

造血式扎根：企业社区参与的驱动因素与现实路径

王毅杰 孙旌程

摘要：在“共建共治共享”的社会治理格局下，企业社区参与作为一种重要战略举措，愈发受到重视。本文基于对S市一家生活服务类公司参与社区治理的研究发现，企业基于自身生存发展需要，采取“双轨制战略”，通过成立社会组织参与社区治理。在具体实践中，该类社会组织采用模式融合策略，激发了社区与组织活力。在这种战略下，企业社区参与不仅有效结合地方政策，也能较好地扎根社区，最终形成了“企业‘造血’社会组织——组织‘回馈’社区居民——居民消费支持企业”的多方共赢运作模式，推动了企业、社会组织与社区治理的快速发展。这种企业衍生社会组织的社区参与新模式既能节约治理成本，还能为企业承担社会责任、持续参与社会治理提供新的发展思路。

关键词：企业社区参与 企业衍生型社会组织 社区治理 资源依赖

中图分类号：C915

文献标识码：A

文章编号：1004-0730(2023)07-0129-12

DOI:10.19624/j.cnki.cn42-1005/c.2023.07.014

一、问题的提出

自党的十九届五中全会中提出“要完善共建共治共享的社会治理制度，实现政府治理同社会调节、居民自治良性互动”以来，加强和创新社会治理已然成为基层工作的重点，并在具体实践中不断发展出新的目标和要求。而新目标的实现需要依靠多元主体共同合作，激发社会内生动力，进而才能健全共建共治共享的社会治理制度，提升社会治理效能。

企业作为社会多元共治的关键主体之一，在参与公共服务、承担社会责任、配合政府部门协同

治理等方面都应发挥积极作用。事实证明，不少企业已经在参与社会治理过程中产生了一定影响力，尤其在社区治理中逐渐彰显其能力。目前，国内对企业参与社区治理的研究多集中在大规模企业。不可忽视的是，中小规模的企业在参与基层社区治理中，同样也能发挥重要作用，并在一定程度上补充了大企业容易忽视的精细化服务。中国本土实践中，企业参与社区治理呈现出的多种模式，仍需进一步挖掘。

基于上述背景，本研究通过分析一家以家电维修为主要经营活动的服务型企业成立社会组织并参与社区治理的过程，探究中小型企业社区参与的具体实践，并尝试回答以下问题：其一，企业成立

的社会组织参与社区治理的内在动力有哪些?其二,这类社会组织是如何生存、保持活力并扎根社区的?其三,在完善共建共治共享的社会治理格局中,如何才能推动以企业为代表的社会治理共同体,更好地发挥自身优势参与社区治理?

二、文献回顾与案例介绍

在国家大力推行多元主体参与社会治理的背景下,“共建共治共享”不仅成为指导基层社会治理的重要理念,也成为多元主体之一的企业必须回应的现实需求。社区关系作为企业社会责任的重要一环,对企业的生存和发展有着重要的意义。在中国的本土情境下,相对于企业,社会组织在社区中扮演着更为重要的角色。因此,我们需要厘清企业、社会组织等多元主体在参与社区治理时的关系,并进一步总结形成本研究的分析框架。

(一)文献回顾

1. 企业社区参与

“企业社区参与”(Corporate Community Involvement, CCI)概念起源于国外,是指企业与社区内的各类组织和居民共同参与解决社区问题的行为与过程,也是企业对当地社区履行社会责任的一种表现^[1]。

目前企业社区参与的相关研究涵盖了影响因素、行为战略、绩效评价和现实情境等诸多方面。其中,政治、经济、文化、生态构建了影响企业社区参与的外部环境,而企业的治理结构、高管和员工特征、组织氛围则是组织内部的影响关键^[2]。在行动和战略层面,企业社区参与的方式呈现出从单方面付出向协同发展的趋势。不少研究者将“参与”视为一种“投资”,目的是获取可持续利益与合法性^[3]。有研究根据现实案例归纳出当前企业社区参与的四种战略模式,即交易性参与、桥梁性参与、转型性参与和整合性参与战略^[4]。

在绩效影响上,已有研究主要从企业和社会两方面去衡量。企业绩效体现在企业的合法性影响、品牌与社会影响以及对企业的人力财力影响^[5]。社会绩效主要体现在社区人员就业、提高社区居民收入、改善社区医疗条件和促进社区可持续发展等方面^[6]。关于企业社区参与的中国情境研究已经发现,在城市社区中,大型企业通过深度社区参与获取合法性,推动社区组织发展,并在一定程度上形成了共建共治共享的治理格局^[10]。企业和社区的良好发展更加依赖于高效的企业运营体系、良好的政府—企业—社区关系,以共建共治共享的格局实现资源互动、功能互补。

2. 市场与社会组织的关系

作为多元治理的主体之一,中国的社会组织在推动经济发展,提供公共服务产品,促进社会和谐等方面愈发重要。这也使得不少企业基于自身发展考虑采取与社会组织合作参与社会治理。事实上,受限于我国社会组织市场环境的建设迟缓^[12],市场与社会的公私价值观存在天然分歧,并且引发学界激烈讨论。

