

■ 郑素丽 著

ZiYuan QiaoDong

--QuanQiu ZhiZao WangLuo Zhong BenTu QiYe ChuangXin ShengJi ZhiLu

资源撬动

——全球制造网络中本土企业创新升级之路



经济科学出版社
Economic Science Press

本书为国家自然科学基金课题(编号71002103、71210107020)研究成果,
同时感谢浙江省哲社重点研究基地“产业发展政策研究中心”和浙江
省人文社科基地“管理科学与工程”对本书的资助。

ZiYuan QiaoDong

--QuanQiu ZhiZao WangLuo Zhong BenTu QiYe ChuangXin ShengJi ZhiLu

资源撬动

——全球制造网络中本土企业创新升级之路



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

资源撬动：全球制造网络中本土企业创新升级之路 /
郑素丽著. —北京：经济科学出版社，2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4148 - 1

I. ①资… II. ①郑… III. ①企业管理 - 研究 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 305066 号

责任编辑：段 钢
责任校对：陈立娜
责任印制：邱 天



资源撬动

——全球制造网络中本土企业创新升级之路

郑素丽 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www.esp.com.cn

电子邮箱：esp@esp.com.cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcsb.tmall.com

北京密兴印刷有限公司印装

710×1000 16 开 15 印张 300000 字

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4148 - 1 定价：48.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着全球化浪潮的不断推进，企业的竞争型态和赖以制胜的资源基础正在发生深刻变化。正在涌现的新经济秩序体现出全球化、强调无形资产的价值和高度联结的显著特征，过去那种“原子”式企业之间的竞争逐渐被“网络”和“群组”之间的竞争所取代。在这样的条件下，企业所嵌入的组织间网络，为企业提供了资源、知识和能力的获取、共享、创造及运用的新机会，从而扩大了企业资源和能力体系，拓展了企业的价值创造空间。与此同时，全球制造网络的形成和发展，为我国企业提供了一个融入全球竞合网络，获取资源、提升能力的战略机遇。在以低成本优势切入全球价值链之后，如何通过整合利用该网络中的优质资源，构建和强化自身的技术创新能力，从而实现价值链的攀升，是本土企业在新竞争形势下胜出的关键。

由此，组织间资源引起了广大学者的关注，成为了理解网络对企业的行为和绩效影响的核心概念。然而，在当前的研究中，全面系统的论述组织间资源到底包括哪些要素，它们对企业创新绩效的作用机制是怎样的并不多见，与其相关的实证研究更属凤毛麟角。

在此背景下，本书综合运用资源观、社会网络、技术创新和组织学习等理论，围绕“组织间资源如何影响创新绩效”这一核心问题，对组织间资源的内涵及其要素构成进行了逻辑严密的理论推演与分析界定，进而深入剖析了组织间资源对企业创新绩效的作用机制，并进一步就组织间资源的演变规律和影响因素进行了探究。本书的研究主要通过以下部分展开：

（1）文献述评与理论发展。通过对资源观、社会网络分析、技术创新等的详细回顾，找出了现有研究的不足。将资源观理论和社会网络分析结合，辨析组织间资源的概念，提炼并形成了组织间资源要素的测量模型，形成了本书论证的基础。

（2）探索性案例研究与理论框架的提出。在对大量企业田野调查的基础上，选择4家不同行业、不同规模的典型企业进行了深入的访谈，运用探索性案例研究的方法证实了组织间资源要素划分的可行性，并初步形成了组织间资源通过技术能力和相对议价能力影响企业创新绩效的作用机制框架，为后续研究提供了源于实践的构想。

(3) 组织间资源对创新绩效作用机制的模型构建与实证检验。在探索性案例研究基础上,通过做进一步的文献展开,确立了组织间资源作用于企业技术创新绩效的概念模型。通过 208 家企业的调查问卷,运用验证性因子分析、层次回归分析和路径分析的方法进行了实证研究。最终确认了组织间资源对企业创新绩效的作用机制模型,并且讨论了不同情境中该作用机制的异同。

(4) 组织间资源的演化规律和影响因素。鉴于组织间资源是一个不断变化的动态过程,本书利用 208 家企业的调查问卷,运用方差分析的方法比较了不同阶段企业的组织间资源特征,运用多元线性回归的方法识别了组织间资源的主要影响因素,使得组织间资源的研究得以向纵向拓展,深化了其解释力。

