

市场经济 · 文章编号:1002-980X(2006)08-0037-04

企业与 NPO 构建协同网络获取竞争优势： 以彩虹文化公司与浙江慈善总会合作为例

蔡宁¹, 田雪莹²

(浙江大学 公共管理学院, 杭州 310027)

摘要: 非营利组织的迅速成长改变了企业的生存环境。企业如何与非营利组织协同发展以获取竞争优势成为必须给予关注的现实问题。本文以“协同网络”的概念界定为研究起点,在阐释协同网络形成动因的基础上,分析了企业竞争优势源的获取机制,并用典型案例予以佐证,最后指出构建协同网络是企业竞争中获得发展的战略新选择。

关键词: 非营利组织; 协同网络; 动因; 社会资本

中图分类号: F270 **文献标志码:** A

随着经济全球化和科学技术的迅猛发展,越来越多的企业开始认识到,单凭自身的力量很难在竞争激烈的市场环境中求得生存和发展。20世纪80年代以来,跨国企业迫于强大的竞争压力,开始对企业竞争关系进行战略性的调整,纷纷从对立竞争走向大规模的合作竞争,也因此使得合资、战略联盟等组织形式成为了诸多企业用来实现资源和战略共享而实施的核心战略。近年来,作为社会领域的重要组织形式,非营利组织(行业协会、医院、大学、社团等)迅速成长,日益成为一股重要的社会力量,显著地改变了企业面临的生存条件和发展环境。因而,企业如何与非营利组织协同发展以获取竞争优势成为必须给予高度关注的现实问题。

本文在界定协同网络概念的基础上,阐释了企业与非营利组织协同发展形成网络的动因,并基于协同网络分析了企业竞争优势源的获取,而后以彩虹文化公司与浙江慈善总会协同发展作为典型案例进行研究,最后指出企业构建协同网络并从中获取竞争优势是其在竞争中获得发展的战略新选择。

一、协同网络形成的动因

按照 Hakansson (1987)的观点,网络的形成是由于具有参与活动能力的行为主体,在主动或被动

地参与活动过程中,借助资源的流动,形成了一些彼此之间正式或非正式的关系总和。从这一意义上讲,协同网络就是企业以捐助、合作等形式与非营利组织在协同交互作用中基于各种关系类型而相互关联,所共同构成的一种具有指向性的、稳定的联结系统。该定义指出:首先,协同网络是企业与非营利组织之间的,属于企业外部网络;其次,企业与非营利组织之间的协同是有指向性的,是稳定的;第三,企业与非营利组织之间的联结是基于某种关系类型而存在的。

从协同网络的概念可以看出,企业与非营利组织是基于一定的某一类型的关系而相互联结的,那么,这种联结的动因又是什么呢?对于这一问题,汤普森曾给出了互倚性或互依性(interdependence)概念,以表明联结的动因,即,企业与非营利组织之间存在着一定的相互依赖、相互作用的需求,这样才能保证它们之间彼此的联结而构成网络。借鉴霍基和安索利教授对企业间建立关系的动机的研究,笔者从企业与非营利组织不同视角,对协同网络形成的具体动因予以归纳。

(一) 企业视角

1. 高收益成本比。“成本-收益比”意味着经济单位进行经济活动时,要进行成本与收益的比较,

收稿日期: 2006-03-20

作者简介: 蔡宁(1963—),男,浙江杭州人,浙江大学公共管理学院教授、博士生导师,主要从事产业集群和可持续发展、营利组织与非营利组织互动研究;田雪莹(1978—),女(满族),黑龙江哈尔滨人,浙江大学公共管理学院企业管理博士研究生,主要从事企业战略与组织理论、营利组织与非营利组织互动研究。

当成本小于收益时,有利可图,可以进行此项经济活动;反之,则不进行此项经济活动。企业在与非营利组织建立协同网络时,需要做出一定的牺牲,如要贡献出某些资源,或放弃一定的自主权等,当然,它也会从中受益。当收益大于成本时,就有建立网络的可能。

2. 增大权力。一个企业组织如果通过与非营利组织建立某种网络关系,可以使它在环境中获得更大的权力,这也会促使它去建立这种联系。如企业可以以捐赠者身份担任非营利组织或其所组织的活动中的顾问、理事等职务而获得一定的参与公共事务决策的权力。

