

# 联盟企业的战略导向与知识获取<sup>①</sup>

——控制机制使用的中介与干预作用

刘 益, 赵 阳, 李 垣

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 探讨了联盟企业的控制机制使用对于其战略导向与知识获取间关系的中介与干预作用. 目的在于揭示不同控制机制使用对于联盟企业的战略导向与知识获取间关系的影响效果及作用机制. 通过对 389 家联盟企业的实证研究发现, 信任控制是市场导向与知识获取的中介变量, 也是企业家导向与知识获取的正干预变量; 契约控制是企业家导向与知识获取的中介变量, 却不是市场导向与知识获取的负干预变量. 该项研究结论对于发展战略联盟管理文献、促进联盟企业的知识获取具有重要的理论价值与实践指导意义.

**关键词:** 联盟企业; 战略导向; 知识获取; 控制机制

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2010)04-0085-10

## 0 引 言

伴随着中国经济的迅速发展以及全球化进程的不断加快, 越来越多的企业希望通过战略联盟来获取伙伴的稀缺知识资源, 以在激烈的市场竞争中获得持续的竞争优势<sup>[1-2]</sup>. 联盟企业的战略导向体现了企业的价值基础, 决定了企业采取行动的范围和方式, 创造了一个鼓励符合战略导向行为的内部环境<sup>[3-4]</sup>. 企业需要根据自身的战略需要, 选择适当的控制机制以提高从联盟伙伴处获取知识的效率<sup>[5-6]</sup>.

联盟中控制机制的使用有助于增强联盟伙伴的沟通和信息共享<sup>[7]</sup>, 有效降低联盟风险并促进联盟中的知识获取<sup>[8-9]</sup>. 然而, 以往研究主要关注的是, 学习意愿、战略重要性、关系质量等因素对于联盟企业知识获取的影响<sup>[9-10]</sup>, 忽略了对联盟企业战略导向及控制机制使用对于知识获取的

影响效果及作用机制的探讨. 因此, 到目前为止, 我们仍不清楚, 联盟企业的战略导向通过控制机制的使用怎样影响了联盟企业的知识获取? 联盟中的控制机制使用对于战略导向与知识获取间的关系有何干预作用? 从而无法为不同战略导向的联盟企业选择和使用有效的控制机制、促进知识获取提供可靠的理论依据.

为了解决上述问题, 本文建立了一个揭示联盟企业的控制机制使用对于战略导向与知识获取间关系的中介与干预作用的概念模型. 目的在于揭示控制机制使用对于联盟企业的战略导向与知识获取间关系的影响效果及作用机制. 通过研究, 将有助于明确联盟企业的信任控制与契约控制机制使用对于市场导向与知识获取、企业家导向与知识获取间的关系有何不同的中介作用与干预效果 (如图 1), 为丰富和发展战略联盟管理文献, 促进联盟企业的知识获取做出新的贡献.

① 收稿日期: 2008-12-04; 修订日期: 2009-03-30.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70572037, 70872090); 新世纪优秀人才资助项目 (NCET-04-0933).

作者简介: 刘 益 (1961—), 女, 陕西西安人, 教授, 博士生导师. Email: liuy@mail.xjtu.edu.cn

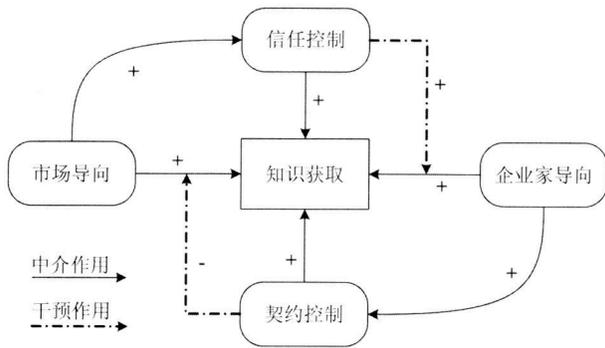


图 1 概念模型

Fig 1 Conceptual model

### 1 理论背景

以往研究认为,市场导向与企业家导向是被广泛验证的两种战略导向,它们用于维持企业的战略重点,为企业的行动提供一个判断和选择的框架<sup>[3-4]</sup>.企业家导向被描述为一种鼓励探索和冒险行为的组织学习和选择机制<sup>[11]</sup>.Miller认为,一个企业家导向的企业会积极投身于产品创新、敢于冒风险、率先进行突破性的创新并且击败竞争对手的过程之中<sup>[12]</sup>.因此,企业家导向的内涵涉及创新性、先动性与冒险性等三方面的内容.企业家导向不仅促使企业在还未掌握所有知识资源的情况下迅速扩张,而且还为企业带来了知识资源的需求<sup>[13]</sup>,并且鼓励企业选择有效的控制机制来促进在联盟中的知识获取.