基于以上研究论证工作,本书主要得出以下结论:

(1) 组织间资源对企业技术创新绩效有积极的影响作用。组织间资源是企业在组织间关系网络中可以使用的具有价值性、异质性、难以模仿性和难以替代性的外部战略资源,虽然企业没有这些资源的完全控制权,却可以通过缔结合作关系充分杠杆化利用这些资源,促进企业技术能力的提升和创新绩效的改善。

(2) 组织间资源通过影响企业技术能力和相对议价能力继而作用于其创新绩效。本书通过对 208 家企业的调查数据进行层次回归分析和结构方程建模后发现,组织间资源对于企业技术创新的作用是通过三条途径实现的:组织间资源直接作用于创新绩效;组织间资源通过影响技术能力影响创新绩效;组织间资源也可以通过影响相对议价能力影响创新绩效,这些路径一起构成了组织间资源对创新绩效的作用机制。

(3) 治理模式和产业技术机会在组织间资源影响企业创新绩效的机制中发挥调节作用。在股权型合作关系中,互补资源和专用资源对本土企业技术能力的提升效果并不明显,知识共享和共同解决问题惯例是企业技术能力提升的主要因素。而在契约型合作关系中,由于双方的目标和背景的差异,共同解决问题的机制比较难以形成,因此,企业的着力点放在合作伙伴资源的杠杆化利用和对知识的有效吸收上。此外,产业技术机会越多,越有利于企业利用组织间资源提升创新绩效。

(4) 组织间资源的形成是一个逐渐演化的过程,其构建效率主要受到企业吸收能力、合作伙伴资源水平和双方关系特征的影响。任何资源的形成和发展都具有路径依赖性,组织间资源也是随着双方关系的发展逐渐建构和形成的。在控制时间的影响之后,组织间资源的多寡受焦点企业吸收能力、合作伙伴资源水平及双方合作关系的共同影响。

上述研究结论深化了组织间资源对企业创新作用过程的理解,使得本研究有了一定的探索意义。具体而言,本书在以下三个方面进行了深化和拓展:

(1) 对组织间资源的概念及构成要素做了明晰的分析界定,从而对组织间资

源概念体系进行了优化重构。自从 Gulati 提出“网络资源”概念以来,战略管理和社会经济学领域的学者都试图从各自的角度将研究推向深入。然而,目前看来对于网络资源的内涵和构成要素还未达成一致,已有的研究对“网络资源”和“社会资本”、“嵌入性”概念并未作出有效区分。在继承资源观基本观点的基础上,本书将战略资源的研究范围扩展到组织间关系和网络之中。从组织间互动和协同角度出发,提出了一个二维度(汲取性资源、嵌入性资源)和四要素(专用资源、互补资源、知识共享惯例以及共同解决问题惯例)的组织间资源测量模型,并通过探索性案例研究和探索性因子分析、验证性因子分析验证了本测量模型的合理性和有效性,从而为网络资源观进一步深入展开提供了一定的借鉴和参考。

(2) 对组织间资源对企业创新绩效的作用机制进行了深入剖析,揭示了全球制造网络影响企业绩效的本质过程。传统的资源观研究把组织内部资源视为企业价值创造和竞争优势的唯一来源,而社会经济学学者则通过研究网络的关系特征和结构特征来间接地讨论组织间资源对企业竞争优势的影响效果。在探索性案例研究和文献总结的基础上,本书创造性地构建了包涵组织间资源、技术能力、相对议价能力到创新绩效的概念模型,从而将组织间资源与企业的价值创造和价值分配过程和结果有机地联系起来,使得组织内、外部战略资源纳入了统一的分析框架。通过问卷调查和大样本统计分析发现,从价值创造视角来看,组织间的汲取性资源直接作用于企业创新绩效,嵌入性资源通过推动技术能力的升级进而促进创新绩效的改善。从价值分配视角来看,汲取性资源在促进焦点企业价值创造的同时也导致了其对跨国公司的依赖关系,损害了它从创新成果中受益的能力,而本土企业技术能力的提升则会改变双方的相对议价地位,从根本上提升本土企业的产品附加值和产业链地位。这些发现对全球制造网络中本土企业如何有效管理和运用组织间资源构建能力、提高绩效、获得持续竞争优势具有重要指导意义。

