

# 个人关系,联盟制度化程度与战略联盟控制<sup>①</sup>

## ——针对中国企业联盟实践的分析

李 垣, 谢 恩, 廖貅武

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 有效的联盟控制是实现战略联盟潜在优势的重要保证. 文章针对中国企业间战略联盟中的控制方式选择与应用展开分析. 基于社会交易理论和制度理论, 提出中国企业间联盟中个人层次的关系与联盟层次上的制度化程度是决定中国企业间战略联盟控制方式的重要因素; 同时个人关系和联盟制度化对控制方式的影响在联盟不同阶段存在显著差异. 通过对 365 个中国企业联盟进行调研所获得的数据进行统计分析, 验证了相关假说. 最后对研究的理论和实践意义进行讨论.

**关键词:** 战略联盟; 控制; 个人关系; 制度化

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1007-9807(2006)06-0073-09

## 0 引 言

近年来, 建立战略联盟已经成为企业应对环境变化和市场竞争的重要途径. 许多学者都从不同角度指出了战略联盟在新的竞争环境中的潜在优势, 包括实现较高的柔性和适应性, 有效降低风险以及学习新的知识和技能等等<sup>[1,2]</sup>. 然而随着联盟实践的深入, 人们发现战略联盟并不像理论上所形容的那么成功, 大约百分之六十的战略联盟因为未能实现预期的目标而解体<sup>[3]</sup>. 如何有效地管理战略联盟, 已经成为研究人员和管理者必须深入分析和思考的问题.

一份由麦肯锡(McKinsey)提供的分析报告指出, 失败联盟中, 50%可以归结于企业战略方面的原因, 如企业最初关于联盟决策的失误等等, 而另外 50%则完全是由于联盟管理本身所导致的. 最可能导致联盟失败的管理因素有以下几个方面: 1) 设计不当的联盟契约; 2) 无法有效地监督和评价联盟所取得的成果而导致伙伴间的摩擦和误解<sup>[4]</sup>; 3) 缺乏可实施的契约和其他制度以防范合

作中的投机行为<sup>[5]</sup>; 4) 企业由于顾忌联盟可能导致关键技术和资源的流失对其自身竞争优势的威胁, 不履行对于联盟的投入, 从而导致联盟不能达到预期的绩效目标而解体<sup>[6]</sup>. 可以看出, 从实践当中归纳出的导致联盟失败的管理方面的原因, 都与战略联盟控制问题密切相关. 事实上由于战略联盟是实现两个及其以上的独立企业相互合作的组织安排, 涉及到了特殊的控制与激励问题. 能否建立有效的联盟控制方式, 对于企业通过联盟合作实现自身目标至关重要.

鉴于建立恰当的联盟控制方式的重要性, 许多学者对于这一问题进行了分析. 大多数的研究从交易成本理论出发分析联盟控制制度的选择问题, 通过将战略联盟抽象为一个纯粹的经济交易, 分析了包括环境的不确定性、资产专用性、任务复杂性等因素对于控制方式的影响. 这些研究对于如何在特定的交易环境下选择联盟控制制度有较强的理论和实践意义. 然而值得强调的是, 战略联盟与纯粹的经济交易的区别在于: 1) 联盟本身具有较长的持续时间; 2) 联盟包含了在固定伙伴间

① 收稿日期: 2005-07-18; 修订日期: 2006-07-17.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70571063; 70572037); 新世纪优秀人才支持计划资助项目(NCET-04-0933).

作者简介: 李 垣 (1961—), 男, 云南曲靖人, 博士, 教授, 博士生导师. Email: liyuan@mail.xjtu.edu.cn

的一系列交易.这两方面的特点决定了联盟具有社会交易的特征,包括在持续交易过程中联盟成员间形成的社会化的关系,以及联盟成员所共同遵循的行为规范都将可能影响联盟控制方式的选择和应用.这一点在中国企业间的联盟当中表现得更加明显,中国社会本身就是一个重视关系的社会,忽视联盟的社会交易属性,将不能深入揭示中国企业联盟的特点.

基于这一认识,本文从社会交易理论和联盟制度观出发,分析联盟中的个人关系和联盟制度化程度对于控制方式的影响.同时结合特定因素在影响控制方式时存在的阈值效应,以及上两因素在中国企业联盟中的具体特点,进一步在联盟过程维度上分析这两个因素对于控制方式的影响.通过365个中国企业联盟的数据对相关假说进行验证.最后对所得到的结果进行讨论.

## 1 战略联盟的两种基本控制方式

联盟控制方式(Alliance Control Mechanisms)是指联盟成员为实现自身在合作当中的目标而在联盟当中使用的一系列治理手段和策略.在实践中,企业可能同时运用多种控制方式来实现合作目标.现有文献通常将战略联盟的控制方式分为两种基本类型,就是基于契约的正式控制和基于双方社会化关系的社会控制.

