

# 差异化需求、信息传递结构与资源依赖中的组织间合作\*

■ 邱泽奇 由入文

[内容提要]资源依赖理论在解释组织间关系时关注组织间的双边权力,当其被置于组织网络结构中时,经典的权力机制是否还具有解释力?本文以在线教育组织为案例,运用网络分析方法探讨组织网络结构对组织间资源依赖关系的影响。研究发现,在一个由利益相关者共同参与的组织网络中,用户通过表达差异化需求,组织通过改变信息沟通结构,实现了组织间的目标协同、信息共享和信任增强,突破了经典资源依赖理论的权力机制,形成了资源利益基础上的合作机制。

[关键词]组织合作 信息传递 网络结构 资源依赖理论

20世纪60年代以后,在跨国公司不断涌现,生产日益专业化的背景下,组织与环境的关系成为组织研究的重要议题,促进了组织理论的繁荣。其中,资源依赖理论关注组织间的资源关系,对组织研究产生了深远影响。(Preffer & Salancik, 1978)

资源依赖理论认为,没有一个组织是独立存在的,组织必须与其依赖的环境互动,以获得组织生存需要的,自己却无法生产的外部资源。

(Preffer & Salancik, 1978)在资源依赖理论中,“资源依赖-权力不平等”模式是讨论组织间依赖关系的重要框架。它站在弱势组织的立场,关注组织间因资源依赖导致的权力不平等和如何通过改变资源依赖关系、吸收外部约束等来降低对环境的依赖程度以增强自身权力的策略。

一个有意思的问题是,资源依赖理论产生于工厂制盛行的年代。在那个时代,普遍存在的组织间关系是双边关系:要么是同行间的关系,要

---

邱泽奇:北京大学中国社会与发展研究中心、北京大学社会学系(Qiu Zeqi, the Center for Sociological Research and Development Studies of China, Department of Sociology, Peking University)

由入文:北京大学社会学系(You Ruwen, Department of Sociology, Peking University)

\*本文系教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“作为发展要素的互联网资本研究”(16JJD840002)成果的一部分。在实证素材的调研中,培优在线教育机构给予了真诚支持,在文章写作和修改中,乔天宇、黄诗曼、李澄一提出了中肯的修改意见,谨此一并致谢。

么是上下游之间的关系。经典资源依赖理论解释的正是组织间尤其是上下游组织间的双边关系。在经历半个多世纪的发展之后,信息技术改变了组织之间的信息传递结构,组织间关系由双边关系转向组织网络关系。在组织网络中,组织间的资源依赖关系依然存在,却很难孤立地把组织间的资源依赖关系看作是纯粹的双边关系,譬如本文将要讨论的培优在线教育机构,在总部与分校共同面对用户时,便不再只是双边关系,也不再是多个双边关系的组合,而是一个组织网络。那么,经典资源依赖理论是否依然适用呢?

本文借助网络分析方法,探讨在组织网络中经典资源依赖理论的权力机制对组织间资源依赖的解释是否依然有效,组织间的资源依赖机制如果不是经典的权力机制,又是什么?文章将首先通过对理论的回顾讨论经典资源依赖理论权力机制的局限性;然后,分析用户与组织间的关系变化,并将用户纳入组织网络中;最后,以某在线教育组织为案例将经典的双边组织关系纳入组织网络结构中进行讨论,分析组织网络通过怎样的方式将组织间的资源依赖关系从权力机制转换为利益机制。

## 一、经典资源依赖理论及其权力机制

资源依赖理论的基本假设是,没有组织是自给自足的,组织都在与环境进行交换,并由此获得生存与发展。在与环境的交换中,环境给组织提供关键资源(稀缺资源),组织对资源的需求构成了组织对环境的依赖。在环境中,与组织交换资源的是另一些组织,组织与环境的关系,实质是拥有不同资源的组织间关系,组织间在资源上的依赖关系是资源依赖理论探讨的对象。

资源依赖理论的主要观点认为,一个组织对另一组织的依赖程度取决于三个决定性因素:

资源对组织生存的重要性,组织在多大程度上能够对资源的分配和使用做自主裁决,替代性资源的可及程度。(Preffer & Salancik, 1978)简单地说,即资源的重要性、使用资源的自主性、替代性资源的获得性。在经典研究中,人们强调组织对资源的依赖性与资源重要性、使用资源的自主性和资源可替代性之间的动态关系。汤普森(Thompson, 1967)曾经指出,一个组织对环境的依赖程度与环境提供给组织的资源或服务成正比,与组织获得可替代资源或服务的能力成反比例。其中,由资源稀缺带来的资源重要性程度使权力成为显象(Emerson, 1962; Blau, 1964; Thompson, 1967),并进入组织间资源依赖关系的分析之中。

组织间的权力关系是资源依赖理论的要义之一。一个组织对另一个组织在资源上的依赖是以让渡对组织的控制权为条件的。在资源依赖中,一个组织控制权的让渡,便形成了提供资源的组织对需求资源的组织的“外部控制”,在控制其他组织和被其他组织控制的组织之间,建构了权力不平等(Preffer & Salancik, 1978),即“资源依赖-权力不平等”模式,可以简称为“权力机制”。

如果仔细推敲“重要性、自主性、可替代性”这三个决定性因素,会发现它们之间或许存在内在的逻辑塌陷。对一个组织来讲,在组织间关系中的重要资源,通常是其不可自主的资源,甚至也是替代性较低的资源。这意味着重要性是唯一的决定因素,自主性和替代性是重要性的不同维度而已,三者并列让资源依赖理论的边界条件变得模糊。(Casciaro & Piskorski, 2005)进一步推演,还可以发现支撑重要性的其实是信息不对称。广泛的组织实践表明,在竞争性市场中,并不存在资源唯一性,替代性总是存在的。让不可替代性成立的条件是资源需求方没有获得充分

