



# 社会资本及其对企业国际化的影响

——以正泰集团为例

张焯 刘欢

**摘要:** 企业国际化已经成为一个新兴的研究前沿,而中国企业的海外扩张更是其中最典型的代表。作为企业国际化进程中的关键因素,社会资本是企业获得信息、技术、诀窍、政策支持等稀缺资源的重要途径,社会资本是企业国际化过程的重要考量因素,是企业获得竞争优势的重要来源。

**关键词:** 社会资本; 国际化; 营销战略

国内市场的激烈竞争和国际市场的巨大潜力加速了企业的国际化进程。目前,国际营销战略的研究主要关注不同企业的国际营销绩效为何存在差异。战略管理学派将企业视为具备自主能动性的经营实体,其超额回报源于内部的资源、能力或外部的产业结构 (Porter, 1985: 59)。虽然“资源能力”理论和“产业结构”理论在一定程度上解释了企业间战略绩效存在差异的原因,但“竞争所需的关键性资源往往超出了企业的边界,企业所处网络的差异同样会导致企业间战略绩效的差异”(Gulati & Zaheer, 2007: 203-215)。

跨国公司通过海外子公司与东道国供应商、经销商等形成的国际分工网络,是一种基于交易关系而构建的社会关系网络,即跨国公司的外部东道国网络 (Andersson & Forsgren, Holm, 2001: 1013-1034)。相对于跨国公司的内部网络,东道国网络增强了跨国公司经营的灵活性和对变化的适应能力,是母公司获取目标市场信息、知识、技术和进行网络学习的重要渠道。东道国网络的社会资本存量,决定了海外子公司究竟是母公司战略的被动接收者,还是母公司战略拟定的重要信息知识来源。跨国公司网络中社会资本存量的作用和地位日益重要,因此探讨双重社会网络——企业内部网络和东道国网络,与企业营销战略管理之间的关系对未来跨国公司理论和国际营销理论的研究具有重要的意义。

## 一、理论背景

### (一) 国际营销战略理论内在的局限性

现有文献主要围绕战略导向、模式选择和渠道战略展开,构建以交易营销和关系营销为基础的跨国公司营销战略的分析范式。但是,这类研究存在一定的局限性:理论界将跨国公司的外部环境作为一个控制变量,通过改变内部营销组合来确保营销战略适应营销环境的变换。然而,随着全球市场一体化进程的加快,营销范围不断扩大,政治法律、制度、科技、中间商、供应商、消费者利益团体、竞争者均构成了重要的企业外部环境因素,仅以外部顾客市场导向或内部要素组合的传统战略分析已无法适应时代的变化。

无论是国际营销的战略导向研究,还是战略模式研究或渠道战略研究,均没有对国际营销涉及到的社会关系做出全面的识别。关系营销理论对如何识别这些利益相关者群

体,以及如何构建社会关系网络以服务于营销战略管理并不能提供充分的解释,国际营销战略必须引入新的理论基础,以构建更有解释力度的分析框架。

## (二) 社会资本理论

对跨国公司而言,企业社会资本可由内部外部、横向纵向两个维度来划分。其中,内部社会资本主要指管理层与员工、母公司与子公司或分支机构、各职能部门之间的网络关系,外部社会资本主要指跨国公司(含海外子公司)与社会利益相关者的网络关系;纵向社会资本是指跨国公司同上下游供应商和分销商的网络关系,横向社会资本是指跨国公司与竞争对手、战略联盟、其他企业、政府、金融机构、社团等外部组织之间的网络关系。

## (三) 企业社会资本及其溢出效应

企业社会资本实际上包含三个维度:结构维度、认知维度和关系维度。本研究将基于社会资本的三个维度来探讨社会资本对企业国际营销战略的影响。

1. 结构维度对国际营销竞争优势的影响。跨国企业的国际营销能力离不开信息、资源、技术的共享,以及基于价值链的渠道通路。这些都受到企业社会资本结构的影响。具体来说,包括营销网络规模、营销网络多样性、营销网络强度和营销网络稳定性四个因素。

2. 认知维度对国际营销竞争优势的影响。跨国公司需了解目标国际市场的认知习惯,与网络成员建立共同的语言代码、社会认知和价值观。只有当网络成员对战略目标达成共识时,才可能建立长期稳定的营销合作关系,转移具有专属性的经验技术和稀缺资源。

3. 关系维度对国际营销竞争优势的影响。企业社会资本理论中,信任、规范和义务一直是研究的重点(Putnam, 1995: 68-78)。紧密且顺畅的关系有利于网络成员间共享的技术知识和信息,并在企业间交换稀缺资源的正向激励。

