

中国社会组织市场导向的本土建构： 一个多案例分析

张冉

(华东师范大学 经济与管理学部、社会组织与社会治理创新研究中心,上海市 200062)

摘要:在政社分开的改革背景下,市场导向是我国社会组织现代化改造的重要议题,而此方面的学术研究却十分匮乏。基于价值链理论,文章构建了由职业模样、系统协同、关系嵌入、信息捕捉与行动投射构成的社会组织市场导向五维理论框架,并基于此,对上海市5家社会组织进行了多案例分析。研究表明:五维模型能较好地呈现我国社会组织市场导向的本土实施内涵;与体制外社会组织相比,体制内社会组织的市场导向程度较低。

关键词:社会组织;市场导向;价值链;模型;多案例;文化观;行动观

中图分类号:F203 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-9841(2018)05-0041-08

一、问题的提出

改革开放以来,我国社会组织不断发展和壮大,在社会与经济发展中发挥了积极的作用,并逐渐成为我国社会主义现代化建设的重要力量。然而,受社会管理体制不健全、组织自身建设不足等因素影响,我国社会组织市场化程度普遍较低,如表现为市场资源获致力不足、市场需求回应力偏弱等,这直接影响了我国第三部门的健康发展和社会组织参与我国社会建设与管理的的能力。事实上,建设市场导向型组织对于我国社会组织未来发展颇为重要,这是因为市场导向正向影响组织资源获取、使命达成和顾客满意度等^[1-2]。我国从计划经济体制走向市场经济体制,这不仅仅涉及营利部门的改革,也会对包括政府和社会组织在内的公共部门产生重要影响。2013年11月党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中明确指出,“经济体制改革……,核心问题是处理好政府和市场的关系,使市场在资源配置中起决定性作用”,这为我国社会组织市场导向提供了建设性指引。此后,一些社会组织专门文件不断颁布,如《行业协会商会与行政机关脱钩总体方案》(2015年)提出行业协会商会“坚持社会化、市场化的改革方向”,《关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见》(2016)进一步强调“政社分开”。可以说,上述规范性文件的出台表明,我国将通过社会化和市场化路径把社会组织改造为真正意义上能够自治化和市场化运作、提供社会与公共服务的非营利性机构。

尽管政策层面上市场导向建设要求已有所体现,中央到各地政府也在积极推进社会组织去行政化和市场化改革,但此议题却未引起学者的足够重视,市场导向研究多针对企业展开,有关社会组织

收稿日期:2017-10-21

作者简介:张冉,管理学博士,华东师范大学经济与管理学部、社会组织与社会治理创新研究中心,教授,博士生导师。

基金项目:国家社会科学基金一般项目“竞争性治理逻辑下社会组织品牌化的本土建构与效能机理”(14BGL210),项目负责人:张冉。

的探讨较为匮乏且国外研究居多。组织间异质化(如组织宗旨)决定了企业市场导向概念、操作等无法直接移植于社会组织,我国特有的社会情境也决定了社会组织市场导向需要投射出本土化特征,要走出一条具有中国特色的社会组织市场化之路。鉴于此,并考虑到我国社会组织类别的多样性,笔者以上海市5家社会组织为研究对象,采取质性研究方法,尝试建构我国社会组织市场导向的理论框架。