信息,进而形成了对资源供给方的依赖。

既是讨论组织间资源依赖关系,理应探索双向关系。事实是,经典资源依赖理论对组织间关系的探讨大多是单向依赖关系。(Casciaro & Piskorski, 2005)如果从双向关系切入,会发现经典资源依赖理论没有区分组织间的权力不平衡和共同依赖。卡夏罗等认为,这二者其实是导致两种组织间关系后果的不同作用机制,权力不平衡会导致组织之间的排斥,共同依赖则会导致组织之间的联合。(Casciaro & Piskorski, 2005)对“依赖”的进一步探讨,还区分了不对称依赖和共同依赖。(Gulati & Sytch, 2007)不过,这些讨论超出了本文的范围,按下不表。

沿着卡夏罗等人的脉络,当把组织间的联合作为组织合作的一种形态时,组织间的资源关系虽然还是依赖关系,却会产生一个戏剧性的变化:权力机制暗示组织之间因资源依赖而潜藏冲突,联合机制则暗示着组织之间因资源依赖而潜藏合作。其实,费弗(Pfeffer, 1972)在早期的论述中曾提出过组织间的竞争性与共生性,但没有讨论组织之间的合作性,在后来的讨论中他进一步指出,资源依赖建立在社会网络之中,组织嵌入买与卖的关系之中(Pfeffer & Salancik, 1978),仍然没有讨论组织间因资源依赖而发生的冲突与合作。不仅如此,经典资源依赖理论探讨的都是组织之间的双边关系。

在经历了半个多世纪的发展之后,组织间的关系形态已大不同于之前,在信息与通信技术普遍应用的影响下,组织网络已然成为普遍的组织现象,在实践中对组织间的资源依赖关系产生了实质且深远的影响。

第一,信息技术的应用改变了组织间、组织和用户间的信息沟通方式,组织网络的信息传递趋向透明化,直接改变了经典资源依赖理论产生的信息沟通结构,改善了信息不对称,也直接影

响着组织间的资源依赖关系。

第二,对服务的强调,让组织间关系的核心从传统的商品和交换价值的关系转移到更本质的服务和使用价值的关系,由以商品为中心转变为以用户为中心。(Vargo & Lusch, 2004)用户作为一个因素直接进入到了组织间的资源依赖关系。

第三,从双边关系到组织网络的发展,组织间的共同依赖关系使组织更多地选择加强合作,以获得双方利益的平衡(Casciaro & Piskorski, 2005),组织间资源依赖的主流不再是“外部控制”,而是共同利益,合作机制凸显。

面对这些现象,本文将借助某在线教育组织案例,将用户纳入组织网络中,运用网络分析方法对组织间依赖关系的特征进行讨论,并观察其是否依然表现为经典资源依赖理论的权力机制,探讨针对资源依赖现象的理论改进。

## 二、案例:互联网教育组织的资源合作

本文以培优在线教育机构为案例。培优在线教育机构是面向中小学生的校外教育培训机构,在中国各地拥有众多线下培训分校。总部与分校之间在核算上完全独立,两者之间没有实质性的组织约束。因此,可以被认为是两个独立的组织。

2014年开始,顺应“互联网+教育”的潮流,培优在线教育机构依托原有的线下分校,推出了独立于线下分校的线上品牌,进行从线下到线上的转型。在转型中,总部生产教学产品,分校负责本地化教学服务,非常类似于传统的上下游组织间关系。

对教育行业而言,至关重要的是用户资源。在既有结构中,分校掌握着用户资源,总部的产品完全依赖于分校的用户,一旦分校不承接或主

推自己的产品,总部产品的用户数就会骤减。总部没有替代性的用户资源,且面临分校产品的竞争。在总部与分校的关系中,总部始终处于弱势地位。

为改变自己的不利处境,总部引入微信公众号、微信群和知识直播等新技术和营销方式,试图通过改变与用户的信息关系结构来分流分校的用户资源。出乎意料的是,这一战略没有直接减弱总部对分校依赖关系,而是让用户进入了“总部-分校”的关系中,形成了“总部-分校-用户”相互连通的组织网络,让总部与分校之间的资源依赖关系从竞争转向合作。

### 三、将用户纳入组织网络中

在资源依赖理论出现的年代,同样存在用户。只是,在依赖关系中,缺乏选择权的用户始终处于权力弱势地位。如果回到那个年代,把资源供应商、组织、用户的关系做一个比较,可以发现三者之间是一个流程的上下游关系。供应商提供资源,组织生产产品,用户使用产品。用户与供应商之间没有直接关系。

针对这个结构,资源依赖理论认为,组织对于供应商的依赖,相比于对用户的依赖显得更为重要,也更易产生权力不平等。(Preffer & Salancik, 1978)在行业集中度较高的年代,用户的选择更少,组织对用户拥有更多权力。这一假设建立在传统的商品主导式逻辑的基础上,即用户是商品的被动接受者,用户的需求对组织没有决定性影响,用户和组织的关系是建立在买-卖基础上的交易关系。(Vargo & Lusch, 2004)

如今,各行业组织在竞争中已经意识到,传统的以商品为中心的组织关系难以促进自身的可持续发展。(Vargo & Lusch, 2011)更加重要的是,随着组织间连通性(邱泽奇等,2015)的增强,

组织网络已经成为普遍现象,也因此促进了组织间竞争性的不断增强。竞争性增强的一个重要后果便是让用户成为关键资源进入到组织的视野中。组织的信息技术改造助力了对用户资源的运用,组织的经营战略也从传统的以商品为中心转换到以用户为中心,企业资源计划(Enterprise Resource Planning)的推广应用顺应的正是组织从传统的“生产-销售”转向“需求-生产”这一资源布局模式的改变。(邱泽奇,2005)

#### (一)用户在组织关系中的地位变化

与工业化时代相比,互联网时代的用户地位发生了如下变化:

盈利模式的转变使得用户成为组织依赖的关键性资源。互联网服务业是典型的以用户为中心的产业,有较强的规模经济性,并呈现出规模报酬递增的网络外部性特征。与经典资源依赖理论讨论的行业相比,信息作为互联网服务业的主要产品,在生产后可以接近零边际成本的方式被大量复制和传播,呈现收益递增性(王婷,2012),因此,对互联网服务业而言,它意味着用户规模的大小决定组织收益水平的高低。在产品生产成本降低的同时,用户渠道的扩展成为组织的重要目标之一,用户成为组织生存的关键资源。

互联网服务业的另一个特征是,在同一细分领域,用户需求呈现差异性,必须通过与用户之间的互动来进行多样化服务。与工业化时代相比,这种差异性需求呈现如下几个特点:第一,用户之间的需求和欲望差异很大的个体,即使是消费同一产品的用户也应该被区别对待;第二,用户借助信息技术积极传递信息,由被动的产品接受者变为积极的需求创造者。组织与用户关系特征的反转,让用户在面对组织时潜在的差异化需求得以释放和表达。由于单一产品无法满足用户的多样化需求,用户会要求组织提供个性化

服务,这就使得组织与用户之间产生频繁的信息沟通和高频度的互动,并根据用户需求不断对产品进行创新。同时,关系的反转还影响着组织的营销方式,由传统的广播式营销转变为个性化的关系营销。(Barbara, 1985)关系营销的目的,在于同用户结成长期性的、相互依存的供需关系,让用户保持与组织之间的持续互动,以提高用户对品牌的忠诚度并巩固市场,促进产品的持续销售。(常志友,2000)在关系营销的理念下,组织通过将用户组织化,进而纳入组织的外围系统。互联网组织利用微博、微信公众号、微信群和直播平台等方式与用户保持紧密沟通。

社会交换在组织与用户资源依赖关系中的重要意义凸显。用户成为互联网服务组织生存的关键资源的同时,借助互联网技术提供的数据挖掘,用户需求也被划分为产品需求和互动需求两个方面,分别对应了产品资源和互动资源。由于互联网技术降低了产品的生产成本,互动资源便上升为组织的关键资源之一。如果说产品资源对应组织与用户之间的经济交换,那么互动资源则对应社会交换。互动资源地位的上升意味着社会交换与经济交换具有了几乎同等的重要性。经典资源依赖理论的权力机制解释围绕着经济交换展开,但除了经济交换外,组织之间的互动关系从本质上说也是一种交换关系,即社会交换,包括信息、情感、目标、信任等的交换。组织间的共同依赖会受到信任、联合行动、信息交换的质量和范围等这些社会交换因素的影响。(Gulati & Sytch, 2007)如上所述,在信息技术引入后的关系营销时代,社会交换在组织与用户之间的依赖关系中发挥着重要的作用。所以,将社会交换纳入讨论之中对于理解互联网时代的资源依赖关系具有重要意义。

以培优在线教育机构为例,向线上的转型使得用户资源上升为事关组织收益的关键资源。

在从线下转入线上的过程中,教学产品使用范围的扩大无须再依赖于教师资源的增加。传统的线下培训,师生比是影响教学产品使用数量和质量的重要参数,扩张培训产品使用范围、提高培训质量即意味着增加教师数量,借助互联网和用户的差异化产品需求,教学产品的生产成本则相对稳定。在这样的前提下,对培训质量而言,扩张使用范围并不意味着为保障师生比而增加教师数量。另一方面,要增加组织的收益,则必须增加用户的数量。在这样的逻辑下,增加用户数量变成组织获利的核心战略。

用户数量的增加和产品形态的改变,一方面使得授课教师无法应对数以千计甚至更多的用户,教师放弃了直接与用户处理关系的责任;另一方面,教师与用户在形式上的分离也让教师失去了直接与用户处理关系的场景。就这样,借助互联网技术,传统线下教育培训机构教师角色在线上教育培训中被分解为教学产品和教学互动,教师保留了参与教学产品生产的部分,把教学互动留给了在线教育培训机构。而教学互动是在线教育培训机构拓展和维护用户数量资源的重要组成部分,这既是在线教育机构的责任,进而也成为在线教育行业的关键资源。

在这样的转变中,培优在线教育机构在组织架构上也随之被分为负责生产教学产品的总部和负责本地化教学互动的分校,二者在组织上相互独立,服务于同样的用户,形成了“总部-分校”的共生性资源依赖关系。

## (二)将组织关系嵌入到组织网络之中

如前所述,共生性资源依赖是经典资源依赖理论没有明确探讨的议题(Pfeffer & Salancik, 1978; Casciaro & Piskorski, 2005),或许它不是那个年代常见的资源依赖形态,可如今却变得极为重要。为探讨这一议题,我们把培优在线教育机构的组织间关系放到经典资源依赖理论中,做如

下梳理:用户资源是决定组织生存的关键资源,掌握用户渠道的是负责满足用户互动需求的组织;依据经典资源依赖理论的权力机制,控制互动要素的组织在组织间权力对抗中具有优势地位,而处在弱势地位的组织则要让渡对组织的控制权,或通过替代性资源或增强使用资源的自主权等降低资源的不确定性。遵循这个逻辑,培优在线教育机构的总部与分校之间势必形成组织间的冲突。当把这样的逻辑与现实对照便不得不问,总部与分校之间的冲突,对谁有利呢?若对双方都不利,便不符合现实的逻辑,也意味着经典资源依赖理论不能解释在线教育机构的组织现象。

经典资源依赖理论探讨的是组织间的双边关系。与大工业时代不同的是,互联网服务业的用户、供应商与组织之间借助信息技术实现了相互之间的连接,彼此之间的双边关系形成了一个复杂的多边组织网络。如果运用网络分析方法将上述组织间关系转化为组织网络又如何呢?

