

# 基于资源风险的战略联盟结构模式选择

刘 益, 李 垣, 杜旖丁

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:**综合考虑各种资源的特性以及从风险产生的基础和决定风险的根本因素是公司投入的资源的角度,提出将资源和风险整合,分析战略联盟的结构模式选择问题。通过对资源、风险、战略联盟的结构模式分类,建立了反映资源-风险-结构模式选择三者间关系的概念模型及其相关的判断假说,并运用因子分析及结构方程的方法对所提出的假说进行验证。研究结论认为:资源、风险和战略联盟结构模式的选择偏好之间确实存在着紧密的联系。公司管理者对战略联盟结构模式选择偏好受到管理者对未来公司在战略联盟中风险的主观评价的影响,而公司对战略联盟投入的资源是影响公司对风险主观评价的重要因素。

**关键词:**战略联盟; 模式选择; 资源; 风险

**中图分类号:** F276.43

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1007-9807(2003)04-0034-09

## 0 引言

战略联盟结构模式研究是战略联盟研究领域的关键问题之一。目前集中在两个方面,一是对战略联盟结构模式的分类研究<sup>[1-3]</sup>,二是对战略联盟结构模式的选择研究。联盟结构模式的选择,主要从资源、交易成本、风险等角度探讨。从资源角度,公司对联盟投入的资源类型决定了公司对战略联盟结构模式的选择偏好<sup>[4]</sup>。从交易成本角度,公司选择联盟结构模式主要从成本方面考虑,因为不同结构模式的成本不同,而且建立战略联盟后的控制成本也不同<sup>[5]</sup>。从风险角度的研究则认为,公司的管理者通过对公司未来在战略联盟中可能遇到的风险的种类和程度的评价来选择不同的规避方法,由于战略联盟的各种结构模式具有自身的特性,在规避风险的种类和能力上各不相同,所以公司对每一种结构模式的选择偏好也不同<sup>[6]</sup>。

考察有关研究,本文认为存在如下问题:(1)目前只是研究资源和结构模式选择之间的关系,或者研究风险和结构模式选择之间的关系,而没

有将三者联系在一起进行研究。(2)单纯从资源角度研究战略联盟结构模式的选择偏好,只是简单地停留在资源类型的表面上,没有考虑影响战略联盟结构模式选择偏好的是每一种资源的具体特性。(3)研究风险和结构模式之间的关系也存在着问题,目前的研究只是简单评价各种风险,没有涉及风险产生的基础和决定风险的根本因素。(4)目前,大多数研究只是提出概念模型和假说,但却没有实践验证,使得这些模型和假说的可信度大打折扣。

针对上述问题,本文认为战略联盟结构模式选择必然面临风险,而风险来源的基础是参与联盟的企业投入了关键资源。由于每个公司投入的资源不同,投入资源的相对重要性不同,导致管理者对未来在战略联盟中遭遇风险的主观评价不同,从而影响对战略联盟结构模式的选择偏好。因此应将资源和风险整合来考虑战略联盟的结构模式选择问题,从基于资源的风险角度探讨战略联盟结构模式的选择偏好。根据这一思想,本文提出了反映资源、风险及战略联盟结构模式选择间关系的概念模型,并

收稿日期:2002-07-17; 修订日期:2003-06-01.

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70072022, 79925004); 国家自然科学基金优秀群体资助项目(70121001).

作者简介:刘 益(1961-),女,陕西商州人,博士,教授.