部分学者持有的观点是市场与社会是二元对立的关系^[14]。但是更多的研究案例发现,在世界范围内,市场与社会之间保持着密切的关联。其中,企业与社会组织的合作就是很好印证。国外有学者认为,社会组织与企业的联盟是一种资源互补、相互学习、共赢的合作形式^[15]。还有学者总结国外经验,立足于企业社会视角认为企业与社会组织的合作联盟是当前经济背景下的必然选择^[16]。在我国推动“共治共建共享”的治理格局下,尽管企业与社会组织的性质不同,但相互联盟不失为一种有益的尝试^[17]。企业在力所能及的范围内,与非营利组织合作参与社区治理可以成为履行社区责任、发挥社会治理效应的常态^[18],社会组织也可以依赖企业募集资金,提升知名度^[19],形成互利共赢的局面。还有研究认为,在当前的社会环境下,应当重新认

识社区治理中企业角色的转变,摒弃行政主导治理模式的缺陷,真正构建起基于多元合作的社区治理模式^[20]。

伴随着国内公益活动与社区治理的兴起,市场与社会的关系更加紧密结合。有研究发现公益领域中“市场机制”的运用,将有利于传统公益资源的配置从“计划公益”迈向“市场公益”时代^[21]。而在社工机构与市场之间也存在着“互嵌式”的共治逻辑^[22]。同时不少研究也关注到社会企业这一特殊的组织形式。在现代市场经济中,社会企业有其亲社会的市场生命力,与市场经济也具有内在相容性^[23]。部分社会组织会因生存资源的不稳定,在特定阶段会转型为社会企业,兼顾公益与利益^[24]。社会企业也会为应对所处环境的复杂性,以资源拼凑的逻辑双轨运营企业与社会组织,并获得良好的发展^[25]。

可以看出,过往围绕企业社区参与、市场与社会组织的关系展开了丰富的研究,但是依然存在值得深入探讨的空间。当前,我国传统社会组织的发展面临着过度依赖政府购买服务、资源获取渠道单一等问题。为了组织的生存发展,社会组织转型为社会企业正在成为一种常态。与之相对的,在国家推动构建“共治共建共享”的社会治理体系下,企业成立社会组织并参与社区服务似乎更值得被关注。以企业为建设基础的社会组织,在社区治理中,既可以减轻政府财政压力,同时也能促进多元主体的共同参与,最终实现和谐社会的建设。

基于文献回顾可以发现,“企业社区参与”是一个主动且动态过程,涵盖了三个阶段。首先,组织的内外部环境影响着企业社区参与。其次,在参与时,企业的行动会根据内外环境选择具体的行动方式。最后,社区参与情况将会直接影响企业的绩效评价和社会绩效,并进一步吸引其他企业的参与。上述几点构成了本文分析企业社区参与的整体性思路。

(二)案例介绍

B公司成立于2014年,主要开展家电维修、销售等项目服务。该公司于2015年出资成立社会组织——B便民服务中心,致力于将该组织打造成具有线上线下联动服务功能,帮助老百姓解决日常生活性家电服务的O2O服务平台,让百姓享受到方便快捷与实惠的家电服务。

2018年9月,B便民服务中心签约进入第三方机构社会组织孵化园接受培育孵化。作为B公司成立的社会组织,其服务范围覆盖S市各大社区。与18个社区进行合作的同时,也同政府职能部门合作开展老旧小区的适老化改造等项目。自创办以来,该社会组织已经服务居民10万余户,发展社区志愿者400余人,累计志愿服务时间高达1.9万小时,并打造了“乐居驿站”“空巢、高龄老人关爱行动”等多项公益品牌项目。

三、市场受阻:企业社区参与的推动因素

企业的运营目标是为了获取利益,而社会组织则不以营利为目的。从本质上看企业与社会组织大相径庭,但是二者都面临着同一个问题——生存。企业生存需要市场,社会组织生存需要依靠资源支持。资源依赖理论认为,组织关注的重点是如何长期生存,而持续获取资源的能力便是生存的法宝。初创型服务企业的生存压力源于行业环境和政策环境的限制条件以及对客户资源的需求。企业若想获得良好的发展,就必须找到应对生存压力的策略。

(一)杂乱无章:行业环境限制市场开发

伴随着互联网的迅速发展,O2O模式进入大众视野。随之兴起的社区智慧生活服务改变了过去社区只能线下活动的格局。诸多大型企业都依托互联网电商平台进军社区家电服务行业。但诸多企业的人局,带来的却是家电服务行业的野蛮生

长,并没有形成良好的市场氛围。

事实上,不少O2O平台在家电服务行业都难以持续发展。一方面是由于这种新兴的模式依然在探索期,市场上尚未出现现象级公司引领行业标准,政府也并未出台相关政策对在这些平台参与家电服务进行引导。另一方面,因市场不规范造成的服务人员不专业、维修品质无保障、售后服务当摆设、收费标准不统一等诸多问题难以解决。受到上述因素的影响,拥有15年家电维修工作经验的C先生凭借着对家电服务行业的热情,创办了B信息科技有限公司。

