

企业网络定位战略:一个整合的理论框架

肖小勇^{1,2}, 李自如²

(1.湖南文理学院, 湖南 常德 415000; 2.中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 针对企业战略管理的灵魂——战略定位问题进行了研究,探讨了企业网络定位战略研究现状及其缺陷,在此基础上构建了由参与广度、合作伙伴和合作方式组成的企业网络定位战略三维框架,并分析了影响广度设计、伙伴选择和方式安排的不同因素。

关键词: 企业战略; 网络定位; 三维构架

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1671-0398(2005)01-0009-06

引言

战略定位是企业战略管理的灵魂^[1],一部战略理论发展史,实则是一部对企业定位的探索史:最早的企业战略管理理论流派——以安德鲁斯为代表的的设计学派认为,“战略是对公司实力和机会的匹配,这种匹配将一个公司定位于它所处的环境中”^[2],这是战略定位思想的起源;企业经营环境范围广泛,但其中最为关键的部分是企业投入竞争的一个或几个产业,因此,20世纪80年代,迈克尔·波特将与企业匹配的外部环境的分析缩小到产业层面,提出产业结构和平均利润率取决于进入者威胁、替代威胁等5种竞争力,认为企业竞争战略本质在于选择正确的产业和比竞争对手更深刻地认识5种竞争力的作用^[3],该派理论因强调“寻找和确定适合企业生存和发展的理想位置”被学术界称为定位学派(positioning school),对战略理论的发展产生过重大影响;定位学派之后的主流理论——企业资源理论认为,企业能否获取持续竞争优势,关键在于企业是否拥有与经营环境相匹配的、具有超额利润回报的资源与能力^[4],企业资源能力的存在决定了企业有效的业务活动领域。因此,在某种程度上可以说,整个战略理论的发展过程,就是对企业定位的探索过程,经历了上述内外匹配、由

外而内、由内而外3种思维模式^[5]。

20世纪90年代以来,企业经营环境发生了重大变化:一方面企业组织规模缩减,归核化程度加深;另一方面企业经营涉及范围扩大,二者的反向运动为企业经营产生了广阔的合作空间。这样,在传统的企业、市场两分体系中,就产生了各种各样的合作关系,其中,企业与社会不同组织或个人为了共同的远景,通过一定的协议或契约联结在一起的、以彼此间相互信任和长期合作为基础而构成的、具有战略意义的经济合作网络,学术界称之为战略网络(Strategic networks),它是“由那些具有持久性和战略意义的组织之间的关系,包括战略联盟、合资、长期的买卖伙伴和一群相似的节点构成的”^[6],节点之间不断地进行着物质流、资金流、信息流的交换。随着合作关系数量的增多、作用的加强,企业如何在战略网络中定位的问题赫然产生,且日益重要,研究企业网络定位战略对于企业通过合作获取竞争优势具有重要意义。

一、企业网络定位战略研究现状

战略定位的实质在于选择与竞争对手不同的经营活动,如果理想的位置明确而仅有,就不存在战略定位。企业网络现象产生了诸如要不要合作、应该与哪些组织或个人合作、介入程度该怎样设

收稿日期: 2004-07-20

基金项目: 湖南省教育厅2003年青年项目(03B026)

作者简介: 肖小勇(1968-),男,汉族,湖南邵阳人,湖南文理学院副教授,中南大学商学院博士研究生;
李自如(1936-),男,汉族,江西丰城人,中南大学商学院教授,博士生导师。

计,应该保持怎样的移动弹性、为合作伙伴提供哪些资源、从合作中得到什么好处、如何在关系网络中建立竞争优势、如何处理关系之间的矛盾与冲突等多方面问题,归结到一点,这些问题大都与寻找网络中的理想位置有关。目前学术界对此的研究主要侧重于合作伙伴的选择和合作方式的安排2个方面,此外,学术界在企业合作周期与利益分配方面也有所研究。

(一)关于合作伙伴的选择

主要是关于战略联盟中合作伙伴的选择。20世纪70年代末,战略联盟飞速发展,但其失败率却一直居高不下,高达60%,到20世纪80年代结束时,新建联盟的数量开始下降,人们开始深入反思联盟失败的原因。资料显示,导致战略联盟过早结束的原因中70%涉及伙伴关系^[7],因此合作伙伴的选择引起了人们的高度重视。

