

# 企业竞争战略新选择:协同网络的构建研究

田雪莹,蔡 宁

(浙江大学 经济学院,浙江 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,探讨了协同网络形成的动因,通过刻画企业行为的社会嵌入性特征,阐释了协同网络形成及扩展的机制,最后指出构建协同网络并从中获取竞争优势是企业竞争中获得的新的战略选择。

**关键词:**协同网络;动因;构建

**中图分类号:**F276

**文献标识码:**A

**文章编号:**1008-5831(2006)06-0036-06

## 一、引言

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,单凭企业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,西方企业尤其是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<sup>[1]</sup>。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)迅速成长起来,日益成为了一股重要的社会力量<sup>[2]</sup>,这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。

有关企业协同非营利组织获取竞争优势的研究,在国内外仍处于开创阶段。企业资源观和企业能力观强调单个企业所拥有和控制的那些能够产生竞争优势的资源和能力,但是它们却忽视了企业所具有的竞争优势与它所嵌入的关系网络是相关联的。近年来,许多经济学者已经认识到企业的行为和绩效不仅受外部经济环境的影响,而且在很大的程度上受外部社会环境的影响<sup>[3]</sup>,进而将企业网络的社会结构观点应用于对企业联盟的研究(Gulati,1998)。但是,目前的战

收稿日期:2006-04-20

基金项目:国家自然科学基金项目“企业协同非营利组织获取竞争优势的研究”(基金编号:70672043)阶段成果。

作者简介:田雪莹(1978-),女,黑龙江哈尔滨人,浙江大学经济学院博士研究生,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方向。

蔡宁(1963-),男,浙江杭州人,浙江大学经济学院教授、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。

略联盟理论多集中于企业与企业之间的战略合作和资源共享,企业与非营利组织之间的合作很少在文献中被提及,理论落后于实践。社会网络作为企业的竞争优势新的来源越来越受到理论界的广泛重视。目前,虽然有从社会网络角度对企业从外部社会环境获取竞争优势的研究,却没有将视角拓展到非营利组织的范畴。因此,如何基于网络理论把非营利组织纳入网络分析框架,将非营利组织作为网络的基本要素来构建企业与非营利组织的协同网络,进而考虑企业从协同网络中获取竞争优势的问题是值得深入研究的领域。

本文以网络理论为指导,在界定了协同网络的概念的基础上,从企业和非营利组织不同视角分析了协同网络形成的动因,进而基于嵌入性观点阐释了协同网络形成及扩展的机制,最后指出企业构建协同网络并从中获取竞争优势是企业在激烈竞争中获得发展的新的战略选择。

## 二、协同网络的概念界定

按照 Hakansson (1987)的观点,网络应该包括三个基本的构成要素:行为主体、活动的发生和资源<sup>[4]</sup>。其中,行为主体不仅包括个人、企业或企业群,而且在更广的范围上包括政府、中介组织机构、教育和培训组织等;网络中的活动包括网络中行为主体内部知识、信息等的传递活动、企业外部的交易活动、企业内部的传递活动、连接到企业外部的活动,以及整个网络中行为主体之间的信息、知识、技术等资源和生产要素的流动等相关活动;而资源则包括物质资源、金融资产和人力资源等。

通过对网络构成要素的分析可以发现,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(Hakansson, 1987;盖文启,2002)。例如,在一个企业的外部网络中,既可以看到企业在与供应商、客户交易过程中建立的产业价值链上的纵向关系,又可以看到企业与政府、非营利组织(如行业协会、大学或研究机构)等中介组织建立的横向关系等。所以,从微观经济学的角度来看,结网在很大程度上是指企业如何与辅助部门联接,供应商如何与客户联接,区域内的各种机构如何在研发活动中合作,技术、信息等资源如何

在各个经济主体之间扩散等。因此,从这一意义上讲,协同网络就是企业与非营利组织之间在交换资源、传递资源活动过程中发生联系时建立的各种关系总和,这些关系有时是基于共同的社会文化背景和信任基础上结成的非正式关系,有时是发生在市场交易或知识、技术等创造过程中的正式合作关系。

因而,可以这样来定义企业与非营利组织的协同网络,即:相互独立的企业和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、稳定的合作联结系统。该定义突出了四个要点:首先,协同网络是由一定数量规模的企业和非营利组织构成的;其次,协同网络是企业与非营利组织之间的,属于企业外部网络,而非企业内部的网络;第三,企业与非营利组织之间的协同是有指向性的,是稳定的;第四,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。这种关系类型可以是纯粹经济性的市场关系,如企业与非营利组织进行产品合作、渠道合作;也可以是社会性的社会关系,如企业的员工与非营利组织的志愿者进行私下讨论和信息交流。当然,更一般的情形是二者的结合,是社会网络与市场网络的叠加。

## 三、协同网络形成的动因分析

从协同网络的概念可以看出,企业和非营利组织是基于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)<sup>[5]</sup>概念,以表明联结的动因,即,企业和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,如图1所示。

