在此过程中需展现出即兴与创造性,以现有资源实现组织目标^[12]。值得注意的是,拼凑利用并不必然导致平庸且极为不完善的解决方案,Lévi-Strauss^[18]认为,拼凑利用有时可“催生出意想不到的卓越成果”。

关于社会企业如何突破资源约束实现双元经营,现有研究讨论了资源拼凑对社会企业成长的积极作用。已有研究认为社会企业通过拼凑创业者的个人技能和经验资源、企业实物资源、社会网络资源等一系列资源能够快速突破资源约束^[20];也有研究证明了资源拼凑对社会企业的经济绩效和社会绩效有明显的积极作用^[21-22]。

综上所述,资源拼凑是社会企业实现双元经营的重要手段之一,即通过整合社会资源,包括人力、物力、财力等,实现商业和社会价值的双重目标。以往研究关注的更多是资源拼凑对社会企业绩效的作用,较少有研究探讨资源拼凑策略促成社会企业实现双元运营模式的过程。此外,实践中确实有少数社会企业能够基于资源拼凑形成长期竞争优势并实现双元运营,但现有研究缺乏对这些独特案例资源拼凑过程的诠释。本文致力于弥补上述研究缺陷,聚焦于社会企业充分识别和利用各类资源实现双元运营的独特案例,从“动机—行为(资源拼凑)—结果(价值获取)”过程揭示社会企业基于资源拼凑实现双元运营的动态过程。

2 研究设计

2.1 研究方法

本文采用纵向单案例研究方法,采用的案例多是具有启发性或较为典型的案例,拥有难得的研究机会^[23]。本文研究的主要内容是探索在社会企业创业过程中,通过资源拼凑方式实现双元经营的过程,研究的是如何(How)的问题,这类问题适合使用案例研究进行探索。相较于多案例研究方法,单案例纵向研究更加适用于对单一研究对象进行长期、细致且深入的聚焦性分析,进而提炼出富含理论洞见的过程模型。鉴于此,本研究采用纵向单案例研究方法,旨在构建基于社会企业资源拼

凑视角下的双元运营动态模型。

2.2 研究对象

2.2.1 案例选择

本文案例选择遵循以下原则:①代表性原则。平安大姐拥有工作室和安姐实业双重身份,工作室作为社会组织参与志愿活动,实现社会价值,安姐实业是平安大姐作为股东众筹成立的童装代加工行业的公司,是社会企业的代表。②启示性原则。平安大姐始终坚持公益调节基层矛盾纠纷的初心,在发展的不同阶段,为了实现社会价值,不断通过资源拼凑方式解决面临的困难,实现企业的规模化发展,其社会创业的成长战略极具启示意义。③数据可获得性原则。已建立起与平安大姐这一组织创始人的合作关系,并保持了持续的沟通联络。通过进行一系列深度访谈,积累了大量详实而富有价值的资料。

2.2.2 案例简介

平安大姐发展经历了 3 个时期:①探索期(2015 年 12 月—2017 年 7 月)。平安大姐工作室的成立始于徐维丽和几位大姐想帮助在浙江织里镇创业的异乡人解决矛盾纠纷问题,初到湖州市织里镇时老乡朋友之间的互相帮助激发了大姐们成立工作室的念头。这一阶段,平安大姐以社会服务为中心,主要负责社区矛盾纠纷的调节,以及参与一些社会公益活动。②初创期(2017 年 7 月—2020 年 6 月)。这一阶段,平安大姐为了解决资金来源的可持续性,成立湖州安姐实业有限公司,实现自我造血,从社会组织转型为社会企业。考虑到织里是纺织服装名镇及行业收入的稳定性,造血公司选择了童装代加工行业。公司极力保障员工权益,推动行业规范发展,并且所得利润全部用于平安大姐工作室的运营发展。③成长期(2020 年 6 月—至今)。这一阶段,平安大姐为了实现社会价值和扩大社会影响力,通过媒体报道、数字化渠道传播平安大姐社区治理方案,搭建志愿服务平台,多渠道获取资金来源,同时积极参与共同富裕,实现公益与经济收益相互支持,并通过多方社会力量,共同推进社区治理和志愿服务,扩大社会影响力。

