

互补网络组织的治理机制研究

■ 周沛 博士后（中国社会科学院社会学研究所 北京 100732）

◆ 中图分类号：F842 文献标识码：A

内容摘要：互补网络组织治理的核心问题是治理机制问题。本文从互补网络组织治理机制的内涵界定出发，通过对互补网络机制与网络机制、正式机制的比较，辨析互补网络机制的基本特征，明确互补网络组织的基本治理原则，进而提出互补网络组织的治理机制体系，具体阐述互补权力机制和信心预期机制，以期对互补网络组织的有效治理提供依据。

关键词：互补网络组织 治理机制 互补权力机制 信心预期机制

互补网络组织是企业与互补体之间互补合作关系的网状反映，是以顾客互补网络价值为中心，通过构建满足顾客互补网络价值需求的互补性营销资产以实现共同分享更大的顾客资产目标而建立起来的、保持各自战略自主性的一种多企业组织形态（周沛，2012）。互补网络组织能否存续与发展，其独特优势能否得到充分发挥，互补合作效应能否得到显著提高，关键在于治理机制。机制到位，就会遏制互补合作中的机会主义行为；机制缺失，互补合作伙伴的利益分歧就会使互补合作行为发生扭曲。因此，采用什么样的机制来弥补互补合作条款的不足，要比互补合作关系的形成动因以及市场对互补合作的反映等问题重要得多。所以，互补网络组织的核心问题就是治理机制问题。本文在周沛（2012）的研究基础上，首先对互补性营销资产和互补网络组织的治理机制进行界定；其次对互补网络机制与网络机制、正式机制从不同角度进行比较；再次强调了互补网络组织的基本治理原则；最后提出互补网络组织的治理机制体系，具体阐述互补权力机制和信心预期机制。

概念界定

（一）互补性营销资产的内涵界定

本文所界定的企业的互补性营销资产，是指在企业核心产品营销活动中企业与其外部互补网络中的实体之间组合而产生的

资产。本文将这类实体称为互补体，互补体拥有的企业营销所需要的资产称为互补性资产（周沛，2012）。这个定义包含了以下重要特征：

核心产品营销活动。通常研究认可服务型企业的营销活动过程可分为两个部分：开发企业核心产品的活动过程和为核心产品提供附加性服务的活动过程。本文对服务型企业的互补性营销资产产生于核心产品营销活动中的界定是延续了洛夫洛克和沃茨的分析思路。

外部互补网络。本文提出的“外部互补网络”，实质上就是强调以顾客价值为中心的外部互补网络，其突破了单一企业所拥有的营销资产局限，着眼于关注性质不同的具有资产互补性的实体，实施跨企业、跨行业的合作来构建互补性营销资产。

实体。企业互补性营销资产定义中所界定的实体，不仅是指与企业之间存在资产互补性的互补体，而且这类互补体与企业之间还必须存在共同顾客。互补体与企业的互补合作关系更多地表现为资产专用性和战略自主性。

组合、产生。企业的互补性营销资产都是客观存在的，互补网络中的互补体同样也是客观存在的。企业互补性营销资产是直接作用与间接作用的共同产物。

资产。本文所界定的企业互补性营销资产与顾客资产密切相关，存在于企业外部，包括有形资产和无形资产，大部分并不体现在资产负债表上，具有营销特性和独特资源属性。这类资产在企业配置的范围，可以被企业开发、归集、运用和价值化。

（二）互补网络组织治理机制的内涵界定

虽然并没有文献专门研究互补网络组织的治理机制，但针对网络组织的治理机制研究却已是一个热点。

Mcknight、Comings 和 Chervany（1998）认为，在组织间网络的构建初期

信任应更重视。信任作为网络组织的治理机制有其局限性，与其他机制的合并运用将是不可避免的。林闽钢（2002）在信任治理机制的基础上引进了竞争机制、合作机制和透明机制。邱昭良（2002）认为网络组织的运行机制包括物质交换机制、信息交换机制、能量交换机制三种具体形式。郑兴山和王莉（2004）指出价格、权威与信任机制的混合在组织内部或组织间的互动是常态。韩炜（2011）认为企业网络组织治理机制包括信息传递机制、组织互动学习机制和信任与嵌入机制。

