

基于CEO社会内嵌性的成长型企业R&D战略选择

张守凤^{1,2}, 张鸿萍¹

(1.济南大学 管理学院, 山东 济南 250022; 2.天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘 要: 从战略领导能力和社会资本的角度, 研究CEO的社会内嵌性与成长型企业R&D战略选择的关系。从社会内嵌性的政府关系网络视角, 论述在当前经济转轨时期, 具有较强政府关系网络的CEO倾向于选择改进型的研发战略并与国内研发伙伴合作。

关键词: 社会内嵌性; R&D战略; 成长型企业

中图分类号: F276.3

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)02-0068-04

0 引言

成长型企业是指规模较小、成长迅速、不断创新的企业。成长型企业的竞争优势源于其创新能力和技术发展。不同的R&D战略会导致不同的企业表现, 因此R&D战略选择对企业的成长与成功至关重要。现有文献对成长型企业R&D战略选择的研究十分丰富, 但大多集中于探讨组织和环境因素的影响等。本研究试图从战略领导能力和社会资本的角度对现有研究成果进行补充, 即研究CEO的社会内嵌性如何影响成长型企业的R&D决策。高层管理者的社会网络及其构成在很大程度上决定了他们获取信息与资源的能力, 并对其创新行为产生重要的影响。

战略领导能力理论认为, 企业战略由高层管理者制定, 并反映着高层管理团队的总体特征和社会关系网络构成。在企业高层管理团队中CEO无疑是关键人物, 基于战略和组织理论的研究, 都对CEO的社会资本及其社会关系网络的重要性给予了高度重视。研究表明, 社会关系网络是高层管理者获取信息和资源、减少交易成本和交易风险以及提高学习能力的重要途径。在资本市场不完善、金融机构比较落后、社会经济处于转型时期的地区, 社会关系网络的作用就会更加凸现。对于CEO而言, 社会网络的重要作用不仅在于将信息与资源通过网络中的各种联系传递过来, 还在于社会网络各节点之间的不同联系影响着通过网络传递过来的信息和资源的质量, 从而对其创新决策产生影响^[1]。

business)。

参考文献:

- [1] Burgel, O. and Murray, G. C. The Internationalisation of British and German Start-up Companies in High-Technology Industries[J]. Frontiers of Entrepreneurship Research (Babson College, MA), 1998
- [2] 翁君奕, 介观商务模式: 管理领域的“纳米”研究[J]. 中国经济问题, 2003(1): 34-40.
- [3] Zott, C. and Amit, R. Measuring the Performance Implications of Business Model Design: Evidence from Emerging Growth Public Firms [Z]. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2002.
- [4] Jaap Gordijn and Yao-Hua Tan. A Design Methodology for Modeling Trustworthy Value Webs[J]. International Journal of Electronic Commerce, 2005, 9(3): 31-48.
- [5] D.K. Steinman, A Small Business Model for Technology Trans-

fer[J]. AIP Conference Proceedings, 2002, 632(1): 255-262.

- [6] Donald Mitchell, Carol Coles. Business Model Innovation Breakthrough Moves [J]. The Journal of Business Strategy, 2004, 25(1): 16-26.
- [7] Gate2Growth. Guide to Business Plan Writing[Z]. the Innovation/SMEs Programme, 2002.
- [8] Timmons, J. A. Opportunity Recognition: The Search for Higher-potential Ventures [J]. In W. D. Bygrave, (ed.), The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994: 26-54.
- [9] Gerald E. Hills, Rodney C. Shrader, and GT Lumpkin. Opportunity Recognition [Z]. A CEAE White Paper. University of Illinois at Chicago, 2001.
- [10] Cisco Systems. Gaining Competitive Advantage Through Internet Business Solutions [Z]. Company Overhead Presentation, 1999.

