

混合型组织生成的范式解构： 创生式与转化式的多向演绎

肖红军¹，阳镇²，商慧辰³

(1. 中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006; 2. 清华大学经济管理学院, 北京 100084;
3. 中国社会科学院大学工业经济系, 北京 100836)

摘要:组织可持续发展导向下越来越多的组织通过寻求跨组织边界、跨价值边界以及跨利益相关方边界实现多重混合, 折中主义下的混合型组织受到学界广泛关注, 但学界对混合型组织如何生成缺乏理论范式解构, 对混合型组织构建方式与实现路径依然相对模糊。混合型组织的定义视角尚未统一, 主要包括交易成本、公共管理、组织使命、制度逻辑和组织价值五种视角, 多重视角下能够抽取出目标多重性、利益相关方的多维性、绩效衡量的综合性、价值创造的多元性与共享性以及组织边界的弱稳定性等五个主要特征。混合型组织的清晰分类是实现混合型组织生成的重要前提, 在组织光谱模型、动物园模型以及福利三角模型等混合型组织分类模型的基础上, 进一步基于“生成方式—生成机制—混合度”的组合构思出混合型组织生成的范式全景, 提出创生式与转化式下混合型组织的11条生成路径。文章为解构混合型组织的多重生成轨迹提供了理论基础, 也为组织可持续成长提供实践参考。

关键词: 混合型组织; 混合度; 企业社会责任; 创生式; 转化式

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-0150(2022)01-0076-16

一、引言

自21世纪以来, 商业社会化已经成为商业活动深度嵌入社会微观单元的重要趋势, 组织如何实现可持续的价值创造成为组织战略与企业社会责任重点研究的话题。聚焦中国情境, 自改革开放以来, 我国一大批具有市场基因的商业企业以及具有社会创新导向的社会企业不断涌现, 成为在微观层面支撑可持续发展的主要微观组织载体。2021年8月17日习近平总书记在中央财经委员会第十次会议上对共同富裕的深刻内涵与实现途径进行了系统论述, 指出“要坚持以人民为中心的发展思想, 在高质量发展中促进共同富裕, 正确处理效率和公平的关系, 构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排”。相应地, 从共同富裕的实现过程来看, 共同富裕作为我国全面建成小康社会目标后党的重大战略目标, 共同富裕的实现更加强调第三次分配的力量, 而第三次分配的主要主体在于微观企业, 因此如何推动我国创新创业企业

收稿日期: 2021-07-10

基金项目: 国家社会科学基金重大项目“国企混合所有制改革的实现路径选择研究: 中国社会科学院登峰战略企业管理优势学科建设项目”(20&ZD073)。

作者简介: 肖红军(1977—), 男, 湖南郴州人, 中国社会科学院工业经济研究所研究员;

阳镇(1994—), 男, 湖南隆回人, 清华大学经济管理学院博士生(通讯作者);

商慧辰(1997—), 女, 山东济南人, 中国社会科学院大学工业经济系硕士研究生。

家精神驱动的商业企业逐步转向兼具创新创业与社会企业家精神,积极承担社会责任,基于多重使命混合实现传统商业组织向混合型组织的转型与成长显得尤为重要。从组织范式的视角,混合型组织(hybrid organizations)顺应了共同富裕战略视野下的组织范式变革趋势,成为组织可持续价值创造导向下的一种可行的组织范式选择(肖红军和阳镇,2018)。

追溯混合型组织形成演化的基本脉络,出现在20世纪30年代的混合经济制度是混合型组织形成的重要渊源,即经历经济危机后西方经济学家与管理学家认为单一政府部门与市场部门难以完全解决市场失灵问题,主动寻求公私部门的合作方能更好地解决公共社会问题与市场失灵问题。相应地,在混合型组织的组织表现形式方面,以非盈利组织为代表的第三部门组织(the third sector)追求替代单一公共部门或者私营部门的运转模式,但是非盈利组织在其自身运行的公益性、社会性与福利性等多重要求下,也面临市场化环境下资源供给和运作模式的诸多不适应性。在20世纪70年代后,随着西方学界对企业社会责任理念的认知深化,传统商业组织逐步接受了企业社会责任嵌入观,即单一商业组织立足企业社会责任嵌入,逐步在“纯粹的慈善资本”与“盈利性资本”之间寻求二者的混搭,进而将市场体系下的效率导向在社会影响层面和公共服务领域实现混合(André, 2012; 肖红军和阳镇, 2020),且社会企业(social enterprises)运动为混合型组织的生成提供了全新的组织载体支撑(黄英, 2021)。21世纪以来,新一轮混合型组织运动倡导以市场逻辑与社会逻辑二元混合的共益企业(benefit corporations)实现企业经济与社会环境价值创造的可持续性,弥合单一商业组织社会责任的“社会脱嵌”以及社会企业商业模式的自我造血能力不足等风险,成为引领组织综合价值创造可持续的新型组织范式^①。

相应地,系列混合型组织运动浪潮加速了学界与企业家对混合型组织的关注与研究。近年来,学界围绕混合型组织的概念特征、运行模式、分类逻辑与具体形态以及可持续成长的运行机制等问题进行了持续研究(肖红军和阳镇, 2018, 2019),对混合型组织的合法性与价值性形成了相对一致性的认知。混合型组织被定义为商业与社会有效融合背景下的第四部类组织,相对纯粹的非营利组织和营利组织具有独特的优势(Glynn等, 2020),包括解决组织面临社会问题的创新性方案(Jay, 2013)、资源获取与外部合法性(Perkmann等, 2019)以及获取更多潜在的发展机会与市场竞争优势(Fosfuri等, 2016)。在实践层面,混合型组织所呈现的系列优势也进一步促进了企业家、创业者以及战略管理者就如何建构以及如何实现向混合型组织转型的思考,相应地,对混合型组织生成的研究成为组织可持续转型背景下学界与业界亟需破解的现实问题。遗憾的是,既有对混合型组织生成的研究呈现出碎片化的趋势,虽有研究提到混合组织生成可以直接创办、公共组织转化、私人组织扩展三重方式实现(王朝全, 2006; Mullins等, 2012);生成机制主要是通过社会责任嵌入、企业家精神涌现与混合治理等多重机制实现(刘志阳和邱振宇, 2021; 肖红军和阳镇, 2018)。实质上,混合型组织是一个组织万花筒,不同类型的混合型组织形态其生成与转化机制与路径千差万别,既有研究对混合型组织的多重形态缺乏具体的细分生成研究,容易导致混合型组织的生成与转化进入操作盲区,难以为混合型组织的可持续成长提供理论基础。

沿着上述研究问题,本文在系统梳理混合型组织的多重理论视角以及主要特征的基础上,聚焦组织社会学视角的混合型组织生成范式,立足创生式与转化式的两类逻辑起点,结合混合型组织的社会性与商业性两大基础性特征提出两种生成机制,进一步基于混合型组织分类的

^①中国大陆第一家官方认可的共益企业,同时也是中国第一个全民共享型急救平台“第一反应®”即通过商业赋能的方案,将紧急救援深入市民社区,建立了全国80个城市9万社区2亿多生命的社区AED(自动除颤器)应急站,用商业力量解决了社会痛点。