Jones 等（1997）基于交易费用理论与社会网络理论的角度，提出了网络组织宏观治理的社会机制。但是社会机制作为网络治理的基础并不能对治理机制本身进行完全替代。其后彭正银（2002）通过 Jones 模型的修改，提出网络治理机制由互动机制与整合机制所构成，前者是内生的，而后者是外生的，二者具有动态性，在不断变化的环境中寻求阶段性均衡。孙国强（2003，2011）提出了社会机制与运作机制是网络组织治理的两大支柱。

上述研究对网络组织的治理机制进行了有益的探索，但都未真正涉及互补网络组织治理机制。鉴于其治理机制的重要性，本文认为互补网络组织治理机制（简称互补网络机制）是指保证互补网络组织有序运作、对互补合作伙伴的行为起到制约和调节作用且拥有自组织特性的多种机制的混合。这一定义有几个特点：

治理机制是互补网络组织有序运作的基础，是获取互补合作效应的基本保证。突出了治理机制在互补网络组织治理中的核心地位。

治理机制的作用在于制约与调节互补网络组织成员的行为，使其在互补合作过程中，权衡共同分享更大顾客资产的短期性和长期性。

“自组织特性”的界定强调互补网络组织治理的主体是互补网络组织中的企业与互补体（共同治理），治理的客体是互补网络组织这一新型组织形态，治理过程是具有自组织特性的自我管理，所创造的结构或秩序并不由外部强加。

“多种机制的混合”使互补网络机制与一般意义上网络组织中的治理机制（网络机制）、传统科层组织中的治理机制（正式机制）区别开来，即它不是完全依靠正式契约来规范行为，也不是无明确目的地运用信任、承诺等等社会系统来维系关系，

更多是运用混合的契约来维系互补合作。它发挥作用要靠企业和互补体的互动。

互补网络机制、网络机制和正式机制的比较

(一) 正式机制和网络机制的概念和属性评述

正式机制的假设条件是预先规定的行为模式可减少摩擦。正式机制的相关特征是建立在包括公司法、正式契约、程序与规划、详细说明与标准、预算等一系列基本规则之上的(孙国强, 2003)。Macneil 将其定义为“正确行为原则”(孙国强, 2003), 该原则用于联结网络成员, 服务于指导、控制和规范那些适当的、可接受的行为。在科层组织中, 这种正式机制是不可替代的。

网络机制与正式机制的不同就在于其“非正式”。“在网络组织中, 由于权威色彩的淡化与暗含契约作用的增强, 企业间的交易嵌入到紧密的、多重纽带所联结的网络之中, ……网络组织治理主要依靠网络机制发挥作用”(孙国强, 2011)。当然, “网络机制并不排除和否定正式机制, 只有二者之间很好地结合才能保证合作企业的不同经济活动的有效整合”(孙国强, 2003)。

(二) 互补网络机制与正式机制、网络机制的属性比较

需要进一步指出的是, 虽然互补网络组织归属于网络组织, 但与通常学者所研究的网络组织相比, 有其自身的特点, 属性也有所不同。本文根据孙国强(2003)的论述, 对三者的属性进行了归纳总结, 如表1所示。

互补网络组织基本治理原则

根据表1的总结, 本文提出互补网络组织的三个基本治理原则:

(一) 共同分享更大的顾客资产原则

治理机制的作用在于制约与调节互补网络组织成员的行为, 使组织成员, 尤其是企业在互补合作过程中, 必须在违规所得与现有组织成员以及潜在组织成员丧失之间做出选择, 必须权衡短期利益与长期利益间的得失。坚持“共同分享更大的顾客资产原则”下的治理机制的制定与实施, 一是能强化互补网络组织对社会责任和顾客利益长期不懈追求, 二是能确保企业与互补体之间互补合作关系的平衡性和可持续性, 是获得互补合作效应的基本保证。