(3) 深入探究了组织间资源的演化过程,并识别了其影响因素。资源具有路径依赖和动态演化的特征,组织间资源是在双方的互动过程中逐步形成的,现有的研究对于组织间资源的形成过程和影响因素鲜有讨论。通过大样本调查和方差分析,本书展示了组织间资源在不同发展阶段的主要特征和演化路径,从而推演出了组织间资源的演化规律。进一步地,本书从企业内部、合作伙伴和双方关系三个方面总结了组织间资源构建效率的影响因素,初步揭示了组织间资源形成的内在机理,为企业有效获取和管理组织间资源提供了理论依据。

然而,囿于笔者时间、精力所限,本书的研究仍存在诸多不足之处。对此,本书的最后一章进行了总结,并指出了可能继续深入的若干研究方向。

作者

2013年11月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与意义	1
一、现实背景	1
二、理论背景	4
第二节 问题的提出	8
一、现有研究的不足	8
二、本书拟解决的关键问题	9
第三节 研究对象与关键概念界定	10
一、研究对象	10
二、关键概念的界定	11
第四节 技术路线与研究方法	12
一、技术路线	12
二、研究方法	13
第五节 章节安排	14
第六节 本书的创新点	15
第七节 本章小结	17
第二章 文献综述与理论发展	18
第一节 资源观的发展脉络与研究进展	18
一、传统资源观	18
二、动态环境下资源观的内延发展	21
三、网络环境下资源观的外延发展	27
四、资源观研究述评	34
第二节 组织间资源的核心要义与要素构成	35
一、组织间资源的提出	35
二、汲取性资源	40
三、嵌入性资源	43

四、组织间资源与企业竞争优势	45
五、组织间资源研究小结	48
第三节 技术能力研究综述	48
一、技术创新概述	49
二、技术能力研究概述	52
三、组织间资源对创新和技术能力的影响	56
四、小结	58
第四节 议价能力研究综述	58
一、议价能力的概念和性质	58
二、议价能力与企业的收益分配	60
三、组织间资源对议价能力的影响	62
四、小结	63
第五节 本章小结	63

第三章 组织间资源对创新绩效的作用机制：探索性

案例研究	65
第一节 案例研究方法	65
一、案例研究方法概述	65
二、案例研究的步骤	66
第二节 研究设计	67
一、研究问题	67
二、理论预设	68
三、案例选择	69
四、数据收集方法	70
五、数据的分析方法	72
第三节 案例简介	73
一、A 机械企业	74
二、B 纺织企业	74
三、C 通信器件企业	74
四、D 软件企业	75
第四节 案例内分析	75
一、组织间资源	76
二、技术能力与相对议价能力	77
三、企业创新绩效	78
第五节 案例间分析	79

一、组织间资源与技术能力	79
二、组织间资源与相对议价能力	81
三、技术能力、相对议价能力与创新绩效	83
四、组织间资源与创新绩效	84
第六节 本章小结	85

第四章 组织间资源对创新绩效的作用机制：模型构建与

假设提出	86
第一节 组织间资源和企业创新绩效	86
一、专用资源与创新绩效	87
二、互补资源与创新绩效	88
三、知识共享惯例与创新绩效	90
四、共同解决问题惯例与创新绩效	91
第二节 技术能力的中介作用	92
一、技术能力与创新绩效	93
二、专用资源与技术能力	94
三、互补资源与技术能力	95
四、知识共享惯例与技术能力	96
五、共同解决问题惯例与技术能力	96
第三节 相对议价能力的中介作用	97
一、相对议价能力与创新绩效	97
二、专用资源与相对议价能力	98
三、互补资源与相对议价能力	98
四、知识共享惯例与相对议价能力	99
五、共同解决问题惯例与相对议价能力	99
六、技术能力与相对议价能力	100
第四节 调节作用	100
一、治理模式的调节作用	100
二、行业技术机会的调节作用	102
第五节 本章小结	102

第五章 组织间资源对创新绩效作用机制的研究方法论

第一节 问卷设计	105
第二节 变量测度	107
一、被解释变量	108

二、解释变量	108
三、中介变量	111
四、调节变量	113
五、控制变量	114
第三节 数据收集	115
一、数据的收集	115
二、描述性统计分析	115
第四节 研究方法	118
第五节 本章小结	120

