

外部资源利用和中小企业成长能力演化机理

汪陈友

(淮南师范学院 经济与管理学院,安徽 淮南 232001)

[摘要]中小企业在推动我国经济转型和供给侧改革方面的作用不可替代,现实问题是我国中小企业面临着广泛的资源约束,因此强化对外部资源的获取和利用能力极其重要,尤其是互补性和关键性外部资源的获取和利用。在对外部资源进行分类的基础上,凝练出网络化嵌入、合作式集群和用户参与三种外部资源的利用方式。然后,通过建立SLIC分析模型概括出中小企业将外部资源演化成自身成长能力的分享机制、学习机制、整合机制和协同机制。逻辑上,分享机制和协同机制重在对外部资源的合理选择,学习机制和整合机制意在生成动态创新能力,形成持续竞争优势。最后选取科技型、制造型和服务型的中小企业各一家分别对其成长过程中的外部资源利用和能力演化机制进行文本检验分析。

[关键词]中小企业;外部资源;成长能力;演化机制

doi:10.3969/j.issn.1673-9477.2021.03.004

[中图分类号]F276.3

[文献标识码]A

[文章编号]1673-9477(2021)03-021-09

在促进我国经济转型和推动供给侧改革方面,中小企业以其高就业吸附性和高创新成长性发挥的作用日益凸显。大量研究表明,中小企业在国民经济发展中的作用是不可替代的^[1],而中小企业天生的小的劣势和新进入缺陷^[2]使其广泛面临着资源约束,更容易受到外部不利环境和形势的冲击。据工商总局发布的报告显示,2000年以来,国内企业成立后的第5年累计存活率为68.9%,仅有约50%企业能存活8年以上。企业存活率与规模成正比,即企业规模越大,存活率越高^[3]。由于中小企业规模较小,可支配的资金量也较小,在信用等级以及由此决定的融资渠道、融资规模以及融资成本选择上都处于劣势,对优秀的人力资源缺乏吸引力,不利于招聘到优秀的各类人才。另一方面,对于新创的中小企业,存有资源缺乏、能力限制、市场准入、组织合法性等诸多问题和障碍,形成新进入缺陷。种种资源约束使得中小企业的存活率相对较低,并且这些资源约束是广泛存在的,并且很难在实际运营中完全消除。因此,对于任何一个期望持续成长的中小企业来说,认清自身所存在的资源约束以及哪些资源对企业成长具有战略意义这一点极为重要。即在中小企业内部,资源约束难以从根本上突破小的劣势和新进入缺陷的条件下,在经济全球化带来的竞合关系越来越普遍深入的背景下,中小企业应该强化对外部资源的利用,以促进其自身的成长。

一、文献回顾

在资源约束方面,研究人员进一步区分了内部资源约束和外部资源约束。最初的研究主要是集中在中小企业的内部资源约束上,特别是,资源基础论强调内部资源对企业持续竞争优势的关键性作用^[4-6],因而在战略选择上也是倾向于就如何获取并利用内部资源提出主张。当然,资源基础论者也承认企业不必自己拥有这些资源。内部资源约束表明中小企业独自占有和利用的有形和无形资源不足,如现金、现金流、存货和应收账款等这类资金的缺乏^[7]、技能熟练优秀员工的缺乏、生产工艺和生产设备或产品的缺陷、研发力量弱、品牌不强、组织学习能力不足等。这些约束影响中小企业的效率供给,因而也可简单化看成供给约束。外部资源约束表明中小企业不完全占有但却可以利用的外在资源不足,如客户需求不足和客户关系维护不佳、贸易联系不紧密、社会网络不发达、产业链不协同、外部融资困难和对人才吸引力不够等。这些约束影响中小企业产品在市场上需求度的需求度,因而也可简单化看成需求约束。研究指出,资源约束对创造力、机会识别和创新绩效的影响是多重的、混合的^[8],但显而易见,中小企业的内外资源约束是普遍共同的,其影响机制与选择策略还需要更多的研究加以厘清。

相较于大企业,中小企业使用更多的内部融资

[投稿日期]2021-08-10

[基金项目]教育部人文社会科学规划基金项目(编号:15YJAZH087);安徽省教育厅人文社科重点项目(编号:SK2018A0502)

[作者简介]汪陈友(1976-),男,安徽怀宁人,副教授,研究方向:中小企业成长和创新。

资源^[9-10]。然而,随着中小企业要素资源约束的不断增强,外部资源利用作为中小企业实现稳健成长与提高创新能力的新方式正引起越来越多的国内外研究者的关注。尤其是中小企业在出现资源瓶颈,且短期内难以依靠内部积累提高资源存量时,通过整合外部资源是企业提高创新能力、实现快速成长的捷径。Jarillo^[11]实证研究表明高成长的中小企业采用了更多的外部资源。在信息技术的高速发展与应用形势下,企业的竞争力越来越取决于企业内部边界之外的能力,企业应适时与其外部拥有重要资源的市场主体进行合作。Hessels 和 Parker^[1]认为拥有非正式合作关系和国外供应商与需求约束型企业的营业额增长呈正相关,而拥有非正式合作关系与技能约束型企业的就业增长呈负相关。还有其他研究集中于识别外部资源在中小企业创新中的作用,如研发外包^[12]、客户输入^[13]以及合作网络^[14-15]等。同样,外部资源的发掘与利用在促进中小企业形成持续动态能力方面愈发重要。刘力钢等(2017)研究发现知识共享在社会资本与技术动态能力之间起完全中介作用,在认知资本和关系资本与市场动态能力之间起完全中介作用,在结构资本和市场动态能力之间起部分中介作用^[16]。这期间,知识及其学习机制指导开发动态能力,并成为资源获取、重构和集成的路径依赖基础。以上文献清楚表明外部资源利用对企业竞争力、创新和持续动态能力等方面的重要性,然而在外部资源的利用方式和选择上学者各有侧重,未形成一致性看法,外部资源利用实际产生的效果仍缺乏更多的实证检验研究。