市场导向被认为是“一种组织文化,最有效的创造必要的行为来为客户创造更高的价值,从而使企业获得更好的绩效”<sup>[14-15]</sup>.之后的文献大都沿用了这个定义,认为市场导向包括三个方面的内容:1)顾客导向,充分了解目标客户并持续为之创造更高价值;2)竞争者导向,了解目前和潜在主要竞争者的短期优劣势、长期能力和战略;3)跨部门协调,协调公司内部资源为顾客创造更高价值.

由于企业家导向与市场导向均体现了企业对于技术创新知识与目前市场知识的需要.因此,这两种战略导向都会直接影响联盟企业的知识获取<sup>[13-14]</sup>.除此之外,战略导向还决定了企业在联盟中控制机制的使用<sup>[6]</sup>.正如 Snell所指出的,“不同的战略需要不同的行为,战略管理试图通过使用控制机制来影响组织行为”<sup>[16]</sup>.

基于交易成本理论和社会交换理论,本研究关注合作关系中的两种控制机制:契约控制与信任控制<sup>[13-17]</sup>.契约控制是指企业通过在合同中详细注明双方的责任、权利,以及专门的程序来监督、惩罚不合作行为以保证合作目标的实现<sup>[18-19]</sup>.信任是另外一种形式的关系控制机制,它强调交易的氛围<sup>[8-17]</sup>,可以被定义为对合作伙伴的信心,相信合作伙伴是可信的、有能力的以及可以依赖的.

知识获取是企业组成战略联盟的重要动机之一<sup>[9-10,20-22]</sup>.为了确保联盟企业能够获取合作伙伴有价值的技术及管理知识,避免合作伙伴的机会主义行为,联盟企业需要采取有效的控制机制来促进企业在联盟中知识获取目标的实现.在联盟管理文献中,知识获取被定义为,企业从联盟伙伴处所学到的技术及管理技能、市场开发技能、新产品(服务)开发技能、生产运作技能等<sup>[22-23]</sup>.

### 2 假设

#### 2.1 信任控制对于市场导向与知识获取的中介作用

市场导向能够促进联盟企业对合作伙伴的信任.这是因为,作为一种组织文化的市场导向,会创造必要的行为来为客户创造更高的价值<sup>[15]</sup>.市场导向的联盟企业会不断在行业内收集和总结各类信息和知识,如客户需要、竞争者的战略战术、市场发展趋势等.在这个过程中,联盟企业能够更加熟悉和了解联盟伙伴的情况.Gu latini认为,相对于陌生的合作伙伴而言,联盟企业会更加信赖那些自己已近乎了解的联盟伙伴<sup>[24]</sup>.此外,Smeltzer的研究发现,为了保持相对于竞争对手的优势,市场导向的联盟企业会主动地和伙伴共享信息和优势技术,并且以开放的态度与伙伴进行沟通<sup>[7]</sup>.这种联盟成员间坦诚开放的互动和沟通有助于提高成员间的信任水平.

作为一种有效的社会控制机制,联盟企业对伙伴的信任有助于促进联盟企业从伙伴处获取知识<sup>[5]</sup>.这是因为,对于伙伴的信任不仅代表着联盟企业相信伙伴会信守诺言,努力完成其在合作中的责任,还包括联盟企业对伙伴能力上的信

任<sup>[7]</sup>。由于相信伙伴信守承诺, 联盟企业就不会怀疑双方共享信息的真实性, 这极大地降低了联盟企业在知识监督方面的时间和精力成本, 从而提高了获取和吸收知识的速度和效率<sup>[5, 7]</sup>。此外, 联盟企业对于从能力较强的伙伴处获取知识的意愿会更加强烈<sup>[8]</sup>, 这种意愿会推动联盟企业努力获得那些已为伙伴带来成功的管理运营技术和(或)产品技术创新等方面的知识。

基于以上分析, 可以看出, 联盟企业的市场导向通过促进信任控制机制的使用, 进而促进了在联盟中的知识获取。因此, 提出:

**假设 1a** 联盟企业的市场导向促进了信任控制机制的使用。

**假设 1b** 联盟企业的信任控制机制使用促进了联盟企业的知识获取。

**假设 1c** 联盟企业的信任控制机制是市场导向与知识获取的中介变量。

## 2.2 契约控制对于市场导向与知识获取的干预作用

市场导向是一种强调满足市场需求以及不断为顾客创造高额价值的文化<sup>[15]</sup>, 这种文化促进了联盟企业的知识获取。首先, 只有掌握大量关于顾客和竞争者的知识, 才能有效为顾客创造价值。因此, 市场导向的联盟企业会努力从伙伴处搜集尽可能多的技术和知识<sup>[14]</sup>; 此外, 联盟企业的市场导向强调对市场和顾客信息的快速响应, 这有利于提高联盟企业对于伙伴知识的吸收和利用效率, 从而促进联盟企业的知识获取水平。