如图1所示,总部、分校、用户作为网络结构的节点,“总部-分校”之间有边相连,分校与自己的用户之间同样有边相连。在这个结构中,分校是总部到达用户最短路径上的关键节点,从而也是用户资源的掌控者。如果将组织生存的关键资源作为网络结构中的节点,分校便是总部到达

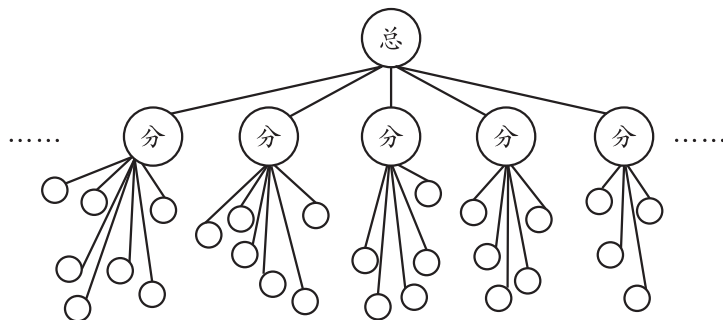
关键资源最短路径上的“守门人”,意味着分校在网络结构中的介数(betweenness)更高(Freeman, 1977, 1979; Borgatti & Everett, 2006),或者说处于组织网络结构的结构洞(罗纳德·伯特, 2008)位置,在网络中占据了优势地位。

这种把组织间关系嵌入组织网络结构的方法为将第三方纳入组织间关系进行分析提供了可能性。不过,图1呈现的组织网络结构依然存在局限性,它是以稀缺资源为核心讨论组织间权力平衡的框架,忽略了组织间的社会交换。如前所述,社会交换是组织关键资源的重要组成部分。由于组织间的社会交换非常复杂,本文将选取其中最重要的部分——信息,作为用户资源影响组织间依赖关系的中介变量,讨论信息传递结构的改变如何影响了组织网络结构及组织间资源依赖关系的变化。

#### 四、信息沟通对组织网络结构的影响

对经典资源依赖理论而言,在组织间关系中,用户是弱势中的弱势,根本就没有进入到理论关注的范围。那么,在给定网络结构的条件下,信息沟通作为一种社会交换,如何可能改变用户在组织间关系中的地位,使其成为组织的关键资源,社会交换在其中又扮演了怎样的角色

图1:总部-分校传统营销模式下的组织结构图



呢? 要理解这些转变, 还需要回到经典资源依赖理论面对的现象, 在信息沟通结构的维度中, 讨论以用户为中心的模式下组织和用户的关系。

**(一)传统营销:广播式扩散与用户的弱势**

为理解组织与用户之间信息沟通结构的重要性, 本文先对以商品为中心的传统营销方式中的信息传递进行回顾。

传统营销主张从产品、价格、渠道和促销四方面进行组合, 其核心是交易。企业通过营销策略引导用户发生交易而获利, 是交易导向的营销模式。其关注点在于如何生产以及如何获得用户和吸引潜在用户购买, 而不在于服务和承诺。(常志友, 2000)传统营销以向用户传递商品信息为目标, 主要有传单派发、海报张贴、电话营销、电视广告等形式。在信息传递维度, 这些手段缺乏用户反馈路径, 用户只能作为产品的“被动接受者”。生产方依赖销售方的用户渠道和用户资源, 销售方是生产方到达用户最短路径上的“守门人”, 掌控和筛选着二者之间的信息传递。

换句话说, 交易是组织关注的核心。更加直接地说, 用户的购买行为是组织最关注的, 且在大多数情况下是一次购买。由于不与组织未来的获益相关联, 组织自然也没有动机关注用户购买之后的反馈。如果说组织因依赖关键资源得

以生存而处于弱势位置, 则用户就是被弱势忽略的弱势。

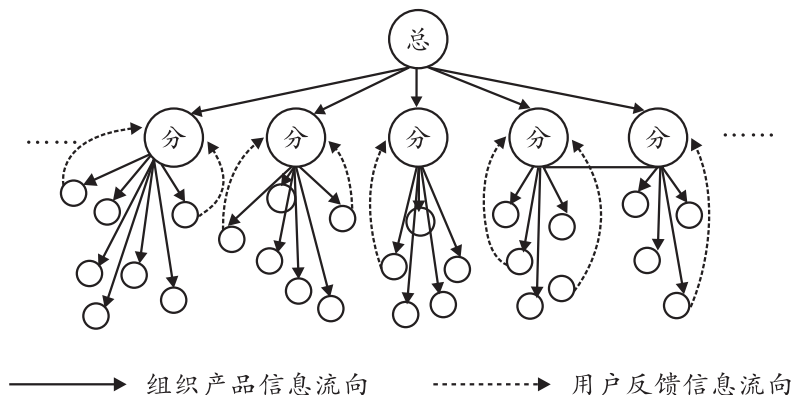
在培优在线教育机构中, 为表示三者之间的互动, 在图1基础上加入信息流向, 如图2所示, 负责产品生产的总部将产品信息传递给分校, 分校再传递给用户。可以看到, 在这个关系结构中, 信息的传递结构类似于广播宣传, 总部负责内容生产, 分校进行信息筛选, 用“喇叭”进行广播。事后, 部分用户零散地反馈意见, 却不会影响信息传递结构, 用户始终处于被动接收信息的状态, 即使有反馈, 也是个体性的、分散的。此外, 用户之间没有边连接。

在传统营销模式下, 信息到达用户的最短路径必须经过直接和用户接触的销售方, 在生产方和用户之间, 不存在信息传递的透明通道。销售方的权力优势正是信息不对称或不透明的结果。

**(二)关系营销:闭环式反馈与用户的差异化需求**

借助信息技术, 组织通过与用户保持紧密联系起来与用户形成高频次的信息交流和互动, 进而把用户直接纳入到组织间关系, 这就是所谓的关系营销。与商品为中心的传统营销不同, 在关系营销中, 组织网络中的用户也不再只是信息的接收者, 而是能动的信息传递者, 用户的信息传递直