第六章 组织间资源对创新绩效作用机制的实证研究 121

第一节 信度和效度检验	121
一、解释变量	121
二、被解释变量	124
三、中介变量	125
四、调节变量	128
第二节 层次回归分析	129
一、相关分析	129
二、回归三大问题检验	129
三、回归分析	131
四、小结	138
第三节 结构方程分析	139
一、数据分析和处理	139
二、初始模型构建	142
三、模型拟合与修正	144
四、模型确认和效应分解	146
五、小结	147
第四节 进一步讨论	147
一、专用资源对创新绩效的作用机制分析	147
二、互补资源对创新绩效的作用机制分析	149
三、知识共享惯例对创新绩效的作用机制分析	150
四、共同解决问题惯例对创新绩效的作用机制分析	151
五、调节作用	152
第五节 本章小结	153

第七章 组织间资源的演化过程和影响因素研究	156
第一节 组织间资源形成与演化过程研究	156
一、组织间资源形成和演化的一般模型	156
二、不同阶段企业的组织间资源比较分析	158
三、小结	164
第二节 组织间资源的主要影响因素分析	165
一、组织间资源的主要影响因素	166
二、概念模型及研究假设	168
第三节 组织间资源影响因素的实证研究	171
一、变量测度	171
二、效度分析	173
三、信度分析	174
四、多元回归分析	175
第四节 结果讨论	179
一、实证结果汇总	179
二、进一步讨论	180
第五节 本章小结	182
第八章 结论与展望	183
第一节 主要研究结论	183
第二节 理论贡献与实践意义	186
一、理论贡献	186
二、实践启示	187
第三节 研究局限与未来研究方向	189
附录	191
附录 1 访谈提纲	191
附录 2 调查问卷	193
英文人名翻译表	198
参考文献	204
后记	226

第一章

绪 论

第一节 研究背景与意义

一、现实背景

随着全球化浪潮的不断推进，竞争的本质和强度均发生了重大的变化，这也极大地改变了企业传统的运作方式和行为。一方面，企业竞争的范围日益扩大，全球化、全方位的竞争格局日益凸显；另一方面，企业与供应商、客户、同行竞争者以及其他组织之间的合作关系日益密切，传统企业之间的个体竞争模式已逐渐演变为合作网络之间的竞争，形成了以合作竞争为特征的网络竞争新格局（Gomes-Casseres, 1994；Håkansson, 1987）。与此同时，全球制造网络的形成和发展，为我国企业提供了一个融入企业竞合网络、撬动全球资源、提升内在能力的战略机遇。在以低成本优势切入全球价值链之后，如何有效地整合利用该网络中的优质资源，构建和强化自身的技术创新能力，从而实现价值链的攀升，是本土企业在新竞争形势下胜出的关键。

（一）企业的竞争型态和赖以制胜的资源基础正在发生深刻变化

经济全球化和信息技术的迅猛发展使得企业的外部经营环境发生重大变化：首先，客户和市场需求愈发快速多变，市场的不确定性大大增加；其次，技术日益复杂，技术生命周期明显缩短。置身于这样的竞争环境中，企业的价值创造方式和竞争型态也发生了深刻的变化，正如 Senge 和 Carstedt（2001，2007）所强调的，正在涌现的新经济秩序体现出全球化、强调无形资产的价值和高度联结的显著特征，过去那种“原子”式企业之间的竞争逐渐被“网络”和“群组”之间的竞争所取代。

在网络竞争范式下，任何企业都已不可能完全孤立地长期开展经营活动而取

得效益,企业必须与不同组织和企业进行合作,形成各种组织间关系来交换、获取和发展各种知识、信息和其他资源,实现优势互补、知识和信息共享、风险共担、利益共分,获得持续竞争优势。越来越多的企业通过战略联盟、供应链管理和分包制等网络化组织形式提高资源的外部整合能力,实现速度经济和敏捷制造。企业的组织间关系构成的外部网络不仅被视为一种不同于市场和层级的新型的、具有战略价值的治理形式,同时也被视为一种赢得竞争优势的资源。从实践来看,组织间关系和网络已逐步成为跨国公司快速发展的主要方式之一,特别是在汽车、航空航天、通信、计算机及其他电子电气等行业中更加明显,如软件企业 Oracle 公司的全球合作伙伴的数量已经超过 20000 家^①。