核心“混合度”(混合度阈值、弱混合、中度混合和强混合等)的差别,以“生成方式—生成机制—混合度”的组合方式构建出混合型组织生成的范式图景,并提出11条混合型组织具体生成路径。本文的研究贡献在于:在理论层面,立足“逻辑起点—生成机制—混合度”的三维模型构建了混合型组织生成的范式图景,将Alter(2007)的混合型组织线性光谱拓展至基于混合度的非线性的曲线包络空间,弥补了既有研究对混合型组织从何而来以及如何成长等研究问题的不足。在实践层面,本文立足混合度的模型指标体系构建,并将不同生成策略与不同类别混合型组织匹配起来,一方面有助于在共同富裕战略背景下推动我国微观商业企业的可持续转型,推动商业企业的社会嵌入进而承担社会责任,最终打造具有多重价值创造的混合型组织提供理论框架;另一方面,在经济与社会高质量发展导向下,对混合型组织的涌现与组织可持续综合价值赋能社会具有重要的现实意义。

二、混合型组织的概念特征与识别框架的再解构

(一)多理论视角下混合型组织的概念内涵与相应特征

目前学界对混合型组织的概念界定,从交易成本、公共管理、组织使命、制度逻辑以及组织的价值创造五个视角进行界定。第一,交易成本理论下的混合型组织本质上是组织边界扩张形成不同类型的组织间协调,以降低市场交易过程中的交易成本,包括战略联盟、合资企业、分包等形式。企业间的合作关系逐步走向公私之间的合作与交流(Skelcher, 2005)。第二,公共管理理论下的混合型组织被定义为“存在于两个不同部门—公共和私人—交汇处的组织”,具有市场导向与公共导向相结合的组织范式(Joldersma和Winter, 2002),混合型组织的内涵在新制度经济学视角下从简单的公私合作关系进一步深化,认为混合型组织是兼具公共与私人部门两部门特征的独立法人主体,介于两个部门或者多个部门之间或者产生于某一单一特定部门之中(Billis, 2010)。第三,组织使命理论下的混合型组织具有将两种或者多种使命合二为一或者提升多使命的兼容性。在考虑整体社会效益最大化的组织使命基础上,在组织价值创造与运行过程中实施可持续性商业模式,可持续性商业模式成为组织战略竞争的一种有效工具(Cooney, 2006; 肖红军和阳镇, 2020; 陈友华和崇维祥, 2017)。第四,制度逻辑下的混合型组织被视为不同制度逻辑的混合,包括多个竞争逻辑的冲突(Skelcher和Smith, 2015)。第四,组织价值创造观下的混合型组织被定义为组织通过与组织的利益相关方建立互惠的关系以积极推动社会与环境的变化,从而与市场、竞争对手和行业机构达成良性互动并创造价值的组织形式,其综合考虑利益相关者的多维需求,遵守甚至超越经济、社会、环境三重底线原则,主动推进社会变革与社会创新,与利益相关者实现价值共创与价值共享(Haigh和Hoffman, 2012; 肖红军和阳镇, 2019)。

基于上述五大视角的定义,本文聚焦的混合型组织更多地侧重于经济社会学与组织社会学领域下的混合型组织,这类混合型组织更趋向于后三类界定理论视角。相应地,混合型组织至少具备五重特征:第一,混合型组织在组织使命与目标上追求多重目标。不同于组织二分法背景下单纯的商业组织或者非营利组织,混合型组织作为一种混合多种制度逻辑的连续统一体或者渐变体,不仅仅寻求实现经济利润目标,而并且追求超越经济、社会与环境构成的三重底线的综合价值(Hahn和Ince, 2016)。第二,混合型组织运行过程中的利益相关方的多维性。混合型组织运行过程中实质上嵌入了经济性利益相关方与社会性利益相关方,在运行过程中得到多类型利益相关方的支持(Smith和Besharov, 2019; Jay, 2013)。第三,组织运行绩效的综合性。混合型组织运行绩效层面呈现出利润约束条件下的综合价值与共享价值,从这个意义上,对混

合型组织全面综合的绩效评估也是防止混合型组织使命漂移的重要工具。第四,价值创造的多元性与共享性,混合价值创造被视为混合型组织身份的构成要素和组织存在的理由,更强调在价值理念与价值主张、价值创造过程以及价值分配过程中对多元利益相关方的共享程度。第五,组织运行边界的弱稳定性。混合型组织在面临社会目标与盈利业务发生冲突的同时,也必然面临与社会心理系统的冲突、调和与重塑问题,因组织成分的增加、规模的扩大、结构的变化而使冲突加剧,甚至会导致一种逻辑逐渐取代其他逻辑(Battilana和Dorado, 2010),在一定条件下失去其混合组织的特性。

(二) 混合型组织形态的分类模型

混合型组织概念内涵视角的多重性决定了混合型组织在组织形态层面呈现出组织万花筒的现实格局,并意味着混合型组织呈现出多重组织形态在某一时空下同时共存的现象。因此,对混合型组织进行清晰的分类有助于更好地构建混合型组织的分类识别框架,进而为企业更好地实现混合型组织转型与混合型组织的可持续成长提供参考。混合型组织分类模型存在如下三种研究视角。

第一类模型是组织光谱模型。最早的组织光谱理论由Dees(1988)提出,其基于经营原则(经营动机与使命目标)、利益相关者的差异性将混合型组织界定为介于非营利组织与商业组织之间的组织。Alter(2007)看到了Dees(1998)光谱理论的局限性,进一步提出了组织可持续光谱理论模型,认为传统界定混合型组织的方式过于泛化且缺乏颗粒度,并从社会可持续与经济可持续的两类维度区分混合型组织。具体而言,Alter(2007)将介于纯商业组织与纯公益慈善组织的混合型组织的中间地带区分为四类组织形态,其区分的逻辑主要是基于组织使命导向的差异性将混合型组织形态分类为具有创收行为的非营利组织、社会企业、社会责任担当型企业、践行社会责任的商业组织四类形态,其组织使命从社会使命主导逐步向经济使命主导过渡。在组织混合光谱中的中间位置,其组织形态主要表现为共益企业。从组织光谱理论模型来看,混合型组织是一个连续统一体,使命混合便是混合型组织生成的重要方式。但组织光谱模型的混合型组织分类的颗粒度依然欠缺,且转化的方式过于单一,使命混合的方式容易造成组织使命粉饰与使命漂移等治理风险,难以清晰地反映出同一混合型组织形态中可能存在的使命异质性。

第二类模型是动物园模型。区别于组织可持续光谱理论,Young和Lecy(2014)的研究借鉴了动物园的物种生态群,认为混合型组织中的社会企业生态与动物园的生态存在相似之处,并将组织光谱模型拓展为动物园模型。动物园模型的区分维度主要是净社会影响力(社会使命)与商业盈利能力(商业活动)的二维标准,认为混合型组织不是线性的连续统一体,而是基于社会效率边界曲线的连续体,混合型组织形态包括公共部门社会企业、商业非营利组织、社会合作社、公共私营伙伴关系、社会企业和可持续企业6类,其社会影响力逐步弱化,商业影响力逐步增强。动物园模型作为组织光谱理论的进一步扩展,从生态种群角度出发将混合型组织划分为6类,且每一种分类中都包含大量的“亚种”,增加了混合型组织判定的动态性,尤其是混合型组织的边界弹性空间,使不同混合型组织的边界清晰程度提高。