图 2:广播扩散式的信息传递结构图



接影响组织间信息传递的形式和内容。

以培优在线教育机构为例,在分校掌握用户资源的情况下,在网络中处于弱势位置的总部开始通过寻找替代性资源来增强自身在依赖关系中的权力,通过升级营销手段来建立属于总部的用户群体。其中,两种社交工具的应用改变了信息传递结构,也改变了组织间资源依赖关系的特征。

### 1. 微信公众号:一条边改变的短路径

微信公众号借手机移动端可以将组织信息直接传递给用户。这就相当于在网络结构中建立了一条直连总部和用户的边,使得其他占据信息传递关键位置的节点组织(分校)丧失了权力优势。此外,公众号的互动功能引导用户通过公众号直接向总部进行反馈,让“总部-分校-用户”三者之间的信息传递形成了完整的甚至透明的通道。

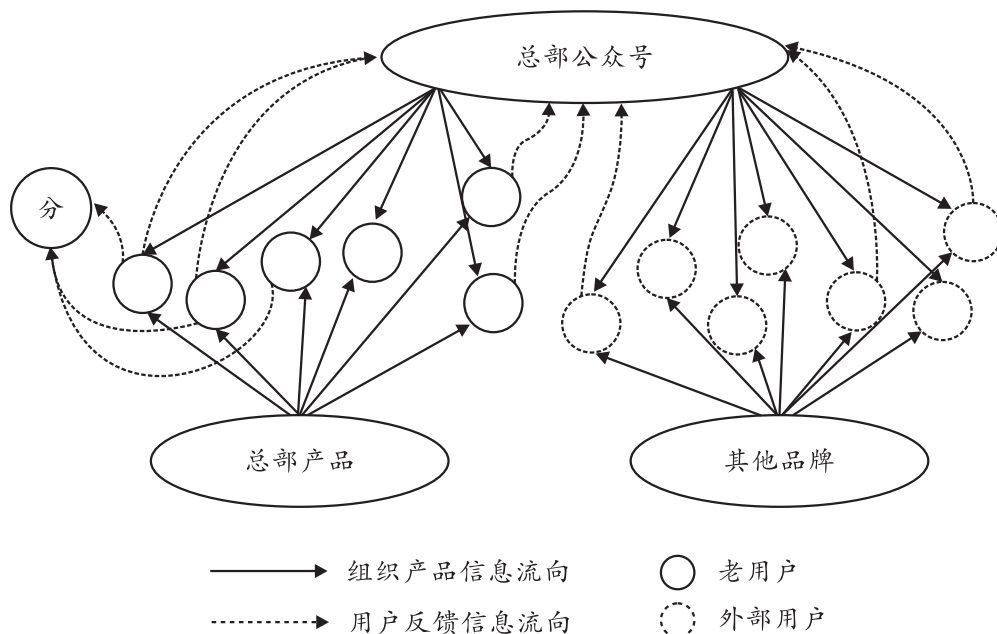
那么,用户在信息传递中到底有怎样的作用呢?在两个组织都面向用户提供服务的情境下,

用户成为组织网络中需求信息的唯一来源。多向反馈机制的存在又让用户在总部和分校之间“传话”,“无意中”帮助了两个组织进行信息沟通和交流。在这个逻辑中,用户在组织间传递的信息便是用户的作用之源。

如果将在组织间传递的信息内容分为双方共享的合作信息和组织内部的战略行为信息,那么,把用户纳入信息传递结构中,会使得在两个组织之间传递的信息内容发生历史性的变化。在广播扩散式的信息传递结构下,组织双方共享的合作信息来自组织间的主动分享,组织内部的战略行为信息却各自保密。在“总部-分校-用户”的闭环中,不仅组织间分享的信息加入了用户反馈的回路,组织内部的战略行为也通过用户反馈得到传递,用户成为组织双方信息传递路径的中介节点,使得组织间的信息传递趋于透明化。

在培优在线教育机构中,如图3所示,总部借助其他品牌的用户吸引外部用户,利用产品优势吸引分校用户。总部建立的公众号在总部和用

图 3: 总部-分校微信公众号营销的信息传递结构图





户之间建立了信息传递渠道,用户通过总部公众号可以直接获得总部课程的完整信息,无须再通过分校及其报名网站,总部向外的信息传递实现了透明化。分校也不再是信息的“守门人”,它丧失了信息传递结构中的结构洞位置。用户的反馈信息可以传递给分校,也可以直接传递给总部。通过挖掘用户的反馈信息,总部可以了解到分校的课程推广进度和线下推广活动,分校也可以通过用户了解总部的营销策略并做出应对,二者实现了内部战略的信息互通。

## 2. 微信群:建立闭包关系

公众号虽然满足了信息传递的需求,却无法满足用户即时互动的需求。为了保证高频互动和有效信息服务,保持和用户之间的紧密联系,许多服务型组织都会使用微信群。通过将用户引入微信群,组织实现了对用户的组织化,从而实现了对用户动态的实时把握。微信群的运营者通过话题引入在用户之间建立联系,使分散的用户相互连接并形成网络,这个过程满足了网络分析中的闭包机制:网络中的节点A与节点B、C同时存在联系,在网络变化的过程中,最终B和C也建立了联系,无论节点是用户、产品,还是总部和分校。(Rapoport, 1953; Kossinets & Watts, 2006; 大卫·伊斯利·乔恩·克莱因伯格,2011)