2.3 数据收集与分析

为了保证数据的可靠性,基于“三角验证”原则,通过多种方式、多种渠道获取信息,其中包括从公开渠道获取的数据和访谈获取的数据。通过多种方式、多种渠道获取信息,能够获得更为丰富的数据资料,更加全面地了解平安大姐这类企业社会的成长过程。本文在此基础上采用结构化编码方法对所收集的数据进行系统化整理与提炼;遵循预设的编码框架,对核心构念进行归档编码处理,并对源自不同数据源的信息内容进行有效分类整合。进一步通过对比现有文献中的编码成果,分析案例中呈现的各个构念及其相互间的关系,直至达到理论饱和状态。

2.4 关键构念的识别与描述

基于上述理论探讨,本文界定了核心变量,并通过分析相关文献以准确理解这些变量的内涵。在此基础上,

对已收集的数据进行初步解读与分析,进而提炼出能够与案例数据精准对接的关键构念。表1是构念测度与关键词举例。

表1 构念测度与关键词举例

| 构念 | 构念测度 | 关键词举例 |
|--------|--------|---------------------|
| 创业者动机 | 利他动机 | 帮助、捐赠、公益、爱心 |
| | 逐利动机 | 盈利、公司、股东、众筹 |
| | 混合动机 | 共富、利润、可持续 |
| 资源拼凑行为 | 拼凑利用 | 厂区装修、政府报备、初创团队 |
| | 突破资源约束 | 股东出资、大姐众筹、收入稳定性 |
| | 即兴创作 | 人脉资源、共同富裕、直播拍卖、共富工坊 |
| 价值获取 | 认知合法性 | 群众认可、社区融合、化解民忧 |
| | 良好政府关系 | 营业执照、政府认可、基层治理 |
| | 充足公益资源 | 公益平台、共同富裕、公益基金 |
| | 人才吸引 | 员工保障、公司形象、提供就业、合作伙伴 |
| | 金融资本 | 银行、供应商、基金 |
| | 可持续性收入 | 共享价值、资源共享、公益基金、爱心捐赠 |

2.4.1 创业者动机

本文借鉴刘振等^[24]对社会创业者动机表现的分析,将创业者动机分为利他、逐利和混合动机。利他动机是指纯粹的、带有理想主义色彩的利他主义^[25];逐利动机是指创业者期望以非营利活动获取财富、声誉、社会地位^[24];混合动机是指逐利和利他两者兼具^[26]。

2.4.2 资源拼凑行为

本文将资源拼凑分为3个核心概念:拼凑利用(make doing)、突破资源约束(resource at hand)和即兴创作(combination of resources for new purposes)^[12]。拼凑利用倾向于采取行动,积极参与解决问题或机会,不纠结于现有资源是否可以创造可行的结果,不设限制,无视局限性,坚持尝试解决方案、观察和处理结果^[18,27]。突破资源约束是指组织在面临资源、制度、环境等固有的传统限制时,通过创新策略对既有资源进行重构和再分配,使之服务于全新的功能与用途^[27]。即兴创作则将现有资源灵活调配,以发掘新的应用领域及机遇,并着重于资源利用方式的创新实践,这一过程要求组织在应对资源难题并寻求突破的过程中,展现出即兴的智慧与创新能力,持续推动资源组合与使用的创新升级^[28]。

2.4.3 价值获取

本文基于刘蕾等^[29]对社会企业资源拼凑的价值获

取的分析框架。认知合法性表现为公众对组织的情感与期待^[30]。良好政府关系是指政府部门能够给予社会组织所需的办公场地、财政补贴、税收优惠、项目扶持等,即通过互惠型政社关系为组织发展提供帮助。充足公益资源是指组织为社会提供各类公益活动、公益行为。人才吸引是指组织承诺并满足员工的收入、晋升等职业发展诉求,消除应聘者对任职社会组织薪资待遇与职业发展的担忧,更容易招聘到优秀人才。金融资本是指企业寻求到商业合作伙伴开展合作,实现行业资源的整合与互补,以此获取平等的合作机会。可持续性收入是指企业获得稳定、持续的收入来源。

