

中图分类号:F270 文献标识码:A 文章编号:1001-4950(2005)04-0022-06

跨组织合作研究的新视野:伙伴关系管理

吕人力¹, 李毅²

(1. 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005; 2. 厦门大学 东南亚研究中心, 福建 厦门 361005)

摘 要:合作关系管理是合作伙伴实现战略协同目标的关键,它的三个核心要素是合作伙伴、合作关系管理者和伙伴的互动结构,本文通过这三个要素的动态维度——合作伙伴的经验、合作管理者的能力和伙伴互动结构的变化来分析伙伴关系管理的作用,主张伙伴关系管理必须动态地适应内外合作环境的演变,并讨论伙伴关系管理应对合作关系演化的关注重点及动态策略。

关键词:跨组织合作;伙伴关系管理;合作管理者;伙伴互动关系

一、引言

随着战略联盟研究热潮的退去,跨组织合作研究的主体重新回到更为广义的企业合作研究,战略联盟高于 60% 的合作失败率说明跨组织合作研究与企业合作实践之间存在巨大的差距。国内外学者逐渐认识到,对伙伴关系进行管理是跨组织合作研究的逻辑归宿,也是目前跨组织合作研究有待补强的研究领域,^[1,2]跨组织合作研究的重点逐渐从合作关系的形成原因、合作绩效等因果现象分析转向更具实践意义的伙伴关系管理。

伙伴关系管理的核心要素是合作伙伴、合作管理者和伙伴的互动结构。本文重点从合作伙伴的经验、合作管理者的能力以及伙伴互动关系的结构化变化这三个动态因素来阐述跨组织合作获得成功的关键维度——伙伴关系管理的作用。

二、企业的经验与伙伴关系管理

企业的经验是独特、难以模仿而且不断积累的。按照经验的专用化程度,企业的经验可分为经营经验、参与跨组织合作的经验以及与特定伙伴合作的经验。在合作关系演化过程中,不同伙伴具有深浅不一的初始经验,同时由于学习能力、态度和既有经验的差别,企业的经验积累也不同步。Eisenhardt 和 Martin 认为:“重复性实践可以通过帮助理解组织、发展程序和有效的惯例来提高建立伙伴关系的能力”,因此企业三个层次上的经验都与伙伴关系管理存在相关性。^[3]

收稿日期:2005-01-05

作者简介:吕人力(1970-),男,厦门大学管理学院博士研究生;

李毅(1970-),女,厦门大学东南亚研究中心经济学博士。

1. 企业经营经验与伙伴关系管理的相关性

企业在不同的发展阶段,对合作伙伴的需求与选择是不同的。Hite 和 Hesterly 的实证研究揭示:随着企业的成熟,企业对合作伙伴的选择从更多地强调身份认同和路径依赖逐渐转向自主规划合作网络并算计经济利益。^[2]企业经营经验的积累使得企业可以更清晰地意识到自己的资源需求与核心竞争力,更充分地理解、准确地判断合作关系以及合作伙伴对企业经营的作用与意义,因而对伙伴的选择更加准确,而参与跨组织合作的积极性就更高。

2. 企业参与跨组织合作的经验与伙伴关系管理的相关性

这类经验可向企业提供关于跨组织合作的基本知识,包括更符合实际的合作关系预期、对合作伙伴行为和意图的正确判断能力、合作过程中重新定义合作任务的能力以及管理合作界面的知识。合作经验还可以降低合作过程的不确定性,减少跨组织合作的内部障碍,^[5]从而提高企业今后参与合作的成功率。同时,Anand 和 Khanna 认为,企业以往跨组织合作的经验还可以提供管理伙伴关系的知识与专长,^[6]这种专长可以应用于建立和保持其他伙伴关系,也使得企业更有意愿和信心参与或创建新的合作关系。以往失败的跨组织合作经验同样具有意义,可以帮助企业认识合作伙伴机会主义行为的危害性及表现方式,有助于建立有效的合作协议及契约保护条款,充分保护自身的利益,并对相应的监督成本进行合理的预测与判断。