微信群使用户之间的信息传递和用户的反馈形式都发生了变化。对组织信息传递而言,微信群通过闭包机制在用户之间建立了连接,促使微信群用户形成归属团体,用户通过频繁的互动,共享与组织的信息,消除了用户间的信息壁垒,使信息沟通更加透明。此外,用户之间和用户与总部之间形成了信息流动的短路径,让用户的反馈透明化。同时,原来分散的用户需求在用户互联后开始聚合、放大。当某个用户意识到自己不是“唯一挑剔的人”时,用户意见不仅能形成影响组织与用户关系的力量,同时也是具有影响

组织之间关系的力量。

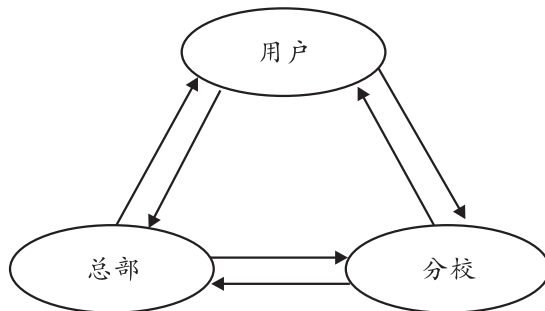
与图1相比较,信息沟通工具的使用通过改变网络节点间的连接以及边上承载信息的内容,使信息传递结构发展为如图4所示的闭环式信息传递结构,三者之间都有信息传递的路径并能进行反馈。用户的差异化需求通过反馈机制实现透明传播,组织的战略信息通过用户的信息传递得以透明化,形成了与经典资源依赖理论双边关系不同的组织间关系,培优在线教育机构的总部和分校共同面对着用户。用户运用信息传递结构对组织双方产生影响,甚至改变组织间的关系属性,成为了总部和分校信息交换的中介,进一步改变了“总部-分校”边上的信息传递内容和关系强度。

## 五、资源依赖中的组织间合作机制

在经典资源依赖理论中,一个组织对另一个组织的资源依赖强度可以通过比较组织间的权力差值进行测量(Gulati & Sytch, 2007),进而判断组织在双边关系中的相对位置。如果把双边关系放入组织网络,且存在一个足够影响双边关系的第三节点,那么,组织间的关系是否会发生实质性改变,而不再停留在双边权力差值上?

在培优在线教育培训机构中,用户有三重属性:一是组织双方重点争夺的关键资源,二是组

图4:闭环式信息传递结构图



织双方都要服务的目标群体,三是组织双方信息传递的中介节点。在这场资源争夺战中,满足用户需求是获得用户的关键。当信息传递结构发生改变,用户需求的多样化在组织面前透明化时,针对资源的冲突和竞争不仅不能满足用户的需求,反而会使双方利益俱损。

为了满足用户需求,避免因为权力争夺而导致一损俱损,在信息透明化的前提下组织双方会更加倾向于合作。问题是,总部和分校之间的合作机制又是什么呢?笔者聚焦于信息传递结构来观察。

### (一)目标协同

随着用户需求的透明化,组织双方的目标也逐渐统一。在广播扩散式的信息传递结构中,组织双方对用户需求的获取都存在片面性。当信息传递变为闭合式反馈结构时,用户需求的多样性使得任何一方都无法完全满足用户需求。不能满足用户需求便意味着用户流失,用户流失便意味着双方利益减损。

此时,组织间的权力对抗既无法实现组织的生存,也无法实现一个组织对另一个组织的“外部控制”,双方对利益的追求将二者牢牢绑在一起。合作成为组织间获得利益,减少因资源流失带来利益损失的唯一选择,因此各组织在满足用户需求的目标上达成一致,进而促成在资源依赖中的合作。

不过,这与经典资源依赖理论的组织间合作非常不同。经典资源依赖理论的组织间合作(Pfeffer & Salancik, 1978; Casciaro & Piskorski, 2005)指的是为解决组织间关系的不确定性促成的合作,是一种保障组织间确定关系的组织机制,如建立联合董事会、合资、对活动的规范性限制,还有通过更集中的结构来实现合作,如协会和卡特尔。其间,保障的或许只是一个组织的利益,而不一定是共同的利益。而这里的合作,指

的是不同组织因其在面对用户时具有共同利益而促成的合作。

### (二)信息共享

那么,通过合作来满足客户需求在信息传递中又是如何实现的呢?其实,组织网络信息传递内容的改变还有两个影响:一是组织竞争策略的透明化使得组织双方的竞争成本增加,任意一方的战略都会通过用户反馈迅速曝光并被模仿,进而让战略失效;二是模仿成功的战略会让双方的行为在竞争和借鉴中趋于一致。与竞争相反,组织间的合作反而是一个双赢的策略,不仅容易协调,也可降低各自的成本,促成进一步的专业化分工。

正是在这样的逻辑下,培优在线教育机构的“总部-分校”之间逐渐形成了“知识分享”机制。当用户遇到问题并反馈给分校之后,如果分校无法解决就会找总部询问。为了使服务形成闭环,满足用户需求,总部必须对分校的疑问进行解答。随着越来越多的分校加入到“总部-分校”网络,不仅形成了总校的“疑难库”,也促使总部通过对疑难问题的挖掘,对每个分校进行专门指导。为降低沟通成本,总部和分校之间还有非正式运营人员联席会议。总部借助自身的营销技术优势和知识库优势来帮助分校实现目标,达成营销的个性化。

在专业化信息的交流中,原本相互竞争甚至冲突的总部和分校之间实现了营销分工,各自利用其优势资源进行组合,服务用户群体,进而实现了资源依赖中的组织间利益合作。

### (三)组织互信

资源依赖中的组织间合作,其基础是组织间的互信。信息传递结构改变的深层影响是在资源依赖的组织间建立信任。信任可以被定义为一方对另一方行为的有效预期,使得组织之间在资源依赖关系中避免机会主义。在培优教育培

