

平台化履责:企业社会责任实践新范式*

肖红军

(中国社会科学院工业经济研究所,北京 100836)

内容提要:平台化履责越来越成为领先企业实践社会责任的新范式,但理论界对其却缺乏研究。本文在将企业履责方式划分为独立自履、合作自履、价值链履责推动和平台化履责四种范式基础上,分析了平台化履责对传统履责范式在社会治理方式、价值创造方式、社会责任边界和社会责任管理上的超越,提出平台化履责的四个前提条件,即道德资源和爱心资源的稀缺性假说、社会价值本位的判断标准假说、平台化资源配置的更优效率假说和社会主体多元价值偏好的更优实现需求假说。本文认为,平台化履责的基本目标是要形成针对特定社会问题的社会化解决机制,高阶目标则是要打造可持续的社会责任生态圈,其核心机制包括初创形成阶段的搜寻机制和生成机制、扩张成长阶段的触发机制和吸纳机制、稳定运行阶段的协调机制和治理机制、自我更新或死亡阶段的进化机制和退出机制。本文还构建了综合社会问题类型、企业社会回应策略与企业影响力范围的平台化履责范式的适用情境模型,基于“平台基础—实现方式”区分出企业实施平台化履责的六类战略,即新创战略、演化战略、包络战略、购买战略、嫁接战略和转化战略,提出企业应当结合应用平台化履责与传统履责范式、重视多履责平台管理与外部履责平台接入、适时承担与退出履责平台提供者角色、综合运用多种治理机制并实施分类治理、更多采用基于互联网的平台化履责范式等建议。

关键词:企业社会责任;平台化履责;履责平台;社会问题

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)03—0193—16

一、问题的提出

随着双边市场理论的兴起和移动互联网的广泛渗透,平台经济、平台产业、平台企业、平台思维、平台战略、平台创新、平台竞争等概念迅速流行,平台化不仅成为企业界炙手可热的新型实战武器,而且受到理论学者的重点青睐与深入研究。然而,纵观已有研究成果,学者们对平台概念与特征的理解、平台类型的划分、平台商业模式和价格结构的分析、平台产业竞争模型和平台进入与实施战略的构建、平台生态系统治理的探讨等平台理论的相关问题研究,几乎都聚焦于纯粹的商业性双边市场情境,平台对象基本上是以赢利为目的的纯粹商业性平台或以服务于赢利为目的的产业性公共平台,相应的分析范式也停留于以追求利润最大化目标为指导的传统经济学或管理学范式,而对于以解决社会问题为主要目的的社会型平台却关注甚少。事实上,平台的概念可以应用于不同情境(徐晋、张祥建,2006)。除了商业层面的产品平台、供应链平台、产业平台和多边市场平台之外,公益平台、社会创新平台等非商业性平台也大量存在。特别是,在“互联网+”逐渐成为经济社会发展新动力的背景下,越来越多社会问题呈现出显著的双边或多边市场特征,平台化的解决方案也日益得到应用,只是这一平台连接的市场各方互动不是着眼于纯粹的商业性目的,而是以解决某一特定社会问题为主要目标,运作方式也并不完全是纯粹的商业化模式。而且,传统上社会型平台通常是由非政府组织或非盈利机构发起和构建,但随着企业对解决社会问题参与度的提升,以企业为主体发起或构建的社会型平台不断出现,成为企业社会创新的重要载体。

本质上来讲,企业通过社会创新参与解决社会问题是企业社会回应的重要内容,是企业履行社会责任

收稿日期:2016-12-20

* 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”(71472186)。

作者简介:(1977-),男,湖南郴州人,副研究员,管理学博士,研究领域是企业社会责任和企业成长,E-mail:xiaohjxiaohj@126.com。

的关键维度和有效方式,因此,对其研究应置身于企业社会责任视阈。长期以来,企业社会责任的理论演进与实践发展基本上围绕着两条主要脉络:一条脉络是对企业社会责任合法性与正当性的探讨,早期的众多学者如克拉克、谢尔顿、鲍恩的开创性研究以及著名的“三次大争论”,实际上都是围绕着这一脉络予以展开;另一条脉络则是对企业社会责任解决方案的探索,企业社会回应、企业社会绩效、利益相关方理论、战略性企业社会责任、企业公民理论以及金字塔模型、同心圆模型等各类企业社会责任内容模型,均是在寻找企业社会责任的落实之道。然而,无论是围绕着哪一条脉络的已有企业社会责任研究成果,关注的焦点以及隐含的假设都是企业自身直接履行社会责任,至多也是企业推动线性价值链成员(如供应链)履行社会责任,而对企业通过搭建社会型平台或履责平台、整合利益相关方与社会资源来促进相关各方共同履行社会责任的方式却几乎没有涉猎。但现实是,企业社会责任的实践方式不断向多样化与高级化演进,正在经历从“授人以鱼”到“授人以渔”再到“搭建渔场”的转变,以及由自身直接履责到推动价值链成员履责再到平台化履责的转型。尤其是,随着理论界与企业界对企业社会责任认知和理解的深化,加上高度发达和无处不在的移动互联网应用,“搭建渔场”与平台化履责越来越成为领先企业实践社会责任的新范式。鉴于此,有必要跨越传统平台理论和传统企业社会责任理论研究的盲区,对平台化履责范式进行深入的系统性研究,这不仅是对平台理论和企业社会责任理论的丰富与深化,而且能够为企业以更优方式实践社会责任提供启发与指导。

二、平台化履责对传统履责范式的超越

虽然理论上企业履行社会责任的目的能够被清晰地认为是要实现企业发展的经济、社会、环境综合价值最大化和最大限度地增进对可持续发展的贡献,但实践中企业应当以什么样的方式履行社会责任才能达成这一目的却异常复杂,并且很大程度上与企业形态、企业间关系、社会思潮、社会治理方式等多种时代情境因素共同演化。平台化履责正是企业社会责任实践与当代社会多种情境因素共同演化的结果,成为超越传统履责范式、推动企业在更大范围和更高层次上实现履行社会责任目的的新范式。

1. 企业履行社会责任范式的新划分

企业社会责任的缘起在于企业的社会性嵌入和企业的社会公器属性,由此使得先应式或后应式地参与解决社会问题成为企业履行社会责任的关键性构面。正因如此,传统上学术界和企业界更多地从履行社会责任的内容视角即依据社会问题的性质与类型、对参与解决社会问题的要求内化或外显程度来区分企业的履责范式。从前者来看,最具代表性的观点当属 Porter & Kramer (2006) 根据社会问题与企业发展战略的契合度而区分的战略性企业社会责任与回应性企业社会责任两类履责范式;从后者来看,最具典型性的观点是 Matten & Moon (2008), 在比较欧美企业对解决社会问题的制度化要求和表达方式基础上总结归纳出的显性企业社会责任与隐性企业社会责任两类履责范式。虽然基于内容视角的企业履责范式划分能够为企业个体开展社会责任实践提供议题选择的思考逻辑和方向指引,但它对企业落实社会责任议题的方式这一更重要的实践问题缺乏必要考量,并先验性地对企业开展社会责任实践进行假设锁定,即企业对于选定的任何类型社会问题的参与解决方式均是立足特定企业个体视角,将自身设定为直接的、具体的执行主体。显然,这会对企业在参与解决社会问题中的角色定位形成心智钳制,也会对企业选择以更加有效、更能对社会负责任的方式参与解决社会问题造成思维禁锢,其结果是容易忽视特定企业个体在参与解决某些社会问题中的其他更优和更适宜的功能,企业履行社会责任的潜在社会价值难以最大限度地得到实现,甚至可能因为角色越位和错位而影响这些社会问题的可持续解决。

事实上,企业履行社会责任范式的划分不能仅仅着眼于企业和社会问题域中决策“做什么事”,更不能扼杀企业在参与解决不同类型社会问题中的多样化角色选择权利与机会,而是能够为企业以合意的、正确的甚至创新的方式参与解决不同类型社会问题提供选择空间和决策参考。无论是立足于应然还是实然角度,对于特定企业个体来说,参与解决某一社会问题的方式至少包括企业在其中的角色定位和实施策略两个方面,这也是划分企业履行社会责任范式的两个必要维度。角色定位界定出企业对自身在参与解决某一社会问题中的功能作用,通常可以分为直接执行主体和服务推动主体,前者意味着企业是某项社会责任议题的实际落实者和具体执行者,属于自我直接履责模式;后者指的是企业推动利益相关方或其他组织成为某项社会责任议题的实际落实者和具体执行者,属于推动他人履责模式。实施策略绘制出企业对参与解决

