

可持续发展视野下的混合组织^{*}

——基于两个合作社的比较分析

刘 学

【摘 要】为追求可持续发展，兼顾市场回报与公共利益的混合组织越来越多，但这类组织衰退率较高，何以如此？现有文献对混合组织的分化与再组织化问题关注不足。基于两个合作社的比较，本文梳理了混合组织衰退的原因及应对策略。研究表明：目标多元更易诱发价值分化，导致组织衰退。政治统合与政策吸纳均是有效的应对策略。政治统合指的是广泛深入的党组织网络能在纵向上为组织提供压力，抑制分离倾向，也能在横向上桥接资源，为内部团结提供组织外激励，实现自身的再组织化。政策吸纳指的是，混合组织借助关联政策的影响力将组织的主导价值制度化为政策规范，改善制度环境，促进组织成长。两个合作社的案例表明，适当的价值整合有助于混合组织走出衰退困境。

【关键词】可持续发展 混合组织 合作社

【作者简介】刘学，政治学博士，中国社会科学院社会发展战略研究院助理研究员。

【中图分类号】 C912 **【文献标识码】** A

【文章编号】 2097 - 1125 (2023) 11 - 0078 - 20

一、引言与文献综述

混合组织 (hybrid organization) 是满足社会需求、化解系统性风险的载

* 本文系国家社会科学基金青年项目“平台企业参与社会治理的模式和机制研究”(21CSH085)的阶段性和成果。

体，社会目标越复杂多元，组织混合程度越深。混合组织指用一系列合同与协议，将一个或多个独立企业和非营利组织合并为一个灵活的结构，使其能够广泛开展活动，并由此产生单一法律实体无法实现的协同效应。^①混合组织的类型多样，在本文中主要指社会性与市场性混合的组织类型。在可持续发展目标的驱动下，混合组织正成为新兴的市场力量，同时追逐着市场利润与公共利益。一些组织注册为社会企业，在企业愿景中植入社会目标，活跃在老幼照护、生态环保、公共卫生等领域。更多的企业以项目制的方式动员技术、人力、资本等市场要素，参与到脱贫攻坚与乡村振兴中。^②兼顾社会价值与市场收益的混合组织^③为打赢脱贫攻坚战、推进公共服务均等化作出了不可替代的贡献。同时，社会企业、共益企业、公平贸易组织、合作社等组织形态的数量明显攀升。当下，社会价值与商业手段彼此借用的混合组织正勾勒出一幅以合作为主而非单纯竞争的市场图景。^④

然而，混合组织的衰退率比较高，其中一些组织出现“使命漂移”现象，另一些组织则被边缘化为“亚文化”。^⑤针对农业合作社的研究显示，混合组织还容易出现规模化困境。^⑥混合组织容易衰退，原因何在？组织衰退是一个经典议题。社会学家从技术革新、^⑦制度稳定性、^⑧社会风潮转变等角度，找寻影响组织衰退的外部因素。^⑨

① 参见 Allen R. Bromberger, A New Type of Hybrid, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 9 (2), 2011, pp. 48 - 53。

② 参见吕鹏、刘学：《企业项目制与生产型治理的实践：基于两家企业扶贫案例的调研》，《中国社会科学》2021年第10期，第126~127页。

③ 国内关于混合组织的研究见诸经济学、管理学、公共行政领域，混合组织的涌现是多种因素作用的结果。

④ 参见 Wendy K. Smith and Marya L. Besharov, Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64 (1), 2019, pp. 1 - 44。

⑤ 参见陈卫平：《社区支持农业情境下生产者建立消费者食品信任的策略——以四川安龙村高家农户为例》，《中国农村经济》2013年第2期，第48~60页。

⑥ 参见 Elisabeth Fischer and Martin Qaim, Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya, *World Development*, Vol. 40 (6), 2012, pp. 1255 - 1268。

⑦ 参见邱泽奇、由入文：《差异化需求、信息传递结构与资源依赖中的组织间合作》，《开放时代》2020年第2期，第180~192页。

⑧ 参见 John W. Meyer and William Richard Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills: Sage, 1985, pp. 283 - 296。

⑨ 参见 Glenn R. Carroll, Organizational Ecology, *Annual Review of Sociology*, Vol. 10 (1), 1984, pp. 71 - 93。

第一，制度环境不支持。按照赖特等的定义，法国学派和盎格鲁-萨克逊流派均将混合组织视为“社会经济”（social economy），强调社会权力大于资本权力，社会价值优于市场效率。^① 社会经济是对抗资本主义入侵、万物商品化的社会赋权路径，强调生产、消费、分配过程中的正义性和社会性。^② 基于此种认知，他们提出倡议，组织的使命是服务于成员的教育、健康、安全等社会目的而非积累、垄断这类资本力量。韦尔认为，社会经济是让食物等必需品去商品化的过程。^③ 经济活动的互惠性而非国家的再分配机制与市场的等价交换机制，是混合组织生存与发展的底层机制。^④ 混合组织遵循三个原则，即分配公平、管理民主和社会需求优先。^⑤ 与资本主义、国家主义不同，社会经济的支持者们相信，自我动员、合作性、志愿性的社会权力应该成为市场资源配置的支配力量。但是，在市场领域，社会力量多数发育不足。这些研究提出了经济发展的第三条道路，极富洞见。

第二，激励制度不适宜。产权激励理论、诱因结构理论、行动者网络理论等分别从权力分配、激励设置、关系网络的角度分析了影响组织衰退的内部因素。^⑥ Muradian 的研究指出，农业合作社能否设计出保障成员参与、激发利益相关者参与伦理协商的管理制度是影响组织寿命的关键。^⑦ 行动者网络理论认为，混合组织成长的关键在于找到不同类型的人和物的“强制通行点”（obligatory passage point, OPP），推动网络成员达成合作，但这

① 参见 Erik Olin Wright, *Envisioning Real Utopias*, London: Verso, 2010, pp. 24 - 25。

② 参见 [美] 埃里克·欧林·赖特：《指南针：指向社会主义的替代性选择》，闻翔译，《开放时代》2012年第6期，第24~41页。

③ 参见 John Vail, *Decommodification and Egalitarian Political Economy*, *Politics and Society*, Vol. 38 (3), pp. 310 - 346。

④ 参见 John Restakis, *Defining the Social Economy—The BC Context*, British Columbia: BC Social Economy Roundtable, 2006, pp. 1 - 39。

⑤ 参见 Frank Moulaert and Oana Ailenei, *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present*, *Urban Studies*, Vol. 42 (11), 2005, pp. 2037 - 2053。

