

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.12.004

# 资源拼凑、组织合法性与社会创业企业成长

## ——基于扎根理论的多案例研究

彭伟<sup>1</sup>, 于小进<sup>1</sup>, 郑庆龄<sup>1</sup>, 祝振铎<sup>2</sup>

(1. 常州大学商学院, 江苏常州 213164; 2. 广东外语外贸大学商学院, 广东广州 510420)

**摘要:** 社会创业是推动社会变革的重要途径之一, 如何实现社会创业企业的成长是一个重要而尚未有效解决的难题。整合资源拼凑与组织合法性理论, 以四家社会创业企业为样本进行多案例研究, 旨在构建社会创业企业成长机制模型。研究发现, 不同类型的资源拼凑有助于社会创业企业获取不同的组织合法性, 进而促进其成长。其中, 实物拼凑、技能拼凑和市场拼凑有助于社会创业企业获取市场合法性, 促进其经济层面的成长; 制度拼凑与人力拼凑有助于社会创业企业获取社会合法性以推动其社会价值的实现。同时, 在社会创业企业成长的不同阶段, 资源拼凑促进合法性获取的途径有所差异, 企业成长程度亦有区别。研究结论揭示了社会创业企业成长过程机理, 为我国社会创业企业的成长实践提供理论指导。

**关键词:** 资源拼凑; 组织合法性; 社会创业企业成长; 多案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)12-0055-16

### 一、引言

社会创业凭借其创新性手段解决社会问题的方式在全球呈蓬勃发展之势, 逐渐成为突破市场和政府失灵、构建和谐社会的新模式。但是现实中能够实现稳健成长的社会创业企业数量并不如人意。据2016年《中国青年公益创业调查报告》显示不少的社会创业企业面临资源缺乏和合法性不足的发展困境。我国社会创业企业急需突破资源困局, 实现可持续成长, 现状迫切需要理论指导, 现有文献主要从社会创业企业的概念、内涵、特征、绩效等方面进行研究(Phillips和Lee, 2015), 较少涉及社会创业企业成长方面的议题, 那么在社会创业企业成长过

收稿日期: 2018-06-10

基金项目: 国家社科基金项目(17BGL002); 国家自然科学基金项目(71602195); 教育部人文社科基金项目(16YJC630184); 江苏高校哲学社科基金项目(2016SJB630140); 江苏高校“青蓝工程”项目(2016)

作者简介: 彭伟(1986—), 男, 常州大学商学院副教授(通讯作者);

于小进(1993—), 男, 常州大学商学院硕士研究生;

郑庆龄(1995—), 女, 常州大学商学院硕士研究生;

祝振铎(1984—), 男, 广东外语外贸大学讲师。

程中,究竟哪些因素可能影响社会创业企业成长?其内在机制又是怎样的?针对此问题的探究具有重要的现实意义。

经济转型情境下,新创企业的绩效记录不全与信息不对称造成资源所有者对其评估低效,继而难以有效获取外部资源,同时市场要素的缺失使得企业获得资源的成本过高,这些问题对传统的资源基础观有效应对新创企业成长困境提出挑战(祝振铎和李新春,2016)。因此,创业者不得不依靠手头资源,创造性地对其进行整合和利用,自力更生,由此形成“资源拼凑”的概念(Baker和Nelson,2005)。与一般商业创业相比,社会创业企业由于其组织结构的新颖性和企业目标的双重性,在资源获取方面面临的挑战更加令人畏惧(薛杨和张玉利,2016)。资源拼凑为社会创业企业的生存和发展提供了可能,部分学者也对此展开探索。Desa和Basu(2013)研究指出,社会创业企业为应对资源稀缺,往往摒弃最优资源配置,采取资源拼凑的模式来支撑企业发展,但是尚未对其作用机制作出探讨。也有学者发现资源拼凑并非总有利于企业成长,Senyard等(2014)发现资源拼凑正向驱动新创企业绩效,但随着企业成长,资源拼凑的正向作用开始减弱甚至阻碍企业发展。祝振铎和李新春(2016)指出,社会创业企业成长具有动态性,不同阶段的资源拼凑与企业成长之间呈现竞争或协同平衡的关系特征,说明资源拼凑与社会创业企业成长之间存在复杂的作用机制。总的来说,资源拼凑对于创业企业成长具有积极影响(Baker和Nelson,2003),然而,资源拼凑的结果存在不确定性或潜在的缺陷(于晓宇等,2017)。手头资源可能是不符合行业规定或惯例的资源,不能有效预测拼凑结果能否达到理想效果;不同类型和内容的资源拼凑具有不同的特点,其对创业企业的成长作用可能不同(方世建和黄明辉,2013)。与商业创业企业相比,社会创业企业包含经济层面与社会层面的成长,其成长过程可能更为复杂,因此明晰具体的资源拼凑组合对社会创业企业成长的影响机制,对明晰资源拼凑的有效性至关重要,但学界尚未对此进行探讨。

资源拼凑能够有效破解社会创业企业资源约束的困境,但其具体的作用机制仍处于“黑箱”状态,组织合法性的引入为我们研究这一问题提供了思路(Tasavori等,2018)。社会创业企业往往会因为其新颖的组织形式和服务理念在规制、规范和认知等方面备受质疑(厉杰等,2018),这些合法性缺陷成为阻碍其稳健成长的“壁垒”。社会创业企业如何实现合法化,进而实现自负盈亏,而非过分依靠外部资源投入的稳健成长已成为其发展过程中面临的重要理论问题和实践挑战(刘振等,2016)。在中国转型经济情境下,社会创业企业面临更加复杂的制度环境和公众认知氛围,其合法性组成具有独特性,而且不同类型的合法性在社会创业企业成长的各阶段有不同的意义,探讨社会创业企业如何通过资源拼凑获取组织合法性有助于深化社会创业企业成长机制的认识(王晶晶和王颖,2015)。

鉴于此,本研究将聚焦于社会创业企业这一特定的研究对象,将整合资源拼凑和组织合法性理论,运用严谨的扎根理论方法,通过对四家不同服务领域的社会创业企业开展多案例研究,剖析社会创业企业成长路径的过程机理,以期一方面丰富和拓展社会创业理论研究,另一方面为指导我国社会创业企业成长实践提供相应的启示。

## 二、文献回顾

### (一)社会创业企业及其成长的相关研究

随着实践界中社会创业之势方兴未艾,理论界对社会创业也展开相关研究。目前,关于社会创业的研究大多集中于现象描述、理论探讨等方面(傅颖等,2017),学者主要从社会创业的运作方式、创新性以及多维度三个角度来阐释社会创业(Parente等,2012;Dees,2012),但尚未对社会创业的内涵定义形成共识。社会创业的本质在于以经济营收为前提,通过将经济收益再

投资于社会事业中,不断创造社会价值并解决社会问题(刘振等,2017)。即商业化方式是手段,社会创业的最终目标是解决社会问题。因此,作为社会创业的表现形式,社会创业企业则是以追求社会价值为首要目标,以营利为次要目标,通过商业化手段获取经济收益,继而将所得盈余投入到解决社会问题的创业实践中去的新型组织。