某一社会问题的实现路径,核心是资源与能力配置方式,通常可以分为以配置自身资源为基础和以整合社会资源为基础两种策略,前者意味着企业立足于自身所拥有的资源集合直接或间接地落实某项社会责任议题,后者指的是企业调动、整合和利用利益相关方与其他组织所拥有、控制的资源去落实某项社会责任议题。通过“角色定位—实施策略”的分类组合,企业履行社会责任的范式可以细分为四类:独立自履范式(直接执行主体—立足自身资源)、合作自履范式(直接执行主体—立足社会资源)、价值链履责推动范式(服务推动主体—立足自身资源)、社会履责撬动范式(服务推动主体—立足社会资源)。独立自履范式是企业将参与解决某一社会问题内化于自身运营,在实现核心社会功能过程中完全依靠自身力量有效管理相关社会责任议题,比如通过清洁生产来参与解决气候变化问题;合作自履范式是企业通过开展与利益相关方和社会的合作,将他们的优势资源与能力内嵌和运用于自身对相关社会责任议题的具体落实中,比如通过企业主导的节能技术产学研合作来参与解决气候变化问题;价值链履责推动范式是企业依托自身在价值链中的地位、优势和资源,推动价值链成员去具体落实相关社会责任议题,比如通过绿色采购方式推动供应商落实应对气候变化议题;社会履责撬动范式是企业着眼于最为广泛和最为充分发挥不同社会主体在解决某一社会问题中所具有的比较优势,通过搭建或支持形成社会资源整合平台来撬动各具优势的不同社会主体具体落实相关社会责任议题,因此,也称之为平台化履责范式,比如通过发起组建社会化的“节能减排联盟”撬动其他企业、非政府组织甚至政府贡献资源或者直接落实应对气候变化议题。与履责范式的传统划分相比,四类履责范式的区分大大拓展了企业参与解决社会问题的视野,企业不仅能够立足微观个体角度对参与解决社会问题的可行方式做出工具理性决策,即依据社会问题与企业核心社会功能的关联度、企业所拥有的比较优势和核心能力等选择适合企业特征的社会责任议题落实方式,而且能够站在宏观整体角度对参与解决社会问题的合意方式做出价值理性决策,即依据不同社会主体的比较优势和意愿程度、社会问题出现的制度情境、不同社会治理机制的替代与互补关系等选择能够推动社会问题可持续解决的企业参与方式。

2. 平台化履责与传统履责范式的多维度比较

企业履行社会责任在微观上是特定企业个体一种新的行为方式,在宏观上则表现为整个社会一种新的运行方式,因此,对不同企业履责范式的深度比较应当立足于微观与宏观相结合的多维度视角。在按照“角色定位—实施策略”分类组合思路的划分下,独立自履范式、合作自履范式和价值链履责推动范式是一年以来众多企业所采用的社会责任实践范式,属于传统履责范式,而社会履责撬动范式即平台化履责则是新兴出现的、区别于传统履责范式的全新社会责任实践范式。相比较于传统履责范式,平台化履责在微观行为与宏观效果的多个维度上均实现了明显超越。

(1) 社会治理方式的超越,即从分散治理到集中治理。现代社会是一个组织型社会,组织不仅是参与社会治理的重要主体,更是实施社会治理的关键客体。企业履行社会责任作为一种矫正企业行为治理中政府失灵、市场失灵和社会失灵的补充机制,其对企业行为治理的效果很大程度上依赖于履责范式。传统履责范式强调企业个体独立地或者在依托有限外部合作的基础上规范自身的行为,以及推动有限价值链成员规范其行为,以满足对解决相关社会问题的参与要求,本质上是不同企业个体在所谓“负责任标准”的制度安排下,各自对自身的行为方式进行自主治理,从社会视角看属于分散治理模式。由于企业都是经过社会建构的主体,因此,企业对所谓的“负责任标准”也必然会经历社会建构,其结果是传统履责范式下企业行为的分散治理所导致的个体理性并不一定能带来集体理性和社会理性。平台化履责范式则截然不同,它着眼于解决不同社会主体一致认同的目标性社会问题,将具有不同优势的社会主体聚集在同一个场域内和平台上,依托建构的集体认可的规则推动不同社会主体开展互补性的一致共同行动,形成基于履责平台对不同社会主体行为的集中治理。由于目标和规则都是经过集体性的社会建构,一致的共同行动将会带来集体理性并最终演化为社会理性,形成不同社会主体的个体理性与集体理性和社会理性的契合。

(2) 价值创造方式的超越,即从有限共享到全面共享。企业履行社会责任的过程就是企业与不同社会主体合作创造经济、社会、环境综合价值的过程,也是通过利益相关方合作机制实现企业与利益相关方、企业与社会共享价值的过程。然而,不同履责范式下企业与直接或间接利益相关方和其他社会主体在价值目标认知、价值创造要素、价值生成过程、价值分配方式上的共享范围与程度存在明显差别,由此使得相应的综合价值和共享价值创造潜力也不尽相同。在传统履责范式中,企业与利益相关方的关系更多是基于价值

链上的商业利益及其延伸出来的功利主义,因此,对以解决社会问题为着眼点的价值目标往往缺乏实质性的主动认同,容易引致口是心非的履责承诺和自我标榜;社会价值目标实质性认同的缺失,以及相互之间可能出现的利益诉求冲突,企业与利益相关方、利益相关方与利益相关方共同针对解决社会问题而共享各自优势资源和能力的意愿、范畴与程度都相对有限;合作方式更多的是价值链成员之间的合作,跨界合作相对较少且层次相对较低,其结果是针对解决社会问题的有效知识供给和共享受到限制,相应的综合价值增量生成主要来源于企业对内外资源优化配置而产生的生产可能性边界扩大,以及与利益相关方合作形成的协同效应;合作动机的功利化、工具理性的决策和参与方式将导致直接或间接经济价值成为企业与利益相关方之间的价值分配与共享重点,即使是部分的社会价值和环境价值共享也往往是企业与利益相关方经过经济化折算来实现的。平台化履责对传统履责范式下的有限共享价值创造方式进行了超越,它强调不同社会主体基于对社会价值偏好而自愿参与解决社会问题的平台,对以解决社会问题为着眼点的价值目标具有发自内心的实质性认同,并将各自现实与潜在的优势资源和能力在平台上充分交叉共享,多层次、广领域的跨界合作极大地推动解决社会问题的知识创新和共享,不同社会主体之间的相互紧密合作形成耦合效应并使综合价值增量呈现几何级数增长,而基于价值偏好和优势贡献的多元价值直接共享使得不同社会主体各得其所,最终形成全面共享的价值创造模式。

(3) 社会责任边界的超越,即从以影响为基础到以分工为基础。企业社会责任边界是对社会负责任的企业行为的性质认定和内容构成(李伟阳,2010),科学确定社会责任边界是特定企业个体开展社会责任实践的首要基础。进一步来看,不同履责范式由于对企业社会责任的认知逻辑具有先验性的不同假设,因此,对企业社会责任边界确定的操作逻辑也有所差异。传统履责范式强调从特定企业个体出发,企业履行社会责任的逻辑起点在于企业行为对社会造成的影响,以及由此所形成的社会对企业的期望,这意味着企业履行社会责任的核心是有效管理“影响”和回应社会期望,相应的社会责任边界则是在“影响”范围内承担管理“影响”和回应期望的责任。然而,传统履责范式以影响为基础确定社会责任边界容易带来悖论,一方面,可能导致企业在参与解决社会问题中出现缺位、错位与越位的风险,因为“影响”本身概念非常模糊、范围难以确定,不仅会使企业像在供应链社会责任中面临责任边界难题(即在层级众多的供应商中难以界定应当管理到哪一层级的责任),还可能引起企业在增进积极影响中容易被道德绑架、以救世主和拯救者角色大包大揽自身没有优势且本不属于自身的任务;另一方面,还会限制企业对参与解决某些社会问题的潜力发挥,因为某些社会问题可能不属于特定企业个体的“影响”范围且社会并未对企业形成期望,常常被企业排除在承担的管理“影响”责任之外,但企业却能通过发挥“孵化、催化”作用推动其他更具优势的社会主体参与解决这些社会问题。与传统履责范式不同,平台化履责强调从社会整体出发,企业履行社会责任的逻辑起点在于企业对最大化社会福利的贡献(李伟阳、肖红军,2011),这意味着特定企业个体亲力亲为地管理所有“影响”并不总是符合“最大化社会福利”的要求,尤其是在增进积极影响中,遵循基于相对优势的分工原则才可能最大限度地增进社会福利。平台化履责按照“源于社会、回到社会”的社会问题解决思路,将以立足优势进行社会分工作为基础,企业对于底线责任之外的社会责任边界应当在基于自身优势的社会分工之内,唯有如此,不同社会主体才可能在解决社会问题中做到各尽所能、各就其位、各安其身,避免缺位、错位与越位,推动基于分工的相互协作共同促进社会福利最大化。

(4) 社会责任管理的超越,即从关系管理到价值观管理。社会责任实践与社会责任管理相伴相生,成功的社会责任实践需要优秀的社会责任管理供给。社会责任管理的核心是以系统化、制度化、规范化和透明化的方式推进企业社会责任实践,关键是激发和推动企业内部各相关主体与外部利益相关方以负责任的方式参与解决社会问题,目标是要提升企业社会责任实践绩效,而其方式与重点则具有权变性和动态性,并与企业履行社会责任范式密切相关。传统履责范式下,企业内部各主体、外部利益相关方与企业之间最本源的联结是基于显性或隐性契约的利益关系,他们之所以愿意与企业一道履行社会责任或参与解决社会问题,是因为受到价值链上工具性关系的制约或在相互交往中形成的情感性关系的激励。“利益—关系—责任”的演进路径暗含着企业要想有效管理其对内外部利益相关方的影响,推动他们与企业开展单边付出型合作或交易型合作,增强他们与企业共同履行社会责任或参与解决社会问题的意愿和行动力,需要准确分析和把握他们真正的利益关注点和情感诉求点,并通过关系管理增进他们对企业的利益认同和情感认同。