⑥ 参见 Svein Ole Borgen, *Rethinking Incentive Problems in Cooperative Organizations*, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 33 (4), 2004, pp. 383 - 393。

⑦ 参见 Roldan Muradian, *The Potential and Limits of Farmers' Marketing Groups as Catalysts for Rural Development*, in Peter Utting, ed., *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, London: Zed Books Ltd., 2015, pp. 116 - 129。

并不容易。^① 简而言之，这些理论推断，依靠社会互惠组织起来的经济单位过于松散，难以凝聚共识，很难在激烈的市场竞争中生存。

第三，混合组织韧性差，难以抵抗变化。Nelson 比较了两个社会投资项目，识别了风险分担机制、创办人的特质、产业结构等五个制度条件，认为这些因素不能与时俱进，引发了组织成长的波动。^② 基于菲律宾社区经济形成和发展的案例，一些研究者认为组织内部的管理策略需要具备较高的灵活性，同制度元素之间的转译以及组织内外的互赖联系都需要与时俱进。^③

上述研究为我们关注混合组织及其问题指明了方向，但仍存在一些不足。混合组织是一个前沿议题。^④ 肖红军等认为关于混合组织的概念认知和类别研究仍处于前范式阶段，未形成统一的认识。^⑤ 组织社会学已经提出的光谱模式、动物园模式、混合制度逻辑以及福利三角模型，分类标准混乱。^⑥ 有的侧重组织类型与形态的混合、组织身份的混合、组织使命和价值目标的混合，还有的侧重治理方式（层级与合约）和制度逻辑（市场、社会、国家、家庭等）的混合。在我国，混合组织是市场经济体制逐步建立和完善的产物，出现时间不长。现有研究很少能对一个或多个混合组织进行长时间的追踪观察，因此，我们对混合组织的使用寿命缺乏理解。

针对现有研究的这一短板，笔者选取了两个组织寿命较长的混合组织作为研究案例。这两个混合组织都曾遭遇组织衰退，依靠不同的策略，又都走出了困境。对这两个组织的研究都有较为丰富的田野调查笔记、访谈资料和媒体报道支撑。其中，Y 合作社是一个明星公社，笔者 2016—2022 年持续赴其所在的 Y 村调研，每年调研 1~3 次，积累了丰富的调研资料和相关档

① 参见 Jonathan Murdoch, *Inhuman/Nonhuman/Human: Actor-Network Theory and the Prospects for a Nondualistic and Symmetrical Perspective on Nature and Society*, *Environment and Planning D: Society and Space*, Vol. 15 (6), 1997, pp. 731–756。

② 参见 Paul Nelson, *Social and Solidarity Investment in Microfinance*, in Peter Utting, ed., *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, London: Zed Books Ltd., 2015, pp. 202–220。

③ 参见 Suzanne Bergeron and Stephen Healy, *Beyond the Business Case: A Community Economies Approach to Gender, Development and Social Economy*, in Peter Utting, ed., *Social and Solidarity Economy: Beyond the Fringe*, London: Zed Books Ltd., 2015, pp. 72–85。

④ 参见陈友华、崇维祥：《混合型组织：未来的方向》，《学习与探索》2017 年第 12 期，第 27~33 页。

⑤ 参见肖红军、阳镇、商慧辰：《混合型组织：概念与类别再探究》，《外国经济与管理》2022 年第 1 期，第 84~104 页。

⑥ 参见黄英：《社会企业失灵了吗？》，《外国经济与管理》2021 年第 8 期，第 3~18 页。

案资料。B合作社是一个知名的妇女共同购买组织。2014—2016年，笔者在该组织实习，了解其运作的细节。2023年，笔者对B合作社的重要成员再次进行了访谈，更新了部分资料。两个案例的访谈都涉及合作社的领导、成员及相关联的政府机构、社会团体、媒体记者等。

二、两个合作社的比较

长期以来，中国一直处在改革建设中，发展历程具有多期叠加的特征。在此背景下，组织要应对更为复杂的制度环境，并确保合法性。合法性是社会建构的规范和行为准则，是组织环境的一部分，组织需要通过遵守社会规范、采取符合社会期待的行动等方式获得合法性，缓解外部压力，维系组织生存。^① 公共部门组织、工会组织、企业组织以及社群团体等各类组织的合法性门槛不同。齐默曼等对企业组织的设立展开研究，构建了“合法性—资源—成长”的“合法化成长理论”，认为企业组织的成长就是为了克服合法性门槛。^② 当外部环境复杂、不确定性大的时候，组织的合法性门槛就高。^③ 沿着这一思路，本文建构了“价值分化—组织衰退—合法性重构—组织成长”的分析框架（见图1）。

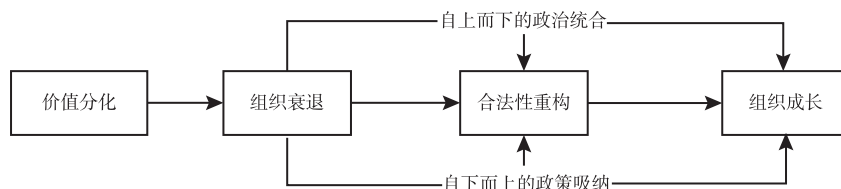


图1 本文的分析框架

在这一分析框架的基础上，本文将混合组织定义为特定社群对经济活动的群体建构，主要侧重“合法性建构”。社会建构主要作为批判性概念使

① 参见 Lounsbury Michael and Mary Ann Glynn, Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6 - 7), 2001, pp. 545 - 564.

② 参见 Monica A. Zimmerman and Gerald J. Zeitz, Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, Vol. 27 (3), 2002, pp. 414 - 431.