3 案例分析与讨论

本文是采用纵向案例研究方法来探究双元价值驱动下的社会企业为实现双元运营,在不同发展阶段的资源拼凑行为,在纵向研究中,根据时间序列对案例企业进行阶段划分。平安大姐在发展过程中经历了明显的运营调整,展示了平安大姐如何运用资源,实现自主“造血”,获取双元价值。根据平安大姐在创业发展过程中呈现的阶段性特征,本文将组织发展过程划分为探索期、初创期和成长期。平安大姐的发展历程和关键事件如图1所示。



图1 平安大姐关键事件和发展历程

3.1 社会企业探索期

2003 年,徐维丽到织里镇进货时,被当地良好的创业环境和商机吸引,遂携员工将自家工厂从辽宁海城迁至织里镇。初到织里镇,她深受老乡与朋友诸多帮助,个人也在处理经济纠纷中积累了不少经验,渐渐开始竭力帮助他人。然而,个人精力有限,徐维丽萌生了联合伙伴创立调解工作室以帮助更多有需要的人的念头。经与几位姐妹商议,平安大姐工作室于 2015 年 12 月 24 日正式成立。

然而,工作室成立初期,公众对平安大姐的认知度较低。此外,工作室成员常面临志愿工作与家庭关系协调的冲突,使他们对志愿工作产生抵触情绪。为实现平安大姐志愿服务的初衷,徐维丽首先找到政府相关部门,阐述了成立工作室的意愿,获得了试运营的机会。她将自己的厂房改造成工作室,为调解工作提供了专用场地。接着,她召集了一批有创业背景、经验丰富的企业主,组建了团队核心成员,他们大多经历过各类劳资

纠纷、经济纠纷,面对客户的各种问题都能妥善处理。同时,徐维丽为团队设置了核心成员准入标准,确保他们有稳定时间参与志愿工作且不影响家庭关系,从而更好地为民众提供志愿服务。

试运营期间,平安大姐为当地居民免费提供劳资纠纷调解、邻里矛盾化解等服务,还自发组织各类公益活动,捐赠生活用品,资助困难群体,起到了推动新老织里人融合的作用。因此,在试运营 1 年后,平安大姐取得了营业执照。这也标志着平安大姐成功度过了社会企业探索期,步入初创期。

由此得出命题 1:

命题 1:社会企业探索期主要体现了创业者的利他动机,为满足创业者解决社会问题、纯粹利他的动机,组织通过拼凑利用来化解认知问题,使得组织在此阶段获得认知合法性和政策支持,创造了社会价值。

社会企业探索期案例企业数据编码如表 2 所示。

表 2 社会企业探索期案例企业数据编码

| 构念 | 典型证据援引 | 关键词 | 编码结果 |
|--------|--|---------------------------------------|-----------------|
| 创业者动机 | 初期是想帮助一些生活困难和创业遇到困难的老乡,开始是老乡之间,朋友之间帮忙和志同道合的姐妹一起成立企业 | 初期想法、朋友帮忙、志同道合、热情、帮助老乡、创业 | 利他动机 |
| 资源拼凑行为 | 调解需要场景,于是就将厂区平房装修成了工作室向政府报备,得到了认可 团队里有美容行业的老板,有印花业辅料老板,有布料行业老板,各行业都覆盖了 | 厂区装修、政府报备、行业老板 | 拼凑利用 |
| 价值获取 | 采用“调解+帮教”形式,努力做到尊重民意、化解民忧、维护民利,以自己的方式去疏导被调解人的不满情绪,消解误会和矛盾 “平安大姐”社会工作室是织里志愿服务团队的一个品牌,是当地推动新老织里人融合,创新社会化治理的一个亮点 | 劳资纠纷、尊重民意、化解民忧、维护民利、消解矛盾、新老融合、品牌、营业执照 | 认知合法性 良好政府关系 |

3.2 社会企业初创期

进入初创期的平安大姐继续致力于社区各类基层矛盾纠纷的调解,并且积极参与或组织各类公益活动。工作室成立不到两年的时间,化解矛盾纠纷近 700 起,成功率 95%,满意率 100%,慰问困难群众 1 000 余人,结对帮扶家庭经济困难学生 15 名,捐赠物品、现金累计约 12 万元。但工作室的运营、每年的捐款捐物和日常开销加起来也要 100 多万元,这些钱都是来自平安大姐成员的无偿捐赠。这些成员本身也有家庭、子女,难免遇到资金周转困难、无法持续捐赠的情况。长此以往,年复一年从家中拿出资金支持工作室的行为逐渐引起家庭成员的不理解,甚至引发家庭矛盾。在此背景下,创业者产生了营利动机,希望组织的活动能带来经济收入与社会影响力。