二、文献回顾与理论框架建构

(一)社会组织市场导向的文献回顾

市场导向一词源于企业研究领域,其理论涵义可从战略、行为和文化等不同层面来理解,但总体上学界普遍认同文化观和行动观两类。文化观代表学者纳渥(Narver)和斯雷特(Slater)指出,市场导向是一种能促使组织创造和提供卓越价值、进而构建竞争优势的一种组织文化;这种文化是帮助个体理解组织、提供其行为准则的诸多分享的价值观和理念,包括顾客导向、竞争导向和跨部门协调三个方面^[3]。行动观代表学者科利(Kohli)和贾沃斯基(Jaworski)则认为,市场导向是将市场理念转化为实践的行动。作为组织处理市场信息的一系列行动,市场导向包括现有和潜在顾客需求信息的获取、跨部门信息传递和对这类信息作出的恰当反应^[4]。基于此,科利(Kohli)等开发了一个由市场信息的产生、传递和反应构成的马克(MARKOR)量表^[5]。借鉴前人研究,学者们将企业市场导向“文化—行动”两分法移植于社会组织研究之中。伍德(Wood)和布安(Bhuian)指出,社会组织市场导向的实现需要系统地安排市场信息收集和传播活动并及时对市场信息作出响应^[6]。此后,基于马克量表,学者们相继构建了行动观下社会组织市场导向测量模型^{[1][7]}。在文化观方面,冈萨雷斯(Gonzalez)等指出,作为管理哲学与组织文化,社会组织市场导向应包括外部导向、内部整合协调和长期愿景三方面^[8]。其中,外部导向是以受益者为核心的利益相关者导向;内部整合协调是组织各部门和成员及其活动的协调;长期愿景则要求组织要确定其长期使命与发展战略。

文化观和行动观是两个差别化观点,但两者并非完全对立。对于社会组织市场导向而言,文化需要行动这个载体来得以呈现,而行动的驱动力往往又源于文化的影响。市场驱动的文化是组织为获取竞争优势和提升组织绩效而采取的市场情报收集和行动实施的基础^[2],因此,社会组织市场导向需要体现在文化和行动两个层面。相关实证研究表明,市场导向性文化和行动在预测社会组织绩效中共同发挥着作用,且高水平的市场导向行动会带来强的市场导向文化^[9]。尽管如此,学界将文化观和行动观融合的社会组织市场导向研究却十分缺乏,目前国内学者中仅有胡扬成和蔡宁基于融合的视角构建了一个由顾客导向、内部协调、信息收集、行动反应和强调生存构成的社会组织市场导向五维模型^[10]。不足的是,该模型构建的理论关系尚未理清,我国社会组织特征和发展情境如组织使命、政社关系考量有所欠缺。因此,笔者认为有必要基于特定理论并结合中国社会组织本土特征,对社会组织市场导向理论模型展开进一步的探讨。

(二)基于价值链的理论框架建构

组织价值链的分析思路多用于研究组织竞争优势提升为核心的组织战略、营销等诸多问题之中。根据波特(Porter)的价值链理论^[11],价值链是形成组织竞争力的前提;组织价值创造过程可以分为既相互独立又相互联系的多个价值活动如基本活动和辅助活动,这些价值活动形成一个独特的、完整的价值链;重组价值链体系中环节或提升各环节层次,以获取或增强竞争优势。同样,组织价值链分析也可以移植于社会组织市场导向的模型构建之中。一方面,根据组织市场导向的文化观(如纳渥、冈萨雷斯),社会组织市场导向是一种内、外化要素的协调性集合,如表现为内部协调和外部导向。因此,与企业一样,社会组织市场化水平高低取决于整个价值链而非某个环节的市场化程度。另一方面,社会组织市场化各环节间关系不是一个简单、独立的关系,市场化各环节间需要形成一个交互、协调和系统的价值关系。例如,作为组织市场化的辅助性活动,文化观下的“跨部门协调”和信息观下的“信息产生”,需要为社会组织对外的市场化活动(如竞争导向、市场信息的反应)提供支持。可以说,社会组织市场导向是一个以组织存在价值呈现为核心的全过程、系统性的组织运作趋向。

