

管理学研究与中国实践

□ 杨海滨

摘要：池太岚（2019）探讨了中国学者是否应建立一个独立的中国管理体系问题。他分析了三种西方管理理论，并阐述了这些理论对中国改革开放实践的影响。对于其中的观点和例证，本文从另一个角度解释了东方管理与西方管理之异同，对发展有中国特色的管理理论提出了几点看法，指出寻找一条带有中国传统哲学和文化源头，但同时又有普适性管理理论的重要性。同时，本文补充了两个理论即代理理论和社会网络理论在中国的应用。

关键词：西方管理理论；中国管理理论；普适性；管理实践

池太岚教授的《中国的改革开放与管理学研究》（2019）一文再次引发了关于西方理论与中国管理实践的讨论。在这篇文章中，他回顾了中国改革开放的制度环境给管理学研究所带来的机会与挑战，重点阐述了三种西方经济管理理论（即产权理论、内部化理论及实物期权理论）对中国管理实践的指导与借鉴意义，并借此指出建立“中国独立的管理体系”这种提法的不科学性。他认为“更有效的路径是将中国的管理学研究同各国经长时间研究和实践积累起来的管理学知识融合起来，以促进人类共同的科学和社会科学知识的发展与积累”。

对于这个观点以及文中所举的例子，笔者是深有同感的。一方面，市场经济制度的趋同性会增加西方管理学的研究对中国的适用性。可以预见的是，随着中国市场化程度的逐步提高，中国管理学研究与西方管理学研究的趋同性会越来越强；另一方面，中国独特的管理实践也为我们丰富普适性的管理知识提供了一个很好的实验场。中国管理的未来不是发展出一个独有的管理知识体系，而是要不断地走中西融合的路子。通过研究中国情景化组织与管理模式，提出扎根于中国实践，且具有普适性的管理理论。

笔者有幸在企业界摸爬滚打过六年，曾经在北京的一家大型央企总部从事过人事、投资、国际商务及医药的管理工作，得以亲身参与国企的管理实践。之后，在美国取得管理博士学位后，一直在中国香港从事管理研究与教学，也经常有机会

近距离观察国内的企业，并与国内外的同行交流中国企业管理的研究与实践。针对池教授的这篇文章，笔者结合自己的感悟，主要想谈以下两点看法：①如何构建中国的管理理论；②两个西方管理理论对中国管理研究与实践的影响。

一、构建中国的管理理论

何谓西方管理与东方管理？在笔者看来，这种以地域来划分管理知识的做法并不科学。知识是没有国界的，也是没有地域限制的。严格来说，我们可以把管理知识分为两类：非情景化（context-free）知识与情景化（context-specific）知识。正如在经济学研究中，我们通常会预先做出一些假定条件，如市场的有效性等，然后在此基础上推导出一系列的市场运作规律。在管理学中，由于现代管理学发源于西方，研究中一个预设的假定条件是：企业是在市场体制中运营的。在此基础上，西方管理学者提出了一系列的理论创新。池教授文中提及的几种理论都可以说是市场体制下的理论结晶。除此之外，成本交易理论、资源基础理论、资源依赖理论、代理理论、社会网络理论等无不是基于市场体制下的理论生成。这些理论揭示的是企业在市场体制下运营的一般原则和基本逻辑，我们可以称之为非情景化知识。在这些非情景化知识的基础上，研究者可以加入具体的情景化模式（如制度和文化的差异），去探讨这些市场体制下运行的一般原则和基本逻辑是如何在不同的制度和文化的文化中有不同的体现。这就好比在经济学研究中，研究者加入了除市场有

效性之外的预设条件，去探讨在两种或多种预设条件中企业运作的规律。这些基于情景化模式叠加市场体制生成的知识，我们可以称之为情景化知识。

基于这种划分，我们所一直讨论的西方理论是否适用于中国实践这个问题其实是一个伪命题。西方理论在其发展的过程中，一直探讨的都是一些基于市场制度下企业运营的基本逻辑，并不是基于美国文化或欧洲文化所提出的情景化理论。只要中国不断地向市场化转型，用市场化的理念来运行企业，这些西方理论同样会对中国企业的实践具有指导意义。同理，中国的管理学者如果要发展中国的管理理论，可以走非情景化的理论构建，即发展普适化的理论，也可以走情景化的理论构建，即结合市场化制度与中国特有的制度和文化的因素，发展出具有中国特色的管理研究（Shenkar, 2017）。相较而言，普适化的理论属于基本逻辑，在此基础之上衍生或发展而成的具有某国特色的管理研究属于第二层思维。比如，印度管理学者或日本管理学者也可以在这一基本逻辑的基础上，结合本国的制度和文化的因素，发展出具有印度或日本特色的管理理论。

