

共益企业:社会责任实践的合意性组织范式

肖红军, 阳 镇

[摘要] 现实中商业企业频频出现“社会脱嵌”问题和不断陷入“嵌入、脱嵌、再嵌入、再脱嵌”的反复循环怪圈,社会企业因为社会性使命和商业性嵌入的矛盾导致造血功能不足与可持续发展受挫,都促使学术界从组织范式层面重新探寻更加合意的社会责任实践载体。作为 21 世纪新型混合组织,共益企业实现了对商业企业和社会企业等已有组织范式的再变革,具有双重价值的高阶均衡、双重“合法性”的调适一致和双元运作的融合匹配等突出特点,成为内生型企业社会责任实践的合意性组织范式。共益企业强调均衡型企业使命的建构、共益型企业家的责任领导力、多重制度逻辑的融合共生、构建可持续的价值共创共享商业生态圈以及社会治理的重要补充机制。然而,共益企业的健康成长也面临着使命漂移的本源性难题、边界模糊的内生性难题和组织形态伪共益的运作性难题,需要通过全面推进双重使命的法律化和问责制的建构、构造情境双元与领导双元相结合的双元组织、构建价值一体化的责任型治理和价值共创共享的平台网络架构、创新推行适宜共享人的价值观管理和赋权赋能等方式予以破解。

[关键词] 共益企业; 企业社会责任; 混合组织; 使命漂移

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2018)07-0174-19

一、问题提出:企业社会责任实践的“多重困惑”与破解

自企业社会责任概念提出以来,企业履行社会责任的正当性与合法性问题在理论层面有着广泛的研究并达成一定的共识。在实践层面,虽然国际组织和机构试图通过建立普适性的社会责任倡议与指南来弥合企业社会责任实践的行为差异与认知模糊,从而推动企业社会责任在议题流程、实践工具与实践策略方面的标准化进程(Albareda and Waddock, 2016)。然而,在现实商业环境中,企业社会责任实践过程中的行为异化现象屡屡发生。以“说一套,做一套”为主要特征的伪社会责任行为成为企业社会责任实践中的普遍现象;以牺牲利益相关方利益为代价来获取企业自身利益的社会责任缺失行为直接或间接地对多元社会主体造成严重危害(Groening and Kanuri, 2013);甚至那些具有所谓“良好”社会责任行为表现的企业也并不一定来自真实的社会责任资源要素投入,而是向那些能够评价企业社会责任绩效的公共权力主体或非公共权力主体寻求经济租金,通过利益交

[收稿日期] 2018-03-20

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“竞争性国有企业的混合所有制改革研究”(批准号 71472186);国家社会科学基金重点项目“互联网平台型企业社会责任问题研究”(批准号 18AGL011)。

[作者简介] 肖红军,中国社会科学院工业经济研究所副研究员,管理学博士;阳镇,中国社会科学院研究生院硕士研究生。通讯作者:肖红军,电子邮箱:xiaohjxiaohj@126.com。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

换获取虚假的履责绩效,由此引起企业社会责任运动面临倒退的风险。种种异化行为的背后,是在管理层面出现了企业社会责任实践与企业运营的相互割裂与分离,造成“两张皮”现象。近年来,一向具有良好社会责任实践行为与社会责任声誉的大型跨国公司也陷入“不负责任”的行为陷阱,大众尾气门、日本钢铁造假等社会责任缺失事件相继发生,这让对其赋予良好社会责任实践标签的消费者、社会公众等利益相关方加剧了对企业社会责任的困惑与质疑,也深深拷问着学术界对于企业社会责任实践的未来研究前景,一度引发“企业社会责任已死”的论调,一定程度上加剧了企业社会责任悲观情绪的蔓延。

长期以来,理论界从不同的视角试图寻找企业社会责任缺失或行为异化的症结所在和破解良方。从前者看,企业内部视角观将造成企业社会责任实践停滞不前甚至异化倒退的根源归结于企业本身的社会责任意识薄弱,认为企业内部社会责任认知不足与管理者社会责任意识淡薄造成了企业社会责任实践的乏力(程雪莲等,2018);外部力量视角观则将企业社会责任实践不尽如人意的症结归结于政府对社会责任的制度供给与推进力度不足(Midttun et al.,2013),认为制度环境中的政府干预程度、法律完善程度以及要素市场发育程度决定着企业社会责任实践运动的兴衰(周中胜等,2012)。从后者看,最具代表性的观点是试图以社会责任嵌入的视角,寻求将商业组织社会责任实践与企业运营的融合作为破解企业社会责任行为异化的最佳路径,方式则是通过硬性的结构性嵌入与软性的认知性嵌入,实现社会责任内嵌于组织治理与管理决策体系(刘德鹏等,2017)。然而,在承认基于自利主义的市场逻辑下,嵌入视角将企业社会责任作为工具变量或者外生变量始终难以摆脱人们对其诸如“社会责任盈利论”、“社会责任工具论”的质疑,而执意将社会责任嵌入商业组织运营作为企业社会责任实现的最优路径,则可能最终难以规避商业组织的“社会脱嵌”问题(Hollensbe et al.,2014),容易陷入“嵌入、脱嵌、再嵌入、再脱嵌”的反复循环怪圈。尽管基于嵌入理论破解企业社会责任行为异化的融合方法具有一定的理论基础与现实情境,但它往往是操作层面、战术层面与表象层面的治理之策,经常呈现为零散的、局部的小修小补之道,难以消解企业社会责任实践的现实困惑,结果是治标而不治本。究其原因,现有的解决之道没有触及影响商业企业履行社会责任的最为本质要素,即组织形态。组织形态很大程度上决定着合法性的组织使命、合理性的运行机制、合效性的管理方式以及合意性的制度逻辑,因而需要从组织范式变革的角度寻求企业社会责任行为异化问题的解决之道。

在组织范式变革的研究视角下,一些学者开始跳出固有的商业组织视角,从商业组织的社会责任嵌入转向寻找社会责任实践的更优组织范式,并走到了研究商业组织场域的对立面,期望以社会企业作为新的组织载体实现企业的良好社会责任实践,这为学术界开辟了企业社会责任实践组织范式研究的第二条道路。的确,社会企业的组织范式构建为企业实践社会责任提供了鲜明的创新方案,在社会环境问题解决与社会责任实践的可持续性等方面提供了新的运作模式。但现实是,剥离了商业属性的社会企业成长缺乏足够的经济血液与稳定的商业模式,不可避免地走向过早的衰退或夭折,由此造成社会企业运营的可持续性问题久久未能破解,相应地,企业社会责任实践也走入死胡同。尽管也有学者再次从嵌入视角寻求社会企业的商业性嵌入,以缓解社会企业造血能力不足的问题(谢家平等,2016),但社会企业的商业性嵌入范围局限于特定社会群体与特定社会议题的商业化运作,难以有效平衡与满足商业化运作过程中商业性利益相关方的价值诉求。因此,以社会目标为主导的社会企业难以在商业性与公益性之间谋求平衡,极易导致社会性议题的商业化运作失败。

商业组织与社会企业的探索遇阻,推动学术界继续从组织范式变革的视角寻找企业社会责任实践的第三条道路,即尝试找到一种超越现有组织范式的新组织形态,以此寻求经济目标与社会目

标的合意性整合,实现经济活动参与主体的经济价值创造与社会价值创造的兼容共生,保证企业社会责任实践的可持续性。由2006年在美国创立的共益企业实验室(B-Lab)最早提出的共益企业(Benefit Corporation)正是这样一种新型的组织形态(Girling,2012),它有效融合了目前已有商业组织、非盈利组织、社会企业等组织形态的优势,不仅能够避免商业组织单纯的经济价值创造而造成系列的社会问题,而且可以规避社会企业在社会价值创造中因缺乏稳定的经济血液而过早夭折。共益企业能够在经济价值与社会价值创造的过程中形成混合型的可持续商业模式,推动公共社会利益与私人利益相互交织而不可分割,实现经济价值与社会价值的兼容,相应地促进企业可持续成长。自2007年首家美国企业被共益企业实验室认证以来,共益企业实验室所认证的共益企业已经覆盖50多个国家、130多个行业的2200多家企业,其中2/3左右来自欧美国家,目前中国有9家。然而,共益企业作为一种企业社会责任实践的新型组织范式,在学术界却未曾受到应有的关注,共益企业为什么会出现、共益企业到底如何理解、共益企业在哪些方面超越了传统组织形式、共益企业是如何运行的、共益企业的缺陷如何克服等一系列问题都缺乏研究。本文尝试对这些问题进行探索性回答,从理论上创新和丰富组织范式与组织变革的研究,从实践上寻找实现企业社会责任有效落地的组织范式,破解企业社会责任缺失与行为异化问题。

二、共益企业产生背景:理论认知与实践范式亟需双重突破

共益企业的产生在一定程度上反映了将市场体系的效率导向与社会影响的社会价值导向在组织形态上实现混合,从而形成一种更加平衡的回报(Stubbs,2016)。选择成为共益企业的原因多种多样,但核心是它从组织范式层面对企业社会责任正当性认知实现了突破,成为企业社会责任实践由“外挂式”、“嵌入式”向“内生型”转变的客观需要。