基于上述理解,从价值链视角看,市场导向是社会组织竞争优势形成的重要基础,可以被视为以组织存在价值(如顾客价值创造)实现为核心、多个价值活动构成的一个完整价值链,即一个由价值准备(即职业模样、系统协同)、价值挖掘(信息捕捉、关系嵌入)和价值呈现(即行动投射)所构成的价值性过程(见图1)。第一,价值准备,即社会组织为实施市场导向、创造组织价值而进行的组织准备,这包括组织层面所需具备的人员素养(即职业模样)和协调、一致的内部系统(即系统协同)。根据价值链理论,职业模样和系统协同这两个要素虽为市场导向“链条”中的辅助活动,但其却为组织市场化提供了专业性基础和保障;第二,价值挖掘,即社会组织融入社会网络中搜寻和建立价值源的过程,这包括建立各类网络合作关系(即关系嵌入)和获取顾客、捐赠者等网络信息(即信息捕捉)。其中,关系嵌入为基础活动,信息捕捉为辅助活动。社会组织所处市场和行业本身是以网络形式存在的。作为价值挖掘的组织行动,关系嵌入和信息捕捉将帮助组织挖掘社会网络中的各类关系资源和信息资源。第三,价值呈现,即社会组织回应和满足顾客价值或诉求、体现组织存在价值的一系列组织行动。其中,社会组织回应和满足的顾客是一个以受益者为核心的利益相关者集群如资助者、合作者等,相比企业来说,社会组织顾客群体具有一定异质性。作为一项基本活动和价值呈现的具体表现,行动投射是社会组织市场导向的终极目标。总体上,在这个价值链中,“价值准备(职业模样;系统协同)→价值挖掘(信息捕捉;关系嵌入)→价值呈现(行动投射)”是一个由内向外、由辅助活动向基本活动演进的价值生成逻辑。本研究基于价值链理论所构建的五维理论框架将用于案例分析,深入探讨社会组织市场导向的理论内涵和构成要素。

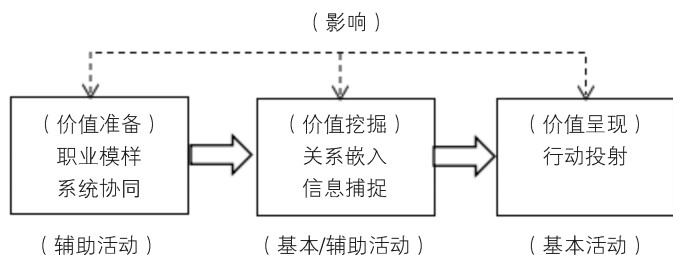


图1 基于价值链的社会组织市场导向理论框架

作为一项基本活动和价值呈现的具体表现,行动投射是社会组织市场导向的终极目标。总体上,在这个价值链中,“价值准备(职业模样;系统协同)→价值挖掘(信息捕捉;关系嵌入)→价值呈现(行动投射)”是一个由内向外、由辅助活动向基本活动演进的价值生成逻辑。本研究基于价值链理论所构建的五维理论框架将用于案例分析,深入探讨社会组织市场导向的理论内涵和构成要素。

三、研究设计与方法

(一)案例选择

本研究选取了地处上海市,活跃在教育、助残、学术和艺术等领域的5家社会组织为案例分析样本(见表1)。选取原因在于:(1)符合案例研究选择的典型性要求。5家组织均为在民政部门注册的合法社会组织,范围覆盖社会组织三大类型即基金会、社会团体和社会服务机构;(2)符合多案例研究的复制法则。对比性案例,可以使案例研究中所获得的结论相互验证和补充,提高结论的说服力。其中,3家为体制外组织,2家为体制内组织,市场导向程度具有明显差异。其中,体制内组织主要为自上而下推动成立的、政社尚未脱钩的社会组织。

表1 案例社会组织基本情况

组织名称	成立年份	组织性质/类别	所在领域	典型活动内容
A 基金	2008	体制外/基金会	公益教育	儿童、教师培训
B 教育	2012	体制外/社会服务机构	乡村教育	乡村教师培训; 再生电脑教室
C 超市	2011	体制外/社会服务机构	助残帮困	慈善超市
D 学会	1954	体制内/社会团体	医学学术	医学年会
E 协会	1949	体制内/社会团体	文艺	艺术节;艺术专业考级

(二)资料收集

本研究采取多种数据来源和方法收集资料。我们主要采取半结构访谈和实地观察法来收集一手资料,这包括:(1)所有访谈对象均提前预约,并根据访谈题纲进行访谈,一人访谈,一人笔头记录和录音;(2)采取现场观察法,即研究人员到现场作为旁观者全方位观察组织运作情况,并做好相关

记录;(3)为了获取较为充分的信息,研究人员与每个组织均进行了多轮访谈。访谈录音文字整理在访谈后三天内完成,以避免时间过长带来的理解和记忆偏差。此外,研究人员还搜集了较多的二手资料,包括工作总结、对外宣传材料、内部刊物和活动方案等。