### (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,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

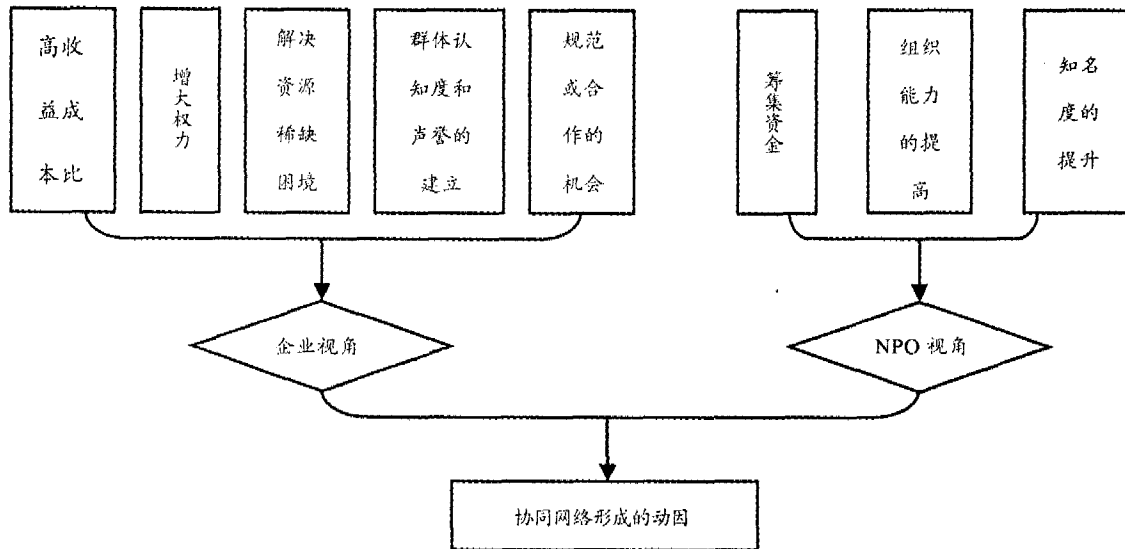


图1 协同网络形成的动因

益大于成本时,就有建立协同网络的可能。

## 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。这也是中小企业在资源稀缺的情况下,与非营利组织构建协同网络以获得成长的一种方法。

## 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。

## 5. 规范或合作的机会

当外在环境的规范支持组织间的活动或存在着企业与非营利组织合作的契机时,网络关系更容易形成,尤其是当企业曾经有过成功的历史,非营利组织具有良好的社会公信力时,它们就可能更倾向于

相互之间建立网络关系。

## (二) 非营利组织视角

### 1. 筹集资金

非营利组织的资金主要来源于政府的财政拨款,但是近年来,政府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;加之,源于传统筹资观念和组织目标和宗旨之间的冲突,非营利组织虽然处于市场环境中,但在筹资运作方面却没有运用市场化的渠道。非营利组织面临着生存困境,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致使非营利组织组织能力低下,效率不高,这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,不仅可以从中获取大量的优秀人才,而且有机会向企业学习先进的管理经验和方法,从而可以提高自身的组织能力,较好地完成组织的使命。这是促使非营利组织与企业形成网络关系的重要动因。

### 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。

#### 四、协同网络的构建

持开放系统观点的组织理论学者和结构社会学家们很早就坚持认为,组织环境中最重要的就是其外部联系所构成的社会网络。他们强调,经济行为和其他社会行为一样,不是孤立存在的,而是深深地嵌入社会网络之中(Powel等,1994)<sup>[6]</sup>。社会网络可以定义成由一系列相互联系的特定类型的社会关系结点所构成的集合。社会关系可以是朋友关系、上下级关系,也可以是纯粹的经济关系等等<sup>[7]</sup>(Laumann, Galaskiewicz 和 Marsden, 1978)。这种观点最终可以归结为经济行为的社会嵌入性(social embeddedness),通过关系网络,行动者可以获得他们所需要的资源和信息。嵌入性(Embeddedness)是网络内主体间关系的本质特征,它促成网络的形成,并成为早期竞争优势的来源。

企业与非营利组织双方基于组织间的信任在交互作用中形成了协同网络。从嵌入理论的观点看,经济行为是嵌入于社会结构中的,而社会结构的核心就是人们生活其中的社会网络。因此,企业与非营利组织所形成的协同网络与社会网络并不是截然分开、相互无关的,正确的理解应当是协同网络是嵌入于更为广大的社会网络之中的,而嵌入的网络机制就是信任。信任可以表示成对一个交易伙伴不会损人利己的信心<sup>[8]</sup>,这种信心的形成是启发式的,把其他人的动机和行为假设为最好的偏好(Uzzi, 1997)。由于信任来源于社会网络且嵌入社会网络之中,因此组织的经济行为也嵌入于社会网络的信任结构之中。协同网络使企业与非营利组织可以通过相互间联系的纽带来获取信息收益。

作为社会领域中的重要部门,非营利组织必然在履行社会职能的过程中与政府、社会群体以及其他社会机构发生着千丝万缕的联系。基于组织间信任的传递<sup>[9]</sup>,协同网络中的企业与政府、社会群体、其他社会机构得以接触,逐步建立紧密的纽带,形成嵌入性连接。非营利组织就是企业协同网络嵌入社会网络的节点,发挥着传递信任、信息及社会关系资源的桥梁作用,使得协同网络深深嵌入于社会网络