### 1.1 基于契约的正式控制

在战略联盟中,正式的契约是控制合作伙伴行为的重要手段.通过契约,联盟成员能够详细地规定合作各方的责任和义务,同时也给予合作伙伴在对方实施投机行为时依靠第三方力量(法律,国家的力量)保护自身利益的权力<sup>[7]</sup>.有两种类型的市场契约被用于合作关系控制,一是古典契约(Classic Contract),这类契约清楚地定义了合作各方的权利和义务,适合合作内容比较简单,环境不确定性比较低,专用性投资水平也比较低的交易与合作.当资产专用性提高以及环境的不确定性增加时,新古典契约(Neo-Classic Contract)就成为一种新的控制手段,适用于交易双方之间相互依赖的程度有所增加,但仍然保持独立的企业间的合作关系,其特点是强调了环境变化时交易各方应该采取的行动,增加了合作安排的柔性和适

应性.

### 1.2 基于社会关系的社会控制

战略联盟是在特定伙伴间的具有一定时间跨度的交易过程,因此在战略联盟中也可能产生和发展形成各方之间的相互信任关系,这一关系就是组织间的社会化关系.不同学者从经济学和社会学的观点出发指出“私人秩序”(Private Order),以及“信任/嵌套关系”(Trust/Embeddedness)是合作中实现控制目标的另一种途径.“自我加强”(Self-enforcing)是这一类控制方式最主要的特点,即控制方式的实施不需要第三方力量的介入<sup>[8]</sup>.相比而言,社会控制方式更加适合内容较为复杂的交易与联盟<sup>[7,9]</sup>.Uzzi<sup>[10]</sup>指出了更依赖社会控制的战略联盟的特点,包括:1)高的信任水平;2)整合的信息交流;3)共同解决合作当中的问题.

## 2 战略联盟中的个人关系及其对于联盟控制的影响

Gerlach<sup>[11]</sup>指出,稳定、紧密的组织间合作与市场离散的交易存在着两方面的差异,首先是交易的时间特征,另一方面则是对于合作伙伴的认知(identity of the exchange parties).由于战略联盟包含了一定时间段内的一系列连续的交易,因此来自联盟各成员的合作员工间可能形成的社会化的个人关系将对组织合作产生显著影响.在中国社会当中,社会化的个人关系,即Guanxi扮演着非常重要的角色.Hwang<sup>[12]</sup>认为面子、感情和恩惠是个人关系的三个基本构成.在本文当中将社会化的个人关系简称为个人关系.

由于个人关系对于联盟的作用首先体现在对于投机行为的抑制、提高信任水平、进一步巩固双方在组织层次上的合作关系、防止合作关系破裂等方面<sup>[13]</sup>,因此联盟中个人关系的形成与发展必然对联盟采用何种治理与控制方式有显著的影响.总的看来,来自联盟各成员的员工之间个人关系的形成将提高社会控制的重要性而降低正式控制的作用,主要原因在于:

1)个人关系的形成与不断深化,意味着维系组织合作的基本要素从契约与合同转向了以个体信任为基础的个人关系,这将提高联盟各方在组

织层次上的相互信任水平<sup>[14]</sup>。随着信任形成, 联盟成员对于合作中潜在的投机行为的关注度将下降, 这将提高社会控制在战略联盟中的重要性, 同时降低联盟成员对于正式契约的依赖;

2) 个人关系的形成与发展将改变合作的内容, 进而影响合作控制方式。大量的实证研究表明, 个人关系的形成与发展, 是加深各方合作、加强信息交流和共同问题解决的基础和条件<sup>[9, 10]</sup>。在这一前提下, 根据社会控制的特点, 合作需要通过基于社会关系的控制方式来实施。因此个人关系的形成将促进合作由基于市场契约的正式控制向基于社会关系的社会控制转化;

3) 个人关系的形成将影响合作各方的效用和价值判断, 进而影响联盟控制方式。Ring 和 Van de Ven<sup>[15]</sup>指出, 人们在交易中从社会化的个人关系或是正式角色关系出发, 将极大地影响人们对于对方的行为和意图的解释。个人关系的发展, 将使得双方之间的心理契约代替正式契约, 从而提高联盟对于社会控制依赖。

基于以上论述, 提出如下命题。

**命题 1** 合作双方之间个人关系的形成与发展将提高社会控制方式在联盟中的重要性。

**命题 2** 合作双方之间个人关系的形成与发展将降低正式控制方式在联盟中的重要性。

### 3 联盟制度化与联盟控制

制度(Institution)的基本含义是指在一定的社会范围内, 所有成员共同接受的, 用于指导和约束社会成员的行为, 并构成社会成员理解和评价其他成员行为的基本出发点、规则、规范和资源的总和<sup>[16, 17]</sup>。近来, 许多学者将制度的概念与方法运用到了组织领域的研究当中。就战略联盟而言, 不同的组织为了达到共同和各自特定的目标, 联盟成员之间在合作中必然存在着不同程度的互动。随着互动的深化, 合作的各成员之间会逐渐形成一系列的规则(Rules)和惯例(Norms), 从而影响成员在合作中的行为。本文认为联盟制度的形成与发展, 即联盟制度化程度(Institutionalization)的提高将在很大程度上影响联盟成员的行为, 以及对于伙伴行为的理解和判断, 因此联盟制度化将影响联盟控制的方式。具体而言, 认为联盟制度化程