(三)数据分析方法

本研究主要采取数据编码方法对本研究所获资料进行整理。先由2名研究人员进行资料整理,然后由2名研究人员独立进行编码。编码过程中,研究人员以前文初步建构的理论模型为参考依据,以避免研究的主观性。具体步骤如下:首先,对5家组织的资料分别使用不同代号(如A基金代号为A),并同时对话题条目进行编号;其次,将职业模样、系统协同、关系嵌入等作为市场导向的五个构念并进行编码;最后,结合组织代号和构念进行次级编码。例如,A机构的系统模样的举例编为As,C机构的行动投射的举例编为Cm(见表2)。

表2 构念、测量变量及关键词举例

构念	测量变量	关键词举例	编码	条目数
职业模样	专业水平	专业、理念、知识、技能	p	45
系统模样	协同程度	交流、协同、沟通	s	43
关系嵌入	联结强度	整合、合作、资源	r	51
信息捕捉	情报质量	反馈、调研、市场信息	i	62
行动投射	需求满足度	更新、满意度、反应、使命	m	67

四、案例分析与发现

(一)职业模样

作为一个服务供给主导的机构,社会组织主要依靠以优秀人力资源来实现优质服务提供,这是因为员工就是服务本身且是组织唯一最重要资产^[14]。同样,社会组织市场导向的实现也依托于人员这个载体。因此,社会组织从业人员需要具有组织市场化方面的职业素质与技能的“模样”,尽管社会组织是一个以非营利使命所驱动的组织。案例表明(见表3),除强调公益理念外,3家体制外组织均要求从业人员具有较强的市场化运作思维和能力。其中,A基金主要岗位管理人员多为来自于商业领域并具有丰富从业经历的专业人士,能较好地将市场导向贯彻到组织实际运作之中,而B教育则是强调社会企业模式的运用,要求工作人员具有较强的专业素质和能力以使得组织通过市场化来实现社会福利的增进。然而,相比较体制外组织,体制内组织从业人员市场理念较为淡薄。D学会和E协会虽为上海市民政局注册的独立社团法人,但由于所在领域社会组织管理特殊化原因,两个组织专职人员均为事业编制。其中,E协会为参公管理的事业单位,“国家职工”身份的存在使得该组织成员“铁饭碗”观念根深蒂固,缺乏主动走向市场、面对社会需求的动力,人浮于事现象明显。D学会领导(会长和秘书长)均为某高校专职科研人员,过多地将社团定位为科研机构,未能将其视为一个学术领域内为社会利益促进的非营利性机构,对组织市场导向较为排斥。

表3 职业模样的资料举例

A 基金	(Ap)一些高管、创始人既有商业经历又想做公益事情。……我们现在合作的很多机构都是商业机构,他希望你商业思维,就不能完全说情怀这一块。
B 教育	(Bp)按照社会企业模式是我们一直坚持的,我们从不把自己当成一个草根 NGO,一直以专业标准要求,不能仅仅有情怀和爱心,更要有专业性。
C 超市	(Cp)我们核心骨干和管理层人才,在专业素养和公益精神都要具备。
D 学会	(Dp)我们这一届很难进行市场化发展,这与会长理念相关,他认为“学术更重要”;我自己也很难突破市场化,我较注重个人学术和个人影响。
E 协会	(Ep)如果这个协会完全是社会组织,我要有造血功能,我现在天天有人给我输血,反正饿不死,多了我也不需要。