③ 参见郭海、沈睿、王栋晗等：《组织合法性对企业成长的“双刃剑”效应研究》，《南开管理评论》2018年第5期，第16~29页。

用。社会学家已经对社会生活中的性别、种族、社会问题、市场公司等议题展开了社会建构的讨论。^①但是，这些理论对社会建构是否具有内部张力关注不足。Lynn 等从个人角色性质与实际社会地位之间关系扭曲程度的角度考察了社会建构的个体差异。^②少有研究涉及社会建构的群际差异。社会建构本身具有层次上的差异，也是一个动态的过程。^③社群类混合组织可以理解为伦理协商与认同建构的过程，与那些习以为常的、大众默认的制度不同的是，社群类混合组织的社群建构是小社群对大社群的价值抗争。比如，有机消费团体的组织困境在于部分消费社群对伦理生产、有机消费的追求和大众对便捷消费的诉求之间的张力。政治学将这种现象称为生活政治，^④是公共议题向日常生活领域的扩散，集中表现为资本主义观念及其运行机制与日常生活存在性、道德性之间的矛盾。^⑤因此，本文将社群类混合组织理解为特定社群的建构抗争。正因为注意到社群之间价值张力的存在，研究者普遍强调混合组织在不同价值系统间的转译（translation）、随创（bricolage）和耦合（coupling）功能。^⑥

本文采用案例比较的方法呈现事件对组织的冲击。这是质性研究中较为常见的比较方法，有利于展现组织发展的共性与差异。组织的设立与发展是独特的社会活动，包含一系列子过程。组织设立包括发出意愿、资源动员、法律地位、社会属性、正式运行等。组织衰退包括倒闭、被其他组织收购、合并以及组织结构核心变化等多种形态。^⑦因此，组织衰退很难采用一个单

① 参见 Robin J. Ely, *The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (3), 1995, pp. 589 - 634.

② 参见 Freda B. Lynn, Joel M. Podolny and Lin Tao, *A Sociological (De) Construction of the Relationship between Status and Quality*, *American Journal of Sociology*, Vol. 115 (3), 2009, pp. 755 - 804.

③ 参见符平：《“嵌入性”：两种取向及其分歧》，《社会学研究》2009年第5期，第141～164页。

④ 参见 [英] 安东尼·吉登斯：《现代性与自我认同：晚期现代中的自我与社会》，夏璐译，中国人民大学出版社2016年版，第214页。

⑤ 参见 Elizabeth Adell Cook, Ted G. Jelen and Clyde Wilcox, *Issue Voting in Gubernatorial Election: Abortion and Post-Webster Politics*, *Journal of Politics*, Vol. 56 (1), 1994, pp. 187 - 199.

⑥ 参见 Freda B. Lynn, Joel M Podolny and Lin Tao, *A Sociological (De) Construction of the Relationship between Status and Quality*, *American Journal of Sociology*, Vol. 115 (3), 2009, pp. 755 - 804.

⑦ [美] 汉南、弗里曼：《组织生态学》，彭璧玉、李熙译，科学出版社2014年版，第4～35页。

一标准。只要一个组织暂停维系其构造的日常活动或改变其组织使命，都应被视为组织衰退。

笔者将两个合作社的组织发展历程总结如下（见表1）。其中，市场合法性不足是组织衰退的原因。市场合法性不足，即组织行为与市场主导者推行的规范、利益诉求之间的不一致。但是，两个合作社均通过提高合法性的方式促进了组织一致性，化解了组织衰退的风险。

表1 两个合作社发展历程的比较

发展历程	Y合作社	B合作社
组织挑战	价值分化	价值分化
组织衰退	使命漂移	规模化困境
方向	自上而下	自下而上
组织策略	政治统合	政策吸纳
组织生存	先赋合法性	后致合法性

作为混合组织，两个合作社有明显的共性，都是社会关系与市场手段共同发挥作用的混合组织。识别混合组织的主要标准是组织内部是否勾连、重叠着性质不同的组织。比较常见的是企业（营利）组织与志愿（非营利）组织的混合。但是，也存在一些混合组织是行政组织、营利组织、志愿组织的混合。村级组织属于后一类。在当前的制度框架下，一个村的户籍村民是村民自治组织的成员，也常常是农村专业合作社的成员或村办企业的成员。在公共事务中，村级组织特别是村“两委”组织还常常承担一定的行政管理职责。Y合作社延续了村经济合作社的制度，以“经联社”^①作为村民集体开展经济活动的组织。“经联社”一般实行村庄资产（以自然资源为主）集体所有制，在20世纪90年代股份制改革后，分股到人，主要采用股份合作制。两个合作社都呈现较好的韧性，存活时间均超过30年，都曾因特殊事件发生组织衰退，但也都克服了困境。

两个合作社也存在一些差异。一方面，它们面对的制度环境存在差

^① “经联社”由农村经济合作社联合组成。农村经济合作社是根据《中华人民共和国村民委员会组织法》《中华人民共和国农民专业合作社法》的规定设立的村集体经济组织。农村经济合作社经登记机关依法登记，领取法人营业执照，取得法人资格。

异。Y 合作社由人民公社时期的生产互助组发展而来，在组织成立初期受政治动员的影响。B 合作社是我国台湾地区妇女自发成立的一个社区团购组织。另一方面，它们的组织封闭程度不同。Y 合作社以是否拥有村籍为标准区分谁是成员，除了考学、参军、进城打工落户等少数途径，成员较难退出组织。B 合作社是一个进入、退出成本较低的组织，成员自身的意愿是决定因素，没有籍贯、血缘的约束。此外，两个合作社成立的时间、领导人的性格等不可避免地存在一些差异。但是，笔者认为这些差异不影响比较的效度。本文将分析的重点放在外部制度（事件）对组织形成的冲击与组织回应上。

为进一步呈现两个合作社的发展历程，下文分述之。

三、自上而下的政治统合

（一）何以成为混合组织？

Y 合作社（村）^①的所有制形态是集体所有，生产与分配方式是互助合作。作为一个村集体经济组织，Y 合作社目前的组织方式是“经联社”，这一组织脱胎于人民公社体制下的生产互助社，其市场经营的首要目标是满足村民的就业、养老等福利需求。村集体经济的资产主要是土地，属集体所有，20 世纪 90 年代初期，村“两委”已将土地资产以股份形式折股到个人。2018 年，该社共有成员 3000 人，参加集体农耕的成员被称为社员。这些社员分为 13 个生产队，每个生产队有 20 人左右，队长负责记工分，全员参加集体耕作。社员劳动分配的方式是“三包一奖，按劳计酬”。所谓“三包”，即包工、包产、包成本；“一奖”是增产奖励，减产不罚，按照生产小队进行核算。这一组织形式将家庭联产承包与合作社集体协调结合起来。Y 合作社的主要生产作物是水稻，一年两季，各生产队按产量给集体交粮，集体统一协商后，以高于市场收购价的价格收购生产队粮食。生产队再将粮食收购得到的款项折算成工分值，给每个社员兑换成现金。

为保障社员的种粮积极性，Y 合作社为村民制定了社员民主协商的粮食价格体系。生产队将生产的粮食按照较高的价格卖给村集体，再以市场价

^① Y 合作社是一个生产合作社，延续农村合作社、公社化的传统，Y 合作社与行政村在概念上重合。因此，下文中有时候混用 Y 合作社与 Y 村，特别是在访谈中，村民仍习惯以 Y 村称呼。