度的提高将提高社会控制的重要性而降低联盟各方对正式控制的依赖。原因在于:

首先, 联盟控制体现出的市场契约特征越多, 则说明合作各方对于联盟伙伴的投机行为以及带来的风险关注程度越高, 因而在契约中详细地描述了各种可能发生的情况以保护自身利益<sup>[18]</sup>。然而作为合作中指导和约束各方行为的规则的总和, 制度要素能够管制合作成员的自利和投机行为, 同时能够有效地保护为各方带来利益的资源<sup>[19]</sup>, 所以制度发展得越完善, 越得到各方的认同, 则约束各方行为、体现各方利益的合作契约就越不需要列举未来所有可能的变化, 而可以将重点放在双方合作程序上, 同时能够在契约中留下大量的问题留待合作的过程中解决。因此制度要素的发展将促进联盟契约体现出更多的基于关系控制的特征;

第二, Artz<sup>[20]</sup>曾指出, 由于关系契约往往将许多合作中可能的问题留到合作过程中通过双方的再谈判来解决, 如果双方没有形成相应的规则和惯例来处理, 则运用社会控制方式将面临极高的成本, 因此较高的制度化程度是在较低成本条件下联盟成员依赖基于关系的社会控制方式的基础;

其三, 信任是社会控制方式在合作中发挥作用的重要基础。除了个人关系的发展能够产生和提高合作各方的信任水平以外, 合作中形成的规则和惯例也将提高合作中的信任水平<sup>[21]</sup>。从这个意义上说, 联盟制度化程度的提高, 将提高社会控制在联盟当中的重要性。

综合以上论述, 提出如下命题。

**命题 3** 联盟制度化程度的提高将提高社会控制在联盟中的重要性。

**命题 4** 联盟制度化程度的提高将降低正式控制在联盟中的重要性。

### 4 个人关系和制度化对联盟控制的影响在中国企业间联盟过程中的变化

Ring 和 Van de Ven<sup>[15]</sup>指出, 相关因素在对战略联盟控制方式产生影响的过程中存在着所谓“阈值”效应, 即只有当特定因素发展到了一定水

平以后,它能够显著地影响联盟中的控制方式。因此,前面提出的四个命题是否成立,还取决于个人关系和制度化在联盟当中所达到的程度,只有当这两个因素在联盟过程中发展到了一个较高的水平,它们才能显著地影响联盟控制方式。由于个人关系和联盟制度化程度都是联盟中的内生变量,在企业合作的过程中会不断发展和变化,因此通过考察这两个因素在中国企业间联盟过程中的具体特点,就能够更加细致地了解这两个因素如何在联盟过程中对控制方式发生影响。

个人关系在以中国为代表的东方商业范式中,地位非常重要<sup>[22]</sup>。就战略联盟的形成而言,中国企业间的合作往往建立在双方管理者,特别是高层管理人员预先建立的个人关系的基础上,没有这些社会化的个人关系,企业间的合作很难建立<sup>[23,24]</sup>。另一方面,由于我国目前法律制度不健全,企业通过法律途径惩罚合作中的投机行为并挽回经济损失的成本比较高。建立良好的个人关系为中国管理者在联盟中规避和防范投机风险提供了另一种有效途径。因此即使在中-中国企业联盟的初创阶段,管理者的主要工作通常也会包含与联盟伙伴建立良好个人关系的内容。这就使得即便在持续时间较短的中国企业联盟中,合作伙伴之间个人层次的关系也将达到一个较高的水平,能够有力地支持联盟成员对社会控制的依赖并降低正式控制的重要性。随着联盟时间的延长,联盟当中的个人关系将变得更加牢固,因此无论在联盟的初创或成熟阶段,个人关系都将在中国企业对战略联盟的控制方式运用问题上发挥很大作用。结合前面提出的命题1和命题2,提出如下假说。

**假设1** 无论联盟持续时间长短,在中国-中国企业联盟中个人关系与社会控制重要性的正相关关系将是显著的。

**假设2** 无论联盟持续时间长短,在中国-中国企业联盟中个人关系与正式控制重要性的负相关关系将是显著的。

同样,通过考察联盟制度化程度在中国企业联盟中的具体特点,将能够更深入地了解其对于控制方式的影响。许多研究指出,联盟制度化程度在很大程度上取决于联盟成员在组织层次上的互动情况:组织层次上的互动越频繁,联盟成员越容