(二) 混合契约原则

“混合契约”的界定使互补网络组织

的治理机制与传统的科层组织中的正式机制区别开来, 即它不是完全依靠权威、命令、法律、合约等官僚结构与合法契约来规范行为, 而更多是依靠信任、预期和权力等机制相结合的治理体系来维系互补合作关系。在本文来看, “混合契约”或是“隐含契约”与“正式契约”是并存的, 互补网络组织的治理机制是一种混合契约治理机制, 只不过“非正式契约”或是“隐含契约”治理机制在针对互补网络组织的治理机制中占据了相对重要的地位。

(三) 动态原则

互补网络组织是一个动态的组织, 而不是一个静态的实体。根据周沛(2012)一文的表述, 互补网络组织因为行业的变化、产品创新的变化, 会处于不同的互补营销范式之中。企业会因为顾客细分价值选择不同的互补体进行合作, 在资产信赖和策略互补上存在差别, 分属于不同的治理类型, 对不同的类型采用不同的治理结构安排, 能实现互补交易成本最小化; 如果同时存在多个互补合作伙伴, 对不同的交易关系应该选择多样化的治理机制(周沛, 2012)。由此可见, 互补网络组织治理机制是一个动态的过程, 根据互补合作关系程度的高低, 互补合作伙伴会以利益相关者的身份在不同程度上参与互补网络组织的治理(张宝贵, 2006)。

互补网络组织治理机制体系

就本文研究的互补网络组织而言, 资产信赖是互补网络关系的具体体现。依据资产信赖理论, 针对互补网络组织的治理更多应侧重于与互补权力使用相关的机制; 而策略互补是互补网络组织有效实施的基本保证。依据社会网络理论和自组织理论, 针对互补网络组织的治理还应侧重于信心预期机制。因此, 基于互补网络组织的基本治理原则, 本文提出互补权力机制和信心预期机制是互补网络组织治理的两大支柱, 是包括了正式契约机制和非正式契约机制的混合契约机制。如图1所示, 互补权力机制和信心预期机制均具有动态性, 在互补营销的不同范式阶段发挥作

用(周沛, 2012)。

互补权力机制是网络组织有效治理的前提条件, 对信心预期机制的形成起着促进作用。以强制性权力为主, 以非强制性权力为辅, 包括法定、强迫(联合制裁、进入壁垒)、激励约束和声誉等内容。信心预期机制是网络组织的调节器, 在网络组织运行过程当中发挥调节作用, 是互补网络组织成员之间互补合作的基础和保证。以信心预期为主, 包括信任、学习创新、互补文化和决策协调等内容。

(一) 互补权力机制

法定机制。法定权力产生于互补网络组织中成文的规则, 这些规则规定一个互补网络组织成员有权影响另一个互补网络组织成员的行为, 而后者有义务接受这种影响。比如, 正式的合同或协议规定的权力或义务。具体实施时, 运用的是法定工具, 即互补合作方必须按照约定的去做, 因为根据协议(合同或备忘录), 互补合作方曾经答应过这样做。其隐含的意思是, 如果互补合作方不按照约定的去做, 另一方不排除诉诸法律。其主要是因为法律、法规具有强制性和严肃性, 它体现着法定权力的影响力和服从性(毛家静, 2008)。如果整个互补网络组织形成了一种崇尚法律、有法可依、依法必严的氛围, 那么这个互补网络组织无形中就拥有了一种扼制非法经济活动的权力。然而这种效果有时相当有限, 因为需要付出昂贵代价。