1/3 从村集体购买口粮。以 2001 年为例，大队按照每担 120 多元的价格收购粮食，以每担 35 元的价格卖给社员作为口粮，外出做生意的家庭同样享受这一福利。社员还可以利用差价，将粮食拿去市场卖，赚取这个差价。2017 年稻谷收购价格为 120 元/百斤，村庄补贴价格为 200 元/百斤。从 1992 年开始，Y 合作社每年对生产队的补贴额超过 200 万元。“（补贴）标准一方面要参照去年，另一方面也需要看村集体的其他收入状况，通常由班子集体协商确定”，“口粮的安排是按人定等、按等定份，比如说最强的劳动力，大概一年的口粮分配就是 800 斤左右，一般劳动力的话是 700 斤左右，如果是两头人口（老人家和小孩），（合作社）免费供应粮食，他们的口粮的份额一年是 400 斤左右”。^①

Y 合作社运营的首要目的是保障社员的养老、教育、就业。村里曾建立一个养老院（现在的村委会），^② 请专人照顾老人的饮食起居。此外，Y 合作社负担 Y 村小学的建设，设立教育基金，负担村庄的治安、供水、供电等基础设施。Y 合作社田间耕作涉及的插秧、收割、脱粒需要的拖拉机、插秧机、联合收割机全部由集体统一购置。Y 合作社在 1991 年初开始陆续重修十几所庙宇，而兴建这些庙宇，一是为了发展旅游，二是为了照顾贫弱。借助庙宇的香火收入，Y 合作社建立了自己的养老院。^③

村庄集体扶助贫弱的经营理念，体现在每一个集体经济决策上，几乎所有决策均采用无记名投票的方式产生。每逢合作社换届，合作社都以自然村为单位，按照人口比例，分配村民代表名额。代表选出后，根据代表的工作能力，安排到合作社的相应部门工作，担任生产队长、会计出纳等职务。合作社每月召开一次村民代表大会。会议流程通常是“提问题—分组讨论—公示归档”。首先，各生产小组需要把上一个月的生产、管理、收入、支出等方面存在的问题，逐一向代表汇报；其次，村代表分组讨论；最后，各小组的代表在会上提出意见和问题，把会议记录列印成文，进行公示。村干部、村民代表既是领导者也是生产者，需要参加集体生产，一起实行按劳分配。

-
- ① 《透视珠三角最后的“人民公社”》，http://phtv.ifeng.com/program/cjzqf/200901/0115_1698_971406.shtml，2023 年 3 月 16 日。
- ② 养老院的支出一度依赖庙宇的收入支持，在 2008 年卖地之后，村中很多人有了征地补偿，在城市买房或者扩建旧房，将老人陆续接回。2012 年，陆家满退休之后，村委会由原办公地点（Y 村会堂）搬迁至养老院办公。
- ③ 参见作者访谈，访谈对象陆家满，访谈地点为陆家村陆家满家，2008 年 12 月 3 日；李铭建：《海田逐梦录：珠江口一个村落的地权表达》，广东经济出版社 2015 年版，第 174 页。

如遇重大事件，合作社需把事件经过、合同条文、来往公文等所有材料，誊写在一条巨幅红布上。红布在村庄里流动，直到所有社员签字确认，决策方可执行。

由上可见，Y 合作社参与市场经营，却不以营利为目的，而是以市场手段促进社员劳动和互助，是典型的混合组织。

（二）价值分化

Y 合作社的价值分化主要体现在成员内部。在农业税费改革前，村民投入耕作的效益较低，税费负担较重。因此，不少社员放弃耕种。2000 年后，G 省房地产业繁荣，海边滩涂的市场价值飙升，对土地该如何利用，村民之间产生了分歧。

制度环境的变迁是引发 Y 合作社价值分化的环境诱因。过去，Y 合作社曾是“农业学大寨”的典型，是人民公社的典范。1978 年党的十一届三中全会后，我国实行对内改革、对外开放的政策。在农村，农民以家庭为单位向集体经济组织承包土地等生产资料和生产任务的责任制也在同期推广开来。在全国的农村都开始“分田单干”（家庭联产承包）的时候，Y 合作社选择不分家。这时候的国家政策处于过渡阶段，要求因地制宜，是否实行家庭联产承包责任制由各村自主决定。在 20 世纪 90 年代之后，各地开始推广股份合作制，农户可以用土地入股，取得分红收益。股份制改革刺激了社员的卖地冲动，社员的发展观开始出现分歧。在 20 世纪 90 年代之后，G 省的城市化进程加快，出现盛极一时的卖地高潮。这实际上造成的局面是土地要素从农业流出。与此同时，G 省推行“腾笼换鸟”的产业升级战略，普通劳动力的就业机会减少。大量被淘汰的劳动力不得不返回乡村，土地的管理与分配问题日益凸显。

城市劳动力的回流压力与土地要素的流出压力，一起发酵成了村民对 5 万亩滩涂土地的争夺。村民针对可能租售的土地纷纷进村委会讨意见，连续争论 4 天。围绕征地补偿方案的选择，村中分化为两派，一派坚持不卖地，另一派坚持要卖地。“卖地派”倾向一次性补偿方案；“不卖地派”则更愿意采取“以租代征”的方式，每年收取少量租金，如果租约到约定期限或乙方出现违约，则将土地使用权返回给村集体。

“卖地派”代表谭国亮（化名）2011 年提交了一份详细的《Y 村未来发展走向意见提议书》。谭国亮认为村集体不卖地，并将村集体经济组织办成一个福利组织的方式背离了当下的发展观。“为何我们 Y 村村委里面有一百几十名那么多工作人员呢？希望村委会（不要感情用事）达

到退休年龄的都应该退休。为何Y村村委有一些一年半载都见不到的工作人员？这些人究竟是做什么工作的呢？究竟村委会知道不知道呢？不可以缩减人手吗？简直就是浪费公帑（货币）。”^①谭国亮本人就是非Y村户籍的居民，这份提议书代表了那些曾离开村落进城打工经商者的发展观。

以老支书为首的“不卖地派”，同样说了“发展就是硬道理”，但叙述的是不同的发展观。Y村的生产经营活动从一开始就不以营利为目的。成立合作社的首要目标是解决就业和社会稳定问题，主张按劳分配，希望维持一种鼓励劳动的社会制度。老支书认为上级让他治理Y村不是让他来做生意的，他在这里的任务是安置社会就业，保证社会稳定，想办法维护一个地方的团结和长远发展。因此，需要艰苦创业，为子孙留下生计。^②面对征地，Y村老支书及其拥戴者的目标是“但留方寸地，留与后人耕”，因此希望用“以租代征”的方式将土地的使用权留给村民。