这意味着传统履责范式下,企业社会责任管理的主要方式是基于利益和情感的利益相关方关系管理,重点是着眼于增进利益相关方利益认同和情感认同的期望管理与沟通管理。相比较而言,平台化履责实现了对传统履责范式下企业社会责任管理方式的高级化和高阶化。平台化履责范式下企业与不同社会主体之间最本源的联结是“向善、向上、向美”的共同价值观,他们通过意义建构将自身社会化、生态化和公民化,并在共同价值观驱动和诱发下以社会公民角色依托履责平台一道参与解决社会问题。“价值观—责任感—公民行为”的演进路径意味着企业要想吸引更多的社会主体在履责平台上聚集,以及最为充分地诱发不同社会主体实质共享和贡献优势资源与能力,促进相互之间开展整合型合作和变革型合作,需要实施正能量的价值观引领,倡导超经济主义价值观,通过有效的价值观管理实现相互之间的价值认同。显然,平台化履责范式下企业社会责任管理的主要方式是以塑造、形成、传播和创新为过程的价值管理,重点是着眼于增进不同社会主体价值认同的心智管理、情怀管理、承诺管理和自觉管理。

三、平台化履责范式的运作机理

平台化履责既区别于传统履责范式的运作逻辑,即考虑如何利用自身或利益相关方的资源、能力和网络来实现自身参与解决社会问题或推动利益相关方履责,也不同于平台化商业模式的运作逻辑,即考虑如何连接商业生态系统中多个群体并利用共性资源和能力来实现多方共赢的商业利益。平台化履责不是平台化商业思维在企业社会责任领域的平行移植,也不是二者在表层的形似神不似的简单“杂交”,相反,它在融合二者特质的基础上演化出独特的运作逻辑和机理。

1. 前提条件:四个前置性问题与四层次假说

企业社会责任在组织层面上是一种透明和道德的行为,而在社会层面上则是一种新的资源配置机制(李伟阳、肖红军,2012),由此,平台化履责可以看作是企业对自身与平台上不同社会主体的道德资源、爱心资源与要素资源的社会化配置方式创新。按照平台化履责范式下的“价值观—责任感—公民行为”演进路径,道德资源与爱心资源的配置应当前置于要素资源的配置,它们之间往往形成“触发—反馈”关系。因此,从本源上和深层次来看,研究平台化履责范式出现的前提条件就是要探索道德资源和爱心资源配置的必要性与可能性,主要是要回答四个层次递进的问题:一是本源性问题,即为什么要对企业与平台上不同社会主体的道德资源和爱心资源进行配置?二是基础性问题,即为什么企业不是直接贡献而是促进平台上不同社会主体贡献道德资源、爱心资源和要素资源?三是操作性问题,即为什么要以平台化的方式聚集不同社会主体贡献道德资源、爱心资源和要素资源?四是可行性问题,即为什么不同社会主体愿意进入履责平台贡献道德资源、爱心资源和要素资源?

(1)道德资源和爱心资源的稀缺性假说。道德和爱心能够通过功能的显化表现出资源性,成为类似于自然资源、资本资源、人力资源等耳熟能详的重要社会资源。道德资源和爱心资源同样具备资源的总体特征,即资源本体的生成性、存在的过程性、属性的社会性、数量的短缺性及使用的连带性(王子平等,2011)。道德资源和爱心资源在应然层面似乎是普遍存在和具有无限性,通常被假设性地认为内嵌于每一个社会主体,但在实然角度却并非如此,社会上道德与爱心的缺失和沦丧现象比比皆是,道德供给与道德需求之间的“剪刀差”深刻反映出道德资源和爱心资源的稀缺性。更进一步,在道德层次论所强调的基础层次道德、主导层次道德和目标层次道德中,随着道德“纯度”的提升,道德的稀缺性也相应地攀升,反映在现实中就是目标层次道德和爱心资源尤为稀缺。正因如此,科斯洛夫斯基(1997)较早就指出:“道德资源的缺乏大于经济资源的缺乏……节俭地使用爱好或道德是必要的。”道德资源和爱心资源的稀缺性意味着应当对其进行有效整合与优化配置,最大限度地实现道德资源和爱心资源的社会价值,这也是平台化履责范式出现的本源性前提条件。

(2)社会价值本位的判断标准假说。企业是一种历史性存在、设定性存在和社会性存在,企业存在的价值归根结底在外部、在于能够为社会创造价值,社会价值本位应当成为企业在行为域中选择更优行为方式的指挥棒。这意味着企业行为是否对社会负责任,最终的判断标准必然是企业行为能否促进社会资源的更优配置,为社会创造最大化的综合价值,最大限度地增进社会福利。从企业的“目标—手段”行为模式来看,传统的“唯赚钱论”和开明自利论、“行善赚钱”论甚至战略性企业社会责任等完全或不完全工具理性社会责任观,在短期可能导致目标手段相互增强,但长期视角下却会引发目标手段相互冲突的悖论,而追求社会价

值本位的企业却可以有效破解这一悖论,在长期形成相互增强的目标手段链以及多目标之间相互增强和多手段之间相互增强的局面。实际上,判断企业之外的其他社会主体行为是否对社会负责任,也应遵循社会价值本位的根本标准,唯有如此,才可能在作为道德主体的不同社会主体上实现道德目的论和道德工具论的统一。社会价值本位的判断标准意味着企业会从“能否最大限度地增进社会福利”的视角来选择自身与其他社会主体的道德资源、爱心资源和要素资源的配置方式,用更能创造社会价值的“促进方式”代替限制企业潜力发挥的“自履方式”,这也是平台化履责范式出现的基础性前提条件。

(3)平台化资源配置的更优效率假说。道德资源和爱心资源隐性地内嵌于各类社会主体,载体上具有个体性,而价值上则具有公共性,其创造社会价值的基本路径是社会主体个体受道德与爱心的触发一贡献有形与无形资源和能力参与解决社会问题一增进社会福利和生成秩序价值。按照社会价值本位的组织社会责任衡量标准要求,实现社会主体个体行为最大限度地创造社会价值,就需要对其道德资源和爱心资源、其他资源和能力进行优化配置。通常而言,无论是对于道德资源和爱心资源还是对于用于解决社会问题的要素资源和能力,两类资源的配置方式均可以分为独立或有限合作的个体性配置模式和全面共享与合作的集体性配置模式。前者是社会主体个体依据自身偏好或价值实现要求采取要么完全独立的、要么与利益相关方有限合作的方式进行自我配置,属于原子式的分散配置模式;后者是将不同社会主体个体的两类资源聚集于某个平台,通过主体间的全面合作与协同、资源的全面共享与再组合等方式进行社会化配置,形成凝聚的集体而非聚集的集体,属于网络化的集中配置模式或平台化资源配置模式。进一步来看,一方面,联结在平台网络上的不同社会主体通过频繁沟通与深度互动、相互间开展改变心智模式的元学习而触发道德层次的演进升级,能够相互激发更多目标层次道德和爱心资源潜力得到释放,形成网络效应、扩散效应和聚合效应;另一方面,聚集在平台上的不同社会主体贡献的资源与能力具有异质性、互补性和价值性,通过平台的界面规则将这些资源与能力进行重新组合和相互耦合,能够同时实现社会价值的斯密增长和熊彼特增长(刘江鹏,2015)。因此,无论是对于道德资源和爱心资源还是用于解决社会问题的要素资源和能力,网络化的集中配置模式(平台化资源配置模式)相较于原子式的分散配置模式都具有更高的社会价值配置效率,这也是平台化履责范式出现的操作性前提条件。

(4)社会主体多元价值偏好的更优实现需求假说。任何社会主体的价值追求都是多元的,都会形成一个由经济价值与非经济价值构成的价值偏好空间,但多样化的社会主体是复杂的,经济价值与非经济价值对不同社会主体的效价是有差异的,他们对经济价值与非经济价值追求的强烈程度和偏好差异会导致不同社会主体的价值偏好空间呈现显著不同的结构。对于具有“非经济价值强偏好—经济价值弱偏好”和“非经济价值强偏好—经济价值强偏好”的社会主体,他们在自我驱动和社会诱发下,愿意贡献共享资源和能力参与解决社会问题,通过创造与分享社会价值而实现对非经济价值的强烈追求。而且,社会主体对于非经济价值偏好的实现也同样具有理性,希望所贡献出来共享的资源和能力能够最大限度地创造社会价值,因此,他们会在可能的不同实现方案中选择最具社会价值创造效率的方案。正是平台化资源配置模式具有更高的社会价值配置效率,才促使不同社会主体在多元价值偏好的更优实现需求驱动下,愿意进入履责平台并在平台网络中贡献共享资源和能力,这也是平台化履责范式出现的可行性前提条件。

2. 演化目标:打造可持续的社会责任生态圈

平台化履责的基本目标是要形成针对特定社会问题的社会化解决机制,高阶目标则是要打造可持续的社会责任生态圈。社会责任生态圈是基于共同的社会责任目标而相互作用的直接或间接履责主体、履责对象与履责环境之间互动形成的统一整体,具有开放性、自组织性、涌现性、稳健性和共同演化等特征。由平台化履责演化形成的社会责任生态圈与商业生态圈在存在目的、结构形态和运行方式上都有显著差异,内嵌其中的平台类型、平台构成和界面规则也明显不同。

(1)显性或隐性履责平台是社会责任生态圈的支点。履责平台是社会责任生态圈内不同社会主体之间关系嵌入到一个客观载体,通过将某种确定的负责任“行为秩序”内嵌于这一载体并贯穿于整个社会责任生态圈,形成具有界面性质的、着眼于解决社会问题的平台。履责平台的基本作用是提供连接,将不同履责主体、不同履责对象通过某种规则相互联结形成复杂网络,衍生出社会价值的“连接红利”或价值增值,因此,是社会责任生态圈的支点。根据实体化程度的不同,履责平台可以分为显性履责平台和隐性履责平台。显