## 二、研究方法

### (一) 案例研究设计

案例研究可作为一种能够通过归纳演绎,对原有理论进行验证、进而发掘新理论的研究工具。作为一种多样性的质化研究数据,案例研究能够为后续的演绎研究搭建理论平台。案例研究重要的特质就是基于收集到的实际案例,从一般事实现象归纳演绎出能够映射案例中概念间关系的基本逻辑及理论。

本研究基于三种标准进行具体案例的选择。首先选取私营企业或作为投资角色的国有股份制企业作为首选标准。选择的依据在于研究主题是社会资本对企业国际营销战略的影响,为了避免国有企业进行国际营销战略选择时的其他替代因素,本研究排除了国有企业作为具体案例的可能。其次,本研究选取了处于生存阶段,且即将过渡到稳定发展的企业,即建立超过6年的企业作为具体案例的选择标准。此外,本研究还注重案例选择的典型性,目的在于从具有代表性的案例中归纳和升华出理论,并基于案例素材发掘出概念之间的关系。

正泰集团作为中国低压电器行业的翘楚,是中国工业电器行业产销量最大的企业之一,综合实力连续多年名列中国民营企业500强前十位。并且,该公司在过去十多年中在国际市场上做过几十次被告,在探索企业国际化的进程中获得了一定的成果。因而,正泰集团的案例可以为中国企业的国际化进程提供一个典型的经验参考。

### (二) 案例背景与数据收集

1. 创立初期(1984—1990):正泰创立于1984年7月份(时称“乐清县求精开关厂”),当时柳州市遍布假冒低劣的低压电器产品,因而注重质量的正泰成为了政府打假浪潮中的重点扶持对象,并进而成为了温州企业的楷模。在这一阶段,正泰在低压电器市场崭露头角,完成了企业最初的原始积累。

2. 确定企业发展方向(1991—1993年):在这一阶段,正泰通过股份制改造建立了现代企业制度,发展壮大企业实力是当时企业的经营战略。在国家为民营企业提供优惠政策的背景下,正泰集团自1991年起开始引进国外先进的生产技术和设备,并成立了中美合资的正泰电器有限公司。1993年9月,以

正泰集团办公大楼建成和“重塑温州电器新形象”作为宣传口号为标志,正泰集团正式确立了电气专业化的企业发展方向。

3. 规模扩张阶段(1994—1996年):公司在1994年2月,成立了国内低压电器行业的第一家企业集团——正泰集团。开始发展基于市场为导向、资本为纽带,打造以品牌为核心,产品为依托的理念,采用水平整合模式踏入规模经济之路。在短短两年时间内,分公司和成员企业发展到48家,年产值达到12亿元,而总资产也达到了4.62亿元。

4. 规范化发展阶段(1997—2002年):1997年7月成立了集团内首家规范的股份公司“浙江正泰电器股份有限公司”,并借此契机,遵循现代企业制度的发展,相继建立了股份有限公司和有限责任公司,开始了正泰集团的国际化进程。总之,“全球化、系统化、科学化、规范化”是这一阶段的关键词。

5. 提升与跨越阶段(2003年至今):将正泰定位为有竞争力的“电气制造商”,逐步形成以柳州、上海为低、高压电器制造基地,嘉兴、杭州为配电设施,工业自动化及太阳能生产中心的新格局。在此阶段,不断加快资本运营与产业经营相融合,并成功地在2010年1月21日使集团内的企业“正泰电器”在上海证券交易所挂牌上市,成为了中国第一家以低压电器为主业的A股上市公司。在这一阶段,企业响应国家“自主创新”的号召加大对研发的投入,先后获得国内外专利200余项,并主导(或参与)制定各种行业标准30多项。

面对经济全球化的浪潮,正泰实施“国际化、科技化、产业化”的战略完成了由低压向高压,由传统工业电气制造向自动化、新能源领域扩张,由电气制造业向系统集成方向发展的历史性突破。

在运用案例研究方法来论证理论的过程中,合理综合运用各种来源的资料,对提高研究质量和可信度非常关键。一般而言,这些资料包括采访、档案、调研、地方志人物志以及观察等等。所以,本文在对正泰案例研究中,既有对于关键人物的采访、也有实地考察、还包括对现有二手资料的搜集和整理,这些二手资料包括统计年鉴、政府文件以及来自商务及学术界的论文和书籍。