在理论的发展过程中，通常的做法是首先提出非情景化的理论，即基于一个前提假定（如市场化制度）来进行逻辑推导，这样的理论发展起来会更纯粹，适用范围也会更广。其次，在通晓基本逻辑基础上，加入制度或文化的第二层假定条件（权变因素），来探讨这些基本逻辑在不同情景下的适用范围。前设假定条件越多，理论的适用范围也就会越窄，当然也会更加精确，对实践的指导意义也会越大。

是否可以提出一个具有中国特色的管理理论?首先发展“中国特色管理理论”可以分为四种方式。Barney 和 Zhang (2009) 提出了其中的两种方式:第一种是中国管理的理论 (a theory of Chinese management), 即在中国情景下应用、检验其他地方发展出的管理理论, 也就是上面所言的具有中国情景化的管理理论;第二种是管理的中国理论 (a Chinese theory of management), 即聚焦在解释中国独有管理现象的理论。

除此之外, 还有另外两种方式, 如第三种方式可以说是中国学者沿着西方学者构建理论的基本道路, 基于市场化制度这一基本假定首先提出一个普适性的理论推导, 其次在其之上发展出中国情景下的不同演变。这有别于中国管理的理论 (a theory of Chinese management), 因为这个普适性的理论推导可以不是从其他地方发展出来的理论, 而是中国学者从市场化制度本身推导出的原创性理论。如果中国学者只是在西方发展出来的理论上做理论边界的界定和检验, 这本身只是完善原有理论, 而不是提出一个新的管理理论。第四种方式是发展源自中国传统思想和当代实践, 但具有普适性的中国管理理论 (a management theory with Chinese origin)。

笔者认为发展具有中国特色的管理理论以第三种方式和第四种方式最为可行, 而又以第四种方式最有吸引力。如上所言, 第一种方式的结果只是完善西方发展出的现有理论, 我们提不出一个新的管理理论;第二种方式的结果会使我们的理论局限在解释中国独有的管理现象, 长此以往, 只会使我们理论的应用范围越

来越窄 (见下文的讨论)。在第三种方式中, 中国学者可以发掘出市场化制度下运行的其他普适性逻辑, 类似于西方理论的产生过程, 再用中国情景进行内涵的丰富, 但是这种方式更多地体现在“中国”学者的原创性上。第四种方式是将某个普适的传统哲学概念和原理作为理论推导的基本前提假定, 在其之上发展出具有普适性的理论推导, 然后将其应用在中国情景当中, 生成具有中国特色或源自中国的管理理论。比如, 很多中国的管理学者期待从中国的传统哲学思想当中, 发展出具有中国特色的管理理论。李平及其合作者 (Li et al., 2012) 提出, 中国的管理学者可以从中国的传统思想, 如孔学、道家、法家、孙子兵法甚至毛泽东思想及邓小平理论提出本土化概念及理论。例如, 从阴阳平衡的思维架构及中庸之道中可以发展出中国智慧, 来指导企业的管理实践。

需要指出的是, 从中国传统思想中发展具有中国特色的管理理论需要满足两个条件。第一, 这些哲学上的逻辑和原理需要具有普适性, 不是中国人所独有的思维模式。如果一个哲学逻辑只是适用于中国企业, 在此基础上发展出来的管理理论也只会适用于中国企业, 不能对其他国家的企业管理实践带来指导意义。如果依循中国人独有的思维模式来构建理论, 只会将理论越做越小。这样下去, 我们就会有安徽人的管理理论、江苏人的管理理论等。上面提及的第二种方式, 即管理的中国理论 (a Chinese theory of management), 如果只是专注于解释中国独有的管理现象, 很难会发展成为有影响力的管理理论。其实我们传统思想中的很多哲学逻辑, 并非中国人所独有。李鑫 (Li,

2014) 指出西方也一直就有体现阴阳观的概念存在, 如竞合 (co-opetition) (Brandenburger & Nalebuff, 1996)、友敌 (frienemy) (Winchell, 1953) 和悖论思想 (Smith & Lewis, 2011) 等。基于这样共同的哲学基础, 我们就有可能发展出源自中国但具有非情景化的管理理论, 即源自中国传统思想和当代实践, 但具有普适性的中国管理理论 (a management theory with Chinese origin)。