易形成共同遵守的规则、规范以及对事物的共识。因此,中国企业联盟中组织层次互动的特征,决定了联盟制度化程度,进而影响了制度化对联盟控制方式的影响。认为在持续时间较短的中-中国企业联盟中,联盟制度的形成与发展水平将比较低,这是因为广泛存在于中国社会的社会化关系在很大程度上起到了弥补法律和制度环境缺陷的作用。对于中国企业而言,基于个人的社会化关系是获得关于潜在合作伙伴准确信息的重要途径<sup>[22]</sup>。在处理联盟建立以及早期运作中的问题时,非正式的个人间的接触,特别是高层管理者间的接触,在很大程度上代替了正式的组织层次上的谈判。换句话说,中国企业间的在早期的互动体现了更多的个人层次而不是组织层次的特点,因此联盟制度,即联盟成员所共同遵守的联盟层次的规则和规范,在持续时间较短的中-中国企业联盟中的发展水平和完善程度相对较低。而随着联盟持续时间的增长,中国企业联盟的制度化程度将进一步提高。

结合特定因素影响联盟控制方式的“阈值效应”,认为在持续时间较长的中国企业联盟中,制度化程度对于联盟控制方式的影响将表现得更加显著,结合制度化与联盟控制的理论关系,有如下假说。

**假设3** 制度化与联盟中社会控制重要性的正相关关系在持续时间较长的中-中国企业联盟中表现得更为显著。

**假设4** 制度化与联盟中正式控制重要性的负相关关系在持续时间较长的中-中国企业联盟中表现得更为显著。

个人关系和联盟制度化对控制方式的影响以及阈值效应可以通过图1表达。

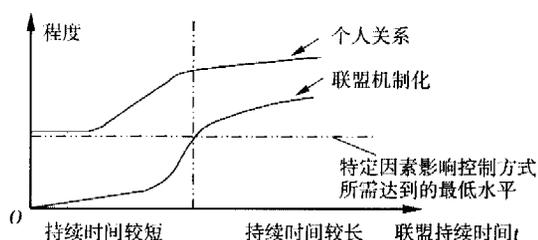


图1 中-中联盟中个人关系和机制化程度对联盟控制方式的影响

Fig. 1 The impact of personal relations and institutionalization on control mechanisms in Sino-Sino cooperation

## 5 方法与检验结果

### 5.1 样本

本次调研范围为上海、广东、山东、河南、辽宁、四川、陕西、山西等8省/市,首先通过各省/市公开出版的企业名录以及当地经贸委取得详细的企业名录.这些企业名录清楚地刊载了企业所属的行业、主要产品以及企业负责人姓名和企业的联系方式等内容.通过限定企业必须属于制造和加工行业,最终选择了850家企业为对象,针对其建立的战略联盟进行问卷调查.

根据各省/直辖市的调研对象的数量,分别派驻了5~10个调研员展开正式调研工作.调研的基本程序是首先通过各省的联系人与调研范围内的企业联系.联系人首先电话询问该企业及该企业的主要负责人是否有时间和兴趣参与本次调研.在得到对方的同意后约定访谈时间.我方的调研员按照约定的时间到该企业进行调研.在调研时遵循以下准则:1)在访问人指导下,由企业主要负责人当场填写;2)填满率低于95%的问卷为无效问卷;3)请填写人按照第一反应填写;4)以问卷中连续出现相同回答的,视为无效问卷.最终获得了总共365个中国企业联盟调研样本.

### 5.2 因素的度量

本文所涉及因素的度量有两个特点:首先,他们都是“程度”的概念,例如个人关系的好坏程度以及特定的控制方式的重要性都不是有或无的概念,而是程度的概念;第二,这些因素的度量都很难通过定量的数据来表达,而只能通过定性的、主观判断来衡量.因此本文采用李克特(Likert)7点计分的方法来度量这些因素.问卷要求回答者按“1~7”之间的数字来衡量特定问题所表示的判断与企业或是联盟实际情况的吻合程度,1表示最不相同,而7则表示最相同.2~6为中间状态.在具体设计因素的具体度量指标时,首先通过文献检索查找已经被前人使用过,并被证明是有效的度量指标.如果不能找到恰当的指标,那么就根据现有文献中对该因素的讨论,归纳出该因素的主要特征作为度量指标.考虑到大多数的指标均来自英文论文,在不改变问题原意的前提下,在翻译上对问题的提法和陈述方式作了一定的调整,

以使得问卷在文法上更加符合中国人的阅读习惯.以下针对研究当中的每个因素,说明选择的度量指标及其依据.