由于契约控制机制的干预, 市场导向对知识获取的直接作用将会减弱。这是因为, 契约控制水平较高的联盟企业习惯于在规定了所有合作细节之后, 再开始进行双方的合作, 并且经常通过各种财务或者市场指标来检查合作的进展情况<sup>[7, 17]</sup>。这使得双方的合作行为需要遵照书面约定的流程来执行, 并且需要经常性的检查。这些正式化的流程和检查大大降低了市场导向的联盟企业对于联盟伙伴知识的响应速度。Naver & Slater 的研究表明, 市场导向是通过提高联盟企业对于联盟信息知识的响应速度, 促进自身知识获取水平的。因此, 由于降低了知识信息响应速度, 契约的存在减弱了市场导向对知识获取的直接促进作用。基于上述分析, 提出:

**假设 2a** 联盟企业的市场导向促进其在联盟中的知识获取。

**假设 2b** 契约控制是市场导向与知识获取的负干预变量。

## 2.3 契约控制对于企业家导向与知识获取的中介作用

企业家导向会促进联盟企业更多的使用契约。这是因为: 首先, 企业家导向高的联盟企业, 更愿意与联盟伙伴共同研发新技术、共同开拓潜在市场。这些活动通常伴随着双方企业的人员交流、技术交流、管理技巧交流活动。通过在事前将这些合作行为写入书面条款中, 将有助于引导双方共同研发新产品与共同开拓新市场的相关合作顺利进行<sup>[7, 17]</sup>。其次, 企业家导向高的联盟企业, 在联盟中更容易开展那些风险高的项目, 而这些项目很有可能会给合作伙伴带来财务或资源上的损失<sup>[13]</sup>。因此, 企业需要通过使用更加详细的契约来降低联盟风险, 并保障联盟的稳定和发展<sup>[7, 17]</sup>。

当联盟企业使用更多的契约来控制伙伴行为时, 联盟企业会从伙伴那里获取更多的知识。这是因为: 对于伙伴而言, 向联盟企业转移知识具有很高的风险, 特别在联盟关系的发展阶段, 向联盟企业转移知识会造成自身企业价值的损失, 降低自己在联盟中的谈判地位<sup>[25]</sup>。而详细的契约不仅明确了合作伙伴的利益, 并且会对滥用知识的行为进行惩罚措施, 这有助于打消合作伙伴对联盟企业转移知识的顾虑<sup>[26]</sup>, 帮助联盟企业从伙伴那里顺利获取重要的知识和能力。此外, 事先在正式的契约条款中规定好双方合作的规则和流程, 有利于双方按照约定好的程序和方式来进行知识交换与共享<sup>[22]</sup>, 清晰的注明双方权利义务还能够显著降低企业间的协调成本<sup>[26]</sup>, 有利于提高联盟企业间知识转移的效率和知识的准确性<sup>[22]</sup>。

基于以上分析, 可以看出, 联盟企业的企业家导向通过促进契约控制机制的使用, 进而促进了其在联盟中的知识获取。因此, 提出:

**假设 3a** 联盟企业的企业家导向促进了其在联盟中契约控制机制的使用。

**假设 3b** 联盟企业的契约控制机制使用促进了联盟企业的知识获取。

**假设 3c** 联盟企业的契约控制是市场导向与知识获取的中介变量。

## 2.4 信任控制对于企业家导向与知识获取的干预作用

联盟企业的企业家导向提供了一个鼓励开拓和学习的环境,这有助于驱动联盟企业从伙伴处获取必要的技术知识和管理技巧<sup>[11]</sup>。首先,企业家导向的创新维度会促进联盟企业间的交易和创造性行为,鼓励双方交换想法,增加了合作伙伴间在新产品开发中的知识交换;其次,企业家导向的先行特征包含了企业去发现并满足客户潜在需要的意愿,先行导向高的企业会促使企业预先整合知识,详细设计和推进有关行动来促进联盟伙伴间的知识交换;此外,大多数情况下,联盟中的知识获取总是伴随着风险和持续的费用,并且知识获取的最终效果会由外部环境左右,具有很大的不确定性。因此,只有那些具有冒险精神的联盟企业才会在知识获取行动上保持持续的热情和投入<sup>[12]</sup>,并推动从伙伴处获取知识目标的实现。

笔者认为,联盟企业对于伙伴的信任可以加强企业家导向对联盟企业知识获取的直接作用。这是因为,社会交换理论认为,作为战略联盟的一种重要的非正式化控制机制,对伙伴的信任意味着联盟企业对于伙伴的能力和责任心信任。这种信任能够有效的通过心理途径来减少联盟双方对于关系风险和不确定性的担心<sup>[7,17]</sup>。而企业家导向的联盟企业具有创新性和冒险性的特征给联盟伙伴带来了较高的风险和不确定性<sup>[13]</sup>,Simonin的研究认为,联盟内部知识转移的水平会伴随着高风险和不确定性而显著降低<sup>[23]</sup>。由于信任降低了联盟中的关系风险和不确定性影响力,企业家导向对联盟企业知识获取的负面作用得到了抑制。从而,提出:

假设 4a 联盟企业的企业家导向促进了在联盟中的知识获取。

假设 4b 信任控制是企业家导向到知识获取的正干预变量。

## 3 方法

### 3.1 样本和数据搜集

本次调研以上海、广东、山东、河南、辽宁、四川、陕西、山西 8省市 600多家制造企业为发放问卷的对象,针对其与中国或外国企业建立的战略

联盟进行问卷调查。调查对象是根据各省市公开出版的企业名录以及当地经贸委提供的详细的企业名单确定的。在调研中选择了分布在中国中部、西部以及发达的东部沿海地区企业,有利于消除由于区域文化和经济差异而导致的系统性偏差。而以制造业为主要的调研对象,主要是基于我国的制造业已经成为国民经济的重要组成部分,同时制造业的数据相对容易获取。本次调查绝大部分是以上门面对面访谈的形式进行的。在研究中,调查了每一个联盟企业和与它业务往来最多的联盟伙伴之间的合作关系,这些业务活动包括了投资、生产、研发、营销等。

在正式进行大规模调查之前,还在山西、河南、山东的 15家企业进行问卷试点调查,这些问卷结果并没有放入最后的数据中。结合试点中发现的问题,对问卷进行了修改和完善,以形成最终问卷。调查共发放问卷 600份,调研对象主要是企业的 CEO 或其指定的其他企业高层管理人员。其中有效问卷 389份,有效参与率为 64.8% (389/600)。最终样本中,东部、中部、西部的企业比例为 48%, 32%, 20%;联盟平均持续时间为 5.1年,最长 9年,最短 2年;回答者以企业总裁 / CEO (26%)和总经理为主 (57%),平均担任职务时间为 4.3年,平均参与联盟运营时间为 2.5年,最长 6年,最短 1年。

通过 t检验比较了回答问卷与未回答问卷的企业所有权形式、销量和规模,t检验在统计上并不显著,表明本研究不存在无应答偏倚。使用确定性因子方法检验了共同方法误差<sup>[27]</sup>。结果表明所有的指标并不是一个因子,表明本研究并不存在共同方法偏差。

### 3.2 变量和测量

根据上文对各构件的定义以及以往有关的研究文献,设计了测量指标,并在研究中采用了李克特 7点量表,如表 2所示。

企业家导向:测量的六个问题来自 A tuahener-Gim a& Ko<sup>[3]</sup>和 Li Liu& Zhao<sup>[4]</sup>的研究。包括: 1)我们公司的高层经理重视研发、技术领先和创新; 2)我们公司的高层经理在面对不确定性的时候,采用大胆主动的态度; 3)我们公司的高层经理偏好高回报、高风险的项目; 4)在面对竞争者的时候,我们公司通常采取某项行动,竞争对手然

后做出反应; 5) 在面对竞争者的时候, 我们公司经常是率先引入新产品、服务、技术的公司; 6) 在面对竞争者的时候, 我们公司经常采取竞争的、进取的姿态。

市场导向: 基于 Kumar et al 的研究问题, 构件包括了顾客导向、竞争者导向和跨部门协调<sup>[15]</sup>。其中顾客导向的问题包括: 1) 十分重视顾客满意; 2) 竞争优势是建立在对顾客需求的了解之上; 3) 经常系统的衡量顾客的满意程度; 4) 十分重视产品的售后服务; 5) 经常寻求为顾客增加价值或者是降低成本; 6) 顾客对产品质量的评价很高。

竞争者导向的问题有: 1) 公司内部, 共享有关竞争者战略的信息; 2) 对竞争者的威胁行动, 予以快速的反击; 3) 管理人员经常讨论竞争者的优势和战略; 4) 相对竞争者而言, 我们在目标顾客中, 拥有相对优势。

跨部门协调的内容如下: 1) 在各个部门之间交流与顾客交往的经验; 2) 所有的部门一起工作来服务共同的顾客; 3) 所有部门都清楚员工在为顾客创造更高价值中做出了贡献; 4) 每一个员工都知道有关市场方面的信息; 5) 营销人员广泛地参与了新产品的开发。

信任控制: 参考 Dyer & Singh<sup>[19]</sup>, Poppo & Zenger<sup>[17]</sup>的研究, 采用了以下问题来测量信任控制: 1) 我们的合作方可以依赖; 2) 我们的合作伙

伴非常守信; 3) 我们对合作伙伴的能力有信心; 4) 即使我方不进行检查, 对方也会努力地完成其在合作中的责任。

契约控制: 参考 Das & Teng<sup>[8]</sup>, Poppo & Zenger<sup>[17]</sup>的研究, 采用如下问题来测量契约控制: 1) 只有当所有合作细节都通过合同规定了之后, 双方才可以顺利地合作; 2) 总的来看, 双方签订的契约是约束对方行为的最有利工具; 3) 我们经常通过各种财务或者市场指标来检查合作的进展情况; 4) 双方已经共同制定和形成了完善的合作规则; 5) 经过前期的合作, 双方目前对所有的合作程序都清楚。