你看新闻应该也知道,每年都有因为电路老化、电器使用不当引发的火灾。还有不规范的服务人员,以次充好更换三无配件,这太危险了。我虽然是开公司挣钱,但还是希望能把这里的市场稍微整治整治,至少让大家安心。(B公司创始人C先生,20210708)

良好的行业环境是初创企业打开市场、健康发展的关键。面对杂乱无序的行业环境,尽管企业家的社会责任感在一定程度上可以影响企业,但是初创企业生存发展面临的首要问题是获取市场认可,即客户对企业的认可。现实情况是,地方政府的政策限制会更为直接地影响企业获取客户资源,并且在复杂的外部环境影响下,企业的发展战略也会有所改变。

(二)推销无门:政策限制潜在客户拓展

作为初创的服务型企业,为争夺了市场的话语权,B公司原本计划通过进驻社区提供服务,打通社区家电维修的“最后一公里”。与常规的商品售卖不同,服务型产品需要让消费者感受到服务价值,因此企业最初争夺市场的策略是上门推销。但事与愿违,近些年因上门推销导致居民上当受骗的事件屡见不鲜,不论是法律法规抑或是地方政府在管理层面,都明令禁止企业上门推销产品或服务。

几年前就是这样一个情况,个人和企业都不

可以在社区乱逛进行推销,这种行为会影响到居民正常的生活。这几年传销团伙也多,像我们这种老旧小区,很容易被那些传销分子盯上的,很多老人没有鉴别能力很容易上当受骗的,所以现在只要有人上门营销被举报到我们社区这里,都要马上处理。(Y社区居委会工作人员W,20210702)

B公司提供的服务主要与社区安全、家电维修安装及老年人相关,例如家电维修安装、家政服务、适老化改造等。这就决定了该B公司的服务人群主要为社区居民,尤其是老年人群。但是若想直接进入社区甚至落地社区进行营销以及后续服务,仅仅依靠投放商业广告增加曝光率是远远不够的,必须想办法同社区或者物业进行合作。现实情况是,S市老城区较多,许多社区甚至没有专门的物业公司,绝大部分社区都采用街道承包制管理社区,甚至还有无人问津的社区,导致无法与社区进行合作。

除此之外,由于骗子大都喜欢挑防范意识不强的老年人下手,有关老年人的服务容易被“标签化”,导致大部分居民认为这样的服务都是“无中生有”、是“骗钱的”。

可以看出,由于S市各大辖区及社区、街道都对上门推销都进行了管控,导致企业在开拓市场时受到政策限制以及由社会环境引发的社区居民信任危机。尽管宣传员在推广过程中会说明服务内容以及价格的优势,但是大部分人依然不会买账。在市场杂乱和推销限制的双重影响下,企业不得不取消这种营销方式,去寻求更合适的机遇。

四、策略与模式:社企融合发展思路下的组织活力

企业与社会组织在性质上有着本质差别,在发展过程中,以盈利为导向的企业一般采取商业化运营模式,而社会组织有较强的公益性,多采用服

务性运营模式。企业运营模式一般指企业内部人员、财务、物资、信息等各要素的组合。若缺乏合理有效的运营模式,即便再高效的销售模式也会因缺乏持续优质的产品和服务供应变得空心化^[26]。社会组织服务模式则指社会组织通过实践和探索形成的有效解决社会问题的创新模式,这些新型服务模式的出现对于我国社会组织运行与发展都具有重要意义与价值。

(一)公益破局:现实与情怀的理性选择

2014年以来,为适应社会发展趋势,中央相继出台了多项措施促进科技服务业、生产性服务业发展,并把发挥社会组织作用放在显著位置。2015年,在政策的支持及推动下,社会组织的规模与数量都空前增加。B公司同样关注到了社会组织领域发生的变化,因此尝试寻求从社会组织层面解决进驻社区宣传难题。

2015年兴起了建立社会组织的潮流,整个SZ一下子出现了好多社会组织。我们当时想与社会组织进行合作,但是考虑到没有社会组织做过我们家用电器这个领域的项目,怕出现什么问题,所以合作这事就告一段落了。(B机构负责人H女士,20211104)

我从民政局那里了解到自己也能成立社会组织,在社区里以公益的形式做贡献,并非要改变市场秩序,就成立了我们现在这个B便民服务中心。说实话,成立社会组织也有利于我们与政府沟通,而且更加有效。(B公司创始人C先生,20210702)

B公司最初希望与社会组织进行合作降低成本,但由于社会组织服务的专业性等一系列问题始终无法形成合作,创始人最终选择自己创立社会组织。此举不仅解决了企业无法直接进入社区对居民上门营销的问题,甚至还借助社会组织这一特殊形式与政府、社区及居民进行沟通,积极响应了政府出台的多项新政策。从企业中衍生属于自己的社会组织,一方面可以便于群众接受,另一方面也

有助于与社区进行合作,使企业的服务内容能够真正落实在为居民服务中。在这一特殊情境下,企业社区参与形成了新的“双轨制战略”,即同时运行企业与社会组织。具体而言,企业以社会组织的身份进驻社区,与社区形成良好的合作伙伴关系,社区参与的具体活动由社会组织开展,而企业依旧保持正常的商业运行。