(责任编辑: 焱 焱)

收稿日期: 2007-09-06

作者简介: 张守凤(1970-), 女, 济南大学管理学院副院长、副教授, 天津大学管理学院博士后, 主要研究方向为战略管理。

本研究的理论框架如图1所示:

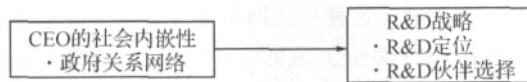


图1 CEO的社会内嵌性与R&D战略选择模型

1 CEO的社会嵌入性与政府关系网络概述

1.1 社会内嵌性

“内嵌”被看作是社会关系影响经济活动的一个过程。“内嵌性”一词(embeddedness)首先由Polanyi(1944)提出,他认为,人类经济嵌入并缠绕于经济与非经济的制度之中。随后社会学家主要将其用于解释各类经济活动如何在一定的社会结构框架下进行。大量研究对“内嵌性”基本一致的认识是:市场交换的种种行为是内嵌于并决定于庞大而复杂的社会运作机制的。这其中比较著名的论文是1985年Granovetter的《经济行动和社会结构:内嵌性问题》。从此以后,“内嵌性”视角得到更为广泛的重视,并成为美国新经济社会学的一个基础性概念。Granovetter在该文中进一步阐述了Polanyi的“内嵌性”概念。他认为,经济行为内嵌于总体社会结构中,而社会结构的核心就是人们生活中的社会网络。内嵌的网络机制是信任,信任来源于社会网络且内嵌于其中,因此人们的经济行为也会内嵌于社会网络的信任结构之中^[2]。“内嵌性”已被视为沟通经济学和社会学对商业行为进行解释最有潜力的概念。

社会内嵌性的分类方法不尽相同。Dacin等人总结Zukin和DiMaggio(1990)的观点,提出了4种内嵌性。第一种称为结构性嵌入,是指社会成员(包括企业和个人)之间必然是相互联系的,从而构成了成员之间的资源质量和关系结构。这种关系构成的社会网络既给成员们提供了合作的机会,同时又约束着成员们的行为。第二种称为认知性嵌入,是指人们由于不同原因而有着不同层次的认知能力,即个人或企业成员对事物各种外部特征或内涵结构的理解不同,因而对所处的环境理解和判断不同,从而导致各种不同的理性或非理性行为。第三种称为文化性嵌入,通常指的是人们达成经济目标的共享信念和价值观,即人们对事物的共识如何影响组织的行为、结构和流程。这方面的研究涉及职权、身份、控制、阶层、专家知识等。第四种称为制度性嵌入,指对权利和激励的制度性制约,即权利、资源、机会的争夺和分配会如何影响组织间的关系、组织内部的关系、组织战略、组织表现等。制度性嵌入与前面所说的文化性嵌入和认知性嵌入在微观和宏观两个层面上相呼应^[3]。

任何人都不能脱离社会环境而独立存在。CEO既然是嵌入在一个或多个社会系统中,那么CEO在某种社会环境中的多年积累便构成个人独特的社会资本,并形成对这种社会资本独特的运作方式,正是这种独特的运作方式将会对企业战略的决策具有深刻的影响。本文重点分析CEO的结构性嵌入维度之一——政府关系网络对企业创新战略的影响。

1.2 政府关系网络

政府关系网络是指个人与政府官员、银行或其它行政管理机构构建的关系网络。这样的社会关系网络对处于经济转型期的中国成长性企业非常重要。作为新兴的成长型企业,普遍规模较小且企业历史比较短,不具备大型企业在国家经济中举足轻重的身份和较强的谈判能力。要获得与大型企业相同的稀缺资源,必须借助于与资源拥有者具有更亲密的私人和社会关系。这种关系甚至是中国成长性企业最大的财富。这是因为,经济体制转轨时的中国处于一个特殊的历史时期:中国长期处于短缺经济时期,市场不完善;中国处于政策和法规不完善的时期,政策不完善;中国处于一个新旧体制转轨的时期,体制不完善;中国处于一个投资者不成熟时期,造市取胜的空子很多;中国处于一个消费者不成熟时期,造名取胜甚至造假取胜的空子很多。

政府关系网络可能使得企业能够利用这些不完善和空子迅速成长。企业家在与政府各级行政部门建立广泛联系的过程中,能够获取更为及时、准确的政策动态信息,甚至在企业构建之初,就获得政府部门的扶植,如对企业优先给予风险资金的投入等。企业有机会提前了解政府即将重点发展的领域的信息,通过与政府的合作使自己的产品成为这一领域的指定产品或相对垄断产品,甚至成为这一领域产品标准的制订者,由此获得超额利润。同时,获得大量倾斜性、扶持性政策支持,如低息的银行贷款、免除或减少纳税;政府提供融资担保;优先获得上市配额;或以较低价格受让土地(在中国,除房地产用地须挂牌拍卖外,其余建设用地均采取“协议出让”的方法(中华人民共和国国土资源部令第21号));较低的厂房建设费用或政府提供免费厂房;使用低价的电力、水利等资源;甚至,当企业因违规而遭遇风险时,因为政策、法规有着一定的灵活性,执行者可以在一定程度上自主掌握,这种关系可能会使其绝处逢生,化险为夷。可见企业借助于政府关系网络能够获取更多的资源、抵御更多的风险,而这二者正是成长型企业生存、发展所特别依赖的。于是拥有庞大的与各级政府、银行等行政管理机构的个人关系网络就成为中国成长型企业CEO最重要的社会背景。企业家的成功经营必须依赖外界的资源,而这些资源的获取又与社会网络的质量正相关,具备高质量社会网络的人更可能成为成功的企业家^[4]。