(二)系统协同

系统协同,即要求组织各部门间能够形成一个行动协同、信息共享和整齐划一的系统,从而各部门能够一起致力于目标市场需求的满足和组织使命的实现(资料举例见表4)。案例分析表明,E协会及其所在文联系统的行政化特征较为明显,成员“话语沉默”现象突出。通常,(类)政府机构科层制的组织结构,使得员工与组织高层间权力距离较大并导致信息隔离与沟通链变长和断裂^[13];并且,E协会各部门本位主义较强、协同性较弱,难以实现资源和信息共享。D学会会长与秘书长为师生关系且在同一个研究所分任所长和支部书记,学会专职人员为秘书长已毕业研究生,志愿者为两位领导的在读学生。可见,D学会是一个典型的精英依赖型组织。基于“家长制”的精英控制一定程度上保证了D组织运作的行动协同和信息共享,尽管运作指向很少契合社会 and 市场需求。相比较体制内组织,3家体制外组织在内部系统的协调性方面表现较好。例如,为保证组织及时、协同性地面向变化的市场需求,B教育和C超市均在组织内部构建了矩阵式结构,而矩阵制本身就是打破部门间壁垒、消除部门本位主义的利器,有利于缩短信息沟通链和实现信息快速反馈。此外,基于组织扁平化的优势,3家体制外组织也倡导内部信息交流与分享。例如,A基金通过立体式、多维的信息分享机制,让每位员工及时了解并贡献组织发展和市场相关信息。事实上,信息共享本身就是一种管理参与,能够有效激励员工为顾客利益创造和社会公益促进而努力,这是因为非营利机构员工倾向于关心组织如何运作的,期望承担更大责任并参与组织管理^[14]。

表4 系统协同的资料举例

A 基金	(As)对内主要通过OA系统、邮件、微信工作群,保证相关人员都能知道。……通过多维沟通方式保障所有市场、客户等信息大家都能及时了解。
B 教育	(Bs)清晰的宗旨和使命帮助我们明确方向,即使工作的分工不一样,有的负责行政,有的实地搭建电脑教室,但我们的目标是一样的。
C 超市	(Cs)关于市场和发展信息,……,就是组与组之间进行信息交互,每个组都不是独立的,跟其他组都存在一个纵向的或横向的交错的关系。
D 学会	(Ds)我们有研究所,有科室,有团队,有研究生,遇到活动需要时,可以大家协同起来一起上,该上的就都上。
E 协会	(Es)工作例会上一年一次,年底总结交流交流,平常没什么交流;一些人员工作理念可能就是等靠要的思想。

(三)关系嵌入

从社会网络视角看,市场导向是社会组织不断卷入市场网络并在这个网络中建立和发展网络关系的过程。因此,关系嵌入是社会组织在社会网络嵌入中的本质要求(资料举例见表5)。一般而言,关系嵌入强化的核心标识就是与组织建立正式或非正式联结的社会主体在数量上的增加和联结强度上的增强。例如,D学会在资源依赖上具有典型的一元性特征,活动资源主要源于学会负责人所在研究所和高校,从而呈现出强学术性网络嵌入特征,即与科研类机构合作较多,缺乏与其它社会主体如企业的关系建构。同样,E协会是行政吸纳社会的典型代表,体制内渠道(如财政拨款)是其资源供给主要方式,这导致其行政性网络嵌入特征较为突出,市场网络卷入程度不足。相反,3家体制外组织则建构了比较多元的关系网络并嵌入于其中,这既利于保证组织资源供给的持续性,又利于实现组织自主造血功能的培育。例如,作为一个典型的完整产业链,B教育的再生电脑项目从前期的价值理念宣讲到后期的电脑再生等环节获得了政府、学校、公民、企业和媒体等多方主体的支持。当然,市场化并非等于营利化。3家体制外组织在与社会主体建立网络关系的同时也十分强调合作主体(如企业)对其公益理念的认同并以此来筛选伙伴关系。同时,社会组织市场导向也并非强调对体制内关系嵌入的排斥。例如,C超市创始人认为,“政府也能带来资源,一是有更多人接受我们想法,二是更多人帮我们传播,因为他们的声音比别的声音发声能力更大”。相关研究表明,与政府关系的建构有利于帮助新企业在市场化过程中获取发展关键资源、政策信息及行政认可^[15],这对于我国处于发展初级阶段的社会组织同样适用。

表 5 关系嵌入的资料举例

A 基金	(Ar)既要与政府处理好关系,也要同市场不同的主体如捐赠机构、媒体、社区等建立合作、共赢关系。
B 教育	(Br)社会组织市场化关键要素之一就是社会资源整合。资源有很多,如何撬动不同资源很重要……不要依赖单一渠道和资源。应尽量少树立对立面。
C 超市	(Cr)我们要跨界整合社会资源,把慈善超市做成可持续、能够自我造血的并且融入社区的慈善超市。……我们计划找基金会做影响力投资这种市场化策略,来获取更多资源。
D 学会	(Dr)我们主要和科协、国家级和各省兄弟的同类学会交流较多……与社会中其它组织(如企业)合作接触较少。
E 协会	(Er)合作方主要是政府,跟社会主体、企业合作少,除非企业能从这里获得直接经济回报,很少是通过自己影响力把他们吸引过来,都是大家认识。