(二)无偿+有偿:寻找社区服务的平衡点

在企业平台的支持下,机构负责人及工作团队根据落地社区的实际需求,确立了“无偿+有偿”的运营服务模式。一方面,针对社区内的特殊人群,如空巢老人、低保人群及残障人群等,通过公益活动的形式每年提供基础频次的居民服务。另一方面,针对普通居民,则由企业平台提供可以直接购买的“有偿”服务。在“多元主体共同参与社区治理”的格局下,企业同样为社区居民提供了参与路径。将“有偿”与“无偿”之间设置了转化机制,普通居民可以通过参与社会组织举办的志愿服务活动换取有偿服务(见图1)。

同时,为提高社会组织的运行和管理效率,更好地为居民提供相关服务,社会组织借鉴了公司的“标准化管理模式”和“O2O模式”,打造居民可视化平台,利用标准化管理模式打造社会组织自身的标准化服务,使居民能够享受标准化全流程服务体验。社区居民既可以通过线上平台(微信小程序)进行在线预约,也可以通过统一服务热线寻求专业人员上门服务。

对于想“无偿”获得“有偿”服务的居民,需要在B机构注册志愿者,并通过线上平台进行志愿者服务积分累计与积分兑换业务。对于线下预约及登记,B机构引用了“居民‘画像’管理系统”,对居民服务信息及需求进行汇总,使线上与线下信息同步一致。如果居民不会进行线上预约,也可以直接通过社区或B机构设置的驿站进行预约,也会有专人进行上门服务。

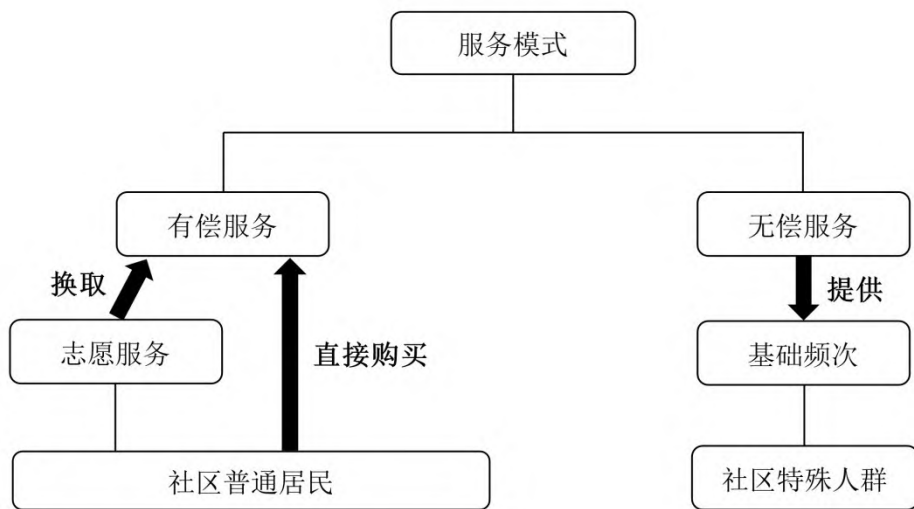


图1 机构运营服务模式

事实上,借助企业的商业运营模式,该社会组织独创的服务模式不仅提高了服务与办事效率,还在不改变自身非营利性质的基础上,为母体公司带来稳定客户群体购买“有偿”服务。

(三)线上+线下:顺应时代的标准化服务

与其他服务类社会组织相比,B机构借鉴了企业的标准化运作全流程,将不易标准化的服务流程进行规范化,并克服信息不对称的问题。如,针对市场服务需求建立的“线上+线下平台”、成立专门的维护保养团队、监管人员对订单流程进行实时跟踪、服务结束时要求客户进行服务评价等。目的是避免出现其他社会组织在项目评估中因评估标准制定模糊而导致评估失败,工作人员与居民之间互动较差,参与活动人员较少以及志愿者流动性较强无法管理等问题。综合形成与自身发展相符的标准化全流程服务体系(如图2)。

由于母体公司在互联网浪潮的推动下建立了“O2O商业模式”,利用“线上+线下”双通道搭建了自己独特的商业运营模式。而衍生出的社会组织正是借鉴了这一模式,利用企业搭建好的微端平台以及企业线下标准化管理模式打造社会组织自身的标准化全流程服务体系,使居民能够享受标准化全流程服务体验。

同时,工作人员会留意老年居民(80周岁以上高龄、独居、空巢老人)及低保、残疾等人群。针对此类特殊人群,楼栋长与工作人员会在固定时间进行走访,进行房屋内用电安全排查、简单的电器维修等上门服务,不仅解决了社区工作人员无法身兼多职的尴尬处境,也与社区特殊居民产生了良好的互动关系,进一步促进了B机构与社区的长期合作。

由于社区居民年龄分布差距较大,生活习惯迥异等原因,部分居民不希望社区频繁上门探访。在了解了社会组织的相关服务内容与规则后,大部分行动方便的老年人都希望能够参与到志愿服务活动中,获取相应的服务积分进行居民服务兑换。因此B机构与社区进行合作,通过“乐居驿站”预约或社区预约的形式,在线下进行居民服务预约。