在这样的新经济条件下,快速地满足顾客需求成为企业获得竞争优势的关键,企业内部的资源已无法满足市场竞争的需求,组织间关系网络中的资源也成为企业竞争制胜的重要基础(见图 1.1),资源的外部整合能力成为企业获取竞争优势的重要条件。企业所嵌入的组织间网络,为企业提供了资源、知识和能力的获取、共享、创造和运用的新机会,从而扩大了企业资源和能力体系,拓展了企业的价值创造空间(Allee, 2000, 2002, 2008)。

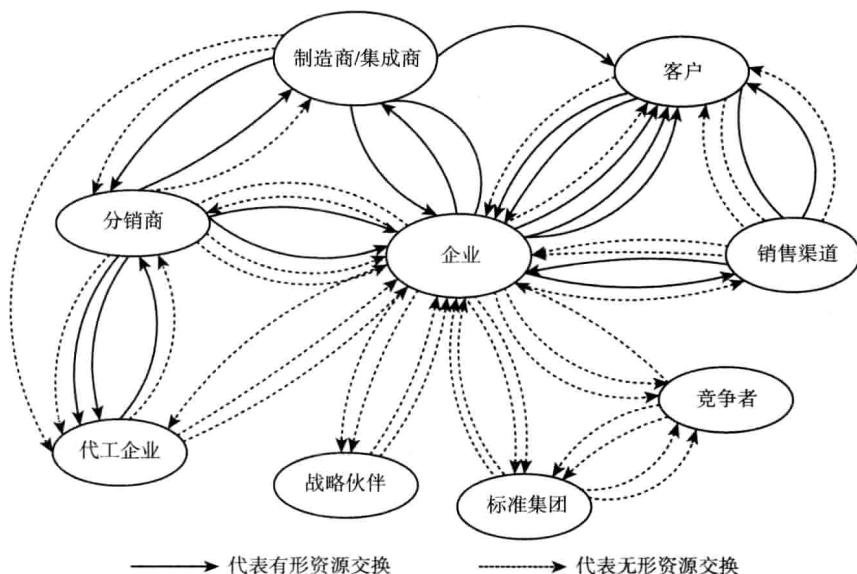


图 1.1 网络中的资源流动与价值创造

资料来源:在 Allee (2002) 基础上修改而成。

^① 数据来自 Oracle 公司网站: <http://www.oracle.com/openworld/2008/oracle-partnernetwork.html>.

（二）全球制造网络^①为本土企业的学习与创新带来机遇和挑战

在企业竞争型态巨变的同时，国际分工格局也在经历着深刻的调整与变革，传统的垂直型分工正在向混合型分工转变，呈现出产业间分工、产业内分工与产品内分工并存的局面。跨国公司将价值链打散并重新配置在最有效率的地方，再通过跨国公司的生产网络将分布于世界各地的价值链环节和增值活动联系起来，从而形成了以跨国公司为主导的全球制造网络（Ernst & Kim, 2002）和全球价值网络体系。全球制造网络的主要目的是廉价、迅捷地为旗舰企业提供与其互补的资源、能力和知识，改善企业的资源、能力获取或市场占有能力。

全球制造网络将跨国公司的独资公司、合资公司以及外部的分包商、供应商、服务提供商以及战略伙伴联系起来。在这一体系中企业主体可以分为旗舰企业（Flagships）/ 领导厂商（Lead Firms）和当地企业（Local Suppliers）两大类。旗舰企业作为“战略协调人”处于网络核心位置，是全球制造网络的核心力量，它们的战略与行为对网络中高级供应商、低级供应商及其他企业的成长、战略方向及其在网络中的地位具有直接影响，其竞争优势主要来源于关键资源的控制、创新能力以及协调不同节点之间交易和知识交流的能力，它们主要从事全球价值链中的高附加值环节的增值活动。当地企业则主要通过切入全球价值链的低成本加工制造环节，靠所谓的低成本劳动力等资源的比较优势参与全球价值链的分工合作（吴晓波和刘雪锋，2006）。

全球制造网络的兴起与发展为包括中国在内的发展中国家的企业学习与产业升级提供了难得的历史机遇，在此框架之下，协调（Coordination）、联系（Connectedness）与合作（Collaboration）是企业成功的关键（Gregory, 2007）。本土企业不仅从对其产品的稳定需求中获益，而且还有一系列来自于旗舰企业的资源、能力和技能支持，促使本土企业技能、质量、生产效率以及物流的改善。企业通过不断与其有合作关系的跨国公司之间的互动，进行资源、能力和知识的互换，并且在这种互动中逐步向价值链高端移动，从而实现战略转型和提升（刘雪锋，2007）。