Jacobs认为,在中国社会关系网络的建立,主要通过家庭成员、同乡、校友、同事等进行,这往往是人们构建关系网的第一步。这一点并不难,所以人们在心理上总是觉得能够找到“关系”。有三点原因:一是中国独特的户口制度。户口在过去的近半个世纪中限制了人们的流动,因为它将出生地与当地的社会福利保障体系挂钩,如最低收入保障等。这种制度规定人们只能在出生地接受初等教育,一般来讲学校不会轻易接受外地学生。无法自由迁徙使得很多家庭两代甚至三代都生活在同一个城市,直到离开家乡去外地上大学,户口随之迁走。而没能进入大学的,更多的只

能选择在本地工作,因为如果人们需要通过工作获得医疗、住房、子女教育等方面的保障,必须有户口。今天虽然对户口的依赖有所减弱,许多人离开原籍去外地工作,中央政府也在酝酿户籍制度的改革,但在中国各级政府机关里,工作必须持有本地户口。就是说,各级政府机关的工作人员绝大多数是本地人。二是中国的家庭一般兄弟姐妹比较多(中国的计划生育政策只是在70年代末期开始执行),各种亲戚关系众多,中国的传统文化强调宗族的亲密相处,家庭成员之间的来往、交流非常密切,于是任何一个成员的朋友都构成了这一庞大社会关系网的一个节点。不同节点、不同路径的组合构成寻求不同政策支持的关系网络。第三,中国高等教育非常强调在校期间的集体活动,住宿高度集中,不同专业、不同年级的交流比较多,于是这种在个人成长的关键时期所建立的友谊成为日后珍贵的社会资源。

找到这种资源仅仅是第一步,CEO必须在其职业生涯中充分地深化这种关系。深化的根本点就在于对双方有利,而不仅仅在于使本企业受益。因为在建立社会关系网络的同时可能给网络中的各方带来风险,比如违背相关法规条例等。要规避这些风险,使这种信任关系得以长期发展,就必须使这种合作有利于提高双方职业生涯的美誉度^[6]。

在当前,政府是否有作为的标准之一是当地企业能否不断成长,当地经济的发展很大程度上决定着政府官员的提升。他们在权力范围内对关系CEO提供倾斜性政策,熟识关系只是其中一点,他们更希望成长型企业能够不断成熟、壮大,能够更好地解决当地的就业,增加当地税收,提高当地GDP,这是当前政府个人政绩最直接、最重要的体现。于是CEO看到,企业在中国经济转轨时期借助这种力量生存下去,不断提升经营业绩,为当地的就业、税收、产值作贡献,才能为政府官员的职位提升增加政绩亮点,是对这种支持最好的回报。各级政府官员、银行官员总是希望当地的企业持续性地稳健发展,而不是大起大落。于是在R&D的战略上,CEO会迎合这种心态而充分考虑风险,因为一旦企业不能继续成长下去,这种政府关系网络不可能持续存在下去。可以说,企业家是一系列“社会选择”的结果。

2 具有较强政府关系网络的CEO的研发战略选择

2.1 R&D定位

具有较强政府关系网络的CEO将会较少采用创新型的研发战略。如前所述,CEO能够构建强大社会关系网络,并从中获得更多支持的基础是该网络中的各方均能够不断从中受益。要做到这一点,CEO必须保证企业运转稳定并持续增长。一般来讲,当地政府的政绩通常会与所辖企业的业绩相联系,企业的表现越好,在当地政府得到的重视越多,于是政府给予的政策性支持越多。在这种支持下,企业越发能够获取独特或稀缺资源,提高竞争能力,获