#### 1° 个人关系(PR)

“个人关系”在本文中主要是指联盟中来自不同成员企业,同时在联盟中相互接触和协作的员工间形成的纯粹个人化的友谊,情感和其他社会关系.采用的度量主要来自 Luo Yadong<sup>[24]</sup>针对联盟当中不同成员的员工间个人感情(Personal Attachment)的研究.同时还参考了 Zaheer<sup>[14]</sup>关于联盟当中个人层次和组织层次的信任的论文中关于个人层次信任的度量.选择了5个问题,包括:1)在合作当中对方的人员在个人层次上对于我方人员提供了帮助;2)我方员工在个人层次上为对方员工提供的帮助;3)在相处的过程中,对方员工能够诚实地对待与他接触的我方员工;4)在合作中,对方员工能够做到尽可能考虑与其接触的我方员工的利益;5)总的来说,对方员工对与其接触的我方员工比较诚实.

#### 2° 联盟制度化程度(INS)

联盟制度化的程度主要是指联盟当中各成员共同遵守的规则、价值观以及共同的对于事物解释模式的发展和完善程度.尽管已经有不少理论研究强调了联盟制度的概念和方法对于联盟研究的重要性<sup>[25]</sup>,但相关的实证研究却非常少,在现有文献中没有找到相关的度量指标.为此,归纳现有针对联盟制度的理论研究,以这些文献中对于联盟制度化的理论特征的讨论作为设计相关度量的基础,主要依据来自于 Ingram<sup>[19]</sup>以及 Boddy<sup>[26]</sup>的论文.通过请问卷填写人判断以下4个方面的描述与合作实际情况的符合程度来度量联盟制度化:1)合作中,双方已经形成共同遵守的行为规范;2)在信息交流,协调等许多方面,合作双方中已经形成一系列的规则;3)通过前期的合作所形成的认知基础,双方可以迅速地相互理解;4)联盟双方对于联盟远景和目标的认识是一致的.

#### 3° 社会控制(SC)

社会控制是指联盟成员通过信任、社会关系以及声望等社会制度,来控制合作伙伴行为的控制手段和途径.在设计变量时采用了 Uzzi<sup>[10]</sup>对于社会控制占主导地位的联盟的主要特性的总结,以及 Fryxell<sup>[27]</sup>对于美国企业战略联盟中社会控

制与信任关系的研究.主要的问题包括:1)对于可能影响伙伴的事件和变化,会及时地通报给联盟的伙伴;2)合作的双方都致力于改善整个合作的效益,而不仅仅是自身的最大利益;3)伙伴是值得信任和诚实的;4)双方参与对方的经营决策.

#### 4° 正式控制(FC)

正式控制的基础是合作双方在事前拟定的严格的法律契约,主要是通过合作中监督对方的行为来实现契约的实施.因此,度量正式控制在合作中的重要性,主要是考察联盟中成员对于合同的重视程度以及监督的重要性.根据文献当中对于正式控制的描述,强烈依赖于正式控制的联盟成员间的关系,往往不如社会控制主导的联盟中开放.因此本文采用了 Dyer 和 Singh<sup>[8]</sup>以及 Jap 等<sup>[18]</sup>对于正式控制的度量,主要包含三个指标:1)双方事先拟定的正式契约的内容对于目前联盟的重要性;2)联盟中对于伙伴的行为进行了监督;3)与企业所建立的其他合作关系相比,与该伙伴的关系更加正式.

通过自联盟成立到调研之间的间隔时间来度量联盟持续时间;以联盟样本持续时间的平均数,即5年,作为评判标准,低于5年的,认为是持续时间较短的联盟,而持续时间超过5年的,则认为是持续时间较长的联盟.

#### 5.3 统计分析方法的选择

本文使用结构方程模型技术来分析和验证所提出的假说,主要的依据是:使用难以直接度量的联盟控制、个人关系、联盟制度化程度这些假设概念作为模型要素,结构方程模型技术能够更为充分地体现其蕴含的要素信息和影响作用,从而避免了传统的回归方法通过均值来处理包含多变量因素所带来的误差.

#### 5.4 检验结果

##### 1)度量模型的检验

主要通过分析相关因素的 ALPHA 值和因子分析来确定度量的有效性.相关结果见表1,可以看出指标的一致性是比较好的.