动态竞争理论的提出与发展在很大程度上受到《孙子兵法》中所阐述的竞争理念影响, 其源自东方, 但发展于西方 (Chen, 2016; 陈明哲, 2018)。行动和回应构成了竞争的基本形态, 竞争的思维和攻防的逻辑则普遍存在于各国的企业实践当中。虽然《孙子兵法》为我们理解竞争提供了很多丰富的东方视角, 但是我们不可以狭隘地认为基于《孙子兵法》所产生的动态竞争理论只适用于中国的管理实践。其中的普适性原则, 都可以应用于非情景化的竞争实践当中。例如, 陈教授 (2016) 指出动态竞争的很多思想源自东方哲学, 如破釜沉舟、声东击西、以小博大、知己知彼、百战不殆等, 这些概念以及竞争原则都具有普适性。

第二, 正如池教授文中所讲, “哲学的概念和原理都是很抽象的, 牵涉高层次的思维, 在应用到具体的组织管理问题时可能由于决策者的偏好或其他因素引出截然不同的解决方法” (池太岚, 2019)。中国的管理学者需要将抽象的哲学概念具象化, 并且构建一套具有一致内在逻辑的理论。比如, 阴阳平衡观的理论化目前还停留在传统哲学的思辨当中, 中国的管理学者还没有提炼出具体的理论概念, 比如, 何

为阴, 何为阳? 阴阳之间相克且共生的机制是什么? 阴阳之间相互转化的机理是什么?

成本交易理论 (transaction cost economics) 的发展历程为我们提供了一个很好的理论创建的范例。早在 1937 年罗纳德·科斯教授便在其文章中提出了交易成本的概念 (Coase, 1937), 他指出市场上一系列的交易成本, 如搜索和信息成本、议价成本、保守商业秘密的成本、监督及执行的成本等, 使得市场相对企业而言变得不经济, 企业因此才能出现。成本交易理论的初期思想为企业的存在提供了一种很好的逻辑解释, 但是由于早期对这些交易成本的概念很难测量和把握, 也并没有发展出一套具有一致内在逻辑的理论, 导致在其后的几十年间成本交易理论都没有取得较大进展。直到 70 年代中后期, 威廉姆斯教授在其著作中界定了成本交易理论的前提条件, 并使交易成本具象化后 (Williamson, 1975; Williamson, 1985), 成本交易理论才得以发扬光大。例如, 威廉姆斯教授以个体的有限理性 (bounded rationality) 为基本假设, 提出个体在交易过程中有时会表现出机会主义的倾向, 侵占交易对方的利益, 进而指出某些交易的特征 (如资产的专有属性、交易的不确定性和交易频率) 会导致市场失败, 从而使某些交易需要在企业内部而不是经由市场完成。这个具象化的过程极大地促进了成本交易理论的发展。

动态竞争理论的产生和发展也遵循着这一规律。陈明哲教授以“什么是竞争”这一人们共同关心的问题入手, 将竞争拆解为行动和回应两个基本概念, 从中衍生出一系列的竞争问题。从具体的现象出发, 提出问题并解决问题。

从现象到理论,突出该研究与已有理论的差异化,通过一系列的相关论文逐步构建理论与方法的合法性,同时调动学术资源,直到水到渠成的时候,才提出“动态竞争”的概念和理论(陈明哲,2016)。例如,在2011年的一篇文章(Tsai et al., 2011)中,陈教授与合作者们从《孙子兵法》中“知己知彼,百战不殆”提炼出“竞争对手洞察力”这一概念,这一概念更好地解释了导致市场份额差异的因素。这些具象化的概念使得理论更加具有操作性和实证性,也提升了理论的应用和合法化。

同理,阴阳平衡观的理论化和具像化也可以从以上理论构建的过程中有所借鉴。从具象化的概念入手相比直接提出抽象的理论架构而言,显得更加具有可操作性。笔者和合作者在最近的一篇文章(Cui et al., 2018)中,对此做了一些尝试。虽然我们没有直接引用阴阳平衡观,但是我们将企业间的合作与竞争看作是相克但又互相补充的对偶关系,企业在合作的同时又有着竞争,两者互为依托,相互转化。正如阴阳互换一样,企业间的合作关系可以转换成竞争关系,但是学界和业界对这两者相互转换的机理并不清楚。我们从企业联盟中的学习理论出发,研究了两种不同类型的企业合作联盟:创新型联盟与应用型联盟,并指出当两个企业间的创新型联盟比例逐步提高的时候,企业间的产品竞争关系会逐渐加强,但是当这个创新型联盟的比例到达一定点的时候,企业间产品竞争关系的天平会更多地倒向合作关系,并且这种从联盟合作到竞争的转换会受企业所在的网络嵌入类型所调节。我们应用美国医药企业20年的数据验证了这些基本假设,也从侧