强迫机制。强迫机制是基于一个互补网络成员惩罚另一个互补网络成员的权力基础。当一个互补网络成员不再承诺给另一

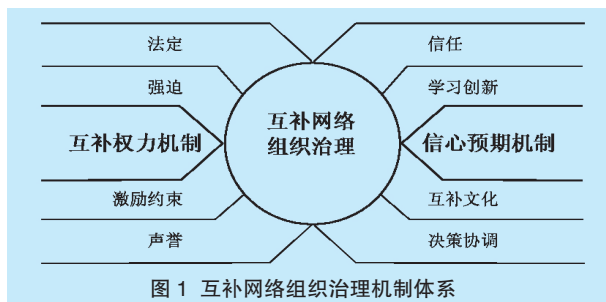


图1 互补网络组织治理机制体系

表1 互补网络机制、网络机制和正式机制的属性比较

属性	正式机制	网络机制	互补网络机制
控制机理	权威、权力及其相关处罚	信任、合作、社会制裁	信任、预期、权力及其相关处罚
治理理念	顺从、服从、全面计划	信任、柔性、程序化	主动、共享、最大化、全面计划、程序化
契约形式	明确契约	暗含契约为主	混合契约
冲突解决	结构化、另作选择	程序化、协作、协商	程序化、互补协作协商
沟通方式	正式的、职能化的、遵循规定的程序	非正式的、跨职能的、开放的、复杂的、社会的	半正式的、跨职能的、半开放的、半复杂的
运作系统	命令-控制	沟通-期望	沟通-期望
决策选择	我知-你做	我们知-我们做	我知-你知-我们做
	自制-外聘	自制-合作	自制-互补合作

个互补网络成员提供优惠，甚至是撤销或威胁要撤销这种优惠，则是利用强迫权力的这种机制。包括限制性进入和联合制裁。限制性进入可减少协调成本，相对较少的互补合作伙伴能增加互补合作的频率，这将极大减少互补网络组织成员之间的冲突与摩擦，这主要取决于对核心营销资产或互补性资产的控制力度（周沛，2012）；联合制裁是指整个互补网络组织对于机会主义行为进行抵制、排斥和惩罚。在信息共享的互补网络组织中，机会主义成员会失去交易机会甚至被逐出互补网络组织。不难看出，联合制裁机制使互补网络组织拥有了制裁机会主义行为的权力。这种权力有助于互补网络组织成员之间合作（毛家静，2008）。

激励约束机制。互补网络组织为互补合作各方创造了一个相对宽松的工作环境，是以共同分享更大的顾客资产绩效为标准。互补交易伙伴从关心自身利益出发，关心互补网络组织整体的互补合作活动，并分享互补营销的成功所带来的顾客资产。所以，互补网络组织有天然的激励作用，激励效果也十分明显。关键是要设计好相应的激励结构，尤其是互补系数的可行性（周沛，2012）。与激励相辅相成的是约束。互补合作者的行为除受法定机制与强迫机制约束之外，还要受彼此之间的关系制约，主要由企业与互补体之间具体的互补合作方式、角色定位来决定，实际上是法人主体之间的经济责任约束。互补网络组织是一种复杂的互补合作系统，互补合作成员只保留了核心营销资产或互补性资产（周沛，2012），相互之间的依赖性较强。互补网络组织成员可以自行采取约束策略，如可以采取定期或不定期更换互补合作伙伴、减少合同量和合同期等具体约束手段，其关键是对相互投入核心营销资产或互补性资产的自我平衡把控。

声誉机制。声誉是一种社会记忆，包括互补合作成员的特征、技能、可靠性和其他与互补合作有关的属性（孙国强等，2011）。随着环境不确定性的增加，互补合作各方更关心自身的信息、与互补合作者的声誉。由于违反互补合作精神的信息在互补网络组织成员之间广泛传播，也可能扩散到未来潜在的互补合作伙伴中，因此在任何一次互补合作中的违规行为都可能导致声誉损失。在重复的互补合作中，声誉是一个重要机制（卢福财、胡平波，2005）。

（二）信心预期机制

信任机制。互补网络组织是由信任关

系所支撑的自组织结构。信任是互补网络组织形成与运作的基础。企业与互补体之间信任程度可分为高度、中度和低度。由于互补网络组织成员之间的关系不是建立在产权联系的基础上，而是依靠互补权力机制和信心预期机制来联结成的一个特殊组织形式，共同的顾客目标、共享的顾客资产取向、习俗及行为模式成为各互补网络组织成员之间的粘合剂。因而，互补网络组织治理需要的是高度信任，它能较好地防范机会主义行为。但信任的发展遵循着先低度后高度的演进路径，这既是互补网络组织的形成过程，也是信任机制建立和发挥作用的过程（郝臣，2005）。

