

# 企业协同非营利组织获取竞争优势研究

田雪莹<sup>1</sup>, 葛笑春<sup>2</sup>

(1.浙江大学 经济学院, 浙江 杭州 310027; 2.浙江工商大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310035)

**摘要:**近年来,作为社会领域的主要组织形式——非营利组织迅速成长,成为一支重要的社会力量,由此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高度关注的现实问题。将触角伸向非营利组织,对企业通过非市场化行为获取竞争优势进行研究,探讨了企业与非营利组织协同的必要性、协同的方式,构建了协同获取竞争优势的机理模型,指出企业协同非营利组织不仅改善了企业所在的竞争环境,而且影响着企业所需的各种资源。以此为我国企业协同非营利组织提升竞争优势提供理论指导。

**关键词:**企业;协同;非营利组织;竞争优势

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)08-0111-03

## 0 前言

20世纪70年代,最引人关注的就是非营利组织的兴起与发展。今天,非营利组织在世界各国日益构成了一股重要的社会力量,它们通过独立自主与志愿参与的机制,实现着多样的公共需求,共同致力于改善人类的生活<sup>[1]</sup>。建立在社会公信力基础上的非营利组织的迅速发展,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。

探索企业竞争优势的来源和基础一直是企业界和理论界十分关注的话题。然而,国内外学者有关企业竞争优势获取的研究,主要围绕企业的市场化行为展开,从经济社会学和社会责任角度对企业通过非市场化行为获取竞争优势的研究,也仅仅将非营利组织视为企业的利益相关者而提及,因此企业与非营利组织协同的前提条件、协同的方式以及协同获取竞争优势的机理,是急需探索的新领域。

本文把企业获取竞争优势的触角伸向非营利组织,在研究了企业与非营利组织协

同必要性的基础上,系统地探讨企业与非营利组织的不同协同方式,并构建企业协同非营利组织获取竞争优势的机理模型。企业的协同行为不仅会改善企业的竞争环境,而且会影响企业所需的各种资源。因此,在非营利组织逐渐发展壮大社会背景下,协同非营利组织将是企业在激烈的竞争环境中获取强有力竞争优势的必然选择。

## 1 企业与非营利组织战略协同的必要性

随着我国非营利组织的迅速发展和在社会生活中地位的日益提高,其资金需求也逐渐增加,如何解决资金筹措问题是非营利组织能否实现健康发展的必要条件。而在经济全球化的市场环境中,我国企业面临着严峻的竞争压力,是否较好地履行社会责任是关乎企业能否持续发展的重要因素。因此,非营利组织日益增加的资金需求和企业实现社会责任的迫切要求构成了企业协同非营利组织的必要性。

### 1.1 非营利组织社会职能的扩展和资金需求的增加

20世纪80年代,我国的非营利组织——

作为一种新型独立的社会部门应运而生。随着我国市场经济的不断完善,非营利组织在“政府失灵”和“市场失灵”领域的作用也越来越大,成为经济发展和社会进步的重要动力。据《中国统计摘要》(1998)统计<sup>[2]</sup>,到1996年底,我国城市从事社会服务业的产业活动单位有26249个,其中非营利组织的比例为26.5%,人数约为346.5万人。虽然非营利组织近20年来取得了较快的发展,但在筹资问题上却面临重重困难。政府财政支持是我国非营利组织的主要资金来源,但是政府的资助是有限的,而且其支持的重点可能随时转移。根据邓国胜的调查问卷分析<sup>[3]</sup>,有41.4%的社团认为他们面临的主要困难是缺乏资金。而王名等人2000年在湖南益阳市的调查发现,该市40%的社团几年来一直没有开展活动,160个市级社团中至少100个社团的注册经费达不到3万元。

规模的扩大和社会责任的加重致使非营利组织对资金的需求日趋增长,而政府的财政拨款日益减少,组织运作成本大大上升……资金问题使非营利组织陷入了发展的困境。如果筹资问题不能妥善解决,不仅非营利组织不能稳定、健康地发展,更为严重