面证明了企业间两种相互对立但又相互依存的两种关系是可以相互转换的,并且遵循一定的转制机制。

在早期的另一篇论文(Lin et al., 2007)中,笔者和合作者探讨了企业在构建联盟网络时,如何平衡创新型联盟与应用型联盟这一相互矛盾但又相互依存的对应关系,提出了几个权变因素(如企业资源、外部环境不确定性、网络位置),回答了双元平衡是否适用于所有的企业。这些问题的探讨虽然不是直接研讨阴阳平衡观的内涵,但是有助于我们更好地理解阴阳这种对偶关系的不同表现形式、相互依存和转换的内在逻辑以及其适用的边界条件。

在理论的验证过程中,我们不能仅仅停留在形而上的思辨当中,需要借鉴西方理论的发展过程,辅以严谨的理论实证。实证的方法可以是定性的,也可以是定量的,或者两者相互补充,相互验证。只有这样,抽象的哲学或传统文化的思想才有可能落地。在这方面,动态竞争理论的发展历程为我们提供了一个很好的范例。

综上所述,发展有中国特色的管理理论,希望在于发展普适性的管理理论,或基于市场化制度这一基本设定提出理论推导,并在中国进行情景化设计;或基于中国传统的文化、哲学思想及实践,发展出源自中国,但具有普遍意义的管理理论。如果只是一味地追求“中国独立的管理体系”,这“不仅易失准确性而且可能对中国管理研究产生不利的作用”(池太岚, 2019)。

二、西方经济管理理论对中国管理研究与实践的影响

正如上文所言,西方大多数的管理理论在其理论发展的过程中,提出的是适用于市场制度环境下企业运行的一般规律,并没有对其进行制度上和文化上的情景设计,所以这些西方的管理理论对我们中国的管理实践和研究都有很好的指导意义。中国的管理学者可以结合中国改革开放所带来的制度转型特征和文化背景来进行理论边界的界定和验证。正如贾良定教授及合作者(Jia et al., 2012)分析了1981~2010年的300多篇文章发现,中国研究主要贡献了三个新的概念,即市场转型(market transition)、网络资本主义(network capitalism)和关系(guanxi),以及一些孔学的概念。总体而言,我们至今更多的是用制度和文化这两个权变因素对已有的西方理论进行完善,增加其在中国的适用性。

池太岚教授的文章中已经阐述了产权理论、内部化理论和知识基础观以及实物期权理论对中国企业的指导意义。除此之外,很多其他的西方管理理论如代理理论、企业经理人的高阶理论、社会网络理论等对我们研究中国的企业实践都大有裨益。在下面的段落中,笔者略举两个例子,以对池教授的文章加以补充。

(一) 代理理论应用于中国的公司治理

从Jensen和Meckling(1976)提出代理成本的概念之后,西方学者对基于所有权与经营权分离情况下产生的代理问题进行了深入的分析,指出了导致所有者与代理者产生冲突的原

因和表现形式,并设立了现代的公司治理体制,如内部治理机制,包括所有权集中、董事会的运作、管理者的报酬厘定;外部治理机制,即公司的控制权市场。

中国公司治理体制的研究和实践很大程度上借鉴了西方代理理论所阐述的基本原则,以经理人的机会主义倾向为前提,通过设立董事会来实施公司管治。例如,在2001年发布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》中提出了上市公司应当建立独立的董事制度,在2003年6月30日前董事会成员中应当至少包括1/3的独立董事,其中至少包括一名会计专业人士。独立董事必须具有独立性,上市公司的一些重大关联交易应由独立董事认可后,方可提交董事会讨论。在2002年发布的《上市公司治理准则》中,提出了建立合理制衡的股权结构,强调了董事和董事会进行公司管治的职责和程序,也概述了董事、监事和经理人员的绩效评价问题。在最近的科创板上市的规则当中,中国也借鉴了很多西方公司治理的很多做法,如实行审核制、发行人特别表决权等。