从资源的属性看,早期学者将企业资源分为金融资源、物质资源、技术资源、人力资源、声誉资源、法律资源、组织资源(内部控制和管理,组织文化等)、信息资源和关系资源(与竞争者、供应商和顾客等的关系)^[4-5]。另一种是将资源分为有形资源与无形资源。像资金、实物资产、人力资源显然为有形资源范畴;声誉、专利与商标、组织文化、技术诀窍、知识等则表现为无形资源范畴。其中一种有趣且促人深思的见解是,Hall^[17]将无形资源进一步分为无形资产和能力,无形资产包括法定资产(合同、许可、专利、商标、版权等)和非法定资产(声誉、供应商网络、数据库等);能力包括员工和经理所具有的诀窍或专门技能以及反映企业对质量和学习能力态度的组织文化。无论是有形资源还是无形资源,中小企业都有从外部获取的可能。

再次从资源与企业隶属关系上将资源分为内部资源和外部资源。当然,内外部资源同样也蕴含着

以上资源属性,比如有些资金资源是内部积累的,而另一部分资金资源则是从外部获得的,如股权融资;再比如声誉原本是属于内部资源,但在合作框架下,一个中小企业可以利用其他大企业的声誉资源为己所用;类似商标与专利这样的法律资源可内部产生,也可通过许可方式从外部获取;而组织文化通常是被理解成内部资源,但通过学习机制一定程度上也是可以借鉴其他企业的优秀组织文化的。凡此种种表明,不管对中小企业的资源做何种分类,并不意味着中小企业需要拥有所有资源,更重要的意图是让中小企业从中区分出关键性资源,也即是确定中小企业持续成长进而形成竞争优势的资源。

二、外部资源类型

以下就中小企业可利用的外部资源做出选择性分类,以便接下来更好地探讨外部资源的获取与利用方式,挖掘外部资源与中小企业成长能力的演化机理。

(一) 互补性外部资源与替代性外部资源

企业运用的资源各有其属性,属性不同,资源之间表现出来的关系自然不同。从资源的相互关系来看,可以将资源分为互补性资源与替代性资源。对此,不同学者因为视角不同,各有各的看法。Teece^[18]基于价值链视角认为相对于技术创新活动而言,价值链上的制造、分销、配套技术和售后服务都是实现技术创新价值的互补性资源。这一最先提出的关于互补性资源的认识是着眼于从企业内部界定资源的互补特性的,它体现了企业的技术创新资源与互补性资源的相辅相成,尤其凸显了有价值的、不可复制的专业化互补性资源对创新产品商业化的重要性。Hess 和 Rothaermal^[19]根据资源在价值链上的位置来判断是互补还是替代性资源,那些位于同一位置的资源存在替代关系,处在价值链相关联的不同位置的资源存在互补关系。两种或两种以上资源的相互适应程度,以及它们结合所产生价值的高低程度反映出互补性大小^[20]。将以上分析引入到企业内外资源的相互关系层面,则可以认为互补性外部资源与企业内部其他资源配合使用能产生大于资源单独使用各自所产生的绩效总和;亦或是,没有外部资源的配合使用,企业无法利用现有的资源完成相应活动。比如,两家企业基于产业链上的合理分工,使得分工后投入资源的收益超过未做分工时的各自所投入的资源收益之和。而替代性外部资源表明一旦发生替代,则显示外部资源在成本、产出、技术、效率等方面