### 三、研究结果

#### (一) 社会资本对国际营销战略分析的影响

笔者利用在对正泰的调研采访中得到的真实资料结合二手文献数据,具体分析社会资本对中国企业国际营销战略分析、战略选择、战略实施、战略调整四个方面的影响的作用机理。

##### 1. 海外子公司的营销战略网络

从正泰的发展来看,随着其海外代表处、子公司不断成立,其国际部的管理架构更倾向于按地区来划分管理单位,并给予每个区域有更多的独立性和管理权限,以提高其反应速度和能力。具体来说,正泰将原有的组织架构由国内销售中心、国际销售部转变为六大洲区(即中国洲区、以及海外的五个洲区-欧洲、美洲、亚太、独联体、西亚北非)。这种重大的创新不仅仅是管理架构的调整,更是为了把决策、执行、服务等直接延伸到全球当地,进行本土国际化。从实际调研的情况来看,正泰的海外子公司与东道国网络成员之间的联系主要是基于利益而开始产生的,也就是说,为了进一步拓展其海外市场、正泰在东道国与当地的网络成员之间建立了经济联系,并在基于这类长期的经济关系中逐渐形成并巩固了社会关系。

##### 2. 海外子公司的社会资本

子公司的社会资本可以分为四个维度:认知、关系、位置、结构。

(1) 认知资本主要指网络成员间共享的目标和文化。具体来说,正泰子公司在公司内部网络中,与其他区域子公司一起统一在总部所指定的战略目标(如不断扩大海外的市场份额)中并产生极强凝聚力。另外,共享的文化是治理关系的行为规范和价值观。调研发现,由于目前还处于国际化的初级阶段,因此正泰所具有的重商文化、开放文化以及勇于创新的文化深深根植于海外子公司的行为规范中。研究表明,与成熟的跨国公司不太一样,正泰海外子公司的负责人都是公司培养的骨干并深受其母公司的文化影响,所以不太需要各子公司参与到跨国公司整体,因为母、子公司本来就是一体。与此同时,作为扎根当地的海外子公司,正泰子公司同样在认知(特别是文化)上都嵌入在当地文化或东道国文化中;

而且,在正泰的海外子公司的东道国网络中,其合作伙伴都能够恰当地理解并赞同其战略营销目标(提高销售额)并一起为此而努力。

(2)关系。特指海外子公司的关系资本,即由关系所创造或获得的包括信任、期望等资产。关系资本包含组织间信任和人际间信任两个层面。调研发现,当海外子公司与当地的合作越密切、越融洽,则越有利于更成功地开拓当地市场。以正泰挪威市场为例,由于与当地的代理商建立了良好的合作关系,正泰甚至与代理商一起建立二级代理商,因此这种良好的关系资本也使得正泰在当地的市场份额排名第三。由此可见,这种组织间的信任关系成为东道国网络中一个重要的特征。从该案例看出,这种信任关系的建立始于组织负责人之间的私人信任关系,而后由于组织间的良好合作与沟通变得更为紧密,并彼此理解对方的行为,这种长时间满意的合作最终使组织间的信任得以产生。

(3)位置。指其在社会网络中的位置获得的资产,也就是社会地位。这种位置资本的权利主要是声望和参考权利,而在初期阶段声望权力更多地来自母公司的社会形象和认可度。考察正泰发现,这种位置资本在初期是非常薄弱的,作为一家来自于发展中国家中国的企业,在东道国并没有太多可供利用的声望权利(在欧美市场尤为明显)可供利用,因此物美价廉几乎成为正泰在开发海外市场唯一有利武器。

(4)结构。结构资本强调社会关系网络的非人格化一面,社会网络结构的要素包括社会网络的密度和连通性。以正泰为例,由于海外子公司的内部网络成员都同属一个母公司,因此网络成员关系非常稳定,因而网络成员间的边界也非常容易渗透,故其社会网络的密度和连通性都很好。而在东道国网络中,社会网络的密度受企业家和员工的社会关系密切程度,比如那些新建立海外办事处的海外分支机构由于与当地社会交往时间较短,因而社会关系的密度和连通性都较弱。总体而言,正泰海外子公司在东道国的社会网络中的社会关系的稳定性要远远弱于其内部的社会网络。

其次,社会资本也为营销产生价值增值。

(1)为了更好地服务海外客户,正泰将原来组织架构中的国内销售中心和国际销售部进行调整,即将国内销售中心转变为中国洲区、并把国际部划分为五大洲区,结果是为了增强海外各区域的自主权,即本土国际化。这可以使得东道国网络成员在技术、服务规范等方面与正泰海外子公司拥有相同的目标和共识,以形成双赢局面。