表1 度量模型的检验  
Table 1 The measurement model

因素	变量	持续时间较长的中-中联盟 (n = 183)			持续时间较短的中-中联盟 (n = 182)		
		Alpha	抽取方差	因子载荷	Alpha	抽取方差	因子载荷
个人关系 (PR)	PR-01	0.891 2	69.896%	0.837	0.831 6	59.904%	0.741
	PR-02			0.802			0.729
	PR-03			0.848			0.801
	PR-04			0.831			0.798
	PR-05			0.861			0.797
制度化 (INS)	IN-01	0.775 6	61.242%	0.772	0.770 0	59.930%	0.770
	IN-02			0.575			0.581
	IN-03			0.883			0.855
	IN-04			0.862			0.857
社会控制 (SC)	SCM-01	0.860 0	70.52%	0.828	0.713 6	54.028%	0.677
	SCM-02			0.817			0.725
	SCM-03			0.882			0.752
	SCM-04			0.830			0.782
正式控制 (FC)	FC-01	0.706 0	63.433%	0.791	0.696 7	62.625%	0.757
	FC-02			0.814			0.789
	FC-03			0.782			0.827

## 2) 结构模型的拟合检验

结构方程模型的拟合优度有多个衡量指标,表2列出了本次检验得到的和期望得到的结果。可以看出模型的拟合程度是比较好的。

表2 结构模型拟合优度检验

Table 2 The fitness of structural model

指标	期望优度	中国 - 中国企业战略联盟	
		持续时间较长	持续时间较短
P	> 0.05	0.082	0.063
GFI	> 0.9	0.904	0.895
AGFI	> 0.8	0.856	0.850
NFI	> 0.9	0.926	0.900
IFI	> 0.9	0.991	0.986
TLI	> 0.9	0.987	0.981
CFI	> 0.9	0.991	0.986
RMSEA	< 0.06	0.026	0.028

## 3) 路径系数

表3给出了调查的中国 - 中国企业战略联盟的路径系数。

表3 路径系数

Table 3 Path coefficient

路 径	中国 - 中国企业间战略联盟			
	持续时间较长		持续时间较短	
	路径系数	概率	路径系数	概率
个人关系 → 社会控制	0.512	0.000	0.811	0.000
个人关系 → 正式控制	-0.330	0.049	-0.734	0.000
制度化 → 社会控制	0.357	0.003	-0.074	0.591
制度化 → 正式控制	-0.339	0.041	0.076	0.586

## 4) 假设检验

如果个人关系对两种控制方式的影响在持续时间较长和较短的中 - 中联盟当中都是显著的,那么假设1和2则成立;如果制度化对于控制方式的影响在持续时间较长的中 - 中联盟中比其在持续时间较短的联盟中表现得更加显著,那么假设3和4则成立。考察路径系数表,个人关系与联盟中社会控制的重要性的正相关关系在持续时间较长或较短的中国企业联盟当中都是显著的,而个人关系与正式控制的负相关关系在持续时间较长或者较短的中国企业联盟当中也是显著的。这一结果给予假设1,2很强的支持。而对于联盟制度化,其对联盟控制方式的影响在持续较短的联盟当中是不显著的;然而在持续时间较长的联盟

当中,联盟制度化程度与正式控制的负相关关系,以及其与社会控制的正相关关系则都是显著的。联盟制度化对控制方式的影响的显著程度在联盟不同发展阶段的差异,支持了本文所提出的假设3和假设4。因此,实证分析的结果支持了本文提出的4个假设。

## 6 讨 论

实证结果表明,在中国企业的联盟实践当中,个人关系和联盟制度化确实是影响运用何种方式实现联盟控制的重要因素。但同时,由于这两个因素在中国企业联盟过程中的发展情况有不同的特点,因此其对于控制方式运用的影响在联盟发展的不同阶段存在着差异。

个人关系对联盟控制方式的显著影响表明,个人之间的信任和情感的形成能够改变组织间的信任水平,从而对于联盟的控制方式发生影响。由于组织间的信任是实施社会控制的基础,实证结果进一步地印证了 Zaheer 等<sup>[14]</sup>的观点,即个人层次的信任与组织层次的信任水平之间存在显著的正相关关系。实证结果还证明了联盟中个人关系与正式控制重要性的负相关关系。这一结果符合社会交易理论的观点,同时也表明传统的交易成本经济学将经济主体假设为具有投机倾向的理性人,并完全否定信任在经济活动中的作用思路还是有局限性的。事实上 Williamson 后期的著作中也肯定了信任在经济活动当中的重要性。本文的结果也印证了这一观点,并给出了相应的实证依据。

个人关系的重要性得到验证,还反映了中国商业范式的特点。中 - 中联盟中个人关系与正式的契约控制重要性的负相关关系始终是显著的。这一发现印证了许多国内学者的观点:龚晓京<sup>[28]</sup>认为在中国人非常重视契约的签订和履行,原因就在于契约往往是一种君子协定,其主要功能在于界定人际关系的具体内容,起到备忘录的作用,而不是私人关系的替代物。张延锋<sup>[29]</sup>则指出在中国的企业间,一旦发生违约事件,人们首先想到的不是诉诸法律,而是依靠人情关系来解决问题。本文的分析结果所反映出的个人关系始终显著影响控制方式表明,个人关系在中国企业联盟

中是决定形成控制方式更加重要的因素,从而证实了我国企业提高合作质量的最重要的手段之一就是建立双方牢固的私人关系,通过社会控制的手段改善合作质量.这一结论与金高波、李新春<sup>[30]</sup>以及张延锋<sup>[29]</sup>的观点是一致的.