目前，越来越多的本土企业以各种各样的方式加入了全球制造体系，然而，如前所述，旗舰企业是全球制造网络的主导力量，控制和支配着这一体系的关键资源 and 价值创造过程。在跨国公司主导的全球价值链中，发达国家的企业牢牢控制着价值链的高附加值环节，而我国的企业由于种种阻碍被锁定在低附加值环

^① 在全球制造网络研究领域，依据研究视角的不同有全球制造网络（Global Manufacturing Network）和全球生产网络（Global Production Network）两种不同的表达方式，本书中统一使用全球制造网络来表达。

节,难以实现价值链的攀升(刘志彪,2005)。这一“凝固”的分工格局使我国在生产和就业不断增长的同时,经济活动的报酬却在不断地降低(卓越和张珉,2008),陷入低端锁定、利益扭曲、引进依赖的困境(王益民和宋琰纹,2007;张小蒂和朱勤,2007;吴晓波、黄娟和郑素丽,2005)。因此,对本土企业来讲,如何实现在价值链上的转型和升级是当前面临的重大现实问题。国内学者就产业升级的路径问题开展了大量研究(毛蕴诗和汪建成,2006;余伟萍和崔苗,2003;孙文远,2006;张杰和刘东,2006),为产业的整体提升提供了一些有益的建议。

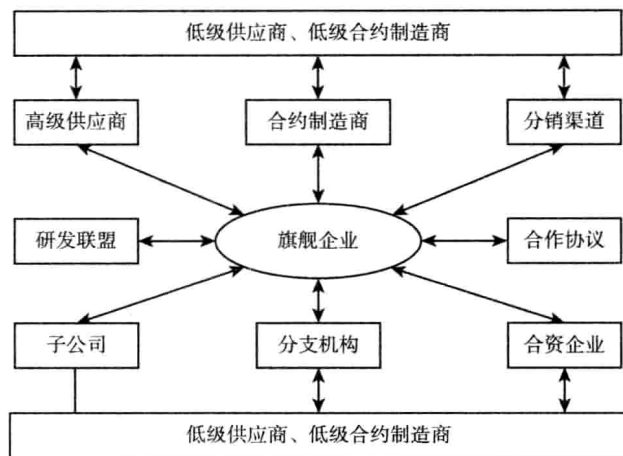


图 1.2 全球制造网络的成员

资料来源：在 Ernst 和 Kim (2002) 基础上修改而成。

从微观层面上来讲,升级的主体是企业,本土企业升级的本质过程就是在参与全球制造网络的过程中,充分获取、动员和利用这一网络体系中的优质资源,提升企业的创新能力,实现战略转型和提升的过程。因此,在全球制造网络中,从企业层面来研究资源撬动对本土企业创新的作用机制,具有重大的现实指导意义。

二、理论背景

与企业竞争范式的转变呼应,学术界对于组织间关系和网络的研究也从 20 世纪 90 年代逐渐展开。企业的竞争优势分析是战略管理的核心问题,在网络竞

争范式下亦是如此。围绕关联企业^①（Interconnected Firms）的竞争优势的研究，可以概括为三个方面（见图 1.3）：①网络是否影响企业的竞争优势？②网络如何影响企业的竞争优势？③企业怎样配置网络来获得竞争优势？这三个研究问题相互关联，层层深入，学者们试图逐步深入地开启关联企业竞争优势的黑箱，并为其在网络竞争范式下获取和保持竞争优势提供理论指导。

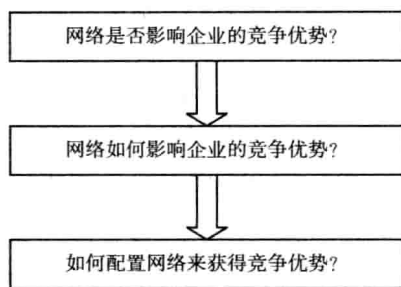


图 1.3 网络环境下企业竞争优势的研究思路

笔者通过对已有的大量文献进行梳理和归纳后发现，当前该领域的研究主要集中在对第一个问题的解答上，即网络是否会影响企业的竞争优势。不同的学者从网络的特征（关系特征、结构特征）出发，从多个角度探索了网络对企业竞争优势的影响，深化了理论界对网络功效的认识。然而，由于研究视角和方法的差异，这些研究成果之间形成了很多“悖论”：有些研究发现，网络联结的数量越多，企业的绩效越好，而另外一些研究却不支持这一结论；有些研究发现，网络联结的强度越强，企业的绩效越好，而另外一些研究则认为弱联结关系促进企业绩效的提升；有些研究认为紧密的网络联结能够促进企业绩效的提升，而另外一些研究则认为，充满结构洞的网络结构是企业竞争优势之源。这些研究悖论激发了后来的学者更加全面、客观地深入研究网络与企业竞争优势的关系，并且深入到网络与企业竞争优势的作用机制之中。