知识获取: 参考 Lyle & Sak 和 Simon in 的研究<sup>[22-23]</sup>, 用六个问题来测量联盟的知识获取: 1) 从合作者那里学习到一些关键的能力; 2) 向合作者学习到新的技术专长; 3) 向合作者学习到市场开发技能; 4) 向合作者学习到新产品及服务开发技能; 5) 向合作者学习企业管理技能; 6) 向合作者学习生产运作技能。

控制变量: 鉴于联盟背景以及以往研究文献<sup>[9-10, 17, 20, 22, 26, 31]</sup>, 选择以下变量作为模型的控制变量: 1) 企业规模; 2) 行业竞争程度; 3) 从联盟获得资金支持; 4) 双方技术差异; 5) 双方企业文化差异; 6) 技术进步对于企业发展的有利程度。

表 1 列出了所用到的因子的均值、标准差和因子间相关系数。

表 1 描述性统计与相关系数表

Table 1 Descriptive statistics and correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
知识获取	—										
契约控制	0.263*	—									
信任控制	0.194*	0.430**	—								
企业家导向	0.110*	0.217*	0.221**	—							
市场导向	0.096	0.152**	0.085	0.451*	—						
企业规模	-0.004	-0.041	-0.048	-0.067	-0.035	—					
行业竞争程度	0.068	-0.024	-0.057	0.028	-0.038	0.055	—				
从联盟获得资金支持	0.384*	0.231**	0.098	0.117	0.093	0.086	0.105*	—			
双方技术差异	-0.055	0.121*	0.069	-0.042	-0.058	0.069	-0.006	-0.031	—		
双方企业文化差异	-0.005	0.147*	0.090	0.054	-0.039	-0.049	-0.055	0.024	0.488**	—	
技术进步对于企业发展有利程度	0.041	-0.019	0.095	0.162*	0.302*	-0.140*	-0.100	0.002	-0.076	0.055	—
平均值	3.386	4.676	5.118	4.688	4.828	3.32	3.87	3.54	4.47	4.45	4.75
标准差	1.794	1.094	1.602	0.961	0.904	1.470	0.904	2.262	1.658	1.517	1.483

注:  $p < 0.1$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 3 3 研究方法

本文利用以下的模型验证分析战略导向、控制机制以及知识获取之间的关系。

验证假设 1a, 1b, 1c, 4a, 4b 的模型:

$$KA = a_0 + a_1MO + a_2EO + a_3C1 + a_4C2 + a_5C3 + a_6C4 + a_7C5 + a_8C6 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$TC = b_0 + b_1MO + b_2EO + b_3C1 + b_4C2 + b_5C3 + b_6C4 + b_7C5 + b_8C6 + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$KA = c_0 + c_1MO + c_2EO + c_3TC + c_4C1 + c_5C2 + c_6C3 + c_7C4 + c_8C5 + c_9C6 + \varepsilon_3 \quad (3)$$

验证假设 2a, 2b, 3a, 3b, 3c 的模型:

$$KA = a_0 + a_1MO + a_2EO + a_3C1 + a_4C2 + a_5C3 + a_6C4 + a_7C5 + a_8C6 + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$CC = d_0 + d_1MO + d_2EO + d_3C1 + d_4C2 + d_5C3 + d_6C4 + d_7C5 + d_8C6 + \varepsilon_4 \quad (4)$$

$$KA = e_0 + e_1MO + e_2EO + e_3CC + e_4C1 + e_5C2 + e_6C3 + e_7C4 + e_8C5 + e_9C6 + \varepsilon_5 \quad (5)$$

KA 表示知识获取, MO 表示市场导向, EO 表示企业家导向, TC 表示信任控制, CC 表示契约控制, C1 - C6 表示控制变量。

## 4 统计分析结果

### 4 1 度量模型与结构模型的拟合检验

利用 Cronbach's  $\alpha$  系数和因子分析来确定度量的有效性, 由表 2 可知, 指标具有很好的内部一致性. 用 LISREL 8 测量了模型的拟合度<sup>[28]</sup>. 结果表明, 我们的数据对这个模型有着很好的拟合度 ( $\chi^2/df = 2.818$ ; GFI = 0.849, AGFI = 0.815, IFI = 0.912, NNFI = 0.922, CFI = 0.912, RMSEA = 0.072).