Osborn 和 Hagedoorn<sup>[25]</sup>曾指出联盟制度理论在分析联盟相关问题时具有特别的适应性,但此领域大部分的研究还仅仅讨论了联盟制度是如何形成和扩散的问题(如 Boddy 等<sup>[26]</sup>).本文进一步拓展了制度理论在联盟研究中的应用范围.实证结果显示联盟制度化程度的提高,将显著地影响联盟的控制方式,进而对绩效产生影响.以往关于联盟控制方式影响因素的研究强调了交易成本理论、委托代理理论以及博弈论的重要性.联盟制度化对联盟控制的影响得到验证,说明了制度理论在相关研究当中的有效性.这表明社会学领域的理论和方法整合了主体的社会特征,能够更完整地分析企业间合作关系的本质.

通过将联盟发展阶段引入到分析当中,本文的研究更加深入分析了联盟制度化对于联盟控制方式形成的影响.实证结果表明,在持续时间较短的联盟当中,联盟制度化对于控制方式的影响在中-中企业联盟中表现得比较弱.随着联盟持续增长时间的增长,联盟制度化对联盟控制方式形成的影响将进一步显现.联盟制度化程度对于联盟控制方式的影响在联盟不同发展阶段所表现出这种差异,同样说明了国家商业传统对于联盟控制方式形成所产生的显著影响.

本文分析结果对于我国企业的联盟实践有一定的借鉴意义:中-中企业间的合作往往首先建立在个人关系的基础上,表现在即使是初创的中-中企业联盟,个人关系已经发展到了相当高的程度,并能够对于联盟控制方式产生影响.因此在中国企业间的合作中,个人纽带、人情关系等因素发挥着至关重要的作用,无论是何种控制方式

都离不开个人关系这个基础.在联盟的初期阶段,不重视个人关系,其他的管理方式的效果都会大打折扣.这与龚晓京<sup>[28]</sup>和张延锋<sup>[29]</sup>的观点很接近,并为他们的论断提供了直接的实证支持.分析结果还表明,联盟成员间共同遵守的制度的形成,将能够降低合作中的投机风险,提升双方的信任水平,改善合作中的信息交流,最终实现良好的合作绩效.这一结果提示我国的联盟管理者必须重视联盟成员间的共识、共同遵守的价值观和规范的建设,随着联盟的发展,联盟制度将在实现有效联盟控制过程中发挥越来越大的作用.此外,以往的相关研究所关注的因素往往集中在对于交易环境的刻画上,尽管所得到的结论也能够揭示在企业选择控制方式时的规律和特点,但由于关注的都是联盟外生变量,因此可能很难对企业的在联盟当中的主动管理行为提供依据和理论支持.本文通过关注联盟当中两个内生变量:个人关系和制度化对控制方式的影响,为企业提供了更加可行的建立特定控制方式的手段和途径.

值得指出的是,本文还存在着很多的不足:首先在样本的选择方面,选择了制造业中的供应购买关系作为调研对象.事实上,战略联盟有多种形态,可能在多个行业存在,因此本文在样本上的局限性可能会导致所得到的结论不能推广到更加一般的层次上.尽管目前制造业是我国的支柱产业,选择制造业当中的供应购买关系作为样本来源有现实意义,然而在未来的研究当中应该在其他行业展开实证研究,以便更加深入分析联盟控制方式的形成与选择问题.此外,考虑到搜集数据的实际困难,本文的数据来自单边,可能也会造成一定的研究偏差.最后,在指标设计方面,尽管本文参考了大量的实证研究所采用的度量,然而这些研究绝大多数是在西方环境下得出的,今后加强针对中国实际的实证度量指标研究是非常必要的.

## 参考文献:

- [1] Ireland R D, Hitt M A, Vaidyanath D. Alliance management as a source of competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 2002, 28(3): 413—446.
  - [2] 谢恩, 李垣. 基于资源观点的联盟中价值创造研究综述[J]. *管理科学学报*, 2003, 6(1): 81—86.
- Xie En, Li Yuan. Value creation through interorganizational relationships: Analysis from resource-based view[J]. *Journal of Man-*