训机构的信息传递结构中,这种信任来自于三个方面:一是用户积极的信息反馈,二是组织专业化信息的传递,三是组织内部信息传递的有效性。

在培优教育培训机构中,用户作为信息传递结构的中介,其对总部和分校的差异化需求直接影响了组织间的社会交换,让组织网络的各方缔结了不成文的社会契约,服务于建立在信息透明基础上的目标协同和信息共享,进而服务于各方的共同利益,客观上促进了组织间的互信,凸显了组织间资源依赖中的社会嵌入(Gulati & Sytch, 2007),强化了组织间在资源依赖中的利益合作。

上文讨论的三个影响因素:目标、信息和信任,都是组织间的社会交换。在案例中,社会交换最终带来了合作与共赢。在互联网时代,信息技术增强了组织间的社会交换,社会交换在组织的资源依赖关系中占有了更为重要的地位。虽然经济交换中的权力不对称会带来组织间的冲突,但高质量的社会互动会增强组织双方对组织间关系的贡献,从而使双方达成长期目标的一致,并通过合作来增进双方的利益。

## 六、结论

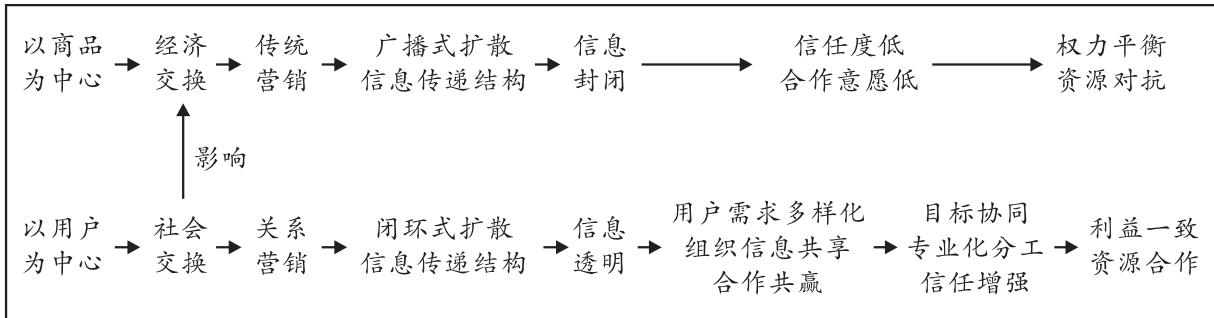
回到研究问题。在经典资源依赖理论中,讨论的起点和归属,都是组织之间的双边关系(Pfeffer & Salancik, 2003; Casciaro & Piskorski, 2005)。当双边关系稳定,且存在强势的一方时,便是一方对另一方的权力控制;当双边关系不稳定,且不存在明显强势的一方时,便会形成关系的不确定性。为应对不确定性,双方便有机进行组织间合作。事实上,经典资源依赖理论更多地强调了因资源依赖产生的“外部控制”和权力不平等。

本文讨论的起点和归属不再是组织间的双边关系,而是纳入了用户的网络关系。在网络关系中,经典资源依赖理论的信息不对称和资源独占等条件的约束性大大降低,曾经被忽视的用户对组织间关系的影响变得不可忽视。网络化的结构使组织间和组织与用户间的信息透明化,在面对用户的差异化需求时,组织的资源特异性让任何一方都无法完全满足用户高度差异化的需求。为寻求自我利益的最大化,组织之间不得不谋求合作。在案例中,总部-分校之间的合作关系建立在总部-用户和分校-用户之间的关系变化上,即在组织网络中,组织间的双边关系可能受到网络中其他关系的影响。图5归纳了本文在以下三个方面对经典资源依赖理论的回应:

首先,互联网时代组织与用户的关系变化凸显了社会交换的重要性。互联网服务行业的兴起使得用户资源对组织生存至关重要。同时,借助信息技术,同一商品的用户需求差异化趋势加剧,批量化的商品无法满足用户需求,需要借助组织与用户间的互动(服务)来明确和满足多样化的用户需求。组织呈现出从以商品为中心到以用户为中心的转变,组织的营销方法从原来只注重交易的传统营销转变为注重巩固长期关系的关系营销。在此基础上,用户与组织的关系日益密切,组织不仅需要满足用户的产品需求,还需要与用户在日益紧密的交往中进行社会交换。以用户为中心的服务趋势使得社会交换对经济交换的影响逐渐加深,这就决定对资源依赖的分析不得不关注除了经济交换之外的社会交往关系。

其次是信息传递结构(社会交换)对组织网络的影响。信息与通信技术的普遍应用带来了用户与组织、组织与组织间信息传递结构的变化。传统营销下的信息传递呈现广播式扩散结构,信息传递是自上向下的,缺少用户向组织的

图 5 :资源对抗与资源合作



反馈路径,用户仅作为信息的被动接收者,其需求得不到完整反馈。随着微信公众号、微信群等营销方式的介入,信息传递结构转变为闭环式的完全反馈结构。用户通过多种途径反馈信息并形成联结,成为具有影响力的信息来源、“能动”的关键资源,在组织间关系中的地位凸显,其需求也呈现出多样化状态,对服务的多样化也提出了直接的、更高的要求,组织间的权力对抗不仅无法满足用户的多样化需求,还会让双方的利益受损。同时,用户在信息传递中作为组织之间战略信息互通的中介,也改变了组织之间信息交换的方式和内容。组织间关系的这些新特征都突破了经典资源依赖理论依据的组织间双边权力机制,在实践逻辑层次形成了资源依赖中的组织间利益合作基础。

最后,是组织网络结构对组织双边关系的影响。信息和信息传递的透明化使得组织双方不得不离开彼此对抗的困境,明确用户的关键资源地位。第一,用户需求的透明化使得双方意识到需要共同面对网络中的第三方,由此实现了目标协同;第二,用户作为组织间战略信息传递的中介,使得双方得以实现战略信息的透明化,改变了组织之间传递的信息内容,为了降低竞争成本和沟通成本,组织之间的专业合作变成共同的利益诉求;第三,用户的积极反馈、专业化信息和组织信息的传递巩固了组织之间的信任关系。在