面对组织的可持续问题,平安大姐核心成员在参加湖州市妇联组织的浙江大学女性创业培训后受到启发,发起众筹,共同出资 300 万元并成为股东,成立了“湖州

安姐实业有限公司”。考虑到收益稳定性,平安大姐选择童装代加工行业,尽管利润不大,但能确保相对稳定的收入。安姐实业成立当年即实现利润 60 余万元,为组织带来了经济收益,为企业的成长期奠定了基础。公司采取机器换人策略,推动童装产业智能化自动化,采用全新的企业 6S 管理体系,与员工签订劳动合同,缴纳社会保险,提供免费食宿,并与童装加工雇主签订加工合同,推动童装加工市场规范。安姐公司的这些举措以及工作室志愿工作持续开展,为企业带来了更广泛的影响力,受到了来自雇主、供应商、银行、政府等多方支持,很多合作条件更为优惠。例如,政府相关部门支持进入享受税收优惠政策的产业园区等。为进一步链接外部资源、吸引关注,平安大姐将近年来的调解工作经验进行总结归纳,于 2018 年开始筹备编撰《平安大姐纠纷预防手册》,并于 2020 年正式出版。手册的出版提升了工作的专业性和效率,不仅得到群众认可,当还受到当地政府邀请入驻矛盾纠纷调解中心,整合公安、工会、劳动

保障等部门资源,助力政府实现矛盾纠纷调解的“一站式”服务。至此,平安大姐运营模式日臻成熟,标志着其完成社会企业初创期,顺利迈入社会企业成长期。

由此得出命题 2:

命题 2:社会企业初创期主要体现了创业者的营利

动机,为满足创业者希望通过组织非营利活动获取财富、声誉和社会地位的动机,组织通过突破资源约束来化解可持续问题,使得组织在此阶段获得人才吸引和金融资本,创造了经济价值。

社会企业初创期案例企业数据编码如表 3 所示。

表 3 社会企业初创期案例企业数据编码

| 构念 | 典型证据援引 | 关键词 | 编码结果 |
|--------|---|-----------------------------------|--------------|
| 创业者动机 | 每年捐款捐物、日常开销和工作室的运作等,一年也要 100 多万 如果长久下去,一直靠捐赠,必定是输血 从家里拿钱那么多,也会有矛盾,最后还是会出现问题 | 日常开销、工作室运营、 捐赠、输血、造血、家庭矛盾 | 营利动机 |
| 资源拼凑行为 | 2017 年 7 月,大姐们众筹并作为股东成立了“湖州安姐实业有限公司”,14 位大姐作为股东在安姐公司总共投入超过 300 万元 为了保证公司正常运作,选择稳定的加工厂,可能挣不了太多钱,但是风险也不是特别大,可持续性较强 | 股东出资、大姐众筹、产 业相关、安全系数、收入 稳定性 | 突破资源约束 |
| 价值获取 | 很多人愿意与我们合作,对于这种企业也有认可度,包括合作伙伴和团队的姐妹,在这方面具有影响力 银行承诺只要是团队的成员贷款,只要征信没问题,给予贷款 | 合作意愿、影响力、认可 度、银行、供应商 | 人才吸引 金融资本 |