性履责平台包括社会企业、着眼于解决社会问题的专业社会组织、公益基金会等实体组织类平台以及着眼于解决社会问题的信息系统等产品类平台,功能作用更多的是提供连接以聚集解决社会问题所需的资源;隐性履责平台包括着眼于解决社会问题的联盟和论坛等虚拟组织类平台、社会责任标准或倡议等规范类平台以及公益众筹网或公益社区等网络类平台,功能作用是在提供连接的基础上,通过“交互学习”(Interactive Learning)增进知识积累与创新,为社会责任生态圈中的不同社会主体参与解决社会问题提供信息与知识支持。而且,随着移动互联网、大数据、云计算等新一代信息技术的广泛渗透,履责平台的构建门槛显著降低,具有复杂网络化沟通的隐性履责平台相对以聚集资源为主要功能的显性履责平台获得更为快速的发展,平台形式也更加多样化。

(2) 社会价值生态网络是社会责任生态圈的核心。依托履责平台相互连接的不同社会主体构成社会价值生态网络,它将社会价值创造从单一社会个体、线性价值链拓展到价值网,社会价值取代商业生态圈中的商业利益成为社会责任生态圈中不同社会主体相互连接的纽带。按照对解决社会问题的角色贡献不同,社会价值生态网络的节点包括需求方群体、解决社会问题的具体执行者群体、要素资源提供者群体、辅助咨询提供者群体(如 NGO)和履责平台提供者,它们通过自我调节、交换合作和动态匹配,将个体组织拥有的解决社会问题所需的信息、要素、知识等不同类型私有资源转化为网络共有资源,并与网络成员组织共同分享和利用,共同创造和分享社会价值。虽然社会责任生态圈具有去中心化、民主化、去权威化特征,但社会价值生态网络中不同成员组织由于对履责平台的界面联结程度和对解决社会问题的价值贡献大小不同而存在地位差异,拥有强联结(嵌入联结)和贡献解决社会问题所需的核心知识、关键要素的群体地位更为重要,他们更倾向于采用探索性学习模式共享非公共知识,而只有弱联结(臂长联结)和仅仅共享边缘性、辅助性要素的群体地位相对较弱,他们更多地采用利用性学习模式共享非公共知识。社会价值生态网络依托履责平台将着眼于解决特定社会问题的垂直网络关系与水平网络关系耦合起来,也表现出同边或跨边网络效应,但不如商业性平台的网络效应显著。

(3) 二元性界面规则是社会责任生态圈的基石。组织间关系的界面规则是“处理组织间关系网络中各节点之间的关系,解决界面各方在专业分工与协作需求之间的矛盾,实现组织间关系整体控制、协作与沟通,提高组织间关系效能的制度性、标准化的规则”(罗珉、何长见,2006)。依托履责平台演化形成的社会价值生态网络能否有效和高效地推动社会问题解决,最大限度地创造社会价值,很大程度上取决于作为“协调机制”(Hamel,1991)和组织学习成果的界面规则的适配性、一致性和兼容性,由此界面规则成为决定社会责任生态圈健壮性和可持续性的关键因素。社会价值生态网络与商业生态网络在界面规则的形成基础和内容上均存在显著区别,前者以最有利解决社会问题、共创共享社会价值为界面规则的基本纲领,后者则以最有利塑造网络的市场竞争优势,最大限度创造商业利益为界面规则的指导思想。进一步来看,社会价值生态网络中的界面规则是网络成员组织集体参与形成的,属于事实规则而非正式规则或论坛规则,并由原则性的形式面和特定执行的执行面共同构建,呈现出二元性特点(Wilson,1975)。形式面主要以外显方式呈现出网络成员组织参与解决社会问题需要遵循的规范要求,或者以内隐的方式展现网络成员组织对社会价值创造方式的原则共识;执行面是形式面的补充,是特定网络成员组织在特定时间参与界面规则活动的特定行动。形式面与执行面之间具有复杂的递归式影响关系,形式面指导、支持和约束执行面,而执行面则创造、实践和修正形式面,两者之间的循环互动促使形式面与执行面不断迭代,最终导致界面规则的螺旋式创新。

3. 核心机制:基于履责平台网络演进的动态调适

根据网络节点数量与界面规则成熟程度的变化,依托履责平台形成的社会价值生态网络将经历初创形成、扩张成长、稳定运行和自我更新或死亡四个阶段,呈现螺旋式上升或抛物线式的发展轨迹。从履责平台持续健康发展的角度,社会价值生态网络在每个演进阶段的使命任务、战略焦点和管理重点不尽相同,由此导致平台化履责的核心机制随之动态转换,形成核心机制与阶段使命任务之间的高度契合。

(1) 搜寻机制和生成机制。初创形成阶段的主要使命任务是构造履责平台基础架构,搭建由初创成员构成的初始社会价值生态网络,相应的战略焦点和管理重点就是要寻找到对于解决特定社会问题具有互补优势和道德资源的社会主体,选择确定合适的初创成员,通过初设规则进行连接而生成初始平台网络,这意味着,搜寻机制和生成机制是初创形成阶段的核心机制。搜寻机制要求企业对需要解决的社会问题进行全

生命周期分析,对所需的要素资源和关键能力进行全方位分解,通过社会化信息搜寻获得潜在的初始合作成员集合。搜寻可以是在组织内部的本地搜寻,也可以是行业内部的界内搜寻,还可以是行业外部的跨界搜寻,搜寻对象应当具有参与解决特定社会问题的意愿以及拥有解决特定社会问题所需的资源或能力,由其构成的潜在初始合作成员集合的优劣很大程度上取决于搜寻广度和深度。生成机制主要是通过甄别遴选、沟通互动、谈判协商等多种方式,从潜在初始合作成员集合中选择确定对履责平台和解决特定社会问题具有价值认同的初创成员,相互议定平台初设规则(如章程)并承诺遵守,初创成员按照社会分工合作开展社会价值创造活动,连接形成初始社会价值生态网络。

(2)触发机制和吸纳机制。扩张成长阶段的主要使命任务是拓展初始社会价值生态网络规模,完善履责平台网络嵌入方式、嵌入强度、嵌入密度和网络界面,推动履责平台更多和更优地实现社会资源配置,相应的战略焦点和管理重点就是促进和吸引更多社会主体进驻履责平台与嵌入社会价值生态网络,探索生态圈化运作方式与优化界面规则,这意味着,触发机制和吸纳机制是扩张成长阶段的核心机制。触发机制要求履责平台初创成员创新传播方式,向外界展示解决特定社会问题的社会价值以及对社会主体个体的多元价值偏好满足,将履责平台运行的价值外溢效应传递到广泛社会主体,触发不同社会主体对参与解决特定社会问题的道德与爱心,催生他们加入履责平台的内生性动力,形成相对广泛的平台网络成员候选群体。触发对象选择可采取广泛撒网策略,也可实行聚焦扫描方式,而触发效果则取决于履责平台价值主张与触发对象价值偏好的匹配程度及其拥有冗余资源与能力的多寡。吸纳机制是履责平台网络对新加入者的选择机制,通常有三种模式:当履责平台(如公益众筹平台)界面完全无条件开放时,只要有意愿加入者均可吸收成为履责平台网络成员,即自动吸收模式;当履责平台(如标准倡议平台)界面设有最低进入门槛时,符合最低条件者就可成为履责平台网络成员,否则就被排除在外,即自动过滤模式;当履责平台(如社会责任联盟)界面设有精准进入条件和明确进入规程时,符合条件者需要与初创成员进行协商沟通甚至谈判,达成一致并经初创成员同意方可成为履责平台网络成员,即协商许可模式。通常来说,自动吸收模式下履责平台网络成员拓展速度最快,群体规模最大,网络结构最松散,协商许可模式下则正好相反,履责平台网络成员拓展速度相对最慢,群体规模相对最小,网络结构最紧密,处于中间位置的是自动过滤模式。

(3)协调机制和治理机制。稳定运行阶段的主要使命任务是建设形成自组织、自维持的健康社会责任生态圈,最充分和最有效地配置每一个网络成员最大限度贡献的资源与能力,最大程度形成解决特定社会问题的合力与聚力,最大化地创造社会价值,相应的战略焦点和管理重点就是激励约束社会价值生态网络成员遵守界面规则,协调他们在履责平台上开展解决特定社会问题的一致行动,这意味着协调机制和治理机制是稳定运行阶段的核心机制。社会责任生态圈的稳定运行取决于社会价值生态网络的成员稳定,而网络成员是否保持嵌入则取决于吸引力和逃逸力两种力量,协调机制和治理机制的功能就是要增强网络吸引力使之超越网络成员的逃逸力。协调机制是基于履责平台上不同社会主体立足优势进行社会分工,将社会价值网分工中每一个网络成员分别贡献的互补性异质资源或能力进行统筹整合与优化配置,推动解决特定社会问题的各个组分按照功能原则重新聚合与型构,形成解决特定社会问题的协同一致行动和整体性突破。协调的有效性既取决于网络成员对平台目标愿景的理解、认同与追求程度,更受到网络成员之间所建构的纵向、横向甚至立体沟通机制的深刻影响。治理机制的主要作用在于激励约束,目的是增进社会价值生态网络的健康性和可持续性。治理机制包括内部治理与外部治理,前者是对内部网络成员的行为进行引导与规范,治理手段包括市场治理、正式制度治理和非正式制度治理,后者是对社会价值生态网络的整体性规制,规制手段包括自愿性或强制性透明度报告、行政审查与社会监督。需要指出的是,社会责任生态圈的运行并不排斥对社会问题的市场化解决方案,也不限制网络成员在社会价值网分工中获得商业利益或经济价值,只不过这一切都必须以最有利于解决特定社会问题和实现履责平台最大限度创造社会价值为前提。