中国早期的公司治理关注更多的是国有企业经理的内部人控制问题,其后随着市场化程度的进程,所有者与经理人的冲突问题越来越多地体现在各种类型的企业当中,所有者与代理人的冲突显得越来越突出。同时,中国特有的公司治理实践也为拓展代理理论提供了一个很好的实验场。比如,中国高度集中的股权架构导致控股股东经常掏空上市公司,转移上市公司的资金,侵占小股东的权益,使得代理人危机一度体现为大股东与小股东之间的冲突

(Young et al., 2008)。中国大股东一股独大的现象在企业内部管理中,体现为经理人的权力相对较小,大股东在公司治理中往往掌握着绝对的控制权。在资本市场上,大股东为了自身的利益,多年不分红、超量减持、恶意套现等现象屡出不重。有别于西方机构投资者的积极作用,中国的机构投资者持股比例相对较小,对企业的公司治理机制尚不能发挥有效的监督制衡作用。

鉴于这些中国公司治理的特殊情况,很多学者对代理理论在中国的适用范围做了很多有益的探讨。例如,彭维安教授(2004)通过研究530家中国上市公司外部董事的聘用情况,发现外部董事,特别是相关的机构投资方派出的董事,对销售增长有促进作用,但是非相关的个体董事对业绩没有影响。同时他还发现在任命外部董事上,企业间通常有着跟风的模仿行为。同样,针对经理人持股对公司治理的影响,中国的学者也做了很多研究,邵帅和吕长江教授(2015)分析了2004~2012年A股民营上市公司的数据,发现自然人直接持股公司比金字塔公司能带来更高的财务绩效和市场业绩,直接持股公司的实际控制人不容易发生变更,且更愿意长期经营,大股东占款比例与关联担保发生概率也会更低。

总体而言,这些将代理理论应用在中国情景下的研究不胜枚举,极大地丰富了该理论在中国的应用,为中国的公司治理研究和实践提供了充分的理论依据和实证见解,为我们完善公司治理机制做出了很大贡献。同时,中国学者在这方面的研究也进一步丰富了代理理论的内涵,增强了该理论在转型经济中的适用性。

(二) 社会网络理论对中国的启示

企业如同个人一样,处在不同关系连接而成的社会网络之中,并受到网络关系的限制和在其中所提供的机会影响,表现出不同的战略行为和绩效。在企业内部,组织成员也受到各种网络关系,如朋友关系、工作关系等网络的影响,进而产生不同的创新与财务绩效。虽然中国是一个以人情为主的社会(费孝通,1948),“关系”这一概念在西方管理文献中也只是到1996年才第一次提出(Xin & Pearce, 1996)。西方比较早地进行了系统的社会网络研究,如小世界现象(Milgram, 1967)、网络分析的方法研究(Knoke & Kuklinski, 1982)以及网络关系的结构(Burt, 1992; Coleman, 1988)等。这些社会网络的研究和理论构建主要是以非情景化的理论为主,以市场化的企业运营为前提假设。

笔者做的一些研究也主要集中在社会网络这一方面。例如,笔者在2014年的一篇论文(Yang et al., 2014)当中,论述了小企业如何构建自身的网络布局,特别是在与大企业的网络联盟中,如何借助大企业的研发优势和社会背书,而又如何避免被大企业在知识竞赛中赶超的困境。我们提出小企业应该更多地与大企业进行应用型联盟,而只有在有充足的合同治理和关系治理的情况下,才可以与大企业进行创新型联盟。该篇文章的理论推导与很多研究社会网络的文章一样,并没有强调制度与文化的附加影响,因此对一般的企业网络构建行为都有指导意义。

中国的很多学者在西方发展起来的社会网络理论基础上,加入了中国的情景化因素,对

社会网络理论在中国的应用进行了修正。例如，边燕杰教授在 1997 年的一篇文章（Bian, 1997）中对 Granovetter（1973）提出的弱关系在中国的应用进行了研究，边教授发现在中国强关系比弱关系更容易帮助人找到工作，但是通过间接的弱关系能找到比强关系更好的工作。又如，肖知兴与徐淑英教授在 2007 年的文章（Xiao & Tsui, 2007）中通过研究中国的高承诺型组织发现，员工的网络结构洞位置对其工资及资金有着负向的影响关系。这篇文章引入中国文化这一权变因素，对 Burt 提出的结构洞理论在中国的适用做出了有益的补充。另外，也有很多学者的研究，验证了社会网络理论在中国能够与西方理论有着一致的预测。例如，张红娟和谭劲松教授（2014）研究发现，相对较高的网络密度、网络中心性以及较多的结构洞位置，有利于企业的创新绩效。

