

---

# 转型经济中增聘有社会资源人士对企业绩效的影响\*

■ 何 爱 李炜文

---

**【内容提要】** 本文认为在中国这类转型经济中,聘用前任政府官员或者现任政府官员的亲属作为企业高层管理小组(TMG)成员,是一种非常有效的增聘战略对策。增聘战略对策有益于企业的绩效,同时也会产生一些损害,但是这种不利影响可以通过约束与政府官员有紧密联系的高层管理人员的权力而减少。

**【关键词】** 增聘有社会资源人士 增聘战略对策 高层管理小组 企业绩效

中图分类号:F 272.9

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2008)07-0061-05

## 一、引言

增聘可定义为“吸收重要的有社会资源人士进入组织的行为”,当一个企业面临多重压力,而且自行限制对组织体制的压力又很大时,增聘尤其可行(Oliver,1991)。在转型经济中,计划制度比较薄弱,市场经济所必要的正规制约因素也比较缺乏(Peng和Heath,1996),企业面临来自各级政府以及监管支持组织的多方压力(Peng和Luo,2000)。因此,增聘似乎可以作为企业在转型经济中应对制度化进程的一种适当的战略对策,而转型经济也为增聘战略对策(Co-opting Strategic Response)的应用提供了特别的情境。

Oliver(1991)指出,一个企业在其制度化进程中可以采取一系列的战略对策,这些战略对策因企业所面临的压力不同而不同。尽管Oliver在其研究中明确地说明了战略对策如何由动机、相关人士、内容、操纵者和所处的制度环境等因素所决定。但是到目前为止,很少有学者研究一个特定的战略是如何影响企业绩效的。本文认为,增聘(Co-opting)这一特别的战略对策是能够成功地使企业获益的。

本文将力图从资源依赖理论(Resource-Based View)、关注基础理论(Attention-Based View)等角度对增聘战略对策如何增加企业绩效进行阐述。

## 二、转型经济中实施增聘战略对策的途径和可行性

资源依赖理论指出,企业往往受到掌控其所需资源的人的影响(Pfeffer和Salancik,1978),并且常常通过操纵

---

\* 增聘有社会资源人士,原文为“Co-opting Influential Constituents”。这里的有社会资源人士,即文中所谓的与政府官员有深厚渊源的人士,通常是指前任政府官员或是指现任政府官员的亲属;文中的增聘战略对策主要指增聘这类人士作为高层管理小组成员的行为。

收稿日期:2008-06-04

作者简介:何 爱 厦门大学南洋研究院博士研究生,厦门市,361005;

李炜文 香港中文大学工商管理学院博士候选人。

环境因素来减少不确定性。

在中国这样的转型经济中,政府官员仍然拥有配置资源和批准项目的权力(Li,2005),因而是企业生存环境的主要组成部分。中国企业的管理人员也将国家监管体制看作是影响企业绩效的最重要、最复杂和最不可预测的环境因素(Tan和Litschert,1994)。为巧妙地利用政府官员来使自己获利,企业可以增聘、影响或是控制政府官员(Oliver,1991)。

而增聘政府官员似乎是一种应对政府官员所施加压力的更为合理的战略选择。不同于影响和控制型的战略对策,增聘战略甚至可以看成是一种抵抗压力和从政府官员那里获得必要资源的程序。

增聘政府官员,并不是说政府官员自己要加入这个企业。在大多数的转型经济中,政府官员在位时是不可以加入企业的。但是,一个企业可以努力说服那些与政府官员有深厚渊源的人士成为自己的一分子,这些人可以是前任政府官员,也可以是现任政府官员的亲属。由于这类人士有能力应付来自政府的环境突发事件与或有费用,因此他们在企业中会拥有特别的权力(Finkelstein,1992)。另外,由于他们能够应对由政府带来的体制压力并可获得由政府官员控制的宝贵资源,所以企业最好赋予他们较高的头衔。如此他们将更能代表企业,也更有动机去争取企业的利益。因而这些增聘人士很有可能成为企业高层管理小组(Top Management Group, TMG)的成员。本文采用高层管理小组而不是高层管理团队(Top Management Team, TMT)的概念,是因为TMG不同于TMT,“多数由高级管理人员组成的小组在操作上只是管理人才的集合,在很大程度上缺乏团队所具有的特性”(Hambrick,1994)。