(4)进化机制和退出机制。自我更新或死亡阶段的主要使命任务是在履责平台目标愿景已经达成,或者环境改变导致特定社会问题已经“不成问题”时,要么推动履责平台更新转换到新的目标愿景,促使既有社会责任生态圈转变为着眼解决新的社会问题的新社会责任生态圈,以获得新生,要么成功结束履责平台和社会责任生态圈的存在,释放社会价值生态网络积聚的资源或能力重回社会,相应的战略焦点和管理重点就是重塑履责平台目标愿景,重构履责平台架构和社会责任生态圈,实现履责平台转型升级与变革创新,

或者有效管理履责平台以及网络成员的有序退出,这意味着,进化机制或退出机制是自我更新或死亡阶段的核心机制。进化机制一方面是通过社会价值生态网络成员之间的重复性互动,以及与外部信息、资源和知识的交换与沟通,推动网络成员之间责任、利益与角色的调整、重组和升级,实现履责平台和社会责任生态圈的自组织进化,属于渐进式自我更新;另一方面是在巨大外部力量的冲击下,社会价值生态网络的惯例演化由复制模式转变为变异模式,元惯例(Meta-routines)机制推动履责平台目标愿景及界面规则出现短期的不连续的突变,实现履责平台和社会责任生态圈的转型与变革,属于激进式自我更新。退出机制是着眼于全社会视角来看,履责平台的退出与结束是社会所需的,是真正对社会负责任的,而其持续存在则可能有损社会福利的增进。根据履责平台对解决特定社会问题的价值变化,履责平台的退出模式可以是循序渐进式,也可以是一次性整体式,但无论哪种模式,都应当遵循界面规则中的退出规范要求,并且不能损害需求方群体可持续得到原来履责平台所提供的社会福利,否则就是对社会不负责任的行为。

四、企业实施平台化履责的战略选择

虽然平台化履责作为一种企业社会责任实践新范式具有普适性,但对于特定企业个体而言,是否实施、何时实施、如何实施平台化履责却是异质性和权变性的战略决策问题。选择适宜的实施平台化履责战略模式和实现路径,不仅关系到特定企业个体开展平台化履责的投入产出绩效,而且会直接影响到依托履责平台构建的社会责任生态圈的运行机制、价值效率甚至演化轨迹。

1. 战略决策:平台化履责的多因素情境选择模型

特定企业个体实施平台化履责的首要任务是在履责范式的可能集合中,因应情境理性决策是否选择平台化履责实践方式,而履责对象性质、企业采取的社会责任姿态和企业的影响力程度则是构成决策情境的关键要素。也就是说,特定企业个体实施平台化履责的战略决策是综合考量所需解决的社会问题类型、企业承诺的社会回应策略和企业具有的影响力范围等多重因素的抉择结果。

(1) 社会问题类型与平台化履责。不同类型社会问题形成的根因不同,与特定企业个体的经营活动关系也有显著差异,因此,特定企业个体参与解决不同类型社会问题的方式必然迥异。着眼于特定企业个体视角,按照对企业经营活动的现实影响和长期竞争力的潜在影响差别,社会问题可以区分为三类(Porter & Kramer, 2006):第一类是价值链主导型社会问题,这些问题受到企业经营活动的显著影响,反映出企业与社会互动性的自内而外链;第二类是竞争环境主导型社会问题,这些问题不受企业经营活动的影响,但存在于企业外部运营环境中,对企业长期竞争力具有显著影响,反映出企业与社会互动性的自外而内链;第三类是普通社会问题,这些问题既不受企业经营活动的影响,也不影响企业的长期竞争力,反映出企业与社会互动性的双向弱链接。企业对于参与解决三类社会问题的意愿程度和动机机制不尽相同,其中,对于参与解决价值链主导型社会问题的意愿最为迫切和强烈,当企业经营活动对这一社会问题产生消极影响时(不妨称之为消极影响性的价值链主导型社会问题),企业的参与往往是基于财务价值创造主导驱动,而当企业经营活动对这一社会问题形成积极影响时(不妨称之为积极影响性的价值链主导型社会问题),企业的参与往往是基于社会价值创造主导驱动;对于参与解决竞争环境主导型社会问题的意愿程度次之,通常是受到利益与道德的双轮驱动,前者是着眼于通过参与解决社会问题而提升企业长期竞争力的工具性动机,后者则是企业作为社会公民实施道德行为的价值性动机;对于参与解决普通社会问题的意愿相对最弱,一般是基于纯粹的道德驱动,着眼点是创造社会价值。结合平台化履责的核心思想和前置性假说,三类社会问题对于平台化履责范式的适用程度并不一致,企业对于参与解决消极影响性的价值链主导型社会问题更多的应当采取价值链内化模式,可以采用独立自履、合作自履和价值链履责推动范式,但往往不适宜于运用平台化履责范式;对于参与解决积极影响性的价值链主导型社会问题、竞争环境主导型社会问题和普通社会问题,均可以采用平台化履责范式,且它们对平台化履责范式的适用程度依次提高。

(2) 社会回应策略与平台化履责。特定企业个体对履责范式的选择必然受教于和受制于企业整体社会责任战略,企业回应社会问题的战略姿态决定企业对参与解决社会问题的资源投入意愿和方式创新动力。根据 Wilson(1975)提出和 Wartick & Cochran(1985)完善的企业社会回应 RDAP 模型,企业对于社会问题的回应可以采取四种策略和态度:反应型、防御型、适应型和前瞻型。当企业采取反应型社会回应策略时,它

们往往否认责任,对参与解决社会问题具有心理与行动上的对抗性,结果是比要求的做得少;当企业采取防御型社会回应策略时,它们通常承认责任但反对,对参与解决社会问题只做被强制要求的,结果是做要求中最少的;当企业采取适应型社会回应策略时,它们倾向于勇于承担责任,对参与解决社会问题秉持积极进步的态度,结果是要求的全都做到;当企业采取前瞻型社会回应策略时,它们会预见责任,对参与解决社会问题具有主动性、创新性和引领性,结果是比要求的做得更多。由此可见,采取反应型和防御型社会回应策略的企业对参与解决社会问题的资源投入和方式创新的意愿与水平都很低,它们最有可能采用独立自履和合作自履两种范式承担少量社会责任,平台化履责范式不适合也不会被它们所考虑和运用;采取适应型和前瞻型社会回应策略的企业往往会积极主动参与解决社会问题,拓展与创新履责方式,不但价值链履责推动范式会被经常采用,而且平台化履责也成为它们参与解决社会问题的重要方式。特别是,采取前瞻型社会回应策略的企业将自身定位为履行社会责任的引领者和开拓者,它们将会主动探索更多创新性的社会问题解决和预见方案,而平台化履责范式则非常适合它们寻找前瞻性社会问题的解决之道。

(3) 企业影响力范围与平台化履责。企业影响力反映出企业在社会上的知名度、认知度和美誉度,高影响力企业往往具有较高社会资本,对其他企业或社会主体往往具有认知与行为上的示范作用。企业影响力高低会对企业履行社会责任的要求程度与实践方式产生影响:从前者来看,按照 Davis(1960)提出的“责任铁律”原则,企业影响力越高意味着企业拥有的社会权利越大,而权利越大则应承担的社会责任越多;从后者来看,企业影响力意味着企业对其他企业或社会主体的吸引力、带动力和同构力,反映出企业对外部资源的调动、整合和利用能力,由此决定企业在落实某项社会责任议题中的“角色定位—实施策略”选择。企业影响力越高不仅表明企业越有能力作为解决社会问题的服务推动者定位和采用以整合社会资源为基础的社会责任议题落实策略,而且社会对企业带动其他企业或社会主体共同参与解决社会问题也有更高的期望。这表明,高影响力企业采用平台化履责方式参与解决社会问题更能释放企业的社会价值创造潜力和更好地回应社会期望,能够比低影响力企业更大范围和更高效率地配置社会资源,即高影响力企业更适合采用平台化履责范式。进一步来看,按照影响力的范围和高低差异,可以将企业区分为弱影响力企业、价值链内高影响力企业、行业内高影响力企业和全社会高影响力企业,它们拥有采用平台化履责范式的能力基础依次增强,后三者分别对价值链成员、行业内主体和全社会主体所拥有的资源具有调动、整合和利用能力,而弱影响力企业对外部资源的撬动能力最弱。与此同时,社会对这四类企业实施平台化履责的带动效应也有依次增强的期望,对于它们的关注程度和评价标准也依次提高。这些都表明,平台化履责范式对弱影响力企业、价值链内高影响力企业、行业内高影响力企业和全社会高影响力企业的适用程度依次提升。

(4) 平台化履责范式的适用情境。综合社会问题类型、企业社会回应策略与企业影响力范围,可以构建平台化履责范式的适用情境模型,如图1所示。平台化履责范式的优先适用领域是特定的价值链内高影响力企业、行业内高影响力企业和全社会高影响力企业采取适应型或前瞻型社会回应策略,并着眼于参与解决积极影响性的价值链主导型社会问题、竞争环境主导型社会问题和普通社会问题。其中,当在全社会具有高影响力的特定企业个体采取前瞻性社会回应策略,并着眼于参与解决普通社会问题时,平台化履责范式将具有最佳的适用性。