(四)合作关系伙伴:组织员工的企业式培养

在人才激烈竞争的时代,人事管理与人才培养已成为社会和企业共同关注的焦点。社会组织应不断加强并创新人事管理和人才培养体系。B机构也在很大程度上借鉴并改进了企业的人事管理与人才培养体系。

公司的人事管理不能仅因为业务推动而设立,在一定层面上要兼具纽带和沟通的作用。比

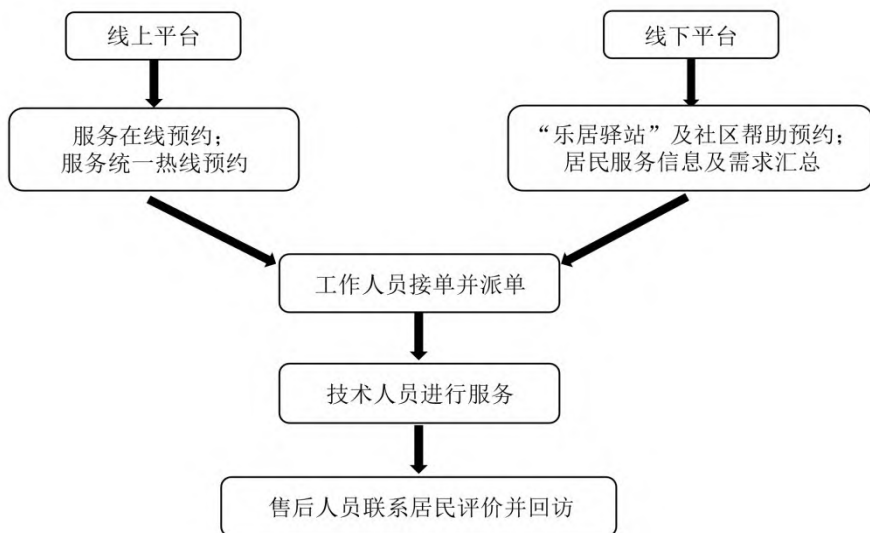


图2 B机构标准化服务体系

如,他不能只做应付以及局限的工作,更重要的是要了解公司的整个服务流程,起到熟悉全局的作用,尤其是连接好每个岗位的工作人员,主动出击,及时进行处理和调整。在人才培养中,如何让人才实现自我价值并长期留在公司是我们一直研究的点,我个人觉得应该不断完善人才晋升渠道,增加鼓励制度等。总之,一切都应在新的发展变局中找到突破口。(B公司创始人C先生,20210708)

在此背景下,B机构在人事管理体系中提出了带有企业管理特色的“合作关系伙伴”理念,提出“选人、用人、育人、留人”这一标准化人事管理和人才培养体系。为了防止组织内部出现管理混乱,B机构积极建立了一套监管制度,如信息公开、信用监管等,甚至寻求社会力量进行监督。此外,B机构在将人事部门权力打散的基础上,还要求人事部门熟悉社会组织的运作流程,形成权责明确、运行协调的格局。并且在日常运营时,采用互联网技术手段进行加持,提升组织智能化管理水平。

五、羁绊与扎根:双轨制战略下的意外回报

企业自己成立的社会组织,最大的优势是可

以获取多样性的资源支持渠道。除了社会组织可获得的外来资源,企业内资源在组织运营发展中成为关键。同时,借鉴企业的运营模式,社会组织具有适应市场发展的能力,拥有较强的自主性与灵活性。在开展服务时,社会组织也能为母体企业带来积极的评价,打下坚实的社会基础,并为企业与政府之间建立起另一种沟通渠道。基于此,政府、企业、社会组织及居民的多元主体互动循环展开,不促进了社会组织的发展,促进了政府与企业的交流,强化了居民对企业的信任度,推动了社会治理新格局的构建。

(一)积分挂钩:多重激励下的群众基础

经费短缺是大部分社会组织发展过程中无法避免的问题,也会直接导致社会组织因薪资待遇等问题缺乏服务人员。因此,招募志愿者是解决服务人员匮乏的重要途径。B机构在企业和政策环境的支持下,以志愿者积分为基础,开创了一条新的标准化志愿者激励与培育方式,实现了招募目标。

居民在登记成功后通过提供志愿服务、电子垃圾回收、参与相关活动等形式获取志愿积分,利用积分来兑换便民服务,如家电维修500积分,清洁油烟机2000积分等,还可以兑换生活用品,如香

皂60积分、洗衣液200积分等。在册的志愿者还可以向工作人员提出意见,让工作人员采购更多物品用以进行积分兑换。(B机构积分兑换规则)

社会组织借鉴企业中激励消费者的积分兑换模式,根据社区延续性便民服务需求及志愿者能力提升需求,开展“以服务兑换积分”的志愿者激励机制。用“时间银行”的形式鼓励人人参与志愿服务,以志愿服务换取驿站积分,以驿站积分兑换便民服务或物品。但是,仅仅物质上的积分兑换难以形成持续性的群众基础,更为关键的是当地政府的积分落户政策对志愿服务的激励。

最开始的时候,固定的志愿者团队人数连10个都没有。S市2016年出台了积分落户政策,我们的志愿积分和政府的志愿积分绑定,加上社区也积极帮我们宣传。还有就是我们在很多社区都设立了‘驿站’,为本社区居民提供了很多便民服务,越来越多的人就加入了我们。(B机构工作人员X女士,20210611)