之中。相应的,非营利组织与企业关联机构之间的连接也会形成,而企业的关联机构与非营利组织的关联机构也最终建立了嵌入性连接。因此,随着嵌入性连接数量的不断增加,网络关系也在不断扩展。直至各个行为主体之间都建立了嵌入性连接,(扩展的)网络结构便呈现出来。最终形成的网络结构可以用图2进行表示。

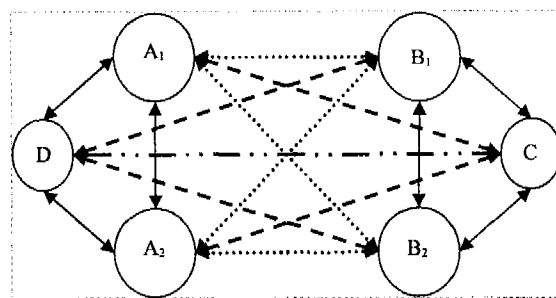


图2 嵌入性纽带与网络结构的形成

图2中A1、A2代表企业,B1、B2代表非营利组织,C代表非营利组织的关联机构和群体(地方政府、社会群体、其他机构),D代表企业网络中的其他机构。图中实线分别代表企业网络和非营利组织网络。企业与非营利组织之间通过信任机制建立联结,形成协同网络,由图中圆点连接线表示。企业通过协同网络,将非营利组织B1、B2作为节点,与非营利组织的关联机构和群体C建立了联系A1-C和A2-C,同样,非营利组织也通过协同网络相应的将企业A1、A2作为节点,与企业相联系的机构D建立了联结B1-D和B2-D,图中以短划箭头来表示。随着联结的增加和信任的传递,C-D也建立了联结,最终,社会网络得以构成。企业与非营利组织的协同网络也通过这些联结而深深嵌入在整个社会网络之中。

#### 五、案例研究:东方彩虹文化公司与浙江慈善总会合作构建协同网络

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。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。

### 1. 协同网络构建的动因

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(见下表)。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。

表 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
	2004年1月	美国波士顿爱乐乐团演出
	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
	2003年11月-2004年1月	纪念邓丽君全国巡回演唱会
国内	2004全年	东方歌舞团、中央民族乐团、上海芭蕾舞团

### 2. 紧密的合作促使慈善义演成功举行

慈善义演的成功举办与双方的紧密合作是分不开的。在筹备阶段,东方彩虹文化发展有限公司利用慈善总会社会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,同时结合慈善理念,关注企业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。在义演从筹备到顺利举办的过程中,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。

### 3. 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状况,这在一定程度上减轻了政府财政拨款的负担,因此,这一做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。

### 六、结语和研究启示

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。

从 Mitchell (1969) 构建的描述网络特征的要素体系,到 Burt (1982) 结合分析单元和分析方法两个维度总结出的典型的网络分析模型,直至 Granovetter (1990) 的关系嵌入和结构嵌入观点<sup>[10]</sup>,网络作为一种结构功能分析方法被广泛认同,并得到不断发展和完善。从各种网络特征分析模型可以归纳,基于“结构—关系”网络特征分析方法对企业的竞争优势

与绩效具有较强的解释能力。因此,从结构和关系两个维度,剖析企业与非营利组织协同网络的特征对企业竞争优势的影响,以促进企业持续发展,是值得进一步探讨的问题,也是未来的研究方向。

#### 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[J].中国工业经济,2003,(3):79-87.
- [2] 田凯.西方非营利组织理论述评[J].中国行政管理,2003,(6).
- [3] GULATI R. Alliance and Networks[J]. Strategic Management Journal,1998,19.
- [4] HAKANSSON H. Industrial Technological Development: a Network Approach[M]. London:London Press, 1987.
- [5] THOMPSON C, FRANCES J, LEVACIC R, MITCHELL J. Market, Hierarchies and Networks: the Coordination of Social Life[M]. London: Stage,1991.
- [6] POWELL W W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization[A]. Research in Organization Behavior[C]. JAI Press,1990,12,.
- [7] GALASKIEWICZ I, P MARSDEN. Interorganizational resources networks: formal patterns of overlap[J]. Social Science Research, 1978,7.
- [8] BRIAN UZZI. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness[J]. Administrative science quarterly, 1997, 42(1):42.
- [9] Chemawat P. Commitment: the dynamic of strategy[M]. New York: Free Press,1991.
- [10] 张其仔.新经济社会学[M].北京:中国社会科学出版社,2002.

## The New Choice of the Corporation in Strategy: Research on Establishment of Coordinating Network

TIAN Xue-ying, CAI Ning

(School of Economics, 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. By describing the social embeddedness of firm behavior, this paper sets forth the establishing and expending mechanism of coordinating network. Finally it proposes that corporation attains competitive advantage by building coordinating network, which is the new choice of the corporation in strategy.

**Key words:** coordinating network; motive; establishment