社会创业企业成长作为创业研究的新兴领域之一,现有研究主要沿着以下两个途径展开:(1)对社会创业企业成长的界定和测量。社会创业企业成长融合了社会福祉和商业利益的双重愿景(Hynes,2009;Stevens等,2015),包括经济层面和社会层面的成长。其中经济层面的成长性体现在产品和服务两方面,产品成长指产品供给的扩张,体现在社会创业企业活动规模的扩大;市场成长则是依靠企业的核心产品和服务并且不断开发新的顾客群体。社会层面的成长则趋于多元化,主要体现在增加就业岗位、缩小贫富差距、保护环境、增进社会福利等可感知、可观察的新增社会价值(Pless,2012)。Yunus(2010)通过案例研究发现社会创业企业在成长的不同阶段,其经济层面和社会层面的发展侧重点也会动态调整。(2)对社会创业企业成长的驱动因素研究。现有研究发现使命目标、过往烙印、创业导向以及资源调动能力等因素会影响社会创业企业的成长(Luke和Chu,2013;Desa和Basu,2013;Battilana等,2015;Liu等,2015),还有学者研究发现市场失衡以及外部利益相关者诉求等因素对社会创业企业的成长也具有积极作用(Corner和Ho,2010),George等(2015)通过对印度一家医疗企业的案例研究发现,处于经济不发达地区的社会创业企业需要利用商业模式与治理模式的开放性创新以达到制度创业的目标,进而获得更好地成长。总的来说,目前研究还处于现象驱动的探索阶段,较少关注对社会创业企业成长机制的探讨。

## (二)资源拼凑的相关研究

Baker和Nelson(2005)最早将“拼凑”概念引入创业研究领域并提出资源拼凑理论,形成“凑合利用”“突破资源约束”和“即兴创作”(Lennerfors和Rehn,2014)三个核心概念。这三个核心概念从不同角度阐述创业过程中的资源拼凑特点,得到大多数学者的认同(祝振铎和李新春,2016)。其中,“凑合利用”指的是利用手头资源来实现新的目的和开发新的机会(孙红霞和马鸿佳,2016),侧重于对资源的创新性利用;“突破资源约束”指创业者通过突破资源传统利用方式的束缚,利用手头资源实现既定目标,不让资源、制度、环境等障碍限制企业的成长和发展,体现了创业者的创新意识和创造创业价值所必需的可持续的创业能力(Zahra,2009);“即兴创作”与前两个概念相互交融,是指创业者在凑合利用手头资源、突破资源约束的过程中必须即兴发挥,运用创新手段实现创业目标(梁强等,2013)。

对于资源拼凑的具体类型,学者主要依据资源形态、拼凑对象、拼凑动机以及拼凑导向等标准对其进行了划分(刘露和郭海,2017)。Baker和Nelson(2005)将资源拼凑根据拼凑对象分为实物拼凑、人力拼凑、技能拼凑、市场拼凑以及制度拼凑。有学者从拼凑动机的角度将资源拼凑分为需求拼凑和构想拼凑,前者以满足资源需求为动机,后者则以满足资源价值为动机(Desa和Basu,2013)。总的来说,基于对象的拼凑具有不同的适用情境,每一种拼凑对象的作用方式可能存在差别(于晓宇等,2017)。社会创业企业面临严重的资源约束,强调利用资源拼凑的解决方案则有利于社会创业企业各项功能正常运转,现有研究发现资源拼凑有利于社会创业企业在资源短缺情境下顺利实施营销策略从而实现成长(Kannampuzha和Suorant,2016),Sunduramurthy等(2016)指出成功的社会创业者在突破资源束缚时都会采用资源拼凑战略,充分说明了资源拼凑对社会创业企业成长的重要性。但不同类型的资源拼凑与绩效的关系、影响强度取决于手头资源和绩效的界定(方世建等,2013),资源拼凑与社会创业企业成长的关系可能会因资源拼凑类型的不同而产生不确定性,而现有研究缺乏对其中作用机制的探讨。

### (三)组织合法性的相关研究

合法性对组织生存和成长具有重要影响,引起了学术界的广泛关注。现有研究主要从以下两个方面展开:(1)对合法性概念的界定和分类,比如Suchman(1995)认为合法性指组织行为在一定社会结构的标准、价值、信仰以及定义体系内是合意的、正当的与适合的。Bitektine和Haack(2015)指出合法性是利益相关者对组织行为的评价,即利益相关者对组织的可接受程度。也有学者对组织合法性的维度进行了划分,Scott(1995)从规制、规范和认知三方面考察企业与法规、标准和价值系统的一致性程度;Suchman(1995)认为组织合法性包括实用合法性和道德合法性,前者描述企业对利益相关者期望与需求的满足程度,后者则反映了企业行为活动与社会信仰和福利的一致性程度;Dacin等(2007)从战略联盟角度切入,指出组织合法性可以划分为市场合法性、投资合法性、关系合法性、社会合法性以及联盟合法性。(2)从制度视角、行为视角以及资源视角对创业企业合法化问题展开探讨(Suchman, 1995; Ruebottom, 2013; Drees等, 2013; 杜运周等, 2012; 马蕾等, 2015)。比如Ruebottom(2013)通过案例研究发现社会创业者善用修辞策略,可以将创新与制度保持一致化以获得组织合法性;杜运周等(2009)研究指出企业在面临制度管制、价值观与外部环境不确定时,会通过默认、妥协、回避、反抗以及操纵五种合法化战略获取合法性。总的来说,现有关于组织合法性的研究已取得较大进展,但主要集中在商业创业领域,对社会创业合法性的获取机制研究相对较少。在市场信息不对称、制度标准不匹配、先验知识不对等以及需求偏好未形成的情境下,社会创业企业的经营活动与理念可能超越现有公众的认知水平,引起同行业不满、投资者质疑和顾客不信任问题,其成长过程必然会受到合法性的约束,并且不同类型的合法性在社会创业企业成长阶段的作用可能不同(厉杰等, 2018),企业如何配置现有资源进行合法化战略的选择有待深入研究。

综上所述,已有研究取得了较好的进展,但存在以下不足:(1)现有文献大多集中于对社会创业内涵、影响因素和创业过程要素的研究,缺乏对社会创业企业成长过程的内在机理进行探究。(2)既有文献尚未探讨不同类型资源拼凑的作用机制,也缺乏从动态视角研究资源拼凑与社会创业企业成长的关系。社会创业企业成长路径尚未被揭示,存在较大的理论“缺口”,而这一问题,正是社会创业企业从“活”到“强”的关键。因此,本研究试图通过多案例研究深入探讨不同类型的资源拼凑推动相应合法性的获取,进而促进社会创业企业经济层面的增长和社会层面价值实现的内在作用机理,由此来揭示社会创业企业的成长机理。

## 三、研究设计

### (一)研究方法

本研究聚焦于资源拼凑如何影响社会创业企业成长,这是学术界尚未研究充分的问题,而案例研究有助于对社会实践涌现出的新现象作出合理解释,是构建和验证理论的有效方法(Eisenhardt, 1989)。采用多案例方法的原因有以下三点:一是本研究探讨社会创业企业如何整合资源以实现企业成长,适合运用案例方法来研究(Eisenhardt, 1989);二是多案例研究适用于解释企业管理的实践活动、行为方式的差异性及其原因,并且能够突出情境、展示过程和揭示关系(Edmondson等, 2007)。处于转型经济情境下的社会创业企业成长可能具有独特的特征,这种现象驱动的研究需要通过多案例研究来深入探究现象的发生过程;三是相较于单案例研究,遵循多案例研究的“复制”逻辑以及比较分析思路可以得到更稳健的结论(Yin, 2017)。