1. 企业社会责任正当性理论发展亟需组织层面的突破

企业开展社会责任实践的前提和基础是回答企业为什么要履行社会责任,即企业社会责任正当性问题。对于这一问题,理论层面往往基于对企业本质的理解而做出应然的回答,因为以何种视角看待企业组织决定企业为什么而存在以及企业以何种形态而存在。企业社会责任正当性理论虽然多种多样,但从企业本质出发来理解主要有四类观点:经济组织观、社会组织观、契约组织观和融合组织观。经济组织观的典型代表是新古典经济学,它将企业看做纯粹的经济组织,认为通过市场这只“无形之手”的作用,企业对利润最大化的追求必然带来社会福利的自动增进,因此,企业唯一的社会责任就是尽可能地增加利润。在新古典经济学范式下,作为纯粹经济组织,企业履行社会责任的正当性在于其作为企业逐利的基本活动或逐利工具,即企业履行社会责任具有经济合理性。显然,新古典经济学完全强调企业的经济组织属性,突出市场的万能功能,本质上是以“企业社会责任之名”行“企业赚钱”之实,实际上在企业社会责任正当性答案上是“南辕北辙”。经济组织观的现代观点主要是企业社会责任的工具主义理论,依然强调企业作为经济组织的本质属性,将企业社会责任看做企业获取自身利益的手段或工具,企业承担社会责任的正当性在于其能够为企业带来利益和好处。工具主义理论之下企业社会责任实际上成为企业的“可选项”,并没有从组织认知和组织使命上获得正当性。

与经济组织观完全相反,社会学、社会法学将企业看做社会的基本单元和一般性社会机构,形成社会组织观的企业社会责任正当性理论。在社会学和社会法学视角下,企业组织的本质在于承担社会功能和服务整体社会利益,即创造社会价值以实现组织的社会目标。企业社会责任的正当性在于企业天然的社会功能要求,而不掺杂任何的经济利益。社会组织观将社会属性作为企业的全部属

性或首要属性,基本上忽视企业经济属性的存在,这不仅与现实相悖,而且与企业发展规律相违背。在社会组织观之下,企业履行社会责任是企业组织管理社会影响、实现社会目标的重要运行方式,企业组织经常被设计成为社会企业。与一般性商业组织和非商业组织不同,社会企业以提供社会价值为基本目标,采用商业化运作方式聚焦于社会公共性议题,在社会公共领域扮演私人部门角色,一定程度上填补了新古典经济学范式下组织无法完全兼顾的边缘人群的“真空地带”(Borzaga and Defourny, 2001)。即便如此,由于社会企业依然强调社会属性是企业的首要属性,所聚焦的商业性问题长期集中于社会公共领域,较之于商业领域经济价值往往偏低,造成社会企业经济造血与循环功能的天然不足,因此,难以成为广泛认同的企业社会责任正当性理由。

契约组织观源于新制度经济学,发展于利益相关方理论,较为全面地阐述于综合社会契约理论。契约组织观认为企业是商业化与人格化并存的复合型组织,将企业看做是一组与利益相关方之间形成的显性或隐性契约集合。无论是显性契约还是隐性契约,契约订立者都希望自身的权益能够得到考虑,这意味着企业不仅要对股东负责,而且应当对所有利益相关方负责。在契约组织观下,企业社会责任的正当性在于契约精神的遵循,本质上是一种承诺的践行。契约组织观至少会带来四个方面的问题:①与企业订立契约的利益相关方之间并不总是存在一致的价值诉求,企业无法完全解决利益相关方之间价值追求的矛盾性与利益归属的冲突性,容易导致企业履行社会责任陷入“两难”境地;②与企业订立契约的利益相关方在利益上并不总是与社会利益相一致,企业容易因为所谓的对利益相关方负责任而损害社会利益,实质上形成“共谋”;③虽然企业作为契约组织履行的契约内容可能是经济性的,也可能是社会性的,但契约组织观背后隐藏的依然是对企业经济组织属性的强调,因为对股东之外的利益相关方负责是“增加性”的,是企业责任边界范围的拓展;④契约的执行具有弹性与选择性,企业可能会根据契约执行与契约违背分别可能带来的利益和损失进行执行与否的选择,即企业是否对利益相关方负责可能也会成为一个“选择项”,而非必然要求。

无论是经济组织观,还是社会组织观,抑或是契约组织观,都无法让人信服地解释企业社会责任的正当性。经济社会学对此进行了跨越,认为企业不是原子化的个体或组织,而是一种社会性存在和开展社会行动的法人行动者(Coleman, 1990)。社会行动意味着企业必然经过社会化建构,由此社会属性成为内嵌于企业不可分割的特性。企业被看做是符合现代社会中经济系统与社会系统相互嵌入而密不可分、经济属性和社会属性内在统一而具有整合经济与社会功能的社会经济组织,形成企业本质认知的融合组织观。融合组织观强调企业所拥有的经济属性与社会属性并不是相互割裂和分离的,而是密不可分、相辅相成的,因为经济功能是企业发挥社会功能的基础,而社会功能则能为企业更好发挥经济功能明确方向。在融合组织观下,企业履行社会责任的正当性在于企业的社会化建构以及经济功能与社会功能相互融合所催生的“内生性”。然而,融合组织观面临的一个突出问题是如何融合企业的经济属性与社会属性,现实的组织形态往往将生产交易属性与社会属性相互分裂隔离,商业组织与非商业组织难以在寻求股东利益的经济功能与服务公共利益的社会功能之间找到平衡点。企业与社会的共生关系如何在组织形态层面实现仍是一个巨大挑战,因此,亟需寻求新的融合载体。正是在这样的理论背景下,作为一种新的组织范式,以追求经济利益与社会利益融合统一为目标的共益企业被提出,从而在现实组织形态上对融合组织观进行发展与支持,企业社会责任的正当性理论在组织层面上获得突破。

2. 企业社会责任实践范式转型亟需组织范式变革

企业社会责任是一个实践性很强的概念,其生命力在于企业不断对其进行实践、检验、改进与创新。无论是出于纯粹道德追求、社会压力回应、社会风险防范,还是追求财务价值创造或综合价值

创造,企业社会责任都已经成为全球企业的微观实践行为选择。纵观企业社会责任实践的演进与发展,传统上企业社会责任被认为是企业的一项额外活动,如支持自然灾害救济、教育、儿童和妇女福利等慈善事业(Scalet and Kelly,2010),因此,企业社会责任完全独立于企业的运营活动,企业普遍采取“外挂式”社会责任实践方式。随着企业社会回应、企业社会表现、战略性企业社会责任、责任竞争力等概念与理念的提出,企业开始将社会责任实践作为一种提高竞争能力的辅助活动甚至主要活动,从属性上将其定位为企业谋利或更好谋利的工具。正是基于这一认识的变化,越来越多的企业选择将社会责任嵌入到其运营与管理中,形成目前普遍采用的“嵌入式”企业社会责任实践范式。

嵌入本来是经济社会学和社会网络领域的概念,是经济活动在已有的社会结构与社会制度和关系中的情景,表明企业在社会网络中的位置与联结方式。这里借用“嵌入”概念来刻画企业社会责任实践范式,既因为企业社会责任实践本身是企业的一种社会性活动,依托于企业在社会网络和利益相关方网络中的嵌入,又希望能够形象地描述出企业将社会责任作为一种衍生性行为活动和外生性工具手段,如何将它们置入企业运营和管理之中。从实践看,企业社会责任嵌入有议题嵌入和管理嵌入两种模式。议题嵌入模式指的是企业将实施社会责任议题作为企业运营活动的组成内容,企业在保持原来运营活动的同时,投入资源开展这些议题活动。议题嵌入模式背后的假设是从内容视角认知企业社会责任,认为企业社会责任就是由一个个议题构成的内容集合,落实这些议题就能自动实现对社会责任的承担。议题嵌入模式由于实施难度相对小,任务相对清晰,因此,目前被大部分企业所采用。不过,议题嵌入模式的缺陷也是显而易见的,不仅容易造成社会责任议题实施与企业运营活动相互割裂,形成“两张皮”,而且选择性地实施社会责任议题容易导致企业“挂一漏万”,企业往往会将实施部分社会责任议题作为履行社会责任的全部内容,从而使企业在某些议题上表现出社会责任缺失或异化行为。

管理嵌入模式指的是企业将社会责任要求与方法嵌入于企业管理中,通过管理优化行为推动员工及组织落实社会责任要求,实现其行为对社会负责任。理论上,企业社会责任管理模型大多数都沿袭管理嵌入的思路;实践中,“企业社会责任要素法”是典型代表,即将企业社会责任要求细化为一个个要素,并将这些要素嵌入到流程、制度和管理活动中。管理嵌入的主要机制包括结构性嵌入与认知性嵌入。从前者看,企业开展社会责任实践依赖于组织运行的硬性的结构性嵌入(Uzzi,1997)。结构性嵌入的目的在于将社会责任要求嵌入于企业战略、组织治理、流程管理、制度建设、基础管理和职能管理,推动企业系统地构造模块反映社会责任要素,满足社会责任实践的要求。从后者来看,管理嵌入需要关注于实现组织运行过程中软性的认知性嵌入(Greenwood et al.,2002)。认知性嵌入试图通过社会责任宣贯、社会责任培训、社会责任文化建设等行动实现员工或组织对社会责任的改变,将社会责任嵌入他们的价值观与行为规范认知中。管理嵌入模式背后的假设是从行为视角认知企业社会责任,认为企业社会责任是一种新的行为规范和要求,履行社会责任就是要通过嵌入方式保证企业行为符合这些规范和要求。相比较于议题嵌入模式,管理嵌入模式意味着企业社会责任实践更具系统性和规范性,理论上能够使企业履行社会责任的行为更具持久性。但是,管理嵌入模式更为复杂、实施难度更大、形成效果时间更长,企业对社会责任的嵌入流程、制度和管理活动缺乏真正的动力,因此,现实中出现大量“伪管理嵌入”现象。