优于企业内部相同位置的资源。比如,比内源融资更优惠的外部融资安排;聘用更高能力的外部经理人;引入外来技术进行技术改造;借鉴外部新组织模式等。

(二) 市场外部资源与非市场外部资源

根据是否存在市场交易原则,可以将外部资源分为市场外部资源与非市场的外部资源。基于市场交易的外部资源需要从企业外部购买或租用,或与其他企业实现战略联合而得到,企业为此需要付出一定的成本,因而通常是有偿性的;基于非市场交易的外部资源则是可以无偿获取或无偿分享、主动学习而得到的企业外资源。比如,购买技术或先进生产设备、引进专利和人才、依托企业外部营销渠道、特约售后服务机构、贸易联系、商标和品牌许可、委托生产、商业咨询等都是基于市场交易活动的外部资源利用;而来自地方政府的研发补贴和税收优惠、政策信息公开、开放式行业论坛讲座、许可证、产学研合作、社会关系等则是非市场交易背景下的外部资源利用,其中很多是无偿的,或无需显性成本的。通常来讲,无偿性的外部资源一般对中小企业的核心能力形成不构成决定影响,但在不断变化的市场情势下,仍然能够改善企业的组织文化和本地化的专业知识,帮助确立企业的长期发展方向,减少企业的不合规成本和不确定性损失,提高企业管理人员的品牌认知和经营管理经验、获得补充性的资金和技术支持等。相反,通过市场交易获取外部资源针对性更强、效率更高,甚至可以获得企业成长的关键性外部资源。然而在中小企业面临内外资源约束的情况下,纯粹购买外部资源的成本过高,不适宜大多数中小企业的外部资源利用情形。企业间建立起基于产品研发、技术支持、许可经营、合资合作生产、资金资产注入、分销渠道、物流与服务网络等环节的相互合作却是一种可建议的利用外部资源方式。如,企业间的战略联盟;与上下游企业的长期合同;与行业龙头企业的贸易联系;引入关键性技术或合作开发新技术;产业链互补等。

(三) 关键性外部资源与通用性外部资源

企业资源基础论认为,企业拥有的有价值的、稀缺的、难以模仿和不可替代的(valuable, rare, difficult-to-imitate and non-substitutable, VRIN)异质性资源是企业竞争优势的来源^[4-5]。有了这些VRIN特性,中小企业得以区别于其他竞争者,并借此获得长期利益。所以具有这些特性的资源是中小企业应关

注利用的关键战略资源。具体来说,企业的关键性资源至少包括拥有发现并能组织实现某一市场获利机会的企业家;某种能带来巨大商业利益的技术;在资本稀缺的环境中拥有大量货币资本的所有者;拥有能带来大量商业机会的特殊社会关系的人;知名商标的所有者;营销渠道和营销体系的管控能力^[21];能够保证不断革新的核心技术和人才储备。很显然,由于关键性资源对一个企业持续竞争优势极为重要,从外部获取关键性资源难度极大,甚至是不太可能的。比如,可口可乐和云南白药的配方,其他公司没有可能得到。而中小企业规模小,它们在获得确保其竞争力所需的关键性资源方面受到限制就更普遍了。相反,通用性外部资源则是相对于企业的关键性资源和战略核心资源而言,一般不具备通过竞争优势、可模仿性、持续受益、专用性和替代性等测试的条件,一般起到补充现有资源不足的作用,因而从外部获取的难度要小得多。

三、外部资源利用

厘清了外部资源的类型后,探讨资源的外部利用方式和途径便自然成为应有之义。这里,主要围绕以下几个关键性方面来论述外部资源的利用方式和途径。

(一) 网络化嵌入

这里的网络是指中小企业与其外部经济活动主体之间的关系。比如:与供应商、经销商、用户、竞争者、政府、社会团体等之间的关系,这些关系可能是正式的,有固定的组织和名称,定期或重复性开展活动等;亦或是非正式的交流、理解和信任关系。嵌入这一关系网络以及嵌入的程度影响着中小企业对外部资源的识别、利用以及学习方式。网络嵌入又分为结构嵌入和关系嵌入两个维度^[22]。其中,结构嵌入强调中小企业在网络关系中所占的位势;关系嵌入意图在网络关系中占据某个位置,以增进理解和信任关系^[23]。Haase et al.^[24]的实证研究表明,中小企业之所以嵌入社会网络,与其向更多的潜在客户提供服务的可能性有关。广泛的、多样性的和动态的网络可以为创业者提供更多的获取创业资源的渠道。中小企业可以利用贸易展览会来嵌入全球产业价值链网络以克服其全球化过程中面临的资源约束^[25]。新创企业网络也不同于大企业以市场化交易关系为主的网络。网络视角下的创业研究表明,大多数快速成长企业的交易关系具有相当强的社会化网络特征,它往往是以创业者人际关系为基础迅

速构建、拓展和积累而成的一种企业间网络关系^[26]。胡国晖等(2019)研究发现,银企关系能够显著提高企业信贷可得性,在我国,银行在给中小企业放贷时仍存在“小银行优势”现象^[27]。面对当前全球市场的复杂多样的动态变化,中小企业必须与国内外其他企业建立起广泛而又持续的联系。这种贸易联系可体现为以下两种形式:分包与外包。分包利用主承包合同的市场贸易机会,使中小企业也有机会获得自身不能独立承担的市场业务,拓展了企业的对外贸易联系;外包是利用外部的资源为企业内部的研发、生产、营销等经营活动服务,有助于中小企业动态地配置自身与其他企业间的功能与服务。