的是它还将阻碍我国经济高速、持续增长。因此,寻找新的筹资渠道已成为我国非营利组织谋求未来发展的必然要求。

### 1.2 企业面临竞争压力和承担社会责任的迫切要求

在当今经济全球化的浪潮中,企业之间的竞争日趋激烈。跨国公司不仅具有资金、技术、管理和国际化分销网络优势,又兼具本土特征,而且由于其较好地履行社会责任而获得了良好的形象、声誉,它们的大量进入和广泛存在,无疑令我国企业面临前所未有的竞争压力。在国内竞争国际化,国际竞争国内化的形势下,对企业社会责任的关注也成为现代企业竞争的一个新潮流。企业的社会责任问题已明确列入几乎每家大公司的议程。《财富》和《福布斯》等商业杂志在企业排名评比时也加上了“社会责任”标准。最近,国际市场上正逐渐认可一种新的标准体系—SA(Social Accountability)8000。这是继 ISO9000 和 ISO14000 后的又一个新的关于企业社会责任的重要国际性标准,它正逐渐被当作一种取得竞争优势的手段<sup>[4]</sup>。

企业总是在一定的社会环境中开展经营活动的。企业在为社会提供产品和服务的同时,必然与人、社区和社会发生关联;企业在为社会提供工作和税收收入的同时,也产生着废物与污染物。企业有义务对自己有意或无意造成的负面影响负责,在追求自身利润的同时,不使社会整体利益受到损害,因而,企业必须承担相应的社会责任。承担社会责任不仅为企业发展创造更为广阔的生存环境,而且充分体现出企业伦理和社会道德,更有利于企业在日益激烈的全球化竞争中获得长远的利益和持续的发展。

由此看来,在我国追求经济健康成长、社会和谐发展的大背景下,企业与非营利组织协同发展将是一种双赢的举措,不仅为非营利组织拓展了新的筹资渠道,使其更好地履行社会职能,而且有利于企业创造经济利益,树立良好的公益形象,更是企业在激烈的竞争中塑造强有力竞争优势的选择。

## 2 企业与非营利组织的协同方式

近年来,企业为在竞争中获得长远的利益和持续的发展,频繁地与非营利组织进行多种方式的协同,如企业赞助、实物赠与、网络协作等。本文将企业与非营利组织的协同方式归为两类:捐助协同(企业捐助非营利

组织)和合作协同(企业与非营利组织合作)。

### 2.1 捐助协同

捐助是个人或组织将拥有处分权或所有权的财务交与他者使用或拥有的行为,是最为普遍、最为简单的协同方式。具体可分为: 金钱捐助:最常见的捐助方式,可显著地达到企业与非营利组织建立良好关系的目的。 实物捐助:企业向非营利组织提供自身产品和相关非企业内产品,有利于企业促进产品流通,改善产品积压。 技术、服务捐助:企业为非营利组织提供有效的人力服务和技术支持。 志工服务捐助:企业将自己的部分员工定期或不定期地安排到非营利组织中,为其提供服务。 创新的多元支持方式:是企业根据自身所在行业特点和拥有的资源,创新地针对非营利组织的需求采取的有主题的多种形式相结合的捐助方式。

### 2.2 合作协同

企业与非营利组织通过合作可以形成长期和较为稳定的协作关系,而这些协作关系可以产生持久稳定的协同效应。合作协同方式可分为以下3类:

(1)企业主导的合作协同方式。在这种方式中,企业出于对长远目标、自身特点和所处行业的充分考虑,主动寻找对于获取社会资本和远期利益有“价值”的非营利组织,通过一系列捐助行为和相努力,形成与这些组织的合作关系。企业较非营利组织更为积极、能动。如:企业与非营利组织合作倡导公益广告;企业对非营利组织的人力资源投入等。

(2)形成战略联盟的合作协同方式。战略联盟原本是用来形容企业之间关系的,而面对更为复杂、动态的竞争环境,企业为提升组织竞争力建立长期优势,非营利组织为完善自身发展和达成社会使命,双方达成共识,形成较为稳定的关系<sup>[5]</sup>。在此过程中,企业与非营利组织共享资源,紧密结合而共同行动。战略联盟双方建立的是长期的合作关