选择合作伙伴就是按一定的标准对潜在的合作对象进行评价,从而选取合适者作为现实的合作伙伴,它主要包括设计指标体系和建立评价模型等环节。一般认为合作伙伴之间应具有战略适应性,传统上侧重从3个方面评估潜在合作伙伴之间的互补性:(1)潜在合作伙伴是否对联盟具有战略价值;(2)联盟本身是否具有存在的理由和清晰的战略目标;(3)合作伙伴加盟是为了长期还是短期目标^[8]。综合起来看,具体的评价指标体系可分为硬指标和软指标两大类。硬指标是客观指标,包括生产能力、管理能力、技术关联性、市场状况、财务状况、互补技巧、企业规模、地理位置等方面;软指标是主观评价,包括声誉、诚信状况、文化、互补性、融洽性、敏捷性等方面。在指标体系的基础上,专家们运用层次分析法、数据包络法、整数目标规划法、模糊神经网络法、模糊综合评判法、遗传算法、数据挖掘等方法开发了许多数理选择模型及决策支持系统。除了这些一般性的研究,具体到不同企业(如高新技术企业、制造型企业或物流企业)、不同合作对象(如供应商或分销商)、不同合作任务(如协作或异地资源配置)等方面的研究将该领域研究推向深入。

(二)关于合作方式的安排

主要集中在2个方面:(1)对合作方式的分类;(2)对合作方式的选择^[9]。合作方式多种多样,看待问题的视角不同,划分的类型体系也就有异。从合作双方的地位看,可以分为地位对等的合作和地位不对等的合作;按合作的参与程度,一般分为股权合作和非股权合作。股权合作又可以分为相互持股型

和对等持股型合作;非股权合作包括非正式的合作和契约合作。很多学者从一体化程度对合作方式加以区分,福克纳和鲍曼将合作等级依次分为:固定的供应商和分销商、松散的合作网络、中心转包人、许可协议、战略联盟^[10];樊友平等依据公司投入和合作产出将联盟结构分为4种类型:宽框架协议式、功能协议式、股权参与式、合资企业式^[11];董和平等人根据合作的影响程度及与核心企业的紧密程度2个指标将合作分为:战略性合作、战术性合作、半紧密型合作和松散型合作^[12]。也有深入到具体合作内容的划分,例如,李红玲认为项目性联盟是企业技术联盟的主要形式,其他形式还有:购买型、生产型、委托型、公司型、控股型、技术组合型、技术加强型、协调型^[13];纪建宇等人认为企业服务联盟的方式主要有3种:互助式企业服务联盟、第三方实体服务联盟和第三方虚拟服务联盟,等等^[14]。

众多的合作方式意味着合作时必然要做出适应性选择。本杰明·古莫斯等人描述了资源、控制、环境3种因素对企业合作的重要影响^[15];T K Das, A Parkhe等人分别从资源、交易成本、风险等角度探讨了战略联盟方式的选择:企业对联盟投入的资源类型决定了企业对联盟方式的选择^[16],交易成本的不同决定了企业联盟方式的不同^[17],联盟方式规避风险的能力影响企业合作方式的选择偏好^[18];在此基础上,我国学者刘益等人提出整合资源和风险选择合作方式,研究结果表明,资源、风险和企业战略联盟方式的选择偏好存在紧密的联系^[19];刘建清将资源分为以产权为基础的资源 and 以知识为基础的资源,合作双方投入的资源不同,适用的合作方式也不同^[20];洪浩按核心竞争力的专用性高低和可仿效性程度将其与战略联盟类型匹配^[21]。在企业技术联盟方式的选择上,李红玲等人认为主要是实力起决定作用,其次还要从联盟目的、时间缓急、风险大小及自身的风险承受能力等方面考虑技术联盟的组织形式^[22]。

(三)研究现状的缺陷分析

虽然企业战略联盟和网络日益成为热点问题,引起了人们的高度重视,出现了许多优秀的研究成果,但是,在战略网络的构建上,至少还存在以下3个方面的缺陷:

1. 缺少一个高屋建瓴的概念统领各方面的研究。研究表明,自我完善和环境变化是推动企业战略理论发展的内在力量和外部条件^[23],正是因为科学技术的推动,西方国家的产业结构才不断地向