- agement Sciences in China, 2003, 6(1): 81—86. (in Chinese)
- [3] Ohmae K. The global logic of strategic alliances[J]. Harvard Business Review, 1989, (2): 43—54.
- [4] Segil L. Strategic alliances for the 21st century[J]. Strategy & Leadership, 2001, (5): 12—16.
- [5] Parkhe A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation[J]. Academy of Management Journal, 1993, 36(4): 794—829.
- [6] Knagaretnam. Doctoral Degree Dissertation[D]. Syracuse: Syracuse University, 2000.
- [7] Dyer J H. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 535—556.
- [8] Dyer J, Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(4): 600—679.
- [9] Larson A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships[J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37: 76—104.
- [10] Uzzi B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness[J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(1): 37—69.
- [11] Gerlach M. The Japanese corporate network: A block model analysis[J]. Administrative Science Quarterly, 1992, 37(1): 105—139.
- [12] Hwang K K. Face and favor: The Chinese power game[J]. American Journal of Sociology, 1987, 92(4): 945—974.
- [13] Inkpen A C, Beamish P W. Knowledge, bargaining power and international joint venture stability[J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 177—202.
- [14] Zaheer A, McEvily B, Perrone V. Does trust matter? Exploring the effects of inter organizational and interpersonal trust on performance[J]. Organization Science, 1998, 9(2): 123—141.
- [15] Ring P, Van de Ven. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships[J]. Academy of Management Review, 1994, 19(1): 90—118.
- [16] Zucker L G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840—1920[J]. Research in Organizational Behavior, 1986, 8(1): 53—112.
- [17] Geertz C. The Interpretation of Cultures[M]. New York: Basic Books, 1973.
- [18] Jap S D, *et al.* Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment[J]. Journal of Marketing Research (JMR), 2000, 37(2): 227—245.
- [19] Ingram I. Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls[J]. Administrative Science Quarterly, 1996, 41(4): 629—659.
- [20] Artz K W, Brush T H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: An examination of coordination costs in a collaborative contractual alliance[J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 2000, 41(4): 337—362.
- [21] Gulati R, Khanna T. Unilateral commitments and the importance of process in alliances[J]. Sloan Management Review, 1994, 35(3): 61—71.
- [22] Lovett S, Simmons L, Kali R. Guanxi versus the market: Ethics and efficiency[J]. Journal of International Business Studies, 1999, 30(2): 231—248.
- [23] Park S H, Luo Yadong. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(5): 455—477.
- [24] Luo Yadong. Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures[J]. Administrative Science Quarterly, 2001, 46(2): 177—201.
- [25] Osborn R N, Hagedoorn J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks[J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(2): 261—278.
- [26] Boddy D M, Wagner B D. Implementing collaboration between organizations: An empirical study of supply chain partnering[J]. Journal of Management Studies, 2000, 37(7): 1003—1017.
- [27] Fryxell G E, *et al.* After the ink dries: The interaction of trust and control in US based international joint ventures[J]. Journal of Management Studies, 2002, 39(6): 865—886.

## Chinese traditional culture impacted person-organization fit research

WEI Jun<sup>1</sup>, ZHANG De<sup>2</sup>

1. School of Economics & Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083;

2. School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China

**Abstract:** Person-organization fit became the focus of the organization culture research. Many researchers found that the higher the person-organization fit, the more organizational commitment and job satisfaction, the more trust towards management the employees have. The Chinese traditional culture affected employees' values deeply. So we explored the Chinese Person-organization fit questionnaire. Through exploratory factor analysis(EFA) and confirmatory factor analysis(CFA), the results showed that the P-O fits are composed of eight dimensions that are named customer orientation, society responsibility, innovation, seeking success from changing, striving for the excellence, pragmatism, balance, harmony and righteousness. The P-O fit of deferent dimension had significant power on forecasting organizational commitment, job satisfaction, organization citizen behavior and turnover intention. The study also found that the questionnaire had suitable reliability and high validity.

**Key words:** person-organization fit; values; traditional culture

(上接第 81 页)

[28] 龚晓京. 人情、契约与信任[J]. 北京社会科学, 1999, (4): 124—127.

Gong Xiaojing. Renqing, contract and trust[J]. Beijing Sociology, 1999, (4): 124—127. (in Chinese)

[29] 张延锋. 战略联盟中信任、控制与风险的关系研究[D]. 西安: 西安交通大学, 2003.

Zhang Yanfeng. Trust, Control and Risk in Strategic Alliance[D]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University, 2003. (in Chinese)

[30] 金高波, 李新春. 网络组织中的信任与控制及其在中国转型期的表现[J]. 学术研究, 2001, (12): 41—45.

Jin Gaobo, Li Xinchun. Trust and control in network organization and their appearance in Chinese transition period[J]. Academic Research, 2001, (12): 41—45. (in Chinese)

## Personal relations, institutionalization, and control mechanisms in alliance: Evidence from Chinese firms' cooperation practice

LI Yuan, XIE En, LIAO Xiu-wu

Management School, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

**Abstract:** Effective alliance control is critical to realize the potential of strategic alliance. Based on social exchange and institution theory, the study suggests personal relation and institutionalization are two critical determinants of control mechanisms in alliance. Especially, the impact of these two determinants is contingent on the developing stage of cooperation. With a survey about 365 inter-Chinese-firm alliances, we test the hypotheses. The theoretical and practical implication is discussed at the end of the paper.

**Key words:** strategic alliance; control mechanisms; personal relations; institutionalization