在此基础上，Rowley, Behrens 和 Krackhardt（2000）等学者试图通过引入不同的中介变量来解答网络对企业竞争优势的影响机制问题，并且融入权变的思想来解释这些悖论。这些学者认为网络对企业竞争优势产生影响的根本原因就是网络能够为企业带来异质性资源，由企业的环境所决定的组织的资源需求是不同的，不同的网络特征所带来的资源特性也是不同的，因此，在不同的情境下，网

^① 当前，企业的竞争不再是孤立的“原子”式竞争，不同行业、不同地域、不同价值环节的企业通过各种组织间关系联结起来，形成了形式多样的合作、联盟和网络关系，如战略联盟和网络、创新网络、区域网络（集群）等，本书使用“关联企业”（Interconnected Firms）来指代位于网络中的企业，这些企业所置身的网络环境特征对其的竞争行为有显著的影响。

络对企业的作用是有差异的。主要的情境变量包括环境变量（如产业技术特征、市场特征等）和组织特征（如企业战略导向、吸收能力、组织结构、组织学习等）。

也有一些学者基于能力的观点探讨第三个子问题，即如何构建、管理和配置网络来获得竞争优势。企业在处理网络关系的技巧和处理效果上是存在差异的，Håkansson（1987）引入了网络能力的概念，认为网络能力包含企业改善其网络位置的能力和单个关系的能力。Möller 和 Halinen（1999）从产业网络、企业网络、关系组合和交易关系四个层面，构建了网络构想、网络管理、组合管理和关系管理的网络管理能力框架。马刚（2005）认为网络能力是一种动态能力，是企业与其他行为主体建立战略关系和获取、分享、应用、整合网络资源的能力以及自我更新能力的能力。方刚（2008）认为网络能力是网络中的企业所具有的集聚、整合和配置网络资源并协同其他企业内部资源以提高网络绩效和获得竞争优势的一种能力。

通过以上回顾可以发现，在解答上述三个研究问题之前，还有一个重要问题尚未解决：网络为何会影响企业竞争优势？这是以上三类研究存在的基础，也是将上述研究推向深入的关键。之所以在第一类研究中会出现众多悖论，一个重要的原因就是在这类研究中假设网络中每个节点的资源禀赋和资源需求是同质的，影响企业绩效的仅是网络本身的特征。后来在解答网络如何影响企业绩效时，大部分学者都是认识到了组织资源需求的异质性，即使对同一企业而言在不同时期资源需求亦有差异。网络对企业竞争优势产生影响的根本原因就是网络能够为企业带来异质性资源，不同的网络特征所带来的资源特性是不同的。在网络能力的研究中，近期的研究重点也从如何配置网络转移到了如何配置网络中的资源。

如前所述，网络影响企业竞争优势的根本原因在于企业所处的网络中蕴涵了关键的资源^①，那些能够有效整合内外部资源创造价值、应对环境变化的企业就在网络环境中获得了竞争优势。由于社会网络的研究起源于社会经济学对个人的研究，在研究企业层面的问题时，社会网络的研究构思与企业的价值创造过程还缺乏内在的联系，因此，越来越多的学者从资源视角切入，将资源观与社会网络理论融合起来，研究关联企业如何获得竞争优势的问题。

Dyer（1996，2000），Dyer 和 Singh（1998），Dyer 和 Hatch（2006）提出并验证了组织间的关系资产、知识共享惯例、互补的资源和能力以及有效的治理结构能够为企业带来关系租金。Gulati（1999，2007）则从网络的整体视角着眼，

^① 很多学者对存在于企业网络中的关键资源进行了研究，并提出网络资源、组织间资源、关系资源、跨组织资源等相互关联的概念，这些概念在内涵、外延和构思上都有一定的差异，本书采用了组织间资源这一说法，详细阐释见第二章第二节。