(2)正泰海外子公司与网络成员间的信任关系推动了成员增加专用性资产。正泰国际销售部的行政结构的调整表面上看是为了更好地服务当地客户,同时也是增加了“专用性资产”,因为无论是在东道国网络中增加的技术、管理、财务上的投资,以及为当地客户的特殊需求所做的定制化产品和解决方案都是个性化和排他性的,这会进一步鼓励网络组织中的其他成员也会进一步对这种合作的“专有资产”进行更多的投资。

(3)位置资本创造价值。正泰多在发展中国家的东道国网络的重心位置,因而占据获取资源的有利位置。此外,利用很多社会关系(例如在当地的人脉)可以对东道国网络成员的决策产生大的影响。

(4)网络结构的价值创造。首先,正泰的产品在海外很多市场的销售增长率非常高,这有助于增强网络成员对该网络的身份感和认同感。很多海外经销商也愿意为正泰提供销售上的帮助并获得较好的协同效应,从而创造价值。其次,结构资本也影响着网络关系的稳定。再次,结构资本也影响了网络成员间的信息流和知识共享程度。最后,结构资本是排他性的,这样会限制外部成员进入网络中。因此,正泰通常在海外市场代理商的选择都是排他性的,这既可以限制网络中伙伴数量,降低协调难度,也增加合作伙伴的未来预期的确定性,从而增加大家顺利合作的动机和能力。

## (二) 社会资本对国际营销战略选择的影响

正泰的管理实践表明企业的供应商、制造商、销售商之间的联系是其纵向社会联系,这种联系所形成的社会资本会对企业的国际营销战略选择产生极大的影响。

由于公司对于其供应链(包括上游供应商和下游的客户等)管理能力与经营绩效有显著的正相关关系,因此,为了更好地拓展海外市场,正泰非常重视与供应商和销售商关系的维护。每隔两年,正泰都会在其总部召开国际营销大会,以此为契机来搭建一个与海外经销商客户交流的平台,产销双方共同探讨

国际经济形式、商讨发展战略、解决市场开拓的问题等等。

正泰除了加强与销售商之间的战略合作外,同样也非常重视与供应商之间关系的维护。这种关系的维护对其可持续的竞争优势至关重要。具体来说,让供应链上所有伙伴之间互相保持忠诚和信任可以推进所有伙伴的绩效,这其中包含在信息共享、知识储备、成本管理、客户满意度等诸多方面的利益。与横向的联盟相比,纵向的社会资本(供应链)有着更高的信任水平,这是由于较少的算记、更高的需求以及更大的互相依赖性。此外,由于这种供应链网络成员间的信任是建立在长期合作基础上,网络内部可以实现更为充分的信息共享,而卖方(或买方)信用支持也都能帮助网络成员更好地发展。

市场经济的发展,现代市场竞争已经由企业之间的竞争演变为供应链平台之间的竞争。因此,对正泰供应链中“战略性源头”的供方扶持和管理无疑将大大提高正泰的竞争优势。

### (三) 社会资本对国际营销战略调整的影响

正泰也认同社会资本是在企业长期发展历程中逐渐形成的,这是一种路径依赖性极强的难以被竞争对手所模仿的核心能力。而当企业发展需要作出战略调整时,这种路径依赖性可能会对企业的国际战略调整产生很大的阻力。总之,由于产生这种社会资本刚性的原因多种多样,因此,避免这种刚性的负面影响也就成为国际战略营销调整中的一个重要课题。

#### 1. 社会资本刚性

首先,正泰高管团队的集体行为。受访者在谈论战略调整时都提到,战略的制定基本上是领导层集体意志的体现,而现阶段战略的调整在很大程度上要考虑过去的决策。因此,基于社会网络的集体行为导致了企业对海外市场敏感度的降低,这时对战略的质疑往往会被认为是对集体利益的伤害,团队的成员会极力维护自身的既得利益,这种刚性在访谈中得到一定的确认。

其次,成本约束。正泰在进行国际营销战略调整时往往需要追加投资,考虑到新战略实施的风险性,决策者可能难以筹措到足够多的资源来完成对新建社会资本的投资。受访者在谈到这个问题时认为成本约束固然是一个因素,但领导人的决心可能更为重要。

最后,战略决策目标。在问到考核指标的短期利益导向是否会不利于社会资本长期价值实现这一点时,受访者均给予了肯定的回答。他们大都认为,如果过度强调短期市场目标会导致企业“赢得了战斗、输掉了战争”。

#### 2. 社会资本刚性转型

正泰的国际营销战略调整与企业社会资本转型的相关性表现在两个方面:

首先,原生性社会资本的构建模式无法简单复制。中国企业的发展是建立在市场机制不尽完善的环境中进行的,因此更习惯于在制度真空中开拓市场、构建社会资本。当正泰进入到发达国家市场时,制度更为规范的市场机制会让习惯于“灵活应对”的正泰管理层和营销人员感到些许陌生。