系,相互依赖,相互学习并从联盟中获取竞争优势。具体活动包括:议题倡导;提供专业服务;产品合作等。

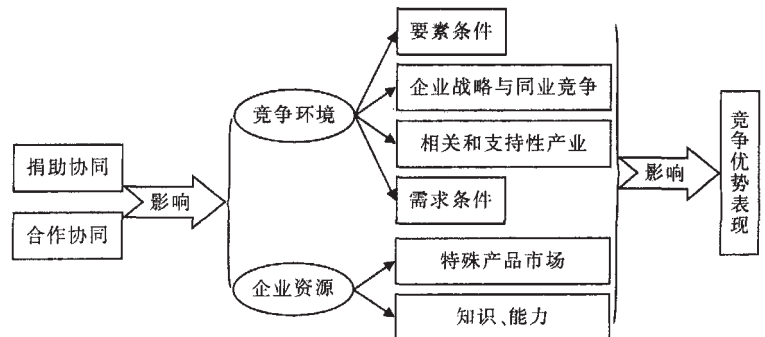
(3)准市场化合作协同方式。这种方式的特点是基于明确的市场化目标,企业针对特定的非营利组织“以捐助之名,行交易之实”,从非营利组织处获得实质的回报或相关控制的权力。由于非营利组织公益性的特点,企业与之的“交易”不同于一般的市场交易,往往需要依托于一些公益性主题为背景,不能在一般的市场环境中实现,因此这种合作是一种准市场化的合作方式。具体的活动可以包括:以捐赠者身份担任非营利组织中的顾问、理事等职务;以捐助换取非营利组织的冠名权等。

## 3 协同获取竞争优势机理

关于竞争优势的来源,在长期的研究中基本上形成了两种相对有代表性的观点<sup>[6]</sup>:一是产业结构论(Industry Structure View),认为企业获得优良表现主要依赖两个因素,即企业所在产业的吸引力和企业在产业中的相对位势;二是资源基础论(Resource Based View RBV),认为有效的资源配置、开发和保护是取得最佳绩效的必由之路。在继承这两种理论的基础上,本文提出一个企业协同非营利组织获得竞争优势的机理模型。企业协同非营利组织是改变企业竞争优势来源的一个重要驱动力量。企业对非营利组织多种形式的协同不仅改善了企业所在的竞争环境,而且还对企业所需的各种资源产生着影响。协同行为改变了竞争优势源,使企业获取了新的竞争优势,并通过市场竞争使优势得以体现。

### 3.1 协同改善竞争环境

波特认为,在当今开放经济和知识经济



附图 企业协同非营利组织获取竞争优势机理模型

条件下,企业不可能独立于社会,企业竞争力在很大程度上依赖于企业竞争环境<sup>[7]</sup>。而企业协同非营利组织进行的社会公益的行为常常可以改善企业竞争环境。根据波特的钻石架构分析模型,将企业竞争环境分解为相互关联的4个因素,即要素条件、需求条件、企业战略与同业竞争以及相关和支持性产业。

企业战略性协同非营利组织对竞争环境的4个方面都产生十分重要的影响,进而有助于企业在复杂的市场中获取竞争优势。首先,对要素条件将产生3个方面的重要影响:一是改善教育和培训状况,从而为企业提供大量高素质劳动力储备;二是改善企业当地居民生活水平,从而对专门人才具有强大的吸引力;三是能够有效提升所在地研发机构水平、行政机构效率、基础设施质量以及自然资源生产效率。如思科网络技术学院的创建,一方面改善了当地教育状况;另一方面,它通过培训计算机网络管理员而大大减缓了专门人才不足对企业发展的制约,思科公司因此赢得强大而持续的竞争优势<sup>[8]</sup>。其次,从需求条件的角度看,战略性协同行为不仅可以影响本地市场规模,还可以有效改善本地市场质量。第三,从企业战略与同业竞争的角度看,战略性协同行为对于创建更有效率和公开透明的竞争环境至关重要,如26家美国企业和38家其它国家企业共同支持国际透明化组织反对商业贿赂、强调公平竞争,这不仅有利于当地居民,同时为企业提供进入市场的更便捷的途径。第四,从相关和支持性产业的角度看,战略性协同行为可以推动非营利组织和支持性产业的进一步发展。