### (二)案例选择

本研究按照如下标准来选择案例:首先,样本企业成立时间在三年以上,一方面该类企业度过了风险极大的创建期,已步入成长期,符合研究问题的情境和对象;另一方面企业成立时

间较长,便于获取足够的案例资料进行案例分析。其次,样本企业来自不同的服务领域。在社会创业企业成长过程中,服务领域的差异会使社会创业企业对经济目标和社会目标的侧重点进行动态调整(Corner和Ho,2010),有助于挖掘其成长路径。最后,样本企业必须具有一定的典型性,即在相关服务领域内具有较好的发展水平和较高的知名度,一定程度上代表了社会创业企业在该领域内的发展方向。基于以上标准,本研究选取善淘网、SHOKAY、分享收获以及无障碍艺途作为样本,其基本情况如表1所示。

表1 案例公益企业概况

| 名称      | 善淘网                 | SHOKAY                    | 分享收获(CSA)          | 无障碍艺途               |
|---------|---------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|
| 主要服务领域  | 助残                  | 扶贫                        | 食品安全               | 助残                  |
| 所在地区    | 浙江                  | 上海                        | 北京                 | 上海                  |
| 创办时间(年) | 2011                | 2006                      | 2010               | 2010                |
| 主要业务    | 互联网慈善义卖             | 生产牦牛绒产品                   | 绿色生态构建             | 特殊人群艺术教育            |
| 主要人力    | 残疾人                 | 藏区牧民                      | 农民                 | 设计师志愿者              |
| 顾客群体    | 大众消费者               | 中高端消费者                    | 社区消费者              | 大众消费者               |
| 发展现状    | 线上线下融合的慈善义卖模式逐渐趋于稳定 | 目前社会企业中的典范企业,实现了牦牛绒产业链的构建 | 在中国处于迅速发展阶段的新型农业模式 | 现已在上海、北京等城市开展众多项目活动 |

### (三)数据收集

本研究选择二手资料作为主要数据来源,苏敬勤和刘静(2013)指出,研究者可以基于具有丰富有效二手资料的案例样本进行案例研究,国内也已有案例研究采用二手资料作为数据来源,比如苏郁锋等(2017)采用二手数据对制度视角下的创业过程进行探讨。基于此,本研究首先通过CNKI搜集期刊论文、硕博论文;其次,将公开出版的书籍、行业资料及新闻报道等纳入研究资料库中;最后,选取宣传资料、评论文章等资料作为三角检验资料。为进一步确保资料的可靠性,本研究一方面对案例资料进行大量全面的阅读,保证研究者能够较为准确地理解社会创业企业成长脉络,锻炼对各种资料的真伪辨识能力;另一方面采用Miles和Huberman(1994)所建议的三角验证法,将来自不同渠道的样本资料进行交叉比对,剔除不符合三角验证的资料。在数据收集整个过程中,研究者对样本企业资料进行反复审查,以确保案例分析具有一致的结构和质量。通过上述资料处理方式,本研究最终构建了20万字左右的资料库,为案例研究提供了翔实的资料支撑。

### (四)关键构念的识别与描述

本研究结合现有文献,筛选并明晰与案例数据最匹配的测度方法,使关键构念从案例数据中涌现出来。具体而言,本研究所涉及的关键构念包括:社会创业企业成长、资源拼凑、组织合法性。其界定与描述如下:

(1)社会创业企业成长。目前关于社会创业企业成长指标的测量尚未成熟,无法对社会创业企业成长作出准确、客观的界定与比较(刘振等,2015),但是社会创业企业区别于慈善组织、商业企业等社会组织的特征明显,从经济上自给自足和公益上解决社会问题两个层面进行描述可以较好地突出社会创业企业成长的显著特征(Hynes,2009)。基于前文对社会创业企业成长文献的梳理,本研究借鉴Pless等(2012)和孙世敏(2014)的研究从经济和社会层面进行界定和描述,其中经济价值通过企业规模扩张、产品种类与数量提高、销售收入增长来体现,社会价值通过受益对象规模扩大、新增就业人口来体现。

(2)资源拼凑。资源拼凑指的是创造性地利用现有资源,及时行动以解决新问题或开发新机会(Baker和Nelson,2005)。依据拼凑对象将拼凑分为实物拼凑、人力拼凑、技能拼凑、市场拼凑以及制度拼凑等(Baker和Nelson,2005;Senyard等,2014),其中实物拼凑指的是将原本忽视、

遗弃或用途单一的资源转化为企业生存要素;人力拼凑则是将顾客、志愿者、闲置劳动力等组合进项目以增加劳动投入;技能拼凑是鼓励并利用被忽视的技能或自学技能创造有价值的服务以解决企业发展资源短缺的问题;市场拼凑是企业用来构建顾客群与企业联系,旨在开发新市场,解决新企业品牌影响力的问题;制度拼凑则是面向未知或既有规则阻碍的领域,利用手头上的资源另辟蹊径,创新解决方法。

(3)组织合法性。Suchman(1995)提出的实用合法性与道德合法性有助于深入理解社会创业谋求合法性的关键特征(厉杰等,2018),实用合法性出自企业的工具性与理性考量,侧重于市场价值的产出,道德合法性则为了弥补实用性过于重视市场机制所产生的道德背离问题。基于Suchman(1995)的分类,结合社会创业企业的双重目标属性,本研究将合法性分为市场合法性与社会合法性,其中市场合法性指的是技术与产品得到市场认可,服务有所创新(王晶晶和王颖,2015);社会合法性反映组织的行为活动与社会期望、社会需求的一致性程度,包含社会公众对社会创业企业的接纳和认同。

#### (五)数据分析

本研究采用扎根理论的研究方法,严格按照其思路进行逐级缩编原始资料,并结合内容分析法进行数据编码。其优势在于可以将大量的文字资料进行不断缩编,逐步归纳出各个范畴,进一步提炼出主范畴以构建本研究的分析框架,进而论证理论研究部分所提出的理论模型(Birks和Mills,2015)。具体而言:(1)按照案例样本进行编码,将数据资料分别编码为A—D(善淘网-A,SHOKAY-B,分享收获-C,无障碍艺途-D),通过对数据资料的一级编码(贴标签和定义现象),共得到259条一级条目库。(2)采用渐进的编码方式,对相似的现象条目进行学术化的概念定义。从资料库中抽象出废弃物料、他人技能、闲置人力、产品质量、大众认可等概念。(3)对初始编码得出的概念做进一步整合编码,整理归纳为初始范畴。在二次编码过程中,重点分析已有范畴并对初始资料进行挖掘和对比,进一步识别范畴的性质并不断探索范畴间的关系,直至初始范畴全部饱和,共形成25个初始范畴。(4)根据初始范畴间的逻辑关联,将其重新整合为副范畴并归纳至主范畴中。比如上级编码中涌现的“废弃物料”“闲置资源”“假定单一用途”等初始范畴,可以整合为三种资源拼凑对象的具体呈现形式,形成“实物拼凑”的充分条件。具体编码结果如表2所示。

表2 案例编码情况(部分)

| 核心范畴 | 主范畴  | 副范畴                      | 典型数据资料(条目数量)  |
|------|------|--------------------------|---|
| 资源拼凑 | 实物拼凑 | 废弃物料<br>闲置资源<br>假定单一用途物料 | 将有瑕疵等问题而不能上架的部分,分拆成布料进行再生利用,创意改制成酷炫环保、可以在生活中发挥各种收纳作用的包袱皮(14)<br>在青海省共和县黑马河乡正却乎村找了一间闲置的小学,改为临时收购站和贮存库(11)<br>连刷洗餐具,都是用麦麸代替化学洗涤工具,洗过餐具的麦麸还能用来作为饲料和肥料(8) |
|      | 技能拼凑 | 业余技能<br>专业技能             | 善淘将当中的很多岗位优化,让更多的残障伙伴能够发挥所长,负责诸如拍照整理制图等工作(12)<br>以学员的绘画作品为起始点,由设计师志愿者进行再设计,生产和销售贴近百姓生活的相关衍生品(5)   |
|      | 市场拼凑 | 市场定位<br>市场挖掘             | 在公益捐款市场方面,面对社会公众慈善捐款参与不足的现实,善淘网选择瞄准25—40岁的都市白领作为潜在的筹款对象,动员其捐出闲置物品而非进行现金筹款(8)<br>抓住城镇居民希望食用健康蔬菜和肉类的心理,提出会员缴纳一年的会费,农园则会为其配送有机蔬菜和肉类的营运模式(6)              |