在中国这样的转型经济中,很多前任政府官员被企业所聘用(Peng,2003)。由于他们曾经是各级政府官员或者监管支持组织的官员,所以他们和现任政府官员拥有深厚的渊源,现任政府官员中的一部分人可能是由他们提拔上来的,也可能是他们的好友(Granovetter,1973)。因此,这些前任政府官员可以由于他们与现任政府官员的紧密私人联系而容易于说服后者。

一些企业通过聘用政府官员的亲属来应对来自政府官员的压力。政府官员的亲属与政府官员拥有血缘或者姻亲关系,与政府官员的渊源极深,特别是在中国这样“家”的观念很重的转型经济中。正如Xin和Pearce(1996)所指出的,增聘政府官员的亲属是获得政府控制的稀缺资源的一种非常有用的方式。

综上所述,增聘前任政府官员或是现任政府官员的亲属是在转型经济中缓解压力和获取资源的一种有效途径。但是,增聘这些与政府官员有深厚渊源的人作为TMG成员并不是增聘政府官员的唯一途径。企业还可以说服他们加入董事会(Pfeffer,1974)。那些非前任政府官员或现任政府官员亲属的管理人员也可以通过与政府官员保持很好的联系(Peng和Luo,2000)来加强与政府官员之间的关系。

然而,相比增聘与政府官员有深厚渊源的人作为TMG成员而言,其他类型的增聘战略对策可能成效较低。作为TMG成员的增聘人士将比作为董事会成员的增聘人士更能将自己与企业视为一体,因为作为董事会成员的增聘人士会将在企业内的职位视为一份兼职(Higgins和Gulati,2005)。此外,如果管理人员自身并没有与政府官员拥有较深的渊源,那么通过维持两者之间的关系也不一定足以使企业获得稀缺资源。从某种程度上来说,几乎所有转型经济中的管理人员都知道与政府保持良好关系的重要性(Peng和Luo,2000),因此他们都会直接或间接地与政府官员建立一定关系。而政府官员更容易被自己相信的人(比如说与自己渊源较深的人)所说服。

### 三、增聘战略对策对企业绩效的影响分析

#### (一)增聘战略对策对企业绩效的促进作用

在转型经济中,增聘与政府官员有深厚渊源的人士作为TMG成员可以从以下几个方面提高企业的绩效。

首先,如上文所述,这些有社会资源人士可以缓减来自政府的压力,并可获得由政府官员所控制的稀缺资源。在转型经济中,政府的任意干预对企业来说仍然是一种不变的威胁(Nee,1992),如果管理人员自身与政府官员拥有较深渊源,那么对企业来说,将更方便与政府进行沟通。至少,政府官员不会来找企业的麻烦,因为他们知道这样做会损害他们与这类管理人员之间的关系。另外,政府官员在配置资源和批准项目方面仍拥有相当大的权力(Li,2005; Peng 和 Luo,2000),这些增聘的有社会资源人士可以因此为企业获得稀缺资源、赢得合同等等。

其次,与政府官员有深厚渊源的人士通常也会与政府以外的有社会资源人士保持联系。例如,一个曾管理某一行业的前任政府官员非常可能与该行业的供应方、买方以及竞争对手都保持联系,因为这些人之前也在努力与该行业的管理部门保持良好关系。同理,对于前任的各级政府官员以及监管支持机构的官员来说,这一点也是适用的。这些关系对于企业的成功非常重要,因为与供应商保持良好关系可以为企业带来高质量的投入品,与买方的良好关系可以提高企业顾客的忠诚度,而与竞争对手保持关系则可以促进企业间的协作(Peng 和 Luo,2000)。这些关系是非常宝贵、非常独特也是无形的社会资本,而且是竞争优势的来源(Tsang,1998)。

再次,增聘这类人士还可通过传递一种受保护的、合法的信号来提高企业绩效。Spence(1973)认为,如果在一个有多种商品的市场或准市场(quasi-market)中买方在购买时通常不能确定商品的价值,并且买方在进行购买时能够了解商品的一些外在特征,那么这种市场或准市场都可以看作是信号传递的模式。当市场机制和市场支持机构不发达时两种情况都可能发生(Peng,2003)。Oliver(1991)指出,与政府官员有深厚渊源的人士可以向企业外部传递一种信号。一方面,通过增聘这些有社会资源人士,企业可以使竞争对手、潜在进入者或者监管机构认为企业是受有关政府官员所保护的,从而减少来自他们的威胁。另一方面,增聘这些有社会资源人士可以使消费者、供应商和投资者更加相信企业的合法性。根据 Higgins 和 Gulati(2005)的研究,投资者会将企业 TMG 成员的背景看作获取合法资源的信号,而合法资源的获取意味着企业可以提高技术和营销能力。同理,消费者和供应商也会看重企业 TMG 成员的背景。