表 2 测量效度评估

Table 2 Measurement validity assessment

构件	量表	载荷	构件	量表	载荷	构件	量表	载荷
知识获取 (KA) (alpha = 0.944 AVE = 0.787)	KA - 01	0.856	企业家导向 (EO) (alpha = 0.842 AVE = 0.570)	EO - 01	0.790	竞争者导向 (CO2) (alpha = 0.830, AVE = 0.663)	CO2 - 01	0.780
	KA - 02	0.866		EO - 02	0.618		CO2 - 02	0.818
	KA - 03	0.865		EO - 03	0.698		CO2 - 03	0.831
	KA - 04	0.922		EO - 04	0.769		CO2 - 04	0.825
	KA - 05	0.882		EO - 05	0.808	跨部门协调 (IC) (alpha = 0.847, AVE = 0.669)	IC - 01	0.845
	KA - 06	0.911		EO - 06	0.826		IC - 02	0.829
信任控制 (TC) (alpha = 0.635 AVE = 0.651)	TC - 01	0.871	市场导向 (MO) (alpha = 0.835, AVE = 0.753)	CO1	0.840		IC - 03	0.866
	TC - 02	0.530		CO2	0.884		IC - 04	0.764
	TC - 03	0.898		IC	0.878		IC - 05	0.780
	TC - 04	0.870						
契约控制 (CC) (alpha = 0.792 AVE = 0.548)	CC - 01	0.674	顾客导向 (CO1) (alpha = 0.821, AVE = 0.590)	CO1 - 01	0.827			
	CC - 02	0.745		CO1 - 02	0.844			
	CC - 03	0.764		CO1 - 03	0.862			
	CC - 04	0.762		CO1 - 04	0.800			
	CC - 05	0.751		CO1 - 05	0.495			
				CO1 - 06	0.720			

### 4 2 回归分析和结果

表 3 给出了回归模型的路径系数。

表 3 假设检验结果  
Table 3 Results of hypotheses tests

	信任控制		契约控制		知识获取			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
企业规模	0.086	0.083	0.107	0.047	0.100†	0.086	-0.063	-0.018
行业竞争程度	-0.114*	-0.116*	-0.098†	-0.098*	0.142*	0.139**	0.139**	0.092*
双方技术差异	0.005	0.019	0.140	0.164*	-0.096†	-0.129**	-0.134*	-0.110*
双方企业文化差异	-0.140**	-0.134**	-0.126**	-0.127**	-0.148**	-0.127**	-0.085	-0.088†
从联盟获得资金支持	0.260**	0.232**	0.257*	0.194*	0.214**	0.219**	0.198**	0.144*
技术进步对企业有利度	0.196**	0.131**	0.137*	-0.114**	0.098*	-0.113†	-0.141**	-0.019
企业家导向		0.178**		0.185*		0.107**	0.115**	0.052
市场导向		0.128**		0.276*		0.090†	0.055	0.087†
信任控制							0.194**	
契约控制								0.280*
Model R2	0.134**	0.185**	0.123**	0.224**	0.137**	0.157**	0.185**	0.175**
ΔR2		0.051**		0.101**		0.020**	0.028**	0.018*
d.f.	6.382	8.380	6.382	8.380	6.382	8.380	9.379	9.379
N	389	389	389	389	389	389	389	389

注: † $p < 0.1$  \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

### 4.3 假设检验

为了检验假设 1a 1b 1c 3a 3b 3c, 参考 Baron & Kenny 的方法进行了中介效应 (mediation effect) 回归检验<sup>[29]</sup>。第 1 步, 将战略导向与每一个单独的中介变量之间建立了联系 ( $b_1 = 0.128^*$ ,  $b_2 = 0.178^*$ ,  $d_1 = 0.276^*$ ,  $d_2 = 0.185^*$ ); 第 2 步, 建立了战略导向与知识获取之间的关系 ( $a_1 = 0.090†$ ,  $a_2 = 0.107^*$ ); 第 3 步, 通过在方程中加入中介变量, 将其与战略导向放在一起。在第三步, 中介变量应该是显著的 ( $c_3 = 0.194^*$ ,  $e_3 = 0.280^*$ ), 而之前战略导向对知识获取的显著作用将变得不显著 ( $e_2 = 0.052$ ,  $c_1 = 0.055$ )。

为了检验假设 2a 2b 和假设 4a 4b, 参考 MacKinnon et al 的方法进行了干预效应 (intervening effect) 回归检验<sup>[30]</sup>。干预效应的前两步检验与中介变量类似; 在第 3 步中, 当加入了干预变量后, 如果自变量的系数绝对值与未加入干预变量回归系数绝对值相比较显著增加 ( $c_2 - a_2 = 0.115 - 0.107 = 0.008$ ,  $t = 1.341$ ,  $p < 0.1$ ), 则该变量为正干预变量 (positive intervening effect); 反之, 如果自变量的系数绝对

值显著减少 ( $e_1 - a_1 = 0.087 - 0.090 = -0.003$ ,  $t = 0.705$ ,  $p > 0.1$ ), 则该变量为负干预变量 (negative intervening effect)。

在表 3 中, 模型 1、2 和模型 3、4 分别将信任控制和契约控制作为结果变量。模型 5、6、7、8 将知识获取作为结果变量。最终模型的回归结果表明, 假设 1a 1b 1c 2a 3a 3b 3c 4a 4b 通过, 假设 2b 没有通过。

## 5 结束语

以往的市场导向与企业家导向的研究分别集中在市场营销战略管理领域, 同时考虑这两种战略导向的研究还很缺乏<sup>[3]</sup>。本研究在战略联盟的情境下, 同时考虑了联盟企业的这两种战略导向对于知识获取的促进作用, 并且从交易成本理论和社会交换理论出发, 识别了两种控制机制——信任与契约的不同中介和干预作用。从研究结果来看, 这两种联盟控制机制对于企业战略导向对知识获取的直接作用都存在显著影响。唯一例外的是契约并没有显著降低市场导向与知识获取的直接作用关系 (假设 2b 没有得到支持), 这可能是