(二) 合作式集群

合作是中小企业克服资源约束的最有力方式之一。企业以集群的形式联系在一起,正好提供了一种有效的外部资源合作方式,它将许多原本无法组织起来的一直处于闲置状态的各种要素有效组织起来,并将这些要素以更快的速度、更低的成本提供给集群内的企业,降低了集群内企业资源获取和资源转换的障碍^[28]。在我国,企业从集群中获得的外部资源有政策资源、基础设施资源、信息资源、声誉资源、资本资源和人力资源等,并且通过合作式集群来获取的这些资源具有显著的可获得性、成本优势和便利性。新创企业面临着资源、技术缺乏等新进入缺陷,可以依靠合作集群中其他企业的互补性外部资源,因而它更倾向于通过蕴含学习的合作来降低交易成本,提高合作效率。Hoang 和 Antoncic^[29]发现,由于资源的缺乏,新创企业会以联盟的形式寻求与其他企业建立互补性组合,从而借助依托信任的共同治理机制,即联盟中利益相关者的治理消除委托代理问题。当前,外生型产业集群通过招商引资在各地迅速成长,本土中小企业可通过提升管理能力、积累关键资源、增强学习和吸收能力,积极嵌入外生型集群网络,提升竞争优势,实现快速成长^[30]。

(三) 用户参与

用户能够为中小企业提供他们对产品和服务的功能性偏好信息和消费感受,这是企业提升其产品和服务能力以及市场管理能力的重要资源,也是避免中小企业遭受需求约束的重要手段。有研究指出,在整个关系网络中,中小企业与用户的联结是最紧密的,说明广大中小企业在市场经营的导向下,主要精力在于维护现有产品的经营,维持和扩展与客

户的经营性联结^[31]。这从另一个侧面反映了中小企业主要依靠市场需求拉动创新。有了用户的参与,企业可以获得来自产品使用者的用后评价、未来期望甚至创新性点子等,它们对于中小企业来说也是外部资源,因为它们对中小企业的产品革新^[32]、开发成本、上市时间、产品可靠性^[16]、库存周期、市场声誉都是非常有益的。实际上,产品革新根植于生产者与用户的交互作用。相较于大企业,中小企业通常缺乏内部资源,因而与客户的互动、向用户学习有利于中小企业提高革新速度、减少新产品开发过程中的不确定性^[33]。

四、成长能力演化机理

一个企业的竞争力范畴主要包括产品、技术、研发能力、营销、品牌、人力资源、服务以及组织管理等。很明显,没有哪一个企业能同时具备以上所讲的全部竞争力优势。通常情况是,不同企业往往在不同的方面体现其竞争优势,同一企业在不同阶段竞争力也会发生变化。Rangone^[5]在中小企业持续竞争优势模型中提出了三种基本能力:革新能力,生产能力和管理市场能力。Zollo 和 Winter^[34]指出动态能力是通过三种机制的共同演化而发展起来的,这三种机制分别是过去经验的隐性积累、知识表达和知识编码过程。即使许多学者对中小企业成长能力的内涵分析演绎不同,但成长能力的内涵都能归结到动态创新能力和持续竞争优势这两方面。作为资源缺乏的中小企业,可以根据行业特点、自身实力、市场定位、战略目标等选择提升竞争力的要素,因地制宜,因时立势,打造动态创新能力,掌握持续竞争优势。围绕这一目标,以下意图从一个 SLIC (Sharing-Learning-Integration-Collaboration) 分析框架来探讨外部资源利用与成长能力的互动演化,如图 1 所示。这一分析框架旨在确立一个完整的“资源利用—演化机制—成长能力”中小企业成长演化过程,具体来说,在中小企业明确所需的外部资源后,依托网络嵌入、产业集群和用户参与等方式获取各类型外部资源,通过分享机制、学习机制、协同机制和整合机制等来实现外部资源的合理运用和中小企业成长能力的演化生成。

(一) 分享机制

现实中,企业与供应商、经销商、用户、竞争者、政府、社会团体等外部主体的广泛联系会逐渐呈现出网络化特征,网络结点的力度和联结的密度决定了企业融入的社会网络化强度,网络中资源的配置

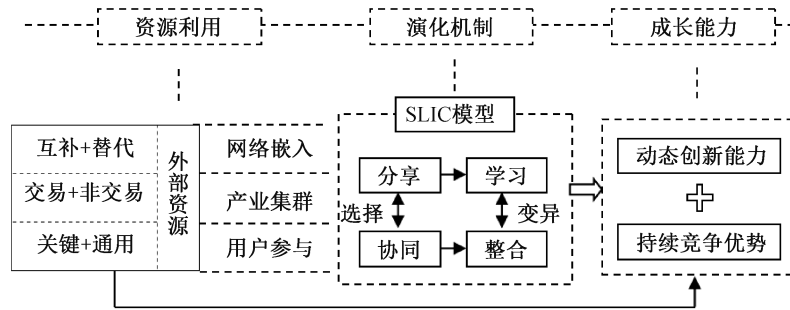


图1 外部资源的利用与演化机制过程

集中度与分布广度也由此决定。不管是围绕代表性中小企业形成的单中心的资源配置网络结构,还是围绕某一产业或区域形成的多中心的资源配置网络结构,就知识、信息、组织文化、社会关系、公共资源等方面都存在不同程度的相互分享机制。分享机制拓宽了资源的广泛利用,节省了资源的利用成本,降低了资源利用的风险,强化了中小企业的成长能力基础。例如,非竞用性和弱排他性的知识性和信息资源扩大了资源的使用范围,提高了资源的利用效率;强排他性的知识产权和许可权分摊了资源的开发成本,分担了资源的开发风险。