提出了相应的假说,试图通过因子分析和结构方程的方法验证资源、风险和战略联盟结构模式选择偏好之间确实存在着紧密的联系。

## 1 概念模型的提出

### 1.1 资源

基于资源的战略联盟观点认为,战略联盟就是为了获得单个公司所没有的资源,这些资源对于提高竞争地位有着至关重要的作用。Badaracco发现正是那些扎根于公司的资源,那些公司独特的资源推动公司加入战略联盟<sup>[7]</sup>。企业加入战略联盟的一个重要动机是整合到合作伙伴的资源,战略联盟已经成为一种比合并和兼并更有吸引力的获取资源的方法,这是因为联盟一般来说在获取资源方面做的更快、更便宜<sup>[8]</sup>。互惠的能力和互补的资源,或者说合作伙伴之间的相互适应被认为是战略联盟成功的必要前提<sup>[9]</sup>。另一方面,一个公司想通过建立战略联盟学习其它公司的技术或获取资源<sup>[10]</sup>。因此,公司加入战略联盟的一个潜在目的可能就是获得原来无法获得的其它公司特有的资源。一般来说,这种潜在的动机在非实体性资源上比在实体资源上表现的更加强烈。一些研究检验了一个公司可能投入联盟的各种各样资源。Blodgett检验了在一个跨国合资公司中各个合作伙伴投入的三种资源:技术,当地的知识和营销技巧,对政府的说服力<sup>[11]</sup>。Chi提出技术、营销和管理的竞争性是联盟中三种独特的资源<sup>[12]</sup>。Lyles和Reger以合资企业为研究对象,指出下列几种资源是合资企业拥有的独立于各合作伙伴母公司的资源:研发能力,资金,技术专长,独立的机构和地理位置<sup>[13]</sup>。Hennart提出可能投入到战略联盟的资源包括:原材料和元件,分销渠道和资金<sup>[14]</sup>。

基于上述对战略联盟资源的研究,本文将战略联盟中的资源分为四个基本类别:金融资源,技术资源,物质资源和管理资源。金融资源是公司可以获得的资金,包括公司的自有资金和从外部金融市场的融资。技术资源是公司拥有的技术专利、商业秘密和研发能力<sup>[12]</sup>。物质资源是公司的产品、半成品、生产设备和分销机构等。管理资源是公司的高级管理者和他们具有的管理技巧、业务能力和营销技巧等。

### 1.2 风险

以往的研究中,风险共担和风险控制作为加入战略联盟的重要评判标准之一<sup>[15]</sup>。一些研究者将风险控制和降低风险作为研发联盟形成的一个关键理论<sup>[16]</sup>。还有学者将降低投资风险作为形成战略联盟一个刺激因素<sup>[17]</sup>。

在战略联盟形成过程中,风险的考虑是一个必不可少的因素,在学术上受到了充分的重视<sup>[18,19]</sup>。传统上,风险被定义为没有预期到的变化或者仅仅是负面的变化<sup>[20]</sup>。基于March和Shapira's的研究,管理者一般将风险看作负面的结果<sup>[21]</sup>。本文也将风险看作没有预料到的负面的变化。Ring和Van de Ven指出,在联盟形成过程中合作各方要面对两种风险:关于未来环境的和关于合作的<sup>[22]</sup>。

对这两种风险分别命名,可得到战略联盟中两种不同但同样重要的风险:合作风险和绩效风险。合作风险关心合作关系,或者说是合作伙伴不遵循合作精神的可能性,合作伙伴的机会主义行为是合作风险的主要源泉<sup>[23]</sup>。绩效风险关心的是即使合作伙伴的合作非常满意,但是联盟既定目标还是不能实现的可能性。Miller指出不同风险是由公司外部还是内部因素影响来区分的<sup>[24]</sup>。合作风险和绩效风险可根据源泉的不同区分。合作风险来源于联盟公司之间,绩效风险来源于联盟实体公司与环境之间。两种来源代表不同的方面提供了相互独立的风险。损失只要是由于次优的合作造成的,就归为合作风险。反之,因为公司的竞争力不足或市场的不确定性造成的,则归为绩效风险。

将战略联盟看作为获得一定目标的战略选择,战略联盟和别的战略选择可以通过合作风险和绩效风险的不同区分。绩效风险在任何一种战略选择中都会存在,合作风险则仅出现在合作战略中或战略联盟中。本文将合作风险定义为产生于联盟公司之间,公司内部机会主义行为的危险非本文的研究范畴。Williamson称这种公司内的危险为“自身的不适应”,而将公司间的危险称为“合作的不适应”<sup>[25]</sup>。

### 1.3 战略联盟的结构模式

已经提出了很多种战略联盟结构模式的分类<sup>[1]</sup>。大多数关于战略联盟结构的研究使用的分

类法都是股权式的联盟和非股权式的联盟<sup>[26,27]</sup>.

### 1.3.1 股权式战略联盟

涉及股权参与的合伙形式,可分为股份合资公司和相互参股型战略联盟.