第三类模型是福利三角模型。福利三角模型属于类型学下混合型组织形态的重要区分方式。Defourny和Nyssens(2017)基于组织利益导向与资源混合结构的差异性划分混合型组织类型,提出了基于公共利益、共同利益和资本利益的三维框架,在三维框架之间形成多类型的混合型组织,包括创业非营利模式(entrepreneurial non-profit, ENP)、社会合作社模式(social cooperative, SC)、社会商业模式(social business, SB)以及公共部门型社会企业模式(public-sector

social enterprise, PSE)四类组织形态。且从静态的组织形态观走向了动态组织形态观,认为混合型组织呈现出多元运动轨迹,基于三维利益的趋中运动(向上与向下运动的中和)形成不同制度运动轨迹。福利三角模型以及动物园模型均借鉴了欧洲社会企业研究网络(EMES)的研究,关注社会使命、商业模式以及治理结构三个维度,并将其结合在一起形成混合型组织分类框架,均打破了混合型组织的连续统一体的分类理论框架,增加了混合型组织类型判定的动态性。而相较于动物园模型,福利三角模型的优势在于进一步提高了组织光谱理论中不同混合型组织的区分颗粒度,且明晰了以商业为基础与以国家公共利益为基础的分类标准,涵盖了更加多元的混合型组织类型,识别框架扩展到“公共利益—资本利益—共同利益”的三维框架,并综合了混合型组织的资源混合结构差异,进一步提升了混合型组织的区分解释力度。

总体而言,既有混合型组织的分类模型一定程度上为区分不同类型的混合型组织提供了基础性的理论框架,基于不同理论视角的分类模型考察混合型组织形态的多样性与动态性特征,为清晰识别混合型组织提供了指引。对于混合型的总体特征已经形成基本的共识,其离不开组织使命、组织价值创造与组织绩效、制度逻辑等多重的理论分析视角,分类思路也遵循从静态走向动态的混合分类观,分类维度从单一维度走向多重维度。但是既有的混合型组织分类模型总体上依然未清晰界定不同类型组织的边界,缺乏对混合程度的细分研究,这一研究状况可能会导致混合型组织内不同类型组织边界模糊下的伪混合。

三、混合型组织生成范式的建构

正因为混合型组织形态呈现出万花筒的特征,不同类别的混合型组织的生成方式、生成机制、生成路径并非千篇一律,组织要素聚合、重组、整合的不同方式和组织要件建构、解构、合成的不同构造都会引致混合型组织生成范式的差别。混合型组织的多种类别和多样化的组织形态,也意味着混合型组织在微观的生成轨迹上具有多样性。尽管如此,它们在底层逻辑上又表现出由混合型组织特征决定的混合型组织光谱的统一性特征,将这种统一性和多样性结合起来就能较为清晰地刻画出混合型组织生成的逻辑和范式。

(一)逻辑起点:基于创生式与转化式的两种生成逻辑

尽管不同学者对混合型组织的生成方式有不同的阐述,但他们提出的观点在本质上都具有趋同性,即按照生成的时点将混合型组织生成区分为创生式和转化式两类,前者在组织创建时就天然成为混合型组织,后者则是存量组织经过“人工改造”转变成为混合型组织。对此,王朝全(2006)指出混合型组织生成的三种基本方式,即直接创办、公共组织转化、私人组织扩展,第一种方式为创生式,后两种方式则属于转化式。既有的研究认为,新创组织或者成熟组织都可以实现混合型组织的构建(Battilana和Dorado, 2010),且两类组织的实现路径有本质差异。创生式(Enacted)指的是组织在创立之初就由来自于多个部门的元素组合而成,有机式(Organic)强调单一商业组织的混合化转型和社会组织的市场化发展两种方式相向而行(Mullins等, 2012)。

本文认为,创生式与转化式是混合型组织生成的逻辑起点,其决定了组织在何种情境下以何种方式生成混合型组织。具体来看,创生式是指新成立的独立法人主体成为混合型组织,既包括在法律意义上注册为混合型组织类型的新生组织,如美国一些州可以设立共益企业、欧洲可以成立社会企业,也包括注册为非法律意义上的混合型组织,但在现实中按照混合型组织要求创立和运作的组织。实际上,由混合型组织的概念可以看出,混合型组织的判别更强调组织在现实中是否表现出多维元素的混合特征,无论其是否注册为法律意义上的混合型组织。因

此, 混合型组织的创生更关注于新创组织的运作是否呈现出多构面的混合属性, 以及其集中反映的混合程度 (Dufays和Huybrechts, 2016; Fabbri和Huybrechts, 2020)。尽管并不是每一个新创企业都需要成为混合型组织 (McMullen和Warnick, 2016), 但直接创设混合型组织的创生式越来越多地被企业家与创业者采用。

转化式是对存量的单纯商业企业或纯粹非营利组织进行混合化改造, 将其转化为多种形态的有机混合型组织 (Mullins等, 2012)。转化式既可以是现代商业企业的社会性发展, 也可以是非营利组织的市场化 (陈友华和崇维祥, 2017)。对于前者, 现代商业企业在运行过程中为应对日益强大的社会运动及其引致的外部合法性挑战, 或者基于内生性的社会使命驱动, 逐步由“社会—经济”义务模式转向“社会—人类”义务模式, 显著增加甚至主导性嵌入社会元素和社会化特征, 进而转化成为兼具商业元素和社会元素、商业性特征与社会化特征的混合型组织。由此, 现代商业企业虽然在法律上并不被强制需要创造混合价值, 但社会性发展使得它们也会追求社会或环境目标 (McMulle和Warnick, 2016)。对于后者, 过去几十年社会部门最深刻的变革趋势就是理性和市场化 (Ebrahim等, 2014), 公共服务的私有化将推动任务型组织转变成成为混合型组织 (Joldersma和Winter, 2002; Krøtel和Villadsen, 2016), 非营利组织或慈善组织对混合价值元素的引入 (McMullen和Warnick, 2016) 和日益增加对商业惯例的采用 (Ebrahim等, 2014), 也将推动自身转化形成混合型组织。

(二) 主要机制: 基于社会嵌入与商业嵌入的两种生成机制

社会性与商业性是混合型组织的双重属性特征, 混合型组织的构成要件和运行惯例都具有不同程度、不同组合的竞争性社会元素和商业元素, 因此混合型组织的生成就是要镜像性地在组织中嵌入竞争性社会元素和商业元素, 形成社会性与商业性的混合属性特征。这意味着混合型组织的生成过程就是组织进行社会嵌入和商业嵌入的复杂过程, 社会嵌入和商业嵌入是混合型组织的两类生成机制。社会嵌入是将组织活动嵌入并缠结于非经济制度中, 而不是以往局限于经济制度中, 组织将社会期望、互惠要求、社会规则、社会逻辑等社会元素包含到组织活动中。社会嵌入本质上是对市场经济下组织的商业属性和商业行为增加社会功能维度, 避免纯粹商业考量引发“社会脱嵌”。组织的社会嵌入最为典型的实现方式是将社会责任理念和要求导入组织, 推动组织的商业活动对社会负责任, 从而将组织实质性地打造成为混合型组织。商业嵌入是将组织活动嵌入经济制度和市场机制中, 在组织运行中纳入经济考量、商业思维、交换规则和市场逻辑等商业元素, 在组织的社会属性和公共(公益)行为上增加经济功能维度, 增强组织的运行活力和自我发展能力。组织的商业嵌入最主要的实现方式是市场化, 包括引入和参与市场竞争、在市场中争取经济收益 (Joldersma和Winter, 2002)、增加组织的市场曝光度 (Market Exposure)、在内部惯例中引入市场逻辑 (Krøtel和Villadsen, 2016)。无论是社会嵌入还是商业嵌入皆存在不同的“嵌入度”, 表现为单一嵌入组织或者同时嵌入组织、部分元素要件嵌入或者整体性嵌入等。