其次,寻求次生性社会资本。次生性社会资本是企业国际化进程中基于目标国文化和社会传统而构建的社会资本。正泰在国际化过程中越来越会通过全球范围内招聘专业营销人员,这就与目标国市场之间建立新的社会资本成为可能。受访者承认,正泰招聘的具有海外工作或学习背景的人才越来越多,同时也越来越习惯按照国际通行的理念、规则、甚至价值观来行事。

## 四、研究结论与展望

本文通过案例研究了社会资本对企业国际化的影响,发现社会资本是企业国际化过程的重要考量因素。随着竞争日益激烈,社会资本成为企业获得竞争优势的重要来源,它是企业获得信息、技术、诀窍、政策支持等稀缺资源的途径,是企业国际营销成功的关键因素。

### (一) 社会资本是企业国际化进程中开展国际营销战略分析的关键依据

海外市场扩张离不开母公司东道国社会资本的支持。在营销战略管理过程中,母公司的内部网络和子公司的网络相互连接,形成强大的社会资本沉淀。母公司在国内的社会资本能够为海外公司提供强大的支持,国内市场的人才、知识、信息,以及子公司在海外获得信息经过加工后的反馈等都是子公司在海

外拓展市场不可或缺的资源。企业的国际营销受到诸如贸易壁垒、贸易政策、法律、汇率变动、政治等因素的影响,面临着国家或政府进行干预,需要通过母公司和子公司动用在本国或东道国的社会资本来解决。

### (二) 社会网络是海外公司获取资源、获得海外市场的重要途径

我国企业在进入海外市场通常是首先通过经济关系建立社会联系,在长期交易的过程中培养出相互信任的社会资本。在公司内部存在着母公司网络、子公司网络,这些网络和海外子公司在当地的社会网络共同构成一个复杂的、嵌套的社会网络。东道国文化、制度、市场、政策等因素的相关主体和这种复杂的社会网络产生相互影响,最终会影响营销的绩效。

### (三) 社会网络是企业拓展海外市场的必要条件

在营销战略上,公司的内部网络是持久的、战略意图统一的交互关系,而东道国的外部网络更多是基于互惠的关系,因此内部网络在战略上具有主导作用,外部网络相对作用会有所弱化。但是,由于长期的合作建立起相互信任的关系,企业在东道国的社会网络长期存在。这种网络的存在会让企业获得必要的发展资源。良好的企业社会关系能够赢得企业的专有资产投入,从而获得发展的额外支持。合作企业在战略目标、资源共享方面就会形成更良好认知,有利于企业形成更为紧密的关系,为公司拓展海外市场奠定必要的条件。

### 参考文献:

- [1] Andersson & Forsgren, Holin (2001). *Subsidiary embeddedness and competence development: A multilevel analysis*. *Organization Studies*, 22(6).
- [2] Batt, Purchase. (2004). *Managing Collaboration Within Networks and Relationships*. *Industrial Marketing Management*, 33.
- [3] Ghoshal, Bartlett (1990). *The Multinational Corporation as An Interorganizational Network*. *Academy of Management Review*, 15(4).
- [4] Gulati, N & L. Zahee (2007). *Strategic networks*. *Strategic Management Journal*, 21.
- [5] Granovetter, M. & R. Swedberg (1992). *The Sociology of Economy Life*. Boulder: Westview.
- [6] Hanna, Nessim & J. Douglas, Rick, A. E, Ridnaur, Geoffrey L. (1995). *Gordon, New Product Development Practices in Consumer versus Business Organizations*. *Journal Management*, 1.
- [7] Hultink E. J & S. Hart, Robben H. S. J, Griffin A. (2002). *Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products*. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(1).

## Impact of Social Capital on Enterprise's Internationalization

——Based on CHINT Group

Zhang Tun (Nankai University)

Liu Huan (Doctoral Candidate, Wuhan University)

**Abstract:** Internationalization of enterprises has becoming a new frontier these days. Expanding overseas of Chinese enterprises is the most typical representative. As the vital factor during the process of enterprise's Internationalization, social capital is a significant approach for companies to acquire scarce resources such as information, technology, tricks and policy support. Social capital is the important issue for the progression of enterprise's Internationalization as well as the significant source for companies to obtain the competitive advantages during internationalization.

**Key words:** social capital; enterprise internationalization; marketing strategy

■ 作者简介: 张 焯, 南开大学经济学院经济系; 天津 300071。

刘 欢, 武汉大学经济与管理学院博士生。

■ 责任编辑: 刘金波