表2 (续)

| 核心范畴     | 主范畴   | 副范畴                               | 典型数据资料(条目数量)  |
|----------|-------|-----------------------------------|---|
| 资源拼凑     | 人力拼凑  | 闲置人力<br>志愿者<br>顾客                 | 周贤积极接纳聋哑人员加入到项目,提供其安稳持久的工作岗位(12)<br>从学校申请到了实验地,雇佣了几名志愿者作为员工,实施开展CSA农场计划(16)<br>“劳动份额”客户提前交纳1 000多元,并需要定时到“小毛驴”参加耕种(7)   |
|          | 制度拼凑  | 慈善义卖效应<br>打破对精障人群的理解<br>打造潮流风范    | 善淘网被看成是一个“残健融合、人人参与”的美好乐园(9)<br>苗世明意识到,我们迫切需要这样一个非营利组织,去了解他们的内心世界,为这些人群去呐喊,告诉社区以外的普通人:他们,没有大家想象的那么恐怖,那么低能,他们其实很单纯很善良,怀抱着爱与真诚(8)<br>SHOKAY引领“既具有异域风情又具有社会责任的奢侈风尚”(9)   |
| 组织合法性    | 市场合法性 | 产品设计受追捧<br>产品质量高<br>营销模式获得关注      | 经过设计师改造的闲置物品,重新发挥了价值,代表性商品42包袱皮得到市场热捧(12)<br>善淘网上的物品大多在九成新以上,但是所付价格是原价的四分之一甚至更少,很有可能被别人秒走(8)<br>手工编织作为SHOKAY的主要卖点之一,为其赢得海内外的高端服装和服饰市场(11)   |
|          | 社会合法性 | 企业支持<br>大众认可<br>受众获益              | 这种“微公益”的方式在潜移默化中将会使越来越多的消费者变成道德消费者,开始主动关心和参与公益事业,善淘也获得了个人和企业的一致认可(14)<br>善淘网不断向社会发布透明度报告,可以精确到个位数。每一位网购者更可以通过追踪系统,查到这笔交易最终资助了谁,获得较强的社会公信力(13)<br>SHOKAY一直坚持手工纺织的特色生产方式,给予藏民额外收入的同时也保证其兼顾家庭和工作(9)                            |
| 社会创业企业成长 | 经济价值  | 产品规模扩大<br>市场扩张<br>收支平衡或盈利         | 2015年1月6日至2015年12月25日,善淘网共计处理闲置物品捐赠物品421 193件,数量上有大幅增长(11)<br>善淘网接受捐赠的范围从上海扩大到全国,销售渠道也扩展到全国,市场得以扩大(11)<br>在过去的10个月里,SHOKAY销售额突破1 000万元,纯盈利300万元以上(6)  |
|          | 社会价值  | 残疾员工数量/公益筹款金额<br>弱势群体收入<br>环境保护力度 | 善淘网为超过200多名残障人士提供工作岗位或工作补贴,共计2 420 000元,并为163个公益项目筹资,共计2 435 600元,预计可减少碳排放1 430吨,等于多种了4 320棵大树(15)<br>在青海省海南藏族自治州的黑马河乡,SHOKAY通过牦牛绒的收购使上千个牧民收入提高15%—20%(11)<br>CSA保护250亩耕地不受污染,直接减少化肥使用超过8万斤,处理牲畜粪便超过1 000立方,减少农药纯液使用150升(9) |

#### (六)信效度保障

为保证案例研究的严谨性和规范性,提高案例研究的信度和效度,本研究严格按照提高案例研究质量的策略从四个方面尽可能地进行控制和检验:一是在研究设计阶段,研究小组制定研究计划方案,并建立数据资料库,将所收集到的案例资料分类保存在该资料库中,以为其他研究者提供参考,提高研究信度。二是通过文献梳理来指导案例研究,增加案例研究的外在效度。三是案例的二手数据来源于多种渠道,可以形成三角证据链,同时投稿专业会议,现场汇报并接受专家点评和指导。四是正式编码前,课题组成员分别负责同一案例进行试编码,对每个

人的结果进行汇报并讨论,对于编码过程中存在的问题提出解决方法并统一编码规则。随后,小组成员分别对4个案例展开正式编码工作,有不同意见时进行讨论以达成一致,确保编码过程的信度和效度。具体策略详见表3。

表3 信效度确保策略

| 测评指标 | 案例研究具体策略                    | 应用阶段 |
|------|-----------------------------|------|
| 信度   | 制定研究设计方案,小组讨论直至达成一致意见       | 研究设计 |
|      | 建立案例数据库,将不同来源的数据资料纳入数据库     | 数据收集 |
|      | 多种渠道收集数据资料                  | 数据收集 |
| 构念效度 | 遵循标准证据链:原始数据—构念提取—关系逻辑—理论阐释 | 数据收集 |
| 内在效度 | 投稿专业会议,现场汇报并接受专家点评和指导       | 数据分析 |
|      | 小组讨论,针对研究人员的编码结果进行商讨和修订     | 数据分析 |
| 外在效度 | 遵循复制逻辑进行多案例分析               | 研究设计 |
|      | 梳理相关文献,通过理论来指导案例研究          | 研究设计 |

#### 四、研究发现

本研究以社会创业企业为案例样本,首先通过对特定案例企业的成长过程开展纵向分析,再通过复制逻辑对其余三家案例企业进行多案例研究予以验证,最后以理论为指导,基于案例分析归纳提出相关研究命题。

##### (一)资源拼凑、市场合法性与社会创业企业经济层面成长

已有研究表明资源拼凑对社会创业企业经济层面成长具有显著影响(Bacq等,2015),其核心逻辑在于社会创业企业创造性地挖掘现有资源的价值,赢得各经济主体的理解、信任与支持(Marquis等,2013),由此实现社会创业企业经济层面的成长。案例数据表明,实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑有助于社会创业企业获取市场合法性,进而促进其经济价值的实现。

实物拼凑以及技能拼凑是把闲置的、废弃的以及被认为单一用途的非标准资源或技能转化为生产要素的过程(Baker和Nelson,2005),擅长实物拼凑和技能拼凑的社会创业企业在创业初始阶段不断改造现有资源,打破资源的固有属性,创造性地赋予资源以新价值(方世建和黄明辉,2013),有时还会借助自身业余技能或他人专业技能为企业服务,有效应对市场的动荡变化(赵兴庐等,2016)。社会创业企业通过资源拼凑一方面缓解资源压力,另一方面以低成本优势和新颖性服务获得顾客、商业企业等经济体认可,促进企业经济层面的成长。具体到社会创业企业案例中(详见表4),善淘网将有瑕疵等问题而不能上架的部分,分拆成布料进行再生利用,改制成酷炫环保、可以在生活中发挥各种收纳作用的包袱皮,一经推出就得到市场的热烈反响,提高了产品销量。同样,无障碍艺途工作室的作品通过艺术家志愿者的再设计,将精障人士的优秀艺术作品通过衍生品义卖和产权回馈等方式为精障人士提供收入,以此实现盈利。因此,实物拼凑以及技能拼凑能够促进市场合法性的获取,进而实现经济价值。