股民与村民资格的回报不同是导致组织内部冲突的诱因。在人民公社时期，城乡流动受限，村民即在村耕作并拥有本村户籍的成员，成员身份较为明确。改革开放以后，Y村兴起进城打工的潮流，青年人口多数流出。这样，Y村就出现了“公社成员”（为村集体经济组织工作）、“在村人”（在村参加和不参加集体经济劳动）、“外出人”（常年不在村人）的身份差异。2006年，Y村实行股份制后，对当时的在籍村民进行了股权分配，村民成为股民。但是，关于外嫁女、新婚妇女、新生儿、外出求学者、当兵者等人员是否拥有股权，村民之间的争议从未停歇。村民反映，外嫁女不肯迁出Y村户籍，生了孩子也要入Y村户籍；离婚的妇女不肯迁回娘家，也要留在Y村，与非本村人结婚再生小孩也要入Y村户口；已是非农户口的居民和Y村男青年结婚后，户口也要迁入Y村。^③

社员时常跑去村委会讨要说法，引发社会冲突。直到乡镇政府派纪委前来核查和调解，村民采取投票方式决定征地补偿方案，村民之间的矛盾才暂时得到缓解。

（三）政治统合：再组织化

由于外部形势的变化，Y合作社不得不适时调整。传统上，Y合作

^① 参见2011年《Y村资料汇编》。该资料汇编是非公开出版物，收录了村委会及村民代表大会的所有会议纪要、图片，以及村集体与其他企业经济往来涉及合同文本等。

^② 参见2011年《Y村资料汇编》。

^③ 参见2011年《Y村资料汇编》。

社是一个宗族氛围比较浓厚的村落，但随着经济发展，宗族观念式微。此后，政治统合成为 Y 合作社实现村民再组织化的有效工具。在这里，政治统合表现为混合组织借助党组织在基层的组织网络、动员策略以及权威资源对组织进行二次整合。“统合化”形容的是“政治”“行政”“公司”不同资源综合运用过程。折晓叶认为，借助统合化运作，县域政府实现了行政权力、政治意志与企业效率的结合，产生出经济发展的绩效。^① 欧阳静在此基础上进一步将政治统合具体化为“党委的科层协调与纠偏能力”。^②

到 2021 年底，中国共产党的基层组织达 493.6 万个。“纵向到底、横向到边”的严密组织体系将党的各级组织力量聚集起来，将各行各业的力量团结起来。在 Y 合作社，党组织为合作社弥合成员分歧提供了两个机制。第一，压力机制。合作社采用“两个牌子，一套人马”的领导体制，因此，经济合作社的主要干部都是党员。党能够“一杆子插到底”地传达其大政方针、组织纪律，在村级组织层面保障经济决策的方向。第二，激励机制。基于组织关系的“厂社共建”“村企合作”“村校合作”等为村民的创业增收带来稀缺的技术、政策与传播资源，调动了村民的参与积极性。以下详述之。

第一，压力机制。党组织在基层的组织体系为 Y 村的再组织化提供了组织渠道。不管是“一肩挑”制度还是村“两委”制度，党委都是把大局、定方向的议事机构，也是村合作社与其他市场组织、政府机构、社会团体沟通交流的桥梁。2022 年，Y 村党委班子有成员 7 名，下设 8 个党支部，共有党员 101 名，占户籍人口约 3%。老支书经常在召开合作社会议时，传达党中央和省委、省政府的最新政策，强调党组织的纪律性。当合作社干部抱怨工资低、分配方式不合理时，老支书义正词严：“你可以回想一下你宣誓入党的誓词以及读一下党章。共产党员把自己的一切奉献给人民的事业，在这件事情上，你又抱着何种态度和责任？”^③ 面对部分村民的卖地诉求，老支书拿领导讲话回应，现在卖地“种”房子不是本事，拆房子“还绿”才是本事；吃祖宗的饭、断子孙的路不是本事，能够还祖宗的账、留子孙的粮，

① 参见折晓叶：《县域政府治理模式的新变化》，《中国社会科学》2014 年第 1 期，第 121 ~ 139 页。

② 参见欧阳静：《政治统合制及其运行基础——以县域治理为视角》，《开放时代》2019 年第 2 期，第 184 ~ 198 页。

③ 2010 年《Y 村资料汇编》中支书在村民代表大会上的讲话稿。

那才是本事。^①

党组织的纪检监察机制为合作社的健康运营保驾护航。有干部将村集体土地低价承包给亲戚，Y村村民直接将相关证据和投诉呈递给市纪委，保护了合作社社员的权益。老支书本人也曾被村民投诉。最终，纪委监察组织对村集体经济的各项运作展开深入调查，平息了事端。Y合作社在农技站经营管理、酒店出租、果园处置等集体经济组织活动中，以党小组的形式进行管理和监督。村民回忆，有一位和Y合作社做生意的老板，不想给村集体上缴利润，试图半夜携设备跑路。村民小组的成员及时发现，连夜上报，避免了合作社的经济损失。党员及村民小组成员还负责监督工厂生产、销售，并及时提醒滩涂养殖场老板在台风前加固堤坝。这些党的群众组织深入合作社生产、耕种、经营、销售的各个环节，成为合作社韧性发展的“根系”。

第二，激励机制。Y合作社自成立以来，通过党建共建的方式，与不少产学研机构保持着密切合作。在人民公社时期，Y合作社积极开展“厂社共建”。借助上级政府的牵线，市国有企业中州船厂与Y合作社共建，为Y合作社培养了大量的技术工人，还留下一些机器设备。改革开放初期，Y合作社借助这些工人和设备，引入外资，大办工厂。最多的时候，Y合作社拥有十几家工厂，制鞋厂、灯头厂、制衣厂一应俱全，来打工的外地人有3000人。不少村民成为早期的小老板。20世纪90年代初期，Y合作社展开“自主围垦”，在这个过程中，村庄需要动员资金、人力、设备，需要去跑审批，还需要请工程师对施工进度和方式进行论证。Y合作社通过镇党委协调各方资源。围垦结束后，Y合作社的滩涂地面积增加了近10倍。土地面积扩大后，Y合作社实行股份合作制，每个在籍村民都得到了集体股和个人股两种股份。自此，村民个体经济收益与集体收益产生了联结。2000年以后，Y合作社转而发展农业观光旅游业，与当地的主要媒体机构和科研机构开展合作，吸引他们到Y村来“打卡”。来Y村度假访学的人越来越多，带动了当地民宿、酒店的发展。村集体的地租价格逐步上涨，集体经济收入稳步增加。Y合作社还积极进行村企共建，借助旅游公司的力量，以较低的资金投入改造了合作社的土地、河塘、山林。