(四)信息捕捉

除多元化的社会网络建构外,市场导向也要求社会组织进行信息捕捉,即能够及时、全面地获取网络主体活动内容情报。近年来,我国第三部门发生了重大的环境变迁如管理体制调整,这使得社会组织在服务对象、竞争对手等方面均面临着较大的不确定性,因此,社会组织需要对外部变化具有强敏感性。绩效优良的组织应该培养市场感应的特殊能力,需要以开放的心态收集市场信息,充分了解外部环境变化^[16]。案例表明,无论在项目开展的前端还是项目完成的后端,3 家体制外组织均注重市场信息的挖掘和分析,以给组织决策提供依据。例如,A 基金借助于科技手段进行网络舆情观测,实现了公益教育领域大数据的信息捕捉,B 教育则建立了基于全面质量管理的情报收集系统,实现多源、全过程的信息收集。相反,体制内组织的市场感应能力较弱,服务对象信息掌握明显欠缺。例如,E 协会举办的项目多基于政府意志,缺少对公众包括消费者文化需求的调研,且协会人员“等、靠、要”思想严重,缺乏市场信息收集动机;D 学会则错误地将组织定位为科研机构,并限于人力约束,缺少定期评测学会所在行业相关信息,会员信息多年未梳理,甚至出现某个体会员去世多年却仍登记在册的现象。

表 6 信息捕捉的资料举例

A 基金	(Ai)我们在用一些舆情观测技术,这不能捕捉到所有(市场信息),但大概能看到网上是怎样的。
B 教育	(Bi)建立了情报收集系统,包括前期需求调查表,项目实施过程中的协议、交接表,后期的情况反馈表、总结报告及志愿者的反馈建议。
C 超市	(Ci)筹备期间,我们设计师在做提案的时候会有两个调研渠道,一个是实地调研,……另一个就是对街道的历史和社区做调研。
D 学会	(Di)我们学会多是兼职,有时研究所会有些事情,精力有限,对行业 and 市场需求了解不多,市场信息交流较少。
E 协会	(Ei)市场信息搜集主动性较弱,没心思去钻……自己钱也够了,那就算了,不会主动去找,做市场调查的比较少,体制内社团这方面动力都不是很足。

(五)行动投射

行动投射,要求社会组织在宗旨为准绳下能够及时、精准地响应利益相关者的需求,提供契合其需求的产品和服务(资料举例见表 7)。例如,B 教育的爱传递项目表明该机构根据顾客需求变化及时地对产品和服务进行更新;在其它义卖性公益机构还停留在使用 Excel 捡货和记录情况下,C 超市从仓储到店面、从总店到分店实现了全网络、全过程的电子化管理,从而快捷、精准地根据消费者需求变化来更新其产品的供给。相反,出于管理体制、组织能力等约束,体制内社会组织的一些市场化活动却未能投射出社会 and 市场需求。例如,E 协会每年定期举办某大型艺术节,节目由协会和艺术节专家委员会初筛 and 审核后报艺术节组委会。然而,组委会成员多为相关单位行政领导,节目去留往往取决于行政领导们的偏好,行政主导专业现象明显。现实中,一些体制内组织由于资源性垄断而缺少竞争压力,“成本-收益”原则约束不足。在这种情况下,这些组织往往不思进取,缺乏服务创新意识,满足社会 and 市场需求的动机 and 行动明显不足。当然,行动投射需要以组织宗旨

为准绳。实践中,一些社会组织因未能在组织运作中坚守组织使命的承诺,市场化极易异化为营利化。例如,我国一些行业协会违规收费、基金会成为个人敛财工具等现象屡见不鲜。A 基金正是其市场化所呈现的使命“发展素养教育,促进教育均衡”吸引不少商界精英加盟组织。