市场拼凑是企业用来构建顾客群体与企业的联系,旨在开发新市场,解决新企业品牌影响力的问题,强调向传统的、被忽视的市场提供低价格、非标准的产品或服务,以创造出新客户(Baker和Nelson,2005)。社会创业企业在运营方面与商业企业一致,需要凭借一定的技术、服务和产品获取收益,但针对特定市场的投入和经营可能会有更好的效果(Pless,2012)。市场拼凑通过准确定位顾客群体,为其提供非标准的定向化产品或服务,可以锻炼企业的市场交易能力(赵兴庐等,2016),进而获取目标客户的信任和认可,构建市场合法性以实现社会创业企业的可持续性成长(Dees,2012)。这在“分享收获”的案例中有所体现(详见表4),石嫣抓住城镇居民希望食用健康蔬菜和肉类的心理,提出会员缴纳一年的会费,农园则会为其配送有机蔬菜和

肉类或者自己参与耕种的运营模式,准确定位对安全食品高度在意的居民群体,一方面为其提供新鲜自然的蔬菜,另一方面让其亲身体验劳作,构建农民与客户、客户与土地之间的信任,获得客户的广泛赞誉,现在“分享收获”已向超过500个家庭提供服务,配送有机蔬菜超过25万斤。社会创业企业通过实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑等手段,向特定市场提供非标准的、新颖性的产品或服务,获取顾客、投资者等市场主体的认同和支持,实现经济层面的成长。通过以上案例分析,本研究提出如下命题:

表4 资源拼凑、市场合法性与社会创业企业经济层面成长的案例证据

| 案例企业 | 资源拼凑                   | 组织合法性 | 经济价值实现      | 案例证据  |
|------|------------------------|-------|-------------|---|
| A    | 实物拼凑;<br>技能拼凑;<br>市场拼凑 | 市场合法性 | 产品规模扩大、市场扩张 | 善淘网面对社会公众慈善捐款参与不足的现实,选择瞄准25—40岁的都市白领作为潜在的筹款对象,动员其捐出闲置物品而非进行现金筹款。产品方面将有瑕疵等问题而不能上架的部分,分拆成布料进行再生利用,经过志愿设计师创意改制成酷炫环保、可以在生活中发挥各种收纳作用的包袱皮,一经推出就得到目标市场的热烈反响,提高了产品销量,扩大了经营范围。<br>乔琬珊挨个寻访了国内的纺织出口企业,发现订单里确实没有牦牛绒产品,而西藏牦牛绒,经处理后可以制成高品质的纺织品,其质感和保暖性,都不输给深受欧洲时尚圈欢迎的羊绒,以此抓住高端客户市场,对于贮存,他们在青海省共和县黑马河乡正却乎村找了一间闲置的小学,改为临时收购站和贮存库,同时为愿意回乡的藏族年轻人提供技术教育培训和工具。其牦牛绒与竹纤维的选材,加上朴素简约的设计,使得SHOKAY的产品更加典雅清新,区别于其他同等价位的奢侈品,得到了市场广泛认可,SHOKAY的纺织品出口到日本、美国及欧洲各国,在全球拥有130多家门店。 |
| B    | 实物拼凑;<br>技能拼凑;<br>市场拼凑 | 市场合法性 | 产品规模扩大、收支平衡 | 石嫣抓住城镇居民希望食用健康蔬菜和肉类的心理,提出会员缴纳一年的会费,农园则会为其配送有机蔬菜和肉类或者自己参与耕种的运营模式,准确定位对安全食品高度在意的居民群体,一方面为其提供新鲜自然的蔬菜,另一方面让其亲身体验劳作,构建农民与客户、客户与土地之间的信任,获得客户的广泛赞誉,现已向超过500个家庭提供服务,配送有机蔬菜超过25万斤。   |
| C    | 实物拼凑;<br>技能拼凑;<br>市场拼凑 | 市场合法性 | 经营规模扩大      | 无障碍艺途工作室以学员的绘画作品为起始点,由设计师志愿者进行再设计,生产和销售贴近百姓生活的相关衍生品,因其产品的新颖性和背后的故事吸引了一大波消费者,由此获得一定的发展资金,在上海、北京、杭州、成都、深圳、广州、西安7个城市为精智障碍特殊人群提供免费艺术治疗课程。   |
| D    | 技能拼凑                   | 市场合法性 | 经营规模扩大      |   |

命题1:实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑有助于社会创业企业获取市场合法性,促进其经济价值的实现。

## (二)资源拼凑、社会合法性与社会创业企业社会层面成长

社会创业的突出特征在于利用创新性手段解决社会问题,而创新造成的信息不对称使社会公众对其创业活动缺乏认识和理解,降低其社会公信力和合法性(王晶晶和王颖,2015),社会创业企业需要改变社会价值与经济利益相悖的公众认知,让社会接受这一新的组织形式(Bitektine和Haack,2015)。

资源拼凑成为社会创业企业突破社会合法性困境的有效手段,上述编码显示,社会创业企业的人力拼凑是将志愿者、闲置人力(比如劳动能力低下的残障人群、因家庭原因置业在家的妇女等低收入群体)、顾客等组合进项目以增加劳动力投入。社会创业企业通过人力拼凑让志

愿者、客户等充分参与企业活动,当其意识到自身的能力和情感得到提升时,很容易扮演支持性的角色以提高对社会创业的认知,提升公众对社会创业企业的合法性认知(Sarpong和Davies,2014;厉杰等,2018)。同时,对闲置人力的拼凑既可以缓解企业人力资源的缺乏,又可以提供给其工作机会,提高对弱势群体的可持续性支持。比如善淘网将非核心业务外包给残障人士,不仅解决残障人士的就业问题,而且有效缓解人力资源紧缺的问题。这种慈善效应得到志愿者和客户的广泛传播,为善淘网赢得良好口碑,推动其社会价值的实现,目前,善淘网已为200多名残障人士提供工作岗位或工作补贴,并培训其职业技能以更好地融入主流社会。同样,SHOKAY通过一对一模式直接向藏区牧民收购精梳好高质量牦牛绒,将其交予置业在家的家庭主妇手工编织产品,这种将闲置劳动力直接纳入公司体系的做法不仅控制了产品成本,而且为帮扶群体提供大量就业机会,获得其赞赏和认可。据相关数据统计,在青海省海南藏族自治州的黑马河乡,SHOKAY通过牦牛绒的收购使上千个牧民收入提高15%—20%,具体案例证据详见表5。