无论是议题嵌入模式还是管理嵌入模式,企业社会责任嵌入都维持着一般性商业组织或经济组织的企业形态,经济属性主导或商业利益优先的思想根深蒂固于这类组织,企业社会责任终归被认为是外生性要素或外部性维度。一方面,企业固有的“排外性”会导致企业社会责任嵌入的失败,企业社会责任无法真正嵌入于企业运营和管理之中,容易使得企业社会责任在组织中被边缘化;另

一方面,即使企业社会责任实现了对企业运营和管理的成功嵌入,但由于一般性商业组织或经济组织固有的“合法性”使命,企业的核心惯例并没有改变,企业的运营和管理容易出现“社会脱嵌”,形成所谓的“嵌入、脱嵌、再嵌入、再脱嵌”的怪圈。鉴于此,企业社会责任实践的现有范式亟需转型与变革,而内生型模式则是企业社会责任实践的转型方向。因为作为行为主体,企业的认知、经验、动机与技能等内生性因素是推动社会责任实践与组织情境共同演化的根源(Pentland et al.,2012),嵌入视角下的企业社会责任实践作为外生性要素需要通过内生性因素发挥作用。内生型模式的着眼点是推动企业将社会责任内化为自身存在与发展的价值所在,将社会目标与经济目标融合在一起,共同作为企业的使命,并以此使命为指引对企业运营与管理系统进行设计和构造,而企业社会责任也就会相应地天然内含于企业运营与管理之中,二者相互交融、无法分割,从而在根本上解决企业的“社会脱嵌”问题。然而,现有的一般性商业组织或经济组织以及社会企业等组织形态,不能适应于企业社会责任实践的内生型模式需要。正是在这样的实践背景下,共益企业在市场经济与公民社会相对发达的美国应运而生,并逐步向全球扩张和蔓延。

三、共益企业概念解构:重新界定与多维透视

在日趋社会化的商业环境中,社会公共利益与私人利益越来越紧密交织而不可分割,组织的价值与目的越来越趋于混合化,多个生存逻辑的共存与共演成为混合组织的新特征(Rawhouser et al.,2015)。作为一种新型的混合组织,共益企业虽然在实践中广泛存在,但在理论层面的认知仍然十分缺乏,特别是对共益企业概念的理解存在较多分歧且不够深入,需要重新审视与深度解构。

1. 共益企业概念的重新界定

现有对共益企业的理解主要有两种视角:第一种视角是从企业运行变化角度认识共益企业,认为共益企业的基础仍然是商业组织,但运行逻辑、运行方式与传统商业组织发生了变化,核心是增加了社会利益考虑。André(2012)认为共益企业是一个新的法律下公共企业治理的组织形式,其作用是为了加强企业社会责任,要求组织同时追求股东收入和社会利益的最大化;Hiller(2013)将共益企业看做是在一个市场运行的场域中所创建的业务实体,为了企业利润而设计,但却包含着追求公共利益的要求;Stubbs(2016)认为共益企业是一家以盈利为目的的企业,但其追逐“有目的的利润”,在运行过程中创造积极的社会与环境影响。第二种视角是从企业使命目的变化角度界定共益企业,认为共益企业与商业组织相比发生了根本性变化,共益企业拥有综合性使命和目的。Hemphill and Cullari(2014)认为共益企业以创造“一般公共利益”为目的,同时被允许为一个或多个“特定公共利益”目的服务,既追求企业最大利益又谋求公共利益,最终实现整体利益目标;Chen and Kelly(2015)认为共益企业存在的目标是要为所有者谋利,同时也将承担社会责任作为使命,要求将重要资源投入到承担社会责任之中。这两种视角对理解共益企业均有可取之处,因为使命目的能够表明一个组织的存在价值,而运行逻辑则可以反映组织的运行原则和基本规律。因此,对共益企业的界定应当综合这两种视角,从使命目的与运行逻辑两个维度进行定义。

使命目的通常表现为组织对不同类型价值的追求,并据此形成对组织形态的不同划分。Alter(2007)基于组织对可持续发展中不同价值维度的追求提出组织混合光谱,如图1所示。在组织混合光谱中,越往左边,意味着组织对社会价值有更强烈的追求;越往右边,则表明组织对经济价值有更多的追求,极端情况是最左端的传统非营利组织和最右端的纯商业组织,它们分别追求单一性的社会价值或经济价值。这两者之间存在着一个很宽的组织类型光谱,从左至右依次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企业和纯商业组织,体现出从追

求社会价值到追求经济价值的目标过渡。组织混合光谱意味着组织的价值目标和使命追求可以在经济价值与社会价值的二元价值中进行混合,由此形成多种混合型组织形态。共益企业就是一种将经济价值创造与社会价值创造共同作为组织使命、经济价值追求与社会价值追求相混合并实现均衡的企业,属于社会责任担当型企业。这表明共益企业是一种兼具盈利性与社会责任的企业形式,是将传统的企业特征与社会责任相结合的新的组织形态(Hiller,2013)。

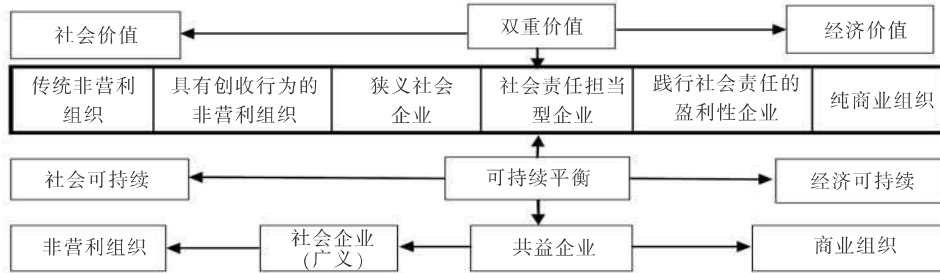


图1 基于不同类型价值追求的组织混合光谱

运行逻辑既是组织使命目的反映,更是组织行为方式的决定因素,通常能够体现组织所属的“社会部门”,并显性化地刻画为资源配置方式与原则。一般来说,组织可以属于公共部门、私营部门、非营利部门以及“第四部门”,其中“第四部门”指的是那些超越传统部门边界与目的、服务于大量底线社会需求、公共部门与私营部门混合在一起、受使命驱动的企业(Waddock and McIntosh, 2011),即灰色部门组织(GSOs)。显然,共益企业就是一种灰色部门组织,在运行逻辑上应当融合私营部门的运行逻辑和公共部门的运行逻辑。私营部门的运行遵循市场逻辑和效率原则,强调的是市场对资源配置的决定性作用;公共部门关注的是社会需求与社会问题,遵从的运行逻辑是社会逻辑和伦理原则。因此,共益企业的运行将私营部门的市场逻辑和效率原则、公共部门的社会逻辑和伦理原则等两方面融合在一起,既尊重经济组织的运行规律,也强调社会组织的运行要求,两者相结合并适应于不同情境。结合使命目的和运行逻辑,共益企业可以界定为:一种将经济价值创造目的与社会价值创造目的有效融合,在运行过程中把遵循市场逻辑、效率原则与社会逻辑、伦理原则相结合,实现自身与社会共生共进的新的混合组织。

2. 共益企业的多维透视

与传统组织形态相比较,共益企业的使命目的差异与运行逻辑变化使得它具有鲜明的新组织特征,突出表现在价值定位、合法性、运行方式三个方面的创新。

(1) 双重价值的高阶均衡。如果将组织对经济价值与社会价值的追求程度按照高低进行划分,那么组织的价值追求可以分为四种类型:失衡I型(经济价值远高于社会价值)、失衡II型(社会价值远高于经济价值)、低阶均衡型(经济价值与社会价值相匹配,但都处于较低水平)和高阶均衡型(经济价值与社会价值相匹配,且都处于较高水平)。从不同类型组织的价值均衡定位看,商业企业更强调经济目标,往往忽视或弱化社会目标,经济价值创造维度具有较高的能力水平,社会价值创造维度的表现通常远远不及经济价值实现程度,因此在价值均衡定位上属于失衡I型。非营利组织以社会利益最大化为基本使命,通过公益性运作聚焦于社会价值创造,往往不开展具有营利性的活动,在价值均衡定位上显然属于失衡II型。社会企业强调以解决社会问题和实现社会目标为出发点,并采用商业化方式开展运营活动,以便维持社会价值创造能力与水平,但由于经济造血与循环功能天然不足,社会价值创造能力和水平也最终受到影响,结果是经济价值与社会价值实现水平都不高,在价值均衡定位上呈现为低阶均衡。共益企业从使命目的的本源上规避了商业企业、社会企

业与非营利组织价值创造过程中出现的经济价值与社会价值条形割裂与块状分离,强调经济价值与社会价值创造过程和结果层面的高层次均衡,尝试打破社会企业低水平的价值均衡状态,因此,在价值均衡定位上属于高阶均衡型。