因为在中国,联盟双方的合作契约总是需要随着政策和市场变化不断做出调整,而这种动态调整的特征消除了合同本身具有的刚性和强制性,从而减弱了契约的负干预作用<sup>[18]</sup>。

本文的研究具有重要的理论意义。首先,以往研究提出企业的市场导向能够促进联盟企业的学习<sup>[14]</sup>。联盟控制文献认为信任是知识获取的重要前因变量<sup>[19,5]</sup>。本研究不仅验证了上述研究,还进一步发现了信任控制的中介作用。假设 1a 1b, 1c 的通过表明市场导向通过提高联盟企业对于伙伴的信任,促进了联盟企业从伙伴处的知识获取。这使我们更进一步了解了市场导向对于联盟企业学习的促进作用的机理和行为方式,对于理解市场导向的联盟企业行为有着重要贡献。其次,假设 3a 3b, 3c 的通过表明了契约控制是企业家导向与知识获取间的中介变量。这个结论对战略联盟文献有着重要贡献。以往研究认为,企业家导向对于企业产品创新<sup>[3-4]</sup>、绩效<sup>[11]</sup>具有显著作用,但是对于控制机制以及知识获取的研究仍然未知。联盟控制理论认为企业通过使用正式契约可以促进企业获取知识<sup>[19]</sup>,不过这一论断还缺乏实证研究。本研究结论揭示出,企业家导向对联盟企业使用契约控制的影响作用显著,并且联盟企业可以通过使用契约控制正向影响从联盟伙伴处获取知识,契约控制是企业家导向与知识获取间的重要中介途径。此外,假设 4 的通过表明,信任控制是企业家导向到知识获取的干预变量,信任不仅能够直接促进联盟企业的知识获取<sup>[5]</sup>,而且还能够通过降低伙伴对于联盟关系风险的感知这个间接作用,来促进企业家导向的联盟企业在联盟中的知识获取。这扩展了对于信任促进联盟知识获取途径的认识,对于联盟学习的文献而言是一个重要补充。

## 参 考 文 献:

- [1] 刘 益, 李 垣, 杜 旂 丁. 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, 6(4): 34-42  
 Liu Yi, Li Yuan, Du Yi Ding. Selecting structure patterns of strategic alliance based on resource and risk [J]. Journal of Management Sciences in China, 2003, 6(4): 34-42 (in Chinese)
- [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 Management Sciences in China, 2003, 6(1): 81-86 (in Chinese)
- [3] Auahene G, and K Ko A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation align

在过去的研究中,一些学者集中讨论了中介作用<sup>[29]</sup>,也有一些学者重点讨论了干预作用<sup>[30]</sup>。但是,尚未有实证研究在同一研究内将这两种方法放在一起。本研究在中国的企业战略联盟情景中,对比研究了信任控制与契约控制对于市场导向和企业家导向到知识获取关系的中介作用与(负)干预作用。实证研究同时探讨了两种不同的第三方变量作用,对管理研究方法有着重要的推动。

研究结论对于中国企业的战略联盟管理实践也具有重要的管理启示意义。一方面,对于市场导向强的企业而言,通过加强联盟信任控制,相比契约控制而言,更有利于企业从联盟伙伴那里获得最新的市场和竞争者的信息,提高自己在市场中的竞争力水平。另一方面,对于企业家导向强的企业,通过使用严格的契约控制,则能够比信任控制更加有效地帮助企业从联盟伙伴处获取相关知识和技术。根据自身的战略特征来选择适当的控制机制,是企业实现自身利益最大化,提高企业竞争力的最佳途径。反之,如果企业不能够结合自身的战略导向特点而选择使用正确的控制方式,则只能使自己在获取伙伴知识时事倍功半。

当然,研究在如下方面也具有局限性,并需要在未来的研究中加以解决。首先,虽然中国是新兴经济国家的主要代表之一,但本研究依然具有特定的背景。其次,未来的研究可以通过收集联盟双方的数据来研究企业的战略导向、控制机制使用对于联盟伙伴的机会主义行为、专项投资、绩效等方面的影响作用。最后,因为中国和其他新兴经济国家间仍存在着较大的社会和文化差异,未来的研究可以在其他新兴经济中来研究战略导向及控制机制对于知识获取的影响作用。