综上所述,增聘这些有社会资源人士可以给企业带来稀缺资源、宝贵的关系以及组织的合法性,同时也能缓解由政府、竞争对手和潜在进入者所造成的压力,从而提高企业绩效。并且,在 TMG 成员中,这些有社会资源人士越多,则企业绩效可能越好。进一步看,现有的对于管理人员与政府官员之间关系的研究通常是将管理人员与所有的政府官员的关系同样看待(Peng 和 Luo,2000; Li,2005)。而实际上不同的 TMG 成员可能与不同级别的政府官员拥有关系,他们对企业绩效的贡献也会不同。例如,在转型经济中,企业与一个省级领导拥有的关系或许比与一个市长拥有的关系更为宝贵,因为省级领导控制了更多的稀缺资源,能对企业的运作产生更大的影响。所以, TMG 成员与更有影响力的政府官员拥有关系,企业绩效可能更好。

## (二) 增聘战略对策的不利影响及调节权力的作用

由于 TMG 成员占据了企业的高层职位,因此那些与政府官员有深厚渊源的增聘人士通常也在企业中拥有很大的权力,甚至可以参与战略决策(Finkelstein,1992)。但是,这些 TMG 成员可能会给企业绩效带来损害,因为他们可能缺乏做出正确战略决策的能力和意愿,从而造成企业战略决策过程中的冲突。

这些与政府官员拥有深厚渊源的人士可能缺乏做出正确战略决策的能力,是因为他们的主导逻辑不同于商业运作所需要的方式。所谓主导逻辑是指“在一个企业中实现目标和做出决策的思维集合、世界观或是商业和行政手段的概念化”(Prahalad 和 Bettis,1986)。单个管理人员的主导逻辑对战略的形成有很大影响。在做出战略选择时,管理人员会面临一系列的挑战,例如信息超荷、信息不明以及目标不同等(Hambrick 和 Mason,1984)。因此,高层管理人员在做决策时并不一定是理性的,而是通过其主导逻辑来自动过滤和解释周围的环境因素。高层

管理人员的主导逻辑主要基于过去的经验形成,因此很难改变(Palahalad 和 Bettis,1986),所以,TMG 成员中增聘的有社会资源人士的主导逻辑可能会以下面两种方式损害企业的绩效。

首先,与政府官员有深厚渊源的管理人员缺乏为企业运作做出战略决策所必需的主导逻辑。对于那些曾经是前任政府官员的人来说,他们的主导逻辑是基于政府工作形成的,但是管理一个政府部门与管理一个企业是很不相同的。政府官员很少关注组织的利益,而这却是大多数企业的根本目标。作为政府官员亲属的管理人员也会缺乏这种主导逻辑,因为他们往往没有管理经验。正如 Xin 和 Pearce(1996)所指出的,在中国,很多企业甚至会聘请高中毕业生作为管理人员,仅仅因为他们是政府官员的亲属。

其次,由于这些与政府官员有深厚渊源的管理人员的主导逻辑不同于,甚至完全相反于熟悉企业管理的管理人员的主导逻辑,因此这两类人在做战略决策时可能会发生冲突。结果,聘请主导逻辑不同的管理人员的企业可能不能及时、适当地对环境变化做出反应(Carpenter,2002)。

我们也可以运用关注基础理论来分析这一问题。关注基础理论认为“决策者做什么取决于他们关注什么样的问题和答案”(Ocasio,1997),而管理人员关注什么则部分地取决于决策者的背景(Cho 和 Hambrick,2006)。由于那些与政府官员有深厚渊源的 TMG 成员没有商业背景,因此他们很少关注商界事务,对商业威胁和机会很不敏感。

那些与政府官员有深厚渊源的 TMG 成员可能也没有做出正确战略选择的动力。前文已述及,他们与所处行业的有社会资源人士渊源较深,因此拥有宝贵的社会资本(Peng 和 Luo,2000)。因而他们不会有很大动力去关注周围环境并调整自己去适应商业逻辑,因为在社会资本尤为宝贵的转型经济中,他们很容易在同一个行业中找到一份工作。