(三) 生成参数: 基于元素组合视角的混合度

混合型组织之所以区别于纯商业组织或者纯社会组织(非营利组织), 其重要的微观参数在于混合度, 混合度表征了不同类型混合型组织不同特征的组合差异性程度, 且混合程度的差异性决定了混合型组织的识别与生成边界的差异性。追溯混合型组织的混合度的概念, 最早的研究是Billis (2010)将混合区分为表面混合和牢固混合两种类型。近年来相关研究对混合度的程度分类进行了更细微化的探索, 包括形式混合、权变混合、边缘混合、完全混合四种混合类型 (Hahn, 2020)。在混合型组织的测量方面, 既有研究对混合型组织的测量主要从组织资源输

入视角(Doherty等, 2014; Battilana等, 2015)、组织过程视角(Evers, 2008)以及组织产出视角等多重视角考察混合型组织关键元素或者特征的混合性。本文认为,准确反映混合度需要从多构面的综合视角衡量,究其原因,混合型组织的形成具有动态性,意味着混合度可能呈现出从资源输入—运行过程—输出结果的动态反映,且混合度不单纯聚焦其中某一环节,聚焦多环节方能准确反映混合型组织的运行过程(Schmitz和Glänzel, 2016)。从这个意义上看,混合度可以从聚焦组织资源输入、组织运行过程与组织绩效结果三重综合视角予以整合,并在此基础上综合混合型组织所具有的目标多重性、利益相关方多维性、绩效衡量的综合性、价值创造的多元性与共享性以及组织边界的弱稳定性五大特征,在三重视角下将特征予以解构,划分测量维度和具体测量指标,形成混合型组织的测量理论模型。

具体来看,资源输入视角下测量维度被划分为以人力资源输入(如员工与董事会成员混合性、与社会支持性群体是否存在密切联系等)为衡量指标的非物质资源输入混合性和以融资渠道的混合性为测量指标的物质资源混合性;组织运行过程视角下混合度从组织使命与组织治理两个维度进行衡量,其中组织使命通过多重使命目的均衡性作为测量指标,组织治理则通过治理主体的混合性以及治理结构的民主性两个具体指标进行测量;组织绩效产出视角下的混合度测量被划分为价值创造、价值共享以及问责机制三个维度,其中价值创造以二元绩效均衡性作为测量指标,价值共享维度以价值分配共享、价值创造共享以及价值理念共享程度作为具体测量指标,问责机制以问责机制完善性以及披露机制透明度作为测量指标。基于上述三大综合构面的综合视角,区分出混合型组织的两类基本属性即经济性与社会性,形成基于多重混合元素的混合度测量维度与测量指标。

从指标赋权和赋值标准来看:面向资源结构视角下的物质资源与非物质资源的权重分别为20%和80%,内在原因在于相较于物质资源,非物质资源特别是人力资本的混合性对组织整体混合性影响更大;组织身份建构下两个一级测量维度即组织治理与组织使命的权重分别为50%和50%,组织绩效视角下的三个一级指标价值创造、价值共享以及问责机制三大维度的权重皆为50%。更进一步地,在一级指标基础上,各一级指标下的二级指标的赋值方法借鉴李克特五点量表法,采取“-2—2”的数值分布,其中越偏向2代表该二级指标的混合性越高,越趋向-2代表越低,0代表一般^①;对每个二级指标汇总取均值,并基于一级指标的权重计算得到每一类维度的混合度。最后,在每一类维度混合度计算数值的基础上,基于资源输入、过程、输出三个视角,组织的混合度为三个维度混合度求均值。在得到组织混合度计算结果的基础上,考虑到混合型组织需要满足最低阈值的需求,需要进一步设定混合型组织的混合度阈值,在高于阈值^②的基础上,混合型组织的混合度可以根据三大视角下指标计算结果进一步区分为强混合(strong hybridity)、中度混合(moderate hybridity)和弱混合(weak hybridity)三个等级,或者高混合、中混合和低混合等多重混合区域(Shepherd等, 2019)。基于混合度指标判断方法,若组织混合度取值小于-1.8,则认为其不属于混合型组织,即混合型组织的混合度阈值为-1.8;若混合度取值大于-1.8且小于-1.5,则为弱混合;若混合度取值大于-1.5小于1.5,则为中等程度混合,混合度取值大于1.5,则为强混和。

以Alter(2007)提出的四类混合型组织即具有创收行为的非营利组织、社会企业、社会责任担当型企业、践行社会责任的商业组织为混合型组织形态的分类基础,本文将混合型组织光谱进一步细化,基于不同混合度所处区域的上下限以及逻辑主导类型,进一步清晰区分出具有创

①需要说明的是,本文的赋值方法仅作为一种可行的参考,其他的指标赋权方法有待进一步深入探究。

②考虑到混合型组织的最低阈值,本文将混合度的最低阈值设定在-1.8。

收行为的非营利组织、狭义社会企业、共益企业、嵌入社会责任的企业和践行社会责任的营利性企业五类混合型组织的组织边界,形成混合型组织的判断对应表1。因此,基于混合度的生产参数基础,意味着不同类别的混合型组织不再是使命目的单一维度下的线性光谱,特定类别的混合型组织也不是一个特定的“点”,而是处于一定范围的区域,但这一区域的边界无法通过传统分类模型中的单一元素特征组合法廓清,而是依赖于混合度差异对其进行分类界定。

表1 基于混合度的混合型组织类型判别

混合型组织分类判别	弱混合(-1.8<混合度<-1.5)	中度混合(-1.5<混合度<1.5)	强混合(1.5<混合度)
商业逻辑主导	践行社会责任的营利性企业	嵌入社会责任的企业	-
二元逻辑均衡	-	-	共益企业
社会逻辑主导	具有创收行为的非营利组织	狭义社会企业	-

(四) 基于“生成方式—生成机制—混合度”的生成范式全景透视

鉴于社会嵌入和商业嵌入对组织可以有不同的“嵌入度”,因此嵌入之后的组织混合性特征和混合度必然也存在差异,可能呈现出弱混合、中度混合和强混合的不同情形。这意味着可以将社会嵌入、商业嵌入的生成机制与弱混合、中度混合、强混合的混合度等级结合起来,形成基于“生成机制—混合度”的混合型组织生成策略组合。由于混合型组织生成的创生式和转化式在实现策略上完全不同,因此需要将生成方式叠加到“生成机制—混合度”二维矩阵,进一步形成“生成方式—生成机制—混合度”的混合型组织生成策略组合。具体来说,创生式的混合型组织生成高度依赖于创业,“生成机制—混合度”的嵌入将会形成不同类型的创业模式,相应地就会创生出不同类别的混合型组织。转化式的混合型组织生成包括单纯商业企业的混合化转型和纯粹非营利组织的混合化改造,前者的重点是商业企业的社会嵌入,并依据混合度的差异形成不同类型的社会嵌入,进而生成不同类型的混合型组织;类似地,后者的重点是非营利组织的商业嵌入,并依据混合度的差异形成不同类型的商业嵌入,从而生成不同类型的混合型组织。综上,基于“生成方式—生成机制—混合度”的组合将形成混合型组织生成的11项具体策略(如表2所示),不同策略会催生出不同类别的混合型组织,形成混合型组织生成的11条具体路径。