2. 战略模式:基于“平台基础—实现方式”的六种战略

特定企业个体在对选择实施平台化履责范式做出战略决策后,就需要从操作层面研究和确定适宜企业的实施平台化履责战略模式,以便最大程度保证实施成功与降低失败风险。这要求企业理性评估自身所拥有的平台资源基础,通常包括企业对解决特定社会问题所拥有的社会关系网络 and 知识存量,在此基础上,界定出履责平台获取方式集合,权衡分析并选择合适的履责平台实现方式。社会关系网络 and 知识存量的不同组合将导致企业所拥有的平台资源基础呈现出基础差、基础一般和基础好三种类型,而履责平台构建作为企业价值创造能力的重要构成要素,实现方式也如企业其他能力的获取一样,可以区分为内部发展与外部获取两种模式,由此形成企业实施平台化履责的 2×3 战略类型矩阵,如图2所示。

(1) 新创战略。当企业对解决特定社会问题缺少社会关系网络基础和拥有较少知识存量,即平台基础较差,同时,又希望依托企业所拥有的其他资源和能力进行内部开发和培育,那么企业采取的战略将通过新创履责平台实施平台化履责。新创战略意味着企业将通过知识积累、知识学习和知识创新获取解决特定

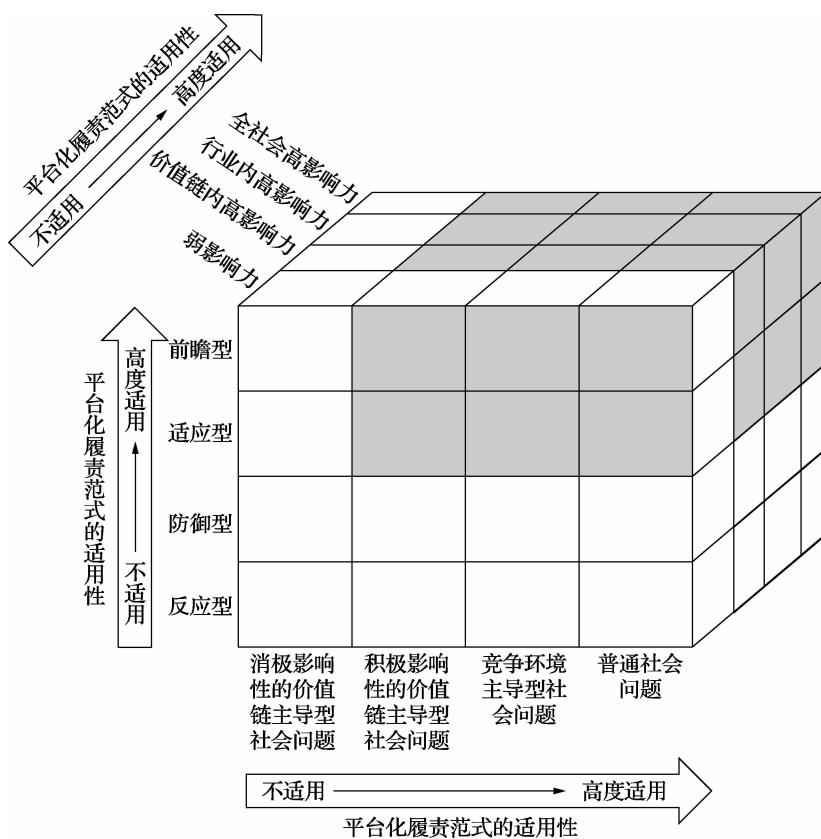


图1 平台化履责范式的适用情境模型

资料来源:本文绘制



图2 企业实施平台化履责的六类战略

资料来源:本文绘制

社会问题相关的显性或隐性知识,梳理、分析和开发针对解决特定社会问题必不可少的社会关系网络要素,全新搭建履责平台主体架构,创建生成全新的履责平台网络。新创战略可以是特定企业个体独立地或寻找合作伙伴共同开发构建履责平台,但无论哪种方式,特定企业个体必须是履责平台构建的主导者,合作伙伴只是承担支持性角色,而且履责平台必须是全新创设的,并不是借助合作伙伴拥有的平台基础构建的。新创战略本质上是一种“无中生有”战略,是企业获取新知识、新社会资本和新平台的过程,往往需要花费较长时间和较多资源与能力投入,并且具有较高的失败风险,因此,比较适合冗余资源和能力较多、重视平台搭建的内部能力培养、风险承受度较高的企业。

(2)演化战略。企业对于某些社会问题可能已经长期关注并采取独立自履范式、合作自履范式和价值链履责推动范式开展解决实践,积累和沉淀了解决这些社会问题的部分知识,并在履责过程中初步形成了解决这些社会问题的利益相关方网络和社会关系网络,但企业尚缺乏构建解决这些社会问题的平台经验。

当企业内外部环境发生变化并且企业重新进行角色定位,希望撬动更多社会资源参与解决这些社会问题,创造更多社会价值时,企业就可以采取演化战略开展平台化履责,即一方面将先前积累的解决这些社会问题的知识运用到履责平台架构开发上,另一方面则将已经形成的利益相关方网络和社会关系网络导入履责平台并形成履责平台网络。演化战略亦属于履责平台的内部开发获取方式,是企业在履责实践积累的解决社会问题相关知识和社会关系网络基础上,通过内嵌、移植、重组和拓展的方式将其演化为履责平台网络,实现由传统履责范式向平台化履责范式的转变。因此,演化战略本质上是一种“范式变迁”战略,往往是企业因为受到较强内外部变革力量触发而生发的履责战略创新,是企业重新思考、重新定位、重置能力和重组网络的过程。相比较于新创战略而言,演化战略使得企业获取履责平台需要花费的时间和资源与能力投入都会有所减少,成功的可能性也更高,适合于已经运用传统履责范式参与解决特定目标性社会问题的企业。

(3) 包络战略。在平台化商业模式情境中,平台包络战略指的是平台企业基于平台基础架构共享(蔡宁等,2015),进入相邻甚至看似不相关的新市场,将原本不属于平台的功能整合进来,以便杠杆化利用平台基础架构资源(Eisenmann,2011)。与此类似,平台化履责范式中的包络战略指的是企业已经构建和拥有针对解决某一社会问题的履责平台,通过共享平台基础架构,将类似社会问题甚至差异巨大的社会问题解决功能包络进来,实现履责平台功能的横向延展和纵向深化,提高平台基础架构资源的利用效率和价值创造水平。包络战略属于在良好平台基础上的内部化平台获取方式,本质上可以看做是一种“延伸拓展”战略,是企业对既有履责平台的创新与延异,反映出企业对既有履责平台渗透效应与扩散效应的充分利用,其实施的前提是解决若干不同社会问题所需的关键资源和核心能力在相当程度上具有相似性。包络战略意味着企业可能需要对履责平台基础架构进行迭代和微创新,拓展履责平台网络成员,调整优化履责平台网络结构,更新升级履责平台界面规则,以满足平台化解决新包络社会问题的新需求。按照解决既有社会问题与新包络社会问题对资源和能力需求的同质化程度,包络战略在核心价值生态网络的运行上可以采取不同的形式,同质化程度越高意味着解决新旧社会问题的核心价值生态网络重叠越多,越倾向于采取“一张网”运作方式,这时需要企业新增资源与能力投入较少,成功的可能性也比较高;相反,同质化程度下降意味着解决新旧社会问题共享的核心价值生态网络成员减少,由此越可能采取至少“形式分离”的网络运作方式,而当履责平台和核心价值生态网络运行相对成熟时,企业就可以根据需求采取裂变战略,将解决新旧社会问题的履责平台和核心价值生态网络进行“实质分离”,这种运作方式需要企业投入较多新增资源与能力,失败风险也会相应增加。包络战略比较适合已经具有一个或几个开放性与延展性较高的良好履责平台、重视追求社会价值创造上的“范围经济”的企业。

(4) 购买战略。内部培育、开发与自建方式并非企业获取履责平台的唯一选择,也并不始终是企业开展平台化履责的最佳方式。当企业对解决特定社会问题完全缺乏社会关系网络与知识存量基础,但拥有较充分的冗余资源与能力,并希冀短期内在开展相应的平台化履责上有所建树,就可以选择外延式购买战略获取履责平台。购买的履责平台可以来自商业组织、非政府组织甚至政府组织,但由于履责平台构建的着眼点是基于创造社会价值,绝大多数履责平台均为非商业化运作模式和非营利性目标,因此,购买的方式往往采取间接购买、谈判接管、协议划转等形式,对于部分采用市场化运作的实体性平台亦可以采取直接购买方式。履责平台的购买不仅包括履责平台架构本身,更重要的是依托履责平台形成的社会价值生态网络。从社会价值本位角度出发,购买战略隐含着企业具有相对原平台提供者能更好运营履责平台、更能发挥履责平台社会价值创造功能的潜力,唯有如此,着眼于全社会视角,履责平台购买行为才真正算得上对社会负责任。这要求企业需要重视履责平台购买后的优化重组和全面创新,尤其是需要将企业对解决特定社会问题的理念理解和目标抱负融入其中,更新甚至重构履责平台界面规则,同时,注入必要资源以支持履责平台更好发展和运营,推动履责平台在重组基础上获得社会价值的“改革红利”和“熊比特租金”。由此可见,购买战略本质上是一种“市场交易”战略,是企业与履责平台出让方不断谈判、博弈、交易并各得其所的过程,它使企业能够快速获取所需的履责平台,风险则主要来自购买后的整合重组失败风险,比较适合冗余资源和能力较多、不关注平台搭建的内部能力培养、具有获取时间迫切性需求的企业。