得更加突出的业绩,而当地政府也由于这种业绩而获得上级的认可和奖励。这种社会网络中各方均受益的理想状况,使得网络中的各方关系更加紧密,各方更加相互认同。可见^[6]CEO要保持或增强这种政府关系网络,最重要的是保持企业持续发展而不是昙花一现。所以,如何充分利用现有政府支持,使企业在政策、环境等因素复杂多变的情况下保持稳定,是每个CEO的思考重点。只有稳定,才有机会巩固现有的政府关系网络,任何失误都可能会导致自己被这一网络剔除。因此,这种动态的关系网络使得CEO通常会采取规避风险的发展途径,以取悦政府关系网络中的各方,即采取回报周期短且风险低的改进型研发战略,而不是创新型的研发战略。

但是也有例外。拥有强大政府关系网络的成长型企业有时也会采取风险性较高的创新型研发战略,但这往往不是CEO的自主选择,而是政府关系网络中的某一关键方期望企业这样做,并且给予了资源保障,因而使得企业创新型研发的风险性大大降低。所以说,当CEO和企业内嵌于社会关系网络,特别是内嵌于政府关系网络中时,企业的任何战略选择往往可能是这一网络中各关键成员的共同利益选择,企业战略实质上是多方利益的载体。

笔者曾对一家通讯产品制造公司的CEO进行深入访谈(应其要求略去公司名称),其中涉及该公司税控产品的研发战略。该公司成立于1996年,产品线比较单一,即投币电话和磁卡电话,产品80%出口南美洲国家和非洲国家,年销售额约2亿人民币。因其技术成熟,质量稳定,又能够通过严格管理成功控制生产成本等各项成本,企业效益显著。公司为各级政府、行业管理机构的政绩作出了很大贡献,同时与所在省、市政府机关、各级行政管理机构、中央行业管理机构、中央政府都建立了稳定并深入的关系网络,获得了很多倾斜性政策支持^[7]。2005年,公司通过其政府关系网络中的高层人物获知世界银行将有专项无息贷款用于中国发展税控设备,于是公司积极运作获得该项贷款进行该项税控设备的研发,并成为该设备标准的制定者。该公司CEO说到:“税控设备对我们公司来说是全新产品,研发投入按理说有很大风险,因为即使技术上、管理上我们都能控制,但市场是未知的。我们之所以做,是因为我们有确凿的把握只要产品出来就有市场,而且是国家重点发展的市场。这都来自于我们强大的政府关系网络提供的信息,这就是我们所掌握的稀缺资源。没有几乎100%的把握,对于我们这样一个稳步发展、规模不小的企业,决不会轻易更改产品方向或大规模投入全新产品的研发。我们的企业不但承载着我们这些高层管理者的职业美誉,同时也承载着政府关系网络中很多成员的政绩表现。任何失误都是致命的,不只是公司效益受损那么简单,而是因为公司这么多年经营建立的社会关系网络,因为对你失去信心而不再将你视为网络中的一个节点了,就是说你再也得不到那些稀缺资源了^[8]。”

所以说,具有高度政府关系网络的CEO会倾向选择改

进型的研发战略以规避风险, 并试图使关系网络中的关键成员受益, 从而保证网络的稳定性和稀缺资源的后续供给。

2.2 R&D合作伙伴选择

研发战略的另一个重要维度是研发合作伙伴的选择, 特别在高科技公司, 合作研发已经成为创新的主要途径。关于R&D合作的文献相当丰富, 其中特别强调合作能够帮助成长型企业克服资源约束。合作伙伴的选择十分重要, 文献发现一个非常引人注目的现象, 就是企业总是试图与那些有过合作经历或有着社会关系的企业进行合作, 这样感觉安全。因为彼此的信任使得相互信任不会因为合作而丧失自己的核心技术, 或在合作中遭遇不公平待遇。

本文这部分的重点在于: 具有相对强大政府关系网络的CEO, 是选择本土研发合作伙伴, 还是选择海外研发合作伙伴。这里的海外合作研发主要指与技术发达国家的公司的合作, 如美国、日本、德国等。进行这样的海外R&D合作使得国内公司有机会见识最先进的技术, 并以此为基础进入更多的海外市场。但是, 这样的海外研发合作也有风险。由于双方宏观环境、意识形态、市场规则的不同, 中国企业与传统的资本主义国家的企业的行为规则非常不同, 于是严重影响双方合作的成功性。因此, 在某种程度上说, 选择海外研发合作伙伴是一种相对高风险高回报的战略。