(二) 学习机制

另一方面,学习机制直接影响了能力生成效率和动态创新能力。March^[35]提出利用式学习和探索式学习这两种不同的学习方式,其中利用式学习是稳定和效率导向,旨在减少变异;而探索式学习是冒险和实验导向,旨在寻求变异。中小企业既要通过利用式学习巩固现有经营活动的利润,又要通过探索式学习寻求新技术、新业态和新市场以确保未来的长期收益^[23]。就学习的对象来说,企业可以嵌入组织网络向其他经济主体学习以提升效率、可以向集群内其他企业开展合作式学习以增进相互间协同,亦或直接向用户学习以适应市场。很多研究结论都表明,学习机制促进了外部资源演化为内部成长能力^[36]。对比分享机制与学习机制,一般来说,分享机制先于学习机制发挥作用。但前者网络结点间联结程度不深,学习的难度不大,采用利用式学习即可。更重要的是,学习机制在分享机制的基础上着眼于探索式学习,挖掘内外资源的组合方式和效率,提升持续竞争优势。

(三) 协同机制

协同机制指的是相互联系的经济主体和非经济主体围绕一个共同目标建立起的协调合作实践和流程,以实现共同利益。为达成长效协同机制,主体之

间应进一步就协同的形成机制、实现机制、激励机制和约束机制做出规范性安排。协同的形成机制和实现机制侧重于协同的流程化和规范化,旨在提高协同效率;协同的激励机制和约束机制有利于增强协同机制的粘性和可靠性。就协同发生的领域来看,可以区分出生产协同、产销协同、创新协同、管理协同等。从中可以看出,产业链条上的各环节均存在企业可以利用的外部资源。通过网络嵌入、合作式集群,以及用户参与等外部资源利用方式,企业与外部市场和非市场主体逐步建立起制造环节产业链、技术合作开发链、人员流动链、信息传递链、资本融通链、政策咨询链和项目合作链等,并依托这些链条选择合乎要求的外部资源,实现内外资源在各层面上的协同,提高动态创新能力,增强竞争优势。

(四) 整合机制

长效协同机制的深化结果之一就是整合机制的出现。整合的难度高于协同的难度,一般可表现为主动整合和自然整合,主动整合对决策能力和资源统筹能力要求很高,风险也高;自然整合是建立在内外资源有充分协同的基础上,更接近于市场化的自然选择,其对资源的流动性、信息的完备性要求很高,所需时间更长,显性成本与风险较小。企业内外资源的整合一定是建立在互惠互利的基础上,关键性外部资源和互补性外部资源很大程度上凸显整合的必要性和重要性,对通用性外部资源和非市场交易外部资源的整合补充了内部资源的不足。在对技术资源进行整合时,要注重核心技术、设备与人员的合理运用,以此为主线确定整合方法,以协同创新能力的生成为判定标准;进行管理组织和文化整合时,要防止和降低企业间文化冲突,充分利用现有组织资源和知识,加强自组织力的培育,建立起“规范化、柔性化”的自运转型管理体制;在对生产和营销资源进行整合时,以生产效率和营销渠道优化为立足点,建立风险控制和整合反馈机制,促成资源整合转化为持续竞争优势。

总结以上 SLIC 演化分析框架(如图 1),可以发现,分享机制和协同机制重在选择,即对外部资源的合理选择,形成对内部资源的合理补充,并提高现有资源的生产率和收益率;学习机制和整合机制旨在变异,即通过这两种演化机制,推动中小企业生成动态创新能力,形成持续竞争优势。

五、案例文本检验

为呼应上文理论论述,下文将分别选取科技型、制造型和服务型的中小企业各一家,意图对它们成长过程中的外部资源利用方式和成长能力演化机理进行文本检验分析。文本检验过程遵循的是“资源利用—演化机制—成长能力”分析逻辑,其中,资源利用检视了三家企业实际使用的外部资源和具体利用方式,演化机制反映的是三家企业将外部资源转化为自身成长能力所使用的演化机制及其效果,企业概况部分反映的是三家企业的成长能力现状。文本分析所依据的材料来源于上市公司年报、企业官网信息、权威媒体报道以及个人实地调查等渠道。表 1 简要概括了三家企业的能力成长概况及背后依据的外部资源分析要素。

HD Technology 主要生产零损耗深度限流装置、消弧类产品、大容量高速开关类产品、过电压保护器类产品等,产品同行业竞争激烈。为此,公司从合法化入手开始建立生产的关系网络结点。成立之初,即获得 ISO9001:2008、ISO14001:2004 及 OHSMS18001:2001 质量管理体系认证。随着合法化认证和关系网络结点的确立,公司开始扩大与外部经济主体的联系,以克服公司存在的外部需求约束。虽然公司是技术型企业,可靠的客户体系仍然是公司的关键性外部资源。为此,公司通过与国内外企业建立贸易联系,密织自身在关系网络中的结点强度,将自身生产的消弧装置、大容量高速开关装置、过电压保护器等产品与国内大、中型开关厂进行配套,广泛运用于铁路电力、石油化工、煤炭冶金行业内的大型企业,并配套出口到东南亚等国家。国家电网宁夏电力公司及其电力科学研究院是 HD Technology 公司的长期合作伙伴和用户之一。双方共同研制开发的一个应用项目荣获了 2015 年度国家电网公司科学技术进步奖一等奖。2017 年,双方又签订了一项科学技术项目合同。这一重要用户对公司技术和产品的深度认可表明,公司的产品具有显著的市场