股份合资公司是独立的公司实体,是合作各方共同拥有的.在战略联盟形式中,它最接近于等级式的组织形式.相互参股型战略联盟中,各成员为巩固良好的合作关系,长期相互持有对方少量的股份.与合资、合作或兼并不同的是,这种方式不涉及设备和人员等要素的合并.这类联盟有时也有采取单向的、少量投资于其它公司的情况,目的在于与这些公司建立良好的合作关系.

对股权式战略联盟,不同经理人员评价不同.有人认为股权对合作有重要意义.首先,股权突出了联盟合伙人之间的长期业务.其次,股权向市场发出了强烈的信号,表明有关各方已经联合起来,以此来增强对敌意收购的防御能力.一些经理人觉得股权投资也有弱点,通过购买股权来了解一个公司的代价和风险极大,认为持有对方股权如同和自己的兄弟做生意,对股权投资关系的过分依赖或过高期望都要承担风险.

### 1.3.2 非股权式战略联盟

指借助契约建立的,不涉及股权参与的合伙形式,以联合研究开发和联合市场行动最为普遍.非股权式战略联盟更强调相关企业的协调与默

契,因而更具有战略联盟的本质特征,在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟有更大的优越性.股权式战略联盟要求组成具有法人地位的经济实体,对资源配置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格规定.契约式战略联盟无须组成经济实体,也无需常设机构,结构比较松散,协议本身在某种意义上只是限制性的“意向备忘录”.

股权式战略联盟依各方出资多少有主次之分,且对各方的资金、技术水平、市场规模、人员配备等有明确的规定,股权大小决定发言权的大小.非股权式战略联盟中,各方一般都处于平等和相互依赖的地位,并在经营中保持相对独立性.

在利益分配上,股权式战略联盟要求按出资比例分配利益,非股权式战略联盟中各方可根据各自的情况,在各自承担的工作环节上从事经营活动,获取各自的利益.股权式战略联盟的初始投入较大,转置成本较高,撤资难度大,灵活性差,风险大,政府的政策限制也严格;契约式战略联盟则不存在这类问题.非股权式战略联盟虽具有较好的灵活性,但也有不足,如企业对联盟的控制能力差,松散的组织缺乏稳定性和长远利益,联盟内成员之间的沟通不充分,组织效率低下等.

图1是揭示资源、风险和战略联盟结构模式选择之间关系的概念模型.

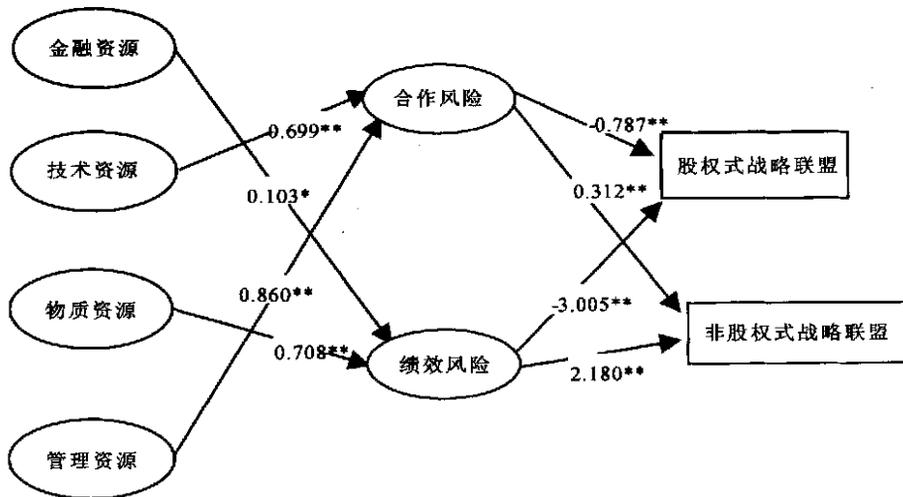


图1 概念模型图( \*\*  $P < 0.001$ , \*  $P < 0.05$ )

## 2 假设的提出

公司加入战略联盟总要投入一定数量种类的资源,如金融资源、技术资源、物质资源和管理资源。金融资源一旦投入战略联盟再想抽出就比较困难,往往公司投入的金融资源会伴随战略联盟的整个生命周期,一旦联盟失败,投入的金融资源很难收回,给公司造成很大的经济损失。所以公司往往更担心联盟失败所带来的风险。因此,有:

H1 公司为战略联盟投入的金融资源相对它投入的其他资源越重要,它对战略联盟的绩效风险的主观评价就会越高。

同样,公司投入的物质资源虽然不容易被合作伙伴窃取,但是往往投入战略联盟的物质资源具有专用性,即往往是专门为战略联盟服务或生产的,这样就增加了公司的退出成本。一旦战略联盟失败,这些物质资源转到其它用途的难度比较大,对公司造成的损失也就比较大。所以公司投入的物质资源如果是关键资源的话,它就会更担心战略联盟失败带来的风险,而不论合作状况如何,这种风险就是绩效风险。

H2 公司为战略联盟投入的物质资源相对它投入的其他资源越重要,它对战略联盟的绩效风险的主观评价就越高。

相对于金融资源和物质资源,技术资源和管理资源更不容易模仿和替代,也更不容易界定,更加模糊和具有潜在性。所以技术资源和管理资源在建立联盟的合同中很难用条款加以约定和控制。技术资源和管理资源一般是深深扎根于公司之中的,很难模仿和替代,难于被其它公司获得,这两种资源又往往能够为公司带来持续的竞争优势,所以很多公司建立联盟,就是希望利用联盟来窃取这些资源。因此,不管是无意识的还是有意识的,公司投入的技术资源和管理资源都很容易受到侵犯,遭受损失。所以,公司为战略联盟投入的关键资源是技术资源和管理资源的话,它们会更加担心战略联盟的合作风险。

H3 公司为战略联盟投入的技术资源相对它投入的其他资源越重要,它对战略联盟的合作风险的主观评价就越高。

H4 公司为战略联盟投入的管理资源相对

它投入的其他资源越重要,它对战略联盟的合作风险的主观评价就越高。

股权式战略联盟一般认为是知识转移的沃土。很多公司进入战略联盟的动机之一就是获取其它合作伙伴先进的知识和技术。从这种意义上说,建立股权式战略联盟使公司暴露在很高的合作风险之下。一个公司越难保护它的有价值的资源的时候,建立股权式战略联盟就会产生越大的合作风险。同时,选择了股权式战略联盟一般也意味着显著增加了绩效风险。因为,建立股权式战略联盟需要直接投资获得一定的股权,而非股权式的联盟,这些投资是不需要的。和非股权式战略联盟相比,股权式战略联盟不能有效地防范合作风险和绩效风险。

H5 公司对未来战略联盟的绩效风险的主观评价越高,它就越偏好于选择非股权式的战略联盟。

H6 公司对未来战略联盟的合作风险的主观评价越高,它就越偏好于选择非股权式的战略联盟。

H7 公司对未来战略联盟的绩效风险的主观评价越低,它就越偏好于选择股权式的战略联盟。

H8 公司对未来战略联盟的合作风险的主观评价越低,它就越偏好于选择股权式的战略联盟。

## 3 研究方法

本文采用因子分析和结构方程的方法进行统计分析。

### 3.1 样本选择及抽样方法

为了验证提出的概念模型和假说,设计了结构式的调研问卷以收集数据。在正式调研之前,先对西安市的3家企业进行了预调研,通过预调研反馈的信息修订了问卷。

在预调研结束后,开始了大范围的正式调研。由于本次调研对样本量的要求比较大,同时由于时间、人力有限,所以采用简单随机抽样的方法对全国各地各种类型的公司进行网上调研,设计的调研问卷中共有23个问题。根据结构方程模型方法的要求<sup>[28]</sup>,调研回收的问卷最少需要115份。此次一共发出186份问卷,回收132份,其中119份为合格问卷,达到了分析方法对样本量的要求。

### 3.2 因变量

**金融资源** 根据资金获得的不同将金融资源分为外部融资和自有资金<sup>[29,30]</sup>,利用这两个指标的组合衡量金融资源(Cronbach  $\alpha = 0.6943$ ).

**技术资源** 根据技术资源的种类划分为3个类别:专利技术,商业秘密和研发能力<sup>[12,31]</sup>,利用这3个指标的组合衡量技术资源(Cronbach  $\alpha = 0.7816$ ).

**物质资源** 将物质资源分为产成品、生产设备和分销渠道3个类别<sup>[32,33]</sup>,利用这3个指标的组合测度物质资源这一抽象变量(Cronbach  $\alpha = 0.6501$ ).

**管理资源** 管理资源是公司高级管理者及其具有的管理技巧、业务能力和营销技巧等,也包括公司的品牌效应和声望.本文以高级管理人员、管理技能和品牌、声望3个指标<sup>[34,35]</sup>测度管理资源这一抽象变量(Cronbach  $\alpha = 0.7925$ ).