### 3.2 协同影响企业资源

企业的竞争优势可以通过对其拥有特殊资源的有效配置、开发和保护而获得,而竞争优势的保持则依赖于企业所拥有的资源在一定时间是不为外界所触及和预测的,甚至在一些情况下是难以仿制和累积的<sup>[9]</sup>。就企业协同非营利组织来说,在一般情形下难以获得可直接支持生产歧异化产品的生产性资源,也不太可能使企业获得能够降低生产或运营成本的实质性物质资源,但是通过协同行为企业却能够较迅速和直接地获得特殊的无形资源,这些资源不能从企业价值链内部使得产品和服务歧异化,却能通过

影响外部价值链的群体对企业的产品和服务产生差异化的认识。如企业通过协同行为而建立起来的良好的声誉、信任和公共关系,将使其比竞争对手获得更多的利益,这在一定程度上使企业获得了歧异化的产品市场,创造了竞争优势。

知识的积累和能力的提高均依赖于企业在协同建立的社会网络中的学习活动。在协同建立的社会网络中,企业可以基于网络关系与不同的社会主体发生信息和知识的交流,形成相互间的学习,而学习的能力和效果与网络中个体相互关联的密切程度有关。因此,企业竞争优势的形成主要依赖于企业与非营利组织之间的学习。协同行为使企业可以与非营利组织建立良好的合作关系,为企业向非营利组织学习创造了优越的环境。在稳定的协同关系中,企业和非营利组织基于互惠协作的观念进行充分的交流,非营利组织的使命、文化和组织成员间的理解、认同得以向企业扩散和传播,企业则通过学习有机会吸收非营利组织中的显性知识和异化了的隐性知识,进而充实企业自身知识和提高内部能力。如果企业置身于这些知识得以运用、能力能够发挥的状态中,就构成了独特的竞争优势,而且这种基于知识和能力的竞争优势具有相对的持久性。例如,长期性的捐助协同促使企业与非营利组织建立了稳定的协作关系,在良好的交流氛围中,企业通过向非营利组织学习,积累知识和技能,获得自身能力的提高,进而使持久的竞争优势在有效的协同过程中不断产生。

## 4 结语

随着全球经济一体化,企业越来越面对一种多变性和不确定性为主导的市场竞争环境,在日益激烈和复杂的市场竞争环境中,企业与非营利组织协同发展作为一种必然趋势,已经引起全社会的广泛关注。跨国公司为实现其战略,在我国不仅加速推进以技术投入为核心的本土化战略,而且通过广泛的社区参与活动,以及与地方非营利组织的合作,在慈善战略上抢得先机<sup>[10]</sup>。由此,从战略高度审视与非营利组织的协同,是我国企业获取与维持竞争优势的重要手段。笔者提出企业与非营利组织不同方式的协同,不仅有利于企业竞争环境的改善,而且使企业的各种资源得以有效配置,并希望通过协

同机理的剖析,为提升我国企业竞争优势提供理论指导。

### 参考文献:

- [1] 谢泗薪,张金成,踪家峰.西方非营利组织管理理论及其借鉴意义[J].南开学报(哲学社会科学版),2002,(2):79-86.
- [2] 仲伟周,曹永利.我国非营利组织发展存在的问题及其治理[J].西安交通大学学报(社会科学版),2004,24(2):20-25.
- [3] 兰青.我国非营利组织研究[J].海淀走读大学学报,2004,(1):35-39.
- [4] 朱文敏,陈小愚.企业社会责任企业战略性公关的基点[J].当代财经,2004,(8):65-73.
- [5] 乐为.非营利组织与营利组织之间的战略联盟浅析[J].科学管理研究,2001,19(6):28-32.
- [6] 杨瑞龙,刘刚.企业的异质性假设和企业竞争优势的内生性分析[J].中国工业经济,2002,(1):88-95.
- [7] Porter M. The Competitive Advantage of Nations [M]. New York: Free Press, 1990.
- [8] 唐夏华,许卓云.波特战略性企业慈善行为理论与启示[J].南方经济,2004,(8):46-49.
- [9] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991 (17):99-120.
- [10] Michael E. Porter and Mark R. Kramer. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy [J]. Harvard Business Review, December, 2002.

(责任编辑:汪智勇)