表 7 行动投射的资料举例

A 基金	(Am)我们只进入组织宗旨所体现的教育市场,专注素养教育而不是扶贫教育这块,与壹基金、爱幼等是错位竞争。
B 教育	(Bm)我们会根据市场变化来更新相应产品或服务。爱传递项目早期对硬件需求更为迫切,但随着政府这方面投入加大,市场在逐渐萎缩,我们更多要做的就是后续支持工作,如去年开发了爱传递远程信息系统。
C 超市	(Cm)(学者)提案建议慈善超市里放一个救灾救急区,上海很发达,居民不要粮或油、棉被,可能别的需求……,我们不放救灾救急物资,而是卖东西,然后把钱给到帮困基金,他们自己使用。真正的慈善是做到精准扶贫。
D 学会	(Dm)学会在对接市场和公众需求方面还有所不足,对满足公众需求的活动如科普,……我们会认为社会和商业气氛太浓会影响我们的学术性。
E 协会	(Em)产品是否符合市场需求可能是次要的……,其实还是有点国企性质的,但就算是亏的也要做出来。

五、结论与启示

(一) 结论

在回顾和总结社会组织市场导向研究现状的基础上,本文基于价值链理论,提出了由职业模样、关系嵌入等五个构念组成的社会组织市场导向理论模型,并通过多案例分析对上述模型进行了深入研究。理论模型表明,职业模样等五个相互关联的价值子系统共同构建了社会组织市场导向内容体系。其中,职业模样和系统协同是市场导向的内化要素,是关系嵌入、信息捕捉和行动投射实现的组织保障;行动投射是市场导向的外部终极呈现,是其余四个要素的最终诉求和目标;关系嵌入和信息捕捉则是连接职业模样、系统协同和行动投射并将组织由内向外卷入市场之中的一个价值挖掘过程。从组织存在价值实现的过程来看,五个要素是先后逻辑的关系。当然,后置要素也会对前置要素产生影响和修正(见图 1)。例如,顾客需求满足(行动投射)会提升组织声誉,这既会促进组织与更多的社会主体建立合作关系(关系嵌入),也会帮助组织吸引公益精神和市场化操作技能兼备的优秀人才(职业模样)。同时,本文研究也发现,体制内、外社会组织市场导向程度有明显差异性。相比较体制外组织,我国体制内组织市场导向程度较弱,如表现为人员缺乏市场化运作理念,快速响应市场信息能力不足,行动多基于政府意志而非市场需求满足等。事实上,当前我国社会组织去行政化也主要针对体制内社会组织,体制内社会组织市场导向建构任重而道远。

(二) 理论贡献与实践启示

相比较以往研究,本文基于价值链理论所构建的市场导向模型具有如下理论贡献:第一,响应了国内外学者^[10,17]提出包括社会组织在内的组织市场导向概念化中应实现“文化观”和“行动观”的相互补充和整合。本文新构建的理论模型同时体现在理念和操作两个层面,如偏向理念的职业模样和偏向操作的信息捕捉;行动投射,形式上是面向市场的行动,内容上却要符合组织理念的要求。第二,建构了中国本土化社会组织市场导向理论模型。传统社会组织体制决定了政府资源依赖倾向是组织市场化的重要障碍。本文模型表明,能否卷入社会网络之中并建立多元关系、获取多渠道资源是社会组织市场导向重要内容之一。“政府选择”使我国社会组织对政府资源具有较强依赖程度,而市场导向则可以降低这种偏好^[18]。第三,组织间异质化决定了社会组织与企业市场导向构成内容上存在差异,而本文所建模型能在一定程度上体现这种内容差异。当前,学界社会组织市场导向模型主要参照企业领域相关研究成果如 MARKOR 量表。本文模型中行动投射也要求组织利益相关者需求的满足需要以组织使命为准绳,否则,“顾客利益最大化”将对组织使命的实现产生挤出效应。