表2 混合型组织生成范式全景透视

方式机制	创生			转化		
	弱混合	中度混合	强混合	弱混合	中度混合	强混合
社会嵌入	责任附属型商业创业	责任型商业创业	共益型创业	商业企业的社会责任边缘实践	商业企业的社会责任多重嵌入	商业企业的社会责任内生融入
商业嵌入	商业附属型任务创业	社会创业		非营利组织的边缘性商业化	非营利组织的工具性商业化	非营利组织的全方位商业化

四、混合型组织生成的具体路径选择

在社会失败的推力和人生事件、社会觉醒、个体意识形态的拉力共同驱动下(Yitshaki和Kropp, 2016),尤其是在创业者个人之前的经历和背景(Lee和Battilana, 2020)、创业团队的异质性(Dufays和Huybrechts, 2016)、创业者个体和创业团队的混合性集体身份(Cornelissen等, 2021)、处于共同工作空间的创业企业之间的交叉影响(Fabbri和Huybrechts, 2020)等因素的作用下,越来越多的创业者和创业团队选择混合型组织作为创业的组织载体,改变了以往几乎都是纯粹商业企业的格局。根据不同创业活动的本质特点,通过对社会嵌入和商业嵌入两种机制

的分别引入,结合弱混合、中度混合和强混合三个混合度等级,将会形成责任附属型商业创业、责任型商业创业、商业附属型任务创业、社会创业、共益型创业五种形式的创业活动组合,相应地演化出混合型组织生成的五条创生式路径。

(一)创生式范式下的混合型组织生成路径

1.以责任附属型商业创新生成践行社会责任的营利性企业

一般意义上的创业通常被认为是基于纯粹商业逻辑的创业活动,即传统商业创业,它秉承的是新古典经济学所信奉的利润最大化宗旨,强调创业过程中经济价值创造的使命追求、运行逻辑和绩效结果。虽然传统商业创业能够为社会创造物质财富,但它某些时候也是无益的或具有破坏性的,表现出不良的社会情绪效应、社会效应和生态效应,对个体、家庭、社区和社会都可能产生消极影响(McMullen和Warnick, 2016),由此传统商业创业活动可能遭受社会的质疑。受到社会压力的驱动,为了获取商业创业的外部合法性,创业者往往不得不对社会关切与压力做出回应,被动地对商业创业活动进行社会嵌入。然而,囿于创业者固有的商业主导思维和功利主义认知,商业创业的社会嵌入往往停留于运营层面和表面层面,表现出防御型社会责任战略(Wartick和Cochran, 1985),社会责任与商业创业活动的整合体现为权变混合和边缘混合(Hahn, 2020),即只被动服从地承担法定的、强制性的社会责任义务,形成责任附属型商业创业。在这一商业创业模式中,商业目标仍然是创业的主导性甚至单一使命,创业活动中虽然有社会嵌入或选择性的社会责任实践,但它们都是边缘性的、附属性的、功利性的,主导性的依然是市场逻辑与经济价值创造结果。这意味着责任附属型商业创业将使创业企业具有严重不对称的非均衡混合特征,催生出弱混合型组织即践行社会责任的营利性企业。这类企业仅仅将社会责任的践行作为获取合法性或者向能够评价企业社会责任绩效的权力主体寻求经济租金的途径(肖红军和阳镇, 2020)。例如, Hansen和Schaltegger(2013)对德国服装市场创业中有机棉的应用进行研究,创业者察觉到社会对于环境问题的敏感性,通过在创业中使用环境友好型的原材料获取外部合法性,引导消费者偏好与需求,但其目的仍然在于通过边缘化的社会责任实践获取经济价值,其社会责任实践与其核心业务松散混合,且社会责任实践行为的可替代性相对较高,商业逻辑在组织内部表现为压倒性的主导优势,与社会逻辑之间存在严重的非均衡性。

2.以责任型商业创新生成嵌入社会责任的商业企业

随着公民社会意识的觉醒、社会问题压力的倒逼、商业社会化趋势的出现、价值创造逻辑的演化,越来越多的创业者认识到传统商业创业不具有可持续性。而且,作为其功利性和选择性的改进模式即责任附属型商业创业,因为将社会责任边缘化于核心创业活动而处于附属地位,所以本质上没有改变传统商业创业的经济属性主导,创业的“社会脱嵌”问题没能得到根本改变,商业创业的可持续性依然面临巨大挑战。其在增强商业创业可持续性的驱动下,受益于个人以往的社会化经历,创业者可能超越责任附属型商业创业,表现出适应型(accommodative)社会责任战略(Wartick和Cochran, 1985),以产品或者特定的服务为核心,在制定社会责任战略目标时,企业积极协同利益相关者需求与期望,对社会期望的多样性变化采用迭代方法进行积极响应,保持可辨识、可执行、可评估和可改进的社会责任实践适应性的状态。故而,责任型商业创业推动商业创业的实质性社会嵌入,表现为将社会责任理念和要求全面嵌入创业活动(McMulle和Warnick, 2016),有效管理创业活动对社会和环境的消极影响,实现创业活动对社会负责任,形成责任型商业创业模式(Provasnek等, 2017)。责任型商业创业强调创业者将社会责任全面嵌入创业目标、逻辑和绩效,重点是改变传统商业创业的纯粹商业化

运行逻辑和单一经济绩效,使之具有双重制度逻辑和多元价值结果,但创业的使命目的仍然是商业目标优先,嵌入社会责任在一定程度上仍然表现出工具性。不过,相较于责任附属型商业创业,在责任型商业创业模式中,社会责任不再仅仅是边缘化和附属性的,而且嵌入核心创业活动中。具体而言,组织将利益相关方的期望作为企业运行过程中的重要参考,将社会责任与财务绩效挂钩,通过解决社会问题创造社会价值进而增强企业的竞争力。这些使得责任型商业创业的组织载体将呈现出有偏向的弱非均衡混合特征,对应的组织形态则是嵌入社会责任的商业企业。

3.以商业附属型任务创业生成具有创收行为的非营利组织

随着创业内涵与外延的扩展,创业概念的应用不再局限于商业创业,公共部门领域和第三部门领域被认为也可以存在创业活动(Keohane, 2013),典型的是受社会使命驱动的创业,即任务创业(task entrepreneurship)。传统任务创业以承担某一项特定社会任务为使命,且完全受社会使命驱动,纯粹依照社会逻辑和非营利方式运行,过度强调社会价值创造的绩效结果,往往采用非营利组织的组织形态。传统任务创业本质上是“商业脱嵌”的,虽然能够增进社会福利,却可能因为缺乏持续的“造血”机能而陷入不可持续的窘境,而且单一的社会逻辑和非营利方式限制了任务创业的“想象空间”,制约了任务创业在更大范围增进社会福利的可能性。在全球新公共管理运动、第三部门改革兴起的背景下,为了增强任务创业的活力和可生存性,通过商业化运作保持其工作有效性,获取经济血液,任务创业团队开始尝试将商业元素和市场要素引入任务创业,推动传统任务创业的商业嵌入。然而,可能受制于政策羁绊,也可能因为创业团队的思维局限和路径解锁不充分,任务创业的商业嵌入往往只停留于活动层面和结果层面,没有涉及使命目的层面,而且商业元素在活动层面和结果层面的嵌入属于边缘性的浅层嵌入,处于附属性地位,社会逻辑与社会价值创造结果处于绝对主导地位,由此形成商业附属型任务创业。显然,这一任务创业模式虽然引入了商业元素,改变了传统任务创业下的纯粹非营利组织形态,但也表现出严重不对称的非均衡混合特征,其匹配性的组织形态即为具有创收行为的非营利组织。Vassallo等(2019)指出,在不成熟的金字塔底部市场开展(任务)创业,非营利混合型组织(具有创收行为的非营利组织)更为流行。