表5 资源拼凑、社会合法性与社会创业企业社会层面成长的案例证据

| 案例企业 | 资源拼凑          | 组织合法性 | 社会价值实现             | 案例证据  |
|------|---------------|-------|--------------------|---|
| A    | 人力拼凑;<br>制度拼凑 | 社会合法性 | 帮扶对象数量;筹款金额;环境保护力度 | 善淘网首次提出“线上慈善商店”的概念,将互联网与慈善义卖结合起来,打造“残健融合、人人参与”的美好乐园,使得善淘网的公益理念深入人心。运营模式上,善淘网将非核心业务外包给残障人士,不仅解决残障人士的就业问题,而且有效缓解人力资源紧缺的问题,真正践行“助残”理念。这种慈善效应得到志愿者和客户的广泛传播,为善淘网赢得良好口碑,推动其社会价值的实现,目前,善淘网为超过200多名残障人士提供工作岗位或工作补贴,并培训其职业技能以更好地融入主流社会,二手物资的处理减少碳排放1 430吨,等于多种了4 320棵大树。 |
| B    | 人力拼凑;<br>制度拼凑 | 社会合法性 | 提高弱势群体收入           | SHOKAY通过一对一模式直接向藏区牧民收购精梳好高质量牦牛绒,将其交予置业在家的家庭主妇手工编织产品,这种将闲置劳动力直接纳入公司体系的做法不仅控制了产品成本,而且为帮扶群体提供大量就业机会,获得其赞赏和认可。据相关数据统计,在青海省海南藏族自治州的黑马河乡,SHOKAY通过牦牛绒的收购使上千个牧民收入提高15%—20%。   |
| C    | 人力拼凑;<br>制度拼凑 | 社会合法性 | 提高农民收入;环境保护力度      | “分享收获”农园采用“公司+家庭农场”的经营模式,收取会员的定金,将其中的部分支付给种菜的郎广山,再由公司向郎广山收购蔬菜,配送给会员,既提高了农民收入,也构建了农民与社区居民,社区居民与土地的信任;而在农园的主要劳动力以志愿者为主,通过实地参与,加深了对分享收获的理解和支持,变成义务的宣传员。CSA保护250亩耕地不受污染,处理牲畜粪便超过1 000立方,直接减少化肥使用超过8万斤,减少农药纯液使用150升,提高农民收入30%。                                       |
| D    | 人力拼凑;<br>制度拼凑 | 社会合法性 | 残疾人就业数量            | 苗世明通过与微信平台共同发起的“一元购”公益筹资活动,借助社交平台的推广性和时效性,打破残障人群与正常人群的交流壁垒,在短时间内引发微信朋友圈的疯狂转发,让社会大众更清晰地认识和理解精障人群这一弱势群体,获得大量援助以支撑助残事业的发展,2009年到2013年,这四年的时间里,无障碍艺途在上海、北京等五个城市大概服务了400多位这样的精障人士。   |

目前,我国正处于经济转型关键期,在相关法律法规不明确的情况下,社会创业企业主张利用商业化手段创造社会福利的新型运营模式和组织形式缺乏社会认可(刘振等,2015),更需

要塑造公众对经济与社会价值可以兼容的社会认知以获取资源来支持企业成长(Yang和Wu, 2016)。制度拼凑是企业拒绝现有制度或规范,积极尝试新的或不明确的领域以形成流程和惯例的过程,重点在于打破常规和引领新的认知上(Baker和Nelson, 2005)。这种根据实际情况选择忽视行规或传统方式的做法,往往产生实用性制度,如新的组织结构或者新的社会文化(赵兴庐等, 2016),有经验的社会企业家会策略性地利用这种文化来处理由于缺乏绩效记录而导致的低水平信誉和合法性问题,让其聚焦于社会创业企业创造社会价值的过程,进而调动社会资源主动参与的积极性,推动社会创业企业社会价值的实现(Molecke和Pinkse, 2017)。正如无障碍艺途案例所显示(详见表5),苗世明通过与微信平台共同发起的“一元购”公益筹资活动,借助社交平台的推广性和时效性,打破残障人群与正常人群的交流壁垒,在短时间内引发微信朋友圈的疯狂转发,让社会大众更清晰地认识和理解精障人群这一弱势群体,获得大量援助以支撑助残事业的发展。通过上述案例分析,本研究提出如下命题:

命题2:人力拼凑和制度拼凑有助于社会创业企业获取社会合法性,促进其社会价值的实现。

### (三)不同成长阶段社会创业企业价值创造机制比较

尽管资源拼凑有助于社会创业企业获取合法性,促进其稳健成长,但通过案例分析发现,在社会创业企业的不同阶段,资源拼凑对合法性获取的力度不同,其成长表现也存在差异。本研究以成立时间为基准,将案例企业分为生存期和成长期。在生存期阶段,社会创业企业由于组织制度、决策流程等更具灵活性,会产生大量零碎的、看似无用的弱粘性资源(Baker和Nelson, 2005),比如闲置的材料、业余的技能等,这成为资源拼凑的主要源头。处于生存期的社会创业企业首要目的是要存活下去,才能继续完成其社会使命,因此这一阶段社会创业企业以实物拼凑、技能拼凑和市场拼凑为主(条目数40>9),旨在帮助社会创业企业获取市场合法性进而创造经济价值,以度过生存期(如表6所示)。比如善淘网创业伊始先利用亲友及同事捐赠的高质量商品获取第一批客户,通过客户的口口相传,维持网站的基本运营。

表6 社会创业企业生存期案例数据的编码条目结果

| 构念    | 测量变量     | 编码结果 |    |    |    | 小计 |
|-------|----------|------|----|----|----|----|
|       |          | A    | B  | C  | D  |    |
| 资源拼凑  | 实物、技能、市场 | 15   | 11 | 14 | 10 | 40 |
|       | 人力、制度    | 3    | 2  | 2  | 2  | 9  |
| 组织合法性 | 市场合法性    | 10   | 8  | 8  | 6  | 32 |
|       | 社会合法性    | 4    | 1  | 2  | 2  | 9  |
| 企业成长  | 经济价值     | 10   | 8  | 7  | 6  | 31 |
|       | 社会价值     | 2    | 1  | 2  | 3  | 8  |

到了企业成长期,随着组织规模扩大和运营方式的逐渐稳定,人力拼凑和制度拼凑成为社会创业企业的主流拼凑战略(34>7)。社会创业企业为实现企业目标和可持续性发展,需要引导公众理解和支持商业发展与社会价值可以兼容的新模式(Yang和Wu, 2016),进而促进社会创业企业社会层面的成长(如表7所示)。在整个社会创业企业成长过程中,资源拼凑先在经济层面发挥作用,帮助获取市场合法性创造经济收益,继而在经济层面成长的同时,通过人力拼凑和制度拼凑拓展社会影响力,推动社会合法性的获取,进而促进社会创业企业的可持续性成长(Tasavori等, 2018)。

通过案例间比较,研究还发现经济成长较好的社会创业企业其成长性较高,可能的解释是四家社会创业企业能够准确把握各自所能满足的社会需求,有效配置企业资源在经济层面和

表7 社会创业企业成长期案例数据的编码条目结果

| 构念    | 测量变量     | 编码结果 |   |   |   | 小计 |
|-------|----------|------|---|---|---|----|
|       |          | A    | B | C | D |    |
| 资源拼凑  | 实物、技能、市场 | 2    | 2 | 1 | 2 | 7  |
|       | 人力、制度    | 12   | 8 | 7 | 7 | 34 |
| 组织合法性 | 市场合法性    | 3    | 3 | 2 | 2 | 10 |
|       | 社会合法性    | 11   | 8 | 9 | 9 | 37 |
| 企业成长  | 经济价值     | 3    | 2 | 2 | 1 | 8  |
|       | 社会价值     | 10   | 7 | 9 | 8 | 34 |