学习创新机制。学习与创新是互补网络组织的灵魂。具有不同资产的企业或互补体嵌入到同一个互补网络组织之中，为相互之间学习和了解彼此创造了一个良好的平台。企业或互补体依靠互补网络组织可以提高互补营销能力，甚至推动核心产品创新。互补网络组织成员之间直接接触是重要的知识来源。根据信息需求的不同，可以将互补网络组织分成探索性网络组织与开发性网络组织两类，前者在于广泛搜集潜在的信息，是一种松散性联结；后者在于深入挖掘现有的信息，是一种紧密性联结。无论是什么形式的互补网络组织与联结，信息量的增加无疑促进了相互之间的学习创新（钱人瑜、李智、钱振健，2015）。

互补文化机制。所谓的互补文化，是指企业与互补体基于共同顾客和资产互补性在行业、职业和专业方面的知识所构成的共同的价值观念、行为与期望的系统。互补文化对于加强互补网络组织成员之间的协调作用体现在三个方面：一是互补营销核心的把握。“互补营销的核心是互补文化”，将互补文化看作互补营销的核心，从常识上容易理解为“你需要我，我需要你”，这样互补网络组织才能稳定下来。二是互补营销目标的把握。互补文化强调目标是和谐，因为“和谐的根源在于互补”（周沛，2012）。三是互补营销组合的把握。条件永远是变动的。条件决定目标成败，目标成败构成事物发展的特殊规律性。运用互补文化中“条件决定规律”系列推论，对于互补网络组织成员正确认识各成员之间关系，具有科学规范的指导意义。对互补文化机制的具体实施而言，可以通过互补网络化形成互补文化期望聚合，用互补文化语言综合程序与信息，并对意外情况下的适当行为制定了共同文化规则（钱人瑜、李智、钱振健，

2015；周沛，2012）。

决策协调机制。互补网络组织成员之间的资源能力不同，资产所有权分散，信息优势各异，对互补效应的贡献大小有所区别。因此，互补网络组织的决策协调机制在客观上要求的是分散基础上的群体决策和分布式的决策协调（孙国强，2003）。一是分散的所有权需要有分散的决策权来减轻源自信息不对称带来的代理问题，需要由互补网络组织成员按某种方式共同组成一个分布式的决策群体。二是建立群体决策支持系统，保证互补营销决策的科学性、及时性和准确性，维系互补网络组织的正常运行。

综上，本文基于互补网络组织的定义，参考现有网络组织治理机制相关文献，提出了互补网络组织的基本治理原则，构建了包括互补权力机制和信心预期机制两大支柱的互补网络组织治理机制体系。其中，互补权力机制包括法定机制、强迫机制、激励约束机制和声誉机制；信心预期机制包括信任机制、学习创新机制、互补文化机制和决策协调机制。然而，本文只是基于理论的定性分析，未针对互补网络组织运行中实际存在的问题进行有针对性的探讨，这在一定程度上影响了与互补网络组织治理中实际问题的融合。

基于此，未来可以从以下几个方面展开更深入的研究。首先，要将互补网络组织治理机制体系与互补网络组织运行中存在的具体问题进行一一对应，进行更全面和具体的探讨。其次，有必要关注相关治理理论的最新研究进展，进一步深化和完善互补网络组织治理机制体系。最后，可以在适当时候尝试进行统计问卷分析，或进行多案例比较分析，以便得出普适性更强的研究结论。

参考文献：

1. 周沛. 面向互补性营销资产的互补营销研究. 华侨大学博士学位论文, 2012
2. Mcknight, D.H., Cummings, L.L., Chervany, N.L. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 1998 (23)
3. 孙国强, 石海瑞. 网络组织负效应的实证分析. *科学学与科学技术管理*, 2011, 32 (7)
4. 钱人瑜, 李智, 钱振健. 网络治理的研究综述与理论框架创新. *商业经济研究*, 2015 (13)
5. 周沛. 旅游保险企业顾客资产函数模型构建——基于互补性理论的探讨. *中国流通经济*, 2012 (7)