3.3 社会企业成长期

一直以来,平安大姐都致力于提高业务的专业性,所有经由工作室调解的事件,在调解过程中大姐们都会做好照片、视频等记录,整理成卷宗。鉴于纠纷预防手册纸质版传播效果的局限性,经筹备,2021 年初,平安大姐于 2021 年初注册了抖音官方账号,以普及法律知识和纠纷预防技巧的方式,将诸多实际案例搬上平台。这一举措一经推出即收获广泛关注,吸引了大量外地用户在抖音上向大姐们咨询问题,每天都能接收到大量的评论与建议。为支持当地党校工作,平安大姐成为湖州党校实训基地,为即将毕业的学员开设社会治理方面的课程并提供学习资料。如此一来,平安大姐的专业性进一步得到社会认可。2021 年 6 月,平安大姐调解案例被浙江省司法厅人民调解大数据平台收录。然而,受新冠肺炎疫情影响,市场行情低迷,本就利润微薄的安姐实业更是步履维艰,难以维持工作室的正常运营支出。此外,平安大姐注意到有许多热心人士愿意投身公益事业,却苦于不知如何参与、何处入手。为此,平安大姐萌生了一个想法:是否可以打造一个平台,将公益事业与公益资金投入有机结合,让更多人能够参与到公益行动中来。

于是,“平安大姐”着手创建了一个旨在促进共同富裕的综合性平台,该平台集成了“共富直播间”与“平安大姐学院”两大核心模块。依托其多年的商场经验和丰富的行业资源,“平安大姐”为求助者牵线搭桥,提供就业机会与关键资源,有效帮助众多个体克服生活困境或实现生活质量的显著提升。受益于此援助的个体,自发地向工作室捐赠财物,这些捐赠物品在直播间拍卖,所得收益直接注入“平安大姐公益基金”。“平安大姐学院”通过与地方职业院校等教育机构合作,搭建求职者与雇主之间的桥梁,成功促成双方对接的案例中,多会

向公益基金回馈捐赠。对于怀抱创业梦想的个体,学院在完成全面评估后,会从公益基金中划拨资金予以扶持,并引入合作伙伴等关键资源。为了便于求助服务,2022 年 8 月,“平安大姐”推出了线上小程序,实现了线上预约与线下调解的无缝对接。该小程序一经上线,访问量迅速突破万次,进一步巩固了其在促进社会福祉方面的影响力。

2023 年,基于织里童装产业的特色,平安大姐计划在原有基础上进一步完善共同富裕平台,力所能及地参与到推动共同富裕的实践中。2023 年 1 月,平安大姐启动了平安大姐共富工坊项目,共富工坊在一定程度上是对平安大姐功能的扩展与深化,主要聚焦以下 3 个方面:①发挥平安大姐在治理矛盾纠纷方面的优势,推动工作流程的格式化、标准化、数字化;②免费提供就业培训指导和创业服务,为怀抱梦想、立志创业的年轻人提供创业机会;③作为织里童装企业的爱心基地,通过爱心捐赠、扶贫写作等途径推动企业发展。由此,平安大姐成功积累了充足的公益资源,实现了可持续收入。

由此得出命题 3:

命题 3:社会企业成长期主要体现了创业者的混合动机,为满足创业者即希望为社会提供社会问题解决方案,又希望获得持续性的经济收入、声望和社会地位的动机,组织通过即兴创作来化解扩张问题,使得组织在此阶段获得充足的公益资源和持续性收入,创造了共享价值。

社会企业成长期案例企业数据编码如表 4 所示。

4 结论与启示

4.1 结论

本文采用纵向单案例研究方法,深入探讨了社会企业在实现双元运营过程中,面对社会创业挑战时,如何通过资源拼凑行为来获取共享价值的动态演进过程。本文选用了平安大姐作为案例,根据该组织发展的关键