(2) 双重“合法性”的调适一致。合法性是组织在特定情境下被内外部利益相关方所认可与接纳的地位授权过程,通常包括内部合法性与外部合法性,是组织生存与发展的基础。商业企业因为强调盈利性的使命目的,与外部社会对其参与解决社会问题、承担社会责任的期望往往相矛盾,因此,经常出现内部合法性与外部合法性相互冲突。社会企业虽然拥有社会价值创造的使命目的,与外部的社会期望也相匹配,但其商业化运作方式既让内部员工对使命目的感到困惑,也容易遭致外部利益相关方的质疑,结果可能带来内部合法性与外部合法性的双重缺失。共益企业则不同,它通过使命目的变革、制度建构与机制创新而塑造内部合法性和获取外部合法性,形成内部合法性与外部合法性的调适一致。从内部合法性看,共益企业通过对使命目的的再变革,不仅拥有商业企业的基本盈利目的,同时也追求为社会创造积极影响,因而董事会的职责必然被重新定义,董事的职责由必须承担对股东利润最大化的责任转向承担经济责任、社会责任的双重职责,相应地,员工的价值观和行为规范也重新被赋予经济效率与社会伦理的新要求。从外部合法性看,共益企业通过生产要素的市场化与社会化双重配置,利益相关方和社会公众的利益被充分考虑到企业的决策之中,企业定期接受外部利益相关方综合、可信、独立、透明的第三方审核,评估企业运营所创造的社会绩效,从而获取更广泛的社会支持与认可。

(3) 二元运作的融合匹配。共益企业的双重价值均衡使命与双重“合法性”追求决定其在运作方式上明显区别于商业企业、社会企业和非营利组织,核心特征是在运作过程中对经济效率与社会伦理的“二元性”要求进行有效融合与匹配,形成“鱼和熊掌兼得”的双元运作机制。从人性假设看,共益企业的二元运作基础是超越传统的“经济人”和“社会人”认知,认为人是经济属性与社会属性兼具的“共享人”。“共享人”不仅具有价值偏好的多维性,通常涵盖经济价值偏好与社会价值偏好,而且愿意与其他社会主体分享资源、能力、行为、成果,实现价值共创与价值共享带来的成就感、获得感和幸福感。“共享人”假设使共益企业的运行不仅拥有具备“共享精神”和“共享行动”的员工,而且可以嵌入到一个具有“共享文化”和“共享习惯”的人文社会环境中,由此共益企业容易生成共享价值基模,为股东个体创造价值的同时,也囊括共享价值创造的基本内涵与要求(Elkington et al., 2008)。从运作方式看,共益企业克服社会企业以公益性运作为主、商业化运营为辅的模式,将商业企业的商业化运营和非营利组织的公益性运作有机融合起来,发挥二者各自的优势,形成适应不同情境、不同领域和不同要求的混合运作模式。从运作机制看,共益企业既突破商业企业对竞争机制和“零和博弈”的过度强调,也走出社会企业对竞争与合作导向的战略模糊甚至缺失,将竞争与合作进行整合,形成“变正和”博弈的竞合双元机制。共益企业通过竞争与合作相结合,强调价值创造与价值共享过程中的动态互动,形成以共创共享共赢为主要特征的新价值创造系统。从衡量标准看,共益企业改变商业企业以经济效益为衡量成功的单一或主导标准,超越社会企业或非营利组织以社会效益为衡量成功的单一或主导标准,取而代之的是将经济效益标准与社会效益标准融合,形成以经济价值与社会价值相融合的综合价值为企业绩效的衡量标准。

四、共益企业的合意性:内生型企业社会责任实践的组织范式

合意性(Desirability)一直是经济学与管理学所关注的问题。在微观组织领域,合法性解决的是组织生存的必要条件问题,即通过获取合法性避免组织衰亡,但其不能解决组织是否让社会满意的

问题。组织的合意性所关注的则是组织获得社会认可并予以推崇的状态,尤其是对于已经克服基本市场生产合法性问题的新创或新型组织,合意性维度下组织获得社会公众的关注度、认可程度与赞赏支持程度是决定组织能否可持续发展的关键(Wadhwa et al.,2013)。基于此,本文对“合意性”的涵义进行延伸,指的是现实可行、社会认可、各方满意,即不是最完美但适宜于现实企业、不是最优但易于被企业所接受、不是最彻底但具有可持续性、不是最理想但能够被社会所认可。对于当前企业社会责任实践发展来说,从理想主义走向“合意性”不失为一条走出困境的可行道路,而共益企业造就的内生型模式正是从组织范式层面探索企业社会责任实践“合意性”道路的较优选择。

1. 合意的使命建构:均衡型企业使命催生实践社会责任的内生性动力

内生型企业社会责任实践模式需要解决的首要问题是企业形成对承担社会责任具有发自内心的、与生俱来的使命感,即使命驱动,因为企业生存与成长是以使命建构为基本出发点,企业使命是企业存在的理由。根据使命导向的差异性,企业使命可以分为三种类型:竞争主导型、均衡型和承诺主导型。竞争主导型企业使命往往聚焦于企业自身的产品、技术或服务的经济价值认知,表达对经济价值目标的追求,因而在使命陈述或企业宗旨的内容要素表达中更强调企业的主要竞争领域、竞争要素与竞争目标。显然,商业企业普遍采用的是竞争主导型企业使命。承诺主导型企业使命往往集中于对利益相关方和社会的价值关注,并不局限于企业自身市场竞争领域的价值获取,而是基于利益相关方和社会的价值需求进行动态调适与满足,因而在使命陈述或企业宗旨的内容要素表达中更多地提及利益相关方利益和社会诉求,以及经营道德与核心价值观等。显然,社会企业主要采取的是承诺主导型企业使命。均衡型企业使命是竞争主导型企业使命与承诺主导型企业使命变异演化的结果,将二者的内容要素进行重新组合,强调企业使命中的竞争领域、成长目标、价值形象表述与社会系统中的价值期望、价值诉求、价值规范相匹配,使命陈述中表现出价值目标的均衡化、资源配置的社会化和企业经营的共益化。共益企业采用的就是均衡型企业使命,这一使命不仅外显于企业自身的使命表述中,甚至被一些国家的法律所明确要求,如美国 30 多个州对共益企业的均衡型企业使命进行了法律化规定。

共益企业的均衡型企业使命首先承认企业对经济利益追求的合法性,相比于社会企业的承诺主导型企业使命更符合客观现实,更易于被现实企业所接受。均衡型企业使命一方面符合共益企业内部共享型员工的价值观认识,形成内部合法性,另一方面也可以满足利益相关方和社会的期望与诉求,生成外部合法性,进而实现内部合法性与外部合法性的匹配一致。与此同时,共益企业的均衡型企业使命将承诺主导型企业使命要素和竞争主导型企业使命要素通过某种方式进行融合,使利益相关方承诺和社会价值创造成为企业使命不可或缺的组成部分,从而在企业使命层面将承担社会责任化为共益企业的内生性要素和要求,为内生型企业社会责任实践提供本源性基础。此外,现实中商业企业往往采取认知性嵌入的方式,将社会责任嵌入到企业使命与价值观中,形成含有社会责任元素的企业使命和价值观表述。但突出和普遍的问题是,绝大多数企业仅仅停留在“表述”上,表象化与对外传播色彩浓厚,并没有真正从内心深处改变竞争主导型的企业使命,更谈不上实施相应的组织变革和管理变革将新的企业使命表述付诸实践。即使少数商业企业能够将嵌入社会责任元素的企业使命得以落地,但实施过程中的脱嵌现象也经常发生,特别是在企业高层领导发生更迭时尤为如此。共益企业的均衡型企业使命可以有效解决现实中商业企业将社会责任嵌入企业使命的表象化和脱嵌问题,因此,是一种合意的企业使命模式。

2. 合意的企业家精神:共益型企业家展现强烈的责任领导力

内生型企业社会责任实践模式付诸应用的关键是要拥有二元能力和强烈责任领导力的共益型

企业家,培育善于驾驭共益企业的新型企业家精神。传统上,商业企业注重的是企业家通过自身的能力和技术实现对外部市场环境机会的把握与保持敏感性,通过整合自身与外部资源达成企业愿景。商业企业家往往更多地展现出商业企业家精神,强调对商业机会的把握、技术与商业创新的敏感、竞争战略的有效应用、资源要素的整合,衡量标准更突出商业成功和经济价值实现。社会企业重视的是企业家围绕解决社会问题而整合社会资源的能力,以及对社会影响与商业模式的社会性评估所做的努力。社会企业家拥有更多的是社会企业家精神,聚焦社会问题并寻找解决机会,通过社会资源与生产要素的整合推动社会创新,衡量标准主要集中于社会价值创造和对社会进步的贡献。共益企业的双重价值均衡使命、双重“合法性”追求和二元运作的融合匹配,意味着共益企业对企业家的要求应当超越单纯的商业企业家精神和纯粹的社会企业家精神,将二者的构成要素均衡化融合,形成兼具商业思维、市场嗅觉、商业创新和社会抱负、责任情怀、社会创新的双元能力,即共益型企业家精神。共益型企业家并不只是能够简单地双极化思考,而是可以将商业思维和伦理思维看似悖论的要素融入同一实体,使两种元素同时高水平存在,从而展现出对共益企业二元运作方式的驾驭能力。