4.以社会创业生成狭义社会企业

商业附属型任务创业仅仅对任务创业的商业嵌入进行了微改变,社会性目标、逻辑和绩效的绝对主导使得传统任务创业的弊端并未得到有效克服。鉴于此,可能受创业者个人以往商业组织化经历的影响(Lee和Battilana, 2020),任务创业团队超越商业附属型任务创业模式,商业嵌入不但更加全面,涵盖任务创业的目标、逻辑和绩效三个层面,而且更加深入,商业元素成为任务创业的重要构件,由此形成目前被广泛关注和采用的社会创业模式。尽管人们对社会创业有大量差异化的定义和认识(Dacin等, 2010),涌现了从政府、企业、个人等多个角度的概念界定,但社会创业以解决社会问题、满足社会需要为使命追求,以市场化、商业化作为运营手段,同时创造了社会价值与经济收益等核心特征却被普遍认同。进一步来看,在社会创业中,商业嵌入虽然覆盖到创业目标、逻辑和绩效,但重点是嵌入运行逻辑和创业绩效,社会创业的使命目的仍然是社会使命优先,而在运作方式上则采取市场化、商业化手段,因此社会创业组织总体上呈现为有偏向的弱非均衡混合特征。从社会创业组织坐标图来看,社会创业组织区别于传统的商业企业和纯粹的非营利组织,也不同于具有创收行为的非营利组织,主要的组织载体是狭义社会企业,即基于社会创业活动能够创生出狭义社会企业这一混合型组织,如工作整合型社会企业(Work Integrated Social Enterprise, WISE),其出现的契机就是当政府救助机制无

法满足残疾人的补助与就业问题时,这类企业作为“政府失灵”的有效补充而出现,为残疾人提供技能培训的同时,也解决了他们在就业和生活上的困境,有效地缓解了政府的压力(Battilana等,2015)。由此可见,社会创业路径下形成的狭义社会企业仍受社会逻辑支配,其创业出发点在于对公共失灵与志愿失灵的弥补,为解决社会环境问题提供了创新性解决方案。

5.以共益型创业生成共益企业

无论是责任型商业创业还是社会创业,社会嵌入或商业嵌入在使命目的层面均呈现为特定的优先顺序,总体上都表现出有偏向的弱非均衡混合特征。实际上,一方面,现实中越来越多的创业者表现出多元价值偏好和复杂多维的个体追求,拥有将多个具有悖论特征的元素整合起来的双元能力,因此在创业动机和创业行为上能够均衡地融合社会元素和商业元素;另一方面,社会问题、社会需求的复杂性决定创业的双元性,Vassallo等(2019)认为,在金字塔底部市场的创业总体上倾向于更靠近组织光谱中心的准营利(quasi-profit)混合型组织。为此,创业组织在成立之初就不仅仅在运营层面将商业逻辑和社会逻辑混合起来,而且在使命目的层面将营利使命和社会使命均衡地融合起来,形成区别于社会创业和责任型商业创业的共益型创业模式。共益型创业的核心在于将共益导向贯穿于创业萌芽、技术落地和价值实现的创业全过程,实现个人、企业、社会的价值共创共享(段茹和李华晶,2020),而共益导向的关键是使命均衡混合化、目标双元化(阳镇和陈劲,2020),涵盖双元性、自反性和可持续性三个维度(段茹和李华晶,2020)。从创业的逻辑起点来看,共益型创业其创业目的要始于善意,并通过可持续的商业模式支撑善意的前行,共益型创业实质上是对社会创业和责任型商业创业的高阶耦合,属于可持续发展与创业共同驱动、具有建设性的可持续性创业(Provasnek等,2017)。由此可见,基于共益型创业创生的组织将具有无差别的均衡混合特征,形成多层次均衡混合的共益企业。

(二)转化式范式下混合型组织转化式路径

在各种社会运动和可持续发展浪潮的驱动下,在新公共管理运动和经济社会加速转型的推动下,存量组织的混合化转型成为组织发展范式转变的关键力量。从单纯商业企业的混合化转型来看,鉴于商业企业的天然经济属性和固有商业逻辑,通过社会责任的导入与融合以实现商业企业的社会嵌入是混合化转型的基本方式。结合弱混合、中度混合和强混合三个混合度等级,商业企业的社会嵌入将会形成社会责任边缘实践、多重嵌入和内生融入三种模式,相应地生成践行社会责任的营利性企业、嵌入社会责任的商业企业和共益企业三种混合型组织,演化出单纯商业企业转化为混合型组织的三条路径。从纯粹非营利组织的混合化改造来看,非营利特征和单一社会逻辑意味着商业化、市场化是非营利组织混合化改造的基本方式。结合弱混合、中度混合和强混合三个混合度等级,非营利组织的商业嵌入将会形成边缘性商业化、工具性商业化和全方位商业化三种模式,相应地生成具有创收行为的非营利组织、狭义社会企业和共益企业三种混合型组织,演化出纯粹非营利组织转化为混合型组织的三条路径。

1.商业企业的社会责任边缘实践转化为践行社会责任的营利性企业

随着多种形式的社会责任运动在世界范围兴起,商业企业逐步意识到获取利润不再是企业唯一的天职,股东利益最大化的目标追求将导致企业社会合法性的丧失,履行社会责任成为商业企业获取“社会许可”的必然要求。无论是遵循责任铁律还是按照综合社会契约的要求,商业企业都应当通过对利益相关方负责和参与解决社会问题来实现有责任感的利润。在现实中,许多单纯商业企业顺应这一要求,主动或被动地将社会责任导入企业,其中“外挂式”的导入模式成为早期商业企业主要采用的方式,这一方式时至今日仍然被许多商业企业所运用。“外挂式”的社会责任导入将社会责任看作商业企业对社会的义务和伦理要求(肖红军和阳镇,2018)

或者开明自利的企业行为,因此在商业活动或业务运营的基础上增加了“企业社会回应”和对社会议题的关注,社会元素被添加进商业元素中,二者混合起来使得企业运营表现出混合型组织特征。但是,“外挂式”的社会责任导入往往“无关利润”和“不求回报”,与商业企业的业务运营相割裂,与企业财务绩效具有松散联系、模糊联系、间接联系,社会责任处于边缘化和附属性地位,属于商业企业的社会责任边缘实践。这意味着“外挂式”的社会责任导入使得商业企业仍然是以商业目标、市场逻辑和经济绩效为主导,表现出严重不对称的非均衡混合特征,由此转化成为弱混合型组织,即践行社会责任的营利性企业。

2. 以商业企业的社会责任多重嵌入转化为嵌入社会责任的商业企业

鉴于“外挂式”的社会责任导入属于社会责任与业务运营的边缘混合模式(Hahn, 2020),没有实质性改变单纯商业企业商业目标、市场逻辑和经济绩效主导的特点,“社会脱嵌”问题无法得到有效解决,因此越来越多的商业企业更进一步地采取社会嵌入更为系统的“嵌入式”社会责任导入模式。这一模式既包括20世纪80年代广为采用的运营性“嵌入式”方式以及20世纪90年代普遍运用的工具性“嵌入式”方式,也包括21世纪以来广泛流行的战略性“嵌入式”方式。“嵌入式”社会责任导入模式强调商业企业将社会责任理念和要求嵌入发展战略、业务运营和企业管理,通过议题嵌入和管理嵌入(肖红军和阳镇, 2018)形成社会责任履行机制,推动社会元素与商业元素在企业运行目标、逻辑与绩效的多层面混合,社会元素、社会责任成为商业企业不可或缺的重要构件,而不是处于边缘地位的可选项。尽管如此,“嵌入式”社会责任导入的重点是在运营逻辑和价值结果层面,推动业务运营和企业绩效对社会负责任,但使命目的依然是商业目标优先,嵌入社会责任在一定程度上被工具化。由此可见,“嵌入式”社会责任导入使得商业企业表现出有偏向的弱非均衡混合特征,进而转化成为中度混合型组织即嵌入社会责任的商业企业。