(5) 嫁接战略。当企业对解决特定社会问题具有一定的社会关系网络基础和知识储备,但缺少足够的冗余资源实施履责平台的外部购买,也缺乏必要的实践和经验而无法实行履责平台的演化战略,此时企业可以采用嫁接方式实现对履责平台的获取。嫁接战略指的是企业寻找选择一个针对解决特定社会问题已

经存在的履责平台,与平台提供者开展合作,将自身针对解决特定社会问题所拥有的社会关系网络 and 知识存量嫁接到该履责平台,企业成为形式上的履责平台提供者,推动不同社会主体进入履责平台贡献资源和能力,从而实现平台化履责。嫁接战略本质上是一种“借台唱戏”战略,属于履责平台的外借获取模式,其实施可以采用租用和联盟两种方式,前者是企业与履责平台提供者签订一定时期的使用履责平台的正式契约,双方形成租赁关系,企业在协议期内和协议内容范围内对履责平台具有实际控制权和运营权;后者是企业与履责平台既有提供者建立针对平台的战略联盟关系,履责平台既有提供者向企业共享履责平台使用权,企业可发挥自身优势和依托履责平台构建新的相对独立的核心价值生态网络及其对应的界面规则,并与已有的履责平台网络共同形成更大的社会责任生态圈。嫁接战略实施的理想效果是实现企业与履责平台既有提供者之间“1+1>2”的合作效应,使履责平台变得更具生命力和价值创造力,能够推动特定社会问题以更好的方式和更高的效率得到解决。由此可见,成功的嫁接战略是“小投入、大产出”的平台化履责实现方式,是企业社会资本和专有知识顺利转化为社会价值的重要途径。嫁接战略也能使企业较快获取所需的履责平台,风险主要来自与履责平台提供者的契约风险,或联盟合作下新旧“两张网”之间的协调风险,比较适合冗余资源和能力较少、对履责平台“不求所有,但求所用”、善于处理外部合作关系的企业。

(6)转化战略。对于商业生态圈中的骨干型企业或双边与多边市场中的商业平台企业,它们都是商业价值创造平台的提供者,在商业生态圈或双边与多边市场中处于中枢地位,骨干型企业对商业生态圈中的主宰型企业和间隙型企业具有较强影响,而商业平台企业对于双边与多边市场中的平台接入者也起到关键连接作用,因此,它们均可以采用转化战略实施平台化履责。所谓转化战略,就是骨干型企业或商业平台企业利用已经形成的商业生态圈和自身在其中的“影响力”,推动将社会责任理念或要求融入商业生态圈,使其成为商业生态圈的核心运行规则,而解决各种社会问题也成为商业生态圈的重要功能,由此实现商业生态圈向社会责任生态圈的转化,相应地,骨干型企业或商业平台企业不再是纯粹的商业价值创造平台提供者,而是转变为履责平台提供者。转化战略本质上是骨干型企业或商业平台企业推动将外部的商业生态圈转变为解决特定社会问题的履责平台,属于履责平台的外部获取方式,其成功的关键在于商业生态圈对社会责任运行规则的导入和嵌入,而这很大程度上取决于骨干型企业或商业平台企业在商业生态圈中的影响力水平以及它们对在商业生态圈中推行社会责任的意愿承诺和行动强度。转化战略要求骨干型企业或商业平台企业自身对社会责任有深刻理解和科学认知,社会责任自履绩效较优,能够为商业生态圈中的成员组织起到示范效应与引领作用,催生它们接受甚至主动寻求社会责任规则导入和嵌入的意愿。与此同时,商业生态圈向社会责任生态圈的转化,可能会引致生态圈的内部构造、网络联结、界面规则甚至表现形态的变化,成员之间的连接基础将由纯粹的商业利益驱动转变为包括商业利益在内的社会价值认同,相应的信息流、资源流和价值流也会重组与再造。转化战略的风险主要来自商业生态圈中的成员组织可能对融入社会责任理念与要求后的新界面规则进行抵制,因此,比较适合具有高影响力、高带动力、社会责任绩效较优的商业价值创造平台提供者。

五、企业实施平台化履责的进一步建议

最近两年,“企业社会责任是否已死”的争论不绝于耳,企业社会责任发展步入了一个新的十字路口。究其原因,现实中大量企业社会责任异化现象导致企业社会责任这一普世价值观犹如建立在沙丘上的大厦是重要原因之一,相应的破解之道不是否定企业社会责任思想和理念存在的正当性与合理性,而应当探寻企业实践社会责任的新范式、新路径和新方法,避免企业背上沉重的所谓“社会责任负担”。平台化履责作为一种新的企业社会责任实践范式,它将企业在解决社会问题中的角色定位从包办一切的“救世主”和“拯救者”转变为社会资源的整合与优化配置者,褪去现实中社会期望对企业的纯粹“道德热度”,避免“道德竞赛”和“道德绑架”,让企业以理性、创新的方式参与解决社会问题,防止企业发展和发展的失序、失衡、失控和失范。

1. 结合应用平台化履责与传统履责范式

虽然平台化履责对传统履责范式在微观行为和宏观效果的多个维度上实现了超越,但这并不意味着平台化履责替代传统履责范式成为企业唯一的社会责任实践方式。相反,平台化履责与传统履责范式分别适用于不同情境,相互具有互补性,它们共同构成了企业履行社会责任的整体实践体系。平台化履责与传统履责范式之间的互补而非替代关系,要求企业绝不能过度夸大平台化履责的功能和作用,更不能将平台化

履责作为“万灵药”随意使用,否则就会适得其反,导致企业在履行社会责任上缺位和错位,不仅难以有效解决社会问题,而且会引致社会资源的低效配置甚至无效投入。企业应当综合社会问题类型、社会回应策略和影响力范围等情境因素,权变选择履行社会责任范式,寻找到实施平台化履责与传统履责范式各自的优先领域,最大程度实现履责范式与情境的契合,实现企业最高效和最有效地创造社会价值。进一步来看,平台化履责与传统履责范式还具有相互促进的关系。企业只有社会责任自履表现良好,才可能赢得利益相关方和社会的认同与尊重,才可能具有高影响力和强号召力,才可能吸引其他社会主体参与到履责平台与履责网络中来,平台化履责才可能获得良好绩效;企业实施平台化履责,能够增进企业的社会关系网络,为企业开展社会责任自履获得更多的合作伙伴支持和创造更优的外部环境。由此,企业在开展社会责任实践中,必须结合应用平台化履责与传统履责范式,科学配置履责资源,使不同履责范式各就其位和互促互动,企业整体履责达到最佳效果。

2. 重视多履责平台管理与外部履责平台接入

大型企业实施平台化履责还将面临着单一履责平台战略与多履责平台战略的抉择问题,前者是企业通过不断的平台包络战略将参与解决不同社会问题的功能需求都导入到同一履责平台,后者则是企业针对参与解决不同社会问题构建不同的履责平台。当大型企业采取多履责平台战略时,企业不仅要管理好和运行好每一个履责平台,力求每一个依托履责平台形成的社会责任生态圈都能健康地自组织发展,而且要从整体上统筹不同履责平台的战略方向、资源投入和相互协作,力求实现不同履责平台在界面清晰的基础上最大程度形成社会价值创造的协同效应。特别是,由于针对解决不同社会问题的多个履责平台在运行中可能出现社会价值创造方向上的不一致,因此,企业必须以整体创造的社会价值最大化为着眼点,平衡协调和有效管理多个履责平台之间的价值冲突。与此同时,平台化履责并不意味着企业仅仅作为履责平台提供者而存在,而是应当同样重视对外部其他履责平台的参与和接入,因为企业不可能针对所有希望参与解决的社会问题都构建履责平台,相反,应该借助外部已有履责平台参与某些社会问题的解决,通过接入而将自身所贡献的资源获得放大效应。外部履责平台的接入可能是企业社会责任实践的一种合作自履方式,也可能是实施平台化履责的一种嫁接战略,这主要取决于企业接入外部履责平台后在其中承担的角色。外部履责平台的接入要求企业慎重与精心地对社会上的履责平台进行甄别和筛选,寻找最能有效解决特定社会问题、公开透明与运行规范、最能有效配置企业拟将投入的资源和能力的履责平台。

3. 适时承担与退出履责平台提供者角色

企业实施平台化履责的任何行为都必须坚持社会价值本位,企业之所以构建用于解决某些社会问题的履责平台,承担履责平台提供者角色,是因为社会需要这样的履责平台,但由于政府失灵、市场失灵和公民社会失灵,社会上又十分缺乏这样的履责平台,因此,企业的行为实际上是在补位和补空,弥补政府失灵、市场失灵和公民社会失灵,对解决这些社会问题起到孵化和催化作用。这说明,企业在对是否实施平台化履责进行战略决策时,需要从社会视角出发,扫描与审视针对解决特定社会问题的履责平台供给情况,当供给不足或供给低效时,企业构建社会所需的履责平台才具有真正价值和意义。也就是说,企业必须在合适的时机以合适的方式实施平台化履责,企业成为解决特定社会问题的履责平台提供者必须契合社会需要的时点。然而,社会问题的解决终究要回到社会中去,履责平台的运行最终也应当回归社会。当履责平台获得稳定运行并建立了可持续机制,而且已有其他社会主体比企业更适合运行维护履责平台,那么企业应当着眼于真正对社会负责任的角度,按照社会需要的方式适时退出履责平台提供者角色,将资源和能力转移到社会更需要的其他领域,以便实现整个社会的福利增进。此外,当履责平台因为目标愿景已经达成或者环境改变导致特定社会问题已经“不成问题”而进入死亡阶段时,企业应当适时结束履责平台并退出履责平台提供者角色,以负责任的方式将集聚的资源或能力释放回社会。