共益型企业家之所以更容易在共益企业内推动内生型企业社会责任实践,另一个关键因素是其超越传统的变革型领导、服务型领导、伦理型领导和诚信型领导,不再将目光局限于领导与下属的二元关系,而是转变为对“领导与利益相关方和社会的关系网络”(Maak,2007)的关注,形成责任领导力的新型领导方式。从利益相关方视角看,责任领导力强调通过平等对话与民主协商的方式来考虑、协调和权衡利益相关方的利益需求(Voegtlin,2011),力求与利益相关方发展形成符合伦理规范的关系,推动利益相关方为实现具有共享意义的商业愿景而相互协作和共同行动,以实现企业与社会协调可持续发展。从伦理道德视角看,责任领导力关注于领导者的负责任行为,既包括体现规范性道德、增进社会福利的行善行为,也涵盖体现禁止性道德、避免对利益相关方和社会造成危害的避害行为(Stahl and de Luque,2014)。综合利益相关方视角和伦理道德视角,责任领导力的三个关键要素是基于价值观的领导、道德决策和高质量的利益相关方关系。共益型企业家所拥有的责任领导力,不仅能够为共益企业带来可靠的负责任决策,建立与利益相关方和社会的高质量关系,而且基于价值观的领导可以激发员工的负责任行为,增强员工履行社会责任的内生性与自觉性,最终结果是内生型企业社会责任实践在共益企业得到有效实施。

3. 合意的运行逻辑:多重制度逻辑的融合共生塑造履责行为的新导向

内生型企业社会责任实践的行为导向很大程度上取决于企业的运行逻辑,因为以制度逻辑为主要构成的运行逻辑会形成企业的固定认知框架,塑造行为主体的行为和关系模式。对于制度逻辑,传统的新制度理论强调单一主导制度逻辑在特定组织场域中的关键意义,比如商业企业以市场逻辑为主导制度逻辑,非营利组织以社会或公益逻辑为主导制度逻辑,但它无法同时解释诸如商业企业和非营利组织各自场域内组织同质化与多样化现象。超越传统的新制度理论,制度逻辑理论认为特定组织场域内并非单一制度逻辑起到主导作用,某种制度逻辑并不能完全主导整个运行场域。组织所处的制度环境是多元的、碎片化的,被视做是多元化的制度逻辑的混合体与“逻辑群”,同一组织场域在相同时间段呈现多重制度逻辑的共存与混合(Lounsboury,2007),多种制度逻辑之间的相互冲突与兼容共同塑造组织的行为。根据制度逻辑理论,现实中商业企业和非营利组织也都分别处于多重制度逻辑中,目前商业企业过度强调市场逻辑的主导性、非营利组织过分强调社会或公益逻辑的主导性并不一定合适,必然会带来各自行为导向与方式的偏颇。进一步看,虽然同一组织场域内多重制度逻辑是相互竞争甚至冲突的,但从长期看制度逻辑之间可能呈现出互补与共存的空间。

间状态,因而组织可以通过选择“逻辑群”的组合方式来增强行为的合法性与合意性。作为混合型组织,社会企业和共益企业都试图从组织形态层面打开多重制度逻辑之间在同一组织场域相互冲突难以兼容的“黑箱”,同时探索多重制度逻辑之间可能存在的兼容和互补效应。然而,社会企业在运作中以社会或公益逻辑为主、市场逻辑为辅的制度逻辑范式实际上并没有将二者进行有效整合,而是呈现相互割裂与冲突的状态。共益企业则不同,它将制度逻辑看做是一种制度性战略资源,一方面发挥市场逻辑与社会或公益逻辑可能存在的兼容和互补效应,另一方面通过“选择性耦合”方式(Pache and Santos,2010),即从可能出现冲突的市场逻辑与社会或公益逻辑中,提取出部分“原初”实践而整合到混合型制度逻辑中,这两种方式推动市场逻辑与社会或公益逻辑在共益企业场域实现融合与共生。

组织场域多重制度逻辑的存在与“逻辑群”的作用会产生不同的企业社会责任实践行为导向和表现(Goodrick and Reay,2011),而共益企业场域由于实现了对多重制度逻辑的融合与共生,因此,可以将不同制度逻辑下的企业社会责任实践行为导向进行调适和整合,特别是把市场逻辑下企业社会责任实践行为的工具理性导向和社会或公益逻辑下企业社会责任实践行为的价值理性导向辩证统一与耦合起来。按照马克斯·韦伯的“合理性”概念,工具理性是一种目的合理性行为,而价值理性则是一种价值合理性行为。通常来说,商业企业对市场逻辑的过度强调会引致工具理性的企业社会责任实践行为,即将企业履行社会责任作为实现经济目标的手段,结果是当企业社会责任短期难以带来可观回报甚至需要较多投入时,企业往往缺乏真实的动力与行动,“社会脱嵌”现象就会出现;非营利组织和社会企业以社会或公益逻辑为主导,将会带来价值理性的企业社会责任实践行为,即将企业履行社会责任作为纯粹的道德追求或伦理价值实现,结果是与现实中的人和组织都具有目的性相违背,组织行为往往缺乏可持续性。由于工具理性和价值理性本质上具有辩证统一关系,因此,企业社会责任实践行为中将工具理性和价值理性割裂开来,必然带来企业行为的异化、扭曲和不可持续。共益企业对此进行了超越,它通过对不同制度逻辑的融合而把工具理性和价值理性进行有效统合,既为企业履行社会责任提供双重的内生性动力,又对企业社会责任实践行为做出价值合理性与目的合理性合一的导向安排。

4. 合意的商业模式:构建可持续的价值共创共享商业生态圈

内生型企业社会责任实践模式要求企业将社会责任与商业实践融为一体,实现商业实践即履行社会责任、履行社会责任即商业实践,相应地,作为刻画企业价值创造、传递和获取的商业模式也必然需要进行革命性的转变。从焦点属性看,以往基于商业企业的商业模式认知,无论是“商业模式=经营系统”、“商业模式=经营系统+盈利模式”,还是“商业模式=经营系统+盈利模式+价值主张”(张敬伟和王迎军,2010)的观点,都有一个前置性的假设,即商业企业的商业模式构建与创新以经济利益获取作为基本出发点,价值主张强调经济价值的主导性甚至单一性。然而,反映经济价值的盈利对于企业商业模式的可持续性固然重要,但它是必要而非充分条件。面对越来越复杂尤其是日益社会化的商业环境,社会维度能否融入商业模式的构成要素成为商业模式是否可持续的关键,随之而来的是可持续商业模式(SMB)概念的产生。可持续商业模式对价值主张进行了拓展,由经济价值延伸到综合价值,强调在价值创造过程中对经济要素和社会要素的综合考虑,以及对不同利益相关方之间利益关系的平衡(Matos and Silvestre,2013)。共益企业的天然“共益性”决定它走的必然是可持续商业模式的道路,一方面会将社会要素考量融入到经济活动中,通过满足社会性消费者的价值追求来促进责任消费,形成经济价值与社会价值共同实现;另一方面会更多地考虑不同利益相关方的期望和诉求,推动利益相关方参与和合作共同创造价值,形成多方共赢的价值共享机制。可持

续商业模式推动共益企业实现了社会责任与商业模式的相互交融,为共益企业开展内生型企业社会责任实践提供了有效解决方案。

从实现方式看,共益企业在价值创造上往往会突破商业企业传统上所采用的线性供应链和价值链模式,取而代之的是价值网络、价值星系和价值生态系统模式,特别是通过构建商业生态圈、推动生态圈成员的网络化合作实现价值共创。共益企业的商业生态圈是一种由相互之间有利益关系的组织或群体所构成的动态结构系统,共益企业与生态圈成员之间具有互赖、互依、共生的关系。不仅如此,共益企业与生态圈成员、生态圈成员之间都具有价值偏好的多元性和差异性,拥有异质性和互补性的资源与能力优势,因此,共益企业更强调与生态圈成员的紧密合作,以及推动生态圈成员之间的互动协作,最大限度地发挥不同生态圈成员的优势和潜力,形成经济价值和社会价值创造的协同效应和耦合效应。在价值获取上,共益企业摒弃零和博弈思路,规避现实中众多商业企业所运用的榨取型商业模式,创新性地构建共益型商业生态圈。共益企业与生态圈成员一道,通过提供满足社会需要的产品和服务创造价值,并以价值共享的方式实现自身和生态圈成员的价值获取。价值共享意味着共益型商业生态圈对传统价值分配方式进行重大转变,一方面是价值分配的对象由经济价值拓展至综合价值,而由于综合价值具有共有属性,生态圈成员可以共同分享而不损害其他主体对社会价值的获取;另一方面是价值分配原则不再是“价值分配取决于价值决定”,而是生态圈成员依据不同优势的投入共同分享所创造的合作剩余式的价值增值。

5. 合意的治理主体:更加充分发挥企业社会责任的社会治理功能

立足社会视角看,企业社会责任是一种新的社会资源配置机制,能够对可能出现的“政府失灵”、“市场失灵”和“社会失灵”进行弥补,促进社会资源的优化配置,发挥社会治理的新功能,成为社会治理的重要补充机制。传统上,为有效弥补“市场失灵”和“政府失灵”,需要发挥政府、市场与社会组织的三重协同性力量,由市场自发治理、政府主导性调节治理转向政府、市场与社会组织的三者协同治理,满足社会化与个性化并存型的公共性社会价值诉求(范如国,2014),由此社会组织如非营利组织在社会治理中发挥着重要作用。然而,现实中以非营利组织为代表的社会组织往往以涓滴形式解决社会问题或满足社会需求,其资源动员与资源整合能力较差,在社会公共产品与价值创造过程中受到资金与人力资源等方面的限制,并且难以精准评估其实际的社会价值创造效应(时立荣和王安岩,2016)。同时,以非营利组织为代表的社会组织还存在“组织外形化”、“弱正外部性”和“偏向性生长”等缺陷,运行过程中经常出现“名”与“实”的背离。一方面,一些以慈善公益组织为代表的非营利性社会组织以“社会组织”为名,却充当政府组织的利益衍生工具,迷失于政府组织之中,从而带来非公共性以外的经济与社会资源,破坏社会组织的“社会性”和政府组织的“公共性”的治理边界;另一方面,部分社会组织的市场化行为,即利用非营利性社会组织的合法性外衣和社会性外壳实施商业性行为,使得社会组织的公共价值创造使命与社会治理功能迷失,从而破坏社会组织的“社会性”与市场组织的“商业性”的治理边界。与此类似,社会企业囿于社会性目的的使命与商业化运作的手段之间难以调和的冲突,本质上也是对治理边界的破坏,容易导致社会性议题的商业化运作失败。以非营利组织为代表的社会组织以及社会企业运行中的失败将不可避免带来“社会失灵”,“政府失灵”、“市场失灵”和“社会失灵”就可能同时出现,这时需要市场组织自觉的负责任行动,坚守法律与道德底线,考虑利益相关方合理期望,推动利益相关方合作共同解决社会问题,促进社会健康良性运转。也就是说,企业社会责任具有社会治理功能,是一种补充性的社会治理机制。