高层次演进、转换、升级，由此产生的行业选择问题，才导致行业定位战略的出现。现在，企业经营环境出现重大变化，合纵连横成为企业获取竞争优势的常用手段，企业选择网络及网络位置的问题已经凸现，但是，企业网络定位的概念并没有引起人们应有的重视。

2. 缺少一个理论框架对企业网络定位进行系统的指导。毋庸讳言，目前在企业网络定位方面的研究还略显杂乱，还缺少一个像迈克尔·波特5种作用力那样有影响的理论模型指导企业家在网络中纵横捭阖。具体来说，在选择合作对象和合作方式等具体问题上，理论界已有许多成果可以运用，但是，退到这些问题的前提，即当一个企业决定通过合作网络赢得竞争优势之初，企业家应主要考虑哪些问题、先考虑什么问题、后考虑什么问题、又怎样对这些问题进行分析，理论界则缺少系统的框架可资参考。

3. 目前的研究没有完全涵盖企业实施网络战略的核心内容。因为合作对象和合作方式只是反映了“与谁合作”以及“怎样合作”的问题，直接深入到合作的具体操作层面，在此之前还有一个问题不可回避，那就是“要不要合作”以及“在哪些方面进行合作”，即企业合作参与广度的问题。参与广度是企业持续竞争优势的一个重要源泉，是竞争对手难以复制的重要方面，也是“与谁合作”及“怎样合作”的前提条件，并且，它也并非一个想合作就合作，全凭企业家运筹帷幄的主观过程。在经营实践中，对合作广度的决策有时直接关系到企业的成败。例如，同样是和媒体的关系，巨龙因处理不善，恢复生产的步伐屡屡被打断；华为一直与传媒保持若即若离的关系，却反而增加了它的神秘色彩。其原因就在于华为是设备生产厂家，并不一定需要和最终消费者及媒体保持密切关系；而巨龙是生产消费品的行业，传媒和最终消费者左右着它的经营绩效，可见，行业不同，合作范围和对象就可能有异。然而，企业合作的参与广度并没有引起人们应有的重视。

二、企业网络定位战略理论的三维构架

所谓网络定位战略，就是企业根据自己所拥有的条件，对与外界组织的各种关系做出决策，并经过灵活的合纵连横，创造有利的生存空间的过程。迈克尔·波特认为，战略定位来源于3个相互衔接却并不包含的地方：提供产品或服务、为特殊消费

群的大部分或全部需求提供服务、以不同的方式赢得顾客，分别称之为多样化定位战略、需求定位战略、进入式定位战略^[24]，更直白一点地说，就是“提供什么样的服务、为谁提供（哪方面）的服务、怎样提供服务”；我国学者项保华认为“做什么、如何做、由谁做”是战略构思与运作的中心命题^[25]，有鉴于此，并综合上文分析，我们认为企业网络定位基本问题有3：（1）要不要参与合作，即参与广度的设计问题；（2）与谁合作，即合作伙伴的选择问题；（3）怎样合作，即合作方式的安排问题。这3个问题形成了企业网络定位战略理论的三维构架。

“人类经济嵌入并纠缠于经济与非经济的制度之中”，企业有上下游、竞争对手、互补厂商以及要与政府部门、研发机构、大众传媒、财团社区发生关系，但是否要刻意地去建立关系、经营关系，或加盟某个网络，则每个企业尚有战略上的选择空间。例如，企业可以与政治团体走得很近，也可以保持距离，敬而远之；可以积极参加公益活动，也可以独善其身，专事经营。总起来看，企业在网络参与广度上可以有不同的选择。

企业合作就是集成众多成员组织的优势资源来实现某个市场机遇，其中成员组织的资源和能力状况对合作的成功起着非常重要的作用，换言之，合作伙伴的选择是合作成功运作的关键，因此，合作方向决定之后，就需要从众多潜在合作对象当中选择最合适者作为现实的合作伙伴。

合作伙伴选定之后，企业可以在许多资源或活动上都与之合作，也可以只在少数项目上与之合作；可以只用市场浅层的资源或活动作为交易内涵（如最终产品），也可以用深植企业内部的活动作为合作内容（如核心技术），这便是介入程度的安排问题。一方面，介入程度与参与广度有时具有对应关系，参与剪度高者，合作程度往往介入不深，反之则不然，参与剪度低者并不意味着介入程度就高；另一方面，有些合作关系一旦建立，改变十分困难，而在有些合作关系中，企业则可来去自如，这就是移动弹性问题。移动弹性与介入程度高度相关，介入程度深者一般难以保持高度弹性，但同样的介入程度却可以有不同的移动弹性，例如，同样是联合研发，可以采用“绑”得很紧的股权联盟，也可以采用来去相对自由的契约合作。移动弹性与介入程度是企业选择合作方式时要考虑的2个重要因素。