表 1 案例企业能力成长概况与文本分析要素

企业代称与类型	企业概况	外部资源	外部资源利用方式	演化机制及效果
HD Technology (科技型)	成立于 2008 年,并于 2014 年在全国中小企业股份转让系统挂牌上市,主要从事过电压、过电流保护类成套设备及相关元器件的研发、生产、销售和服务,为客户提供保障供电高连续性、高可靠性的产品和系统解决方案。2015-2019 年间营业收入增长了 28.67%,毛利率年平均为 53.44%。	关键性外部资源;互补性外部资源;非市场交易的通用性外部资源	关系嵌入;结构嵌入;产学研;用户参与	分享—协同机制明显;学习机制突出
JK Printing (制造型)	成立于 2003 年,塑料彩印复合软包装专业供应商,主要为食品、药品、种子、日化用品等提供包装设计、制作和生产。2017-2019 年间营业收入增长了 35.09%,在 2020 中国印刷包装企业 100 强位列第 35 名,相比 2017 年提升 12 位次。	非市场交易的通用性外部资源;互补性外部资源;替代性外部资源	合作式集群;贸易联系;产学研	分享—学习机制较强;协同—整合机制弱
3S Co. Ltd (服务型)	成立于 2012 年,是以坚果、干果、茶叶、休闲零食等食品的研发、分装及销售为主的产业链平台型企业,目前业务范围已扩展至动漫、影视等领域。成立以来,销售收入年均增长 409.45%。	关键性外部资源	用户参与;关系嵌入;网络嵌入	学习—整合机制较强

注:三家企业的选取原则是类型不同,所在区域不同,在成立之初或现在仍符合《中小企业划型标准规定》(工信部联企业〔2011〕300 号)划定的中小企业标准。为保密起见,企业名称本文用字母缩写代替。

竞争优势。持续开展的这些合作联系正是借助用户参与这一方式获得了外部互补性和关键性资源,并快速转化企业的动态技术创新能力。同时,公司利用产学研合作,尝试建立起与外部主体的分享—协同机制。如利用本地高校和研究机构的关键性和互补性智力资源,增进企业内部的学习能力。公司与本地知名大学合作成立了“中压电网特种电器工程技术研究中心”,并得到省科技厅验收认证,同时与该大学合作建立了“大电流开断实验室”等研发机构。依托这两大平台,企业强化了生产关系网络中的位势,增强了技术创新能力,因而研究开发出更具竞争力的技术和产品专利。截至2019年12月31日,公司及子公司共拥有专利146项,软件产品证书34项。2019年度报告显示,公司研发费用占公司营业收入11.5%,较上年增加了34.24%。与外部主体在技术合作方面建立的长期合作关系和产学研平台的搭建不仅有利于现有高级科研人才的智力资源发挥,同时也为公司进一步利用其他外部智力资源奠定了重要基础。另外,在利用非市场交易外部资源方面,2017年公司获得市政府补助共计227万多元,其中自主创新类补助68.18万元,这些资金补充了企业的通用性资源。

JK Printing公司位于省级印刷包装产业示范园区,该公司是园区的龙头企业,2016年被评为中国包装行业四十强,2019年以年销售收入超10亿元进入中国印刷包装行业排行榜四十强。公司的龙头地位离不开对外部资源的持续有效利用。最典型的利用在于产业集群,它便利了企业获取政策与社会关系资源、基础设施资源、信息资源、声誉资源、资本资源和人力资源等,这其中很多是非市场交易的通用性外部资源,虽然对企业核心竞争力不构成决定性影响,但的确降低了企业的运营成本,并通过分享学习机制演化为企业成长能力和竞争优势。就现有产业示范园区来说,企业相互之间的协同整合机制还未有效建立,园区内企业同质化比较严重,产业链分工不足因而短小,数字包装印刷和相关设备发展滞后,个性化定制还面临成本和技术约束等,这也是园区整体发展水平仍处于初始阶段的主要原因。作为制造型企业,稳定持续的市场需求是企业竞争优势的重要体现,例如,JK Printing公司广泛建立长期稳定的外部贸易联系,以强化企业营销渠道体系及管控能力。其主要的食品包装合作企业有中粮集团、江苏上一道、恒丰食品、新良粮油等;药品包装合作企业有同仁堂、云南白药、悦康药业、安科生物、红日药业等;种子包装合作企业有敦煌种业、登海先锋、奥

瑞金种业、隆平高科、大北农等。另外,公司也有意加强校企合作,在新产品研发上与国内知名大学建立合作关系,同时还积极与地方高校合作,为在校学生提供实习、实践的机会。校企合作的开展利用了互补性外部资源,提升了企业产品技术革新能力,提高了在区域市场的企业声誉。而企业引进的无溶剂技术设备和电子轴高速印刷设备可以看作是市场交易下的替代性外部资源,这两大设备改进了原有的生产工艺,提高了产品的差别化程度和竞争优势。同时,借助全球性食品包装标准BRC认证,企业获得基于合法性的外部资源,并借此成功地将市场拓展到欧美、非洲、澳洲、东南亚的高端包装市场。