三、结语

本文对池太岚教授的文章进行了补充和延伸，一方面，强调了基于非情景化背景构建起来的大多数西方管理理论，如代理理论、网络理论以及期权理论等，阐述的是在市场环境下企业运营的一般规律。这些理论的成果随着我国市场化进程的发展，也会对我们管理的研究和实践起到越来越重要的指导作用。我们不应以地域概念来区分管理知识，而应对理论提出的背景和预设条件有所了解。另一方面，我们也可以从西方学者发展管理理论的过程中有所借鉴，构建有“中国特色”的管理理论。中国的管理实践为我们提供了很多待解的管理问题，

如果我们能够从中发展出具有中国传统的文化或制度因素，但同时又具有普适性的理论，将是对管理领域的极大贡献。

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2019 年 11 月 6 日

接受日期：2019 年 11 月 6 日

作者简介：

杨海滨是香港城市大学管理系及市场营销系教授。杨教授的研究兴趣是企业战略管理，包括企业的战略制定、企业联盟、兼并、创新、创业及转型经济中的企业竞争。他于美国达拉斯德州大学获得国际管理博士学位。他的研究文章发表于全球管理领域的一些顶尖期刊，如 *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Management Science*, *Journal of Management*, *Journal of International Business Studies* 等。他在一些主流杂志担任编委，如 *Strategic Management Journal*, *Journal of World Business*, *Long Range Planning*, *Asia Pacific Journal of Management* 和 *Journal of Marketing Science*。

参考文献

- [1] 张红娟、谭劲松：《联盟网络与企业创新绩效：跨层次分析》，《管理世界》，2014 年第 3 期。
- [2] 费孝通：《乡土中国》，上海观察社 1948 年版。
- [3] 邵帅、吕长江：《实际控制人直接持股可以提升公司价值吗？》，《管理世界》，2015 年第 5 期。
- [4] 陈明哲：《学术创业：动态竞争理论从无到有的历程》，《管理学季刊》，2016 年第 3 期。

- [5] 陈明哲:《动态竞争的教研“合一”:文化双融合》,《经济与管理》,2018年第12期。
- [6] Barney, J. B., & Zhang, S. 2009. The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management. *Management and Organization Review*, 5: 15-28.
- [7] Bian, Y. J. 1997. Bring strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. *American Sociological Review*, 62: 366-385.
- [8] Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1996. *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- [9] Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [10] Chen, M. J. 2016. Competitive dynamics: Eastern roots, western growth. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23: 510-530.
- [11] Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Econometrica*, 4: 386-405.
- [12] Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 4: 95-120.
- [13] Cui, V., Yang, H., & Vertinsky, I. 2018. Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product markets. *Strategic Management Journal*, Forthcoming.
- [14] Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- [15] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- [16] Jia, L. D., You, S. Y., & Du, Y. Z. 2012. Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review. *Management and Organization Review*, 8: 173-209.
- [17] Knoke, D., & Kuklinski, J. 1982. *Network Analysis*: Beverly Hills, CA: Sage.
- [18] Li, P. P., Leung, K., Chen, C. C., & Luo, J. D. 2012. Indigenous research on Chinese management: What and how. *Management and Organization Review*, 8: 7-24.
- [19] Li, X. 2014. Can Yin-Yang guide Chinese indigenous management research? *Management and Organization Review*, 10: 7-27.
- [20] Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. 2007. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computer simulation. *Management Science*, 53: 1645-1658.
- [21] Milgram, S. 1967. The small world problem. *Psychology Today*, 1: 61-67.
- [22] Peng, M. W. 2004. Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25: 453-471.
- [23] Shenkar, O. 具有中国特色的管理学研究,《管理学季刊》,2017年第1期。
- [24] Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36: 381-403.
- [25] Tsai, W. P., Su, K., & Chen, M. J. 2011. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54: 761-778.
- [26] Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- [27] Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- [28] Winchell, W. 1953. How about calling the Russians our Frenemies? *Nevada State Journal*, May 19.

[29] Xiao, Z. X., & Tsui, A. S. 2007. When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52: 1-31.

[30] Xin, K. K., & Pearce, J. L. 1996. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39: 1641-1658.

[31] Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. 2014. Ex-

ploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35: 146-157.

[32] Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. 2008. Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45 (1): 196-220.