3. 解决资源稀缺困境。这一点不难理解,当一个企业难以获得所需要的资源或者难以实现其目标时,它就会寻求其他组织,试图建立网络关系,这样既可增大权力又可分享稀缺资源。

4. 群体认知度和声誉的建立。在激烈的市场竞争中,承担社会责任已经成为企业体现社会道德而获取经济利益的一种有效方式。非营利组织的活动和行为体现着社会诚信与社会公益。企业若以扩大群体认知度和建立企业声誉为目标,与非营利组织相关联而共同开展公益活动,构建稳定的协同网络,则是实现社会责任的最佳途径。

(二) 非营利组织视角

1. 筹集资金。近年来,政府对非营利组织的财政拨款日益减少,同时由于“非营利性”、“公益性”等特点,大部分非营利组织缺乏自营收入。面临着生存困境,寻找新的筹资来源迫在眉睫。而营利性领域无疑是最具前景的资金来源。基于这一动因,非营利组织有与企业建立协同网络的可能。

2. 组织能力的提高。专业管理人才和志愿者的缺乏已经成为制约非营利组织发展的一个重要因素。营利性领域则拥有丰富的人力资源和较高的组织管理能力,非营利组织与企业建立协同网络,可以从中获取大量的优秀人才,向企业学习先进的管理经验和方法,从而提高自身的组织能力,较好地完成组织的使命。

3. 知名度的提升。作为社会领域中的重要部门,非营利组织要在群体当中建立良好的社会公信力,必须要以提升社会知名度为前提。通过与成功的企业共同参与社会公益而建立协同网络关系,非营利组织不仅可以获得口碑效应,而且可以借助企业的宣传,赢得更多的社会关注,提升知名度,从而有利于社会公信力的建立。

二、基于协同网络的企业竞争优势的获取机制

(一) 通过社会资本的获取形成企业竞争优势源

20世纪70年代,西方社会学家布尔迪厄、科尔曼等人将经济学家惯于忽视的社会关系和社会结构纳入资本分析的范畴,提出了“社会资本”的概念。现有文献对于社会资本的界定多种多样,但归纳起来,“信任”、“规则”和“社会网络”可以概括出社会资本的实质和内涵。笔者认为企业与非营利组织联结所形成的协同网络,可以获得不同形式的社会资本,从而成为企业竞争优势的来源。

1. 协同网络形成了基于信任的“互惠规则”这一社会资本。非营利组织的存在的目标和使命体现着社会公信。企业与非营利组织协同发展,促使非营利组织的社会功能更好地实现,其行为本质是通过非营利组织向网络中的成员传达社会公信,这种行为往往会被相关成员所广泛认同。因此,网络成员对于非营利组织的信任经由协同网络传递,使得与非营利组织合作的企业获得了网络成员的信任。基于这种信任关系的制约,企业与网络成员之间容易达成共识和默契,共同遵守某一交易规则,这些建立在信任基础之上的规则将会对不完备合约的执行起到良好的补充和润滑作用。从交易成本理论的观点看来,这种互惠的交易规则,降低了交易双方因为不确定因素而产生的高交易成本。换言之,企业因协同网络而拥有的这种基于互惠规则的社会资本,降低了企业实际业务活动的成本,从而获得了相对于其他企业的低成本优势。

2. 企业与非营利组织协同可以获得的还社会资本还包括由这一行为所形成的网络本身。社会资本的数量取决于网络规模和网络成员的社会资源状况,较大的社会网络规模可以使企业与更多的网络成员发生关系,增加了企业获取经济利益的机会。另外,网络成员所拥有的社会资源往往可以通过网络传递到企业,为企业竞争优势的形成提供了资源基础。企业与非营利组织合作,获得的最佳网络资源是建立与政府的间接沟通关系,能够获得相关政策法规对其业务活动的支持,从而使得企业的竞争能力得以增强。