是用土地换取短期巨额回报，还是保持低度发展、寻求长期利益？Y合作社依靠党组织，增强了合作社的团结，保障了组织发展的方向。孙立平等

^① 参见2010年《Y村资料汇编》。

对乡镇征粮过程的研究揭示，正式行政权力的行使会调动人情、面子等非正式资源。^① 与之类似，非正式的实践也需要调用正式的政策资源。

四、自下而上的政策吸纳

（一）何以成为混合组织？

B 合作社是一个提倡有机消费、公平购买的社群组织，价值优先是其组织理念。B 合作社成立逾 30 年，社会影响力极大，推动了当地农业种植标准体系的建设。这一组织 1987 年成立，1993 年开始共同购买，着力提倡健康安全食品 and 环境保护。根据 2021 年 4 月的统计数据，B 合作社共有自然人社员 81372 人、法人社员 15 位、股金 426761320 元台币、职员 485 人。根据地理方位，B 合作社先后成立了北北、北南、东南、中、南五个分社。B 合作社以友善耕作的方式耕种了 600 公顷土地，通过共同购买绿色安全农产品来促进有机农业发展、支持农业安全生产。1987 年，B 合作社初步运作。1991 年，B 合作社下属的环境保护基金会设立消费品质委员会，开始致力于消费标准与消费伦理的推广。1994 年，B 合作社从消费倡导走向关怀劳动，成立了劳动合作社。1996 年，B 合作社成立下属公司。自 2001 年起，B 合作社打通农产品从生产到销售的全产业链，建立起产销合作社，规模日渐扩大。

B 合作社的立社宗旨是实现农产品的可持续种植和公平消费。它通过互助合作建立消费者与生产者的社会链接，成为终身学习的平台和“共育、共老、共好”的家园。B 合作社并非面向所有消费者，而是主要面向关心自己、关心环境、关心生产，与合作社理念一致的消费者。传统的市场经济通常是用生产引导消费，建立在“大量生产、规模生产”的基础上。B 合作社与之不同，它与农户签订契约，实行计划消费和计划生产，根据人体需求制订营养搭配均衡的当季蔬菜计划，以计划性的消费带领生产，实现“计划生产”。B 合作社认为，完全落实各种产品的预定制能够减少因生产过量造成的浪费问题。

B 合作社的前身是倡导环境保护的新环境杂志社。20 世纪 70 年代，当地发生了几起影响极大的食品安全事件。在这个背景之下，一些家庭主妇通

^① 参见孙立平、郭于华：《“软硬兼施”：正式权力非正式运作的过程分析——华北 B 镇收粮的个案研究》，清华大学社会学系主编：《清华社会学评论：特辑》，鹭江出版社 2000 年版，第 21~46 页。

过新环境杂志社的“家庭主妇年活动”组织起来，她们依托新环境杂志社成立了B合作社义工团，以“勇于开口，敏于行动”作为口号，成为致力于保护环境的女性力量。随着越来越多的妇女加入，1989年2月，这些“环保妈妈”在新环境基金会的协助下正式成立了B合作社环境保护基金会。

理念影响行动。B合作社的创始者们难以忍受被污染的食物，联合社员推动共同购买，试图对生产施加影响。1990年底发生的一些食品安全事件，刺激了更多妈妈加入。1993年，妇女们行动起来，主动寻找安全的食品生产者。从此，她们正式开启了合作消费运动之路，希望通过消费理论推动食物的改变，从而促进环境改善。1994年，她们成立了理货劳动合作社（1994—2007年），同年成立了生活者公司（1994—1995年）；1995年，又成立了绿色生活共同购买中心，商号为“绿色生活小铺”；1996年成立了绿主张有限公司（1996—2001年），B合作社理念的社会影响也随之扩大。2000年，B合作社摸索出立社的组织原则，包括“入社自愿”“一人一票”“现金交易”“按市价售货”“如实介绍商品不缺斤少两”“按业务交易分配盈利”“重视对社员的教育”等。2001年，B合作社生活消费合作社正式成立，宣布以非营利的宗旨进行运作，同时合作社正式独立于新环境杂志社，并且不断壮大，发展出组织齐全的机构，社员人数不断增加。

B合作社还试图重塑生产销售链的利润分成模式。B合作社的管理机构是理事会，由社员大会选出的社员代表构成。B合作社的资金来源主要有三个：第一个是社员入社一次性缴纳的会费；第二个是社员缴纳的年费；第三个是合作社出售产品获取的利润。社员们通过对B合作社产品的共同购买，来实现绿色生活的理念。产品的定价原则是，合理照顾生产端与消费端。B合作社的定价计算方法是“合理进货成本+合理管销费用+限制结余（利润）”。这样，六成到七成的利润能够被分配到生产者手里。B合作社年终的结余会分摊进每一位社员的股金里，分配给社员。B合作社组织本身不留存大量经费。

B合作社试图通过订单组织管理来对生产方式和生产关系施加影响。共同购买通过集结购买力链接生产端和消费端。B合作社只购买生活必需品，并保持信息的公开透明。进货价格需要和生产者商议。B合作社也肩负一定的生产、加工、消费、监督以及社会宣传的责任。在践行这些理念的过程中，B合作社成为兼具经济、文化与社会功能的组织。

（二）价值分化

B 合作社的理念并不被主流资本接纳，崇尚价值消费的消费者群体人数也不多。本质上，有机消费与友善种植的理念仍属于特定社群的消费次文化。消费次文化由消费模式、共同形成的同质消费风格、消费的意识形态组成。^①“思想其实是一种信仰，信仰产生的时候，它才会有力量，我们信仰的是合作主义，一种有行动的合作主义。”（访谈资料 20210731ZYY）在这些理念的感召下，B 合作社向上管理，对生产者的种植方式与流程提出要求。这种模式需要牺牲渠道商和中间商的利润空间。B 合作社强调，入社、参与合作社的活动，最终目的都是让社员和消费者意识到健康权、安全权、环保权这些权利的存在，从而推动公众消费意识和消费实践的转变。但是，当时的市场仍由大型商场主导，如沃尔玛这种超级商场是普通城市居民消费的主要场所。很多消费者一时冲动加入 B 合作社，之后反悔，抱怨 B 合作社送出的产品品相和质量不佳。如果遇到台风等极端天气，B 合作社的消费者需要承受断货风险。这些情况使不少社员心生退意。