资源依赖中,经济上的共同利益不得以服务好用户群体的多样化需求,尤其是沟通需求为基础,组织间的社会交换变成保障经济交换的基础,由此也构成了在资源依赖中组织间合作的机制,改变了权力不对称的冲突机制。

归纳而言,在组织间关系以双边(两个节点间的)关系为主流的时代,产品生产与销售是组织关注的核心问题,对上游的资源依赖决定着组织的生死存亡,下游的用户是组织忽视的对象,经典资源依赖理论把组织在资源依赖中形成的“外部控制”作为关注焦点,建构了组织间关系的权力机制。

经过半个多世纪的发展,信息技术的广泛应用让组织之间高度互联,形成了组织网络。在组织网络中,用户不仅成为重要的组成部分,形成了组织之间与用户的三节点关系,用户的差异化需求也因连通性让组织无力运用一己之力加以满足。与此同时,组织之间的连通性又让组织的战略信息通过用户进行传递,用户的需求也在组织之间进行分享,进而让组织间的信息透明化。信息在组织间、组织与用户间传递的透明化在为组织间的“外部控制”设置障碍的同时,也为组织间的合作提供了条件和机会,让两节点时代的权力冲突在三节点时代转变为利益合作关系,经典资源依赖理论中被忽视的合作性或共同依赖得到了凸显。

## 参考文献:

- 常志有,2000,《关系营销若干问题的探讨》,载《经济问题探索》第5期,第51—53页。
- 罗纳德·伯特,2008,《结构洞:竞争的社会结构》,任敏等,上海:格致出版社。
- 邱泽奇,2005,《技术与组织的互构——以信息技术在制造企业的应用为例》,载《社会学研究》第2期,第32—54页。
- 邱泽奇、张树沁、范志英,2015,《回到连通性——社会网络研究的历史转向》,载《社会发展研究》第3期,第1—31页。
- 王婷,2012,《互联网服务业的内涵和创新模式研究》,载《科研管理》第7期,第24—32页。
- 大卫·伊斯利、乔恩·克莱因伯格,2011,《网络、群体与市场——揭示高度互联世界的行为原理与效应机制》,李晓明等译,北京:清华大学出版社。
- Casciaro, Tiziana & Mikoraj J. Piskorski, 2005, “Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 2, pp. 167–199.
- Blau, Peter M., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Borgatti, Stephen P. & Martin G. Everett, 2006, “A Graph-theoretic Perspective on Centrality,” *Social Networks*, Vol. 28, No. 4, pp. 466–484.
- Emerson, R. M., 1962, “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31–41.
- Freeman, L. C., 1979, “Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification,” *Social Networks*, No. 1, pp. 215–239.
- Freeman, L. C., 1977, “A Set of Measures of Centrality Based upon Betweenness,” *Sociometry*, Vol. 40, pp. 35–41.
- Granovetter, Mark S., 1974, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gulati, Ranjay & Maxim Sytch, 2007, “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No. 1, pp. 32–69.
- Barbara, Jackson B., 1985, *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Kossinets, Gueorgi & Duncan J. Watts, 2006, “Empirical Analysis of an Evolving Social Network,” *Science*, Vol. 311, No. 5757, pp. 88–90.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey, 1972, “Merger as a Response to Organizational Interdependence,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 382–394.
- Rapoport, Anatol, 1953, “Spread of Information through a Population with Socio-Structural Bias: I. Assumption of Transitivity,” *The Bulletin of Mathematical Biophysics*, Vol. 15, No. 4, pp. 523–533.
- Thompson, J. D., 1967, *Organizations in Action*, New York: Transaction Publishers.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch, 2004, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch, 2011, “It’s All B2B...and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181–187.

责任编辑:刘琼

## ECONOMY AND SOCIETY

The Institution-Monopoly Rent and Competition Between Local Governments in China: A Marxist Framework of Analysis 160

*Meng Jie & Wu Fenghua*

**Abstract:** As an important institutional form since the reform, competitive local governments are to a large extent the defining characteristics of China's socialist market economy and also one of the main reasons why China's market economy is different from other types of market economy. This article follows on the view in the existing literature that attributes the economic motivation of the local governments to rent and regards land finance as the way the local governments use rent for strategic investment, and attempts to further develop this view within a Marxist framework. To this end, we trace back to Marxist rent theory and gives a preliminary discussion on the relationship between the productive use of rent and the economic role of the state. We then apply David Harvey's theory of institution-monopoly rent to the analysis of investment in the built environment of China's local governments. The basic conclusion of this article is that, in the strategic investment with land finance as the core, the local governments of China have acted as a productive distributor and user of rent, and as a result they have wedged their way into the process of relative surplus value production previously limited to competition between enterprises only. Hence a dual structure of relative surplus value production peculiar to the Chinese economy which has created a rare high investment rate in the world for a long time and promoted the sustained and rapid growth of the Chinese economy.

**Keywords:** competition between local governments, the institution-monopoly rent, the economic role of the state, relative surplus value production

Differentiated Demand, Information Flow, and Organizational Cooperation in Resource Dependence 180

*Qiu Zeqi & You Ruwen*

**Abstract:** The classical resource dependence theory (CRDT) focuses on bilateral power between organizations in inter-organizational relationships. Can this view of bilateral power be applied to online organization network? Based on an online education case, this paper argues that bilateral relationships are always contingent on one another. There is no pure bilateral relationship as was described by CRDT in 1960s. Users are organized as a part of the network with demands for differentiated services. Organizations try to change the information flow in the network in order to serve more users. The power described by CRDT has disappeared. Instead, resource dependence encourages cooperation among organizations in the network by sharing information, improving mutual trust, and coordinating goals.

**Keywords:** organizational cooperation, information flow, network structure, resource dependence theory