社会层面的比重,进而选择合适的合法性推动企业成长(刘振等,2015)。具体而言,虽然经济价值与社会价值本质属性存在差别,但是两者并非相互冲突,而是在功能上相辅相成(薛杨和张玉利,2016)。经济价值越高的社会创业企业由于其在市场表现方面更加贴近于商业企业,较之大多数社会组织而言具有稳定的商业运营模式,其经济产出往往作为社会价值创造的金融性资源,助推社会创业企业实现本质目标(Dacin等,2011),因此其成长性高于经济成长一般的社会创业企业。四家案例企业的发展现状正好佐证这一观点:(1)善淘网是众多社会创业企业的典范,在2014年度就实现了163个公益项目筹资,总筹资额达2 435 600元,估计减少碳排放量1 430吨,相当于种植了4 320棵大树,为多位残疾人提供了工作岗位,所提供的补贴约为240万元,同时也帮助他们找到了自身的尊严与自信。在后期的成长过程中,善淘网所处置的闲置物品数量大幅度增长,逐渐打破地域限制,所接受的捐赠范围也拓展到了全国,销售的范围也发展到了全国,相应的市场不断扩大。(2)SHOKAY将消费者锁定为20—40岁之间的对生活品质要求较高的中高端收入人士,在生产加工中尤其强调品质,充分发挥牦牛绒的价值并获得盈利,提高藏区牧民与无业农妇的收入。与善淘网相比,SHOKAY的社会价值可与之媲美,均大幅提升了服务群体的生活水平,但SHOKAY所实现的经济价值稍为逊色。(3)分享收获通过在城市中选取对食品安全问题高度重视的人士作为目标用户,为他们持续提供优质的健康食品,在保障食品安全健康的同时提高了农民的收入。但相对善淘网以及SHOKAY而言,其所实现的经济价值较为有限,社会影响力也略逊一筹。(4)无障碍艺途与其余三家社会创业企业相比经济价值并未明显地显现出来。一方面由于无障碍艺途艺术疗愈的特殊性质,较注重对精障人群的治疗和发展,给予其机会和平台拓宽自己的艺术特长;另一方面无障碍艺途主要的营利方式是通过衍生品义卖来获取收入,无论是实体店、网店还是展览拍卖,利润都较少。因此主要利用自身知名度与众多企业建立合作项目,比如设立艺途公益基金会,为精障群体送去艺术梦想和康复的机会。鉴于此,本研究提出如下命题:

命题3:在社会创业企业生存期,主要通过实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑帮助获取市场合法性以促进经济价值实现;在成长期,则主要通过人力拼凑和制度拼凑帮助获取社会合法性以实现社会价值。进一步地,基于市场合法性和社会合法性的相对平衡,经济营收越好的社会创业企业其成长性越高。

## 五、结论与讨论

### (一)研究结论

本研究通过多案例研究方法对社会创业企业的成长机制问题展开了较为深入地探讨。研究结果表明,首先社会创业企业通过实物拼凑、技能拼凑、市场拼凑、人力拼凑以及制度拼凑等不同类型拼凑的组合来获取内外部资源,从而推动其社会合法性和市场合法性的获取,最终实现社会层面和经济层面的成长。具体而言,实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑有助于社会创业

企业获取市场合法性以促进其经济价值的实现;人力拼凑和制度拼凑有助于社会创业企业获取社会合法性以促进其社会价值的实现。其次,在社会创业企业成长的不同阶段,其成长机制也不同。在生存期,社会创业企业注重实物、技能以及市场等资源拼凑策略来帮助获取市场合法性,实现经济营收以保证企业存活;在成长期,社会创业企业则主要通过人力和制度拼凑推动社会合法化,实现企业的可持续性成长。最后,通过对4个案例样本的比较分析,研究发现经济发展越好的社会创业企业其成长性越高,即社会创业企业在经济层面和社会层面的成长呈现动态平衡特征,经济层面的成长有助于经济目标的实现,而经济价值的实现对社会价值的实现有正向影响,当社会目标实现后,又会进一步促进企业在经济层面的成长。

## (二)理论贡献与实践启示

本研究的理论贡献主要有三点:(1)丰富和拓展了社会创业领域的研究成果。社会创业致力于以商业化方式创造性地解决社会问题,在带动经济增长、消除贫困、保护环境等方面发挥重要作用(刘志阳和庄欣荷,2018),目前学者主要围绕社会创业的内涵特征、影响效应、创业过程要素等方面开展了相关研究,较少探讨社会创业企业的成长问题(Hoogendoorn,2016)。本研究运用扎根理论研究方法对四家案例样本进行多案例分析,深入剖析社会创业企业的成长过程,探索性地提出并验证了“资源拼凑—组织合法性—社会创业企业成长”的理论模型,揭示了社会创业企业在不同成长阶段的过程机制,为丰富和拓展社会创业研究提供了新的研究路径。

(2)拓展与补充了资源拼凑理论研究。现有研究较多关注资源拼凑在新创企业成长中突破资源约束的重要作用(祝振铎和李新春,2016),但由于资源拼凑类型和内容的不同,其影响新创企业绩效的结果存在不确定性(Salunke等,2013)。相较于商业创业企业,社会创业企业面临更加严峻的资源形势,需要实施资源拼凑战略以“绝地逢生”和“茁壮成长”,也更需审视其内在作用机制以推动社会创业企业成长。本研究通过多案例研究对不同类型的资源拼凑与社会创业企业成长关系机理进行探讨,发现实物拼凑、技能拼凑以及市场拼凑主要通过助力市场合法化作用于社会创业企业的经济层面,而人力拼凑和制度拼凑在赢得社会大众认可和支持的基础上,促进社会创业企业社会价值的实现,将资源拼凑理论嵌入到社会创业领域并明晰了资源拼凑促进社会创业企业成长的作用机制。

(3)丰富与深化了合法性领域的研究成果。现有文献主要探讨组织合法性在商业企业成长中的作用,缺乏对社会创业合法性的研究(厉杰等,2018)。社会创业合法性与商业创业相比具有独特性,而且社会创业企业能否在不同的生命周期获取适当的组织合法性会影响企业的生存与发展(王晶晶和王颖,2015),本研究通过多案例研究探讨市场合法性、社会合法性与不同层面社会创业企业成长的关系,发现组织合法性在资源拼凑与社会创业企业成长中起中介作用,响应Wilson和Post(2013)寻求社会创业合法性途径以打破经济价值与社会价值零和博弈困局的呼吁,丰富与补充了组织合法性领域的研究成果。

对于社会创业企业而言,上述结论不仅解释了在资源匮乏和转型经济情境下社会创业企业如何实现可持续性成长的机制问题,更在资源拼凑策略选择和合法性获取方面具有重要的实践启示:(1)资源拼凑是一种有效的资源管理战略,社会创业者需要积极认识手头资源对于企业的价值,树立拼凑思维,努力改变对资源用途的固有认知,通过迭代的拼凑行为应对企业面临的挑战和机会。同时,合法性对社会创业企业成长至关重要,因此在资源有限的情境下,社会创业企业要重视并强化资源拼凑在获取合法性过程中的作用,将有限的资源应用到“刀刃”上,做到“因时制宜”。具体而言,在社会创业企业生存期,主要通过对实物、技能及市场的创新性整合和拼凑与商业企业在市场上同台竞争,优先获取经济价值以支持企业的生存性经营;在成长期,重点运用人力和制度拼凑提高社会大众对社会创业企业的认可,将经济营收转化为企业推动社会价值实现的动力,实现企业的可持续性发展。(2)社会创业合法性的平衡有利于社

会创业企业取得较好的成长结果,因此在社会创业企业成长过程中,创业者要注重对整个企业架构和战略的思考,洞悉企业与环境之间的互动作用关系,通过不同的资源拼凑手段组合维持市场合法性和社会合法性的相对平衡。比如在企业成长不顺利时,侧重对市场合法性的获取以维持企业生存;在企业发展较快时,加大对社会合法性的获取力度,提高企业解决社会问题的能力。此外,社会创业者一定要明确企业目标,通过对经济收益和社会价值的调和,让经济价值服务于社会价值,保障其社会使命不产生偏移,永葆社会创业初心。