B 合作社主张与农户建立长期合作伙伴关系，农户自身却状况频发。消费者有时抱怨，B 合作社把农友“惯坏了”。（访谈资料 20181019TXF）农户地处偏远、收入低，农业种植受制于气候，农户常因家庭突发事故陷入困境。遭遇天灾时，合作社的原则是社员互助。为此，B 合作社推动消费者捐款设立“农友急难救助金”，希望协助农友渡过难关。B 合作社这么做的初衷是希望以互谅的心态与生产者共同承担社会、环境成本，从而建立共赢的经济互赖体系。但是，现实的情况并非如此。一方面，一些农户对这些救助金形成依赖，过多的事项都想要申请这个基金。另一方面，B 合作社的宽容反而让农户更加“任性”，发货耽搁、蔬果不经筛选等配送问题频发，不断消耗着消费者的耐心。

随着 B 合作社规模的扩张，日常运营的难题也越来越多。第一，社员顾客化导致理念分歧。B 合作社队伍的扩张速度过快导致很多社员对合作社的理念并不是十分了解。理念不合的消费者加入，致使组织凝聚力削弱。B 合作社的产品相较于传统市场上的产品来说价格高、数量不稳定、类型具有明显的季节波动。很多农场只供应应季蔬果，农友种什么，消费者就吃什么，消费者很难反向选择。部分社员因为家庭成员的口味变化等无法坚持。第二，管理制度的民主要求增加了组织运行的成本。社员规模越来越大，运行

^① 参见 Jonh W. Schouten and James H. McAlexander, Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers, *Journal of Consumer Research*, Vol. 22 (1), 1995, pp. 43-61.

成本越来越高,组织运行日渐缓慢,组织出现衰退。社员增加让投票选举社员代表这件事变得极为耗时,威胁着B合作社的生存。第三,外部环境的波动也让组织格外脆弱。2000年以后,区域竞争加剧,极端气候频发,这些事件让消费者更加看重食物的数量而非质量,有机种植的消费热潮开始退去。与此同时,快速发展的城市化进程让可供有机种植的土地面积大幅缩减,这也限制了有机种植产业的进一步发展。B合作社发展出的供货农友数量锐减,组织发展出现瓶颈。

环境的变化加速了B合作社的衰退。B合作社成长的社会环境相对友好。20世纪80—90年代,当地食品安全事件的频繁发生、较快的经济发展、较为宽松的全球竞争环境、公众对生活质量的追求,使B合作社关于有机种植与公平消费的诉求被市场逐步接纳。1989年,B合作社环境保护基金会成立初期,曾有过每月加入500人的最高纪录。20世纪90年代以后,全球经济竞争加剧,地方社会面临的挑战越来越多。从消费端来看,公众对食物数量的要求超过了质量。从生产端来看,土壤质量下降,采用有机种植的农场和农户数量都在减少。

(三) 政策吸纳:再组织化

与Y合作社不同,B合作社缺乏政治、经济、社会的多重组织属性,其内部也缺乏可以与重要的组织单元勾连的方式。B合作社采用了政策吸纳的方式,将社员的利益与其他普通消费者的利益勾连在一起,形成新的利益整合机制。在这里,政策吸纳指的是边缘或小众的利益(或价值)取向与大众利益在政策目标、资源等方面的互相借用。与政治统合的组织链接不同,政策吸纳是规范统一。研究者曾在不同的研究领域使用这一概念。印子关注不同层级政策间的上下借用。^①雷望红则用这一概念来描述不同类型政策的彼此借用,这导致低保政策的政策对象被教育救助、救灾救助、住房医疗等政策的政策对象替代,低保政策甚至作为政策配角来为其他政策保驾护航,减少执行阻力。^②概念界定虽略有差异,但他们的研究都认为政策吸纳的最终效果是整合。

B合作社的政策吸纳过程与此不同。其政策吸纳主要体现为主流标准与亚群体标准两个规范系统的彼此吸纳,表现在正反两个方向上。一方面,B

^① 参见印子:《治理消解行政:对国家政策执行偏差的一种解释——基于豫南G镇低保政策的实践分析》,《南京农业大学学报》(社会科学版)2014年第3期,第80~91页。

^② 参见雷望红:《政策吸纳:理解农村低保政策执行偏差的新视角——基于黔西南M县Y乡的田野调查》,《西南大学学报》(社会科学版)2019年第1期,第31~37页。

合作社的理念被其他企业组织、食物生产者借鉴和征用。主流商场也开始主打健康、安全的理念，并试图与 B 合作社品牌合作，联合开展活动，汲取 B 合作社品牌蕴含的“健康”“安全”“安心”等价值。另一方面，B 合作社也开始吸纳其他组织的市场、技术资源，拓展销售渠道，走出社区，进入大型超市的展示柜。B 合作社从简单的产销对接到成为民间团体的代表机构，为民间团体的健康发展发声，影响政策议程。最终，B 合作社成功将社群愿景变成公共政策。2010 年，B 合作社已经跨过了瓶颈期，拥有了稳定的消费群体，形成了品牌，拥有了大型连锁商场的专属货架。

B 合作社推动产品的分级管理，从法律和政策方面寻求对农产品交易价值的定价权。对当地有机食品的分级管理体系建立，B 合作社功不可没。B 合作社将农产品分为三个等级：“环保级”代表“有机”，或者没有申请认证的有机栽培蔬果；“健康级”代表“无农药残留”的蔬果；“安全级”代表“安全残留”，并且不定期进行自测和送检的蔬果。B 合作社的成员林博士致力于推广硝酸盐检测方法，推动了声势浩大的“减硝酸盐运动”。这些活动在影响公众消费观念方面起到重要的作用。在 B 合作社的影响下，当地有机食品的分级管理体系也逐步建立起来。