这个积分对我们打工的很有用,因为想在这里落户,然后把孩子什么的都带来。我文化水平有限,其他各方面的积分不多,这个积分是一定要争取的。做志愿者其实也挺好,能也让我对这个城市有归属感,大家也都客客气气的。(A社区住户,20210623)

根据资料可以看出,志愿者的稳定招募更得益于当地政府的积分落户政策。S市的经济发展水平在国内遥遥领先,是外来流动人口工作和生活的理想城市。而社区内的志愿者积分和政策要求的积分挂靠在同一个系统下,可以直接在官方微信公众号上查询。因此,相当一部分流动人口会选择在本人或家庭所居住的社区积极主动地要求参与志愿服务,获取社会贡献积分,由此完成积分落户。通过上述激励方式,社会组织不仅有效提高了社区居民参加志愿服务的热情,还促进了街坊邻居之间的了解,帮助居民尤其是流动人口打破沟通壁垒,

融入新的生活圈,提高了居民的参与感与融合感。

(二)互惠互利:社区参与推动资源循环

在国家社会不断发展的过程中,社会治理社会化和公共服务市场化已成为新的发展趋势。政府不断调整与社会之间的关系,从过去的“政府办一切”向“简政放权”转变,通过购买社会服务等方式将部分事务交还企业与社会组织,使社会多元主体共同承担社会治理责任。在这种趋势下,企业为社会创造利润的同时,也需承担对员工、消费者、社区、环境及社会的责任。而企业社会责任的履行情况已经成为衡量行业竞争力的重要标准之一。

由于我国的社会组织与政府之间存在主体关系不明确的问题,社会组织在参与公共服务的过程中经常充当政府“跟班”的角色,两者关系不平等导致社会组织自主性较差。在资源获取方面,大部分社会组织为了生存不得不依赖政府,由政府财政拨款维持运营,市场化程度弱,也无法进行营利活动,导致灵活性较差。作为市场经济的主体,企业与社会组织跨界合作积极承担社会责任已经成为时代所趋,两者不仅可以通过合作提供新的产品与服务,还可以通过此种方式高质量高效率实现各自的发展目标。此外,企业的盈利能力、技术资源等,可以源源不断自我“造血”,并为社会组织“输血”促使其发展,因此这类社会组织的资源来源渠道相对于其他社会组织会更加稳定。

企业借助社会组织在S市众多社区扎根后,通过各项便民服务及活动搭建了社会群众关系网,具有了扎实的群众基础。在此基础上,社会组织作为社会群众与企业的纽带将两者联系起来,使得群众能够快速对企业产生信任感,对企业的产品与服务进行消费,帮助企业盈利。企业则会将部分盈利以各种形式返还给社会组织,社会组织再通过公益性服务与活动反馈给社会群众,进而实现“企业‘造血’社会组织——社会组织‘回馈’社会群众——群众消费支持企业”的资源循环逻辑。因此,在以社

会组织为核心的社区参与过程中,以企业为首的资源注入,帮助这类组织的资源获取从量变达到质变,从而使得其发展质量登上新的阶梯,并最终实现互惠互利。

(三)多元联动:依托公益的共建共治共享机制

根据上文的分析,本研究尝试概括这种“企业社区参与”的形式,即企业为自身经济利益及承担社会责任需要,而主动成立社会组织,并参与社区服务的方式。

在此种社区参与过程中,一种特殊的社会组织样态也随之产生,即“企业衍生型社会组织”。具体表现为,以社会组织为主体,企业为分支,企业作为政府购买与慈善捐赠外的第三种渠道为社会组织持续输送资源,社会组织运用自身在社会治理中的基础和经验为企业参与社会治理提供路径和方法。值得注意的是,该类社会组织对企业有较大依赖性,但是又能在一定程度上为企业提供社区及居民资源。区别于社会企业,企业衍生型社会组织的公益指向更加明确,市场化手段薄弱,在资源方面更依赖于企业支持,本质上依然是非营利组织。同时,相关企业既可以通过社会组织参与政府购买服务获取发展资源,也可以对社区治理提供资源支

持,并与社会组织协同发展。

由于社会组织具有非营利性,因此社会组织对于资源的依赖会影响社会组织的行为。社会组织为了更好地实现自身生存,往往都会与政府、社区等主体进行良好互动,减少因资源问题而导致的不确定性。尽管企业衍生型社会组织相对于其他社会组织在资源供给方面具有先天优势,但是此类社会组织也需与社会环境下的各行为主体进行良性互动,寻求不同资源间的交互与整合,形成一套独特的资源循环机制。

以B机构为例,为了维持自身生存与发展并从众多社会组织中脱颖而出,当务之急是稳定资源来源。作为企业衍生型社会组织虽然有企业资源支持,但是当企业撤出时,社会组织将失去稳定的资源来源,仅仅依靠单一渠道是不够的。因此,B机构将组织内部及外部资源加以利用,拥有了“政府+企业+社会群众+第三方机构”的多方位资源支持局面,并形成了一套独特的资源互动机制,进而实现可持续发展的目的。