3. 与特定伙伴合作的经验与伙伴关系管理的相关性

首先,以往的合作经验积累了大量关于合作伙伴的信息。通过对合作伙伴以往行为和经历的认识,企业可以预测合作伙伴未来的行为倾向和风险偏好;^[7]通过以往的合作,企业还可获得关于潜在伙伴的核心竞争力、互补性资源与能力的信息,这都有利于降低与合作伙伴建立新的合作项目的风险,并提高企业参与新联盟的意愿;同时,伙伴之间对相互能力、专长和优势资源的了解,为合作伙伴之间资源或决策权的转移或配置提供了信息基础。根据 Jensen 和 Meckling 的组织内知识应用优化理论,跨组织合作成本低于一体化组织的主要原因在于合作实体中的决策权可以委托给掌握更多必备知识的阶层或具备特定知识的专家来行使。

其次,与特定伙伴的合作经验建立了伙伴间的协调机制、各类常规程序和共同语言。在长期的合作关系中,协调组织间合作关系的规则可以充分修改,相应的协调行为也可以逐步趋向于规范化,并转化为组织的例行程序;参与合作的经历通过合作技能的正规化和内在化,在伙伴间建立起共同语言和默契。与特定合作伙伴在原有合作基础上建立新的合作关系,可以直接利用这种优势与便利。

最后,合作经验有利于形成伙伴间的关系资本。Gulati 和 Gargiulo 认为,“在关系资本的基础上,合作伙伴之间可以建立信息交流的渠道、对义务和相互预期的认识以及信任与默契”,而信任和可靠的信息都可以降低交易成本。^[8] Kale 等人则发现,“基于信任的关系资本是防止机会主义的关键,比合约或股权更能防止机会主义行为”,因为合约难以事前确认需要约束的全部行为,股权也不能防止所有机会主义行为的诱惑。^[9]

跨组织合作参与者之间的经验存量与增量差别对伙伴关系管理的启示在于:(1) 合作伙伴选择的决定因素不能局限于对组织间稀缺资源、互补性资源、竞争优势以及特殊技术和能力的考虑和分析,企业参与跨组织合作的经验已成为选择联盟伙伴的一个不可忽视的基础因素,它直接决定伙伴关系管理对于精力、时间和成本的要求,影响到企业参与、融入合作的过程以及合作能否最终达到预期的战略目标。(2) 在合作的运作过程中应区别对待经验程度不同的合作伙伴。例如,建立在默契常识常规基础上的合作方式会让新的合作伙伴难以适应,同时在伙

伴间积累了相应的合作经验以后完全采用正式、繁琐的信息交流手段和程序,这将削弱跨组织合作的成本优势。(3)合作经验的积累过程实际上是一个组织学习过程,但组织学习是通过个体学习来完成的。合作伙伴之间技能、知识的传递以及信任的建立都是基于伙伴企业员工间的学习与信任。因此,伙伴关系管理的重要职责是建立跨组织边界的交流、学习和互动机制,促进合作伙伴员工之间的人际交流与学习,那些基于默会知识、技能或诀窍等不可编码的信息只能通过人际交流和学习来获得。(4)重视联合解决问题的机会,经验往往在问题和冲突解决过程中得到最快的积累。冲突管理既是通过伙伴关系管理创造双赢的关键,也是积累合作经验的重要途径。^[9](5)伙伴关系管理应规划合作企业之间的决策协调,摸索合理的决策机制,让决策权在合作伙伴间灵活转移以获得最佳配置,充分获取跨组织合作的成本优势。

三、合作管理者的能力与伙伴关系管理

合作管理过程的复杂性在于管理者必须将目标、计划和文化各不相同的两个或多个独立组织联合起来,那些将联盟作用发挥到极致的公司通常把管理联盟的责任赋予一个特定的管理者。合作管理者的核心工作是阐释。作为阐释者,管理者提出管理的观点或参考框架。通过这种观点或框架,他们将不同的事件转化为对管理的理解,这种框架决定了组织如何理解世界、解决问题以及管理不确定性。