以标准建设作为黏合剂，B 合作社团结了不少社会团体（见图 2），吸

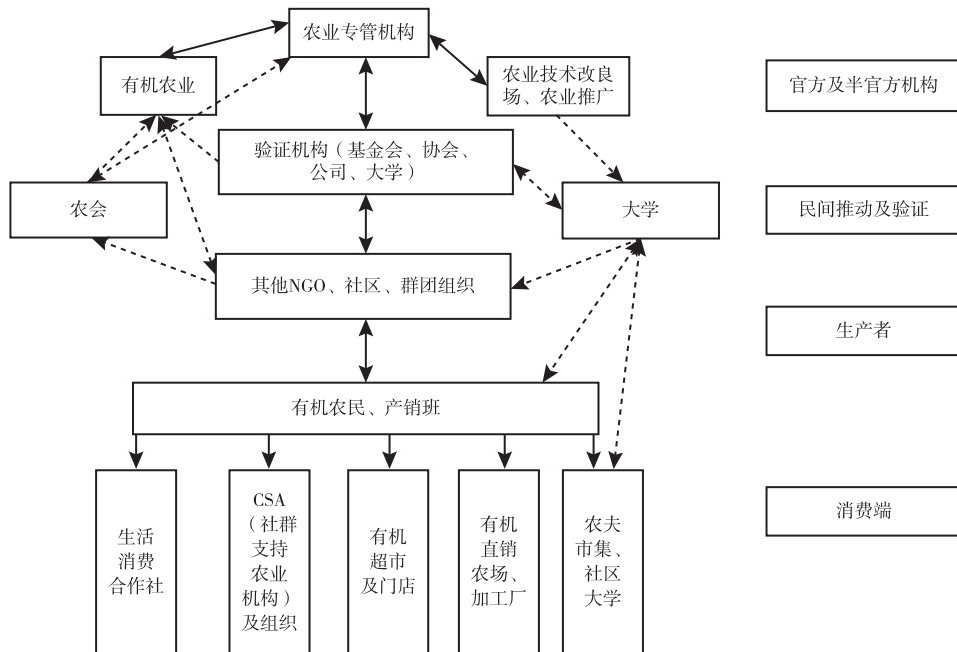


图 2 B 合作社推动消费标准认定的倡导联盟

纳了这些团体的技术、品牌、人力以及渠道。20世纪90年代，B合作社所在地区大力发展外向型经济。全球竞争对当地的农产品质量提出了更高的要求，有机食品、友善耕种成为一股潮流。当时的社会文化心理也助推了这一趋势。在此背景下，B合作社与各类社会团体形成互助网络。社会团体、高校、政策机构自发性的倡导和响应从侧面声援了消费合作社的发展，使B合作社成为当地颇具影响力的组织。

B合作社将组织价值与其他消费者之间的价值分化，视为一个需要通过公众教育解决的问题。B合作社组织社会活动，推动政策改变，影响公众认知，建构伦理购买与消费的多重合法性。最终，B合作社将自身可持续种植和公平消费的诉求转化为产品标准，内化到品牌价值中。当下，有机种植、友善耕种已经拥有了较高的正义性。

五、结论与讨论

组织是推动经济发展的主体，混合组织是在新发展理念指引下构建新发展格局的中坚力量。基于两个合作社的组织发展比较，本文试图回答混合组织如何健康发展的问题。在经典的组织社会学理论中，组织需要与其所处环境保持价值与规则的双重一致性。然而，组织与环境的一致性会在沧海桑田的世事变迁中出现错位。对如何处理这种因环境变化而出现的不匹配，本文认为两个组织的发展历程极具启发意义。

本文以组织生命史的方式呈现混合组织“问题化—理论化—合法化”的发展过程，梳理组织发展中重要事件之间的序列模式，提炼混合组织成长的问题与路径。Y合作社的挑战是，经济的高速发展引发了社员身份的分化，村民、股民、社员以及新村民的成员身份难以界定，身份分歧诱发了组织衰退。Y合作社借助公社体制的多重合法性，用政治统合的方式弥合发展分歧。Y合作社的维系得益于村集体的多重社会功能与组织身份。B合作社的问题是目标市场人群的理念分化进入组织内部，导致组织衰退。B合作社的应对方案是寻求有机消费的制度认可，通过影响政策重建组织合法性。关联政策领域的碎片化格局是B合作社得以成功的条件。Y合作社借助党组织的政治统合，通过组织勾连减少了发展理念的分歧，增强了组织韧性。B合作社选择了政策吸纳的方式，通过标准建设，重建价值体系，实现了组织成长。

关于组织发展问题，本文有三点贡献。第一，关注混合组织。本文集中

探讨了混合组织发展困境的来源与应对路径，弥补了现有研究的不足。第二，丰富“合法性与组织成长”的相关研究。以企业组织作为研究对象的组织生态学研究，常将市场合法性作为组织发展的必要条件，而将政治合法性视为组织扩张的有益补充。对混合组织的研究则呈现相反的景象。第三，指出规模扩张与使命传承均是组织发展的必要条件。全面理解组织及其社会功能，应引入对组织价值的讨论。

混合组织是近些年兴起的组织类型，与专门化、细分化的组织发展模式不同，混合组织在价值取向和机构设置上，更倾向于建立适应性组织架构和进行多元化的部门分工，常常具有多种角色。学术界对混合组织的研究主要从企业治理策略、企业伦理的角度展开，聚焦于混合组织的自身特征、经济影响与社会影响。^① 我国学者也引介国外相关研究，以小规模合作社、社会企业为研究对象，倡导积极开展混合组织的本土研究。^② 这些研究为我们深入理解混合组织的社会功能打下了坚实的基础。

然而，对混合组织的研究还需要进一步深化。混合组织体制健全、功能完备，^③ 承担着社会整合、交流与引导的社会功能。如果混合组织的发展模式和组织架构能够与国家的发展目标相契合，就能激发出巨大的能量，体现我国的制度优势。例如，有些平台企业就顺应国家监管要求发展出专门的公共事务部门和新的业务模式。^④ 与此同时，也有一些混合组织的经营偏离主流价值，缺乏社会基础，出现利用社会价值牟取商业利益等短视行为，值得引起重视。

(责任编辑：温莹莹)

① 参见 Wendy K. Smith and Marya L. Besharov, *Bowing before Dual Gods: How Structured Flexibility Sustains Organizational Hybridity*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64 (1), 2019, pp. 1 - 44.

② 参见 [美] 伊桑·米勒：《团结经济：主要概念和问题》，罗晓旭、刘亚译，《开放时代》2012年第6期，第5~17页；[美] 埃里克·欧林·赖特：《指南针：指向社会主义的替代性选择》，闻翔译，《开放时代》2012年第6期，第24~41页。

③ 参见 Neil Fligstein, *The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919 - 1979*, *American Sociological Review*, Vol. 50 (3), 1985, pp. 55 - 78.

④ 参见黄冬娅、杜楠楠：《平台企业政府事务部门专门化与政企关系发展——基于国家制度环境的分析》，《社会学研究》2022年第6期，第59~80页。