- ment on product innovation[ J]. *Organization Science* 2001, 12(1), 54– 74
- [ 4] Li Y, Liu Y, Zhao Y. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms[ J]. *Industrial Marketing Management* 2006, 35(3): 336– 347
- [ 5] Inkpen A, Curran S. The coevolution of trust, control and learning in joint ventures[ J]. *Organization Science* 2004, 15(5): 586– 599.
- [ 6] Gatignon H, Xuereb JM. Strategic orientation of the firm and new product performance[ J]. *Journal of Marketing Research* 1997, 34(1): 77– 90
- [ 7] Sneltzer L R. The meaning and origin of trust in buyer-supplier relationships[ J]. *Journal of Supply Chain Management* 1997, 33(1): 40– 48
- [ 8] Das T K, Teng B S. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework[ J]. *Organization Studies* 2001, 22(2): 251– 283
- [ 9] Yli-Renko H, Autio E, Sapienza H. Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms[ J]. *Strategic Management Journal* 2001, 22(6– 7): 587– 613
- [ 10] Tsang E W K. Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transitional economy: learning-by-doing and learning myopia[ J]. *Strategic Management Journal* 2002, 23(9): 835– 854
- [ 11] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance[ J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135– 172
- [ 12] Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms[ J]. *Management Science* 1983, 29(7): 770– 791
- [ 13] Teng B S. Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage[ J]. *Journal of Management Studies* 2007, 44(1): 119– 142
- [ 14] Narver J C, Slater S F. The effect of a market orientation on business profitability[ J]. *Journal of Marketing* 1990, 54(4): 20– 35
- [ 15] Kumar K, Subramanian R, Yauger C. Examining the market orientation performance relationship: A context specific study [ J]. *Journal of Management* 1998, 24(2): 201– 233
- [ 16] Snell S. Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information[ J]. *Academy of Management Journal* 1992, 35(2): 292– 327
- [ 17] Poppo L, Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements- [ J]. *Strategic Management Journal* 2002, 23(8): 707– 725.
- [ 18] 姚小涛, 席酉民, 张 静. 企业契约理论的局限性与企业边界的重新界定[ J]. *南开管理评论*, 2002, 5(5): 36– 38  
Yao Xiaotao, Xi Youmin, Zhang Jing. The limitations of the contract theory of the firm and re-interpretation of the firm's boundaries[ J]. *Nankai Business Review*, 2002, 5(5): 36– 38. ( in Chinese)
- [ 19] Dyer JH, Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage[ J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 660– 679.
- [ 20] 姚小涛, 席酉民. 企业联盟中的知识获取机制: 基于高层管理人员个人社会关系资源的理论分析框架[ J]. *科学与科学技术管理*, 2008, (29) 6: 98– 102  
Yao Xiaotao, Xi Youmin. The knowledge acquisition mechanism in alliance: Theoretical framework based on top manager's social relational resources[ J]. *Science of Science and Management of S & T.*, 2008, 29(6): 98– 102. ( in Chinese)
- [ 21] 卢 兵, 廖貅武, 岳 亮. 联盟中知识转移效率的分析[ J]. *系统工程*, 2006, 24(6): 46– 51.  
Lu Bing, Liao Xiuru, Yue Liang. An analysis on knowledge transfer efficiency in an alliance[ J]. *Systems Engineering* 2006, 24(6): 46– 51. ( in Chinese)
- [ 22] Lyles M A, Salk J E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context[ J]. *Journal of International Business Studies* 2007, 38(1): 3– 18
- [ 23] Simonin B L. The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization[ J]. *Academy of*

- Management Journal 1997, 40(5): 1150–1174
- [24] Gulati R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances[J]. Academy of Management Journal 1995, 38(1): 85–112
- [25] Inkpen A C, Beamish P W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures[J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 177–202
- [26] Luo Y. Are joint venture partners more opportunistic in more volatile environments? [J]. Strategic Management Journal 2007, 28(1): 39–60
- [27] Menon A, Bharadwaj S G, Howell R. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1996, 24(4): 299–313
- [28] Joreskog K G, Sorbom D. LISREL 8 user's reference guide[C]. Mooresville, N: Scientific Software, Inc, 1993
- [29] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable variable in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173–1182
- [30] MacKinnon D P, Lockwood C M, Hoffmann J M, et al. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects[J]. Psychological Methods, 2002, 7(1): 83–104

## a Study on impacts of strategic orientations on knowledge acquiring Control mechanisms' mediation and intervening effects

LIU Yi, ZHAO Yang, LI Yuan

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

**Abstract** This paper develops a mixed model in which the mechanisms have mediation and/or intervening effects on the relationship between Strategic orientations and knowledge acquisition. The purpose is to reveal the impact and effectiveness of different control mechanisms on the relationship between alliance firm's strategic orientations and knowledge acquisition. In a sample of 389 Chinese strategic alliances, we find that trust control mediates the effect of market orientation on knowledge acquisition, and has positive intervening effect on the relationship between entrepreneurial orientation and knowledge acquisition, while contractual control mediates the effect of entrepreneurial orientation on knowledge acquisition, but has non-significant negative intervening effect on the relationship between market orientation and knowledge acquisition. The conclusion of this study has great theoretical and managerial implications for strategic alliance and alliance firm's knowledge acquisition researches.

**Key words** Alliance Firm; Strategic Orientations; Control Mechanisms; Knowledge Acquisition