(二) 通过向非营利组织学习形成企业竞争优势源

协同网络中的企业之所以能够形成独特竞争优势主要来自于企业与非营利组织间的学习。尤其需

要指出的是,企业与非营利组织分别代表着社会和经济不同领域的组织形式,它们之间的学习是一种跨部门边界的学习,由于非营利组织的志愿性、非营利性等特殊的社会属性,这种学习将有别于普遍研究的企业间的相互学习。企业与非营利组织的长期合作形成了稳定的关系,组织之间充斥着互惠协作的观念,为企业向非营利组织学习创造了良好环境。企业成员与非营利组织成员在长期的交往过程中,进行着充分的交流,组织的观念、文化在组织成员间传递,非营利组织成员所特有的观念和对组织目标的认识,以及其它各种信息与知识得以向企业成员传播。与此同时,非营利组织内部一些基于实现组织使命的组织方式得以向企业扩散。在这种企业与非营利组织成员的相互学习过程中,企业成员自身的知识、素质包括学习的能力得以不断提高,从而整个企业形成了其特有的内部学习能力。从非营利组织获得的全新知识以及自身学习能力的提高,无疑有助于企业在动态的竞争环境中形成难以模仿的竞争优势。

三、企业与非营利组织协同发展： 以彩虹文化公司与浙江慈善 总会合作为例

东方彩虹文化发展有限公司是以开发经营文化产品、策划承办文化活动为主要方向的综合性股份有限公司。公司自成立以来一直热衷于慈善公益事业,通过慈善捐助、合作义演等多种方式与非营利组织建立了良好的伙伴关系。2002年东方彩虹文化发展有限公司向浙江省慈善总会协议捐赠人民币100万元,设立了“东方彩虹博爱文化基金”,以实际行动表达出对慈善事业的支持。浙江省慈善总会成立于1999年12月,是一个由热心慈善事业的公民、法人及其它私企组织自愿参加,依法登记注册,具有独立法人资格的非营利公益社会团体。总会宗旨是:筹募慈善资金,开展社会救助,扶助弱势群体,促进公共福利事业的发展。

(一) 协同发展的动因

慈善义演在把慈善事业“爱满人间”的精髓推向广大群众的同时,可以最大程度提高人们对慈善事业的关注,涉及面广、影响力大。对于浙江省慈善总会而言,慈善义演既是弘扬慈善文化的重要载体,又是慈善筹款的有效方式。而对于东方彩虹文化发展有限公司来说,拥有广泛的群众基础和良好的企业声誉是文化娱乐活动顺利开展、保证企业持续发展

的必要条件。基于以上动因考虑,自2002年开始至今,东方彩虹有限公司与浙江省慈善总会持续合作开展了众多场次的慈善文化演出活动(见表1)。双方通过长期合作举办慈善义演活动,建立了良好的联系,逐步形成对彼此的信任,在交互作用中形成了稳定而紧密的网络关系。

(二) 紧密的合作促使慈善义演成功举行

慈善义演活动的成功举办与双方的紧密合作是分不开的。在义演的筹备阶段,东方彩虹文化发展有限公司利用慈善总会的社会网络关系对慈善义演进行了广泛的前期宣传,开展企业品牌推广,同时结合慈善的理念,考虑企业自身募捐的重要性,关注其可从慈善活动中得到的有形及无形的回报,提高企业参与慈善活动的积极性。完善的策划方案是义演得以成功举办的必要条件。为弘扬“善心暖人间”的宗旨,东方彩虹文化公司利用自身的演艺资源,与慈善总会积极商议和交流,为演出设计了多种可操作的方案,同时网罗专业人才对节目安排、舞台背景、灯光设计、现场气氛等进行详细的策划,使得义演精彩纷呈。从义演筹备到顺利举办整个过程中,公司员工与慈善总会志愿者不断地进行信息交流、共同探讨,开展深度而广泛的合作。

表1 东方彩虹有限公司与浙江慈善总会
合作举办的慈善义演项目

	时间	项目内容
国际	2002年11月-12月	巴西综艺歌舞团演出
	2003年12月29日	维也纳皇家爱乐交响乐团演出
	2005年1月	以色列国家爱乐乐团演出
港台	2003年3月至2003年底	周华健个人演唱会;费翔个人演唱会;周杰伦个人演唱会
国内	2003年11月-2004年1月	纪念邓丽君全国巡回演唱会
	2004全年	东方歌舞团、中央民族乐团、上海芭蕾舞团、浙江歌舞团等艺术团

(三) 慈善义演提升东方彩虹公司竞争优势

东方彩虹有限公司在弘扬慈善价值观,推进慈善文化建设的同时,提升了自身品牌的影响力,建立了良好的企业声誉和社会形象,还与许多组织建立了伙伴关系。通过与慈善总会联合举办义演活动,东方彩虹有限公司与浙江省民政厅、中华慈善总会等机构建立了广泛的联系,有利于公司开展更为广泛的文化服务和社会活动。义演筹集的资金大大缓解了慈善总会资金不足的现状,这在一定程度上减轻了政府财政拨款的负担,因此,这一作法也获得了