企业社会责任实践范式对企业社会责任的社会治理功能发挥至关重要。相较于“外挂式”和“嵌入式”的实践范式,内生型企业社会责任实践因其动力的内生性和行为的自觉性而形成倍增性社会

效应,补充性的社会治理角色更能充分彰显。显然,共益企业为内生型企业社会责任实践的社会治理功能发挥提供了合意的组织载体,成为一种混合型的创新性社会治理主体。从社会期望看,商业企业对经济属性与经济目标的过度强调,让社会对商业企业参与解决社会问题和社会治理陷入“过度期望”与“期望不足”的双重陷阱,既可能影响商业企业作为市场组织的市场自发治理功能发挥,又难以发挥商业企业作为“社会性存在”的社会参与潜力。共益企业的均衡型使命定位让社会容易对其形成更为合理的期望,社会期望与企业的目标行动能够较高程度地匹配,有利于企业同时发挥市场自发治理功能与社会参与潜力。从意愿能力看,共益企业充分弥补商业企业履责意愿与动力不足所导致的参与社会治理效率低下弊端,也有效摒弃了社会企业因造血功能缺失而产生的组织外化与公共性迷失等破坏治理边界的弊病,内生性意愿和二元运作让共益企业参与社会治理的效率效果更佳。从治理过程看,共益企业不仅基于自身的资源存量、能力边界选择某一特定社会议题参与社会治理,而且将商业性实践与非商业性行为充分融入到社会治理过程之中,既为扩大多元化的市场主体和社会组织参与社会治理提供更大可能性,又让企业参与社会治理变得更可持续。从治理方式看,共益企业通过构建可持续的价值共创共享商业生态圈,将责任治理和平台化履责引入其中,推动商业生态圈转变成社会责任生态圈,实现社会治理由分散治理向集中治理转变。

五、共益企业的健康成长:固有魔咒与内生难题的突破

尽管共益企业实现了对现有社会责任实践组织范式的超越,有效回应了商业企业的社会责任“被抛弃风险”以及社会企业的社会责任实践陷入“死胡同”难题,但作为一种新型的混合组织,仍然面临从使命层面到运作层面的诸多难题,其健康成长和功能发挥依赖于对这些难题的破解,实现形式合理性与实质合理性的统一。

1. 共益企业的固有魔咒:批判性反思

(1)面临使命漂移的本源性难题。均衡型企业使命既是共益企业得以成功的关键,也是共益企业可能面临的核心风险与挑战。一方面,共益企业在日常运营过程中一旦发生经济绩效不理想或面临严重的财务困境,企业使命往往会重新定位或发生“使命漂移”,因为组织的外部威胁可能导致组织的目标“流离失所”,并最终向更成熟的形式“漂移”(Battilana and Lee,2014)。也就是说,外部的经济社会环境威胁会影响到组织的社会目标,使得组织的双重目标或使命流于形式甚至最终走向破产。因此,当共益企业的经济目标实现面临外部环境威胁时,共益企业的社会价值创造在结果层面必将受到影响,这意味着即使是在相对成熟的混合组织中,组织使命的漂移仍然可能发生。另一方面,共益企业在运营过程中对经济价值链条与社会价值链条两个不同价值链条进行资源分配时,容易出现资源分配的不均衡。尤其是在需要分配稀缺性资源的情况下,兼顾经济目标与社会目标难度变得更大,使命漂移的风险就会大大增加。共益企业虽然希望通过社会责任的内生制度化以消除经济利润和非经济利润的模糊性,但它对经济利润与社会利益双重价值抉择的平衡,可能是一种持续的动态寻找平衡的过程以及这种意义上的平衡(Sabadoz,2011),而使命漂移则是寻找平衡过程中可能出现的现象。

(2)面临边界模糊的内生性难题。从组织界限看,混合组织往往在边界上具有一定的模糊性,尤其是非营利组织和社会混合类别组织之间的界限难以清晰分离。尽管共益企业通过经济目标与社会目标的融合,让组织价值目标更加清晰,减少了具有社会意识的投资者和消费者的困惑,降低了企业对内外部利益相关方立场的混乱,但是共益企业仍然缺乏一个综合价值创造的融合边界,即没有一个清晰的边界分辨经济价值与社会价值的融合程度。特别是,由于社会目标在具体内容上的多

元性和多样性,缺乏一个明确和清晰的边界,因此,与经济目标融合之后,仍然无法有效界定企业的具体目标边界。边界模糊可能引致三个方面的问题:①外部利益相关方与企业打交道过程中的行为困惑。外部利益相关方认可共益企业的双重使命定位,但他们本身往往都是以单一或主导性制度逻辑为行为导向,如果共益企业在特定情境中的多重制度逻辑耦合在一起而难以有效分离出来,他们就可能会对双方的互动原则和互动方式感到困惑,影响双方的可持续合作与价值共创共享水平。②员工负责任行为边界的困惑。共益企业能够诱发员工履行社会责任的内生性动力,但因为企业对外承担社会责任的边界仍然不清晰,尤其是多重制度逻辑经过融合之后,员工对自身履行社会责任的行为边界可能感到困惑。③增加衡量标准的复杂性和难度。企业社会责任本身就衡量困难,现实中的衡量体系和衡量标准都受到不同程度的质疑。边界模糊导致对共益企业的衡量更加困难,既影响共益企业的合理“认定”,也妨碍社会对共益企业的有效监督。

(3)面临组织形态伪共益的运作性难题。共益企业的“构想”要得到成功实施,需要一系列的支撑性要素和组织变革,否则就可能造成组织形态出现“形”与“实”的背离,产生伪共益的运作性难题。究其深层次原因,主要包括三个方面:①共益企业在业务运营过程中以企业社会责任实践所追求的综合价值作为基本的目标控制标准,但现实中在组织形态层面其本质仍然没有脱离以利润为目的而设计组织,这使得共益企业在发挥以公共价值为主要目标的社会属性时,可能会造成“对组织本身负责,而不是对社会负责”(André,2012)。因此,共益企业的组织形式是否会改变整个商业生态圈的面貌以及企业和社会之间的关系,能否有效促进企业社会责任内生于组织之中等问题还有待观察(Hiller,2013)。②共益企业要求价值创造成员与企业的价值使命和目标追求保持高度一致,为避免组织运行僵化,共益企业在双重使命下可以雇佣合适的员工以及与之分享价值观的人,即具有共享精神的员工。但存在的问题在于如何在招聘过程中衡量员工对企业社会责任态度以及对共益企业这一新型组织形态所肩负的双重使命的认可度,这使得在员工层面创造共益企业使命导向下的均衡型绩效仍然具有不确定性。③共益企业虽然在法律规定的公司章程中明确了问责制,但由于共益企业是“以企业为中心”的混合组织(André,2012),现实中缺乏像“以政府为中心”的混合组织拥有外部监督机构的问责制。在没有问责制的情况下,共益企业可能会破坏公共职能,变成一种伪装形式,即伪装成对社会负责任(Hemphill and Cullari,2014),因为共益企业可以在法律保护之下用公关策略来美化企业的“社会”角色或“绿色”声誉。

2. 共益企业的可持续成长:困境突破与实现路径

共益企业的健康成长需要对其固有魔咒和现实困境进行突破,从组织层面和制度层面进行合理构架,形成适宜于共益企业履责要求、运行特点和成长规律的基础体系。

(1)全面推进双重使命的法律化和问责制的建构。共益企业作为一种新的组织类型和新生事物,其在全球的快速成长和推广应用离不开合意的制度安排和制度供给,特别是将其法律化并形成相应的法律机制。然而,目前只有美国将共益企业公司法包含在商业性盈利公司法中,并对公司目的、问责制和透明度做出规定性要求,明确共益企业的目的是为了创造对社会和环境产生积极的实质影响(Hemphill and Cullari,2014)。其他国家虽然已经有通过共益企业实验室认证的共益企业,但并没有相应的法律性规定,这为共益企业出现使命漂移埋下隐患。鉴于双重使命是共益企业区别于商业企业和社会企业的本源要素,为了规避因为外部环境威胁和企业领导者变更引致的使命漂移,一方面其他国家可以效仿美国制定共益企业公司法,对共益企业的双重使命进行明确规定;另一方面在共益企业公司法中,应对双重使命不可变更进行约束。共益企业双重使命的法律化,既可以向管理者的社会责任行为提供法律保护,也可以防止出现使命漂移尤其是严重漂移。需要指出