事件将社会企业创业发展阶段划分为:社会企业探索期、社会企业初创期和社会企业成长期,按照“动机—行为(资源拼凑)—结果(价值获取)”的逻辑主线,对各阶

段的核心构念及其相互关系进行了逐一辨析,并据此提出相关命题。结合论证过程,本文构建了社会企业成长过程模型,如图 2 所示。

表 4 社会企业成长期案例企业数据编码

| 构念 | 典型证据援引 | 关键词 | 编码结果 |
|--------|---|------------------------------|-----------------|
| 创业者动机 | <p>我们想带更多的人来做公益事业,也想通过我们帮助到真正需要帮助的人</p> <p>我们在湖州得到大家认可,但其他地方不认可,调解起来还是有难度的</p> <p>这 3 年利益不是特别好,我们又投了不少自己的钱,整个的市场大行情也不好</p> | 公益事业、新鲜血液、认可度、宣传度、利润微薄、疫情、行情 | 混合动机 |
| 资源拼凑行为 | <p>现在当地的群众和企业对我们有一定的认可度</p> <p>我们对行业的了解刚好就把大家的需求整合了,既帮助企业找人才,又帮工人找到企业</p> <p>刚开始做抖音,现在做公益直播间,不但讲案例做法宣传,也跟童装行业的人合作,做一些童装捐赠拍卖</p> <p>针对创业者需求,我们在资金储备中预设扶持资金,根据个人资质进行评估,一旦认可,将从投资基金中拨款资助</p> | 企业资源、人脉资源、认可度、公益基金、桥梁纽带 | 即兴创作 |
| 价值获取 | <p>公益直播间,包括企业捐出和自身捐出的服装拍卖,拍卖资金放在蓄水池里,这个钱也就够我们的日常开销和帮助其他人</p> <p>帮学生找企业,企业方我们不收成本,但需相应拿出公益金,放在平安大姐公益基金里</p> <p>小程序上线后 4 个月不到,点击量已经超过 11 000 多人次,实现最多跑一次纠纷调解,拉近了距离</p> | 拍卖、蓄水池、共同富裕、数字化、司法权威 | 充足公益资源 可持续收入 |

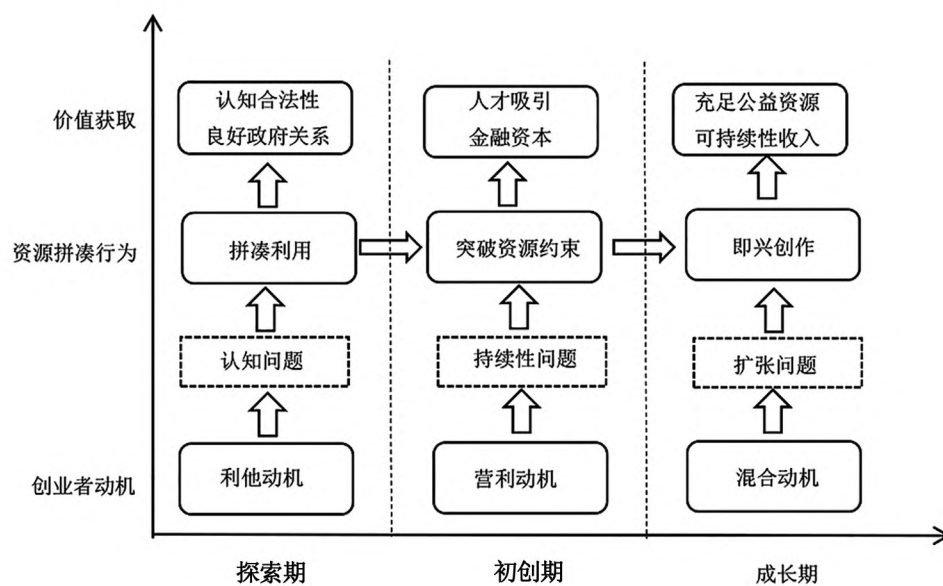


图 2 社会企业资源拼凑实现二元价值成长过程模型

在社会企业探索期,社会创业者萌生利他动机,面临认知问题,组织可以通过拼凑利用的资源拼凑行为予以解决,这有助于实现认知合法性和良好政府关系,创造社会价值。此时,社会企业通过“拼凑利用”策略整合内外部现有资源,明确了企业的初心、服务对象及服务方式,并在追求经济价值的驱使下,进入“突破资源约束”的发展阶段。在社会企业初创期,社会创业者产生营利动机,面临持续性问题,可通过突破资源约束的资

源拼凑行为来化解,这有助于吸引人才和金融资本,从而创造经济价值。社会企业通过成立商业企业构建商业营收体系,并将所获资源和已有资源进行分配,有效突破经济收入对社会企业发展的束缚。在社会企业成长期,社会创业者兼具利他与营利混合动机,面临扩张的问题,可通过即兴创作的资源拼凑行为加以应对,这有助于获取充足的公益资源与实现持续性收入,从而创造共享价值。为实现二元价值,即在经济价值与社会价