如图3所示,政府通过服务购买为企业衍生型社会组织提供了项目资金,企业衍生型社会组织可以利用自身的专业性加快政府职能转变;企业作为

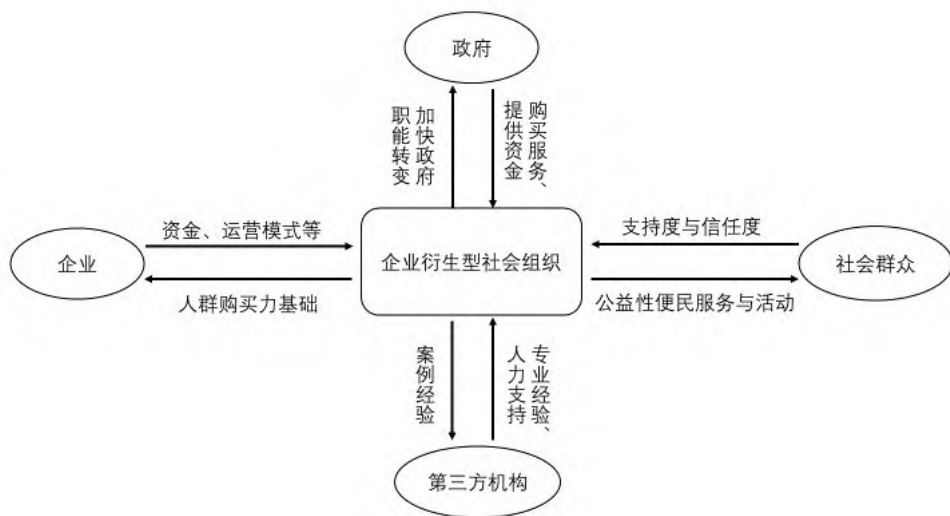


图3 企业衍生型社会组织的资源互动机制

主要资源供应方为企业衍生型社会组织提供物质、资金、运营模式,企业衍生型社会组织链接社会群众购买企业的产品与服务;社会群众作为企业衍生型社会组织的服务对象享受公益性便民服务与活动,因此对其具有较强的支持度与信任度;第三方机构为企业衍生型社会组织提供专业经验、知识与人力支持,企业衍生型社会组织的发展也能为第三方机构提供案例经验。基于此,企业衍生型社会组织不仅获得了稳定的资源支持渠道,还成为企业、政府、社会群众和第三方机构之间的联结纽带。

六、总结与讨论

组织相互吸引与依赖的基础是资源。组织为了生存与发展往往需要与其他组织开展互动,获取自身无法生产的资源。为了获取资源,组织甚至可以通过各种手段改变自身、选择及适应周围环境,从而达到实现自身利益的目的^[27]。

根据上文分析,可以发现如下事实结论:企业为了生存发展而成立社会组织,并为社会组织提供资金、技术支持,帮助其扎根基层社区。同时,社会组织借助企业技术专长为居民提供公益性服务,在提升企业品牌影响力的同时为企业打下了坚实的社会基础,进而帮助企业盈利和扩大规模,提升企业的市场影响力,并与政府部门搭建有别于“政商沟通”的“公益沟通”渠道反哺企业,最终形成“造血式扎根”的治理格局。此外,和其他组织相比,企业衍生型社会组织具备更多的资源支持,尤其是资金与技术。它不单纯地依靠政府购买服务,有利于组织的可持续发展。

企业衍生型社会组织一般会与母体公司在服务内容等方面共处同一领域。为了生存与快速发展,组织首先会选择向其母体公司索取资源,而不是向政府寻求资源支持。这种资源汲取,一方面可以获取母体公司的资金资源与专业人员支持,另一

方面也较容易学习与借鉴母体公司已证实成功的商业模式。由于社会组织本身具有公益性,容易在社区扎根并与社会群众进行沟通交流,在日常参与公共事务时,能快速积累社会群众基础并获得支持。作为资源交换,社会组织前期积累的人员基础将会成为企业产品新的购买力。

尽管企业衍生型社会组织在资源方面较其他社会组织有相对优势,但是在发展的过程中仍然避免不了其他社会组织类似的问题,在一定程度上减缓了企业衍生型社会组织的高效发展。例如,社会组织对资源仍有较强的依赖性,企业衍生型社会组织最大的资源依赖方为母体公司,如若企业撤资或出现倒闭、破产等情况时,社会组织就无法得到资源支持。此外,企业衍生型社会组织一般依据企业的发展运营经验调整自身运营策略,通过企业搭建的标准化运营框架及商业平台面向社会群众提供服务或销售产品,当企业自身出现危机或因其他原因不能继续为社会组织提供相关服务时,社会组织的运营成本会直线上升,导致入不敷出甚至无法运转。总体而言,企业衍生型社会组织的出现不仅能在一定程度上减少社会组织对于政府资源的依赖,也能为政府与企业搭建沟通与对话的桥梁,使得企业能够拓宽新渠道参与社会治理并承担企业责任,对促进公益事业的发展具有重大意义。

注释:

[1]Liu G, Eng T Y, Ko W W.Strategic Direction of Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics*,2013,115(3):469-487.