### (三)不足与展望

本研究还存在一定的局限性,首先,作为一项探索性研究,本研究提炼出的资源拼凑、组织合法性和社会创业企业成长三大构念的细分指标,其普适性尚未明确,未来研究可以将这些构念推进至可以量化测量的阶段,以提高社会创业企业成长机制模型有效性。其次,虽然本研究在数据收集、编码、分析过程中严格遵循案例分析标准,所选择的案例企业具有一定的代表性和典型性,但鉴于二手资料的固有局限,数据相对单薄,未来研究有待进一步收集资料或进行深度访谈获取一手资料并采用跟踪式案例研究予以克服和验证研究结论。最后,在考察社会创业企业成长过程机制中,尚未充分体现制度因素的影响作用,如何将制度不确定性与社会创业企业成长结合还有待探讨,未来研究可以结合我国的制度环境,深入挖掘制度压力影响资源拼凑与社会创业企业成长关系的作用机理。

### 主要参考文献

- [1]方世建,黄明辉.创业新组拼理论溯源、主要内容探析与未来研究展望[J].外国经济与管理,2013,(10):2-12.
- [2]傅颖,斯晓夫,陈卉.基于中国情境的社会创业:前沿理论与问题思考[J].外国经济与管理,2017,(3):40-50.
- [3]厉杰,吕辰,于晓宇.社会创业合法性形成机制研究述评[J].研究与发展管理,2018,(2):148-158.
- [4]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,(5):14-22.
- [5]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,(4):565-575.
- [6]刘志阳,庄欣荷.社会创业定量研究:文献述评与研究框架[J].研究与发展管理,2018,(2):123-135.
- [7]马嵩,李雪灵,申佳,等.创业企业合法化战略研究的演化路径与体系构建[J].外国经济与管理,2015,(10):46-57.
- [8]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,(1):148-155.
- [9]于晓宇,李雅洁,陶向明.创业拼凑研究综述与未来展望[J].管理学报,2017,(2):306-316.
- [10]祝振铎,李新春.新创企业成长战略:资源拼凑的研究综述与展望[J].外国经济与管理,2016,(11):71-82.
- [11]Baker T, Nelson R E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 329-366.
- [12]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.
- [13]Desa G, Basu S. Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013, 7(1): 26-49.
- [14]Edmondson A C, Mcmanus S E. Methodological fit in management field research[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(4): 1155-1179.
- [15]Liu G, Eng T Y, Takeda S. An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(2): 267-298.
- [16]Molecke G, Pinkse J. Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(5): 550-568.
- [17]Ruebottom T. The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains[J]. *Journal of Business Venturing*, 2013, 28(1): 98-116.
- [18]Senyard J, Baker T, Steffens P, et al. Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms[J]. *Journal of Innovation Management*, 2014, 31(2): 211-230.

- [19]Stevens R, Moray N, Bruneel J. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(5): 1051-1082.
- [20]Sunduramurthy C, Zheng C C, Musteen M, et al. Doing more with less, systematically? Bricolage and ingenuity in successful social ventures[J]. *Journal of World Business*, 2016, 51(5): 855-870.
- [21]Tasavori M, Kwong C, Pruthi S. Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises[J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2018, 30(3-4): 336-361.
- [22]Yin R K. Case study research and applications: Design and methods[M]. London: Sage Publications, 2017.
- [23]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.
- [24]Zahra S A, Gedajlovic E, Neubaum D O, et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges[J]. *Journal of Business Venturing*, 2009, 24(5): 519-532.

## **Resource Bricolage, Organizational Legitimacy and the Growth of Social Start-ups: A Multi-case Study based on the Grounded Theory**

Peng Wei<sup>1</sup>, Yu Xiaojin<sup>1</sup>, Zheng Qingling<sup>1</sup>, Zhu Zhenduo<sup>2</sup>

(1. *Business School, Changzhou University, Changzhou 213164, China;*

2. *School of Business, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510420, China)*

**Summary:** Social entrepreneurship has gradually become an important force to break through market and government failures, and promote social changes by the virtue of its innovative approach to solve social problems. Many social start-ups have been built under the circumstance of the entrepreneurial craze, but the number of start-ups that can achieve steady growth in reality is not satisfactory. The growth of social start-ups faces many problems such as serious resource constraints and sustainable development. Social start-ups often reject the optimal resource allocation in response to resource scarcity and take the resource bricolage model to support business development. However, due to the dynamic nature of social entrepreneurial growth, there may be a complex mechanism between resource bricolage and the growth of social start-ups. Therefore, this study integrates the perspectives of resource bricolage and organizational legitimacy to explore social start-ups' growth mechanism model by in-depth case studies with four social enterprise cases. Research results show that different types of resource bricolage can help social start-ups obtain different organizational legitimacy. Physical bricolage, skill bricolage and market bricolage mainly help to obtain market legitimacy to promote the economic growth of social start-ups, while labor bricolage and institutional bricolage help to obtain social legitimacy to realize the social value of social start-ups. Meanwhile, different types of social start-ups are different in patterns of legitimacy and degrees of growth at different stages of growth. The above conclusions have some significance. In theoretical aspect, firstly, this study reveals the process mechanism of social start-ups at different stages of growth through case studies, and provides a new research path for enriching and expanding social entrepreneurship research. Secondly, this study embeds the resource bricolage theory into the field of social entrepreneurship, clarifies the mechanism that resource bricolage promotes the growth of social start-ups, and expands resource bricolage theory research. Finally, this study echoes the calling by Wilson et al.(2013) for social entrepreneurship legitimacy to break through the zero-sum game dilemma of the economic and social value, enriching and

supplementing the research results in the field of organizational legitimacy. In practice, firstly, this study inspires social entrepreneurs to establish bricolage thinking to ease the resource dilemma through the creative use of resources at hand; at the same time, we should attach importance to and strengthen the role of resource bricolage in the process of obtaining legality, and apply limited resources to the “blade”, in order to “fit for the time”. Secondly, social entrepreneurs should pay attention to the thinking of the entire enterprise structure and strategy, and understand the interaction between the enterprise and the environment. We need to maintain a relative balance between market legitimacy and social legitimacy through a combination of different resource bricolage models.

**Key words:** resource bricolage; organizational legitimacy; social start-ups’ growth; multi-case study

(责任编辑:墨 茶)

---

(上接第54页)

situations, except for craftsmanship for repeated tasks and project management in predictable and stable environment.

Overall, there exist strong tensions between knowing and doing, between thinking and acting, and between learning and practicing. While people often intentionally seek to balance and mingle the knowing, thinking, and learning part with the doing, acting, and practicing part, the two parts do indeed remain separate and gaps could exist in varying degrees: knowing comes before doing; knowing lags behind doing; knowing and doing alternate their lead in iterative fashion; knowing and doing have no relationship at all.

The fundamental learning and the building of capacity to learn are the major tasks for individuals, management decision makers in particular, to focus on during their formative years at the apprentice stage. When in practice during their professional career or facing decisions later in their ongoing personal life, they often do not have the luxury to engage in reflective thinking and deep learning. Most likely, they have to act “thinkingly” and improvise accordingly so as to effectively cope with the incessant changes and challenges in the increasingly complex and uncertain world, despite of the unavoidable gap between knowing and doing.

**Key words:** unison of knowing and doing; unison of knowing and not doing; subject of knowing and doing; knowledge; learning; thinking; paradox

(责任编辑:雨 橙)