合作管理者能力的关键作用在于:(1)伙伴关系管理超出了独立企业的边界进行运作,因此命令、控制和依靠规章的管理途径不再起作用,协调、影响、妥协和信任成为合作的关键。在合作管理的正式界面之外,合作伙伴之间还存在一个非正式的界面,它是建立和强化组织间信任和承诺、提供个人信息与联络的机制与平台,形成非正式网络使得管理人员可以在组织的不同层次完成各种任务。合作管理者应该是熟练应用非正式网络的大师。^[10](2)跨组织合作关系的建立说明合作伙伴各方充分意识到合作的好处,但合作所必然面临的过程不确定性(风险)以及压力与冲突,却是在合作关系建立之后才能为合作伙伴所认识。因此,尽管合作管理者在伙伴关系形成之前就可以在建立愿景、发起合作倡议、促进和协调各方共同建立联盟等方面发挥重要的作用,但合作管理者的能力却主要体现在合作过程中管理伙伴之间复杂的关系——交流信息、协调冲突。随着合作的发展,合作伙伴的目标会发生变化,合作伙伴间存在持续的协调目标的任务,而合作目标的一致性主要依靠管理者的居间协调,因为正式协议对保持联盟伙伴的关系没有什么作用。^[10](3)合作伙伴的组织、民族文化差异导致交流困难和误解,需要合作管理者利用非正式网络促进双方或多方的理解与认同。在跨国合作、多民族雇员组成的合作伙伴成为跨组织合作重要形式的今天,具备强烈的多文化意识和跨文化沟通能力是对合作管理者的基本要求。(4)跨组织合作特有的既合作又竞争的结构要求合作管理者必须清晰地界定合作和竞争领域。合作管理者必须正确对待合作伙伴之间的冲突与相互妥协。(5)合作伙伴之间的利益分配是合作关系紧张的另一个原因,这不仅因为各伙伴对利益分配的期望可能不一,而且即使在合作的存续期内利益分配是总体平衡的,但也不能保证任一时刻的平衡,^[12]合作管理者必须建立合作伙伴之间的长期信任与合理期望。

合作管理者能力的动态特性对伙伴关系管理的启示在于:(1)选择合作管理者的关键标准是不竭的创造力和深刻的洞察力、学习能力以及促成学习型组织的能力。对合作管理者的选择往往是合作各方博弈的结果,并且非常强调合作伙伴之间的利益分配与支配能力,而创造共同利益则是未来利益分配的基础。合作管理者是跨组织合作价值创造的关键,合作管理者的

选择标准不同于合作监督委员会成员的选择标准。(2) 合作管理者的特定管理能力不是天生的,合作管理者往往成长于跨组织合作的环境中,组织的合作经验决定了管理者的阅历。因此,合作管理者积累经验的途径不只局限于企业内部的生产、运作经历,合作管理者与运作管理者的能力要求有本质的区别。参与行业组织以及以往跨组织合作的经验积累是成为优秀合作管理者的基础。(3) 在跨组织合作的不同阶段,管理者的作用是不同的。合作管理者需要在不同的合作阶段扮演不同的角色,不同的角色强调联盟管理者不同的能力。例如,在建立合作愿景阶段强调的是合作管理者的远见、洞察力和广泛的行业知识;在跨组织合作的倡议、形成阶段强调的是管理者对利益相关者进行宣传、鼓动和多方联络的能力;而在合作关系形成以后,成熟的协调、组织能力以及调解冲突的能力则是合作管理者的基本技能。(4) 不同合作类型对合作管理者有不同的能力要求。如为竞争而建立的跨组织合作与基于资源互补的合作、供应链合作模式与横向战略联盟对合作管理者的要求都是不同的。基于竞争的合作关系是外部导向的合作模式,要求管理者具备强烈的竞争意识和时间观念,对战略定位、核心竞争优势、独特战略资源的了解与运用是管理者的主要任务。例如,为了建立垄断性行业标准而形成的跨组织合作要求合作管理者在市场占有率、研发规划和效率、技术推广等方面能充分协调合作伙伴的努力;而寻求互补资源的合作关系对合作管理者的能力要求突出表现在资源匹配、资源整合与创造价值方面,因而是内部价值取向型的。