3S Co. Ltd是一家新兴的电子商务企业,其产品全面覆盖天猫、京东、苏宁易购等主要电商平台渠道。公司从五个人的创业团队,仅用五年多的时间就成为一家年销售额近70亿元的企业。快速发展离不开外部资本的多轮投入和公司开拓性地整合社会资源能力。成立以来3S通过4轮融资,拿到了来自IDG资本、今日资本、峰瑞资本共4.7亿的投资,这些外部资本的投入为公司快速发展提供了关键性外部资源,为公司在其后开拓性地整合内外资源奠定了基础;如打造线上线下融合,增强用户体验的线下店;强化企业萌文化,增强用户粘性而建立的萌工厂动漫文化子公司;全国十二个仓储物流中心以及三大配送中心的建设;建立各类自主品牌和海购平台等。这些发展历程显示了3S强大的对社会有效资源进行整合的能力。3S利用“互联网+食品”推动了农产品行业变革,有效地将信息化技术、动漫化品牌、数据化品质控制方式相结合,采用全新的商业模式和运营手法,打造了一家品质稳定、物流快速、品牌深入人心的电子商务企业。为做到这一点,3S通过结构嵌入和关系嵌入建立起与生产者的网络关系,通过用户参与获得产品创新和升级的思路,然后依托“云品控”平台和可追溯系统,把农产品的生产者 and 消费者连接起来,保证消费者的体验能及时反馈给生产者,倒逼生产者改善产品品质,从而更好地满足消费者。对于3S公司来说,消费者始终是企业成长中的关键性外部资源。3S极为鲜明的文化特征就是自始至终地专注于情感式的用户体验。可以发现,3S的客服体系开创了电商客服场景化的服务模式,重塑了消费者和企业的沟通语言和服务体系。消费者的线上线下体验、评价和活动参与等为3S开辟了学习新渠道和新模式,直接推动了产品创新和升级,同时带来巨大的用户和媒体流量。随着消费

者对产品形成消费粘性,企业品牌逐渐深入人心,于是“贴牌+销售”模式自然生成。借助专业化品牌的影响力,3S掌握了产品品质标准和交易规则的制定权,作为关键性外部资源的生产环节便被整合进3S的商业模式中来。由此,学习整合机制通过用户参与和网络嵌入得以形成,激发了3S在市场中的持续竞争优势。

综上所述,外部资源利用对于不同类型中小企业成长能力的不断提升起到了显著作用,这凸显了面临资源约束的中小企业利用外部资源的必要性和可行性。然而,以上三个案例分析也反映了以下基本结论:1. 不同中小企业因企业类型不同、发展阶段及目标不同和资源禀赋差异,在外部资源的选择和具体利用方式上会存在差异。为此,因地因时因势地多样化组合利用外部资源是必要策略。2. 不同中小企业对资源演化机制的选择一定程度上反映了其在外部资源利用中的位势。弱位势的中小企业倾向于利用分享和协同机制来克服内部资源约束,通过合理补充外部资源来提高现有资源的集成效率,强位势的中小企业倾向于利用学习和整合机制来积累关键性外部资源,推动自身生成动态创新能力,形成持续竞争优势。

参考文献

- [1] Hessels J., Parker S. C. Constraints, Internationalization and Growth: a Cross-country Analysis of European SMEs [J]. *Journal of World Business*, 2013, 48(1): 137-148.
- [2] Aldrich H., Auster ER. Even Dwarf Started Small: Liabilities of Size and Age and Their Strategic Implications [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1986, 8: 165-198.
- [3] 余瀛波. 小微企业存活率比“井喷”更重要 [N]. *法制日报*, 2014-07-28(6).
- [4] Barney J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [5] Rangone A. A Resource-based Approach to Strategy Analysis in Small-medium Sized Enterprises [J]. *Small Business Economics*, 1999, 12(3): 233-248.
- [6] King A. W., Zeithaml, C. P. Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 22(1): 75-99.
- [7] Bradley S. W., Wiklund J., Shepherd D. A. Swinging a Double-edged Sword: the Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth [J]. *Journal of Business Venturing*, 2011, 26(5): 537-554.
- [8] Burg E. V., Podoynitsyna, K., Beck L., et al. Directive Deficiencies: How Resource Constraints Direct Opportunity Identification in SMEs [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(6): 1000-1011.
- [9] Mandiefe S. P., Bafon, J. C. Determinants of Internal Resources of Small and Medium-sized Enterprises in Cameroon [J]. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2015, 2(9): 16.
- [10] Haase H., Franco M. What Factors Drive Performance of Small and Medium-sized Enterprises? [J]. *European Journal of International Management*, 2016, 10(6): 678-697.
- [11] Jarillo J. C. Entrepreneurship and Growth: the Strategic Use of External Resources [J]. *Journal of Business Venturing*, 1989, 4(2): 133-147.
- [12] O'Regan N., Kling, G. Technology Outsourcing in Manufacturing Small-and Medium-sized Firms: Another Competitive Resource? [J]. *R & D Management*, 2011, 41(1): 92-105.
- [13] Kuusisto A., Rieppula, M. Customer Interaction in Service Innovation: Seldom Intensive but Often Decisive. Case Studies in Three Business Service Sectors [J]. *International Journal of Technology Management*, 2011, 55(1): 171-186.
- [14] 陶秋燕, 孟猛猛. 网络嵌入性、技术创新和中小企业成长研究 [J]. *科研管理*, 2017, 38(S1): 515-524.
- [15] 刘畅, 于渤, 刘立娜, 等. 正式/非正式合作网络对中小企业创新绩效的影响研究 [J]. *研究与发展管理*, 2019, 31(06): 24-36.
- [16] 刘力钢, 刘建基. 大数据背景下科技型中小企业社会资本对动态能力的影响 [J]. *科技进步与对策*, 2017, 34(21): 64-72.
- [17] Hall R. The Strategic Analysis of Intangible Resources [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 13(2): 135-144.
- [18] Teece D. J. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy [J]. *Research Policy*, 1986, 15(6): 285-305.
- [19] Hess A. M., Rothaermel F. T. When are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(8): 895-909.
- [20] 苏云霞, 苏陶, 孙明贵. 互补性资产研究: 回顾及展望 [J]. *当代经济与管理*, 2013, 35(8): 1-7.
- [21] 李自杰. 娃哈哈达能之弈: 基于关键性资源动态演进的考察 [J]. *经济导刊*, 2008(21): 91-92.
- [22] Granovetter, M. Economic Institutions as Social Constructions: a Framework for Analysis [J]. *Acta Sociologica*, 1992, 35(1): 3-11.
- [23] 许晖, 许守任, 王睿智. 网络嵌入、组织学习与资源承诺的协同演进—基于3家外贸企业转型的案例研究 [J]. *管理世界*, 2013(10): 142-169.
- [24] Heiko, Haase, Mario, et al. Empirical Study about the Role of Social Networks in SME Performance [J]. *Journal of Systems and Information Technology*, 2016, 18(4): 383-403.