4. 综合运用多种治理机制并实施分类治理

尽管履责平台网络成员都是基于解决特定社会问题的共同价值观而聚集于平台之上,但这不能否认它们的多元价值偏好,包括商业利益或经济价值需求,更不能忽视不同网络成员价值偏好与需求的异质性。特别是,许多社会问题不仅仅是单纯的道德伦理、公平正义、社会管理、生态环境等单一性问题,而经常是涵盖经济、社会、环境的综合性问题,其解决需要在经济、社会、环境领域各具优势但也各有诉求的社会主体共同参与。履责平台就是让这些社会主体聚集在一起,通过合作发挥各自优势贡献于社会问题的解决,但它

们同样希望自身的价值偏好与诉求能够获得满足,这意味着,履责平台的界面规则必须具有包容性,既承认和鼓励网络成员的道德追求,也不排斥网络成员在价值网分工中获得商业利益或经济价值,但这一切需要以最有利于解决特定社会问题和实现履责平台最大限度创造社会价值为前提。在某些社会问题解决中,提供产品或服务的网络成员获得必要的商业利益或经济价值是确保社会责任生态圈可持续运转的基础,因为这些网络成员可以提供一时或有限的免费产品或服务,但却不可能源源不断地无限供应,否则他们自身的发展将变得不可持续,社会责任生态圈中的核心价值生态网络将遭到破坏。因此,对于依托履责平台形成的社会责任生态圈,既要发挥道德机制对网络成员的价值观引领,形成有效的道德治理,又要发挥市场机制在价值网中的资源配置作用,形成必要的市场治理,同时,还应当强调行政管制机制与社会监督机制对社会责任生态圈的外部治理功能。而且,不同网络成员价值偏好与需求的异质性要求对它们采取差异化的、针对性的分类治理,以便发挥不同治理机制对不同类型网络成员的精准激励约束。

5. 更多采用基于互联网的平台化履责范式

新一代信息技术的快速发展不仅造就商业性平台的爆炸式增长,而且对企业实施平台化履责也将产生深刻影响,依托互联网构建履责平台正在成为流行趋势。一方面,泛在的新一代互联网使得企业可以突破时间和空间的限制快速构建各种显性或隐性履责平台,能够在更短时间、更大范围形成更大规模的履责平台网络,履责平台构建过程中的传播成本、搜寻成本、谈判成本、契约成本甚至监督成本都会显著下降,企业可以采用智慧众筹方式更为广泛地吸引社会主体参与履责平台构建。依托互联网构建履责平台极大降低了企业实施平台化履责的门槛,许多在线下难以实施平台化履责的企业也可以搭建自己的履责平台和形成相应的履责平台网络。特别是,对于具有双边或多边市场特征的社会问题,互联网化的履责平台不仅能够显著减少决策成本和交易成本,而且可以获得类似互联网经济中的同边与跨边网络效应。另一方面,基于互联网的履责平台网络更具开放性、共享性、创新性和多样性,不但能够实现成员间的无缝连接、即时共享和立体式的精准沟通,增进成员之间的互动合作与一致行动,增强履责平台网络的成员黏性和归属感,而且可以创新社会问题的解决模式、机制设计和实现手段,转变传统“谁来控制什么系统”的垂直思维模式,取而代之的是“希望创造什么样的价值产出或效应”的水平性思维,创建一个水平性的解决社会问题互动系统,提升社会问题解决的效率与效果。

参考文献:

- [1] Davis, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? [J]. California Management Review, 1960, (2): 70-76.
- [2] Eisenmann, T., Parker, G., and M. Van Alstyne. Platform Envelopment [J]. Strategic Management Journal, 2011, 32, (12): 1270-1285.
- [3] Hamel, G. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances [J]. Strategic Management Journal, 1991, 12, (SI): 83-103.
- [4] Matten, D., and J. Moon. Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility [J]. Academy of Management Review, 2008, 33, (2): 404-424.
- [5] Porter, M. E., and M. R. Kramer. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [J]. Harvard Business Review, 2006, (12): 1-13.
- [6] Wartick, S. L., and P. L. Cochran. The Evolution of the Corporate Social Performance Model [J]. Academy of Management Review, 1985, 10, (4): 758-769.
- [7] Wilson, L. What One Company is Doing About Today's Demands on Business [A]. In: Steiner, G. A. (ed.). Changing Business - society Interrelationships [C]. Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA, 1975.
- [8] 蔡宁, 王节祥, 杨大鹏. 产业融合背景下平台包括战略选择与竞争优势构建 [J]. 北京: 中国工业经济, 2015, (5).
- [9] [德] 彼得·科斯洛夫斯基. 伦理经济学原理 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997.
- [10] 李伟阳. 基于企业本质的企业社会责任边界研究 [J]. 北京: 中国工业经济, 2010, (9).
- [11] 李伟阳, 肖红军. 企业社会责任的逻辑 [J]. 北京: 中国工业经济, 2011, (10).
- [12] 李伟阳, 肖红军. 走出“丛林”——企业社会责任的新探索 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2012.
- [13] 刘江鹏. 企业成长的双元模型: 平台增长及其内在机理 [J]. 北京: 中国工业经济, 2015, (6).
- [14] 罗珉, 何长见. 组织间关系: 界面规则与治理机制 [J]. 北京: 中国工业经济, 2006, (5).
- [15] 罗珉, 任丽丽. 组织间关系: 界面规则的演进与内在机理研究 [J]. 北京: 中国工业经济, 2010, (1).
- [16] 王子平, 冯百侠, 徐静珍. 资源论 [M]. 石家庄: 河北科学技术出版社, 2001.
- [17] 徐晋, 张祥建. 平台经济学初探 [J]. 北京: 中国工业经济, 2006, (5).

Implementing CSR by Platformization: A New Paradigm for CSR Practice

XIAO Hong-jun

(Institute of Industrial Economics of CASS, Beijing, 100836, China)

Abstract: Although lacking of theoretical research, implementing CSR by platformization is increasingly becoming a new dominating paradigm for CSR practice. Based on classifying the way to implement responsibility into four paradigms, namely self-independently performing, cooperating performing by oneself, motivating value chain performing, and performing by platformization, this paper analyzes how performing by platformization go beyond the traditional performing paradigm in the aspects of social governance, value creation, boundary of CSR and CSR management. Then this paper proposes four preconditions, namely moral and compassion resources scarcity hypothesis, social value oriented judgment criterion hypothesis, more efficiency in resource allocation by platformization hypothesis and social actors plural value preference superior in realizing demand hypothesis. Thereinto, in the circumstance of moral and compassion resources scarcity hypothesis, moral and compassion resources also have the general characteristics of resources, and the scissors difference between moral and compassion resources supply and demand reflect the scarcity of moral and compassion resources, in the opinion of social value oriented judgment criterion hypothesis, the existing value of enterprise is located at the outside, and lie in creating values for society, in the sight of more efficiency in resource allocation by platformization hypothesis, comparing with the dispersed allocation mode of resource, the network allocation mode turns out higher allocation efficiency of social value, in the view of social actors plural value preference superior in realizing demand hypothesis, the value orientation of any social subjects are diversified, and could develop into an value preference of space which is composed of economic value and non-economic value. This paper argues that the basic goal of implementing CSR by platformization is to form a social problem resolution mechanism for specific social problems and the higher level goals is to build a sustainable ecosystem of social responsibility with the core mechanism including search and formation mechanism in the start-up formation phase, triggering and incorporating mechanism in the growth and expansion stage, the coordination and governance mechanism in the stable operation phase, and evolution mechanism and exit mechanism in the self-renewal or death phase. This paper also constructs a applicable context model for implementing CSR by platformization which integrates factors such as social issue categories, corporate social responsiveness strategies and scope of corporation influence, and identified 6 strategies for corporations to implement CSR by platformization which are innovative strategy, evolution strategy, envelopment strategy, purchase strategy, grafting strategy and transformation strategy based on “platform foundation—realization method” analysis. Thereinto, innovative strategy should be adopted when an enterprise lacks the foundation of social relation network and possessed less knowledge stock, evolution strategy should be used when an enterprise accumulates part of the knowledge to solve social problems and formed stakeholders network and social relation network to solve social problems related initially, envelopment strategy will be happened when the implementing CSR platform which could be used to deal with similar social problem or social problem with huge difference has been established focusing on solving particular social problem, purchase strategy should be introduced when although an enterprise has no social relation network and knowledge stock entirely, it does has fully redundant resources and capabilities, grafting strategy should be introduced when an enterprise possesses certain resources to solve particular social problems, but lacks enough redundant resource to carry out the external purchasing of implementing CSR platform and necessary practice and experience to implement evolution strategy, transformation strategy is right strategy for the backbone enterprise in the business ecosystem and platform enterprise in the bilateral and multilateral market. Finally, this paper proposes further suggestions for implementing CSR by platformization. Namely, implementing CSR by platformization should be combined by the traditional performing paradigm at the same time, the management of multi-platform of implementing CSR and the inserting of implementing CSR platform should be attached great importance, the provider role for implementing CSR platform should be undertook and exited at the right moment, multi-governance-mechanism should be applied comprehensively combined with classified governance, the implementing CSR platformization based on the internet should be adopted more.

Key Words: corporate social responsibility; implementing CSR by platformization; platform for implementing CSR; social issues

(责任编辑:月 才)