四、互动伙伴关系与合作关系管理

合作伙伴之间的互动关系受到制度与竞争环境条件的引导与约束。在以独立企业为基点的商务模式框架中,企业的伙伴界面受到平台环境和顶板环境的约束与挤压。^[11] 尽管合作关系是在一个既定的环境下构建并假设合作伙伴的目标是一致且不变的,但在合作关系的存续期内,合作环境的渐变与突变几乎是必然的。首先,平台环境的变化。平台环境是跨组织合作的制度、技术和社会环境,它限定了合作的可能集。Kogut 的实证研究证明了产业集中度的变化将直接导致对合作关系必要性的重新认定。^[12] 其次,顶板环境变化。顶板环境是合作关系的竞争维度,主要由竞争对手、潜在进入者和替代品生产商组成。现实的或潜在的竞争对手直接为跨组织合作规定了衡量绩效的标准。例如,企业的客户采取纵向一体化战略,导致合作关系的竞争格局发生变化。

环境变化对合作关系的影响是通过改变合作伙伴互动关系的结构来体现的。在 Parkhe 建立的合作博弈模型中,作者发现企业内外环境的动态变化可以改变初始的收益条件,从根本上改善或恶化合作关系。^[13]

在囚徒困境博弈中,单独背叛(UD)的利益都高于共同合作(MC),但当合作环境从有利于短期合作转化为有利于长期合作时,合作伙伴出于对声誉效应的考虑以及高额特定资产的投资等原因,有可能转而认可 MC 的利益高于 UD,从而导致合作伙伴之间的博弈结构由囚徒博弈转化为较为缓和的猎鹿博弈(stag hunt)。这种博弈类型的改变往往是由于平台环境的改变造成的,例如在制度和社会环境方面,行业协会的成立、信用制度的建立、公正机构的评估、传媒的广泛介入等因素可以提高合作伙伴采取机会主义行为的成本,直接改变 MC 收益与 UD 收益的对比。在技术环境方面,由于新技术的引入或技术成本的下降,特定专用资产投资的机会增加、规模增大,这种投资将进一步提高跨组织合作的价值创造,与此同时沉没成本的存在也更紧密地锁定合作关系,例如跨合作伙伴的 ERP、决策系统等专用资产就具备这种特性。

另一种环境变化则可能破坏合作伙伴之间的互动关系。例如,由于合作伙伴的战略目标发生变化、出现更有吸引力的潜在伙伴或者合作关系削弱了某一伙伴的竞争地位,都可能促使合作伙伴转而认为共同违约(MD)的利益高于继续合作(MC),囚徒博弈转化为更具冲突性的僵局博弈(deadlock)。这种合作互动关系的改变主要是顶板环境的结构性变化导致的,合作伙伴的战略目标变化、投向其他合作伙伴以及合作违约的背景往往都是竞争环境下的业绩压力。

合作伙伴之间的互动关系都是特有的,其结构与演变路径各不相同,它既是创造合作价值的基础又是合作关系存废的关键,并且决定着伙伴关系管理必须动态适应的特点。伙伴互动关系研究对伙伴关系管理的主要启示包括:(1)跨组织合作形式的选择。在合作初期,合作各方不应过深涉及伙伴关系或过度承诺。参与合作的程度应根据合作伙伴具备的知识与经验来确定,企业联合过程中可以充分利用多种结合程度不同的组织形式,如长期采购合同、共同市场营销、特许经营、研发合作团队、多重联盟以及合资公司等组织形式,分步骤、分层次地建立合作关系。一些学者甚至认为,跨组织合作可以作为企业合并和收购的前奏。通过有步骤、分层次的跨组织合作可以避免合作失败导致过高的组织一体化成本、不可转换投资等沉没成本的损失。(2)跨组织合作治理结构的调整。Reuer等人认为,合作期间对合作组织的治理结构进行一些调整是必要的,但却是合作伙伴事先难以预料的,这种变化可能是因为对特定合作任务缺乏经验、合作设计阶段的错误或出现新机遇造成的。^[14]合作治理结构的变化包括:对合作协议进行修改;对联合董事会或监督委员会进行重组;在伙伴关系确立后引入或建立监督机制。为了保证合作伙伴按照预期的战略目标协同发展,长期管理合作关系比最初的合作设计更加重要,因为动态的环境使得合作伙伴的互动关系发生变化,原有的治理结构难以激励和约束合作各方。(3)利用跨组织合作的灵活性来避免僵化。一般认为,跨组织合作存在的价值在于它介于一体化组织与市场之间的组织灵活性,企业可以根据市场的变化,快速建立伙伴间的关系或解散这种关系;而一体化的组织可以快速地成长,但却很难缩编。^[15]但Jarillo认为,跨组织合作也有其特有的惰性,由于学习曲线的存在,企业与伙伴进行交易的成本会随着伙伴关系的建立和维持而持续下降,因此现有伙伴具有先发优势;同时,由于有限理性的约束,企业往往过度依赖现有商务网络提供的信息来进行决策,这更强化了企业在有限范围内进行商务选择的潜在隐患。在长期合作过程中,企业的合作伙伴往往会建立起防范潜在竞争对手进入的机制,进一步降低企业突破现有商务网络寻找机会的可能性。^[16]在跨组织合作的灵活性与创新的关系方面也存在争论,Mody认为跨组织合作固有的灵活性为参与者共同开发新技术和营销战略提供了进行实验的便利。而进行实验的能力对那些在产品设计和生产技术更新快的激烈竞争环境中快速成长的企业、高科技公司具有特别的意义。^[17]Rowley等人则认为尽管融入商务网络为累积性的创新提供条件,但重组商务网络的成本,以及现有网络对网络外潜在伙伴的排斥都限制了激烈变革过程中的创新需要。^[18]正反两方面的证据实际上都论证了同一个观点——避免合作伙伴互动关系的僵化与惰性是伙伴关系管理的关键所在。(4)定期回顾和评估合作关系。在承认合作伙伴的互动关系存在不确定性的前提下,伙伴关系管理可以定期回顾、评估伙伴的战略意图和合作目标以及战略调整的必要性,其主要意义在于及时化解潜在的冲突、误解以及处理共同关心的事项,缓和与合作伙伴间的紧张关系。