3. 以商业企业的社会责任内生融入转化为共益企业

相较于“外挂式”或“嵌入式”,另一些商业企业的社会责任导入走得更远和更深入,在社会责任管理与实践过程中其覆盖的利益相关方广度以及践行的企业社会责任实践强度更大,且企业社会责任逐步成为企业内生的基因而非外部嫁接式或者被动式的行为选择,相应地,在企业社会责任范式选择上采取社会责任内生融入模式,推动社会责任与企业的使命目的、商业战略、业务运营和企业管理真正意义上实现深度融合,社会责任转化为与企业存在目的和企业竞争力直接紧密耦合型与内生型的战略性行为。这意味着社会责任对于商业企业不再是外生变量,而是在各个层面成为企业运行不可分割的内生变量。社会责任转化为商业企业元认知的重要构成,社会责任与主导战略的深度融合逐渐变为商业企业的基本特征,由此商业企业倾向于“有意识地开发将其所在社会与自然系统要素内生化的商业模式”(Haigh等, 2015),可持续性商业模式成为商业企业在系统可持续性层面协调技术和社会创新的工具(Bocken等, 2014)。单纯商业企业经由社会责任内生融入,将会在使命目的、运行逻辑、价值生成等方面实现全方位的、无差别的均衡混合,达成经济效益与社会效益的最优结合,进而跃变成为强混合型组织,即具有高阶均衡双重价值、调适一致双重“合法性”、融合匹配二元运作的共益企业(肖红军和阳镇, 2018)。

4. 以非营利组织的边缘性商业化转化为具有创收行为的非营利组织

纯粹非营利组织虽然具有“第三次分配”的功能,但其资源拥有量极其有限,仅仅依靠社会与政府捐赠、志愿者行为可能使得自身发展难以为继,资源分配方面也存在效率低下、监管不严等问题。纯粹非营利组织如果想要实现可持续发展,必须在有限的捐献资源之外,寻求新的

资源来源,其中最有效的方式就是走向市场,以弥补其“志愿失灵”的风险(陈友华和崇维祥,2017)。此外,纯粹非营利组织也面临激烈竞争,除了同类组织的同质性竞争压力之外,还面临着商业组织对其生存空间的压缩,因为政府对于慈善事业的“外包”行为越来越看重资源的配置效率(Billis,2010)。因此,纯粹非营利组织为了谋求效率和额外的经济来源,就逐步借鉴商业企业的运作模式,以市场化、商业化的方式开展运营,由任务型公共服务组织转向市场型公共服务组织,即“既与政府机构保持等级关系,又与市场用户保持横向的相互关系”(Joldersma和Winter,2002)。在这一混合化改造过程中,许多非营利组织仅仅向前迈出一小步,商业嵌入主要发生于活动层面和结果层面,且属于边缘性的浅层嵌入。非营利组织的边缘性商业化结果是,虽然商业元素的添加引致纯粹非营利组织走向混合化,但组织的使命目的保持社会使命的主导性甚至单维性,运行层面呈现为社会逻辑与社会价值创造结果的绝对主导,显现出严重不对称的非均衡混合特征,由此纯粹非营利组织转化成为具有创收行为的非营利组织。

5.以非营利组织的工具性商业化转化为狭义社会企业

边缘性商业化使得商业元素成为非营利组织中的“微量元素”和边缘要素,非营利组织经济来源受限和资源配置效率低下的问题没有得到根本性改变,非营利组织的可持续发展仍然面临巨大挑战。为此,越来越多的非营利组织超越边缘性商业化模式,商业嵌入涵盖了非营利组织的目标、逻辑和绩效,商业元素被增加到组织目标中,市场化、商业化成为组织运行的重要制度逻辑,经济绩效是价值创造结果的重要构成。但从嵌入程度来看,商业嵌入的重点在组织运行逻辑和价值结果层面,组织目标依然聚焦于追求社会目标(Doherty等,2014),解决社会问题、满足社会需要处于使命目的的优先地位,这使得非营利组织的商业嵌入表现为工具性商业化。相较于边缘性商业化,工具性商业化使得非营利组织发生了性质上的变化,经济来源主要依靠商业活动创造的收入,资源配置充分依靠市场力量,非营利组织实质性地转变成为具有混合特征的企业。不过,亲社会动机(pro-social motivations)和社会目标优先使得非营利组织的工具性商业化表现出有偏向的弱非均衡混合特征,非营利组织相应地转化成为狭义社会企业。

6.以非营利组织的全方位商业化转化为共益企业

非营利组织的商业嵌入不仅可以在运营层面实现工具性商业化,形成多重运行逻辑和多元价值结果,而且能够在更高阶的使命目的层面进行更深入的混合化改造,由社会目标与商业目标的不均衡混合转变成社会使命与经济追求的双导向均衡混合,从而使得非营利组织的商业嵌入实现全方位商业化。相较于工具性商业化,非营利组织的全方位商业化将引发组织在各个层面的混合化转变,类似于Hahn(2020)提出的完全混合模式,表现出均衡融合的使命目的、匹配性的二元制度逻辑、社会价值与经济价值相融合的混合价值(肖红军和阳镇,2018),从而跃变成为强混合型组织的共益企业。进一步来看,当非营利组织转化为共益企业时,往往需要改变组织注册性质,注册成为法律意义上的共益企业(如在美国某些州),或者在法律上并非共益企业而是其他类型的商业企业,却按照共益企业的要求开展组织运行实践,成为实际意义上的共益企业。

主要参考文献:

- [1] 陈友华,崇维祥. 混合型组织:未来的方向[J]. 学习与探索,2017,(12).
- [2] 段茹,李华晶. 共益导向对数字创业企业社会创新的影响研究[J]. 中国科技论坛,2020,(8).
- [3] 黄英. 社会企业失灵了吗?[J]. 外国经济与管理,2021,(8).
- [4] 刘志阳,邱振宇. 社会企业分类研究:一个基于价值驱动的新框架[J]. 珞珈管理评论,2021,(1).
- [5] 王朝全. 论混合组织的生成机制[J]. 经济学家,2006,(3).