**合作风险** 合作风险是企业合作的伴随物,衡量合作风险主要通过检测合作各方之间的关系.本文从公平性、信息提供、窃取资源的可能性、管理决策和稳定性<sup>[36,37]</sup>5个方面衡量合作风险(Cronbach  $\alpha = 0.8892$ ).

**绩效风险** 绩效风险是来自于合作以外的风险,本文从资源专用性、退出成本、竞争激烈程度、发展前景和合作伙伴竞争力<sup>[24,38]</sup>5个影响联盟成功与否的方面衡量绩效风险这一抽象变量(Cronbach  $\alpha = 0.8050$ ).

**战略联盟结构形式** 分为股权式的战略联盟和非股权式的战略联盟.两类涵盖了所有的战略联盟的结构形式,而且意义明确,完全可以作为指标来衡量战略联盟结构形式这个抽象变量.

将上述抽象变量细化为可以测量的指标,在问卷中对每一个细化后的统计指标都采用李克特5点量表法量化,其中1代表“很不重要”,5代表“非常重要”.这些统计指标的平均值便构成了各个抽象变量的取值.

### 3.3 数据分析

从概念模型可知,本文研究的各种资源、风险和结构模式不能直接观察得到.为了测度这些因素,需要采用子变量.

通过 SPSS 软件分析获得每个因子的变量对因子的总的解释程度(见表1),且都在50%以上.在社会科学中,当提出的变量对所研究因子的解释程度达到30%,就认为这些变量是有效的<sup>[28]</sup>,所以本文提出的这些变量都是有效的.

表2描述了本文用到的所有变量的平均数、标准差和相关性,对变量的收敛性和判定的有效性可有一个总体的初步了解.

表1 变量对因素的解释度

因素	变量对因素的总的解释程度/ %
金融资源	76.592
技术资源	69.681
物质资源	59.470
管理资源	70.943
合作风险	70.546
绩效风险	56.867
战略联盟结构模式	77.450

使用结构方程模型分析软件 Amos 4.0,模型拟合分析结果如表3所示.对于模型的整体拟合优度,用<sup>2</sup>值、C-min/df、GFI及RMSEA说明.从表4可知,本文提出的概念模型总体拟合程度较好.模型的比较拟合优度及简约性拟合优度分析可知,模型的拟合程度较好.

表4是模型假设检验结果,验证本文提出的假说是否成立及是否显著.

其中的 S estimate 值是对假说关系的一个基本验证,说明各因子之间的关系是正相关还是负相关. S estimate 值为正是正相关,为负是负相关关系.通过表中该指标的各项数值,可以看出本文提出的假说关系都得到了验证.

P 是说明各因子之间关系的显著性的.一般认为  $P < 0.05$  为相关性显著,  $P < 0.001$  为相关性非常显著.从表4可以看出,本文提出的所有假说的相关性都是显著的,而且大多数的相关性都是非常显著的.

### 3.4 讨论

表1和表2是用 SPSS 软件得到的结果.表1验证了对每一个因子提出的子变量的有效性,说明概念模型中的因子能够被变量有效地测量和解释.表2描述了各个变量的基本特征,可以对变量有一个较全面的认识.

表3、表4和图1是结构方程模型分析的结果.表3说明本文提出的模型的拟合性较好,达到了各项指标的要求,初步验证了概念模型是成立的,各因子之间确实存在着可以研究的关系.表4在表3的基础上进一步证明了本文提出的概念模型,分析结果不仅证明了各因子之间存在关系,而且其关系符合本文的假说.即通过结构方程模型分析,本文提出的概念模型和假说都得到了验证.图1不仅反映了本文提出的概念模型,而且反映了各因子之间的关系及各因子相关的显著性.