五、结 论

伙伴关系管理既是促进合作伙伴共同创造价值、提高竞争优势的手段,又是合作伙伴之间避免

机会主义行为,在促进学习的基础上保护核心知识产权,培育持久社会资本的平台。合作伙伴、合作管理者以及合作伙伴的互动关系是伙伴关系管理的基础,但合作伙伴的经验差别、管理者能力的不确定性以及伙伴关系的结构性变化要求伙伴关系管理必须动态适应合作基础的演化。

合作伙伴的经验是企业在经营和参与跨组织合作过程中积累的特有知识,它与企业的合作能力直接相关,是跨组织合作的个体基础。合作伙伴的经验存量与增量差别决定了伙伴关系管理必须在伙伴选择、合作过程、决策机制等方面动态地适应组成个体的经验差异。

合作管理者作为合作的阐释者以及合作过程的主导者,直接对伙伴关系管理的目标和效果产生影响。合作管理者能力的不确定性与积累特征促使合作伙伴在选择与培养合作管理者时动态地适应合作关系的特性与不同合作发展阶段的需求。

与以往静态的理论假设不同的是,合作伙伴的互动关系在合作关系建立后并非一成不变,合作的宏观和竞争环境变化都会在合作伙伴的互动关系中得到体现。在极端的情况下,原有的伙伴互动关系就会发生结构性变化。合作伙伴的互动关系发生结构性变化的可能性要求经常评估合作伙伴之间的战略利益与战略目标的演变,在选择合作形式、优化合作治理结构以及避免合作关系僵化等方面做出动态的选择与持续的努力。

注释:

Spekman 等人认为,跨组织合作本身就是理解和处理不确定性的机制,^[2]但在跨组织合作关系形成期间和建立之后仍会面临不确定性。合作的过程风险包括:不可控的环境突变,如技术替代等;伙伴的目标冲突、误解;合作主导权之争;合作业绩不理想的压力等。

一些学者和管理者认为供应商、顾客和互补品生产商以及联盟伙伴是企业既需要合作又需要竞争的对象,并将其统称为竞合者(co-opetitor)。

合作伙伴之间的博弈在理论上都是无限重复博弈,因为跨组织合作协议往往都不规定终止期。在无限博弈条件下,好的声誉将为博弈各方带来长期利益,并且抵消违约的短期收益。

参考文献:

- [1]李再扬,杨少华. 企业战略联盟理论的新发展:一个综述[J]. 经济学家, 2003, 3:100 - 103.
- [2]Spekman, R E, Forbes, T M Isabella, L A, Macavoy, T C. Alliance management: a view from the past and a look to the future[J]. Journal of Management Studies, 1998, 35 (6):747 - 772.
- [3]Eisenhardt K M, and Martin J. Dynamic capabilities: what are they? [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(10/11):1105 - 1121.
- [4]Hite J M, Hesterly W S. The evolution of firm network: from emergence to early growth of the firm [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(3): 275 - 286.
- [5]Ahuja G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(3):317 - 343.
- [6]Anand, B N and T Khanna. Do firms learn to create value: the case of alliances? [J] Strategic Management Journal, 2000, 21(Sp. Issue):295 - 315.
- [7]董俊武 陈震红. 从关系资本理论看战略联盟的伙伴关系管理[J]. 财经科学, 2003, (5):81 - 85.
- [8]Gulati R and Gargiulo M. Where do interorganizational networks come from? [J]. American Journal of Sociology, 1999, 104(5):1439 - 1494.
- [9]Kale, P, Singh, H and Perlmutter, H. Learning and protection of proprietary assets in alliance: building relational capital [J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(3):217 - 237.
- [10]Larson A. Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships [J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37:76 - 104.
- [11]翁君奕. 商务模式创新[M]. 北京: 经济管理出版社, 2004.

(下转第 42 页)

- sumer Research , 2000 , 10 : 1 - 21 .
- [19] Lo , T W-C , Lau , H-F and Lin , G-S. Problems and prospects of supermarket development in China[J] . International Journal of Retail and Distribution Management , 2001 , 29 : 66 - 76 .
- [20] Da Rocha , A and Dib , L A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms[J] . International Journal of Retail and Distribution Management , 2002 , 30 : 61 - 73 .
- [21] Toktali , N and Boyaci , Y. The changing wholesaling industry in post-1990 Turkey : three case studies[J] . Journal of Euromarketing , 2001 , 10 : 65 - 92 .
- [22] Tokatli , N and Eldener , Y B. Globalization and the changing political economy of distribution channels in Turkey[J] . Environment and Planning , 2002 , (34) :217 - 238 .
- [23] Weatherspoon , D and Reardon , T. The rise of supermarkets in Africa : implications for agrifood systems and the rural poor[J] . Development Policy Review , 2003 , 21 :1 - 17 .
- [24] Reardon , T and Berdegu é, J A. The rapid rise of supermarkets in Latin America : challenges and opportunities for development[J] . Development Policy Review , 2002 , 20 : 371 - 388 .
- [25] Dolan , C and Humphrey , J. Governance and trade in fresh vegetables : the impacts of U K supermarkets on the African horticulture industry[J] . Journal of Development Studies , 2001 ,37:147 - 176 .
- [26] Hewison , K. Emerging social forces in Thailand[A] .in Robison , R and Goodman , D S G (eds.) . The new rich in Asia : mobile phones , McDonald ' s and middle-class revolution[C] .London :Routledge ,1996 :137 - 160 .
- [27] Robison , R and Goodman , D S G. The new rich in Asia :mobile phones , McDonald ' s and middle-class revolution[C] . London :Routledge ,1996 :185 - 194 .

(责任编辑:谷化)

(上接第 27 页)

- [12] Kogut B. The stability of joint ventures : reciprocity and competitive rivalry [J] . Journal of Industrial Economic , 1989 , 38 :183 - 198 .
- [13] Parkhe A. Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation [J] . Academy of Management Journal , 1993 ,36 (4) :794 - 829 .
- [14] Reuer J J , Zollo M , Singh H. Post-formation dynamics in strategic alliances [J] . Strategic Management Journal , 2002 , 23 :135 - 151 .
- [15] Jensen , M. The modern industrial revolution , exit , and the failure of internal control system [J] . Journal of Finance , 1993 , 48 :831 - 880 .
- [16] Jarillo C. On strategy networks[J] . Strategic Management Journal , 1988 , 9 (1) :31 - 41 .
- [17] Mody , A. Learning through alliance [J] . Journal of Economic Behavior and Organization , 1993 , 20 :151 - 170 .
- [18] Rowley T , Behrens D , Krackhardt D. Redundant governance structure :an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries [J] . Strategic Management Journal , 2000 , 21 (Sp. Issue) :369 - 386 .

(责任编辑:谷化)