此外,本文有如下实践启示:一方面,市场导向或市场化活动的开展需要社会组织将“链条”上

的活动进行系统化构建和整合。市场导向虽是一个外向型概念,但基于价值链的市场导向强调社会组织也需要面向组织内部的辅助性活动(即职业模样)。当前,我国社会组织人力资源专业化程度不高,缺乏专业化的伦理、技能等,从而无法有效应对多样化的社会需求^[19]。因此,加强从业人员市场化思维和技能的培育对于未来我国社会组织的市场化改造尤为重要。关系嵌入表明,社会组织既要与社会网络中主体建立多元紧密关系以提升自身造血能力,又要增强对市场信息的挖掘和响应能力,为组织市场决策提供依据。注意的是,社会关系嵌入的指向也包括政府关系网络。从社会嵌入于国家视角来看,为获取制度支持、资源、合法性等,社会组织也需要寻求与国家的合作^[20]。基于需求和使命的行动投射,则强调了社会组织在实践中要满足以顾客为核心的利益相关者的需求,坚守“行动体现使命”这个根本准则。另一方面,案例中体制内、外组织市场导向的差异性表现说明,不同成长阶段和发展特征的社会组织在实践中应进行个性化的市场导向建构。例如,与体制内组织相比,体制外组织政社关系较为健康,政府资源依赖程度较低,从而组织运作更多体现为宗旨和顾客需求而非政府意志,而这也正是体制内组织在市场化实践中所需要强化的。

参考文献:

- [1] VAZPUEZ R, ALVAREZ L L, SANTOS M L. Market orientation and social services in private non-profit organizations[J]. *European journal of marketing*, 2002, 36 (9/ 10): 1022-1046.
- [2] GAINER B, PADNYI P. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations[J]. *Journal of business research*, 2005, 58(6): 854-862.
- [3] NARVER J C, SLATER F S. The effect of a market orientation on business profitability[J]. *Journal of marketing*, 1990, 54 (10):20-35.
- [4] KOHLI A K, JAWORSKI B J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications[J]. *Journal of marketing*, 1990, 54(2): 1-18.
- [5] KOHLI A K., JAWORSKI B J, KUMAR A. MARKOR: A measure of market orientation[J]. *Journal of marketing*, 1993, 30(4): 467-477.
- [6] WOOD V R, BHUIAN S N. Market orientation and nonprofit organizations: Performance associations and research propositions [J]. *Journal of nonprofit and public sector marketing*, 1993, 1(1): 7-32.
- [7] WOOD V R, BHUIAN S, KIECKER P. Market orientation and organizational performance in not - for - profit hospitals[J]. *Journal of business research*, 2000, 48(3): 213-226.
- [8] GONZALEZ L I A, VIJANDE M L S, CASIELLES R V. The market orientation concept in the private nonprofit organization domain[J]. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 2002, 7 (1): 55-67.
- [9] SLATER S F, NARVER J C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication[J]. *Journal of business research*, 2000, 48, 69-73.
- [10] 胡扬成,蔡宁. 中国情景下的非营利组织市场导向结构研究[J]. *公共管理学报*,2009(2):93-127.
- [11] PORTER M E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*[M]. New York :Free press, 1985.
- [12] HALL M H, ANDRUKOW A. *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*[M]. Toronto: Canadian centre for philanthropy, 2003.
- [13] 张冉. 相似还是不同? 非营利部门与政府部门员工职业激励比较的实证研究[J]. *管理评论*,2013(6):76-86.
- [14] LEE B, WILKINS V M. More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations [J]. *Public administration review*, 2011, 71(1): 45-56.
- [15] 尹苗苗,李秉泽. 新企业市场导向对网络关系构建的影响研究[J]. *科研管理*,2017(8):83-91.
- [16] DAY G S.The capabilities of market-driven organizations[J].*Journal of marketing*, 1994, 10:37-52.
- [17] JAWORSKI B J, KOHLI A K. Market orientation: Review, refinement, and roadmap[J]. *Journal of market focused management*, 1996, 1(2): 119-135.
- [18] 张永韬. 我国非营利体育组织市场导向研究[J]. *体育与科学*,2012(5):56-60.
- [19] 唐代盛,李敏,边慧敏. 中国社会组织人力资源管理的现实困境与制度策略[J]. *中国行政管理*,2015(1):62-97.
- [20] 纪莺莺. 从“双向嵌入”到“双向赋权”:以 N 市社区社会组织为例——兼论当代中国国家与社会关系的重构[J]. *浙江学刊*,2017 (1):49-55.