的是,尽管法律化是全球企业社会责任发展的基本趋势,多个国家都在公司法中对企业履行社会责任进行了规定,但其基本前提依然是依托商业企业,法律规定也都是补充性或附加性的,缺乏从使命目的层面的法律化要求。

问责制是防止共益企业使命漂移的重要机制,同时也是治理共益企业使命虚化的重要方式。问责制的实质性内容是制约和监督共益企业的行为与双重使命的符合性,尤其是对社会责任缺失或弱化行为导致的不良后果进行责任追究,形成共益企业违背社会目的要求的惩戒机制。共益企业要实现有效运转和持续成长,必须解决现实中问责制缺失的问题,基本思路则是构建同体问责与异体问责并存和互为补充的科学问责制度体系。由于同体问责的主体是股东、董事会、监事会等,他们与共益企业有较大利益关联,难以保证问责的公正性,因此,主要起到共益企业内部防火墙的作用。异体问责的主体处于共益企业外部,可以是政府,也可以是社会组织,增强了问责的广泛性和公正性。从政府视角看,异体问责的有效方式是将问责制法律化,建立共益企业的社会责任审计制度,形成对共益企业的定期性审计监督作用。从社会组织视角看,异体问责的有效方式是积极探索对共益企业的评估认证制度,并要求参与评估认证的共益企业透明化地向股东与社会公众公开披露综合性的年度报告(Hemphill and Cullari,2014)。

(2)构造情境二元与领导二元相结合的双元组织。在高度复杂的现代社会,成功的组织都需要从单一的选择性思维转向二元悖论思维,共益企业也不例外。共益企业的使命目的、运行逻辑、运作方式中都存在着许多看起来矛盾但实际上相互关联的元素,也就是“悖论”问题,如共益企业的经济目标与社会目标、市场逻辑与社会逻辑、竞争与合作都呈现出悖论性的二元张力。共益企业应当对这些悖论进行有效管理,基本方向则是超越传统的“权衡取舍观”,构建形成双元组织,高水平地同时实现这些悖论性目标。之所以如此,是因为共益企业完全符合双元组织的适用条件,即悖论对于组织具有战略重要性、悖论的构成元素具有某种兼容性、组织有必要和能力对悖论各构成元素进行融合(周俊和薛求知,2009)。需要指出的是,除了通过双元组织来解决悖论管理问题,也有学者认为间断性均衡或时间分离的方法是逻辑上和实践中可行的悖论平衡机制。但是,共益企业强调经济活动与社会责任行为的同时发生和开展,二者不可进行时序分离,“行善赚钱”和“赚钱行善”的序列性分离方式并不是共益企业所倡导的,因此,间断性均衡或时间分离的方法并不适用于共益企业的悖论管理。

双元组织的构建通常有三种实现方式,即结构二元、情境二元和领导二元。结构二元属于空间分离的解决方案,将悖论中的竞争性或对立性元素分别置于不同的组织单元中。共益企业的经济活动与社会责任行为是交织融合在一起的,二者不可能分离开来而由不同组织单元承担,否则“两张皮”的问题将更加严重,因此,结构二元并不适用于共益企业的悖论管理。鉴于此,共益企业构建双元组织的合意方式是情境二元和领导二元。情境二元强调在一个完整的业务单位组织同时展现一致性和适应性,通过对组织情境的软硬因素安排,实现组织二元性。共益企业要实现情境二元,一方面高度依赖于共享型员工个体的二元行为,鼓励员工个体对一致性和适应性这两个相互冲突的需求进行自主的时间、资源与努力程度分配(周俊和薛求知,2009),激发员工个体的主动性和创造性;另一方面要通过营造合适的组织情境,促进员工个体二元行为演化为集体二元行为。领导二元是从个体层面强调领导者在塑造二元性过程中的重要作用,突出领导者具有组合和协调好悖论性活动的行为倾向。共益企业要实现领导二元,需要重视培养共益型企业家的二元能力,让二元性特征成为共益型企业家精神和责任领导力的重要构成维度。通过情境二元和领导二元,共益企业就能生成成为双元组织,并通过合成和超越的方法、差异化与整合的方法、演进的方法(Papachroni et al.,2015)对悖论元素进行管理,实现它们之间的融合共生。

(3)构建价值一体化的责任型治理和价值共创共享的平台网络架构。共益企业的均衡型使命落实、多重制度逻辑融合、领导二元模式推行,都高度依赖于适宜的组织治理范式和治理架构。共益企业需要超越传统的组织治理范式,治理的指导思想由股东价值主导向综合价值主导转变,治理结构由单边(股东)治理模式向利益相关方共同治理模式转变,决策权力配置由一元主导模式向多元共享模式转变,真正实现由纯粹的经济型治理向综合的责任型治理转变。共益企业的责任型治理是以经济价值创造和社会价值创造的双重使命为导向,治理主体、治理结构、治理分工、治理方式和治理机制等要素都按照经济行为与社会责任的價值一体化要求进行构造。董事会不仅由具有共益精神的内外部董事构成,而且将对企业社会责任的重大决策作为董事会的重要职能,并将其强制性的法律化。董事会下设立专门的可持续发展委员会或社会责任委员会,对重大社会责任事项提供专业性的咨询建议功能。监事会在原有经济性和合规性监督职能基础上,将履行社会责任作为其核心监督工作,保证董事会和管理层的社会价值创造决策与行为。管理层的选择不仅重视管理者的共益精神,而且强调管理者的二元运作能力。管理层按照董事会授予的经济目标和社会目标双重要求,开展有效的负责任决策,推动业务运营、企业管理与社会责任的深度融合,实现经济效益与社会效益的双增进,并接受来自董事会的混合型绩效考核。共益企业的责任型治理十分强调利益相关方参与治理,以实现利益相关方的知情权、参与权、监督权甚至决策权,从高层次激发利益相关方的综合价值创造潜能。

共益企业的特点决定其组织架构设计应当超越传统的静态组织设计原则,采用强调人的因素的动态组织设计思想,适应共享型员工自我实现的工作方式需要,推动组织的扁平化、柔性化、弹性化、去中心化、协作化,典型实现形式则是生态型组织、平台化组织、网络型组织、无边界组织和水样组织。无论采取何种组织形式,共益企业作为利益相关方合作创造综合价值的平台,组织架构设计的关键是搭建价值共创与共享平台,并基于平台的虚拟性与边界弹性形成自组织式的平台网络,以聚合具有共享偏好的价值创造主体。平台网络既可以由模块化的价值共创成员构成,也可以是与外部具有共同意愿与价值观的商业或非商业伙伴形成共创网络平台联盟,从而实现资源的社会化重组与配置,充分释放组织内成员、资本以及信息等价值创造要素的活力,使得组织边界具有高度的弹性与扩展性。在共益企业各价值创造平台的内部,通过激发共享型员工在价值创造过程中相互协作与相互分享,形成显性业务协同合作平台与隐性知识分享平台,最终打造成为组织内部的价值共创、共享与共赢的平台生态系统。共益企业通过社会资本与商业资本的重组配置,其价值创造网络不仅仅局限于内部的价值支撑模块,而且在整个组织外部的生态系统中寻求具有共创共享意愿的商业与非商业伙伴,形成价值共创共享的支持模块。共益企业基于自我价值共创共享平台的价值链接,产生更大范围的资源配置协同互补效应与价值创造结果的共享,形成价值创造结果层面的个体共享基模、局部共享基模与集体共享基模。共享基模强调在同一组织情境下,组织成员与外部参与者面对组织使命与任务目标的共同理解与共同价值观,形成组织行为惯性乃至组织内生性持续创新行为(林海芬等,2016)。共享基模使得共益企业内部成员和外部参与者在企业运行过程中保持着对企业均衡型使命的一致性共同理解,确保在组织任务或特定商业流程实践中不产生偏移,实现综合价值共创共享。

(4)创新推行适宜共享人的价值观管理和赋权赋能。共益企业要求员工履行社会责任行为由外部驱动、被动地、执行式地转向自主、自觉和自力,外部利益相关方对企业履行社会责任由交易型支持、被动配合转向价值观认同、主动合作,这意味着共益企业的管理范式需要进行相应变革,从指令管理模式(MBI)、目标管理模式(MBO)向价值观管理模式(MBV)转变(Dolan and Garcia,2002),从

管控向赋权(Empowerment)赋能(Capacity Building)转变。从价值观管理看,以往大量商业企业所采用的指令管理模式和目标管理模式都难以适用于共益企业,取而代之的必然是追求个体与组织的相互认同、最大限度激发人的深层潜能、发挥人的主观能动性和创造性的价值观管理。作为一种新的管理哲学和管理实践,价值观管理强调塑造、形成、创新、传播和落实符合社会性要求的价值观,让企业员工和外部利益相关方对企业使命追求、运行逻辑和组织文化从内心深处予以认同,实现不同主体与企业的价值观一致。共益企业无论是综合价值创造的实现,还是商业生态圈的有效运转,抑或是内生型企业社会责任的实践,都依赖于拥有共同价值观的内部员工和外部利益相关方的主动性一致行动。需要指出的是,共益企业的价值观管理绝不仅仅局限于内部员工,而是超越企业边界,重视外部利益相关方对企业核心价值观的认同,实现二者之间的一致性匹配,形成所谓的无边界价值观管理。