政府的支持和关注。自2000年以来,浙江省慈善总会相继举办了扶贫慰问、应急救助等诸多慈善活动,在社会群体成员中拥有着较高的信任度。通过与浙江省慈善总会长期稳定的合作以及各类慈善义演的成功开展,东方彩虹有限公司在广大的社会群体中获得了良好的声誉,构成了企业独特的社会资本,这不仅使原有的客户提高了对企业的认知度,进而加强了和企业的交易关系,而且赢得了更为广泛的社会群体的青睐,这成为企业潜在价值创造的来源。

四、结语

通过东方彩虹文化公司成功经验,不难看出,在企业与非营利组织的协同网络构建过程中,一方面,企业可以从网络中获取信任、规则等社会资本,降低了企业的运营成本,形成低成本优势;另一方面,企业以非营利组织作为节点与政府、社会群体建立联结,嵌入广阔的社会网络之中,从中获取独特的关联优势,由此企业可以获得机构性和政策方面的支持。同时,在长期的合作过程中,企业通过学习吸收非营利组织中的知识和能力,充实企业自身知识和提高内部能力,这又成为差异化竞争优势的来源。非营利组织的发展表明,非营利组织不仅可以有效弥补

政府社会保障之不足,而且有利于缓和社会各阶层矛盾,推动社会和谐发展。随着对非营利组织越来越强的兴趣和关注,企业与其协同发展获取竞争优势是企业激烈竞争中获得发展的战略新选择。

参考文献

- [1] 郭劲光,高静美.网络、资源与竞争优势:一个企业社会学视角下的观点.中国工业经济,2003(3):79-87.
- [2] 田凯.西方非营利组织理论述评.中国行政管理,2003(6).
- [3] Hakansson H. "Industrial Technological Development: a Network Approach", London Press, 1987.
- [4] Powell, W. W.: "Neither market nor hierarchy: network forms of organization" In Research in Organization Behavior, Vol. 12, JAL Press. 1990.
- [5] Galaskiewicz, I. and P. Marsden: "Interorganizational resources networks: formal patterns of overlap" Social Science Research, 7. 1978.
- [6] Ghemawat P., Commitment: the dynamic of strategy, Free Press, New York. 1991.
- [7] <http://www.zcf.net.cn/>. 浙江慈善总会网站.
- [8] Granovetter, Mark S. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness [J]. American Journal of Sociology, 1985(91):481-510.
- [9] 张其仔. 新经济社会学[M]. 北京:中国社会科学出版社, 2001.
- [10] 刘世定. 嵌入性与关系合同[J]. 社会学研究,1999(4):75-88.

Research on Competitive Advantages of Corporation Coordinating Network by Coordinating NPO

CAI Ning, TIAN Xue - ying

(College of Public Administration Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: NPO has grown up rapidly, which changes the existing environments. The fact that the corporation coordinates NPO to attain competitive advantages has been a practical problem which must be paid more attention to. This paper begins with the concept of coordinating Network and explores the motive to establish the Coordinating Network. Finally it proposes that corporation attain competitive advantage by building coordinating network, which is the new Choice of The Corporation in Strategy.

Key words: Key words: nonprofit organization; coordinating network; motive; social capital

(上接第21页)

- [6] 奥斯本·盖布勒. 改革政府:企业精神如何改革着公营部门[M]. 上海:上海译文出版社,1998.

- [7] 塞缪尔·P·亨廷顿. 变动社会中的政治秩序[M]. 王冠华, 刘为译. 上海:上海三联书店出版社,1992.
- [8] 唐兴霖,刘国臻. 试论我国社会中中介组织的状况、问题和对策[J]. 公共行政,2002(6).

Problems and Countermeasures for the Development of Social Intermediate Organizations

ZHANG Chao

(Anhui Economic and Management Institute, Hefei 230051, China)

Abstract: During the course of the government sector reform, how to improve the development of the social intermediate organizations becomes very important to accelerate the healthy of the economic development and the stabilization of the social. Based on the analyse of the social intermediate organizations actuality, the article points out the problems and puts forward countermeasures.

Key words: Social Intermediate Organizations; Development; Problems; Countermeasures