- [25] Measson Nadège, Campbell-Hunt, C. How SMEs Use Trade Shows to Enter Global Value Chains[J]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2015, 22(1): 99-126.
- [26] 韩炜, 杨俊, 张玉利. 创业网络混合治理机制选择的案例研究[J]. *管理世界*, 2014(02): 118-136.
- [27] 胡国晖, 陈秀琴. 中小企业信贷可得性影响因素研究——基于“小银行优势”视角[J]. *北京邮电大学学报(社会科学版)*, 2019, 21(06): 68-76.
- [28] 张平. 基于资源视角的企业集群优势分析[J]. *中国软科学*, 2004(9): 95-98.
- [29] Hoang H. , & Antoncic B. Network-based Research in Entrepreneurship: a Critical Review[J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(2): 165-187.
- [30] 胡新华, 刘东梅. 本土中小企业如何突破外生型集群网络的嵌入壁垒? ——演化博弈视角下的过程治理[J]. *商业研究*, 2020(07): 54-62.
- [31] 池仁勇. 区域中小企业创新网络的结点联结及其效率评价研究[J]. *管理世界*, 2007(01): 105-112.
- [32] Gu Q. X. , Wan J. , Wang G. G. Effects of External and Internal Sources on Innovation Performance in Chinese High-tech SMEs: A Resource-based Perspective[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2016(40): 76-86.
- [33] Bierly Iii P. E. , Daly, P. S. Sources of External Organizational Learning in Small Manufacturing Firms[J]. *International Journal of Technology Management*, 2007, 38(1): 45-68.
- [34] Zollo, M. , & Winter, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities [J]. *Organization Science*, 2002, 13(3): 339-351.
- [35] March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 1991, 2(1) 71-87.
- [36] Bruneel J. , Yli-Renko H. , Clarysse B. Learning from Experience and Learning from Others: How Congenital and Interorganizational Learning Substitute for Experiential Learning in Young Firm Internationalization[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2010, 4(2) , 164-182.

[责任编辑 李新]

External Resource Utilization and Evolution Mechanism of Growth Capability of Small and Medium-sized Enterprises

WANG Chenyou

(School of Economy and Management, Huainan Normal University, Huainan, Anhui 232001, China)

Abstract: Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an irreplaceable role in promoting China's economic transformation and supply-side reform, but the reality is that China's SMEs are faced with extensive resource constraints. Therefore, it is extremely important to strengthen the ability to acquire and utilize external resources, especially complementary and critical external resources. On the basis of the classification of external resources, this study proposes the three ways of using external resources, which are respectively network embeddedness, cooperative cluster and user participation. Then, through the establishment of an SLIC analysis model, the study summarizes sharing mechanisms, learning mechanisms, integration mechanisms and collaborative mechanisms for SMEs to evolve external resources into their own growth ability. Logically, sharing mechanisms and collaborative mechanisms focus on the reasonable choice of external resources; learning mechanisms and integration mechanisms are intended to generate dynamic innovation capability and form sustainable competitive advantage. Finally, the study selects one technology-based SME, one manufacturing SME and one service SME respectively, with the intention to conduct a textual analysis of validation on their external resource utilization and capability evolution mechanisms.

Key Words: small and medium-sized enterprises; external resources; growth capability; evolutionary mechanisms