在错综复杂的经济、政治、社会环境中，企业应该与哪些组织和个人拥有密切的互惠共生关系，不

仅是合作伙伴选择和合作方式安排的前提,而且影响深远,一旦决定就不易调整,所以在参与广度、合作伙伴、合作方式构成的三维框架中,参与广度的决策是其最基本的一维,是合作伙伴选择和合作方式安排的前提;如果说参与广度是战略的制定,那么合作伙伴选择和合作方式安排就是战略的执行,是实现参与广度的保证;同时,合作伙伴选择和合作方式安排之间也具有互动互适的关系:合作伙伴的综合实力及合作声誉是企业选择合作方式的重要因素之一,不同的合作方式对合作伙伴的要求和影响肯定不同。

三、企业网络定位的影响因素分析

(一)参与广度设计的影响因素

参与广度的设计实际上是企业网络定位的目标问题。以企业资源理论观之,企业为了获取有价值的外部资源,或者为了最大化利用内部资源,经过长时期的重复博弈,与其他组织之间建立起超出纯粹市场交易的互惠、互赖的合作关系。但是,企业资源有限,维系关系需要成本,网络体系之间亦常有矛盾和冲突,因此网络关系的建立与经营,必须根据实际需要,确定合作的目标和方向。企业合作参与广度主要受以下因素的影响:

首先,企业嵌入社会关系之中,行业特点影响企业合作的范围,例如,生产消费品的行业,需要与最终消费者与广告媒体保持良好的关系,生产中间产品的企业,一般不必为消费大众所熟悉;技术密集型产业,不可避免地要与科研机构、跨国公司建立良好关系,以紧跟技术潮流,洞察技术趋势,劳动密集型企业则没有这种迫切需求;其次,参与广度的决策需要考虑企业所有和所需,考虑比较优势,强化自己擅长,取人之长补己之短;再次,参与广度的决策有时还要考虑网络之间的相互作用,加入某一网络有时就意味着丧失加入另一网络的资格,到底如何选择,必须慎重权衡。

(二)合作伙伴选择的影响因素

合作伙伴的选择实际上是企业网络定位的主体问题。合作的主体有多方,每一方都有可能存在多个潜在对象,因此选择在所难免。选择对象,首先应考虑总体战略与事业战略的需要。维持网络关系必须投入资金与精力,但如果交换所得不是企业经营所需,则得不偿失。选择合作伙伴还要考虑进入网络或建立网络关系的动机。例如,如果目的

是资源互补,当然要找双方不尽相同的对象,如果是为了一起改善经营环境,则角色与立场相近的观点才容易一致。此外,潜在合作对象过去与人合作的声誉、可信赖的程度、分享的意愿,以及基本价值观的取向、管理水平的高低、组织文化的近似程度、掌握资源的多寡、领导人的人格特性、企业领导人之间的私人友情等等都是需要考虑的因素。

盟主型企业选择合作伙伴的流程一般是:发现市场机遇、分析实现市场机遇所需资源与能力、分析已经拥有及缺少的资源和能力、确定合作伙伴选择项目、制定合作伙伴的评价指标体系、发布信息、评价候选合作企业、选出最佳合作伙伴;应答型企业选择合作对象被动性较强,因而相对比较简单。近年来有些企业打破常规,与竞争对手或竞争者的某一部门结盟,这种既竞争又合作的现象,反映出合作对象选择在未来的运作上具有无限的发挥空间。

(三)合作方式安排的影响因素

合作方式的安排实际上是企业网络定位的运作问题。合作方式的安排与交易内涵密切相关。网络连结了组织和个人,网络的每一个“关系”或“连结”都代表了关系双方自愿的互换,互换的内容就是交易内涵。网络中交易的内涵非常丰富,包括货物、金钱、信息、技术、股份、市场、渠道、声望、关系、默契、共识、亲情、友情等等。其中,交易内涵的异质性越大,流动性越小,合作介入程度就越深,移动弹性也越小。介入程度的权衡还需要考虑对方的“隔离机制”、自身内部资产的相关性及对关系依赖的承受能力等方面因素:越是深植于企业内部的,越是受到企业保护,因而越不容易介入;企业缺少互补性资源往往会影响外取资源的有效性,落后的企业往往要等自身能力有所积累才能与先进企业介入更深层面的合作,联想之所以走“贸工技”的发展道路,原因就在这里;参与广度低而介入程度深表明对合作对象相当依赖,如果对方情况相同,则双方“相依为命”,如果对方并不如此,则为单方依赖,单方依赖对任何组织来说,都可能是一种警示。