从赋权赋能看,共益企业是一个“价值共同体”,具有共享精神的员工和外部利益相关方都是重要的参与者。共享型员工普遍拥有个人价值主张和独立精神,具备较为强烈的平等意识、开放意识、自主意识、参与意识、合作意识和自我激励意识,对创新、创造、创意具有渴望,展现出较强的决策能力、专业能力、学习能力、创新能力、实践能力和社交能力,属于自我驱动型员工。共益企业对于这类员工的管理需要跳出传统上大多数商业企业所采用的指挥与命令的管控逻辑,在价值观管理模式之下,通过赋权和赋能实现员工的高参与感、被尊敬感、安全感、获得感和成就感,形成员工的自激励和内激励。一方面,共益企业可以通过个体层面的心理赋权和组织层面的组织赋权,既使得员工通过分享权力而获得信息、机会、资源和利益,又能让员工真正感受到自身在工作过程中的控制力、影响力和价值性,促使他们摆脱传统管控下任务只有工具性价值的感知,生成对工作本身的内在承诺;另一方面,共益企业作为一种赋能组织,可以通过“知识共享、决策辅助、资源供给、技术支持、过程互动和收益分享等集体行动机制”,支持员工在“知识增进、自我学习、决策优化、持续创新以及商业经营”等方面实现提升,帮助他们获得自主高效、创新创造地开展工作需要“判断能力、决策能力、行动能力和调整能力”(罗仲伟等,2017)。除了员工赋权和赋能外,共益企业为了构建可持续的商业生态圈,实现与生态圈成员的价值共识、共创、共享与共赢,还需要进行外部利益相关方赋权和赋能,增进外部利益相关方合作开展价值创造的主动权、参与权和认知力、行动力。

[参考文献]

- [1]程雪莲,王夏阳,陈宏辉. 企业管理者真的在意社会责任问题吗[J]. 中山大学学报(社会科学版), 2018,(1):196-208.
- [2]范如国. 复杂网络结构范型下的社会治理协同创新[J]. 中国社会科学, 2014,(4):98-120.
- [3]林海芬,于泽川,王涛. 初创企业组织共享基模的形成机理研究[J]. 管理科学, 2015,(5):15-30.
- [4]刘德鹏,贾良定,刘畅唱,蔡亚华,郑雅琴. 从自利到德行:商业组织的制度逻辑变革研究[J]. 管理世界, 2017,(11):94-111.
- [5]罗仲伟,李先军,宋翔,李亚光. 从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进[J]. 中国工业经济, 2017,(9):174-192.
- [6]时立荣,王安岩. 社会企业与社会治理创新[J]. 理论探讨, 2016,(3):141-144.
- [7]谢家平,刘鲁浩,梁玲. 社会企业:发展异质性、现状定位及商业模式创新[J]. 经济管理, 2016,(4):190-199.
- [8]张敬伟,王迎军. 基于价值三角形逻辑的商业模式概念模型研究[J]. 外国经济与管理, 2010,(6):1-8.
- [9]周俊,薛求知. 二元型组织构建研究前沿探析[J]. 外国经济与管理, 2009,(1):50-57.
- [10]周中胜,何德旭,李正. 制度环境与企业社会责任履行:来自中国上市公司的经验证据[J]. 中国软科学, 2012,(10):59-68.
- [11]Albareda, L., and S. Waddock. Networked CSR Governance: A Whole Network Approach to Meta-Governance[J]. Business & Society, 2016,57(4):636-675.
- [12]Alter, K. Social Enterprise Typology[EB/OL]. <http://www.virtueventures.com/typology>, 2007.

- [13]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.
- [14]Battilana, J., and M. Lee. Advancing Research on Hybrid Organizing—Insights from the Study of Social Enterprises[J]. *Academy of Management Annals*, 2014,8(1):397–441.
- [15]Borzaga, C., and J. Defourny. *The Emergence of Social Enterprise*[M]. London: Routledge, 2001.
- [16]Chen, X., and T. F. Kelly. B–Corps—A Growing form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015,22(1):102–114.
- [17]Coleman, J. S. *Foundations of Social Theory*[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- [18]Dolan, S. L., and S. Garcia. Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty–First Century[J]. *The Journal of Management Development*, 2002,21(2):101–117.
- [19]Elkington, J., P. Hartigan, and K. Schwab. The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World[J]. *World Future Review*, 2008,41(5):579–579.
- [20]Girling, R. *The Good Company*[M]. VA: Hill Press, 2012.
- [21]Goodrick, E., and T. Reay. Constellations of Institutional Logics Changes in the Professional Work of Pharmacists[J]. *Work & Occupations*, 2011,38(3):372–416.
- [22]Greenwood, R., R. Suddaby, and C. R. Hinings. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(1):58–80.
- [23]Groening, C., and V. K. Kanuri. Investor Reaction to Positive and Negative Corporate Social events[J]. *Journal of Business Research*,2013,66(10):1852–1860.
- [24]Hemphill, T. A., and F. Cullari. The Benefit Corporation: Corporate Governance and the For–profit Social Entrepreneur[J]. *Business & Society Review*, 2014,119(4):519–536.
- [25]Hiller, J. S. The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 118(2):287–301.
- [26]Hollensbe, E., C. Wookey, L. Hickey, G. George, and V. Nichols. From the Editors: Organizations with Purpose[J]. *Academy of Management Journal*, 2014,57(5):1227–1234.
- [27]Lounsbury, M. A. Tale Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mature Funds[J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(2):289–307.
- [28]Maak, T. Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital[J]. *Journal of Business Ethics*, 2007,74(4):329–343.
- [29]Matos, S., and B. S. Silvestre. Managing Stakeholder Relations When Developing Sustainable Business Models: The Case of the Brazilian Energy Sector[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2013,45(2):61–73.
- [30]Midttun, A., M. Gjølborg, and A. Kourula. Public Policies for Corporate Social Responsibility in Advanced Welfare States[A]. Midttun, A. *Csr & Beyond A Nordic Perspective*[C]. Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS, 2013.
- [31]Pache, A. C., and F., Santos. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Response to Conflicting Institutional Demands[J]. *Academy of Management Reviews*, 2010,35(3):455–467.
- [32]Papachroni, A., L. Heracleous, and S. Paroutis. Organizational Ambidexterity through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, 51(1):71–93.
- [33]Pentland, B. T., M. S. Feldman, and M. C. Becker. Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model[J]. *Journal of Management Studies*, 2012,49(8):1484–1508.
- [34]Rawhouser, H., M. Cummings, and A. Crane. Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category[J]. *California Management Review*, 2015,57(3):13–35.
- [35]Sabadoz, C. Between Profit–Seeking and Prosociality: Corporate Social Responsibility as Derridean Supplement[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011,104(1):77–91.
- [36]Scalet, S., and T. Kelly. CSR Rating Agencies: What Is Their Global Impact [J]. *Journal of Business Ethics*,

- 2010,94(1):69-88.
- [37]Stahl, G. K., and M. S. de Luque. Antecedents of Responsible Leadership Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014,28(3):235-254.
- [38]Stubbs, W. Sustainable Entrepreneurship and B Corps [J]. *Business Strategy & the Environment*, 2016,26(8): 331-344.
- [39]Uzzi, B. Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997,42(1):36-67.
- [40]Voegtlin, C. Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership [J]. *Journal of Business Ethics*, 2011,98(1):57-73.
- [41]Waddock, S., and M. McIntosh. Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World [J]. *Business and Society Review*, 2011,116(3):303-330.
- [42]Wadhwa, A., A. P. Petkova, X. Yao, and S. Jain. Reputation and Decision Making under Ambiguity: A Study of U.S. Venture Capital Investments in the Emerging Clean Energy Sector [J]. *Academy of Management Journal*, 2013,57(2):422-448.

Benefit Corporation:A Desirable Organizational Paradigm for CSR Practice

XIAO Hong-jun¹, YANG Zhen²

(1. Institute of Industrial Economics CASS, Beijing 100836, China;

2. Graduate School CASS, Beijing 102488, China)

Abstract: There are frequent problems of “social disembodiedness” in business organizations and business organizations enter the strange and recurring circle of “embeddedness, disembodiedness, re-embeddedness and re-disembodiedness”. Social enterprises lack hematopoietic function and face obstacles in sustainable development process which caused by the contradiction between social mission and commercial embeddedness in social enterprises, which has prompted the academic community to explore a more desirable social responsibility practice carrier from the organizational paradigm. The Benefit Corporation is a new type of hybrid organization in the 21st century, which is the retransformation of the existing organizational paradigm (business organization and social enterprise). And the Benefit Corporations(B-Crops) have the prominent features of high order equilibrium of double value, the consistency of the adjustment of double “legitimacy” and the fusion and matching of dual operation, which becomes the desirable organizational paradigm of the practice of endogenous corporate social responsibility. The Benefit Corporations (B-Crops) emphasize the construction of balanced organizational mission, the responsibility leadership of the benefit entrepreneurs, the integration and symbiosis of multiple system logic, the construction of sustainable value co-creation and sharing business ecological circle and the important supplementary mechanism of social governance. However, the healthy growth of the Benefit Corporations also faces the original problem of mission drift, the endogenous problem of fuzzy boundary and the operational problem of “Pseudo-benefit corporations” in organizational form. Therefore, it is necessary to solve this problem by comprehensively promoting the legalization of dual missions and the construction of accountability system, constructing the dual organization combining situational duality and leadership duality, constructing the responsible governance of value integration and the platform network architecture of value co-creation and sharing, and innovating and implementing the value management and empowering and enabling the organization.

Key Words: B-Corps; corporate social responsibility(CSR); hybrid organization; mission deviation

JEL Classification: M14 L44 L20

[责任编辑:王燕梅]