表 2 描述性统计表

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1 自有资金	1.00																								
2 外部融资	0.53**	1.00																							
3 专利技术	0.07	0.12	1.00																						
4 商业秘密	0.17	0.25**	0.30**	1.00																					
5 研发能力	-0.11	-0.02	0.66**	0.48**	1.00																				
6 产成品	-0.08	-0.02	-0.09	-0.08	-0.11	1.00																			
7 生产设备	0.03	0.05	-0.12	-0.11	-0.30**	0.54**	1.00																		
8 分销渠道	-0.09	0.15	-0.01	0.29**	-0.11	0.25**	0.37**	1.00																	
9 高级管理人员	-0.13	-0.21*	0.17	0.12	0.23*	-0.22*	-0.10	-0.11	1.00																
10 管理技能	-0.24**	-0.30**	0.18	0.10	0.31**	-0.17	-0.19*	-0.20*	0.57**	1.00															
11 品牌声望	-0.19*	-0.13	0.24**	0.21*	0.23*	-0.22*	-0.13	-0.09	0.57**	0.56**	1.00														
12 公平性	-0.08	-0.01	0.38**	0.51**	0.63**	-0.11	-0.19*	-0.03	0.52**	0.49**	0.53**	1.00													
13 信息的提供	-0.10	-0.07	0.57**	0.43*	0.59**	-0.20*	-0.28*	-0.19*	0.61**	0.56**	0.57**	0.76**	1.00												
14 窃取资源的可能性	-0.04	-0.04	0.65**	0.53**	0.65**	-0.18*	-0.22*	-0.13	0.55**	0.52**	0.58**	0.87**	0.82**	1.00											
15 管理决策	-0.01	-0.05	0.48**	0.39**	0.52**	-0.17	-0.30**	-0.13	0.43**	0.40**	0.41**	0.65**	0.61**	0.69**	1.00										
16 稳定性	-0.09	-0.13	0.28**	0.23*	0.24**	-0.08	-0.12	-0.06	0.37**	0.25**	0.26**	0.41**	0.43**	0.52**	0.44**	1.00									
17 资源专用性	0.20*	0.24**	-0.12	-0.15	-0.24*	0.33**	0.41**	0.33**	-0.40**	-0.40**	-0.50**	-0.40**	-0.50**	-0.40**	-0.40**	-0.16	1.00								
18 退出成本	0.22*	0.20*	-0.30**	-0.21*	-0.22*	0.09	0.27**	0.13	-0.19*	-0.14	-0.30**	-0.50**	-0.70**	-0.60**	-0.50**	-0.30**	0.72**	1.00							
19 发展前景	-0.04	0.04	-0.30**									-0.30**	-0.30**	-0.30**	-0.30**	-0.11	0.43**	0.47**	1.00						
20 竞争激烈程度	0.23*	0.22*	-0.30**	-0.21*	-0.30**	0.19*	0.33**	0.30**	-0.40**	-0.40**	-0.40**	-0.50**	-0.60**	-0.50**	-0.40**	-0.40**	0.60**	0.63**	0.45**	1.00					
21 合作方竞争力	0.06	0.13	-0.09	0.06	-0.08	0.09	0.14	0.26**	-0.09	-0.30**	-0.30**	-0.09	-0.16	-0.12	-0.07	0.03	0.31**	0.29**	0.31**	0.25**	1.00				
22 股权式战略联盟	-0.05	-0.04	-0.23*	-0.12	-0.20*	-0.07	-0.09	-0.08	-0.09	-0.06	0.13	-0.30**	-0.16	-0.30**	-0.30**	-0.30**	-0.30**	-0.21**	-0.40**	-0.12	-0.40**	1.00			
23 非股权式战略联盟	-0.10	-0.13	-0.05	-0.30**	-0.06	0.10	0.08	0.01	-0.02	0.08	-0.15	-0.08	-0.09	-0.03	0.05	0.16	0.23*	0.26**	0.40**	0.20*	0.24**	-0.40**	1.00		
平均值	3.47	3.32	3.34	3.09	3.21	3.17	2.78	3.02	3.50	3.29	3.35	2.27	2.51	3.82	2.48	2.79	3.76	3.78	1.83	4.24	1.66	3.40	4.24		
标准差	1.23	1.25	1.30	1.26	1.27	1.11	1.04	1.10	0.95	0.82	0.97	1.10	1.10	1.27	0.69	0.79	1.21	1.21	0.77	0.87	0.68	1.00	0.97		