至此,我们可以看出,增聘与政府官员渊源较深的人士对企业来说是一把双刃剑。企业可以因他们能获得稀缺资源、与有社会资源人士保持联系和帮助企业获得合法性而获利,也可能因为他们做出错误战略选择而受损。

但是,他们对于企业绩效的损害可以通过限制他们在战略决策方面的权力而减少。Finkelstein(1992)将权力定义为“施加个人意愿的行为能力”。TMG 成员的权力在做战略决策时起着关键作用,而其中部分成员比其他成员拥有更强的话语权,因此他们的意见将对企业的战略选择和绩效产生更大的影响(Finkelstein,1992; Hambrick,2007)。实证研究也支持了这一论点,如果将 TMG 成员的权力分配纳入考虑当中,那么他们的背景和个性将更能决定战略结果(Finkelstein,1992; Pitcher 和 Smith,2001)。因此,与政府官员有深厚渊源的人士对战略决策的不利影响可以通过约束他们参与战略决策的权力来最小化。只要权力是有限的,那么这些 TMG 成员的数量对企业绩效的积极影响仍然存在。同样,适度调节权力也会使得这些人士的权力对企业绩效的促进作用仍然存在。

#### 四、结语

本文主要研究转型经济中增聘战略对策对企业绩效的影响。Oliver(1991)认为增聘战略对策能够缓和制度性压力,而本文从理论角度分析论证了增聘战略对策如果运用得当,可以为企业获得更多稀缺资源、增加合法性、缓解各方压力,从而提高企业绩效。如果一个企业中作为 TMG 成员的这些有社会资源人士的权力是有限的,那么这个企业将会获益更大。

本文的不足之处在于,一方面,在考虑所谓有社会资源人士时,只涉及了与政府官员拥有渊源的情形,但在实际生活中,还有很多其他组织会给企业施加压力,例如一些非政府组织可能会游说企业去承担社会责任,等等。

另一方面,本文只是从理论上分析了增聘战略对策,而没有对其进行实证检验。未来的研究可以朝着这两个方向继续深入。

#### 参考文献:

- [1] Oliver C. Strategic responses to institutional processes [J]. *Academy of Management Review*, 1991(16).
- [2] Peng M W, Heath P S. The Growth of the firm in planned economies in transition; institutions, organizations, and strategic choice [J]. *Academy of Management Review*, 1996(21).
- [3] Peng M W, Luo Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro - macro link [J]. *Academy of Management Journal*, 2000(43).
- [4] Pfeffer J, Salancik G R. *The external control of organizations* [M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [5] Li J J. The formation of managerial network of foreign firms in China; the effects of strategic orientations [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005(22).
- [6] Tan J J, Litschert R J. Environment - strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry [J]. *Strategic Management Journal*, 1994(15).
- [7] Finkelstein S. Power in top management teams; dimensions, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1992(35).
- [8] Hambrick D C. TMCs: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1994(6).
- [9] Peng M W. Institutional transitions and strategic choices[J]. *Academy of Management Review*, 2003(28).
- [10] Granovetter M. *The strength of weak ties*[J]. *American Journal of Sociology*, 1973(78).
- [11] Xin K R, Pearce J L. Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support [J]. *Academy of Management Journal*, 1996(39).
- [12] Pfeffer J. Co - optation and the composition of electric utility boards of directors[J]. *Pacific Sociologic Review*, 1974(17).
- [13] Higgins M C, Gulati R. Stacking the deck; the effects of top management backgrounds on investor decisions [J]. *Strategic Management Journal*, 2005(27).
- [14] Nee V. Organizational dynamics of market transition; hybrid firms, property rights, and mixed economy in China [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992(31).
- [15] Tsang E W K. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China [J]. *Academy of Management Executive*, 1998(12).
- [16] Spence M. Job marketing signaling[J]. *The Quarterly Journal of Economics*, 1973(87).
- [17] Prahalad C K, Bettis R A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance[J]. *Strategic Management Journal*, 1986(7).
- [18] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984(9).
- [19] Carpenter M A. The implications of strategic and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2002(23).
- [20] Ocasio W. Towards an attention - based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1997(18).
- [21] Cho T S, Hambrick D C. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation [J]. *Organization Science*, 2006(17).
- [22] Hambrick D C. Upper echelons theory: an update [J]. *Academy of Management Review*, 2007(32).
- [23] Pitcher P, Smith A D. Top management team heterogeneity; personality, power, and proxies [J]. *Organization Science*, 2001(12).

责任编辑:姚望春