值之间寻得和谐共生,社会企业进入“即兴创作”阶段,通过政策支持赢得服务对象信任,以及创造式地利用资源,形成公益与收益的相互滋养,以此增强社会影响力,实现社会价值和经济价值的互益融合。

4.2 理论贡献

对资源拼凑理论的贡献:本文提出了社会企业资源拼凑成长战略。以往研究倾向于将资源拼凑看作对资源短缺的务实有用但“次优”的解决方案,而不是有效调动资源的战略过程^[1]。本文在现有资源拼凑研究的基础上引入双元经营理论,提炼出社会企业通过资源拼凑实现双元经营的成长模型,即社会企业需要通过“拼凑利用现有资源”“突破资源约束”和“创造式利用资源”的螺旋式上升演进过程,来构建双元经营系统,实现可持续发展。本文在刘蕾等^[29]资源拼凑概念的基础上,进一步回答了社会企业应该如何实现双元经营的问题;同时,也回答了社会企业如何平衡社会价值创造与商业价值创造的问题,即社会企业在满足社会创业价值的情况下,如何获得经济收入、扩大社会影响力,实现社会价值的同时,获得足够的经济收入。

对双元经营理论的贡献:本文将双元经营系统的实现延伸至资源拼凑过程。双元价值作为驱动社会企业营运的核心,在决策与设计过程中也相互依存,但社会企业如何构建与管理双元经营流程,却无较为细致的实务拆解与实证说明^[13],对通过资源拼凑构建双元经营系统过程机制更是缺少分析。本文在双元价值理论的基础上整合资源拼凑理论,用于解释社会企业在双元价值理论下,通过资源拼凑构建双元经营系统的过程机制,回答了社会企业在不同阶段为实现双元价值的资源拼凑方式。

4.3 管理启示

第一,社会企业在面临资源短缺、身份束缚的困境下,需要进行利于自身发展的资源拼凑行动^[30-31]。在我国当前经济社会背景下,传统的社会组织面临着传统管理体制束缚、资源经费限制等多重矛盾的困扰,以商业手段解决社会问题的社会企业能较好地规避这些问题。许多地方政府出台鼓励政策支持社会企业的发展,为社会企业发展提供了一定的成长空间。然而,一些社会企业发展仍然面临“小而弱”“新而贫”的困境^[29],在此背景下,社会企业面临发展困境进行资源拼凑行动,并在双元价值理论的驱动下构建双元运营系统,实现社会企业的可持续发展。

第二,社会企业在不同发展阶段要注意把握不同的资源拼凑方式。在探索期萌生利他动机,企业应定位好组织的价值主张,在此基础上整合组织现有的资源,运用现有资源来实现目标价值、开发新的机会。在组织起步期萌生营利动机,应开发突破已有资源约束的方法,通过整合利用、创新创造等方式突破传统性障碍对组织发展的束缚。成长期萌生混合动机,要注重对手头资源

的创新性利用,在发展过程中针对组织发展面临的问题即兴发挥,创造式利用资源,以实现组织发展目标,开发新的机会。

第三,社会企业的经营目标是要在解决社会问题的同时创造经济收益,所创造的经济收益足以支撑社会价值的实现。因此双元价值目标是驱动社会企业运营的要害之一,要在发展过程中兼顾公益目标和经济收入的平衡,让两者在发展过程中呈现相互融合、相互促进的态势。本文发现,社会企业的社会组织和商业企业各自拥有的资源可以在双元经营系统中实现相互支持,满足社会市场的目标顾客需求,能够在一定周期内转化为经济收入进入到经营系统中,继续支持社会市场目标价值的实现。因此社会企业在发展过程中应注重社会目标价值的实现,利用双元经营系统将社会价值转化为企业的经济收入,从而实现双元价值和可持续发展。

参考文献:

- [1] BATTILANA J, OBLOJ T, PACHE A C, et al. Beyond shareholder value maximization: accounting for financial/social trade-offs in dual-purpose companies[J]. *Academy of Management Review*, 2022, 47(2): 237-258.
- [2] SMITH W K, BESHAROV M L. Bowing before dual gods: how structured flexibility sustains organizational hybridity[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2019, 64(1): 1-44.
- [3] DEES J G. Enterprising nonprofits[J]. *Journal of Urban Affairs*, 1998, 76(6): 98-104.
- [4] FO A, RH B, II B. Blended value co-creation: a qualitative investigation of relationship designs of social enterprises[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 129:428-445.
- [5] 王晶晶,王颖.国外社会创业研究文献回顾与展望[J].*管理学报*, 2015, 12(1):148-155.
- [6] TYKKYLÄINEN S, RITALA P. Business model innovation in social enterprises: an activity system perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 5: 684-697.
- [7] SANTOS F M. A positive theory of social entrepreneurship[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 111(3):335-351.
- [8] DESA G, KOCH J L. Scaling social impact: building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid[J]. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2014, 5(2): 146-174.
- [9] 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.
- [10] WALLACE SHERRIL. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating com-

- community economic development[J]. Journal of Developmental Entrepreneurship, 1999, 4: 153-174.
- [11] YUNUS M, MOINGEON B, LEHMANN-ORTEGA L. Building social business models: lessons from the grameen experience[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2-3): 308-325.
- [12] BATTILANA J, LEE M. Advancing research on hybrid organizing-insights from the study of social enterprises [J]. Academy of Management Annals, 2014, 8(1): 397-441.
- [13] 罗伟, 胡哲生, 梁夏. 双元价值驱动的社会企业双元经营系统研究——以微客国际服务有限公司为例[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(3): 260-273.
- [14] AGARWAL N, CHAKRABARTI R, BREM A, et al. Market driving at bottom of the pyramid (BoP): an analysis of social enterprises from the healthcare sector [J]. Journal of Business Research, 2018, 86: 234-244.
- [15] RAWHOUSER H, CUMMINGS M, NEWBERT S L. Social impact measurement: current approaches and future directions for social entrepreneurship research[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2019, 43(1): 82-115.
- [16] MAIR J, MARTI I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight[J]. Journal of World Business, 2006, 41(1): 36-44.
- [17] ALTER K. Social enterprise typology [EB/OL]. (2007-11-27) [2023-12-05]. <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>.
- [18] LEVI-STRAUSS C. The savage mind[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1965: 17-18.
- [19] LIU W, KWONG C C Y, KIM Y A, et al. The more the better vs. less is more: strategic alliances, bricolage and social performance in social enterprises[J]. Journal of Business Research, 2021, 137: 128-142.
- [20] 刘玉煥, 尹珏林, 彭洋. 社会企业如何通过社区资源拼凑实现低成本规模化发展? [J]. 研究与发展管理, 2023, 35(4): 126-138.
- [21] 田雪莹, 黄旭. 价值共创对社会企业绩效的影响研究——认知距离和资源拼凑的链式中介作用[J]. 商业经济研究, 2023(16): 144-150.
- [22] 汪忠, 董精同, 吴娟. 价值共创行为与资源拼凑对社会企业绩效的影响: 以组织学习为调节[J]. 财经理论与实践, 2023, 44(6): 115-122.
- [23] YAGHMOUR S, SCOTT N. Inter-organizational collaboration characteristics and outcomes: a case study of the Jeddah Festival[J]. Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 2009, 1(2): 115-130.
- [24] 刘振, 管梓旭, 李志刚, 等. 社会创业的资源拼凑——理论背景、独特属性与问题思考[J]. 研究与发展管理, 2019, 31(1): 10-20.
- [25] JANSSENA S B & F. The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria[J]. Entrepreneurship & Regional Development, 2011, 23(5-6): 373-403.
- [26] BARON D P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship[J]. Journal of Economics & Management Strategy, 2007, 16(3): 683-717.
- [27] BAKER T, NELSON R E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage[J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50(3): 329-366.
- [28] 梁强, 罗英光, 谢舜龙. 基于资源拼凑理论的创业资源价值实现研究与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(5): 14-22.
- [29] 刘蕾, 吴欣同. “两块牌子”: 社会企业的资源拼凑逻辑——对市场环境和制度环境的双重回应[J]. 东南学术, 2020(5): 136-147.
- [30] SUCHMAN M C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches[J]. Academy of Management Review, 1995, 20(3): 571-610.
- [31] MOLECKE G, PINKSE J. Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises[J]. Journal of Business Venturing, 2017(5): 550-568.

(责任编辑: 要 毅)