\* \* 在 99% 的置信水平上相关性显著(双尾检验); \* 在 95% 的置信水平上相关性显著(双尾检验)。

表3 模型拟合优度指标

	模型预测	解释与说明
总体拟合优度指标		
$\chi^2$ Value (拟合优度的卡方检验)	363.877 (df = 213)	
C-min/df (卡方值与自由度的比值)	1.708	小于2,说明模型拟合较好
GFI (拟合优度指数)	0.913	接近于1,说明模型拟合较好
RMSEA (近似误差的均方根)	0.077	<0.08,说明模型拟合较好
比较拟合优度指数		
Incremental fit index IFI (递增拟合指数)	0.902	接近于1,说明模型拟合很好
Tucker-Lewis index TLI (Tucker-Lewis 指数)	0.911	接近于1,说明模型拟合很好
Comparative fit index CFI (比较拟合指数)	0.926	接近于1,说明模型拟合很好
简约性拟合优度指标		
AIC (阿凯克信息标准)	345.322	值较小,说明模型拟合较好

表4 模型假设检验结果

假设	路径说明	S estimate	P	结论
H1	金融资源 绩效风险	0.103	0.022	支持
H2	物资资源 绩效风险	0.708	0.001	支持
H3	技术资源 合作风险	0.699	0.000	支持
H4	管理资源 合作风险	0.860	0.000	支持
H5	绩效风险 非股权式战略联盟	2.180	0.000	支持
H6	合作风险 非股权式战略联盟	0.312	0.000	支持
H7	绩效风险 股权式战略联盟	- 3.005	0.000	支持
H8	合作风险 股权式战略联盟	- 0.787	0.000	支持

注:  $P < 0.05$  即说明相关性显著

## 4 结论

本文从资源、风险整合的角度提出了战略联盟结构模式选择的概念模型,认为公司管理者对加入战略联盟的风险的主观性评价会对联盟结构模式的选择偏好产生影响。提出从资源的角度来研究风险问题。公司在加入战略联盟的过程中,必然会投入一定种类数量的有价值的资源,而由于每个公司投入的资源不同,投入的各种资源的相对重要性不同,导致公司管理者对未来在战略联盟中遭遇的风险的主观评价不同,影响到对战略

联盟结构模式的偏好不同。

本文提出了基于资源、风险的战略联盟结构模式选择的概念模型,并将资源、风险和结构模式3个因子进一步细化。利用因子分析及结构方程的方法,验证了概念模型和假说,也验证了本文所提出的主要观点,即公司对战略联盟结构模式选择的偏好受到公司管理者对未来公司在战略联盟中的风险的主观评价的影响,而公司投入战略联盟的资源是影响公司对风险主观评价的一个非常重要的因素。证明了资源、风险、联盟结构模式三者之间的密切关系,为公司管理者的战略联盟结构模式选择决策提供了依据。

## 参考文献:

- [1] Oliver C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions[J]. Acad Manage Rev, 1990, 15:

241—265

- [2] Yoshino M Y, Rangan U S. Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 76—90
- [3] Dussauge P, Garrette B. Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry[J]. J Int Bus Stud, 1995, 26: 505—530
- [4] Das T K. A resource-based theory of strategic alliance[J]. Journal of Management, 2000, 26: 31—59
- [5] Parkhe A. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation[J]. Acad of Management J, 1993, 36: 794—829
- [6] Das T K. Risk types and interfirm alliance structures[J]. Journal of Management Studies, 1996, 33: 827—844
- [7] Badaracco J L Jr. The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances[M], Boston 14A: Harvard Business School Press, 1991
- [8] Lei D. Offensive and defensive uses of alliances[J]. Long Range Planning, 1993, 26: 32—41
- [9] Parkhe A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances[J]. Journal of International Business Studies, 1991, 22: 579—601
- [10] Hamel G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances[J]. Strategic Management Journal, 1991, 12: 83—103
- [11] Blodgett L L. Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures[J]. Journal of International Business Studies, 1991, 22: 63—78
- [12] Chi T. Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure[J]. Strategic Management Journal, 1994, 15: 271—290
- [13] Lyles M A, Reger R K. Managing for autonomy in joint ventures: A longitudinal study of upward influence[J]. Journal of Management Studies, 1993, 30: 383—404
- [14] Hennart J F. A transaction costs theory of equity joint ventures[J]. Strategic Management Journal, 1988, 9: 361—374
- [15] Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives[J]. Strategic Management Journal, 1988, 9: 319—332
- [16] Gulati R. Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances[J]. Acad Manag J, 1995, 38: 85—112
- [17] Hagedoorn J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14: 371—385
- [18] Brouters K D, Brouters L E, Wilkinson T J. Strategic alliances: Choose your partners[J]. Long Range Planning, 1995, 28: 18—25
- [19] Littler D, Leverick F. Joint ventures for product development: Learning from experience[J]. Long Range Planning, 1995, 28: 58—67
- [20] Miller K D, Leiblein M J. Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 91—122
- [21] March J G, Shapira Z. Managerial perspectives on risk and risk taking[J]. Management Science, 1987, 33: 1404—1408
- [22] Ring P S, Van de Ven A H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships[J]. Academy of Management Rev, 1994, 19: 90—118
- [23] Williamson O E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. New York: Free Press, 1985
- [24] Miller K D. A framework for integrated risk management in international business[J]. Journal of International Business Studies, 1992, 23: 311—331
- [25] Williamson O E. Economic organization: The case for candor[J]. Academy of Management Rev, 1996, 21: 48—57
- [26] Osborn R N, Baughn C C. Forms of interorganizational governance for multinational alliances[J]. Acad Manag J, 1990, 33: 503—519
- [27] Teece D J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress[J]. J Econ Behav Organ, 1992, 18: 1—25
- [28] Hair Joseph F Jr, Anderson Rolph E, Tatham Ronald L, et al. Multivariate Data Analysis with Readings[M]. 4th ed. New Jer

- sey: Prentice Hall, 1995
- [29]Chatterjee S, Wernerfelt B. The link between resources and types of diversification: Theory and evidence[J]. Strategic Management Journal, 1991, 12: 33—48
- [30]Williamson O E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications[M]. New York: Free Press, 1975
- [31]Wernerfelt B. A resource-based view of the firm[J]. Strategic Management Journal, 1984, (5): 171—180
- [32]Grant R M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications[M]. Cambridge MA: Blackwell, 1995
- [33]Reed R, Defillippi R. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage[J]. Academy of Management Review, 1990, 15: 88—102
- [34]Hamel G, Doz YL, Prahalad C K. Collaborate with your competitors and win[J]. Harvard Business Review, 1989, 67: 133—139
- [35]Hall R. The strategic analysis of intangible resources[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 135—144
- [36]Ring P S, Van de Ven A H. Structuring cooperative relationship between organizations[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 483—498
- [37]Lei D, Slocum J W Jr. Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls[J]. Organizational Dynamics, 1991, 19: 44—62
- [38]Sitkin S B, Weingart L R. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and perspective[J]. Academy of Management Review, 1995, 19: 537—564

## Selecting structure patterns of strategic alliance based on resource and risk

LIU Yi, LI Yuan, DU Yi-ding

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

**Abstract:** On the basis of comprehensive considering each specific character of the resource, and from the dimensions of the basis and the fundamental factors that risk comes from are resource input by the enterprises participated the strategic alliance, it is pointed out in this article that integrating the resource and the risk together is reasonable to consider the selections of the structure patterns of the strategic alliance. Through clarifying the resource, risk and structure patterns of the strategic alliances, the concept model and corresponding judgment hypothesizes reflecting the relationships among the resource, risk and structure patterns are established. By using of the factor analysis and structure equation model method, the proposed hypothesizes are test and verified. The research conclusions for this paper are that there are close relationships among resource, risk and the structure patterns of the strategic alliances. The preferences of the executives in the alliance companies for the structure patterns will be affected by their subject evaluation for the future risk suffered in a strategic alliance. And the resources input in a strategic alliance by the company is a very important factor that affects their subjective evaluating for the risk.

**Key words:** strategic alliance; pattern selections; resource; risk