- [6] 肖红军, 阳镇. 共益企业: 社会责任实践的合意性组织范式[J]. 中国工业经济, 2018, (7).
- [7] 肖红军, 阳镇. 多重制度逻辑下共益企业的成长: 制度融合与响应战略[J]. 当代经济科学, 2019, (3).
- [8] 肖红军, 阳镇. 可持续性商业模式创新: 研究回顾与展望[J]. 外国经济与管理, 2020, (9).
- [9] 阳镇, 陈劲. 数智化时代下企业社会责任的创新与治理[J]. 上海财经大学学报, 2020, (6).
- [10] Alter K. Social enterprise typology[R]. Virtue Ventures LLC, 2007: 1-124.
- [11] André R. Assessing the accountability of the benefit corporation: Will this new gray sector organization enhance corporate social responsibility?[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 110(1): 133-150.
- [12] Battilana J, Dorado S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(6): 1419-1440.
- [13] Battilana J, Sengul M, Pache A C, et al. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1658-1685.
- [14] Billis D. Towards a theory of hybrid organizations[A]. Billis D. Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy [M]. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2010.
- [15] Bocken N M P, Short S W, Rana P, et al. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2014, 65: 42-56.
- [16] Cooney K. The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U. S. hybrid organization caught between two fields[J]. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2006, 17(2): 137-155.
- [17] Cornelissen J P, Akemu O, Jonkman J G F, et al. Building character: The formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(5): 1294-1330.
- [18] Dacin P A, Dacin M T, Matear M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2010, 24(3): 37-57.
- [19] Dees G J. Enterprising nonprofits[J]. *Harvard Business Review*, 1998, 76(1): 54-67.
- [20] Defourny J, Nyssens M. Fundamentals for an international typology of social enterprise models[J]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2017, 28(6): 2469-2497.
- [21] 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.
- [22] Dufays F, Huybrechts B. Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations[J]. *International Small Business Journal*, 2016, 34(6): 777-796.
- [23] Evers A. Hybrid Organisations : Background, concept, challenges[A]. Osborne S P. The third sector in Europe: prospects and challenges[M]. London, UK: Routledge, 2008.
- [24] Ebrahim A, Battilana J, Mair J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2014, 34: 81-100.
- [25] Fabbri J, Huybrechts B. Cross-pollinating in the beehive: Embracing hybridity at a social entrepreneurship coworking space[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2020, 2020(1): 16497.
- [26] Fosfuri A, Giarratana M S, Roca E. Social business hybrids: Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification[J]. *Organization Science*, 2016, 27(5): 1275-1289.
- [27] Glynn M A, Hood E A, Innis B D. Taking hybridity for granted: Institutionalization and hybrid identification[J]. *Research in the Sociology of Organizations*, 2020, 69: 53-72.
- [28] Hahn T. Business Sustainability as a context for studying hybridity[A]. Besharov M L, Mitzinneck B C. Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises[M]. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited, 2020.
- [29] Hahn R, Ince I. Constituents and characteristics of hybrid businesses: A qualitative, empirical framework[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(S1): 33-52.

- [30] Haigh N, Hoffman A J. Hybrid organizations: The next chapter in sustainable business[J]. *Organizational Dynamics*, 2012, 41(2): 126–134.
- [31] Haigh N, Walker J, Bacq S, et al. Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications[J]. *California Management Review*, 2015, 57(3): 5–12.
- [32] Hansen E G, Schaltegger S. 100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing[J]. *Corporate Governance*, 2013, 13(5): 583–598.
- [33] Jay J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 137–159.
- [34] Joldersma C, Winter V. Strategic management in hybrid organizations[J]. *Public Management Review*, 2002, 4(1): 83–99.
- [35] Keohane G L. Social entrepreneurship for the 21st century: Innovation across the nonprofit, private, and public sectors[M]. New York: McGraw-Hill Professional, 2013.
- [36] Krøtel S M L, Villadsen A R. Employee turnover in hybrid organizations: The role of public sector socialization and organizational privateness[J]. *Public Administration*, 2016, 94(1): 167–184.
- [37] Lee M, Battilana J. How the zebra got its stripes: Individual founder imprinting and hybrid social ventures[J]. *Research in the Sociology of Organizations*, 2020, 69: 139–165.
- [38] McMullen J S, Warnick B J. Should we require every new venture to be a hybrid organization?[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(4): 630–662.
- [39] Mullins D, Czischke D, van Bortel G. Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations[J]. *Housing Studies*, 2012, 27(4): 405–417.
- [40] Perkmann M, McKelvey M, Phillips N. Protecting scientists from Gordon Gekko: How organizations use hybrid spaces to engage with multiple institutional logics[J]. *Organization Science*, 2019, 30(2): 298–318.
- [41] Provasnek A K, Schmid E, Geissler B, et al. Sustainable corporate entrepreneurship: Performance and strategies toward innovation[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2017, 26(4): 521–535.
- [42] Schmitz B, Glänzel G. Hybrid organizations: Concept and measurement[J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2016, 24(1): 18–35.
- [43] Shepherd D A, Williams T A, Zhao E Y. A framework for exploring the degree of hybridity in entrepreneurship[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2019, 33(4): 491–512.
- [44] Skelcher C. Public-Private partnerships and hybridity[A]. Ferlie E, Lynn L E Jr, Pollitt C. Oxford handbook of public management[M]. Oxford, UK: Oxford University Press, 2005.
- [45] Skelcher C, Smith S R. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits[J]. *Public Administration*, 2015, 93(2): 433–448.
- [46] 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.
- [47] Vassallo J P, Prabhu J C, Banerjee S, et al. The role of hybrid organizations in scaling social innovations in bottom - of - the - pyramid markets: Insights from microfinance in India[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2019, 36(6): 744–763.
- [48] Wartick S L, Cochran P L. The evolution of the corporate social performance model[J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(4): 758–769.
- [49] Yitshaki R, Kropp F. Motivations and opportunity recognition of social entrepreneurs[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(2): 546–565.
- [50] Young D R, Lacey J D. Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors[J]. *VOLUNTAS:International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2014, 25(5): 1307–1332.

Hybrid Organization Generation: Multi-directional Deduction of Enacted and Transformation Paradigm

Xiao Hongjun¹, Yang Zhen², Shang Huichen³

(1. *Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100006, China*; 2. *School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China*; 3. *Department of Industrial Economics, University of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100836, China*)

Summary: Since the 21st century, with the continuous strengthening of the trend of business socialization, more and more organizations seek to realize multiple mixing across organizational boundaries, value boundaries and stakeholder boundaries. Focusing on the Chinese situation, from the external macro strategic environment of organizations, the strategic orientation that has an important impact on the trend of commercial socialization is the common prosperity strategy under high-quality development. The realization of common prosperity puts more emphasis on the power of the third distribution, and the main body of the third distribution lies in micro enterprises. Therefore, it is particularly important to realize the transformation and growth from traditional business organization to hybrid organization based on multi-mission. The existing studies have formed a certain public basic cognition of the legitimacy and value effect of hybrid organizations to a certain extent. However, a hybrid organization is a kaleidoscope of organizations. The generation and transformation mechanisms and paths of different types of hybrid organization forms are very different. The existing studies lack specific subdivision generation research on the multiple forms of hybrid organizations. The research on the classification and generation paradigm of hybrid organizations in this paper, on the one hand, bridges the shortcomings of existing research on the research problems such as where hybrid organizations come from and how to grow, and matches different generation strategies with different types of hybrid organizations at the practical level, so as to provide diversified operation scheme references for the generation and transformation of hybrid organizations under the guidance of sustainable development of organizations. Based on the research methods of literature induction and logical deduction, this paper firstly combs out the multiple definition perspectives of hybrid organization: transaction cost, public management, organizational mission, institutional logic and organizational value. Further, based on the hybrid organizations classification models such as organization spectrum model, zoo model and welfare triangle model, this paper conceives the paradigm panorama of hybrid organization generation based on the combination of “generation mode - generation mechanism - hybrid degree”, and considers that the hybrid organization is in a certain range of area, but the determination of the boundary of this area depends on the difference of hybrid degree. Finally, this paper puts forward 11 paths for the generation of hybrid organizations.

Key words: hybrid organizations; hybrid degree; corporate social responsibility (CSR); enacted paradigm; transformation paradigm

(责任编辑: 倪建文)