[2]杨学儒、曾馨莹、李浩铭:《企业社区参与的研究进展、评析与启示》,《学术研究》,2020年第8期。

[3]杨学儒、李浩铭:《乡村旅游企业社区参与和环境行为——粤皖两省家庭农家乐创业者的实证

研究》,《南开管理评论》,2019年第1期。

[4]田志龙、程鹏璠、杨文、柳娟:《企业社区参与过程中的合法性形成与演化:百步亭与万科案例》,《管理世界》,2014年第12期。

[5]Baumann-Pauly D, Scherer A G, Palazzo G. Managing Institutional Complexity: A Longitudinal Study of Legitimacy Strategies at a Sportswear Brand Company. *Social Science Electronic Publishing*. 2016,137(1):31-51.

[6]Slack, R. E., Corlett, S., Morris, R.. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of business ethics*, 2015,127(3):537-548.

[7]刘蕾:《合法性视角下企业参与社区治理战略研究》,《南通大学学报》(社会科学版),2019年第2期。

[8]张冉:《中国社会组织市场导向的本土建构:一个多案例分析》,《西南大学学报》(社会科学版),2018年5期。

[9]陈治国:《嵌入到互渗——市场与社会的关系再考察》,《社会科学家》,2019年第3期。

[10]Sakarya S, Bodur M, Yildirim-ÖktemÖ, et al. Social Alliances: Business and Social Enterprise Collaboration for Social Transformation. *Journal of Business Research*,2012,65(12):1710-1720.

[11]荣奎楨、陆奇斌:《企业与社会组织联盟研究综述——基于企业社会视角》,《管理现代化》,2020年第2期。

[12]赵文红等:《企业与非营利组织合作的战略选择:维度、影响因素和研究框架》,《管理评论》,2008年第6期。

[13]张桂蓉:《社区治理中企业与非营利组织的合作机制研究》,《行政论坛》,2018年第1期。

[14]李健、陈淑娟:《如何提升非营利组织与企业合作绩效?——基于资源依赖与社会资本的双重视角》,《公共管理学报》,2017年第2期。

[15]邵兴全、胡业勋:《企业参与社区治理的角色重构与制度安排研究——基于多元合作治理的分析框架》,《理论与改革》,2018年第3期。

[16]赵小平、毛佩瑾:《公益领域中的“市场运作”:社会组织建构社区社会资本的机制创新》,《中国行政管理》,2015年第11期。

[17]范慧、彭华民:《互嵌式社区治理:社会工作机构与市场共治逻辑——基于机构市场化服务项目的实证研究》,《安徽师范大学学报》(人文社会科学版),2020年第3期。

[18]金磊:《社会企业的机理逻辑及对认识现代市场经济的启示》,《中国工业经济》,2022年3期。

[19]田蓉:《轻资产运营:非营利组织社会企业化路径与反思》,《福建论坛》(人文社会科学版),2019年第10期。

[20]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》,《东南学术》,2020年第5期。

[21]张银杰:《社会主义经济理论》,上海,上海财经大学出版社,2010年。

[22](美)杰弗里·菲佛、(美)杰勒尔德·R·萨兰基克:《组织的外部控制——对组织资源依赖的分析》,闫蕊译,北京,东方出版社,2006年。

作者简介:王毅杰,淮海大学社会学系教授,江苏南京,211100;孙旌程,淮海大学博士研究生,江苏南京,211100。

Hematopoietic Rooting : The Driving Factors and Practice Path of Enterprise Community Participation

WANG Yijie, SUN Jingcheng

Abstract: Under the social governance pattern of "co-governance, co-contribution and shared benefits", enterprise community participation, as an important strategic measure, is increasingly valued. Based on the research on the participation of a life service company in community governance in S City, this paper finds that, based on the needs of its own survival and development, the enterprise adopts the "dual-track strategy" and participates in community governance by establishing social organizations. In practice, this kind of social organization adopts the strategy of pattern integration, which stimulates the vitality of community and organization. Under this strategy, enterprise community participation not only effectively combines local policies, but also takes root in communities. Finally, a multi-party win-win operation mode of "enterprise becomes 'hematopoietic' for social organization -- organization 'feeds back' to community residents -- residents' consumption supports enterprises" is formed, which promotes the rapid development of enterprises, social organizations and community governance. This new model of community participation of social organizations derived from enterprises can not only save governance costs, but also provide new development ideas for enterprises to take social responsibilities and continue to participate in social governance.

Keywords: Enterprise community participation; Enterprise derived social organization; Community governance; Resource dependence

(责任编辑:邓飒)

编辑部
工作人员

刘江涛【经济】liujt425@163.com

朱耘婵【经济】xxysj_jj@126.com

杨瑜娴【政治与法律】xxysj_zz@163.com

陶秀丽【社会】taoxiuli509@126.com

邓 飒【社会】xxysj_sh@126.com

程 平【马克思主义】xxysj_chp@126.com

钱艳丽【哲学与文化】xxysj_wsz@126.com

杨思奇【历史与文化】xxysj_lsw@163.com

孙 璐【新闻与传播】xxysj_xwcb@126.com

版面设计: 孙 璐