合作方式的安排还要考虑移动弹性的问题。专用性资产一般比通用资产的生产效率高,但因其“沉没成本”与“转换成本”高,所以其移动弹性低,资产的专用性与移动弹性成反比。制约企业移动弹性的还有网络成员的谈判力、网络之间的间接关系和一些社会、心理等方面的因素。总起来看,合作方式的安排事关企业网络战略的运作成效,管理者应该切合实际地安排合作的介入进程。例如,深

圳华强公司与日本三洋公司先后成立了3家合资企业,第1家合资企业成立于1984年,从来料加工开始,积极导入日方的先进制造技术和管理经验,实现了企业制造能力的提升;1993年,合作双方成立了第2家合资企业,这时三洋公司向该合资企业提供了世界领先的激光拾音头制造技术,使企业具备了生产世界领先的新兴技术的中间产品的能力;数年后,合作双方成立了第3家合资企业——一家技术设计公司,旨在开发数字型电视机等高科技产品,使企业具备了新产品的开发、设计和组装能力。

综上所述,企业网络定位战略三维构架、三者之间关系以及各自的影响因素如图1所示,它所解决的是企业在实行网络战略时最根本的方向正确、主体投入和运作高效有机结合的问题,既是企业网络战略的出发点,又是其最终归宿之所在。

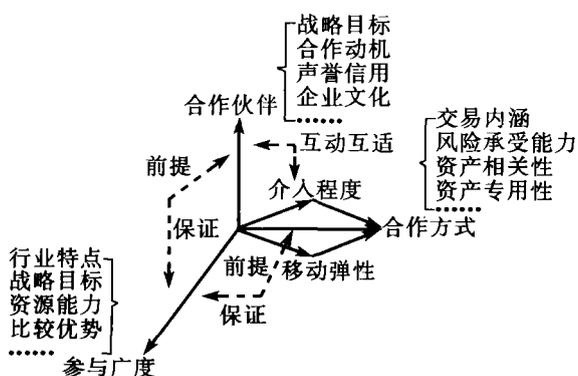


图1 企业网络定位战略的纬度、关系及影响因素

四、结论与展望

企业为了资源和信息的交换,必然身处复杂而多重的网络关系之中。与各种网络中其他成员的关系,不仅影响企业的生存方式,也影响企业的目标体系、认知环境以及所拥有的条件,因此,刻意设计与评价企业在网络中的定位,成为企业实行网络战略的核心内容,企业合作的参与广度设计、合作

伙伴的选择、合作方式的安排构成了企业网络定位的基本构架。网络定位战略概念的引入,将引起企业战略层次的变化:战略层次由原来的公司战略、事业部战略2个层次增加为网络定位战略、企业总体战略与事业战略3个层次,三者重要性不分高下,互相呼应,相辅相成,其中,网络定位战略的重点在于企业与外界组织之间资源与利益的交换和结合,也代表目标各异组织间的合作,甚至合纵连横的做法;总体战略的重点是多元化经营的整体布局及资源在事业部之间的分配,同时也强调事业单位间的互相支持与团队运作;事业战略则侧重各事业单位在各自产业领域中凭借价值创造来满足顾客,以及独特能力的创造、维持与运用。

网络定位战略并非是在一个结构化的网络中寻找自己固定的位置,而是一个随着企业内外环境的变化而不断演变的过程。就企业成长而言,企业初创之时,思考的重点是事业战略,然而创业初期所需资金、原料、经销商乃至客户,几乎都是基于创业者本身或家族的网络关系,因此这一时期战略思考的角度是以网络资源来发展事业战略;当单一事业成长到某一阶段,通常会考虑多元化,于是分析的角度就从事业单位转变为总体战略,企业领导人也从冲锋陷阵的一线退居到思考大方向、分配资源、管理事业部经营的“幕后”,并在绩效控制和战略控制方面发挥更积极的作用;随着经营规模的再扩大,企业内部相关多元化已不足以满足成长的需要,这时,与其他集团的战略联盟或共同投资的参与比重就增加,此时战略思考的角度就有可能从总体战略转变为网络定位战略。