本研究认为, 具有强大政府关系网络的CEO更倾向于选择本土研发合作伙伴, 原因有三:

(1) 与前面所述的改进型研发战略定位相一致。高度内嵌于政府关系网络中的CEO通常更注重规避风险, 因为任何失败不仅仅关系到企业管理者和员工, 更关系到为企业提供稀缺资源的政府关系网络中的各方。为了维护多年建立起来的政策支持网络, 企业必须谋求稳定的发展, 从而使网络中的各方受益。从这个角度看, 由于社会影响、文化经验、人文精神以及国际人际关系网络方面的挑战, 高度内嵌于政府关系网络中的CEO, 一般会认为选择海外研发合作伙伴相对风险较大。

(2) 从合作机会的角度来看。已有研究表明, 合作伙伴的选择, 在很大程度上是高层管理团队社会关系的体现。Eisenhardt & Schoonhoven (1996)指出, 高层管理团队的规模和成员们以前的工作职务会影响企业选择合作伙伴的数量。这是因为, 具有广泛社会关系的高层管理团队更容易吸引合作者。Kim & Higgins (2005) 也指出, 越是具有良好社会关系的高层管理团队, 越是能够吸引更多颇具美誉度的合作伙伴。对于高度内嵌于政府关系网络的CEO, 首先在国内有着广泛的社会关系, 他们与国内很多优秀的合作伙伴有着直接或间接的联系。同时, 由于政府关系在商界非常重要, 所以CEO的深度政府关系被各个企业视为宝贵资源, 其强大的政府关系网络对合作伙伴有着强烈的吸引力, 表现为更多的优秀企业争相表达合作的愿望, 于是CEO对合作伙伴的选择能够优中选优, 使得今后合作的成功率大大增加。

(3) 政府关系网络能够使企业在与本土伙伴的合作中获得特殊保护。如果合作中某一本土合作伙伴行为不端, 高度内嵌于政府关系网络中的企业, 能够借助政府的力量对其予以打击, 在中国的政权体制下, 这种打击力量往往是致命的。所以从合作一开始, 本土合作伙伴就会慑于这种威力而规范其行为。然而, 这种保护难于逾越国界, 一旦海外合作伙伴蓄意投机或对规则有不同理解, 这种由于政府关系构建的保护力量往往很难施展, 保护的力度十分有限。综合考虑以上风险, 有着强大政府关系网络的CEO会选择本土合作研发战略。

3 结语

政府关系网络作为社会内嵌性的一个重要维度, 在很大程度上决定着处于经济转轨时期的中国成长型企业的资源获取。作为历史较短、规模较小的新兴企业, 要获得与大型企业相同的稀缺资源, 必须借助于与资源拥有者具有更亲密的私人社会关系。本研究探讨了成长型企业CEO的政府关系网络对研发战略选择的影响: 拥有较强政府关系网络的CEO更倾向于采取改进型的研发战略, 并选择本土合作伙伴。根本目的在于尽可能规避风险, 试图使关系网络中的关键成员受益, 从而保证网络的稳定性和稀缺资源的后续供给。

参考文献:

- [1] Dacin, M., Ventresca, M., & Beal, B. The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions [J]. *Journal of Management*, 1999, 25(3):317- 356.
- [2] Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. Resource-based view of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms [J]. *Organization Science*, 1996 (7): 136- 150.
- [3] Granovetter, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness [J]. *American Journal of Sociology*, 1985(91): 481- 510.
- [4] Jacobs, J. B. The Concept of Guanxi and Local Politics in a Rural Chinese Cultural Setting [M]. *Social Interaction in Chinese Society*: 1980: 209- 236.
- [5] Kim, J. W., & Higgins, M. Where do Alliances Come From? The Effects of Upper Echelons on Alliance Formation [J]. Paper presented at AOM New Orleans, 2005(6): 33- 47.
- [6] March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. *Organization Science*, 1991(2): 71- 87.
- [7] Polanyi, K. The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time [M]. Boston, MA: Beacon Press, 1944: 256- 266.
- [8] Zukin, S. & DiMaggio, P. Structures of Capital: The Social Organization of the Economy [J]. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990(36): 465- 478.

(责任编辑: 赵贤瑶)