总之,网络定位战略的提出是企业战略理论的必然发展,也是企业经营的实际要求,不同的网络定位使企业具备了与其他企业区别开来的“异质性”,企业因此可以获得和保持竞争优势。当然,本文所论,仅仅提供了思考的初步框架,“其中的具体内容还有待进一步填充”。

参考文献:

- [1] MARKIDES C C. A dynamic view of strategy[J]. Sloan Management Review, 1999, 40(3): 138-142.
- [2] ANDREWS K R. The Concept of Corporate Strategy[M]. Homewood, Richard D. Irwin, Inc, 1965. 235.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [4] WERNWERFELT B. A resource-based view of firm[J]. Strategic Management Journal, 1984, 14(5): 33-46.
- [5] 李庆华. 企业战略定位: 一个理论分析框架 [J]. 科研管理, 2004(1): 7-13.

- [6] GULATI R, NOHRIA N, ZAHEER A. Strategic networks[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21: 203-215.
- [7] MURPHY A, KOK G. Managing Differences[R]. EFQM Conference, 7th, 2000.
- [8] 袁磊. 战略联盟合作伙伴的选择分析 [J]. *中国软科学*, 2001(9): 53-57.
- [9] CHRISTINE O. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions[J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(2): 241-265.
- [10] 福克纳, 鲍曼. 竞争战略 [M]. 北京: 中信出版社, 1997. 134-139.
- [11] 樊友平, 陈静宇. 公司战略联盟选择的决策方法研究 [J]. *中国软科学*, 2000(8): 102-105.
- [12] 董和平, 黄爱华. 网络环境下虚拟企业合作伙伴选择的决策支持系统研究 [J]. *科技进步与对策*, 2002(3): 162-164.
- [13] 李红玲, 钟书华. 企业技术联盟的组织形式及选择 [J]. *科研管理*, 2002(5): 64-69.
- [14] 纪建宇, 钟伟俊, 梅姝娥. 电子商务环境下企业服务联盟策略研究 [J]. *管理工程学报*, 2002(2): 79-82.
- [15] 本杰明·古莫斯-卡瑟尔斯. 竞争的革命 [M]. 广州: 中山大学出版社, 2000.
- [16] DAS T K, TENG B S. A resource-based theory of strategic alliance[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(1): 31-61.
- [17] ARVIND P. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 36(4): 794-829.
- [18] DAS T K. Risk types and interfirm alliance structures[J]. *Journal of Management Studies*, 1996, 33(6): 827-844.
- [19] 刘益, 李垣. 基于资源风险的战略联盟结构模式选择 [J]. *管理科学学报*, 2003, 3(9): 34-42.
- [20] 刘建清. 战略联盟: 资源学说的解释 [J]. *中国软科学*, 2002(5): 48-53.
- [21] 洪浩. 战略联盟类型与核心竞争力的匹配及其启示 [J]. *福建行政学院福建经济干部管理学院学报*, 2003(2): 75-78.
- [22] 肖小勇, 肖洪广. 企业战略管理理论发展动力研究 [J]. *北京工业大学学报(社科版)*, 2003(4): 17-22.
- [23] 迈克尔·波特. 何为战略 [A]. 迈克尔·波特, 等. 45位战略家谈如何建立核心竞争力 [C]. 北京: 中国发展出版社, 2002.
- [24] 项保华. 三问题 三假设 三出路 [J]. *企业管理*, 2002(3): 30-32.

Network Positioning Strategy: An Integrated Three-dimensional Framework

XIAO Xiao-yong^{1,2}, LI Zi-ru²

(1.College of Arts and Science, Changde, Hunan 415000, China;

2.College of Business, Central South University, Changsha, Hunan 410083, China)

Abstract: This article first reviews the status quo and the inadequacy of the research on corporate network positioning strategy, the core of strategic management. It then puts forward a three-dimensional framework for corporate network positioning strategy which consists of the degree of involvement, the partners and the patteredns of cooperation. Finally it analyzes the various factors involved in the three parts of framework.

Key words: corporation strategy; network positioning; the three-dimensional framework

[责任编辑:刘健]